



アジア最大の民間病院グループ
IHH Healthcare Berhad (IHH社) の
株式追加取得

2018年11月29日
三井物産株式会社

目次

1. 案件概要
2. アジアヘルスケア市場の市場認識と当社取組
3. ヘルスケア・エコシステムの中核としてのIHH社
4. 当社が目指すヘルスケア事業のあり姿
5. 目指す定量イメージ
6. 本中経におけるCF Allocationの見直し



1. 案件概要

IHH社の株式を、筆頭株主（42.1%保有*）であるカザナとの相対取引により、追加取得するもの

取得株式	16% (既存持分と合わせて32.9%*)
追加取得金額	約2,300億円
出資実行時期	2019年3月期中(予定)

< 意義・目的 >

- アジア最大のヘルスケア・エコシステムの構築
- 「アクセス・質・効率性」の面からアジア医療の更なる発展への貢献

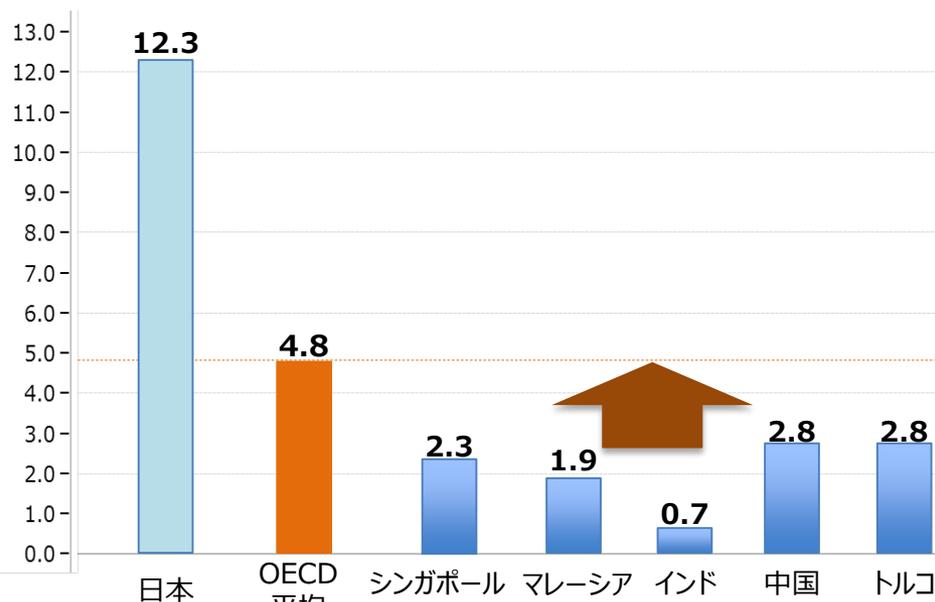
(*) IHH社と同社傘下Acibadem株主及び、カザナ子会社との株式交換に伴う新株発行後のIHH社株式数をもとに計算しており、本件追加取得は、当該株式交換完了と必要なインド当局許可取得後に完了する予定。



2. アジアヘルスケア市場の市場認識と当社取組

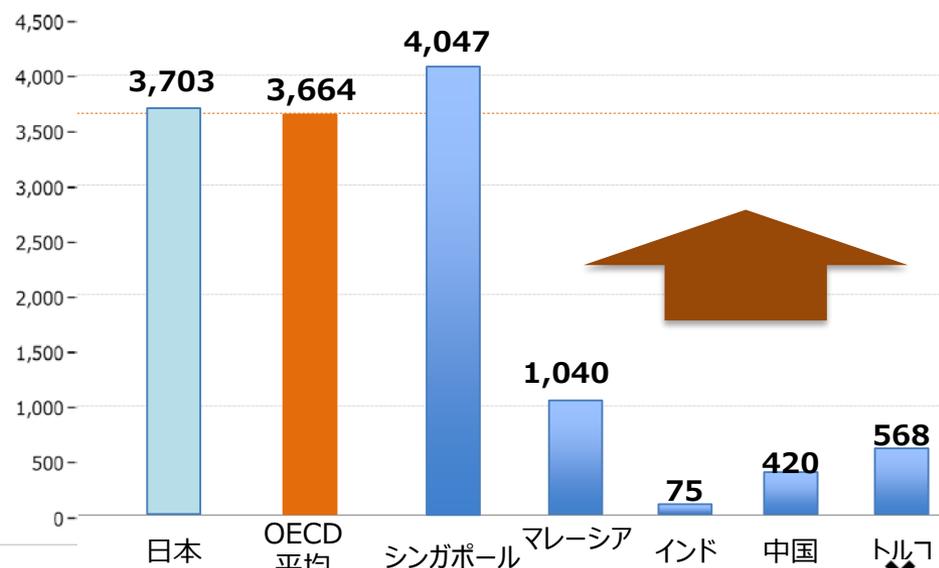
- アジアヘルスケア市場は……
 - ✓ 人口増、高齢化等により、毎年10%増の成長が見込まれる領域。
 - ✓ 病院（病床数）が圧倒的に不足、需給Gapが大きい。
 - ✓ 疾病構造の変化に伴い、医療の高度化、質向上が急務。

人口1,000人あたり病床数



(Source: 経済産業省、シンガポール政府、世界銀行、OECD)

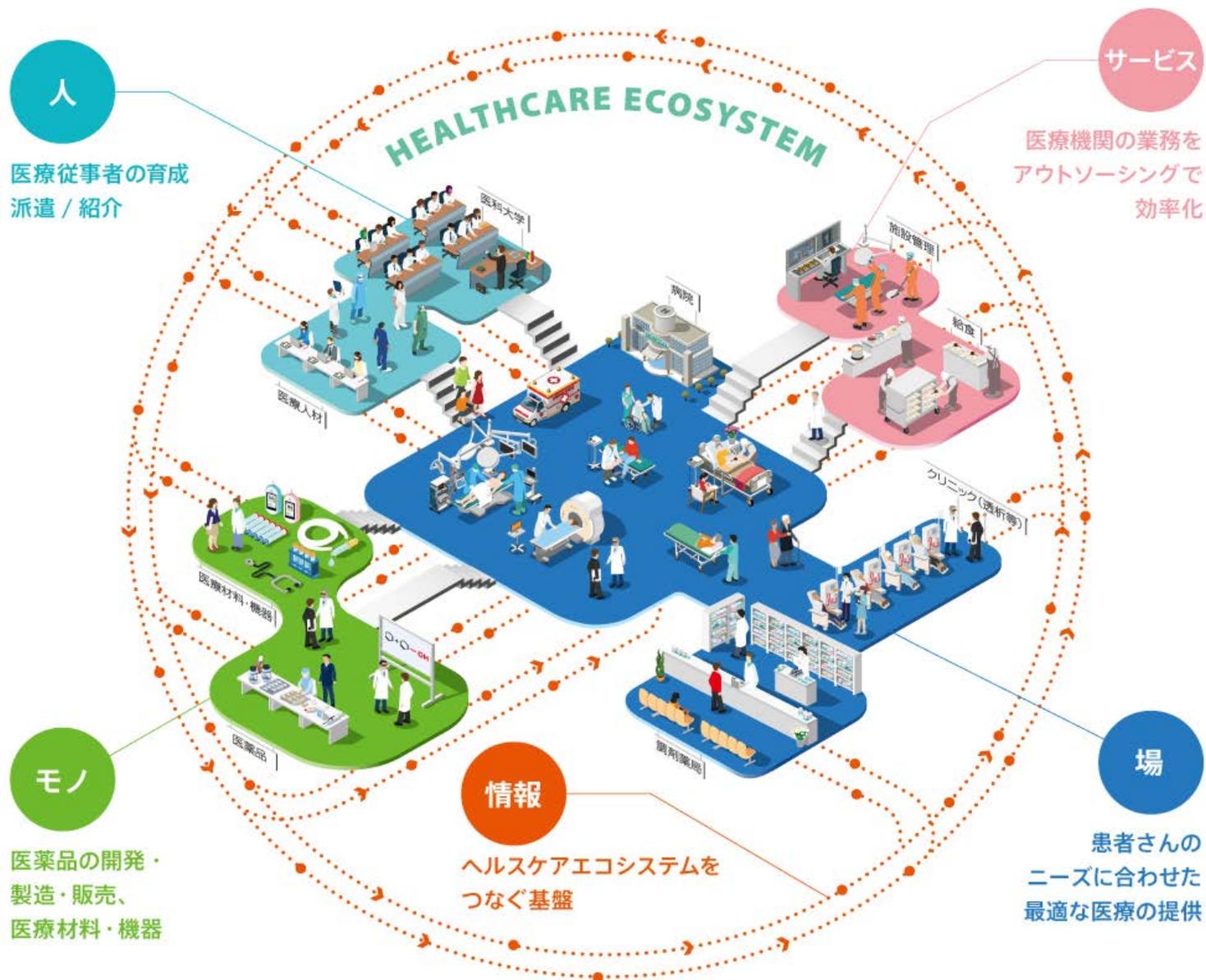
1人あたり年間医療費 (米ドル)



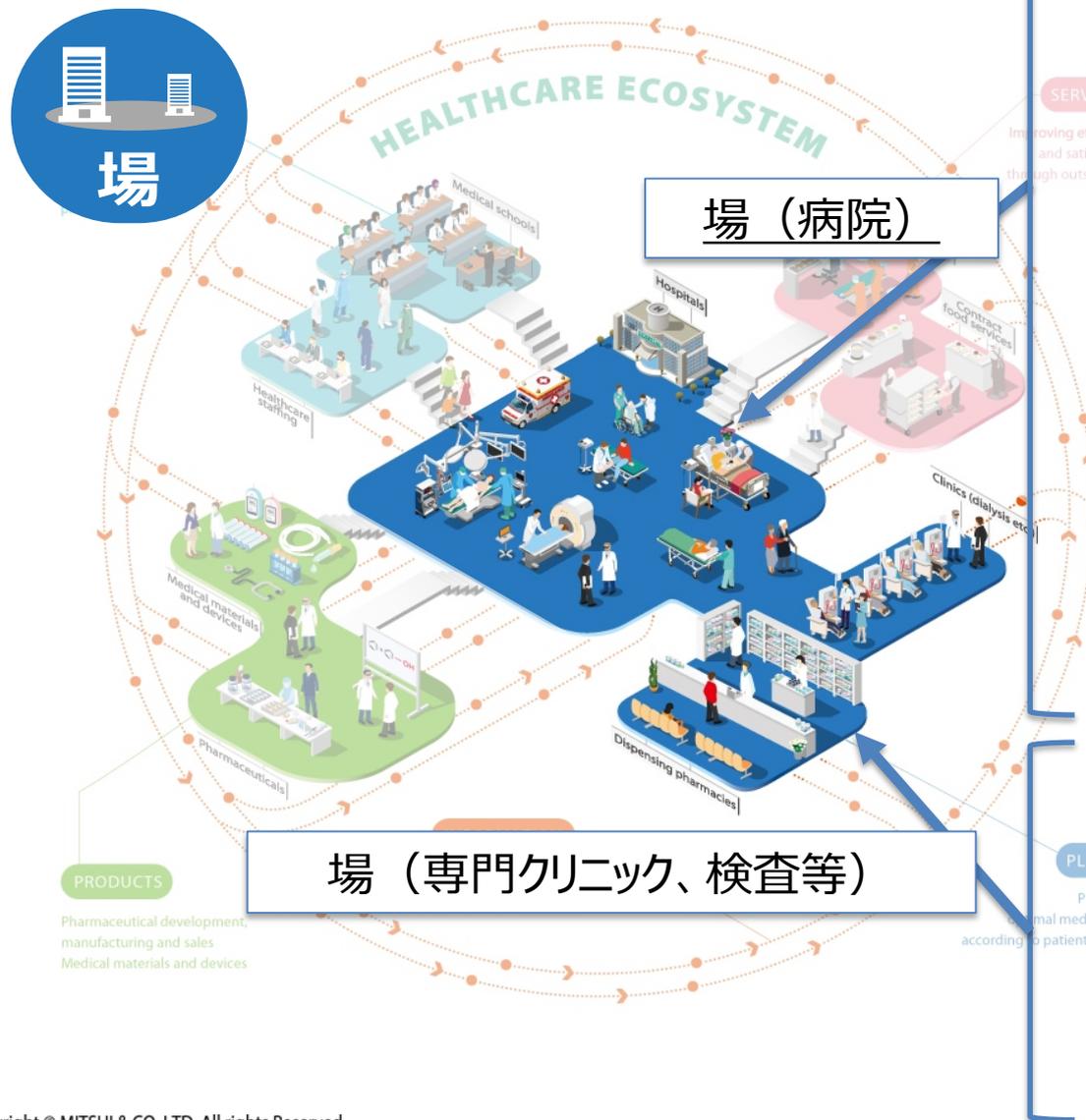
(Source: 経済産業省、WHO、OECD)



2. アジアヘルスケア市場の市場認識と当社取組



2. アジアヘルスケア市場の市場認識と当社取組



【病院事業】 IHH



【病院事業】 Columbia Asia



【透析クリニック事業】 DaVita Care



3. ヘルスケア・エコシステムの中核としてのIHH社

2011年の出資以降、IPO、海外M&A、取締役差入・出向者派遣による経営参画等を通じて、IHH社の事業拡大を支援

2011年参画後の当社取組

- 経営参画及び成長戦略の実行
- 事業シナジー発揮・強化
- 地理的拡大支援
- 組織改編・内部統制強化
- 資本戦略の策定・推進

換算レート = 1MYR@¥27

IHHの事業拡大実績

2011年 当社参画

16 病院 (約3500床)
EBITDA 約177億円

2012年 IPO

30 病院 (約4,900床)
EBITDA 約430億円

2015年 印/病院グループ買収
2016年 ブルガリア/病院グループ買収
2017年 香港、トルコ病院等開院

50病院 (約12,000床)
(2018年10月末時点)
EBITDA 約620億円
(2017年末時点)

4. 当社が目指すヘルスケア事業のあり姿



当社ヘルスケア事業の確固たる収益基盤の確保

新規事業創出による収益基盤強化・拡充

**アジア最大のヘルスケア・エコシステムの構築
伸び行くアジアヘルスケア市場の成長の取り込み**

4. 当社が目指すヘルスケア事業のあり姿

【1】中核病院事業の強化

- 医療の質と効率性向上への貢献
- 商社機能、コネクション等を活用した病院事業の地理的拡大

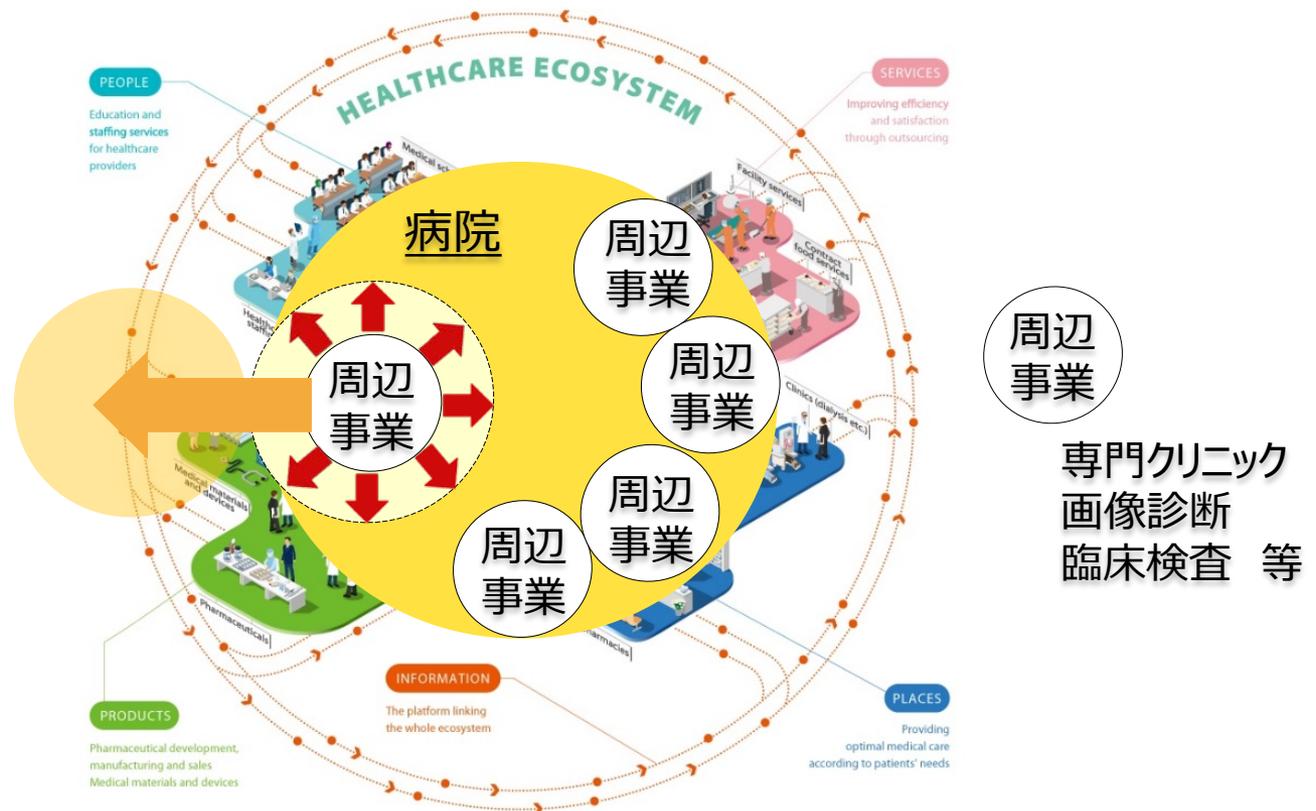


4. 当社が目指すヘルスケア事業のあり姿

【2】 当社ヘルスケア・エコシステムの拡大

《病院周辺事業の構築》

- 病院に内包されている病院周辺事業の強化、拡大、成長
- 病院からの病院周辺サービスの外出しも検討



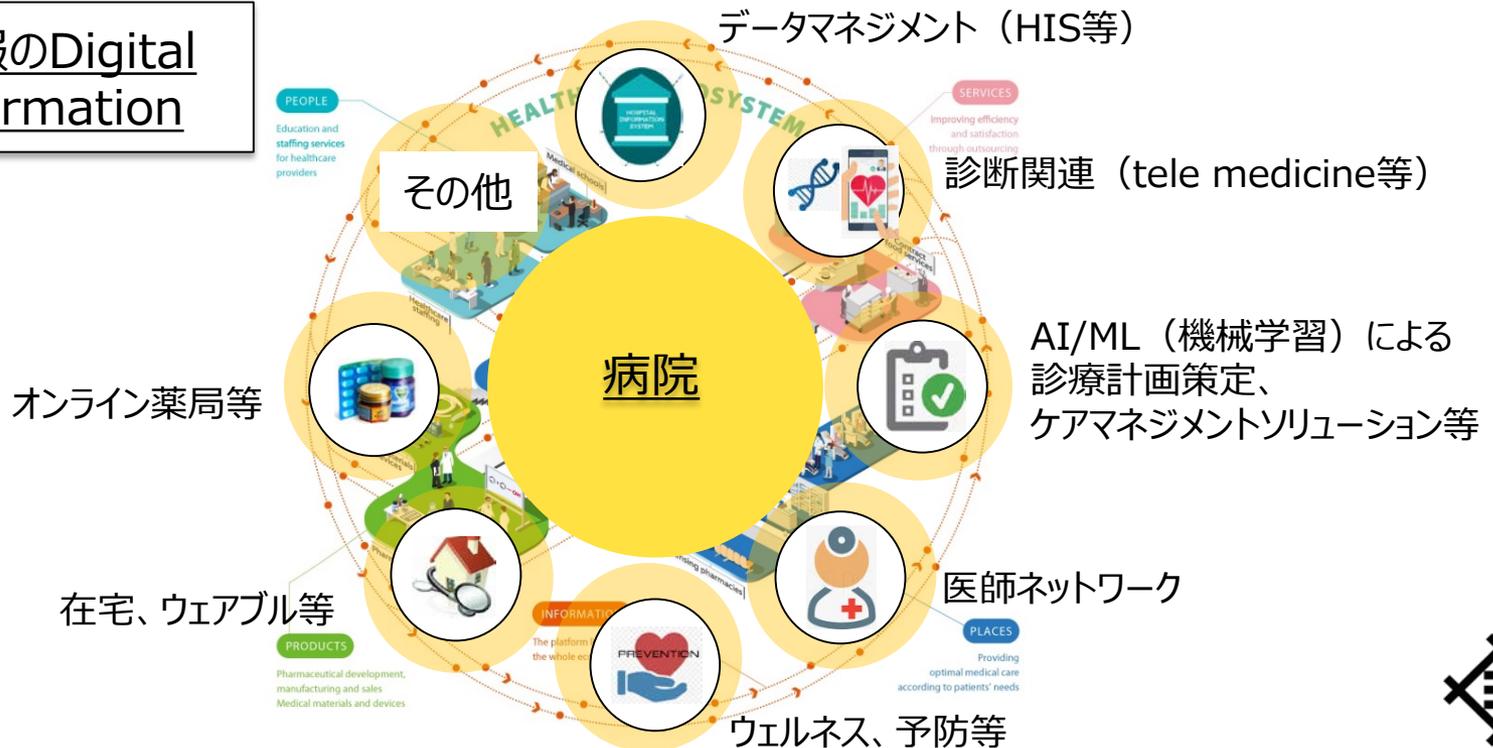
4. 当社が目指すヘルスケア事業のあり姿

【2】 当社ヘルスケア・エコシステムの拡大

《ITを活用した病院事業に資するイノベーションへの取組》

- IHHの患者データを活用した医療データプラットフォーム化
- データを活用した経営効率化、予防や疾病管理等の新領域への取組、医薬品・医療機器開発へのデータ活用等

医療情報のDigital Transformation



5. 目指す定量イメージ

病院・病院周辺事業により当社が目指す定量イメージ

	参考 18/3期 IHH個社数字 (*)	23/3期	28/3期
病院・病院周辺事業の 当社事業価値	約1.2兆円 (18%相当約2,200億円)	約6,500億円～ 8,200億円	約1.3兆～ 1.5兆円
同当社 持分PAT	約262億円 (18%相当約47億円)	約160億円	約330億円
病床数	10,000床	20,000床	25,000床

(*IHH個社数字を開示資料より抜粋)
(換算レート = 1MYR@¥27)

6. 本中経におけるCF Allocationの見直し

- 今般の追加投資により、投融資額の見通しは2,000億円増加
- 併せ、資産リサイクルの積み増しにより、キャッシュ・インも1,000億円増加

		1.5年間累計 (2018年3月期～ 2019年3月期上半期)	3年間累計 (18年10月公表) (2018年3月期～ 2020年3月期)	3年間累計 (今回修正) (2018年3月期～ 2020年3月期)
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー*1...①	9,850億円	19,000億円	19,000億円
	資産リサイクル...②	4,300億円	7,000億円	8,000億円
キャッシュ・アウト	投融資...③	▲9,500億円	▲17,000～▲19,000億円	▲19,000～▲21,000億円
	株主還元*2...④	▲2,425億円	▲4,100億円	▲4,500億円
株主還元後のフリー・キャッシュ・フロー*3 ...①+②+③+④		2,225億円	2,900～4,900億円	1,500～3,500億円

*1. 営業活動に係るキャッシュ・フロー - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

*2. 3年間累計の数字において、18年10月公表には最終年度に下限配当（1,000億円）のみ算入していたが、本資料における今回修正では本年度と同規模の還元を前提として算入

*3. 運転資本及び定期預金の増減の影響を除外したフリー・キャッシュ・フロー
今期より、従来運転資本として認識していた一部のリース取引に係るキャッシュ・フローを会計上投資キャッシュ・フローとして認識するも、当該要素は本表からは除外して計算

経営判断による配分

追加株主還元

有利子負債の返済

追加投資



360° business innovation.



MITSUI & CO.