

日本経済再生に向けたライフイノベーション 戦略の成功要件

～福祉産業の成長産業化に向けた中国への戦略的な通商 交渉の必要性～

介護福祉産業における海外市場の重要性

介護福祉事業者の国内での将来は、減少基調の福祉財源の下で、試行錯誤を続ける福祉政策の変更に右往左往しながら政策に適合し、ゼロサムゲームを繰り返すだけで収益性の高い成長が見込めない状態にある。民間の介護福祉事業者が成長原資を得られなくなってしまうと、官では発想できない民ならではの質の高いサービス開発や、献身的なサービス提供姿勢の基盤を支えるモチベーションを維持する様々な仕掛けが機能不全となり、結果としてサービスの受益者である日本の高齢者にしわ寄せがいつてしまう。よって、日本の介護福祉事業者は先進課題である高齢化社会への取り組みノウハウを活かして海外市場で新たな収益源を作り出し、「成長原資」と日本での高いサービス水準を維持する「事業継続原資」を獲得し続ける事業ポートフォリオの構築が不可欠である。つまり、ライフイノベーション戦略には海外市場という出口戦略が不可欠であり、日本以上に巨大な高齢者市場が誕生する中国は最重要市場である。

魅力度が不透明な中国の介護福祉政策

日本政府には介護人材不足に伴う国内労働力の供給量アップという国内課題を優先させたい思いが強い。そのため、現時点での中国への医療・福祉政策では医療が優先されている状況にある。だが、介護福祉事業者が海外で収益を上げる仕組みづくりを支援することは結果として国益になることを踏まえ、積極的に海外展開を後方支援していくことが有効である。日本以上に巨大な高齢化社会が誕生する中国市場は、日本の介護福祉サービスの持続性を担保するという意味で、日本政府も成長機会と認識して医療と平行して戦略的に能動的な通商交渉を進めていくべきである。その理由は、成長市場となりうるという理由だけではない。確かに中国には大規模な高齢者市場が誕生するが、現在の中国政府の政策の延長線には、日本企業にとって魅力的な介護福祉市場の誕生は期待しにくいのがその理由だ。

(1)人材育成市場形成の課題

中国の介護福祉政策はこれからだと思われがちだが、既に受講カリキュラムの内容や学習時間が詳細に定められた国家職業資格として養老介護員資格が約10年前から運用されてきている。日本のホームヘルパー2級相当の「初級」、介護福祉士相当の「中級」、2013年度より導入予定の認定介護福祉士に相当すると思われる「高級」及び「技師」の4階層に分かれており、筆記・実技試験にパスしなければ取得できないという点で、日本の従来のホームヘルパー体系よりも厳しい手続きとなっている。

「初級」の研修時間数や教育カリキュラムを日本のホームヘルパー2級と比較すると、必要時間数が日本は130時間であるのに対し、中国は180時間と50時間も多く、教育内容も日本の内容と総じて変わらない構成となっていることを踏まえると、既に中国政府は日本の介護人材育成の体系について深く研究しており、それ以上の取り組みをしていると考えられる。ゆえに、日本の研修体系及び高い品質を売りにしていただくだけでは、いわゆる「日式」の普及が見込めない可能性がある。また、カリキュラムの一部には「遺体処理」といった日本には存在しない技能研修も含まれていることから、中国の国家職業資格体系の下では、日本の介護人材育成事業者は現在のノウハウだけでは資格試験をパスできる教育サービスの提供がそもそも不可能とも言える。

一方、中国民政部によると中国では介護人材が1,000万人規模で不足している状態であるため、人材育成機関の数は増やしたいというニーズは存在する。しかし、1人あたりの育成によって見込める収益は日本円換算で20,000円程度であり、日本以上の教育時間を義務付けられている介護ヘルパーの育成を通じて収益を得ることは困難なコスト水準である。

(2) 施設型介護市場形成の課題

人材育成事業からサービス提供事業へと目を転じてみると、中国政府は第12次5ヵ年計画にて福祉政策の重点を貧しい内陸部の地方に対してサービスの幅広い拡大を最優先しており、高齢者全体の90%を在宅介護でサポートする方針を打ち出している。よって、福祉財源は内陸部の訪問介護事業者への配分比率が高く、市場化が見込みやすい沿岸部の福祉施設市場は全体の5%程度しか見込めないほか、政策の優先度も地方の充実が優先される可能性が極めて高いと見るべきである。

このような政策方針であるため、中国国内においても施設型介護の広域展開をしている大規模事業者は未だ誕生しておらず、富裕層をターゲットとして参入した日本企業も、個別企業や地方政府からの誘いを受けて参入した一部の施設でのサービス展開に留まり、多拠点化もまだ見込めていないのである。(中国に施設展開したと発表した主要日系企業へのヒアリングより)

(3) 自立支援ハイテク機器市場形成の課題

また、中国では家政婦文化の存在と日本以上の極端な富の格差が存在しており、富裕層の高齢者・要介護者は、家政婦・介護人材による手厚い介護を要望するため、自立支援ロボットなどのハイテク市場の拡大は見込みにくい。一方で、自立支援が必要とされる地方は、財源不足で機器の投入が見込めない。そのため、この類のハイテク市場の創造にはターゲット戦略が極めて重要となるが、ターゲットの設定ならびに創造が極めて難しい。

(4) 訪問介護市場形成の課題

訪問介護が収益を確保する事業運営上のポイントは、手際の良い介護業務ができるスタッフを大量に確保し、面効率を活かして移動効率の高いサービス提供を実現することにある。中国では財政の投入規模を踏まえると大規模な訪問介護市場の誕生が期待されるが、広大な国土と未成熟なインフラ、手際の良いスタッフの十分な数の確保ができない環境では、日本企業が採算を確保することは困難である。

中国において福祉政策は国家統治の重要政策

中国では地方において収入、労働能力、法定扶養者(家族など)の3つが無いいわゆる「三無老人」の増加が深刻な課題になっている。また、都市部への出稼ぎ労働者が安心して働き続けるためにも、内陸部に残している両親の介護体制を整備することは沿岸部の労働力確保において重要となっている。こうした情勢を受け、中国国内メディアの報道を見てみると、中国民政部の幹部も「2015年までに、政府は50%の地方の社区に高齢者向けの施設やサービスの普及を目指す」、「都市よりも高齢者の居住人数が多い地方の生活改善に投資を優先する」と発言するなど地方での福祉政策の充実を急ごうとしているコメントが目立っており、地方の福祉政策への不満が中国政府への大きな不満になりかねないという国家の安定性維持の観点からも重要と考えている可能性が高い。つまり、中国政府にとって、格差が激しい内陸部での介護サービスの普及と質の向上は国内統治における重要課題となりつつあるのだ。

日本政府による積極的な介護福祉政策の通商外交の必要性

これまで述べてきたように、中国は介護福祉政策を無から作る状況にあるわけではなく、重要な骨格は既に存在している。重要な点は、そうした基本的な制度が存在していながらも、第12次5ヵ年計画にて養老介護員資格体系の整備や新たな介護福祉制度の創設を宣言していることだ。検討すべきは、これらの政策が民政部を中心とした民政方針として提示されているという点である。実は前述した養老介護員資格は、民政部ではなく人力資源・社会保障部で立案されている。そのため、民政方針の実現には、民政部と人力資源・社会保障部との強い連携が必要であり、縦割り色が日本以上に強い中国では不透明なのである。こうした環境を踏まえると、日本の介護福祉事業者がそれぞれ個々に中国市場に参入しようとしても、政策の不透明性が高く、リスクが大きい。まずは中国政府と政策を議論できるコネクションと影響力が必要となる。よって、課題先進国として蓄積してきた政策ノウハウを活かして日本政府が政策勉強会などの場を形成し、日本企業が参入して事業展開することで中国政府のニーズも満たされる通商外交を行っていくことが有効である。

日本政府が中国に提言すべき3つの政策

(1) 柔軟な介護資格体系の見直し

中国が既存の資格制度体系を変更しない場合、日本よりも長い必須研修時間のために、人材育成が追いついていかないという制度矛盾に苦しめられることは明らかである。日本もホームヘルパー資格制度導入の初期は、介護人材を短期間で大幅に増加させるために、50時間程度で最低限のスキルを身につけられる3級の資格を設けて、戦略的に迅速な普及に努めた。中国政府も、まずはそうした短時間で資格を得られる等級を設けるなど、柔軟な制度変更をしていくことを提案していくべきである。

(2) 予防介護制度の創設

日本は2000年の公的介護保険制度開始以来、10年間で要介護者数と介護保険給付額は2倍以上に増加している。財源確保のため、保険料基準額は改正の度に増額を続けているが財源不足が深刻化してきており、要介護者を増やさないための取り組みが注目されている。実は要介護になる原因には「高齢による衰弱」や「骨折や転倒」が多く、要介護者を増やさないための取り組みとして、介護予防の重要性が認識され、2006年の介護保険法改正により運動器機能向上、口腔機能向上等の介護予防の施策が促進されるようになった。現在、「介護予防運動指導員」講座には、ニチイ学館をはじめとする70以上の指定事業者が存在し、2012年の受験者数は1.1万人に及び、既にいくつかの事業者は介護予防への取り組みにより「要支援状態をキープ」「要介護度の低下に成功」など定量的な成果を挙げつつある。予防介護にも既に関心を示している中国に対し、福祉事業者と医療機器メーカーから成る「先端介護予防モデル」を介護保険制度設計に盛り込むことを提案していくべきである。

(3) 公的および民間からなる介護保険制度の創設

セントケア・ホールディングは少額短期保険として、2011年から日本で介護事業者として初めて要介護者を対象とした介護保険販売を開始した。中国では未だ「保険商品」自体の普及が途上であるが、2億人近い高齢者に対して民間の介護保険商品は政府のサービスを補完するうえで不可欠となるのは明らかである。また、所得格差が都市部と農村部で約3倍もある中国では、全国で同一制度の介護保険の運用が困難と思われることから、日本政府は民間介護保険の導入も積極的に提案していくべきである。

対中政策も念頭に置いたライフイノベーション政策推進の必要性

中国政府は日本の介護技術を高く評価しているが、日本の介護技術の強みは介護人材への教育ノウハウだけでなく、教育した介護人材に日々の現場で研修内容を実践させ続ける経営力の2面から構成されている。経営人材もほとんどいない中国では、一足飛びに日本と同等の福祉サービス水準へ引き上げることができないことは明らかである。つまり、日本式の介護人材の育成だけでは中国全土および現場の末端にまで適切なサービス精神が浸透することは難しく、介護福祉サービスを提供する経営者に対して日本式の経営ノウハウを普及させることが不可欠である。そして、こうした日本式介護福祉サービスの経営哲学とそれに基づくサービスオペレーションが中国全土で展開されて中国政府の政権安定化が図られるとすれば、日本の中国に対する影響力はもちろん、中国国内での日本のソフトパワーも大きく向上すると思われる。

介護福祉産業の課題解決スキームは、介護福祉事業者が提供する介護人材の育成と日本式介護技術による介護だけでなく、居住空間や福祉機器・遠隔医療・リハビリテーションなど多様な産業に跨るところに強みがある。しかし、それぞれの事業者が関係を有している省庁が異なるため、産業横断でコンソーシアムを形成させて政策をリードしていく動きは現時点では必ずしもうまくいっているとは言えない状況にある。こうした省庁を跨った案件はまさしく政治のリーダーシップが不可欠であり、多様な産業への波及効果を最大化させられるように通商外交を展開していくことが、日本を起点に世界で稼ぐライフイノベーション戦略の成否を決める。高齢化社会の課題解決力を梃子にすることが避けられない日本にとって、ライフイノベーション戦略を成功させることは重要課題であり、対中国へのソフトパワーを高めつつ、経済面での実益を獲得する通商交渉の展開は新政権の重要アジェンダとして政策を立案していくべきである。

著者履歴

デロイトトーマツ コンサルティング ディレクター 國分 俊史

IT企業の経営企画、シンクタンク、米国系戦略ファームなど15年以上にわたって経営コンサルティングに従事。経営戦略、企業再建、オペレーション改革に加え、戦略の自由度と競争優位を生み出す企業の政策提言力の強化、メディア戦略や海外政府との交渉支援による新たな市場の創出にも取り組んでいる。

共著にて「最強の業務改革」「最強のコスト削減」(東洋経済新報社)、その他ビジネスメディアへの寄稿多数、セミナー多数。

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

グロースエンタープライズサービス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail dtc_ges@tohmatu.co.jp

www.tohmatu.com/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC) は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte (デロイト) のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,200名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト) は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence” となることを目指しています。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細はwww.tohmatu.com/deloitte/をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。