

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ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、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

2025 年 5 月 15 日

2025 年 3 月期 期末決算説明会 質疑応答

2025 年 5 月 14 日に開催した決算説明会における質疑応答は下記の通りです。

山口様：ありがとうございます。一つ目の質問が、前期の一時費用 242 億円のところです。期初では 80 億円とおっしゃっていたような記憶があるんですけども、今回大幅に拡大した理由は、一気にというか、色々おやりになるということですけども、今回こういうものについては、ほぼ出し切ったと言えるのかどうか。このようなことは今後あまりないのか、あと、もともとの予想からかなり拡大した要因について、最初、簡単に教えてください。

テルモ 萩本：この件に関しましては、私、萩本より説明させていただきます。

ご質問のありましたとおり、前期の費用として 80 億円を以前発表させていただきましたけれども、その中で、やはり GS26 の最終年度に向けて悪影響を残さないということを、いかに早く我々としても対応できるかということを考えて取り組んでまいりました。今回多くの案件が組上に載って、ポートフォリオの見直しというような結果で行いましたので、かなり多くの、われわれの資産の見直しも含めて行えたかなと考えております。

もちろん、GS26 に向けて、それからさらに先に向けて、さまざまな投資を行っていくことを前提に考えておりますし、その投資に関しての振り返りは、引き続きしっかり行っていきたいと考えておりますので、現時点でこういった規模の大きな案件がいくつも出てくることは想定しておりませんけれども、

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ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、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。

引き続き適切な投資に対する振り返りを併せて行っていきたいと考えております。

私からは以上となります。

山口様：ある意味、ここで見直すものはできるだけ見直そうということで、思ったより大きかったというところでしょうか。

萩本：はい、その理解で。

山口様：分かりました。ありがとうございます。

二つ目が CDMO のところです。ご説明ありがとうございました。特に今回、WuXi のフィリングの工場をヨーロッパに買ったということで、今のお話の中ですと、今後はアジア、あるいはアメリカというお話もあったと思うのですが、基本的にはこういう拠点を M&A でワースとどんどん増やして行って、グローバルなフットプリントをつくっていこうという第 1 点として、この欧州が入っているという理解でよろしいでしょうか。これだけというよりも、どんどん広げていこうという流れの中での第一歩と理解してよろしいでしょうか。

テルモ 鮫島：そうですね。これから CDMO を、本格的に海外展開を加速させていきたいと思っております。既に複数の、いわゆる日本以外の製薬メーカーさんとのお話をしている中で、やはりキャパシティをマーケットに近いところで持つことの必要性をひしひしと感じてきた中で、今回はまず欧州、非常に大きな、かつ重要なマーケットである欧州にフットプリントを獲得したいという狙いがございました。

今後は、どのような製薬メーカーさんとどのようなお話が進むかによって、キャパシティに関しては是々非々で考えて参りたいと思っております。

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ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、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。

山口様：具体的なパイプラインはなかなか紹介いただけないと思いますが、もし何か決まりましたら、こんな感じですよ、みたいなものがあるとイメージが湧きやすいんですけれども、パイプラインは増えているというふうに聞こえたんですが、そういう理解でよろしいでしょうか。

鮫島：これは製薬メーカーさんの領分というか、部分にもなりますので、私どもからこういう領域ですということを具体的に申し上げることはできないんですけれども、ただ、複数の製薬メーカーさんとお話をさせていただいているということだけはお伝えできると思います。

山口様：ありがとうございました。

Ren 様：まず、初めてライブで質問することですけれども、買収、Wuxi Biologics の工場、ドイツの工場の買収に戻りたいと思います。WuXi Biologics は私がカバーしているんですけれども、記憶によりますと、2020 年に Bayer から二つの工場を買ったと思うんですよね。その一つが充填工場ですよね。先ほど、本日の発表ではバイアルの商品の話があったと思うんですけれども、それを購入したのでしょうか。

もう 1 点が、Bayer からもう一つ、これは確か原薬工場で、非常に不況を迎えた価格下落傾向のところだったと思います。ドイツの Bayer から購入した二つの拠点があると思うんですけれども、その充填市場を今後、主に活用するのでしょうか。

二つ目の質問です。関税のインパクトが営業利益率 8%という概算だったと思います。昨日、オリンパスは 3%という推算があったと思うんですけれども、5%の差があると思うんですけれども、関税の背景の計算についてお伺いさせていただければと思います。

鮫島：ありがとうございました。

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ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、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。

非常に記憶力が素晴らしいですね。今日買収したのは、今、仰った二つのうちの一つです。

二つ目の質問は、萩本さんをお願いします。

萩本：ご質問ありがとうございます。関税のインパクトですけれども、今の試算の話ですけれども、今お見せしている表は、大まかな概算だけです。また、在庫がどれだけアメリカの市場にあるかによっても、営業利益に大きく影響します。今私たちが評価しているのは、今、私たちが把握できる状況を全て鑑みて、簡単な試算をしましたが、当然これからも価格増加を市場に転嫁できる仕組みを探りつつ、そしてサプライチェーンも検討しつつ、この関税のインパクトを避ける方法はないかということを徹底的に探りたいと思っています。全ての状況を見据えて、当然、今、私たちが全ての要因を鑑みた徹底的な計算をしたわけです。ご質問の答えになっているでしょうか。

Ren 様：ありがとうございます。フォローアップの質問として、ドイツの工場の話ですけれども、充填バイアルの商品を、本日のプレスリリースだったと思います。関税のコストを市場に転嫁するということですが、それを実施することは可能でしょうか。ほかのオリンパスも、製薬会社も、これを市場に転嫁できないということだったので、その辺についてもうちょっと説明いただければと思います。

テルモ 三好：WuXi に関して、仰るとおり、プレスリリースでは DP サイドを購入したことを確かに告知しました。今、ドイツのレバークーゼンの生産拠点ですね。はい、それは正しいです。

萩本：関税のコスト価格の増加を市場に転嫁するということですが、長期的な契約は今、締結しているわけですので、直ぐにそれを市場に転嫁できるわけではございませんけれども、その競争がどこにあり、状況次第ですけれども、私たちも市場に転嫁するあらゆる努力をすべきだと思っています。

私たちの意図としては、できる限り価格増加を市場に転嫁することをやろうと思っているわけですが、

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ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、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。

ども、そのタイミングとビジネス状況で、フルに展開できるかどうか分わってくると思います。

Ren 様：理解しました。ありがとうございました。

林様：ありがとうございます。リモートで参加させていただいています、モルガン・スタンレー証券、林です。1 点目は、終わった期のフォースクォーターのテルモ BCT の為替影響を除く前年比の増収率、計算していくと 27%も伸びています。これはおそらく、新しくセグメント名が変わったグローバルブラッドソリューションのほうで大きく売上が伸びているかと思うんですけれども、従来型の血液センター向けの製品も伸びているのか、あるいは Rika の関連の売上がどっとフォースクォーターに入ったのか。その辺の解説をいただけますでしょうか。

萩本：こちらに関しましては、想定どおり、かなり 4Q においての売上の伸長は実現することができております。今仰った、だいたい半分ぐらいのインパクトが、Rika が昨年と比べるとかなり順調に立ち上がっている結果の売上の増加と捉えていただければよろしいかと思いますけれども、残りの半分はそれ以外の、われわれがコアと呼んでいます血液事業全般を通しての成長から起因しておりますので、だいたい半分半分のインパクトと捉えていただければよろしいかと思います。

林様：今期 26 年 3 月期、TBCT は為替影響除きで 15%、売上が伸びる計画ですけれども、これも、半分 Rika の貢献、半分コア製品という理解でよろしいでしょうか。

萩本：こちらに関しましては、4Q と前年の 4Q を比較しますと、ほぼ Rika の立ち上げ時期だったものということがあります。年度を通しますと、半分超のインパクトということになります。

林様：分かりました。ありがとうございます。2 点目が、今日リリースされた WuXi の工場の買収の件です。既にバイアル製剤を扱っている工場ということで、一定の売上規模が既にあるのかなと思います

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ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、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。

が、その売上規模はどれぐらいなのかという点と、これからどうやってその売上が増えていくイメージをしていけばいいのか。結構、御社から技術とかノウハウを移管したりするのにも時間がかかるだろうと思いますし、CDMOの事業、お客さんとの付き合いも長く時間がかかるというご説明もありましたし、私もそう理解しているんですけども、結構この工場から出ていくものの、売上が伸びるのに4～5年かかるのか、あるいは1～2年でサクッと売上が立ち上がってくるのか。この辺のイメージも教えていただけると助かるんですけども、いかがでしょうか。

鮫島：ご質問ありがとうございます。現時点での売上の具体的な数字に関しては、差し控えさせていただければと思います。では、今後の伸びしろに関してですけれども、時間軸に関しては、やはりわれわれとしては、できるだけ早く新たな契約を複数取り付けることによって、売上貢献を果たしていきたいと。それを狙いにしていきたい。その分だけ、ここには優れた人財、そしてアセットがある。そういったものを今回買収したとご理解いただければと思います。

林様：日本から、日本の3拠点でやっているノウハウの移管とか、そういうものは1年、2年かかるものなのか、そうではないのか、意外とイージーなのか、その辺はいかがでしょうか。

鮫島：困難か易しいかということは、ちょっと主観も入ってしまいますけれども、当然、日本からも主要人財を送り込むことによって、両社間の技術シナジーを追求していきつつ、現地での立ち上げを円滑に進めてまいりたいと考えております。

林様：分かりました。ありがとうございます。私からは以上です。

葭原様：UBS証券、葭原です。よろしくお願いいたします。1点目は、関税のところに戻ってしまって恐縮ですけれども、私が参加、冒頭少し遅れてしまったので、もしご説明あったら大変恐縮ですが、こ

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。

それを前提としている関税率、例えば日本だとずっと 10%の前提なのかとか、一部、アメリカで Rika の機械を生産されていると思うのですけれども、例えばそういったもので、中国からパーツを入れていて、というようなものがあるのか。あと、もし何かそういったものがあった場合、米中の関税の前提は 145 で入れていらっしゃるのか、ちょっと細々したところで恐縮ですけれども、前提を教えてくださいませんか。

萩本：ご質問ありがとうございます。その件に関しましては萩本よりお答えいたします。

われわれが今入れている想定ですけれども、まず北米の輸入に関しては、多くが日本からということ想定しておりますので、当初は 10%だったものを、7 月以降、日本からの輸出には 24%という想定を置いております。一方、アメリカへの中国からの輸入というのは、金額規模も物量もそれほど大きくないということで、それほど金額規模としてのインパクトはございません。一方、アメリカから中国への輸出になりますけれども、これは現時点で発表されている 10%をベースに、3 カ月、90 日後、145%に戻るとい、報復関税が適用されるという前提で計算しておりますので、そこは今、想定される範囲内の、一般的に想定されている率を使っております。

パーツに関しましては、特に中国から、先ほど申し上げましたとおり、完成品、半製品、部材ともに、それほど北米に対する輸出を、われわれの商流上は行っていないという状況になります。

葭原様：関税で、追加で、価格転嫁もされていくというようなところをいただいたんですけれども、例えば 170 億というのを考えるときに、現実的にどのぐらいオフセットできて、もちろん関税率がどうなるか、もう誰も分からないので、計算したところで明日また変わっちゃうのかもしれませんが、実際、私たちが予想を織り込む上で、どのぐらい転嫁できて、実際どのぐらいに、御社としてしたい、みたいなイメージがあれば教えてくださいませんか。

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ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、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。

萩本：ありがとうございます。こちらは、やはり契約が既に締結されている内容の売上というものもございまして、ここは、見ていくと、なかなかこういった関税に依拠しての再交渉は難しいという状況にはなっております。

現実的に、25 年度中にどれだけ転嫁できるかというのは、もう少し精査が必要かなと思っておりますので、このタイミングでは、いくらというのはなかなか申し上げにくいというのが実情となっております。ただ、われわれの意図としましては、いかに、こういった事業ごととか、状況次第にはなりますけれども、転嫁するというのを大前提として活動を進めていきたいというところになります。

葭原様：承知いたしました。ありがとうございます。2 点目は、社長様にぜひ買収のアップデートについて伺いできればと思います。今日の WuXi の買収については、大変良い案件だなと思ったんですが、一方で、過去、静脈デバイス、C&V のところでの買収戦略も少し触れていただいたかなと思います。そこの辺りのお考え方について、何か変化があるのか、もしくは全然それ以外のところで、去年から 1 年ほどたちましたけれども、何かアップデートがあるようでしたら、伺いできたらと思います。

鮫島：ご質問ありがとうございます。おそらくこの 1 年間、私は、M&A を戦略の中心として考えていきたいと。そういう中で、心臓血管分野、あるいは CDMO がターゲットになり得ると思いますよ、というお話をさせていただいてきたかなと思ってしまして、そのフレームワークそのものに変化はございません。したがって、今回こういった形で今日リリースさせていただきましたけれども、常に M&A のターゲットに関しては、複数のキャンディデートをリスト化して検証しているということに関しては、ずっとこれまでと変わらず続けている状況でございます。

葭原様：静脈に関しましては、買収というのはいったん、これはご縁の問題だと思うので置いといたと

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ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、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。

して、以前いただいた事業計画に大きな変化はないと考えてよいでしょうか。

鮫島：そうですね。静脈に関しては、内部開発の治療系のデバイスが複数ございますので、特に今年はその中の一つ、いわゆる血栓吸引のカテーテル、これも内部開発品を上市する予定でございますし、まずはそこをフランチャイズとして、どれだけ強くしていけるかということで、静脈の事業を拡大させていきたいと考えてございます。

葭原様：承知いたしました。ありがとうございました。

甲谷様：みずほ証券の甲谷です。せっかく社長がいらっしゃるので、お伺いしたかったのは、TMCS、この重点政策に沿った今後の製品地域展開というスライドを見ていて思い出したんですけれども、御社はたぶん、今回 CDMO の工場を買収されて、もちろんガラスのバイアル、K パックニードルをこれからどんどん売るというよりは、どちらかというと、PLAJEX、プラスチックのプレフィルドシリンジ、そういったところの強みがあるところを中心に展開していきたいとおっしゃっていて、なかなか海外に出られなかったのは、やはり全部、確か今、日本で作っているの、その供給のところが難しいのかなというニュアンスで話されていたと思うんですけれども、その理解でいいのか。

今回、さらに欧州で、製薬会社向けのフィルター付き注射針ということで、今、抗体医薬の中でのパーティキュレートマターは結構問題になっているので、これもかなりの強みになるんじゃないのかなと思います。お伺いしたいのは、今回これを買収することによって、今まで、先ほどおっしゃっていた、なかなか日本から供給するというのが難しくなったのが、一気にこれがかなり進んでいくというような、皆さんはもう PLAJEX をご存じだと思うので、そういう理解でいいのでしょうか。どういうふうに見たらいいいのでしょうか。

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ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、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。

鮫島：ご質問ありがとうございます。まさに今、ご拝察いただいたとおりでございます。われわれとしては、やはりわれわれの本来の強みである PLAJEX を中心としたポリマーインジェクタブルの世界、これをグローバルでどう展開していくかを軸に、今後考えていきたいと思っています。

テルモヨーロッパで、既にある程度の実績を持っている中で、今回これを手に入れたことによって、日本からの技術の展開も進めていく中で、ヨーロッパでしっかりとしたフットプリントをつくっていきたいと考えております。

甲谷様：分かりました。

最後 2 点目、コストのところの、確か 70 億ぐらい、コストの分解ですけれども、売上原価の改善のところで、売上総利益率効果の改善のところですね。価格の値上げの中にさらにインフレの悪化とか減価償却費が入っていると思うんですけれども、これを分解してお話いただけると助かります。15 ページのこの 70 億のところですね。この分解を教えてくださいませんか。

萩本：ご質問ありがとうございます。こちらの図、70 億の内訳ですけれども、こちらの大部分、価格に関しましては、65 億程度を想定しております。VBP にマイナスのインパクトは今期も想定しておりますけれども、それ以外の地域とか事業、こういったところの値上げ分とか価格政策が反映されていることと、薬価の改定、こちらの部分がポジティブに効いているということになります。

もう一つの売上総利益効果ですけれども、やはりここは今期も、インフレとか賃率の上昇は見通しております。これに加えて、そういったマイナスの要因を、我々としましては、全社の収益性の改善施策をベースにオフセットしていきたいということで、その部分で 5 億円程度のプラスを考えております。

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ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、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。

甲谷様：確認ですが、65 億というのは、VBP 込みでの値上げということでしょうか。

萩本：はい。全体として VBP 込みで価格のインパクトとなりますので、VBP のマイナス分も入っております。

甲谷様：VBP のマイナスは、たぶん去年が 40 億の予定だったのが、もうちょっと小さくなったと思うんですけども。

萩本：今期も同等レベルを想定しております。

甲谷様：ということは、ほかの地域にも展開するような前提となっているわけですね。

萩本：はい。

甲谷様：分かりました。ありがとうございます。せっくなので、8 ページの、減損したのを見ているんですけども、大口径止血デバイスは、今ちょうど御社の Angio-Seal で、アクセスできないマーケット、パークローズがほぼ独占している市場なので、このプロジェクト中止というのはちょっと驚いたんですが、ただ、複数走っていると思うので、まだこのデバイスで、開発、売上に至るようなものはまだあるのかどうか。それを確認させていただきますでしょうか。

鮫島：では、私から。パイプラインの細かい中身に関しては、差し控えさせていただきたいと思っております。やはりアクセス商品に関しては、テルモは、とにかくストロング・ナンバーワン・ポジションを維持・強化していくというのは戦略的に非常に重要なことですので、クロージャーデバイスに関しても、今後もしっかりとコミットをしていきたいと考えてございます。

甲谷様：これは自社製品ですか。それとも他社製品ですか。

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ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、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。

鮫島：これは他社との提携で進めていた案件でございます。

甲谷様：なるほど。分かりました。どうもありがとうございます。

森様：野村證券の森です。すみません、ちょっと途中で中座したので、質問が既に出ていてしまったら申し訳ございません。まず一つ目、WuXi についてお伺いしたいです。2020 年に WuXi が買収して、そのとき COVID でバイアルのワクチン製剤の需要が高まっていて、それで彼らが取ったと思うんですけども、そのあとにその需要が落ちてしまって、ほかのバイアルを供給しているようなメーカーさんの話を聞いていても、やはりバイアルの需要が弱いということですが、御社がここから、WuXi が買って手放したユニットをどのように再建していくのか。この方策について教えてください。

鮫島：ご質問ありがとうございます。先ほど少し、ほかの方のご質問のときにお答えしたんですが、今回このアセットを買収した最大の意図は、やはりわれわれの強みである、いわゆる PLAJEX を核としたポリマーインジェクタブルの部分での海外展開、ヨーロッパ展開を見据えておりますので、バイアルのラインがあるのは確かにそのとおりですけれども、これを軸に展開していくというよりは、やはり従来型、われわれがこれまで日本の製薬メーカーさんと進めてきた、いわゆる PLAJEX を中心としたポリマーインジェクタブルの世界でここを活用していこうという方針でございます。

森様：ありがとうございます。二つ目です。1 年前に鮫島さんが事業ポートフォリオ改革、あるいは M&A に軸を振るとか、そのあたりで 1 年間進んできたと思うんですけれども、この辺りの振り返り、想定どおりできているのか、あるいはその辺りの道筋はちょっとトーンダウンしてくるのか。この 1 年の振り返りについて教えてください。

鮫島：ありがとうございます。自己採点をどうすべきかということがあるんですけれども、議論に関し

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。

てはかなり繰り返し行っている中で、今回一つの形として、こういう形で結実しましたけれども、
当然、それ以外のオポチュニティ、これはプラスのほうも、場合によってはマイナスのほうも継続して
ございますので、おおむね、当初1年前にお話しした内容で、社内の議論、検討は進んでいるとご理解
いただいて結構だと思います。

森様：以上です。ありがとうございます。

以上