



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

05 | **コーポレート**

経営企画室長 兼 CTO 廣瀬 文久

## 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)

# 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

**GS26 FY22~26**

既存事業の深化と  
将来への確かな投資

**FY27~31**

強化された全社基盤と  
成長事業からの確かな果実

**FY32~**

医療のパラダイムシフトを主導し  
新たなテルモへの飛躍

カンパニー

既存事業の更なる深化

成長事業の確立・展開

●コーポレート

新規事業の探索 (イノベーション)

経営基盤の強化 (イノベーション、人財、全社収益改善、生産、ESG/CSV)

中長期を見据えたビジョン

# デバイス から ソリューション へ

From devices to solutions

ソリューション化のフォーカス: 3つのD

---

## 01 Delivery

高度な疾患治療における  
高付加価値な生体アクセス・デリバリー

## 02 Digital

患者さんの長期的なQOL向上を  
目指す疾病アプローチ  
(ペイシエント・ジャーニー)

## 03 Deviceuticals™

革新的デバイスによる  
薬剤治療効果の最大化

# 01 Delivery

高度な疾患治療における  
高付加価値な生体アクセス・デリバリー

低侵襲治療の普及率

## 60%以下

- 一部疾患を除き  
低侵襲治療の普及率は未だに低い
- 低侵襲治療 **100%** の世界  
を目指す

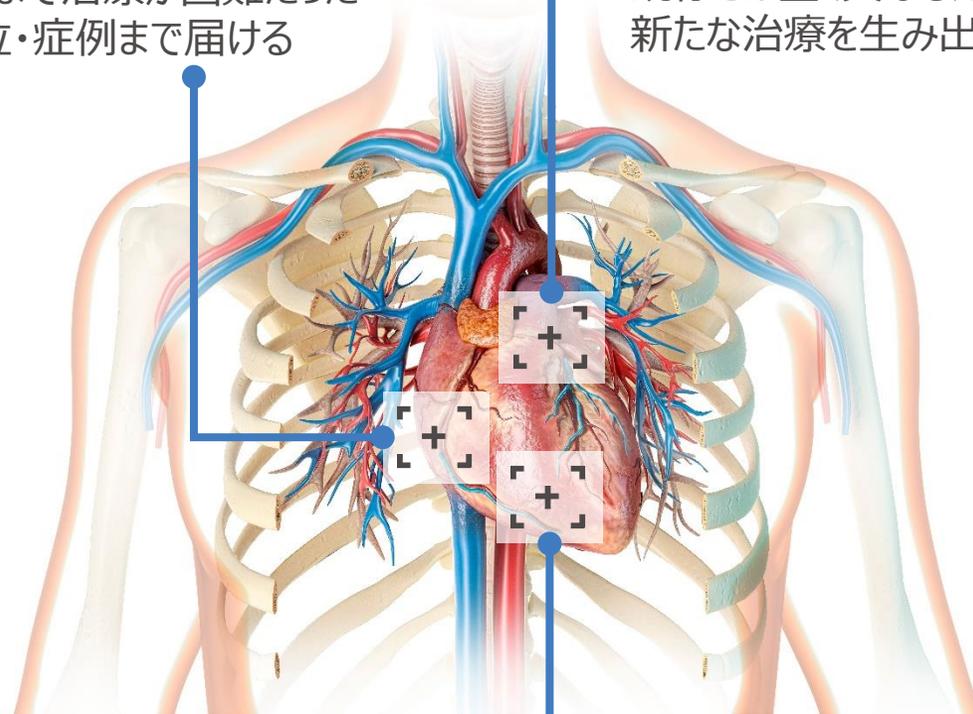
出所: JAMA Surg. 2015; 150(2): 169-172 など

## 血管から届けるを 突き詰める

これまで治療が困難だった  
部位・症例まで届ける

## 血管に限らない 新しい治療ルートの開拓

既存とは全く異なるルートで  
新たな治療を生み出していく



## 確実・精緻に治療する

テクノロジーを駆使し、  
ピンポイントで治療していく

# 02 Digital

患者さんの長期的なQOL向上を  
目指す疾病アプローチ  
(ペイシエント・ジャーニー)

慢性疾患の治療完遂率

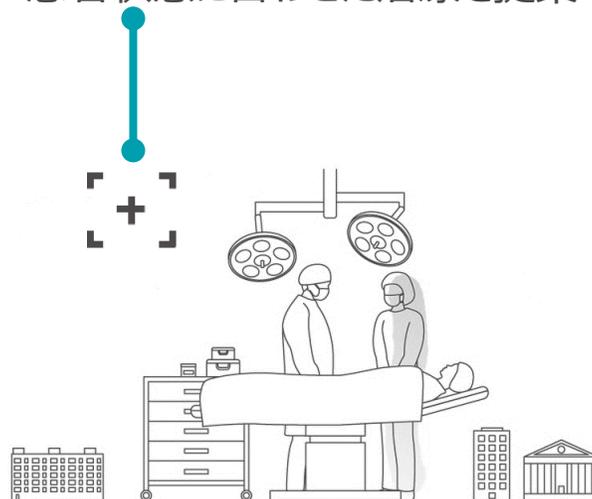
## 30~60%

- 心不全と糖尿病などの慢性疾患では  
治療継続率は低い
- デジタルを駆使し**100%**  
を目指す

出所: *Patient Prefer Adherence*  
2016; 10: 1299-1307 など

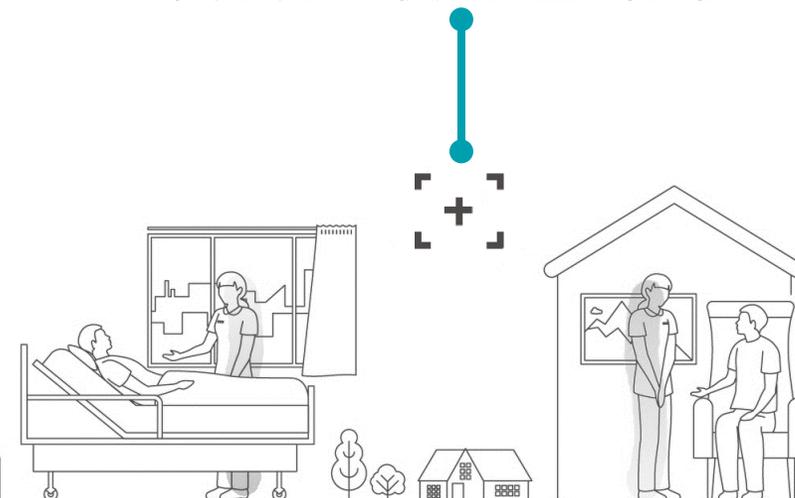
## 手術前後をつなぎ 最適治療を提供

高度医療のデータをつないで  
患者状態に合わせた治療を提案



## 病院内外をつなぎ 重症化を予防

急性期・慢性期をつなぎ  
再発・発症を検知し、重症化を防ぐ



## 病院全体をつなぎ 高度化・効率化を支援

病棟も含めたデータをつなぎ  
病院業務を最適化していく

03

# Devi- ceuticals™

革新的デバイスによる  
薬剤治療効果の最大化

医薬品とデバイスの  
コンビネーション製品の比率

**30%以下**

- デリバリー技術のイノベーションで  
コンビネーション製品の進化を加速させ  
**50%以上**を目指す

出所: *Ther Innov Regul Sci.* 2021 Jul;  
55(4): 807-817 など

## Drug & Deviceで最適投与を実現

患者から取得したデータで投与量・タイミングを管理



## ドラッグデリバリーで有効性を実現

デバイスや製剤で有効性実現のボトルネックを解消

# イノベーションが将来の成長を牽引する

FY22~26 (GS26)

FY27~

## 01 Delivery

オープン  
ステントグラフト



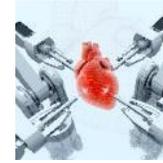
皮内投与型  
デバイス



静脈  
ソリューション



ロボット  
手術支援



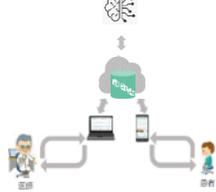
心膜腔・脳  
へのデリバリー



各カンパニーの強み

## 02 Digital

デジタル治療  
支援システム



細胞関連データ  
収集・コンサル



臨床意思決定  
支援サービス



在宅  
モニタリング検知



病院  
コンサル



## 03 Devic- ceuticals™

薬剤の持続  
投与デバイス



原料血漿  
エコシステム



難送達部位  
へのDDS



最適投与  
システム



高品質製造に  
資する革新的機器



# 技術CoEによるプロジェクト推進と技術力による差別化

## 技術CoE (Center of Excellence)

### イノベーションの フォーカス領域

#### 01 Delivery

心臓血管系PJ-A  
心臓血管系PJ-B  
がんPJ

#### 02 Digital

心不全PJ  
糖尿病PJ  
がんサポーターケアPJ

#### 03 Devi- ceuticals™

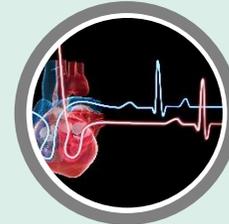
局所がんPJ  
脳投与PJ  
血液がんPJ



機構設計  
加工技術



マテリアル・  
医薬・再生



生体  
センシング



デジタル



評価

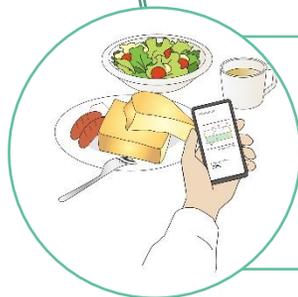
プロジェクトの内容、技術CoEの配置はイメージ

# テルモが挑戦する医療のデジタルトランスフォーメーション



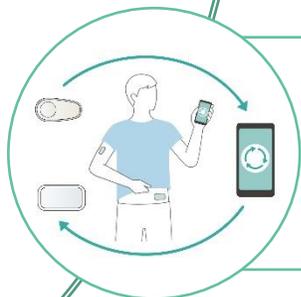
## 治療の意思決定をアシスト

低侵襲治療を、患者さんのデータに基づき個別化



## 疾患マネジメントをデジタル化

テルモが貢献する幅広い疾患に対して、データ管理、投薬システム、デジタル治療を提供



## 治療から予後までケアをつなげるソリューション

テルモの総合力でペイシエント・ジャーニーを広くカバーし、重症化・合併症予防、早期回復、遠隔モニタリングなどの価値を実現

# テルモの強みと先端テクノロジーの組み合わせで新しい医療価値を創出

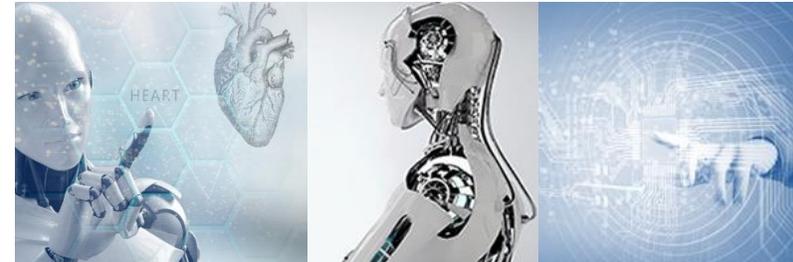


- 広い事業領域と顧客接点
- 医療機器製造技術・製造体制
- 薬事対応・信頼性保証体制
- トレーニングを含むサービス体制
- 精密加工・マテリアル・センシング技術



## パートナー

- AIによる画像分析・予測分析
- ウェアラブルデバイスによる遠隔モニタリング
- 堅牢なクラウド基盤とアプリケーション
- 異なるシステム間のデータ相互運用
- ヘルステック、ロボティクス、モビリティなど



# 人財の可能性 最大化に向けて

## 変革の実現



戦略的重要性の高い  
新規スキルの獲得

**2.5**倍

デジタル人財の獲得 (5年後)



Growth Mindset  
(新しいことへの挑戦と成長)

**3**イニシアチブ

組織文化として定着に向けて

## グローバル経営の実現



グローバルリーダー人財の  
育成

**10**倍

グローバルリーダー人財のプール

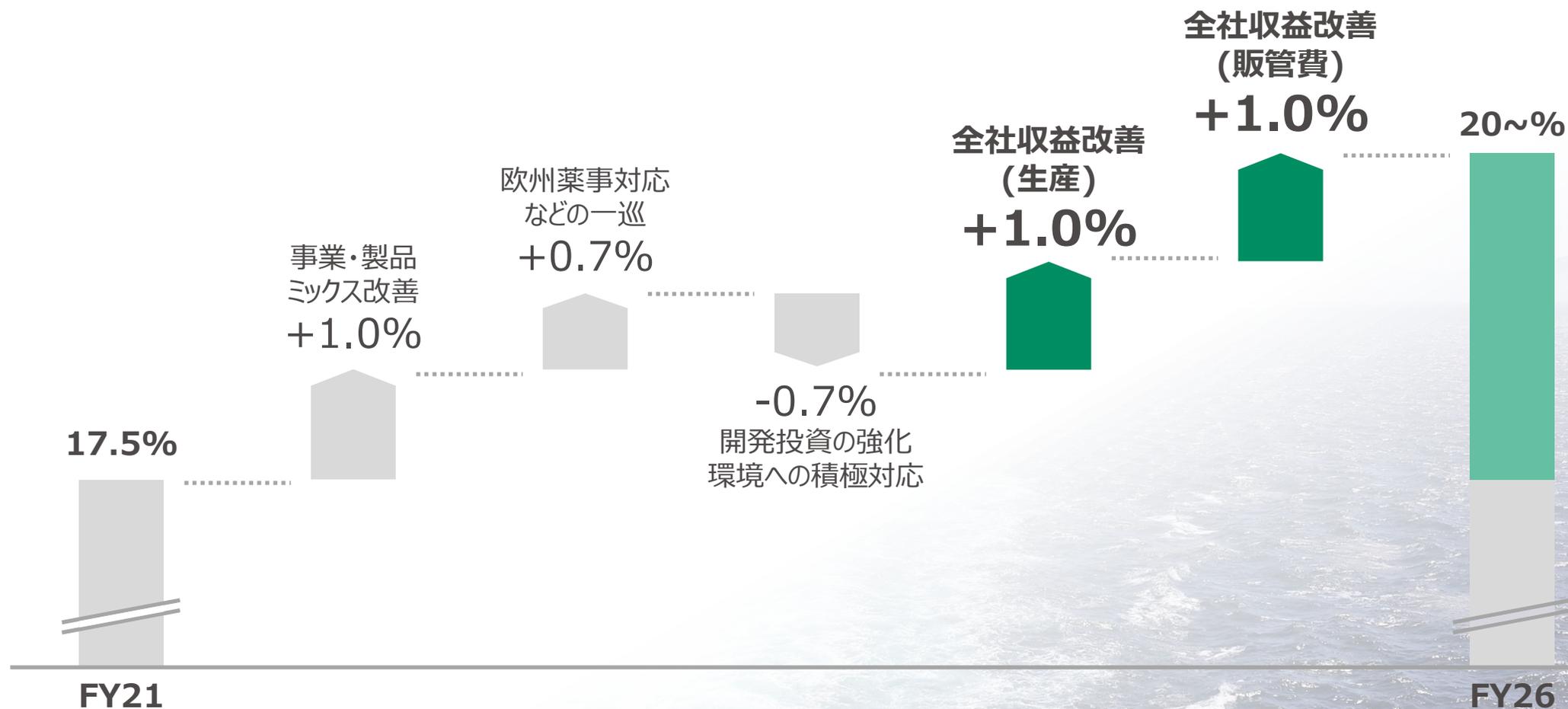


多様な人財の活躍  
(DE&I)

**3**イニシアチブ

インクルーシブな環境の実現

# 全社収益改善プロジェクトで、2%ポイントの利益改善を目指す - Value Creation through Collaboration (VC<sup>2</sup>) プロジェクト



\*1ドル 107円、1ユーロ 128円

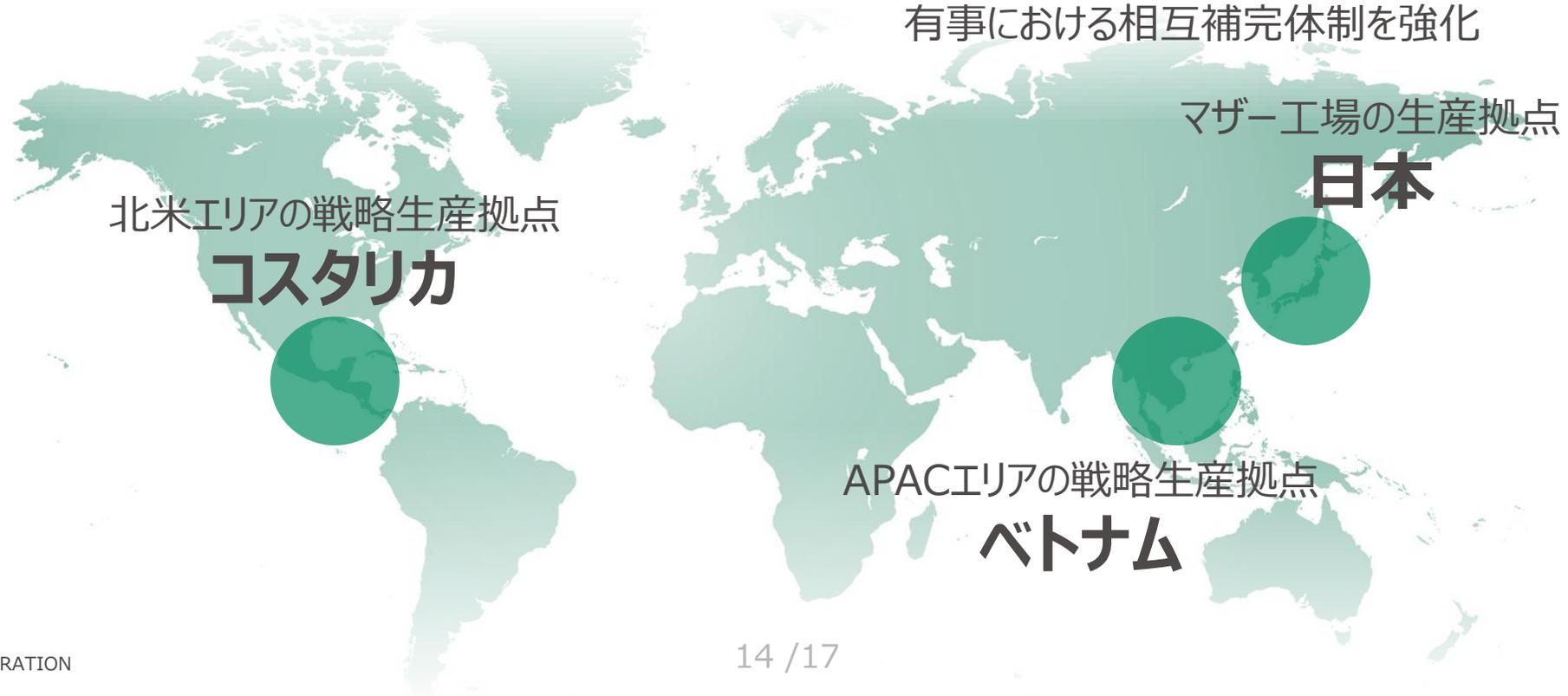
# グローバル生産の最適化

## ● 三極生産体制の強化

- 主要マーケットに効率的・安定的に供給するためのローコスト生産集約地
- 高騰する輸送費の削減・CO<sub>2</sub>排出量の低減も考慮した立地選定

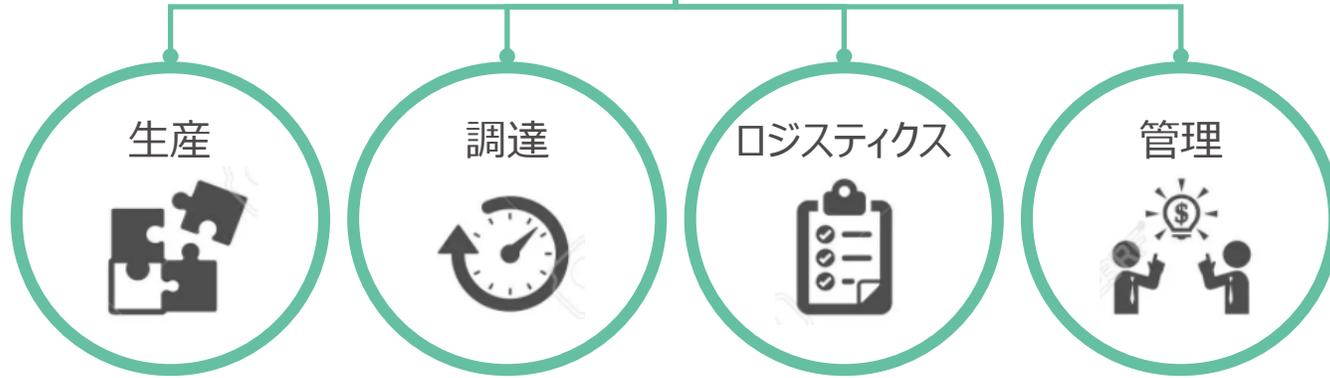
## ● 生産イノベーションの推進

- 自動化・省力化・デジタル化の推進
- コア・コンピタンスである品質に加え、日本×アジアで確立したオフショアでの効率生産方式を展開
- テルモならではの多様性の積極活用と有事における相互補完体制を強化



# 4つのフォーカス領域でグローバル全体最適の実現

## グローバルチーム



- 全社2%収益改善
- グローバルでの全体最適
- インパクトの大きい機能
- ITインフラ投資の最大限活用
- 10年の計とともに5年で一定の成果

地域

グローバルITインフラの最大活用

# ESG

## SASBなどに沿って設定

CO<sub>2</sub>排出量 (FY18比、スコープ1+2)  
FY30

**50**%削減

FY40

## カーボンニュートラル

重大な市場欠品

**0**件

規制当局からの  
重大な指摘事項の件数

**0**件

**E** ● **カーボンニュートラル実現**  
CO<sub>2</sub>排出量 (FY18比、スコープ1+2)

再生可能エネルギー利用

### 資源の有効活用

水使用量 (FY18比)

リサイクル率

削減率50% | FY30  
削減率100% | FY40  
利用率50% | FY30

削減率20% | FY30  
90% | FY30

**S** ● **製品・サービスの品質と安全性、安定供給の確保**

規制当局からの重大な指摘事項の件数

ゼロ

### 持続可能なサプライチェーンマネジメント

重大な市場欠品

ゼロ

サプライヤーガイドラインへの同意確認

ゼロ\*

### 労働環境の安全対策推進

重大労災発生件数

ゼロ

### アソシエイトエクスペリエンス向上

アソシエイト一人当たりの教育投資

-

### 多様な人財を活かし価値創造につなげる組織へ

執行役員・グローバルキーポジションの国籍別比率

-

女性管理職比率

10% | FY26

**G** ● **取締役会の実効性**

取締役会の実効性評価

毎年実施

### コンプライアンスの推進

内部通報件数

-

テルモ行動規範研修の受講率 (毎年)

100%

## ● 医療技術・サービスの普及、医療アクセスの向上

### ■ ラジアル手技の普及

ラジアル比率 (FY26) TRI 70%以上、R2P 20%以上、RAVI 20%以上、Neuro 10%

### ■ 医療現場の課題解決に対するソリューション提供

医療安全・病院経営効率化 (導入施設数)

### ■ 命を救うテクノロジーをより多くの患者さんに提供

新たな地域にテクノロジーを届ける

### ■ イノベーションによる新たな治療オプション提供

病院経営効率化 (導入施設数) 治療の選択肢を広げる  
- イノベーションを患者さんに届けるための保険適応  
(地域および治療オプションの拡大)

## ● 一人ひとりの人生に寄り添う医療の提供

### ■ 個別化医療推進

ステントグラフト・放射線塞栓ビーズ・ハートシート・WEB 症例数

### ■ 患者中心かつケア全体をとらえた価値提供

がん・女性医療 (導入施設数)

## ● 持続可能な医療システムの共創

### ■ トレーニング

TIS 実施件数

### ■ DXを活用した医療の質向上と変革

データを活用したソリューション構築  
(導入案件数: 案件 = 患者数 + 施設数)

### ■ 医療提供のインフラ効率化

血液の製剤化にイノベーション - 自動製剤化システム

