

<研究ノート（社会保障）>

民間介護サービスと利用者の新たなニーズ* —「新贅沢財」の概念を用いた考察—

栗 沢 尚 志

要 約

かつて筆者は、公的介護保険導入後の民間福祉サービスの現状と今後の展開についてミクロ経済学および経営戦略論を用いて分析をおこなった。本稿はその分析を補強するため、比較的高価であるにもかかわらず大量に売れる傾向が強いという「新贅沢財」の特徴を介護サービスに応用する。

それにより、新贅沢財の生産者および消費者の双方が持つ特徴が、介護サービスにも十分にあてはまることを見る。介護サービスが、経済学的に価値財という側面を持つと同時に、経営学的に新贅沢財という側面もまた持ちうるということが本稿で明らかにされている。

キーワード 介護サービス、新贅沢財、エモーショナル・プール

1. 介護サービスの新たな性質：新贅沢財との共通点

シルバースタイン・フィスク（2003）が示した新贅沢財とはどのようなものであるのか？ まず最初に、その特徴を簡単に説明しておきたい。それは量産品と贅沢財の間のスイートスポットを占め、既存商品よりも少々割高であるが、スーパー・プレミアム、すなわち旧贅沢財よりかなり低めの価格設定になっているため、中流市場の消費者でも買い求めやすいような商品である。たとえば、

* 本稿の作成にあたり、現状認識を(株)ベネッセスタイルケアの後藤守、(株)パソナフォスターの佐藤敦子の両氏へのヒアリングから学んだ。ここに記して感謝したい。

自動車ならば、キャデラックやロールス・ロイスがオーソドックスな贅沢財、BMWやメルセデス・ベンツが新贅沢財となり、コーヒーならば、ブルーマウンテンがオーソドックスな贅沢財、スターバックスが新贅沢財となる。

筆者は、公的介護保険導入後の民間福祉サービスの現状について分析をおこなったが(栗沢(2002))、本稿はその補強となる考察である。特に、利用者のニーズに関して記述を加えている。新贅沢財の特徴として、その需要を支えるのは単一の購買動機ではなく、複数の動機が組み合わされたエモーショナル・プールと呼ばれる諸要因としている。筆者が介護サービスを新贅沢財とのアナロジーから分析を加えた理由は、このような動機の組み合わせが介護サービスにも顕著であるからである。なぜならば、介護とは「生きがい」を反映させたり、実現させたりするサービスだからである。

以下では、新贅沢財の性質を用いて介護サービスの新しいニーズの性質を分析する。つまり、介護サービス利用者がどのようなエモーショナル・プールを抱くかを考察する。まず、シルバースタイン・フィスタ(2003)が明らかにした新贅沢財のニーズとは以下の3要素から構成される。

— 新贅沢財を需要する心理的背景 —

①自分を大切にす

厳しかった一日の後で我が身をねぎらい、疲れた体を回復させ、磨り減った神経を鎮め、できることなら心まで元どおりにしてくれる方法を消費者は探している。

②探求する

消費者は、新しい経験を重ね、個人的限界をいかに克服するかに関心を持つ。その過程で、新しいことを学び、新しいスキルを身に付け、自分自身の目から、また他人から見て自分が何者であるかを決めることに役立つような経験を探し求める。

③つなぐ

相手を見出し、人間関係を築き、保ち、深めたいとする欲求を持つ。

④独特のスタイル

自分の人生における成功を誇示し、個性と個人的価値を表すものである。

では、この3要素を介護サービスへ応用してみよう。

①自分を大切にす

宮島（1992）は、経済学の立場から、伝統的に介護サービスが家族に大きく依存してきたことへ強い懸念を示した先駆的な文献であった。「家族内部の所得移転や福祉サービス供給は、政府への公的負担も、民間市場への料金・価格支払いもともなわないため、タダないし安上がりと考えられる傾向にあり、家族への役割の転嫁という安易な発想に流れがちである。政府・市場という外部経済組織とは異なり、費用負担が直接把握できないからといって、家族内部の経済行動をインビジブルエコノミー、すなわち、コストレス・エコノミーと観念することは大きな誤りである」と彼は述べている。

新贅沢財を需要する動機のひとつが、女性就労の増加や彼女らの平均所得の上昇であるのと同様、明らかに、女性の社会進出の増加が介護を中心とした高齢者福祉サービスのニーズを高めた。そして、従来のように、女性を中心として家族が介護サービスの（いわば）犠牲となって大きな機会費用を発生させることは、個人的にも社会的にも見過ごせぬロスとなってきた。そこで、自分を（そして自分の家族を）大切にするというエモーショナル・プールのひとつを構成する動機から介護サービスの需要が発生し始めたと考えられる。

②探求する

（株）ベネッセスタイルケアでは、高齢者の生活スタイル、嗜好、要介護度、経済状態に合わせて「くらら」「まどか」「グラニー&グランダ」「アリア」というグループホームから個室タイプ（看護師も24時間365日常駐）まで5種類の介

護付有料老人ホームを展開している。

そのように、介護サービス事業者が多品種のサービスメニューを用意する背景には、利用者が自分自身の目から、そして他人から見て自分の老後がどのようなものであるかを意識しているという状況があるからと思われる。退職後の人生が長期化する中で、住居や介護サービスのみならず、金融資産の運用や相続にいたるまで、今後、望ましい老後のあり方の探求は人生の中で重要なウェイトを占めるようになっていくのであろう。

③つなぐ

宮島(1992)は、家族が孤立した核家族であるという主張が必ずしも現実性がなく、むしろ住居、職業、生計などを異にする孤立的核家族の形態をとりながらも、機能的には核家族間に部分的に経済的相互依存関係が存在する修正拡大家族が若年世代と老年世代をつなぐ性質として機能しているとする。

この「つなぐ」は、高齢者と高齢な両親を持つ家族の両者にとって介護サービスを需要する大きなキーワードとなるだろう。高齢者にとっては、家族との同居を選ぶのか、仲間とともに暮らすグループホームを選ぶのか、プライバシーを重視する個室型住居を選ぶのかなど、家族、仲間や友人、そして地域社会との接し方が、どのような介護サービスを需要するのかを規定するであろう。そして、高齢者を持つ家族にとっても、介護を必要とする親にとって在宅サービスがふさわしいのか、それとも施設介護がふさわしいのかを判断しなければならない。現実には、若い家族は、自分たちあるいは高齢な親の自宅に近い施設を選択しようとする傾向が強いという。なぜならば、遠方の施設を選ぶと(いわば)姥捨て山へ追いやったようなイメージを与えるため、それを嫌がるからだという。

④独特のスタイル

これは前述の「探求する」と「つなぐ」という動機と関連しつつ、自分の生き方や価値観、そして人生の成功を表現するために求められる要素となるであろう。たとえば、福祉サービスや住居の選択、医療サービスの選択、家族との

関係、地域社会との付き合い方、相続や財産管理といった資産運用などを組み合わせることによって高齢者たる自分らしさや本人の価値観を表現しようとするであろう。

2. 介護事業者の新たな行動原理

シルバースタイン・フィスタ（2003）が明らかにした新贅沢財提供者の行動とは、以下の8要素から構成される。

— 新贅沢財供給者の行動と理念 —

①決して顧客を見くびらない

新贅沢財カテゴリーでは、顧客は自分たちには知識があり、通であると思えている。こうした顧客は品質や技術革新、それに本物の持つ雰囲気を感じる。彼らはブランド品の伝統を大切にし、商品カテゴリー全体に遅れを取ることがない。

②需要曲線を打ち砕く

需要とは、価格が高くなれば低下するという通常の右下がりの曲線として描かれるのではなく、消費者の利益になるものが適切に組み合わせられた商品ならば、たとえ高価格であろうと需要をつくり出せると信じている。

③利益のはしごをつくる

成功した新贅沢財は「機能性」「技術性」「感情への訴求」という三つのレベルで顧客の心をつかまえている。

④イノベーションを進め、品質を向上させる

新規参入する競合他社によって、かつて高価格品の特徴であったイノベーションがしばしば標準化されてしまう。つまり、専門性や機能性における長所の寿命が大変短い。したがって、自社製品が陳腐化する前に新製品を出すという開発サイクルの短縮がつねに求められる。

⑤ブランドの価格帯とポジショニングを広げる

新贅沢財は各カテゴリーで最高値、もしくはそれに近い価格であるが、相対的に低価格商品が多いため、中流市場の消費者が買い求めやすい。アメリカの場合、新贅沢財に該当する商品の最高価格と最低価格の間には5～10倍もの差があることも珍しくないという。彼らは大衆市場にも参入している。

⑥バリューチェーンをカスタマイズする

オリジナルなバリューチェーンを保有しつつ、そのコントロールと組織化に力を注いでいる。

⑦ブランドの伝道者を活用する

リピーターである10%前後の顧客が売り上げと利益の半分近くを生み出すという。商品の販売直後に購入した人たちからの頻繁なフィードバックやクチコミが宣伝に欠かせない。

⑧素人のつもりでカテゴリーを攻める

部外者的なものの見方をすることにより、カテゴリーを何の先入観も持たずに見ることができる。さらに言えば、他の人がやむをえないとする妥協も避けられる。

では、これらを福祉サービスの事業者へ応用し、前節の新たな利用者ニーズに対応する民間介護ビジネスのあり方を考察してみよう。

①けっして顧客を見くびらない

介護サービスで最も求められているのは、質の高さであろう。だからこそ、第2の要因として挙げられているように、新贅沢財の場合、需要の価格弾力性はさほど高くないのである。介護サービスの場合、利用者の満足は価格よりも質から生まれることは、きわめて重要である。

②需要曲線を打ち砕く

2003年1月、(株)パソナフォスターは直営の保育所（東京都認証保育所）と高齢者向けデイケアセンターを一体化させた施設（エデュケアセンター新宿）

をオープンさせている。同社のデイケアセンターの場合、強力な競合他社が運営する施設が近隣にあるが、徹底した高いサービスの質と差別化により、その利用希望者はつねに定員を上回っている。この事例は、明らかに価格だけが利用者の判断材料とはなっていないことを如実に示している。

③利益のはしごをつくる

宮島（1992）が指摘するように、利用者のニーズを敏速に価格や質に反映させる機動性や柔軟性が民間福祉ビジネスが持つ最大の強みとなる。もちろん、これは機能性、技術性、感情への訴求という3要素と重複している。

④イノベーションを進め、品質を向上させる

労働集約型産業である福祉ビジネスの場合、ヘルパーの質が決定的に重要となる。現実には、ベネッセスタイルケア、パソナフォスターの両社ともにヘルパー養成事業から実際の福祉サービス提供へ参入したように、人的な質の向上が求められている。

⑤ブランドの価格帯とポジショニングを広げる

先に紹介したように、ベネッセスタイルケアでは、価格および提供するサービスの内容によって5種類の有料老人ホームを用意している。1990年当時に脚光を浴びた分譲型ライフケアマンションのような高額な価格帯のみでは、多様化した利用者のニーズに合わせにくくなっている。

⑥バリューチェーンをカスタマイズする

ベネッセスタイルケアの場合、5種類の有料老人ホームの管理運営事業部の他に、マーケティング、経営企画、人材育成、財務管理、そして建築不動産の各部門を持っている。ここで注目したいのは、建築不動産室である。そこではPFI事業を中心とした官民での高齢者福祉施設の整備に対応している。独自のバリューチェーンの一部をなすものといえよう。

⑦ブランドの伝道者を活用する

質の良い悪いが見えにくい（つまり情報の非対称性が強い）介護サービスであるから、ベネッセスタイルケアの場合、成約率が最も高いのは入居者からの

紹介、つまりクチコミであるという。

⑧素人のつもりでカテゴリーを攻める

パソナフォスターを起業させた佐藤敦子氏は、エデュケアセンター・新宿のデイケアセンターの設計で、高齢者でも使いやすいように低位に水道の蛇口を付けた。小さな工夫であるが、従来の社会福祉法人が運営する施設ではほとんど見られず、見学に訪れた専門家から極めて高く評価されたという。佐藤氏は起業家であり介護の専門家ではないが、自らの母親の介護から得た経験を生かしたという。プロでない者の発想が変化をもたらす可能性は、ここでも強い。

参考文献

栗沢尚志「高齢社会の福祉ベンチャービジネス」金子勇編著『高齢化と少子社会』ミネ
ルヴァ書房，2002年。

宮島洋『高齢化時代の社会経済学』岩波書店，1992年。

M. J. シルバースタイン・N. フィスク「新贅沢財のポテンシャル」『Diamond ハー
バード・ビジネス・レビュー (177号)』ダイヤモンド社，2003年。

(あわさわ たかし 本学助教授)