

2019年8月1日
2019年第29期

养老产业专题系列

日本RIEI(礼爱)在中国养老业务发展之路

石宝华 研究员

主要观点

- ▶ 近几年来，外资养老企业进入中国，与国内企业合作、项目落地的步伐逐步加快。本篇报告选取了日本RIEI(礼爱)株式会社在中国发展情况进行调研，分析了其在中国的发展模式、特点及面临问题，希望能够对我们有所启示。
- ▶ 礼爱在中国进入养老产业的发展模式归纳为三大类：（一）社区嵌入小规模多功能型养老院；（二）城市医养结合型养老机构；（三）专注失能失智老人的介护中心。
- ▶ 礼爱进入中国养老市场呈现出四个方面的特点：（一）定位中高端养老市场；（二）进入介助、介护养老市场；（三）与本土企业合作，优势互补；（四）发展养老相关的衍生产业。
- ▶ 礼爱在中国发展养老产业主要面临的问题：（一）与国内企业经营理念、服务理念的差异；（二）国内比较缺乏专业护理人才及培养体系；（三）国内的相关政策无法与外资养老机构对接。
- ▶ 当前，我国的养老产业仍然处在产业化与市场化发展的初期阶段，相较于日渐高涨的市场热情，基础政策保障环境的不完善、消费意愿的持续低温等均成为我国健康养老产业在很长一段时间内必须面对的问题。从长远看，外资机构在中国切分养老市场蛋糕的同时，将新鲜的养老理念、成熟的运营管理经验等带入中国，有助于推动中国养老服务产业快速走上专业化的发展轨道。

目 录

一、引言	3
二、礼爱进入中国养老产业的发展模式	3
(一) 社区嵌入小规模多功能型养老院	4
(二) 城市医养结合型养老机构	5
(三) 专注失能失智老人的介护中心	6
三、礼爱进入中国养老市场呈现出的特点	6
(一) 定位中高端养老市场	7
(二) 进入介助、介护养老市场	7
(三) 与本土企业合作,优势互补	8
(四) 发展养老相关的衍生产业	9
四、礼爱在中国发展养老产业面临的主要问题	10
(一) 与国内企业经营理念、服务理念的差异	10
(二) 国内比较缺乏专业护理人员及培养体系	11
(三) 国内的相关政策无法与外资养老机构对接	12
五、结语	13

一、引言

近年来，中国政府出台了一系列支持发展养老服务能力的政策，发展居家、社区和互助式养老，并提出要借鉴外国养老服务行业和机构的先进经验和技術，同时鼓励扩大养老领域开放，中外企业在养老行业的合作不断加强。

近几年来，外资养老企业进入中国，与国内企业合作、项目落地的步伐逐步加快。日本养老服务企业是最早进入我国养老产业的外资企业之一，日本养老体系以其高质量的介护服务、完备的介护保险制度而闻名。本篇研究报告选取了日本 RIEI(礼爱)株式会社（以下简称“礼爱”）在中国的发展情况进行了调研，整理分析了其在中国进入养老产业的发展模式、特点以及发展面临的问题，并进行了分析与思考，也希望能够对于我们有所启示。

二、礼爱进入中国养老产业的发展模式

日本 RIEI(礼爱)株式会社(以下简称“礼爱”)创立于1980年，39年来致力于健康生活养老服务，目前在日本国内运营各类养老机构46家，并拥有大量资深的老年介护和高级管理人才，是日本知名的养老服务企业，核心业务包括生活服务、餐饮服务和护理服务。发展至今，礼爱养老已从日本国内拓展至整个亚洲，拥有海外机构

7家，其中中国4家，是在中国大陆实际运营床位数量最多，经验最丰富的日本本土养老企业。礼爱主要的发展目标是“以中国为中心，增设20个海外的养老服务中心”。通过调研，我们将礼爱在中国进入养老产业的发展模式归纳为三大类：

（一）社区嵌入小规模多功能型养老院

当前，我国城市里的很多养老机构都无法收住失能失智的老人，而一些能够收住的机构往往又一床难求。礼爱经过实地调研认识到“中国的养老服务业几乎都是面向有自立能力的老人，提供照料护理的机构比较少见。基于这一认识，礼爱于2011年5月在中国北京成立了独资企业—理爱（北京）企业管理咨询有限公司，针对这一需求，实地考察了北京的地段、房价与房型后，于2012年11月开始独家运营备有9张床位的小型多功能服务中心—礼爱老年看护服务中心（简称“北京礼爱护理中心”），该中心是由一套跃层住宅改造而成，面积400平方米左右，是小区内三层复式公寓，提供长期入住、短期入住、日托服务、上门居家护理服务和护理咨询等。设施定位是作为公司首个国外设施，是今后开展亚洲养老事业的设施模型。收住对象大多为失智、失能老人，年龄都在70多岁至90多岁之间。

通过调研了解到，入住老人收费6千元至1万元不等，均价约为7千元左右，居家护理收费为每小时80元。北京的礼爱护理中心

运营5年来,通过扎根社区,为刚需老人提供了良好优质的服务,但由于无法对接社保、无法获得政府补贴等因素,从开始成立以来,即便是入住满员,护理中心获得的养老服务收入仍然不足以支撑机构运营。虽然有大量的市场需求,但是这种坐落于中高档社区的小规模多功能型养老机构的盈利点还需进一步探索。

目前较为遗憾的是,由于场地出租方不再续租,这家在北京的礼爱护理中心也暂时停业了(2017年停业)。笔者通过与北京具体负责的工作人员沟通,他们目前面临的最大困难就是场地问题,尤其是对于北京这种房价比较高的城市,在市中心房租太高,依靠养老服务收入难以维持,如果地段过于偏远又不利于老人选择,目前他们还在寻找合适的场地与合作方式。

(二) 城市医养结合型养老机构

礼爱与上海协通集团合资创办的上海礼爱颐养院,定位就是城市中的医养结合型养老机构。上海礼爱颐养院距离最近的医院仅有8分钟车程,颐养院内部提供专业医疗服务的同时,与嘉定地区三家医院建立了医疗合作关系。上海的礼爱颐养院应用最先进的理念和技术,由日本专家主导对建筑整体进行了适老化改造,喷淋洗浴设备、机械浴设备、电动护理床等大批专业级适老设备均为日本原装进口。全套引进了日本先进的介护(养老护理)理念、介护技术和管理经验,服务的对象主要包括自理、半自理、全护理、各种认

知症（“老年痴呆”统称为认知症）老人护理、手术或疾病后康复护理，以及短期疗养、家庭别墅型度假休养等人群。

上海礼爱颐养院是将协通集团曾经运营的度假村酒店重新改修而建的，解决了场地方面的后顾之忧，有利于礼爱更好地专注于提供高品质的养老服务。

（三）专注失能失智老人的介护中心

根据年龄及身体机能，养老客户群体一般分为四类：活跃老人、独立老人、介助老人和介护老人。由于介助、介护市场服务难度大、风险高，国内大多数养老企业目前不愿意触碰这块领域，导致目前中国的养老服务机构绝大多数都是面向活跃老人和能够生活自理的老人。日本企业凭借丰富的护理服务经验，进入这一细分领域，如帕金森症护理、手术后康复护理、老年认知症、中风后遗症护理、骨折及其他终末期疾病老人护理等，这成为他们发挥优势的空间。

近年来，礼爱先后以合资的方式在中国立了礼爱成都介护中心、礼爱南通介护中心。以成都介护中心为例，主要收住认知症老人（老年痴呆）、术后康复、慢病疗养、高龄老人，通过对老人的身体评估，分为7个护理等级，充分体现出了礼爱在介护服务方面专业的细化程度和服务特色。

三、礼爱进入中国养老市场呈现出的特点

通过对礼爱在中国养老市场发展模式的分析与调研，我们认为其进入中国养老市场主要呈现出以下四个方面的特点：

（一）定位中高端养老市场

目前，礼爱主要布局集中在北京、上海这些一线城市以及成都、南通等二线城市，后续重点关注长三角、珠三角地区。这些地区的特点是经济发达，人口老龄化趋势明显，目标人群相对于其他地区在观念上比较开放，能够接受新的养老理念，具有一定的消费能力，因此客户群主要定位于中高端人群。礼爱主要通过合资方式，再结合具体的地域特点确定建立养老机构的类型、规模，由于礼爱复制了日本养老机构的服务标准，能够为老人提供高于国内水准的服务，这也是礼爱保证高质量服务的基本条件，目前礼爱在中国的所有养老机构的收费范围大致在每月 7000 元至 15000 元之间。

（二）进入介助、介护养老市场

目前，礼爱在中国已经落地的几家养老机构主打特色就是专业介护服务。通过实施日本全方位的专业护理评估体系和严格的操作规范，提供全方位的介护预防服务（尽可能预防或者推迟介护状态的发生，或即使已经处于需要介护状态，也尽可能防止或者减轻状态的恶化），并且对于术后康复以及阿尔茨海默症、中风后遗症护理等失能老人的专业照护方面具有成功的经验，这些病症的专业护理是国内养老机构无法比拟的。而且礼爱通过定期和不定期对护理

人员提供专业护理技术的培训,进一步保证了高品质的护理水平,充分发挥了日本企业在这方面的专长和优势。

(三) 与本土企业合作,优势互补

通过在北京老年护理中心运营经验的积累与总结,礼爱后续在中国进入养老服务产业的方式更多以合资的形式,这样有利于合作方各自发挥优势,实现资源共享,优势互补。目前,除了礼爱(北京)企业管理咨询有限公司是独资之外,礼爱在中国的养老公司都是采取中外合资模式建立,目前有4家合资公司:上海礼爱企业管理咨询有限公司、成都礼爱年华健康服务咨询有限公司、江苏英瑞礼爱健康养老有限公司、广州恒泽礼爱服务有限公司。据了解,目前落地开展养老服务业务的有三家企业:

2012年8月,礼爱与上海协通(集团)有限公司合作,在上海市嘉定区合资创办了“上海礼爱企业管理咨询有限公司”。双方出资比例各占50%,投资额达到280万美元。首个项目——上海礼爱颐养院于2013年在上海开业运营。

2016年11月,礼爱与佳爱年华健康产业集团合资成立礼爱年华养老咨询公司,在成都建立了礼爱老年介护中心,由佳爱年华集团与日本株式会社理爱合作共同运营和管理。于2017年6月正式对外开放,这是成都首个国际化、专业化、标准化的高端外资运营的老年介护机构。

2016年11月，礼爱与江苏英瑞集团合资成立江苏英瑞礼爱健康养老有限公司。2017年12月，由江苏英瑞礼爱健康养老有限公司运营的养老项目南通礼爱照护中心正式启动，内设177个床位。据了解，南通市政府对日方投资者非常友好，日企是南通第二大外资来源地，很多日企选择到南通发展，与当地政府的高效服务及办事流程顺畅有大的关系。江苏英瑞礼爱健康养老公司的成立从选址到各个证件的审批都有政府的有力支持。可以说，政府的大力支持对于养老产业的发展将发挥积极的推动作用。

（四）发展养老相关的衍生产业

养老产业涉及领域比较广，除了核心环节的养老服务业以外，上下游的医疗设备供应、健康食品供应、护理人员培训等配套产业，也是关键环节。养老企业完全依靠养老服务实现盈利比较困难，通过发展养老相关的衍生业务，既发挥了专业优势，又带动了主营业务，可以说是相辅相成。礼爱在建立北京护理中心之后，就开始尝试为业内相关机构进行护理人员专业培训，近年来更是大力开展养老服务的业务咨询服务。随着上海礼爱颐养院、成都礼爱照护中心、江苏南通礼爱照护中心的相继成立，在提供专业养老服务的同时，为国内养老投资与开发机构提供养老市场调查、运营服务的全流程业务咨询、适老化改造咨询等服务内容已成为礼爱的重要业务内容，这些与养老相关的衍生产业也同样充分发挥了礼爱的专业养老服务

的优势。

四、礼爱在中国发展养老产业面临的主要问题

日本礼爱作为第一批进入中国的养老外企之一，在中国的养老发展之路开始走的并不太顺畅，面临着一些困难和问题，凭借自身的经验优势和海外市场开拓中特有的韧性，经过实践和摸索，礼爱现在成为中国大陆实际运营床位数量最多的日本企业。回过头来，我们通过调研，进一步梳理礼爱在中国进入养老市场面临的问题，也更有利于我们看清楚我国的养老市场存在的问题。

（一）与国内企业经营理念、服务理念的差异

在经营理念方面，礼爱的董事长榎泽一先生曾表示，寻找中国合伙人，经营理念的差异是最大的困扰。礼爱在管理模式和经营方式等方面与日本母公司一脉相承，对护理人员的专业程度、设施设备的标准都有较高要求，但这也造成了礼爱与中国养老企业之间的差异。日本企业在经营理念上首先考虑的是充实服务，相信服务才是立足于市场之本，而很多中国企业最关心的是有多少入住者就可以实现盈利。据了解，在开展合作经营时，礼爱谈到要自费从日本定期请老师到礼爱进行专业护理培训时，一些有合作意向的公司却不能接受，觉得没有必要，因此合作也没有谈成。

在服务理念方面，日本养老院的服务方式是介护，礼爱日式介护的基本理念是“自立支援”，思考和实践如何让老人在机构生活

中实现自我，时刻感受到被尊重和需要，帮助让老年人在力所能及的范围内完成更多事情的护理。但中国的子女更倾向于“包办”老年人所有事物，对于介护的接受程度并不高。礼爱的工作人员表示“确实有子女向我们提出过这方面的要求，什么都得帮老年人做，否则就被认为是不负责任的表现”。

这些差异的客观存在与中国的养老服务产业还处在探索模式和走通变现的阶段有关，但在经历了彷徨和试错后，我们终会认识与回归到产业发展特性上，这个阶段无法逾越。

（二）国内比较缺乏专业护理人员及培养体系

根据央视网的消息，目前全国养老机构护理人员不到100万人，其中经过专业训练的不到10%。按国际公认的3名失能老人配备1名护理人员的标准计算，全国大概需要养老护理人员1000万人。护理人员短缺主要表现在两个方面，一是招不到人；二是招聘来的人员流失问题日益严重。劳动强度大、社会认同低是护理人员短缺的重要原因之一。

日本养老企业最大的优势之一就是拥有专业的护理人才和系统的护理人员培训体系。礼爱的工作人员均经过培训上岗，他们认为介护是只有人才能做到的。培训教材由日本礼爱培训教材翻译而成，针对老人的每一项日常活动均有详细的步骤解释及注意事项，可以帮助护理人员以最安全、最省力的方式为老人提供服务，这也

是日本企业保证高质量养老服务的基本条件。我国的养老服务产业面临的主要问题就是整体性护理人才短缺，同时国内相关大中专职业学校对于护理人才的培训体系还在逐步完善过程中，这两方面的因素反过来制约着养老机构的发展，也造成在华外资养老机构招不到合适的护理人才。礼爱表示他们在中国招聘护理人员主要面向本科学历以上人群，非常重视服务意识和服务能力两个方面，但在实际招聘中，很少能找到完全符合他们标准的人。

（三）国内的相关政策无法与外资养老机构对接

在制度层面，日本有比较完善的长期护理保险制度，而我国人力资源和社会保障部在2016年7月才发布《关于开展长期护理保险制度试点的指导意见》，在全国15个试点城市着手开展长期护理保险工作。以上海、广州、成都、青岛为首的一线城市和部分准二线城市试点先行，经过两年实践才形成了各自特色的长期照护保险制度。2018年以来，以北京、无锡等为代表的养老服务市场也才开始通过与保险企业合作等多种方式，创立自身的长期照护保险制度。因此，在中国开展养老服务业务的日本企业短期内是无法像在日本国内一样，从保险中获得约占收入1/3的护理报酬。其次，北京礼爱护理中心作为日方独资的养老机构，无法和政府出台的各类养老扶持政策进行对接，无法成为民政部门注册的非盈利性养老机构，不能享受政府补贴，只能通过建立良好的街道关系拿到一定补助。

随着国内人工成本的上涨，北京礼爱护理中心仅依靠单纯的养老服务无法达到盈利状态。另外，由于不能和中国居民医保对接，考虑到老人的承受能力，一方面收费标准不能过高，另一方面这也成为制约很多老人不选择该护理中心的因素。

五、结语

当前，我国的养老产业仍然处在产业化与市场化发展的初期阶段，相较于日渐高涨的市场热情，基础政策保障环境的不完善、消费意愿的持续低温、消费水平和能力的不足、市场化机制的不确定等，均成为我国健康养老产业在很长一段时间内必须面对的问题。从长期来看，养老产业终将回归“长周期、稳增长”的产业属性。

目前以日本礼爱为代表的外资养老机构进入中国市场，虽然在发展初期遇到了很多的问题和困难，但正是通过对问题与困难的深入分析，以及通过礼爱在中国市场近八年的摸索，以养老服务实践深入了解中国老年消费者，了解中国养老市场，让礼爱能够扬长避短，及时调整业务发展战略，通过与本土企业战略合作实现优势互补，资源共享，让在自己擅长的领域驾轻就熟，从而实现了业务的稳步发展。随着礼爱在中国布局的不断增长，说明他们探索出了一条发展之路，推出的养老服务能够贴合中国市场的需求。

2019年以来，养老产业不断迎来红利，重磅政策频发。2月19日，国家发改委等18部门联合下发了《加大力度推动社会领域公

共服务补短板强弱项提质量 促进形成强大国内市场的行动方案》，其中，最令人关注的是全面放开养老服务市场，“多项举措鼓励民间资本投入，推动民办养老机构发展，取消养老机构设立许可，支持境内外资本投资举办养老机构，落实同等优惠政策”。这对于外资企业进入中国市场开展养老业务无疑是利好消息。从长远发展看，外资养老机构进入中国需要有一个融合过程，一方面外资要适应中国的国情，另一方面中国消费者也逐渐在习惯和接受他们的服务。从长远看，外资机构在中国切分养老市场蛋糕的同时，也将新鲜的养老理念、丰富的资本运作经验、专业化的建筑设计、成熟的运营管理经验、系统的服务培训等带入中国养老市场，有助于推动中国的养老服务产业快速走上专业化的发展轨道。

免责声明

本报告中的资料、意见、预测均反映报告初次公开发布时的判断，可能会随时调整。报告中的信息或所表达的意见不构成任何投资、法律、会计或税务方面的最终操作建议，本公司不就报告中的内容对最终操作建议做出任何担保。在任何情况下，本报告中的信息或所表达的建议并不构成对任何投资人的投资建议，中国建银投资有限责任公司不对投资者的投资操作而产生的盈亏承担责任。本报告的版权归中国建银投资有限责任公司所有，任何机构和个人未经书面许可不得以任何形式翻版，复制，刊登，发表，篡改或者引用。