

## 福祉支援活動のビジネス化と起業行動

岩 田 龍 子

### 福祉支援活動ビジネス化の流れ

#### 1 福祉支援活動ビジネス化の背景

日本経済の発展に基づく生活水準の向上と、少産少死社会への移行に伴う高齢者人口の増大は、福祉のあり方を大きく変えた。

これまで、身体障害者や極貧者など、恵まれない少数者を社会的に救済するのが福祉であると観念されてきた。しかし、高齢人口の増大は、次第によっては、貧富を問わず誰もが支援を必要とする状況を生み出し、「恵まれない少数者の福祉」は、「万人の福祉」へと大きく転回した。また、こうした流れの中で、経済的余裕を持つ「要支援者」の数も次第に増大してきたのである。<sup>注1</sup>

このような経済的余裕と生活の質（QOL）向上の要求を背景として、福祉支援活動の産業化が、大きな潮流となった。福祉機器産業の発展とともに、介護支援のビジネス化もすすみ、福祉機器産業と介護ビジネスとが、21 世紀の加齢ビジネスの中枢を占める産業として、注目を浴びるようになった。

その総体としては、それは巨大な産業に発展しつつある。しかし、これらのビジネスは、その総体としての巨大さにもかかわらず、その内実は、技術的・市場的に細分化されたニッチ産業の性格を持ち、さらに細かなケアを必要とする手間のかかる産業であり、これをビジネスとして維持・発展させるのには、大きな困難がともなっている。

#### 2 福祉支援活動のビジネス化に対する 2 つの視点

こうした福祉支援活動のビジネス化の流れに対しては、これを批判する立場と、逆にこれを評価する立場とが存在する。

##### 1) 福祉支援活動のビジネス化を批判する立場

このような立場に立つ人々は、これらの産業が、本来弱者に対する社会的義務であるはずの福

社支援活動を、利潤追求の対象にしていると、これに対して強く反発するという傾向がみられる。今日なお、福祉支援活動の市場化・ビジネス化を厭う傾向には、根強いものがある。

我々が調査したある福祉機器メーカーの社長が、苦笑しながら話してくれたエピソードにこんなのがあった。福祉マインドの強いこの社長は、「社会福祉」を専攻した若者たちを従業員として数名採用しているが、ある時その一人に機器購入者への集金に行かせようとしたところ、この若者が驚いて、「え！ 身体障害者から金をとるんですか!!」と絶句したという。このエピソードは、福祉の世界に漲るある「気分」を代表していると思われる。

こうした「気分」に対しては、介護ビジネスを立ち上げたある経営者が、善意によって動くボランティア活動とビジネスのメリット、デメリットを比較し、ボランティア活動について、次のような辛口のコメントをしている。

「ボランティアというのは、自分が行きたいときに行き、自分のやり方を押し付け、自分勝手に自分自身が気持ち良くなっている。しかし、ビジネスとしてきちんと組織されたこの会社では、利用者本位を徹底した365日24時間の訪問介護サービスを行っており、お年寄りの身体的支援のサービスをケアプランにもとづき毎日チェックしながら提供している。そのため、質の高い一定レベルのサービスをきっちりと提供できるようにシステム化、マニュアル化しており、どのスタッフが担当しても確実にできるようになっている。利用者の支持を獲得した志のある会社は、必ず伸び発展する。」

こうした批判は、「気分」で動くことの危険性や、きちんとした組織化の重要性を指摘している点で、大変興味ぶかい。

先の視点と重なりながら、やや異なる立場から福祉支援のビジネス化に反対する意見もある。これは、ちょうど医師と患者の関係のように、情報格差がきわめて大きい場合には、福祉支援をビジネス化することには、大きな危険が伴うとするものである。

しかし、後に詳しくみるように、これらの企業の多くは、容易に利益を上げうるような状態ではなく、むしろ営業的には厳しい条件の下で、社会的善意に支えられて、継続されているというのがその大方の実態である。筆者は、このような見解が、後に見るように、それほどの現実適合性を持たないのではないかと考えている。

## 2) 福祉支援活動のビジネス化を肯定的にとらえようとする立場

この立場は、ビジネス化の対極点に、官僚統制を想定する。つまり、ビジネス化は、行政による支援の硬直化・非能率性の克服をもたらすという視点で捉えようとする。

ある身体障害関係研究所の部長は、「行政が立案し、判定する福祉の時代は終わりつつある。現行の給付制度が抱える様々な問題点が、それを示唆している」と述べている。<sup>注2</sup>

これに対して、ビジネスとして行うことのメリットは少なくない。さきの経営者は、この点に

ついで次のように述べている。

「お年寄りをかかえた家族がみんな自分で介護するのならば、みんな働きながら介護しなければならぬ。国民経済的にも大きなロスである。10人のプロのヘルパーに任せると、70人の要介護のお年寄りに対応できる。介護サービス会社に委託すると、ヘルパーという新たな雇用創出にもつながり、実際にお金が支払われると、土木工事の公共事業よりもその経済効果が大きく、経済の活性化にもつながる。」と。しかし、この領域における企業の維持は、決して楽ではない。

## 福祉機器産業における企業の性格

### 1 福祉産業の性格

本稿では、この福祉機器産業や介護ビジネスの発展を支える起業行動とその発展を維持しようとする企業活動の特徴について検討する。そのためにまず、福祉産業の総体としての性格について概観しておく必要がある。

#### 1) 福祉機器産業における製品の多様性

さて、先に拙稿「福祉社会の構造変化と福祉機器産業の発展—ビジネス動機と社会貢献動機のバランス」において指摘したように、福祉機器産業は、一つの産業と言うよりは、「福祉的性格を共有する諸産業」と見るのが正しい。<sup>注3</sup> 製品の種類はおびただしく、その性格も、相互に大きく異なっている。その製品は、身障者に優しい食器から、車椅子などの移動手段、高度の技術を駆使した特殊なコンピューターから、バリアフリーの住宅などと多様である。

このため、その技術的条件や市場条件が、相互に大きく異なっており、これを一つの産業と見なすことには相当の無理がある。したがって、筆者はこれを「福祉的性格を共有する諸産業」と見なしているが、そのために、その起業動機及び企業経営の状況も、当然、多様性を持つこととならざるを得ない。

しかし、福祉機器産業の多くに共通する性格がないわけではない。それらの多くは、大量生産・大量消費による利益志向型の産業とは異なり、わずかの需要を前に、きめ細かな配慮を必要とする産業であり、利益を計上する事の難しい産業である。このためその起業動機は、利潤動機によってすべてを説明することが難しく、その起業動機、ないしは、その産業進出の動機が、どのあたりにあるのかという問題が、浮かび上がってくる。

また、利益のあがる産業でないことから、起業後も、企業を維持するのに多大な努力が求められる。このため、起業動機と企業維持との関わりが、今ひとつの問題となる。以下、これら2つの問題について検討する。

## 2) 車椅子産業の例

筆者は、先に、車椅子産業を例にとって、福祉の世界に見られる大きな変化とそれに対応する福祉器機産業（この場合車椅子産業）における企業活動のあり方について検討した。

この車椅子産業の面白さは、それが、福祉器機産業の草分け的な存在であるだけでなく、それが、類似の形態を持ち類似の機能を担いながら、その技術的条件、市場的条件の異なる 3 つの製品グループ、すなわち、

- (1) 手動型車椅子（汎用性が高い）
- (2) ジョイスティック型電動 4 輪車椅子（主として重度障害者用）
- (3) ハンドル型電動 3 輪車椅子（主として、高齢者、軽度障害者用）

を包摂していることである。

### (1) 手動型車椅子

このうちの手動型車椅子は、幅広い範囲の障害者（重度から軽度まで）を対象としており、そのマーケットの総体は、他の機種に比べると比較的広い。しかし、この産業の製品は、相手の需要によって、レディメイド、ハーフメイド、ハンドメイドに別れており、他の機種との違い程ではないまでも、相互にその技術的条件と市場条件とを異にしている。すなわち、標準製品であるレディメイドは、大量生産のラインにのせるのが比較的容易で、逆にハンドメイドは、細かな配慮と手数が必要で製造に時間がかかる。

(2) のジョイスティック型は、重度障害者向けであるため、需要が極めて小さく、そのうえ、単にメカニカルな技術に留まらず、かなり高度なエレクトロニクス技術を必要としており、企業化には、より大きな困難を孕んでいる。

(3) のハンドル型（その初期には、3 輪であったが、安定性を高める必要から最近ハンドル型 4 輪が現れている）は、ハンドル操作の能力のある軽度の障害者、あるいは、格別の障害はなくても長距離の歩行が困難な、高齢者向きのものである。技術的には、メカニカルな技術で足り、潜在的な需要は、高齢者の増加とともに増えており、ジョイスティック型に比べると市場規模はかなり大きいと思われるが、車椅子に対する抵抗感などのために、現状ではその顕在化は十分でない。このため、乗用車の場合のように、大量生産を可能にする程には成長していない。

このように、車椅子という一つの製品を取り上げてみても、そのビジネス活動としての性格は多様である。ましてや、食器から住宅までの多様な製品についてみると、これを一つの産業と見ることは難しい。

しかし、反面、「福祉的性格を共有する」という一点で、それらは先に指摘したようなある共通点を持っている。

それはかつてソニーやホンダが、見事に実現したような、急速に拡大する標準製品の巨大なマーケットを控えた産業ではなく、その多くは、規模が小さく、手間のかかるニッチ産業であること、

大きな利益をもたらす有望な産業と言うよりは、企業活動として自立させるには、大きな努

力を必要とする産業であること、

したがって、企業活動が、冷徹な計算ではなく、むしろ、善意に支えられており、あるいは、活動に対する世間の好意に支えられている。

以上の視点を踏まえつつ、福祉機器産業における起業動機と企業維持について検討する。

## 起業・進出動機

以上検討したように、車椅子産業は、その中に多様な状況を内在させており、福祉機器産業を分析するための枠組の形成に、大いに役立つと思われる。以下まず、車椅子産業での知見をもとに、分析のための枠組みについて検討し、それをもとに、その他の多様な福祉機器産業を位置づけて見ようと考えている。

### 1 創業、業種転換、産業進出

車椅子など、初期型福祉機器産業の場合には、創業型の進出も見られるが、利益を計上するのが難しい産業であるため、他の産業で活動する有力部門の支援のもとに、福祉機器産業に進出するケースも多く見られる。この場合、他の有力部門の支援なしでは維持できない場合が多く、利潤動機の陰が薄い。

車椅子産業の場合、手動型とジョイスティック型及びハンドル型への産業進出が、非常に興味深い形で分かれている。

まず、手動型車椅子の場合、比較的単純な製造工程と、そこそこの規模の需要が存在することから、創業型ないし業種転換型の企業が多い。

これに対して、ジョイスティック型車椅子の場合、エレクトロニクス技術など高度な技術を要する上に、高度身体障害者用として、需要が非常に限られていることから、自立的な企業運営がきわめて困難である。このため、既存企業の支持ないし、有力部門の支持のもとに、進出する形が取られている。

ハンドル型車椅子の場合、高齢者や軽度の障害者対象の製品であるため、将来の需要の伸びが期待できる上、比較的生産ラインに乗せやすい製品であるため、大手による進出が多くなっている。

このように、車椅子への起業・進出には

- (1) 創業型
- (2) 業種転換型
- (3) 有力部門支援型 (大手進出型)

の3つの型が認められる。他の福祉機器産業においても、ほぼ同様の傾向が認められると思われるので、これを、福祉機器産業における起業行動検討の一つの着眼点としよう。

以下、車椅子産業に就いて具体的に見てみよう。

## 2 起業・進出動機

われわれは、先に、総計 30 社以上の福祉機器メーカーおよび介護サービスセンターを訪問し、その経営者たちへのインタビューを試みている。こうしたインタビューの中に現れた起業・進出動機のうちの重要なものを拾ってみると、およそ次のような動機が浮かび上がってくる。

直接利潤動機

企業安定化動機

企業広報動機

夢の実現動機

社会貢献動機

拡大する企業機会への鋭い感覚と将来における大きな利潤計上の可能性をにらんで起業・進出する（「直接利潤動機」）場合には、その起業・進出動機は明快である。しかし、福祉機器産業の場合、単純にこの動機によって起業・進出したケースはほとんど見られない。逆に利潤があがらないことを承知で、進出している場合が少なくない。このため、福祉機器産業の全般にわたって、新たな起業の例は比較的まれで、その多くは、すでにエスタブリッシュした企業が、自分なりの基準によって進出することが多い。

### 1) 創業・業種転換の例

手動型車椅子産業の場合、福祉機器産業の草分け的な存在であることもあってか、新たに起業した例や従来とは全く異なる産業への業種転換（見方によっては、新たな起業）が、いくつか見られる。

手動型車椅子の年間の生産・販売台数は現在約 20 万台、この 200 億円市場で、大手 3 社がその 90% を占めている。その 3 社がいずれも創業型ないし業種転換型の企業であり、名古屋市周辺に本拠を置いている。その内訳は、

- (1) 日進医療器（愛知県西春市）昭和 40 年に創立された先進企業で、現在 シェアは 35 ないし 40% となっている。
- (2) 松永製作所（岐阜県養老郡）シェア 35%
- (3) NICK（愛知県小牧市）シェア 15% で、調査当時月産二千五百台となっている。（以上は NICK での推計。企業それぞれに自社のシェアを多めに見積もる傾向がある。）

業界最大手日進医療器の場合：この会社を創立した松永社長はもともとヤマハの下請会社に勤務していたが、昭和 39 年に独立、自動車部品のメーカーを創業した。その同じ年に行われた東京パラリンピックをきっかけにして、松永社長は車椅子をやってみようと思ひ立ち、この事業に取り組むようになった。

そのときの志は、「誠実に社会に貢献します」、「一人一人に合う製品づくり」、「ヒューマンテクノロジー」の 3 つの経営理念に反映されているという。松永社長が、パラリンピックをみて、



どの程度市場としての可能性を感じ取ったのかは不明であるが、パラリンピックの興奮と感動の中で、社会貢献を思い立つのはきわめて自然である。その進出動機には、社会貢献動機が色濃く反映していると見ることができよう。

それは、創業間もない自動車部品メーカーの転進ではあるが、部品メーカーとしての基礎が固まる以前の転進であり、むしろ全く異なる分野での起業と見てさし支えない事例である。形は業種転換だが、実質、創業型の企業であると見る事ができよう。

松永製作所の場合：この会社の設立は昭和49年、松永社長30歳のときであった。従兄弟の経営する日進医療器を手伝っていたとき、営業から製造、さらに設計や開発にまで何でも手がける必要があり、業務のほぼ全体を経験することになった。後、日進医療器の社長と意見が異なり、無一文で独立することになり、150万円の借金をして工場を借り、夫人と共に細々と車椅子づくりをスタートさせた。完全に創業型の起業である。

松永氏は当初、月15台ぐらいずつ作っては行商に行くといった立ち上げであった。初め「食べていければいい」位の気持ちで、20人ぐらいの会社になればいいなと思っていたとのことである。

会社は車椅子作りを通じて「ユーザーの支援を行い、問題解決に役立ちたい」と思っているように、この企業も、社会貢献型の進出動機が、色濃く見られるが、同氏の場合には、ビジネスマインドも旺盛であるように思われる。松永氏の次の発言は、興味深い。

松永氏は言う。「経営者として今自分を振り返ると、70年代のはじめには、いくつも成長する分野があったのに、この福祉機器の分野を選択したことは失敗だった」。

松永氏のこの発言は、また、この産業の厳しさをも表しているように思われる。以下、この産業についての松永氏の評価である。

「車椅子の需要は、現在24~25万台しかない。仮に2005年までにこれが10倍の市場に成長したとしても、僅か200万台の規模にすぎず、家電など耐久消費財の市場と比べるとゴミのように小さい。日進医療器と松永製作所で80%弱、ニックも約10%のシェアといったところであるが、もし次々と新規参入が起これば、3社とも沈んでしまう。

NICKの場合：部品メーカーの転進という点では、NICKの場合日進医療器の場合と同様であるが、部品メーカーとしての経験が長いことから、転進としての性格がより鮮明であること、またそれ故に、その起業動機には興味深い点が見られる。

この会社の創業者たちは、それまで兄弟で板金工場をしていたが、経営が不安定で、「ゆくゆくは下請けから脱し、製造・販売をやってみたい」、「身体障害者が使いやすい車椅子を作りたい」というのが夢であった。つまり、企業安定化への希望と社会貢献意欲とがない交ぜになっている。企業の安定化は、結局のところ利潤動機ともつながるが、利潤の増大そのものを直接意図したものではない点で、直接的利潤動機とは一線を画す、一つの進出動機と考えて良からう。

この会社は、当時車椅子の先駆的企業であったプリマから、この頃鉄製であった車椅子のフレーム溶接の依頼があり、受注していた。その過程で、アルミ製にすれば遥かに軽い車椅子を作ることができると考え、アルミを材料にする事をプリマに提案した。しかし、この提案が受け入れられなかったことから、自分でアルミ製の車椅子を製造・販売することにしたという。

しかし、当時、販売経路がよく分からず、また福祉事務所や病院に入り込むのが難しく、これが大きな壁となって、製品がまるで売れない年月が続き、最初の4年間はまるで目途が立たない状態であったという。

昭和40年からぼつぼつと、現在車椅子を使っている人に、より軽量のアルミパイプ製車椅子を使ってもらうことにした。身体障害者や介護者が使い易いものを作りたいと願ひ、軽くて日本人の体形に合ったものを作ろうと努力してきたが、結局それが受け容れられ、革新が実ったという。これは業種転換の一例である。

この会社の進出動機で興味ぶかいのは、不安定な板金受注から、市場向け製品の製造・販売に乗り出したいという経営上の動機、より軽くて使いやすい車椅子が作れると言う革新の喜びに加えて、身体障害者や介護者にとって大きな助けになるだろうという社会貢献の意識が一緒になって、未知の領域での言うに言えない困難を克服して、この領域に進出・発展する原動力となったという事実である。

手動型車椅子の場合、これら大手3社のいずれもが、車椅子での起業ないし転進の形を取っている。しかし、後に検討するように、他の多くの福祉機器産業企業は、大手・中堅企業による新規産業への進出の形を取っていることが多く、この点に手動型車椅子産業の一つの特徴が見られる。

## 2) 有力部門支援型の場合

スティック型電動4輪の場合、その市場が極度に狭いこと、きめこまかな配慮が必要なことから、そのメーカーはわずかに2社、今仙研究所と小型自動車の大手、鈴木自動車の2社となっている。この両者の企業規模は大きく異なるが、進出の動機は、きわめて似通っている。

この種の車椅子は、特殊な行動目的を持つ重度身体障害者によってのみ必要とされるものであるから、従来の手動式車椅子に比べてもそのマーケットは極く限られている。従って、ビジネスとしてはあまり旨味のある領域であるとは言い難い。勢い、この型の車の製造は、「福祉」の色合いをより強く持つものとならざるを得ない。次に検討するメーカーは、この点で大変に興味ぶかいケースであるということができよう。

今仙研究所の場合：この会社は、1997年にわれわれが調査した時点で、創立17年目を迎えていたが、もともとは自動車部品メーカーのひとつである今仙電機の医療器部としてスタートしたものである。その進出の動機は大変に興味ぶかい。

はじめ、労働省労災義肢センターと関係する医師などから、なんとか重度の身体障害者でも使



いこなせるような電動車椅子の開発ができないかと言う協力の要請があった。しかし、市場規模の小さな製品であり、大手は話にのらず、今仙電機の社長の「社会のお役に立てば」という決断によって、開発にふみきった。その出発点から、社会貢献色、福祉色に強くいろどられている。

そこで、この医療器部では、義足と電動車椅子の研究開発を同時に始めている。開発責任者によると、これまで手掛けてきた自動車関連製品は、マスプロ製品であり、その販売ルートも電動4輪の車椅子とは全く異なっている。このため一から始める勉強が必要であったという。

このように、これまで扱ってきた製品とは、製造技術・市場条件が大きく異なるため、この医療器部は、今仙電機から独立し、今仙研究所として再出発することになった。開発費は共同開発の形を取って、労働省労災義肢センターから支給されたが、それでも足りない部分は、親会社から、研究委託を受けた形で提供されている。有力部門（ないし、余裕のある部門）の支援が重要な役割を果たしている事例である。4輪のジョイスティック型車椅子は、需要が横ばいしないしむしろ減り気味である。このため、ジョイスティック型の車椅子を中心とする今仙研究所では、この五年間2桁台の生産が続いており、月10台作った事はまだないという。このため、現在年7000万円程度の売り上げしかないという。

こうした、ビジネスとしてはかなり厳しい条件に耐えながら、電動4輪の車椅子の開発・製造を行っている同社の場合、若干誇張していえば、ビジネスに励む会社というよりは、社会貢献をめざす研究所の雰囲気を持たせている。

#### 鈴木自動車の「電動車椅子」事業へ進出

軽4輪乗用車製造の最大手である鈴木自動車も、1974年に、障害者むけに電動車椅子「モーターチェア」を発売した。主な対象となるのは、小さい頃に高熱で脳に障害をおこした脳性マヒの人、筋ジストロフィーの人、交通事故やスポーツなどで後遺障害を持った人など、上下肢とも不自由な人で、「ジョイスティック」方式でコントロールするタイプである。先に見た今仙研究所の製造する4輪型と同じタイプの車椅子である。

加齢によって障害を持った高齢者の多くにとって、この型の電動車椅子は、運転感覚があまりにも異なるため運転しづらく、ちょっと対象にはなりにくい。

ジョイスティック型電動4輪の市場は、それほど大きくないし、拡大もしていない。年間3500~3600台とコンスタントで横ばいとなっている。現在、ほとんどのユーザーは給付制度により現物で支給されている。そして、5年ぐらいで更新するのが普通であるという。

事業進出のきっかけとなったのは、浜松のある病院の医師からトップに対して、身体障害者用の電動車椅子をつくってほしいとの依頼があったことにある。この点、今仙研究所の場合と、その進出動機が似通っている。この両者とも、尊敬するないし信頼する人物からの依頼によって決断し、色濃い社会貢献動機によって動かされていることである。ただ、両者の場合、この進出を支援した有力部門の力に格段の差が認められる。

ジョイスティック型電動車椅子は、20年にわたり鈴木自動車と今仙が細々とやってきたが、

年間 3,500 台の市場にすぎない。鈴木自動車がいくら 80% のシェアをとっているとしても、分母が小さすぎ、ビジネスの観点からは、異質の動機と言わなければならない。しかも、鈴木自動車の担当者が指摘しているように、いったんユーザーを持ってしまった以上、供給とメンテナンスを維持することは社会的責任であるとする使命感が見られる。

重要な点は、「電動車椅子の事業は、福祉産業なので、一度はじめるとやめることはできない。」という担当者の発言である。そこに、会社側がこの事業を、単なるビジネスとして見るのではなく、その社会貢献としての側面を強く認識しているという事実が示されている点である。

興味深いことに、これまで自動車や二輪車を製造してきた鈴木自動車にとって、車いすの世界は様変わりの別世界であり、お客様に買っていただいた上に、お礼状をいただくような仕事の性格は、ある種の誇りと喜びを感じさせてくれるという。

大量生産・大量販売の鈴木自動車にあっては、車椅子のような一品料理的なモノづくりは得意ではない。一品一品が小さなマーケットである福祉機器は、経済の論理だけではとてもできない仕事である。こうした福祉の仕事は、「大変だ」と思ったらとてもできない。車椅子づくりを当たり前でやっていくことが必要であると担当者はいう。車椅子について、社内では、今日「社会との関わりのなかでこの仕事を大切にしよう」とその意義がよく理解されている。こうした理解がなければ、継続が困難な事業であるという。

これに対して、ハンドル型 3 輪車椅子（鈴木自動車では、これをセニアカー senior car の意か？として売り出している）の場合には、開発、生産、販売のネットワークのなかで行われている。販売経路は自動車のディーラー網にのっている。それだけに、サービス、メンテナンス、フォローの体制がきちんとできており、顧客の信頼を得ることが出来るという。

このため、ハンドル型電動 3 輪の場合には、4 輪の場合とは、製造・技術・市場の条件が大きく異なっている。これは、手で操作するスクータータイプのもので、ミッションなど主要な部品は機械部品からなっている。このため、この型の車椅子は、小型車の量産を得意とする鈴木自動車の本流に対して、ジョイスティック型 4 輪に比べて、技術的・市場的に、かなり近い関係にある。また、このセニアカーのユーザーは、ほとんど自費で買う高齢者であるという。<sup>注4</sup>

この電動 3 輪車椅子の市場は、年間 2 万台程度の市場規模で、このうち鈴木自動車は約 50% のシェアを占めている。市場は、現在のところ、年率 20% 程度の伸びを示している。このためか新規参入は活発で、16 社がひしめき合い競争している。

とくに、自動車部品メーカーが、かつて NICK がそうであったように、自分のブランドを持ち、自分で市場に売ることのできる商品を持ちたいという願望（すなわち企業安定化動機）のもとに、進出してくるケースが多い。その例としては、アテックス（井関農機系列の四国製作所）、三浦工業（マツダの下請け）、アラコ（トヨタ自動車・日本電装の下請け）などを挙げることができる。

また、大手を含む多彩な企業が、それぞれの強みを生かして、この領域に参入している。その例としてはクボタ（農村の高齢化に対応して開発）、三洋電機（電池技術の強みを活かして）、福

伸電機（農機具メーカー）など挙げることができる。これらの企業のほかにも、OEM で進出した企業や、輸入品販売で参入する企業などがある。

その規模・将来性から言って、ビジネスとしては、それほど有望な産業とも考えられないにもかかわらず、多くの企業が車椅子産業に参入し、激しく競うといった状況が見られる。

#### 社会貢献<—————>ビジネス

の座標軸にあつては、各社とも、電動4輪の場合よりも、かなりビジネスよりのスタンスを取っているものと、考えることができよう。それに応じて、電動4輪のメーカーと電動3輪のメーカー両者の間の、福祉の観念や福祉に対する態度にも、かなりの開きがみられる。

市場は今のところまだ2万台程度で、新規参入企業の多くは、市場がまだ拡大するとみているようであるが、今後高齢者が増えるとはいっても、基本的にニッチ市場であることに変わりはない。いずれの場合にも、ビジネスとして明確に位置づけるには、なおその条件は厳しいと言わなければならない。

鈴木自動車の担当者の推察によると、鈴木自動車のほかは、新規参入者をも含めて採算が合っていないのではないかという。鈴木自動車の場合には、既存のディーラー網を通じて体制を作り上げ、他社に先行した優位性を持っている。とはいえ、大量生産技術を土台とする鈴木自動車の生産体制のもとにあつては、電動三輪は、台数も規模も小さいため、鈴木自動車でもまだ独立の事業としての位置づけが困難で、二輪のグループに入られているという。その意味では、経営の利益目標なども必ずしも明確にされておらず、ビジネスとしての性格もなおあいまいである。車椅子の中では、この型は、比較的市場生産に向けた製品ではあるが、直接利潤動機によって進出するには、なお厳しい産業であるといわなければならない。<sup>注5</sup>

## 起業の構造と動機

### 1 型と動機

車椅子産業の分析から、われわれは、創業・業種転換型の起業と、大手による新産業進出型の起業とを区別した。そして、新産業進出型の起業にも、有力部門の支援によって企業化の難しい分野に進出する場合と、本業での飽和感から、新たなニッチ(隙間産業)を求めて進出する場合とを見出した。これらの起業の型を

創業・業種転換型（本体が福祉支援活動を手がける場合）

有力部門支援型（赤字覚悟で進出し、有力部門がこれを支える場合）

隙間産業取込型（新規産業分野として、利潤を志向する場合）

の3つに分けて、福祉産業での起業のあり方についてみよう。

また、この起業における主な動機を

直接利潤動機（利潤獲得を目的に進出した企業が、結果として福祉に貢献している場合）

企業安定化動機（とくに、他社に死命を制せられがちな下請け企業が、不安定な立場を脱却し

ようとする場合)

企業広報動機 (社会貢献が広報につながるとする場合)

夢の実現動機 (自らの夢を実現しようとする志向が強い場合で、巨大利潤動機や empire building などの動機を除く)

社会貢献動機 (厳しくとも福祉社会が必要とする物材やサービスを提供しようとする場合)

の 5 つにわけて見ると、その起業の構造が見えてくると思われる。

## 2 大手進出の意図

手動型車椅子の大手 3 社は、いずれも創業型および業種転換型であるが、大手に成長し、今日では、3 者で 80%~90%のシェアを誇るに至っている。しかし、このような「創業——>発展」の型を示す業界は、福祉機器の関係ではむしろ例外的で、その他の多くの製品の場合、大手が進出しているケースが多い。もっとも、身障者に使いやすいスプーンなどのような、多種多様な小物まで入れて考えると、福祉機器製品は無数と言ってもいいほどに存在しているので、零細企業には、創業型や業種転換型も多数存在すると思われるが、いずれにしても、零細企業が大手に成長したケースはほとんどない。これは福祉機器産業が細かくセグメント化されており、なおかつ、細かな配慮を必要とする産業であって、決して容易に利潤をあげられる産業ではないことを示している。

これに対して、比較的利益を上げやすいといわれる医療機器の場合には、華々しい発展のケースも見られる。われわれが調査した事例の中ではニデックがその典型である。

### ニデックの場合

昭和 46 年、社長 41 歳のとき、眼科医療にその対象を絞り込み進出、大きな成果を得た。調査時従業員 1050 人、ニッチ産業でマーケットサイズは小さいが、25 年経過、今まで眼に絞っていたが、26 年目のスタートで人工皮膚の培養など新しい領域に活動を拡大、健康維持に寄与する会社を目標にする。

当初は苦労の連続であったというが、83 年には、売り上げの 31%が利益という好調な発展を遂げ、調査時現在、売り上げ 192 億、利益 20 億という。

特に利益が挙がったのは、「オートレフレクト」で、10 数年間主力商品の座を保った。この製品が出た頃は、現在の価格の約 5 倍で、大きな利益をあげた。この製品は、ニコンと競争して開発されたが、眼球がテレビ (ニデックが最初に採用) に写し出されるという製品で、性能がよく、従来 1000 万円ほどした物を 350 万という低価格で出荷した。札束をポケットに行列ができるほどで、検査が終わらぬうちに持っていく状態であった。製品を届けに行くと、夜 11 時でも店を開けて待っていてくれた。配達すると、どんぶりを取って歓迎してくれたこともあった。いい時代で作って売れば儲かったという。

こうして、売り出しと同時に市場を席卷、全世界で、現在 40%のシェアを持つという。ほかにフランスに 1 社 (ルノー) アメリカに 1 社 (ハンフリー) あるが、あとは日本の会社で、一時

多くあったが、淘汰されたという。

この事例は、医療機器関係の市場条件が、福祉機器とはかなり異質であることを明瞭に語っているように思われる。

しかし、福祉機器関係では、最近は大手の進出が目立つ。先に見た、鈴木自動車の電動3輪の場合がそうであるが、その他トヨタ自動車の福祉車両、松下電器産業の加齢配慮家電機器（特殊シャワーなど）、積水ハウスの障害者配慮住宅（バリアフリー住宅）など、身体障害者にとって大変便利ではあるが、金額のかさむ大型製品が、華々しく登場している。これらの製品は、各大手にとって、全体の中では、微々たる活動でしかない。その進出の動機は、当然利潤動機とは考えにくく、むしろ、社会貢献動機（社会還元動機）や広報動機が目につく。この場合、経営問題はほとんど意味を持たず、社内でどう認知されるかという、内部問題に終始している。もっとも、こうした活動の関係者の間では、ビジネスとしても一本立ちできるよう様々の努力は行われている。

### 3 福祉機器使用のユニヴァーサル化

例外的かつ興味深い一つの例は、東陶ウォシュレットの場合であろう。これは、はじめ身体障害者のために考案された機器であるが、一般人にも非常に便利であるということで、有力な商品に成長したケースである。それが、身体障害者を大きく支援する機器であるとしても、一般人が喜んで使う商品に成長し、大量の需要が見込める以上、一般商品と同様、利潤を求めての熾烈な競争となることは自然である。ウォシュレットをめぐる、東陶を追う INAX の行動は、福祉支援活動というよりは、一般の企業活動と目されるべきものであろう。このようなケースでは、福祉支援活動と一般のビジネス活動との境界も、あいまいなものとならざるを得ない。

このウォシュレットに絡んで、筆者は、最近、大変興味深い商品を目にした。それは、マレーシアのホテルでトイレに設置されていた小さな金具で、水道管に接続されており、水道のように栓をひねると水が出て、ウォシュレットとほぼ同様の機能を果たす機具である。構造は極めて簡単で、筆者の見るところ、日本円ならおよそ2~3千円程度で手に入りそうな金具である。暖かい国のこととて、電気で暖める必要もない。身体障害者の中にも、栓をひねることさえ困難な人は少ないであろうから、まさにこのようなビジネスにのっとった工夫こそが、10万円もする機器の開発よりも、収入の少ない身体障害者や貧困者の福祉を支援するものではないかと、感じ入った次第である。こうした工夫の質に、中小企業でも可能な、福祉支援活動とビジネス活動を両立させうる、一つの方向性を見る思いがした。

### 福祉機器販売の実情

福祉機器の販売は、製造に劣らず厳しい模様である。次に掲げる「八神ホームヘルスセンター」が直面する実情は、福祉機器販売企業が直面する実情を遺憾なく示している。



八神は、介護用品の販売（小売り）を行っており、特殊ベッド、車椅子、リフト、ポータブルトイレ、入浴用品などを扱う5店舗を持っている。

八神は、品質の良さ・ノウハウで勝負することを基本に、店長をはじめ女性の営業員でサービスを行っている。来店客も女性が多く、決め細かなサービスを心がけている。

営業としては、店舗営業のほかに、訪問販売も行っており、在宅介護支援センター、訪問看護ステーションなどを訪問し、ニーズに合ったものを売り込む。公的補助のあるものないもの、ともに扱っており、3000 - 3500 アイテムの在庫を揃えており、また仕入れで関係する会社は100社以上にのぼっている。

一般にはあまり必要のないもので、その営業は難しい。最近固定客が増えてきたものの、われわれが訪問した名古屋市鶴舞の店舗では、日に30人程度の訪問に止まっている。土・日には少し多く、30 - 40家族の訪問があるという。しかし、なお、営業の成果を上げるには、とても十分な数とは言い難い状態である。このため、店舗だけでは、おそらくビジネスとして成立せず、医療機器関係の並営があって初めて成り立つと見られている。

会社は元々医療関係の販売でスタート、歯科をのぞきすべて扱っている。特色は医療機関との関わりで、カテーテルなど特殊なものが売れてゆく。

#### 八神ホームヘルスセンターの設立

10年前介護関係に乗り出し、現在まだ立ち上げている状態である。病院を退院するとき、病院で使っているものがどこで手にはいるか分からなくて困る人が多い。こうしたニーズに答える必要があるということで設立された。

八神全体では、売り上げが450億に達するが、このうち介護関係は、わずか数%にすぎない。八神ホームヘルスセンターを立ち上げたとき、「八神はいったい何を始めたんだ」という驚きの反応が多かったという。「有力部門の支援による大手の進出」という性格が鮮明に現れている。

その後少しずつ需要が増え、2000年には公的介護保険も始まったが、はじめはただ客を待てる状態であった。最近同業者も多数現れ、「待ちの状態では駄目だ」ということになり、積極的な方針に転換された。

このビジネスでは、物を売ってはいるが、同時にきめ細かなサービスを必要としている。手すり一本でも客の家まで見に行き提案を行う。しかし、現在ではこの部分が商品にはならない。商売にはならないがやらざるを得ないのが現状である。この部分が収入にならないと、このビジネスが大きく発展することは難しいという。

われわれが調査した97年現在、全国に3000ヶ所ほどこの種の店舗があるというが、2000年には半減するだろうと推測されていた。このことは、この産業が、参入は比較的容易であるが、企業維持の難しい産業であることを推察させる。有力な支援部門を持つ大手でない生き残るのが難しい産業で、ビッグパートすなわち 創業一大発展 は望み得べくもない。もし社会貢献動機がこの産業での「乱立」を呼び起こすとすれば、それは必ずしも望ましい状態とはいえ



まい。むしろ冷静な計算が官僚統制の硬直性、善意と情熱に基づく「乱立」を防ぐところに、福祉産業ビジネス化の意味があると筆者は考えている。

### 介護サービスの場合

介護サービスの場合にもいろいろな形態があり得るが、製造業の場合のような、製造設備に対する大規模な初期投資が必要でなく、むしろ人を集め、彼らを訓練し、活用するといった組織技術がものをいうために、有能な経営者のもとで、小資本による創業型の起業並びに企業維持が行われやすい。つまり、零細規模でスタートし、かなりの規模に成長するケースが認められる。<sup>注6</sup>

次の事例は興味深い。軽作業を対象とする総合人材会社グッドウィルは、1995年に折口氏ら5人によって設立され、1999年の調査時点では、累積で110億円の売上、10億円の経常利益を達成するという急成長を遂げた。7月には株式を公開し上場しようとしているということであった。幅広い領域を対象とした総合人材会社の場合、組織力の如何によっては、このような成長が可能となる。

高齢化社会の基盤を創り上げていくには、「介護サービス」を中心にしたビジネスのマーケット化が必要であるとの考えから、97年にグッドウィルは、介護サービスのパイオニアであるコムスンに出資した。

しかし、介護サービスのための人材派遣は、次に述べるような、様々の難しい問題に直面している。

この点について、折口氏は次のように述べている。

厚生省による介護ヘルパーの基準単価は、あまりにも低すぎる。単価を引き上げないと、新たに参入しようとするサービス業者は出てこないだろう。質のいいサービスも提供されない。コムスンは経理もオープンにして、厚生省に単価の引き上げを主張しているが、他のサービス業者や社会福祉協議会（社協）の人も経営が火の車でもほとんど何も言わない。お金のことを言うのはみっともないと思っているのか、この事業にける志が低いといわざるをえない。自分にとって、実際に質のいい介護サービスが高齢者に届き、お年寄りや家族の人々に喜んでもらえることが事業にける志であり、介護サービス会社が社会的に成立する基盤づくり、高齢化社会のインフラを整備していくことが必要だと考えている。今、サービスの単価を引き上げインフラを作り上げないと、在宅ケアを実現するゴールにたどりつくことはできない。医療とならぶ介護保険こそが高齢化社会を乗り越えていく可能性を持っている。

介護サービスを成功させるには、新たに参入してきた業者でも、きっちりとやれば、そこそこにやっていける儲け、3~5%の経常利益がでることが必要である。これまで医療の診療報酬の単価、薬価は高く設定されてきたが、介護サービスの単価を低く抑えすぎている。

介護サービスは、事業としては人材派遣と同じく、いくらヘルパーを増やし規模を拡大し売上を上げたとしても、規模の経済が作用せず、これによってコストダウンすることができない。コ

スタダウン競争が働くような業界ではない。コストは、ヘルパーの賃金と、基準単価、それに直接経費と管理費とを積み上げることで決まってくる。したがって、コスト面での違いがほとんど出ない。したがって、質のいいサービスを提供することで競争に生き残れるかどうかが決まってくる。もし、単価が安いためにコスト競争に陥り、無理をして安い料金で受注し、それでもやっ払いこうとするならば、どこかで手抜きをするようにならざるを得ない。何も言えないお年寄りに劣悪なサービスしか行なわず、「上乘せ横だし」といわれるような物品の売りつけなどで老人を食い物にするようなことにならざるを得ない。

このような事態を避けるためには、どうしても介護保険だけでやって行けるようなシステムを作り上げ、システムのなかで、それでも悪いことをやるような業者をはじき出すようにしていくことが必要である。密室のなかで行われる介護サービスにはどうしても悪い業者が出てくるものだが、最終的には市場の制裁があるし、絶えずオンブズマンなどによる評価システムによって、悪徳業者をチェックすることが必要である。

基本としては、利用者が業者を選べる必要がある。介護というのは家のなかに入ってくるサービスであり、利用者が安心して任せられる業者を選ぶことができ、サービスをめぐる競争が行われることが不可欠である。

コムスンでは、すでにお年寄り一人ひとりにケアプランを作成してケアマネジメントを行い、介護専門のプロによって介護サービスを提供するように取り組んでいる。介護専門のプロというのは、お年寄りや家族が人間らしく生きていけるように支援していくことであり、コムスンは、責任を持ったプロの集団として、システムテックにサービスを提供している。

在宅ケアについては、24時間いつも巡回する訪問介護、訪問医療、さらに訪問歯科診療がセットになっており、お年寄りにとって必要なサービスである。こうした介護サービスを必要なときに責任を持って提供することにより、家族を介護の負担から解放し、これによってお年寄りと家族とのきづなを深めることを目指している。

コムスンでは、70%のヘルパーは非常勤のパートで週3日働いている。30%は正社員となっている。給与については、今のところボランティアでやろうとする心情に依っており、きわめて低い水準に設定されている。東京では、レストランでも時給1500円を出さなければ人が集まらないのに、1200円でやっている。宮城県では、800円の時給で優秀な人材を集めている。他の職種と比べると、あまりにも安すぎる。今後は、福祉で仕事をやりたいという新卒者がもっと正社員として就職してくるような産業にならなければならないと考えている。

会社がやっ払いける請負価格については、1時間当たり5000円、厚生省にコムスンの財務数値をすべてオープンにして、介護サービス会社の経営の現状を訴えた。ヘルパーの時間当たりの直接コストだけを計算すると、公務員が5500円、社協で4500円、民間では2500円となる。今後、民間に委託されるようになると、高コスト体質の社協も、たとえ自治体の上乗せがあっても、3000円ほどに下げる努力をしなければならなくなるだろう。大阪の社協についてみると、1000人を超えるプロパーを抱えて500万円以上の給与を支払っている。今後、介護サービスを受ける

人々が急増すると、これではとても十分なサービスを提供できなくなる。

民間の介護サービスに関しても、利用者の口コミといった評判により良いサービスを提供するところが選択され、問題を起こすようなところには淘汰が働く。シェアをどれだけ取るかが重要ではない。いいサービスを地道に提供して努力を重ねていると、じわじわとシェアが拡大していく。いま環境整備が行われるならば、自分たちのようなベンチャーにも大きな可能性がある変革期にいると思っている。

介護サービスへの新規参入については、さまざまな分野より大きな関心が寄せられているが、ダスキンやベネッセのほか本格的に出ようとするものは今のところない。

グッドウィルという軽作業を請け負う人材ビジネスについて、5人の仲間とマンションの一角でわずか1000万円の資本、まさにベンチャーで立ち上げた。こうした経験より起業には4つの条件があると考えている。

夢と志、  
ビジョンとミッション、  
技術とシステム、  
最後までやり遂げる執念と意志、

が不可欠である。

夢と志が基本にあり、それをやり遂げるには具体的にビジョンに落とし込むとともに、真剣にシステムの開発に取り組むことが求められるという。

このような、「夢と志」のゆえに、コムスは、一時「夢」のような拡張計画を打ち上げ、その急速な膨張計画に対して、会社の「危機」を噂されたが、2000年に入って、急速縮小に転じ、この危機を乗り切った。その後また拡大に転じたと言われるが、このような、急速な拡大や、思い切った縮小が可能であったのは、工場のような多額の投資を必要としない、そして優れた組織技術がビジネスの成否を決めるサービス業、特に身軽な人材派遣業であったことが、大きく関わっていると思われる。

### 福祉支援活動ビジネス化の意味

冒頭で指摘したように、「福祉は社会の責任」とする観念に基づいて、福祉支援活動のビジネス化に反発する心情が、今日なお色濃く残っている。しかし、こうした福祉支援ビジネスは、これまで見てきたように、それ自身のメリットとを持っており、硬直しがちな官僚統制の欠陥を克服しつつ、かつまた、社会的支援が及ばず家族にのみ負担を負わせる事態を、大幅に改善することにも貢献している。

もちろん、いかなるビジネスも同様であるが、この領域でも悪徳業者は存在し得る。また、善意から出発した赤字覚悟の努力が、過当競争を生み出す危険もはらんでいる。しかし、他の方法に比べ、むしろビジネス化こそが、市場の自浄作用を通じて、こうした問題を克服する力を持つ

ているのではないかと思われる。しかも、このビジネスは、決して安易に利潤を挙げられるようなものではなく、生き残るためには、多大の工夫と努力を必要とするビジネスである。そこに、工夫と発展への刺激が認められる。

福祉支援活動ビジネス化の意味を整理すると、次のようになろう。まず、福祉機器産業は、官僚統制のもとでも、機器の生産を続けていたわけで、その限りでは、福祉支援活動はすでに産業化されていたと考えるのが正しい。したがって、最近活発化した新傾向は、福祉支援活動のビジネス化とするのが、事態をより鮮明にする。それは、

市場による評価

その結果としての競争の導入

によって特徴付けられる。その結果、メーカーサイドでは、

新製品開発の活発化

品質・サービスの向上

コストの低減

が、強く刺激されることとなった。

さらに、販売活動のビジネス化は、神戸生協の活躍や、八神の事例に見られるように、情報面でのサポートも、官僚統制の時代に優って、きめ細かに行われている。こうして、公共機関が、要支援者へのサポートの種類や、提供機器の機種を決定していた時期に比べて、むしろ情報ギャップを埋める上でのビジネス化の効果が認められる。

このように、福祉支援活動のビジネス化は、さまざまな点で注目すべきメリットを持つものがあるが、その経営はきわめて厳しい。以下、その特徴と問題点について整理すると、

直接利潤動機に基づく起業・進出は、例外的といってよい。これまで見てきたように、これは利潤動機によって進出するのに適した領域ではないからである。また、利潤動機に動かされている場合でも、相当の覚悟が必要である。そのほとんどが、苦しいビジネス活動を強いられているからである。まれに見るラッキーなヒット商品を持つ場合は別として、その多くは、有力部門による支援を待つが、ビジネスとして自立することに、多大な努力を強いられている場合が多い。

新産業への幻想、または、計算を度外視した過度の社会貢献意識による、必要以上の起業・進出が行われるならば、惨めな過当競争に陥り、共倒れの危機を招く恐れがある。現に、車椅子産業には、このような兆しが見られる。その結果共倒れによってサービスの提供が停滞するならば、それは要介護者にとって、由々しき事態と言ってよい。

しかし、官僚統制時代に比べるならば、活発な競争と工夫がみられ、ビジネスが貢献する部分は、少ない。

あくどいビジネスも現れる可能性があるが、市場がこれを淘汰するという市場のチェック機能は、官僚統制システムには期待しにくい機能であると考えられる。そこでは、極力、情報の透明性が求められる。

こうした福祉支援活動の場合、医師と患者の関係に見られるような、情報格差が恣意的権力の乱用を生み出すという状況は起こりにくい。

総じて、福祉支援活動のビジネス化は、ビジネス化そのものの持つ危険性よりも、企業維持の難しさが注目される領域であると筆者は考えている。

注

- 1) 本稿では、「福祉支援活動」という耳慣れない言葉を使用しているが、これによって、機器の提供やサービスの提供など、支援を必要とする人々に、必要な支援を提供することによって、人々の福祉を増進する活動のすべてをさすこととする。
- 2) しかし、行政主導型が、常に問題を生み出しているわけではない。先にボランティア活動の問題点を指摘した経営者も、デンマークにおけるその実態を次のように述べている。  
デンマークの高齢者福祉は、10%の消費税がその財源である。万一の場合の医療や福祉がきちんと整備されていれば、将来に備えるために苦勞して貯金する必要がないから、それだけ可処分所得も高くなる。介護も公的サービスとして行なわれていても、とことん合理性を求め、きちんと効率を考えて行われており、サービスやコストなどについても評価がなされ、問題があれば担当者を更迭するといったことも行われている。
- 3) 岩田龍子「福祉社会の構造変化と福祉器機産業の発展 - ビジネス動機と社会貢献動機のバランス」『日本福祉大学社会福祉論集』第104号2001. 2
- 4) このあたり、要支援者の中で経済的余裕が見られること、それが福祉支援活動のビジネス化を支えていることを示す、興味深い事例といえよう。
- 5) 車椅子産業のより詳しい分析については、岩田前掲論文を参照。
- 6) しかし、この領域には意外な大手の進出も見られる。神戸製鋼所の介護ビジネスや高級有料老人ホームの経営などは、大変興味深いケースである。この領域への進出形態・動機は多様である。