

創立100年の節目に
次の10年超を見据えた 5カ年成長戦略

01 | 中長期を見据えたビジョン

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など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、実際の業績など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。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。

テルモ株式会社 IR室

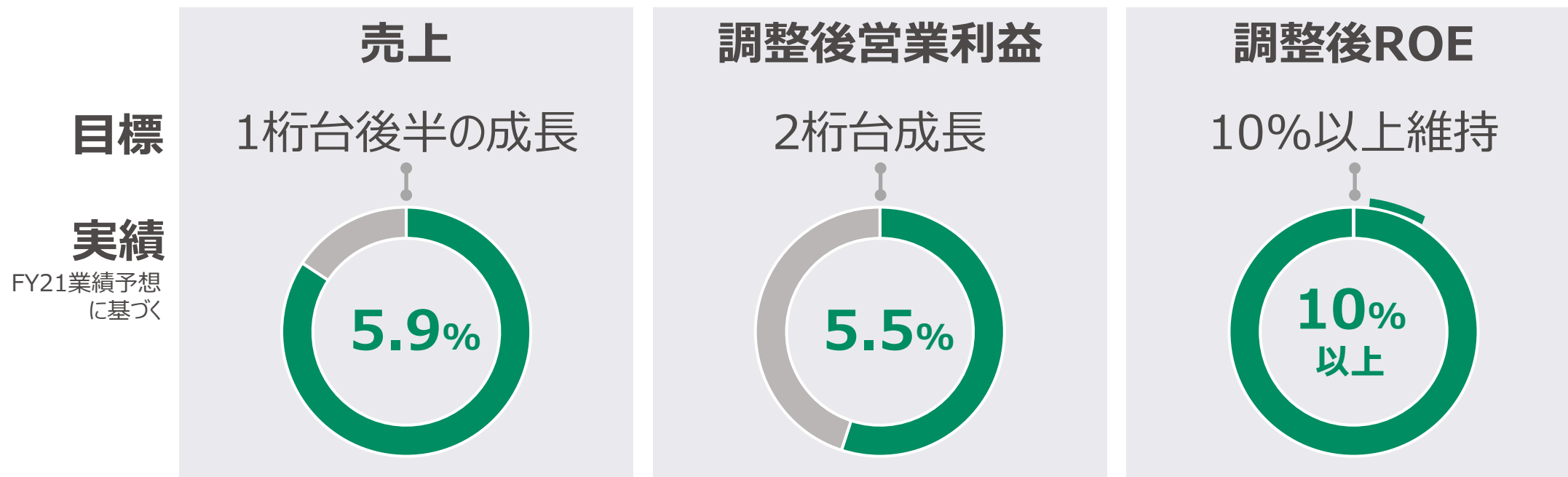
E-mail: kouhou_terumo01@terumo.co.jp

略語表

略語	英語表記	日本語表記/意味
AI	Artificial Intelligence	人工知能
AKI	Acute Kidney Injury	急性腎障害
B	Billion	十億
B2B	Business-to-Business	法人向けの製品・サービス販売
BGM	Blood Glucose Monitoring	血糖測定器
C&V	Cardiac and Vascular Company	心臓血管カンパニー
CABG	Coronary Artery Bypass Grafting	冠動脈バイパス術
CAGR	Compound Average Growth Rate	年平均成長率
CDMO	Contract Development Manufacturing Organization	医薬品開発製造受託事業
CGM	Continuous Glucose Monitoring	継続的血糖モニタリング
CMO	Contract Manufacturing Organization	医薬品製造受託事業
CSII	Continuous Subcutaneous Insulin Infusion	持続皮下インスリン投与
CSTD	Closed-System Drug Transfer Device	薬剤取扱時の暴露防止デバイス
CSV	Creating Shared Value	共通価値の創造
CV	Cardiovascular	カーディオバスキュラー事業
D&D	Drug & Device	医薬品と医療機器を組み合わせた製品
DDS	Drug Delivery System	薬物送達システム
DE&I	Diversity, Equity & Inclusion	-
DM	Diabetes Management	糖尿病事業
DTx	Digital Therapeutics	デジタル技術による予防・診断・治療など
DX	Digital Transformation	-
EPS	Earnings Per Share	1株当たりの当期利益
ESG	Environment, Social, Governance	-
EUR	Euro	ユーロ
FY	Fiscal Year	会計年度
GH	General Hospital Company	ホスピタルカンパニー

略語	英語表記	日本語表記/意味
GHP	General Hospital Products	医療器
GP	Gross Profit	粗利益
GS26	Growth Strategy 26	5カ年成長戦略
HC	Consumer Healthcare	ヘルスケア事業
IV	Intravenous Injection	静脈注射
JPY	Japanese Yen	日本円
KPI	Key Performance Indicator	重要業績評価指標
M	Million	百万
ME	Medical Engineering	医用工学機器 (ポンプなど)
OR	Operating Room	手術室
PCI	Percutaneous Coronary Intervention	経皮的冠動脈インターベンション
PD	Peritoneal Dialysis	腹膜透析
PIVC	Peripheral Intravenous Catheter	留置針
PJ	Project	プロジェクト
PLAJEX	Ready-to-Fill Polymer Syringe	薬剤充填用注射器 (プラスチック加工)
QOL	Quality of Life	生活の質
RFID	Radio Frequency Identifier	近距離無線通信を用いた自動認識技術
ROE	Return on Equity	自己資本利益率
ROIC	Return on Invested Capital	投下資本利益率
SASB	Sustainability Accounting Standards Board	サステナビリティ会計基準審議会
SMBG	Self-Measurement of Blood Glucose	自己血糖測定
S&OP	Sales and Operations Planning	-
TBCT	Terumo Blood and Cell Technologies	血液・細胞テクノロジーカンパニー
TIS	Terumo Interventional Systems	テルモインターベンショナルシステムズ
TM	Trademark	-
TMCS	Terumo Medical Care Solutions Company	メディカルケアソリューションズカンパニー
TRI	Trans Radial Intervention	手首の血管からのカテーテル治療
USD	U.S. Dollar	米ドル

現行の中長期成長戦略の振り返り



*調整後EPS 実績 137円 (目標 135~150円)

主な成果と課題

- 今後の成長ドライバーとなる新規事業の仕込みを着実に推進
Bolton Medicalの買収 (心臓血管)、CGMの本格展開 (ホスピタル)、原料血漿市場参入に向けた投資 (血液・細胞テクノロジー) など
- COVID-19の影響により売上・調整後営業利益は未達

創立100年の節目に 次の10年超を見据えた 5カ年成長戦略

GS26 FY22~26

既存事業の深化と
将来への確かな投資

FY27~31

強化された全社基盤と
成長事業からの確かな果実

FY32~

医療のパラダイムシフトを主導し
新たなテルモへの飛躍

カンパニー

既存事業の更なる深化

成長事業の確立・展開

コーポレート

新規事業の探索（イノベーション）

経営基盤の強化

テルモが着目する「医療のパラダイムシフト」

疾病構造が変わる

- ✓ 世界的な生活水準向上と先進国の超高齢化により急増する**慢性疾患との共生**
- ✓ 高齢化に伴う**臓器・身体機能の劣化克服**

時間軸が変わる

- ✓ **長期でのQOL改善**
- ✓ **予防と予後のモニタリングの普及**
- ✓ **患者さんごとの疾病管理（ペイシェント・ジャーニー）**

技術が変わる

- ✓ **バイオ医薬品、再生医療、細胞・遺伝子治療などの普及**
- ✓ **ゲノム医療やAIの進化で個別化医療の本格普及**

中長期を見据えたビジョン

デバイス から ソリューション へ

From devices to solutions

21世紀の社会課題に応える

医療現場の課題解決

既に取り組み始めていること

- 院内インフラの最適化
- 細胞・遺伝子など新しい治療のエコシステム
- 医療経済性に資する評価システム

医療システムの進化

- 低侵襲治療の進化
- 感染対策
- データ活用による診断・治療の最適化
- 新しい医薬の最適デリバリー

患者さんのQOL向上

- 疾患マネジメント:
 - 全身血管内治療
 - 糖尿病、腎疾患、がんなど
 - 体機能の劣化克服
- パイシエント・ジャーニーに寄り添う個別ケア

中長期を見据えたビジョン

デバイス から ソリューション へ

From devices to solutions

ソリューション化のフォーカス: 3つのD

01 Delivery


高度な疾患治療における
高付加価値な生体アクセス・デリバリー

02 Digital

患者さんの長期的なQOL向上を
目指す疾病アプローチ
(ペイシエント・ジャーニー)

03 Deviceuticals™

革新的デバイスによる
薬剤治療効果の最大化



創立100年の節目に
次の10年超を見据えた 5カ年成長戦略

5カ年成長戦略のポイント

5力年の財務目標

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

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

収益性

営業利益率

20%以上

(5年で)

※調整前

資本効率性

ROIC

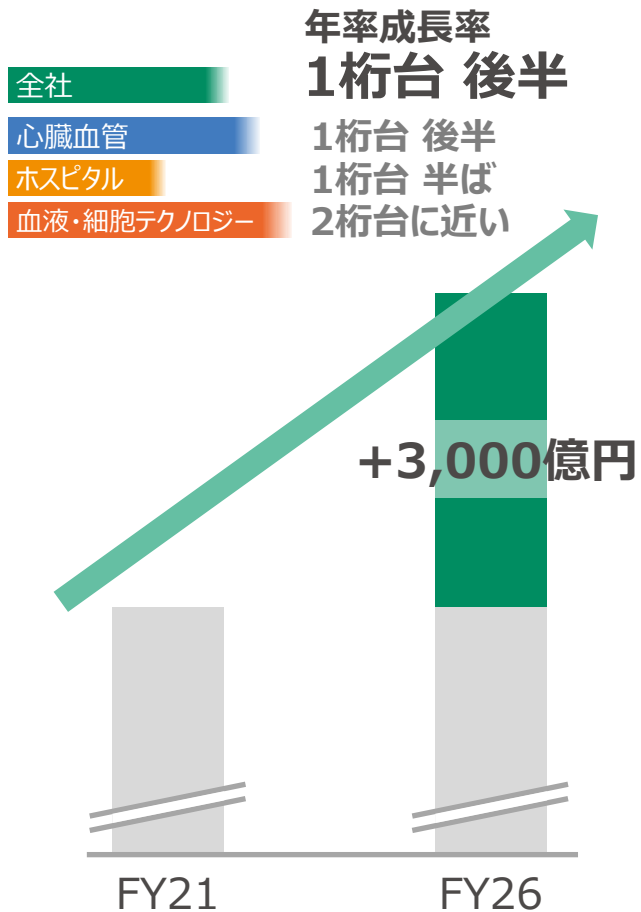
10%以上

(5年で)

ROEは10%以上を堅持

GS26の成長ポイント

全社売上

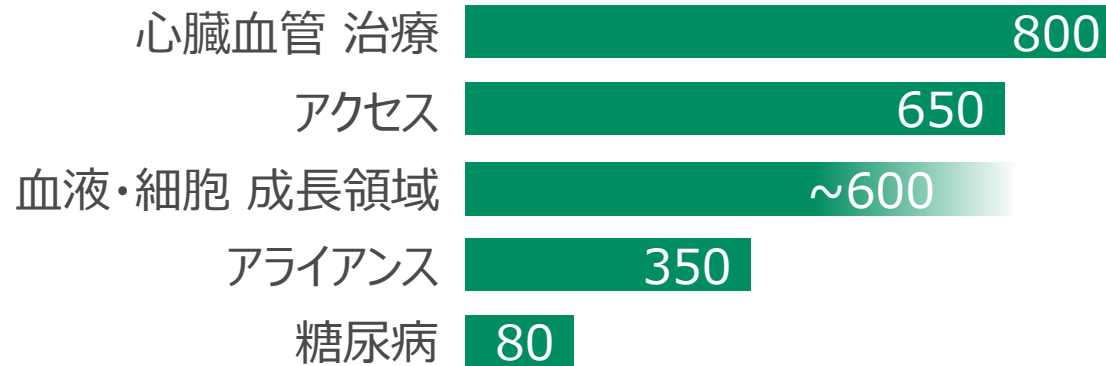


*1ドル 107円、1ユーロ 128円

売上成長の内訳

事業セグメント (成長全体の約8割)

(億円)



地域セグメント (成長全体の約5割)

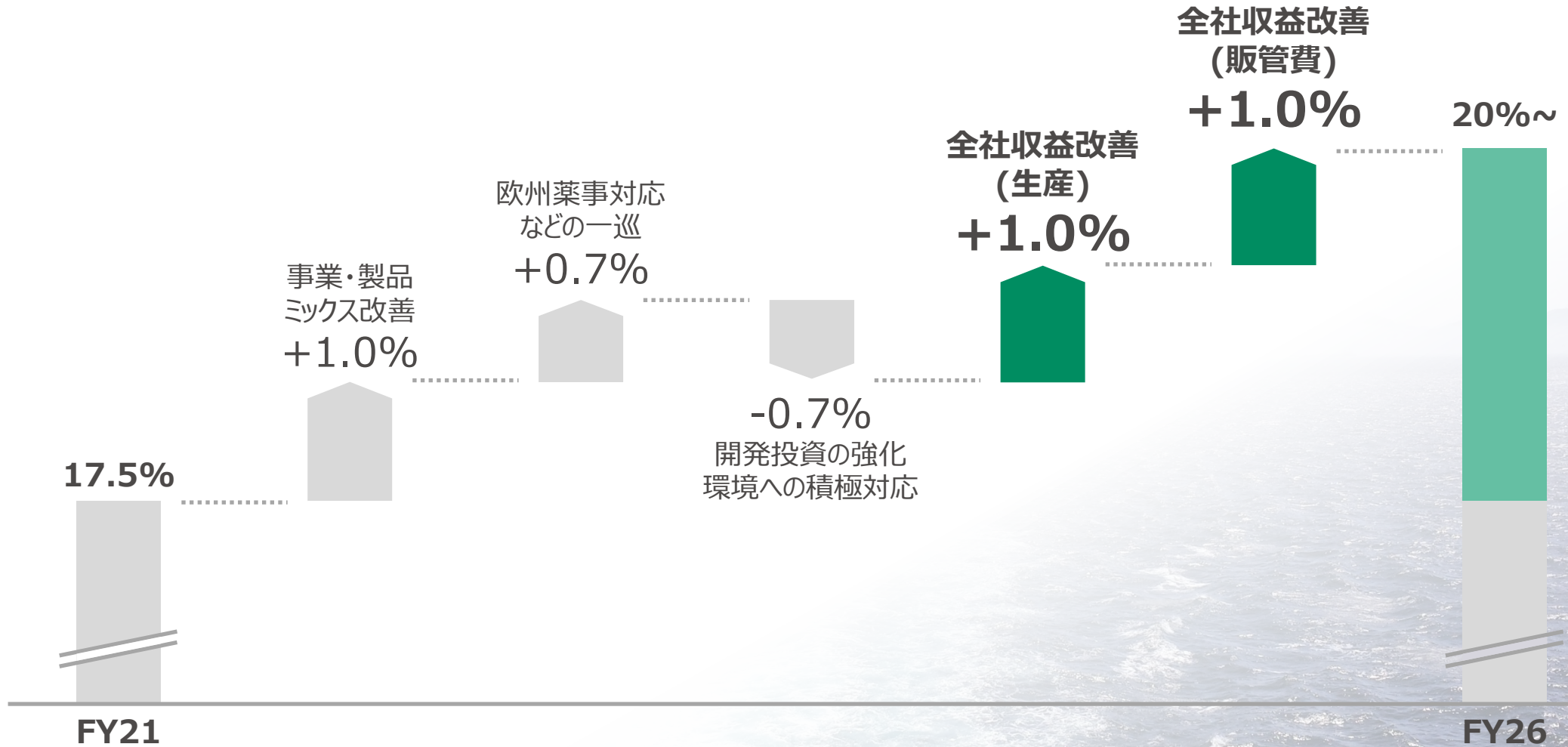


※海外比率は 70%へ (FY26)

顧客セグメント



■ 全社収益改善を積極的に実施



*1ドル 107円、1ユーロ 128円

サステナビリティ経営へのコミットメント

ESG

価値創造を支える基盤

オペレーションに連動:

具体的なKPIを設定

- E ● カーボンニュートラル
資源の有効活用など
- S ● 製品・サービスの品質と安全性
安定供給の確保
ダイバーシティ推進など
- G ● コンプライアンスの推進など

長期的目線で継続フォロー
経営陣で分担しコミット。業績評価に組み込み、報酬に反映

CSV

社会価値創造

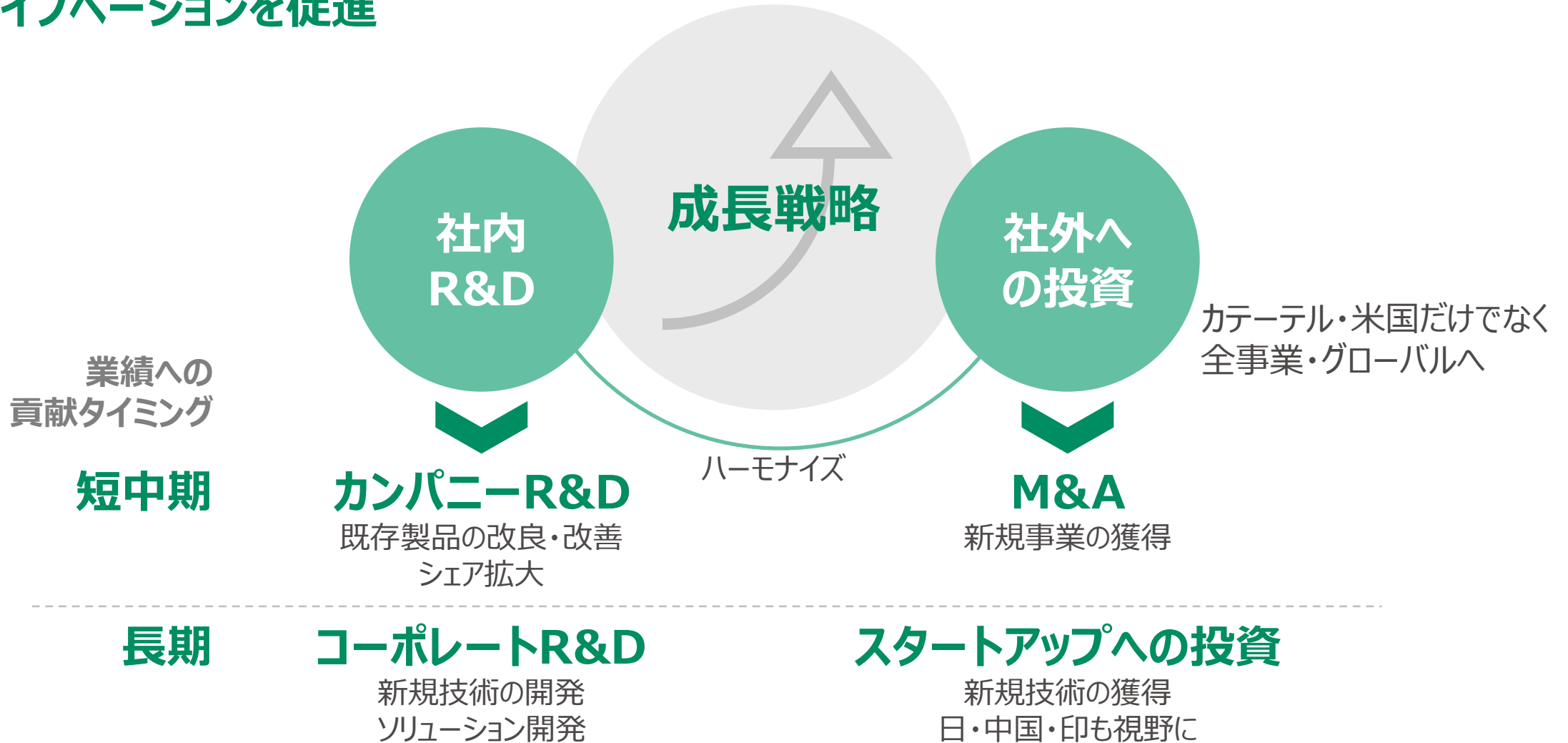
事業成長に連動:

具体的なモニタリング項目を設定

- 医療技術・サービスの普及、
医療アクセスの向上
- 一人ひとりの人生に
寄り添う医療の提供
- 持続可能な
医療システムの共創

イノベーションの促進

- 短中期・長期の社内R&Dと、M&Aやスタートアップへの投資を戦略的に併用してイノベーションを促進



キャッシュアロケーション



設備投資

4,300 ~ 4,800億円

GS26を支える成長・インフラ投資を優先
CDMO、原料血漿、C&V生産増強で全体の約50%



配当

1,300 ~ 1,800億円

配当性向30%以上へ



買収・株主還元など

自己株式取得は、市場・財務状況に鑑みて実施
買収などは、有利子負債による調達を優先

