

創立100年の節目に
次の10年超を見据えた 5カ年成長戦略

03 | **ホスピタルカンパニー**
プレジデント 鮫島 光

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など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、実際の業績など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。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。

テルモ株式会社 IR室

E-mail: kouhou_terumo01@terumo.co.jp

次の10年超を見据えた

5カ年成長戦略のビジョン

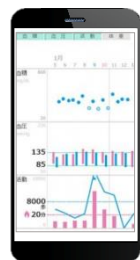


独自の技術を融合した 患者本位のソリューションを通して 医療の質向上と変革に貢献する

We provide patient centered solutions that integrate our unique technologies, contributing to the advancement of high quality, innovative medical care.

ホスピタルカンパニーのコアコンピタンス

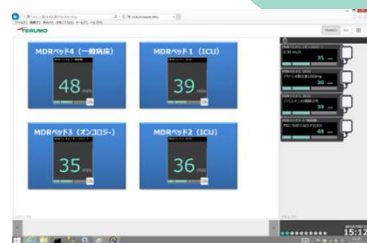
インスリン投与など (DM・ヘルスケア)



製薬向け投与など (アライアンス)



静脈投与など (医療器)



PD投与など (医薬品)



医療安全
効率化

ドラッグデリバリー技術
薬剤、デバイス、ME、デジタル、カメラ

現行の中長期成長戦略の振り返り

総括

達成した点

- 糖尿病の治療領域を中心とした製品ラインアップの強化
- 製薬向けビジネスにおける大型案件の獲得

さらなる強化が必要な点

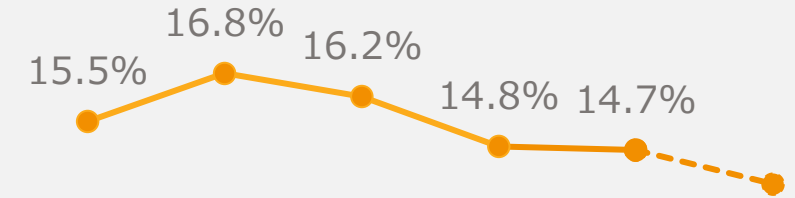
- 薬価・公定価引き下げ、集中購買などによる価格圧力への対策
- 海外ビジネスの展開
- 最適オペレーション体制の構築



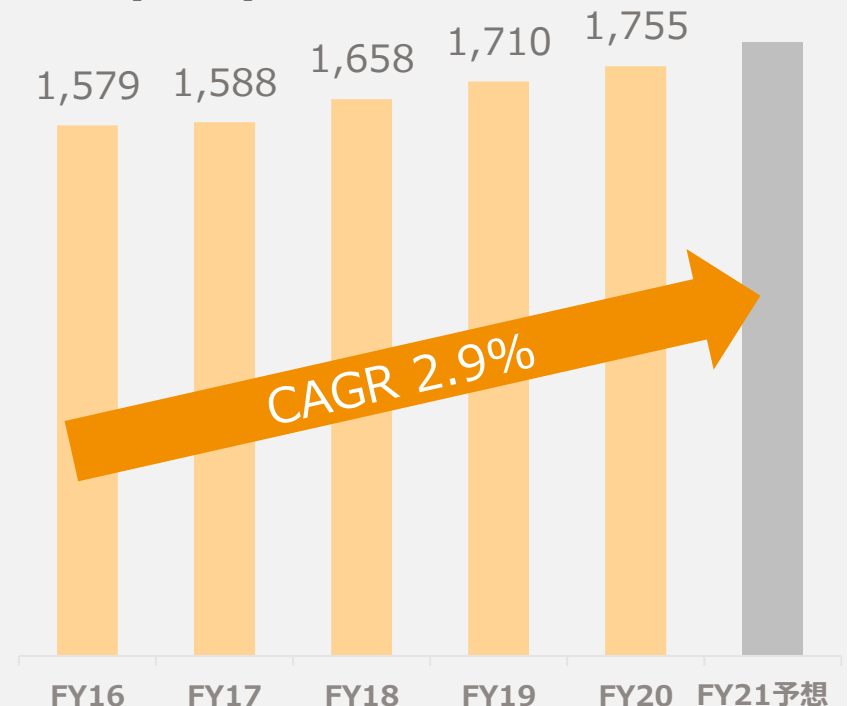
GS26の方向性

- DM・製薬向けビジネスを本格的に成長の柱へ
- DXを活用したソリューション展開、新しいビジネスモデルへの転換及び、国内営業のトランスフォーメーション
- 海外ビジネスの足掛かり構築
- グローバル最適オペレーション構築に向けた変革

調整後営業利益率



売上 (億円)



捉える変曲点

環境認識

医療の場の広がり

国内市場の成熟化

バイオ医薬品の市場拡大
新薬開発のトレンド変化

他社の低価格攻勢

デジタル化の進展

戦略的な意味合い

▶ 病院だけでなく在宅なども含め
患者中心・ケア全体を捉えた価値提供にシフト

▶ 米国・中国など、**グローバル**展開の加速

▶ 薬剤の価値を最大化する
ソリューションを製薬会社へ提供

▶ **リーン**で**安定的な**オペレーションを構築

▶ モノではなく、**ソリューション**を通じて価値を提案

▶ **データ**を活用したソリューションの構築

5カ年成長戦略 ホスピタルカンパニー

ホスピタルケア

ソリューション

医療現場の抱える課題の解決に向け、
感染率の低下やME機器・経営効率化、医療安全などに寄与する
ソリューションを提案

ライフケア

ソリューション

慢性疾患を中心とする在宅や外来において、
モニタリングと治療を組み合わせた**個別化・患者中心**のソリューションを提案

ファーマシューティカル

ソリューション

製薬会社に対して、
薬剤の価値を最大化させるユニークなデバイスやサービスを組み合わせた
ソリューションを提案

海外ビジネス

ソリューション

ユニークな商品・サービスについて**自販もしくはB2B**で海外展開

病院システムと連携したソリューションの展開

薬剤投与ソリューション

病院での薬剤投与場面について
安全・効率的なソリューションを構築・提案



RFIDによる薬剤認証

薬剤投与



モニタリング

記録
バイタル管理

病院システムと連携し
安全で効率的な
薬剤投与に貢献

処方連携



感染ソリューション

感染関連のデータを集め分析することで
感染率低下などの課題解決にむけた提案



感染対策製品

運用

データをもとに課題を見える化
運用の徹底
効率・効果的な対策に貢献

モニタリング



DMは他社連携によるソリューション提供で個別化医療を加速

●米Glooko社 | 連携

SMBGやポンプなどの測定情報が
管理できる**情報管理システム**



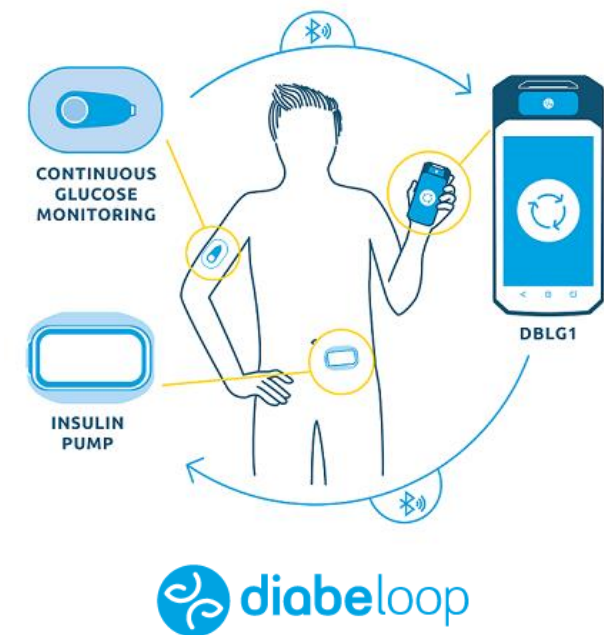
●日MICIN社 | 共同開発

血糖値・食事・運動・服薬などの
情報を基とした
デジタル治療支援システム



●仏Diabeloop社 | 共同開発

適切な投与量を算出し
CGMとポンプを連動させる
インスリン自動投与制御システム

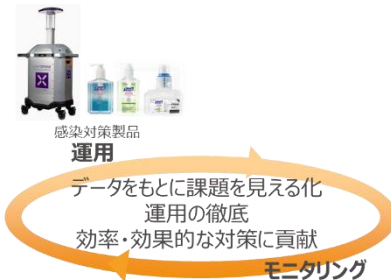


カンパニーDX戦略: 横断 (部門・疾患・製品) による新たな価値創造



病院内を中心とするDX

病院での薬剤投与場面について安全・効率的なソリューションを構築・提案



予後・慢性期領域におけるDX

慢性期や予後の領域において製品価値の向上や新市場開拓



具体例:

- 薬剤投与・状態管理プロセスの効率化と安全性の担保
- データを活用した薬剤投与の最適化

具体例:

- 共通のデータ基盤を活用したデータの見える化
- デジタルセラピューティクス (DTx) を実現

ユニークなビジネスモデルへのさらなる進化

現在
薬剤の安全・効率に資する
ソリューション開発



GS26
薬剤の効果を向上させる
ソリューション開発



Beyond GS26
薬剤の効果を最大化する
ソリューション開発

(より治療効果にフォーカス)

充填・投与デバイス
PLAJEXなど



充填技術



コンサルティング



パッチポンプ
持続投与による
患者さんQOL向上



皮内投与型デバイス
薬剤の効果向上



中枢・循環器・がん領域などでの
薬剤ソリューション



各事業の強みが発揮できる分野にフォーカスしたグローバル展開

ホスピタルケア

ソリューション

東南アジア

投与システム展開を加速
ポンプ、データ連携、輸液ラインなど

北米

B2Bでのアクセス販売強化

ライフケア

ソリューション

欧州

インスリンポンプを
イタリアを皮切りに拡大検討

中国

巨大市場の変化をとらえた展開

ファーマシューティカル

ソリューション

海外製薬企業

CDMOのグローバル展開を強化
PLAJEXの商用展開を皮切りに
ニッチセグメントにフォーカス

ホスピタルカンパニー から メディカルケアソリューションズカンパニーへ

メディカルケアソリューションズ カンパニー

ホスピタルケア
ソリューション事業

従来の

- 医療器グループ
- 医薬品グループ

ライフケア
ソリューション事業

- DM・ヘルスケア
グループ

ファーマ
シューティカル
ソリューション事業

- アライアンス事業



Quality time for better care

生産戦略

ファーマシューティカル
ソリューション

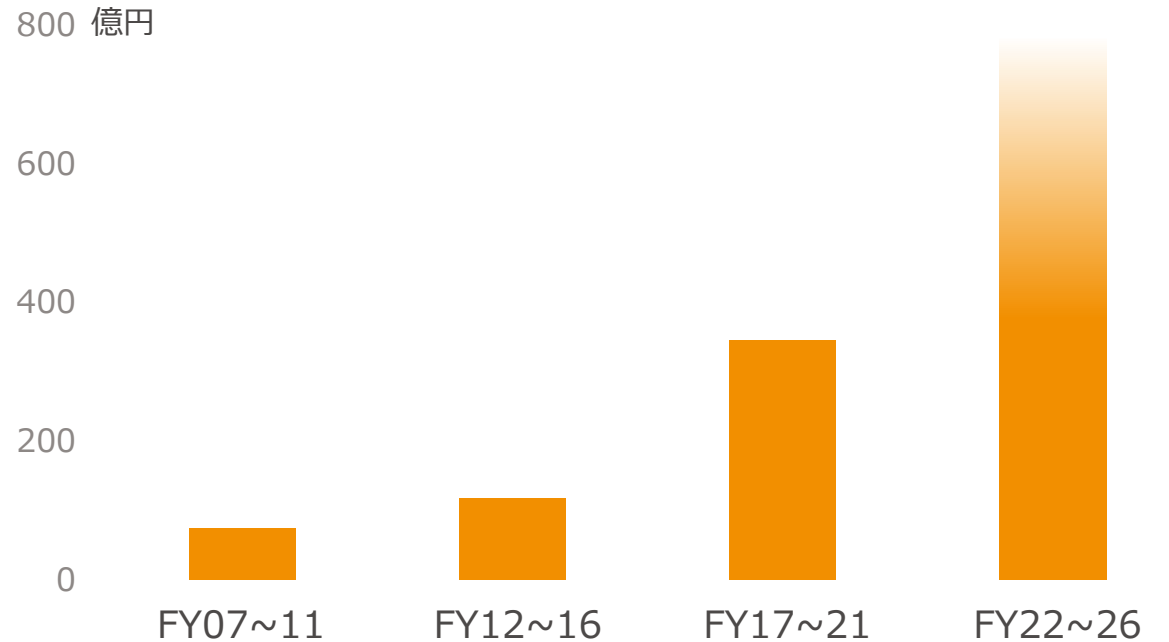
基盤

GS26で受託済みの案件に対応して生産キャパシティの増強を加速

主力工場と主な製品

甲府医薬品工場	ネスプ
山口D&D工場 (2016~)	Hulio テリボン
+	
新工場など (2025~)	国内外 大型案件

設備投資実績・計画



- 経済安全保障政策強化への対応 (シリンジ・輸液など国内生産強化)
- グローバル最適オペレーションに向けた変革

製品パイプライン

短中期パイプライン (FY22~24)

中長期パイプライン (FY25~)

ホスピタルケア ソリューション

- 新留置針
- 次期スマートポンプ
- 抗がん剤曝露防止製品ラインアップ拡充
- 自動腹膜透析装置

- 新透析液
- がんサポーターケア製品
- 医薬品栄養剤

ライフケア ソリューション

- CSIIとCGM連動
- 新血糖測定器
- 体温計 フルモデルチェンジ

- デジタルセラピューティクス (DTx)
- 次世代CGM

ファーマ シューティカル ソリューション

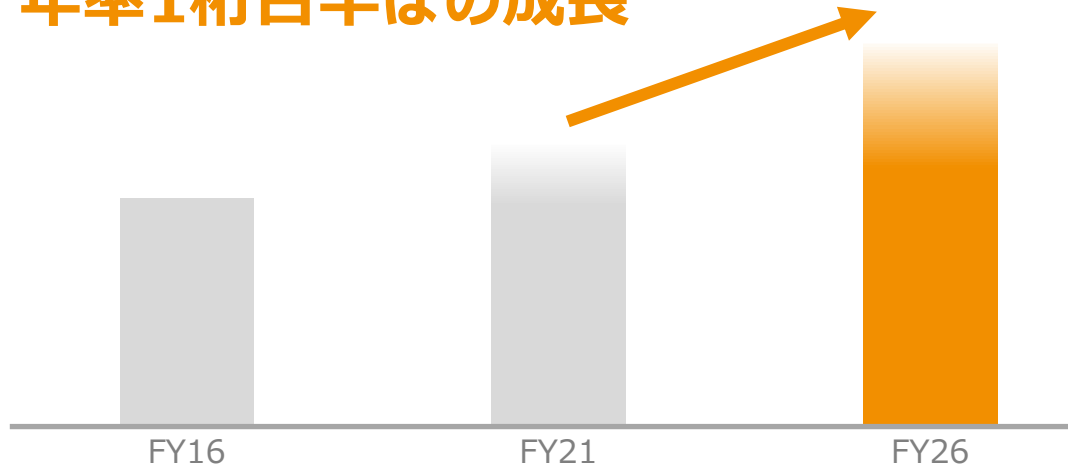
- 受託ビジネス 4品目
– 薬剤自動投与デバイスを用いた持続投与
＜協和キリンと共同開発＞

- 受託ビジネス 2品目
– がん領域・ワクチン

売上・営業利益の全体像

売上

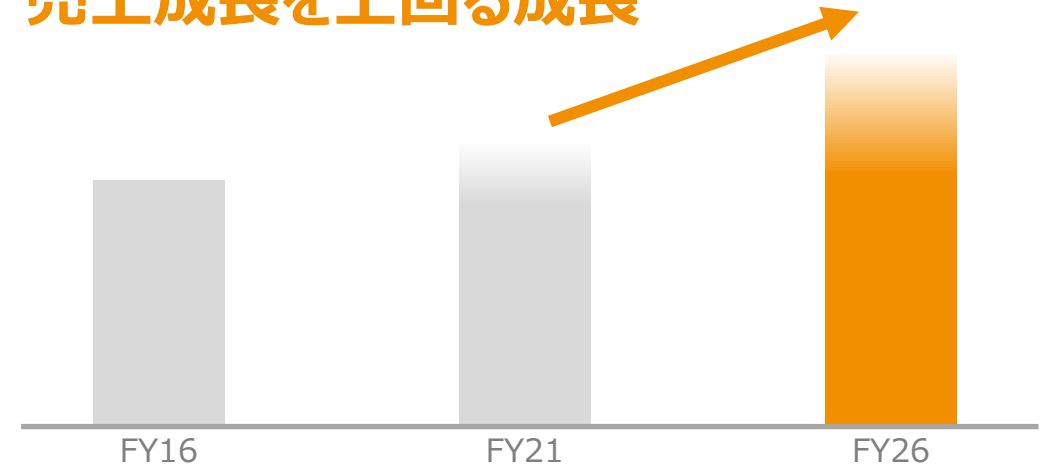
年率1桁台半ばの成長



- ファーマシューティカルソリューション **+300~400億円**
- ライフケアソリューション **+60~100億円**

調整後営業利益

売上成長を上回る成長



- ファーマシューティカルソリューションの売上拡大
 - ✓ 増産による事業単体の粗利率の改善
 - ✓ 利益率の高い本事業の拡大により、カンパニー全体の利益率改善
- カンパニー全体の利益率: **15%**

次の10年に向けて

GS26

DXによる新たな価値創造

- 糖尿病領域でのポートフォリオ強化と外部のパートナーと連携したエコシステムの構築
- データを活用した病院向けのソリューションビジネスの検討

製薬向けビジネスの拡大

- CDMOビジネスパイプラインの拡大
- 海外製薬案件の獲得や皮下投与型デバイスなどのエビデンス蓄積

- リーンオペレーションの確立
- 新たな国内営業スタイルの確立

Beyond GS26

DXの加速とビジネスモデルの転換

- 病院向けソリューションビジネスの収益化
- データを活用した投与最適化による治療改善
- 糖尿病事業でのエコシステムからの収益化
- 個別化、患者中心の医療にむけた複数の慢性疾患に対応するソリューション構築

薬の価値を最大化させる

Drug & Device技術の進化と展開

- 局所投与デバイス・埋込投与デバイスなどの新規デバイスの開発と製薬会社とのコラボレーションの実現
- グローバル最適生産体制の確立

