

介護業界への異業種大手参入で期待される新たな価値

FUJITSU JOURNAL / 2019年12月25日



近年、介護分野でも共創による新たな価値創造を目指す動きが広がっています。現在では、異業種大手企業が参入し、介護施設の経営が盛んに行われ、さらに、介護用品のベンダーや開発メーカーだけでなく、流通・小売業が介護施設への入所の取次や相談のサービスを行うなど、介護分野に間接的に参入する大手企業も増えています。介護分野の課題解消や新たな価値の創造は、新たな枠組みで考えることが重要だと言えます。介護分野の共創の新たな取り組みと枠組み（介護ビジネスエコシステム）について紹介します。

ケアから自立支援へ、介護観の変化に伴い企業が参入

近年様々な分野でオープンイノベーションの取り組みが広まっています。一方で、医療や介護などのヘルスケア分野では、サービスが一方に提供されるイメージが強く、共創やイノベーションとは縁が薄いように思われます。しかしながら、最近、介護分野ではケアから自立支援という

介護観の変化があり、双方向性が重視され、共創の意識が高まっています。それと呼応するかのよう、ビジネスサイドでも変化が見られ、異業種企業が介護分野に積極的に参入し、共創（オープンイノベーション）による新たな価値創造を目指す動きが広がっています。

ニチイ学館、ベネッセなど異業種大手が続々と介護に直接参入

超高齢社会の到来は、介護業界に様々な課題を与える一方、介護事業の必要性から新たなビジネスの機会にもなっています。こうした中で近年、異業種大手企業が介護施設の経営に盛んに乗り出しています。事業規模や資本力が大きい異業種大手の参入は、自社本業の特徴や資本力を生かした利便性の高い独自のサービスを提供でき、保険制度の持続可能性の向上につながるなど、新たな価値創出主体として期待がもたれています。さらに、経営管理体制が強化されることで介護人材を厚遇できたり、設備投資を行えたりするなど、介護業界の様々な課題を解消する大きな役割を果たす可能性があります。利用者側にとっても大手企業が持つ信頼感や充実したサービスは魅力的なものと言えるでしょう。

	法人名	売上高 (億円)
1	ニチイ学館(介護・ヘルスケア事業のみ)	1,511
2	SOMPOホールディングス(介護・ヘルスケア事業のみ)	1,250
3	ベネッセホールディングス(介護・保育事業のみ)	1,118
4	ツクイ	817
5	ユニマットリタイアメント・コミュニティ	491
6	セントケア・ホールディング	394
7	ALSOK(介護事業のみ)	256
8	シップヘルスケアホールディングス(介護事業のみ)	227
9	ソラスト(介護事業のみ)	200
10	ウチヤマホールディングス	161

売上高は億円未満切り捨て

※ ■色付きは主力事業が介護事業以外の企業

介護事業売上高順位（2018）

介護ロボット開発や取次サービスなど間接参入も増加

これまで介護業界とは関係が薄かった企業が、介護に関する新たなサービスを始めたり、介護事業者へのサプライヤーとなって製品や技術を開発したりするなど、間接的な参入も増加していま

す。(図1) 例えば、前者では、流通・小売業であるイオングループがベネッセスタイルケア運営の介護施設への取次サービスを提供したり、大手コンビニエンスストアのローソンがケア拠点併設型店舗として介護相談を行ったりする事例が挙げられます。後者では、大和ハウス工業が介護関連の機器や必需品などの代理販売を手掛けるほか、自動車や電気産業の大手企業がロボット介護機器などの開発に乗り出していることが挙げられます。ロボット介護機器の開発については、介護人材不足や介護現場の生産性向上を目指し、2013年から国が政策（注1）として積極的に支援し、新規企業の参入を促しています。

一方、ロボット介護機器や業務を支援するためのICT機器のような、いわゆる現場で使われる製品や技術の開発に関しては、現場への導入に向けた現実的で大きな壁が存在します。その1つが、開発側が現場との接点を持ちにくいことです。多くの現場では、試用段階でも実利用の安全性や操作性の担保が求められ、現場の意見を直接取り込んだ開発が難しくなっています。現場でどのような課題が生じるかなど実際の利用を想定した検討ができません。つまり、実際のユーザーとなる職員のニーズやウォンツがわからないまま、「技術ありき」で機器やサービスが開発されているのが現状と言えます。また、「介護は人手でやるもの」という考えや機器操作に対する職員の抵抗感があることなどから、現場での利用がさらに遠ざけられるという、ある種の悪循環が生じています。

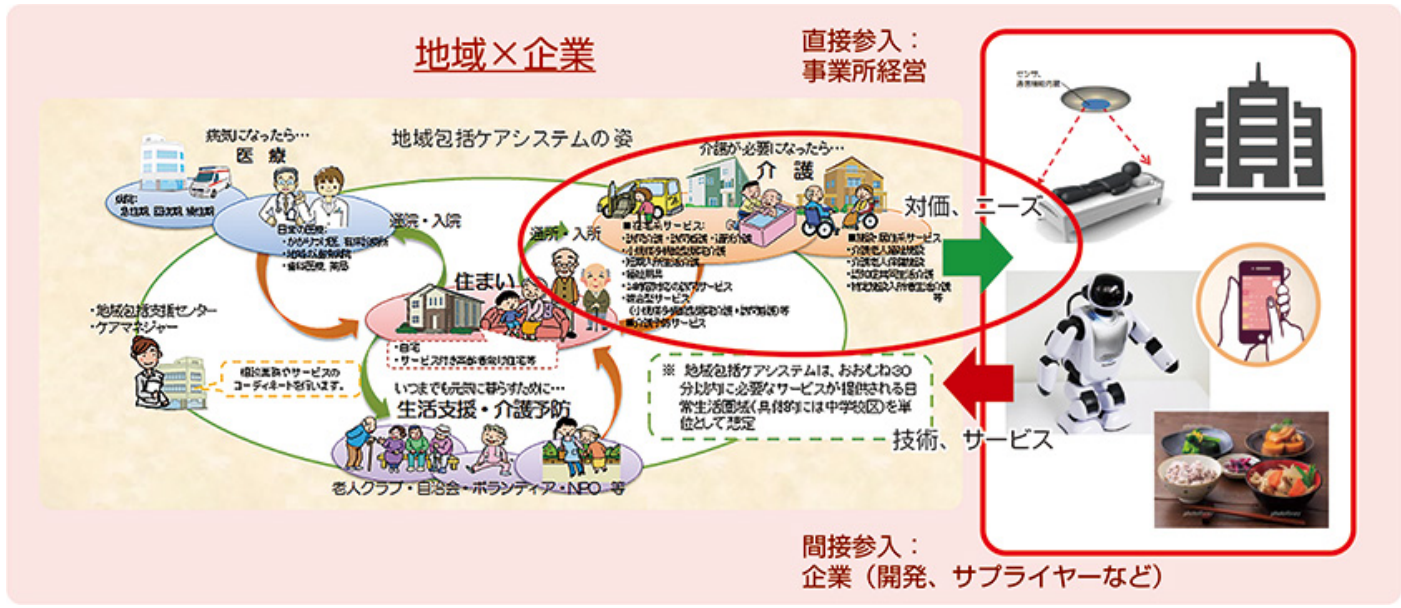


図1 介護ビジネスへの異業種企業参入

(厚生労働省「地域包括ケアシステム」(注2) 資料に基づき富士通総研作成)

介護分野のエコシステムが新たな価値を創造

施設と企業のコラボレーションで介護イノベーションを創出

こうした障壁を取り払い、現場職員がより充実したケア（サービス）ができるようになることを目指して、介護現場と開発者が一体となり、現場で活用でき、施設利用者の役に立つ機器や必需品、サービスを開発する取り組みが始まっています。

経済産業省は「ビンテージ・ソサエティ・プラットフォーム形成事業」（注3）の中でサービスイノベーションを生む場としてリビングラボの取り組みを始めました。その1つが「川崎リビングラボ」（社会福祉法人伸こう福祉会）です。リビングラボ（以降、LL）は、新しい技術やサービスの開発にユーザーや市民も参加する共創活動、またはその活動拠点のことを言い、近年ヨーロッパを中心として盛んに行われています。

川崎LLでは、参加者による「共創」と「共進化」を掲げ、施設が企業とコラボレーションして「介護イノベーション」を創出するための取り組みが行われています。参加企業は、真のユーザーとなる現場の職員や施設利用者の方々とともに課題を発見し、意見やアイデアを取り入れながら製品やサービスの開発を行っています。また、このLLでは現場、企業、大学や研究機関、行政が参加した勉強会やワークショップなどが開かれ、介護イノベーション創出に向けた全体的な方法論となる枠組みづくりが行われています。こうした取り組みは、関与者全体で課題解消や目的の実現に向けた取り組みを行う点で介護の現場をプラットフォームとした「エコシステム型」の価値創造と捉えられます。

地域ぐるみで高齢者生活を支援する地域包括ケアシステム

介護においては、このエコシステム型の価値創造をより大きな広がりで見ることができ、国は超高齢社会に向けて、地域の関与者（医療・介護施設、住民、行政など）が一体となって地域全体で高齢者の生活を支援する「地域包括ケアシステム」という考えを提案し、その実現に向け、各自治体や地域が独自にその取り組みを進めています（注3）。

地域包括ケアシステムでは、一体的で継続的な医療と介護の連携サービスを提供できるようになるだけでなく、医療依存度が高い人や認知症を持つ人も自宅で今までどおりの生活を続けられるように、買い物や掃除など多様な生活支援を個別のニーズに応じて必要なタイミングでサービス提供できるようになります。地域包括ケアは、地域の施設・病院を中心とした住民との相互関係を作り出し、行政や市民、さらに他の多くの関係者を含み互いを支援し合う「介護エコシステム」へと拡張されることとなります。

地域住民と企業が共同体となってエコシステムを形成

重要なこととして、施設を運営する異業種大手企業は、今後このエコシステムの一部を担い、貴重なプラットフォーマーとして加わることとなります。エコシステムでのサービスを多様化する可能性が広がり、新たな価値を創出する。利用者となる地域住民は、新たな価値を授受できるよ

うになる。例えば、施設の新たな価値として、実際に地域住民に施設の一部を開放し、地域住民が様々な活動をできるように支援する介護事業者もあります。シルバーウッドが運営するサービス付き高齢者向け住宅「銀木犀」では、入所者が施設内で駄菓子屋などの店舗を開き、地域の子どもがそれを購入するといった活動などが見られます。介護サービスのユーザー（入所者）がプラットフォーム上で補完事業者（駄菓子屋の店主）になり、地域の子どもに新しい価値を提供するという介護施設の1つの新しい姿となっています。

このように、地域のエコシステムの中で異業種企業がプラットフォーマーとして活動することで、介護の課題解消に大きく寄与するだけでなく、既存の産業構造に変化がもたらされ、新たなビジネス機会になると期待できます。施設を経営する企業は、その資本や経営力を生かすだけでなく、企業間協力をうまく活用できる可能性があり、介護に関わる製品の開発やサービスの創出がより促されることになるでしょう。開発側は自身もエコシステムに寄与する重要なプレイヤーの1つとなります。地域住民はこの恩恵を受けつつ、エコシステムの共同体として自分たちの役割を果たすことにもなります。これらの相乗効果として、より良い社会の形成につながる期待が持てます。

介護事業エコシステムが、子育て支援やフードロス対策などの解決ヒントに

地域住民、行政、企業の協働による強力な介護事業のエコシステムの形成は、今後の社会やビジネスにおいて重要な鍵を握るものと考えられます。このような動きは、介護だけでなく、医療などのヘルスケア分野や他の消費者向けサービスなどの領域で起きつつあることと共通点が多いです。また、コミュニティでの子育て支援やフードロス対策など社会課題解決型の事業のビジネスモデルを考える際にも有用な観点を与えるものになるでしょう。

(注1) [AMED「ロボット介護機器開発・導入促進事業（開発補助事業）」](#)

(注2) [厚生労働省「地域包括ケアシステム」](#)

(注3) [ビンテージ・ソサエティ・プラットフォーム形成事業](#)

執筆者プロフィール

中島 正人（なかじま まさと）

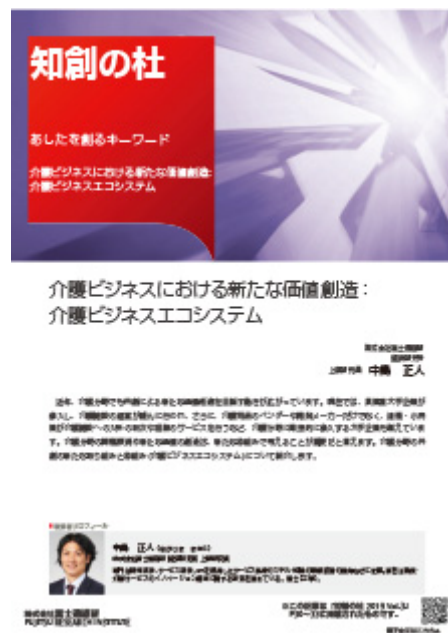
株式会社富士通総研 経済研究所 上級研究員



専門は認知科学、サービス科学。ICTを活用したサービス現場のスキル・知識の理解技術の開発などに従事。現在は医療・介護サービスのイノベーション創出に関する研究を進めている。博士（工学）

※この記事は、富士通総研発行の情報誌「知創の杜 2019 Vol.2」（2019年10月17日発行）に掲載された内容から、一部修正の上、転載したものです。

※執筆者の部署・役職と記載内容は、「知創の杜」発行当時のものです。



知創の杜

あしたを創るキーワード

「介護ビジネスにおける新たな価値創造：介護ビジネスエコシステム」

当記事の詳細をPDFでご覧いただけます。

[資料ダウンロード](#)

[コンサルタントやエコノミストの知見・ノウハウをご紹介する情報誌「知創の杜」はこちら >>](#)

