

平成26年度医療機器・サービス国際化推進事業

医療の国際展開 ハンドブック





■ はじめに	P1
■ 基礎調査	P3
■ 事業スキーム設計	P5
■ 事業パートナーのスペック検討	P9
■ 詳細調査	P11
■ 事業パートナー探索	P15
■ 事業戦略策定	P17
■ リスク分析・対策検討	P20
■ パートナー交渉	P21
■ 事業性評価	P22
■ 許認可取得・パートナー契約	P23
■ 体制整備	P25
■ 参考文献	P27
■ その他の情報取得方法	P31
■ 参考	P32





本書は、海外展開を検討中の医療法人をはじめとした事業者の皆様が、意思決定にあたり、何を検討すべきか、またどのような情報を把握すべきかについて解説します。さらに事例紹介等を通じて、海外展開にあたって想定されるリスク等も紹介します。医療の海外展開を検討される際に、ぜひ本書をご活用ください。

本書が想定する読者

本書が想定する読者は、既に進出を希望する対象国と事業コンセプトが決まっている医療法人などの事業者を主な対象としています。ここでいう事業コンセプトとは、「〇〇国で画像診断センターを設立・運営する」、「検診事業を行う」、「総合病院を建てる」といったものを指します。

本書を通じてわかること

本書では、主に次の点について概説しています。

- 海外進出の一般的な検討・実行手順はどのようなものか（次ページ参照）
- それぞれの段階で、何をすべきか（何を検討し、どのような情報を把握すべきか）
- 調査・検討の際のヒント（“ひとことアドバイス”として紹介）
- どうやって情報収集すればいいか、主な情報ソースは何か

本書の使い方

1

まずは、貴法人の置かれている状況が次ページの「海外展開の手順」のどの段階に該当するのかをご確認ください。

2

次に、各段階における実施項目の概要、情報収集項目、検討項目をご確認ください。

3

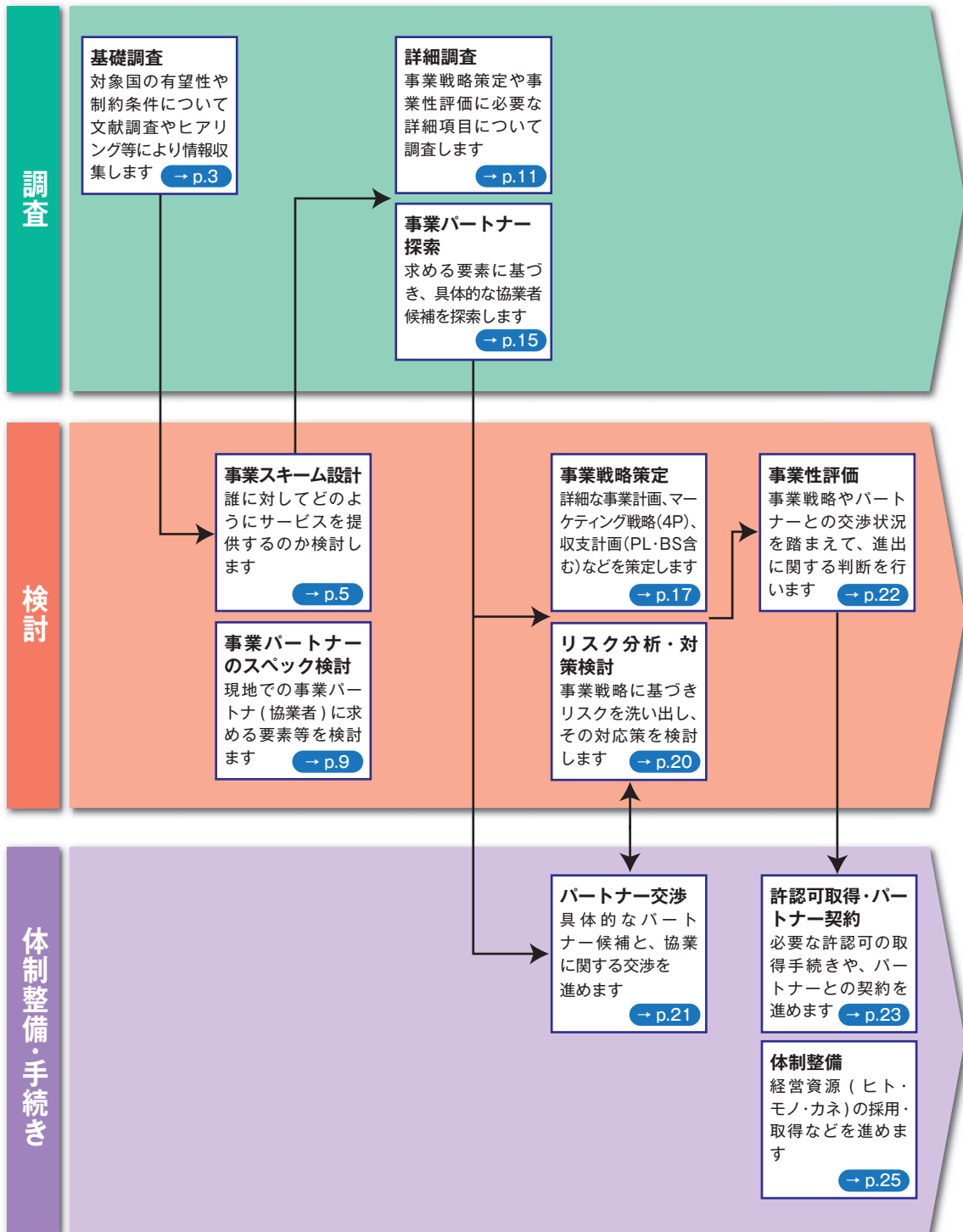
各種情報収集にあたっては、P.27以降の「参考文献」を参照してください。

* 本書に登場する表は、情報収集すべき項目のリスト（情報収集項目）と、関係者で検討すべき項目のリスト（検討項目）の2種類があります。



海外展開の手順と、本書の構成

本書は以下の手順に沿って、主な情報収集項目や検討項目などを解説していきます。



注) 実際には、完全にこの手順通りに進むとは限らず、前の手順の項目について再検討が必要になることもあります。
(例：詳細調査を踏まえて事業スキームを再設計する、事業性評価結果を踏まえて事業戦略を練り直す、など。)



基礎調査とは何か？

基礎調査とは、スタート段階で、文献調査や国内ヒアリング等の方法により、基礎的な情報を収集することを指します。

このあと、現地調査（P11「詳細調査」、P15「事業パートナー探索」）の結果も踏まえて詳細な事業性評価を行うこととなりますが、まずは国内にて、可能な範囲で現地を知ることから始めましょう。

なぜ基礎調査が必要なのか？

ここでは大きく「有望性（ポテンシャル）」と「制約条件」の2点を把握することで、次のようなポイントを（国内での調査の時点で）明確にしておくことが肝要です。

- そもそも、現地調査に行く価値があるような有望性はあるか
- 現地調査に行くとしたら、何を調査すべきか（＝国内で調べるには限界がある項目は何か）

基礎調査では何を重視して調べるべきか？

「有望性」と「制約条件」のうち、優先的に確認すべきことは「制約条件」です。ここでいう「制約条件」とは、現地に関する認識に間違いがあったり、情報を知らなかったりすることで、事業の方向性が途中で大きく変えられてしまったり、場合によっては頓挫してしまう可能性のある要素のことです。

ひとこと

アドバイス

「制約条件」は、以下のように事業の仕方を縛る可能性があり、場合によってはトラブルにつながる恐れがあります。「制約条件」への対応策は早めに検討していく必要があります。

政治体制

社会主義国では、基本的に土地所有ができませんので、病院建設を考えている場合は、土地の確保に工夫が必要となります。

政治的安定性

政権交代のため、前政権が関与した案件は全て白紙にされてしまい、数十億円の病院建設に向けた投資が回収不能になってしまったという事例があります。

法規制

外貨持出規制があった、外国資本制限があった、最低資本金額が20億円と高額であった、医師法により日本人医師が診療できず現地医師の確保で困難が生じた、といった例が散見されます。



情報収集項目

基礎調査にあたっては、主に下記のような項目について調査を進めましょう。

大分類	小分類	チェック項目	済
政治	政治体制	<ul style="list-style-type: none">●自由主義経済／社会主義●大統領制／議院内閣制／王政	
	政治的安定性	<ul style="list-style-type: none">●政権安定性、政権交代時期	
経済	人口	<ul style="list-style-type: none">●人口動態、年齢構成、人口分布	
	経済情勢	<ul style="list-style-type: none">●経済規模・成長率（GDP、GNP）	
	所得	<ul style="list-style-type: none">●国民一人当たりGDP、所得構造、所得分布	
	消費	<ul style="list-style-type: none">●家計支出・割合（家計支出全体に占める医療費の割合）	
	物価	<ul style="list-style-type: none">●物価水準及び安定性	
	為替事情	<ul style="list-style-type: none">●為替レート	
医療公衆衛生	医療費	<ul style="list-style-type: none">●政府の医療費予算●一人当たり医療費	
	医療・公衆衛生水準	<ul style="list-style-type: none">●疾病構造、主要な死亡原因●平均寿命、乳児死亡率、妊産婦死亡率●現地の医療レベルに関する各種情報	
	医療インフラ	<ul style="list-style-type: none">●医療機関数（公立・民間）●主要な医療機関（公立・民間）●医療従事者数（医師・看護師等）●医療従事者の教育水準●医療従事者の社会的地位●保険制度（公的／民間）	
生活	生活環境	<ul style="list-style-type: none">●一般のインフラ事情（電気、ガス、水道、通信、道路、公共交通機関など）●日本からの赴任者・滞在者の生活環境	
	医療施設（滞在者向け）	<ul style="list-style-type: none">●日本からの赴任者・滞在者向けの医療提供体制	
	治安情勢	<ul style="list-style-type: none">●治安、テロ、感染症等に関する情報	
その他	法規制	<ul style="list-style-type: none">●外国投資法（資本規制）●医師免許、医療施設関連法●その他関連法規制（例：外貨持出規制）●金融規制	



事業スキーム設計とは何か？

事業スキーム設計とは、もともと持っていた事業コンセプトやイメージを、「誰に」「何を」「どうやって提供するか」という視点から、具体的な形に落とす（事業スキーム図を作る）ことです。

この仮説をもとに、次のステップでは現地訪問も含めた詳細調査を行います。また、現段階でわからないこと、十分に検討しきれないこともリストアップしておき、後の詳細調査などで対応しましょう。

事業スキームはどのように設計するのか？

1

事業環境を知りましょう（3C分析）

まずは事業環境、特に市場の特性を把握するために、基礎調査結果（主に「医療公衆衛生」や「経済」について）を、以下の3つの視点から整理・検討してください。

- Customer：市場規模や顧客のニーズとは？
- Competitor：競合となりうる相手（医療機関等）や、その動向は？
- Company：活用できる自らのリソースや強みとは？

2

ターゲットを特定し、提供サービスを検討しましょう（STP分析）

「誰にどのようなサービスを提供するか」を具体的に想定しましょう。例えば、現地富裕層をターゲットにするのか、現地のマス層をターゲットにするのかで、提供するサービス内容・価格帯は全く異なってきます。また、提供するサービスが持つ独自の強みは何か、それを活かしてどう差別化するか、といった視点も重要です（→P7「提供するサービスの強みを考える際のポイント」参照）。

これらは、以下の3つの視点から検討することが有効です。

- Segmentation：市場を、様々な視点から分解・グループ化する
例：所得水準で区切る、疾患で区切る、予防・診断・治療・アフターケアといったプロセスで区切る、等
- Targeting：分解した市場セグメントから、ターゲットを決める
例：高所得層のがん患者、中所得層への健康診断、等
- Positioning：ターゲットに何を提供するのか、また競合と比較した際の自社サービスの独自性は何かを検討する

3

事業スキームを決めましょう

例えば、ハードから作る（病院建設を行う）、サービスのみを提供する（現地医療機関の中に賃貸で入って医療サービスを提供する、人材育成サービスを提供する）など、様々な方法があります。

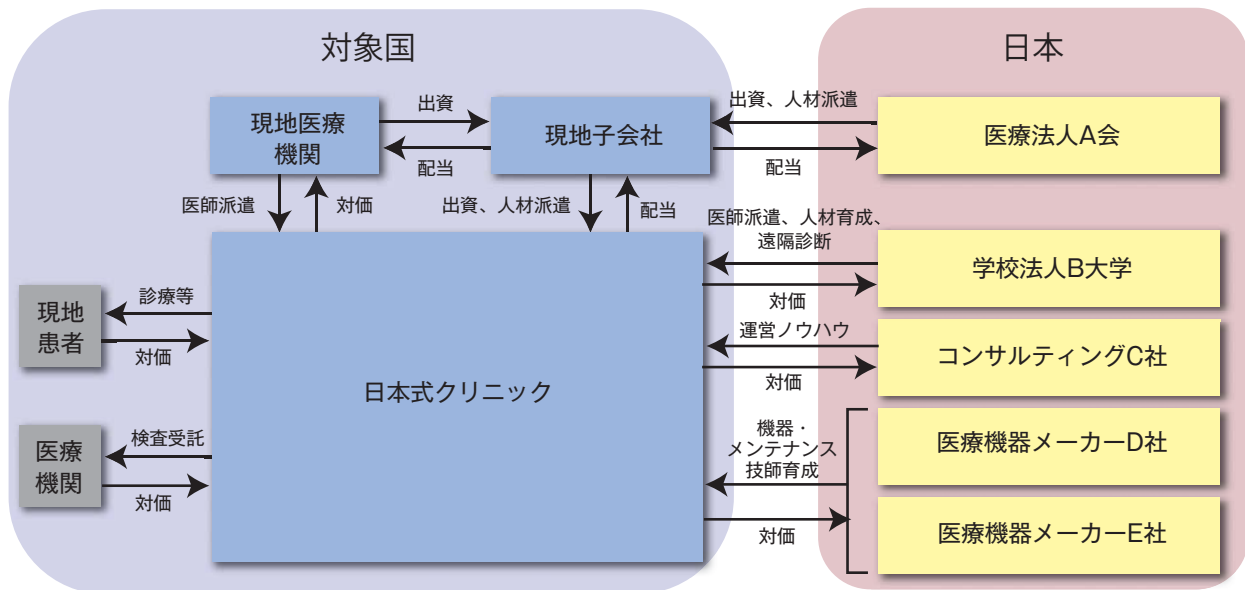
これらを、右図のような事業スキーム図として一枚の図に表現しましょう。その際、以下の項目は必ず入れるようにしましょう。

- ステークホルダー（ビジネスの関係者）
- それぞれの役割
- サービスと対価の流れ

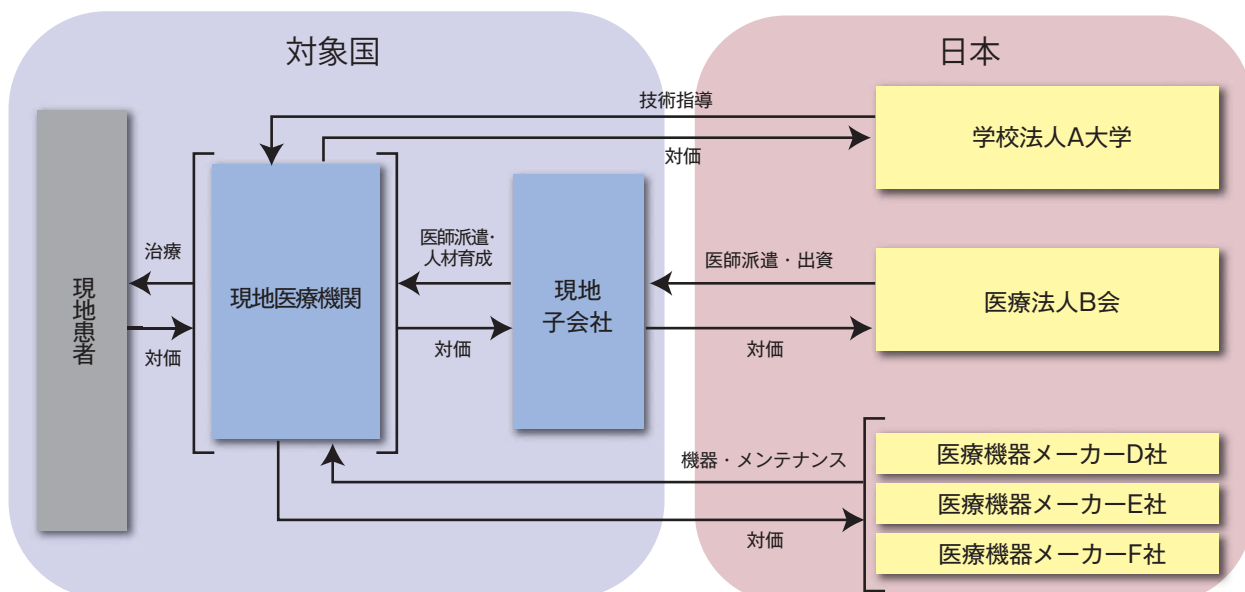


事業スキーム図の例

■事業スキーム図 例1



■事業スキーム図 例2





提供するサービスの強みを考える際のポイント

ここでは、P5でご紹介した事業スキーム設計のための検討事項のうち、STP分析でターゲットやポジショニングを検討するうえで重要となる「提供するサービスの強み」を考える際のポイントについて解説します。

対象国において、「日本式」という言葉から想起される良いイメージは数多くあると想定されます。例えば、「信頼・安心」や「高品質」、「おもてなし」といった言葉が挙げられるでしょう。

しかし、実際にビジネスを行うにあたっては、「日本式」という漠然としたイメージだけでは、顧客への魅力的なサービスや自社独自の強みにはなりません。この「自社、自社製品が持つ独自の強み」（差別化ができており、顧客に対して特に魅力的となるポイント）をよく考えて事業スキームを設計することで、ビジネスの成功確率が変わってきます。

提供するサービスの強みを考えるにあたっては、以下の点についてよく検討してみてください。

ポイント	具体的内容
ターゲット	どのような顧客を惹きつけるのか？ 例： <ul style="list-style-type: none">☞ 高度医療へのニーズが高い富裕層☞ Time is moneyの就労世代（特に、アッパーミドル層以上の所得を有する者）☞ 現地のブルーワーカー
ベネフィット	顧客に対して、特別なベネフィットが提供できるか？ 例： <ul style="list-style-type: none">☞ 他の病院では受けられない、低侵襲な治療が受けられる。（例：他：開胸手術⇔自：心臓カテーテル治療）☞ 待ち時間が少なく、スムーズに医療行為が受けられる。（例：他：所要時間が全体で4時間⇔自：全体で1時間）☞ 滞在中、快適な入院生活が送れる。（例：他：画一的な対応⇔自：「おもてなし」の個別対応）
自社の強み	他社が真似することが難しい、自社ならではの強みがあるか？ 例： <ul style="list-style-type: none">☞ 心臓カテーテル治療の経験豊富な医師が多数在籍する。☞ 診療から会計までの待ち時間を大幅に削減できる高度な院内システムを持つ。☞ ハラール対応病院食、VIP専用病室等、様々なタイプの患者が快適に過ごせる施設の設計・運営ノウハウを持つ。



主な検討項目

事業スキーム設計にあたって検討すべき項目を、P.5から改めて抽出し、下表のとおり整理しました。
この表も活用しながらご検討ください。

大分類	小分類	検討項目	済
事業環境	市場	<ul style="list-style-type: none">●市場特性・規模●顧客ニーズ	
	競合	<ul style="list-style-type: none">●競合他社の概況●競合他社の動向・戦略	
	自社	<ul style="list-style-type: none">●自社のリソース●自社の強みとなりうる特性	
STP	セグメント	<ul style="list-style-type: none">●市場のセグメンテーション	
	ターゲット	<ul style="list-style-type: none">●サービスを提供する特定ターゲット	
	ポジション	<ul style="list-style-type: none">●提供するサービスの強み・差別化要因●競合他社と比較した自社の独自性	
事業スキーム (パートナー 含む)	ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none">●事業に関わる主体（現地・国内）	
	役割	<ul style="list-style-type: none">●事業に関わる主体の役割（現地・国内）	
	商品・サービスと対価の 流れ	<ul style="list-style-type: none">●誰が誰に対してどのようなサービスを提供するのか●その対価は何か	



事業パートナー（協業者）のスペック検討とは？

事業パートナー（協業者）のスペック検討とは、現地でパートナーが必要となる項目について洗い出し、パートナーの大まかな見当をつけることです。また、現地パートナーに求める要素についても検討します。現地パートナーの存在がビジネス成立の必須条件となるようなビジネスモデルの場合、特にパートナーの選定は慎重に検討する必要があります。

例えば、外国投資法上、出資比率に制限があるような場合、現地で出資してくれるパートナーを探さなければなりません。また、病院設立に関する法規制で、病院長は現地の方でなければならないといった場合も想定されます。その他、法規制上の問題以外でも、事業の遂行にあたり、パートナーと提携することが有益な場合がありえるでしょう。

参考 パートナーとの連携方法例

協業形態	概要
共同出資	特に外国資本比率に制限がある国等を中心として、現地のパートナーと自社でともに出資を行う。
病院の間借り	現地の既存病院の中に、一部スペースを借りて自社のサービスを提供する。特に、既存病院にはない医療サービスを提供することができるような場合に想定される。
運営の委任	自社で出資・設立した病院等の運営を現地のパートナー（例：医師）に委任する。病院の設立基準に制約があるような場合（例：院長は現地医師とする義務がある）に想定される。



主な検討項目

パートナー候補の想定にあたっては、下記の項目について検討を行きましょう。

大分類	小分類	主な検討項目	済
事業 パートナー	—	<ul style="list-style-type: none">●パートナーとの協業項目の洗い出し●パートナーに求められる要素の検討●現地パートナー候補の想定●パートナーの候補の信頼性・安定性の確認	



詳細調査とは何か？

詳細調査とは、対象国におけるビジネスの事業性を判断する（市場環境、財務諸表のシミュレーション、リスク判断等）にあたって必要な情報を、現地訪問も含めて、詳細に調査することです。事業スキームの設計において発生した疑問点や、調査が必要であると認識した項目について情報収集を行うとともに、事業スキームが実現可能かという点について、仮説を検証しましょう。

詳細調査で必要なことは？

詳細調査にあたり、現地に視察に行き、実際に現地事情や経済水準、医療インフラの状況等を確認することは必須となります。特に、過去に現地に赴いた経験が無い場合は、必ず足を運ぶことを推奨します。

統計データなどから推察される状況と、実際の様子が異なることは多くあります。例えば、統計上に現れている一人当たり国民所得から考えられる現地の生活水準と、実際の現地、特にサービス提供対象地域の人の生活水準との乖離に驚くことがあります（例：携帯電話・日本車等の普及状況、最新の生活家電や贅沢品等に対する需要、百貨店の規模・数、私立病院の混雑状況等）。これらの実際に現地で見聞きした情報や経験は、事業性を数値的に評価することに加えて、重要な判断要素となります。

ひとこと

アドバイス

基礎調査において、法規制などの「制約条件」を確認することが重要と述べましたが、詳細調査においても法規制調査は非常に重要です。ここでは、特に法規制が実際にどのように運営されているのかを念入りに調査する必要があります。

これは、途上国においては、法規制が成熟しきっていないために起こる次のような問題があるためです。

- 法文と運用実態が必ずしも一致していないケースもある
- 担当者によって判断が異なるケースがある
- 頻繁に法改正が行われがちである …など

例えば、先端医療機器を用いたサービスの提供を中核事業にしているような場合、基礎調査の段階で想定したクラス分類よりも厳しい規制のあるクラスに分類されてしまう可能性や、基礎調査後に法改正が行われて輸入や販売に対する規制が厳しくなっている可能性など、事業が根幹から成り立たなくなるようなリスクも潜んでいます。医療機器の実際の流通状況については十分に確認しなければなりません。輸出入規制の実態についても同じことが言えます。

* 法規制に対する事実認識は、厳密に正確を期す必要があります。その際には、現地の弁護士事務所、会計事務所、コンサルティング会社などを活用しつつ情報収集することも有効です。



事業戦略策定に必要な情報は？

事業戦略策定（P17）に先立って、この詳細調査の段階で、「交渉では変えられない数字」を先に押さえておく必要があります。

特に、税務関係の数字は十分に押さえておきましょう。税務関係の数字については、現在の数字のほか、政策動向についても留意し、今後、税率の引き上げの方針が出されているといった要素は、リスク分析の検討事項に入れておくようにしてください。税務部分は、(独)日本貿易振興機構（JETRO）現地事務所のほか、現地会計事務所、金融機関の現地拠点からも情報を取得することができます。

このほか、自分たちだけでは調査が難しい場合は、コンサルティング会社等に任せることも一案です。

ひとこと

アドバイス

■ 電気・ガス・水道代

意外と情報収集が難しかったという声が多いのが「電気・ガス・水道代」です。公共料金の単価自体の情報は手に入りますが、例えば病院経営をしようと考えている場合、想定している事業と同規模の病院で実際に年間どのくらいの光熱費が掛かっているのかを知る必要があります。

わざわざ病院を訪れて聞きに行っても、公立病院では、公共料金関係は免除・優遇されていたりして、具体的な数字が分からないケースもあります。同じ条件で営業する私立病院に聞くことができれば良いのですが、教えてもらえない場合がほとんどです。

このような場合には、コンサルティング会社などの活用が選択肢に入ると想定されます。

■ サービス提供価格（単価）

先行事例では、現地医療機関への技術協力の形で活動に関与することを通じ、人件費やサービス提供価格の情報を取得した例もあります。



情報収集項目 ～市場環境関連～

詳細調査にあたっては、主に下記のような項目について調査を進めましょう。
なお法規制については、前述の通り、運用実態まで把握することが必要となります。

大分類	小分類	チェック項目	済
市場環境	市場規模・動向	<ul style="list-style-type: none"> ●対象患者数（可能であれば、商圏における対象患者数） ●対象疾患の治療費（公立・私立） ●対象患者数推移 ●診療価格（診療価格規制の有無を含む） ●商慣習 	
	競合	<ul style="list-style-type: none"> ●対象国内における対象疾患の診療科数（公立・私立、規模別） ●想定される競合先 ●上記の特性・サービス提供価格 ●既存治療法・代替治療法の有無・レベル ●上記の特性・サービス提供価格 	
法規制	医療法人設立	<ul style="list-style-type: none"> ●外資規制 ●最低資本金規制 ●設立条件 ●設立手続き 	
	医療施設に関する法規	<ul style="list-style-type: none"> ●医療施設開設に係る許認可 ●許認可取得までにかかる一般的期間 ●医療施設の管理・運営に係る規制 ●都市計画法 ●建築基準法 ●医療廃棄物処理に関する規制 <p style="text-align: right;">等</p>	
	医療従事者に関する法規	<ul style="list-style-type: none"> ●医師法、看護師法、薬剤師法 ●医療従事者の所掌範囲 ●外国人医療従事者が医療行為を行う場合の規制 	
	薬事規制	<ul style="list-style-type: none"> ●使用を想定している医薬品・医療機器の分類・承認状況 	
	輸出入規制	<ul style="list-style-type: none"> ●使用を想定している医療機器の輸入可否 	
	滞在・就労許認可	<ul style="list-style-type: none"> ●外国人の滞在・就労に関する許認可 	



情報収集項目 ～財務諸表作成関連～

前ページのほか、財務諸表作成に必要なとなる下記の項目についても把握しておきましょう。下表は、病院建設及び運営を想定した項目になっていますので、自社の事業に必要な項目を精査してご活用ください（例：病院建設までは行わない場合は、「建設事情」は必要なし、等）。

大分類	中分類	小分類	チェック項目	済
収入	医業収益	価格	<ul style="list-style-type: none"> ●サービス提供価格単価 ✓入院診療費 ✓室料 ✓外来診療費 ✓保健予防活動費 ✓受託検査・施設利用費 ✓その他の医業収益 	
		患者数	●年間利用者患者想定数	
	その他	その他	●その他収入	
費用	雇用	医療従事者	<ul style="list-style-type: none"> ●医療従事者の供給状況・定着率 ●必要とする医療従事者数（医師、看護師等） ●人件費水準（給与、賞与） ●日本人の駐在コスト 	
		その他	<ul style="list-style-type: none"> ●必要とする職員数（受付、事務、警備等） ●人件費水準（給与、賞与） 	
	立地	立地環境	<ul style="list-style-type: none"> ●地価・賃料の水準 ●交通アクセス ●周辺人口（昼・夜間）・周辺環境の確認 ●連携先病院までの距離の確認 	
	施設	建設事情	<ul style="list-style-type: none"> ●建設単価 ●建設コスト 	
	設備機器	購入・賃借	<ul style="list-style-type: none"> ●使用したい設備・医療機器・備品 ●設備・医療機器・備品の価格・賃貸料 ●メンテナンスフィー ●導入可能なソフトウェア ●ソフトウェアの価格 ●修繕費 ●機器設備保険料 ●車両関係 	
	研修	研修・研究	●研究費・研修費	
	運営	委託	●各種委託費（例：検査、給食、寝具、医事、清掃、保守、その他）	
		交通	●旅費交通費（公共交通料金等）	
		公共料金	<ul style="list-style-type: none"> ●電気・ガス・水道代 ●通信費 	
		会計	●会計基準	
		広告宣伝	●広告宣伝費	
		保険	●保険料	
	諸税	税務	●法人税、源泉税、付加価値税、関税、固定資産税、移転価格税制等	
利益の還元		●配当課税		

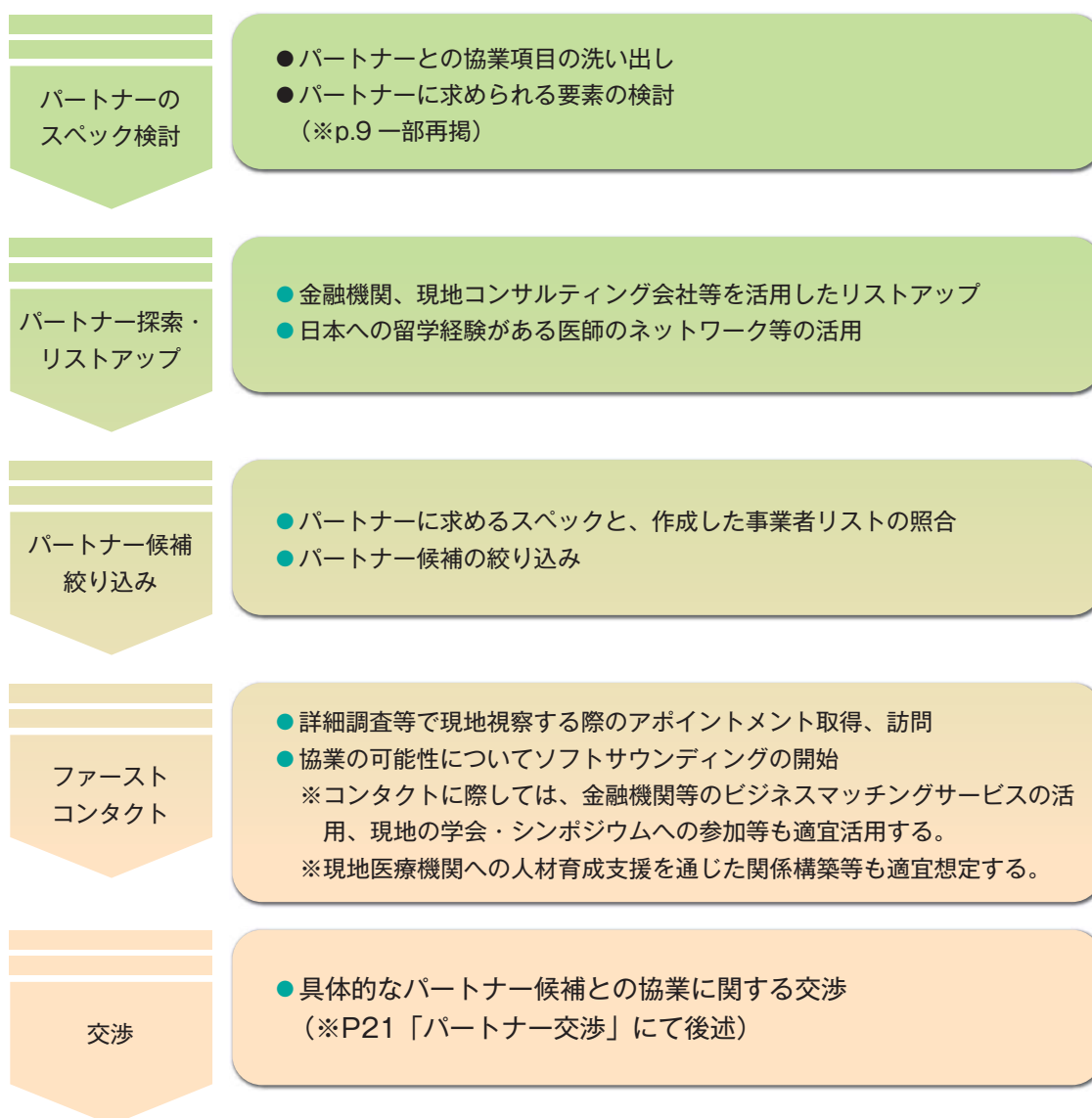


事業パートナー探索とは何か？

事業パートナーの探索とは、自社がパートナーに対して求める要素に基づいて、具体的な協業者候補を探すことです。

具体的には、以下のような手順が考えられます。

参考 パートナーの探索手順の例





ひとこと

アドバイス

事業パートナーの探索方法としては、下記のような方法が考えられます。

- JETROや商工会議所は、ビジネスマッチングに関するイベントを随時行っています。必要に応じて、ホームページやメールリングリストをチェックしてみましょう。
- パートナーの探索にあたって現地の人脈がない場合は、現地のコンサルティング会社等を活用して条件にあった相手のロングリストを作成し、個別にアクセスするという方法が考えられます。
- 病院をパートナーとして想定している場合、現地医療機関への人材育成支援を通じて関係形成のきっかけを作ることも考えられます。
- 現地医師をパートナーとして想定している場合、日本への留学経験がある医師のネットワークを活用し、運営を委任できる現地医師の候補をあたるという方法が考えられます。また、現地学会での講演をきっかけにネットワークを形成するというケースもあります。



事業戦略策定とは何か？

事業戦略策定とは、事業の長期ビジョンやマイルストーン、詳細な事業計画、マーケティング戦略（4P）、収支計画（PLやBSを含む）などを策定することです。

1

事業の長期ビジョンやマイルストーンの設定

まずは、詳細調査結果や事業パートナー探索結果を踏まえて、事業スキームを再検証しておきましょう。必要に応じて修正・詳細化したうえで、ここでは、事業の長期ビジョンや、●年後に▲▲を達成するかといったマイルストーンを設定します。

2

詳細な事業計画の策定

1で設定した長期ビジョンやマイルストーンの達成に向けた「ヒト・モノ・カネ」の具体的なプランと、スケジュール感を検討してください。

- ヒト…人員体制、事業パートナー
- モノ…後述（「マーケティング戦略を考えましょう」）
- カネ…後述（「収支計画を策定しましょう」）

3

マーケティング戦略を考えましょう（4P分析）

現地での集患戦略や、販売戦略等を考えるにあたっては、以下の4つについて情報収集及び検討を行ってください。

- Product：提供するサービスの強み・差別化要因
- Price：提供するサービスの適正価格帯
- Place：サービス提供対象地域
- Promotion：ターゲット層へのプロモーション方法、集患者戦略等

4

収支計画を策定しましょう

損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書、資金計画書の案を作成します。その際に注意しておく必要があるのは、上記の各種財務諸表の案は「計画通り」のシナリオだけでなく、悲観シナリオも用意することです。「計画通り」のシナリオだけ作成すると、後の事業性評価の段階で正確な判断ができなくなりますので、ご注意ください。

ひとこと

アドバイス

損益計算書を作成する際、「収入」では、「何を収益の柱にするのか」について考える必要があります。例えば、病院経営による収入のほか、人材育成コンサルティングや、院内売店などの物販等の周辺サービスによる副収入等も採算モデルに組み込むなど、様々な可能性について検討することが必要です。

また、「支出」の部分では、詳細調査にて調べた経費の種類、金額の相場の数字等を活用します。この段階では、事業形態に応じて、経費の種類をできるだけ細分化して想定しておくことが望ましいでしょう。例えば人件費は、現地スタッフ何人の給与、日本から派遣するスタッフ何人の給与といった形で、現地での運営方法を十分に具体化させて検討しましょう。



損益計算書(P/L)一例

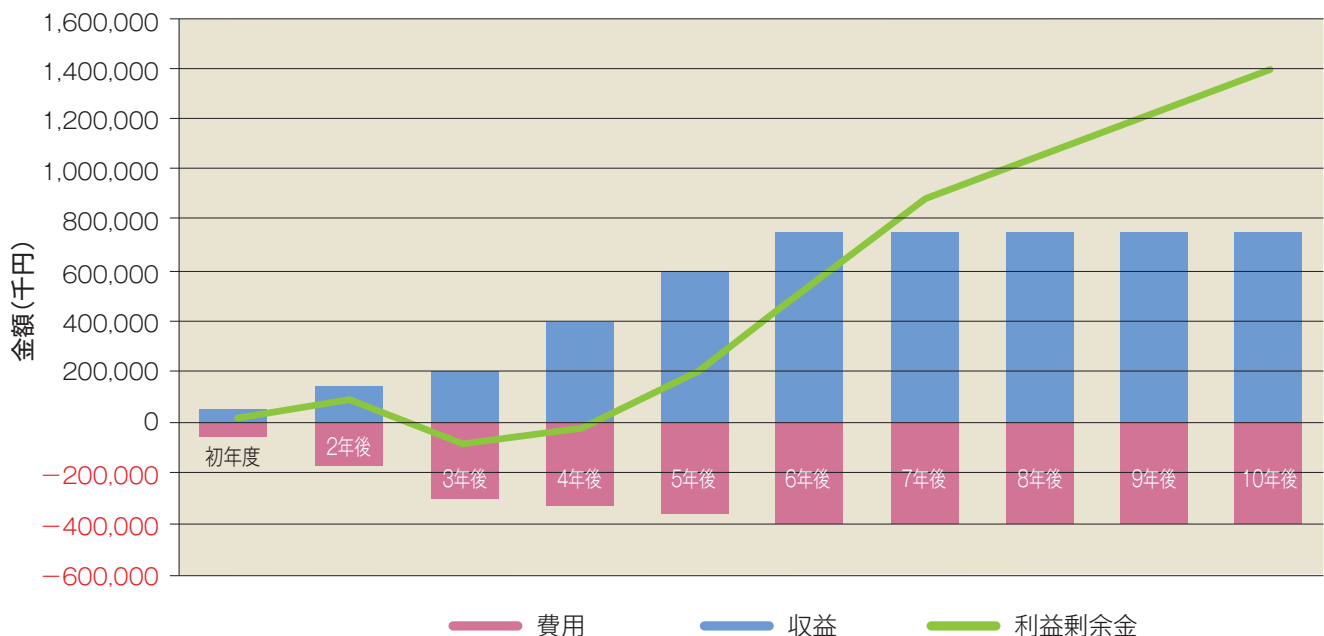
以下では、簡単な損益計算書(P/L)の一例をご紹介します。

参考 損益計算書(P/L)の一例

- 病院グループAからの患者紹介により最低患者数を保証。
- 投資回収は7～8年を想定。

■損益計算書 (P/L)

		初年度	2年後	3年後	4年後	5年後	6年後	7年後	8年後	9年後	10年後
売上高	売上高	50,000	150,000	200,000	400,000	600,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000
	平均単価	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	患者数	50	150	200	400	600	750	750	750	750	750
	収 益	50,000	150,000	200,000	400,000	600,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000
費用	人件費	(80,000)	(120,000)	(160,000)	(160,000)	(160,000)	(160,000)	(160,000)	(160,000)	(160,000)	(160,000)
	材 料 費	(5,000)	(15,000)	(20,000)	(40,000)	(60,000)	(75,000)	(75,000)	(75,000)	(75,000)	(75,000)
	経 費	(2,500)	(5,000)	(10,000)	(20,000)	(30,000)	(37,500)	(37,500)	(37,500)	(37,500)	(37,500)
	支 払 利 息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	減価償却費	0	0	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)	(50,000)
	支 払 家 賃	0	(16,500)	(55,000)	(55,000)	(55,000)	(55,000)	(55,000)	(55,000)	(55,000)	(55,000)
	委 託 費	0	(250)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
	管 理 費	0	(200)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)
	費 用	(87,500)	(156,950)	(295,750)	(325,750)	(355,750)	(378,250)	(378,250)	(378,250)	(378,250)	(378,250)
	税引前当期利益	- 37,500	- 6,950	- 95,750	74,250	244,250	371,750	371,750	371,750	371,750	371,750
税引後当期利益	- 37,500	- 6,950	- 95,750	74,250	232,038	353,163	353,163	353,163	353,163	353,163	
返済または配当	0	0	0	0	0	0	0	176,581	176,581	176,581	
繰越利益剰余金	- 37,500	- 44,450	- 133,250	- 59,000	173,038	526,200	879,363	1,055,944	1,232,525	1,409,106	



※サンプルのため、損益計算書(P/L)は概算でお示ししています。



ひとこと

アドバイス

以下では、事業戦略策定にあたって検討を行う際の注意や視点を紹介します。

人材

現地における診療や現地医療人材の指導は具体的に誰があたることを想定しているのか。その際、英語対応で可能なのか、現地語対応ができるスタッフ・通訳を新規に雇い入れる必要があるのか。実際にビジネスを行う上での布陣を考えましょう。

サービス

競合となる事業者、代替サービスの現状等について、十分に把握した上でサービスを検討できているか確認しましょう。また、自社に特有の（他社にマネのできない）強みをもったサービスになっているかについて十分に検討しましょう。

資金

医療の海外展開は新しい分野であり、金融機関内に事業性を評価するノウハウが十分に蓄積していないため、資金調達は難航する可能性があります。早めに資金調達先の当たりをつけておくことをお勧めします。

価格

サービス提供価格帯を検討するにあたっては、「相場観」を得るため、海外傷害保険の給付情報を参考にしたという事例があります。

土地

事業スキームを設計するにあたり、サービス対象地域はできるだけ具体的にイメージしてください。同じ国の同じ区でも、例えば新興住宅エリアと官公庁エリア等、土地によって市場特性や地価は全く異なります。

集患方法

現地における集患戦略を考える必要があります。広告、口コミといった一般的な方法から、現地医療機関との提携による患者紹介、ひいては民間保険会社との連携といった視点も考えられます。対象国には、公的保険を有さない場合や、私立医療機関では公的保険が適用されない場合もあり、民間保険を使える指定医療機関であることが、そのまま集患の要になることもありえます。



リスク分析とは何か？

リスク分析とは、事業実施にあたって発生しうる状況変化やそれに伴う損害についてあらかじめ想定し、対応策を検討することです。

状況変化の具体的内容としては、政権交代、法規制の改正、税率改定等の政治的要因や、対象国の経済状況といったマクロ環境はもちろんのこと、市場トレンドの変化といったミクロ環境、その他、パートナーとの関係等が挙げられます。

また、リスク分析にあたっては、状況変化の末の最悪の結果として、撤退する場合のリスクや完全撤退までの期間等を十分に検討する必要があります。医療機関の撤退は、通常の企業撤退とは異なり、患者関連の特殊要因が発生することを十分踏まえてください。

場合によっては、現地の専門事業者（弁護士事務所、コンサルティング会社等）の助言を受けることも有効です。

主な検討項目

リスク分析・対策検討の例は、以下のとおりです。

大分類	具体例	対応策例
事業開始前のリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●有力な競合の進出 ●政権交代、法改正、税率改定 ●立地環境の選定ミス（※） 	<ul style="list-style-type: none"> ●詳細調査の徹底
事業開始後のリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●パートナーの離脱 ●医療訴訟 ●物件の値上げ（※） ●医療機器の故障（※） 	<ul style="list-style-type: none"> ●合弁契約で縛る ●保険に加入する ●契約条件の十分な確認・合意形成 ●医療機器の保守・メンテナンスサービスの内容確認
撤退時のリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●追徴課税 ●労働訴訟 ●患者の引継ぎ 等 	<ul style="list-style-type: none"> ●信頼できる現地パートナーや事業者処理を依頼する

（※）以下の「ひとことアドバイス」で、詳細を説明しています。

ひとこと アドバイス

立地

実際の土地は、周辺環境を含めよく確認してください。エリアごとのイメージや、居住している層に大きな違いがあります。ターゲットとしている患者層が通いやすい立地なのか、十分に検討する必要があります。また、昼・夜人口が異なるオフィス街のようなエリアもあるのでご注意ください。

物件

契約した物件の賃料が、契約途中で値上げされたため、事業性が保てなくなり、物件の変更をせざるを得なくなったというケースがあります。対象国によっては、貸主に一方的に有利な法律になっている場合もあるので、契約にあたっては、条件について十分に確認・合意形成をする必要があります。

保守・メンテナンス

発展途上国では、医療機器の保守・メンテナンス人員が不足していることが多いです。故障時の対応については事前に検討しておく必要があります。



パートナー交渉とは何か？

パートナー交渉とは、具体的なパートナー候補と協業に関する交渉を進めることです。事業がスタートしてから、事業の目的やゴールに対する認識の齟齬や、協業条件に関する解釈の違い等による不利益が発生しないよう、この段階で、関係者間で十分にコミュニケーションを取り合意形成しておくことが重要です。

ひとこと

アドバイス

以下では、パートナーとの交渉にあたっての注意事項を紹介します。現地パートナーの存在が事業成立の必須条件となるようなビジネスモデルの場合、パートナーの信頼性・安定性に関する十分な検討が必要であること、合意事項は最終的には契約においてしっかり定めておく必要があることを示す事例です。

事例1 ～パートナーの提示する条件が変更～

貧困者用の無償ベッドを一定割合保有することが病院設立の条件になっている対象国において、パートナーとなった現地財閥が社会貢献に積極的であったため、当初予定していた無償ベッド割合よりもはるかに高い割合を提携関係継続の条件として提示された。そのため、事業性を失い、撤退せざるをえなくなった。

事例2 ～パートナーの希望が二転三転～

合意していた事業スキームに基づいて詳細調査及び事業性評価を進めていたところ、途中でパートナーの希望する事業内容が変更されたり、急に新たなサービスが追加されるといったことが度々起こった。結果、コストをかけて行った調査が無駄になったり、新たに調査が必要になったりするという事態が発生した。最終的には、合意や提携関係そのものの信頼性が疑わしくなり、パートナーの存在を前提とした事業であったため、リスクが大きすぎると判断して進出をとりやめた。

事例3 ～増資ができない～

事業開始後、日本側は増資を希望したが、出資比率を変えられない協業条件となっており、かつ現地パートナーに増資できるような資金的余裕がなかったため、結果として増資ができなかった。



事業性評価とは何か？

事業性評価とは、事業戦略やパートナーとの交渉状況を踏まえ、進出に関する判断を行うことです。

具体的には、事業戦略策定の段階において作成した損益計算書案、貸借対照表案、キャッシュフロー計算書案、資金計画書案を参考に、ビジネスモデルの実現性をシミュレーションします。

投資判断を行うにあたっては、事業性の有無を判断する基準（例：単年度黒字転換する年限、累積黒字転換をする年限、想定IRR等）を決めましょう。

その際、上記の各種財務諸表の案は、「計画シナリオ」「悲観シナリオ1」「悲観シナリオ2」の3つを作成し、十分に検討する必要があることに注意しておかなければなりません。「計画シナリオ」のみを検討するといったことは避けてください。

例えば、売上が目標の100%達成、70%達成、50%達成の場合をそれぞれ想定し、「悲観シナリオ」の場合であっても、目標とする基準を達成できるかといったことを検討します。

また、ここでしっかりと撤退基準を検討しておくことも重要です。例えば、「●年以内に売上が●●以下に留まったら撤退する」といった基準を決めておくことにより、撤退時の「損切り」のタイミングも逸しなくて済みます。

なお、事業性評価を検討しているうちに、追加調査事項や、パートナーとの追加交渉事項が発生するというケースは多くあります。簡単に判断できるものではないという前提を関係者間で共有し、粘り強く検討を進めることが重要です。



各種手続き・許認可・契約締結とは？

手続き・許認可取得とは、法人設立、病院設立の許認可取得、医師免許の現地対応等、事業実施に必要な各種手続きを実施することです。

各種手続き・許認可の取得にあたっては、関連法規制、取得すべき許認可の洗い出し、所轄官庁の確認はもちろんのこと、手続き・ルールの詳細について確認し、十分に把握する必要があります。全体像を把握した上で、戦略的に許認可の取得に臨むことで、開業までにかかる期間や取得自体の難しさが大きく変わってきます。

例えば期間については、法人設立にあたって、関連する法規制が会社法だけで済む場合もあれば、外国投資法の許認可が必要な場合もあります。後者の場合、数倍以上の時間が掛かることもあります。

その他、取得自体の難しさに関する例として、病院設立の許認可は、申請できる段階に各国で違いがありますので、よく確認するようにしましょう。土地取得や医療人材を含む体制構築も全て完了し、開業できる準備が整ってから（案件が十分に具体化してから）しか許認可を申請できない国があります。許認可が下りる保証がない中で、ここまで事業を進めてしまうことにリスクコントロール上の難しさがあります。

これらの作業は極めて高い専門性や現地における経験が求められるため、現地専門事業者を活用することを強くお勧めします。

さらに、進出段階では、事業のパートナーとは正式に契約を締結し、信頼性と安定性を十分に確保しておきましょう。



要対応項目

下記の項目について対応しましょう。

大分類	小分類	要対応項目	済
許認可取得	手続き	<ul style="list-style-type: none">●関連法規制の確認●所轄部門の確認●手続き・ルールの詳細について確認●一般的な所要期間の確認●代行事業者・パートナーの選定	
契約締結	パートナー	<ul style="list-style-type: none">●契約における各種権利義務の最終調整・合意●契約締結	



体制整備とは？

体制整備とは、土地・物件の取得、現地スタッフの確保、トレーニング、設備等に関して、環境を整備することです。

ただし、例えば、物件の賃貸で実施する場合には、土地の取得等の項目は関係がありません。ご自身の事業スキームに応じて下記をご活用ください。

要対応項目 ～体制整備～

体制整備にあたっては、下記の項目について対応しましょう。

なお下表は、病院経営の場合を想定した項目となっております。

大分類	小分類	要対応項目	済
雇用	スタッフの確保	●採用活動	
	教育	●トレーニングの実施 ●マニュアル（標準手順書）の作成	
立地	立地環境	●周辺住民・施設等への挨拶・説明	
物件	賃貸	●契約事項の確認・交渉	
	建設	●建設納期の余裕の確認 ●安全基準等の確認	
委託	各種委託先	●委託先の選定	
医薬品 医療機器	流通状況、事業者	●リース、販売、卸等の協力会社の選定	
	保守・メンテナンス	●保守・メンテナンスの体制の整備状況	
	廃棄	●医療廃棄物の処理ルートの確認	
運営資金	金融事情	●現地での取引先金融機関の確認	



ひとこと

アドバイス

下記では、パートナーの協力が必要な項目について、病院運営をケースに、「委託先・外注先」という観点から項目を挙げてみました。

■ 医薬品・医療機器・医療材料

現地においてあまり流通していないような医療機器を用いた診療を行う場合、対象国へのディストリビューションそのものはもとより、その後のメンテナンスサポート体制についても、メーカーの協力は必要不可欠です。メーカーに確認し、体制や対応内容を明確にしておきましょう。

■ 給食委託

対象国の公立病院等の中には、「病院食」といった制度が存在せず、病院の中にキッチンが備え付けてあり、患者の親族が用意して持ってくるという仕組みになっているところもあります。また、病院の近隣の飲食店（屋台を含む）から買ってくるような場合もあるようです。「病院食」を用意したい場合、外注先の有無は確認しましょう。

■ 検査委託

対象国の中には、検査会社や臨床検査技師が成熟していない場合もあります。

自社が求める品質に見合わずに現地検査会社への委託が難しく、さらに現地臨床検査技師のスキルも不十分である場合には、日本人スタッフも含めた体制をつくるかどうか費用面も含めて重要な論点となるため、事前に確認しておきましょう。

■ 売店

院内における売店は、テナント料の競争入札によって決める場合もあれば、病院のコンセプトそのものに係るような部分として、個別の事業者に出店を依頼する場合があります。検討にあたっては、病院のイメージを明確にしておきましょう。

■ その他

清掃委託、寝具委託、保守委託、施設管理等についても、委託先の検討が必要であることに留意しておきましょう。



海外展開の基本的な考え方

以下の媒体から、海外展開の一般的な流れ、F/Sの考え方、情報取得方法等について知ることができます。

◆ 海外ビジネス情報 / (独)日本貿易振興機構 (JETRO)

概要

中小企業の海外展開に必要な情報やその取得方法等について記載されているハンドブック。インターネット上で取得可能。

◆ 海外展開のF/Sハンドブック / (独)中小企業基盤整備機構

概要

海外展開にあたっての心構え、F/Sの基本的な考え方や方法論について記載されているハンドブック。インターネット上で取得可能。

◆ 中小企業支援担当者のための海外展開支援ハンドブック / (独)中小企業基盤整備機構

概要

ホームページ上において、海外進出までの基本的な流れから考え方、各分野ごとの海外ビジネス情報等、豊富な情報提供を行っている。
参考：<http://producecms.jetro.go.jp/theme/fdi/basic/>

各種一般情報データ

以下の媒体から、P. 3「基礎調査」の情報収集項目における政治及び経済の情報を取得することができます（例：自由主義経済 / 社会主義、大統領制 / 議院内閣制、政権安定性、政権交代時期）。

◆ 外務省国別情報

概要

各国の一般事情、政治体制・内政、経済、二国間関係等に関する情報を取得することができる。
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/>

◆ JETRO 国・地域別情報(J-FILE)

概要

各国の一般事情、政治体制・内政、経済、二国間関係等に関する情報を取得することができる。
<http://www.jetro.go.jp/world/>

◆ The World Factbook / Central Intelligence Agency(CIA)

概要

世界各国の地理、政治、経済その他の情報を取得することができる。



各種経済関連データ

以下の媒体から、P. 3「基礎調査」の情報収集項目における経済の情報を取得することができます(例: 人口動態、年齢構成、人口分布、経済規模・成長率、国民一人当たりGNP、所得構造、所得分布、家計支出・割合、物価水準及び安定性、為替レート)

◆ World Economic Outlook Database / International Monetary Fund(IMF)

概要

国際通貨基金が刊行している世界の経済発展の予測に関する報告書及びそれに関連する統計データ集。

◆ World Development Indicators / World Bank

概要

世界銀行が提供している各国及び各地域に関する開発指標に基づいた各分野の統計データ。

◆ World Development Report / World Bank

概要

世界銀行が提供している各国及び各地域における開発の実情に関する報告書。Geography in motion: The Report at a Glance: Density, Distance, and Division, p.xxiiなどを参考。

◆ Accounts / Organization Economic Cooperation and Development(OECD)

概要

経済協力開発機構が提供している各国の各分野における統計データ。

◆ 統計局ホームページ

概要

対象国の統計情報が記載されているホームページ。
具体的なURL等は、巻末参照。



保健医療関連データ

以下の媒体から、P. 3「基礎調査」の情報収集項目における医療公衆衛生及びP.11「詳細調査」の情報を取得することができます（例：平均寿命、乳児死亡率、妊産婦死亡率、医療機関数、医療従事者数、保険制度、疾病構造、主要な死亡原因、医療費等）

◆ 新興国マクロヘルスデータ、規制・制度に関する調査

概要

各国のマクロヘルスデータを取得できる。医療インフラ及び医療関連市場、政策動向等に関する情報が掲載されている。
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kokusaika/downloadfiles/fy25macrohealthdate/macrohealthdate.pdf

◆ Global Infobase / World Health Organization(WHO)

概要

世界保健機構が提供している世界194カ国の保健医療分野における基礎データ。

◆ World Health Statistics / World Health Organization(WHO)

概要

世界保健機構が提供している世界194カ国の保健医療分野における基礎データ。Millennium Development Goals (MDGs)の達成状況についても記載。

◆ Global Health Observatory / World Health Organization(WHO)

概要

世界保健機構が提供しているミレニアム開発目標に基づいた世界の保健医療分野の各種統計データ。

◆ Non Communication Diseases Indicators / World Health Organization(WHO)

概要

世界保健機構が提供している世界194カ国の生活習慣病に関する統計データ。

◆ OECD Health Data / Organization Economic Cooperation and Development

概要

経済協力開発機構が刊行している加盟国の保健医療分野における統計データ。

◆ 世界の医療事情 / 外務省

概要

外務省が提供している各国の医療事情に関するサイト。

◆ 各国の保健省ホームページ

概要

対象国の保健医療に関する統計情報や政策動向が記載されているホームページ。具体的なURL等は、巻末参照。



法規制関連データ

以下の媒体から、P. 3「基礎調査」の情報収集項目におけるその他及びP.11「詳細調査」の法規制に関する情報を取得することができます。

◆ 調査レポート / JETRO

概要

JETROが提供しているレポート。各国の法規制に関するレポートが多数存在する。

現地情報関連データ

以下の媒体から、P11「詳細調査」の情報収集項目における、立地、施設、運営、諸税に関する情報を取得することが出来ます。

◆ 投資コスト比較

概要

JETROが提供しているサイト。各国の投資コストを比較、参照できる。
<https://www.jetro.go.jp/world/search/cost/>

その他

◆ 経済産業省過去報告書

概要

経済産業省商務情報政策局ヘルスケア産業課における過去のアウトバウンド事業に関する報告書。各採択事業者のF/S結果に関する情報を得ることができる。

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/report_kokusaika.html



相談窓口の利用

概要

JETROや(独)中小企業基盤整備機構には、海外展開を希望する事業者向けの相談窓口を提供している。ビジネスモデル構築から各種情報提供まで相談可能である。また、JICAや大使館の医務官に相談することも可能である。

セミナー等への参加

概要

各国のビジネスセミナーは、公的機関や民間コンサルティング会社まで、様々な主体が提供している。文献情報よりも詳細かつ最新の情報が取得できる。

取引先金融機関への相談

概要

大手を中心とした金融機関は、産業調査部や直接投資支援部のような海外市場の情報収集を行っている部門を有する。取引支店担当者に依頼して情報提供を求めることが可能である。

コンサルティング会社への依頼

概要

情報収集や分析業務には多大な労力がかかるため、組織内にリソースが不足している場合等は、外部のコンサルティング会社に依頼することも選択肢の一つである。

参考：(別添) 現地専門事業者リスト

インターネットや文献等から得られる情報のほかにも、
相談窓口への問い合わせやヒアリング等、
多様な情報ソースをあたってみることをおすすめします。



ASEAN各国の官公庁ホームページ

	保健省	統計局
マレーシア	Ministry of Health Malaysia http://www.moh.gov.my/english.php	Department of Statistics http://www.statistics.gov.my/main/main.php
インドネシア	Ministry of Health http://indonesia.go.id/en/ministries/ministers/ministry-of-health/	Statistics Indonesia http://www.bps.go.id/eng/
フィリピン	Department of Health http://www.doh.gov.ph	Philippine Statistic Authority https://psa.gov.ph/
シンガポール	Ministry of Health Singapore https://www.moh.gov.sg/content/moh_web/home.html	Department of Statistics Singapore http://www.singstat.gov.sg/
ベトナム	Ministry of Health http://moh.gov.vn/	General Statistics Office of Vietnam http://www.gso.gov.vn/
ラオス	Ministry of Public Health http://www.health.gov.la (※2015年3月現在、接続タイムアウトにより表示できない。)	Lao Statistics Bureau http://www.nsc.gov.la/
タイ	Ministry of Public Health http://www.moph.go.th/moph2/index4.php	National Statistical Office Thailand(TNSO) http://web.nso.go.th/
ミャンマー	Ministry of Health http://www.moh.gov.mm/	Central Statistical Organization https://www.csostatat.gov.mm/
ブルネイ	Ministry of Health http://www.moh.gov.bn/	Department of economic Planning and Development http://www.depd.gov.bn/dept_dos.html
カンボジア	Ministry of Health http://www.moh.gov.kh (※在日大使館表記のURLだが、2015年3月現在、表示できない。)	National Institute of Statistics (NIS) http://www.nis.gov.kh/