

# 「持続的成長に向けた取り組み」 「M&A先のインテグレーション」

---

テルモ株式会社  
代表取締役社長CEO  
佐藤 慎次郎

2017年11月9日

# 持続的成長に向けたポイント

---

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

## ■成長分野で生産能力増強へ

- TIS※：山口、ベトナム（ハノイ）、MV※：米西海岸、コスタリカ、アライアンス：山口

## ■TIS工場のグローバル最適化

- 止血デバイス関連生産の統合推進（プエルトリコ、米、コスタリカ）
- ペリフェラル製品の米国生産拠点拡大
- 愛鷹工場の生産ポートフォリオ再構築 & 技術者増員計画

## ■グローバル生産の最適化

- カンパニー/工場間で技術 & スペースの相互活用推進
- カンパニーの垣根を超えた「グローバル生産マネジメント会議」初開催へ

## ■米FDA対応の品質システム、全社的に前進

- 本上期、重要指摘事項なくFDA査察完了（5工場：心血3、ホ1、血液1）
- 内、米アナーバー工場でもCD※明け後、初の査察完了（9月）

※TIS: Terumo Interventional Systems、MV: MicroVention、CD: Consent Decree

# 戦略的開発の推進

---

- 湘南センターで新組織「コーポレートR&Dセンター」スタート
- 米西海岸に「MicroVention Worldwide Innovation Center」開設
- 愛鷹工場に「TIS Mastery Center」開設
- 西海岸の開発拠点拡充：社内アーリー技術のインキュベーション・ラボ
- 再生医療・免疫治療に関わる製剤プロセス開発の推進
- 買収後のイノベーション開発加速
  - SequentのWEB（新型塞栓デバイス米市場一番乗り目指す）
  - KalilaのVado（アブレーション用ステアラブル・シースの製品拡充）
  - Boltonの胸部ステントグラフト（現行品に続くパイプライン開発）

# グループ総合力の発揮

---

## ■事業間連携による新製品開発と売上げ拡大

- 頸動脈ステント「Roadsaver」や腹部塞栓材「AZUR」の売上拡大
- 肝がん治療向け製品ラインアップ充実化（生体吸収性薬剤溶出ビーズ）
- 末梢領域の薬剤塗布バルーン「Kanshas」は治験ステージ、今年度内のローンチ目指す

## ■組織・事業間の人材ローテーションの拡大

- 国内営業において、心臓血管とホスピタル間でクロス・ローテーション

## ■カンパニー間コラボレーションの企画促進（開発・生産・営業）

## ■CXO主催のグローバルミーティングが活発化：横ぐし活動が本格化

## ■疾病軸で、カンパニーを跨いだ横断的取組み開始

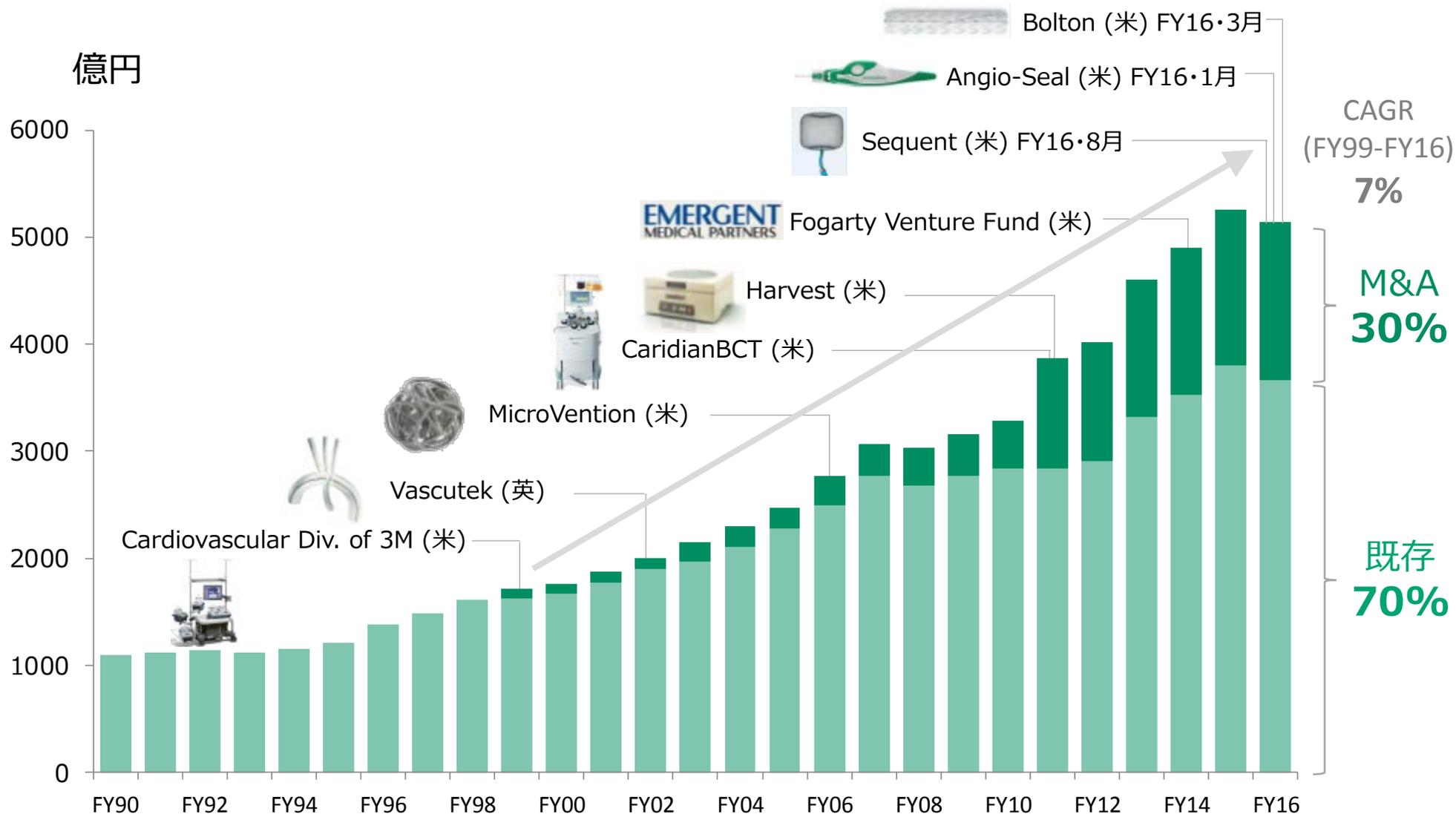
- がん、再生・細胞、フットケア（足病）、外科等

---

# M&A先のインテグレーション

# M&A 推移と実績

## 欧米でのM&Aが成長の原動力



# 統合ノウハウの進化

---

## ■第一期（～2006）

- これまでのテルモにない技術の取得（人工心肺装置、人工血管、脳コイルなど）
- 経営陣のリテンションと子会社組織の維持
- 自律的経営の原則

## ■第二期（2007～2015）

- テルモと同じ事業分野で買収（輸血関連事業）
- リバースインテグレーション：テルモ事業をTBCT傘下へ組み込む
- 社長のペレスを本社取締役に登用。TBCTを血液事業の本社へ

## ■第三期（2016～）

- 1年間に3件の買収案件（100億円超/件）を実行
- 既存・海外子会社に統合しマネジメント（Sequent→MV、Bolton→VAK※）
- 大型資産買収の実行（止血デバイス）
- 多様な統合パターンを実状に照らして適宜選択

※VAK : Vascutek

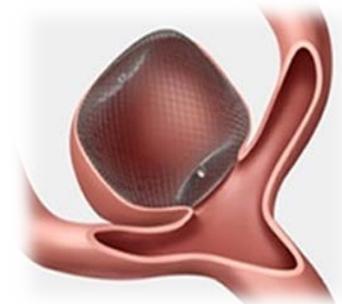
# Sequent Medical : 短期間でMVに完全統合

- Sequentは残さずニューロ事業のMicroVentionへ完全統合
- キーパーソンをMV幹部に抜擢し融合と活性化を図る  
(開発責任者、臨床開発責任者など)



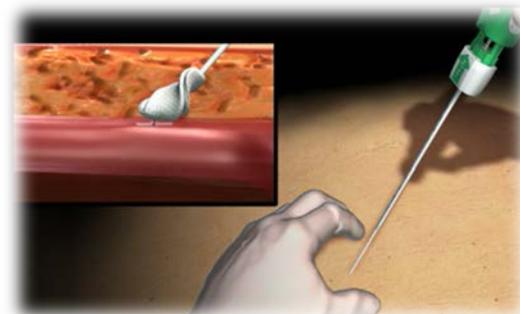
現状

- 販売地域も拡大し売上好調
- 買収後、細径化した製品を追加し適応症例を大幅拡大
- FY19米国承認に向け臨床開発も順調な進捗



# 止血デバイス：米国TISのオペレーションへ統合

- 資産買収：米国TISの下、既存のアクセス専任部隊が販売
- 買収後、TISの得意なトレーニングや啓発活動を導入。  
製品改良と合わせ、顧客満足度の向上を図る



## 現状

- 米国顧客アカウントの拡大により売上は計画を上回る
  - プエルトリコ工場：順調にテルモ体制への統合進んでいた・・・
    - ハリケーンの建物へのダメージは限定的
    - 自家発電機により一部生産再開
    - 11/5に電力供給は不安定だが始まる
- 年内再出荷を目指す
- 中期的には、米メリーランド工場との組み合わせで生産の最適化を図る



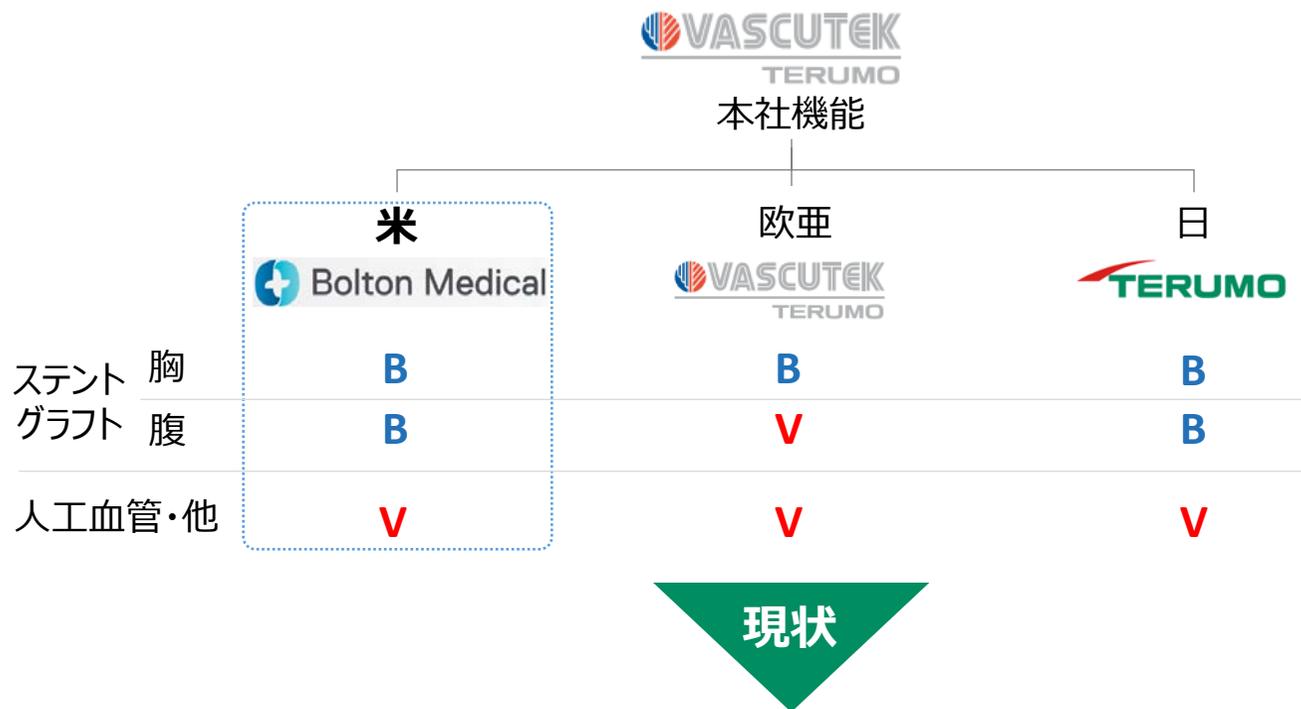
Angio-Seal™



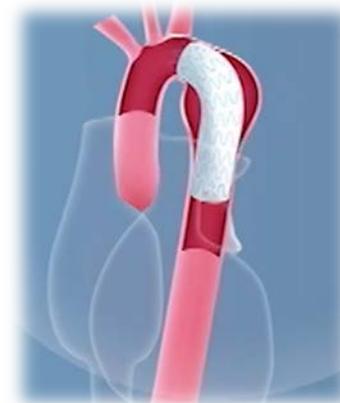
FemoSeal®

# Bolton Medical : 血管事業の米・新拠点へ

- 製品・地域の補完性を最大化。Vascutek血管事業の枠組み内にBoltonを組み入れ



**RELAY<sup>®</sup> PLUS**  
THORACIC STENT-GRAFT SYSTEM



- 主力の胸部ステントグラフトRELAY PLUSを中心に売上好調
- 米国で臨床・トレーニング機能を持つステントグラフト専任部隊を構築中
- 日本も胸部・腹部を揃え、代理店契約終了後FY19より直販

# 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。