

有料老人ホームにおける 望ましいサービス提供のあり方 に関する検討会（第3回）	資料3
2025年5月19日	

有料老人ホームの事業運営及び有料老人ホーム協会の役割について

- I 公益社団法人全国有料老人ホーム協会の活動
- II お客様の声などからみる指導監督における課題
- III サービス外付け型ホーム（サ高住、住宅型）の事業運営
- IV その他お客様からの声



公益社団法人 **全国有料老人ホーム協会**

公益社団法人全国有料老人ホーム協会

■目的

高齢者向け住まい業界における「顧客保護」「事業の健全性確保」にむけた事業（事業者向け（前払金保全制度、施設長研修等）、消費者向け（苦情・相談受付、有料老人ホームの社会的啓発等）、行政向け（集団指導連携等）事業）を展開

■体制（2025年4月1日時点）

■会員数（2024年度末時点）

438法人

■会員居室数（2024年度末時点）

198,532室（21.9%）

参照：福祉施設・高齢者住宅Data Base
（株式会社TRデータテクノロジー）

理事長	中澤俊勝	元 スミリンフィルケア株式会社 代表取締役	非常勤
副理事長	塚本友紀	株式会社フロンティアの介護 代表取締役	非常勤
副理事長	野本久	株式会社長谷工シニアウエルデザイン 取締役会長	非常勤
常務理事	渡邊潤一	公益社団法人全国有料老人ホーム協会 事務局長	常勤
理事	生駒久美子	株式会社生駒コーポレーション 代表取締役	非常勤
理事	井守明央	元 独立行政法人国民生活センター 理事	非常勤
理事	遠藤健	社会福祉法人伸こう福祉会 顧問	非常勤
理事	岸田宏司	和洋女子大学大学院 総合生活研究科 教授	非常勤
理事	北村謙一	スミリンフィルケア株式会社 常務取締役	非常勤
理事	古後彰史	JR九州シニアライフサポート株式会社 代表取締役	非常勤
理事	小嶋孝之	有限会社オアシス 代表取締役	非常勤
理事	田島誠一	特定非営利活動法人東京 YWCA ヒューマンサービスサポートセンター 理事長	非常勤
理事	千葉肇	信和法律事務所（弁護士）	非常勤
理事	東雅樹	大和ハウスライフサポート株式会社 代表取締役社長	非常勤
理事	樋口壽樹	ことぶき企画合同会社 代表	非常勤
理事	平川健二	社会福祉法人聖隷福祉事業団 理事 常務執行役員	非常勤
理事	平野裕之	日本大学大学院 法務研究科 教授	非常勤
理事	山根香織	主婦連合会 常任幹事	非常勤
理事	山本晃弘	HITOWAケアサービス株式会社 執行役員	非常勤
監事	土田恵一	土田公認会計士事務所（公認会計士・税理士）	非常勤
監事	米澤麻子	株式会社NTTデータ経営研究所 LIFE・ハブリー・クリエイションエリートヘルスケアDX&ウエルビーインググループ グループ長	非常勤

公益社団法人全国有料老人ホーム協会

- 沿革 昭和57年(1982年)2月設立
- 平成 3年(1991年)老人福祉法第30条※に規定
- 平成25年(2013年)公益社団法人化

※(有料老人ホーム協会)

第三十条 その名称中に有料老人ホーム協会という文字を用いる一般社団法人は、有料老人ホームの入居者の保護を図るとともに、有料老人ホームの健全な発展に資することを目的とし、かつ、有料老人ホームの設置者を社員（以下この章において「会員」という。）とする旨の定款の定めがあるものに限り、設立することができる。

2 前項に規定する定款の定めは、これを変更することができない。

3 第一項に規定する一般社団法人（以下「協会」という。）は、成立したときは、成立の日から二週間以内に、登記事項証明書及び定款の写しを添えて、その旨を、厚生労働大臣に届け出なければならない。4 協会は、会員の名簿を公衆の縦覧に供しなければならない。

(名称の使用制限)

第三十一条 協会でない者は、その名称中に有料老人ホーム協会という文字を用いてはならない。

2 協会に加入していない者は、その名称中に有料老人ホーム協会会員という文字を用いてはならない。

(協会の業務)

第三十一条の二 協会は、その目的を達成するため、次に掲げる業務を行う。

- 一 有料老人ホームを運営するに当たり、この法律その他の法令の規定を遵守させるための会員に対する指導、勧告その他の業務
- 二 会員の設置する有料老人ホームの運営に関し、契約内容の適正化その他入居者の保護を図り、及び入居者の立場に立つた処遇を行うため必要な指導、勧告その他の業務
- 三 会員の設置する有料老人ホームの設備及び運営に対する入居者等からの苦情の解決
- 四 有料老人ホームの職員の資質の向上のための研修五 有料老人ホームに関する広報その他協会の目的を達成するため必要な業務

2 協会は、その会員の設置する有料老人ホームの入居者等から当該有料老人ホームの設備及び運営に関する苦情について解決の申出があつた場合において必要があると認めるときは、当該会員に対して、文書若しくは口頭による説明を求め、又は資料の提出を求めることができる。

3 会員は、協会から前項の規定による求めがあつたときは、正当な理由がない限り、これを拒んではならない。

(監督)

第三十一条の三 協会の業務は、厚生労働大臣の監督に属する。

2 厚生労働大臣は、前条第一項に規定する業務の適正な実施を確保するため必要があると認めるときは、協会に対し、当該業務に関し監督上必要な命令をすることができる。

(厚生労働大臣に対する協力)

第三十一条の四 厚生労働大臣は、この章の規定の円滑な実施を図るため、厚生労働省令の定めるところにより、当該規定に基づく届出、報告その他必要な事項について、協会に協力させることができる。

(立入検査等)

第三十一条の五 厚生労働大臣は、この章の規定の施行に必要な限度において、協会に対して、その業務若しくは財産に関して報告若しくは資料の提出を命じ、又は当該職員に、関係者に対して質問させ、若しくは協会の事務所に立ち入り、その業務若しくは財産の状況若しくは帳簿書類その他の物件を検査させることができる。

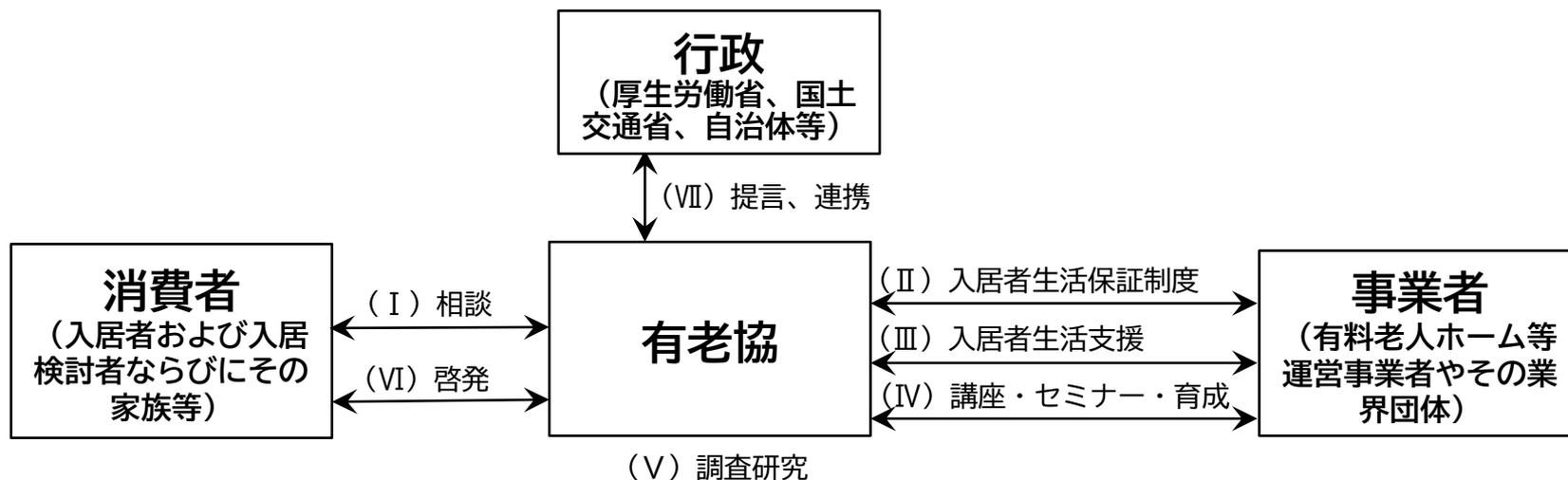
2 第十八条第三項及び第四項の規定は、前項の規定による質問又は立入検査について準用する。この場合において、同条第三項中「前二項」とあり、及び同条第四項中「第一項及び第二項」とあるのは、「第三十一条の五第一項」と読み替えるものとする。

I 公益社団法人全国有料老人ホーム協会の活動

1. 事業の全体像

公益性の 認定

「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」の別表（第2条関係）の「四 高齢者の福祉の増進を目的とする事業」かつ「十九 地域の健全な発展に資する事業」であって不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するもの。下図における（I）～（VII）の各事業が公益認定され日常業務として運営している。



(老人福祉法)

- 入居者保護
- 有料老人ホーム業界の健全な発展

(公益目的事業)

- 高齢者向け住まいの事業の健全性確保
- 入居者保護事業の実施

2. 事業全体像を踏まえた事業運営方針

- 公益事業として認証されている事業を活用し、消費者にむけた認知度向上、事業者支援、組織力強化を重点的に取り組んでいる。

(消費者向け)
認知度向上

- 高齢者向け住まいというサービスを知ってもらう
- 高齢者向け住まいの選び方を知ってもらう
- 会員ホームのサービスを知ってもらう

(I) 相談

(VI) 啓発

(事業者向け)
事業者支援

- サービスの質の向上サポート
- 収益向上サポート

(II) 入居者生活保証制度

(III) 入居者生活支援

(IV) 講座・セミナー・育成

(V) 調査研究

(VII) 提言等

(VIII) その他（高住連等）

事業者団体としての組織力強化

- 入会促進の取組み
- 事業者地域活動のサポート

- 入居者・消費者保護
- 高齢者向け住まい業界の健全な発展

- 消費者の皆様が、安心※して高齢期の住まいを選べる社会を目指す。

※高齢期の住まい選びに関して、想定されるリスクが認識されて、未然に防ぐための策が講じられていること

- 有老協は、事業者がサービスの質やコンプライアンスを向上させる取り組みを推進・サポートし、優れた事例や特長を広く社会に知らせる。

目指す姿

3. 各事業の内容

	事業	内容
I	相談・苦情受付事業	高齢者向け住まいに関すること、入居に関すること、および入居中のトラブル等に関する相談、苦情受付を実施。あわせて、ホーム運営のお客様の声を起点にリスク探知を目的とした会員向け情報提供、入居・苦情相談の入電分析の消費者・事業者へ展開を実施。
II	入居者生活保証制度	高齢者向け住まいが家賃等の一時払いを設けている場合、消費者から受領した前払金の保全について、事業者・入居者単位にその保証を受け付けている。事業者が保証制度へ加入する際には、その事業継続に関する審査を実施しており、あわせて、受付けリスク量に対する資金面での引き当ても実施。
III	入居者生活支援制度	自然災害時等の入居者保護等を目的として、災害発生時にホームへの物的支援や人的支援を行うことで、会員法人の事業安定化のサポートを実施。
IV	講座・セミナー・育成事業	ホームの経営・日常業務運営支援を目的として、会員法人の社内人材育成支援（主に組織中間マネジメント層の軸となる施設長向け研修※1）、地域活動のサポート、ならびに定期的かつタイムリーな介護保険等の各種制度および事業者間好事例の情報発信を実施。あわせて、サービス品質体系の会員ホームへの普及を図ることで、会員ホームのサービス品質向上※2にむけたサポートを実施。
V	調査研究事業	有料老人ホーム事業の調査研究として、設置運営指導指針に関する事業、ホーム運営における各種テーマを年度ごとに設定し事業として遂行している（2025年度はホーム賠償事故判例の研究）。
VI	啓発事業	広報活動として、主に消費者向けに、高齢者向け住まいという「サービス全般」「サービスの選び方」「事業者の取組み」を冊子（選び方ガイド等）、HP、YouTube等SNS、シルバー川柳等の各種媒体を通じて発信。
VII	提言等事業	自治体等行政と連携し、自治体による補助金や交付金等の会員法人への情報提供、自治体の集団指導への講師派遣等相互に連携、事業者への政策の速やかな浸透、必要に応じて行政への要望事項を提言として実施。

3. 各事業の内容

※1 施設長研修カリキュラム（下表は一部抜粋で全てで17講義）
ホームの組織運営において中間マネジメント層の育成はその巧拙に関わる重要な要素と考えカリキュラムを一新し、2025年度から展開予定。

	単元	講義	講義内容
1	施設長基本姿勢	施設長の基本姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ○有料老人ホームの社会的役割の理解 ○施設長の3つのフィールドの理解（ホーム運営管理・法人経営の参画・地域との共生） ○法人理念の重要性 ○セルフマネジメントの必要性の理解
3	法人経営への参画	施設運営における収支管理	<ul style="list-style-type: none"> ○収入源、支出内容の理解 ○損益計算書の理解 ○適正なサービス量の理解
4	ホーム運営管理	人材マネジメント① 採用について	<ul style="list-style-type: none"> ○人材マネジメントの総論 ○採用に関する法令の理解 ○採用のプロセスの理解 ○採用形態の変化と留意点 ○職員のキャリアパス（経済的処遇） ○人材育成に関する制度の整備 ○人事考課基準
6		リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ○施設運営におけるリスクの把握 ○各リスクの予防と対策 ○リスクが生じたときの組織体制
8		労務管理	<ul style="list-style-type: none"> ○労務管理の必要性の理解 ○労働関係法令の理解 ○多様な人材雇用（障害者・高齢者・外国人など） ○流行りのトラブル事例(ハラスメント)
12		入居者虐待・拘束防止への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ○虐待・拘束を防止するための組織づくり ○困難事例の対応方法
13		ストレスマネジメント	○ストレスマネジメント方法
14		入居契約における関係法令	○入居契約書に沿った法令（老人福祉法、介護保険法、高齢者住まい等）
15		生産性向上への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ○生産性向上への取り組みの意義 ○具体的な進め方、取り組み事例

3. 各事業の内容

※2 サービス品質向上支援

ホームのサービス品質向上支援を3本柱にて展開。下図の「③第三者チェック」は有料老人ホーム設置運営標準指導指針の内容に重ね合わせるよう評価項目を全面的に見直し、2025年度中に展開予定。



① コンプライアンス確認

コンプライアンスにしっかりと取り組んでいる。

有老協では・・・入会時チェック！



- ・入居契約書や管理規程、重要事項説明書やパンフレットの法令遵守状況について確認ができる
- ・日頃のホーム運営上のお悩みもご相談いただけます

② 取組み宣言と自主点検

自分たちのサービスにおける理念や方針などの取組みを宣言・公表し、自分たちで点検していること

例えばどんな取組みがある？

- ・自社の理念やサービス提供方針の公表と点検
- ・厚生労働省介護サービス情報公表システム（特定施設入居者生活介護）への公表

等々

有老協では・・・あんしん宣言！

<https://youtu.be/25imY4odHS4?si=BQStSRCph1FBtufS>



③ 第三者チェック

自分たちのサービスを、定期的に第三者の目を入れてチェックしている。

例えばどんな取組みがある？

- ・内部監査（法人・グループ内で第三者目線による監査を実施している）
- ・ISO認証
- ・自治体の福祉サービス第三者評価

等々

有老協では・・・サービス第三者評価！

<https://youtu.be/kImQrL3bsQM?si=WffbeCduoV-iTWwV>



Ⅱ お客様の声などからみる指導監督における課題

1. 独立行政法人国民生活センター様に寄せられたお客様の声

- 第2回(2025. 4. 28)「有料老人ホームにおける望ましいサービス提供のあり方に関する検討会」にて独立行政法人国民生活センター様より提出された資料「有料老人ホームに関する消費生活相談の概要について」から
- 赤枠は3か年共通項目。

1. 有料老人ホームに関する相談の概要(2)

表 相談内容上位10位(複数回答項目)

2022年度(1,227件)				2023年度(1,159件)				2024年度(834件)			
順位	相談内容	件数	割合	順位	相談内容	件数	割合	順位	相談内容	件数	割合
1	電話勧誘	392	31.9%	1	解約(全般)	287	24.8%	1	解約(全般)	248	29.7%
2	劇場型勧誘	302	24.6%	2	電話勧誘	277	23.9%	2	契約書・書面(全般)	237	28.4%
3	詐欺	297	24.2%	3	契約書・書面(全般)	264	22.8%	3	説明不足	156	18.7%
4	解約(全般)	270	22.0%	4	詐欺	214	18.5%	4	サービス付き高齢者向け住宅	146	17.5%
5	契約書・書面(全般)	222	18.1%	5	劇場型勧誘	195	16.8%	5	返金	145	17.4%
6	説明不足	207	16.9%	6	説明不足	191	16.5%	6	修理代	131	15.7%
7	高価格・料金	158	12.9%	7	修理代	189	16.3%	7	高価格・料金	122	14.6%
8	信用性	143	11.7%	8	サービス付き高齢者向け住宅	182	15.7%	8	クレーム処理	118	14.1%
8	修理代	143	11.7%	9	高価格・料金	175	15.1%	9	保証金等	107	12.8%
10	返金	141	11.5%	10	返金	146	12.6%	10	信用性	82	9.8%

○2022年度及び2023年度に「老人ホーム入居権を譲ってほしい」という詐欺電話(劇場型勧誘)が増加したことに伴い、有料老人ホームに関する相談件数も増えた。

○相談内容も「電話勧誘」「劇場型勧誘」「詐欺」が上位に来ていたが、2024年度には沈静化した。

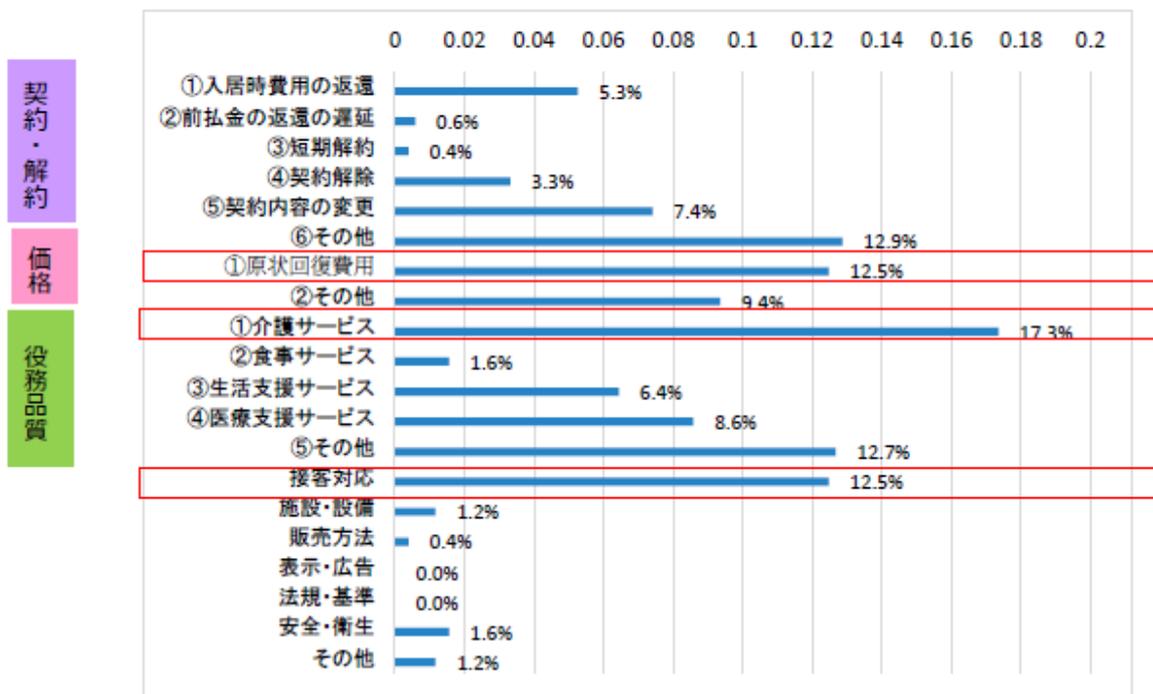
○2024年度は「解約」「契約書・書面(全般)」「返金」といった契約トラブルが上位に来ている。

2. 公益社団法人全国有料老人ホーム協会に寄せられたお客様の声

■ 第1回(2025.4.14)「有料老人ホームにおける望ましいサービス提供のあり方に関する検討会」資料から

有料老人ホーム協会に寄せられた苦情相談

(2023年度の苦情相談受付 全614件の内、有料老人ホーム、サ高住を抽出)



※有料老人ホーム協会は、1991年、老人福祉法に基づき、苦情の解決のための「苦情処理委員会」を立ち上げた。2019年度より、名称を「苦情対応委員会」に変更し、苦情対応委員会規程に基づき運営している。

相談事例① 介護サービス

- ・母がホームの協力医療機関ではない病院に通院している。その病院への通院介助について、ホームは通院介助のサービスは提供しないというが、納得できない。
- ・住み替え先の住宅型ホームで、ホームが指定したケアマネジャーを利用するようと言われている。(住宅型)
- ・住宅型ホームに入居している両親が散歩に行きたいということで、これまではスタッフが付き添っていたが、今後、散歩については自費となると言われた。(住宅型)

相談事例② 現状回復費用

- ・3年くらい入居していた父がホームで逝去した。入居時には、退居する時に居室のクリーニング費用が3万円程度必要となる旨を口頭で言われた承っていたが、今回の請求額が79,000円(クリーニング代15,000円、居室クロス張替49,600円、他14,400円)となっていた。
- ・ホーム入居後3カ月で退去。勝手に敷金からハウスクリーニング代として5万円が相殺され、明細の提示もない。契約書では、相殺する前に入居者側に事前に明細を示すとなっている。

3. お客様の声を起点とした業務改善

(1) 苦情・相談のうち事業者による一方的な取決めに対する「お客様不満足の表明」を抽出

① 原状回復費用

	申し入れ内容	アドバイス
1	6年入居後、原状回復費として約30万円請求され、預けた通帳は、請求書に承認印を押すまで、返せないとのこと。	経年劣化、故意過失にかかわらず、請求された金額を支払うことになっているのか、契約書を確認のこと。
2	ハウスクリーニングとして、マットレスの買い替え、カーテンのクリーニング、エアコンクリーニング、居室内消毒等を請求されているが、特約事項として締結した覚えがない書類を持ち出されている。	一般論としては国交省の原状回復をめぐるトラブルとガイドラインを参照。両者の合意によって新たに規定した条項を「特約」という。したがって、合意なき一方的に作成された特約は無効といえる。
3	原状回復費規定で備品を新品に変えなければならない場合、利用者の負担と規定されている。	通常の使用を超える損耗として認めるかどうか。マットレス、寝具については、一般的には施設負担。
4	原状回復費として約20万円負担してもらおうと言われたが、入居契約書とは別に修繕規定があるらしいが提示されたことがない。	別途定めるという規定については、提示されたこともないことは、ホーム側の一方的な文書にすぎない。今後、平行線を辿るようであれば少額訴訟も考慮。
5	30万円の原状回復について相談。原状回復のガイドラインについて、施設側と話をしたところ、一般的な賃貸契約に適用されるもので老人ホームには適用されないと主張。	入居期間9年で建物と価値は減価していることも考慮する事が求められる。指導窓口として市を紹介。
6	22万円の現状回復費用を請求された。契約書は「全額利用者負担」とされている。ガイドラインについては「ホームは対象外と言われた」	契約書にうたっており、それを前提に入居したので、相談人としては弱い立場。ガイドラインでの減価の考え方も説明し、交渉にあたることを勧めた。
7	父親がホームで倒れ病院に救急搬送。ホームでは30日を超えたら退居の規約がある。従って、自動的に退居となった。生活保護を受給中であり、修繕費を生活保護費用の中で充当されていた。本人の同意もなく勝手に処理していることは違法ではないか。	修繕費についても住宅扶助のカテゴリーに入るのかも福祉事務所が介入する必要がある。福祉事務所で国交省の原状回復をめぐるトラブルとガイドラインを援用するかは不明であるが、市の担当窓口連携。

3. お客様の声を起点とした業務改善

② 介護サービス、費用請求

	申し入れ内容	アドバイス
1	入居後に事前の確認もなく、いろいろな事についてオプション料金を請求される。	契約書を確認されたい。ただ、改善の見込みが無いようであれば、他ホームを探すにあたりご協力させていただく。
2	おむつの持ち込みについてこれまで無料だったものが、施設長が代わり枚数に限らず持ち込み1回につき定額を請求されることになった。	持ち込み代は通常請求するところはないのでは。指導指針でもサービスの対価としての費用請求は認められているが、本件は指導指針に抵触する可能性。
3	イベント費用として、参加してもしなくても毎月定額請求される。	契約書、管理規程、重要事項説明書で明記されていれば、問題とは言えない（非同意の可能性あり自治体窓口を紹介）。
4	請求書でお菓子や果物など1品おかずを付けたという理由で毎月5～7万の金額が上乘せされてきているが、このようなことは許されるのか。	契約書、管理規程、重要事項説明書で明記されていれば、問題とは言えない（非同意の可能性あり自治体窓口を紹介）。
5	昨日父がホームに入居。事前に説明なく「車いすが必要なので、購入してください」「費用は18万円程度。持ち込みの場合は管理費は550円/月」。	契約書、管理規程、重要事項説明書での記載にもよるが、特定施設においてケアプランに記載されたケアに必要な備品はホーム負担（自治体窓口を紹介）。
6	住宅型有料老人ホームに入居中だが、別の住宅型有料老人ホームへの移り住みを計画している。候補としている移り住み先のホームから、指定したケアマネジャーを利用するようと言われている。	介護保険は別契約であり、基本的には自分で介護サービスの業者は自由に選択できるのが原則。それが認められなかった場合、自治体の介護保険課に相談するという途もあるが、移り住み先の再検討も選択肢として持たれたい。
7	ホームの職員がまったく足りておらず、入居者をトイレに座らせっぱなしで、入浴もケアプランでは週2回となっているのに、1回しか入れて貰えない。何度言っても改善されない。これ以上言うと、母に嫌がらせをされないか心配。	ケアプランで決められたサービスをホームは提供する必要がある、何かの理由で提供できないのであれば、介護記録にその旨を明記したうえで代替措置の実施状況等を含め身元引受人等に説明をする必要がある（自治体の指導窓口を紹介）。

3. お客様の声を起点とした業務改善

(2) お客様の声を起点とした業務改善

① 関係機関と自治体との情報共有の仕組み

- 全般的に各カテゴリにおいても、役務提供を受けるうえでの費用、および退去時における費用に関して事業者と契約者との合意形成が不完全なことに起因している。
- なかには、パンフ上の表記では、お客様有利な文句をうたい、入居後に思いがけずお客様が不利益を受けているのではと感じられるケースがある。
- これらをふまえ、お客様の声が頻繁に寄せられるホームや法人について、自治体が「事実関係の確認が必要」と判断するきっかけとして、有老協等から具体的な内容共有が必要と考えられる。

② 消費者向け啓発のさらなる活性化

- 有料老人ホームの入居に関連する契約は、「住まい」と「サービス」が一体で、内容が複雑。
- 内容を十分に理解しないまま契約し、入居後にニーズや必要費用が顕在化しトラブルとなっている。一方で入居後は顧客側が事を荒げたくないというケースも多い。
- 事業者による丁寧な事前説明はもちろんであるが、顧客側もトラブルを避けるために、最低限のポイントを理解しておくことが大切で、行政および有老協といった関係機関によるわかりやすい情報の発信（相談窓口の設置、セミナー・説明会の開催、およびチェックリスト形式での確認票等）が継続的に必要。

③ カスタマーハラスメント対策の規定化

- 一方で、お客様やそのご家族様からの過剰な要求等によりホームが対応に苦慮し、他のお客様のサービス提供への支障となりうるケースの相談もある（一般的には職員離職に至るケースも報告されている）。厚生労働省から「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」等が作成されており、有料老人ホーム設置運営標準指導指針に応じた各事業者での対策への表明、規定化が求められる。

4. 消費者向け啓発のさらなる活性化にむけた有老協での取り組み

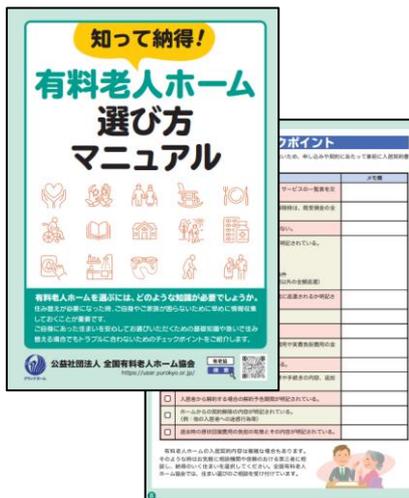
(1) 有料老人ホーム選び方マニュアルの展開

① 有料老人ホーム選び方マニュアル (A4、カラー、20ページ)

お客様向けに高齢期の住まいを安心して選択いただくために、高齢期の住まいの基礎知識やトラブルに合わないための見学时・重要書類のチェックポイント、品質向上に取り組むホームの事例等を紹介。

② 目次

1. 高齢期の住まいとは
2. 有料老人ホームとは
3. 現在の状況をチェックしよう
4. 必要な費用を知って、資金計画をたてよう
5. 見学のチェックポイント
6. 重要書類のチェックポイント
7. 安心できるホームを選ぶために
8. 公益社団法人全国有料老人ホーム協会のご案内



③ 2024年度活用状況

配付部数	配付先
約2,100部	自治体（都道府県、政令指定都市、中核市）、消費生活センター等へ配付。
約1,000部	自治体、消費生活センター、地域包括支援センター等が主催する消費者向けセミナーにて有老協が講師となり配付。
約1,300部	ホーム、事業者が主催する消費者向けセミナーにて配付。

《個人の方へ》

選び方マニュアルは、「有老協リビング倶楽部」入会特典で配布している「有料老人ホームの基礎知識」の抜粋版です。

有老協リビング倶楽部へのご入会は以下より必要事項を入力の上お申し込みください。

[有老協・リビング倶楽部新規会員登録\(無料\)](#) | [有老協・リビング倶楽部](#) | [【公式】全国有料老人ホーム協会\(個人のお客様はこちら\)](#) (yurokyo.or.jp)

download [選び方マニュアルダウンロードデータ](#)



Ⅲ サービス外付け型ホーム（サ高住、住宅型）の事業運営

1. 有老協にて自治体の皆様から受けるご相談事項

架電あるいは補助金事業（有料老人ホーム等に対する指導監督等に関する実態調査研究事業等）を通じての意見交換から、自治体から寄せられる確認ポイントは主には以下の3つ。

	確認のポイント	設置運営標準指導指針の記載	確認内容	アドバイス
1	<u>職員がホームと併設事業所とを兼務している場合の勤務時間の明確化</u>	9（3） 有料老人ホームの職員が、介護保険サービスその他の業務を兼ねる場合にあつては、各職員について、それぞれが従事する業務の種別に応じた勤務状況を明確にする観点から、適切に勤務表の作成及び管理を行うこと。	住宅型ホームに併設する通所介護事業所の介護職員が全員、ホームとしての介護職員を兼業することとなっているが、いかがか。	複数の事業を兼業することは問題ない。ただし、指導指針に規定するように、事業ごとに勤務時間を明確に区分しなければならない。勤務時間の区分が不明確で、介護保険事業所としての勤務時間が配置基準を下回る場合等留意が必要。
2	<u>夜間、緊急時想定の人員配置</u>	7（1） 三入居者の実態に即し、夜間の介護、緊急時に対応できる数の職員を配置すること。	入居者への介護はすべて併設する通所介護事業所が実施するため、ホームが独自に介護職員を配置する必要がない、とする事業者がいるが、いかがか。	指導指針では「夜間の介護、及び緊急時に対応できる数の職員を配置すること」とホーム類型を問わず義務付け。一部の自治体では指導指針上で25：1以上の介護職員の配置を義務付け、他の自治体では24時間365日、介護職員を1名以上配置を求めているケースがある。
3	<u>ご入居者によるサービス選択の原則</u>	8（9）ホ、（10）ハ 入居者が、医療機関を自由に選択することを妨げないこと。協力医療機関及び協力歯科医療機関は・・・（中略）・・・入居者が希望する介サービスの利用を妨げないこと。	入居契約上で、特定の医療機関や居宅介護事業所のサービスを義務付けるホームがあるがどうか。	入居者には医療や介護のサービス選択権があり、特定の医療・介護事業所利用との抱き合わせ契約は認められない。

2. 事業運営面での問題点、考えられる原因、およびその対策案

(1) 問題点

- ① 利用者のサービス選択の権利が阻害されている可能性
- ② 社会保障費が不適切に費消されている可能性

上記問題点は、調査研究事業や自治体の皆様からの問い合わせからうかがえる、サービス外付け型ホームにおいて併設・隣接サービス事業を同一法人・グループで運営している場合におきうる問題点として整理したものの。

- ① サービス外付け型ホームにおいて、利用者のサービス選択の排除あるいは利用者本位の支援が行われにくいケースの可能性がある。
- ② 本来必要のない過剰な援助が行われている可能性がある（あわせて十分ではない人員体制でサービス提供されている可能性がある）。

(2) 原因

全体を黒字化するために、ホーム運営事業の収支を介護サービス事業でカバーすることが運営の前提となっている。

ホーム運営事業と介護サービス事業にて勘定の分類管理がなされていないケースが存在。これらの多くは介護サービス事業での黒字化が前提となっている可能性が高い。

おのずからホーム運営事業を安価に押さえることで集客を図り、介護サービス事業では、過剰なサービス提供あるいはミニマムな人員体制となりがちに。

過剰なサービス提供あるいはミニマムな人員体制を許容するためにケアマネジメントの独立性が排除されることに帰結しているものと想定される。

(3) 対策案

- 対策① 建物&介護事業ごとの勘定の明確化
- 対策② 包括報酬体系のサービスへの移行

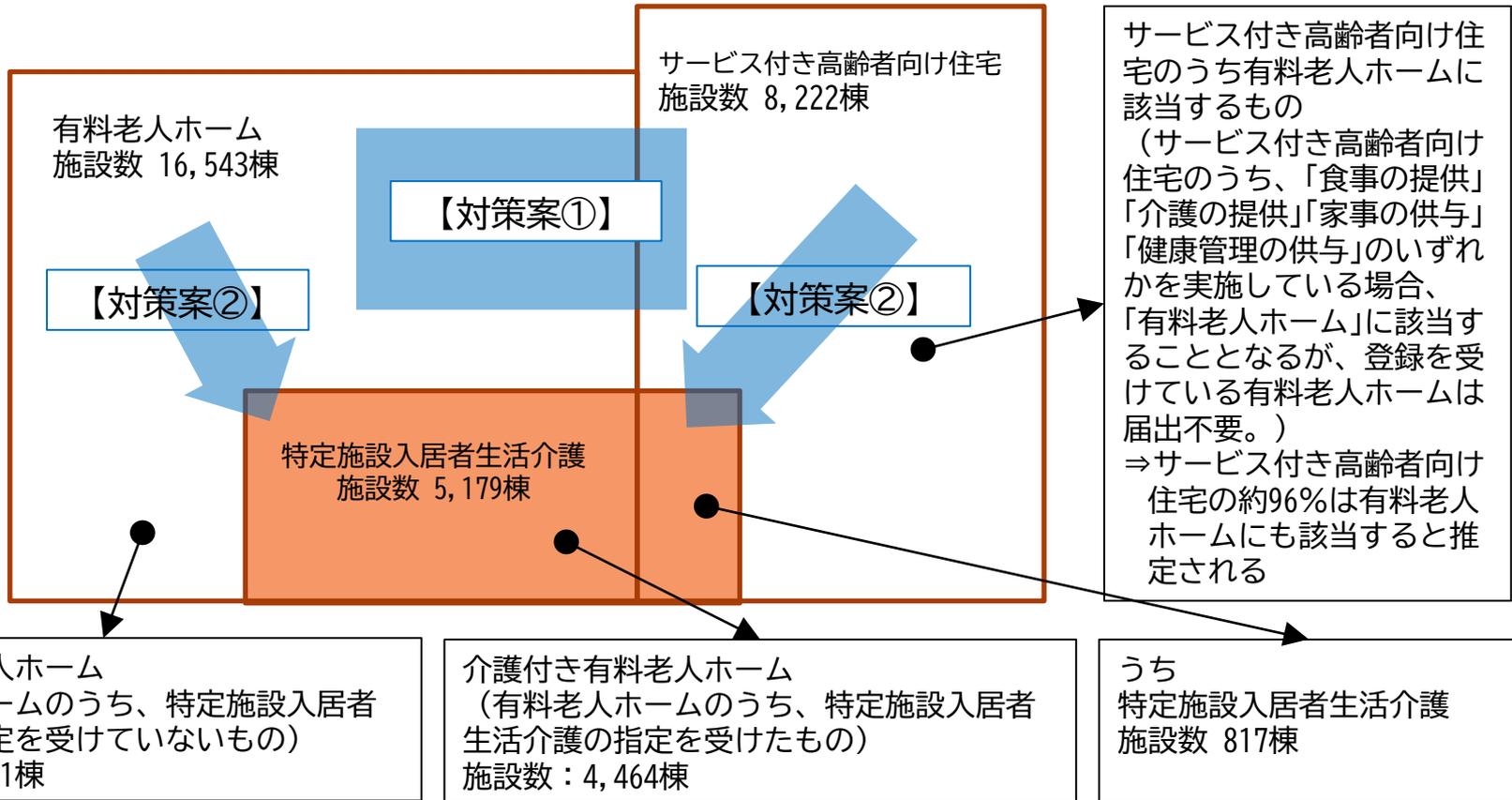
【対策①】
顧客にとってのサービス選択の自由度を確保する、あるいは医療等特化型サービス提供ホームを運営している場合
⇒ サービス外付けホームのまま、建物部分、介護サービス部分を切り分けて、事業ごとの勘定を明確化する。

【対策②】
訪問系サービスあるいは通所系サービスを組み合わせ、特定施設入居者生活介護のような集合サービス、短時間頻回サービスを提供している場合
⇒ 包括報酬体系のサービスへの移行（それに見合った人員配置と報酬体系）。

3. 対策案のまとめ

【対策案①】 a) 事業ごとの勘定の明確化 + b) ケースに応じてケアマネジメントの独立性確認

【対策案②】 a) 包括報酬体系のサービスへの移行 + b) a) に見合った人員配置と報酬体系



出展：有料老人ホームにおける望ましいサービス提供のあり方に関する検討会（第1回）2025.4.14 資料3から

* サービス付き高齢者向け住宅の施設数・定員数は、サ付き情報提供システムによる（R5.9.30時点）

* 有料老人ホームの施設数・定員数は厚生労働省調べ（R5.6.30時点）なお、合計数には健康型有料老人ホームを含む。

4. 対策案ごとの課題

【対策案①】顧客へのサービス提供の自由度（サービス種類、併設建物内外問わず）を維持する、あるいは医療等特化型サービス提供ホームを運営している場合

a) 事業ごとの勘定の明確化

⇒ 建物運営等に関わるホーム運営事業、介護保険等の社会保障給付費を収入とする医療・介護サービス事業の勘定を明確化し、かかる費用についても按分等の考え方についての、ひな型の提示等。

b) ケースに応じてケアマネジメントの独立性を確認

⇒ ホーム運営事業の収支を介護サービス事業でカバーしているという疑義がある場合において、ケアプラン点検を実施。

【対策案②】訪問系サービスあるいは通所系サービスを組み合わせ、特定施設入居者生活介護のような「集合サービス」「短時間頻回サービス」を提供している場合

a) 包括報酬体系のサービスへの移行

⇒
i) 特定施設への転換を希望するホームについて、円滑に転換が進むよう、各自治体の介護需要の状況等を踏まえつつ、自治体が作成する介護保険事業支援計画、介護保険事業計画の見直しを行う必要がある。
ii) 人員基準等を満たすことができず移行できないホームへの対応。
iii) すでに安価な住宅コストでサービスを提供できているご入居者への対応。

b) a) に見合った人員配置と報酬体系

⇒ 適切な管理会計に基づいた収支差率の把握

対策案①におけるサービス外付け型ホームの勘定の明確化

- CASE① 運営上の収支が**適切**と考えられるケース、かつ**入居率80%**の場合
- CASE② 運営上の収支が**適切**と考えられるケース、かつ**入居率95%**の場合
- CASE③ 運営上の収支が**不適切**と考えられるケース、かつ**入居率80%**の場合

CASE① 運営上の収支が適切と考えられるケース、かつ入居率80%の場合

- 居室数：50室、家賃：7万円、管理費：5万円（オーナーへの家賃設定は満室入居家賃の80%）
 - 入居数：40名※（入居率：80%）のうち90%（36名）が併設事業所を利用、介護保険収入は限度額の80%平均試算
 - 管理者※はフロア管理、相談員、ライン、スタッフ業務等を兼務
 - 介護職員※はライン、スタッフ業務等を兼務
 - 各費用は当該法人の事業運営に応じた積み上げを実施
- ※ 収支は税引き前、収入/経費について、ご入居者の退去/職員の離退職の影響は考慮していない。

サービス外付け型ホーム（訪問介護事業所併設型）における50居室規模ホームの入居率80%の収支サンプル

単位：千円

収益費用項目	全体損益	按分損益		収益費用算出の考え方	
		建物部分	介護事業所部分		
家賃収益	33,600	33,600	0	70,000円×40室×12か月で計算	
管理費収益	24,000	24,000	0	50,000円×40室×12か月で計算	
介護保険収益	73,440	0	73,440	170,000円×36室×12か月で計算（平均介護度2.5、同一建物減算10%）	
食堂収益	29,200	29,200	0	3食2000円で×40名×365日で計算	
その他収益（雑費）	5,000	5,000			
収益合計	165,240	91,800	73,440		
地代家賃（面積按分）	33,600	30,240	3,360	家賃は入居家賃の80%で計算、面積割合から9:1で計算	
水道光熱費（面積按分）	3,360	3,024	336	家賃の10%、面積割合から9:1で計算	
人件費 /含む法定福利費	ホーム長人件費（事業所按分）	6,000	3,000	3,000	600万円（50万円/名・月）責任配分から1:1で計算
	管理者人件費（勤務時間按分）	14,400	4,752	9,648	480万円/名・年（40万円/名・月）×3名（707管理、相談員）、勤務時間から1:2で計算
	職員人件費（勤務時間按分）	52,500	5,250	47,250	420万円/名・年（35万円/名・月）×12.5名（介護職員、スタッフ業務等）、勤務時間から1:9で計算
給食費	食堂委託費	12,556	12,556	0	食堂収入の43%で計算
	食堂材料費	14,600	14,600	0	食堂収入の50%で計算
一般経費	職員募集費（事業所按分）	5,000	0	5,000	100万円/名にて計算（採用の半数を職業紹介経由にて計算）
	入居募集費	2,000	2,000	0	20万円/名（紹介会社、広告等）
	消耗品費（面積按分）	4,000	3,600	400	面積割合から9:1で計算
	その他（リース費用等）（面積按分）	4,000	3,600	400	面積割合から9:1で計算
本部経費（売上按分）	13,223	7,934	5,289	本部経費は売上の8%を計上、売上割合から6:4で計算	
費用合計	165,239	90,556	74,683		
収支	1	1,244	-1,243		
収支差率	0%	1%	-2%		

↓
現在、多くのサービス事業所併設ホームでは自費部分、公費部分の勘定は明確化していないと想定される。

CASE② 運営上の収支が適切と考えられるケース、かつ入居率95%の場合

- 居室数：50室、家賃：7万円、管理費：5万円（オーナーへの家賃設定は満室入居家賃の80%）
 - 入居数：47名※（入居率：95%）のうち90%（42名）が併設事業所を利用、介護保険収入は限度額の80%平均試算
 - 管理者※はフロア管理、相談員、ライン、スタッフ業務等を兼務
 - 介護職員※はライン、スタッフ業務等を兼務
 - 各費用は当該法人の事業運営に応じた積み上げを実施
- ※ 収支は税引き前、収入/経費について、ご入居者の退去/職員の離退職の影響は考慮していない。

サービス外付け型ホーム（訪問介護事業所併設型）における50居室規模ホームの入居率95%の収支サンプル

単位：千円

収益費用項目	全体損益	按分損益		収益費用算出の考え方	
		建物部分	介護事業所部分		
家賃収益	39,480	39,480	0	70,000円×47室×12か月で計算	
管理費収益	28,200	28,200	0	50,000円×47室×12か月で計算	
介護保険収益	85,680	0	85,680	170,000円×42室×12か月で計算（平均介護度2.5、同一建物減算10%）	
食堂収益	34,310	34,310	0	3食2000円で×47名×365日で計算	
その他収益（雑費）	5,880	5,880	0		
収益合計	193,550	107,870	85,680		
地代家賃（面積按分）	33,600	30,240	3,360	家賃は入居家賃の80%で計算、面積按分は9:1で計算	
水道光熱費（面積按分）	3,948	3,553	395	家賃の10%、面積按分は9:1で計算	
人件費 /含む法定福利費	ホーム長人件費（事業所按分）	6,000	3,000	3,000	600万円（50万円/名・月）事業所按分は1:1で計算
	管理者人件費（勤務時間按分）	14,400	4,752	9,648	480万円/名・年（40万円/名・月）×3名（707管理、相談員）、勤務時間按分は1:2で計算
	職員人件費（勤務時間按分）	60,900	6,090	54,810	420万円/名・年（35万円/名・月）×14.5名（介護職員、スタッフ業務等）、勤務時間按分は1:9で計算
給食費	食堂委託費	14,753	14,753	0	食堂収入の43%で計算
	食堂材料費	17,155	17,155	0	食堂収入の50%で計算
一般経費	職員募集費（事業所按分）	5,000	0	5,000	100万円/名にて計算（採用の半数を職業紹介経由にて計算）
	入居募集費	2,000	2,000	0	20万円/名×10名/年（入居者の半数を入居紹介経由にて計算）
	消耗品費（面積按分）	4,608	4,147	461	面積按分は9:1で計算
	その他（リース費用等）（面積按分）	4,000	3,600	400	面積按分は9:1で計算
本部経費（売上按分）	15,484	9,290	6,194	本部経費は売上の8%を計上、売上按分は6:4で計算	
費用合計	181,848	98,581	83,267		
収支	11,702	9,289	2,413		
収支差率	6%	9%	3%		

CASE③ 運営上の収支が**不適切**と考えられるケース、かつ入居率80%の場合

- 居室数：50室、家賃：4万円、管理費：4万円（オーナーへの家賃設定は満室入居家賃の120%）
 - 入居数：40名※（入居率：80%）の全て40名が併設事業所を利用、介護保険収入は**限度額の95%**平均試算
 - 管理者※はフロア管理、相談員、ライン、スタッフ業務等を兼務
 - 介護職員※はライン、スタッフ業務等を兼務
 - 各費用は当該法人の事業運営に応じた積み上げを実施
- ※ 収支は税引き前、収入/経費について、ご入居者の退去/職員の離退職の影響は考慮していない。

サービス外付け型ホーム（訪介・通所併設、区分支給限度額利用前提）における50居室規模ホームの入居率80%の収支サンプル

単位：千円

収益費用項目	全体損益	按分損益		収益費用算出の考え方
		建物部分	介護事業所部分	
家賃収益	19,200	19,200	0	40,000円×40室×12か月で計算
管理費収益	19,200	19,200	0	40,000円×40室×12か月で計算
介護保険収益	93,600	0	93,600	195,000円×40室×12か月で計算（平均介護度2.5、同一建物減算12%）
食堂収益	29,200	29,200	0	3食2000円で×40名×365日で計算
その他収益（雑費）	5,000	5,000		
収益合計	166,200	72,600	93,600	
地代家賃（面積按分）	28,800	25,920	2,880	家賃は入居家賃の 120% で計算、面積按分は9:1で計算
水道光熱費（面積按分）	2,304	2,074	230	家賃150%の10%、面積按分は9:1で計算
人件費 /含む法定福利費	ホーム長人件費（事業所按分）	6,000	3,000	600万円（50万円/名・月）事業所按分は1:1で計算
	管理者人件費（勤務時間按分）	14,400	4,752	480万円/名・年（40万円/名・月）×3名（707管理、相談員）、勤務時間按分は1:2で計算
	職員人件費（勤務時間按分）	54,600	5,460	420万円/名・年（35万円/名・月）×13名（介護職員、スタッフ業務等）、勤務時間按分は1:9で計算
給食費	食堂委託費	12,556	12,556	食堂収入の43%で計算
	食堂材料費	14,600	14,600	食堂収入の50%で計算
一般経費	職員募集費（事業所按分）	5,000	0	100万円/名にて計算（採用の半数を職業紹介経由にて計算）
	入居募集費	2,000	2,000	20万円/名×10名/年
	消耗品費（面積按分）	4,000	3,600	面積按分は9:1で計算
	その他（リース費用等）（面積按分）	4,000	3,600	面積按分は9:1で計算
本部経費（売上按分）	13,296	5,318	7,978	本部経費は売上の8%を計上、売上按分は4:6で計算
費用合計	161,556	82,880	78,676	
収支	4,644	-10,280	14,924	
収支差率	3%	-14%	16%	

IV その他お客様からの声

1. その他お客様からの声（事業安全性に関する質問）

- お客様の声として事業者の安全性に関する（選択に失敗できないという不安からの）ご質問を頂戴する。
- 有老協からは、ホームにおける「情報公表制度に関すること」「見学・体験の重要性」「短期解約制度のこと」「行政窓口のこと」「集団生活におけるメリデメに関すること」等をご説明している。
- 一方で、開設後の短い時期で経営が行き詰まるケース等、事前の情報収集を消費者が行うには限界がある。これには届出タイミングにおいて、収支情報のみならず、収支計画の妥当性、蓋然性、および収支計画に対応した資金計画の確認が必要不可欠であると考えられる。

（例）事業計画において

単月黒字になるまでの入居計画（開設時入居者、月当たり入居者）
入居募集を行うための営業人員（あるいは委託する場合の予算立て）
入居ルートのアプローチ状況
周辺ホームでの価格競争力 等

- 次スライドに「ホーム開設タイミングにおける事業計画」サンプル（先述CASE①事例にて開設から17か月目に単月黒字となる事業計画）を示す。
- 事業計画を達成するための計画の確からしさ、および達成時期が後ろにずれた場合等を想定したリスク管理ができているかが確認のポイントになるものと考えられる。

2. ホーム開設タイミングにおける事業計画の確認

■ 「Ⅲ サービス外付け型ホーム(サ高住、住宅型)の事業運営」におけるCASE①事例を開設から17か月目に達成する事業計画の場合

- ・ 開設タイミングに8名ご入居で、以降月毎に2名のご入居を目指し（紹介会社チャネルはご入居者数の約50%を想定）、相談員体制は1.5人
- ・ 開設後17か月目（単月黒字）までの要準備資金は約30百万円（開設後6か月間はフリーレント）

ホーム開設タイミングでの収支モデル

(単位：千円)

収益費用項目	入居率80%での年間残損益	入居率																					
		1か月	2か月	3か月	4か月	5か月	6か月	7か月	8か月	9か月	10か月	11か月	12か月	13か月	14か月	15か月	16か月	17か月	18か月	19か月	20か月	21か月	
家賃収益	33,600	560	700	840	980	1,120	1,260	1,400	1,540	1,680	1,820	1,960	2,100	2,240	2,380	2,520	2,660	2,800	2,940	3,080	3,220	3,290	
管理費収益	24,000	400	500	600	700	800	900	1,000	1,100	1,200	1,300	1,400	1,500	1,600	1,700	1,800	1,900	2,000	2,100	2,200	2,300	2,350	
介護保険収益	73,440	1,224	1,530	1,836	2,142	2,448	2,754	3,060	3,366	3,672	3,978	4,284	4,590	4,896	5,202	5,508	5,814	6,120	6,426	6,732	7,038	7,140	
食堂収益	29,200	487	608	730	852	973	1,095	1,217	1,338	1,460	1,582	1,704	1,825	1,947	2,069	2,190	2,312	2,434	2,555	2,677	2,799	2,859	
その他収益(雑費)	5,000	83	104	125	146	167	188	209	229	250	271	292	313	334	354	375	396	417	438	459	480	490	
収益合計	165,240	2,754	3,443	4,131	4,820	5,508	6,197	6,885	7,574	8,262	8,951	9,639	10,328	11,016	11,705	12,394	13,082	13,770	14,459	15,148	15,836	16,129	
地代家賃	33,600	0	0	0	0	0	0	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	
水道光熱費	3,360	56	70	84	98	112	126	140	154	168	182	196	210	224	238	252	266	280	294	308	322	329	
人件費 /含む法定福利費	ホーム長人件費	6,000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
	管理者人件費	14,400	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	
	職員人件費	52,500	1,750	2,100	2,100	2,100	2,450	2,450	2,800	2,800	3,150	3,150	3,500	3,500	3,850	3,850	4,200	4,200	4,375	4,550	4,900	4,900	5,075
給食費	食堂委託費	12,556	209	262	314	366	419	471	523	576	628	680	733	785	837	889	942	994	1,046	1,099	1,151	1,203	1,230
	食堂材料費	14,600	243	304	365	426	487	548	608	669	730	791	852	913	973	1,034	1,095	1,156	1,217	1,278	1,338	1,399	1,430
一般経費	職員募集費	5,000	2,000	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417
	入居募集費	2,000	400	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
	消耗品費	4,000	133	160	160	160	187	187	213	213	240	240	267	267	293	293	320	320	333	347	373	373	384
	その他(リース費用等)	4,000	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
本部経費(売上の8%を計上)	13,219	220	275	330	386	441	496	551	606	661	716	771	826	881	936	991	1,047	1,102	1,157	1,212	1,267	1,290	
費用合計	165,235	7,046	5,788	5,970	6,152	6,711	6,894	10,252	10,435	10,994	11,176	11,735	11,917	12,476	12,658	13,217	13,399	13,770	14,140	14,699	14,882	15,153	
収支	5	-4,292	-2,345	-1,839	-1,333	-1,203	-697	-3,367	-2,861	-2,731	-2,225	-2,095	-1,589	-1,459	-953	-824	-317	0	319	448	955	976	
収支差率	0%	-156%	-68%	-45%	-28%	-22%	-11%	-49%	-38%	-33%	-25%	-22%	-15%	-13%	-8%	-7%	-2%	0%	2%	3%	6%	6%	
入居者数		8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	47	
介護保険利用者数		7	9	11	13	14	16	18	20	22	23	25	27	29	31	32	34	36	38	40	41	42	
職員数		5	6	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10	11	11	12	12	12.5	13	14	14	14.5	