



3

心臓血管カンパニープレジデント  
佐藤 慎次郎

心臓血管  
カンパニー

# 心臓血管カンパニー 事業構成

|               |        | 15年度売上  | 伸長率 | 主力製品   |
|---------------|--------|---------|-----|--|
| 心臓血管<br>カンパニー | TIS事業  | 1,766億円 | 15% | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ DES</li><li>▪ バルーンカテーテル</li><li>▪ アクセステバイス</li></ul>       |
|               | ニューロ事業 | 263億円   | 26% | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 脳動脈瘤塞栓コイル</li><li>▪ 血流改変ステント</li><li>▪ 血栓除去カテーテル</li></ul> |
|               | CV事業   | 418億円   | 7%  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 人工肺</li><li>▪ 人工心肺装置</li><li>▪ 血液ガス分析装置</li></ul>          |
|               | 血管事業   | 139億円   | 4%  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 人工血管</li><li>▪ オープンステントグラフト</li><li>▪ 腹部ステントグラフト</li></ul> |
|               |        | 2,586億円 | 13% |  |

# 中長期のビジョン

心臓血管事業領域において

トップブランドとして

世界の医療現場から認知されること



- 参入各カテゴリーにおいてトップ3内に入る
- 総合的クオリティ（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



# 環境変化と影響



厳しい環境変化



心臓血管事業にとっての機会

市場



先進国需要の鈍化

米国市場における未開拓領域



価格低下傾向

新興国の需要拡大継続



治療エビデンス重視

高品質と使い勝手による治療効果改善

企業



業界集約化

ニッチスペース発生、競争者の減少



品質規制強化

世界基準の品質システムに価値



ビジネスモデル変化

戦略モデルの差別化余地

# 心臓血管カンパニー 中長期成長戦略

## 戦略の実現に向けた取り組み

基盤と先端モデルの進化

グローバルフロンティアの開拓

4事業のシナジー最大活用

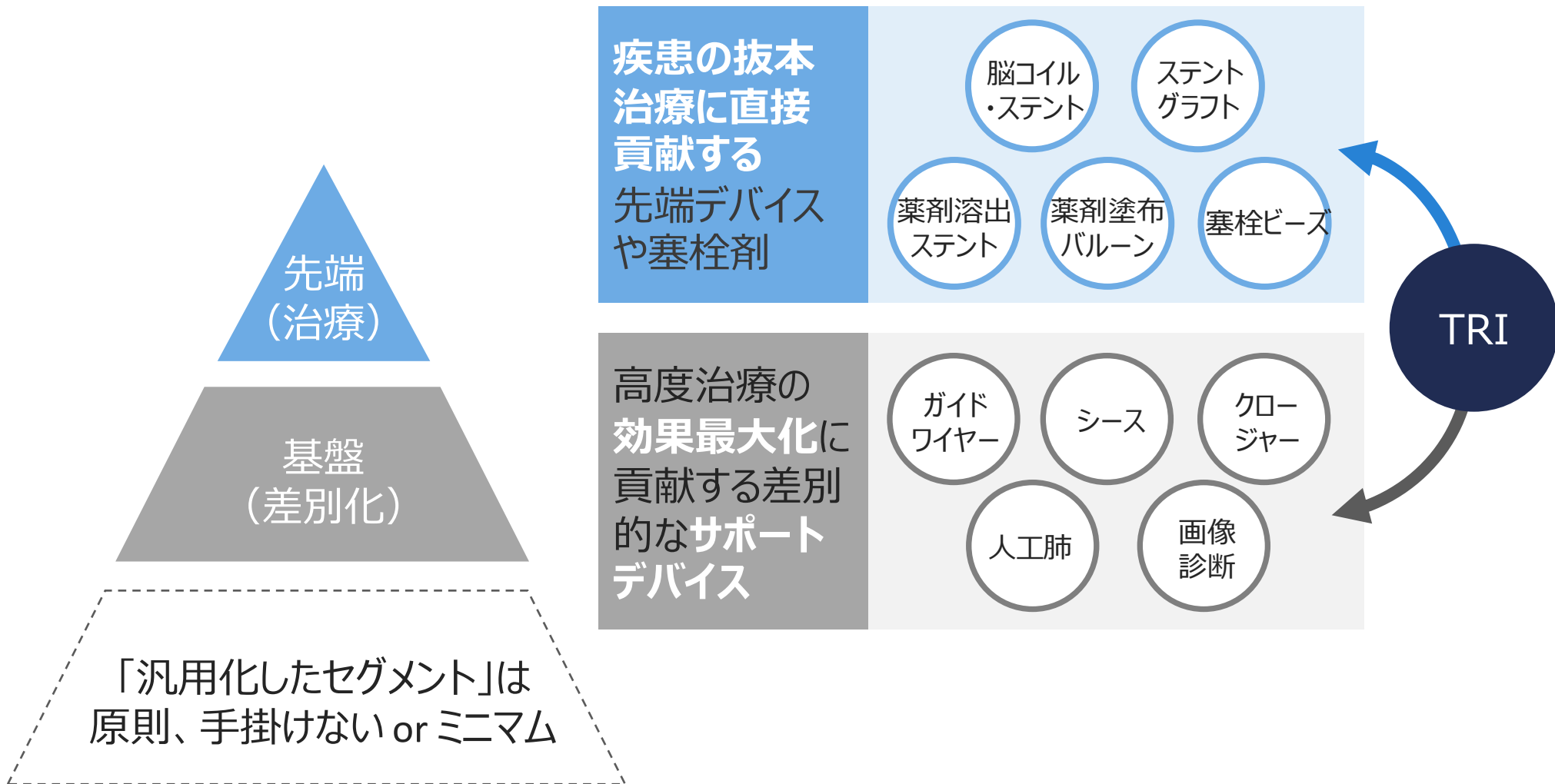
イノベーションで先行優位へ

オペレーション・インフラ強化

心臓血管領域の  
トップブランド

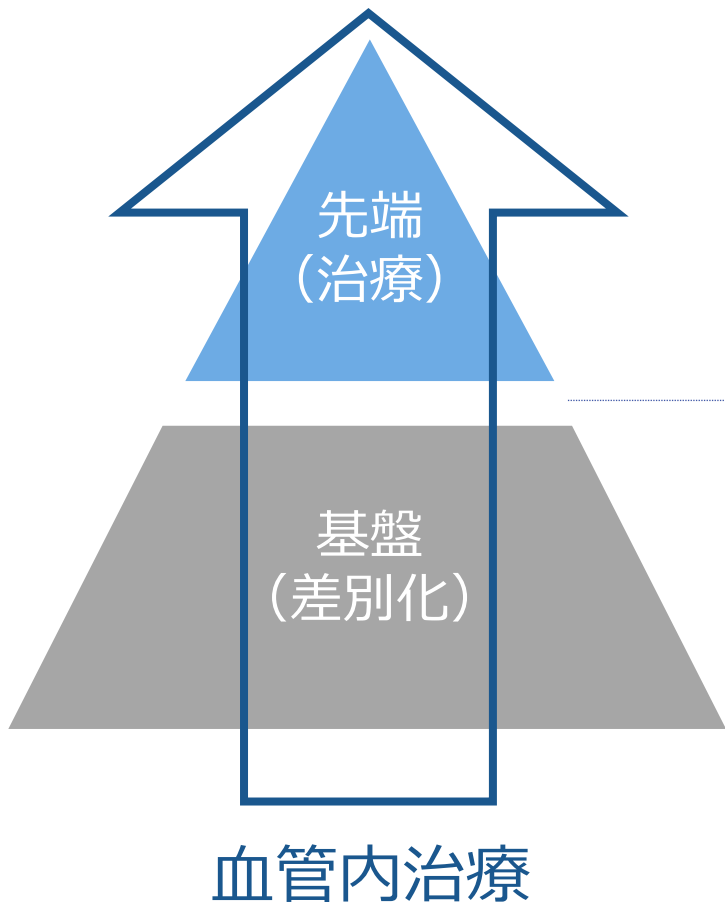
環境変化  
×  
心臓血管  
カンパニーの  
強み

## 米系競合とは異なる発想のポートフォリオ構築（治療偏重ではない）



# 競争優位性の源泉（その2）

米系大手と異なり、血管内治療の**垂直統合ソリューション**にメインフォーカス



血管内治療  
がん治療

リージョン  
アクセス  
マネジメント

エントリー  
サイト  
マネジメント

価値

医療効果と  
医療経済性の  
双方が高い治療

治療効果を高める  
ための前処理・デリ  
バリー（TRIと連動  
した品揃え）

低侵襲治療を  
実現

主要製品

コイル  
ステント  
塞栓ビーズ

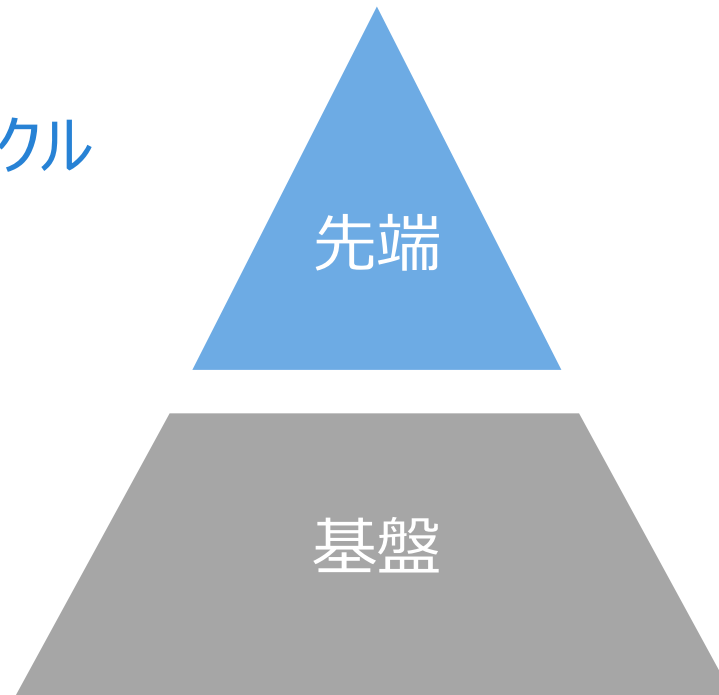
バルーン  
ガイディング  
ガイドワイヤー  
画像診断

シース  
TR Band  
クロージャー

## 基盤と先端の両面でバランスよく成長

- DESの選択的  
拡大／ライフサイクル  
マネジメント

- ニューロの  
フルライン化



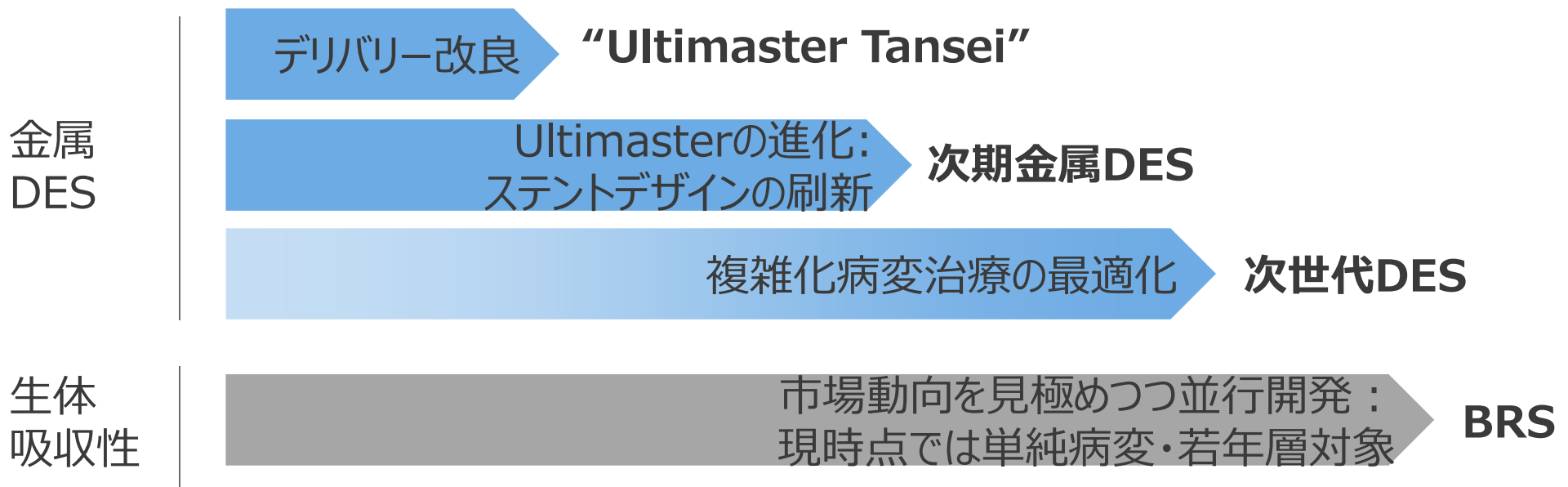
- ペリフェラルの  
フルライン化／  
TRIアプローチ活用

- インターベンショナル・  
オンコロジーの拡充

- アクセスのストロングNO.1
- 人工肺で世界シェア1位



## 製品展開のイメージ



## 地域別目標



## ペリフェラル

### 製品ラインアップの拡大

- アクセスからステントまで
- 多様な治療デバイス展開検討
- 不足は提携で補完

### 新製品としては薬剤塗布バルーンに力点

### R2Pアプローチ（TRI化）の追求

## インターベンショナル・オンコロジー（IO）

### フルライン化

- アクセス+治療デバイス
- 治療アプローチの多様化

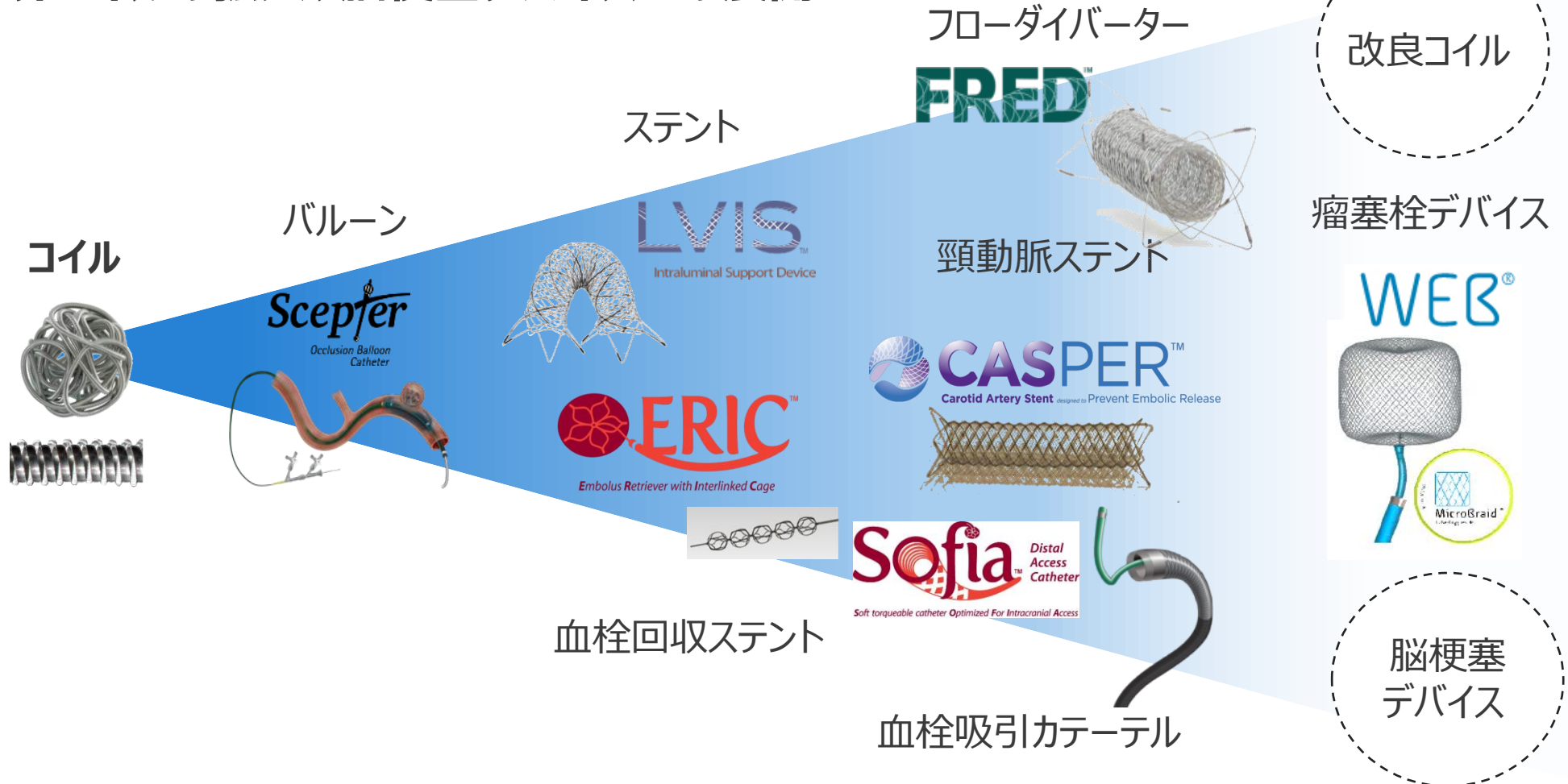
### RAVI（TRI化）の追求

**CA-IS : カテーテル製品の米国西海岸開発拠点**  
MVの技術（薬剤塗布・ポリマー等）を最大活用した開発の促進

# ニューロのフルライン化

総合ニューロカンパニーへ

非コイルの拡大、脳梗塞デバイスへの展開



# テルモにとって拡大余地のある市場に優先投資

グローバルフロンティアの開拓

グローバル市場におけるプレゼンス向上。米・中・新興国の巨大市場に拡大余地。

## 米国

- 治療系参入・拡大（ペリフェラル・ニューロ）
- アクセスは品揃え拡充とTRI浸透で更なる成長
- 米国西海岸の開発拠点と米国向け生産拠点拡大

## 中国

- 治療デバイスの品揃え拡充（ペリフェラル・IO、外科系拡大）
- 腎除神経カテーテルの中国上市
- 規制対応能力向上、流通最適化

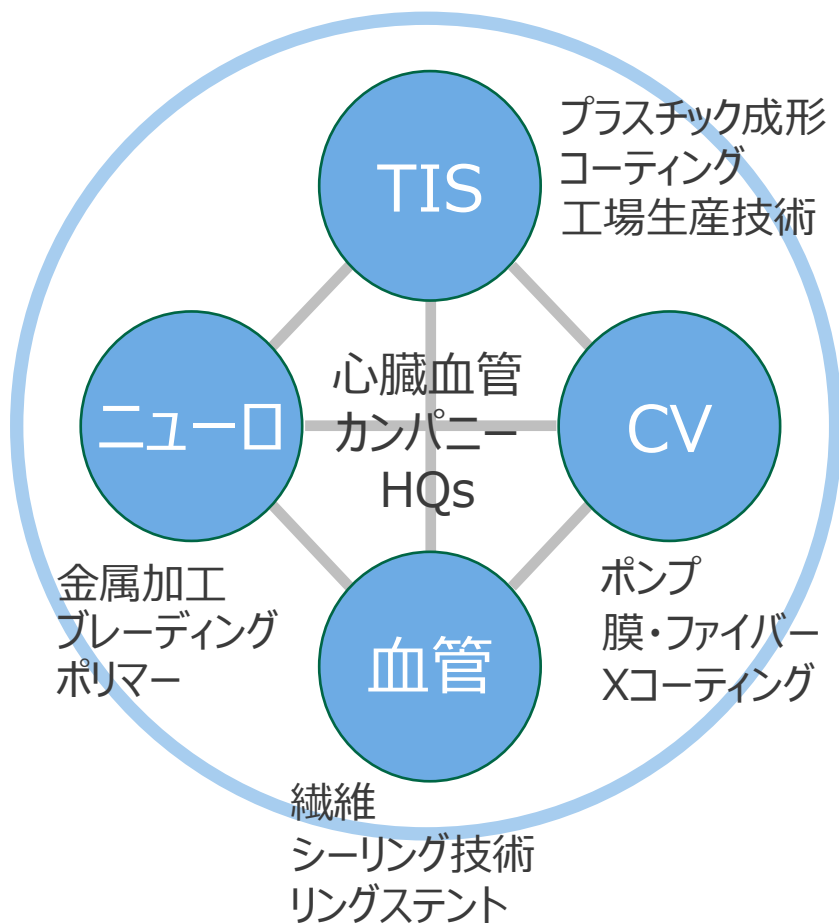
## 新興国

- 基盤と先端（DES含む）バランスのとれた拡大
- 戦略的優先地域への先行投資
  - ✓ インド、人口ボーナスある市場
- 新興国仕様の導入・中間層市場の開拓の検討

# 4事業のシナジーを最大活用

ベストプラクティスの共有、技術・販路の相互活用、生産・開発拠点の統合利用、そして隣接セグメントでの共同プロジェクト

## 各事業のコア技術



## シナジー創出の機会

開発

CAISプロジェクト

生産

愛鷹工場

ベトナム工場

メリーランド工場

コスタリカ工場

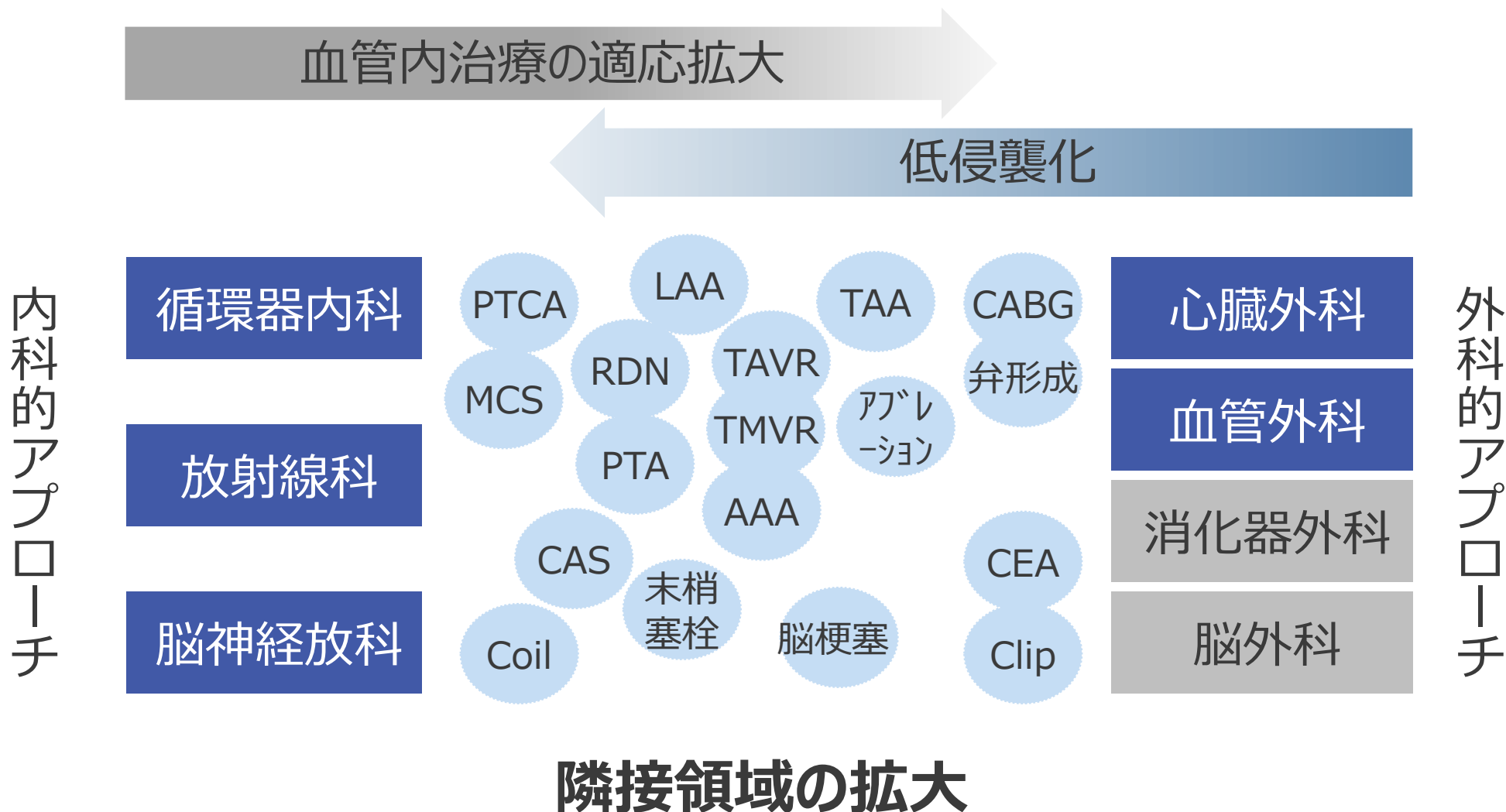
販売

日本市場展開

米国市場展開

# 低侵襲治療の拡大に伴う多様な技術・チャネルの活用余地

4事業間のシナジー最大活用



# グローバル・レベルでのイノベーション推進 (TIS)

イノベーションで先行優位へ

より市場に近いところで、コア技術が存在する組織で、スピード感ある開発を推進

## 基盤製品・ステント

DES、下肢ステント  
基盤製品

愛鷹

TCSC IO、マイクロカテーテル

カリフォルニア

## 新領域CA-IS

塞栓ビーズ、頸動脈ステント  
薬剤塗布バルーン  
アテレクトミー

## 画像・薬剤関連

OFDI・IVUS  
次期DES

湘南

メリーランド

## アクセス

マイクロアクセス  
大口徑シース  
ガイディングシース

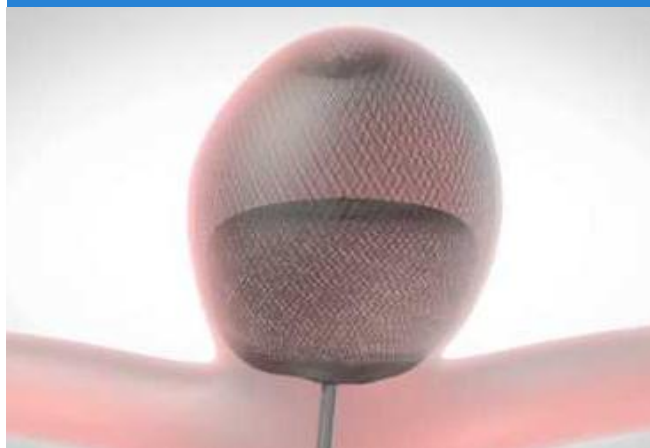
## 戦略的提携・買収

PTAバルーン(カネカ)  
腎除神経カテーテル(AngioCare)  
放射線塞栓ビーズ(Quirem)

社外

## いずれも米国市場での一番乗りが期待されるイノベーション製品

### 新型塞栓デバイスWEB (MV)



コイルに並ぶ新しい脳動脈瘤塞栓デバイス

**ワンタッチ留置**で手技短縮・  
単純化にメリット

難症例にも適用拡大

### オープンスターグラフト Thoraflex Hybrid (VAK)



胸部大動脈外科手術に適用される人工血管とステントグラフトの融合デバイス

二回に分けて行う外科手術を一回にできる**手技効率化**メリット

### 新型人工肺NX (CV)



**世界最小の充填量**を達成する新型人工肺

感染リスクの低減メリットに加えて、コスト競争力も向上



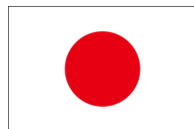
# 開発・生産のグローバル視点での最適化

セグメント別に開発型マザー工場、量産工場、分野集中型生産工場に位置づけ。  
コスト競争力と安定供給力の飛躍的改善狙う。



## グラスゴー工場

血管製品の開発・生産拠点

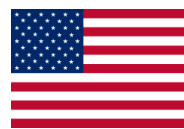


## 愛鷹工場

カテーテル・CV製品の研究開発  
生産拠点

## 山口工場

カテーテルの生産拠点  
クリニカルサプライ  
放射線科向けカテーテル生産



## カリフォルニア拠点

ニューロの開発・開発拠点  
ペリフェラル製品の開発拠点 (CA-IS)

## アナーバー工場:

人工心肺装置 開発・生産拠点

## メリーランド工場:

カテーテル、CV製品の生産拠点



## ベトナム工場

カテーテル、血管製品の  
大量生産拠点



## コスタリカ

ニューロバスキュラー製品の  
大量生産拠点

生産技術の高度化

## 投資

R&D : 1300億円～

- 米国カテーテル系開発拠点への投資を加速 (CA-IS)
- 日米の強みを生かした研究開発
- 愛鷹イノベーションセンター (仮称) 始動

CAPEX : 800億円～

- 山口工場新棟
- コスタリカ工場拡張
- ベトナム工場能力増強

## 組織強化

本部強化

- TISのグローバル本部機能強化
- Medical Affairsなどのクリニカル体制強化
- グローバル人材の採用・育成・登用

北米 開発機能拡充

- 臨床開発チーム本格稼働
- メリーランド工場への一部開発移管
- 米ミシガン拠点を活用した新型イメージング開発



## 製品品質

- 実品質
- 品質保証システム
- 患者視点の品質
- 使い勝手の向上

## 供給の質

- 安定供給
- Size Variation
- 新製品のローンチスピード

## サービスの質

- クリニカルサポート
- 顧客志向の営業姿勢
- エビデンス充実化



Quality Brand  
の確立

# 製品パイプライン

## 短中期パイプライン (17～19年度)

## 中長期パイプライン (20年度～)

### TIS

- 次期Ultimaster
- 新PTCAバルーン
- 米国向けPTCAバルーン
- 放射線塞栓ビーズ
- ラジアル用ペリフェラル治療デバイス群
- 薬剤塗布バルーン

- 次世代DES
- 新型イメージングシステム
- 新型クロージャー
- 腎除神経カテーテル
- アテレクトミー
- 心構造疾患 (SHD) 関連製品

### ニューロ

- 米国向け新脳動脈瘤治療デバイス「WEB」
- 米国向け血流改変ステント「FRED」
- 脳梗塞関連製品群

- 改良型「WEB」
- 改良型コイル
- コーティングステント

### CV

- 新型人工肺 NX

- 次世代 血液ガスモニター「CDI」

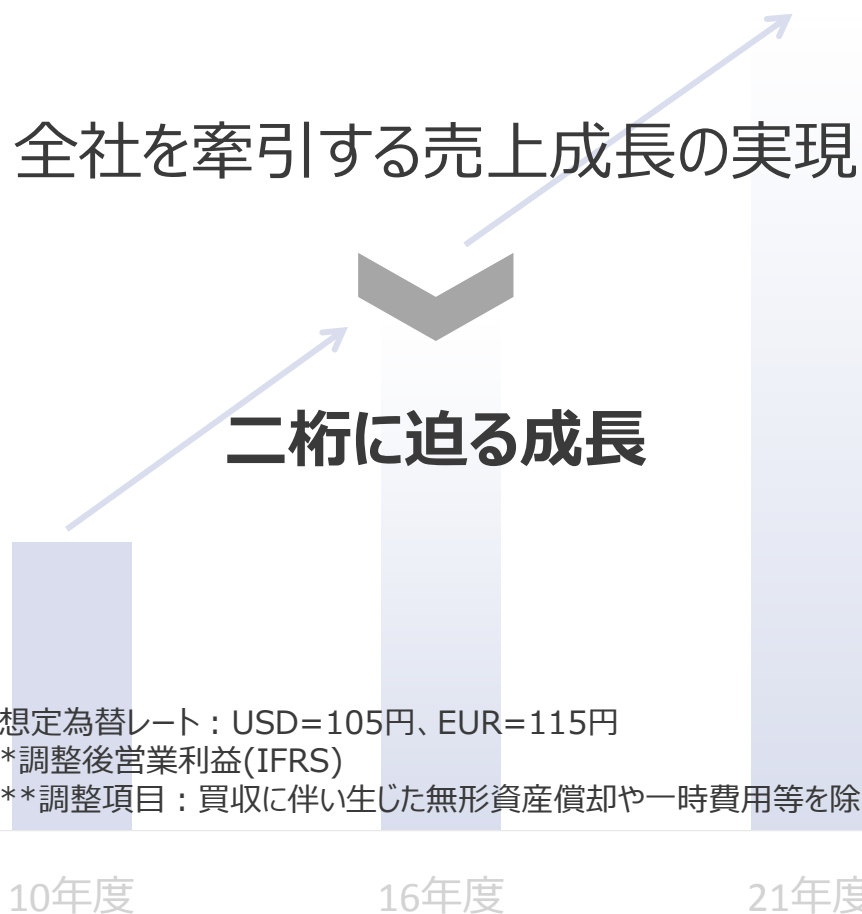
### 血管

- ステントグラフト「Anaconda LP」
- 人工血管「Triplex Advanced」

- オープンステントグラフト「Thoraflex Hybrid」

# 中長期 売上・営業利益の全体像

## 売上



想定為替レート：USD=105円、EUR=115円

\*調整後営業利益(IFRS)

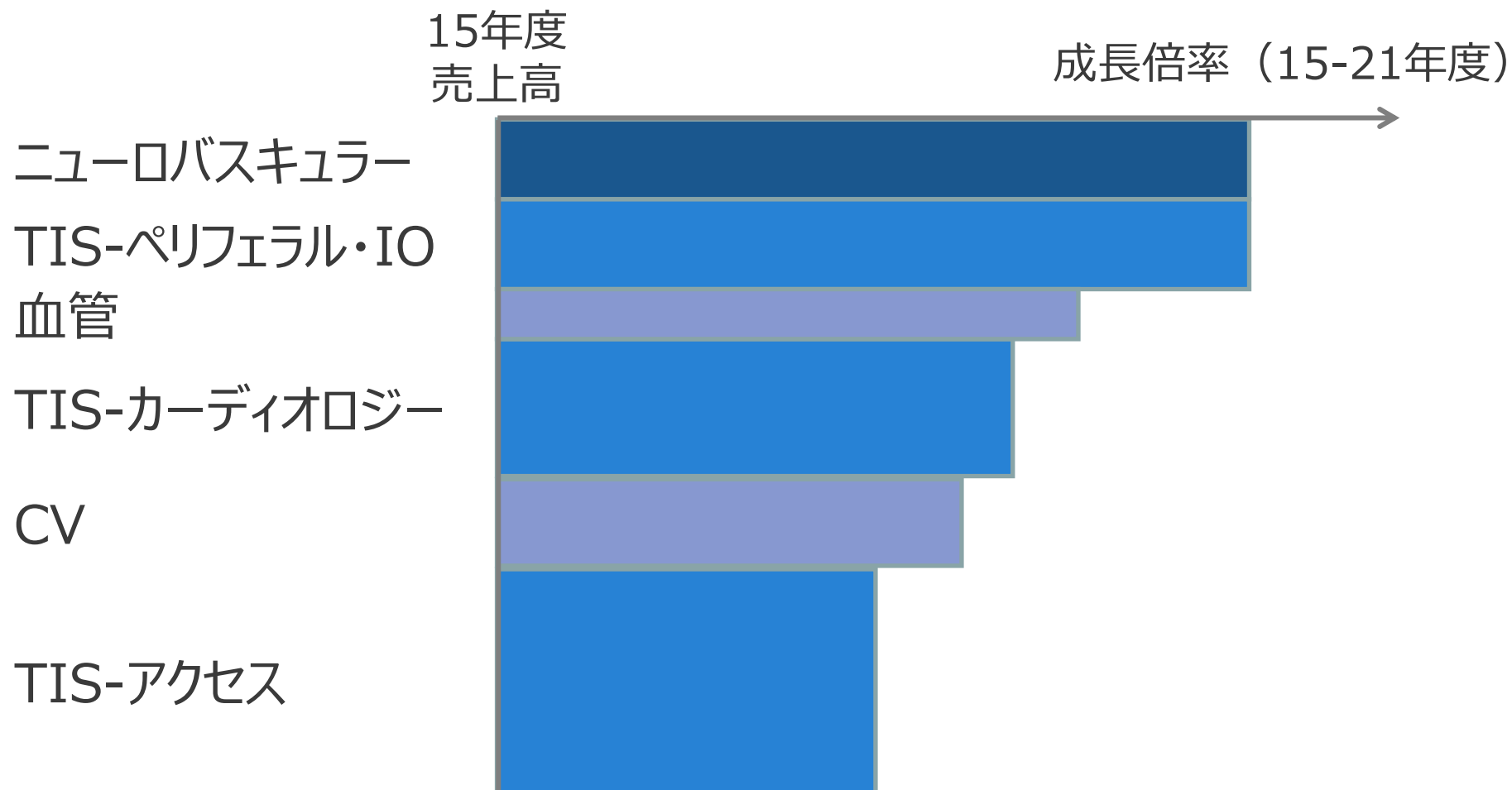
\*\*調整項目：買収に伴い生じた無形資産償却や一時費用等を除く

## 営業利益



# 成長ドライバーのイメージ

ニューロとペリフェラル・IOが成長を牽引。CVと血管も復調。



# 次の10年に向けて

血管内治療  
究める

統合的  
ソリューション  
(TRI活用)

脳梗塞治療  
心不全  
不整脈

動脈から  
静脈まで

治療技術の  
多様化

グローバル化  
究める

米国  
フルライン化  
・インフラ  
拡充

新興国で  
競争に勝る  
プレゼンス

開発・生産の  
多極化

グローバル  
ブランディング

クオリティ・  
コスト競争力  
究める

生産原価で  
世界NO.1  
の実現

世界標準の  
RA、CA、QA

ビジネスモデル  
の進化





# 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。