

少子高齢化時代の新ビジネス

- I. 少子高齢化とビジネスの現状
- II. 少子高齢化時代の新ビジネスの戦略
- III. 事例紹介
- IV. むすび



はじめに

総務省「人口推計」によれば、日本の人口は、これまで1億2,800万人前後をピークに横ばいを続けていたが、2011年以降、減少傾向となっており、「少子高齢化」時代が本格的に到来している。

実際、65歳以上の高齢者人口の総人口に占める割合は、1985年に10%だったものが、2013年には25%となり、4人に1人が高齢者となった。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、この割合は今後も上昇を続け、2035年には33%となり、3人に1人が高齢者になると見込まれる等、国際的にみても最も急速に高齢化が進んでいる。

このような人口動態・構成の変化は日本経済に対して既に大きな影響を及ぼしており、今後は、この影響は更に強まると考えられる。一般に、少子高齢化の進行は、経済活力を損なうものとしてマイナスにとらえられがちである。一方で、旧来のビジネスモデルでは対応できない「新たなニーズ」を見つけ出すことも可能と考えられる。このような視点に立脚した各種調査レポート等はあるものの、中小企業に限定したものは少ない。

本調査では、中小企業の動きに限定し、少子高齢化時代の新たなニーズに巧く対応し成功している企業を取材することを通じて、どのような取り組みが有効なのかを浮き彫りにし、中小企業の経営者に対して有益な示唆を得ることを目的としている。

本調査は2014年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、同公庫から委託を受けた三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が共同で実施したものである。本調査及び本レポート作成に当たり、安田武彦氏（東洋大学教授）のアドバイスを受けた。

（総合研究所 森岡 功）

要 旨

第Ⅰ章

本章では、少子高齢化の現状とビジネス環境の変化を把握することを目的に、統計データに基づいた我が国における少子高齢化社会の進展や拡大する少子高齢化関連の市場規模について概観している。

戦後 1980 年代頃まで順調に伸びていた日本の人口は、2011 年以降、減少傾向となっており、未婚化、晩婚化、晩産化を背景に、少子化が進展している。医療の進展等により平均寿命は上昇傾向が続く中、高齢化率は上昇し、2035 年には高齢化率 33.4%と3人に1人が高齢者になると見込まれている。

こうした社会構造の変化はビジネス環境にも大いに影響を与えるものであり、既に高齢者市場はその規模の大きさから重要な市場として認識され、ライフイベント、志向や消費・購買力に応じ異なるニーズを把握したうえでビジネスを検討する必要があることが明らかになっている。少子化市場は大きく「子供向け市場」と「女性活躍市場」ととらえられ、子供向け市場では一人当たりの子供にかかる金額が増加し、女性活躍市場では女性の社会進出をサポートするソーシャルニーズの増加がみられる。

少子高齢化社会への変化は現在進行形の状況にあり、社会的課題や市場ニーズも変化しており、新たな技術やサービスが今後も次々と誕生していく可能性がある分野といえる。

第Ⅱ章

本章では、少子高齢化に関連する新ビジネスに取り組んでいる中小企業に対するインタビュー調査を踏まえて、そのビジネスの特徴や、取り組みの背景、戦略、成功要因について分析した。この結果、中小企業が取り組む上で、少子高齢化ビジネスならではの重要なポイントとして、以下の「4つのN（ニーズ、ノウハウ、ネットワーク、熱意）＝4N」を抽出した。

○事例からみる少子高齢化ビジネスの特徴

少子高齢化社会の進展により社会的課題が増大・多様化しており、新たなソーシャルニーズが生まれている。そのような変化を捉え、ビジネスチャンスにつなげるセンスが経営者には必要である。ただし、潜在的な成長性は高いが、まだまだ「ニッチ」な分野であり、中小企業ならではの観点から少子高齢化ビジネスを考えることが重要である。このような特徴のある分野であるがゆえに、事業展開すると、手間がかかり、きめ細やかな対応やリスク管理が必要になってくる。それが市場への参入障壁になっている面もあるので、機動力のある中小企業は、狙った市場での地位を早めに確立し、先行者利益の獲得を目指すべきである。

つまり、少子高齢化時代だからこそ求められている、**未開拓でニッチな分野において「新たなニーズ（Needs）を読み取る力」**が経営者に求められている。

○事業展開におけるビジネスの着想とノウハウの確立

ニーズの発見には、幅広い実体験や問題意識が役立つと思われる。また、新規性の高い事業には、事業の立ち上げを早期に行って、トライアルを続けながらノウハウの蓄積を図ることが望ましい。一方、既存事業がある場合は、少子高齢化時代のソーシャルニーズが何かを考え、自社のノウハウをどう適用できるかを考えることで、新事業の「芽」の発見につながる可能性がある。

つまり、少子高齢化ビジネスならではのきめ細かい「ノウハウ（Know How）を確立する力」が問われている。

○連携体制の構築、資格制度等の整備

大企業・専門家との連携は、少子高齢化企業の信頼性と知名度を高め、それによって集客を見込むことができるという利点がある。この他にも、技術面での協力やノウハウの移転を受けることができる点でも有効な方策である。

また、同業他社と連携して第三者組織的な協会を立ち上げることは、業界としての認知度を向上させ、消費者・利用者の信頼の獲得にも役立つ。協会の設立や資格制度等の連携体制の構築により、同分野に後から大企業や競合企業の参入するのを躊躇させる効果が期待できる。

つまり、少子高齢化ビジネスにおいては、中小企業だからこそ、様々な形での連携を進める「ネットワーク（Network）を構築する力」が必要とされている。

○経営者の熱意

さらに、以上の取り組みを進め、持続させるのに無くてはならないのが、新分野を切り拓いて社会的認知を勝ち得て事業として成功させるという「経営者の熱意（Netsui）」である。

少子高齢化ビジネスは新しい分野であるがゆえに、最初は理解をえられにくい面があり、事業としても手間がかかるため、一般にビジネスを始める以上に強い「熱意」が必要となる。

第三章

本章では、ヒアリング調査を実施した中小企業 15 社の事例を紹介する。各社の該当事業の取り組みが、「高齢化」対策関連か「少子化・女性活躍」対策関連かのいずれかに重点をおいているかで分類し、前者は 10 社、後者は 5 社となった。

いずれの企業についても、当該企業の概要や事例のポイントの紹介に加えて、苦労した点やその克服方法等を含む該当事業の参入・開始の経緯や事業展開の内容を紹介することで、当該企業が厳しい事業環境においてどのように生き残ってきたか（成功要因）を説明した。

第四章

今回のインタビュー調査の対象とした 15 社の中小企業の取り組みを改めて検討し、第 I 章における調査結果に照らし合わせ、報告書のむすびとする。

Japanese New Businesses by SMEs in the Era of a Low Birth Rate and Aging Population

Executive Summary

Chapter I

Chapter I overviews the progress of the low birth rate and aging society in Japan and the size of the expanding relevant market, based on statistical data, to assess the current state of the low birth rate and aging population along with changes in the business environment.

After World War II, Japan's population increased steadily until around the 1980s. However, it has been decreasing since 2011 as the birth rate declines, amid an increase in unmarried people, marrying later, and late childbearing. With the progress in medicine and other factors, Japan's population is graying and average life expectancy is increasing. The proportion of elderly people (aged 65 or older) is expected to reach 33.4% by 2035; in other words, one person in three will be elderly.

This changing social structure has a large impact on the business environment. The elderly market is already recognized as an important market because of its large size. It has become clear that we need to consider businesses after comprehending life events and different needs that vary with people's attitudes and consuming/purchasing power. The low-birth-rate market can be mainly divided into the "children's market" and the "working women's market." In the children's market, the amount spent per child is increasing while the need for supporting women's social advancement is increasing in the working women's market.

The trends of a low birth rate and aging society are continuing, and social challenges and market needs are also changing. Thus, new technologies and services are expected to emerge one after another in this field.

Chapter II

Chapter II analyzes the characteristics of new businesses related to a low birth rate and aging population, along with the background, strategies, and factors for success of initiatives, based on an interview survey of small and medium-sized enterprises (SMEs) engaged in such businesses. As a result, the following **"four Ns" (needs, know-how, network, and enthusiasm ("netsui" in Japanese))** were identified as important points in such new businesses operated by SMEs.

○ *Characteristics of low-birth-rate/aging population businesses based on case examples*

With the progress of the low birth rate and aging society, social challenges are increasing and becoming more diverse, and new social needs are arising. Business managers need to have awareness to detect such changes and turn them into business opportunities. However, it is important to consider low-birth-rate/aging population businesses from SMEs' point of view because this is still a niche market, even though it has high growth potential. Low-birth-rate/aging population businesses require time, effort, detailed measures, and risk management because of their characteristics, which constitute barriers to entry. Therefore, nimble SMEs should establish their positions in the target market as soon as possible and aim to obtain the first mover advantage.

In short, business managers need to have the **"ability to detect new needs" in undeveloped niche fields**; this is essential in the era of a low birth rate and aging population.

○ *Ideas in business development and establishment of know-how*

A wide range of actual experience and awareness of problems are helpful for identifying needs. If you start a completely new business, it is desirable to start earlier and accumulate know-how through trial and error. On the other hand, if you are already engaged in a relevant business, it may be possible to find new ideas for business by thinking of the social needs in the era of a low birth rate and aging population and how you can apply your know-how.

In short, the **“ability to establish detailed know-how”, particularly in low-birth-rate/aging population businesses**, is tested.

○ *Establishment of a partnership structure and development of a license system, etc.*

Partnering with a large enterprise and experts has the advantage of increasing the trust and name recognition of companies engaged in a business related to low birth rate and aging population, so that the companies can expect more customers as a result. In addition to these advantages, partnership is an effective method that enables to receive technical cooperation and transfer of know-how.

Additionally, establishing a third-party association with competitors increases recognition of the industry and helps the industry earn the trust of consumers and users. The establishment of a partnership structure, including an association and a license system, is expected to make large enterprises and competitors hesitate to enter the market as followers.

In short, SMEs require the **“ability to establish a network” to promote various forms of partnership** in low-birth-rate/aging population businesses.

○ *Enthusiasm of business managers*

Moreover, the **“enthusiasm (netsui) of business managers” to develop a new business field, win social recognition, and lead the business to success** is indispensable in promoting and continuing such efforts.

Low-birth-rate/aging population businesses face difficulties in gaining initial understanding because they are new business fields, and thus require time and effort. Therefore, starting such a business requires stronger enthusiasm than in general businesses.

Chapter III

Chapter III presents case examples of 15 SMEs included in an interview survey. The SMEs are classified by their business focus: “aging population” or “low birth rate/women's social advancement.” As a result, 10 SMEs were classified into the former and five SMEs into the latter.

The chapter explains how these SMEs have survived in a severe business environment (success factors) by presenting the background of participating in or starting the business, including the difficulties and how they were overcome, and details of business development, in addition to the outline of these SMEs and the points of case examples.

Chapter IV

Chapter IV reviews the initiatives of the 15 SMEs included in the interview survey and compares them with the survey results in Chapter I as the conclusion of the report.

Keywords: New businesses, Era of a low birth rate and aging population, Four Ns, Japanese SMEs, Case studies

Corresponding Author: MORIOKA Isao, E-mail: morioka-i@jfc.go.jp

Research Institute, Japan Finance Corporation, 1-9-4, Otemachi, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan, URL: <http://www.jfc.go.jp/>

◇目 次◇

はじめに

要 旨

I 少子高齢化とビジネスの現状	1
1. 少子高齢化の進展	1
2. 少子高齢化によるビジネス環境の変化	12
II 少子高齢化時代の新ビジネスの戦略	21
1. 事例調査について	21
2. 事例からみる少子高齢化ビジネスの特徴	24
3. ビジネスの着想とノウハウの確立	28
4. 連携体制の構築、資格制度等の整備	35
5. 少子高齢化ビジネスに取り組む中小企業への示唆(まとめ)	40
III 事例紹介	43
1. 株式会社 SPI あ・える倶楽部	43
2. 株式会社高齢社	47
でまえばようしつわかがえる	
3. 株式会社出前美容室若蛙	51
4. 株式会社東京信友	55
5. 朝日建設株式会社	59
6. 株式会社ウオンツ・ジャパン	62
7. 株式会社クラウドワークス	66
さんきゅー	
8. 株式会社三喜有	69
9. マッスル株式会社	73
まるほんぐみ	
10. 株式会社丸本組	77
あずま	
11. 株式会社AsMama	80
12. 株式会社インド	84
13. 株式会社ベアーズ	88
14. 特定非営利法人マドレボニータ	92
15. 株式会社ワーク&ライフコミュニケーション	96
IV むすび	100

I 少子高齢化とビジネスの現状

現在、医療技術の発達等による平均寿命の伸びや未婚化・晩婚化・晩産化といった社会的変化を背景に出生率が低下する一方で高齢化率が上昇し、少子高齢化が急速に進行している。このような社会構造の変化は、ビジネス環境にも影響を与えている。

I 章では、統計データに基づき、少子高齢化の現状と背景、拡大する少子高齢化関連の市場規模を概観する。

1. 少子高齢化の進展

総務省「人口推計」¹によれば、日本の人口は、これまで1億2,800万人前後をピークに横ばいを続けていたが、2011年以降減少傾向にある（図I-1）。

図I-1 総人口の推移



資料：総務省「人口推計」

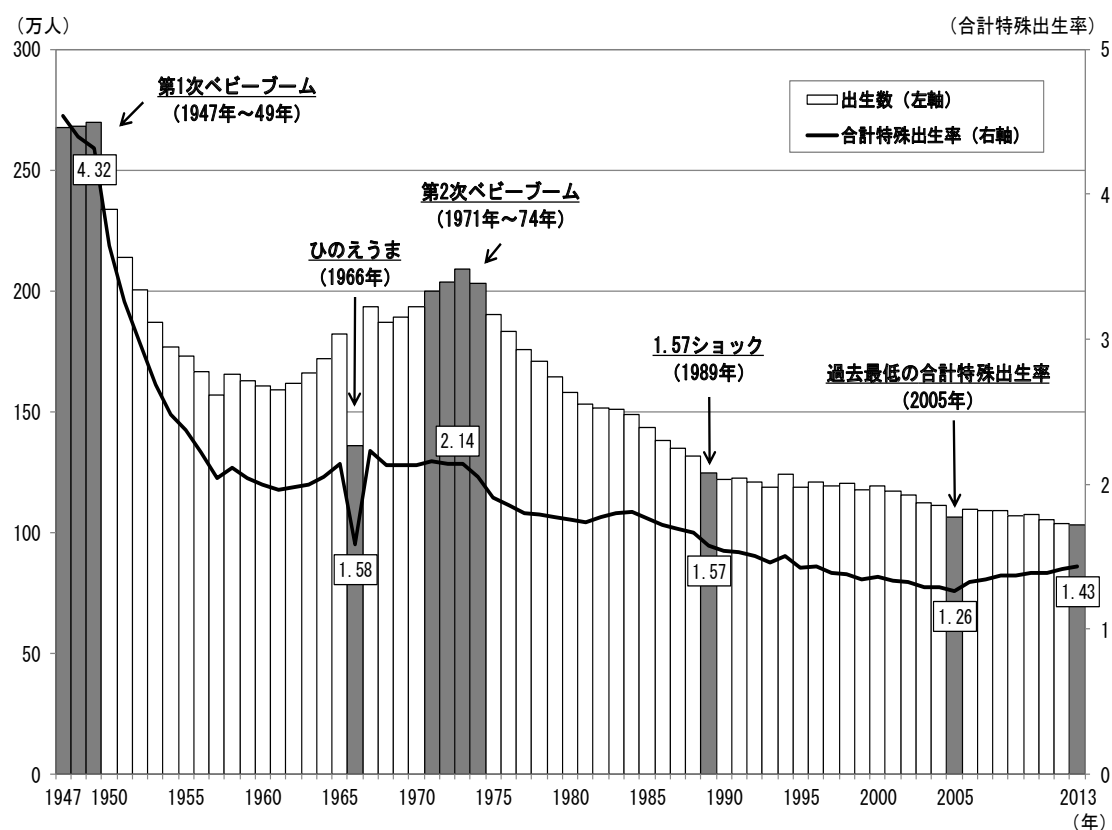
¹ 総務省「人口推計」（2014年7月確定値）

人口減少は、出生数の低下により起こる。まず、こうした少子化の現状とその背景について、統計データをもとに概観する。

日本の年間出生数は、第1次ベビーブーム期（1947年～49年）に約270万人、第2次ベビーブーム期（1971年～74年）には約200万人であったが、1975年に200万人を割り込んで以降毎年減少し続け、2013年は過去最少の102万人となった（図I-2）。

また、合計特殊出生率²をみると、1950年以降低下傾向にある。2005年の1.26を底に、近年では上昇傾向が続いているものの、直近の2013年は1.43と依然低水準となっている。

図I-2 出生数及び合計特殊出生率の年次推移



資料：厚生労働省（2013）「人口動態調査」

少子化の背景には、未婚化、晩婚化、晩産化の進行がある。

総務省「国勢調査」によると、25～39歳の未婚率は男女ともに上昇している。2010年を見ると、男性では、25～29歳で71.8%、30～34歳で47.3%、35歳～39歳で35.6%（図I-3）、女性では、25～29歳で60.3%、30～34歳で34.5%、35～39歳で23.1%となっている（図I-4）。

² 15～49歳までの女性の年齢別出生率を合計したもの。

図 I - 3 年齢別未婚率の推移（男性）

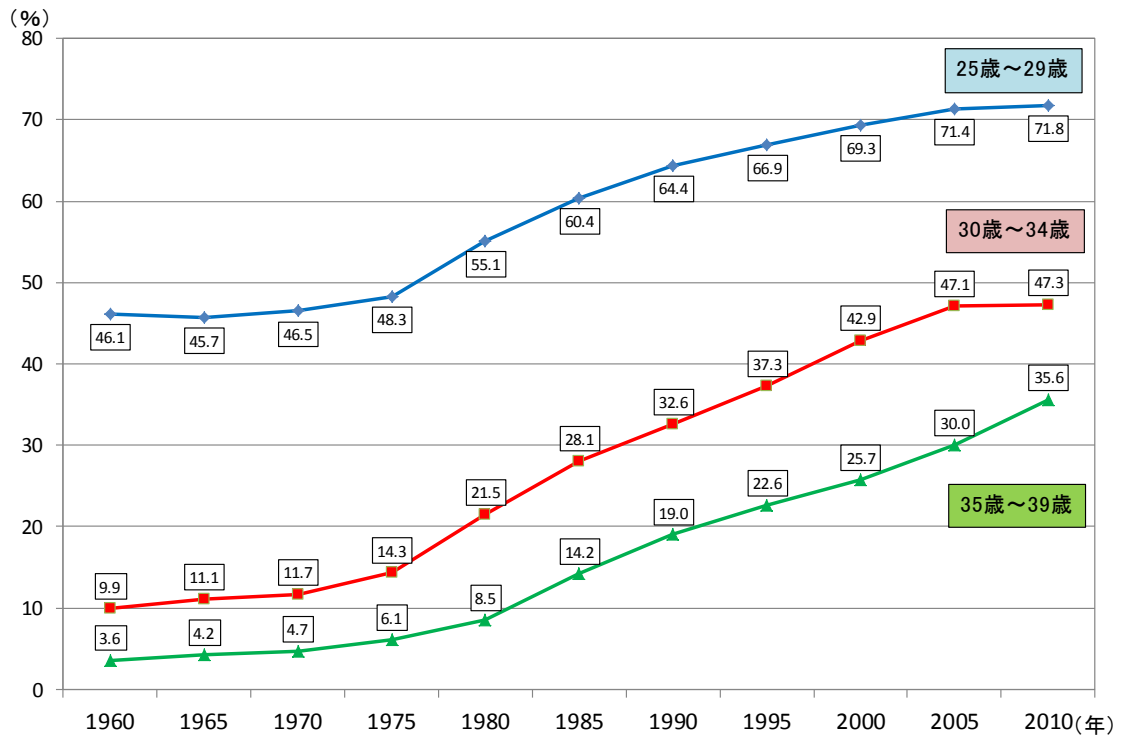
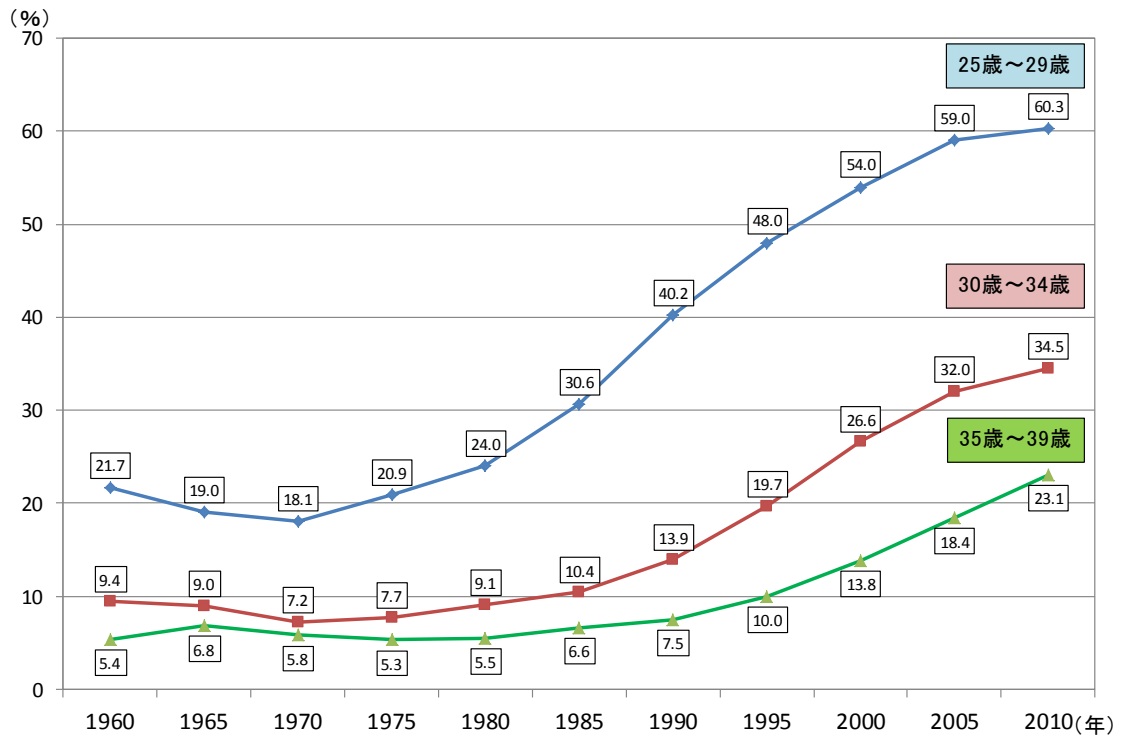
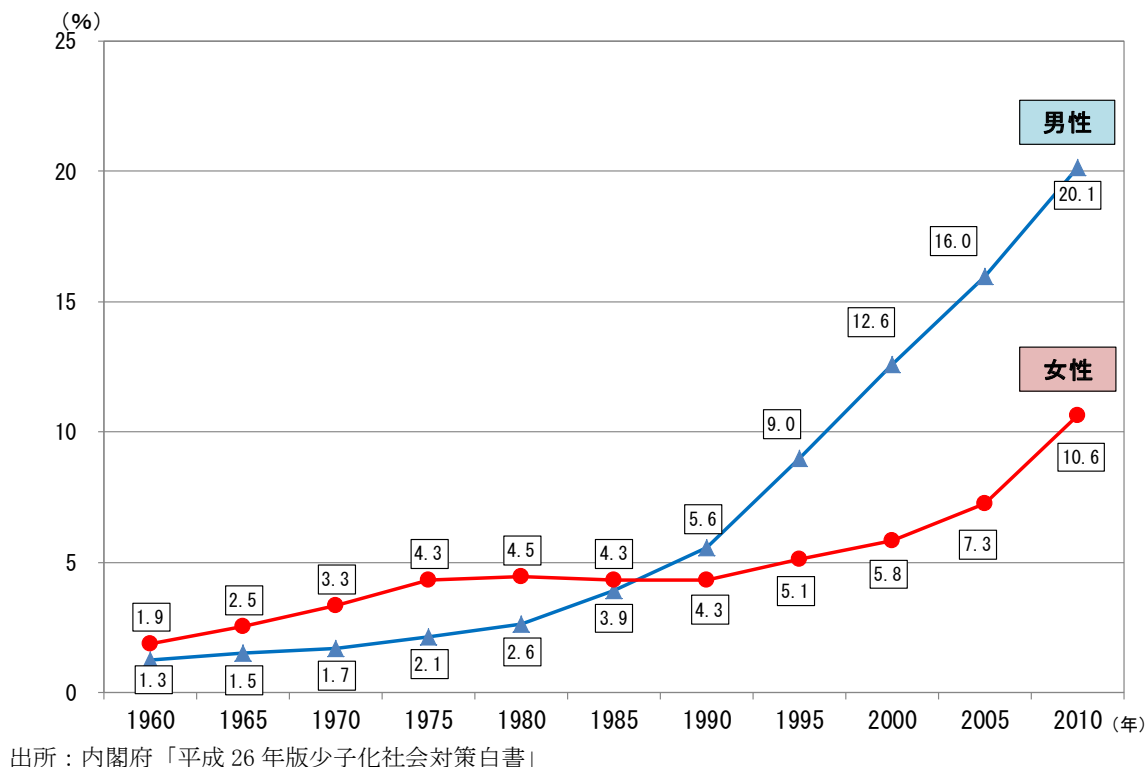


図 I - 4 年齢別未婚率の推移（女性）



生涯未婚率³を 30 年前と比較すると、男性は 2.6%（1980 年）から 20.1%（2010 年）、女性 は 4.5%（1980 年）から 10.6%（2010 年）へ上昇している（図 I－5）。

図 I－5 生涯未婚率の年次推移

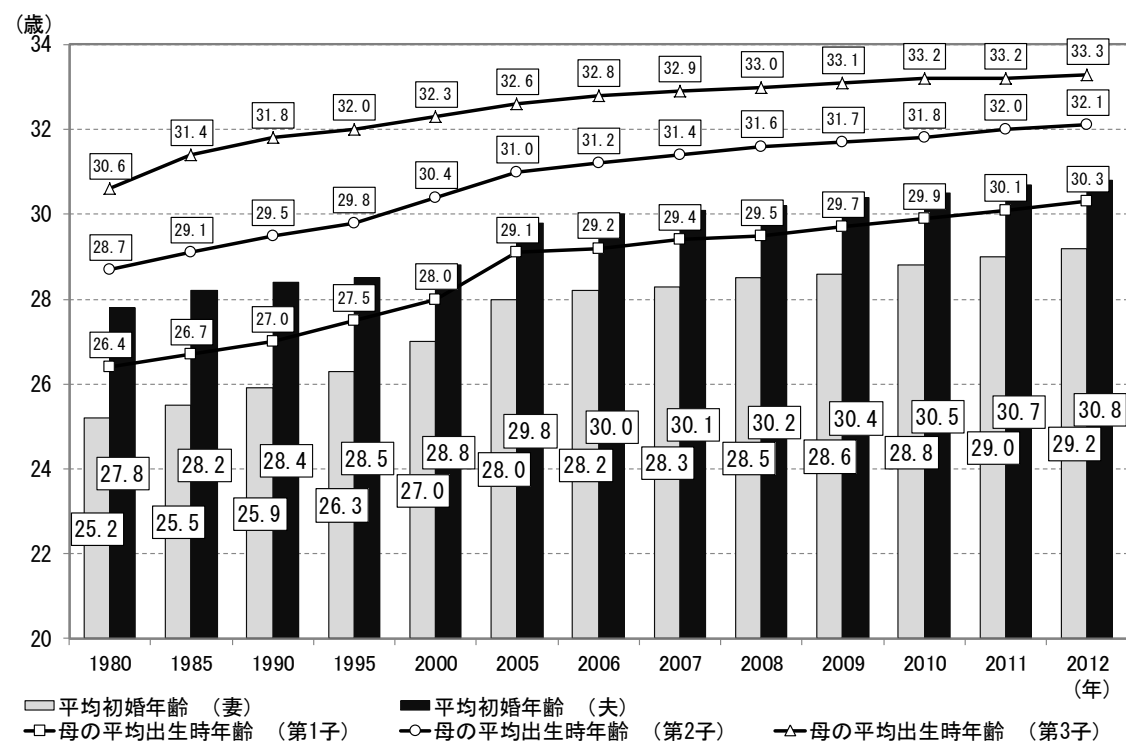


平均初婚年齢も上昇傾向にある。1980 年には夫が 27.8 歳、妻が 25.2 歳であったのに対し、2012 年には夫が 30.8 歳、妻が 29.2 歳となり、約 30 年間で夫は 3.0 歳、妻は 4.0 歳上昇しており、晩婚化が進行していることがわかる。

また、出生したときの母親の平均年齢をみると、1980 年には第1子が 26.4 歳、第2子が 28.7 歳、第3子が 30.6 歳であったのに対し、2012 年には第1子が 30.3 歳、第2子が 32.1 歳、第3子が 33.3 歳となっている。平均初婚年齢の上昇に伴い、母親の平均出生時年齢も約 30 年間で第1子は 3.9 歳、第2子が 3.4 歳、第3子が 2.7 歳上昇しており、晩産化も引き続き進行していることがわかる（図 I－6）。

³ 生涯未婚率は、「45～49 歳」と「50～54 歳」の未婚率の平均値から「50 歳時」の未婚率を算出したものである。

図 I - 6 平均初婚年齢と母親の平均出生時年齢の年次推移



出所：内閣府「平成 26 年版少子化社会対策白書」

次に、高齢化の現状について統計データをもとに概観する。内閣府「平成 26 年版高齢社会白書」によれば、高齢化率（65 歳以上の高齢者人口の総人口に占める割合）は、2013 年に過去最高の 25.1%、3,190 万人に達した。

総人口に占める割合をみると、65～74 歳人口が 12.8%、75 歳以上人口が 12.3%となっており、いずれも前年の 12.2%、11.9%を上回っている（表 I－1）。

表 I－1 高齢化の現状

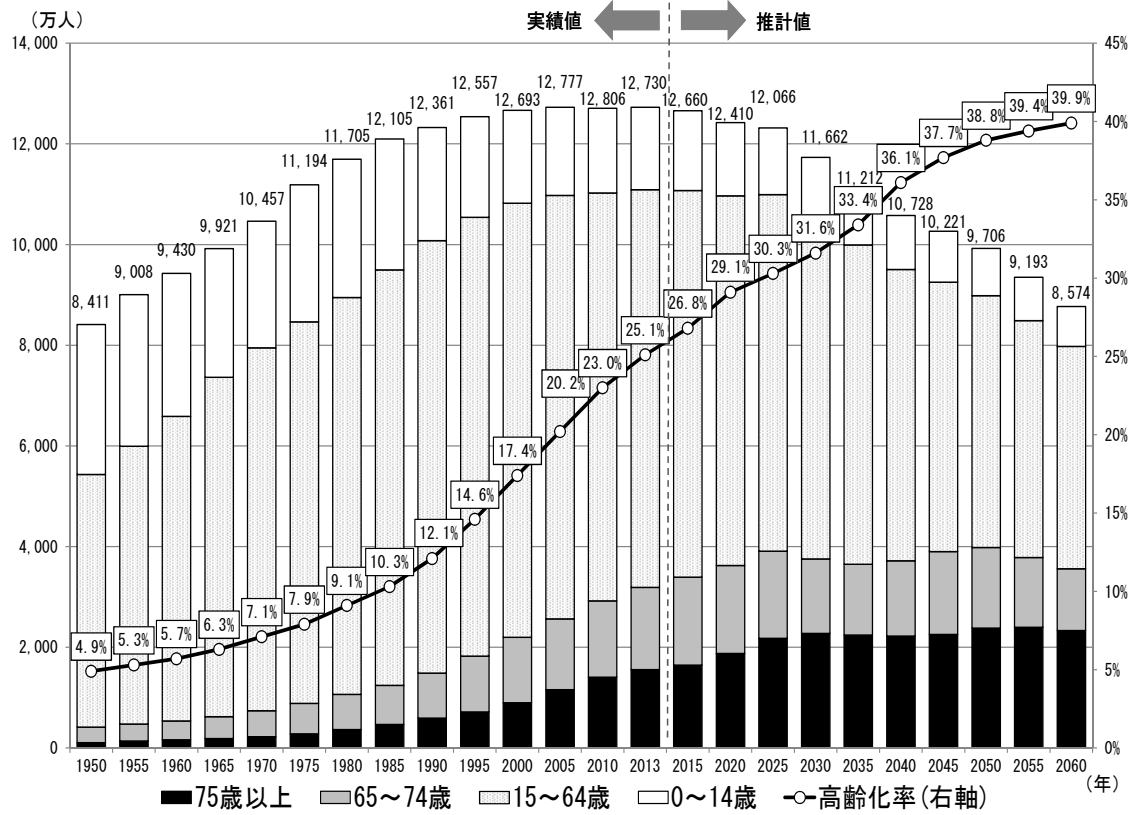
		2013年10月1日			2012年10月1日		
		総数	男	女	総数	男	女
人口 (万人)	総人口	12,730	6,191 (性比) 94.7	6,539	12,752	6,203 (性比) 94.7	6,549
	高齢者人口 (65歳以上)	3,190	1,370 (性比) 75.3	1,820	3,079	1,318 (性比) 74.8	1,762
	65～74歳人口	1,630	772 (性比) 90.0	858	1,560	738 (性比) 89.7	823
	75歳以上人口	1,560	598 (性比) 62.2	962	1,519	580 (性比) 61.8	939
	生産年齢人口 (15～64歳)	7,901	3,981 (性比) 101.6	3,920	8,018	4,038 (性比) 101.5	3,980
	年少人口 (0～14歳)	1,639	840 (性比) 105.0	800	1,655	847 (性比) 105.0	807
構成比 (%)	総人口	100	100	100	100	100	100
	高齢者人口 (高齢化率)	25.1	22.1	27.8	24.1	21.2	26.9
	65～74歳人口	12.8	12.5	13.1	12.2	11.9	12.6
	75歳以上人口	12.3	9.7	14.7	11.9	9.4	14.3
	生産年齢人口	62.1	64.3	59.9	62.9	65.1	60.8
	年少人口	12.9	13.6	12.2	13	13.7	12.3

出所：内閣府「平成 26 年版高齢社会白書」

日本の総人口が減少を続けるなかで、高齢化率は上昇し、高齢者人口はいわゆる「団塊の世代」（1947～1949 年に生まれた人）が 65 歳以上となる 2015 年には 26.8%となり、その後も上昇を続ける見込みである。

推計によると、2035 年には高齢化率 33.4%と 3 人に 1 人が高齢者になると見込まれ、2060 年には約 40%にまで跳ね上がる見通しである。これは、団塊世代（1947～49 年生まれ）と団塊ジュニア世代（1971～74 年生まれ）といった人口のボリュームゾーンが高齢人口の核になっていくからである（図 I－7）。

図 I - 7 高齢化の推移と将来推計

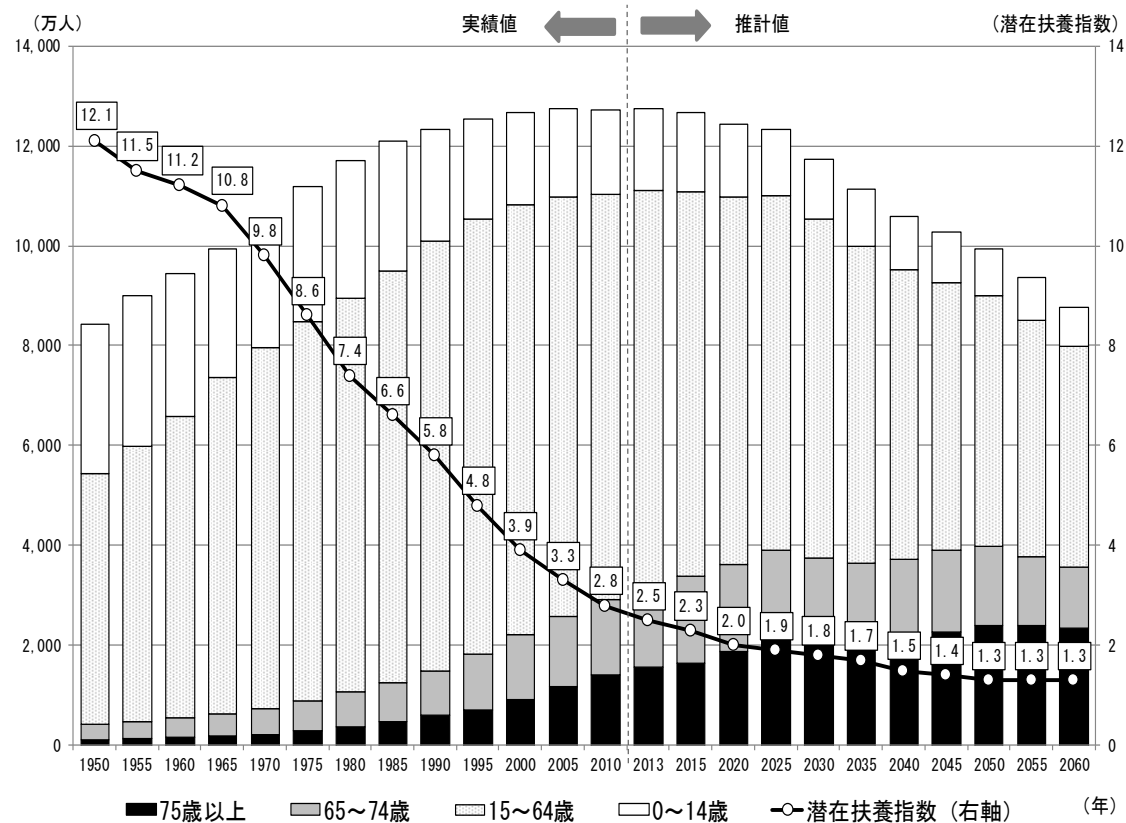


出所：内閣府「平成 26 年版高齢社会白書」

総務省「国勢調査」によると、生産年齢人口（15～64 歳人口）は、比率・人数とも 1996 年をピーク（69.49%、8,726 万人）に低下傾向にあり、2013 年には 62.5%と、初めて 8,000 万人を割り込んだ。今後の見通しとしては、2017 年に 60%台を割った後、2060 年には 50.9% にまで下がると予想され、本格的な「少子高齢化社会」が到来する。

また、内閣府「平成 26 年版高齢社会白書」によると、社会全体の扶養負担を示す老年潜在扶養指数⁴が 2050 年には 1.3 まで低下すると予測されている。これは、現役世代 1.3 人で高齢者 1 人を支えることを意味する。潜在扶養指数が小さいほど社会保障等の扶養コストがかさむことを示すため、経済発展にとっては不利となる。そのため、生産年齢人口の減少は、日本経済の潜在成長率を押し下げる要因になるとみられている（図 I－8）。

図 I－8 高齢世代人口の比率（潜在扶養指数）

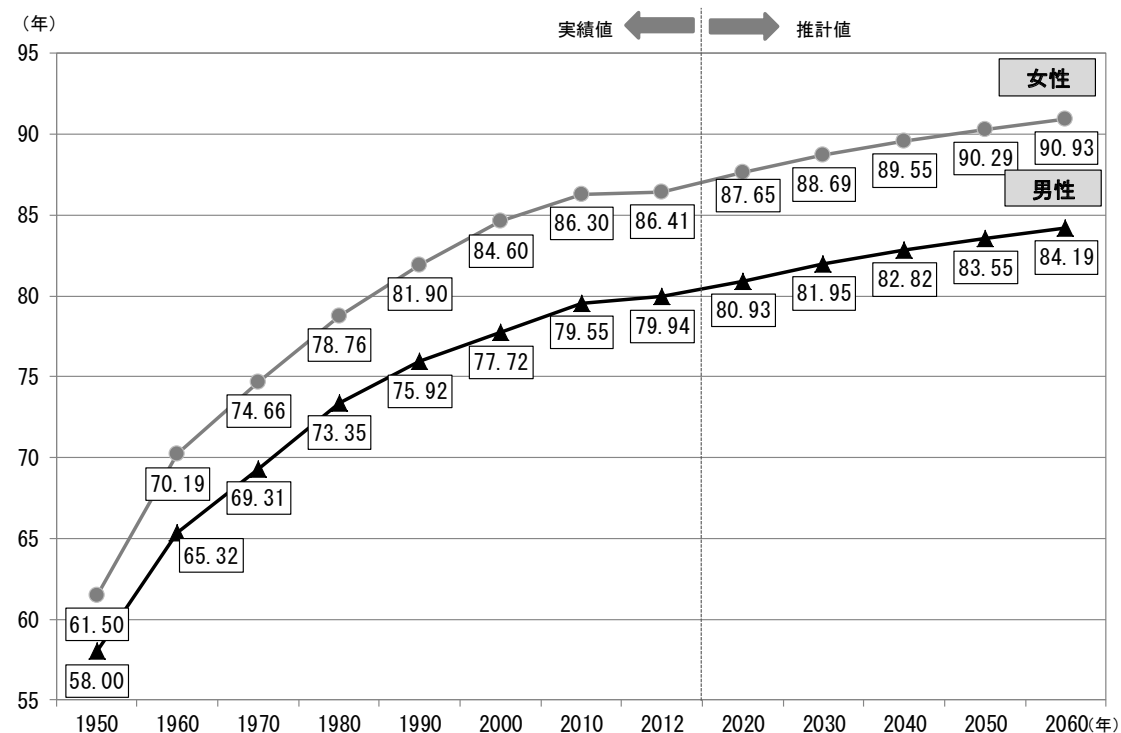


出所：内閣府「平成 26 年版高齢社会白書」

平均寿命は男女ともに上昇傾向にあり、2012 年で男性が 79.94 年、女性が 86.41 年となった。2060 年には、男性が 84.19 年、女性が 90.93 年となり、女性の平均寿命は 90 年を超えることが見込まれている（図 I－9）。

⁴ 老年人口（65 歳以上人口）1 人あたりに対する生産年齢人口（15～64 歳人口）の人数を示す。

図 I - 9 平均寿命の推移と将来推計



出所：内閣府「平成 26 年度高齢社会白書」

国立社会保障・人口問題研究所「都道府県別世帯数の将来推計」⁵によると、2035 年には 41 道府県で高齢世帯が 40%を超えると予想されている。高齢世帯のうち、一人暮らしの割合は 46 都道府県で 30%以上、都市部を中心に 9 都道府県では 40%を上回っている。また、1 世帯あたりの平均人数は全都道府県で減少しており、最少の東京都では、2015 年に 2 人を割り込んで 1.97 人となる見通しである。

都道府県別の高齢化率の推移をみると、2013 年時点では秋田県、島根県、山口県、高知県の 4 県が高齢化率 30%を超えたが、2040 年の推計では全都道府県が高齢化率 30%を超え、そのうち北海道、青森県、秋田県、徳島県、高知県の 5 県で高齢化率が 40%を超えると予想されている（表 I - 2）。

⁵ 2014 年 4 月 11 日発表、5 年ごとに公表。

表 I - 2 都道府県別高齢化率の推移

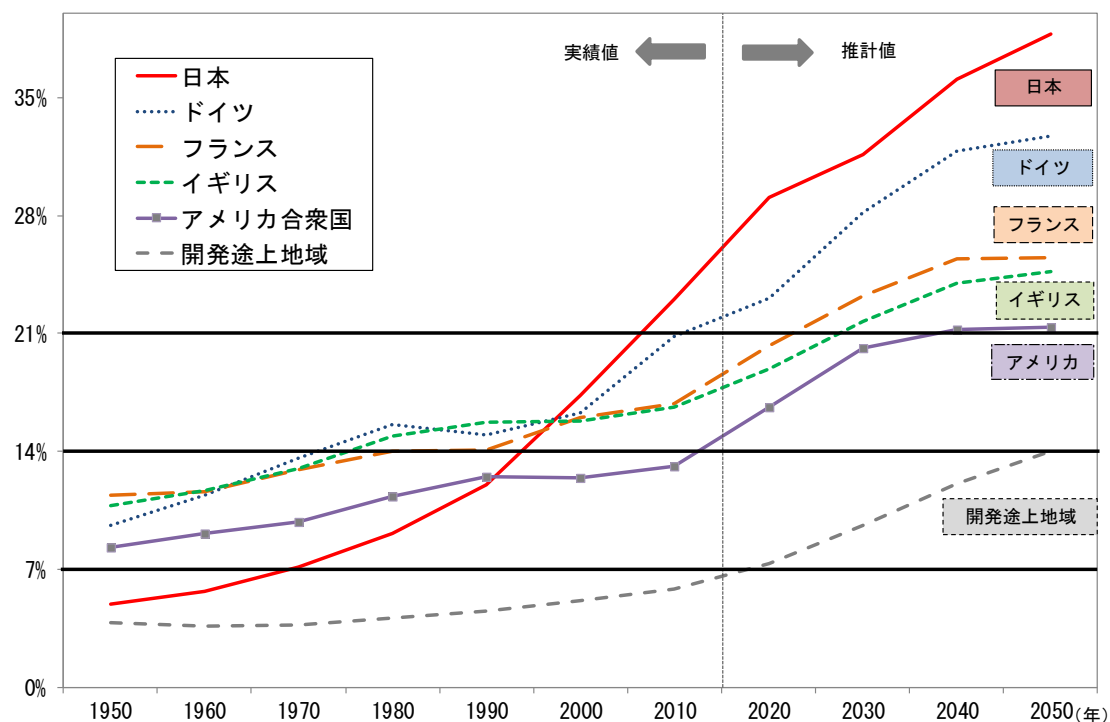
	平成25年（2013年）			平成52年 （2040年）	高齢化率の伸び
	総人口 （千人）	65歳以上人口 （千人）	高齢化率 （％）	高齢化率 （％）	（ポイント）
北海道	5,431	1,469	27.0	40.7	13.7
青森県	1,335	373	27.9	41.5	13.6
岩手県	1,295	372	28.7	39.7	11.0
宮城県	2,328	553	23.8	36.2	12.4
秋田県	1,050	331	31.6	43.8	12.2
山形県	1,141	332	29.1	39.3	10.2
福島県	1,946	524	26.9	39.3	12.4
茨城県	2,931	728	24.8	36.4	11.6
栃木県	1,986	480	24.2	36.3	12.1
群馬県	1,984	512	25.8	36.6	10.8
埼玉県	7,222	1,661	23.0	34.9	11.9
千葉県	6,192	1,505	24.3	36.5	12.2
東京都	13,300	2,914	21.9	33.5	11.6
神奈川県	9,079	2,033	22.4	35.0	12.6
新潟県	2,330	655	28.1	38.7	10.6
富山県	1,076	309	28.7	38.4	9.7
石川県	1,159	302	26.1	36.0	9.9
福井県	795	214	27.0	37.5	10.5
山梨県	847	225	26.5	38.8	12.3
長野県	2,122	600	28.3	38.4	10.1
岐阜県	2,051	539	26.3	36.2	9.9
静岡県	3,723	966	26.0	37.0	11.0
愛知県	7,443	1,662	22.3	32.4	10.1
三重県	1,833	480	26.2	36.0	9.8
滋賀県	1,416	319	22.5	32.8	10.3
京都府	2,617	676	25.8	36.4	10.6
大阪府	8,849	2,184	24.7	36.0	11.3
兵庫県	5,558	1,408	25.3	36.4	11.1
奈良県	1,383	369	26.7	38.1	11.4
和歌山県	979	288	29.4	39.9	10.5
鳥取県	578	163	28.2	38.2	10.0
島根県	702	217	30.9	39.1	8.2
岡山県	1,930	524	27.1	34.8	7.7
広島県	2,840	743	26.2	36.1	9.9
山口県	1,420	429	30.2	38.3	8.1
徳島県	770	224	29.1	40.2	11.1
香川県	985	277	28.1	37.9	9.8
愛媛県	1,405	404	28.8	38.7	9.9
高知県	745	232	31.1	40.9	9.8
福岡県	5,090	1,230	24.2	35.3	11.1
佐賀県	840	219	26.1	35.5	9.4
長崎県	1,397	390	27.9	39.3	11.4
熊本県	1,801	491	27.2	36.4	9.2
大分県	1,178	337	28.6	36.7	8.1
宮崎県	1,120	310	27.6	37.0	9.4
鹿児島県	1,680	467	27.8	37.5	9.7
沖縄県	1,415	260	18.4	30.3	11.9

出所：内閣府「平成26年度高齢社会白書」

人口学では、総人口のなかで 65 歳以上の高齢者の割合が増加することを「高齢化」という。そして、高齢者人口が全人口の 7%を超えると「高齢化社会」、その2倍の 14%を超えると「高齢社会」、さらにその3倍にあたる 21%を超えると「超高齢社会」と呼ぶ。今でも一般的に「高齢化社会」や「高齢社会」という用語が使われるが、実際には数年前に既に「超高齢社会」に突入してしまっているのである。

さらに、日本の少子高齢化の特徴としてあげられるのは、高齢化の早さである。高齢化社会から高齢社会への移行が他の欧米諸国と比べても非常に早い。つまり、世界で最も急速に「超高齢社会」に移行している国だといえる（図 I－10）。

図 I－10 高齢化の推移（日欧米比較）



資料：内閣府「平成 26 年度高齢社会白書」

少子高齢化はこれまで 20 年以上前から「いずれ来る将来の課題」として扱われていた。ただし、それが注目されだしたのは「2007 年問題」⁶が囁かれはじめた 2005 年頃からで、既に 10 年近く経っている。その間に、日本は十分な手を打てないまま、既にかつ急速に「超高齢社会（又は、「超少子高齢化社会」ともいえる）」になってしまっている。

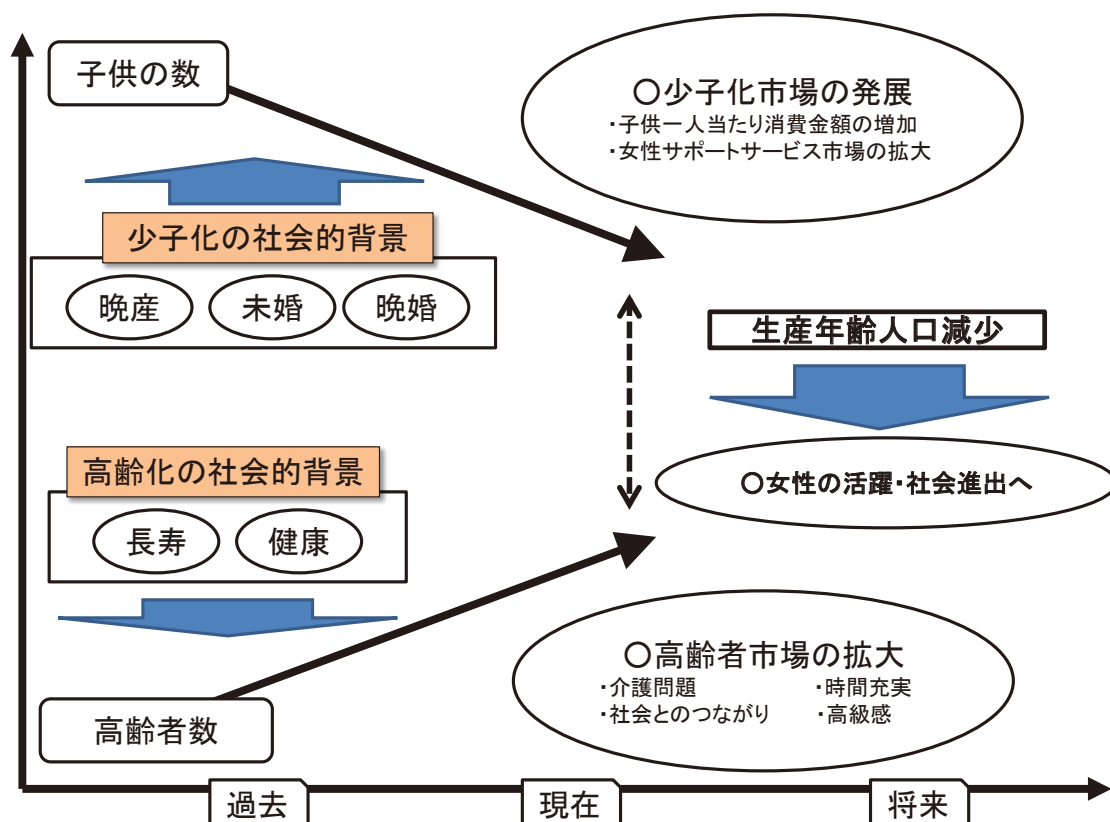
このような構造変化を正しく理解し、前提条件として企業がどのように取り組むかは、今後の企業存続を左右する最重要課題だといえる。

⁶ 「団塊の世代」定年退職者の大量発生による、労働力減少や企業内技術・ノウハウの継承断絶等の問題。

2. 少子高齢化によるビジネス環境の変化

前述の1でみたような少子高齢化により、ビジネス環境にも変化が起こっている。高齢者市場では、高齢者の生活や健康、福祉、介護等といったニーズに対応したビジネスが注目されている。また、少子化市場では、子供1人につけられる金額が増加し、子供向けの高価な製品・サービスが注目されているほか、保育や教育、働き手のサポート等、女性の社会進出を背景とする分野において、ソーシャルニーズが増加している（図I-11）。以下、高齢化と少子化に分けて詳細に分析する。

図I-11 少子化と高齢化の関係性イメージ図



（１）高齡化

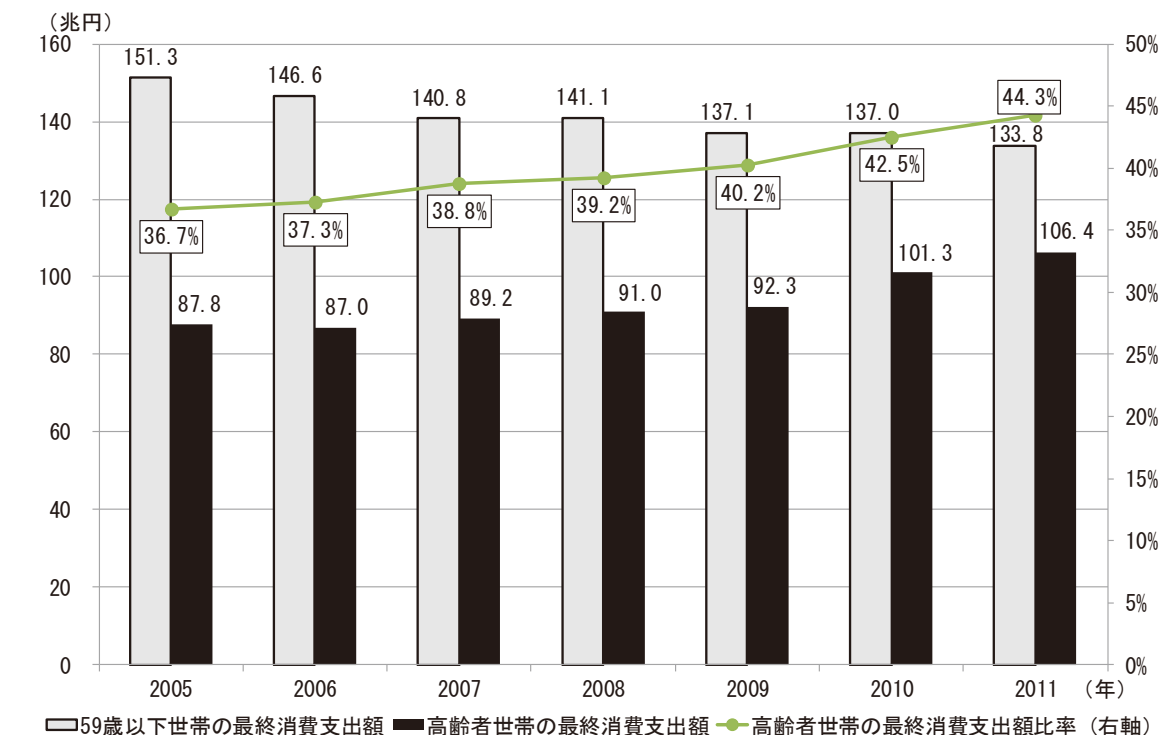
① 拡大する高齢者市場

一般的に「少子高齢化社会」というと、高齢者を対象にしたビジネスが思い浮かべられる場合が多い。それは一つには、2007 年からいわゆる人口のボリュームゾーンである団塊世代が定年退職を迎える時期に入り、日本経済を担ってきた世代であるが故に保有資産も大きく、積極的な消費活動が期待され、魅力的な市場と考えられたためである。

また、第一生命経済研究所「100 兆円の高齢者消費の行方」（2011 年 12 月 9 日発表）で、インパクトのある「100 兆円」というキーワードが話題になったことにもよる。

内閣府「国民経済計算」（2011 年）の家計最終消費支出額を、総務省「家計調査」の年齢階級別消費支出規模の比率で按分した高齢者世帯⁷の消費支出規模と最終消費支出額比率の推計をみると、高齢者世帯の年間最終消費支出額は、2011 年に 106.4 兆円と、全世帯の家計最終消費支出額の 44.3%に達している。今後、高齢者世帯が家計消費全体に及ぼす影響は一層大きくなることが予想される（図 I-12）。

図 I-12 高齢者世帯の消費支出規模⁸と最終消費支出額比率の推計⁹



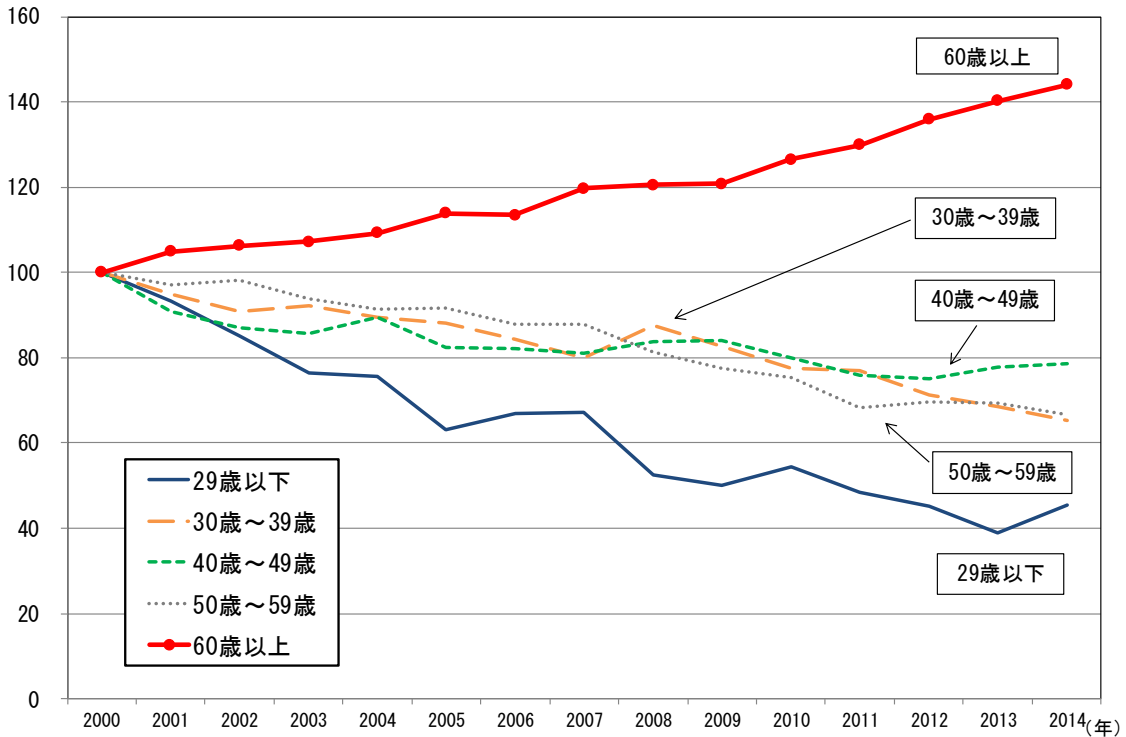
⁷ 一般的に「高齢者」は 65 歳以上と定義づけられているが、総務省「家計調査」及び総務省「全国消費実態調査」の総世帯ベース（二人以上世帯＋単身世帯）の集計結果では、世帯主の年齢階級を「～29 歳」、「30～39 歳」、「40～49 歳」、「50～59 歳」、「60～69 歳」、「70 歳～」と区分して表章しているため、本稿では世帯主が 60 歳以上の世帯を「高齢者世帯」と定義している。

⁸ 「消費支出規模」＝「1 世帯当たりの消費支出額」×「世帯数分布」

⁹ 内閣府「国民経済計算」の 2011 年の家計最終消費支出額（除く持ち家の帰属家賃）を、当該年の総務省「家計調査」の年齢階級別消費支出規模（1 世帯当たりの消費支出額×世帯数分布）の比率で按分して推計した。

実際に、総世帯ベースの「消費支出規模」¹⁰の動向を世帯主の年齢階級別に2000年を100とした指数をみると、高齢者世帯の消費支出規模は拡大傾向で推移していることがわかる¹¹（図I-13）。

図I-13 世帯主の年齢階級別消費支出規模の動向



資料：総務省「家計調査」

さらに、高齢者は「消費する存在」だけではない。定年後も嘱託等で働いたり、自宅で仕事を行う在宅ワークで様々な仕事に取り組む等、バイタリティーがある高齢者が多いことから、雇用・働くという面からも「高齢者市場」を捉える必要がある。

¹⁰ 2000年=100とした指数、総務省「家計調査」家計収支編（2015年2月17日公表）より算出。

¹¹ これらの数値は、高齢者だけの消費ではなく、高齢者を含めた「2人以上世帯」の消費も含まれている。「2人以上世帯」には高齢者以外の構成員の消費も入っている。

② 多様な高齢者ニーズ

一般的に、「高齢者」といえば 65 歳以上の人口を全て一括りにしているが、先の統計データでも示されたように、日本人の平均寿命は上昇傾向にあり、高齢者を対象としたビジネスを考えるうえでは不正確である。文部科学省「平成 25 年度体力・運動能力調査結果」によれば、現在の 70 歳の高齢者の体力は、10 年前の 60 代前半と同程度だという見方がされており、65～75 歳までの高齢者の体力は以前と比べて着実に向上している。

このような現状から、公益財団法人ふくい産業支援センターは、高齢者市場を年齢という側面で「プレシニア市場」「ミッドシニア市場」「アッパーシニア市場」の3つに分類している（表 I－3）。

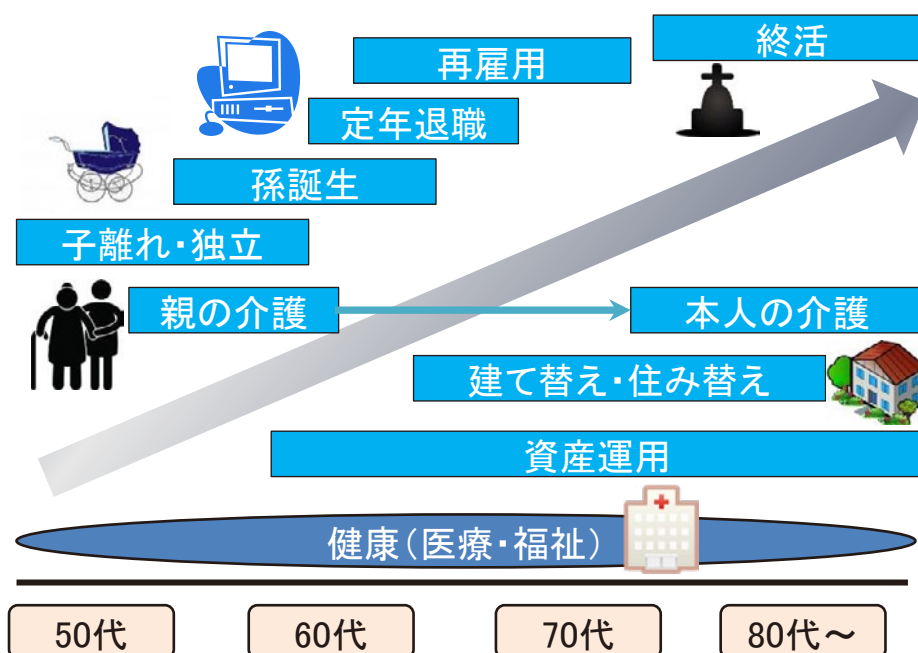
表 I－3 高齢者市場の分類

市場	対象	概要
プレシニア市場	65～74 歳	シニアというよりハイパーミドル（超中年）向けに、職能訓練センター、土業教育産業、体力維持・補完商品、旅行、教養セミナー。フィットネスクラブ、アンチエイジング商品などが伸びる。
ミッドシニア市場	75～84 歳	資産の有無で所得格差が生じるから、資産活用サービス、家事簡略化家電、バリアフリー住宅、ゆとり旅行、フルサービス喫茶店、ゲームセンター、遊戯型デイサービスなどへの需要が増加。
アッパーシニア市場	85 歳以上	自由時間が均一的に伸び、生活支援需要も増加するから、在宅生活支援、在宅介護、施設介護、終活、介護付き旅行、施設向けの芸能・娯楽サービスなどが伸びる。

資料：公益財団法人ふくい産業支援センター「F-ACT Vol.004 ～特集：シニア市場攻略法～企業事例から着眼点を探る」より作成

また、高齢者市場を正確に捉えるには、マス・マーケットではなく『多様なマイクロ市場の集合体』として理解する必要がある¹²とも言われており、他の年代や属性との違い、ライフイベント、志向や消費・購買力に応じ異なるニーズを把握した上でビジネスを検討する必要がある（図 I-14）。

図 I-14 年代・ライフイベント別高齢者ニーズのイメージ図

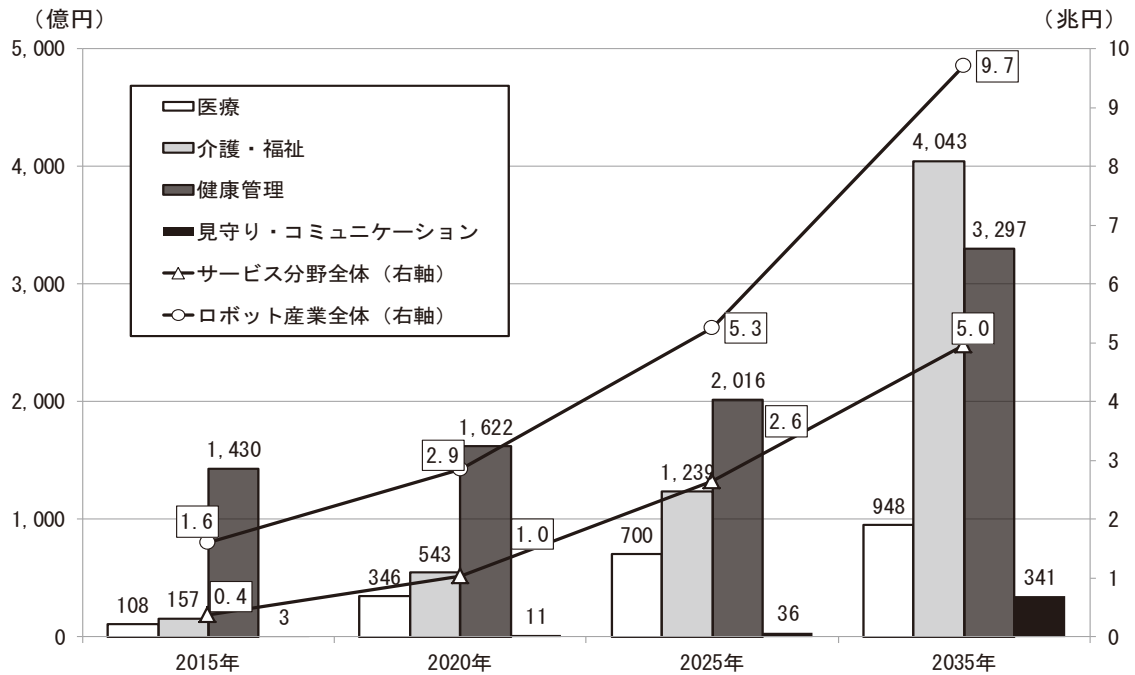


これまでみてきたように、高齢者の増加に伴い拡大し続けている高齢者市場は、産業や企業にとって無視できない存在であることは明らかである。

一例として、ロボット産業分野での市場推計をみると、経済産業省・NEDO「平成22年度ロボット産業将来市場調査」によれば、2015年には1.6兆円の市場規模だったものが20年後の2035年には9.7兆円になると推計されている。なかでも「サービス分野」がその半数以上の5兆円規模になると試算されている。また、サービス分野のなかでも、「医療」「介護・福祉」「健康管理」「見守り・コミュニケーション」等の高齢社会に対応した製品・サービスの市場規模拡大が予想されている（図 I-15）。

¹² 村田裕之（東北大学加齢医学研究所スマート・エンジニング国際共同研究センター特任教授）（2012）「シニアシフトの衝撃：超高齢社会をビジネスチャンスで変える方法」

図 I-15 ロボット産業における市場規模の推計



出所：経済産業省・NEDO「平成22年度ロボット産業将来市場調査」

(2) 少子化・女性活躍

続いて、「少子化市場」について現状を整理する。「少子化」に関する市場としては、「子供向け市場」と「女性活躍市場」の2つの市場に分けることができる。

① 子供向け市場

「子供向け市場」では、子供の人数が少なくなり、一人当たりの子供にかけられるお金の額が増加していることから、子供向けに高価な製品・サービスが提供されている。例えば、レジャー分野であれば体験型のテーマパーク、玩具分野ではゲーム機、学習ゲームソフト、教育分野では個別指導の塾やパソコン等を使ったマルチメディア教材、衣料分野では高級ブランド子供服等の製品・サービスである。子の両親と双方の祖父母が資金源となることから「シックスポケット」ともいわれ、多くの大手企業が参入している（表I-4）。

表 I-4 子供服市場への大手企業の参入と売上高

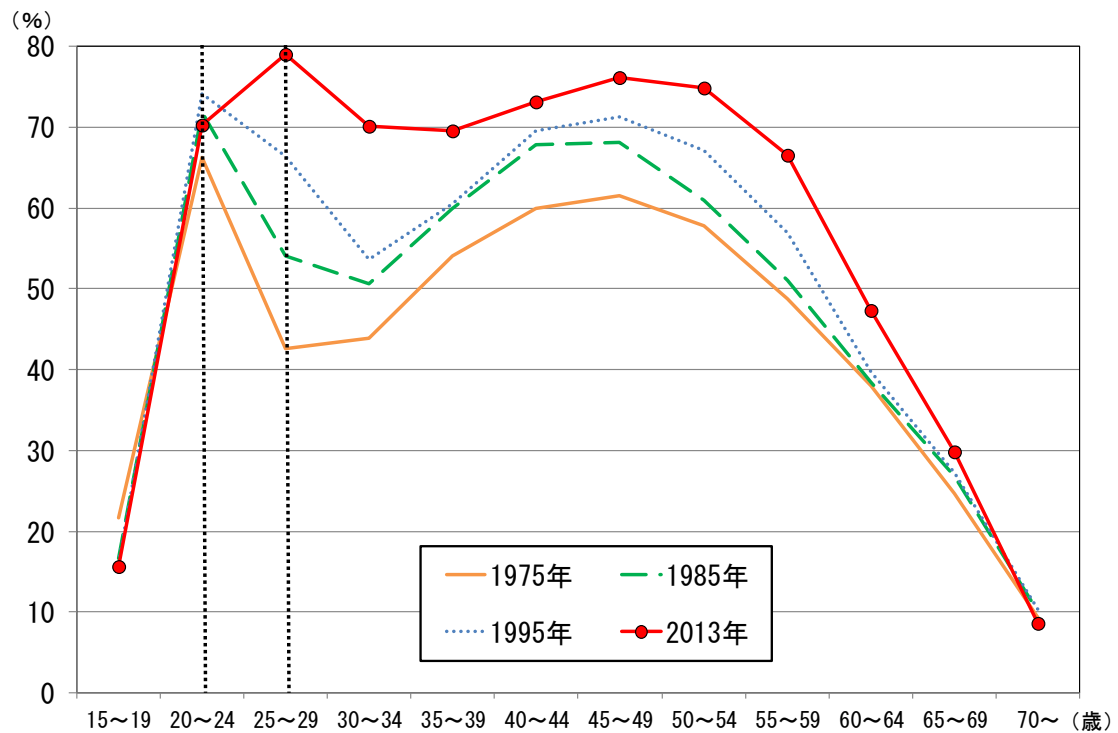
年	企業名	概要
1991	ナルミヤインターナショナル	ローティーンを中心とした子供服専門アパレルを設立
2000	西松屋チェーン	売上高 300 億円突破
2001	しまむら	「ベビー・トドラー」専門の「バースデイ」立ち上げ
2002	ナルミヤインターナショナル	売上高 200 億円突破
2003	ファーストリテイリング	「ユニクロ」でキッズ・ベビー取り扱い開始
2006	西松屋チェーン	売上高 1000 億円突破
2008	しまむら	「バースデイ」売上高 1000 億円突破
2012	ファーストリテイリング	「キッズ・ベビー分野」売上高 500 億円突破

資料：各社発表資料より作成

② 女性活躍市場

近年、日本では、生産年齢人口減少による労働力の確保、男女共同参画社会の形成に向けた女性の活躍が推進されている。女性の労働力率¹³の推移をみると、最近の傾向として、20歳～40歳代の労働力率が上昇し、M字カーブが緩やかになっていることがわかる（図I-16）。

図 I -16 女性の年齢階級別労働力率

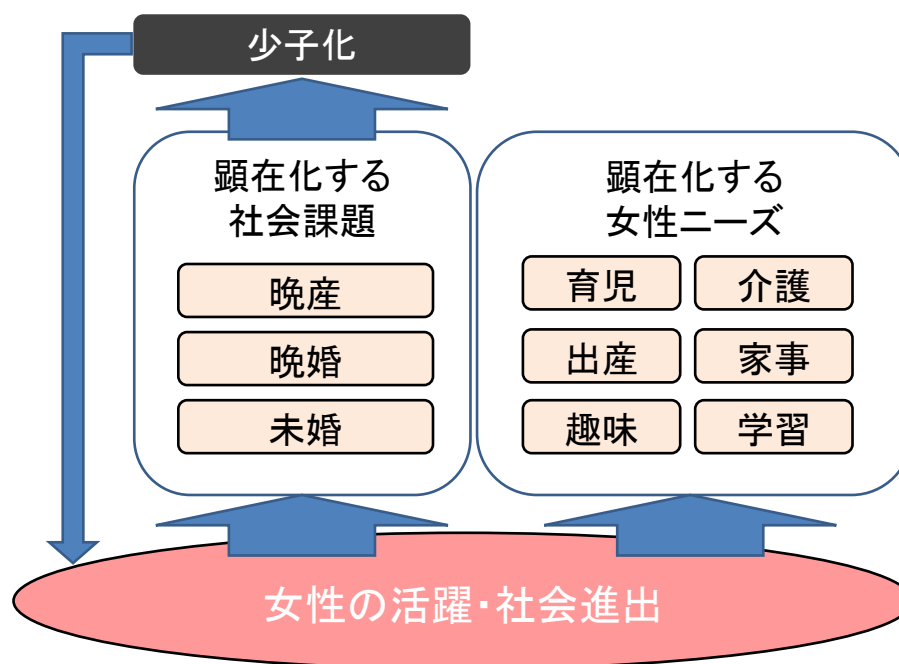


出所：内閣府「男女共同参画白書平成 25 年版」

こうした女性活躍の進展にともない、少子化の背景にある「未婚化」「晩婚化」「晩産化」といった社会的課題が顕在化するとともに、働く女性のさまざまなニーズが顕在化しつつある（図 I -17）。

¹³ 女性の 15 歳以上人口に占める労働力人口（就業者＋完全失業者）の割合。

図 I-17 女性活躍を背景に顕在化するニーズイメージ



かかるなか、出生率を高めることを念頭に置いた「婚活の支援」や労働者の育児をサポートする「子供の保育支援」、仕事と家庭を両立させるための「家事の代行市場」等もみられるようになった。

25～44歳の女性を対象にした家庭生活サポートサービス市場規模をみると、家事代行サービス（総合型）が約290億円、専門清掃が約560億円と推計され、将来的にはそれぞれ約6倍の約1,720億円、約3,360億円（推計）に拡大する見込みである（表I-5）。

表 I-5 家庭生活サポートサービスの利用状況及び利用意向、市場規模推計

	2010年			将来			
	利用率	支払平均月額 (千円)	年間市場規模推計 (億円)	利用率	支払平均月額 (千円)	年間市場規模推計 (億円)	規模比較
家事代行サービス（総合型）	2%	8.3	290	16%	5.4	1,720	5.9倍
専門清掃	4%	7.9	560	39%	4.3	3,360	6.0倍
掃除代行サービス	2%	7.8	310	21%	3.8	1,610	5.2倍
洗濯代行サービス	1%	10.9	230	7%	4.0	560	2.4倍
炊事代行サービス	1%	11.3	200	9%	4.8	820	4.1倍
惣菜・食材宅配サービス	7%	8.1	1,200	30%	4.2	2,560	2.1倍
食品・日用品宅配サービス	18%	7.0	2,500	41%	4.9	4,130	1.7倍
セキュリティサービス	4%	6.5	490	31%	3.2	1,980	4.0倍
学童保育サービス	4%	7.7	560	25%	5.1	2,590	4.6倍

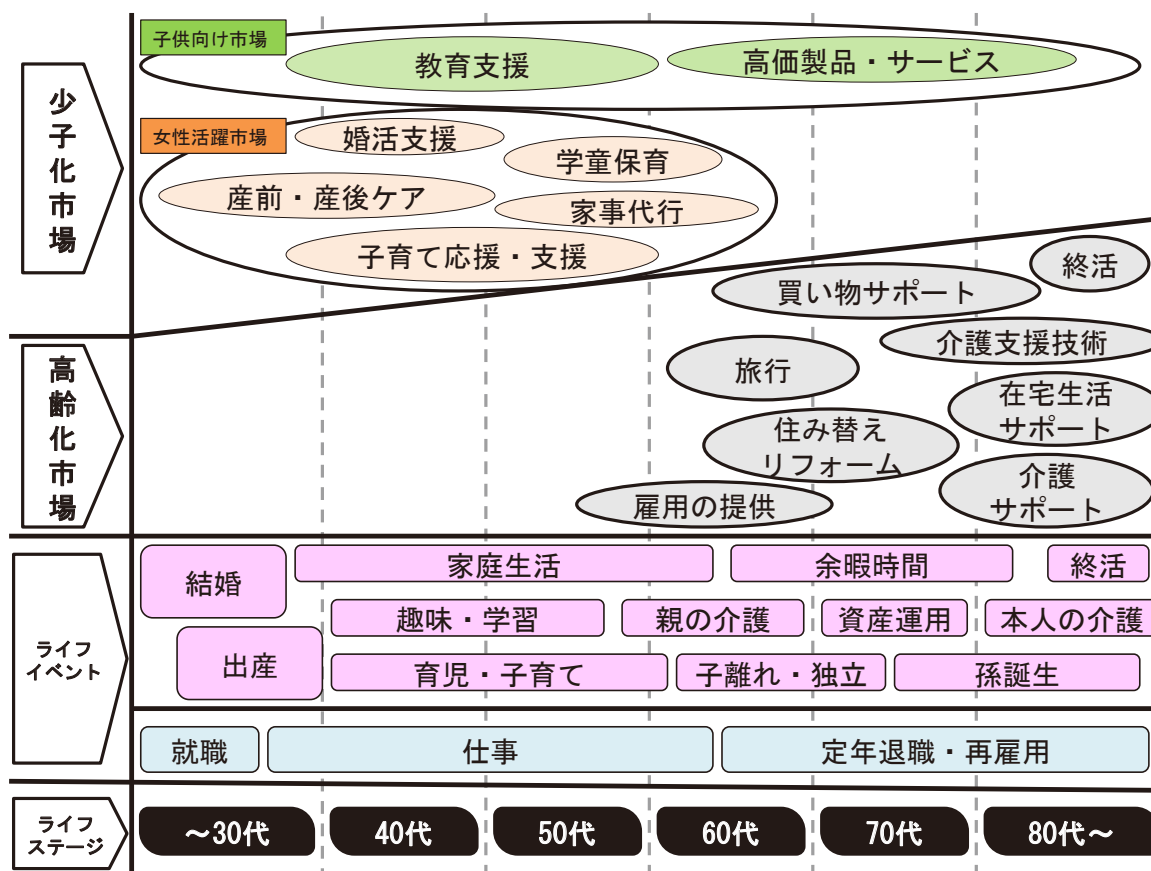
資料：経済産業省委託調査「平成22年度サービス産業活動環境整備調査事業（家庭生活サポートサービス産業についての調査事業）報告書」

これまでみてきたように、未婚化・晩婚化・晩産化や長寿命化といったことを背景に少子高齢化が進展し人口構造が大きく変化している。

まず、高齢化市場としては、高齢者層がターゲット市場として注目を集め、これまで顕在化してこなかった高齢者のニーズに応えるビジネスが誕生している。

次に、少子化市場としては、一人当たりの子供にかかる金額が増加しているだけでなく、そこから一歩進んでその背景にある未婚化・晩婚化・晩産化といった課題に対して様々な角度から課題解決を図ろうとする動きが進展している（図Ⅰ－18）。

図Ⅰ－18 少子化対策と高齢化のビジネス



少子高齢化社会への変化は現在進行形の状況にあり、社会的課題や市場ニーズも変化しており、新たな技術やサービスが今後も次々と誕生していく可能性がある。こうした変化を素早くとらえ、フットワーク良く適応していくには、発想の転換やスピーディーな経営判断が求められ、中小企業が活躍する可能性が充分にある市場であると考えられる。

次章では、変化を続ける少子高齢化市場において、社会的課題や市場ニーズをいち早くとらえ、新たなビジネスを手掛ける中小企業の事例を取り上げる。

II 少子高齢化時代の新ビジネスの戦略

第Ⅰ章では、経済や人口統計のマクロデータからみた少子高齢化の進展や、少子高齢化によるビジネス環境の変化を概観した。

第Ⅱ章では、少子高齢化時代における新ビジネス（以下、「少子高齢化ビジネス」と呼ぶ）の特徴や、中小企業が取り組んできた戦略を分析する。

1. 事例調査について

事例調査の概要

第Ⅰ章でみてきたように、少子高齢化が進展するなかで、これに関連した市場の潜在的規模は非常に大きいという指摘もあり、大企業を中心とした各社の取り組みについては各種の報告書等で紹介されている。

しかし、対象を中小企業に限定したものはあまり見受けられない。そのため、本調査では、少子高齢化ビジネスに取り組む中小企業に対して、その事業を開始した背景と経緯、直面した課題や成功のポイント等を把握するために、インタビュー調査を実施した。

主なインタビュー項目は、次のとおりである。

<主なインタビュー項目>

I. 現在の事業状況

○最近の事業の状況、重点分野

II. 当該事業への参入前・参入後

○参入の経緯

○参入前の課題・阻害要因、その克服

○参入後の課題

III. 参入後の成功要因

○主な成功のポイント

○それが可能だった要因

IV. 競争優位維持のための工夫、今後の課題

○競争優位維持のための工夫

○今後の課題と対処方針、展望

V. その他

○公的機関への期待・要望

事例調査にあたっては、中小企業基本法の定義をもとに、中小企業を主な対象とした¹⁴。なお、定義上は中小企業であっても、大企業の関連会社等については調査対象に含めなかった。

選定のプロセスとしては、最初に、文献調査及びデータベース調査を行い、本調査の対象としてふさわしいと思われる企業候補を数十社選定した。そのうえで、各企業の少子高齢化ビジネスとしての取組分野とユニーク性、業種、地理的分布（都市部か地方か）等を総合的に検討して、最終的に 15 社を選定した。

さらに、本調査の事例で取り上げている各社の取り組みが、「高齢化」対策関連、「少子化・女性活躍」対策関連のいずれに重点をおいているかで分類した¹⁵。なお、「少子化」については、少子化により次の2つの対応が迫られている。一つは、「少子化を食い止めるために、女性が安心して子供を産みやすいように、出産関連や家事面でのサポートをする」というものである。もう一つは、少子高齢化により労働力が不足しているので、女性にもっと仕事を続けてもらえるようにする」というものである。この両面から最近では、「女性活躍」とよく言われているので、今回の分類でも、「少子化・女性活躍」とした。

「高齢化」と「少子化・女性活躍」で分類したところ、前者は 10 社、後者は5社となった。なお、各社の事例レポートは「Ⅲ．事例紹介」に収録している。

¹⁴ 1件だけ、特定非営利活動法人（NPO）を含んでいる。

¹⁵ 事例企業の中には、「高齢化」対策関連と「少子化・女性活躍」対策関連の両方に関わるビジネスを行っているものもある。しかし、本調査における各社の取り組みの内容から判断して、いずれか一方として分類した。

表Ⅱ－１ インタビュー対象企業と取組分野

番号	事例名	本社所在地	少子高齢化ビジネスに関連する事業概要	取組分野	
				高齢化	少子化・女性活躍
1	株式会社 SPI あ・える倶楽部	東京都渋谷区	介護旅行	○	
2	株式会社高齢社	東京都千代田区	高齢者の派遣	○	
3	株式会社出前美容室若蛙 ^{でまえばようしつわかがえる}	東京都世田谷区	高齢者向けの理美容サービス	○	
4	株式会社東京信友	東京都新宿区	高齢者向けの機器開発	○	
5	朝日建設株式会社	富山県富山市	介護・福祉施設の建設・運営	○	
6	株式会社ウオンツ・ジャパン	福井県鯖江市	認知症予防のためのパソコン教育	○	
7	株式会社クラウドワークス	東京都渋谷区	シニア向けクラウドソーシング ¹⁶	○	
8	株式会社三喜有 ^{さんきゆうー}	富山県南砺市	高齢者向けネットスーパー	○	
9	マッスル株式会社	大阪府大阪市	介護・福祉ロボットの開発	○	
10	株式会社丸本組 ^{まるほんぐみ}	宮城県石巻市	介護・福祉施設の建設と開業支援	○	
11	株式会社AsMama ^{あずま}	神奈川県横浜市	子育て支援サービス		○
12	株式会社イシド	千葉県白井市	そろばん教育による子どもの能力開発		○
13	株式会社ベアーズ	東京都中央区	家事代行サービス		○
14	特定非営利活動法人マドレボニータ	東京都杉並区	産後ケアのサービス		○
15	株式会社ワーク&ライフコミュニケーション	和歌山県和歌山市	長時間の学童保育		○

注：事例の掲載順は、後掲の表Ⅱ-2を参照。

以上のような事例企業の少子高齢化ビジネスの取組内容を踏まえたうえで、その特徴や成功のポイントについて検討を行う。なお、項目毎に実例として、該当企業の取り組みを簡潔に示す。その際には、「高齢化」と「少子化・女性活躍」に分類する。

¹⁶ インターネットを通じて「群衆＝クラウド(crowd)」に仕事をアウトソーシングできる Web サービスのこと。

2. 事例からみる少子高齢化ビジネスの特徴

本節では、事例企業の取り組みを鳥瞰したうえで、少子高齢化にかかわるビジネス（少子高齢化ビジネス）について、その特徴や特性について整理する。

（１）ソーシャルニーズが高く、「ニッチ」な分野

■ 少子高齢化時代に求められる「社会性の高さ」

少子高齢化は、日本が直面している中長期的な社会問題である。高齢化の急激な進展により、高齢者の生活・健康・福祉等、様々な分野で新たな課題が生まれ、それへの対応が必要とされている。また、少子化による保育・教育のニーズが生じるとともに、少子化対策として女性が社会で働きやすくなるための新たなサービスが求められている。さらに、少子高齢化の急激な進展により、近い将来の労働力人口の不足も重要な問題として認識されている。

このように、少子高齢化自体が日本の大きな社会的問題であり、そこで生まれる様々な問題の解決につながる取り組みは、ソーシャルニーズへの対応といえる。それは、商品やサービスを売って利潤をあげるだけでなく、社会的な貢献も期待されている。

■ 「ニッチ」な分野

少子高齢化ビジネスは以前から注目されているが、まだまだ未開拓で発展途上の市場といえる。このため、潜在的に新規の商品・サービスや技術を活用する余地があると考えられ、大企業から中小企業・ベンチャーまで積極的に取り組んでいる。

このような市場は、「既存市場とは異なる特定の用途・目的に特化したビジネス」、または「潜在的であるがゆえにビジネスとしてほとんど取り組まれてこなかった新しいビジネス」であるという意味で、いわゆる「ニッチな分野」と捉えることができる。

■ 最初に認知度向上が重要

少子高齢化ビジネスは、これまで取り組まれてこなかった新しい分野であるがゆえに、ボランティアではなく、「ビジネス」としての取り組みは、最初はなかなか社会的な認知を得られにくい分野だといえる（時には「怪しげなビジネス」と誤解されることもある）。

ただし、一定の社会的認知を得ることができれば、自治体等の行政やマスメディアの注目を集めやすいという面もある。このことは、当該分野に取り組む中小企業にとって、自社の認知度を向上させる面で有利な要素だといえる。

＜高齢化＞

マッスル（株）〔介護・福祉ロボットの開発〕

当社は、2010年の上海万博において、壁を垂直に上るロボット「夢 ROBO」を他14社と協力して製作・出展して人気を博し、注目されることとなった。これに伴い、様々な企業から最も多くの問い合わせがあったのが、介護分野であった。この分野の中でも、非常にきつい仕事である「移乗」と「排泄」において、ロボットを活用して解決できないかという相談があり、2012年頃から開発を開始した。

現在では、ロボット開発において行政から補助金等の支援を受けており、これまで知られていなかった中小企業である当社の知名度が上がり、信頼も高まっている。

＜少子化・女性活躍＞

（特非）マドレボニータ〔産後ケアのサービス〕

吉岡代表は、1998年3月に出産した際に、産後の心身の辛さを体験した。そこで、産後の女性の健康をサポートする仕組みが日本にはほとんどないことを知り、「産後はダイエットではなく、リハビリ・セルフケアが必要！家族の幸せは母親の心身の健康から！」と考え、産前・産後に特化したヘルスケアプログラムの開発・研究と実践を重ねた。

現場で研究・改良を重ねたプログラムは、多くの産後女性の支持を受けた。こうして、産後のヘルスケアの社会的な必要性を実感し、2007年11月に当法人を設立した。

当社はマスメディアによる取材や大企業からの協賛を得たことで認知度が向上し、教室の開催拠点も増加した。

（２）手間がかかり、きめ細やかな対応が必要

■ 手間がかかる

少子高齢化ビジネスは潜在的な成長が強く期待されており、健康食品の販売や高齢者向け住宅等、様々な事業領域で多くの大企業が積極的に参入している。自ずと、中小企業が取り組む事業領域は、前述のとおり「ニッチな分野」になる傾向がある。このような分野（言い換えれば、大企業が参入しにくい分野）の特徴として、「事業の実施に手間がかかる」という点があげられる。

■ きめ細やかさが求められる

少子高齢化ビジネスは、一般的に社会的・肉体的弱者と呼ばれる高齢者、子供、女性等を対象とするものが多い。そのため、きめ細かいサービスや安全上のリスク管理等が重要となる。

例えば、介護が必要な高齢者を対象とした介護旅行の事業では、安全面や健康面できめ細かいサービスが必要であるとともに、旅行中のリスク管理面も重要となる。外出が困難な高齢者や障がい者を訪問してカット等を行う事業の場合は、通常美容サービスより、はるかに多くの手間がかかる。

また、子育て支援のサービスを提供する事業では、自分の子供を他人である個人に預けることには抵抗感が残るため、大手損害保険会社の賠償責任保険が適用できるようにしている。

■ 「手間がかかり、きめ細やかさが求められる」ことが参入障壁に

このように、事業展開をするうえで、手間がかかり、きめ細やかな対応が求められるため、一般的なビジネス以上に配慮とノウハウが必要となる。ただし、そのような負荷を全て価格に反映させればコスト高になり、顧客獲得は難しくなる。

したがって、必ずしも利幅が大きい事業とは限らないので、大企業が参入に二の足を踏むことが少なくない。それゆえ、中小企業が活躍できる可能性は十分にあるといえる。

<高齢化>

（株）SPI あ・える倶楽部〔介護旅行〕

篠塚社長は、自身が添乗員をしていた時に、「急速な高齢化の進行で旅行業界におけるシニア市場が拡大しているが、健康に不安を抱えたシニア層を対象としたサービスは不足している」ということを現場で実感していた。そうした時に、社長が添乗員時代から付き合いのあった 80 歳過ぎの顧客が呟いた、「どんなに好きな旅行でも、いつか自分の荷物が持てなくなったら、諦めないでね…」という一言が、高齢者向けのトラベル・サポート・ビジネス（介護旅行サービス）に取り組むきっかけとなった。

1995 年頃から高齢者向けの介護旅行サービスの検討を開始したが、介護を必要とする旅行サービスは手間がかかりリスクが高い等の理由から難航した。その後、1998 年の長野パラリンピックでの障がい者の活躍により、旅行を希望する障がい者が増加したため、介護旅行サービスを地道に進めてきた当社への依頼が増えることとなった。こうして、「ケア（人に触れる）付き旅行サービスプランを可能にする」というコンセプトの下で、介護が必要な高齢者等を対象に、「トラベルヘルパー（外出支援専門員）」が同行して国内外を旅行する介護旅行サービスを本格的に開始した。

現在の当社のサービス範囲は介護旅行だけでなく、墓参り、観劇、車の運転代行、買い物支援等と多岐にわたっている。こうしたサービスメニューの拡大及びサービスのきめ細やかさにより、当社の顧客満足度は高く、一度利用した顧客がサービスを再度利用してくれるリピート率は約 7 割に達している。

朝日建設（株）〔介護・福祉施設の建設・運営〕

林社長は、2002 年 4 月に講演会で聞いたリハビリテーション専門家の「生活リハビリ（寝たきりにしない・させない、主体性を引き出す、生活習慣を守る）」の考え方に共感した。また、母親の介護の経験から、「お年寄りには機械浴という生活習慣はなく、機械浴ではお年寄りの主体性・自主性が引き出せるわけがない」という点にも共感し、スタッフにとっては手間が省ける機械浴を導入せずに、手間がかかっても、人の手で介助して安心して入浴してもらう方針をたてた。

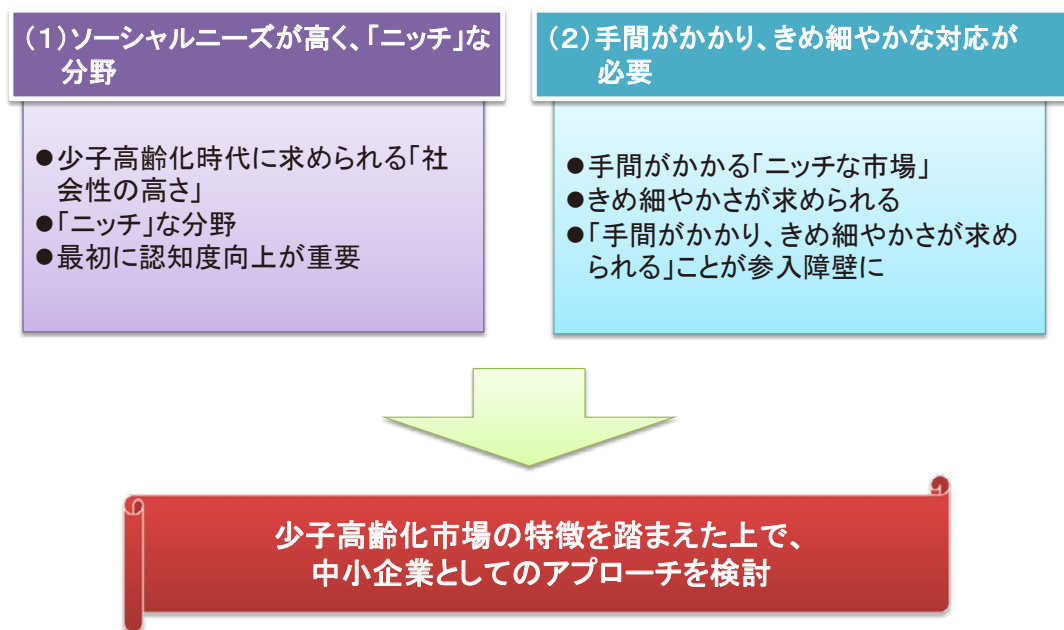
そのため、開業時のスタッフの採用では、社長自身が 1 名につき 1 時間近くかけて介護スタッフ候補者を面接し、「生活リハビリ」の考え方に共感できると思われる人材を選んだ。

ところが、実際に開業してみると、介護事業経験者だと聞いていたスタッフには専門性が不足していたり、機械浴を導入しないことによりスタッフの負荷が大きいとして不満がでるなど、予想外のことがおきた。そして、半年あまりで当初採用した 21 名中 6 名が退職してしまう事態となった。また、予算をかけてハイグレードな施設を建設したが、結局、介護分野に関して当社は素人であったため、利用客がなかなか増えなかった。

こうした問題に対応するために、スタッフの人材育成を強化した。まず、介護アドバイザーの指導の下で、トランス（移乗）や入浴時にきめ細やかな対応ができるようにした。また、会議や朝の申し送りなどで常に社長がメッセージを発信して意識を共有し、スタッフのレベル向上を図った。

以上のような少子高齢化市場の特徴を踏まえたうえで、中小企業としてのアプローチの検討を行う必要がある。

図Ⅱ－１ 事例からみた少子高齢化ビジネスの特徴



3. ビジネスの着想とノウハウの確立

本節では、少子高齢化市場でのビジネスニーズの発掘と、事業を立ち上げて継続するために必要な独自性及び競合他社との差別化の方策について、事例企業をもとに分析する。

少子高齢化市場においてビジネスを生み出すためには、潜在的なニーズを的確に捉えた、独自の魅力を持つ事業を策定する必要がある。

少子高齢化市場への参入にあたり、ビジネスニーズのある分野をいかに見つけて取り組むかが最初の課題となる。その場合、二つのアプローチが考えられる。一つは、創業者の実体験等をもとに、ベンチャーとして事業を起こすアプローチである。もう一つが、既に企業経営を行っている場合は、自社の強みや特色を生かすことのできる事業分野を活用するというアプローチである。

そのうえで、これらの新しいビジネスが顧客に受け入れられるために、事業運営のノウハウの確立が必須となる。

(1) ニーズの発見とビジネスの着想

■ 「実体験」からビジネスを着想

少子高齢化市場は、衣食住等のあらゆる分野にかかわり、潜在的に成長性が高いと期待されている。ただし、そのような特徴を持つがゆえに、逆に、何が有望なニーズかを見極めるのは容易ではない。また、事例企業が取り組んでいる少子高齢化ビジネスをみると、既存の市場とは異なる「ニッチな分野」が多いという傾向がみられる。

こうしたニーズの発見については、少子高齢化市場に参入している企業では、介護や子育て等の創業者自身の実体験から、ニーズの発見に成功している例が多くみられた。こうした事例では、自分や家族がどのようなサービスを必要としていたかが明確に認識されているため、実際のビジネスの内容が具体的に想定できるという面がある。こういった場合は、新たに起業するといったベンチャー企業が多い。

また、既に事業を持つ経営者が、現在の事業運営の経験を通して、ニッチな事業の「芽」を見つけて取り組む例もある。これは、比較的長い間、既存事業を続けている中小企業に多い。

少子高齢化市場は、ニッチな分野ゆえに急成長が見込めない傾向があり、長期的で粘り強い取り組みが必要とされる。そのため、こうした自身の実体験に基づく問題認識は、同分野に粘り強く継続的に取り組む動機づけの要因として、重要な役割を果たしている。

<高齢化>

(株) 東京信友 [高齢者向けの機器開発]

齋藤社長は、重度の聴覚障がいを持っており、生活面では夫人に頼っていた。ところが、1995 年に夫人が病気で他界してしまい、精神的に不安を感じると共に、在宅していても呼び鈴の音が聞こえないので訪問客が来てもわからないなど、生活の不便さをあらためて痛感した。

そこで、自身の体験を踏まえて、耳が遠くなった高齢者や聴覚障がい者などが感じる不便さを少しでも解消したいと考え、1998 年から聴覚障がい者用の情報機器の開発に着

手した。

＜少子化・女性活躍＞

（株）ベアーズ〔家事代行サービス〕

高橋専務は都内の短期大学を卒業後、母親が経営する企業に勤めていたが、香港企業の営業周りをしていた時の縁でヘッドハンティングを受け、1995年から商社のマーケティングマネジャーとして夫と共に香港に赴任した。

そこで出産した際に、フィリピン人のメイドを雇うことにした。初めは不安に思っていたが、時間が経つにつれて信頼が芽生え、精神的・肉体的にも安定して仕事・生活ができるようになった。

1999年に帰国して日本でメイドサービスを探したが、ハウスクリーニングや家政婦は存在したものの、メイドサービスは存在しなかった。また、家政婦を斡旋するだけの家政婦仲介業しか無く、費用もかかるため裕福な人しか利用できない状況であった。

そこで、香港のように若い夫婦からシニアまでが日常的に使えるメイドサービスが日本に無いなら自分たちで「日本の暮らしの新しいインフラ」を創ろうと考え、日本初の家事代行サービス業を開始した。

（２）事業展開のための独自性とノウハウの確立

■ 独自性とノウハウ確立のためのアプローチ

事業分野を策定した後に、事業展開において自社の競争優位を築くために、独自性とノウハウの確立が必要になる。これには、2つのタイプがある。

一つは、経営者の実体験から少子高齢化ビジネスの「芽」を独自に発見したもので、これまでになかったような（思いつかなかったような）「新規性の高い事業」である。その場合は、ゼロからの開始になる場合が多い。

もう一つは、既存事業を運営している経験の中から、少子高齢化ビジネスの「芽」を見つけ、既存事業の強みや特色を生かせるように検討した、「既存の事業分野に新たな価値を付加した事業」である。

次に、これら2つのタイプについて説明する。

＜新規性の高い事業＞

新規性の高い事業としては、増加する高齢者の健康や働く意欲への対応、子育て中の女性のための支援等、少子高齢化が進展するなかで「新たに生まれてきたニーズへの対応」といった側面がある。

このような例は、創業者自身がその周辺での少子高齢化の進展で生まれた新しいニーズを感じとり、新たなサービス・製品を生み出すのに取り組むという事例が多かった。

これは、事業としての新規性が強いがゆえに、一定の社会的認知を獲得するのに時間がかかることが多い。ただ、競争相手がまだ登場していない、または競合相手が少ないため、独自性を培ってノウハウを確立するための時間やチャンスは比較的ある。つまり、小さくても新たな市場で独占的な地位を構築することを重視して素早く事業展開を図り、先行者利益の獲得を目指すことが求められる。

なお、このような場合は、当該企業にとって中核的な事業として、その事業に特化しているという意味で、以下では「専業系」と呼ぶ。

＜少子化・女性活躍＞

（株）AsMama 〔子育て支援サービス〕

甲田社長は、退職後に通っていた職業訓練校で、出産・育児を理由に働きたくても働けない女性が多くいることを知って衝撃を受けた。そこで、育児も仕事もやりたいことも叶えられる社会づくりを目指して、地域で子育てについて頼れる仕組みを作るべく創業した。

2011年4月から、子育て中の母親のニーズにあわせて支援を行いたい人を見える化しようと「ママサポーター制度」を開始した。従来、依頼したい親がママサポーターに電話やメールで直接連絡をしていたが、都合がつかない場合はあらためて別の人を探さなければならず、効率が悪かった。そこで、2013年4月、Web・モバイルを利用した、「助けてほしい人と助けてあげたい人を、安心安全に、気兼ねなくつなぐ」オンラインシステムとして、「子育てシェア」β版の提供を開始した。これにより、子育て中の親が、いざという時に子供の送迎や託児をお願いできる知り合いやママサポーターをインターネット上で簡単に見つけて依頼できるようになった。

（株）ワーク＆ライフコミュニケーションズ 〔長時間の学童保育〕

山口社長は、ある企業経営者から、「子供が小学校に上がるので、いわゆる「小1の壁」という問題のために退職する社員がいる」という話を聞いた。一般的な学童保育は17～18時に子供を迎えに行く必要があるため、仕事を持つ親はなかなか迎えに行くことができない。保育園の時は延長保育などをやっている保育園もあるため、もう少し遅くまで預けることができたが、小学校に入ってからの方が早く迎えにいかねばならなくなる。そのため、今までのように勤務できずに仕事を辞めてしまう保護者が多く、こうした問題は「小1の壁」と呼ばれている。この「小1の壁」をきっかけに、長時間の学童保育を行えば保護者は働きやすくなり、また、放課後の時間をうまく活用する新たなサービスの提供もできるのではないかと考えた。

そこで、最長21時までの長時間滞在が可能な放課後滞在学习施設「プラスリー」を和歌山市内で開始した。ここでは、子供がくつろぐことのできる家庭的な空間である学童保育機能と、集中して学習できる塾の機能を併設することで、長時間滞在中に子供が充実した時間を過ごせるように配慮している。

＜既存事業に新たな価値を付加した事業＞

既に何らかの事業活動を行っている場合は、既存事業のサービスや製品を少子高齢化市場のニーズに合わせることで、他社との差別化を図り、需要を掘り起こす取り組みを行っている事例企業がみられた。また、これらの事例は、いずれも地方の建設業、スーパーマーケット業、パソコン教育等、少子高齢化の影響で苦しいといわれている業界である。それゆえ、いずれの企業も危機感を持って新事業の「芽」を探していた。その「芽」が何かを考えるうえで、少子高齢化時代ならではの社会的課題に気づき、その課題解決のために既存の事業分野で何ができるか、熱意をもって考えた末の新事業と考えられる。

この場合、既存事業の信頼性やリソース及びノウハウが活用できるので、新たな価値を付加した形で、ビジネス化に至る時間を短縮するのに役立つと期待できる。ただし、同業

他社が同じような着想に至れば、新たに類似事業を始める可能性もあるため、独自性の創造やノウハウの確立にあまり時間をかけていると、競争が激化して先行者利益を獲得できなくなってしまう懸念もある。

なお、このような場合は、当該企業にとっては既存事業が中心であり、新たに取り組んでいる「少子高齢化関連ビジネス」は既存事業の応用・発展的な事業という位置づけであるため、以下では「副業系」と呼ぶ。

＜高齢化＞

（株）丸本組 [介護・福祉施設の建設と開業支援]

当社は総合建設会社であるが、取引先等から福祉施設の運営のための開業支援依頼が増加したことをきっかけに、本業の建設業の一環として、高齢者福祉施設の計画の立案から施工までを担当した「ワンストップ型の高齢者福祉施設の開業支援」を開始した。

開業支援では、市場調査、事業場所の選定から計画立案、融資交渉等の準備業務から、設計・施工、認可申請や届け出の補助等の行政手続きに至るまで、本業である建設業の顧客企業のリクエストに応じる形で、総合的に支援を行っている。当社が地域の中で信頼が厚い会社であることと、当分野の潜在的ニーズの大きさが影響し、事業は口コミで顧客の間に広まり、順調に進み、開業支援の要望が増加した。

開業支援は、あくまでも建設・施工業務の追加的な付加価値として取引先に提供してきたサービスである。今後は、顧客からの要望を待つだけでなく、取引先に対する開業等についての提案に力を入れ、当事業が第二の柱になるように取り組んでいる。

（株）三喜有 [高齢者向けネットスーパー]

当社は、富山県内の3市に地産地消の地域密着型スーパーマーケットを5店舗運営している。この地域では、スーパーに行くのに1時間以上かかる集落もあり、「買い物弱者」が問題となっていた。

こうした「買い物弱者」の対策として、先代社長は、「2～3年は赤字でも良いから地域貢献に徹しよう」と決断し、取り組んだのがネットスーパー事業である。

2011年3月に開始した当初は、地元ではネットスーパーの認知度が低く、会員数がなかなか増えなかったが、「買い物弱者」への対策という観点から自治体の協力が得られたこと等で登録者が増加した。

ネットスーパーでの注文方法としては、パソコンの利用が一般的だが、高齢者はパソコンに疎い場合が多い。そのため、2013年9月、NTT西日本との協業により、自宅のテレビでも注文ができるようにした。

■ 事例の取組内容からの分類

これまでみてきた「事業実施のアプローチ」から、「新規性の高い事業（専業系）」と「既存事業に新たな価値を付加した事業（副業系）」に分類できる。

また、事業の「展開方法」についても特徴がみられる。本調査の事例で取り上げている各社の当該事業が、主に自社の立地している地域を中心に展開している場合は「地域密着」型、何らかの形で他の地域にも展開を広げている場合は「多地域展開」型として捉えることができる。

以上のような分類をもとに事例企業を整理すると、次のようになる。

表Ⅱ－２ 事例の取組内容からみた分類

番号	事例名	取組分野		タイプ	展開方法
		高齢化	少子化・女性活躍	専業系 / 副業系	地域密着 / 多地域展開
1	株式会社 SPI あ・える倶楽部	○		専業系	多地域展開
2	株式会社高齢社	○		専業系	多地域展開
3	株式会社出前美容室若蛙	○		専業系	多地域展開
4	株式会社東京信友	○		専業系	多地域展開
5	朝日建設株式会社	○		副業系	地域密着
6	株式会社ウォンツ・ジャパン	○		副業系	多地域展開
7	株式会社クラウドワークス	○		副業系	多地域展開
8	株式会社三喜有	○		副業系	地域密着
9	マッスル株式会社	○		副業系	多地域展開
10	株式会社丸本組	○		副業系	地域密着
11	株式会社 AsMama		○	専業系	多地域展開
12	株式会社インド		○	専業系	多地域展開
13	株式会社ベアーズ		○	専業系	多地域展開
14	特定非営利活動法人マドレ ボニータ		○	専業系	多地域展開
15	株式会社ワーク&ライフ コミュニケーション		○	専業系	地域密着

この表からわかるように、まず「専業系」または「副業系」というタイプ別でみると、「高齢化」に該当する企業 10 社のうち、「専業系」が4社、「副業系」が6社である。

「専業系」に分類される企業は、少子高齢化ビジネスを中核において事業を開始している。また、「副業系」に分類される企業は、建設業やスーパーマーケット等、もともとのビジネスがあり、その内容を少子高齢化時代のニーズに合わせて新たな付加価値をつけて、少子高齢化ビジネスに取り組んでいるものである。

一方、「少子化・女性活躍」に該当する企業5社の全てが、「専業系」に分類される。これは、少子高齢化ビジネスのなかで「少子化・女性活躍」の分野が比較的新しく、また、内

容的にも副業的に取り組むというよりは、この分野を主目的に事業が開始されたものだからである。

次に、「展開方法」についてみていくこととする。

「高齢化」に該当する企業 10 社のうち、「地域密着」が3社、「多地域展開」が7社である。「地域密着」に分類される企業は、地方の土木・建設会社やスーパーマーケット等、もともと地域密着度が高い業態である。

一方、「少子化・女性活躍」に該当する企業5社のうち、4社が「多地域展開」に分類される。なお、「地域密着」の1社は、他の地域にも広げる動きがあるため、近い将来、「多地域展開」に分類されることになる。「少子化・女性活躍」の場合は、高齢者の市場に比べるとまだまだ未開拓であり、競合企業のいない地域に積極的に「多地域展開」を図っているといえる。

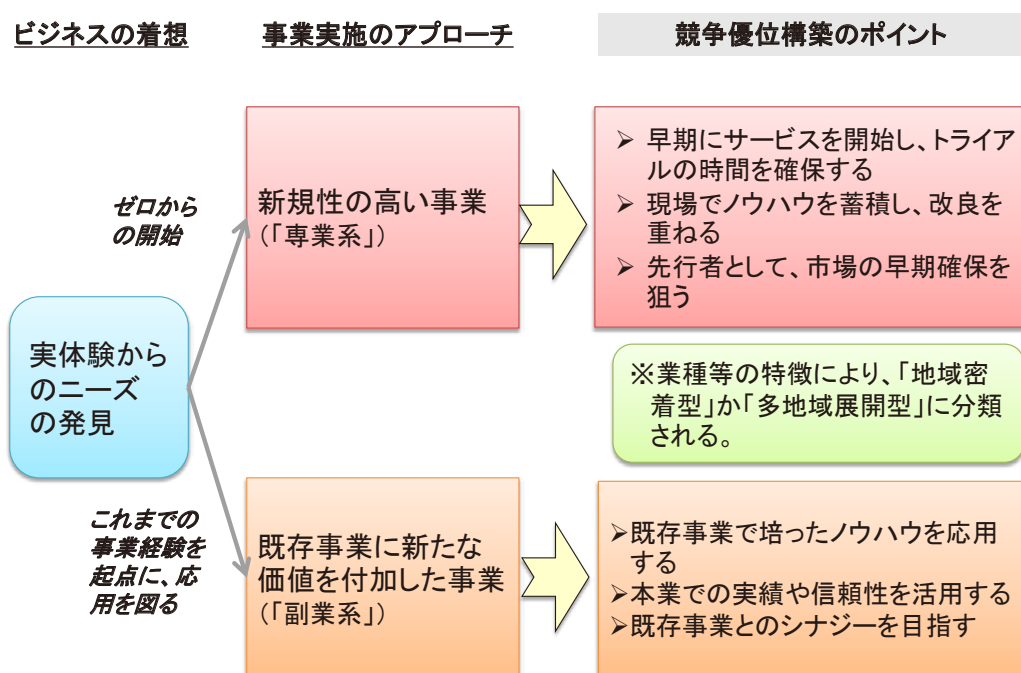
なお、「多地域展開」については、直営店やフランチャイズ方式で広げる場合と、社団法人や協会等をつくり仲間を募って広げる方法等がある。

以上のように、「高齢化」と「少子化・女性活躍」によって、「タイプ（「専業」か「副業」）」や「地域展開（「地域密着」か「多地域展開」か）」にも特徴がみられる。また、それぞれの取り組むビジネスの分野や業態によっても影響される。

これらの点は、今後、少子高齢化ビジネスに取り組む中小企業にとって参考になると思われる。

以上を踏まえ、どのように「競争優位構築」を図るかについて、図Ⅱ－2のように整理できる。

図Ⅱ－2 ビジネスの着想からノウハウの確立へ



この図で示すように、ノウハウを確立して競争優位を構築するためには、次のようなポイントがある。

「新規性の高い事業」の場合は、早期に事業を立ち上げて、まずはサービスを開始して様子をみる。次に、技術やノウハウの蓄積を続けて改良を重ねて、先行者として市場を確保するように取り組む。

一方、「既存事業に新たな価値を付加した事業」の場合は、事業展開において、まずは既存事業で培ったノウハウを活用・応用する。さらに、既存事業で培ってきた実績や信頼性を活かす。また、新事業を続けるなかで、既存事業とのシナジー効果が得られるように工夫を行う。

なお、両方のアプローチともに、事業を展開していくうえで、仲間を増やすといった連携体制の構築に取り組む事例が多いのも注目に値する（詳細は、次節で説明する）。

4. 連携体制の構築、資格制度等の整備

本節では、少子高齢化市場における事業を確立・継続していくのに必要な連携体制の構築や資格制度等の整備について、事例企業をもとに検討する。

少子高齢化ビジネスを立ち上げて軌道に乗り、安定的に運営されるようになると、それが新しいタイプの事業であればあるほど、事業分野自体の認知度と信頼性を高めるための方策が必要となる。

事例企業においては、事業分野の認知度向上、信頼の獲得、及び自社の競争優位の確立を目指して、様々な形で他者との連携を図る動きがみられた。連携関係の密度や方法から、次の三つの段階に整理できる。

- (1) 大企業・専門家、行政との連携
- (2) 参入希望者や同業他社との連携
- (3) 資格制度等を通じた連携

これらの連携方法・連携体制の構築の目的は、いくつかある。

第1は、事業分野及び企業の認知度の向上と、消費者・利用者の信頼の獲得である。前述のとおり、少子高齢化ビジネスは、新規性が高いため、またニッチな分野のことが多いこともあり、社会的認知を得るまでに時間がかかることが多い。

特に、まだ世間に知られていない事業を開始した初期段階では、事業分野・事業内容や企業自体について知ってもらうと共に、信頼性を高めるのが喫緊の課題となる。認知度向上の一環として、「仲間を増やす」という方法をとる場合が多い。

第2は、協会の設立や資格制度等の連携体制の構築により、一種の「参入障壁」を構築するというものである¹⁷。当該事業分野や企業自体が社会的な認知をある程度獲得して事業を拡大する過程で、自社が中心となって第三者的な協会等を発足させたり、それに伴い資格制度を導入したりすれば、同分野に後から大企業や競合企業が参入するのを躊躇させる効果も期待できる。つまり、資格制度等で囲い込みを図ることによって、「参入障壁」をつくるのに役立つのである。

なお、大企業との連携については、少子高齢化ビジネスに取り組む中小企業の認知度が一定程度得られた後に、大企業との連携が進む場合もみられる。

本節では、これらの連携について、各企業の事例を参照しつつ、それぞれの特徴について検討する。

(1) 大企業・専門家、行政との連携

大企業・専門家との連携は、少子高齢化企業の信頼性と知名度を高め、それによって集客を見込むことができるという利点がある。またこの他にも、技術面での協力やノウハウの移転を受けることができる点でも有効な方策である。

この手法は、少子高齢化ビジネスに限らず有効であるが、特に少子高齢化ビジネスにお

¹⁷ 企業が「参入障壁」の構築を明確に意図しているものではなく、このような効用がみられる場合があるという意味で用いている。

いては高齢者や母親等、ターゲット層に対し有効な影響力を持つと考えられる協力先を選定することも重要となる。

また、行政の発行物等で紹介されることや、自治体の施設を使う等の形で事業を行うことでも、顧客からの信用を得ることができる。

さらに、事例をみると、事業開始後の早い段階で大企業等と提携したりする場合は、創業者が個人的な人脈を持っていたり、既存事業で一定の認知度や資金力を既に持っている企業であることが多い。

一方、少子高齢化ビジネスにおいて、数年間にわたる実績を積んで認知度が上がり、社会的課題に取り組んでいるという側面も評価されて、大企業から協力要請等がくる事例もみられた。

＜高齢化＞

（株）クラウドワークス〔シニア向けクラウドソーシング〕

当社は、エンジニアやクリエイターのためのクラウドソーシングサービス「クラウドワークス」を提供する会社である。「クラウドワークス」は、元々エンジニアやクリエイター向けのサービスとして開始しておりシニアの登録は考えていなかったが、登録者の年齢を調べたところ、50歳以上どころか70代の登録もある上、最高年齢は85歳であった。これにより、シニアのニーズがあることに気がついた。また、行政関係者との話題で、地域活性化の観点からもシニア労働力活用の必要性等がよく出るようになった。

そんな中、テレビ東京から、高齢化が進んでいるためその労働力や能力を資産として活かさないかと相談があり、2013年、テレビ東京と業務提携して、50歳以上を対象としたシニア向けガイダンスページ「シニアワークス」を「クラウドワークス」に開設した。有名なテレビ東京との業務提携がシニアに安心感を持たせていること、「クラウドワークスを活用して仕事に取り組むシニア世代の姿を紹介する」という内容のテレビ番組を放送したこと等により、「シニアワークス」を通してシニアの登録者が増加した。

（株）ウォンツ・ジャパン〔認知症予防のためのICT教育〕

当社は、中高年を専門に「生活に役立つiPad&パソコン教室」をコンセプトに、直営の教室で少人数制の講座を開いている。近年、「夫婦2人暮らし、または1人暮らしの高齢者」の受講者が増えてきたことから、パソコンを教えることが認知症予防につながらないかと考えた。そこで、教育の質を高めるために、東京大学高齢社会総合研究機構の研究員など認知症予防の専門家に相談して、2011年から「認知症予防」という新たな付加価値をつけたiPad講座とパソコン講座の開発に取り組んだ。

その翌年、2012年に認知症予防のためのICT×認知症予防「脳×元気プログラム」を開発。まずは、パソコン講座を開始し、そして2015年よりiPad講座を開始した。

「脳×元気プログラム」は、少子高齢化により集客が難しくなり、パソコン教室の運営が容易でなくなっている現在、高齢者にアピールする有力な学習コンテンツとして注目を浴びている。

（２）参入希望者や同業他社との連携

少子高齢化ビジネスを展開する企業の中には、同分野への参入を希望する企業に自社の蓄積したノウハウを提供する事例がみられた。また、新たな市場ということで参入企業が少ないので、自社が中心となって同業他社を誘って、協会を立ち上げる事例もみられた。

いずれの場合も、新しい市場であるがゆえに、社会的に認知度の向上が必要であり、また、当該分野の市場全体を拡大するという目的からの取り組みであった。

また、協会を立ち上げて主要企業に加盟を促すことで、新たな市場で提供されるサービスの質を一定に保つ、言い換えれば、一定の質を確保しない後発企業の参入を防ぐという効果も期待される。

新しい分野に関与する企業が一定以上に増えることで、認知度が上がり一つの産業として認められることを重視しているのである。そうなれば、例えば業界として法改正等を行政に求める場合に役立つと期待している面も考えられる。

<高齢化>

（株）高齢社 【 高齢者の派遣 】

当社の創業理念は、「高齢者に仕事の機会を提供する」である。そのため、他社であっても、その理念を共有した同様のサービスが全国に広がることを望ましいと考えおり、また、全国に広がれば法改正の面等でも理解者が増えるという期待も持っている。そのため、運営ノウハウなどの情報提供の依頼があれば、無償で協力している。

当社の事業エリアは基本的に首都圏（１都３県）としており、他の地域でも同じようなビジネスモデルが成り立つと考えている。例えば、名古屋市で類似ビジネスを行う企業の設立を支援している。

さらに、高齢者の人材派遣・サービス業を営む企業間で連携し、高齢者就業のネットワークの構築を図ることが必要だと考え、当社が中心となって関係者と協力し、2009年に任意団体として高齢者活用連絡協議会を発足させた。2010年には高齢者活躍支援協議会に名称を変更し、2011年には任意団体から一般社団法人に移行した。当協議会では、高齢者の雇用・就業について相互に情報交換を行ない、ノウハウの共有、業務連携、共同事業の展開を図っている。

（株）出前美容室若蛙 【 高齢者向けの理美容サービス 】

当社は、福祉美容サービス事業会社であり、高齢者や障がい者を対象とした「福祉美容室」の運営と「外出が困難な方、施設にご入居の方」を対象に、美容師が訪問してカット等の施術を行う「訪問ヘアサロンサービス（訪問美容）」を提供している。

「福祉美容室」に関しては、この美容室で3年以上の勤務経験があり、その料金体系とサービスレベルを維持するという条件をつけてのれん分けも行っており、現在、横浜に2店舗、東京に1店舗が独立している。

2006年、訪問美容の普及を図ることを目的に、当社が中心となって関係者と協力してLLP 全国訪問理美容協会を設立した。これにより、訪問美容を目指す人向けに、ダイレクトメールの送付方法や業務委託契約書の作成等、必要な全てのノウハウの提供が可能になった。また、訪問理美容師の養成講座及び研修、現場での実習同行、さらに訪問美容の営業に役立つ情報の取得等も可能になっている。

（３） 資格制度等を通じた連携

資格制度や認定制度等を設けて、人材育成や組織の連携体制の構築を目指す事例企業は、意外に多かった。少子高齢化ビジネスにおける対人的なサービスの提供では、優秀な人材が必須となることから、継続的な人材育成を目的とした資格制度の整備やフランチャイズ制度の展開がみられた。

これらの試みは、人材育成を通して当該分野の認知度や市場の拡大をも狙った場合もある。さらに、こうした手法により当該分野の市場が拡大したときに、資格制度等を制定した少子高齢化企業は、それらの制度の存在によって権威づけられ、信頼性が強化されることも見込まれる。

つまり、資格制度等の制定を通じ、少子高齢化企業は、人材の確保と市場拡大を目指すとともに、この制度によって関係する企業の信頼性を高めているのである。

<高齢化>

（株）SPI あ・える倶楽部〔介護旅行〕

当社は、2000年の介護保険制度の開始や、旅行会社における高齢者や障がい者への対応の必要性の高まり等を背景に、2005年からトラベルヘルパー養成講座を開始した。しかし、自社だけで取り組んでも、トラベルヘルパーの社会的認知度は上がらないことを痛感し、2006年に特定非営利活動法人日本トラベルヘルパー協会を設立した。

そして、これまで当社が実施していた人材育成事業、教育・介護旅行ノウハウを、社会に広めるために同協会に移管した。これにより、事業が円滑に進むようになり、介護旅行に対する認知度向上と当社の信頼性の向上にもつながった。

2012年からは、フランチャイズ制度を開始してトラベルヘルパーセンター加盟店を募り、2015年3月時点で全国11拠点に広がっている。

トラベルヘルパーセンターの拡大に伴い、トラベルヘルパーの需要拡大が見込まれるため、今後はトラベルヘルパーに教える人材（指導者人材）の育成強化を進める予定である。

<少子化・女性活躍>

（株）イシド〔そろばん教育による子どもの能力開発〕

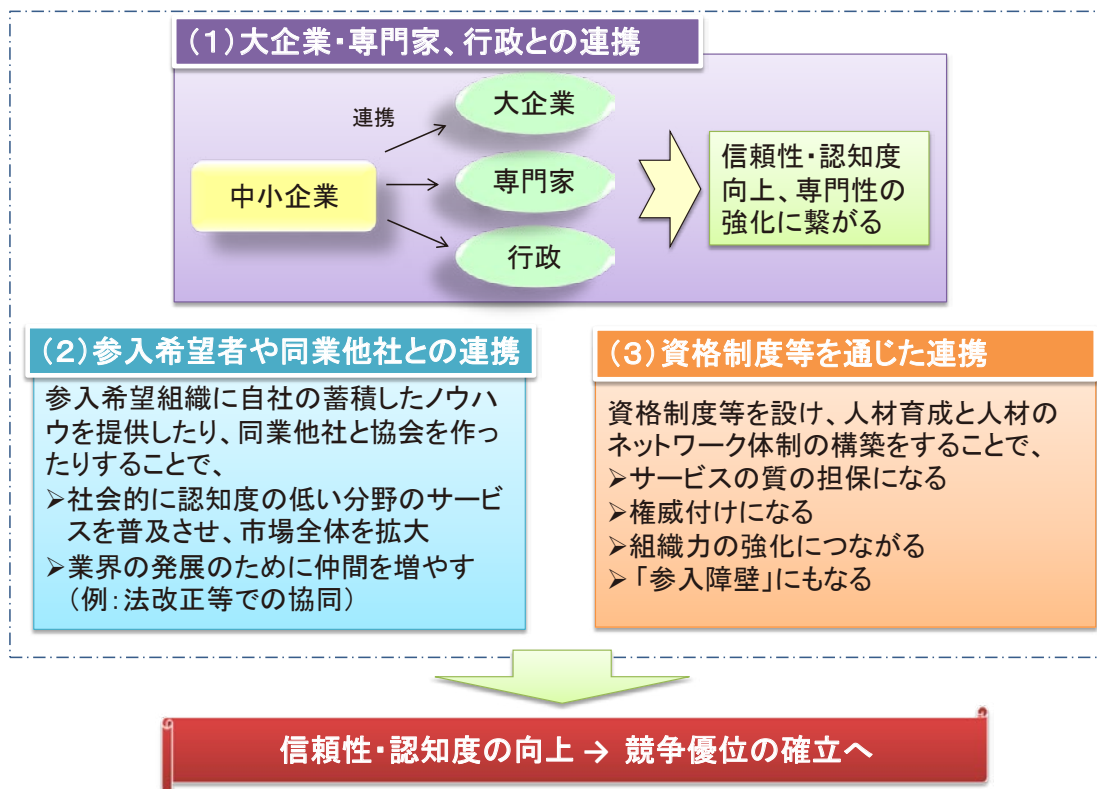
当社では、子供の能力を伸ばすために必要な要素は、「本人の頑張り×保護者の応援×教師の教え方」だと考えている。3者それぞれの頑張りによる相乗効果が、子供の能力開発には必須であるとして、特に教師の育成に重点を置いており、「教師としてのマインド醸成」と「指導技術の伝承」を重要視して進めている。

教師の「質」を担保し、育成を図るため、初級・中級・上級という3段階の資格制度の整備を進めており、資格取得後も教師のレベルを保つために、1年間かけて定期的に研修を行っている。こうして教師の育成に力を入れてきた結果、生徒や保護者から「そろばんを習いにきているのではなく、イシドさんが教えてくれるから通わせている」と言われるようになり、生徒や保護者から信頼を得ている。

こうした自社のノウハウを基に、創業社長が一般財団法人全国珠算連盟を立ち上げ、珠算教育の普及と発展を目的として珠算教師を育成し、検定などの資格認定を行っている。また、2006年頃からはフランチャイズ（FC）事業を開始し、加盟教室への教育ノウハウの提供を行うなど、事業展開を進めている。

以上を踏まえ、資格制度等を通じた連携のアプローチは、図Ⅱ－3のように整理できる。

図Ⅱ－3 連携アプローチ



5. 少子高齢化ビジネスに取り組む中小企業への示唆（まとめ）

本章では、最初に事例調査の概要について説明したうえで、(1) そもそも少子高齢化ビジネスをどのような観点で捉えるかという「事例からみる少子高齢化ビジネスの特徴」、(2) 少子高齢化ビジネスのニーズに気づき、ビジネスとなるように戦略をたて、競争優位を築くためにノウハウを確立するという「事業展開におけるビジネスの着想とノウハウの確立」、(3) 競争優位を強化し、ある種の「参入障壁」をも作り上げるという意味を持つ要素として着目した「連携体制の構築、資格制度等の整備」について、事例企業をもとにそれぞれ考察を行った。

その結果、各項目から、次のようなポイントが抽出される。

（１）事例からみる少子高齢化ビジネスの特徴

- 少子高齢化社会の進展により社会的課題が増大・多様化しており、新たなソーシャルニーズが生まれている。そのような変化を捉え、ビジネスチャンスにつなげるセンスが経営者には必要である。
- 潜在的な成長性は高いが、まだまだ「ニッチ」な分野である。将来の成長市場だとして大企業も参入しているので、中小企業は異なる観点から少子高齢化ビジネスを考えることが重要である。
- このような特徴のある分野であるがゆえに、事業展開すると、手間がかかり、きめ細やかな対応やリスク管理が必要になってくる。それが市場への参入障壁になっている面もあるので、機動力のある中小企業は、狙った市場での地位を早めに確立し、先行者利益の獲得を目指すべきである。

少子高齢化時代だからこそ求められている、**未開拓でニッチな分野において「新たなニーズ（Needs）を読み取る力」**が経営者に求められている。

（２）事業展開におけるビジネスの着想とノウハウの確立

- 少子高齢化市場に参入している企業では、介護や子育て等の創業者自身の実体験から、ニーズの発見に成功している例が多い。こうした事例では、自分や家族がどのようなサービスを必要としていたかが明確に認識されているため、実際のビジネスの内容が具体的に想定できるという面がある。したがって、経営者は新たなソーシャルニーズに対して普段から問題意識を持ち、自らの問題として捉える努力が必要である。
- 既に何らかの事業活動を行っている場合は、既存事業のサービスや製品を少子高齢化市場のニーズに合わせることで、他社との差別化を図り、需要を掘り起こすことができる。この場合は、既存事業の信頼性やリソース及びノウハウが活用できるので、新たな価値を付加した形で、ビジネス化に至る時間をある程度は短縮できる。なお、このような事例の多くは、少子高齢化の影響で苦境に迫られている地方企業等に多くみ

られる。

- 少子高齢化ビジネスを立ち上げて事業展開のノウハウを確立するには、「新規性の高い分野の事業」か「既存の事業分野に新たな価値を付加した事業」かによって、アプローチが多少異なる。前者の場合は、早期に事業を立ち上げてトライアルの時間を確保し、まずはサービスを開始して様子をみると共に、技術開発やノウハウの蓄積を続けて改良を重ねて、市場を確保するように取り組む。
- 一方、後者の場合は、事業展開において、まずは既存ビジネスで培ったノウハウを活用・応用する。さらに、新分野の場合は認知度も低く、社会的に信頼を得るのが難しいので、既存事業で培ってきた実績や信頼性を生かす。また、新事業を続けるなかで、既存事業とのシナジー効果を発現できるように取り組むことが望ましい。

ニーズの発見には、幅広い実体験や問題意識が役立つと思われる。また、新規性の高い事業には、事業の立ち上げを早期に行って、トライアルを続けながらノウハウの蓄積を図ることが望ましい。一方、既存事業がある場合は、少子高齢化時代のソーシャルニーズが何かを考え、自社のノウハウをどう適用できるかを考えることで、新事業の「芽」の発見につながる可能性がある。

つまり、少子高齢化ビジネスならではのきめ細かい「ノウハウ（Know How）を確立する力」が問われている。

（３）連携体制の構築、資格制度等の整備

- 大企業・専門家との連携は、少子高齢化企業の信頼性と知名度を高め、それによって集客を見込むことができるという利点がある。この他にも、技術面での協力やノウハウの移転を受けることができる点でも有効な方策である。
- 同分野への参入希望組織に自社の蓄積したノウハウを提供したり、参入企業が少ないので自社が中心となって同業他社と連携して第三者組織的な協会を立ち上げることに、業界としての認知度を向上し、消費者・利用者の信頼の獲得に役立つ。
- 協会の設立や資格制度等の連携体制の構築により、同分野に後から大企業や競合企業の参入するのを躊躇させる効果が期待できる。つまり、資格制度等で囲い込みをはかることによって、「参入障壁」をつくるのに役立つ。

つまり、少子高齢化ビジネスにおいては、中小企業だからこそ、様々な形で連携を進める「ネットワーク（Network）を構築する力」が必要とされている。

これまでみてきたように、中小企業が少子高齢化ビジネスに取り組むうえで、少子高齢化ビジネスならではの、「3つのN（ニーズ、ノウハウ、ネットワーク）の力」が必要とされている。

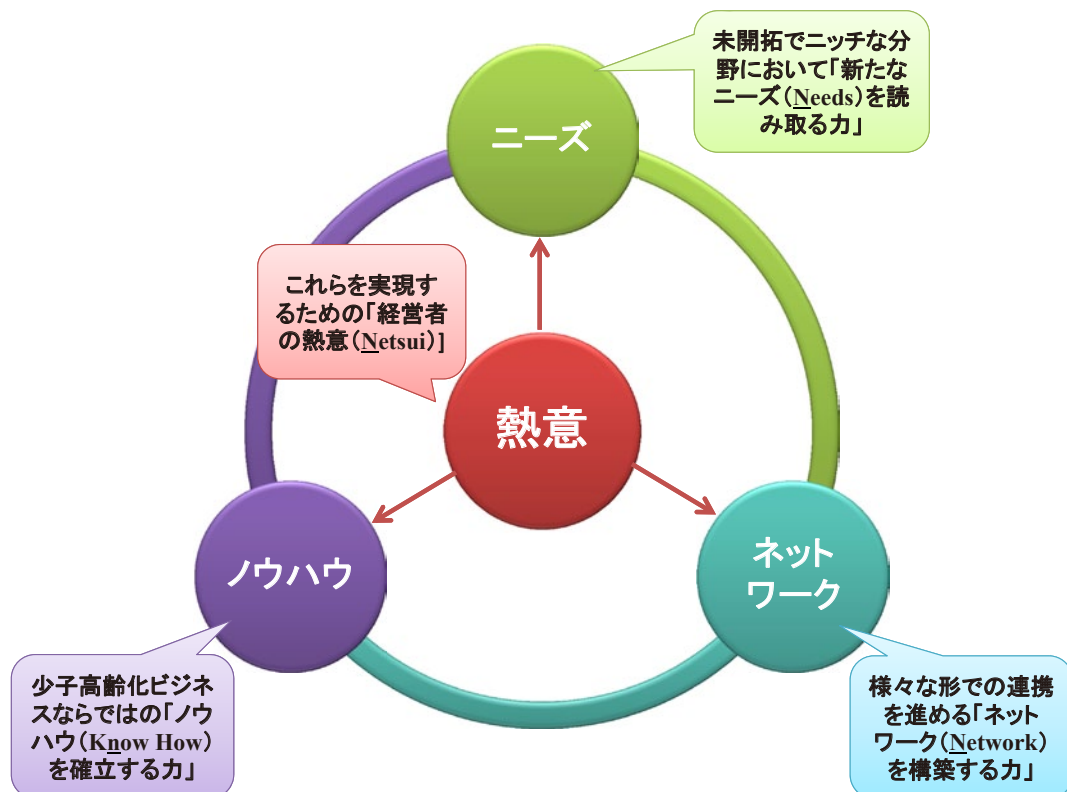
ただし、これだけでは少子高齢化ビジネスの実現にたどり着くのは不十分である。これらを生みだし、持続させるのに無くてはならないのが、新分野を切り拓いて社会的認知を

勝ち得て事業として成功させるという「経営者の熱意（Netsui）」である。

少子高齢化ビジネスは新しい分野であるがゆえに、最初は理解をえられにくい面があり、事業としても手間がかかるため、一般にビジネスを始める以上に強い「熱意」が必要となる。そして、そのような熱意を通して社会的信頼を着実に積み重ねて、ネットワークを広げることが可能になるのである。

以上から、中小企業が少子高齢化ビジネスに取り組むうえで、少子高齢化ビジネスならではの「4つのN（ニーズ、ノウハウ、ネットワーク、熱意）＝4N」が重要だといえる。

図Ⅱ－4 少子高齢化ビジネス成功のための「4つのN」



III 事例紹介

1. 株式会社 SPI あ・える倶楽部¹⁸

高齢化社会における新ビジネス「介護旅行」のパイオニア

所在地	〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1丁目 19 番 13 号 トップヒル 10 階		
設立年	1991 年	URL	http://www.aelclub.com/
代表者	篠塚恭一 代表取締役社長	従業員数	11 人
資本金	1億円	売上高	1億 1,720 万円（2014 年6月）
主要拠点	本社、トラベルヘルパーセンター全国 11 拠点（青森、福島、東京、千葉、神奈川、静岡、愛知、大阪 等）		
事業概要	➢ トラベルヘルパー（外出支援専門員）の人財サービス事業 ➢ 介護旅行サービス事業 ➢ 地域事業化支援、コンテンツの提供等のコンサルティング業務等、関連事業		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化	専業	地域密着
高齢化	副業	多地域展開

【ポイント】

- 高齢化社会で需要が高まる「介護旅行」という新市場を開拓した。
- ケアの手間や事故のリスクから、大企業が参入しづらい市場である。
- マスメディアが好意的に取り上げる分野であり、宣伝費がかからない。
- 大手旅行代理店と提携しており、信頼を得やすい。
- 人材育成専門の NPO 法人を立ち上げ、全国にセンターを設けてネットワーク化し、全国展開を図っている。

（１）介護旅行ビジネスの参入・開始の経緯

■ バブル経済の崩壊を契機に、顧客の声から「介護旅行サービス」を着想

当社は、介護が必要な人の旅行等を支援する介護旅行サービス会社のパイオニアである。1991 年の設立当初は、主に大手旅行会社に観光人材（いわゆる「ツアーコンダクター」）を派遣していた。しかし、バブル経済の崩壊により仕事が減少し、新たな事業の柱を作る必要性を感じていた。

篠塚社長は、自身が添乗員をしていた時に、「急速な高齢化の進行で旅行業界におけるシニア市場が拡大しているが、健康に不安を抱えたシニア層を対象としたサービスは不足し

¹⁸ ヒアリングは 2014 年6月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

ている」ということを現場で実感していた。そうした時に、社長が添乗員時代から付き合いのあった 80 歳過ぎの顧客が呟いた、「どんなに好きな旅行でも、いつか自分の荷物が持てなくなったら、諦めないかね…」という一言が、高齢者向けのトラベル・サポート・ビジネス（介護旅行サービス）に取り組むきっかけとなった。

■ 新事業に転換する中で、観光人材の半数が辞職

1995 年頃に、当社の事業の方向性として、高齢者向けの介護旅行サービスの検討を始めた。しかし、介護を必要とする旅行サービスは手間がかかりリスクが高い等の理由から、社長以外は高齢者向けに舵を切ることを望まない者が多く、当時 170~180 人ほどいた観光人材の約半数が辞職した。そして、旅行業のライセンスを取得して 1998 年に「あ・える倶楽部」という営業名称で、介護旅行サービスを本格的に開始した。しかし、この時点で先行きに不安を覚えた約3割の観光人材が辞職してしまった。

■ 長野パラリンピックが追い風に

このような状況だったが、思わぬ追い風があった。1998 年の長野パラリンピックでの障がい者の活躍が影響し、旅行を希望する障がい者が増加したことである。ところが、一般的な旅行代理店では障がい者の旅行を扱うことはほとんどなかったため、いろいろなトラブルが発生した。そのため、介護旅行サービスを地道に進めてきた当社への依頼が増えることとなった。

（２）介護旅行サービスの確立と大企業との連携

■ 介護旅行サービスと「トラベルヘルパー（外出支援専門員）」

介護旅行サービスとは、「ケア（人に触れる）付き旅行サービスプランを可能にする」というコンセプトの下で、介護が必要な高齢者等を対象に、「トラベルヘルパー（外出支援専門員）」が同行して国内外を旅行するサービスである。

当社の登録商標である「トラベルヘルパー」とは、介護を必要とする人の旅行のサポートができる専門的な人材のことである。当社は、トラベルヘルパーという新しい概念を提唱し、人材の育成から派遣を含めた介護旅行サービスを展開している。

■ 介護旅行サービス発足時の混乱

介護旅行のニーズが高まったのを受けて、サービスの発足当初は、大手旅行代理店からの要請でトラベルヘルパーを派遣していた。しかし、大手旅行代理店が顧客と契約を結んでおり、当社は黒子に徹することになるため、契約時に顧客の情報を正確に把握することが困難であった。そのため、トラベルヘルパーが介護を行う顧客の情報を事前に正確に把握できず、顧客に会ってみたら聞いていたことと状況が違って困ることが多発した。

■ 「直接契約方式」で顧客ニーズを的確に把握

そこで当社は、顧客との直接契約方式へと仕組みを変更した。例えば、大手旅行代理店の高齢者や障がい者向けの旅行商品の申込み時に、トラベルヘルパー利用の追加オプションを用意し、顧客はその時点でトラベルヘルパーを追加するかどうかを自分で選択できる。

ただし、その時点ではオプションとして選択するだけで、トラベルヘルパー利用の実際の申込みについては当社に直接連絡して契約する方式をとっている。つまり、当社が旅行会社にトラベルヘルパーを派遣しているのではなく、トラベルヘルパーが必要な場合は顧客が直接当社に申し込む「直接契約方式」をとっている。中小企業が大企業に顧客を紹介してもらって直接取引をするということは少なく、これは画期的な例だといえる。

このように、他の旅行代理店に人材を派遣するのではなく、顧客を紹介してもらって直接取引をするシステムにしたことで、顧客の具体的な情報やニーズを的確に把握できるようになり、顧客の要望にあったサービスを提供することが可能になった。

■ 墓参りから買い物支援まで

当社のサービス範囲は介護旅行だけでなく、墓参り、観劇、買い物支援等と多岐にわたっている。こうしたサービスメニューの拡大及びサービスのきめ細やかさにより、当社の顧客満足度は高く、一度利用した顧客がサービスを再度利用してくれるリピート率は約7割に達している。

■ 大企業との連携、マスメディアの協力

介護旅行サービスは、ケアの手間や事故等のリスクからなかなか大企業でも参入しづらい分野である。当社はリピート客を増やしていくことをミッションに、「顧客が喜ぶことなら最大限がんばろう」という人材を地道に育成しながら、介護旅行のサービスを提供し続けてきた。こうしたことが、大手旅行代理店や百貨店等の大企業との提携拡大につながったといえる。

また、この事業は高齢者や障がい者向けの時代にあった新たなサービスということで、マスメディアが積極的に取り上げてくれるため、広告費がかからないというメリットも享受できている。

（３）トラベルヘルパーの協会設立とフランチャイズ制度の展開

■ トラベルヘルパー育成事業に取り組む

高齢化の進展が深刻に議論される中で2000年には介護保険制度が始まり、旅行会社における高齢者や障がい者への対応の必要性がますます高まってきた。そのため、当社は2005年にトラベルヘルパー養成講座を開始した。ただし、厚生労働省が法律で定めた介護サービス以外は認めなかったことや、度重なる制度改正等があり、なかなか事業は安定しなかった。

■ 社会的認知度向上のために協会を設立

このような中、介護旅行を実現するためのトラベルヘルパーの社会的認知度を上げる必要性を痛感していた。ただし、当社だけでトラベルヘルパーを抱えていても社会的認知は進まず、事業も広がらないと考えて、2006年に特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）日本トラベルヘルパー協会を設立した。そして、これまで当社が実施していた人材育成事業、教育・介護旅行ノウハウを、社会に広めるために NPO 法人に移管した。こうして、当社は介護旅行のコーディネート、NPO 法人は人材育成と、役割分担をはっきりさせることで事業が円滑に進むようになった。

現在、トラベルヘルパーは約 750 名に達しており、トラベルヘルパー講座では、年間で約 200 名が学ぶまでに拡大している。

■ フランチャイズ制度で全国展開

2012 年からは、加盟店制度でトラベルヘルパーセンター加盟店を募り、2015 年3月時点で全国 11 拠点に広がっている。加盟店は NPO 法人、株式会社、社会福祉法人等である。このように広域で組織的なネットワークを構築し、介護と連携して新しい仕事にも結びつけていく試みを始めている。例えば、医療介護分野の事業者が介護タクシーを行う等の様々な事業にひろがっている。

（４） 今後の展開

■ 介護旅行の信頼性向上

近年、メディアを通して介護旅行の認知度は向上しており、信頼性をより一層高めたいと考えている。「非日常」という位置づけの「旅行」をして貰うためには、まず買い物や墓参りで行った「日常」的な利用で問題がないようにする必要があると考えている。

そのため、日常的にトラベルヘルパーを利用してもらえるようにサービスメニューを増やしたり、千代田区などで高齢者を対象として、旅行と健康作りを絡めた「認知症予防教室」などを開催したりしている。

■ 利用者の理解促進も必要

介護旅行の需要増加に伴い、介護旅行の利用者に対するトラベルヘルパーの担うべき役割（サービス提供の範囲として、ここまでやる、やらないという線引き）のルール整備が必要だとも感じている。このような点について、利用者側にも理解してもらえるような消費者教育も必要だと考えている。

■ 指導者人材の育成が必要

これまで、NPO 法人でトラベルヘルパーの育成を進めてきた結果、かなりの人数の育成に成功している。しかし、トラベルヘルパーセンターは全国に拡大しており、まだまだ需要は増えるとみている。そのため、今後はトラベルヘルパーに教える人材（指導者人材）の育成強化を進めていく予定である。

2. 株式会社高齢社¹⁹

定年退職者に「働く場」と「生きがい」を提供する、高齢者人材派遣事業

所在地	〒101-0021 東京都千代田区外神田3-6-4 OS ビル5階		
設立年	2000 年	URL	http://www.koureisha.co.jp/
代表者	上田研二 最高顧問 幸山明雄 代表取締役社長	従業員数	20 人
資本金	1,000 万円	売上高	4億 9,000 万円（2014 年度）
主要拠点	本社		
事業概要	➤ 定年退職者等の人材派遣業 ➤ 有料職業紹介事業 ➤ 各種請負事業		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化	専業	地域密着
高齢化	副業	多地域展開

【ポイント】

- 周囲の定年退職者が自宅で時間をもてあましている様子を見て、高齢者の人材派遣業を着想した。
- 経験豊富な定年退職者が派遣されれば受け入れ企業は即戦力を得られ、また、定年退職者側も働く場が得られて知識も生かすことができるので、両者共にメリットがある点に気がついた。
- 東京ガスの退職者の受け皿的な役割を果たしており、登録者を集める方法が確立できている。
- 創業時の理念を実現するために、類似のビジネスが他地域に広がるように、他社にもノウハウ等の情報提供を行っている。さらに、協議会を立ち上げて関係組織の連携を図っている。

（１）定年退職者の人材派遣事業への参入・開始の経緯

■ 会社再建の経験から起業に関心

当社の設立者である上田代表取締役（現在、最高顧問）は東京ガス出身で、1997 年、59 歳の時に関連会社に代表取締役社長として出向した。その関連会社は、借入金 12 億円、累積赤字6億円の状態だったが、リストラをせずに会社を再建した。その経営再建の過程で、自身も 1998 年の定年を目前にし、自分の理想とする経営哲学で経営できる会社を持ちたいという思いが強くなった。

¹⁹ ヒアリングは 2014 年9月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

■ 周囲の定年退職者をみて「高齢者の人材派遣業」を着想

1993 年頃から少子高齢化は既に指摘されていた。実際に定年退職した会社の先輩の中には、仕事をせずに自宅でごろごろして家族に疎まれる人が少なからずいる様子を見て、定年退職者（ここでは、以下「高齢者」）の問題を実感した。

最高顧問は、「経験豊富な高齢者が派遣されれば受け入れ企業は即戦力を得られ、また、高齢者側も働く場が得られて知識も生かすことができるので、両者共にメリットがある」と考えて高齢者の人材派遣業を思い立った。そして、一人でも多くの高齢者に「働く場」と「生きがい」を提供することを目的に、2000 年1月に当社を設立し、高齢者の人材派遣業を開始した。

（２）定年退職者の派遣事業の展開

■ 設立当初から OB 人材を確保

当社設立当初は、スタッフ3名（総務、経理、仕事のマッチング）、登録ワーカー25 名で開始した。

登録ワーカーの勧誘の際には、東京ガスの OB 会の名簿やサービスセンターの知人に直接電話で連絡をした。退職したばかりの人は、これまでやりたかったことをする等の楽しみを重視しているため反応は今ひとつだった。ところが、定年退職後半年もすると、時間をもてあまし、家でごろごろして家族から疎まれがち等の理由で、登録の打診に反応が良くなるケースが多かった。

受注した仕事は主に東京ガス関連の業務で、登録ワーカーのほとんどが東京ガスの OB であったため、その仕事に適した経験豊富な人材を派遣して、すぐに対応することができた。

■ 高齢者のニーズに合った働く機会の提供

登録ワーカーの働き方は、年金と併用した勤務形態であり、ほとんどが週に3日間を限度とした勤務で、月に8～10 万円の報酬を得ている。週3日勤務であっても、通う場所ができるため、健康保持や円満な家庭の維持にも役立っている。仕事は、通常は正社員が1人で行う仕事を2～3人でワークシェアするため、週3日勤務でも円滑に仕事がまわる仕組みとなっている。

このような仕組みにより、職種に適した経験豊富な即戦力を必要な時にリーズナブルに提供できるので、顧客企業にもメリットが大きく、仕事も増えている。

■ 登録ワーカーの再教育に注力

登録ワーカーのほとんどが東京ガス及び関係会社の OB のため、即戦力としては良いが、実際に派遣してみると、気をつけなければならない点もあることがわかった。登録ワーカーの派遣先の担当者が彼らのかつての部下や後輩という場合が少なくない。そのため、職場での人間関係について気をつけるように教育する必要があることがわかった。かつての部下や後輩でも現在は顧客なので、相手を「さん」づけで呼ぶこと、過去の自慢話をしないこと等、顧客への接し方の注意事項等を「就労時のお願い事項」に定めて徹底させている。

さらに、派遣に際してはこうした教育が必須だと考え、4～5年前からプロの研修講師に

依頼して、登録ワーカーのマナー教育を定期的に行っている。マナー教育は1日コースで3ヶ月に1回ほど、1日に約10人の受講者で実施しており、これまでにのべ200人が受講した。

■ 登録ワーカー数の増加と事業拡大

当社の事業が現在の高齢者の働くニーズに合致していることもあり、マスメディアへの露出が増えていることや口コミによる広がりにより、登録ワーカー数は順調に増えている。現在の登録ワーカーは約710名（2015年4月末現在）である。会社を定年退職した60歳から75歳が中心だが、定年を設けていないため80歳の人もある。女性も70名ほどの登録があり、電話受付、店口²⁰、CADの仕事等を行っている。

売り上げは年々拡大している。

（３）ノウハウの外部提供と協議会の設立

■ 理念実現のためにノウハウを無償で外部提供

当社の創業理念は、「高齢者に仕事の機会を提供する」である。そのため、他社であっても、その理念を共有した同様のサービスが全国に広がることを望ましいと考えおり、また、全国に広がれば法改正の面等でも理解者が増えるという期待も持っている。そのため、運営ノウハウなどの情報提供の依頼があれば、無償で協力している。

当社の事業エリアは基本的に首都圏（1都3県）としており、他の地域でも同じようなビジネスモデルが成り立つと考えている。例えば、名古屋市で類似ビジネスを行う企業の設立を支援している。

■ 協議会の設立による連携の拡大

高齢者の人材派遣・サービス業を営む企業間で連携し、高齢者就業のネットワークの構築を図ることが必要だと考え、当社が中心となって関係者と協力し、2009年に任意団体として高齢者活用連絡協議会²¹を発足させた。2010年には高齢者活躍支援協議会に名称を変更し、2011年には任意団体から一般社団法人に移行した。当協議会では、高齢者の雇用・就業について相互に情報交換を行ない、ノウハウの共有、業務連携、共同事業の展開を図っている。

（４）今後の展開

■ 取引先や業務の多様化を推進

現在は東京ガス関連の売上げが約7割を占めているが、今後は他の業界にも取引先を拡げていく方針である。他の業界との取引率を高めることで、一つの業界の業況に左右されず、より流動的な人材の活用が可能になると考えている。最近では、電気業界の仕事なども増えている。

²⁰ お客様窓口のある店舗において、お客様が来訪した時に応対する業務のこと。

²¹ 2015年5月の時点での登録会員数は、正会員は10、特別会員は11、賛助会員は法人11、個人が9となっている。

また、多数の高齢者のモニターを持つことを強みに、2013年4月から「高齢者なんでも調査団」という名称で、高齢者によるアンケート調査やモニター派遣等を行っている。これにより、高齢者向け商品・サービスの提供や高齢者にも生活しやすい社会作りに関わる機関・団体に対して、高齢者の確かな声やニーズを届けることを目指している。このように、これまでのノウハウや人材の蓄積を活かした、業務の多様化にも取り組んでいる。

■ 他の地域での類似ビジネスの支援を継続

類似ビジネスを行う企業が全国に広がっている。最近では、中国や韓国からも問合せがきている。今後も、高齢者の雇用促進を進める他社と連携して、「高齢者に仕事の機会を提供する」という理念の実現を継続していきたいと考えている。

でまえばようしつわかがえる

3. 株式会社出前美容室若蛙²²

高齢者・障がい者のための出張型福祉美容サービス

所在地	〒158-0097 東京都世田谷区用賀4-34-12 グリーンハウス2号館 121		
設立年	2007 年	URL	http://www.waka-gaeru.com/
代表者	藤田巖 代表取締役社長	従業員数	32 人
資本金	100 万円	売上高	5,000 万円（2014 年 10 月）
主要拠点	本社、横浜市栄区		
事業概要	➤ 訪問・出張美容等の福祉美容サービスの提供		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化	専業	地域密着
高齢化	副業	多地域展開

【ポイント】

- 福祉美容サロンから訪問美容サービスまで事業を広げている、福祉美容のパイオニアである。
- 福祉美容は、採算やノウハウ等の点で、大企業が参入しづらい分野である。
- 社長は 50 代で異業種から美容サービスに転身した。介護施設での経験から福祉美容を着想した。差別化戦略として、自分の年齢に近い高齢者等を主な顧客と想定した。
- 訪問美容サービスの普及のために協会を設立して、訪問美容のノウハウを提供している。

（１）福祉美容サービス事業への参入・開始の経緯

■ 異業種から美容サービスへの転身

当社は、2007 年創業の福祉美容サービス事業会社である。当社の藤田社長は、58 歳の定年まで富士通に勤務していた。50 歳のときに、定年後の仕事として、人に係わり感動と喜びに繋がる仕事だと以前から関心を持っていた美容師になりたいと考えて勉強を始め、会社勤務しながら通信教育と土日の勉強により、6年後の 56 歳の時に資格を取得した。

そして、定年後に2年間の修業期間を経て、2001 年に 60 歳で(株)福祉美容室カットクリエイト 21 を開業した。出店した場所は、横浜市金沢区のサロンで修業をしたことと、また、高齢者が来店しやすいことも考慮して、坂道が比較的少ない同市栄区にした。

■ 福祉美容サービスを始めたきっかけ

福祉美容を志したきっかけは、社長が創業前、ホームヘルパー2級の勉強をしていた時に実習で訪れた介護施設で、女性も男性と同じようにバリカンでカットをしているのを見て衝撃を受けたことであった。そして、そのような人達が望む美容サービスを提供したいと

²² ヒアリングは 2014 年 12 月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

考えた。

また、当社の創業時には、日本のサロン（美容室）はすでに飽和状態であり、差別化を図る必要性を感じていた。社長が美容師資格を取得した時には、既に 50 代後半になっており、自分の年齢に近い高齢者向けのサービスに特化した方が良いとも考えた。こうして、高齢者や障がい者を対象とした「福祉美容室」を開業するに至った。

（２）福祉美容サロンから訪問美容サービスへ

■ 福祉美容サロンの展開

社長が福祉美容のサロンを始めた時点では、まだ、そのような店舗は他に無かった。無料で顧客の送迎を始めてみると、「無資格者がカットしているのでは」などと通報が入り、保健所の担当者がたびたびサロンに立ち入り検査に来た。その度に、美容師の資格を保有していること、送迎料金は受領していないこと等を説明して地道に活動を続け、今ではそのようなことはなくなった。これまで問題もなく顧客に喜ばれる営業を続けてきたことで、保健所からも顧客を紹介してもらうまでになっている。

当社の福祉美容という事業分野は、新規性の高い分野であったために、創業期には金融機関からの融資を受けることはできなかった。現在は、実績を評価されて継続的な支援を受けている。

福祉美容の普及のために、のれん分けも行っている。福祉美容室カットクリエイト 21 の 3 年以上の勤務経験があり、その料金体系とサービスレベルを維持するという条件をつけており、現在、横浜に 2 店舗、東京に 1 店舗が独立している。

■ 顧客からの要請で、訪問美容サービスを開始

当初は、高齢者や障がい者の外出を支援するため車での送迎を行っていた。しかし、外出困難者から自宅への訪問美容の要請があり、訪問美容サービスを開始した。そのニーズが年々増えてきたので、(株)福祉美容室カットクリエイト 21 から訪問美容サービス部門の業務移管という形で、2007 年 11 月に新たに(株)出前美容室若蛙を設立した。当社では、寝たきりなど在宅で介護が必要な状態となった高齢者（要介護認定を受けている方）や障がい者（支援費制度を利用している方）、または病院へ入院中、社会福祉施設等に入所している方など、理・美容師法（第 6 条・第 7 条）に基づく「外出が困難な方、施設にご入居の方」を対象に、美容師が訪問してカット等の施術を行う「訪問ヘアサロンサービス（訪問美容）」を提供している。

■ 訪問美容サービスの事業拡大

当社の本社は高速道路インターチェンジが近く交通至便の世田谷区用賀にあり、横浜市長区にある(株)福祉美容室カットクリエイト 21 の店舗を支店としている。

当社の訪問美容サービスは、様々なマスメディアに紹介されたこともあり、遠方の顧客が増えている。現在は一都三県、約 160 の施設で訪問美容を行っている。

各施設の顧客については、カルテを作成してデータを管理している。社会福祉施設等の顧客のカルテはその施設に設置しており、前回と異なるスタッフが訪問しても顧客ごとに適切に対応できるように心がけている。

当社にとっては、社会福祉施設等での施術が主な利益源であり、自宅への訪問は赤字になるが、次の注文につながると考えて訪問美容の要望に応えるようにしている。

■ 美容師に柔軟な働き方の機会を提供

福祉美容と訪問美容ともに、年齢が高い人の方が、人生経験が豊富で高齢者との会話がうまく進むという面がある。そのため、スタッフには、子育て等で美容サービスから一旦リタイアしたが、子供が大きくなったので復帰したという人が多い。

終日の勤務は難しい人もいたので、午前9時半から午後4時半までの時間内で、可能な曜日だけ勤務するという柔軟な勤務時間を設定している。仕事の終了等の連絡はeメールで行い、給与は勤務日数に応じて支払っている。スタッフは施設など訪問先に自宅から直行するため、各地域で対応できるよう様々なエリアのスタッフを採用している。現在、スタッフは約30名にのぼる。

(3) 訪問美容の人材育成と、普及のための協会設立

■ 訪問美容スタッフの人材育成

当社のスタッフになるには、美容師の資格とホームヘルパー3級の資格が必要で、さらに「福祉美容に理解があり、美容師として10年以上のキャリアを持つこと」が採用基準となっている。このように、美容師としての腕だけでなく福祉についても理解した上で、細かな配慮ができる人材を必要だと考えている。そのため、エチケットと接客方法を指導している。

カットだけではなく、顧客との会話を大切にすることで、ニーズを引き出すだけでなく、会話自体を楽しんでもらえるように心がけている。また、社員の給与を渡す際に、社長がメッセージを書いて、課題やビジョンを共有するようにしている。

さらに、訪問美容のスタッフは、情報交換会として年に3回、エチケット講習や、寝たきり高齢者のベッド上でのカット方法、体位転換の方法等を学習している。

スタッフを経て半年から1年間で独立する人も多い。訪問美容の人材育成に貢献するのも、当社の役割だと考えている。

■ 協会を通じてノウハウを提供

(株)福祉美容室カットクリエイト 21 の訪問美容サービス部門として活動していた 2006 年に、訪問美容の普及を図ることを目的に、当社が中心となって関係者と協力して LLP 全国訪問理美容協会²³を設立した。会員は全国に約 60 名いる。

この協会に加入すれば、訪問美容を目指す人に、ダイレクトメールの送付方法や業務委託契約書の作成等、必要な全てのノウハウを提供している。また、訪問理美容師の養成講座及び研修、現場での実習同行、さらに訪問美容の営業に役立つ情報を得るといったメリットを享受することができる。

²³ LLP 全国訪問理美容協会 (<http://www.llp-houmon.com/>)。LLP とは、Limited Liability Partnership の略で、有限事業組合制度のこと。

（４）今後の展開

■ 福祉施設への参入強化

これまで福祉施設では、カット等は主にボランティアで行われていたことが多く、「料金は無料で良いのでは」という意識が残っているところが多い。ただし、それでは顧客は好きなスタイルにはできず、結局得をするのは（無料でそれを提供するという形をとっている）施設だけになってしまう。大規模な有料老人ホームのほとんどには、すでに業者が入っている。しかし、一業者だけでは顧客の多様なニーズにこたえられないと考え、当社はそうした施設にもパーマの時だけでも入らせて欲しいといった営業を行い、参入を進めている。

■ 新たな取り組みとして他業種との提携

新たな取り組みとして、他業種との提携を進めている。例えば、訪問入浴の業者とタイアップして、入浴の前に訪問してカットしている。また、全国訪問理美容協会には、会員で訪問マッサージ業をしている者がおり、共同でカタログを作るなどの事業を始めている。

■ 効率的な事業運営と適正規模の追求

このように、当社では事業拡大に力を入れているが、いかに限られた人数でより多くの依頼に対応できるかが課題である。スタッフの数に応じて依頼を受けるようにしているが、風邪等でスタッフが急に休むこともある。そのような場合は、社長自身が交代要員を務めたりもしているが、人繰りの問題は今後も課題である。

今後、スタッフの規模を考慮に入れながら、無理に大きくしすぎずにビジネスを続けていきたいと考えている。また、一旦リタイアした美容師に、自分の好きな時だけ働けるような、柔軟に再就職できる機会を提供していきたいと考えている。

4. 株式会社東京信友²⁴

経験に基づいたアイデアで、聴覚障がい者向けの新製品を開発

所在地	〒160-0022 東京都新宿区新宿1-14-5 新宿 KM ビル6階		
設立年	1985 年	URL	http://www.shinyu.co.jp/
代表者	齋藤勝 代表取締役社長	従業員数	10 人
資本金	2,000 万円	売上高	1億 8,000 万円（2014 年9月）
主要拠点	本社、ヨーロッパ支社（在ロンドン）		
事業概要	➤ 産業用及び福祉用の通信機器製造販売		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化	専業	地域密着
高齢化	副業	多地域展開

【ポイント】

- 社長自身が聴覚障がいを持つ体験から、独自の福祉機器の開発を着想した。
- 技術者ではないが、自身のアイデアを基に粘り強く取り組んで開発に成功した。
- 商品が内閣総理大臣賞を受賞し、また、テレビや雑誌等のマスメディアにもよく取り上げられ、社長と商品の認知度が向上し、大きな広報効果が得られた。
- 聴覚障がい者向けとして開発した商品だが、大企業の工場や売り場において、様々な形で幅広く利用されている。
- これまでの商品開発を通して、社長独自の戦略が確立されている。

（１）福祉機器事業への参入・開始の経緯

■ 自身の体験から福祉機器の必要性を痛感

齋藤社長は、大学卒業後に医療関係の出版社を立ち上げたが、事業を売却した。そして、1985 年、56 歳の時に新たに設立したのが当社である。当初、石材関係の事業などを手がけていた。

社長は重度の聴覚障がいを持っており、生活面では夫人に頼っていた。ところが、1995 年に夫人が病気で他界してしまい、精神的に不安を感じると共に、在宅していても呼び鈴の音が聞こえないので訪問客が来てもわからないなど、生活の不便さをあらためて痛感した。

そこで、自身の体験を踏まえて、耳が遠くなった高齢者や聴覚障がい者などが感じる不便さを少しでも解消したいと考え、1998 年から聴覚障がい者用の情報機器の開発に着手した。

²⁴ ヒアリングは 2014 年 11 月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

（２）聴覚障がい者用の福祉機器の開発

■ 技術者ではない社長のアイデアと粘り強さが開発の起点

社長はもともと技術者ではないがアイデアは豊富であった。生活に欠かせない音を腕時計の文字盤に表示する機器が必要だと考え、1998年の時点で既に69歳だったが、独学で情報通信技術を学び、開発に取り組み始めた。

通信機器や電子部品を製造する会社をいくつも訪ねて協力を仰いだが、社長が考えるような機能を、腕時計という限られた形状の中に搭載するのは技術的に困難だとして消極的だった。しかし、社長はあきらめずに無線や電気の知識を身につけながら、ポケベルの開発に携わっていた技術者を協力者として迎えた。

社長はもともと技術者でないがゆえに、技術的に難しいことにあえて挑戦して、後がないとの切羽詰まった気持ちから、専門的知識だけでなく雑学的な知識から知恵を絞り出して解決策を模索した。

■ 社長の熱意で資金集めを実現

聴覚障がい者用の福祉機器の新たな開発には、非常に多くの資金が必要だった。老後の手持ち資金だけでは足りなかったが、ある金融機関が社長の思いに賛同してくれたことで、通常は無理と思われた融資が実現した。

そして、銀行からの融資に加え、総額約7,000万円の助成金、その他賞金（約500万円）等、あらゆる手段で資金を集めてつぎ込んだ。

■ 聴覚障がい者の生活スタイルを変える腕時計型受信機を開発

開発開始から約3年間をかけて、インターホンや電話の呼び出し音を振動と文字表示で知らせる腕時計型受信機「シルウォッチ」の開発に成功した。

従来の聴覚障がい者向けの情報機器は、据え置き型のランプが点灯することでドアベルやFAXの着信を知らせていた。しかし、当社が開発したシルウォッチは、腕時計型で身につけるタイプなので、来客やFAX着信等があれば時計が振動して時計の文字盤上に文字が表示されるようになっている。これにより、従来はランプが見える場所に行動範囲が狭められていたが、シルウォッチの開発で聴覚障がい者の行動範囲が広くなり、生活スタイルが大きく変わったと高い評価を受けた。

シルウォッチの写真²⁵



²⁵ 当社ウェブサイト（<http://www.shinyu.co.jp/product/main/index.html>）

シルウォッチの販売は、1999 年から開始した²⁶。この頃から本格的に福祉機器事業へと舵を切り、シルウォッチの改良を続けると共に、多くの関連商品の開発・販売に取り組んでいる。現在も、当社の製品の企画設計・開発は基本的に社長自身が行い、協力会社が製造を行っている。

■ 政府の表彰やマスメディアにより社会的認知度が向上

2009 年度には、内閣府による「バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰」において内閣総理大臣賞を受賞するなど、製品による社会貢献が認められている。

当社は特に売り込みの営業や宣伝などはしていないが、社長の半生や商品のユニークさから、テレビ出演はこれまでに 15 回ほどにのぼる。こうしたマスメディアへの露出とユーザによる口コミ等で、認知度が向上している。

(3) 一般企業での利用が広がる

■ 聴覚障がい者向け製品が一般企業で広く利用される

シルウォッチは、最初の1年目は予想を上回る売り上げだったが、翌年以降は横ばいであった。聴覚障がい者を対象とした事業はマーケットが限られている上、国や自治体の給付制度による購入が主で、商品を自費で購入する人は多くはなかったことに気がついた。これでは販売に限界があると感じ、法人向け市場へのアプローチを決断した。

そして、「シルウォッチ」の改良を続け、大手の自動車会社やスーパーマーケット、衣料品などの小売業の現場での導入が進み、累計で約 20 万台を販売している。利用方法としては、例えば大手自動車会社の工場では、文字と振動で連絡が可能なシルウォッチを使うことで、騒音が大きい製造ラインのエラーを瞬時に把握して、ロスを低減するためのコミュニケーション手段として役立てられている。

また、大規模なスーパーマーケットや衣料品の店舗では、シルウォッチを使ってどこにいても警報・呼び出しができるので、迅速なスタッフの対応が可能となり、顧客サービスの向上に活用されている。

この他、送迎を請け負うハイヤーの運転手を朝起こすためにタクシー会社が導入したり、航空会社のキャビンアテンダントの目覚まし代わりににも利用されるなど、様々な企業で利用されている。

■ 関連製品の裾野の拡大を続ける

「シルウォッチ」の仕組みを応用し、「聴覚障がい者高齢者用防災連絡システム」や、電話の着信音、玄関チャイム、お風呂の沸き上がりの状況を知らせる音、火災警報機等、一軒の家のあらゆる音を文字化する「サウンドモニター」、病院や銀行で利用される番号呼び出し機「シルボード」など、関連製品の裾野を拡大している。

²⁶ このような商品を 15 年前から開発していた点から、ウェアラブルコンピューティングの先駆けといえる。

（４）今後の展開

■ 大企業参入のリスク低減を常に考慮

中小企業が取り組むに相応しいものとしては、大手企業が取り組みにくいテーマを選ぶか、または大企業の商品を補完する（隙間を狙う）商品に注目している。その意味で、当社は、高齢者をはじめとする情報弱者のための防災連絡に力を入れている。こうした経営方針により、大企業の参入による経営リスクの低減を図っている。

■ 海外展開の再検討

社長の妹婿が英国人であるため、ロンドンにも事務所を持っている。英国は電波制限が厳しく、日本から同じ商品を持って行ってもそのまま利用することはできない。以前に英国で販売したこともあるが、欧州連合（EU）の規制²⁷などがあり、上手くいかなかった。だが、最近は円安が進んでいることもあり、再度挑戦することを検討中である。

■ 量的な拡大のための体制整備

現時点では差し迫った競合品の脅威はないが、今後は量的な拡大に力を入れていく予定である。納入先は大企業が多数であり、自動車会社や大手スーパー等への納入が切れ目無く続いているが、一度の大量注文にはなかなか応じきれない。そのため、量産化や在庫量の増加を実現したいと考えている。

電子部品に関しては、購入には3ヶ月程度のリードタイムがあり、受注から商品納入までは通常4ヶ月程度かかる。さらに入金までの日数を加えると、受注を増やすにはそれだけ資金が寝ることになり会社の負担となる。現時点の対策としては、製造会社（協力会社）との連携を強化し、製造会社には営業にも加わってもらい、商品と資金の流れを見える化した上で、商品の分納に協力してもらう方向で進めている。

■ 商品開発を通じた独自の戦略論の確立

これらの商品開発を通して、社長は次のような独自の戦略を確立している。

- 商品そのものの差別化
- 価格の差別化：どこにでもある商品だが、これからの時代に需要が確実に高まる見込がある商品で、他社製品との比較で圧倒的に安価で提供できること。もちろんその上で適切な利益を確保できること。
- 主力製品を頂上とし、周囲にあたかも広い裾野があるように多くの関連製品を作ることで後発会社の追走を諦めさせる。

今後も、この戦略に則って事業を展開する方針である。

²⁷ 電子・電気機器における特定有害物質の使用制限についての欧州連合（EU）による RoHS 指令（有害物質使用制限指令）のこと。

5. 朝日建設株式会社²⁸

本業での知名度・信頼度と社長の経験を活かした、介護ビジネスへの参入

所在地	〒930-0094 富山県富山市安住町7-12		
設立年	1940 年	URL	http://www.asahikensetsu.co.jp/
代表者	林和夫 代表取締役社長	従業員数	69 人
資本金	4,500 万円	売上高	19 億 7,000 万円（2014 年 12 月）
主要拠点	本社、老人介護事業所2カ所（北代、吉作）		
事業概要	➤ 道路舗装工事、一般土木工事、電気設備工事、介護住宅改修工事 ➤ 老人介護事業所の開設・運営や、バリアフリー住宅への改修、福祉用具販売・レンタル事業		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化 高齢化	専業 副業	地域密着 多地域展開

【ポイント】

- 母親の介護の経験と、事業の成長可能性から介護ビジネスの参入を決意した。
- 創業家の三代目社長であり、地元での知名度・信頼度がともに高く、また本業での経営が安定しているため、地元で顧客を集めやすい。
- 介護スタッフの人材育成の強化と、社長の理念の共有化で問題を乗り切っている。
- 本業の土木業・建設業と介護ビジネスとのシナジーを追求している。

（１）介護ビジネス参入・開始の経緯

■ 母親の介護の経験と事業の成長性を見込んで、介護ビジネスに参入

当社は道路舗装工事、一般土木工事、電気設備工事で 60 年以上の実績を持ち、地元での知名度・信頼度ともに高い建設会社である。

林社長は、母親の認知症が進んでいたため、普段は家族で介護しながらデイサービスとショートステイを利用していた。しかし、自分でもっと本格的に母親を介護したいという願いを持っていた。

また、2001 年頃にある雑誌で、介護福祉ビジネスの成長可能性についての記事を読んで感化され、2001 年秋に介護事業への参入を決意した。

²⁸ ヒアリングは 2014 年 10 月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

（２）介護事業所の立ち上げ

■ 自社での直接経営に転換

自社が使っていない資材置き場が富山市北代にあったため、そこに老人介護事業所を建てることにした。また、そこに母親を入所させたいと考えていた。2001年の時点では、当社が建物を所有し、知人の介護事業者がその建物で介護事業を行うという計画だったが、その事業者の経営が悪化したため、当社が運営することに方向転換した。

2002年6月に、有限会社朝日ケアを設立した。そして、2003年4月に、職員21人（うち2人は朝日建設からの出向）の体制で、最初の老人介護事業所である「あさひホーム（北代）」を開所して、デイサービス、ショートステイ、グループホーム事業を開始した。

■ 「生活リハビリ」に基づく介護を目指す

社長が母親を十年間近くにわたり介護した経験を基に、機械浴を廃した総檜の風呂、採光のために障子紙を貼った居室の扉や廊下のトップライト、24時間床暖房の効いた全館ヒノキ張りの床など、細部にこだわって建設をした。そのため、当初の予定よりもかなり高額の2億3,000万円ほどかかった。

社長は、2002年4月にリハビリテーション専門家の講演会で聞いた「生活リハビリ（寝たきりにしない・させない、主体性を引き出す、生活習慣を守る）」の考え方に共感して事業に取り組んだ。

また、母親の介護の経験から、「お年寄りには機械浴²⁹という生活習慣はなく、機械浴ではお年寄りの主体性・自主性が引き出せるわけがない」という点にも共感し、スタッフにとっては手間が省ける機械浴を導入せずに、人の手で介助して安心して入浴してもらう方針をたてた。そのため、風呂は機械浴の設備でなく、総檜の風呂にこだわった面もある。

開業時のスタッフの採用では、社長自身が1名につき1時間近くかけて介護スタッフ候補者を面接し、「生活リハビリ」の考え方に共感できると思われる人材を選んだ。

（３）人材育成の強化

■ 初期スタッフの思わぬ退職と利用客の伸び悩み

実際に開業してみると、介護事業経験者だと聞いていたスタッフが実際には専門性が不足していたり、機械浴を導入しないことによりスタッフの負荷が大きいとして不満がでるなど、予想外のことがおきた。そして、半年あまりで当初採用した21名中6名が退職してしまう事態となった。また、予算をかけてハイグレードな施設を建設したが、結局、介護分野に関しては素人であったため、利用客がなかなか増えなかった。

■ スタッフの育成強化と社長の意識の共有で乗り切る

こうした問題に対応するために、スタッフの人材育成を強化した。まず、介護アドバイザーを招いて、その指導の下で、トランス（移乗）や入浴のスキル向上を図った。現在では、トランスの上手なスタッフが、老人介護事業所での講習の講師をつとめるまでになっている。

²⁹ 専用の機械浴用浴槽を利用した入浴方法のこと。

また、会議や朝の申し送りなどで常に社長がメッセージを発信して意識を共有することで、スタッフのレベル向上を促した。さらに、社長の介護への基本的な考え方を共有できる人材の採用に改めて力をいれた結果、職員の質が向上している。

■ 介護所の増強が進む

2006年には2か所めの老人介護所の運営を開始した。元々産婦人科医院であった建物を利用して「あさひホーム吉作」を設立し、2階建てのため、エレベーターを取り付けて同年7月に開業した。

有限会社朝日ケアの職員は、最初は21人で開始したが、現在は60数名にまで増加している。介護・福祉事業を開始した時に採用した人材はかなり入れ替わっているため、まだまだ継続的な人材育成が必要だと考えている。

■ 介護福祉事業の裾野を拡大

当社では、老人介護事業所の運営以外の介護福祉関係の事業としては、高齢者向けに手すりやスロープの取り付け等の住宅改修も手掛けている。また、福祉用具のレンタル・販売等を行うユニバーサルデザイン室では、福祉用具専門相談員を2名配置した。ケアマネジャーと共に顧客の自宅を訪問し、適切な福祉用具の使用のための指導や点検等を行っている。

（４） 今後の展開

■ 人材の「質」のさらなる向上

当社はこれまで十年以上にわたり介護福祉事業を展開してきた中で、やはり介護を担う人材の「質」が重要だと考えている。そのため、介護スタッフの技術面と精神面の両方で介護スキルの向上を図り、高品質なサービスの提供ができるよう目指している。

そのため、優れた人材の育成と確保のための環境整備に取り組んでいる。例えば、パートにもボーナスを出して、社員だからパートだからといった区別した考え方をなくすようにしている。また、若い女性が仕事を継続できるように、出産や子育て中は夜勤や休日出勤の面での調整を図っている。さらに、介護スタッフの給与が十分とはいえないので毎年改善している。ただし、これは介護保険制度との関係があるので、自社だけでは解決できない問題だとも認識している。

■ 本業と介護福祉事業とのシナジーの追求

介護福祉事業に継続して取り組んでいる中で、近年、介護関係の住宅改修やトイレの改修等の注文が増えている。これらの事業分野は競合他社が多数あるが、当社の本業である建設業のノウハウも生かし、相乗効果が出るように取り組んでいきたいと考えている。

6. 株式会社ウォンツ・ジャパン³⁰

新たな付加価値として「認知症予防」のパソコン講座を展開

所在地	〒916-0073 福井県鯖江市下野田町4-1-3		
設立年	2010 年	URL	http://wants.jpn.com/
代表者	吉田寿美 代表取締役社長	従業員数	11 人
資本金	1,000 万円	売上高	7,000 万円（2014 年8月）
主要拠点	本社、東京事務局、直営教室1ヶ所（福井本校）		
事業概要	➤ パソコン、iPad 教材開発・販売事業 ➤ 映像教材開発・販売事業 ➤ パソコン教室運営サポート／コンサルティング事業 ➤ シニアを対象とした、認知症予防のための iPad、パソコン教室の運営		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化 高年齢化	専業 副業	地域密着 多地域展開

【ポイント】

- ICT 教育に「認知症予防」という新しい付加価値をつけ、新たな着想で展開している。
- 長年、シニアを対象としたパソコン教育を継続しているためノウハウがある。
- 認知症予防の専門家と連携することで、教育の評価を高めることにも役立っている。
- 資格試験・教材供与・指導方法の教育をセットにして認定校制度をつくり、全国展開を図っている。

（１）認知症予防事業への参入・開始の経緯

■ パソコン教室にも少子高齢化の影響

当社は、中高年を専門に「生活に役立つ iPad&パソコン教室」をコンセプトに、直営の教室で少人数制の講座を開いている。少子高齢化の影響もあり、パソコン教室のビジネスはあまり楽観できるものではなく、また、受講者も基本操作をある程度学べば、やめてしまうという問題もあった。そのため、今後の事業の方向性を考える必要性に迫られていた。

そのような中で、当社のベテランのインストラクターが一般向けのパソコン講座で教えている中で、「夫婦2人暮らし、または1人暮らしの高齢者」の受講者が増えてきたことに気づいた。そして、パソコンを教えることが認知症予防につながらないかと考えた。その後、2010 年に認知症に関する講座を受講し、アルツハイマー病と生活習慣が関係することを知り、日常のパソコン利用が認知症予防に効果的だという話を聞いた。そこで、当社の今後の方向性として、認知症予防の専門家に相談をして、2011 年から「認知症予防」という新たな付加価値をつけたパソコン講座の開発に取り組むことにした。

³⁰ ヒアリングは 2014 年 10 月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

（２）シニア向けの「認知症予防」講座を開始

■ シニア向けのiPad やパソコン教材の開発

当社は、年配の人が飽きずに楽しく学ぶことができ、教室では頭脳を持続的に使うことができるように工夫した内容の教科書を制作している。例えば、文字を大きくし、イラストを活用することを基本に改善を加えている。また、認知症予防のために、頭を使って考えさせることや、ウォーキングの進捗をチェックする課題等を教科書に組み込む等の改訂を行った。

厚生労働省推奨の「地域型認知症予防プログラム」でも、パソコンの活用が謳われている。当社は、2013年にパソコン教室向け教材の新作として、マイクロソフト社のWordに関する健康をテーマにしたテキストや、認知症予防の考え方を取り入れた「Windows 8入門」を発売した。これらは3ヶ月で700冊を売り上げ、今後も需要増が見込まれるとして、ラインアップを拡充している。

■ 認知症予防に適したICTの利活用に焦点

東京大学高齢社会総合研究機構の研究者らにより、認知症になりにくい生活習慣を身につけることを目的とした『地域型認知症予防プログラム』が提唱されている。このプログラムでは、低下が起こりがちな脳の認知機能である、「エピソード記憶、注意分割機能、計画力」を鍛える活動をグループワーク形式で行っている。また、「運動プログラム（ウォーキング）」と「知的活動プログラム（パソコン、旅行、料理）」の4つのプログラムが提唱されている。

当社は、この中でもパソコン利用のプログラムが重要だと考えた。その理由は、パソコン利用であれば、天候や生活状況に左右されることが少なく、高齢者の趣味の延長や生き甲斐づくりとも結びつけやすく、習慣化もしやすいからである。

また、パソコン教室には、iPad やパソコンなどの機器やインターネットなどのインフラ環境が整備され、講師がいて直接指導を受けられ、高齢者が通学している教室が多数あるためグループ形成がしやすいことなどから、パソコン教室での認知症予防プログラムは有効性が高いと判断した。

■ 「iPad やパソコン」と「旅行」を組み合わせ

このように、iPad やパソコンなどのデジタル機器の活用は認知症予防の意識の向上と認知症になりにくい生活習慣の形成に役立つと考えた。そして、新規事業として、認知症予防のためのICT³¹×認知症予防「脳×元気プログラム」（以下、「脳×元気プログラム」）を開発して、2012年から展開している。

このプログラムでは、「iPad やパソコン」と「旅行」を組み合わせたグループ学習を実施している。一連の講座の最後に旅行計画を設定し、ネット検索や旅行のしおりの文書作成等、実際に習ったことを活用・披露する機会を作っている。なお、一講座の受講者数は、6人を上限としている。和を保つために、わからないことは受講者同士が互いに聞くことで解決できるように促し、講師側は手をかけすぎないように気をつけている。

³¹ Information and Communication Technology の略称で、情報通信技術を意味する。

■ グループ学習で楽しみながら継続できる

一般的に、パソコン教室では個別学習方式が中心だったが、近年、当社は受講者同士が協力したり助け合ったりするグループ学習方式に力をいれており、その面でも認知症予防のための「脳×元気プログラム」の導入はしやすかった。

同プログラムの「基礎コース」から、受講者同士と一緒に課題に取り組む内容が多くなる上級の「わいわいコース」までの全てのコースを終えるには、順調に進めた場合でも約5年間かかる。中核的なカリキュラムは、「基礎コース」と「実用コース」である。基礎コースでは基本操作、実用コースでは、高齢者が安全に、そして楽しく ICT を利活用していけるように必要な知識を身につけることを目的とし、ショッピングやセキュリティ等について学ぶ。ただ、全てを修了するのに5年間は長いと考えており、コース内容を見直して4年程度にすることも検討している。また、コースの中で、自分の半生を紹介するムービーの制作をする講座もある。

グループ学習を導入したり、旅行の計画を立てて実際に旅行に行ったりすることで、受講者間のつながりが増して交流も深まるため、受講者は、ただ学ぶだけでなく、そうした交流を楽しみに参加する人も多い。そのため、途中でやめる人が少ないのも特徴といえる。

（３） 認知症予防プログラムの全国展開

■ 教育の「質」の確保が必要に

当社が開発した認知症予防のための「脳×元気プログラム」は、少子高齢化により集客が難しくなり、教室の運営が容易でなくなっている現在、高齢者にアピールする有力な学習コンテンツとして、注目を浴びている。

そのため、当社では全国のパソコン教室に対して、「脳×元気プログラム」の導入のための情報公開やツール等の提供を行ったり、要望に応じて実践的なスキルや運営マネジメントについての OJT 型研修や個別コンサルティングを提供したりしてきた。

しかし、情報やツール等の提供だけで「脳×元気プログラム」の講座を始めた教室と、当社の「脳×元気プログラム」についての研修を受けた上で講座を始めた教室とでは、成果に大きな違いがあることがわかった。そのため、同プログラムの教育の「質」の確保なども考えて、認知症予防事業の認定校制度を創設した。

■ 認定校制度で全国展開へ

他のパソコン教室の事業者向けに、2013 年の秋には東京と大阪でセミナーを開催しており、北海道や中国地方からも参加があった。その後も続けてセミナーを開催している。

同プログラムの実施においては、グループ学習の運営スキルが非常に重要なため、講師の能力向上のための研修にも力を入れている。

認定校になって同プログラムを提供できるようになるためには、次のような段階を踏むことになる。まず、認定を希望するパソコン教室の講師が、指定の講師テキストを使って、3日間の講義を試験的に行ってビデオ撮影し、当社に送付する。当社は、そのビデオの内容を確認して合格に達していれば認定校として認める、という制度である。なお、認定料金は1校あたり 30 万円である。

2014 年の春には 13 校が認定校になり、秋には 12 校が導入予定である。認定校への指導

には思った以上に手間と時間がかかるため、現在は認定校を無理に増やさずに地道に広げる方針に変更している。

（４）今後の展開

■ 指導者人材の育成に注力

今後、認定校制度の展開において、認定校への加盟を希望する他のパソコン教室の講師をトレーニングできる指導者人材の不足が課題となっている。そのため、今後、認定校への加盟を希望するパソコン教室が増えても対応できるように、指導者人材の育成により力を入れていく予定である。

■ より若年の 60 代のシニア層にもアピール

認知症予防クラスについては、年齢の幅や意識の差がある顧客に、パソコン教室での受講の効果をどうアピールするかが重要だと考えている。認知症予防は若いうちから促していくべきなので、本来であれば 65～70 歳ぐらいからの受講が望ましい。しかし実際の受講者は、75 歳以上の人が多く、80 代の人もある。

そのため、今後は 60 代のシニア層にもアピールして、受講してもらえる方法を検討していかなければならないと考えている。一度受講してもらえれば継続に繋がるため、いかに体験会に来てもらえるかが課題となっている。

7. 株式会社クラウドワークス³²

シニアと仕事をマッチングする、クラウドソーシング³³事業

所在地	〒150-0041 東京都渋谷区神南 1-18-2 フレーム神南坂 3F		
設立年	2011 年	URL	https://crowdworks.co.jp/
代表者	吉田浩一郎 代表取締役社長 兼 CEO	従業員数	82 人
資本金	14 億 4,069 万 8 千円	売上高	4 億円（2014 年度 9 月）
主要拠点	本社		
事業概要	▶ エンジニア・クリエイターのクラウドソーシングサービス「クラウドワークス」の運営		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化 高齢化	専業 副業	地域密着 多地域展開

【ポイント】

- ▶ 近年注目されているクラウドソーシングで、いち早くシニアへの機会提供に着目した事業展開を図っている。
- ▶ テレビ東京と提携してシニア層からの信頼を得やすくすると共に、番組に取り上げられることで社会的認知度を向上させている。
- ▶ シニアの受注を支援するなど、シニアに適したサービスの提供に取り組んでいる。

（１）シニア向けクラウドソーシング事業の参入・開始の経緯

■ 予想外にシニアの登録者が増えていた

当社は、2011 年創業の、エンジニアやクリエイターのためのクラウドソーシングサービス、「クラウドワークス」を提供する会社である。

「クラウドワークス」は、元々エンジニアやクリエイター向けのサービスとして開始したため、シニアの登録は考えていなかったが、登録者の年齢を調べたところ、50 歳以上どころか 70 代の登録もある上、最高年齢は 85 歳であった。これにより、ワーカー側ではシニアのニーズがあることに気がついた。また、行政関係者と話す上で、地域活性化の観点からもシニア労働力活用の必要があった。

³² ヒアリングは 2014 年 9 月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

³³ クラウドソーシングとは、インターネットを通じて「群衆＝クラウド（crowd）」に仕事をアウトソーシングできる Web サービスのこと。

■ テレビ局からの打診

そんな中、テレビ東京から、高齢化が進んでいるためその労働力や能力を資産として活かせないかと当社に相談があった。テレビ東京としては、最近注目されているクラウドソーシングで働く情報を提供することで、シニア層の関心が得られると考えたからであった。一方、当社としても、ベンチャー企業のため知名度を上げる必要があり、大手テレビ局と連携することは有益だと判断した。

こうして、テレビ東京と業務提携して、50 歳以上を対象とした「クラウドワークス」のシニア向けガイダンスページ「シニアワークス」を 2013 年 11 月に開設した。

（２）シニア向けクラウドソーシングを開始

■ シニア向け窓口の開設とテレビ番組のタイアップ

ビジネスモデルとしては、テレビ東京がシニアワーカークの集客を行い、当社がシニアワーカークに仕事を提供している。共同事業として行っているため、収益も分配している。テレビ東京では、2013 年 12 月と 2014 年 3 月に「シニアワークス」を取り上げたテレビ放送を行った。

なお、テレビ東京はシニア向け旅行番組などに強い。番組の主な内容は「クラウドワークスを活用して仕事に取り組むシニア世代の姿を紹介する」という内容のものであった。

■ シニアの登録者が急増

労働力不足や多様な働き方を必要とする人の増大といった社会的なニーズの高まりで、近年、クラウドソーシングが非常に注目されている。また、当社社長のマスメディアへの露出も非常に多いことで、創業3年のベンチャー企業にもかかわらず認知度を高め、登録企業と登録ワーカーク数の両方を急増させることができた。

シニアワークスを通じて登録したシニアの人数は伸びており、2015 年 5 月時点で「クラウドワークス」の 50 歳以上のシニアの登録者数は約 43,000 人である。男女比は、男性が 62%、女性が 38%である。なお、シニアの報酬を見ると、月に 1～5 万円の人が多い。

（３）シニアに適したサービスの提供

■ シニアならではの力

シニアが受注する傾向が高い仕事として、テープ起こし、記事の執筆、写真撮影、シニア向け商品のネーミング・キャッチコピー、介護施設のロゴデザイン等があげられる。業務の中には、シニアだからこそ役立つことが少なくない。また、シニアによる逆提案で受注につながるケースもあるため、長年の経験で培われたコミュニケーションスキルも重要な能力である。

■ シニアの受注を支援

もちろん、クラウドソーシングで仕事をするには、年齢を問わず、明確なスキルを持っていることが重要である。特に、専門的なスキルや資格を保有していると、比較的高い報酬の仕事継続して受注できる可能性が高くなる。性別や年齢が問われることはなく、年

齢を非公開にしている人も多い。スキルが高くても、「クラウドワークス」での実績が1つでも無いと、その後の仕事の受注につながりにくいため、当社では、まず1つめの仕事を受注できるようにサポートをしている。

■ シニア向けの工夫

シニアの IT リテラシーは一般的にあまり高くないため、シニア向けガイダンスページである「シニアワークス」は若者向けのユーザインタフェースと同じでは難しい。このため、文字のサイズを大きくする、提供するサービスをそのページを見ただけで簡単に理解できるようにする等の工夫をしている。また、有名なテレビ東京と業務提携しているという点も、シニアユーザーに安心感を持たせている。

ユーザインタフェースを向上させても、若者よりもインターネットの利用率が低いシニアにとっては、まだまだハードルが高い。しかし、クラウドソーシングで仕事をするにはインターネットが必須であるため、「シニアワークス」からの登録が、ある意味フィルタ的な役割を果たしているといえる。

（４） 今後の展開

■ シニア向けのサポート体制の強化

団塊世代が定年を迎えている時期であることから、当社では定年後の働き方として、年金を受給しながらクラウドソーシングで働くことができるように、次のような取組を進めている。

サイト上に「みんなのお仕事相談所」を設置し、互いに助け合う場を設けている。

また、自分で何ができるかわからない人に向けて、見えていないスキルを可視化してそれに合った仕事を提供する等、マッチングの強化へ向けた施策を進めていく必要がある。これまでに行ってきた、可視化するための方法として、サンケイリビング新聞社やマイクロソフトと連携した講座を受講してテストに合格するとバッジが発行され、それをプロフィールに載せることができる、というものがある。

■ 地域活性化で事業拡大

地方企業のクラウドソーシングの導入支援を通じて、地域活性化を支援する新プログラム「クラウドワークス・アンバサダー」制度を 2013 年7月に開始した。本プログラムは、まず仙台の一般社団法人2社から開始し 2015 年には 100 団体を超えた。地域イベントや企業への勉強会を通して、クラウドソーシングの導入支援を行いながら、復興支援と起業支援を行っている。今後は、シニアの働き方についても検討していく予定である。

8. 株式会社三喜有³⁴

地方集落に住む「買い物弱者」のためのネットスーパー事業

所在地	〒939-1577 富山県南砺市寺家新屋敷 399-1		
設立年	1978 年	URL	http://super-sankyu.com/
代表者	中西一夫 代表取締役社長	従業員数	250 人
資本金	9,800 万円	売上高	56 億円（2015 年4月）
主要拠点	本社、県内6カ所の直営スーパー		
事業概要	➤ 地域密着型のスーパーマーケット店舗の運営 ➤ ネットスーパーの運営		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化	専業	地域密着
高齢化	副業	多地域展開

【ポイント】

- 先代社長の「ネットスーパーは地域貢献である」という強い遺志が原動力である。
- 地元の信頼を得たスーパーマーケットが提供するネットスーパーのため、商品について信頼を得ている。
- 行政や NTT と連携し、会員獲得の面で協力を得ている。
- 顧客単価が高い法人会員の獲得に取り組んでいる。
- 北陸新幹線の開業にあわせて、他地域との連携を進めている。

（１）ネットスーパー事業への参入・開始の経緯

■ 地元に密着したスーパーマーケット

当社は、1978 年創業の、富山県内の3市（砺波市、小矢部市、南砺市）で5店舗のスーパーを運営する会社である。3市の商圈人口は約 13 万人、一帯は田園地帯である。地産地消の地域密着型スーパーマーケットが当社の特徴であり、近隣の競合企業が取り組んでいないような地元独特のメニューを提供するなど、差別化を図っている。また、店舗の改装も積極的に行っており、顧客を飽きさせない努力を続けている。

■ 「買い物弱者」の問題解決を熱心に検討

当社の本社がある南砺市は 2004 年 11 月 1 日に富山県南西部の複数の町村が合併してできた市である。白川郷と同様の合掌造り集落で有名な山間部の五箇山地区も含む広域な市域であり、スーパーへ行くのに車で1時間以上かかる集落もある。そうした集落には高齢者が多く、若い人が同居していなければ、車に乗せてもらうことも難しい。

こうした「買い物弱者」の対策としてはネットスーパーが適しているが、実際に利用す

³⁴ ヒアリングは 2014 年 12 月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

る際に必要となるインターネットを使いこなせる高齢者が少ないことから、事業の採算性に疑問が残った。

そうした中、2010年9月にある地方スーパーがヤマト運輸の宅配システムと提携してネットスーパー事業を開始したというニュースが業界紙に掲載されたのを見つけた。先代社長は、「2～3年は赤字でも良いから地域貢献に徹しよう」と決断し、ヤマト運輸に相談し、提携することで、ネットスーパー事業を開始することにした。

（２） ネットスーパー事業を開始

■ 記者発表の翌日に東日本大震災が発生

2011年3月10日にネットスーパー開始の記者発表を行った。ところが、運悪く翌日に東日本大震災が発生した。その影響もあり、商品の供給がうまく行かず、当初は砺波地区に限定していたが、同年6月には、県内全域に広げることができた。

地元ではネットスーパーの認知度が低く、会員数がなかなか増えなかった。当初、砺波地区（32,000世帯、12～13万人）全体にチラシを配付して2,000人程の登録を見込んでいた。しかし、実際に登録した会員は約500人であった。新聞にも紹介記事が掲載されたが、あまり会員数は増えなかった。

■ 自治体の協力を獲得

そうした中、「買い物弱者」への対策という観点から、自治体の協力が得られた。2010年12月から、南砺市が主に山間過疎地域の高齢者の独居世帯と夫婦世帯を対象に、見守りの目的も込めて、「ふれ iTV³⁵」（タブレット型）を無償提供する事業を開始した。この端末は、災害等の緊急通知やTV電話等もできるものであるが、そのサービス・コンテンツの一つとして、当社のネットスーパーを組み込んでもらうことができた。これにより、登録者が約1,000人増加した。

■ 認知度向上にマスメディアによる広報や大企業との協業が有効

その後、新聞への掲載やテレビの取材・報道が増え、少しずつ会員数も増加して約2,000人になった。口コミによる影響もあるが、マスメディアに取り上げられたことが、会員数増加の大きな要因といえる。

2013年9月には、NTT西日本との協業により、「フレッツ光&光BOX+³⁶」を導入すれば、自宅のテレビでインターネットを通じて当社の商品を購入できるようになった。この協業が話題となり、会員数がさらに700人増え、現在は約2,700人になっている。

³⁵ 2013年より「ふれ iTV」は「ふれ iTV II」へ機器更新。防災機能・集落のお知らせの音声通知機能等を強化し、ネットスーパー等の既存のサービスも継続しながら2015年4月現在、約700台稼働中。運用については地元のCATV会社の協力も得ながら、端末保守料・通信料をユーザ負担することにより事業継続している。

³⁶ テレビに接続するだけでインターネットが利用できる情報機器。

（３） 利便性の向上と利用者の多様化

■ ネットスーパーでの購入の利便性を改善

店舗でもネットスーパーでも、商品価格は同じ設定にしている。生鮮品は目で見て確認して買いたいと思う人が大半であるため、ネットの画面だけを見て購入することには抵抗があると思われた。

そのため、当社では、「生鮮品はその日に入荷した物のみ販売する」、「店舗と同様、肉は100g から、キャベツは1/4、ピーマン1個等、最小単位からも注文が可能である」といったメリットをネットやチラシ等で明確に打ち出すことで対応した。この結果、これまでに返品やクレームは一切きていない。

■ テレビでもパソコンでも注文が可能に

ネットスーパーでの注文方法としては、一般的にパソコンでの利用が多い。しかし、パソコンに疎い高齢者のことを考えて、NTT 西日本との協業によって、テレビでの注文もできるようにした。

テレビ用の画面は、パソコン用の画面とは異なり、テレビに対応した見やすい画面構成にしている。商品選択等は、付属のリモコンを利用して行う。「サンキューパッケージ」として提供しており、希望すれば、NTT 西日本が会員登録等も代行してくれる。

最近では、タブレット端末やスマートフォンでの注文も増えている。

■ 「買い物弱者」以外の利用者の多様化が進む

登録会員の属性を見ると、当初想定していたのは「買い物弱者」の高齢者だったが、実際の利用者は、主に富山市内在住の30～40代の子育て世代が大半であり、都会から転勤で来た人等、富山市内のマンション住まいの人が多い。現在は、高齢者も徐々に増えてきたが、ネットを使いこなす高齢者はまだ少なく、子供に頼って注文してもらうケースが少し増えてきたようである。

■ 先代社長の強い遺志が継続の力に

「ネットスーパーは地域貢献である」という先代社長の遺志があり、重要な業務だとして、社員の意識統一を図っている。また、他のネットスーパーでは品切れが多いが、当社では「品切れゼロ」を目指しており、それが少しずつ信頼につながり、売り上げが伸びてきている。

ネットスーパーは、開始後3年間は赤字で、2014年度は収支ぎりぎりであった。2015年末までには、3,500人の会員登録数を目指して黒字化したいと考えている。ネットスーパーの配送料は1件350円で、3,000円以上購入すると無料になる。最近では、ほぼ収支がみあう状態に近づいている。

（４）今後の展開

■ シニア層が利用しやすいシステムに改善

ネットでもテレビでも、特に高齢者にとっては ID 登録やパスワード設定等の会員登録のハードルが高い。このハードルを今後どのように解決するかが課題である。

ネットスーパーの利用を広めるために、地域に出向いた説明会や、パソコン教室との提携で説明会を行う等、登録・利用促進を図る方法を検討している。

■ 法人の新規顧客の開拓

スーパーが遠くにあるグループホームや民宿・旅館の場合は、一度の購入量が一般家庭の約 10 倍にもなる。このような、潜在的な大口利用が見込める法人需要を掘り起こしていきたいと考えている。

営業を進めるにあたり、ダイレクトメールだけでは反応がかんばしくないなので、法人には直接営業を行っている。また、NTT にも当社の法人に向けた営業を後押ししてもらい、2014 年には業務用パンフレットを作成してもらう等の協力も得ている。

法人の顧客は、2014 年度は 3～4 件であったが、2015 年度はさらに増やしていく予定である。

■ 他業種とのコラボレーションの強化

他業種とのコラボレーション企画が、いくつか進んでいる。2015 年 3 月の北陸新幹線開業により、富山と軽井沢との移動時間の大幅な短縮が見込まれる。そのため、例えば次のようなウェディングプランの検討が進んでいる。富山の美容室・貸衣装の企業で衣装を整え、新幹線にのって軽井沢で式をあげ、引き出物は地元富山のものを当社のネットスーパーで調達するという企画案であり、軽井沢からも富山にかなり営業がきている。

他のアイデアとしては、着払いで汚れ物をクリーニング店に送り、洗濯済みの物をネットスーパーの仕組みを利用して送り返すという案もある。このように他業種とのコラボレーションにより商品のラインアップが広がり、より多くの人にネットスーパーについて関心をもってもらえるようになると期待している。

9. マッスル株式会社³⁷

介護ロボット開発の先駆者となり、サービス分野の機械化・効率化を図る

所在地	〒541-0042 大阪市中央区今橋2-5-8 トレードピア淀屋橋6階		
設立年	1988 年	URL	http://www.musclecorp.com/
代表者	玉井博文 代表取締役	従業員数	42 人
資本金	1,100 万円	売上高	13 億円（2014 年4月）
主要拠点	本社、名古屋支店 R&D 拠点・販売拠点（マッスルラボ・マイオスタット、カナダ・トロント） マーケティング拠点（マッスルロボティクス、米国・サンタクララ）		
事業概要	➤ 産業用機器に使用されるシステムのトータルソリューションの提供（FA 機器・ロボット・医療用機器等の制御システム）		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化 高齢化	専業 副業	地域密着 多地域展開

【ポイント】

- 介護用等のロボット関連技術の開発の蓄積がある。
- 2010 年上海万博へのロボットの出展により、ロボット分野の開発面で知名度があがった。
- 企業や大学と提携し、多様な分野の知識を取り入れながら開発をしている。
- 仕事のきつい3K（運輸、清掃、建築等）分野では、サービスロボットのニーズは高まっている。
- 国の補助金を得る等、行政における認知度があがっている。

（１）介護ロボット事業への参入・開始の経緯

■ 社長が産業用ロボット分野で実績を積んで起業

当社は、1988 年創業の産業用機器に使用されるシステムのトータルソリューションの提供を行うファブレス企業で始まり、現在サービスロボットの開発も手掛けている。

当社の玉井社長は、元々、他の企業に勤めていた技術者であった。そこでロボット開発に携わる機会があり、開発した産業用ロボットが世界的ベストセラーになった。しかし、自分の技術が本当に通用するのか、自分の思う製品を作りたいと考えて、当社を設立し独立することにした。

資金面においては、取引先銀行の担当者が当社のテクノロジーに理解のある人物であったため、事業に対して理解と評価を得て融資を受けることができた。

³⁷ ヒアリングは 2014 年 12 月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

■ 上海万博の成功で介護分野での問い合わせが増える

設立当初は、主に大企業からの受託事業を行っており、当社の制御技術を利用した製品を相手先のブランド名で出荷することが多かった。

そんな中、2010 年の上海万博において、壁を垂直に上るロボット「夢 ROBO」を、当社を中心に関西の中小企業 15 社の協力を得て製作し、出展した。開発期間が短い上に社内からの反対もあったが、実績作りのことも考えて社長が決断し、何とか間に合わせる事ができた。当時は、世界のどこにも壁を垂直に上るロボットは開発されていなかったために人気を博し、当社の技術が注目されることとなった。

これにより、2010～2011 年頃には、様々な企業から問合せや要望が寄せられた。問合せが多かった分野は、介護分野と建築分野であった。中でも最も問合せの多かった介護分野では、非常にきつい仕事である「移乗」において、ロボットを活用して解決できないかという相談があり、2012 年頃から開発を開始した。

(2) サービスロボットへの挑戦

■ 市場性の高いサービスロボットの分野を選択

ロボット事業には、「産業ロボット」と「サービスロボット（介護用を含む）」の2種類の分野がある。産業ロボットは日本の大手企業がシェアを握っているため中小企業に参入の余地は無く、これ以上伸びる可能性も少ないとみている。そこで当社は、開発が遅れているサービスロボットの分野に注力している。

■ サービスロボット分野に必要なのは「利用者ニーズの視点」

こうしたサービス分野のロボットの市場は、マーケットは大きいものの、日本ではまだ成功者が少ないといわれている。社長は、成功しないのは、企業が技術の「シーズ」にばかり注力していて、利用者側にたった「ニーズ」の視点から本当に必要な技術を見極めていないからだ気づいた。

従来の当社のパワーアシスト技術は産業用に高度化を追求し続けていた。しかし、産業用に高度化すればするほど複雑になるため、実際に人が日常で利用するサービス分野では、うまく操作できないなどの問題が発生した。そのため考え方を変えて、今度は不要な技術をなるべくそぎ落として、サービス分野で利用する人が利用しやすいように、必要な機能のみをシンプルに残して開発を進めたところ、実際に利用できる目星がつくようになった。

このように、「もともと産業用に高度化を目指して開発してきた当社の技術は、サービス分野で活用する介護ロボットの技術としては複雑すぎるので、視点を変える必要がある」ということに気づくまでにかかなりの時間を要した。そこで、これ以降は、産業用に開発してきた技術をサービス分野に応用する際には、技術の「そぎ落とし」に留意している。

■ 複数の企業が得意分野でチームを組む

当社の社員は 42 名で、半数以上が技術者である。カナダには 15 名、シリコンバレーにも情報収集のために事務所を置いており、近隣に製造の提携先がある。

このような体制をとっているが、当社における事業の進め方の特徴としては、複数の企業とチームを形成して、1つの事業に取り組んでいる点があげられる。コンセプト、テクノ

ロジー、具体化、ものづくり、資金調達等のすべてを1社だけで行うのは難しいため、それぞれ得意とする企業と製品毎にプロジェクトチームを構成して進めている。そのため、必要な分野で専門的な人材を集めて開発を進められる点が大きな強みになっている。

（３）介護分野から建築分野までのロボット開発

■ 介護分野のロボット開発で改善を重ねる

介護分野のロボット開発にあたり、当社は介護分野に精通している人との人脈がなかったため、コネクションづくりから地道に始めた。

２種類のロボット開発に挑戦した。一つは、制御技術を応用した移乗介護機器（ベッドから車いす等への移乗を助ける機器）の「ROBOHELPER SASUKE」（以下、「SASUKE」と、自動排泄処理装置の「ROBOHELPER LOVE」（以下、「LOVE」）である。

サービスロボットは新しい分野であるため、説明するだけではなかなか理解を得られず、コンセプトを見てもらう必要があった。プロトタイプを作り、専門家に意見を聞きながら改良を重ね、2012年の国際福祉機器展に「SASUKE」と「LOVE」を展示した。

出展により、さらに多くの専門家からの意見を改良に生かすことができた。例えば、「SASUKE」は被介護者の下に敷き込んだシートごと優しく抱きかかえる移乗方式であるが、開発当初は首の後ろに何か当たることは介護の現場ではタブーであることを知らず、「SASUKE」のアーム挿入場所を首の後ろから頭上へと変更した。シートごと移乗する事により、体圧が分散され、被介護者の負担も軽減できるのみならず、より安全に移乗できる点が一番大きな改良点であった。

このような改善を続けることで話題性が高まり、2013年度から国の補助金を受け、国のプロジェクトとして開発を進めている。

両者のうち商品化に近いのは「SASUKE」であり、国の計画では2015年度に量産化を予定している。また、独自に開発を進めている「LOVE」も、2015年度に商品化を予定している。

「SASUKE」と「LOVE」の写真³⁸

<SASUKE>



<LOVE>



³⁸ 第41回 国際福祉機器展 (<http://www.hcr.or.jp/exhibition/exhibition2014.html>)

■ 政府が後押しする成長分野

介護機器事業は、政府を中心に多くの企業・研究機関が積極的に取り組む新分野である。経済産業省と厚生労働省は、「ロボット技術の介護利用における重点分野」を公表しており、これに伴う展示会に当社は製品を展示した。使いやすく、介護者と被介護者の双方の負担を減らす製品は、これからますます需要が増えていくと考えられる。

■ 建築分野のロボット開発

上海万博後における企業からの要望・問合せの中で、介護の次に多かった分野が建築である。建築分野にもきつい仕事が多いため、人材不足が顕在化している。そのため、当社はビルの窓ふきや外壁点検、さらに天井の内側の施工等の作業をロボットで代用するための開発を進めている。また、「住まいと高齢化」は切り離せないため、ゼネコンやハウズビルダーとも連携して開発を進めている。

（４） 今後の展開

■ 介護現場での利用者の利便性の向上

介護現場で働く人が実際にロボットの操作が容易にできるのか、という問題がある。忙しい現場の中で使ってもらうには、ロボットの性能はもちろんのこと、操作が容易で「誰でも使える」といったことが必須であり、この点が一番難しいと考えている。また、「低コスト化」も課題であり、これまでに培ってきたモーター等の自社技術の応用で取り組んでいる。

事業拡大の一環としては、介護関係では「介適塾」という名称で、勉強会を10数回行っている。勉強会は民間企業が主体であるが、大学からの参加も増えている。実績が蓄積できたら、活動内容を公開していく予定である。

■ 行政の支援が信頼性の向上に

行政から支援を受けることで、これまで知られていなかった中小企業である当社の知名度が上がり、信頼も高まってきた。現在は社員も増やしており、今年は、看護師の資格を持つ人を中途採用したりもしている。

当社が取り組んでいる「SASUKE」と「LOVE」のロボット開発は、ようやく商用化の目処がたってきた。その他にも、20件以上の様々なプロジェクトを進めている。今後も、このような分野において、当社の技術力とノウハウを発揮していく予定である。

ワンストップ型の高齢者福祉施設の開業支援

所在地	〒986-0868 宮城県石巻市恵み野三丁目1番地2		
設立年	1946 年	URL	http://www.maru-hon.co.jp/
代表者	佐藤昌良 代表取締役社長	従業員数	125 人
資本金	2億 8,000 万円	売上高	202 億円（2013 年6月）
主要拠点	本社		
事業概要	▶ 土木・建築工事の設計と請負 ▶ ワンストップ型の高齢者福祉施設の開業支援		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化	専業	地域密着
高齢化	副業	多地域展開

【ポイント】

- ▶ 地元での知名度を活かして、新たに介護事業という新しい分野に取り組んだ。
- ▶ 顧客サービスの一環として「ワンストップ型の高齢者福祉施設の開業支援」の実績を積み重ね、ノウハウの蓄積を進めている。
- ▶ 競合相手が少ないワンストップ型の開業支援の実績から、本業とのシナジー効果を狙う。

（１）医療・福祉施設の開業支援事業への参入・開始の経緯

■ 復興事業の後を見据えて

当社は、1946 年創業の伝統を有する総合建設会社である。2011 年3月の東日本大震災後の復興事業の関係で、震災以前と比べ公共工事が増加し売上げは伸びている。

ただし、資材も外注先の技能労働者も不足しており、コストも増加しているため、売上げに比例して利幅が増えているわけではない。

復興事業の関係で、現在は公共工事が売上げに占める割合は非常に大きくなっているが、これは復興関係の一時的なもので、復興事業が一段落する数年後には震災前と同様に、公共工事の売上は減少することが予想される。

■ 介護事業分野の打診

2000 年に介護事業法が施行された後、宿泊業の取引先から、福祉施設を運営してみたいという打診があった。その後も、飲食業などの取引先からも、口コミで当社が開業支援を行っていることを聞き、同様な要望があった。

しかし、その取引先は介護事業分野になんらノウハウを持っていなかった。そのため、

³⁹ ヒアリングは 2014 年9月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

その要望に応えるかたちで、情報もノウハウも全くない状態から、営業部の2名で高齢者福祉施設の開業支援に取り組むことにした。

（２）ワンストップ型の高齢者福祉施設の開業支援への挑戦

■ ノウハウが無い中で開業支援を開始

本業の建設業の一環として、高齢者福祉施設の計画の立案から施工までを担当した「ワンストップ型の高齢者福祉施設の開業支援」を行っている。

市場調査、事業場所の選定から計画立案、融資交渉等の準備業務から、設計・施工、認可申請や届け出の補助等の行政手続きに至るまで、総合的に支援を行うというものである。一連の流れは、次のようになる。

- 1) 市場調査：周辺地域の動向や、施設の調査を行い、情報を提供
- 2) 事業場所の地域設定：地域の情報を基に、事業目的に沿った場所を候補地として提案
- 3) 事業計画立案：経営計画書の作成や設備計画書、収支計画書などを立案
- 4) 融資交渉の補助
- 5) 建物の設計・確認申請業務
- 6) 建物の施工及び設計監理業務
- 7) 各種認可申請、届出等の補助
- 8) 開業：各行政機関への書類提出や手続き業務などを支援

介護保険法の施行後、取引先からの打診により当事業を開始した。ただし、当分野に初めて参入したので情報もノウハウもなく、ゼロからのスタートであった。

（３）開業支援の要望が増加

■ 本業で培った地域での信頼が役立つ

このような事業計画を立てても利用者が集まるのかという不安もあった。しかし、当社が地域の中で信頼が厚い会社であることと、当分野の潜在的ニーズの大きさが影響し、事業は口コミで顧客の間に広まり、順調に進んだ。

計画の立案から施工まで一貫した開業支援を担当した当社の実績は、これまでに 11 件、高齢者福祉施設の施工実績は 24 件となっている。これまで、グループホーム、サービス付き高齢者向け住宅、有料老人ホーム等、様々な区分の施設の開業支援を行った実績がある。

■ 介護関連法の変化に適宜対応

介護関連法は数年で見直し・変更があるため、その度に何度も市役所の担当部門や専門家に確認を行った。最初はノウハウがなかった当社も、このような取組を継続する中で、徐々にノウハウを蓄積していったのである。

このように、当事業は当社が計画的に始めたというよりは、あくまで顧客ニーズへの対応の延長線上で始めたものであるという点が特徴である。これまでのところ、開業支援で追加費用をもらっているわけではなく、今のところはそれ自体が大きな利益を生み出して

いるわけではない。

（４） 今後の展開

■ 「提案型」サービスへ

これまでは本業である建設業の顧客企業のリクエストに応じる形で、必要な手続き等に関する知識を学びつつ、ワンストップ型の開業支援を行ってきた。こうした開業支援は、あくまでも建設・施工業務の追加的な付加価値として取引先に提供してきたサービスであり、それだけで大きな利益を生むものではなかった。

しかし、今後は東日本大震災に伴う復興事業がピークを過ぎ、当社の売り上げも減速する可能性があると考えている。そのため、これまでの取組において蓄積されたノウハウを基に、取引先の事業分野・内容ごとに勧めるべき福祉事業を自ら考案して、「提案型」サービスを増やすことで事業を拡大していきたいと考えている。

■ 「第二の柱」の事業へ

現時点では地域の建設業界において、同様の開業支援サービスを行っている企業はほとんどないので、競合関係も限られている。当社はそうした意味で業界内ではパイオニア的な取り組みを行ってきたといえる。

介護保険法など、介護関連法は変更が多いこともあり、諸手続や申請業務は煩雑である。まだ目立った競合がない現在、介護関連の開業についてのこれまでの知見を活かし、当分野で先行していきたいと考えている。また、顧客からの要望を待つだけでなく、取引先に対する開業等についての提案に力をいれていく方針である。

今後は、本業との相乗効果を視野にいて、当事業が第二の柱となるように取り組んでいきたいと考えている。

あず ま ま

1 1. 株式会社AsMama⁴⁰

交流の場と頼り合えるネットワークを提供し、「子育て共助社会」を目指す

所在地	〒231-0023 神奈川県横浜市中区山下町 73 アクティ横浜山下町 1306 号		
設立年	2009 年	URL	http://asmama.jp/
代表者	甲田恵子 代表取締役社長 CEO	従業員数	28 人
資本金	700 万円	売上高	7,200 万円（2014 年 10 月）
主要拠点	本社		
事業概要	➤ リアルな地域交流の場創りとネットの仕組みを活用したソーシャルニーズマッチング事業		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化	専業	地域密着
高齢化	副業	多地域展開

【ポイント】

- 社長自身の体験から、「育児も仕事もできる社会」を目指して起業した。
- 起業するも、子育て女性の本当のニーズに合わせるために事業方針の大転換をした。
- 「ママサポーター制度」と、それを広げるためのインターネット上の「子育てシェア」の開発で一気に活動を広げる。
- リアルな交流活動も続け、他の企業との協力関係も構築する。

（１）少子高齢化対策事業への参入・開始の経緯

■ 「育児も仕事もできる社会」を目指して起業

当社は、2009 年創業の子育て支援に特化したソーシャルニーズマッチング事業会社である。

代表の甲田氏は米国留学後、1998 年に関西外国語大学を卒業した。数回の転職を経て、ネット業界にてビジネスモデル特許8件を発案の他に、広報と IR の経験を積んだ。

リーマンショックを契機とした人員削減に伴い、退職後に通っていた職業訓練校で、出産・育児を理由に働きたくても働けない女性が多くいることを知って衝撃を受ける。そこで、育児も仕事もやりたいことも叶えられる社会づくりを目指して、地域で子育てについて頼れる仕組みを作るべく全国から有志を募り、2009 年 11 月、株式会社 AsMama を創業して代表取締役に就任した。

⁴⁰ ヒアリングは 2014 年9月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

（２）子育てママのための活動を模索

■ スピーディーな事業のために「株式会社」で発足

事業をスピーディーに展開できるように、株式会社の形態を選択した。メンバーが全国に点在しており、当初はオフィスもなかったため、電話やメール、Skype を活用したサテライト形式で業務を行っていた。

創業メンバー11 名は無償奉仕であり、彼らのモチベーションを維持していくことに気を配った。ただし、無理をお願いすると辞めてしまうのではないかと心配が常にあった。

■ 事業の方向性の転換で苦境に

事業を展開していく中で、企業から協賛金を貰い、イベントでの動員数を増やすことに関心が傾いていった。ちょうどそのような時期である。2010 年8月に、600 人規模の子供向けのクラシックコンサートを開催した。当初は地域で子育てを助け合える隣人づくりを目的としたイベントであったが、コンサートに来た人々は、隣人と交流しようという様子もなく、ただコンサートで音楽を聴きにきていた。これでは、自分たちは子連れの親を集めるイベント会社になってしまっていると疑問を感じて、方向転換を図ることにした。

2010 年8月末、規模を追うイベントを辞めることをメンバーに告げると、方向性を見失ったメンバーの多くが去っていった。

■ 社会起業塾で知った「子育て中の母親の本当のニーズ」

事業の方向性を見直していた 2010 年9月に、NPO 法人が主催する「社会起業塾イニシアティブ」に塾生として選拔され、事業計画を一からブラッシュアップする機会を得た。指導される中で「街頭 1,000 人アンケート」を実施し、「子育てで誰かに頼りたいが、誰を頼ったらいいかわからない」という子育て中の母親のニーズがあることを発見した。

（３）「ママサポーター制度」と「子育てシェア」で拡大

■ 「ママサポーター制度」を開始

子育て中の母親のニーズにあわせて、2011 年4月から、ママ業を支援したい人を見える化するために「ママサポーター制度」を開始した。ママサポーターになるためには、オリエンテーションを受けた後、社会福祉法人日本保育協会監修の e ラーニング型の無料の保育・教育研修を受講し、さらに、集団保育での OJT を通じて自信が持てるようになるまで何度も指導を行うことになっている。

2014 年9月の時点で 400 名のママサポーターがいるが、5年以内に1万人を目指している。

■ 「子育てシェア」の開発で飛躍

従来、ママサポーターをお願いする際には、依頼したい親がママサポーターに電話やメールで直接連絡をしていたが、都合がつかない場合は次の人を探さなければならず効率が悪い上、万一の事故については当事者責任だった。

そこで、オンラインで気がねなく、安心して頼れるシステムを利用すれば、そういった課題が解決して利用ももっと広がると考えた。そこで、Web 上で利用しやすい仕組みを作

ろうと、独自のシステム開発を目指した。

ただ、実際にシステム開発を検討するために 200 人近い開発者に会ってみたが、見積もり金額や開発期間などがまちまちで、IT が専門ではない社長は判断に困っていた。そうした中、知人に紹介されたシステム開発会社が、当社の「出産・育児をしながら働きたい人が、子育てを手助けしたい人を安心して頼ることができる仕組みを作ること、子育て中でも働ける社会を作りたい」という事業目的自体に関心を持ってくれた。そして、事業目的の共有と、それにあった本当に必要なシステムについて、2012 年8月から 2013 年の1月の長期にわたって対話を重ね、システム開発の方向性を固めていった。

ようやく 2013 年2月から開発を開始し、2013 年4月に Web・モバイルを利用した、「助けてほしい人と助けてあげたい人を、安心安全に、気兼ねなくつなぐ」オンラインシステムとして、「子育てシェア」β 版の提供を開始した。

この「子育てシェア」では、子育て中の親が、いざという時に子供の送迎や託児をお願いできる知り合いやママサポーターをインターネット上で簡単に見つけて依頼できるようになっている。利用に際する登録料・手数料は不要で、1 時間ワンコイン（500 円～700 円）を謝礼として支援者に直接渡すとルールを示しているに過ぎないが、万一の事故には全支援者に保険が適用されており、Web 上で随時協力を依頼しあうことができるなど利便性が高い。

■ リアルな交流会も続け、企業とも連携

現在実施する地域交流イベントでは、親子からの参加費を取らず、コラボレーションする企業から運営費を得ている。ただし、以前のように、企業や商品の広告・宣伝をする代わりに協賛金を得たりはしていない。

当社の活動に共感してもらえる企業とのみコラボレーションを行い、イベント当日やイベントの告知段階において、「子育て世帯に理解のある企業」として紹介することになっている。これにより、当社の考えに共感する本気の人・本気の企業が集まりやすくなった。

当社は、サービス利用料を子育て世代から徴収せずに、企業から事業費を得ている。例えば、地域の親子へのアプローチ力を活かして、①多種多様なパートナー企業の広報・マーケティング等の支援や、②福利厚生の一環として「子育てシェア」を利用する企業等から収益を得ている。

■ 子供を預かった場合のリスク管理にも配慮

創立以来、子供を預かった際に何かあった場合の保険制度の必要性を感じ、保険会社を何社も回った。活動4年目で、これまでに大きな事故が1件も無かったことや、この活動を支援する人が全国にいるといった将来性に賛同し、大手損害保険会社が引き受けてくれ、「賠償責任保険」が適用されることになった。対人・対物・アレルギーによる事故を対象に、最大 5,000 万円の保証が適用されるようになっている。

（４）今後の展開

■ 「子育てシェア」の認知度 100%を目指して

「子育てシェア」の認知度を 100%にするためには、ママサポーターと子育てシェア登録者をこれからも継続的に増やしていく必要がある。そのためにも、利用者が「子育てシェア」を必要とすると思われるタイミングに合わせて、アプローチをかけたいと考えている。例えば、妊娠がわかったとき、引っ越しで見知らぬ土地に来たとき、育児で疲れているとき、といったシチュエーションに合わせて、保育園や幼稚園、習い事、自治体、企業に働きかけをすることが望ましいと思われる。現在は公的機関、民間企業へのアプローチを行っている。

■ 「子育てシェア」を社会インフラに

以前から、「子育てシェア」に似た公的サービスとして「ファミリーサポート制度」がある。これは、子育て経験のある女性や地域で社会貢献活動をしている人が、子供を自宅で預かり、また幼稚園の送迎等も手伝ってくれる制度で、1時間 700～1,000 円程度の料金で利用できる。

比較的安価で利用できるサービスであるにも関わらず、2011 年に当社が調査した結果によると、実際の利用は登録者の5%程度と利用率は低いことがわかった。これは、事前の手続きに手間がかかり、利用まで時間がかかることが大きな要因の一つであった。そのため、当社としては、「子育てシェア」を社会インフラのサービスとして活用していったとりたいと考えている。

12. 株式会社イシド⁴¹

独自の視点でニーズを開拓し続ける「いしど式」そろばん塾

所在地	〒270-1424 千葉県白井市堀込1丁目1-12 渡辺ビル2階		
設立年	1973 年	URL	http://www.soroban.co.jp/
代表者	沼田紀代美 代表取締役社長	従業員数	75 人
資本金	1,500 万円	売上高	3億 8,000 万円（2014 年9月）
主要拠点	本社、各教室（直営 33 ヶ所、フランチャイズ 120 ヶ所）		
事業概要	➤ 直営教室「石戸珠算学園」の運営と人材育成 ➤ 加盟教室への教育ノウハウの提供、「インターネットそろばん学校」の開発・販売、珠算教師資格コースの運営 他		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化	専業	地域密着
高齢化	副業	多地域展開

【ポイント】

- 運動選手のイメージトレーニングの考え方や、指を動かすことによる脳の活性化等に注目し、「そろばんは能力開発」という独自の考え方で事業展開を進めている。
- 幼児教育や生活上必要なモラル教育等の独自の教育が少子化時代のニーズに合致している。
- 教師教育に重点を置くことで、生徒や保護者から信頼を得ることに成功している。
- 全国珠算連盟の設立やFC事業の展開により、いしど式そろばんの普及を図っている。
- 積極的な IT 投資によって、管理システムの改善により業務効率化を図ったり、保護者とのコミュニケーションがとれるシステムを構築してステークホルダーとの関係性強化に努めている。

（1）少子高齢化対策事業の参入・開始の経緯

■ 縮小する業界での生き残りをかけて

当社は、1973 年創業のそろばん塾運営会社である。そろばん塾業界は 1960 年代をピークに、当社が創業した 1973 年頃から既に縮小が始まり、その後、少子化が進むなどして業界の縮小が加速していた。そのため、業種転換する会社も少なくなかった。

また、後発である当社は、創業時には業界内で孤立した存在であった。しかし、創業社長は「自分にしかできないそろばん塾を作る」という目標を掲げて、その方向性を探っていた。

⁴¹ ヒアリングは 2014 年 10 月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

■ 「そろばんは能力開発」という着想

ちょうどその頃、指先を動かすことは、右脳を刺激して、計算力や集中力が身につくのに役立つという研究結果が出始めていた。これがそろばん学習の有効性に応用できるとして、「そろばんは能力開発」という考え方にたどり着いた。

当時、そろばん学習といえば、忍耐強く練習するのが一般的だったが、「海外の運動選手がイメージトレーニングにより練習を楽しく行っている」ことからヒントを得て、暗算教材を充実させて、イメージトレーニングの要素を加えた「速算トレーニング」の手法を開発した。こうして、当社独自の「いしど式」のそろばん塾を開始した。

（２）いしど式そろばん塾「石戸珠算学園」の運営と人材育成

■ 「本人の頑張り×保護者の応援×教師の熱意」の相乗効果が子供の能力を伸ばす

子供の能力を伸ばすために必要な要素は、「本人の頑張り×保護者の応援×教師の熱意」だと考えている。３者それぞれの頑張りによる相乗効果が、子供の能力開発には必須であるとして、保護者とのコミュニケーションも大切にしている。例えば、連絡帳や通信簿のように、教師と保護者が相互にメッセージを書けるようなノートを使い、勉強の進み具合や課題などがすぐにわかるようにしている。こうして保護者と情報を共有することが、教師のマインドの向上にも繋がっている。

■ 幼児教育の開始と保護者の同席を可能にすることで差別化を図る

一般的に、九九を覚えていない子供はそろばん塾には通えず、また、そろばん塾への保護者の同席は不可であった。だが当社では、そろばんは能力開発という考えから、足し算ができる幼児をも対象とした点が画期的であった。そして、1997 年頃から幼児教育を開始し、保護者の同席も可として他の塾との差別化を図っている。

■ 確実に計算力がつく当塾を再評価

最近になって、学習塾がそろばん塾も始めるというケースが出てきた。当塾よりも月謝は安価に設定し、運営は学習塾であるため、学習塾に通わせるついでとして入りやすい。しかし、思ったほどの計算力がつかず、結局、月謝は高くても、確実に計算力がつく当塾に入り直してくる生徒もいる。

■ 生活に必要な「しつけ教育」も実施

いしど式は、自分で生きていく力としての「自立」と、自分を律する力としての「自律」の両方を育むことを目的に、「しつけ教育」にも力をいれている。挨拶はもちろん、ゴミは持ち帰る、脱いだ靴は揃える、遅刻はしない（遅刻したら授業を受けられない）等、生活する上で必要なモラルや礼儀作法についても、厳しく教えている。

■ 「インターネットそろばん学校」の開発・販売

当社は、インターネット上のそろばん塾「インターネットそろばん学校⁴²」を 2000 年から運営しており、そろばんの e ラーニング教材も独自に開発している。「インターネットそろばん学校」は、発足当初は子供が主な利用者だと想定していたが、実際には会員の3割近くは大人で、特に会社員が多数を占めていた。今後も、インターネットの活用の可能性は広がると考えている。

■ 珠算教師の育成

当社は、特に教師の育成に重点を置いており、「教師としてのマインド醸成」と「指導技術の伝承」を重要視して進めている。前者については、創業者の教えによる影響が大きく、現在、冊子化を進めている。後者については、基本的な事はマニュアル化し、指導教材の統一を図っている。

■ 珠算教師の資格制度の整備

教師の「質」を担保し、育成を図るため、初級・中級・上級という3段階の資格制度の整備を進めている。基本的な事を理解していれば教えることができるという観点から、初級に合格すれば認定教場の教師になることができる。中級合格者は、教室で段位検定試験を実施できる。上級合格者は、教師を育成することができる、といったレベル分けをしている。

資格取得までは、e ラーニングで約 100 時間学習した後、2日間のスクーリング（座学）と教室での実習を行う必要がある。そして、資格取得後も教師のレベルを保つために、1年間かけて定期的に研修を行っている。

■ 生徒の「ありがとう」という言葉が、教師のマインド向上に繋がる

マインド教育は朝礼やミーティングでも行っており、創業者によるレクチャーもある。こうして教師の育成に力を入れてきた結果、生徒や保護者から「そろばんを習いにきているのではなく、イシドさんが教えてくれるから通わせている」と言われるようになり、生徒や保護者から信頼を得ている。

こうした評価が、当社の独自運営を突き進めていく原動力にもなっている。このように、当社は生徒と指導者に支えられており、生徒に「ありがとう」といってもらえることで、教師のマインドも向上するという効果が現れている。

■ スクールビジネスに特化したコンサルティングの活用で経営力を強化

当社では、民間コンサルティング会社からコンサルタントを月1回呼び、スクールビジネスに特化したコンサルティングを受けている。当社の正社員は平均年齢が若く、中堅社員が少ないため、このコンサルタントが若手を指導するという点からも、当社の中堅社員の役割も果たしている。

⁴² インターネットそろばん学校 (<https://shop.net-soroban.com/>)

（３）全国珠算連盟の立ち上げとフランチャイズ事業の展開

■ 珠算教育の普及と発展のために全国珠算連盟を設立

自社のノウハウを基に、創業社長が一般財団法人全国珠算連盟⁴³を立ち上げ、現在は約 200 教室（グループ）が加盟している。同連盟は、珠算教育の普及と発展を目的として珠算教師を育成し、検定などの資格認定を行っている。当社は、連盟の委託を受け、資格取得認定機関として珠算教師育成のための活動や、研修等の実施とサポートを行うという関係で連携している。

■ フランチャイズ展開で、加盟教室に教育ノウハウを提供

2006 年頃からフランチャイズ（FC）事業を開始し、北は秋田県、南は熊本県や大分県まで、加盟教室への教育ノウハウの提供を行っている。FC 事業ではあるが、ただ「看板を貸す」のではなく、教育の「質」の維持を重視するため、近年は、加盟法人は1年に 10 社以上受付しないことにしている。2014 年時点で、加盟校は約 120 校となっている。

また、FC 事業としてはではないが、海外展開も進めている。海外でも、日本の文化としてそろばん学習に興味を持ってくれる国に対しては、加盟料を取ることなくボランティア的に教室運営のノウハウを提供している。

（４）今後の展開

■ 「リレーション」と「イノベーション」をキーワードに事業推進

当社は、「リレーション」と「イノベーション」をキーワードに事業を進めている。「リレーション」としては、どれだけ顧客に信頼された塾になるか、ファンを増やしていけるのかという観点で進めている。「イノベーション」としては、クラウド⁴⁴を活用した FC 事業に着手している。クラウドですべての情報を一括管理することで、本部が全教室を管理することが容易になる。

また、海外でも教材のダウンロードが容易になることから、このシステムが完成すれば、海外展開も進展すると考えている。

■ クラウドを活用して、時代のニーズをつかんだサービス提供を図る

自社の管理システムのクラウド移行も順次進めており、生徒の月謝の管理システムの移行が完了した。2015 年の春には、「保護者安心機能」や「教師便利機能」等のシステムを整備する。その後、教師同士でコミュニケーションが取り合える SNS サービスも整備する予定である。

このように、常に新しい視点を取り入れていくことで、時代のニーズをつかんだサービスを提供していきたいと考えている。

⁴³ 一般財団法人全国珠算連盟（<http://www.shikaku.soroban.co.jp/union/>） ※日本珠算連盟、全国珠算教育連盟とは異なる団体である。

⁴⁴ 「クラウド（cloud）」とは、クラウドコンピューティングの略称。データやシステムを、自分の特定のコンピュータに保存するのではなく、インターネット上に保存する使い方・サービスのこと。インターネットに繋がっていれば、複数の人がどこからでもクラウド上のデータ・システムにアクセスできる点の特徴。

1 3. 株式会社ベアーズ⁴⁵

共働き世帯を助ける、家事代行サービス事業のパイオニア

所在地	〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町1-34-5		
設立年	1999 年	URL	http://www.happy-bears.com/
代表者	高橋健志 代表取締役 高橋ゆき 専務取締役	従業員数	180 人（登録スタッフ数 4,300 人）
資本金	8,950 万円	売上高	26 億円（2014 年9月）
主要拠点	本社、支店（蒲田、下北沢、町田、横浜、船橋、大阪、神戸、名古屋、福岡、札幌）		
事業概要	▶ 家事代行サービスの提供 ▶ ハウスクリーニング ▶ キッズ&ベビーシッターサービス 他		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化	専業	地域密着
高齢化	副業	多地域展開

【ポイント】

- ▶ 家事代行サービスのパイオニアである。
- ▶ 人材育成に重点を置いた教育体制の強化を進めることで、顧客満足度の高い家事代行サービスの提供を目指している。
- ▶ 企業との提携や協会の設立により、家事代行サービスの普及促進を進めている。
- ▶ 家事代行サービスを日本の産業インフラにするために、「価格の問題」と「他人が家に入るとい問題」という2つのボトルネックの解消を図っている。

（1）家事代行サービス業への参入・開始の経緯

■ 香港での生活でメイドサービスの利用を経験

当社は、1999 年に創業した、家事代行サービスのパイオニアである。

当社の高橋専務は都内の短期大学を卒業後、母親が経営する企業に勤めていたが、香港企業の営業周りをしていた時の縁でヘッドハンティングを受け、1995 年から商社のマーケティングマネジャーとして夫と共に香港に赴任した。

その後、すぐに妊娠がわかり、当初は周りに気兼ねして隠していたが、上司に報告したところ、「これでもっと良い仕事ができるね」と言われ、日本とは違う反応に驚いた。

香港では共働きが大半で家事にはメイドを雇っている場合が多く、専務夫妻もフィリピン人のメイドを雇った。初めは不安に思っていたが、時間が経つにつれて信頼が芽生え、精神的・肉体的にも安定して仕事・生活ができるようになった。

⁴⁵ ヒアリングは 2014 年 12 月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

■ 家事代行サービスを始めたきっかけ

1999年に帰国して日本でメイドサービスを探したが、ハウスクリーニングや家政婦は存在したものの、メイドサービスは存在しなかった。また、家政婦を斡旋するだけの家政婦仲介業しか無く、費用もかかるため裕福な人しか利用できない状況であった。

そこで、香港のようなメイドサービスが日本に無いならば自分たちで作ろうということで、日本初の家事代行サービスを始めるために、当社を設立するに至った⁴⁶。

（２）家事代行サービス事業と人材育成

■ 家事サービスのパッケージギフト「おそうじ美人」が好評を博す

創業後3年間は、当社の運転資金の調達のために、専務は別のIT系企業に勤務していたが、当社に専属で復帰した2004年頃から、ラインナップの多様化を開始した。その一つが、専務が自分の娘からプレゼントされた「肩たたき券」にヒントを得て商品化した、家事サービスの「ギフトチケット」である。

販売当初はあまり売れなかったが、紙自体に厚みを持たせて、新たに「おそうじ美人」と名付けてパッケージギフトにしたところ、好評を博した。

■ 戦略的な広報活動によって認知度向上を図る

当初は、家事代行の考え方がまだまだ世間に知られておらず、社会的に認知してもらうのに苦労していた。そのため、法人や一般消費者、さらに政府に対しても、積極的に働きかけを続けて認知度向上を図った。

認知度を高めるためにメディア露出を増やし、新聞社に記事を書いてもらえるように提案型マーケティングを行う等、戦略的に活動した。こうした広報活動の結果、10年間もの間、チラシや広告などの宣伝費を使わない広報活動が可能となった。

■ 「ワークライフバランス」と「ダイバーシティ」の普及が追い風に

子育てをしながら働ける職場環境を整備しようという国のかけ声により進められた、「男女雇用機会均等法」（1999年改正）や「次世代育成支援対策推進法」（2005年施行）の下で、「ワークライフバランス」と「ダイバーシティ」の考え方が広まってきた。これが当社にとって追い風となり、福利厚生サービスの一つとして当社の家事代行サービスを取り入れる企業が2006年頃から増え始めた。

■ 家事代行サービスの利用者の約7割は固定顧客

当社の中核事業である「家事代行サービス」の現在の利用件数は、年間で約23万件にのぼる。利用者の年代は、働き盛りの30～50歳が多い。客層は様々であり、50%が「共働きの子育て世代」、その他は「専業主婦」、「1人暮らし（高齢者の場合もある）」、「高齢者（どちらかというとアクティブシニア）」がそれぞれ三分の一ずつである。全体的に、どの層においても利用が増えてきている。なお、利用者全体の約7割は、継続的な固定顧客が占めている。

⁴⁶ 当社は労働者派遣業ではないが、労働者派遣業の資格は取得している。

■ 顧客の要望を詳細に把握し、顧客管理を徹底

一般顧客からのサービスの申込み後、当社の営業スタッフが現場でのヒアリングを40分間ほどかけて行う。例えば、同じ年代の登録スタッフ「ベアーズレディ」は避けて欲しい等の様々な顧客のリクエストを詳細に把握する。その後は、営業部とマッチング部門、教育部門が三位一体となって、顧客のニーズにあったサービスが提供できるように、徹底した顧客管理に取り組んでいる。

■ 多様な働き方が可能な「ベアーズレディ」

当社に登録している「ベアーズレディ」（以下、レディ）は、約4,300名である。働く形態は多様であり、少ない人は月2日、多い人は週5日、また、副業であったり専業であったりと様々である。年齢構成を見ると、20代後半から83歳までいるが、約6割が55歳以上である。主な利用者が共働きの子育て世代のため、当社としては、母親のぬくもりをご利用者宅に届けられる55歳以上をレディの年齢と想定している。

■ 顧客に合ったレディを派遣

レディが顧客と（性格などで）合わない場合は、速やかに代替者を派遣している。フィーリングが全てで、フィーリングがあわないとうまくいかない。また、急にレディの都合が悪くなる場合に備えて、スタンバイ要員を用意している。スタンバイ要員は、様々な顧客に対応できるハイレベルなスタッフである。

顧客の家には、サービスレポート（レディと顧客の交換日記的な要素を持つ）を置いており、これを見れば初めて訪問するスタンバイ要員でも、必要なことや注意すべきことがすぐにわかり、急な交代が可能になっている。

■ 「楽しむ」「学ぶ」「働く」の3本柱でレディのモチベーション維持・向上を図る

働き手であるレディの登録料は無料で、必要な免許は特に無い。ただし、レディになるためには、面接や実地研修等に合格する必要がある。レディには、「楽しむ」「学ぶ」「働く」の3本柱でモチベーションの維持・向上を図っており、アイロン研修や料理研修等の「ブラッシュアップ研修」、レディ合格後の更新的な研修である「リマインド研修」等、数多くの役立つ研修を提供している。

レディに対しては、「家事は良い仕事で、情熱を持てる仕事だ」と伝え続けてきたため、良い人材が集まってきた。レディの多くは、自分の生活費のために働くというよりは、社会のため、健康のため、友人を作りたいなどの理由で、この仕事を始める人が多い。こうして、創業後7年目ぐらいからは、ベテランのレディの層も厚くなってきている。

■ 人材育成に重点を置く

当社は、当初から人材育成に力を入れている。当初は資金不足のため、専務が研修の講師も兼ねていた。専務は17歳の頃から脳梗塞で倒れた祖母の面倒を見て家事をこなしていたこともあり、社内で家事のスキルが一番秀でていたためである。専務が当社専属となったからはマナー研修や実技研修の教育を担当しており、次第に「家事研究家」としてもマスメディアで知られるようになった。

6～7年前からは他の教官も育ってきており、現在は全支店に教官を配備している。教育

体制については、会社としても意識して強化してきた。研修内容もこの6～7年で変化しているため、教育マニュアルや運用マニュアル、コールセンターマニュアルなど、常にバージョンアップを続けている。

（３） 企業との提携や協会の設立による家事代行サービスの普及促進

■ 他社との提携による事業拡大

「ワークライフバランス」と「ダイバーシティ」の考え方が追い風となり、2005 年頃から、住宅メーカー等、自社の顧客向けサービスに新たな付加価値を付けたいという企業が増えたことで、当社と提携する企業が増加した。2014 年には新生銀行と提携し、住宅ローンと当社の家事代行サービスとの組み合わせがヒットした。

当社は現在、全国各地に支店を増やしている。2014 年 11 月には名古屋店をオープンし、東名阪をカバーできるようになった。さらに、2015 年春には札幌、福岡もオープンした。

■ 家事代行サービスの普及のために協会を設立

2013 年8月には、同業他社に7年近く粘り強く働きかけてきたことがついに実り、発起人となる企業との合意のもと、一般社団法人全国家事代行サービス協会⁴⁷の設立が実現した。家事代行サービスが社会的にも注目されつつある中、専務は同協会の副会長として、家事代行サービスのさらなる普及と産業化に務めている。

（４） 今後の展開

■ トータルなサービスクオリティが課題

家事代行サービスが解約に至るケースは、レディが問題というよりは、コールセンターの対応や営業マンの言動や書類の間違い等に起因するものが多い。そのため今後は、トータルなサービスクオリティが課題になると考えられるため、より教育に重点をおいて進めていく予定である。

■ 「価格の問題」と「他人が家に入るという問題」というボトルネック解消を図る

家事代行サービスには、「価格の問題（高いと思いがち）」と「他人が家に入るという（メンタル的な）問題」という2つのボトルネックがある。これをどう解消するかについて考えていかねばならない。

アジア諸国の中でも、日本は特にメイド文化が浸透していないと考えられている。今後、家事代行サービスを日本の新しい産業インフラとして育てていくためにも、様々な業種と連携を広げてサービスの普及を図っていく必要がある。家の中に入って行うサービスは少ないため、新しいインフラとしてどのように構築していくか、共感していける人（企業）と連携して進めていく方針である。

⁴⁷ 一般社団法人全国家事代行サービス協会（<http://kaji-japan.com/>）

1 4. 特定非営利法人マドレボニータ⁴⁸

女性がいいきと子育てをするためのトータルサポート事業を展開

所在地	〒168-0071 東京都杉並区高井戸西2-12-23-301		
設立年	2008 年	URL	http://www.madrebonita.com/
代表者	吉岡マコ 代表	従業員数	14 人
資本金	0円	売上高	2,315 万円
主要拠点	本社、全国各地の教室（67 カ所 ⁴⁹ ）		
事業概要	➤ 産前・産後女性のためのボディケア&フィットネス教室の開催と、人材育成		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化 高齢化	専業 副業	地域密着 多地域展開

【ポイント】

- 「産後女性のケア」というドメインは、産前・産後における母子保健システムの空白地帯となっており、少子化時代において共感を得やすい。
- 「美しい母がふえれば、世界はもっとよくなる」をキャッチフレーズに、独自プログラムによる産後女性のためのフィットネス教室の開催とインストラクターの養成等を行っている。
- 企業の社会貢献活動として企業と協働することで、認知度向上を図っている。
- 顧客の定着を支えるための顧客間のコミュニティの形成、社会的認知度向上に向けた産後ケアのステークホルダーの拡大を進めている。

（１）「産後女性のケア」事業への参入・開始の動機

■ 「産後女性のケア」事業を始めたきっかけ

当法人は、2007 年に設立（2008 年に登記）された、「産後女性のケア」を目的とする数々の事業を展開する特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）である。

代表の吉岡氏は東京大学文学部美学芸術学卒業後、同大学院生命環境科学科（身体運動科学）で運動生理学を学んだ。1998 年3月に出産し、産後の心身の辛さを体験した。そこで、産後の女性の健康をサポートする仕組みが日本にはほとんどないことを知り、同年9月に「産後のボディケア&フィットネス教室」を立ち上げた。

⁴⁸ ヒアリングは2014 年6月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

⁴⁹ 2015 年2月 23 日現在（同社ホームページによる）

■ 産前・産後に特化したヘルスケアプログラムの開発・研究及び実践

自らの辛い産後の経験から、「産後はダイエットではなく、リハビリ・セルフケアが必要！家族の幸せは母親の心身の健康から！」と考え、産前・産後に特化したヘルスケアプログラムの開発・研究及び実践を重ねた。

現場で研究・改良を重ねたプログラムは、多くの産後女性の支持を受けた。こうして、産後のヘルスケアの社会的な必要性を実感し、2007年11月に当法人を設立した（補足：2007年11月に設立総会をおこない登記は2008年2月）。収益構成は事業収入が約半分、残りは寄付金と会費収入である。

近年の女性活用・活躍が注目される中で社会的な取り組みとして共感が得やすく、正規会員は200名近くおり、年度毎の正規会員更新率は約6割を維持している。

（２）産後女性のためのフィットネス教室の開催と人材育成

■ 「美しい母がふえれば、世界はもっとよくなる」をキャッチフレーズに

当法人は、「美しい母がふえれば、世界はもっとよくなる」をキャッチフレーズに、事業を進めている。「子育ての導入期」という最も不安定な時期を健やかに過ごし、子供の健全な育成、虐待の予防、夫婦不和の予防、地域の活性化、女性の再チャレンジとエンパワメント、少子化への歯止めへの寄与を目的に、産後女性のためのフィットネス教室の開催と、インストラクターの養成を行っている。

■ 産後女性のためのフィットネス教室の開催

主要事業として、産後女性の心と体の両面をサポートするためのフィットネス教室を開催している。受講料は1セット（全4回）12,000～20,000円、1教室の参加人数は10名程度である。東京都杉並区には「すぎなみ子育て応援券⁵⁰」（年間20,000円交付、0～2才対象）というバウチャー制度があり、当講座はその対象サービスとなっている。

■ 科学的根拠に基づく独自プログラムが特徴

決して安くはない受講料を取ること等が理由で、営利目的の面が強く公共性が低いと判断され、公共・行政機関の協力がなかなか得られないこともあった。そのため、当初は、公共施設での教室開催や、チラシの掲示等が認められなかった。また、代表は医師の資格を保有しているわけではないため、最初は利用者からの信用を得ることも難しかった。

しかし、その後は企業やマスメディアも好意的に取り上げてくれるようになり、会員の口コミやマスメディアによる宣伝効果により認知度が向上した。これに伴い、代表自らの出産経験を元に15年の研究・開発・改良を重ねた、科学的根拠に基づく独自のプログラムである点からも徐々に認知度が向上し、会員の増加に繋がった。

そして、行政から子育て支援策に関する依頼も来るようになり、こうした行政との関わりも当法人への信頼性の向上に繋がっている。

⁵⁰ 杉並区が提供するバウチャーで一時保育、子育て講座、親子参加行事等の有料の子育て支援サービスに利用できる券（チケット）を、就学前のお子さんがある家庭に発行し、サービスを利用しやすくすることで、地域の子育てを支援するもの。（http://www.suginami-kosodate.jp/ouenken/riyousha/ouenken_info.html）

■ インストラクターの養成

インストラクター養成事業は、2007 年から開始した。養成コースは年に1回、8ヶ月間行うものである。内容は、養成チーム4名が YouTube 動画や Facebook グループ機能、Google ドライブのドキュメント共有機能を活用したオンラインで指導にあたり、「身体スキル」「リード（声かけ）」「ファシリテーション⁵¹」等のスキルを身につけさせる。

1度に2～3名のインストラクターしか育成できないため、この事業自体ではあまり収益には貢献しないが、養成したインストラクターは、各地で個人事業主として教室を運営している。当法人は、そこからロイヤリティを徴収する仕組みを取りながら事業の拡大を図っている。現在、全国 13 都県において教室が開催されており、インストラクター全 22 名中、約半数程度が仕事として成り立つレベルの収入を得ることができている⁵²。

（３） 企業と協働した社会貢献活動

■ 「NEC ワーキングマザープロジェクト」の開催

2006 年から、日本電気株式会社（NEC）の社会貢献を推進する部門である NEC 社会貢献室の協賛を得て、母となって働く・働きたい女性の生活向上を目的とした支援活動「NEC ワーキングマザープロジェクト」を開始している。これは、NEC 社員限定ではなく、全ての女性が対象となっている。

2009 年からは毎年度、全国各地で「NEC ワーキングマザーサロン」を開催している。サロンでは、参加した女性が自分の想いを整理したりすることができる「場」の提供を行っている。サロンは、100 名近いボランティアスタッフによって運営され、この6年間で約 5,200 人の女性が参加した（補足：27 都道府県 102 区市町）。

（４） 今後の展開

■ コミュニティ形成による顧客定着を目指す

当社はマスメディアによる取材や、大企業からの協賛を得たことで認知度が向上し、教室の開催拠点も増加した。今後、獲得した顧客を定着させるために、顧客同士のコミュニティの確立が重要だと考えている。

当法人では、フィロソフィーを広く共有し、共感してもらうことを目的として、「LIVE YOUR LIFE」をキャッチコピーに掲げ、ステッカーを作成して配付している。顧客に当社の考え方に共感してもらい、同じように当社の考えに賛同する顧客同士が関係を深めることで、コミュニティが形成されていくと考えている。

また、顧客である受講者をお客様扱いするのではなく、活動を支えている当事者としての意識を持ってもらうことを重視している。これらの姿勢を示すことでも、顧客の定着とそれを支えるコミュニティの形成を目指している。

⁵¹ グループによる活動が円滑に行われるように支援すること。

⁵² 当社ホームページ「全国の教室のご案内」（http://www.madrebbonita.com/wordpress/?page_id=112）

■ 産後ケアのステークホルダー拡大による認知度向上

事業の安定化を図ることが必要である一方、活動の社会的な認知を向上させることも目標としており、そのためには産後の当事者以外のステークホルダーに関わってもらうことが必要だと認識している。産後ケアのステークホルダーについては、広く様々な立場の個人や企業が該当すると考えている。

しかし、まずは妊産婦のパートナーの理解から広めることが妥当と考え、各自治体の男女共同参画センター⁵³との共催で、夫婦などのカップルで参加する形式の「カップル講座(カップルのための産前・産後セルフケア講座)」を 2011 年から開始した。この講座では、カップルで行うバランスボールを使った筋トレや、子育てをしながら働くワークライフバランスについてのワークショップなどが行われている。

また、活動資金の確保と当事者以外の活動への参加の機会を作るために、当事者ではないため当法人の会員になるのが気恥ずかしいという男性や高齢者向けに、活動資金の支援という形での「賛助会員」や、毎月定額を引き落とすタイプの「マドレ基金マンスリースポーター」等の制度を導入している。

■ 行政との連携による信頼性から認知度向上を図る

行政から子育て支援策に関する依頼も来るようになり、こうした行政との関わりの増加が当法人への信頼性の向上に繋がっている。東京都杉並区では、前述のバウチャー制度で当講座が利用でき、会員数の増加に繋がっていることから、こうしたバウチャー制度の導入によって利用者の増加が見込まれる。

このため、今後も行政との関係を拡大し、認知度向上と顧客の増加に取り組んでいきたいと考えている。

⁵³ 男女共同参画社会を実現するための拠点として、各自治体が設置する施設のこと。

15. 株式会社ワーク＆ライフコミュニケーション⁵⁴

長時間滞在・学習塾機能を付加価値とした学童保育施設

所在地	〒640-8451 和歌山県和歌山市中 649 番地の3-101 号		
設立年	2011 年	URL	http://www.work-life.co.jp/
代表者	山口実 代表取締役社長	従業員数	7人
資本金	500 万円	売上高	6,300 万円
主要拠点	本社、教室（和歌山市内に2箇所）		
事業概要	➤ 放課後滞在学习施設プラスリーの運営 ➤ 人材開発教育事業 他		

少子化／高齢化	専業／副業	地域密着／多地域展開
少子化	専業	地域密着
高齢化	副業	多地域展開

【ポイント】

- 「小1の壁」をきっかけに、放課後を活用して子供の成長に役立つ良い時間・機会を提供する、長時間の学童保育「放課後滞在学习施設プラスリー」を開始した。
- 公的な学童保育がカバーしていない時間帯への対応や、夏休み等の長期休暇の保育ニーズをとらえたビジネスモデルで顧客を確保している。
- 大学や習い事教室等と連携し、事業拡大を図っている。
- 他の地域への展開に着手しながら、ノウハウ蓄積による差別化を図っている。

（1）学童保育事業への参入・開始の経緯

■ 学童保育事業を始めたきっかけ「小1の壁」

当社は、特定非営利活動（NPO）法人和歌山 IT 教育機構の 100%出資により、2011 年に設立された学童保育事業会社である。

山口社長は、同法人の理事の一人である企業経営者から、「子供が小学校に上がるので、いわゆる「小1の壁」という問題のために退職する社員がいる」という話を聞いた。一般的な学童保育⁵⁵は 17～18 時に子供を迎えに行く必要があるため、仕事を持つ親はなかなか迎えに行くことができない。保育園の時は延長保育などをやっている保育園もあるため、もう少し遅くまで預けることができたが、小学校に入ってからの方が早く迎えにいかねばならなくなる。そのため、今までのように勤務できずに仕事を辞めてしまう保護者が多く、こうした問題は「小1の壁」と呼ばれている。この「小1の壁」をきっかけに、長時間の学童保育を行えば保護者は働きやすくなり、また、放課後の時間をうまく活用する新たなサービスの提供もできるのではないかと考えた。

⁵⁴ ヒアリングは 2014 年 12 月に行っており、以下の記述は原則として当時を基準とした内容である。

⁵⁵ 日中、保護者が家庭にいない小学生児童（＝学童）のために、学校の授業終了後に適切な遊びや生活の場を提供する保育事業。

■ 放課後の時間をうまく活用したサービスとは

社長は、これまで中高生を教育してきた経験から、「幼少期にいろいろなものに触れさせて積極性をはぐくむ教育が必要」だと常々感じていた。そこで、放課後を活用して子供の成長に役立つ良い時間・機会を提供する、長時間の学童保育「放課後滞在学习施設」を始めることを考えた。また、大手の塾チェーンが少ないという和歌山の地理的状況も、事業開始の理由の一つである。

（２）放課後滞在学习施設「プラスリー」の運営

■ 子供が充実した時間を過ごせる施設を模索

現在、放課後滞在学习施設「プラスリー」⁵⁶は、和歌山市内に2ヵ所（和歌山北教室と藤戸台教室）で運営している。プラスリーでは、従来の学童保育に加えて学習塾の機能も提供し、最長 21 時までの長時間滞在を可能にしている。ここでは、子供がくつろぐことのできる家庭的な空間である学童保育機能と、集中して学習できる塾の機能を併設することで、長時間滞在中に子供が充実した時間を過ごせるように配慮している。学習塾の機能の提供に関しては、学童保育では「勉強を教えてはいけない」とあった点が難点であった。そのため、学習の場所と保育の場所を、階や部屋で分けることで学童保育としての認可を受けることができた。

■ 大手受験塾との提携と独自教材の開発

社長の知人に、大手受験塾の経営企業の執行役員がいたことで、通常は、塾を約 10 年間運営しないと認められない教材の提供を受けることができた。当初、プラスリーでは、本教材を用いることで受験準備にも対応することをアピールしていたが、教室によっては受験勉強に対するニーズがあまりなかった。

そのため現在は、ニーズに合わせた独自教材を開発して全学年に対応している。独自教材は「自分で考える力を育てる」ことを目的とした少し長めの算数文章問題がメインで、問題はプリント1枚に1問、6年間で7ステージあり、1ステージあたり 100 問を設定している。来所した子供には、まずは学校の宿題とプリント教材をさせるようにしており、勉強が終わった子から遊ぶという習慣をつけさせている。プリント教材については、毎日必ず1枚はやるルール、2枚目以降は自主的にやりたい子は取り組むという形をとっており、子どもの自主性を尊重している。遊びの時間には外で体を動かしたり、室内で工作をしたりと子どもたちは自由な時間を過ごしている。全学年が同じ空間で過ごす遊びの場こそが子どもたちの社会性を育てる為に非常に重要だと考えている。

■ 子育てを終えた女性をスタッフに活用

学童保育の経験はゼロからのスタートであったため、学童保育施設へ見学に行くなど、ノウハウを獲得すべく情報収集に努めた。学童保育のスタッフとしては、子育てを経験した人であれば学童保育で働きやすいと考えて、子育てが一段落した女性を採用した。また、そういった人に仕事の機会を提供することにもつながると考えた。

⁵⁶ 放課後滞在学习施設「プラスリー」 (<http://www.pluthree.com/index.html>)

また、保護者や子供と接する中で、新しいアイデアを生み出すことができた。子育てを経験したスタッフだけでなく、未婚だが、将来の子育てを考える上で「あったらいいな」というサービスを思い描く若いスタッフからも、新しいアイデアが多く生み出された。

■ 自由な環境で子供の自主性や社会性を養成

基本的には自由な環境で、子供たちの自主性や、異なる学年同士の繋がりによる相乗効果（年下の子供が年上の学習する姿を見習う、年上の子供に遊び方を教えてもらう等）を尊重している。スタッフが細かく指示することはなく、子供同士で社会性を身につけていける環境を提供しているため、非常に人気がある。また、自宅でも親と話す時間が長くなり、学校での態度も良くなったという子供もいるという効果が出ている。

■ 長期休みパック「夏スペ」「春スペ」を考案

初年度（2012年度）は4月からの営業を目指していたが、施設の内装工事の遅延で6月開始になったため、通常月の会員が少なくなった。このため、4月から入りたかった子供が入れなかったということと、スポットでも会員数を増やすことを考え、長期休みパックを考案した。そして、夏休み限定で子供を預かる「夏スペ（「夏休みスペシャル」の略）」の会員を募集したところ、予想以上に集まり、40～50人の児童が参加することになった。その後も、「夏スペ」の他、春休みを対象とした「春スペ」（「春休みスペシャル」の略）」も開催し、現在では、100人近い児童が参加している。長期休みのパックでは、お出かけや工作教室など毎日日替わりで様々なイベントを実施することで、子どもたちが全力で遊べる環境を提供している。

また、午前中は学習時間、午後からは遊びの時間と分ける事でメリハリをもって過ごすことを目的としており、勉強・遊びの両面で有意義な時間を過ごせるよう工夫している。

（３）他機関との連携による事業拡大

■ 和歌山大学との連携

現在、和歌山大学のサークルとの連携も行っている。勉強を教えてもらうというよりは、子供と一緒に遊んでもらっている。また、大学の教育学部の学生を対象にインターンシップを行うことも視野に入れ、教授と協議している段階である。

■ 習い事教室との連携

学童保育の時間中に、ピアノ教室や英会話教室、水泳教室などの習い事への送り迎えを連携させたサービスを検討している。まだ実現していないが、現在、習い事の教室と話を進めており、試験的に英会話教室との連携を始めている。こうしたサービスを考える視点は、「いかに子供に親代わりの事をしてあげられるか」ということである。

■ 学童保育のない地域からの会員数増加を見込む

2012年6月の事業開始から約3年が経過し、児童数は、15人（和歌山北教室）と22人（藤戸台教室）である。通常月で、1教室当たり20人の生徒がいれば採算があう計算になる。和歌山北教室では、和歌山駅方面までをカバーしている。和歌山駅の近くには和歌山大学

付属小学校があるが、そこには学童保育が無い。市の方針では近隣の小学校が受け入れることになっているが、どこも手一杯であるため、そこにビジネスチャンスがあると考えて、会員数の増加を見込んでいる。

■ 近畿経済産業局の冊子に先進事例として掲載

当社の放課後滞在学习施設の取り組みが広く知られるきっかけの一つになったのは、近畿経済産業局が作成した先進事例の冊子に活動内容が掲載されたことである。以前、自社から新聞社に売り込んだこともあったが、その時はなかなか取り上げてもらえなかった。ところが、近畿経済産業局が作成した先進事例の冊子に掲載されたことで、新聞各社の取材がきて記事になり、各種の提携の申し出に繋がった。

（４） 今後の展開

■ 法制度の変更に適宜対応

「児童福祉法」の一部改正により、2015 年4月から、学童保育の対象が「おおむね 10 歳未満」から「小学生」へと拡充される。それに伴い、今後、法制度とどう付き合っていくか、どのようなスタンスで運営していくかが当社の課題となってくる。

当社は元々小学校6年生までを対象としているので問題はないが、こうした法制度の変更には常に注意する必要がある。指導員の研修が義務化されることで、逆に制度の縛りによって自社が考える有意義なサービスができなくなれば、学童保育としてではなく、別の形態のサービスとして運営せざるをえなくなるかもしれないとも考えている。

■ ノウハウの蓄積を参入障壁に

大企業が和歌山県に参入してくる前に、ノウハウの蓄積を目指している。「自然とふれあいながら学ぶ」という自然塾的要素をもつコンセプトを、場所が変わっても維持していくことで差別化を図ろうとしている。車で山へ遊びに行ったり、反対に田舎の場合は都会に出かけたりすることで、他の学童保育事業会社ではできないようなことを続けていきたいと考えている。また、夏休み限定のサービスであれば、大阪等の県外の子供も預かることができるのではないかと考えている。

■ 他の地域への展開に着手

多地域展開に向けて、当社ではグループウェアの「掲示板」を利用した情報共有やブレインストーミングを行っている。

現在は大阪への進出を検討している。大阪南部の駅前に立地することで、電車通勤の保護者のニーズを狙えないか調査している。また、堺市や泉佐野市では人口が増加しており、保育関連も整ってきている。このように、駅を中心としたモデルができつつあるエリアのため、学童保育の面からも、駅前展開を検討している。

四国の専門学校による業務提携の申し出もあるが（四国は学童保育が少ないといわれている）、まずは、大阪の駅前展開のノウハウを蓄積して進めていきたいと考えている。

IV むすび

今回の調査では、中小企業の動きに限定し、少子高齢化時代の新たなニーズにうまく対応し成功している企業の成功要因を探るため、統計データ等から少子高齢化ビジネスを進める上での経済社会環境の現状を把握した。

次に、少子高齢化ビジネスに取り組む中小企業へのインタビュー調査を実施した。選定のプロセスとしては、最初に、文献調査及びデータベース調査を行い、本調査の対象としてふさわしいと思われる企業候補を数十社選定した。そのうえで、各企業の少子高齢化ビジネスとしての取組分野とユニーク性、業種、地理的分布（都市部か地方か）等を総合的に検討して、最終的に 15 社を選定した。

本調査の事例で取り上げている各社の該当事業の取組が、「高齢化」対策関連か「少子化・女性活躍」対策関連のいずれに重点をおいているかで分類した。その結果、前者は 10 社、後者は 5 社となった。高齢者向けビジネスについては何年も前から注目されて取り組まれていたことを考えると、妥当なバランスだと思われる。

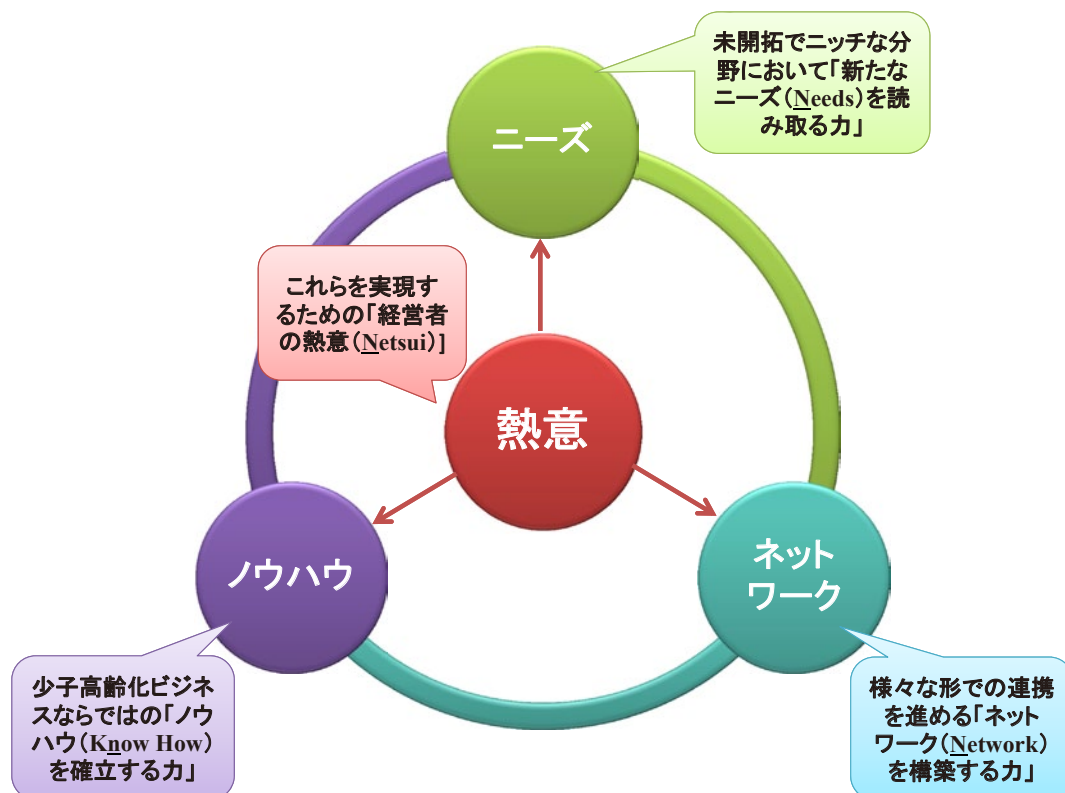
これらの事例企業が少子高齢化ビジネスに取り組んできた背景や経緯を踏まえつつ、それらの共通点やユニークな点の抽出を行った。その結果、中小企業が少子高齢化ビジネスで成功するために必要な要因として、次の点があげられる。

- 少子高齢化時代だからこそ求められている、**未開拓でニッチな分野において「新たなニーズ（Needs）を読み取る力」**が経営者に求められている。
- 少子高齢化ビジネスならではのきめ細かい「**ノウハウ（Know How）を確立する力**」が問われている。
- 少子高齢化ビジネスにおいては、中小企業だからこそ、**様々な形での連携を進める「ネットワーク（Network）を構築する力」**が必要とされている。

さらに、これらを生みだし、持続させるのに無くてはならないのが、**新分野を切り拓いて社会的認知を勝ち得て事業として成功させるという「経営者の熱意（Netsui）」**である。少子高齢化ビジネスは新しい分野であるがゆえに、最初は理解をえられにくい面があり、事業としても手間がかかるため、通常以上に強い「熱意」が必要となる。そして、そのような熱意を通して社会的信頼を着実に積み重ねることで、ネットワークを広げることが可能になるのである。

以上から、中小企業が少子高齢化ビジネスに取り組む上で、「**4つのN（ニーズ、ノウハウ、ネットワーク、熱意）**」が重要である。

図Ⅳ－２ 少子高齢化ビジネス成功のための「４つのN」（再掲）



このように、中小企業が少子高齢化という社会的課題をビジネスチャンスに変えるには、「4つのN」のキーワードを意識して取り組むことが望ましい。

本調査が、これからの少子高齢化時代のビジネスニーズに応え、新たな少子高齢化ビジネスの展開に取り組む他の中小企業に少しでも参考となれば幸いである。

【参考文献】

- 総務省（2014）「人口推計」（2014 年7月確定値）
- 総務省（2014）「家計調査」
- 総務省（2010）「国勢調査」
- 内閣府（2014）「平成 26 年版少子化社会対策白書」
- 内閣府（2014）「平成 26 年版高齢社会白書」
- 内閣府（2013）「男女共同参画白書平成 25 年版」
- 内閣府（2011）「国民経済計算」
- 経済産業省（2012）「産業活動分析」（2012 年1～3月期）
- 経済産業省・NEDO（2012）「平成 22 年度ロボット産業将来市場調査」
- 経済産業省（2010）「平成 22 年度サービス産業活動環境整備調査事業（家庭生活サポートサービス産業についての調査事業）報告書」
- 文部科学省（2013）「平成 25 年度体力・運動能力調査結果」
- 国立社会保障・人口問題研究所（2014）「人口統計資料集 2014」
- 国立社会保障・人口問題研究所（2013）「日本の地域別将来推計人口」（2013 年3月推計）
- 第一生命経済研究所経済調査部（2011）「100 兆円の高齢者消費の行方～賃金より株価・物価の影響を受ける～」
- 公益財団法人ふくい産業支援センター（2013）「F-ACT Vol.004 ～特集：シニア市場攻略法～企業事例から着眼点を探る」
- 村田裕之（2012）『シニアシフトの衝撃：超高齢社会をビジネスチャンスで変える方法』ダイヤモンド社
- 厚生労働省（2013）「人口動態調査」

本調査は 2014 年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、同公庫から委託を受けた三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社が共同で実施したものである。

日本公庫総研レポート No.2015-4

発行日 2015 年 6 月 23 日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒 100-0004

東京都千代田区大手町 1-9-4

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)