

# テルモの成長戦略における 血液・細胞テクノロジー事業の位置づけ

2022年5月12日

テルモ株式会社  
代表取締役社長CEO  
佐藤 慎次郎



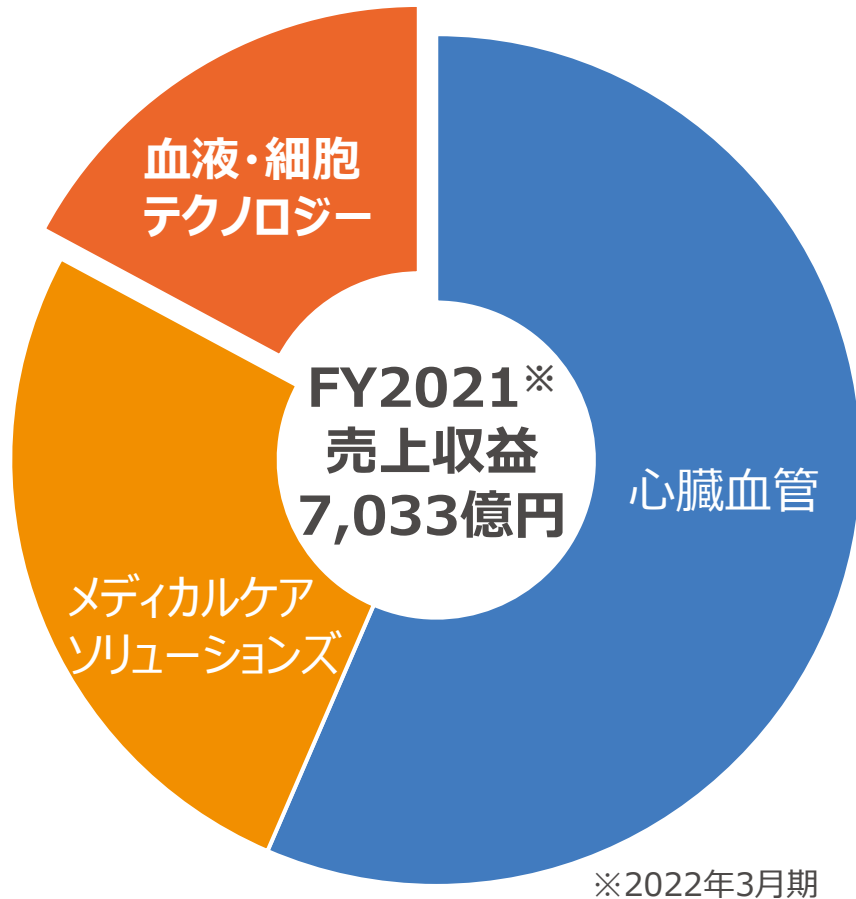
## おことわり

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。

テルモ株式会社 IR室

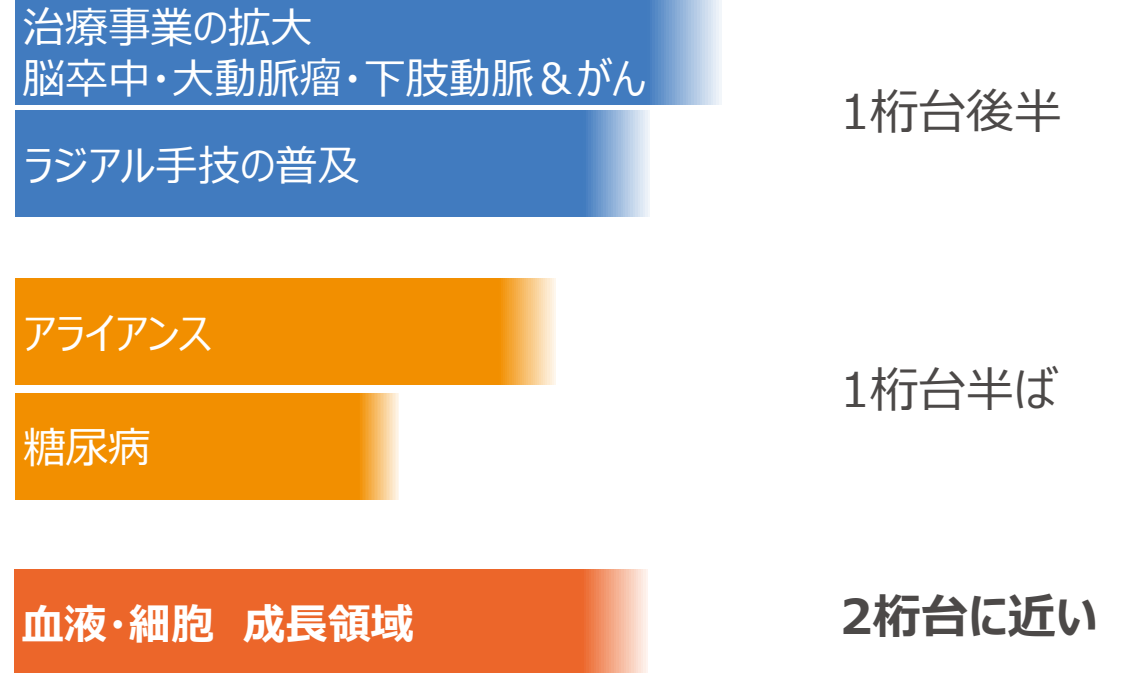
E-mail: [kouhou\\_terumo01@terumo.co.jp](mailto:kouhou_terumo01@terumo.co.jp)

# 3カンパニーでバランスよく成長：GS26で目指す姿



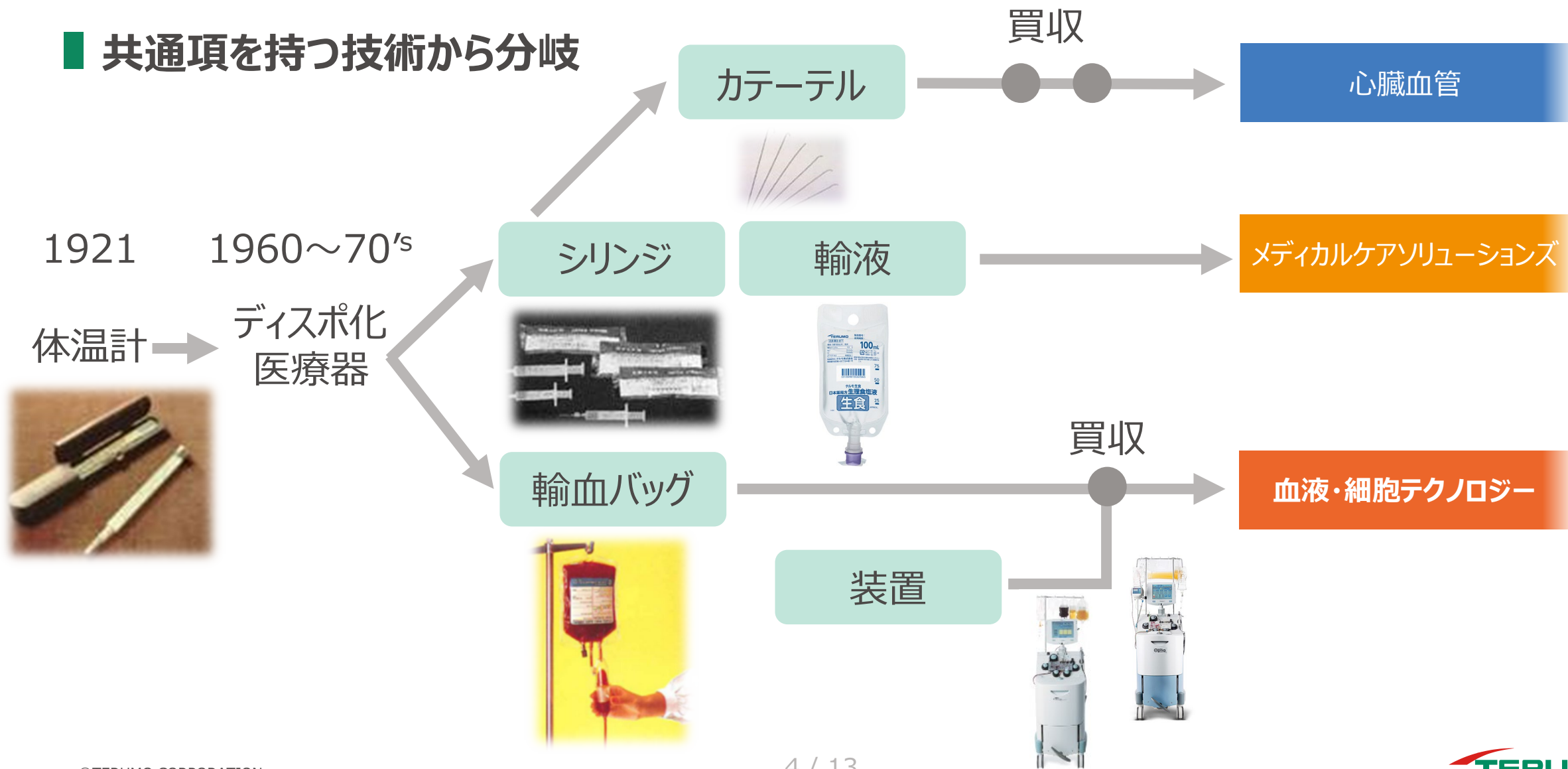
## 中長期成長戦略（GS26）における各カンパニーに成長の伸びしろ

GS26の成長（年率）



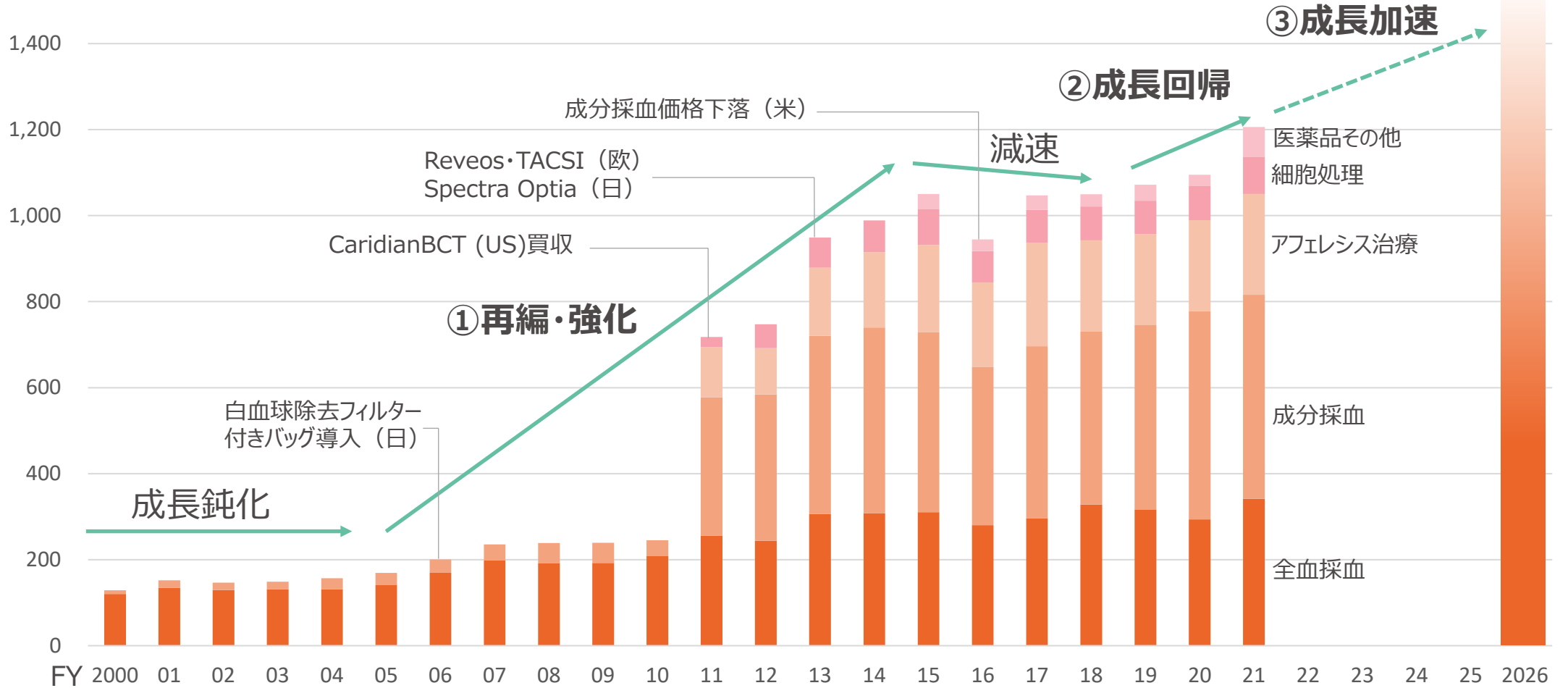
# ポートフォリオ発展の軌跡

## ■ 共通項を持つ技術から分岐



# 血液・細胞テクノロジー事業 成長の軌跡

(売上・億円)



# 血液・細胞テクノロジー 事業ポートフォリオとしての特性

テルモ固有の強みに立脚

BCT買収によりポジショニング強化

グローバルに海外競争に伍する



## 市場

- ● ● グローバルかつ新興国へのプレゼンス、米国でリーダー



## 競争

- ● ● いわゆる米系巨大競争は不在



## 技術

- ● ● ハード（遠心分離） x ディスポ x ソフトウェア



## 顧客

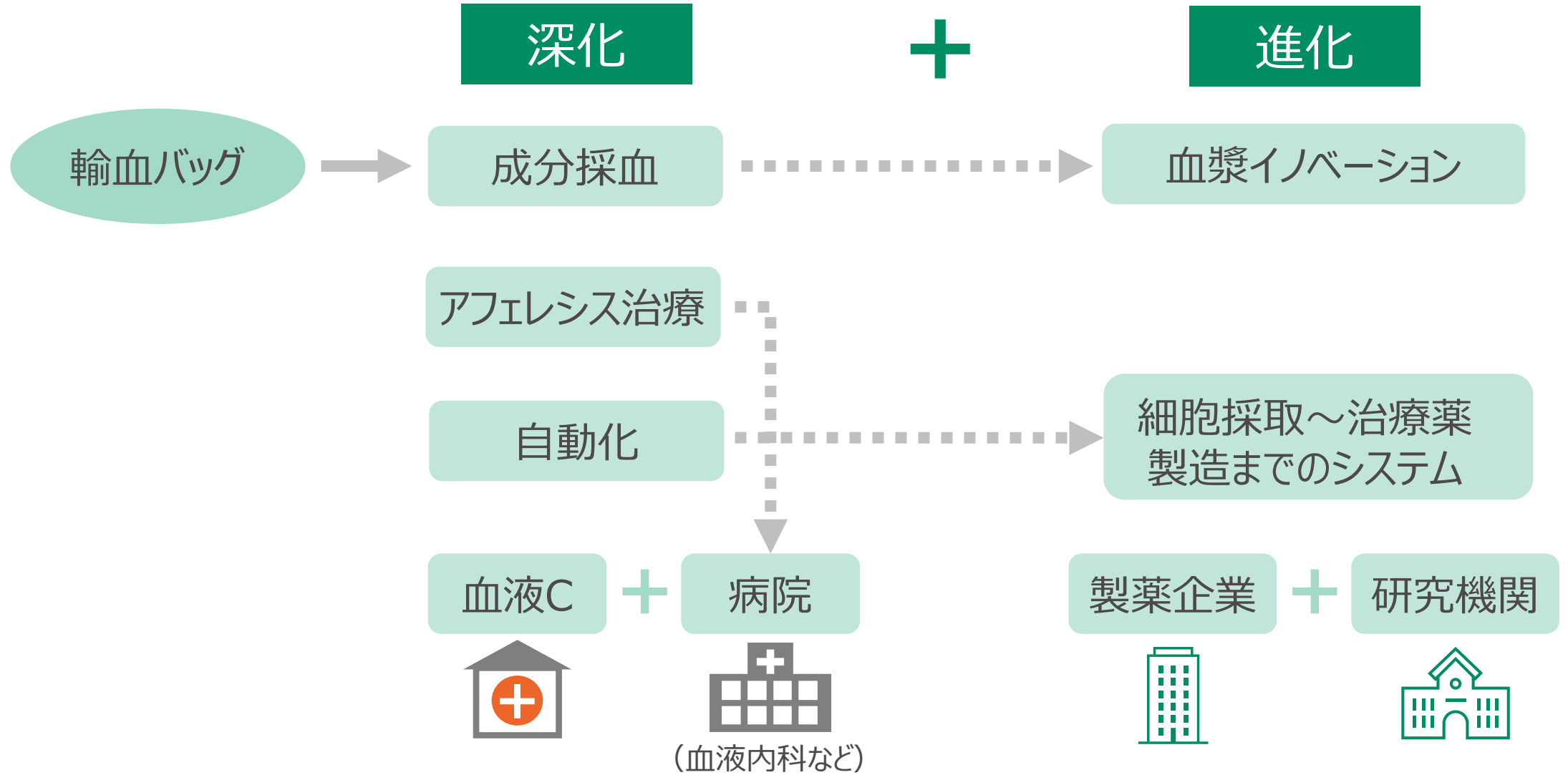
- ● ● 血液C・病院 / 医療機関・製薬会社 / 研究機関 / 国の機関



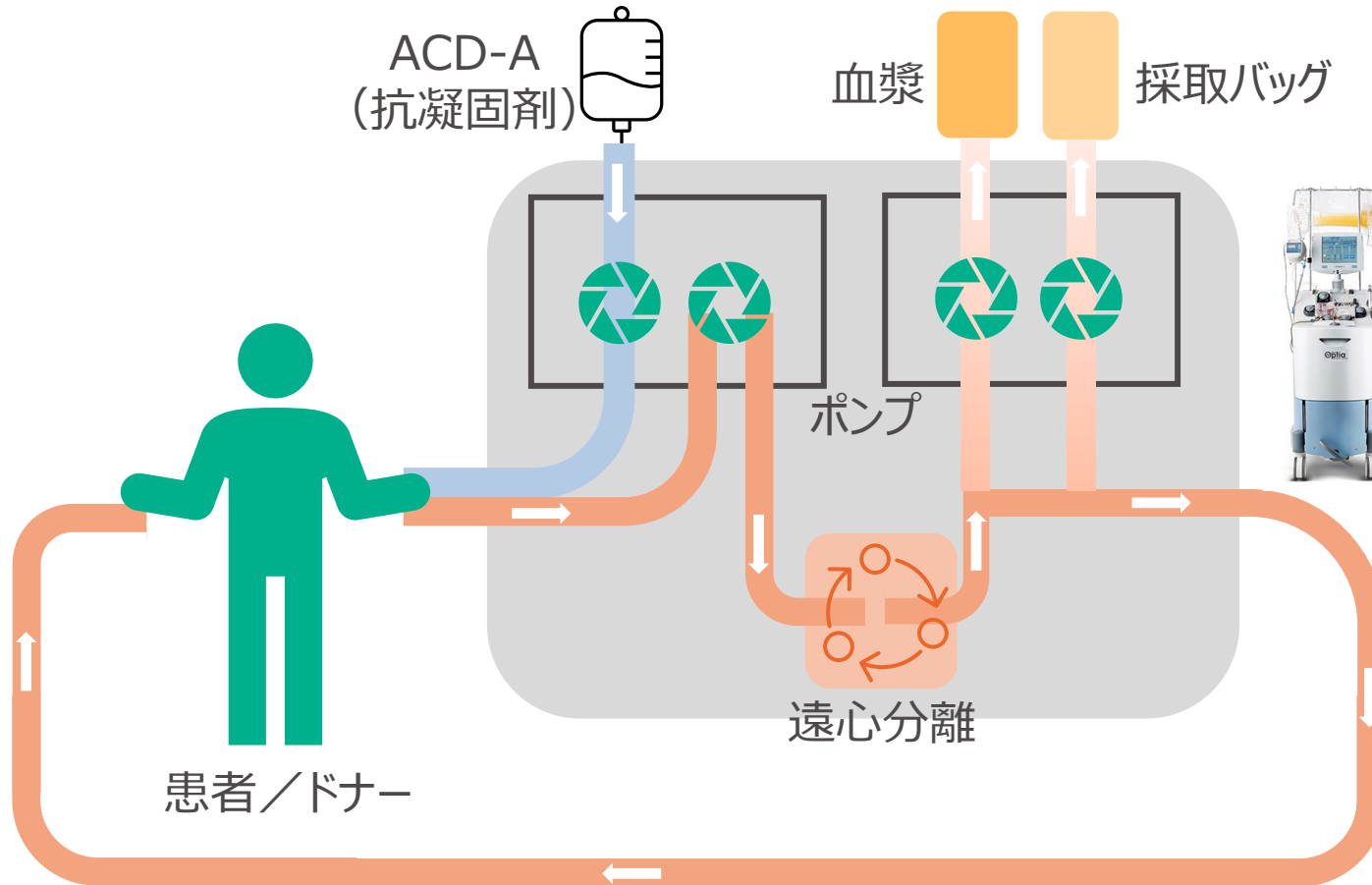
## その他

- ● ● ビジネスモデル（レーザー & ブレード）

# 両利きの経営実践：「深化」と「進化」



# アフエシスの原理は新しい治療にも幅広く活用



## この原理を活用している治療

- 自家細胞移植：患者の末梢血幹細胞を採取
- 他家細胞移植：ドナーの末梢血幹細胞を採取
- CAR-T細胞療法：患者のリンパ球を含む単核球を採取
- 血漿交換療法：患者の血漿を除去



# 新しく参入する領域の市場性



世界で\$800M規模/年率8~10%成長コンスタント



サステナブルな市場 (多くの希少疾患での利用・長いライフサイクル・ジェネリック参入なし)



米国から発達 → 収集のエコシステム確立が鍵



自己免疫疾患の適応拡大 → 免疫グロブリン需要増



巨大な細胞・遺伝子治療薬市場 (740億ドル/20%超成長) \*1



細胞処理市場は200億ドル/ 2桁成長\*2



細胞治療薬の60%近くはアフェシスで採取



新しいタイプのがん治療薬の出現 (CAR-T等)

Source: Internal Analysis

\*1; 2030年予測 Arthur D Little presentation September 2, 2020

\*2; MarketsandMarkets Cell Therapy Technologies Market- Global Forecast to 2021 and 2023

# TBCTのコアテクノロジーを最大活用したイノベーション

■ アフェシスを「より早く」「より正確に」「より多く」行う技術が競争力の源泉



# 血漿イノベーションの画期性

## 「ソリューション型ビジネス」の典型

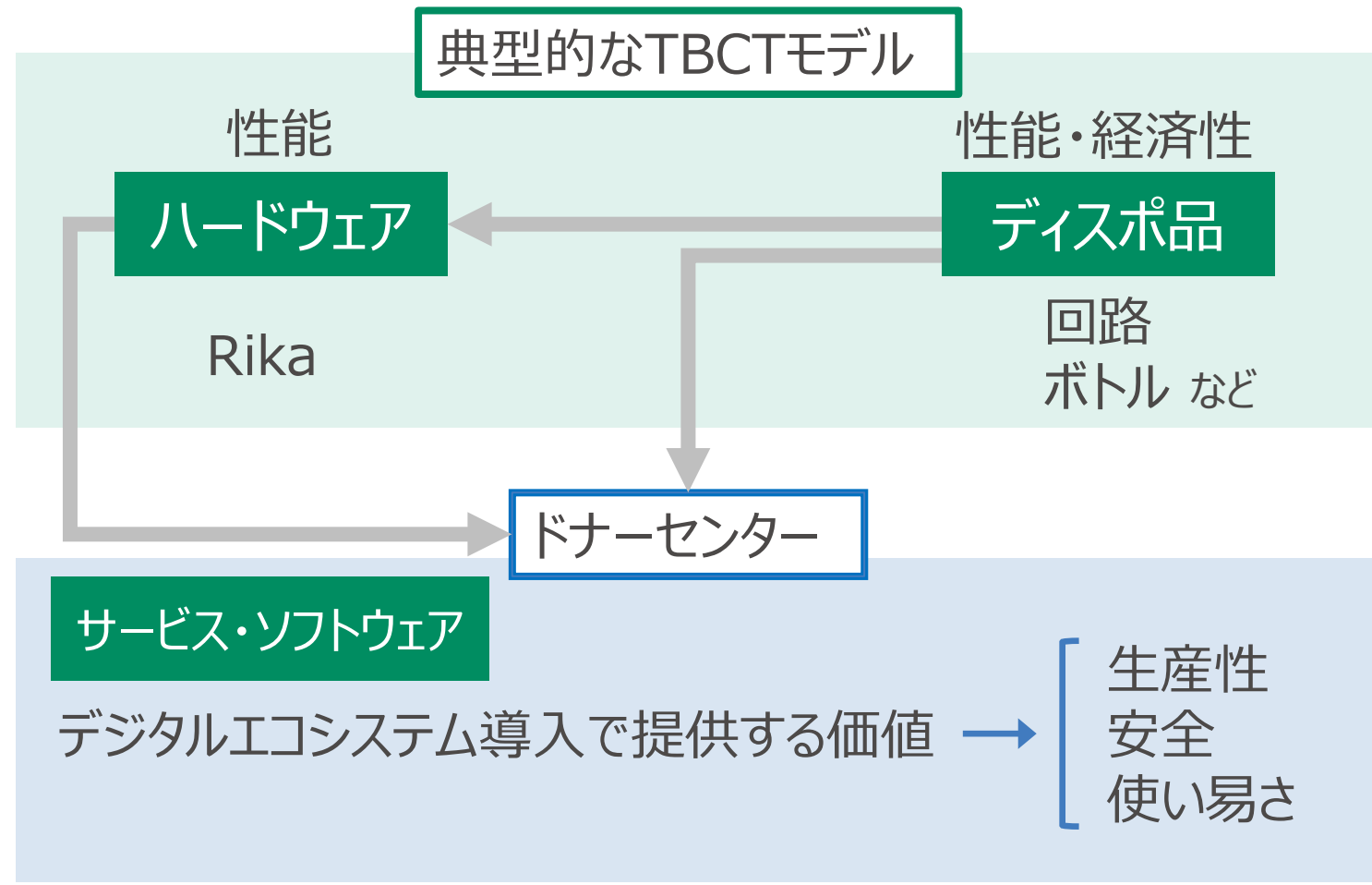
- 単品の製品供給にあらず
  - 顧客（例えばCSL社）の事業競争力を劇的に変える可能性がある統合ソリューション
- 製薬メーカーとのパートナーシップ（カスタマイズ）に基づくエコシステムの構築と運用
- KSF：効率・生産性・利便性の改善を継続的に実現できるか  
→ 顧客との信頼関係

## アンメットニーズに対応するエコシステムを構築



# ビジネスモデルの強化

## “Razor and Blades”型モデルを踏襲しつつ、サービス力を付加

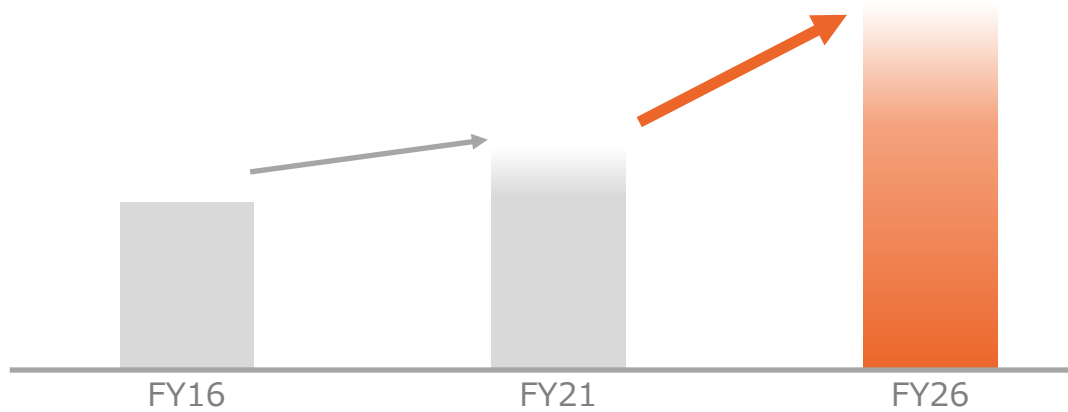


# 売上・営業利益の全体像

(GS26 04\_血液・細胞テクノロジーカンパニー資料 12ページ再掲)

## 売上

2桁台に近い成長



### Blood and Beyond (血液からの発展)

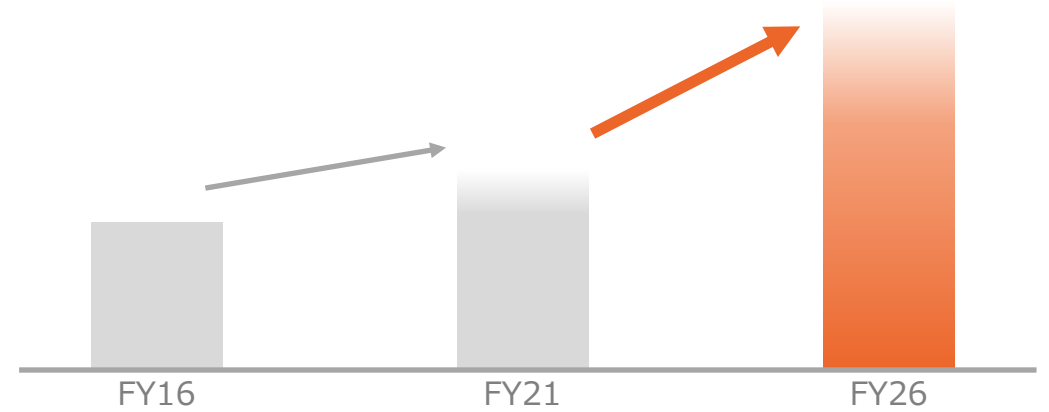
- 血漿イノベーション **新規参入**
- 細胞処理 **2桁台成長**
- 治療アフエシス **1桁台半ば**

### Equipment and Beyond (機器からの発展)

- 全血自動製剤化システム **2桁台成長**
- Veda Solutions **2桁台成長**

## 調整後営業利益

20%を超える利益率へ



### オペレーショナル・エクセレンス

- 最先端の基幹システムを活用
- オペレーションの変革からの価値を実現
- 血漿イノベーションで獲得した能力を全てのポートフォリオに展開
- 製品ライフサイクル管理の強化



# 進化領域におけるテルモグループとのシナジー

## イノベーションへの投資

- プライベートエクイティでは困難だった中期開発投資をテルモ傘下で実施

## 生産技術

- ディスポーザブル製品の大量・安定生産
- 生産イノベーションの推進（自動化・省力化・デジタル化）

## 開発技術

- Rikaソフトカセット部（ディスポ）は腹膜透析の同部を応用
- 電子機器とディスポの組み合わせの最適化

## 品質管理

- 多様な要素技術を束ねるQMS（品質管理システム）
- 欧米亜のサプライヤーネットワークを通じた調達

## ビジネスモデル

- Deviceuticalsの発展形
- B2B w アライアンス = CDMOとの共通項

## その他

- グローバル生産の最適化、三極生産体制の強化
- S&OP高度化による在庫最適化・落帳低減

# 血液・細胞テクノロジー事業の狙い

## アスピレーション

「血液」と「細胞」の可能性を最大限に生かすことで、  
患者さんへの治療効果を高め、未充足ニーズに対するイノベーションを起こす

**“Unlocking Potential of Terumo Blood and Cell Technologies”**

## ■ ユニークなポジショニングも、合理的な帰結

| 血液と細胞は同根

| 血液・細胞テクノロジーカンパニーは、本領域のグローバルリーダー

| パーパスとの一致

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

医療技術・サービスの普及、医療アクセスの向上