

事例3 (株)学研ココファン

# 学研グループとして「サ高住」の先駆的モデルをつくる



小早川仁社長

高齢者住宅の企画・開発・運営を手がける株学研ココファン（東京・品川区、小早川仁社長）は、この五月、豊四季台団地内（千葉県柏市）にサービス付き高齢者向け住宅（以下「サ高住」）をオープンする。社会福祉法人および訪問看護事業者とコンソーシアムを組み、在宅医療および介護サービスを含んだ住環境をリーズナブルな料金で提供する「高齢者が安心して住み続けられるコミュニティづくり」のモデルケースとして注目を集めている。

## 教育雑誌の訪販で聞いた高齢者の不安

サ高住「ココファン柏豊四季台」は、上層の自立フロアと下層の介護フロアに分け、一八〇七二平方メートルの居室百五戸を設ける。小規模多機能住宅介護施設、二十四時間訪問看護・介護ステーション、主治医診療

所、地域包括支援センター、薬局などの医療・介護施設を併設しており、要介護5や認知症の人も入居可能だ。食事（別途費用）をはじめ、ゴミ出しやタクシーの手配、宅配便発送代行などの生活支援サービスも揃う。そのほか、子育て支援施設や地域交流スペースも併設している。入居費用は月額十一万円台、二十二万円台で、うち家賃部分

は近隣の相場と同等の一人用六万六千円〜七万四千円、二人用八万八千円〜十八万二千円で、年金収入に頼る高齢者でも入居可能なレベルにある。入居一時金は不要で敷金のみが必要となる一般的な賃貸契約で、状況に応じた入退去が選択できる。なお、併設の医療・介護施設などは周辺地域住民も利用できる。ここまで充実したサ高住は前例がなく、超高齢社会を迎えている日本が示す標準的な高齢者の住環境のモデルケースとして世界的に注目されている。

学研グループの中核となる学習研究社は一九四六年に創業。教育出版事業を手がけ、「中学コース」、「科学」と「学習」が

おなじみだ。その後、学習塾や学校事業に多角化し、二〇〇四年に介護を事業の柱とする学研ココファンを設立する。その経緯について、小早川社長は次のように説明する。

「学研は長らく教育雑誌の訪問販売を手がけてきました。少子化と共働き世帯の増加で、『学研のおばちゃん』がお宅を訪ねてもお年寄りばかりという状況になり、販売効率は下降の一途となったのです。こうした経営環境の中、新規事業展開は待たなしの状況でした。そこで、当時学研の経営企画部で仕事をしていた私は、『学研のおばちゃん』たちにお年寄りの話を聞いてもらったのです。する

と、『このまま年金暮らしができるのか』『要介護になっても生活していけるのか』といった声が多く、この問題を解決しないといけないと痛感しました」

以来、「教育出版の学研」という企業イメージを「少子高齢化社会に貢献する学研」に変えるほどの勢いで経営資源を集中投入してきたという。

## 「ココファン日吉」が国のモデルケースに

小早川社長には、高齢者専用の住環境には、費用は安いが何年待っても入れない特別介護老人ホームか、入居一時金が数千万円もする有料老人ホームしかなく、その間を埋める月額生活費が十〜二十五万円程度で入居できる住宅が絶対的に不足しているという問題意識があった。

「たとえば超満員電車か高級外車の二者択一だったのです。この市場にも大衆車が必要だということですよ」

そして同社は、二〇一〇年に「ココファン日吉」をオープンさせる。同地にあった(株)都市再



「ココファン柏豊四季台」の完成予想図

生機構（UR都市機構、以下UR）の団地の老朽化による再開発事業者募集に応募し、採用されたものだ。URはこの再開発に現在のサ高住を先取りするような要件を盛り込んだ。

「従来のような競争入札にすると、高額の有料老人ホーム業者が高値で落札することになったと思います。そうしてでき上がるのは、プールが付いて、シヤンデリアが下がり、大理石で覆われたような高級物件です。そんな老人ホームができても地域の人は誰も喜びません。URさんはそういった施設ではなく、近隣の賃貸相場が入居でき、二十四時間、三百六十五日安心して暮らせる住まいをつくと打

ち出したのです。それはまさに当社が追求していたコンセプトそのものでした」

「ココファン日吉」は自立棟と介護棟に分かれ、医療・介護施設や子育て支援施設、地域交流スペースなどを併設した先進的な高専賃（当時）として注目を集めた。

「当初、団地の旧来の住民は閉鎖的な高齢者施設に反対していたのですが、再開発の説明会でコンセプトを説明すると、一転して『入居説明会』の様相に変わっていききました（笑）」

時の民主党政権は「ココファン日吉」を高齢者住宅のモデルとして評価し、そのビジネスモデルは一年に施行された「高齢者住まい法」改正により創設されたサービス付き高齢者向け住宅の原型となった。超党派による議論の中では、「ココファン日吉」の開発コストやトラックレコードを分析し、現在のサ高住の要件とその整備を進める優遇税制や公的融資、補助金などの施策が定められていった。

「業界では『ココファン改正』と呼ばれるほど、当社の実

績が影響力を及ぼしたと思えます」と小早川社長は胸を張る。

## 社会福祉法人等との協業でサービス提供

豊四季台団地再開発におけるサ高住の運営事業者募集は二〇一三年八月に行われたが、ここで提示されたサ高住には、次のような具体策が条件とされた。

- ・居住者に対する医療・看護・介護・生活支援サービスの包括的・継続的な提供により、要介護度が高くなった状態でも安心して居住継続が可能
- ・医療・看護・介護サービスについては周辺地域にも提供し、地域ケアを支える拠点となる
- ・まちづくりの観点から、高齢者住宅としてだけでなく、子どもや子育て世代への支援サービスの提供により、あらゆる世代が生活するまちのサービス拠点としての機能も担う
- ・入居費用は周辺地域からの住み替えが可能な適切な価格水準である

審査は点数制で行われた。「サービス展開の考え方につい

て」など企画提案で百五十点、賃貸料の入札金額が五十点という配分である。落札者発表の際には点数も公表された。

「『日吉』での実績とともに、特に評価のポイントとなったのは、『ココファン柏豊四季台』の運営を、当社を含め最高レベルの実績を持つ三事業者がコンソーシアムを組んで行うというプランでした」（小早川社長）

「医療・看護・介護・生活支援サービス」の包括的・継続的な提供」体制は、医師会などの協力を仰ぎながら同社一社で整えることができる。しかし「柏豊四季台」ではそうはしなかった。建物などハードと全体の運営は学研ココファンが担う一方、介護分野は社会福祉法人長岡福祉協会に、在宅医療分野はスギメデイカル㈱に運営を委ねるコンソーシアム形式にしたのである。

「実績とノウハウをお持ちです。ならば、日本のトップレベルが組めばベストの提案ができるのではないかと考えたのです」と小早川社長は力説する。

しかし、そこには越えなければならぬ大きな壁があった。利益を追求する企業と社会福祉法人の風土の違いである。

「われわれ企業は効率や競争、営業力といった概念を重視します。一方、社会福祉法人は『効率が福祉はできない』『福祉は儲けの手段ではない』という考え方です。使う言葉やスピード感が全く違います。しかし、高齢者の理想的な生活環境を実現するという目的意識は同じ。ですから、時間をかけて信頼関係を構築していきました」

一方、企業の持つ効率化、競争という意識や発想は、施設のコストを削減し低料金につなげるというプラスの面がある。例えば、エレベーターの位置をできるだけ浴場に近づけることで入居者の移動距離を減らし、その分、付き添うヘルパーのマンパワー削減に結びつけるといった発想は企業ならではのものだ。

ほかに、医師会や行政などの協力を得る必要があるが、一般的にこうした団体は規制を盾に取ったり、既得権益や主導権を求めるとのハードルが非常に高いが、「その点、柏市や同市の医師会は非常に前向きかつ協力的に対処してくれた」と小早川社長は評価する。

「ココファン柏豊四季台」では、一人の入居者に訪問医療や介護などのさまざまなスタッフが関わり情報共有は不可欠だ。施設のターミナルでは、これらスタッフがいつでも集まってミーティングができるようにしている。このプロセスでは、三者のノウハウを開示し合わなければスムーズな運営はできない。「つまり、相互の信頼関係が絶対的に不可欠です。それを可能ならしめたのは、パイオニアとしての使命感と失敗はできないという覚悟だと思います」

### ココファンモデルを全国に広める

ここで蓄積したノウハウは公開していく方針であるという。

なぜならば、団塊の世代が七十五歳になるまでの十年間で「ココファン柏豊四季台」のようなサ高住を必要な分だけ整備しなければならぬが、「一社ではとても間に合わない」という危機意識があるからだ。

これから各地で参入を考える事業者のために、小早川社長はヘルスケア施設に特化した投資法人「ヘルスケアリート」を立ち上げて、資金面で支援する仕組みを整備していく考えだ。

「未使用の土地を有効活用しようという不動産事業者が介護事業者と組んでサ高住を手がけるといったケースが想定されま

す。サ高住の運営には専門的なノウハウが必要ですが、その前に、長らく日本のために働いてくれた高齢者に貢献しようといった目的意識が問われると思います。そのあたりを踏まえて、しっかり研究して臨んでいただきたいと思います」というのが、先駆的なモデルケースをつくり上げ、それを広げていこうという小早川社長の考えである。

ジャーナリスト 高橋光二