



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社学研ホールディングス（D） 介護福祉の新しいビジネスモデルをつくる

5

【小早川仁氏へのインタビュー】

10

経歴：1967年広島県出身、1990年（株）学習研究社入社、2002年社内ベンチャーで高齢者向け事業を企画、2007年（株）学研ココファン常務取締役、2008年（株）学研ココファンホールディングス代表取締役社長、2011年（株）学研ホールディングス執行役員、2014年取締役、2020年常務取締役

— 学習研究社への入社後、どのような仕事をされていましたか

1990年に入社して沖縄支社で5年間、その後は福島で2年間営業の仕事をしていました。1996年28歳のとき『イマジン学園』という社運を賭けたプロジェクトに参加するため、経営企画部へ移動しました。経営企画部といつても知的なデスクワークではなく、当時全国に10万人以上いた「学研のおばちゃん」に営業活動の指導をするのが役割でした。とにかく現場に出て「学研のおばちゃん」と一緒に訪問販売をしていました。よく「接待ゴルフで指にタコができた」などと言いますが、当時の私の人差し指には玄関のチャイムを押すことで出来た「ピンポンダコ」があつたほどです。

— 介護事業を始めるきっかけは何だったのでしょうか

学研は訪問販売がメインチャネルでしたが、当時はこのチャネルが急速に小さくなっていました。私の営業時代には、学研の訪問販売とベネッセ（進研ゼミ）の郵便を使った通信講座とが熾烈なシェア

本ケースは株式会社学研ホールディングスの協力において、同社顧問の古岡秀樹と慶應義塾大学ビジネス・スクールの磯辺剛彦がクラス討議の基礎資料として作成した。本ケースはクラス討議の基礎資料として用いるもので、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 古岡秀樹・磯辺剛彦（2022年5月作成）

15

20

25

30

競争をしていました。ベネッセは空爆のようにダイレクトメールをまき散らし、私たちは学研のおばちゃんが玄関のボタンをピンポンする地上戦です。地域としては勝ったり負けたりしていましたが、徐々に学研はシェアを失っていました。私が経営企画に移ったのはその頃です。『イマジン学園』を普及させようしましたが、局地戦では勝つエリアもありましたが、それも上手くいきませんでした。

5 そのような状況のなかで、当時の遠藤社長が訪問販売を再生するプロジェクトを立ち上げ、私がそのリーダーに指名されました。プロジェクトの目的は、全国から優秀な若手営業担当者を集めて、弱体化していた訪問販売チャネルを立て直すことでした。ある暑い夏の日、遠藤社長がプロジェクトのメンバーを慰労してくれるといって、みんなでお酒を飲んだことがありました。二次会のときだったと思いますが、遠藤社長は隣に座っていた私に「訪問販売をやめようと思っているのに、どうしてそんなに頑張っているんだ？」と言ったんです。それを聞いた私は、酒の勢いもあって「あんたが訪問販売を立て直せと言つたからだろう。全国から優秀な連中を集めといてふざけるな。撤退する事業にこんな優秀な奴らを投入するのはおかしいだろ！俺らが考えれば新しい事業だって成功させてやる」みたいなことを言い返して、喧嘩になつたんです。

10 翌朝、当時の秘書室長（後の介護事業会社初代社長）から社長室に呼び出されました。「叱られるんだろうな…」と社長室に行ったのですが、遠藤社長から「学研は訪問販売から撤退しようと思っている。優秀なメンバーがプロジェクトに集まっているのであれば、次の事業を考えてくれ。昨晚お前はそう言って絡んできたよな。ただしその場しのぎのようなことはするな。ちょっとやって2、3億円稼ぎますといったものではなく、将来の学研の事業の柱になるようなものを考えてくれ」と思いがけない指示を受けました。

15 このことをメンバーに伝えると、「玄関をピンポンしても留守の家が多くなった。会えたとしても独居のお年寄りばかり」という話題になり、「じゃ、全員で高齢者の話を徹底的に聞いてみよう」ということになりました。実際にお年寄りに話を聞くと、「年金生活だけど、介護が必要になつたら安心して生活できる場所がない」「この場所から離れたくない」「食事が作れなくなつたらどうしよう、寝たきりになつたらどうしよう、認知症になつたら…でも、子どもたちには迷惑をかけたくない」。将来のことを不安に思つてお年寄りが多いことに驚きました。

20 25 その頃、たくさんの介護施設が建設されていたのに、将来のことを不安に思つてお年寄りが多いのはどうしてだろうと調べてみると、高級な老人ホームだけが増えているのです。低価格の公的な施設は待機者が多く、いくら待っても入居できません。そのときの日本には、年金暮らしのお年寄りが安心して入居できる施設がないことに気づいたのです。「だったら、そのような施設をつくつてみたい」という気持ちが湧き出てきました。

30 もともと学研という会社は、創業者の古岡秀人が荒廃した日本をみて、「戦後の復興は教育をおいてほかにない」という理念で立ち上げた会社です。時代を担う子供たちに『学習』や『科学』で学ぶ楽しさを伝えることを使命にしていました。ただし、誰でも、どこに住んでいてもサービスを利用できないと、

sample

sample

sample

sample

sample

本当の意味での社会貢献にはなりません。そのために、それほど高額でない教材を、全国どこでも買えるような仕組みを開発しました。取次が歯牙にもかけてくれなかつた創業当時、全国の小学校で販売するという手法で一気に『学習』と『科学』は普及しました。その後、国会で私設文部省と揶揄され、学校販売から撤退することになるのですが、良質な商品を全国の家庭に届けなければならぬという使命により、読者のお母さんを中心とした婦人組織「学研のおばちゃん」を全国に組織化したのです。

5

しかし少子高齢化の時代になると、新たな社会課題が生まれました。それは高齢者が安心して生活できる場所がないことです。数千万円の入居費を払うことができる人は老後の生活に困りませんが、多くの高齢者は年金暮らしで、たくさんの入居費を支払う余裕はありません。そこで、戦後の日本を支えてくれた人たちが、今住んでいる地域の中で安心して暮らし続けることできるようにしたいという想いが生まれ、「これは学研としてやるべき事業です」と社長に訴えました。そして2003年に介護事業を手がけるウエルネス事業準備室がスタートしました。

10

— 介護事業を始めるにあたって、社内の反応はどのようなものでしたか

高齢者事業の企画書をまとめて社内で何度もプレゼンしました。しかしその頃の学研の業績は低迷していて、「なぜ学研が介護なんだ」とか「高齢者が安心して住める拠点づくりなんて学研にできるはずがない」「面白そうだけど投資できる余裕はない」など、高齢者事業に対して否定的な意見が圧倒的でした。「やはり無理かな、どこか土地があればできるかも知れないのにな…」と思っていたとき、このことを創業者の子女である古岡文子さんに相談しました。すると「生前父は、『学研は教育を通じて社会貢献してきたけれど、この高齢化社会の中でも貢献できることを考えなさい。もしも学研がやるのであれば、私が残したものを使いなさい』と言っていました」と、創業者の想いを聞かせてくれました。

15

当時は介護保険制度が発足して数年が経過した頃で、民間事業者による有料老人ホームの設立が加速し始めました。学研として高齢者福祉事業を始めるにあたっては、事前に入居金を徴収する有料老人ホームではなく、高齢者住宅・福祉の制度類型として「高齢者専用賃貸住宅」を中心とした新しいビジネスモデルを採用しました。高齢者専用賃貸住宅は、将来激増することが予測される高齢者世帯、とりわけ独居（独り暮らし）高齢者と老々世帯（夫婦二人暮らし）高齢者が安心して生活できる住宅として2001年に施行された「高齢者住まい法」により定められた高齢者住宅でした。しかし制度発足から数年経過しても全国でも数えるほどしかなく、普及はこれからという状況でした。

20

2004年7月に、高齢者専用賃貸住宅に介護サービスを付加する事業を行う会社として、株式会社ココファン（現、株式会社学研ココファン）を設立しました。そして2006年3月に学研グループ第1号の高齢者専用賃貸住宅として、大田区南千束の古岡秀人邸跡地に「ココファンレイクヒルズ」を開

25

30

設しました。この施設は全国で初めて終身建物賃貸借契約を締結した高齢者専用賃貸住宅で、デイサービス、ショートステイ、訪問介護、居宅介護支援といった在宅介護サービス機能を備えました。

— 事業を高齢者専用賃貸住宅に絞った理由は何ですか

5

売上は伸びず、赤字続きでした。それまで物販など様々な介護事業をやりましたが上手くいきません。2007年にウエルネス事業部の事業計画の見直しを行い、高齢者住宅に専念することで「10年後には高齢者住宅といえば学研ココファンといわれるようになります」と宣言しました。

10 「どのような事業をするか」を決める際に重要なことは、「その事業は企業理念を実現するために必要なのか？」を確認することです。企業の目的とは創業の想いや経営理念を実現することであって、事業（商品やサービス）はそれを達成する手段です。学研グループの理念は、「すべての人が心ゆたかに生きることを願い、今日の感動・満足・安心と、明日への夢・希望を提供すること」です。学研の創業者は戦後復興での大きな社会課題が教育にあるとして、『学習』や『科学』といった教材を世の中に提供しました。そのときの学研のイノベーションが、地域差や所得差に関係なく、質の高い教育を広く社会に広めるために「学研のおばちゃん」というチャネルを生み出したことです。

15 私はこういう想いや原点を大事にしていて、次世代の事業を考えるとき、「高齢者が困っていることを解消する事業をやりたい」と思うようになっていました。その頃はすでに飲食業や教育業界などの会社がこぞって「有料老人ホーム事業」に乗り出していました。社内からも「学研も入居一時金をいただくようにするべきだ」と言われました。しかし、有料老人ホームは一般人には高価すぎます。そのようなビジネスモデルでは、経営理念で宣言した「すべての人が心ゆたかに生きる」とか「地域差や所得差をなくす」という社会課題の解決はできません。そこは譲らず、入居一時金がかからず、厚生年金の範囲内の介護費用に抑えることにこだわりました。

これまでの高齢者の住まいには、利用者目線の選択肢があまりにも少なすぎました。介護保険法に基づいて介護保険が適用されましたが、介護サービスを提供する特別養護老人ホームか、あるいは東急さんやオリックスさん、そしてベネッセさんのように富裕層を対象にした高級な老人ホームしかありません。しかも特養は慢性的な供給不足になっていて、入居待機者数は80万人といわれています。自動車で例えるならば、公共交通機関は運賃が安いが混雑して乗車できず、かといってベンツのような高級車は値段が高くて買えないという状況です。そこで私たちが目指したのは、これまで空白だったカローラのような大衆車のセグメントです。ごくごく普通のサラリーマン家庭、厚生年金をコツコツと払い続けてきた人々が安心して老後を暮らせる施設づくりを目指しました。そのような意味では、ココファンの事業は「社会課題を解決する」という創業理念を受け継いだものです。

sample

sample

sample

sample

sample

— 介護は異業種のように見えますが、根本の企業理念はつながっているのですね

社内でも最初の頃は「なぜ学研が介護なんてやるんだ」と言われましたが、「学研として何をすべきか」を考えたとき、私は「学研にとって介護はやって当たり前」という感覚でした。「これから高齢化社会だから介護は儲けそうだ」ではなく、学研の創業理念に照らし合わせると、介護事業への参入は自然のことです。もし百年後に学研というブランドがあれば、おそらく介護とは別の事業をやっていると思いますが、それでも「すべての人が心ゆたかになる」とか「社会課題を解決する」というマインドは引き継がれていると思います。5

介護事業を認めてくれた遠藤社長や現社長の宮原は、会社の目的は理念やビジョンの実現であって、提供しているサービスやコンテンツは手段だと言ってくれたことが支えになりました。その手段は時代に応じて変わります。みんな結構厳しいことを言いますが、それでも理解がありました。お金がないときにも投資し続けてくれました。そういう理解者がいたこと、一方で私たち数人が「絶対やり抜く」という覚悟を持って事業を進めたことも、上手くいった要因です。10

— 新しいカテゴリーである「サービス付き高齢者向け住宅」について教えてください

私たちは2009年10月に終の住処に関する意識調査を行いました。その結果、高齢者のニーズの1位は（自宅以外では）住み慣れた地域に住み続けたい、2位は医療・介護、そして経済面の安心（近くに欲しいものは、交番よりもクリニック）、3位はプライバシーへの配慮、4位は24時間365日の安心（24時間の生活支援体制）、5位が食事の提供（必要な時に注文できる）でした。24時間365日支援して欲しいという一方で、プライバシーに配慮しろという。これが介護ビジネスの難しいところで、事業者のノウハウがもっとも求められるところです。ともかく、建物構造や手すり、段差の有無など建物に関する要望は下位を占め、「ハード」よりも「ソフト」、「住まい」よりも「住まい方」を重視していることがわかりました。15

ココファンのターニングポイントは2010年3月の「ココファン日吉」の開設です。横浜市とUR都市機構とのプロジェクトで、本格的な団地再生の取り組み事例です。このプロジェクトが国を動かし、高齢者住まい法改正の契機になりました。UR都市機構から土地を70年間の定期借地で賃借して、学研ココファンが建物を建設、所有し、運営するというスキームです^[1]。約15億円の投資が必要でしたが、当時の学研の業績はほんとうに厳しくて資金がありません。財務部長や経理部長に相談しても「何とかしてあげたいけどお金がないんだよ」「ほんとうに回収できるの？」「自分で金融機関を回って説明してみては」と言われました。それから毎日のように金融機関を回りましたが、どこも相手にしてくれません。20

[1] その後、REITに売却して流動化させた

ある金融機関では理事長室に通され、事業計画をプレゼンテーションすると拍手が起きました。「君はすごいプランを持ってきたな。こんな桃源郷のような施設があつたら将来入居したいよ」と言ってくれたのに、結果は「融資はできません」。理由を聞くと、法律が整備されていないこと、学研はこの分野で実績がないこと、そして学研の業績が悪いことでした。それでもある地方銀行だけが融資を引き受けくれました。その金融機関とは今でも懇意です。⁵

ココファン日吉は、高齢者専用賃貸住宅が 81 戸、デイサービス、ショートステイ、訪問介護、居宅介護支援に加え、クリニック、薬局、学習塾（学研教室）を併設することで、子育て世帯から医療や介護が必要になった高齢者まで、安心して暮らし続けることができます。ココファン日吉のコンセプトとビジネスモデルは行政からも注目され、翌 2011 年には「高齢者住まい法」が改正され、新たなカテゴリーとして「サービス付き高齢者向け住宅」が制度化され、政府による建築費補助、税制優遇、融資制度などが発表されました。サービス付き高齢者向け住宅のビジネスモデルは入居一時金が不要で、比較的手が届きやすい価格帯に設定しています。最低限必要なのは、月々の賃料と光熱費などの共済費、生活支援等のサービス費です。ココファン日吉は月々の賃料 7 万 5000 円（約 18 m²）、共益費 2 万円、サービス費 3 万 2550 円の合計 12 万 7,550 円でした。入居時の一時金がない代わりに、通常の賃貸住宅同様、敷金 2 カ月分がかかります。住宅はすべてバリアフリー、介護事業所を併設し、地域の医療機関と提携し、住居にクリニックを誘致することで 1 日 24 時間 365 日、何かあればヘルパーやドクターが駆け付けます。食事は希望者ごとに 1 食から提供し、家族が作った料理も持ち込みます。介護度が高ければ介護型に、介護度が低ければ自立型に、また夫婦一緒に住みながら自炊も可能です。このようにサービス付き高齢者向け住宅とは、バリアフリーの高齢者住宅ではなくて、そこにサービスが付くというものが基本コンセプトです。¹⁰¹⁵²⁰

偶然なことにココファン日吉の開業式の前日に『学習』と『科学』が休刊になり、高齢者住宅事業が 2 つの雑誌からバトンを受け取るタイミングになりました。ココファン日吉の開業式のときに政府関係者が参加してくれたのを見て、「これで国の政策を変えることができる」と確信しました。もちろん法改正前ですから、ココファン日吉には政府からの補助金はありません。顧客から頂く料金は厚生年金の範囲内にして、それでも 10% 以上の営業利益を出しています。その仕組みに政府が注目して、何度も勉強会を重ねて 2011 年の法改正につながったのです。その後、高齢者住まい法が国土交通省と厚生労働省の共同所管になり、高齢者のプライバシーが守られた賃貸住宅で、生活支援やタイプによっては介護や医療が必要になっても住み続けられ、さらに社会保障制度を抑制するモデルの高齢者住宅をもっと増やそうと、その名称は「サービス付き高齢者向け住宅」に決まりました^[2]。²⁵

^[2] この改正は「ココファン改正」といわれている

— 低所得者のための施設はある、富裕層のための施設もある、でもその中間が空白だったのですね

当たり前のことですが、富裕層を対象にした方が絶対に儲かります。都内の高級老人ホームでは入居一時金が1億円以上する施設もあります。入居一時金が5,000万円の施設に一人入居すればホームに5,000万円のキャッシュが入ります。入居金の初期償却が3割だとすると1,500万円の営業利益になります。つまり入居一時金の仕組みがあれば初年度から黒字になります。明らかに暴利のビジネスモデルです。それが当時はあたりまえのビジネスモデルだったのです。だからココファン日吉のように一時金がなくて24時間365日の支援、1日3食の提供などのサービスを15万7,000円で提供できるとは誰も思わなかつたのです。

私たちが提供しているのは「安心」です。その安心とは、施設の1階に交番があるという安心ではなくて、食事があって、いつでもサポートしてくる、年金の範囲で暮らせる、地域に住み続けることができるという安心です。そういう住宅は人気があります。そうすると好循環で、住居が満室になれば、下層階の介護事務所にも大きなメリットがあります。

— ココファンのビジネスモデルを教えてください

ココファンのビジネスモデルは、約50居室のサービス付き高齢者向け住宅をココファンの仕様でオーナー様に建設いただき、完成した建物を1棟借り上げるサブリース方式です。

しかしながらコンセプトや大義はオーナー様に理解していただけますが、これまで入居一時金型の有料老人ホームを運営する会社と競合すると必ず負けていました。有料老人ホームを運営する会社は学研よりも多くの賃貸料を払うことができます。しかも彼らは施設の建設費の一部を協力費としてオーナーに支払う提案もするのです。これでは私たちは絶対に勝てません。どれだけ私たちが社会や国家、顧客にとって良いことをしようと思っても、不動産の所有者に魅力的な提案はできません。そこで、オーナー様にメリットがあり、高級な老人ホームに利回りで負けないために、新しい住まい法では、補助金や税制優遇、特別融資などの支援措置が設けられました。

コラム：学研ココファン・ビジネススクール

同じ高齢施設でも… 大田区西馬込 50戸 サブリース

【学研ココファン】

5 地主様への提案 月額 400 万円 フリーレント（6カ月）^[3] 20 年借り上げ
入居者負担 入居金 0 円 月額 18 万円（家賃 8 万円）

【ライバルの介護施設】

地主様への提案 月額 500 万円 建築協力金 1 億円 30 年借り上げ
10 入居者負担 入居金 2,000 万円 月額 25 万円
これに勝つ！…どうするか？

同じ売上規模でも…

【学研医療福祉分野】

15 76期 売上 650 億円 営業利益 33 億円
【ライバル】

2012 年度 売上 660 億円 営業利益 50 億円

ちなみに、ライバル社の当時年間の入居一時金償却額は…60 億円^[4]

どこが違う？

20 前述した通り私たちの一般的なビジネスモデルでは、土地の所有者に施設を建設して頂き、学研がサブリースで借り上げます。オペレーションとしては、事業者が賃貸管理と介護や生活支援の一緒に行う「一体型」と、賃貸管理と介護や生活支援サービスを別々の事業者が行う「分離型」がありますが、学研や大手事業者の多くは一体型でやっています。適正な戸数はオペレーションのスキームによって決まります。賃貸管理、24 時間 365 日のサポート、1 日 3 度の食事提供を提供するためには、ある程度の戸数を確保することが必要で、学研の場合は 50 戸程度です。そのなかで、平均要介護がどのくらいで、要介護の方が何人くらい住んでいるかも分かっていれば、過剰なサービスを提供しなくても適正な利益を出すことは可能です。

30 最近、見守り付き高齢者向け住宅の入居者に過剰な介護サービスを使わせ、利益をあげる「囲い込み」と呼ばれる不適切な行為が問題になっています。安い家賃で集めた入居者を、サ高住に併設

^[3] オーナーへの家賃の支払いを 6 カ月猶予すること

^[4] 利益への繰入額

する自社のデイサービスに毎日通わせるなど、介護報酬で利益を過度に得る事業者の存在が指摘されています。学研の場合、適正居室を 50 戸にしているのは、その規模が社会保障制度に負担をかけず、民間企業として適正な利益をあげることができるからです。私たちが一番大事にしていることは、居住者が普通に生活しながら、必要なサービスを必要な量だけ受けて生活できるようにすることです。そのノウハウやモデルを持っているのが学研の強みです。

5

コラム：高齢者住宅「囲い込み」監視強化

厚生労働省は 10 月にも、見守り付き高齢者向け住宅の入居者に過剰な介護サービスを使わせて利益をあげる「囲い込み」と呼ばれる不適切な行為を見つけ出す仕組みを導入する。介護の利用記録を解析して問題のあるケースを特定し、自治体の立ち入り調査や是正指導などにつなげる。不必要的介護を減らし、介護保険制度の財政悪化を防ぐ。

厚労省が監視を強化するのは、高齢者住まい法に基づき設置され、全国で約 26 万人の高齢者らが暮らす民間の賃貸住宅「サービス付き高齢者向け住宅（サ高住）」。安い家賃で集めた入居者を、サ高住に併設する自社のデイサービスに毎日通わせるなど、介護報酬で利益を過度に得る事業者の存在が指摘されている。こうした事業者は、入居者の受けける介護の計画作りを担うケアマネージャーの事業所も自社で設立。要介護度に応じて決まる上限額までサービスを使わせる計画の作成を促すという。

囲い込みは過剰な介護につながりやすく、高齢者住まい法の基本方針などで行わないよう求めている。厚労省は囲い込みの発見に向け、要介護者が利用した事業所やサービスの種類、回数などの情報を網羅した介護給付適正化システムを改修する。「毎月の限度額の 8 割以上を使っている」などの条件で、問題のある介護計画を抽出し、囲い込みに協力するケアマネ事業所を特定できるようにする。

ケアマネには、要介護者の立場に立って公正かつ誠実に業務を行う義務がある。囲い込みは入居者の自己負担（原則 1 割）が増える要因にもなるため、自治体は問題のあるケアマネ事業所に対し、介護保険法に基づく監査や報酬の返還命令などを行う。都道府県とも連携し、囲い込みが疑われるサ高住の運営事業者に対する立ち入り調査や、是正指導につなげる」

（『読売新聞』2021 年 3 月 28 日）

- 充実したサービスを提供する一方で適切な利益を出していますが、どのようにオペレーションの効率性を高めているのですか

よくあるのが「満室赤字」というケースで、大人気のサービス付き高齢者向け住宅でいつも満室、た
くさんの待機者がいるのに損益計算書が真っ赤になっています。要するに、賃貸住宅事業としては利
益が出ていても、介護サービスや生活支援サービス事業が大きな赤字になっているのです。また、高
齢者住宅は入居される方の心身の状況やサービスを提供するスタッフの動線も考えて建物を設計するこ
とが重要です。たとえば、エレベーターをどこに設置するか？ 3階建て60戸の高齢者住宅でエレベー
ターが1基、入居者の平均要介護が2.5の建物があるとします。2階や3階に住んでいる要介護2の方は階段でなくエレベーターを使います。1階にあるお風呂とエレベーターの場所までの距離が10m
とすると、この方を介助するとどのくらいのコストになるのか？ 私たちは10m歩くのに3、4秒ですが、
介助すると30秒かかります。すると、往復1分、居住者は60人なので60分。人件費が夜間を含め
て時間あたり1,200円だとすると、1年間でいくらのコストになるのか、20年だとどのくらいか？ お風呂
場をエレベーターの近くに設置することで労務費を削減することができます。そういう発想でコストをそ
ぎ落とす工夫をしなければなりません。

またココファンではコンセントの位置は床から70cmくらいのところにあります。床に近ければスタッフの腰痛のリスクが増えますし、逆に高すぎると転倒のリスクが生まれます。そういうことを一つひとつ考えていきます。

昔の措置の時代には、医療や福祉の業界にはあまり効率化やコスト削減の発想がありませんでした。だから税金が湯水のように使われていました。でも、コンビニや牛丼チェーンのビジネスモデルと同じように、すべてのことをコストに落とし込んで効率的な仕組みをつくり、それをお客様にリーズナブルな価格で提供するという先駆けなのが、私たち学研です。なぜサイゼリヤのミラノ風ドリアが 300 円で提供できるのか？ 医療や介護にもそういう発想が必要なのです。

サービス付き高齢者向け住宅の特徴として、オペレーションの難易度がとても高いことがあげられます。たとえば、不動産・建築系の会社はハードに強いがソフトに弱い。豪華な建物はつくれますがオペレーションに弱い。一方で介護や医療系の事業者はサービス提供のノウハウは充実し、ソフト面は強いでですが、不動産の仕入れや効率的な建物設計などハード面が苦手です。そして多くの事業者に共通するのが、ターゲットやコンセプトの絞り込みが不十分なことです。介護事業でも、マーケティングやオペレーションのノウハウを持っていることが重要です。

sample

sample

sample

sample

sample

— 具体的なオペレーションはどのような設計になっていますか

たとえば適正戸数というのがあります。おそらく最適戸数は 50 戸程度です。よく職員にこんな話をしています。1 人の高齢者が 24 時間 365 日介護スタッフを雇うと、複数の雇用が発生し、シフトで働いてもらうことになる。1 カ月 720 時間、1 人 160 時間労働だとすると 5 人の介護スタッフが必要になる。1 人あたりの介護スタッフの賃金が月 30 万円だとすると 5 人で 150 万円。この 150 万円を居住者でシェアするのが高齢者施設です。10 居室だったら 1 居室あたり 15 万円だが、これでも高い。これが 50 戸であれば 3 万円の負担です。3 万円で 24 時間 365 日、何かあつたらすぐに駆けつけてくれるサービスを提供できます。「だったら 70 戸にすればもっと安くなる」という発想になります。しかし 70 戸にすると 1 人の介護スタッフだけでは手が足りなくなり、2 名必要になります。つまり 50 戸の次の最適戸数は 70 戸ではなく 100 戸なのです。

それと最初から建物を満室にしないことも大事です。人気物件ということで、100 戸、200 戸の物件に 2、3 カ月で全部入居させてしまうとオペレーションができません。入居者の平均年齢は 80 歳を過ぎており、リロケーションダメージを考えておく必要があります^[5]。引っ越ししてからの最初の 3 カ月間くらいは、通常よりも 3、4 倍目をかけなくてはなりません。そのため、学研は開設から 6 カ月かけて 80% 程度引っ越しが完了する計画で、入居促進を進めています。また開業から 6 カ月は経営が厳しいため、オーナーへはフリーレントをお願いしています。

介護型では、開設後 8 カ月で入居率 80%をおおむねクリアし、全居室数の 80%にあたる家賃がオーナー収入となり、それを超えた家賃収入部分は学研の利益になります。介護型 50 室（介護度 2.5）の場合、80%にあたる 40 室 × 家賃 5 万円の計 200 万円がオーナーに渡ります。40 室の 80%にあたる 32 室の入居者が必要な介護サービス（約 12 万円分）介護サービスを受けた場合、介護サービス収入は約 350 万円が見込めます。この 350 万円の売上があれば、介護サービス部門として適正な利益を得ることができます。もし 15 居室しかなければ、全居室の入居者が必要な介護サービスを受けても、売上は 15 居室 × 12 万円の計 180 万円です。これでは介護サービス部門として適正な利益を得ることができず赤字になります。ここで、介護サービス部門を黒字にしようとすると、1 居室あたりの介護サービスを必要以上に過剰提供しなければならず、これがいわゆる「囲い込みビジネス」となるのです。

また、食事は 40 室の 90%が利用すれば 36 室（36 食）で、1 日 3 食（計 1,500 円）なら、厨房にかかる経費がまかなえます。15 居室で食事部門を黒字化させようとすると、1 日 3,600 円の食事代を請求しなければならず、厚生年金平均受給額のターゲットに向けた価格構成が崩れることになるのです。このようにサービス付き高齢者向け住宅のビジネスは、賃貸住宅部門、介護サービス部門、見守り部門、

^[5] リロケーションダメージとは住み慣れた場所から馴染みの無い場所に転居したりして、環境が変化することでストレスがかかり心身に弊害を与えてしまうことを指しています。年齢に関わらず起こり得るものですが、特に高齢者の方に症状が出てやすく、不安や混乱から心身の状態を悪化させてしまうリスクがある。

5

10

15

20

25

30

食事部門などがセグメント別に収支が成り立つようなモデルの構築が重要になります。

介護事業は労働集約型のビジネスで、スタッフコストが固定費として重くのしかかります。もちろん、高齢者の命をお預かりするビジネスですから、スタッフによるサービスを疎かにしてはなりません。そこで、私たちは固定費を変動費化させています。もし朝 8 時から 17 時まで人を雇えば固定費になりますが、
5 ココファンでは早朝のサービス、食事前後のサービス、入浴時や定期的な介護サービスなど、サービスが必要な場合にシフトを厚くする勤務態勢をとり、サービス量に応じて人が勤務するようにしています。このように売上が立つときだけ人を充てることにより、お客様のニーズが集中する時間帯は他の施設の倍の人が働いていますが、必要のないときには 5 分の 1 くらいの人しか配置していません。

また私たちは多額の入居金を取るビジネスではありませんので広告にお金をかけません（かけられません）。一般的にこの業界では入居一時金の 10%を入居促進の広告宣伝に充てるという考え方をします。たとえば、入居金 1,000 万円の有料老人ホームの場合、1 居室埋めるのに 100 万円かけていることになります。私たちが運営しているサービス付き高齢者向け住宅では 1 居室あたりの広告宣伝費は 7 万円ほどです。では、どうやっているかというと、学研が『科学』や『学習』の訪問販売で培った地域密着の営業ノウハウや、学研のおばちゃんを育成した研修の仕組みをそのまま施設の職員研修に応用しています。心構えたとか、アプローチの方法だとか、教育も介護も基本的なところは全く同じです。
10
15

コラム：学研ココファン・ビジネススクールの営業

入居募集方法の違い

20 【ライバル】

○○六本木 B タイプ 50 m²

入居金 8,250 万円 月額 587,790 円 + 介護保険

どんな入居者募集をしているでしょうか？

募集エリアは？ 募集方法は？ ……1 居室を獲得するコストは？

25 では、学研ココファンはどうするか…？

広告にお金をかけずに入居率を高くするために、独自の営業を行っています。新規にサービス付き

高齢者向け住宅を建てるとき、まず新規開設する地域の包括支援センター、病院、クリニック、居宅介

30 護支援事務所、そして民生委員やソーシャルワーカー、老人クラブの幹事など、地域のキーパーソン

にインタビューをして、どのくらいの価格で、どういったサービスが必要かを聞き出します。具体的には、

近隣の居宅介護支援事業所のケアマネージャーさん 100 人くらいに、「家賃、光熱水費、食事 3 食、

24時間365日、何かあつたらすぐにヘルパーさんが駆けつける仕組み、介護保険サービスの自己負担分、この5点セットで、総額いくらくらいの住まいができたら、あなたが担当しているケースの方に紹介できますか」という質問をしています。

また、このようなヒアリングで適正な価格のサービス付き高齢者向け住宅ができても、市場調査と同じくらいに営業活動が重要です。オープンの4カ月くらい前に準備室を立ち上げ、オープン後に所長になる準備室長、介護保険事業を担当するケアマネージャー、サービス提供責任者の3名に発令を出します。発令が出た瞬間に営業活動を開始します。地図を広げて半径3キロ圏内になる居宅、包括支援センター、病院、民生委員の訪問先をすべてピックアップして、そこに訪問活動、営業活動を行います。

1回目の訪問では、「学研です。あそこに新しい高齢者住宅を建てています」と言って、「このくらいの価格帯で、このようなサービスを提供して、食事はこういうのがあって…」と、資料をまとめたファイルを手渡します。翌月も同じところを回ります。そのとき「先月お渡したファイルはありますか?」と尋ねますが、半分くらいのお宅はどこにいったのか分からなくなっています。「大丈夫です、余分にありますから」と、新しいファイルをお渡しすると、それからはファイルを机の上に立てかけてくれます。そして竣工1カ月くらい前に3回目の訪問をして、「オープンセミナーをするので見学に来てください」とお誘いします。このようなアプローチは、学研のおばちゃんが小学校の新一年生の家庭を訪問するやり方と全く同じです。このように、学研には地域社会との関係を築くノウハウがあります。だから学研の介護施設に入居される方の多くが、半径3キロに住む方の住み替えです。ココファン日吉でも8割が地元の方です。慣れ親しんだ場所に終の住処があるというのは、それは地域の魅力になります。

— PPP/PFIを活用した地域包括ケアシステムを進めていますね

2014年に千葉県柏市で進めてきたサービス付き高齢者向け住宅と医療・看護・介護サービスを提供する複合拠点「ココファン柏豊四季台（かしわとよしきだい）」をオープンしました。具体的なスキームは、UR都市機構の土地を50年間の定期借地権で賃借し、地域包括ケアモデル化研究としてUR都市機構や柏市、東京大学が連携し、高齢者と子育て世帯の融合するまちづくりのため、在宅医療・福祉施設の導入や子育て支援施設の整備を実現しました。学研が建物を建設・所有し、ココファンがマスターリースし、そしてテナント等へサブリースしています。地上6階建てでサービス付き高齢者向け住宅105戸を用意し、自立高齢者と要介護高齢者の双方を受け入れています。また1階部分には小規模多機能型居宅介護、グループホーム、診療所、薬局、在宅療養支援診療所、訪問看護事業所、地域包括支援センターなども開設して、地域包括支援システムを構築しました。また、保育所・学童といった子育て支援サービスも開設し、多世代交流も実現しています。

これから多くの自治体では、限られた資源を集中的、効率的に利用した持続可能なまちづくりを実現

sample

sample

sample

sample

sample

する必要がありますが、そのような中で公的不動産（PRE）の活用が注目されています。学研は、他社に先駆けて PPP^[6] や PFI^[7] を活用して、地域の活性化や少子高齢社会の拠点作りを自治体と組んで行っています。公有地を再活用することによって、建物の投資やデベロッパー機能も含め、トータルで公有地の利用価値を最大化できるのは学研だけだと自負しています。投資によるリターンを何年もかけて回収するのではなく、証券化し、ファンドやリートに売却することで流動化でき、そこで得た資金を次の投資に振り向けることが可能となる。なお、学研グループの PRE 活用の新たな取り組みとして、私募ファンド（ココファンド）を組成し、学研ココファンが運営するサービス付き高齢者向け住宅への投資を行い、不動産流動化を実施しています。

10

— これからの展開をどのようにお考えですか

2006年にココファン日吉を開設してからは、年間約20棟のペースで増やしてきました。サ高住とグループホームを中心とした住宅事業は、現在、運営棟数476棟、定員数は15,675室という規模になりました。学研の業績が低迷していたときに、黒字化の優先が会社の経営方針だったら、今の学研の介護事業はなかったと思います。たとえば、2棟を運営していて、新しく2棟建てるとき赤字になります。サブリースで1棟50戸の施設をつくると、年間約1,600万円の赤字になります。20棟だと3億2,000万円の赤字です。大雑把に言うと、安定稼働している1棟の1年間の営業利益と新規開設の累損がだいたい同じくらいです。だから10棟が安定稼働していて、20棟開設すれば当然赤字になります。これが初年度から黒字になる入居一時金型のビジネスモデルと大きく違うところです。

20

25

^[3] Public Private Partnership の略で政府と民間がパートナーを組んで公共事業に取り組む事業化手法のこと。官民が対等な立場で事業の実施にあたり、契約により互いのリスク分担が定められているのが特徴。ガスや水道、交通などこれまで国や自治体が公営で行っていた事業に民間企業の資本や技術、サービスを活用することで財政負担を減らしながら良質な公共サービスを提供することが可能になった。

30 ^[4] Private Finance Initiative の略で官の企画・計画した公共施設の建設や運営などを民間企業が請け負うこと。民間の資金や技術力を活用して良質な公共サービスを提供し、社会資本を整備する。日本では1999年9月にPFI法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）が施行され、本格的な活用が始まった。PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）の代表的な実施手法のひとつ。

コラム：ビジネスモデル崩壊？

第8期ココファンはビジネスモデルもほぼ確立し、新規出店しなければ140百万円の営業利益を確保できる会社になりました。

しかし、ビジネスモデルに自信を持ったココファン幹部は、さらなる成長を目指し、未知の領域年間20棟の新規出店を決定しました。

新規20棟の新規開設を決定した事業年度の計画は、投資先行もあり営業利益▲150百万円（この営業損失の根拠は？）

しかし、事業年度の途中に最大▲500百万円まで収益悪化する状況に！！（なぜ、▲150百万円の事業計画が、▲500百万円まで悪化するのか？）

大きく事業計画を乖離させ、大きな赤字を生んだココファンに対し、学研HD（投資家）はなぜ事業撤退を指示しなかったのか！？

先日のIR説明会（2021年11月）のとき、学研は2030年まで毎年サ高住30棟とグループホーム20棟を開設すると発表しました。しかし、その後は新規開設のペースを落とすかもしれません。日本の高齢者人口は、2042年にピークを迎えることから、その後は減少に転じると推計されています。オーナー様から土地を20年借り上げるとすると、やはりその期間は責任を持ってオーナー様に家賃を支払い続けなければなりません。しばらくは大丈夫でしょうが、20年先のことを考えると2030年くらいに計画を見直すべきでしょう。恐らく、ピークアウトして市場が縮小してくると、今の学習塾のようにM&Aなどの業界再編が進むと予想しています。

また人員確保の問題も深刻です。2021年前期は3,500人採用しました。離職者の補充と新規開設ための採用ですが、これだけの人数の有資格者を市場から調達することはとても難しい。そこで2008年学研ココファンスタッフ（現、学研インテリジェンス）、2017年に学研アカデミーをつくり、介護士を育成する仕組みを用意しました。将来的に年間採用数の20%は自社で養成したスタッフが働く仕組みにする計画です。

超高齢化社会となり、高齢者はもちろんのこと、それ以上に困っているのは国や自治体です。学研の創業理念からすると、私たちのビジネスが広がれば広がるほど社会保障制度が持続可能なものに近づくことができ、結果として、入居者の方が喜んでくださる。これこそが学研の理念ですし、原点です。創業者は「戦後の復興は、教育をおいてほかにない」と日本の教育を支えてきましたが、今は高齢化社会を支えているという自負があります。

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2022.5 PDF