

第2章 医療機関複合体、医療クラスターの形成による海外展開戦略に関する調査

2-1. 本調査の背景と目的

1) 背景と目的

近年米国を中心として、大規模病院や、著名な医学部を抱える大学を核とする医療機関（いわゆる医療機関複合体、医療クラスター）が、自国内だけではなく他国でも医療サービスの提供や他の医療機関の海外進出支援を行っている事例が増加している。日本においても、すでに他国に展開している、もしくはその意思を持つ医療機関が現れてきている。しかし、日本においてはこのような先行事例が十分に蓄積されておらず、各事業者は手探りで展開の方策を検討しているのが実状である。

本調査は、すでに海外展開を行っている医療機関の海外展開戦略および政府による医療機関の海外展開支援施策を調査・分析し、我が国の医療機関の海外展開の方策や、政府による医療機関の海外展開支援のあり方の検討に資するものとする。

2) 調査の対象

本調査では、米国と韓国の医療機関および政府の取り組みを調査・分析対象とする。米国ではそのブランド力を背景に、積極的に海外展開を行っている医療機関が多い。そのなかで、特に積極的に展開を行っている5医療機関を対象とする。それぞれの医療機関名と選定の視点を次表に示す。

また、アジアにおいては、韓国に海外展開に積極的な機関が多い。韓国の医療機関は米国ほど高いブランド力を持っているわけではなく、以前は漢方や美容整形の分野での展開に留まっていた。しかし、近年はその医療水準と比較的安価な診療費を武器に、アジア諸国を中心に海外展開を積極化させている。具体的には、サムスン・メディカル・センターは、UAEのドバイに医療機関を設立し話題となっている。また、ソウル・ソンド病院やセジョン病院は特定診療科の実績を武器に、アジアに展開している。韓国では政府が積極的に海外展開を支援しているという点において、日本政府にとっても示唆が得られるものと想定する。

図表・2 調査対象とした医療機関

国	機関名	選定の視点
米国	MD アンダーソン・がんセンター	がんという特定の分野において世界で最大級のネットワークを築いている。
	パートナーズ・ヘルスケア	もっとも多様な国々と様々なサービスにおいて連携している。
	ピッツバーグ大学医療センター (UPMC)	米国の医療機関のなかでもっとも早い段階から海外に医療機関を設立している。
	クリーブランド・クリニック	UAE のアブダビにおいて最大 490 床となる大規模の医療機関の設立に協力している。
	ジョンズ・ホプキンス・メディスン	全米でもっともブランド力のある医療機関の一つ。そのブランド力を活用して他の医療機関の支援を行っている。
韓国	サムスン・メディカル・センター	2010 年にドバイにサムスン・ドバイ・メディカルセンターを開設している。
	セジョン病院	心臓血管外科を強みとしている。2015 年にカザフスタンで設立予定の医療機関を支援している。
	ソウル・ソンド病院	大腸・肛門科を強みとしている。2007 年にモンゴルで 100%出資の医療機関を設立している。

2-2. 米国の医療機関による取り組み

1) 海外展開積極化の背景

米国の多くの医療機関は従来から積極的に外国人患者の受入れを行ってきた。また、そうしたインバウンド事業による収益は、病院経営においても重要な位置を占めていた。しかし、2001年9月の同時多発テロ発生以降、外国人に対するビザの発給が制限され、国外からの外国人患者の受入数が減少した。たとえば、クリーブランド・クリニックではテロ発生後に中東からの患者受入れ数が半減したといわれている。加えて近年、米国の医療機関と同等の水準の医療サービスを安価に提供する欧州やアジアの医療機関が増えたことから、国外の患者獲得競争が世界的に激化している。

このような環境のなか、米国の医療機関は、国外の患者にこれまで以上に強い動機で治療を受けたいと感じてもらえるようなブランド力を構築する必要に迫られた。それに対する方策の1つとして、海外での医療機関の開設を模索してきた。

また、欧州以外にも経済発展が目覚ましい国が多く現れたが、医療機関の設立や医療水準の向上が急務となっている国も多い。これら国々からの支援ニーズが高まっていることも、海外展開積極化の背景となっている。

2) 各医療機関の取り組み

(1) MD アンダーソンがんセンター

① 組織の概要

MD アンダーソンがんセンター（以下、MD アンダーソン）は、1941年にヒューストンのテキサス州立大学によって設立された。1971年には、米国国家がん法（the National Cancer Act of 1971）によって総合的ながんセンターとして位置付けられ、2013年段階では全米で41機関ある国家がん研究所（National Cancer Institute）の1つに指定されている。現在、1,644人の医師を含む19,290人のスタッフと約1,248名のボランティアが従事している。

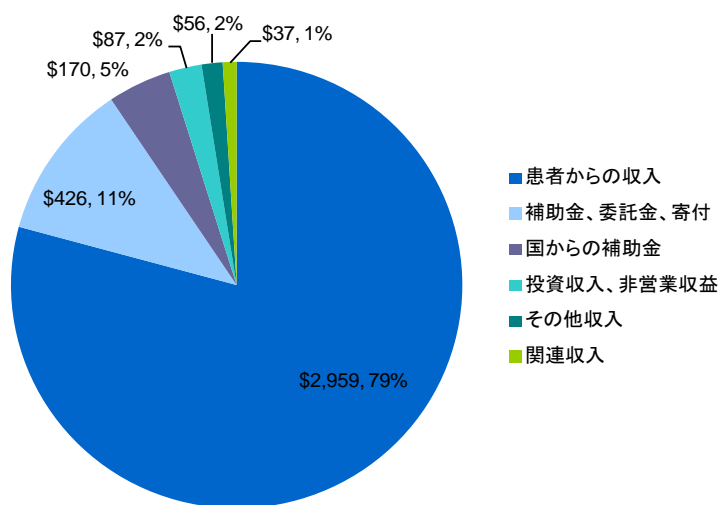
MD アンダーソンのミッションは、「患者ケア、研究、予防を統合したプログラムの提供や、学生や専門家への教育を通してテキサス州、米国、さらには世界でがんをなくすこと」である。

2012年度は約115,000人の患者に対して診療を行い、約11,000人の入院を受入れている。特に、がん分野における医療水準の評価は高く、US ニュース&ワールド・レポート誌の2012年ベスト・ホスピタル調査（U.S. News & World Report's "Best Hospitals" survey）のがん治療分野では最高位にランクされている。また、過去の11年間においても9度、最高位に輝いている。

2012年度の収入は約37億ドル（約3,400億円¹）である。そのうち、患者からの収入が約79%を占め（約2,722億円）、国からの補助金が5%（約80億円）を占める。海外展開に係る収入がどの費目に含まれるか不明であるが、その他収入（約2%）もしくは関連収入（約1%）に含まれると推測される。

¹ 現在（2013年2月15日）の為替レート（1ドル約92円）で算出。以下も同様。

図表・3 MD アンダーソンの収入内訳（百万ドル）

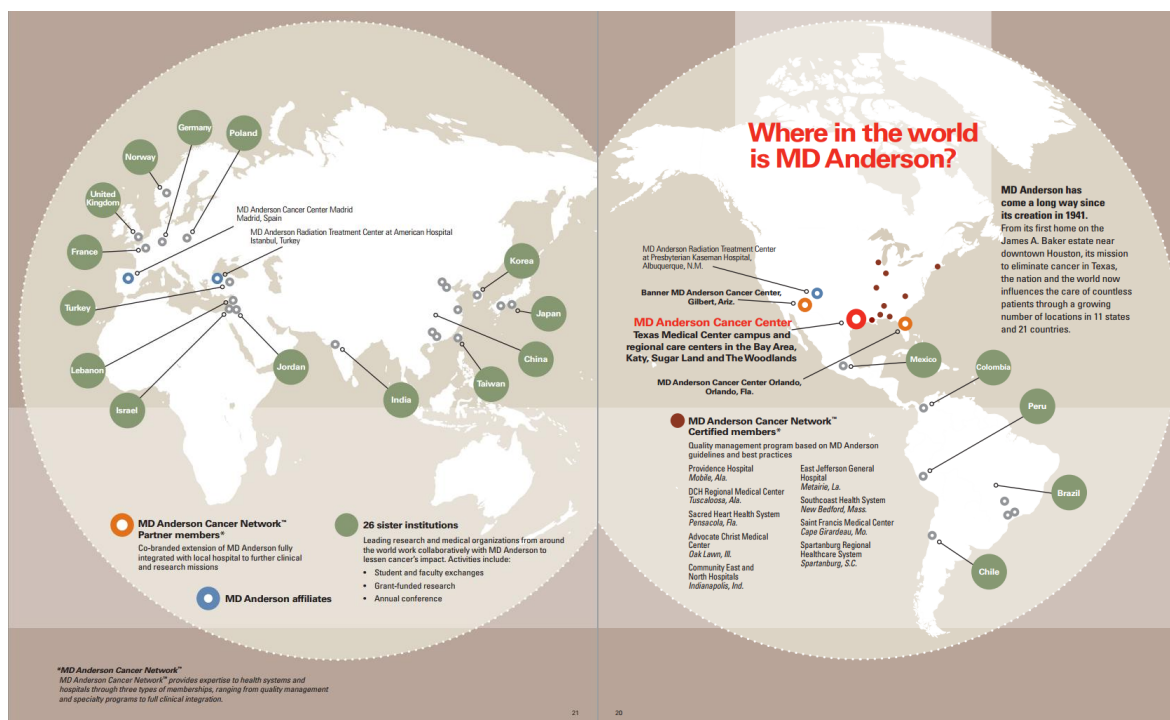


出所) MD アンダーソン “Annual Report 2011-2012” を基に野村総合研究所作成

②海外展開に係る動き

MD アンダーソンは、海外に2つの系列医療機関と26の姉妹機関を有している。また、このような機関へのサービス提供は、国際腫瘍学センター（The Center for Global Oncology）が担当している。国際腫瘍学センターは、世界の医療機関との連携を促進することを目的として2007年に立ち上げられた。その業務は、「世界的なビジネス開拓」、「グローバル・アカデミック・プログラム」、「世界的な医療機関プログラム」の3つである。

図表・4 海外におけるMDアンダーソンの提携機関



出所) MD アンダーソン “Annual Report 2011-2012”

図表・5 国際腫瘍学センターの業務

業務名	内容
世界的なビジネス開拓	経営やインフラ開発に係る課題解決
グローバル・アカデミック・プログラム	学術的な教育の連携や研究プロジェクトの開発
世界的な医療機関プログラム	医療機関に対するコンサルティングや協働でのプログラム開発

③主要プロジェクト

A. グローバル・アカデミック・プログラム

MD アンダーソンの姉妹提携のネットワークは、がんの軽減を目指したものとしては世界最大である。

図表・6 MD アンダーソンの姉妹機関

地域	国	機関名
南米	ブラジル	・ Hospital Israelita Albert Einstein ・ Hospital de Câncer, A.C. Camargo ・ Barretos Cancer Hospital
	チリ	・ Clinica Alemana
	コロンビア	・ Instituto de Cancerología - Clinica Las Américas
	ペルー	・ Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas
	メキシコ	・ Instituto Nacional de Cancerologia
アジア	台湾	・ China Medical University Hospital
	中国	・ Fudan University Cancer Hospital ・ Cancer Hospital and Institute, Chinese Academy of Medical Sciences ・ Sun Yat-Sen University Cancer Center ・ Tianjin Medical University Cancer Institute and Hospital ・ Chinese University of Hong Kong
	日本	・ Tokyo Oncology Consortium (東京オンコロジー・コンソーシアム) ・ Kyoto University (京都大学)
	韓国	・ Yonsei University Medical Center
	インド	・ Tata Memorial Center
欧州	ポーランド	・ Polish Cancer Consortium
	イギリス	・ Imperial College of London
	フランス	・ Institut Gustave Roussy
	ドイツ	・ German Cancer Research Center
	ノルウェー	・ Norwegian Cancer Consortium
中東	トルコ	・ Hacettepe University Institute of Oncology
	イスラエル	・ Chaim Sheba Medical Center
	レバノン	・ The American University in Beirut Faculty of Medicine and Medical Center
	ヨルダン	・ King Hussein Cancer Center

出所) MD アンダーソンWeb サイト (<http://www.mdanderson.org/>) を基に野村総合研究所作成

MD アンダーソンはこれらの機関に対してグローバル・アカデミック・プログラム（Global Academic Program ; GAP）を提供している（次図参照）。

図表・ 7 MD アンダーソンの姉妹機関

機関名	機関の概要
姉妹機関紹介相談センター (Sister Institution Referral Assistance Center ; SIRAC)	<ul style="list-style-type: none"> ・ MD アンダーソンと姉妹機関、および姉妹機関同士の間における患者の紹介を支援している。 ・ 現段階では、中国の医療機関向けに先行してサービスを提供しており、センターでは中国語を話せるオペレーターが対応している。
姉妹機関ネットワーク・ファンド (Sister Institution Network Fund ; SINF)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国をまたいだ姉妹機関の研究者の共同研究において助成金を提供している。
サイバル・エキスパート (SciVal Experts) の共有	<ul style="list-style-type: none"> ・ MD アンダーソンと姉妹機関の間で本ツールを活用し、研究に係る情報を共有している。 ・ このツールでは、各研究者をプロファイリングし、研究内容、獲得した助成金、研究論文等の情報が検索可能である。
GAP 年次大会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2年に1度、MD アンダーソンと姉妹機関の関係者が3日間ほど集まり、各領域ごとのグループで、お互いの研究結果や研究のアイデアを意見交換している。
グローバル腫瘍学 レクチャーシリーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不定期にレクチャーを主催して、姉妹機関の関係者を招待している。

出所) MD アンダーソンWeb サイト (<http://www.mdanderson.org/>) を基に野村総合研究所作成

B. MD アンダーソンがんセンター・マドリードの設立・運営支援

2000年11月、MD アンダーソンは、スペインの投資会社であるMDA ホールディングス・スペイン (MDA Holding Spain, S.A.) と共同で、MD アンダーソン・インターナショナル・エスパーニャ (M.D. Anderson International-España) をマドリードに設立した。これは、MD アンダーソンにとって初の海外での病院設立であった。

設立当初は、病床数が20床、スタッフが50名と発表していたが、2013年2月時点では、病床数が87床、スタッフが150名に拡大している。

本施設では、MD アンダーソン本部のガイドラインにしたがって医療サービスが提供されている。また、現地スタッフの一部は、本部で研修を受けるとともに、本部のスタッフが赴き直接教育を行っている。現地の医師は本部の医師とネットワーク越しに相談もできるようになっている。

本事業において、MD アンダーソンは一切の出資を行っていない。また、協力の見返りとして、MD アンダーソン・インターナショナル・エスパーニャの株式の6%を獲得している（プロジェクトの投資規模から換算して、当時の約35億ペセタ（約23億円²）に相当。）

² 当時の為替レート（1ユーロ約166ペセタ、1ユーロ約109円）で算出。

C. トルコにおける放射線治療施設の設定・運営支援

2010年1月、MD アンダーソンは、トルコのヴェフビ・コチ財団（Vehbi Koç Foundation）と共同で、イスタンブールに放射線治療センター³を設立した。本病院はベイビ・コチ財団傘下の米国病院（American Hospital）⁴の院内に立地している。設立に際して、ベイビ・コチ財団は約1,500万ドル（約12億円⁵）を投資している。一方、MD アンダーソンは出資を行っていない。

米国病院では、MD アンダーソン本部で研修を受けた現地スタッフが、本部と同じガイドライン、基準、手続きによってサービスを提供し、本部とほぼ同レベルの医療サービスが提供されている。

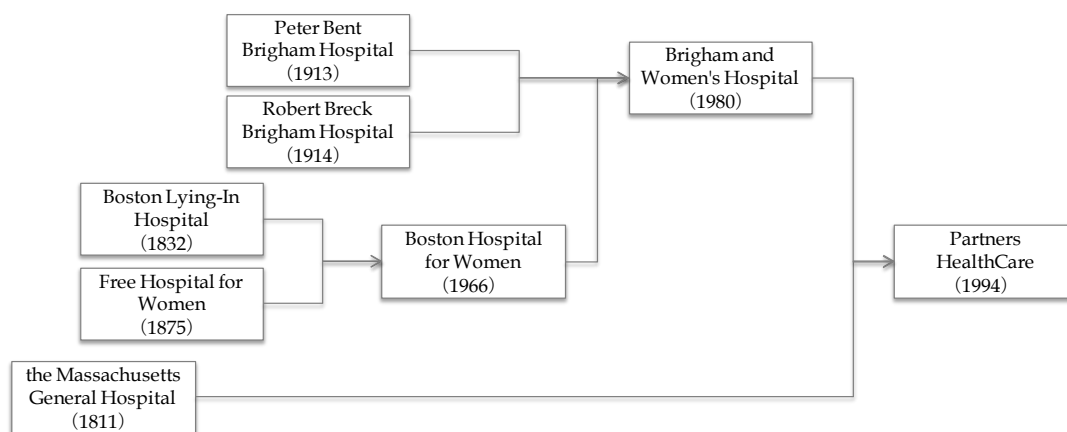
MD アンダーソンは、2005年からイスタンブールに立地するベイビ・コチ財団系列の、イタリアンがん・リハビリテーション病院⁶（Italian Oncology and Rehabilitation Hospital）と技術協力を行ってきた。MD アンダーソンが実施するセミナーには、米国ン病院の関係者も参加しており、このことが放射線治療センターの設立につながっていると考えられる。

(2) パートナーズ・ヘルスケア

① 組織の概要

パートナーズ・ヘルスケア（Partners Health Care）はマサチューセッツ州ボストンに立地する医療機関複合体である。1994年にハーバード大学医学部のグループ機関であったマサチューセッツ総合病院（the Massachusetts General Hospital）とブリガム&ウィメンズ病院（the Brigham & Women's Hospital）が合併し、誕生した（次図参照）。

図表・8 パートナーズ・ヘルスケア誕生までの変遷



出所) 各種公開情報を基に野村総合研究所作成

パートナーズ・ヘルスケアでは、各病院をあわせて2,700床を持ち、約60,000人のスタッフが従事している。2008年度には151,000人が来院している。また、2008年度の収入は約76億ド

³ 線形加速器、4次元CT、HDRブラキセラピー、線量測定機器などを備える

⁴ 1920年にブリストル提督によって設立されたトルコ初の非営利病院。初期段階は赤十字の支援を受けていた。1995年にトルコの非営利財団であるベイビ・コチ財団によって買収され、現在に至る。

⁵ 当時の為替レート（1ドル約90円）で算出。

⁶ 1815年にイスタンブール在住イタリア人向けに設立。1997年からベイビ・コチ財団が出資。

ル（約7,000億円）であった。

US ニュース&ワールド・レポート誌のベスト・ホスピタル調査の総合評価では、マサチューセッツ総合病院は2位、ブリガム&ウィメンズ病院は8位にランキングされた。また、これまでパートナーズ・ヘルスケアの系列医療機関から18人のノーベル賞受賞者を輩出しており、医療サービスの提供と研究の両面において優れた実績を残している。

②海外展開に係る動き

現在、パートナーズ・ヘルスケアは、海外対応を担当する組織としてパートナーズ・インターナショナル・メディカル・サービス（Partners International Medical Services ; PIMS）とパートナーズ・ハーバード・メディカル・インターナショナル（Partners Harvard Medical International ; PHMI）の2つの組織を有している。前者のPIMSは、パートナーズ・ヘルスケアが主にインバウンドを担当する部門として設けたものである。また、後者のPHMIの前身は、ハーバード大学医学部が国際協力の専門部隊として1994年に設立したものである。当初は、ハーバード・メディカル・インターナショナル（Harvard Medical International ; HMI）という名称であった。

2006年にパートナーズ・ヘルスケアとHMIが提携し、また、2008年にはHMIを子会社化して、PHMIと名称を変更している。2010年以降は、PIMSとPHMIの2つが共同してパートナーズ・インターナショナルとして活動している。

HMIは1994年の誕生直後から、ハーバード大学医学部のノウハウを活用し、世界各国の医学校のカリキュラム開発の支援を行っていた。2001年以降は、臨床プログラム開発、人材教育、設備の企画・開発などの分野にも支援の領域を広げ、2003年からは、ドバイ・ヘルスケア・シティの開発プロジェクトに協力するようになる。2006年からはパートナーズ・ヘルスケアとの提携により、医療サービスと教育の両方に焦点を当てたプロジェクトで支援の機会が増加する。次図に示すとおり、これまでの支援対象国は40ヶ国以上に及ぶ。

図表・9 PHMIの展開国（2008年時点）



出所) PHMI Web サイト (<http://www.phmi.partners.org/>)

現在、PHMI では 24 名のスタッフが従事している（他の組織との兼務を含む）。各スタッフには、次表に示すような細分化された役割が定められている。

図表・10 PHMI の各スタッフの役割

役割	人数
国際プログラム担当副社長	1 人
グローバルプログラム担当副社長	1 人
副社長兼最高戦略責任者	1 人
北京地域事務所オフィスマネージャー	1 人
ハーバード・マーシー研究所所長、小児科の臨床医師	1 人
アカデミック・プログラムのディレクター	1 人
医療施設開発のディレクター	1 人
臨床サービスのディレクター	1 人
シニア・コンサルタント	2 人
グローバルプログラムのディレクター	2 人
グローバル・プログラムのアソシエイト・ディレクター	3 人
グローバル・プログラムのプログラム・コーディネーター	4 人
事業開発のアソシエイト・ディレクター	1 人
エグゼクティブ・アシスタント	1 人
受付、スタッフ・アシスタント	1 人
財務アソシエイト	1 人
プログラム管理者	1 人

出所) PHMI Web サイト (<http://www.phmi.partners.org/>) を基に野村総合研究所作成

PHMI の支援内容は「医療教育の品質向上 (Advancing Health Sciences Education)」、「医療サービスと医療教育の開発支援 (Developing Integrated Health Care and Education)」、「医療サービスに係るオペレーションの改善 (Transforming Health Care Delivery)」の 3 つである。それぞれの分類に基づく実施プロジェクトの代表例は次表のとおりである。PHMI はハーバード大学医学部との関係が強いことから、教育面を含んだ支援が多いのが特徴である。

図表・11 PHMI による主要プロジェクト

分類	地域	国	提供対象	プロジェクト概要
医療教育の品質向上	アジア	中国	新疆医科大学	研究プログラムの開発支援
			北京ノバルティス・ファーマ	病院の指導者や管理者、業界のオピニオンリーダーへ教育プログラムを提供
		日本	東京医科歯科大学	カリキュラムの見直し、教員育成プログラム開発の支援
	中東	UAE	ドバイ政府	ドバイ・ヘルスケア・シティにおけるハーバード・メディカル・スクールドバイ・センターの設立
		サウジアラビア	キング・ファイサル財団	アルファイザル大学の医学部設立における 6 年間の医学教育課程の詳細なカリキュラムの開発支援

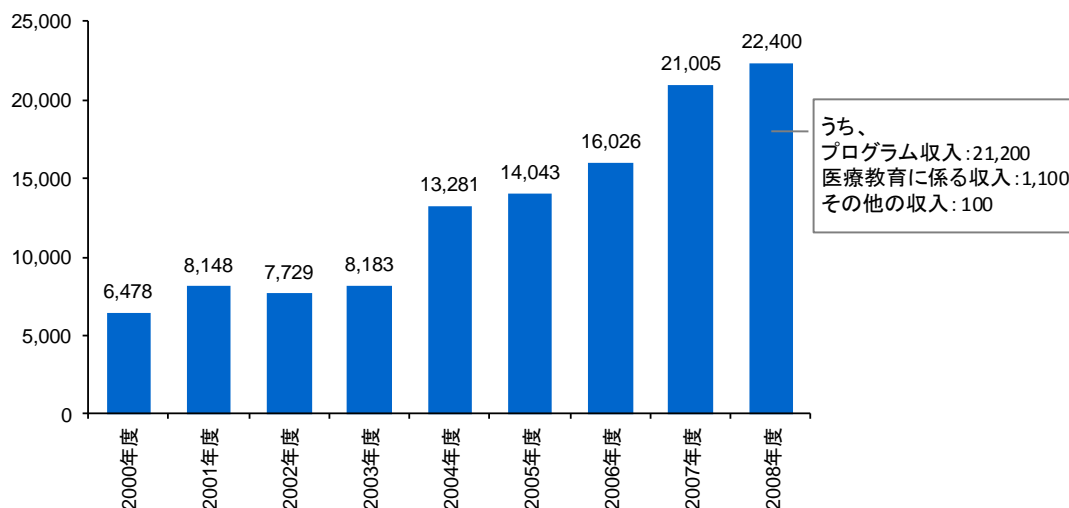
分類	地域	国	提供対象	プロジェクト概要
		レバノン	レバノン・米国立 大学	医科大学設立におけるプログラムの開 発、教員採用・教育支援
	欧州	ドイツ	ルートヴィヒ・マ クシミリアン大学	カリキュラムの見直し、 教員の教育の支援
			ドレスデン 工科大学	カリキュラムの見直しの支援
	中南米・ カリブ	ドミニカ共和国	ドミニカ共和国 大学	健康科学センターの設計や カリキュラムの開発支援
		アルゼンチン	クリムゾン財団	医歯薬学総合研究教育振興のためのプ ログラムの立ち上げ
医療サービスと医療教育開発支援	アジア	韓国	韓国財務省	釜山・鎮海経済自由区における医療セン ター設立におけるフィージビリティス タディの支援
		パキスタン	イスラマバード防 衛住宅局 (DHAI)	DHAIによる総合医科大学の開発にお けるマスタープラン設計、教育プログラ ムの開発の支援
		インド	スリ・ラーマチャ ンドラ大学	カリキュラムの見直しの支援、 大学病院の医療の質改善の支援
	中東	UAE	ドバイ政府	ドバイ・ヘルスケア・シティにおける基 本計画のアドバイス
	オセアニア	オーストラリア	スプリングフィー ルド市	開発予定の統合医療キャンパスの戦略 計画策定の支援
医療サービスに係るオペレーションの改善	アジア	インド	ウォックハード 病院	看護の品質の向上や離職率低下に向け た、看護師向けプログラムの提供
		中国	華夷山病院 (上海)	華夷山病院が計画する浦東病院の開発 における人材育成を含む包括的な支援
			ブシェン・メディ カル投資会社 (北京)	産科・小児科病院の開発支援
		タイ	パヤタイ病院 グループ	既存医療機関の医師・看護師の教育、包 括的な技術支援。パヤタイハートセンタ ーの開発支援
		韓国	峨山病院	医師・看護師の教育、研究プログラムの 開発支援
	中東	UAE	ドバイ政府	ドバイ・ヘルスケア・シティにおける医 療機関の設立
		リビア	ヘス・コーポレー ション	糖尿病治療と予防の包括的な研究の実 施
		トルコ	アジバテム・ヘル スケアグループ	病院運営、組織開発、教育、臨床スタッ フ開発における包括的な アドバイス

出所) PHMI Web サイト (<http://www.phmi.partners.org/>) を基に野村総合研究所作成

これらの支援からもたらされる 2008 年度の PHMI の総収入は 22,400 千ドル (20.6 億円) であった⁷。2003 年以前は 8,000 千ドル (6.4 億円) 前後で推移していたが、ドバイ政府のプロジェクトに関与しはじめた 2004 年ごろからその額は急増している。

図表・12 PHMI の収入の推移 (千ドル)

※2007 年度以前は HMI の数値



出所) HMI アニュアルレポートを基に野村総合研究所作成

③主要プロジェクト

A. ドバイ・ヘルスケア・シティの開発支援と医療機関設立

2002 年、UAE のドバイ政府は、ドバイ・ヘルスケア・シティ (Dubai Healthcare City ; DHCC) とよばれる医療特区の開発を決定する。DHCC は、外国資本による 100% 出資や法人税の 50 年間免除、輸入医療機器・用品の関税免除などを認め、中東地域における、医療提供、医療・教育・研究のためのハブを目指すものであった。

2003 年、ドバイ政府は、世界的に通用するブランドの獲得のために HMI に開発の協力を求めている。HMI は DHCC のチーフ戦略パートナーとなり、15 人程度のチームを編成し DHCC の基本計画の設計、個別の施設の計画・運営、ルール的设计等を支援している。

DHCC は大きく分けて次の 4 つの要素で構成されている。

⁷ 2008 年度以降の数値は公開していない。

図表・13 DHCC の構成

要素	構成、実施内容等
アカデミック・メディカル・センター (Academic Medical Center)	<ul style="list-style-type: none"> ・ハーバード・メディカル・スクール・ドバイ・センター (Harvard Medical School Dubai Center ; HMSDC) ・医学研究のためのドバイ・ハーバード財団 (Dubai Harvard Foundation for Medical Research DHFMR) ・大学病院
医療の計画・品質のためのセンター (Center for Healthcare Planning and Quality ; CPQ)	<ul style="list-style-type: none"> ・DHCCにある医療機関のサービスの質のモニタリングや指導を行っている。
メディカル・クラスター	<ul style="list-style-type: none"> ・個人病院、クリニック ・製薬メーカー ・医療機器メーカー
ウェルネス・クラスター	<ul style="list-style-type: none"> ・ウェルネス・センター ・栄養センター ・リゾート&スパ

出所) 各種公開情報より野村総合研究所作成

HMSDC は、DHCC の教育・研究における中核施設である。この大学は、ハーバード大学医学部にとって、米国以外の初めての拠点設立である。300 席の講堂、380 席のケースメソッドルーム、最新技術を活用したシミュレーション・センターなどを備えると同時に、医学関係書籍については中東第一の保有件数を誇るマクトゥーム・ハーバード医学図書館 (Al Maktoum Harvard Medical Library ; MHML) も併設している。

DHFMR は、ドバイ政府による約 1 億ドルの寄付により 2006 年に設立された、実験・調査を促進し支援するための財団で、中東地域の医療関係者や研究者に対する助成が行われている。約 400 床を持つ HMSDC の大学病院は、世界トップクラスの患者のケアと教育の提供を目指し 2007 年に設立された。

PHMI は DHCC の開発に深く関与することで、年間 400 万～500 万ドルの収益を得ているとされている (2003 年度当時の HMI の収入は 820 万ドル)。

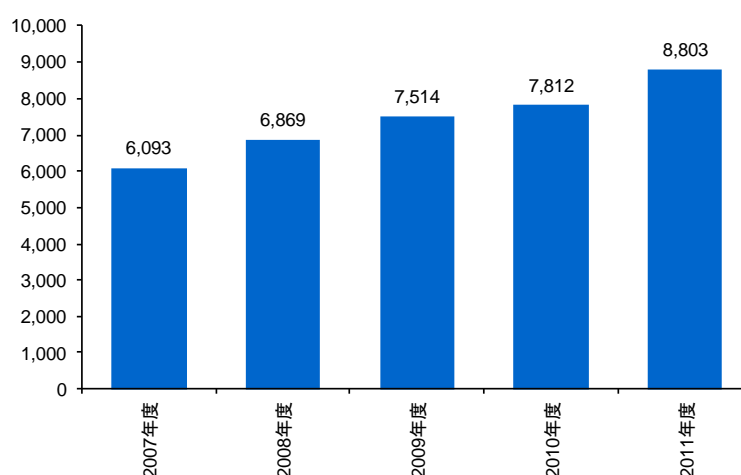
(3)ピッツバーグ大学医療センター(UPMC)

①組織の概要

ピッツバーグ大学医療センター (UPMC) は、ペンシルベニア州ピッツバーグに本部を置く医療機関複合体である。20 以上の病院 (あわせて 4,500 床) と 400 の診療所から構成される。また、全体で 55,000 以上のスタッフが従事している。2011 年度は、約 220,000 人の患者に対して診療を行っている。

また、US ニュース&ワールド・レポート誌の 2012 年調査では、全米で 12 位に位置づけられている。近年、その収入を拡大しており、2011 年度の総収入は 8,803 百万ドル (約 8,100 億円) であった。

図表・14 UPMC の収入の推移（百万ドル）



出所) UPMC アニュアルレポートを基に野村総合研究所作成

②海外展開に係る動き

UPMC は、2008 年に自らの呼称を、それまでの「総合ヘルスケア企業」から「総合グローバルヘルスケア企業」に変更し、戦略的に海外展開を行う姿勢を見せている。

海外展開を担当する国際・商業サービス部門 (International & Commercial Services Division) を持ち、これまで、イタリア、カタール、アイルランド、イギリス、日本、中国、カザフスタン、シンガポールなど、多くの国々に進出している (次図参照)。

図表・15 UPMC による主要プロジェクト

開始年	国	提供対象	プロジェクト概要
1997 年	イタリア	シチリア州政府、シチリア州パレルモ “市民と脳の病院”	・共同出資でシチリア島に “移植と高度専門治療の地中海医療機関” を設立
2006 年	カタール	カタール政府	・4 つの医療機関の教育支援 ・4 年半で 1 億ドルの報酬 ・UPMC 側は UPMC 本体のスタッフを含む、13 人のスタッフが現地でプロジェクトに従事
2008 年	アイルランド	ビーコン病院	・ビーコン病院など 5 つの医療機関を運営
	イギリス	ニューカッスル・アポン・タイン病院	・ニューカッスル・アポン・タイン病院 (2,000 床) への電子カルテの導入支援 (14 ヶ月の契約)
2009 年	日本	飯塚病院	・カリキュラム開発、教育支援 (2 年間の契約)
2011 年	中国	King Med	・遠隔診断サービス提供 (3 年契約) ・UPMC は上海に事務所を開設
2012 年	カザフスタン	カザフスタン政府	・ナザルバエフ大学と連携し、国立がんセンター建設 (3-400 床を予定) のフィージビリティスタディを実施
	シンガポール	肝臓病と移植のためのアジアセンター	・包括的な移植センター (Comprehensive Transplant Centre) の開発支援

出所) 各種公開情報より野村総合研究所作成

これらのプロジェクトからもたらされる収入は、年間約1億ドル(約92億円)とされている。これは、UPMCの収入の約1.1%に相当する。

シチリア州でのプロジェクトは世界的に評価が高く、その後の各国からのプロジェクトの依頼につながっていると考えられる。

③主要プロジェクト

A. イタリア、シチリア州における医療機関の設立

1999年、UPMCは、シチリア州政府(the Region of Sicily)およびシチリア州にある“市民と脳の病院”(the Civico and Cervello hospitals)と共同で“移植と高度専門治療の地中海医療機関”(Istituto Mediterraneo per i Trapianti e Terapie ad Alta Specializzazione; ISMETT)を設立した。シチリア州では医療機関が充実しておらず、政府は住民が他の地域において治療を受けるために年間1.5億ドルを支援していた(特に、肝移植における負担割合が大きかった)。政府はこのような状況を問題視し、医療機関の設立を検討した。そのような状況のなか、1995年に帰国を考えていたUPMCのイタリア出身医師が、旧知であった“市民と脳の病院”の肝臓専門医に相談をしたところ、UPMCと共同で医療機関を設立するアイデアを提案されたため、この医師がこの提案をUPMCに持ち帰りCEOに提案した。UPMCは、1996年にイタリアの保健省にISMETT設立の提案を行い、イタリアの州会議でISMETT設立の案が認められた。翌1997年、UPMCはシチリア政府とISMETTの設立・管理面における15年の協力に合意した。

ISMETTは、70のベッド、4つの手術室を持つ欧州でもっとも充実した施設の1つである。投資額は約5,800万ドル(約67億円⁸)とされているが、UPMC自体は出資を行っていない。ISMETTは欧州でもっとも先進的な臓器移植の機関である。すでに1,000件以上の手術を行い、肝臓移植の1年生存率はイタリアでもっとも高い。2010年にはJCIも取得している。

契約時のシチリアの政府からUPMCへの報酬は、年額970万ドル(約10億円⁹)とされたが、毎年30万ドルずつ減少する契約であった。当初は15年契約であったが、2006年に契約を10年間延長している。新たな契約ではUPMCはISMETTの管理とともに、2013年完成予定のシチリア州におけるバイオ・メディカル研究センターの共同開発・運営を行うとされた。新たな契約の下、2009年下半期にはUPMCへは報酬として1,770万ドル(約16.5億円¹⁰)が支払われている。

B. アイルランドにおける医療機関の経営支援

2006年、UPMCはISMETTの成功を梃子にして、医療機関開発会社のユーロ・ケア・インターナショナル(Euro Care International)とともに、アイルランドのウォーターフォード(Waterford)でがんセンターを開設した。また、2007年には政府支援の下、ビーコン・メディカル・グループ(Beacon Medical Group; BMG)と提携し、ダブリンでがんセンターを開設した。2008年には、BMGが2007年にオープンしたアイルランド・ダブリンのビーコン病院(183床)の運営の支援を始めた。

UPMCはそれらの支援にあたって、2,200万ドル(約20億円¹¹)を投資してビーコン病院の

⁸ 当時の為替レート(1ドル約116円)で算出。

⁹ 当時の為替レート(1ドル約104円)で算出。

¹⁰ 当時の為替レート(1ドル約93円)で算出。

¹¹ 当時の為替レート(1ドル約91円)で算出。

運営会社の株式の25%を取得している。2009年8月にはさらに9,500万ドル（約91億円¹²）を投じ出資比率を66%に高めている。その後も、UPMCはBMGと協力し、アイルランドのバーモント（Beaumont）、コーク（Cork）、リメリック（Kimerick）でも政府支援を受け、医療機関を設立・運営している。なお、これらの3機関でも株式の25%を取得している。

UPMCは、アイルランドで5つの医療機関を経営する国内最大の民間医療機関となった。

UPMCは2008年10月からGEヘルスケアとジョイントベンチャー（Omnyx）を構築しており、10年間で25のがんセンターを共同で立ち上げる契約を結んでいる。アイルランドの5つの医療機関はGEのショーケースサイトとしても機能している。

（4）クリーブランド・クリニック

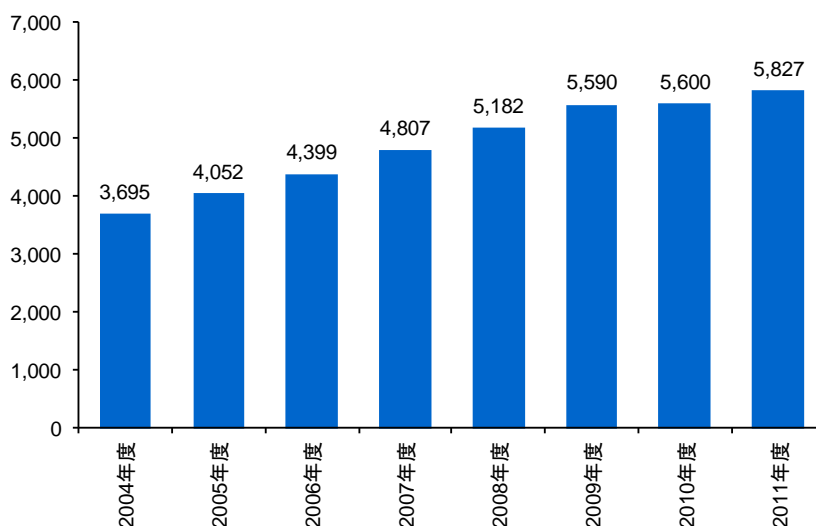
①組織の概要

クリーブランド・クリニック（Cleveland Clinic）は、1921年にオハイオ州クリーブランドで設立された医療機関である。現在、国内ではオハイオ州、フロリダ州、ネバダ州などに16の系列病院と8つの地域病院を持つ。全体で、約2,800人のスタッフが従事している。

クリーブランド・クリニックには、年間430万人の患者が訪れ、約8万人が入院している。収入は毎年増加しており、2011年度の収入は5,827百万ドル（約5,300億円）に上る。外国人患者の受入数も増加しており、2011年度には約3,000人を受入れている。受入地域としては中東（36%）とカナダ（13%）が多いが、この2地域はクリーブランド・クリニックの海外進出先でもある。

USニュース&ワールド・レポート誌のベスト・ホスピタル調査では、総合4位にランキングされ、心臓外科部門では17年連続で1位、泌尿器科で12年連続、消化器科で9年連続の2位を獲得している。

図表・16 クリーブランド・クリニックの収入の推移（百万ドル）



出所）クリーブランド・クリニック アニュアルレポートを基に野村総合研究所作成

¹²当時の為替レート（1ドル約96円）で算出。

②海外展開に係る動き

クリーブランド・クリニックは、これまでカナダとアブダビに進出している。UAE では大規模のプロジェクトを手がけ、注目されている。各プロジェクトの概要は次表のとおりである。

図表・17 クリーブランド・クリニックによる主要プロジェクト

開始年	国	プロジェクト概要
2006年	カナダ、 トロント	<ul style="list-style-type: none"> ・トロントの金融街の中心部に外来診療所をオープン。 ・総合的な健康診断、個人的な健康管理などを提供。 ・約55人のスタッフが従事。
2007年	UAE、 アブダビ	<ul style="list-style-type: none"> ・政府系のムバダラ投資会社（Mubadala development company）と15年のパートナーシップを締結。 ・3年後の2010年にクリーブランド・クリニック・アブダビを建設することで合意。
2007年	UAE、 アブダビ	<ul style="list-style-type: none"> ・アブダビ・ヘルスケア・サービス公社（SEHA）が管轄している7つの医療機関からなるシェイク・ハリファ・メディカルシティ（Sheikh Khalifa Medical City ; SKMC）の経営支援。 ・SKMCは2008年に合同委員会国際認定（JCI）を受ける。 ・クリーブランド・クリニックとの間の関係を明確に示すためにクリーブランド・クリニックのロゴを活用している。

出所）各種公開情報より野村総合研究所作成

③主要プロジェクト

2007年、クリーブランド・クリニックは、政府系のムバダラ投資会社（Mubadala development company）と15年のパートナーシップを結んだ。本パートナーシップの内容は、2010年にアブダビで大規模の医療機関のクリーブランド・クリニック・アブダビ（Cleveland Clinic Abu Dhabi）を建設するというものであった。これは、クリーブランド・クリニックにとって、初の海外の医療機関の設立でもあった。

クリーブランド・クリニック・アブダビは、消化器科、眼科、循環器科、神経内科、呼吸器科、クリティカルケアなどを対象とした医療サービスを提供する予定である。病床数は360床で、最大490床まで拡大が可能である。また、本施設は医療機関のほか、ギャラリーや小売施設などを収容した複合施設（94,000 m²）なども合わせて開発される予定がある。医療機関ではクリーブランド・クリニックのシステム、ガイドラインなどを用いて、高い医療サービスが提供される。

本施設の総事業費は約19億ドル（約1,750億円）とされている。アブダビ政府が全額を拠出して保有を続ける。2010年オープン予定であったが、金融危機により計画は順延され、2013年第4四半期にオープンする予定となっている。

(5)ジョンズ・ホプキンス・メディスン

①組織の概要

ジョンズ・ホプキンス・メディスン（Johns Hopkins Medicine ; JHM）は、1889年にメリーランド州のボルティモアで設立された、ジョンズ・ホプキンス病院を母体とする医療機関複合体である。JHMはジョンズ・ホプキンス病院（1,051床）のほか、ジョンズ・ホプキンス・ベイビュー医療センター（538床）、シブレイ病院（328床）など6医療機関と医学校を傘下にも

つ。それらをあわせたスタッフ数は34,000人以上にのぼる。

2012年度には、外来患者数を約260万人、入院患者数を約11万人受入れている。収入は約65億ドル（約5,980億円）とされている。

JHMではこれまでに34名ものノーベル賞受賞者を輩出している。また、USニュース&ワールド・レポート誌のベスト・ホスピタル調査では、21年連続1位を獲得している。研究と臨床が一体となった病院スタイルを築いており、米国最高峰の医療機関であるといえる。

②海外展開に係る動き

2001年、JHMは、国際化推進プログラム担当部門としてジョンズ・ホプキンス・メディスン・インターナショナル（Johns Hopkins Medicine International ; JMI）を立ち上げた。JHIを通して、世界約15の医療機関との協力関係を維持している。

これらの機関への支援内容は、JHMの強みを活かした医療サービスの品質向上に係るものが多い。特徴的なのは、支援を受けている医療機関が、自らのロゴとともにJHMのロゴも掲げている、また、JCIの取得率が高いという点である。

世界中の医療機関は提携において、JHMの医療サービスに関するスキルとともに、そのブランド力にも大きな期待を寄せていることが読み取れる。

JHIの主要な活動を次表に示す。JHIではこれらの活動から、2011年度にはJHMの収入の約1.4%に該当する、約1億9,300万ドル（約177億円）の収入を上げている。

図表・18 ジョンズ・ホプキンス・メディスンによる主要プロジェクト

開始年	国	提供対象	プロジェクト概要
1998年	シンガポール	ナショナル・ヘルスケア・グループ	・ジョンズ・ホプキンス・シンガポール・インターナショナル・メディカル・センターの開設
2002年	レバノン	クレマンソー医療センター	・106床の医療機関における、臨床プログラムの開発、患者管理、品質管理サービス、医師・看護師・技術スタッフ教育、JCI認定などの支援
2005年	日本、東京	東京ミッドタウンメディカルセンター	・遠隔医療のセカンドオピニオン、テレビ会議を介した継続医学教育などの支援
2006年	アイルランド	ビーコン病院	・医療サービス品質向上における支援
	UAE、アブダビ	アブダビ政府	・タワム病院への小児血液透析、汎用的な新生児聴覚スクリーニング等の様々な新サービスの導入支援（15年契約）
2008年	UAE、アブダビ	アブダビ・ヘルスケア・サービス・カンパニー（SEHA）	・アブダビ政府の公社であるSEHAが所有するコーニッシュ病院（235床）のオペレーション支援
	パナマ	プンタ・パシフィカ病院	・74床の医療機関における、感染制御、患者の安全、知識移転、臨床プログラムの開発、看護、病院経営におけるコラボレーション
	ギリシア	パトラス大学	・研究や学生・教職員の交流に関する提携
2009年	イタリア	サン・マッテオ病院	・JHMの医師がサン・マッテオ病院のスタッフとともに手術を実施することによる技術移転

開始年	国	提供対象	プロジェクト概要
2010年	サウジアラビア	キング・ハレド眼科病院	・JHMの教職員がキング・ハレド眼科病院において一定期間、患者の治療、教育、研究等を実施することによる技術移転
	マレーシア	Chase Perdana Sdn Bhd	・2015年開設予定の医学大学のペルダナ大学とティーチング・ホスピタル（600床）の設立支援
2011年	コロンビア	サンタフェ・デ・ボゴタ財団	・コロンビアの医療システム改善のための訓練や教育プロジェクトの実施
	ペルー	パシフィコ・サルード	・ペルー最大の医療機関の1つである、パシフィコ・サルードの経営力の向上、医療品質の向上支援
	クウェート	保健省	・クウェートの4医療機関の医療サービス品質向上における支援
2012年	インド	バラート・ファミリー・クリニク	・2012年に設立予定の医療機関における、臨床プログラムの開発、施設デザインの支援

出所) 各種公開情報より野村総合研究所作成

③主要プロジェクト

1998年、JHMはシンガポール国立大学病院、シンガポール国立大学、シンガポール経済開発庁、国立科学技術委員会とシンガポールの臨床サービスの発展に向けた協定を結んだ。2002年には、シンガポール政府からの財政支援を受け、ナショナル・ヘルスケア・グループ（National Healthcare Group; NHG）と共同で、30床のがん専門の医療施設であるジョンズ・ホプキンス・シンガポール・インターナショナル・メディカル・センター（Johns Hopkins Singapore International Medical Centre; JHSIMC）を開設した。これは、JHMにとって初めて自組織のブランド海外で冠した組織であった。

本センターは当初、国立大学病院内に立地していたが、その後、タン・トク・セン（Tan Tock Seng）病院内に移転した。JHSIMCには、JHMの教職員12名がフルタイムで従事し、トレーニングや研究を指導している。2004年にはシンガポールの民間病院として初となるJCI認定を受けている。

3)政府による支援

重点調査対象とした5つの医療機関では、海外展開において政府による積極的な支援は確認されなかったが、唯一、MDアンダーソンのグローバル・アカデミック・プログラム推進において政府の協力が確認された。MDアンダーソンは、米国の国家癌研究所（National Cancer Institute）に指定されており、全収入の約5%相当額を国からの補助金として受け取っている。

第43代米国大統領のジョージ・W・ブッシュの夫人、ローラ・ブッシュ氏が、従来から乳がん撲滅に関する教育支援に熱心であったため、2006年6月にはローラ氏が主導し、米国国務省とUAE、ヨルダン、サウジアラビアなどの中東の国々との間で、乳がんへの意識向上と研究のためのパートナーシップ（Partnership for Breast Cancer Awareness and Research）が結ばれた。2008年にはヨルダン、ガザ地区、エジプト、モロッコも参加している。2007年7月にはブラジル、メキシコ、コスタリカ、パナマなどの中南米の国々ともパートナーシップが結ばれた。

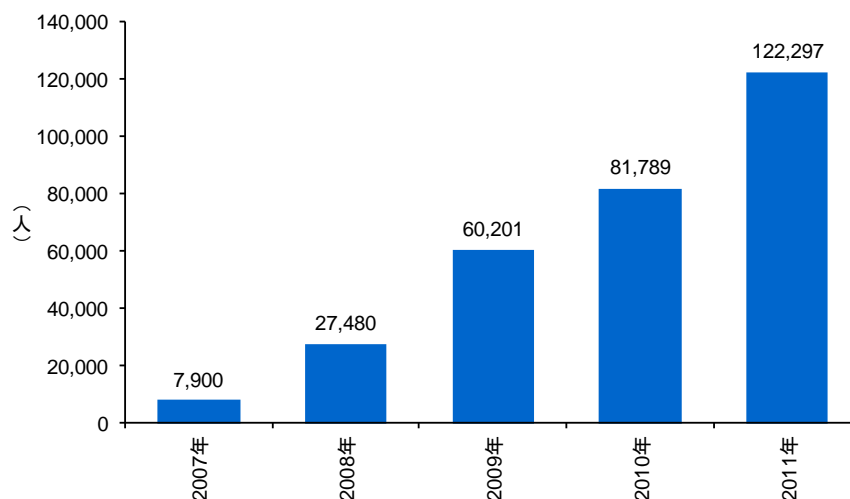
この取組において MD アンダーソンは米国の代表医療機関とされ、これらの国々の医療機関との姉妹提携が加速している。

2-3. 韓国の医療機関による取り組み

1) 海外展開積極化の背景

韓国では2009年5月以降、韓国への外国人受入れ促進に向け、政府が広報、コールセンターの運営、専門人材養成などの様々な支援を行っている。その結果、外国人患者数は2007年の7,900人から2011年の122,297人へと、5年で約15倍に増加した。

図表・19 韓国医療機関の外国人患者数

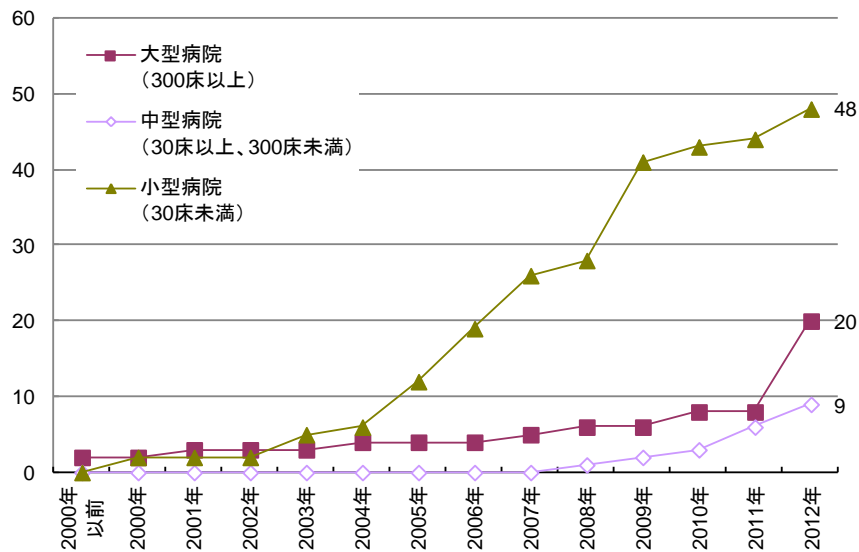


出所) KHIDI 各種公開データを基に野村総合研究所作成

このような活動を通して、海外において韓国の医療の知名度や信用度が増し、海外医療機関から提携の依頼も増加していると思われる。また、米国と同様、韓国の医療機関にとっても海外における医療機関の開設は広告効果が高く、受入れ促進の面からも魅力的に映っていると推測される。韓国のセジョン病院へのヒアリングでは「SJHのビジョンは2020年にアジアトップの心臓系医療機関になること。そのためにはインバウンドも重要だが、同時に海外に拠点となる病院がロシア、中央アジア、東南アジアに必要だ。」という発言もあった。

韓国では、次図に示すように、2005年から小規模病院による病院・クリニックの開設が急増しており、2012年からは大規模病院による事例も急増している。診療科別でみると、小規模病院48機関のうち30機関が美容整形、13機関が漢方である。また、大規模病院20機関のうち12機関が内科である。

図表・20 韓国医療機関の病院・クリニックの開設数の推移



出所) 保健福祉部「2011 保険産業白書」を基に野村総合研究所作成

2)各医療機関の取り組み

(1)サムスン・メディカル・センター

①組織の概要

サムスン・メディカル・センター (Samsung Medical Center ; SMC) は1994年に開業した医療機関 (1,306床) と2008年に開業したがんセンター (655床) から構成されている。これら、2機関あわせて、1,200人の医師を含む7,400人のスタッフが従事している。

SMCの医療レベルは高く評価され、韓国経済新聞社と中央日報社が行っている「第14回2012大韓民国ブランドスター」の病院部門では9年連続1位に、月刊現代経営が行っている「CEOが選んだ最高の総合病院」では6年連続1位に輝いている。

②海外展開に係る動き

SMCはこれまで、世界の医療機関と積極的にパートナーシップ契約やMOUを結んできている。各内容の詳細は公開されていないが、海外での医療機関の設立・運営というよりは、技術協力や外国人患者の受入れに関するものが多いと推測される。

図表・21 SMCの海外展開に係る動き

時期	提携内容
1994年	・ジョン・ホプキンス・メディカル・センターとのパートナーシップ契約
2002年	・MD アンダーソンがんセンターとのパートナーシップ契約 ・米国 Cedars-Sinai メディカル・センターとの MOU 締結 ・アルゼンチン MIK 病院とのパートナーシップ契約
2003年	・中国 リッチ・ホスピタルとのパートナーシップ契約 ・エジプト Dar Al Fouad とのパートナーシップ契約
2004年	・日本 九州大学とのパートナーシップ契約 ・中国 北京総合医科大学とのパートナーシップ契約
2006年	・中国 Ciji Health Examination Group とのパートナーシップ契約
2008年	・メイヨー・クリニックとのパートナーシップ契約
2009年	・ロシア ウラジオストック市と MOU 締結 ・在韓のモンゴル大使館と MOU 締結
2010年	・サムスン・ドバイ・メディカル・センターの開設 ・カザフスタン・アルマトイ市と医療交流に関する MOU 締結
2011年	・UAE アブダビから観光への患者送付の協約を締結
2012年	・モンゴル国立がんセンター・モンゴル保健局と MOU に調印

出所) SMC Web サイト (<http://www.samsunghospital.com/>) を基に野村総合研究所作成

近年、SMCのサムスン・メディカル・センター・ドバイ (Samsung Medical Center Dubai ; SMCD) の設立が注目されている。

2009年10月、SMCはドバイ保健省のサポートのもと、インデックス・ホールディングと戦略提携を行う。インデックス・ホールディングは1928年に設立されたドバイを代表する独立系の企業である。特に、医学、科学、教育分野におけるイベント実施や投資に強みを持ち、2006年には韓国に支店を開設している。さらに、2009年11月には、その支援内容を「複雑な治療を必要とする患者のドバイからSMCへの輸送」、「ドバイ・ヘルスケア・シティ (DHCC) で医療従事者の教育」、「DHCCでの医療センター立ち上げ」にまで拡大することで合意している。

2010年1月、ドバイ保健省はSMCの開設を発表。SMCの医師3名、看護師2名、医療技術者1名が現地で常駐するとともに、12名の各分野の医師が月に1度はドバイの訪問を行うとされた。その後、SMCDは2010年4月に開業されたが、SMCDが立地する場所はメイヨー・クリニックが以前、利用していた場所である。メイヨー・クリニックは、レバノン人の医師を活用し現地拠点を開設したが、患者数は伸び悩み、開設の5年後に撤退している。

2012年6月時点で、韓国人医師11名が常駐し (総医師数は23名)、内科、産婦人科、神経外科、一般外科、血液腫瘍科、小児外科など9分野において診療を行っている。開業当時の患者数は月に20人ほどであったが、2011年には150人に増加している。

(2)セジョン病院

①組織の概要

セジョン病院 (Sejong General Hospital ; SJH) は、1982年に開業した韓国の代表的な心臓専門病院である。仁川国際空港にほど近い京畿道富川市に位置している。

SJHでは13名の心臓専門医を含む60名の医師が従事している。また、韓国保健福祉部が指定した国内唯一の心臓部門専門病院として、本分野において圧倒的な地位を構築している (国内心臓手術成功率1位。2011年大韓民国保健福祉部長官賞を受賞)。2011年にはJCIを取得し

ている。

②海外展開に係る動き

SJHは外国人患者の受入に積極的で、2010年以降は心臓手術において韓国国内でもっとも外国人患者の受入れが多い医療機関となった。外国人だけのための専門病棟も保有し、年間300人を超える外国人患者を手術している。

SJHではインバウンド担当とアウトバウンド担当の部署をそれぞれ有している。インバウンドの担当者は11名で、ロシア、カザフスタン、キルギスタン、ベトナム、ロシア、中国等を担当している。担当者は、それぞれ現地の生まれでありながら韓国語が話せる人物を採用している。アウトバウンドの担当者は6名で、現地の言葉が分かる韓国人を採用している。

SJHは、2015年8月にカザフスタン初の心臓血管専門病院となるセジョン・ユーラシア・クリニック (Sejong-Eurasia Clinic ; SEC) を開設する予定である。また、SECは地上5階、延床面積8,000㎡の建物に100床を持つ予定である。他の医療機関で治療が難しい症例を重点的に担当する。

病院設立にあたっての費用450億ウォン(3.9億円¹³)のすべてを、現地医療情報通信企業であるアルラン・アンド・ネットシステム (Arlan and Net System) が負担する予定である。また、カザフスタン政府も韓国の医療機器や医薬品の認証において協力を行うこととされている。SJHは、医療機関の設立・運営に係る支援とブランド使用料で、年間50億ウォン(約4.3億円)の報酬を受け取る。

以前、SJHは韓国政府がカザフスタンで行った医療説明会に参加し、この説明会でカザフスタンの医師と接点を作っている。その後、カザフスタンの医師に対する研修をセジョン病院で受入れるようになり、関係が密接にしていった。このことが、本プロジェクトのきっかけになっている。

図表・22 左：SJHの外観、中・右：国際業務担当チームのある建物



出所) 野村総合研究所撮影

¹³ 現在(2013年2月15日)の為替レート(1ウォン約0.086円)で算出。以下も同様。

(3)ソウル・ソンド病院

①組織の概要

ソウル・ソンド病院（Seoul Songdo Hospital ; SDH）は、1987年に開業した大腸・肛門専門病院である。30名の大腸・肛門専門医を含む58名の医師が従事している。170の病床を持ち、大腸・肛門分野においてはアジアで最大の医療機関である。保健福祉部の調査によると、韓国における大腸・肛門分野における手術数をもっとも多い医療機関であるとされている。

②海外展開に係る動き

2007年、SDHはモンゴル・ウランバートルに大腸・肛門科専門のウランバートル・ソンド病院（Ulaanbaatar SongDo Hospital ; UBSD）を100%出資で開設している。

UBSDは43床を有し、3名の韓国医師と15名のモンゴル医師が従事している。国外からモンゴルに進出した最大規模の医療機関である。

SDHは、UBSDの開発、経営、教育のすべてを行い、ウランバートル国内において最高水準の医療スタッフと設備を持つ病院となっている。2009年にはモンゴル保健福祉部から医療保護最優秀勲章を授与され、2011年にはモンゴル大統領により最高勲章であるアルタン・ガダス（Altan Gadas）賞が授与されている。

3)政府による支援

(1)支援内容の全体像

2011年、韓国政府は新成長推進事業の10本の柱の一つとして医療システムの海外輸出を位置づけた。各関連省庁は、その方針を受けて医療機関の海外進出における支援を行っている。その支援内容は大きく「グローバルヘルスケア活性化戦略」、「サービス産業海外進出促進計画」に分けられる。

図表・23 韓国政府による医療機関の海外進出

施策名	発表日	事業目標	事業期間	所管部署	予算	
					2011年度	2012年度
グローバルヘルスケア活性化戦略 (旧 海外患者誘致活性化事業)	2012年10月 (改定)	2020年 グローバル医療サービス スハブ化	2012年～ 2020年	保健福祉部、 知識經濟部、 KOTRA、 企画財政部、 輸出入銀行、 政策金融公社	75億ウォン (約6.5億円)	80億ウォン (約6.9億円)
サービス産業海外進出促進計画 (パッケージ型医療サービス輸出支援)	2012年7月	海外進出のための支援 インフラ構築および政策支援	2012年～	知識經濟部、 KOTRA 保健福祉部、	—	20億ウォン (約17億円)

出所) 各種公開情報より野村総合研究所作成

(2) グローバルヘルスケア活性化戦略

2012年10月、保健福祉部がグローバルヘルスケア活性化戦略を発表した。これは、従来の海外患者誘致活性化（インバウンド）事業に該当するもので、主眼は外国人患者受入れ数の拡大にある。インバウンド活性化の視点から、韓国国内医療機関の海外進出の支援も行われている。

図表・24 グローバルヘルスケア活性化戦略

支援策	支援策の概要	具体事業	担当	日程
病院の海外進出資金支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ODA事業と病院の海外進出を連携 ・医療機関向け金融プログラムを用意 ・中長期的にはグローバルヘルスケア・ファンドを造成 	経済発展協力ファンドの創設および運営パッケージの支援	企画財政部 韓国輸出入銀行	2013年～
		外貨特別資金の貸出支援	政策金融公社	～2012年
		中小海外進出医療機関の保険優待	知識經濟部	2013年～
海外進出専門企業の設立	<ul style="list-style-type: none"> ・市場調査、フィージビリティスタディ、法律相談、投資家募集、詳細交渉サポート、事後プロジェクト管理などにおいて医療機関を支援する専門会社の設立 	病院進出プロジェクト機関の支援	保健福祉部	～2012年
		病院海外進出支援専門会社の設立	保健福祉部	2013年～
投資障壁の解消	<ul style="list-style-type: none"> ・医療法人の海外病院投資促進のための法令改善を推進 ・政府間協力強化による海外進出障壁の改善 	医療法人の海外進出根拠規定の用意	保健福祉部	2013年～
		政府間の協力強化	保健福祉部	2013年～

出所)「グローバルヘルスケア活性化方案」より野村総合研究所作成

(3) サービス産業海外進出促進計画

サービス産業海外進出促進計画では、海外進出のための支援インフラ構築および政策支援を事業目標としている。本計画は、医療サービスそのものの輸出よりも、医療サービスを取り巻くITや製造業の輸出を主眼とし、医療機関と関連産業のパッケージでの輸出（アウトバウンド）を目指している。本計画の概要を次表に示す。

図表・25 サービス産業海外進出促進計画

支援策	支援策の概要	担当	日程
医療機関の海外進出総合情報支援センター構築	海外医療市場情報提供のため、保健産業振興院（KHIDI）に医療機関海外進出総合情報支援センター（KOHES）を構築	保健福祉部	2012 年下半期
医療機関進出センターによる支援国の拡大	KHIDI が担当する進出有望国内進出支援センターの対象国を、既存の米国、中国、シンガポールに加え、EU、Kazakhstan、UAE を追加	保健福祉部	2012 年下半期
デジタル病院輸出支援タスクフォースの設置・運営	KOTRA にタスクフォースを向け、進出有望国の共同調査、海外要人の招請などを推進	知識經濟部、KOTRA	2012 年 7 月～
デジタル病院建設技術ガイドラインの開発	手術室、検診センターなど機能別の標準モデルとデジタル病院建設の受注および進行ガイドラインを開発	知識經濟部	2012 年 9 月
海外病院進出有望プロジェクトの選定・支援	KOTRA が 5 つの海外病院進出有望プロジェクトを選定し、マーケティング、法律・会計面、医療人材の現地教育などを支援	知識經濟部、KOTRA	2012 年 7 月～

出所) 各種公開資料より野村総合研究所作成

(参考)海外病院進出有望プロジェクトの選定・支援

2012 年 7 月から、知識經濟部と大韓貿易投資振興公社（KOTRA）は 5 つのコンソーシアムを選定して、医療機関による海外進出の支援を行っている。コンソーシアムへの支援内容は、初期段階には現地パートナー探しや、現地法律・会計制度などの調査、後期段階には MOU 締結、入札参加提案書の作成、労務・税制などの実務面での支援が予定されている。

図表・26 KOTRA による 5 つの海外病院進出有望プロジェクト

対象国	プロジェクトの概要	プロジェクトメンバー
ロシア	ロシア コムソモリスクナアムール地方（Komsomol'sk）での医療機関設立	・サム病院（医療機関） ・MTM Ltd（IT 企業）
中国	中国鄭州市での医療機関設立	・サムスン物産 ・EnterM Korea（コンサルティング会社）
ラオス	ラオス ビエンチャンでの医療機関設立	・MMA Korea（医療機器メーカー） ・サムスン物産 など
ベトナム	ベトナム ホーチミンでのデジタル健康検診センター設立	・サン病院 ・inPHR（IT 企業）
コスタリカ	コスタリカ社会保障庁が管轄するトゥリアルバ病院（Turrialba Hospital）の開発・運営支援	・ソウル大学病院 ・デジタル病院輸出組合（KOHEA）

出所) 各種公開資料より野村総合研究所作成

(4)韓国デジタル病院輸出事業協同組合

中小企業や中小医療機関にとって、個々の力で海外市場を開拓することは現実的に難しい。そこで韓国では、2011年2月、IT、医療機器、医療サービスなどのパッケージ販売を推進するための官民事業組合として、韓国デジタル病院輸出組合（Korea Digital Hospital Export Agency ; KOHEA）が設立された。

KOHEAは、チェアマン1社、ボードメンバー13社、パートナー62社から構成されている。医療関連企業が多くを占めているが、ソンミン病院、ヨンインカンナム病院、インチョンサラン病院などの医療機関も参加している。また、政府からは知識経済部、保健福祉部、韓国国際協力団（KOICA）、KOTRA、国際韓国起業家連盟（International Network of Korean Entrepreneurs ; INKE）が参加している。

KOHEAは設立されて間もないが、すでに各国で積極的な活動を行っている。

図表・27 KOHEAのこれまでの活動

時期	実施内容	
2011年	2月	・デジタル病院輸出組合の設立
	4月	・中南米貿易コンサルティング企業 SAFI Global と業務提携
	5月	・ベトナムとカザフスタンへ出張
	7月	・韓国外交通商部 ICT 使節団に同行し、エクアドルやペルーでプロジェクトを受注
2012年	8月	・コロンビア国立大病院新築のための MOU 締結 ・コスタリカ トゥリアルバ病院の開発・運営支援のための政府間協議
	10月	・UAE アブダビ経済使節団（ADCCI）の懇談会に参加

出所) 各種公開資料より野村総合研究所作成

2011年7月には、韓国外交通商部が主管した ICT（情報通信技術）官民産業協力使節団の行事に参加し、エクアドル社会保障庁（Institute of Ecuador Social Security ; IESS）所属病院と約9,300万ドル（約85億円）の輸出契約を、また、ペルー陸軍病院などと約1億6,500万ドル（約151億円）の輸出契約を結んだ。すでに、大規模のプロジェクトを受注するなどの成果が現れている。

図表・28 エクアドル・ペルーにおける契約内容

相手国	契約内容	契約金額
エクアドル	開発中の医療機関に、医療機器とシステムを導入	約2,500万ドル
	300床と180床規模の2つの医療機関開発におけるパッケージ販売	約6,800万ドル
ペルー	400床規模の軍用病院開発におけるパッケージ販売	約9,000万ドル
	3つの軍用病院開発におけるパッケージ提供	各約1,500万ドル
	バス/トラック型軍用デジタル移動病院供給	未定
	200病床規模の病院開発、資金援助	約3,000万ドル

出所) 各種公開資料より野村総合研究所作成

(5)その他の支援内容

本調査では、韓国医療機関および政府機関に対してヒアリングを実施した（2012年12月）。公開情報では確認できなかったがヒアリングを通して把握された支援内容を次に示す。

（医療機関によるコメント）

- 医療機関間の信用を担保するため、双方で契約書を作成する際には韓国政府が関与する場合がある（メインは保健福祉部だが、外交通商部が関与することもある）。
- 保健福祉部は有力医療機関に公式ドキュメントを送り、状況の調査を行い、政府の支援が必要かどうかを判断している。
- 相手国の政治的な状況は考慮しなくてはならない。中央政府とリレーションシップを作って不安要素をなくしている。この点において、韓国政府が適切にサポートしてくれている。病院が海外に進出する際には、政府のサポートが必ず必要だと考える。

（政府機関によるコメント）

- アウトバウンドにおいて具体的な支援を行うことは望ましいとは考えていない。韓国の医療機関側に進出の意思があり、相手国にも受入れの意思があることが前提。韓国の医療機関の心を動かす（進出の意思を持たせる）ために十分な情報（市場調査）等を提供している。

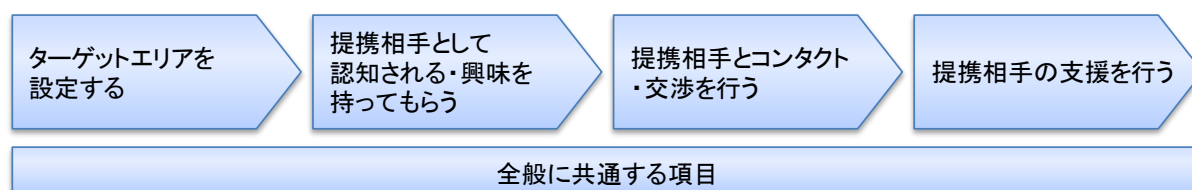
このような発言を見ると、韓国政府は医療機関の海外進出を積極的に支援しているものの、その立ち位置は医療機関を先導するというよりは、意欲がある医療機関に対して、医療機関が単独では解決が難しいポイントに絞って支援を行うという態度がうかがわれる。

2-4. 我が国の医療機関の海外展開における示唆

1) 海外展開事例に見られる共通項

これまで、海外展開に関する様々な事例を紹介してきたが、複数の事例に共通して見られる取り組みを整理する。なお、ここでは海外展開におけるプロセスを「ターゲットエリアを設定する」、「提携相手として認知される・興味を持ってもらう」、「提携相手とコンタクト・交渉を行う」、「提携相手の支援を行う」、「全般に共通する項目」に分けて整理を行った。

図表・29 海外展開のプロセス



出所) 野村総合研究所作成

(1) 「ターゲットエリアを設定する」プロセスにおける共通事項

海外への患者の送り出しが多い国では、受入れ国に対して高いブランドイメージを持っている可能性が高く、海外展開においても有力なターゲット国となりうる。また、患者の送出国と受入国では、良好な関係が築かれている場合が多いため、そのような国からは協力の依頼を受けやすい。

実際、クリーブランド・クリニックの展開先である中東とカナダは、クリーブランド・クリニックにとって患者受入れ数もトップである。韓国政府機関へのヒアリングでも「アウトバウンドのターゲット国は、インバウンドの数が多い国である。」との発言があった。

(2) 「提携相手として認知される・興味を持ってもらう」プロセスにおける共通事項

① 医療機関全体もしくは特定の診療科において自国で圧倒的な地位を築いている

今回調査したすべての医療機関は、医療機関全体もしくは特定の診療科において、自国内で高い評価を受けている。たとえば、米国ではUSニュース&ワールド・レポート誌のベスト・ホスピタル調査の上位機関であった。また、韓国にはベスト・ホスピタル調査ほど影響力のある調査はないものの、各種メディアや保健福祉部が行っている調査において高評価を得ていた。提携を望む機関が国外でパートナーを探す場合、協力を求める分野において、明確に評価されている医療機関に優先して協力を打診すると考えられる。

② 高い評価を受けている医学校を保有している

米国のPHMI、MDアンダーソン、韓国のJHMは医学校から派生した組織である。これらの機関では、医療機関への支援を行うと同時に、医学校への支援も積極的に行っている。

最初は医学校への支援を行い、その後に医学校の系列の医療機関への支援も求められるようになった事例が多く見られた。また、医療クラスターの開発支援の場合は、医療機関のノウハウとともに医学校のノウハウも求められやすい。

このような点において、高い評価を受けている医学校とグループ関係にある医療機関は海外

展開において有利な立場にあるといえる。

③海外におけるセミナーや医師同士の交流を積極的に行なっている

米国の医療機関は、海外におけるセミナーや、米国内外の他の医療機関の医療スタッフの受入れを積極的に行っている。このように、他の医療機関との人的ネットワークを密にしておくことで、その医療機関が支援を必要とした場合、優先的に協力を求められる関係を用意している。

韓国には、単体で海外におけるセミナーを行うほどのブランド力のある医療機関が少ないため、政府が各医療機関とともに他国でセミナーを主催して、ネットワーク構築の支援を行っている。

④海外でプロジェクトを成功させれば、その後は、加速度的に海外展開の引き合いが増加する

各医療機関の取り組みを時系列で見ると、海外で一つのプロジェクトを成功させると、以降は加速度的にプロジェクトの引き合いが増加していることが分かった。なお、ここでの「成功」とは、開発を行った医療機関において、術後の生存率など定量的に優良な成績が確認できること、現地医療機関のJCIの取得を支援すること、経営面で十分な収益をあげられていること等である。このような評判は関係者間で広がりやすいため、情報発信のツールになるとともに、支援を望む機関に安心感を与えることにつながる。

(3)「提携相手とコンタクト・交渉を行う」プロセスにおける共通事項

PHMI、MD アンダーソン、UPMC、JHM、SJH では海外展開担当の部門の存在が確認された。このような部門の保有により、海外の機関から協力の打診をされた後に、速やかにプロジェクトに関する交渉を進めることができる。協力を望む側にとって、このような部門があることで、窓口が明確となり、安心感を与えられる。

(4)「提携相手の支援を行う」プロセスにおける共通事項

海外での医療機関の設立に際して、米国や韓国の医療機関が直接出資を行うケースは少なく、多くの場合は現地のパートナーが出資を行っている。また、出資を行う場合も現地のパートナーとの共同出資のケースが多い。そもそも医療機関の海外展開はリスクが高く、現地のパートナーが必要であると考えられる。

(5)プロセス全般に共通する項目

①外国人患者受入れに成功している医療機関による進出である

今回の調査対象機関の多くは、外国人患者の受入れを積極的に行っている機関であった。そもそも、海外展開は外国人患者の受入れ拡大に向けた方策の一つだと位置づけている機関が多かったことも背景にある。実際、韓国の医療機関や政府機関へのヒアリングでは、「インバウンドとアウトバウンドは両面である。インバウンドで成功すれば、それだけアウトバウンドの成功確率も高くなる。」「インバウンドに取り組んだ後でアウトバウンドを行うという発想が通常である。」などの意見が聞かれた。

②必ずしも大規模病院でなくても海外展開は可能。中規模病院は中規模のパートナーを求めている

今回、調査の対象とした米国の医療機関は、特に大規模の機関であった。一方、韓国の SJH や SDH は大規模ではないが、専門性を強みにして他国の同規模の医療機関の支援・設立を行っていた。大病院（もしくは大病院を開発しようとしている機関）は大病院のパートナーを求めているが、中病院が必ずしも大病院をパートナーとして望んでいるわけではないことが確認された。

2)我が国の医療機関と政府がとるべき方策

(1)日本政府主催によるセミナー等の積極的な実施

日本には、韓国と同様に世界的な知名度を誇る医療機関は少ないため、米国の医療機関のように、海外の医療機関や投資家から直接引き合いを受ける機会は少ないと考えられる。

韓国ではこのような弱みを補完するため、海外の医師向け、投資家向け、政府担当者向けのセミナーを政府が主催して各国現地で行っている。また、その中で韓国の医療機関によるプレゼンテーションの機会を設けている。このような取り組みは韓国の医師と現地の医師のパイプを太くするために有効である。今回の調査では人的な繋がりが案件の引き合いに繋がった事例も多く見られたことから、このような取り組みは有益であると考えられる。

日本政府も、海外展開に適した医療機関を発掘すると共に、ターゲット国における医師向け、投資家向け、政府担当者向けのセミナーの機会を増加させるべきである。

(2)日本の医療機関の進出に関する海外政府機関との直接交渉

中東諸国や南米諸国では、政府主導による医療機関の開発案件が多いため、個別の医療機関がアプローチしても、政府の意思決定者とは交渉の機会さえ持てないことが多い。韓国政府は政府高官が海外に赴き、現地の政府高官と交渉を行い大型のプロジェクトを受注しているという実績がある。

よって、日本政府の政府高官もしくは担当者も、大型のプロジェクト実施が予定されている諸外国に積極的に赴き、政府間の交渉を行うことが求められる。

(3)展開有望国に関する情報提供、交渉における後方支援

米国の医療機関の多くは海外展開担当の部門を有し、国外の状況の情報収集や提携についての交渉を行っている。他方、韓国では同様の部門を持つ医療機関が一部に見られるものの、全体で見れば少なく、KHIDI や KOTRA などの政府機関が各国の状況に関する情報提供支援している。米国の医療機関のように、多くの案件への対応が求められるのであれば、海外展開担当部門も必要となるが、案件の数が限られているうちは、単独の医療機関それぞれが各国の情報を取得するよりも、政府が一括して情報収集を行ったほうが効率的であるといえる。また、韓国では交渉フェーズにおいて、必要に応じて政府が仲介し、事態を進展させるような支援を行っている。

日本においては、現時点で海外案件への対応がそれほど多くないことに加え、そもそも海外展開担当部門を設置できるほどの余力がある医療機関は極めて限られるため、ほとんどの医療機関では検討を開始するきっかけとなる情報にさえアクセスできていない状況にあると言える。よって、当面は政府主導の下で海外案件に関する情報収集体制の整備と情報共有を徹底するとともに、交渉まで進んだ案件についてはトップ外交等を通じた後方支援を行うべきである。

(4)他国政府・医療機関との協働の可能性の模索

医療機関及びその周辺産業の海外展開は、今後、世界的に見て競争環境が激化していくものと予測される。一方、日本の医療機関による海外展開は先行国する米国や韓国に比べて遅れている。こうした状況を挽回する1つの方策として、他国の政府や医療機関と連携して第三国に海外展開することも選択肢として真剣に検討すべきであろう。

ただし、個別の医療機関でも勢力的に海外展開できているケースがあるため、他国と協働する場合は、第三国の大規模プロジェクトへの参入展開であれば、よりその効力が発揮されやすいものと思われる。

例えば、韓国の医療機関や政府関連機関へのヒアリングでも、以下の様な意見が得られたように、連携・協働の可能性が感じられる。

- ・「日本政府は医療国際化の分野にこれまで注力してこなかったが、今後注力するならライバル、およびパートナーになりうるだろう。韓国と日本の医療機関がタイアップということもありうる。」
- ・「アウトバウンドは医療水準の高い国同士で協業して第三国に進出するモデルは成立しうる。理由は3つほどある。1点目は、日本が今後進出先と検討しているところは韓国と重複するだろうから、第三国で無駄に競争することは避けたほうがいいこと。2点目は、人的リソースが必要になるが、韓国も日本も医療人材に余剰があるわけではないこと。3点目は経済的、医療技術の面でも日韓両国が共同で国際病院を建設になると世界的に話題性があることである。」

3)まとめ

本調査では、海外展開に関する先進事例を横並び比較したが、そこには絶対的な成功の法則はなかった。一方、少なからず共通的に取組んでいる事項を見出すことができた。我が国の医療機関はそれぞれに置かれた状況が異なるため、これらの共通的に取り組まれている事項を実施すれば必ずしも成功するという保証はないが、成功の確率は高まるものと考えられる。

ただし、共通的な取組事項の中でも、とりわけ「医療機関全体もしくは特定の診療科において自国で圧倒的な地位を築いている」点については、すべての医療機関に共通して見られた条件であるため、海外展開における前提条件と捉えてもよいであろう。

海外展開を望む医療機関は、先行事例から抽出された効果的な取組みに留意して戦略を構築すべきであろうし、日本政府としても成功の可能性が高い医療機関の見極めにおいて、これらの項目に着目することが有効に働くものと思われる。