

## 中長期成長戦略説明会 質疑応答

2016年12月12日に開催した中長期成長戦略説明会における主な質疑応答は下記の通りです。なお、記載内容につきましては、ご理解いただきやすいよう一部に加筆・修正をしております。

### 1. 全社戦略

Q: 今回の中長期成長戦略は、これまで積み上げてきた実績を基に策定されており、地に足が付いた内容との印象を持った。ここ数年の実績を生み出してきたテルモの競争力の源泉とは何か？

A: テルモは、医療現場から必要とされる”Must Have”の自社製品を探し、再定義して拡大するという実績を積み上げてきた。これがテルモの競争力の源泉となっている。今回の成長戦略でも、この競争力の源泉を最大限に活かし、具体的かつ実現性の高い内容にまとめた。

Q: 経営目標として、売上で一桁後半、利益で二桁の成長を掲げているが、毎年このペースで成長を目指すのか？

A: 5年間におけるCAGRとしてご理解いただきたい。毎年安定的に成長を続けることが経営の役割と考えている。単年度の数値目標と、達成に向けた具体的な取り組みについては、各年度の計画公表時にお伝えしたい。

Q: 目標達成に向けたリスクは？

A: 各国のマクロ経済の悪化を懸念している。医療市場は、保険など政府の公的制度に依るところが大きく、財政悪化の影響を受けやすい。

Q: これまでの買収に対する評価は？

A: これまでの買収は、事業ポートフォリオの強化と成長に貢献している。特に最近の買収では、将来の成長の布石となる事業・製品を獲得できた。

### 2. 心臓血管カンパニー

Q: 想定している市場成長率は？

A: カテーテル製品では5%程度、外科系の製品を含めるともう少し低いと見ている。心臓血管カンパニーの売上成長は、TCVSの販売制限解除によりCV事業の業績回復も見込まれることから、TIS（カテーテル）、ニューロバスキュラー、血管と合わせ、市場成長率を上回る二桁近い成長を見込んでいる。

Q: 血管内治療と外科治療の間に生まれる隣接領域が拡大することだが、テルモにとっての成長機会となるのか？

A: テルモは、血管内治療用製品と心臓血管外科向け製品の両方を持っており、互いのインフラを活用することで、ちょうど中間にある領域に参入できる可能性があると考えている。

Q: 収益性の目標は、もう少し高くてもよいのでは？

A: これまで他のカンパニーや事業で収益基盤の整備を進める中、特にカテーテル事業は、全社の売上・利益成長を牽引する役割を担ってきた。そのため、持続的な成長に必要な投資がやや不足していた。今回の成長戦略では10年先を見据え、必要な成長投資をしっかりと行っていきたい。さらに市場環境や今後の買収の可能性なども加味して目標を設定しており、妥当な水準と考えている。

Q: 各カテゴリーでトップ3以内に入ることをビジョンとして掲げているが、どのような領域でトップ3を目指すのか？

A: 病院の購買基準は、製品単体での性能や品質だけではなく、シェアや信頼性などが重視され、購買先も3社程度に絞られるようになりつつある。したがって、各カテゴリーでトップ3として認知されることが重要となる。テルモはアクセスデバイスでは引き続きグローバルでNo.1、ニューロバスキュラー、CV等の分野でもトップ3を維持していく。

Q: 説明資料のスライド「成長ドライバーのイメージ」において、サブセグメントの中で、アクセスデバイスの成長率が最も低い理由は？

A: アクセスデバイスはこれまで高成長が続いており、既にグローバルで高いシェアを有している。したがって自然と市場と同水準の成長率に収斂していく。一方、CV事業は、TCVSに対する販売制限の解除による業績回復が見込まれるため、市場よりも高い成長率を見込んでいる。

Q: ペリフェラルの製品ラインアップが揃いつつあるが、今後、何が成長を牽引するのか？ また、いつ頃から成長加速が期待できるのか？

A: 米国でのMisagoステントの販売再開、薬剤塗布バルーンを含めたプレゼンスのある治療系製品の投入に加えて、手首からのカテーテル手技の普及を図ることで他社と差別化を図り、成長を加速させていきたい。

Q: 技術やチャネルなど、今後新たに獲得が必要な要素は？

A: ニューロバスキュラーでは、これまで内部開発が中心であったが、脳梗塞治療にまで市場が拡大する中、新技術の獲得・導入を検討していきたい。また、事業インフラとしては、米国での事業拡大に向けて、販売や開発等で具体的な貢献が期待できる買収案件があれば検討していきたい。

Q: DESでは欧州、新興国でシェア倍増と高い目標を掲げているが、Ultimaster Tanseiの競争力は？ また、いつ頃販売を予定しているのか？

A: 医療現場で評価頂いている **Ultimaster** において、デリバリーを改良した **Ultimaster Tansei** を投入することで、売上への貢献が期待できる。そう遠くない時期に発売を予定している。

Q: アボット社は、なぜトップシェア製品の「アンジオシール」を手放したのか？

A: 相手が決めたことなのでコメントは控えたい。買収後に当社がいかに売上・収益を伸ばせるかが重要と考えている。テルモでは、コロナリー市場に加えて、高成長なペリフェラル、ニューロ市場でも販売拡大を図ることで、アンジオシールの価値を最大化できる。

Q: 買収した止血デバイス事業の収益性は？

A: まだクロージングに至っておらず、テルモの事業ではない。買収完了後に精査した上で必要に応じてご説明したい。

### 3. ホスピタルカンパニー

Q: 一桁中盤の売上成長はややハードルが高いのでは？

A: ホスピタルシステム事業において、テルモの参入領域では高付加価値製品の成長が期待できることに加えて、製薬企業向け **B2B** のアライアンス事業では、より高い成長が期待できる。これらのミックスで一桁中盤の成長を目指す。

Q: デバイスに薬剤を充填し、自社で製造販売承認を取得することは検討しているか？

A: 薬剤まで含めて自社で製造販売承認を取得することは考えていない。薬剤の特性に応じたデバイスの開発・製造に加えて、高度な充填技術を有している事が、製薬企業に提供できる付加価値と考えている。

Q: D&D の海外展開の状況と今後の展開は？

A: これまでは主に新薬を対象に **PLAJEX** の採用を目指したが、想定よりも時間がかかっている。今後は、既に海外で販売実績のある注射針等の同梱ビジネスを更に伸ばすとともに、**PLAJEX** はジェネリックも含めて採用拡大を図る。

Q: 市場環境が厳しい中、今後更に悪化した場合、日本においても事業ポートフォリオの見直しを行う可能性はあるか？

A: 日本でも、在宅酸素事業の売却や造影剤の販売移管など、これまでもポートフォリオの見直しを行うとともに、コストダウンを図ってきた結果、収益改善に目処がついた。今後も必要に応じてポートフォリオの見直しを行う可能性はあるが、**B2B** ビジネスをはじめとして、収益性の高い重点分野で成長を図ることで、収益性を更に高めていきたい。

### 4. 血液システムカンパニー

Q: 2015年度後半に、米国の血液センター向け製品で契約価格が低下したが、他地域でも同様のリスクはあるか？

A: 価格低下圧力は弱まりつつあるが、日本以外の先進国では相対的にまだ単位あたりの輸血量が多いこともあり、輸血量の削減に伴う価格低下のリスクは無いとはいえない。一方で、インドなど新興国では輸血量が少なく、今後増加することが見込まれており、先進国での削減を一部カバーすると見ている。

**Q: Mirasol (病原体低減化システム) は、欧州での大規模な治験が実施されているようだが、今後、欧州やアフリカでの普及が加速するのか？**

A: ガーナでの治験で、全血の輸血によるマラリアの感染を抑える結果が出たことで普及に追い風となっているが、本格的に普及を加速させるためには、米国での大規模治験が必要と考えている。米国では、血小板を対象とした大規模治験に加えて、全血対象の治験も実施する予定である。

**Q: 血液システムカンパニーの収益性はどの程度まで回復が見込まれるのか？減損が発生するリスクはあるか？**

A: 一時的に落ち込んだが、のれん等償却前営業利益率で20%に近い水準まで回復を目指す。減損については、毎年テストを行っているが、現状では必要ない状況である。グローバルな事業故に為替変動の影響を大きく受けることが課題であり、今後対策が必要であると考えている。

## 5. コーポレート R&D

**Q: 今回の成長戦略では、慢性心不全、心原性脳梗塞、再生医療の3つの大きな活動テーマを掲げている。これらは市場規模が大きく、他社も参入を検討している競争の激しい分野であるが、この中で最も期待できるテーマは？**

A: 心腎連関は大きな課題と考えており、リスクもあるが取り組んでいく。一方で、慢性心不全や心原性脳梗塞において、テルモの技術力を活かせるのは再生医療であると考えている。慢性心不全と心原性脳梗塞はまだ治療法が確立されておらず、単一のデバイスで解決できる課題ではない。患者さんのニーズに応じた多面的なアプローチを試みていく。

**Q: 開発者を4割増やすとのことだが、過去5年と比べたペースは？どの分野で重点的に増やすのか？**

A: 前中期経営計画の期間において、カテーテル事業を中心に着手できていない開発テーマがある。そのため、今回の成長戦略では、カテーテル事業を中心に開発人員を増やす計画である。

**Q: 研究開発費は今後5年間で二桁増を見込んでいるが、売上比ではどの程度を見込んでいるのか？**

A: 現状は6%台で推移しているが、この成長戦略の期間では7%台を見込んでいる。

**Q: 医療機器の開発は、素材の研究開発から構造設計まで、多くのプロセスが必要だが、テ**

ルモではどこまで自社で手掛けるのか？

A: イノベーションを生み出すためには、素材の研究開発も重要であり、素材メーカーと共同で検討を進めている。

Q: ベンチャーファンドへの出資や開発インキュベーターへの参加の成果は出ているか？

A: 開始してまだ3年程度であり、今後成果を出せるよう引き続き注力していく。

Q: オープンイノベーションの手法は、日本人には馴染みにくいように思うが、テルモの開発者はオープンイノベーションに対してどのように取り組んでいるか？

A: 昔からフットワーク軽く医療現場のニーズを探索しており、企業文化としてオープンイノベーションには馴染みがある。今後は更に活動を強化するとともに、拠点化も進めていきたい。

以上