

シルバーサービス事業の現状と今後

生活研究部 副主任研究員 河野 正通

《要 旨》

1. 高齢化の急速な進展に伴い、シルバーマーケットへの関心が高まっている。経済力ある高齢者が増加し、その多様化するニーズに対応するために、様々な民間のシルバーサービスが生まれてきている。しかしながら、市場規模ひとつをとっても、シルバーサービスの実態はなかなかつかめていない。本稿では、公的サービスには財政的な限界があるなかで、今後の高齢社会でますます重要性の高まってくるであろう民間のシルバーサービスについて、“事業としての現状”を明らかにし、これからのシルバーサービスを考察してみた。
2. 本調査からは、昭和60年以降に開始された事業が半数を超え、シルバーサービス全体としては未だ揺籃期にあることがわかった。5年前の前回調査に比べると、サービス業の参入が増えシルバーサービス産業のソフト化が進んでおり、事業規模をみると中堅企業の割合が増えている。事業の中では、特に、「在宅介護・ホームヘルプサービス」が著しく伸びているが、これは介護の流れが老人ホームなどの「施設対応」から「在宅介護」へ変わってきたことを反映している。将来の参入分野でも、在宅介護関連への参入意向が高くなっている。
3. 収益状況については、赤字の事業が3割と厳しいが、不況下にもかかわらず前回調査より黒字事業が若干増えており、景気にはあまり左右されない構造が窺える。将来の黒字予想はほぼ5割、赤字は1割にとどまっている。6割の事業者は事業拡大を積極的に進めたいとの意向を持っている。
4. 以上のように、シルバーサービス事業者は今後の発展を予測しており、産業としての拡大が期待されるが、その事業者が認識している主要な課題は、『顧客の把握』、『サービスにかかるコスト』、『人材不足』、『行政の対応』である。
5. 現在のシルバーサービスの展開状況は、サービスが日常生活を営む上で必須かどうかという「必需性」と、市場競争で取引されているかどうかという「マーケット性」から分析すると、介護が必要な人、虚弱な人等の特定された層の生活必需的な分野に偏っており、マーケット性の強い健常者を対象にした商品サービスについては手つかずに近い状況にある。この手つかず分野と既存サービスの今後の伸びを考え合わせると、シルバーサービスは今後大いに発展性のある市場分野であるといえる。
6. これからのシルバーサービスでは、多様化するニーズに対応して、在宅サービスと施設サービスの組み合わせなど、“複合的な形でのサービス提供”がさらに重要になると思われる。そのためには、事業者が単独でこれに対応するには限界もあり、事業者間の幅広いネットワーク作りが必要である。こうして、サービスの幅が広がり、対象マーケットも拡大することで、シルバーサービスの社会的認知や信頼性が高まっていくという良循環を作り上げていく必要がある。

本稿は、当研究所が、社団法人シルバーサービス振興会より受託し、1993年10月に実施した老人保健健康増進等事業「シルバーサービス事業者実態調査」をベースにしたものである。

1. はじめに

わが国の高齢者（65歳以上）人口は、1,690万人（93年10月現在）。総人口に占める割合も13.5%と前年比で0.5ポイント伸び、75歳以上の後期高齢者はそれを上回る増加率で推移している。

このような中、シルバーサービスは、需要層の拡大が見込まれる将来性を持った市場分野である。これまでシルバーサービスといえば、高齢者福祉の公的サービスが中心であった。しかし、高齢者数の増大は、弱者でない高齢者マーケットを大量に生み出していく。高齢者のニーズは多様化しており、高齢者が必要とするサービスも多岐にわたるようになってきている。こうした多様なニーズに応えるには、サービスの対象や内容が限定されている公的サービスよりも顧客ニーズに柔軟に応えられる民間によるシルバーサービスが期待され、注目されている。

本稿は、厚生省より社団法人シルバーサービス振興会に委託され、当研究所が1993年10月に実施した老人保健健康増進等事業「シルバーサービス事業者実態調査」に基づいて、営利を目的としてシルバーサービスを提供する民間事業者の経営実態や経営課題を考察した（表-1）。

厚生白書（平成3年度）によると、シルバーサービスとは、「民間部門により利用者が高齢者であることを意識して提供されるサービス及び商品」である。今回、対象としているシルバーサービスは、以下のとおりである（表-2）。

表-1 調査の概要

調査対象	全国の民間シルバーサービス事業者
調査対象数	2,939事業者 (有効回収数 744件、回収率 25.3%)
調査方法	郵送配布、郵送回収のアンケート方式
調査実施時期	1993年10月～11月

さて、シルバーサービスの事業開始時期は、高齢化のテンポが早まり始めた「昭和50年以降」

表-2 シルバーサービスの種類

在宅サービス	在宅介護サービス・ホームヘルプサービス 在宅入浴サービス 給食・食事宅配サービス 移送サービス
福祉機器・介護用品	福祉機器・介護用品サービス（レンタル・販売・製造）
施設サービス	有料老人ホーム・ケア付マンション ショートステイ・デイサービス
マンパワー育成	研修・養成（介護福祉士などの育成・研修）
生活基盤整備	高齢者向け住宅建設及びリフォーム 緊急通報サービス
金融サービス	金融商品（不動産を担保にした高齢者向け住宅ローンや年金信託商品等） 保険商品（個人年金保険や介護保険等、高齢化を意識した商品）
生きがい関連	出版（高齢者を読者層として意識した雑誌や書籍の出版） 健康増進・スポーツ（健康状態にあわせたプログラムの提供、高齢者向け施設の提供等） 教養（高齢者の余暇活動や生きがいニーズに応えるカルチャースクール等） 旅行（看護婦の随行や日程に余裕を持たせた高齢者向けの旅行等）
情報提供	相談・情報提供サービス（高齢者向けの生活・レジャー情報の提供やカウンセリング等）
その他	コンサルティング・調査研究（高齢化に関する調査研究やシルバーサービス・商品の開発研究等）

増加しており、特に、「昭和60年以降」の事業開始が57.4%と半分以上を占めている。これは、シルバーマーケットへの関心が高まる中、シルバーサービスがこの10年で急速に広がった比較的新しい、揺籃期の事業であることを示している。以下、その現状について分析した。（尚、複数のシルバーサービスを展開している事業者があるため、事業者については、シルバーサービスないし事業とは区別して記述した。また、事業の現状については、「売上高1位」及び「2位」の事業を対象に、課題については、「今後更に力を入れる」事業を加えて分析を行った。）

2. シルバーサービスの現状

(1) ソフト化進み、広がる事業

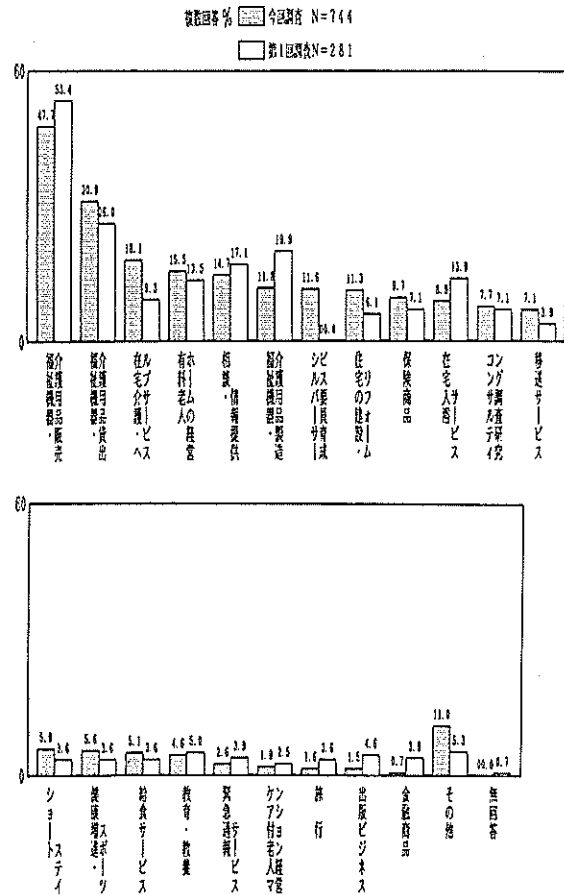
シルバーサービスは様々な業種で、幅広く取り組まれている(表-3)。事業を展開している事業者の内訳は、「サービス業」(34.5%)を中心に、「小売業」が13.0%、「卸売業」が10.9%である。以下、「福祉機器関係製造業」、「運輸業」、「その他製造業」、「医療」、「保険」等、ほぼすべての業種にわたっている。5年前の前回調査に比較して、「小売業」、「卸売業」、「製造業」の割合が減少し、「サービス業」が伸びている点(28.1%→34.5%)が特徴的であり、モノからサービスへ、シルバーサービスを展開する産業のソフト化傾向がみられる。

表-3 業種の分布一覧 %

N	今回調査 (744)		N	第1回調査 (281)	
	今回調査	第1回調査		今回調査	第1回調査
サービス業	34.5	28.1	不動産	0.9	2.8
小売業	13.0	18.5	金融業	0.7	3.2
卸売業	10.9	16.7	鉱業	0.1	-
福祉機器製造業	5.1	12.1	ガス	0.1	0.7
運輸業	3.6	0.7	通信業	0.1	-
その他製造業	3.5	9.6	農林漁業	-	-
医療	3.5	3.2	電気・水道	-	0.4
保険業	3.0	5.3	その他	15.2	13.2
建設業	2.2	6.0	無回答	2.4	0.4
飲食業	1.1	1.4			

展開している事業種類(延べ事業数 1,786)は平均で2.4事業、前回と同様に、「福祉機器・介護用品の販売」(47.7%)、「福祉機器・介護用品のレンタル」(30.9%)が上位であるが、中でも、前回低位の「在宅介護・ホームヘルプサービス」(18.1%)が3位に上昇しているのが目立っている(図-1)。また、「高齢者向け住宅の建設・リフォーム」(11.3%)といった高齢者向け住宅関連事業の新たな展開がみられるなど、事業の取組の幅が広がっている。

図-1 展開しているシルバーサービス事業内容



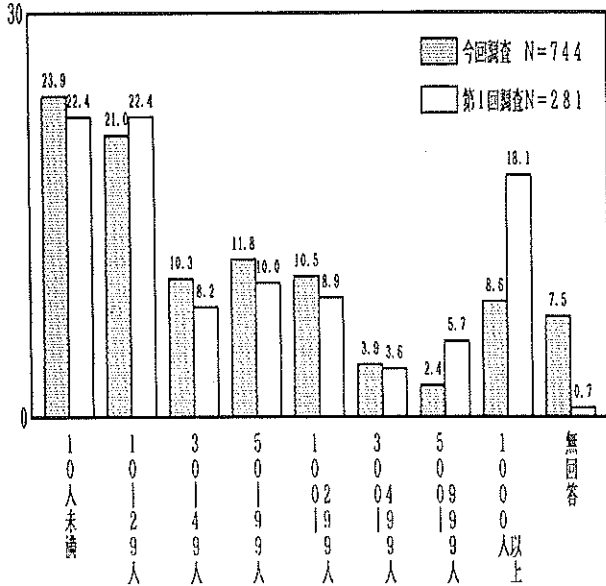
この「在宅介護・ホームヘルプサービス」や「高齢者向け住宅の建設・リフォーム」の伸びは、介護の流れが、施設対応から在宅介護に変わってきたことを反映している。5年間の主要な行政施策をみると、89年の「高齢者保健福祉推進10ヶ年戦略(ゴールドプラン)」、90年の在宅介護支援センター設置、93年の福祉用具法の施行等があり、これら行政動向の影響が窺われる。もちろん、この流れの背景には、施設より住居で生活したいという利用者の強いニーズもあると考えられ、従来はあまり表面化していなかったシルバーサービスニーズの顕在化の兆しが見受けられる。

事業者の規模を従業員数でみると、「10人未満」が23.9%と最も多く、次いで「10人以上30人未満」が21.0%を占める一方、「1000人以上」も8.6%ある(図-2)。データは少々古いが総務庁の事業所統計調査(1986年)で「10人未満」が

69.3%、「1000人以上」が0.2%であることと比較しても大企業の参画割合が高いことがわかる。

ただ、前回に比較して「1000人以上」の割合は低くなっており、その分中堅企業が伸びている。大企業のパイロット的参入とその隙間を埋める小企業の二極構造だったのが、全体的な広がりを見せている。現在のところ、ひとつの産業といえるほどまとまてはいないシルバーサービスであるが、中堅企業の伸び如何によって今後の本格的産業分野としての成長が期待できる。

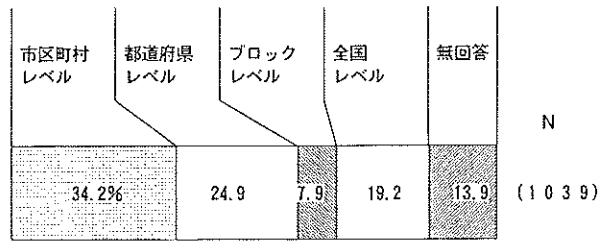
図-2 従業員数 %



事業を展開しているエリアは、「市区町村レベル」が34.2%、「都道府県レベル」が24.9%を占めている(図-3)。一方、「全国レベル」も19.2%となっており、地域展開型のサービス事業と全国展開型のサービス事業が併存している。

地域展開型の代表は、『在宅介護・ホームヘルプサービス』、『在宅入浴サービス』、『給食・食事宅配サービス』などの人的サービス事業、全国展開型は、『金融・保険商品』、『福祉機器・介護用品(製造)』などの全国一律の商品提供が可能な事業である。人的サービス事業はサービス内容の画一化が難しいために今のところ、事業展開の上で地域展開が中心となっているといえる。

図-3 シルバーサービス事業展開地域 %



(2) 将来に期待の収益状況

売上高(平成4年度)をみると、「5000万円未満」(51.1%)が全体の約5割と小規模な事業が多い(図-4)。一方、「1億円以上」(21.0%)も約2割程度あり、二極化している。

売上高の大きい事業は、『金融・保険商品』、『有料老人ホーム等の経営』、『福祉機器・介護用品(製造)』である。

現在のところ、損益では「赤字」の事業は33.3%であり、3分の1の事業は厳しい経営状況にある(図-5)。しかし、「黒字」(28.9%)ないし「損益ゼロ」(23.2%)の事業は52.1%あり、また、不況下にもかかわらず黒字事業は前回調査より若干増えている(前回26.0%)。景気動向にはあまり左右されないシルバーサービスといえることができる。

「黒字」比率の高い事業として、『緊急通報サービス』(50.0%)、『福祉機器・介護用品(製造)』(47.8%)、『金融・保険商品』(41.4%)などが挙げられる。一方「赤字」比率の高い事業は、『移送サービス』(58.6%)、『在宅介護・ホームヘルプサービス』(50.8%)、『ショートステイ・デイサービス』(41.1%)、『有料老人ホーム等の経営』(40.8%)である。既存の設備や商品サービスを応用し、モノ中心のハードな事業は堅調であるが、高齢者に特化したり、人的サービスが中心の事業は苦しいのが現状である。

図-4 シルバーサービス事業平成4年度の売上高 %

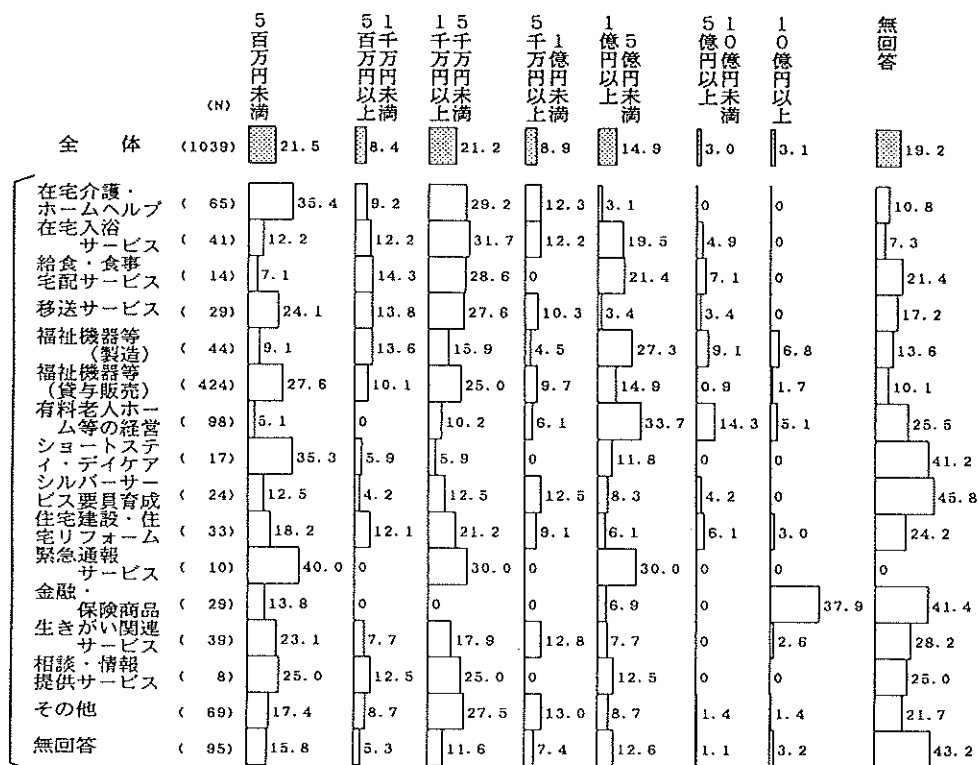


図-5 シルバー事業の現在の損益状況 %



将来の損益状況については、「黒字予想」が5割近くを占め、「赤字予想」(12.7%)を大きく上回っており、全体に明るい見通しを持っている(図-6)。今後の「黒字予想」の割合が高く、将来に向けて見通しの明るい事業は、『福祉機器・介護用品(製造)』(63.6%)や『福祉機器・介護用品(レンタル・販売)』(55.2%)といったハード機器分野、『生きがい関連サービス』(61.6%)分野、『高齢者向け住宅の建設・リフォーム』(60.6%)や『緊急通報サービス』(60.0%)などの生活基盤分野である。行政の取り組んでいる領域が中心であるが、市場の拡大が見込まれる生きがい関連のような一般的サービスについても明るい見通しとなっている。

(3) 顧客は普通の高齢者

顧客の特徴をみると、世帯類型では、「高齢者夫婦世帯」が43.7%、「2世代・3世代世帯」が35.8%、「高齢者単身世帯」が25.2%である(図-7)。高齢者世帯が中心だが、2世代・3世代世帯も3分の1を占める。シルバーサービスは高齢者を取り巻く家族全体へのサービスでもあることがわかる。

図-7 顧客の世帯類型(複数回答)%

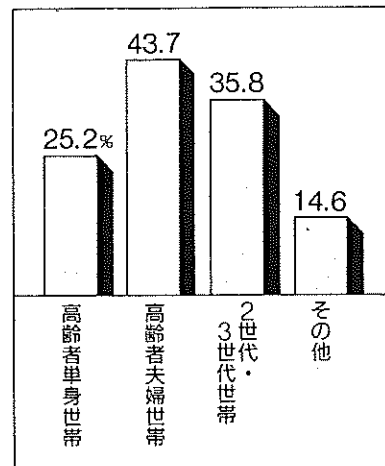
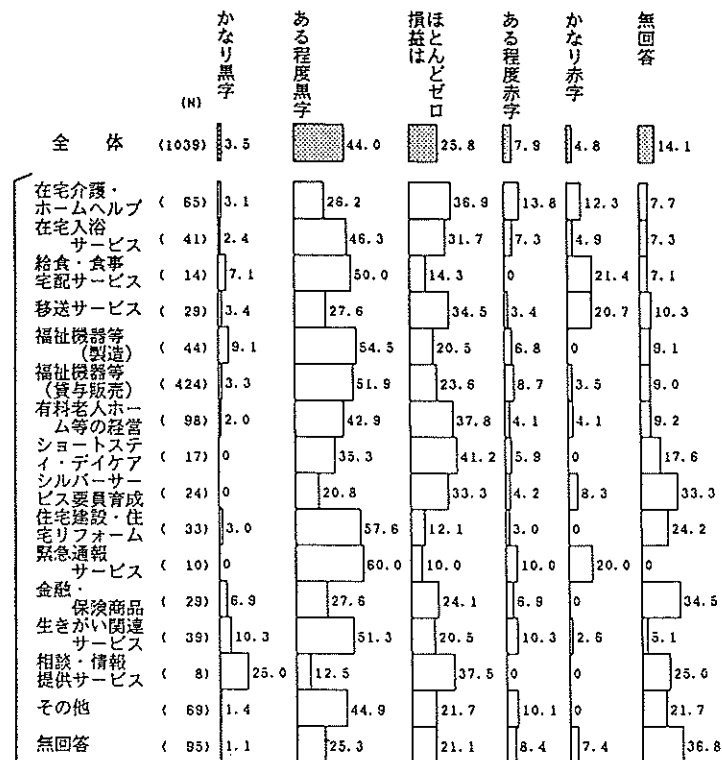


図-6 シルバー事業の今後の損益状況 %



一方、顧客の経済状況は、「裕福な層が多い」(19.0%)と「平均的所得層が多い」(28.3%)で5割近くを占め、平均所得以上の一般高齢者が対象となっている(図-8)。「所得は関係ない」も20.6%であり、『在宅入浴サービス』のように公的受託の進んでいる事業が相当数あることが窺える。

図-8 顧客の経済状況 %

(N)	かなり裕福が多い	比較的人が裕福が多い	平均的人が所得多い	ある人が経済的に問題	所得は関係ない	何ともいえない	無回答
全体 (1039)	2.3	16.7	28.2	6.5	20.5	14.0	11.6

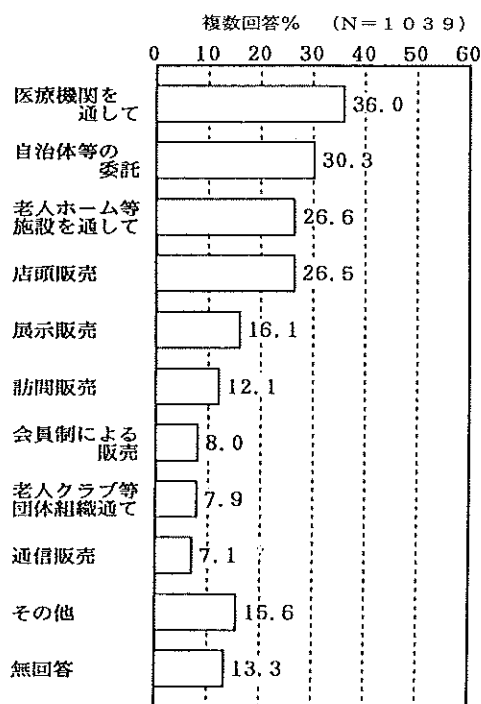
特徴的なのは、『有料老人ホーム等の経営』で、他のサービスに比べ、裕福で、健康な、高齢者世帯、特に高齢者単身世帯の割合が高く、対象顧客がかなり限定されていることである。また、今後の事業展開意向について、ほとんどの事業が拡大意向を示しているのに対し、収益性の低い『移送サービス』、『有料老人ホーム等の経営』は現状維持が5割を超え、事業展開に意欲的でないことがわかった。

これらを考え合わせると、損益状況の厳しさもさることながら、対象顧客層が広がらないことが『有料老人ホーム等の経営』の事業拡大にとっての障害のひとつであると考えられる。バブル崩壊で、入居したい顧客の不動産や有価証券の処分が進まない社会情勢もあろうが、顧客をいかに広げられるかが、将来の事業展開に大きな影響を与えている。

(4) 体験重視の商品・サービス

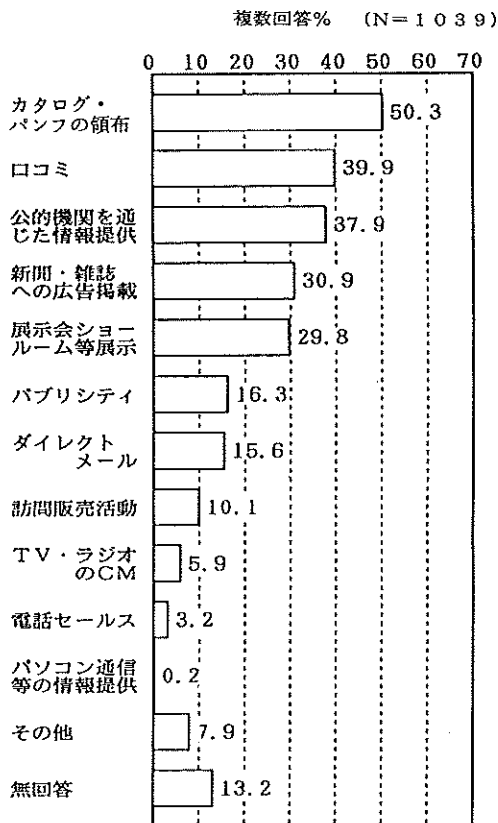
サービスの提供方法は、「病院等の医療機関を通して」が36.0%で最も多く、以下、「自治体等の委託」が30.3%、「老人ホーム等施設を通して」が26.6%と続く(図-9)。介護ニーズなど一般的なマーケティングでは捉えにくいニーズも存在するため、「店頭販売」などでの直接的な販売提供よりも、関係機関等と連携したサービス提供が目立っている。また、このことは、シルバーサービスが単独でというより、複合的なサービス提供(施設と在宅、医療と介護等)形態になっていることも反映しているといえる。

図-9 シルバーサービスの提供方法



広告媒体については、「カタログ・パンフレットの頒布」が5割、次いで「口コミ」が4割である(図-10)。「口コミ」の割合が高いのが特徴的であり、実際の利用体験が商品・サービスの評価の上で重視されていることが指摘できる。

図-10 広告使用媒体



3. 今後の展開意向

(1) 堅実な選択・力を入れたい事業

今後更に力を入れていきたい事業があると答えた事業者は6割と事業展開に意欲的である(図-11)。分野は、「福祉機器・介護用品の販売」が13.4%、「福祉機器・介護用品のレンタル」が12.1%、「在宅介護・ホームヘルプサービス」が10.8%である(図-12)。これは、現在の事業展開とほぼ同じ順位構成になっており、現実的な選択となっている。現在の事業に力を入れ伸ばし、こうという堅実な取組の表れといえる。

図-11 今後更に力を入れていきたいサービスの有無 %

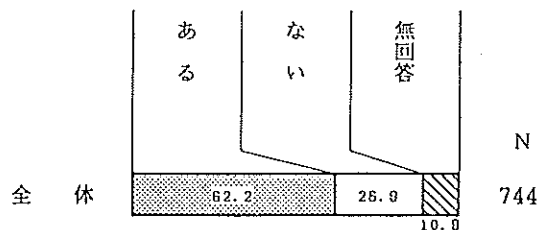
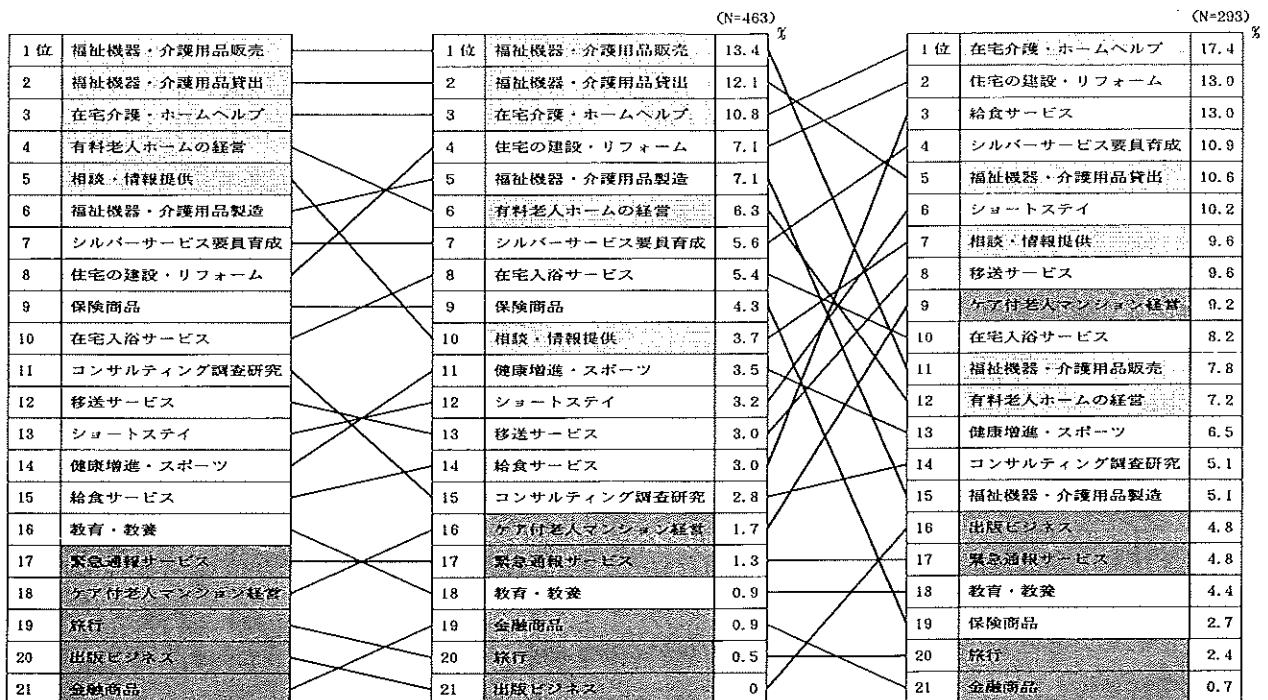


図-12

展開している
シルバーサービス事業内容

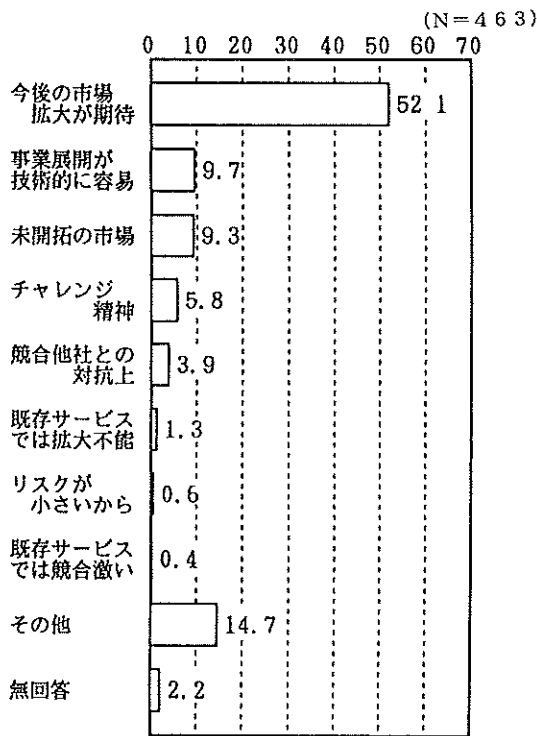
今後更に力を入れてい
きたいサービスの分野

新たに参入・展開したい
シルバーサービス事業内容



また、その分野に力を入れる理由は、「今後の市場拡大が期待できるから」が52.1%と半数を超えており、将来の市場の成長性への期待が事業推進の動機になっている（図-13）。

図-13 その分野に力を入れる理由 %



(2) 在宅がキー・新たに参入したい事業

一方、今後新たに参入したい事業分野は、「在宅介護・ホームヘルプサービス」が17.4%、在宅のインフラともいえる「高齢者向け住宅の建設・リフォーム」、「給食・食事宅配サービス」がそれぞれ13.0%の順であり、現在の事業展開の状況とはかなり異なっている（図-12）。

現在のところは収益状況の厳しい事業であっても、今後、在宅サービスへの国庫補助や住宅リフォームへの自治体援助など行政による在宅福祉へのシフトが見込まれる事業が、参入事業として意識されている。

さらに、給食サービスのように、高齢者の自宅で生活したいという意識を見越して、外食や買い物の困難な人たちが、施設でなく自宅で食べるこ

とを強く望んでいるというニーズの変化を捉えた事業も見受けられる。特に、給食サービスは、高齢者自身のニーズだけでなく、女性の社会進出といった社会動向を背景とした食配ニーズでも有望な市場と考えられる。もっとも、「有料老人ホームの経営」のように、特別養護老人ホームの待ち人数の多さからみてニーズが高いと思われるものでも、経営環境が厳しい状況では、下位になっている。

4. シルバーサービス事業の課題

このように、将来の市場拡大を期待し、広がる高齢者ニーズに対応して事業拡大に積極的なシルバーサービス事業者であるが、いくつかの課題も明らかになった。それらを以下に整理するとともに課題解決に向けた取組について考えてみたい。

(1) つかまらない顧客

一般商品のマーケットと比較して、高齢者マーケットは多様で、個性が高い市場である。事業者は、この捉えにくいシルバーマーケットをどのようにみているのだろうか。顧客に対する課題意識から分析した。

事業の抱える課題を対顧客関係についてみると、「顧客への情報提供PRが難しい」が41.3%と最も多く、「顧客の把握が難しい」(34.5%)、「利用者が散在している」(28.4%)と、顧客把握、ニーズの顕在化が大きな課題となっている（図-14）。

事業別にみても、「顧客への情報提供PRが難しい」、「顧客の把握が難しい」の割合が全般的に高い。顧客の把握に関しては、「利用者が散在している」が『給食・食事宅配サービス』(52.9%)で、「顧客に認知されていない」が『移送サービス』(38.9%)で高い。一方、「顧客の心理的抵抗感が大きい」のは、在宅・施設関連サービスの『ショートステイ・デイサービス』や『有料老人

ホーム等の経営』、『在宅入浴サービス』、『在宅介護・ホームヘルプサービス』であるが、2割程度である。

このことは、シルバーサービスにとって、高齢者福祉にいわれる「利用者の心理的抵抗感」はそれほど大きな課題ではなく、顧客（ニーズ）の把握が課題であることを示している。

この顧客把握の困難さは、ある程度構造的なものと考えられる。例えば、公的な福祉サービスをサポートしている在宅関連のシルバーサービスを見ると、決められた利用者サービスを提供する、いわば「顧客待ち」の状態にあり、小規模な事業者が多く、提供サービスもマスでの提供になじまないこともあって、顧客を開拓するという視点でのマーケティング機能が十分でないといえる。

一方、市場規模にひかれて参入した大企業では、従来型のマーケティング手法でシルバー層をひとつくり、画一的にとらえがちであり、シルバー層の多様なニーズやライフスタイル、価値観を十分

に把握できないでいる。

さらに、高齢者自身から情報が出てこないことも理由として挙げられるだろう。第一線から退き社会との接触が少なくなることやこの種のサービス利用に対する抵抗感から、自らはあまり情報発信をしないと考えられる。

このように、なかなかつかまえてくれないシルバー顧客であるが、このことは、顧客の立場からみると、サービスを選択するための必要な情報がきちんと入手できないことを意味している。シルバーサービスに関する情報を求める声は多い。実際、シルバーサービス振興会主催のシルバーサービス展の入場者は年々増加しており、今年3日間で2万5000名を超えるなど、シルバーサービスに対する関心、サービス情報へのニーズは大きくなっている。

これらを考え合わせると、顧客把握の課題解決のキーのひとつは、顧客への情報提供をいかに図るかということであろう。これを小規模な事業者

図-14 事業展開上の問題点 顧客関係（複数回答） %



が単独で行うには限界ある。もちろん、行政窓口をとおしたPRやシルバーマークの普及も重要であるが、事業者の取組としては、他の事業者との協力や、業界団体などによってマーケティングや効果的なPRを実施することが考えられる。また、情報提供を口コミだけに頼るのでなく、高齢者が利用しやすい、高齢者を意識した情報のネットワーク作りも重要である。マルチメディア時代の到来が喧伝される昨今、外出できなくても、パーソナルなレベルで、様々なコミュニケーションの可能なパソコン通信などの利用が今後考えられるだろう。

(2) コストのかかるシルバーサービス

既に述べたとおり、介護用品の製造や住宅建設・リフォームなどハード寄りの商品サービスの損益状況は堅調であり、在宅サービスなどマンパワーに頼るソフトなサービスは厳しい状況にある。提供する商品サービスの違いが収益に大きく影響しているわけであり、それに関わる課題はシルバーサービスにとって大変に重要であるといえる。

シルバーサービスが商品サービスの提供対象とする高齢者は、他の世代に比べて、健康状態や経済状態、過去の生活経験などが実に様々である。個別性も高く、多様なニーズを持つ層である。それゆえ大量生産による画一的な商品サービスでなく、多様なニーズに合わせた、きめこまかな商品サービス提供が事業者に求められる。これは、手間ひまがかかり、場合によっては高度な技術開発や技術の習得などかなりの投資をしたり、時間をかけなければならない。このためシルバーサービスは、構造的にコスト高になりがちで収益が挙げにくい事業となっている。

この高コストの課題は事業にとって非常に重要である。また、高コストは利用者側からは、民間サービスの価格が高いことも意味しているが、実際に、事業者の挙げる商品サービス関連の課題には、「運営コストが大きく利益が出にくい」の29.9%を始め、「利用者の経済的負担感が大きい」、「初期投資が大きく利益が出にくい」など事業運営及び利用場面ともに経済コスト面に関するものが多くなっている(図-15)。

図-15 事業展開上の問題点 商品サービス(複数回答) %



事業別にみると、「運営コストが大きく利益が出にくい」で『移送サービス』が、『利用者の経済的負担感が大きい』で『在宅介護・ホームヘルプサービス』がともに5割を超えている。また、「初期投資が大きく利益が出にくい」のは、『福祉機器・介護用品（製造）』、『有料老人ホーム等の経営』などである。ほかに、運営コストの面で『給食・食事宅配サービス』、『福祉機器・介護用品（レンタル・販売）』、利用者負担の面で『高齢者向け住宅の建設・リフォーム』、運営コストと利用者負担の両面で『緊急通報サービス』の割合が高い等々、事業特性によってかなり異なっている。

コストの問題を解決するには、いくつかのアプローチが考えられる。行政サイドからは税制の優遇や公的受託など、事業者サイドからは新たな技術開発などであるが、事業によってかなり異なる点もあるので、ここでは、利用者からの視点で整理してみた。

まず、費用負担であるが、これは当然に支払うべきコストについて、利用者の負担をいかに軽減するかということである。民間にも介護保険などがあるが、完全に自助努力に頼るのではかなりの負担となる。基本的な部分については、現在検討されている公的介護保険のように何らかの社会システム的な費用負担を考えるべきだろう。これがベースになることで、利用者の負担感が減り、シルバーサービス利用も促進される。

もうひとつは、サービス供給の分担である。これには、サービスの供給を住民も含めた社会全体でカバーする仕組み作りが重要である。地域住民のボランティア活動や社会福祉協議会等によるサービス供給が、利用しやすい価格でのサービス提供を可能にする。これは、一見、シルバーサービスを脅かすように見える。しかし、高齢社会の圧倒的なニーズに対し、サービスの供給を確保し、そのことで、シルバーサービスがより付加価値の高い高度なサービス提供に力を入れることを可能に

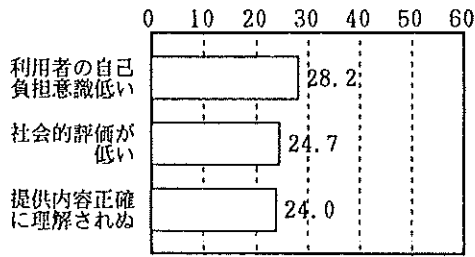
する。これにより、社会全体として、サービスの効率的な提供、コストダウンを図ることができるだろう。もちろん、シルバーサービスには、サービスのノウハウ提供も期待されており、それに応える協力体制も重要である。今回調査と同時に行った社会福祉協議会への調査でも、社会福祉協議会の6割がシルバーサービス事業者との協力意向を持っていることが明らかになった。

(3) 足りない人材

高齢者の多様なニーズに合わせるために、シルバーサービスは手間ひまがかかり、人手や専門知識が多く要求される。コスト以外の課題として、「人材の育成が難しい」(24.7%)、「人材の確保が難しい」(22.1%)が挙げられている(図-15)。特に、在宅関連サービスの『在宅介護・ホームヘルプサービス』、『在宅入浴サービス』、『移送サービス』及び、『ショートステイ・デイサービス』では、人材の育成・確保の課題が4割前後の高い割合である。平成11年度を目標にした国のゴールドプランでも、必要なヘルパーの数を10万人から20万人に上方修正しようとしており、シルバーサービスにも質・量ともにマンパワー確保が求められている。

一方、その他市場関係の課題では、「シルバーサービスに対する社会的評価が低い」が2位に挙げられており、その割合は、特にマンパワーに依存するウェートが高い『在宅介護・ホームヘルプサービス』で43.6%の高い割合となっている(図-16)。人を確保する上では、待遇、給与、教育面の充実に加えて社会的評価の向上も重要であることがわかる。解決案としては、社会的に認知される専門性の高い資格などが考えられる。例えば、スウェーデンのヘルパーは、かなりの専門知識と訓練を必要とする専門職である。それゆえ、中年主婦のパートタイム労働ではなく、フルタイムの若者の職場として高い認知を得ている。

図-16 事業展開上の問題点
 その他市場関係上位3つ(複数回答) %



また、企業内の人材育成も見逃せない。今回調査では、従業員500人以上の企業で「シルバー担当のスタッフ数が0名」は3割を占め、「10名未満」は7割というのが現状であり、人材を本格的に投入して取り組む企業は少ない。これからの市場規模の伸びを考えれば、専門のマーケティング部門を設立してもよいほどだろう。そして例えば、商品の開発メンバーにシルバーを入れるなどして、未経験で想像しにくいシルバー、日常触れるのが難しいシルバー層の生活実態を把握し、シルバー層にフィットしたマーケティング、商品サービス開発のできる人材育成が求められる。

さらに、介護が施設から在宅にシフトしていく中で、在宅で介護できる環境(住宅や社会インフラ)が未整備の現状では、サービスのソフト化による負荷の増大の大部分がマンパワーにしわ寄せとなっている。負荷の少ない介護が可能なハード機器の開発といった技術進歩や住宅環境整備なども人材不足を補完するキーと考えられる。

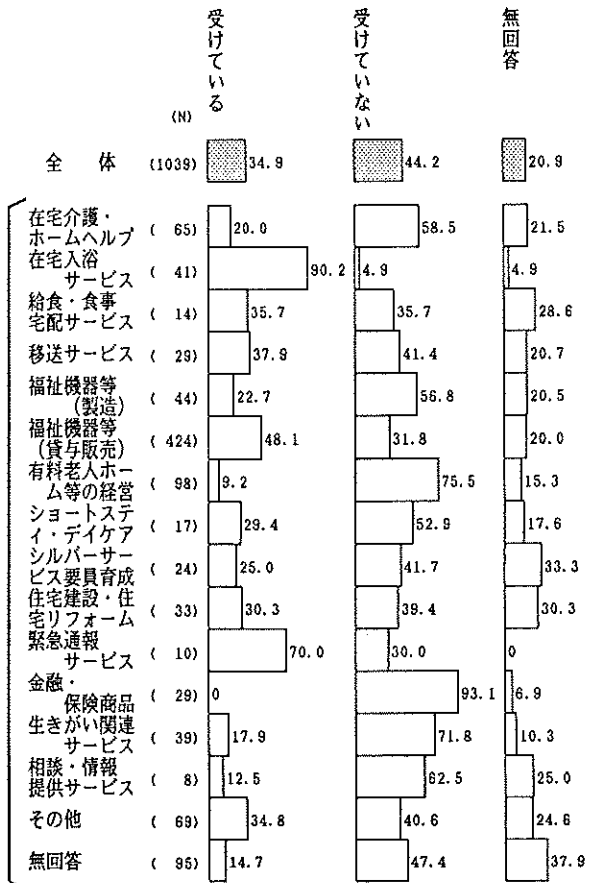
(4) 影響力の大きい行政動向

「民間」がシルバーサービスを提供することの意味のひとつとして、市場競争原理の導入で安く質のよい商品サービスの提供が期待できることが挙げられる。行政からの受託で、単なる行政サービスの肩代わりばかりに安穩としていては、「顧客は行政が連れてきて、大部分の費用は行政が負担する」ので、競争も起こらず、民間のメリットが発揮できない状況も招きかねない。今回調査で

は、「公的受託状況」や「重視する情報の傾向」などから、シルバーサービス全般で行政の影響が大きいことが明らかになった。

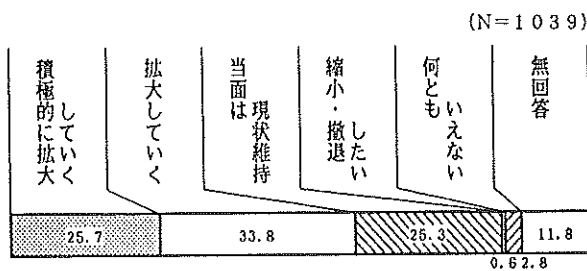
公的部門からの受託状況を見ると、『在宅入浴サービス』が90.2%と非常に高い割合を示しており、『緊急通報サービス』(70.0%)、『福祉機器・介護用品(レンタル・販売)』(48.1%)が続いている(図-17)。但し、同じ在宅サービスでも、家事援助などで自治体の直営サービスが広く普及している『在宅介護・ホームヘルプサービス』では同割合は20.0%と低くなっている。

図-17 公的委託の有無 %



今後の事業展開意向をみると、全般に拡大意向が高いが、この公的受託を受けている割合の高い『在宅入浴サービス』、『緊急通報サービス』の拡大意向はともに9割を占め、特に高いことから、行政動向が今後の事業展開に与える影響が大きいことがわかる(図-18)。

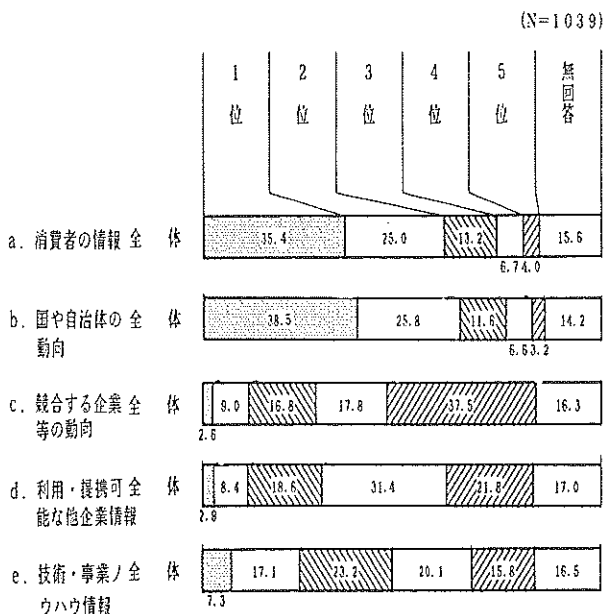
図-18 シルバーサービス事業の今後の展開 %



事業展開にあたっての情報の重要度から事業者の関心分野をみると、「国や自治体の動向」、「消費者の情報」を1位に挙げている割合が、それぞれ、38.5%と35.4%と高くなっている(図-19)。2位に挙げている場合を含めると6割を超えており、他を圧倒している。

事業別には、「国や自治体の動向」への関心を第1位に挙げる割合が4割を超えているのが在宅関連サービスの『在宅介護・ホームヘルプサービス』、『在宅入浴サービス』、『移送サービス』及び、『福祉機器・介護用品(レンタル・販売)』、『緊急通報サービス』である。一方、「消費者の情報」への関心を第1位に挙げる割合の方が高いのは『福祉機器・介護用品(製造)』、『有料老人ホーム等の経営』、『金融・保険商品』、『生きがい関連サー

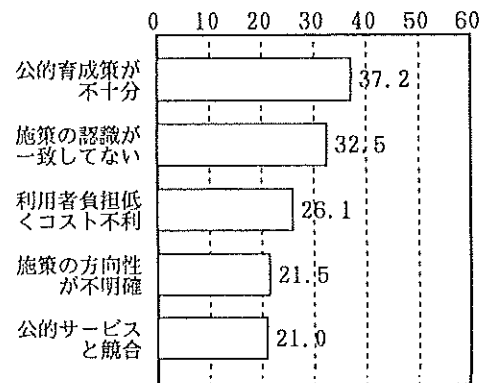
図-19 提供情報の重要度 %



ビス』である。全般的に「国や自治体の動向」への関心は高く、特に、公的受託への依存度合の高い事業や行政支援、国庫補助のある事業で行政への関心が高い。これらのことから、行政施策の動向がシルバーサービスに影響力を持つ状況が推察される。

行政関係の課題でも、「公的育成策が不十分」の37.2%を筆頭に「サービスや施策に関する認識が国、県、市町村間で一致していない」、「施策の方向性が不明確」といった行政の取組姿勢に関するものが高い割合で指摘されている(図-20)。

図-20 事業展開上の問題点 行政関係上位5つ (複数回答) %



このような状況の中、行政への要望をみると、大きくは、助成や民間への業務委託、公費負担の拡充など直接的な支援を期待する事業(在宅関連サービス)と税制優遇など間接的支援を期待する事業(『有料老人ホーム等の経営』、『金融・保険商品』)に分かれている(図-21)。特に、「民間企業への委託の推進」が、『給食・食事宅配サービス』、『緊急通報サービス』、『在宅入浴サービス』でともに6割を超える高い割合を占めており、これらの事業における公的部門からの委託の重要性が窺われる。

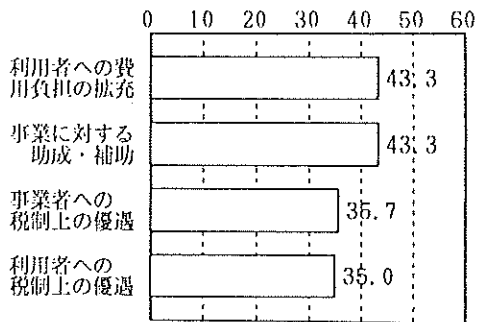
シルバーサービスは福祉にも関わる分野であり、シルバーサービス領域が拡大、成長していく上で行政が関与する部分も大きくなろう。現状は、揺

図-21

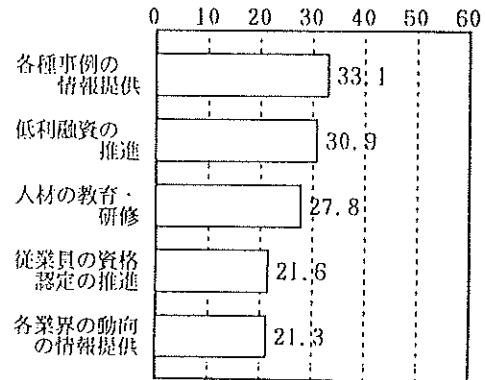
①行政への期待・要望 市場環境整備（複数回答） %



②行政への期待・要望 公的規制・助成上位4つ (複数回答) %



③行政への期待・要望 事業経営支援上位5つ (複数回答) %



籃期ということもあって、事業によってはかなり行政へ依存しているものもある。しかし、民間の柔軟性、効率性、創造性といったメリットをいかすためにも、今後は行政への過度の依存体質を是正していく形での行政施策が求められるだろう。

また、「公的サービスとの競合」、「公的サービスの利用者負担が低くコスト面で不利」など公的サービスとの競合を課題に挙げている事業（在宅関連サービス、『有料老人ホーム等の経営』、『緊急通報サービス』）もあり、この点では、行政との棲みわけ、境界の明確化も重要なポイントである。

5. おわりに

このように、今回の調査からは、一口にシルバーサービスといっても、事業毎にみると、事業規模や、抱える課題などかなり異なっていることがわかった。「利用者が高齢者であることを意識して提供される」シルバーサービスの範疇は広く、全体を捉えにくい状況にあるが、そのサービスの必需性とマーケット性に着目して、その特性を整理してみよう。

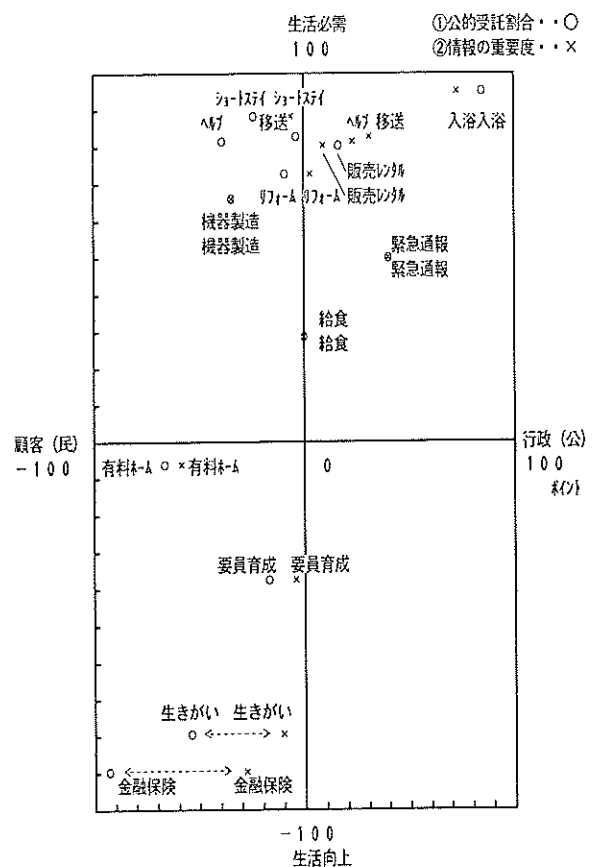
必需性に着目したのは、「シルバーサービスが顧客にとってどのような位置づけにあるか」を捉えるためである。これは、日常生活をしていく上で必需なものか、それとも一般的な生活向上のためのものかということであり、対象顧客の健康状態の違いに注目して、「介護を要する人・虚弱な人が多い」が「健康な人が多い」より多ければ必需度の高いサービスであるとした。

また、マーケット性に着目したのは、「シルバーサービスが商品サービスとして市場でどう扱われているか」を捉えるためである。公的なもの（行政）に近いのか、民間（マーケット）に近いのかについて、①公的受託状況と、②重視する情報の違いの2点に注目した。①「公的受託がある」が「公的受託がない」より多ければ行政寄りとし、②重

要な情報として「国や自治体を1位に挙げた」が「消費者の情報を1位に挙げた」より多ければ同様に行政寄りとし、そうでなければマーケット寄りとした。それぞれに割合の差を算出し、必需性を縦軸に、マーケット性を横軸にして、値をプロットし（①の公的受託状況は○印、②の情報重要度は×印）、各サービスの分布状況をみた（図-22）。

この図からは、現在のシルバーサービスは、生活必需的な分野に偏っており、一般的な商品サービスに近い生活向上分野は手つかずに近い状況にあることがわかる。また、金融保険商品や生きがい関連サービスのように公的受託が少なくマーケット性が高いといっても、消費者（顧客）への関心が同程度高いというわけでもない。全般的に行政重視傾向が見受けられ、本格的な顧客開拓には至っていないようである。

図-22 シルバーサービスの必需性とマーケット性



事業者の実態調査という本調査からすべてが語れるわけではないが、少なくとも、既存サービスの着実な伸びと明るい見通し、未開拓分野の潜在性と将来性を考えると、シルバーサービスは今後大いに発展性のある市場分野であるといえる。今後、高齢社会に向け増大するニーズに応えるためには、シルバーサービスが事業としての独り立ちすることが強く望まれるわけであるが、そのポイントはどこにあるのだろうか。今後の展望を述べて結びとしたい。

サービスの提供方法で触れたように、シルバーサービスには複合的なサービス提供、例えば、在宅サービスと施設サービスを組み合わせたり、介護と看護と医療を連携したようなサービス提供が求められる。また、「高齢者向け住宅の建設・リフォーム」への取組が、わが国の住宅事情によって活用できないでいる介護機器の活用という波及効果をもたらすことも期待できる。多様化するニーズに対して、事業者が単独で提供できるサービスには限界もあり、その意味でもサービスを複合的に捉えていくことが今後さらに重要となるだろう。

そして、複合的なサービスを提供するには、業種やサービスの種類にこだわらない、公的サービスや民間の非営利のサービス提供者（社協やボランティアなど）をも巻き込んだ幅広いネットワークづくりが求められるだろう。介護支援の体制整備など、行政主導のネットワーク作りも進められているが、福祉行政の決められた範囲を超えることは難しく、生活必需的な分野に重点が置かれている。民間事業者の自由な発想で、生活向上分野も視野に入れた創意工夫あるサービス提供が望まれる。そして、シルバーサービスの今後の顧客の広がりを考えるなら、事業者自身が主体的にネットワーク構築に取り組む必要があるだろう。

それによって、幅広い柔軟な視点で、効果的で効率的なサービス提供が可能になる。たとえば、業界団体をまたがったの交流会や複合サービスの調査研究及び実験的な実施、あるいは情報センター

の設置やデータベース構築などが考えられる。サービスのアレンジメントが新たなビジネスになる可能性もあるだろう。在宅と施設での顧客のスムーズな引き継ぎなど検討課題も多いが、米国には、20社を超える企業及び20を超える施設と提携し、在宅サービスや施設サービスを連携して提供している企業の例もある。

このようなサービスの質的相乗効果は、対象マーケットの拡大と合わせて、シルバーサービスの社会的認知や信頼性を増していくと考えられる。この良循環により、シルバーサービスがひとつの産業分野として確立し、発展することが期待される。そうなることで、これからの地域社会主体の福祉システム構築にあたって、シルバーサービスがより重要な役割を果たすことができるようになっていくと思われる。