

2040年への処方箋：介護産業の構造転換

テクノロジーとエコシステムによる「脱・労働集約」への成長戦略



エグゼクティブサマリー：規模の追求から、知識・資本集約型モデルへの転換

The Dilemma (Structural Crisis)

- **市場**：2040年に向け高齢者人口はピーク（3,928万人）に達し、需要は確実。
- **制約**：労働供給の枯渇（有効求人倍率約4.0倍）と公定価格の抑制。
- **結果**：従来型の「規模拡大戦略」は「規模の不経済」による収益悪化を招く。



The Solution (Hybrid Model)

- **転換**：「労働集約型」から、テクノロジー投資による「**資本集約型**」およびデータ活用による「**知識集約型**」へのハイブリッド転換が必須。

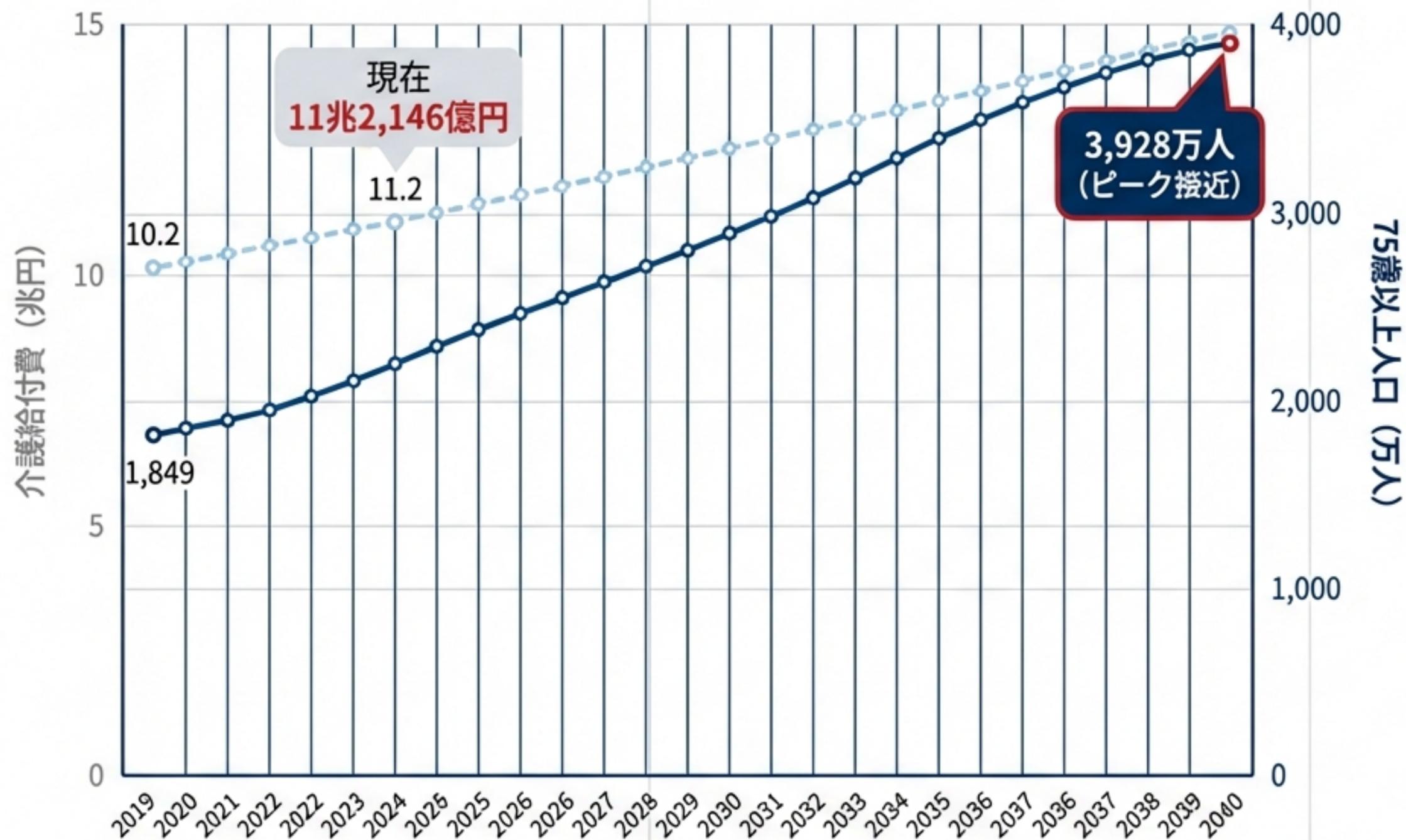


Four Strategic Pillars

1. **オペレーション改革**：AI・IoTによる間接業務の徹底自動化（記録時間の80%削減）。
2. **ポートフォリオ再構築**：施設系から、高収益な在宅系・保険外サービスへシフト。
3. **プラットフォーム戦略**：自社ノウハウをB2Bソリューションとして外販。
4. **人材戦略の再定義**：テクノロジーによる「業務負担減」と「多様な働き方」。



2040年まで保証された「確実な需要」と市場拡大



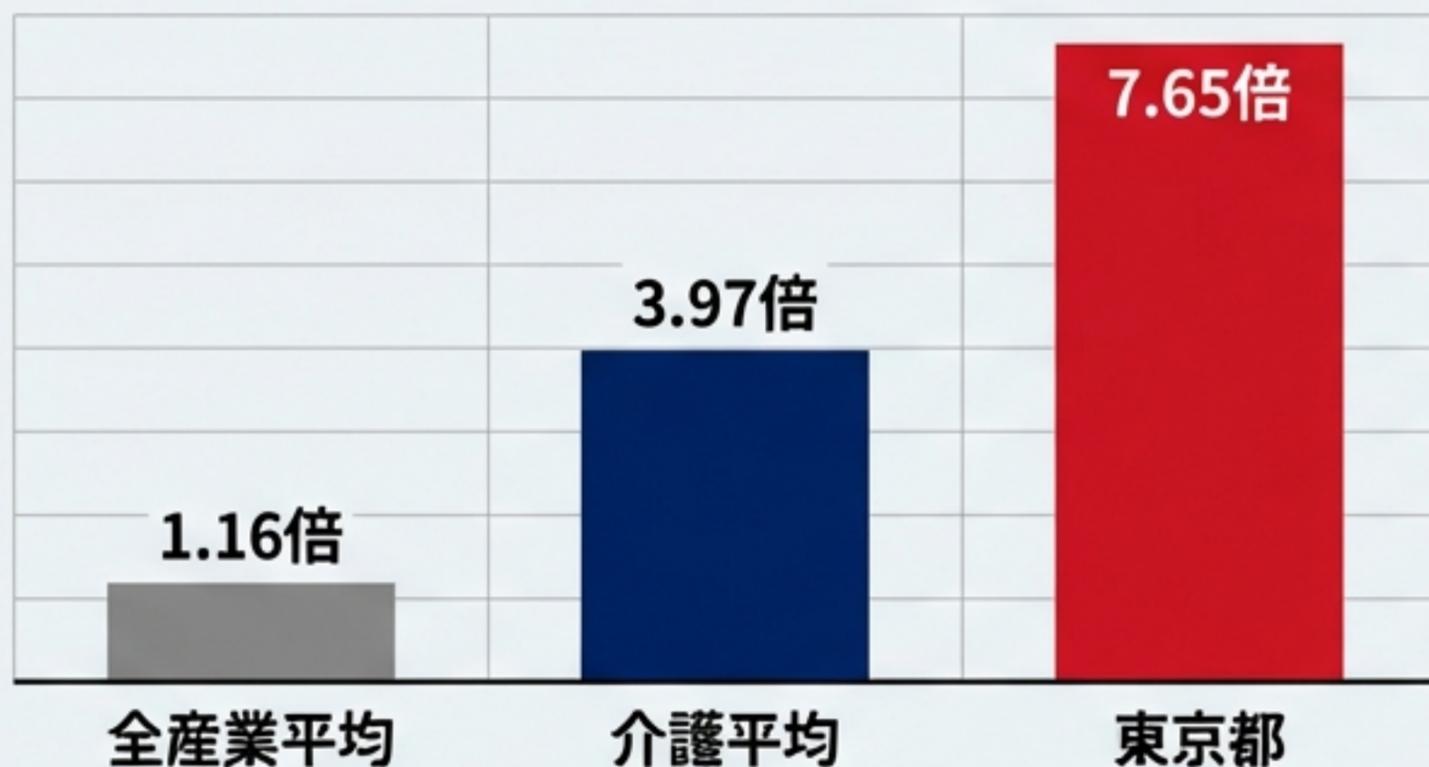
要点:

- 団塊ジュニア世代が高齢化する2040年に向けて、マクロトレンドは不可逆的である。
- 特に後期高齢者（75歳以上）の急増が、今後20年間の需要基盤を強固に支える。
- 2030年周辺市場予測：1兆944億円

「規模の不経済」の罫：従来型モデルの限界

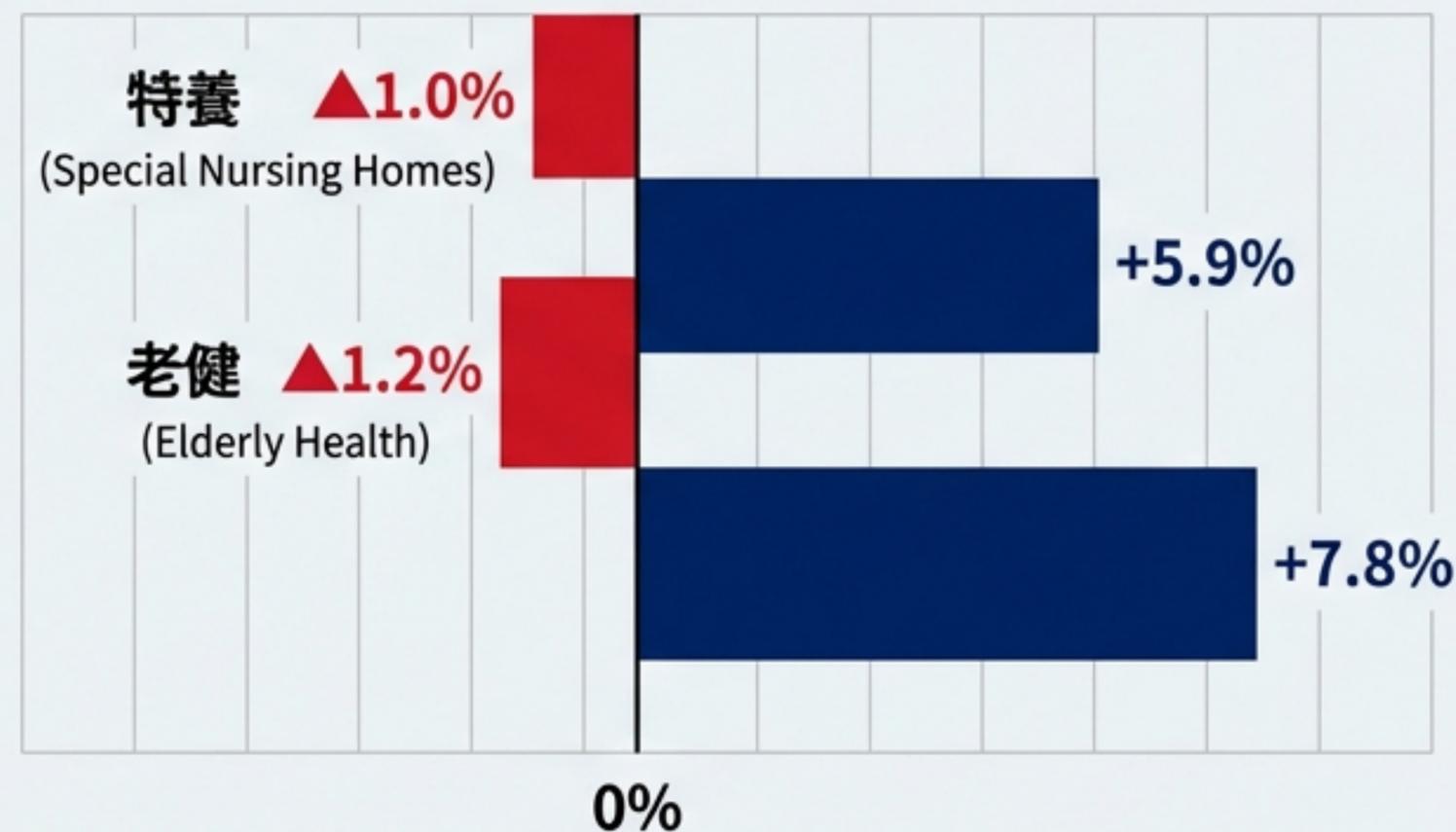
供給の危機 (The Supply Crisis)

有効求人倍率 (Job Openings Ratio)



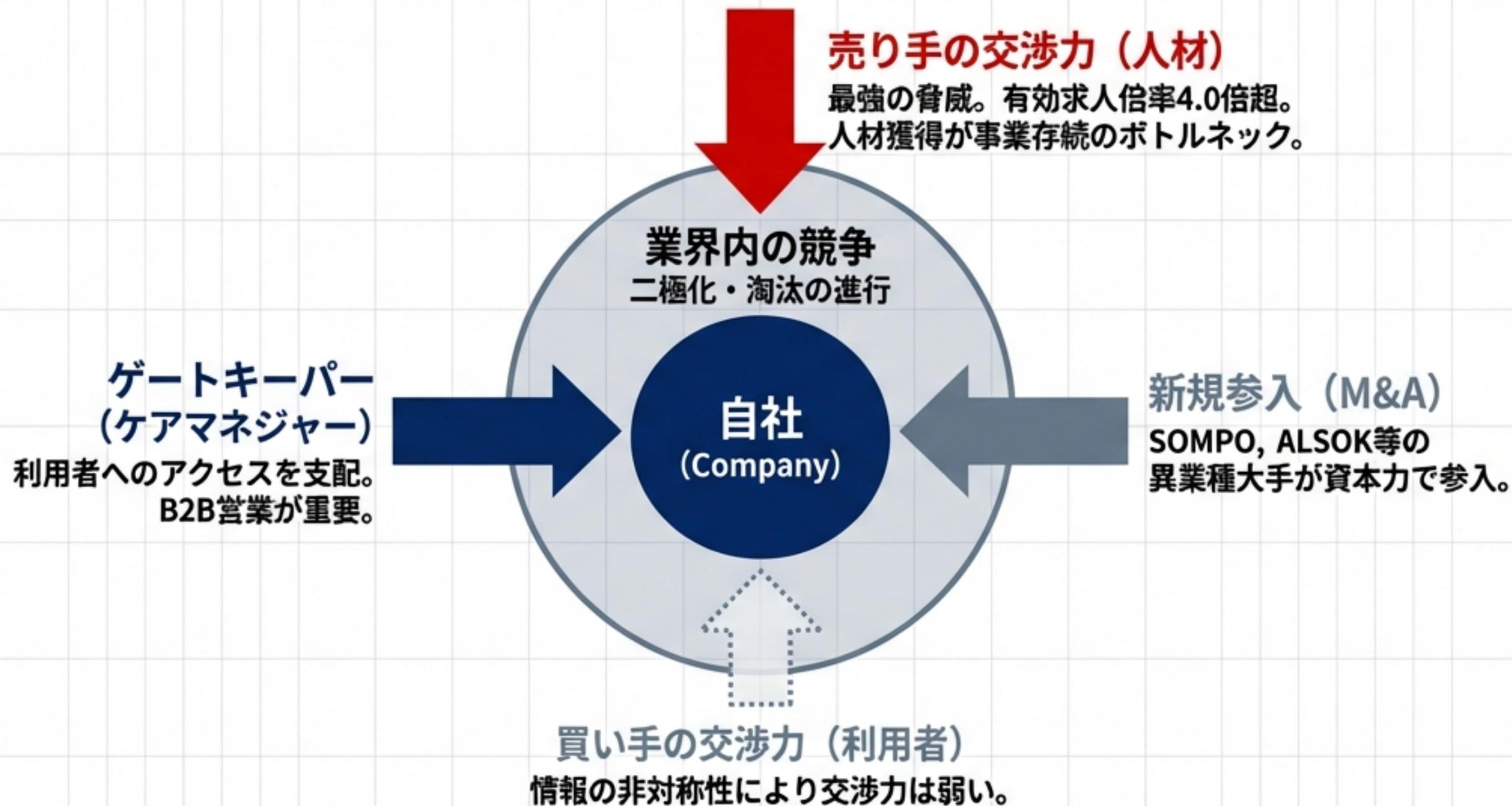
離職率は低下 (12.4%) しているが、新規入職者が不在。
「静かなる危機」。

収益性のパラドックス (Profitability)



結論：施設を増やし規模を拡大するほど、人件費高騰と固定報酬の挟撃に遭い、赤字リスクが高まる構造にある。

競争の主戦場は「顧客獲得」から「人材・ゲートキーパー」へ



「利用者へのマーケティング」以上に、「ケアマネジャーとの関係構築」および「選ばれる職場づくり (B2E)」が事業存続の生命線となる。

パラダイムシフト：労働集約から知識・資本集約へ

従来型モデル（労働集約型）		新モデル（資本・知識集約型）	
ビジネスモデル	労働集約型 (Labor Intensive)	資本・知識集約型 (Capital & Knowledge Intensive) ↑	
成長ドライバー	拠点数・ベッド数の拡大 (Scale)	 データ・テクノロジーの活用 (Tech & Data)	
ケアのアプローチ	経験と勘 (Intuition)	 科学的介護 (Scientific Care / LIFE)	
収益源	介護保険収入のみ (Single Source)	 保険外・B2Bソリューション (Ecosystem)	
組織体制	人海戦術・長時間労働	 生産性重視・多様な働き方	

戦略Ⅰ：オペレーションの抜本的改革（未来の介護）

間接業務の自動化 (Automation of Indirect Tasks)



記録時間
80%
削減

課題 (Problem)

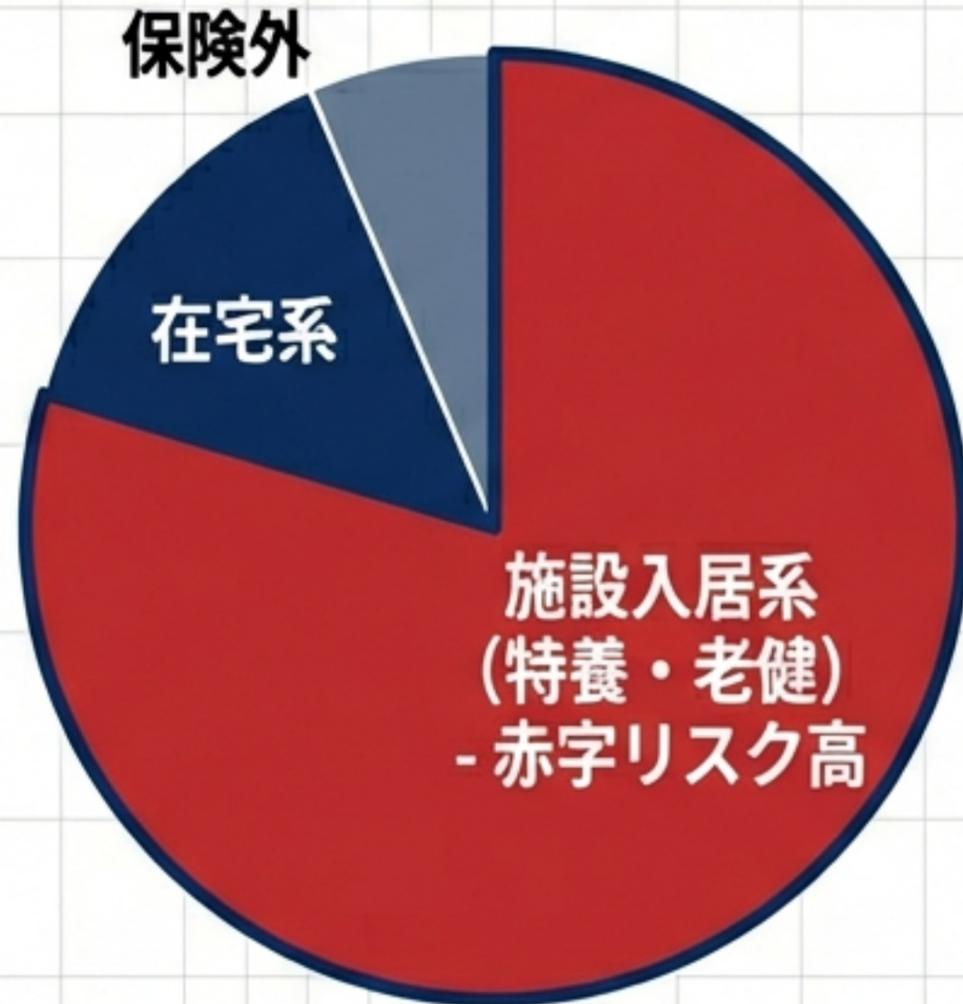
- 記録、請求、申し送り等の間接業務がスタッフの時間を圧迫。
- 科学的介護情報システム(LIFE)への対応負荷増。

解決策 (Solution)

- AI音声入力とセンサー連携による「書かない介護」。
- 創出した時間を「対人ケア (本来業務)」へ再配分し、PDCAサイクルを確立。

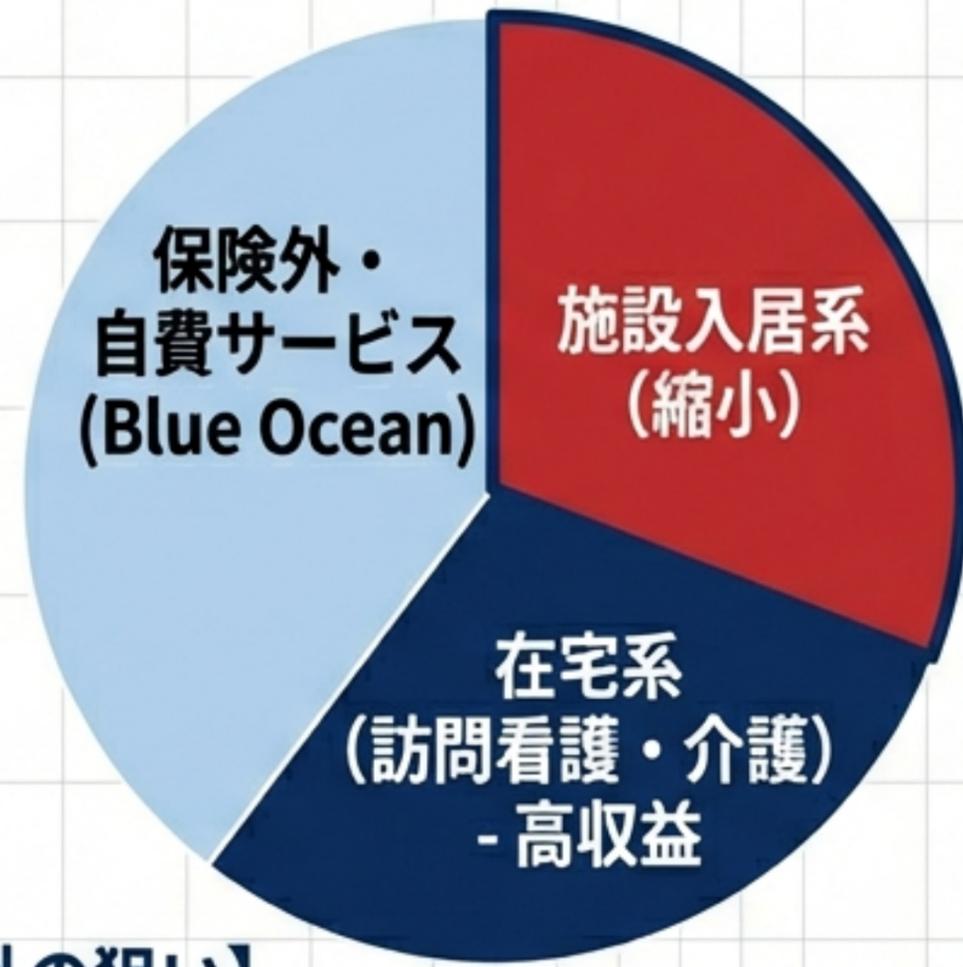
戦略Ⅱ：事業ポートフォリオの「脱・施設依存」

現在 (Present)



資産・人材の
再配分

目標 (Target)



【保険外の狙い】

富裕層・多様なニーズへの対応。価格決定権を持ち、利益率をコントロール可能（コンシェルジュ、外出同行など）。

戦略Ⅲ：プラットフォーム戦略 (B2Bソリューション)

Layered Platform

外販 (B2B Sales)

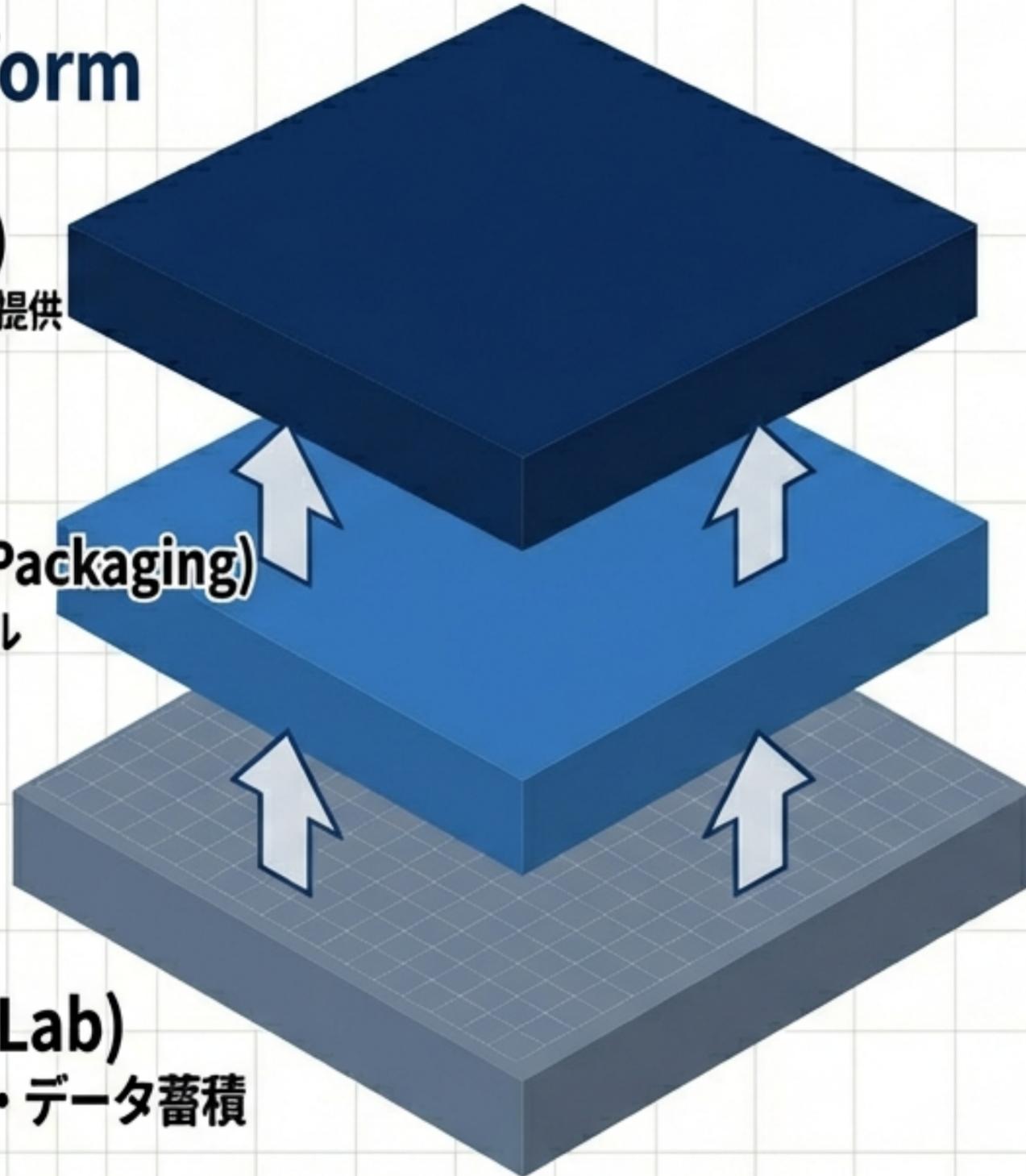
地域事業者へのソリューション提供

パッケージ化 (Packaging)

SaaS・マニュアル・AIモデル

自社施設 (R&D Lab)

オペレーションの実証・データ蓄積



- **コンセプト:**
オペレーター (自社実践) から、プラットフォーマー (ノウハウ提供) への進化。
- **ベンチマーク:**
SOMPOケアの「エコシステム」モデル。
- **インパクト:**
労働制約を受けない
スケーラブルな収益源
(非労働収益) の確立。

戦略Ⅳ：人的資本の再定義と供給網の確保

賃金改善は前提条件。差別化要因は「働きやすさ」と「多様性」。

Tech-Enabled Satisfaction



ロボット・AIによる身体的・精神的負担の軽減（Employee Experienceの向上）。

Global Diversity



特定技能外国人の戦略的受入。言語・文化の壁を越える教育体制と構造的サポート。

Flexible Work



「アクティブシニア（介護助手）」の活用と、ギグワーク（スポット勤務）の統合による労働力プールの拡大。

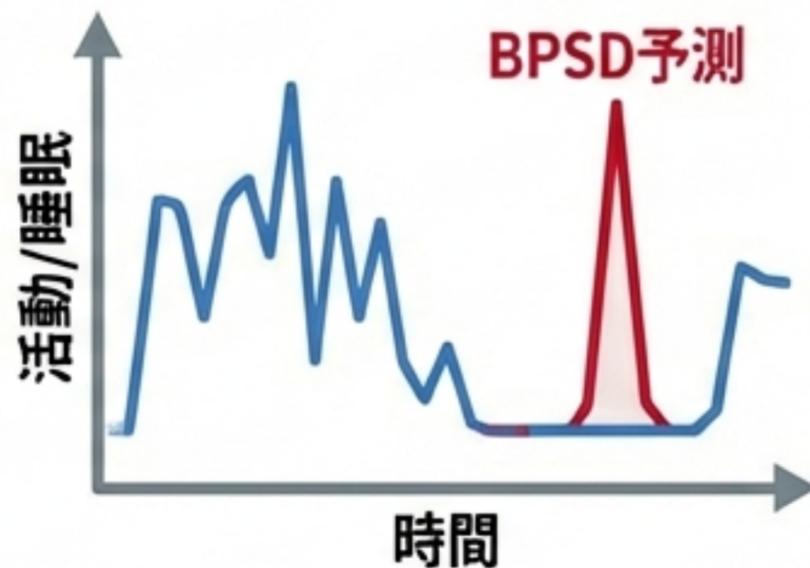
Deep Dive : AI・テクノロジーによる「予測・予防型」ケア

転倒予兆検知 (Fall Prediction)



画像解析・ベッドセンサーにより「起き上がり」を検知。
事後対応から事前予防へ。
効果：事故発生率 **48%減**

BPSD分析 (Dementia Care)



睡眠・活動データから認知症の
行動心理症状(BPSD)を予測。
早期介入で薬物依存を低減。

排泄予測 (Excretion Prediction)



膀胱内の尿量を可視化し、適
切なタイミングでトイレ誘導。
尊厳の保持と業務効率化。

業界の勝者分析：利益率と持続可能性の相関

Profitability vs. Revenue Scale

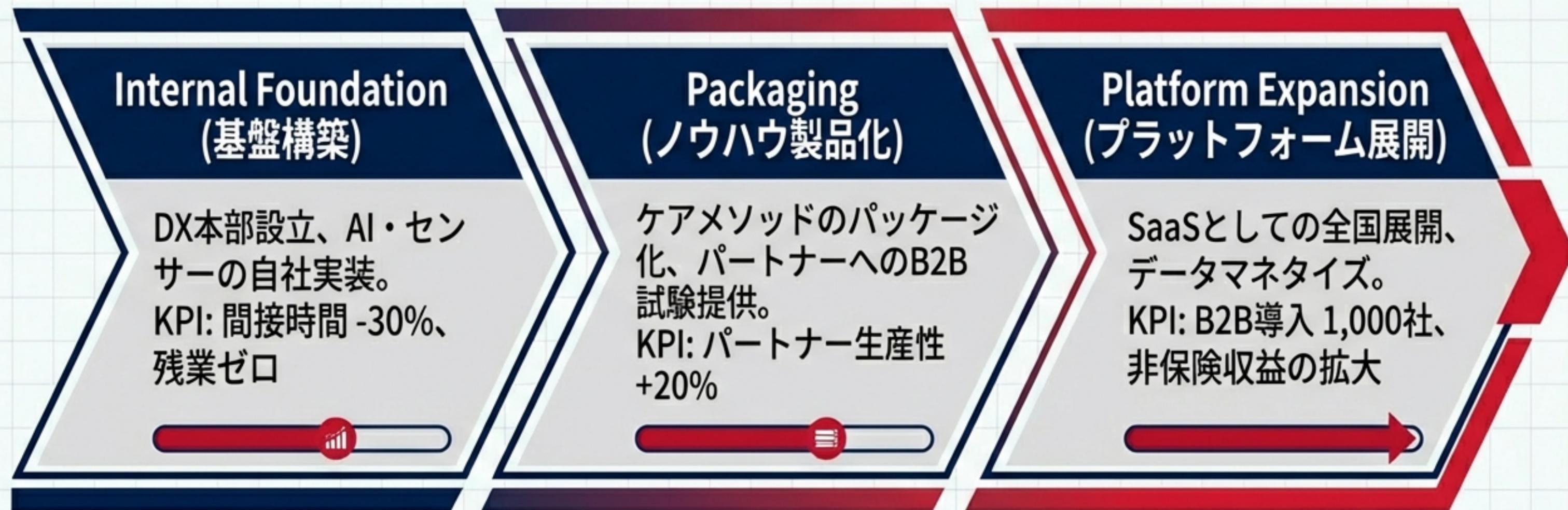


VRIO Analysis Summary

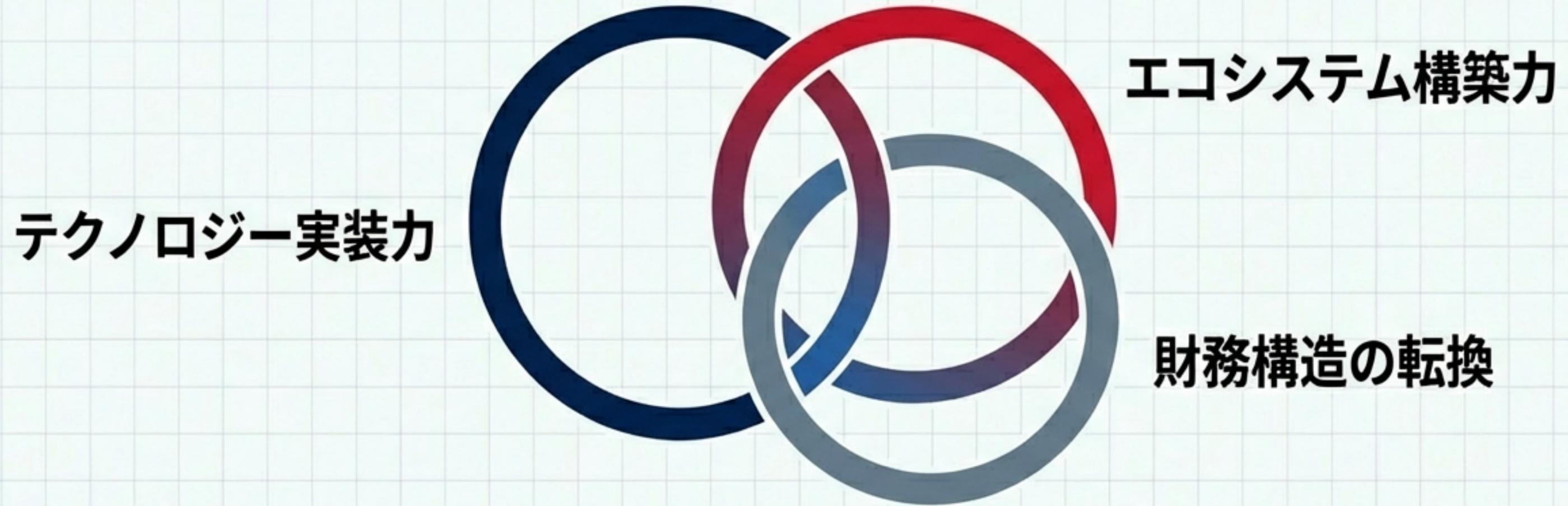
Resource	Imitability	Advantage
Basic Care / Facilities	Easy	✗ None
Data Capabilities & Tech	Hard	✓ Sustainable
Talent Retention System	Hard	✓ Sustainable

勝者は「箱（建物）」を持つ企業ではなく、「データと人材システム」を持つ企業である。

実行ロードマップ：エコシステム・ビルダーへの道



結論：2040年の勝者となるための3つの条件



「規模」はもはや堀（Moat）ではない。テクノロジーとデータこそが、持続可能な成長への唯一の鍵である。

- ✓ 1. コスト削減ではなく、ケアの質と働きがい最大化する手段としてAIを使いこなす。
- ✓ 2. 自社完結型から脱却し、地域・他社・異業種を巻き込んだプラットフォームを持つ。
- ✓ 3. 労働集約的な保険収入に依存せず、多様な収益源（B2B、保険外）を持つ。

Appendix / 参考文献

- 厚生労働省「介護給付費等実態統計」「介護事業経営実態調査」
- 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」
- SOMPOホールディングス、ベネッセHD等 決算説明資料
- Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) reports on Care Tech.
- VRIO Analysis & Five Forces Framework based on industry standard models.