

## 第六回不動産再生研究会議事概要

### 講演概要

株式会社学研ココファンホールディングス 代表取締役社長 小早川 仁様からの説明は以下のとおり。

### 会社紹介

- ・学研と言うと、教育出版というイメージが強く、私も入社以来、「科学と学習」をずっと担当してきたが、今、学研が最も力を入れている事業は実は高齢者住宅事業である。10年前に、社内ベンチャーでこの会社を作り、今年7月で丸10年経過し、社員は今、3,000人を超えた。5年後には学研と言えば世界で一番高齢者住宅をやっている企業となるように力を入れており、建築コストの高騰はあるが、年間30棟から40棟へとペースを上げて進めている。
- ・手前味噌だが、2011年秋の高齢者住まい法改正も、サ高住業界では「あれはココファン改正だよ」と言われるぐらい、私どもが10年間やってきたことが認知され、改正1年前は、当時、政権与党である民主党とも勉強会等を重ねた。今日、紹介する事例は、ほぼそのときの資料である。

### 「高齢者住まい法改正」と高齢者向け住宅への影響

- ・サービス付き高齢者向け住宅の目標建設戸数については、国交省の方は、正確に言うと60万戸ではないとおっしゃるが、一応、業界的には60万戸と言っている。10年で60万戸がどれぐらいのペースかということ、介護保険3施設の1つである特別養護老人ホームが、数十年かけて今は大体45万ベッド、居室で言うと45万戸というイメージである。それを数十年かけて整備した。もう1つ前の制度で、2004年に制度化された高専賃という制度では8年間で5万戸ということで、10年で60万戸がどのぐらいのペースか分かるかと思うが、すごい勢いで高齢者住宅が造られている。ちなみに、昨年1年間で全国の新築集合住宅の22%が高齢者住宅の建築であった。
- ・高齢者住まい法の改正で国交省と厚労省の共同所管になる中、バリアフリーの集合住宅にサービスが併設されるサービス付き高齢者向け住宅が、住まい法の中の大きな事業として位置付けられている。高齢者向け住宅の定員数の推移を見ると、平成24年では、営利企業がメインでおこなっている有料老人ホームは31万ベッド、介護老人福祉施設（特養）は44万ベッド、介護老人保健施設（老健）は33万ベッドである。サ高住は今、急激に登録が増えている。平成24年から登録がスタートして、10年で60万戸になるとすると、平成30年で全ての高齢者の居住系施設の戸数を追い抜く勢いである。

### サービス付き高齢者向け住宅の課題

- ・終の住まいとして、死ぬまで安心して住める住宅を考えた場合、居住の他に高齢者生活支援サービスを全て提供できないと、終の住まいとしては機能しない。居住空間に24時間365日、安否確認や生活相談ができる仕組み、そして食事や清掃、買い物、墓参りや観劇の付添いといったこともしてくれて、さらに医療と介護のサービスが付いて、24時間対応してくれる等、全てのサービスが機能

して、初めて地域の中で安心して最後まで住める住宅と言える。10年で60万戸という供給促進を、いの一番に考えた結果だとは思いますが、今のところ、ある程度のバリアフリーの居住空間があって、そこに9時～5時の安否確認さえ付いていれば、サ高住として登録でき補助金が交付される状況であるが、全てのサービスを整備できるかは課題である。

- 補助金、税制優遇、ファイナンスという三つの仕組みが付くため、俄かプレーヤーが、18㎡以上のバリアフリーに9時～5時の安否確認だけ付けて、サ高住とすれば国も補助金を出してくれ、都道府県も名称独占で登録してくれ、かつ、高齢化の進展から間違いなくうまくいこうと始めた所は、今大苦戦している。今、居住と安否確認/生活相談サービスしか機能していないものが全体の13～15%ぐらいあり、完全に不人気物件になっている。地域の中で人気物件にするためには、地域のインフラを使いながら、全てのサービスが提供できる仕組みを作っておかなければいけない。
- サ高住で成功しているプレーヤーのサービスの中身を見ると、食事は3食提供できる仕組みがあり、24時間365日、有資格者が生活支援できる体制を整えていて、そして医療と介護が、1階にテナントで入っていたり、外付けで外から入っている仕組みをとり、24時間対応できる。これらを整えているものが地域の中で人気物件になっている。

#### サービス付き高齢者向け住宅ビジネススキーム

- 学研、他の大手事業者のビジネスモデルは、90%以上がサブリースである。要するに相続対策で、300坪程度の土地に数億円借金してもらって、事業者が借り上げるというパターンが、唯一と断言していいぐらいである。業界的には、流動化することによって投資対象としてビジネスを成立させなければいけないが、サ高住の業界や有料老人ホームの業界では、まだサブリースしかなく、何とかしなければいけない課題である。
- 学研では全体の15%ぐらいは土地建物を所有して、出口を設けてというケースもある。他の大手事業者も一部所有している。小さな会社では自社開発はしんどい場合が多い。
- オペレーションのスキームとしては、一体型と分離型がある。一体型というのは、賃貸管理と介護や生活支援のサービスを一緒に1つの事業者がやり、分離型というのは、賃貸管理は賃貸管理、生活支援や介護・医療はまた別の事業者がやる、要するに得意分野をそれぞれ提供する握手型である。
- 学研、他の大手事業者は一体型のビジネスモデルを持っている。適正な戸数と併設するサービスと価格、それを1つのプロトタイプとしている。それを全国に何百戸造っていくかという戦略をとっているのが一体型である。一方、賃貸管理専業会社では、不動産の賃貸管理だけやってソフトはやらず、生活支援の部分、介護の部分は地元の人と組む。また、医療法人では、賃貸管理はやらず、医療と生活支援と介護の提供しかしないというモデルもある。
- オペレーションのスキームによって、適正戸数が決まってくる。賃貸管理と生活支援、24時間365日、人を置いたり、食事を3食提供したりすることを考えると、ある程度の戸数が必要で、我々は大体50～60戸以上です。逆に賃貸管理だけやる会社の場合、戸数はいくらでもよく、10戸のワンルームマンションでもよい。医療法人も同じで別に戸数は関係ない。地元で介護や医療を提供しているので、プラスアルファで住宅にサービスを提供するということである。
- 一体型・握手型の長所・短所としては、一体型の場合はある程度の規模、サイズがないと商売が成り立たない。よくあるのが満室赤字というケースで、大人気のサ高住で満室であり、たくさん待機

待ちもあるのに、損益計算書を見ると真っ赤になっている。要するに生活支援サービスの部分が大赤字で逆転が起こっている。だからある程度のボリュームが必要である。

- 一方、握手型は、本当に相性のいいパートナーを探しが難しく、成田離婚みたいになってしまうケースがとても多い。ある不動産管理会社が、ターゲットを首都圏のお金持ちのアクティブシニアとし、高級なサ高住をやって、地域に密着した介護会社と組んだが、介護会社は地域のミドル層の要介護高齢者がほしいため、アンマッチングで失敗したケースもある。

## 高齢者向け住宅を取り巻くマーケットの変化

- 高齢化の状況を見ていくと、1980年に、65歳以上人口が未就学児童数を逆転した。以降、一挙に65歳以上人口は増加し、今は3000万人を超え、30年で3倍となった。2番目の逆転現象は、1995年で、75歳以上高齢者人口が未就学児童数を超えた。65歳以上人口が未就学児童数を超えてから、僅か15年で後期高齢者が未就学児童数を超えた。ちなみに後期高齢者人口は今、総人口の12%を超えている。3番目の逆転現象は、正に今年、要介護高齢者数が未就学児童数を超えてしまった。これは、どこの国も経験したことがない。
- 高齢者住まい法が2011年の秋に改正され、10年間でサ高住を増やそうとする理由は、実は2025年問題である。2025年には、昭和21~23年生まれぐらいの団塊の世代が75歳に成り切る年になり、要は、日本の人口の一番のボリュームゾーンが75歳を迎え切る。今、全国15万戸のサ高住の入居者平均年齢が81.8歳であり、ちょうど団塊の世代が75歳に成り切り、高齢者住宅を選択し始める時期が2025年である。今の高齢者住宅のストック数のまま2025年を迎えたら、間違いなく首都圏で孤立死、孤独死、がとても多くなるため、供給促進ということが言われている。
- 私たちプレーヤーは、箱が伴う事業なので、2025年に入居を選択する人、今から10年後の入居を考える人が選択してくれるような価格とサービスのものを、今から造っておかなければいけない。今は、需要過多で供給不足であるので、値段が高くても入居者がいる。これからは飽和状態で過当競争が始まっていくし、年金は下がっていく。そういうことも考えて今から開発していかないと、ここ数年は儲かっても、10年後に地主さん、オーナーさんに迷惑をかけることになる。
- もう1つ考えなければいけないのが、高齢者のライフスタイルである。今、高齢者住宅を選んでいる75歳前後の人は情報弱者、IT弱者であるが、団塊の人たちは、インターネットを駆使して情報を取捨選択している人たちであり、目が肥えている。そういう人たちが選ぶ物件とはどういうものかを、考えておくことが我々の課題であり、この10年間で、10年後、20年後も選ばれるような住宅を造っておかなければいけないと考えている。
- 学研はシニア向けの出版物を結構出しており、終の住まいに対してどんな意識を持っているかを、団塊よりちょっと上の人たちに、2009年に読者調査した。100項目の質問項目があり、回答率を懸念したが、全国から3500名の方が回答してくれた。回答者の平均年齢が68歳であったので、今は72、73歳の人たちで、10年後は82歳、正にサ高住を10年後に選ぶ人たちである。
- この人たちが、上位5位に挙げた項目は、第1位が、住み慣れた地域に住み続けたいことである。換言すると、年をとって医療や介護が必要になったら、今のまま住み慣れた地域に住み続けることができないと思っている人が多いということである。第2位は安心であるが、1階に交番、または、クリニックのどちらが付いている集合住宅が安心かと聞いたら、99%の高齢者がクリニックであつ

た。安心の意味は、医療と介護、もう 1 つ、自分の年金や蓄えでちゃんと死ぬまで生活できるかという内容であった。第 3 位は、プライバシーへの配慮である。今までの高齢者住宅にはプライバシーがなく、ドアスコープも、マンションと逆で、外からスタッフが覗いて、ベッドから落ちていないか、容態が急変していないか等を見るためについている。そういう所に住みたくないのである。一方、プライバシーに配慮しろと言いながら、第 4 位は、24 時間 365 日安心させると、真逆の要求となっている。安心とプライバシーの両立を求めてくるので、両立のさせ方が他の大手事業者等、各社でノウハウ合戦になっている。第 5 位は、食事の提供であるが、自炊したいときもあれば、出前を取ることもある。そして、たまには糖尿病の食事制限に対応した食事を部屋に持って来てほしいときもある。必要なときに必要な量を注文できるようにしたいという内容である。

- 100 項目の中には、手すり、便座、キッチン等設備に係る項目もあったが、上位にくるのはハードでなくソフトである。サ高住や高専賃の事業に参入し、「失敗した、二度とやらない」と言っている事業者は、一生懸命建物を造っている場合が多い。どういったサービス、住まい方を提案するかが、とても重要ではないかと思う。
- この 30 年間、高齢化が進む中、有料老人ホームは今、31 万室ぐらいあると思うが、そのうちの 20 万室ぐらいは入居金を取っている。需要過多で供給不足のため、有料老人ホームの値段が上がってしまい、今、世田谷区に有料老人ホームが 70 か所前後あるが、入居金は平均 3000 万円ぐらいで、1 億円ぐらいのものもあるが、それでも満室である。一方で、国民年金でも生活できる介護保険 3 施設、特に特別養護老人ホームは数が足りず待機が多く、いつまでたっても入れない。
- 最近、テレビや雑誌の取材で、高齢者の住まいの業界の説明を依頼された際は、この 30 年間、高齢者の住まいの業界を、乗り物に例えると、高級な外車と、いつまでたっても乗れない公共交通機関の満員電車の二極化してしまい、厚生年金で普通に年金をもらっている人が、安心して住める住宅が整備されなかったと言っている。
- 独居の高齢者の方の厚生年金の平均受給額は 15 万 7,000 円と言われているが、この金額の年金をもらっている独居の高齢者というのは、多分、現役時代、一部上場企業の部長とかやっていたぐらいの人である。数十年、国のために働き納税してきて、やっと年金生活になって 15 万 7,000 円もらっている人が、要介護 3 になって行き場所がないという状態だったわけである。医療費や食費も必要であり、15 万 7,000 円では世田谷区には絶対住めない。
- 私は 10 年前、一時金ゼロ、家賃、食事 3 食、24 時間の生活支援、水道光熱費、介護保険の自己負担 1 割を、厚生年金の平均受給額 15 万 7000 円で提供できる仕組みを作ったら、水道哲学、要するにみんなが安心して水を飲めるように、高齢者が年金生活になっても安心して住めるのではないかとということで社内ベンチャーを始めた。10 年やってきたが、今、100 棟ほどの拠点数になり、比較的リーズナブルなものも提供しており、業界的には「高齢者住宅のカローラを造ったね」と言われている。
- 一時金を取る有料老人ホームは数十万室確保できており、低所得の方が入れる特養、老健、療養型という介護保険 3 施設も 100 万ベッドぐらいあるわけで、国も、団塊の人たちがこれから年金生活に入っていくうえで、平均的な年金生活者が住める住宅が 60 万戸整備されると欧米諸国並みのストック数になるということで推進していると理解している。
- マンガの登場人物で例えると、磯野波平さん、フネさんは世田谷区の桜新町の持ち家に住んでいる

が、彼らの年金では絶対に世田谷区の有料老人ホームに入れない。学研では、普通の年金生活をしている人が、安心して暮らすことができ、日本に生まれてよかったね、地域の中で生活できたねという事業を目指している。

### 学研が提案する介護と住まいの新しい形

- ・ココファン日吉という住宅は、国交省、厚労省、財務省の方とも勉強会を何回もやり、そこで税制優遇やファイナンス、補助金の仕組みが組み立てられていった住宅であるが、土地がURさん、建物は私どもが建てた。オープン3年後、安定稼働した後、レジ系のJリートに組み込んでもらった。多分、Jリートがサ高住を組み込んだ初の事例である。お元気な方、介護が必要な方を、フロアでなく棟で分けている。介護はデイサービス、ショートステイ、訪問介護、居宅介護支援事業所、子育て支援事業に関しては学習塾、裏に保育園、クリニックモールは4診療科目を入れて開発した。もちろん、一時金がゼロで、近隣の家賃相場の設定で組み立てた。
- ・団地の再生は4階建ぐらいでエレベーターなしの老朽化した建物を、高層化した建物にすることで、余剰となった土地の一部をデベロッパーに売却するといったスキームになるが、ココファン日吉も似たようなもので、再開発の際、土地のうち20分の1ぐらいの部分を、高齢者や子育ての人が安心して住めるような住宅と施設にするということで、我々がやれることになった。
- ・自治会の住民説明会では、入居一時金5000万円ぐらいの高級なホームを造るなら、大反対してやるぞと住民が待ち構えていたが、私がコンセプトとか、価格とか実現したい内容を説明をすると、反対運動どころか入居説明会のように変わり、結果、入居者の1割はこの団地に関わっている人であったり、呼び寄せであったりしている。
- ・隣地でファミリーマンションを分譲したデベロッパーの担当も、年金の範囲で生活できる安心付き高齢者住宅や、保育園や塾、そしてクリニックモールがあることをPRし、当初予定より分譲価格も上がった。よくスーパーだとかがマンション近くに来ると、分譲単価が上がるというような付加価値になる住宅を造らないと、20~30年と地域の中で愛される住宅として機能しない。ココファン日吉の入居者の9割が半径3キロから引っ越して来ており、街の中で生涯にわたって、こういう施設があるから安心だねというものを造っていくことが重要だと思っている。広さはサ高住の基準ぎりぎりの18㎡から、70㎡以上である。今、106名の方が住んでいて満室だが、50~60組の方が待っている。家賃をもうちょっと高く設定すればよかったと言う状況である。

### 市場調査の重要性

- ・一昔前は、有料老人ホームはいくらでもお客さんが付くので、駅から20分とか、都会から50キロ以上離れているような所でも、1000万円とかの一時金を取っても売れ、高度経済成長時代のプロダクトアウトの発想で成り立っていたが、今は成り立たない。今でも、オーナーの利回りや建築コストから逆算し、家賃、一時金を決めた提案が来るが、プロダクトアウトではなく、マーケットインで商品作りをしていかないとサ高住も絶対に入らない。
- ・私どもは、地域のケアマネさんや民生委員、ソーシャルワーカーの方、老人クラブ連合会、そういった地域のキーパーソンにしっかりヒアリングをして、どういった価格帯で、どういったサービスが必要かを聞いている。具体的には、サ高住をやりたいと思ったら、その場所の半径3キロの居宅

介護支援事業所のケアマネさんを100人捕まえてインタビューし、家賃、水道光熱費、食事3食、24時間365日、独居の方でも何かあったら30秒以内にヘルパーさんが駆け付ける仕組み、介護保険の自己負担分、この5点セットで総額幾らぐらいの住まいがこの地にできたら、あなたが今持っているケースの方に紹介できるかを100名に聞くことであり、最初の頃は私もやっていた。

- 地域のケアマネ価格は、たとえば、大田区内でも羽田の海寄り和田園調布で価格が全然違ってくるが、そのケアマネ価格の130~150%ぐらいまでの価格であれば実現できる。ケアマネージャーさんは、お金を持っている人のことはあまり心配しておらず、低所得の方をとて心配しており、ケアマネさんが出してくる価格は比較的ロウアーミドル以下の層の方であるので、ケアマネ価格×150%ぐらいまではいける。結果、野田市で出したサ高住の家賃は的中し、すぐ埋まった。

### サービス付き高齢者向け住宅の効果的な営業手法

- もう1つ重要なのが、サ高住の募集では、一般の不動産会社で客付けできるかということ、まだ駄目で、運営会社、オペレーターが営業しなければいけない。同業他社が、価格も安くて本当にいいサ高住を造っても「全然入らないんだけど、どうやっているの、学研さん」とよく言ってきた。一時金を取らず、月15万円ぐらいの負担とした有料老人ホームは、何もしなくても本当に飛ぶように売れたため、サ高住も同じだと思っていたら全然売れない。
- その原因は、キーパーソンのケアマネや民生委員、ソーシャルワーカーの方は「サ高住って何なの」とまだ思っている。一口にサ高住と言っても、その登録基準のハードルが低いため、9時~5時の安否確認しか付いていないものもあれば、特養より重度化しても大丈夫なサ高住もあるため、うちが造ったものはこういうものだと営業活動をちゃんとしないと、お客さんが付かない。
- 福祉・医療機関に営業していかないと、お客さんは付いてこないが、契約分析をすると、どこからの紹介かによって入居者の平均要介護度が全然違う。これはプレーヤーとしては重要で、事業計画を立てる際、入居者の方の平均要介護度と、介護保険をどれぐらい利用されるか全部シミュレーションしていく。病院やケアマネージャーさんから紹介してもらったケースの他に、開業チラシ、ポスティング、インターネット等いろいろなケースがあるが、ここで全然変わってくる。
- 営業の開始は、建築が決まり工事の看板が立った時で、私どもは建築工事の現場監督にお願いして、雨風が凌げるようなビニールかプラスチックの透明な箱を作ってもらい、そこにパンフレットを入れる。パンフと言ってもパワーポイントで作った本当に手作りのもので価格も入れていない。サ高住、年金暮らしの方でも安心、医療・介護の充実したサービス付き高齢者住宅、何月ぐらいにオープンしますみたいなものを入れておくと、すぐなくなる。これを1年間やって、オープンの4か月前になって我々は準備室を立ち上げます。準備室長と、あと2名に発令を出す。準備室長がオープン後の所長になる。あと2名というのは介護保険事業をやるケアマネージャーとサービス提供責任者である。この3名に4か月前に発令を出す。
- 発令が出た瞬間に、開発課から準備室にバトンが渡されて、準備室が全部準備に入る。地図を広げてマッピングして、半径3キロの居宅、包括支援センター、病院、民生委員の訪問先を全部ピックアップして、そこに4か月前から訪問活動、営業活動をする。オープン後は介護保険従事者なので指定申請を取って介護保険の仕事をしなければいけない。その間、しっかり営業活動しておく。これがとても重要で、ここを疎かにすると事業計画が大きく狂ってしまう。

## サービス付高齢者向け住宅事業化のまとめ

- ・サ高住の事業化のポイントをまとめると、まずコンセプト・ターゲットを明確に設定する。ビジネスモデル設定は、所有するのかサブリースでいくのか、一体型なのか握手型なのか。マーケティングはマーケットインの発想で、そのマーケットに合った商品を作っていく。ファイナンスは、できれば金融機関、建築する施工請負会社、オペレーター、地主やオーナー、この四者が事前にちゃんと打合せできれば何も問題がない。うちは18㎡、50戸のプロトタイプでレンタル比が52.5%であり、他の大手事業者で30%ぐらいであり、ローコストでかなり効率的に造っており、エンドユーザーの価格を抑えている。
- ・コストは、ハードを抑えるのではなく、オペレーションを抑えなければいけない。例えば、エレベーターの位置を当初の玄関に近い位置から浴室側にズッとずらした。運営支援課でシミュレーションすると、20年間で人件費が400万円浮く。平均要介護度1.8ぐらいの人は縦の動線に弱くてエレベーターを使用する。共同浴槽が1階にあった場合、エレベーターを浴室に近づける。我々は10m歩くのに3、4秒ですが、介助すると30秒かかる。エレベーターと浴室の距離が10mあると往復で1分かかる。60人の方が住んでいるとすると、その1分が短縮できて人件費が1日に1時間浮く。そういった発想で価格を落とし、年金の範囲内で収めていく努力を各社している。牛丼が280円で食べられるようになったのと同じような工夫を、やっと高齢者住宅業界でも営利企業がやり始めた。
- ・この事業は完全なサービス業であり人が全てなので、人材採用としっかりとした教育訓練がされなければいけない。あとは営業活動がポイントになる。

## サービス付き高齢者向け住宅事業化のまとめ

- ・ココファン日吉は平成22年に開設してから、流動化に3年かかった。最初からJリートはほしいと言っていたがなかなか条件が合わない。私は当時、リスクプレミアムという言葉は初めて聞いたが、一昨日、住宅の空室が13.5%と出ていたが、お客さんのマーケットがどんどん広がって行って、人気物件で常に50組以上待機者がいて、安全なオペレーションをやっているのに、プレミアムでなくリスクとはどういうことだと思っており、一般のレジよりも、もっと評価してくれなければ困るということで折り合わなかった。最後、折り合うところまで3年かかったが、証券化して投資法人に持っていただいた。
- ・千葉市緑区のあすみが丘の物件は、外房線の土気駅というかなり遠い駅が最寄駅で、これはレジ系のリートにいくと全然駄目である。不動産投資信託は土地の場所によって全然キャップが違って、ここは年金ファンドさんに持ってもらった。ここは、どちらかというビジネスモデルや収益性で評価をしていただき、持ってもらうというパターンである。
- ・今後も、関西で数十億円単位のアセットが今度入ってきたりするので、今の所有物件と合わせて保有資産総額が100億円を超えますから、自分の所でファンドを造ってもいいのではないかと本気で考え始めている。
- ・流動化のうえで、まだ評価側のスキルが不足している面があり、例えば、オペレーションで15%の利益が出ていても、住んでいる人が1人当たり20万円の介護保険を使っているケースと、学研のように10万円で済んでいるケースがある。介護保険依存度を分析していくのはなかなか難しいが、介

護保険依存度をもう少し評価し、正しい判断をしていただきたい。

- ・国も、ミドル層の高齢者住宅を整備したいと考え、しかもヘルスケアリートの気運が高まるよういろいろやっているが、結局、エンドユーザーへの価格を抑えた物件が流動化できないと意味がなく、本来普及されるべきミドル層向け物件は不利になっているのではないか。
- ・情報開示に関しては、物件だけでなくコーポレートのことも全部出せと言われて、全部出した。これで断られたらどうなるのかと思ったぐらい、全部開示しなければいけない。あとバックアップオペレーターの問題もよく言われるが、競合会社にノウハウを全部曝け出すこととなり、それもどんなものかと思う点がある。
- ・入居者にも情報を開示が必要だが、学研ココファンの施設入居者の平均年齢は83歳で、リートと言っても誰もピンとこない。説明して「分かった、分かった」という返事をくれるが、証券化により所有者が信託銀行になっているのに気付いた入居者から「学研さんが嘘をついていることを、今初めて知りました。本日、学研さんとの賃貸借契約が銀行になっていることを知り、学研の経営が危ないということが分かりました」というふうな達筆な手紙がきたりと、なかなか難しい。
- ・また、事業化にはある程度の戸数規模が必要であるが、戸数が増えるとオペレーターとしてのリスクがどんどん高くなる。人気物件ということで、総戸数100戸、200戸の物件に2、3か月で全部入居させてしまったらオペレーションできない。入居者の方は平均年齢80歳を超えており、リロケーションダメージがあり、引っ越してから最初の3か月間ぐらいは、通常よりも3倍から4倍ぐらい目をかけなければいけない。そのため徐々に入居者を増やしていくが、200戸ぐらいの物件を造ると、入居者は1人しかいないのに初日から200戸対応のオペレーションが必要になる。人は24時間配置するし、厨房もそれに対応した職員を配置するため、ものすごい赤字となる。しかも満室にならなかったらというリスクもあるわけで、規模とオペレーションリスクの問題がある。
- ・セミナーとかをやると人は集まるが、盛り上がっているのは、投資家やヘルスケアリートを立ち上げようとしている人、役所の人たちだけで、オペレーターは全然盛り上がっていない。地道にサ高住をやっている人は福祉関係の人が多く、リートとか流動化とかヘルスケアと聞いただけで、食べ物にされるぐらいに思っている人が多い。一方、大手は大手で、金利がこんな状態だから、オフバランスにする必要を感じず、オンバランスしているほうが結果として儲かるため、資金調達さえできれば流動化の必要性を感じていない。
- ・制度との整合性も必要で、補助金が出ている事業であったり、終身賃貸借事業認可を我々は取ったりして、20年以上事業継続しなければいけないと国と約束しているが、流動化するとき、リースチェックの関係で契約期間を短くしてもらったりする。そこで実は矛盾が生じることがある。制度との整合性も揃えていかなければいけない。
- ・サ高住を運営している85%の事業者が、実は1棟とか2棟しかやっていない。リートは、そういう人たちに冷たくて、コーポレートのクレジットがないとか、大手でないので信用できないと言ったりする。その人たちこそ、流動化を必要としている人たちで、資金もないし、今造ったものを流動化して回収し、次の地域にもう1戸造ろうというのに対し、リートは冷たいと感じている。
- ・高齢者向け住宅は、いい意味でやっとな価格競争激化になり、入居者の負担もリーズナブルになってきた。これは住まい法の改正と、サ高住は近隣家賃相場を超えたら駄目だよと言っているのが効いてきている。また、ユーザーも賢くなり価格競争が激しくなってきたのはいいことだと思う。

- ・付加価値競争も激化してきた。プレーヤーが自分の得意分野を押し出すようになってきた。例えば女性専用のサ高住とか、ドッグセラピーが付いたサ高住とか、例えばケータリング会社であったら、月に1回、寿司職人が来ておいしいものを食べられるとか、それぞれ得意分野を活かすサ高住を提案している。学研は教育とか子育てのイメージがあるので、ファミリーマンションとサ高住、あと子育て支援施設と介護、クリニックモールを併せたサービスを提供していこうと考えている。
- ・高齢者住宅の入居者は、当たり前だが孫、曾孫と一緒に生活していない。独居になるといきなり脳機能が低下して認知症の発症率が高くなる。一方、家に祖父母がいないから保育園にきている子どもが多い。高齢者は、子どもと接することで脳が維持されるというエビデンスもあり、子どもは、お年寄りと接することで集中力が増し、思いやりが育まれる。そこで一緒にしてみようと実験でやったら、お年寄りの脳は改善するし、子どもの語彙量が増え、これは良いということで今やっている。
- ・今、あるファミリーレストランとも開発を進めている。ファミリーレストランの老舗で、建物も建て替えるの時期になっているが、余剰の容積率を学研が使うことを、オーナーさんに提案して利回りを上げることをやったりしている。今度、2物件目ができるが、3物件目からは、学研の食堂にそのファミリーレストランのメニューを置き、ファミレスのランチも注文できたり、うちから直接ファミレスに行けるよう専用の扉を造ってある。今のファミレスは再加熱して出すだけなので庖丁がないところもあるが、そのファミレスは包丁があるので、アレンジしやすく、シニアに合うのではないかと考えてやっている。
- ・独身社員寮の改装例もある。バブルのときに造った結構豪華な独身社員寮が、バブルがはじけて契約は解除となり、オーナーは大困りであった。見に行ったら、トレーニングジムの所が食堂に変えられ、大浴場はバリアフリー化して風呂になるといった具合で、いきなりサ高住に様変わりしてオーナーさんは大喜びである。再投資が6,000万円ぐらいで、スプリンクラーとバリアフリーの改修をしてもらい、サ高住登録して、学研が20何年借上げで運営していく予定である。
- ・鶴見区役所の横の横浜市の市有地では、よこはま多世代・地域交流型住宅と言って、土地を市から50年間定期借地で借り、学研が建物を造る。上はファミリーマンションとサ高住で、1階には商業施設としてコンビニのシニアバージョンみたいなものを造って、イトインコーナーを広めにしてもらい、住んでいる高齢者やデイサービスの利用者、保育園に迎えに来るお母さんや塾の帰りの子どもなどが買い食いできるようにする。また、400名が交流できるイベントスペースがある。クリニックは内科と整形外科と小児科で24時間ドクターがいる。保育園と小学校も敷地内にある。こういうものを造って、地域の子育て世帯から高齢者の方も安心して住めるようにする。
- ・行政所有の土地の売買においては転売禁止とすることが多いが、それでは永遠に流動化もできなくなってしまう。国も、ヘルスケアリートを積極的に活用しようと言っており、一定の基準を設けて売却ができるようにしておかなければ駄目だと説明し、横浜市の場合については売却できるようになっている。そういうのを造っていかないといけない。
- ・藤沢SSTは、大手家電会社と行うスマートタウンである。同会社の工場跡地に1,000戸規模のスマートタウンを造っている。スマートタウンのうちのウェルネスゾーンをやらせていただくことになり、医療、介護、薬局、保育園、学童、学習塾、交流拠点というのをやる。
- ・柏の豊四季団地内のサ高住は、5月にオープンした。国の地域包括ケアのモデルとして、東大と柏市と厚労省と一緒にやっている。入居者負担額は、近隣の家賃相場を設定して、1階には24時間の

介護・看護、小規模多機能、クリニックは2診療科目、24時間ドクターがいて、薬局、行政の出先、子育て支援施設などがある。普通の家賃ながら、病院にいるよりも安心して暮らし続けることができる機能がある。この機能は地域の方も利用でき、団地の再生としてやっている。

## 質疑応答

Q：サ高住を相続税対策にうまく使うとしたら、どういうモデルになるのかを伺いたい。負担付き贈与と似たようなものか。

A：例えば60歳ぐらいの方で、まだ土地の名義は母親名義で、母親もあと何年もつかというシチュエーションで、地主さんに借金をしてもらうことで、相続時の納税の不安はだいぶ軽減される。学研が、20年、30年と安定的に家賃を保証して金融機関に返済するので、地主にとっては借金返済に関しても安心である。

Q：介護付き高齢者と子育て世帯をセットにした開発の話がされていたが、高齢者と孫は同一家族なのか、おじいさんから孫までというケースで入居するケースはどのくらいあるのか。

A：家族等でない他人が入る。例えば、母子家庭が入居し、母親が会社に行くときに下の保育園に預けて行く。残業があるときは、高齢者住戸に住んでいる全然関係ない独り暮らしのおばあちゃんが、その子どもを迎えに来て、おばあちゃんの所に行って一緒に晩ご飯を食べている。お母さんは残業が終わったら保育園に挨拶に行った後、おばあちゃんの所へ迎えに行って、おばあちゃんにお礼とともに、夕飯の材料費500円を渡す。親としてみれば、近所におばあちゃんの知恵袋があって、子どもはおばあちゃんと一緒に過ごすことで集中力、思いやりが育まれる。おばあちゃんは、曾孫みたいな世代と遊ぶことで脳が活性化され、さらに自分の技術で煮物を作って材料費がもらえて感謝までされる。地域の中で多世代が交流することにより、その街が本当に住みやすくなる。

Q：人工的なコミュニティができて、コミュニケーションが発生してうまくいくということか。

A：実際には、ファシリテーターがいて、コーディネーターがいて仕掛けたりもする。イベントも重要で、交流スペースや保育園でクリスマスだ、こどもの日だと毎月何かある。そこで、サ高住の入居者の方に声を掛け、お遊戯などを披露する。子供が嫌な人ももちろんいるが、多くの方が来て交流して顔見知りになり、プライベートの交流が始まる。

Q：先ほど開発スキームの説明で、15%ぐらい所有されているとのことだが、開発して所有する場合も、土地代はゼロということか。

A：開発する場合は、土地を所有する場合と借地の2パターンがあるが、いずれも土地建物込みで開発する。しかし、オペレーションで安定的に末長く事業をしていくのが目的であり、デベロッパーのように開発益は抜かないので、かかったコストでリートに持ってもらったり、機関投資家に持ってもらえればよいという感覚であり、ヘルスケアリートができたらいいなと思っている。

Q：出口を想定するなら、取得時の土地代の上限も当然あると思うが、そう考えていくと、都心部よりも地方のほうがサ高住は向いている感じがするがどうか。

A：今朝も開発の人間と話したが、今度、沖縄で着工する物件はRCで東京の半分の55万円でできる。今は建築コストが高騰しており、地方都市などはとても狙い目で、地方ではレジよりサ高住のほうが、レートが逆転しているケースもあると聞いている。

Q：資料にもあったが、リートはもう少しヘルスケア施設に習熟しないといけない。オペレーター側で運営に携わった方がリートのほうに来て、ヘルスケア施設を取得する際の評価に参加してもらうとか、そういった方が増えると、もう少し変わってくるという気もする。それによりリスクプレミアムも、もう少し見方が違ってくるのではないかと考える。

また、利回りを高く追求したいリートだと、ミドル層対象のサ高住になかなか手を出してもらえないが、おっしゃるように利回りが少し低くても安定的なものを好む投資家層がいれば、ミドル向けの物件もかなり組み込まれるかと思う。私募でやるかJリートにするか、判断はあると思うが、私募リートみたいなのが馴染むかなという気もしている。

A：サ住協のオペレーターを中心としたメンバーに話すときは、逆のことを言っている。資金調達のひとつの手段として、とても使いやすいから、もっと皆さんが勉強しないと駄目だと言っている。

Q：流動化の説明で、オーナーと建物賃貸借契約を締結し、それを転貸するという仕組みとのことであるが、オーナーへの賃貸料の支払いは、御社がリスクを取って一定額を払っているのか、それとも入居者から受け取った賃料を払う形になっているのか、それによりリスクの所在とかも違ってくると思うが、どちらなのか。

A：今は完全に家賃保証している。その代わり保証率というのはそんなに高くない。

Q：御社も上場企業グループなのでオフバランスのニーズはあると思う。リースチェックの関係で短い賃貸借にせざるを得ないとすると、オーナーにとっては建物をまるごと貸していて、そのリースが比較的期間が短いことになるので、その結果、リート側にも、5年でリースが終わって、うまく入居者が集まっていないとか、何か問題があると撤退するかもしれないということがリスクになっている。オペレーター側は撤退するつもりはないけれども、リースチェック上はリース期間を長くできないということで、そこは結構埋めようがない気がする。

一方で、オーナーがリートでなく個人の資産家で、資産活用での場合には、資産家が契約では5年になるけれども、きっとずっと出て行かないだろうと信じてやっているということなのか、あまり先のことを考えていないのか。出て行ったら違う用途に転用すればいいということなのか、その辺はオーナーの属性によって見方が違うということか。

A：学研グループは上場していて、投資家も、どうしてもROAなどの関係で総資産を見てしまう。そのため、財務から、ちゃんとオフバランスにしてくれと言われてたりすることも多い。今、サブリースを80棟ぐらいやっているが、一番短い契約期間は20年である。リースチェックが引っ掛かっているのは、上手に仕入れているなどと思われそうだが、全部、オペレーションになっている。他の大手事業者も200数十棟、サブリースをやっているが、4割か5割ぐらいはサブリースなのにファイナンスのリースになっており、バランスシートに載ってしまっているのがあるようで、リートに売却するときは、リース期間の話合いをしながら組み入れてもらっているようであるが、リスクではある。

ただ、さきほども説明したが、終身賃貸借事業認可というので都道府県から認可を取り、20年以上、ちゃんと家賃を更新しないでやり続けますという事業をやっているのに、賃貸借期間が終わったから撤退するなんてあり得ない。その辺はしっかり説明すれば理解いただける。

Q：小早川社長のお話のとおりで、20～30年先まで通用する社会資本というものを造ることが非常に重要で、特に日本版のCCRCといったものを造ることが重要である。そのため、ある程度の規模の

経済が必要になってくるが、100戸造れば全室入居まで2年ぐらいかけて埋めなければならず初期負担といった問題があるし、福祉業界では、いわゆる規模の経済ということが、あまりいい印象を持たれていないところがあり、大変かと思う。

A：そのとおりである。

Q：ついこの間、在宅時医療総合管理料の集中減算的部分が出た。要するに2人以上の受診者が同じ所、例えばサ高住にいたら、在宅療養支援診療所の報酬が4分の1に減ってしまうと。今回の改正が、こういったものに直接的に影響を及ぼすと思われるかと、効率化とか規模の経済みたいなことを追求することに関して、福祉業界も含めてどんな状況にあるのかお聞きしたい。

A：営利企業は競争、営業努力、効率性、大規模ということを当たり前を考えなければいけないが、この業界はこの4つの言葉が忌み嫌われていて、効率性を求めるとは何事だとか、営業という言葉がない業界ですから、営業努力とはどういう意味だとか、大規模化も駄目である。しかし、この4つをやっていかないと、業界の中では絶対成長しないわけで、理解してほしいと思う。

もう1つは診療報酬の問題で、この問題は「だからリスクなんだよ」と言われるが、そのとおりである。本当に地域包括ケアとか在宅に患者さんや高齢者を戻すというのであれば、今回の診療報酬の改定により、サ高住に行きたくないという医師が来なくなりましたから、私は完全にミスリードだと思う。6月は4月分の診療報酬が入ってくるから、まだ気付かなかったが、その後、本当に診療報酬が4分の1になっているから、サ高住は効率が悪いし行けませんと言われるようになった。省庁共同所管になったりしているのであれば、しっかりと打合せをしていただきたい。正直言うが、同じ要介護でも、サ高住に住んでいる人の介護保険の使用率は特定施設の半分で済む。社会保障費というのは積み上げて適正にサービスを提供するほうが絶対に安く済む。それに対して、2015年の介護保険の部会で集合住宅の集中減算をまたやられてしまう。今、一生懸命働きかけているが、正直言ってリスクであり、利益が下がり、事業者のリスクが高くなる。それをキャップにリスクプレミアムとして反映させるのは仕方がないかもしれない。

Q：今、地方では駅前などでかなり商店街が疲弊していて、商売が上がったりという状況があるが、そういった所の再開発の方法の一つとして、サ高住は考えられ、やり方によってはうまくいくと思うがどうか。また、地方特有のリスクがあるとすれば、何か教えていただきたい。

A：学研も出版社なので全国書店協会に私も行くことがあるが、今、駅前の本屋さんがどんどん潰れている。駅前でビルを持っていて50年以上本屋をやっている方が、本屋のスペースを4分の1ぐらいに縮小し、残りのスペース全部で介護と保育園とサ高住を今度やるという。そういう再開発で地域の人に喜ばれる建物をもう1回造るとするのは、ニーズもあり、結構いけると思う。

学研の場合、サ高住をするには人口が30万人ぐらいいほしい。10万人ぐらいの都市でもこれからやっていくと思うが、将来人口減になったときに、例えばコンパクトシティ化で置いてけぼりになるような所に造ってしまうと、リスクはある。今後、10年ぐらいは全然問題ないが、人口推移を見ていくことは必要である。

Q：私も団塊の世代だが、いろいろなサービスを受けていくなかで、運営自体に意見を出すようなことを考える人が多いだろうと思うがどうか。

A：学研のサ高住には、けっこうOBが入っていて、オペレーションにも関わりたいとか、実際に働いてくださっている人もいます。これらについては、今後も考えていかなければいけない。