

サービス産業の国際展開調査

株式会社リエイ（国内）

2014年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

生活文化・サービス産業部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

【会社名】 株式会社リエイ

【事業内容】 企業・法人福利厚生サービス事業、介護総合サービス事業

【進出国・地域】 中国（2011年5月）、タイ（2003年、2011年10月）

【ホームページ】 <http://www.riei.co.jp/>

【インタビュー相手】 中国：株式会社リエイ 執行役員・海外事業開発部長 田中 克幸

タイ：Thai Riei Co., Ltd. 代表責任者 平井 隆之

【取材日時】 2013年11月

Q：海外進出にいたったきっかけを教えてください。

当社は、法人向け福利厚生サービス受託事業（寮、食堂の管理運営）の生活サービスで培ってきた「お世話をする心」「食の差別化」「労務管理能力」を強みとして、創立20周年の2000年、4月に施行された介護保険制度開始と同時に介護事業へ参入しました。

海外進出の発案は、当時より「介護事業の今後のポイントは人材確保」にあると認識。少子高齢化の日本国内での人材育成には限界があり、近い将来に介護人材が不足すると判断し、海外からの人材供給を視野に入れた活動を開始したことがきっかけといえます。

Q：タイ進出の経緯について教えてください。

2001年10月、外国人介護人材の養成・日本への派遣を目的にタイを視察。2002年にはバンコクにて老人ホーム事業の展開について調査を開始し、人的ご縁からタイとの交流が始まりました。当時、日タイ間のFTA(自由貿易協定)締結に向けた気運が高まり、タイ人介護士を日本へ受け入れる可能性が出てきたことから、2002年よりタイ進出に向け本格稼働。

介護をテーマとした海外展開の第一歩として、2003年7月にタイ（バンコク）に現地法人を設立しました。同年7月には、現地病院が経営する准看護師養成学校と提携、同校の看護助手教育を受講する生徒を対象にタイ人介護人材の養成に取り組み、「ホスピタリティ精神・技術が高いタイ人を介護人材として育成し、日本へ送り込む」ことを主目的に2003年～2005年迄の3年間で60名（1期20名）を輩出しました。

結果的に日タイFTAが締結に至らず、日本への派遣はできませんでしたが、この実績はその後の当社の外国人介護士育成の礎となっています。

また、タイでは日本人を対象に介護付サービスアパートメント運営（ロングステイ事業）を併行して行いましたが2007年に中止し、事業形態を再構築することとなりました。

その頃、日本の経済低迷と中国をはじめとしたアジア諸国の経済成長による環境変化や、タイ（バンコク）や、中国（北京・上海）等の大都市圏を中心に、少子高齢化が加速していたことから、介護サービスの対象顧客を日本人から現地高齢者にシフトし、2011年10月に新たに Thai Riei Co., Ltd.（以下、タイ・リエイ）を設立しました。

現在は、介護施設の運営と訪問介護サービスを主事業とし、タイ人介護士に日本的介護を教育し、タイ人高齢者を対象にサービス提供を行っております。特に、ウェブサイトや口コミを通じて反響が広がり、訪問介護や住み込み看護のニーズが高まる一方、優秀なタイ人介護士の育成・増員が急務となっています。

Q：タイにおける進出先でのビジネスの展開や現地人材の活用について教えてください。

タイ・リエイでは、今までのタイにはない様々な付加価値の高い介護サービスの提供を利益の源泉とするビジネスモデルの構築を進めています。例えば現在、主業務である訪問介護においては、お客様のご要望をお聞きし、それぞれの方の健康状態に即したオーダーメイドのコンサルティング介護を提供しております。タイでは介護保険制度はありませんが、保険の縛りがないことから企業の工夫次第で高付加価値の介護サービスが提供出来ます。タイ・リエイの料金は同業他社に比し高い料金設定ですが、安定的にお客様を増やせる段階に入ってまいりました。

タイ人を対象としたビジネスですので、現場だけでなく、介護士教育・管理、コールセンター対応など様々な部署でマネジメントができ、かつリエイの介護を理解しているタイ人の人材が必要です。現在は介護士の育成や管理は日本人中心に対応していますが、近い将来には日本で教習を受けた4名のタイ人介護職員が担えるように準備を進めております。

また、お客様の日本ブランドへの信頼の高さを痛感していますので、サービス提供に際しても日本の企業慣習を常に意識しています。そのため、介護士の管理やお客様の問い合わせ窓口には、日本人の配偶者を持つタイ人など、日本を理解している人材を配して対応しています。

Q：日本人とタイ人の教育の違い、教育における困難な点等がありますか。

日本の介護職員はホームヘルパー2級（現在は介護職員初任者研修）よりスタートしますが、タイではナースエイド（看護助手）資格者を対象に、彼らの持つ基本的な医療の知識・技術をベースにして日本的介護を教育する点が日本人介護職員との違いです。

困難な点は、日本でも同様ですが優秀な人材の確保です。当社が目指すサービス・介護技術レベルを習得した人材はまだ不足しており、レベルに達しているスタッフが手配できないこともあります。お客様からの信用を第一に考え、クオリティの維持・確保の為に、優秀な介護士人材確保・育成が事業の要ともいえます。

Q：中国における進出初期の事業について教えてください。

2008年頃より「早い段階からタイという海外市場へ進出している日系介護事業社」とい

うことで注目をいただき、特にアジア諸国から施設視察が相次ぎました。中でも中国からの視察が多いことから「中国での介護事業展開」を意識しはじめました。

2009年～2010年に中国（北京・上海・大連）の視察を行う中で、北京大学校医院と高齢者向け入居施設運営を協議し、合弁も含めて事業を検討しましたが、結果、2011年5月独資にて、中国現地法人理愛（北京）企業管理諮詢有限公司を設立。介護施設物件の開発に取り組み、現地マーケットへの参入を本格化させました。

2012年10月、北京市海淀区内に「礼愛老年看護服務中心」を開設。「ショールーム」「マーケティング機能」「情報受発信基地」「介護士養成 OJT 基地」を設置目的としたパイロット出店であり、中国人高齢者の方々を対象に介護サービスを提供、運営を通じて現地のニーズを探るべく、サービス形態は小規模多機能型としました。

ウェブサイトを活用した告知活動が功を奏し、全10床の居室は現在満室で推移し、この施設の存在は今、北京市における地域密着モデル施設として注目を集め、行政機関をはじめ多くの団体・組織から視察対象となっています。

Q：中国における進出先でのビジネス展開や現地人材の活用について教えてください。

「礼愛老年看護服務中心」では、日本勤務経験のある中国人施設長を中心に、業務責任者（看護師兼務）、介護職員、調理師、営業、財務、運転手等、すべて中国人スタッフを現地採用しました。日本的な組織的介護と衛生管理力、そして人の尊厳を尊重するというコンセプトをもって、高齢者や家族が本当に欲しているサービスを提供しています。

北京は、メゾネット型マンションの地下1階、地上1～2階と小規模ながらも、モデル施設として狭いながらも常にご家族が入居者様を見舞いに訪れ、人の賑わいを感じるアットホームな雰囲気が、入居者・ご家族双方から評価を頂いています。

また、一般的には「日本式介護」という表記が浸透していますが、私達が考える日本の介護は、「〇〇式」というような決まった様式ではなく、曖昧かもしれませんが「～的」という表現が適していると考え、弊社では「日本的介護」という表現を使わせて頂いております。日本の介護の良さと、進出先（ローカル）の良さを融合させていくことが大切だと考えています。

Q：タイ、中国のそれぞれにおいて特に困難だったことは何でしょうか。

タイ・中国共に進出当初は「そもそも介護という概念が殆どない」ため、法的な整備はもちろん、一般の方々及び利用に関心がある方々やそのご家族に「どのようなサービスなのか」ご理解頂くのに苦労致しました。海外進出企業に共通すると思いますが、日本と異なる法制度・社会環境など、カントリーリスクの中で試行錯誤しつつ、実際に介護サービス

の提供を通じてマーケティングを実施しています。

Q：現地でのマーケティングにおいて特に工夫した点は何でしょうか。

中国では、小規模なメゾネット型施設ながら、まず実際に中国人高齢者を対象に、入居者を募集し、運営を通じ現地ニーズを探ることです。トライ&エラーの繰り返しですが、実務を通じて現地マーケティングを探り、検証し、ノウハウを構築しています。

タイでは、現状でニーズの高い訪問介護に注力し、試行錯誤しつつも顧客数を増やしています。タイ人を対象に介護サービス実績を重ねることで得た経験値が、顧客層別のマーケティングにもつながっていると云えます。

Q：進出初期の日本からの派遣員の選抜や現地での人材教育はどのように行われましたか。

タイは進出初期より現在まで、現地責任者は日本人が務めております。一方、中国北京は、進出時より日本のホテル勤務経験がある中国人スタッフを現地責任者として任命しました。タイ・中国とも、現場業務に携わるスタッフは基本的に現地人材を活用し、立上げ時期の人材教育は、日本人スタッフを現地に派遣し、一定期間集中して指導します。

運営開始後の人材育成・研修は、日本から波状的にフォローアップを行いながらサービスレベルの維持・向上に努めています。更に、主要なスタッフには日本で1～3ヶ月の教習を施しています。

今後は、日本で一定期間以上の勤務経験を有し、日本の文化・習慣に馴染んだ現地国籍人材を責任者に据えるのが適当と考えており、既にその候補者複数名を日本で雇用し、日本勤務を通じて当社の企業文化を染み込ませているところです。

Q：人材育成のポイントはありますか。

介護は地域密着であり、施設職員は現地採用を基本とし、日本からの研修講師の派遣を通じて日本的介護を習得させることが重要です。日本サイドでは外国人総合職の採用を積極的に行い、今後の海外事業展開の核となる人材育成を行っています。また同様に在日外国人介護士の採用を通じて「日本的介護」を身に着けた介護士を講師として自国の介護士養成に派遣するなど、人材交流を通じた教育・育成を行っています。

Q：施設への入居価格帯は現地の施設と比較してどれくらいの差がありますでしょうか。

タイの場合、現地の標準的な価格と約2倍の価格差があります。現在入居施設は、1ヶ月7万5千バーツ、訪問介護は1日1,000バーツからです。

中国では、現地公的施設の約3倍以上の価格を設定していますが、一方、民間運営施設

では当社より高いところもあるようです。

Q：広告・顧客開拓はどのようにされましたか。

中国では当初は周辺へのチラシ配布等でしたが、反応が無かったため、次の施策として、ウェブ検索サイトを活用することにしました。

現在、タイ・中国共にお問合せの殆どはウェブサイトからです。

Q：タイ事業における今後の事業計画について教えてください。

タイでは、昨年9月に財閥サハグループと、同グループの中核企業ブティック・ニュー・シティが、バンコク市内に新設する専門学校「タナラスクール（仮称）」内に開講される「リエイ ケアコース（仮称）」（座学3カ月、病院研修3カ月）の運営をタイ・リエイが行うことで合意しました。日本的な介護が実践できるナースエイド（看護助手）の育成のほか、開講予定の語学（日本語など）・食（栄養士など）・セラピスト（タイマッサージなど）コースの運営も視野に入れており、幅広い技能を習得し、高給が期待出来る「スーパー介護士」育成を目指しています。開校は2014年4月を予定しており、昨年より北部・東北部で高卒以上の生徒の募集を行っています。またタイでは高齢者医療に関心を寄せる病院も出始めており、現地の大手病院グループと、デイケアサービスや介護付有料老人ホーム等の共同運営についての協議を始めています。

Q：中国事業における今後の事業計画について教えてください。

中国では、北京での施設運営の経験とそこで得られたマーケティングノウハウに基づいて、上海に238床の高齢者入居施設「上海礼愛頤養院」を2013年12月に正式開設。合弁先が所有するリゾートホテルを介護施設にコンバージョン（用途転換）することで、投資額を抑え、施設開発の効率化を実現出来ました。

また、北京礼愛の成功が起爆剤となり、最近では中国行政も日本的介護の実績に注目し、後押しとも言える動きを感じます。介護施設運営の中で基本となるのは、食事と生活サポートです。安心して安全な食を提供するための日本の衛生管理や、高齢社会市場でこれまで培った“おもてなしの心”と“お世話する心”、そして労務管理力。これらは当社が創業以来手掛ける「食」をベースに福利厚生サービスや介護事業へ進出する中で培ったもので、現在に至る強みです。今後のアジアでの事業案件についてもコアコンピタンスとして、事業の拡大・発展につなげていけるものと考えています。さらに、これまでのアジア展開をきっかけに台湾、ネパール、ハワイでも案件が進行中です。

Q：今後進出を検討される企業様に、何かメッセージはありますか。

海外進出を検討する段階であっても、予想外の困難な課題、日本では想像もつかない理解不能なことが起こると思います。しかしながら、その様な経験を経ることで会社及び社員関係者の意識が上がり、海外進出の為の適応性が向上すると考えますので、まずは進出前に地元パートナーと十分な協議を重ねることが重要と思います。

以上