



2

経営企画室長  
長田 敏彦

全社戦略

# 世界の医療機器市場の動向

今後10年間、年平均5~6%成長の見通し。市場規模は60兆円へ

	想定される医療環境の変化	市場規模	2016 2025	2025年 市場割合	成長 見通し
	• 需要増大と効率化	16兆円	24	40%	4.9%
	• 規制強化、競争激化	7	10	17%	4.7%
	• 高齢者増、財政制約	3	4	6%	3.2%
	• 国策としての医療拡大	2	5	8%	9.9%
	• ピラミッド構造の成長	0.5	1	2%	9.1%

参照：Espicom、薬事統計、IMF、テルモ調べ

# 市場環境の変化に伴う、医療改革の流れ

環境変化



医療改革の流れ

## 継続的な市場拡大

- 高齢者の増加、慢性疾患の増加

## 財政圧迫

- 医療費の伸び抑制、価格圧力
- 価値と効率性を重視

## 技術革新

- デジタル技術、異業種の参入
- 再生医療、診断技術の進歩など



- 価値の定量評価
- 病院経営の効率化



- 院内・地域連携
- 診断・サービスの効率化

# グローバル再編を成長機会と捉える

起きていること



私たちにとっての機会

再編の結果、巨大分野は  
集中・寡占化

**メガ競合の手薄な分野**

メガ競合は  
治療デバイスの水平バンドリング

**治療プロセス全体の  
ソリューション**

買収・合併により、  
放出される事業が出る

**通常では難しい事業も  
買収可能に**

# テルモの戦略：グローバルでは選択と集中

専門的で高水準の医療を提供

競争  
優位性

- 先端製品を生み出す技術力
- “Must Have”の創出と拡大
  - アクセス製品、製薬向けデバイス



戦略

成長する領域、競争力のある分野への注力  
カテーテル、脳血管、D&D、血液治療



# テルモの戦略：日本では総合力の発揮

## 幅広い製品ポートフォリオの提供

### 競争 優位性

- 開発・生産・販売の密な連携
- 日本の医療ニーズとの広い接点
- 確立した流通網



### 戦略

トップ企業のポジションを活かし、  
成長機会を追求



# テルモの戦略：イノベーションの推進

## 自社開発とオープンイノベーションの両輪

競争  
優位性

- グローバルに展開するイノベーション拠点
- コーティング、微細加工などの幅広いコア技術
- 開発手法を早期に転換（バイオデザイン他）



戦略

社会的インパクトの大きい未来医療の開発  
コア技術の進化、新技術の獲得



# 中長期成長戦略

---

グローバルでは  
選択と集中

成長する領域、  
競争力のある  
分野への注力

日本では  
総合力の発揮

トップ企業の  
ポジションを活かし、  
成長機会を追求

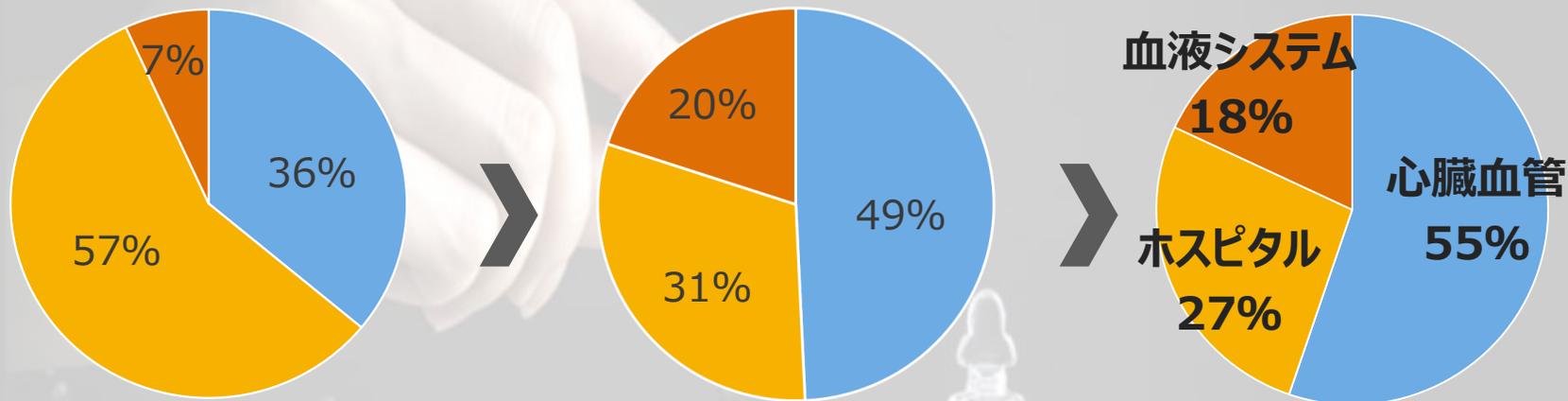
イノベーション  
の推進

社会的インパクトの  
大きい未来医療の  
開発

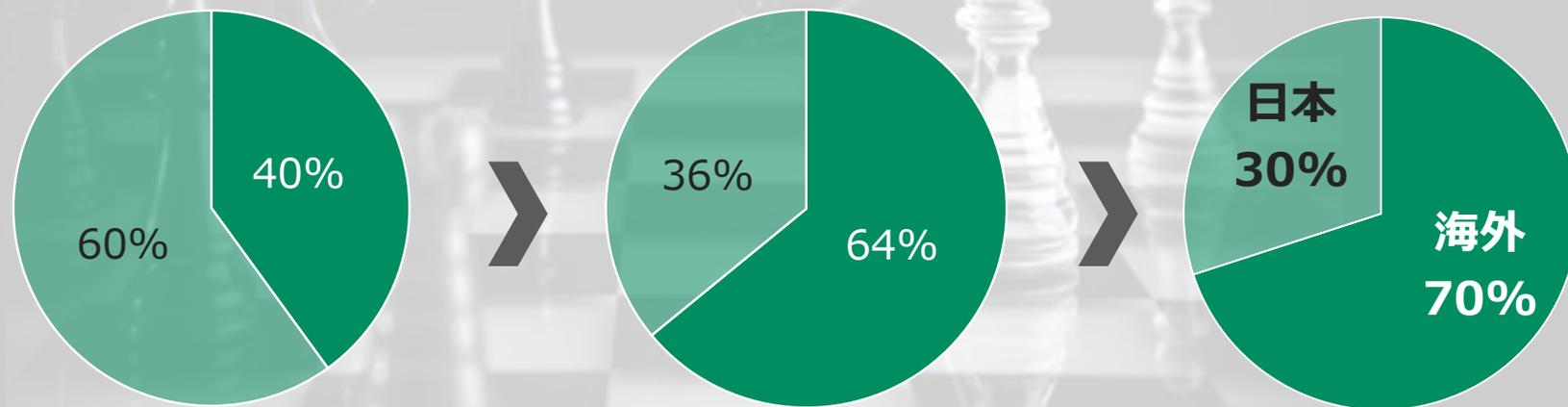
# 事業構成の変化・グローバル化は更に進展

## 事業

想定為替レート：USD=105円、EUR=115円



## 地域



05年度

15年度

21年度

# 持続的かつ収益性のある成長

## 5年間の経営目標

想定為替レート：USD=105円、EUR=115円

成長性

市場成長ペースを上回る  
トップライン成長



一桁後半の成長

収益性

売上成長を上回る  
利益成長\*



二桁成長

調整後EPS\*\*  
270～300円  
(21年度)

効率性

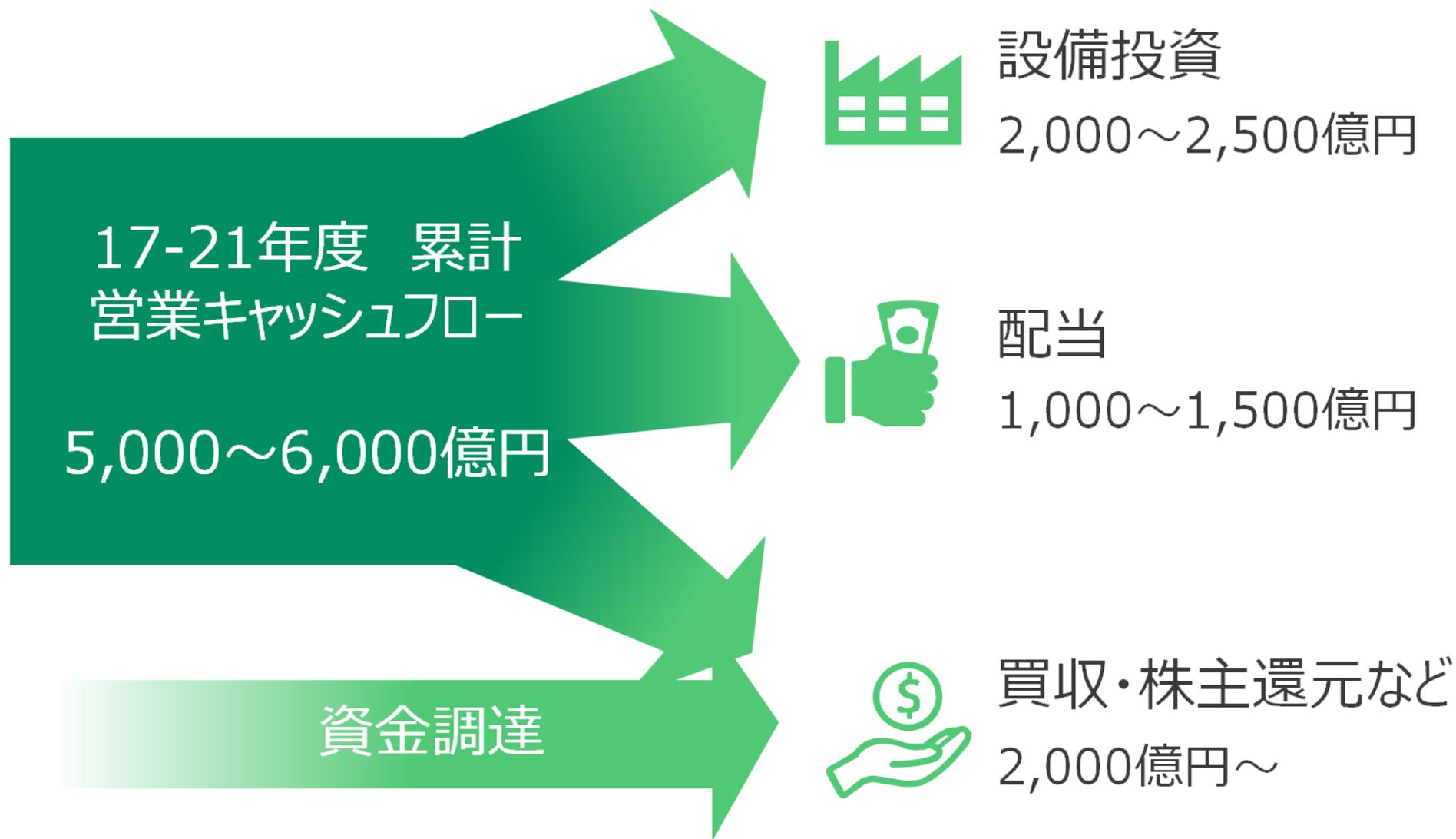
調整後ROE\*\*\*  
10%以上を維持

\*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

\*\*\*純資産に含まれる買収関連資産に係る為替換算調整残高を除く

# キャッシュアロケーション





# 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。