

平成 24 年度 老人保健事業推進費等補助金
老人保健健康増進等事業

介護サービス事業者の海外進出に関する調査研究事業

報告書

平成 25 (2013) 年 3 月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

「介護サービス事業者の海外進出に関する調査研究事業」

目 次

第 1 章	事業実施概要	1
1.	背景と目的	1
2.	事業実施方法	1
3.	事業実施体制	1
第 2 章	介護サービス事業者の海外進出動向	2
第 3 章	業界団体ヒアリング調査等の結果	19
1.	業界団体ヒアリングメモ（個票）	19
2.	業界としてみた海外進出に対する認識	28
3.	アンケート調査	31
第 4 章	まとめ	33
1.	進出の動向：国・分野等	33
2.	進出の背景、経緯	33
3.	具体的な進出先（中国・韓国）での事業の詳細・課題	34
4.	進出における課題、今後の海外展開の予定	36
5.	海外進出の成果等	36
6.	日本政府に求めること	36

第1章 事業実施概要

1. 背景と目的

近年、中国をはじめとしたアジア諸国に対して、介護サービス事業者の進出がみられる。国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、わが国の高齢者数は2025年頃にピークを迎え、2045年以降は減少する見込みであり、今後、高齢化が進展するアジアという大きな市場における需要増の観点から、期待が高まっているところである。

そこで、介護サービス事業者の海外進出の動向を把握し、現状および課題等を整理することを目的に調査研究事業を実施した。

2. 事業実施方法

(1) 文献研究

雑誌、新聞検索、ホームページ情報等から、介護サービス事業者の海外進出の動向を把握し、また、日本の介護サービス事業者が進出している国における介護事情を文献等をもとに把握した。

(2) 事業者ヒアリング調査・紙面調査

海外進出しているとみられる介護サービス事業者に対して、電話インタビューを行い、現在の進出動向や検討状況について確認し、とりまとめた。

また、海外進出事業者、および海外進出を検討中の6事業者に対して訪問ヒアリングを実施した。

さらに、事業者11社に対して、紙面での調査を行った。

(3) 業界団体ヒアリング

本業界に詳しい業界団体等の関係者6人に対して、訪問ヒアリングを実施した。

3. 事業実施体制

本事業は、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの以下の職員が業務を担当した。

【業務担当者】

星芝 由美子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング	経済・社会政策部	主任研究員
吉本 陽子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング	経済・社会政策部	主席研究員
鈴木 俊之	三菱UFJリサーチ&コンサルティング	経済・社会政策部	副主任研究員
宇佐見 尚武	三菱UFJリサーチ&コンサルティング	革新支援室	シニアコンサルタント

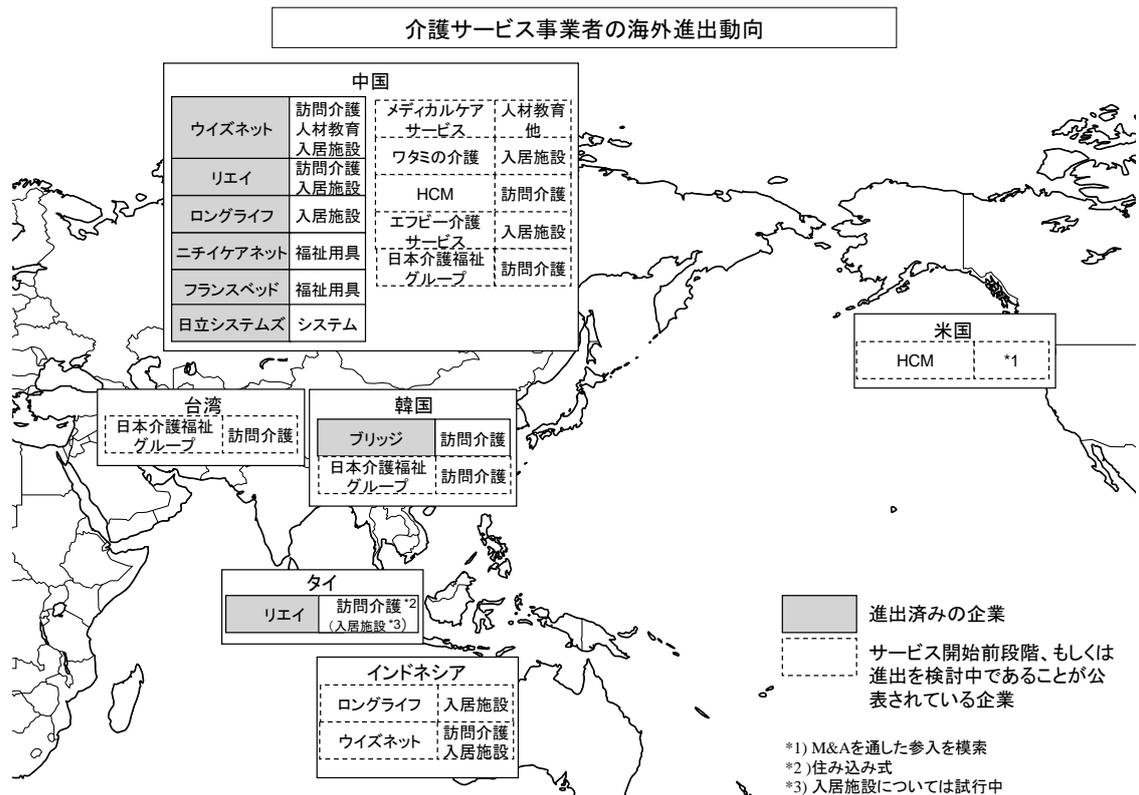
【社内アドバイザー】

岩名 礼介	三菱UFJリサーチ&コンサルティング	経済・社会政策部	主任研究員
-------	--------------------	----------	-------

第2章 介護サービス事業者の海外進出動向

まず、最初に、プレスリリースやホームページ情報等から、海外進出しているとみられた介護サービス事業者について、現在の進出・検討動向について電話インタビューを行い、現状を整理した。

海外で事業を実施している企業は、7社であった。進出国別にみると、中国が6社、韓国が1社、タイが1社だった。



※なお、報告書における公表について、数社から了解を得られなかったため、掲載していない。

状況	進出国			進出形態		サービス開始時期		概要
	企業名	進出国	進出形態	サービス開始時期	概要			
進出 済	株式会社 ウイズネット	中国	訪問介護 入居施設 人材教育	'12/2	<ul style="list-style-type: none"> ・'10/4に大連造船グループの会社と合併会社設立、'11/8に訪問介護サービスを試験展開 ・その後訪問介護の提供に踏み切る('12/2) ・中国国内で中国スタッフの教育事業を開始('12/4) ・定員1,000人分の有料老人ホームの運営を瀋陽市から受託依頼あり ・老人ホーム運営専門会社として大連維斯福祉貿易有限公司の合併会社設立('12/9) ・合併会社にて130床の養老院(老人ホーム)運営開始予定('13/10) ・大連造船グループの会社との合併を解消('12/10)。その後、日本独資会社として再スタート 			
進出 済	株式会社 リエイ	中国	訪問介護 入居施設	'12/10	<ul style="list-style-type: none"> ・タイで訪問介護、入居系を検討中。 ・北京に独資の現地法人「理愛(北京)企業管理諮詢有限公司」設立('11/5) ・小規模多機能サービスを展開、現地法人はその運営を担う('12/10稼動) ・上海に「上海礼愛企業管理諮詢有限公司」を設立('12/8) ・上海では13年度中に介護サービスの提供及び入居施設の立上げを目指す ・今後3カ年で国内60箇所、(中国以外の国を含む)海外20箇所を目指す 			
進出 済		タイ	訪問介護 入居施設	'12/6	<ul style="list-style-type: none"> ・現地法人(合併)を設立し、訪問介護サービス(住み込み式)の提供を開始('11/10) ・総合病院VEJTHANIと提携、介護・医療サービス付滞在型施設を開設('12/6) ・医療関連の専門学校を運営する現地企業へ経営参画、介護人材育成を目指す('12/11) ・過去、'03年にタイにおける教育事業を開始したが'07年に撤退 			
進出 済	ロングライフホ ールディング 株式会社	中国	入居施設	'12/11	<ul style="list-style-type: none"> ・新華錦グループと合併会社設立、161戸の高級老人ホーム開設('12/11) ・2～3号館も準備中、今後10年でシニアレジデンス100棟を目指す ・将来はデイサービス、在宅介護、福祉用具にも取組み意向あり 			
サービ ス開始 前		インドネシア	入居施設	'14/1	<ul style="list-style-type: none"> ・インドネシアのジャババカ社と合併企業を設立 ・リゾート施設にマンション型の老人ホーム建設 			

状況	企業名	進出国	進出形態		サービス開始時期		概要
			進出形態	進出形態	サービス開始時期	サービス開始時期	
進出済	株式会社 ニチケアネット (ニチイ学館 100%子会社)	中国	福祉用具	福祉用具	'12/4	<ul style="list-style-type: none"> ・現地法人「日医福利器具貿易(上海)有限公司」設立('12/2) ・豊田通商との資本提携に基本合意(中国における販売面等で連携)('12/4) ・福祉分野で基盤を作った後に介護全般に展開、介護人材育成も予定 	
進出済	フランスベッド ホールディング ス株式会社	中国	福祉用具	福祉用具	'12/6	<ul style="list-style-type: none"> ・医療・介護用ベッド、福祉用具の製造・販売を行う合弁会社設立('12/6) ・当面は生産拠点として展開しながら、将来的には中国での医療・介護サービス市場に本格参入する予定 	
進出済	株式会社 日立システムズ	中国	システム	システム	'12/10	<ul style="list-style-type: none"> ・介護事業者向け業務パッケージ「GNEXT養老事業管理システム」を現地企業である上海万序を通じて販売開始('12/10) 	
進出済	有限会社ブリッ ジ	韓国	訪問介護	訪問介護	'12/11	<ul style="list-style-type: none"> ・現地法人「モクセイ코리아」設立('12/4) ・訪問介護の提供を開始('12/11) 	
計画中	メディカルケア サービス 株式会社	中国	人材教育他	人材教育他	未定	<ul style="list-style-type: none"> ・上海三毛企業と合弁会社を設立('12/9) ・人材教育、介護付有料老人ホーム等を検討中 	
計画中	株式会社 HCM	中国	訪問介護 人材教育等	訪問介護 人材教育等	未定	<ul style="list-style-type: none"> ・有料老人ホームを軸に中国展開を検討中 ・アドバイザーとして中国の介護ビジネスにコミット ・今後5年程度を目安に自社展開を検討中 	
計画中		米国	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ・介護関連事業者のM&Aによる米国進出を模索中 ・米国企業との提携を軸としたアジア展開構想も 	
計画中	エフビー介護サ ービス 株式会社	中国	入居施設	入居施設	'14年秋	<ul style="list-style-type: none"> ・要介護向け老人ホーム(60～100室)を開業する計画 ・正興集団(車ホイールトップシェア企業)と合弁契約の予定 ・施設建設は正興集団が、運営・管理を合弁会社にて行う方針 	

状況	企業名	進出国	進出形態		サービス開始時期	概要
			進出形態	進出形態		
計画中	株式会社 日本介護福祉 グループ	台湾 韓国 中国	入居施設	入居施設	'15年(予) ～ '17年(予)	・'15年を目処に台湾で5拠点の運営を目指す ・'17年を目途に韓国や中国への展開を目指す ・運営法人については、同社単独か合弁会社かについて検討中
計画中	ワタミの介護 株式会社	中国	入居施設	入居施設	未定	・ワタミグループが外食産業を展開している上海などのエリアで有料老人ホームを行うことを検討中

注)「養老院」は、自立できる高齢者、あるいは要介助高齢者、要介護高齢者を受け入れる社会的養老施設である。したがって、生活、文化娯楽、リハビリ、医療保健などさまざまなサービスが整っている施設である。(出典：沈潔編著「中華圏の高齢者福祉と介護」(ミネルヴァ書房) 2007年)

上記一覧表で取り上げた企業のうち、6社に対して訪問インタビューを行い、事業の状況や現地の特徴、進出の際の課題などを把握した。うち、報告書に掲載し、情報を公開することの許可を得ることができた3社について、詳細を報告する。

■ 株式会社 A 社

【概要】

- 進出国 : 中国(北京) ○ 対象事業 : 小規模多機能、訪問介護
- 進出国 : 中国(上海) ○ 対象事業 : 養老院
- 進出国 : タイ ○ 対象事業 : サービス付高齢者向けアパートメント、訪問介護

海外事業等の概要

- ・国内では、有料老人ホーム、グループホーム、デイサービス、訪問介護、居宅介護支援等、幅広く展開。また、社員寮の運営など、企業福利厚生サービス事業を実施。
- ・昭和 55 年 7 月設立、資本金 10,350 万円、福利厚生施設運営数 390 か所、介護施設運営数 33 か所 (2013 年 4 月)、従業員数 2,213 人 (2013 年 3 月末)
- ・中国 (北京) に独資で現地法人を設立し、小規模多機能 (定員 8 人) 事業を運営している。
- ・中国 (上海) では、約 250 床の「養老院」の運営事業を受託 (最も早ければ 2013 年下半期に開業の予定)。

進出の背景、経緯

【中国(北京)】

- ・北京大学の関係者とジョイントベンチャーの立ち上げについて検討していたが、交渉が折り合わず、2011 年 5 月に独資で小規模多機能を開始することとした。
- ・情報の入手先としては、現地のコンサルタントや JETRO のレポートを利用したが、その程度で十分であった。中国の民政部に直接相談に行き、話をして資料を入手した。特段、誰かの紹介等がなくとも、問題なく手続きを進めることができた。

【中国(上海)】

- ・2012 年 8 月に合弁会社を設立した。相手先は上海でトップ 30 くらいに入るグループの企業である。日本の自動車会社のディーラーをやっている会社であり、日本のことについても理解があり、比較的親和性が高い会社であった。先方の会長と当社の社長の気も合った。
- ・海外への展開を進めている背景は、社長の意向によるところが大きい。緻密なマーケティングに基づいた結果というよりは、まずは海外で事業を展開したいという気持ちが強い。

進出先での事業の詳細 等

【中国(北京)】

- ・定員 8 人の小規模多機能である。北京では、30 床未満の施設は許認可が必要ない (ややグレーゾーンではある) ため、まずは北京でモデル事業として開始した。居室は個室ではなく、2 人部屋が 4 部屋となっている。現在は 7 人の入居者がおり、要介護 2~3 くらいで、認知症の人が半数程度を占めている。
- ・市内の比較的中心部の駅から徒歩 5 分と、立地は非常によく、建築面積は約 400 m²である。
- ・当初は、チラシの配付などで集客を試みたが、まったく上手くいかなかった。その後、中国の大手検索サイトである百度 (バイドゥ) を通じた広告を打ったところ (北京市内にお住まいの人で、養老院と検索した人を対象に広告を表示することが可能)、問い合わせが格段に増加した。本人や子供ではなく、孫世代が検索し、子供がそれを聞いて問い合わせしてきていると推察される。
- ・問い合わせがあった人のうち 23%が施設を見学を訪れ、さらに見学を訪れた人のうち 18%が入居を決定するなど、非常に高い割合で入居まで決まった。

- ・利用料金は、1か月あたり平均 8,000 元（約 128,000 円）程度であり、高い方で 1.3 万元（約 208,000 円）程度である。（※いずれも 1 元=16 円として計算）
- ・入居期間は、2 週間、1 か月といった短期の人もおり、ニーズに応じる形で様々である。
- ・事前のアンケート調査では、ご自身の入居を想定し回答して頂いたことから、支払い限度額は年金の範囲内である 1 か月あたり約 3,500 元で、1 人部屋を希望された人が多かったが、現実は大きく異なっていた。実際には、費用を負担するのは子供世代であり、子供が共同で費用を負担することから支払い限度額は想定よりも高く、さらに 2 人部屋でも十分に希望者が集まった。
- ・対象は富裕層というよりは、中間所得層の子供が共同で費用負担をしているという印象である。
- ・入居先の決定権者は家族である場合が多いが、高級なところを求めるのではなく、家庭の延長のような場所を選んでいるように思う。施設では、家族が非常に頻繁に会いに来ることが印象的である（1 日のうちに 3 人の家族が別々の時間帯に会いに来るなど）。施設の職員とも気軽におしゃべりをしていくなど、施設に来ることが 1 つの楽しみになっているような印象がある。
- ・施設の中には、デイサービス用の部屋があるが、ニーズがなかったため事業としては展開していなかった。しかしながら、日本の自動車メーカーが福祉車両のモニターを中国で展開することになり、当社がモニターとして 1 台、借りることができることになったことから、現在、送迎付きのデイサービス事業を同じ建物の中で行うことを検討している。
- ・職員は、施設長 1 名、介護職員 4 名、看護師 1 名、コック、営業担当である。介護職員・看護職員は、インターネットや職員の知り合い等を通じて現地で採用した。また週 1 回、外部の医師が来てくれる。また、日本で採用した北京の出身者の人が、責任者として現地に行っている。今後は、リハビリ職員（PT）、車のドライバーを採用できればと考えている。

【中国(上海)】

- ・上海では約 250 床の養老院事業を受託し、開業を予定している。なお、利用料金は現在検討中であるが、損益分岐点は入居率 60% 程度ではないかという印象である。入居者の想定は、要介護 1~3 程度である。
- ・中国では養老院事業は非営利法人にしか認められていないが、外資では非営利法人は設立できない。したがって、まずは合弁相手の名義で「養老機構」という非営利法人を設立し、その養老機構が養老院を開設した後、共同出資で設立した合弁会社が運営を受託するという形をとっている。建物は、合弁先が保有している元ホテルを改修したものである。
- ・施設長、マネージャークラスは、日本に来て 2~3 か月程度研修する。また、日本で採用した中国人スタッフ（1 名）が、中国に行き指導することも予定している。
- ・利用者の募集は、北京で成功したこともあり、インターネットでの募集を予定している。
- ・なお、上海は北京のルールとは異なり、50 床以上でなければ許認可を得ることができない。

進出国の制度・事業の展開に係る課題

【中国】

- ・中国は地域によってルールが異なるなど複雑な面もあるが、民政局へ行って普通に相談すれば、開業に際して大きな問題はない。
- ・許認可を得るための書類作成等は多々必要であるが、日本と比較すれば少ないので、それも大きな障害にはなっていない。
- ・中国では、デベロッパーや政府から介護事業の運営の話が持ち込まれることが多い。ただ、デベロッパーと組んで、上手く行くことはないと感じている。豪華な建物や設備を

見ると、上手く行きそうな気になってしまうが、実際にはそれだけで人が集まることはない。

今後の展開、求める支援等

- ・ 今後は、台湾、香港、シンガポール、インドネシアなどへの進出も検討中である。介護事業だけでなく、企業向けサービスの展開もあわせて検討している。
- ・ 日本政府に求めることは、現時点では、特にはない。

■ 株式会社B社

【概要】

- 進出国：中国(大連)
- 対象事業：訪問介護、老人ホーム、ヘルパー養成

海外事業等の概要

- ・国内では、訪問介護、訪問看護、デイサービス、グループホーム、居宅介護支援、有料老人ホーム、福祉用具貸与等、幅広く展開。平成10年1月設立、資本金3億4,758万円、事業所数202事業所(平成25年1月)、職員数3,693人(平成24年12月末)
- ・大連で、合弁会社を2社設立した。1社は、国営の大手造船会社の子会社が合弁先であり、訪問介護とデイサービスを開始する予定であったが、2012年10月に合弁解消をした。デイサービスのオープン前に、合弁先と意見の食い違い等が発生したため、合弁解消に至ったものであり、日本独資会社として、再スタートした。
- ・もう1社は、市政府のOBが設立した会社との合弁会社であり、貿易関係の会社である。養老院の運営を計画している。土地・建物は区のものである。(既に賃貸借契約を締結済)

進出の背景、経緯

- ・日本の事業を開始した際に支援してくれた人が大連出身であり、また、日本で雇った中国人留学生も大連出身であった。そのような縁もあり、大連で事業を行うに至った。
- ・当時、現地の施設をみた時に、これは人が生活する場所ではないと感じた。良いサービスを提供することの必要性を感じた。準備には、2007年から約3年を要している。
- ・大連は日本語学校も多くあり、日本企業が進出する環境として良いと思う。
- ・中国で福祉サービスを運営するためには、区政府の認可を受けなければいけないが、NPOでなければ認可を受けることができないと共に、NPOの代表には日本人になることはできない。したがって、合弁という選択となった。大連では「社区養老施設」の認可を受けている。
- ・社区とは、区政府の下にある自治組織であり、住民へのサービス提供を行う組織である。
- ・合弁の解消は、デイサービスのオープン準備の際に、合弁先との意見の食い違いが発生したことによる。ただし、それ以外にも、先方に福祉事業に積極的に取り組む姿勢が見られないことや、会社の社長が代わっても報告がないというような状況が以前からあり、大変苦勞したためである。

進出先での事業の詳細等

(訪問介護)

- ・2012年2月に、在宅の訪問介護(家庭サービス)を開始した。利用者は3名で、日本でいう要介護3くらいの人である。料金は、「自分でも色々できる人」、「介護が必要な人」、「認知症の人」の3段階に分けて設定している。

(デイサービス)

- ・2012年4月からデイサービスを開始しようとしたが、オープン準備の際に先方との意見の食い違いが発生したことにより、オープンは見送った。
- ・検討していたデイサービスの費用は、訪問介護のように状態で分けてはいない。基本料金+サービスに応じた追加料金がかかるような形としており、出来高方式のような料金体系としている。介護の手間がかかる人は、自動的に料金が高くなる仕組みとすることを想定していた。
- ・当社が提供を予定していたサービスは、70~80元(1,120円~1,280円)の自費で利用す

るものである。

- ・「送迎」や「車いすでの入浴」、「寝たきりの人の入浴」などのサービスは、そもそも現地ではその発想自体がないため、そういったサービスの提供による差別化を図ることができると考えていた。

(養老院)

- ・区政府の土地・建物で、130床の養老院の運営を行う予定である。役人だった人は、比較的高い補助金・年金が出るので、それを利用して、養老院を利用する。
- ・日本の特別養護老人ホームで働いた経験のあるスタッフが、現地スタッフの教育を行っている。日本社会事業大学の大学院を出た中国人スタッフもいる。
- ・中国では認知症の人は、養老院への入居ができないケースや、割り増し料金になるケースがある。全体的に認知症の人のケアの方法等の理解が進んでおらず、そこでも日本のデイサービスで得たノウハウを活用した差別化が可能ではないかと思っている。

(ヘルパー養成講座)

- ・市から、ヘルパー養成講座などの依頼も受けている。現地の人の特徴としては、口で説明している間はその内容や魅力を十分に理解してもらえないため、少しずつでも実際に現実のものを見せていくことが重要である。例えば、接遇の重要性を口で説明しても中々理解してもらえなかったが、実際にしてみせると理解してもらえたということがあった。
- ・講師は日本人と中国人の両方が実施しており、カリキュラムは日本のカリキュラムを若干修正したものである。

- ・全体として、事業の対象としては、「中間層」を想定している。
- ・現地の最低賃金は10元(160円)/時間である。訪問サービスは15元(240円)/時間で提供しており、最も低い水準で賃金を支払ったとすれば、差額は5元(80円)/時間となる。

進出国の制度・事業の展開に係る課題

- ・中国としての、国レベルの統一された制度は確立されていない。大きな単位としては、大連市の民政局が管轄しているが、区単位では各区の書記がどのような考えを持っているかで制度の運営は大きく異なる。さらに、社区への給付制度はあるが、それぞれの社区がそれを介護サービスに使用するかどうかは、社区ごとの判断に委ねられている。現地の制度では、100歳以上や80歳以上など年齢区分に応じて、日本円で月々数千円程度が支給される。
- ・現地での事業の展開にあたっては、市政府や区政府との話し合いで決まる部分が多い。ただし、役人の人事異動が4年ごとにあるため、異動があるとそれまで協議していた内容が白紙になる恐れがある。したがって、協議を開始してから遅くとも4年以内に形にする必要がある。
- ・「介護は誰でもできる」という認識もあり、マッサージ屋が介護を始めるなど、小規模な事業所も多く見られる。また、10万人以上の職員を抱える大手の鉄鋼会社が、グループの職員を対象とした病院や高齢者向けの施設を持つなど、大企業が自社の職員を対象としたサービス提供も見られる。
- ・大連の高齢化率はまだ16%程度であり、今後急激に上昇することが想定される(中国では60歳以上が高齢者とされる)。今後、参入を予定している企業は多くあると思う。
- ・政府から払い下げられた建物の中で、使途が介護に限定されているものが多くあり、上海のデベロッパーが運営できる企業を探しているというケースが多く見られる。
- ・他国からでは、アメリカ・フィリピンからの進出がある。
- ・パートナー選びは非常に重要である。合弁会社で上手くいっているところは非常に少ない。

進出の効果

- ・進出の効果としては、中国進出により、マスコミの取材を多く受けたことによる、広報宣伝効果が高かったと思う。
- ・貿易会社も設立したことから、ユニフォームを現地から調達できるようになった。
- ・この貿易会社を通じて、介護関連ではないが、日本の化粧品メーカーの製品の中国への輸出を請け負うことになるなど、ビジネスとしての波及効果は大きかった。

今後の展開、求める支援等

- ・今後は、定員 40 人程度で、デイサービスを中心として、ショートステイと訪問を組み合わせた拠点を展開していきたい。また、葬儀もできるようにしたい。
- ・また、中国進出を検討する企業に対して、コンサルティングもしていきたい。リスクも高くない。
- ・瀋陽市からは、老人ホームの運営を依頼されている。土地・建物は市のものであり、その運営のみが対象となる。定員は 1,000 人程度である。
- ・シンガポールやベトナムの病院等からも進出の打診を受けている。
- ・タイでは、市政府が高齢化について、非常に強い問題意識を持っている。また、タイでは日本人のロングステイ者のうち、高齢になって、日本に帰ることが難しい人々がおおり、そのような人々を対象とした訪問介護も参入を予定している。
- ・日本では現地の情報、税制制度など、調べるのが難しい。もっと日本で入手できるとよい。JETROでも、海外の福祉や介護のことはあまり把握されていない。BOI (The Board of Investment : 投資委員会) についての情報も現地の政府に聞いて分かるという状況であった (中国には BOI はない。タイやスリランカにはあった)。

■ 有限会社C社

【概要】

○ 進出国：韓国(ソウル) ○ 対象事業：訪問介護／訪問看護／訪問リハビリテーション

海外事業等の概要

- ・国内での事業としては、関連の社会福祉法人が、訪問介護、特別養護老人ホーム、ケアハウス、グループホーム、ショートステイ、デイサービス、小規模多機能型居宅介護事業所等を展開している。
- ・韓国では、平成24年4月に会社を登記し、同年8月に介護事業者としての指定を受け、11月からサービスの提供を開始している。対象とする事業は、日本のサービスに即して言えば、訪問介護、訪問看護、訪問リハビリテーションに該当する。
- ・韓国の介護保険制度は日本の制度を参考にして構築されており、サービスの種類は日本のものと同様である。ただし、介護保険事業は提供するサービスの一部であり、指定を受けたのは介護保険の被保険者に対応するためという意味合いが強い。
- ・韓国では介護保険制度は2008年から開始されたが、まだ高齢化は深刻な問題としては顕在化しておらず、制度のことが十分に国内で認識されている段階にはない。実際には、今後1～2年のうちに重要性が増してくるのではないかと。
- ・しかしながら、そのときには、人材の確保も難しくなることが予想される。それから進出しては遅いと感じた。訪問介護であれば、施設と比較すると準備期間も短くて済み、先行できると考えた。
- ・日本の制度として、社会福祉法人では現地法人の設立はできないため、有限会社が行っている。
- ・有限会社はもともとは障がい者雇用のために設立した会社であり、グループホームを運営していたが、効率が悪いので一度社会福祉法人に合併し、現在は社会福祉法人に不動産を賃貸する会社となっており、実態としては不動産収入のみの会社であった。
- ・韓国では、老人ホームが生活の場ではなく、収容の場となっていることが多い。自分の親を人に任せるのはおかしいという感覚がまだ残っているが、これらは日本と同様にいずれ大きく変化すると思われる。
- ・3年前に調査した際、施設はソウル周辺で90箇所（その多くが多床室）、訪問介護事業所は調査当時で全国に11,000箇所あった。今後はもっと増えていくと考えられ、それからの進出では遅いと感じる。

進出の背景、経緯

- ・最初は、たまたま韓国に旅行に行くことになり、あまり海外旅行には興味がなかったことから、「仕事のつもりで現地を見てみよう」と思い、調べ始めたことから始まった。
- ・その後何度も韓国へ足を運んだが、最初の旅行の際に知り合ったタクシーの運転手が日本語を話せる人だったため、色々と協力をして頂いた。
- ・その結果、何とか事業が展開できるのではないかと感じるようになり、進出することとした。
- ・施設ではなく訪問サービスを選択した理由は、1つは（施設を建設するには）資金調達が難しかったということがある。現地でのサービス提供の実績がなければ、融資は難しい。また、施設では差別化が難しいとも考えた。
- ・さらに、ソウルという都市は人口密度が高く、マンションの数も多いため、訪問の効率が良い都市だと感じている。日本でも目指されている「地域包括ケア」の考えを韓国で実践したいと考えている。質の高いものを提供し、モデルとすることを目指している。
- ・中国にも行くことがあるが、比べると韓国の方が日本と似ていると思う。仕事もやりやすい。

進出先での事業の詳細 等

- ・サービス提供の目的は、「亡くなるまで、在宅で生活できるようにすること」にある。日本でも韓国でも、重度の要介護者が自宅で生活するためには、介護保険の範囲内では無理であり、お金がかかる。したがって、事業の対象はある程度の富裕層となる。提供しているサービスは、介護保険制度の枠を超えて、芸術など「生きがい学習」的なサービスを含めている。
- ・スタッフは全員現地で採用した韓国人であり、コアメンバーは7名で、うち3名が看護師である。サービスを開始してから7名のスタッフのうち半分程度は入れ替わりがあったが、これは入れ替わってよかったと思っている。会社としてどう考えているかという思いを職員に明確に伝えて、それに合う職員が残っているので、上手くいっていると思っている。考えを共有することは極めて重要である。
- ・韓国では職員の確保については、あまり苦労がなかった。募集をすれば、看護師の倍率は10倍くらいあり、優秀なスタッフが集まる。募集はインターネット、ヘッドハンティングなどで行った。現地での体制は、ほとんど全部を現地のスタッフがつくりあげた。職員は20代後半から40才くらいの人が多く、やる気があり残業もする。
- ・差別化するための最終的な武器は「日本らしさ」、「おもてなし」だと思っている。これらは言っても理解されないが、利用してもらおうと確実に良さが伝わるものである。スタッフを日本の介護施設で研修させたこともあったが、知っていることばかりであり参考にならなかった。旅館などで研修した方が良いと思うようになっている。

進出国の制度・事業の展開に係る課題

- ・進出の際には、資金の調達が課題となった。日本国内の銀行は、現地に担保がなく前例もない事業には融資をしてくれない。現地の銀行からの資金調達は、実績がなければ難しいことから、早くても事業を開始した1年後でないと難しい。結局、融資は受けず、運転資金を自前で準備した。
- ・信用保証協会の保証があれば融資できるという銀行があったが、信用保証協会の保証がもらえなかった。
- ・韓国においては、福祉事業の場合、外国人では会社の設立が直ぐにはできない。外国人登録をするか、事業の確実性を証明することが必要になるが、外国人の登録をしないと事業ができず、一方、事業実績がないと外国人登録ができないため、鶏と卵の関係にある。
- ・結局は、現地の韓国人を代表に据えて、会社を設立した。
- ・「日本式」を売りにして良さを理解して欲しいが、例えばホームページや広告などを作成してみると、現地の法人との違いが分からなくなる。結局は利用してもらい良さを理解してもらおうしか手段がないが、富裕層ほど「どのような実績があるか」を求められることが多い。
- ・現地の訪問介護は、ヘルパーが事業所に登録をしておき、事業所から指示を受けて訪問するものが多い。当社でもこのような登録型のヘルパーが15~20人くらいいる。この場合、ヘルパーは複数の事業所に掛け持ちで登録をする場合があり、そうなると当社のヘルパーが他の事業所でもサービスを提供することになり、課題である。
- ・日本のようにケアマネジャーが計画を作成して、サービスを調整するということはない。

今後の展開、求める支援 等

- 他の日本の企業もいくつか事業開始にあたっての調査をしていると聞いたことがある。アメリカとカナダの会社が、フランチャイズで訪問介護を展開している。
- 事業の対象を、デイサービスやショートステイに広げることは考えている。施設を建設せずに賃貸でできる範囲を想定している。
- 中国ではデベロッパーが施設を建設して、その中にサービスを入れたいというタイプが多く、デベロッパーからの働きかけが多いように感じる。将来的には、中国への進出も視野に入れている。
- 中国での展開を考える場合は、韓国と異なり、「パートナー探し」が重要であろうと考えている。

株式会社A社

国名：中国(北京・上海)
年次：平成23年5月(現地法人設立(北京))
対象事業：小規模多機能、訪問介護、養老院

【事業概要】

- 国内では有料老人ホーム、グループホーム、デイサービス、訪問介護、居宅介護支援等、幅広く展開
- 社員寮の運営など、企業福利厚生サービスも実施している(国内)
- <北京> 2011年5月から、独資で小規模多機能(定員8人)を行っている
- <上海> 2013年下半期から、合弁会社で約250床の養老院事業を受託予定である

【背景】

- 海外への展開を進めている背景は、社長の意向によるところが大きい。まずは海外で事業を展開したいという気持ちが強い

A. 事業のポイント

【サービス提供の特徴】

- <北京>：□ 2人部屋×4部屋で定員8名の小規模多機能を運営している。北京では、30床未満の施設は許認可の対象外となる
- 現在は、7名の人が入居しており、要介護2～3程度に相当する。また、認知症の人が半数程度を占める
- 利用料金は、1か月あたり、平均8,000円(128,000円)程度。子ども世代が入居を決定し、費用も負担している。富裕層というよりは、中間所得層の複数の子供が共同で費用を負担しているという印象がある
- 検索サイト「百度(バイドゥ)」を通じたインターネット広告の効果が大きく、入居者を確保することができた
- 今後、日本の自動車メーカーから福祉車両のモニター利用をさせてもらい、送迎付きのデイサービス事業を計画中
- <上海>：□ 約250床の養老院事業を受託し、開業予定である。中国では養老院事業は非営利法人にしか認められていないが、外資では非営利法人は設立できない。したがって、まずは合弁相手の名義で「養老機構」という非営利法人を設立し、その養老機構が養老院を開設した後、共同出資で設立した合弁会社が運営を受託するという形をとっている
- 上海では、北京と異なり、50床以上でなければ許認可を得ることができない

【現地スタッフ】

- <北京> □ 施設長1名、介護職員4名、看護師1名、コック、営業担当で、現地採用した。週1回、外部の医師が来てくれる。現地オフィスの責任者としては、日本で採用した1名が、現地に行っている。今後は、リハビリ職員(PT)、車のドライバーを採用できればと考えている
- <上海> □ マネージャークラスの職員は日本で、2～3か月程度研修する。また、日本で採用した中国人スタッフ(1名)が、中国に行って指導することも予定している

B. 現地の特徴・進出の効果、進出の際の課題など

- 中国は地域によってルールが異なるなど複雑な面もあるが、民政局へ行って普通に相談すれば、開業に際して大きな問題はない
- 台湾、香港、シンガポール、インドネシアなどへの進出も検討中である

株式会社A社の現地の風景



株式会社B社

国名：中国(大連市)
年次：平成24年2月(サービス提供開始)
対象事業：訪問介護／ヘルパー養成／養老院(計画中)

【事業概要】

- B社は、国内では、訪問介護、訪問看護、デイサービス、グループホーム、居宅介護支援、有料老人ホーム、福祉用具貸与等、幅広く展開(平成10年設立、資本金約3億5,000万円、事業所数約200事業所、職員数約3,700人)
- 大連市においては、訪問介護、ヘルパー養成を展開。養老院(老人ホーム)の運営も計画中
- 中国では、大連市に合弁会社を2社設立(1社は国営の大手造船会社の子会社、もう1社は区政府のOBが設立した会社)
- ただし、国営の大手造船会社との合弁会社は、デイサービスのオープンに向けての準備中に意見の食い違いが生じ、合弁を解消した

【背景】

- 日本での事業を支援してくれた人が大連出身であり、また、日本で雇用した中国人留学生も大連出身だったという縁があり、進出を検討した
- 中国で福祉サービスを運営するためには、区政府の認可を受けなければいけないが、NPOでなければ認可を受けることができないと共に、NPOの代表には日本人がなることはできない。したがって、合弁という選択となった。大連市では「市区養老施設」の認可を受けている

A. 事業のポイント

【サービス提供の特徴】

- 事業の対象を、いわゆる「富裕層」に設定するのではなく、「中間層」としている(訪問介護の料金は15元/時間程度)
- デイサービスでは現地にはない「送迎」や「寝たきりの人の入浴」などのサービスを展開すると共に、現地において理解やノウハウの蓄積が不十分な「認知症」の人を対象としたサービスを展開するなど、現地企業のサービスとの差別化を図っていきたいと考えている
- 将来的には、デイサービスを中心に、ショートステイ、ヘルパーを組み合わせた施設や、さらに、「葬儀」までできるように考えている

【現地スタッフ】

- 日本の大学院を卒業した中国人スタッフや、日本の特別養護老人ホームで経験を積んだ中国人スタッフが現地スタッフの教育を担当
- 市からヘルパー養成講座の依頼も受けているが、中国では、「接遇」の必要性などは口頭の説明ではあまり理解されないが、実際に見せることで理解が進むことがある

B. 現地の特徴・進出の効果、進出の際の課題など

- 介護は、大きな単位では大連市では民政局が管轄しているが、各区の書記がどのような考えを持っているかで制度の運営は大きく異なる。さらに、市区(政府が設置したサービス提供の単位となるコミュニティ)への給付制度はあるが、それを介護サービスに使用するかどうかは、市区ごとの判断に委ねられている
- 現地での事業の展開にあたっては、市政府や区政府との話し合いが重要であるが、人事異動が4年ごとであり、異動があるとそれまで協議していた内容が白紙になる恐れがある
- 政府から払い下げられた建物の中で、使途が介護に限定されているものも多くあり、上海のデベロッパーが運営できる企業を探しているというパターンが多くみられる
- 合弁企業の設立には、パートナー選びが重要であるが、上手くいった例は少数と思われ
- 国内で介護・福祉等に焦点を当てた現地の制度、税制等を調べる情報基盤が必要

有限会社C社

国名：韓国(ソウル)
年次：平成24年11月(サービスの提供開始)
対象事業：訪問介護／訪問看護／訪問リハビリテーション

【事業概要】

- 社会福祉法人の関連法人である有限会社C社では、100%子会社として現地法人を設立(平成24年4月設立)
- 社会福祉法人は、国内では、訪問介護・特別養護老人ホーム・ケアハウス・グループホーム・ショートステイ・小規模多機能などを展開
- 韓国では、訪問介護、訪問看護、訪問リハビリテーションを展開

【背景】

- 社長が韓国を旅行した際、ついでに現地を調査したことがきっかけで、詳細調査を開始。事業を展開できる可能性が高いと判断し進出を決意
- ①資金調達に課題があり、施設は困難、②施設では現地企業との差別化が困難、③ソウルは人口密度が高く、マンシジョンが多いため効率の良い訪問が可能、などの観点から、まずは訪問サービスの展開を選択

A. 事業のポイント

【サービス提供の特徴】

- サービス提供の目的を、「亡くなるまで、在宅で生活できるようにすること」とし、絵画やワイン体験など「生きがい学習」も含めた介護保険外のサービスも組み合わせ提供(※比較的、富裕層が対象)
- 「日本らしさ」や「おもてなし」のころを武器に、現地の事業所との差別化を図る
- 将来的には、デイサービスやショートステイなどへの進出も視野に入れていく(※施設建設がなく、賃貸での展開が可能な範囲を想定)

【現地スタッフ】

- スタッフは全員が現地で採用した韓国人であり、コアメンバーは7名(うち3名が看護師)
- 看護師の募集には応募が多く、比較的優秀な人材の確保が可能。現地での体制は、ほとんど全て現地のスタッフがつくり上げる
- 会社とスタッフの意識の共有が実現されれば、現場スタッフが中心となった体制づくりも十分に可能

B. 現地の特徴・進出の際の課題など

- 韓国では2008年から介護保険制度が開始されているが、日本の制度を参考としているため、比較的馴染みやすい
- 現状では高齢化が深刻な段階にない、介護保険制度の認知度自体がまだ低い。ここ1～2年程度で現地企業のサービス展開が劇的に進み、以降の参入が困難になる可能性あり
- 現地での事業の実績がないため、現地・国内共に銀行からの資金調達が事実上できない
- 福祉事業の場合、外国人では会社の設立が直ぐにはできない。外国人登録や事業の確実性の証明などが必要

＜ご自宅でのワイン体験の様子＞



第3章 業界団体ヒアリング調査等の結果

1. 業界団体ヒアリングメモ（個票）

まず、ここでは、業界団体にヒアリングを行った結果を個別に整理し、報告する。

■ A 団体（介護サービス・住宅・福祉用具等関連）

海外展開についての状況認識

- 日本では介護は準市場（⇔自由市場）として、2000年の介護保険制度導入までは措置費（税）の枠内で、介護保険制度施行以降も介護給付費の枠内で、給付対象となる福祉用具の給付を行ってきた。2000年の介護保険制度の導入により市場が急速に拡大してきている。元々市場規模も小さく、競争環境も厳しくなかったため、業界全体として中小零細企業が多く、資本力の面から拡大には限界がある。国内で精一杯というのが本音ではないか。
- 一部では、車椅子メーカーの大手（他業種と比べれば大きな規模ではないことに留意）が中国展開を行っているが、輸出目的ではなく、日本国内向けに販売する製品の生産における低コスト化を狙っての生産展開である。
- ベッドメーカーもあるが、介護用ベッドは原則として国内生産拡充で賄っているレベルであり、海外展開についてのインセンティブは、医療用が主流で、介護用はそれほどないのではないか。
ベッドメーカーの場合、基本的には、市場規模及び市場の確実性からいっても、医療（病院）→介護施設→在宅介護という順番で参入を検討することとなるのではないか。
- 2025年以降、日本の高齢化がピークを迎えて高齢者人口が下がっていくことが分かっている。ベッドメーカー、車椅子メーカーは、介護保険制度の施行以来、そのピークに合わせて生産能力の拡大を図ったが、国内市場がピークに達しておらず生産余力がある状況であり、海外輸出用の生産も国内拠点で賄っているのが現状である。したがって国内生産が中心となっており、海外生産はそれほど進んでいないということだろう。
- 海外展開においては、中国、台湾、韓国を中心にアジアの高齢化マーケットは今後の成長可能性は期待できると捉えられている。日本の高齢化率は25%程度、香港、台湾、シンガポールでは10~12%であり日本の半分程度だが今後の20年くらいで市場となる。一方、中国の高齢化率は8%程度であるが、60歳以上の人口規模で見れば1.6億人もいる。
- ただし市場としてみたらどうかについては疑問である。即ち、高齢者数で見れば市場は大きいですが、その中で介護を受けられる富裕層は限られる。唯一、有料老人ホームは中国の上海などの経済特区において、富裕層向けに市場が成立しているが、富裕層への期待と、今後の中国の制度がどうなるかの不安の中で、今は様子を見ながら進出している状況であろう。
- 各国とも社会保障の制度整備が不十分である。介護保険制度の創設に期待して韓国に進出したが、数年で撤退した福祉用具メーカーもある。これは、社会保障制度そのものの整備が不十分ということに加えて、国内企業保護を優先した閉鎖的な市場に要因があったといわれる。
- あるおむつメーカーは、東南アジアに積極的に参入しているが、まだ、赤ちゃん用の

紙おむつや女性用の生理用品などが主流であり、高齢化マーケットへの参入は今後の話である。

- ・ 介護保険制度のみならず、商習慣、特許の問題、許認可の問題、税制など、様々なルールが各国で異なる。日本のシステムをそのまま展開しても馴染まず、ノウハウを取られて終わりとなりかねない。
- ・ 総じて、海外には関心を持っていると思う。国の新成長戦略の中で医療・介護も位置づけられている。しかし頭では分かっているも・・・という状況にある。
- ・ 介護市場は、自由市場ではない。各国の制度にどのように組み込まれるかで市場が決まる。そこには社会保障制度が絡んでおり、各国の制度がみえてこない、中小零細企業は冒険できないであろう。
- ・ 欧米は制度が確立されている。しかし既に一定のシェアを有する主要なプレイヤーがいる状況であり、日系企業が入る余地が小さい。
- ・ 医療分野、特に医療機器はグローバルスタンダード化が進んでいるし、現地仕様での対応で何とかなるものであるが、介護は国・地域によって事情が異なる。アジアでもインドネシアやシンガポールは多民族国家であるため、そこに難しさがあるし、介護は食事を初めとした生活習慣が全て関連してくるため、それに根付いたサービスが求められる。例えば、宗教により食事の制約があることに精通していなければならないし、欧米の介護サービスを日本に持ってきて、椅子・テーブルの文化とたたみ文化とで違いがあり、うまくいかなかったりする。
- ・ 海外展開に向けては、諸外国の状況把握が必要である。話を聞きたい、教育・研修を受けたいと思っても、どこに相談すれば良いかも分からない状況であり、そのルートを確立することが大切だと思う。「海外展開をするため」の前に、「海外展開を検討するため」に必要な情報ルートの確保が必要だろう。「知る人ぞ知る」の状況ではなく、民間企業が広く情報にリーチできるようにしなければならない。大使館交流があるので、国同士では情報交換があるが、今は「官」止まりであり、他には商社が情報収集を行っているが、彼らは自らのビジネスを目的としている。
- ・ 進出する場合、各国のルールの壁をどう乗り越えて行くか。日本のケアマネジャーの仕組みや要介護認定の仕組みなどは海外に展開可能かもしれない。介護レベルの認定は各国異なるため、国際標準化の可能性もある。一方で、各国制度の問題へ対応していくことが必要になるであろう。
- ・ これには時間とコストがかかる。中小零細企業には厳しいであろう。

■ B 団体（介護サービス関連）

（団体の特徴）

- ・ 協会は正会員 151 社であり、法人数では業界全体の数%に過ぎないが、大手企業の大多数が加盟しており指定事業所数 20,000 に及ぶ。
- ・ 当協会は、元々介護事業者の品質基準である「シルバーマーク」ができたときに、その取得事業者が中心になってできた協会であるが、介護保険制度が始まってからは、介護保険の指定基準を満たせば事業開始が可能のためにシルバーマーク基準の意識は薄くなって来ている。

海外展開についての状況認識

- ・ 海外展開の意識は、ごく一部に限られる。業界全体としても国内優先の意識が強く、海外展開への関心は低い。大手企業のように資金力がなければ海外展開はできないし、中小規模の事業者は考えもしていないのではないかと。
- ・ 国内もそうであるが、海外に展開する際には、介護人材の問題が出てくるだろう。日本のサービス品質を海外で実現できるかどうか。
- ・ 仮に、シルバーマーク的な考えを海外に対する日本品質の保証のシンボルとして生き返らせることができれば、少しは有効かもしれない。
- ・ 現状では海外展開については、民間企業がどうにかするステージではなく、例えば国家間の提携などを通して土台を作ることが必要ではないかと。

■ C 団体(介護サービス関連)

海外展開についての状況認識

- 介護事業者にとって、海外展開は時期尚早であろう。海外へ展開する前に、まずは国内の介護サービスを充足させることが先決ではないか。
- 海外に出て行くよりも、海外から介護人材を引っ張ってくるほうが、優先度が高いと考える。もしくは日本の高齢者を海外に連れて行き、安価なサービスを提供するのであれば、まだ可能性があるかもしれない。
- 事業者は海外に出て行くつもりはなく、むしろ国内の介護報酬をどう引き上げるかのほうに関心があるのではないか。
- それなら日本人を海外に連れて行ってはどうかと考えたが、日本人は自分の土地・家という意識が強く、そのような発想は日本人にはなかった。
- また、海外に行ったとしても、安価な介護サービスを受けることはできても、医療にお金がかかる制度上の問題もあり、医療が必要になったら日本に帰国しなければならない事情もあった。
- 国内もそうであるが、不動産事業者と介護事業者、さらには食事の提供者が一体となって海外に出て行くスキームが必要ではないか。国内の有力企業ではそのようなスキームが意識されている。
- 海外に出るためにも、介護事業者は組織を整備し、経営能力を高めなければならず、本団体はそれを支援したいと考えている。

■ D 団体（福祉用具関連）

（団体の特徴）

- ・ D 団体は任意団体であり、福祉用具の製造業を中心に一部の流通業者が会員となっている。正会員は 84 社であり、全体で 1,000～1,500 社ある中で比率を見れば大きな団体ではないが、大手企業はほとんど加入している。

海外展開についての状況認識

- ・ 海外への輸出入は全体の 2.5%程度、多い年で 10%程度となっているが、日本国内で販売するものを海外で生産しているだけであり、あるとすれば工場を基点として現地にテスト的に販売しているだけの状況である。ベッドメーカー、車椅子メーカーで上海などに展開している企業はあるが、日本国内での販売が中心である。
- ・ フィリピン、インドネシア、タイ、ベトナムなどに工場を持ち始めている企業もあるが、現地では福祉用具を使用するレベルにまで民度が高まっておらず、やはり生産拠点としての位置づけである。
- ・ 海外販売に向けては、日本製品の品質の良さは理解されても価格の問題がある。特に東南アジアの現地では製品の質より価格優先で製品が購入されているのが現状である。
- ・ 中国では売掛金の回収の問題もある。中国では現金取引又は代金先払いが商慣習となっており、日本や欧米のような信用取引が難しい。中国では輸送上の問題もある。製品の輸送中に多くの製品が壊れたりするので、納品時に全品検査が必要であり、検査体制の構築が求められる。また、車いす等は都市部ではインフラが整って来ているため使用可能であるが、都市部以外ではインフラが整っていないところが多く、車椅子に乗れないといった状況もある。
- ・ 中国では、富裕層に向けて福祉用具を販売すれば良いのではないかという意見があるが富裕層は要介護状況になる前に（医療的な）治療により要介護状況になりにくいのではないか。中国では、例えば介護施設が建設される場合に、通常は建物ができた後、設備、福祉用具を別発注するケースが多いと思われるが、日本からその方面に進出するとすれば、「建物」だけでなく「設備」「福祉用具」「人材育成・指導」をパッケージで提供することが福祉用具の拡販につながるのではないか。
- ・ 海外展開は本来やらなければならないことであるが、事業者は、意識はあってもまだまだ実際には海外を向いていない。ドバイでの医療福祉関連見本市 ARAB HEALTH 2012 では 3000 社を超える出展の中、医療機器メーカーの出展数は、韓国 150 社、ドイツ 414 社、中国 308 社であるのに対して、日本は 26 社しか出展していない。中でも福祉関連は 1 社程度であった。
- ・ 海外展開に向けて、今民間企業を支援すべきことは、インフラ調査となるのではないか。
- ・ 韓国の介護保険制度では中重度以上の要介護者しか対象とならないため、市場は日本の 1/10 しかないといわれており、市場性としてみれば中国、これからはインドネシアあたりが想定されるが、いずれも輸出するためのインフラ整備が前提となるだろう。
- ・ なお、日本での 2000 年の介護保険制度導入により、福祉用具はレンタルとなり、その後で市場の成長が鈍化した。韓国では福祉用具を購入する形で始めて 3 年で破綻、その後にレンタルに切り替えている。
- ・ 福祉用具産業はそもそも多品種少量生産であり、従って 9 割以上が中小企業を支えて

いる。そのため、必要な支援策としては、今後国際的な展開をするための、対輸出国の制度、商慣習等の情報や商品を安心して売ることができる流通網の整備、貿易実務を身に付けた人材育成等が必要になると考える。日本は福祉用具の規制がなく、医療と福祉は分かれているが、他国は全て福祉用具の販売についてはまず医療用具としての認可が必要となる。そのため、日本では福祉用具は医療認可が不要である旨の理解を得るのに個々の企業の努力が必要になっている。そのうえで、福祉用具の安全性等を担保する安全基準をクリアする必要がある。その安全基準としては、ISO等の国際基準に準じて各国規格を設けている国が多い。しかし、ISO規格の元である欧米の規格は、体格の大きい人向けのものが多いため、日本を含めたアジアを中心とする体格の小さい人向けの規格がないと重量や大きさの点で使い勝手の悪い福祉用具となってしまう。このため、当協会では日本のJIS規格を国際規格化するように、日本、中国、韓国を中心に新たな国際規格化を進めている最中である。

■ E 団体（入居関連）

（団体の特徴）

- ・ 協会会員は 300 社に加え、賛助会員が 15 社程度であり、300 社で高齢者住宅 10 万戸の約 30%を占める。

海外展開についての状況認識

- ・ 当協会は日本国内の制度に基づく高齢者の権利保護などを主な目的として活動しており、制度の異なる海外はオフィシャルには業務範囲外となる。会員企業等における海外展開状況については把握しきれていない。会員企業等における海外展開意向についても不明である。
- ・ 日本では介護保険制度によって利用者の負担を軽減することが可能であるが、諸外国には介護保険制度がなく、利用者に相応の負担が必要となるため、富裕層をターゲットとすることになる。
- ・ そもそも、国内ではこれから団塊の世代が高齢化し、今後 10～15 年は市場が伸びていくだろう。海外よりもまず国内ではないか。
- ・ 日本の現場職員は優秀である。気遣いやサービスが行き届いているが、海外となるとそうはいかないだろう。

国内高齢者住宅についての見解

- ・ 「建物」「介護サービス」「共益部門」それぞれにおいて収益が見込めることが必要である。介護保険による介護報酬を過大に見て、家賃を下げてでも収益が成立するという考え方は危険である。
- ・ 入居者から、入居時に一時金を徴収する制度は、特に初期償却は不明瞭と感じる。先のことは分からないにも関わらず、何故先の分まで支払が必要なのか。毎月の賃料で徴収すべきである。要介護者にも住宅を移動する自由が必要である。一時金を取る有料老人ホームにはそれがなく、一度入居したらそこで生涯を終えることが前提となっている。
- ・ 現在は特定施設も含めた高齢者の住まいは供給不足であり、その受け皿としてサービス付高齢者向け住宅が存在している。全体として、+50 万戸くらい必要ではないか。
- ・ サービス付高齢者向け住宅は現在 10 万戸程度であるが、近いうちに 20 万戸程度まで増加する見込みである。そうなれば本当の意味で高齢者の住まいの「市場」が出来る可能性がある。良質なサービスを提供する事業者だけが存続する良い競争が生まれるのではないか。
- ・ 現在、高齢者住宅の住居面積については、高齢者住宅の 70%が 25 m²以下であり、18 m²強（風呂が共同）のタイプが増えてきている。そうすると「住宅」とは言えなく「施設」となってしまう懸念がある。サービス付高齢者住宅は考え方として、「賃貸住宅」であって欲しいと願っている。
- ・ その背景には高齢者にとって自由が保障された住宅の供給不足がある。事業者側には、建てれば需要があるので何とかするのではという発想があり、利用者側には、家族の意思（心配もある）が中心で本人の思い（もしくは権利）が無視されている現状がある。家族は自分が居住するわけではないので、利便性等を考えず、とにかく当人を入居させることがゴールになってしまっている。
- ・ 介護事業者の経営者は、現場を知らないことが多く現場を知らなければ「人が足りな

い、大変だ」という要請に根拠がわからず応じざるを得ない。介護の現場は職員が多ければいいというものではない。現場に入居の権限まで渡してしまうと、介護度の低い人ばかりが入居する（=手間がかからない）、車いすが多い（=安全重視で自立を支援しない）という結果に至る恐れもある。

■ F 団体 （入居関連）

（団体の特徴）

- ・ 全国に 7,000 の施設があるが、会員企業の有する施設が 700 程度である。介護保険制度が始まった当初は全体で 300 施設のうち、200 施設が会員であった。そのカバー率は高くはないが、歴史ある企業や多店展開型の事業者が加盟している。

海外展開についての状況認識

- ・ 昭和の終わりから平成 7～8 年ごろは海外交流が盛んであった。介護事業の創成期であり、民間事業者が参入を始めた時期であり、欧米を中心に視察旅行などが行われていた。ただし、主として欧米からのノウハウ吸収が目的であり、日本からの海外展開を企図したものではなかった。
- ・ その後平成 15 年ごろから、中国、台湾、韓国、その他アジアが日本の介護を学ぶという形の交流が増えてきた。平成 12 年からの日本での介護保険制度導入の影響が大きい。
- ・ 日本から海外へ展開というところでは、一部の企業が直近でようやく進出段階に入ったタイミングである。この段階まで来ると、協会に相談に来ることはなく、協会としても仲介等を組織として行っているわけではないため、協会として状況を把握することは難しい。
- ・ 会員の中で海外に展開しているところは数社しかない。検討しているところも 10 社程度といったイメージではないか。
- ・ 海外展開をしている=成功ではない。そもそも国内でしっかりと対応するべきという意識が強いのが現状である。
- ・ 日本の介護は欧州型である。即ち、公的支援の側面が強く、海外展開に向けてはどのような制度が整備されているかを気にしている。米国のようにビジネスの側面が強くないため、そもそも汎用性を持って海外に展開できる介護サービスの構造にはなっていないのではないか。
- ・ 韓国は介護保険制度の開始前後には話を良く聞いたが、思ったほど日本企業が進出していないという印象である。
- ・ 台湾も話には出てくるが、進出していない状況ではないか。
- ・ 中国は不動産事業の側面と介護サービス事業の側面があるが、後者の進出が多いようである。

2. 業界としてみた海外進出に対する認識

1. で報告した関連業界団体へのヒアリングを通して、業界としてみた海外進出に対する認識について整理を行った。

(1) 介護業界における海外との関わり

「海外交流」という視点で捉えれば、日本における介護事業の導入期においては欧米の介護事業者と交流があった。現在はアジア諸国が介護事業の導入期であり、日本から学ぶための交流がなされている状況にある。交流はあっても事業者の海外進出はほとんど見られなかったが、近年ようやく進出段階に入り始めたタイミングである。

- ・ 昭和の終わりから平成 7～8 年ごろは海外交流が盛んであった。介護事業の創成期であり、民間事業者が参入を始めた時期であり、欧米を中心に視察旅行などが行われていた。ただし、主として欧米からのノウハウ吸収が目的であり、日本からの海外展開を企図したものではなかった。その後平成 15 年ごろから、中国、台湾、韓国、その他アジアが日本の介護を学ぶという形の交流が増えてきた。日本から海外へ展開というところでは、一部の企業が直近でようやく進出段階に入ったタイミングである。
(F 団体・入居関連)

(2) 海外進出に対する意識

業界全体としてみれば、海外進出に対する意識はありながらも、国内優先の意識が強い。

- ・ 海外には関心を持っていると思う。国の新成長戦略の中にも医療・介護が位置付けられている。しかし頭では分かっているが…という状況である。
(A 団体、介護サービス・住宅・福祉用具等関連)
- ・ 海外展開は必要と思うが、事業者はまだ海外を向いていない。ドバイでの医療福祉関連見本市 ARAB HEALTH 2012 では、3,000 社を超える出展の中、日本は 26 社しか出展していない。中でも福祉関連は 1 社程度であった。
(D 団体、福祉用具関連)
- ・ 日本では介護は準市場(⇔自由市場)として、2000 年の介護保険制度導入までは措置費(税)の枠内で、介護保険制度施行以降も介護給付費の枠内で、給付対象となる福祉用具の給付を行ってきた。2000 年の介護保険制度の導入により市場が急速に拡大してきている。元々市場規模も小さく、競争環境も厳しくなかったため、業界全体として中小零細企業が多く、資本力の面から拡大には限界がある。国内で精一杯というのが本音ではないか。
(A 団体、介護サービス・住宅・福祉用具等関連)
- ・ 国内ではこれから団塊の世代が高齢化し、今後 10～15 年は、市場が伸びていくだろう。海外よりもまず国内ではないか。
(E 団体、入居関連)
- ・ 海外展開は時期尚早であろう。海外へ展開する前に、まずは国内の介護サービスを充足することが先決ではないか。
(C 団体、介護サービス関連)
- ・ 資金力のある大手企業でなければ、海外進出は考えもしていないだろう。
(B 団体、介護サービス関連)
- ・ 福祉用具では、日本国内で販売するものを海外で生産しているだけであり、ある

とすれば工場を基点として現地にテスト的に販売しているだけの状況である。ベッドメーカー、車椅子メーカーで上海などに展開している企業はあるが、日本国内での販売が中心である。

(D団体、福祉用具関連)

- ・ 市場としてみたらどうかについては疑問である。即ち、高齢者数で見れば市場は大きい、その中で介護を受けられる富裕層は限られる。唯一、有料老人ホームは中国の上海などの経済特区において、富裕層向けに市場が成立しているが、富裕層への期待と、今後の中国の制度がどうなるかの不安の中で、今は様子を見ながら進出している状況であろう。

(A団体、介護サービス・住宅・福祉用具等関連)

(3) 海外進出についての課題認識

事業・サービスのシステム化や共通化による汎用的な展開が難しい介護サービスにおいては、諸外国の社会保障制度等に合わせた事業展開が望まれる一方で、その制度が未発展であることが海外進出の弊害になっている状況が伺える。

- ・ 中国では、富裕層に向けて福祉用具を販売すれば良いのではないかという意見があるが富裕層は要介護状況になる前に（医療的な）治療により要介護状況になりにくいのではないか。

(D団体、福祉用具関連)

- ・ フィリピン、インドネシア、タイ、ベトナムなどに工場を持ち始めている企業もあるが、現地では福祉用具を使用するレベルにまで民度が高まっておらず、やはり生産拠点としての位置づけである。

(D団体・福祉用具関連)

- ・ 介護保険制度のみならず、商習慣、特許の問題、許認可の問題、税制など、様々なルールが各国で異なる。日本のシステムをそのまま展開しても馴染まず、ノウハウを取られて終わりとなりかねない。

(A団体、介護サービス・住宅・福祉用具等関連)

- ・ 各国の制度やルールの問題にどのように対応していくか。例えば介護レベルの認定だけでも各国で基準が異なる。国際標準化できるところは進めつつ、同時に現地の制度に対応していくことが求められる。これには時間とコストがかかるため、中小零細企業には厳しい側面もある。

(A団体、介護サービス・住宅・福祉用具等関連)

- ・ 介護市場は、自由市場ではない。各国の制度にどう組み込まれるかで市場が決まる。そこには社会保障制度が絡んでおり、各国の制度がみえてこない、中小零細企業は冒険できないであろう。

(A団体、介護サービス・住宅・福祉用具等関連)

- ・ 医療とは異なり、介護は国・地域事情の要素が強く、共通化が難しい。現地の生活習慣全てが関連してくるため、それに根付いたサービスが求められる。

(A団体、介護サービス・住宅・福祉用具等関連)

- ・ 人材の問題もある。日本のサービス品質を海外で実現できるかどうか。仮に、シルバーマーク的な考えを海外に対する日本品質の保証のシンボルとして生き返らせることができれば、少しは有効かもしれない。

(B団体、介護サービス関連)

- ・ 国内もそうであるが、不動産事業者と介護事業者、さらには食事等の提供者が一体となって海外に出て行くスキームが必要ではないか。国内の有力企業ではその

ようなスキームが意識されている。
(C団体、介護サービス関連)

(4) 求める支援策

海外進出を検討するに足る情報がないことが問題視されており、諸外国の制度や商習慣等について、その情報を入手するルートを望む声がある。

- ・ 諸外国の状況把握が必要である。「知る人ぞ知る」の状況ではなく、民間企業が広く情報にリーチできるような体制が必要である。
(A団体、介護サービス・住宅・福祉用具等関連)
- ・ 話を聞きたい、教育・研修を受けたいと思ったときに、相談できるルート確立が必要である。「海外展開をするため」の前に、「海外展開を検討するため」に必要な情報ルートの確保が必要だろう。
(A団体、介護サービス・住宅・福祉用具等関連)
- ・ 民間企業の海外進出において支援すべきことは、インフラ調査ではないか。
(D団体、福祉用具関連)
- ・ 中小企業に対して、対輸出国の制度、商慣習等の情報、流通網の整備、貿易実務を身に付けた人材育成等が必要になると考える。
(D団体、福祉用具関連)

3. アンケート調査

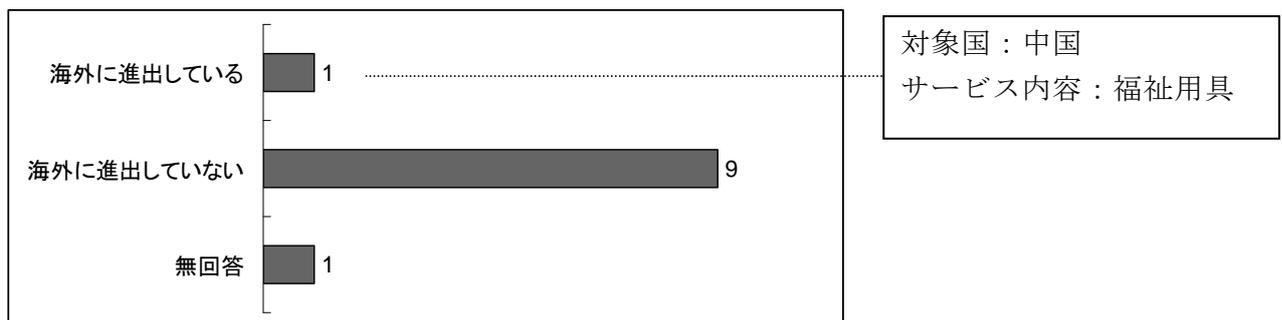
(1) アンケート調査の概要

C団体所属の事業者に対して、海外進出状況についての簡易アンケート調査を行った。実施日は平成25年3月であり、11社から回答が得られた。

(2) 海外進出の状況

会員11社のうち、海外に進出している企業は、中国に福祉用具の分野で進出している1社のみであった。

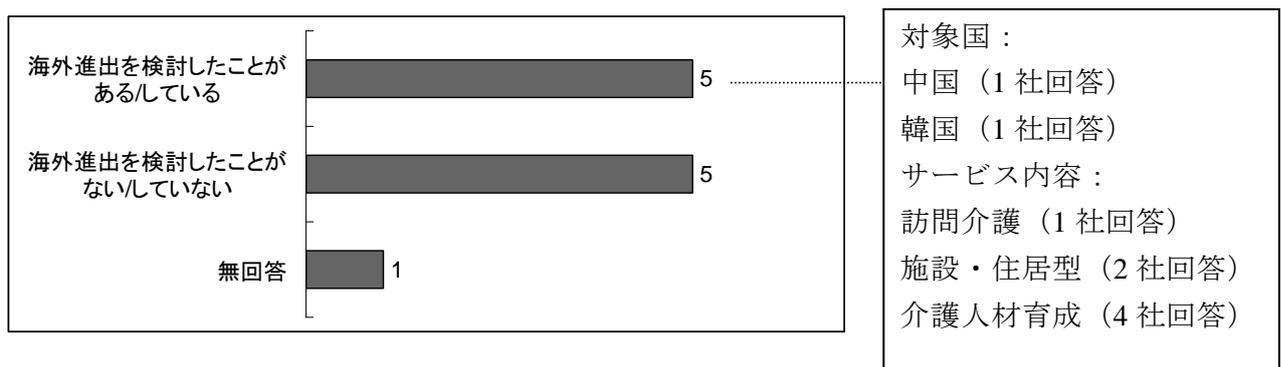
図表 1-1 会員企業の海外進出状況（社数）



(3) 海外進出の検討状況

海外進出を検討している、または過去に検討を行ったことがある企業は5社あり、対象国は中国（1社回答）と韓国（1社回答）であった。検討中または過去に検討を行ったことがあるサービス内容は、訪問介護（1社回答）、施設・住居型（2社回答）、介護人材育成（4社回答）であった。

図表 3-1 海外進出の検討状況（社数）



(4) 海外進出を検討するとしたら、懸念される点

海外進出を検討する場合に懸念される点については、以下の回答が得られた。

- ・法制度や法的対応（2社回答）
- ・政治情勢（1社回答）
- ・人材採用と労働基準法等の労務対応（1社回答）
- ・文化の違い（1社回答）

(5) 海外進出において、国として整備すべき環境等についての要望

国として整備すべき環境等についての要望は、経費面等の支援が挙げられた。

- ・経費面等の支援

第4章 まとめ

ここでは、以上の調査結果をとりまとめた。

1. 進出の動向：国・分野等

(進出国)

- ・海外への進出企業として、現段階で確認できたところは、7社であった。進出国別にみると、中国が6社、韓国が1社、タイが1社と、多くはなかった。
- ・ただし、進出計画中といった企業は、特に中国を中心にまとまった件数みられた。プレスリリース等から把握できただけでも5社程度はあり、また、本事業でアンケートを行った対象先の11社のうち、検討したことがある事業者が5社と、なんらか海外進出について関心がある事業者は相当程度あるとみられる。

(進出分野・規模)

- ・進出分野については、養老施設・老人ホーム等の入居系の施設サービス（住まいの提供を中心とした小規模多機能を含む）が3社、訪問介護が3社、福祉用具の販売が2社、人材教育が1社、システム関連が1社と、様々である。
- ・比較的規模の大きい老人ホームタイプでは入居者の確保が課題であるようだ。
- ・中国で運営されている小規模多機能型（現在は住まいの提供が中心）では定員8名のうち入居者が7名と、入居者が確保できていた。
- ・訪問介護等の在宅サービスのほうが大きな元手、土地や建物といった基盤がなくても始めやすいということで取り組みやすい面がある。とはいえ、現時点で、事業を開始している事業者でも、現在の利用者は数人程度の規模であり、ニーズ把握のためにパイロット的に行っているといったところである。
- ・福祉用具に関しては、中国をはじめ、アジア諸国に工場を持つ企業もあるが、生産拠点としての位置づけであり、基本的には現地での販売は行っていない。一部、工場を基点として現地にテスト的に販売しているケースがあるもよう。
- ・人材教育に関しては、比較的多くの事業者が関心を示しているが、実施に実施しているのは1社で、中国で、ある市からの依頼を受け実施していた。

(介護サービス以外の事業展開の有無)

- ・海外に事業展開している場合は、介護分野以外の事業もあわせて展開しているところもあった。

2. 進出の背景、経緯

(業界としての見方、進出の動機)

- ・業界団体等の見方としては、現状、多くの事業者が国内の市場優先という見方が強かった。また、わが国の事業者は中小零細の事業者が多く国内で精一杯、また、経営手法も確立していないため海外で通用しないのではないかと、という意見もあった。
- ・そのような中、進出している事業者は、社長がお世話になった人の地域で事業をしたい、現地を見てここで事業がしたい、といったなんらかの思いを持っている場合があるようだ。

- ・比較的規模の大きい老人ホームタイプについては、相手側のデベロッパー（開発業者）から声がかかることが多いようだ。

（進出先の市場に対する評価）

- ・中国については、高齢化率はまだ高くはないものの、人数ベースでは圧倒的に多い。ただし、一部の業界団体関係者や進出を検討している事業者等は、介護サービスの市場としてはまだ成熟はしておらず、これからであるという見方をしている。参入しようとした場合は、規制も多く、かつ担当者ベースの判断で決まるようにみえることも多く、非常に分かりにくいとみている事業者が多かった。ただ、規制が多いのは日本も同様であり、民政部に相談しながら進めると、そう難しいことではない、という指摘もあった。
- ・韓国については、日本同様、介護保険制度もあり、中国に比べると分かりやすく、比較的参入しやすいという声があった。ただし、韓国は市場規模の面では、そう大きくはない。

（進出にあたっての情報収集）

- ・中国では、現地の情報収集が難しいという意見があった。進出先の現地コンサルタントやJETROの情報が利用されていた。

3. 具体的な進出先（中国・韓国）での事業の詳細・課題

ここでは、中国・韓国に既に進出している3企業に対するインタビューからその事業の詳細をまとめた。

（進出形態）

- ・中国では、福祉事業はNPOでないといけないこともあり、合弁会社を設立し、合弁先が施設を保有した上で、合弁会社がサービス提供部分を受託する方法をとるケースが多い。
- ・ただし、中国では小規模多機能など、規制外の事業を独資で行っている場合もあった。
- ・検討中の企業も含め、中国進出においては、「パートナー」の存在が重要であるという意見が大多数だった。
- ・韓国進出については進出済みが確認できた一社は独資で行っていた。

（サービスの特色）

- ・いわゆる富裕層をターゲットにして検討している事業者もあったが、進出済みの事業者においては、必ずしも富裕層だけではなく、中間層も対象としていた。
- ・中国では、全額自費サービス、韓国においては一部介護保険の利用も想定しながら、自費でのサービス提供を行っていた。
- ・中国では、要介護2、3程度までの利用者、認知症の人も対象に含まれていた。

（スタッフ）

- ・基本的には、現地採用のスタッフがサービスを提供している。ただし、日本への留学生や日本の施設での勤務経験がある中国人が現地スタッフに対する研修を行っている場合もあった。管理者層に対して、日本での研修を行っている場合もあった。

(利用者の確保に向けたインターネットの利用)

- ・中国、韓国に進出している事業者では、利用者の確保について「インターネット」を積極的に活用していた。中国進出のA社では、利用者の確保をすべてインターネットによっていた。韓国進出のC社も職員および利用者の確保にインターネットが活用されていた。

【インタビューした進出企業(3社)の概要】

	株式会社A社	株式会社B社	有限会社C社
進出国	中国(北京・上海)	中国(大連)	韓国(ソウル)
サービス開始時期	平成23年5月	平成24年2月	平成24年11月
形態	北京:独資 上海:合弁会社	合弁会社2社 ただし、1社は合弁 解消で独資	独資
サービス内容	北京:小規模多機能、 訪問介護 上海:養老院(予定)	訪問介護、ヘルパー 養成、養老院(計画 中)	訪問介護・看護・リ ハビリテーション
利用者	小規模多機能:8人 定員中7人入居 中間所得層で、子供 たちが入居費を共同 で負担 要介護2~3、認知 症の人が約半数 1か月あたり平均 8,000元(約128,000 円)(高い方で1.3万 元(約208,000円))	訪問介護の利用者は 3名 対象者は「中間層」 料金は15元(240円) /時間程度	主に、介護保険サー ビス外の自費サー ビスが利用可能な「富 裕層」
スタッフ	ほぼ現地採用。 現地の責任者は日本 で採用した北京出身 者。 養老院開設にあたっ ては、施設長、マネ ジャークラスは日本 で2,3か月程度の研 修を予定。日本で採 用した中国人スタッ フによる現地での指 導も予定。	基本的には現地採 用。 日本の大学院を卒業 した中国人スタッ フや日本の特別養護老 人ホームの勤務経験 がある中国人スタッ フが現地スタッフの 教育を担当。	全員現地採用。 コアメンバーは7名 である。(登録型ヘル パーが15~20人程 度)。 一部、日本の施設の 見学・研修も行った が、現地での体制は、 ほとんど現地のスタ ッフで作った。

※1元=16円として計算

4. 進出における課題、今後の海外展開の予定

(進出における課題)

- ・進出している企業は、まだ事業開始から日が浅く、事業展開上の特段の共通の問題点の把握はできなかった。
- ・ただし、中国への進出は、パートナー選びの難しさ、商習慣の理解といった点での難しさが指摘された。「高齢者福祉」「介護」の位置づけについても理解が必要である。
- ・「福祉」事業と位置付けられる業務など、外国人が認められない場合もあり、その中で事業を行うには工夫が必要である。
- ・また、韓国に進出した企業では、融資が受けられず、資金調達に課題があった。
- ・なお、日本では、ほとんど現地の情報が入手できないことで進出検討のハードルとなっていることが複数の企業、団体関係者から指摘された。まずは、多くの企業にとっての足がかりとなるような現地の情報提供が求められている。

(今後の海外展開の予定)

- ・既に進出している企業では、他の国・地域への展開への意欲がみられた。中国に進出している事業者のうち2社が、インドネシアへの進出を計画中であった。また、中国に展開している事業者の多くは、中国内の他の地域への展開も検討中であった。
- ・その場合、既に展開している実績をもとに、先方デベロッパー等から案件が持ち込まれることが多いようだ。ただし、デベロッパーと組んで、うまくいくことはないと感じている進出企業もあった。
- ・業界団体からは、不動産事業者と介護事業者、食事等の提供者が一体となって海外に出ていくスキームの必要性についても指摘された。

5. 海外進出の成果等

- ・韓国に進出している企業では、日本よりも高齢化率が低く、また人口密度が高い地域でサービス展開の検討をできることで、例えば、いわゆる「地域包括ケア」のあるべき姿を韓国において追求してみるといった意見がある等、質が高く、発展的なサービスの検討を行うことができることに意義を見出しているケースがあった。
- ・海外進出については、マスコミに取り上げられ、知名度向上の効果もある。
- ・介護分野以外の事業（貿易（輸出入）や国内で実施している他事業）を発展させているケースもあった。

6. 日本政府に求めること

- ・現在、進出している企業からは特段の意見はなかった。それぞれの事業者が、1つ1つチャレンジし、解決しているためと考えられた。
- ・ただし、進出検討中の企業や業界団体等も含め、現地の制度等の情報提供があればよい、という意見があった。中小企業に対して、対輸出国の制度、商慣習の情報、流通網の整備、貿易実務を身につけた人材育成等を支援してほしいという意見もあった。
- ・また、日本式の介護のよさをもっと売り込んでほしいという意見もあった。
- ・業界団体からは、国家間の提携などを通じ、土台を作る必要性も指摘された。