

未来を つくる 介護

高齢化時代
の新しい
ライフスタイル
開発

**KAIGO is a global challenge
and opportunity.**

森山穂貴

Hodaka Moriyama

CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに 東大生がなぜ介護業界に？

“Japan will disappear if something doesn't change”

—— 何かが変わらなければ日本は消滅してしまう ——

(<https://x.com/elonmusk/status/1763214981753983161>より引用)

世界的な事業家であるイーロン・マスク氏は、日本の出生率や高齢化の現場を鑑み、Xでこのように述べています。「消滅」は言い過ぎかもしれませんが、日本は今こうした危機に瀕しているという見方ができる、そんな状態でしょう。

しかし、高齢化は、必ずしも悪いことではありません。

むしろ、医療の発展や栄養が十分に摂れるようになった先進国としての証です。実際に、先進国諸国では高齢化が進んでいます。今後、世界的に向き合わざるをえない高齢化社会に、先駆けて準備ができるのは日本のみです。

私たちに求められているもの、それは海外から知恵を取り入れることなく、自らの創

造力を發揮し、未だ世界にない産業を日本から生み出すことです。

現在私は、世界に先駆けて進んだ、高齢化を資産にする仕事をしています。

2023年に株式会社emome（現：株式会社EFULホールディングス）を設立し、「高齢者の生活と産業を豊かにすること」を目指し、介護事業所向けのSaas（クラウド型のウェブサービス）・在宅介護事業所の運営を行なっています。ただ1社が成長することだけではなく、市場全体が成長し、日本から世界に冠たる高齢社会モデルを創出したいと、日々チームで尽力しています。

私がこれらの事業を立ち上げたのは、東京大学在学中のことです。

マッキンゼー、ゴールドマン・サックス、三井物産、財務省や経済産業省、AI開発のスタートアップに、研究開発型のベンチャー（ディープテック……。まわりの学生たちが、「これが東京大学だ」と言わなければかりのキャリアを占める中、私が選んだのは「介護の道」でした。多くの人にとっては、これは極めて意外な道であったと思いますが、私にはしっかりとした一本道が見えています。

2002年、私は香港で生まれました。父は日本のメガバンクの海外駐在員として勤めていました。4歳の頃に日本に帰国しましたが、小学校2年生で、今度はシンガポールに渡りました。東南アジアに位置する、東京23区と同じくらいの面積の国です。

シンガポールというと、今でこそ、マリーナベイサンズや、マライオン、広がる高層ビル群といったイメージですが、この国が急速に発展を遂げたのは、ここ20年ほどのことです。私が住み始めた頃、世界各国から金融マンが移住をし始め、有名なマリーナベイサンズの建設も進み始めました。それから7年ほどで、シンガポールは大きく変わりました。金融だけでなく、IT領域においてもアジアの中心的な役割を担うようになりました。

そんな国で、最も印象的だったのは、若い人が20年後をどのように描いているか、という点です。

日本では、この問いに対し、「今よりも課題が増えている」というニュアンスで回答することがどこかテンプレート化されているでしょう。しかしシンガポールでは、多くの若者が、「今よりもずっと進化している」「今よりもっと素晴らしい社会になっている」と答えます。私が高校時代に訪れたインドでも、それは同じでした。

帰国後、私はこのギャップを痛感し、思い悩みました。

「どうすれば日本で生きる人が、今より明るい20年後を描けるのか？」

考えても、明確な答えは出ず、それならば、まずは日本の最高学府である東京大学に行き、自分と同じような課題感や想いを持っている同志に出会い、自分の生き方を決めようと思ったのです。

しかし、いざ東大に入学してみると、凝り固まったキャリア観、いわゆる「安定」を求める同級生の中に、気づけば自分自身も馴染んでいました。

自分も大学3年生になったら、就職活動をして、マッキンゼーやゴールドマン・サックスに入社し、華々しい、素晴らしい、クールな、キャリアを歩みたい。そう考えるようになっていたのです。

そんな中、2022年7月8日に大きな衝撃が走ります。飛び込んできたのは、「安倍元首相、銃撃」のニュースでした。

翌7月9日は、私の20歳の誕生日でした。安倍元首相に対して、特別大きな思い入れが

あったわけではありません。しかし、何かしら国がカオスな方向に向かっていることを直感しました。このまま、自分以外の同級生にもできることをしているだけでいいのか？ 自身にしかできないことを成し遂げなければいけないのではないか？

とはいえ、今まで何の苦勞も知らないのに、社会はどうとか、経済はどうとか、偉そうに語る資格はない。そう思った私は、ゼロから何かを始めることを決めました

そしてほどなくして会社を立ち上げ、自己啓発動画のプラットフォームという、介護とは全く異なる分野の事業に取り組みました。自己啓発本の著者のような方が出演し、視聴者に訴えかけるというものでしたが、事業はうまく進みませんでした。

自分には何ができるのか、自分とは何なのか。社会に対して何も価値を生み出せていない自分……。人生で初めてうつ状態に陥り、何も手につかず、全てから逃げるような日々を過ごしました。この時間は、今まで生きてきた中でも最も辛い日々でした。ベッドから起き上がることもままならない、希望の光は一つとして私には見えませんでした。まるで、自分が、酸素と飲食で動く「オブジェクト」のように感じていました。

そんなとき、ご縁あって、あるイベントのお手伝いをさせていただくことになりました。牛井で有名な吉野家が、高齢者向けの牛井を開発していて、高齢者を招いた試食会を開催したいのです。

これが、私が真つ暗な状態を抜け出す大きな契機になりました。

私の祖業は、介護保険制度誕生以来、祖母が立ち上げた介護事業を長らく運営してきました。とはいえ、今まで自分自身がその介護に関わることはほとんどなく、最初はよくわからずにいました。

イベントは400人ほどの高齢者や介護職員とともに実施しました。

普段はパーキンソンで食事を完食できない高齢者が、みるみるうちに食べられたり。昔から食べていて、とても嬉しかったのでしょうか、「汁だく!」と声高らかに注文されたり。「旦那がよく食べてたのよ」と長い人生の中で初めて「ヨシギユウ」を食べられた方もいました。そこには、「純粹なる幸福」が溢れていました。

その様子を見た時に初めて、自分が「ただのモノ」から「誰かに貢献できる人」になれる可

能性を感じました。

がんじがらめになった「エリート」の束縛から外れ、大きいこと、マクロなことよりもまず、目の前にいるその一人を笑顔にすることが、私の存在意義だ。今取り組むところが、私の運命だという刺激が走りました。

東大生であるというアイデンティティを一切感じることなく、介護現場に立ち、目の前の一人ひとりに向き合う。そしてお客様も、何でもないただの一人の若者として私を受け入れてくださる。肩書きにかかわらず、人と人との関係性を重ねることができました。介護現場には、私が参加するまで知らなかった「温かな世界」が待っていました。

しかし介護や高齢者の領域は、ただひとりのお客様を喜ばせることが全てではありません。人口動態の劇的な変化に伴い、社会保障等の国家的な財政とも密接に関わっています。

そのため、今日では介護保険を活用した経営は、以前よりも難しくなっています。

一方で市場規模は年々増大しており、P Eファンドや総合商社、生命保険企業の参画も相次いでいます。さらに、日本が世界に先駆けて高齢化が進んだことで、中国や韓国等、海外

諸国からの注目も浴びています。

本書では、こうしたミクロな現場の温かさ、人生と向き合うことの尊さとマクロな人口動態や財政、高齢者ビジネスの動きの両方に関しても、お伝えできればと考えています。

現在の社会への問題提起と、それに対する解決策を知ること、少しでもこの社会課題という名のチャンスに気づいていただき、ともに新しい社会の創造に取り組めますと幸いです。さらに、介護現場に従事しているすべての方に感謝を伝えとともに、本書を通じて今の仕事が社会のかけがえのないインフラになり、また、これからの日本だけでなく世界にまで影響を与えることができる尊い仕事であることを改めて感じていただけると、著者としては至高の想いです。

はじめに 東大生がなぜ介護業界に？

002

序章

高齢社会という現実と密かな期待

図表で読む「高齢社会・日本」

急速に進む高齢化の実態

高齢化に罪はない——問題は少子化とのマリアーージュ

日本の介護システムの現在地と限界

介護保険制度とは

介護保険制度25年目の歪み——給付費・保険料の急膨張

要介護認定プロセスの課題——等しくサービスを受けられない

介護人材の絶対量不足と年齢構成問題——外国人材・潜在介護士活用の限界

ケアマネジャー逼迫と質の二極化

現場収益性の崩壊——平均営業利益率3%台という産業構造

経済合理性が介護産業を突き動かす三つの潮流

ケアマネジャー制度の存続危機が呼び込む「介護マーケティング」——紹介待ちの時代は終わった

バックオフィス統合による規模メリットとM&A加速——Saasが生む合理性

自費サービス拡大と「誰に何を提供するか」の明確化——“動詞の介護”から“高齢者産業”へ

COLUMN

高齢者自身も介護保険料を支払う

050

041

027

020

第1章 介護現場のリアル

意外に悪くない職場——ここが私の居場所

誰でもない私が、目の前の人の役に立てているんだ

「要介護」の実際

現場で働く職員の生の声

人生の先輩方から「生」を学ぶ

なんだかんだユーモアと笑いに溢れる職場

介護の「不」

黒字が出にくい料金体系が職員の働き方に落とす影

「人手不足」の現実と誤解——配置基準を満たしても足りないと感じる理由

事務作業の異常な多さ——「人を見たいのにパソコンばかり見ている」現実

工数削減の限界——ICT・ロボットが「魔法の杖」にならない

給与水準の低さ——「感謝だけでは生活できない」とこぼす現場

キャリアパスの不透明さ——「成長したい」気持ちがあく転する現場

人間関係の磨耗

情報共有不足が生むクレーム——説明の一手間が現場を守る

ポジティブな未来への過渡期——経営者のリソースを分配する

COLUMN

65歳の出発式

第2章

世界から学ぶ、日本から活かす

CCRC — 世界の高齢者施設の最前線

アジアで進むCCRC

独自モデルの必要性

日本は世界をリードする必要がある

COLUMN

中国ですでに活躍する日本の介護

105

108

113

116

119

第3章

CCRC — 新高齢社会のあり方

CCRCとは

CCRCの意義

1 生活インフラが「家から近い」日本の特性を最大化

2 既存インフラの充実度を活かす低コスト実装

3 アジア都市部近郊への水平展開可能性

4 多世代共生による地域活性化と新たな経済循環

122

126

第4章 人生をどのように生きるか

CCRCCはどこに適しているか

CCRCCで活躍するビジネスアイデア9選

COLUMN

日本でのCCRCC

163

100年人生の再設計

マルチステージ・キャリア

ロングライフ・ファイナンス

地方移住と60歳以上が輝けるまちづくり

167

リタイア後のシニア・ライフスタイル

1 若者へのメンター役

2 幼児の見守りサポーター

3 同世代向け趣味コミュニティの運営

4 地域の民生委員・非営利ボランティア

176

世界に示す日本の高齢社会

ウェルビーイング経済——資本主義の先にあるもの

180

COLUMN

ジバーFOODの取り組み

192

187

終
章

老いを社会資本に変える

日常にささやかな彩りを

197

介護産業の変革

200

日本から世界に冠たる産業を創る

202

おわりに

205