

中国における日本の介護企業のビジネスモデルデザイン

200620878 堀 洋介 修士 (公共政策)
200720778 王 飛 修士 (ビジネス)
200720783 金 蓉 修士 (ビジネス)
200720785 蔡 玥玲 修士 (ビジネス)
200720786 朱 虹 修士 (ビジネス)
200720796 鄧 志平 修士 (ビジネス)

(経営・政策科学専攻)

指導教員

高安雄一准教授

筑波大学大学院博士前期課程システム情報工学研究科

特定課題研究報告書

平成 21 年 3 月

Business model for the Japanese Nursing Service Company in China

報告書要旨

2000年の介護保険制度導入により、新規参入が活発に起こった日本の介護業界であるが、昨今においては、2006年の介護保険制度改定の影響を受けて、厳しい経営環境が続いており、市場は低成長期へと移行しつつある。

よって本研究においては、まず現在の日本における高齢者福祉を取り巻く環境を概観した上で、特に介護保険制度に焦点を当て、保険制度の制度改定が事業者の経営に与える影響の分析を行った。その分析結果から制度改定後、特に保険料を収入の柱としている事業者は非常に苦しい状況に追い込まれていることが明らかになった。

次に実際に介護事業者が経営上、どのような課題を抱えているかを明らかにした。ヒアリング調査の結果、介護報酬の低下や人手不足により経営状況が悪化していることがわかった。また財務分析の結果、利益が減少し、資金繰りと短期支払能力が低下する傾向があることがわかった。このような状況下においては既存企業がこれまで以上に利益をあげることは非常に困難である。よって今後の対策としては、拡大が見込め、人員の確保が容易で、かつ安価な労働力が得られる市場への進出を図ることが考えられる。

このような結論から日本の介護企業の今後の事業方針として他の国へ介護ビジネスを進出させることを提案した。そして有望な進出先として中国に焦点を当て、進出の際のリスクや、現地における介護事業に対するニーズをヒアリングおよびアンケート調査から把握した。

具体的には日本企業が中国に進出する際の潜在的なリスクを製造業とサービス業に分け比較分析を行った。そして調査分析を行った結果から、介護サービス業の進出には製造業と比べてリスクが低いことがわかった。またさらに中国でアンケート調査を行い、上海や大連における高齢者介護サービスの市場需要を分析した。その結果から介護サービスに対して非常に大きな潜在的需要が存在することが明らかになった。

そして最後にポテンシャルが高い市場として考えられる上海と大連の2都市において、具体的かつ実現可能性の高いビジネスモデルの提案をおこなった。

結論として、現在中国では、近年急速に高齢化が進んでいるものの、市場規模に対して見合ったサービス供給がなされておらず、日本企業の参入の余地は大きい。またその市場規模も今後急速な市場拡大が見込まれており、潜在需要の大きさ等も考慮すると非常に将来性の高い市場である。日本の介護企業はこれまで日本市場で蓄積した介護に関するノウハウ等を生かし、現地市場のニーズの合ったサービス提供を図ることで、中国市場から大きな収益を得ることができるものと考えられる。

Summary

Since the year of 2000, with the adoption of the nursing-care insurance system in Japan, the nursing industry is in the spotlight.

In our paper, we first review the situation of Japanese welfare system for elder people and compare the Japanese welfare system with that of foreign country. We then mainly focus on the change of the public nursing-care insurance system and analyze the effect it has on business situation. Concretely, we use the existent research to investigate the change of the business situation in the back and forth. As a result of the analysis, it is clarified that the management of the nursing care business that relies on the insurance income source is especially difficult.

Chapter 3 will grasp current situation of the nursing-care business in Japan by clarifying the subject of business management and proposing feasible policy to enlarge its business in future. According to the result from the survey analysis, the business condition is getting worse due to the lower remuneration and shortage of manpower. From the result of financial analysis, we find that business profit, financing and the short-term solvency have a tendency of reducing. Facing this current situation, it is difficult to be profitable neither for the existing enterprises nor the new entry. Therefore, we propose to expand the market to China where it has higher nursing-care demand and lower-price manpower supply to cope with the situation in future.

By understanding the current state of entering Chinese market by the Japanese enterprises, we make analysis mainly through comparing the potential risks that have come up to the surface in manufacturing and service industry as we have discussed in chapter 4. Moreover, we analyze the needs of market in Shanghai and Dalian according to the questionnaire as shown in chapter 5. We also make simulation on the future marketing needs scale and we make clear some elements for constructing the Chinese business modal.

In addition, all results from the simple and cross analyses of the data from the questionnaire are summarized in this part.

目次

第1章 序論	1
1.1 研究の背景と目的	2
1.2 論文の構成	2
第2章 日本の介護福祉制度および介護事業者の現状と問題点に対する考え	4
2.1 はじめに	6
2.2 背景	7
2.2.1 高齢化とは	7
2.2.2 高齢化の推移	7
2.2.3 高齢化の現状	8
2.2.4 介護について	8
2.3 先行研究	8
2.4 本章の構成	9
2.5 介護保険制度について	9
2.5.1 日本における戦後以降の介護制度の沿革	9
2.5.2 介護保険制度の概要	11
2.5.3 介護制度の国際比較	11
2.6 介護保険制度改定について	12
2.6.1 改定の概要	12
2.6.2 改定による問題点	13
2.6.3 制度改定前後の変化	15
2.6.4 制度改定が事業者に与える影響	16
2.6.5 制度改定による派生的な影響	19
2.7 介護保険制度の構造的な問題点	20
2.7.1 保険料財源の用途に関する問題	20
2.7.2 低賃金と人材不足	21
2.8 考察	22
2.9 おわりに	24
参考文献	26
第3章 介護ビジネスにおける日本企業の課題	27
3.1 序章	29
3.1.1 背景と目的	29
3.1.2 論文構成	29
3.2 介護ビジネス業界の現状	29
3.2.1 介護ビジネス概要	29

3.2.2	介護ビジネス取り巻く環境.....	31
3.2.3	介護事業経営の一般的現状.....	33
3.3	ヒアリング調査結果分析.....	36
3.3.1	調査概要.....	36
3.3.2	居宅型サービス事業者に対する調査結果.....	36
3.3.3	まとめ.....	40
3.4	介護業界上位3社財務分析.....	41
3.4.1	企業概要.....	41
3.4.2	各社財務指標比較.....	42
3.4.3	まとめ.....	43
3.5	結論.....	44
3.5.1	介護事業経営の一般的課題.....	44
3.5.2	課題に対する対応策 - SWOT 分析.....	45
3.5.3	SWOT 分析成功要因の戦略化.....	45
3.5.4	まとめと提案.....	48
3.6	終わりに.....	49
	参考文献.....	51
第4章 日本介護企業が中国市場に進出の可能性.....		52
4.1	序言.....	54
4.1.1	先行研究.....	54
4.1.2	研究目的.....	54
4.1.3	論文の構成.....	55
4.2	日本の介護サービス企業に新しい未来 中国でビジネスの展開	55
4.3	ヒアリング調査概要.....	56
4.3.1	ヒアリング対象.....	56
4.3.2	ヒアリング期間.....	57
4.3.3	ヒアリング内容.....	57
4.4	ヒアリング調査結果のまとめ.....	63
4.4.1	中国を選んだ理由.....	63
4.4.2	リスク・リターンの分析.....	64
4.5	ケーススタディ.....	70
4.6	中国の介護サービスにおけるリスクマネジメントの考察.....	71
4.6.1	リスクマネジメントとは.....	71
4.6.2	中国進出を成功させるためのリスクマネジメント.....	72
4.6.3	中国における介護サービスのリスクマネジメント.....	73
4.7	おわりに.....	74
	参考文献.....	75

第5章 中国の介護サービス市場についての分析.....	76
5.1 はじめに.....	78
5.2 背景と目的.....	78
5.2.1 中国と先進国における高齢化現状比較.....	78
5.2.2 中国におけるシニアビジネスの可能性.....	80
5.2.3 大連と上海における市場現状.....	80
5.2.4 目的.....	82
5.3 調査内容.....	83
5.3.1 アンケートに関して.....	83
5.3.2 基礎データ.....	83
5.4 調査結果.....	84
5.4.1 目的1に関する調査結果.....	84
5.4.2 目的2に関する調査結果.....	87
5.4.3 目的3に関する調査結果.....	91
5.5 市場傾向予測.....	94
5.6 おわりに.....	95
参考文献.....	97
第6章 長江デルタ地域におけるシニアビジネスモデルの提案.....	98
6.1 はじめに.....	100
6.2 新規事業の目的.....	101
6.2.1 日本から世界へ.....	101
6.2.2 何故中国における養老関連ビジネスを選ぶのか.....	101
6.2.3 何故長江デルタ地域、何故「田園・リゾートビジネス」を選ぶか	101
6.3 業界概要.....	102
6.3.1 市場特性.....	102
6.3.2 競合他社の特性及び戦略.....	104
6.3.3 何故「アクティブシニア向け田園・リゾートビジネス」なのか	104
6.4 事業内容.....	105
6.4.1 ビジネスシステム.....	105
6.4.2 ビジネスモデル.....	106
6.4.3 競合サービスとの比較優位性.....	107
6.5 ターゲット顧客.....	107
6.5.1 誰がターゲット顧客なのか.....	107
6.5.2 顧客セグメント.....	108
6.6 市場規模予測.....	108
6.6.1 ヒアリング調査の対象、目的及び手段.....	108

6.6.2	ヒアリング調査の結果.....	109
6.7	価格設定及びプロモーション戦略.....	109
6.7.1	価格設定.....	109
6.7.2	販売戦略.....	110
6.8	財務計画.....	110
6.8.1	シミュレーションに関する前提条件リスト.....	110
6.8.2	キャッシュフローのシミュレーション.....	111
6.8.3	感度分析.....	111
6.9	オペレーション計画.....	113
6.9.1	創立期の組織形態構想.....	113
6.9.2	外部パートナーのモチベーション管理.....	114
6.10	成長戦略.....	115
6.10.1	システム思考から見たニュービジネスの事業構造.....	115
6.10.2	持続可能的成長のために.....	116
6.11	おわりに.....	116
	参考文献.....	117
第7章	大連における在宅介護ビジネスに対する戦略提案.....	118
7.1	はじめに.....	120
7.1.1	研究背景と目的.....	120
7.1.2	研究方法及び分析枠組み.....	120
7.1.3	本章の構成.....	120
7.2	大連における介護市場ニーズ分析.....	121
7.2.1	アンケート調査についての分析.....	121
7.2.2	大連市の老人介護の概況.....	122
7.2.3	大連介護市場に制度面、社会保険面の現状.....	122
7.3	大連介護市場の分析.....	123
7.3.1	「改革開放」前後の実施された介護.....	123
7.3.2	現在の大連訪問介護仕組みの評価.....	124
7.4	日本の在宅訪問介護サービス仕組みの分析.....	129
7.4.1	日本の在宅訪問サービスの歩みと現状.....	129
7.4.2	日本在宅訪問介護サービス企業のSWOT分析.....	129
7.5	日中訪問介護ビジネスの比較分析.....	131
7.6	ビジネス戦略の提案.....	132
7.6.1	シナリオ・プランニングの紹介.....	132
7.6.2	大連在宅訪問介護市場におけるシナリオ・プランニング	133
7.7	まとめ.....	136
	参考文献.....	138

おわりに.....	139
謝 辞	
付録・資料	

図表目次

図目次

図 1.1 本研究における各章間の関係図.....	3
図 2.1 制度改定前後の介護保険認定割合の変化.....	15
図 2.2 制度改定前後の訪問介護事業者の事業状態の変化.....	16
図 2.3 制度改定前後の訪問介護事業者の保険料収入の変化.....	17
図 2.4 訪問介護事業者数の変化.....	17
図 2.5 訪問介護事業者 倒産件数の変化.....	18
図 2.6 地方自治体の介護保険に関する実態.....	20
図 3.1 日本の総人口と高齢者人口比率の推移.....	31
図 3.2 日本財政収支状況.....	32
図 3.4 居宅サービス事業所数推移.....	34
図 3.5 東京都区居宅サービス廃止事業所数.....	34
図 3.6 経営状況.....	35
図 3.7 費用構成.....	35
図 3.8 上位3社経常利益率.....	42
図 3.9 上位3社ROA.....	42
図 3.10 上位3社流動比率.....	42
図 3.11 上位3社当座比率.....	42
図 3.12 上位3社粗利益伸び率.....	43
図 3.13 上位3社総資本伸び率.....	43
図 3.14 世界諸国所得水準と高齢化率.....	47
図 4.1 中国における事業発展リスクマップ.....	69
図 5.1 中国の経済圏.....	82
図 5.2 質問：これから2：4：4の傾向がますます強くなることにどの程度関心があるのかに 対する回答（全体、N=204）.....	85
図 5.3 質問：自身が老後に寝たきりや痴呆になるかもしれないと不安に思うかに対する回答 （全体、N=204）.....	85
図 5.4 質問：老後に寝たきりや痴呆になった場合に備えて、これから準備しようと思っている あるいは既に準備していることは何かに対する回答（全体、N=204）	86

図 5.5	質問：仮に老後介護が必要となった場合どこで介護を受けたいのかに対する回答 (上海 N=101,大連 N=103)	87
図 5.6	質問：今の介護サービス業で不足だと思うサービス項目に対する回答 (上海 N=101,大連 N=103)	89
図 5.7	質問：介護サービスに月にどれくらい払う準備があるかに対する回答 (上海 N=101)	91
図 5.8	質問：介護サービスのために支払う準備がある金額(年齢階級別) (大連 N=103)	93
図 5.9	総人口に占める高齢者の推移	94
図 6.1	新規事業のビジネスシステム	105
図 6.2	新規事業のビジネスモデル	106
図 6.3	感度分析のシミュレーション結果	112
図 6.4	トータル収入額の比較	113
図 6.5	建築に要する時間が延ばした場合	113
図 6.6	社内新事業の組織図	113
図 6.7	創業期の組織形態の考え方	113
図 6.8	外部協力組織との関係作り	114
図 6.9	事業構造の因果関係図	115
図 7.1	第 5 章のアンケート調査結果	121
図 7.2	大連在宅養老院の仕組み	127
図 7.3	日中訪問介護ビジネスの比較分析	132
図 7.4	環境変動要因のインパクトと不確実性	135

表目次

表 2.1	介護に対する財源負担方法の国別比較	12
表 2.2	制度改定前後の介護保険給付限度額の変化	14
表 2.3	小規模訪問介護事業者の事業収支状況	19
表 2.4	介護保険の財政状況	21
表 3.1	介護サービスの分類	30
表 3.2	男女・年齢・賃金階級の分布状況	34
表 3.3	ヒアリング企業リスト	36
表 3.4	3社基礎情報	41
表 3.5	介護事業の SWOT 分析	46
表 4.1	発生確率ランク	67
表 4.2	影響規模ランク	67
表 4.3	リスク・アセスメント・マトリックス	68
表 4.4	ヒアリング企業のリターン	70

表 5.1	各国における高齢人口比率の到達年次と所用年数.....	79
表 5.2	アンケート調査回答者の性別.....	83
表 5.3	アンケート調査回答者の年齢.....	84
表 7.1	中国現行社会保険制度.....	123
表 7.2	大連介護市場の SWOT 分析.....	126
表 7.3	大連在宅養老院の SWOT 分析.....	128
表 7.4	日本訪問介護サービス企業の SWOT 分析.....	131
表 7.5	大連市場における四つシナリオ.....	133