

失敗しないための

「サ高住」運営



高齢化が急速に進む中、高向け住宅（サ高住）が国土
高齢の単身者や夫婦のみの世帯
が増加しており、介護・医療
が追加しており、介護・医療
と連携して高齢者を支援する
サービスを提供する住宅を確
保することが極めて重要であ
る一方、サービス付きの住宅
の供給は欧米各国に比べて立

ち後れているのが現状であつ
た。このため、高齢者の居住
の安定を確保することを目的
として、バリアフリー構造等
を有し介護・医療と連携し高
齢者を支援するサービスを提
供する「サービス付き高齢者
374戸が整備された。

向け住宅（サ高住）が国土
交通省・厚生労働省の共管制
度として2011（平成23）
年10月に創設された。20年ま
での10年間で60万户を普及さ
せるといふ国の供給施策であ
る。
国が補助金を出し、税金を
優遇するなどして建設を推進
したのが一番の大きな理由
で、異業種からの「サ高住」
参入が後を絶たなかった。創
設から昨年末までの6年2カ
月のあいだに、全国に22万5

高齢者の居住安定確保へ

しかし、その一方で、これ
までに廃業や登録取り消しを
したサ高住の数が全国で約2
60件にも上るといふ衝撃的
なニュースが流れた。
せっかく安心を求めて入居
した高齢者住宅がいきなり廃
業してしまうというのは、入

20年に60万户普及目標も 廃業や登録取り消し260件

居する高齢者とその家族にと
ってはたまったものではな
い。業種参入であった。市場調査
や事業計画の作成はお手のも
のである。ロケーションとし
ても生活の不便さは全くな
い。マーケットとしてはこれ
井市のJR高蔵寺駅前に「サ
高住」をオープンした。ご多
分に漏れず金融機関からの異

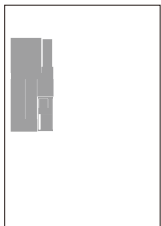
業社も平成25年9月、春日
市。そして我々が抱えるリス
クを共有することで、失敗し
ないための「サ高住」運営の
方法を伝授することにしまし
た。
（齊藤伸宏GIVEC社長）
毎週火曜日に掲載



さいとう・のぶひろ 1
982（昭和57）年岐阜銀
行入行、99（平成
11）年シ
ルバー社
会対策推
進室シルバー業務課長、2
001（同13）年東支店
長などを経て、04年岐阜銀
行の社内ベンチャーとして
GIVECを設立、現在に
至る。60歳。桑名市出身。

は多くの失敗と挫折
を繰り返してきた。
そこで、「サ高住」
の参入を検討される
方々のために弊社が
冒した失敗を露わに

業種参入であった。市場調査
や事業計画の作成はお手のも
のである。ロケーションとし
ても生活の不便さは全くな
い。マーケットとしてはこれ
井市のJR高蔵寺駅前に「サ
高住」をオープンした。ご多
分に漏れず金融機関からの異



失敗しないための

「サ高住」運営

2

「高齢社会白書」によると我が国の総人口は、昨年10月1日現在1億2669.3万人となっており、総人口が減少に転じている一方で65歳以上の高齢者人口は345.9万人と増加を続けている。さらに「団塊の世代」が全責75歳以上となる2025年には367.7万人に達すると見込まれ、特に大都市圏周辺で増加を続けると見込まれている。

また、高齢者の家族形態については、1980(昭和55)年にはほぼ7割だった子供との同居率が2015(平成27)年には39%となっており、単世帯(1人暮らし)または夫婦のみの世帯が約6割になっている。次に、高齢者世帯の平均所得については297.3万円となっており、総所得に占める割合が80%以上となっている。また、貯蓄額については、世帯主の年齢が60歳以上の高齢者世帯では159.2万円であり全世帯比べて高い水準となっている。貯蓄の目的については、「万一の備えのため」「普段の生活を維持するため」となっており、貯蓄を取

高齢者の現状と将来像から

り崩すこと自体には不安を感じている。

次に、介護について、「日常生活を送る上で介護が必要になった場合、どこで介護を受けたか」についてみると、男女とも「自宅介護」してほしい「人が最も多い。最期を

2215人をピークに減少傾向にあり2016年4月1日現在で4万6698人となった

次に、介護について、「日常生活を送る上で介護が必要になった場合、どこで介護を受けたか」についてみると、男女とも「自宅介護」してほしい「人が最も多い。最期を

厚生労働省が昨年度に実施したサ高住の入居者像に対する調査結果によると、入居者の87.5%が要支援・要介護の認定を受けている。要介護3以上は全体の30.9%に

ぼっており、重度化への対応も大きな課題の一つになっている。

増え続ける65歳以上人口 介護の重度化対応も課題

迎えたい場所は「自宅」が半数を超える。

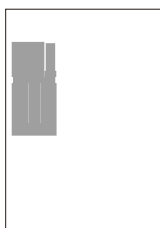
弊社がオープンした「サ高住」のある春日井市高蔵寺町も同様の高齢者事情である。日本の三大ニュータウンの一つ「高蔵寺ニュータウン」は、人口が1995年の5万

ち並び、そこに住む人々にも特徴がある。かつては名古屋市の大手企業などに勤める比較的裕福な層の人が多く、そのほとんどが厚生年金受給者である。そして多くが単独世帯(1人暮らし)または夫

己負担や毎日の食費、生活費などが加わってくる。それらの貯蓄や収入が無いと入れないため、多くの高齢者・家族のニーズに答えられていないという声も少なくない。

また、国交省の調査では、サ高住の入居費用の全国平均は月額10.1万円。これに医療・介護の自

齊藤伸宏 | VEC社長
毎週火曜日に掲載



失敗しないための

「サ高住」運営

3

弊社が、2013(平成25)年にオープンしたサ高住は「高蔵寺ニュータウン」をマーケットとして捉えていた。前回にも記したが、高蔵寺ニュータウンの人口は1995年をピークに減少している。減少の一因には、団塊の世代の子どもたち、団塊ジュニアが独立して地元を離れていったことがある。そして、その背景にはここに住む人たちの特徴が関係していると考えられる。つまり、ニュータウンに住む人たちは、時代の先端を行く住宅に住もうというリベラルな考えを持つ人たち。子育てに関しても柔軟で自由な発想を持っている。「能力があるのならここに留まる必要はない」くらいに考えがあるから、子どもたちも活躍の場を求めて自由に羽ばたいていった。しかし、そう思う住人たちもかつては、高度経済成長期に地方を飛び出し、大都市の企業に勤め、家庭をもってニュータウンに居着いた若者たちであった。

なぜ、入居希望者が来ないの？

オープンから1カ月経過しようというのに入居者は3人。新聞にオープンチラシを入れ高蔵寺駅前のロータリーには、入居者募集の大きな看板も掲げた。見学者は絶え間なく来るのに何かがおかしい。

絶え間ない見学者：

失敗だらけの船出

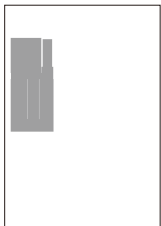
い。サ高住の向かいにあるマンションの住人が見学にきた。「神戸に住む父が1人暮らしをしていて。昨年、母を亡くして心配だからここに連れてきたい」という。第1号の入居者である。82歳だが元気である。

家族は皆ニュータウンの住人である。高齢者を一絡げに捉えるに無理がある。サ高住の入居基準は60歳以上の高齢者ときられている。もともと65歳以上の入居者である。1959年の国連の報告書に

おいて、65歳以上の人々を高齢者と位置付けたことがその由来と言われている。当時、約10人に1人が65歳以上だった時代に区分された取り扱いはその後、半世紀以上にわたって世界共通の認識として使

用され続けてきたということになる。しかし、日本の高齢者は身体機能の「若返り」が確認されている。個人差はあるに

せよ、高齢者扱いすること、またされることに違和感を抱いていた人は少なくない。これらの方々が「サ高住」の入居者となるのであろうか。
(齊藤伸宏 | VEC社長)
|| 毎週火曜日に掲載 ||



失敗しないための

サ高住運営

4

野村総合研究所が実施した高齢者向け住まいおよび住まい事業者の運営実態に関する調査研究の報告書によると、サービス付き高齢者向け住宅の入居率は86・9%となっているが、中には70%未満の住宅も14・0%見られる。

また、入居後の状況は有料老人ホームでは「病院・診療所」からの入居が最も多いが、サ高住は「自宅」からが最も多く48・2%を占めている。

新規の入居時の要介護度はサ高住では自立・要支援2までの軽度者の割合が25%を占めているのが実態である。サ高住の運営者としては入居率を上げることが喫緊の課題である。入居者の募集方法としては、在宅困難者の受け入れ依頼としてケアマネジャー、退院患者の受け入れ依頼として病院のソーシャルワーカー等への営業である。

国は、医療費を抑制するために平均在院日数の短縮化を打ち出し、いつまでも患者を

入居希望を断らなければならない

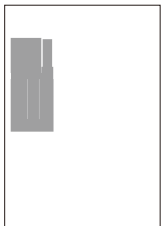
入院させるのではなく、手厚い医療体制をとって早く病気を治して患者を退院させたほうが病院の利益が増えるような政策誘導を図った。入院して2週間経つと診療報酬がガクンと下がるのである。その一方で、在宅困難者の受け入れ依頼先としてのケアマネジャーはどうか。大阪府が2011年にサ高住に入居する高齢者を対象に実施した調査では、「今の住まいを探して決めた人は誰か」という問いに対して半数近くの46・4%が「子供・兄弟などの親族」となっており、「本人」が決めたという35・2%よりも多くなっている。その一方で「ケアマネジャー」と答えたのは、全体のわずか6・6%となっている。

早期退院を促す病院

看護師常駐がネック

ため、病院は早期退院を促す。サ高住は早期退院を促すため、病院は早期退院を促す。サ高住は早期退院を促すため、病院は早期退院を促す。

サ高住は、バリアフリーに対応した高齢者向けの賃貸住宅であり生活の自由度が高い。一方、有料老人ホームは介護等のサービスがついた施設で、それぞれ高齢者の状態や趣向によって向き・不向きがある。つまり、サ高住は高齢者の生活実態に基づいて本人よりも親族の希望により入居が決まるケースが多いようだ。（齊藤伸宏 | VEC社長）
毎週火曜日に掲載



失敗しないための

サ高住運営

6

サ高住の収益構造は、一般応サービス②生活相談サービスの賃貸住宅と変わらず、家賃・共益費・生活支援サービス費・食費が毎月の収入となる。家賃は、専有部分での居住および共用部分の利用料に金。共益費は、①共同利用設備部分および共用部分の光熱水費②設備定期点検・保守管理費（エレベーター、空調機など）③共同利用設備部分および共用部分の日用品費などの料金。サービス支援費は、①状況把握サービス（安否確認、巡回サービス、緊急時対応

サ高住収益モデルイメージをサブリースタイプで算定してみると次のようになる。

サ高住の事業収支

家賃設定をどれだけにするかであるが、事業運営者（オペレーター）の事業収支は施主（オーナー）に支払う家賃を1室あたりの仕入家賃として算出し、不動産事業として捉えると80%をオーナー保証

面での事業収支は、セグメントごとに設定することが原則となる。

とされる。また、共益費・生活支援サービス費の価格設定は、それぞれの1カ月当たりの維持管理費に10%の事業収支が出るように設定する。食費については、不動産採算分岐点40%を分岐点として、居室に喫食率90%を分岐点として設定することが現実性が高いビジネスモデルといえる。

しかし、昨今の傾向をみると入居率を確保するためには家賃を低く設定する事業運営者が増えている。それを補

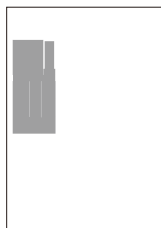
セグメント別収益 モデル構築が重要

面での収益を確保しなければならなくなる。そうなる、前回述べたように、介護保険サービスの利用を入居の条件にした「囲い込み」を行う事業運営者が増えているのである。

例えば、家賃20万円の場合、オーナー支払いは16万円である。居室数50室の場合、80%入居が採算分岐点となる。つまり、40居室入居が採算分岐

ハード面とソフト面それぞれセグメント毎の事業収支を整わなければ、サ高住の運営は難しくなる。

（齊藤伸宏 G・V・E・C 社長）
〓 毎週火曜日に掲載 〓



失敗しないための

「サ高住」運営

7

2025年に、1947〜1999年に生まれた「団塊の世代」が全員75歳以上となる。これまで国を支えてきた団塊の世代が、医療や介護サービスを

受ける側に回るのである。それでは何が起るのか。

団塊の世代は恵まれた世代と言われ、高度成長期とバブルを経験した人たちが多く、年金の支給額も多い世代である。また、他の世代よりも多くの金融資産をためている。時代背景から見ても団塊の世代は、何をやってもそこそ

こうまくいく、高度成長時代

をけん引してきた人たちなので、成功の秘訣(ひけつ)を勘違いした人が多いと言われる。

人は歳を重ねると、感情を抑える前頭葉の機能が落ち、我慢がきかず、感情のコントロールが難しくなる傾向にある。そこに団塊世代の特徴が

プラスされると次のような特徴が表れるそうです。

- ・自己主張が強く、口調がキツイ。
- ・お金を払えば何を言っても

2025年に何が起るの？

いい。

・要望を言うのは当たり前だと考える。

・基本的にせっかちで待つことができない。

・権威や地位のある人の意見は聞かぬが、自分より若い世代

文化を好んできた。また、団塊世代は「流行」という言葉

を、他の年代よりも重みを持って受け止めている。団塊世

代は、価値観が「成熟」よりは「若さ」と感じているので、

身綺麗に保ち、下の世代からひとつをとってもADL(日

常生活動作)が本人の目標に対して、どこまで改善され何が課題にな

っているかを明確にフィードバックしない

と受け入れられなくな

価値観違う世代が混在

個別サービスが必要に

の意見には耳を貸さない。

団塊の世代の消費動向をみると、ミニスカートの女王・

ツイッギーやビートルズなどのアメリカンカルチャーの影

響をたぶんに受けているため、上品さよりも若くて変化

のあるカジュアルなアメリカ

も認めてもらいたいと思っ

ている。

今後、サ高住をはじめとす

る高齢者住宅に入居する高

齢は二極化してくる。提供さ

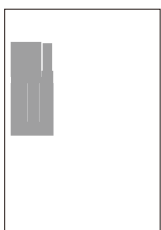
れるサービスに「お蔭さま」と

つぶやき返ることになる。

観を理解できる「団塊の世代」

(齊藤伸宏G・VEC社長)

毎週火曜日に掲載



失敗しないための

サ高住運営



2025年問題。「団塊の世代」が全責75歳以上となり、これまで国を支えてきた団塊の世代が、医療や介護サービスを受ける側に回る。高齢者特に後期高齢者の数が増えてくると、肉体的衰えから「日本人口の1割が何らかの形で介護が必要になる可能性すら出てくる。」

増加しているのである。このまま手をこまねいていると問題の2025年には38万人の人材が不足すると言われている。

サ高住を存続させるために、この2025年問題をどう捉えていくべきか？ その方向性は？

こうなると、問題になるのは介護保険財源の問題である。また財源確保の他にもうひとつ大きな問題がある。介護を行う人材の確保である。介護者の数は決して増えていないわけではないが、要介護者の数がそれを上回るペースで増加している。現在の健康な状態から要介護に至る中間的な状態は医療保険で、

厚生労働省は高齢者の保健事業と介護予防を一体的に実施する方針を固めた。現在、健康な状態から要介護に至る中間的な状態は医療保険で、

2025年問題をどう捉えるか？方向性は？

	有料老人ホーム	サ高住
施設の特徴	主に介護を必要とする高齢者が、介護や生活支援を受けて居住する施設	主に介護を必要としない自立した高齢者が様々な生活支援サービスを受けて居住する施設
入居条件	原則として65歳以上 自立・要支援1～要介護5	原則として60歳以上 主に自立～軽度の要介護
費用	入居一時金：0～数千万円 月額費用：15～40万円	敷金：家賃の2～5ヶ月分 月額費用：10～30万円
居室面積	個室13㎡以上	個室原則25㎡以上 ※条件を満たせば18㎡以上でも可
主なサービス内容	介護サービス（食事、入浴、排せつ） 食事の提供 リハビリ、健康管理 レクリエーション	安否確認 生活相談 生活支援（食事、掃除、買物代行など）
在宅酸素・パルーン・胃瘻など医療依存度が高い方の入居	必要な医療・看護体制を整え対応可能なところが多い	対応可能なところもあるが、非常に少ない
契約方式	利用権方式	建物賃貸借契約

「健康寿命」延伸への取り組みで差別化を

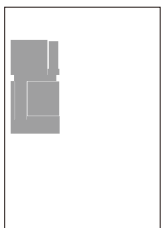
介護予防は介護保険で別々に行われているが、これらを一体的につなげたい考えである。その

うすること、医療費の削減につながることも期待される。健康寿命とは健康上の問題がない状態で日常生活を送れる期間のこと、平成28年は男性72・14歳、女性74・79歳となっている。政府は2040年までに健康寿命を3年以上延ばす目標を掲げており、実現には保健事業と介護予防の一体的な実施が欠かせない。

比較的低い方が入居するサ高住では、こうした健康寿命の延伸を考慮したサービスの取り組みを行うなど、他と差別化したサービスを提供しない限り生き残りをかけていけない。

（齊藤伸宏 GIVE C社長）

次回回は12月11日に掲載します



失敗しないための

サ高住運営

9

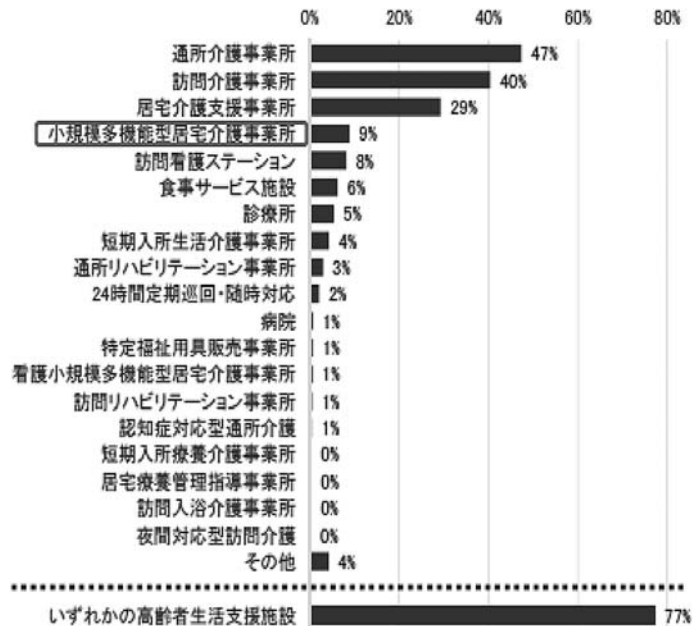
国土交通省によるサービス付き高齢者向け住宅の整備等のあり方に関する検討会のとりまとめ概要によると、提供されるサービスの現状と課題について次のように述べている。

- ・入居者は要介護高齢者が約9割、認知症自立度Ⅱ以上高齢者が約4割。
- ・見守りサービスの人員体制・資格にバラツキ。
- ・約97%が食事提供や入浴等の生活支援サービスを提供。
- ・有料老人ホームとの制度の違いやサービスの内容が分かりにくいおそれ。
- ↓ニーズに合ったサービスを選択できる環境整備が課題。

- ・約77%に高齢者生活支援施設が併設され、必要に応じたサービスを提供。一方、囲い込みや過剰な介護保険サービス提供のおそれ。
- ・将来的な入居者の要介護度の重度化等への対応に課題。
- ・低所得高齢者の入居費用の負担は困難。
- ↓低所得高齢者向け住まいの供給スキーム構築が課題。
- ・現状、サ高住に併設されている施設の種類の図のとおりである。
- ・一つ以上の高齢者生活支援施設が併設又は隣接しているサービス付き高齢者向け住宅は約8割。
- ・小規模多機能型居宅介護等は

提供するサービスの現状と課題

○併設されている施設の種類の種類



人員体制・資格に違い “選べる”環境整備も

の事務所については、現時点 割合は少ない。では併設又は隣接されている また、サービス提供状況に

についてはバラツキがあるもののサービスを利用する全ての入居者が、併設・隣接事業所を利用しては約35%、通所介護・通所リハビリテーションでは約24%、訪問看護では約12%。併設・隣接以外の同一グループの事業所を利用している割合が、訪問介護では約16%、通所介護・通所リハビリテーションでは約13%、訪問看護では約23%となっている。

次回（最終回）では、比較的介護度の低い方が入居するサ高住で生き残っていくために他と差別化したどんなサービスを提供していくべきかに言及することとする。

（齊藤伸宏 GIVE C社長）

次回回は25日に掲載します

