

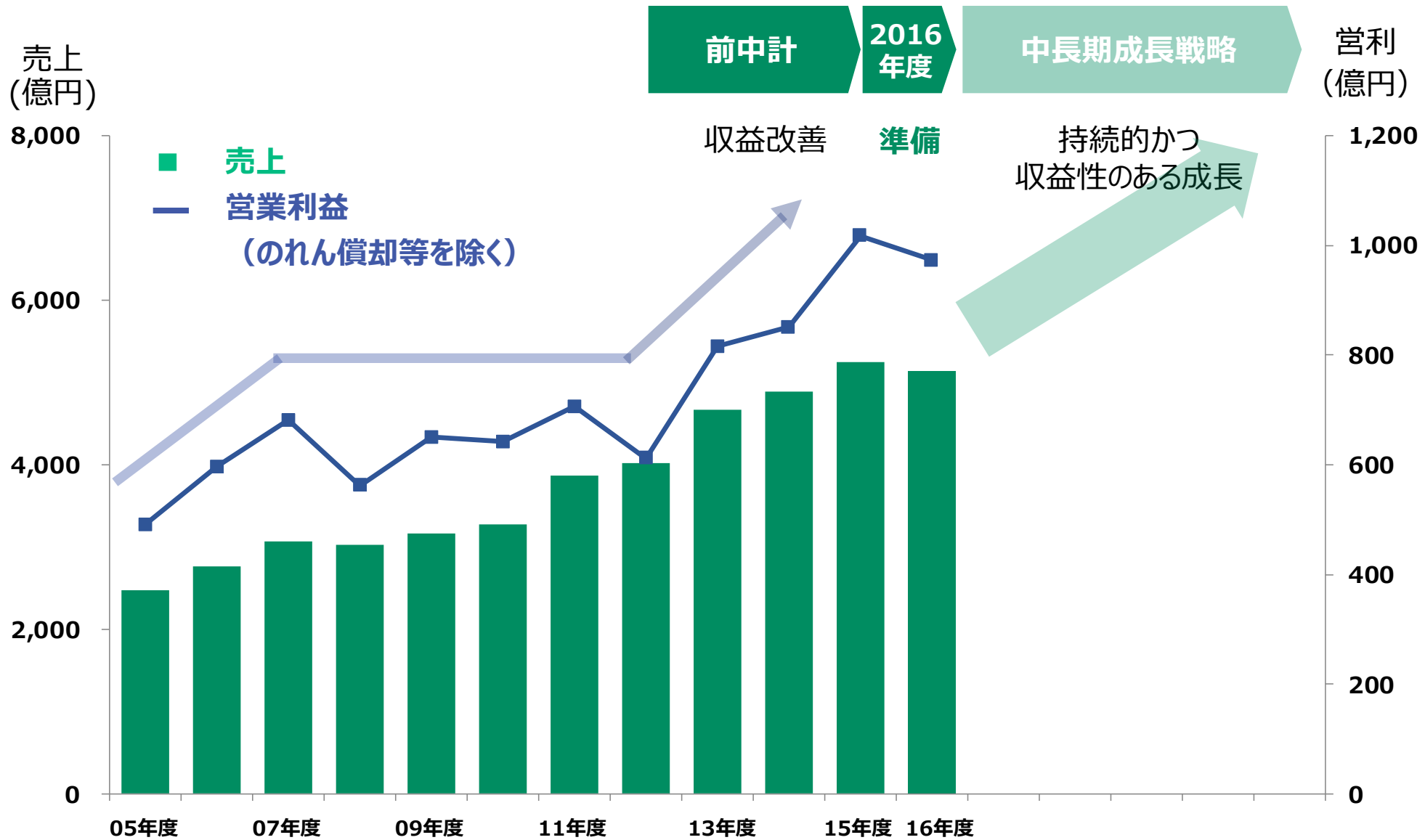
# 2016年度振り返りと中長期ビジョン

---

テルモ株式会社  
代表取締役社長CEO  
佐藤 慎次郎

2017年5月10日

# 2016年度 次の成長ステージに向けた仕込みの年



# 2016年度 振り返り

---

## ■2016年度の位置付け：次の成長ステージに向けた仕込みの年

- 再生ロードマップは一年前倒しで2015年度に達成
- 2017年度から始まる中長期成長戦略に向けての足固め

## ■成果

- 売上成長                   ： 買収による心臓血管カンパニーのポートフォリオ強化
- 収益改善                   ： カテーテル依存型から、全カンパニー利益貢献型へ
- 資本効率の向上           ： 自己株買いなど

# 売上成長：買収による心臓血管のポートフォリオ強化

事業	買収対象	貢献タイミング	戦略的意義
ニューロ (6月発表)	脳動脈塞栓デバイス 	中長期	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 米国へ先発者として新技術導入</li><li>■ 新たな技術資源の獲得</li></ul>
TIS (12月発表)	止血デバイス 	即	<ul style="list-style-type: none"><li>■ アクセスNo.1</li><li>■ 安定市場のトップ製品獲得</li></ul>
血管 (1月発表)	胸部・腹部ステントグラフト 	中長期	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 胸部ステントグラフト獲得</li><li>■ 米国市場へのアクセス</li></ul>

# 収益改善：カテーテル依存型から、全カンパニー利益貢献へ

## ■心臓血管：CV事業、血管事業が成長軌道へ回帰

- CV : 米国FDAによる販売制限の解除、関連コストの減少
- 血管 : 製品ポートフォリオの改善、ベトナムへの生産移管進展

## ■ホスピタル：着実な収益改善

- 不採算地域からの撤退：欧、米州
- 高採算ビジネスの強化：製薬企業とのB2B

## ■血液システム：米国価格低下インパクトの克服

- 長期契約による価格の安定化、ベトナム新工場への移管
- 新興国ビジネス、アフレス治療が拡大

# 資本効率の向上

---

## ■政策保有株式の売却

- オリンパス社株式を売却（ビジネスでの協力関係は継続）
- 全資産に占める政策株保有は1%以下

## ■自己株買いを実施

- オリンパス社によるテルモ株式売却時に、442億円の自己株買い

## ■成長投資資金を最適調達

- マイナス金利を最大限活用したタイムリーな調達

# 中長期のビジョン

---

- 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
- 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



**「日本発」のグローバル企業**



# 変革に向けたポイント

---

グローバル・オペレーションの強化

戦略的開発の推進

グループ総合力の発揮



# グローバルオペレーションの強化：生産体制

## 北米：先端・新技術



Terumo Medical



TCVS



Terumo BCT



MicroVention

## 欧州：先端技術



Terumo Europe



Vascutek

## 日本：先端・新技術



富士宮



愛鷹



山口



クリニカルサプライ



甲府

## アジア：低コスト大量生産



Terumo Vietnam



Terumo Philippines



Terumo BCT Vietnam



Terumo Penpol (India)

## 中南米：低コスト生産



MicroVention

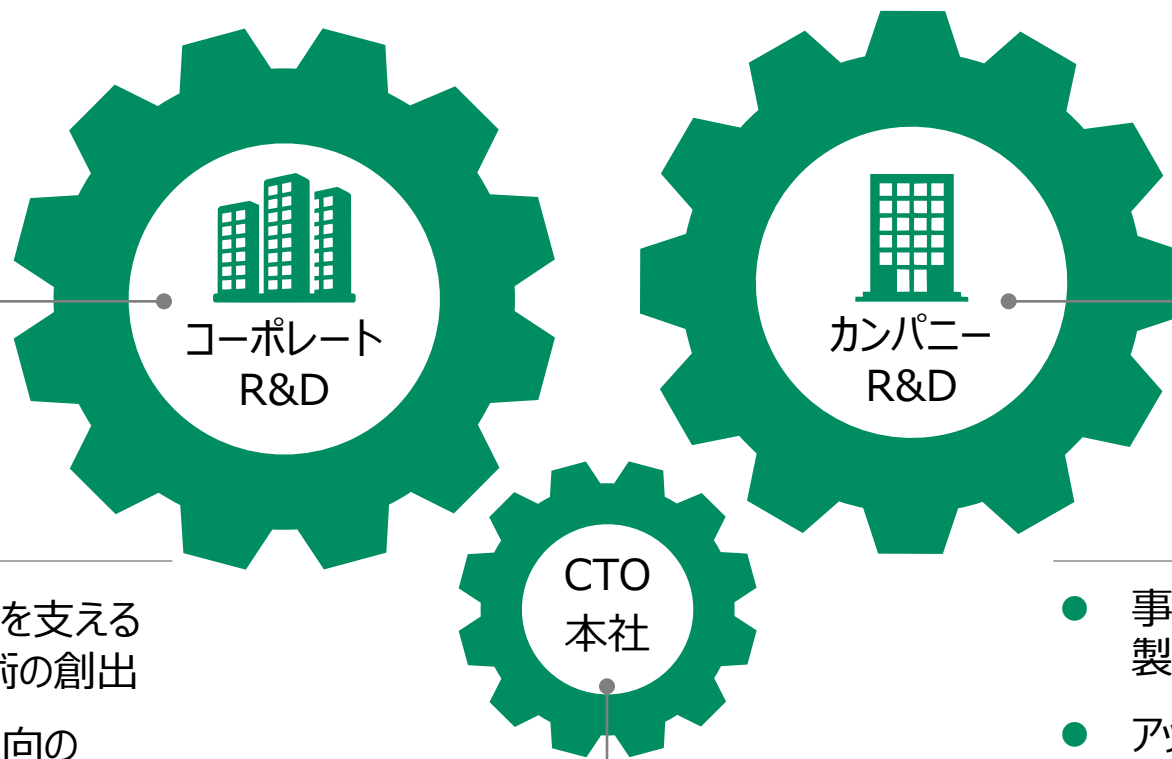


TIS : Closure Device



# 戦略的開発の推進：内部開発の強化

事業戦略の実現から、10年先の成長を支えるイノベーションまで

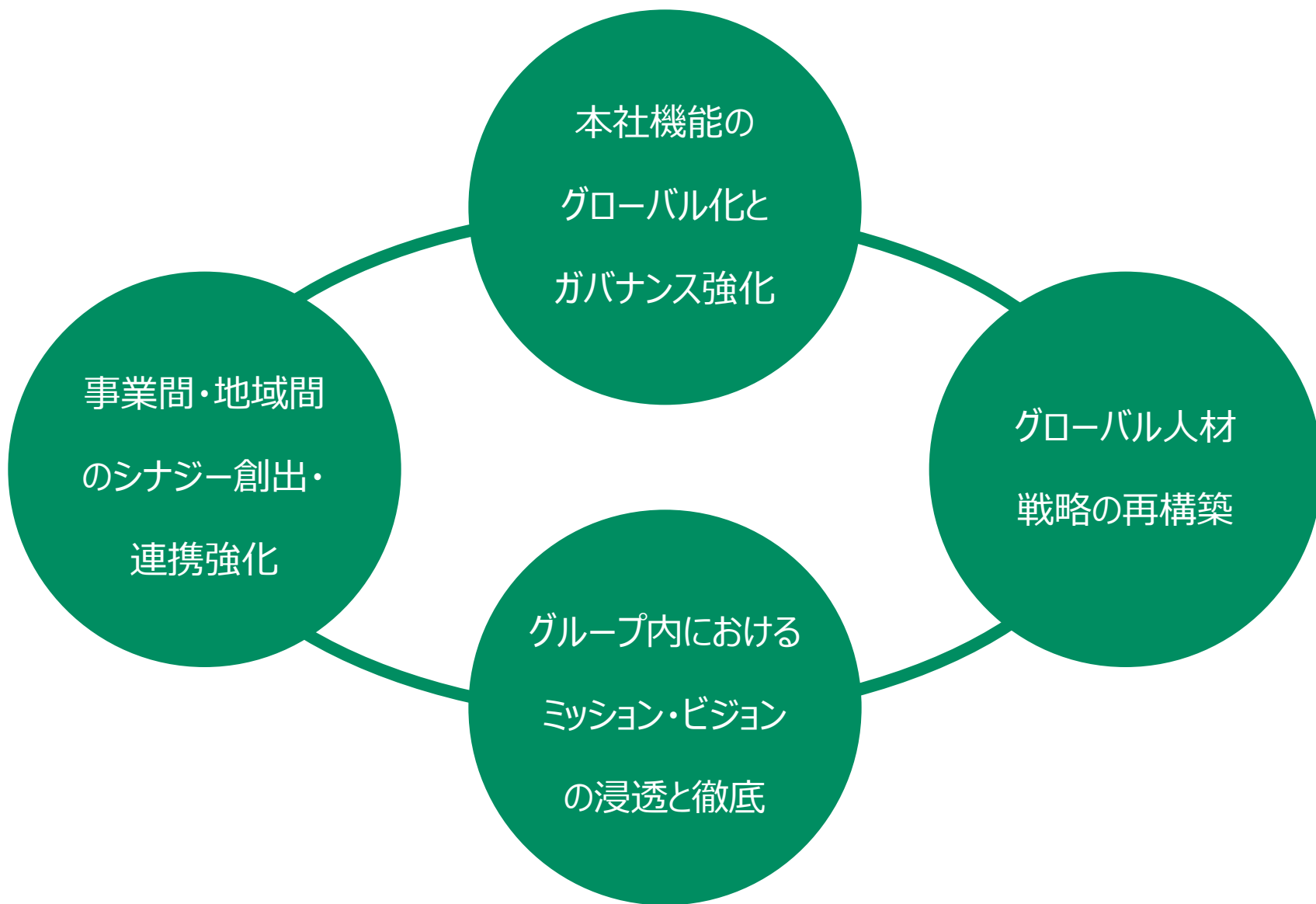


- 10年先の成長を支える新事業・新技術の創出
- イノベーション志向のプロジェクト推進

- 事業戦略を展開する製品パイプライン強化
- アップグレード開発による事業機会の最大化

- 全社R&Dを俯瞰、シナジー創出
- 買収、ベンチャー投資と連携

# グループ総合力の発揮：人材と組織の活性化



# 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。