

# 米国におけるCCRCの失敗事例

## 1. CCRC運営の各段階のリスク

### 計画段階

- ・ 開発チームの発足
- ・ 用地確保
- ・ 市場研究
- ・ 実行可能性研究
- ・ 費用・歳入の見通し
- ・ 建築（デザイン）計画
- ・ 提供する住まい・サービスの決定
- ・ 価格設定
- ・ 州への許可申請

### 投資段階

- ・ 自己資本比率の決定
- ・ 住まいの先行販売
- ・ 投資元の確保
- ・ 流動性資金の確保（住まいの先行販売）
- ・ 税控除等の活用
- ・ 建設ローンの確保

### 建設・入居募集段階

- ・ 建設計画の確定
- ・ 住まい先行販売の継続
- ・ 建設の開始
- ・ 長期的かつ最も有効な財政運営の確保
- ・ 入居者の入居開始
- ・ 建設ローンなどの借金返済の見通し

### 計画安定段階

- ・ 建設の終了
- ・ 運営段階への移行
- ・ 全住まいの販売
- ・ 長期的な建設ローンなどの借金返済の見通し
- ・ 入居者の入居開始
- ・ 入居待ちの解消

### 【想定される主なリスク】

- ・ 建設コストや消費需要と事業者の予測が合わないこと。
- ・ 計画に必要な資金の確保のため、住居の十分な先行販売や、入居予定者から頭金を確保する必要。
- ・ 建設費用や運営コストの確保のためできるだけ早期に住まいを売り切る必要。
- ・ 入居料や月額料金が、CCRCの運営に必要なコストに見合わない場合があること。
- ・ 住民に魅力的な料金と中長期的なコストに見合う料金設定が必要であるが、住居の売却状況、死亡率、医療・労働力コスト、資本コストなど様々な変数について予測を行う必要。
- ・ 入居料が低すぎた場合、後に介護ケア等その他のサービスに関する料金が高額化する可能性があり、住民の支払可能性やCCRCのマーケットにおける競争力に影響を与える。
- ・ 非営利のCCRCは種々の非課税・税控除を受けているが、政策転換によりこのような恩恵を受けられなくなった場合、財政上の悪影響が生じる（近年ではペンシルベニア州のCCRCがこの影響により倒産）。

## 2. 失敗事例（エリクソン・リタイアメント・コミュニティ社）

### 【事業者の概要】

- エリクソン・リタイアメント・コミュニティ社は、全米最大規模のCCRC事業者であり、中間層向けの1500から2000室の大規模な非営利型CCRCを提供してきた。
- 同社はCCRCの建設会社と運営会社を設立・経営してきた。加えて、同社は、CCRC用の土地と施設を独立した別のCCRC運営会社にリースし、その運営会社は最終的に土地と施設を購入させるという事業も行ってきた。
- 倒産時で、同社は、18のCCRCを運営し、住まいとサービスを約22,000人に提供していた。

### 【倒産の理由】

- 同社は、2009年に倒産したが、他の多くのCCRCと同様に、建設ローンやその他の融資により、CCRCの施設や住人の住居の設備費用に相当額を充てていた。
- 同社によると、以下の財政上の様々な状況が、建設ローン等の借金返済を困難にし、倒産に結びついたものとしている。
  - ・ 景気後退と不動産市場の縮小に伴う、CCRC購入需要の先細りと同社の歳入減少
  - ・ 信用縮小に伴う、同社の新規資本や建設ローンの借り換えの入手困難
- 最終的にCCRCの運営は2010年5月から、レッドウッド社に移行した。エリクソン・リタイアメント・コミュニティ社によると、入居者の住居条件や契約内容は、倒産による影響はないものとしている。