

元気グループ

世界一の高齢化率を誇る日本は、長年にわたり、高齢者介護サービスにおける豊富な経験を蓄積してきた。一方、中国の高齢化の急速な進展に伴い、数多くの日本の介護サービス企業が中国で事業を展開している。JETRO 大連事務所は 2022 年下半期、中国で高齢者介護サービスを展開している日系企業やその中国側パートナー企業にインタビューを行った。

6 回目は、元気グループの中国子会社、共生（大連）商務諮詢有限公司の庄野総経理（兼株式会社サンガジャパン海外事業部長）に話を聞いた。（2022 年 12 月）

（問）：元気グループの日本国内事業及び海外事業について。

（答）：元気グループは 1974 年に設立。最初は医療サービスからスタートしており、現在も日本国内に病院や健診センターなど多数の医療施設を設立している。1990 年代初頭から高齢者介護福祉産業に参入。傘下にある元気村社会福祉法人等 6 福祉法人と株式会社サンガジャパンを通じて介護事業を展開しており、合わせて 113 施設を開設。施設のベッド数は約 6,000 床規模、通所サービスの定員数の規模は約 2,000 人に至る。そのほかに、元気グループの傘下には訪問介護、訪問看護、IT 開発、福祉用具のレンタル・販売などの業務を行う 30 社以上の法人会社がある。



（元気グループの大宮区にある高齢者マンション）





(元気グループの鴻巣市にある病院及び健診センター)

教育分野では、日本語、介護、看護、臨床検査などを教える専門学校があり、医療や介護人材を育成している。加えて、高校（浦和学院高等学校）と幼稚園（明星幼稚園）も運営している。

海外事業は主に中国、台湾、東南アジア（カンボジア、ベトナム）、韓国で展開中だ。

<中国多地域で事業展開>

(問) :中国での事業展開状況について。

(答) :中国に 100%自社出資の子会社が 2 社ある。1 社は上海で医療美容事業を展開しており、1 社は大連で高齢者介護福祉事業に関する介護事業、コンサルティングや人材育成、対日人材派遣の事業を展開している。

また、上海、蘇州、広州、瀋陽で合併会社を設立して、介護施設の共同運営をしている。施設を開設した当初は、人材育成や介護サービスの技術指導を目的に、日本からスタッフを派遣していたが、中国パートナーによる運営の安定化に伴い、投資側のコストを考えて、日本人スタッフの常駐派遣を停止し、定期的な研修に変えている。その他に、中国内の各地域の国有企業や民間企業を対象に事業立案準備から運営までのコンサルタント業務も行っている。

現在、上海と三亜で高齢者関連事業に取り組んでいる。上海ではある国有企業との合併で医療と介護サービスを共に提供するハイレベルの大型施設を設立し、2023 年上半期に 1 期目の事業を開業する予定だ。



(瀋陽合弁会社の介護施設)



(上海合弁会社の介護施設)



(蘇州合弁会社のリハビリテーション)



<失敗事例の原因は中国市場に対する理解の不足>

(問) :中国進出の成果と経験について。

(答) :2011 年に大連に子会社を設立後、多くの事業に携わってきた。一部の成功事例もある。例えば、当社のコンサルティングサービスを利用した遼寧省鞍山市の介護施設を挙げる。2012 年開業直後に満床となった事業である。当社は事業計画から設計、設備配置、人材育成まですべて携わり、新型コロナウイルスが始まる直前まで中国側との提携を続けた。この事業は、当社が参入した一連の事業の中でよい成果を遂げた代表例だ。しかし、この成果の全ては元気グループによるものではない。むしろ中国のパートナーが日本のノウハウを積極的に勉強したこと、かつ、日本のノウハウの中から依然と中国で通用する部分を的確に導入したことが大きい要因と考える。

一方で、中国での失敗経験もある。原因は、当社だけでなく、中国に進出している多くの外資系企業に当てはまると考える。1 点目は、中国の高齢者産業関連政策への理解が不十分であるため、市場開拓の方向性が曖昧になり、現段階に開設すべき介護施設のタイプや収益モデルに対する判断が明確でない問題がみられる。2 点目は、中国の文化や商慣習に対する理解が足りず、中国パートナーと

の協力関係に齟齬が生じ、適切に対処できずに失敗につながり、日本のノウハウが現地化できなかったケースもある。



(コロナ禍の中国企業とのオンライン商談風景)

最適な解決策は、最適なパートナーとの協力で、それぞれの強みを活かすことだ。外資系企業は中国に進出した場合、全ての業務を自分の管理の下に置かずに、それぞれの強みを活かせるよう業務分担をするべきだ。日本企業の強みは現場におけるサービスの提供であるため、介護技術の提供に注力する一方で、その他、会社の運営、行政との連携等の業務については、パートナーに任せるべきである。

従って、ビジネスパートナーの選択が非常に重要だと考えている。介護事業に参入した中国企業の中には、不動産開発業から転じた企業が多い。そのため、不動産開発業の利益判断方法で高齢者事業を営むことが多く見受けられる。しかし、短期的な利益獲得を目的とすると、利用者本位ではなく、本来貫くべきサービスを犠牲にする企業がある。この場合、日本側の高齢者介護の理念との衝突が発生しやすくなるため、事業提携をする初期段階に、高齢者介護への双方の理念を確認した上で、提携形態や中長期的な計画について話し合うことが特に重要だ。

<専門人材の育成が重要>

(問) :中国が日本から学べる分野について

(答) :介護サービスに関する技術はどの日本企業にも大差ない。各社が重きを置いている点が若干異なるだけである。個人的には、中国企業に参考してもらいたいのは経営理念等である。ある意味で、技術は誰でも学べるものなので、プロジェクトの成功可否を決める最も重要なポイントではないと考える。一方で、日本の介護現場の経営理念等を現場のスタッフ全員に浸透させ、優れた技術を

現場で着実に生かせるようにすることは最も重要かつ難しい点と考える。

当グループの神成会長は介護現場の職員を重視している。職員に対し、介護サービスを行う者は常に愛をもって接することが大事だと伝えている。中国の介護事業において、目下の深刻な問題は介護人材の不足ならびにサービス精神などを含む基礎教育の未整備である。介護人材の教育においては、原点に戻り、まずは他人に対する尊重及び愛を含む基礎教育を重視すべきである。

基礎教育不足の一例を挙げよう。2022年3月、中国側の連携先に開業前のコンサルティングサービスと現場スタッフへの指導サービスを行うため、当グループの講師を派遣し支援しに行った。研修の二日目、講師が同施設のスタッフ達と会った際、講師に挨拶するスタッフはほとんどいなかった。そこで講師はスタッフを対象に、講師にも挨拶していないことは、入居者の家族にも挨拶しないだろうと指摘し、マナーの重要性を再強調したという。ただの挨拶なのにとと思われる方がいるかもしれないが、実は経営の中でとても大事なことであり、入居率に関わるほどの重要な点である。挨拶を重視していないことから、基礎教育の不足が読み取れる。

中国のヘルスケア事業の発展に伴い、今後は介護サービスの質の向上がさらに求められるようになり、同分野の人材育成の需要も必然的に高まるはずである。

<中国側が求める提携形態の変化>

(問) :中国企業の提携ニーズの変化。

(答) :私は2022年の年始に大連に赴任しており、赴任前から元気グループの海外事業部の責任者として海外事業を担当していた。新型コロナウイルスが流行った前は、中国の企業や政府を中心に、年間200~300人の顧客を対応してきた。その経験を通して、中国企業が求める提携形態の変化が読み取れる。

中国の介護事業が発展し始めた2013年頃、中国企業は日本企業のコンサルティング業務提携を受け入れてきたが、その後はより緊密な提携関係になる合併事業を求めるようになってきた。しかし、近年、当社と一部の大手企業との提携では、中国側は当社に資本投資を求めることが少なく、当社が提案する技術投資の提携方法も容認する企業がみられている。日本側のブランド力、技術力、豊富な経験をより重視するところが増えている。

もう一点の変化は、中国の地方政府の変化である。地方政府が日本企業に接する際は、外資の投資誘致が主要な目的である。以前は、管轄地域に土地資源があるなどのインフラのPRがメインだった

が、現在は、日本企業との提携を希望するローカル企業の紹介も入っており、政府のPR方法が変わりつつある。

また、2022年に中国内の多くの商談会に参加し、介護施設を運営している多くの中国企業と交流した。彼らが日本企業に求めるのは、日本側との提携を通じて、既存のサービス質の向上または新しい運営モデルの模索であった。



(中国内の展示会で日本の介護技術を紹介する場面)

<今後の市場の見通し>

(問) :市場の見通しと貴社の方向性について。

(答) :中国の介護事業は徐々に発展している。外資系企業よりも順調に事業展開をしている中国企業も現れている。これらの中国企業は、中国の高齢者介護福祉政策と市場をよく理解し、中国市場の実情に柔軟に対応できる方法を見出している。従って、中国市場の開拓を目指す外資系企業は優越感に浸らず、中国市場をよく研究し、中国市場で成功できる道を模索しなければならない。

当グループの強みは施設運営であり、今後も同分野を中心に取り組んでいく方針だ。また、当グループの諸資源を生かし、医療や介護人材の育成を含む関連ビジネスも積極的に展開し、介護・医療・教育の連携に取り組んでいきたい。