

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