



テルモレポート
2023

■ 企業理念

医療を通じて社会に貢献する

私たちは、医療の分野において価値ある商品とサービスを提供し、医療を支える人・受ける人双方の信頼に応え、社会に貢献します。

■ 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きます。

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ー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、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。

* テルモでは従業員を共に働く仲間という意味を込めて「アソシエイト」と呼んでいます。

本編

1	企業理念・コアバリューズ
2	目次・編集方針
4	CEOメッセージ
8	価値創造プロセス
10	CAFOメッセージ
14	GS26 CSV/ESGテーマ
18	財務・非財務ハイライト
20	At a Glance カンパニー別戦略
22	心臓血管カンパニー
26	メディカルケアンソリューションズカンパニー
30	血液・細胞テクノロジーカンパニー

ESG情報編

35	テルモグループのサステナビリティ
39	環境
40	EHS (環境・安全衛生) マネジメント
42	環境・安全に配慮した製品の開発
44	気候変動への取り組み
48	資源の有効活用・サーキュラーエコノミー 実現に向けた取り組み
50	水資源の有効利用
51	化学物質の適正管理
52	生物多様性保全の取り組み
54	社会
55	製品・サービスの品質・安全性
58	調達
60	人財
74	人権
75	社会・地域貢献
77	ガバナンス
78	コーポレート・ガバナンス
87	社外取締役との対談
90	役員一覧
93	株主・投資家の皆様との対話
94	リスクマネジメント
99	コンプライアンス
103	知的財産への取り組み
104	データ集
105	10カ年財務サマリー
106	連結財務諸表
109	人事・労務データ
111	環境データ
116	独立保証報告書
118	企業情報

編集方針

テルモでは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、中長期的な価値創造と企業価値向上に向けた取り組みの全体像をご理解いただくために、統合報告書「テルモレポート」を作成しています。テルモレポートは本編とESG情報編で構成されています。本編では、主にグループ全体の経営方針や中長期成長戦略、医療課題の解決を通じた社会価値創造 (CSV) の取り組みを掲載しています。ESG情報編では、主にテルモのサステナビリティ経営に対する考え方や重点活動テーマ、推進体制、社会価値創造 (CSV) を支える基盤としてのESGの取り組みを関連データと併せて網羅的に掲載しています。

情報開示体系



対象範囲

原則として、国内外の連結決算対象のテルモグループを報告対象としています。事象に応じて報告対象範囲が異なる場合には、個別に対象範囲を明示しています。

対象期間

2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)を対象期間としていますが、一部、2022年度以前および2023年4月以降の活動内容を含みます。

国際会計基準(IFRS)の適用について

テルモグループは、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上、およびグローバルでのルール統一による経営管理の精度向上とガバナンス強化を目的として、2018年3月期(2017年度)期末決算より、国際会計基準(以下「IFRS」)を適用しています。

見直しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績見直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およ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。さまざまな要因により、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。

参考にしたガイドライン(ESG情報編)

- ・GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード
- ・SASBスタンダード
- ・気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
- ・環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」

CEOメッセージ

代表取締役社長CEO
佐藤 慎次郎



挑戦心をもって医療現場の課題に向き合い、
新しい医療の実現を目指す

5カ年成長戦略「GS26」の1年目を振り返って

2022年度の業績は、最大市場である米国を中心に心臓血管領域の強いグローバル需要が業績を牽引し、売上収益、営業利益ともに過去最高となりました。インフレなどによる影響で原価が高騰し、収益面では逆風が吹く中でのスタートとなりましたが、成長を支える需要面のファンダメンタルズは総じて健全に推移しました。

GS26で掲げた「デバイスからソリューションへ」というビジョンのもと、製品軸から顧客軸へフォーカスを移し、顧客と患者さんに即した課題を発見し、多様な価値を統合した包括的ソリューションを提案できるよう取り組みを進めています。実際、ソリューション開発型の新しいビジネスモデル構築への挑戦は、すでに具体的に実行されつつあります。ここでは最新事例の幾つかをご紹介します。

まずは、診断・治療におけるデジタル活用です。米国においてテルモが手掛ける「ePRISM」は、心臓血管治療における臨床意思決定支援ソフトウェアです。心臓関連の治療に関して、広く一般化された情報ではなく、各患者さんの臨床データや併存疾患などを基に、その患者さん固有の合併症リスクを定量的に示します。冠動脈のカテーテル治療において、出血性合併症などのリスクを提示することで、医師はその情報を基に適切な治療計画を決定することが可能になりました。テルモではこれまで「Terumo Business Edge」と銘打った病院経営のコンサルティングサービスを展開してきましたが、デジタルソリューションを加えることで個別化医療を推進し、患者さんのさらなる予後改善と医療提供コストの低減に貢献できると考えています。

次に、血漿採取の価値向上につながるエコシステムの構築です。当社は、2022年に米国で原料血漿採取システム「Rika」の販売を開始しました。世界的に血漿分画製剤を使用する治療需要が増大していることから、CSL Plasma社と協業し、同社が運営する血漿採取センターへの導入を見据えた製品開発を進めてきました。Rikaは、採血を受けるドナーと採血業務を担う医療従事者双方にとって、負担の少ない製品を目指して開発されました。採血プロセスは制御機能により常時モニタリングされ、アラート機能を通じて安全面にも配慮した設計になっています。血漿採取オペレーションの総合的改善を目的に、ITプラットフォームも含めたエコシステムとしてソリューションを提供していく所存です。

最後は、ドラッグデリバリー技術を活かした新たな事業展開についてです。テルモは、針やシリンジに始まる多様な技術を継続的に進化させ、医薬品の価値向上をもたらすソリューション開発を目指しています。医薬品の世界では、近年、遺伝子組み換えや細胞培養などの技術を応用した領域で画期的な新薬が続々と登場しています。これらバイオ医薬の性状は主に注射剤であるため、薬剤を標的部位に確実かつ効率的に届けるためのデリバリー技術に強いニーズが生まれています。こうした中、医薬品企業から製造・開発の一部を受託してソリューション提供する産業がグローバル規模で発達しています。CDMO（開発製造受託）と言われるビジネスモデルです。テルモは、独自技術をベースに確かな品質と顧客対応力を武器に、この新しい事業分野での成長を加速します。

GS26における戦略策定の出発点は、医療の世界にパラダイムシフトが起きつつあるという環境認識です。医療現場に情報が偏在していた20世紀とは異なり、医療の情報もオープンになりつつありま

す。これからは医療現場からの具体的依頼を待ち受けるのではなく、医療機器企業としても、より能動的に、より積極的に医療課題に取り組んでいく必要があります。テルモは、クオリティを大切にしつつ、多様なテクノロジーを駆使して、患者さんと医療現場のために新しい医療課題に応えていきます。

GS26の目標を達成すべく、企業価値向上の新施策を推進

医療機器の需要は安定的に拡大を続ける一方で、経営環境は世界的に不確実性を増しています。テルモはGS26の目標達成に向けて、事業環境の変化に柔軟に対応しつつ、新しい企業価値向上策を押し進めています。

1つ目は、成長を支える内部開発の積極化です。M&Aも引き続き検討していきますが、意味ある差別化を可能にする内部開発力の強化は経営の最重要課題の一つです。GS26期間中に予定される新製品パイプラインを実現させるべくカンパニー別に開発力を強化し、薬事申請を含めた上市計画を管理しています。一方、向こう10年を見据えた長期的な成長を確かなものとするため、湘南センターを中心にコーポレートR&Dの組織体制を再編しました。併せて、グループ全体の情報共有、人的連携、および開発プロセスの標準化などを進めています。開発テーマも抜本的に見直し、GS26の戦略ビジョンに整合したプログラムを強化するため、3つのD (Delivery, Deviceuticals, Digital) にフォーカスした開発テーマに重点投資をしていきます。

2つ目は、グループ全体の収益性改善の加速です。厳しい収益環境の中でもGS26の目標を達成し、持続的な利益ある成長を確かなものにするため、テルモではGS26と同時に全社収益改善プロジェクトVC2 (Value Creation through Collaboration) を立ち上げました。定量目標として営業利益率で2%ポイントの改善を目指します。規模の経済と全体最適化のメリットを活かし、本社機能、生産、間接コスト、それぞれの最適化を目指します。

3つ目は、資本政策の強化です。テルモは、資本コストを上回る成長投資機会を追求し、企業価値の向上に努めることを基本方針に掲げています。これに従い、資産効率の向上と適正な資本構成を構築した上で、利益の再投資を適正かつ積極的に進めています。株主への利益配分については、配当の安定的な増加に加えて、自己株式取得による株主還元も活用して、総還元性向で50%水準を目指すことにしました。資本効率の改善を促し、GS26の期間においてもROEに対してもプラスに影響することを期待しています。加えて、成長を加速させる投資にあっては財務レバレッジも増加させていきます。

4つ目は、サステナビリティ経営の推進です。2023年、テルモは業務執行に関する意思決定を行う経営会議の下部組織として、サステナビリティ委員会を設置しました。本委員会は代表取締役社長CEOである私が委員長を務め、CSV/ESGに関する取り組み状況をモニタリングし、定期的に経営会議・取締役会へ報告する役割を担います。また、役員の業績評価制度も改定しました。新たに役員の業績評価指標として、将来企業価値目標を採用します。CSVやESGに関するGS26の重点テーマについて、将来企業価値目標をリスト化し、役員がそれぞれにコミットする運用へと改めることにしました。これらにより、経営が一丸となってサステナビリティの推進に取り組む体制が整ったこととなります。



積極果敢に挑戦する企業風土を醸成し、 21世紀の新しい医療に貢献していく

GS26の目標達成に向けて「デバイスからソリューションへ」というビジョンを実現するためには、ビジネスモデルを革新する強い意思と飽くなき挑戦心が必要です。テルモでは、GS26の推進に合わせてGrowth Mindsetと呼ばれる意識改革運動を世界的に展開しています。企業の継続的成長を支えるものは、やはり人財です。いくら立派な戦略を描いても、実行するのは一人ひとりのアソシエイトです。自己の能力に限界を設けず、新たな成長と挑戦を励まし、評価する風土づくりに組織全体で取り組んでいます。

Growth Mindsetの浸透活動とともに、ニュー・ノーマルの時代に相応しい、生産性が高く、かつ柔軟な働き方も追求します。国内では、2022年度より管理職を中心にジョブ(職務)型の人事制度を導入しました。これを全階層に拡大することを具体的に検討しています。より自律的なキャリア設計、そして、生産性が高まる職場環境の創造を実現することにより、アソシエイトのモチベーションを促し、テルモ自体も競争力あるグローバル企業として発展していきたいと思っております。

パンデミックもほぼ収束した今だからこそ、もう一度組織全体の成長マインドに火をつける必要があります。積極果敢に挑戦する企業風土を醸成し、新しい医療を実現すべくGS26で描いた戦略の実行を加速してまいります。ステークホルダーの皆様には、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎

価値創造プロセス

医療の分野において価値ある商品とサービスを提供し、医療を支える人・受ける人双方の信頼に応え、社会に貢献します。

企業理念

医療を通じて社会に貢献する

コアバリューズ／テルモグループ行動規範

テルモが着目する
「医療のパラダイムシフト」

疾病構造の変化

- 世界的な生活水準向上と先進国の超高齢化により急増する慢性疾患との共生
- 高齢化に伴う臓器・身体機能の劣化克服

時間軸の変化

- 長期でのQOL改善
- 予防と予後のモニタリングの普及
- 患者さんごとの疾病管理(ペイシェント・ジャーニー)

技術の変化

- バイオ医薬品、再生医療、細胞・遺伝子治療などの普及
- ゲノム医療やAIの進化で個別化医療の本格普及

テルモの強み

企業活動

社会価値創造

- **心臓血管カンパニー**
 - ・高まる医療経済性ニーズに応える、早期退院や合併症低減への貢献
 - ・成長市場における、治療製品パイプラインの本格拡充
- **メディカルケアソリューションズカンパニー**
 - ・病院だけでなく在宅なども含む、患者中心・ケア全体を捉えた価値提供
 - ・国内市場の成熟化に伴う、グローバル展開の加速
 - ・製薬会社に向けた、薬剤の価値を最大化するソリューションの提供
 - ・市場の低価格攻勢に対し、ソリューションを通じた価値の提案
- **血液・細胞テクノロジーカンパニー**
 - ・細胞治療薬の商業化や血液供給不安定などの市場変化に伴う、細胞治療プロセスでのプレゼンス構築や、イノベティブなシステムとサービスの提供
 - ・競合のポートフォリオ最適化等の動きに対し、モノ売りからソリューション売りへのシフトや、高付加価値サービスとポートフォリオの多角化の推進
- **研究開発／M&A**
 - ・短中期・長期の社内R&Dと、M&Aやスタートアップへの投資を戦略的に併用し、イノベーションを促進
- **デジタルトランスフォーメーション**
 - ・ペイシェント・ジャーニーに添った包括的なケアやソリューションの提供
- **コーポレート**
 - 全社収益改善プロジェクトの推進 (FY26で2%ポイントの利益改善目標)
 - 生産・調達・ロジスティクス・管理の4つのフォーカス領域でグローバル全体最適の実現
 - グローバル生産の最適化

社会価値創造を支える基盤

- **人材戦略**
 - ・変革・変化の実現
 - グローバルリーダー育成、組織効率と効果の強化、重要スキル開発の設定
 - ・アンソシエイト・エクスペリエンスの向上
 - Growth Mindsetの醸成、DE&I文化の醸成、アンソシエイトウェルビーイングの形成、アンソシエイトが生み出す価値のリコグニション
- **トータルクオリティ(品質、安全性、安定供給の確保)**
 - ・製品・サービスの品質と安全性、安定供給の確保
 - ・持続可能なサプライチェーンマネジメント
 - ・労働環境の安全対策推進
- **環境負荷低減**
 - ・カーボンニュートラル実現への取り組み
 - ・資源の有効活用
- **人権**
 - ・労働環境の安全対策推進
 - ・「テルモグループ人権方針」制定
 - ・「国連グローバル・コンパクト」署名

ガバナンス、コンプライアンス

- ・ガバナンスの根幹を支えるグループ共通の企業理念と価値観
- ・グローバル経営体制の強化(経営役員制度導入)
- ・グループ共通の行動規範、継続的なコンプライアンス教育の実施

投入資本

財務資本

- 安定的な財務体質
- 信用格付 AA-
- (株)格付投資情報センター格付評価)

製造資本

- グローバル生産 34拠点
- (国内8拠点、海外26拠点)
- 海外生産比率 60.6%
- 設備投資 758億円
- カンパニー・事業を超えた生産コラボレーション

知的資本

- 研究開発費/対売上収益比率 616億円/7.5%
- グローバルな研究開発拠点
- テルモメディカルプラネックスをはじめ、各地域での医療従事者向けトレーニングの提供
- 特許保有件数 約8,600件(海外子会社分を含む)

社会関係資本

- 日本の医療現場と共に歩んできた100年間で築いた信用・ブランド
- オープンイノベーションへの取り組み
- ステークホルダーとのコミュニケーション

人的資本

- ・アンソシエイト(テルモグループ) 30,207名
- ・経営役員 外国人比率 33.3%
- ・グローバル・キーポジション 外国人比率 54.0%*
- * 2023年4月1日時点
- ・女性管理職比率(テルモグループ) 30.8%
- ・女性管理職比率(テルモ株式会社) 9.6%
- ・男性育児休業取得率(テルモ株式会社) 68.8%
- ・グローバル経営基盤強化のためのCXO設置

注記のない箇所は、2022年度あるいは2022年度末時点の数値

アウトプット

5カ年成長戦略「GS26」目標

市場の成長以上の売上成長を実現しながら
収益体質を強化し、
医療のパラダイムシフトに向けて、
新たな成長モデルへの転換を図る

成長性

売上成長率 1桁後半(5年間平均)

収益性

営業利益率 20%以上(5年で)

資本効率性

ROIC 10%以上(5年で)

ROE 10%以上を堅持

キャッシュアロケーション

営業キャッシュ・フロー FY22-26 8,000-9,000億円

+
資金調達
↓

→ 設備投資 4,300-4,800億円

→ 配当 1,300-1,800億円

→ 買収・株主還元*など
* 総還元性向50%以上の水準を目指す

サステナビリティ経営:CSV

- ・ラディアル手技の普及
- ラディアル比率(FY26) 75%以上
- 心臓(冠動脈) 20%以上
- 下肢動脈 15%以上
- がん治療 15%以上
- 脳血管

サステナビリティ経営:ESG

- CO₂排出量(Scope 1+2) 50.4%削減
- FY30 50.4%削減
- FY40 カーボンニュートラル
- 重大な市場欠品ゼロ
- 規制当局からの重大な指摘事項の件数 ゼロ

* GS26のCSV/ESG全テーマについては14～17ページをご覧ください

中長期ビジョン

デバイスからソリューションへ

ソリューション化のフォーカス: 3つのD

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

・低侵襲治療普及率100%の世界を目指す

Deviceuticals™

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比率を、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

Digital

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

・慢性疾患の治療完遂率を、デジタルを駆使し100%を目指す

アウトカム

医療現場の課題解決

- 院内インフラの最適化
- 細胞・遺伝子など新しい治療のエコシステム
- 医療経済性に資する評価システム

医療システムの進化

- 低侵襲治療の進化
- 感染対策
- データ活用による診断・治療の最適化
- 新しい医薬品の最適デリバリー

患者さんのQOL向上

- 疾患マネジメント:
 - ・全身血管内治療
 - ・糖尿病、腎疾患、がんなど
 - ・体機能の劣化克服
- ペイシェント・ジャーニーに寄り添う個別ケア

CAFOメッセージ



経営役員
チーフアカウントティング&
ファイナンシャルオフィサー (CAFO)
経理部、財務部、税務部、CAFO室、J-SOX室担当
武藤 直樹

収益の最大化と最適なキャッシュアロケーション により持続的な企業価値向上を目指します

2022年度の振り返り

創立100年の節目である2021年度に公表した5カ年成長戦略GS26が2022年度よりスタートしました。その中で5カ年の財務目標として3つのKPIを定めています。

成長性	売上成長率..... 1桁後半 (5年間平均)
収益性	営業利益率(調整前)..... 20%以上 (5年で)
資本効率性	ROIC..... 10%以上 (5年で) *ROE10%以上

初年度の2022年度は、売上収益が8,202億円、営業利益が1,173億円といずれも過去最高となり、当期利益も増益を確保しました。売上収益は、最大市場の米国を中心にグローバルで心臓血管領域における強い需要が売上を牽引し、為替影響を除いて5%伸長となりました。

利益面では増益を達成したものの、新型コロナウイルス感染症に端を発したサプライチェーン混乱による購入部材コストや電気ガス等のエネルギーコスト、米国における労務費などのインフレの影響と年度終盤の一時的な収益悪化要因も重なり、営業利益率は14.3%と低下、利益額も業績予想を下回る結果となりました。一時的な収益悪化の主な要因は、新規事業である血漿イノベーションの立ち上げ遅れによる固定費の負担増加と、血液・細胞テクノロジーカンパニーと心臓血管カンパニーにおけるコストリカ生産移管のためのコスト増加です。

これらの収益悪化の影響により、ROICは6.8%、ROEは8.4%となりました。業績予想の確度を高めるための経営管理を強化し、市場からの信頼を回復していきたいと考えています。

収益最大化に向けての取り組み

収益改善策の推進

GS26の目標である営業利益率20%以上を達成するために、全社収益改善プロジェクトVC2(Value Creation through Collaboration)を立ち上げ、カンパニー・拠点を越えた収益改善に取り組んでいます。当社では、これまで買収してきた会社の開発力や事業拡大のスピードを損なわぬよう、買収先の組織やオペレーションをあえて統合せず維持するという考え方で経営を行ってきました。VC2ではその方針を一部見直し、コーポレート主導のもと、生産、調達、ロジスティクスや管理などのオペレーションを対象にグループ全体で最適化・効率化を進めています。その一環として、2022年11月に社内組織であるGBS(Global Business Services)を新設し、欧州と米国における発注および支払い機能を集約しました。今後はGBSの機能や対象地域を拡大し、グループ内で共通する業務オペレーションの標準化・効率化を図ることで収益改善をリードしていきます。またオペレーションの標準化・効率化を支えるグループ基幹業務の統合と情報の一元管理を目的としたSAPシステム導入も引き続き進めていきます。

資本効率(ROIC)の向上

GS26の目標であるROIC10%以上の達成に向けて、分子である利益の拡大と、分母である投下資本の効率性向上に取り組んでいます。

投下資本については、運転資本の確実なコントロールで適正化を図ります。具体的には、新型コロナウイルス感染症やサプライチェーン混乱の影響による販売機会損失を避けるため、過去数年間にわたって厚めに確保してきた在庫を適正な水準にしていきます。また在庫にとどまらず売掛金や買掛金の運転資金管理の強化にも努めます。

利益の創出力を高めるために、生産能力増強のための投資を継続的かつ確かなタイミングで実施するとともに、さらなる将来価値や既存事業とのシナジー創出が見込まれるM&A投資も検討していきます。投資判断に際しては、加重平均資本コスト(WACC)をベースに投資内容に応じた不確実性リスクを上乗せしたハードルレートを設定し、事業戦略とリスクを踏まえて正味現在価値(NPV)や内部収益率(IRR)との比較で投資経済性を確認し、リターンを創出する確度の高い投資を厳選して実行します。

ROICをはじめ、GS26の財務目標を達成するためには、事業とコーポレートの進む方向性を一致させながら、事業環境の変化や業績の状況を踏まえて適切な施策をタイムリーに実行していくことが必要です。その実行に向けてグループ全体を主導するのがCAFOの役割であり、そのアカウンタビリティ(結果責任)は非常に大きいと考えています。この役割をサポートすべく、2022年にFP&A (Financial Planning & Analysis)機能を担う組織を設立しました。グループ全体の経営状況を俯瞰し、中長期的な収益改善策の進捗とともに、短期的な年度計画の進捗についても注意深くモニターすることで、スピーディに課題を分析・特定し、CAFOや経営層が適時・的確な経営判断を下せるよう貢献していきます。

■ キャッシュフロー

成長投資の資金の源泉は、事業からのキャッシュリターンが基本です。2022年度では営業キャッシュフローが1,175億円の収入に対し、投資キャッシュフローは591億円の支出、株主還元は780億円でした。

GS26では2026年度までに累計で8千億円から9千億円の営業キャッシュフロー創出を目指しています。そのほぼ半分をGS26における成長・インフラ投資として活用することを想定しています。加えて、外部からの資金調達が必要な場合には、資本効率と財務健全性のバランスを考慮し、金融機関からの借入・社債等を組み合わせた最適かつ機動的な資金調達を行うことで、成長機会を着実に捉えていきます。

■ 株主還元

2022年度に今後の企業価値向上に向けた新施策を打ち出しました。その中の一つである「資本政策の強化」では、資本効率向上・財務レバレッジを高めることに加えて、株主還元の指標を従来の配当性向から総還元性向へと変更することを宣言しました。これまでは配当性向30%を目安としてきましたが、今後は安定的な増配に加えて自己株式取得も活用することで、総還元性向50%以上の水準を目指します。自己株式の取得については、2022年度に500億円の取得と消却を実施し、2023年度においても200億円を予定しています。これにより、総還元性向は2022年度に90%、2023年度は52%となる見込みです。

■ 2023年度計画

2023年度は各カンパニーにおける高収益な成長ドライバーを確実に伸ばしながら、全社的な収益改善策も強化・加速させることで、利益率も確実に改善を図っていきます。カンパニー別ではメディカルケアソリューションズカンパニーの利益率を二桁に戻すことを目指します。

売上収益は、グローバルでの成長を継続し、為替影響を除いて前年を上回る成長率6%を見込んでいます。営業利益については、①高収益品の売上拡大、②価格政策のさらなる積極化、③グローバル生産最適化・効率化により、額・率共に改善を図ります。価格政策においては、低収益化した国内医薬品の薬価は正に加え、当社で吸収できないインフレ影響について、お客様に理解していただき価格転嫁を進める対象を、事業と地域の両面で拡大していきます。グローバル生産最適化・効率化については、目玉であるコスタリカ生産移管の効果を確実に刈り取り、加えてTISの屋台骨を支える愛鷹工場においても、もう一段の効率化を図るプロジェクトを推進しています。

第1四半期は、心臓血管カンパニーのグローバルにおける強い需要が継続し、売上収益は四半期として過去最高でスタートしました。営業利益は為替影響を除き、わずかに減益となりましたが、先述のコスタリカ生産移管の効果も出始め、四半期単位では収益改善の取り組みによるプラス効果がインフレによる収益悪化影響額を初めて上回り、通期の業績予想に対し順調な進捗となりました。

2023年度目標

売上収益	8,540億円	前年度比+4.1%
営業利益	1,325億円	前年度比+12.9%
営業利益率(調整前)	15.5%	前年度比+1.2%ポイント
当期利益	1,010億円	前年度比+13.1%

2023年度の業績目標の達成に向けて企業体質の強化を図るとともに、将来の成長機会を着実に捉えるべく必要な投資も実行していきます。これらの取り組みを通じて持続的な企業価値の向上を実現し、テルモのパーパスである「医療の進化」と「患者さんのQOL向上」に貢献することで、株主・投資家の皆様をはじめ、お客様、社会からの期待に応えていきます。

GS26 CSV/ESGテーマ

テルモでは、企業理念に基づき、テルモのパーパスである「医療の進化」と「患者さんのQOL向上」への貢献を通じた社会価値創造 (CSV) をサステナビリティ経営の最重要活動テーマと位置付けています。さらにCSVの推進を支える基盤としてESGに関する重点活動テーマを設定し、CSVとともに取り組んでいます。(サステナビリティ重点活動テーマについては35ページをご覧ください)

2022年度からの5カ年成長戦略「GS26」では、上記のサステナビリティ重点活動テーマに基づき、GS26において取り組むCSV/ESGの具体的な活動テーマとモニタリング項目・KPIを設定しました。CSVの活動テーマでは、予防から診断・治療、予後に至るペイシェント・ジャーニーにおいて、テルモグループが有する幅広い製品・サービスや技術を活かして医療現場や患者さんに価値あるソリューションを提供することで、社会価値と経済価値の両立を実現していきます。ESGの活動テーマでは、製品・サービスの品質と安全性、安定供給の確保や、多様な人材の活躍など、CSVを支える基盤となる活動を中心に、カーボンニュートラルの実現など社会からの要請にも応える取り組みを推進しています。

これらの活動テーマとモニタリング項目・KPIはサステナビリティ委員会で進捗状況を把握し、経営会議・取締役会に定期的に報告を行っています。さらに、2023年度より役員の業績評価指標としてGS26のCSV/ESGの活動テーマに基づいた「将来企業価値目標」を設定し、CSV/ESGに対する役員の貢献度を評価・報酬に適切に反映することで、サステナビリティ経営の実践を通じた企業価値の向上を実現していきます。

GS26 CSVテーマ

各カンパニーが、特長ある製品や技術、医療課題の解決を通じて培ってきた経験・知見を活かして活動テーマを設定し、取り組んでいます。予防から診断・治療、予後に至るペイシェント・ジャーニーの中で、それぞれのカンパニーが強みを活かしたユニークなソリューションを提供することで、治療・入院時間の短縮、現場の業務効率化、医療経済性の向上などの医療価値の創出に幅広く貢献していきます。

テルモが提供する主な医療価値



心臓血管カンパニー

血管内治療において手首の血管(橈骨動脈)からカテーテルを挿入するラディアル手技(Transradial intervention: TRI)の普及に注力しています。ラディアル手技は大腿の付け根の血管(大腿動脈)からカテーテルを挿入する手技(Transfemoral intervention: TFI)と比べて止血の時間が短いこと、治療直後から歩行が可能となること、合併症のリスクも少ないことから、患者さんのQOL向上に寄与します。また、早期回復や日帰り治療が可能になることで医療費の削減*につながります。ラディアル手技を心臓(冠動脈)から下肢動脈、がん、脳血管の治療にも広めるべく、治療対象に応じた最適な製品ラインアップの拡充や医療トレーニングの提供にも尽力しています。

患者さん固有の特徴やリスクに応じて最適な医療を提供する「個別化医療」を実現するための製品・ソリューションの開発にも取り組んでいます。

* 米国を対象とした下記の論文によると、TRIとTFIを比較した場合、TRIの方が1件あたり916ドル医療費が少なく済むとの試算が示されています。
Amit P Amin et al. JACC Cardiovascular Interventions, Amin AP, et al. J Am Coll Cardiol Interv. 2017 Feb, 10 (4)

CSVテーマ	①ラディアル手技の普及 ②トレーニング ③個別化医療の推進
モニタリング項目 KPI	①ラディアル比率(2026年度): 心臓(冠動脈)75%以上、下肢動脈20%以上、がん治療15%以上、脳血管15%以上 ②トレーニング参加医療従事者のべ人数(TIS事業) ③ステントグラフト、放射線塞栓ヒューズ、ハートシート、脳動脈瘤用袋状塞栓デバイス等の普及推進
2022年度 取り組み・実績	①ニューロバスキュラー事業でもラディアル製品の導入に向けて取り組み。TIS事業との連携を促進(2022年度ラディアル比率:心臓(冠動脈)73%、下肢動脈6%、がん治療9%、脳血管5%) ②コロナ禍で減少していた対面でのトレーニング比率が増加し、各地域とも80%~90%に。実施件数も前年比3割以上増加。参加者数は対面比率の増加により前年比2割強減少(2022年度実績:約62千人) ③ハートシートが製造販売承認申請に必要な症例登録を完了

メディカルケアソリューションズカンパニー

医療に関わる全ての人に「質の高い時間(とき)」を創出することをカンパニーのブランドプロミスとして掲げています。医療に関わる時間をできるだけ短くかつ良質なものにすべく、医療現場の課題解決に長年取り組んできた経験の蓄積と現場解決力を活かし、院内での業務効率化・安全性向上に寄与するソリューションや、患者さんの入院・通院の時間短縮、自宅での治療の負担軽減・安全性向上に貢献するソリューションなどを提供していきます。

CSVテーマ	①周術期ソリューション ②外来化学療法ソリューション ③リーナル(腎臓)ケアソリューション
モニタリング項目 KPI	①グローバルで1,000施設導入 ②国内がん拠点病院の20%に導入 ③グローバルで20,000人の患者さんに導入
2022年度 取り組み・実績	①スマートポンプシステムを海外に拡大し導入完了(タイ、イタリア、メキシコ) ②外来化学療法システム(TS-CHOIS):全国で本格的プロモーション開始 ③PD(腹膜透析)治療モニタリングシステム開発および新透析液治療の着実な進捗

血液・細胞テクノロジーカンパニー

輸血医療や血液・細胞治療の分野において、患者さんの治療の選択肢の拡大や、これまで治療を受けられなかった患者さんに必要な治療を届けるべく、適応疾患の拡大や製品・ソリューションを展開する地域の拡大に取り組んでいます。また、採血と製剤化プロセスの自動化を実現する血液自動製剤システムなどの提供を通じて、医療を届けるインフラの効率性向上に貢献していきます。

CSVテーマ	①イノベーションを拡大し、治療を受けられる患者数を増やす ②これまで届けられなかった患者さんに命を救う技術を届ける ③医療提供のインフラを効率化する
モニタリング項目 KPI	①主要製品プラットフォーム 保険償還獲得状況とディスプレイ製品販売数量： ディスプレイ製品販売数量 年率二桁成長 *全血パックとReveos、TACSI、Trima Accel、Spectra Optia、FINIA、Quantumのディスプレイセット ②中国、アフリカ 売上額増加 ③血液自動製剤システム 累計導入台数増加
2022年度 取り組み・実績	① ・主要製品プラットフォームによる治療患者数の指標となるディスプレイ製品の販売数量が16%増 ・韓国と英国で赤血球交換に対する保険償還を獲得 ② 中国： ・COVID-19による大規模なロックダウンにもかかわらず7%の売上増 ・Spectra Optiaが承認を取得。これにより、より多くの患者が適用拡大された治療法を受けられるように アフリカ： ・18%の売上増 ・ザンビアで全血採血、タンザニアで成分採血を導入 ③ ・血液自動製剤システム：32%の売上増

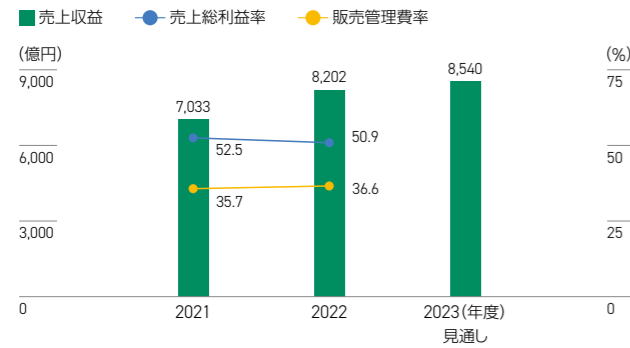
GS26 ESGテーマ

テーマ	KPI	2022年度実績	
カーボンニュートラル実現	CO ₂ 排出量 (2018年度比、Scope 1+2)	50.4%削減(2030年度) カーボンニュートラル実現(2040年度)	21.7%削減
	使用電力の再生可能エネルギー比率	50%(2030年度)	32.1%
資源の有効活用	水使用量(売上収益当たり、2018年度比)	20%削減(2030年度)	30.5%削減
	リサイクル率	90%(2030年度)	90.4%
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	0件	1件*2
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	0件	0件
	サプライヤーガイドラインの趣旨に反する重大な逸脱のある取引	0件	0件
労働環境の安全対策推進	死亡・重大労災発生件数	0件	死亡 0件 重大労災 2件*3
アンシエイトエクスペリエンス向上	アンシエイト一人当たりの教育投資*4	—	71,933円 (テルモ株式会社)
多様な人材を活かし価値創造につなげる組織へ	経営役員、グローバル・キーポジション(GKP)の国籍別比率(外国人比率)	—	経営役員 33.3% GKP 54.0%
	女性管理職比率(テルモ株式会社)	13%(2026年度)	9.6%
取締役会の実効性	取締役会の実効性評価	毎年実施	実施*5
コンプライアンスの推進	会社の経営に重大な影響を与える法令違反	0件	0件

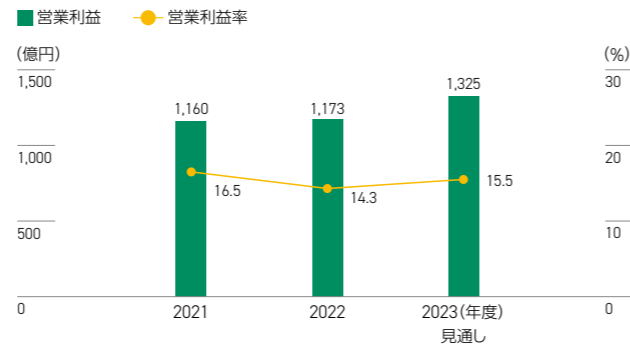
*1 対象範囲：特に注記のない項目はテルモグループ
 *2 マイクロベンション社 コスタリカ工場に対しFDAがWarning Letterを発行(2022年9月30日)
 *3 国内0件、海外2件
 *4 KPIを見直し、今後はアンシエイト・エクスペリエンスに関するサーベイの結果を2024年度より開示予定
 *5 実施内容については、82~83ページ「取締役会の実効性評価」をご覧ください。

財務・非財務ハイライト

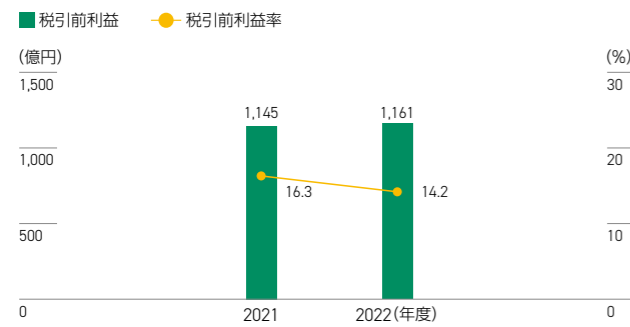
売上収益



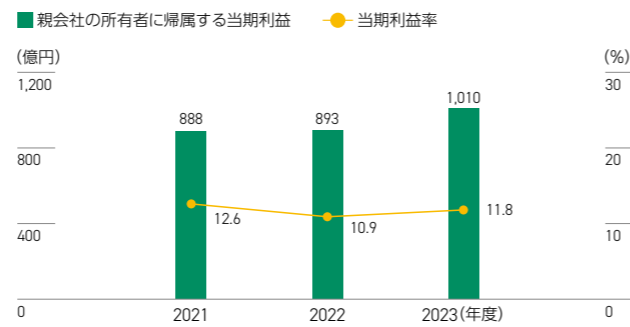
営業利益



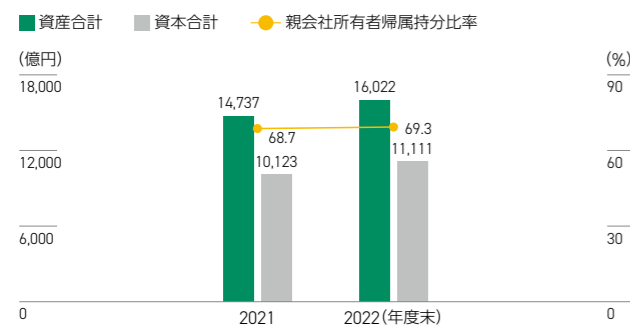
税引前利益



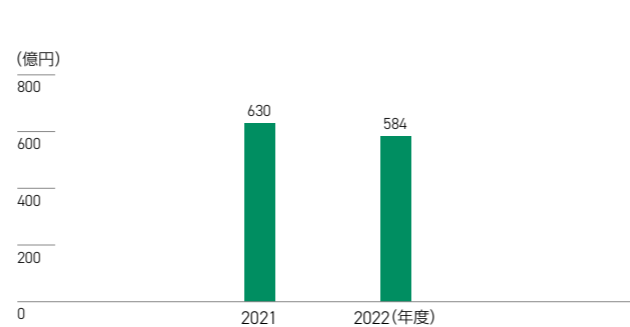
親会社の所有者に帰属する当期利益



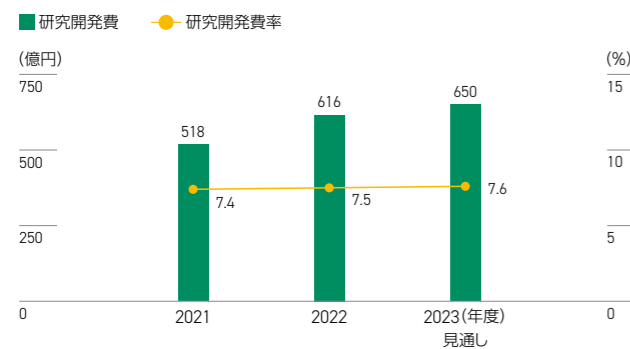
資産合計・資本合計



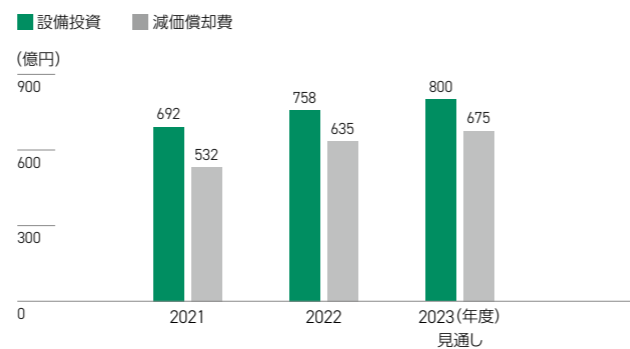
フリーキャッシュ・フロー



研究開発費

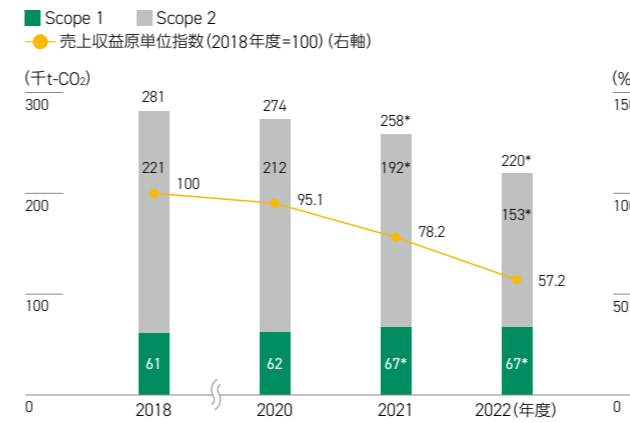


設備投資・減価償却費



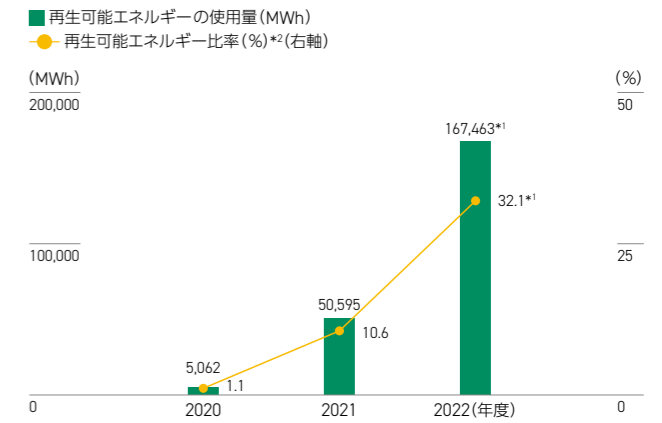
減価償却費につきましては、使用权資産償却費を含んでおりません。

CO₂排出量 (Scope 1+2)



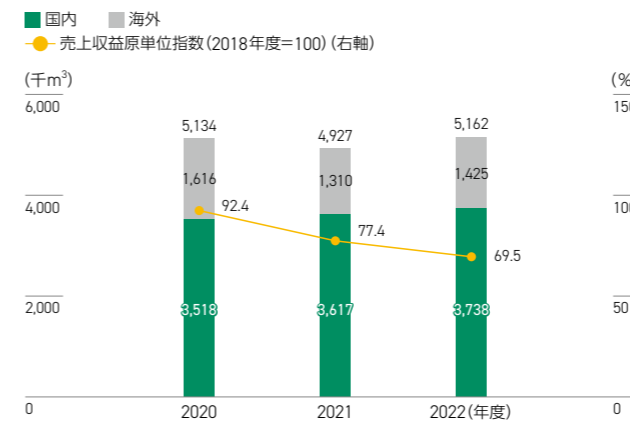
* 第三者検証における保証対象指標
対象: テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

再生可能エネルギー活用



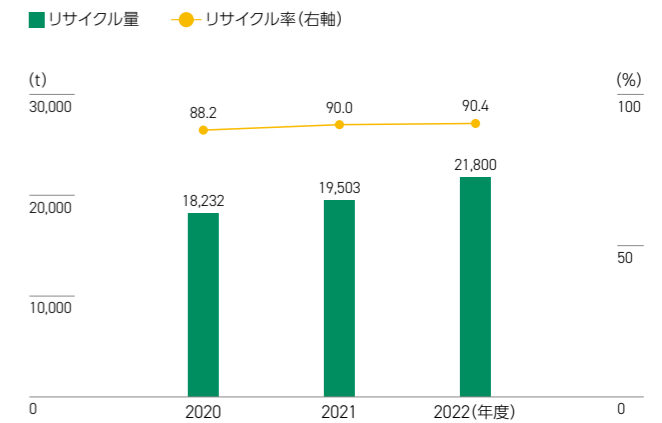
*1 第三者検証における保証対象指標
*2 全電気使用量に対する再生可能エネルギー比率
対象: テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

水使用量 (取水量)



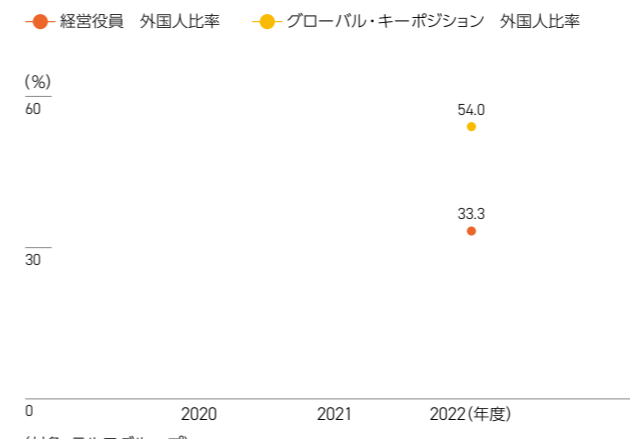
対象: テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

リサイクル量とリサイクル率



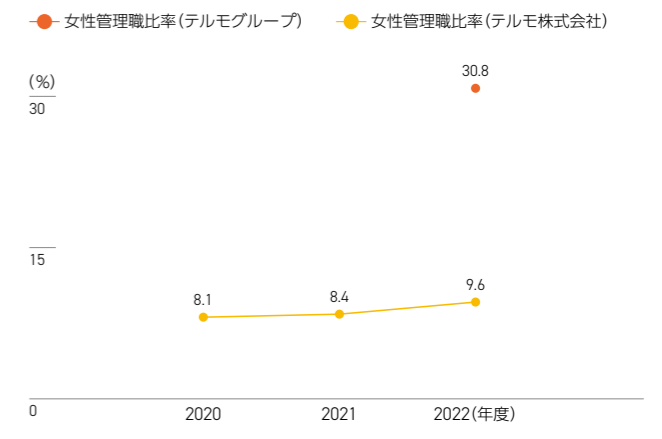
対象: テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

経営役員およびグローバル・キーポジション 外国人比率



(対象: テルモグループ)

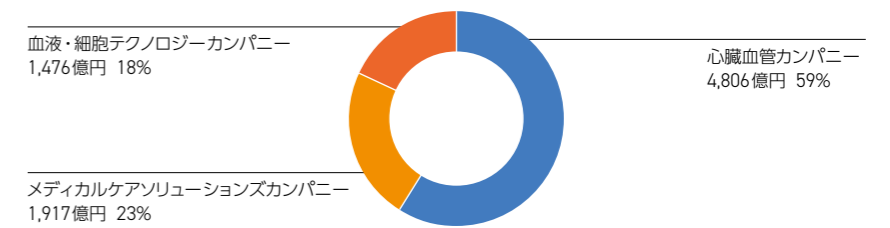
女性管理職比率



テルモは3つのカンパニーで事業を展開し、 医療の現場に価値あるソリューションを届けます。

テルモは「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、3つのカンパニーと8つの事業をグローバルに展開し、治療効果の向上や、患者さんの心と身体の負担低減を追求するとともに、医療現場のあらゆる課題の解決に役立つ製品やソリューションをお届けしています。

2022年度売上収益・構成比



心臓血管カンパニー

主要製品

TIS事業 (Terumo Interventional Systems)

アクセス: 血管造影用ガイドワイヤー・橈骨動脈用止血デバイス「TRバンド」、
 カーディオロジー: 薬剤溶出型冠動脈ステント(DES)「Ultimaster」、
 イメージング: 血管内超音波診断システム、オンコロジー: 膨潤型血管内塞栓用コイル「AZUR」、
 エンドバスキュラー: 末梢血管ステント「Misago」

ニューロバスキュラー事業 (MicroVention)

脳動脈瘤用袋状塞栓デバイス「Woven EndoBridge」、血流改変ステント「FRED」、血栓吸引カテーテル「SOFIAFLOW」

カーディオバスキュラー事業 (Terumo Cardiovascular) / ハートシート事業

ホローファイバー型人工肺、人工心臓装置 / 再生医療等製品

血管事業 (Terumo Aortic)

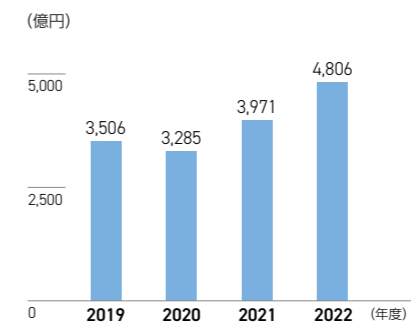
人工血管、ステントグラフト「RelayPro」、フローズンエレファントトランク「Thoraflex Hybrid」



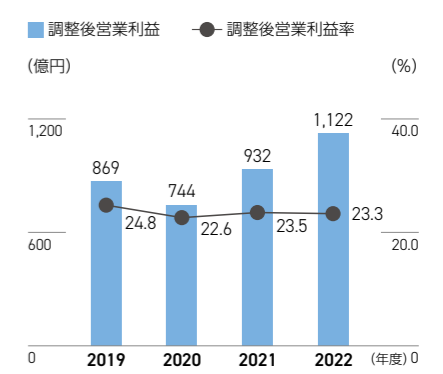
アウトカム

血管内治療と心臓外科手術において、患者さんの負担軽減を追求する

売上収益推移



調整後営業利益 / 調整後営業利益率



メディカルケアソリューションズカンパニー

主要製品

ホスピタルケアソリューション事業

輸液ポンプ、シリンジポンプ、輸液セット、シリンジ(注射器)、輸液剤、腹膜透析液、手指消毒剤、鎮痛薬、
 スプレー式癒着防止材

ライフケアソリューション事業

血糖自己測定器、パッチ型インスリンポンプ、電子血圧計、電子体温計

ファーマシューティカルソリューション事業

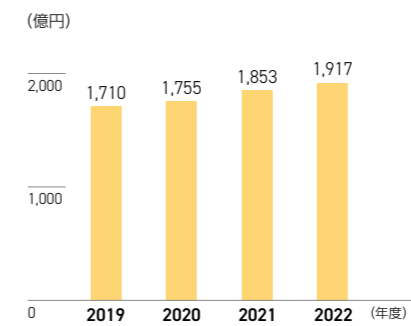
プレフィルドシリンジ製剤開発製造受託 (CDMO)、製薬企業向け投与デバイス(薬剤充填用シリンジ、
 薬剤キット用注射針)



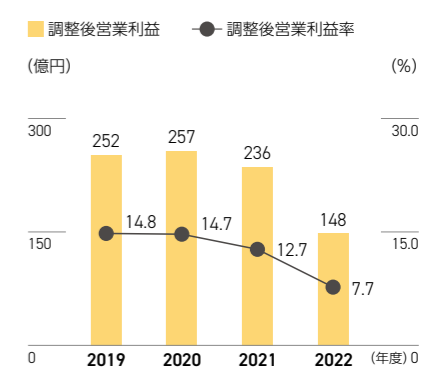
アウトカム

患者さんのケアの質向上と医療の変革に貢献し、医療に関わる全ての人に「やさしい医療」を提供する

売上収益推移



調整後営業利益 / 調整後営業利益率



血液・細胞テクノロジーカンパニー

主要製品

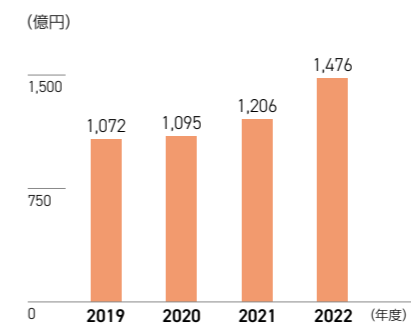
血液バッグ、成分採血システム「Trima Accel」、血液自動製剤システム「Reveos」、
 病原体低減化システム「Mirasol」、遠心型血液成分分離装置「Spectra Optia」、
 細胞増殖システム「Quantum Flex」、原料血漿採取システム「Rika」



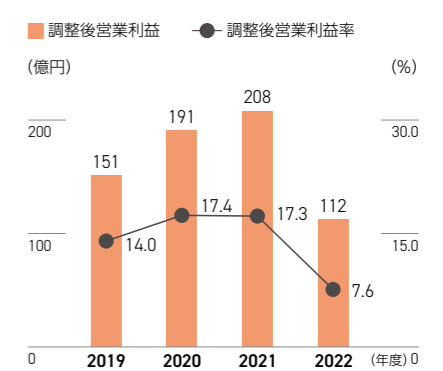
アウトカム

世界の輸血医療を支えるとともに進化する血液・細胞治療に貢献する

売上収益推移



調整後営業利益 / 調整後営業利益率



心臓血管カンパニー

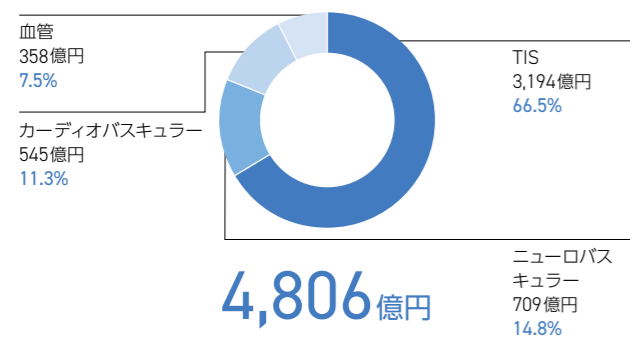


長田 敏彦

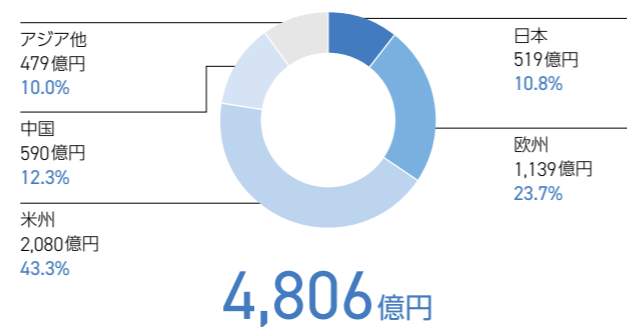
専務経営役員
心臓血管カンパニープレジデント
心臓血管カンパニーTIS事業プレジデント

心臓血管カンパニーでは、成長の3つの柱として「治療領域の拡大」「アクセス事業の拡大」「オペレーションの進化」を掲げ、各事業において具現化を進めています。治療領域では、複数の新製品を予定通り各市場に発売しました。アクセス領域では、冠動脈のみならず、下肢や腹部、脳動脈でもラディアルアプローチを普及させるため、ソリューションを拡充しています。また、DXを活用した生産工程の効率化やオペレーションの強化を通じて、製品の安定供給により一層努めます。患者さんに寄り添い、変わりゆく治療の未来を共に創造してまいります。

事業別売上収益構成比(2022年度)



地域別売上収益構成比(2022年度)



2022年度実績



外部環境	
機会	リスク
血管内治療*1 ・日帰り手術や病院滞在期間の短縮に対するニーズの高まり ・治療対象の高齢化に伴う、低侵襲治療のニーズ拡大 ・新たな血管内治療領域拡大に伴う堅調な市場成長 ・脳血管疾患の治療ガイドラインにおいて血管内治療が選択肢として拡大 ・大動脈瘤に対するステントグラフト内挿術のデバイス性能や臨床成績の向上	血管内治療*1 ・欧州医療機器規則(MDR)などの規制強化への対応 ・中国政府による国産メーカーの優遇・購買形態の変化 ・新たな治療法開発による既存市場の縮小 ・競合各社における治療エビデンス確立による競争環境の激化
外科治療*2 ・経皮的心肺補助(PCPS/ECMO)市場の堅調な伸び ・新興国市場における医療の発展、ライフスタイルの変化に伴う西洋型疾病の増加による市場拡大 ・ハイブリッド手術*3の普及・拡大	外科治療*2 ・欧州医療機器規則(MDR)などの規制強化への対応 ・外科手術から血管内治療への移行などによる医療の低侵襲化(市場の縮小)

*1 血管内治療:TIS事業、ニューロバスキュラー事業、血管事業(ステントグラフト)
 *2 外科治療:カーディオバスキュラー事業、血管事業(人工血管)
 *3 外科手術で使用する人工血管とカテーテル手術で使用するステントグラフトを組み合わせた手術方法

強み
<ul style="list-style-type: none"> ■製品の適正使用や製品を用いた手法の普及を促進する医療従事者へのトレーニング ■KOL*4との強いパートナーシップ ■自社の技術とM&Aで獲得した技術の融合とユニークで高品質な製品の開発力 ■グローバルな販売・マーケティングおよび臨床開発・薬事の体制 ■高品質な製品をグローバルで安定供給する生産体制
血管内治療*1 <ul style="list-style-type: none"> ■血管アクセス製品の高いシェアと競争力 ■低侵襲治療やTRI*5を推し進める企業としてのブランド力 ■血管内治療に用いられる幅広い製品群による顧客提案力
外科治療*2 <ul style="list-style-type: none"> ■人工肺や人工血管製品の高いシェアと競争力 ■世界で唯一、人工肺のファイバー*6を自社開発し、量産化した開発・生産技術力 ■ECMOをはじめとする救命医療に欠かせない製品の開発・供給能力

*4 Key Opinion Leader (キー・オピニオン・リーダー)
 *5 橋骨動脈からアプローチするソリューション
 *6 人工肺に使用される製品素材の一つ

TIS事業

心臓や下肢の血管の病気やがんに対し、カテーテルを用いて治療する「バスキュラーインターベンション(血管内カテーテル治療)」に関する製品を展開。治療効果の向上と、デバイスを扱うドクターが求める操作性・品質を追求するとともに、患者さんの身体にやさしい治療(低侵襲治療)の発展に貢献しています。

ニューロバスキュラー事業

脳動脈瘤や脳梗塞に対する血管内治療デバイスを中心とした製品を展開しています。症例に適した素材や設計の技術を活かし、革新的なデバイスを創出することで、患者さんの負担が少ない脳血管治療の可能性を広げます。

カーディオバスキュラー事業

心臓外科手術中に停止させた心臓や肺に代わって血液を体外で循環させる人工心肺装置、血液のガス交換を担う人工肺や、緊急症例の患者さんの心肺機能を補助する体外式膜型人工肺(ECMO)などの製品を展開しています。また、この事業と連携して展開している、世界初の再生医療等製品「ハートシート」は、重症心不全患者さんの新たな治療の選択肢として期待されています。

血管事業

胸部および腹部の瘤や解離といった大動脈疾患に対する外科手術と血管内治療で用いる人工血管とステントグラフトを中心に、幅広い症例に対応する多様な製品ラインアップを展開。世界100以上の国で多くの患者さんの治療に貢献しています。

2023年度の重点施策

TIS事業

ラディアル手技の普及、治療領域での成長とオペレーション基盤の強化

- **ラディアル・ファーストの促進:** 手首から腹部を治療するための血管造影用カテーテルを日本、米国に続き欧州および中国で発売。下肢用サポートカテーテル「R2P NaviCross」が米国で認可取得。発売に向けて準備中
- **幅広い治療ソリューションの提供:** 欧州で薬剤溶出型冠動脈ステント「Ultimaster Nagomi」を全面展開。末梢血管領域では、血管内塞栓用コイル「AZUR」シリーズを中国へ導入
- **オペレーション改革:** 愛鷹工場のスマートファクトリー化が実行フェーズへ。生産自動化、在庫最適化を進め、収益性を改善。ベトナム工場での太陽光発電ノウハウを他工場に展開し、カーボンニュートラルに向けた取り組みも加速



薬剤溶出型冠動脈ステント
「Ultimaster Nagomi」

ニューロバスキュラー事業

製品ポートフォリオ・シェアの拡大と生産オペレーションの効率化

- **製品ポートフォリオの拡充:** 脳梗塞、脳動脈瘤で新製品・品種を追加。米国にて脳梗塞治療用の血栓除去デバイス「ERIC」を発売。ラディアルアプローチ拡大に向けた取り組みでTIS事業と連携
- **製品シェアの拡大:** 競争優位性の高い主力製品に注力し、地域拡大も含めてグローバルシェアの拡大を目指す
- **安定供給、最適地生産:** サプライヤー管理も含めた供給体制の安定化と、北米・コスタリカ生産の最適化を継続して進める



血栓除去デバイス「ERIC」

カーディオバスキュラー事業

コスタリカ生産移管によるコストダウンと在庫オペレーションの改善

- **コストダウン:** コスタリカへの生産移管を着実に実行し、収益改善を進める
- **オペレーションの効率化:** 販売・在庫・生産計画の改善、安定供給
- **製品開発:** 人工肺ポートフォリオの強化、新血液ガスモニタリングの米国導入に向けて取り組む

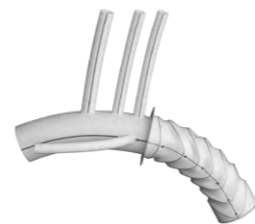


人工心肺用回路システムを生産しているコスタリカ工場

血管事業

成長市場での販売拡大とそれを支える生産体制の構築

- **販売マーケティング:** 胸部用ステントグラフト「RelayPro」の米国での適応拡大と日本市場への胸部用フローゼンエレファントトランク「Thoraflex Hybrid」の導入を踏まえ、米欧日の3市場で販売拡大
- **オペレーションの安定化・効率化:** 生産能力の増強によって売上成長を支えながら、北米・欧州・アジア生産の最適化を図る
- **製品ラインアップ、適応の拡大:** 新たな製品・ソリューションへの投資を継続する



胸部用フローゼンエレファントトランク
「Thoraflex Hybrid」

TOPICS

進化を続けるラディアル手技の普及に貢献

テルモはトランスラディアルインターベンション(TRI、手首の動脈からアクセスして行うカテーテル治療)の普及に努めています。従来、カテーテル治療は太ももの付け根の血管から行われており、患者さんは手術後に数日間の入院が必要でした。TRIによって患者さんの負担が軽減され、日帰り診断・治療が可能になり、QOLの改善と医療経済性の向上につながっています。現在はグローバルで行われる冠動脈カテーテル治療の約7割が手首から行われるまでになっています。

テルモは、心筋梗塞や狭心症の治療から広まったラディアルアプローチを、より多様な治療に広げる取り組みをしています。既に下肢の動脈硬化の治療や肝がんの治療では、手首からのカテーテル治療が実施されています。また、脳動脈瘤や脳梗塞の診断・治療においても、ラディアルアプローチが急速に広がりつつあります。身体への負担の少ないラディアルインターベンションを、より多くの患者さんに届けるべく、テルモは取り組みを続けていきます。

質の高いトレーニングを世界の医療従事者に

テルモは、医療機器の適正使用に関するトレーニングだけでなく、より実臨床に近い状況でトレーニングモデルを用いることで、医療従事者が「失敗から学ぶ」ことができるシミュレーション教育を世界各地で提供しています。

2002年に設立されたテルモメディカルプラネックスには、設立以来19万人が訪れ、カテーテル治療、心臓外科手術のトレーニングや、新製品開発に向けた技術者と医療従事者の意見交換に活用されています。

テルモのトレーニングプログラムの質は海外のアカデミアにも認められており、毎年フランスのパリで開催される世界最大級のカテーテルインターベンション学会「EuroPCR」では2018年より学会とテルモのジョイントプロジェクトとして、トレーニングプログラムを開催しています。今年も3日間で9回のトレーニングコースを開催し、200人以上の医師が参加する盛況ぶりを示しました。

医療従事者に高品質のトレーニングを継続的に提供するためには、社内におけるトレーナー人材の教育も不可欠です。テルモでは知識や実技をアップデートするための豊富な教育機会を提供するとともに、製品や領域ごとに認定制度を設けて、トレーナー人材の確保と質の向上に努めています。



テルモはEuroPCRと共同(ジョイント)でトレーニングプログラムを開催

治療の個別化を推進し、一人ひとりの患者さんにより最適な医療を

テルモの心臓血管カンパニーが考える個別化医療とは、患者さん固有の特徴やリスクに応じて最適な医療を提供することです。例えば、テルモが2020年に買収したクイレム・メディカル社が提供する放射線ビーズは、カテーテルを通して肝動脈に運ばれ、放射線でがん細胞を攻撃します。本製品には、MRIなどの画像診断装置で視認できる特殊なビーズを採用しており、手術前に一人ひとり異なる血管走行を事前に確認して、最適な治療戦略を選択することができます。また、術後に治療用ビーズの状態を確認することができるソフトウェアも提供しています。

血管内超音波画像診断システム(IVUS)や血管内光干渉断層画像診断システム(OFDI)は、心筋梗塞や狭心症を治療する前の診断に用いられます。血管の径、病変の長さや状態などを確認することで、最適なサイズのステントを選択することが可能になります。テルモの最新型の薬剤溶出型冠動脈ステント「Ultimaster Nagomi」では、患者さんの病変に応じて選択できるよう、豊富なサイズバリエーションを揃えています。

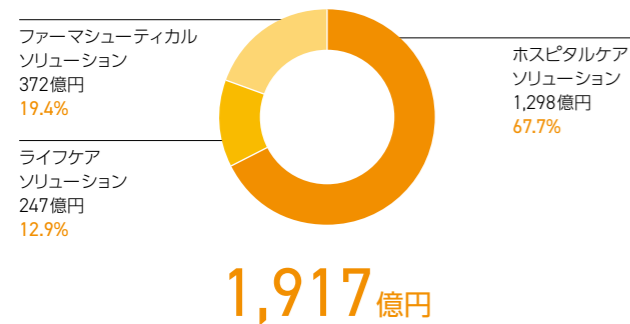
メディカルケアソリューションズカンパニー



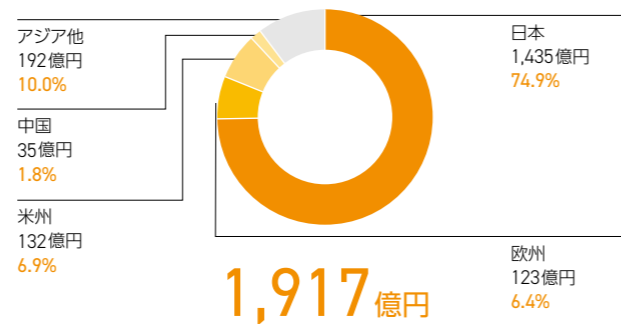
鮫島 光
専務経営役員
メディカルケアソリューションズカンパニープレジデント

現在、医療の場は病院だけでなく、在宅も含めて広がりをを見せています。コロナ禍を通じて医療安全や感染対策への意識はさらに高まり、技術革新を通じて個別化医療や遠隔医療などの新しい成長市場が生まれてさまざまなニーズが浮き彫りになっています。私たちは昨年、「Terumo Medical Care Solutions」というソリューションを軸としたビジネスブランドを制定しました。このブランドでは「Quality time for better care」というブランドプロミスを掲げています。私たちは、患者さんに寄り添い、医療現場の課題を解決する新たなソリューションを提案し続けることで、医療に関わるすべての人に「質の高い時間(とき)」を創出してまいります。

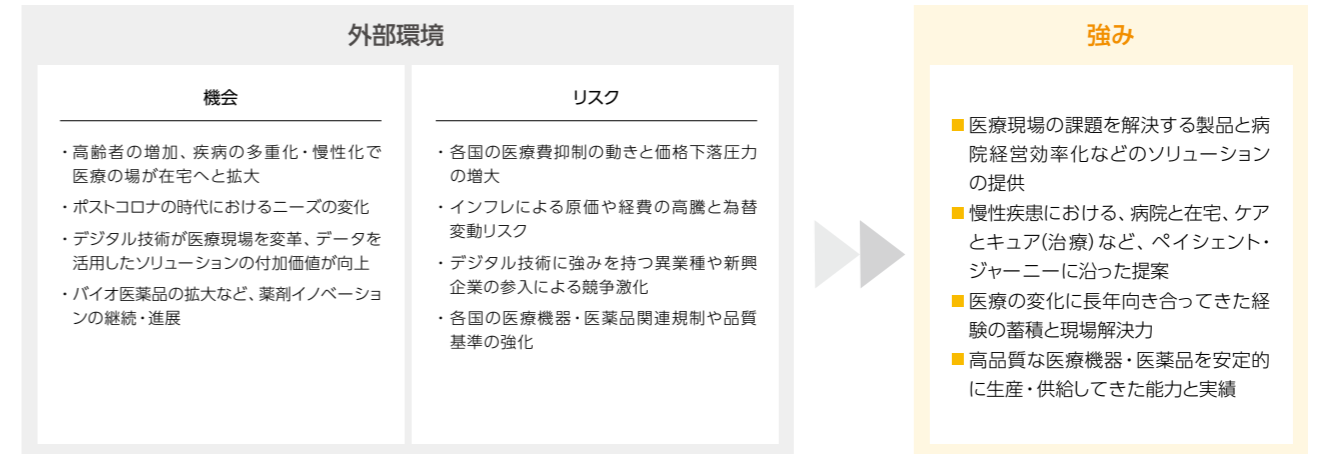
事業別売上収益構成比(2022年度)



地域別売上収益構成比(2022年度)



2022年度実績



ホスピタルケアソリューション事業

病院が抱える多様な課題へのソリューションを提供し、医療の質や安全性の向上に貢献

ホスピタルケアソリューション事業は、医療安全、院内感染対策、医療費の抑制といった医療現場の多くのニーズに対して、患者さんや医療従事者の負担軽減、使い勝手向上につながる製品開発、医療機器使用における運用サポート、医療従事者へのトレーニングプログラムなどさまざまな提案を行っています。単なる製品提供では解決し難い課題に対するソリューション提案を通じ、「治療の安全性向上」「業務の効率化」「患者さんのQOL向上」に貢献します。

ライフケアソリューション事業

健康を願う全ての人に寄り添い、それぞれの患者さんに合ったソリューションを提案

ライフケアソリューション事業は、糖尿病や高血圧をはじめとした慢性疾患を抱えながら生活している一人ひとりの患者さんにとって、個別に最適化された医療を実現するソリューションを提供しています。健康を願う全ての人に寄り添った新たな価値創出を通じて、「患者さんの予後改善」「重症化予防」そして「QOLの向上」に貢献します。

ファーマシューティカルソリューション事業

独自の技術で医薬品の価値向上とドラッグデリバリーの発展に貢献

プレフィルド(薬剤充填済み)製品で培った独自の技術を生かし、製薬企業に新たな薬剤投与デバイスを提案しています。薬剤に適した素材技術を組み合わせたデバイスの開発や、高度な製造技術を活かした医薬品と医療機器のコンビネーションプロダクトの設計・製造を行っています。治験薬の製造から商用製品の生産に至るまで、製薬企業とのアライアンスを通じて、トータルソリューションを実現するとともに、患者さんにとって必要な薬剤を、安全かつ確実にお届けしています。

2023年度の重点施策

ホスピタルケアソリューション事業

- **周術期ソリューション:** シリンジポンプや輸液ポンプを軸とした薬剤管理のためのデジタルヘルス推進や誤接続などの医療事故低減に寄与する製品・サービスの展開を図り、業務効率化・安全性の向上で病院経営にも貢献していきます。
- **感染対策ソリューション:** 手指衛生や環境整備などのソリューションを拡充して医療従事者の安全に貢献するとともに、アジアをはじめとする海外展開も加速していきます。
- **Women's Healthソリューション:** 低侵襲手術への寄与が期待されるスプレー式癒着防止材「アドスプレー」の普及に加え、フルディスポーザブル硬性子宮鏡「オペラスコープ」の販売を開始し、ユニークでサポータティブな製品・サービスの拡大を目指していきます。
- **外来化学療法ソリューション:** 外来化学療法システム「TS-CHOIS」を本格的に展開し、通院される患者さんの治療時間を効率化するとともに医療従事者の業務効率化・安全性の向上で病院経営にも貢献していきます。
- **リーナル(腎臓)ケアソリューション:** 腹膜透析の負担軽減と使いやすさを追求した製品の普及を進めるとともに、IoT化で遠隔モニタリングを実現して合併症の予防を目指した新製品の販売を開始します。



フルディスポーザブル硬性子宮鏡「オペラスコープ」

ライフケアソリューション事業

- **糖尿病ケアソリューション:** 糖尿病をお持ちの方の治療アウトカム向上に向けて、国内外でデジタル連携開発を進めます。インスリンポンプ「メディセーフウィズ」では、“もっと自分らしい毎日”の実現を目指し、専用リモコンをスマートフォンタイプにリニューアルした製品の販売を開始します。
- **ベッドサイドケアソリューション:** バイタル記録の電子化を進めるとともに、医療従事者の業務時間を軽減して患者さんとの対話の時間を増やすことを目指した新しいコンセプトの病院向け血圧計の販売を開始します。
- **予防・重症化領域ソリューション:** 体温計のリブランディングを進めるとともに、フルモデルチェンジしたテルモ史上最速の体温計の販売を開始します。



専用リモコンをスマートフォンタイプへリニューアルしたパッチ式インスリンポンプ「メディセーフウィズスマート」

ファーマシューティカルソリューション事業

独自の技術とソリューションを展開する開発製造受託(CDMO)においても初となる、オンボディンジェクターの販売を開始しました。CDMOビジネスはこれまで国内製薬企業が中心でしたが、本年度より海外製薬企業向けのプロモーションを開始しています。国内外で新たなビジネス機会も着実に増えており、受託生産能力の拡大を進めています。



協和キリン株式会社が発売している「ジーラスタ®皮下注3.6mg」と薬液を自動投与するデバイス(オンボディンジェクター)を組み合わせたコンビネーション製品「ジーラスタ®皮下注3.6mg ボディーポッド」

全体オペレーション

昨年度はインフレによる原価や経費の増加、為替変動の影響により収益面で苦戦を強いられました。本年度は単年に加え中期での収益改善計画を実行に移します。生産オペレーション全体の改善としては、アジア生産工場のポートフォリオ変更、国内での生産再編、工場の新棟活用などにより成長機会の実現に取り組めます。

新ブランドの浸透

昨年度の新ブランド発表以降、主にアナウンスと社内への浸透を図ってきました。本年度からは、ブランド価値を積み上げることで顧客からの期待値を高め、「選ばれるブランド」になるためのコミュニケーション戦略を進めていきます。

TOPICS

ファーマシューティカルソリューション事業： 製薬企業向けプレフィルドシリンジ製剤開発製造受託の挑戦

昨年、テルモのホスピタルカンパニーはメディカルケアソリューションズカンパニーへと名称を変更するとともに、Terumo Medical Care Solutionsという新たなビジネスブランドの展開を開始しました。この新たなブランドのもと、ファーマシューティカルソリューション事業も大きく進化し、新しい挑戦を始めています。テルモは1999年に予め薬液が注射器に充填されているプレフィルドシリンジ製剤の販売を開始し、医療現場の薬剤取り違えミスによるインシデント防止に大きく貢献してきました。この技術と経験を礎として、2001年から製薬企業向けプレフィルドシリンジ製剤開発製造受託(現在のCDMO)を開始、2009年には協和発酵キリン株式会社(現 協和キリン株式会社)からシリンジデザインを共同開発した持続型赤血球造血刺激因子製剤が日本で発売されました。その後も数多くの製薬会社との提携を通じて順調に発展を続け、現在のファーマシューティカルソリューション事業となっています。

テルモのCDMOビジネスモデルは、一般的な受託製造モデルとは異なるユニークな強みを持っています。医療機器企業でありながら医薬品も取り扱ってきた知見を最大限に活かし、製薬企業からの要望に耳を傾けながら、医療現場の課題に応えつつ薬剤の可能性を引き出すデバイス開発、シリンジの成型から、充填、組立、包装まで一気通貫での生産、そして医薬品の早期開発段階から開発計画、薬事申請等の観点で製薬会社をサポートするトータルソリューションを提供することが最大の長特となっています。

昨年には、身体に貼り付けて自動的に薬剤を投与することができるオンボディンジェクターという初めてのデバイス開発を完遂し、実生産を開始しています。本デバイスは薬剤の投与が翌日自動で行われるため、通常はがん化学療法剤投与終了翌日以降に医療機関で投与される薬剤と組み合わせることで、患者さんの通院負担を軽減することが期待されており、患者さんに寄り添う新たなソリューションを提案した好事例となっています。



今後の挑戦

投与される場所も対象の疾患も多様化するなど、CDMO市場は着実に成長しています。新たに対象とする疾患の例として、イーザイ株式会社が開発中のアルツハイマー病治療薬のコンビネーション製品(オートインジェクター製剤)について、同社と共同開発を進めています。また、これまで国内製薬企業が中心だったCDMOビジネスについて、2023年度からは海外製薬企業向けのプロモーションも開始し、日本で成功したCDMOビジネスモデルのグローバル展開を図っています。それらを視野に入れて生産能力増強を計画し、2025年度の竣工に向けて準備を進めています。

ファーマシューティカルソリューション事業は、薬の価値を最大化するソリューションを提供すべく新たな挑戦を続け、世界の製薬企業から選ばれるパートナーになるとともに、医療に関わる全ての人に「質の高い時間」を創出していきます。

血液・細胞テクノロジーカンパニー

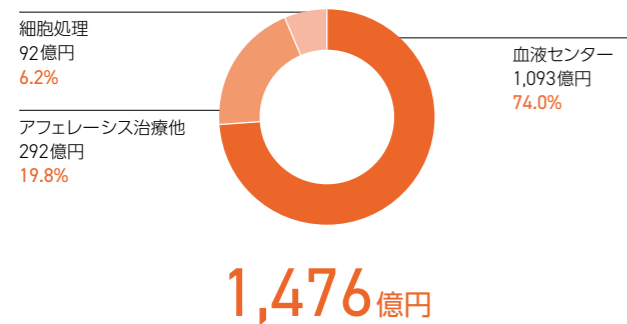


アントワネット・ギャヴィン

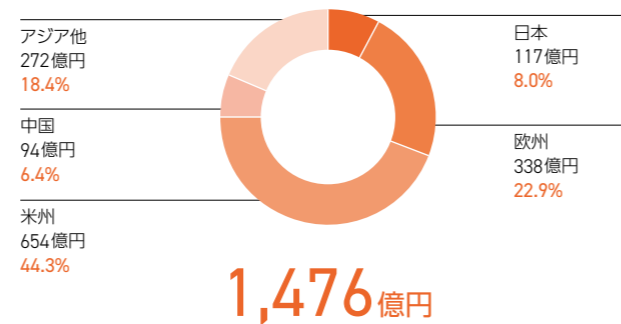
常務経営役員
血液・細胞テクノロジーカンパニープレジデント
テルモBCTホールディング社取締役社長兼CEO

安全な血液や医療へのアクセスの状況は世界各国で大きく異なりますが、私たちは自分たちの製品やソリューションに常に誇りと自信を持っています。「医療を通じて社会に貢献する」という私たちの理念には、製品技術的なイノベーションだけでなく、治療の標準化を支えることや、医療へのアクセスを妨げている障壁を取り払うための活動も含まれています。私たちは常に進歩を目指し、より広い意義を有する我々の使命を日々の意思決定や長期的なビジョンの指針としています。

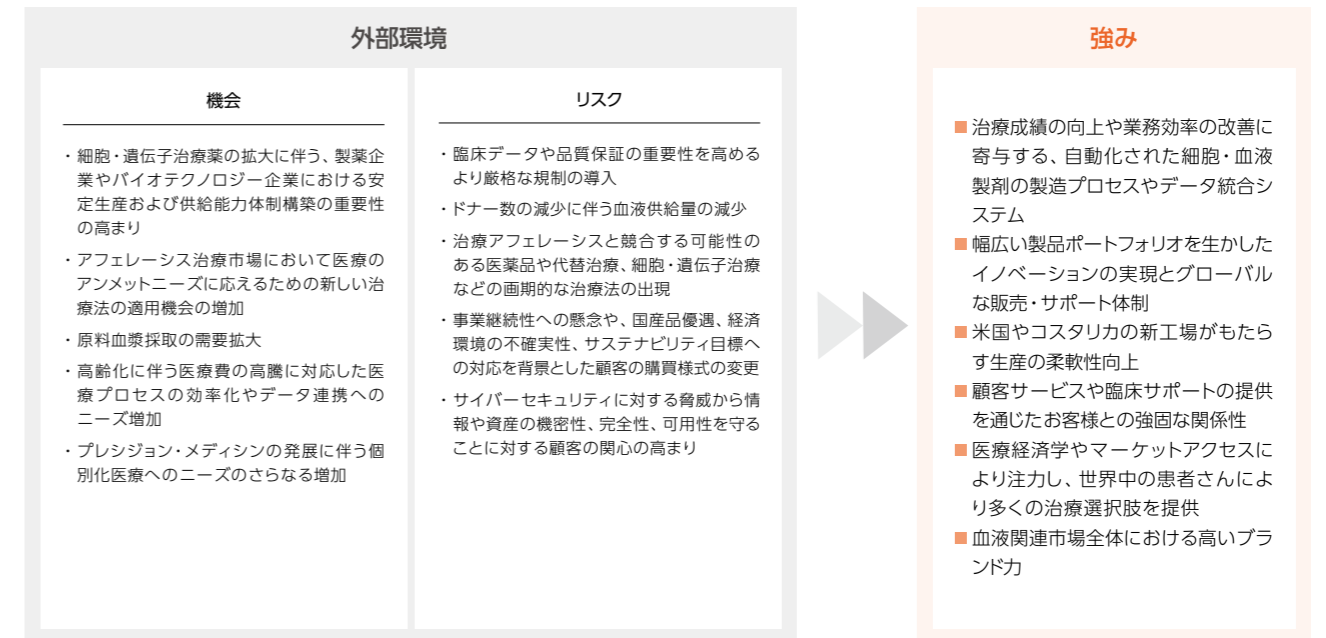
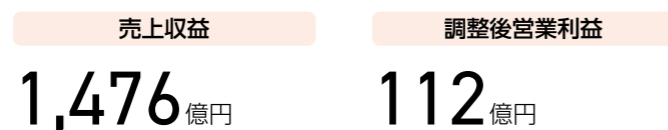
事業別売上収益構成比(2022年度)



地域別売上収益構成比(2022年度)



2022年度実績



血漿イノベーション

希少・難治性疾患の治療に使われる血漿分画製剤の製造に必要な原料血漿の採取を通じて、血漿治療の発展に資するエコシステムを提供しています。ドナーの安全性を確保しながら効率的で高品質な原料血漿供給を実現するため、研究開発とプロセス改善に取り組んでいます。

血液センターソリューション

血液センターで行われる採血と製剤化プロセスにおいて、品質と効率の向上を実現。プロセスの自動化により、各ドナーから最適な血液成分を採取し、患者さんのもとに必要な血液製剤を提供できるように支援します。

アフエーシス治療・細胞採取

血液や細胞の病気に対し、病原となる血液中の不要な成分を分離・除去したり、治療に必要な成分を採取します。テルモが得意とする遠心分離技術を活用して、さまざまな疾患と闘う患者さんに、新たな治療の選択肢を提供することを目指しています。

細胞治療テクノロジー

急速に進化している細胞・遺伝子治療の市場において、製薬企業やバイオテクノロジー企業は研究や薬の製造を行うためにドナーからの細胞を必要としています。当カンパニーでは従来の小規模かつ手作業による細胞製剤の開発から、新たに自動化工程を導入する際の支援をしています。それにより商業化のニーズを満たし、より多くの患者さんが先進的な治療を受けられるよう取り組んでいます。

2023年度の重点施策

顧客へのコミットメントを新たにする

患者さんの治療成績を向上させ、未充足の医療ニーズに応えるために血液と細胞治療の持つ可能性を追求するという強い願いのもと、安定供給や製品の機能強化、優れた品質の製品・ソリューションで顧客の期待に応えることに注力します。



原料血漿採取システム「Rika」



細胞増殖システム「Quantum Flex」

オペレーションの変革

グローバルな供給システムの構築と販売能力の向上に継続的に取り組み、製品を顧客や患者さんにとってより身近なものにしていきます。



主に米州の顧客へ製品を供給するコスタリカ工場



原料血漿採取システム「Rika」のディスプレイ製品を生産する米国のリトルトン工場

展開地域の計画的な拡大

高い未充足ニーズがある地域において、ポートフォリオの全ての製品を展開していきます。



成分採血システム「Trima Accel」



血液自動製剤システム「Reveos」



遠心型血液成分分離装置「Spectra Optia」

TOPICS

これまで医療を届けられなかった患者さんに命を救う技術を

中国

中国では、中国全土を対象とした「Optia Rising」というプロジェクトを立ち上げ、治療アフェレーシスおよび細胞処理・採取プラットフォームで業界トップレベルにある「Spectra Optia」の市場展開を進めています。このプロジェクトは、血漿交換もしくは細胞採取に基づく治療を必要とする4百万人以上の患者さんが存在する中国市場において、同システムが持つ多様な機能を提供することを目的としています。

治療の対象となる診療科は、腫瘍科、神経内科、腎臓内科、肝臓内科など多岐にわたります。一つの事例として、私たちは急性肝不全における治療アフェレーシスの有効性と安全性を実証する研究に投資しています。

また、患者さんが経済的にこれらの治療へアクセスできるように、地方政府レベルで保険償還施策に取り組んでいます。

アフリカ

アフリカでは、大陸全体での安全かつ必要十分な血液の確保に重点を置き、鎌状赤血球症や妊産婦の健康課題に対する未充足の医療ニーズが最も高い国々での活動に注力しています。これらの取り組みは、将来50万人以上の患者さんに良い影響をもたらす可能性があります。

学術論文誌「Africa Sanguine」に掲載されたテルモBCTの研究*1では、ガーナ、ケニア、コートジボワールにおいて、分娩後出血死を防ぐために必要な安全な血液供給への投資増が社会的便益をもたらすとともに、2年以内に大幅なコスト削減効果が得られる可能性が高いことが示されました。この研究の開始以降、研究対象となったいずれの病院でも妊産婦の死亡率が西欧と同等の水準にまで低下しました。

私たちは「Coalition of Blood for Africa (CoBA)」*2にも投資しています。CoBAは公共・民間セクター、研究機関、学術機関、非営利団体、市民社会団体などさまざまなステークホルダーで結成された組織で、サブサハラ・アフリカ地域における血液および血液供給インフラの強化に取り組んでいます。CoBAへの投資は、私たちがアフリカ地域の患者さんへの貢献と、安全でアクセスしやすかつ持続可能な血液供給に尽力していることを示しています。

*1 [https://www.terumobct.com/Pages/News/Press Releases/First-study-published-positive-health-economic-impact-blood-shortages-treat-maternal.aspx](https://www.terumobct.com/Pages/News/Press_Releases/First-study-published-positive-health-economic-impact-blood-shortages-treat-maternal.aspx)

*2 <https://www.cobafrica.org/workstreams/>





テルモ株式会社

東京オフィス
〒163-1450 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティタワー
www.terumo.co.jp

© テルモ株式会社 2023年12月