

## 検証 高齢者住宅 ～市場拡大の条件は（後編）

# 家族と利用者ニーズに焦点。 サービスの品質を重視した 介護付き有料老人ホームに特化

（株）アズパートナーズ（東京都千代田区）

### ニーズをとらえ 稼働率95%を維持

国の高齢者住宅施策が、高専賃などの住宅整備にシフトし、加えて総量規制という強烈な向かい風まで受けている。介護付き有料老人ホーム業界。しかし、そうした厳しい事業環境のなかで、手厚い介護サービスに裏付けられた、高齢者の終の棲家として、要介護者向けの介護付き有料老人ホーム事業を推進しているのが、（株）アズパートナーズ（東京都千代田区、代表取締役・植村 健志氏）だ。

中堅ディベロッパー出身の植村社長



（株）アズパートナーズ  
代表取締役  
植村 健志氏

は2004年、同社を設立した。植村社長は、少子高齢化の進展のなかで、一次取得者向けマンション供給は先細っていくと予測。創業を控えた02年頃から、客観的な視点で高齢者住宅事業を検証していた。「当時の高齢者住宅はハードがデコラティブで、価格も高額。事業者も、経営感覚やサービス業としての意識が希薄なところが多かった」（植村氏）。

同氏は、良質なサー

ビスと自由度の高いハード、そして年金の範囲レベルで生活できる利用料金という3点がバランスした高齢者住宅にニーズがあると確信。居室の整備などで、これまでに手がけてきた住宅事業のノウハウを生かすことができ、事業の安定が見込める介護保険特定施設を軸に事業展開することとし、05年、第1弾となる介護付有料老人ホーム「アズハイム横浜東寺尾」（横浜市神奈川区、総戸数67室）を開設した。以来、5年間かけ首都圏9カ所に展開。10年に開設して間もない、入居者を募集している2施設を除くと、稼働率は95%を超える人気を誇っている。

### 人材育成に注力 報酬制度の充実も

事業展開にあたり、同社がポイントにしている点の一つが、サービスの質を担保する「人材」だ。「建物や素敵といった感覚は10分もすれば薄れる。どのような個性を持つホーム長やスタッフがいるかなど、利用者は、人を知りたがっている」（同氏）。

そのため、介護サービスを手掛ける

スタッフは、創業当初から自社で育成してきた。スタッフ数は、ケアマネージャーや看護師などを含め約430人。利用者2・5人に対しスタッフ1人を配置しており、業界水準を上回っている。「コストと利用料金のバランスにおいて、最大限の人員配置ですが、それでも入居者からは『人が足りない。もっとサービスを』という声は高まる一方です」(同氏)。

また、サービスを支えるホーム長やスタッフに対しては、可能な限りスキルに応じた評価ができる体制を整え、業務の責任と連動した報酬制度の充実を図っている。

「現在の介護保険制度では、レベルの高いスタッフでも、新人でも、一律に評価されてしまいます。しかし、サービススキルの高い人はそれなりに評価していかないと、スタッフの質は上がっていきません」(同氏)。

## ニーズに合わせて 利用料金を設定

一方、利用料金についても、柔軟性を持たせている。

同社施設の利用料金は、一時金が500万〜600万円、月額利用料が平均18万円だが、入居者のニーズに合わせて、一時金・月額利用料に5つの種類を設けている。月々の利用料金を抑えたいユーザーには一時金を高くして月額利用料金を年金の範囲内でまかなえるようにする一方、末期ガン患者など重症者には一時金を低く、月額利用料を高め設定したプランを提案する。「一時金方式が不透明だという指摘も一部ではありますが、一時金を収めて、月額費用を生涯低額に安定させることで利用者は『終の棲家』を得たと安心する。さまざまなニーズに対応できますし、創業以来一時金のクレームは1件もありません」(同氏)。

## サービスの質向上と 事業性のバランスがカギ

国は、高専賃をベースに、見守り機能や介護サービスへの連携を強化した「サービス付き高齢者向け住宅(仮称)」を創設し、その供給を促進させていく方針を打ち出している。同氏は、同住宅について「自宅から施設に移る間の

つなぎとして選択するケースや、所得が低く、介護度が低い方など、ターゲットを明確にすれば、爆発的に普及する可能性もある」としながらも、「現在の高専賃でも、入居者の要介護度の平均は2・6と高い。安否確認や見守りサービスだけで、果たして利用者の求めるサービスに対応できるだろうか」と疑問を呈する。

同社はすでに08年、「住宅型」の事業性の有無を見極めるため、埼玉県川越市に住宅型有料老人ホームを開設している。2年以内に介護保険特定施設とすることを見込み、同一敷地内に居宅介護支援事業所、訪問介護事務所、デイサービスセンターを併設したが、利用者の要介護度の平均が2・6〜2・9に達し、特定施設と同じサービスを提供しようとする利益が見込めないことがわかった。

「もっとサービスを削り、さらに一時金をいただかなければ事業が成り立ちません。住宅型有料老人ホームは要介護者向け高齢者住宅のスタンダードにはならないと、身を持って知りました」(同氏)。

## 検証 高齢者住宅 ～市場拡大の条件は（後編）



2010年6月に開設した介護付き有料老人ホーム「アズハイム東浦和」(さいたま市、総室数75室、定員77人)の建物外観(上)と居室(左下)。緊急時にはスタッフコールで連絡できる。屋外にテラスを設け、憩いの場を提供している(右下)(写真提供:株アズパートナーズ)

また、「在宅介護」の流れにも限界を指摘する。「かつて多世代同居が当たり前で、家庭の中で介護をするのが自然な流れでした。しかし、核家族化

が進んだ現在、都市部にある3LDKのマンションで、今まで別々に暮らしていた親の介護は難しい。親にしても、自分の嫁や婿に介護をしてもらうよう

な、肩身の狭い思いをしたくないはず」(同氏)と言い切る。

### ● スタッフの成長に合わせて 適正なペースで事業展開

同社は今後、首都圏各地の住宅地周辺に、適正な数の特定施設を開設。それらを、「最後の5年を家族で支えあい、素敵な形で人生を終えるステージ」(同氏)としてアピールしていく方針だ。施設展開は、サービスを担うスタッフの熟練と、地域への定着を踏まえ、年間1〜2棟ペースを堅持していく。また、各エリアでの認知度を高めるため、施設周辺や開設予定エリアなどを中心に、デイサービスセンターの開設も進めていくという。

「ホテル業界も、ラグジュアリーホテルから宿泊特化型まで、ニーズに合わせた多様なホテルがあるように、高齢者住宅も利用者とその家族のニーズにフォーカスすれば、あるべき姿は見えてくる。そのなかでユーザーの求めるサービスとコストのバランスが最も取れているのが、介護付き有料老人ホームとなるようにしたい」(同氏)。