

テルモ グローバル成長とM&A + “経理部門の社内イノベーション”

2020年2月15日

テルモ株式会社
財務部
村中 秀樹

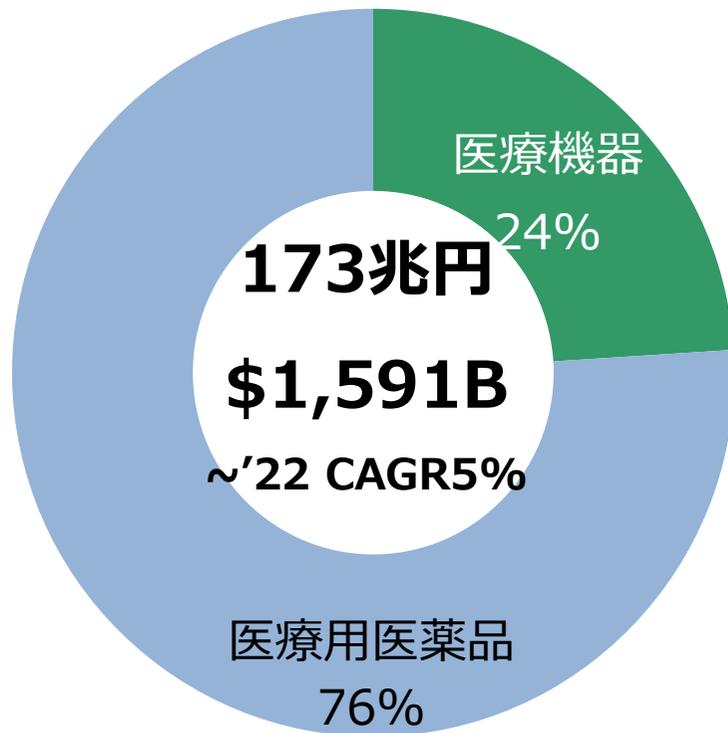
本日の内容

1. 医療機器市場
2. テルモとは
3. 事業紹介・業績
4. グローバル化の進展
5. M&A
6. 経営の示した方向性
添付参考)
・経理部門の社内イノベーション

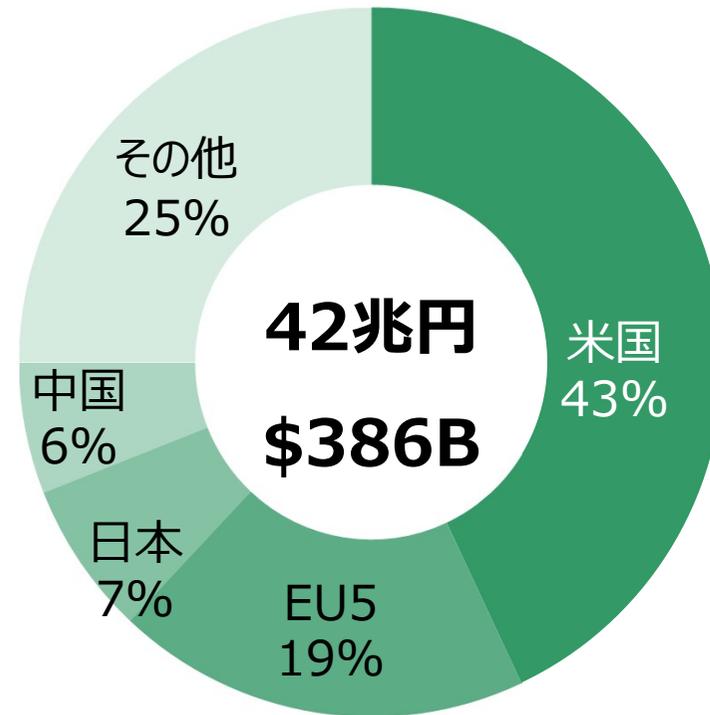
医療機器市場

世界の医薬品・医療機器市場 (2018年)

医薬品・医療機器市場



地域別/医療機器市場



世界共通の課題：高齢者向け医療の提供、増え続ける医療費

出典：IQVIA 2018.12、Fitch Solutions 2019.1 ドル109円換算

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

テルモとは

創立時から、変わらぬ企業理念

企業理念

医療を通じて社会に貢献する
Contributing to Society through Healthcare



医師らが発起人となって設立された企業

1921年（大正10年）

テルモは、第一次世界大戦の影響で輸入が途絶えた体温計を国産化するために、北里柴三郎博士をはじめとする医師らが発起人となり、1921年に設立されました

社名の由来

「体温計」を意味するドイツ語から命名

“Thermometer”（テルモメーター）



国産体温計の標準器



写真提供：学校法人北里研究所

北里柴三郎博士（1853～1931）

- 破傷風毒素の免疫抗体を発見し、血清療法を確立
- ペスト菌を発見し、伝染予防に尽力
- 「日本の近代医学の父」と呼ばれる

コアバリューズ

Respect（尊重）－ 他者の尊重

私たちは、アソシエイト、お客様、そしてビジネスパートナーに対して敬意と感謝の気持ちをもって接します。多様な文化や個性を理解し、異なる意見や社会の声にも広く耳を傾け、自らの成長に繋げていきます。

Integrity（誠実）－ 企業理念を胸に

私たちは、人々のいのちや健康に関わる企業のアソシエイトとして、常に、誠実に使命感をもって行動します。日々努力し、全てのステークホルダーとの間に、確かな信頼を築いていきます。

Care（ケア）－ 患者さんへの想い

私たちは、自らの活動が、患者さんにつながっていることを常に忘れず行動します。医療に携わる人々を深く理解することに努め、患者さんのより良い未来の実現をともに支えています。

Quality（品質）－ 優れた仕事へのこだわり

私たちは、安全と安心の医療を提供するために、常に現場視点で課題を捉え、解決策を見つけ出します。製品品質のみならず、供給やサービスなど、全ての活動におけるクオリティの向上を徹底的に追求します。

Creativity（創造力）－ イノベーションの追求

私たちは、未来に挑戦する風土を大切にし、好奇心と情熱をもって取り組みます。医療現場のニーズを的確に捉え、価値ある製品やサービスを最適なタイミングで届けていきます。

事業紹介・業績

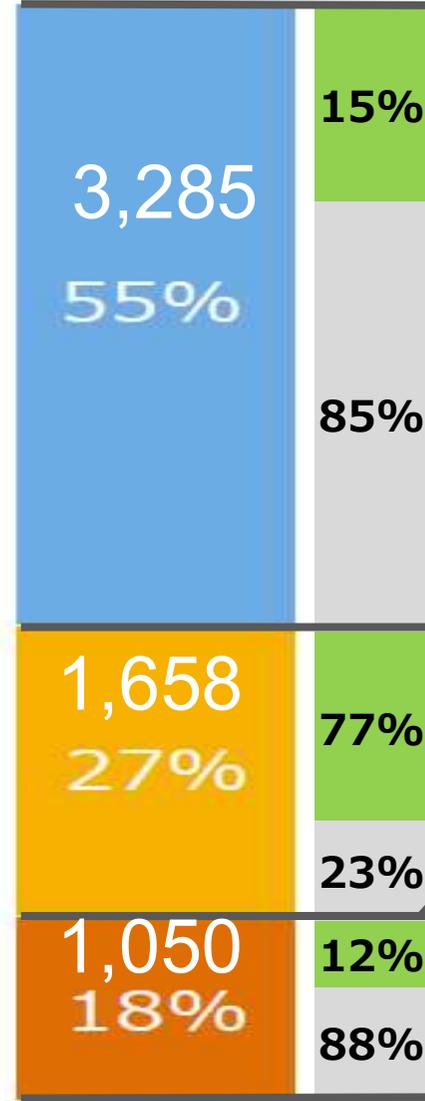
事業紹介 ～160カ国で販売～

■ 日本比率
■ 海外比率

()は事業利益率 18年実績ベース

売上高構成比

2019/3期
5,995
億円



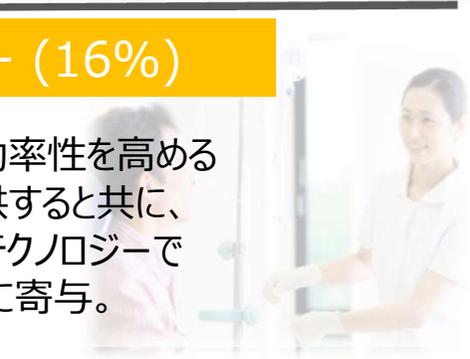
心臓血管カンパニー (25%)

心臓や血管の病気に対する外科手術・カテーテル治療で、先端医療に貢献。



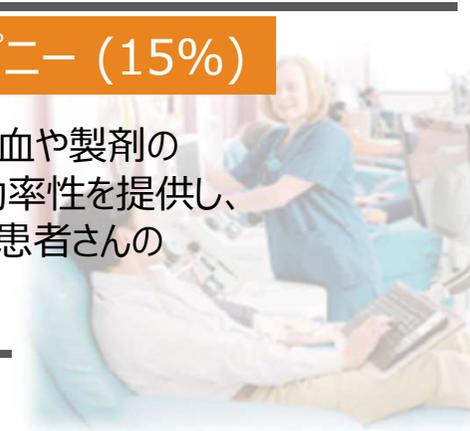
ホスピタルカンパニー (16%)

医療現場の安全と効率性を高めるプラットフォームを提供すると共に、独自の薬剤投与のテクノロジーで世界の医薬品供給に寄与。



血液システムカンパニー (15%)

輸血医療における採血や製剤のプロセスに高品質と効率性を提供し、血液の病を抱える患者さんの治療を支える。



19年度上期の連結業績

(億円)

	18年度上期	19年度上期	増減率	為替除く 増減率	Q3累計 増減率 +9% +18% +17% 為替 除く
売上収益	2,850	3,073	+8%	+11%	
売上総利益	1,546 (54.2%)	1,715 (55.8%)	+11%	+14%	
一般管理費	870 (30.5%)	896 (29.2%)	+3%	+6%	
研究開発費	238 (8.3%)	243 (7.9%)	+2%	+5%	
その他収益費用	37	16	-	-	
営業利益	※ 476 (16.7%)	592 (19.2%)	+24%	+29%	
調整後営業利益	553 (19.4%)	670 (21.8%)	+21%	+27%	
税引前利益	445 (15.6%)	581 (18.9%)	+30%		
当期利益	345 (12.1%)	457 (14.9%)	+33%		

期中平均レート	USD	110円	109円
	EUR	130円	121円

※調整項目 下記影響を除く

買収関連費用、訴訟関連損益、減損損失、事業再編費用、損害保険収入、災害による損失、その他一時的な損益

中長期計画～持続的かつ収益性のある成長～

2017～2021年度（5年間）の経営目標

想定為替レート：USD=105円、EUR=115円

成長性

収益性

効率性

市場成長ペースを上回る
トップライン成長

売上成長を上回る
利益成長*

調整後ROE***
10%以上を維持

一桁後半の成長

二桁成長

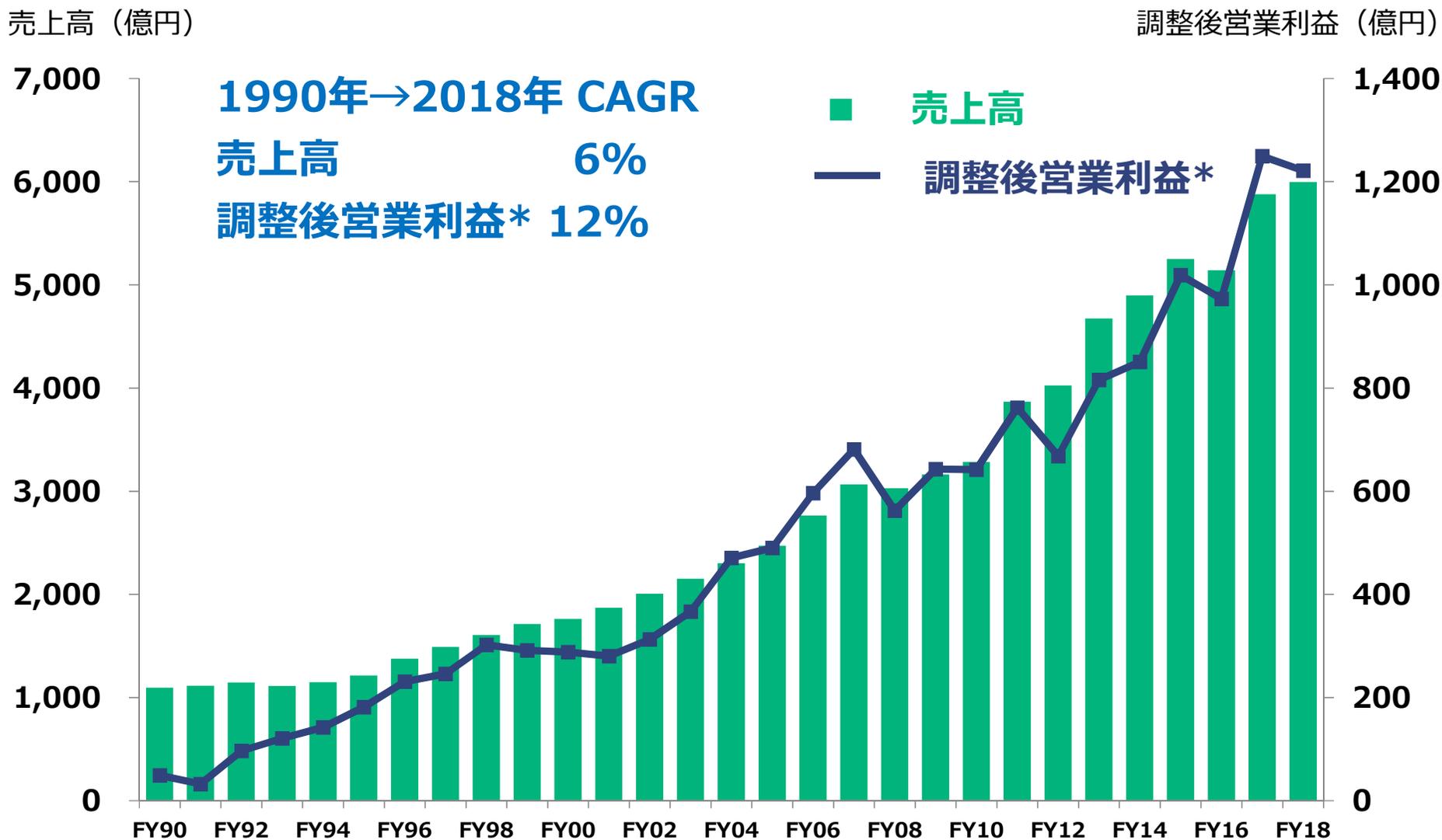
調整後EPS**
135～150円
(21年度)

*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

売上高と営業利益の成長



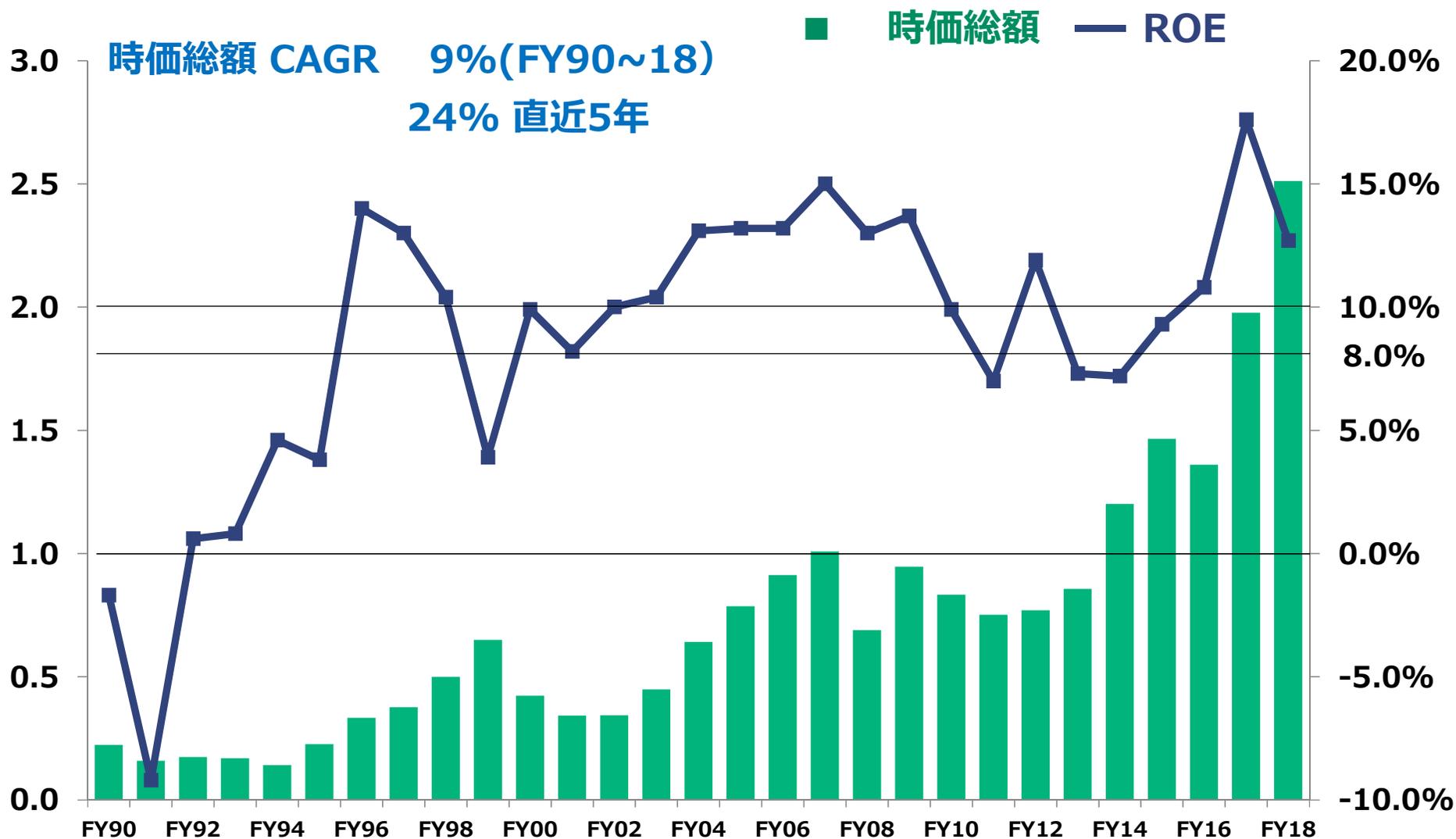
* FY90 - FY04: 営業利益
 FY05 - FY16: 日本基準の営業利益より、買収無形資産の償却費除く
 FY17- : IFRSの営業利益より、買収無形資産の償却費・日本基準の特損益項目除く



時価総額とROE

時価総額 (兆円)

ROE



グローバル競合比 (売上 画像診断機器除く医療機器部門) テルモ調べ

(\$b)
時価総額
19.12末

順位	会社名 (国)	売上 (\$b)	注釈	時価総額 (\$b)
1.	Medtronic (アイルランド)	30.6	※'19.4期	152
2.	J&J (米)	27.0	※MDD	
3.	Abbott Labs. (米)	18.9	※医薬・栄養除く	153
4.	Becton Dickinson (米)	14.6	※'18.9期	74
5.	Stryker (米)	13.6		79
6.	Boston Scientific (米)	9.8		63
7.	Baxter (米)	8.2	※医薬・栄養除く	42
8.	Zimmer-Biomet (米)	7.9		31
9.	B.Braun (独)	7.7	※一部輸液剤含む	
10.	Fresenius (独)	5.9	※医薬・栄養除く、但し一部輸液剤含む	31
11.	Olympus (日)	5.9	※'19.3期	21
12.	Terumo (日)	5.3	※'19.3期、医薬・栄養除く	27
13.	Smith & Nephew (英)	4.9		21
14.	Intuitive Surgical (米)	3.7		68
15.	Edwards Lifesci. (米)	3.7		49

※'19.7時点における各社直近会計年度決算数値。注釈がない場合は'18.12期

※画像診断、検査機器、眼科、歯科、衛生材料専門、流通主体企業等は除いた

※各社とも医薬・栄養売上は除いた。但しFreseniusと B.Braunは一部輸液剤を含む(分類不詳のため)

Source: MPO Magazine, Corporate

※1\$ = 108円、0.90€

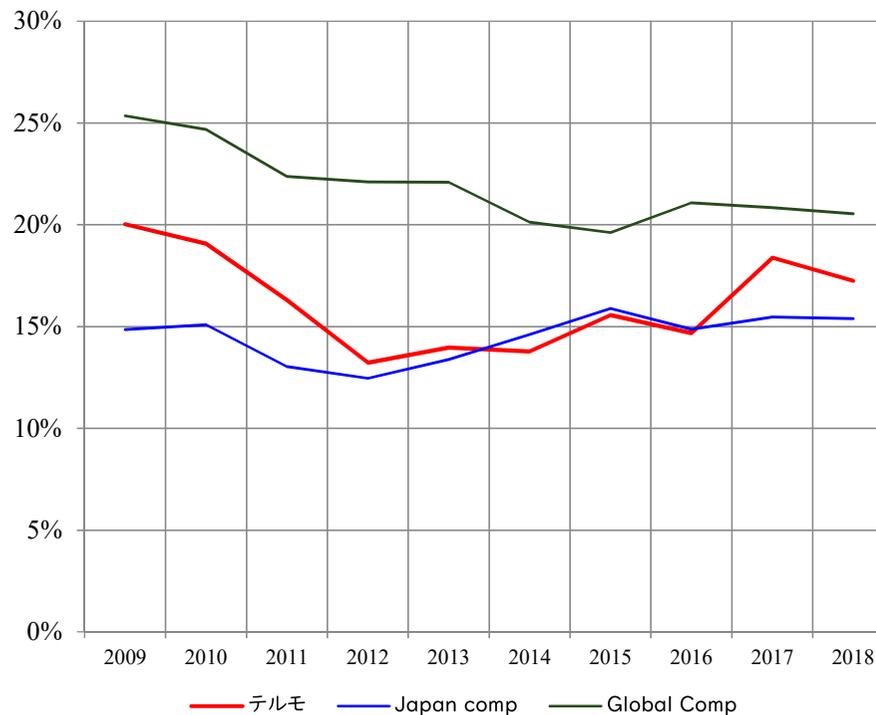
競合比 2 : 海外は高収益も、買収規模が大きく無形償却負担増

海外競合 : EBITDA%は高いが、当期利益は、買収無形償却等負担により下回る

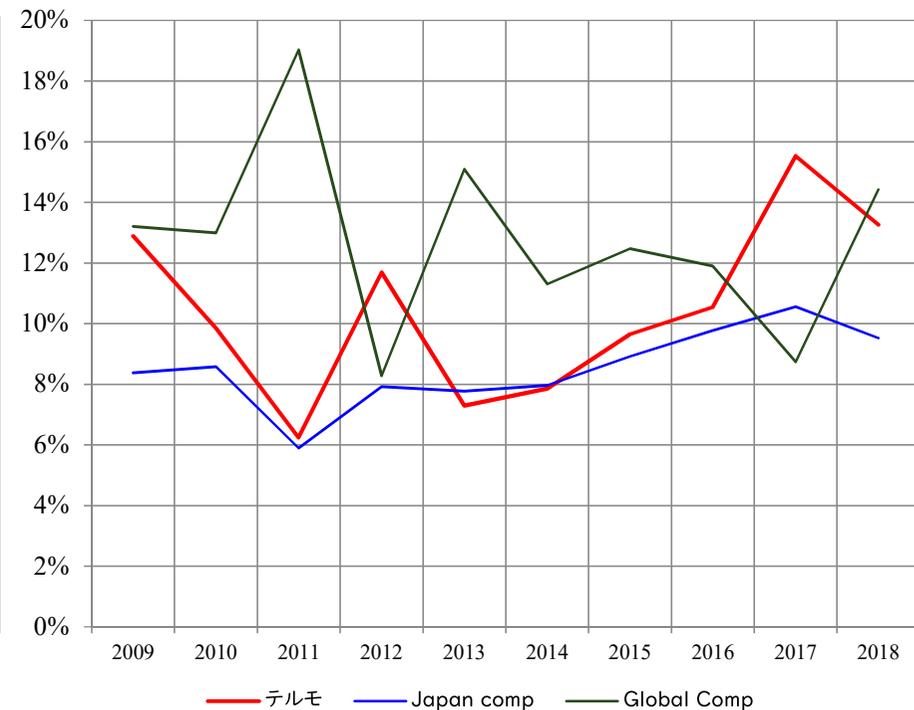
国内競合 : 収益性改善する見通し

オリンパス社 17年度 OP%10%→22年度 20%目標

EBITDA%



Net income %

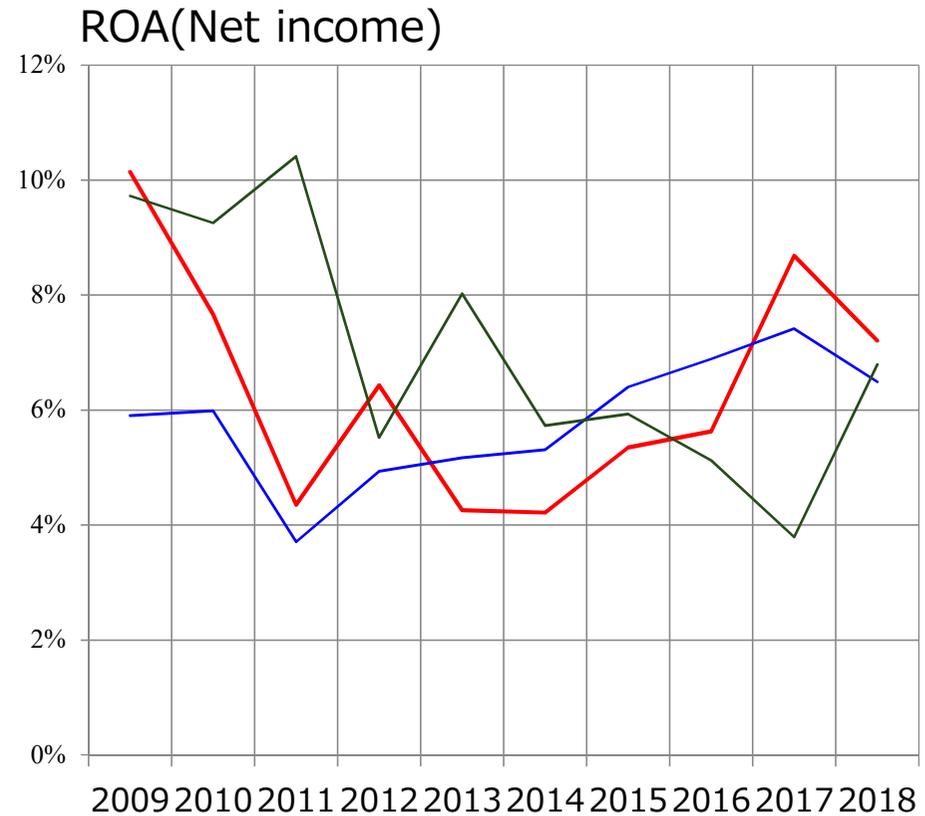
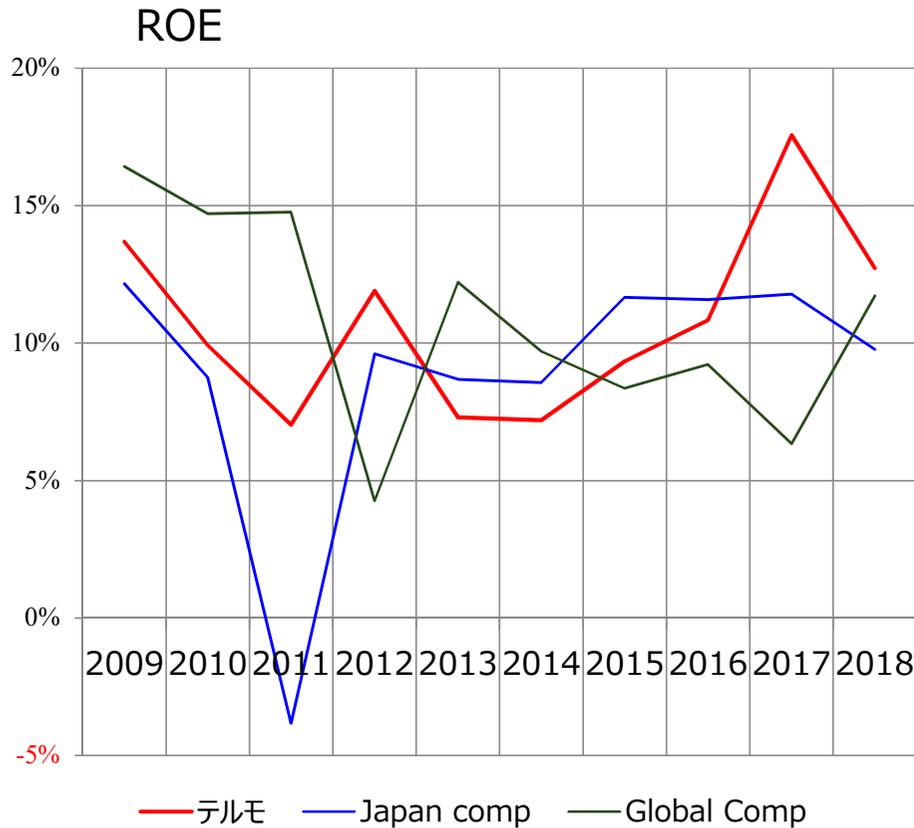


日本 : オリンパス、朝日インテック、ニプロ、シスメックスなど

海外 : メドトロク、ボストン、ヘモネティック、BD, アボットなど

競合比 3 :

- テルモ : 中期目標のROE 10%以上は維持
- 海外競合 : M&Aによる拡大により指標は一時的に悪化
- 国内競合 : 収益性改善にあわせ、ROEも向上する見通し



日本 : オリンパス、朝日インテック、ニプロ、シスメックスなど
 海外 : メドトロク、ボストン、ヘモネティック、BD、アボットなど



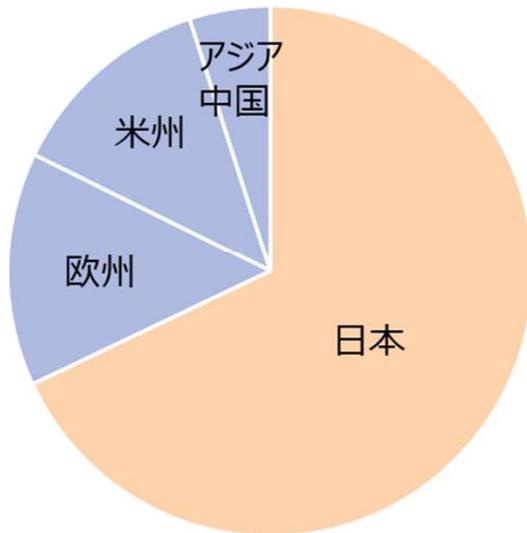
グローバル化の進展

地域別売上高

海外売上高比率: 32%

98年度

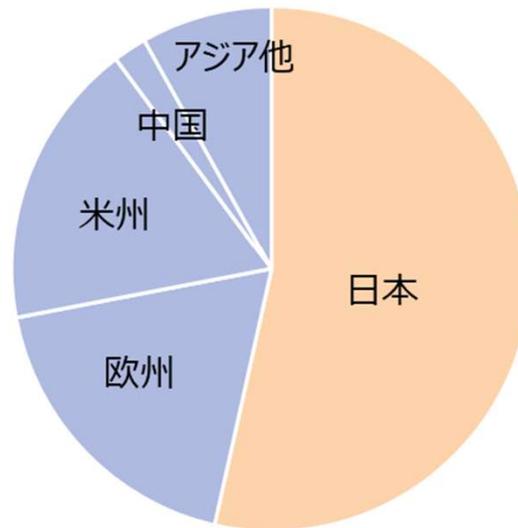
1,607億円



46%

08年度

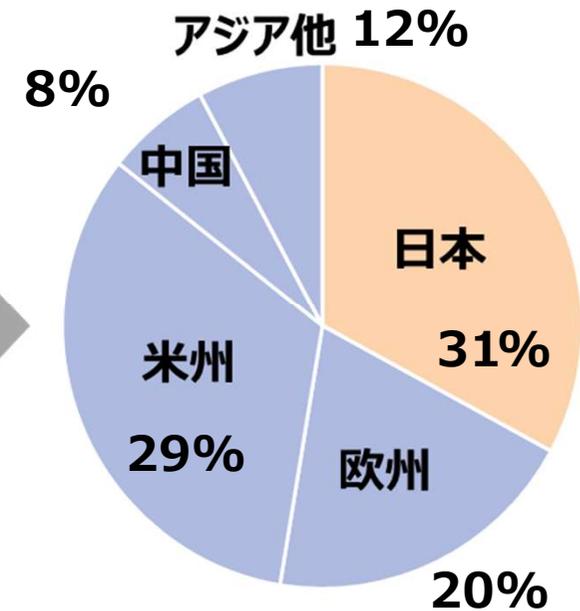
3,027億円



69%

18年度

売上: **5,995億円**



グローバル化した経営体制

本社s Location / Management

心臓血管 カンパニー	TIS事業 ニューロバスキュラー事業 CV事業 血管事業	   
ホスピタル カンパニー	ホスピタルシステム事業 アライアンス事業	 
血液システム カンパニー		

テルモのグローバル化の変遷

グローバル化の進化

- 均質的グローバル展開 + 選択的ローカリゼーション
- CXO制 + グローバルタレントの活用

効率的グローバル化

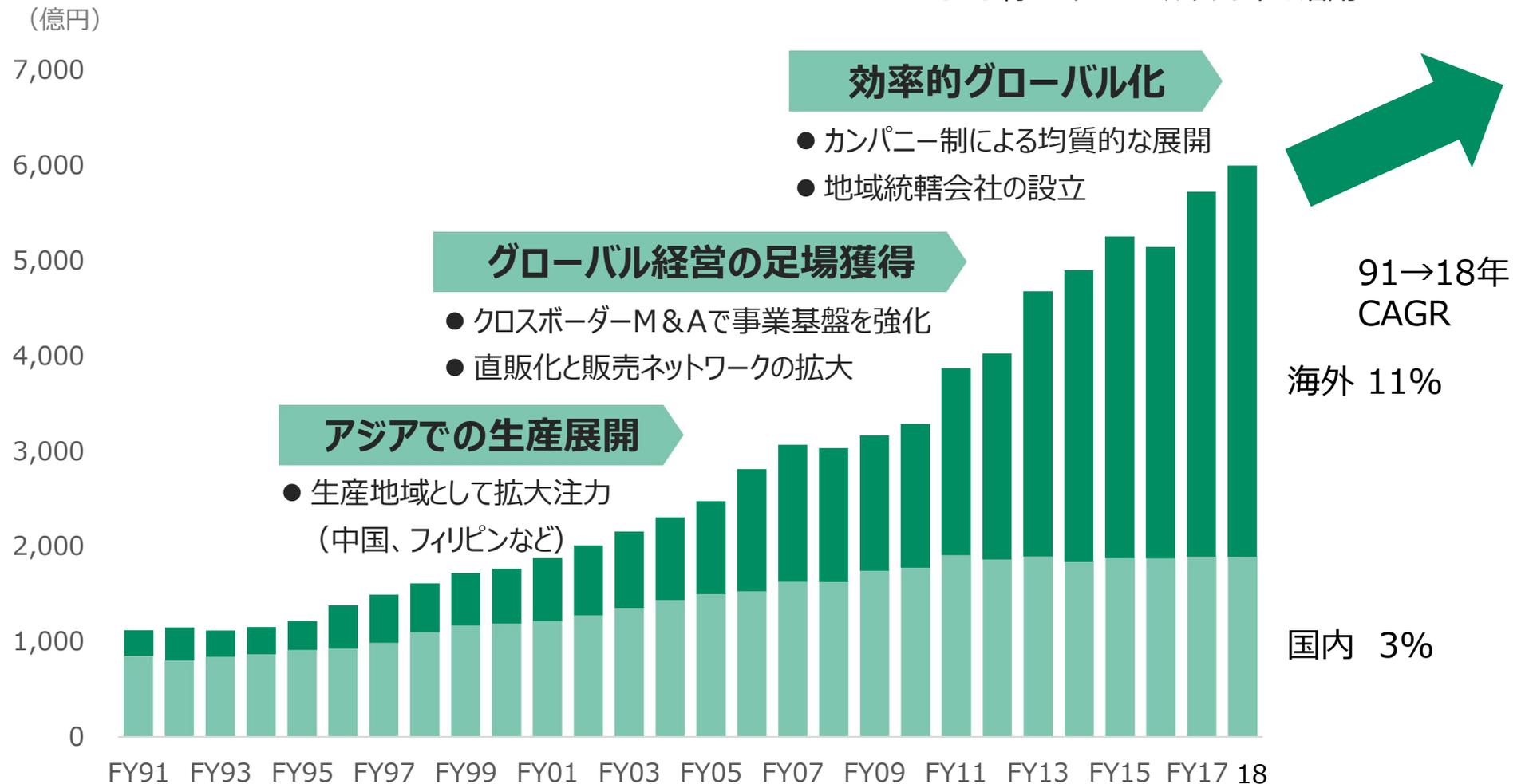
- カンパニー制による均質的な展開
- 地域統轄会社の設立

グローバル経営の足場獲得

- クロスボーダーM&Aで事業基盤を強化
- 直販化と販売ネットワークの拡大

アジアでの生産展開

- 生産地域として拡大注力
(中国、フィリピンなど)



地域毎に異なる市場、自社プレゼンス、そして方向性

	市場の変化	市場プレゼンス 高い ← → 低い	今後の方向性	主な施策
米	<ul style="list-style-type: none"> 顧客・GPO・競合の集約化 医療価値の追求 バイオ医薬の拡大 		治療領域拡大と オペレーションの フルセット化	<ul style="list-style-type: none"> 全社レベルのGPO対応 教育・コンサル提供 新しい治療の確立
欧	<ul style="list-style-type: none"> 医療機器規則の厳格化 バイオ医薬の拡大 		インフラ基盤の活用と 市場プレゼンス拡大	<ul style="list-style-type: none"> 薬事・臨床機能の強化 アライアンス事業促進 (ホスピタル)
日	<ul style="list-style-type: none"> 顧客・GPOの集約化 診療科跨ぐ疾病アプローチ 		リーダーポジションの 最大活用と成長回帰	<ul style="list-style-type: none"> 全社レベルの営業 疾病アプローチ 新しい事業機会の積極的検討
中	<ul style="list-style-type: none"> 国産優遇 流通改革 		治療領域拡大と 現地化戦略の具体化	<ul style="list-style-type: none"> 国産化、現地化への対応 ダイレクト・マーケティング強化
印	<ul style="list-style-type: none"> 中間層向け市場の拡大 一部、価格統制導入 		インフラ整備と 領域毎の市場戦略の推進	<ul style="list-style-type: none"> ダブルブランド(高・低価格帯) トレーニングラボ、教育促進

医療を通じた社会貢献の歩み（日本にも貢献）

国民衛生の 基盤づくり支援



水銀体温計

患者さんの身体的負担の軽減



動脈フィルター
内蔵型人工肺



ガイドワイヤー



血管拡張カテーテル



脳動脈瘤
治療用コイル

患者さんにやさしい治療



インスリン用
注射針



薬剤溶出型冠動脈ステント



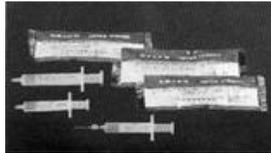
重症心不全治療向け
再生医療等製品
ヒト（自己）骨格筋
由来細胞シート



末梢動脈
治療用ステント



医療現場の感染対策



使い切り注射器



血液バッグ

医療事故・ミスへの対策



プレフィルドシリンジ
(薬剤充填済み注射器)



未開通投与防止
機構付 輸液バッグ

経済的・効率的な医療の支援



手首の動脈を介した
カテーテル治療・T R I



血液自動製剤
システム



遠心型血液成分
分離装置

環境に配慮した製品づくり



塩ビ不使用輸液バッグ



脱水銀 電子血圧計

テルモ メディカルプラネックス

医療技術の創造と普及を目指して設立された
総合医療トレーニング施設



Medical Pranex = Medical Practice at Annex of R&D
[実技・実践] + [研究開発施設の別館]

プラネックスの主なプログラム



カテーテル治療
手技トレーニング



外科手術を想定した
技術トレーニング



医療安全をチームで守る
シミュレーション研修

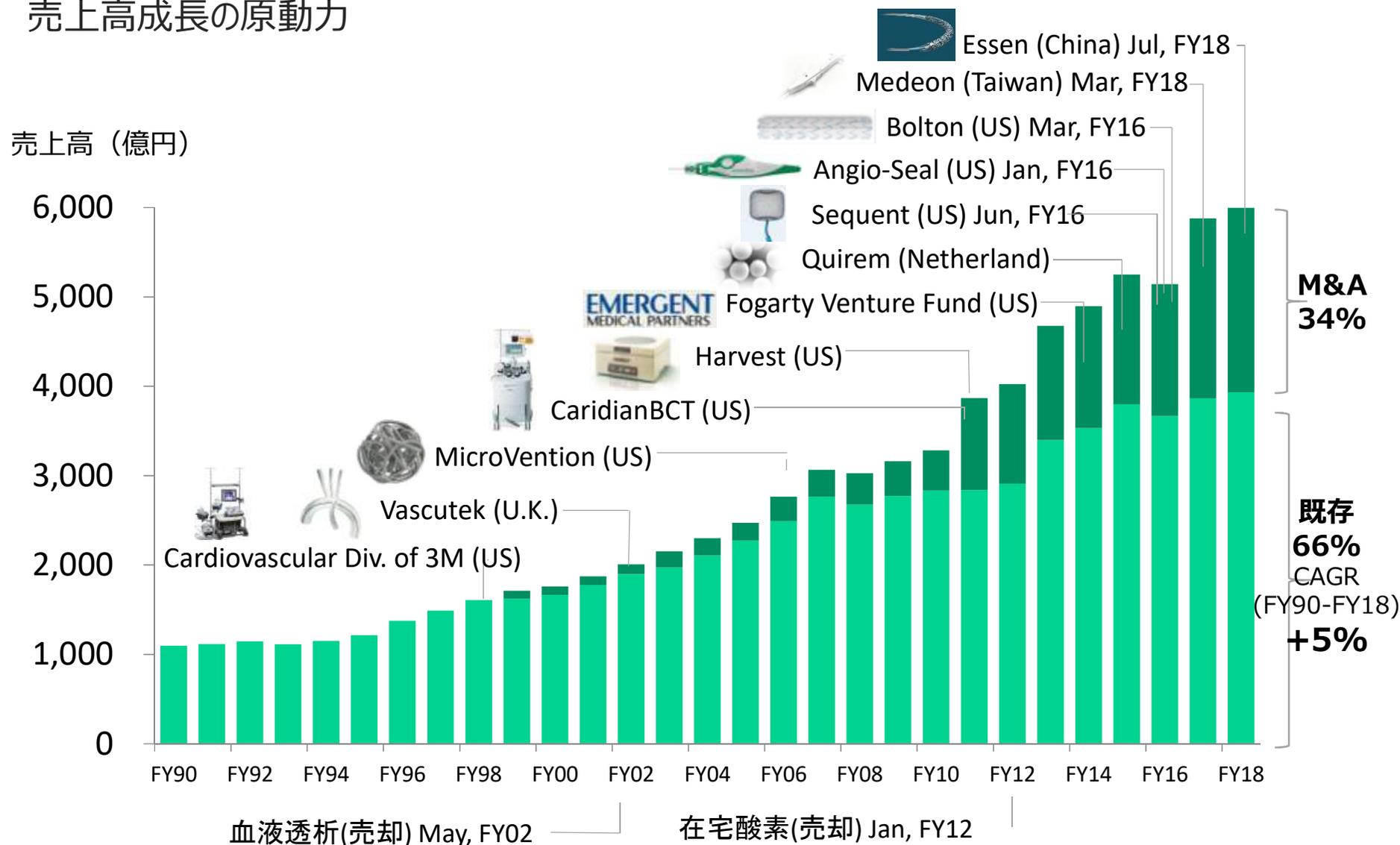


模擬居宅を用いた
在宅医療ロールプレイ研修

M&A

M&Aの実績

オーガニック成長とクロスボーダーM&Aが
売上高成長の原動力



2011年以降のM&Aと売却（BCT以前は4年毎200-300億規模実施）

買収案件

公表日	対象企業	国	セクター	概要	売上高 USD(m)	買収金額 USD(m)
2011年3月	Caridian BCT	米国	治療機器	輸血関連事業	524	2,625
2011年5月	Harvest Technologies Corporation	米国	治療機器	血液治療機器	26	35
2012年1月	Onset Medical Corporation	米国	治療機器	心臓血管治療用機器	NA	NA
2013年1月	Terunmo-Penpol（1999年に76%出資、2013年に26%追加出資し100%子会社化）	インド	治療機器	輸液バッグ等生産	NA	19
2015年9月	Quirem Medical BV	オランダ	治療機器	がん治療製品（放射線放出ビーズ）	NA	NA
2016年6月	Sequent Medical, Inc.	米国	治療機器	脳血管治療機器	NA	280
2016年12月	Kalila Medical, Inc.	米国	治療機器	カテーテル（止血デバイス他） St.Jude Medical及びAbbottの合併に伴い 独禁法上売却	268	1,120
2017年1月	Bolton Medical, Inc.	米国	治療機器	心臓血管治療機器	47	174
2018年3月	Medeon Biodesign, Inc.	台湾	治療機器	止血デバイス（資産買収）	NA	20
2018年7月	易生科技（北京）有限公司	中国	治療機器	薬剤溶出型冠動脈ステント（DES）	21	126

売却案件

公表日	売却先	国	セクター	概要	売上高 USD(m)	売却金額 USD(m)
2013年1月	エア・ウォーター（株）	日本	治療機器	在宅酸素・在宅輸液ポンプ事業	38	NA
2013年7月	Thoratec Corporation	米国	治療機器	補助人工心臓事業	NA	13

みずほ銀行産業調査部作成（当社IR資料より）

2011年3月CaridianBCTの買収（当社最大M&A）

- 買収額 26.3Bドル（約2,160億円）
 - のれん：1240億円
 - 買収前期業績 売上 524M\$ EBITDA 182M\$（非上場）
 - 買収意義
 - 血液事業領域 グローバルリーダー（シェアNO1）へ
 - 高い技術開発力、テルモとも技術・地域販売力で相互補完
 - 買収後、CAGR 6%の売上成長、利益は7%（FY11→FY18）

- PMI
 - 企業理念に共感・賛同
 - マネジメント層は継続
 - 経営を任せすぎない。稟議規定に基づき、本社へ提案報告責任あり
 - 血液の事業本部：日本→米国へ（リバーズインテグレーション）
 - 米国流の経営・事業インフラの獲得
 - 資本関係見直し（本社直轄→米州統括傘下）：FY12 税負担減

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～）

多様な統合パターンを実状に照らして適宜選択

- 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）

日本企業：のれん規模（時価総額5,000億円以上）

のれんの金額 上位20位

#	コード	社名	対象 決算期	会計 基準	のれん (十億円)	自己資本 (十億円)	のれん÷ 自己資本
1	9984	ソフトバンクグループ	2019/03	IFRS	4,321.5	7,621.5	56.7%
2	4502	武田薬品工業	2019/03	IFRS	4,161.4	5,159.6	80.7%
3	2914	日本たばこ産業	2018/12	IFRS	2,008.4	2,630.6	76.3%
4	7751	キヤノン	2018/12	US	908.5	2,827.6	32.1%
5	9432	日本電信電話	2019/03	IFRS	886.5	9,264.9	9.6%
6	4324	電通	2018/12	IFRS	786.9	1,047.6	75.1%
7	6758	ソニー	2019/03	US	768.6	3,746.4	20.5%
8	2502	アサヒグループHD	2018/12	IFRS	705.1	1,146.4	61.5%
9	4901	富士フイルムHD	2019/03	US	655.5	2,037.0	32.2%
10	4188	三菱ケミカルHD	2019/03	IFRS	648.8	1,377.9	47.1%
11	6501	日立製作所	2019/03	IFRS	561.9	3,262.6	17.2%
12	9433	KDDI	2019/03	IFRS	539.7	4,183.5	12.9%
13	4091	大陽日酸	2019/03	IFRS	437.7	406.6	107.7%
14	6098	リクルートHD	2019/03	IFRS	410.7	965.8	42.5%
15	8058	三菱商事	2019/03	IFRS	404.3	5,696.2	7.1%
16	6752	パナソニック	2019/03	IFRS	395.7	1,913.5	20.7%
17	8001	伊藤忠商事	2019/03	IFRS	391.6	2,936.9	13.3%
18	3382	セブン&アイHD	2019/02	J	372.1	2,521.4	14.8%
19	9613	エヌ・ティ・ティ・データ	2019/03	IFRS	357.0	925.7	38.6%
20	4755	楽天	2018/12	IFRS	353.7	774.5	45.7%
~							
29	4543	テルモ	2019/03		224.2	698.0	32.1%

自己資本に対するのれん額の比率 上位20位

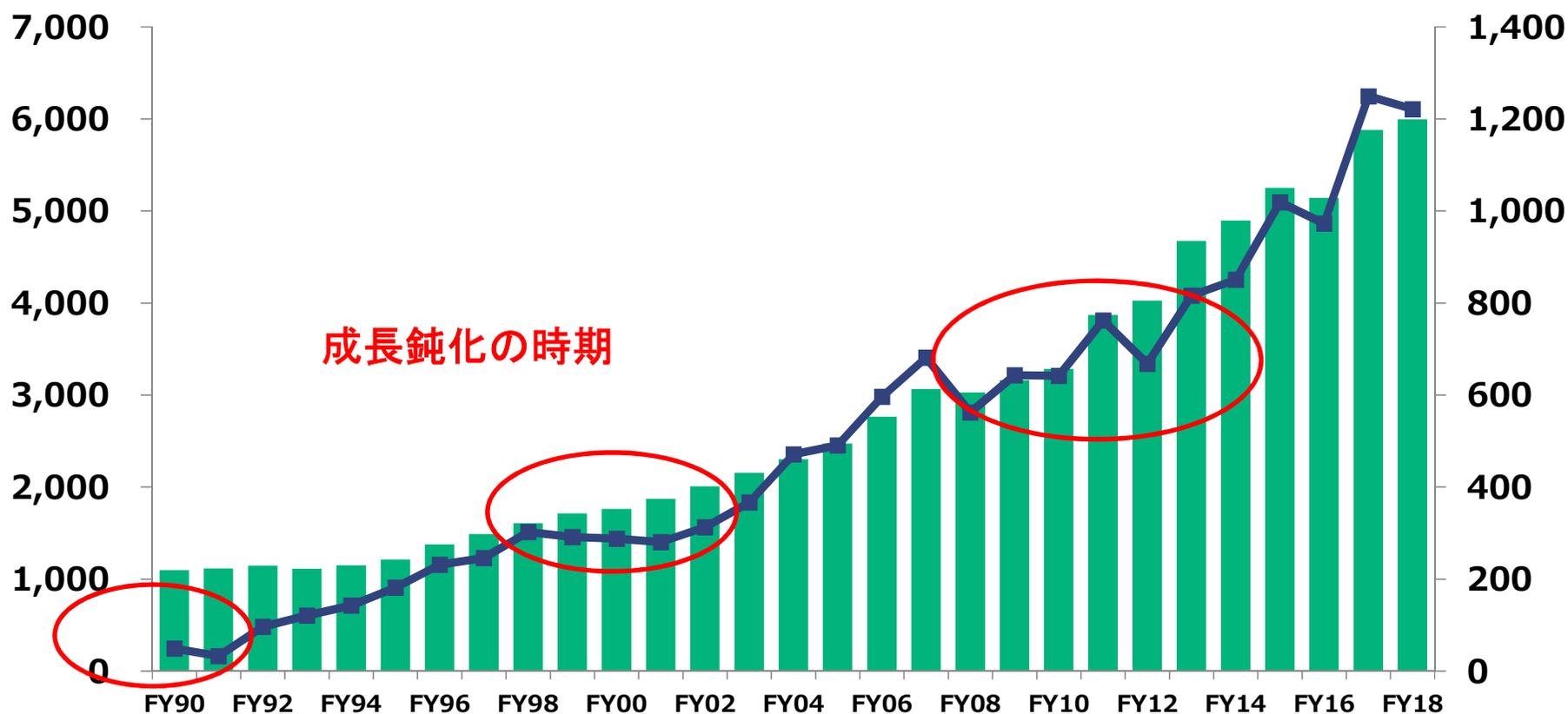
#	コード	社名	対象 決算期	会計 基準	のれん (十億円)	自己資本 (十億円)	のれん÷ 自己資本
1	4091	大陽日酸	2019/03	IFRS	437.7	406.6	107.7%
2	4502	武田薬品工業	2019/03	IFRS	4,161.4	5,159.6	80.7%
3	2914	日本たばこ産業	2018/12	IFRS	2,008.4	2,630.6	76.3%
4	4324	電通	2018/12	IFRS	786.9	1,047.6	75.1%
5	2502	アサヒグループHD	2018/12	IFRS	705.1	1,146.4	61.5%
6	9984	ソフトバンクグループ	2019/03	IFRS	4,321.5	7,621.5	56.7%
7	4188	三菱ケミカルHD	2019/03	IFRS	648.8	1,377.9	47.1%
8	4755	楽天	2018/12	IFRS	353.7	774.5	45.7%
9	2413	エムスリー	2019/03	IFRS	44.1	98.7	44.7%
10	6098	リクルートHD	2019/03	IFRS	410.7	965.8	42.5%
11	4902	コニカミノルタ	2019/03	IFRS	235.0	555.7	42.3%
12	4612	日本ペイントHD	2018/12	IFRS	203.7	520.0	39.2%
13	9613	エヌ・ティ・ティ・データ	2019/03	IFRS	357.0	925.7	38.6%
14	2587	サントリー食品インターナショナル	2018/12	IFRS	250.7	714.8	35.1%
15	4901	富士フイルムHD	2019/03	US	655.5	2,037.0	32.2%
16	7751	キヤノン	2018/12	US	908.5	2,827.6	32.1%
17	4543	テルモ	2019/03	IFRS	224.2	698.0	32.1%
18	6723	ルネサスエレクトロニクス	2018/12	IFRS	187.2	598.1	31.3%
19	4523	エーザイ	2019/03	IFRS	172.2	628.1	27.4%
20	2503	キリンHD	2018/12	IFRS	244.2	916.1	26.7%

経営の示した方向性 停滞からグローバル成長へ

全てが順調・・・だったわけではない

売上高（億円）

調整後営業利益（億円）



成長鈍化の時期

* FY90 - FY04: 営業利益
 FY05 - FY16: 日本基準の営業利益より、買収無形資産の償却費除く
 FY17- : IFRSの営業利益より、買収無形資産の償却費除く

経営が示した方向性・取り組み

意識改革・風土改革 ～指示待ち体質から脱却～

- 開発・生産・営業の縦割組織（機能軸） → 事業軸 中心へ
- 人を大切にする経営（アソシエイト経営）
 - 一人一人が主役、主体的、自発行動、有言実行
- 企業理念の浸透
 - 96年 5つのステートメント → 19年にコアバリューズへ
 - 開かれた経営
 - 新しい価値の創造
 - 安全と安心の提供
 - アソシエイトの尊重
 - 良き企業市民
 - 尊重（他者の尊重）
 - 誠実（企業理念を胸に）
 - ケア（患者さんへの思い）
 - 品質（優れた仕事へのこだわり）
 - 創造力（イノベーションの追求）
 - テルモのこころ
 - 変えるべきことと、テルモらしくあり続けるために不変であるべきことをアソシエイトが共有

経営が示した方向性・取り組み

- 事業部制を “カンパニー制”へ深化
 - カンパニー本部をグローバルで最適地へ
- 子会社管理から事業管理へ
 - 事業本部(収益責任) と 地域統括本社(ガバナンス・制度など)
 - グローバル化 - オーガニックグロースとM&A
 - 事業ポートフォリオの組み換え・不採算ビジネスの見直し
- KPI : 「売上」から「利益が伴った売上成長」へ
 - 米系競合の巨大化 (新規開発・コスト競争力)
 - 医療財政の悪化→継続した価格下げ圧力→医療経済性の追求
- 経営をサポートするインフラ整備
- カンパニー制に加えて、CXO体制で事業横断的にサポート

ご清聴ありがとうございました

Q&A



経理部門の社内イノベーション

経理部門で実施した社内イノベーション

■ 管理会計

- 製品群別通算収支を月次で開示
 - 拠点長評価を子会社収支管理（赤枠）→連結収支管理（青枠）へ



■ 財務

- 資金管理を本社へ集約～ガバナンス強化～
- 日本品の為替リスクを本社側へ集約 + 為替リスク管理

■ 税務

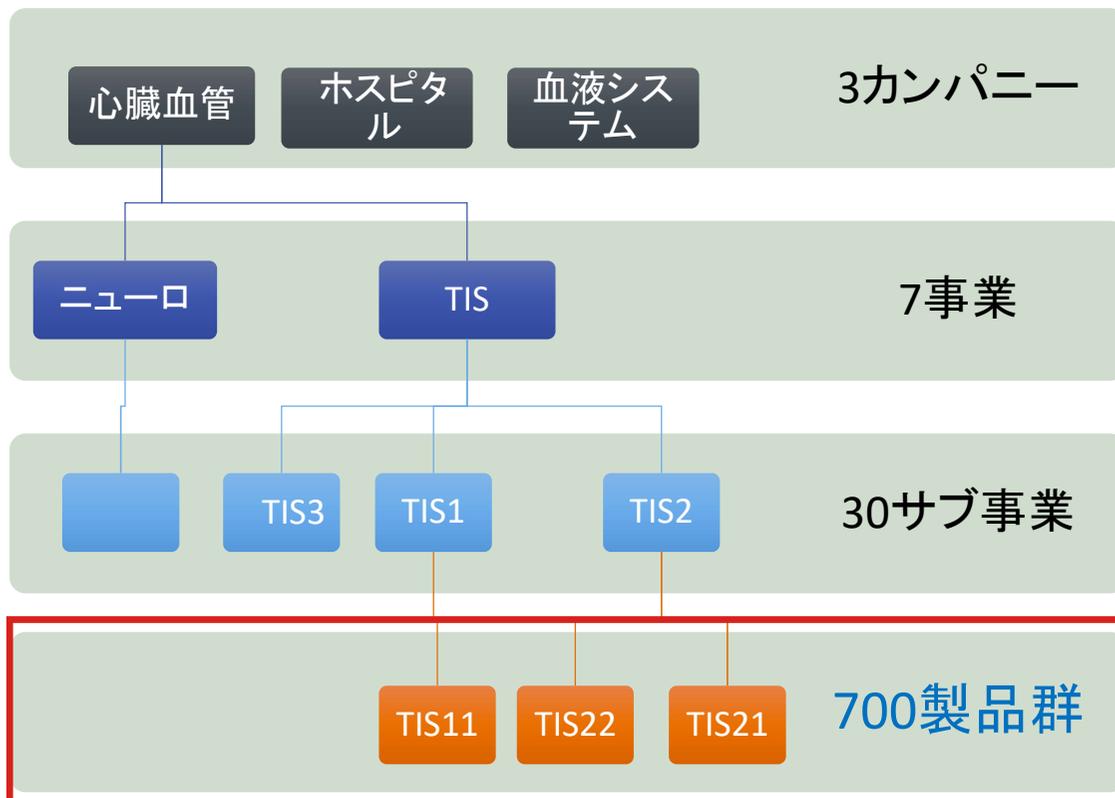
- 移転価格事前確認（APA）活用によるリスク低減
- 日本出荷品の子会社向け仕切価格(TP)決定権を経理へ集約
 - 以前は、事業判断。販売促進のツール。ただし、意見は、事業<販社

一つの取り組みから複数の+α効果を

通算収支：導入のきっかけは

- 事業の言い訳（開示が遅い、業績の悪い理由がわからない）
- CEO + CFOの強い意志・サポート

<管理収支体系>



収益	地域	評価	計画比
売上 ～OP	6地域	○	○ 地域
〃	〃	○	〃
〃	〃	未活用	〃
売上 ～GP	拠点 別・国 別も可	拠点長	拠点別 まで可

通算収支導入以前に起きていた事象

<計画プロセス>

- 事業部門：低い仕切り価格を設定傾向（売上・シェア優先）
- 販売会社の仕切り価格交渉：関係者が無駄な時間

<実績>

- 連結目線ではなく販売会社にとって高収益品に注力
 - － 連結貢献を気にしない（製造拠点が赤字、連結低収益品でも）
 - － 販社は、計画 + α の利益によりプラス評価を受けるため、反省なし



連結業績の停滞

税務（移転価格税制）リスクの増加

何故、通算収支が浸透したか

■ マネジメントの理解・協力

- カンパニー・事業の収益責任の明確化 → 通算収支が深化させた
- 歪んだ仕組みを正常化 販売会社トップに気づき
- 製品群の連結収益性を可視化 → より具体的な対策 → 業績向上
- 販社トップに対し、マネジメントが通算収支で議論

■ 販社トップの評価指標の一つとして通算収支を採用

- システム化による早期開示、分析の積み重ねで精度改善、信用力向上
- 事業と販社の販売戦略・経営方針の整合しやすく

■ 低収益事業の分析・改善ツールへ

通算収支からグローバル化が拡大（財務）

- 販売会社毎の資金管理 → グローバル資金管理に移行
 - 子会社余剰資金は、本社へ集約
 - 資金不足子会社には本社から資金注入
 - 但し、仕切り価格を前提とした資金見通作成・レポートは子会社の責任

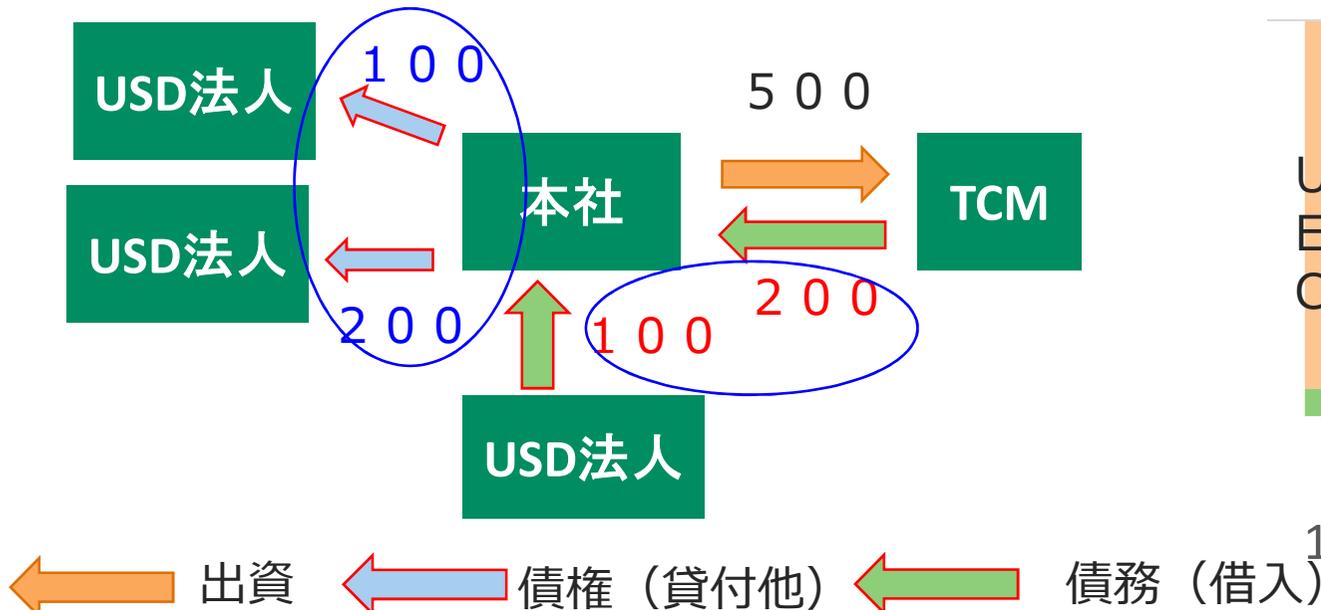
- 外部からの資金調達機能は本社財務部のみ
 - グループ内ファイナンスを本社財務部で管理
 - 投資審議会（30億円未満/1件案件）を財務部が主催
 - ➡ 海外子会社ガバナンスの最後の砦

- 為替エクスポージャーの管理
 - 販売拠点に為替リスクを負わせない（連結ベースには影響無し）
 - 日本出荷品の取引通貨は、現地通貨（CLP、BRL、THBなど）
 - 取引額の大きいドル・EUR・人民元を子会社借入でリスクを一部ヘッジ

為替影響（金融収支（営業外））低減スキーム

- 本社の債権債務残をバランスさせ、為替リスク低減
→ 導入前 二桁差損 導入後 一桁の損益へ
- 成長投資資金として、ドルをキャッシュマネジメント子会社*で留保
* 財務部直轄のドル会計子会社

<取引イメージ>



<本社の為替差損推移>

