

GS26中間レビュー & グローバルCDMOへの挑戦

2025年5月14日

テルモ株式会社
代表取締役社長CEO
鮫島 光



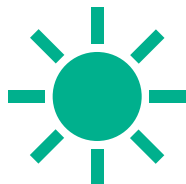
おことわり

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、競争状況等があります。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。

GS26財務目標の進捗（3年目）と見通し

売上成長率 1桁台後半

3カ年CAGR
14% (7%)



売上CAGR () 内は、GS26発表時の想定為替レートで計算

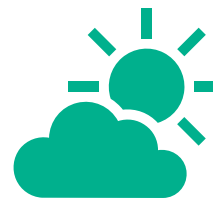
営業利益率 20%以上

15.2%
(一時費用除くと**17.5%**)



ROIC 10%以上

7.5%



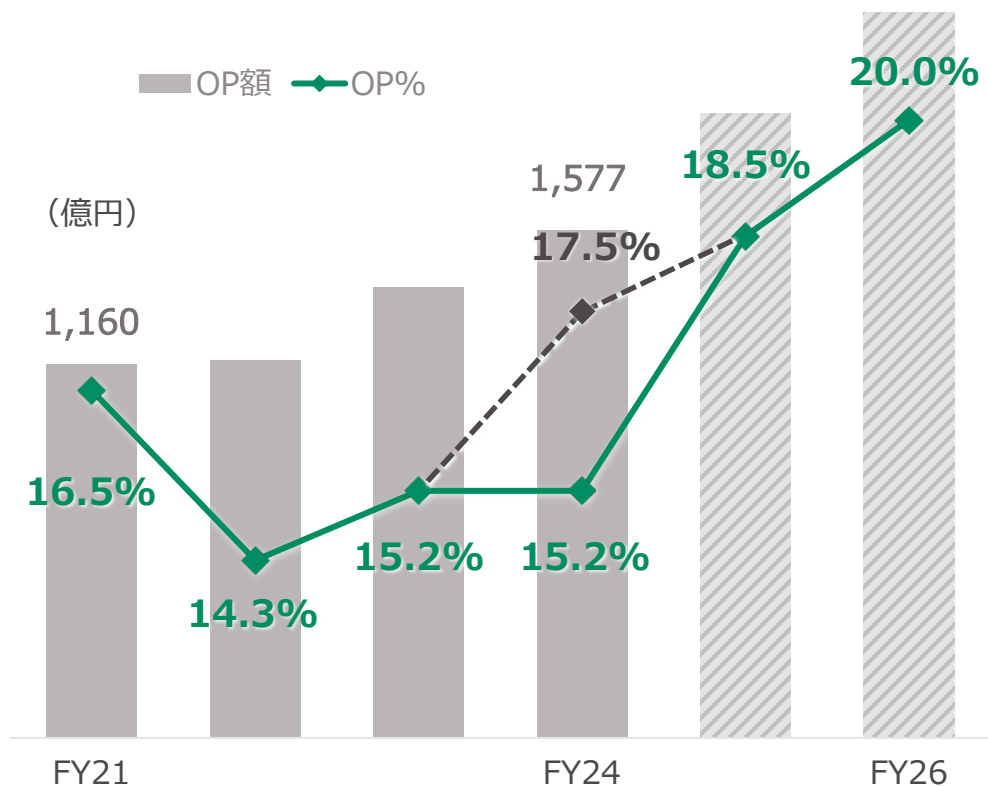
GS26の進捗は概ね**良**、需要・成長ポテンシャルも引き続き**大**

不安定要素¹があるも、GS26目標の達成確度は**高**

1. インフレ、為替、関税等

営業利益率の推移と変動要因

FY24は一時費用を除くとOP% 17.5%、利益率改善は順調



1. FY21→FY24 (▲1.3pt) の主な内訳

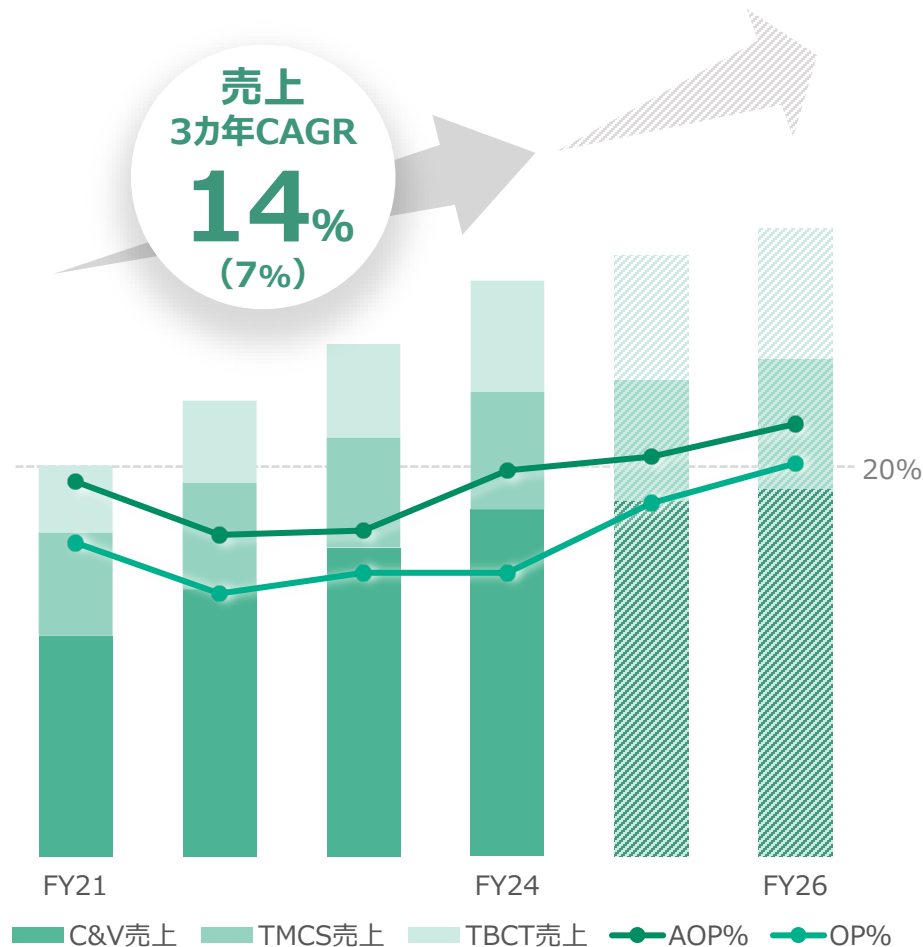
- +2.3pt 事業拡大 (各種施策含む)
- +0.3pt 為替
- ▲1.8pt インフレ影響
- ▲2.3pt 事業構造改革に伴う一時費用

2. FY26への見通し (FY24→FY26)

- +2.0pt 一時費用除く
- +1.8pt 事業拡大 (各種施策含む)
- +1.0pt PI¹、CDMO等の拡大

1. Plasma Innovation

GS26 3年目振り返り（全社）



売上CAGR () 内は、GS26発表時の想定為替レートで計算

GS26目標

- 売上： 年率1桁台後半の成長
- 利益： 20%

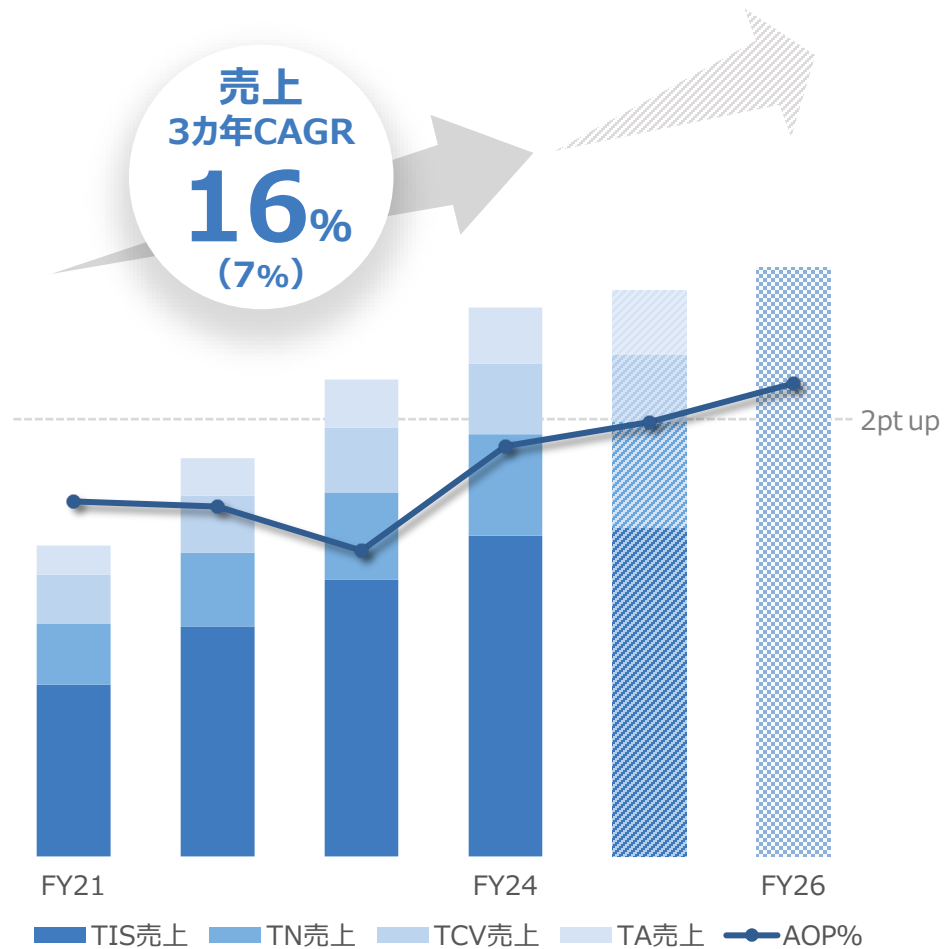
3年間の成果

- FY24 OP%は一時費用で落ち込むも、事業環境は良好につきAOP大幅改善
- イノベーション
 - ・ R&D全体像を可視化、経営戦略に即した大規模テーマへのアロケーションシフト
 - ・ D-TECT開設¹、R&Dグローバル展開を加速
 - ・ CVCの投資対象領域が拡大、4件で\$11Mのコミットメントを完了²



1. 2025年4月に米国カリフォルニア州アリソ・ビエホに開設したコーポレートR&Dの米国サテライト
2. 2024年8月のCVC新設後の出資額（5年間予算は750万米ドル）

GS26 3年目振り返り (C&V)



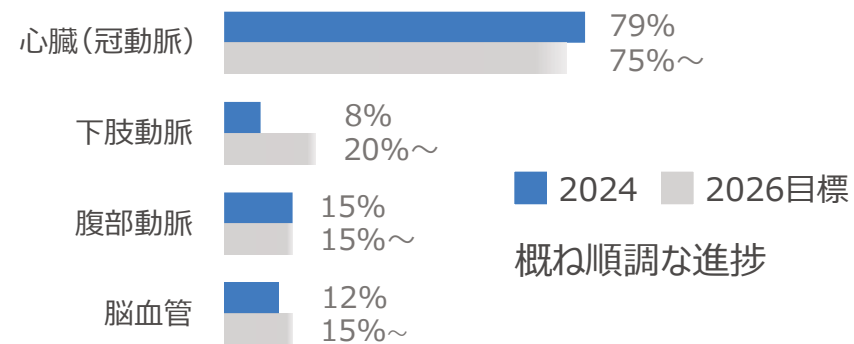
売上CAGR () 内は、GS26発表時の想定為替レートで計算

GS26目標

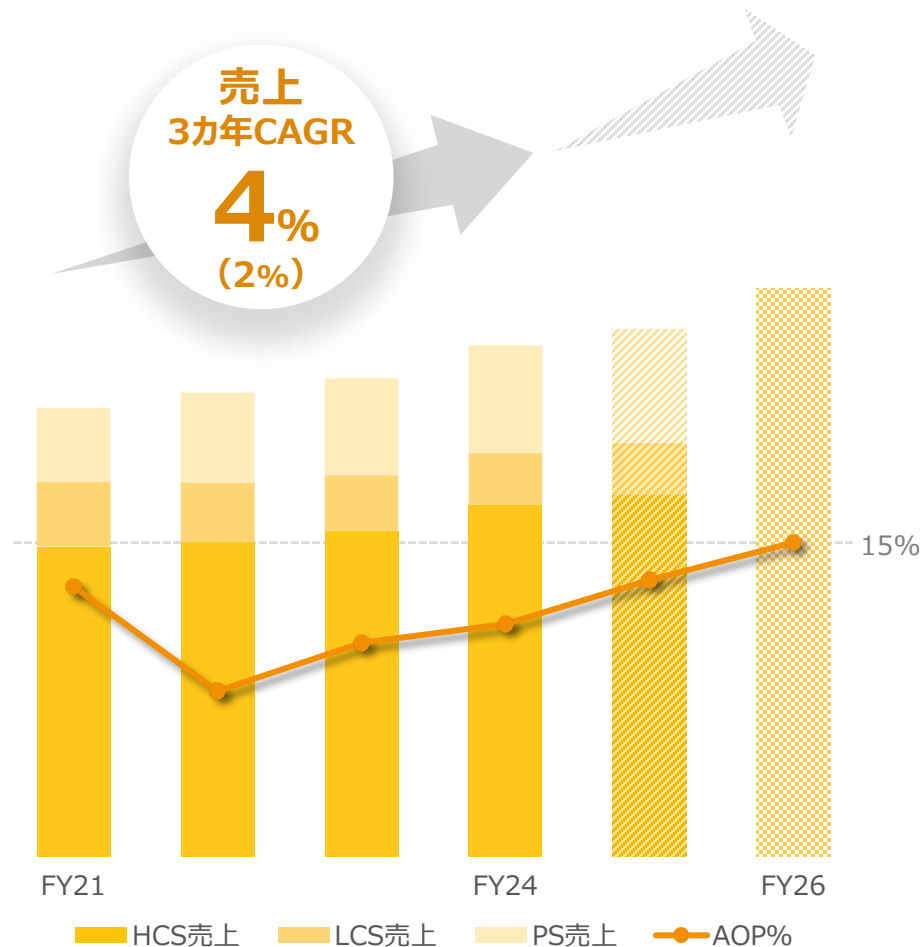
- 売上： 年率1桁台後半の成長
- AOP： 2%ポイント改善

3年間の成果

- 新製品ローンチを通じた治療事業の拡大
- 生産移管、スマートファクトリーの推進
- ラディアル手技の普及



GS26 3年目振り返り (TMCS)



売上CAGR () 内は、GS26発表時の想定為替レートで計算

GS26目標

- 売上： 年率1桁台半ばの成長
- AOP： 15%

3年間の成果

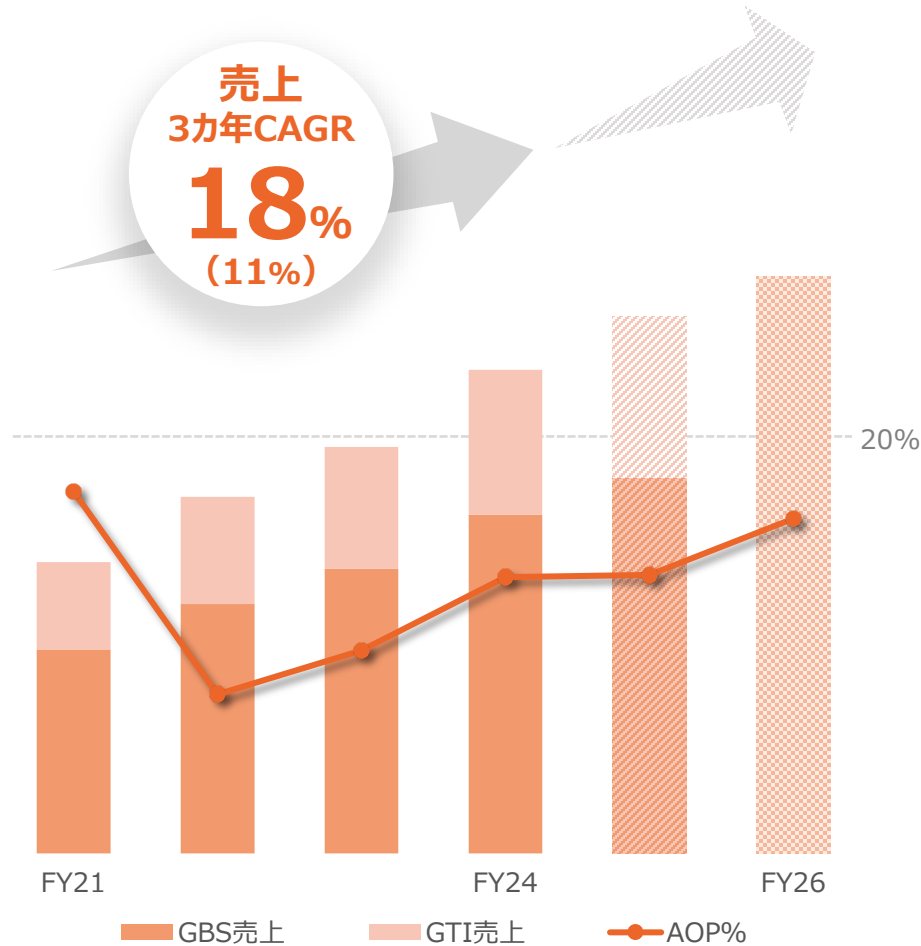
- 外部環境悪化へのカウンターメジャーで業績V字回復（価格政策&コスト削減策）
- 新製品を通じたソリューションの提供
 - ・ 女性医療製品の拡充で低侵襲手術に貢献
 - ・ デジタル技術を活用した製品で医療現場の効率化を支援
- 積極的なポートフォリオ最適化
- PS事業¹の生産能力拡大



1. ファーマシューティカルソリューション事業

2. 腹部または骨盤腔の術後、必要な部位に容易に噴射できるスプレー式癒着防止剤

GS26 3年目振り返り (TBCT)



売上CAGR () 内は、GS26発表時の想定為替レートで計算

GBS : グローバルブラッドソリューション、GTI : グローバルセラピーイノベーション

GS26目標

- 売上 : 2桁台に近い成長
- AOP : 20%

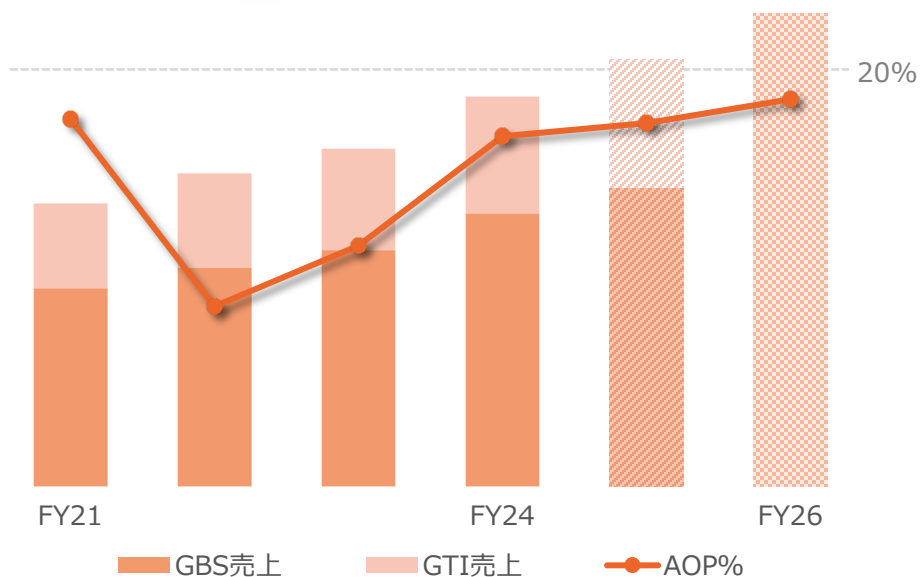
3年間の成果

- Rikaの展開加速、新規顧客の獲得
- 供給システムの変革による安定利益の追求
 - ・ 生産拠点の最適化
 - ・ 物流再構築
 - ・ サプライヤー体制の見直し
- ソフトウェアソリューションの拡充
- 新興国市場での治療アクセスを拡大、官民連携強化でアフリカの治療インフラ構築に貢献



GS26 3年目振り返り（TBCT） ※為替影響を除いた数値

売上
3カ年CAGR
11%



参照：テルモ調べ（GS26発表時の想定為替レートで計算）

GBS：グローバルブラッドソリューション、GTI：グローバルセラピーイノベーション

GS26目標

- 売上：2桁台に近い成長
- AOP：20%

3年間の成果

- Rikaの展開加速、新規顧客の獲得
- 供給システムの変革による安定利益の追求
 - ・ 生産拠点の最適化
 - ・ 物流再構築
 - ・ サプライヤー体制の見直し
- ソフトウェアソリューションの拡充
- 新興国市場での治療アクセスを拡大、官民連携強化でアフリカの治療インフラ構築に貢献



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

3つのD

01 Delivery

高付加価値な
生体アクセス・デリバリー

02 Digital

長期的なQOL向上を
目指す疾病軸のアプローチ

03 Deviceuticals™

革新的デバイスによる
薬剤治療効果の最大化

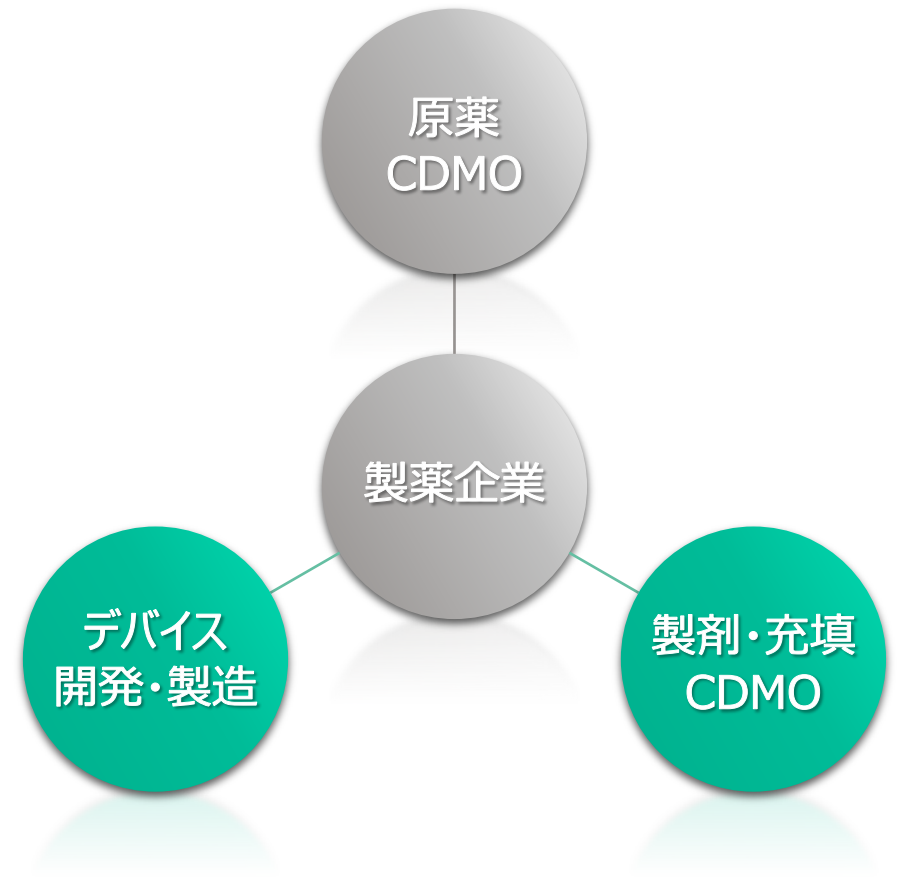
“テルモCDMO”のユニークなビジネスモデル

一般的なCDMO（分業制）

- ・製薬企業は工程ごとに個別契約が必要
- ・担当工程の域を超えた連携・課題解決はより困難

テルモのワンストップCDMO

- ・医薬品の開発工程初期から製薬企業と提携
- ・薬剤に最適なデバイス開発～充填～商用化まで一貫対応



“テルモCDMO”の強み

デバイスを知り尽くした医療機器メーカーでありながら、

医薬品の取扱い50年超の経験が可能にする、

革新的な薬剤特性に適した投与デバイスの開発



テルモだからできる、「ワンストップ° × 開発力」

“テルモCDMO”の開発力 = 積み重ねた技術の結集



1.エチレンオキサイドガス滅菌、2.プレフィルドシリンジ、3. Medical Engineeringポンプ

“テルモCDMO”のソリューション

バイオ医薬品
の拡大

在宅ケア
の普及

慢性疾患
との共生

医療従事者
不足

患者さんと医療現場が求める新たな価値の創造へ

製薬企業

Drug



×

 **TERUMO**

Device

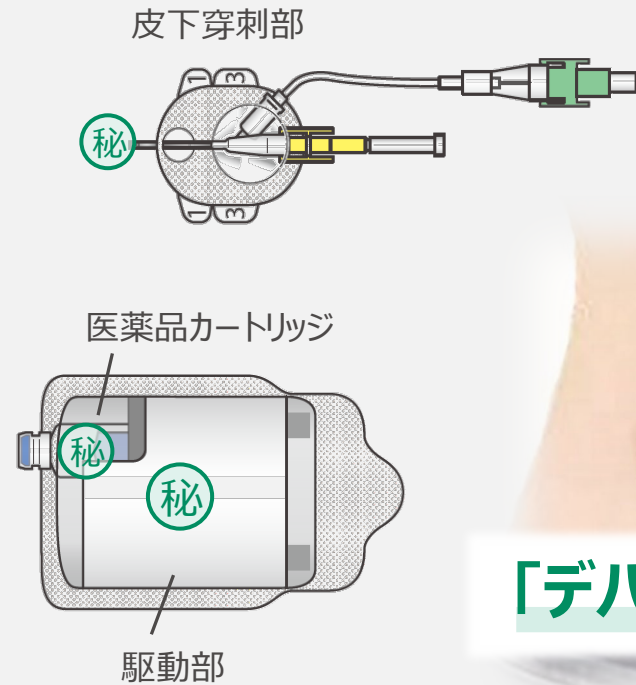
薬剤の投与方法を発展

医薬品の価値を最大化

Deviceuticals™を体現したオンボディインジェクター

■ 課題

- 患者さんの通院負担、医療従事者不足や業務負担



■ チャレンジ

- 患者さんの負担を低減（穿刺時の痛み、小型・軽量化）
- 予定したタイミングで薬剤を確実に自動投与
- 長時間の皮下留置でも詰まらない穿刺部
- “しっかり装着”と“剥がしやすさ”の両立
- バイオ医薬品に適したシリンジ、滅菌・充填方法

■ ソリューション

- 在宅ケアで確実な薬剤投与

個々の技術でモノを作り供給

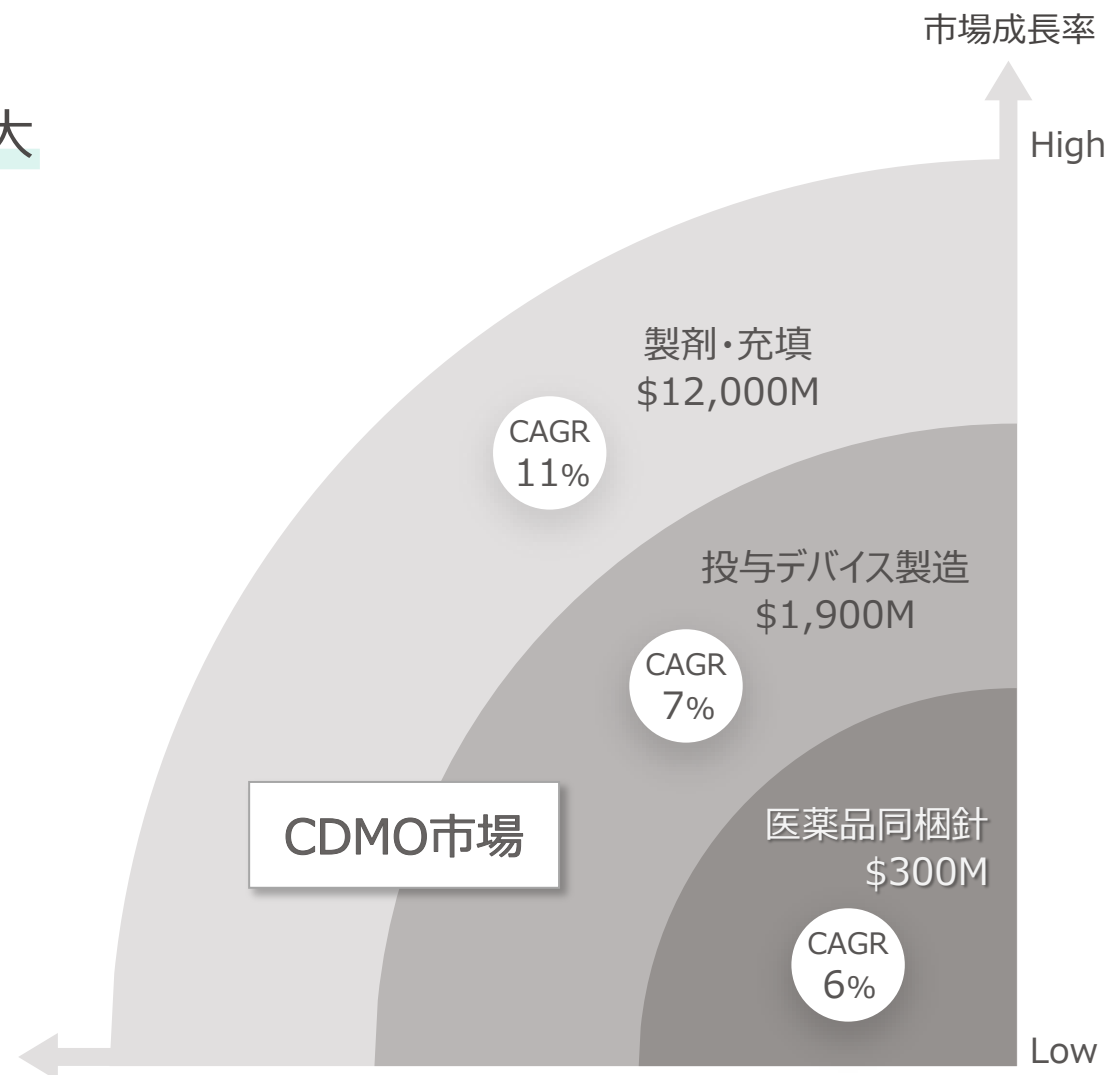
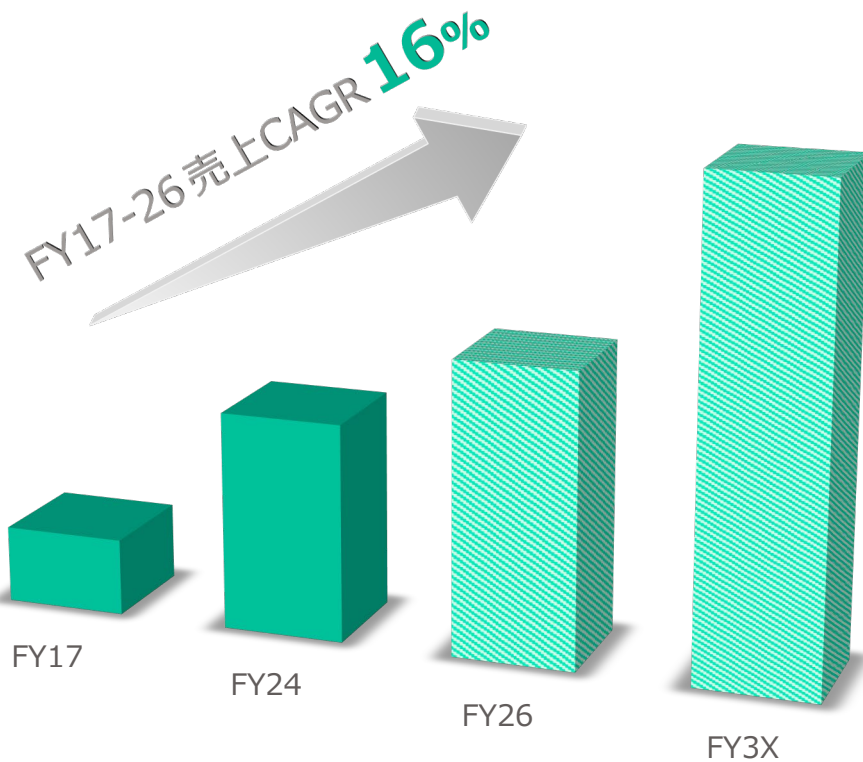


テルモは価値を提供

「デバイス」から「ソリューション」へ

CDMO市場とテルモの売上成長

市場成長を上回る“テルモCDMO”事業の拡大



参照：テルモ調べ

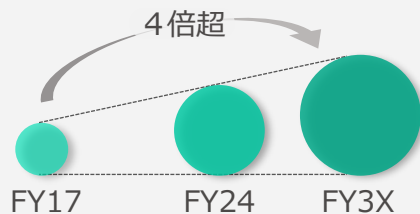
“テルモCDMO”の勝ち筋

強みを活かし差別化されたビジネスモデル

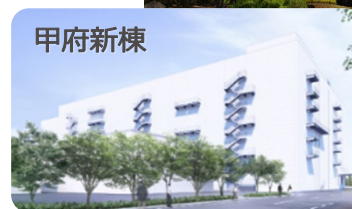
「ワンストップ×開発力」

計画的な生産体制の構築

国内キャパシティを4倍超に拡充



売上1,000億円は射程圏内に



2025年9月 竣工予定



2023年 生産ライン増強

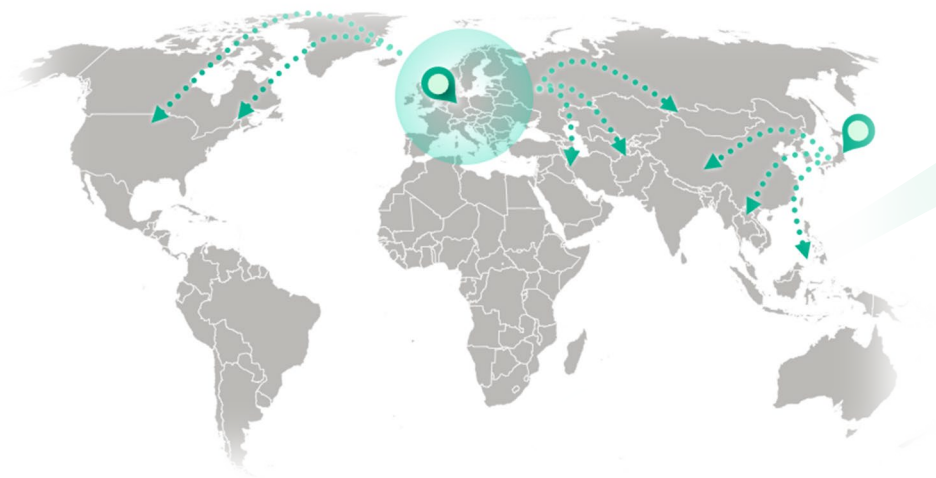


CDMOのリーディングカンパニーを見据えて



Leverkusen, Germany

- 欧州拠点の立上げ時間を大幅短縮
- 最先端のアセットと同時に、高度専門人財も獲得
- 顧客との直接コミュニケーションで事業を力強く推進



欧州生産拠点を買収

医薬品の重要市場 欧州のフットプリントを確立

CDMOグローバル市場への進出を本格始動

