



HFLP-Bコース

# テルモ 企業価値創造プロセス

---

2020年4月11日

テルモ株式会社  
財務部  
村中 秀樹

# 本日の内容

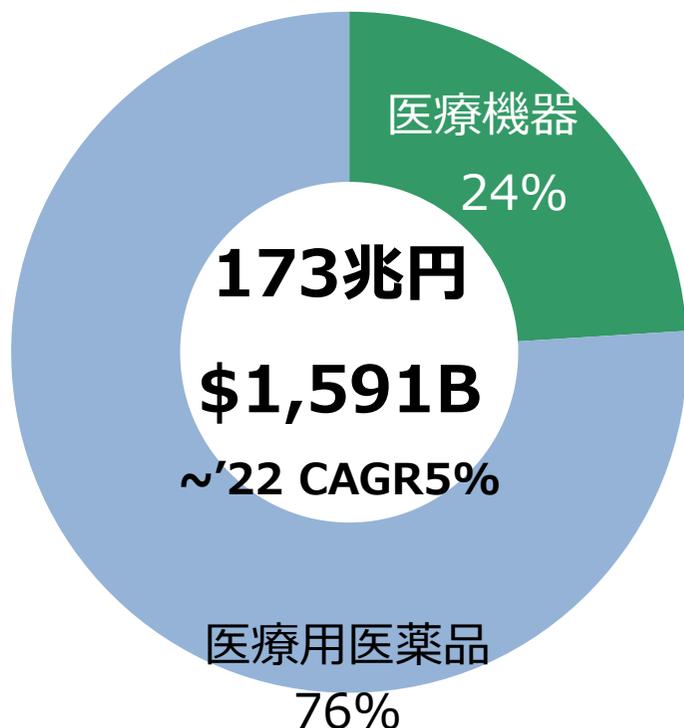
1. 医療機器市場
2. テルモとは
3. ビジネスモデル
4. グローバル化と  
事業ポートフォリオマネジメント
5. 事業紹介・業績・中長期KPI
6. ガバナンス

# 医療機器市場

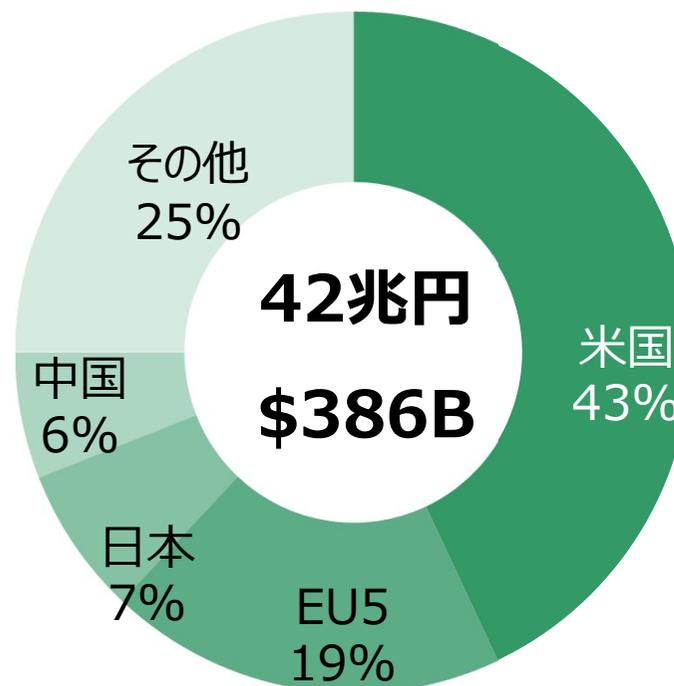
# 世界の医薬品・医療機器市場 (2018年)

今後10年間で5~6%の成長 60兆円規模へ  
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

### 医薬品・医療機器市場



### 地域別/医療機器市場



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

# テルモとは

# 医師らが発起人となって設立された企業

## 創立時から変わらぬ企業理念

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

世界中の患者さんや医療現場に高品質な医療機器やサービスを安定的に供給するとともに、医療を取り巻く様々な課題の解決に向けて取り組んでいます。

## 創立：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



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

# テルモグループのサステナビリティ

当社のコアバリューズに基づき、日々の事業活動において取り組むサステナビリティの重点活動テーマを定め、患者さんや医療従事者をはじめとするステークホルダーの皆様の声に耳を傾けながら、持続可能な社会の実現と、テルモグループの持続的な成長の両立を目指します。

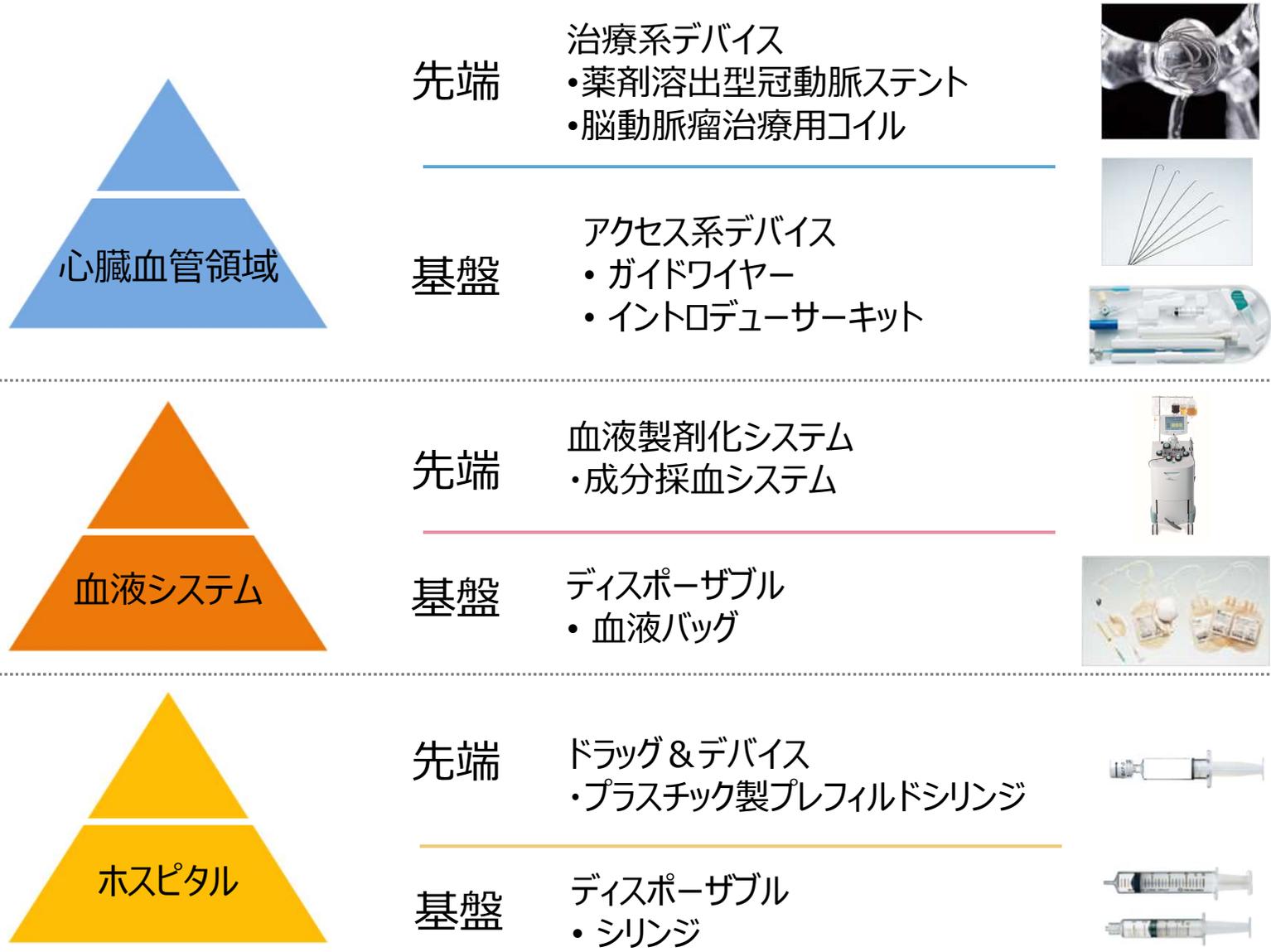
コアバリューズ	重点活動テーマ	関連性の高いSDGs
Respect (尊重) — 他者の尊重	労働安全衛生の確保と健康増進	 
	多様な人材が活躍できる職場環境の整備	 
Integrity (誠実) — 企業理念を胸に	コンプライアンスの推進	 
	事業活動に伴う環境負荷の低減	  
	責任ある調達	  
	ステークホルダーとの対話による信頼関係の構築	
Care (ケア) — 患者さんへの想い	医療アクセスの改善	 
Quality (品質) — 優れた仕事へのこだわり	製品・サービスの安全性・品質の確保	 
	安定供給を支えるサプライチェーン管理	 
Creativity (創造力) — イノベーションの追求	イノベーションを通じた医療課題の解決	  

# テルモのビジネスモデル

# 基盤と先端の組み合わせで持続的成長を目指す



# テルモの強み: 基盤と先端の組み合わせ



# テルモの強み：現場開発・治療法の技術の普及・改良改善



# テルモの戦略：グローバルでは選択と集中

## 専門的で高水準の医療を提供

### 競争 優位性

- 先端製品を生み出す技術力
- “Must Have”の創出と拡大
  - アクセス製品、製薬向けデバイス

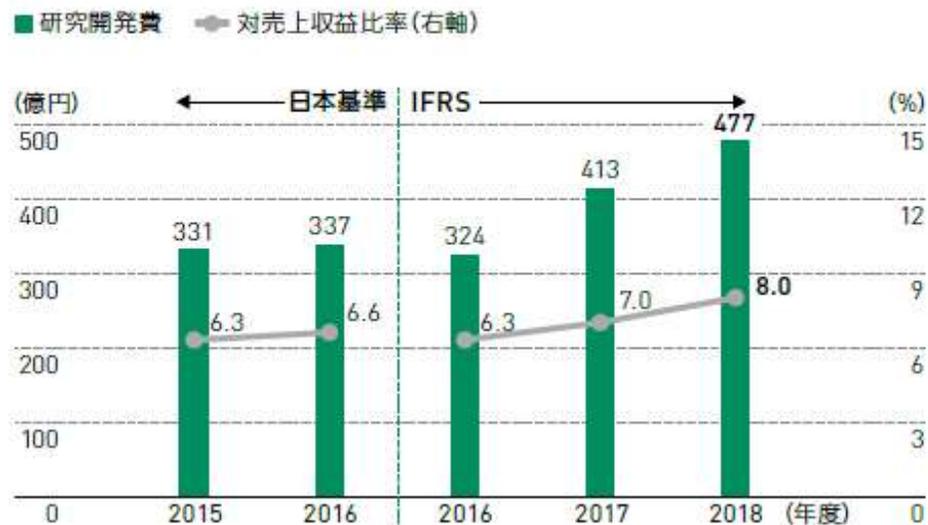


### 戦略

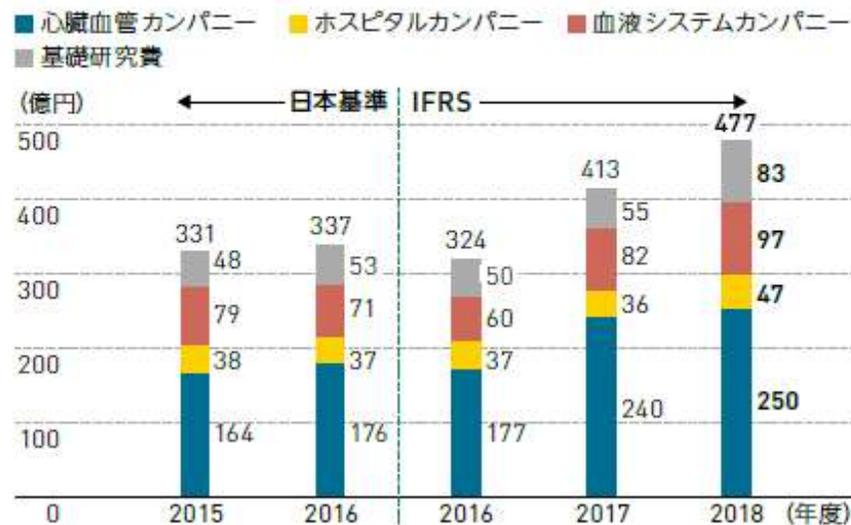
成長する領域、競争力のある分野への注力  
カテーテル、脳血管、D&D、血液治療

# ビジネスモデル・オーガニック成長を支える研究開発・特許件数

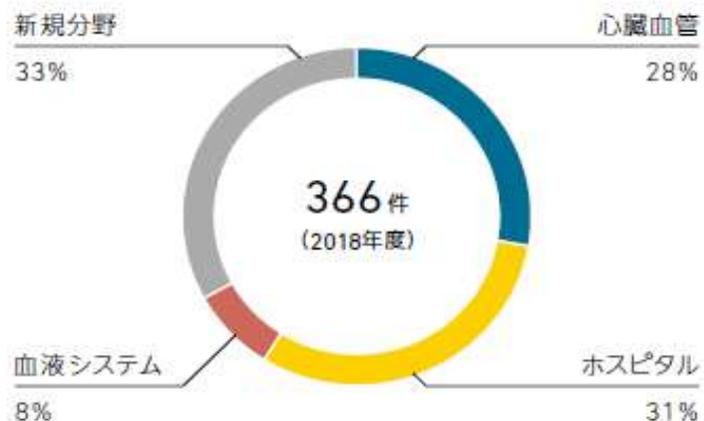
## 研究開発費／対売上収益\*比率



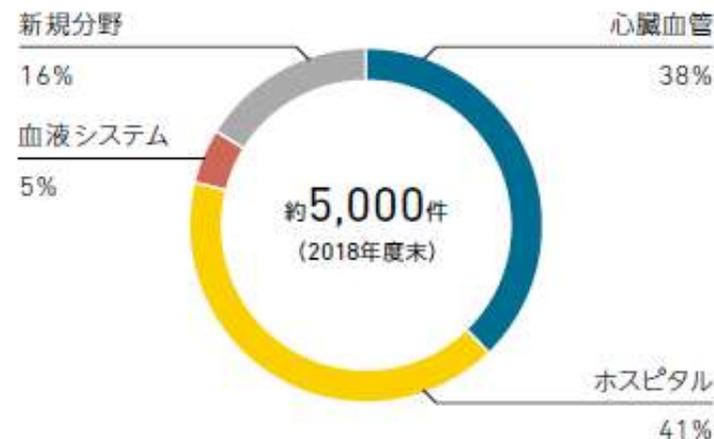
## セグメント別研究開発費推移



## 特許出願件数(事業別構成比)\*



## 特許保有件数(事業別構成比)\*

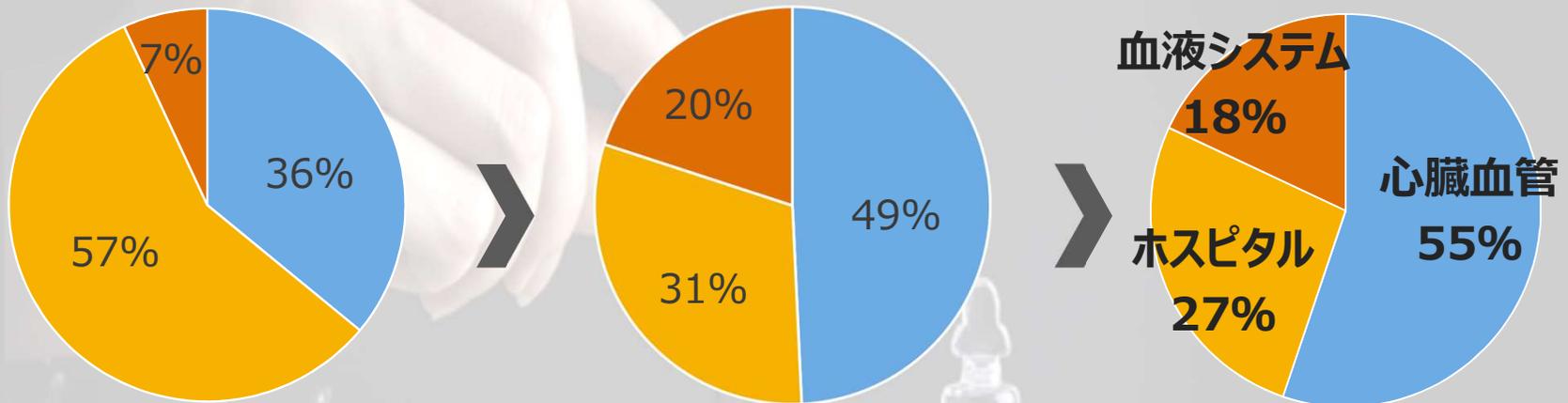


# グローバル化と 事業ポートフォリオマネジメント

# グローバル化は更に進展。高収益の心臓血管が牽引

## 事業

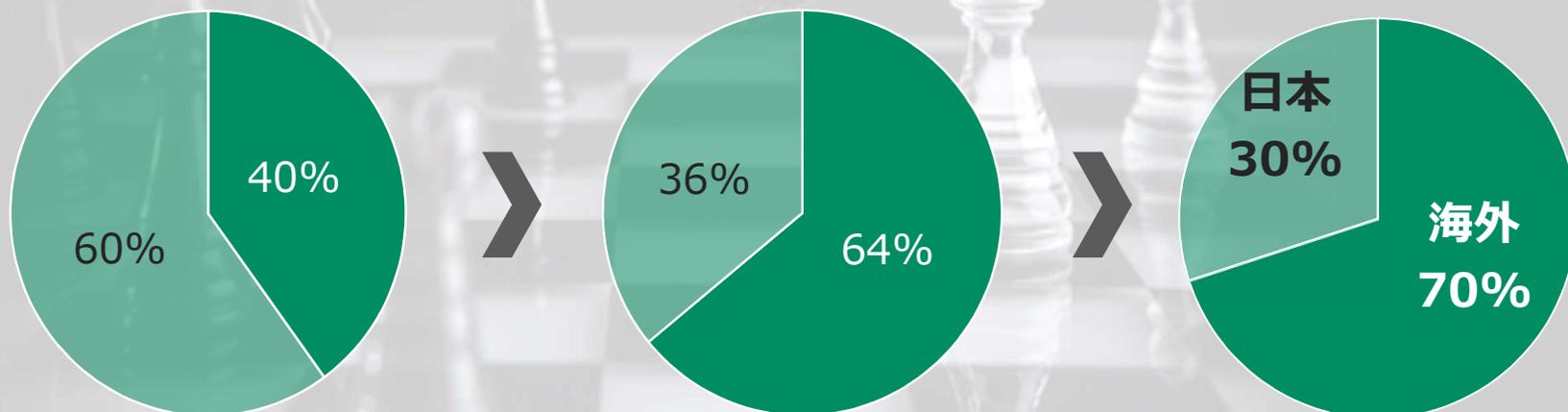
想定為替レート：USD=105円、EUR=115円



## 地域

売上2,470億円

5,250億円



05年度

15年度

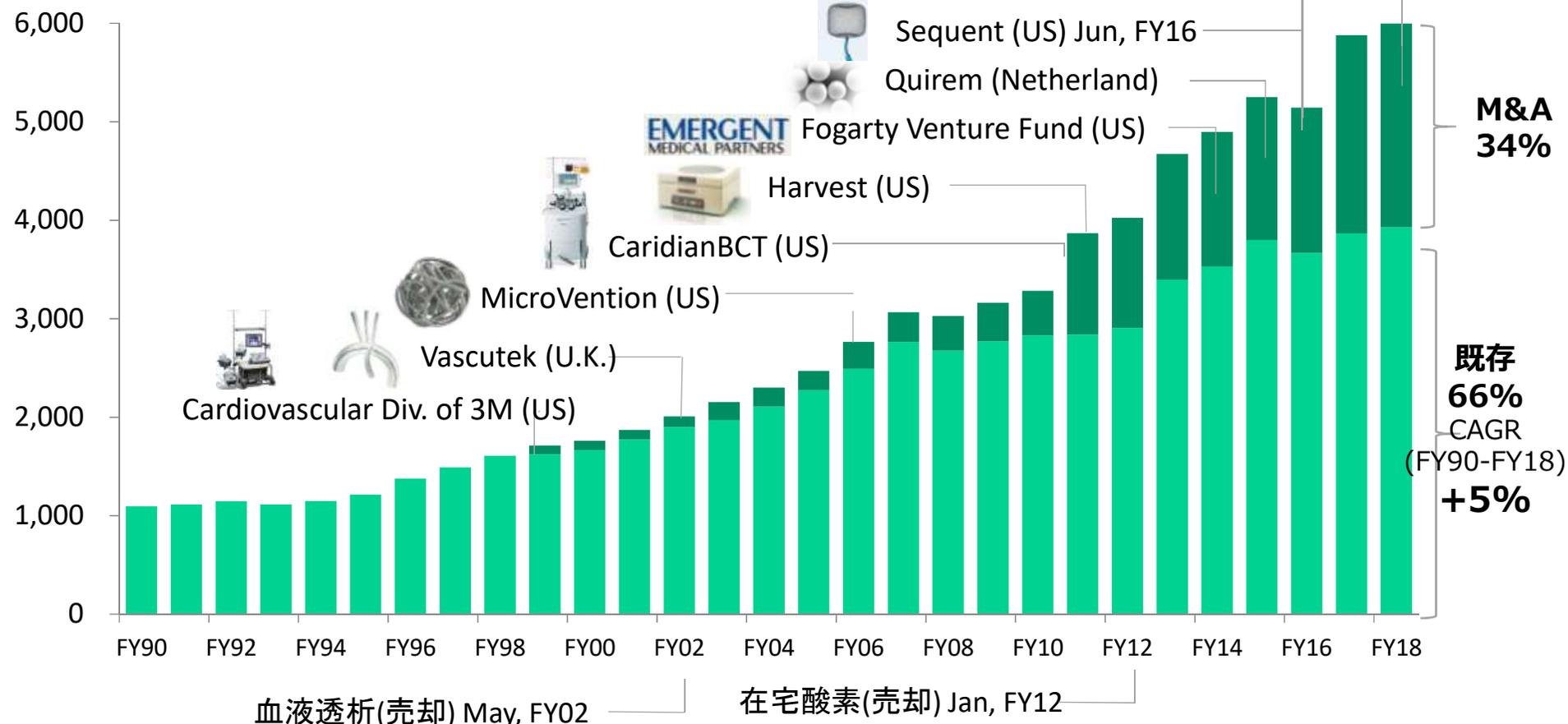
21年度

# 成長を支えるM&Aの実績

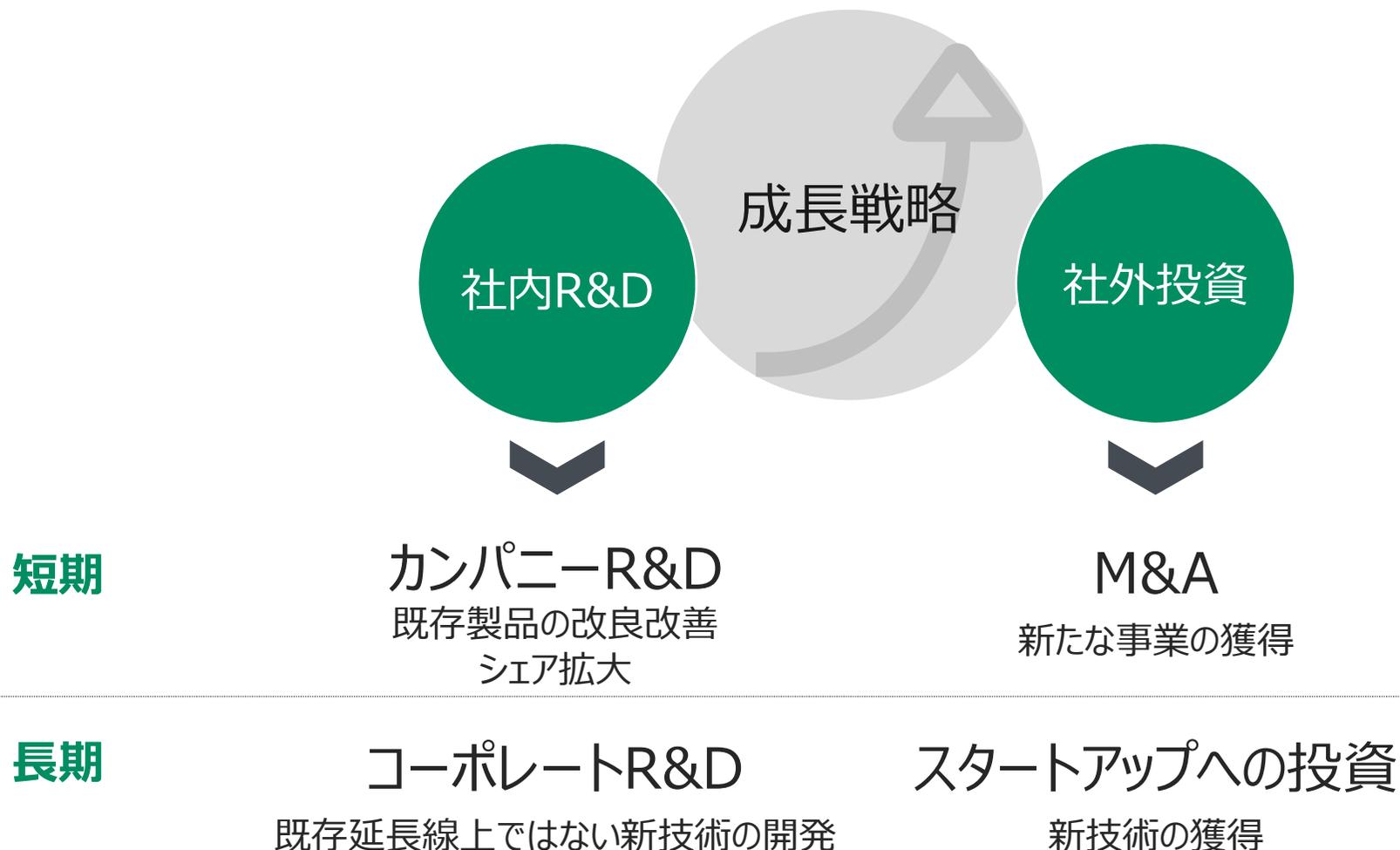
オーガニック成長とクロスボーダーM&Aが成長の原動力

将来のポートフォリオ変革を想定し、実績を積み上げ

売上高 (億円)



# イノベーションの創出：社内外の両輪



社外投資の成功も、社内R&Dによって磨いた目利きがあつてこそ

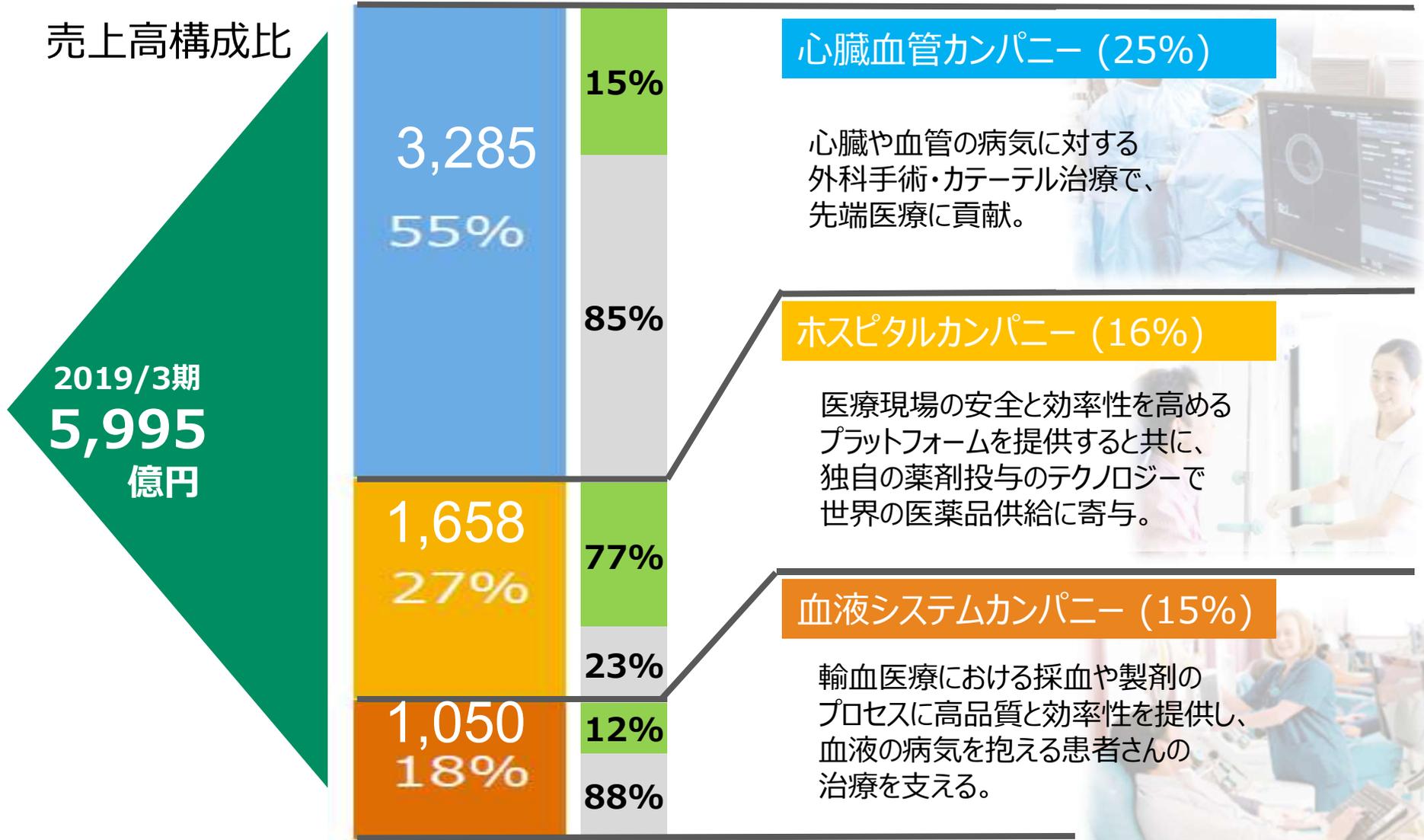
# 事業紹介・業績 中長期KPI

# 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



## 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、血液の病気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

# 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.	<b>Terumo</b> (日)	<b>5.3</b>	※'19.3期、医薬・栄養除く	<b>27</b>
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€

# 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

市場成長ペースを上回る  
トップライン成長

### 一桁後半の成長

### 収益性

売上成長を上回る  
利益成長\*

### 二桁成長

調整後EPS\*\*  
135～150円  
(21年度)

### 効率性

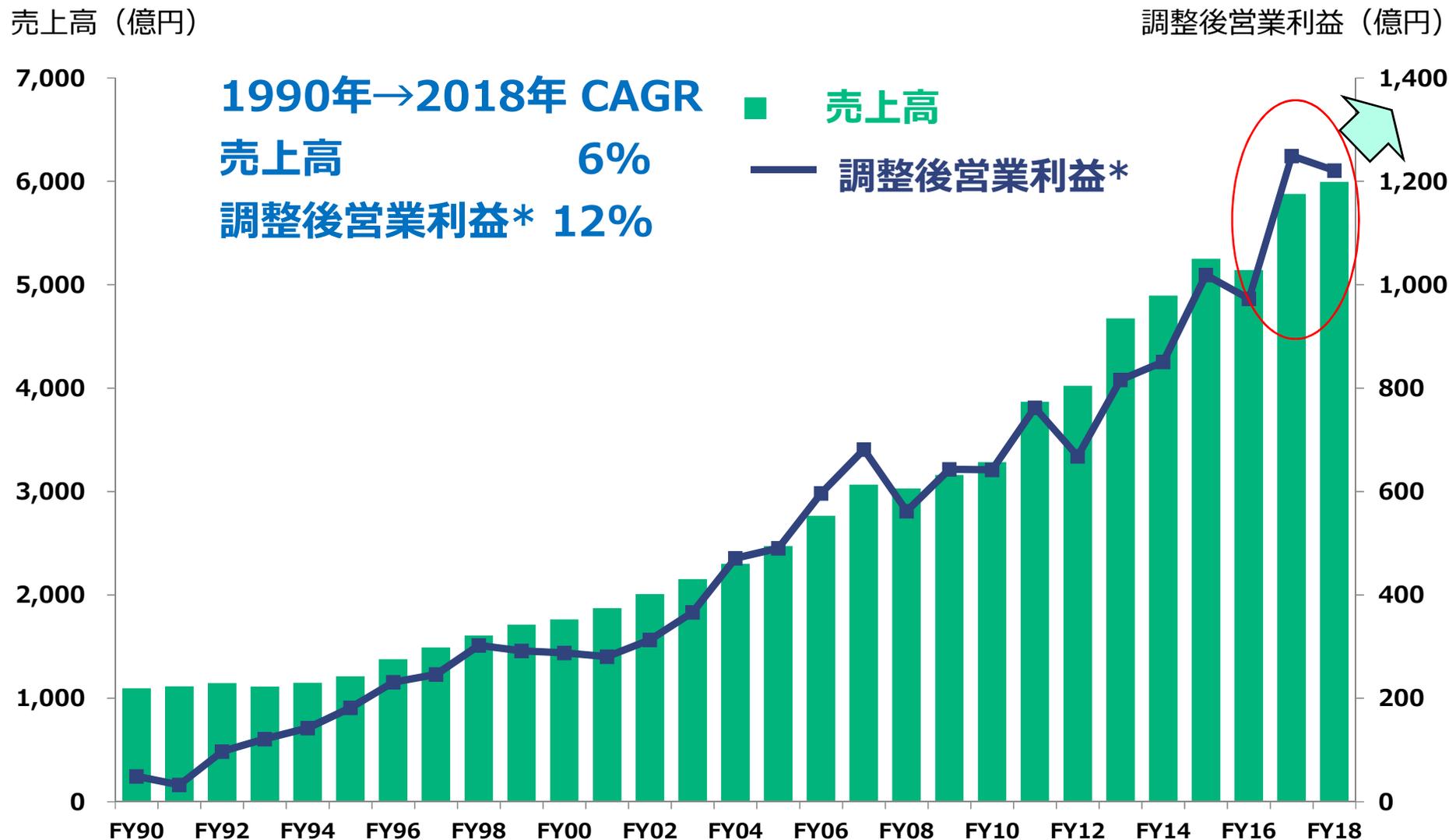
調整後ROE\*\*\*  
10%以上を維持

\*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

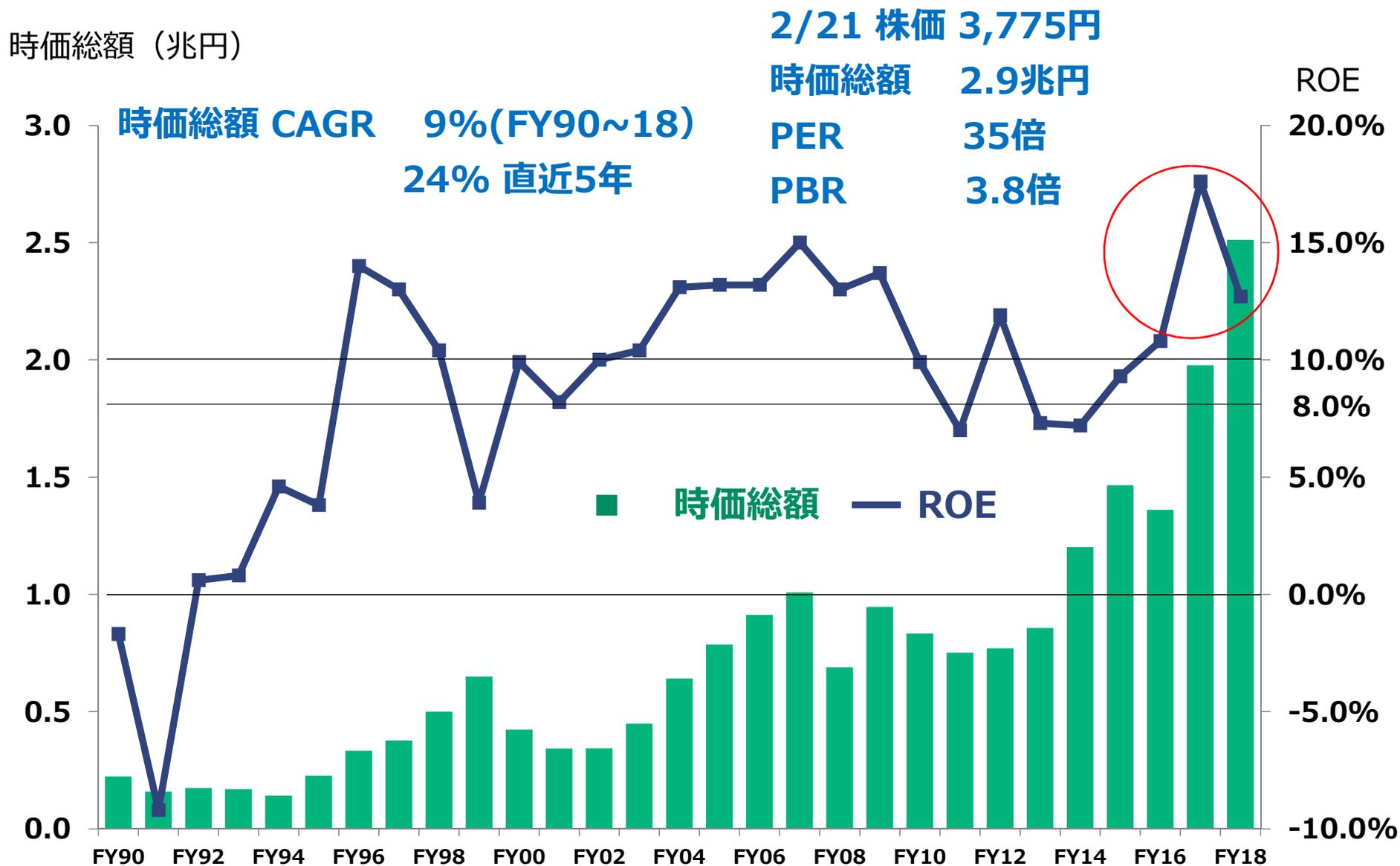
# 売上高と営業利益の成長



\* 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



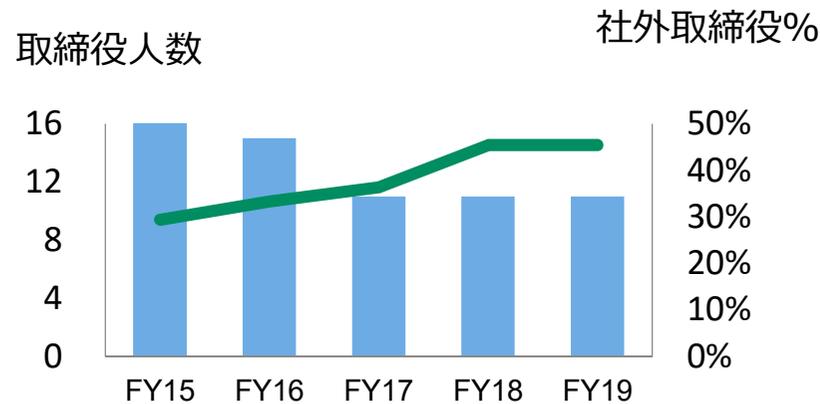
# 時価総額とROE



# ガバナンス

# コーポレートガバナンス：「テルモCGガイドライン」

## ■ 取締役



- 11名中1名が女性役員

## ■ コーポレートガバナンス委員会および指名委員会

- 社外取締役が議長

## ■ 役員報酬

- パフォーマンスベースの30%のボーナス
- 20%制限付きストック/ストックオプション

## ■ 資本政策

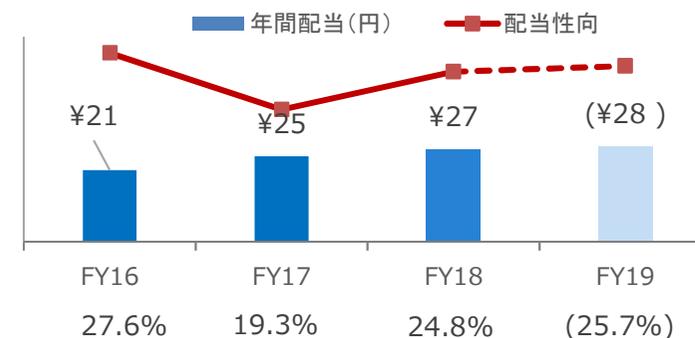
資本コスト以上のROIをもたらす投資機会を追求することにより、企業価値を高めます

- 資産効率を改善し、資本構造を最適化することにより、ROEを改善
- 株主の利益を安定的かつ持続的に改善する

## ■ 政策保有株式

- 398億円、総資産の4% (2016年3月)  
=> 45億円、総資産の0.4% (2019年3月)

## ■ 配当方針：安定的に配当を増やし、中長期的に配当性向30%を目指す



Q&A

