

GS26目標達成への道筋検証

2023年5月15日

テルモ株式会社

代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎



おことわり

テルモの開示資料に記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、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。様々な要因により、実際の業績等が変動する可能性があることをご承知おきください。実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、テルモの事業領域を取り巻く経済情勢、為替レートの変動、競争状況等があります。また、この資料に含まれている製品（開発中のものを含む）に関する情報は、宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

5力年の財務目標（FY22～FY26）

成長性
売上成長率

1桁台後半

（5年間平均）

継続的な成長により
「売上1兆円」を視野に

収益性
営業利益率

20%以上

（5年で）

※調整前

資本効率性
ROIC

10%以上

（5年で）

ROEは10%以上を堅持

前提:

- 営業利益率・ROICは、新規M&Aの影響を除く
- 1ドル 107円、1ユーロ 128円

現下の環境認識

想定通り

 **需要
ファンダメンタルズ**

総じて健全
大きな変化なし

想定外

 **インフレ**

原材料、輸送費、
エネルギー等のコスト上昇

想定外

 **為替変動**

国内輸入価格上昇による
利益の圧縮

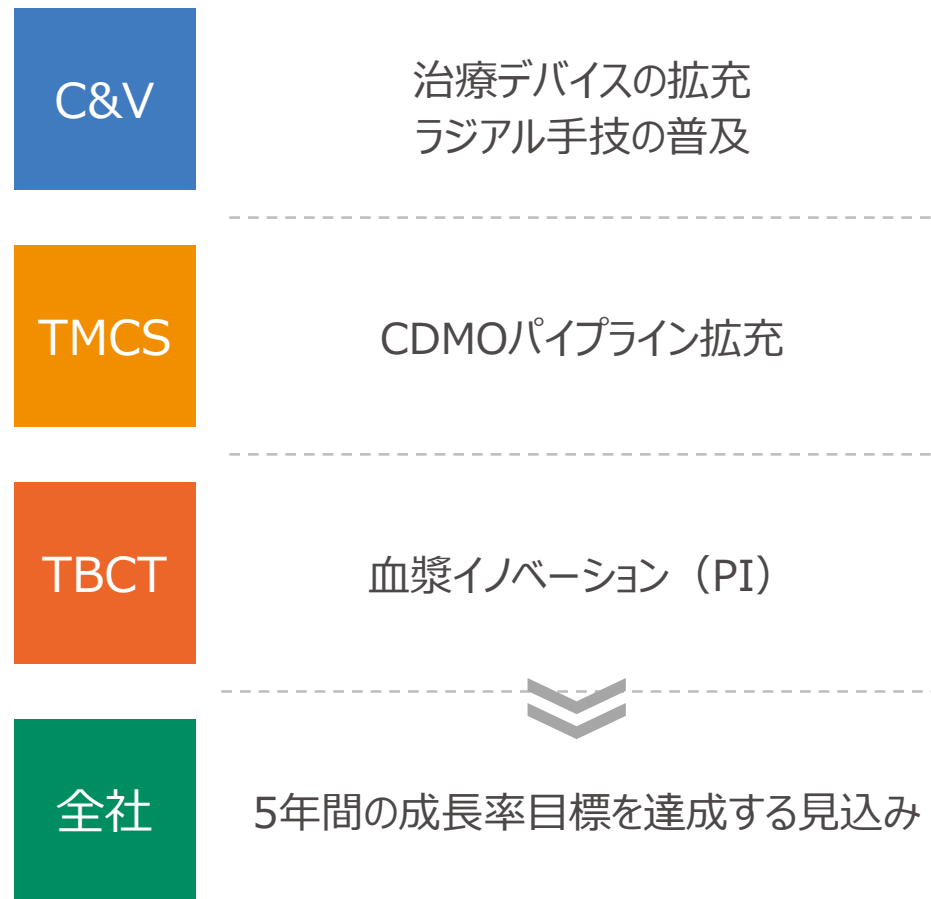
想定通り

 **自社戦略**

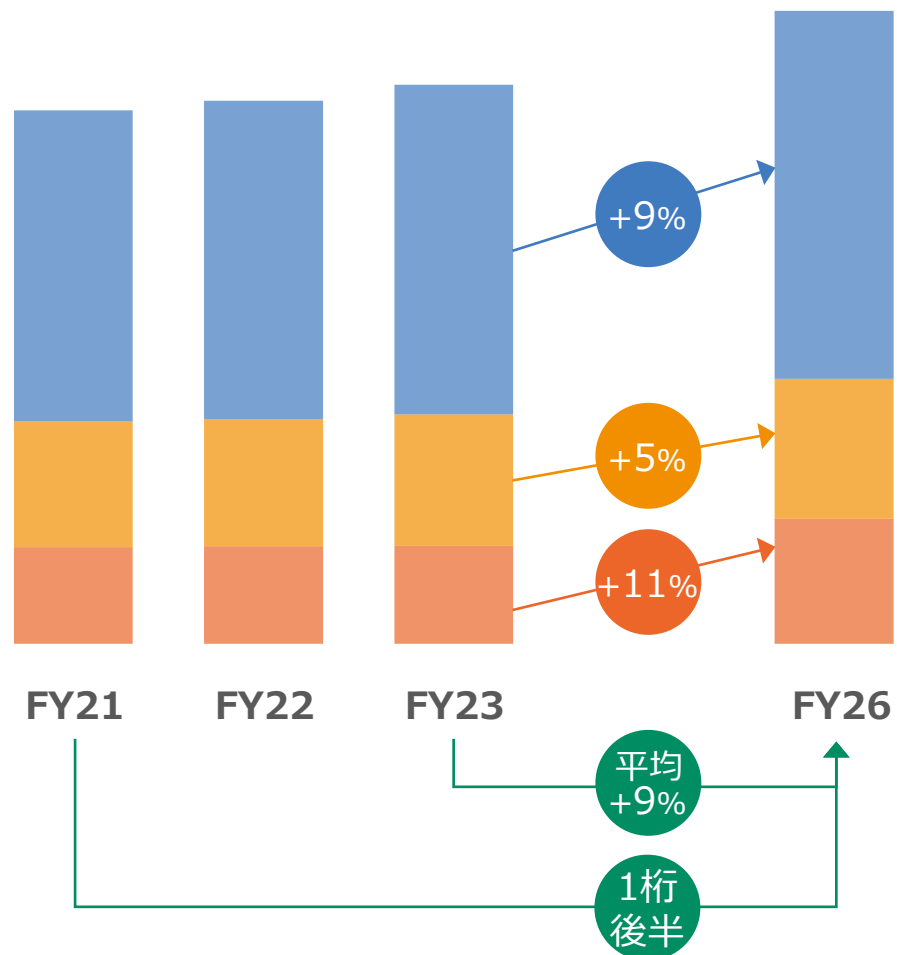
初年度計画は着実に実行
大幅な修正なし

成長性の検証

主な成長ドライバー



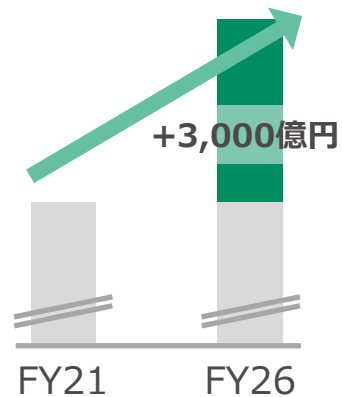
売上推移



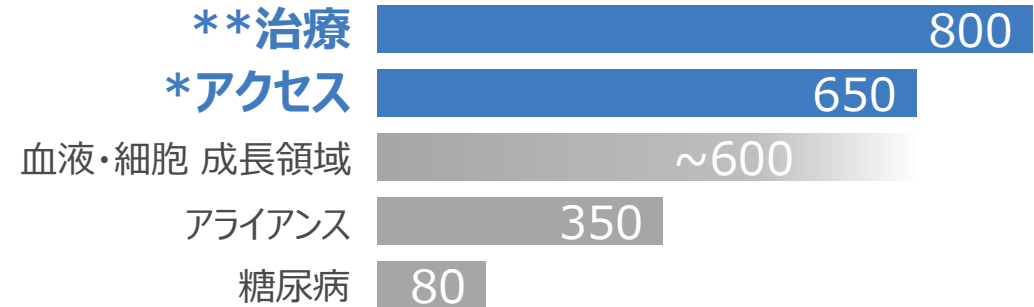
GS26達成に向けた心学分野の成長ポテンシャル

GS26

全社売上

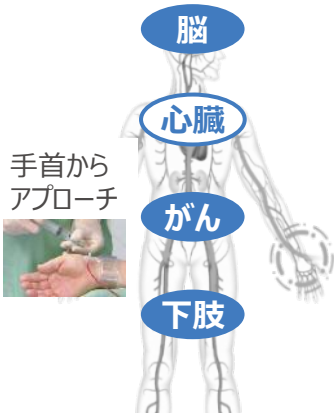


売上成長の内訳 (FY21比)

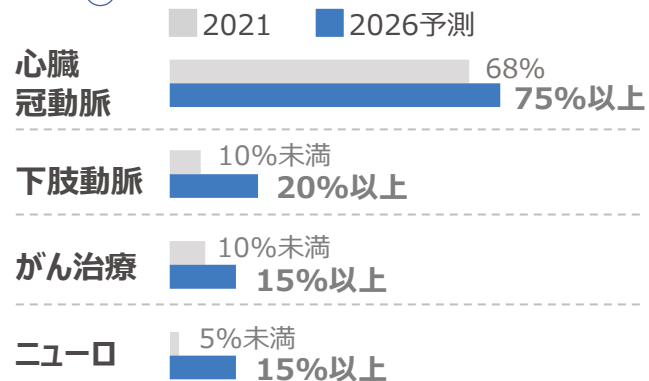


*アクセス

ラジアル手技の対象部位の拡大



ラジアル比率の上昇



GS26織り込み以上の期待領域

**治療

新製品の上市

- 中国におけるRDN (FY24中国で販売開始予定)
- DSS (GS26期間中に日米で展開予定)

DES Nagomiの高成長

- 新しいNagomiは国内で好評・シェア増加
- FY23は欧州及び一部アジアで上市予定
- 将来的な米国参入も視野

企業価値向上 新施策（再掲）

■ 成長戦略の積極化

- M&A推進を積極化
- 重点分野：全方位を視野に入れつつ、静脈やCDMO・糖尿病などを注視

■ 収益性改善の加速

- FY23も世界的に価格政策の見直しを継続
- VC2成果刈り取りの前倒しでインフレ圧力を跳ね返す

■ 資本政策の強化

- 配当性向から総還元性向へ移行
- 資本効率向上・財務レバレッジを高める

■ サステナビリティ経営の推進

- サステナビリティ委員会設置
- 役員への将来企業価値目標の導入

収益改善への道筋

GS26達成に向けた収益改善シナリオ

① 事業ミックス改善 及び 高収益事業の増収

- TBCT血漿イノベーション事業の確実な黒字化
- CDMO事業の拡充
- 製品ポートフォリオの整理

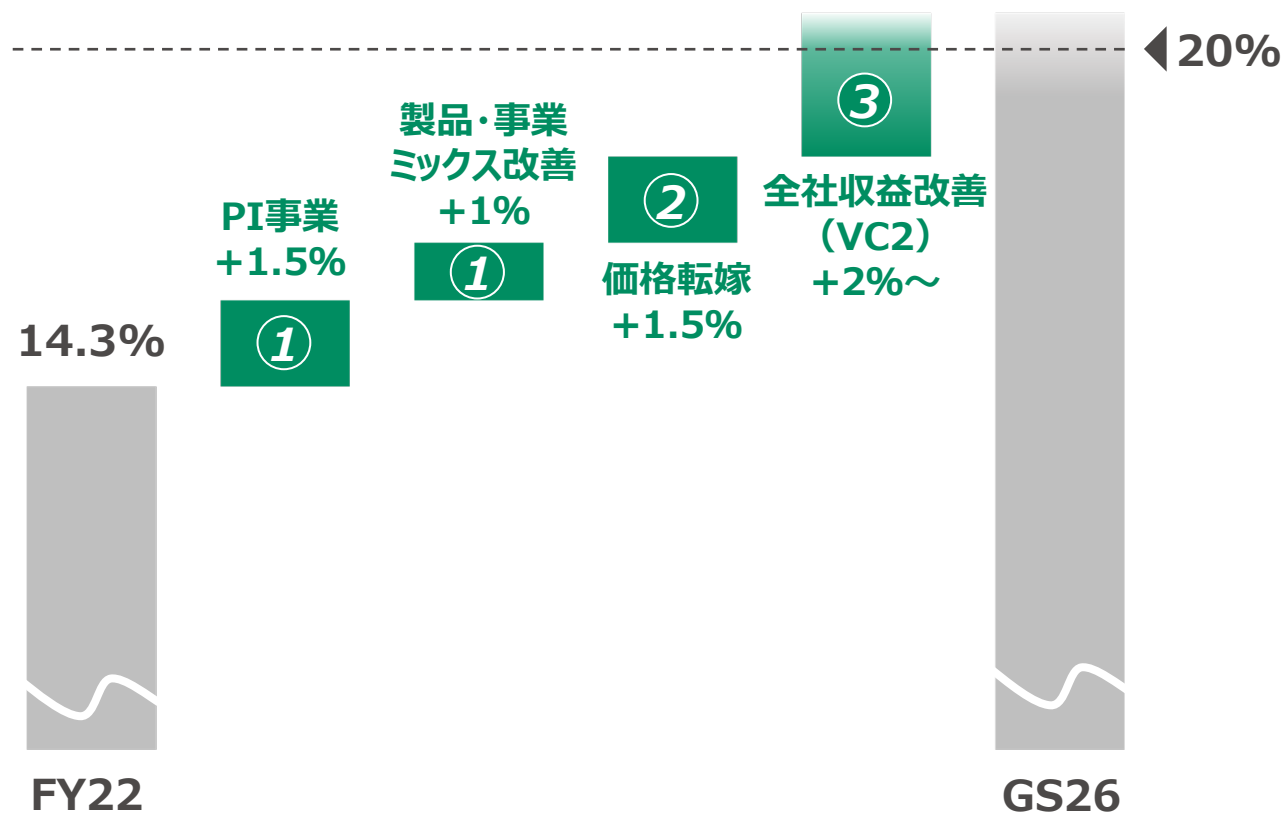
② インフレ環境に呼応した適切な価格転嫁

- TMCS国内の薬価改定
- グローバルレベルの価格転嫁

③ コスト削減の徹底・加速

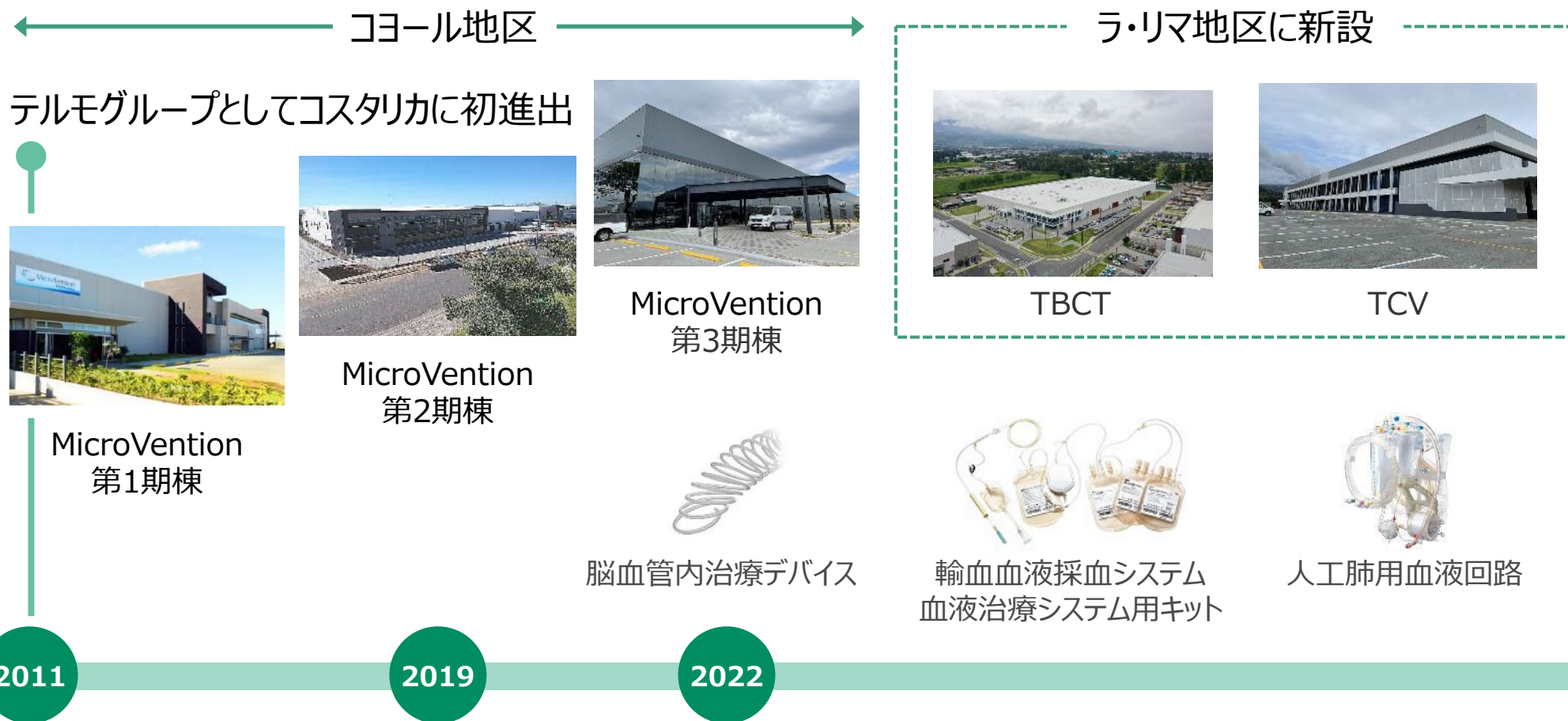
- 生産 / GBS / SCM / 調達
- 4年間で確実に2%以上のコスト削減を実現

FY22～GS26 マージン推移



コスタリカへの生産移管はFY23から成果刈り取り

MVが端緒を開き、事業の枠を超えた一大生産拠点へ



VC2のアクションと期待効果

FY22実績 / 今後のアクション



Procurement

- 国内を中心に直接材、間接材コスト最適化
- グローバルでのコスト最適化
- 調達コンプライアンス高度化



Logistics

- 米州最適化スタディ完了（最適地倉庫活用、最適配送条件）
- 全地域の最適化
- 3PLの活用拡大



Support functions

- 調達～支払プロセスの統合・集約化（北米・欧州）
- 非経理領域へのサービス拡大

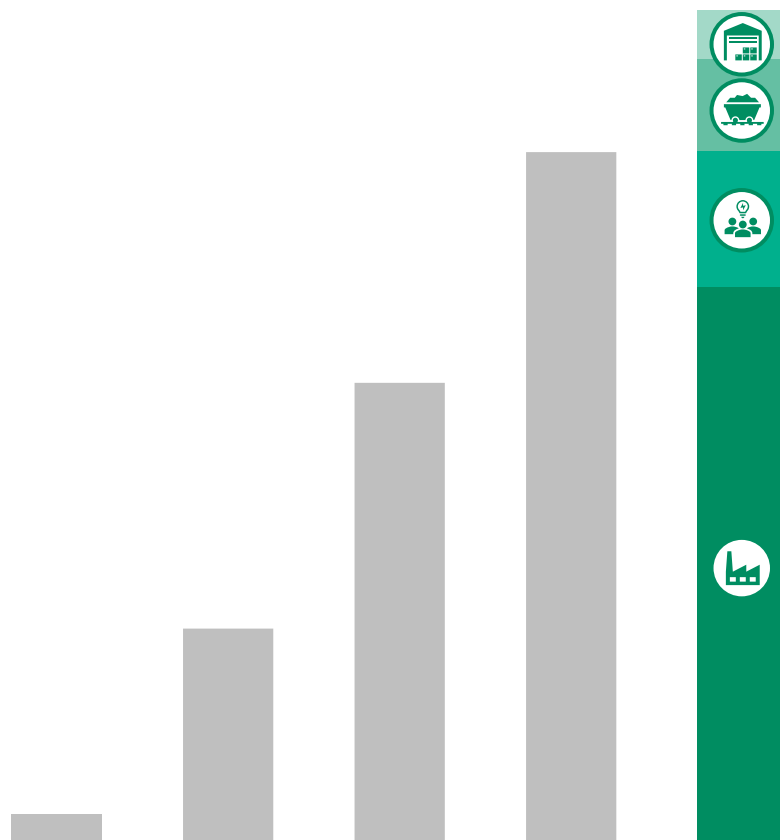


Production

- オフショア生産拡大（ベトナム、コスタリカ）
- 製品特性にあった最適工法展開
- DX化による省人化
- S&OP高度化による落帳削減

FY22 > FY23 > FY24 > FY25 > FY26

200億円～



TMCSの収益改善プラン

収益改善プラン

1 事業ミックス改善・ポートフォリオ改革

- PS事業の成長加速、CDMOパイプライン拡充
- 事業/製品ミックス改善、M&A積極化
- 不採算事業・製品の見直し

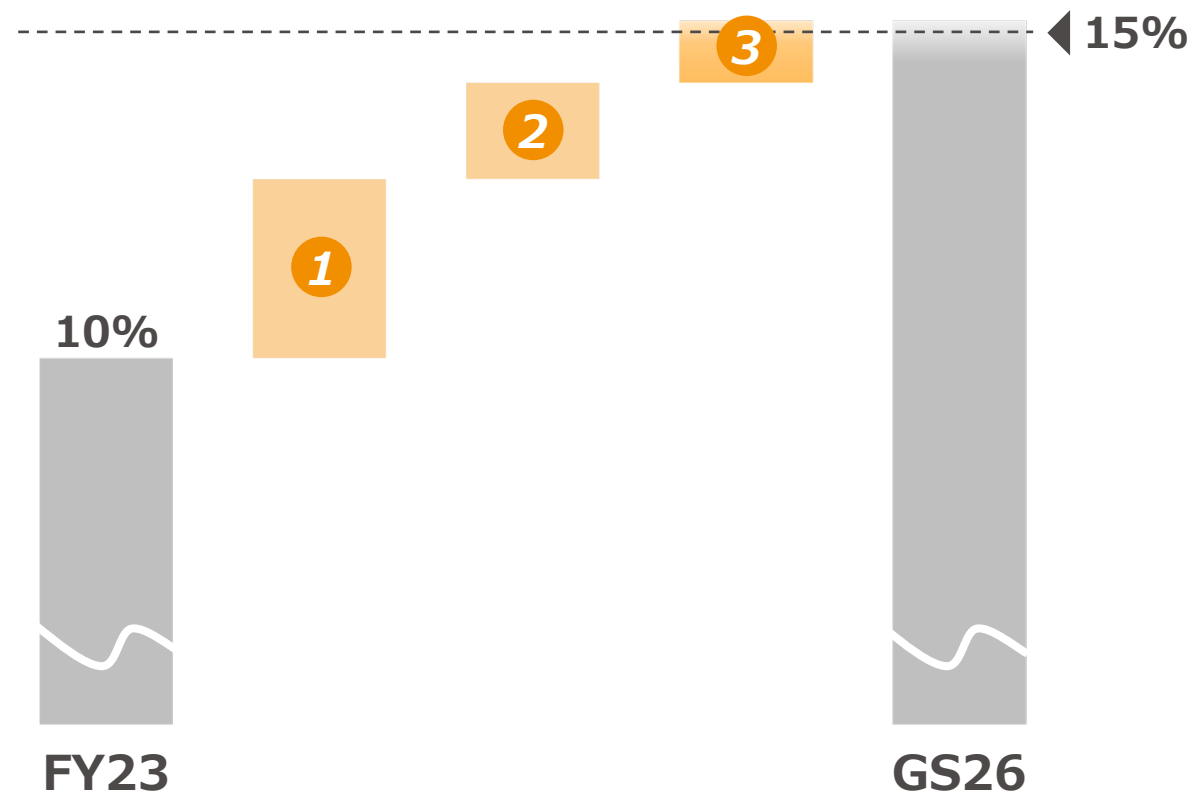
2 価格政策の見直し

- 幅広い製品群における価格政策の適切な見直し
- 医薬品における薬価改定

3 コスト削減と成長を両立させる構造改革

- 拠点統廃合
- 国内営業組織の再編・強化（SGA低減）
- グローバル最適生産の構築

FY23～GS26 マージン推移



TBCTの収益改善プラン

収益改善プラン

1 一時費用一巡

- PI事業：物量未達による固定費負担増
- 血液センター向け事業：サプライチェーンの安定

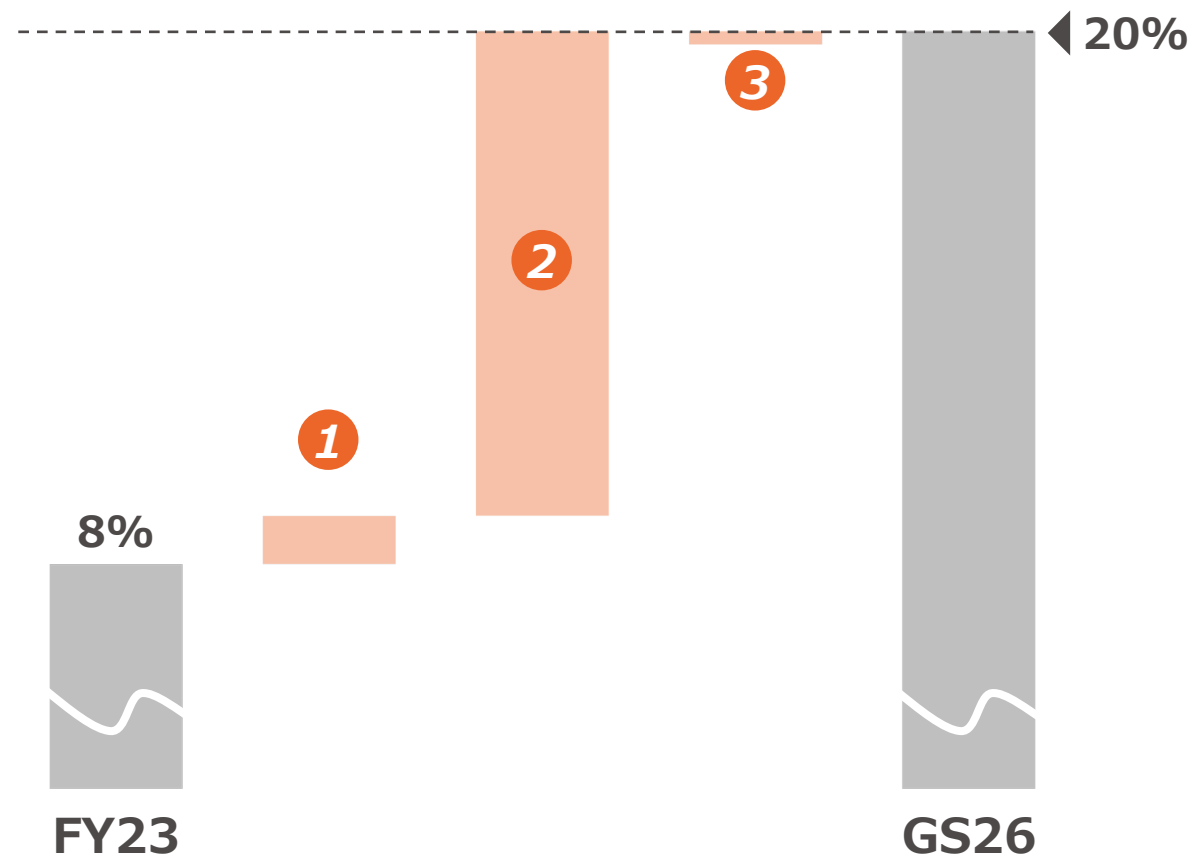
2 PI事業の拡大

- 顧客及びドナーからの高い評価
- Rikaの更なる効率化による収益改善
- 確実な黒字化

3 血液センター向け事業の着実な成長

- 生産移管による収益改善
- 着実な成長・増収

FY23～GS26 マージン推移





Blood and Cell Technologies' core business returned to growth

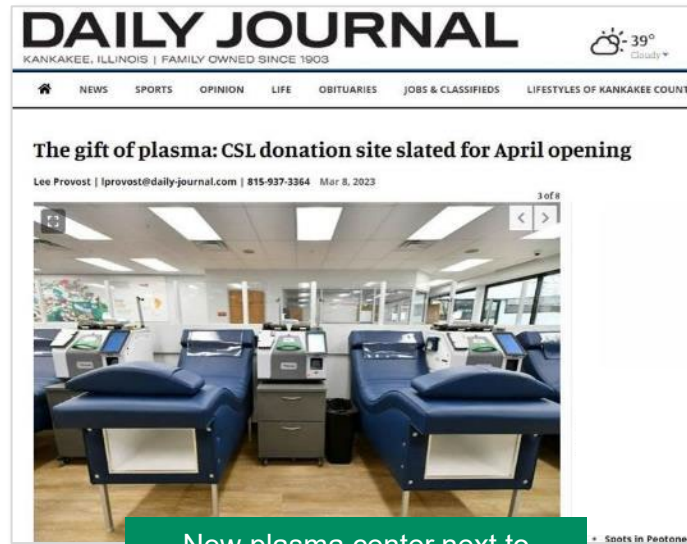
Demonstrating a strong value proposition amidst global supply chain challenges

Plasma Innovations positioned to capture the value of investments in source plasma industry

- Infrastructure positioned for high-quality growth
- Continuing Limited Market Release steady deployment for initial customer CSL Plasma
- Initiating clinical trial for the next version of innovation



Invested in a state-of-the-art single-use sets production

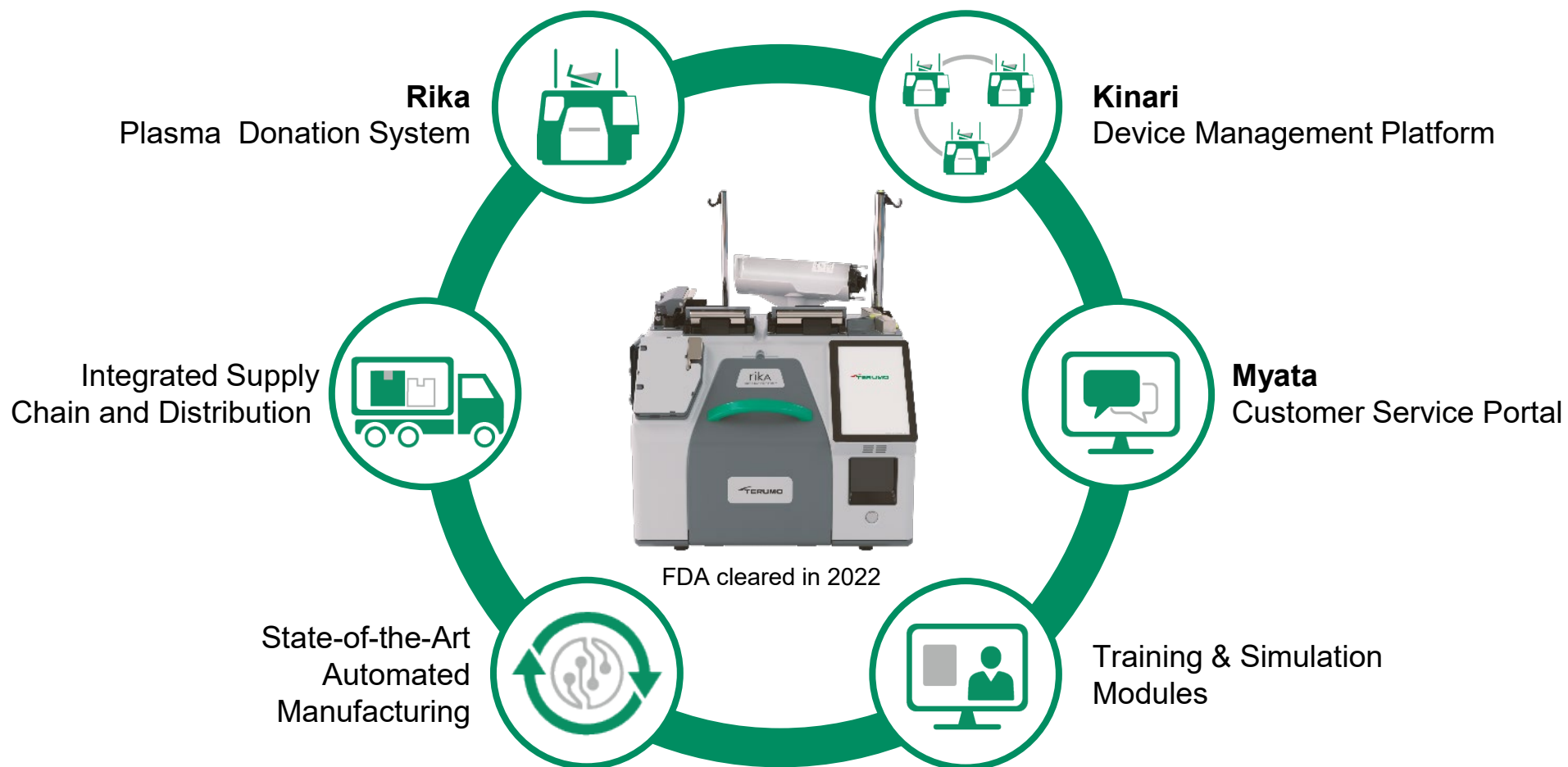


New plasma center next to CSL's fractionation facility at Kankakee, IL

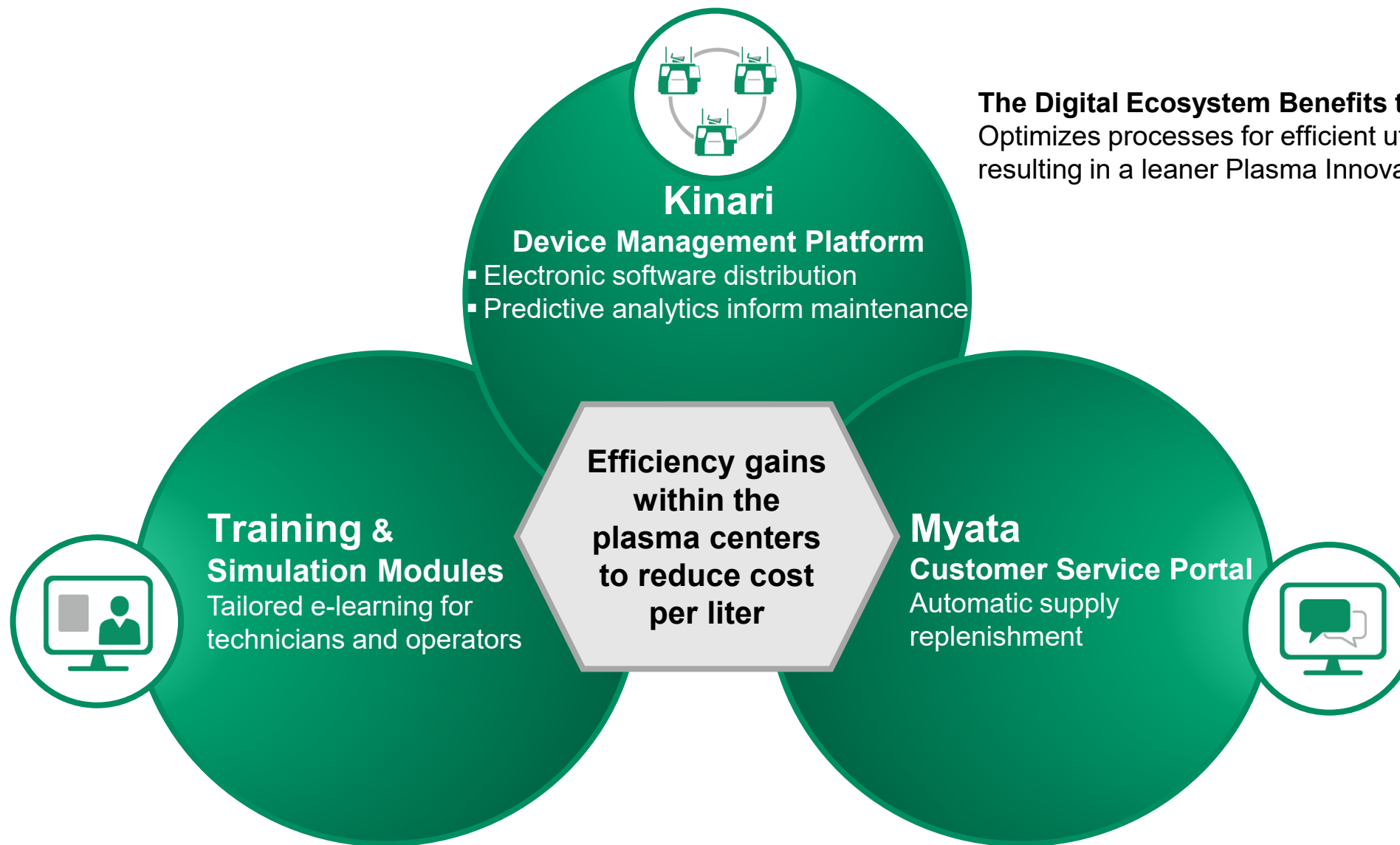


Invested in contract manufacturing capabilities to produce Rika device and bottles

Proven Innovation Advancing Source Plasma Industry



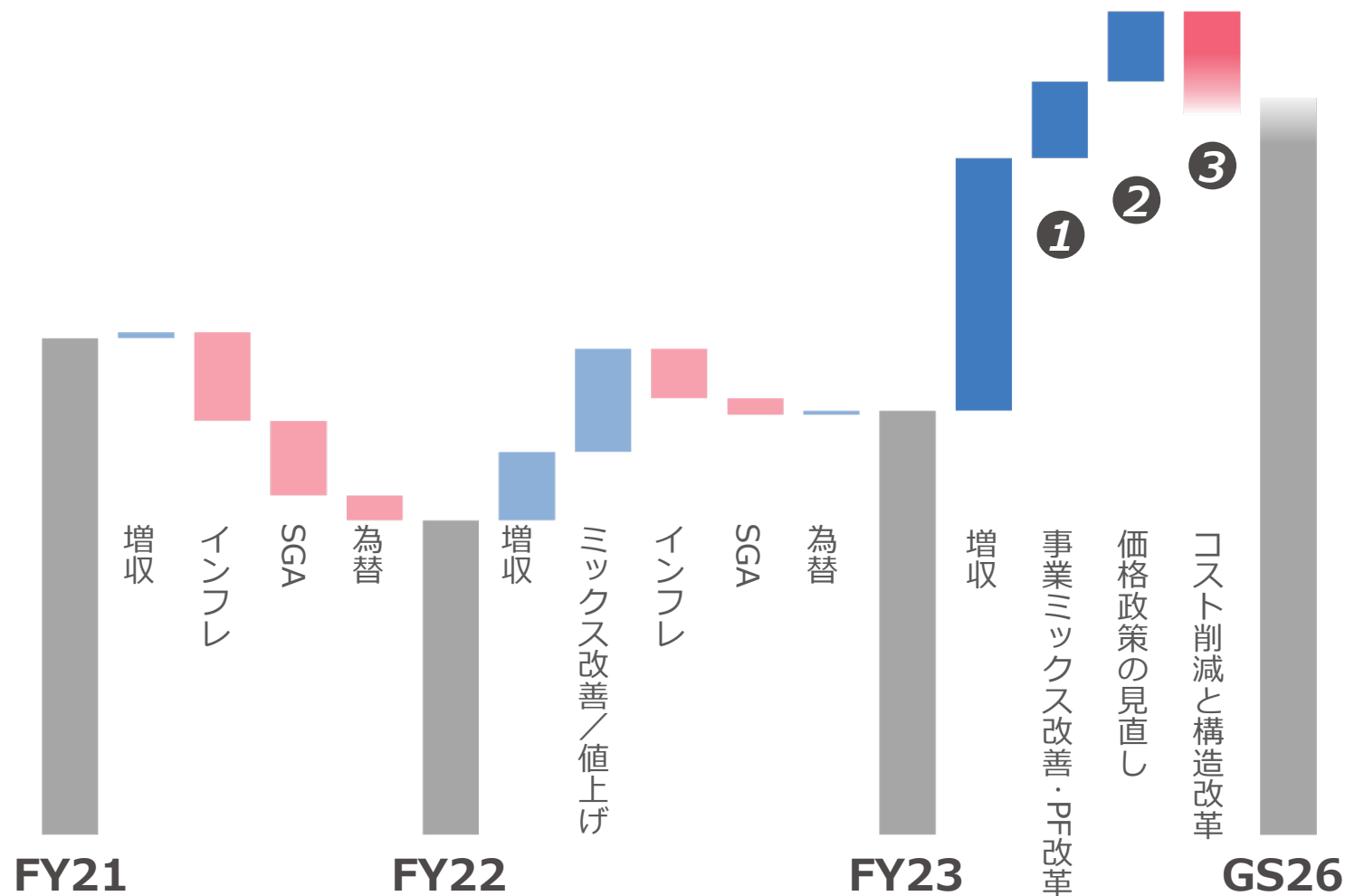
Our Digital Ecosystem and the Impact to Customers



The Digital Ecosystem Benefits to Terumo BCT:
Optimizes processes for efficient utilization of resources resulting in a leaner Plasma Innovations organization

参考資料

TMCSの収益改善プラン



① 事業ミックス改善・ポートフォリオ改革

- PS事業の成長加速、CDMOパイプライン拡充
- 事業/製品ミックス改善、M&A積極化
- 不採算事業・製品の見直し

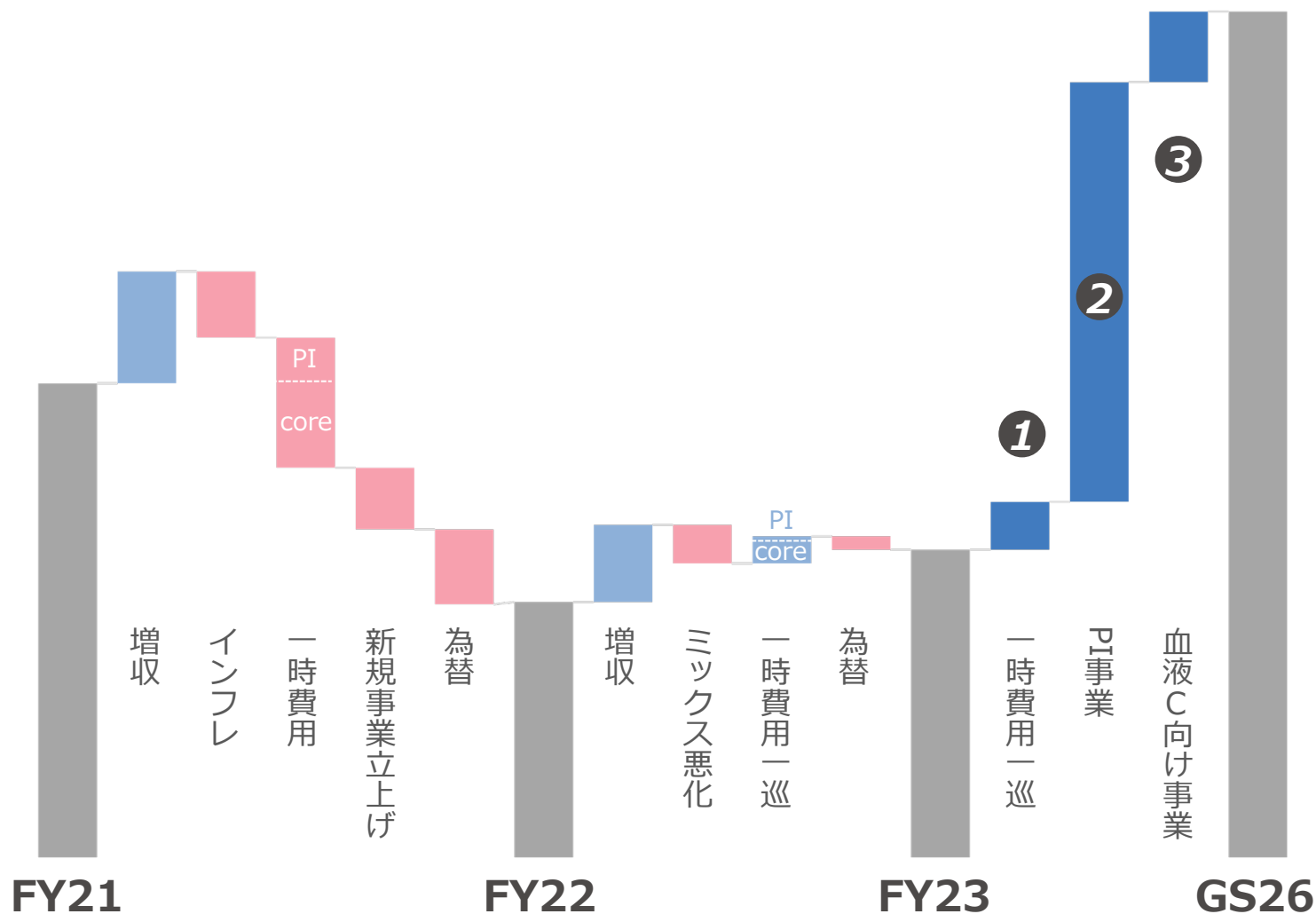
② 価格政策の見直し

- 幅広い製品群における価格政策の適切な見直し
- 医薬品における薬価改定

③ コスト削減と成長を両立させる構造改革

- 拠点統廃合
- 国内営業組織の再編・強化（SGA低減）
- グローバル最適生産の構築

TBCTの収益改善プラン



① 一時費用一巡

- PI事業：物量未達による固定費負担増
- 血液センター向け事業：サプライチェーンの安定

② PI事業の拡大

- 顧客及びドナーからの高い評価
- Rikaの更なる効率化による収益改善
- 確実な黒字化

③ 血液センター向け事業の着実な成長

- 生産移管による収益改善
- 着実な成長・増収

