

# 医療・福祉経営の新時代と人財を創る Vision と Strategy 戦略

特集

## 介護職の人材難と働きがい

**Part 1** 確実に加速を続ける人材難の最新動向と  
人材確保のための着眼点・ポイント

**Part 2** 定着の鍵は働きがいを守ること  
介護職の役割の議論深めて

私のVisionと経営戦略

慶應義塾大学 商学部 教授

権丈 善一 氏

医療福祉経営最前線

高輪メディカルクリニック (東京都港区)

どうなる医療経営

医療機関の広報戦略とは

セミナー案内掲載



2008

6

# これからの施設投資

コスモプラン株式会社  
一級建築士事務所

代表取締役

水野 直樹

Naoki Mizuno



他の業界もそうであるように、医療・福祉業界においても、これまでの右肩上がりから右肩下がりに経営情勢が変わっていることは、本誌を購読されている法人の皆様は既に周知のことであろう。上がらない報酬単価、補助金及び交付金の廃止・削減、制度改定の度上がるハードル、医師・職員の不足、療養病床転換、個室ユニット化等、経営者にとって良いことなど一つも無い。厚労省管轄だけではない。昨年11月30日施行の都市計画法改正による市街化調整地域（安価な土地）での施設建設の制限、また昨年6月20日施行の建築基準法改正による既存施設の増築への構造制限（耐震性確保）、消防法改正による消火設備への投資等、他の諸官庁による誘導も厳しさを増す一方だ。また、金利はいつ上がるかも知れず、設備投資するにも昨今は建設物価が高騰しているし、追い討ちをかけるが如く、利用者とその家族のサービスへの不満・愚痴は増加する。そうこうしている内に学生運動で鍛えられた「高度な要求をする」団塊世代の集団と対峙する時代に入ります。

そんな劣悪な環境になろうとも多くの法人は、今さら事業を投げ出すわけにも行かない。いや、投げ出して欲しくない。

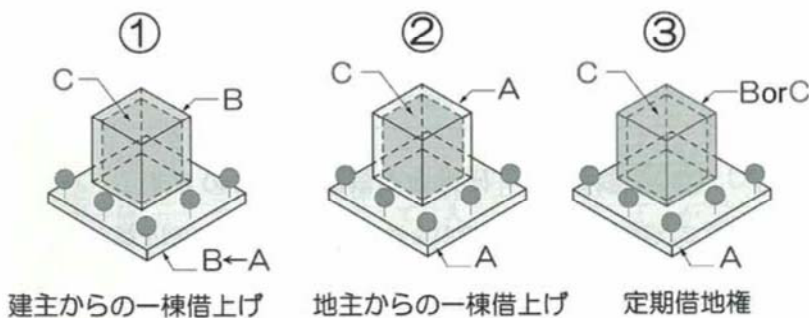
## 不動産を所有しない

筆者は最近、建物を所有しない方式の施設を5件ほど手がけた（内2件は本誌2008年1月号掲載、1件は2008年5月号掲載）。方式はいずれも

「したい」という声を多く聞く。そのような地主は既にアパート等は複数持っていることが多く、「少ない利益でも良いから最初は社会貢献したい」との意向もある。筆者のもとにも地主からそのような「施設を建ててあげます」という情報が多数入ってくる。既に彼らは「高専賃」などという言葉を知っている場合も多く、医療法人や介護事

図・1②の方法で「土地の有効活用による建物の一棟借り上げ」である。よく「リースバック方式」と言われるが、正式にはリースバックは①である。最近地主から「若者向けアパートよりも高齢者向け施設や医療施設を建てて貸

【図-1】 不動産を所有しない事業運営



A: 地主（個人等）  
B: 建主（企業等）  
C: テナント（医療法人・社会福祉法人等）

【図-2】

## ホテルコスト導入による投資計画

$$A = \frac{B}{0.01041}$$

A：一人当たり建設投資額

B：周辺新築ワンルームマンションの家賃

(設定条件：年間利回り10%、空室率20%)

例-1) 月額家賃6万円の場合、576万円(一人当たりの投資額)  
共用部分を考慮すると個室面積15㎡の場合、約11坪/室  
よってこの場合、576万/11坪=52.4万/坪(建設単価)

例-2) 月額家賃9万円の場合、865万円(一人当たりの投資額)  
共用部分を考慮すると個室面積20㎡の場合、約13.5坪/室  
よってこの場合、865万/13.5坪=64万/坪(建設単価)

### 費用対効果

また、図・2は高専賃等を二

業者に運営して欲しいと希望する。既に少子高齢社会を分析しているわけだ。しかし、地主が資金調達する場合、どうしても土地の担保価値が関係する。よって、場合によっては高額の投資は不可能である。その場合③の方式(定期借地)がある。今年始めに改正があり期間の設定等に選択肢が増え、企業等の投資家の参入も考えられる。

棟借り上げする場合の収支目安である。この方程式は筆者が独自に考案したものであり、多少厳しく見ている。ここで注意して欲しいのは、周辺の賃貸相場に見合った投資が必要だということと、開設までの期間を考慮し同業者の動向も知るべきであるということだ。医療・介護施設が併設の場合、家賃は相場の1.2倍で推移するようだ。最近では地方においても家賃以外に管理費として月4〜5万円を徴収し水高熱費や人件費に充

当するケースがほとんどだ。次に建設コストだ。前述したように、昨今は建設費が高騰している。構造偽装問題の後、建築全体の着工件数は激減しているし、公共工事も減っているのに需給バランスが崩れている。全体的に15%程度上がっている模様だ。せつかく土地建物を所有しない方式で市場参入しても重い荷物を長期間引きずるのは問題だ。勿論、土地は以前から所有し遊休資産が有る法人も多数有ると思う。そこで建築の作り方が問題になる。工事入札に当たり競争原理が働いた場合と、そうでない場合は、同じ設計・仕様でもかなり建設コストに差が出る。結果的に、原価償却を直撃し長期間に渡り相当の利益を生み出さなければならなくなる。

法人によっては地域との関係から高い買い物もしなければならぬ場合もあるかも知れないが、冒頭でも記述したように、もはやそうした時代は終わったのだ。また、不動産を所有しない方式には、多くの法人は「他人の種で相撲は取れない」と思われるかもしれないが、事業の持続の方が重要なものではなからうか。民間事業者(株式会社)の中には、不動産に留まらず、動産(設備機器等)すらも債権化することで進化し荷物を可能な限り軽くし、「他人の土俵で相撲を取る」という少しでも有利な立場で市場参入している会社もあると聞く。

### 施設をつなぐ

本会員の多くは図・3左側の施設を既に運営している法人が多いのではないだろうか。

け本会員の皆様は、先行き不透明な時代を何とか生き延びていただきたい。皆さんが生き残ることが社会貢献なのだ。ある国は道路は穴だらけで車も満足に走れないこともあるが、医療と教育は無料と聞く。日本は世界に誇る仕様の道路が整備されるのはいが、ピカピカの道路を救急車両が医療を求めて右往左往するのも問題ではないだろうか。

【図-3】

## 施設をつなぐ

