

地域包括ケアシステム構築に向けた 公的介護保険外サービスの参考事例集

保険外サービス活用ガイドブック

厚生労働省

農林水産省

経済産業省

平成28年3月

平成28年3月

はじめに

1 はじめに

1.1 本事例集作成の背景

団塊の世代が 75 歳以上となる 2025 年を目途に、重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、住まい、医療、介護、生活支援・介護予防が一体的に提供される「地域包括ケアシステム」の構築に向けた動きが市町村を中心に加速している。今後、認知症高齢者や単身高齢世帯等の増加に伴い、医療や介護サービス以外にも、在宅生活を継続するための日常的な生活支援等を必要とする高齢者の増加が見込まれる。

こうした地域包括ケアシステムを補完・充実していくためには、介護保険等の社会保険制度や公的サービスに加え、ボランティアや住民主体の活動等である「互助」、市場サービス購入等である「自助」を充実していく必要がある。

特に「自助」においては、高齢者や家族のニーズを踏まえて、自費で購入する保険外サービスがより拡充され、高齢者やその家族からみて豊富なサービスの選択肢が提供されることへの期待は大きい。

また、サービスを受容する市場の観点では、従来の世代に比べて消費文化を謳歌した団塊世代が今後高齢化することにより、自分のニーズに合致した付加価値の高いサービスに対価を払う消費者が、今後増えていくと予想される。さらに、産業振興の側面から考えると、世界に先駆けて高齢化が進む日本において、健康寿命の延伸に寄与するヘルスケアビジネスの一つとして、高齢者の生活の質を高める保険外サービスを発展させていくことの意義は大きいといえる。

このように保険外サービスへの期待や潜在的な成長可能性の大きさに対し、現在、事業・ビジネスとして広く普及・定着しているサービスはまだまだ不足しているのが実態である。これについては 2 つの要因が考えられる。

一つには、保険外サービスに取り組む事業者側から見た、市場に関する情報やノウハウの不足である。

介護保険サービスを提供している事業者は、高齢者に対してサービス提供をするに関する知見やノウハウを有している。しかし、価格やサービス内容が公的に定められている介護保険サービスと異なり、保険外サービスでは、自らサービスを企画し、価格設定を行い、ターゲットとなる消費者に訴求していかななくてはならない。そのため、介護保険サービスとは異なる知見・ノウハウ、社内の機能が求められる。

一方、介護保険サービス事業者以外の事業者は、ニーズに基づいて商品・サービスを企画して届けるマーケティング能力はあっても、高齢者や家族のニーズについての情報やチャネルが不足していることが多い。要介護者に代表される高齢者と接する機

会が限られていることや、高齢者にサービスを認知してもらい、届けるための販路・チャンネルが整備されていないことも少なくない。

もう一つの要因は、自治体や地域包括支援センター、ケアマネジャー、介護事業者といった高齢者との接点となる主体にまで、保険外サービスについての情報が十分行き届いていないという現状がある。例えば、介護保険サービスについては地域にどのような事業者、サービスがあるかが整理されていても、保険外サービスとなると、そもそも地域でどのようなサービスが利用可能なのかが一覧で整理されていないことや、一覧で整理されていても、民間企業等が提供する多様なサービスが網羅的に把握されていない、あるいはその内容や効果まで十分に把握されていないといった状況も多い。保険外サービスについては、あくまで属人的な情報収集に留まっているケースが珍しくないであろう。

以上のような状況を受け、高齢者の QOL 向上に資する保険外サービスを提供している事例を収集し、「事例集」としてとりまとめることで、保険外サービスの活用促進を図ることが本事例集作成の背景であり、狙いである。

既に保険外サービスを提供している事業者や、これから保険外分野で高齢者向けサービスを提供しようとする事業者にとっては、先行して取組んでいる事業者の事例が、市場参入や事業拡大、介護事業者にとっては保険外収入の確立への示唆となることを期待したい。また、地域において保険外サービス（自助）も視野に入れて地域包括ケアシステムの構築を進める必要がある自治体にとっては、地域に既にある保険外サービスを把握するきっかけにすることや、事業者との連携を図っていく際の一助となればと考えている。

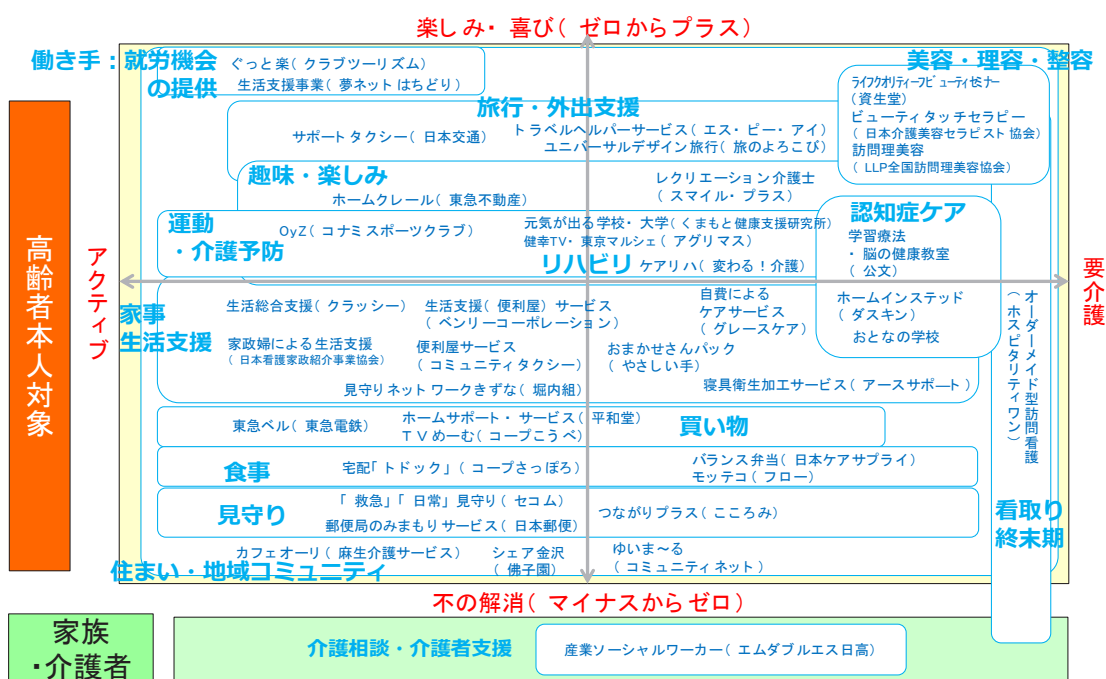
1.2 事例の抽出について

本事例集は、全ての高齢者向けの保険外サービスの事例を調査したものではないが、サービス分野として、見守り、食、買い物といった基本的な生活を支える分野に留まらず、旅行・外出や趣味なども含め、幅広い領域の事例を取り扱うことを心がけた。とりわけ、「加齢によってできなくなったことのカバーする」すなわち、「マイナス状態をゼロに戻す」サービスに限らず、介護予防や介護状態の改善につながるものや、「ゼロからプラス」の喜びや楽しみにつながる、つまり、QOL の向上に寄与するサービスを積極的に取り上げている。なぜなら、「高齢者が住みなれた地域で暮らし続ける」ということは、衣食住の最低限の生活が保障されるとともに、一人ひとりの高齢者が、できるだけ健康な状態であり続け、生きがいや楽しみをもって、生き生きと地域で暮らせることが必要だと考えるからである。

したがって、比較的元気な段階の高齢者を対象としたものから、介護が必要な高齢者を対象とするものまで幅広く取り上げるようにしている。さらには、高齢者本人向けのサービスに留まらず、介護者や高齢者の子供など家族を支えるサービスについて

も取り上げている。

また、様々な地域において参考になるように、都市部中心のサービスに偏ることなく、都市部以外での事例も取り上げている。さらに、事業者についても、介護保険サービスを手掛ける介護事業者から、一般的な民間サービスを提供する企業、事業主体の規模についても、大企業から中堅・中小企業、NPO 法人まで、なるべく、事業主体の多様性・バラエティが保てるように留意した。



これらの多様なサービス目的・分野・対象・地域・主体の中から、以下のような点に着目して事例を抽出し、対面や電話でのインタビュー、書面でのアンケートを行った。

- 1) 取組みの先駆性
今後の保険外サービス開発の参考になる、特徴・ユニークな点があること
- 2) 横展開の可能性
特定の地域・立地特性に限らず、他の地域でも展開の可能性があること
- 3) 地域連携、ネットワークの活用
自治体や同業他社、異業種の他事業者、NPO 等との連携関係を築き、うまく活用していること
- 4) ビジネスの持続可能性
事業としての採算確保に関する工夫がなされており、事業として継続性が考慮されていること

本書で取り上げる事例は、保険外サービスの中でもごく一部のものであり、本事例

集に掲載したもの以外にも、まだまだ多くの魅力的な保険外サービスが存在する。また、一つ一つの事例が上記の 4 点全てを満たしている、というわけではない。しかし、本事例集では、上記の 4 点を中心に、事業者にとって、あるいは自治体や介護関係者にとって、何がしかの示唆や学びがあると考えられると推察される事例を取り上げた。

1.3 本事例集の構成と見方

次項以降では、サービス提供分野別に各事業者の取組事例を掲載している。見開きページの左上には、サービス領域、対象となる高齢者の状態、対応するニーズについて示している。

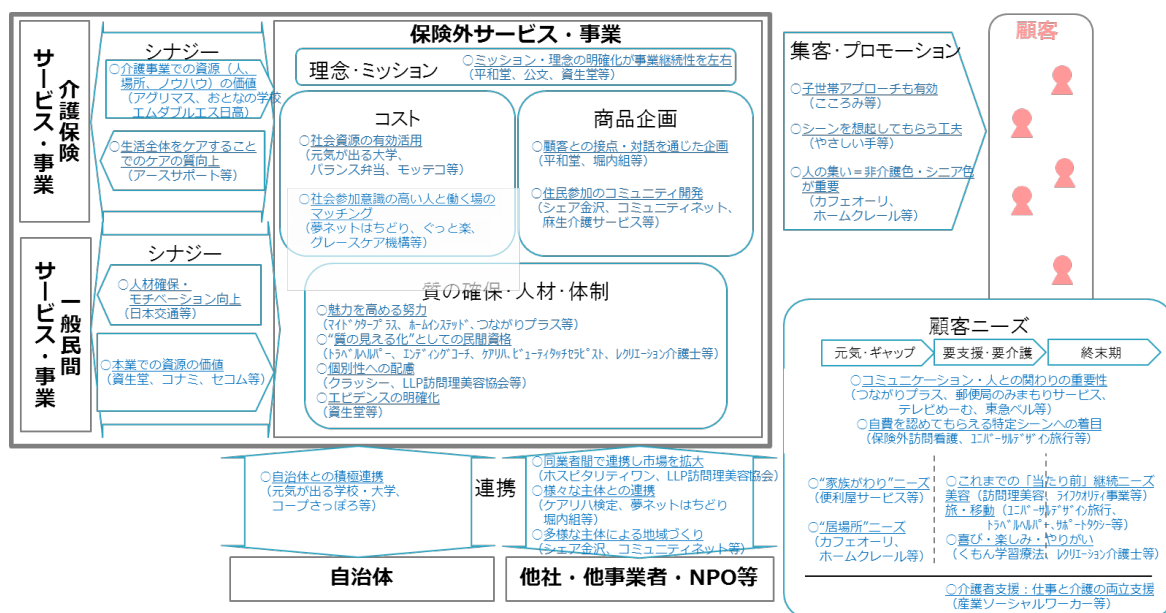
各事例の内容は、インタビューやアンケートによって各事業者を確認した内容を要約したものである。

見開きの左ページには各事例のポイントを要約してまとめた内容、サービスの概要や主な利用者、対応するニーズ・QOL 向上のポイントについて記載している。右ページには主に事業者の目線で、事業の取組背景や、サービス提供上の各種の工夫、今後の展開等、インタビューした中で保険外サービス事業に取組む上で示唆に富む点を中心に、より詳細な内容をまとめている。最後には、事例掲載事業者からの、利用者、自治体ケアマネジャー等へのこのサービスにかかる思いをメッセージとして掲載している。

なお、本事例集は、ガイドブック作成事務局（株式会社 日本総合研究所）が厚生労働省、農林水産省、経済産業省の協力を得て各事業者に対して実施したヒアリング結果等に基づき、ガイドブック作成事務局において作成し、取組事例を紹介するものであり、内容、事実関係、その他の記載事項について、厚生労働省、農林水産省、経済産業省としての見解を示すものではないため、ご留意いただきたい。

2. 高齢者向け保険外サービスの企画・実践におけるポイント（事例からの示唆）

ここでは、それぞれの事例から、事業者として、今後の保険外サービスへの参入や拡大を検討する際に示唆となると考えられる点について述べる。



2.1 市場ニーズ

コミュニケーション・人との関わりの重要性

いくつかの事例を通じて、改めてその重要性が確認されたのは、高齢者向け保険外サービスにおいて、人と話をする、人と触れ合うといった「コミュニケーション」そのものにニーズが大きいという点である。こころみの「つながりプラス」（p52, 53）のように、直接的に「会話」そのものをサービスとして提供しているケースもあれば、「郵便局の見守りサービス」（p54, 55）のように、「見守り」を意図してスタートしたものが、結果として「会話」が顧客に支持されている場合もある。コブこうべの「テレビめーむ」（p48, 49）では、宅配サービスという形はとりながらも、事業者の狙いとして「家族とのコミュニケーション」に軸足を置いていた。平和堂「ホーム・サポートサービス」（p46, 47）のように、注文を受けたり確認したりする際には電話での会話を重視しているケースもある。東急電鉄の「東急ベル」（p44, 45）においても、コミュニケーション力を重視して宅配スタッフを採用している。

それ以外にも今回事例として取り上げた運動や介護予防、化粧・美容に関わるサービスも、一堂に会することによる人との触れ合いやコミュニケーションが、利用者に支持をされている大きな要因であるとの印象を受けた。

保険外サービスを企画する際には、こういった「コミュニケーションそのもの」のサービス化・商品化の可能性について検討する視点を持つこととともに、それ以外の、例えば宅配等のサービスを提供する上でも、効率性や利便性を追求するだけでなく、あえて「会話が生まれる時間を作る」といった工夫が有効となるケースがあることに注目したい。

要介護認定を受ける前から、家庭内労働力の代替＝家族代わりのニーズがある

要介護認定を受ける前から、家具の移動や電球交換をはじめとして、「以前はできていたが、できなくなること」が少しずつ増えていく。また、核家族化が進み、高齢者のみの世帯が増えていることから、「子供世帯が同居していたらやってくれていたであろうこと」が外部化（＝サービスとして購入される）される余地が大きい。また、一般にそうした（同居家族がやってくれていたであろう）ことは、一つ一つは「ちょっとしたこと」の集まりであるため、一事業者ないしは、一つの窓口でワンストップ対応することが支持される可能性が高い。

便利屋チェーンの「ベンリー・コーポレーション」（p32, 33）では、エアコン清掃やハウスクリーニングといった「プロの仕事」に加えて、買い物の付き添いや話し相手、電球交換といった「家庭内労働サービス」の要望が増えており、「様々なお困りごとに対応してくれること」が支持されているという。堀内組（p40, 41）やコミュニティタクシー（p34, 35）等をはじめとして、今回取り上げた家事代行・生活支援サービスの多くや、買い物支援サービスについても同様に、「ちょっとした日常の困りごと」に対応してくれるというニーズの大きさを確認することができた。

要介護認定を受ける前段階では、「出かける場所」「参加するところ」そのものに価値がある

介護保険サービスが利用できるようになると、デイサービスが「人と触れ合い、日中過ごす場所」となることが多いが、認定を受ける前の高齢者の場合、そうした「出かける場所」の受け皿が十分あるわけではない。そのため、人と触れ合える「場」、参加できる「場」を作ること自体が、自費の「サービス」として成立する場合がある。

麻生介護サービスの「カフェオーリ」（p96, 97）はデイサービスと併設され、子育て世帯などを含む団地内の多世代コミュニティ拠点となっている。東急不動産の「ホームクレール」（p86, 87）には、カルチャークラス、健康維持クラス等に参加できる地域拠点として、近隣の高齢者が会費を払って訪れている。

注目すべきは、こうした「出かける場所」ニーズが、独居に限らず、家族と同居している高齢者においても大きいという点について、複数の事業者が言及していた点である。家族と同居していても、日中は仕事等で家族が出かけており、自宅にいるよりも、外に出て人と交流しようと参加する高齢者は多い。

介護が必要になっても、「それまでの当たり前」を継続できることには大きなニーズがある

介護が必要になった段階では、住まい、食事、家事といった生活の基本的な部分は、ある程度、介護保険サービスなどの「共助」や「公助」でカバーされる。しかし、そういった生活の「基本的な部分」だけにとどまらず、介護が必要になる前に「当たり前」に行っていたことを続けられてこそ、「自分らしい暮らし」といえる。このような「自分らしい暮らし」の継続をサポートする分野では、「自助」である保険外サービスが展開される余地が大いにある。

その一つとして「化粧」「理美容」などが挙げられる。LLP全国訪問理美容協会加盟の理美容師は、移動や外出が難しい人たちに対して、訪問理美容サービスを提供しているが、「これまで通っていた“街の美容室”を訪問サービスで再現”することを重視している（p82, 83）。資生堂ジャパン「ライフクオリティー事業」（p78, 79）では、介護施設等の入所者が自ら化粧行為を行うことで、「出かけたい意欲」を引き出したり、ADLを改善する効果を生んでいる。日本介護美容セラピスト協会の「ビューティタッチセラピー」（p80, 81）では、化粧という慣れ親しんだ行為の中で「肌に触れること」で身体的精神的な“癒し”を提供すると同時に、自らメーキャップを手がけてもらうことで、自立支援・ADL向上につなげようとしている。

また、「旅」「旅行」「外出」も、重要な「当たり前」の行為である。旅のよろこびの「ユニバーサルデザイン旅行」（p76, 77）では、「行けるところではなく、行きたいところに行く」を理念に、海外をはじめ、様々な旅行ツアーを実践しており、多くの人がりピーターとなっているという。エス・ピー・アイの「トラベルヘルパー（外出支援専門員）」が付き添う介護旅行サービス（p74, 75）は、ロコミやパブリシティのみで利用者が拡大しており、民間資格「トラベルヘルパー」を取得する人も増え続けている。「飛行機に乗りたいので空港まで付き添ってほしい」「百貨店に買い物に行きたい」といったニーズに応じて、訓練を受けたドライバーがタクシーでの移動・付き添いを行う日本交通の「サポートタクシー」（p72, 73）のようなサービスもある。

喜び・楽しみ・やりがいにつながるサービスへのニーズ

介護が必要な段階では、「できなくなったことをカバーする、支える」ということとともに、高齢者の「喜び」「楽しみ」「やりがい」をいかに引き出していか、という点において保険外サービスの活躍の余地が大きい。

公文教育研究会の「くもん学習療法」（p70, 71）は読み書き計算、コミュニケーションを通じて、脳機能の維持・改善を図るプログラムである。同社のこだわりは、高

高齢者が「自信」「意欲」「誇り」をもつことであり、そのために教材作りなどで工夫をしている。スマイル・プラスでは、「介護レクリエーション」に焦点をあて、介護現場での「笑顔」を増やすべく「レクリエーション介護士」(p84, 85)という専門人材を育成している。2事例の共通点は、要介護高齢者の喜びや自信を引き出そうとしていることであり、さらには、そのことを通して働き手のモチベーション、やりがいの向上につなげようとしている点である。

消費者が納得して費用を払ってくれる特定のシーンの見極めが重要

自費での提供となる保険外サービスでは、介護保険サービスの自己負担費用と比べると利用者が負担する時間単価は高くならざるを得ない。かといって、経済的に余裕のある「富裕層」しか利用しないと考えるのは誤りである。むしろ、消費者が納得して(喜んで)その単価を認め、対価を支払う特定のシーンを見極めることができれば、多くの人にサービスを届けられる可能性は広がる。

例えば、ホスピタリティ・ワンの「オーダーメイド型訪問看護(保険外型の訪問看護)」(p90, 91)では、看護師一人一時間 6,000 円の看護サービスであっても、「終末期の一時的な帰宅」や「生まれ育った場所への転院の付き添い」等では、富裕層に限らず、平均的な家庭でも利用されているという。旅のよろこびの「ユニバーサルデザイン旅行」(p76, 77)など、介護が必要な方向けの旅行サービスは、一般的な旅行ツアーに比べれば高額ではあるが、「旅」という強いニーズに支えられて支持を受けている。

「仕事と介護の両立支援」など、介護者支援、家族の支援にもニーズあり

レスパイトケアなどの介護者支援は重要であるが、「介護する側＝介護者、家族」のケア、不安の解消といった分野においても保険外サービスが出てきている。

エムダブルエス日高は、介護離職が社会問題となる中、企業の福利厚生の一環として、介護のプロによる家族介護相談機能を提供する「産業ソーシャルワーカー」の代行サービスを企業向けに提供している(p98, 99)。

今後団塊ジュニアが介護者になっていくに従い、こういった「仕事と介護の両立支援」等介護者支援サービスへのニーズはますます拡大していくだろう。

2.2 サービスの質の確保 人材・体制など

自費で「価値」を認めてもらうためには魅力を高める努力が必須

保険外サービスは、自費負担であるため、消費者に負担額相応(もしくはそれ以上の)価値を磨く必要がある。今回事例として取り上げた事業者の多くは、自社のサービスの付加価値・魅力を高めるために、相当のエネルギーを費やしている。

例えば、セコムの「マイドクタープラス」(p50, 51)は、利用者が非常時に通報を

すれば緊急対応員が駆けつけるサービスであるが、通報場面として、高齢者の転倒が多いことから、全国の緊急発進拠点の全ての緊急対応員に、「転倒介助」に関する教育・訓練を実施している。日本交通の「サポートタクシー」(p72, 73)を担当するエキスパートドライバーは、普通救命救急研修、ユニバーサルドライバー研修に加え、全員が介護初任者研修を終了しており、毎月の定期研修で継続的なスキルアップを図っている。会話型の見守りサービス「つながりプラス」(p52, 53)では一人暮らし高齢者に電話をかける担当コミュニケーターの「傾聴スキル」を高めるための各種教育・訓練に注力している。ダスキン「ホームインステッド」(p28, 29)は、独自の認知症ケアに関する研修を実施するなど、スタッフ教育に注力することで、「高くても満足してもらえる」ことを目指している。

これらのサービスの中核部分での教育・訓練に加え、コープさっぽろ(P60, 61)のように、「見守りバイブル」を作成し、宅配担当者の“気づく力”を引き上げる教育に注力する等、付随する部分での質を高めようとしている事例もあった。

これらは今回取り上げた事業者のうち、ほんの一例ではあるが、利用者に価格に見合った価値を実感してもらうための取り組みが必要であることを示している。

人的サービスの質の向上、消費者への訴求に民間資格を活用

事業者が独自に提供する保険外サービスでは、そのサービスの質を担保することも重要である。新しいサービスが多い中、一部に質の伴わないサービスが提供され、評判を落すことになれば、市場の成長が阻害されてしまうこともありえる。したがって、提供するサービスについて一定水準の質を担保し、そのレベルを消費者にわかりやすく伝える手段の一つとして、「資格化」することは有効である。とりわけ、規模の小さい事業者が先駆的なサービスを提供する場合、他社とも連携しながら「有資格者」を増やし、サービスの認知を広めて市場そのものを拡大していくことが重要である。

今回取り上げた事例の中でも、旅や外出支援に関わる専門資格である「トラベルヘルパー」(p74, 75)、終末期に特化した専門家の「エンディングコーチ」(p90, 91)、介護現場におけるレクリエーションについて体系的に学ぶ資格である「レクリエーション介護士」(p84, 85)、スキンケアやメーキャップ等を通して肌に触れることで、心や身体の健康を促す美容療法の認定資格「ビューティタッチセラピスト」(p80, 81)、リハビリの知識がない人でも、リハビリテーションの考え方や解剖学・運動学の知識を学ぶことができる「ケアリハ検定」(p88, 89)など、様々な民間資格・検定が出てきている。日本看護家政紹介事業協会(P38, 39)が、歴史ある家政婦によるサービスに「家政サービスにおける評価認定制度」を導入し、「家政士」資格を立ち上げているのも同様の動きといえる。

これらの資格は人材の質やサービスの専門性を高めるとともに、介護士などの従来の介護の担い手以外の人々を介護現場に巻き込んだり、招き入れるきっかけとなってい

る点に注目すべきである。

個別性への配慮

自費負担となる保険外サービスにおいては、個別性への着目・尊重、すなわち「オーダーメイドの対応」が高い付加価値となる可能性がある。

例えば、介護が必要となる方への理美容サービスはお一人おひとりの介護度、自立度が異なる上に、カラーや髪型などは個人の好みの違いが大きい領域である。そこで、LLP全国訪問理美容協会では、「個別対応」を徹底することで選ばれ続けるように、加盟する美容師や理容師に教育を行っている（p82, 83）。徹底したカスタマイズ、個人の細かなニーズへの対応により、多くの家事代行業者の中で差別化を図っているクラッシーのようなケースもある（p24, 25）。

エビデンスの明確化

サービスの質や付加価値の中でも、特にADL改善を訴求する場合などは、データを使うなど明確に示すことも必要であり、大企業を中心にエビデンス作りに注力するケースも見られた。資生堂ジャパンでは「化粧療法」を通じた嚥下機能の向上等のADL改善効果（p78, 79）について検証を実施し、効果が明らかになっているという。

2.3 コスト・採算を意識した運営

社会資源の有効活用でコストをおさえる

自費でサービスを利用してもらうためには、サービスの魅力や付加価値を高めて価格に納得してもらうだけでなく、コストを低く抑える工夫・努力によって、手の届きやすい価格にする、という逆の方向性の追求もありえる。その場合、既存の社会資源をいかに有効活用するかという視点が重要である。

くまもと健康支援研究所が公的サービスの後の受け皿として提供する自費サービス「元気が出る大学」（p66, 67）では、商店・旅館など、地域の民間遊休資源を有効活用することで運営コストをおさえる工夫を行っている。また、日本ケアサプライは、デイサービスを介して在宅高齢者に弁当を届ける事業「バランス弁当」（p56, 57）を展開している。これは、デイサービスの送迎車両を「社会資源」として有効活用することにより、弁当配送に付きまとう配送費の問題を解決しようとする試みである。同様に、モッテコ（p58, 59）はデイサービスを通じて販売することで、介護食品に関わる流通・情報チャネルの課題を解決しようとしている。デイサービスは全国で4万件を超え、コンビニエンスストアの店舗数にも迫る勢いであり、高齢者に商品・サービスを届ける巨大な「社会インフラ」の一つという見方ができるだろう。

社会貢献意識の高い働き手候補と職場のマッチング、職場の魅力作り

介護保険サービスと同様、保険外サービスの多くは、人的サービスである。そのため、コストのかなりの部分を人件費が占めるケースが多い。生産年齢人口が減少する中、小売・サービスなど労働集約的な業界では、人手不足は恒常的な課題である。そのため、コストを抑えながら、働き手を確保するには、「社会貢献意識」「やりがい」「働き手同士のコミュニティ」など、賃金以外の部分における魅力を作り出したり、「社会貢献意識の高い人」と働く場をうまくマッチングさせる仕掛け・仕組みが重要である。

夢ネットはちどり（p36, 37）では、定年後の60～74歳のアクティブシニアに「認定はちどりワーカー」として登録してもらい、介護が必要な方や、自身より年齢が上で生活に不自由を感じている高齢者に対して、日常生活の困りごとや、夢・希望の実現をサポートする事業を展開している。シニア向けの旅行会社であるクラブツーリズムが提供する家事代行サービス「ぐっと楽」（p22, 23）では、働き手も同社の旅行情報誌会員から募っており、且つ、スタッフの初期の時給は他社の相場よりもあえて若干低くおさえて、報酬目当てではなく、「誰かの役に立ちたい」という社会貢献の意識が高い人を優先して採用しているという。NPO 法人グレースケア機構（p26, 27）では、「ヘルパー指名制度」をとることにより、人材の個性が活かされることや、指名されることの自負からモチベーションがあがるなど、働き手がやりがいを感じるような職場環境づくりに取り組んでいる。

2.4 商品・サービスの企画

顧客とのコミュニケーション・接点の中からニーズを見極める

公的保険外のサービスにおいては、事業者が自ら商品・サービスの内容を企画し、価格設定できる。従って、介護保険サービスに比べて自由度が高い一方で、利用者のニーズやシーンに寄り添わなければ、いくら訴求をしても利用者が伸びない、ということにもなりかねない。「消費者のニーズと向き合い、寄り添ってサービスを企画する」という一見当たり前のことを具体化するためには、顧客（見込み顧客含む）とのコミュニケーションや接点を持ち、その中でニーズを引き出していくことが肝要である。

今回事例として取り上げた事業者の中では、平和堂の「ホーム・サポートサービス」（p46, 47）や堀内組（p40, 41）が該当する。平和堂は、宅配で訪問した顧客の要望に応える形で、住居の改修や訪問理美容等、地域の事業者との提携を広げながら、サービスラインナップを拡充している。また、堀内組は、地域住民に対するアンケート調査で明らかになった「日常の買い物の不便さ」を解消すべく事業を開始し、その後高齢者との関わりの中で発見した買い物以外のお困りごとに対応する形で、提供サービスの幅を広げてきている。

さらに、現在の事業の中で高齢者と豊富な接点がない場合は、あえてそういう

場を作る、というのも一つの方法である。セコムが「セコム・マイホームコンシェルジュ」を立ち上げた（p50, 51）背景として、「セコム暮らしのパートナー久我山」というトライアル拠点での高齢者の様々な悩み事相談・対応とその知見やノウハウの蓄積があった。このように大掛かりにトライアル拠点を設けることは難しくても、「サービス提供の形で、実際に小さく始めて、顧客の生の声を聞いて軌道修正する」という仮説検証の繰り返しが重要だと考えられる。

街づくり・コミュニティ開発のキーワードは「住民参加」

商品・サービスの企画の中でも、住まいや街づくり、コミュニティ形成といった場合には、「トライアル&エラー」を行うことが難しい。こうした場合のキーワードは「住民参加」である。住民やコミュニティの人たちに、企画する段階から積極的に関わってもらい、ニーズ・要望に沿ったものを作り上げていく必要がある。

「シェア金沢」（p94, 95）では、時間をかけて地域住民の声を聞き、敷地内にドッグランや屋根つきのバス停を作る等、住民の声を具体的に反映している。麻生介護サービス（p96, 97）は下大利団地に拠点を作る際に、団地住民の自治会や地元老人会と対話を重ね、地域のニーズに沿ったデイサービスやコミュニティスペースを作上げた。コミュニティネット（p92, 93）は、住宅開発において、開発検討段階から入居者候補の人達の意見・希望を取入れながら開発することを自社の特徴としている。同社は開発後も、コミュニティ形成のため利用者の主体的な取組みを重視した支援を行うなど、一貫して「住民参加型アプローチ」にこだわっている。

2.5 集客・プロモーション

高齢者に対して、どのように自らの商品・サービスを知ってもらうかという点は多くの事業者が抱える悩みの一つである。新しいサービスに対して保守的な面がある上、若い世代のように、Webでの発信やSNS等のバーチャルな口コミでの広がりには期待できない。この点については特効薬のようなものはなく、ターゲット、見込み客となる層に対して、地域包括支援センター等を通じて地道に訴えていくか、今の利用者へ優れたサービスを提供することでの口コミを期待する、といったことが必要である。

子世帯・家族へのアプローチ

そのような中でも、一つの糸口になりそうなのは、高齢者の家族、すなわち子世帯へのアプローチである。「見守り」など直接的に子世帯の安心につながるサービスはもちろん、それ以外のケースでも家族や子供に対する商品・サービスの訴求をしてみる価値はあるだろう。子世帯向けに訴求・アプローチする場合、こころみ（p52, 53）がマンション管理会社と提携してマンション入居者向けサービスとして紹介しているよ

うに、法人を介して、一定規模の消費者に訴求できる可能性がある。

サービス内容を想起してもらいやすい工夫が必要

プロモーションを行う際に、そもそも商品・サービス内容として、「利用のイメージが消費者や関係者に伝わりやすいか」という点は考慮する必要がある。例えば、やさしい手（p42, 43）は保険外サービスの利用イメージを持ってもらいやすいように、月額上限時間を設定した「パック」とするとともに、病院のソーシャルワーカー向けに、「退院支援パック」として退院後の在宅サポートを一体的に実施するような提案を始めている。集客・プロモーションにおいては、このように「わかりやすいシーン」に絞って訴求するアプローチは、手段の一つとして検討すべきであろう。

集客型サービス・拠点では「高齢者色」「介護色」を出さないことがポイント

一般的に高齢者向けサービスは「シニア向け」「高齢者向け」を表立って訴求すると利用されにくいといわれている。今回の事例から、店舗や拠点型のサービスにおいては、更にその傾向が強いことが推察される。つまり、高齢者自らが選んで利用する店舗・拠点の場合、「介護施設っぽくない」「高齢者色が薄い」ということが集客上のポイントになっていた。

麻生介護サービス（p96, 97）は、下大利団地内にデイサービスを開設する際、「介護施設っぽくなさ」にこだわった店作りを行い、併設のカフェにおいても、子育てママを含めた多世代が交流できる拠点を意識している。そのことが、結果として、団地内や地域の高齢者の集客につながっているという。東急不動産の「ホームクレール用賀」（p86, 87）も、そこで実施する勉強会では「認知症予防」等高齢者に訴求するものとなっているものの、店舗の内装や雰囲気自体は一般的な明るいカフェの印象で高齢者色は極めて希薄である。

2.6 介護保険サービスとのシナジー（相乗効果）

介護保険サービスの資源（設備・人・ノウハウ）は、他の市場でも価値を生む可能性あり

介護保険サービス事業者の多くは、既に何らかの形で保険外サービスに取り組んでいる。とはいえ、介護保険サービスの延長として、保険内で対応できない部分を自費サービスとして提供するにとどまっているというケースも少なくない。しかし、介護保険サービスの提供を通じて培ったノウハウや保有している人材・設備などを積極的に活用することで、より幅広い利用者の獲得につながられたり、新しい事業を生み出すことができる可能性がある。

例えば、アグリマス（p64, 65）は、午前中は介護保険のデイサービスとして運営しな

がら、午後は同じ店舗で、地域住民向けのヨガスタジオ運営や産直野菜販売を行うほか、介護保険サービスでのノウハウ・人材をいかし、運動プログラムのネット配信など多様な保険外の収益源確保に取り組んでいる。「学校形式」という特徴的なデイサービスを運営するおとなの学校（p68, 69）は、デイサービス「おとなの学校」をフランチャイズとして展開することに加え、他のデイサービスや有料老人ホーム等幅広い事業所に、アクティビティの一部として高齢者向け教科書や先生向け教則本などのメソッドを提供し始めている。また、エムダブルエス日高（p98, 99）は、自社のケアマネジャーを活用し、社会問題化する「介護離職」に取り組む地域の企業向けに、「産業ソーシャルワーカー」として相談機能を提供するサービスを行う。

これらの事例は、介護保険サービスでの人材・拠点・ノウハウが、社会全体から見れば非常に貴重な資源であるという視点を持つことこそが必要であることを示している。従来の顧客である要介護者以外に、他の介護事業者、地域住民、地域の企業等にとっても何か役立つ部分があるのではないかと、という発想を持つことが、新たなサービス開発や収益源の確保につながる可能性がある。

介護保険サービスと保険外サービスを一体提供し、質を高める

介護保険サービス事業者にとって、介護保険サービスと保険外サービスを一体で提供することによって、利用者の生活をより包括的にケアできる・支えることができる相乗効果は大きい。

アースサポート（p30, 31）は、介護保険サービスである訪問入浴を主軸に、寝具衛生加工サービス、配食サービス、訪問理美容サービス、家事代行サービス等、「在宅」に特化して利用者の生活を支えるサービスを提供している。

また、やさしい手の「おまかせさんパック」（p42, 43）のように、スタッフを兼務とし、訪問介護と同一エリアで展開することで、スタッフが継続的に働ける（＝仕事がある）状況を作るなど、保険外サービスの展開によって働き手にメリットが生まれる場合があることにも注目すべきである。

2.7 一般的な民間サービスとのシナジー

従来の事業で培ったノウハウ・資源は、介護・シニア分野でも大きな武器となる可能性あり。

一方、従来、シニア・介護分野で事業を展開していない事業者にとっても、本業で培ってきたノウハウや資源は大きな武器となる可能性がある。

例えば、資生堂ジャパンの「ライフクオリティービューティーセミナー」（p78, 79）では、ビューティコンサルタント（美容部員）の化粧品販売で培った「初対面の人にもリラックスしてもらってコミュニケーションを行うスキル」は、介護現場において

も高く評価されている。コナミスポーツクラブ（p62, 63）も自社で提供する運動プログラムを介護事業所向けにアレンジしてライセンス展開を開始しているが、プログラムの内容そのものに加え、本業で得意とする「運動を続けていただく」ための「人を元気にさせる、モチベーションを高める」コミュニケーションスキルを学べることが現場のケアスタッフに評判だという。また、セコムの「マイドクタープラス」（p50, 51）における、全国各地で24時間365日、「何かあったとき駆けつける」体制や、「全ての緊急対応員が転倒介助のスキルを身につける」教育は、本業のホームセキュリティ事業のインフラがあったからこそ可能となったものである。大企業の場合は、企業の知名度や信頼度そのものが大きな優位性となる場合も多いだろう。

「既存事業の強みを生かす」のは新規事業開発においては王道のアプローチであるが、自社の強みは当事者にとっては「当たり前」過ぎて、無自覚であることも少なくない。今回取り上げた事例でも、「意外なことに、こういう点が評価された」という声が多く聞かれた。「自社の強みはこれだ」と決めてかかるよりも、まずは実際にサービスを提供してみて、そこで評価された点を改めて磨き、訴求していくことが有効だといえる。

従業員のモチベーション向上や事業者のプレゼンス向上

高齢者向けの保険外サービスが、直接的な収益だけではなく、従業員のモチベーション向上や企業のプレゼンス向上につながる場合がある。

日本交通（p72, 73）では、高齢者向けの「サポートタクシー」をはじめとする「エキスパートドライバーサービス」の提供が、ドライバーのモチベーション向上や採用希望者の増加という効果を生んでいるという。

あらゆる業界で人材確保が課題となる中で、顧客に感謝されることによる従業員のやりがい向上や、社会的課題を解決している企業といったプレゼンスの向上は、プラスの効果として、決して小さいものではないだろう。

2.8 他社・他業種との連携

同業者間で連携し市場を創る、広げる

保険外サービスの中では、世の中に存在していない新しいサービスもある。この場合、消費者はそもそも、そういうサービスが存在していることを認知していない。このような市場創造期においては、特定の事業者が自らのサービスの存在をアピールするよりも、複数の事業者が連携して、そのサービスの存在を世に広め、市場を創る・広げる活動を行う必要がある。

ホスピタリティ・ワン（p90, 91）は、一般社団法人訪問看護支援協会を立ち上げ、約60社の訪問看護事業者と連携して、「終末期の保険外看護」についてノウハウや案

件を共有している。LLP全国訪問理美容協会（p82, 83）は、まさに各事業者が連携して、高齢者に対する訪問理美容サービスを広げようとする団体であり、会員 70 社が連携して、ノウハウ共有や情報交換を行っている。

とりわけ、各地域に密着した、規模の小さい事業者が多い業種の場合、同業者間での連携を深め、業界全体のサービスの質を高めつつ、社会的認知を拡大していくことが極めて重要である。

地域の様々な事業者同士の連携

同じ業種同士でなくとも、地域においては、NPO なども含めた様々な主体が連携することは有効である。とりわけ、同じような利用者、同じような介護施設を対象にする事業者間であれば、その連携効果は一層高いものとなるだろう。営業効率が高まると同時に、多面的にサービスを提供できることで顧客の満足度向上にもつながる可能性がある。

ケアリハ検定を行う「変わる！介護」（p88, 89）は、介護施設への自費のケアリハサービスを提供する際に、訪問マッサージの事業者と連携している。また、夢ネットはちどり（p36, 37）は、介護タクシーや訪問理美容、不動産、家事代行等の介護保険なサービスについては地域の事業者に参加してもらう形でコミュニティ形成を図っている。「シェア金沢」（p94, 95）においては、料理教室、カフェ&バー、ボディケア店など、地域の多様な事業者が参加することで、障害者、高齢者、地域住民といった多様な主体が自然と交わる街が形成されている。

2.9 自治体との連携

各地域において、自助の保険外サービスを、必要とする人に的確に知ってもらい、サービスを届けていくためには、自治体との効果的な連携が有効となる。しかし、民間事業者との連携については模索中である自治体も多く、自治体と民間事業者との連携例はまだ多くはない。

今回取り上げたくまもと健康支援研究所の「元気が出る学校・大学」（p66, 67）のように、自治体の公的サービスと自費サービスをバラバラに行うのではなく、一貫して提供することにより、地域の高齢者によって、より魅力的・効果的なサービスとなる場合がある。また、宅配システムを通じた見守り協定を道内 127 市町村と締結するコープさっぽろ（p60, 61）のように、自治体との連携に積極的な事業者もあった。

地域包括ケアシステムの構築のためには、民間事業者側からも、一事業者としての利益追求の視点に留まらず、介護予防・改善効果を含めた社会コストの削減効果を示しつつ、自治体との連携に向けて積極的にアプローチしていくことが求められる。