

「愛鷹工場・出荷遅延の振り返り」 「グローバル・オペレーションの強化」

テルモ株式会社
代表取締役社長CEO
佐藤 慎次郎

2019年5月9日

「愛鷹工場・出荷遅延の振り返り」

早期正常化し、事業インパクトを最小化

■オペレーション：早期正常化

- 滅菌：滅菌機増設・他工場活用等により、昨年中に早期回復。
現在30%の余剰確保
- 出荷：本件によるバックオーダーは、昨年度内に世界全地域で解消
- 在庫：確実に適正化に向かっている（一部さらなる積み増し）

■事業へのインパクト：一時的な影響はあったものの、概ね回復

- 国内：愛鷹品の市場シェアは特段の変動なし
- 海外：様々な顧客維持策を講じ、影響を最小化

再発防止に向けて

■愛鷹工場一極集中の緩和と能力増強・生産効率向上

- ベトナム工場において、ガイドワイヤー等アクセス製品の能力増強を加速
- 4工場(山口、ベトナム、米メリーランド、クリカルサプライ) との最適化
- 自動化の加速に加え、品種統廃合を進めることで効率性を向上

■生産技術の能力向上・共有・連携

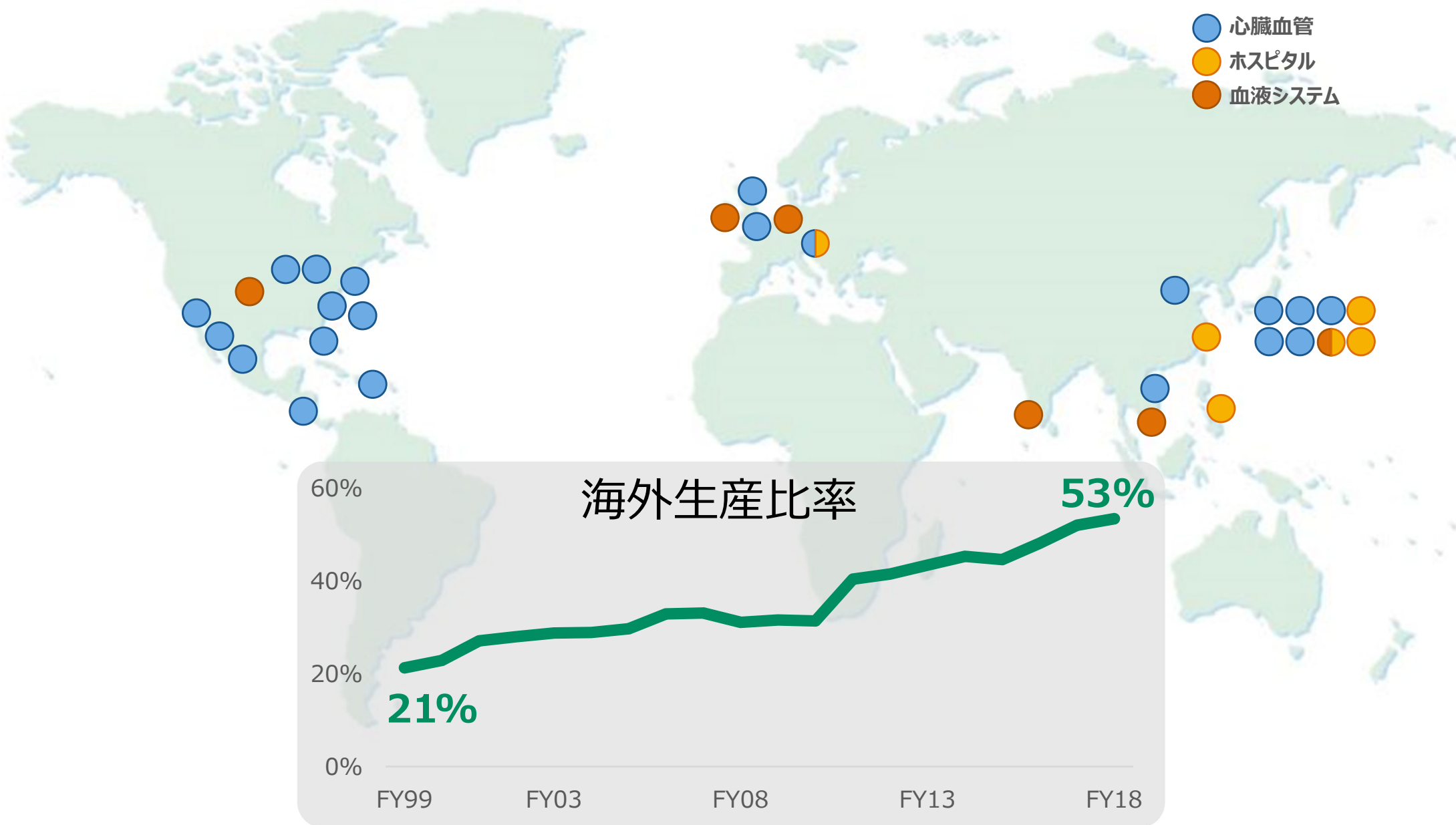
- 工場を超え、最先端の技術やノウハウを積極的に伝播

■リスクマネジメントの強化

- 滅菌余力の確保：他工場の活用体制維持。愛鷹・滅菌アップグレード
- 適正在庫の確保：品種差や地域差を勘案した戦略的な在庫政策構築
(有事での影響を最小化)

「グローバル・オペレーションの強化」

グローバル生産体制（全31工場）



グローバル・オペレーションの強化に向けて

重点テーマ

- 成長スピードにあった能力増強
- コストや効率など、質の向上
- リスク管理・SCM向上含む安定供給
- グローバルで強化される規制への対応
- 一部地域での国産化対応



主な施策

① グローバル最適化

② 組織体制の強化

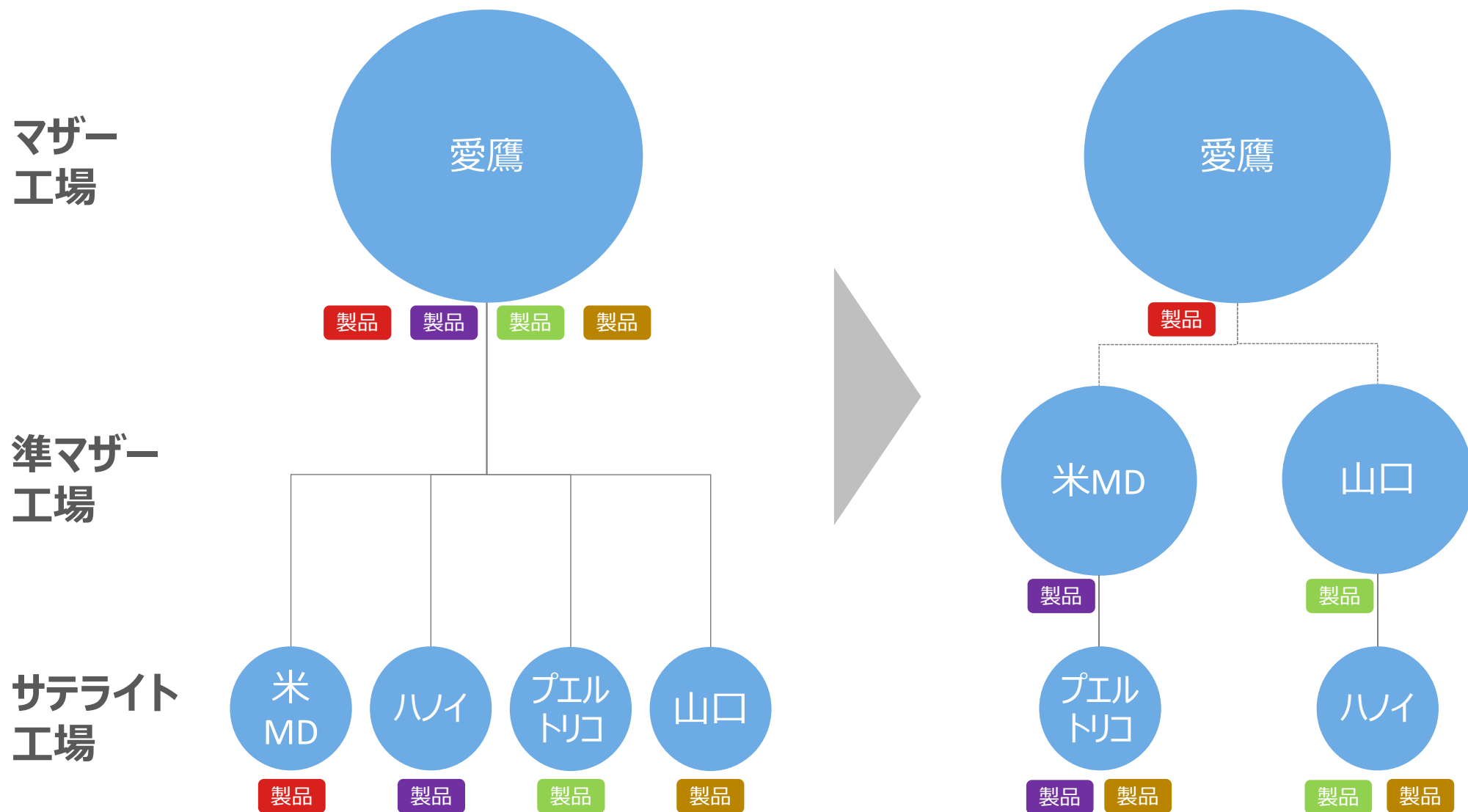
③ 事業・カンパニーを超えたコラボレーション

④ 生産の現地化

+

ものづくり文化の共有・伝播

①グローバル最適化：心臓血管TISの例

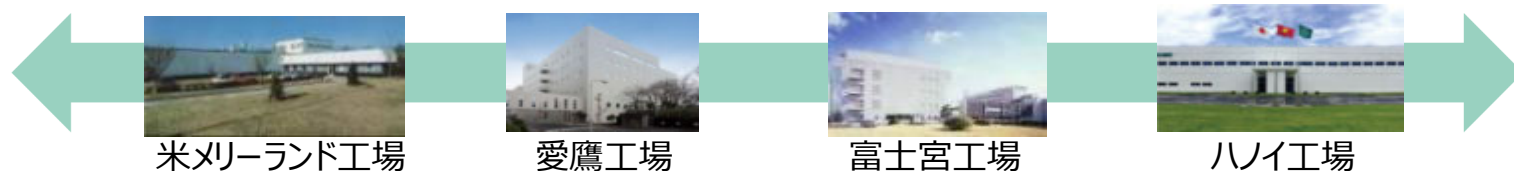


②組織体制の強化



③事業・カンパニーを超えたコラボレーション 事例

■ 滅菌機能のフレキシブルな共有体制



■ 生産技術の共有



■ 買収工場の工程移管・統合



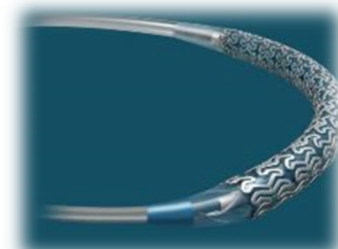
■ 地区内連携の推進：技術・インフラ・リソースなど



④生産の現地化：中国での取組み

■ エッセン・テクノロジー社を買収（18年12月完了）

- 近い将来、DESの最大市場となる中国において国産製品を獲得
- テルモ技術者とのコラボレーションにより生産・開発技術の向上



薬剤溶出型ステント「Tivoli」

■ ウェイガオ社と腹膜透析事業の合併会社を設立

- 拡大が予測される透析市場において国産品を協働開発・生産（19年3月初出荷）
- ウェイガオ社の国内販売ネットワークを最大限活用



ウェイガオテルモ社



透析液

■ ニューロ事業において現地生産をFY20内に開始予定

- 製造はテルモの杭州工場を活用
- 中国シェアNo.1の脳動脈瘤治療用・塞栓コイルを生産



杭州工場



脳動脈瘤治療用
塞栓コイル

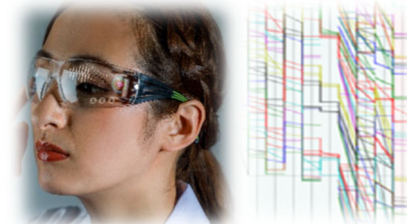
ものづくりの進化：暗黙知から形式知へ、そしてグループ内で伝播

■ 生産ノウハウの形式知化・共有

- カンパニー・事業を超えた相互ラーニング
- ITを活用し「匠の技術」を可視化・分析



現場での研修・意見交換



アイトラッキング等IT活用

■ 「ものづくり力」をグローバルで効率的に高める

- グローバル生産会議 : 共通の課題や対応を直接議論
- 生産革新大会 : 各工場の生産技術の共有・応用展開



グローバル生産会議



生産革新大会



中長期のビジョンに向けて

- 世界の医療現場から**トップブランド**として信頼されるメーカー
- **トータルクオリティ**（製品・供給・サービスの質）においてワールドクラスの信頼を獲得



「日本発」のグローバル企業



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。