

私のVisionと 経営戦略



新時代の共通理念としての 日本版CCRCという挑戦

我が国は、世界一の長寿国となる一方で、超少子高齢社会に伴い、今後社会保障費の増大と生産人口の減少が急速に進展する。その結果、給付と負担のバランスが崩壊し、社会保障制度の持続可能性が不安視されている。経済財政諮問会議でも社会保障費抑制の方向が示され、安倍政権の経済財政運営と改革の基本方針（2015（骨太の方針））においても、2020年度の基礎的財政収支の黒字化に向けて1.5兆円の社会保障費抑制の方向が示された。こうした中、安倍政権の重要政策である地方創生において、その目玉として日本版CCRC構想が折り込まれた。この日本版CCRC構想の立役者である、三菱総合研究所プラチナ社会研究センター主席研究員・チーフプロデューサーの松田智生氏に話を聞いた。

株式会社三菱総合研究所 プラチナ社会研究センター
主席研究員・チーフプロデューサー

まつだ ともお
松田 智生氏

1966年東京生まれ。慶應義塾大学法学部政治学科卒業。専門は超高齢社会における地域活性化、アクティブシニア論。2010年、三菱総合研究所の新たな政策提言プロジェクト「プラチナ社会研究会」を創設。現在約500の産官学が研究会に参加。シルバーより上質でプラチナのように輝く社会を実現するために、提言・講演・執筆活動を続ける。著書に「シニアが輝く日本の未来」「これから30年。日本の課題を解決する先進技術」、「3万人調査で読み解く。日本の生活者市場」、(共著)。OECD都市の国際フォーラム・リードスピーカー、内閣府高齢社会フォーラム企画委員、政府日本版CCRC構想有識者会議委員、高知県移住推進促進協議会委員、石川県ニッチトップ企業評価委員、国際ホテル・レストランショー企画委員。

■まずは、松田先生のご専門などについてお聞かせください。

松田 私はこれまで、地域活性化をはじめ企業の新規事業など、比較的幅広い分野に取り組んできました。三菱総研の研究員は、基本的に環境、IT、都市計画など専門性に特化して特定の分野や顧客と仕事を進めるのですが、私は幅広い顧客と多くの分野を経験したことや、アメリカの企業への研修派遣やメガバンクへの出向などの経験をしてきたことが、現在のバックボーンになっています。

その上で、2010年に三菱総研の新しい政策提言プロジェクトとして、プラチナ社会研究会を立ち上げました。シンクタンクは本来は提言が重要なのですが、仕事の多くは企業や官公庁からの受託調査なのです。

そこで、超高齢社会、地球環境、雇用という課題を解決する提言が必要と考えました。課題の先進国になっってしまった日本が「課題解決先進国」になるべく、新しい社会を実現する構想を「プラチナ社会構想」と名づけ、現在、プラチナ社会研究会には、500を超える産官学民が集まり、組み合わせ型の政策やビジネスについて、さまざまな取り組みを進めています。



■安倍政権は2020年度の基礎的財政収支の黒字化に向けて1.5兆円の社会保障費抑制の方向を示しています。

松田 日本は約55兆円である一方、医療費は約40兆円、さらに介護保険の給付費は年間10兆円です。その上で1000兆円もの借金があり、私たちと子供や孫の世代が将来抱える負債となっています。この状況は、月収55万円の家庭が医療と介護に約50万円使って1,000万円の借金がある家庭と一緒です。

解決には、第一に収支の分母となる税金を増やすことです。それは新産業の創造です。日本は戦後、繊維化学や自動車など常に新産業を興してきました。それにより雇用が増え消費が活性化し、税金が増えます。介護でなく健康分野で新産業を興すのです。

第二に、分子の医療費を抑制することです。病気の人が、困った人には的確な支援が必要ですが、健康分野の新産業で健康寿命が延びれば、医療費や介護関連費用が抑制できます。「健康寿命延伸」という先手を打った「予防」の視点が大切です。

現在、高齢者数は約3000万人ですが、今後約660万人の団塊の世代が後期高齢者となり、さらにバブル世代や団塊ジュニア約1500万人が次世代シニアとして控えています。団塊世代とその後次世代シニア世代が、どれだけ健康でいられるかが、今後10年間の社会保障政策の決定的な鍵になります。

現在の日本は、高齢者が増える、医療費が上がる、健康産業が未成熟、雇用が増えない、消費も増えないというマイナスの連鎖にあります。一方で予防医療や健康産業の創出で雇用が増えます。雇用が増えれば税金が増えます。健康な人が増えれば消費が増えます。このプラスの連鎖を広げるのです。

財政のバランスを改善するには、マインスの連鎖をプラスに変えなければならぬのです。

■今後の社会保障制度改革の切り札として、米国で始まったCCRCに注目が集まっています。その誕生の経緯やメリットなどについてお聞かせください。

松田 CCRCとは、健常時から高齢の要介護・看取り時まで移転することなく継続して暮らせる複合型「コミュニティ」のことで、米国で始まった新しい街づくりです。「ゴルフ場の近くもあれ

ば、美術館や病院の近くもあれば、大学に隣接した「大学連携型CCRC」もあります。都市、近郊、リゾートとあらゆる立地で成立し、事業主体も民間、NPOなど多様です。価格は廉価版から超高級版まで幅広い選択肢があります。

米国における第2世代のリタイアメント・コミュニティでは、介護になったら移転しなければならぬ介護移転リスクの問題がありました。

これを受けて、第2世代のリタイアメント・コミュニティとして成長しているのがCCRCです。健康な時から介護が必要になった後も、そこに住み続けることのできる介護の移転リスクをなくした安心のコミュニティです。これが全米で約2000ヶ所あり、70万人の高齢者が暮らし、市場規模は約3兆円です。

興味深いのは、米国の関係者たちが「CCRCは不動産ビジネスではなく、ライフスタイル・ビジネスだ」と言っていたことです。さらにCCRCに関連して、事業者と大学が連携し、健康のビッグデータの解析が行われていることも注目させられました。

米国のCCRCでは、事業主体が主導しつつ、行政が適切な規制緩和と高い質を担保するための認証規格を上手に行いながら連携をしています。州に

よって異なりますが、たとえばCCRC事業者は法人税が減税され、住民は家賃の一部が税控除の対象になるなど、減税政策が機能しています。すぐ補助金頼みになる日本は、この減税政策は参考になると思います。

■安倍政権の重要政策である地方創生の目玉として、日本版CCRC構想が折り込まれました。

松田 日本版CCRCは、地方創生の切り札になるでしょう。市民の健康、雇用・税収増、新ビジネスという民・公・産の三方二得です。

たとえば、従来型の単なる高齢者住宅は、介護ヘルパーの雇用しか増えません。しかしCCRCでは、居住者向けの予防医療、健康プログラムの開発、生涯学習、健康ビッグデータの分析など、高度な専門職の人材も求められ、より幅広い層の雇用が生まれます。

なお、私は「ではの守(かみ)」はダメだと思つたのです。ではの守(かみ)とは、アメリカでは、海外では、と外の受売りばかり言う人のことです。アメリカの受け売りではない、日本の社会特性や制度と合致した日本版が大事です。ゆえに日本版CCRCとして、国の政策に位置づけられたのは、たいへん意義深いですね。現在、日本版CCRC構想有識者会議では多くの専門



家が集まり、前向きな議論が交わされています。石破茂地方創生担当大臣も、会議では毎回最後までおられることから、国の真剣さも伝わってきます。

地域活性化という点、昔であれば工場誘致が典型でしたが、今の日本ではプシニアの誘致が、地方創生の切り札だと言えるのです。

さらに今後高齢化が急速に進む都市の課題解決にもCCRCは有効です。駅前にCCRCをつくり、周辺の病院や図書館や運動施設と連携した「街まるごとCCRC」も首都圏や地方都市の活性化につながります。

■米国版CCRCと日本版CCRC構想の違い、また既に全国で取り組まれている日本版CCRCの取り組みの実態やその評価を含めてご意見をお聞かせください。

松田 米国のCCRCは、保安上から掘り出されたゲーテッド・コミュニティですが、日本版CCRCは、地域に開かれた「街まるごとCCRC」であるべきでしょう。

住民は高齢者だけでなく多様な世代がいてよいと思うのです。たとえば子育て世代がいて、高齢者が子育て支援をサポートする。あるいは学生が格安の家賃で住む代わりにボランティアで高齢者の買い物支援をするような多世代で共に支えあうイメージです。

建物については、米国では新規に作る人が多いのですが、日本には使われなくなった公共施設や団地、都心移転した大学のキャンパス、廃校、旅館やホテルなど大量のストックを活用するべきです。

日本版CCRCを従来の高齢者住宅と比較すると、従来の高齢者住宅では、入居動機は「健康への不安」であり、入居時の健康状態は「具合が悪くなつてから」でした。居住者は支えられる存在であり、事業者の収益は、介護保険制度に依存した「介護インセンティブ」です。

一方で日本版CCRCでは、楽しみた、役立ちたいといった気持ちが入居動機となり、健康なうちにそこに入居します。居住者は担い手であり、事業者の収益は介護保険に依存しない介護にさせないことで儲ける「健康インセンティブ」となります。

そして一部の富裕層向けではなく、あらゆる階層の層向けに多様な価格帯を用意する

ことが重要です。なかでも、いわゆる「分厚い中間層」がわくわくして住みたくなるようなモデルを作り上げる必要があります。在宅のままCCRCの施設利用も認めるべきです。

内閣府が行った市町村へのアンケートでは、日本版CCRCを推進したいという市町村が202、総合戦略に盛り込む予定というところが75、すでに取り組んでいる市町村は33ありました。私はCCRCがそれ程認知されていないと思っていたので、これは予想外に多かつたですね。

今後、日本版CCRC構想有識者会議では、中間報告を行い規制緩和や減税や補助などの制度設計を年度内に決める予定です。来年度からはモデル事業の試行となるでしょう。

■日本版CCRCの市場規模はどの程度となるでしょうか。

松田 具体的な市場規模の試算等はまだしていませんが、まず参考になるデータとして、三菱総研で去年公表したアクティブシニア向けの市場規模があります。それは10年後に30兆円というものであり、分野としては住み替え、リフォーム、アンチエイジング、自分磨き、生涯学習、プチ就労などCCRCに関わるハードやソフトの要素も含まれます。

■日本創生会議（座長…増田寛也元総務相）から報告された「東京圏高齢化危機回避戦略」に関連しては、高齢者の移住に対する地方からの反対意見を含め、大きな反響がありました。

松田 この報告で評価できる点は、今ある危機を明確にしたことと、具体的な移住候補先の市町村を明示したことだと思います。一方で課題は、地方移住ありきの印象を与えてしまったことです。地方移住以外に東京圏でもできることはまだあります。また主語が「東京が」なので地方からすると上から目線の印象になります。「地方が輝くためにアクティブシニアの移住を……」とすれば、印象も変わったでしょう。

シニア世代に聞いて興味深いのが、「年賀状問題」です。それは老後年賀状に書きたくなくなるようなことがなくなるということ。介護が不安だから移住しました」というのは、年賀状に書きづらい。でも、たとえば「好きな幕末の歴史を学び、趣味の釣りを楽しむために高知に移住しました」とか、「文教地域に移住し、海外赴任の経験を活かして留学生のホストファミリーをしています」と年賀状に書いたら嬉しいでしょう。こうしたユーザーの視点が地方移住に重要なのです。地方では、アクティブシニアの移住で地元雇用が生まれ、若年層の流失

を防ぎ、消費が増え税収が増えます。経済面だけではなく、健康寿命、社会参加など多面的なメリットがあることを理解していただきたいですね。

いずれにしても、このように大きな議論を巻き起こしたという意味では、今回の日本創生会議の報告は意義があったと言えるでしょう。

■超少子高齢社会や人口減少社会を乗り切るための政策のあり方、日本版CCRC構想の実現に向けた中・長期のビジョンと戦略についてお聞かせください。

松田 大事なものは、国民が共感できる理念だと思っています。明治時代の殖産興業や戦後の所得倍増のイメージです。しかし今の日本には、高齢化、人口減少、介護難民といった言葉ばかりで、前向きになれる共通理念がありません。

そこで三菱総研で提唱する「プラチナ社会」だと思っております。シルバーのようにさびることなく、輝きを失わないうい、シニア世代だけでなく多世代が輝く成熟したプラチナ社会を目指すのです。それにはビジョンを支える仕組みとしてのプロセスと、具体化するためのプロジェクトを進める必要があります。具体性のないビジョンは絵空事ですし、一方でビジョンのない行動も共感されません。プラチナ社会の実現は、ビジョン・プロセス・プロジェクトを三位一体

を進めることなのです。

日本版CCRCを実現するプロセスは何かと言えば、規制緩和や減税や補助と同時に、たとえばハード面では一定の施設・設備の水準を担保すること、ソフト面では継続的ケアによる健康支援、ファイナンスでは金融支援と事業者の財務状況の開示の徹底化なども大事です。

ユーザーの立場に立てば、自分の全財産を預けてそのCCRCに移り住むのですから、情報開示はある意味で当然のことでしょう。

■日本版CCRC構想の実現に向けて、今後どのような対応や経営戦略を講ずべきかについてご意見をお聞かせください。

松田 事業者には、介護保険を収益の軸とした介護インセンティブから、介護にさせない健康インセンティブの視点が求められているのではないのでしょうか。それを後押しするために国は、日本版CCRCで住民の自立度や介護度が改善された場合には、事業者の法人税を減税したり、奨励金を出すよう



な施策を考えるべきです。

またCCRCでは、健康支援センターやコミュニティ活動の場など共用部分がいへん重要なのですが、これは事業者にとつては大きなコストとなります。

そこで共用部分の建設については、国が補助金を出す支援も必要です。

CCRCは、ハコモノを作ることが目的ではありません。CCRCによって健康寿命を延ばす、またCCRCをきっかけに、自分の老後の住まい方、良い生き方、あるいは良い死に方を考えるきっかけとすることだと思っております。CCRC手段説ですね。

新たな市場を創るのは1%の先駆者と言われます。約660万人の団塊世代のうち1%の約7万人が、仮に1000万円を仮に投げれば7000億円の市場が生まれ、1人2000万円とすると1兆4000億円の市場となるでしょう。団塊世代は初めて核家族を始め、初めて団地に住んだように新たなライフスタイルの先駆者です。まずは団塊世代の1パーセントを動かすことがカギです。

■日頃から大切にされている、座右の銘のようなものはありますか。

松田 新たな成長や変革を阻んでいるのは、「否定語批評家症候群」だと思

うのです。否定語批評家症候群とは、出来ない理由をあれこれ論理的に語る人が職場の活気をなくす現象です。こういう人は得てして優秀と言われる人に多い。しかし出来ない理由をいくら得意に語っても、現状の課題は何も解決しません。

また「いかがなものか」と疑問を呈する人も多い。「いかがなものか」は英語で意識すれば「have no idea」と同じですよ。疑問を呈しても何も変わりません。否定、批評、疑問は結構ですが、必ず対案や代案を出すことです。対案・代案ルールで沈滞した職場の雰囲気は変わります。是非試してほしいですね。

さらに「他流試合」を心掛けることだと思えます。同じ組織で、決まった序列で、職場方言で話しをしても、凡庸な発想しか出てきません。一方で、なるべく異なった業種や価値観の人と交わり、「他流試合」をしている人は、業種や年齢に関わらず柔軟な発想で元気です。プラチナ社会研究会に産官学を含め500もの会員が集まっているというのも、皆さんがそれを欲しているのではないのでしょうか。

脱・否定語批評家症候群と他流試合、そして一歩踏み出す勇気が何よりも大切だと思っております。

(取材文／瀬沼健司 写真／日野道生)