

世界へ羽ばたく

介護事業者

の海外戦略

最近、中国などで合弁会社を設立し、教育・コンサル事業の展開をはじめ、介護施設や事業所の運営など、介護事業者における海外進出の動きが出てきている。本特集では、こうしたさまざまな事業を展開している各社の取り組みをレポートしながら、介護事業者の海外戦略について考察する。



写真：©Michael Rosskothan-Fotolia.com

Part 1

海外進出の背景と 業界への影響

最近、日本国内の介護事業者による海外進出のムードが高まってきた。なぜ各企業が海外へ目を向け始めるようになったのだろうか。Part 1では株式会社船井総合研究所東京経営支援本部介護・障害サービスコンサルティングチームの齋藤直路氏に、介護事業者における海外進出の背景や現状をはじめ、海外進出がもたらす介護業界への影響などについて話を聞いた。



【解説】齋藤直路

株式会社船井総合研究所
東京経営支援本部
介護・障害サービスコンサルティングチーム

さいとう・なおみち ● 介護サービス専門のコンサルタント。2011年3月に中国・大連視察ツアーを企画。以前よりアジアへの介護サービス調査・進出支援、現地施設・国内受入施設視察に取り組む。他にも、高齢者住宅やDSの新規開設・集客、人事制度構築、福祉系大学等のコンサルティングを手がける。社会福祉協議会、行政機関等での講演実績あり。最近の講演テーマは、「介護サービスの中国進出」「高齢者住宅・有料老人ホームの集客・立上げ」「特別養護老人ホーム・介護老人保健施設の取支改善」など多数。「アジアへの最初の一步」。ご連絡は「naomichi_saito@funai-soken.co.jp」までお気軽に。

介護の国際化の可能性を視野 国内外の業界動向に注目を

新たな可能性を求め 海外進出めざす事業者が増加

現在、海外への進出を模索している事業者数は全国で5000以上にのぼると想定されます。当社ではマーケットリサーチや人的コネクション開拓など、中国への介護サービス進出支援を行っています。同サービスへのニーズが非常に高まってきていることからその数は今後さらに増えていくの

ではないかと思われれます。

なぜ、介護事業者がアジアを中心に海外進出するようになってきたのでしょうか。それは、現在の国内介護市場で一部サービスが飽和状態となっている点や、さまざまな規制が進んでいることが一因として考えられます。たとえば、介護付有料老人ホームや介護保険3施設における実質的な規制をはじめ、デイサービスの乱立による競争激化やそれに伴う稼働率の低

下・収支の悪化など、あらゆるサービス類型において従来どおりに事業拡大のスピードを維持することが難しくなっています。このように既存の介護サービスの拡大が望めない状況のなか、①「今いる利用者に別のサービスを提供する」、②「既存の武器（介護サービス）を活かして、新たな市場に進出する」の2点が施策として挙げられます。

「今いる利用者に別のサービスを提供する」とは、つまり、介護保険外サービスのことで、保険外サービスには、コミュニティーカフェなどカルチャセンター的な活動をはじめ、家事代行などの生活支援サービス、シニア向けのフィットネスクラブなど主に要介護認定前の高齢者をターゲットにした「beforeマーケット」と、葬儀や相続関連など要介護高齢者や死後を対象にした「afterマーケット」の2種類があり

ます。しかし、介護事業者がこれらの新たなサービスを開発することは多大なコストやリスクが伴うためかなり難しいのが現実です。こうしたことから、もう1つの選択肢である「海外進出」に新たな可能性を求める事業者が増えてきたのです。

海外進出における 5つのステップ

ここからは、介護事業者における海外進出の現状について少し詳しくみていきましょう。

一部例外もありますが、海外進出をめざす介護事業者の多くは中国を代表とするアジア諸国です。その理由はアジアの高齢者マーケットに起因しています。

具体的に説明すると、アジアの高齢者マーケットには、①最先端の日本の介護を導入したい事業者や行政の増加、②日本の後をたどるよう高齢化が進展（特に中国の場合、「一人っ子政策」により高齢化のスピードが日本以上に高い。今後10年以内で日本と同等の高齢化率になると言われている）という背景があります（図参照）。つまり、「日本の介護サービスがアジアを中

経産省

日本のヘルスケア産業を 海外市場に向けて発信

2010年6月に閣議決定した「新成長戦略」において、「医療や介護、健康関連産業を成長牽引産業」として位置づけ、ライフ・イノベーション(医療・介護分野の革新)の推進を掲げたことは記憶に新しい。その一環として「アジア等海外市場への展開促進」が示されるなど、国を挙げてのヘルスケア分野における海外展開への取り組みが始まっている。

これらの動きを受けて、経済産業省では7月に「ヘルスケア産業課」を新設、後述する「医療国際交流」をはじめ、「医療サービス、周辺サービスの海外進出」に向けて動き出したところだ。海外展開に目を向けた理由について、経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課の五十棲浩二課長補佐は、「国際的にニーズが増加している医療・介護分野で、わが国の技術が貢献でき、かつわが国の成長にも資する分野への取り組みを探っていくことが重要です」と説明する。

同省ではまず、新成長戦略で掲げられた「国際医療交流」に着手。これは海外患者の受け入れを通じた日本の高度医療の症例数確保や、医療関連サービス機器の海外での利用拡大の推進により、医療技術の進歩に不可欠な資本や技術の蓄積を促し、医療機器や医療関連サービスの新たな内外市場を開拓しようというものだ。

今回のプロジェクトは「ロシア(モスクワ)における日本式医療サービスの普及・啓発プロジェクト」や「中国(上海)における糖尿病治療サービスの提供プロジェクト」などロシア、中国を中心に8つを実施。日本の医療機関や医療機器メーカーと現地の医療機関が連携して、患者の受け入れや医療機器等の提供などを行う。各プロジェクトは今秋頃から開始していくという。

今回のプロジェクトについて、「海外における医療水準の向上などに貢献できるうえ、国内事業の成長につながるなど相手国と日本双方の相乗効果が期待できる」と説明する五十棲氏は、いずれは介護分野についても同様のプロジェクトも視野に入れていきたいという。医療と介護、さらにそれら周辺サービスを一体にした海外事業が実現されれば、さらに大きな可能性が期待できそうだ。

マンを失えば、事業拡大はおろか、事業展開さえも難しくなってしまう可能性もあります。さらに、長い目でみた場合のリスクとしては、「政権交代やそれに伴う政策や方針の転換」が想定されます。現在は日本企業の海外進出を歓迎する国は多いですが、今後海外の市場が成熟すれば、自国企業を優先するなど海外企業に対して排他的な対応をされてしまう可能性も否定できません。また、現在の政府の政策による補助金目当

ての介護事業の開発案件もあると考えられます。その場合、中国側パートナーは介護事業そのもののへの関心よりも、いかに補助金を獲得するかに興味注がれ、長期的な協力関係の継続や、理想とする介護サービスの提供が難しい可能性もあります。

最後に、日本の介護事業者による海外進出が今後さらに活発化した場合、日本の介護業界にどのような影響があるのか考察してみました。介護事業者レベルでの国際交流が進展すれば、行政や政府レベルでの交流も進んでくるはず。実際に政府が掲げた新成長戦略においても医療や介護分野における「アジア等海外市場への展開促進」が盛り込まれるなど海外へ向けた取り組みも始まっています(左のコラム参照)。さらに、海外で育成された優れた介護人材の輸入や、海

外で製造された福祉用具の輸出入などソフト面やハード面におけるグローバル化も進展すると考えられます。日本の介護事業者による海外進出はまだ始まったばかりですが、今後は介護の国際化が確実に進んでいくでしょう。そうなる日本国内の介護業界に少なからず影響をもたらすことが想定されるので、介護事業者は他人事ではなく、日頃から国内外の業界動向に注目してほしいと思います。

図 中国における高齢者人口(60歳以上人口)の推移 (単位:1000人/%)

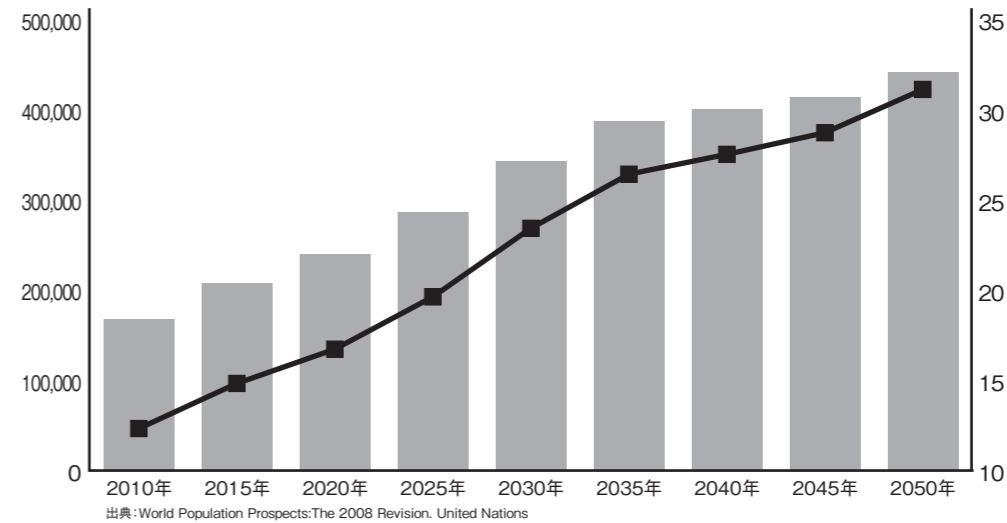


表 海外進出における5つのステップ

ステップ	内容	収益面	介護事業者の到達段階
第1段階	リサーチ・人的コネクション構築	投資段階	検討企業で最も多い
第2段階	ビジネスモデル構築		一部の事業者が到達
第3段階	第1号モデル(プロトタイプ)開発		
第4段階	事業展開	回収段階	
第5段階	事業拡大・収益獲得		

心に世界で高く評価されている」とが、介護事業者の海外進出を後押ししているのです。それでは、日本の介護事業者は現在、どの程度まで海外進出をしているのでしょうか。表は介護事

業者が海外進出をする際にたどる5つのステップを示したものです。第1段階の「リサーチ・人的コネクション構築」では、現地調査や現地キーマンの発掘などを行う段階です。海外で事業を成功させるに

は、現地キーマンとの連携が不可欠です。いかに強力な人的コネクションを築けるかが今後の事業展開に大きく影響します。冒頭で約500の介護事業者が海外進出を検討していると述べましたが、現状ではそのほとんどが第1段階にとどまっています。

第2段階はビジネスモデルを構築した段階、第3段階は実際に現地においてプロトタイプである第1号モデルを開発した段階にあたります。そして、第4段階は事業展開を進めた段階、第5段階ではさらに進んで事業拡大や収益の獲得段階となります。一部先陣を切った介護事業者においては実際に事業運営に乗り出しているところもありますが、収益が十分に回収できる段階にまで到達した事業者は皆無に等しく、現時点では第3段階までしか達していないのが現状です。

海外進出による メリット・デメリット

海外進出に伴うメリットやデメリットにはどのようなものがあるのでしょうか。まず、中々長期的に期待できるメリットには、①現

地の介護サービス事業での利益獲得、②外国人介護人材の獲得、③介護サービス事業を全面的に国際展開するうえでの足がかり——の3点が考えられます。このように、事業の拡大や国際的な人材交流など、海外進出には大きな可能性が秘められていると考えられます。

その一方で、多くのリスクを伴うことも忘れてはいけません。現状で考えられるリスクとしては、①文化や法制度などの違いによるリスク、②人的なリスク——が考えられます。①は、たとえば介護保険制度がない中国などで事業を展開する場合、日本と同じサービス体系をそのまま移行することはできません。つまり、人員配置や人材教育、設備の整備、給与体系など収支に鑑みながら現地の基準に合わせてローカライズ化する必要があります。ただ、この部分はさほど大きな問題ではないでしょう。②については、先述した人的コネクションの問題です。たとえ有力な人的コネクションを築くことができたとしても、そのコネクションが突然消失してしまうことは中国をはじめアジア諸国などではよくあることです。現地のキー