

# FY13の課題と FY16に向けたロードマップ

テルモ株式会社  
代表取締役社長  
新宅 祐太郎  
2014年5月8日

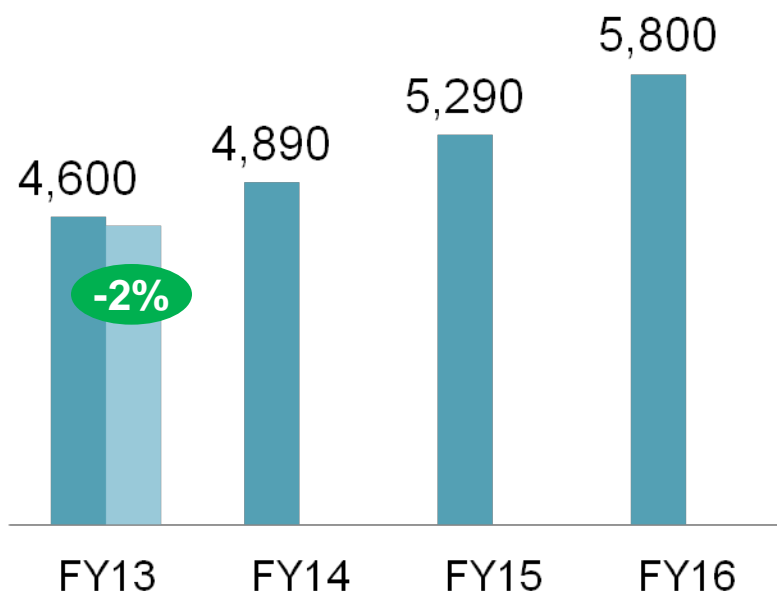
# FY13実績と今後に向けた課題

- 円安に助けられて増収、増益確保
- 中期経営計画とはギャップが発生、特に収益

## 売上

USD/EUR=95/123、億円

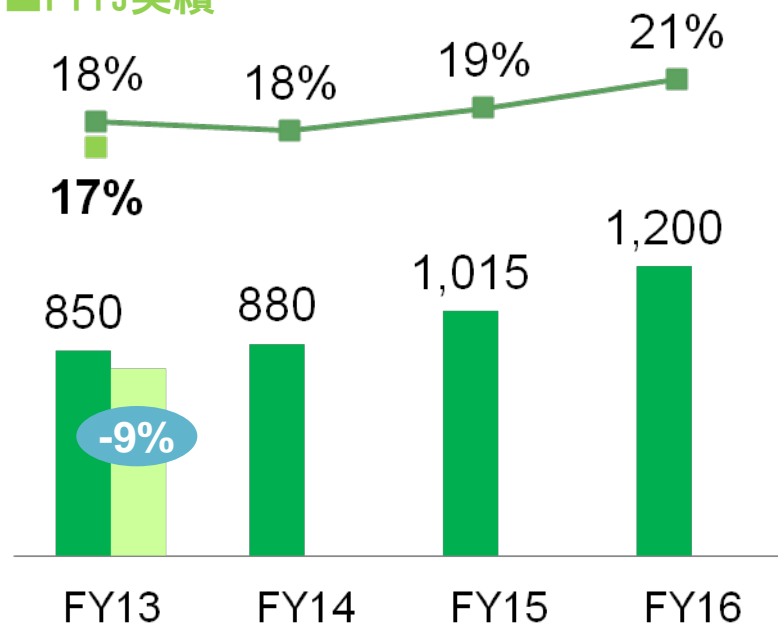
- 中期経営計画
- FY13実績



## <sup>1</sup>営業利益

USD/EUR=95/123、億円

- 中期経営計画
- FY13実績



<sup>1</sup>のれん等償却前営業利益

# 軌道修正のための取り組み

---

- ① **カンパニー経営による事業運営改革**
- ② **TCVS社品質システム改善の早期終結**
- ③ **収益性改善の取り組み強化**
- ④ **高付加価値分野へのシフト加速**
- ⑤ **事業・設備の棚卸、特損計上**

# ① カンパニー経営による事業運営改革

## カンパニー経営への移行（2014年4月1日～）

事業・機能・地域でのマトリックス経営から  
カンパニー軸のグローバル一気通貫モデルに移行

## カンパニー経営下での事業運営改革

事業

- 収益責任の明確化
- 権限委譲による意思決定の迅速化

本社

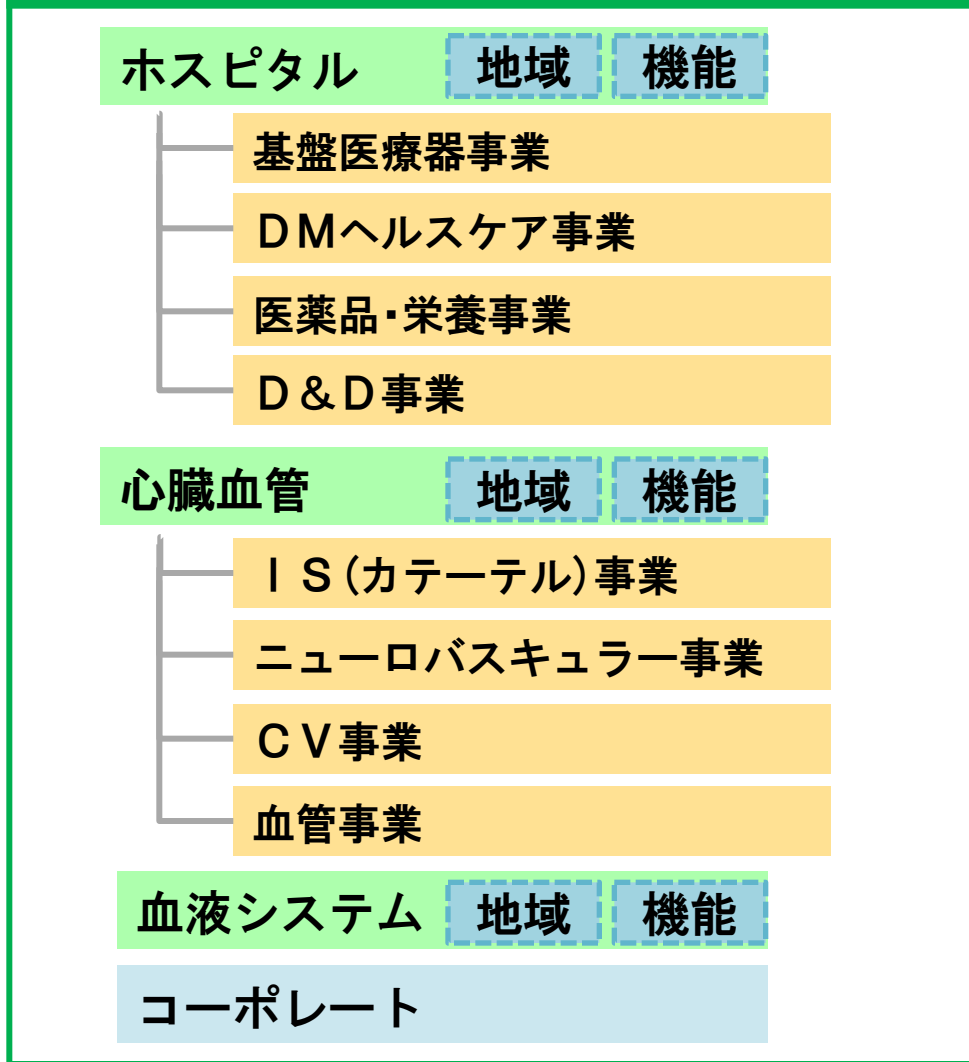
- 全社戦略の実行
- グローバル経営のインフラ整備

# 3カンパニー9事業体制に変更

## これまでの組織



## 2014年4月1日～新体制へ



## ② TCVS社品質システム改善の早期終結

### TCVS社 早期終結 に向けて

- 新システムの運用と検証に一部改善を求められ、FDAに具体策を提出済み
- FY14再査察に向けて、追加費用約30億円を見込む

### 他工場

- テルモ他工場では、過去3年間FDA査察で大きな指摘なく終了

### 3 収益性改善の取り組み強化

#### 収益面での課題

##### ホスピタル

- 中核事業の収益悪化

##### 心臓血管

- 成長と収益の両立

##### 血液システム

- 先進国輸血市場の停滞

##### 本社

- コーポレート機能の強化、効率化

#### 実行する施策

- ✓ 収益改善室を新設
- ✓ 収益悪化分野の立直し
- ✓ 収益率目標を持った成長
- ✓ 海外生産による原価低減
- ✓ 成分採血等で新興国拡大
- ✓ アジア生産での原価低減
- ✓ 事業、本社役割見直し
- ✓ SCM改革、調達部新設

## 4 高付加価値分野へのシフト加速

### 外科

- 高付加価値製品群の強化
- 汎用品の地域戦略の見直し
- DM, D&D事業の成長、構成比率アップ

### 心臓血管

- コロナリー：DES新製品Ultimasterの拡大
- ペリフェラル：フルライン・グローバル展開
- ニューロ：ノンコイル新製品の継続投入

### 血液システム

- 治療アフェレシス Spectra Optiaの拡大
- 血液自動製剤システムのグローバル展開



# FY16に向けたロードマップ

## ■ FY13-14は足場固め

➤ 事業・設備の棚卸、特損計上

## ■ FY16には営業利益率20%を目指す

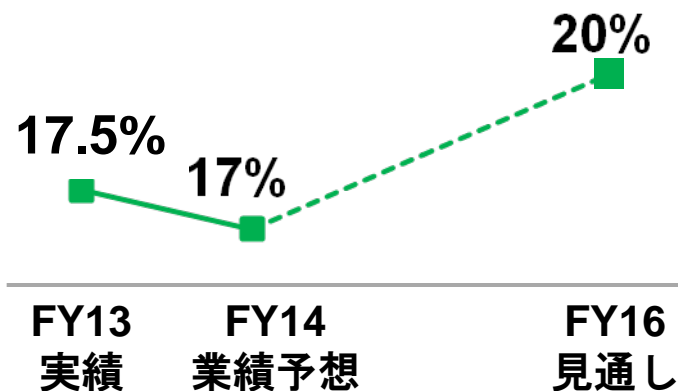
## ■ 設備投資はピークアウト

➤ 投資・償却はバランスへ

## ■ 大型新製品（ART社）の開発促進

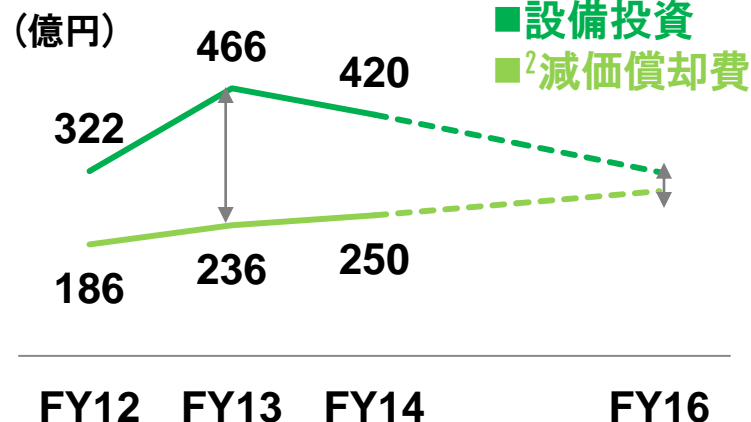
## ■ 買収機会の探索継続

### 1FY16営業利益率の目標



<sup>1</sup>のれん等償却前営業利益率

### 中期の設備投資と償却費の見通し



<sup>2</sup>のれん等償却費を除く

# 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、競争状況などがあります。