

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

04 | **血液・細胞テクノロジーカンパニー**  
プレジデント アントワネット・ギャヴィン

## 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](mailto: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



### Our Aspiration

---

血液と細胞の可能性を活かして、治療効果の向上と医療のアンメットニーズに応えるイノベーションをグローバルに展開していきます

### How this will be achieved

---

全世界のアソシエイトと共に、品質の最適化を図り、ワールドクラスのソリューションを提供することで、お客様の信頼を獲得し、業界スタンダードを確立して、収益性のある成長を達成します

### GS26 Financial Aspiration

---

売上：2桁台に近い成長  
調整後営業利益：20%を超える利益率へ

# 現行の中長期成長戦略の振り返り

成長の基盤を整備、オペレーションの柔軟性を確保したことで、成長への回帰と収益性の改善を実現

## 総括

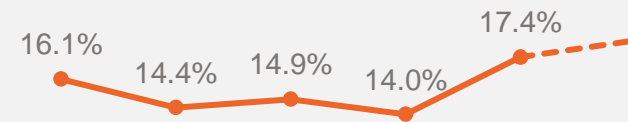
- **成長領域への積極的な投資**
  - 原料血漿市場への参入
  - 細胞処理事業の成長 - 2桁台成長の実現
- **オペレーションの基盤をアップグレード**
  - 顧客満足度 (オンタイム配送) の向上 - 95%以上に改善
  - 生産フットプリントの最適化による粗利益改善 - 2%ポイントの改善
- **基盤構築の成果が現れた新型コロナウイルス感染症 (COVID-19)**
  - 競合が供給遅延を起こす中、柔軟な生産対応により特需に対応
  - COVID-19治療への貢献
  - グローバル統一の品質システム、サービスプラットフォームの導入完遂



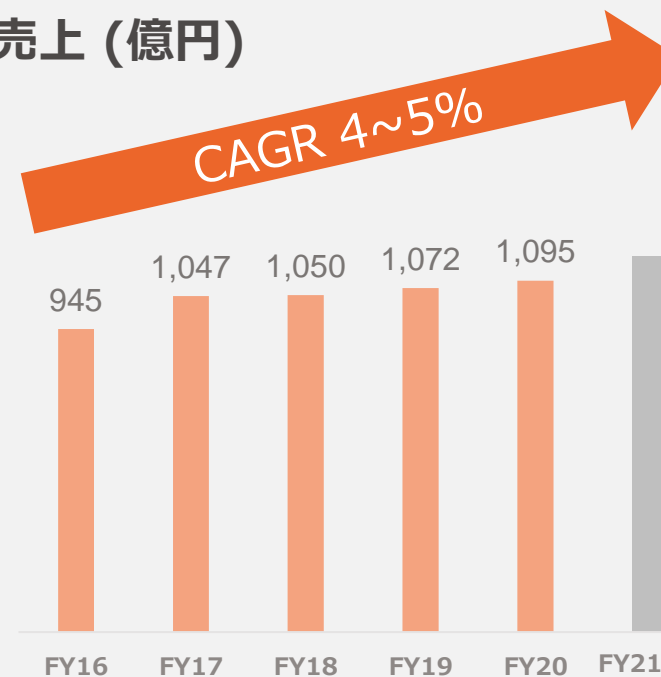
## GS26の方向性

- **Blood and Beyond (血液からの発展)**
- **Equipment and Beyond (機器からの発展)**
- **地域展開**
- **オペレーショナル・エクセレンス**

## 調整後営業利益率



## 売上 (億円)



# 捉える変曲点

## 環境認識

### 市場

- **細胞治療薬の商業化**により高まる競争
- データに基づくケアを支える**統合されたソリューションへの需要**が高まる；治療が病院外へシフト
- 医療アクセスの**格差**や血液供給の**不安定**

### 競合

- **ポートフォリオの最適化**
- **高成長領域**へのシフト - 買収・提携によるエコシステム構築
- スピードが価値となる市場
- サプライチェーンの混乱  
- 高まる**安定供給**への期待

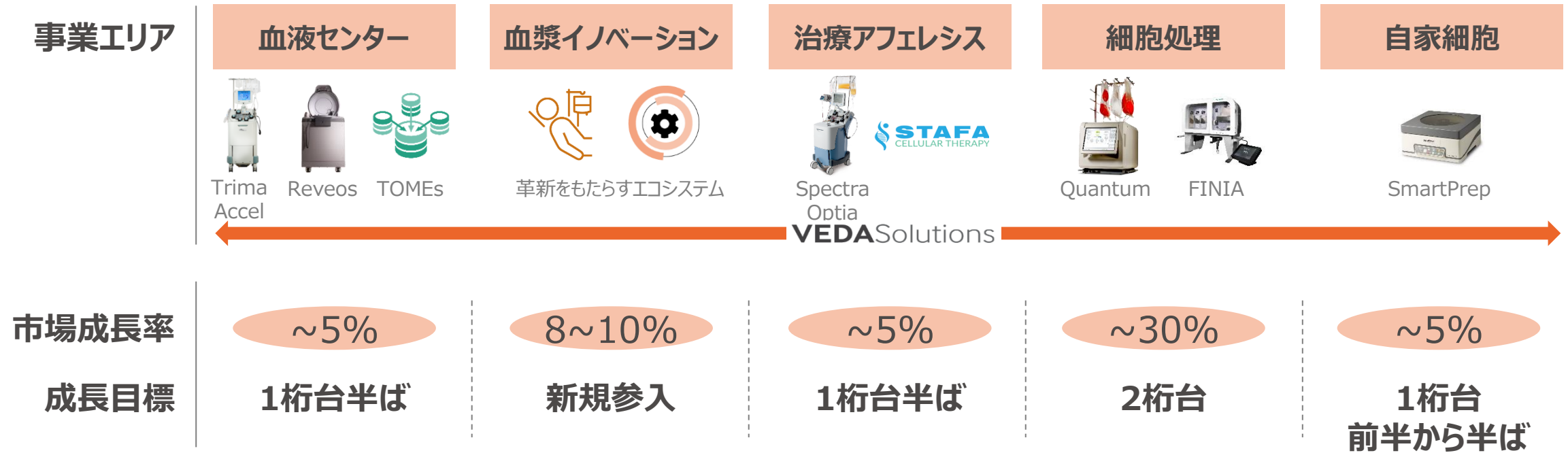
## 戦略的な意味合い

- 市場でのポジション確立には、細胞治療プロセスにおける一定のプレゼンス構築、**パートナーシップ能力**が必須
- **サービス**への投資を活かし、**デジタルの能力**を強化することで、**顧客体験**の向上
- イノベーティブなシステムとサービスを提供することで、**患者ケアの向上**、安全で十分な血液や細胞を提供
- 成長を実現する戦略的な人財の確保

- **モノ売りからソリューション売りへ**製品とサービスのポジショニングをシフト
- **高付加価値サービス**と**ポートフォリオの多角化**により、多様化する顧客ニーズに応える
- ライフサイクル管理への投資
- **オペレーションの変革**を完遂、訴求価値を明確にして適正な価格での拡販

# 共通の技術が幅広い顧客に価値をもたらす

サービスとソフトウェアにより、築き上げた技術と市場展開の能力を融合させて、競合との差別化を図る



これらの製品の薬事承認および販売状況は  
国や地域により異なります

# 5カ年成長戦略 血液・細胞テクノロジーカンパニー

## Blood and Beyond (血液からの発展)

- 原料血漿 – 市場に大きな変革をもらたし、米国以外の市場にも展開
- 細胞治療 – フォーカス領域を拡大、患者さんと細胞のプロセス全体にアプローチ
- 治療領域 – 特定の疾患に対する、選択的血漿交換療法への進出

## Equipment and Beyond (機器からの発展)

- 自動化やサービスの展開により血液センターの事業変革を支援
- ソフトウェア・サービスを差別化要素に、顧客体験の向上
- 原料血漿市場にデジタルエコシステムを導入

## 地域展開

- 成長著しい地域に対してポートフォリオ全体を投入：中国、アフリカ、ロシア

## オペレーショナル・ エクセレンス

- 柔軟なグローバル供給体制の仕組み、改良改善文化の浸透
- コマーシャル・エクセレンスのレベルアップ、提供価値に見合った対価の刈り取り

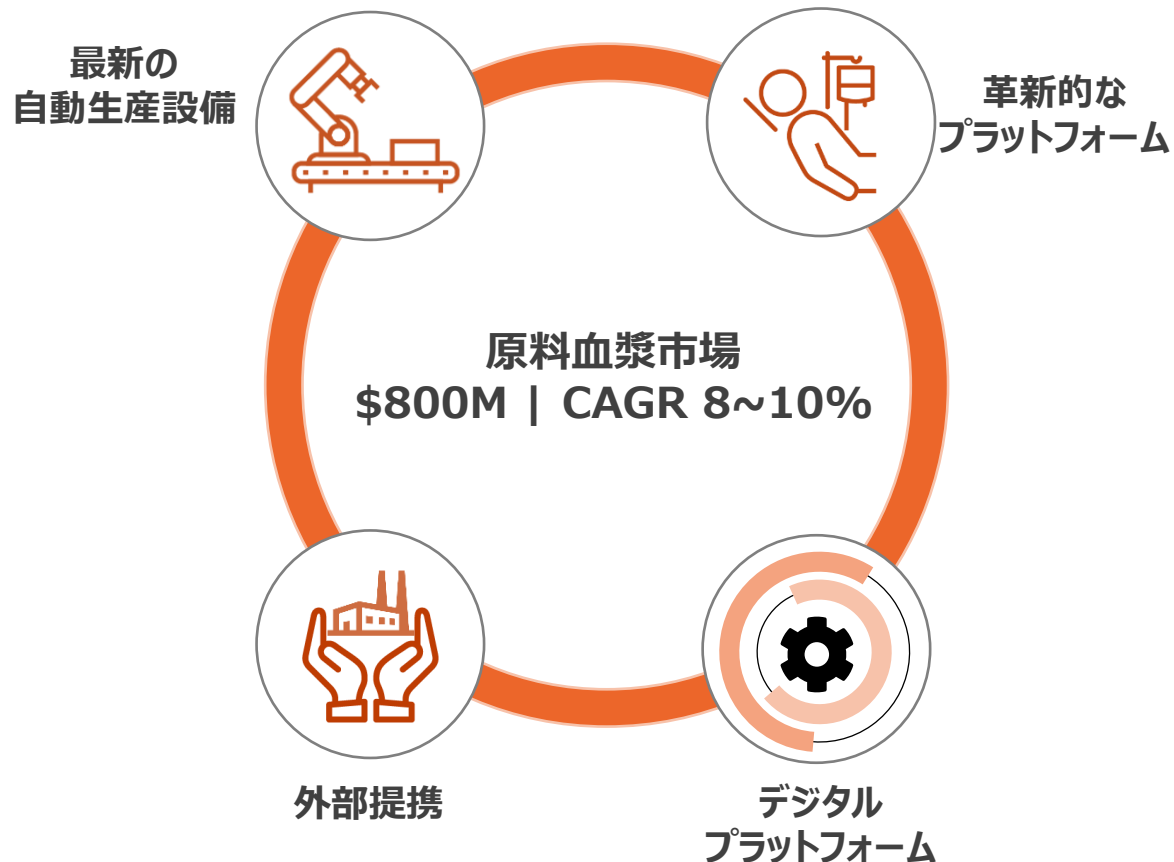
# 原料血漿市場にイノベーション

血漿を用いた医薬品のニーズが高まり、原料となる血漿の効率的な採取に対する需要が増加

アンメットニーズに対応するエコシステムを構築



事業全体の変革



原料血漿市場から大きな注目を集める

事業ポートフォリオの多角化

エコシステム構築の投資を既存事業へ展開

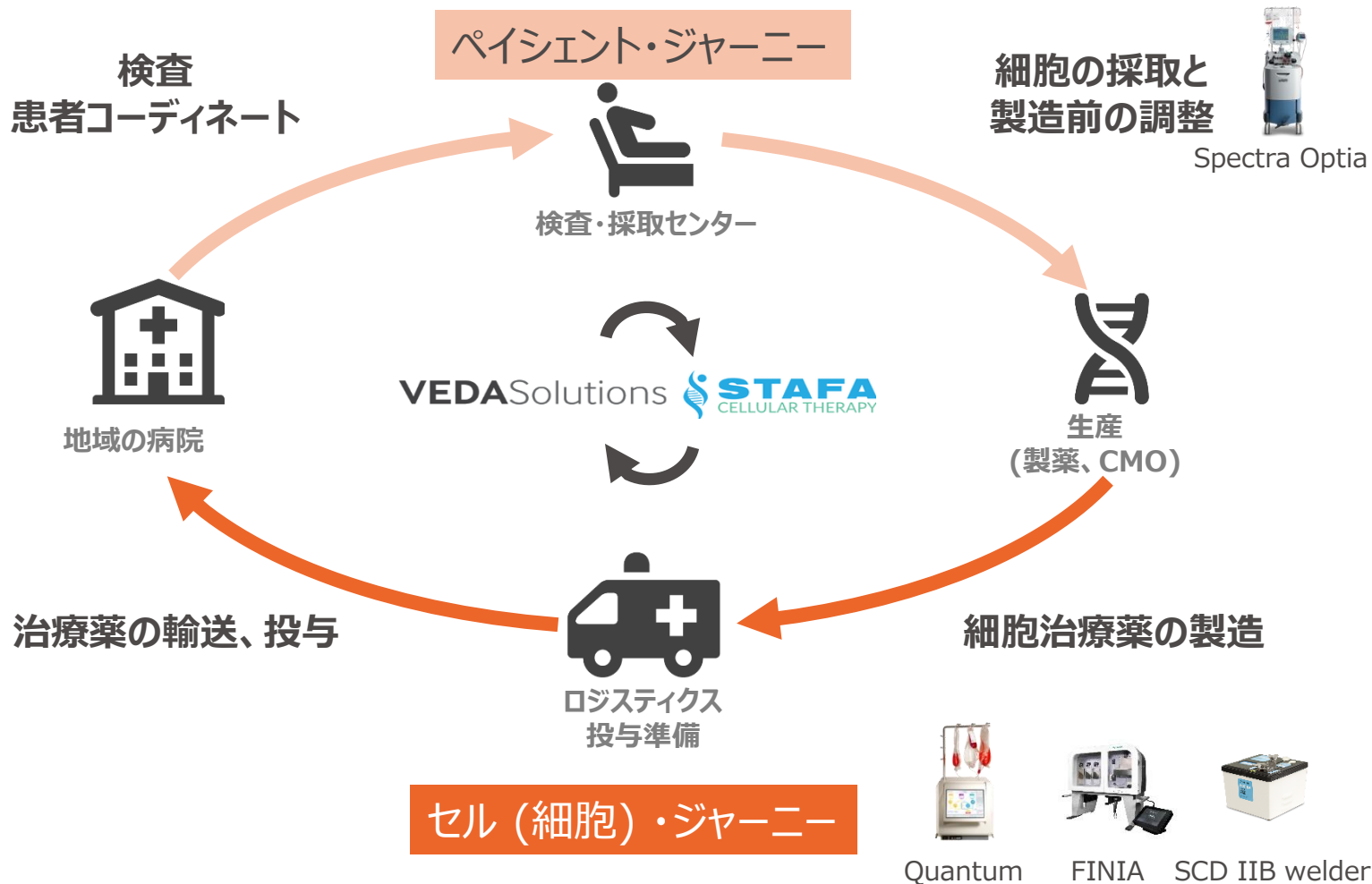
次世代プラットフォームへの技術転用

これらの製品の薬事承認および販売状況は  
国や地域により異なります



# 細胞治療にサービスを軸としたイノベーションを実現

革新的な細胞治療薬の普及を、採取から投与までのサイクル全体でサポート



## 市場:

- 新興の企業が乱立、標準がなく、早いスピードで市場が発展
- 個別化医療のフロンティア

## TBCTのユニークなポジション:

- 採取される細胞の大半がOptia (オプティア)によって実施
- 保有するデータ、ソリューション、専門性で他社を大きくリード
- 業界リーダーと緊密な連携により、治療プロセスの標準化が可能なポジションを構築

これらの製品の薬事承認および販売状況は  
国や地域により異なります

# アフエシスにより革新的な疾病治療に貢献

Optia (オプティア) をベースとした治療展開の可能性: パイシエント・ジャーニーがイノベーションの方向性を指し示す



自己免疫疾患、神経疾患  
(例: 重症筋無力症)

鎌状赤血球貧血症

急性肝不全\*

がん  
(例: トリプルネガティブ乳がん)

 Immunicom Inc.

## 治療の可能性を広げる

アフエシスプラットフォームに組み合わせ可能な革新的技術で、治療標準を変える

顧客サポートと高いユーザビリティで差別化

戦略を実行するための能力:

- 医療経済性、各地域でのメディカルアフエアーズ
- 提携 (代理店販売、買収)
- 各国の政策、保険償還への働きかけ

これらの製品の薬事承認および販売状況は  
国や地域により異なります  
\*開発中

# ケアプロセス全体で新しい価値を提供

地域性のあるアンメットニーズに新しいビジネスモデルの方向性を見出し、血液センター事業の成長につなげる

## 輸血治療を実現するケアプロセス



### 新興国市場でリープフロッグ型発展を支援



- 手作業が多い製剤化
- 病原体などの混入
- 供給量不足

- 製剤化プロセスの自動化 (Reveos)
- 病原体低減化システム
- “Blood center in a box”
- 治療アクセスを含めたケア全体を支援

### 先進的な血液センターの変革支援



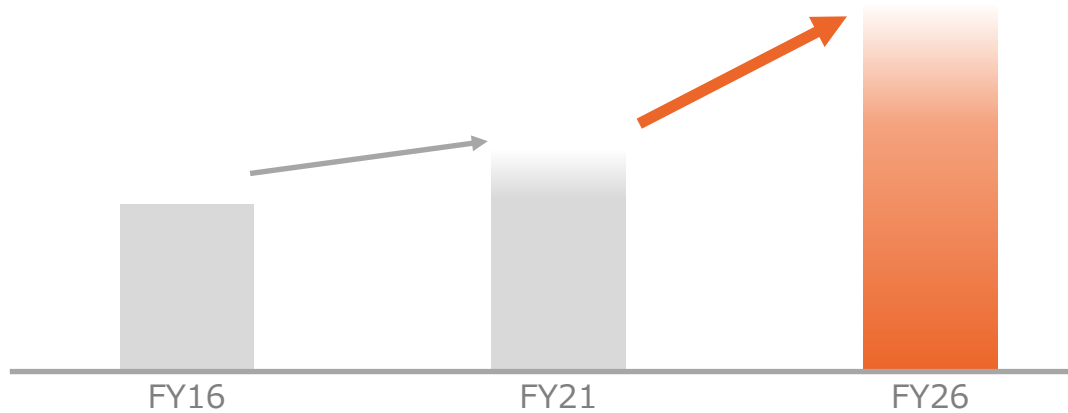
- 差別化が難しい血液製剤

- 血液製剤に有効性を付加: “Blood as a therapy”
- 細胞治療向け細胞採取
- 鎌状赤血球貧血症治療

# 売上・営業利益の全体像

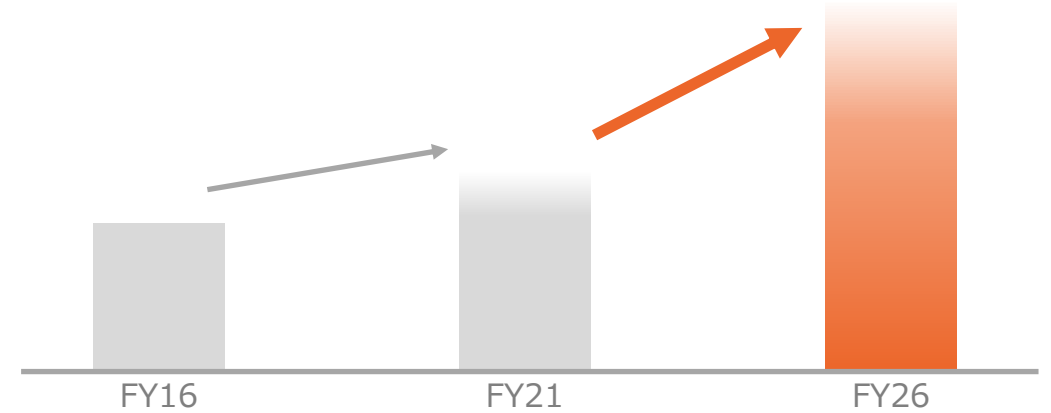
## 売上

2桁台に近い成長



## 調整後営業利益

20%を超える利益率へ



### Blood and Beyond (血液からの発展)

- 血漿イノベーション **新規参入**
- 細胞処理 **2桁台成長**
- 治療アフレシス **1桁台半ば**

### Equipment and Beyond (機器からの発展)

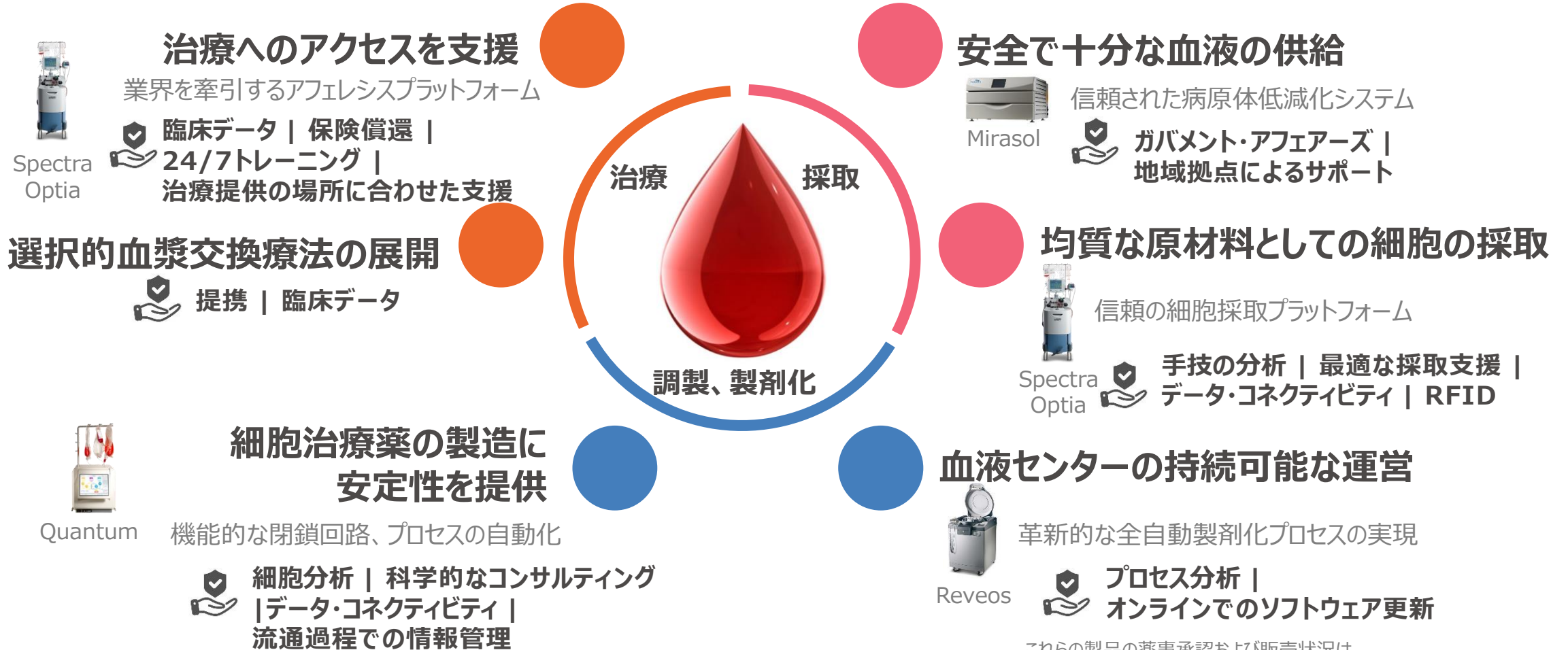
- 全血自動製剤化システム **2桁台成長**
- Veda Solutions **2桁台成長**

### オペレーショナル・エクセレンス

- 最先端の基幹システムを活用
- オペレーションの変革からの価値を実現
- 血漿イノベーションで獲得した能力を全てのポートフォリオに展開
- 製品ライフサイクル管理の強化

# 全ては一滴の血液から始まる

採取から治療まで、患者さんの流れを捉える



これらの製品の薬事承認および販売状況は  
国や地域により異なります

