

**演題:「シニア住宅・介護住宅市場の気になる構造と迫りくる2025年問題を考える  
～健康・長寿(90歳超)が問題? なぜなのかそのワケ」**

講師:板倉 幸彦氏(東急イーライフデザイン運営本部運営指導部統括部長)

**〈佐藤一雄氏による講師紹介〉**

講師の板倉氏は、昭和54年に三井不動産入社。レッツ事業部では土地活用提案やオフィス管理業務などに従事し、その間、高齢者向け住宅「聖路加レジデンス」の運営に関与。そこで聖路加国際病院の日野原重明氏の高齢者ケア理念に共感し、2000年の介護保険制度スタートに合わせて介護業界に転職した。ベネッセケア(現ベネッセスタイルケア)でスタートし、その後、東急不動産系に転職し、高齢者住宅の支配人などを務めてきた経歴の持ち主だ。

講演に先立ち、ポイント(疑問)を3点申し上げたい。1つ目は、現在、介護事業大手であるベネッセスタイルケアについて。もともとは進研ゼミで有名な教育研修の会社だった。同社が、なぜ介護分野に参入したのか。そしてなぜここまで成長できたのか。

2つ目は、「聖路加レジデンス」について。実は当初(1995年頃)、三井不動産が受託していた施設で、完成時は入居者が少なかったと記憶している。ところが現在は入居待ちが多数いるほどの人気だ。高齢者レジデンスとしては日本初だろう。草創期に関わった立場としてどのように評価しているのか。

3点目は、高齢者(人間)と対峙することの大変さについて。現場責任者としてどのように感じているか。

**〈講演〉**

**介護業界における東急グループとは**

経歴は既に説明のあった通り。「聖路加レジデンス」の運営時に、日野原重明先生に出会い、「全人医療」という考え方に感銘を受けた。同レジデンスは完成当時の入居率は低く、4割程度だった。家賃前払いにすると2億円、5億円という高級サービス付きレジデンスだが、作家がセカンドハウスとして購入していたり、人気は高い。年数が経つにつれ介護の必要な人が増えるが、高層マンションなのでスタッフが移動に苦労していたと記憶している。

介護業界への関わりは、2000年にベネッセケア(当時)への転職でスタートした。同社が介護保険を使った第1号である有料老人ホーム「くらら相模大野」

のホーム長を務め、後に社長になる人と共に、創業期の立ち上げに奮闘した。ベネッセはもともと福武書店で、進研ゼミなど子供の教育事業会社。少子化に伴い、高齢者向け事業へと事業の幅を広げた。進研ゼミでは「赤ペン先生」と呼ばれる40～50代の女性が多数所属しており、彼女たちの多くがケアのほうに移った。ベネッセは理念がしっかりしている。彼女たちもその理念に共感し、ケア事業に異動してもそこで力を発揮し、ホーム長を務めるなど活躍している。もともと教育事業からスタートした会社なので、社員研修やマニュアルなどが非常にしっかりしている。それがケアの質の向上につながり、現在の成長・規模に至っているのだろう。

続いて、東急グループについて説明したい。東急グループでは、東急株式会社と東急不動産ホールディングス（HD）という2つでシニア事業を展開している。私が所属している東急イーライフデザインは、東急不動産HDの傘下（孫会社）に位置し、「グランクレール」シリーズを展開している。2004年の「あざみ野」（住宅型76戸）、「ケアあざみ野」（介護付き85戸）を第1弾として、年間1、2棟を開設し、現在26住宅・2156戸を運営している。この数字には運営受託分も含まれている。運営戸数の拡大に伴い、従業員数も増え、今年4月には1000人を超えた。

### 高齢者住宅の支払方式における問題点

一般的に高齢者住宅の家賃の支払い方法は「前払」と「月払」の2種類の方式があり、入居者が選択できる。前払方式は入居時年齢によって想定居住期間と前払い金が変わる。

例えば、当社が運営するある住宅のケース。賃料30万円・入居時年齢80歳の場合、前払方式＝入居時4,320万円（賃料×想定居住期間）・月額ゼロ円、月払方式＝入居時90万円（賃料3か月分）・月額30万円という設定になる。両方式とも、別途サービス費や管理費、食費などが必要となる。

両方式はそれぞれにメリットとデメリットがある。まず前払方式。入居者側のメリットとしては「生涯の居住コストが確定する」こと。デメリットとしては「非返還分があり早期退去は不利」。事業者側のメリットは「早期資金回収が可能」「期間超家賃の一括計上により開業初期の赤字圧縮が可能」。ただ、この一括計上が4月からNGになった。後で説明する。事業者のデメリットは「償却切れのリスクを抱えること」。これは高齢者事業を行う上で大きな問題。入居者は想定居住期間（償却期間）を超えるとその後の居住費はかからない。つまり、入居者に長生きされると事業経営は不利になるという矛盾した構造がある。続いて月払方式。入居者側のメリットは「賃貸住宅と同様で、住み替えのハードルが低い」「将来的に前払への切り替えが可能」であること。デメリットは「長生きすると割高になる（生涯の居住コストが不確定）」だ。事業者側のメリットは「償却切れリスクがない」こと。デメリットは「資金回収が遅くなる」こと。

後で説明すると言った前払家賃の非返還分について。一般的には15～20%で、介護型では30%程度が多い。この3月まではこの非返還分を引き渡し時に一括償却できたが、4月からは、企業会計におけるIFRS新収益認識基準が適用となり家賃計上方法が変わり、非返還分を想定居住期間で均等計上することになっ

た。それにより、事業者としては経営上、厳しくなった。これまでは長生きで償却切れの人がいても、新しい入居者の非返還分でカバーできていたが、それが無くなったからだ。それに、築年数が経ち建物が老朽化すると、高い金額では入居してくれない。それに自立型住宅でも築年数が経つと当初は元気だった人も介護が必要になっている。入居の見学に来た人は、そうした入居者の様子を目にすると、「自立型住宅で楽しく暮らしたい」という夢が壊れるようで、ますます入居が進まない。

### このまま健康寿命が延びると介護事業はどうなるのか

ここから健康寿命の延伸と住宅の課題について述べたい。現在、日本人の健康寿命と平均寿命の差は、男性が9.22歳、女性が12.77歳。この差を縮めていく方向（健康寿命を伸ばす）に国も動いている。介護保険の改定を見てもそれが分かる。当社も長生きしてほしいため健康維持体操などを実施しているが、県境寿命が延びるほど経営上は厳しくなるという現実がある。事業構造の問題だ。例えば想定居住期間を超えて長寿になると、それは償却切れの家賃無料の『名誉会員』が増えて経営を圧迫する。また開業10年を過ぎると償却切れ入居者が増加し、また修繕費用が増えて損益が低下。更に、償却切れ地策だった前払い家賃の非返還分の入居時一括償還が廃止となりダブルパンチだ。入居時に4000万円、5000万円という高額設定のため余裕があるように見られがちだが、内情は厳しい。

こうした収益構造で厳しくなり、高い入居率を維持できない事業者は撤退することになる。過去にも介護報酬のマイナス改定などで事業譲渡して撤退した事業者は多々存在する。業界再編は進み、例えばSONPOケアは、ここ数年でメッセージやワタミの介護、東京建物シニアライフサポートを傘下に置いた。オリックスリビングもオリックスグループを離れて大和証券グループとなった。

介護事業というのは、費用の90%が人件費や委託外注費、保有コストといった固定費であり、費用削減による損益改善には限界がある。特にケア住宅では過半が人件費だ。今後、2025年問題（人口ボリュームの団塊世代が75歳以上の後期高齢者となり、超高齢社会となること）の時に、どうなるのか課題だ。介護保険の給付が上がればよいが、職員の処遇改善などはあくまでも『加算』であり、3年ごとの改定時になくなる可能性があり、不安定だ。

2025年問題に向けた課題としては、人口減少する中で高齢化が進むため、介護サービスの需要に対して介護人材不足が深刻化する点。介護現場はキツイという業界イメージがあり、人材確保が難しい。イメージをどう変えるかが課題。そもそも介護人材の高齢化も進む。従来「人」だけに頼る介護の仕組みは限界に達しつつある、介護テクノロジーを活用した負担軽減や効率化を図る未来の新しい介護のあり方が求められている。当社でもAIを活用したケアプラン作成や排せつ予兆検知などのテクノロジーを導入しているが、まだ正確性に欠けているため、本格導入には至っていない。

## 〈質問コーナー〉

**Q 佐藤氏**；経営を圧迫しかねない償却切れ問題。構造上の問題であり、解決するにはそれをやめるしかないのか。

**A 板倉氏**；自宅を売却し、その売却益を前払い家賃に充て、終の住まいと考えて入居する人は多い。前払い方式は、将来の安心を担保するため、それを選ぶ人は多く、当社の場合、約6割だ。そのため、前払い方式をやめることはできない。ただし、最近では、営業の際、前払い方式への誘導はやめるようにしている。

**Q 佐藤氏**；人手不足を解消するためには給与のアップが必要だ。その資金捻出として、賃料を値上げすることは可能か。

**A 板倉氏**；契約上、途中で値上げすることは可能だが、現実には難しい。入居者懇談会での話し合いで賛成する人はほとんどいない。先般、食費を20円（1食あたり）アップする話し合いでも相当苦労した。入居者としては、食費の次は他のサービス費が上がるのではないかという懸念があるからだ。

収益改善の工夫として、当社では共用部の見直しをしている。これまでは大浴場やホール、ビリヤード場など豪華な共用部（シェア55～60%）を設けていたが、維持管理に費用を要する。最近では入居時年齢が81、82歳であり使用頻度は低い。そのため、先日オープンした住宅では、大浴場は設けず、食堂を立派にした。そうした努力はしている。

**Q 佐藤氏**；三井不動産時代、社内で介護事業をやろうという議論はあったのか。

**A 板倉氏**；当時、三井家の所有地を活用する話があった。三井家は了承したが、社内の役員会議で反対があったと聞く。ただ、それから30年。一昨年には都内・浜田山で、続いて千葉・鴨川では病院と連携してシニアレジデンスを開設した。大阪・豊中や千葉・幕張でもプロジェクトが進み、三井不動産も動き出した。

**Q 綾部氏（ジーク）**；入居者は周辺地域の在住者が多いのか。

**A 板倉氏**；自立型はまさに地縁。世田谷の物件（東京都世田谷区）では7割が世田谷区民で、芝浦の物件（東京都港区）では6割が港区民だ。一方、介護型は様々。ただ、家族（子供）がその物件周辺に住んでおり、呼び寄せるというケースが多い。

**Q 銭村氏（荒井商店）**；社内的に介護事業を推し進める上でのキーワードがあれば教えてほしい。また、高齢者住宅には、介護付きや自立型、サービス付き高齢者向け住宅などいくつかの種類がある。今後どのカテゴリーに注力するのか。

**A 板倉氏**；事業継続は理念だ。当社は東急沿線の居住者が住み替え先として、

駅前マンションにするか、高齢者住宅にするか、選んでもらう体制だ。東急ファンに対して、若い時からシニア世代になっても一貫してサービスを提供していくと打ち出している。

カテゴリーとしては、もともと住宅会社であり、自立型がメインで、その入居者が介護が必要になったときのために在宅介護や介護付き住宅を展開してきた。その路線は継続する。自立型と介護型の比率は、その地域の状況に合わせて決めている。介護型を増やすには人件費や総量規制の問題もある。介護業界団体は大きくないので政治的な働きかけができていない。

**Q 佐藤氏**；入居者は生活は年金が頼りだ。長生きすることで費用がまかなえず、退去する人はいるか。

**A 板倉氏**；費用的な理由で他の施設に移るケースが、最近少し出てきた。行先として特養を選択する人もいる。また、自立型から介護付きに移るタイミングで、長生きリスクを考慮し、もっと低廉な他の施設に移る人もいる。

**Q 本多氏**（住宅新報）；**Q.** 事業再編で、事業収支は改善するのか。

**A 板倉氏**；営業拠点を集約したり、研修を集中して実施できるという規模のメリットがある。それにより、全体の費用削減につながるだろう。

**Q 喜多氏**（エンカレッジ）；入居者は最期をどう迎えるのか。延命治療を望まない人もいる。尊厳のある人生をどう考えるか。

**A 板倉氏**；非常に大切なことであり、当社では「私らしさをいつまでも」を理念に、認知症なってもその方の意見をきちんと受け止めて介護をしている。また、入居の際には、最期をどうするか「自己決定書」を書いてもらっている。その内容は定期的に、我々や医師、家族ら共に確認している。

### 〈参加者の声〉 アンケート(印象に残った点)より

★ベネッセが介護人材の教育にとってもお金をかけていた。だからこそ今日の発展がある、という点だ。やはり人材教育なのだなと思った。

★事業の将来構造とリスクのお話は非常に衝撃を受けた。

★認知症の症状にもいろいろなパターンがあるという点もとても参考になった。  
(株式会社ジーク 代表取締役)

★シニア住宅市場の人材や収益状況の厳しさがわかりました。

(株式会社ジーク 不動産事業部)

★介護住宅は正直ドル箱だと思っていました。

(株式会社ジーク 不動産事業部)

★運営のご苦労が良く伝わってきました。同じ事業を行っています。お話に関しては全く同感です。

(株式会社荒井商店 リーフエスコート事業部部長)

★健康長寿の事業上のデメリット

★償却切れと前払家賃の非返還分のお話は興味深いものがあった。

(株式会社荒井商店 リーフエスコート事業部課長)

★シルバー事業が業界再編の波にのまれている（実態として大きく収益を上げていく事業ではない）という事実を知ったこと。

(平和不動産株式会社 開発推進部)

★とても勉強になりました！ 難しい問題ですね。

(無記名)  
以上