



インフラ・ヘルスケア本部



常務執行役員
インフラ・ヘルスケア本部長
橋本 政和
2021年12月10日



常務執行役員
インフラ・ヘルスケア本部長
橋本 政和

■ 1990年入社 / 愛知県出身

■ 一橋大学社会学部卒業

■ 入社後 略歴

【国際輸送業務（アフリカ）】 (1990~1993)

【ロシア、CISビジネス】 (1994~1999)

【米国（デトロイト）駐在】 (1999~2005)

【自動車関連】 (2005~2011)



● 自動車関連プロジェクト、工場向け設備・エンジニアリング



● 海外部品事業投資、海外自動車ディーラー

【インフラ関連】(2011~)



● 再生可能エネルギー、発電、エネルギー



● ICT、通信インフラ



● ヘルスケア



● 交通インフラ



● 都市インフラ、工業団地

インフラ・ヘルスケア本部

環境インフラ事業部	電力インフラリノベーション事業部	エネルギー・産業インフラ事業部	社会インフラ開発事業部	ヘルスケア事業部	日商エレクトロニクス
<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギー発電事業 ●エネルギー小売 ●EVインフラ事業  <p>太陽光発電事業(熊本県)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●ガス火力発電 ●LNG to Power (LNG受入基地/発電所一体開発) ●省エネルギー・地冷  <p>ガス火力発電設備の一体開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●エネルギー事業 (LNG JAPAN含む) ●海外工業団地 ●水素・脱炭素関連事業  <p>LNG基地 (インドネシア)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●通信インフラ事業 ●都市開発/スマートシティ ●原子力関連  <p>通信タワー事業(ミャンマー)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●病院PPP ●民間医療 ●医療周辺/ヘルス,DX  <p>オーストラリア病院PPP(豪州)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●ネットワークインフラ事業 ●アプリケーション事業 ●顧客のDX化支援  <p>ソーシャルディスタンスカメラ™システム</p>

当本部の強み

成長力

発電資産 7倍*1

*1 (2022年3月期持分容量見通しの対2013年3月期比)

事業創出力

案件クロージング実績3倍*2

*2 (2017年3月期～2021年3月期案件クロージング数の対5年比(2012年3月～2016年3月期))

拡張力

医療・海外通信分野への幅出し

社内外との共創・共有を相乗、結合させ、
変わりゆく社会課題の解決につながる新たな付加価値を生み出し続ける

中計2023 本部基本戦略～3つの柱と5つのキーワード～

- ◆ 川上(案件開発)、川中(事業運営)の強化・案件形成加速とマーケットイン思考徹底による川下事業 (収益機会の幅出し)への新たな取り組み
 - ◆ 新たなチャレンジに資するプラットフォーム型事業(場)の獲得と機能強化 (ホルワ投資・複合化)による競争優位の構築
 - ◆ 脱炭素、5Dなどの“グローバルメガトレンド”、ポートフォリオ転換、社会課題解決に呼応する社会的共感力・訴求力のある事業の創出
- 【5D：人口減少(Depopulation),脱炭素(De-carbonization),分散化(Decentralization),自由化(Deregulation),デジタル化(Digitalization)】

【複合化】

各々が案件形成・事業運営で蓄積したノウハウ・経験を有機的・複合的に繋ぎ込み、点から線、線から面へ展開

【差別化】

プラットフォーム型事業に活用出来、競争優位に繋がる機能を獲得し、追加・付随収益を確保、更に他事業に共通的に応用

【マーケットイン】

川下事業でのマーケットニーズを的確に把握・分析、ソリューション提供に取り組み、更に市場を先読み、需要創出+ニーズ喚起へ

【拡張力】

市場知見と参画案件での優位な立場を梃子に、連続性、再現性、展開性に繋がる仕組みを構築、収益基盤を増幅

【パートナーシップ】

従前のパートナーとの関係深化は勿論、市場環境の変化を捉え、異業種を含む新たなパートナーの発掘、共創・協働に取り組む

エネルギー



工業団地

ヘルスケア



IT

発電・開発



電力小売

豪州



ヘルスケア・再エネIPP

都市開発



通信・スマートシティ
(検討中)

エネマネ+小売
- NEXUS(西)

省エネ *検討中
- ESCO (米・中東*)

ガス下流
- SOGEC(ベトナム)

ベトナム工業団地
- ガス小売り事業
- 屋根置き太陽光
- 燃料転換
- コージェネレーション
- 健診 (検討中)
- HRテック (検討中)

大手電力・ガス会社

地域電力・ガス会社

エネオス、日本製紙

江東微研

【主な案件】

<p>中計2017</p> <ul style="list-style-type: none"> ● トルコ病院PPP ● 国内太陽光 ● アイルランド風力 等 	<p>中計2020</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 米国ガス火力発電 ● 台湾洋上風力 ● アジア・大洋州民間プライマリア事業
---	---

中計2023-3か年合計-

投資実行額 : 1,000億円
 投資収益* : 105億円
 ROI(3か年平均) : 3.5%程度

* 投資収益額には、単体経費を含んでおりません。

【注力領域】

【新たな領域】投資収益 51億円

- 省エネ、エネマネ
- 電力小売り事業
- 民間医療
- ガス下流 等

【経験ある領域】投資収益 54億円

- 病院PPP
- 発電
- 工業団地
- 通信タワー 等

② 新たな領域

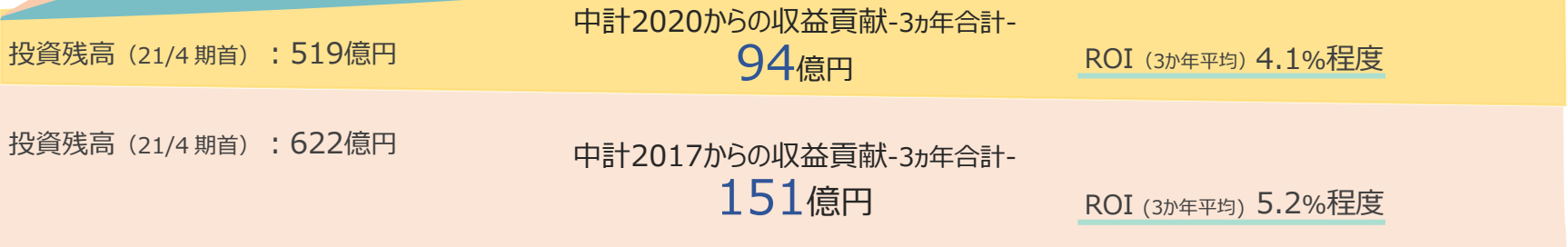
① 経験ある領域

中計2020-3か年合計-
 投資実行額 : 764億円
 投資収益 : 49億円

ROI (3か年平均) 2.1%程度 (全社比+1.2%)

中計2017-3か年合計-
 投資実行額 : 971億円
 投資収益 : 200億円

ROI (3か年平均) 6.9%程度 (全社比+0.8%)

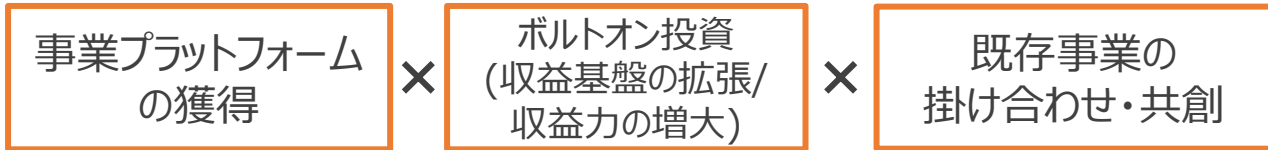


① 経験ある領域での成長



*Develop, Partial Sell-down & Operate

② 新たな領域への拡張、成長





エネマネ+小売り事業(電力・ガス)

電力販売力及び需要創出機能で世界の脱炭素社会の推進へ貢献する

●IPP事業領域の川下に位置するエネマネ+小売り事業へ参画、新たに需要確保・創出機能を獲得。

- ▶ エネマネ：電力調達、企業・個人への電力販売、省エネ提案、屋根置き太陽光、蓄電池、DR、電気自動車、VPP、スマート住宅など、EaaS、MaaSを活用した総合エネルギーマネジメントサービス事業

●再エネ100%電力小売り西大手NEXUS社へ資本参画、本事業のプラットフォームとして活用。

- ▶ EU第4位の電力市場規模を誇るスペインは、再エネ比率を足元32%から72%(2050)まで増やす計画。

●越国において複合的なエネルギーソリューション事業を展開。工業団地事業(“場”)を活用した事業の掛け合わせに取り組む。

- ▶ エネルギーソリューション：燃料転換、コージェネレーション、地域冷房といった高度ガス案件に加え、工業団地内(越国)のテナント向けに、屋根置き太陽光事業を開始する。



発電+省エネ・地域冷房

マーケットインの視点で世界のエネルギー消費効率化の需要を満たす

●現在検討中の米国ESCO*市場規模は76億ドル、世界の1/3を占める中国に続く第2位の大市場。

- ▶ 米国ESCO市場は日本市場の30倍に相当、比較例として米国の太陽光パネル市場と同規模。市場成長率も7%超と高い。
*(Energy Service Companies): 顧客の光熱水費等の経費削減を行い、削減実績から対価を得るビジネス形態のこと。

●ESCOはCO2削減に資する事業、脱炭素社会の実現に向けたソリューションの要の1つ。MUSH*を中心に事業拡大。

- ▶ 米国のCO2排出量は直近30年間で2億t増加。ESCOは同期間で累計4.5億tを削減。
*MUSH: Municipality, University, School and Hospital(自治体/大学/学校/病院)の略称。

●中東ではエネルギーの面的利用による省エネ化の潮流が出現。地域冷房の需要が伸びる。

成長戦略を実現するための注力事業 -ヘルスケア-

医療・ヘルスケアを取り巻く環境と双日のソリューション

- 病院中心の医療の仕組みから、個人・地域社会を中心とした医療サービス体制の構築・拡充が求められている
- 最適な医療サービスを個人が柔軟に選択出来る仕組みを、オンラインとオフラインを融合させ実現する
- 健康意識の高まり、Withコロナ時代を捉えたヘルスケアDXに取り組む（遠隔医療、データ利活用、個別化医療etc.）
- 官民連携（PPP）で安定収益基盤を確保。民間医療（プライマリーケア）で成長の為のプラットフォームを構築

メガトレンド

人口増・高齢化



所得増・
経済発展



医療・ヘルスケアが抱える課題

疾病構造の変化・
治療の長期化



医療費の高騰



人々の意識の変化・行動変容

未病・予防医療
健康意識の向上



スマートフォン・SNSの
普及



医療・ヘルスケアに対するマーケットニーズ

生活習慣病の
重症化予防



質の高い医療・
医療情報の透明性



医療費の削減



コロナ対策・非接触・
ソーシャルディスタンス



双日を実現するソリューション

オフライン

プライマリー・ケア事業の参画



医者

施設

患者・顧客

医療周辺事業の拡充



検体検査(ラボ)

健康診断

HMO/医療保険

オフラインと
オンラインの融合
(OMO*)

オンライン / ヘルスケアDX

革新的スタートアップの発掘



遠隔医療

ビッグデータ

個別化医療

Qualitas (マレーシア・シンガポール・豪州)
在宅医療・介護事業 (検討中)

成長国: アジア、インド、中国
先進国: 豪州、米州 (検討中)

*OMO: Online Merges with Offline

実行済: THH (遠隔医療)、あんしんサポート(見守り)、
Sensely (トリアージアプリ)

社会的課題・変化

- 世界的なスマートフォンの普及、5G拡大に伴う、通信データ量の急増
- 携帯キャリア間の差別化要因の変化
→通信インフラ(基地局等)から“サービス・コンテンツ”の充実

全体戦略

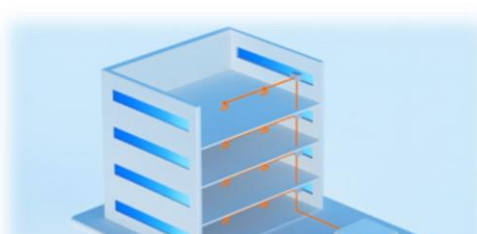
- 超スマート社会への移行に伴い増加するデータトラフィックを支える通信ネットワークインフラシェアリング事業を推進
- 中長期契約に基づく安定性と市場規模拡大に基づく事業成長性を兼ね備えた「通信タワー事業」で収益基盤を確保し、IBS*/光ファイバー/衛星通信/データセンターへの展開を通じた事業の幅出しを目指す*IBS : In Building Solution(屋内向け通信シェアリングソリューション)

事業基盤となる通信タワー事業の拡大

新たな収益基盤の獲得



通信タワー



IBS



光ファイバー



データセンター

成長性が高く長期安定収益が期待できる 通信タワー事業に最優先で取り組む

- edotco Myanmar/LBS Digital Infrastructure (フィリピン)の出資を橋頭堡に他国展開
- 軽量且つ耐腐食性の高い炭素繊維製タワー(IsoTruss)の提供による他社との差別化
- 物理的インフラ×地域コミュニティ (マイクログリッド等)

通信タワーを起点としIBS/光ファイバー(陸上・海底)/ データセンターへの展開を図る

- IBS : データトラフィックの80%が屋内に集中しており、通信タワー事業と顧客・ビジネスモデルが類似していることから、優先的に取り組むべき事業
- 光ファイバー(陸上・海底) : 通信タワー事業同様、今後インフラシェアリングが強く期待される領域
- データセンター : さくらインターネットへの投資経験を活かし、増加し続けるデータの保管・運用場所として高い需要が見込まれるデータセンター事業に取り組む

これらの実現を通じ「通信環境・生活環境の改善」に貢献する

インフラ・ヘルスケア本部 -目指す姿-

2020年度
実績値

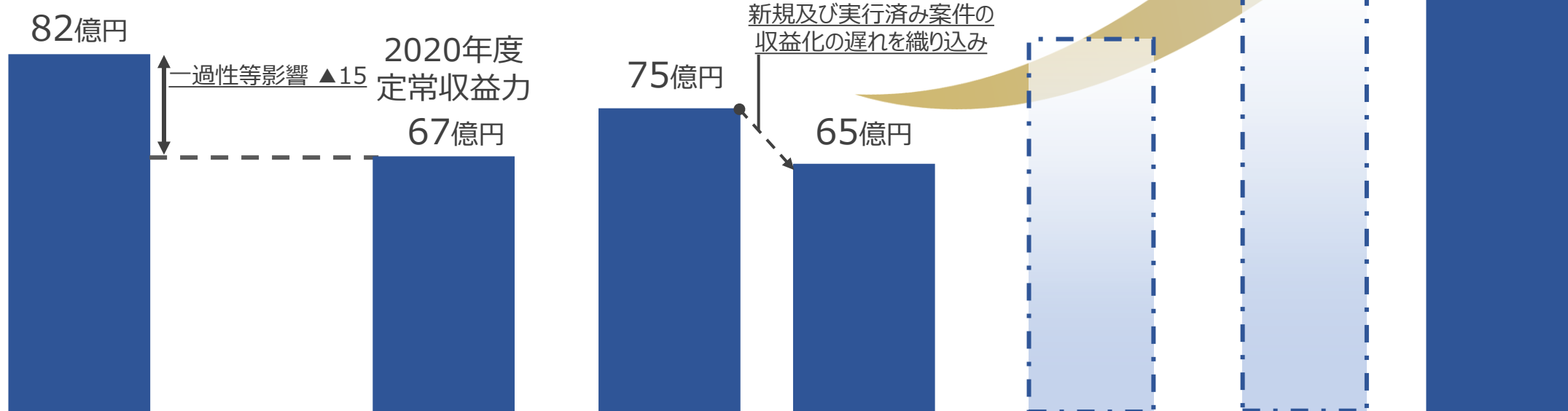
2021年度 公表見通し

(4/30付)

(11/2付)

Post中計

200億円



- 外部環境の変動に対する耐性が強い構造
- キャッシュフロー早期創出に向けた創意工夫
- マーケットイン思考徹底による、川下分野への新たな取り組み

人的資本と組織力の強化に取り組み、**しなやかに強い、活気にあふれる組織**を目指します。

「経験の重層化」

① 人材ローテーション

本部員、5年毎の
異動を念頭に組織運営

フロントライン機能の強化
-法務・財務・会計・税務等
実践的な知識、経験の獲得

開発人材の創出

複眼的思考と、多面的視座の
獲得
-資産ポートフォリオ管理

海外現場力の強化
-修羅場体験とギャップ把握力、ニーズ
発掘力の育成。

「経験知の共有と組織への還元」

③ シンボリックアクション

- 個人の知識・経験を組織知として還元・蓄積
- 獲得した組織知を分析、抽出、応用する仕組み
- 上記を組織的に高めるべく、“+1志向”で常に自らの職責の一段上の視点で物事を見据え、考え、行動。

「組織の持続的成長の実現」

「経営人材の育成・創出」

「期待を超えるパートナー」

② 12のタスクフォース

- 2030年の収益の柱となる新たなビジネス創出
- 既存ビジネスにおける機能の深化・進化
- 生産性改善と新たな組織文化の醸成



将来情報に関するご注意

本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、新型コロナウイルス感染症の収束時期や、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。