

メディカル・ケア・サービス株式会社

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。3 回目は、メディカル・ケア・サービス（以下 MCS）の現地法人、美邸养老服务（上海）有限公司の王思薇・総経理（兼本部役員）に中国事業展開について話を聞いた。（2022 年 9 月）

<日本一を誇るグループホームの運営居室数>

MCS は 1999 年に設立。創業以来、高齢者福祉介護業界で最も難しい分野である認知症ケアに取り組んできた。2017 年に、当社のグループホームの運営居室数とベッド数は日本一になり、現在も日本一を誇っている。現在、当社はグループホーム 292 カ所を始め、介護付有料老人ホーム、小規模多機能型居宅介護施設、その他介護事業所など、全国で 325 カ所の施設を運営している。サービス利用者は、健常な高齢者から要介護者まで様々である。

2018 年に、当社は約 80 年の歴史を持つ日本の学研グループの傘下となった。学研グループはもともと教育事業者として創業したが、十数年前から高齢者福祉介護事業を始め、主に健常な高齢者を対象としたサービス付き高齢者向け住宅を中心に展開している。両社の連携の最大のメリットは、事業規模が大きくなり、双方のリソースがうまくマッチしている点である。現在、グループは全体の施設数、ベッド数は日本のトップ 3 位に入っている。

<南通で初展開>

2011 年に海外市場の開拓を試みたが、当時の中国市場は大きなポテンシャルがあるものの、市場がまだ成熟していないと判断した。当時、当社は非常に慎重な姿勢を取っており、適切なパートナーを模索していた。その最中、2014 年末に南通瑞慈病院と出会った。両社は高齢者の術後のリハビリや介護について共通認識を持っていたため、南通市に初めての日中合併の介護施設を開設した。同施設は南通瑞慈病院の敷地内にある、使われていない老幹部用の療養施設を再利用した。

設立当初は、南通市の1人当たりGDPと消費水準に関する事前調査の結果に基づいて、高級施設づくりを目指した。インフラが整備されており、全室個室且つ月間利用料は1万元以上と設定した。しかしながら、開業半年間を通じて、実際の状況は事前の市場調査結果とまったく異なることが分かった。高所得者層には親孝行の思いから、親を施設に入所させるより家政婦を数人雇ったほうがましと考える人が多い。一方で、施設への入居ニーズが高い高齢者はいる。例えば、退院後自立した生活を送るためにリハビリサービスを受ける必要があるが、家族に高齢者を介護する時間がない消費層である。しかし、彼らの消費力は当社の施設で設定した料金水準に手が届かず、供給のアンバランスが起き、結果的に入居率の低下につながったわけである。そのために、開業半年後、経営の調整を行った。入居費を削減するため、シングルルームからダブルルームに変更した上、人員体制も調整した。

調整後の最初の利用者は病院を退院したばかりの要介護の高齢者で、医療需要が高かった。そのため、医療と介護サービスがともに利用可能な護理院（医療施設扱い）の許認可を取得した。南通で初めてとなる。同施設のベッド数は106床で、開業半年後の経営調整が始まってから1年かけて満床に達し、現在も利益化に成功している。

日本には医療と介護サービスを融合させた施設がなく、当社は中国で初めて同モデルを試みた日本企業となる。かつ、最初の事業として当社が得意とする認知症ケアではないにも関わらず、事業成功を遂げて、その後の発展の基礎を築くことが出来た。



(南通施設)

<南通から全国へ>

中国市場をよりよく理解するために、南通の施設設立を皮切りに、多都市で色々なタイプの企業

と協力して、様々な形態の介護施設の運営を試み、中国市場に対応できる協力モデルを模索し続けてきた。現在、南通市のほか、広州市、北京市、天津市、蘇州市、成都市などで、医療・介護一体化の施設、都市中心部に立地する高級有料老人ホーム、グループホームなど計7つの施設を開設している。かつ、デベロッパーや文化・観光関連企業と連携したリゾート関連サービスも提供している。当社は様々な形態の施設やサービスの運営を試みて、中国の高齢者介護市場や事業の推進方法について知見を深め、中国事業の推進のための強固な基礎を築くことができた。



(広州施設 / 北京施設)



(天津施設)



（蘇州施設 / 成都施設）

＜中国事業を通じて得た知見＞

中国で介護サービスを展開する多くの外資系企業は投資リスク回避のために、コンサルティングサービスや運營業務受託の形で参入するケースが多い。当社は当初から自社投資を重んじて、中国側と合併で事業を立ち上げ、ともにリスクを負いながら市場開拓を進めている。このような取り組みは当社が実際の市場状況を理解することに役立っている。日本の経験が中国で通用する部分と現地化すべき部分について分別できるほか、さまざまな形態の企業と連携する際の長所と短所、リスク回避の仕方などに関する経験を蓄積できた。

また、多くの外資系企業は中国市場に参入時の判断材料として、現地の高齢化データ、1人当たりGDP、個人所得などの統計データを参考にする場合が多く、当社も参入当初はそうであった。しかしながら、これらのデータだけでは中国市場を正しく判断できないことが分かった。

中国で事業の実施可否を判断する際には、市場状況、所在都市の特徴、高齢者の生活習慣、介護サービスに対するニーズ、消費観念などをしっかり調べることが重要だ。ネット情報だけに頼らず、地元の人々とよく交流し、地元の介護施設を多く訪問し、各施設のサービスレベルや入居者の状況を把握し、地元の人々の施設に対する評価、入居率の良し悪しの真の要因を正確に把握し、事業の可能性を総合的に判断しなければならない。

中国のシルバー産業は日増しに発展している。2015年頃は、日本企業の人気がとても高かったが、今はそれほどではない。中国政府や有力企業は日本企業と接する機会が増えてきたため、彼らにとって日本企業のブランドだけでは魅力的ではなくなっている。彼らが気にしているのは、日本企業の中国での事業経験の有無、成功事例の有無及び中国市場に対する理解度である。たとえ日本で知名度が高くても、中国で成功した事業経験がないと、彼らを納得させることは難しく、さらに進んだ協力関係を結ぶことが難しい段階に入っている。

＜今後の発展戦略＞

これまで当社は中国で介護施設や健常者向けのリゾート施設などに多く関わってきているが、今後のコア事業は依然と要介護者向けの介護サービスとなる。とりわけ認知症ケアである。同時に、これまでのサービスの提供で蓄積した経験をスマート製品の研究開発にも応用し、より多くの高齢

者に便利で安全なサービスを提供する計画である。

当社最大の特徴は、日中双方の強みと実力を活かして、日本での事業経験に基づいた真の現地化経営を実現している点である。業務運営では、中国人スタッフは市場開拓を担当し、市場の需要を的確かつ効率的に把握することにし、日本人スタッフは設計・運営サービスを推進し、専門的かつ行き届いた日本式サービスの提供に注力することで進めている。現地化が必要とされる部分については、日中のスタッフがコミュニケーションを密にしながら、中国での最適なソリューションの創出を目指している。

日本の本社は中国事業を非常に重視しており、精鋭人材を中国に派遣して、中国事業の成長をサポートしている。中国常駐の日本人スタッフには 20 年以上の運営経験を持つ本社の執行役員、MCS 日本国内の 9 割の施設設計を担当したディレクター、長年にわたってエリアマネージャーを務めた施設長など、約 10 人で構成されている。