

ホワイトペーパー

小濱理論と CAMP 経営分析システム & CAMP LIFE 活用システム

介護経営を「経験」から「科学」へ変える理論と、二本柱の自社実装

小濱 道博

小濱介護経営事務所 代表
一般社団法人ケア・ダイバーシティ・ラボ 代表理事

2026 年 7 月

目次

1. エグゼクティブサマリー
2. 小濱理論 — 介護経営を「経験」から「科学」へ
 - 2.1 定義と成立背景
 - 2.2 三大経営指標 — 収益を生み出すエンジン
 - 2.3 三大指標の相乗効果 — 「掛け算モデル」
 - 2.4 介護事業収益改善 10 指標と三階層構造
3. データ基盤 — 国保連請求データという一次資料
4. CAMP 経営分析システム — 小濱理論の実装
 - 4.1 三大指標の自動算出
 - 4.2 法人全体を俯瞰する経営ダッシュボード
 - 4.3 AI による経営レポートの自動生成
 - 4.4 セキュリティと権限分離
5. CAMP LIFE 活用システムとは何か
 - 5.1 LIFE 提出実務の構造的課題
 - 5.2 データ取込パイプラインと 27-IF への対応状況
 - 5.3 バーセルインデックス等の可視化と AI コメント生成
 - 5.4 PDCA 文書化支援
 - 5.5 CAMP 経営分析システムとの SSO 連携
6. 二本柱の補完関係 — 経営数字とケアの質の連動
7. データガバナンスとリスク管理
8. 令和 9 年度改定への対応力
9. AI 活用における責任分界点
10. 小濱理論の適用条件と限界
11. 実務適用プロセス
12. まとめ

1. エグゼクティブサマリー

介護事業の経営改善は、感覚や経験則ではなく、事業者が既に毎月生成しているデータに基づいて行うべきである。小濱理論は、この考え方を体系化した経営理論であり、介護事業の収益を直接構成する要素を稼働率・加算算定率・平均介護度の3点に絞り込み、この3点を相乗的に引き上げていくことを経営改善の中心に据える。

CAMP 経営分析システムと CAMP LIFE 活用システムは、この小濱理論を実務に落とし込むために、CAMP 事務局が自社開発・提供する二本柱のシステムである。前者は国保連への介護給付費請求データを、後者は LIFE（科学的介護情報システム）への提出データを、それぞれ一次資料として扱う。対象データの性質は異なるが、判定はコードが行い、文章化は AI が行い、最終判断は人間が行うという共通の設計思想のもとに構築されている。

本ホワイトペーパーは、小濱理論の理論的構造と、それを実装する二本柱のシステムの機能構成、両者の補完関係、データガバナンス、次期報酬改定・AI 活用における実務的な位置づけまでを体系的に整理するものである。

本稿の結論

- ・収益を直接生み出すのは稼働率・加算算定率・平均介護度の3点のみである（小濱理論）
- ・この3点は独立した指標ではなく、相互に影響し合う「掛け算」の関係にある
- ・CAMP 経営分析システムと CAMP LIFE 活用システムは、いずれも自社開発の製品であり、国が運用する LIFE 制度そのものとは別物である
- ・両システムとも、事業者が既に生成している一次資料に依拠し、新規の入力負担を最小化する設計である
- ・小濱理論は万能の理論ではなく、サービス種別ごとの適用条件と限界を正しく理解した上で運用すべきである
- ・AI は判断せず、人間が設計した判断軸を毎月再現する道具として位置づける

2. 小濱理論 — 介護経営を「経験」から「科学」へ

2.1 定義と成立背景

小濱理論とは、介護経営を「経験」から「科学」へ変える経営理論である。介護事業の経営は、これまで長く経験と勘、そして現場の努力によって支えられてきた。それ自体は否定すべきものではない。しかし、人口減少による利用者構造の変化、深刻化する人材不足、そして数年ごとに繰り返される介護報酬改定という三重の圧力の下では、経験と勘だけに依存した経営はもはや持続可能ではない。

全国の介護事業所の経営相談に長年携わる中で繰り返し目にしてきたのは、「利用者が減った」「利益が残らない」「加算を取得しているのに経営が苦しい」という訴えに対し、経営者自身がその原因を「最近紹介が少ない気がする」「職員が忙しいからだと思う」という感覚でしか説明できないという現実である。もちろんそれらも一因ではあるが、経営判断の土台に置くべきは感覚ではなく数字である。小濱理論は、この「数字による経営」を、特別なシステム投資や調査を必要とせず、既存の実務データだけで実現するために体系化された理論である。

2.2 三大経営指標 — 収益を生み出すエンジン

介護事業には数多くの経営指標が存在する。稼働率、加算取得率、利益率、平均介護度、利用終了率・離脱率、紹介率、職員定着率、有給休暇取得率、残業時間、人件費率、一人当たり付加価値額。いずれも経営の健全性を測る上で無視できない指標である。しかし、収益を直接生み出すエンジンとなるのは、次の三つしかない。

- 稼働率 — 定員に対してどれだけ利用者を受け入れているか
- 加算算定率 — 算定可能な加算をどれだけ取りこぼしなく算定しているか
- 平均介護度 — 利用者の要介護度構成、すなわち単価の水準

稼働率の構造

稼働率は、単純な利用者頭数と定員の比較では正確に測れない。サービス種別ごとに分母の考え方が異なり、この計算方式を誤ると、稼働率が実態より著しく低い数値に張り付くという不具合が起きる。

サービス種別	分母（最大供給能力）	分子（実績）
通所系（デイサービス等）	単位定員×営業日数（×回転数）	延べ提供日数
訪問系（訪問介護等）	訪問可能件数（人員体制に基づく上限）	実施件数

居宅介護支援	ケアマネジャー1人あたり上限件数× 人数	実担当件数
短期入所・入所系	定員×稼働日数	延べ利用日数

加算算定率の構造

加算算定率は、当該サービス種別のマスタに登録されている加算のうち、当月何件が算定され、何件が未算定であったかを請求明細から機械的に集計する。ここで実務上重要なのは、処遇改善加算のように別建てで世代管理が必要な加算区分と、それ以外の標準加算とを明確に区分して集計することである。区分を曖昧にしたまま算定率を算出すると、処遇改善加算の取得状況が標準加算の取得実態を覆い隠し、実態と異なる数値が経営判断の材料になってしまう。

平均介護度の構造

平均介護度は、請求明細に記録された要介護度区分別の利用者数から、加重平均として算出する。これは単価水準を左右するだけでなく、事業所が地域でどのような役割を担っているかを示す指標でもある。平均介護度が高い事業所は、中重度者の受け入れ拠点としての機能を担っており、これは地域包括ケアにおける役割分担の観点からも重要な意味を持つ。

2.3 三大指標の相乗効果 — 「掛け算モデル」

重要なのは、稼働率・加算算定率・平均介護度をそれぞれ独立に改善しようとしなないことである。通所介護を例にとれば、月間の保険請求額は、突き詰めればこの3つの掛け算で決まる。したがって、この3点は互いに独立した3本の柱ではなく、相互に影響し合う一つの系として理解しなければならない。

稼働率だけを追い求め、誰でも受け入れるようになれば、平均介護度は下がり、基本報酬単価が下がる。逆に、重度者ばかりを受け入れて平均介護度を引き上げようとするれば、対応できる職員体制やケアの質の限界から、稼働率がかえって低下する危険がある。加算取得だけに集中すれば、書類作成に忙殺され、現場が疲弊し、利用者満足度が低下しかねない。

さらに、加算算定率の改善それ自体が、平均介護度の適正化を後押しするという逆方向の相乗作用もある。科学的介護推進体制加算のように、LIFE へのデータ提出とフィードバック活用を要件とする加算を確実に算定する体制を整えれば、日頃から利用者の状態変化を定量的に把握する習慣が組織に根づく。この習慣は、中重度者を受け入れる際のアセスメント精度やリスク管理能力の向上に直結し、結果として平均介護度の高い利用者層を無理なく受け入れられる体制構築につながる。

具体例で考えてみたい。同じ定員規模のデイサービスが2施設あり、一方は稼働率90%だが軽度者中心で加算取得は最小限、もう一方は稼働率75%だが中重度者を積極的に受け入れ、個別機能訓練加算や中重度者ケア体制加算まで確実に算定しているとする。単純な稼働率だけを見れば前者が優位に映るが、単価と加算を含めた月間請求総額では、後者が上回ることが少なくない。稼働率という表面的な指標だけを追うと、こうした構造を見誤る。三点を同時に見て初めて、自施設が本当に伸ばすべき軸がどこにあるかが分かる。

2.4 介護事業収益改善 10 指標と三階層構造

小濱理論を実務に落とし込む上では、10の指標を三つの階層に整理して理解する必要がある。

第一階層 — 収益を生み出すエンジン

稼働率・加算算定率・平均介護度。小濱理論の中心であり、収益を直接規定する。

第二階層 — 利益を決める指標

人件費率、残業時間、有給休暇取得率、一人当たり付加価値額。売上が上がっても利益が残らなければ経営は持続しない。人件費率は介護経営最大のコスト管理指標であり、残業時間は生産性そのものを示す。有給休暇取得率は職場環境の健全性を映す指標であり、一人当たり付加価値額は職員一人がどれだけの価値を生み出したかを最も端的に示す、介護経営最大の差別化指標である。

なお、有給休暇取得率は便宜上この階層に位置づけているが、その性質は残業時間や一人当たり付加価値額のように直接的にコストや生産性を規定する指標とはやや異なり、むしろ職員定着率と近接する、職場環境の健全性を測る指標である。ただし、有給休暇取得率の低い職場は慢性的な人員不足の裏返しであることが多く、その人員不足が残業時間の増加や人件費率の悪化として現れる以上、結果的には利益構造に

も影響を及ぼす。

第三階層 — 未来を決める指標

紹介率、利用終了率・離脱率、職員定着率。紹介率が高い事業所は地域から信頼されている証であり、離脱率が低い事業所はサービス品質が高い証である。職員定着率が高い事業所は、継続的に質の高い介護を提供できる。この三つは、今日の売上ではなく、一年後、三年後、五年後の経営を決める先行指標である。

階層間の循環構造

10 の指標は無関係に並んでいるのではない。第一階層のエンジンを、第三階層の先行指標（紹介率・離脱率・定着率）が支え、その成果を第二階層の成績表（人件費率・残業時間・有給取得率・一人当たり付加価値額）が検証するという、循環する構造を成している。経営者がまず着手すべきは第一階層であり、残る 7 指標はその改善状況を点検・維持するための補助線として活用するのが、実務上もっとも効率的な順序である。

この三階層構造は、単月の健康診断としてだけでなく、次年度の経営計画の骨格としても機能する。第一階層のエンジンを来期どこまで引き上げるか、その目標を実現するために第三階層の先行指標をどう改善するか、そしてその結果として第二階層の成績表がどう変化するはずかを、あらかじめ数値で描いておく。これにより、経営計画は「来期は頑張る」という精神論から、検証可能な設計図へと変わる。

3. データ基盤 — 国保連請求データという一次資料

この三大経営指標をどうやって管理するのか。答えは一つしかない。国保連請求データである。介護事業所は毎月必ず請求を行う。つまり、この分析のために新たな作業が発生することはない。

正確性

請求データは介護報酬という金銭に直結するデータであるがゆえに、事業者自身が最も精度高く管理しているデータである。アンケートやヒアリングに基づく推測値とは異なり、実際に支払われた（あるいは支払われるべき）報酬の根拠そのものである。

網羅性

稼働率は利用者数と提供実績から、加算算定率は算定された加算コードの明細から、平均介護度は請求明細に記録された要介護度区分から、いずれもこの一つのデータソースから導出できる。複数の管理台帳やシステムを横断して集計する必要がなく、単一の一次資料から3点を同時に、かつ整合性を保った形で把握できる。

時系列分析への適性

請求データは毎月生成される性質上、月次での推移を追うことが容易である。単月の数値だけを見て一喜一憂するのではなく、12か月、あるいはそれ以上の期間で稼働率・加算算定率・平均介護度の推移を並べて眺めることで、自施設の構造的な強みと弱みが浮かび上がる。稼働率は安定しているのに加算算定率だけが低下傾向にあるなら、それは制度対応力の問題である。平均介護度が緩やかに上昇しているのに稼働率が追いついていないなら、それは受け入れ体制の限界を示唆している。

精度についての留保

ここで正確を期すために補足しておかねばならない。「国保連データには一切の誤差がない」と言い切ることにはできない。実際には、CSV取込・集計処理の実装が不十分であれば、重複投入やデータの欠落が生じうることを、システム開発・保守の実務の中で確認している。重要なのは「誤差が存在しない」と過信することではなく、「国が審査する請求データという、事業者にとって最も信頼性の高い一次資料であり、かつ取込・集計段階での整合性チェックを継続的に行うことで、経営分析の土台として十分に足りうる精度を確保できる」という、正確な理解である。

この一次資料としての価値を踏まえたとき、国保連 CSV の本質は、もはや「請求データ」ではない。「経営データ」であり、さらに言えば、介護事業所にとっての財務諸表そのものである。一般企業は毎月、損益計算書を読む。介護事業所は毎月、国保連 CSV を提出する。しかし、そのほとんどは、提出した瞬間に CSV を保存して終わってしまい、財務諸表として一度も読み返されることがない。

4. CAMP 経営分析システム — 小濱理論の実装

CAMP 経営分析システムは、事業者が国保連へ毎月提出している介護給付費請求データを唯一の一次資料とし、小濱理論の三大指標を自動的に算出するシステムである。CAMP 事務局が自社開発・提供する製品であり、国が運用する制度そのものとは別の、事業者側の実務を支援するツールである。

4.1 三大指標の自動算出

稼働率は、前章の表 1 に示したサービス種別ごとの正しい計算モデルを適用して算出する。通所系であれば単位定員×営業日数、訪問系であれば訪問可能件数、居宅介護支援であればケアマネジャー1 人あたり上限件数×人数というように、分母をサービス種別ごとに使い分ける。単一の計算式をすべてのサービスに当てはめることはできないという原則を、システム内部でもサービス種別ごとの計算モデルとして厳密に実装している。

加算算定率は、当該サービス種別のマスタに登録されている加算のうち、当月何件が算定され、何件が未算定であったかを国保連請求明細から機械的に集計する。処遇改善加算のように別建てで世代管理が必要な加算区分と、それ以外の標準加算とは明確に区分して集計しており、処遇改善加算の取得状況が標準加算の取得実態を覆い隠すことのないよう設計されている。

平均介護度は、請求明細に記録された要介護度区分別の利用者数から加重平均として算出する。

4.2 法人全体を俯瞰する経営ダッシュボード

複数の事業所を運営する法人にとって、CAMP の価値は、法人全体を俯瞰する経営ダッシュボードにある。稼働率・加算算定率・平均介護度を、個々の事業所単位だけでなく、法人全体で合算・再計算した数値として一画面に表示する。

ここで注意すべきは、比率をそのまま単純平均してはならないという点である。定員規模の異なる事業所の稼働率を単純平均すると、規模の小さい事業所の影響が過大になる。正しくは、各事業所の分子（実績）・分母（定員×稼働日数）をそれぞれ合算してから、法人全体の比率として再計算する必要がある。CAMP 経営分析システムはこの原則に従い、法人内の事業所を合算・再計算した上で指標を提示する。

複数の事業所を運営する法人であれば、事業所ごとに稼働率・加算算定率・平均介護度を並べて比較することで、法人内のどの事業所が伸びており、どこに本部からの支援介入が必要かが一目で分かる。優良な事業所が採用している加算算定の工夫や利用者受け入れの運営方法を、他の事業所へ横展開する材料としても機能する。個々の事業所の努力を属人的な経験則にとどめず、法人全体の経営資産として蓄積できる点も、請求データに基づく分析の実務的な強みである。

あわせて、事業所別ランキング、指標の 12 か月推移グラフ、居宅介護支援事業所別の紹介実績推移も備えており、法人全体の状況を俯瞰しつつ、個別事業所の詳細へと掘り下げていく分析導線を提供する。

4.3 AIによる経営レポートの自動生成

CAMP のもう一つの中核機能が、AI を用いた経営分析レポートの自動生成である。数値の算出、評価グレードの判定、改善余地の点数化は、すべてコード（プログラムのロジック）が行う。AI が行うのは、その確定した数値・根拠を基に、経営者に分かりやすい文章として構成することのみである。「算定可能」「要件を満たせば算定できる」といった断定は行わず、あくまで請求データ上の事実のみを示す設計とすることで、AI が不正確な断定を行うことによる返還リスクを、システム設計の段階で予防している。

4.4 セキュリティと権限分離

経営データという機微な情報を扱う以上、セキュリティ設計も軽視できない要素である。法人管理者が自法人以外の事業所番号を直接指定してアクセスできないよう、事業所切替処理には所属確認のチェックを組み込んでいる。また、CAMP 事務局専用の管理画面（契約・法人マスタ管理）は、一般の法人・事業所向けログインとは意図的に別系統の認証で保護されており、断絶を維持したまま SSO の接続点のみを別途新設するという設計思想が採られている。

5. CAMP LIFE 活用システムとは何か

CAMP LIFE 活用システムは、LIFE（科学的介護情報システム）への提出実務そのものを支援するために、CAMP 事務局が独自に開発したシステムである。国が運用する LIFE 本体とは別のシステムであり、事業者が LIFE へ提出するデータの取込・正規化・分析・フィードバック文章化を担う。

5.1 LIFE 提出実務の構造的課題

LIFE は、公式仕様として 27 種類のインターフェース（27-IF）を定めているが、実際にすべての IF に対応した記録・提出体制を整えている事業者は多くない。加えて、LIFE 本体から提供される公式フィードバックには数か月単位の時間差があり、日々のケアの見直しに即座に活用することが難しいという構造的な限界がある。CAMP LIFE 活用システムは、この 2 つの課題、すなわち「対応すべき IF の多さ」と「フィードバックの時間差」を、自社開発のシステムによって補うことを目的としている。

5.2 データ取込パイプラインと 27-IF への対応状況

CAMP LIFE 活用システムは、LIFE へ提出する CSV データを取り込み、正規化テーブルを正本として一元管理する。ZIP ファイルやフォルダ単位での一括取込に対応し、月次でのインポート処理を自動化している。利用者の同定は、被保険者番号・保険者番号の組み合わせによって行われ、過去データの誤りは物理削除ではなく論理削除（discard）で扱うことで、履歴を保持したまま訂正できる設計になっている。

公式の 27-IF のうち、現時点で実装が完了しているのは 12IF であり、優先度の高い 11IF（通所介護・特別養護老人ホームに関するもの）については、フィールドの依存関係分析まで完了している。この実装状況を正直に開示すること自体が、CAMP LIFE 活用システムの設計上の誠実さを示している。すべての IF に対応していると誇張するのではなく、優先順位をつけて段階的に対応範囲を広げるという開発方針を採っている。

5.3 バーセルインデックス等の可視化と AI コメント生成

CAMP LIFE 活用システムは、バーセルインデックス（日常生活動作の自立度評価）についてレーダーチャートおよび推移グラフを実装しており、利用者の状態変化を視覚的に追跡できる。あわせて、AI によるコメント生成パイプラインを備え、利用者の初回受け入れ時・月次のいずれにおいても、記録された評価データを基にした所見文案を自動生成する。ここでも、数値評価自体はシステムが機械的に算出し、AI はその文章化のみを担う、という設計原則が貫かれている。

さらに、認知症の自立度判定のような複雑な評価ロジックを担う判定エンジンも実装されており、判定基準を数値型・文字列型のいずれで扱うかといった細部の整合性まで、継続的に検証・是正が行われている。こうした細部の正確性が、最終的にケアマネジメントの質と、LIFE 関連加算の返還リスク低減の両方に直結する。

5.4 PDCA 文書化支援

LIFE 関連加算の算定要件は、単なるデータ提出ではなく、フィードバックを踏まえた計画の見直し（PDCA サイクル）を継続していることの記録を求める。CAMP LIFE 活用システムは、この一連の PDCA プロセスを文書として残す機能を備えており、運営指導の際に、提出だけでなく活用の実態を示す記録として活用できる。

5.5 CAMP 経営分析システムとの SSO 連携

CAMP 経営分析システムと CAMP LIFE 活用システムは、HMAC-SHA256 で署名されたワンタイム URL による SSO（シングルサインオン）で接続されている。利用者は経営分析システム側の認証情報のまま、LIFE 活用システム側の機能にアクセスできる。この連携部分は、双方向の権限昇格リスクを含むセキュリティ監査の対象となり、ハードコードされていた署名鍵を外部設定化する、CSRF 対策を追加するといった是正が行われている。

なお、この SSO 連携はあくまで認証情報の連携であり、両システムのデータベースが自動的に同期する仕組みではない。経営分析システム側の加算算定率と、LIFE 活用システム側の PDCA 記録・ケアの質の状況とを突き合わせるのは、次章で述べる通り、事業者による定期的な照合という運用によって初めて成立する。

6. 二本柱の補完関係 — 経営数字とケアの質の連動

CAMP 経営分析システムと CAMP LIFE 活用システムは、対象とするデータの性質が異なる。CAMP LIFE が扱うのは、ADL や認知機能、栄養状態といった、利用者個々のケアの質を評価するためのアセスメントデータである。一方 CAMP 経営分析システムが扱うのは、実際に国保連へ請求し、報酬として支払われた実績データであり、経営の収益構造を直接反映する。

観点	CAMP LIFE 活用システム	CAMP 経営分析システム
対象データ	ADL・認知機能・栄養状態等のアセスメント (LIFE 提出用)	国保連介護給付費請求データ
主目的	LIFE 提出実務の効率化とケアの質の可視化	収益構造の可視化・経営判断支援 (小濱理論の実装)
データ取込	CSV／ZIP 一括取込、月次インポート	国保連 CSV 取込
AI の役割	評価データに基づく所見文案の生成	経営指標に基づくレポート文章の生成
加算との関係	LIFE 関連加算の算定要件そのものを支援	加算算定率という経営指標の構成要素

この違いを踏まえれば、両者は別々の製品ではなく、一つの経営基盤を構成する補完関係にある。ただし、両システムは SSO によって認証情報を連携しているに過ぎず、データベース同士が自動的に同期する仕組みは備えていない。LIFE 関連加算の算定要件を満たしているかどうかという事実は、結果として国保連請求データ上の加算算定状況に現れるため、CAMP LIFE 活用システムでのケアの質の取り組みは、間接的には CAMP 経営分析システム上の加算算定率という数値の水準に反映されうる。しかし、これは自動連携ではなく、事業者が CAMP LIFE 活用システム側の記録と CAMP 経営分析システム側の指標とを定期的に突き合わせて確認するという、運用によって初めて成立する関係である。

したがって、CAMP LIFE 活用システムでの取り組みが不十分のまま放置されれば、それはやがて CAMP 経営分析システム上の加算算定率の低下として表面化しうる。逆に、CAMP LIFE 活用システムでの活用が徹底され、算定要件が継続的に満たされていけば、経営分析システム上の加算算定率は安定的に高い水準を維持できる。二つのシステムを別々に運用するのではなく、LIFE での取り組みが経営数字にどう表れているかを定期的に照合する運用こそが、小濱理論と CAMP という製品群を最大限に活かす道である。

7. データガバナンスとリスク管理

7.1 データ整合性の継続的な検証

国保連データ・LIFE 提出データは、いずれも国が定めた制度に基づく一次資料であるが、「一切の誤差がない」と言い切ることはできない。CSV 取込時のシステム側の重複投入や、集計ロジックの実装不備によるデータの重複・欠落が生じうることを、システム開発・保守の現場で確認している。重要なのは「誤差が存在しない」と過信することではなく、取込・集計段階での整合性チェックを継続的に行うことで、経営分析・LIFE 分析の双方の精度を確保するという運用姿勢である。

7.2 運営指導への備え

CAMP LIFE 活用システムが記録する PDCA 実施履歴、CAMP 経営分析システムが示す加算算定率の推移は、いずれも運営指導における確認事項と直結している。日頃からこれらのデータを分析・記録しておくことは、実地指導・運営指導における説明責任を果たすための備えにもなる。実地指導・運営指導の運用が事業者に厳格な記録を求める傾向にあることを踏まえれば、この備えは経営上のリスクマネジメントそのものである。

8. 令和9年度改定への対応力

介護報酬改定では、報酬単位が変わり、加算要件が変わり、算定方法も変わる。国保連データが日頃から分析されていれば、新しい報酬単位を現在の請求実績にそのまま当てはめるだけで、売上はどう変わるか、利益はどう変わるか、どの加算を優先して取得すべきかをシミュレーションできる。CAMP 経営分析システムに蓄積された自施設の請求実績データがあれば、この試算を即座に行うことができる。

この即応性は、現在審議が進められている改定論点との関係でも意味を持つ。一定以上所得者の利用者負担拡大や、多床室室料負担の見直しといった給付抑制策は、いずれも審議会等で議論が続いている段階であり、実施の有無や内容は今後の議論の推移によって変わりうる。稼働率・加算算定率・平均介護度を日頃から時系列で把握していれば、こうした制度変化が実際に自施設のどの指標に、どの程度の影響を及ぼしたのかを、改定施行後すみやかに検証できる。この基盤を持たない事業者は、改定の影響を感覚的にしか把握できず、対応の遅れが構造的な収益悪化につながりかねない。

LIFE の活用実績についても、将来的に基本報酬の算定要件に組み込まれる可能性が審議会内外で取り沙汰されている。この点も、現時点ではあくまで議論・検討段階の論点として理解すべきものであるが、仮にそうした方向で制度が変わる場合に備え、CAMP LIFE 活用システムでの活用実績と CAMP 経営分析システム上の経営数字を一体的に管理しておくことは、制度変化に対する先読みの備えとなる。

9. AI 活用における責任分界点

近年、「AI が経営分析をする」という宣伝を数多く見かけるが、AI は経営を知らず、介護制度も介護現場も知らない。AI が得意とするのは学習した文章を組み合わせることであり、「どこを見るべきか」という判断軸そのものは、人間が設計しなければ AI には分からない。だからこそ、AI に判断させてはならない。判断するのは小濱理論であり、AI はその理論を毎月、機械的に再現するだけである。

この設計思想は、AI の守備範囲を明確に区分することによって実務に落とし込まれる。

ティア	AI の関与の仕方	具体例
ティア A	AI が主導してよい	記録の下書き作成、月次データの一次分析、所見文案の生成
ティア B	AI は補助、人間が必ず検証する	介護計画書の修正案、加算算定要件の該当性チェック
ティア C	AI に直接判断させない	実地指導・運営指導への対応方針の最終決定、報酬請求の可否判断

この境界線を曖昧にしたまま AI を導入すれば、業務効率化どころか、新たな返還リスクを生みかねない。判定はコードが行い、文章化は AI が行い、根拠は保存し、最終判断は人間が行う。これが CAMP 経営分析システム・CAMP LIFE 活用システムに共通する一貫した設計思想である。

10. 小濱理論の適用条件と限界

小濱理論は万能の理論ではない。適用に際しては、以下の条件と限界を正確に理解しておく必要がある。

- サービス種別による分母の違い — 稼働率の算出方式は通所系・訪問系・居宅介護支援・入所系で異なり、単一の計算式をすべてのサービスに当てはめることはできない
- 制度対応力・人材戦略の指標化の限界 — 稼働率・加算算定率・平均介護度は請求データから正確に算出できるが、職員の定着状況や人材育成の巧拙といった人事・勤怠データは、請求データからは把握できない。これらを無理に請求データから推測しようとするれば、精度を欠いた数値を経営判断の材料にしてしまう
- データの整合性維持という運用負担 — 一次資料としての価値は、取込・集計段階での重複排除や整合性チェックが継続的に行われて初めて担保される。この運用を怠れば、誤った数値に基づく誤った経営判断を招きかねない
- 時間差という制約 — LIFE 関連のフィードバックのように、制度側から提供されるデータには数か月単位の時間差が存在する場合があります。自施設での月次モニタリングと組み合わせて運用する必要がある
- システム間連携の限界 — CAMP 経営分析システムと CAMP LIFE 活用システムは SSO による認証連携であり、データそのものが自動的に反映されるわけではない。両システムの数値を突き合わせる運用を、事業者自身が定期的に行う必要がある

これらの限界を正しく認識した上で運用することが、小濱理論を「万能の魔法」としてではなく、「実務的整合性を備えた経営手法」として機能させるための前提条件である。

11. 実務適用プロセス

11.1 経営会議資料化のプロセス

経営会議では、売上・利益・利用者数の増減・紹介の状況・加算取得状況・職員の離職状況が議論される。これらはすべて国保連データから読み取ることができる。従来型の経営会議では、施設長が持ち寄る印象論を出発点に議論が始まり、原因の特定に多くの時間が費やされる。一方、国保連データを分析した資料があれば、会議の冒頭で「先月比で稼働率が3ポイント低下し、その主因は特定の居宅介護支援事業所からの紹介が前月比で40%減少したことにある」という具体的な事実から議論を始められる。原因究明に費やしていた時間を、対策の検討に振り向けられる。

実務上のプロセスとしては、次の5段階が基本となる。

- ① 当月の国保連 CSV を取り込む
- ② 稼働率・加算算定率・平均介護度を自動算出する
- ③ 前月比・前年同月比・全国平均比で差分を確認する
- ④ 差分の要因を三大指標のいずれに起因するか切り分ける
- ⑤ 要因に応じた改善アクションを優先度付きで整理する

11.2 導入から運用までのステップ

- ① 国保連 CSV の取込体制を整備し、CAMP 経営分析システムで月次自動集計できる状態にする
- ② LIFE 提出用データを CAMP LIFE 活用システムに取り込み、優先度の高い IF（通所介護・特養向け 11IF 等）から順に対応範囲を広げる
- ③ 稼働率・加算算定率・平均介護度の3指標を、サービス種別ごとに正しい計算モデルで算出する
- ④ CAMP LIFE 活用システムでの PDCA 記録と、CAMP 経営分析システム上の加算算定率を定期的に照合する
- ⑤ AI によるレポート・所見生成を導入する場合、数値判定と文章化の役割を明確に分離し、ティア C の領域に AI の判断を持ち込まない設計を徹底する
- ⑥ データ整合性の検証を運用ルールとして明文化し、重複投入や集計不備が生じた場合の是正手順をあらかじめ定めておく

12. まとめ

介護事業の経営改善は、ともすれば精神論や一般的な業界動向の解説に終始しがちである。しかし、国保連への請求という、すべての事業者が例外なく行っている実務の中に、既に経営改善の一次資料は存在している。稼働率・加算算定率・平均介護度という3つの指標を、単独ではなく相乗的に引き上げていく視点を持ち、そのための材料として自施設の請求データを時系列で分析する。これが小濱理論の基本である。

CAMP 経営分析システムと CAMP LIFE 活用システムは、この理論と、LIFE 制度への実務対応を、それぞれ自社開発のシステムとして具現化したものである。両者を別々のツールとして扱うのではなく、CAMP LIFE でのケアの質向上の取り組みが、CAMP 経営分析システム上の経営数字にどう反映されているかを、事業者自身が継続的に照合すること。これが、介護経営を経験と勘から科学へと変えるための、具体的かつ実務的な出発点である。

制度は今後も変わり続ける。LIFE 制度そのものの運用体制も変化を続けており、令和9年度の報酬改定に向けた議論も進行中である。こうした変化の渦中であって、経営者に求められるのは、制度の変化に一つひとつ場当たりの対応することではなく、小濱理論という判断軸と、CAMP という自社の二本柱を通じて、日々の実務データを継続的に読み解く仕組みを持つことである。

AI が経営する時代ではない。

小濱理論を、AI が毎月再現する時代である。