

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 4 年 6 月 13 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2021

課題番号：18K01862

研究課題名(和文)介護ビジネスの国際化戦略に関する理論構築と実証

研究課題名(英文)Theoretical framework and empirical analysis on the global strategy of LTC businesses

研究代表者

小島 愛 (Kojima, Megumi)

立命館大学・経営学部・教授

研究者番号：80513192

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：高齢化する中国では、都市部のみならず農村部でも介護サービスへの需要があった。農村部では施設介護に一定のニーズがあり、子供の有無、居住形態など家族構造が施設介護の決定要因であった。中国に進出する日本企業は、より介護サービスへの需要が大きい都市での事業をきっかけとして、医療・介護保険制度の導入を前提としながら、文化や制度、距離の近い大都市での事業に新規参入している。事業形態に関しても、都市毎に異なる医療・介護保険制度の仕組み等に関する知識の蓄積および現地パートナー企業や関連企業等とのネットワークの維持・拡大に伴って、出資額と事業規模の拡大、および事業の種類の多様化が確認されるようになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日系介護サービス企業の新興国進出に関する成功パターンが明らかになれば、パイオニアとなる企業が培ったノウハウを活用して日本企業を中心としたヘルスケアの一大産業を形成できる可能性がある。また本研究を通して介護ビジネスの国際化に関する分析が進めば、これまで着目されてこなかった非営利・公共性あるサービスを提供する企業に関する国際ビジネス研究を新たに開拓するばかりか、介護ビジネスの国際化に関するフレームワークを産業界に提示することができるという実践的な意義が得られる。さらには、進出国における新たな雇用創出や、産業の活性化と社会厚生水準の向上などが期待できる。

研究成果の概要(英文)：In aging China, there is demand for long-term care services not only in urban areas but also in rural areas. As such, there is a certain need for institutional care. In addition, family structure such as "having children" and "living arrangement" are factors that determine this demand.

Japanese companies are starting their business in cities where there is a greater demand for long-term care services, and are entering new businesses in large cities where the culture, systems, and distances are closer, assuming the introduction of health and long-term care insurance systems. Considering the type of business, it has been confirmed that there has been an increase in the scale of operations and amount of investment and diversification of business types, accompanied with an accumulation of knowledge about the structure of health and long-term care insurance systems which differ from city to city and the maintenance and expansion of networks with local partners and related companies, etc.

研究分野：経営学

キーワード：介護ビジネス 高齢化 日系企業 介護サービス 海外展開 市場参入 ウブサラモデル アジアビジネス

## 1. 研究開始当初の背景

近年内閣府の「アジア健康構想」の推進により、ヘルスケア業界において日本企業による新興国進出が注目を集めている。中でも日本国内で主として民間介護施設を運営してきた介護サービス企業が、急速に高齢化が進む中国や、タイ、シンガポールなどのアジア諸国に海外進出している（みずほ総研，2016）。製造業を営む企業は60年以上におよぶ海外進出の歴史から知識・ノウハウを持ち合わせている（諸上・藤澤・嶋編，2015）。一方で、介護サービス企業は60もの企業が新興国進出を開始しているものの、日本の本社が経営資源を活用しきれていないケースが散見されるなど、海外進出が定着しているとは言い難い。上記のような点から本研究では、介護ビジネスの国際化は国際ビジネスに関する研究蓄積の活用により発展するのではないかと、この問題意識を有する。介護サービス企業の国際化では、進出国での社会保障制度や文化の違いなどが大きな参入障壁となる一方、一旦新興国進出が成功すれば、そのノウハウを活用して日本企業を中心としたヘルスケアの一大産業を形成できる可能性がある。また本研究を通して介護ビジネスの国際化に関する分析が進めば、これまで着目されてこなかった非営利・公共性を持つサービスを提供する企業に関する国際ビジネス研究を新たに開拓するばかりか、介護ビジネスの国際化に関するフレームワークを産業界に提示することができるという実践的な意義が得られる。さらには、進出国における新たな雇用創出や、産業の活性化と社会厚生水準の向上などが期待できる。

## 2. 研究の目的

本研究は、日本企業による介護ビジネスの新興国進出を、国際ビジネスの研究視点から分析することを目的としている。本研究の重要性は、これまで政府セクターでサービスが提供される傾向があった介護領域における国際展開を分析し、日本企業が国境を超えて高齢者のQOLの向上に寄与する際の企業行動を明らかにし、介護などソーシャルサービスの運営の在り方を考察することにつなげ、これらの検討の過程で、国際ビジネスを中心とし経営学をベースとしながら、老年学、社会福祉学、行政学など異分野の視座を含めながら分析を重ねる点である。

## 3. 研究の方法

初年度における中国での介護サービスに対するニーズに関する研究、2年目における製造業や他のサービス業での海外進出に関する考察、およびサービス業における介護業界の位置づけに関する検討、3年目における現地調査および日系の介護サービス会社の中国への市場参入に関するケーススタディー等の実施に基づき、最終年度にはヘルスケアサービスの質をめぐる運営機関（公的もしくは民間企業）による差異に関する分析などを通じソーシャルサービスの在り方などを考察し、介護を含むヘルスケアサービスの国際展開の重要性の検討を重ねる。

## 4. 研究成果

### (1) 中国における介護サービスに対するニーズ

主たる業績としては、本稿では、アジアの中でもとりわけ高齢化が著しい中国における介護サービスに対するニーズを明らかにした、小島(2020)がある。高齢化が進む中国の都市部には、数多くの日系の介護事業者が市場参入しているが、農村部を含め中国全体での介護サービスに対する具体的なニーズについて言及されたことがほとんどないという背景があった。そこで小島(2020)は文献レビューにより、中国における介護への取り組みをまとめた後、公共政策・公衆衛生の観点も踏まえ中国の高齢者の介護サービスに対するニーズを明らかにし、都市部とは異なる農村部における介護サービスに対するニーズと利用意欲も浮き彫りにすることを目的とした。

中国の65歳以上の高齢者は、ここ20年来増加の一途をたどっている。2012年以降、高齢化をめぐる状況は劇的に変化している。2012年、中国の高齢者は約1億1900万人で、総人口の8.79%に相当した。2016年には約1億4千万人の高齢者がおり、高齢者の割合は10%を超えて到達した（世界銀行推計、2018年）。現在の中国の高齢化率は緩やかであっても、「一人っ子政策」(Yeung & Thang, 2018)による出生率の急激な低下により、その増加は指数関数的に加速される。また、中国は2023年に「高齢社会」(高齢者比率：14～21%)、2034年には「超高齢社会」

(高齢者比率：21%超)になると予想されている(Glinskaya and Feng, 2018)。このような背景から、中国政府は高齢者制度に関する重要な政府・自治体計画を進めた。2011年に国務院が実行した「第12次高齢化事業5ヵ年発展計画(2011-2015)」は、中国政府が中国における社会保障制度と高齢者ケア制度の設計・実施を開始することを目指していたことを意味している。国家計画は2011年に「高齢者サービスシステム発展計画(2011-2015)」を盛り込み、日常ケアと施設ケアのベッド数を増やし、困窮高齢者世帯のためのバリアフリー施設の改修、施設のリハビリテーションと医療施設の建設など、2015年までに中国の高齢者ケアシステムを整えることに特化した(Glinskaya and Feng, 2018)。また、国家計画には「高齢者向け社会サービスの発展加速に関する若干の意見」があり、2020年までに中国の高齢者ケアシステムを発展させる目標と主要課題を提案し、農村部と都市部の高齢者ケア施設の設立と在宅ケアサービスネットワーク

と都市部の高齢者ケア施設の発展を奨励し、農村部の高齢者サービスを強化する方策を明らかにし、高齢者サービス市場発展を推進することに特化した。最新の重要な国家計画として、2016年に国務院が発表した「中国民生部門第13次5カ年発展計画」でも、中国型LTCシステムの構築に向けて医療サービスと社会的ケアサービスを組み合わせるといった実践的な方針が示されている (Glinskaya and Feng, 2018)。この国家計画の前後で、青島省、北京省、上海省が実験的に介護保険制度を導入した。このように、中国政府が国家政策に基づく高齢化政策を進めた2011～2016年に、日本政府は、介護の制度が確立されていないアジア諸国への民間企業の市場参入を進める動きを加速させた。

都市部においては、主に2つの顕著な発見があった。第1に、外資系の介護サービス企業は現地の高齢者に提供できる付加価値サービスよりも、現地の高齢者の「態度」「主観的規範」に注目する必要があることである。第2に、所得による高齢者の行動の変化を考慮する必要がある。高所得の高齢者は、家族介護などインフォーマルケアの不足を補い、自ら市場で介護サービスを購入を利用することができるため、非常に柔軟である。上海の事例では、所得3500元以上の人は、3500元未満の人に比べて3.12倍も施設介護を利用している。

農村部でも、主に2つの顕著な発見があった。第1に、施設介護に一定のニーズがあることが注目される。第2に、都市部とは異なり、「年齢」「収入」などの個人特性は市場の介護サービス購入の意欲を決定する明確な要因ではなく、「子供の有無」、「居住形態」などの家族構造が施設介護のニーズを決定する要因であることがわかった。

## (2) 日系介護サービス企業の中国への市場参入プロセス

併せて、サービス産業の事業の増加に反して、サービス産業に関する研究は製造業企業に比べ少ないという背景から、サービス産業における市場参入に関する研究蓄積を行うために、日本の介護サービス企業の3社に焦点を当て、ケーススタディーを行った、小島(2021)がある。介護サービスの特徴を理解するために、浅川(2013)を用いて、「プロセスの埋め込み度」と「顧客インターフェイスの複雑さ」により4つの次元があることを確認した。例えば、「プロセスの埋め込み度」と「顧客インターフェイスの複雑さ」が低いセクターでは、顧客との接触が短いルーチンで構成され、働く場所も運送や仕分けなど特定の場所に限定される特徴を持つ「宅急便」があり、「プロセスの埋め込み度」が低く、「顧客インターフェイスの複雑さ」が高いセクションには、マスターがお客を元気づけるなど、お客と深いコミュニケーションを取らなければならないという特徴を持つ「飲み屋」がある。介護サービスは、「旅館」のように、プロセスサービスの提供に手間と時間がかかり、顧客ごとのニーズに合わせなければならない、従業員と顧客との間に深いコミュニケーションが必要であるという特徴があると考えた。

研究アプローチとして、福祉業界における各介護サービス企業の中国における初期およびその後の拠点選択とコミットメントを考察するため、市場参入プロセスを解明するためにウプサラモデルを用いた。そして研究対象3社のプロセスに注目し、約9年間にわたる市場参入の連続的なプロセスを観察した。

3社は、より介護サービスへの需要が大きい都市での事業をきっかけとして、中国での医療・介護保険制度の導入を前提としながら、文化や制度、距離の近い大都市での事業に新規参入する傾向にあった。また事業形態についても、都市ごとに異なる医療・介護保険制度の仕組み等に関する知識の蓄積、および現地パートナー企業や関連企業等とのネットワークの維持・拡大とともに、総じて出資額、事業規模の拡大、事業の種類の多様化がみられた。具体的に、A社は、青島での合弁経験を重視しながら、市場拡大を成功させている。また、コンサルティングを行うことも中国進出の重要な鍵の一つとなっている。B社は、心理的な距離感をうまくコントロールしながら、選抜された駐在員をうまくローテーションさせながら、進出している。C社は、上海と南通の心理的距離の近さを生かし、本社で働く最初の駐在員の指揮のもと、中国で健全な海外事業を展開し、国際化の基盤としている。興味深いことに、日本の介護サービス企業の中国ビジネスは、外部企業に対して非常に協力的であった。本研究の結果、研究対象3社は、ウプサラモデルの観点から、中国の初期地での経験を生かした市場参入プロセスに成功していることが明らかになった。

## (3) 医療・福祉サービスの運営機関および民間企業の合理的行動に関する考察

介護ビジネスを行う民間企業をめぐる考察の前提として(1)と(2)に加えて、ヘルスケアサービスを提供する運営機関(公的もしくは民間企業)による組織のガバナンスの在り方、およびガバナンスとヘルスケアサービスの質との相関に関する分析を行った、小島(2022)がある。分析では、イギリスの医療・社会福祉の独立規制機関であるCare Quality Commissionのオープンデータを採用し、プライマリーケアとセカンダリーケアを含むすべての医療サービスを、プロバイダタイプ別に国営のNational Health Serviceと独立系医療機関(民間プロバイダー)に分けた。分析の結果、国営の医療機関において、「Well-led」と各指標の間に正の相関があることを完全に示している。「Well-led」指標が増加すると、「Overall」と「Safe」、「Effective」、「Caring」、「Responsive」の4指標はそれぞれ全体として急激に増加することがわかる。一方、民間の独立型医療機関では、「Well-led」指標の増加により、「Overall」と「Safe」、「Effective」、「Caring」、「Responsive」の4指標は、それぞれ全体としてはわずかに増加するが、4指標の増加は「Good」

から「Outstanding」になる地点で集中的に増加することも示された。また、「Well-led」指標では、「Inadequate」から「Requires Improvement」になった時点で、多くの指標が一気に増加していることが特徴的であった。以上から筆者は、3つの結論を得ることができた。1つは、プライマリーケア、セカンダリーケア、介護・福祉系のソーシャルケアなどにおいて、「Well-led」と「Caring」の関連を除き、「Well-led」指標と各4指標の間には完全に正の相関があることである。もう1つは、NHSの開業医の方が、プライベートサービスを行う開業医よりも、開業医に特化した組織統治を行うことで、より大きな成果を上げることができる可能性があることである。また、慢性疾患やチーム医療などの重篤なサービスでは、その傾向が弱まり、医療従事者間の情報共有やコミュニケーションの深化が必要であることがわかった。

併せて、民間企業の企業行動を経営合理性の観点から明らかにした、小島(2021)もある。事例としては、企業の社会貢献活動としての従業員ボランティアを行った欧米企業のケースを取り上げた。考察の結果、事例として取り上げた欧米企業は、従業員ボランティアの実施時に、もちろん社会に対する貢献を主眼としながらも、企業だけでなく、従業員ボランティアを行う従業員および従業員ボランティアの引き受け機関であるNPO/NGOにとってのベネフィットを明確に意識している点などが明らかになった。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 Megumi Kojima	4. 巻 27
2. 論文標題 Market Entry Strategies into China in the Welfare Industry: A Case Study using the Uppsala Model	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 アジア経営学会誌	6. 最初と最後の頁 69-82
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 小島愛	4. 巻 第59巻第3号
2. 論文標題 The Internationalization of Japanese Long-Term Care Firms: A Review of the Literature on Care Needs in Urban and Rural China	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 立命館経営学	6. 最初と最後の頁 79-94
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 風間信隆	4. 巻 第58巻第2号
2. 論文標題 インダストリー4.0とドイツの製造業のチャンスと挑戦	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 明治大学社会科学研究所紀要	6. 最初と最後の頁 47-68
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 風間信隆	4. 巻 107
2. 論文標題 ディーゼルからEVへ VWの経営戦略	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 ユーラシア研究所レポート	6. 最初と最後の頁 107
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 小島愛	4. 巻 57/ 1,2合併
2. 論文標題 女性役員と企業のパフォーマンスとの関係：UK FTSE 350を用いた探索的研究	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 立命館経営学	6. 最初と最後の頁 1-15
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計9件 (うち招待講演 1件 / うち国際学会 4件)

1. 発表者名 Megumi Kojima
2. 発表標題 Market Entry Strategies into China in the Welfare Industry
3. 学会等名 アジア経営学会 第28回全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Megumi Kojima
2. 発表標題 Volunteer Transition among Married Men and Women: Evidence from the Nationwide Cross-Sectional Survey in Japan
3. 学会等名 Association for Research on Nonprofit and Voluntary Action, the 49th Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 風間信隆
2. 発表標題 利害関係者受託者責任と利害多元的企業統治：コーポレートガバナンスの基本問題
3. 学会等名 日本比較経営学会東日本部会・企業経済研究会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Megumi KOJIMA
2. 発表標題 Internationalization of Japanese Long-Term Care Firms: A Review of Literature on Needs for LTC Services in Urban and Rural China
3. 学会等名 The 15th Conference of International Federation of East Asian Management Associations (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Megumi Kojima
2. 発表標題 Association between Social Capital and Volunteering: A Case from Japan
3. 学会等名 ARNOVA 47th Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 風間信隆
2. 発表標題 ドイツのインダストリー4.0と工業経営の革新
3. 学会等名 工業経営研究学会第33回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 風間信隆
2. 発表標題 ドイツのインダストリー4.0と自動車産業の構造変革 - フォルクスワーゲンを中心として
3. 学会等名 産業学会自動車部会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 風間信隆
2. 発表標題 ドイツのEV革命と自動車産業 VWグループを中心として
3. 学会等名 立教大学経済研究所公開講演会（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Megumi KOJIMA
2. 発表標題 The Internationalization of Japanese Long-Term Care Firms: A Review of the Literature on Needs for LTC Services in Urban and Rural China
3. 学会等名 The 15th Conference of IFEAMA（国際学会）
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計6件

1. 著者名 風間信隆	4. 発行年 2020年
2. 出版社 文眞堂	5. 総ページ数 96-100
3. 書名 経営学史学会編『経営学の『概念』を問う 現代的課題への学史からの挑戦』	

1. 著者名 風間信隆	4. 発行年 2020年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 15-30
3. 書名 百田義治編著『現代経営学の基本問題』	

1. 著者名 小島愛	4. 発行年 2019年
2. 出版社 ミネルヴァ書房	5. 総ページ数 116-123, 212-219
3. 書名 よくわかるコーポレート・ガバナンス	

1. 著者名 風間信隆	4. 発行年 2019年
2. 出版社 ミネルヴァ書房	5. 総ページ数 24
3. 書名 よくわかるコーポレート・ガバナンス	

1. 著者名 風間信隆	4. 発行年 2021年
2. 出版社 文真堂	5. 総ページ数 235
3. 書名 合理性から読み解く経営学	

1. 著者名 小島愛	4. 発行年 2021年
2. 出版社 文真堂	5. 総ページ数 169-186
3. 書名 合理性から読み解く経営学	

〔産業財産権〕

〔その他〕

小島愛 Website  
https://meguko.jp/

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	風間 信隆  (Kazama Nobutaka)  (60130803)	明治大学・商学部・専任教授    (32682)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------