



# 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

# アジアにおけるヘルスケア市場

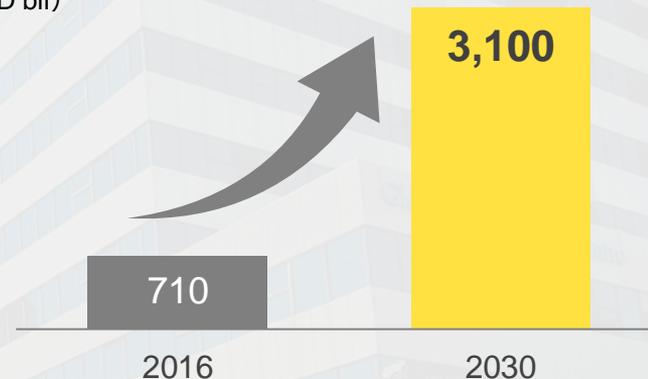
経済状況に左右されず  
加速度的に成長

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)

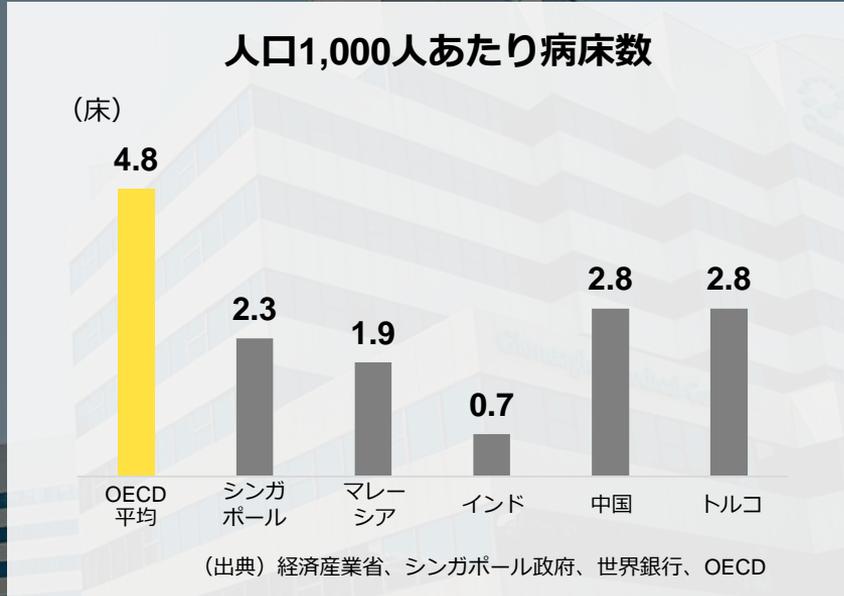


(出典) OECD、世界銀行、当社推定

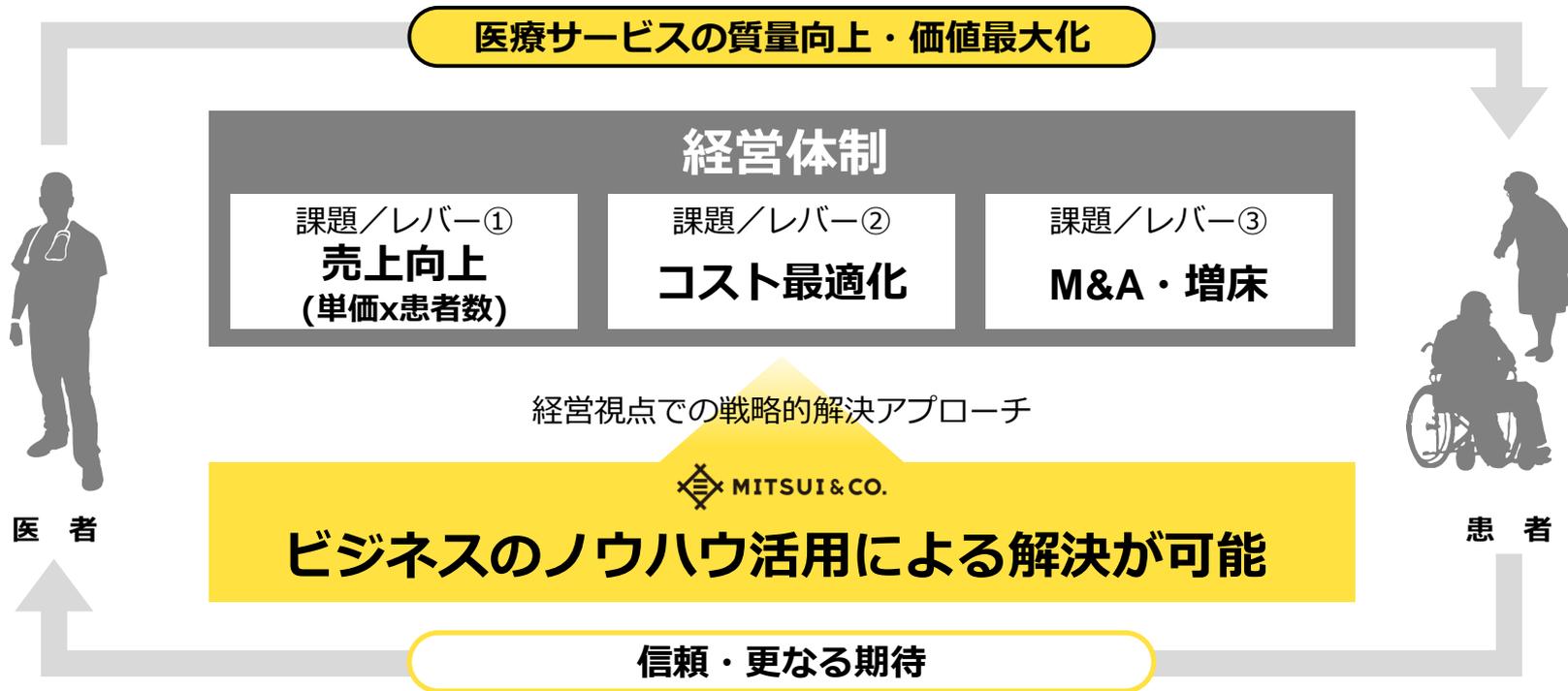
# アジアにおけるヘルスケア市場

## 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

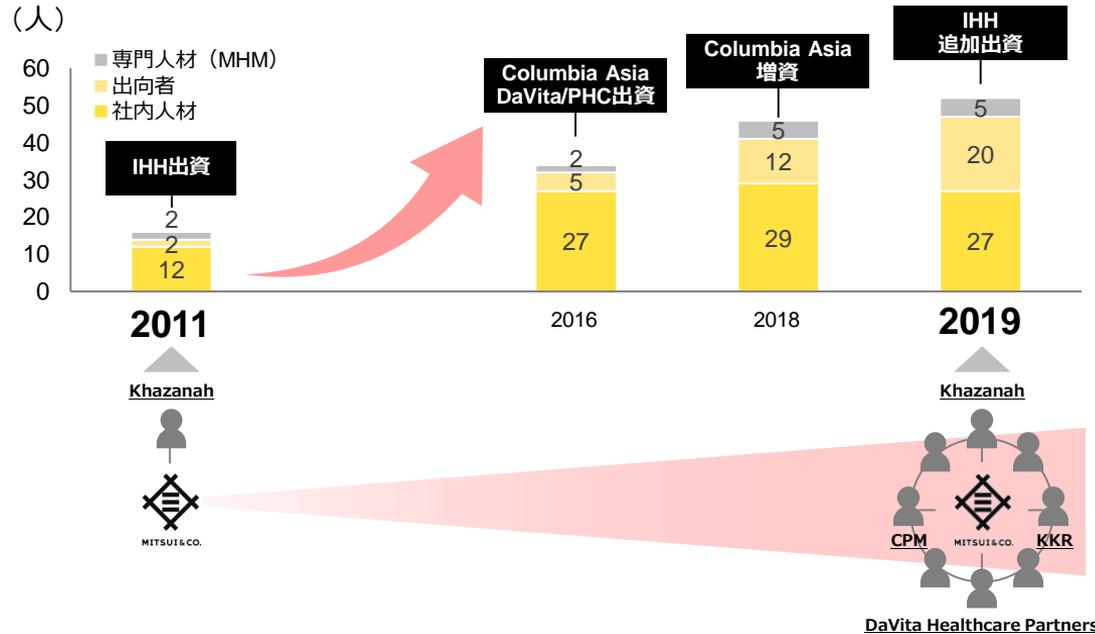


# アジアにおける病院事業の経営



# 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

# 基幹プラットフォームであるIHH



## IHH (Fortis含む) Data

展開国数 **12** か国 

マレーシア、トルコ、シンガポール、インド、ブルネイ、オランダ、ブルガリア、マケドニア、UAE、中国（含む香港）、モーリシャス、スリランカ

総病床数 **15,000** 床 

※上場しているアジア民間病院における比較（当社調べ）

# 病院事業における取組実績①



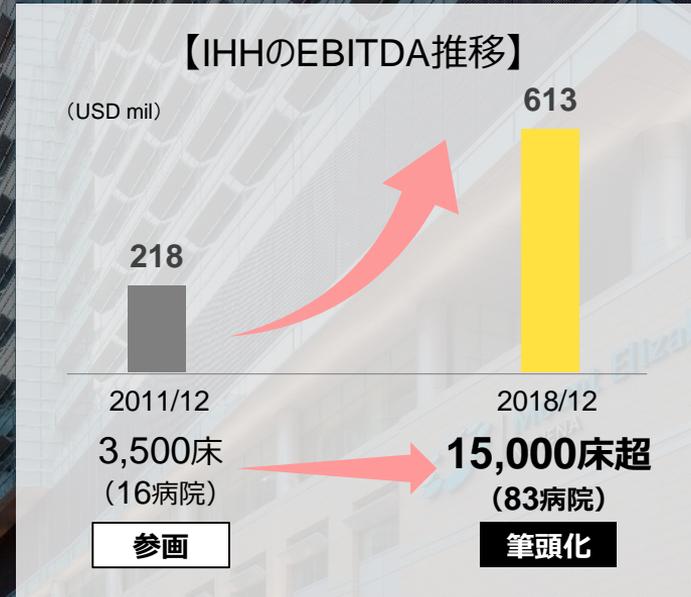
【2011年参画後の主な当社取組み】

- ◆ 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



## 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

### 【CLAのEBITDA推移】

(USD mil)

18

55

2016/3

2,300床  
(27病院)

参画

2019/3

2,600床  
(28病院)

現在

## 病院事業基軸の成長戦略

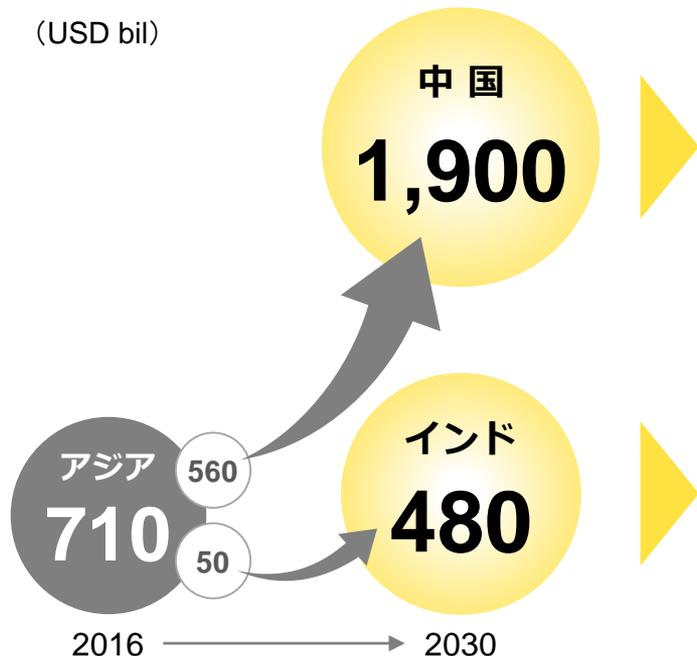
- ◆ 病院事業という場（ヘルスケア産業の縮図）から見出すDemand Drivenな事業機会
- ◆ 商社としての中立性を活かし、複数事業における主体的な立ち位置



# 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)

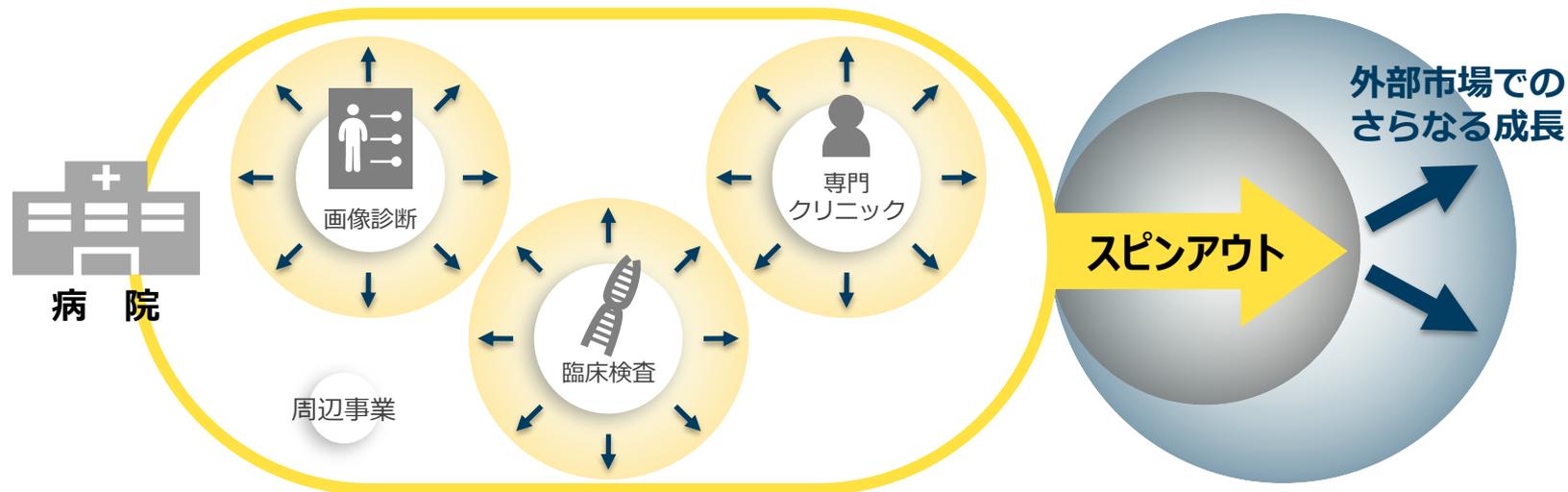


(出典) OECD、世界銀行、当社推定



## 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



## 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

#### IHHの強み

##### データの量

入院患者約60万人／年  
外来患者約600万人

##### データの価値

医療の質と効率の改善



#### 目指す姿

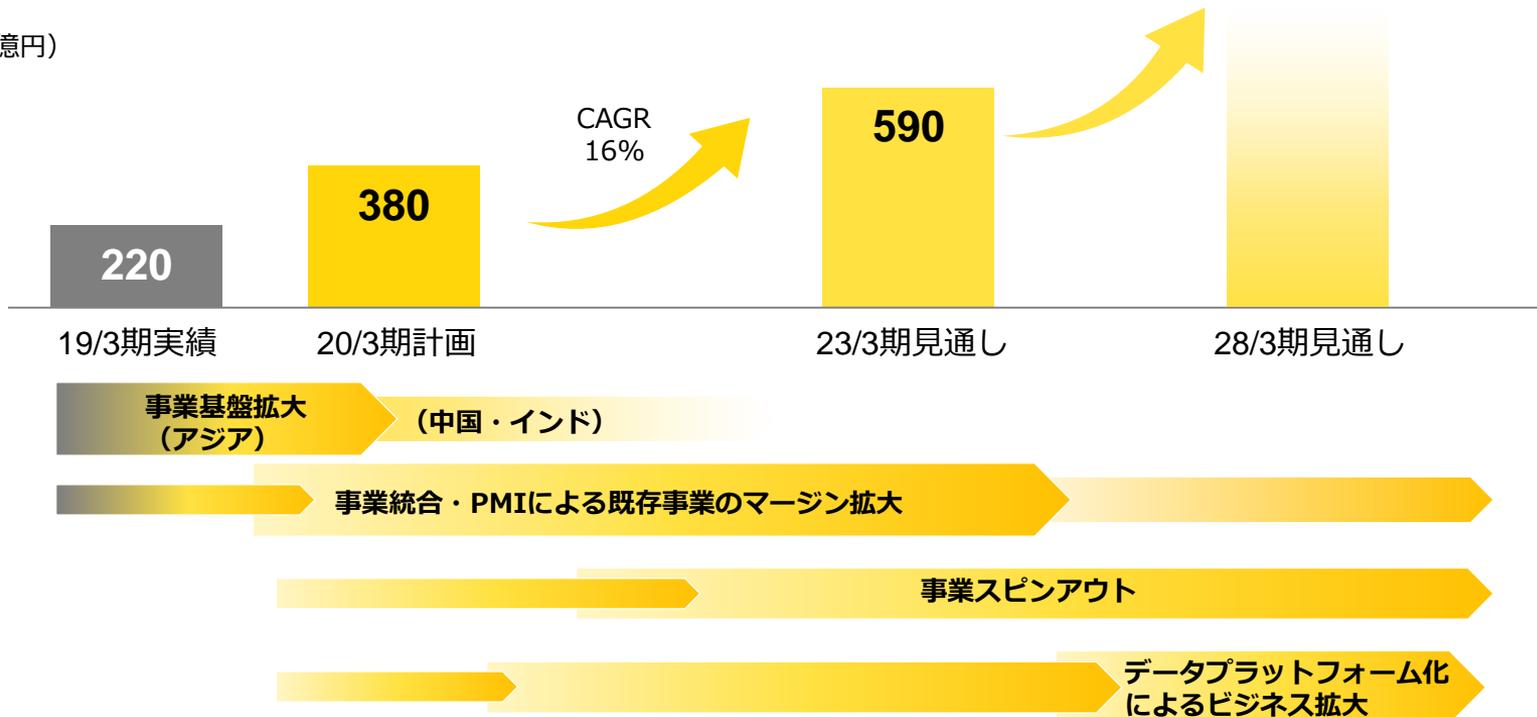
アジア最大の  
医療データ  
プラットフォーム

# 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】

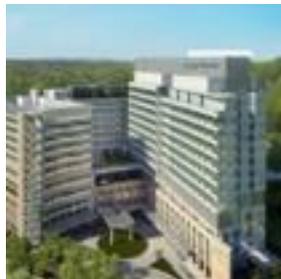
(新規投資含まず)

(億円)



# Appendix

## ◆ 主要関係会社・出資先



### IHH Healthcare Bhd. (IHH)

シンガポール最大手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及びトルコ最大手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。

COLUMBIA ASIA

### Columbia Asia

急成長が見込まれるアジアの中間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。



### 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。



### 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。米国最大手の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。



MITSUI & CO.



# LNG事業戦略

エネルギー第二本部

**野崎 元靖**

"Image supplied by  
the North West Shelf Project"

LNG事業を取り巻く環境認識

経済成長と人口増による  
エネルギー需要の増加

環境負荷が相対的に少ないLNGにより

**MORE**  
energy

**CLEANER**  
energy

“Dual Challenge”に挑む

## 基本戦略

### 資源開発

競争力ある  
資産ポートフォリオ  
の構築

既存資産の  
価値最大化

新規優良案件  
の開発

©Sakhalin Energy

### グローバル市場への供給

LNG  
物流ポートフォリオ  
の拡充・最適化

# 既存LNG関連資産

- LNG
- Gas Upstream



■ Qatargas I  
■ Qatargas II  
■ Qatargas III



■ Abu Dhabi LNG  
■ Oman LNG



■ Sakhalin II

○ Marcellus Shale

■ Cameron LNG Train1



■ Equatorial Guinea LNG

■ Tangguh



"Image supplied by the North West Shelf Project"

■ North West Shelf  
○ Meridian CSG

# 開発中LNG関連資産



サハリンⅡ 拡張



モザンビーク  
Area1



Browseガス田

【年間生産能力】

キヤメロンLNG第二・第三系列

・ LNG生産設備新設

800万トン

モザンビークArea1

・ 天然ガス資源開発、LNG生産設備新設

1,200万トン

Browseガス田

・ 天然ガス資源開発、既設North West Shelf  
LNGへの繋ぎ込み

900万トン

サハリンⅡ 拡張

・ 既設液化設備の拡張

480万トン

※ピーク時

# モザンビーク Area1

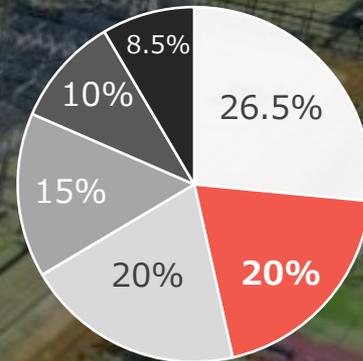


## 開発経緯



## パートナー持分割合

- Anadarko
- ONGC/Oil India
- Bharat
- Mitsui E&P
- ENH
- PTTEP

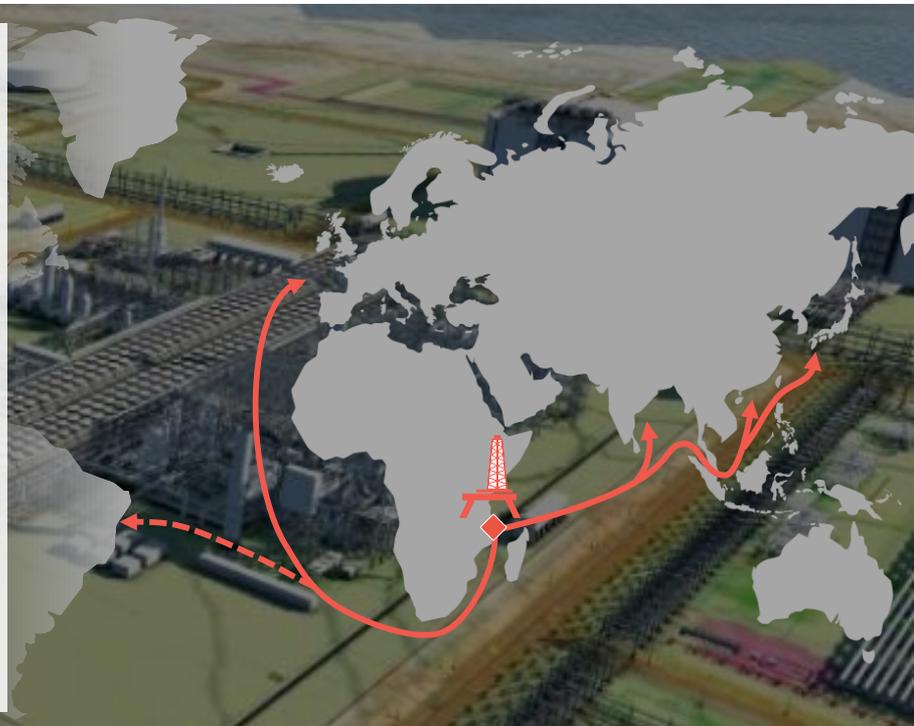


# モザンビーク Area1

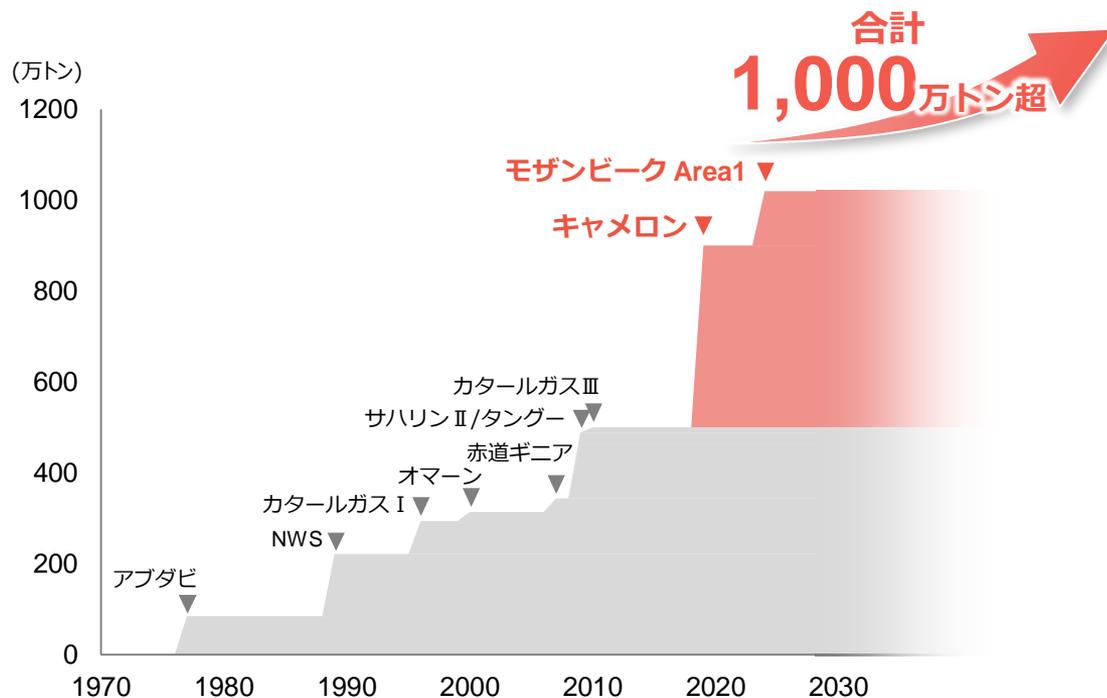
- ◆ 世界有数の豊富な天然ガス埋蔵量(75兆立方フィート)
- ◆ 東アフリカという新たなLNG供給源
- ◆ 極東、アジア、欧州、中南米等の天然ガス需要地にアクセス可能な戦略的ロケーション
- ◆ モザンビークの国を挙げた支援
- ◆ 年間生産能力は1,200万トン(全2系列)

LNG販売先	年間販売数量 (万トン)
東京ガス & Centrica	260
Shell	200
JERA & CPC	160
CNOOC	150
EdF	120
Bharat	100
Pertamina	100
東北電力	28

合計  
**1,100**  
万トン超



# 当社持分LNG年間生産能力



※全プロジェクトに於いて、便宜的に現時点での生産能力を示しています

買主/オペレーター/ホスト国政府等  
多様なステークホルダーとの  
長期に亘る信頼関係



# LNG物流ポートフォリオの拡充・最適化

- ◆ 足元の当社取扱規模は年間300万トン、キャメロンフル生産後は700万トン
- ◆ 今後のLNG事業展開に於いては“売り切る力”がカギ
- ◆ 東京、シンガポール、ロンドン、ヒューストンの4拠点でマーケティング機能を拡充



# キャメロンLNG



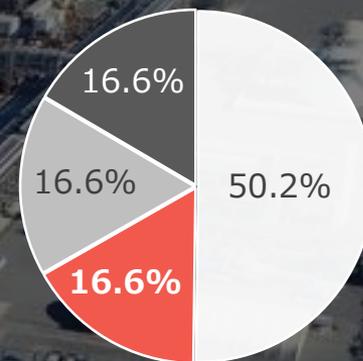
- ◆ 年間生産能力は1,200万トン (全3系列)
- ◆ 当社の年間LNG引取量は400万トン

## 開発経緯



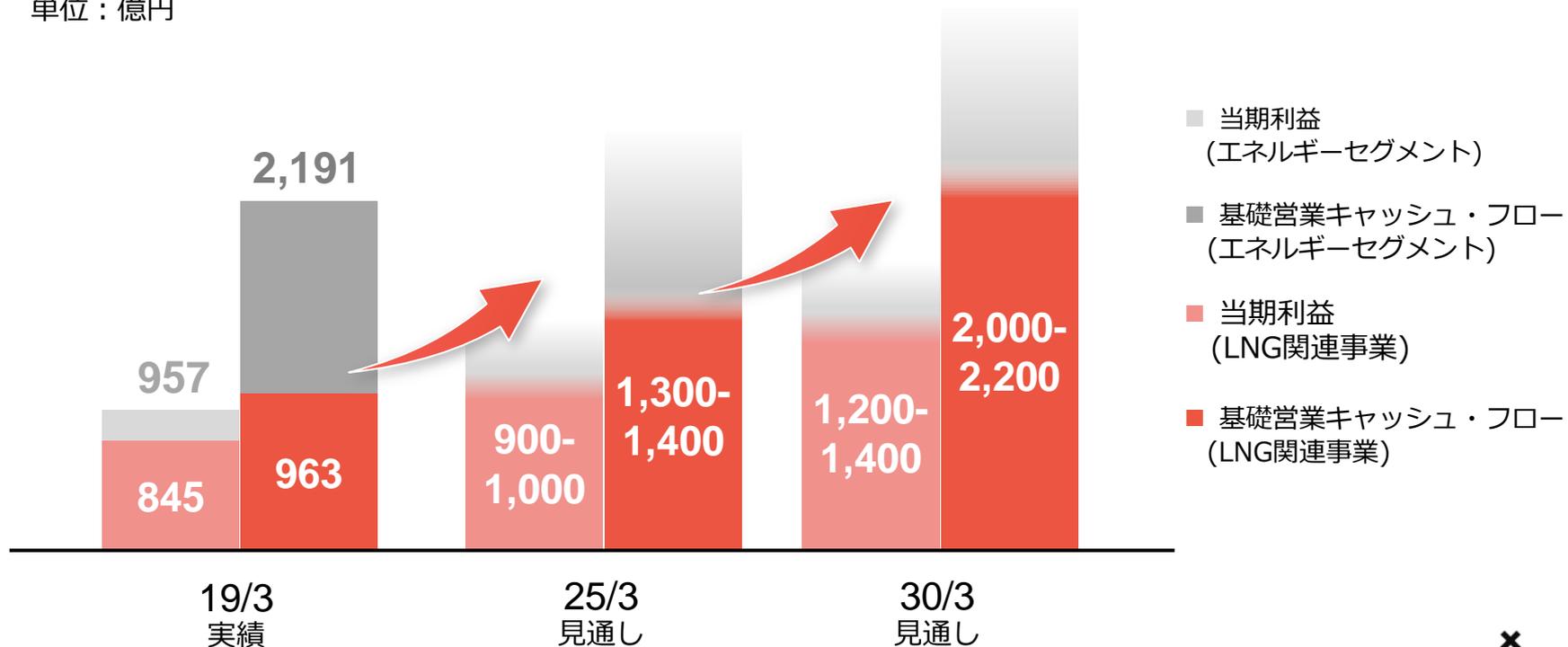
## パートナー持分割合

- Sempra Energy
- 三井物産
- 三菱商事・日本郵船JV
- TOTAL



# 定量見通し

単位：億円



## 将来に関する記述等についてのご注意

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手している情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行なって下さいませようお願いいたします。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

360° business innovation.



MITSUI & CO.