



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

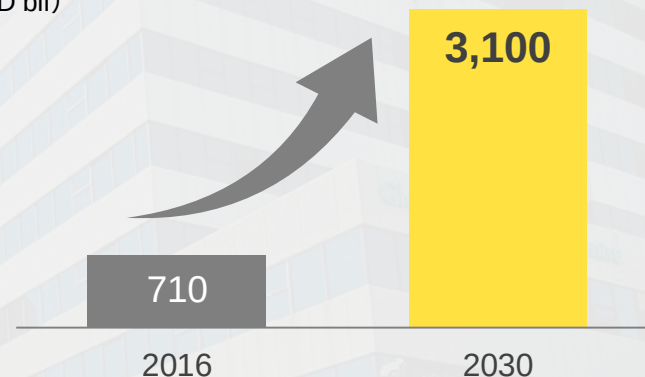
×

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)



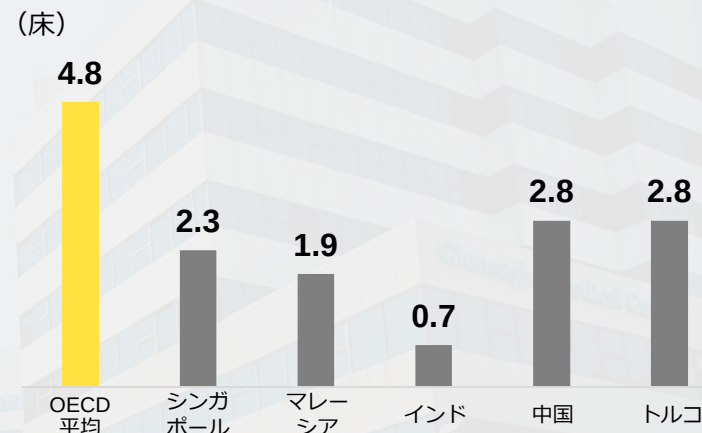
(出典) OECD、世界銀行、当社推定

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

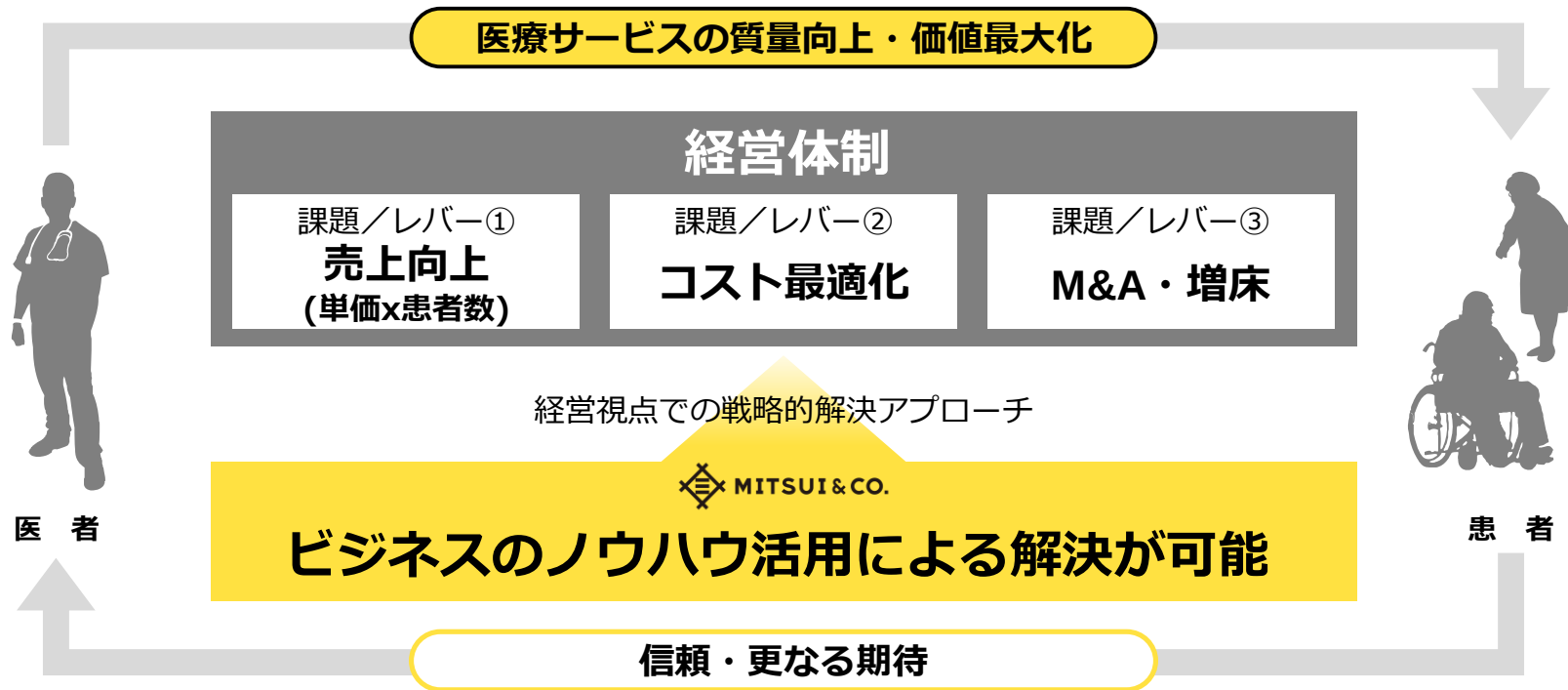
人口増 × 所得増 × 高齢化 × 疾病構造の変化

人口1,000人あたり病床数



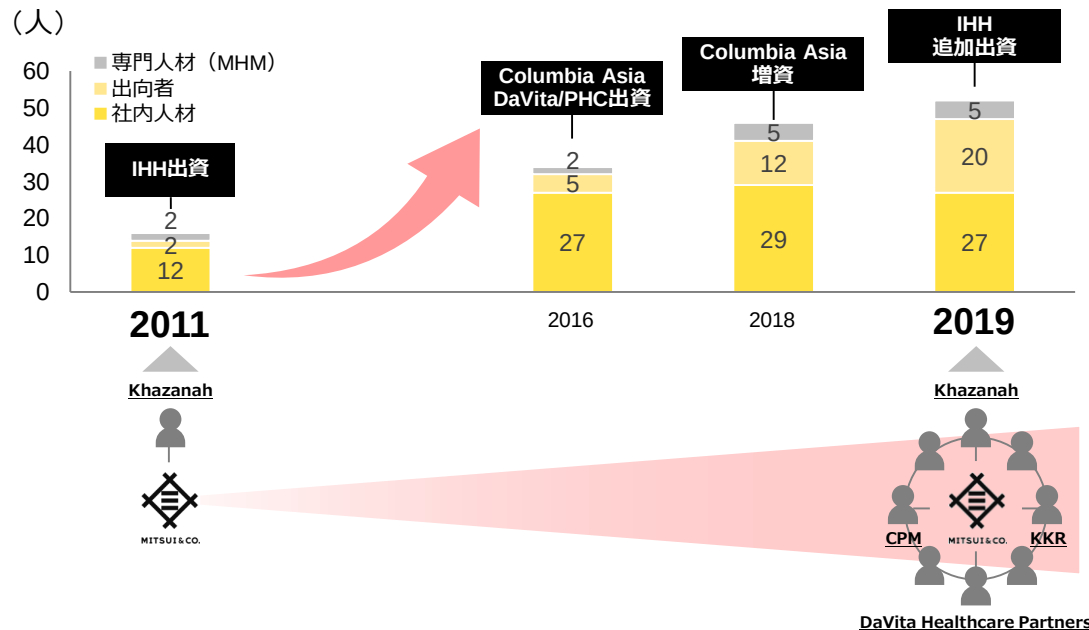
(出典) 経済産業省、シンガポール政府、世界銀行、OECD

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



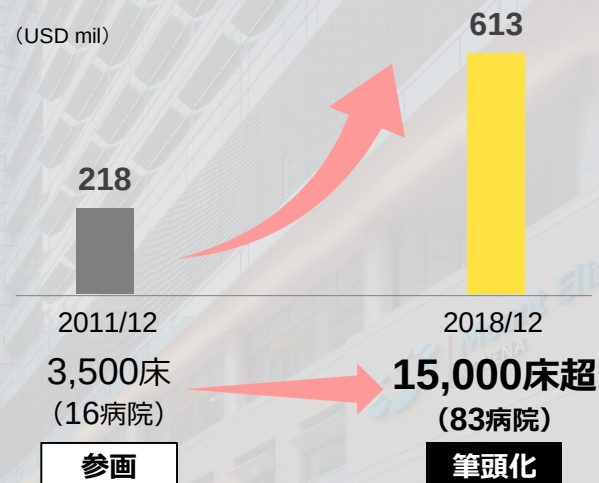
【2011年参画後の主な当社取組み】

- ◆ 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

【IHHのEBITDA推移】



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

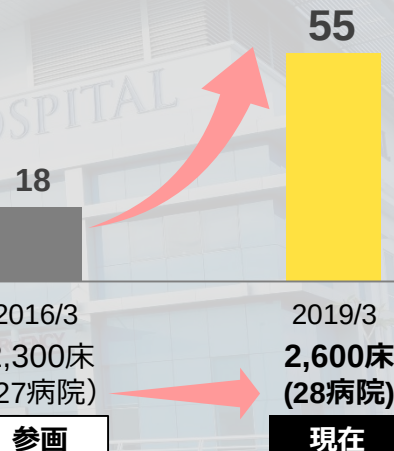
【2016年参画後の主な当社取組み】

- ◆ 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)



病院事業基軸の成長戦略

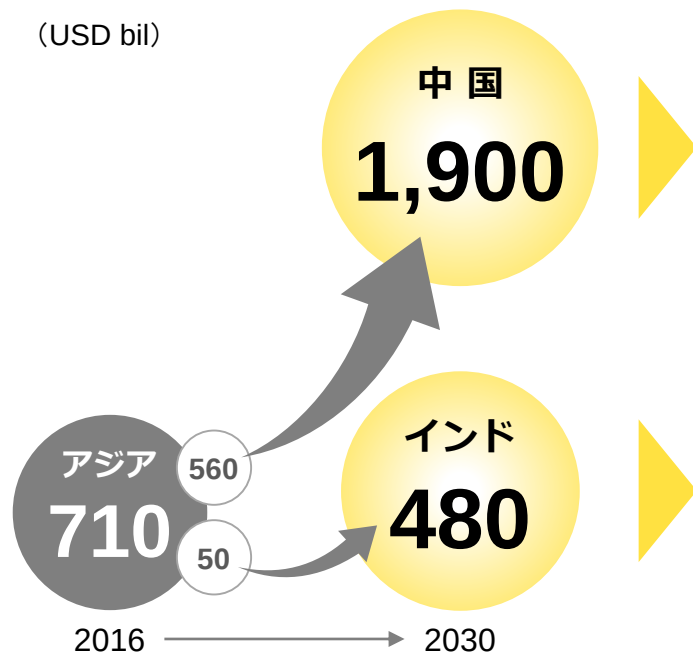
- ◆ 病院事業という場（ヘルスケア産業の縮図）から見出すDemand Drivenな事業機会
- ◆ 商社としての中立性を活かし、複数事業における主体的な立ち位置



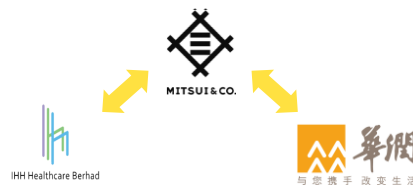
病院事業基軸の成長戦略 ① 中国・インドへの展開

■ 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



- ◆ IHHによる事業拡大
- ◆ 中国最大手華潤グループとMOU締結

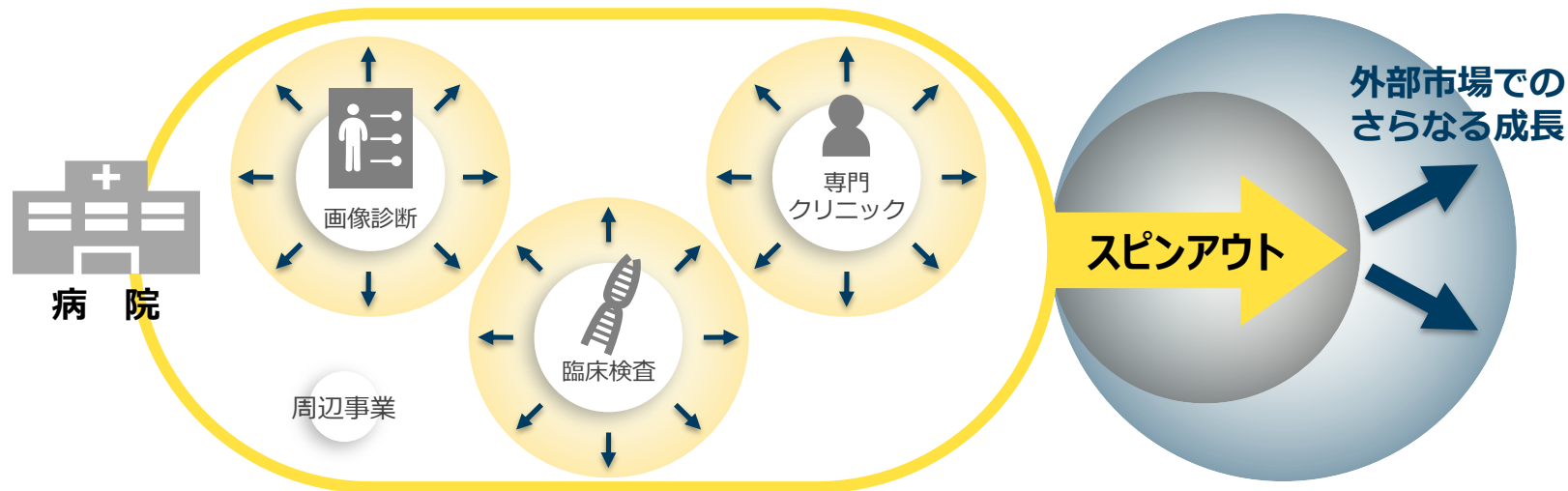


- ◆ Fortis買収後によるプラットフォーム拡大・PMI
- ◆ 新たなパートナー戦略



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

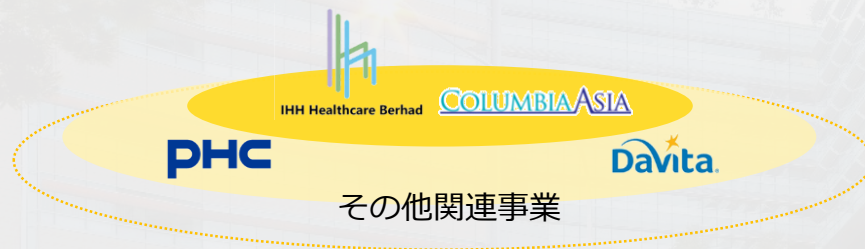
IHHの強み

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

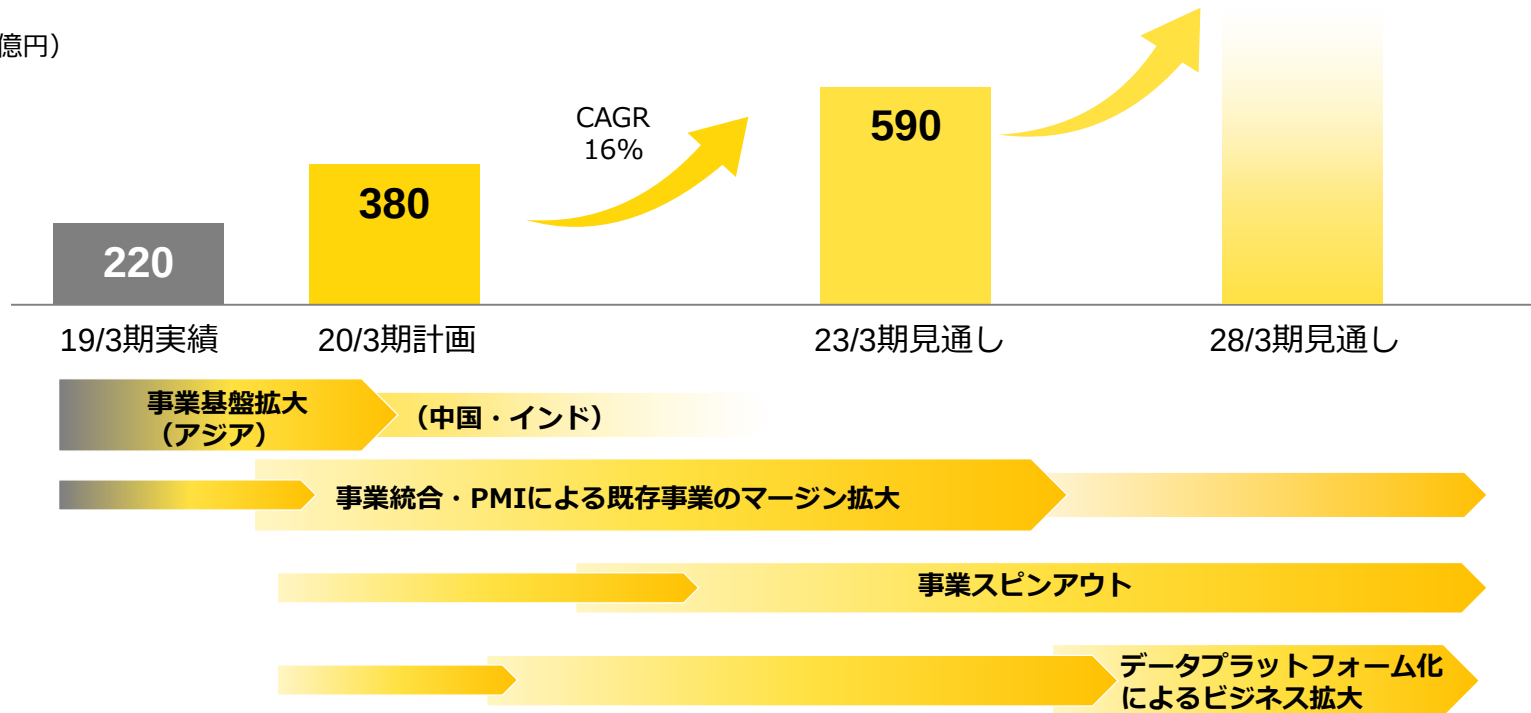
アジア最大の
医療データ
プラットフォーム

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



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。