



サプライチェーン再構築の中で中国の外資誘致はどうか

リサーチ&アドバイザリー部
中国調査室
于瑛琪

メインピックス..... 2

サプライチェーン再構築の中で中国の外資誘致はどうか..... 2

- 2023 年以降、コロナ・ショックからの回復を図り、経済成長の促進が中国の最大な優先課題となっている。一方で、サプライチェーンの再構築はコロナの影響を受けてさらに加速している。中国が世界のサプライチェーンにおける位置づけは変化し始めている。過去 3 年間で、コロナ感染の拡大、政策変動の激しさと先行き不透明感が増し、外商投資企業は不安を募らせた。この状況下で、中国政府は中央経済工作会議や政府工作報告で、外資誘致を重点的に取り上げ、外商投資企業のマインド改善を図る。また、中央政府の指導政策の下で、各地方政府から優遇政策、参入基準や公平なビジネス環境の構築など様々な措置が打ち出されると見込まれる。本稿では、世界的なサプライチェーン構築を背景に、外商投資企業の進出動向と外資誘致政策の変化を分析する。

CDI コラム: 中国企業「解体新書」..... 9

中国企業「解体新書」: 福寿康智慧医療養老服務(上海)有限公司..... 9

- 中国国内の高齢化が深刻となり、介護サービスや老人ホーム市場が拡大している。一方で、この市場で利益を上げ、確実に成長している企業はまだ数少ない。本日のコラムでご紹介する「福寿康智慧医療養老服務(上海)有限公司」(以下、「福寿康(fú shòu kāng)」)は、介護サービス業界のまだ少ない成功事例の一つであり、昨年にはシリーズ C+ラウンドで資金調達を実施した。彼らは、特に訪問介護分野において強みを持ち、サービスの標準化とデジタル活用により事業範囲と地理的提供範囲の拡大に成功している。

規制動向 13

- 「投資プロジェクトのフィージビリティスタディレポートの編集概要及び説明に関する通知」
- 今年のエネルギー安全保障及び電力供給に関する措置

三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2023 年 4 月) 14

- MUFG BK 中国月報 ASEAN にて躍進する中国系自動車メーカー
- 中国・香港 ニュースフォーカス 2023 前海・横琴における 30 条の金融改革措置
- 外資系企業の直近の動き(2023 年 3 月)
- MUFG バンク(中国)自動車 News Letter(2023 年 3 月号)
- MUFG バンク(中国)ヘルスケア News Letter(2023 年 3 月号)

メインピックス

サプライチェーン再構築の中で中国の外資誘致はどうか

2023年以降、コロナ・ショックからの回復を図り、経済成長の促進が中国の最大な優先課題となっている。一方で、サプライチェーンの再構築はコロナの影響を受けてさらに加速している。中国が世界のサプライチェーンにおける位置づけは変化し始めている。過去3年間で、コロナ感染の拡大、政策変動の激しさで先行き不透明感が増し、外商投資企業は不安を募らせた。この状況下で、中国政府は中央経済工作会議や政府工作報告で、外資誘致を重点的に取り上げ、外商投資企業のマインド改善を図る。また、中央政府の指導政策の下で、各地方政府から優遇政策、参入基準や公平なビジネス環境の構築など様々な措置が打ち出されると見込まれる。

本稿では、世界的なサプライチェーン構築を背景に、外商投資企業の進出動向と外資誘致政策の変化を分析する。

I. 対内直接投資(FDI)の動向

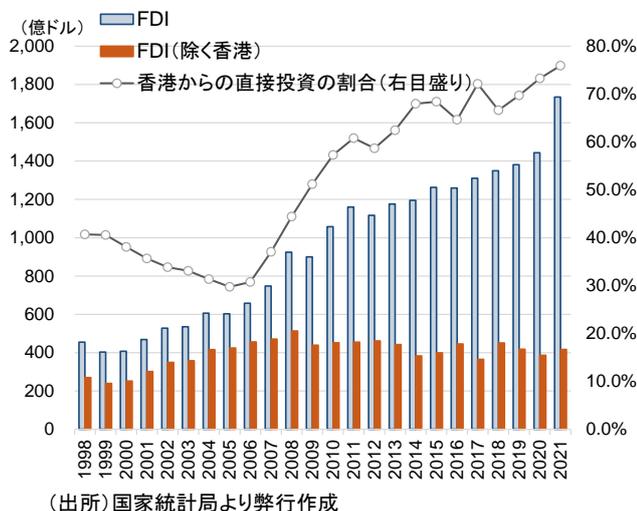
2009年以降のFDIの構造的変化

2001年、中国がWTOに正式加盟し、グローバリゼーションの波に乗り、世界的サプライチェーンの一環となった。それ以降の10年間で、外商投資企業によるFDIは加速、年間FDI規模は2000年の408億ドルから2010年の1,057億ドルへ拡大し、2021年に更に1,700億ドルを突破した。しかし、2011年以降、FDIの増加率は徐々に低下している。

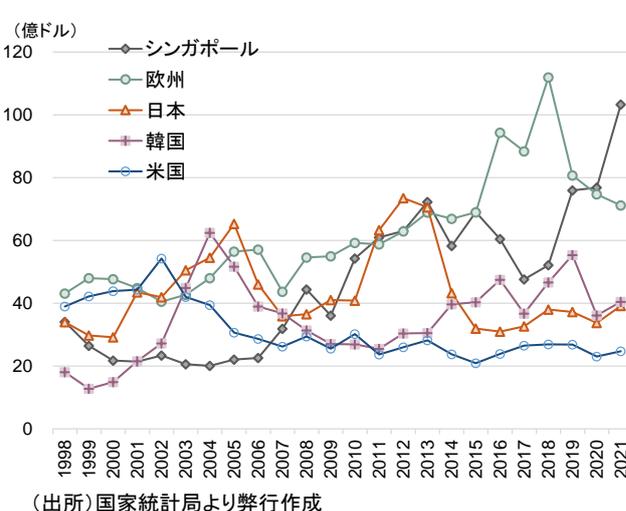
香港から中国本土への投資もFDIに加算されるが、香港から中国本土へのFDIがFDI全体に占める割合は2009年から50%を上回り、その後も上昇傾向にある。香港から中国本土への直接投資には、香港企業による投資もあるが、本土企業が香港で融資した上で本土に還流した資金も統計に含まれている。これらの還流資金は香港からのFDI割合の上昇に繋がったと見られる。2009年以降、香港以外のFDI規模は400億ドル近辺で推移し、増加率は停滞し始めている(図表1)。

国・地域別で見ると、2010年-2013年において、日本からのFDI規模は一時的に拡大したが、2015年以降は年間30億ドル前後で推移している。米国からのFDIはさらに早い時期から低調に推移している。それに対し、2009年以降、欧州と韓国のFDI規模は拡大傾向にある(図表2)。

【図表1】FDI規模の推移

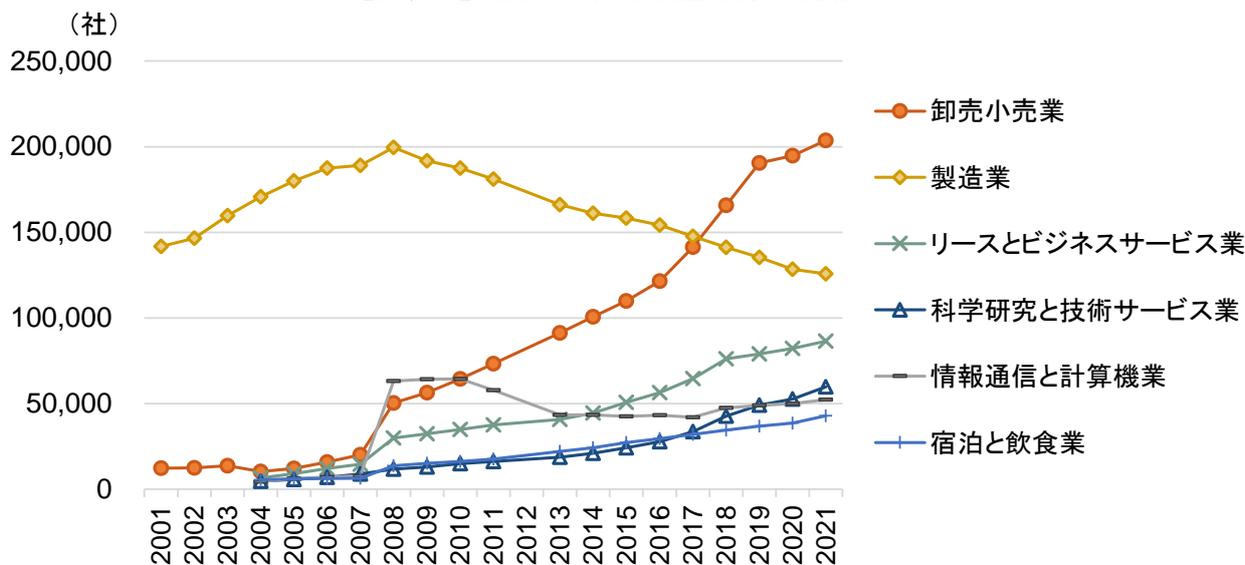


【図表2】地域・国別のFDI規模の推移



外商投資企業数は2000年の20万3,208社から2021年の66万3,562社へ増加したが、業界別では、製造業の企業数は2008年の19万9,526社をピークに減少に転じている。卸売小売の企業数の増加は顕著で、2018年以降、製造業の企業数を超過している。2021年、製造業の企業数は12万5,674社へ減少したが、卸売小売業の企業数は20万3,560社まで増加している。卸売小売業のほかに、リースとビジネスサービス業、宿泊と飲食業、科学研究と技術サービス業といった第3次産業の企業数は増加傾向にある(図表3)。このように、外商投資企業の業界別構成の変化は中国が「世界の工場」から「世界の市場」への転換を示唆している。

【図表3】業界別外商投資企業数の推移

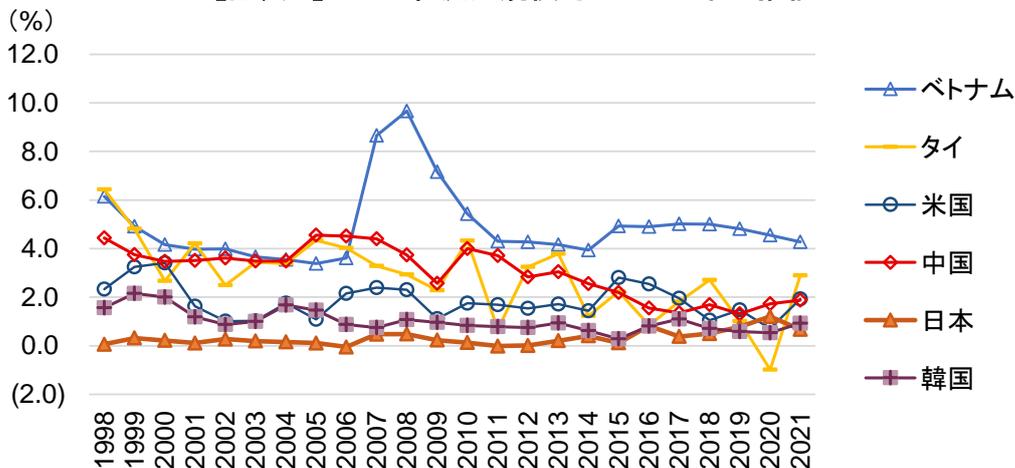


(出所) 国家統計局より弊社作成

FDIと経済成長の関係

グローバル化が進んでいる中で、中国のFDIの純流入規模対GDPの比率は4%前後占めていたが、2009年以降、同比率は2%以下に低下した(図表4)。その原因は、外商投資企業の投資戦略の調整及び中国企業の対外直接投資(ODI)の増加による純流入規模の縮小が考えられる。それに対し、ベトナムへのFDIの純流入規模がGDPに対する比率は4%以上と高水準を維持している。中国の地場系企業が成熟化している中、外商投資企業にとっては、廉価な労働力と資源よりも、大きな消費市場、完備された産業チェーン、イノベーションの潜在力が新たな投資目的となる。

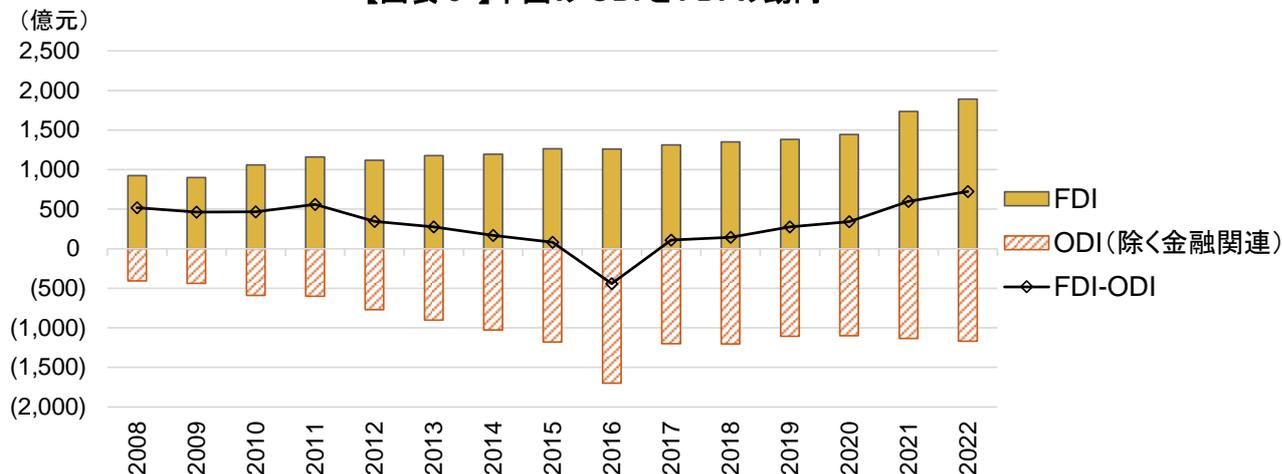
【図表4】FDIの純流入規模対GDP比率の推移



(出所) 世界銀行 World Development Indicators より弊社作成

2008年以降、中国のODI(除く金融関連)の規模が拡大、2014年には1,000億ドルまで増加し、FDI規模に接近した(図表5)。2015年から2016年には、為替制度の改革によって人民元安ドル高が急速に進行し、人民元の更なる切り下げへの不安感から資本流出規模は一次的に急拡大したが、その後、徐々に安定を取り戻している。中国企業のODIは1,000億ドルで安定推移し、海外での事業開拓が着実に進められている。また、外商投資企業が現地販売を前提とする生産活動、スタートアップ企業への投資といった新たなビジネス投資が増えている。

【図表5】中国のODIとFDIの動向



(出所) 国家統計局より弊社作成

II. 外商投資企業の投資マインドの変化とサプライチェーンの動向

2022年に国内外の不確実性が外商投資企業の投資マインドに影響

2022年には、国際的には地政学リスクの増大、サプライチェーンの中断、エネルギー価格の上昇、中国国内にはコロナ感染拡大とコロナ対策の変化がもたらす不確実性が、外商投資企業の投資マインドにマイナス影響を与えた。中国 EU 商会在 2022年2月に実施したアンケートでは、「中国から撤退する、或いは撤退を検討している」と選択した企業数は620社で11%、この比率は過去10年間でほぼ安定推移したが、2022年4月に実施されたアンケートでは、同割合は23%へ上昇し、10年間で最高水準となった。ウクライナ・ロシア情勢と中国におけるコロナ感染は在中國 EU 企業の投資マインドに対するマイナス影響が大きかったことが分かる。

一方で、中長期的には、中国が将来の投資先との位置づけも2022年の情勢で変動している。図表6のように、中国 EU 商会の統計では、中国を将来の投資先トップ1とする企業は2022年に21%であった(2022年2月調査)。「中国に投資する予定はない」と選択した企業の割合は7%前後と低い水準で推移している。中国米国商会の統計では、中米摩擦やコロナ・ショックなどがある中、2018年-2021年に、中国を投資先トップ1とする企業の割合は20%前後で安定推移したが、2022年に同割合は15%まで下落し、「中国に投資する予定のない」を選択した企業の割合は10%から17%へ拡大した(2022年10月調査)。日本企業については、海外で事業拡大を図る国・地域のトップ20カ国・地域の選択で、中国を選択した企業の割合は2018年の50%から2021年の46%へ縮小し、米国とベトナムを下回り、第3位となった。2022年の調査で、海外での事業拡大を図るトップ10カ国・地域の選択に、中国の割合は第3位で26%となった。コロナ以降、日本企業が中国での事業展開はより慎重になっている。

【図表 6】将来の投資先として中国の位置づけ

EU企業	項目	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
	投資先トップ1	17%	17%	19%	27%	21%
	投資先トップ3	44%	45%	46%	44%	47%
	投資先の一部	32%	31%	28%	22%	27%
	投資予定はない	7%	7%	8%	6%	6%

米国企業	項目	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
	投資先トップ1	20%	20%	21%	22%	14%
	投資先トップ3	41%	39%	40%	38%	31%
	投資先の一部	29%	30%	29%	29%	38%
	投資予定はない	10%	11%	10%	11%	17%

日本企業	投資先	上位20カ国・地域				上位10カ国・地域
		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
	米国	30%	32%	40%	49%	30%
	ベトナム	34%	39%	41%	46%	27%
	中国	50%	46%	48%	46%	26%

(出所)中国 EU 商会、中国米国商会、ジェトロより弊行作成

中国での事業展開の課題

中国 EU 商会、中国米国商会の中国ビジネス環境に関する会員企業の意見調査の結果では、経営上の課題について、新型コロナ関連内容が新たに登場した(図表 7)。新型コロナによるクロスボーダーの人的移動の制限は、中国に対する投資判断にマイナスという問題はあったが、2023 年以降、クロスボーダーの人的移動の制限が緩和されつつあり、生産活動の正常化が進めば、コロナ関連のリスクが一過性のリスク要因となる可能性は高い。

在中国 EU 企業が直面している課題としては、「中国経済成長の減速」、「労働力コストの上昇」、「人材採用」、「地場系企業との競争」、「米中貿易摩擦」、「規則と監督管理基準の不明」、「市場参入の障壁と投資の制限」などが上位となっている。在中国米国企業が直面している課題としては、「米中関係」が「新型コロナ」を抑えて第1位となったが、それに続き、「法律法規の執行における不一致・不明確」、「労働力コストの増加」、「監督管理コンプライアンスリスク」が上位となっている。

ジェトロ(日本貿易新興機構)による「2022 年度海外進出日系企業実態調査(中国編)(2023 年 2 月)」では、経営上の課題として上位となったのは、「従業員の賃金上昇」、「為替変動」、「調達コストの上昇」、「競争相手の台頭」、「新規顧客の開拓が進まないこと」など、日本企業の経営課題は欧米企業と比べるとコスト面に関連するものが多い傾向がある。

【図表7】中国の事業展開における外商投資企業が直面する課題

	2019年		2022年	
	米国企業	1	法律法規と執行の不一致・不明確	2
	2	労働力コストの上昇	3	新型コロナ対策
	3	米中関係	4	法律法規と執行の不一致・不明確
	4	私営企業との競合	5	労働力コストの上昇
	5	適格人材の不足		監督管理とコンプライアンスリスク

	2019年		2022年	
	EU企業	1	中国経済減速	1
2		世界経済減速	2	中国経済減速
3		労働力コストの上昇	3	世界経済減速
4		米中貿易摩擦	4	原材料とコモディティの価格上昇
5		規則と監督管理の不明確	5	労働力コストの上昇
6		ルール違反企業との競合	6	人材の引寄せと確保
7		中国民営企業との競合	7	中国民営企業との競合
8		人材の引寄せと確保	8	米中貿易摩擦
9		市場参入障壁と投資制限	9	経済ナショナリズム
10		認可と認証規則	10	規則と監督管理の不明確

	2019年		2022年	
	日本企業	1	従業員の賃金上昇	1
2		競合相手の台頭(コスト面での競合)	2	為替変動
3		調達コストの上昇	3	調達コストの上昇
4		従業員の質	4	競争相手の台頭(コスト・価格面で競合)
5		環境規制の厳格化(製造業のみ)	5	新規顧客の開拓が進まない
6		品質管理の難しさ(製造業のみ)	6	通関等諸手続きが煩雑
7		限界に近づきつつあるコスト削減(製造業のみ)	7	取引先からの値下げ要請
8		新規顧客の開拓が進まない	8	従業員の質
9		主要販売市場の低迷(消費低迷)	9	人材の採用難
10		主要取引先からの値下げ要請	10	限界に近付きつつあるコスト削減

(出所)中国 EU 商会、中国米国商会、ジェトロより弊行作成

外商投資企業によるサプライチェーンの見直しの動向

近年では、政治面のリスクが高まり、企業の国際事業展開にとって大きな課題となっている。外商投資企業に対する調査では、地政学リスクを回避するための1つの方法はサプライチェーンの見直しである。

中国 EU 商会が2021年実施した調査では、311社の製造業のうち、244社はサプライチェーンの見直しを行ったという(図表8)。さらに、244社の内、111社は「大きな変更を行わない」、67社は「サプライチェーンをさらに中国に移転」、13社は「サプライチェーンをすべて中国に移転」、32社は「中国以外での投資を拡大するが、中国での投資は不変」を選択、「中国から他国への移転」を選択した会社は15社にとどまった。地政学リスクが高まっている中でも、EU企業の対策は中国でのサプライチェーンの強化を選択する傾向がある。この動向は、近年における欧州企業のFDI増加につながった1つの要因と見られる。

中国米国商会の調査で、「製造拠点或いは調達先を他国へ移転する予定はない」と選択した企業の割合は、2020年の83%から2022年の74%へ低下した(図表8)。2022年に、「製造拠点或いは調達先を他国へ移転すると考えている」企業の割合は12%、「製造拠点と調達先をすでに実施した」企業の割合は12%であった。全体的には、米国企業はEU企業よりも「中国から他国へ移転する」傾向は強いと言える。

ジェトロの調査によると、日本企業の50.1%は今後サプライチェーン(生産・販売・調達)を見直しする予定がある。生産について、「自動化・省人化の推進」を選択した企業の割合が41%と最多で、「生産地の見直し」を行う企業は20%を下回った。調達について、「調達先の見直し」と回答した企業の割合は最多の48%に達した。「調達先見直し」を選択した109社の内、主要なパターンの内、「中国→中国」、「日本→中国」の割合はそれぞれ31.2%、28.4%であり、「中国→打ち切り」を選択した企業の割合は6.4%にとどまった。日本企業は生産地の移転には慎重、調達先見直しも中国国内のサプライチェーンの強靱化を選択する傾向が見られる。

【図表8】外商投資企業のサプライチェーン見直しの動向

中国EU商会調査(2021年)				中国米国商会調査				ジェットロ調査(2022年)	
サプライチェーン計画の見直しはあるか(N=311)				サプライチェーンの見直しについて				調達の見直し内容(複数回答、N=304)	
項目	割合			項目	2020年	2021年	2022年	項目	割合
いいえ	20%			いいえ、製造拠点或いは調達先を中国から移転する計画はない	83%	83%	74%	調達先の見直し	48%
はい、大きな変更を行わない	38%			はい、製造拠点或いは調達先中国から海外への移転を考えているが、実行していない	8%	7%	12%	原材料・部品の変更	38%
はい、サプライチェーンをさらに中国に移転	22%			はい、製造拠点或いは調達先を中国から海外への移転を実行している	7%	7%	12%	調達先との連携強化	38%
はい、サプライチェーンをすべて中国に移転	4%			その他	2%	3%	2%	在庫量の見直し	34%
はい、中国以外での投資を拡大するが、中国での投資は変化なし	10%							複数調達化	30%
はい、中国現存の投資の一部を他国へ移転	4%							デジタル化	10%
はい、サプライチェーンをすべて他国へ移転	1%							生産の見直し内容(複数回答、N=304)	
その他	1%							項目	割合
								自動化・省人化の推進	41%
								新規投資などの増強	29%
								デジタル化	21%
								生産地の見直し	17%
								ソフトソーシングの活用	12%
								新規投資などの中止・延期	10%

(出所)中国EU商会、中国米国商会、ジェットロより弊行作成

Ⅲ. 外資誘致政策の新動向

2023年3月の政府工作報告では、「外資の誘致と利用にさらに力を入れる」と強調し、具体的には、「外商投資企業の国民待遇をしっかりと実施する。環太平洋経済連携協定(CPTPP)などのハイレベル経済貿易協定への加入を積極的に推進し、関連規則、管理、標準を照らし合わせ、制度型開放を着実に拡大する」という措置が提起された。米中摩擦、地政学リスクの高まりに伴い、中央政府は対中投資マインドの後退を重視し、外資を歓迎するメッセージを伝えたと読み取れる。地方政府は、中央政府の指導方針に基づき、外資誘致に関する優遇政策、外資誘致モデルといった具体政策を打ち出している。

外資誘致の方向性の特徴

従来の外資誘致は労働資源集中型の製造業から、高付加価値、ハイテクを中心とする戦略産業へシフトしつつある。例えば、上海市は外資誘致分野として三大産業「集積回路、生物医薬、人工知能」、四つの発展方向「知能端末、グリーン、デジタル経済とメタバース」を提起した。広東省は「先進製造、現代サービス、ハイテク、グリーン、デジタル経済」という重点分野を強調し、「次世代電子情報、グリーンエネルギー、新素材、半導体と集積回路、先端設備製造」などを重点産業としている。

地方政府の外資誘致方針では、産業の集積効果を強調し、産業チェーンの形成に牽引役となる企業が重視されている。例えば、上海市は「新エネルギー車、新素材といった産業チェーンの中核となるプロジェクト」の誘致を奨励している。浙江省寧波市は産業チェーンの強化と補完を巡る外資誘致、産業チェーンの中核企業によって川上・川中・川下の集積式外資誘致を掲げている。

外資誘致の政策

外資誘致の政策は、従来の生産コストの削減(工業用地の賃貸料金の割引)の他に、金融面の支援(貸出やリース関連の補助金)、企業や従業員に対する奨励金が挙げられる。

上海市は企業本部の外資誘致に対し、賃貸料に関する補助金を最高で1,000万元提供、重要投資案件に対する奨励金を最高で1億元提供する。また、外資誘致の中で、利子補填やリースファイナンスの優遇などを計画している。浙江省寧波市は非金融類の外商投資プロジェクトの誘致に対する奨励金を最高で5,000万元、金融類外資プロジェクトの外資誘致に対する奨励金を最高で500万元提供する。

外資誘致の新モデル、政府誘導ファンドの活用

外資誘致の対象が伝統的な製造業から将来性のある産業へ転換されている中、地方政府が公的資金で新興産業への外資誘致を始めた。その典型例は安徽省合肥市である。合肥市は「政府誘導ファンド¹」を設置し、将来性のあると判断した企業に資金を提供している。合肥市は「政府型投資銀行」と称され、翻訳機トップのiFLYTEK(アイフライテック)、液晶ディスプレイ製造大手のBOEテクノロジーグループ、DRAMメーカーのCXMTなどの合肥市への誘致に成功した。

全体的にみると、コロナ感染対策は外商投資企業の投資マインドに対して一時的なマイナス影響はあったが、コロナ非常事態から正常化していくことを受け、投資マインドの改善が期待される。外商投資企業の経営課題では、コスト増のほか、地場系企業との競合といった意見が多いが、中国の地場系企業の競争力の向上は国内ビジネス環境の変化を表していることが分かる。また、国際情勢の変化に対応するために、外商投資企業はサプライチェーンの見直しに注力しているが、中国から撤退するよりも、中国国内でサプライチェーンをさらに強化する傾向が強い。中国の完備された産業インフラと大きな消費市場は依然として外商投資企業を引き付ける大きな魅力となっている。外商投資企業はリスク回避を考慮しつつも、新たなビジネスチャンスを考えながら、中国での業務を再構築することが期待される。

MUFG バンク(中国) リサーチ&アドバイザー部 中国調査室
于瑛琪

¹ 政府誘導ファンドは国務院の許可を得て設立された政府系ファンドで、投資対象は新興産業ベンチャー投資ファンドや非上場企業とされている。

CDI コラム: 中国企業「解体新書」

中国企業「解体新書」: 福寿康智慧医療養老服務(上海)有限公司

中国国内の高齢化が深刻となり、介護サービスや老人ホーム市場が拡大している。一方で、この市場で利益を上げ、確実に成長している企業はまだ数少ない。

本日のコラムでご紹介する「福寿康智慧医療養老服務(上海)有限公司」(以下、「福寿康(fú shòu kāng)」)は、介護サービス業界のまだ少ない成功事例のうちの一つであり、昨年にはシリーズ C+ラウンドで資金調達を実施した。彼らは、特に訪問介護分野において強みを持ち、サービスの標準化とデジタル活用により事業範囲と地理的提供範囲の拡大に成功している。

I. 中国の高齢化の現状と政策

中国では 2020 年時点で 60 歳以上の高齢者が 2 億 5,000 万人、要介護高齢者が約 5,000 万人いると言われている。高齢化に伴い少子化も進んでおり、2030 年までには 60 歳以上の高齢者は 3 億 6,000 万人に達し、総人口の 26%を占めると予想される。同時に、要介護高齢者も約 8,000 万人に増加する見通しだ。

2013 年、国務院は高齢化への対策として「高齢者向けサービス産業の発展を加速するための提言」を發表し、高齢者向けサービス産業の構成について「9073」という目標を打ち出した。これは、90%の高齢者が家庭内での介護を受ける(在宅介護)、7%が地域福祉サービスの支援を受ける(コミュニティ介護)、3%が施設での介護を受ける(施設介護)ということを示している。

施設介護分野では、銀行/保険・不動産・医薬品/健康診断などの大手企業が参入し、CCRC アクティブシニアタウン、リハビリ施設、老人ホームなど多様な施設形態と運営方法が出現、成功パターンも見えつつある状況だ。一方で、全体の 90%を占める在宅介護分野では、市場規模が巨大であるにも関わらず、ビジネスモデルは試行錯誤の段階にある。人材不足、高い人件費や経費、サービスへの要望が細かいことなどが原因だ。

2016 年に、人力資源社会保障部は長期介護保険制度の試験導入に関する意見を發表し、上海などの十数地域は長期介護保険の試験運用を開始した。上海を例にとると、60 歳以上且つレベル 2~6 の障害評価をされた高齢者、及びその他の条件に該当する高齢者は、在宅での訪問介護と地域デイケアの両方において、それぞれ 90%と 85%の補助を受けられる。この政策により、高齢者介護サービス利用における高齢者家族の経済的負担は大幅に軽減され、関連事業の発展を後押しした。

II. 福寿康の発展の経緯

公式サイトによると、福寿康は 2022 年末時点で全国 50 以上の都市に展開し、400 以上の拠点を持つ。そのうち、訪問介護サービスを担う介護ステーションが 260 拠点、デイケアセンターや介護施設が 70 拠点となっている。現在、福寿康は 1 万人以上の従業員を抱え、年間延べ 1,500 万人以上にサービスを提供している(図 1、図 2 参照)。



図1: 福寿康のサービス展開エリア・数値実績
(出所: 福寿康公式サイト)

福寿康は、2011年に上海で設立された。創業者の張軍(zhāng jūn)は80年代生まれで、かつて日本の九州大学ビジネススクールに留学していた経験もある。卒業後、彼は父親向けの介護サービスを探すために介護について調べ始めたという。調べてみると、同世代の多くは親の世話をする時間がなく、介護サービスを利用することを望んでいるものの、上海周辺では高齢者介護サービス、特に訪問介護サービス供給者が日本に比べ不十分な状況にあることが見えてきた。そこで、中国介護サービス市場のポテンシャルに気付くと同時に、高齢化において先を行く日本の介護サービス提供者の経験を学び、共同で人材育成を行うようになった。その後、2015年に初の介護ステーションである「普陀区康普介護ステーション」を立ち上げた。



図2：福寿康の介護ステーション
(出所：百度地図)

福寿康は、2017年にシードラウンドの資金調達を受けた後、現在までに8回の資金調達を行っている。直近では、昨年7月と12月に、テンセントと国寿投資からそれぞれCラウンドとC+ラウンドの資金調達を実施した。その後、福寿康は上海でのサービス開始から3年後の2017年には、全国23の省行政区にサービス提供エリアを拡大した。

Ⅲ. 福寿康の成長要因と高い収益性

福寿康がこれほどのスピードで成長できたのは、2つの理由がある。

まず、プロセスの標準化の実現である。訪問ヘルパーや介護士が提供する「標準的なトークスクリプト+録音ペン(主にサービス品質の確認のため)」などから構成されるSOPから、バックオフィスの運営、品質管理、人材育成まで、一連の標準化されたプロセスを作成した。これにより、サービスの質が向上し、全国各地で迅速に専門人材を育成できるようになった。提供エリアを拡大していく際には、初めにその省の中心都市でサービスを展開し、地盤がかたまった後に周辺の都市に進出していくという方法をとっている。

次に、デジタル技術の積極的導入も、スピード成長の要因である。本社スタッフ約300人のうち、デジタル技術関連のスタッフは80人程度にもものぼる。それら人材を活用したデジタルサービスは、日本国内ではなかなか見られないものである。例えば、サービスを利用者やその家族は、「照护365」の公式アプリ、アリペイやWechatなどのミニプログラム、大众点评や平安健康(旧平安グッドドクター)アプリ内のメニューから、タクシーやフードデリバリーを注文するような気軽さで介護関連サービスの予約や身体データの記録、関連製品の購入をすることが可能だ(図3参照)。



福寿康で提供しているサービスは40種類以上にものぼる。なかでもよく利用されるのは、介護保険サービス、訪問看護、訪問介護、通院介助、訪問リハビリテーション、訪問入浴介護、調剤代行、デイサービス、地域高齢者ケア、地域診療所、老人ホームなどである。

また、福寿康は、10万人以上の高齢者の健康データを基に、高齢者見守りシステムを開発した。例えば、自宅用の見守りベッド(図4参照)では、家族がアプリを通じて呼吸・心拍数、睡眠の質、服薬回数、ベッドから離れた回数などのデータをリアルタイムで確認できる。緊急事態が発生した場合には、家族に連絡がいくと同時に救急車を呼ぶ。高齢者、介護者、医療スタッフ、家族間での情報連携も実現させた。

福寿康は、2021年までの4年間、黒字継続を達成しており、総売上高は6億元以上、純利益率は7%となっている。

老人ホームやリタイアメントコミュニティなどの高コストな事業形態と比較すると、福寿康の主要な事業は訪問介護のため低コストな収益構造となっている。管理費や設備費を除いて、主なコストは介護スタッフの人件費と介護ステーションの維持費用である。

加えて、スタッフ当たりの効率性に目を向けると、介護スタッフが1回1時間程度のサービスを提供する場合、1人あたり7~8回/日の依頼を受けている状況だ。サービス1回あたりの費用が150元程度であったとしても、スタッフ1人あたり1,000元/日以上を稼いでいる計算になる。住み込み介護の場合は、1か月あたり20,000元以上となる。一方、福寿康の介護スタッフの給与は平均8,000元/月以上であるため、一人当たりの収益性は高い。しかも、中国における社会福祉、介護やケアスタッフなどの職種の給与平均は約5,000~6,000元/月(2020年深圳市人力资源社会保障局が発行した人力资源市場賃金指導価格を参照)であることを考えると、福寿康の待遇は平均を大きく上回っていることが分かる。高い収益性を維持しつつも、高い人件費の提示でスタッフのレベルを高くできていることが、更なる売上向上につながる好循環を生み出しているように見受けられる。

図4：自宅用見守りベッドと連動したアプリ
(出所：福寿康のWechat公式アカウント)



IV. 福寿康のこれから

今年1月、民政部は「訪問介護におけるサービス基本規範(意見募集稿)」を公布し、訪問介護サービスに関する一般要件、サービス内容、サービスプロセス、サービスの評価と改善などについて、意見募集を行った。介護サービスの標準化を求めるとともに、サービス品質の向上を求める内容となっている。

一方、福寿康は、医療現場や高齢者のライフスタイルに合わせた新しいビジネスモデルやサービス提供の形を常に探求している。他企業と連携した研究開発にも積極的だ。金融保険業者と連携した新しい介護保険の形も考えられるだろう。

高齢化の進行とともに「9073」という目標数値は変化していくと予想される。国の政策や競争環境も変化していく中で、福寿康が今後どのようにサービス提供の形を変えていくのか。今後も注目していきたい。

(筆者:CDI 日中医療分野研究チーム 崔浩/ 日本語編集翻訳 小檜山)

参考文献:

- 福寿康官网
- 中国养老产业发展白皮书
- 第7次全国人口普查结果

- 上海市人民政府办公厅：关于印发《上海市长期护理保险试点办法》的通知
- 中华人民共和国民政部
- 深圳市人力资源和社会保障局
- 微信公众号：积极应对，化危为机！福寿康未雨绸缪开拓市场化服务促发展
- 新浪科技：融资「福寿康」完成数亿元 C 轮融资，致力于长者服务
- 36 氪：腾讯杀入，刚投了一家「养老院」
- 昱言养老：对话福寿康联合创始人・赵一洪 | 3 年 30 城，福寿康成功背后的核心驱动力
- 网易：10 亿居家养老领域如何发展？跑通连锁化、数字化之路
- 新浪：连线创始人福寿康副总赵一洪：十年摸索出居家养老服务标准，规模化带出经济效益
- 搜狐：福寿康“互联网+医养康护”服务，让长者生活更美好
- 腾讯网：“福寿康”创始人：上海 90% 客户已无法接受居家养老照护服务
- 医学界：福寿康张军：一眼看清未来 30 年路径的幸福创业者
- 知乎：深度：完成 B 轮数千万美元融资的「福寿康」，到底是一家怎样的养老企业？

コーポレートディレクション 上海オフィス

コーポレートディレクション(CDI)は、1986 年に米系大手コンサルティングファームである BCG 東京オフィスから 10 名が独立して設立した、日本初の独立系戦略コンサルティングファーム。2008 年の上海オフィス設立を皮切りに、現在ではアジア 5 箇所に現地拠点を有する。

上海オフィスでは、主に日本企業の中国参入戦略立案、戦略再構築、及び実行に伴う組織業務改革、中国企業との提携支援等を提供。一方で、中国企業をクライアントとした日系企業との提携支援も提供している。

規制動向

I. 「投資プロジェクトのフィージビリティスタディレポートの編集概要及び説明に関する通知」

番号: 発改投資規〔2023〕第 304 号

発表日: 2023 年 4 月 7 日

原文リンク: https://www.ndrc.gov.cn/xgk/zcfb/ghxwj/202304/t20230407_1353356.html

1. 2023 年 5 月 1 日から発改委承認・備案が必要な投資プロジェクト(固定資産投資など)について、投資プロジェクトのフィージビリティスタディ(FS)レポートに、カーボンピークアウト及びカーボンニュートラルの分析を含める必要がある。
2. 高エネルギー消費と高炭素排出のプロジェクトについて、プロジェクトのエネルギー及び資源利用の分析に基づき、プロジェクトの年間炭素排出総量と主要製品の炭素排出強度を予測・計算した上で、プロジェクトの炭素排出抑制方案を提出する。炭素排出量削減に関するロードマップと手法を明確にし、投資プロジェクトが地域のカーボンピークアウトとカーボンニュートラルの目標実現に対する影響度を分析する。

II. 今年のエネルギー安全保障及び電力供給に関する措置

発表日: 2023 年 4 月 12 日

原文リンク: http://www.gov.cn/lianbo/2023-04/12/content_5751106.htm

1. 国家エネルギー局は、今年の国内最大の電力負荷が 13.6 億キロワットを超え、昨年よりも大幅に増加、全体的な電力供給については保証されるが、一部の省ではピーク時に電力不足が発生する可能性があるとして予測している。
2. 国家エネルギー局は、電力需給状況のモニタリングから、「一省一政策」のもと、電力供給の支援及び送電チャネルの建設と運用を増やし、石炭電気の十分な供給を確保する。発電企業の生産運営と設備の運用・保守管理を強化するように監督し、電力供給の計画に基づき指示を行うなどの措置を通じて、今夏の電力供給を確保する。

三菱 UFJ 銀行の中国調査レポート(2023年4月)

- MUFG BK 中国月報 2023年3月号(第205号)
 - ASEAN にて躍進する中国系自動車メーカー
 - <https://www.bk.mufg.jp/report/inschimonth/123030101.pdf>
 - トランザクションバンキング部
- 中国・香港 ニュースフォーカス 2023年第5号
 - 2023 前海・横琴における30条の金融改革措置
 - <https://www.bk.mufg.jp/report/chi200402/NF202305-JP.pdf>
 - 香港法人営業部 アドバイザリー室
- 外資系企業の直近の動き(2023年3月)
 - https://Reports.mufgsha.com/File/pdf_file/info058/info058_20230406_001.pdf
 - MUFG バンク(中国) リサーチ&アドバイザリー部
- MUFG バンク(中国)自動車 News Letter(2023年3月号)
 - https://Reports.mufgsha.com/File/pdf_file/info022/info022_20230329_001.pdf
 - MUFG バンク(中国) リサーチ&アドバイザリー部
- MUFG バンク(中国)ヘルスケア News Letter(2023年3月号)
 - https://Reports.mufgsha.com/File/pdf_file/info023/info023_20230329_001.pdf
 - MUFG バンク(中国) リサーチ&アドバイザリー部

本報告書は、情報提供のみを目的として、MUFG バンク(中国)有限公司(以下「当行」)が作成したものであり、その使用又は配布が法律や法規への違反に該当するあらゆる管轄又は国における個人又は組織への使用又は配布を意図したものではありません。本報告書をお客様に公表する前に、当行及び/又は当行関係者/組織は、本報告書に含まれる情報を利用、又はそれに基づいて行動することができます。

本報告書に記載されている情報及び意見のいずれも、預金、証券、先物、オプション、又はその他の金融商品若しくは投資商品の購入若しくは売却の申出、勧誘、アドバイス若しくは推奨をするものではなく、またそのように解釈されるものでもありません。

本報告書は、情報提供のみを目的として作成されており、特定の受領者の具体的な需要、財務状況、又は投資目的への対応を意図するものではありません。

本報告書は、信頼しうるとみなされる情報源から入手した情報に基づいて作成したものです。正確性を保証するものではなく、受領者自身の判断に代わるものとみなされるべきではありません。受領者においては、適切に、独立した専門的、法律、財務、税務、投資、又はその他のアドバイスを別途取得する必要があります。

本報告書は、アナリスト自身の見解に基づいているため、当行の公式な見解を示すものではありません。本報告書に含まれる全ての見解(あらゆる声明及び予測を含む)は、通知なしに変更される可能性があり、その正確性は保証いたしかねます。本報告書は、不完全又は要約の場合もあり、本報告書に言及される組織に関する重要な情報を全て網羅していない可能性もあります。当行(含む本店、支店)及び関連会社のいずれも、本報告書を更新する義務を負いません。

過去の実績は将来の業績を保証するものではありません。本報告書において言及されるいかなる商品の業績予測も、必ずしも将来実現する又は実現しうる業績を示すものではありません。

当行及び/又はその取締役、役員並びに従業員は、当該取引への関与に当たり、随時、本報告書に言及された関連証券又は関連金融商品において、利益を有すること及び/又は引受を承諾すること、及び/又は当該証券若しくは関連金融商品を保留若しくは保有することがあります。さらに、当行は、本報告書に言及されたいずれかの会社と関係を有する(例えば関連会社、戦略パートナー等)こと、若しくは有していたこと、又はコーポレート・ファイナンス若しくはその他のサービスを提供すること、若しくは提供していたこと可能性があります。

本報告書に含まれる情報は当行が信頼しうると判断した情報源から入手したものでありますが、当行は、その適切性、適時性、適合性、完全性又は正確性について、いかなる表明又は保証をするものではなく、一切の責任又は義務も負いません。したがって、本報告書に記載されている評価、意見、見積り、予測、格付け若しくはリスク評価は、当行による表明及び/又は保証に依拠するものではありません。当行(含む本店、支店)及び関連会社並びに情報提供者は、本報告書の全部又は一部の使用に起因するいかなる直接的、間接的及び/又は結果的な損失若しくは損害について、いかなる責任も負いません。

当行は、本報告書の著作権を保有しており、当行の書面による同意なしに本報告書の一部又は全部を複製又は再配布することは禁止されています。当行(含む本店、支店)又は関連会社は、当該複製又は再配布によって生じる、いかなる第三者に対する責任も一切負いません。

MUFG バンク(中国)有限公司 リサーチ&アドバイザー部 中国調査室
北京市朝陽区東三環北路5号北京發展大厦4階 照会先:石洪 TEL 010-6590-8888ext. 214