

# 新型コロナウイルス対応の状況と 中長期における示唆

2020年5月18日

テルモ株式会社  
代表取締役社長CEO  
**佐藤 慎次郎**



# 新型コロナ対応の基本方針

1. 全アソシエイト(社員)の健康と安全の確保

2. 医療を止めないための安定供給

3. 感染予防と治療への積極的な貢献

# 足元の環境とオペレーション状況

## 需要

- 心臓血管関連の待機症例の延期
- ホスピタルと血液・細胞テクノロジーの需要低減は限定的

## 顧客アクセス

- 病院へのアクセス制限（対メーカー）

## 生産・ロジ

- 一部新興国においてロックダウンの影響
- グループ全体として大きな支障なくオペレーション継続

## 開発

- 臨床試験の進捗に減速感

## 財務

- 健全な収益性と流動性を維持

# リスクマネジメント

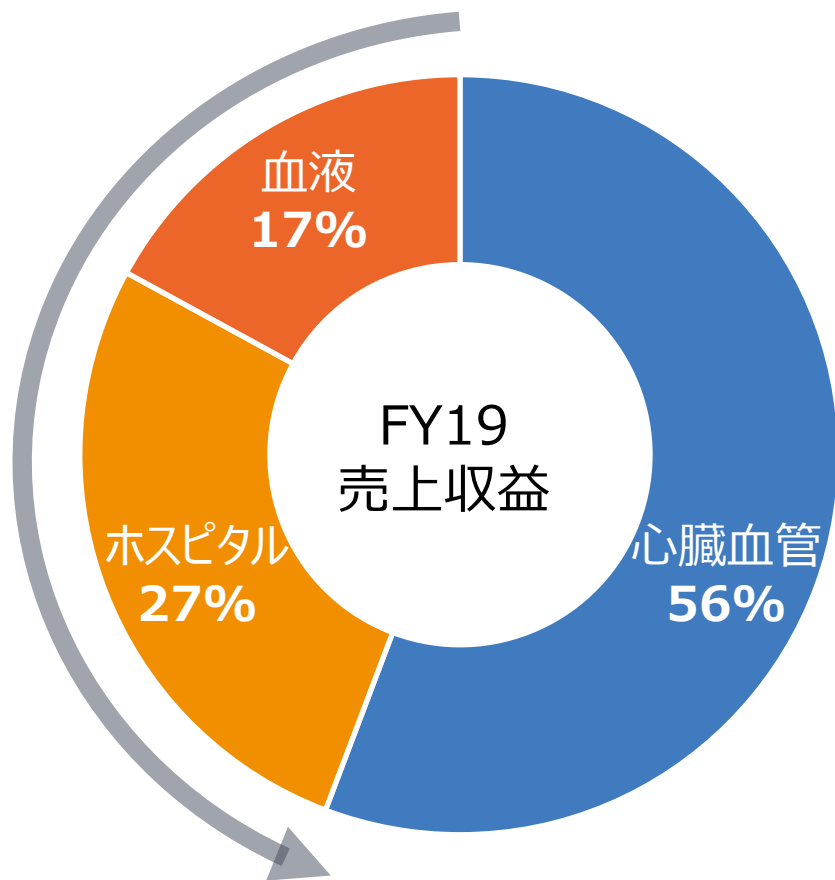
- 「ベースシナリオ：今年度下期からの回復」と「遅延シナリオ：回復が6か月の遅れ」  
当面、両構えの「慎重なる経営」
- 追加的な下振れリスクにも留意：需要停滞、価格下落、サプライチェーンの寸断など



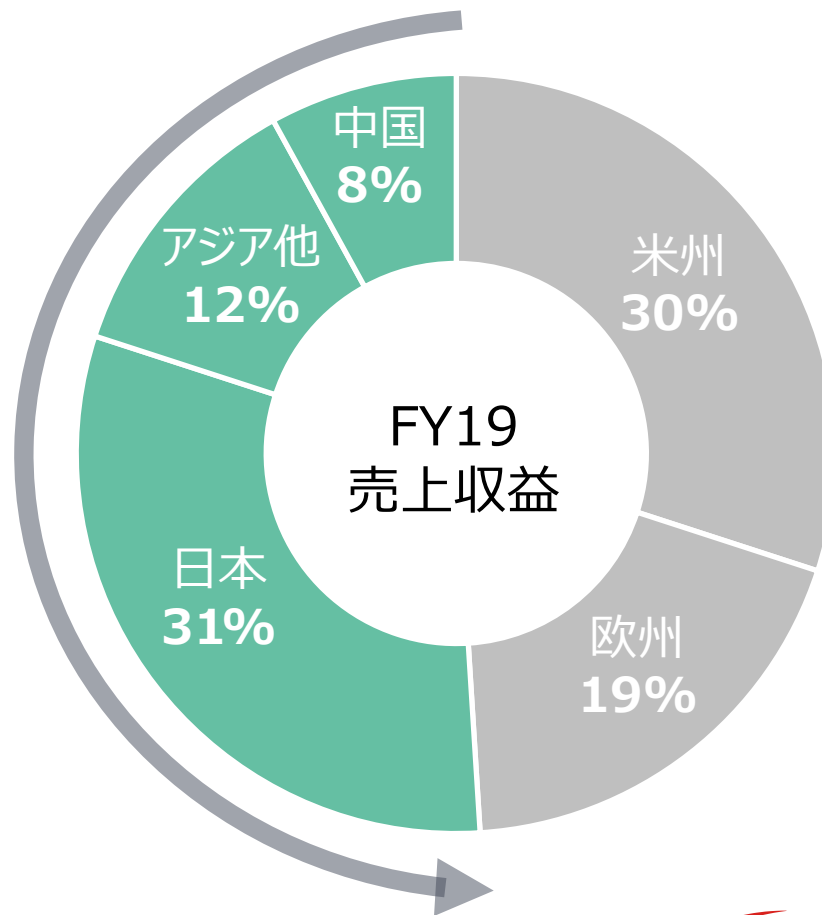
- 4月1日より全社的な「危機管理モード」で経営管理
  1. 財務的な健全性（資金流動性）を担保
  2. 短いサイクルで業績と見通しを確認、きめ細かな収支管理を実践
  3. 有事を前提に、状況に即応する柔軟なオペレーション体制を維持
- 「遅延シナリオ」にも備えた対応策を準備。状況に応じて発動

# 新型コロナ影響への耐性が高いポートフォリオ

■ 影響が小さいホスピタルと血液・細胞テクノロジーが半分近くを占める

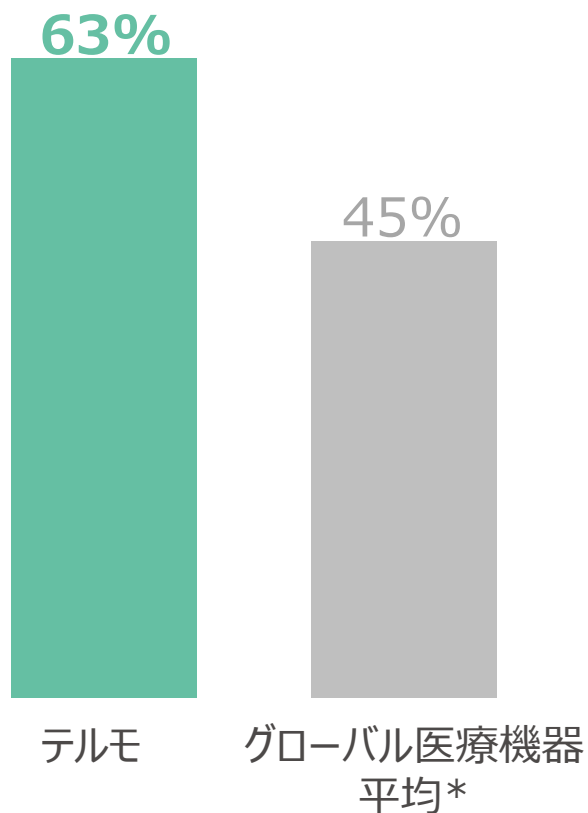


■ 影響の小さい日・亜・中の売上比が競合平均3割と比べて高い

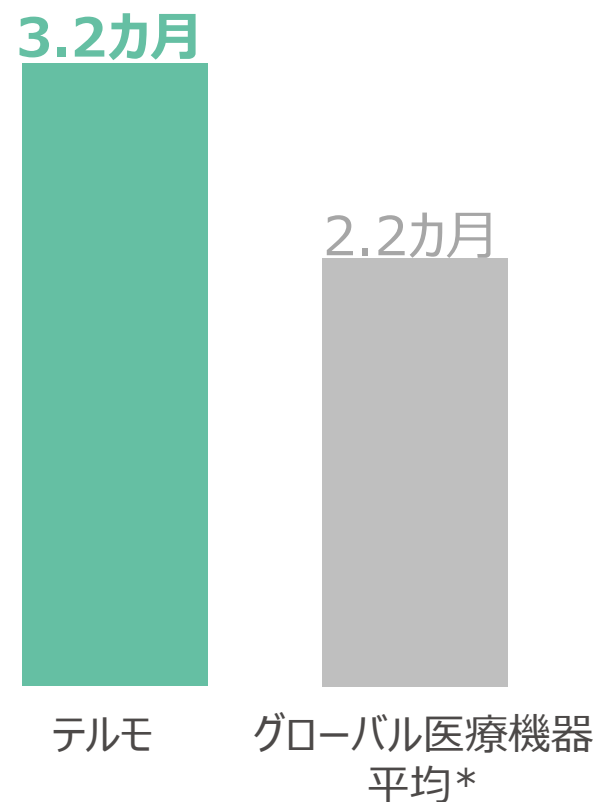


# 持続的な成長を目指し維持してきた財務

■ 自己資本比率



■ 手元資金／月商



加えて信用格付AA-を維持しながら、必要十分な借入余力を確保済み

\*主要医療機器メーカーを対象とした自社調べ

# 経験を活かし進めてきた「オペレーションの強化」

## 東日本大震災、ハリケーンマリア、愛鷹出荷遅延からの教訓を活かして

### 新型コロナ危機における成果

#### グローバル最適化

- 一極集中の緩和
- 能力増強・効率向上

欠品が許されない製品において、グローバル連携で安定供給に最大努力

#### BCP体制の整備・強化

- 適正在庫の確保
- 工場間で能力の相互活用

在庫レベルに応じて、先立って工場を一時的に閉鎖し感染拡大を未然に防止

#### 組織体制の強化

- CMOを中心とした、グループ31工場間における連携

ロックダウンされた都市の工場を他工場との素早い連携によりカバー

# 新型コロナ危機がもたらす戦略的示唆

- 手技の時間短縮、簡便化
- 入院期間の短縮

- 感染拡大に向けた対策
- 厳密かつ遠隔可能なバイタル管理

- 血漿療法・血中サイトカイン低減
- 血液製剤のウイルス低減

- 供給維持、財務マネジメント
- 遠隔での顧客サポート、製品導入

## ■ 心臓血管

- 低侵襲化の加速
- 日帰り手術の増加

## ■ ホスピタル

- 院内感染防止の厳格化
- 輸液管理・モニタリングの高度化

## ■ 血液・細胞テクノロジー

- 血液治療の拡大
- 輸血の安全性向上に向けた取組み

## ■ 全社

- 安定性・柔軟性が競争優位の源泉
- 働き方や顧客アプローチが多様化

• 現中長期  
成長戦略に  
おける方向性  
に自信

• 次期中長期  
にて更なる  
深化を図る



# ニューノーマルに向けた変革

## ■ 顧客や患者さんの意識が抜本的に変わる。社会の在り方さえも変わる

### パラダイムシフトの加速

「医療経済性」、「デジタル化」  
「リモート」、「簡単化」など



従来の製品イノベーションに加えてビジネス  
モデルの革新  
デジタル・トランスフォーメーションやロボティクス  
技術等の導入促進

### 「安全・安心」

「医療インフラの充実」  
優先度の見直し



「感染対策イニシアチブ」(仮称)の立上げ  
多様な製品群に加え、分析・コンサルティング  
研修・トレーニング等含めたソリューションを提供

# テルモのPurposeがより鮮明に

- 新型コロナ危機を通じて、企業の存在意義「Purpose」が社会から改めて問われている
- テルモの「Purpose」は明確。企業理念「医療を通じて社会に貢献する」を忠実に実践してきた。北里博士のDNAを受け継ぎ、長い歴史の中で「国民衛生の基盤づくり」、「医療現場の感染対策」、「患者さんにやさしい医療」など、骨太の医療ニーズに応えてきた
- 新型コロナとの闘いで医療現場への貢献を果たすことはテルモの本来の存在意義にかなうこと
- 常に組織を活性化し、自ら変革を遂げることにより、ポストコロナの世界にも医療から真に必要とされる企業であり続けることが、テルモの長期的な企業価値向上につながる



資料提供：学校法人北里研究所  
資料提供：学校法人北里研究所

## テルモ設立の発起人の一人、 北里柴三郎博士の感染症への功績

- 破傷風毒素の免疫抗体を発見。血清療法を確立
- ペスト菌を発見し伝染予防に尽力

## 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。