

GS26を達成に導く生産オペレーション戦略

売上1兆円・収益改善・ビジネスモデル転換を同時に実現

2022年11月10日

テルモ株式会社
代表取締役社長CEO
佐藤 慎次郎

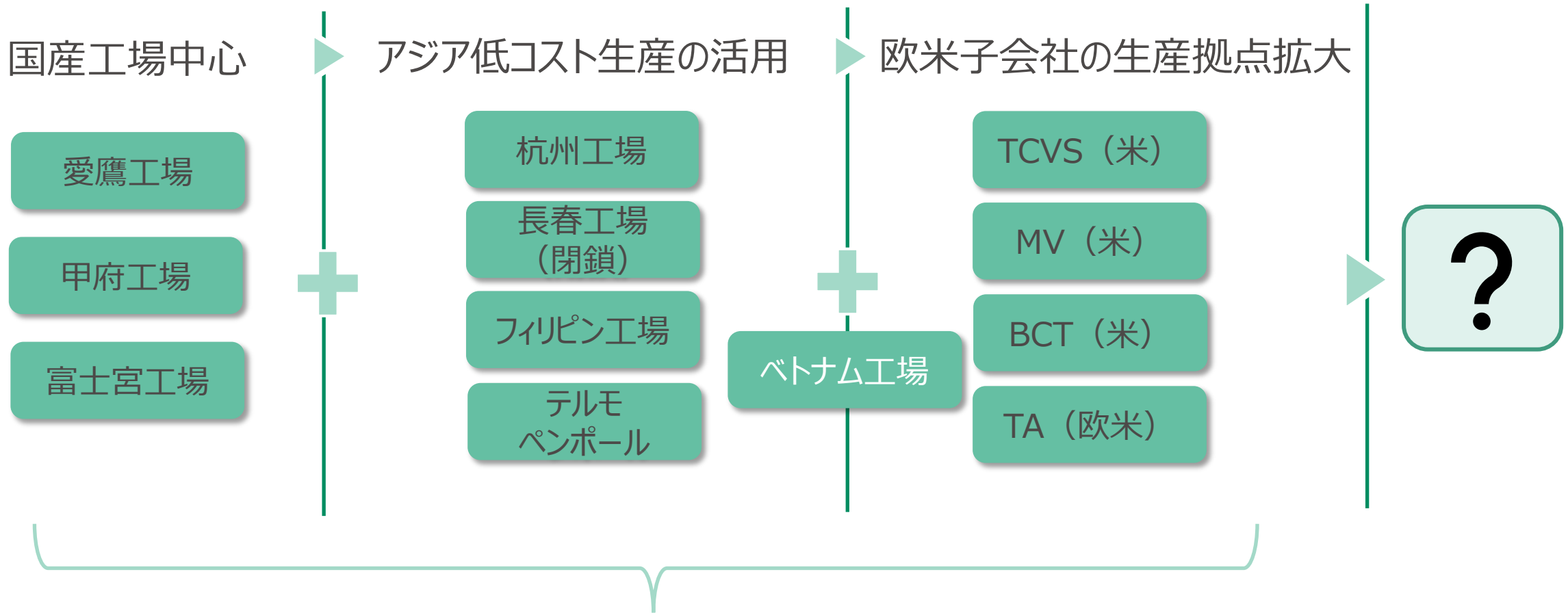


おことわり

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。

生産オペレーション戦略の変遷

■ 時代の変化に合わせたオペレーションのグローバル化

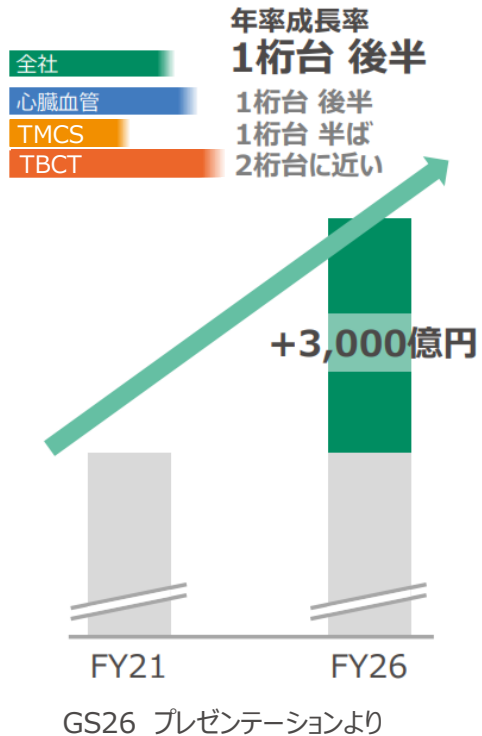


現在、全世界に34の工場が存在

事業・地域ともに、従来に増して多様な成長を目指すGS26

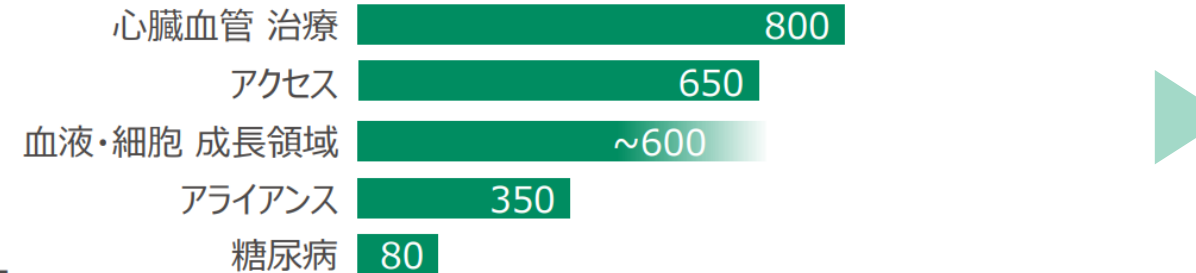
■ オペレーションの量的・質的な強化が必須

全社売上



売上成長の内訳

事業セグメント (成長全体の約8割)



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

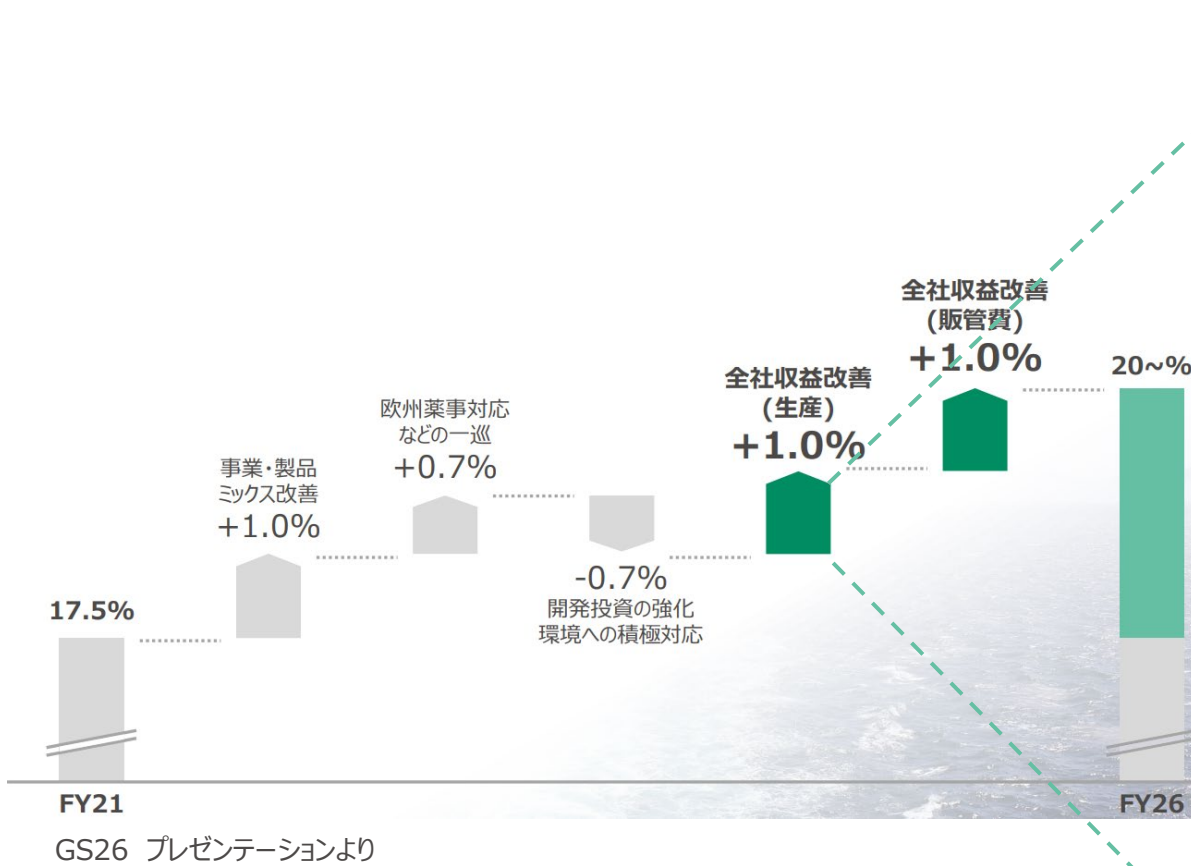


各カンパニーにおける成長の伸びしろ

海外比率の更なる上昇

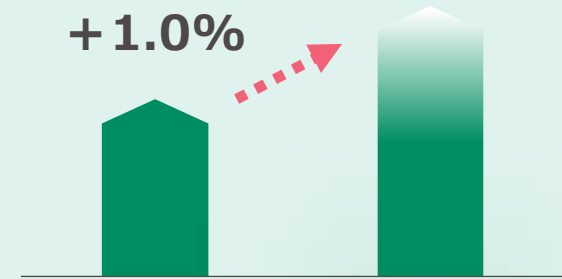
ビジネスモデル転換による成長

GS26ではCOGS低減でGPマージン改善も目指す



<内訳>

生産
+ 1.0%



- 品質+生産効率
- 調達・生産・輸送コストの低減
- 自動化・省力化・デジタル化の推進
- グループ工場間における生産技術の共有・連携

GS26成功の鍵を握る生産戦略課題

1 重点市場：米国市場の供給の拡充



- 米国市場への戦略的生産拠点
- 国家戦略・米競合・エコシステム・人材・トラックレコード

▶ コスタリカ工場へのシフト

2 戦略市場：中国における域内生産力



- GS26において米国と並ぶ重要市場
- 為替変動に伴うTMCS収益性低下と地政学的リスク

▶ 国産化を加速する
生産プラットフォーム

3 マザー工場を核としたグローバル生産の最適化



- テルモの屋台骨「心血TIS」価値の源泉
- 愛鷹工場スマートファクトリー化

▶ グループ最適化を目指す
オペレーション改革

4 新たな成長ドライバー B2B事業の拡大

- ビジネスモデル転換
- 薬剤メーカーとのパートナーシップ

▶ 合理的な先行投資

北米エリア戦略生産拠点としてのコスタリカ



米競合が軒並み進出

- メドトロニック、ボストンサイエンティフィック、アボットラボラトリーズ、エドワーズライフサイエンス、メリットメディカル、フィリップス、スミスアンドネフュー、他

コスタリカの魅力

- 国家戦略（優遇税制：フリーゾーン）
- 滅菌業者等も含めて約90社がエコシステム形成
- 今やMedTechが首位の輸出品目
- 教育水準・優秀な人材（女性が過半）

サステナビリティ経営への寄与

- 再生可能エネルギーの国内電力供給率：98%

テルモの足跡 今後の展開

MVが口火を切り、カンパニーの枠を超えた一大生産拠点へ



テルモグループとしてコスタリカに初進出



MicroVention 第1期棟



MicroVention 第2期棟



MicroVention 第3期棟



TBCT



TCV



脳血管内治療デバイス



輸血血液採血システム
血液治療システム用キット



人工肺用血液回路



2011 現地アソシエイト数

2019

2022 1900人 + 700人 + 500人 ⇒

2023 **3000人超**

コスタリカへの集約によって期待される収益改善効果

■ 3事業合計でGS26最終年度（FY26）50億円～/年

MicroVention

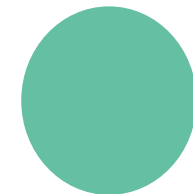
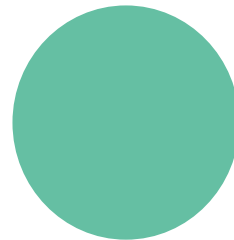
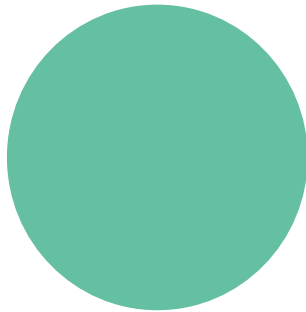
- 労働力の集約
- 品質の安定した既存品を生産
- 米国外向けステントの生産

TBCT

- 労働集約的な製品をLWから移管
- LWの複雑さ解消

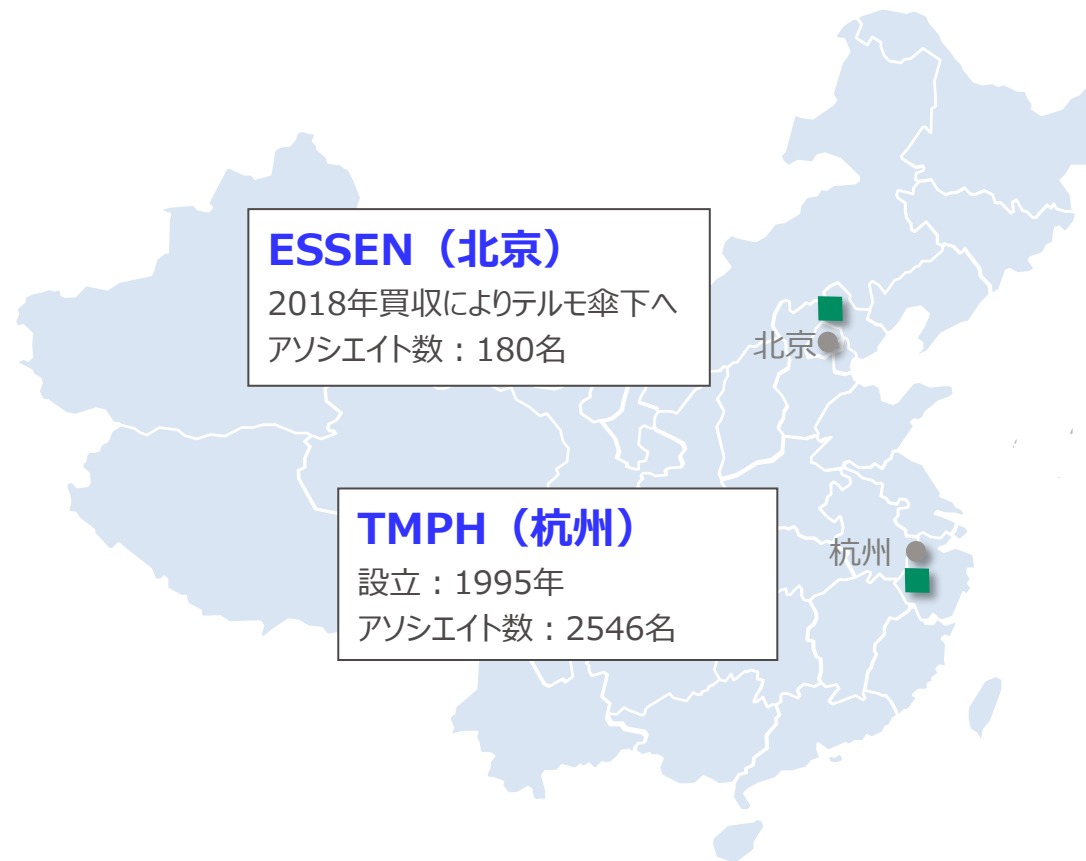
TCV

- 生産能力の拡大
- 新たな市場へのアクセス
- 粗利水準の向上
- SCの合理化



● 効果の規模を相対的に示す

Buy China/VBP時代の生産戦略



■ 巨大市場における持続的な成長

- 医療機器市場1,000億米ドル超え（2020年）
- 一人当たりGDP増加、医療支出の成長余地高い

■ 戦略の変遷・転換

- これまで：輸入販売モデル
- これから：選択的に現地化推進

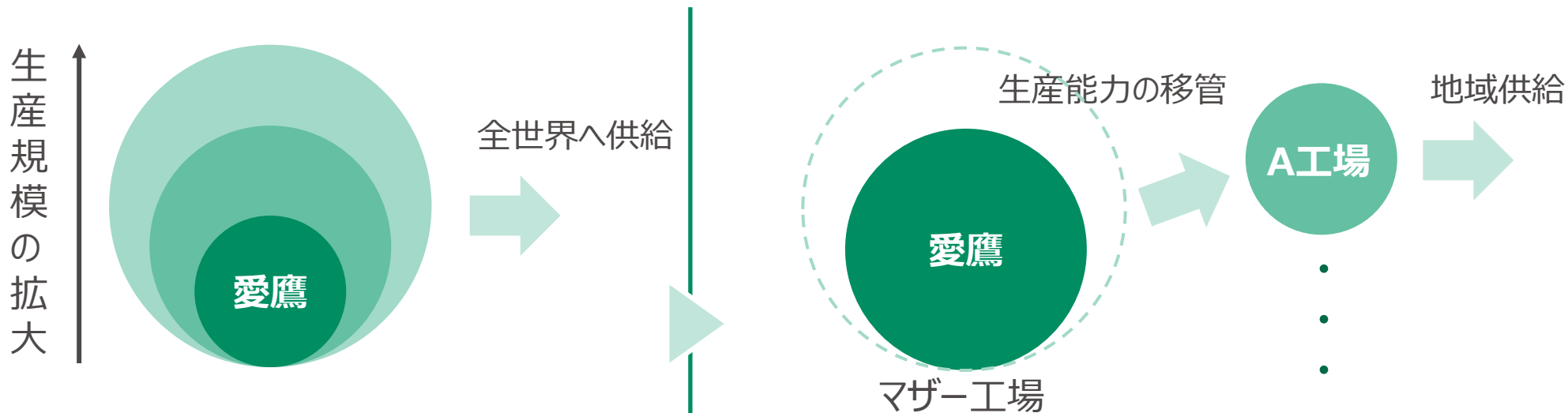
■ 現地生産・開発

- VBP拡大にも対応可能な供給能力の確保
- 現地開発も担う生産プラットフォーム

TIS事業が取り組むオペレーション改革

生産・オペレーションのグローバル最適化

全世界・全工場一体化プロジェクト

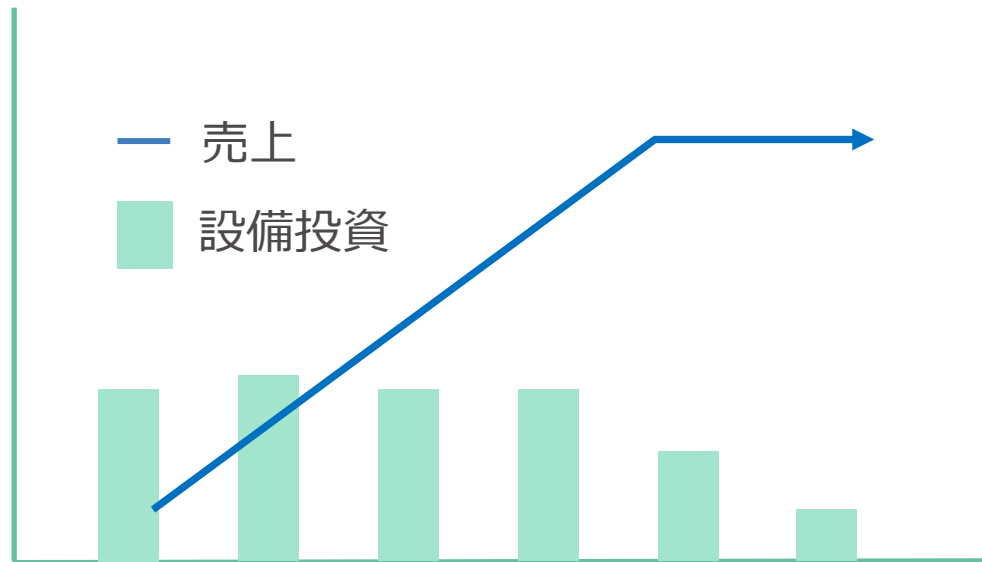


■ 量的拡大×スピード
⇒ 愛鷹を増産するしかなかった

安定供給

収益改善

- グローバル最適な生産体制（一極集中の改善）
- BCMスキームの構築
- 工場自動化
- SCにおける自動化（RFID）



プロジェクト単位のモデルケース

■ ファーマシューティカルソリューション

■ CAGR15%超の成長

■ TMCSカンパニー全体の利益率改善 (15%)

■ 血漿イノベーション

■ \$800M / CAGR8~10%の市場に新規参入

■ TBCTカンパニー全体の利益率改善 (~20%)

GS26の戦略的テーマとオペレーション上のKSF

グローバルな安定供給

グローバル／リージョナル視点に立った生産能力増強

収益改善

オペレーション改革による粗利益率向上

環境負荷低減

脱炭素をにらんだ生産立地の選択・再エネ利用促進

SCM／リスク管理高度化

品種統廃合・部材安全在庫の確保・BCM・レジリエンス強化

米中市場拡大

コスタリカ生産拡大／中国現地生産推進

ビジネスモデル転換

CDMO・血漿イノベーションへの設備投資

