



MITSUMI & CO.



ヘルスケア事業戦略

ヘルスケア・サービス事業本部

永富 公治

Copyright © MITSUI & CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

①当社がアジアの病院事業に着目している理由、②当社の病院事業の現状、そして③今後当社としてどのような事業展開を考えているか、について説明。

アジアにおけるヘルスケア市場

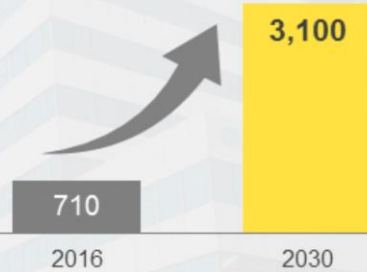
経済状況に左右されず
加速度的に成長

人口増 × 所得増 × 高齢化 × 疾病構造の変化

アジア*における医療費拠出額の推移

*東南アジア+中国+インド

(USD bil)



(出典) OECD、世界銀行、当社推定

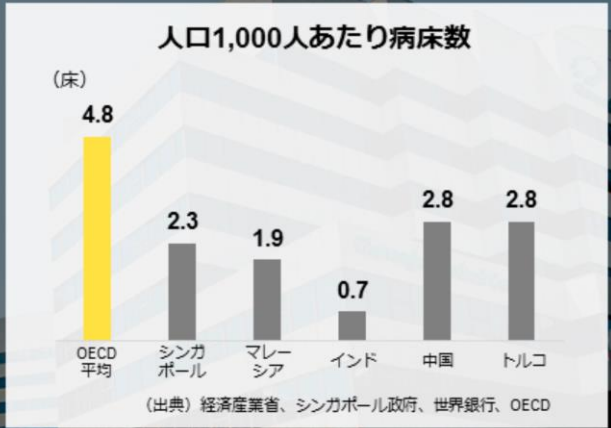
アジアのヘルスケア市場は急速な成長期にある。医療費はGDP成長率を大きく上回る12%で増加し、2030年には、3.1兆ドル、日本円で約350兆円に達する見込み

。

アジアにおけるヘルスケア市場

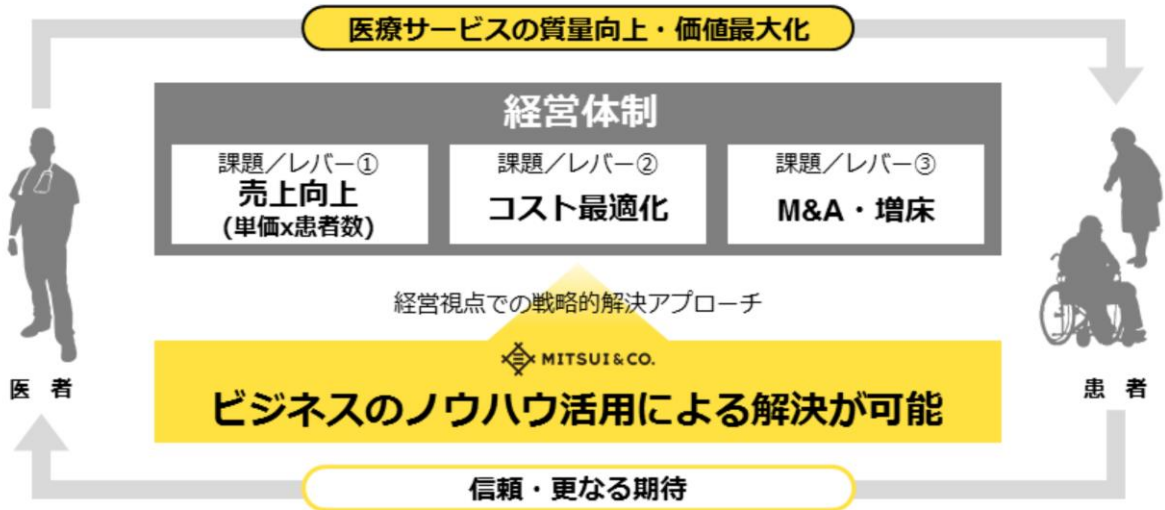
病院（病床数）の 圧倒的不足

人口増 × 所得増 × 高齢化 × 疾病構造の変化



アジアでは病床数が圧倒的に不足。また、薬・医療材料、医師・看護師・セラピストといった専門職、質の高いサービス、更には医療に関わる情報が偏在。そのギャップを埋める為に、当社のような民間企業の資本とノウハウの活用が期待されている。

アジアにおける病院事業の経営



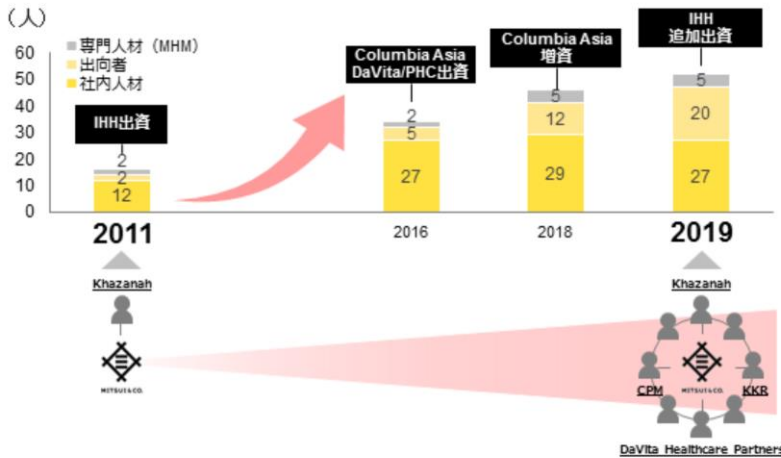
自由診療が認められているアジアでは、診療報酬の自由度を含め民間事業者による経営環境が日本とは異なる。

我々の考える「病院経営」は、ヒト・モノ・カネのリソースの最適配分を行い、医療従事者がモチベーション高く医療サービスの提供に専念できる場を提供することで、その実行手段は経営の基本要素であり、他の事業と変わらない。

レバー①の売上向上、レバー②のコスト最適化、レバー③のM&A・増床が重要。何れも、当社のビジネスノウハウや知見の応用・活用により対応できるものであり、当社としての病院経営への参画意義を支えている。

病院事業における当社リソースの深化

■ 経営参画の変遷と人的リソース拡充推移



1 **プラットフォーム**
IHHを中心に経営参画等による
強大なプラットフォームを構築

2 **プロ人材**
経営人材を含めた
人的リソースを年々拡充

3 **ネットワーク**
業界の経営人材との繋がり、
事業機会の増加

病院事業の要諦を理解し、価値向上レバーを握るポジションを獲得

※各社概要はAppendix参照



2011年のIHHへの初回出資以降、当社は、徐々に病院経営に必要な人材の厚み、備えを充実させてきた。結果、『病院経営の要諦を理解し、価値向上施策を立案・実行・価値貢献ができる人材プール』が出来上がりつつある。また、外部のプロ人材の活用も強く意識している。

更に、ヘルスケア業界の投資家インナーサークルに入ることができ、市場に出回らない優良な新規事業機会も増えている。

基幹プラットフォームであるIHH



IHHが当社プラットフォームである理由は、アジアのヘルスケア市場のプロフィットプールが病院にあること、そしてIHHのアジアでの圧倒的な信用力、ブランド力及びマーケットシェア。

また、IHHは多国籍展開しており、地理的な分散効果もあり。

病院事業における取組実績①



【2011年参画後の主な当社取組み】

- ◆ 成長戦略の立案
- ◆ 地理的拡大支援
- ◆ 資本戦略の策定・推進
- ◆ 経営基盤の強化

参画後7年で、
EBITDAが**3**倍に成長



当社が試行錯誤しながら日々企業価値向上に取り組んできた結果、2011年時点で約3,500床であったIHHの病床数は2018年で約4倍の15,000床、同じくEBITDAは2億1800万ドルから約3倍の6億1300万ドルに増加。

これらIHH事業を通じて得た知見・ノウハウは、その後、Columbia Asiaをはじめとする他の病院、病院周辺事業でも活用。

病院事業における取組実績②

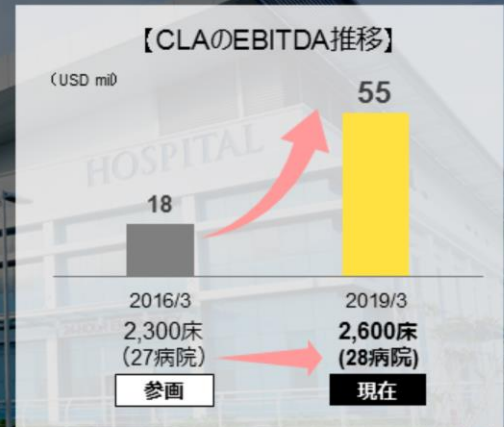
COLUMBIA ASIA

中間層向け病院
グループ

【2016年参画後の主な当社取組み】

- ◆ 経営体制構築
- ◆ 売上(単価×患者数)増加施策
- ◆ コスト最適化
- ◆ PDCA進捗管理強化

参画後3年で、
EBITDAが**3**倍に成長



Columbia AsiaはIHHより一回り小さい事業規模で、Organic Growthを中心に成長。

取締役会新設、中期事業計画の策定、新人事制度導入・インセンティブ設計等経営体制の強化を進めると共に、売上増加施策やコスト最適化策を推進した結果、当社が参画して3年経ち、オペレーション改善によりEBITDAは約3倍となり、平均成長率は約40%と、圧倒的な成長を実現。

病院事業基軸の成長戦略

- ◆ 病院事業という場（ヘルスケア産業の縮図）から見出すDemand Drivenな事業機会
- ◆ 商社としての中立性を活かし、複数事業における主体的な立ち位置



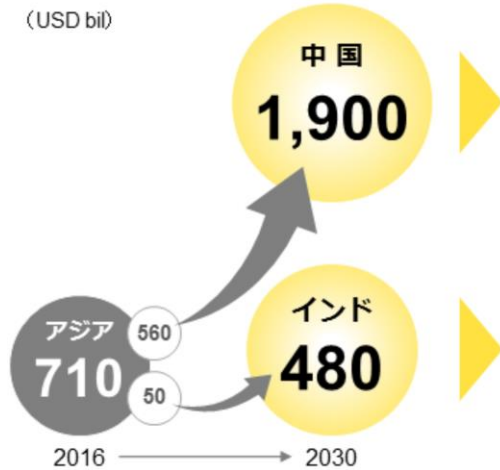
当社ヘルスケア事業の特徴は、様々な機能を内包する病院事業を中核アセットとして持っていること、そして病院以外の複数事業で主体者としてビジネスを行っていること。

こういった強みを活かし、中国・インドを中心とした地域拡大に加え、病院機能分化に応じた事業のスピンアウト、及び医療データの活用による新規事業の創出、これら3つを病院事業基軸の成長戦略の柱として進めていく。

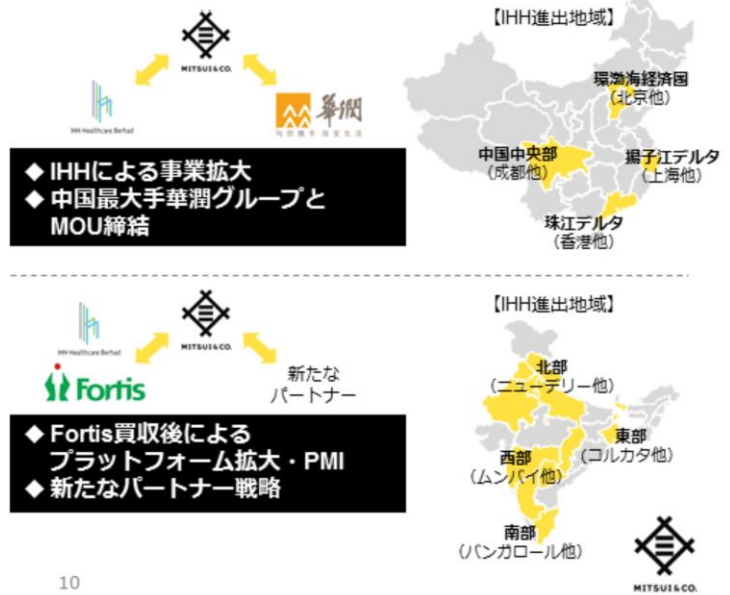
病院事業基軸の成長戦略 ①中国・インドへの展開

■中国・インドにおける医療費の伸長

(USD bil)



(出典) OECD、世界銀行、当社推定



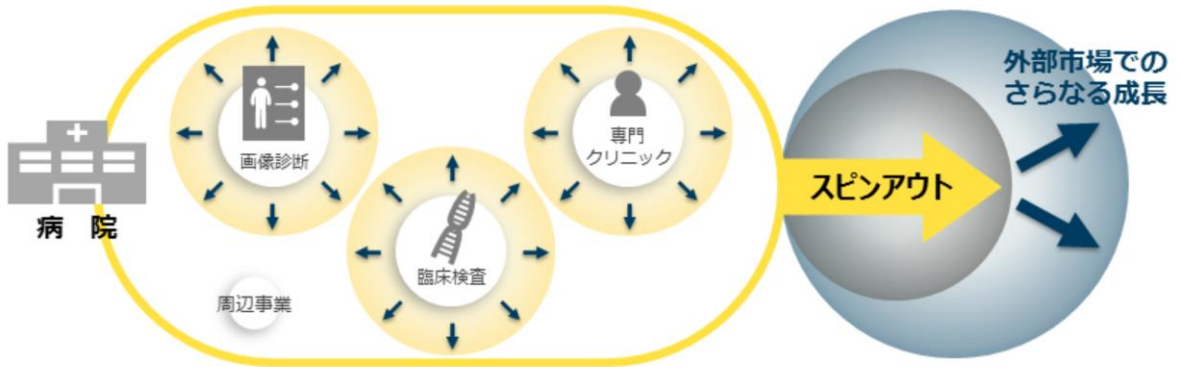
中国は2030年に医療費200兆円、インドは50兆円規模が見込まれる急成長且つ巨大市場。

IHHは10年以上前から中国への取組みをしており、今後、外来医療を提供するクリニックや一般的な入院治療を行う小規模病院と、都市中心部に複数の診療科領域にわたり高度医療を提供する基幹総合病院を運営し、地域ごとにシームレスな送患フローを築くいわゆる”Hub & Spoke”戦略を進める方針。当社は昨年中国国内で100を超える病院及びクリニックを展開する華潤グループと包括的MOUを締結しており、協業案件の具体化を検討中。

インドでは、IHHはFortis Healthcareを昨年買収し、事業基盤を大幅に強化。現在、そのPMIを着実に進めており、今後、統合効果を通じた収益力向上を図ると共に、地場有力企業とのパートナーシップ強化を通じて一層の事業拡大を進める。

病院事業基軸の成長戦略 ②事業スピナウト

- ◆ 病院に内包されている病院周辺事業の強化、拡大
- ◆ タイミングを見てスピナウトさせることで、さらなる成長を促進



日本や欧米では、周辺サービスを外注化する傾向にあり、それら周辺サービスを手掛ける専門事業者による独立した市場が創出・確立されている。

アジアでは未だ機能が院内に内包されているが、スケールを追及する為にも、独立事業としてスピナウトすることで、更なる成長に繋がり、病院にとっても、アセットの果実化、経営効率の向上に繋がる。IHHの状況を見ながら適切なタイミングで病院周辺事業の外出しを実行していく。

病院事業基軸の成長戦略 ③医療データの活用

◆ IHHを中心にした医療データプラットフォームの構築と活用



目指す姿
アジア最大の
医療データ
プラットフォーム

今後の病院事業の成長を目指す上で、特に当社が注目しているのが医療データ。

IHHは年間600万人を超える外来患者と、年間60万人もの入院患者を抱えており、その膨大なデータを、医療の質・効率の向上の為に独占的に活用出来る立ち位置にいる。

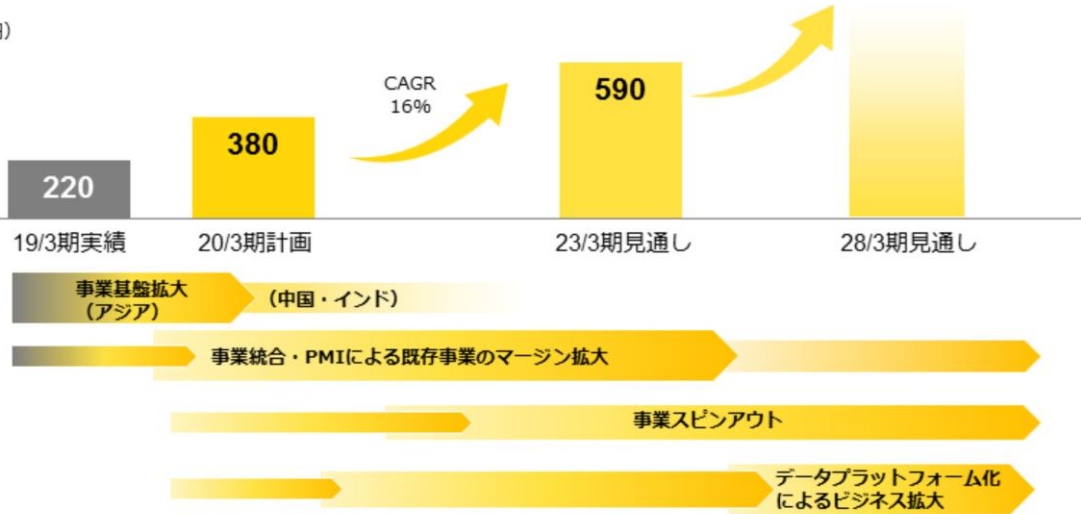
今後、病院事業のオペレーション改善やコスト削減への応用を進め、更に、治療成果データを活用した疾病管理、遠隔診断・在宅医療、個別化医療への応用等、患者ニーズに根差した新たなサービス創出も狙っていく。

今後の定量推移とアクションプラン

【病院及び病院周辺事業の当社持分個社EBITDA推移】

(新規投資含まず)

(億円)



各社のEBITDAに当社持分を掛けた持分個社EBITDAの総計を、既存事業をベースに、前期実績の220億円から今期は380億円、23/3期には前期実績の3倍弱に当たる590億円と、今後約16%の年間成長率を想定。この成長率を持続することで、28/3期には、既存事業のorganic growthと現在実行中の新規案件のみで1,000億円規模を目指す。

Appendix

◆主要関係会社・出資先



IHH Healthcare Bhd. (IHH)

シンガポール最大の民間病院グループである Parkway、マレーシア第二位の民間病院グループである Pantai、同じくインド第二位の民間病院グループである Fortis 及びトルコ最大の民間病院グループである Acibadem を傘下に持ち、83 病院合計で 15,000 床超を運営するアジア最大級の病院グループです。19/3 末時点、当社持分比率は 32.9% になります。



PHC

血糖値測定器(国内トップシェア、海外シェア3位)、診療所向け電子カルテ・レセコン(国内トップシェア)、研究機関向けの薬用冷蔵庫等(国内トップシェア・海外シェア2位)と高いシェアを誇る製品を開発・製造し、世界125ヶ国以上で販売するグローバルヘルスケア企業です。19/3 末時点、当社持分比率は 21.8% になります。



Columbia Asia

急成長が見込まれるアジアの中層所得層を対象に高品質な医療を提供する病院グループです。現在アジアに 28 病院・1 クリニックにて 2,600 床超を展開中です。19/3 末時点、当社持分比率は 26.1% になります。



DaVita Care

中国・東南アジアで透析クリニックを展開しています。米国最大の DaVita が米国で培った高品質なサービスをアジアに於いても拡大し、医療品質の向上を実現します。19/3 末時点、当社持分比率は 20.0% になります。