



日本総研
The Japan Research Institute, Limited

WHITE PAPER

「長寿」社会の到来。 企業に求められる変革と成長戦略とは？

～ロンジェビティ・トランスフォーメーション(LX)戦略～

2026年8月

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
ストラテジー & インダストリーユニット
高齢社会イノベーショングループ

目次

1	イントロダクション	P3
2	2040年に向けたパラダイムシフト	P4
3	長寿社会における企業経営に求められるLX戦略	P10
4	戦略① 長寿を機会と捉えた成長戦略	P13
5	戦略② 長寿に対応する既存事業改革	P19
6	戦略③ シニア人財のさらなる活躍推進	P25
7	戦略④ 高齢化に伴う組織改革	P30
8	終わりに LX戦略が問いかけるもの	P35
	巻末資料 先行事例紹介	P36

長寿社会は人口減少の時代ではない。
新たな価値創造が始まる時代である。

その変化をリスクとして捉えるか。成長機会として捉えるか。
長寿社会への適応が、次の企業成長を決める。

1 イン트로ダクション

「長寿社会」は企業経営の最大の構造変化である

日本は、世界でも類を見ない速度で高齢化が進んでいる。これまで「高齢化」は、年金、医療、介護など社会保障の文脈で語られることが多かった。しかし現在、人口動態の変化は社会課題にとどまらず、企業経営の前提条件そのものを変える構造変化となっている。

もっとも、「超高齢社会」という言葉だけでは、この変化を十分に表現できない。なぜなら、この概念は高齢者の増加を社会保障費の増大や労働力不足といった課題の側面から捉えがちだからである。一方、人生100年時代の到来や健康寿命の延伸により、高齢者に期待される役割は大きく変化している。

いま私たちが向き合うべきなのは、単に高齢者が増える社会ではなく、人々が長く生き、長く働き、長く消費し、長く社会参加する「長寿社会」である。長寿社会とは、人々の生き方や働き方、消費行動の変化によって、社会や経済の構造そのものが変化する社会である。高齢化は顧客や従業員だけでなく、地域社会や取引先にも影響を及ぼし、企業経営のあり方そのものを変えつつある。

私たち日本総研は、高齢社会に関する調査研究、政策提言、企業支援を通じて、産官学民をつなぐハブとして活動してきた。その中で実感してきたのは、高齢者を支援対象として捉える発想から、顧客、働き手、地域社会の担い手、さらには価値創造の主体として捉える発想への転換である。

例えば、「オレンジノベーション・プロジェクト」では、認知症の人を製品・サービス開発のパートナーとして位置付け、企業との共創を進めている。その結果、企業は認知症の人が抱える困難だけでなく、能力や可能性、新たな市場機会にも目を向けるようになった。また、働き手の高齢化に伴い、仕事と介護の両立や健康リスクへの対応は、生産性や人材確保に直結する経営課題となっている。さらに近年は、就労や学習、地域活動といった社会参加が、健康寿命の延伸や認知症予防に重要な役割を果たすことが明らかになりつつあり、高齢者が主体的に活動し続けることの重要性が高まっている。

こうした経験は、高齢化を単なる社会課題として捉えるだけでは説明できない変化が既に始まっていることを示している。高齢化を対処すべき課題と捉えれば対応はリスク管理にとどまるが、高齢者を顧客や働き手、価値創造の主体として捉えれば、長寿化は新たな市場や価値創造を生み出す構造変化として理解できる。

歴史を振り返れば、大きな社会変化は常に経営変革を促してきた。デジタル化がDXを生み出したように、長寿化もまた顧客、市場、人材、地域社会のあり方を変えつつある。企業に求められるのは、「高齢者向けビジネス」を考えることではなく、長寿社会を前提に事業、組織、人材のあり方を問い直し、競争力の源泉を再構築することである。

本ホワイトペーパーでは、このような長寿社会への適応と価値創造に向けた経営変革をロンジェビティ・トランスフォーメーション（Longevity Transformation : LX）と呼ぶ。LXとは、高齢化を単なる市場変化としてではなく、長寿社会を前提として企業の事業、組織、人材のあり方そのものを再設計する取り組みである。以下では、長寿社会が企業経営にもたらす構造変化を整理した上で、LXを実現するための視点と戦略を考察する。

2 2040年に向けたパラダイムシフト

－「超高齢社会」から「長寿社会」への発想の転換－

高齢化による我が国の課題

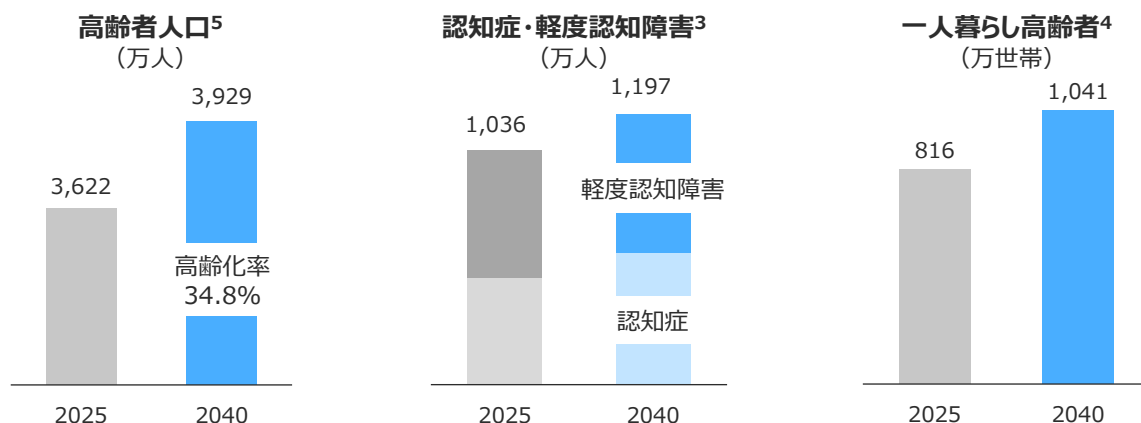
日本の総人口は2020年の約1億2,600万人¹から2040年には約1億1,300万人規模まで減少する一方、高齢者人口は約3,900万人へ増加し、高齢化率は34～35%に達する見込み²である。すなわち2040年には国民のおよそ3人に1人が65歳以上となる。さらに重要なのは、生産年齢人口（15～64歳）が急速に減少することである。2040年には現在よりも1,000万人以上少ない水準となり、日本社会はかつて経験したことのない深刻な労働供給制約に直面する。

こうした変化の背景には世代構造の大きなシフトがある。2040年前後には団塊ジュニア世代が65歳以上となり、高齢者人口のボリュームゾーンを形成する。同時に、1970年代以降の少子化によって若年層人口は継続的に減少し、少ない現役世代が多くの高齢者を支える構造へ移行する。これまでの日本社会が経験してきた「高齢者の増加」の局面から、「現役世代の急減」という局面へと人口動態の本質が変わるのである。

加えて、高齢者人口の増加は単なる人数の増加ではない。85歳以上人口の増加に伴い、認知症や軽度認知障害（MCI）を有する高齢者も、2040年には1,200万人³になると見込まれている。

また、核家族化の拡大等により、単身の高齢者は1,000万世帯⁴に増加することも見込まれており、これによって、地域や家族による支援が届きにくい高齢者も増えていく。こうした変化は、医療・介護・生活支援のあり方に大きな変革を迫ることになる。

● 2040年の我が国の人口問題



出典：総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」、「認知症及び軽度認知障害の有病率調査並びに将来推計に関する研究」（令和5年度老人保健事業推進費等補助金九州大学二宮利治教授）、「日本の世帯数の将来推計（全国推計）」を基に日本総研作成

こうした人口動態の変化は、日本社会にさまざまな課題をもたらす。医療・介護分野では、高齢者数の増加に対して支え手となる在宅医療や介護サービスを担う人材不足が一層深刻化している。公的サービスだけで高齢者を支えることは困難となり、地域によってはサービス提供体制そのものの維持が課題となる可能性もある。また、家族介護の負担も増加する。働きながら親の介護を担うワーキングケアラーは今後さらに増加し、介護離職や生産性低下は企業経営に直結する問題となる。

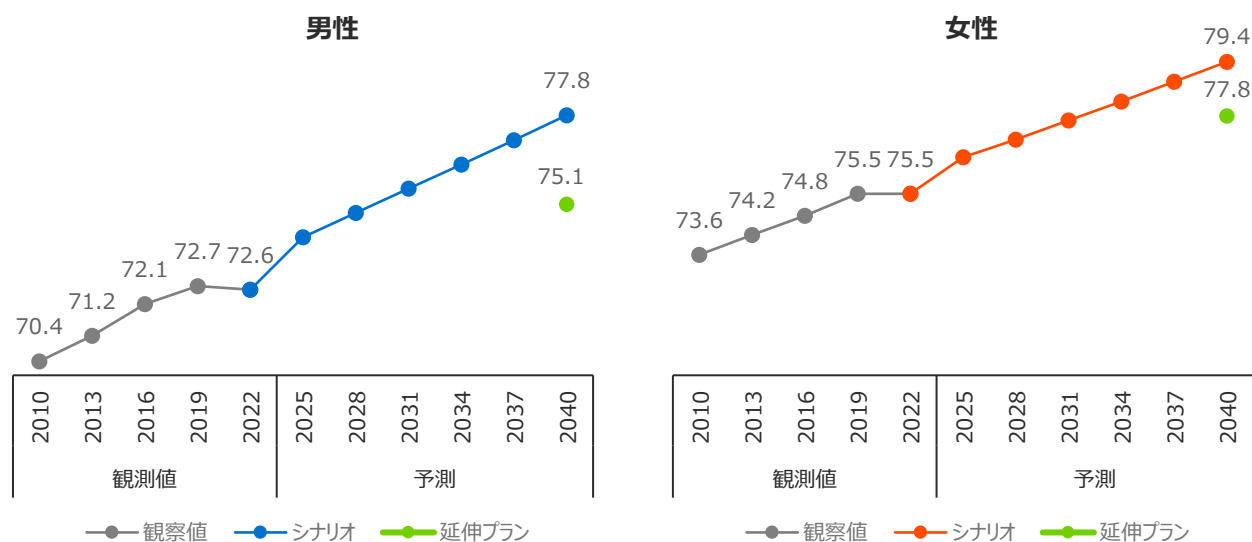
人生100年時代における高齢化の新たな側面

このように、日本ではこれまで高齢化は、社会保障費の増加、介護需要の拡大、労働力不足といった「社会課題」として語られてきた。しかし、2040年に向けて進行する変化は、その側面だけでは捉えきれない。

人々の暮らしや消費行動、働き方は大きく変化しつつある。超高齢社会は、必ずしも社会や市場の縮小、負担の増大だけを意味するものではない。むしろ注目すべき変化は、高齢者の姿そのものが変わりつつあることであり、企業の視点で言えば「顧客の変化」である。従来、高齢者市場は介護や医療を中心とした限定的な市場として捉えられることが多かった。

しかし、人生100年時代においては、60歳以降の人生が30年以上続く。厚生労働省は「健康寿命延伸プラン」において、2040年までに健康寿命を2016年比で3年以上延伸し、75歳以上とすることを目標に掲げている⁶。さらに、厚生労働省研究班による将来予測では、2022年から2040年までの18年間で、健康寿命は男性で最大5.24年、女性で最大3.96年延伸する可能性が示されている⁷。将来予測には一定の幅があるものの、今後も健康寿命の延伸が続く可能性は高く、高齢期を健康に活動できる期間は着実に長くなることが見込まれる。

●健康寿命の延伸可能性の予測⁸

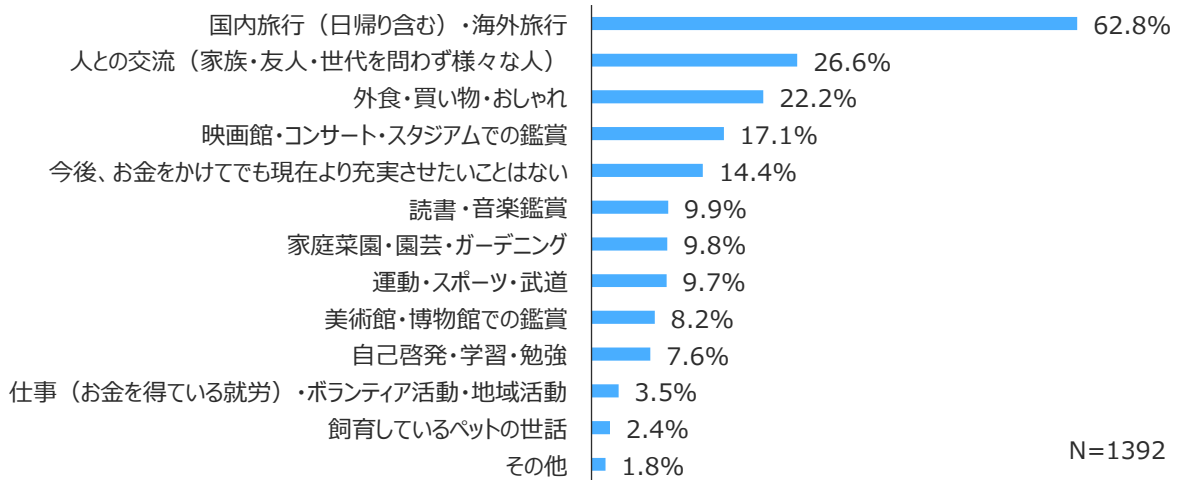


出典：厚生労働行政推進調査事業費補助金（循環器疾患・糖尿病等生活習慣病対策総合研究事業）分担研究報告書
「健康寿命の延伸可能性に関する検討－2022～2040年の予測－」を基に日本総研作成
(https://mhlw-grants.niph.go.jp/system/files/report_pdf/202408052A-buntan12_0.pdf)

すなわち、今後は健康で活動的な高齢者、いわゆるアクティブシニアが増加していくことが見込まれる。健康状態の改善に伴い、高齢者はより長く働き、学び、消費し、地域社会に参加するようになるだろう。実際、多くの高齢者は老後を単に生活する期間としてではなく、自らの人生をより充実させる期間として捉え始めている。これまで蓄積してきた時間や経験、さらには資産を活用しながら、新たな趣味や学習、旅行、人との交流などに積極的に取り組む動きも広がりつつある。こうした変化は、高齢者を支援の対象としてではなく、価値創造の主体かつ有力な消費者として捉える必要性が高まっていることを意味している。

当社が実施した「高齢者の生きがい等意識調査2024」によると、高齢者が現在楽しみや喜びを感じることで、「旅行」（62.8%）と「人との交流」（26.6%）、「外食・買い物・おしゃれ」（22.2%）⁹が挙げられ、多くの高齢者が何らかの生きがいや楽しみを持ちながら生活している実態が明らかになった。調査結果からは、高齢期においても、新たな体験や人とのつながりへの意欲が高く、単に生活を維持するだけでなく、人生を楽しみ、充実させたいというニーズが強いことがうかがえる。

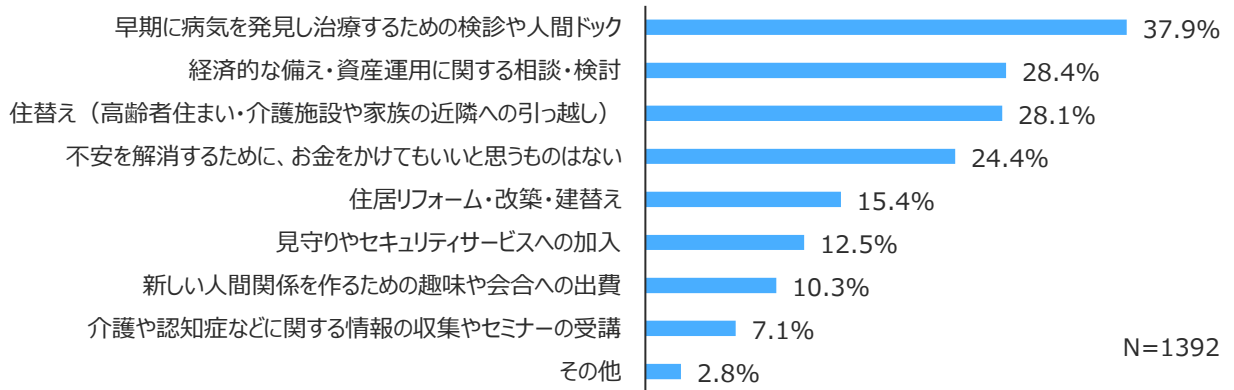
● 高齢者の今後、お金をかけてでも現在より充実させたいこと（MA）⁹



出典：日本総研「高齢者の生きがい等意識調査2024」を基に作成
(<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/pdf/company/release/2024/0326.pdf>)

また、高齢者は消費や余暇活動だけでなく、自身の将来不安の軽減に対しても一定の支出意向を有している。前述の当社の調査によると、不安を解消するためにお金をかけてもよいと思うこととして、「早期に病気を発見し治療するための検診や人間ドック」（37.9%）が最も高く、次いで「経済的な備え・資産運用に関する相談・検討」（28.4%）、「住み替え」（28.1%）が続いた。さらに、「住宅リフォーム・改築・建替え」や「見守りやセキュリティサービスへの加入」など、継続して自宅で住み続けることを前提に、介護に関する不安への備えにも一定のニーズがみられた⁹。高齢者の関心は単なる疾病治療だけではなく、健康寿命の延伸、自立した生活の維持、将来の介護への備えへと広がっていることが分かる。

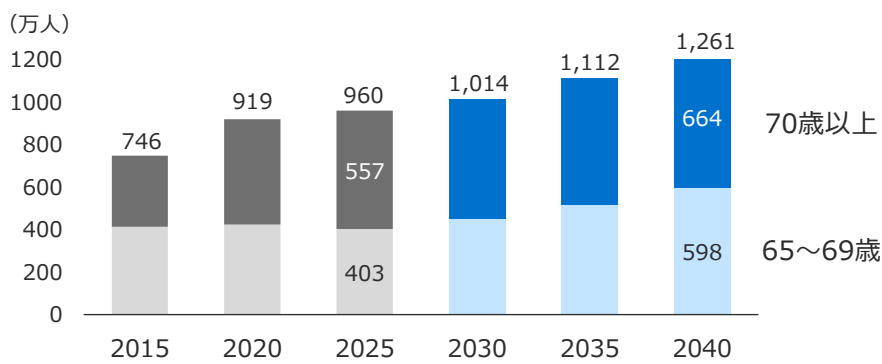
● 高齢者の不安解消のためにお金をかけてもよいと思うこと（MA）⁹



出典：日本総研「高齢者の生きがい等意識調査2024」を基に作成

さらに、高齢者の労働参加も拡大している。総務省「労働力調査」（2025年）によれば、就業率は65～69歳で54.5%、70～74歳で36.2%¹⁰となっている。また、65歳以上の労働力人口は2015年には746万人、2025年は960万人となっているが、独立行政法人労働政策研究・研修機構の推計によると、2040年には1,261万人¹¹に達する。

● 65歳以上の労働力人口推計¹²



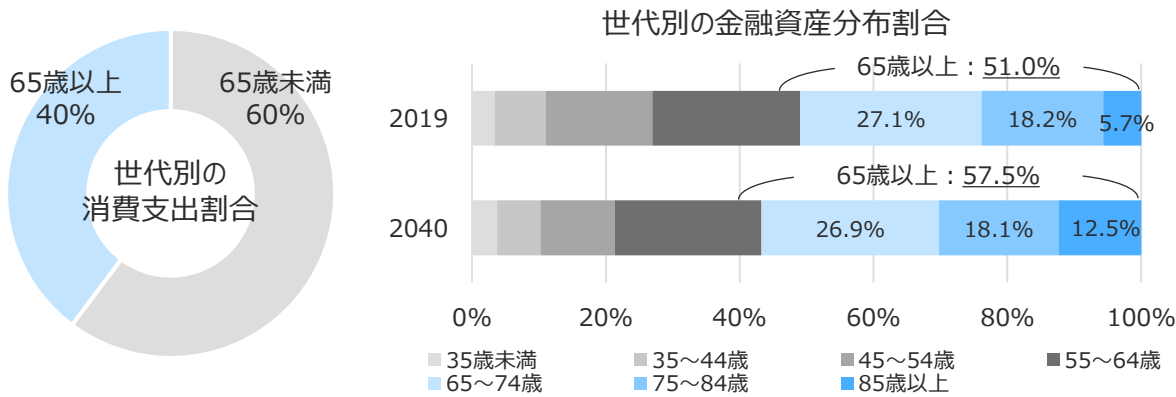
出典：総務省「労働力調査」、独立行政法人労働政策研究・研修機構「2023年度版 労働力需給の推計—労働力需給モデルによるシミュレーション—（成長率ベースライン・労働参加漸進シナリオ）」を基に日本総研推計

加えて注目すべきは、高齢者のデジタル活用の進展である。スマートフォン利用率は年々上昇しており、オンラインサービス、キャッシュレス決済、SNS利用などは高齢者にも広がっている。今後は生成AIの普及によって、デジタルサービス利用のハードルそのものが低下する可能性もある。これまで若年層中心と考えられていたデジタル市場においても、高齢者の存在感はますます大きくなるだろう。また、企業側においてもAIやDXの活用による生産性向上が進む。労働力不足は避けられないものの、生成AI、自動化技術、ロボティクスなどの活用によって、高齢化や人材不足の影響を一定程度緩和できる可能性がある。

多くの人が高齢期においても学び、働き、旅行し、趣味を楽しみ、新たな人間関係を築きながら長い人生を送るようになり、こうした変化は消費市場にも表れてくると考えられる。

マクロデータで見ると、世帯主が65歳以上の世帯の消費は全体の約40%¹³を占める。また、世帯主が65歳以上の世帯の金融資産は全体の約50%を占め、2040年には60%近くに達する¹⁴と推計される。

● 高齢者の経済状況^{13,14}

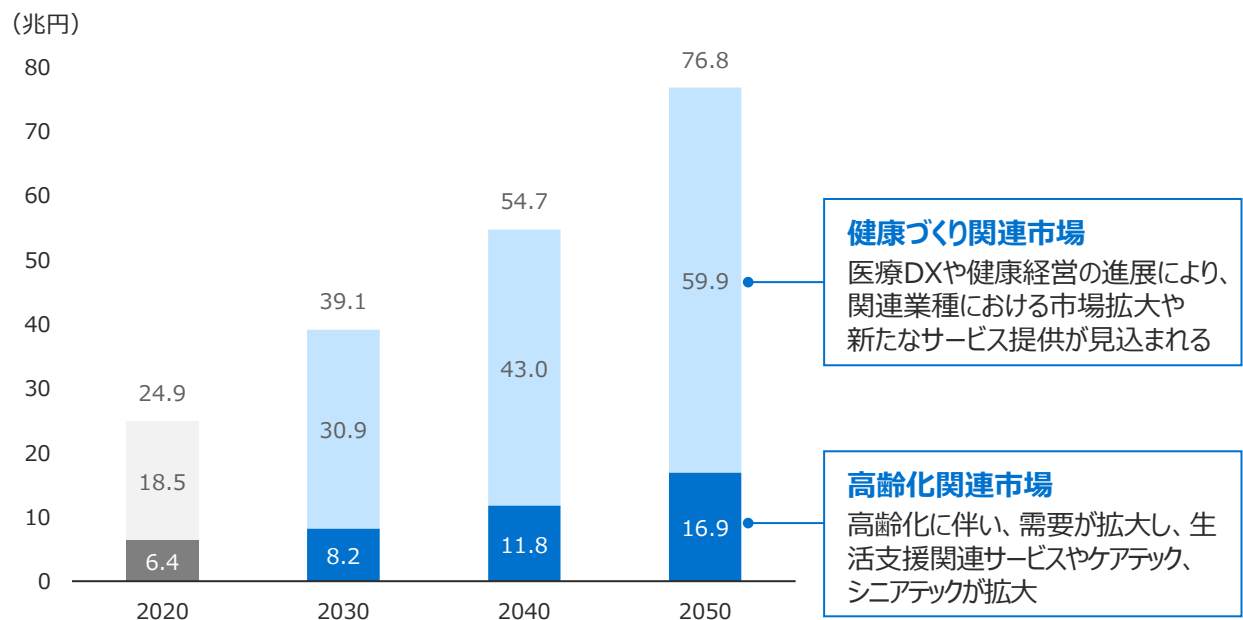


出典：総務省「家計調査（2025年）」、総務省「2019年全国家計構造調査」・国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計）」を基に日本総研推計

このような人々の暮らしや消費行動、働き方の変化は、市場そのものの構造変化ももたらす。経済産業省では、高齢者向け市場を中心とする「健康・医療・介護」関連市場の拡大を見込んでいるほか、住まい、移動、金融、学び、余暇、コミュニティ形成など、高齢期の生活全般を支えるサービス需要も拡大すると考えられている。これらが含まれる健康づくり・高齢化関連産業の市場規模は、2020年には25兆円であったところ、2050年には、77兆円に拡大していくと推計されている¹⁵。

今後は医療・介護分野だけでなく、あらゆる産業において高齢化に対応した製品・サービスへの需要が高まり、日本経済を支える主要な成長市場の一つになっていくと考えられる。

● 健康づくり・高齢化関連産業の市場規模¹⁶



出典：経済産業省「第4回新事業創出WG事務局説明資料」（2024年3月22日）を基に日本総研作成
(https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/kenko_iry/shin_jigyo/pdf/004_02_00.pdf)

つまり、高齢者はもはや「支えられる存在」だけではない。消費者であり、投資家であり、働き手であり、地域社会の担い手でもある。実際、日本の高齢者層は国内金融資産の多くを保有しており、その購買力は極めて大きい。企業が向き合うべき対象は「介護が必要な高齢者」だけではなく、健康なアクティブシニアからフレイル層、認知症リスク層までを含めた多様な世代全体へと広がっていく。

超高齢社会から長寿社会への発想転換

日本ではこれまで、高齢化は社会保障費の増加や介護需要の拡大、労働力不足といった「負担」の文脈で語られてきた。しかし、2040年に向けて進行する変化は、そのような延長線上だけでは捉えきれない。

そこで近年注目されているのが、「長寿社会」という考え方である。長寿社会とは、単に高齢者が増える社会ではなく、人々が健康で長く生き、働き、学び、消費し、社会参加することで生じる社会・経済の変化に着目する概念である。

「長寿社会」と「超高齢社会」は、いずれも高齢化の進展という同じ現象を捉えた概念であり、異なる社会を意味するものではない。ただし、超高齢社会が社会保障費の増加や介護需要の拡大、労働力不足といった社会課題に焦点を当てるのに対し、長寿社会は、人々が長く健康に活動し続けることで生まれる新たな需要や価値創造の可能性に着目する。こうした考え方は世界的にも広がっており、高齢者を支援の対象としてだけでなく、社会や経済を支える主体として捉える視点が重視されている。

長寿社会への発想転換が企業経営にもたらす影響は大きい。これまで高齢化は主に医療・介護・社会保障の課題として語られてきたが、今後は顧客、従業員、地域社会の全てが同時に長寿化する。企業は、高齢化に伴う顧客の減少、働き手不足や健康・介護リスクへの対応を迫られる一方で、アクティブシニアの拡大や新たな市場・需要の創出という成長機会にも向き合うことになる。

2040年に向けて起きる変化の本質は、高齢者が増えることだけではない。顧客、従業員、地域社会など、企業活動を取り巻く主体が長寿化し、企業経営の前提条件そのものが変化することにある。企業には、高齢化を負担やリスクとして捉えるだけでなく、長寿化によって生まれる可能性にも目を向けることが求められる。

● 超高齢社会と長寿社会の比較

	超高齢社会 	長寿社会 
定義	単に高齢者が増える社会状態 総人口に占める65歳以上の高齢者（老年人口）の割合（高齢化率）が21%を超えた社会	人生構造・社会構造の変化を捉える概念 人々が健康で、自立して長く生き、働き、学び、消費し、社会参加する概念
社会認識	高齢化が「課題」とであるという認識 - 高齢者人口の増加によって生じる社会課題への対応 - 社会保障費増大、介護需要拡大、労働力不足	健康寿命延伸により「希望」もあるという認識 人々が長く健康に生き、学び、働き、消費し続けることで生じる新たな社会・経済の可能性
高齢者の捉え方	支えられる存在 - 社会保障の受益者 - 医療・介護等の支援の対象	生産・消費・投資の主体 - 長く働き、消費し、学び、社会参加する主体 - 需要創出・価値創造の担い手
企業経営に求められること	高齢化によるリスクへの対応 需要減少、コスト増加、人手不足、社会的要請への対応などの経営課題	長寿化による成長機会 新たな顧客層の拡大、シニア人材の活躍、新市場創出などの成長機会

3 長寿社会における企業経営に求められるLX戦略

ー長寿社会を成長機会へ転換する経営変革ー

ロジビティ・トランスフォーメーション（LX）とは

日本企業の多くは、高齢化への対応を個別課題として捉えている。例えば、高齢者向け商品開発、高齢顧客へのサービス対応強化、定年延長への対応、仕事と介護の両立支援などである。これらは確かに重要な取り組みであるが、その多くは「高齢化への対応策」にとどまっている。しかし、2040年に向けて進展する長寿社会は、こうした個別最適な対応だけで乗り越えられるものではない。

今後の日本社会では、顧客が高齢化するだけでなく、従業員も高齢化する。さらに、取引先、サプライチェーン、地域社会、行政、社会保障制度など、企業活動を取り巻くあらゆる主体が高齢化の影響を受けることになる。つまり、高齢化とは特定部門が対応する課題ではなく、経営そのものの前提条件を変える構造変化なのである。そのため企業には、高齢化への個別対応ではなく、長寿社会を前提として事業、顧客接点、組織、人材戦略を見直す経営変革が求められる。

本稿では、この長寿社会に適応し、成長機会を取り込むための経営変革をロジビティ・トランスフォーメーション（LX）と定義する。LXとは、長寿によって変化する顧客、市場、従業員、地域社会を前提として、事業、顧客接点、組織、人材戦略を再設計し、長寿社会を成長機会として活用すると同時に、高齢化による経営リスクに対応する経営変革である。

その目的は、高齢化による負の影響を最小化することだけではない。むしろ、長寿化によって生じる新たな市場機会を成長戦略として取り込むことにある。

超高齢社会を「コスト」として捉える企業と、長寿社会を「投資機会」として捉える企業の差は、今後ますます拡大していくだろう。超高齢社会は、日本企業にとって避けられない未来である。しかし、その未来を制約として受け止めるか、新たな成長の起点として捉えるかは企業次第である。LX戦略とは、高齢化への適応ではなく、「長寿社会」を前提として、自社の未来を再設計するための成長戦略なのである。

● 企業におけるLX戦略の概念

1 攻めの事業戦略

長寿を機会と捉えた成長戦略
長寿社会に向け、自社の強みを生かした新規事業開発

3 攻めの組織戦略

シニア人材のさらなる活躍推進
高齢者の能力・経験・ネットワークを生かした組織の成長

2 守りの事業戦略

長寿に対応する既存事業改革
顧客の高齢化に伴う、既存事業・製品・サービスの改革

4 守りの組織戦略

長寿化に伴う組織改革
長寿化に伴う組織・人事・業務に対するインパクトの最小化



■ 長寿社会に適応する4つのLX戦略

LX戦略は、大きく4つの方向性によって構成される。長寿社会への移行は、企業に新たな成長機会をもたらす一方で、従来の経営基盤そのものにも大きな変化をもたらす。したがって企業には、長寿化によって生まれる新たな需要や市場機会を取り込む「攻めの戦略」と、高齢化がもたらす経営課題に対応し競争力を維持する「守りの戦略」の双方が求められる。

また、長寿社会への対応は単なる市場対応ではない。顧客や社会の変化に対応する「事業戦略」と、自社の人材・組織基盤を強化する「組織戦略」の両面から取り組む必要がある。

本稿では、こうした「攻めと守り」「事業と組織」の2つの軸から、長寿社会における企業経営を4つの戦略として整理する。

戦略① 長寿を機会と捉えた成長戦略

▶ 長寿社会によって生まれる新たな需要を取り込む新規事業開発

長寿社会の課題を起点に、自社の強みを生かして新たな事業や市場を創出する成長戦略。重要なのは、高齢者向け商品を開発することではなく、長寿社会が抱える構造的課題から事業機会を見いだすことである。企業には、既存事業や技術、人材を再解釈し、新たな価値創造へつなげることが求められる。

戦略② 長寿に対応する既存事業改革

▶ 顧客の長寿化を前提に事業を再設計する既存事業変革

この戦略は、顧客の高齢化を前提に既存事業を再設計する取り組み。長寿社会では顧客特性や購買行動が変化するため、企業には既存事業を長寿社会仕様へアップデートし、バリューチェーンを再構築することが求められる。

戦略③ シニア人財のさらなる活躍推進

▶ 高齢者を価値創造の担い手として生かすシニア人財活用

この戦略は、高齢者を支援対象ではなく、知識・技術・経験を持つ経営資源として活用する戦略。企業には、専門人材としての活躍や知識継承、新規事業への参画を通じて、長寿社会が持つ人的資本を成長力へ転換することが求められる。

戦略④ 長寿化に伴う組織改革

▶ 長寿社会に適応できる組織へ転換する組織人材基盤整備

従業員の高齢化に対応し、人材と組織の持続可能性を高める取り組み。長寿社会では、高齢化は自社組織そのものの課題となるため、企業には、健康経営や多様な就労制度、仕事と介護の両立支援を通じて、長寿社会に適応した組織基盤を構築することが求められる。

各戦略の位置付け

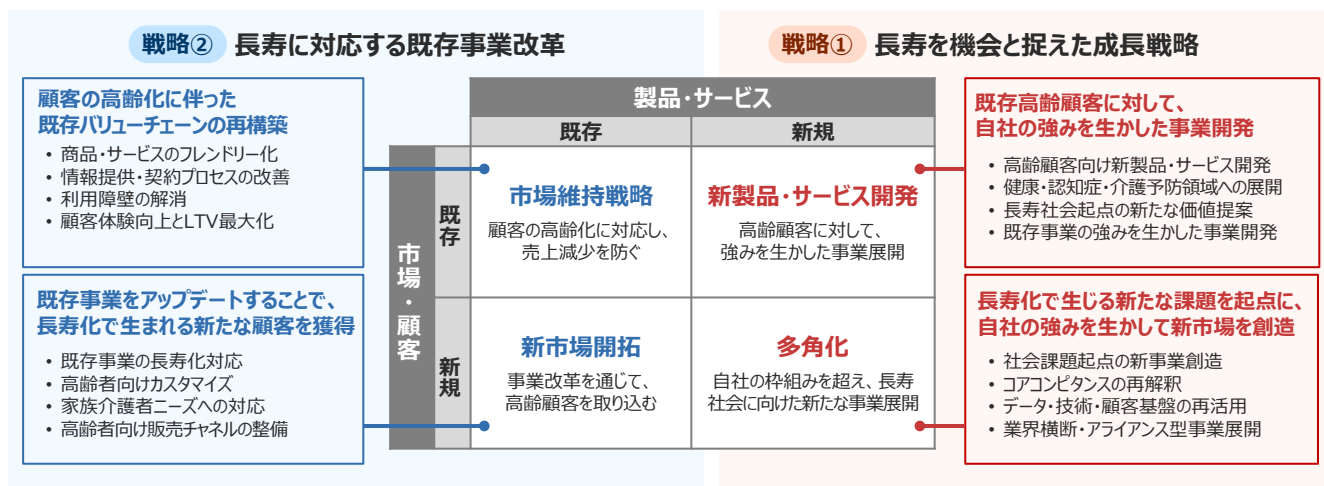
長寿社会は、企業に「市場・顧客の変化」と「人材・組織の変化」という2つの変化をもたらす。そのためLX戦略は、事業戦略と組織戦略の両面から整理する必要がある。

事業戦略については、アンゾフの成長ベクトルを用いて整理した。長寿社会は、既存顧客の高齢化により商品・サービスや顧客接点の見直しを求める一方、新たな需要や市場機会も生み出す。そこで本ホワイトペーパーでは、「既存事業を長寿社会に適応させること」を戦略②「長寿に対応する既存事業改革」、「長寿社会を起点に新たな成長機会を創出すること」を戦略①「長寿を機会と捉えた成長戦略」として整理した。

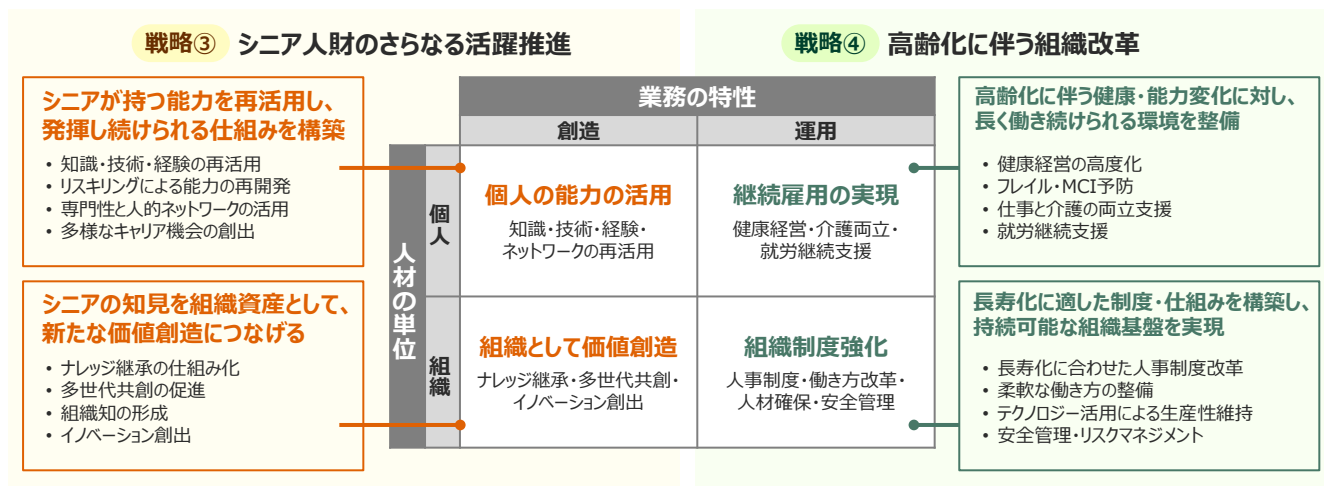
一方、組織戦略については、人材ポートフォリオの考え方をを用いて整理した。企業は高齢化に伴う人材不足や健康・介護リスクへの対応を迫られる一方、シニア人材が持つ知識や経験を競争力へ転換する機会も拡大している。こうした変化を捉えるため、本ホワイトペーパーでは「個人と組織」「創造と運用」の二軸で整理を行った。

戦略③「高齢者のさらなる活躍推進」はシニア人材の能力や知見を価値創造につなげる戦略、戦略④「高齢化に伴う組織改革」は高齢化に適応した制度や仕組みを構築し、組織の持続可能性を高める戦略として位置付けている。

●企業の成長ベクトルからみる戦略①②の位置付け



●企業の人材ポートフォリオからみる戦略③④の位置付け



4 戦略① 長寿を機会と捉えた成長戦略

—長寿社会の課題を起点に、自社の強みを新規事業開発へ—

ライフステージごとに異なるニーズ・ペインが新たな市場を生む

長寿社会において事業機会を発見する上で重要なのは、高齢者を一括りに捉えないことである。同じ高齢者であっても、健康状態、就労状況、家族構成、人とのつながり、資産状況などによって生活実態や価値観は大きく異なる。また、高齢期はこれまで以上に長期化しており、「高齢者」という一つの属性だけでは実態を捉えることは難しくなっている。

日本総研は、高齢社会に関する調査研究や政策提言、企業に対するシニアビジネスに関する新規事業参入支援などを通じて、多様な高齢者の生活実態やニーズを把握してきた。その知見を踏まえ、本ホワイトペーパーでは、長寿社会における高齢者像を8つのタイプとして整理した。

重要なのは、これらのシニア像が必ずしも排他的なものではないことである。一人の人が、働きながら学び、趣味を楽しみ、人とつながり、将来に備えるなど、複数の特徴を併せ持つ場合も少なくない。

長寿社会において拡大する需要は、医療や介護だけではない。健康維持、就労、学習、社会参加、資産管理、住まい、移動、見守りなど、人々がより長く豊かに生きるための多様な需要が生まれている。

企業が見るべきなのは「高齢者市場」ではなく、こうしたシニア像ごとに異なるニーズやペインである。長寿社会における新規事業創造の出発点は、高齢者向け商品を開発することではなく、人々が実現したい生き方と、その実現を阻む課題を理解することにある。

● これからのシニア像

① プレシニア



現役で働きながら、健康・資産・セカンドライフを考え始める

代表的なニーズ

健康管理 資産形成
キャリア 親の介護

② 働くシニア



定年後も就労や副業などを通じて社会と関わる

代表的なニーズ

就労・再就職 副業・兼業
社会貢献 生きがい

③ 楽しむシニア



趣味や旅行、推し活など、自分の時間を満喫する

代表的なニーズ

旅行 趣味・体験
推し活 グルメ

④ 学ぶシニア



学び直しや新しい挑戦に意欲的に取り組む

代表的なニーズ

学び直し 資格・スキル
講座・セミナー 新たな挑戦

⑤ つながるシニア



仲間づくりやコミュニティ参加を重視する

代表的なニーズ

仲間・友人 交流・イベント
コミュニティ SNS・連絡

⑥ 支えるシニア



ボランティアや地域活動などで活躍する

代表的なニーズ

ボランティア 地域活動
まりづくり 次世代支援

⑦ 備えるシニア



健康維持や将来の介護に備え、生活基盤を整える

代表的なニーズ

健康維持 運動・食事
住まいの整備 介護の備え

⑧ 支えられるシニア



医療・介護・生活支援を利用しながら自分らしく暮らす

代表的なニーズ

医療・看護 介護
生活支援 安心・見守り

■ シニア像別のニーズ・ペイン

タイプ① プレシニア

プレシニア層は、現役世代であり、仕事や子育て、住宅ローン、親の介護などの課題を抱えながら、自らの老後にも備え始める時期にある。健康、資産、キャリア、住まい、介護への関心は高いが、多くは個別に捉えられ、人生後半を総合的に設計するまでには至っていない。

本質的なニーズは、金融商品や健康サービスを個別に買うことではなく、将来起こり得る変化を理解し、選択肢があるうちに自分らしい人生後半を設計することにある。一方で、将来への不安はあっても、問題の発生時期や優先順位が分からず、行動を先送りしがちである。情報や相談窓口も分散し、「何から始めればよいか」も分からない。さらに、自らをシニアと認識していないため、「高齢者向け」と明示されたサービスには抵抗が生じやすい。

タイプ② 働くシニア

収入の確保だけではなく、仕事を通じて社会との接点を保ち、経験を生かし、誰かに必要とされたいという欲求も強い。働くことは生活費を得る手段であると同時に、社会での役割や自己認識を支える基盤でもある。

本質的なニーズは、雇用を続けることではなく、自身の能力と希望に合った役割を持ち、加齢による変化に応じて働き方を調整しながら価値を発揮し続けることにある。しかし多くの企業では、定年後の仕事が補助業務に限られたり、役割や責任に関係なく処遇が一律に下げられたりする。経験を生かせる仕事が見つからず、本人の意欲と企業が用意する役割の間にミスマッチが生じている。さらに求人市場でも年齢によって選択肢が狭まり、蓄積した経験を他社や別領域でどう評価してもらえるかも分かりにくい。

タイプ③ 楽しむシニア

楽しむシニアは、旅行、趣味、文化、スポーツ、推し活などに時間や資金を使い、人生を積極的に楽しもうとする層である。人生後半を余生ではなく、新たな経験を得る期間として捉えている。

本質的なニーズは、単なる娯楽や消費ではなく、自分の関心に沿って新しい経験を重ね、それを誰かと共有しながら生活に張り合いを持ち続けることにある。一方で、加齢により体力、視力、聴力、移動能力などが変化し、従来と同じ方法では趣味や旅行を楽しむにくくなる。配偶者や友人との死別、運転免許の返納などによって、行きたい場所や参加したい活動があっても行動できない場合もある。さらに、予約や購入のデジタル化が便利になる一方で、スマートフォンでの手続きが新たな障壁になることもある。

タイプ④ 学ぶシニア

学ぶシニアは、資格取得や講座参加、デジタルスキルの習得、リスキングなどを通じて知識を更新しようとする層である。知的好奇心に加え、再就職や副業、地域活動など次の役割につなげる目的を持つ場合も多い。

本質的なニーズは、知識を増やすことではなく、年齢を重ねても成長できることを実感し、新しい役割や人間関係、社会との接点を得ることにある。学びは将来の選択肢を維持する手段でもある。一方で、既存の教育サービスは若年層や現役世代を前提にしたものが多く、受講方法がデジタルに偏ったり、前提知識や学習速度が合わなかったりする場合がある。また、学習を終えても、得た知識を仕事や地域活動で生かせる場が見つからないことも多い。

タイプ⑤ つながるシニア

つながるシニアは、友人、地域、趣味の仲間との交流を重視する層である。退職や家族構成の変化で、職場や家庭を中心とした人間関係が縮小する中、新たな居場所やコミュニティを求めている。

本質的なニーズは、単に話し相手を得ることではなく、自分を認識してくれる人がいて、互いに関心を持ち、役割を持って参加できる関係を築くことにある。人とのつながりは、孤独の解消だけでなく、外出、健康維持、情報取得、相互支援の基盤にもなる。一方で、地域活動やコミュニティの情報は分散し、参加方法も分かりにくい。既にできた人間関係に後から入る心理的負担もある。オンラインコミュニティは距離を超えて交流できるが、デジタルへの不慣れが障壁になる場合もある。

タイプ⑥ 支えるシニア

支えるシニアは、ボランティア、地域活動、子育て支援、次世代育成などを通じて、自らの経験を社会に還元したいと考える層である。退職後も誰かの役に立ちたい、知識や経験を無駄にしたくないという意識を持っている。

本質的なニーズは、善意を提供することではなく、自らの経験が社会に必要とされ、具体的な価値として認められることにある。支える活動は、社会貢献であると同時に、本人の役割、生きがい、社会参加を生み出す。一方で、活動機会の多くは一般的なボランティアとして募集され、本人の専門知識や業務経験とのマッチングが十分ではない。参加手続きや研修の負担、継続的な責任への不安も障壁になる。また、無償での貢献が当然視されると、本人の経験価値が正当に評価されにくい。

タイプ⑦ 備えるシニア

備えるシニアは、健康、介護、認知症、資産管理、相続、住まい、身元保証、死後事務など、人生後半に起こり得るリスクを意識し始めた層である。

本質的なニーズは、個別の商品や制度を知ることではなく、将来、身体機能や判断能力が変化しても、自らの意思が尊重され、家族に過度な負担をかけずに生活を続けられる状態をつくることにある。しかし、本人にとっては考えたくないテーマが多く、準備を先送りしやすい。金融、医療、介護、法律、住宅などの専門領域も分断され、どの順番で何を決めるべきか分かりにくい。家族と話し合おうとしても、本人と家族の希望が一致しないこともある。

タイプ⑧ 支えられるシニア

支えられるシニアは、医療、介護、移動、買い物、家事などの支援を利用しながら暮らす層である。身体機能や認知機能が変化しても、住み慣れた地域や自宅で、自分らしい生活を続けたいという希望を持っている。

本質的なニーズは、安全を確保することだけではなく、必要な支援を受けながらも、自分で選び、決め、生活の主導権を持ち続けることにある。一方で、支援が増えるほど、本人の意思より家族や支援者の利便性、安全性が優先されやすくなる。サービスや制度も複雑で、本人や家族が必要な支援を探し、比較し、手配しなければならない。さらに、身体的な支援だけでなく、契約、支払い、移動、情報取得など、日常生活のさまざまな場面に小さな障壁が積み重なる。

ロτζェビティ・ビジネスとは

前述の通り、長寿社会では、健康状態、就労状況、家族構成、生活環境などによって、人々のニーズやペイソは大きく異なる。健康維持、就労継続、学び直し、資産管理、移動、買い物、社会とのつながり、自立した生活の継続など、その課題もライフステージに応じて変化していく。

本ホワイトペーパーでは、こうした長寿化によって生じる需要や社会課題を起点に形成される市場を「ロτζェビティ・ビジネス」と呼ぶ。その対象は高齢者向け商品に限らず、人々がより長く健康で豊かに暮らし続けることを支える市場全体である。以下では、ロτζェビティ・ビジネスを8つの領域に整理する。

●ロτζェビティ・ビジネスの8つの領域

1	健康・ウェルビーイング	長寿社会においては、単に病気を治療するだけではなく、健康寿命そのものを延伸することが重要な価値となる。介護・認知症予防、運動促進、栄養管理、メンタルヘルス、PHRなど、人々がより長く健康に生きることを支える市場である。
2	金融・資産管理	長寿化によって人生が長期化する中、資産寿命もまた延ばす必要がある。認知機能低下への対応、資産保全、信託、成年後見、相続・承継など、高齢期の経済的安心を支える市場である。
3	就労・学び	長寿社会は引退後の人生を延ばすだけではなく、働く期間そのものを延ばすことを意味する。シニア雇用、リスクリング、リカレント教育、副業・兼業支援、知識継承など、人々が長く働き、学び続けることを支える市場である。
4	日常生活支援	長寿社会では、自立した生活をいかに継続できるかが重要なテーマとなる。買い物支援、家事支援、配食サービス、見守りサービス、通院支援、移動支援など、日常生活を維持するためのサービスが対象となる。
5	住まい・生活環境	住まいは単なる住宅ではなく、生活の基盤そのものである。高齢者住宅、住み替え支援、スマートホーム、住宅改修、生活インフラ、地域交通、まちづくりなど、暮らしを支える環境そのものを対象とする市場である。
6	社会参加・生きがい	健康や所得だけでは豊かな長寿社会は実現できない。地域活動、趣味、交流、旅行、ボランティア、学習など、人とのつながりや生きがい、楽しさを支える市場である。
7	家族支援・ケアサポート	長寿社会では、介護や生活支援を担う家族やケアラーへの支援が重要となり、仕事と介護の両立支援、介護相談、家族向け教育・情報提供など、家族の負担軽減と生活継続を支える市場である。
8	医療介護産業支援	超高齢社会を支える医療介護そのものを高度化・効率化するもの。介護DX、AI活用、人材育成、外国人材支援、経営高度化、金融支援などが対象となり、IT、人材、教育、金融など幅広い業界が参入可能な市場でもある。

対象は高齢者本人だけでなく、家族、企業、地域社会も含まれる。また、長寿社会の課題は医療・介護だけで解決できるものではなく、金融、住宅、小売、通信、交通など幅広い業界に関わる。

さらに、その多くは単一の業界では解決できない。認知症対応を例にとれば、金融機関は資産管理、不動産会社は住み替え支援、小売事業者は買い物支援、通信事業者は見守りサービスと、それぞれが役割を担う。長寿社会では、各業界が自社の強みを生かしながら連携し、価値を共創することが求められる。

長寿社会の需要・課題×自社の強みによる新規事業創造

では企業は、どのようにロジシティ・ビジネスへ参入し、価値を創出していくのだろうか。企業が問い直すべきことは、「高齢者に何を売るか」ではなく、「長寿社会における誰のどの課題を、自社のどの強みで解決できるか」である。

長寿社会における成長戦略とは、未充足の需要や社会課題と、自社の技術、顧客基盤、ブランド、データ、人材、ネットワークなどの経営資源を結び付け、新たな事業機会を創出することである。

重要なのは、既存事業や製品の延長線上で考えるのではなく、自社が持つ強みを長寿社会の視点から再解釈することである。先進企業の取り組みを見ると、そのアプローチは大きく3つの類型に整理できる。

●長寿を機会と捉えた成長戦略 3つの型

類型	戦略内容	新規事業創出のポイント
類型① 既存技術・ケイパビリティ活用型	技術・ノウハウの転用 既存事業で培った技術やノウハウを長寿社会の課題解決へ転用する	ケイパビリティの再解釈 技術の用途を変えることで新市場を創出する
類型② 顧客基盤・ブランド活用型	顧客との関係性の活用 顧客との信頼関係や顧客接点を活用し、高齢化に伴う新たな需要に対応する	顧客課題の深掘り 顧客の高齢化に伴う新たな需要を捉える
類型③ 強みを生かした多角化型	能力獲得と機能補完 M&Aや外部との連携を通じて不足する機能や能力を補完し、新たな価値を創出する	エコシステムの構築 社外リソースを組み合わせ課題を解決する

類型① 既存技術・ケイパビリティ活用型

既存技術・ケイパビリティ活用型とは、自社が保有する技術やノウハウ、事業運営能力を長寿社会の課題解決へ応用し、新たな事業を創出する戦略である。

長寿社会の需要や課題を起点に、自社の強みがどのような価値を提供できるかを再定義することが重要である。既存技術をそのまま展開するのではなく、社会課題の解決手段として再構築する視点が求められる。

事例 | アイシン 移動技術を「外出機会と社会参加の創出」へ転換¹⁷

- 高齢化の進展により深刻化する「移動困難」に着目。地方部では免許返納の進展と公共交通の縮小が同時に進み、通院や買い物、社会参加の機会喪失が社会課題となっている。
- アイシンは、自動車部品メーカーとして培ったモビリティ技術や運行管理ノウハウを活用し、予約制乗り合いサービス「チョイソコ」を展開。単なる移動サービスではなく、高齢者の外出機会や社会参加を支える地域インフラとして事業を設計。自治体や交通事業者、医療機関、商業施設などと連携し、地域全体で移動課題を解決する仕組みを構築。
- モビリティ技術を提供する企業から、人々の移動や社会参加を支える企業へと事業領域を拡張した事例。

出典：株式会社アイシン「チョイソコ」紹介ページを基に日本総研作成（<https://choisoko.jp/about>）
（<https://www.aisin.com/jp/aithink/innovation/blog/005974.html>）

類型② 顧客基盤・ブランド活用法

顧客基盤・ブランド活用法では、長年培ってきた顧客との信頼関係やブランド力を起点に新たな事業領域へ進出する。

長寿化によって顧客との関係期間は長くなり、顧客が抱える課題も複雑化する。そのため、金融、住宅、小売などの業界では、顧客接点そのものが新たな事業機会になる。重要なのは商品を起点に考えるのではなく、顧客のライフコース全体を支援する視点で事業領域を再設計することである。

事例 | 三井住友信託銀行 信頼・顧客基盤・資産管理力を「高齢期の意思決定支援」へ転換¹⁸

- ・ 認知症への備えや相続、身元保証、死後事務など、高齢期特有の課題の増加に着目。
- ・ こうした課題は金融だけではなく、生活や家族関係にも深く関わるが、信頼できる相談先は少ない。
- ・ 同社は、「人生100年応援信託〈100年パスポート〉」や「おひとりさま信託」を通じて、資産管理や相続支援で培った知見と顧客との信頼関係を活用し、高齢期の課題解決支援へ事業領域を拡張。
- ・ 金融商品を販売する事業から、長年の顧客接点を活用し、「人生後半の意思決定を支援する事業」へと進化させた。

出典：三井住友信託銀行株式会社ウェブサイトを基に日本総研作成 (<https://www.smtb.jp/personal/entrustment/passport>)
(<https://www.smtb.jp/personal/entrustment/after/point>)

類型③ 強みを生かした多角化型

長寿社会の課題は、介護、医療、住まい、移動、金融など複数領域にまたがるため、一社だけで解決することは難しい。長寿社会の課題は複数領域にまたがるため、自社単独での対応には限界がある。必要な能力を見極め、M&Aによる獲得とアライアンスによる機能補完を組み合わせながら、価値提供の範囲を拡張することが重要である。

長寿社会の新規事業では「何を持っているか」だけでなく、「どの能力を獲得し、誰と組むか」が重要になるという点である。長寿社会が生み出す複雑な課題に対応するためには、自社の強みだけでは不十分な場合も多い。M&Aによる能力獲得と、アライアンスによる機能補完を組み合わせながら、新たな価値提供モデルを構築することが競争優位につながるのである。

事例 | SOMPO ホールディングス リスク評価・顧客接点を「介護・健康・家族支援」へ拡張¹⁹

- ・ 保険事業を基盤としながら、介護事業者の買収を通じて介護領域へ本格参入し、介護現場の運営ノウハウや利用者データを蓄積してきた。
- ・ その知見を活用し、「ウェルビオ」や「ウェルビオ Biz」を通じて介護相談、施設紹介、認知症相談、仕事と介護の両立支援などをワンストップで提供している。
- ・ 同社は単に保険商品に介護サービスを付加したのではなく、保険会社として培ったリスク評価力や顧客基盤に、介護事業を通じて獲得した現場知見を組み合わせることで、高齢期の生活全体を支援している。
- ・ さらに、医療機関や自治体、介護事業者などとの連携を通じて、高齢者を取り巻くさまざまな課題に対応するエコシステムの構築を進めている。

出典：SOMPOウェルビーイング株式会社ウェブサイトを基に日本総研作成 (<https://www.sompo-wb.co.jp/wellbio/>)
(<https://www.sompo-japan.co.jp/hinsurance/entrisksolution/entsolution/s6/index.html>)

5 戦略② 長寿に対応する既存事業改革

—顧客の高齢化に伴う既存事業・製品・サービス・オペレーション改革—

高齢者の意思決定、利用を想定した改革の必要性

2040年には高齢化率が35%前後に達し、高齢者はあらゆる業界における主要顧客層となる。これは一部の業界に限った変化ではなく、金融、住宅、小売、消費財、通信、交通、旅行など、ほぼ全ての業界で顧客基盤そのものの高齢化が進行する。

加えて、人口減少も進むため、国内市場は縮小に向かう。特に海外売上比率が低い BtoC企業は、顧客の高齢化と市場縮小の影響を直接受け、売上成長が難しくなる可能性が高い。現在の顧客が年齢を重ねることで、既存事業の前提条件そのものが変化することである。

長寿社会では、身体機能や認知機能、情報取得能力、移動能力などの変化によって、従来は問題なく利用できていた商品やサービスが利用しづらくなる場合がある。複雑な手続きや専門用語の多い説明、本人のみを前提とした契約プロセスなどは、高齢顧客の利用継続を妨げる要因となり得る。

そのため企業には、高齢者向け商品を追加するだけでなく、商品設計、情報提供、営業・契約、サポート体制を長寿社会仕様へ再設計することが求められる。これは新規顧客獲得のためだけでなく、既存顧客との関係を維持し、LTVを高めるための重要な経営課題である。

長寿社会への対応において重要なのは、高齢者を一括りに捉えることではなく、加齢に伴う利用環境や意思決定環境の変化を理解することである。企業が想定する利用環境と顧客の実際の利用環境との間には、次の3つのギャップが生じやすい。

● 高齢顧客の3つの変化

変化	概要	企業への示唆
年齢による変化	- 長寿化により顧客との関係期間が長期化し、50代で獲得した顧客が80代、90代まで利用を継続する時代となる。 - 高齢期の長期化に伴い、利用環境や意思決定環境も変化する。	新規顧客獲得だけでなく、顧客が年齢を重ねても利用し続けられる商品・サービス設計が必要となる。
機能による変化	- 身体機能や認知機能の変化により、来店・移動・商品利用や契約手続きの負担が増加する。 - また、情報取得手段が固定化し、デジタル中心の情報提供が届きにくくなる場合がある。	- 高齢者が増えることよりも、顧客が従来と同じ方法で利用できなくなることが課題となる。 - 利用障壁を前提としたサービス設計が求められる。
意思決定構造の変化	- 高齢期になると、「利用者」「契約者」「意思決定者」が一致しないケースが増える。 - 家族や医療・介護専門職などが意思決定に関与する場面も拡大する。	顧客本人だけでなく、家族や支援者を含む「意思決定ネットワーク」を視野に入れた商品設計・営業・契約・サポートが必要となる。

当事者参画を通じた高齢者フレンドリー化

長寿社会への対応において企業が陥りやすいのは、高齢顧客を理解しているつもりで、企業側の論理だけで商品・サービスや業務プロセスを設計してしまうことである。表示が読みにくい、操作方法が分からない、店舗へ行けない、契約や利用継続に不安を感じるといった利用障壁は、顧客の日常生活の中で初めて顕在化する。

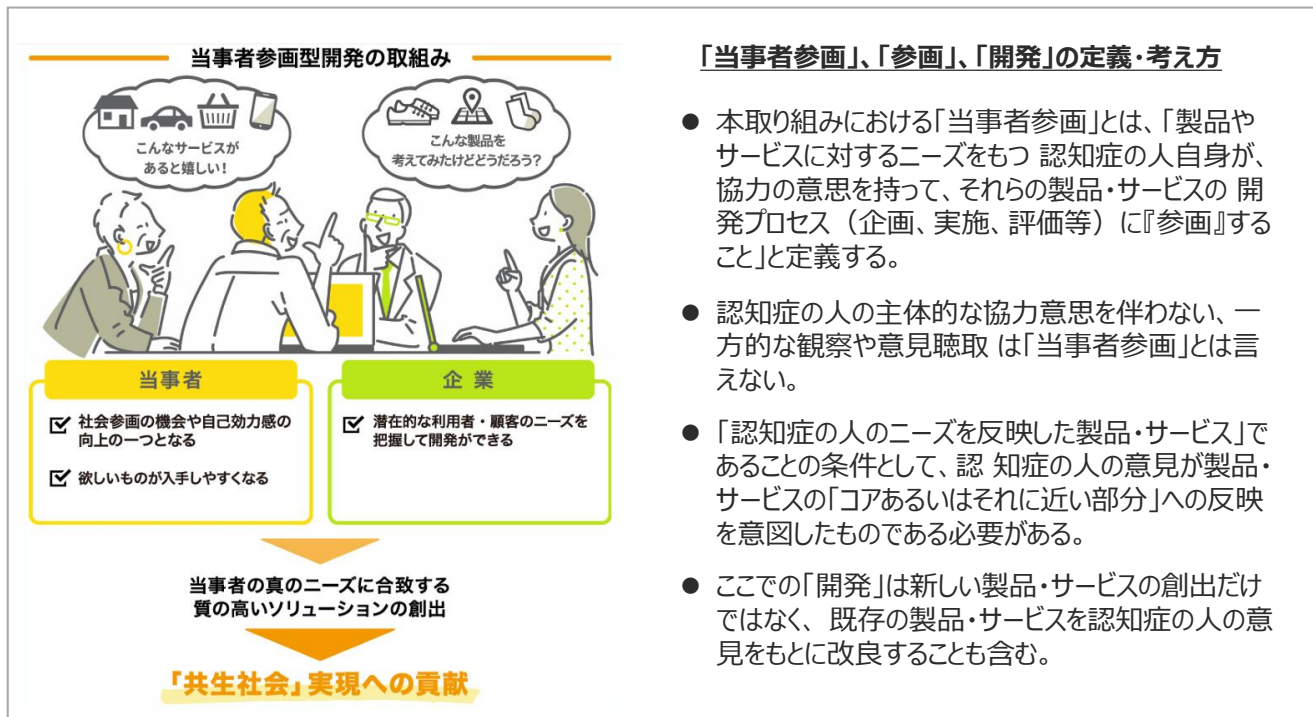
こうした障壁を発見する方法として参考になるのが、経済産業省のオレンジノベーション・プロジェクトが推進する「当事者参画型開発」である。当事者参画とは、認知症の人をはじめとする利用者本人が企画、実施、評価などのプロセスに参画し、企業と対話しながら製品・サービスの改善や開発を進める考え方である。

重要なのは、当事者参画が単なるヒアリングではない点にある。当事者を支援対象ではなく、生活者、消費者、共創パートナーとして捉え、生活の中にある利用障壁を共に発見し、改善につなげることが本質である。

この考え方は、認知症領域だけでなく、長寿社会における既存事業変革全体に応用できる。商品開発だけでなく、マーケティング、営業・契約、サービス設計、アフターフォローなど、バリューチェーン全体に当事者の視点を組み込むことで、高齢顧客にとって利用しやすく、使い続けられる仕組みへと進化させることができる。

当事者参画は社会貢献活動ではなく、利用障壁の発見、潜在需要の把握、既存事業の改善につながる実践的な方法論なのである。

● オレンジノベーション・プロジェクトの概要²⁰



出典：経済産業省「認知症イノベーションアライアンスWG 令和6年度 第1回 事務局資料」p4

(https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/ninchisho_wg/pdf/2024_001_03.pdf)

長寿化に対応した自社のバリューチェーンの再構築

当事者参画によって発見された利用障壁を、商品開発だけでなく企業活動全体へ反映する必要がある。その対象は、マーケティング、商品開発、サービス設計、営業・契約、アフターフォロー、ミドル・バックオフィスに及ぶ。

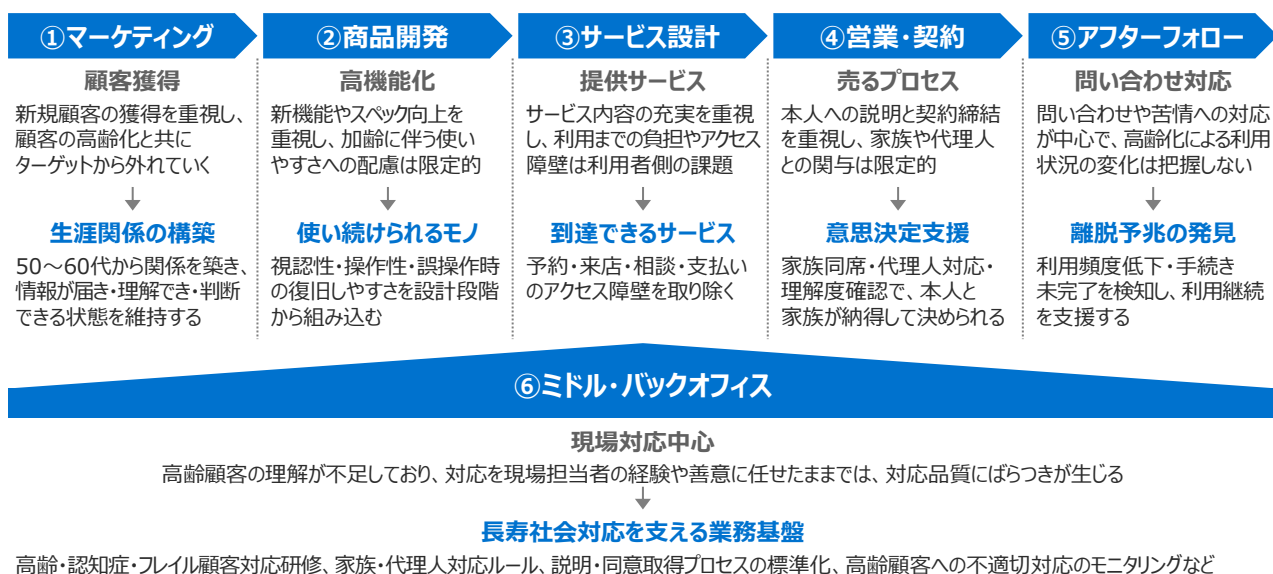
従来のバリューチェーンは、顧客が情報を理解し、自ら判断し、必要に応じて問い合わせや手続きを行えることを暗黙の前提として設計されてきた。しかし、長寿社会ではその前提が必ずしも成り立たなくなる。身体機能や認知機能の変化、デジタル活用能力の個人差、家族構成や生活環境の変化によって、これまで問題なく利用できていた商品やサービスが利用継続の障壁となる可能性がある。

その障壁は商品そのものだけに存在するわけではない。例えば、広告や販促物の内容を理解しにくい、パッケージの表示が見づらい、Webサイトやアプリの操作が難しい、契約内容を十分に理解できない、問い合わせ先が分からない、手続きが複雑で途中離脱してしまうといった課題は、顧客とのあらゆる接点で発生し得る。企業にとっては部分的な改善を行っていても、どこか一つのプロセスが利用障壁となれば、顧客は商品の購入やサービス利用を継続できなくなる。

また、長寿社会では顧客との関係期間そのものが長期化する。従来は若年期から高齢期に至るまで同じ顧客と継続的に関係を持つことを十分に想定していなかった企業も多い。しかし人生100年時代には、顧客の身体機能や生活環境が変化しても、利用を継続できることが顧客維持やLTV向上に直結する。そのため企業には、顧客接点ごとに最適化された施策ではなく、顧客体験全体を通じて利用継続を支える視点が求められる。

長寿社会における既存事業改革とは、商品やサービスを高齢者向けに改良することだけではない。顧客が商品やサービスを知り、比較し、購入し、契約し、利用し続けるまでの一連のバリューチェーンを見直し、その各段階に存在する断絶や利用障壁を取り除くことである。言い換えれば、顧客が年齢を重ねても利用を継続できるよう、企業活動全体を長寿社会仕様へ再設計する取り組みなのである。

●長寿化に対応したバリューチェーンの見直し



①マーケティング・プロモーション：「顧客獲得」から「生涯関係構築」へ

長寿社会では、顧客との関係期間が長期化するため、マーケティングの本質である関係構築をこれまで以上に重視する必要がある。顧客が80代、90代まで利用を継続することも珍しくなくなるため、企業には短期的な販売拡大ではなく、長期的な関係維持とLTV最大化が求められる。

一方で、高齢化に伴い身体機能や認知機能、デジタル活用能力には個人差が広がる。その結果、「情報が届かない」「内容を理解できない」「適切に判断できない」といった理由で、顧客が購買や契約のプロセスから離脱するリスクが高まる。

そのため企業は、商品を訴求して顧客を獲得するマーケティングから、顧客との継続的な関係構築と意思決定支援を重視するマーケティングへ転換する必要がある。紙、電話、対面、デジタルなど複数のチャネルを組み合わせながら、顧客が年齢を重ねても企業との接点を維持できる仕組みが求められる。

事例 | 経済産業省 オレンジイノベーションプロジェクト²¹

- ・ 参画企業では、高齢顧客や認知症当事者との対話を踏まえ、商品パッケージの文字サイズや情報配置を見直し、「見やすさ」「分かりやすさ」を向上している。
- ・ 商品機能や成分訴求中心の広告から、「どのような場面で役立つか」を伝える広告へ転換し、高齢顧客が利用シーンを理解しやすいコミュニケーションを実施。
- ・ 販促物において専門用語や複雑な表現を削減し、情報量を絞り込んだシンプルな情報提供へ見直しを実施

出典：日本認知症官民協議会 認知症イノベーションアライアンスワーキンググループ「当事者参画型開発の手引き」（2025）を基に日本総研作成
(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/dementia/toujishasannkakugat_akaiahatu_tebiki202503.pdf)

②商品開発：「高機能化」から「使い続けられるモノ」へ

長寿社会では、顧客が年齢を重ねることで、これまで問題なく使えていた商品が徐々に使いにくくなる。表示が見づらい、操作方法が分かりにくい、ボタンが押しづらい、設定やメンテナンスが難しいといった課題は、商品の性能ではなく、加齢に伴う身体機能や認知機能の変化によって生じる利用障壁である。

そのため企業には、性能や機能の向上を追求する商品開発から、顧客が年齢を重ねても使い続けられる商品開発への転換が求められる。視認性、操作性、安全性、誤操作からの復旧のしやすさ、設定・メンテナンスの容易さなどを設計段階から組み込み、利用継続を前提とした商品づくりを行う必要がある。

事例 | リンナイ SAFULL+²²

- ・ 高齢化に伴い、火の消し忘れや裸火への不安から調理をすることをやめてしまうという課題に着目。
- ・ わかりやすい音声案内機能や安全センサーを搭載し、火災や事故リスクを低減
- ・ 操作ボタンや表示の視認性・操作性を向上直感的に操作できるユーザーインターフェースを採用
- ・ 高齢者にとって「最も使いやすくてわかりやすいコンロ」をご提案
- ・ 利用時の不安や誤操作を減らし、長期継続利用を支援

出典：株式会社リンナイ 公式ニュースリリース「慣れ親しんだガス火調理をいつまでも シニア世代向けガスコンロ SAFULL+ 2月1日発売」（2024年1月10日）を基に日本総研作成
(https://www.rinnai.co.jp/releases/2024/0110/index_1.html?s=09)

③サービス設計：「提供するサービス」から「到達できるサービス」へ

長寿社会では、サービスの価値は「何を提供するか」だけでなく、「そのサービスにたどり着けるか」「利用を継続できるか」によって決まる。高齢顧客は、移動能力や情報取得能力、家族や支援者の有無によって、サービスへのアクセス環境が大きく異なる。そのため、予約がオンライン限定、店舗までの移動が前提、相談窓口が分かりにくいといった小さな摩擦でも、利用を諦める要因となる。

企業には、自社チャネルへ顧客を合わせるサービス設計から、顧客の生活動線や利用環境に合わせて接点を設計するサービス設計への転換が求められる。オンライン、電話、対面、訪問、地域拠点など複数のチャネルを組み合わせ、顧客の状態に応じて必要なサービスへアクセスできる環境を整備することが重要である。

事例 | ウエルシア薬局株式会社 移動販売車 うえたん号²³

- ・ドラッグストアを「地域の健康ステーション」と位置付け、移動販売によって高齢者の健康・生活支援へのアクセスを拡大
- ・薬剤師や管理栄養士による健康相談機能を備え、地域の相談拠点としての役割を強化
- ・食品・日用品・医薬品を届け、来店困難な高齢者の購買機会を維持
- ・定期訪問を通じて地域との接点を創出し、見守りやつながりの維持に貢献
- ・「顧客が店舗に来る」から「企業が生活圏へ出向く」サービスモデルへ転換

出典：ウエルシア薬局株式会社 公式ニュースリリース「新たに3自治体で移動販売車「うえたん号」を始動し、地域のコミュニティづくりを支援」（2025年1月17日）を基に日本総研作成

(https://www.welcia-yakkyoku.co.jp/content/fixed/1114/top_pdf/newsrelease250117.pdf)

④営業・契約：「売るプロセス」から「納得して意思決定できるプロセス」へ

長寿社会では、営業・契約の前提そのものが変化する。従来は顧客本人が情報を理解し、自ら契約判断を行うことを前提としていたが、高齢期には判断能力や情報取得能力の変化に加え、家族や支援者の関与が増えることで意思決定プロセスが複雑化する。特に金融、不動産、医療・介護、通信などの分野では、配偶者や子ども、ケアマネジャー、成年後見人などが契約やサービス利用の判断に関与する場面が増加する。

そのため企業は、顧客本人だけでなく、本人を中心とした「意思決定ネットワーク」と向き合う必要がある。企業には、家族同席を前提とした説明や代理人対応、顧客の理解度確認などを組み込んだ営業・契約プロセスへの転換が求められる。また、営業担当者にも高齢顧客とのコミュニケーション能力や認知症・フレイルに関する基礎知識が必要となる。

事例 | SIP「高齢者が生涯にわたって自立的に経済活動ができる包摂的な社会経済システム構築」²⁴

- ・慶應義塾大学ファイナンシャル・ジェロントロジー研究センターは、産学官連携のもと、戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）において高齢者の意思決定支援や金融包摂の実現に向けた仕組みを開発
 - ・年齢ではなく本人の理解力や判断能力に応じた金融取引支援モデルを検討
 - ・金融機関と自治体・地域包括支援センター等の連携により、必要な支援へつなぐ仕組みを構築
 - ・認知機能が変化しても自律的な経済活動を継続できる社会システムの実現を目指す
- ※本事業は、2026年4月からBRIDGE（研究開発とSociety 5.0との橋渡しプログラム）へ移行

出典：慶應義塾大学経済研究所 ファイナンシャル・ジェロントロジー研究センターウェブサイトを基に日本総研作成

(<https://rcfg.keio.ac.jp/research/sip/>)

⑤アフターフォロー：「問い合わせ対応」から「利用継続支援」へ

長寿社会では、アフターフォローの役割も変化する。高齢顧客は、操作方法が分からない、手続きが負担になる、身体機能や認知機能の変化によって利用が難しくなるなどの理由から、不満を表明することなくサービス利用を中断することがある。そのため企業には、問い合わせへの対応だけでなく、顧客が継続して利用できる状態を維持する視点が求められる。

利用頻度の低下や契約更新の停滞、手続き未完了の増加などは、利用継続が難しくなっている兆候である。企業はこうした変化を早期に把握し、利用方法の再説明、契約内容の見直し、家族との連携などを通じて継続利用を支援する必要がある。

企業には、顧客からの問い合わせを待つ姿勢から、顧客の変化を先回りして支える姿勢への転換が求められる。長寿社会では、顧客が年齢を重ねてもサービスを利用し続けられるよう支援すること自体が、LTV向上や顧客関係の維持につながる重要な経営機能となる。

事例 | 三井住友銀行「SMBCエルダープログラム」²⁵

- ・ 高齢顧客とその家族を対象に、専任コンシェルジュによる継続的なサポート体制を整備
- ・ 定期的な訪問や電話を通じて、資産管理や各種手続きに関する不安・困りごとを把握
- ・ 顧客本人だけでなく家族とのコミュニケーションを通じて、状況変化を早期に把握
- ・ 必要に応じて見守りサービスや外部支援機関との連携を支援
- ・ 取引時だけでなく契約後も継続的に関与し、高齢顧客の金融サービス利用をサポート
- ・ 「相談を受けたら対応する」から「顧客との関係を維持しながら利用継続を支援する」モデルへ転換

出典：三井住友銀行「SMBCエルダープログラム」公式Webサイトを基に日本総研作成

(<https://www.smbc.co.jp/kojin/special/elder-program/>)

(<https://www.smfg.co.jp/investor/individualinvestors/retail.html>)

⑥ミドル・バックオフィス：「現場対応」から「長寿社会対応を支える業務基盤」へ

長寿社会への対応はフロント部門だけで完結しない。マーケティング、商品開発、サービス設計、営業・契約、アフターフォローを機能させるためには、それらを支えるバックオフィスや業務基盤の再構築が不可欠である。

高齢顧客対応を現場担当者の経験や善意だけに依存すると、対応品質のばらつきが生じる。説明不足のまま契約が進む、家族対応ルールが曖昧でトラブルになる、認知機能の変化に気づかず複雑な手続きを求める、苦情や離脱理由が分析されないといった問題が発生する。

そのため企業には、認知症・フレイルに関する基礎教育、高齢顧客対応研修、家族・代理対応ルール、説明・同意取得プロセスの標準化、不適切対応のモニタリング、苦情・離脱理由の分析、高齢顧客インサイトの蓄積が求められる。特に重要なのは、高齢顧客がどの段階で利用を諦めたのかを継続的に可視化することである。長寿社会対応とは接客マナーの問題ではなく、高齢顧客の特性を理解し、利用障壁を発見し続けるオペレーティングモデルへの転換なのである。

シニア人財の知見を企業価値へ転換

日本では長らく、高齢者は「支える側」と「支えられる側」という構図で捉えられ、企業においても定年後に労働市場から退出する存在と考えられてきた。しかし長寿社会では、この前提そのものを見直す必要がある。

2040年に向けて生産年齢人口が減少する一方、健康寿命の延伸により、60代・70代でも豊富な知識や経験を持つ人材は増加している。企業が向き合うべき課題は、「高齢者をどう支えるか」ではなく、「高齢人財の知識や経験をいかに企業価値へ転換するか」である。長寿社会におけるシニア人財活用戦略とは、高齢者を支援対象ではなく、競争力を支える人的資本として活用する戦略である。重要なのは、高齢者の活躍を「雇用維持施策」から「競争力強化施策」へ転換することだ。

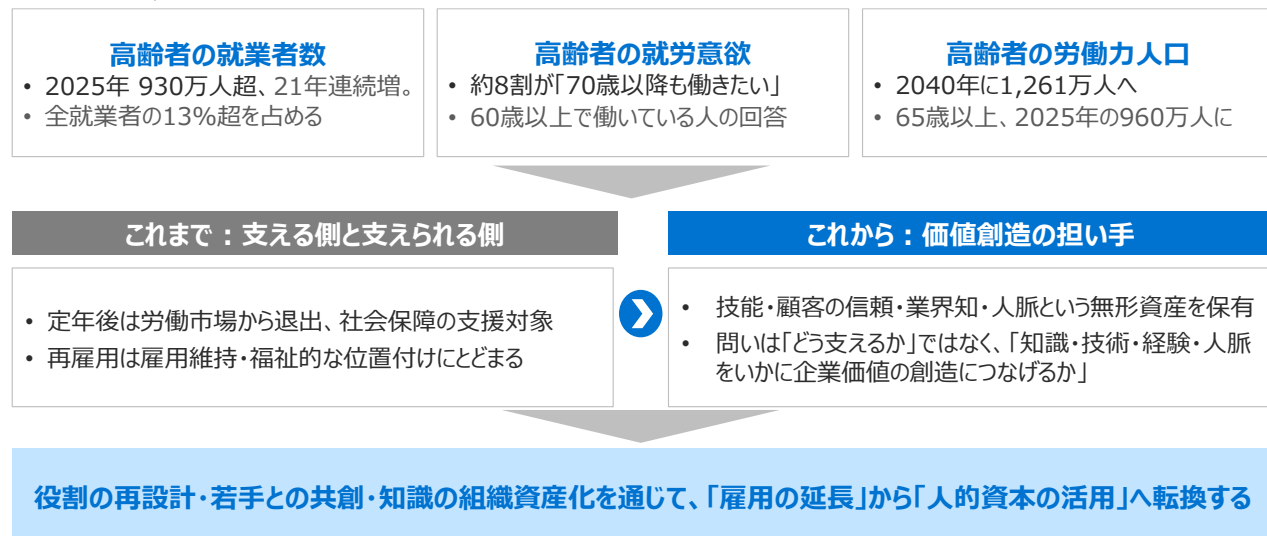
そのため企業には、年齢ではなく経験や能力に基づく人材ポートフォリオへの転換が求められる。高齢者を一律に再雇用するのではなく、専門職やアドバイザーとして活躍できる機会を創出するとともに、若手との共創や知識継承を通じて経験知を組織資産へ転換していくことが重要である。また対象は65歳以上に限らず、50代から60代前半も戦略的「人財」として再定義する必要がある。

さらに、活躍の場は企業内部に限らない。退職者との協業や起業・事業承継を通じた関係継続は、新規事業創出やオープンイノベーションの機会拡大にもつながる。

長寿社会とは、人的資本の活用範囲が大きく拡張する時代である。「高齢者が増えること」を問題と捉える企業と、「経験と知識を持つ人財が増えること」を機会と捉える企業との間で、競争力の差はさらに広がるだろう。

渋沢栄一は、「四十、五十は洩垂れ小僧、六十、七十は働き盛り、九十になって迎えが来たら、百まで待てと追い返せ」と語ったとされる。人生100年時代の今日、この言葉は決して誇張ではない。高齢者を「コスト」ではなく「資産」と捉え、長寿化によって拡張した人財の可能性を企業価値へ転換できる企業こそが、人口減少社会において持続的な競争優位を築くことができる。

●長寿社会におけるシニア人財観の転換²⁶



出典：総務省「労働力調査」、内閣府「令和6年高齢社会対策総合調査（高齢者の経済生活に関する調査）」を基に日本総研作成

示唆1 「量的活躍」から「質的活躍」へ

高齢者活躍というと、多くの場合は労働力不足への対応として語られる。確かに人口減少社会において、高齢者がより長く働くことは労働供給を支えることにつながる。国の統計によると、実際、65歳以上の就業者数は21年連続で増加し、2025年には930万人を超えて過去最多²⁷となった。また、60歳以上で働く人の約8割が「70歳以降も働きたい」と回答²⁸している。

しかし重要なのは、「何人働くか」という量的な活躍ではなく、「どのような価値を生み出すか」という質的な活躍である。高齢人材は、技術や技能、顧客との信頼関係、業界理解、意思決定経験、人脈など、企業競争力を支える無形資産を保有している。人口減少社会において不足するのは単なる労働力ではなく、経験や専門性を持つ人材である。シニア人財の活躍は、人手不足対策ではなく競争力強化のための経営課題なのである。

近年、多くの先進企業では、シニア人財活用の考え方そのものが変化している。従来の「定年後の雇用確保」ではなく、「経験や専門性をいかに価値創造へ転換するか」が重視されるようになっていく。

これらの企業に共通しているのは、シニア人材を単なる補完的な労働力ではなく、知識資本や顧客資本を持つ戦略「人材」として捉えている点である。そのため企業には、年齢ではなく知識や経験、専門性に基づいて役割を設計し、高付加価値領域で活躍できる機会を創出することが求められる。

今後は再雇用人数や雇用率といった量的指標だけではなく、シニア人材がどのような価値創造に貢献したかを評価する視点が重要になる。長寿社会における競争優位は、「何人のシニアを雇用しているか」ではなく、「シニア人材の経験と知識をどれだけ企業価値へ転換できているか」によって決まるのである。

事例 | 企業におけるシニア人財の活躍推進²⁹

- 三菱UFJ信託銀行では再雇用制度の中に「シニアジョブコース」を設け、職務分掌を作成した上で、高度な専門性やノウハウを生かせる業務へアサインする仕組みを導入している。単に働き続けてもらうのではなく、保有スキルとミッションを明確化し、処遇とも連動させることで、シニア人材の専門性を競争力へ転換しようとしている。
- NECは「年齢に関わらない人事」を掲げ、役職定年による一律のポストオフを廃止した。雇用延長後も本人がキャリアプランに応じて公募ポストへ応募できる仕組みを設け、シニア人材を経験豊富な専門人材として再配置している。年齢ではなく役割と成果を基準とすることで、シニア人材を新たな価値創造の担い手として位置付けている。
- リコーやオムロンではジョブ型人事制度を導入し、高齢社員についても役割や成果に応じた処遇を行っている。定年後であっても役職就任や専門職としての活躍機会を残し、「何歳か」ではなく「何を生み出せるか」を重視する方向へ転換している。

出典：独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「高齢者活躍企業事例サイト」（2024年09月30日）を基に日本総研作成
(<https://www.elder.jeed.go.jp/case/p9nvs60000000ch1.html>)
(https://www.elder.jeed.go.jp/topics/katsuyaku_jirei_r6.html)

示唆2 世代共創と知識資産化が新たな競争力を生む

長寿社会における人的資本経営の本質は、高齢人材の活用ではなく、若手とシニアが互いの強みを持ち寄り、価値創造と知識の組織資産化を通じて競争力を高め続ける「世代共創型組織」への転換にある。

これまで日本企業は、高齢者が引退し若手が引き継ぐ「世代交代」を前提としてきた。しかし人口減少社会では、若手人材と熟練人材の双方が減少する。求められるのは世代交代ではなく世代共創である。若手が持つデジタル技術や柔軟な発想と、シニアが持つ専門知識や顧客理解、人脈などの経験知を組み合わせることこそが、長寿社会における競争力の源泉となる。

事例 | シニア人財と若手の世代間共創³⁰

- ・ トヨタ自動車の「初代クラウン・レストアプロジェクト」では、熟練技能者（シニアエキスパート）の技能と、若手技術者の3D CADや3Dプリンタなどのデジタル技術を組み合わせながら車両の復元が進められた。
- ・ ベテランの製造ノウハウを若手がデジタル技術で可視化し、若手が作成した設計データをベテランが経験で補完することで、新たな価値を生み出す共創型の学習が実現した。こうした現象は製造業に限らない。
- ・ DX推進、新規事業開発、顧客体験改革、業務変革など、多くの領域で同様に求められている。
- ・ 若手が持つデジタル技術や発想と、シニアが持つ業界知見や顧客理解を組み合わせることで、単独では生み出せない価値が創出される。

出典：トヨタ自動車株式会社「トヨタタイムズ 第7回 若手の活躍と、世代を超えた技能伝承」（2024年1月25日）を基に日本総研作成
(https://toyotatimes.jp/series/crown_restoration/007.html)

一方で、高齢化と人口減少が同時に進む社会では、熟練人材の大量退職によって技術やノウハウが失われるリスクも高まっている。そのため、世代共創に加え、経験知を組織資産として蓄積していくことも重要になる。

今後企業には、世代横断型のプロジェクトやDX推進チーム、新規事業開発チームを意図的に設計し、異なる世代が日常的に協働する機会を増やすことが求められる。同時に、シニア人材の経験知やノウハウをデータベース化し、AIなども活用しながら組織知として蓄積・活用する仕組みを整備する必要がある。

事例 | シニア人財の経験知を組織資産へ転換³¹

- ・ 川崎重工はNTTデータと共同で、生成AIを活用した暗黙知伝承の取り組みを進めている。AIエージェントが熟練技術者との対話を通じて判断基準や経験則を抽出し、形式知として蓄積することで、若手技術者が必要な知識へアクセスできる仕組みを構築している。
- ・ また、熟練技能者の動作データを収集・分析し、技能そのものを再利用可能な知識へ転換する取り組みも進めている。
- ・ ここで重要なのは、「熟練者が若手を指導する」という従来型の技術伝承にとどまらず、「熟練者が保有する知識そのものを企業資産として保存・活用する」という発想へ転換している点である。知識を個人に帰属するのではなく、企業全体で共有・活用できる経営資産として捉え直しているのである。

出典：株式会社NTTデータ「DATE INSIGHT 技術のボタンをつなげ！ 製造業の暗黙知伝承の最前線」（2026年5月20日）、川崎重工業株式会社「熟練技術者の動きを再現し、技能を伝承する新ロボットシステム「Successor」」を基に日本総研作成
(<https://www.nttdata.com/jp/ja/trends/data-insight/2026/0520/>)
(<https://www.khi.co.jp/rd/technologies/robot/robotota.html>)

示唆3 プレシニアを企業の戦力として再定義する

長寿社会におけるシニア人財活用戦略を考える上で、実は最も重要なのは65歳以上ではなく、40代後半から50代のプレシニア層である。この世代は、事業や業界への深い理解、マネジメント経験、顧客ネットワーク、技術的専門性を最も多く保有している。一方で、管理職ポストの減少や役職定年などにより、その能力を十分発揮できていないケースも少なくない。

しかし2040年に向けて企業が直面する本質的な課題は、この層をどのように活躍させるかにある。長寿社会では、プレシニア層を「引退予備軍」ではなく、「次の成長を担う経営資源」として位置付けることが重要である。人口減少が進む中、若年人材の採用だけで競争力を維持することは難しい。今後の人材戦略の中心は、「採用」から「再投資」へ移行していくのである。

さらにAIやデジタル技術の進展により、単純な知識や定型業務の価値は相対的に低下する一方、経験に裏付けられた判断力や顧客理解、課題設定力の重要性は高まっている。これから求められるのは、プレシニア層が長年培ってきた経験や専門性と、新しい技術や知見を組み合わせながら価値創造を担うことである。

そのためには、リスキリングやリカレント教育に加え、越境学習や副業・兼業などを通じて新たな環境や価値観に触れる機会を提供することが重要となる。目的は単なる知識やスキルの習得ではない。経験を再編集し、新たな役割や事業機会へ接続することである。長寿社会では、プレシニア層を守る対象ではなく、変革の担い手として育成する発想が求められる。

プレシニア層への再投資は人事施策ではない。2040年の人口減少社会を見据えた組織戦略である。企業競争力を左右するのは、若手をどれだけ採用できるかではなく、今いる人材をどれだけ長期にわたり価値創造できる人財へ転換できるかなのである。

事例 | プレシニア層への再投資を通じた価値創造人材への転換³²

- ・ MS&ADインシュアランスグループでは「越境チャレンジプログラム」を展開し、社員が異なる業界や地域で課題解決に挑戦する機会を提供している。
- ・ 背景には、既存の経験知の延長線上だけでは新たな価値創造や行動変容が難しくなっているという問題意識がある。
- ・ 「自ら学び、考え、自律的に行動する人財」の育成を人事戦略の中核に位置付け、2022年度には年齢制限を撤廃して全世代へ対象を拡大した。
- ・ 45歳以上の社員を対象としたプログラムでは、地方企業や異業種での課題解決活動を通じて、リスキリングやセカンドキャリアを考える機会を提供している。参加者からは、これまでの経験が社外でも通用することを実感した、異業種での経験を通じて自社の強みを再認識できたといった声が上がっている。
- ・ 越境学習の目的は新たなスキル習得だけではなく、自らの経験を再編集し、新たな環境で価値として発揮する力を獲得することにある。

出典：Dialogue for Everyone プレスリリース「三井住友海上火災保険 50代社員に越境学習プログラムを提供。キャリア自律の機会を支援。」（2023年6月6日）を基に日本総研作成（<https://prt-times.jp/main/html/rd/p/000000015.000062206.html>）

長寿社会におけるシニア人財活用は、企業内部における再雇用や知識継承だけではない。近年では、長年培った知識や技術、人脈を活用し、自ら起業や事業創出に挑戦するシニアも増えている。60代や70代はもはやキャリアの終着点ではなく、新たな価値創造を始める時期にもなりつつある。

シニア起業の特徴は、若年層のスタートアップとは異なり、長年の実務経験や業界知見、顧客ネットワーク、技術的専門性を基盤としている点にある。ゼロからアイデアを模索するのではなく、現場で直面してきた課題や顧客ニーズへの深い理解を出発点としているため、事業化や社会実装に結び付きやすい。

こうした動きは、長寿社会においてシニア人材が「雇用される人材」だけでなく、「新たな雇用や市場を生み出す人材」にもなり得ることを示している。大企業や組織で培った技術や知見、人脈は、退職とともに価値を失うのではなく、新たな事業やイノベーションの源泉となる。

企業にとっても、シニア人財を単に再雇用するだけが選択肢ではない。起業や事業承継に挑戦する人材を支援し、出資や協業、CVCを通じて関係を維持することで、新規事業創出やオープンイノベーションの機会を拡大できる。長寿社会では、「社内にとどめる人材」だけでなく、「社外で価値を生み出す人材」をどう生かすかも重要な経営課題となる。

長寿社会においては、豊富な経験や専門性を持つ人材が、社内外で価値創造に挑戦できる環境を整備することが重要である。企業は再雇用に加え、起業支援や協業、投資を通じてシニア人材との接点を維持し、その知見やネットワークを新たな事業やイノベーションの創出へとつなげていく必要がある。シニア人財が生み出した価値が企業や社会へ還流する循環を構築することこそ、長寿社会における持続的な成長の鍵となる。

事例 | シニア人財が生み出す新たな事業とイノベーション³³

- ・ 株式会社ロジック・アンド・デザインは、画像鮮明化アルゴリズムや復元高解像度化技術を開発し、医療機器、防犯・防災、車載カメラ、ドローンなど多様な分野に展開している。
- ・ 同社の創業・経営チームは、大企業等でのキャリアを経たシニア人財が中心となって立ち上げたセカンドキャリア型のベンチャー企業である。創業当初は平均年齢が60歳を超える組織でありながら、高度な技術開発と事業化を推進してきた。近年は若手人材も参画し、多世代が協働する組織へ発展している。
- ・ 独自技術の将来性が評価され、三菱UFJ信託銀行による出資に加え、2026年には東京計器が第三者割当増資を通じて出資を実施した。
- ・ 東京計器は、防衛分野で開発を進めるAIカメラと同社の画像鮮明化技術を組み合わせ、無人機等の探知・識別能力向上を目指している。今回の出資は財務投資にとどまらず、技術連携や新製品開発を見据えた戦略的提携として位置付けられている。
- ・ 本事例は、シニア人財が「雇用される人材」にとどまらず、起業や事業創出を通じて新たな市場やイノベーションを生み出す存在となり得ることを示している。

出典：株式会社ロジック・アンド・デザイン プレスリリース「東京計器株式会社を引受先とする第三者割当増資を実施」（2026年4月15日）を基に日本総研作成（<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000030.000066414.html>）

7 戦略④ 長寿化に伴う組織改革

—超高齢社会に適応する持続可能な組織への変革—

組織の高齢化に求められる対応

長寿社会に関する企業経営の議論では、新たな市場機会やシニア向けビジネスに注目が集まりやすい。しかし企業にとって見逃してはならないのは、自社の組織そのものが高齢化していくことである。

今後、日本では生産年齢人口が減少する一方で、高齢従業員の比率が高まる。さらに、介護を担いながら働くワーキングケアラーの増加や、慢性疾患、フレイルなどの健康課題も顕在化していく。長寿化によって変わるのは人材の年齢構成だけではない。企業が前提としてきた「働く人の人生モデル」そのものが変化するのである。

人生100年時代には、60代、70代まで働くことが一般化し、介護や健康課題と向き合いながら就業を続ける人も増える。企業はこれまで経験したことのない「長く働く人材によって構成される組織」をマネジメントしなければならない。また、製造・物流現場では労働災害や身体負荷への対応が、専門職領域では技能継承が、管理職層では介護や疾病との両立が重要な経営課題となる。

つまり長寿社会とは、「高齢者市場が拡大する社会」であると同時に、「長寿化に伴う課題が企業組織の内部で発生する社会」でもある。今後は介護、生産性低下、健康リスク、労働災害、技能継承といった問題が、企業の事業継続や競争力に直結する経営課題へと変化していく。

企業に求められるのは、高齢人材をいかに活躍させるかだけではない。長寿化によって変化する人材構成や働き方に適応しながら、持続的に価値を創造できる組織へと変革することである。本稿でいう「長寿化に伴う組織改革」とは、生産性と競争力を維持・向上させながら、人的資本の毀損、生産性低下、安全リスク、介護離職、技能喪失といった経営リスクを抑制するための「守りの組織戦略」である。

●長寿社会における組織制度の前提変化と新たなリスク³⁴

観点	従来の前提	人生100年時代
キャリアモデル	・ 若年期に学び、中高年で管理職、60歳前後で引退 ・ キャリアは定年を前提に設計される	・ 働く期間が大幅に長期化（70代まで働くことが一般化） ・ 学び直しやキャリア転換が常態化
労働力構造	・ 若年・中年層が労働力の中心 ・ 高齢者は補完的労働力	・ 人材不足が経営制約になる ・ シニア人材が重要な労働力へ
健康問題	・ 生活習慣病予防・メンタルヘルスが中心	・ フレイル・サルコペニア・認知機能の変化と付き合いながら働く
介護問題	・ 介護は退職後の個人的課題 ・ 家族介護は家庭内で完結する問題	・ 40～50代の中核人材時期に、親の介護が発生 ・ 2030年にワーキングケアラー約318万人・経済損失約9兆円

対応を誤ると顕在化する経営リスク

人材確保リスク ・ 慢性的な労働力不足 ・ 人材獲得競争激化	人的資本リスク ・ 技能・ノウハウの喪失 ・ 中核人材流出	生産性リスク ・ プレゼンティーズム悪化 ・ 能力発揮の低下	安全・事業継続リスク ・ 労働災害増加 ・ ヒューマンエラー増加
---	--	---	---

出典：経済産業省「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」等を基に日本総研作成

示唆1 高齢者就労時代に対応した組織・人事制度への転換

従来の日本企業の人事制度は、終身雇用と年功的なキャリア形成を前提として設計されてきた。しかし、60代、70代まで働くことが当たり前になる時代においては、その前提自体を見直す必要がある。

実際、日本政府は2021年施行の改正高年齢者雇用安定法において、企業に70歳までの就業機会確保を努力義務として求めている。今後、高齢者雇用の拡大は、経営の前提条件になりつつある。

一方、多くの企業の制度は依然として「60歳前後で第一線を退く」ことを前提としている。賃金、評価、等級、人材育成の仕組みは、高齢期の長期就業を十分に想定していない。しかし実際には、第一線で働きたい人もいれば、専門性を生かした役割や後進育成を望む人もいる。収入を重視する人もいれば、社会参加を目的とする人もいる。画一的な制度では、シニア人材の能力を十分に生かすことはできない。

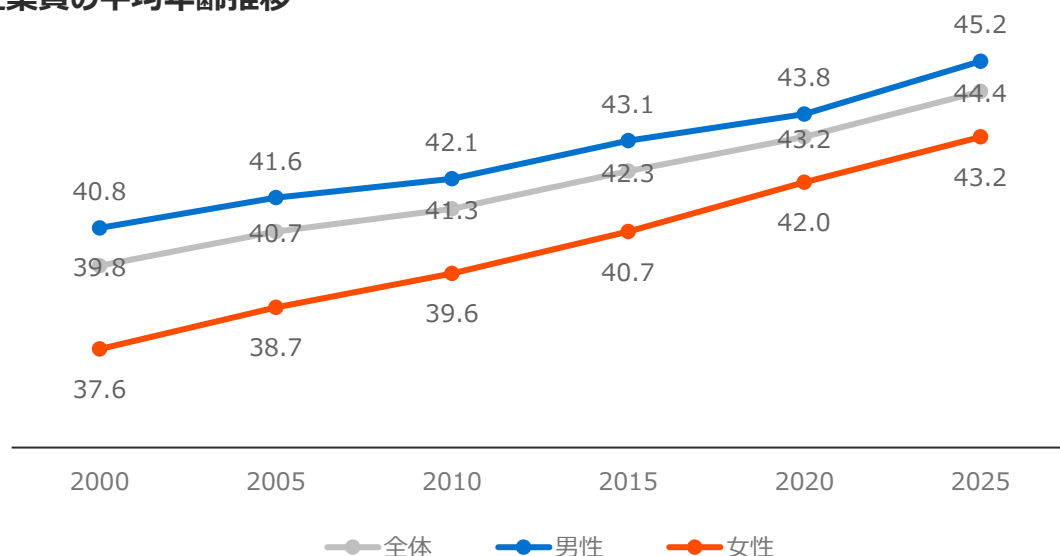
さらに、日本企業の従業員平均年齢は上昇を続けており、全体では2000年の39.8歳から2025年には44.4歳へ上昇³⁵している。組織の高齡化は既に進行しており、その対応は事業継続力を維持するための重要な経営課題となっている。

今後の企業には、年齢ではなく役割や専門性に基づく処遇制度や複線型キャリア、短時間勤務やジョブシェアリングなど、多様な働き方を受け入れる制度設計が求められる。また、再雇用を単なる人件費調整ではなく、経験豊富な人材を活用する戦略的人材ポートフォリオとして再構築することも重要である。

人口減少社会では、自社が育成してきた人材をいかに長く活用できるかが重要である。求められるのは、高齢者向けの特別な制度ではなく、マネジメント職、専門職、プロジェクト型人材、後進育成人材など、多様なキャリア選択肢を通じて能力を発揮できる組織づくりである。

長寿化によって企業が直面する本質的な課題は、40年、50年に及ぶ長い就業期間を前提として、人材の能力を最大限発揮できる制度や組織へと変革することである。高齢者就労時代の人事制度改革とは、単なる雇用延長ではなく、将来の人材供給制約に備えるための組織改革なのである。

●従業員の平均年齢推移³⁶



出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を基に日本総研作成

長寿社会においては、人事制度や健康管理だけでなく、業務そのものや職場環境の再設計も重要となる。これまで企業の業務設計は平均的な現役世代を前提としてきたが、今後は高齢従業員の増加を前提とした設計への転換が求められる。

多くの職場はいまだに「健康な現役世代」を基準としている。長時間の立ち仕事、重量物の運搬、複雑な業務手順、小さな表示や見づらい画面、属人的な作業運営などは、高齢従業員が増える環境では生産性や安全性の低下につながる。加齢に伴う視力や聴力、筋力、持久力、認知処理速度の変化は避けられず、高齢者が能力を発揮し続けるためには個人の努力だけでなく職場側の環境整備が不可欠である。

また、高齢労働者では転倒災害や腰痛などの動作起因災害が多く、年齢とともに労働災害発生率も上昇する傾向にある。そのため厚生労働省は「エイジフレンドリーガイドライン」や「高齢者の労働災害防止のための指針」を通じて、段差解消や手すり設置、照明改善、身体機能を補う設備導入、高齢者の特性を踏まえた作業管理などを推進している。高齢者が安全に働ける職場づくりは、今や企業に求められる重要な経営課題となっている。

さらに、生産年齢人口が減少する中、企業はより少ない人数で事業を維持しなければならない。職場インフラ改革は高齢者への配慮にとどまらず、人材不足社会における事業継続力の確保という意味を持つ。実際、高齢者にも働きやすい環境は、若手や子育て世代、障害者を含む多様な従業員にとっても働きやすい環境となる。分かりやすい表示やマニュアルは教育効率を高め、作業補助機器やロボットは身体的負担を軽減し、柔軟な勤務制度やデジタル活用は育児や介護との両立にも寄与する。

従業員の高齢化への対応とは、高齢者対応ではなく、人間中心の職場設計への転換である。具体的には、転倒防止を意識した動線設計や段差解消、十分な照明、見やすい表示、聞き取りやすい音声案内などが求められる。生産現場では、重量物運搬支援機器やアシストスーツ、作業補助ロボットなどを活用し、身体的負担を軽減することも重要である。

同時に、属人的な判断や長時間労働を前提とした業務から脱却し、誰もが安全かつ安定的に遂行できる業務へ転換する必要がある。マニュアルのデジタル化、作業手順の可視化、チェックリストの導入、AIによる業務支援は、ミスの低減と生産性向上に寄与する。さらにAI、RPA、ロボティクス、自動搬送、遠隔監視などを活用し、人手依存型のオペレーションを見直すことも重要になる。

長寿社会における職場インフラ改革とは、単なる職場改善活動ではない。人間の体力や経験への依存を見直し、年齢や身体能力に左右されにくい業務へ転換する取り組みである。従業員への配慮にとどまらず、人材不足と安全リスクを吸収するための事業継続戦略なのである。

近年、多くの企業が健康経営に取り組んでいるが、その多くは生活習慣病予防やメンタルヘルス対策など、現役世代を対象とした施策である。人生100年時代を迎え、企業は健康経営の対象そのものを見直す必要に迫られている。

人手不足が進む中、企業は60代以降の人材への依存度を高めている。今後は70代まで働くことも珍しくなくなり、高齢人材が能力を維持しながら活躍できる環境づくりが、競争力に直結する。一方、加齢による身体・認知機能の変化は避けられない。企業が向き合うべき健康課題は、「病気にならないこと」から「能力を維持しながら働き続けられること」へと変化している。

従来の健康経営は欠勤や休職の予防が中心であったが、今後はフレイル、サルコペニア、MCI（軽度認知障害）など、健康と病気の間にあるリスクへの対応が重要となる。これらは自覚しにくく、健康診断だけでは把握しづらいが、放置すれば転倒や要介護化、離職、生産性低下につながる可能性がある。

身体・認知機能の低下は、生産性や安全性にも直結する。運輸業では安全運転能力、製造業や建設業、インフラ産業では身体機能の維持が事業の前提となる。これらの業界では高齢就業者も多く、フレイルや認知機能低下への対応は、安全管理や事業継続に関わる経営課題である。知識集約型産業でも、認知機能の維持や慢性疾患、家族介護との両立は生産性や定着率に影響する。フレイルやMCIは、医療・介護の領域を超えた人的資本リスクとなりつつある。

企業には、健康診断やストレスチェックに加え、フレイルチェック、筋力・歩行機能の測定、認知機能セルフチェックなどを通じ、変化を早期に把握することが求められる。運動習慣の形成、栄養・睡眠改善、サルコペニア・MCI予防など、リスクの顕在化前に介入する仕組みも重要である。

さらに、50代以降の従業員には、更年期支援、慢性疾患や治療と仕事の両立支援など、人生後半特有の課題への対応が必要となる。PHRやウェアラブルデバイスの活用も有効だが、その目的は従業員の管理ではなく、自律的な健康管理の支援にある。

健康経営のKPIも、健康診断受診率やストレスチェック実施率だけでなく、プレゼンティーズム、アブセンティーズム、フレイルリスク、就労継続年数、介護離職率、労働災害発生率などを組み合わせ、人的資本の健全性を多面的に把握する必要がある。

長寿社会において企業に求められるのは、単に健康な従業員を増やすことではなく、人生後半にも能力を発揮できる人的資本を維持することである。健康経営は、福利厚生施策から、就労寿命の延伸を通じて生産性低下や人材流出を防ぐ人的資本リスクマネジメントへと進化する必要がある。

示唆4 「仕事と介護の両立支援」がさらなる経営課題へ

長寿社会において、仕事と介護の両立は重要な人的課題である。介護の多くは40代後半から60代の現役世代が担っており、高齢者人口の増加に伴い、親や配偶者を介護する従業員はさらに増加すると考えられる。経済産業省は、2030年に家族介護者が約833万人、そのうち約318万人がワーキングケアラーになると推計している³⁷。仕事と介護の両立は、一部の従業員の問題ではなく、企業が直面する構造的課題となりつつある。

企業にとって介護問題は、熟練人材の喪失、生産性低下、管理職不足などにつながる経営課題である。その影響は介護離職だけにとどまらない。経済産業省の試算では、仕事と介護の両立困難に伴う経済損失は2030年に約9兆円³⁷に達し、その大部分は生産性低下によるものとされる。介護を担いながら十分な能力を発揮できない従業員の増加が、経営に大きな影響を及ぼすのである。また、介護を担う中心層は40代後半から60代前半に集中³⁸し、管理職や専門職などの中核人材と重なる。その離職や生産性低下は、企業の知識資産やマネジメント機能を揺るがすリスクとなる。

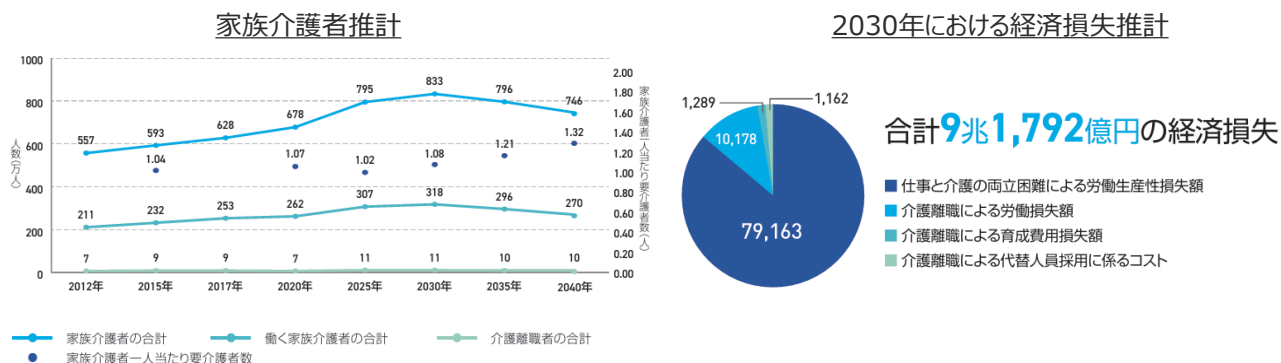
こうした背景から、2025年施行の改正育児・介護休業法では、介護離職防止に向けた雇用環境整備、介護に直面した従業員への個別周知・意向確認、40歳前後での情報提供が義務化され、テレワーク導入も努力義務となった。両立支援は、福利厚生から人的資本経営の一部へと位置付けが変わりつつある。

企業には、介護休業制度だけでなく、相談体制、介護リスクの早期把握、柔軟な勤務制度、外部サービスとの連携、管理職教育を含む包括的な支援が求められる。介護は発生時期や期間を予測しにくく、認知症の進行や要介護度の変化によって長期化するため、発生後の一時的な休業だけでは対応できない。介護があっても働き続けられる環境を、平時から整備する必要がある。

具体的には、アンケートやセルフチェックによる介護リスクの把握、相談窓口や介護コンシェルジュの設置、管理職による兆候把握と制度への接続が重要となる。加えて、フレックスタイム、テレワーク、短時間勤務、時間単位休暇など、日常的に働き方を調整できる仕組みや、家事代行、見守り、通院付き添い、遠距離介護支援などの外部サービスとの連携も有効である。

仕事と介護の両立支援の本質は、介護離職を減らすことだけではない。介護を担いながらも能力を発揮できる組織をつくり、熟練人材の知識、経験、顧客関係、マネジメント力を維持することである。長寿社会における両立支援は、福利厚生ではなく、人材確保と生産性維持のための経営戦略なのである。

● 仕事と介護の両立困難による影響³⁷



出典：経済産業省「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」

(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kaigo/main_202603.pdf)

8 終わりに LX戦略が問いかけるもの

－高齢化を「社会課題」から「経営アジェンダ」へ－

明るい長寿社会を目指して

日本は世界に先駆けて超高齢社会に直面している。しかし本稿で見てきたように、その本質は高齢者が増えることだけではない。人々が長く生き、長く働き、長く消費し、長く社会参加することで、市場、顧客、組織、人材の前提そのものが変化することである。

長寿社会への対応は、高齢者向け市場への参入や定年延長といった個別施策ではない。顧客が長く生きる社会においてどのような価値を提供するのか。そして、従業員が長く働く社会においてどのような組織をつくるのか。企業活動全体を問い直す経営課題である。

本稿では、その方向性をLX戦略として整理した。長寿化による需要を取り込む事業の攻め、顧客の高齢化に対応する事業の守り、高齢者を価値創造の担い手として活用する組織の攻め、そして高齢化に伴う組織リスクに対応する組織の守りである。企業には、この4つの戦略を統合的に進めることが求められる。

重要なのは、高齢化を単なる制約として捉えないことである。長寿社会には、人々がより長く生き、学び、働き、消費することによって生まれる新たな需要と成長機会がある。一方で、人材不足や健康・介護リスクなど、企業の持続可能性を脅かす課題も存在する。企業には、その機会とリスクの双方に向き合うことが求められる。

DXがデジタル技術の導入ではなく経営変革であったように、LXの本質も高齢者向け施策を追加することではない。長寿社会を前提に、事業、顧客接点、組織、人材のあり方を再定義する経営変革である。

日本企業は世界で最も早く超高齢社会に直面している。しかしそれは同時に、世界で最も早く長寿社会の課題解決モデルを構築できる立場にあることを意味する。

私たちが目指すべきなのは、高齢化への対応ではない。年齢にかかわらず、人々が長く学び、働き、消費し、社会に参加し続けられる「明るい長寿社会」の実現である。

企業はその担い手として、新たな需要を創造し、多様な人材が活躍できる場を提供し、社会課題の解決に貢献していかなければならない。

これからの企業経営に問われるのは、「高齢化にどう対応するか」ではない。「長寿社会を前提に、自社はどのような価値を創造し続けるのか」である。その問いに向き合うことこそが、LX戦略の出発点なのである。

－ 巻末資料 －

巻末資料① 事例紹介 | 長寿を機会と捉えた成長戦略の取り組み

巻末資料② 事例紹介 | 長寿に対応する既存事業改革の取り組み

Case 1. 金融機関

信頼・顧客基盤・資産管理力を「高齢期の意思決定支援」へ転換

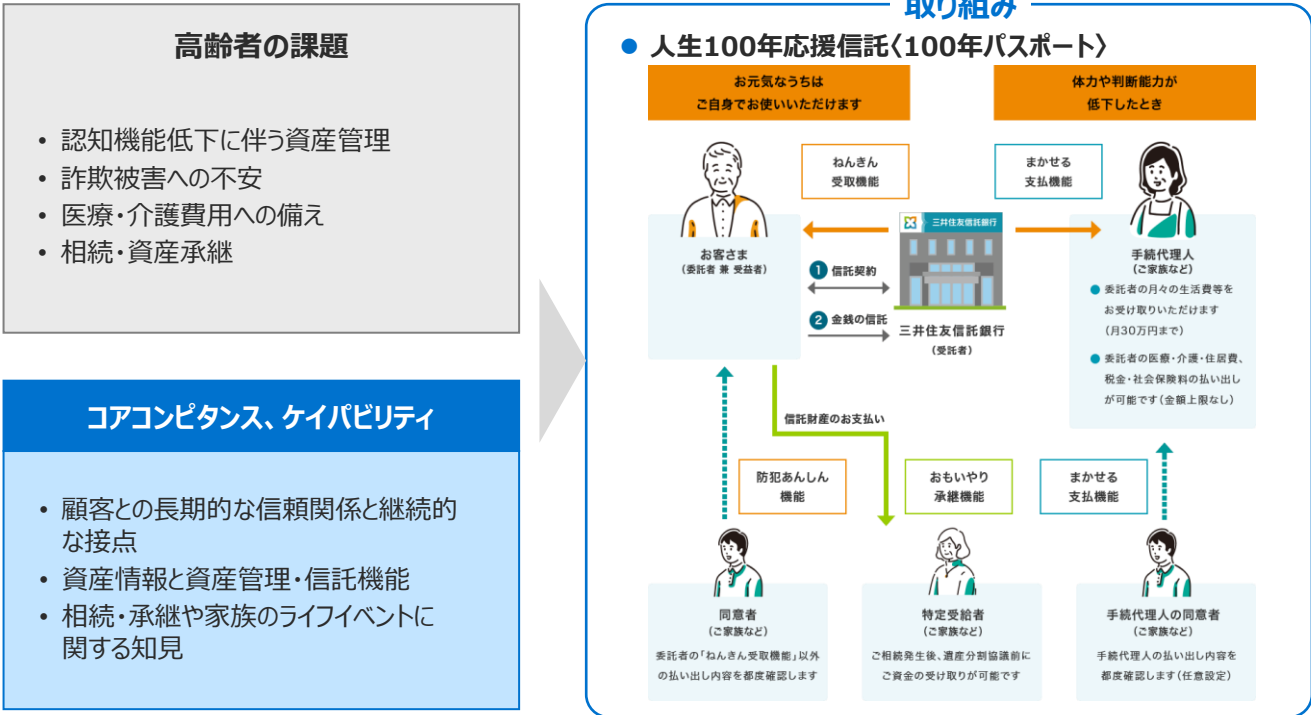
長寿社会では、認知機能低下に伴う資産管理、詐欺被害防止、医療・介護費用への備え、相続・承継、身元保証、死後事務など、人生後半の意思決定に関わる課題が拡大していく。これらは単なる金融課題ではなく、高齢者本人の生活や尊厳、家族の安心にも関わる生活課題である。

金融機関の強みは、金融商品の販売力そのものではない。長年にわたり蓄積してきた顧客基盤、顧客からの信頼、資産情報、資産管理ノウハウ、相続・承継に関する知見、そして家族を含めたライフイベントへの継続的な接点にある。

三井住友信託銀行は、この強みを活用し、「人生100年応援信託〈100年パスポート〉」³⁹を提供している。同サービスは、「まかせる支払機能」「防犯あんしん機能」「年金自動追加信託サービス」などを通じて、認知症や健康不安に備えた資産管理と生活支援を行うものである。

また、「おひとりさま信託」では、死後事務サービスを、信託を使ってパッケージ化することで、今や最多の家族形態となった単独世帯のほか、いつかはおひとりさまになる夫婦のみ世帯や、遠居などで頼りになる親族家族などがいない、もしくは迷惑をかけたくない高齢者も含めたニーズに対応している。本事例は、信託機能や資産管理機能を「資産を管理する能力」から「人生後半の意思決定を支援する能力」へと再定義した点に特徴がある。同社は、顧客との信頼関係や相続・承継ノウハウといった既存の強みを活用し、金融市場から高齢期の生活支援市場へ事業領域を拡張した。

この事例が示すのは、長寿社会における金融機関の競争優位が金融商品そのものではなく、「信頼」と「長期伴走力」にあるという点である。資産運用に加え、資産を守り、意思を残し、人生後半の意思決定を支援することが、新たな価値創造につながる。



出典：三井住友信託銀行株式会社 ウェブサイトを基に日本総研作成 (<https://www.smtb.jp/personal/entrustment/passport/service>)
 (<https://www.smtb.jp/personal/entrustment/after/point>)

長寿社会では、介護は高齢者本人だけの問題ではない。介護施設の選定、介護費用の確保、認知症への対応、仕事と介護の両立など、本人や家族は多くの課題に直面する。また企業にとっても、介護離職は人材確保や生産性に関わる重要な経営課題となっている。保険会社の強みは、保険商品の販売力だけではない。顧客のリスクを評価する能力、長期契約を通じた継続的な顧客接点、顧客データ、保障設計ノウハウ、そしてリスク発生時の支援体制にある。

SOMPOホールディングスは、保険事業とグループの介護事業の強みを活用し、無料介護相談サービス「ウェルビオ」⁴⁰を展開している。同サービスは、介護相談、介護施設紹介、認知症相談、介護費用シミュレーション、介護とお金に関する相談などをワンストップで提供する。利用者は保険契約の有無にかかわらず相談でき、介護に関する悩みを包括的に支援する仕組みとなっている。このサービスの特徴は、保険と介護を横断的に結び付けている点にある。例えば介護施設選びの相談では、単なる施設紹介にとどまらず、介護度や家族状況、将来的な介護費用まで考慮しながら助言が行われる。また、介護費用シミュレーションでは、保険商品だけでなく、公的介護保険制度や介護サービス利用も踏まえた相談が可能である。これは保険会社単独では実現しにくい価値であり、保険事業と介護事業を併せ持つSOMPOグループならではの特徴と言える。

さらに近年では、こうした機能と法人顧客基盤を活用し、企業の仕事と介護の両立を支援する「ウェルビオ Biz」⁴⁰も展開している。本事例の特徴は、保険会社の役割を「保険金を支払う存在」から「人生のリスクに伴走する存在」へと拡張した点にある。長寿社会では、介護、認知症、家族支援など、金銭給付だけでは解決できない課題が増えている。

同社は、リスク評価能力、長期にわたる顧客接点、介護事業で培った現場知見を組み合わせることで、介護・健康・家族支援へと価値提供領域を拡大した。顧客の不安やリスクに継続的に寄り添い、適切な支援につなぐ仕組みを構築した事例である。

高齢者・家族の課題

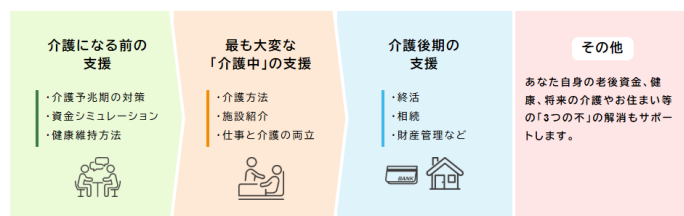
- ・ 介護・認知症への備え
- ・ 適切な意思決定
- ・ 介護費用や将来リスクへの不安
- ・ 仕事と介護の両立支援ニーズの拡大

コアコンピタンス、ケイパビリティ

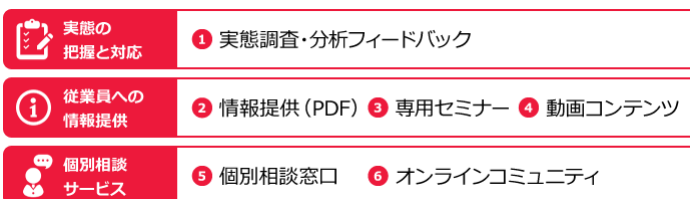
- ・ リスク評価・保障設計能力
- ・ 長期契約を通じた保険顧客接点（法人顧客・個人顧客とのパイプライン）
- ・ 介護事業により蓄積された知見・データ

取り組み

● 対個人向け介護相談「ウェルビオ」



● 対法人向け仕事と介護の両立支援「ウェルビオ Biz」



出典：SOMPOウェルビーイング株式会社 ウェブサイトを基に日本総研作成（<https://www.sompo-wb.co.jp/wellbio/>）
（<https://www.sompo-japan.co.jp/hinsurance/entrisksolution/entsolution/s6/index.html>）

超高齢社会において、多くの地域で顕在化している課題の一つが「移動」である。高齢化が進む地方部では、免許返納者の増加や公共交通の縮小により、買い物や通院など日常生活に必要な移動が困難になる地域が増えている。さらに、外出機会の減少は社会参加の機会の喪失につながり、孤立やフレイル、要介護化のリスクを高めることが指摘されている。

モビリティ業界の強みは、自動車や車両の開発・販売だけではない。人やモノを安全かつ効率的に移動させる技術、交通ネットワークを設計・運営するノウハウ、移動データを活用する能力にある。

こうした強みを活用している事例の一つが、アイシンのオンデマンド交通サービス「チョイソコ」⁴¹である。チョイソコは、利用者の予約に応じてAIが最適な運行ルートを生成する乗合交通サービスであり、愛知県豊明市での実証を起点に全国へ展開されている。高齢者にも利用しやすい電話予約を採用するほか、自治体だけでなく地域企業がスポンサーとして参画することで、サービスの持続的な運営を支える仕組みを構築している点も特徴である。

この事例の優れている点は、アイシンが自動車部品やカーナビゲーションなどの開発を通じて培ってきた技術と知見を、同社の経営理念である「“移動”に感動を、未来に笑顔を。」のもと、「人々の移動を支える力」として地域交通の課題解決に活用している点にある。長寿社会では、自動車を所有することよりも、必要な時に移動できること自体が価値となる。

同社はその変化を捉え、移動を目的ではなく、買い物、通院、地域活動への参加といった生活機能を支える手段として位置付け直したのである。つまりチョイソコが提供しているのは交通サービスだけではなく、「外出機会」や「社会との接点」である。移動を通じて生活の継続や社会参加を支えるという点で、従来のモビリティ市場を超えた価値を創出している。

本事例が示すのは、長寿社会におけるモビリティ企業の価値提供が車両や部品にとどまらず、「移動を通じて生活機能を支える能力」にあるという点である。これは、自動車部品メーカーとして培ったケイパビリティを、生活機能を支えるモビリティサービスへと拡張した事例と言える。

高齢者・地域・自治体の課題

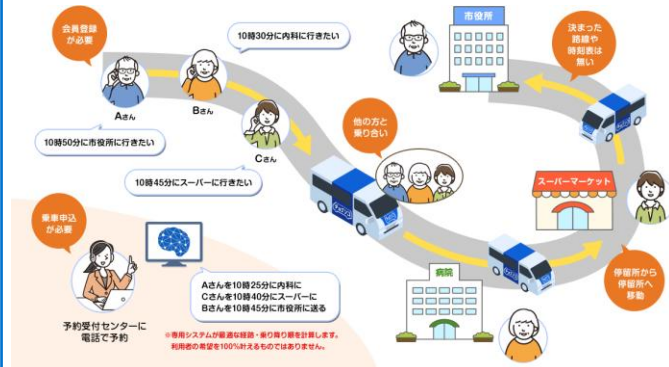
- ・ 日常生活を支える移動手段の不足
- ・ 外出・社会参加機会の減少
- ・ 孤立やフレイル、要介護化リスクの増大
- ・ 地域経済の減退
- ・ 医療費介護費の増大

コアコンピタンス、ケイパビリティ

- ・ モビリティ技術と運行最適化能力
- ・ 交通ネットワークの設計・運営ノウハウ
- ・ 移動ニーズを把握・分析するデータ活用能力
- ・ 多様な主体を巻き込む交通サービス構築力

取り組み

● チョイソコ 乗り合い送迎サービス



出典：株式会社アイシン「チョイソコ」紹介ページを基に日本総研作成 (<https://choisoko.jp/about>)
(<https://www.aisin.com/jp/aitthink/innovation/blog/005974.html>)

長寿社会の進展に伴い、高齢者の転倒・骨折は大きな社会課題となっている。特に大腿骨近位部骨折は、その後の身体機能低下や要介護化につながるリスクが高く、高齢者本人のQOL低下だけでなく、医療・介護負担の増大にも影響する。

また、転倒への不安は外出や運動、社会参加を控える要因となり、健康寿命の短縮を招く。長寿社会では、「治療すること」だけでなく、「安心して活動を継続できること」の重要性が高まっている。

こうした課題に対し、ダイセルはウェアラブルエアバッグ「あすほ」⁴²を開発した。同社は約40年にわたり、自動車エアバッグ用インフレーターを開発してきたが、その技術を高齢者の日常生活へ応用。転倒を検知すると瞬時にエアバッグを展開し、大腿骨周辺への衝撃を緩和することで骨折リスクの低減を目指している。

さらに産業技術総合研究所との共同研究により転倒検知アルゴリズムを開発し、広島大学病院との臨床研究を通じて実用化を進めている。

この事例の本質は、ダイセルがエアバッグ技術を「事故時の保護技術」から「高齢者が安心して動き続けるための技術」へと再定義した点にある。高齢社会では、自動車事故よりも転倒・骨折によって生活機能を失うリスクの方が身近な課題となる。同社は、長年培った安全技術を活用し、高齢者の歩行や外出、社会参加の継続を支える新たな価値創出に挑戦しているのである。

本事例が示すのは、長寿社会における成長機会とは、高齢者向け製品を新たに開発することだけでなく、自社技術が支えている価値を再定義することにあるという点である。

同社は、自動車の安全を支えてきた技術を、高齢者の健康寿命や生活機能の維持を支える技術へ展開することで、新たな市場創出を目指している。これは、長寿社会で拡大する課題を起点に、自社の強みを新たな事業へ転換した事例といえる。

高齢者の課題

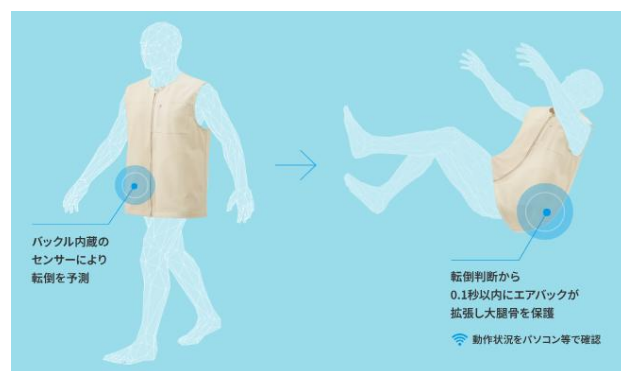
- ・ 転倒・骨折による要介護化リスクの増大
- ・ 転倒への不安による外出・活動量の低下
- ・ 健康寿命の短縮と社会参加機会の減少
- ・ 医療・介護負担の増加

コアコンピタンス、ケイパビリティ

- ・ 自動車エアバッグ用インフレーター技術
- ・ 瞬時に作動する衝撃保護技術
- ・ 事故分析に関する知見・ノウハウ
- ・ 転倒検知アルゴリズム開発力
- ・ 安全設計・品質保証ノウハウ

取り組み

● ウェアラブルエアバッグ「あすほ」



出典：株式会社ダイセル「あすほ」製品紹介ページを基に日本総研作成
(<https://www.daicel.com/safety/asuho/>)

デジタルテクノロジー企業の強みは、センサーやカメラを通じて現実世界の状況を把握し、その情報を可視化・分析して予測や判断支援につなげる点にある。

長寿社会では、介護ニーズの拡大と介護人材不足が同時に進行している。限られた人員で見守りや事故防止を行いながら、ケアの質向上も実現しなければならない。

コニカミノルタは、複合機や画像機器事業で培った画像センシング技術やAI技術を活用し、医療介護施設向け見守りシステム「HitomeQ ケアサポート」⁴³を展開している。同サービスは、カメラやセンサーで入居者の行動を把握し、転倒や離床などのリスク行動を検知すると職員へ即時通知する。また、収集した行動データを蓄積・分析し、事故原因の分析やADL評価、ケア改善にも活用している。近年は2眼3DカメラやAIを活用し、より高度な行動検知や遠隔での声かけ機能も実装している。

この事業で同社が活用したのは、介護サービスの運営ノウハウではない。画像センシング、画像解析、AIによる行動認識、データ分析といった既存のケイパビリティである。従来は複合機や産業機器で活用されていた技術を、高齢者の行動把握や転倒予防、介護業務支援へと転用したのである。

さらに同社は、行動履歴の蓄積やADLアセスメントを通じてケア改善につなげる仕組みも構築している。つまり、「画像を記録・処理する技術」を、「高齢者の状態変化を把握し、安全な生活を支える仕組み」へと再解釈したのである。これは機器販売ではなく、データやAIを活用して介護現場の生産性向上とケア品質向上を支援する事業への転換と言える。加えて、さらに自社のAI・IT技術を応用し、シフト勤務表自動作成「miramos」や、LINEで介護施設と家族をつなぐ連絡ツール「HitomeQ コネクト」を自社で開発しサービスを提供している。

本事例が示すのは、長寿社会における新規事業創造では、新技術の開発よりも既存技術の用途を再定義することが重要だという点である。この事例は、コニカミノルタが画像技術を活用して人の状態変化を捉え、支援につなげる事業へ展開したケースと捉えることもできる。

長寿社会で拡大する見守りや健康管理、介護業務支援のニーズに対し、データ・AI・IoT技術を社会課題の解決へ転用することで、新たな市場を創出しているのである。

介護事業者の課題

- ・ 介護人材不足による現場負荷の増加
- ・ 高齢者の安全確保と事故予防
- ・ 継続的な状態把握とケア改善の必要性

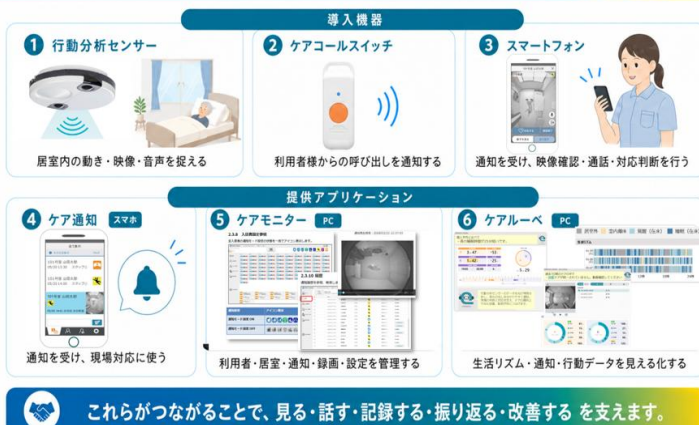
コアコンピタンス、ケイパビリティ

- ・ 画像センシング・画像解析技術
- ・ AIによる行動認識・異常検知技術
- ・ データ収集・分析による判断支援能力

取り組み

● 介護施設向け見守りシステム「HitomeQ（ひとめく）」

居室のセンサー、スタッフのスマートフォン、PCアプリを組み合わせて、日々の見守りとケア改善を支えます。



出典：コニカミノルタ株式会社「HitomeQ ケアサポート」製品サイト及び同社ご提供資料を基に日本総研作成
(<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/care-support/>)

Case 1. 家電業界

「高性能競争」から「使い続けられる競争」へ

家電・電機業界では、長らく性能や機能の向上が競争力の源泉であった。しかし顧客の高齢化が進む中、その競争軸は変化しつつある。

加齢に伴う視力や聴力の低下、認知的負荷の増大により、多機能化した製品を十分に活用できなくなるケースが増えている。近年の家電はスマートフォン連携やアプリ操作、ソフトウェア更新などを前提とするものも多く、製品は「買って終わり」ではなく「継続的に利用するサービス」へと変化している。その結果、製品性能そのものよりも、「購入後も安心して使い続けられるか」が顧客価値を左右するようになってきている。

そのためメーカーには、製品設計だけでなく、販売時の説明、初期設定支援、故障時の相談体制まで含めた顧客体験全体の見直しが求められる。説明書についても、単なるマニュアル提供ではなく、動画や音声、遠隔サポートなどを活用した支援が重要になる。

実際にリンナイは、前述のオレンジイノベーション・プロジェクトに参画し、認知症当事者との対話を通じてガス機器利用時の課題を検証している。そこで明らかになったのは、性能や機能そのものよりも、操作方法の理解や利用時の不安が継続利用の障壁になっているという事実であった。同社はこうした知見を製品設計や情報提供の改善に生かしており、「高性能な製品を作ること」だけでなく、「利用者が安全・安心に使い続けられること」を重視した開発へと発想を広げている。

この事例が示すのは、長寿社会では製品スペックの優位性だけでは競争力を維持できないということである。継続利用のしやすさや、困った時に支援を受けられることが重要な価値になる。

また、高齢化への対応は一部のシニア向け施策ではない。直感的な操作性や分かりやすいインターフェースは、子どもや障害者、外国人などにとっても利便性向上につながる。

家電・電機メーカーに求められるのは、高性能競争を続けることだけではない。顧客が高齢になっても安心して利用を継続できる環境を整え、製品価値を長期にわたって維持することである。今後の競争軸は、「どれだけ高性能か」ではなく、「どれだけ長く使い続けられるか」へと移行していくのである。

● リンナイ株式会社 シニア世代向けガスコンロ「SAFULL+」⁴⁴



出典：株式会社リンナイ 公式ニュースリリース「慣れ親しんだガス火調理をいつまでも シニア世代向けガスコンロ SAFULL+ 2月1日発売」(2024年1月10日) (https://www.rinnai.co.jp/releases/2024/0110/index_1.html?s=09)

小売業界では、顧客の高齢化が店舗運営そのものを変え始めている。高齢者にとって買い物は単なる消費活動ではなく、食生活や健康管理に加え、外出や地域との交流を通じた社会参加の機会でもある。

加齢に伴う身体機能や移動能力の変化により、高い棚の商品が取りづらい、レジ待ちが負担になる、運転免許返納で来店が難しくなるといった課題が生じる。特に人口減少と高齢化が進む地域では、「買い物をしたいが店舗まで行けない」買い物弱者の増加が社会課題となっている。

そのため小売企業には、商品を販売するだけでなく、「顧客が継続的に買い物できる環境を維持すること」が求められる。低位置陳列や大型文字の売場表示、有人レジやスローレジの導入は、その代表例である。

実際にウエルシア薬局株式会社では、高齢化が進む地域を中心に移動販売事業を展開している。移動販売車に食品や日用品、事前に顧客から注文のあった医薬品などを積載し、定期的に地域を巡回することで、店舗に来店することが難しくなった高齢顧客の購買機会を維持している。

これは新しい商品を開発したわけではない。店舗網、商品調達力、物流ネットワーク、薬剤師や登録販売者との接点といった既存のドラッグストアのケイパビリティを活用しながら、「顧客が店舗に来る」という前提を見直した取り組みである。特に重要なのは、移動販売が単なる宅配サービスではない点にある。

販売員との会話や定期訪問は、独居高齢者の見守りや地域とのつながりの維持にもつながる。高齢顧客にとっては買い物支援、企業にとっては顧客接点の維持、地域にとっては生活インフラの維持という多面的な価値を生み出している。

この事例が示すのは、小売業の競争軸が「店舗でいかに売るか」から、「顧客が年齢を重ねても購買を継続できる仕組みをいかに構築するか」へ移行していることである。

人口減少社会では新規顧客獲得はますます難しくなる。小売業における長寿社会対応とは、高齢顧客の離脱を防ぎ、長期的な顧客関係を維持するための既存事業改革にほかならない。同社の取り組みは、「店舗運営の最適化」から「顧客の購買継続支援」へと事業目的を拡張した事例といえる。

● ウエルシア薬局株式会社 移動販売車「うえたん号」⁴⁵

地域の暮らしに寄り添い笑顔と安心をお届けします。

移動販売車 うえたん号

買い物を通じた地域コミュニティづくり

うえたん号とは？
 高齢化や人口減少が進む地域で、
 買い物が困難な方の生活を支えるために、
 ウエルシアが取り組む移動販売サービスです。
 地域の皆様との交流や見守り、健康サポートなどを通じて、
 安心して暮らせるまちづくりに貢献します。

買い物支援
 必要な商品を
 ご自宅近くまでお届け

交流の場づくり
 みんなが集まり、おしゃべりや
 笑顔が生まれる場に

見守り活動
 地域の皆さまの変化に気づき、
 安心・安全を見守ります

健康サポート
 薬剤師・管理栄養士による
 健康相談や情報提供を実施

出典：ウエルシア薬局株式会社ご提供資料

長寿社会の進展は、金融機関の営業・契約プロセスや、契約後の顧客フォローにも変化をもたらしている。従来の金融ビジネスは、顧客が自ら情報を収集し、契約内容を理解したうえで継続的に資産管理できることを前提としてきた。しかし、高齢顧客が増加する社会では、その前提が変化する。

営業・契約段階では、資産形成や投資提案だけでなく、老後資金管理や資産承継まで含めた意思決定支援の重要性が高まる。契約時には本人意思の確認や説明責任がより求められる一方、高齢であることのみを理由に取引を過度に制限しない配慮も必要である。今後は年齢による一律対応ではなく、認知機能や生活状況、家族環境に応じた柔軟な対応が求められる。

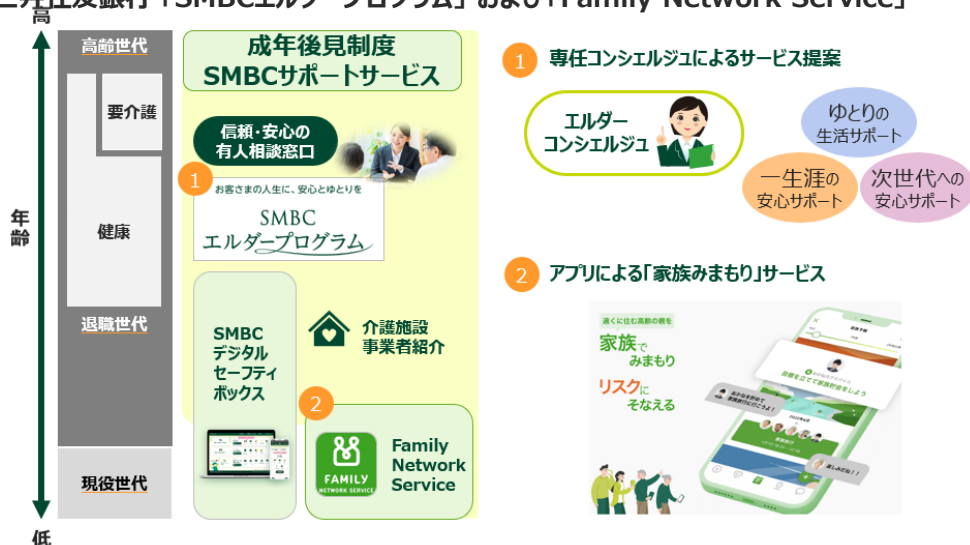
実際に地方銀行では、高齢顧客と家族を含めた意思決定支援体制の整備が進んでいる。例えば、家族連絡先登録制度や代理人カード、家族信託などを活用し、高齢顧客の取引継続や資産管理を支援している。これは金融商品販売の強化ではなく、高齢顧客本人と家族を含めた意思決定支援プロセスへの転換と捉えることができる。

また、アフターフォローの役割も変化している。長寿社会では、認知機能の変化や介護の発生などにより、顧客が自立的な資産管理を継続することが難しくなる。そのため金融機関には、契約後も顧客との接点を維持しながら、資産管理や生活上の課題への対応を支援することが求められる。

三井住友銀行は、高齢顧客向けサービスとして「SMBCエルダープログラム」を展開している。同サービスでは、専任コンシェルジュが定期訪問や電話を通じて高齢顧客や家族の相談に対応し、銀行手続きだけでなく、生活相談や見守りサービス「Family Network Service」とも連携している。これは単なる金融商品の提供ではなく、高齢顧客との継続的な関係維持・強化へと銀行機能を拡張する取り組みといえる。

長寿社会において金融機関に求められるのは、「資産を増やす支援」や「資産を守る支援」だけではない。営業・契約段階では意思決定を支援し、契約後は資産管理や生活課題への対応を継続的に支えることで、人生後半の安心を支える長期的なパートナーへと進化することが求められている。

● 三井住友銀行「SMBCエルダープログラム」および「Family Network Service」⁴⁶



出典：三井住友銀行「SMBCエルダープログラム」公式Webサイト

(<https://www.smbc.co.jp/kojin/special/elder-program/>)

(<https://www.smfg.co.jp/investor/individualinvestors/retail.html>)

フィットネス業界では、顧客の高齢化によって既存事業の前提が変化している。これまでスポーツクラブは、筋力向上やダイエットを目的とした現役世代向けの会員制ビジネスとして発展してきた。しかし人口減少が進む中、若年・中年層の会員獲得は難しくなり、高齢者は事業の持続性を支える重要な顧客層となっている。

一方、高齢者が求める価値は従来の会員とは異なる。重要なのは筋力向上だけでなく、転倒予防や自立した生活の維持、社会参加の継続、要介護化の予防である。そのためスポーツクラブの競争軸も、「どれだけ鍛えられるか」から「どれだけ健康な生活を続けられるか」へと変化しつつある。

その代表例がルネサンスである。同社は、スポーツクラブ運営で培った運動指導ノウハウや行動変容支援の知見を活用し、自治体と連携した介護予防事業やフレイル予防事業を全国で展開している。

運動だけでなく、栄養指導や口腔機能指導、認知機能低下予防、社会参加促進を組み合わせることで、高齢者の生活機能を総合的に維持するプログラムを提供している。

さらに、教室終了後も自主グループの立ち上げや地域交流を支援し、継続的な活動につなげている。ここで重要なのは、同社が全く新しい事業を立ち上げたのではなく、スポーツクラブとして培ってきたサービスやノウハウを高齢者向けに展開した点にある。同社の強みは運動指導だけではない。参加を促し、習慣化を支援し、コミュニティを形成する能力にある。これらを健康寿命延伸や社会参加支援へ応用することで、新たな顧客層の獲得にもつなげている。

実際に同社は320以上の自治体、15,000教室以上の介護予防事業の実績を有し、高齢者の運動継続や社会参加を支援している。また、高齢者の利用拡大を通じて、平日昼間の施設稼働率向上や新たな会員基盤の形成にもつなげている。

この事例が示すのは、長寿社会ではフィットネス業界の競争軸そのものが変わるということである。今後は設備やプログラムの充実度だけでなく、高齢者の健康寿命や社会参加をどれだけ支えられるかが競争力となる。つまり、「運動の場を提供する産業」から、「健康寿命と社会参加を支えるインフラ」へと進化した事例である。

● 株式会社ルネサンス 高齢者向け介護予防プログラム（例）⁴⁷

フレイル予防プログラム
元気アップ教室



運動、食生活指導、口腔指導を組み合わせて行います。また教室終了後の継続として、社会参加に繋がるグループワークも実施します。

認知機能低下予防教室
脳はつらつ教室



有酸素運動と脳活性化プログラムシナプソロジー®を用いて認知機能の低下予防と脳を活性化させる生活習慣を獲得します。

膝痛・腰痛予防プログラム
水中らくらく健康教室



浮力により、関節への負担も軽くなり、膝や腰に痛みを抱えた方でも、無理なく安全に心地よく運動することができます。

出典：株式会社ルネサンス 公式サイトを基に日本総研作成（https://rena-bg.s-re.jp/rena_kaiogyobou）

第2章 2040年に向けたパラダイムシフト

1. 総務省「国勢調査」
2. 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」
3. 「認知症及び軽度認知障害の有病率調査並びに将来推計に関する研究」（令和5年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金、九州大学 二宮利治教授）
(<https://www.eph.med.kyushu-u.ac.jp/jpsc/uploads/resmaterials/0000000111.pdf?1715072186>)
4. 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計）令和6年推計」
5. 総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」を基に日本総研作成
6. 厚生労働省「2040年を展望した社会保障・働き方改革本部のとりまとめについて」
(<https://www.mhlw.go.jp/content/12600000/000839724.pdf>)
7. 厚生労働行政推進調査事業費補助金（循環器疾患・糖尿病等生活習慣病対策総合研究事業）分担研究報告書「健康寿命の延伸可能性に関する検討－2022～2040年の予測－」
(https://mhlw-grants.niph.go.jp/system/files/report_pdf/202408052A-buntan12_0.pdf)
8. 厚生労働行政推進調査事業費補助金（循環器疾患・糖尿病等生活習慣病対策総合研究事業）分担研究報告書「健康寿命の延伸可能性に関する検討－2022～2040年の予測－」を基に日本総研作成
9. 日本総研「高齢者の生きがい等意識調査2024」
(<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/pdf/company/release/2024/0326.pdf>)
10. 総務省「労働力調査」
11. 独立行政法人労働政策研究・研修機構「2023年度版 労働力需給の推計―労働力需給モデルによるシミュレーション―（成長率ベースライン・労働参加漸進シナリオ）」(<https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2024/284.html>)
12. 総務省「労働力調査」、独立行政法人労働政策研究・研修機構「2023年度版 労働力需給の推計―労働力需給モデルによるシミュレーション―（成長率ベースライン・労働参加漸進シナリオ）」を基に日本総研推計
13. 総務省「家計調査（2025年）」を基に日本総研推計
14. 総務省「2019年全国家計構造調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」を基に日本総研推計
15. 経済産業省「第4回新事業創出WG事務局説明資料」（2024年3月22日）
(https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/kenko_iryu/shin_jigyo/pdf/004_02_00.pdf)
16. 経済産業省「第4回新事業創出WG事務局説明資料」（2024年3月22日）を基に日本総研作成

第4章 長寿社会における「新規事業創造戦略」

17. 株式会社アイシン AI Think「チョイソコ」事例紹介ページを基に日本総研作成
(<https://www.aisin.com/jp/aithink/innovation/blog/005974.html>)
18. 三井住友信託銀行株式会社ウェブサイトを基に日本総研作成 (<https://www.smtb.jp/personal/entrustment/passport>)
(<https://www.smtb.jp/personal/entrustment/after/point>)
19. SOMPOウェルビーイング株式会社ウェブサイトを基に日本総研作成 (<https://www.sompo-wb.co.jp/wellbio/>)
(<https://www.sompo-japan.co.jp/hinsurance/entrisksolution/entsolution/s6/index.html>)

第5章 長寿社会に向けた「既存事業変革戦略」

20. 経済産業省「認知症イノベーションアライアンスWG 令和6年度 第1回 事務局資料」p4
(https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/ninchisho_wg/pdf/2024_001_03.pdf)
21. 日本認知症官民協議会 認知症イノベーションアライアンスワーキンググループ「当事者参画型開発の手引き」（2025）を基に日本総研作成
(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/dementia/toujishasannkakugataikaihatu_tebiki202503.pdf)
22. 株式会社リンナイ 公式ニュースリリース「慣れ親しんだガス火調理をいつまでも シニア世代向けガスコンロ SAFULL+ 2月1日発売」（2024年1月10日）を基に日本総研作成
(https://www.rinnai.co.jp/releases/2024/0110/index_1.html?s=09)
23. ウエルシア薬局株式会社 公式ニュースリリース「新たに3自治体で移動販売車「うえたん号」を始動し、地域のコミュニティづくりを支援」（2025年1月17日）を基に日本総研作成
(https://www.welcia-yakkyoku.co.jp/content/fixed/1114/top_pdf/newsrelease250117.pdf)
24. 慶應義塾大学経済研究所 ファイナンシャル・ジェロントロジー研究センターウェブサイトを基に日本総研作成
(<https://rcfg.keio.ac.jp/research/sip/>)
25. 三井住友銀行「SMBCエルダープログラム」公式ウェブサイトを基に日本総研作成
(<https://www.smbc.co.jp/kojin/special/elder-program/>)
(<https://www.smfg.co.jp/investor/individualinvestors/retail.html>)

第6章 長寿社会における「シニア人財活用戦略」

26. 総務省「労働力調査」、内閣府「令和6年高齢社会対策総合調査（高齢者の経済生活に関する調査）」を基に日本総研作成
27. 総務省「労働力調査」
28. 内閣府「令和6年高齢社会対策総合調査（高齢者の経済生活に関する調査）」
29. 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「高齢者活躍企業事例サイト」（2024年09月30日）を基に日本総研作成
(<https://www.elder.jeed.go.jp/case/p9nvs60000000ch1.html>)
(https://www.elder.jeed.go.jp/topics/katsuyaku_jirei_r6.html)
30. トヨタ自動車株式会社「トヨタタイムズ 第7回 若手の活躍と、世代を超えた技能伝承」（2024年1月25日）を基に日本総研作成
(https://toyotatimes.jp/series/crown_restoration/007.html)
31. 株式会社NTTデータ「DATE INSIGHT 技術のボタンをつなげ！製造業の暗黙知伝承の最前線」（2026年5月20日）、川崎重工業株式会社「熟練技術者の動きを再現し、技能を伝承する新ロボットシステム「Successor」」を基に日本総研作成
(<https://www.nttdata.com/jp/ja/trends/data-insight/2026/0520/>)
(<https://www.khi.co.jp/rd/technologies/robot/robota.html>)
32. Dialogue for Everyone プレスリリース「三井住友海上火災保険 50代社員に越境学習プログラムを提供。キャリア自律の機会を支援。」（2023年6月6日）を基に日本総研作成 (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000015.000062206.html>)
33. 株式会社ロジック・アンド・デザイン プレスリリース「東京計器株式会社を引受先とする第三者割当増資を実施」（2026年4月15日）を基に日本総研作成 (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000030.000066414.html>)

第7章 長寿社会に適応する「組織人材基盤戦略」

34. 経済産業省「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」を基に日本総研作成
(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kaigo/main_202603.pdf)
35. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
36. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を基に日本総研作成
37. 経済産業省「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」
38. 総務省「令和4年就業構造基本調査」

巻末資料

39. 三井住友信託銀行株式会社ウェブサイトを基に日本総研作成 (<https://www.smtb.jp/personal/entrustment/passport>)
(<https://www.smtb.jp/personal/entrustment/after/point>)
40. SOMPOウェルビーイング株式会社ウェブサイトを基に日本総研作成 (<https://www.sompo-wb.co.jp/wellbio/>)
(<https://www.sompo-japan.co.jp/hinsurance/entriskolution/entsolution/s6/index.html>)
41. 株式会社アイシン AI Think「チョイソコ」事例紹介ページを基に日本総研作成 (<https://choisoko.jp/about>)
(<https://www.aisin.com/jp/aithink/innovation/blog/005974.html>)
42. 株式会社ダイセル「あすほ」製品紹介ページを基に日本総研作成 (<https://www.daicel.com/safety/asuho/>)
43. コニカミノルタ株式会社「HitomeQ ケアサポート」製品サイト及び同社ご提供資料を基に日本総研作成
(<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/care-support/>)
44. 株式会社リンナイ 公式ニュースリリース「慣れ親しんだガス火調理をいつまでも シニア世代向けガスコンロ SAFULL+ 2月1日発売」（2024年1月10日）(https://www.rinnai.co.jp/releases/2024/0110/index_1.html?s=09)
45. ウエルシア薬局株式会社ご提供資料
46. 三井住友銀行「SMBCエルダープログラム」公式Webサイト (<https://www.smbc.co.jp/kojin/special/elder-program/>)
(<https://www.smfg.co.jp/investor/individualinvestors/retail.html>)
47. 株式会社ルネサンス 公式サイト (https://rena-bg.s-re.jp/rena_kaigoyobou)

※ウェブサイトの最終アクセス日は2026年8月。

● 著者



石田 遥太郎（いしだ ようたろう）

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門
高齢社会イノベーショングループ
シニアマネジャー



堀 俊太郎（ほり しゅんたろう）

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門
高齢社会イノベーショングループ
シニアコンサルタント



渡邊 りさ子（わたなべ りさこ）

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門
高齢社会イノベーショングループ
シニアコンサルタント

● 監修



紀伊 信之（きい のぶゆき）

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門
高齢社会イノベーショングループ
部長 プリンシパル

株式会社日本総合研究所について

日本総合研究所は、シンクタンク・コンサルティング・ITソリューションの3つの機能を有する総合情報サービス企業です。「新たな顧客価値の共創」を基本理念とし、課題の発見、問題解決のための具体的な提案およびその実行支援を行っています。ITを基盤とする戦略的情報システムの企画・構築、アウトソーシングサービスの提供をはじめ、経営戦略・行政改革等のコンサルティング、内外経済の調査分析・政策提言等の発信、新たな事業の創出を行うインキュベーションなど、多岐にわたる企業活動を展開しています。

ホームページ：<https://www.jri.co.jp/>

本ホワイトペーパーに関するお問い合わせ先

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門
〒141-0022 東京都品川区東五反田2-18-1 大崎フォレストビルディング
E-mail：ishida.yotaro@jri.co.jp