

スマートシニアがけん引する  
21 世紀のシニア市場  
- わが国シニア市場創出のための  
5 つの戦略 -

村田裕之

Japan Research Review 1999 年 9 月号

要 約

1. 「超高齢社会」が間近に迫っている。これに関する議論として、最近、介護保険のあり方や年金制度改革に関するものが多くみられる。しかし、超高齢社会の今後の健全な発展のためにはこのような議論のみでは不十分である。むしろ超高齢社会の到来を「シニア市場という新しい成長市場の出現」ととらえ、その市場創出策も同時に議論すべきである。
2. しかし、現状では巨大なシニア市場全体をどのように創出していくのかという戦略が多くの民間企業にはなかなか見えてこない。その最大の理由は、これまで 50 歳以上のシニア世代は市場ターゲットとしてあまり重点が置かれておらず、多くの企業においてシニア市場を積極的に創出するという発想が欠如していたからである。
3. シニア市場とは、他世代の市場に比して「バイヤー・セントリック・マーケット(顧客中心市場)」の度合いが強い。
4. 以上の背景より、本稿ではシニアサービス先進国アメリカの事例を参考にしつつ、わが国でシニア市場を創出するための「5 つの市場創出戦略」を提案するものである。
5. 一方、民間企業がこの 5 つの市場創出戦略を自社単独で実行するのは時間およびコストの両面において容易ではない。したがって、この実現のために企業がとるべき有効な手段は、「異業種企業コンソーシアム(企業連合)」を組織化することである。そして、この異業種企業コンソーシアムの組織化に際し、既に先進サービスを提供しているアメリカ企業などの参加が極めて重要である。なぜならこれらの企業はシニアビジネスという高度なヒューマンスキルが求められる事業において、多くの優れたサービスノウハウを有しているからである。
6. 1999 年は国連が定めた国際高齢者年である。この記念すべき年に単なる親睦ではない国際的な協働作業により、わが国シニア市場の創出を図ることの社会的意義は極めて大きい。

## 1. はじめに：「超高齢社会」における市場創出戦略とは？

「超高齢社会」が間近に迫っている。わが国は、2010 年には総人口に占める 65 歳以上の割合が 4.5 人に 1 人、50 歳以上の割合では実に 3 人に 1 人を超える。この割合はアメリカの 2 倍近くであり、世界の中でもスウェーデンを抜き、最上位にランクされる。つまり、わが国は、かつて経験したことのない「超高齢社会」をまもなく実際に迎えるのである。

この超高齢社会に関する議論として、最近、介護保険のあり方や年金制度改革に関するものが多いように思われる。これらの議論では、増加する要介護者や年金受給者の保険料を誰が、どのような考え方で負担するのか、という施策が検討されており、その重要性は極めて大きい。

しかし、超高齢社会の健全な発展のためには、このような議論のみでは不十分である。むしろ超高齢社会の到来を「シニア市場という新しい成長市場の出現」ととらえ、その市場創出策も同時に議論すべきである。

一方で、現状では巨大なシニア市場全体をどのように創出していくのかという戦略が多く民間企業にはなかなか見えてこない。その最大の理由は、これまで 50 歳以上のシニア世代は市場ターゲットとしてあまり重点が置かれておらず、多くの企業においてシニア市場を積極的に創出するという発想が欠如していたからである。

これまでの商品・サービスの多くは、若年層をターゲットとしたものである。まず、若年層向けに商品開発をし、若年層市場で評価された後、それを他の世代にも売って

いこうという発想であった。

典型的な例は、音楽市場である。最も頻繁に購入する若年層向けに CD を開発し、テレビ番組やコマーシャルとの組み合わせにより購買意欲をそそり、販売するスタイルが一般的である。しかし、最近若年層の CD 購入額が急激に減少し、音楽業界では危機感が高まっていた。そんな状況の中、歌詞のない坂本龍一の CD がベストセラーになり、業界では「珍現象」と言われた。しかし、注目すべきは、この CD の買い手の多くが若年層ではなく、シニアだったことである。

また、1 年余り前に発売された日産のキューブという自動車は、そもそも 20 代の若年層を対象に開発された商品であった。しかし、実際に売り出されてみると、若年層以外の 50 代、60 代のシニアの多くが購入した。その主な理由は、車体の形状が角張っているため運転しやすいこと、および、排気量が小さい割に居住空間が広く感じることであった。

これらの例は、商品開発の場面において、一般的な「若年層」を基準にする発想ではなく、「いま、顧客がどのような価値を商品に求めているのか」を基準にする発想の必要性を示している。そして、こうした「顧客が求める価値」を評価する力量を有するのは、一般には若年層よりは、むしろ人生経験が豊富で、優れた価値判断力を有するシニアである。このようなシニアは、単なる価格の安さや商品種類の豊富さなどでは評価しない。しかも、顧客である自分にとって価値を十分に提供する意志があるかなど、商品提供者の「サービス姿勢」を冷徹に評価する。

逆に、このような厳しいシニア市場で評価を勝ち取る商品であるならば、それはシニアのみならず、全ての世代に受け入れられる可能性が大きい。したがって、このシニア市場で高い評価を獲得する良質の商品・サービスを創出するための戦略が極めて重要となる。

以上の背景にもとづき、本稿では、わが国でのシニア市場創出に関心をもつ民間企業が「今後、どのような戦略にもとづき事業展開を図るべきか」に関し、提言を試みるものである。具体的には、次の5つの市場創出戦略を提言する。

第1の戦略：非介護分野の「アクティブシニア市場」をターゲットとせよ

第2の戦略：シニアの包括的ニーズに応える「パッケージ商品」「トータルサービス」を提供せよ

第3の戦略：シニアには、商品のみでなく、商品に関する「ナレッジサービス」を提供せよ

第4の戦略：情報技術を活用する先進シニア「スマートシニア」を市場の「けん引者」とせよ

第5の戦略：「スマートシニア層」の育成・拡大を促進せよ

なお、本稿においては、アメリカでの分類傾向に従い、50歳以上の人を「シニア」と呼ぶことにする。

## 2. わが国シニア市場創出のための5つの

## 戦略

第1の戦略：非介護分野の「アクティブシニア市場」をターゲットとせよ

(1) 「シニア市場」イコール「介護市場」か？

最近、2000年4月の介護保険法施行に向けた動きが目立つ。特に、この法律改正により、在宅介護市場が民間企業にとっての新たなビジネスチャンスと位置づけられている。このため、様々な業種から在宅介護市場への新規参入の動きが見られる。また、マスコミでは、この在宅介護市場が超高齢社会における巨大な成長市場の主役であるかのような扱いである。

しかし、本当に介護市場だけがシニア市場の主役なのであろうか？言い換えると、シニアのニーズとは介護が中心なのであろうか、という疑問がある。

(2) 21世紀のシニア市場の中核は「アクティブシニア市場」

結論を先にいうと、21世紀のシニア市場の中核は、介護が不要で元気なシニアを対象としたサービス市場である。この市場を「アクティブシニア市場」と呼ぶことにする。アクティブシニア市場がシニア市場の中核であるというのは、次の3つの理由からである。

第1に厚生省推計によると、シニアの9割は介護が不要で元気な人達であること、第2に民間企業推計によるとシニアの全消費の9割以上は非介護分野であること、そして、第3に団塊の世代がシニアの仲間入

りをするなど、シニアの性質が変わりつつあることである。

これまでのわが国の高齢化対策は、介護サービス・福祉用具に目が向けられがちであった。特に、1989 年の厚生省によるゴールドプラン発表以来、その傾向が強くなった感がある。このため、民間企業における商品・サービス開発も国の政策に引きずられ、介護サービス・福祉用具に力点が置かれてきたのが現状である。

また、シニア市場に対する誤った認識が多くの偏見を生み出してきたことも背景にある。それは、例えば、従来高齢者とは社会的弱者であり、堅実で消費が少なく、スポーツといえばゲートボールを行う、というような画一的な見方である。さらに、超高齢社会に対して、低成長経済や年金問題など悲観的なイメージが先行していることも偏見の原因となっている。

しかし、現実には、従来の堅実で質素なイメージとは異なる、元気で積極的なシニアの動きが見られるようになってきた。この大きな理由は、シニアの世代交代が起きているからである。いわゆる「団塊の世代」が 50 代に達し、シニア世代の仲間入りを果たしたのである。かつて、堺屋太一がベストセラー『団塊の世代』で次のように述べていたことが思い出される。「この"団塊の世代"は、過去において、そうであったように、将来においても数々の流行と需要を作り、過当競争と過剰施設を残しつつ、年老いていくことであろう。」

「時代のリーダー」「大量消費の世代」といわれ、これまでに何度も社会や市場に大きな影響を与えてきたこの世代が、ついにシニア世代に達したのである。従来型シニ

アとは異なる意識をもつ、これらの新世代シニアは、今後も社会や市場に対してアクティブなスタイルを維持していくことが予想される。

ここで確認しておきたいことは、たとえアクティブシニア市場がシニア市場の中核であるとしても、介護サービスの重要性が低下するものではない。市場の規模・成長性という点で、アクティブシニア市場の方が中核になるというだけである。むしろ、アクティブシニア市場の成長にけん引される形で介護サービスの充実が促されることが推察される。

以上の理由より、シニア市場に参入する企業は、まず、アクティブシニア市場を第 1 ターゲットとすべきである。

第 2 の戦略：シニアの包括的ニーズに応える「パッケージ商品」「トータルサービス」を提供せよ

シニアサービス先進国アメリカには、わが国に存在しない優れたサービスが既に数多く存在する。わが国におけるシニア向けサービスのあり方を考えるうえで、まずアメリカの動向を把握しておく必要がある。

#### (1) アメリカのシニアの特徴

アメリカのシニア人口も急速に増えている。アメリカ人口統計調査局によると、99 年 6 月現在で 50 歳以上の人口は 7,400 万人にのぼる。驚くべきことに、人口割合ではたった 27% のシニアが、2 兆ドル（約 240 兆円）を超える年間所得を持ち、年間 9 兆ドル（約 1,080 兆円）に及ぶ正味総資産を

保有している。これはアメリカ全体の 70% を占めている。

一方、アメリカのシニアは、一般に次のような特徴をもつことがわかっている。

- ・ アメリカの総需要の 50% を占める。
- ・ アメリカの貯蓄・ローン取扱機関における全預金残高の 80% を保有する。
- ・ 可処分所得の割合が 50% を超える。
- ・ 新車の 41%、高級車の 48% を購入する。
- ・ 健康管理に関する全国民出費の 60% を支出する。
- ・ 処方箋のある医薬品の 74% を消費する。
- ・ 会員性ヘルスセンターの 37% を利用する。
- ・ アルコール飲料の 25% を購入する。
- ・ 週に平均 3 回外食する。
- ・ 贅沢な旅行の 80% を利用する。
- ・ 他の世代よりも旅行や娯楽に多くのお金を使う。

これらをさらにまとめると、アメリカのシニアは他の世代に比して次の 4 つの特徴があるといえる。

経済的に余裕がある。

高級志向である。

健康管理に多く出費する。

レジャー、娯楽に多く出費する。

## (2) アメリカで成長著しい「アクティブ・シニア・サービス」

アメリカでは、前項で述べたようなシニアを対象とした非介護分野の「アクティブ・シニア・サービス」が、ここ数年、著しく成長している。紙面に限りがあるので

ここではいくつかの代表例のみを説明する。

### 地域密着型ケアサービス

地域密着型ケアサービスとは、顧客であるシニアの居住地域で身の回りの世話などのサービスを行うものである。

Home Instead Senior Care はネブラスカ州オマハに本部をおき、現在アメリカ国内の 35 州、182 拠点で事業展開する全米最大の非介護ケアサービス会社である。サービス内容は、シニアに対する話し相手、ダイエットプランの手助け、家事、送迎、衣服着脱の手伝い、簡単な体操の指導、家計簿の管理などから、手紙のやりとり・読書の推奨、家の周辺の監視、余暇の計画作りまで行う。ただし、注射・投薬などの医療サービスや介護サービスは対象外である。シニアの生活回りの「トータルサービス」を提供する会社である。

サービスは 1 日 3 時間から 24 時間まで提供する。利用料金は 1 時間当たり 10.50 ドル～16.50 ドル程度であり、サービス内容によって別途料金が追加される。比較的元気で介護は不要だが、身の回りの世話をしてほしい 1 人暮らしのシニアが主要顧客である。夫婦のうち、一方が病気などで介護が必要な場合の支援サービスとしても引き合いがある。

運営上注目すべき点としては、非介護サービスに特化しているため、サービスをする従業員（ケアギバー）は特別な資格も力仕事も不要なことである。また、ケアギバーの平均年齢は 50 歳前後であり、顧客のシニアに近い年齢である。この理由は世話をされるシニアの立場から、ケアギバーが共

通の話題を持っていることや年齢層が近いことが求められるからである。これらの理由より、会社を退職しても働く意欲のある 50 歳前後の女性であればケアギバーの対象となる。これは就職に不利な中高年女性の雇用促進の面で注目されている。

一方、Senior Services はワシントン州シアトルに拠点をおくシニア向けケアサービスの NPO (Non-Profit Organization、非営利組織) である。地元の電力会社から受託する「ゲートキーパー (門番)・プログラム」という介護・非介護ケアサービスを手がける。このゲートキーパー・プログラムとは、1 ~ 2 ヶ月に一度、各家庭を回る電力会社の検針員が、訪問先のシニア家庭の異変に目を配るというサービスである。検針員が、何か異変を発見すると、地元の Senior Services に電話連絡する。すると、連絡を受けた Senior Services は、ただちにソーシャルワーカーをその家庭に派遣し、調査する。

Senior Services のサービス提供範囲はシアトル界隈に限定される。しかし、このゲートキーパー・プログラムは、今では、テキサス、マサチューセッツ、フロリダなどの電力会社を中心に、全米の約 100 社が採用するまでに成長している。電力会社などの公益事業者は、Senior Services と提携することで、他社との差別化を図っている。電力供給とケアサービスという異業種企業提携によるシニア向けのトータルサービスの例である。

このサービスは、わが国で既に一般的となっている郵便や宅急便のような戸別訪問サービスと組み合わせることで、さらにきめ細かいケアサービスに発展できる可能性

がある。

#### ヘルス・ケア・サービス

ヘルス・ケア・サービスとは、シニアの健康管理に関するアドバイス、健康食品、薬品などの購入に関わるサービスである。LifeSource Nutrition Solutions は、サンフランシスコに本部をもつ食事面でのシニア向けヘルス・ケア・サービス会社である。食事に関する一般的な栄養知識のほか、個別に栄養に関するアドバイスをしたうえで、出来合いの食事や食料品の注文をインターネットで受付け、自宅まで配達する。扱う商品は、朝食以外の昼食、夕食、デザートである。

このサービスの人気の理由は、シニア個人の条件に合わせて栄養に関するきめ細かいアドバイスを提供してくれることである。さらに、希望すればそのアドバイス内容に沿った食事を自宅まで配達してくれる。

単なる食材配達であれば、わが国でもいくつかのサービスが存在する。しかし、それらは顧客の条件に合わせるのではなく、サービス供給側で決めたメニューの食材をレシピとともに配達するだけである。これに対し、LifeSource Nutrition Solutions のサービスは、あらかじめ顧客の健康状態を綿密にヒアリングしたうえで、その顧客に最適な栄養バランスを考慮したメニューを提案する。そして、栄養学的にも十分に吟味された食材を用いた食事を用意する。また、インターネット上でカロリー計算を自動算出できるプログラムも用意している。つまり、メニューの作り方から配達システムまでの全てが顧客中心の発想で組み立て

られている。

なお、この会社の設立者である Age Wave 社は、シニア向けのビジネス・インキュベーターとして、他にもいくつかのシニア事業の創出を手がけている。このような会社の存在自体がわが国には存在しないため、大変興味深い。

#### ホーム・マネジメント・サービス

ホーム・マネジメント・サービスとは、シニア向けの日用品、雑貨などを提供するサービスである。

The Mature Mart は、ジョージア州アトランタに拠点を置く、アメリカで最初のシニア向けワン・ストップ・ショッピング・サービス会社である。この会社は、バス用品、日用雑貨、健康用品（枕など）、介護用品、衣類、家事、レジャー、パーソナルケアの手配、読書支援、コミュニケーション支援（補聴機器など）用品など、2 万点以上を扱う。

このサービスの人気の理由は、何といってもシニアのニーズに応える商品・サービスがワンストップで入手できることである。創業者の Abramson 氏は、長年にわたるシニアセンターでの勤務で、欲しい商品を探すために多くのカタログを開き、何軒もの店舗を訪ね、大きな不満を持つシニアが数多くいることに気づいた。この体験から The Mature Mart のサービスを開始し、シニアの必要とする商品・サービスがワンストップで、かつ、遠隔地からでも入手できるように工夫した。

The Mature Mart では、インターネット上に 2 万点以上の商品カタログを用意し、

いつでもどこからでも商品情報が入手でき、注文できる。また、注文はインターネット、ファックス、フリーダイヤルのどれかで受け付けてくれる。

注目すべき点は、どの手段で問い合わせをしても懇切丁寧に顧客の要求に応えるハイタッチなサービスを重視していることである。インターネットのトップページでは、創業者の顔写真とともに、肉声をリアルオーディオで聞くことができる。このような仕組みを用意していることから、シニアとのハイタッチな関係を重視する創業者のサービス姿勢が伝わってくる。このような姿勢が、シニアからの繰り返し注文につながっている。

#### 資産運用支援サービス

資産運用支援サービスには、金融資産の運用支援や不動産の調達支援などがある。Livon は、サンフランシスコに本部を置く、ネットマーケティング会社 2 BeMA Network 社が運営するシニア向け住宅仲介サービスである。インターネットを通じて、6 万件のシニア向け住宅物件、デイケアなどのシニアサービス業者に関する情報を提供する。また、施設のオーナーやシニアサービス業者向けに、潜在顧客であるシニアを紹介するインフォメディアリ（情報仲介）・サービスも行う。

このサービスの人気の理由は、シニア向けの住宅に関する検索、問い合わせがワンストップで可能なことである。また、6 万件のシニア向け住宅物件の写真がインターネットで確認できることも大きな理由である。さらに、事前登録により住宅の売り手

であるオーナーからインターネットで情報提供を受けられる。

シニア向けに特化した住宅仲介サービスそのものが日本ではほとんど存在しないこと、6 万件という豊富な物件数、しかも物件の写真付きという徹底ぶりに、このサービスの先進性が感じられる。

#### アクティブ・レジャー・サービス

アクティブ・レジャー・サービスとは、元気でアウトドア志向のシニア向けにパッケージ旅行などを提供するサービスである。Over the Hill Gang International はコロラド州コロラドスプリングスに本部をおく、50 歳以上を対象にしたスキーツアーのサービス会社である。50 歳以上のシニアのみを会員とし、ゆったりとしたスキーレジャーを提供する。

会費は、1 人の場合 40 ドル / 年、カップルの場合 65 ドル / 年である。サービス内容は、好みのツアーの企画、100 近いスキー場のリフト券の割引特典(約 35%)の提供、70 のスキーショップ、レンタルショップ、ホテルとの提携による割引特典の提供、スキー・インストラクターのアレンジなどである。また、アメリカだけでなく、ヨーロッパや南米の質の高いスキー場へのツアーも多く提供している。

このサービスの人気の理由は、スキーを楽しむのに必要な用具レンタル、ホテル、ガイド、交通機関などのあらゆるサービスをパッケージにし、シニアの手間を大幅に省いていることである。また、同世代の、しかも同じスキー好きのシニアとの人的交流機会も多く、新しい出会いを求めるシニア

に好評である。

高齢になると、たとえ興味があっても全ての準備を独力で行うことがおっくうになる場合が多い。また、スキーの場合、自分 1 人で行くよりも同じスキー趣味をもつ仲間とともに行く場合が圧倒的に多い。しかし、高齢になると自分の周辺でそのような仲間には必ずしも恵まれるとは限らない。これはそんなシニアの潜在ニーズを巧みにとらえたトータルサービスである。

#### 教育・エデュテインメント・サービス

エデュテインメントとはエデュケーション・アンド・エンターテインメントの略で、「楽しみながら学ぶ」という新しい学びのコンセプトである。アメリカでは 94 年頃に登場し、その後、日本でも普及した言葉である。

Elderhostel は、マサチューセッツ州ボストンに本部をおく NPO で、全米最大のシニア向けエデュテインメント・サービス提供者である。サービスの内容は、キャンプや山登りなどのアウトドアプログラム、芸術・工芸プログラム、世代間交流プログラム、聴覚障害者向けのプログラム、表現(演芸活動)プログラム、エルダーホステルや他の機関におけるボランティア・プログラムなどである。プログラムは、全米・カナダ各地の 300 以上の場所で行われる。通常、1 プログラム当たり 5 日 ~ 6 日の活動期間で、参加費用は 1 人当たり平均 390 ドルである。

このサービスの人気の理由は、そのユニークさである。まず、参加費用には、部屋代、食事代、受講料、保険料全てがバック



ージとなっており、参加者の余計な手間を省いている。そして、プログラムの中では、各分野の専門家によるわかりやすい解説があり、シニアにとって自分の視野を広げる絶好の機会となっている。また、自立支援型のプログラムが多いため、学習意欲が高く、かつ、冒険に意欲的な人が多く集まる傾向がある。さらに、主催者がプログラムへの参加者同士の人的交流を促進しており、家庭的な雰囲気に入れることができる。これらの魅力から繰り返し参加する人が増加している。

一方、シニア向けの教育サービスとして、全米最大のシニア向けコンピュータ教育サービスを提供するシニアネットがある。これについては後述する。

### (3) 単品売りでない「パッケージ商品」「トータルサービス」が成長

それでは、なぜ、アメリカでこれらの「アクティブ・シニア・サービス」が急成長しているのだろうか？その最大の理由は、これらのサービスが、単品の提供ではない「パッケージ商品」「トータルサービス」での提供だからである。つまり、顧客であるシニアの要求にフルに応えてくれる商品・サービスなのである。

これまでのシニア向け商品・サービスは、一般に購買者であるシニアにとっては、とっつきにくい、探しにくい、手に入れにくいものが多かった。この理由は、商品・サービスの提供形態の大半が「サプライヤー・セントリック（供給者中心）」の発想であったからである。このような発想の背景には、前述のとおり、サービス供給者が、

シニア市場に対してあまり注力してこなかった事情がある。The Mature Mart は、このような現状に対する発想転換を行った例である。つまり、「サプライヤー・セントリック（供給者中心）」から「バイヤー・セントリック（顧客中心）」への発想転換である。

シニアは一般に若年層に比して経済的に余裕がある。このため、不要なものは購入しないが、自分の要求にフルに応えてくれる良質のトータルサービスならば、高額の出費を惜しまない傾向が強い。

また、Home Instead Senior Care は、こんなことまでサービスするのか、と思われるほどのきめ細かいサービスを提供している例である。シニアに支持されている理由は、年齢層の近いケアギバーが、あくまで顧客であるシニアの立場から、どのようなサービスが望まれているのかを追求し続けた結果である。これらのサービスは従来の「サプライヤー・セントリック」の発想では絶対に出てこない。Over the Hill Gang International は、体力・気力が必要なスキーという、シニアにとって敷居が高く、とっつきにくいレジャーを、シニアがスキーを楽しむのに必要なサービス全てを「パッケージ」にすることでその敷居を下げた例である。

また、シニアの場合、何か新しいことに挑戦したいと思っても、同好の仲間が身近にいるとは必ずしも限らない。スキーのようなグループで楽しむレジャーの場合、シニアにとっての参加障壁のひとつは、このような仲間を独力で見つけにくいことである。Elderhostel が支持されている理由も、同じような趣味、問題意識を持つ、同好の仲間との出会いの機会そのものを商品とし

て組み込んでいることにある。このような同好の仲間のアレンジをもサービスの一環とする徹底したバイヤー・セントリックなサービス思想がシニアに支持されているのである。

また、知的好奇心を刺激するサービスは、シニアに高く支持される。シニアは単なる遊びだけのレジャーよりも未知の世界を気づかせてくれ、自分の教養を高めてくれるような活動への参加に興味がある。

Elderhostel は、そのような自己啓発を同好の仲間とともに家族的な雰囲気の中でプログラムを実践できるような場を提供しており、この点がシニアに支持されている。

また、Disney Institute は、勉強と休暇とを融合した「ラーニング・バケーション」というコンセプトで、ストレスなく楽しみながら自己啓発ができるという高度なパッケージ商品となっている点が支持されている。

このように、シニアの満足を得るには、顧客中心の「パッケージ商品」「トータルサービス」が不可欠なのである。

#### (4) シニア市場の本質は「バイヤー・セントリック・マーケット（顧客中心市場）」

前項までの内容をまとめると、次のようになる。

シニアに対しては単品での提供ではなく、「パッケージ商品」「トータルサービス」での提供が必要である。

「パッケージ商品」「トータルサービス」の中身として、次を考慮する。

(a) 生活回りの作業の支援

(b) 日用品入手の支援

(c) 健康管理の支援

(d) 同好の仲間作りの支援

(e) 資産運用の支援

(f) 知的好奇心の刺激の支援

シニア市場の特徴を一言で言えば、他世代の市場に比して、「バイヤー・セントリック・マーケット（顧客中心市場）」の度合いが強いことである。

わが国では、これまで大半の企業が個別に介護サービス・福祉用具の販売に注力している例が多かった。このため、介護サービス以外の分野でシニアの多様なニーズに包括的に応えられるトータルサービスはほとんど存在しない。

今後わが国でこのようなシニア向けの「パッケージ商品」「トータルサービス」を提供しようと思えば、地域ごと、家庭ごとに異なるシニアのニーズにいかにかきめ細かく対応できるかが勝負となる。つまり、「A のサービスはできますが、B や C のサービスはできません」という「単品サービス」では受け入れられないのである。「A も B も C も全て対応できます」という徹底した「トータルサービス」でないとシニアには受け入れられない。

第 3 の戦略：シニアには商品のみでなく、商品に関する「ナレッジサービス」を提供せよ

(1) 商品に関する「ナレッジサービス」の充実はサービス成長のカギ

アメリカで成長しているサービスのもう

ひとつの特徴は、どれも商品に関する「ナレッジサービス」が充実していることである。ナレッジサービスとは、顧客に対し単なるデータではない質的に高度な情報を提供するサービスである。それは、例えば商品に関する専門知識、ノウハウに基づく顧客へのアドバイスなどである。

人生経験が豊富で目の肥えたシニアは、商品を購入する前にその商品に関する多くの知識を収集し、十分に吟味したうえで実際に購入する傾向が強い。このため、提供するナレッジサービスの充実度が、シニアの購入意思決定に関わる重要な条件となる。

資産運用支援サービスに見られる充実したナレッジサービス

投資信託の一種であるミューチュアルファンド最大手のチャールズ・シュワップは「ミューチュアル・ファンド・ワンソース」という 1,500 種類以上のファンドのパッケージ商品で有名である。これに組み込まれたファンドについては、リスクとリターン、運用方針などについて自由に比較評価できるようになっている。

同社の商品販売におけるひとつのポリシーは、「顧客にとってプラスになるならば、他社の商品でも販売する」ということである。そのために顧客が望む商品の比較情報や投資アドバイスなどのハイタッチなナレッジサービスを重視している。このような顧客中心の販売姿勢がシニアに支持されている。

そして、これは、シュワップがミューチュアルファンドを希望する顧客に対して「ゲートウェイ」となるための戦略である。

インターネットはナレッジサービスに適したメディア

一方、このナレッジサービス提供のメディアとして、実はインターネットが極めて有効である。

アメリカでは、インターネットによる個人のオンライン証券取引が急拡大している。そして注目すべきなのは、50 歳以上のシニアによる利用が急増していることである。

さらに重要なことは、Eトレードなどの大手オンライン・ブローカーが、取引手数料の安さのみを提供する「ディスカウント・サービス中心戦略」から質の高い商品知識の提供により顧客の購買促進に結び付ける「ナレッジサービス中心戦略」へと事業戦略を転換していることである。

Eトレードは、チャールズ・シュワップとは対照的な無店舗型ディスカウント・ブローカーである。従来の証券会社とは異なり、ハイテク・ベンチャーの中心地シリコンバレーに拠点を構え、自社内に営業マンもアナリストも保有していない。しかし、逆に、ハイテク・ベンチャー企業としての技術力を駆使し、かつ、各種情報・商品提供会社との提携を積極的に進めた。その結果、取引に必要な全てのサービスをホームページに統合し、顧客が必要とする情報を全てオンラインで入手できるようにした。手数料が安いにもかかわらず、取引に必要なナレッジサービスが徹底しているEトレードは人気が高い。オンライン・ブローカーのランキングを発表しているゴメスアドバイザー社のレポート「ゴメス・ワイア」によると、Eトレードは98年第4半期に総

合 1 位を獲得している。

Eトレードでは、チャールズ・シュワップが提供する個別の投資アドバイスのようなハイタッチ型のナレッジサービスはほとんどない。しかし、アメリカで増加中の「自立志向型投資家（インデペンデント・インベスター）」は、豊富な情報提供をもとに自分で投資判断をする傾向が強い。このような自立志向型のシニア投資家に対して、Eトレードのサービスは支持されている。

#### 高度なナレッジサービスが支持されるシニア向けサービス

目の肥えているシニアの満足レベルはどんどん高くなっている。提供サービスの包括さに加えて、その良質さ、徹底さ、といったトータルサービスの高度さが必要となっている。住宅仲介の Livon が支持されている理由は、6 万点という膨大なシニア向け住宅物件の比較情報というナレッジサービスや、実物の写真が物件ごとに付帯しているというビジュアルなナレッジサービスの徹底さからである。

また、LifeSource Nutrition Solutions が支持されている理由も同様のナレッジサービスの徹底さである。個別のシニアにきめ細かく食料品の栄養に関するアドバイスをし、そのアドバイスに即してカスタマイズした食事メニューを提案したうえで、自宅まで配達してくれる至れり尽くせりの内容だからである。

一方、しばらく前に、秋葉原にマッキントッシュのパソコンを直販する会社があった。この会社は、確かに他店よりも安い価格で販売をしていた。しかし「当店とお客

様との関係は、パソコンを売る・買うのみの関係です」というのがその会社のポリシーであったため、購入前の商品相談や購入後のアフターフォローなどのナレッジサービスが一切なかった。当初は価格の安さに惹かれ、客が殺到した。しかし、しばらくして売れ行きが落ち、ついにその会社は倒産した。

パソコンという商品は、特に初心者であるほど、購入前後の商品に関するナレッジサービスの充実度が、購入者の意思決定に大きな影響を及ぼす商品である。その市場において、商品にどのような価値が求められているのかをこの会社は理解していなかった。しかも、シニアの場合は、特にナレッジサービスの充実度を重視する傾向が強い。デルコンピュータなどはパソコンの通販を行っているが、人気が高いのは購入後のナレッジサービスが充実しているからである。

したがって、シニア向けの商品・サービスの提供においては、高度なナレッジサービスを付加することが極めて重要なのである。

#### 第 4 の戦略：情報技術を活用する先進シニア「スマートシニア」を市場の「けん引者」とせよ

##### (1) アメリカで急増する「スマートシニア」

ネット先進国アメリカでは 50 歳以上のシニアのインターネット人口が年々増加している。99 年 1 月現在、アメリカのネット人口は 7,900 万人である。このうち、シニアのネット人口は 1,300 万人である。そし

て、全ネット人口におけるシニアの割合は 16.5% である。

一方、アメリカでは、シニアのネット人口増加とともに、ネットを縦横に活用して自ら情報収集を行ったうえで積極的な消費行動をとるシニアが増加している。この先進シニアを「スマートシニア」と呼ぶことにする。

アメリカのシニアネットとチャールズ・シュワップによる 99 年 1 月発表の調査結果によると、このスマートシニアには次の特徴があることがわかっている。

日に一度、毎週 10 時間以上ネットを使う。

若い世代よりネット通販に積極的である。

市場において自分の声を積極的に発信する。

## (2) わが国でも出現してきたスマートシニア

一方、実は、わが国でも 50 歳以上のシニアのインターネット人口は年々増加している。「インターネット白書 99」によると、99 年 1 月現在、わが国のネット人口は 1,500 万人である。このうち、シニアのネット人口は 300 万人である。そして、全ネット人口におけるシニアの割合は 20.2% である。統計年次・手法の違いがあり、一概に言えないが、全ネット人口におけるシニアの割合は、日米ともほぼ同じ割合であることがわかる。つまり、ネット上においては、他世代に対するシニアの「存在割合」は日米ともに同等であるといえる。

これは注目すべき事実である。というのは、一般に、多くの日本人が、わが国のネ

ット人口はまだ少なく、ましてやシニアのネット人口に至っては皆無に等しいと思っている場合が多いからである。しかし、わが国においても確実にシニアのネット人口は増加しており、かつ、ネット上の存在割合の面では既にアメリカと同レベルなのである。

さらに前述のとおり、シニアの世代交代が進んでいることもあり、アメリカ同様、わが国においてもスマートシニアの数も確実に増えているものと思われる。

## (3) スマートシニアはアクティブシニア市場の「けん引者」

これまで述べてきたとおり、スマートシニアは一般のシニアに比して消費意欲が旺盛であり、活動志向が強い。そして、今後このスマートシニアは、「先駆的消費者」、「草の根オピニオンリーダー」として、アクティブシニア市場をけん引するものと予想される。

## 「先駆的消費者」としてのスマートシニア

まず、スマートシニアは情報手段としてインターネットなどの IT メディアを縦横に活用する。そして、これらのメディアを用いて十分に情報収集し、新しい商品を吟味したうえで、先駆的に購入するが多い。このため、スマートシニアは IT メディアによる情報提供を好む傾向がある。

したがって、もともと消費意欲の高いスマートシニアは、前述の「パッケージ商品」「トータルサービス」に関する「ナレッジ

サービス」が IT メディアで提供されることにより、より一層積極的な消費行動をとるものと推察される。いわゆる「団塊の世代」がシニア世代に達していることも考慮すると、このような積極的な消費行動をとるスマートシニアが増加していくものと考えられる。

#### 「草の根オピニオンリーダー」としてのスマートシニア

一方、スマートシニアは、雑誌やインターネット上の電子コミュニティにおいて商品・サービスに関する先進的な意見を好んで発信する。このようなスマートシニアは、いわば市場における「草の根オピニオンリーダー」として、多数の一般シニアの消費行動に大きな影響を与えていくことが予想される。

現代の市場では、顧客の立場で商品情報を整理し、比較情報や評価情報を提供する日経トレンディや DIME などの雑誌の人气が高い。しかし、最近ではインターネット上でこのような商品に関する比較情報や評価情報を提供するホームページやメーリングリストなどが大幅に増えた。しかも、このようなホームページやメーリングリストには、専門家のコメントに加えて先進的な顧客からの商品に関する意見が多く掲載されるようになった。

インターネットは雑誌や書籍に比して掲載情報の更新が容易で、かつ情報掲載量の制限が少ない。このために、アクセス数の多いホームページや購読者数の多いメーリングリストでは雑誌情報よりも早く、詳細な情報を入手できる。それゆえ、先進的な

顧客は、雑誌や書籍よりもこのようなインターネット上の情報に敏感となっている。このため、インターネット上では、ある先進顧客が発した情報を受けた別の先進顧客が、関連する情報をすぐに発信し返すような「情報交換の加速」が起きやすい。

そして、このようなインターネット上での情報交換を逆に書籍出版するような事例（メーリングリスト Life など）も登場している。このようにして、インターネット上での先進顧客同士の情報交換が、既存メディアを通じて一般の顧客にも大きな影響を与える「草の根メディア市場」が形成されやすい時代となっている。

シニア市場も今後のエレクトロニック・コマースの広がりにより、このような「草の根メディア市場」としての性質を強めていくことが予想される。この草の根メディア市場において、最も積極的に意見を発するのは先進的なスマートシニアである。そして、このスマートシニアの意見が一般のシニアに強い影響力をもって伝わっていく。しかも、このような傾向は、エレクトロニック・コマースのさらなる普及により情報共有の速度が高まることでますます強まっていくのである。

以上のように、スマートシニアは、「先駆的消費者」、「草の根オピニオンリーダー」として、アクティブシニア市場をけん引していくものと推察される。したがって、このスマートシニアが満足する商品・サービスの提供こそが極めて重要である。

第 5 の戦略 : 「スマートシニア層」の育成・

拡大を促進せよ

アクティブシニア市場のけん引者としてのスマートシニアの重要性は、前項で述べた。しかし、市場創出策として肝要なのは、市場けん引者としてのスマートシニア層そのものの拡大である。そのためには、スマートシニアが育成される場づくりが必要である。

アメリカでは、シニアネットという NPO がシニア向け学習センターを運営し、スマートシニアの育成に取り組んでいる。この運営には様々な工夫がなされており、学ぶべき点が多い。

(1) スマートシニアの直接育成の場「ラーニングセンター」とは？

シニアネットは 1999 年 7 月現在、全米 35 州で 160 のシニア向けラーニングセンターを運営している世界最大のシニア向けコンピュータ教育サービス提供者である。わが国では、パソコンを利用するシニアの人的ネットワークやグループの一般名称として、シニアネットという言葉を使う例が多い。しかし、本来この名称はアメリカの NPO シニアネットの登録商標である。

ラーニングセンターとは、50 歳以上のシニアに対するパソコンおよびインターネット教育の場である。このラーニングセンターは、もともと 1986 年にサンフランシスコ大学の研究プロジェクトとしてスタートしたのが最初である。最近では毎年 40 から 50 程度のラーニングセンターが新設されており、その数はますます増加傾向にある。ラーニングセンターには現在 3 万人以上の受

講生がいる。また、これまで延べ 10 万人以上の卒業生を送り出してきた。ラーニングセンターの受講生は 1 クラス 20 人以下で、少数によるきめ細かい指導を行っている。受講料は、各ラーニングセンターによって若干の差があるが、8 週間のコースで 20 ~ 40 ドル程度と安い。シニアネットの会員には割引特典がある。

ラーニングセンターにおけるカリキュラムの代表例は、コンピュータの基礎から、ワープロ、データベース、インターネット、ディスク・トップ・パブリッシング、会計処理などである。一例としてサンノゼにあるサンノゼ・ラーニングセンターで受講生が多いのは、コンピュータの基礎、ワープロ、クイッケン、家計簿・投資分析などである。

このような傾向の理由は、サンノゼ・ラーニングセンターの受講者の平均年齢が 69 歳であり、受講するまでコンピュータをほとんど使用したことのない初心者が多いこと、日々の生活・家計に役立つスキルを身につけたいというニーズが強いことによる。

また、サンノゼ・ラーニングセンターでは夫婦による参加が目立つ。ラーニングセンター設立の 95 年から 97 年までの 3 年間で延べ 1,870 人が参加した。この参加者の 8 割が夫婦による参加である。この理由として、シニアネットの年会費が、夫婦による参加の方が圧倒的に得になるように設定していることが大きい。1 人の場合、1 年間で 35 ドル、2 年間で 50 ドルなのに対し、夫婦の場合 1 年間で 40 ドル、2 年間で 65 ドルという具合である。実はシニアの場合、夫婦での共同学習にした方が、学習が長続

きすること、また相乗効果で上達が早いということが、シニアネットの過去の経験からわかっている。このような理由から、夫婦参加を促すような価格体系を意図的にとっているのである。

## (2) ラーニングセンターにおけるビジネスモデルの特長

シニアネットはラーニングセンターの運営を、各地域の運営パートナーへの「フランチャイズ方式」で行っている。このラーニングセンターにおけるビジネスモデルの特長は、次の3つである。

フランチャイズ元（シニアネット本部）のコスト負担が少ない。

フランチャイズ先（地域パートナー）に有利な取引条件である。

受講生にとって有利なサービス条件である。

この詳細について、ラーニングセンター運営の成功事例のひとつである「サンノゼ・ラーニングセンター」を事例に以下に説明する。

### フランチャイズ元（シニアネット本部）のコスト負担が少ない

シニアネットのビジネスモデルにおける最大の強みは、フランチャイズ元であるシニアネット本部にとっての低コストな事業構造にある。

第1に、ラーニングセンターの施設は、その地域の公共セクターなどの地域パートナーから提供される。地域パートナーとは、市町村が有する福祉施設、小学校、図書館、

病院などの施設である。サンノゼ・ラーニングセンターの場合、ウイロース・シニア・センターというサンノゼ市のシニア向け福祉施設内にラーニングセンターがある。このウイロース・シニア・センターそのものは、以前は小学校であった。

第2に、パソコン関連機器・ネットワーク設備・運転資金は、企業パートナーにより提供される。サンノゼ・ラーニングセンターの場合、パソコン・プリンター類はIBMが提供、電話回線の一部はパシフィックベルが提供、アプリケーション・ソフトはマイクロソフトが提供している。

第3に、インストラクター・コストがほとんどかからない。シニアネット傘下のラーニングセンターには、約2,800人のインストラクターがいる。しかし、そのほとんどが実は受講生と同世代のシニア・ボランティアである。したがって、インストラクターにかかる人件費はゼロに近い。

では、なぜ、このような低コスト構造が実現可能なのであろうか？それには次の4つの理由がある。

第1に、シニアネットが信頼ある「非営利のブランドイメージ」を持っていることが挙げられる。シニアネットは、シニア向けコンピュータ教育という極めて社会的意義の大きい事業分野において、実際に全米で160のラーニングセンターを運営する実績がある。この実績のため、先例を重んじる市町村などの公共セクターでも施設を融通してくれることが多い。サンノゼ・ラーニングセンターは、シニア向け教育の面で地域に高い貢献をしたということでクリントン大統領、ゴア副大統領はじめ多くの行政関係者から表彰状を送られている。この



ような「社会貢献型事業」は、特にアメリカでは高く評価される傾向がある。この高い評価・信頼イメージが、民間企業のみならず地方自治体などの公共セクターも協力的となる大きな理由である。

第 2 に、シニアネットは、後述するように、シニア分野における電子コミュニティ (SeniorNet Online) を創出していることが挙げられる。この電子コミュニティには、パソコン通信の AOL やインターネットを通じて数万人以上の会員が集まり、互いの意見交換やオンライン・ショッピングをする場となっている。シニアネットは、このようなシニアに特化した電子コミュニティのプロデューサーとして広く認知されている。このため、シニアネットは、民間企業から見ると、有望な潜在顧客であるシニアに対するアクセスを可能とするマーケティング・パートナーとして極めて魅力的に見える。

第 3 に、シニアネットの活動はニューヨーク・タイムズやウォール・ストリート・ジャーナルなどのアメリカの有力メディアから好意的に見られており、このことが民間企業にとって大きな魅力となっていることが挙げられる。

シニアネットは、IBM、マイクロソフト、チャールズ・シュワップ、メトラライフをはじめ、多くの民間企業とのアライアンスにより、事業展開を進めている。これらのアライアンスはシニア市場において好意的に見られている。このため、このアライアンスによる活動が、民間企業スポンサーのメッセージをマスメディアにのせる極めて有効な方法となっている。シニアネットのスポンサーである民間企業は、膨大な広

告費に比してかなり割安の出資により、有望な潜在顧客であるシニアに対し、自社のブランドイメージを PR することが可能となっている。

第 4 に、ボランティア・インストラクターが育成される好循環の仕組みが形成されていることが挙げられる。前述のとおり、シニアネットはラーニングセンター向けに 2,800 人のボランティア・インストラクターを有している。このインストラクターの 6 割が、実は提携企業である IBM の退職者である。その中には、IBM のリストラにより、早期退職した人も数多く含まれる。

しかし、企業退職者はシニアネットに参加したからといってすぐにインストラクターになるわけではない。また、IBM の退職者と言っても全ての人が初めからパソコンやインターネットに習熟しているわけではない。まず、シニアネットのラーニングセンターに受講生として参加して数ヶ月間訓練を受ける。そして、その後コーチとしての体験を積んでから、インストラクターとなる。このインストラクターの養成は「チャンピオン」と呼ばれる熟達のインストラクターが中心となって行われる。そして、養成されたインストラクターが次のインストラクターを養成する循環構造ができてい

る。一方、インストラクターの大半がボランティア、つまり無給であることに疑問を感じる面もあろう。しかし、インストラクターになるシニアは、一般に生活に十分な経済基盤をすでに有しており、金銭的な問題はあまりないようである。むしろ、人を指導する仕事に新たな生きがいを見出し、ボランティアを楽しんでいるのが実態である。

実際、筆者がラーニングセンターでインストラクターをしている 62 歳の女性に尋ねたところ、「インストラクターの仕事は、新たな出会いの機会が多く、楽しい」と話していた。

このような制度面と精神面との両面においてインストラクターが自発的に育成される仕組みが、シニアネットにおけるラーニングセンター運営の重要なポイントである。IBM は早期退職者を含む自社の余剰人員の派遣先としてシニアネットを活用する一方、シニアネットはボランティア・インストラクターの人材確保先として IBM を活用している。つまり、シニアの情報リテラシー向上システムの整備と企業の余剰人員活用策とが相互補完的にうまく適合している成功例である。

このような仕組みは、官民連携によるシニア向け新サービス創出とシニア人材活用とを両立する優れた手法として、わが国でも導入を真剣に検討すべきものである。

フランチャイズ先（地域パートナー）に有利な取引条件

ラーニングセンターにおけるシニアネット本部と地域パートナーとの関係は次のとおりである。

(a) その地域のパートナーに対するラーニングセンター・サービスをフランチャイズ化する。

(b) シニアネット本部は、地域パートナーに対し、次の面で支援する。

ア) カリキュラム作り

イ) インストラクターのトレーニング

ウ) 地域会議の開催

エ) ソフトウェア供給とそのアップデート  
オ) Web サイトによるアプリケーションの提供と質疑応答

(c) そして、地域パートナーからのフランチャイズ手数料とラーニングセンターの受講生が支払うシニアネットへの年会費はシニアネットのものとする。

(d) 一方、ラーニングセンターの受講料は、全て地域パートナーのものとする。

フランチャイズ手数料が低額に抑えてあるため、ラーニングセンターにおける受講生からの受講料が増えれば、地域パートナーは極めて利益率のよい事業経営ができる構造となっている。

このようにシニアネットのラーニングセンターは、フランチャイズ先である地域パートナーにとって有利な取引条件となっている。このことが毎年 40 から 50 のラーニングセンターが新設される大きな理由となっているのである。

受講生にとって有利なサービス条件

前述のとおり、まず、受講費が通常のパソコン教室に比べて安い。特に夫婦で参加した場合、かなり割安である。また、通常のパソコン教室に比して優れているのは、同世代のシニア・ボランティアがインストラクターであることである。

一般にシニアは、年齢の離れたインストラクターから教わると、自尊心により、たとえ質問があっても遠慮がちになってしまう傾向がある。同世代のシニアに教わることで、話題も合い、プレッシャーも少なく、

安心して学べるようである。

### (3) オフライン・サービスとオンライン・サービスとの連携

オフライン・サービスでの投資をオンライン・サービスで回収する仕組み

シニアネットにとってラーニングセンター運営の目的のひとつは、シニアネットが運営する電子コミュニティ SeniorNet Online を活用するコンピュータ・リテラシーの高いシニア（つまり、スマートシニア）の育成にある。この理由は、育成されたスマートシニアが、積極的にオンライン・ショッピングなどに参加すると予想されるからである。それゆえ、ラーニングセンター運営のパートナーである民間企業は、SeniorNet Online におけるオンライン通販などを通じて収益を上げる構造となっている。

実際、シニアネットは、電子コミュニティである SeniorNet Online でのオンライン通販で、大きな売り上げを確保している。例えば、シニアネット会員に対し、全ての必要なソフトウェアが予めインストールされたパソコンを特別価格で通販している。そして、これが会員から好評であり、よく売れている。ラーニングセンターのパートナーである IBM やマイクロソフトなどの民間企業は、ラーニングセンターで築いたブランドイメージをもとに、SeniorNet Online での商品販売で成果を上げているのである。

コミュニティ・マーケティングでシニア

のナレッジベースを構築

また、大手保険会社のメトラライフ（メトロポリタン生命保険）は、SeniorNet Online 上に「Metlife Solution Forum」という電子フォーラムを開催し、多くのシニアの声を収集している。

フォーラムのテーマ例は「成功する歳のとり方」「医療制度の未来」「人生の終わりについて」というように、シニアの問題意識に直結するものが多い。このようなテーマ設定の結果、例えば「成功する歳のとり方」フォーラムでは、わずか2週間の間に1,000件近い意見がシニアから寄せられている。メトラライフはこのようなフォーラム運営を資金的に援助することで、間接的な広告効果とともに、シニアの潜在ニーズに関する膨大なナレッジベースを獲得している。

これは従来とは異なり、電子コミュニティを活用することで、広告と市場調査とを統合する全く新しいマーケティング手法である。筆者らのグループではこのような手法を「コミュニティ・マーケティング」と呼んでいる。シニアに対してはこのような「コミュニティ・マーケティング」という手法が効果的である。

シニアネットとの共催セミナーをビジネスに有効活用

さらに、チャールズ・シュワップは、インターネットを活用したシニア向けの資産運用セミナーをシニアネットと共催し、新規顧客を開拓している。セミナーではチャールズ・シュワップの宣伝広告は一切せず、

インターネットを活用した資産運用に関する講義のみに絞っている。

しかし、逆にそれが幸いし、セミナー終了後、インターネットを使ってミュチュアルファンドを購入するにはどうしたらよいか、という相談がセミナー受講者から相次いだ。シュワップ単独のセミナーであれば、主催者の「売らんかな」の魂胆が見透かされてしまうため、警戒心の高いシニアはあまり積極的に参加しないであろう。

しかし、シニアに対し、ブランド力のあるシニアネットとの共催ということで敷居が低くなり、大勢のシニアの参加が得られている。シュワップはシニアネットとのアライアンスにより、シニア市場への効果的なアクセスを可能にしているのである。

オンラインとオフラインとの連携による  
トータルサービスがカギ

以上のとおり、シニアネットは、ラーニングセンターというスマートシニアの「直接育成サービス」、SeniorNet Online というスマートシニアに対する「情報支援サービス」、資産運用セミナーのような「生活支援サービス」を組み合わせ提供している。

言い換えると、ラーニングセンターなどのオフライン・コミュニティと SeniorNet Online などのオンライン・コミュニティとの相互連携によるトータルサービスが、シニアネット成功の大きな要因といえる。

ちなみに、このようなオンラインとオフラインとの連携によるスマートシニア育成システムを市場に導入したのは、シニアネットが世界で最初である。このようなアプ

ローチは、アメリカ国立科学財団(National Science Foundation)の研究によって、極めて有効であるとの結果が報告されている。

わが国でも導入すべきシニアネットの  
ビジネスモデル

以上のとおり、シニアネットは、一般のシニアをスマートシニアに育成する仕組みの面で極めて重要な役割を担っている。そして、シニアネットは、そのビジネスモデルの中で、さらに次の価値を創出している。

- (a) 新たな雇用（退職者の再雇用）
- (b) シニアの知識・智恵の社会への還元
- (c) シニアにとっての新たな生きがい

わが国では、シニアネットのような国の広範囲にわたるシニア向けの情報リテラシー向上システムは存在しない。IT ベンダー主催のパソコン教室はいくつか存在するが、シニア向け教育として工夫されたものはわずかである。

そもそも、ベンダー主催のパソコン教室とは、ビジネスモデルが根本的に異なる。シニアネットのビジネスモデルは、その経営思想の面でも、活動内容の面でも、単なるパソコン教室の域をはるかに凌駕している。その理由は、情報リテラシーの高いシニアを育成することで、シニアの持つ知識や智恵を広く社会に還元し、より豊かな社会にしようという哲学が中心だからである。

このようなシニアネットのモデルは、わが国におけるスマートシニア育成策としても極めて有効と考えられ、その導入を真剣に検討すべきものである。

4 . 結論 : わが国におけるシニア市場創出

の力ぎは、国際的な異業種企業コンソーシアムによる「スマート・シニア・インキュベーション」の推進

(1) 国際的な異業種企業コンソーシアムによる先進サービスノウハウの吸収 ここまで、超高齢社会の健全な発展のため超高齢社会の到来を「シニア市場という新しい成長市場の出現」ととらえ、その市場創出戦略として次の5つをシニアサービス先進国アメリカの事例とともに述べてきた。

第1の戦略：非介護分野の「アクティブシニア市場」をターゲットとせよ

第2の戦略：シニアの包括的ニーズに応える「パッケージ商品」「トータルサービス」を提供せよ

第3の戦略：シニアには、商品のみでなく、商品に関する「ナレッジサービス」を提供せよ

第4の戦略：情報技術を活用する先進高齢者「スマートシニア」を市場の「けん引者」とせよ

第5の戦略：「スマートシニア層」の育成・拡大を促進せよ

これらを述べる中で最も明らかにしたかったことは、シニア市場とは他世代の市場に比して「バイヤー・セントリック・マーケット」の度合いが強い市場であるということである。つまり、この市場で良い評価を獲得するために、企業はシニアの多様で高度なニーズに応える商品・サービス提供力を持たなければならないのである。しかし、一企業がそのような商品・サービス提供力を持つのは容易ではない。なぜな

ら、そのような顧客の多様なニーズに合わせた商品・サービスを自社単独で開発・販売するのは時間およびコストの両面において容易ではないからである。

シニアのニーズに応えるためには、競争力を持つ他社の商品・サービスをパッケージで提供する「プロデューサー機能」がむしろ重要である。そして、これを実現するために企業がとるべき有効な手段は、「異業種企業コンソーシアム（企業連合）」を組織化することである。

そして、この異業種企業コンソーシアムの組織化に際し、これまで紹介したアメリカ企業などの参加が極めて重要である。その理由は、これらの企業はシニアビジネスという、より高度なヒューマンスキルが求められる事業において、多くの優れたサービスノウハウを有しているからである。

もちろん、文化、生活習慣、および市場環境の違いが存在するため、アメリカでのサービスのデッドコピーを日本に導入すべしとまくいくことは決してない。重要なのは、5つの戦略とともに述べた先進事例に見られるサービスノウハウや経営思想を、実践を通じて学ぶことである。そのためには、単に意見交換をするだけでは不十分であり、コンソーシアムの協働メンバーとして市場創出をともに実践することが最も効果的である。

(2) スマート・シニア・インキュベーションのアクションプログラム

これまで述べた5つの戦略にもとづき、シニア市場創出のために行う活動を「スマートシニア・インキュベーション」と呼ぶ

ことにする。この「スマート・シニア・インキュベーション」の具体的なアクションプログラムは次のとおりである。

日米の異業種企業による「スマート・シニア・コンソーシアム」の組織化

アメリカ企業の「非介護サービスノウハウ」と、わが国企業の「サービスチャネル・商品シーズ」とを組み合わせたシニア向けの「パッケージ商品」「トータルサービス」の創出を図るためのチームアップである。

「スマート・シニア・コンソーシアム」が主催するシニア向けポータルサイト「スマート・シニア・クラブ」の設置

わが国には、SeniorNet Online のような大勢のシニアが集まり、意見交換をするインターネットサイトがほとんど存在していない。シニアサービスに特化したポータルサイトの設置は、ユーザーであるシニア、サービス提供者である民間企業の双方にとって、意見交換の場としての高い潜在ニーズがあるものと予想される。

「スマート・シニア・クラブ」による潜在シニア顧客との「プロシューマ型開発」の実施

「プロシューマ」とは、プロデューサー・アンド・コンシューマの略語で、アルピン・トフラーの造語である。商品の製造者（プロデューサー）である民間企業と商品の消費者（コンシューマ）であるシニアとが開発プロセスを共有して商品を作り上げる手

法である。少し前にヒットした「ねるじゅら」というアイスクリームは、実際にアイスクリーム・メーカーと女子高生との間でのネットを用いたプロシューマ型開発により誕生し、大ヒットした商品である。

公共セクターとの連携による「スマートシニア・ラーニングセンター」の設置

シニアネットのビジネスモデルを参考に、わが国でも広域にわたるラーニングセンターの設置を図る。

アメリカでは政府、地方自治体がラーニングセンターの設置を後押ししている例が多い。サンノゼ・ラーニングセンターでは、クリントン大統領、ゴア副大統領、サンノゼ市長の表彰状が送られており、政府・自治体が積極的に支援している。

一方、わが国では最近、少子化で不要となった廃校舎をデイケアセンターなどに改築し活用する例が増えている。さらに文部省が廃校舎の転用について後押しするような動きも見られる。

しかし、このような廃校舎の活用をデイケアセンターのみにとどめず、ラーニングセンターの設置に結び付けることが有益である。なぜなら、これは単にシニア向けのサービス開発であるのみならず、少子化による余剰施設の有効活用にもつながるからである。

そして、このようなラーニングセンターの設置・運営にあたり考慮すべきことは、極力民間企業の自主性に委ね、民間活力を最大限に活用することである。

ラーニングセンターとは情報リテラシーの向上を目的とする「ノウハウ志向」の強

い事業である。わが国で行政と連携して何か新しいコンセプトの施設を作ろうとする場合、しばしば「ハード志向」となり、いわゆる箱モノ行政に陥りがちである。このような悪しき慣習を打破するためにも前述のとおり、豊富なサービスノウハウを有する海外企業との協働作業で事業化を進めるのが望ましい。

99年は、国連が定めた国際高齢者年である。この記念すべき年に、単なる親睦ではない真に国際的な協働作業により、わが国シニア市場の創出を図ることの社会的意義は極めて大きい。そして、超高齢社会を考えることは、実は筆者を含めた将来のシニア予備軍であるわれわれの明日を考えることであり、決して他人事ではないのである。  
(99.7.14)

【参考文献】

UN, *The Sex and Age Distribution of World Population 1996*

総務庁統計局『国勢調査報告』1997

国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』1997

堺屋太一著『団塊の世代』講談社 1976

The Graphics, Visualization & Usability Center「GVU's WWW User Surveys」1996  
~ 1998

日経マルチメディア「インターネット・アクティブ・ユーザー調査」1996~1998

インプレス『インターネット白書』1999

ニッセイ基礎研究所『基礎研 REPORT』  
1998.5

朝日生命保険『経済月報』1992.11 No.289

厚生省『厚生白書』1998