

「中国シニアマーケットの現状」

王 思薇 氏

メディカル・ケア・サービス株式会社 取締役 海外事業統括部長、美邸養老服務（上海）有限公司 総経理

2018年10月講演

1. 中国進出の経緯と特有の事情

日本の介護保険がスタートしたのは2000年ですが、メディカル・ケア・サービス株式会社（MCS）はその1年前に、介護サービスの提供を目的としてさいたま市に設立されました。現在では日本各地で300以上の施設を運営しており、主に認知症の高齢者を介護しています。

MCSの親会社が不動産会社だったため、会社設立当時、われわれは何をどうしたらいいのか分かりませんでした。ただし、やるからには一番難しいことにチャレンジするという目標を掲げており、介護で一番難しいといわれる認知症の介護に主に取り組んできました。おかげさまで、現在では認知症の介護で日本のナンバーワンになっています。

さらに、中国をはじめとする東南アジアにも進出しています。中国については後ほど詳しくご説明しますが、既にマレーシアのクアラルンプールに33床の小規模な施設を開設することができました。また、現地の大手不動産会社と提携してショールームをオープンしており、2～3年後には新たなプロジェクトを開始する予定です。

2016年12月、上海に会社を設立し、既存施設のフォローや新しいマーケットの開拓およびコンサル研修などの業務を行っています。MCSは、日系企業の中でも比較的早い時期に中国に進出しました。最初に中国に来たのは2011年でした。当時の中国では、まだ介護や養老という言葉すら存在していませんでした。われわれは、日本では高齢者が増加しているものの、介護保険という制度があるために、これ以上ビジネスを展開していくのは難しいと感じており、海外へ進出できないかと考えて中国に来たのでした。

当時の中国では、われわれのビジネスをご説明すると介護事業をやりたいという方はいるものの、結局は不動産を売ることしか考えていないようでした。そういう環境の中で何年間か模索を続け、ようやく2013年に南通市最大の病院を経営する会社と知り合うことができ、合弁会社を設立して病院の敷地内に最初の介護施設をオープンしました。

いろいろな紆余曲折や苦労があったものの、これまでに中国で三つの施設を作り、2019年春には北京にも新しい施設ができます。南通市の施設は「南通瑞慈美邸護理院」という名称です。護理院と普通の介護施設の違いは、護理院は医療保険が使えるということです。しかし、護理院は介護施設のライセンスのほかに護理院という特別なライセンスも必要です。現在、中国には介護保険が存在しないため、医療保険が使えるということは入居者にとっても家族にとっても、もちろんわれわれ施設の運営者にとっても非常に有利なのです。

ただし、護理院には規定に従って医師や看護師を配置しなければなりません。そういう人たちの人件費は、介護スタッフと比べると高くなります。おかげさまで護理院の運営はうまくいっており、正式にオープンして約1年後には満床・黒字化することができました。外資系だけではなく中国の企業と比べても、これほど早期に満床・黒字化できた施設はほかにないと思います。

2014年に合弁会社を設立した当初、われわれは簡単に考えていました。外資系であり、私立病院であり、中国ではそれまでにないものを作るので、値段も1ベッド当たり1万元以上と高めに設定し、日本と同じように全て個室でした。

ただし、合弁会社を作ったものの、双方の意見の不一致や、相手方は病院なので上から目線が非常に強かったのです。利用者の立場に立ってサービスを提供するということが中国側の人たちが慣れていなかったし、われわれが派遣した中国人の方も介護施設の運営に詳しいわけではありませんでした。

こうした内部の問題もありましたが、半年やってみて一番大きな問題だと感じたのは、マーケットつまりお客様の考え方・感じ方です。南通市には富裕層がたくさんいらっしゃいます。しかも、とても保守的な考え方をする人が多い地域です。だから、必要があればお手伝いさんを何人も雇うことができる一方で、親を施設に預けることには抵抗があったのです。

そこで、会社設立の半年後に臨時株主総会を開き、戦略を練り直しました。まず、富裕層に対しては難しいかもしれないが、ニーズはやはりあると感じたので、個室を全てツインベッドに替えて値段を下げました。また、合弁会社の双方の社員も全部入れ替えて、2015年7月に再スタートしました。日本式サービスに力を入れ、社員教育を強化したところ、徐々に効果が表れてきました。

最初は、病院を退院した方を紹介していただき、われわれのサービスを体験していただく。それに満足すると、中国の方々は口コミで広げてくださいました。そのおかげでフェーズ2以降はお金をかけて宣伝したことが一度もなかったにもかかわらず、2016年の時点で106床を満床にすることができました。

最初は90%以上が病院の紹介でしたが、現時点では紹介は4%だけです。評判を聞いて上海からいらっしゃった方もいるほど知名度が上がり、2016年6月からずっと満床・黒字化を維持し、常に20~30人の待機者がいるという状況です。

2. 一番の問題は現場のスタッフ

ここまで非常に時間をかけてやってきた中で、いろいろなことを感じました。日本でどんなに成功しても、そのまま中国に持ってきたのでは通用しないということを痛感しました。サービスは人によって成り立つものです。提供する側も受ける側も人であり、互いに共通するものもあれば全く異なる価値観や考え方を持っている場合もあるので、日本と同じことをすると絶対に問題が起きます。

一番の問題は、やはり現場のスタッフです。日本では、きちんと教育を受け、しかも介護をやりたいという人が働いています。中国では地方から出てきた40~50代の女性がほとんどであり、学歴もなく、やりたくてやっているわけではない。そういう人たちに、日本と同じように相手の立場に立ってサービスを提供するように言っても、通用しません。ではどうやって教育するかということを、この何年間か試行錯誤を繰り返し、ようやくコツをつかんできた感じがします。

南通市の施設では訪問介護もやっていますが、中国で訪問介護を手掛けて成功しているところはほかにありません。なぜなら、80~90代の高齢者は昔から貧しい暮らしに慣れており、お金を払ってサービスを受けるという習慣が全くないからです。

そういう意味では、政府の補助金はあるものの、それを高齢者に直接支給すると、もう一度支出していただくのは難しいでしょう。南通市の施設は特例であり、政府が高齢者をアセスメントして補助金の対象者を選出し、毎月500

元を支給しています。ただし、直接渡すのではなく、サービスを提供する会社に支給するのです。会社には確実に入ってくるし、お客様は使わなければ損だという考えを持っているので、この体制の中で運用されています。われわれはお客様1人につき月4回、介護スタッフと看護師の2名による訪問介護のサービスを提供しています。

2018年6月に広州にオープンした施設は料金が最も高く、国家投資開発会社という国営企業が提携のパートナーです。彼らが所有する築40年の物件を介護施設に改修しました。入居者は既に20名に上り、日本式のデイケアも行っています。入居者の皆さんとお花見に行ったりイブンを楽しんだりしており、一昨日のTBSのニュース番組で取り上げていただきました。

2018年10月に天津市に開設したばかりの「MCS 中福中新生态城認知症センター」は、中国で初めての日本式グループホームです。中国で認知症の介護を広げていこうとしています。同じ敷地内に1万5000平米の施設があり、第2期として2019年春に工事がスタートする予定です。

北京には、50床ほどの中規模の要介護・認知症の施設を2019年5月頃にオープンする予定です。現地の国営の不動産会社と提携しており、とても立地のいいところです。

3. キーワードは「大きい・多い・速い」

中国の現状の概略をご説明いたします。中国のシニアマーケットのキーワードは「大きい」「多い」「速い」の三つです。人口が日本の10倍以上もあるので、マーケットは本当に大きい。そして、「多い」というのはお金です。中国で介護業界に進出しているのは大手不動産会社や大手保険会社、国営企業、中央企業といった、多くのお金を動かせる企業ばかりであり、しかも儲かっていないにもかかわらず100億元、1000億元といったペースの投資を続けています。

投資金額だけではなく、介護業界で働く人の年収も大きな数字になっています。いろいろな施設が作られているものの、特に運営の実務経験者は少ないため、各社で奪い合う事態が発生しているのです。どうやって奪い合うかというと、一番簡単な中国式で、高額な年収を提示するのです。そのために金額がどんどん上がっているのですが、こういう話をわれわれの日本の施設の人に話すと、「だったら、ここを辞めて中国に行ったほうがいいのではないか」という冗談がよく出ます。

われわれが派遣している社員もこうした環境の中で仕事をしており、誘惑はたくさんあるので、いどこで引き抜かれるかと常に心配しています。日系企業であっても、中国でビジネスをするからには中国のやり方に合わせて、例

えば社員のストックオプションなどの制度も取り入れていかなければ競争力がないと考えており、社内で議論しているところだ。

「速い」は発展が速いことであり、全ての業界において、中国政府がやろうと思ったことは動きが速い。介護は、まさに今その状態です。政府が力強くサポートしています。

業界のプレーヤーと書いていますが、開発は先ほどお話ししたように不動産会社や保険会社がメインです。運営会社としては、日本企業も一番下に入っているものの、米国やフランスをはじめとする欧米やオーストラリアなど、各国で最大手の企業が進出しています。そういう意味では、われわれは中国においてローカルの企業や日本企業と競争するのではなく、世界で最も著名な企業の数々と戦っている状況です。

中国の介護施設は古いホテルや商業施設を改修したものがとても多く、あとはコミュニティー、日本でいうと小規模多機能施設といった感じのところだ。政府が持っているそうした施設の空き部屋を借りて、デイケアやショートステイのサービスを提供しています。

タウン開発と提携するお話は、よくいただきます。郊外の何もなかったところに突然、健康や養老をテーマにしたニュータウンを開発するというプランで、これはうまくいかないとは思っています。

新築型はタウン開発とは少し異なり、基本は物件ありきです。既に物件があり、その価値を高めるために介護施設を入居させるというケースが最近はとても多く感じます。その一部は政府の要望でもあり、マンションを建てる土地の一角に付加価値のある施設を作ってほしいというお話がたくさん寄せられます。5～10年前まで、中国で新たにホテルを作る際は、いきなり五つ星ホテルを作っていました。介護施設がまさに今、同じような状況になっています。

これは中国の介護施設の料金体系です。敷金があるところとないところがあり、一部にはデポジットを預かるところもみられますが、基本は月々の利用料です。また、デベロッパーが開発した物件では会員制のところも多いようです。開発には多額の資金が投入されており、それを早期に回収するため高い入会金をとって、月々の利用料は安くするというシステムです。

また、一般的な分譲マンションと同じようなところで、高齢者住宅という名前だけ付けたようなものもあります。

これは中国で介護事業を展開している主な企業ですが、ハイエンドやミドルクラスなど、それぞれに特徴があります。万科が杭州で展開している CCRC は、中国の CCRC で唯一、成功していると思えます。

これは、フランスの最大手の企業が南京で運営している最高級の介護施設です。料金は2万元以上で、ハードウェアはとても良いのですが、高齢者には必要のないものもたくさんあります。高齢者にとっては、やはり介護サービスが重要です。この企業自体はフランスのとてもいい会社ですが、こうした必要のないものまで作ったからには、どうしても入居者に高い料金を求める。そのため、入居率はそれほど高くはなく、やはりお客様はよく分かっていると思いました。

4. 認知症のマーケットは非常に大きい

次に、中国における何年かの経験を元に、日本と中国を比較してみました。日本の介護施設は要介護の人でないとなかなか入れませんが、中国では介護保険がないため、希望すれば誰でも入れます。CCRC がこれほど多いのは、健常者のニーズがあるだけでなく、健常者向けなのでサービスはそれほど提供する必要がないという運営側にとってのメリットもあるからです。

こうした事情に応じて、施設の形も全く違います。ただし、中国に介護施設はたくさんあるものの、認知症の人を受け入れることができる場所はほとんどありません。認知症の患者さんの介護ができる企業が少ないため、われわれとしては非常に大きいマーケットがあると感じています。中国の企業も認知症に対する介護のニーズが大きいことは認識しており、認知症の介護に関するオファーをたくさんいただいております。

日本と中国では、サービスの利用者が全く違います。中国で、特に外資系の企業が運営している施設は料金が高くなるので、富裕層がメインです。そういう方は、普段は家にお手伝いさんがいる方が多いため、施設に入っても、介護スタッフをお手伝いさん同様に思っている場合が多いようです。料金を払っているから何でもやってくれると思いついでいるので、それに対してどのように介護するか、スタッフの教育をどうするかが問題になっています。

日本では自立支援が話題になっており、自分でできることは自分でやっていただくという考え方ですが、それが中国では全くできません。お金を払っているのに、なぜ自分でやらなければならないのかという利用者に対して、言葉だけではなく、どうやって行動に結び付けるかというローカライズが一番重要です。

一番の違いは、中国では今のところ全て自費です。介護保険を試験的に行ってはいるものの、まだまだ時間はかかるでしょう。また、生活習慣の面では、われわれの日本の施設は基本的に個室で、トイレは共同です。それに対して、中国では個室よりもツインタイプが好まれ、部屋の中

に専用のトイレとシャワーが必要なところもあります。日本式が何にでも通用するわけではありません。

サービスを提供する側の違いとしては、日本では子どものうちから「人に迷惑をかけてはいけない」「相手の立場になって考える」という教育をされているので、教育がしやすい。顧客目線で一生懸命にサービスを提供するのは当然です。

中国の人は自己中心的です。それはいい悪いではなく、あくまでも価値観の問題ですが、そういう人に対して「自分よりも相手を優先してやってください」と言っても無理があります。ではどのようにしたらいいかというのが、現場教育で最も難しい問題です。

先日、天津のスタッフと研修を行い、チームワークを養うためのゲームをしました。みな本当に若く、18~19歳の新卒者ばかりでしたが、彼らが最初に言ったのは「チームワークとは何ですか」。皆さん、笑わないでください。これが現状であり、中国でサービスを提供する際には当たり前のことなのです。

しかし、彼らを教育しないとサービスの品質は悪くなるし、そもそも日本式の介護サービスを提供できないので、われわれは何年間も本当に苦勞をして、やっと少しコツをつかんできたという感じがします。

5. 日本式の介護をローカライズ

最後に、キーポイントを整理してみました。一番大事なのは、誰と一緒にやるかです。われわれも中国に来て会社を設立しましたが、施設を作る際には現地のパートナーと合弁会社を作ってやっています。このパートナー選びは、本当に慎重にやらなければなりません。

中国で介護サービスを始めたいという企業はたくさんあり、毎日のようにお話をいただきますが、われわれが重視するのは、相手の実力やブランド力などよりも理念です。この会社は本気で、長い時間をかけて養老をやっていきたいのか。あくまでも国権の一つとして、あるいは不動産の価値を上げるためのものと考えていないか。相手の考え方によって、将来的にできることや出てくるものの質は全然違います。

さらに、パートナー選びが終わった段階で役割分担を明確にしなければなりません。われわれの場合、基本的に対外的な業務はパートナーさんをお願いして、内部の運営をわれわれが担当します。相手によっては、「MCSさんは既に中国で実績があるから、最初から全部やってほしい」と言われることもありますが、それは一切お断りして、自分たちにしかできないことを徹底してやっていくという方法をとっています。そうでないと、提携する意味がありません。

るので。

もう一つ、人に関わることで、われわれも南通市のときに失敗したことがあります。中国でやるからには、やはり中国語ができる人のほうがいいだろうという発想が、多分どこの会社でもあるでしょう。MCSも同様でした。海外事業部には中国の方がたくさんいらっしゃって、それ自体はいいことなのですが、そういう方を中国に派遣しました。しかし、彼らは現場経験がなかったため、中国に行っても施設の運営はできませんでした。そこで半年後に全員を入れ替えたのでよかったです。言葉の問題だけで人選をすると失敗することが多いでしょう。

また、介護施設や養老施設に限っていうと、集中型でいくのか分散型かという問題があり、われわれは分散型を進めています。例えば上海に集中して展開するのではなく、中国の重要なところに展開していくという戦略です。

どこまで投資をするかという問題では、例えば先ほど触れたフランス企業の南京プロジェクトでは、彼らは自ら土地を購入し、物件を建て、自分たちで運営しようとしていました。しかし、その後、フランスの本社は中国で二度と投資しないと決めたそうです。そういう意味で、本当に慎重に進める必要があります。

あとは、優秀な社員に長く働いてもらえるような制度をつくっていかなければならないと思います。

ローカライズについては、日本のやりかたをそのまま持っていくのではなく、中国の消費者やスタッフを理解した上でローカライズしていかななくてはなりません。皆さんがよく日本式介護という言葉を使われますが、改めて「日本式介護とは何か」と聞くと、答えられる方はいらっしゃいません。それは言葉で簡単に説明できるものではなく、私は心だと思います。だから、まねできないのです。その人を連れて行かなければ、絶対にできません。そういう意味では、日本式介護のベースにある考え方、すなわち相手を尊重し、相手のことを第一に優先して考えるということをベースに、中国のやり方に変えていかなければなりません。最終的に中国式の介護を提供しなければ、中国で長く事業を続けていくことはできないと思います。

ありがとうございました。

質疑応答

A： 昨年、北京の大学で、50人の学生に日本の保育園のドラマやドキュメンタリーと介護施設のドキュメンタリーを見せて作文を書かせたことがありました。50人のうち北京出身者は1人だけであり、あとはいろいろな都市の出身者です。「子どもが生まれたらどうするか」という質問をしたところ、子どもはほしくない、

自分と同じような教育戦争の苦勞をさせたくないという答えでした。そもそも、そんな余裕はないし、自分が北京で家を買えるかどうか分からない、と。

「親を北京に呼んで面倒をみるか」という問いには、半数以上の学生が、「親には親の生活があり、幸せがあるのだから呼びたくない」とのことでした。日本と同じように、親子関係が希薄になっているのかなと感じました。作文を書いた学生は二十歳前後で、まだ介護問題に悩んでいませんが、その保護者は親の介護や家を維持するために必死になっているかもしれません。

今の若者はこういうことを考えていますが、これから事業を拡大していく際に、10年後の中国の高齢者がどうなっているかなど、何かイメージをお持ちでしたらお聞かせください。

王： 難しいご質問です。80～90代の高齢者と60～70代の人々の価値観は全然違います。今の60～70代は一人っ子政策時代の親だったため、将来は子どもに面倒をみてもらうということを最初からあきらめています。子どもには面倒をかけたくない、年を取ったら介護施設に行くといった考えです。

今の20代の若者の親は40代ですが、もっとオープンな考え方をしているのではないのでしょうか。もちろん、場所にもよります。中国は広く、北京や上海といった大都会に暮らす親はそうした考えを持っている一方で、地方に行くと、やはり子どもに面倒を見てもらいたい、あるいはお金がかかるので施設には行けないということになるでしょう。

しかし、10年後、20年後、30年後のマーケットを考えると、日本と同じような状況になっていると思います。唯一の違いは、中国の健康な高齢者は、日本よりも自分の人生を楽しめるようになってきていると思います。そのために中国ではCCRCがたくさん作られており、しかもそこで最も重視しているのは介護ではなく、毎日いかに楽しく過ごせるかというエンターテインメントなのです。

中国の今の60～70代の方々は、私の周りでもみなさんが海外旅行に行ったりおいしいものを食べたりと、本当に自由に生きていらっしゃると思います。もっと年を取って動けなくなったら施設に入れば良いと考えており、そういう人が増えています。上海では、50～60歳になって子どもが近くに居なかったら、友人同士と一緒に施設に入っても楽しいのではないかという人が増えると思います。

B： 社会福祉法人で事務局長をしております。今後、中

国からの実習生受け入れを進めていくために、今回のセミナーに参加しました。日本の介護のやり方が中国では通用しないというお話は、やはり人の部分が大きいと思いました。

日本では、一緒に生活している祖父母が困っているのを見て、自分は何ができるかと考えて就職した人も多いものの、人手不足で仕事はきつく、給料は低いために離職する人が多くなっています。

そこで、中国で教育のコツをつかんだというお話があったので、ぜひ細かいところまでお教えいただきたい。中国の方が前向きに仕事に取り組み、定着するような教育について、お聞かせください。

王： 一つは、日本のやり方が通用しないということではなく、やり方を変えなければならないということです。相手が違えば、教育の方法も全然変わります。例えば日本で現場の実技を教える際は、「こういうふうにすれば、高齢者の負担が減る」「より快適に座ることができる」というように容易に教えることができます。しかし、中国ではそれだけではだめです。相手にとっていいだけではなく、「こうすればあなたの腰の負担も減ります」「あなたももっと楽に仕事ができます」という説明の仕方をしないと、個人主義の国なので、自分にとってマイナスになるようなことは絶対にやりたがらないので、少なくともマイナスではないことを理解させます。日本と同じレベルのサービスを提供するために、各施設に教育担当者を派遣して毎日教え、スタッフのことを考えてあげるのが一番重要なことだと思います。

また、地方から出てきたスタッフや新卒で入ったスタッフは将来のことを考えていないので、「どのくらい働けば、どのような目標が見えてくるか」「収入はこれくらい」といったキャリアパスを示すことが大事だと思います。こういう面が、日本では弱いと思います。何年間働いてもずっと現場スタッフのままで、ボーナスも決まっている。昇給も高が知れているので、頑張っても頑張らなくても同じ。しかし、中国ではそれではだめであって、「頑張ったぶん、より多くもらえるし、より早く昇進する」というキャリアパスを、一人一人にきちんと作ってあげることがとても大事です。

C： 介護保険があるのとないのとでは市場環境が全く違うと思いますが、中国には介護保険がないので、日本よりもマーケットメカニズムが機能するのではないのでしょうか。また、認知症の人を受け入れているとのことですが、利用者は自費で払っているので、その資産

や年間の利用料はどうなっているのでしょうか。もう一つ、日本ではリタイア後に社会参加するといったことがよくみられますが、中国における高齢者の社会に対するあり方を教えていただけますでしょうか。

王： まず介護保険ですが、全てのことはいい面と悪い面があり、100%いいものはおそらく世界に存在しないと思っています。日本には介護保険があって、高齢者はそれに助けられている面が多々あり、介護事業者にとってもやりやすいということはいえるでしょう。

中国にはまだないので、確かに個人負担は大きい。しかし、介護事業者は規制がないので事業範囲を広げていろいろやることができます。収入規定も自分で決められるので、先ほどのような高級なものも作れます。

認知症に関しては、私の周囲にも患者さんがいて、ご家族は悩んでいます。今の中国でできるのは、精神病院に入院させることです。ただし、入って1～2年たつと亡くなります。私は、「MCSさんが中国で本当にいい認知症の施設を作ったら、どんなに高くても利用します」とよく言われます。

中国の介護施設は、現在のプライベートスクールのようになっていくのではないかと考えています。中国で公立の学校はたくさんありますが、一番入りやすいのがプライベートスクールです。海外の学校と提携している高級な学校であり、幼稚園から小中学校まで、

費用はとて高いのですが、どんなに高くても子どもを入れたいという状況です。

最終的には、評判が良ければ、サービスが良ければ入る人は入る。それは、日本とは全然違います。もちろん、子どもにかかるお金と高齢者にかかるお金は違いますが、考え方は同じだと思います。

認知症に関しては、普通の介護施設よりは現場のスタッフも多く配置しなければならないため、料金設定も高くなっています。北京のある施設では、ツインルームで1人当たり1万5000～2万元が普通です。天津でスタートしたばかりのわれわれの施設は、1万2000元です。認知症に関して、中国で本当にいいサービスを提供しようと思ったら、1万元以上は絶対に必要です。一部には5000～6000元のところもありますが、実態は認知症ではなく通常の介護であり、利用者の手足を拘束する場合もあるようです。

三つ目のご質問について、私も中国全土を見たわけではありませんが、少なくとも上海では、定年後はご自分の生活を楽しんでいるようです。孫の面倒を見ている方もいますが、昔のように一日中ということではなく、たまに見てあげるという感覚です。自分の人生を楽しむ、友人と遊びに行ったり、ダンスを踊ったりというふうで、とてもいいことだと思います。