

**平成30年度国際ヘルスケア拠点構築促進事業  
中国における介護複合拠点構築プロジェクト  
報告書**

**平成 31 年 2 月**

**中国における介護複合拠点構築コンソーシアム  
(代表団体：株式会社ニチイ学館)**

平成30年度国際ヘルスケア拠点構築促進事業  
中国における介護複合拠点構築プロジェクト

報告書

－ 目 次 －

第1章 本事業の概要 .....	1
1-1 本事業の背景・目的 .....	1
(1) 背景 .....	1
(2) 目的 .....	2
1-2 実施内容 .....	3
(1) 複合拠点の設置 .....	3
(2) 複合拠点利用者説明会 (B to C セミナー) .....	3
(3) 介護施設事業者説明会 (B to B セミナー) .....	3
(4) 複合拠点管理者研修 .....	3
1-3 実施体制・スケジュール .....	4
(1) 実施体制 .....	4
(2) 実施スケジュール .....	6
第2章 本補助事業の活動内容 .....	7
2-1 複合拠点の設置 .....	7
(1) 複合拠点設置の目的 .....	7
(2) 複合拠点設立の概要 .....	7
(3) 複合拠点施設概要 .....	8
(4) 複合拠点への訪問介護ステーション設置 .....	9
(5) 複合拠点へのモデルルームの設置 .....	18
(6) 大連複合拠点オープン後の様子 .....	26
2-2 複合拠点利用者説明会 (B to C セミナー) .....	26
(1) 目的 .....	26
(2) 一般層向け B to C セミナー .....	27
(3) 病院向け B to C セミナー .....	36
2-3 介護施設事業者説明会 (B to B セミナー) .....	42
(1) 目的 .....	42
(2) 実施方法 .....	42
(3) 実施結果 .....	45
(4) 成果及びコンソーシアムで実施することでの相乗効果 .....	50

(5) 課題と今後の対策 .....	52
(6) 複合拠点設立に繋がる効果 .....	52
2-4. 複合拠点管理者研修 .....	53
(1) 研修実施の目的.....	53
(2) 実施方法.....	53
(3) 実施結果.....	54
(4) 分析・評価.....	55
(5) 複合拠点設立に繋がる効果 .....	56
第3章 総括.....	57
3-1. 分析・評価.....	57
(1) 複合拠点の有効性 .....	57
(2) 社区養老システムの実現に向けた意義 .....	57
(3) 日本の介護サービスに対する反応.....	57
(4) 所得水準とターゲット.....	59
(5) コンソーシアムによる効果 .....	60
3-2. 課題と対策 .....	61
(1) 複合拠点の利用者確保.....	61
(2) 品質と収支のバランス.....	61
(3) 人材育成.....	62
(4) 高齢者介護に対する理解の欠如 .....	62
3-3. 今後の展開 .....	63

## 第1章 本事業の概要

### 1-1. 本事業の背景・目的

#### (1)背景

近年、中華人民共和国（以下、「中国」という）では高齢化が急速に進んでおり、中国政府は2008年に「90：7：3方式」の介護モデル（高齢者の90%が在宅、7%がコミュニティ（社区）、3%が施設で介護を受けながら老後の生活を送る体制）を提唱する等、養老<sup>1</sup>事業者に対する各種奨励政策を打ち出している。

高齢者介護に対する社会的ニーズの上昇と政策の後押しを受け、多くの中国企業が介護事業へ参入しているものの、専門的な技術・ノウハウの不足等が原因となり、その多くが介護を必要としない自立高齢者向けの施設展開に偏っている。加えて、中国では家族や住み込み家政婦が介護をするという文化が依然として根強く、中国政府の思いとは裏腹に、介護が必要な方に適切なサービスが行き届いていない状況である。必要としている方に適切な介護サービスを届けることが、中国では大きな課題である。

こうした中国の政策や課題を受け、本補助事業の代表団体である株式会社ニチイ学館（以下、「ニチイ学館」という）は、これまで中国において、専門知識と技術を有する介護職員の育成及び在宅介護サービスの展開に注力してきた。ニチイ学館は、中国の地域コミュニティである「社区」において、日本の「地域包括ケア」に相当する基盤を構築し、地域単位で効率的に幅広い介護ニーズに対応する体系が構築できると考えており、その仮説の下、平成28年度医療技術・サービス拠点化促進事業（医療拠点化促進に関する実証調査事業）において社区の実態調査を行い、介護における重要な構成要素である介護予防の体験セミナーや福祉用具の専門相談員研修等を実施した。続いて、平成29年度同補助事業においては、まだ介護の概念が浸透していない中国において介護の認知度向上及び介護インフラの整備を図るべく、市政府に向けて介護に関する啓蒙活動を行うとともに、一般の介護職員を指導する指導員やサービススタッフの研修等を行ってきた。これらの取組により、中国での社区の実情把握や日本の介護の認知・理解の普及という面で一定の成果が得られたと考えている。しかし、セミナーや研修といった一過性の取組では持続して収益に繋がる仕組みにはならず、中国現地で社区養老<sup>2</sup>の基盤となる拠点設置の必要性が課題として浮かび上がる結果となっていた。

---

<sup>1</sup> 養老：中国語で介護の意味。広義として、自立して生活を行うことの出来ない高齢者を扶養することを表す。

<sup>2</sup> 社区養老：中国の最小行政単位である社区を拠り所とした養老の仕組み（明確な定義は示されていない）。中国政府は「第13次五ヵ年国家老齡事業發展・養老体系建設計画」にて「在宅を基礎とし、社区が支え、高齢者施設が補填」することを養老政策の基本方針としている。

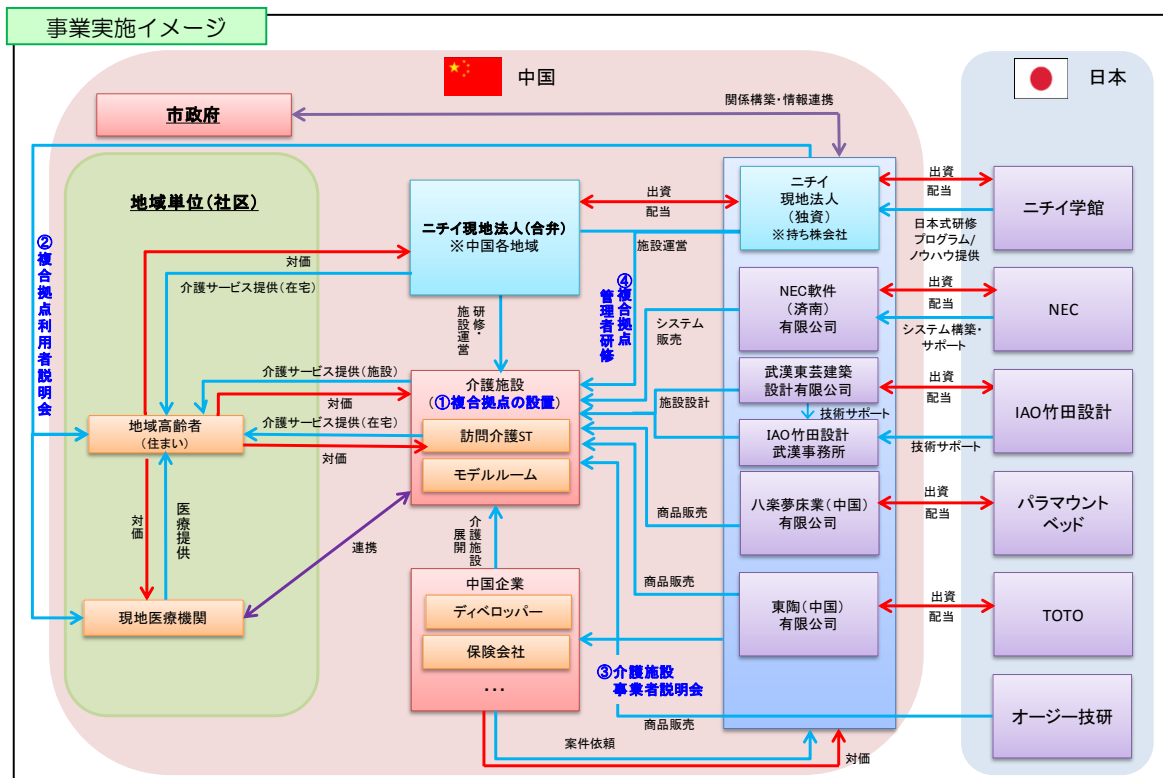
そこで、今年度の本補助事業では、要介護者向けの「施設介護」と、未だ有力プレーヤーが中国では存在しない専門的な「在宅介護」の双方を提供する複合拠点を設置していくことを大きな目的として事業を展開することとした。

## (2)目的

### ア. 将来の事業目的

ニチイ学館が中国で管理・運営する介護施設に訪問介護ステーションを併設し、施設・在宅サービスが一体となった複合拠点を設置する。この複合拠点に将来の社区養老システム（≒「社区」における地域包括ケア）構築に向けたモデル拠点としての役割を持たせていく。

図表 1 事業スキーム



出所) コンソーシアム作成

### イ. 本年度の実施目標

中国における社区養老の基盤を構築するため、まずはモデルとなる複合拠点（2箇所）を整備すると同時に、訪問介護モニターサービスの提供、介護施設の一角をイメージしたモデルルームの設置、一般層への介護サービスの理解促進や現地ニーズの吸い上げを目的と

した説明会や、複合拠点で管理者となる職員の養成研修を開催する。また、今後の拠点展開に向け必要となる中国のパートナー企業を探すべく、事業者説明会を行う。

## 1-2. 実施内容

上述の目的の下、本補助事業では以下4つの調査及び実証を実施することとした。

### (1)複合拠点の設置

北京市及び大連市において、ニチイ学館が運営受託する介護施設に施設介護と在宅介護が一体となった複合拠点としての機能を持たせる。この複合拠点において、モデルルームを開設し、コンソーシアム参加団体であるパラマウントベッド、TOTO等の介護関連製品を展示するとともに、近隣の地域の住民に対して訪問介護モニターサービスを提供し、実証調査を行う。

### (2)複合拠点利用者説明会(B to C セミナー)

複合拠点周辺地域の住民に対し、介護サービスへの理解促進や顧客ニーズの吸い上げを図るとともに、サービス利用者獲得・複合拠点の利用促進を目指し、介護セミナーを開催する。

また、協力団体である中日友好医院と共に同院内関係者を対象とした介護及び認知症についてのセミナーを実施して、院内での理解を促進し、入院患者のうち要介護者、認知症患者の複合拠点への紹介を主とした今後の連携に向けた関係構築を図る。

### (3)介護施設事業者説明会(B to B セミナー)

コンソーシアム参加団体または協力団体である日本電気株式会社(以下、「NEC」という)、株式会社IAO竹田設計、八楽夢床業(中国)有限公司(パラマウントベッドの中国法人)、東陶(中国)有限公司(TOTOの中国法人)、オージー技研株式会社と共に、施設展開を目指す中国企業及び政府関係者に対しセミナーを行い、コンソーシアム各社のサービス・製品の紹介を行う。

複合拠点は本補助事業にて設置する2拠点のほか、今後も展開する予定であり、中国における施設展開においては現地パートナーの開拓が急務であるため、セミナー来場企業へのフォロー営業を行い、関係構築に努める。

### (4)複合拠点管理者研修

複合拠点の管理者候補に対し、管理者として必要な知識やノウハウ等を伝える研修を実施する。これにより複合拠点2拠点の安定的・持続的な運営を図るとともに、今後継続して設置していく複合拠点の展開に即して管理者を配置することができる供給体制の確立を図る。

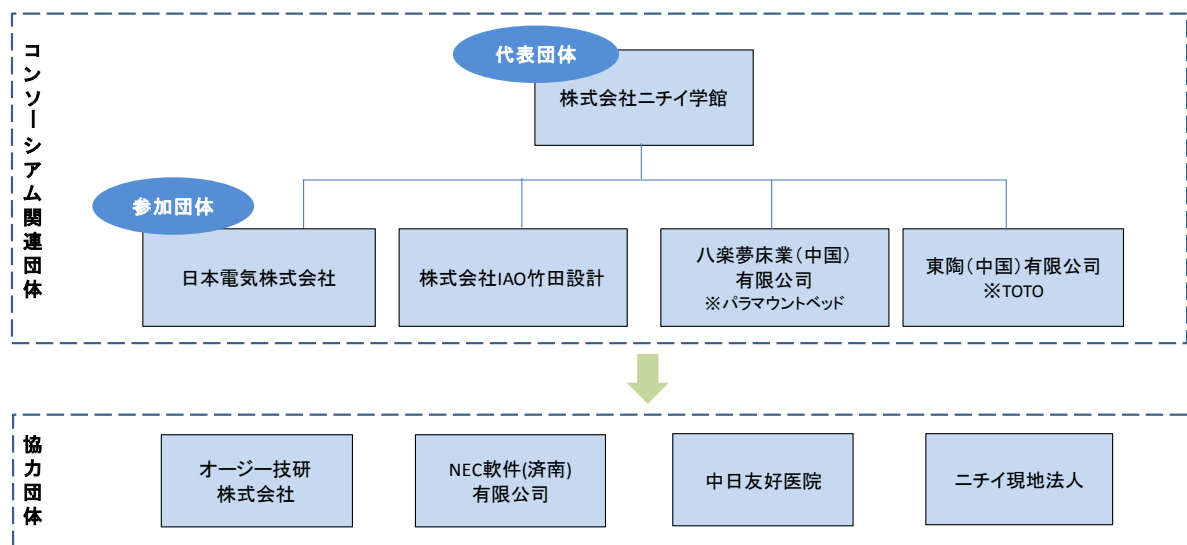
### 1-3. 実施体制・スケジュール

#### (1)実施体制

本補助事業の代表団体であるニチイ学館は、本補助事業に係る業務を自ら実施すると同時に、組成するコンソーシアムの参加団体及び外部協力団体（外注先含む）に対して図表3に示す業務を委託または外注し、本補助事業全体を取りまとめる。なお、状況に応じて相互に協力し、全体として本補助事業を進める。

ニチイ学館が組成するコンソーシアムの実施体制は以下のとおりである。

図表 2 コンソーシアム体制図



出所) コンソーシアム作成

図表 3 役割分担表

関係事業者		ア) 複合拠点設置					イ) 複合拠点利用者説明会 (B to C セミナー)				ウ) 介護施設事業者説明会 (B to B セミナー)				エ) 複合拠点管理者研修				報告書作成
		① 実施企画運営	② 訪問介護ステーション設置	③ モデルルーム設置	④ 実施調査・効果検証	⑤ 調査に基づく提案活動	① セミナー企画運営	② セミナー実施	③ 実施調査・効果検証	④ 調査に基づく提案活動	① セミナー企画運営	② セミナー実施	③ 実施調査・効果検証	④ 調査に基づく提案活動	① 研修企画運営	② 研修実施	③ 実施調査・効果検証	④ 調査に基づく提案活動	
コンソーシアム	株式会社ニチイ学館	◎	○	○	◎	△	◎	○	◎	△	◎	○	◎	△	◎	○	◎	△	◎
	日本電気株式会社	委託									○	○	○	○					○
	株式会社 IAO 竹田設計	委託									○	○	○	○					○
	八楽夢床業(中国)有限公司	委託			○	○	○				○	○	○	○					○
	東陶(中国)有限公司	委託			○	○	○				○	○	○	○					○
オージー技研株式会社	協力団体									○	○	○	○					○	
ニチイ学館現地法人(独資)	協力団体	○	◎	◎	○	◎	○	◎	○	◎	○	◎	◎	○	◎	○	◎	◎	○
ニチイ学館現地法人(合併)	協力団体		○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○	◎	
NECグループ会社	協力団体										○	○	○	○					
中日友好医院	協力団体						○	○	△	△									

(凡例：◎；主担当 ○；担当 △；連携)

出所) コンソーシアム作成



(2)実施スケジュール

図表 4 スケジュール

実施項目	2018年												2019年													
	6月			7月			8月			9月			10月			11月			12月			1月		2月		
	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬
<b>複合拠点構築事業</b>																										
<b>ア)複合拠点の設置</b>																										
①実施企画運営																										
②訪問介護ステーション設置	準備・調整・集客 (営業ツール・造作含)						備品設置		オープン		アセスメント・モニターサービス															
③モデルルーム設置																										
④実施調査・効果検証																										
⑤調査に基づく提案活動																										
④アンケート調査・実需調査																										
⑤調査に基づく提案活動																										
⑤アンケート調査・実需調査																										
⑤アンケートまとめ																										
⑤提案活動																										
<b>イ)複合拠点利用者説明会(BtoCセミナー)</b>																										
①セミナー企画運営																										
②セミナー実施	準備・調整 (テキスト制作・翻訳含)						集客		セミナー実施 ※2都市にて10回開催予定																	
③実施調査・効果検証																										
④調査に基づく提案活動																										
④アンケート調査・実需調査																										
④アンケートまとめ																										
④提案活動																										
<b>ウ)介護施設事業者説明会(BtoBセミナー)</b>																										
①セミナー企画運営																										
②セミナー実施	準備・調整・営業 (資料制作・翻訳含)						集客		セミナー ※3都市にて計4回開催予定																	
③実施調査・効果検証																										
④調査に基づく提案活動																										
④アンケート調査・実需調査																										
④アンケートまとめ																										
④提案活動																										
<b>エ)複合拠点管理者研修</b>																										
①研修企画運営																										
②研修実施	準備・調整 (テキスト制作・翻訳含)						集客		研修実施 ※1都市にて計2回開催予定																	
③実施調査・効果検証																										
④調査に基づく提案活動																										
④アンケート調査・実需調査																										
④アンケートまとめ																										
④提案活動																										
<b>報告書作成</b>																										
	調査結果集計・分析、報告書作成																									

出所) コンソーシアム作成

## 第2章 本補助事業の活動内容

### 2-1. 複合拠点の設置

#### (1)複合拠点設置の目的

第1章で述べた課題を踏まえ、中国における社区養老システムの基盤を構築するために、要介護者向けの介護施設に訪問介護ステーションを併設し、施設介護サービスと在宅介護サービスを一体的に提供する介護複合拠点を設置する。本補助事業で設置する複合拠点を将来の社区養老構築に向けたモデル拠点とし、訪問介護モニターサービスの提供やモデルルームの設置を通して実証調査を行う。

#### (2)複合拠点設立の概要

ニチイ学館が中国で運営受託をする介護施設のうち、北京市と大連市にある2施設を複合拠点のモデル施設とした。本補助事業ではこれらの2施設を中国における社区養老システム構築に向けたモデル拠点とすべく、この複合拠点におけるハード面・ソフト面の整備を行うと同時に、訪問介護ステーションやモデルルームの設置を通して介護サービスの理解促進と現地ニーズの吸い上げ等を実証調査として実施した。

#### ア. 訪問介護ステーションの設置

施設介護を提供する介護施設内に訪問介護ステーションを設置し、複合拠点モデルを構築した。訪問介護ステーションの目的は、中国において今も一般的である住み込み家政婦の介護に替わり、介護ケアの専門家による在宅介護サービスを提供することにある。本補助事業では、施設オープンに先行して訪問介護モニターサービスを提供した。このモニターサービスの体験により、既存の住み込み家政婦による介護との差異や、専門性・安心感・効果等を訴求するとともに、現地のニーズを吸い上げ、最終的には在宅・施設介護サービス（有料）における収益の獲得を目指す。対象を社区に住む近隣住民とし、北京・大連両拠点で実施した。

#### イ. モデルルーム

日本の優れた介護製品に実際に触れて、その良さを五感で知ってもらうとともに、直接的な販売促進につながるようにパラマウントベッドの介護用ベッドやTOTOの水周り製品（トイレ等）を展示したモデルルームを開設した。本補助事業の参加団体である八楽夢床業（中国）有限公司及び東陶（中国）有限公司と連携のもと、モデルルーム来場者への製品説明や製品購入希望者に対するサポートを行った。

### (3)複合拠点施設概要

#### ア. 北京複合拠点の施設概要

北京市西城区、天安門より 2km の距離に立地。既存ホテルを改築し、将来的に約 9,000 m<sup>2</sup>の大型 CCRC<sup>3</sup> 2 棟（自立棟 1 棟と要介護棟 1 棟）が完成し、このうち要介護棟の運営をニチイ学館現地法人が受託する予定である。自立棟は 2018 年 12 月にオープンし、要介護棟は 2019 年 2 月頃にオープン予定であったが、改築に遅れが発生し 2020 年 3 月にオープンする予定である。改築が遅れていることから施設側と協議を行い、2019 年 4 月から要介護棟オープンまでの期間、完成した自立棟の 1 フロア（3 階）を要介護者向けフロアとしてニチイ学館現地法人が運営することとなった。

図表 5 北京複合拠点の概要

	自立棟	要介護棟
機能	自立高齢者向け施設 (高齢者マンション)	要介護者向け施設
対象者	自立高齢者	要介護者
室数/床数	380 室	209 室/217 床
建築方式	改築	同左
開設時期	2018 年 12 月	2020 年 3 月 (予定)
運営者	施設オーナー ※2019 年 4 月から要介護棟オープン までの期間、1 フロアをニチイ学館現 地法人が運営する。	ニチイ学館現地法人
外観		


出所) コンソーシアム作成

#### イ. 大連複合拠点の施設概要

大連市中山区に立地。政府からの推薦で社区養老を運営している大連禄盛健康管理有限  
公司から施設運営をニチイ学館現地法人が受託した。1~2 階が介護施設であり、3 階から  
上は一般住宅である。介護施設は 2018 年 12 月に開所し、1 階はデイサービス・要支援フ  
ロア、2 階は認知症フロアである。

<sup>3</sup> Continuing Care Retirement Community : 仕事をリタイアした人が第二の人生を健康的に楽しむ街と  
して米国から生まれた概念。元気なうちに地方に移住し、必要な時に医療と介護のケアを受けて住み続け  
ることができる場所を指す。

図表 6 大連複合拠点の概要

	1階 デイサービス・要支援フロア	2階 認知症フロア
機能	複合施設（≒小規模多機能型居宅介護） サービス：デイサービス、訪問介護、食事、 入浴、短期入所、長期入所	認知症施設
対象者	要支援者	認知症患者
室数／床数	7室/7床	11室/12床
建築方式	改築	同左
開設時期	2018年12月	同左
運営者	ニチイ学館現地法人	同左
外観		

出所) コンソーシアム作成

#### (4)複合拠点への訪問介護ステーション設置

北京と大連の複合拠点に訪問介護ステーションを設置した。

北京の複合拠点では、ショールームを兼ねた訪問介護ステーションを設置した。更に補助スペースとして室外にテーブルとソファを配した相談スペースを設けた。

大連の複合拠点は北京に比べて延床面積に限りがあり、また、訪問介護ステーションは職員が常駐する場でも無いため、1F デイサービスのエリア内に設けられているヘルパーステーションと兼ねる設計とした。

これらの訪問介護ステーションを拠点とし、訪問介護モニターサービスを実施した。

#### ア. 訪問介護モニターサービスの対象と集客

訪問介護モニターサービスの対象者は、複合拠点の周辺社区内に居住する、概ね60歳以上の高齢者とした。介護の必要度合は、ニチイ学館が実施する要介護度判定<sup>4</sup>により行い、要支援～要介護3を基本的な対象とした。

北京においては自立棟入居者（自立高齢者）の中にも介護を必要とする高齢者が存在したため、自立棟入居者に対してもサービス提供を行った。また、認知症対応施設である大連の複合拠点においては、認知症患者を中心に募集を行った。

<sup>4</sup> 昨年度補助事業にて使用した、ニチイ学館と NEC で共同開発した介護度判定システムを用いた。日本の要介護区分に基づき、要支援1～2、要介護1～5の7段階にて判定を行った。

## イ. モニターサービスの内容(日本における訪問介護サービスの理念)

日本における訪問介護とは、高齢者が有する能力に応じ、その居宅において訪問介護員が入浴、排泄、食事などの介護や、調理、清掃、洗濯などの家事援助を行うことで、利用者の「自立した在宅生活の継続」を支えていくものである。根底には「自立支援」の理念が存在し、その人らしい生活を実現するために個別的なケアを提供することが特徴である。

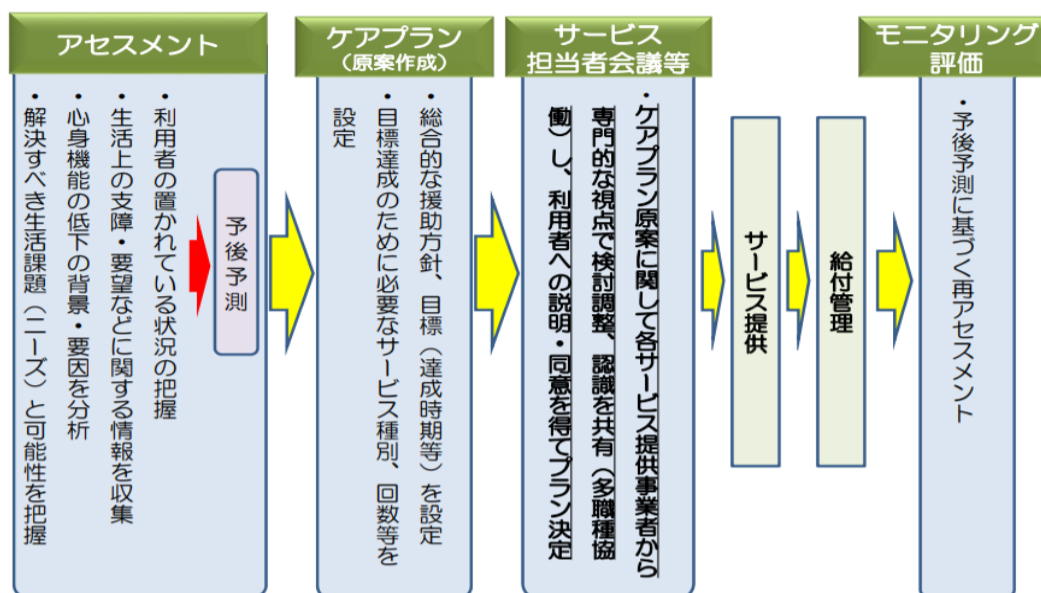
本補助事業のモニターサービスでは、自立支援の概念が普及していない中国において、日本で行われている訪問介護サービスの手法を導入することとした。

## ウ. 訪問介護モニターサービス提供の流れ

日本で一般的に行なわれるケアマネジメントの流れ（図表7参照）を踏襲し、以下の通り訪問介護モニターサービスの実施及び評価を行った。

- ①利用者にアセスメントを行い、身体状況・生活環境・ニーズの把握を行う
- ②利用者の状況を把握した上で介護計画を作成する
- ③介護計画（ケアプラン）に沿って、その利用者に相応しいサービスを提供する
- ④サービス後、利用者と電話または面談を行い、サービス内容を調整する
- ⑤全サービスを提供後、評価を実施する（利用者からアンケートを回収）

図表 7 ケアマネジメントの流れ



出所) 厚生労働省 HP

介護計画の策定にあたっては、希望者の自宅（または入居施設）を中国人介護職員とベテランの日本人介護職員がペアで訪問し、家族同席のもとでアセスメントを行なった。ここでは、自宅での生活環境や自分でできること・家族の介助があればできること等を確認すると同時に、「どのような生活を過ごしたいのか」、「何ができるようになりたいのか」という「自己実現」の観点でゴールを明確化することに主眼を置いた。

尚、モニターサービスではサービス提供回数が限られるため、通常は一定期間のサービス提供後に実施するサービス評価・サービス内容の調整を初回サービス終了後に行った。

各回のサービス提供後は利用者及びその家族に感想を聞き、細かい改善点の把握に努めると同時に新たな要望をヒアリングした。また、全てのサービス提供が終了した時点でアンケートを実施し、総合的な評価を確認した。

## エ. モニターサービス実施結果

### (ア)北京複合拠点でのモニターサービス実施結果

北京複合拠点では、2018年11月から翌年1月に掛けて50代から80代までの男女計6名に訪問介護モニターサービスを提供した。6名のうち2名は、後述するB to Cセミナー参加者からの誘導であった。

モニターサービス体験者及びその家族からサービス内容やスタッフの対応について高い評価を得ることができ、モニターサービス終了後、うち2名が有料での在宅介護サービスにつながった。

図表 8 北京複合拠点でのモニターサービス提供実績

	体験者	提供回数・提供日	サービス内容・身体状況
1	60代・男性 要支援	2回: 11/2、12/10	入浴介助（公衆浴場へ月1回） 杖にて歩行可能。シャワー用椅子や着替えを持って移動は困難。
2	50代・女性 要介護3	3回: 11/5、16、12/19	認知症の方の散歩介助（歩行姿勢、歩行スピード、ルートの誘導）
3	80代・女性 要支援	6回: 11/13、15、21、 28、12/5、19	下肢筋力トレーニング（パーキンソン病）
4	80代・女性 要支援	1回: 11/29	下肢筋力トレーニング（てんかん）
5	50代・男性 要介護3	4回: 12/21、1/4、1/11、 1/18	入浴介助（車いす、立位可、見守り、一部洗体介助）
6	80代・女性 要介護3	3回: 1/15、1/22、1/31	入浴介助

出所) コンソーシアム作成

### (イ)大連複合拠点でのモニターサービス実施結果

大連複合拠点では、11月から12月に掛けて70代を中心に男女6名に訪問介護モニターサービスを提供した。北京と同様に、うち2名はB to Cセミナーの参加者であった。

図表 9 大連複合拠点でのモニターサービス提供実績

	体験者	提供回数・提供日	サービス内容・身体状況
1	70代・女性 要介護5	4回:11/5、11/7、11/8、 11/9	認知症の方の排泄介助・散歩介助
2	90代・女性 要支援	4回:11/16、12/22、 12/23、12/24	認知症の方の外出介助
3	70代・男性 要支援	4回:11/19、12/21、 12/22、12/25	認知症予防体操
4	70代・男性 要介護5	2回:11/20、12/28	保清、家族への介護指導
5	70代・女性 自立	4回:12/22、12/23、 12/24、12/26	認知症予防体操
6	70代・女性 自立	4回:12/22、12/23、 12/25、12/26	家事援助（食事・清掃）

出所) コンソーシアム作成

### オ. アンケート・調査結果

#### (ア)訪問介護モニターサービス体験者の評価・意見(アンケート及びヒアリング結果)

北京及び大連の複合拠点で実施した訪問介護モニターサービスについて、その体験者にアンケート及びインタビューの形で率直な意見を聞き取った。ここでは体験者の反応及び声を以下に整理する。

図表 10 訪問介護モニターサービス体験者の反応・声

分類		体験者の反応・声
サービス内容	全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最適なプランを作ってくれることに驚いた。自分や家族では気付かない専門家の視点で提案してくれる。他社だとメニューの中から自分で選ぶ方式だが、それより良い。</li> <li>・きちんと教育を受けたスタッフが根拠に基づいた説明をしてくれる。ひとつひとつの行動に意味があることが分かり、さすが日本の会社だと感心した。</li> </ul>
	入浴介助	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでになく安心して入浴することができたのでいつもより快適だった。スタッフの接遇も良く、機転が利くので信頼できる（家族からも同様の感想を頂く）。</li> <li>・当初は垢すりを希望して断られたが、家族にはよくやってもらうことを話したらその次の回では対応してくれた。</li> </ul>
	歩行介助 外出介助	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日中は同居家族が不在で一人なため、自宅にこもりきりだった。歩行介助で少しずつ歩けるようになってきたので、外出できると思うととても嬉しい。</li> <li>・もともと運動が好きだったが、足腰が弱くなってからは家族から動くことを止められていた。自分の希望を伝えたら筋力トレーニングを採り入れた歩行訓練を行ってくれた。積極的にトレーニングをして、また自分の足で動けるようになりたい。</li> <li>・母の散歩に朝昼晩の3回も付き添っていたが、ヘルパーに安心して任せられるので自分の時間ができて助かった（体験者の家族の声）。</li> </ul>
	認知症	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「家政婦と二人暮らしで会話が少なくて寂しい」と話したことを覚えていてくれて、常にコミュニケーションを多くとり、外にも連れ出してくれたことが嬉しかった。認知症の予防にもなるようで助かった。</li> <li>・認知症になったら会話もできないし外出もさせられないと思っていたが、専門スタッフによる認知症ケアを見て、決してそうではないことが分かった。正しい知識と技術があれば、認知症患者の生活の質を高められる。とても画期的なサービスだ（家族より）。</li> </ul>
スタッフの対応		<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタッフが高齢者に優しく、丁寧に対応してくれた。笑顔で挨拶をされ気持ちがいい。</li> <li>・細かな気配りがあった。体調に合わせたサービス内容変更にも</li> </ul>



	<p>柔軟に応じてもらえた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予定確認のための連絡を欠かさず、丁寧な対応だった。</li> <li>・ 歩行介助、入浴介助で本人の意向やペースを尊重した対応をしてもらえた。</li> </ul>
希望料金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 認知症の専門施設への入居を希望だが、金額は月額 7,000 円 (約 115,500 円) 以下で考えている。</li> <li>・ 起床時と就寝時のおむつ交換を利用したい。毎回 1 時間で月額 1,000 円 (約 16,500 円) 以下を希望。</li> <li>・ 家政婦を雇う時の相場と同様の月額 3,000 円 (約 49,500 円) ~ 5,000 円 (約 82,500 円) を希望。</li> <li>・ 家政婦であれば月額 3,000 円 (約 49,500 円) ~ 5,000 円 (約 82,500 円) 程度 (短時間なら 1 時間 30~50 円/時間 (495 円 ~ 825 円/時間))、富裕層であっても月額 5,000 円 (約 82,500 円) ~ 8,000 円 (約 132,000 円) が一般的である。専門の介護サービスというのは分かっているが、料金が高く感じる。</li> </ul>

出所) コンソーシアム作成

サービスの質に関しては概ね高い評価を得た。特筆すべき点としてはスタッフの対応への評価が挙げられる。モニター体験者によれば中国でこれまでに受けたサービスと違い、スタッフの対応が親切・熱心であるという声が多かった。

一方、家族や顔見知りの家政婦以外からのサービスを受けたことのない体験者の中には、知らない人間 (スタッフ) からサービスを受けることに抵抗感を持つ者もおり、信頼関係を構築するには一定期間が掛かる場合があることも分かった。

また、認知症患者の家族には、認知症の母を外に連れ出すことに抵抗があるという者もいた。中国では認知症の理解が進んでいないため周囲から奇異な目で見られることを恥ずかしがる傾向がある。また、認知症患者はなるべく外に出さない方が良いという誤った認識を持っている者もいる。これも介護の正しい理解という点で今後の課題だと思われる。

## カ. 考察(評価・課題)

### (ア)モニターサービスの対象者(社区住民及び自立棟入居者)と所得レベル

北京では、6名のモニターサービス利用者のうち、2名が有料の訪問介護サービスに繋がった。いずれも複合拠点に隣接する自立棟の入居者であり、入浴介助のサービスが中心であった。

健康な高齢者が入居する自立棟といえども中国の施設では半自立~軽度の要介護者も入居しており、食事や着替え等は自分でできるが、よりリスクの高い入浴となると介護ニーズが存在することが分かった。また、施設入居者は比較的所得水準が高く、必要があれば

有料の訪問介護であっても出費を厭わない「積極的利用層」であることが今回の実証調査で確認できた。

大連では、6名のモニターサービス利用者のうち、有料の訪問介護サービスに繋がったケースは無い。もともと、大連は北京に比べて世帯あたりの可処分所得が劣るうえ、複合拠点の立地が中所得層の多い地区でもあり、価格許容度が低かったことが主な理由として挙げられる。加えて、北京のように富裕層が入居する大規模施設が近接していることもなく、対象層を近隣の一般社区の住民に依存していたことも大きな相違点である。

価格帯の検討については第3章にて後述する。

### **(イ)モニターサービス内容**

提供したサービス内容は、下肢筋力の低下による歩行介助・下肢筋力トレーニングと、家族介護では最も難度の高い入浴介助の必要性が高い結果となった（図表8及び9参照）。

中国の高齢者は、運動習慣を生活に根付かせており、普段から散歩等で身体を動かしている。また健康に対する意識や専門家による科学的なリハビリテーションへの関心も高い。しかし、日本のリハビリ室に類するものは、中国では殆ど病院等の特定機関に設置され、医者の処方がない限り利用できないのが現状である。また、社区の中には運動マシン等を整備しているところもあるが、指導できる人材がいない。その為、下肢筋力トレーニングのようなリハビリに特化した短時間型サービスは中国で受け入れられる可能性が高いと考えている。

また、中国の家庭では狭いバスルームでのシャワー浴が一般的であるため、近隣の公衆浴場へ付き添って行なう入浴介助の利用が多い結果となった。通常は家族が介助をしているため、サービス前は他人に介助されるのが恥ずかしいという反応も見られたものの、サービス提供後は細やかな声掛けや安全に配慮したサービスに満足し、家族の負担も減り、本人・家族の双方から高い評価を得た。

### **(ウ)有料サービスへの移行と価格の壁**

今回の有料サービスの利用に繋がったのは北京の自立棟利用者であるが、もともと日系企業に対し信頼感を持っており、この信頼感が有料サービスに繋がった可能性はある。

また、サービス提供への評価点としては、何を欲しているかを事前に察知して対応してくれること、常に声を掛けて不安の解消に努めてくれること、敬意をもって自分に接してくれていることが伝わること、等々が挙げられた。

これは、アセスメントにおいて、利用者がどこまでを自分でし、何を介助者が手伝うべきかを明確にして共有できていること、個人の尊厳保持を重視し、その人らしい生活を送るための支援に徹する姿勢が伝わっていることが要因であると考えられる。

いずれも、日本で行なわれている介護の基本原則に基づくものであり、この理念は中国においても強みとして応用できるものであるという感触を得た。

その他の体験者からもサービス内容について評価され、継続利用をしたいという声が複数あったものの、サービス料金の負担が難しいという経済的な理由からサービス利用に至らなかった。介護保険制度が整備されていない中国においては、料金が全額負担となるため高齢者の年金では支払えず、資金負担する家族がサービス利用の決定権を持つ。無料でのサービス体験を前提としたモニターであったことも一因かと考えられるが、ヒアリングをしたところ、金額について家政婦と同程度の金額を希望する方が多く、サービスを体験した上でも専門サービスに払う金額へのハードルが高いことが伺えた。

一方、今回有料サービスの継続に至った自立棟の入居者のように、自宅居住者以外のニーズも多いことが分かったことは収穫だといえる。

また、特筆すべき点として、在宅サービス分野においては固有の保障制度を導入している地方政府も存在することが挙げられる。その多くは一定額の範囲内であれば決められたサービスメニューの中から好きなサービスを選択できるカフェテリアプラン形式を導入しており、サービス水準は高くないと推測されるものの、自己負担が無い点で地域住民にとって一定の機能を果たしているものと思われ、民間事業者の展開を阻む一つの要因となっている。これは、本補助事業の実施を通じて体験者からのヒアリングを基に調査・判明した事実であり、現地企業に比べて情報収集力に劣る日系企業にとって有益な情報であった。

## (エ)日本と中国における介護という概念の違い

### a. 「高齢者自立支援」という視点の欠乏

要介護者の面倒をみる家族や家政婦は介護に対する専門知識・技術が不足しているため、積極的な介護への介入は心理的不安が強いようである。また、中国国内では一般的に「高齢者の自立」を支援するという観点を持ちあわせていないことから、補助があれば自立歩行可能な高齢者であっても ADL<sup>5</sup> の低下が若干でも見られればとにかく自宅のベッドで安静にさせてしまう傾向がある。その結果、多くの高齢者に下肢筋力が低下する兆候が見られ、歩行介助や入浴介助のニーズが高いのはこの傾向によるものだと思われる。

今回のモニター実証のなかで外出を伴う介助サービスを受けた体験者からは自分の足で歩く喜びの声が聞かれ、嬉々として下肢筋力トレーニングに励む姿勢も見られた。この姿には家族も驚いたようであった。日本では一般的な介助サービスも、中国では異なる効果を生み、要介護者だけでなく家族に対しても家で安楽にさせておくばかりが良いのではないとの新たな気付きを与えることができた。

問題は、下肢筋力の低下傾向だけでなく、自宅で限られた人のみと接し外部社会との接点を途絶することで孤独化・意欲の減退を生み、認知症の進行を加速化させている可能性である。

---

<sup>5</sup> Activities of Daily Living (日常生活動作) : 「起居動作・移乗・移動・食事・更衣・排泄・入浴・整容」といった日常生活を送るために最低限必要な動作のことを表す。

本補助事業で実施できたモニターサービスでは回数に制限があり、認知症の進行抑制・改善効果を確認するまでには至らなかったが、散歩や体操の実施を通じて「今まで見られなかった笑顔や積極的に動こうとする姿勢が見られた」との感想を家族から聞いており、回数を重ねることでその効果を確認できるものと考えている。

#### **b. 時間や計画に対する考え方の違い**

モニターサービス期間中、サービス提供予定日に自宅を訪問しても不在であることが何度かあった。また、アセスメントに基づき最適な間隔で計画作成をしても、体験者側の都合で急な予定変更を迫られることが頻繁にあった。時間や計画に対する価値観が日本と中国では異なり、彼らからすれば全く悪意のないものではあるが、訪問介護は効率的なシフト作成と介護職員の移動時間短縮化が収益に直結する為、綿密な予定確認の連絡と臨機応変な対応が欠かせない。この点は中国で訪問介護サービスを提供する上での大きな壁であると言える。

#### **c. 羞恥心と異性介護への抵抗感**

主に入浴サービスにおいて、異性の介護職員からの介護を拒絶する体験者が多く、家族からも抵抗を示された。日本でも一部にそうした高齢者は存在するが限定的であり、異性による入浴介助・排泄介助はごく一般的な光景である。

中国の高齢者介護では、まだ外部の専門業者を利用する習慣が根付いておらず、家族以外の他人にデリケートな部分を見られることへの羞恥心が強いようである。近い将来、中国でもそうした概念は薄れていく可能性はあるが、現状では顧客の性別に合わせた人員配置も視野に入れる必要がある。

#### **d. サービス内容のカスタマイズの必要性**

入浴介助において、中国の一部地域では一般的だという「入浴時の垢すり」を要望され戸惑ったケースもあった。当初は、専門的な道具を用いて行う特別な措置との先入観が強く断ってしまったが、詳しく聞くと通常のタオルで強めに肌をこする程度であることがわかり、次回では問題なく対応することができた。

介護サービスは生活に根差したものであるだけに、日本の固定観念を排除して臨む姿勢が求められ、画一的なサービスメニューを押し付けるのではなく、生活習慣・風習の違いによってアジャストしていく臨機応変さが問われることも体感した。

図表 11 訪問介護モニターサービスの様子



出所) ニチイ学館撮影

#### (5)複合拠点へのモデルルームの設置

日本の優れた介護製品を実際に触れて、その良さを五感で知ってもらうとともに、直接的な販売促進に繋がるように、補助事業の参加団体である八楽夢床業（中国）有限公司と東陶（中国）有限公司との連携のもと、北京と大連の複合拠点内にモデルルームを設置した。

##### ア. 北京複合拠点に開設したモデルルーム

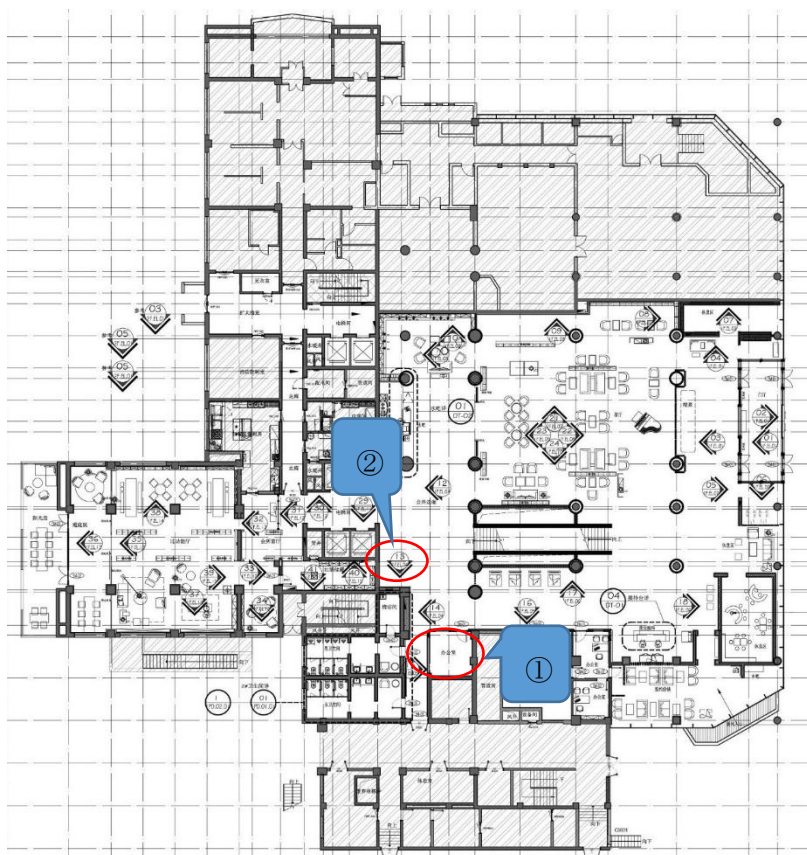
北京複合拠点では、12月にオープンした自立棟の1階にパラマウントとTOTOの製品を設置したショールームを開設した。

自立棟の入居者やその家族、内覧者等に対しモデルルームの宣伝を行ったほか、B to Cセミナーにおいても案内を行い、モデルルームへの誘導を図った。

## (ア)北京複合拠点内の配置

北京複合拠点の配置は以下の通りである

図表 12 フロアマップ (自立棟 1階)



出所) コンソーシアム作成

- ① : 事務スペース及び、パラマウントベッド、TOTO トイレを展示した訪問介護ステーション兼ショールーム
- ② : 訪問介護ステーションの補助として設置した相談スペース

図表 13 モデルルーム内の様子



パラマウントベッド



TOTO トイレ



訪問介護ステーション



相談スペース

出所) コンソーシアム撮影







図表 15 モデルルーム内の様子



パラマウントベッド



TOTO トイレ



TOTO 洗面台



訪問介護ステーション（相談カウンター）

## ウ. モデルルーム設置製品

モデルルームに展示した製品とその機能は以下の通りである。

図表 16 設置製品と機能

	製品	機能	北京	大連	
パラマウントベッド	介護用ベッド	電動機能	モーターで床を起こし、起き上がりの動作を助ける。モーターヘッドで床高を快適な高さに変え、座り・立ち上がりの動作を助ける。	○	○
		背と肘の連動機能	背と肘の動きにベッドの傾斜を組み合わせた身体に優しい上げ機能。背上げに伴う身体のズレを大幅に軽減して、摩擦、圧迫感がなく、身体が動きやすい。		
		液晶表示付き 手元スイッチ	表示内容を見ながら操作できる。また、不意な接触などによる誤操作を防ぐためにロック機能が付いている。		
		手動ハンドル付き	停電時にもベッドを手動で操作できるスマートハンドル付き		
		最低床高 210mm	床の高さを最低 210mm まで下げられる低床タイプ		
		取り外し可能なヘッド ボード・フットボード	自由に取り外しができ、介助者側に便利		
		スイングアーム 介助バー付き	開閉式スイングアームの付いたベッド用手すり。角度自動固定機能付き、ベッド周りの動作や車椅子への移乗をより安全にサポート。		
		ストレッチフィット マットレス	マットレスが伸びて、自然な上がり姿勢を保持でき、身体のズレを軽減。自然な寝姿勢を保持するクロスライン構造。端座位が安定しやすいサイドエッジ。		
TOTO	トイレ	温水清浄機能 (ウォッシュレット)	紙おむつを使っても、いつでも清潔に気持ちよく過ごせる。	○	○
	手すり		立ち座りをサポート		○
	洗面台		車椅子での利用に配慮した高さ。車椅子に座ったまま使用できる。		○

出所) コンソーシアム作成

## エ. 参加団体との連携

本モデルルームの設置にあたっては参加団体である 2 社との連携にて設置・運用を行った。商品の展示に先立ち、複合拠点スタッフ（施設スタッフ・営業担当）がパラマウントベッドのスタッフから製品性能やセールスポイントなどの商品宣伝に不可欠な情報を研修という形でレクチャーを受け、また、TOTO からは製品説明資料の提供を受けた。購入希望の問合せがあった場合は、両社への取次ぎを行い、商品紹介から購買への流れを構築した。また、商品の紹介にあたっては、展示品に限らず、モデルルームの来場者のニーズを両社にフィードバックし、商品を提案してもらう体制を構築した。

## オ. モデルルーム来場者の声(ヒアリングの実施)

北京及び大連の複合拠点に設置したモデルルームへの来場者に対しインタビューの形で率直な意見を聞き取った。モデルルーム来場者からは製品の価格や生産地、機能等についての質問を多く受けた。ここでは来場者の声を整理する。

図表 17 モデルルーム来場者の声

介護用ベッド	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 座位保持が楽で介護を受ける側にとって機能的である。</li><li>・ 商品の性能・機能が良い。</li><li>・ 介護ベッドは幅が狭く窮屈である（中国ではダブルベッドが一般的）。</li><li>・ 寝たきりでなければこのようなベッドは必要ない（自立高齢者からの声）。</li></ul>
トイレ	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 多様な機能があり介護者の視点を考え、必要とする機能が揃っている。</li><li>・ 機能が多すぎて高齢者には使用方法がわかりにくい。</li><li>・ ウォシュレットなら自宅にもある。</li></ul>
共通	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 日本製で品質が信頼できる。</li><li>・ 納期が長い。中国メーカーであればもっと早い。</li><li>・ 値段が中国メーカーのものに比べ2～3倍もする。中国製であれば同機能のものでもっと安く手に入れることができる。</li></ul>

出所) コンソーシアム作成

総じて製品機能や日本製の信頼感が評価された。反面、付加機能が多過ぎて現状の中国では過剰スペックであるという声も一部で聞かれた。また、価格が高過ぎる、納品までの時間が掛かり過ぎるという意見も集まった。完全な地産地消の実現が難しい日本企業にとっては、運搬費や関税といった外資特有のコスト負担が重いうえ、スピードを重んじる中国の商習慣に即応できない点が課題となる。また、近年急速に製品力を伸ばしている中国企業の存在感も大きい。

デザインについては、中国では高級感を重視する傾向が特に強く、色の嗜好も異なるようである。例えば介護ベッドのボードの色も、日本では一般的にダークブラウンのほうが高級志向を感じる傾向にあるが、中国では同じ茶系でも明るい色により高級感を覚えるようである。また、シンプルなボード形状ではなく、中国式の伝統模様を施す装飾をしたほうが良いという意見もあった。

## カ. モデルルーム実施に係る評価と課題

### (ア)コンソーシアムの相乗効果

北京複合拠点に設置したモデルルームでは、展示中のパラマウントベッドの製品一式（ベッド、マットレス、サイドレール、介助バー）が実際の販売に繋がった。これは、（ニチイ学館が運営しない）自立棟への入居を検討中の内覧者が、併設されたモデルルームに立ち寄ったことから販売に繋がっている。

その場で商品説明を行なった者はニチイ学館現地法人の社員であるが、現場で発生したシーズを逃さずにうまく取り込めたのは、日頃からこうした事態に備えてパラマウントベッドから商品研修を受けて一次対応ができるようにし、且つ、即座にメーカー担当者に連携できる体制を構築しておいたことによるものである。TOTOの水周り製品は、その商品特性上、個人客からの引き合いは想定しにくいものであるが、同様に案件発生時の連携体制は確立されており、顧客開拓ルートを拡充できたという点において、コンソーシアムの相乗効果が発現したものと考えている。

また、中国では日本の製品全般に対する信頼性が高く、日本ファンとも言うべき層が一定数存在する。複合拠点のモデルルームにおいて日本製品を展示することで、「日系企業であるニチイ学館が運営する介護施設には日系企業の製品が使われている」というイメージを醸成することができ、施設への更なる安心感にも繋がる効果があった。

### (イ)中国的な価値観と日本製品とのギャップ

製品そのものに対しては、機能面での評価は高いものの、現在の中国においては経済合理性を求める声が依然として強く、価格面で競争劣位にある。日本製品の高付加価値性を訴え、また耐久性を考慮すれば長期の費用対効果はむしろ優れる点をアピールしても、中国企業側の担当者は短期目線で足元の購入価額を最も重視する姿勢が根強い。恐らく、中国の介護産業の歴史が浅く、介護施設を永続的・安定的に運営していく長期的視野に乏しいことにも起因するものと思われる。

また、中国固有の価値観が日本製品の普及を阻むケースもある。例えば、もともと一般的な中国人はステータスとして幅広いベッドサイズを好む傾向にある。一方で日本の介護ベッドは、ベッドサイドからの介助しやすさを考慮し、シングルベッド幅が基準となっている。中国における志向と日本における実用性から来る仕様が異なるのである。高齢者に安楽に過ごしてもらいたいという中国人の想いは、介護者のアクセシビリティ（＝被介護者にとっての便益でもある）よりもワイドなベッド幅を優先してしまい、特に、日本製のベッドは中国製よりも高価なため、高価であれば寝心地も重視したいという傾向が強まる。

色やデザインについては現地の嗜好に合わせてカスタマイズすることは可能だが、サイズ等は根拠に基づいた仕様であり日本企業として安易に妥協できない部分でもあるため、現地での普及の上での障壁として挙げられる。

加えて、高齢者向け福祉用具の市場が確立されていないがゆえに、産業分類上は医療機

器としてカテゴライズされている介護用品もあり、医療機器としての許認可を迫られる製品群も存在する。メーカーにとってはコスト圧力に繋がり、多品種展開が厳しくなる側面もある。

## **(6)大連複合拠点オープン後の様子**

大連の複合拠点は、大連市が市内に 50 箇所の複合施設（多機能型介護施設）を設置することとした政策（「2018 大連市居家及び社区養老服務示範センター建設指導標準」）の中山区における 1 箇所目の施設であり、オープン前より市政府・区政府やメディアからの関心も多く寄せられた。

開所式には、中山区民政部長らの幹部が参列し、その後も遼寧省民政庁長、大連市長、大連市民政局長、大連市福祉所長、中山区長等が見学に訪れた。大連市内に日本標準のサービスを提供する介護施設は 6 箇所存在するが、大連市民政局長からは「この施設は大連市で最も日本的な先進施設だ」との感想を貰った。

ニチイ学館は、中国の地域コミュニティである「社区」において、日本の「地域包括ケア」に相当する基盤を構築し、地域単位で効率的に幅広い介護ニーズに対応する体系が構築できると考えており、それには地域に開かれた施設であることが重要だと考えている。その為、開所後は食事のみの利用者も広く受け入れることとした。結果、近隣住民には毎日来所される方も多く、また、高齢者福祉に興味のある女子学生のグループも頻繁に訪れ、食事をしながら高齢者との交流を楽しんでいる。現在は、こうした日々の交流活動及び体験を兼ねた短期入居に注力している。

## **2-2. 複合拠点利用者説明会(B to C セミナー)**

### **(1)目的**

一般層及び病院関係者に介護の理解を深めるセミナーを行い、一般層に対しては介護サービスへの理解促進や顧客ニーズの吸い上げ、病院関係者に対しては要介護者・認知症患者の複合拠点への紹介による複合拠点の利用促進を目指す。

中国では介護や認知症という疾病そのものについての理解が普及していないため、一般層に対して本セミナーを行うことで潜在顧客に対して介護サービスや認知症ケアを訴求し、同時に複合拠点の集客宣伝効果を持たせる狙いである。この潜在顧客とは、すぐに顧客になりうる人、将来的に顧客になりうる人の双方を想定している。

また、中国では医療機関から退院した高齢者の受け皿となるインフラが整備されていない為、医療機関の社会的入院の問題が日本以上に根深く、多くの医療機関が病床の回転率低下という構造的課題を抱えている。本セミナーを通じ、医療機関が複合拠点へ要介護者・認知症患者を紹介することで、病床の稼働率低下の解消という課題解決に繋がることを理解してもらい、複合拠点の集客に繋げることを目的とする。

## (2)一般層向け B to C セミナー

北京複合拠点・大連複合拠点の利用対象者である周辺地域の住民に対し、介護及び認知症の理解を深めるセミナーを実施した。

### ア. 対象及び集客

本補助事業で立ち上げる 2 箇所の複合拠点は社区養老の基盤とすることを想定しているため、ターゲットである近隣地域の住民を対象とした。複合拠点の周辺地域からセミナー実施場所を選定し、各会場の地域を通じて地域住民への集客を行った。具体的には開催地域の責任者が主体となって、セミナーのチラシ配布や対象者への電話連絡で宣伝をした。また、北京では地域と協力し、地域のイベントで参加者にセミナーの情報を宣伝し、60 歳以上の高齢者や興味のある方に対しセミナーの案内をした。

### イ. 実施内容

#### (ア)セミナープログラム

複合拠点の入居促進及び在宅介護サービス利用者獲得のため、日本の介護の理念である「自立支援」及び「認知症」をテーマにセミナーを実施した。セミナー後半ではモニターサービス及びモデルルームのプロモーションを行い、個別相談コーナーにてモニターサービスに興味がある来場者より相談を受けた。

図表 18 一般層向け B to C セミナープログラム

	項目	内容
1	はじめに	・主催者挨拶 ・イベント開催趣旨説明
2	自立支援とは	・介護ってなんだろう ・自立支援の理念
3	認知症とは	・認知症ってなんだろう？ ・認知症になるとどうなるの？ ・認知症の方への接し方 ・予防することはできる？ ⇒認知症予防とは… 認知症予防運動（指体操等）
4	個別相談	・介護で困っている方の個別相談

出所) コンソーシアム作成

### (イ)セミナー参加者へのフォローアップ

参加者名簿とアンケートを利用し、セミナー来場者をリスト化した。作成したリストを基に個別にフォローアップを行ってモニターサービスを宣伝し、必要がある方にはアセスメントの予約を取った。

## ウ. 実施結果

### (ア)セミナー参加者数

北京・大連合わせて 204 名が参加し、参加者は 50 代～80 代、既に定年退職をした方が主であった。社区に居住する高齢者は社区居民委員会<sup>6</sup>との繋がりが強く、参加ルートは同委員会責任者からの紹介が多かった。

図表 19 セミナー開催都市・日程・参加者数

主催ニチイ現地法人名	実施都市	回数/日程	参加者数
日医(北京)居家養老服務有限公司	北京市	4回	95名
	① 天橋街道 香場路社区	10月30日	16名
	② 天橋街道 禄長街社区	11月6日	22名
	③ 天橋街道 虎坊橋社区	11月13日	35名
	④ 天橋街道 香場路社区	12月12日	22名
大連日医養老服務有限公司	遼寧省 大連市	5回	109名
	① 海軍広場街道 春海社区	10月25日	19名
	② 海軍広場街道 海広社区	10月25日	27名
	③ 海軍広場街道 華楽社区	10月26日	23名
	④ 海軍広場街道 林海社区	11月6日	20名
	⑤ 海軍広場街道 文化社区	11月6日	20名
合計		9回	204名

出所) コンソーシアム作成

<sup>6</sup> 社区居民委員会：社区を管轄し、管理及びサービス運営を担う地域住民組織。日本の町内会にあたり、行政の末端組織と住民相互扶助的な性格を併せ持つ。



図表 20 セミナーの様子

写真：10/30 北京 香場路社区セミナー



写真：11/6 大連 林海社区セミナー



出所) コンソーシアム撮影

### (イ)セミナー実施成果

本セミナー参加者より 4 名（北京市・大連市より各 2 名）が訪問介護モニターサービスを体験し、うち北京市の 1 名は有料訪問介護サービスの利用に繋がった。また大連ではセミナー参加者のうち 33 名をモデルルームの見学に誘導でき、施設希望入居者が複数名いる。

社区の住民、特に定年退職後の高齢者は社区との信頼関係が強く、社区のイベントに積極的に参加する習慣がある。また、社区居民委員会の責任者は社区内の高齢者の情報を把握しており、本セミナーを通して社区責任者との関係が構築できたため、今後施設の宣伝及び集客の際に効果が期待できる。

一方、セミナー来場者の多くが定年退職直後の元気高齢者であり、現時点では訪問サービスや施設入居サービスの必要がなかったため、足下での利用者確保には直結しなかった。今すぐに介護が必要な方へどのようにリーチを図るか、将来的に介護が必要となる潜在的顧客をどう繋ぎ留めていくかが今後の課題と言える。



## エ. 参加者の声

### (ア) アンケート集計結果

#### a. 参加者数とアンケート回答数

図表 21 参加者数とアンケート回答数

	北京	大連	合計
参加者数	95	109	204
アンケート回答数	87	109	196
回収率	92%	100%	96%

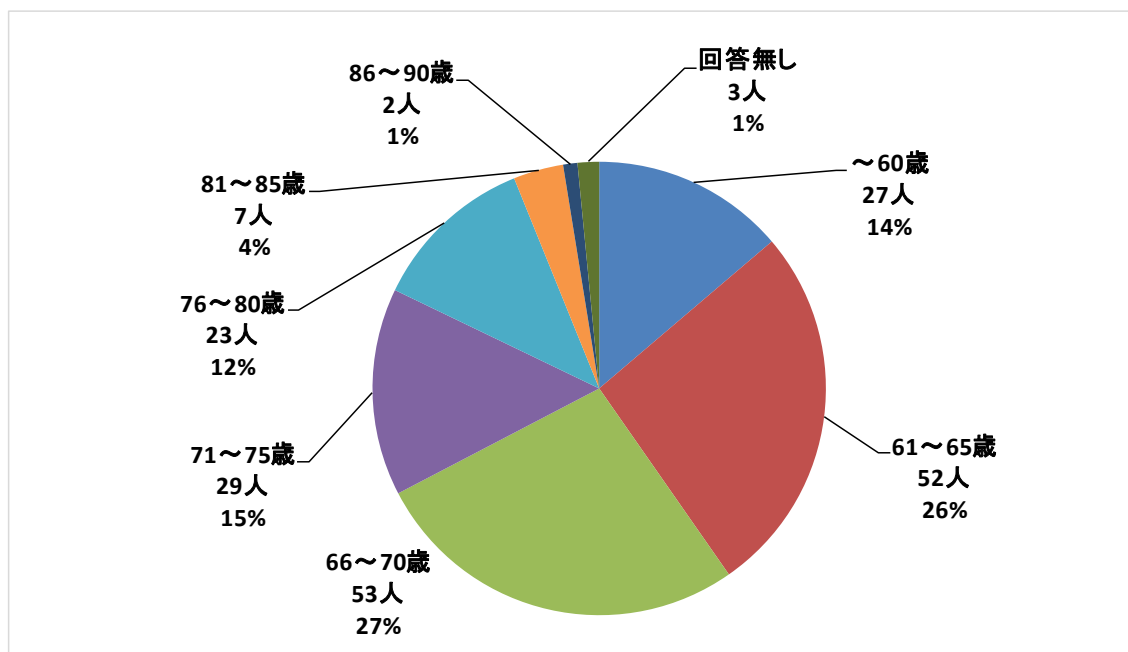
出所) コンソーシアム作成

#### b. アンケートの回答結果

##### (a) 参加者の年齢構成

参加者の殆どは定年退職者であり、年齢層は 50 歳～90 歳まで、うち 60 代が 50%以上を占め、最も多い結果となった。

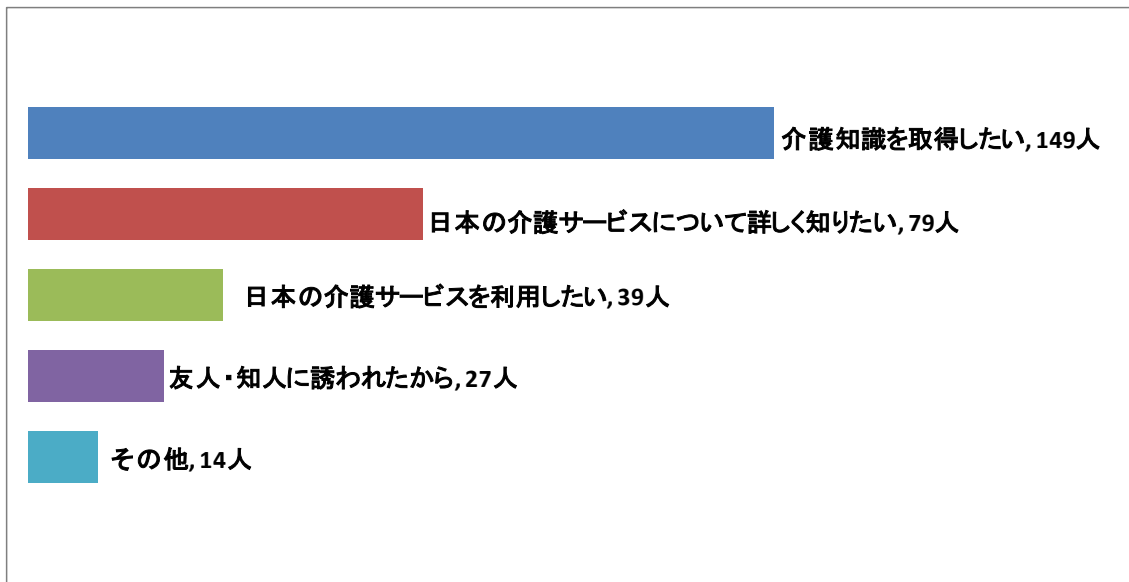
図表 22 参加者の年齢層



出所) コンソーシアム作成

(b)セミナー参加目的

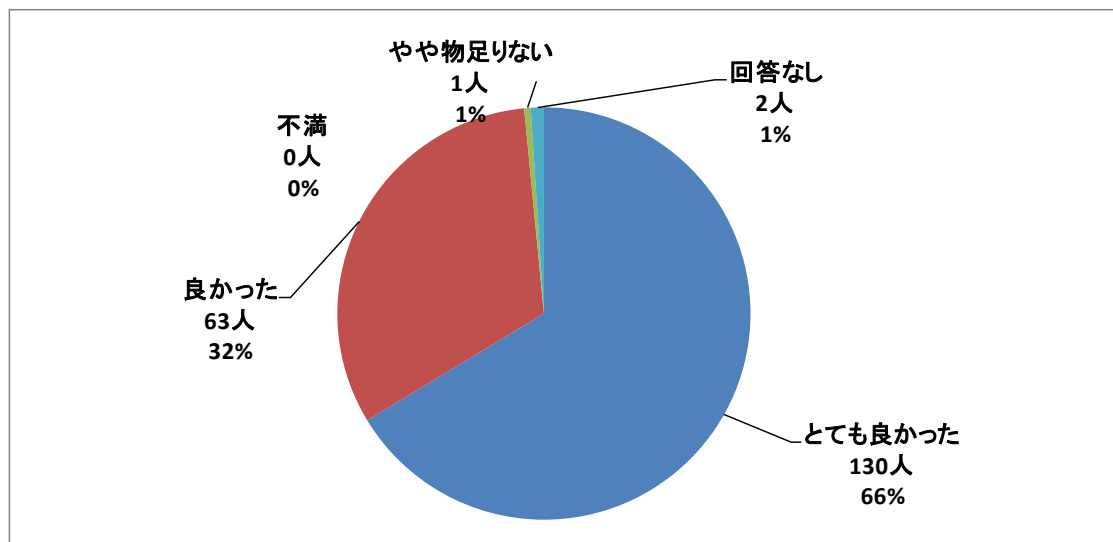
図表 23 今回のセミナーに参加した目的を教えてください。(複数回答)



出所) コンソーシアム作成

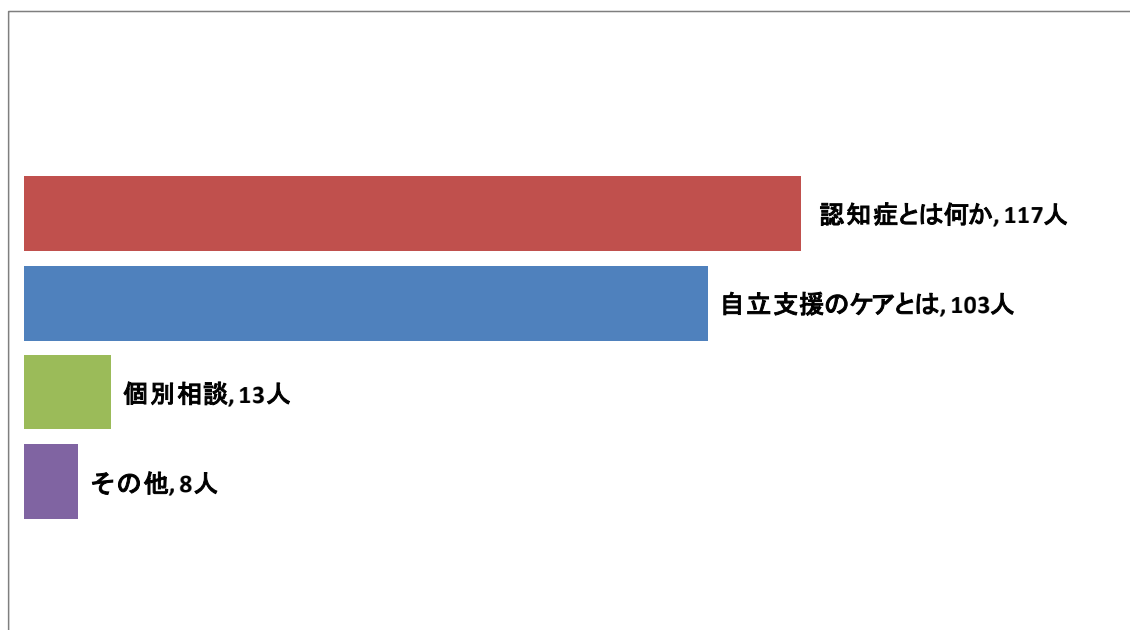
(c)満足度・関心を持った内容

図表 24 今回のセミナーは参考になりましたか。



出所) コンソーシアム作成

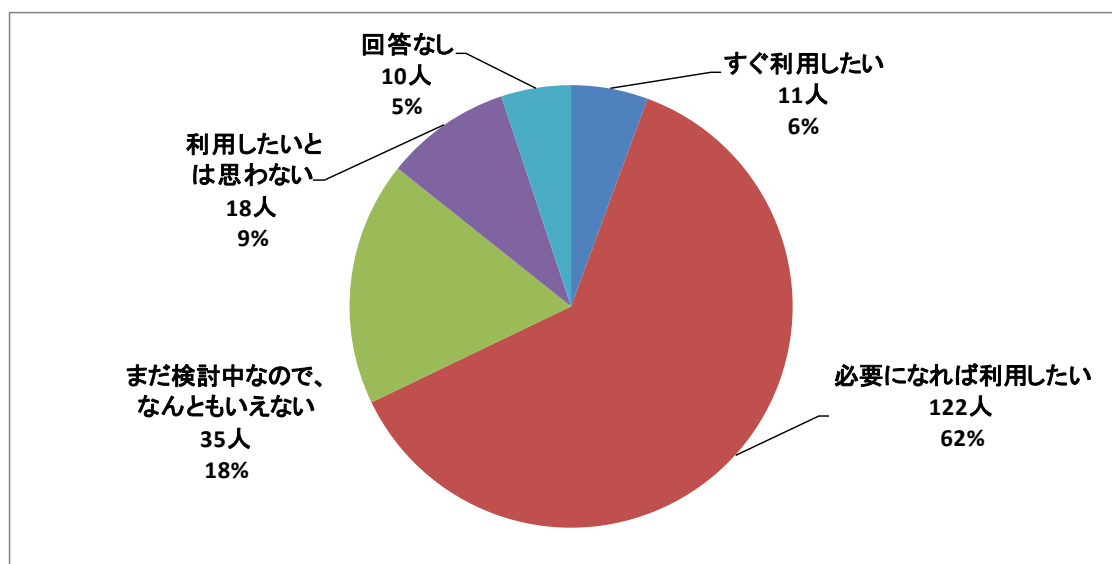
図表 25 どのプログラムに関心を持ちましたか。(複数回答)



出所) コンソーシアム作成

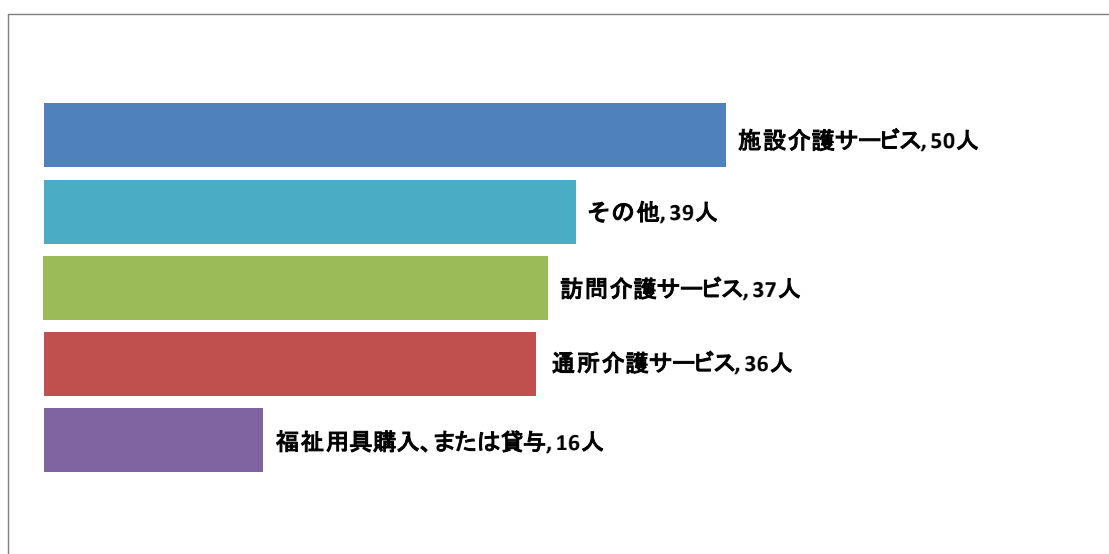
(d)サービス利用希望

図表 26 ニチイ学館の介護サービスを利用したいですか。



出所) コンソーシアム作成

図表 27 どのサービスを利用したいですか。(複数回答)

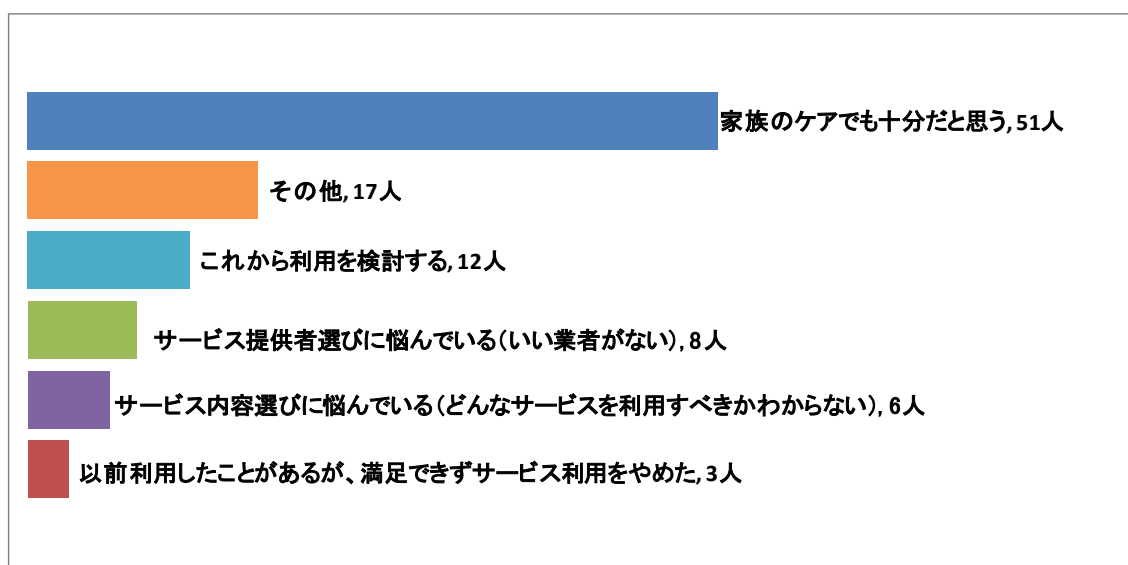


出所) コンソーシアム作成

#### (e)現在介護サービスを利用していない理由

現在サービスを利用していない方を対象とした設問であったため、「家族のケアで十分だと思う」という回答が最も多く、次点が「その他」となった。「その他」を選択した理由については「まだ介護は必要でない」という記述が散見された。身近に要介護者がおり介護に困っていることを前提とした設問・選択肢であったが、実際の回答者はまだ介護の必要がない健康な高齢者であったため、このような結果となった。

図表 28 介護サービスを利用していない理由を教えてください。(複数回答)



出所) コンソーシアム作成

### (イ)参加者の反応・声(インタビュー結果)

アンケートでは拾いきれない参加者の声を聴くべく、アンケートとともにインタビューを実施した。セミナーへの参加者は介護をまだ必要としない方が多かったが、介護や認知症について関心が高く、特に認知症予防体操に興味をもち、積極的に指体操やゲームに参加していた。インタビューでは以下のような声があった。

- ・近所に認知症の人が増え、認知症について興味を持ち始めた。このセミナーに参加して認知症の人の精神状態や思いを少し理解することができた。
- ・このセミナーに参加し認知症の原因や症状を理解することができた。また効果的な予防体操を教わったため、今後も実践したい。
- ・高齢者が自立した生活ができるよう支援する介護サービスと、言われた通りに身の回りの世話をする家政サービスとの区別が理解できた。
- ・認知症について前は詳しくは分からなかったのですごく勉強になった。
- ・子供と離れて暮らしてしており、子供になるべく迷惑を掛けないよう自分のことは自分でやりたいので、自立支援の理念はとても良いと思う。
- ・介護だけでなく、医療全般に関する知識も教えてくれれば良いと思う。
- ・夜間に在宅介護サービスを提供してほしい。
- ・施設への入居にまだ抵抗感がある（世間体が気になるため）。

## オ. 考察

### (ア)集客

セミナーの対象層が一般層であり、自助努力でのアプローチには限界があるため、主たる集客活動を社区居民委員会に依頼した。その結果、十分な参加者数とアンケート回収率を得ることができた。その反面、想定よりもアクティブシニア層の参加が多く、複合拠点の利用促進に直結する効果が若干希薄だったことは課題である（モニターサービスへの誘導は4人）。

ただし、社区居民委員会は地域の高齢者との結びつきが非常に強いことが分かり、本セミナーを通じ同委員会との連携体制が構築できたことは大きな収穫といえる。なぜなら、ニチイ学館は、中国の地域コミュニティである「社区」において、日本の「地域包括ケア」に相当する基盤を構築し、地域単位で効率的に幅広い介護ニーズに対応する体系が構築できると考えており、そのためには社区と連携し、住民に対し効果的にアプローチを行う必要があるためである。今後は更なる関係強化に努め、中長期的な視野で複合拠点の利用者確保に繋げていきたいと考えている。

## (イ)アンケート・ヒアリング結果

アンケート結果を見ると、回答者にはまだ介護が必要ない方が多いとはいえ、8割弱の回答者が「介護の知識を吸収したい」と回答し、実際にほぼ全ての回答者がセミナー内容に満足している。介護に関する社会インフラが整備されていない中国では、多くの方が自身の老後の生活に不安を抱え、早い段階から情報収集して備えたいという意欲があるのではないかと考えている。中国の高齢者にとって介護の問題が切実であることは共通認識であるものの、何をどうしたら良いのか分からない者が多く、供給側の介護事業者にとっては適時適切に情報提供を行なうことで、潜在需要を掘り起こせる可能性があると考えられる。

プログラム別の関心度では、「自立支援」では53%、「認知症」では60%の回答者が興味を持った。個別ヒアリングにおいても、「子供になるべく負担を掛けたくないで、自分のことは自分でやりたい」といった声は多く、自立支援の概念が受け入れられる土壌は充分あるものと考えられる。

また、「周りにも徘徊する老人が多くなってきた。自分はそうなりたくない」といった不安の声も複数聞かれ、認知症に対する恐れや、予防できるものなら積極的に取り組みたい、という思いがあるようであった。セミナーを通じて最も会場が盛り上がりを見せたのも、認知症予防体操の場面であり、単に参加型のプログラムであったからというだけでなく、覚えて自宅で継続したいという熱意が強かったことも影響していると思われる。

現状では「家族のケアでも充分だと思う」(26%)という回答が多かった一方で、ニチイ学館のサービスを「いずれは利用したい」と答えた方は62%を超えており、自分が要介護状態となった場合は専門的なサービスを受けてみたいという願望はあるようである。市場が未成熟な中国において利用者を確保していくためには、継続した需要喚起が必要であり、事業者の粘り強い活動が問われることが分かった。

## (ウ)24時間サービスへの根強い希望

セミナーを通じ、自立支援の概念を理解したうえでであっても、個別相談者の多くが24時間の付き添いサービスを希望してきた。中国では中間所得層でも家政婦を雇うのが一般的であり、常に誰かに付き添ってもらい、身の回りの援助をしてもらうことが習慣化している。また、医療機関の受診頻度も総じて低く、且つ医療と介護の線引きが日本ほど明確でない為、万一の際には介護者に面倒を見て貰える安心を求めているものと推察される。

しかしながら経済的理由により訪問介護員の24時間付き添いサービスは現実的でなく、こうした理由から在宅での訪問介護よりも介護施設への入所を選ぶ傾向が若干高いものと考えられる。以上のことから、在宅での生活を望む場合、通常は住み込み家政婦に頼りつつ、必要な部分のみ専門の介護サービスを利用するという形式に、ニーズが潜む可能性がある。

### (3)病院向け B to C セミナー

協力団体である中日友好医院と共同にて、院内関係者向けに介護及び認知症ケアの理解を促すセミナーを実施した。

#### ア. 対象及び集客

本補助事業の協力団体である中日友好医院の院内ドクター・看護師・コメディカルを対象に実施した。集客については院内ポスターの掲示や事務局員及び登壇する医師からの宣伝にて行った。

#### イ. 実施内容

中日友好医院の医師より中国における認知症介護の現状について講演し、ニチイ学館現地法人より日本の介護理念や認知症介護の紹介を行った。最後に、ニチイ学館の介護施設を紹介し、施設がオープンした際の患者紹介を訴えた。

図表 29 病院向け B to C セミナープログラム

	項目	登壇者
1	中国における認知症の現状と規範化診療	中日友好医院 神経科医師
2	中国における認知症のケアシステム	中日友好医院 神経科医師
3	日本の介護理念と認知症ケア	ニチイ学館現地法人
4	質疑応答	中日友好医院 ニチイ学館現地法人

出所) コンソーシアム作成

#### ウ. 実施結果

##### (ア)セミナー実施実績

事前申込者(21名)を大幅に上回る80名の医療関係者が勤務時間の合間を縫ってセミナーに参加し、日本の介護に対する関心の高さが伺えた。セミナーでは参加者に日本の介護の理念・介護方法や、病院と介護施設の連携の重要性を伝えることができた。

図表 30 セミナー実施場所・日程・参加者数

主催ニチイ現地法人名	実施場所	日程	参加者数
日医(北京)居家养老服务有限公司	中日友好医院	11/28	80名

出所) コンソーシアム作成

図表 31 セミナーの様子（ニチイ学館講演時）



出所) コンソーシアム撮影

## エ. 参加者の声(アンケート・インタビュー)

### (ア)アンケート集計結果

#### a. 参加者数とアンケート回答数

図表 32 参加者とアンケート回答数

参加者数	80
アンケート回答数	54
回収率	68%

出所) コンソーシアム作成

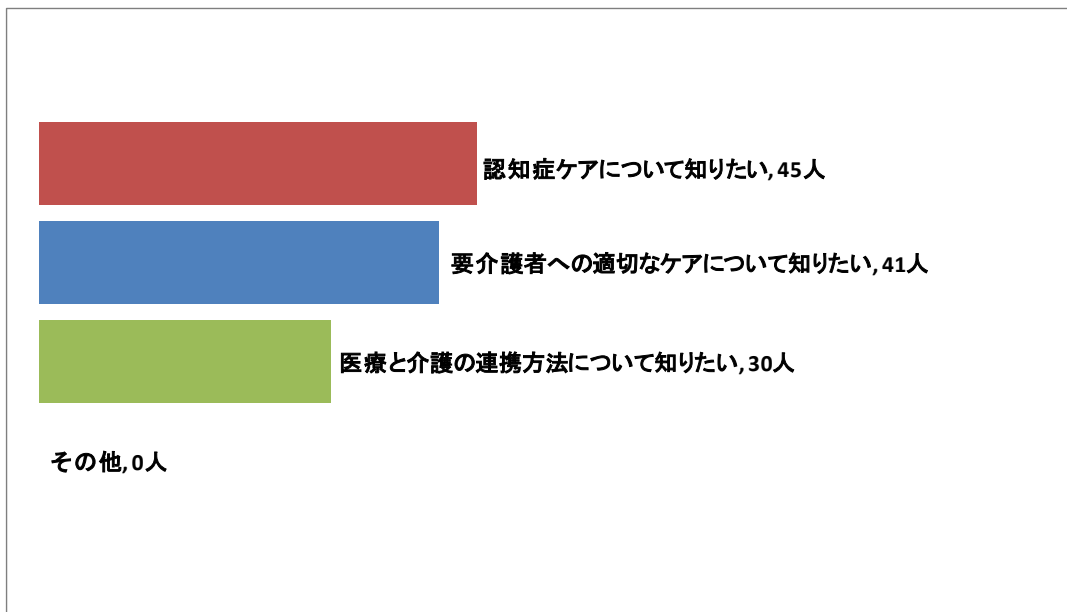
#### b. 集計結果

##### (a)セミナー参加目的

75% (41 人) が「要介護者への適切なケアについて知りたい」、83% (45 人) が「認知症ケアについて知りたい」と回答しており、介護や認知症への関心の高さが伺える。



図表 33 今回のセミナーに参加した目的を教えてください。（複数回答）

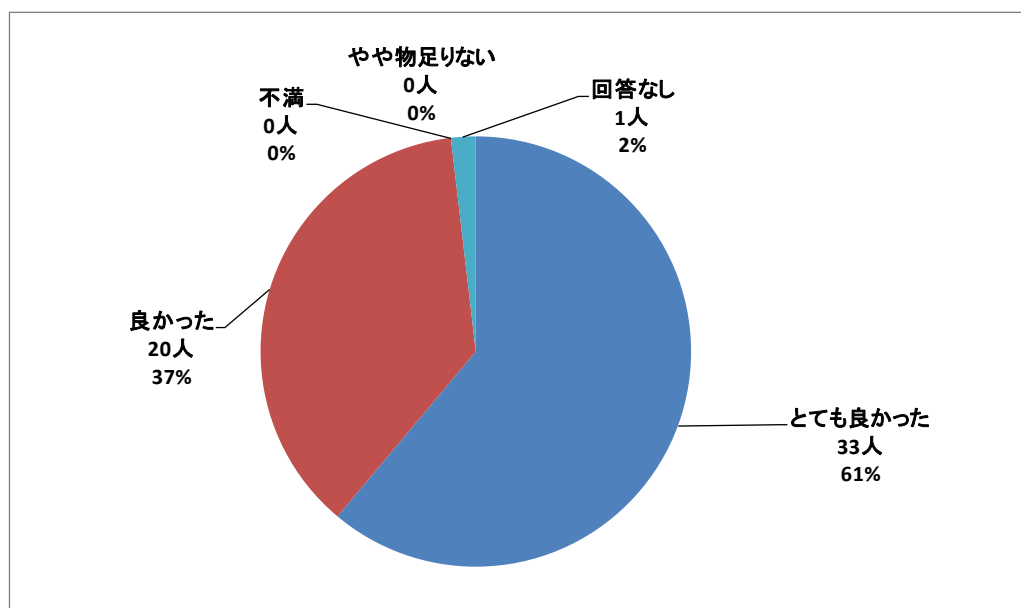


出所) コンソーシアム作成

### (b)満足度

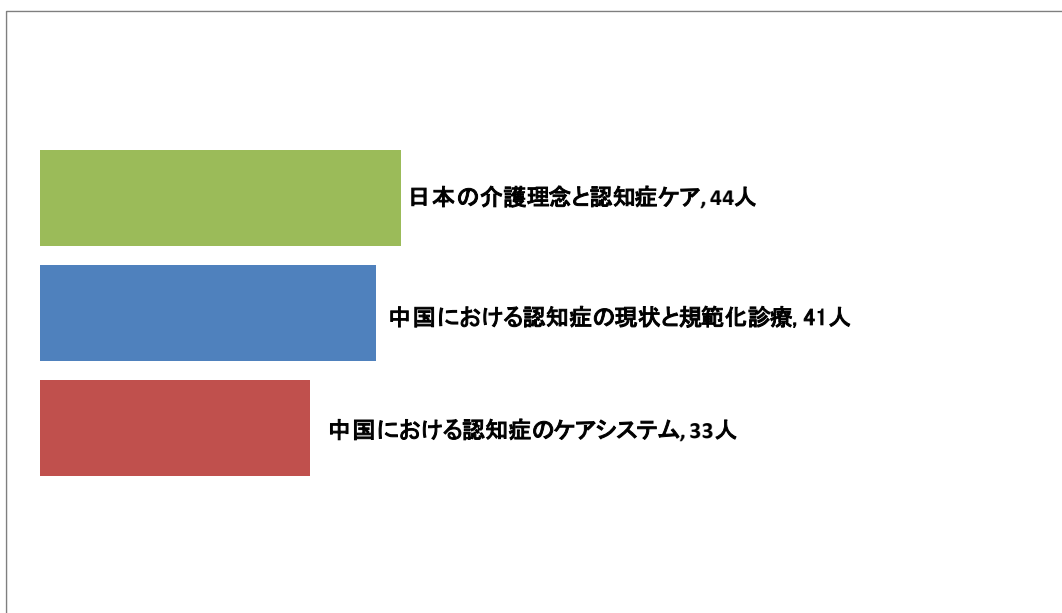
61%が「とても良かった」、37%が「良かった」と回答した。反応としては、認知症や介護について大変勉強になったとの声が多かった。

図表 34 今回のセミナーは参考になりましたか。



出所) コンソーシアム作成

図表 35 どのプログラムに関心を持ちましたか。(複数回答)

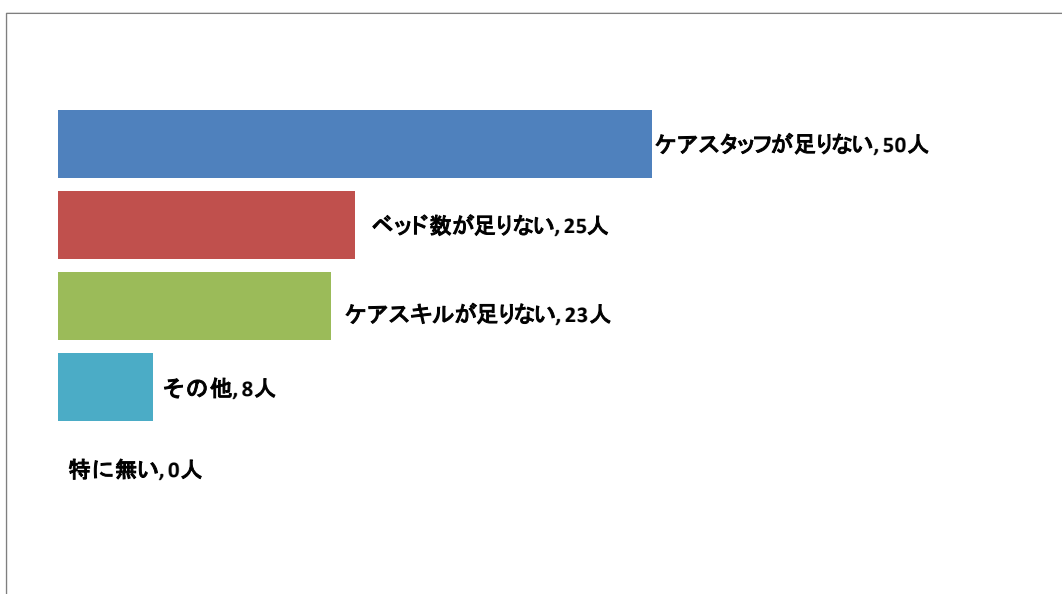


出所) コンソーシアム作成

### (c)病院の現状調査

高齢者ケアで困っていることについて、アンケートでは参加者の 93%が「ケアスタッフが足りない」と回答し、スタッフの不足は共通認識となっていることが分かった。また、参加者の半数近くの 46%が「ベッド数が足りない」、43%が「ケアスキルが足りない」と回答した。

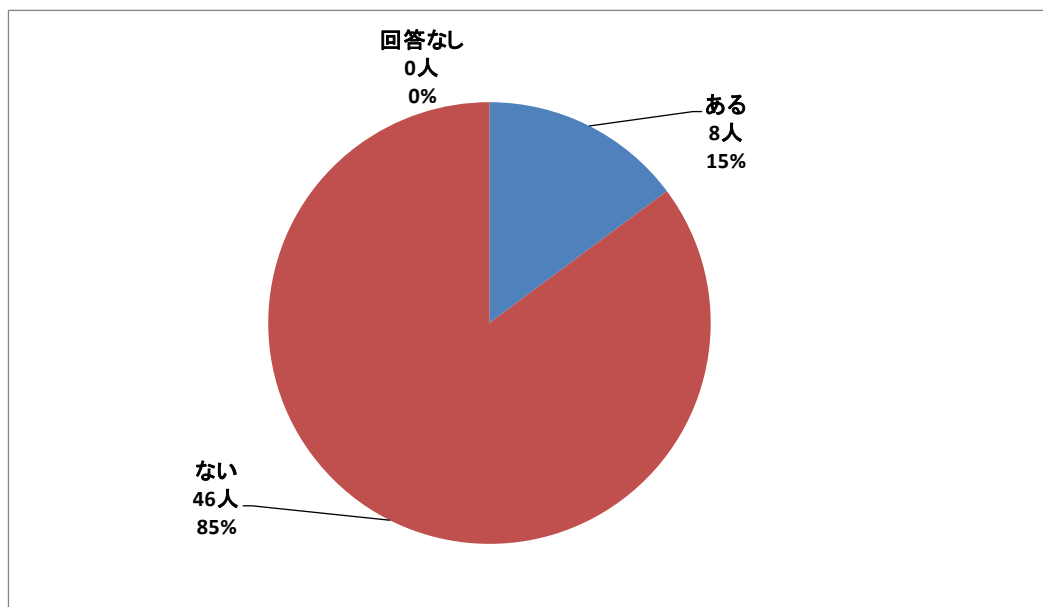
図表 36 高齢者ケアで困っていること、課題を教えてください。(複数回答)



出所) コンソーシアム作成

要介護者の長期入院が深刻な問題であるものの、病院と介護施設との連携が十分とはいえないようである。アンケート内容によると、「介護事業者との連携はありますか」との質問に対して、85%の人が「ない」と回答した。「ある」と回答したのはわずか15%であった。

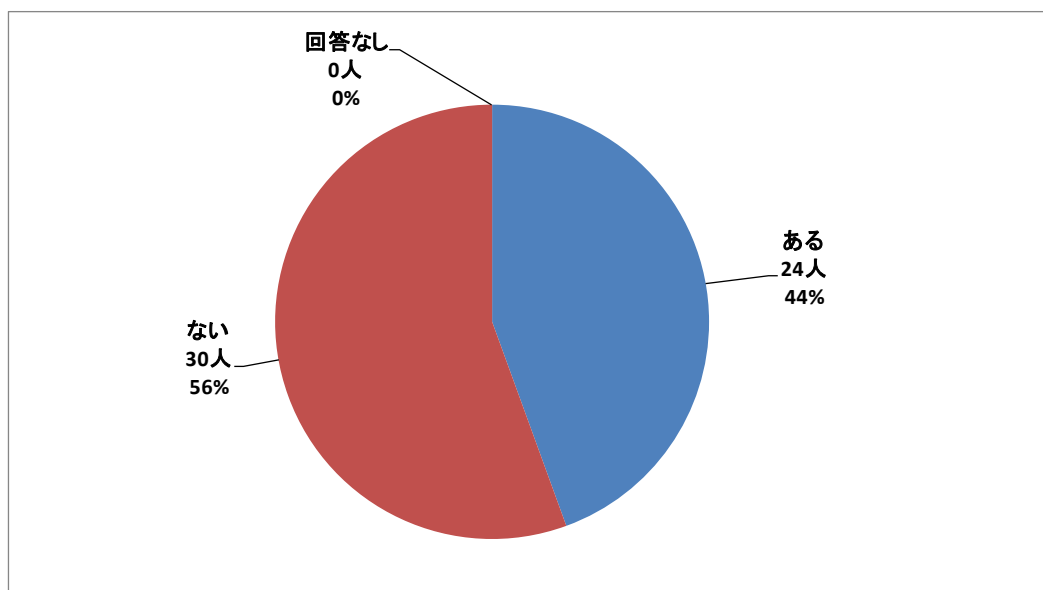
図表 37 外部介護事業者との連携はありますか。



出所) コンソーシアム作成

「患者さんの家族から要介護者や認知症高齢者のケアについて相談されたことがありますか」という質問に対して、44%の人が「ある」と回答した。

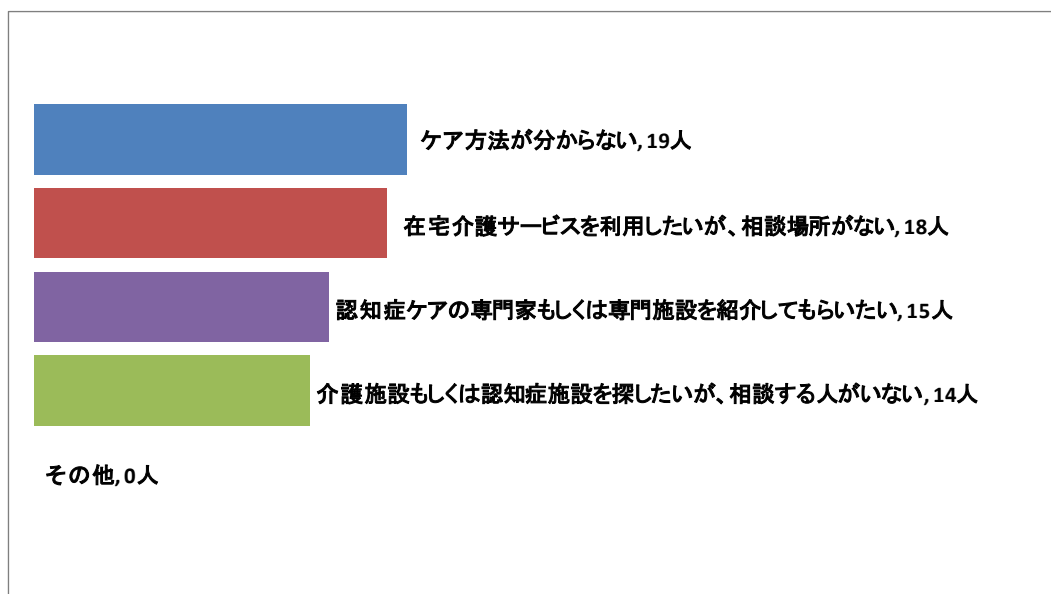
図表 38 ご家族から要介護者や認知症高齢者のケアについて、相談されたことがありますか。



出所) コンソーシアム作成

相談された内容は、大きく「ケア方法が分からない」と「相談相手がいない」の2つに分けられる。回答者のうち、19名は「ケア方法が分からない」、18名は「在宅介護サービスを利用したいが、相談場所がない」、15名は「認知症ケアの専門家もしくは専門施設を紹介してもらいたい」、14名は「介護施設もしくは認知症施設探したいが、相談する人がいない」と回答した。

図表 39 どんな相談をされましたか。(複数回答)



出所) コンソーシアム作成

### (イ)参加者の意見

アンケートでは拾いきれない参加者の声を聴くべく、アンケートとともにインタビューを実施した。インタビューでは以下のような声があった。

- ・認知症の症状や必要なケアについて今まで知らなかった。
- ・講演を聞いて、認知症の検査方法や薬の種類が分かった。
- ・日本の介護理念は先進的で中国も学ぶ必要があると感じる。
- ・要介護者と認知症患者の長期入院が多く、ベッドの回転率に困っている。
- ・入院患者に対して看護師は医療行為ができるが、介護方法がわからなくて困っている。
- ・介護施設相談室のような退院後の生活を相談する部署を設置する必要がある。
- ・医療機関と介護施設の連携制度を作る必要がある。退院相談室を設置する必要がある。

## オ. 考察

### (ア)中国の医療機関が抱える課題

中国においては要介護者や認知症患者の長期入院が多く、ベッドとスタッフが不足している状況にある。中国では、本来は介護のみを必要としている高齢者が病院で入院治療を受けるケースは多く、その理由の一つに介護保険制度が整備されていないことが挙げられる。経済的負担を考慮して「病院での介護生活」を選択せざるを得ないという状況に陥るのである。入院期間には上限日数が設けられているため、期限が過ぎると一旦退院し、再び入院手続きを行う高齢者は少なくない。

また、アンケートやインタビューで分かったことであるが、医師や看護師が介護スキル不足にあり、また介護ケアを知らないため、介護が必要な患者に対して適切なケアをできない現状が見えてきた。更に病院と介護施設の連携が不足しており、介護施設を紹介したくても業務上時間の余裕がないため、なかなかできないということも今回の調査で明らかとなった。今回のセミナーを機に、院内参加者から「介護相談室を作りたい」という声が複数挙がったことは大きな成果であった。

### (イ)複合拠点設立につながる効果

医療機関から複合拠点への要介護者・認知症患者の紹介が、病床の稼働率低下の解消という病院側の課題解決に繋がることを理解してもらったことで、今後複合拠点のオープン時に患者紹介をしてもらうことが出来るようになり、集客効果が期待できるようになった。また、施設の連携医療機関として、入居時の往診や緊急時の対応等に協力を仰ぐ医療機関となって貰える可能性も出てきた。

## 2-3. 介護施設事業者説明会(B to Bセミナー)

### (1)目的

施設介護事業への参入を検討している中国企業に対し、サービス、ITシステム、設備等、介護施設に関わる各領域において日本での豊富な経験を有するコンソーシアム各社によるセミナーを行う。日本の介護サービス、ITシステム、介護施設設計、福祉用具等の専門性・先進性の理解を促し、同時にそれらのサービス・製品が中国の市場ニーズに合致するか検証し、参加企業に対する営業活動を行う。これにより、現地協力企業を開拓し、複合拠点の将来的な横展開に繋げる。

### (2)実施方法

#### ア. 対象及び集客

施設介護事業への参入を検討している中国国内の不動産デベロッパー・金融機関等で、既存施設との差別化に繋がる先進的な介護技術をもつパートナーを探している企業または団体を対象とし、コンソーシアム各社のネットワークを用いて集客を行った。また、ニチ

イ学館の公式 WeChat (SNS) においても情報発信をし、申込を受け付けた。

## イ. 実施地域

本セミナーは今後の複合拠点の展開を目的としたものであるため、中国の主要な大都市であり、ニチイ学館現地法人が所在する北京、上海、広州の3都市にて実施した。

## ウ. 共催者

コンソーシアム参加団体 (NEC、株式会社 IAO 竹田設計、パラマウントベッド現地法人、TOTO 現地法人、オージー技研株式会社) と共同にて開催した。

加えて、広州市での第二回セミナーは広東省養老サービス協会と共同開催し、全ての回において JETRO の後援にて開催した。

図表 40 セミナー開催日・都市・共同開催先

回	開催日	開催都市	共同開催先 (協力・後援含む)
第一回	2018年9月19日	上海市	日本貿易振興機構 (JETRO) 上海事務所
第二回	2018年11月7日	広州市	広東省養老サービス協会
			日本貿易振興機構 (JETRO) 広州事務所
第三回	2018年11月27日	北京市	日本貿易振興機構 (JETRO) 北京事務所
第四回	2018年12月7日	上海市	日本貿易振興機構 (JETRO) 上海事務所

出所) コンソーシアム作成

## エ. 実施内容

### (ア)プログラム(全4回共通)

セミナー全体の基調講演として、ニチイ学館現地法人から日本の高齢化の現状や介護保険制度・地域包括ケアの紹介、日本の介護施設においてはソフト (介護サービス、人材育成、システム等) とハード (建築・設計、福祉用具等) を総合的に整備する必要があることを説明した。

図表 41 実施プログラム

	プログラム	担当
1	日本の施設介護 ～ソフト・ハードの融合～	ニチイ学館現地法人
2	(人的サービス) 介護施設の運営について	ニチイ学館現地法人
3	(IT ソリューション) IT 化による養老施設の継続発展推進	NEC 現地法人
4	(建築設計) 日本の介護施設の特徴及び建築設計の実績紹介	株式会社 IAO 竹田設計
5	(居住空間) 介護施設における介護ベッドの提案	八楽夢床業（中国）有限公司
6	(居住空間) 介護における水回り知識と商品紹介	東陶（中国）有限公司
7	(居住空間) 介護用入浴機器の必要性と商品紹介	オージー技研株式会社
8	個別商談会	各社にて対応

出所) コンソーシアム作成

ニチイ学館現地法人からは、施設の受託運営、人材研修を中心にニチイ学館が中国で提供するサービスの紹介を行った。

NEC 現地法人からは、介護施設における IT ソリューションの効果の説明や、介護度判定システム、施設管理システム、データ収集分析の実例紹介、社区養老に関するソリューションの紹介を行った。

株式会社 IAO 竹田設計からは、日本の高齢者福祉施設の特徴や設計実例の紹介を行った。

パラマウントベッド現地法人からは、寝たきりの防止、介助者の負担軽減、褥瘡の防止、自立した生活の実現、安全性といった観点より介護用ベッドの機能の紹介を行った。

TOTO 現地法人からは、安全性、自力で使用できる、快適性という側面より、衛生空間の設計や、便器、手すり、洗面台の機能の紹介を行った。

最後にオージー技研株式会社より、入浴の効果及びリスクの説明、入浴機器の必要性の説明や製品の紹介を行った。

#### (イ)商談後のフォローアップ

今後の複合拠点展開に向けた案件獲得のため、本セミナーにて名刺交換や商談を行った企業に対し、コンソーシアム各社にてフォロー営業を行った。コンソーシアム合同でセミ

ナーを行ったことで普段接点の持てない業種の中国企業とも商談を獲得することができ、また商談を進める中で他社の分野でのニーズがあれば紹介をし合う等、連携を取りながら共同にて営業活動を行った。

### (3)実施結果

#### ア. 実施実績

全4回のセミナーで合計461名が参加した。

図表 42 セミナー開催日・都市・参加者数

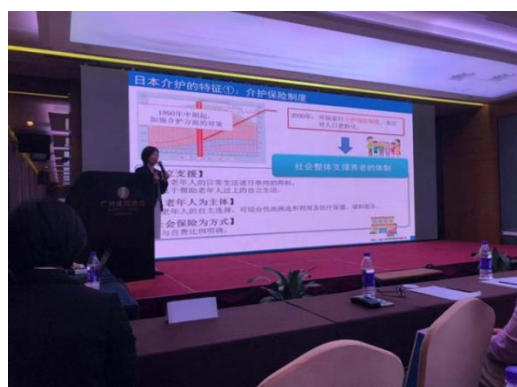
主催ニチイ現地法人名	実施場所	日程	参加者数
日医(北京)居家養老服務有限公司	北京市	11月27日	210名
日医(上海)社区養老服務有限公司	上海市	9月19日	34名
		12月7日	127名
日医(広州)商貿有限公司	広東省 広州市	11月7日	90名
合計		4回	461名

出所) コンソーシアム作成

図表 43 セミナーの様子



9月19日 上海セミナー



11月7日 広州セミナー



11月27日 北京セミナー



12月7日 上海セミナー

出所) コンソーシアム撮影



## イ. 獲得案件

全4回のセミナーを通じ、コンソーシアム合計で188件の商談を獲得できた。ニチイ学館の施設受託案件2件、研修受託案件1件、パラマウントベッドの製品購入1件の計4件が成約となり、TOTOの製品購入3件が成約見込みとなっている。また、交渉中の案件が92件あり、うち施設受託案件は10件である。

図表 44 成約済、見込み、交渉中の商談数

総数	成約済	成約見込み	交渉中
188件	4件	3件	92件

出所) コンソーシアム作成

## ウ. アンケート調査結果・ヒアリング結果

### (ア)参加者数とアンケート回等数

図表 45 参加者数とアンケート回答数

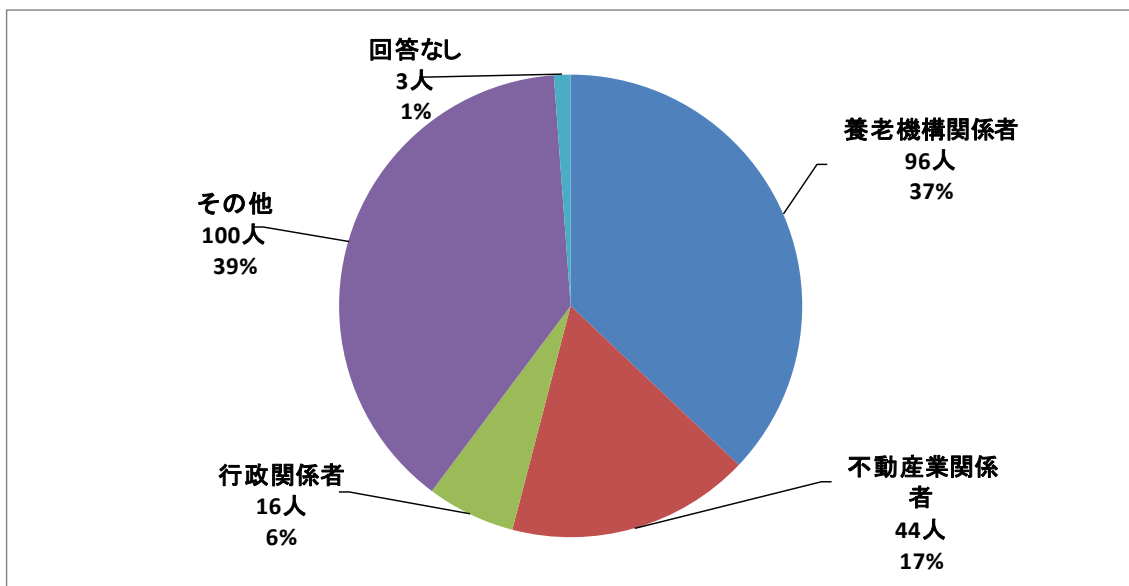
	①上海	②広州	③北京	④上海	合計
参加者数	34	90	210	127	461
アンケート回答数	13	54	125	67	259
回収率	38%	60%	60%	53%	56%

出所) コンソーシアム作成

(イ)集計結果

a. 参加者属性

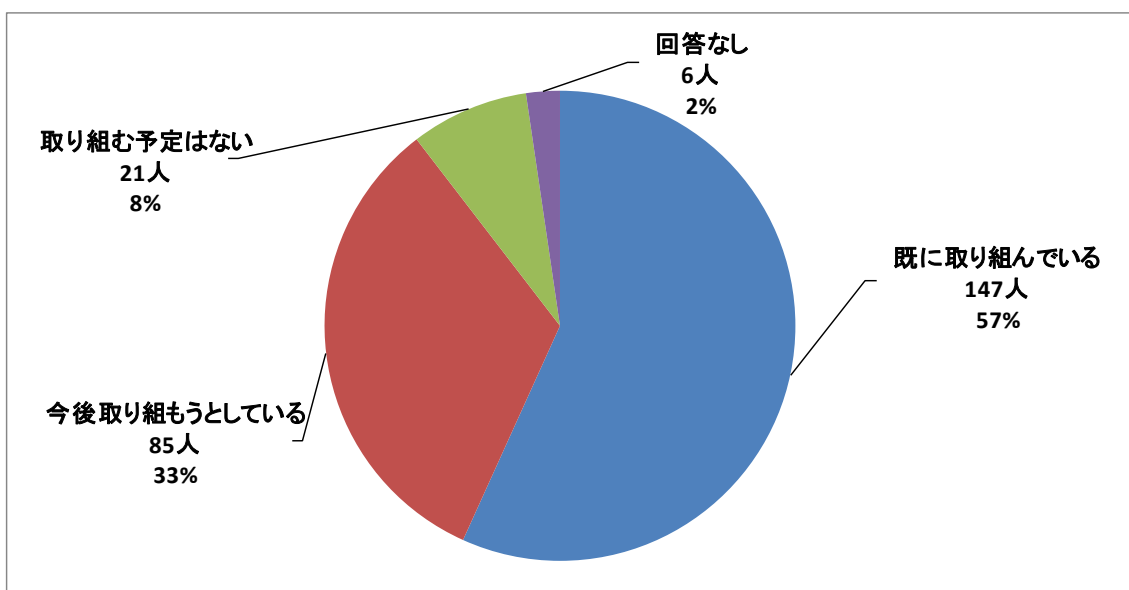
図表 46 あなたの所属する業界を教えてください。



出所) コンソーシアム作成

b. 介護事業の取り組み状況

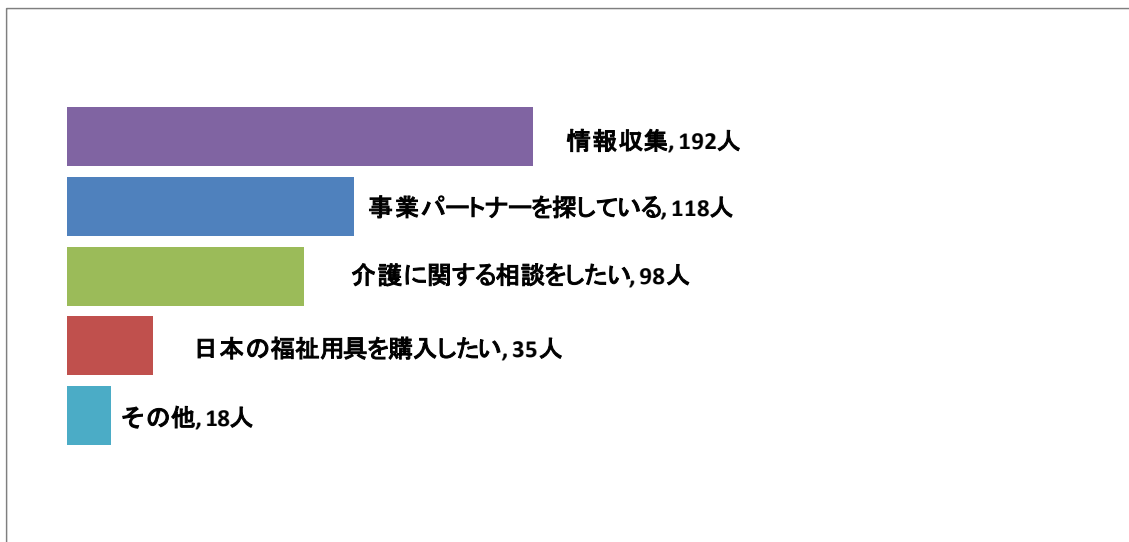
図表 47 介護施策や介護事業の取り組み状況を教えてください。



出所) コンソーシアム作成

### c. セミナー参加目的

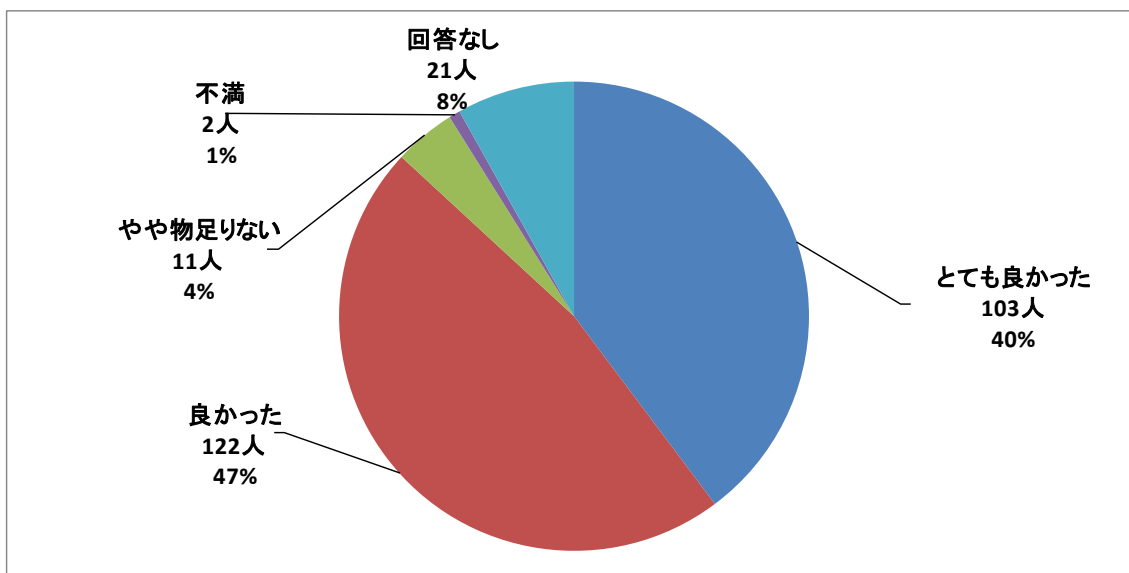
図表 48 今回の説明会に参加した目的を教えてください。（複数回答）



出所) コンソーシアム作成

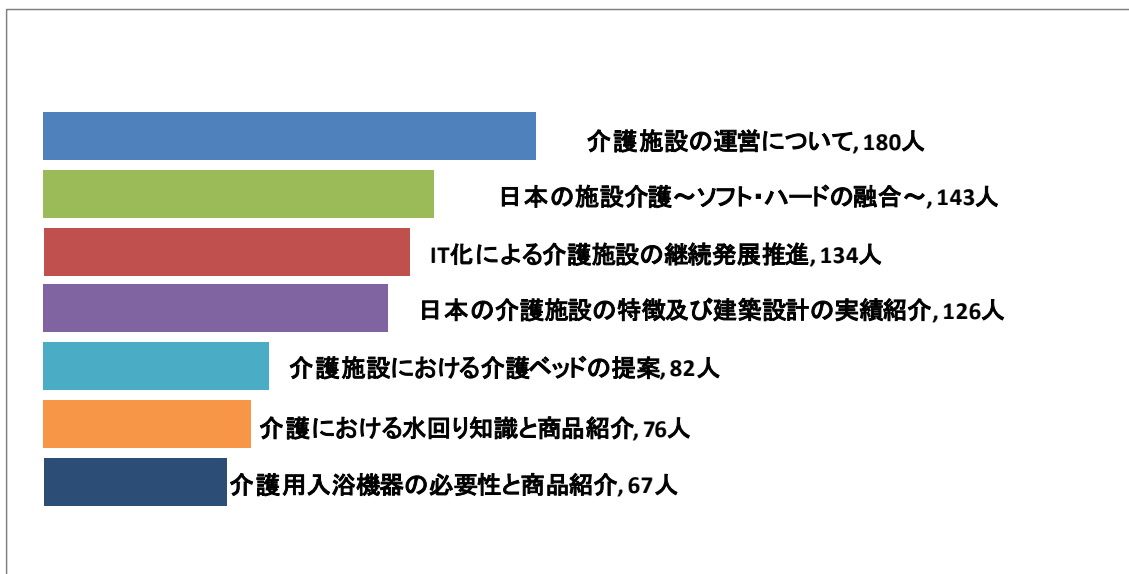
### d. セミナー満足度・関心を持った内容

図表 49 今回のセミナーは参考になりましたか。



出所) コンソーシアム作成

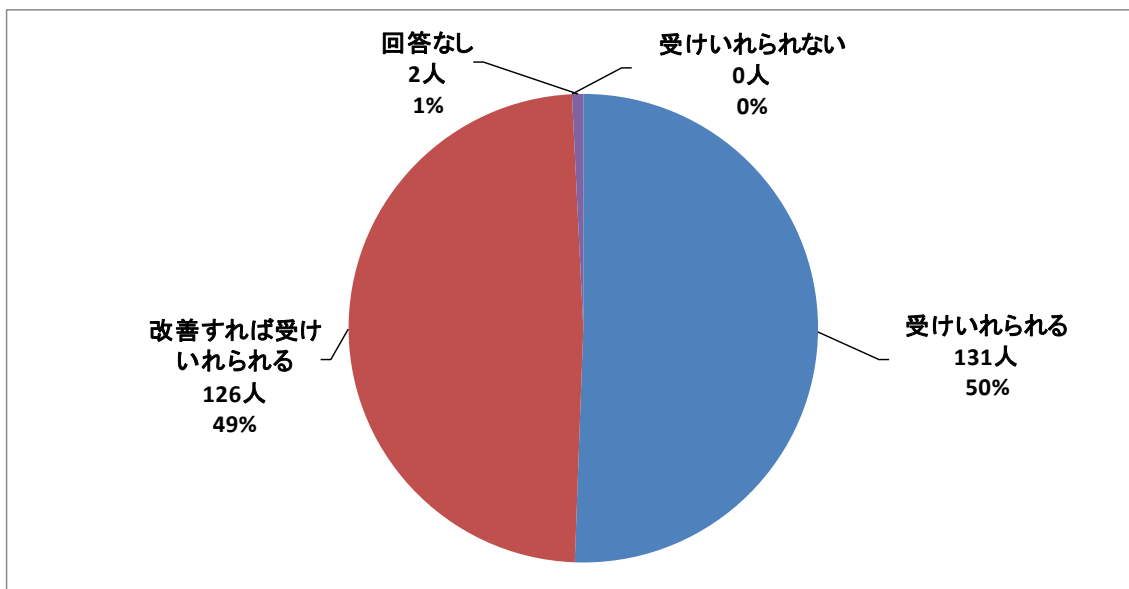
図表 50 どのプログラムに関心を持ちましたか。(複数回答)



出所) コンソーシアム作成

e. 日本のサービス・製品の中国市場適合性

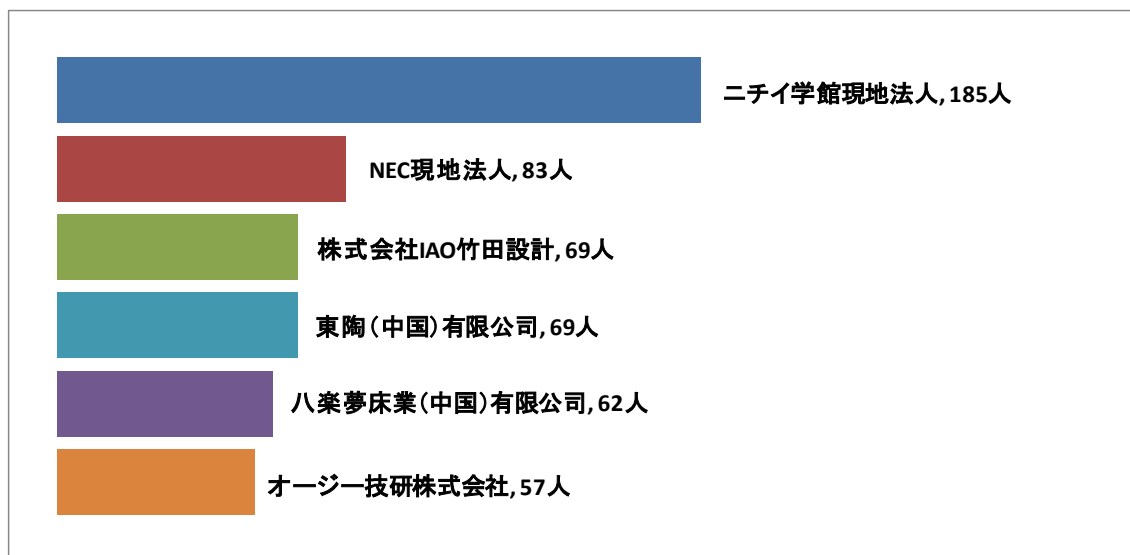
図表 51 日本のサービス・製品は中国市場に受け入れられると思いますか。



出所) コンソーシアム作成

## f. 商談希望企業

図表 52 今後、商談を希望する企業はありますか。（複数回答）



出所) コンソーシアム作成

参加者の属性を見ると当初多数を占めると見込んだ「不動産関係者」は17%に留まり、「養老機構関係者」が37%を占める結果となった。ただし、養老機構の親会社は不動産業であることも多く、新規参入組より既存の施設運営に課題を抱える関係者の参加が多かったものと見られる。実際に「介護施策や介護事業の取り組み状況を教えてください」という質問では57%が介護事業に「既に取り組んでいる」と回答し、「今後取り組もうとしている」(32%)よりも多かった。また、所属業界の質問に対する最も多い回答は「その他」(39%)であり、幅広い業界の関係者が介護事業への参入に意欲を持つことが推測される。

参加目的については41%の参加者が「情報収集」と回答しており、現時点では競合となる日系企業が、中国でどのような理念で施設運営を行うのか関心を持っていることが伺える。一方で、「事業パートナー探し」と回答した参加者も25%に上り、何らかの課題の解決に向けて日系企業とのコンタクトを求めてきたようだ。

興味をもったプログラムについては万遍なく回答が分散し、ソフト・ハードともに幅広く日系企業の知見を求めていることが伺える。

### (4) 成果及びコンソーシアムで実施することでの相乗効果

#### ア. プレゼンテーションにおけるシナジー

これまで個社単位での販促や宣伝・営業活動はあったものの、この場合は製品（サービス）単体の訴求に留まってしまうことも多く、介護産業の黎明期である中国においては本

質的な理解まで至らず単発的な取組となり、結果として価格だけを見て中国製品が選ばれてしまうという課題に多々直面してきた。

本補助事業における B to B セミナーでは、得意分野を持つコンソーシアム各社が結集して包括的な提案を行うことで、これまでにない複合的・持続的な効果を上げることが可能となった。具体的には、企業宣伝色を排した基調講演において、そもそも高付加価値な介護施設運営の為には、ソフト（人材・運営ノウハウ・IT ソフトウェア・設計）とハード（介護用品）を高次元なレベルで両立させる必要があり、各構成要素にどれだけの経営資源を配分するかが成否の鍵を握ることを訴えた。

次に、個別の構成要素ごとにコンソーシアム各社が登壇し、「なぜこの製品にはこの機能が必要なのか」、「この製品（サービス）を導入すると顧客と施設にどのような便益をもたらすのか」等、高齢者の特性や介護職員の負担軽減に力点を置いて説明を行った。単なる機能紹介に留まらず、基調講演を踏まえてその背景や根拠にまで触れることで、日本製品の高付加価値たる所以及びこれらの導入が競争力の源泉となる点を力強く訴求した。

このように、日系各社が共催したことによるセミナー集客力の上昇効果はもとより、統一した理念に基づき各社が連携してプレゼンテーションを行なったことで、単独では成し得なかった理解促進に繋がり、各社の商談獲得にも大きく寄与する結果となった。

## **イ. 集客面でのシナジー**

各社単独の営業活動では顧客層が特定の属性に偏ってしまう傾向があるが、介護という共通項のもとで異なる業種が集結したことにより、これまでアプローチできなかった多種多様な中国企業と接点を持つことができたことも大きなシナジーである。

## **ウ. 営業活動でのシナジー**

コンソーシアム各社の商材が異なるため、ひとつの案件に対して他社を紹介したり共同提案したりすることも可能であり、実際にニチイ学館の見込み顧客に対し、連携して商談を進めている案件も複数存在している。

## **エ. 社内における教育効果**

コンソーシアム各社においても、他社の説明を聞くことで社員の知識習得機会に繋がる効果が得られた。これまで、社内研修等で自社の商材に関連する周辺知識は学ぶことができて、異なる領域において学ぶ機会は少なかったため、今回の B to B セミナーで得た知識の積み上げにより、顧客の課題解決により資する提案が可能になったという声が多く寄せられた。

## **(5)課題と今後の対策**

### **ア. 製品に関する課題**

#### **a. 介護用ベッド**

中国の民間介護施設は富裕層向けが主流であるため、内装設備にもラグジュアリーホテルのような洗練さが求められる。その為、日本仕様のシンプルなボード形状ではなく、豪華さが感じられる仕様が好まれ、これを実現させるためには特注対応が可能な体制を敷くことが必要となる。

また、現在は日本のみで展開している商品を中国市場に投入して欲しいという声も聞かれるが、これらの商品は、介護産業に歴史と厚みがあり、商品理解が進みやすい日本であるからこそ一定の流通量が見込まれるものである。しかし、未だ成熟していない中国市場で多品種展開をしても投資回収できるか確証が得られず、積極的に踏み切れないという課題がある。

#### **b. 水周り製品(トイレ等)**

富裕層にはウォシュレットも普及しており、単なる洗浄便座だけでは高機能性を訴求することができない。日本の介護施設で導入されている、認知症患者が誤って紙おむつ等を流してしまった際に取り出すことができる“掃除溝”付きの便器など、高齢者の行動特性を踏まえた先進的な製品を投入する必要がある。しかし、ベッドと同様に、市場投入のタイミングを見極めないとリターンが得られない。

一方で、中国では配管の問題により使用後の紙を便器に流すことができないが、これを逆手にとって、中国の配管に合わせたローカライズ製品を開発することは検討できる可能性がある。

### **イ. 迅速性に関する課題**

製品・サービスの如何を問わず、中国では、商談に要する時間、決断までの時間、納品(作業完了)までの時間のすべてにおいて、日系企業のスピードを凌駕する。

細部まで詰め、議論を尽くしたうえで結論を下す日系企業に対し、後々修正することを前提に中国企業は即断即決で交渉を進めていく傾向にある。迅速性に劣ることで他社に受注されないよう、日系企業も権限委譲を進めて即応体制を敷く必要がある。

## **(6)複合拠点設立に繋がる効果**

計4回のセミナーを通じ、現在のところ施設運営委託の案件を10件獲得し、交渉中である。加えて、今後の交渉如何では件数が増加してくることも考えられ、且つ、現在の交渉相手が別の顧客を呼んでくる副次効果も期待できる。これらの交渉が進捗すれば、更なる複合拠点の設置推進に弾みがつくこととなる。母集団形成の点において、本セミナーは大きく貢献したものと評価できる。

## 2-4. 複合拠点管理者研修

### (1) 研修実施の目的

複合拠点においては、ハード面（施設設備、備品等）やソフト面（サービス提供内容）を完備した上で、設備やサービスの良さを十分に活かせる知識や技能を持つ管理者がサービスや人材を適切に管理していくことが運営上の重要な鍵となる。そこで、管理者候補人材に対して、管理者に必要な知識やノウハウ等を伝える研修を実施し、各複合拠点の安定的・持続的な運営を図る。管理者研修を体系的に整備することにより、継続して設置していく複合拠点の展開に即して管理者を配置することができる供給体制を確立する。

### (2) 実施方法

#### ア. 対象

本補助事業にて設置する北京市・大連市の複合拠点の管理者候補及び今後ニチイ学館が展開する予定の複合拠点の管理者候補を対象とした。対象者の所属は、ニチイ学館の各現地法人である。

研修は2回開催したが、1回目は介護現場で勤務する専門職（非管理者、リーダー層）を、2回目は現在内勤の管理者（非専門職、現場業務にブランクのある者を含む）を対象とした。

#### イ. 実施場所

ニチイ学館現地法人である河北省廊坊市の研修センターにて実施した。

#### ウ. 実施内容

複合拠点を安定的・持続的に運営し収益を上げていくためには、管理者がヒト・モノ・カネ・情報を管理して適切な運営を行い、利益を確保する必要がある。また、サービスの質を担保するために、スタッフを育成・指導し、均質なサービス提供ができる組織作りを行うことも求められる。

これらの理由より、本研修では以下のカリキュラム内容にて研修を実施した。また、複合拠点では施設介護・在宅介護を一体的に提供するため、施設サービスのみならず在宅サービスも同時に管理・指導する必要があり、施設・在宅双方の事例を取り入れた内容とした。



図表 53 カリキュラムの構成

オリエンテーション
第1章 マネジメントとは
第2章 管理者の役割
第3章 人材育成
第4章 人材管理
第5章 リスクマネジメント
収支管理
修了試験（解答・解説・採点含む）
閉校式

出所) コンソーシアム作成

### エ. 研修の到達目標

以下の内容を本研修における到達目標とする。

- ・【マネジメント】 マネジメントサイクルを回し、適切な管理・経営を行うことができる
- ・【管理者の役割】 管理者としての役割を自覚し、組織の中でリーダーシップを発揮する
- ・【人材育成】 人材育成計画を作成し、計画に沿った指導と評価ができる
- ・【人材管理】 的確な人材を採用し、公平・公正且つ効率的なシフト作成が行える
- ・【リスクマネジメント】 転倒・事故等のリスクを事前に回避し、発生した場合は速やかに報告をし、再発防止に努める
- ・【収支管理】 収支管理の重要性と方法を理解する

## (3)実施結果

### ア. 実施実績

11月、12月の2回に分けて実施し、延べ29名が参加した。

図表 54 セミナー開催日・都市・参加者数

実施都市	日程	参加者数	属性
河北省 廊坊市	11/21~23	15名	専門職・非管理者
	12/18~19	14名	管理者・非専門職
	2回	29名	

出所) コンソーシアム作成

## イ. 修了試験の結果

研修実施後、修了試験を実施し、その効果を測定した。80 点以上を合格点とし、1 回目の受講生は 15 名中 13 名合格（合格率 87%）、2 回目の受講生は 14 名中 8 名合格（合格率 57%）であった。

現場の経験が多い 1 回目受講生の強化ポイントは収支管理、内勤の管理者である 2 回目受講生の強化ポイントはリスクマネジメントや人材管理となり、それぞれの課題点が明確となった。今後、OJT を中心にこれらの弱点を強化していく予定である。

## (4)分析・評価

### (ア)研修体系の構築

複合拠点では施設介護と訪問介護を提供するため、接する利用者が多いうえに身体状況も生活環境も千差万別であり、多種多様なリスクを内包する。指揮下にある従業員も多く、利用者の家族対応にも責任を持つため、管理者の職責は幅広く且つ大きい。

今回の研修参加者は 29 名と限定的ではあるが、介護事業が緒に就いたばかりの中国においては介護施設の管理者向けに特化した研修はほぼ事例が無いものと思われ、本事業の中で研修体系を確立できた意義は大きいものと評価できる。実際に、管理者研修を有償で実施して欲しいという中国施設も現れ始め、今後は積極的に外販していくことも検討中である。

今回の管理者研修を通じて得たノウハウは、今後複合拠点の横展開に生かせると考えている。

### (イ)専門職非管理者層と管理職非専門職からの登用

複合拠点の管理者たる資質として、介護に関する専門性とリーダーとしての適職性の双方が挙げられる。しかしながら、その 2 つを兼ね揃える人材は稀有な為、介護専門職の非管理者と、管理者ではあるが現在は内勤部門の者の中から選抜し、属性ごとに 2 回に分けて研修を行った。

修了試験の結果を見ると、専門職非管理者層は 87%が合格したのに対し、管理職非専門職の合格者は 57%に留まり、やはり介護現場の業務に精通する者のほうが高い適職性を示すことが分かった。しかしながら専門職非管理者層は収支管理に関する設問では誤答が多く、この点がウィークポイントであることが分かる。

研修を実施した結果から、複合拠点の管理者は「現場業務に精通する専門職の中からリーダーシップのある者を発掘し、管理者として備えるべき知識（特に収支管理）を授けて育成する」手法が有効であると考えられる。

### (ウ)課題と対策

集合研修として一定の成果は残せたものと考えられるが、一方で様々な事態に直面する

介護現場では管理者が経験を重ねながら学んだ知識を体得していくことが最も重要であり、OJT (On-the-Job Training) との連動が大きな課題となる。集合研修 (OFF-JT、Off-the-Job Training) を一過性の取組で終わらせることなく、その効果を持続させていくためにも、今後は管理者に対する OJT を強化していく必要がある。

実際に大連の複合拠点では、研修実施後から 2 月中旬までの約 3 ヶ月間、ニチイ学館の日本人指導員が現場に駐在（補助事業対象外）し、管理者を中心に OJT を行って高い効果を得た。

今後、他の複合拠点の展開が進んだ段階で OFF-JT を再度行い、人材教育の好循環を確立していく予定である。

#### **(5)複合拠点設立に繋がる効果**

複合拠点 2 箇所を運用する上でも、新たに開拓する新規拠点をスムーズに立ち上げる上でも管理者のタイムリーな配置は重要であり、本補助事業で実施した管理者研修は拠点を安定的に運用する上で必要な研修であると考えている。

本研修では収支管理や人材管理、リスクマネジメント等といった、複合拠点を管理する上で重要な知識・技術を研修参加者が身につけることが出来るほか、結果として各複合拠点の効率的な運営管理やサービスの向上に繋がる事が期待できる。

## 第3章 総括

### 3-1. 分析・評価

#### (1) 複合拠点の有効性

本報告書の中で既述の通り、中国政府は「90：7：3方式」の養老モデルを基本方針として示しており、また大連市は市内に50箇所の複合施設（多機能型介護拠点）を設置する施策を打ち出している。このように、現在は施設介護に偏っている高齢者福祉のインフラを、在宅介護・社区介護の基盤拡充によって是正していくことが今の中国の方針であると考えられる。

加えて、国土が広大な中国では訪問介護の提供効率が著しく損なわれること、社区という行政単位が地域で有効に機能していること、等の要素を踏まえれば、「社区単位で介護施設を設置し、そこを基盤に訪問介護等の複合サービスを提供する」ことは、理に当たるといえる。その点において、本補助事業で設置した複合拠点は、中国の国情にマッチした有効な取組であったと評価できる。

#### (2) 社区養老システムの実現に向けた意義

当コンソーシアムでは、中国の社区養老システムは日本の地域包括ケアに相当するものと捉えているが、地域包括ケアとは、本来住み慣れた地域で自分らしい生活を最期まで支える仕組みのことであり、高齢者は自らの意思によって自宅での生活や施設への入居を選ぶものである。自宅での生活を選んだ要介護者は、短時間の訪問介護や日帰りの通所介護、施設への短期入所や通院（病院・クリニック）を組み合わせることで、その在宅生活を持続可能なものとしている。また、各種福祉用具の存在も、自宅での安全・安心な生活の大きな支えとなっている。

ところが、現在の中国ではそのピースとなるインフラ（各サービス）が十分に整備されていないため選択肢が存在せず、経済力のある者は施設へ入居し、経済力のない者は安価で且つ非専門的な家政婦サービスの利用に流れている。中国政府が提唱する、在宅を中心とした養老モデルの実現のためには、各ピースとなるインフラを広く整えることが急務であり、当コンソーシアムで複合拠点の開設に向けて取り組んだ意義は大きいといえる。

#### (3) 日本の介護サービスに対する反応

##### ア. 日本ブランドへの信頼感

中国人には日本の製品・サービスは、「高品質」「安全」「安心」といったイメージが既に強く刷り込まれており、日本製であることを掲げるだけで信頼感に繋がっていることは確かである。特に福祉の領域においては尚更安心感を求めるため、中には日系企業との確かな関係も無いまま「日本式」を謳って集客している介護施設も存在した。また、一定のブランド力を持つ日系メーカーには必ずコピー商品が存在している。これらの事象は、日系

企業が一般の中国人からの人気を集めている証であるといえる。

更に、日本が高齢化先進国であることも広く中国で知れ渡っており、体格が似通い、文化・風習にも共通点が多い日本の企業には、そのノウハウを還元してもらおうべく、大きな期待が寄せられている。今後、急速な市場の盛り上がりを見せる中国の介護産業において日系企業は大きな追い風のなかにいると言える。

## イ. 日本のケアマネジメントに対する反応

日本では、図表 7 (P10) に記載したケアマネジメントの流れで訪問介護サービスを提供しているが、この手法が中国で浸透するにはある程度の時間を要するものと考えられる。その主な理由は、一連のサイクルを回すには時間を要するため、短期間ではその効果を実感できないこと、中国人は複数のプロセスを積む過程を面倒と感じる傾向にあること、中国人は自分が依頼したことだけをしてもらうほうが手っ取り早いと感じること等が挙げられ、何より目先の利益を求めがちな中国固有の価値観が根底にある。

例えば、北京複合拠点の立地する北京市西城区では、在宅生活を送る高齢者がリストから好きなサービスを選んで利用できる公的制度が存在する。そこにはアセスメントも個別計画も評価もなく、爪切りや洗髪等が単発的に提供されるだけである。しかし、それで満足している高齢者が存在していることも事実である。

ただし、高齢者が ADL の維持・向上を目指すうえでケアマネジメントによる PDCA のサイクルが有効であることは、介護保険制度発足以来 18 年間に及ぶ日本の介護の実績が証明しており、この認識のギャップを埋めていく努力が求められる。そのためには、セミナー等による啓蒙活動を継続していく活動と並行し、ケアマネジメント方式による利用者の改善事例を積み上げて内外に開示し、目に見える形で実感させていくことが有効であると考えている。

実際、第 2 章で詳述の通り、モニターサービス体験者からはケアマネジメントに対する高評価を得ており、聞くだけでなく体感してくれれば、複雑さ・煩わしさを上回るメリットを理解してもらえると考えている。

## ウ. 自立支援という概念の普及可能性

本補助事業の実施を通じてコンタクトを取った中国の高齢者（モニターサービス体験者及び B to C セミナー参加者）からは、総じて「子供に面倒を掛けたくない」という共通した声が聞かれた。日本でも一般的に高齢者に共通する願いではあるが、先述した通り、我が国では高齢者介護の社会基盤が整備されており、高齢者の独立した生活がある程度容易にしている点が中国とは大きく異なる。

社会基盤が脆弱な中国で、「子供に面倒を掛けたくない生活」を送る為には、「自分のことは自分でできる能力を維持・向上させていく」ことが日本以上に不可欠であり、日本の介護理念である「自立支援」の考え方が浸透する素地は充分にあるものと考えられる。

#### (4)所得水準とターゲット

中国では100万米ドル（約1.1億円）以上の金融資産を有する富裕層は360万世帯に及び、うち98万世帯は1,000万米ドル（約11億円）以上を有する“超”富裕層とされる<sup>7</sup>。

所謂、「上の上」に位置付けられる超富裕層は、いくら経済力があっても介護施設への入居を選択せず、複数の家政婦を利用しながら看護師や医師と個人契約を結び、住み慣れた自宅での生活を選ぶ。必要とあれば、資金力に物を言わせ、高価な医療機器を自宅に導入して医療機関並みの環境を整えるケースさえ見られる。

実際に民間の高齢者施設への入居を選ぶのは、「上の中」程度の所得層である。北京複合拠点に隣接する自立棟はこの層をメインターゲットとしており、全380室のうち3分の2が既に販売済みである。しかしながら、当施設は会員権方式の販売手法を採用している為、購入者の購買動機は将来への備えのみならず転売を目的とした不動産投資の一環という側面も強い。中国全土に広がる富裕層向け（且つ自立者向け）の施設も同様の販売形式を採用しているところが多く、その為、これらの施設では契約数に比べて実際の入居者は少ないという実態が見られる。

北京複合拠点はこの所得層をターゲットに据えており、彼らのうち要介護状態になった者の受け皿として位置付けている。老化は所得水準に関わらず誰しも避けられない現象であり、実需は必ず発生するものと考えている。

一方、大連複合拠点は地方政府からの委託案件である点で、北京複合拠点とは大きく異なる。政府が関与する分、対象層は北京より下に広く、当コンソーシアムでは「中の上」と設定した。中間所得層の拡大が見込まれる中国においては、介護サービスが普及していく上でのボリュームゾーンと推定されるが、この層の価格感応度は最も高く、自分が付加価値を認めない限り決して購買しないシビアな姿勢が鮮明であった。

インタビューやアンケートを通じ、許容できる価格水準を探ったところ、施設入居では月額7,000元程度にひとつのラインが存在し、8,000元を超えると明らかな拒否反応が見られた。詳しくは後述するが、日本の手厚い介護サービスを提供するには収益性の面で厳しい水準であり、質の担保と利益確保の難しい舵取りが求められる。

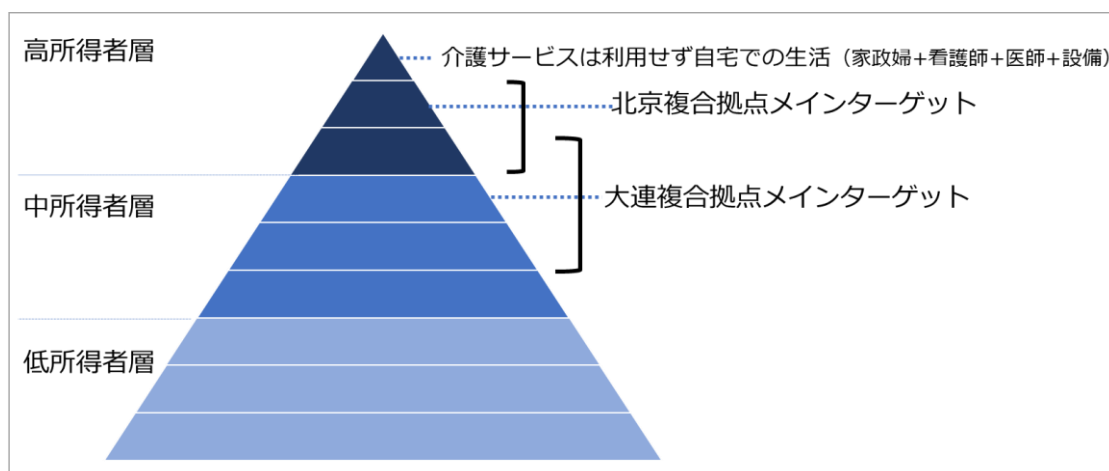
しかしながら、昨今の中国では、所謂「モノ消費（何を買うか）」から「コト消費（何をするか・何ができるか）」へと消費者のニーズが移行してきており、高齢者も「如何に自分のQOL<sup>8</sup>を高めるか」へと意識が変わりつつある。先に本章で述べた通り、日本のケアマネジメントや自立支援の優位性を理解させ、そこに付加価値を認めてもらうことができれば、「選ばれる」事業者として確固たるポジションを確立できるものと考えられる。

---

<sup>7</sup> 出典：ボストン・コンサルティング・グループ『Global Wealth 2015』

<sup>8</sup> Quality of Life：生活の質

図表 55 所得層とターゲット



出所) ニチイ学館作成

### (5) コンソーシアムによる効果

本報告書 P50、P51 に記載した通り、本補助事業をコンソーシアムにて実施したシナジー効果は随所に現れたものと考えている。特に、総勢 461 名の参加者を獲得した B to B セミナーは、単独では成し得ず、共同開催の効果が出た一例である。こうしたビジネスマッチングの場合は、母数となる参加者を如何に多く確保できるかが成否の鍵を握るが、本 B to B セミナーでは、参加団体・協力団体である NEC、TOTO、パラマウントベッド等、中国でも知名度の高い企業が名を連ねたことにより、高い集客効果を上げた。

また、マッチングの精度向上には、バイヤーとサプライヤーの求めているものが一致しているかどうかも重要であるが、この点においても、価値ある介護施設の展開にはハードとソフトの双方を完備することが必要であることをまず伝え、その理念に基づき各社がソリューションを提案するという一貫した流れがあったため、参加者の理解消化を早め、結果として計 188 件の商談を獲得することができた。

このように、日系企業連合による共同セミナーを開催できたことは、コンソーシアム各社の中国展開に大きく寄与し、中国の介護産業界にも強いインパクトを残せたものと評価できる。

また、本補助事業全体の推進を通じ、同じ介護の領域で事業を行なう日系各社が中国で協働する連帯感を深化させることができた意義も大きい。単独での営業活動では顧客（法人・個人）に対して部分最適の提案に留まるが、各社の商材を持ち寄れば全体最適の提案が可能となり、より顧客の信頼感を勝ち取ることができる。

実際に、施設の設計図の中に介護浴槽を配置しておいたり、介護ベッドの機能を活かした介護技法を研修メニューに盛り込んだりする提案事例も始まり、顧客にとって付加価値を増す提案が可能となっている。

## 3-2. 課題と対策

### (1) 複合拠点の利用者確保

北京・大連の複合拠点に共通する課題として、利用者の獲得が第一に挙げられる。

北京は介護施設の暫定オープンが2019年4月に迫り、現在は事前の営業活動に注力している。オーナー側直営の自立棟には専従の販売部門が存在し、既に定員の3分の2まで完売する営業力を有している。ニチイ学館が運営する要介護フロアの営業も、このチームが協力する体制を敷いており、現在はニチイ学館の営業部門と連携して活動している。

オーナーである企業は中国の国有企業3社が出資する合弁企業であり、夫々の国有企業の幹部OBを主たる顧客基盤として持つことが、北京複合拠点の強みである。所得水準と価格設定の折り合いも概ね問題ないものと思われ、継続して積極的に集客活動を進めている。

一方、既に開所した大連の複合拠点は政府からの施設運営委託案件であり、公的な性質を帯びることから、完全な自助努力で集客することが求められる。その為に、まずは地域に開かれた施設としての印象を与えるとともに、近隣住民が気軽に立ち寄れる場所とすることを目指している。日本の介護施設では通常行なわない、食事だけのサービスを提供しているのもこの目的からである。

大連では、このように地域に溶け込む努力を十分に重ね、体験入居等でサービス品質の高さや効果を体感してもらい、長期入居に繋げていく計画である。

### (2) 品質と収支のバランス

#### ア. 施設介護サービス

日本の「自立支援」や「個別ケア」を実現しようとする、通常は入居者2.5~3人に対してひとりの介護職員を配置する必要がある。一方、中国の既存施設には、介護職員ひとりあたりの入居者数を8~10名程度と設定しているところも多く、自ずと大きな人件費の差が生じる。一般的に介護施設の支出は地代家賃、人件費の占める割合が極めて高く、コスト吸収力にも限界がある。その為、この差分は利用料金に転嫁されることとなり、日系施設はその特色の中に劣位性を内包するというジレンマを抱えている。

この課題を打破する為には、第2章で述べた通り、高価格である理由を示し、これまでの既存施設とは異なり、入居者のQOL向上が実現できる高付加価値な施設であることを訴えていくことが求められる。

また、日本の認知症グループホームでは1ユニットにつき入居者は最大9人までとされているが、こうした基準が存在しない中国では入居者数を10~20人程度まで拡大し、生産性・効率性を高めて収益力を強化する取組も検討すべきと考えられる。

#### イ. 介護製品

日系メーカーは数十年に及ぶ研究開発の繰り返しによって、より専門化・細分化された



製品を次々と日本国内に投入してきた。前提には、我が国の介護産業が歴史を重ねるにつれて介護従事者も利用者も一定の知識を有するところとなり、そのニーズが多様化・高度化してきたことがある。

ところが、中国では未だベースとなる知識が専門職にも一般層にも定着しておらず、高機能な製品の有用性を本質的に理解する段階には至っていないため、結果として“高機能らしいがとにかく高価”とのイメージが強いようである。現に、商談ベースでは高評価を獲得するも、見積提示後に破談に終わるケースも多い。

こうした背景を鑑み、中国市場へのアプローチは2通りが考えられる。

ひとつめは、価格訴求力を前面に出し、中国市場に特化した廉価版の投入である。機能性は必要最低限まで削ぎ落とし、P25に記載したように中国人の嗜好に合致した装飾等を施す工夫も欠かせない。物流コスト・生産コスト等を考慮すれば中国製品よりも高額にはなるが、日本ブランドを武器にすれば、一定の競争力は保てるものと考えられる。ただし、生産ラインの拡充等、一定の投資負担が発生する。

もうひとつは、あくまで日本品質にこだわり、高額である根拠を明示して顧客の理解を促すことである。この場合、単なる機能説明に留まらず、その機能を使えば利用者にとどれだけの便益をもたらすか、どれだけ介助する側の負担軽減に繋がるか、等について事例を用いて説明することが必要である。ただし、一定数の顧客を確保し収益獲得まで至るには相当な期間を要すると考えられ、企業体力と粘り強さが求められる。

### **(3)人材育成**

介護複合拠点の運営において最も重要なことは、そこで働く職員の人材育成である。人材育成に終わりはなく、教育する側もまた学ばなければならない。本補助事業にて管理者研修を実施して一定の成果を得たが、日本とは異なる不測の事態も想定され、現場で即応すべき場面も数多く発生するものと思われる。自ら考えてその場で適切に対応できる人材を如何に多く養成できるかが、ひとつの課題である。

その為に、複合拠点で起きる事例をケーススタディとして他の拠点にも応用し、自分の頭で考える能力を養っていく体系の構築を考えている。加えて、新規開設する複合拠点にはニチイ学館の日本人指導員を必ず配置し、特に不安がつかまとう立上げ前後の運営をサポートしていく予定である。

### **(4)高齢者介護に対する理解の欠如**

本補助事業の推進を通じ、中国において高齢者介護に関する理解を引き続き促していく必要性をあらためて実感した。

一般向け B to C セミナーやモニターサービスで接したエンドユーザーは勿論のこと、病院向け B to C セミナーにおいてインタビューした医療従事者でさえ、高齢者介護については深く理解していないという課題が明らかとなった。

本章で述べた通り、社区養老システムの実現にはその構成要素のひとつとして「医療」は欠かせないものであり、退院患者からの紹介による顧客獲得を推進するためにも、医療機関との幅広い交流を継続し、理解を促していく必要がある。

また、一般層を対象とした啓蒙活動についても、地道に継続していく必要がある。我が国で高齢者介護に国民の意識が向き介護サービス事業者の存在が着目されるようになったのは、2000年に施行された介護保険制度の効用が大きい。即ち、制度発足を機に40歳以上の国民は介護保険料を徴収されることとなった為、被保険者としての権利意識が高まり、現物給付である介護サービスの利用が促された経緯がある。

中国では15都市で長期介護保険制度の試行運用が先行して始まってはいるが、都市ごとに制度も財源も異なるため十分に浸透しているとは言えず、国民の意識も高まっていない。

このような状況で専門事業者による介護サービスの利用を促していく為には今後もコンソーシアムで協力し合い、家政婦や中国既存の福祉制度とは異なる「専門的な」サービスの効能を持続的に啓蒙していくことが必要不可欠である。

### 3-3. 今後の展開

本補助事業において、複合拠点の設置が中国で介護事業を推進するうえで有効であることが実証できたものと考えている。

今後5年間に渡り、ニチイ学館は1年につき10箇所の介護施設の運営受託を目指す予定としており、その中から在宅介護等のニーズが見込まれ物件については複合拠点としての機能を持たせ、その数は10箇所中5箇所と想定している。

運営方法が受託形式であることからその初期投資額は抑制することが可能であり、原則としてニチイ学館現地法人のフリーキャッシュフローで運営費を賄う予定である。

なお、複合拠点の運営はニチイ学館現地法人が担うが、そこで導入される設備・用具等の選定についてはコンソーシアム各社の商材をオーナーに推奨し、必要に応じて各社を仲介し、連携を取る予定である。

また、複合拠点の職員に対しては必ず開所前研修を実施するが、この研修でメーカー担当者から介護用品に関する勉強会も実施してもらうことを計画している。これにより、実際に導入された製品の正しい利用方法を習得すると同時に、(未導入の製品であっても)どのような製品を使うとどのような効果があるのかを幅広く学習し、介護専門職としての知識・技術の深化を図る予定である。特に、在宅介護の利用者であれば訪問介護員からの提案は効果的であると思われ、B to C商品の販売チャネルとしても期待できる。

