

「サ高住」研究発表会

サービス付き高齢者向け住宅の 現状・課題・運営のポイント

平成29年9月27日



一般社団法人 宮城県中小企業診断協会
介護福祉事業研究会

仙台市青葉区一番町 2-11-12-303

TEL:022-262-8587 FAX:022-302-3412

E-mail: shindan-myg@etude.ocn.ne.jp

URL : <http://shindan-miyagi.jp>

目次

I. サ高住の現状と課題	2
1. サービス付き高齢者向け住宅とは	2
2. 3Cで見るサ高住の現状と課題	4
3. まとめ	12
II. サ高住の収支シミュレーション	14
1. 施設概要	14
2. 開業費用	16
3. 年間収支推移	17
III. サ高住の運営・経営の進め方	22
1. 初めに	22
2. 宮城県の高齢者施設のビジネスモデル	22
3. 高齢者施設の競合状況（宮城県全体）	26
4. 高齢者住宅の競合状況（仙台圏）	26
5. 高齢者住宅の競合状況（北部）	27
6. 住宅型有料老人ホームとの競争不利原因	29
7. 住宅型と競合するサ高住と差別化できているサ高住のビジネスモデル	31
8. 構築すべきサ高住のビジネスモデルの提案	32
9. まとめ	33

参考資料（別添）

【資料1】サ高住の視察事例

【資料2】サ高住の補助金・税制の概要

発表者

I. サ高住の現状と課題	中小企業診断士	畠山	和敏
II. サ高住の収支シミュレーション	中小企業診断士	金子	雅紀
III. サ高住の運営・経営の進め方	中小企業診断士	山口	洋

I. サ高住の現状と課題

高齢者向けのサービスと住まいがセットになった介護保険サービスには、サービス付き高齢者向け住宅(以下「サ高住」)のほか特別養護老人ホームやグループホームなどもあるが、サ高住は、厚生労働省と国土交通省との共同所管であることをはじめ、いくつかの点でその他の高齢者サービスと異なる特徴を有する。

ここでは、サ高住の特徴と宮城県内の建設状況等の現状、それらから見える課題を概観する。

1. サービス付き高齢者向け住宅とは

サ高住は、平成 23 年に「高齢者の居住の安定確保に関する法律」の改正によって施行された登録制度である。高齢者向けのサービスが付随した住宅として一定の基準を満たすものを、都道府県知事が登録する。

(1) 登録基準

サ高住として登録するにあたっては、主に以下の4つの基準を満たす必要がある。

① 入居基準

60 歳以上の者または 60 歳未満で要介護/要支援認定を受けている者

② 設備基準

床面積 25 m²以上。バリアフリー

③ サービス基準

安否確認・生活相談サービス(必須)のほか、食事の提供、清掃・洗濯等の家事援助

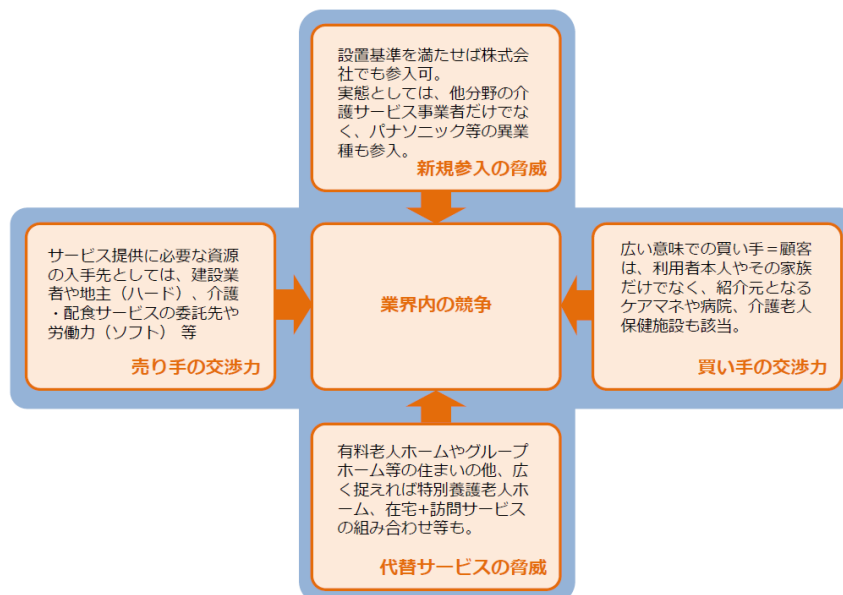
④ 契約基準

敷金、家賃、サービス対価以外の金銭を徴収しないこと

特別養護老人ホームのように設置主体や自治体の整備方針による制約はなく、上記の要件を満たせば営利法人でも登録が可能である。また、建設費の補助や税金の優遇措置もある。

このため、介護保険サービスの中でも参入障壁が低く、競争も激化しやすいといえる(図 I - 1)。

図表 I - 1 サ高住を取り巻く環境



(2) 他の高齢者向け住まいとの相違点

次に、他の高齢者向け入所サービスとの違いという観点から、サ高住の特徴を外観する。

表 1 は、高齢者向け住まいの概要をまとめたものである。

図表 I-2 高齢者向け住まいの概要

	特別養護 老人ホーム	養護老人 ホーム	軽費老人 ホーム	有料老人 ホーム	サービス付き 高齢者向け住宅	認知症高齢者 グループホーム
根拠法	老人福祉法 20 条の 5	老人福祉法 20 条の 4	老人福祉法 20 条の 6 他	老人福祉法 29 条	高齢者住まい法 5 条	老人福祉法 5 条の 2 6 項
基本的 性格	要介護高齢者の ための生活施設	環境・経済的に困窮 した高齢者の施設	低所得高齢者 のための住居	高齢者のための住居		認知症高齢者の 共同生活住居
利用できる 介護保険	介護福祉施設サービス		・特定施設入居者生活介護 ・訪問介護、通所介護等の居宅サービス			認知症対応型 共同生活介護
主な 設置主体	・地方公共団体 ・社会福祉法人		・地方公共団体 ・社会福祉法人 ・知事認可を受 けた法人	限定なし (営利法人中心)		
対象者	65 歳以上の者 であって、身体 上または精神 上の著しい障 害があるため常 時の介護を必 要とし、かつ、 居宅においてこ れを受けること が困難なもの	65 歳以上の者 であって、環境 上および経済 的理由により居 宅において療 養を受けること が困難な者	身体機能の低 下等により自立 した生活を営む ことについて不 安があると認め られる者であっ て、家族による 援助を受けるこ とが困難な 60 歳以上の者	老人	次のいずれか に該当する単 身・夫婦世帯 ・60 歳以上の者 ・要介護/要支 援認定を受けて いる 60 歳未満 の者	要介護者/要支 援者であって認 知症である者 (その者の認知 症の原因となる 疾患が急性の 状態にある者を 除く)
1 人当たり 面積	10.65 m ²	10.65 m ²	21.6 m ² (単身) 31.9 m ² (夫婦) 等	13 m ² (参考値)	25 m ² など	7.43 m ²

※ 一般財団法人厚生労働統計協会『国民の福祉と介護の動向』Vol.63 No.10 2016/2017 P.193

「表 1 高齢者向け住まいの概要」をもとに作成

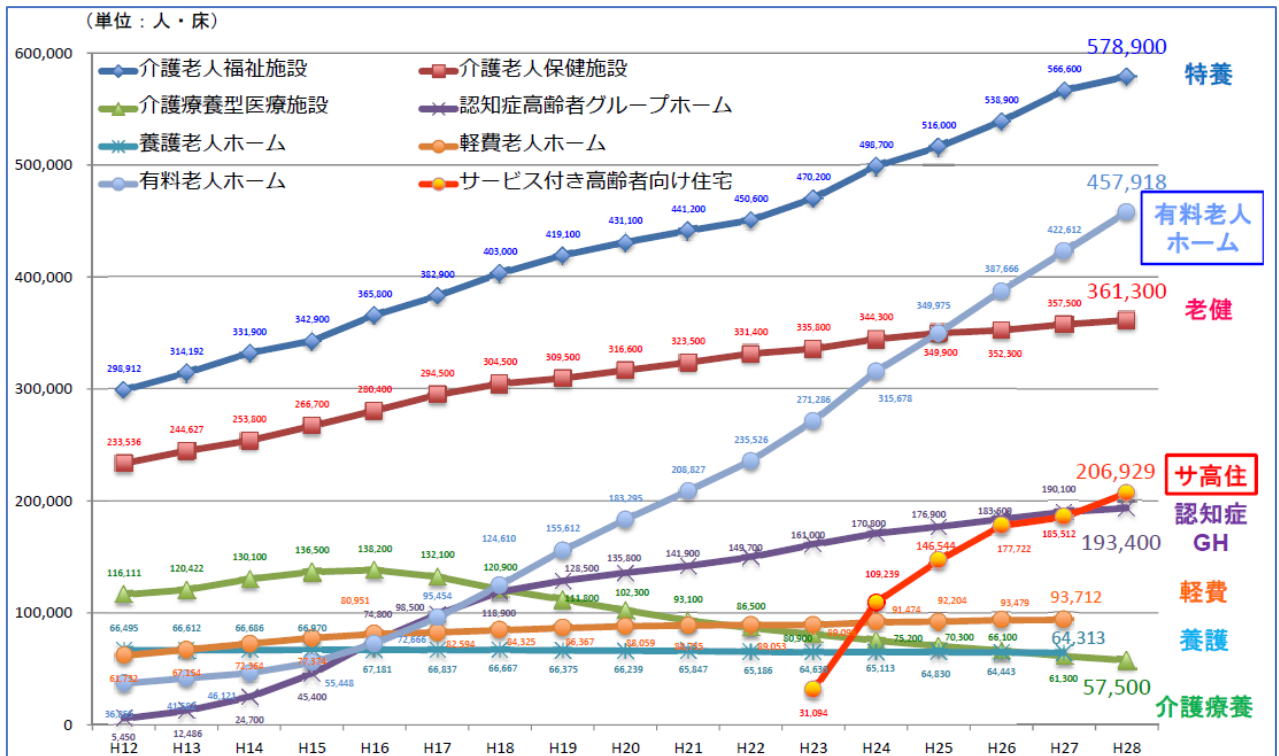
図表から分かるとおり、サ高住は、営利法人が設置できる点で有料老人ホームやグループホームと同じであり、特に有料老人ホームとは入居要件や基本的性格も類似している。1 人当たり面積についてはサ高住と有料老人ホームで開きがあるように見えるが、サ高住でも共同スペースを確保した場合には 18 m²まで抑えられること、有料老人ホームの数値は参考値であることを考えると、面積だけで差別化できるとは考えにくい。

このため、市場を考える上では、他のサ高住は当然として、高齢者住まいの中でも特に有料老人ホームの動向にも留意する必要があると考えられる。

(3) 伸びている総戸数

次表は、全国の高齢者向け住まい・施設の定員数等の推移を示したものである。

図表 I - 3 高齢者向け住まい・施設の定員数の推移



※ 厚生労働省「第146回社会保障審議会介護給付費分科会資料」(2017.9.6)

平成28年9月末時点のサ高住の定員＝総戸数は206,929戸であり、登録が開始された平成23年からわずか5年で、グループホームが16年かけて達した戸数(193,400戸)を越えていることが分かる。なお、高齢者住宅研究所『サービス付き高齢者向け住宅登録の動向 2017.6.30 現在』によると、平成29年6月30日現在では、サ高住の総戸数は220,266戸まで伸びている。

また、サ高住の総戸数が急激に増加する一方で、有料老人ホームの定員数も急勾配で増加していることが分かる。

2. 3Cで見るサ高住の現状と課題

前章で、サ高住の総戸数が伸びていることを見たが、ここでは、3C(Customer【顧客】、Competitor【競合】、Company【自社】)の視点から、サ高住の現状と課題を見る。

(1) Customer: 顧客＝高齢者の変化

A. 宮城県内の高齢化率の推移

宮城県内の圏域別人口、高齢者数と高齢化率の推移は次表の通りである。

図表 I - 4 圏域別人口・高齢者数と高齢化率

		H25	H26	H27	H28
仙南	人口	181,081	180,106	178,519	176,731
	高齢者数	49,726	51,185	52,565	53,904
	うち65-74歳	22,075	23,433	24,706	25,817
	うち75歳以上	27,651	27,752	27,859	28,087
	高齢化率	27.46%	28.42%	29.45%	30.50%
仙台	人口	1,472,456	1,494,119	1,500,615	1,504,224
	高齢者数	303,695	317,688	330,760	342,445
	うち65-74歳	157,115	166,902	175,583	181,853
	うち75歳以上	146,580	150,786	155,177	160,592
	高齢化率	20.63%	21.26%	22.04%	22.77%
大崎	人口	210,545	210,380	208,745	207,180
	高齢者数	55,631	57,144	58,544	60,094
	うち65-74歳	23,592	24,964	26,295	27,793
	うち75歳以上	32,039	32,180	32,249	32,301
	高齢化率	26.42%	27.16%	28.05%	29.01%
栗原	人口	74,195	73,355	72,234	71,222
	高齢者数	24,274	24,671	25,019	25,478
	うち65-74歳	9,186	9,596	10,032	10,542
	うち75歳以上	15,088	15,075	14,987	14,936
	高齢化率	32.72%	33.63%	34.64%	35.77%
登米	人口	84,384	83,991	83,321	82,487
	高齢者数	23,878	24,326	24,938	25,621
	うち65-74歳	9,243	9,695	10,279	10,966
	うち75歳以上	14,635	14,631	14,659	14,655
	高齢化率	28.30%	28.96%	29.93%	31.06%
石巻	人口	198,749	197,687	196,398	195,255
	高齢者数	54,084	55,424	56,812	58,215
	うち65-74歳	25,929	27,019	27,858	28,502
	うち75歳以上	28,155	28,405	28,954	29,713
	高齢化率	27.21%	28.04%	28.93%	29.81%
本吉	人口	83,479	82,456	81,336	80,047
	高齢者数	26,346	26,909	27,503	27,873
	うち65-74歳	12,215	12,636	13,000	13,098
	うち75歳以上	14,131	14,273	14,503	14,775
	高齢化率	31.56%	32.63%	33.81%	34.82%
計	人口	2,304,889	2,322,094	2,321,168	2,317,146
	高齢者数	537,634	557,347	576,141	593,630
	うち65-74歳	259,355	274,245	287,753	298,571
	うち75歳以上	278,279	283,102	288,388	295,059
	高齢化率	23.33%	24.00%	24.82%	25.62%

※宮城県 HP より。以下特に断りがなければ高齢者数に関するデータは同様。

県全体の高齢化率は 25.62%であるが、これは、仙台の高齢者以外の人口数に影響を受けているところが大きい。実際、仙台以外の全ての圏域で、高齢化率は県全体の値(25.62%)を上回っており、さらに言えば、仙台以外のすべての地域では、高齢者数が増加する一方で総人口が減少している。

サ高住が掲げる「住み慣れた地域で暮らすことをサポートする」という使命だけを考えれば、こういった圏域

では、高いニーズがあることが見込まれる。

しかしながら、高齢化率の増加が進む一方で総人口が減少している(=潜在顧客が増加する一方で生産人口が減少している)ということは、サ高住と密接な関連にある介護サービスの担い手も減少している、ということでもある。こういった地域にサ高住を建設する場合、介護サービスの担い手の確保について、他の地域以外に多くの点について留意する必要がある。なお、実際の、圏域別のサ高住の建設状況は後述する。

B. 高齢者の生活様式・価値観の変化

顧客としての高齢者を考える際に忘れてはならないのが、他の世代同様、価値観や生活様式は様々であり、「高齢者」として一括りにはできない、ということである。

「高齢者」と一括りにすると＝「孤独」、「活動範囲が狭い」、「転倒の危険性が高い」等々、限定的なイメージを抱きがちである。しかしながら、実際には、「高齢者」といっても、年齢は幅広く、活動範囲や趣味、育ってきた背景は多様である。

例えば、過去に日本や世界で起こった社会現象や事件を、現在の60、70、80歳が何歳の時に経験しているか、という点から見てみると、次表のようになる。

図表 I - 5 年別の社会現象や事件 等

西暦	年齢			主な出来事
	80	70	60	
2017	80	70	60	
2008	71	61	51	世界金融危機
2007	70	60	50	iPhone (初代) 発売開始
2001	64	54	44	9.11 同時多発テロ、TDS、USJ 開園
1995	58	48	38	ウィンドウズ 95 発売開始
1991	54	44	34	バブル崩壊
1986	49	39	29	バブル経済 (~1991)
1983	46	36	26	TDL 開園
1973	36	26	16	第一次オイルショック
1964	27	17	7	東京オリンピック
1960	23	13	3	カラーテレビ放送の開始
1955	18	8		電気洗濯機、自動式電気釜 発売
1950	13	3		朝鮮特需 (~1952)
1945	8			終戦
1939	2			第二次世界大戦

「家族遺産プロジェクト」, <<http://kazokuisan.jp/top/search>>のデータをもとに作成

「カラーテレビ放送の開始」(1960年)一つをとっても、60歳と80歳の間では、物心ついた時には始まっているのか、社会人になってから始まったのか、という違いがある。さらに両世代の間には、第二次世界大戦を経験しているかないか、社会人のどの時期でバブル経済～崩壊を経験しているか、という、消費性向に影響しうる、より大きな違いがある。また、ウィンドウズ 95 や iPhone の発売を通じて、ICT 機器が生活や仕事に与え

た影響の大きさも、これらの世代間では大きく異なるだろう。

現在の高齢者施設は、終戦直後に育った世代と、高度経済成長からバブル経済にかけて育った世代が共に生活している「過渡期」とも言える。今後、後者の世代が占める割合がより高くなってゆくのにあわせ、高齢者＝顧客の求めるニーズはいつそう多様化し、サ高住においても、こうした世代の変化にあわせた価値を提供していくことが求められると考えられる。

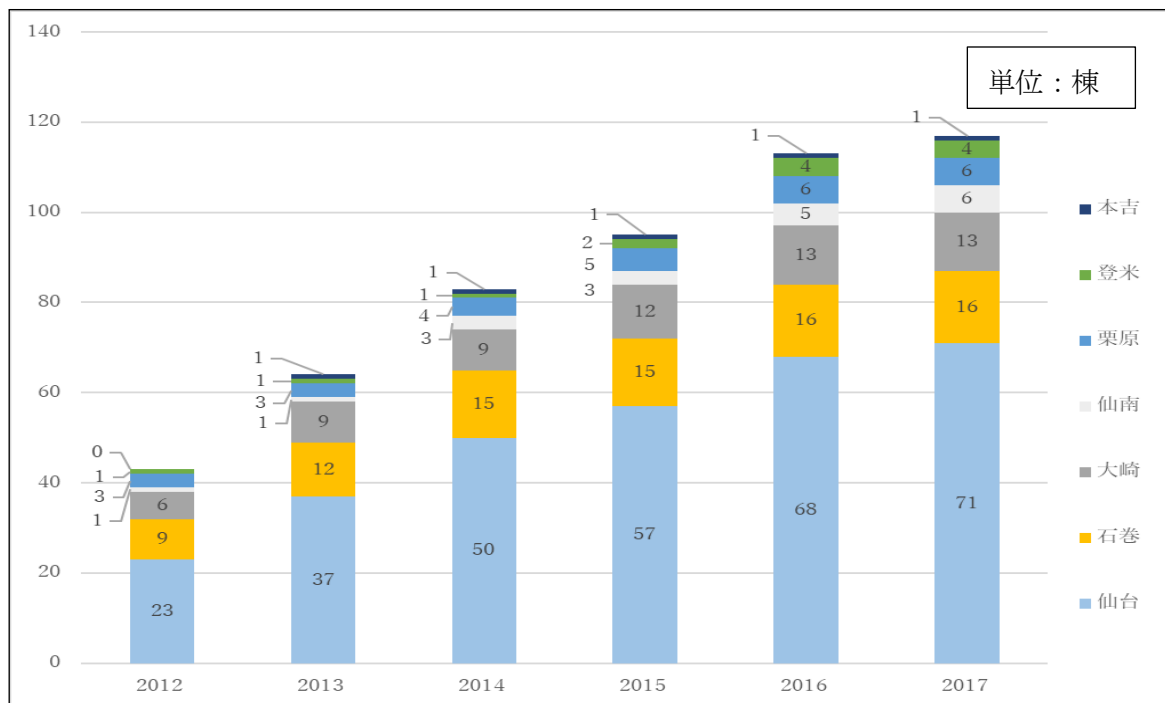
(2) Competitor: 競合＝県内サ高住の建設数および運営法人等

A. 県内サ高住の建設棟数

「県内のサービス付き高齢者向け住宅一覧(平成 29 年 8 月 1 日現在)」(宮城県)によると、平成 29 年 8 月 1 日現在の宮城県内のサービス付高齢者住宅の数は、117 棟 3,249 戸である。

地域・年別に建設棟数(累計)を見たのが次表で、仙台圏が最も多く、全棟数の 6 割を占めている。

図表 I - 6 宮城県内のサービス付き高齢者向け住宅の建設棟数(累計)の推移



※ 宮城県「県内のサービス付き高齢者向け住宅一覧(平成 29 年 8 月 1 日現在)」をもとに作成。以下特に断りがなければ県内サ高住に関するデータは同様。

一見すると、仙台圏だけサ高住が集中している印象を受けるが、圏域別の高齢者や有料老人ホームの割合と比較して見ると、決して突出しているわけではない(次表)。

図表 I - 7 圏域別に見た高齢者・サ高住・有料老人ホームの数と割合

圏域	高齢者		サ高住		有料老人ホーム	
	高齢者数	割合	棟数	割合	棟数	割合
仙台	351,751	57.96%	71	60.68%	95	58.64%
石巻	59,186	9.75%	16	13.68%	20	12.35%
大崎	61,212	10.09%	13	11.11%	19	11.73%
仙南	54,844	9.04%	6	5.13%	12	7.41%
栗原	25,728	4.24%	6	5.13%	11	6.79%
登米	26,057	4.29%	4	3.42%	2	1.23%
本吉	28,073	4.63%	1	0.85%	3	1.85%
計	606,851	100%	117	100%	162	100%

しかし、棟数ではなく、戸数(有料老人ホームは定員数)で見ると状況は少し変わる。

次表は、高齢者数・割合はそのままに、圏域別のサ高住の総戸数・割合を見たものである。

図表 I - 8 圏域別に見た高齢者・サ高住戸数と割合

圏域	高齢者		サ高住		(参考)
	高齢者数	割合	戸数	割合	高齢者千人当たり戸数
仙台	351,751	57.96%	2,126	65.44%	6.0
石巻	59,186	9.75%	389	11.97%	6.6
大崎	61,212	10.09%	404	12.43%	6.6
仙南	54,844	9.04%	141	4.34%	2.6
栗原	25,728	4.24%	104	3.20%	4.0
登米	26,057	4.29%	70	2.15%	2.7
本吉	28,073	4.63%	15	0.46%	0.5
計	606,851	100%	3,249	100.00%	5.4

戸(定員)数で見ると、相対的に仙台、石巻、大崎が多く、仙南、栗原、登米、本吉の4つの圏域で少ない。

高齢者千人当たりの戸数を見ても、仙南、登米においては仙台の半分以下、本吉に至っては1部屋もない状況である。

(特養に比べ)自立度の高い高齢者や、持ち家を手放して住まいとして入居する高齢者を顧客とする、といったことを考えれば、仙台への集中は、利便性への配慮が背景にあることが推測される。

一方で、仙南や登米、本吉等は、相対的に住宅が不足してはいるものの、進出する際は、生産年齢人口の少なさから、高齢者サービスを提供するための職員が確保できるか(連携が組めるか)、といったことも考慮が必要となる。

B. 県内サ高住の運営法人の種別と本社所在地

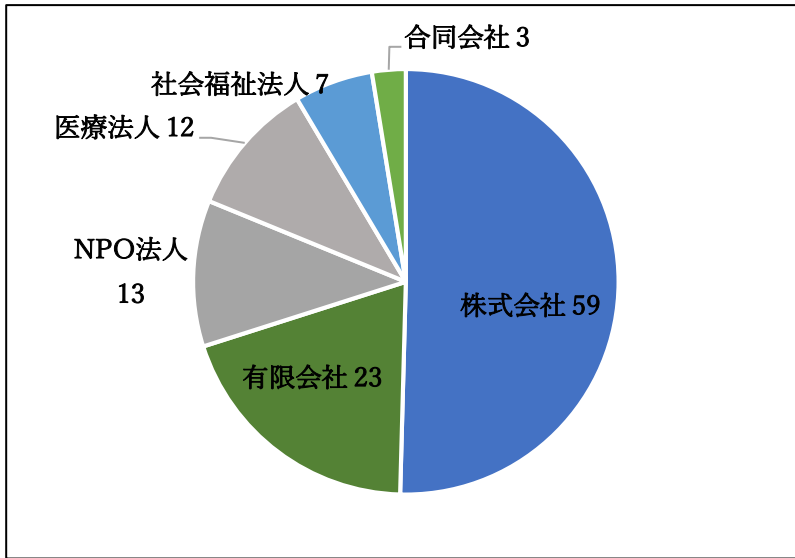
県内のサ高住の法人種別は次表の通りである。

図表 I - 9 サ高住事業者の法人種別と全国との比較

< 県内サ高住事業者の法人種別 >

n = 117

< 法人種別の割合 >



法人種別	宮城	全国
株式会社	50.4%	59.3%
有限会社	19.7%	11.4%
NPO 法人	11.1%	3.3%
医療法人	10.3%	13.7%
社会福祉法人	6.0%	8.5%
その他	2.6%	3.8%

※ 全国の法人種別割合は、一般社団法人サービス付き高齢者向け住宅協会「サービス付き高齢者向け住宅の経営 2016.07」による。

全国と比較すると、宮城県では株式会社の割合が少なく、有限会社や NPO 法人の割合が高い点に特徴があると言える。

また、棟別の本社の所在地を見ると、117 棟のうち 21 棟は本社を県外に置く法人によって運営されているが、そのうち 14 棟は本社が東北(青森、山形、福島)であり、県内法人の運営棟数と合わせると、東北地域の事業者によるサ高住が 110 棟を占める。

図表 I - 10 本社所在地別の運営棟数

東北 (青森、山形、福島)	14	京都	1
東京・神奈川	5	岡山	1

C. 1法人当たりの運営棟数

1法人当たりの運営棟数を見ると、1法人1棟が大半を占めることが分かる。これについては、Dの1棟当たり戸数と合わせて再度確認する。

図表 I - 11 1法人当たりの運営棟数

運営棟数	法人数 (%)	総戸数
10 棟以上	1 (1.19%)	270
5~9 棟	1 (1.19%)	110
2~4 棟	14 (16.67%)	858
1 棟	68 (80.95%)	2,011
計	84 法人	3,249 戸

D. 1棟当たり戸数

また、1棟当たりの戸数を見ると、大半が40戸未満であることが分かる。

図表 I - 12 1棟当たり戸数

戸数	棟数
100戸以上	1
80戸以上 100戸未満	2
60戸以上 80戸未満	6
40戸以上 60戸未満	14
20戸以上 40戸未満	46
20戸未満	48
計	117

1棟当たりの単純平均戸数は $3,249 \text{ 戸} / 117 \text{ 棟} = 27.8 \text{ 戸}$ であるが、2棟以上運営する法人が有する棟数のうち、28戸以上の戸数を有するのは16棟だけで、それ以外の29棟は、別法人によって運営されている。

以上から、複数の棟を運営しているからといって、必ずしも1棟当たりの戸数が多いわけではなく、むしろ、トータルで一定の規模を有する法人においては、1棟当たりの戸数を抑えて広く展開するか、棟数＝エリアを絞つつ戸数を多くして大規模に運営するか、という進め方の違いが見える。

(3) Company: 経営資源＝介護職人材と資金の確保

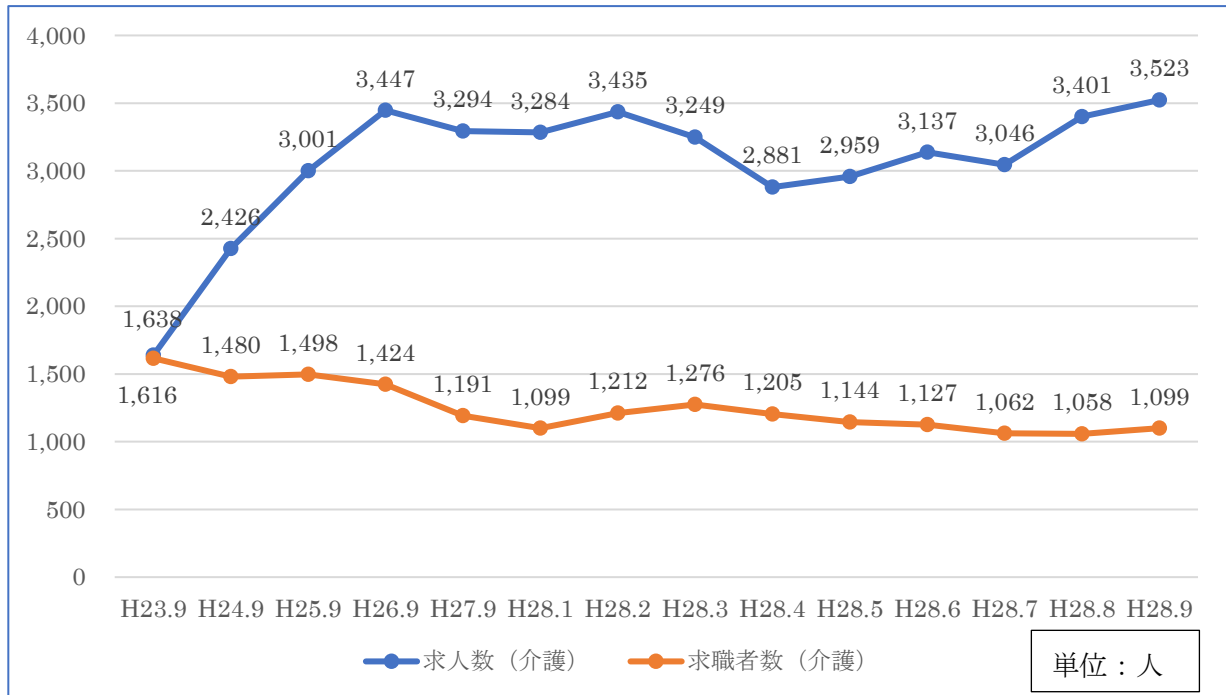
経営資源の代表的なものは「ヒト・モノ・カネ」だが、ここでは、「ヒト」と「カネ」の視点から、サ高住全体の経営資源を取り巻く環境について概観する。

A. 県内の求人倍率等

サ高住は、介護サービスと密接に繋がっている。そうした介護サービスの担い手である介護職人材をサ高住の重要な経営資源の一つと捉え、求人状況からその現状を確認する。

平成28年9月時点の宮城県内の常用フルタイムの有効求人倍率は1.36倍である。これを介護関連に限ってみると3.21倍に上り、全体に比べ2倍以上高い。これは、保安の職業(9.53倍)や建設・採掘の職業(4.40倍)に次いで高い数字であり、相対的に介護人材不足であることは確かだが、この倍率が、求職者数の減少によるものなのか、求人数の増加によるものなのか、を見たのが次表である。

図表 I - 13 常用フルタイム（介護関連）の求人・求職者数

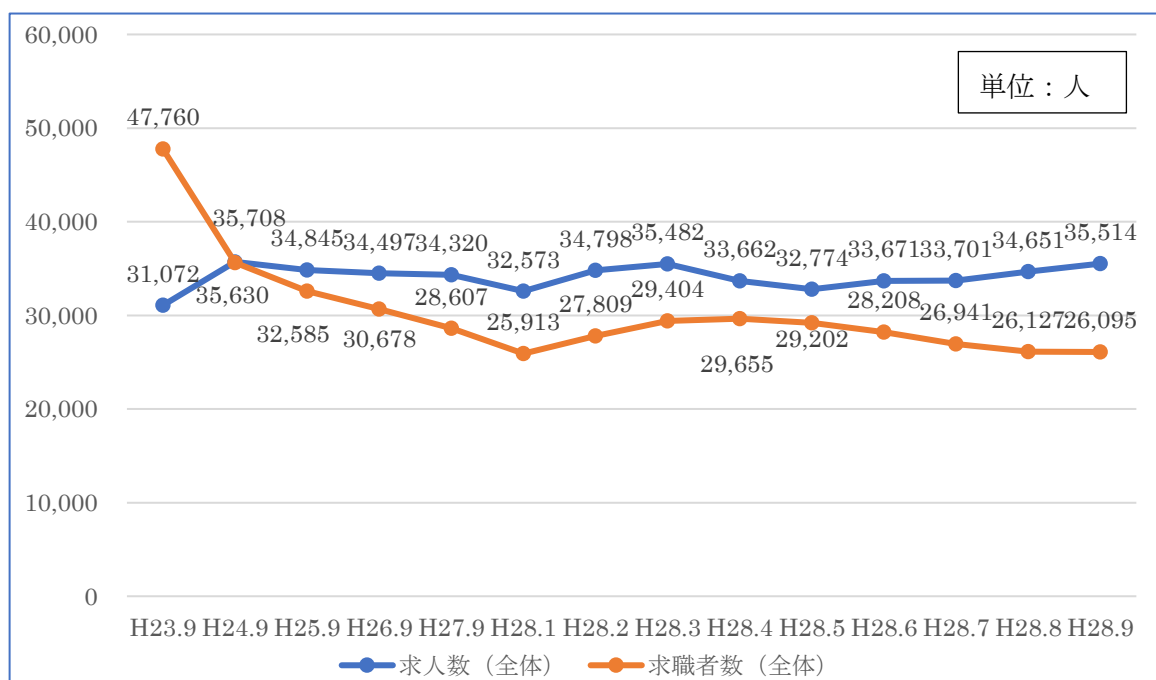


※ 厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)」より作成。以下特に断りがなければ、求人・求職者に関する資料は同様。

平成 28 年 9 月時点では 3.21 倍と高い求人倍率だが、震災のあった平成 23 年 9 月当時はほぼ 1 倍であった。その後、求職者数が約 32%減少したのに対し、求人数は 215%増加している。ここから、介護関連の求人倍率の増加は、主に求人数の増加が原因であることが分かる。

なお、参考までに、県内全体の常用フルタイムの求人・求職者数の変化は次表のとおりである。

図表 I - 14 常用フルタイム（県内全体）の求人・求職者数



介護関連と同様の期間で比較すると、求職者数は約 45%減少したのに対し、求人数の増加は 114%である。ここから、宮城県内全体では、有効求人倍率の増加(0.65 倍→1.36 倍)は、主に求職者数の減少が原因であることが分かる。

以上から、介護業界における人材不足は、求人数の増加が原因になっており、他社よりも福利厚生や働きやすい環境づくりで優位に立つことで、求職者の獲得・定着に繋げるとともに、業務プロセスの見直し等を通じて、これまで介護に関心のなかった人材の積極的な登用といった工夫が必要であると考えられる。

B. 補助金

最後に、サ高住建設・運営のインセンティブとなる補助金について触れておきたい。

介護保険サービスは、本人負担以上に政府からその収入が確保できるため、(顧客さえ獲得すれば)収入のリスクが少なく、事業者にとって参入の魅力となっていると思われる。

建設費も同様であり、サ高住の建設に当たっては補助金を活用することができるので、その分イニシャルコストを低く抑え、経営のリスクを低くすることができる。

しかしながら、介護保険サービスは、3 年ごとに見直しがされており、これにより事業スキームやサービスは大きな影響を受けることとなる。このため、保険収入に大きく依存した事業モデルは決して安全とはいえない。

建設費も例外ではなく、平成 29 年度当初予算の政府案では、

①華美・過大な付加価値的設備について補助対象外とする(例:岩盤浴、サウナ等)

②居室面積が 25 m²未満の住戸について補助限度額を 120 万円/戸から 110 万円/戸に切り下げる
といったことが閣議決定(H28.12.22)された。

建設・運営の際は、建設費補助や、顧客の自社サービスの利用に過渡に依存しない事業モデルを検討することが不可欠だと考えられる。

3. まとめ

ここでは、サービス付き高齢者向け住宅(サ高住)の安定した経営を実現させるために達成すべき課題について概観する。

建設計画に始まり、集客、医療との連携を通じたサービスの提供等、経営の各段階において、サ高住が安定した収益を実現させるために達成すべき課題は多岐にわたるが、ここでは計画～サービスの提供開始時を中心に3点を挙げる。

(1) 適切な収支モデルの構築

サ高住の売上のうち最も基本的なものは家賃であるが、運営会社が自ら通所・訪問介護等の関連サービスを提供していることも多い。この場合、関連サービスが売上の主要な構成要素となるが、安定した経営のためには、関連サービスに過渡に依存しない収支モデルの構築が必要である。

その理由の一つは、関連サービスは介護保険のメニューであることが多く、保険改正の影響を大きく受けるリスクがあるからである。また、顧客に対して、本来自由に選べるはずのサービスの選択肢を、顧客の選択の結果でなく、入口で限定することも望ましいとはいえない。

(2) 雇用の確保

関連サービスを自社で提供するにしても他社に委託するにしても、サ高住と高齢者サービスは密接な関係にある。この時、関連サービスの質(と結果としてサ高住としての質)に直結するのが、介護サービスを提供する「人材」である。他社よりも優秀な人材を確保・育成することは全ての事業者にとって求められることだとしても、達成は決して容易ではない。東日本大震災直後、約 1 倍であった求人倍率は、主に求人数の増加に伴い、平成 28 年 11 月現在 3.21 倍まで増加している。

「介護職」求職者を処遇面で奪い合うことは限界があり、就業形態の柔軟化、業務の多様化、育児との両立がしやすい環境といった形で、周辺地域の女性・元気高齢者を中心とした潜在労働力の掘り起こし・活用を行なっていくことが不可欠である。

(3) 差別化

サ高住の経営においても差別化は重要である。特に、サ高住は自立高齢者も入居できるという特徴がある一方で、特別養護老人ホームのユニットケアに近い形でサービスを提供している事業者も多く、対象顧客の幅は広い。

宮城県は全国と比べ NPO 法人による運営割合が高いが、これも県内におけるサ高住の主要顧客の実情を知る手がかりになる。しかし、収益事業として考えるならば、小規模×広範囲あるいは大規模×1 箇所集中といった戦略を取っている事業者があるように、一定のスケールメリットが働くことを念頭に置き、サ高住が本来もつべき「住まい」としての価値を提案していくことが必要であると考ええる。

II. サ高住の収支シミュレーション

ここでは、標準的なサ高住のモデルケースについて、その収支をみることにする。

1. 施設概要

住宅	タイプ	専用面積	戸数	延べ面積	割合	利用料/月	
サ高住	A	22.00 m ² /戸	25 戸	550.00 m ²	42.3%	128,000 円	入居一時金なし、敷金3カ月分
	B	28.00 m ² /戸	5 戸	140.00 m ²	10.8%	158,000 円	入居一時金なし、敷金3カ月分
	合計	23.00 (平均)	30 戸	690.00 m ²	53.1%	286,000 円	
共用部分	食堂、共同浴室、談話コーナー			310.00 m ²	23.8%		
住宅床面積計				1,000.00 m ²	76.9%		
非住宅				延べ面積	割合		
高齢者生活支援施設	通所介護事業所(デイサービス)			300.00 m ²	23.1%	—	定員20名
	訪問介護事業所						1日当たり30人訪問可能
	非住宅床面積計			300.00 m ²	23.1%		
建物床面積合計				1,300.00 m ²	100.0%		

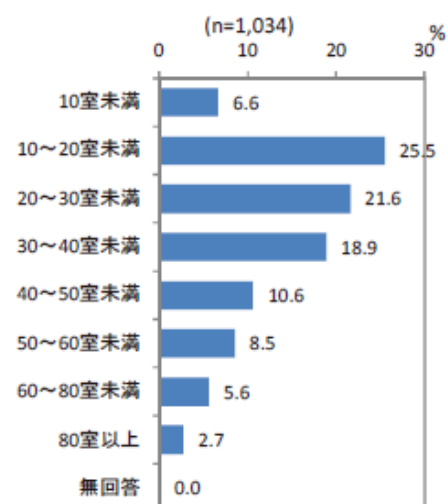
月額利用料内訳	Aタイプ	Bタイプ
家賃	55,000 円	85,000 円
共益費	17,000 円	17,000 円
状況把握・生活相談サービス	16,000 円	16,000 円
食費	40,000 円	40,000 円
合計月額利用料	128,000 円	158,000 円

(1) 居室・住戸数

サ高住は、比較的小規模な事業所が多く、住戸数 30 未満が半数を占めている。以上からモデルケースの住戸数は 30 戸（Aタイプ 25 戸、Bタイプ 5 戸）とする。

居室・住戸数

	回答数	比率(%)
10室未満	68	6.6
10室～20室未満	264	25.5
20室～30室未満	223	21.6
30室～40室未満	195	18.9
40室～50室未満	110	10.6
50室～60室未満	88	8.5
60室～80室未満	58	5.6
80室以上	28	2.7
無回答	0	0.0
合計	1,034	100.0
平均	31.1戸	



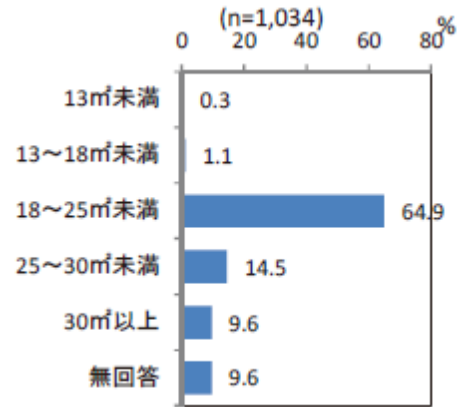
出所：公益社団法人全国有料老人ホーム協会「平成 25 年度有料老人ホーム・サービス付き高齢者向け住宅に関する実態調査研究事業報告書」（平成 26 年 3 月）：以下の図表についても、ことわりがない限り同様の出所

(2) 居室・住戸面積

サ高住の最多居室面積は、「18～25㎡未満」が64.9%を占めており、平均では23.9㎡となっている。以上からモデルケースの最多居室Aタイプの面積は22.0㎡、合計では平均23.0㎡とする。

最多居室面積

	回答数	比率(%)
13㎡未満	3	0.3
13㎡から18㎡未満	12	1.1
18㎡から25㎡未満	671	64.9
25㎡から30㎡未満	150	14.5
30㎡以上	99	9.6
無回答	99	9.6
合計	1,034	100.0
平均	23.9㎡	



(3) 利用料

サ高住の最多価格帯の住戸（個室）の利用料金は、全体平均では敷金が約16万円、月額利用料のうち家賃が約5.5万円、共益費が約1.7万円、食費が約4.0万円、基本サービス費が約1.6万円となっている。以上からモデルケースの最多価格帯Aタイプの住戸の利用料金（水光熱費を除く）は、12.8万円とし、内訳は調査結果とほぼ同様とする。

利用料金

	回答数	平均	
最多価格帯面積(㎡)	963	23.1	
敷金(円)	710	159,263	
（月額利用料）	家賃	1,011	54,723
	共益費	1,005	17,308
	水光熱費	814	3,084
	食費	991	39,704
	基本サービス費	924	15,760
合計額		130,579	

(4) 施設・事業所の併設状況

サ高住の併設施設・事業所等は、通所介護・通所リハビリ事業所が52.1%、訪問介護事業所が50.3%、居宅介護支援事業所が40.8%などとなっており、1つ以上の介護保険事業所を併設している割合は82.0%となっている。以上からモデルケースの併設施設・事業所は、通所介護事業所と訪問介護事業所とする。

施設・事業所等の併設状況

居宅介護支援事業所	40.8%
訪問介護事業所	50.3%
訪問看護事業所	12.2%
通所介護・通所リハ事業所	52.1%
小規模多機能型居宅介護	11.8%
診療所	12.4%
1つ以上の介護保険事業所を併設している施設	82.0%

※10.0%未満は省略

併設施設・事業所は、入居者を中心にサービス提供を行うが、その稼働率を上げるためにも近隣の利用者を取込んでいくものとする。入居者30人が週2日通所介護を利用したとすると、月間延べ240人となり、通所介護施設の月間可能利用者数440人（定員20人/日×22日）に200人満たないことになる。また、訪問介護施設についても入居者30人が週3日利用したとすると、月間延べ360人となり、訪問介護施設の月間可能訪問回数660人（訪問可能回数30人/日×22日）に300人満たないことになる。

2. 開業費用

建物費		
調査・設計費	10,000 千円	
建築工事費	250,000 千円	坪単価 635 千円 本體工事200,000千円、建物付属設備50,000千円
その他	40,000 千円	器具・備品、消費税等
小計	300,000 千円	
開業諸経費		
不動産取得税(※)	1,386 千円	
その他	814 千円	登記委託費等
小計	2,200 千円	
合計	302,200 千円	うち、補助金27,000千円(下記参照)

※不動産取得税

床面積 30 m²以上/戸（共用部分を含む）が 10 戸以上の場合、家屋の課税標準から 1,200 万円控除/戸
【平成 31 年 3 月 31 日まで】

- ・ 共用部分 310 m² ÷ 30 戸 = 10.3 m²/戸で、1 戸あたりの共用部分を含む床面積は A タイプ 32.3 m²、B タイプ 38.3 m² となり、全戸基準を満たす
- ・ 住宅：課税評価額は、250,000 千円（建築工事費）× 76.9%（サ高住割合）× 60%（評価割合）= 115,350 千円 → 全額控除となり課税なし
- ・ 非住宅：課税評価額は、250,000 千円（建築工事費）× 23.1% × 60%（評価割合）= 34,650 千円
- ・ 不動産取得税は、34,650 千円 × 4.0%（税率）= 1,386 千円

・ 補助金（サービス付き高齢者向け住宅補助事業）【平成 30 年 2 月 2 日まで】

① サ高住の補助金

- ・ 税込建築費の 10%

建設工事費 250,000 千円 × 108%（消費税率）× 76.9%（サ高住割合）× 10%（補助率）= 20,763 千円

- ・ 戸あたりの上限

1,200 千円/戸（補助上限額）× 30 戸 = 36,000 千円

- ・ 上記のいずれか少ない金額 → 20,763 千円

② 高齢者生活支援施設の補助金額

- ・ 税込建築費の 10%

建設工事費 250,000 千円 × 108%（消費税率）× 23.1%（非住宅割合）× 10%（補助率）= 6,237 千円

- ・ 施設あたりの上限：10,000 千円

- ・ 上記のいずれか少ない金額 → 6,237 千円

③ 補助金の合計：20,763 千円 + 6,237 千円 = 27,000 千円

開業費用として、建物費 300 百万円（うち建築工事費 250 百万円、坪単価 635 千円）、開業諸経費 2.2 百万円の合計 302.2 百万円を見込むものとする。モデルケースでは、サービス付き高齢者向け住宅補助事業の補助金 27 百万円の利用が可能となっている。

3. 年間収支推移

年間収入

(単位:千円)

稼働率	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	
	70%	80%	80%	85%	85%	90%	90%	
家賃	15,120	17,280	17,280	18,360	18,360	19,440	19,440	
共益費	4,284	4,896	4,896	5,202	5,202	5,508	5,508	
状況把握・生活相談サービス	4,032	4,608	4,608	4,896	4,896	5,184	5,184	
食費	10,080	11,520	11,520	12,240	12,240	12,960	12,960	
サ高住事業	33,516	38,304	38,304	40,698	40,698	43,092	43,092	
通所介護事業	36,971	42,253	42,253	44,893	44,893	47,534	47,534	定員20人×22日=440人
訪問介護事業	20,757	23,722	23,722	25,205	25,205	26,687	26,687	訪問回数30人/日×22日=660人
収益計	91,244	104,279	104,279	110,796	110,796	117,313	117,313	

※稼働率は、サ高住、通所介護、訪問介護の3事業とも同様に推移するものとする

※敷金は預り金となり収益には含めないものとする

年間費用

(単位:千円)

修繕維持費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	建築工事費×0.40%
火災保険料	125	125	125	125	125	125	125	建築工事費×0.05%
消費税	1,129	1,290	1,290	1,371	1,371	1,452	1,452	(※3)
固定資産税(※1)	738	738	738	738	738	1,599	1,599	評価額×1.4%
都市計画税	359	359	359	359	359	359	359	評価額×0.3%
減価償却費(※2)	8,823	8,823	8,823	8,823	8,823	8,294	8,294	定額法
状況把握・生活相談サービス	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	(※3)
食事の材料費、人件費等	8,064	9,216	9,216	9,792	9,792	10,368	10,368	食費収入の×80%
サ高住事業	26,238	27,551	27,551	28,208	28,208	29,197	29,197	
通所介護事業	35,105	40,120	40,120	42,627	42,627	45,134	45,134	
訪問介護事業	20,446	23,367	23,367	24,828	24,828	26,288	26,288	
費用計	81,789	91,038	91,038	95,663	95,663	100,619	100,619	

※3 非課税となる家賃・共益費を除くサ高住の収入×8%

※4 日中は併設する高齢者生活支援施設の職員が兼務、夜間は専任職員2名を配置(人件費500千円/月)

年間営業利益

(単位:千円)

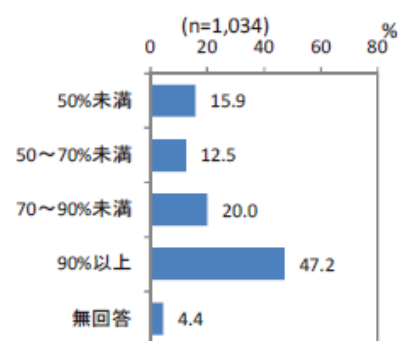
営業利益計	9,455	13,241	13,241	15,134	15,134	16,694	16,694	
簡易キャッシュフロー	18,278	22,064	22,064	23,957	23,957	24,988	24,988	営業利益+減価償却費

(1) 稼働率(入居率)

サ高住の平均入居率は、78.2%となり、運営開始から1年以上経過した施設の入居率は88.5%、2年以上経過した施設の入居率は90.5%となっている。参考までに、運営開始から1年以上経過した施設の入居率は90%以上の割合が62.9%、2年以上経過した施設の入居率は90%以上の割合が66.7%を占めている。以上からモデルケースの稼働率は、初年度70%、2年度～3年度80%、4年度～5年度85%、6年度以降90%としている。

入居率

	平均		開設1年以上経過		開設2年以上経過	
	回答数	比率(%)	回答数	比率(%)	回答数	比率(%)
50%未満	164	15.9	16	3.3	5	1.9
50%～70%未満	129	12.5	44	9.1	19	7.4
70%～90%未満	207	20.0	106	21.8	54	20.9
90%以上	488	47.2	306	62.9	172	66.7
無回答	46	4.4	14	2.9	8	3.1
合計	1,034	100.0	486	100.0	258	100.0
平均	78.2%		88.5%		90.5%	



(2) 通所介護事業の収支

通所介護事業の収支

(単位: 人、千円)

	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	
利用者数(月間)	308	352	352	374	374	396	396	
利用者数(年間)	3,696	4,224	4,224	4,488	4,488	4,752	4,752	
収入	36,971	42,253	42,253	44,893	44,893	47,534	47,534	利用者1人当たり10,003円
支出	35,105	40,120	40,120	42,627	42,627	45,134	45,134	利用者1人当たり9,498円
差引収支	1,866	2,133	2,133	2,266	2,266	2,400	2,400	

通所介護(予防を含む)延べ利用者数別集計表

(単位: 千円)

		151人～300人	301人～450人	451人～600人
介護収益事業	介護保険収入	2,247	3,486	4,558
	保険外の利用料	135	244	298
	その他	7	23	62
介護事業収入	給与費	1,355	2,189	2,821
	減価償却費	85	155	224
	その他	718	1,127	1,361
介護事業外収益		2	2	4
介護事業外費用		11	16	21
特別損失		39	79	117
収入		2,384	3,729	4,876
支出		2,200	3,541	4,499
差引		183	188	377

利用者1人当たり収入	10,629円	10,003円	9,326円
利用者1人当たり支出	9,811円	9,498円	8,605円

出所: 厚生労働省「平成26年介護事業経営実態調査」

通所介護事業の収支は月間延べ利用者数によって異なり、モデルケースの月間延べ利用者数は301人～450人の区分に該当し、収入が3,755千円、支出が3,566千円、差引収支が188千円となっている。なお、モデルケースの年間収支をみるにあたっては、年間利用者数に利用者1人当たり収入10,003円と支出9,498千円を掛け合わせて算出している。

(3) 訪問介護事業の収支

訪問介護事業の収支

(単位: 回、千円)

	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	
訪問回数(月間)	462	528	528	561	561	594	594	
訪問回数(年間)	5,544	6,336	6,336	6,732	6,732	7,128	7,128	
収入	20,757	23,722	23,722	25,205	25,205	26,687	26,687	訪問1回当たり3,744円
支出	20,446	23,367	23,367	24,828	24,828	26,288	26,288	訪問1回当たり3,680円
差引収支	310	355	355	377	377	399	399	

訪問介護(予防を含む)延べ利用者数別集計表

(単位: 千円)

		201回~400回	401回~600回	601回~800回			
介護収益事業	介護保険収入	1,074	1,811	2,370			
	保険外の利用料	26	28	27			
	その他	6	0	10			
介護事業収入	給与費	905	81.9%	1,429	77.7%	1,774	73.6%
	減価償却費	23	2.1%	24	1.3%	34	1.4%
	その他	213	19.3%	324	17.6%	349	14.5%
介護事業外収益		0	1	5			
介護事業外費用		3	3	5			
特別損失		12	28	47			
収入		1,105	1,840	2,411			
支出		1,154	1,809	2,208			
差引		-48	-4.5%	31	1.7%	203	8.4%

利用者1人当たり収入	3,766円	3,744円	3,453円
利用者1人当たり支出	3,934円	3,680円	3,163円

出所: 厚生労働省「平成26年介護事業経営実態調査」

訪問介護事業の収支は月間延べ利用者数によって異なり、モデルケースの月間延べ利用者数は401人~600人の区分に該当し、収入が1,839千円、支出が1,808千円、差引収支が31千円となっている。なお、モデルケースの年間収支をみるにあたっては、年間利用者数に利用者1人当たり収入3,744円と支出3,680千円を掛け合わせて算出している。

※1 固定資産税

5年間、床面積30㎡以上/戸(共用部分を含む)が10戸以上の場合、税額について2/3を参酌して市長村が条例で定める割合を軽減【平成31年3月31日まで】

- 共用部分 310㎡÷60戸=10.3㎡/戸で、1戸あたりの共用部分を含む床面積はAタイプ32.3㎡、Bタイプ38.3㎡となり、全戸基準を満たす
- 住宅: 課税評価額115,350千円×1.4%(税率)×33.3%(当初5年間の減税特例)×80.0%(経年減価率)=430千円、6年目以降は、住宅評価額115,350千円×1.4%(税率)×80.0%(経年減価率)=1,291千円
- 非住宅: 課税評価額34,650千円×1.4%(税率)×80.0%(経年減価率)=308千円

※2 減価償却費

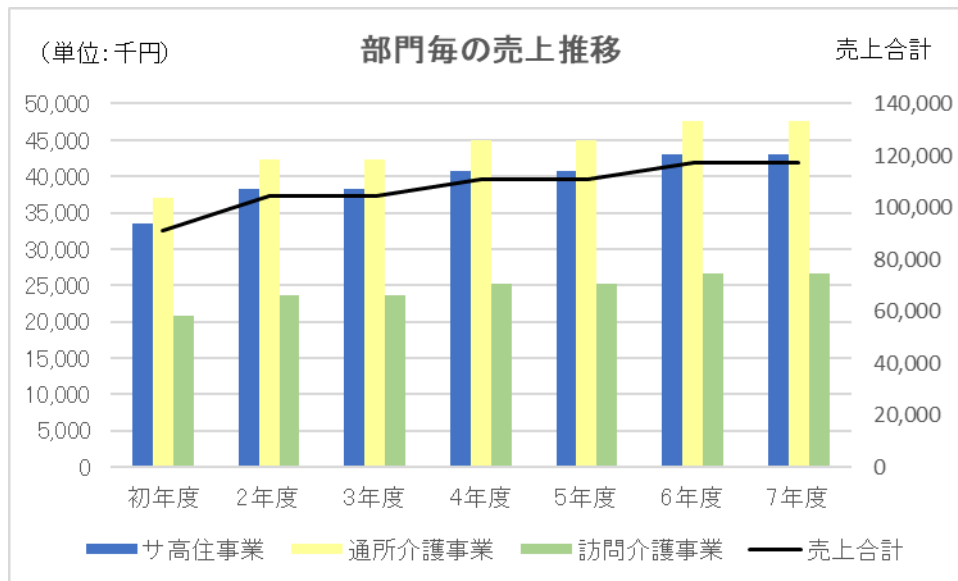
5年間、専用部分の床面積が25㎡以上/戸が10室以上の場合、耐用年数35年以上は割増償却14%、耐用年数35年未満は割増償却10%【平成31年3月31日まで】

- ・ 本体建物：建築費200,000千円×0.9÷耐用年数34年×110%（割増償却）=5,823千円
6年度以降は、10%の割増償却なし
- ・ 建物付属設備：50,000千円×0.9÷耐用年数15年=3,000千円

(4) 部門毎の売上推移

部門毎の売上推移 (単位:千円)

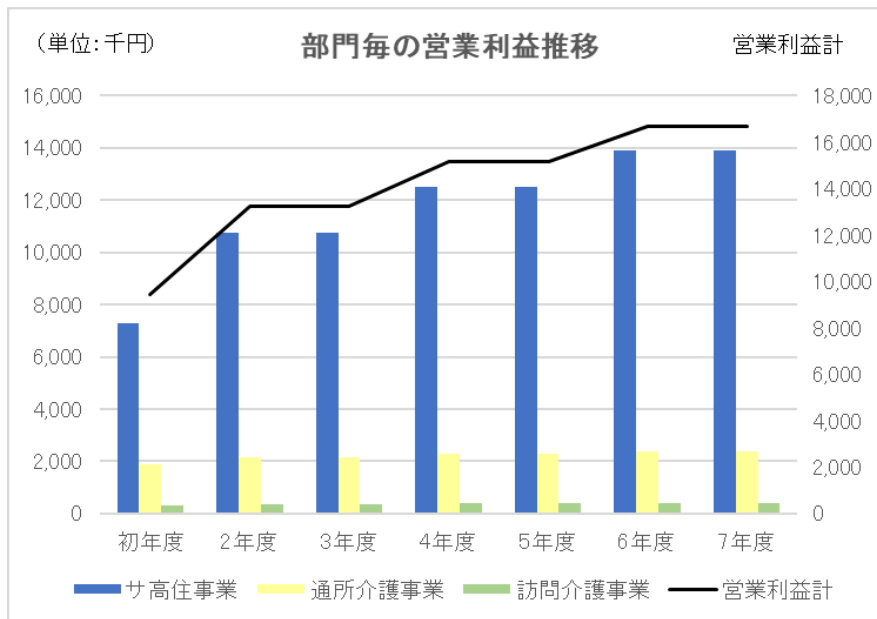
	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
サ高住事業	33,516	38,304	38,304	40,698	40,698	43,092	43,092
通所介護事業	36,971	42,253	42,253	44,893	44,893	47,534	47,534
訪問介護事業	20,757	23,722	23,722	25,205	25,205	26,687	26,687
売上合計	91,244	104,279	104,279	110,796	110,796	117,313	117,313



部門毎の売上をみると、通所介護事業が最も多く、次いでサ高住事業、訪問介護事業の順となっている。7年度の売上は、合計で117,313千円（年率4.8%の増加）となり、内訳は、通所介護事業が47,534千円、サ高住事業が43,092千円、訪問介護事業が26,687千円となっている。

(5) 部門毎の営業利益推移

	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
サ高住事業	7,278	10,753	10,753	12,490	12,490	13,895	13,895
通所介護事業	1,866	2,133	2,133	2,266	2,266	2,400	2,400
訪問介護事業	310	355	355	377	377	399	399
営業利益計	9,455	13,241	13,241	15,134	15,134	16,694	16,694



部門毎の営業利益をみると、サ高住事業が最も多く、次いで通所介護事業、訪問介護事業の順となっている。7年度の営業利益は、合計で16,694千円（年率12.8%の増加）となり、内訳はサ高住事業が13,895千円、通所介護事業が2,400千円、訪問介護事業399千円と、サ高住事業が全体の83.2%を占めている。

(6) 収支のまとめ

このように、サ高住事業は併設介護施設の事業と比較すると、利益への貢献度ははるかに大きいものである一方、訪問介護事業はほとんど利益への貢献度が無いといえる。しかしながら、サ高住単体だけでは、医療的ケアや認知症対応、あるいは看取りへの対応など、入居者が抱く将来を見据えた様々なニーズを充たすことはできないことから、併設の介護施設は必須なものとなっている。

今後のサ高住の経営にとっては、施設単体としてそれら対応への体制整備をすることに加え、自らの経営資源の不足を補うため介護や医療に関する周辺地域機関との連携・ネットワークを構築していくことがよりよいサービスを提供することになり、サ高住の魅力と入居率を高めていくことにつながるものと考えられる。いずれにせよ、介護事業が度重なる介護保険法の改正等により収益が縮小傾向にある中で、サ高住事業は事業全体の安定的な収益の柱となり得るものといえる。

Ⅲ. サ高住の運営・経営の進め方

1. 初めに

(1) 項目の目的

今回の研究の際の使う地域区分は以下の通りである。

図表 1 分析対象地区の分類

地区	仙台圏		仙台圏以外			
	仙台市	仙台圏	北部	東部	南部	気仙沼
市区町村 ★介護付ホーム は下線太字のみ	<u>青葉区、</u> <u>太白区、</u> <u>泉区、宮</u> <u>城野区、</u> <u>若林区</u>	<u>名取市、多賀</u> <u>城市、岩沼</u> <u>市、塩竈市、</u> 富谷市、大和 町、大郷町、 大衡村、利府 町、松島町、 七ヶ浜町	大崎市、栗原 市、加美町、 美里町、涌谷 町、色麻町	石巻市、登米 市、東松島 市、女川町	白石市、角田 市、柴田町、 大河原町、亘 理町、山元 町、村田町、 丸森町、川崎 町、蔵王町、 七ヶ宿町	気仙沼市、南 三陸町
人口(人)	1,056,503	404,757	279,663	278,743	224,261	80,539
80歳以上(人)	65,467	26,842	31,478	28,212	22,866	9,241
特養待機者(人)	8,096	5,339	5,416	3,848	2,645	1,986
軽費待機者(人)	605	317	84	108	2	13
持家比率(%)	48.9	74.9	82.4	75.9	80.7	81.3
課税所得(千円) (平均値)	3,313	2,819 (名取、富谷、 利府は 300 万越え)	2,479	2,763	2,490	2,571

分類参考：宮城県特別養護老人ホーム入所状況調べ

(2) 図表説明

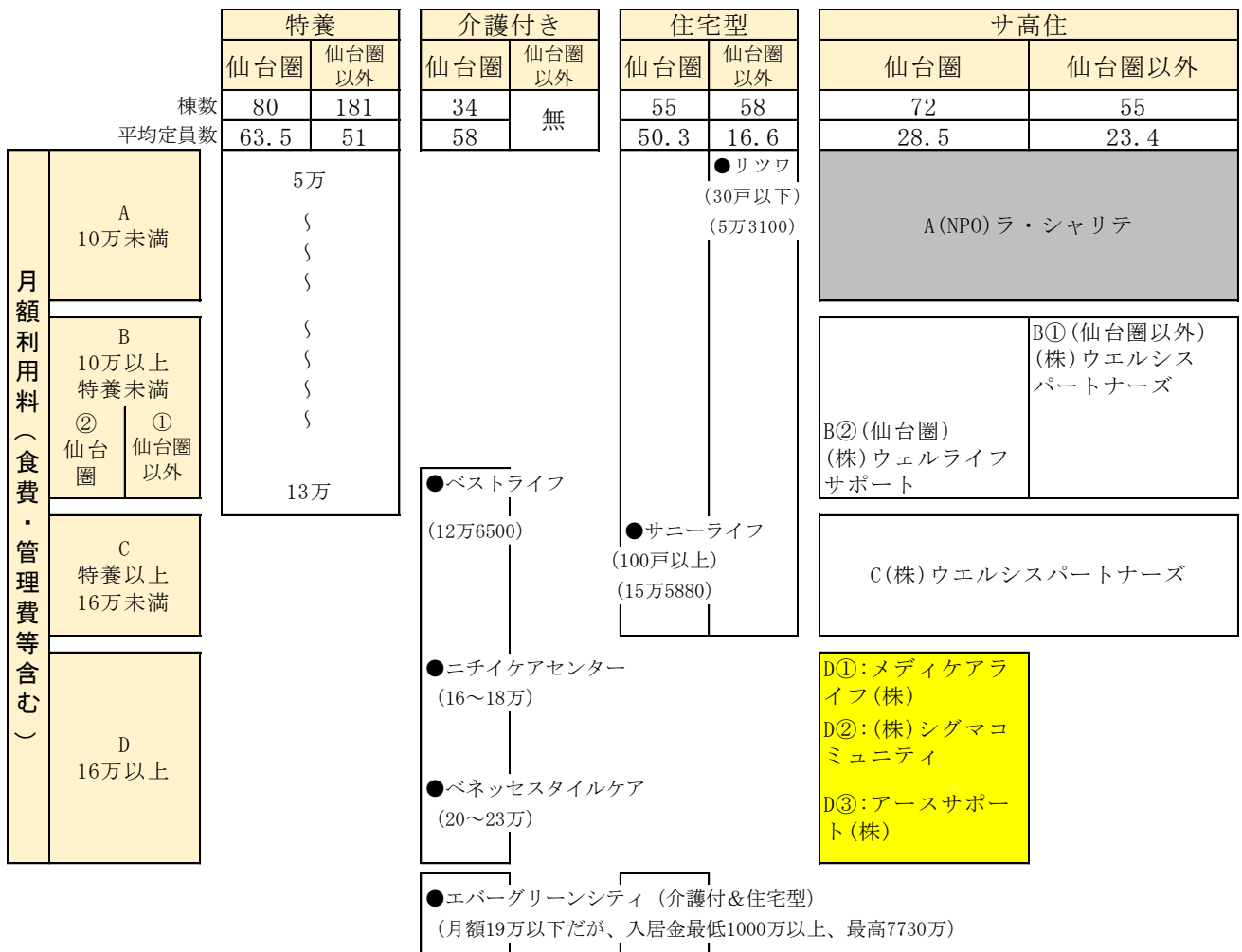
- ・住宅型との競合で特に苦戦している仙台圏は比較的所得層が高く、北部は県内で一番低い所得層である。
- ・仙台市に近い地域ほど持ち家率が低く、住みかえ熱が高いものと思われる。

2. 宮城県の高齢者施設のビジネスモデル

(1) 項目の目的

宮城県の主な高齢者施設のビジネスモデルを、月額利用料・平均定員数から区分すると以下のようになる。

図表 2 宮城県の高齢者施設ビジネスモデル



数値出典:宮城県内有料老人ホーム情報開示等一覧表(平成28年7月1日現在)

: サービス付高齢者住宅情報システム

: 宮城県の有料老人ホーム・介護施設を検索 | オアシスナビ

: LIFULL 介護

(2) 図表説明

A. 宮城県の介護付有料老人ホーム

介護付は、要介護者3人に対して介護職員(又は看護職員)1人以上が必要で人件費負担が重く、かつ施設も全室個室である必要であるため、定員50人以上かつ月額が特養の最高価格帯(13万程度)以上でなければ利益が出にくく、一定の商圏人口と所得層を有する仙台圏でのみ成立しうるビジネスモデルといえる。

B. 宮城県の住宅型有料老人ホーム

住宅型は、介護付と異なり人的要件が無いため、小さな規模でも利益を出しやすく、グリーンライフ仙台のような定員300人の巨大な施設から定員5人の小規模施設まで様々で、同じ有料老人ホームといっても、介護付とは全く異なるビジネスモデルといえる。また、地方でも、サ高住より小規模施設で利益が出るビジネスモデルを造り易い強みがある。

(3) 宮城県の代表的サ高住のビジネスモデル

図表 3 宮城県の代表的なサ高住のビジネスモデル

		サ高住のビジネスモデル																				入居率							
	所在地	月家賃等 (万円)		設備								併設サービス																	
		最低額	最高額	敷地権限	住宅権限	住宅戸数	最低専用面積 (㎡)	最高専用面積 (㎡)	構造	浴室	台所	ヒト	施設内サービス	併設サービス															
											日中体制 (人)	夜間体制 (人)	把握・相談	食事提供	介護提供	家事提供	健康維持	その他提供	併設施設	ヘルパー	ケアマネ	看護	小規模	ショート	その他				
10. 万	A ラ・シャリテ	石巻市	6.65	6.65	賃	賃	28	22.5	22.5	鉄	○	1	1	委	委	委	委	委	委	併	無						-	?	
		栗原市	7.05	7.05	賃	賃	14	22.5	22.8	木	○	1	1	委	委	委	委	委	委	併	無						-	73.7%	
		太白区	7.25	7.25	賃	賃	14	22.5	23.6	鉄	○	1	1	委	委	委	委	委	委	併	無						-	100%	
		大崎市	8.11	8.11	賃	賃	32	20.1	20.1	木	○	1	1	自	委	委	委	委	委	委	併	無						-	75.0%
		名取市	8.11	8.11	賃	賃	32	20.1	20.1	木	○	1	1	自	自	自	自	自	自	自	併	無						-	87.5%
10. 13. 万	B ウィルス	栗原市	9.6	11.8	賃	所	19	18.4	35.2	木	▲	1	1	自	自	自	自	自	自	有	1							66.7%	
		遠田郡	9.95	12.15	使	所	19	20.0	39.8	木	▲	1	1	自	自	自	自	自	自	有	1							60.0%	
		亶理郡	10.05	12.35	使	賃	21	20.3	29.0	木	▲	1	1	自	自	自	自	自	自	有	1							95.7%	
		仙台市	11.36	24.49	賃	賃	27	18.9	28.7	木	▲	2	1	委	委	委	委	委	委	委	有	1					食事配給	?	
13. 16. 万	C シュール	亶理郡	12.75	12.75	使	賃	6	20.3	20.3	木	▲	1	1	自	自	自	自	自	自	有	1	1						100%	
		栗原市	13.91	13.91	賃	賃	20	18.0	18.5	木	▲	1	1	自	自	自	自	自	自	有	1							?	
		青葉区	14.81	17.81	賃	賃	6	18.0	36.1	鉄	▲	1	1	自	自	自	自	自	自	有	1							100%	
		太白区	16.87	17.07	賃	賃	19	18.0	23.6	重	▲	1	1	自	自	自	自	自	自	有	1							100%	
16. 万	D デイ	太白区	17.1	17.6	賃	賃	50	18.3	18.9	鉄	▲	1	1	自	併	自	自	自	自	有	1	1	1					100%	
		宮城野	17.1	17.1	賃	賃	52	18.6	18.6	鉄	▲	1	1	自	併	自	自	自	自	有	1	1						100%	
		青葉区	17.9	23.2	賃	賃	11	39.7	63.5	鉄	○	1	0	自	自	自	自	自	自	有	1	1	1					100%	
	D マグ	青葉区	21.2	29.1	賃	賃	45	26.8	54.0	鉄	○	2	1	自	自	自	自	自	自	有	1	1						100%	
		若林区	16.8	16.8	賃	賃	60	31.7	31.7	鉄	○	1	1	自	自	自	自	自	自	有	1	1	1					100%	
		宮城野	19.4	19.9	賃	賃	66	20.6	20.9	鉄	▲	5	2	自	自	自	自	自	自	有	1	1	1					100%	
D アリス	若林区	22.0	22.0	賃	賃	60	21.8	21.8	鉄	▲	10	3	自	自	自	自	自	自	有	1	1	1					100%		

月家賃等：管理費、食費含む ▲一部設置部屋有 自：自ら提供 委：他業者へ委託 併：併設施設で提供

数値・情報出典：宮城県内有料老人ホーム情報開示等一覧表(平成 28 年 7 月 1 日現在)

：サービス付高齢者住宅情報システム

：宮城県の有料老人ホーム・介護施設を検索 | オアシスナビ

：LIFULL 介護

A. 月額 10 万未満モデル 例 NPO ラ・シャリテ

- ・徹底的なコスト対策のため、サブリース又はテナントを利用し、夜間には人を置かず、サービスは食事提供のみかつ全て委託し、併設施設を置いていないと考えられる。
- ・但し、住宅型有料老人ホームは人的要件が無いいため、より低価格のビジネスモデルを構築しており(北部地域の(株)リツワ参照)、低価格での差別化は難しいのが現状といえる。
- ・ある程度の広さ+浴室付で、要介護度が低い 65 歳以上の単身世帯もターゲットにしているものと思われる。
- ・提供サービスの少なさから特養や軽費の待機者やショートステイとして使いにくいと考えられる。
- ・台所は食事提供収入のため設置していないと思われる。

B. 月額 10 万以上特養(13 万)未満モデル

- ・夜間を含めすべてのサービスを提供している。

①仙台圏以外モデル 例 (株)ウエルシスパートナーズ

- ・介護・家事等は必要な人だけ併設施設から提供できるようにしている。
- ・併設は設置コストの安いヘルパーが多いのが特徴である。

②仙台圏モデル 例 (株)ウエルライフサポート

- ・介護付きでは採算採れないほど低価格で提供して、介護付との競合を可及的に回避している（但し、（介護付）ベストライフとは競合）。
- ・低価格実現のため、サービスは全て委託、併設も設置コストの安いヘルパーを設置している。

C. 月額特養(13 万)以上 16 万未満モデル（サ高住仙台圏以外&住宅型最高価格帯・サ高住仙台圏最激戦価格帯） 例 (株)ウエルシスパートナーズ

- ・サービスは全て自ら提供するため、仙台圏以外では最高価格帯となっている。
- ・仙台圏では高齢者施設最激戦価格帯になっている。
- ・競争に負けないため、併設はヘルパープラス〇〇もある。

D. 月額 16 万以上モデル（仙台圏モデル=対介護付モデル） 例 メディケアライフ(株)、(株)シグマコミュニティ、アースサポート(株)

- ・介護付と本格的に競合する価格帯である（（介護付）ベネッセ、（介護付）ニチイ、（介護付&住宅型）エバーグリーンシティ）。
- ・介護付に比較劣位に立たないため、ヘルパープラス〇〇が必須（ヘルパー&デイ&ケアマネが併設最低条件？）となっており、施設構造も木造以外となっている。

- ★⑤B シグマコミュニティは戸数 50 未満であるが、部屋の広さプラス浴室台所付きで、要介護度低い富裕層を早期に囲い込むビジネスモデルを目指していると思われる。

3. 高齢者施設の競合状況（宮城県全体）

（1）項目の目的

宮城県全体の高齢者施設を有料老人ホームとサ高住に絞って、競合状況を月額利用料・定員数からさらに区分し、その結果としての入居率を地域別に整理すると、以下ようになる。

図表 4 高齢者施設の競合状況（宮城県全体）

棟数	家賃等別 (管理費・食費含む)	単位	仙台圏(介護付き有)						仙台圏以外(介護付き無)							
			仙台市			仙台圏			北部		東部		南部		気仙沼	
			介護付	住宅型	サ高住	介護付	住宅型	サ高住	住宅型	サ高住	住宅型	サ高住	住宅型	サ高住	住宅型	サ高住
全体	棟		30	47	50	4	8	22	27	24	19	22	9	8	3	1
10万未満	棟		0	1	2	0	0	8	12	6	10	6	2	1	1	0
10万以上 特養(13万)未満	棟		6	5	7	0	2	5	13	12	7	10	3	5	2	0
特養以上 16万未満	棟		4	6	18	1	4	5	2	5	2	6	4	2	0	1
16万以上	棟		12	3	23	3	1	4	0	1	0	0	0	0	0	0
定員数	全体	平均値	56			33			21	19	21	12				
		中央値	42			28			18	16	16	12				
	業種別	平均値	60	54	33	45	33	32	16	24	17	25	11	15		
		中央値	60	20	27	45	27	28	15	20	15	23	12	15		
家賃等別 (管理費・食費含む)	全体	平均値	15.8			13.1			10.5	10.6	12.1	11.6				
		中央値	15.6			13.5			10.7	10.2	12.7	12.0				
	業種別	平均値	16.7	14.6	15.7	16.7	14.5	12.0	9.6	11.5	10.5	10.8	12.5	11.5	11.0	13.6
		中央値	16.3	15.6	15.7	16.5	15.1	12.4	10.4	11.0	9.9	10.1	12.7	12.0	12.0	13.6
入居率	全体	平均値	データ不足			83			86	89	78	97				
		中央値	データ不足			89			92	100	80	100				
	業種別	平均値	データ不足			93	94	76	92	77	89	88	79	73	100	87
		中央値	データ不足			92	95	88	100	74	90	100	77	90	100	87

数値出典：宮城県内有料老人ホーム情報開示等一覧表(平成28年7月1日現在)
 : サービス付高齢者住宅情報システム
 : 宮城県の有料老人ホーム・介護施設を検索 | オアシスナビ
 : LIFULL 介護

（2）図表説明

- A. 仙台市、仙台圏、仙台圏以外で最激戦の価格帯が異なっている。
- B. 仙台圏及び北部でサ高住は住宅型に苦戦し入居率が低くなっている。ターゲット所得層に見合った価格設定が住宅型の方が柔軟にできることが主原因と思われる（後述）。
- C. 特にサ高住の低価格帯のビジネスモデルは、宮城県全域で住宅型と競合し、入居率で苦戦している。

4. 高齢者住宅の競合状況（仙台圏）

（1）項目の目的

サ高住の入居率が苦戦している仙台圏の個々の施設ごとのビジネスモデルを、最低最高の入居一時金・最低最高の月額利用料・定員数・住戸数で細分化し、わかりうる限りの現在の募集人数・入居率を整理すると、以下ようになる。

図表 5 仙台圏の高齢者施設の競合状況

高齢者施設の 種類	市町村	地域住民課税所得 (千円)	入居一時金(万)		最低月額利用料 (食費, 管理費 等を含む)	最高月額利用料 (食費, 管理費 等を含む)	定員数	住宅戸数	現入居者数	募集人数	入居率
			最低	最高							
介護付	名取市	3146	40	40	187,900	187,900	30	—	30	—	100%
住宅型	塩竈市	2682	30	30	182,572	—	27	—	26	—	96%
サ高	名取市	3146	0	0	176,500	176,500	—	14	—	—	—
介護付	多賀城	2889	0	0	167,000	177,000	45	—	43	—	96%
介護付	岩沼市	2899	0	0	163,000	163,000	60	60戸	53	—	88%
サ高	岩沼市	2899	0	0	163,000	163,000	60	60	53	—	88%
サ高	多賀城	2889	0	0	161,760	270,760	50	48	5	—	10%
サ高	多賀城	2889	0	0	160,900	160,900	20	20	19	—	95%
住宅型	塩竈市	2682	0	0	157,200	157,200	92	—	80	—	87%
住宅型	塩竈市	2682	30	30	156,750	156,750	31	—	30	—	97%
住宅型	多賀城	2889	30	30	151,000	151,000	15	—	17	—	113%
介護付	岩沼市	2899	0	0	150,320	272,940	44	—	39	—	89%
サ高	名取市	3146	0	0	147,000	164,000	—	28	—	—	—
サ高	多賀城	2889	0	—	140,000	227,000	98	90	31	—	32%
サ高	名取市	3146	0	—	139,520	139,520	20	20	13	—	65%
住宅型	名取市	3146	0	—	138,760	144,760	9	—	8	—	89%
サ高	名取市	3146	0	—	135,000	135,000	30	30	11	—	37%
サ高	塩竈市	2682	0	—	130,020	130,020	27	27	11	—	41%
住宅型	名取市	3146	0	—	126,500	126,500	32	—	26	—	81%
サ高	大和	2778	0	0	125,000	125,000	—	25	—	—	—
サ高	塩竈市	2682	0	0	123,400	123,400	—	22	—	—	—
サ高	七ヶ浜	2432	0	—	102,000	102,000	14	13	14	—	100%
住宅型	大和	2752	0	—	101,000	101,000	22	—	21	—	95%
サ高	大郷	2458	0	0	97,700	97,700	—	36	—	—	—
サ高	名取市	3146	0	—	95,000	110,000	10	10	11	—	110%
サ高	名取市	3146	0	—	92,570	92,570	32	32	28	—	88%
サ高	塩竈市	2682	0	—	87,500	87,500	7	7	7	—	100%
サ高	名取市	3146	0	—	86,090	86,090	32	32	28	—	88%
サ高	名取市	3146	0	—	82,610	82,610	28	28	26	—	93%
サ高	塩竈市	2682	0	0	80,000	80,000	—	30	—	—	—
サ高	多賀城	2889	0	—	78,160	78,160	19	14	15	—	79%
	平均値		4	8	131,798	142,326	34	29	26	####	82%
	中央値		0	0	138,760	137,260	30	28	26	####	89%
	最大値		40	40	187,900	272,940	98	90	80	0	113%
	最小値		0	0	78,160	78,160	7	7	5	0	10%

(2) 図表説明

比較的所得層が高い仙台圏では、住宅型は月 15 万円前後の価格を設定しても、高い入居率を実現している。逆にサ高住は、同じ価格帯で 7 割を切る施設があり、苦戦している。

5. 高齢者住宅の競合状況（北部）

(1) 項目の目的

サ高住の入居率が苦戦している北部の個々の施設ごとのビジネスモデルを、最低最高の入居一時金・最低最高の月額利用料・定員数・住戸数で細分化し、わかりうる限りの現在の募集人数・入居率を整理すると、以下ようになる。

図表 6 北部の高齢者施設の競合状況

高齢者施設の 種類	市町村	地域住民課税所得 (千円)	入居一時金(万)		最低月額利用料 (食費,管理費 等を含む)	最高月額利用料 (食費,管理費 等を含む)	定員数	住宅戸数	現入居者数	募集人数	入居率
			最低	最高							
サ高	大崎	2636	0	0	186,500	227,500	—	28	—	—	—
住宅型	美里	2549	0	0	158,000	158,000	11	—	11	—	100%
サ高	大崎	2636	0	0	153,000	243,500	10	9	6	—	60%
サ高	大崎	2636	0	—	142,942	143,065	124	116	114	—	92%
サ高	栗原	2474	0	0	139,100	139,100	—	20	—	—	—
サ高	涌谷	2356	0	0	136,000	143,000	—	21	—	—	—
住宅型	栗原	2474	0	—	135,000	135,000	9	—	9	—	100%
サ高	大崎	2636	0	—	133,500	133,500	17	16	15	—	88%
サ高	大崎	2636	0	—	125,000	125,000	29	28	27	—	93%
サ高	栗原	2474	0	—	124,000	124,000	20	20	14	—	70%
サ高	大崎	2636	0	—	124,000	124,000	60	60	26	—	43%
住宅型	大崎	2636	0	—	120,950	120,950	18	—	13	—	72%
住宅型	大崎	2636	0	—	120,000	123,000	12	—	12	—	100%
住宅型	栗原	2474	0	—	120,000	—	18	—	17	—	94%
住宅型	大崎	2636	0	—	119,000	119,000	15	—	15	—	100%
住宅型	大崎	2636	0	—	118,000	128,000	30	—	22	—	73%
サ高	加美	2461	0	—	118,000	118,000	13	13	7	—	54%
住宅型	大崎	2636	0	—	117,500	117,500	8	—	8	—	100%
住宅型	大崎	2636	0	—	117,000	118,500	31	—	31	—	100%
サ高	美里	2549	0	—	116,675	116,675	20	19	12	—	60%
サ高	美里	2549	0	—	112,000	112,000	29	29	22	—	76%
住宅型	大崎	2636	0	—	110,000	143,000	14	—	10	—	71%
サ高	美里	2549	0	0	109,000	109,000	—	29	—	—	—
住宅型	大崎	2636	0	—	109,000	114,000	15	—	15	—	100%
サ高	美里	2549	0	—	108,000	108,000	16	16	16	—	100%
住宅型	栗原	2474	0	—	107,100	107,100	7	—	7	—	100%
サ高	栗原	2474	0	0	105,000	113,000	13	11	12	—	92%
住宅型	栗原	2474	0	—	105,000	105,000	16	—	14	—	88%
住宅型	大崎	2636	0	—	103,500	126,500	8	—	6	—	75%
住宅型	大崎	2636	0	—	101,500	126,500	11	—	8	—	73%
サ高	美里	2549	0	0	100,000	100,000	—	15	—	—	—
サ高	美里	2549	0	0	100,000	100,000	—	16	—	—	—
サ高	大崎	2636	0	—	100,000	100,000	37	37	22	—	59%
住宅型	栗原	2474	0	—	98,400	98,400	8	—	8	—	100%
サ高	栗原	2474	0	—	97,180	97,180	20	20	21	—	105%
住宅型	美里	2549	0	—	97,100	97,100	9	—	8	—	89%
サ高	栗原	2474	0	—	96,000	118,000	21	19	14	—	67%
サ高	美里	2549	0	—	95,000	103,000	15	15	15	—	100%
サ高	大崎	2636	0	—	92,070	92,070	32	32	24	—	75%
住宅型	栗原	2474	0	—	85,600	85,600	39	—	33	—	85%
住宅型	栗原	2474	0	—	83,400	98,400	18	—	14	—	78%
サ高	大崎	2636	0	—	79,110	79,110	19	14	14	—	74%
住宅型	加美	2461	0	—	78,900	78,900	9	—	8	—	89%
住宅型	涌谷	2356	0	—	74,300	86,700	8	—	8	—	100%
住宅型	美里	2549	0	—	71,000	91,000	8	—	8	—	100%
サ高	栗原	2474	0	—	70,110	70,110	19	14	14	—	74%
住宅型	栗原	2474	0	—	59,100	59,100	30	—	30	—	100%
住宅型	栗原	2474	0	—	53,100	53,100	22	—	22	—	100%
住宅型	栗原	2474	0	—	53,100	53,100	21	—	21	—	100%
住宅型	美里	2549	0	—	50,100	—	30	—	30	—	100%
住宅型	栗原	2474	0	—	31,000	32,500	20	—	19	—	95%
	平均値		0	0	105,075	112,546	21	26	18	####	86%
	中央値		0	0	107,100	113,000	18	20	14	####	92%
	最大値		0	0	186,500	243,500	124	116	114	0	105%
	最小値		0	0	31,000	32,500	7	9	6	0	43%

(2) 図表説明

宮城県で所得の最も低い北部で、住宅型は10万円を切る価格帯の施設を多数設置しており、サ高住より高い入居率を実現している。

6. 住宅型有料老人ホームとの競争不利原因

(1) 項目の目的

ターゲット入居者像を、高齢者住宅財団の調査研究の実態数値から浮き彫りにし、それに対して構築できるビジネスモデルを設立要件の違いの視点から考え、直接競合している住宅型に対してサ高住が劣位に立っている原因を、分析する。

図表 7 サ高住の入居者像



数値参考：「サービス付き高齢者向け住宅等の実態に関する調査研究」高齢者住宅財団

図表 8 設立要件

	介護付	住宅型	サ高住
個室の広さ	13㎡以上		18㎡以上
人員配置基準	最低基準:3:1 ・要介護・要支援2の高 齢者3人に対して最低1 名を配置	人員配置基準無	9時~17時の間に 少なくとも1名常駐
認知度	老人ホームかつ『介 護付』の看板も使え る	『介護付』は使えな いが、老人ホーム の認知度高い	認知度低く、不動産 仲介業者が紹介し にくい。

(2) 図表説明

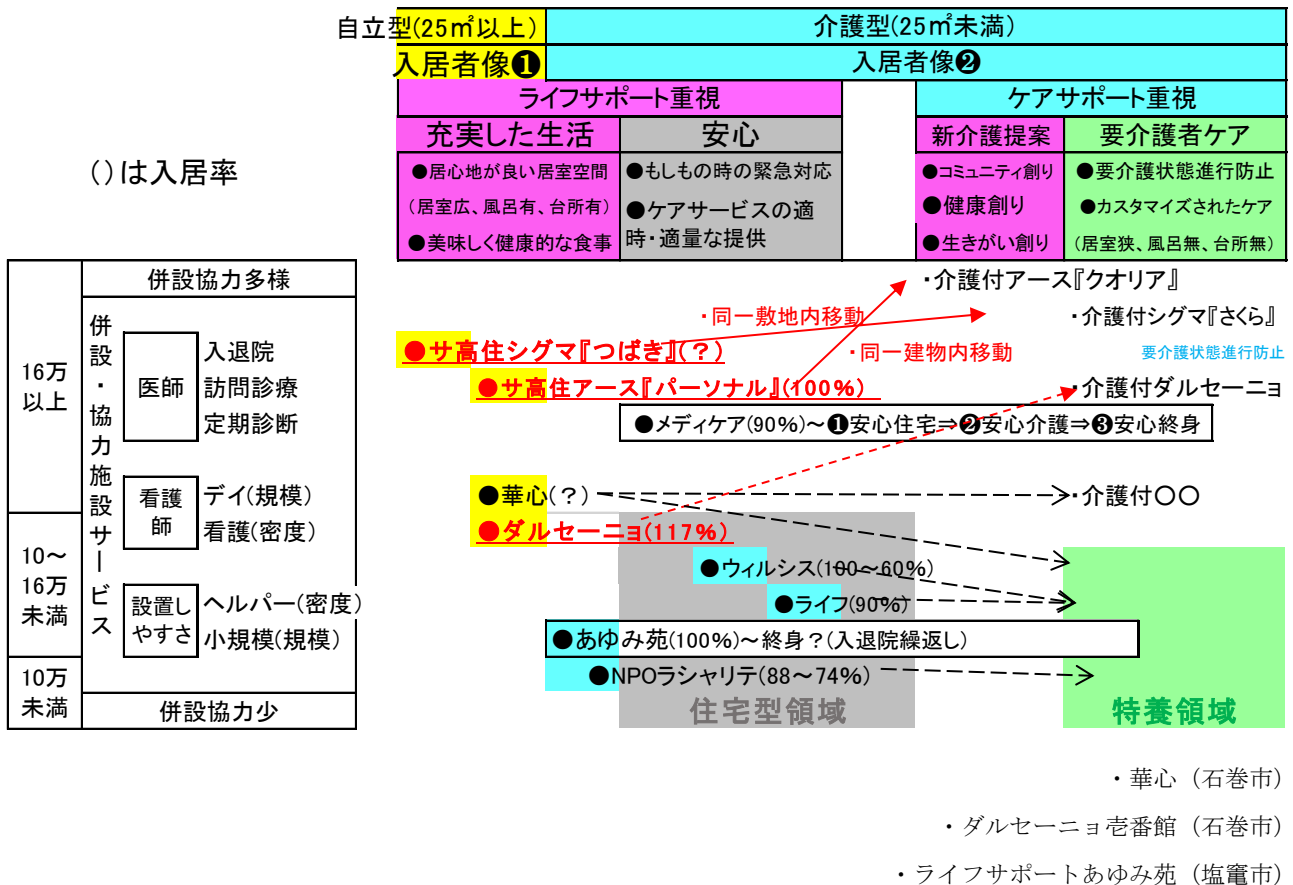
仙台市の高価格帯のサ高住以外は、入居者像②が主なターゲットになっていると思われる、その結果、できるだけ安く介護環境が提供されていれば、部屋の広さは重要でなく、提供できる介護サービスは変わらなくとも、設立要件と認知度の差で、サ高住より住宅型の方が高い入居率を実現できていると思われる。

7. 住宅型と競合するサ高住と差別化できているサ高住のビジネスモデル

(1) 項目の目的

住宅型に対して、直接競合しているサ高住と差別化できているサ高住のビジネスモデルの違いを、これまでの分析から、図式化すると以下ようになる。

図表 9 住宅型と競合するサ高住と差別化できているサ高住のビジネスモデル



(2) 図表説明

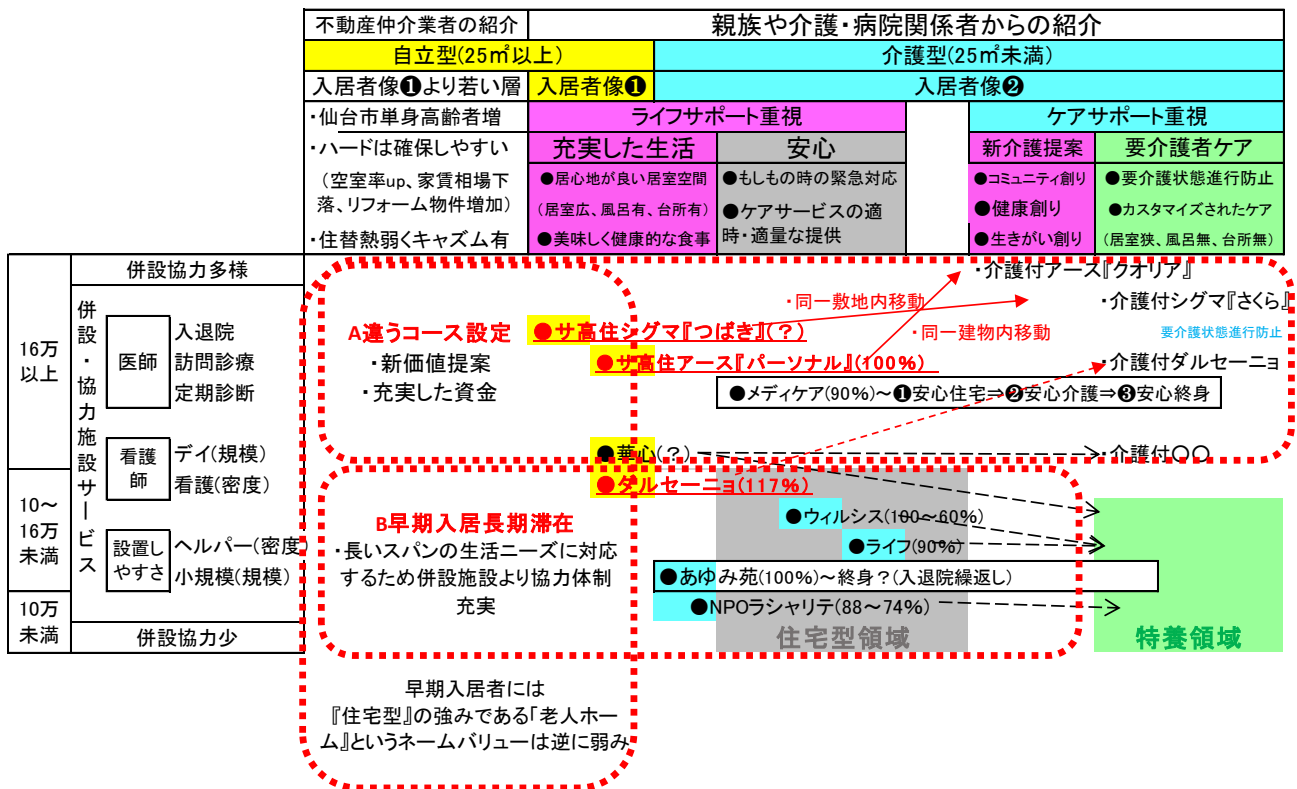
- 16万円以上の高価格帯でも高い入居率を達成しているサ高住（(株)シグマコミュニティ、アースサポート(株)などごく一部）は、『充実した生活』『新介護提案』等の住宅型との差別価値を提供し、かつ介護付等の終の棲家の流れもできている（ターゲットの入居者像①に合ったビジネスモデルが出来ている）
- その他のサ高住は、80歳以上で実際介護が必要な者（入居者像②）に対して住宅型と価格競争になっており、『老人ホーム』という分かり易い価値提案ができる住宅型に対し不利になっていると思われる。
- また、住宅型と競合しているサ高住は『終の棲家』のビジョンが設定されていないか、アピールがうまくできていないものと思われる（(株)シグマコミュニティ、アースサポート(株)のHPではビジョンが示されている）。
- ダルセーニョ壱番館（石巻市）は居住空間 35㎡以上で浴室・台所付、かつ同敷地内に介護付を併設し（現在建設中？）、高い入居率を実現している。
- NPO ラシャリテは浴室を備えているが、居住空間が 25㎡以下で、台所がなく、住宅型に対する差別化が弱いといえる。

8. 構築すべきサ高住のビジネスモデルの提案

(1) 項目の目的

(株)シグマコミュニティやアースサポート(株)のように住宅型と違うコースを設定するビジネスモデルの他に、住宅型に有利に立てるビジネスモデルを考えてみる。

図表 10 構築すべきサ高住のビジネスモデル



(2) 図表説明

A. 住宅型と違うコースの設定

(株)シグマコミュニティ、アースサポート(株)など

B. 早期入居・長期滞在型のビジネスモデルの開拓

- ・現在では未開拓の、より若い高齢者層を掘起こすビジネスモデルである。その為には介護以前の多様な生活ニーズに対応するため、併設施設よりも多様な協力体制の構築が重要になる。若い高齢者層には住宅型の強みである『老人ホーム』という名称が逆に弱みになりサ高住に競争優位がある。
- ・このビジネスモデルは仙台市では空きアパート対策と密接に関連しており、実現できれば有望な資産活用になる。

図表 11 アパート・マンション経営とサ高住経営の住み分け

周辺地(サ高住経営) <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: fit-content;"> 1等地 (アパート・マン ション経営) </div>	・豪華絢爛な建物でなくとも <u>『サービスの質』『ハードの使いやすさ』を提供して</u> <u>『介護関係者間で評判』になれば</u> <u>立地が悪くとも、建物が古くとも</u> 稼働率は良好になる(仙台市の約3万戸の空室を有効活用)
---	---

参考：『高齢者向け賃貸住宅経営で成功する法』（セルバ出版）

空室情報：宮城県不動産鑑定士協会資料

9. まとめ

まとめとして以下の4点を提案する。

(1) 収支の合うビジネスモデルの構築する

「2. 宮城県の高齢者施設のビジネスモデル」で取り上げた価格帯別のサ高住のビジネスモデルは、長年複数施設を運営しながら構築された価格帯別の収支モデルとして参考になる。同価格帯の施設がどのような設備で、どのようなサービスを提供しているか検討し、収支の合うサ高住ビジネスモデルを構築して頂きたい。

(2) 競合する高齢者施設を調査・分析し、差別化する

自己施設と競合する高齢者施設、特にサ高住及び住宅型との競合状況を『図表 7 宮城県の代表的なサ高住のビジネスモデル』の項目を参考に調査・分析し、差別化できるポイントを抽出する。そのポイントを構築・強化し、アピールしていくべきである。

(3) 仙台市・仙台圏は新しいサ高住モデルの構築を目指すべきである

仙台市・仙台圏では、『8. 構築すべきサ高住のビジネスモデルの提案』で挙げた「早期入居・長期滞在型のビジネスモデル」の構築に取り組んで頂きたい。仙台市・仙台圏は、今後、持家率が低く住替え熱がある高齢者が増加し、空き賃貸物件等のハード資源の増加が見込める。住宅型と差別化できるビジネスモデルとしてサ高住の目指すべき一形態と考える。

(4) ビジョン・コンセプトを明確化し、一体化した施設・サービスを提供すべきである

『アースサポートクオリアパーソナル仙台大和町』を例として考えてみる。同施設のHPに揚げられているビジョン・コンセプトは以下の通りである。入居者像・提供される施設・サービスが明確で、『図表 8 宮城県の代表的なサ高住のビジネスモデル』で整理した実際に提供されている施設・サービスと

合わせて見てみると、その一体性は大変参考になる。

『安心』

- ・高齢者の住みやすさを第一に考えて設計された住宅です。
- ・ご希望があれば、安否確認・生活相談の他、各種サービスを利用することができます。
- ・事業者には、「高齢者の居住の安定確保に関する法律」に則って運営することが義務付けられています。
- ・一般の賃貸マンションと同様、賃貸契約なので、気軽に住み替えていただくことができます。
- ・建物内にアースサポートが運営するデイサービス、訪問介護事業所がありますので、介護が必要になっても、安心して暮らすことができます。
- ・仙台市内には、5ヶ所の在宅介護事業所、5ヶ所のデイサービス、3ヶ所の地域包括センターを運営しています。
- ・地域での豊富な介護サービス実績を活かした安心のサービスを提供いたします。

居心地のよさを追求した居室空間

- ・アースサポートクオリアパーソナルの居室は31.6㎡以上！全室エアコン完備で、快適にお過ごしいただけます。
- ・トイレ、浴室、洗面台、IH対応のミニキッチン、収納スペースもご用意しております。
- ・広めで、かつバリアフリー設計になっている居室にて、住みなれたご自宅と同じように暮らしていただくことが可能です。
- ・なお、居室の鍵はご自身で管理するので、プライバシーは守られています。

こんな方のためにつくりました。

- ・60歳以上または要介護者・要支援者の方と、その配偶者の方
- ・自由に生活を楽しみながら、介護が必要になったときも安心して暮らせるところをお探しの方
- ・子どもにはできるだけ心配をかけず、自立して暮らしたいと考えられている方
- ・一人暮らしのため、介護が必要になった時心配だなと思う方
- ・物忘れや火の消し忘れなど最近心配だなと思うことがある方
- ・同年代の人たちとの交流を持ちながら暮らしたい方
- ・食事が作れなくて困っている方、一日何食かはつくってもらいたい方

以 上