

CAFOメッセージ

武藤 直樹

執行役員
チーフアカウントing&ファイナンシャルオフィサー (CAFO)
経理部、財務部、税務部担当

2020年度の振り返り

新型コロナウイルスの流行により、社会全体が大きく変わりました。テルモの事業領域である医療の現場も大きな影響を受けており、現場の最前線で今もなお日々奮闘してくださっている医療従事者の皆様に心から敬意を表するとともに、深く感謝を申し上げます。このような状況下において、当社の企業理念のもと、医療を止めないために製品の安定供給に最大限の企業努力を行ってきました。

業績においては、2020年度の第1四半期に、グローバルにおいて新型コロナウイルス感染拡大に伴い発生した待機症例の延期の影響を、心臓血管カンパニーが最も大きく受けましたが、第2四半期以降は、第2波、第3波の影響もあったものの、全体として需要回復に向かい、着実な業績の回復が見られました。ホスピタルカンパニーと血液・細胞テクノロジーカンパニーでは、感染対策や新型コロナウイルス感染症の治療に使用された製品の貢献もあり、それぞれ増収となったことでグループ全体の安定感に寄与しました。第4四半期には、感染拡大の影響は依然残ったものの、特に欧米での着実な回復傾向がみられました。

通期で見ると、心臓血管カンパニーの回復により売上収益は

前期比2%の減収まで戻すことができました。第4四半期に入り、中国において一部のPCI*1関連製品が国家入札による価格下落の影響を受けたこと、またグローバルにおいてコロナ禍の製品の安定供給担保のために積み上げた在庫を適正レベルにすべく生産調整を始めたことが、調整後営業利益の重荷になりましたが、通期では前期比7%の減益、為替影響を除くと4%の減益にまで戻しました。親会社の所有者に帰属する当期利益においても9%の減益と、こちらも一桁%の減益まで回復が進みました。

*1 PCI: 経皮的冠動脈インターベンション治療

中長期成長戦略の経営目標

成長性	市場拡大ペースを上回る成長 (売上収益: 一桁後半の成長)
収益性	売上収益の成長を上回る利益*2成長
効率性	調整後ROE*3 10%以上を維持

想定為替レート: USD=105円、EUR=115円

*2 買収に伴い生じた無形資産償却や一時費用などを除いた営業利益

*3 資本に含まれる買収関連資産に係る在外営業活動体の換算差額を除いたROE

コロナ禍における財務管理

海外事業法人の経理トップと危機管理モードを共有し、コロナ禍という厳しいビジネス環境においても収益力と変化への対応力を維持するために短いサイクルでのローリングフォーキャストによる収支状況の把握、収益確保を目的とした不要不急な支出の見直しなどの対策を実行、緊急性が高い資金や売掛金の回収、そして在庫などの状況を週次単位で把握するプロアクティブなオペレーション体制をとり、本社主導でグループ内資金貸出など機動的な対応をとってきました。

全社の財務状況に関しても、手元資金は平時では月商の2～

3カ月分を目安にしています。足元では、資金調達により月商の約4カ月分に当たる約2,000億円と十分な手元流動性を確保するとともに、金融機関との融資枠の設定により、今回の感染症の流行や災害などの緊急時のリスクに備えています。今後、この手元資金は状況に応じて、将来の成長投資へと活用していく予定です。

中長期的な利益向上につながる設備投資やM&Aなどの投資は、生産・開発・企画・財務などの各専門分野の責任者で構成された投資委員会において加重平均資本コスト(WACC)を

ベースに投資内容に応じ不確実性リスクを上乗せしたハードルレートを設定、毎年見直しながら、テルモグループ全社最適の観点で事業戦略、中期計画、リスク対応などを踏まえ、正味現在価値(NPV)や内部収益率(IRR)で投資経済性を確認のうえ、

2021年度に向けて

新型コロナウイルス感染拡大の第3波、第4波、また変異株が猛威を振るい始めている一方で、国や地域ごとにそのスピードに違いはありながらも、ワクチンの普及が進んでいます。こうした中、2021年度の業績予想については、上期にワクチンが一定程度普及することにより需要の回復が進み、下期には成長軌道に回帰しているという状況を想定して設定しています。売上収益と利益はともに過去最高を見込んでいます。

感染症拡大の影響を受けた医療市場では、医療財政の悪化に伴い価格圧力が増してきています。ポストコロナの世界で、テルモが一層の競争力をもって中長期的に成長し続けていく

ポストコロナにおける財務戦略の考え方

当社は2021年度を最終年度とする5カ年の中長期成長戦略で、経営目標として成長性、収益性、効率性それぞれに目標を挙げ取り組んでいます。株主還元に関しては、この戦略との整合性を図り、持続的成長のための開発費も含めた投資をしっかりと規律をもって進めながら、成長性と収益性を高め、企業価値向上につなげることが最も重要と考えています。加えて、安定的に配当を増やすことも重視しています。また諸条件を満たした場合には自己株式取得も機動的に検討します。このように適切なキャッシュアロケーションをバランスよく実行していきます。

これらに充当する資金は営業キャッシュ・フローがベース

株主還元

株主の皆様への利益配分については、安定的に配当を増やし、中長期的に配当性向30%を目指しています。2020年度の1株当たり配当金は、感染症の流行に伴い、当初2019年度と同じ年間28円と据え置きを予定していましたが、年度末において業績回復の基調が見え始めたため、1円増配の29円とし、これにより11年連続の増配を達成することができました。

株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様からの期待に今後もしっかりと応えていくためにも、将来の成長を確かなものとし、企業価値を高めていくこと。今後もCAFOとして、その責務を果たしていきます。

実施しています。なお、コロナ禍において、設備投資は将来成長に必須な案件は実施しつつ、物量予測、タイミング、優先順位の見直しを行うなど、全社でのコントロールにも取り組んでいます。

ために、収益改善に取り組む必要があります。2021年度中に発表を予定している次の中長期成長戦略において主要戦略の一つとして組み込んでいきます。

2022年3月期 業績予想

(単位: 億円)

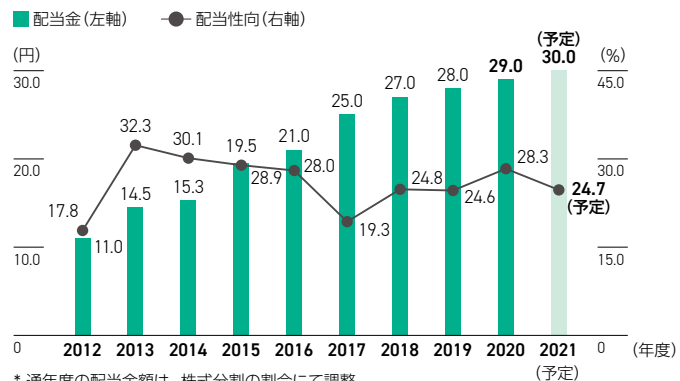
売上収益	6,850(11.6%)
調整後営業利益	1,370(18.2%)
営業利益	1,200(22.0%)
親会社の所有者に帰属する当期利益	920(19.1%)

カッコ内は前年度からの増減率

となりますが、必要に応じ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や社債などを組み合わせた最適な資金調達を実施します。

資金効率の向上については、グループ資金管理に関し、欧州、米州、アジア、中国の拠点とキャッシュマネジメントシステムを運用するなど、グループ内の余剰資金を本社でコントロールする体制を構築しています。このグループキャッシュマネジメントにより、本社への資金集約に加え、外貨建て資産・負債バランスの調整を通じ、為替変動リスク回避にもつなげています。

1株当たり配当金と配当性向の推移

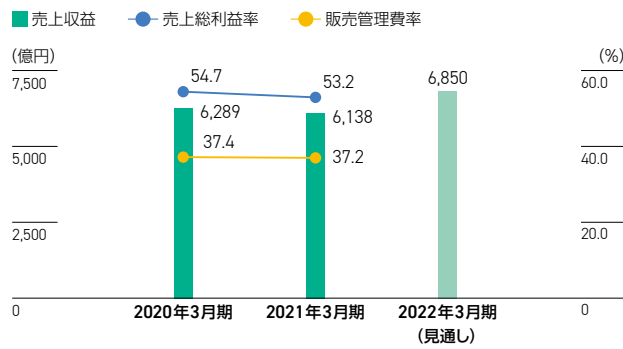


* 通年度の配当金額は、株式分割の割合にて調整

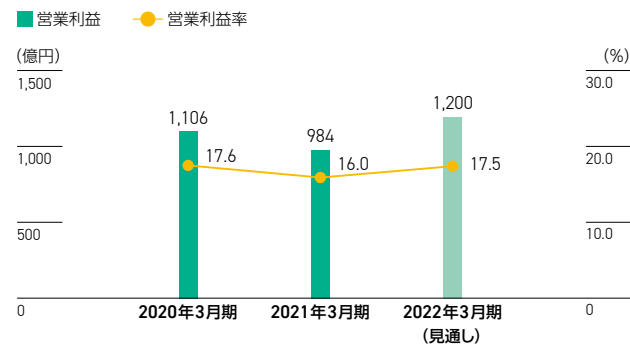
* 2016年度以前は日本基準

財務非財務ハイライト

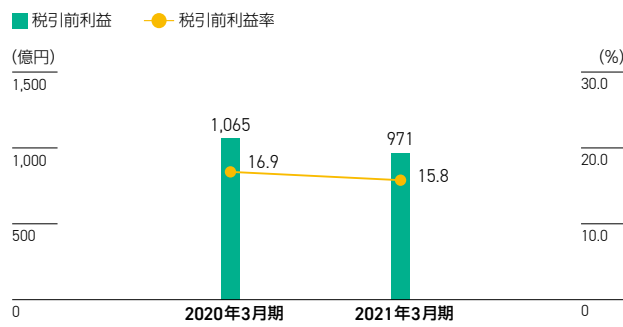
売上収益



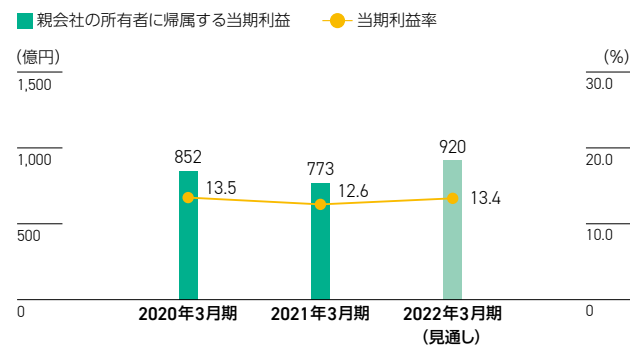
営業利益



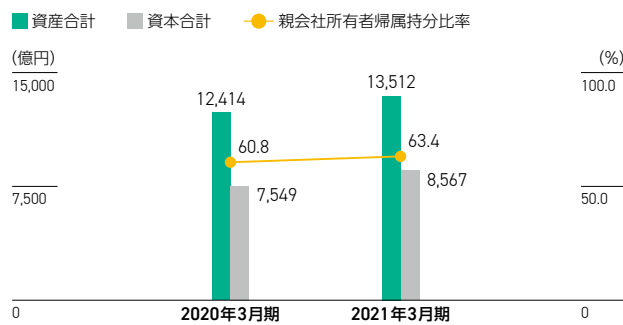
税引前利益



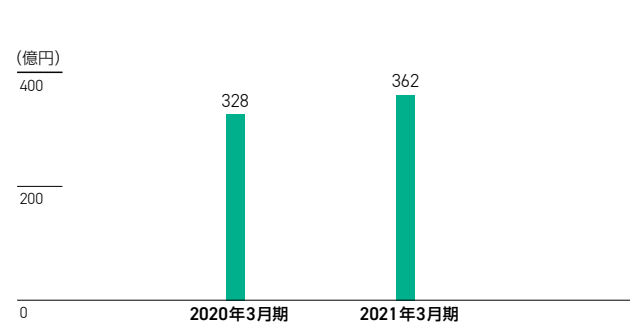
親会社の所有者に帰属する当期利益



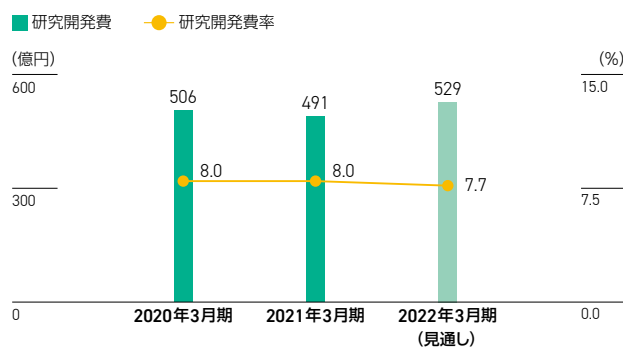
資産合計・資本合計



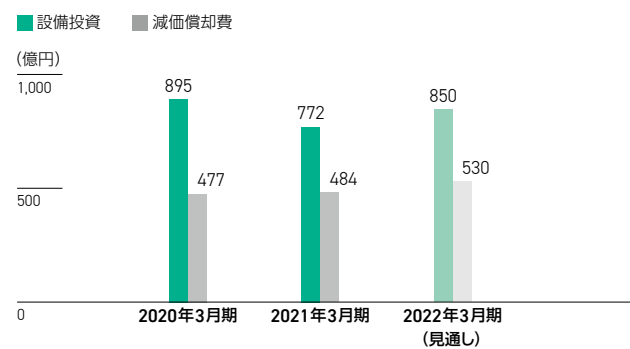
フリーキャッシュ・フロー



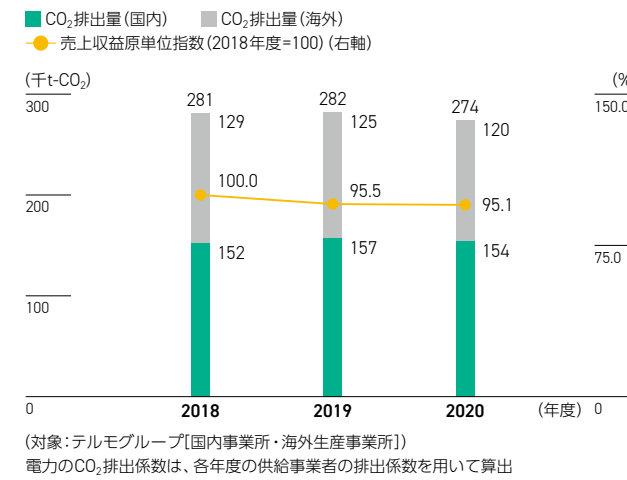
研究開発費



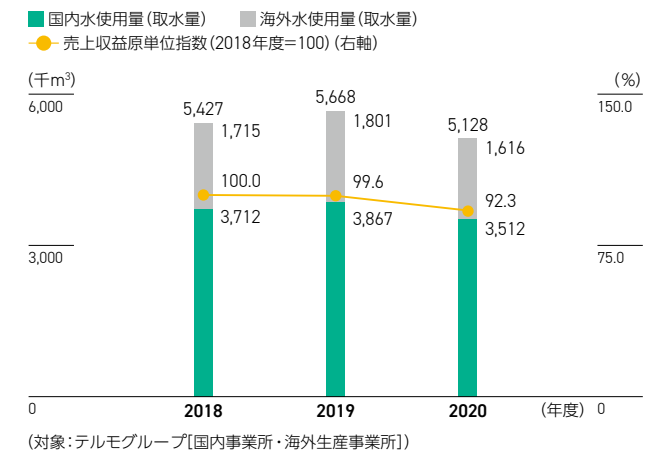
設備投資・減価償却費



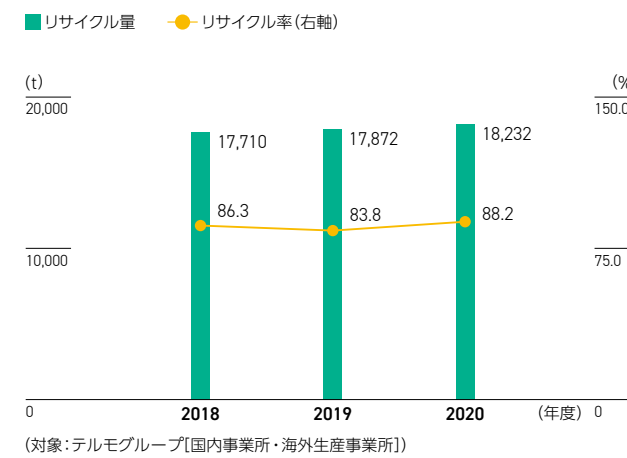
減価償却費につきましては、使用権資産償却費を含んでおりません。

CO₂排出量 (Scope1+2)

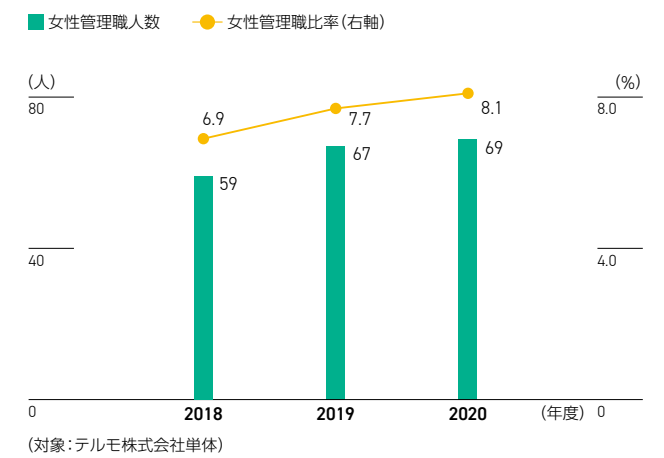
水使用量 (取水量)



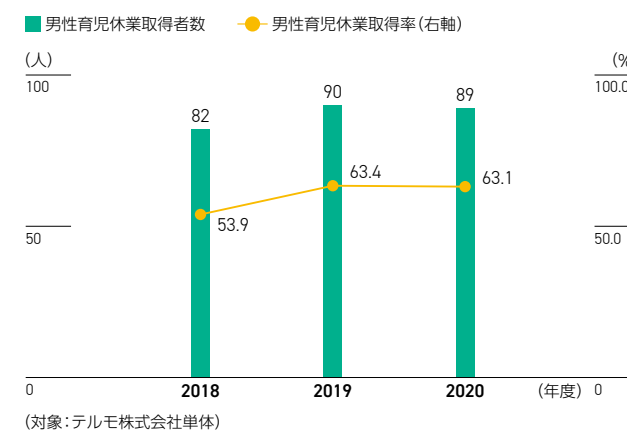
リサイクル量とリサイクル率



女性管理職人数および比率



男性の育児休業取得者数および取得率



At a Glance

テルモは3つのカンパニーと7つの事業で、
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つのカンパニーとそれに属する7つの事業を展開し、160以上の国や地域で、50,000点を超える製品やサービスをお届けしています。
患者さんにより良い治療効果と負担の少ない治療を提供することはもちろん、医療従事者が安全・安心のもとケアに専念できるようにサポートすることや、未来の医療を生み出す研究の現場を支えることも、テルモの重要な使命です。医療の現場に存在する課題と真正面から向き合いながら、新たな価値創出に取り組んでいます。

心臓血管
カンパニー

主要製品

TIS事業 (Terumo Interventional Systems)
血管造影用ガイドワイヤー、血管造影用カテーテル、イントロデューサーシース、大腿動脈穿刺閉止血デバイス、PTCA用バルーンカテーテル、薬剤溶出型冠動脈ステント(DES)、末梢血管用ステント、血管内超音波診断システム 他

ニューロバスキュラー事業 (MicroVention)
脳動脈瘤塞栓用コイル、血流改变ステント、血栓吸引カテーテル、血栓除去デバイス 他

カーディオバスキュラー事業 (Terumo Cardiovascular)
ホローファイバー型人工肺、人工心肺装置 他

血管事業 (Terumo Aortic)
人工血管、ステントグラフト

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

ホスピタル
カンパニー

主要製品

ホスピタルシステム事業
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、鎮痛薬、栄養食品、スプレー式癒着防止材、血糖測定システム、持続血糖測定器、電子血圧計、電子体温計 他

アライアンス事業
プレフィルドシリンジ製剤製造受託、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) 他

アウトカム

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

血液・細胞
テクノロジー
カンパニー

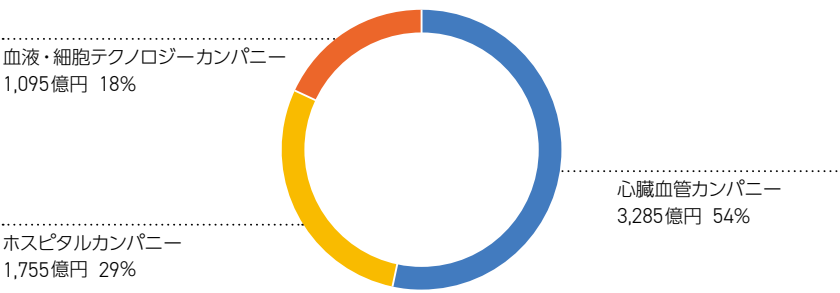
主要製品

血液バッグ、成分採血システム、血液自動製剤システム、病原体低減化システム、遠心型血液成分分離装置、細胞増殖システム 他

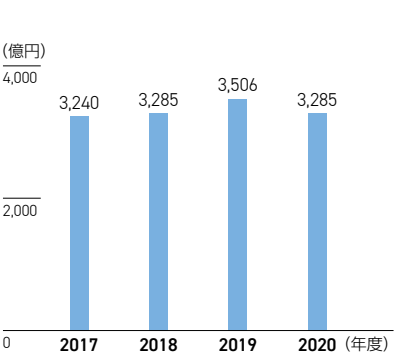
アウトカム

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

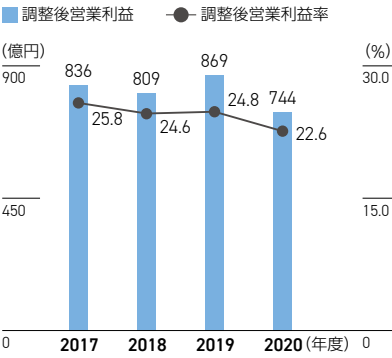
2020年度売上収益・構成比



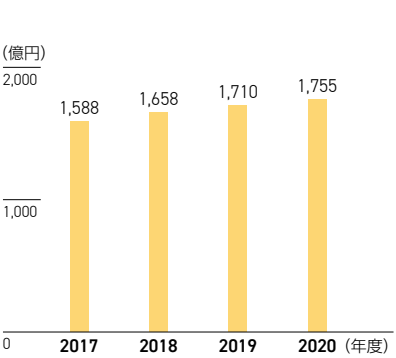
売上収益推移



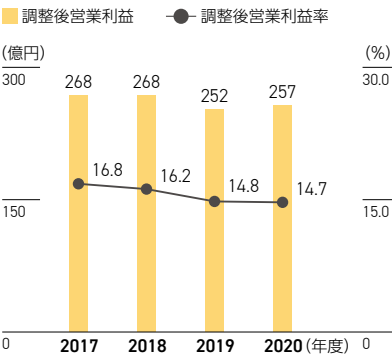
調整後営業利益／調整後営業利益率



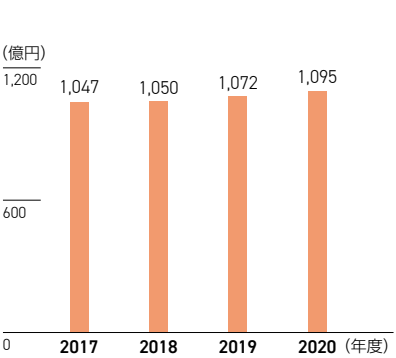
売上収益推移



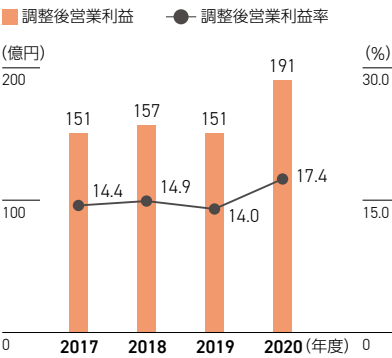
調整後営業利益／調整後営業利益率



売上収益推移



調整後営業利益／調整後営業利益率



カンパニー別戦略

心臓血管カンパニー

新型コロナウイルスにより、医療提供体制や医療財政への意識が高まったことを契機に、ペイシェントジャーニーに沿った術前から術後までの治療支援、低侵襲治療の拡大、デジタルヘルスをはじめとする個別化医療などのソリューション提供の取り組みを加速させます。また、安定供給と効率化を実現するオペレーションインフラの強化や、デジタルトランスフォーメーションなどの改革を進めます。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。

長田 敏彦

常務執行役員
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

中長期のビジョン

心臓血管事業領域において「トップブランド」として世界中の医療現場から認知される

参入している市場においてシェアでトップ3に入る
トータルクオリティでワールドクラスの信頼を獲得する

2021年3月期実績

売上収益 **3,285**億円

調整後営業利益 **744**億円

目標

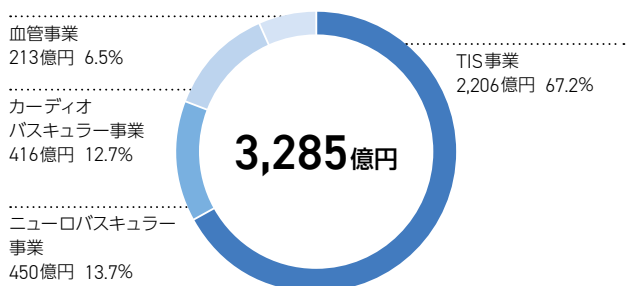
売上収益

全社の成長をけん引する
成長の実現
(二桁に迫る成長)

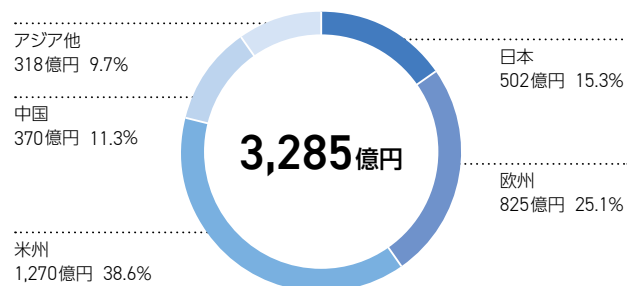
調整後営業利益

売上収益の成長を上回る
利益成長へ
(二桁成長、利益率25%以上を堅持)

事業別売上収益構成比



地域別売上収益構成比



外部環境

強み

	機会	リスク
血管内治療	- 医療の低侵襲化 - グローバルで堅調な市場成長*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 - 平均寿命の延長に伴うがん患者の増加 - 脳動脈瘤領域における治療選択肢の多様化 - 脳梗塞領域における血栓回収療法の治療エビデンス確立、ガイドラインの改定による市場拡大 - 大動脈瘤に対するステントグラフト内挿術におけるデバイス性能向上や臨床成績向上	- 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 - 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 - TIS事業領域における欧州、日本市場の伸長鈍化
外科治療	- ハイブリッド手術*2の普及 - 経皮的心肺補助(PCPS/ECMO)の治療成績向上による市場成長 - 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	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

*1 TIS事業：中国、東南アジア、中南米
ニューロバスキュラー事業：欧州、米州、日本、中国を中心としたグローバル全体
*2 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

全体

- 医療従事者へのトレーニングなどの提供による、製品の適正使用や新たなソリューションの開発力および提案力
- グローバルでの自社販売体制、臨床開発・薬事体制
- 地域特性を生かした生産体制
- KOL*3との強いパートナーシップ

血管内治療

- 患者さんへの身体的・経済的負担を軽減する、低侵襲治療の提供
- アクセスデバイスをはじめ、幅広い製品群による穿刺から止血までのトータルソリューション提供
- グローバルで認識されているTRI*4リーダーとしてのブランド力と高品質な製品群
- 血管内治療デバイスにおける、多彩な製品ラインアップや、ユニークな製品を生み出す開発力
- ステントグラフトにおける、カスタム品などによる革新的、かつ充実した製品ラインアップ

外科治療

- 大動脈疾患の市場における包括的な製品ポートフォリオ
- カーディオバスキュラー事業における、日本、米国、アジアでNo.1、グローバルでNo.2のポジション*5が示す競争力、高い品質とブランド力
- 世界で唯一、人工肺をファイバー*6から自社生産する製品開発力および生産体制

*3 Key Opinion Leader (キー・オピニオン・リーダー)
*4 橋骨動脈からアプローチするカテーテル治療
*5 デルモ調べ
*6 人工肺に使用される製品素材の一つ

血管内治療

■ TIS事業

心臓や下肢の血管の病気に対し、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)」や、血管内の状態を診るための「イメージング(画像診断)」、肝臓がんの化学療法「インターベンショナルオンコロジー」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

脳の血管の詰まりや瘤(脳動脈瘤)の破裂などにより血液の流れが阻害され、脳細胞が障害を受ける病態、いわゆる「脳卒中」に対するカテーテル治療製品を、米国子会社マイクロベンション社との連携で展開しています。脳動脈瘤や脳梗塞に対する治療デバイス、脳動静脈奇形に対応する液体塞栓材など、症例に最適な素材や設計の技術を生かし、革新的なデバイスを創出することで、患者さんへの負担が少ない脳血管治療の可能性を広げます。

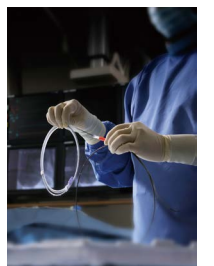
■ 血管事業

血管事業を担うTerumo Aortic は、胸部および腹部の大動脈瘤や大動脈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90カ国以上で200万人を超える患者さんの治療に貢献しています。また今後はデジタル技術を活用し、一人ひとりの患者さんに最適な製品の提供にも注力し、大動脈治療におけるイノベーションを追求します。

■ 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、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、心臓を停止させずに行う外科手術の進行をサポートする医療機器などを開発・販売しています。

また、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る、世界初の再生医療等製品を展開するハートシート事業とも連携し、イノベティブな技術で心臓病患者さんのQOL向上に貢献しています。



カンパニー別戦略

2021年度の重点施策

■ TIS事業

新型コロナウイルス感染症の拡大により高まった、低侵襲治療へのニーズを機会と捉え、より多くのソリューションを医療現場に提供します。

- TRIにおける強いブランド力と高品質なアクセスデバイスによる、ラジアルアクセスの進化と促進
- 世界シェアNo.1のマイクロカテーテル、2020年度に買収したクイレム・メディカル社の放射線放出ビーズなどによるがん領域における幅広い製品ポートフォリオでの展開
- デジタルマーケティングの推進
- 患部に容易に到達し、治療を円滑にするためのTLA*⁷ デバイスの拡充と浸透

■ ニューロバスキュラー事業

米州と日本を中心に新製品のさらなる普及を目指します。

- 袋状塞栓デバイス「WEB」のサイズ展開として今年度北米で本格的に販売を開始する「WEB17」や、2020年度に日本で販売開始した袋状塞栓デバイス「Woven EndoBridge デバイス」、頸動脈ステント「CASPER RX」、血流改変ステント「FRED」などのさらなる普及促進により、患者さんの治療選択肢の拡大に貢献
- 中国での代理店網の再構築による、売上伸長の安定化と加速

■ 血管事業

ステントグラフトをはじめとする新製品の発売により、グローバルでの製品ラインアップの充実化を図り、大動脈治療に貢献します。

- 胸部ステントグラフト「Relay Pro」の米国における販売開始、およびグローバル展開の加速
- 腹部ステントグラフト「TREQ」の米国における導入施設の加速、および日本での限定販売開始
- オープンステントグラフト「Thoraflex Hybrid」の米国展開による、大動脈治療への多様な治療ソリューションの提供
- より効率的かつ安定した供給体制整備のためのサプライチェーンマネジメントの強化

■ カーディオバスキュラー事業

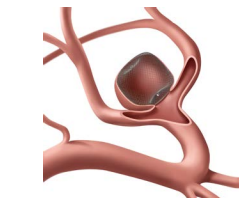
多彩な製品ポートフォリオに最適なオペレーションのさらなる推進により、将来の医療への貢献に向けた強い土台構築を目指します。

- 安定供給を継続する生産体制、製品開発プロセス、製品コスト、グローバルブランドやポジショニングなどを踏まえた各地域での最適なオペレーションのさらなる推進

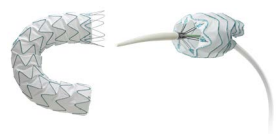
* 7 Therapeutic Lesion Access (治療用ガイドワイヤ、サポートカテーテル、バルーンカテーテルなど)



術前診断用のビーズ「QuiremScout」と放射線放出ビーズ「QuiremSpheres」



袋状塞栓デバイス(イメージ図)



左:胸部用ステントグラフト「Relay Pro」
右:腹部用ステントグラフト「TREQ」



人工肺「キャビオックスFX」

TOPICS

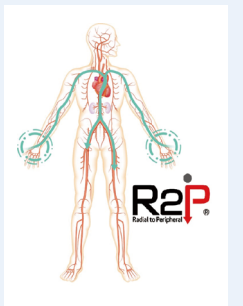
TRIのトップブランドとして、より低侵襲なカテーテル治療を全身に

心臓や血管の病気をカテーテルという細い管を用いて治療する「血管内カテーテル治療」は、患者さんの身体的負担(侵襲)が少ない治療法として、現在では広く行われています。その一方で、カテーテル治療は、現在進行形で改良改善が行われている領域でもあります。テルモは、より低侵襲なTRI*⁸の開発、および普及に約30年前から取り組んでおり、現在ではTRIのトップブランドとして世界中の医療現場に認識していただいています。

心臓まわりの血管の治療手段として普及した血管内カテーテル治療は、下肢などの末梢動脈や腹部動脈など全身への拡がりをみせています。テルモでは、全身に拡がる血管内カテーテル治療に対しTRIによるアプローチを実現するためのデバイスの開発に注力しています。

末梢動脈疾患にも手首からのアプローチで、患者さんの負担を軽減する「R2P*⁹」システム

末梢動脈疾患とは、下肢の動脈内にコレステロールなどがたまることで血管が狭くなり、血流が悪くなる疾患です。脚にしびれや痛みが生じるほか、病状が進行すると足先からの壊死によって脚の切断を余儀なくされることもあります。世界的な高齢化、糖尿病や生活習慣病の増加などの影響により、当該疾患の患者さんの数は増えており、この治療に対して近年は薬物療法や外科手術に加え、患者さんの負担が少ない血管内カテーテル治療も注目されています。心臓の冠動脈におけるカテーテル治療同様、末梢動脈疾患の治療でも、これまでは太腿の付け根の血管(大腿動脈)からのカテーテル挿入が主流でしたが、個別の事情により太腿の付け根の血管から治療が困難な患者さん、ひいては全ての患者さんにとってより負担の少ない治療を目指し、末梢動脈治療のTRI用システムである「R2P」の開発を進めてきました。特に、末梢動脈疾患における出血リスクは学会のガイドラインでも注意を要する点として挙げられており、R2Pによる穿刺部の合併症の低減は、医療現場の課題解決に貢献しています。

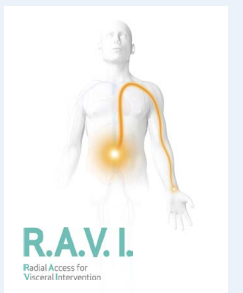


手首から下肢の動脈へのアプローチ

がん治療にも貢献する腹部血管治療システム「R.A.V.I.*¹⁰」

病変部が腹部の血管にある場合においても、テルモはTRIのアプローチを推進しています。腹部血管治療システム「R.A.V.I.」により、肝臓がんや子宮筋腫を対象としたカテーテル治療をより低侵襲にすることを目指しています。2020年度にはTRIのアプローチを可能とする専用の形状をした腹部血管治療用の造影カテーテルを日本と米国で発売しました。心臓の冠動脈の血管とは異なり、「R2P」や「R.A.V.I.」では、手首から病変部までに距離があるためデバイスに1m以上の長さが求められ、ゆえに、より血管内のコントロールを容易にするための性能に工夫が必要です。長期にわたりTRI製品を手掛けてきたテルモだからこそ、これら製品開発を実現しました。

腹部血管における血管内カテーテル治療は、外科的に切除が困難な場合などにおいて、より病変部に焦点を当てて施術を行いやすい治療法として、グローバルで普及が進んでいます。テルモは、治療用デバイスとして、塞栓用ビーズや薬剤溶出型ビーズなどに加え、2020年度にはオランダのクイレム・メディカル社を買収し、放射線放出ビーズをラインアップに取り揃えました。今後、これら治療デバイスと、「R.A.V.I.」製品のラインアップを充実させることで、低侵襲ながん治療に貢献していきます。



手首から腹部血管へのアプローチ

テルモは、これまでの技術を生かしたアクセスデバイスや治療デバイスを、新たなアプローチに合わせて進化させることで、患者さんにとってやさしい治療やQOL向上を実現し、医療経済性の高いデバイスの提供を推進していきます。

*⁸ TRI詳細については、「テルモの100年～価値創造の歩み～」(P.14)参照

*⁹ Radial to Peripheralの略

*¹⁰ Radial Access for Visceral Interventionの略

ホスピタルカンパニー

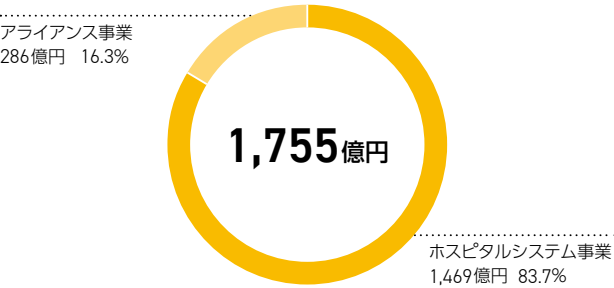
昨今、高齢化による患者さんの増加に加え、疾病の多重化・慢性化により医療費が増大しています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大により感染対策への意識が高まりました。さらには、テクノロジーの進歩により、個別化医療へのニーズも高まっています。このような多様化・複雑化する課題やニーズに対し、これまで培ってきた強みを生かしてさらなるソリューションを提供することで、患者さんのケアの質の向上と医療の変革に貢献し、持続的な成長を目指します。



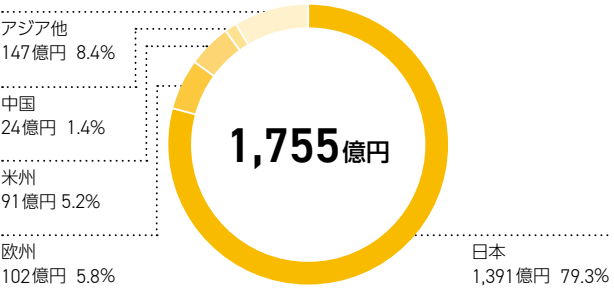
鮫島 光

常務執行役員
ホスピタルカンパニー
プレジデント
ホスピタルカンパニー
ホスピタルシステム事業
プレジデント

事業別売上収益構成比



地域別売上収益構成比



外部環境		強み
機会	リスク	- 医療現場の課題を解決する製品の開発力と豊富なラインアップ - 質の高い医療、安全・安心を実現させるためのトータルソリューションの提供 - 高品質な製品を量産するケイパビリティ - 長年にわたり医療の発展・進歩に貢献し続けてきた信頼とブランド
高齢者の増加、疾病の多重化・慢性化による、グローバル市場の継続的な拡大	各国の医療費抑制の動きと価格下落圧力の増大	
新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大を契機にした、感染対策への意識の高まり		
デジタル技術や再生医療など、予防や診断そして治療における技術革新	未病や予防の領域を中心とした異業種参入による競争激化	
バイオ医薬品へのシフトや免疫療法の拡大などの薬剤イノベーションの進展		

中長期のビジョン

独自の技術・サービスを提供し、医療の質向上と効率化、ドラッグデリバリーのイノベーションに貢献する



売上収益の成長へと舵を切り、持続的な成長のステージへ

2021年3月期実績

売上収益 1,755億円

調整後営業利益 257億円

目標

売上収益 一桁中盤の成長

調整後営業利益

売上収益の成長を上回る利益成長（一桁後半の成長、利益率2～3%ポイントの向上）

■ ホスピタルシステム事業

ホスピタルシステム事業は、医療安全、院内感染対策、個別化医療、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、持続可能なヘルスケアシステムを実現します。



■ アライアンス事業

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、高度な製造技術を生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。



2021年度の重点施策

■ ホスピタルシステム事業 (病院市場向けビジネス)

医療の質向上と持続可能なヘルスケアシステムの実現に向け、下記テーマに取り組みます。

日本	幅広い製品ラインアップを生かしたトータルでのソリューション提案で、医療のプラットフォームを構築します。 ● 薬剤ライブラリを搭載し、院内のITシステムと連携可能な高機能輸液システム「スマートインフュージョンシステム」(スマートポンプ)を中心とした自動記録やモニタリング、処方連携などのデジタルヘルスの推進 ● 新型の逆流防止弁付留置針など、高機能輸液システムの製品ラインアップ拡充と、ME機器メンテナンス体制のさらなる充実による、ハード・ソフト両面での質の高いサポートの提供 ● 鎮痛薬、スプレー式癒着防止材、超高濃度栄養食など、周術期やがん領域における豊富なラインアップを生かした、患者さんの術後疼痛や合併症、副作用などの課題解決 ● 在宅治療が可能な腹膜透析療法の普及促進を通じた、コロナ禍における慢性腎不全患者さんの安全・安心な治療への貢献 ● 自社開発の日本初パッチ式インスリンポンプと新型持続血糖測定器導入、他社連携によるデジタル治療支援システムの開発加速を通じた、糖尿病患者さんのQOL向上に貢献 ● 紫外線照射ロボットによる手術室や病室などの環境整備への取り組みに加え、ワクチン用シリンジの供給拡大や消毒関連製品およびサービスなどの提供による手指消毒などの感染対策の推進 ● 消毒のしやすい形状や非接触の体温計の拡大による、体温測定や管理における新たな価値の提供
	強みを生かせる領域で積極的に展開していきます。 ● アジアを中心に、スマートポンプを軸とした高機能投与システムとデジタルヘルスの展開 ● グローバルでのペン型注入器用ディスプレイブル注射針の拡大に向けた製薬企業とのアライアンスの加速 ● パッチ式インスリンポンプの海外展開による、グローバルでの糖尿病患者さんのQOLの向上に貢献 ● 他社との提携による、欧州含む海外での糖尿病治療のデジタル化推進 ● アジアにおける手指消毒剤などの感染対策に貢献する製品展開の開始

■ アライアンス事業 (製薬市場向けビジネス)

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します。

日本	● 素材技術や無菌充填技術を生かした、製薬企業とのパートナーシップを通じた開発・製造の加速 ● ワクチンの効果的、効率的な投与を目指した皮内デバイスの普及への注力
海外	● 針刺し防止機構付き注射針などの薬剤同梱品や、薬剤充填用シリンジ「PLAJEX」の採用拡大

■ オペレーション／収益マネジメント

- 各工場の強みを生かしたグローバルでの生産最適化
- グローバルでサプライチェーンの強化
- 安定供給、品質向上、コストダウンを実現するための中長期的な投資を積極的に行い、売上成長と収益改善に貢献



高機能輸液システム「スマートインフュージョンシステム」(スマートポンプ)



スプレー式癒着防止材「アドスプレー」



手動接続の腹膜透析液交換システム「クリックセーフ」



パッチ式インスリンポンプ「メディセーフウィズ」



薬剤充填用注射器「PLAJEX」



同梱用注射針

TOPICS

高まる感染対策への意識に、テルモだからできるソリューション提案を

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、医療現場における感染対策の重要性が、その病院経営へのインパクトが非常に大きいことから、再認識されることとなりました。一方で、感染対策は運用の徹底やオペレーションなど、複雑かつ多岐にわたる課題を抱えています。これら課題解決の一助となるべく、テルモではホスピタルカンパニーを中心に「感染対策イニシアチブ」を立ち上げ、課題の抽出から運用、フォローに至る総合的な提案の強化を進めています。ホスピタルカンパニーではこれまで、感染対策関連製品を数多く提供することで医療現場の安全・安心に貢献してきました。その経験を生かして、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て病院経営のサポートを目指します。

医療現場の環境整備への貢献

新型コロナウイルスは、感染者が触れたドアノブやベッドレールなどでも数日間生存するため、感染者が使用した病室はこれらの表面も消毒する必要があります。感染者を受け入れる医療機関では数時間かけて拭き掃除を行っており、医療従事者の精神的・肉体的負担の増加が課題となっています。テルモは医療従事者の負担の軽減と効果的な環境整備に向けて、紫外線照射ロボットの販売と、効率・効果的な使用につなげるためのトレーニングや運用プロトコル作成のサポートを進めています。



紫外線照射ロボット「ライトストライク」

感染対策をサポートするさまざまな情報提供

医療現場では、「院内感染の予防対策をどのように講じるか」「その対策をどのように院内に周知させるか」など、院内感染対策にさまざまな課題を抱えています。これらの課題に対して、テルモは医療従事者向けの感染対策特設ページを新設、またメールマガジンを配信することで、情報提供を開始しました。動画による感染対策に役立つコンテンツや感染対策の基本である手指消毒の遵守率向上に向けたノウハウ、機器の消毒・清掃方法などさまざまな情報を提供し、院内における感染対策をサポートしています。



感染対策特設ページ



テルモ感染対策キャラクター「クリンちゃん」

体温の測定や管理における新たな価値提供

医療現場では使用後の医療機器に対し病原体を排除するための消毒が行われています。直接患者さんに触れる体温計は、本体に加え収納ケースの消毒も行われますが、従来のケースは、構造上内側の清拭消毒が難しいという課題がありました。そこで、収納ケースをオープン形状に刷新し、拭きとりが簡単で、汚れを視認しやすい構造にしました。また、感染症スクリーニングを目的とした非接触での体温測定へのニーズの高まりに応えるため、肌に触れずに額の体表面温度を測定できる体温計の販売も開始しました。測定の安定化や使いやすさは勿論、医療現場での使用を考慮した防水性能や耐薬液性で、幅広い消毒液で清拭ができる仕様になっています。医療現場のニーズに応えることで、安全・安心な医療へ向けた新たな価値を提供しています。



(右)テルモ電子体温計「C207/217」
(左)オープン形状の収納ケース「ふきとるんケース」



テルモ皮膚赤外線体温計「CS101」

ワクチンの効率的な使用への貢献

新型コロナワクチンの効率的な使用に貢献するため、テルモでは薬剤投与用注射器を開発しました。同製品は、インフルエンザ用ワクチンを効率的に投与できるよう開発したデッドボリューム*の少ない針植え込み式注射器を、新型コロナワクチン投与用に、植え込み針を13mmから16mmと長くした製品です。これまで培ってきた、プラスチック材料の成形から部品の組立、包装・滅菌までの大半の工程を無人で対応する「自動一貫生産」の技術を駆使し、一人でも多くの方にワクチンが届くよう医療現場に供給しています。



薬剤投与用注射器「FNシリンジ」

* デッドボリューム：注射器の内筒が完全に挿入されている状態で、内筒先端部のガasket(黒いゴム状の物)と筒先の隙間に残留する液量のこと。

血液・細胞テクノロジーカンパニー

新型コロナウイルスによるパンデミックでは、テルモの存在意義「Purpose」を再認識することとなりました。新たな治療法の提供、ワクチン開発の支援、そして回復期血漿や献血関連製品の需要に間断ない供給で応え、世界レベルでの困難な課題に対するソリューションを医療現場に提供できていることを誇りに思います。今後もお客様と共にイノベーションを推進し、医療現場のニーズに応え、医療の質の向上に努めます。



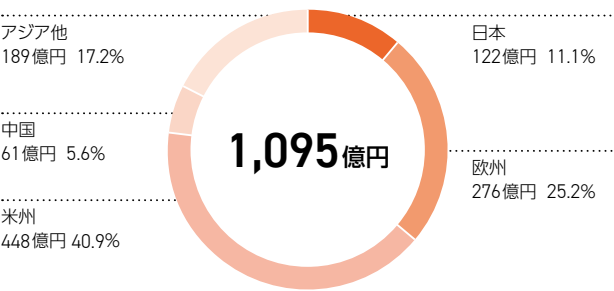
アントワネット・ギャヴィン

執行役員
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

事業別売上収益構成比



地域別売上収益構成比



外部環境		強み
機会	リスク	- 細胞製剤や血液製剤の高度な自動製剤化プロセスの提供、データ連携システムを活用したより良い治療の提供 - 幅広い製品ポートフォリオを生かしたイノベーションの実現と世界各地での販売・サービス体制 - 顧客サービスや臨床サポートの提供を通じたお客様とのパートナーシップ - 医療データの分析や解析能力の拡張による、より多くの治療選択肢の提供 - 血液関連市場全体における高いブランド力
細胞・遺伝子治療薬の普及による、製薬企業の安定した生産や供給能力体制構築の重要性の高まり	規制の厳格化に伴う臨床データおよび品質の重要性のより一層の高まり	
治療アフエレス市場における、医療のアンメットニーズに応える新しい治療法の適応機会増加	医薬品、代替治療、また画期的な治療法の登場による、血漿交換療法や輸血療法へのニーズ変化の可能性	
高齢化などに伴う医療費の高騰による、医療のプロセス効率化、生産性向上、データ連携に対するソリューション需要の増加	ドナー数の減少に伴う献血量の減少	
プレジジョン・メディシンの発展により、個別化された医療情報の獲得に対するニーズの増加	サイバー攻撃による情報や資産流出に対する顧客懸念の高まり	

2021年3月期実績

売上収益 **1,095** 億円

調整後営業利益 **191** 億円

目標

売上収益 成長軌道に回帰
(一桁中盤の成長)

調整後営業利益 売上収益の成長を上回る
利益成長へ
(一桁後半の成長)

血液・細胞テクノロジーカンパニー

血液や細胞は、私たちの生命維持に不可欠であると同時に、がんや難病とされる病気の治療をはじめ、さまざまな治療への可能性を秘めています。米国子会社テルモBCT社が担う血液・細胞テクノロジーカンパニーは、献血によりドナーから提供された血液を安全かつ効率的に血液製剤化する装置を提供するとともに、細胞治療やアフエレス治療のために血液中の特定の成分を分離・採取するための装置、細胞治療薬の製造プロセスを自動化し、効率化に貢献する装置を展開することで、製薬企業や研究機関を支援しています。患者さんに新たな治療の選択肢を提供するため、独自のテクノロジーをさらに進化させていきます。



■ 血液センター関連製品

血液成分の採取と製剤化のプロセスにおいて、品質と効率の向上を実現します。

■ アフエレス治療・細胞採取関連製品

血液や細胞の病気の治療に関わる、血液成分を採取、または除去します。

■ 細胞処理関連製品

治療、研究などに必要な細胞を効率的に処理し、細胞治療の開発・商業化を支援します。

■ 自家生物製剤関連の製品

患者さん自身の血漿や骨髓液、脂肪組織などを分離、濃縮、調製します。

2021年度の重点施策

血液の採血・分離そしてデバイスの先にある可能性を見据え、グローバルで製品ラインアップの充実化を図ることで、治療効果の向上と医療のアンメットニーズに応えるイノベーションを提供します。

血液を出発点にした多角化の加速

- 血漿分画製剤市場のリーダーであるCSL Plasma社との協業
高成長を続けている原料血漿市場参入、アンメットニーズに応えるエコシステム構築
- 細胞治療薬の製造プロセスへの取り組みの加速
複雑なマニュアルプロセスを自動化する、細胞増殖システム「Quantum」や細胞製剤用充填・仕上げシステム「FINIA」による、研究機関や製薬企業の製造プロセスの標準化や自動化の実現、またそれぞれのお客様のステージに合わせた生産能力構築をサポート

デバイスの付加価値化

- 幅広い製品ポートフォリオと同時に、サービスやソフトウェアの提供を推進することで、お客様の高いパフォーマンスを実現
- 血液成分採取における、採取効率・生産性の向上、コスト削減、血液センターの収益性改善
 - 細胞処理関連製品における、トレーニング、データ分析、コンプライアンスの管理
 - 病院、血液センター、製薬企業に向けたソフトウェアソリューションの提供による、業務効率化やデータ連携の実現

既存ポートフォリオのグローバル展開

- 成長市場に向けた既存ポートフォリオの積極的展開、および地域展開
- 技術、臨床開発、薬事、各国や地域の制度に関する知見の駆使による、患者さんの医療アクセス向上への貢献

オペレーションの継続的改善

- 市場にさらなるイノベーションをもたらすための、オペレーションの一層の効率化と、オペレーショナル・エクセレンスの追求



細胞増殖システム「Quantum」



細胞製剤用充填・仕上げシステム「FINIA」



成分採血システム「Trima Accel」



血液自動製剤システム「TACSI」

TOPICS

ユニークなイノベーションで、新市場参入やパンデミックに挑む

業界リーダーのCSL Plasma社との協業

2021年4月、テルモは血漿分画製剤市場のリーダーであるCSL Plasma社との協業によって、原料血漿市場へ参入することを発表しました。血漿は、遺伝性血管浮腫などの希少疾患や、原発性免疫不全症などの免疫疾患領域、血友病、遺伝性呼吸器疾患など、重篤な症状に苦しむ多くの患者さんの治療に使われる血漿分画製剤に不可欠で重要な成分を有しています。また、一般的に、外傷、火傷、臓器移植手術などの救急医療でも必要とされています。このような血漿分画製剤を使用した治療が増加していることを背景に、米国において、CSL Plasma社が運営する血漿採取センターでの導入を見据えた原料血漿の採取装置の臨床試験を4月上旬に開始しました。CSL Plasma社との協業による市場参入は、成分採血システム「Trima Accel」やテルモの遠心型血液成分分離装置「Spectra Optia」のアフェレシス技術を用いた、血液成分や細胞採取における専門性の高さが評価されたことを示しています。テルモは業界最高レベルの設計力とイノベーションをもって、ドナーそしてオペレーター双方のより円滑な血漿採取を目指しており、継続的に優れたサービスとサポートの提供により医療現場の課題を解決してきました。CSL Plasma社とともに、ヘルスケアの未来に向けたイノベーションの実現というビジョンを共有し、その実現に向けて取り組んでいきます。



遠心型血液成分分離装置「Spectra Optia」

成分採血システム「Trima Accel」

献血で提供された血液は、血液センターで血小板、血漿、赤血球など輸血製剤化され、医療機関に供給されます。テルモは、血液センターで用いる採血装置や血液製剤の調製に用いるデバイスや血液バッグなどを提供しています。このうち、2020年度に特に注目されたのが、成分採血システム「Trima Accel」です。遠心分離技術をはじめとするテルモのコア技術により、必要な血液成分を高品質に、より多く採取することで血液製剤の生産性向上を実現する同システムは、新型コロナウイルス感染症の治療として注目された回復期血漿治療で重要な役割を果たしました。血漿を含むあらゆる組み合わせで血液成分を採取することができる「Trima Accel」の需要の高まりに合わせ、2020年度は生産高を50%以上拡大し、医療現場の要請に応えました。コロナ禍における「Trima Accel」の継続的なトレーニングや採取キットの安定供給による血液センターへの貢献が認められ、米国の最も大きな血液センターグループの一つであるBlood Centers of Americaより、回復期血漿治療において貢献した取引先に贈られるClinical Infusion Awardを受賞しました。



「Trima Accel」を使用した回復期血漿治療の様子

血液・細胞テクノロジーカンパニーは、血液そして細胞・遺伝子治療における新たな製品の開発、新しいサービスの提供、新しい地域への拡大など、今後も成長分野への取り組みを推進していきます。

研究開発／知的財産

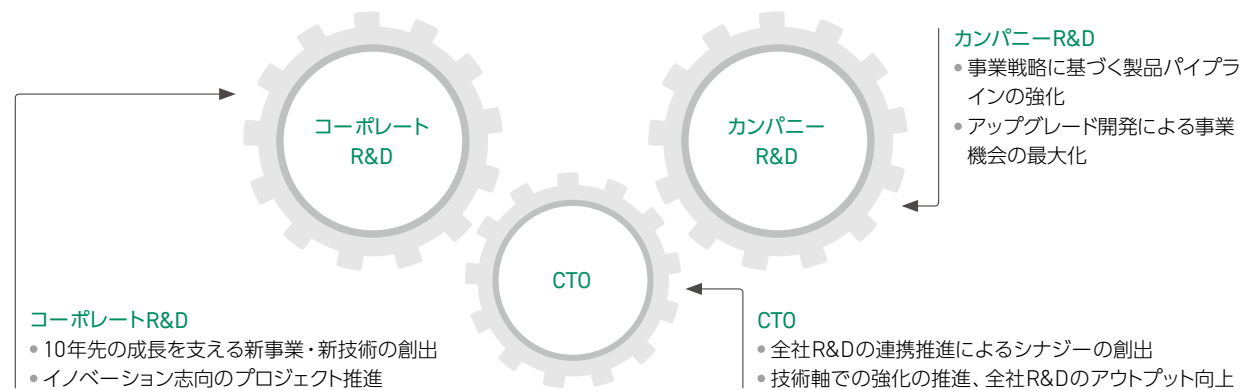
未来の医療を見据え、社会的にインパクトの大きい医療課題を解決すべく、テルモ独自のコア技術を生かした内部開発力を強化するとともに、社外との連携も推進し、医療現場にとって価値あるイノベーションの創出を目指しています。

研究開発の基本的な考え方

テルモグループの研究開発活動は、大きく二つに分けられます。一つは中長期的な研究開発を担うコーポレートR&Dです。10年先を見据え、次世代のテルモグループの成長を支える新事業・新技術の創出を目指し、医療現場をはじめとするさまざまなステークホルダーとの連携や現場ベースの開発を推進するとともに、グループが保有するコア技術の強化や新たな技術の開発を進めています。もう一つはカンパニーR&Dです。各カンパニーの事業戦略に基づき、短中期の製品パイプラインの強化を図り、カンパニーの成長を支える役割を担います。

グループ全体の研究開発活動を俯瞰するチーフテクノロジーオフィサー（CTO）は、地域、事業、組織の枠を超えた連携を推進し、シナジーの創出に注力します。コーポレートR&D、カンパニーR&Dが各々の活動に注力しながら、CTOを中心にグループ全体で有機的な連携を推進することで、医療現場のニーズに応える優れたイノベーションを持続的に生み出すことを目指しています。

テルモグループの研究開発体制



コーポレートR&D 中長期成長戦略

高齢化社会の進展などを背景に、心不全や脳梗塞、がんなど社会的にインパクトの大きい病態や疾患が増える中、予防から治療、治療後の予後管理・再発防止をトータルに捉え、健康寿命の延伸や、効率的な医療の実現に貢献するイノベーションが求められています。このような社会の潮流を踏まえ、コーポレートR&Dでは未来の医療の在り方を洞察し、新たな価値の提供を目指した研究開発に取り組んでいます。

開発テーマの選定に際しては、社会的にインパクトの大きい医療課題の中でも、市場としての成長が期待でき、かつテルモグループの競争力が生かせる領域に重点を置いています。開発のコンセプト立案段階では、自ら医療現場のニーズを探索し、考案したソリューションの有用性について、医療現場の方々と一緒に議論・検証を行っています。また、将来のテルモグループの成長を支える、より付加価値の高い技術・製品を創出すべく、グループ内のコア技術の進化や事業の枠を超えた連携による技術・インフラの活用など、内部開発力の強化を図っています。同時に技術の潮流を見据えながら、社外技術も柔軟に活用し、事業化を目指します。

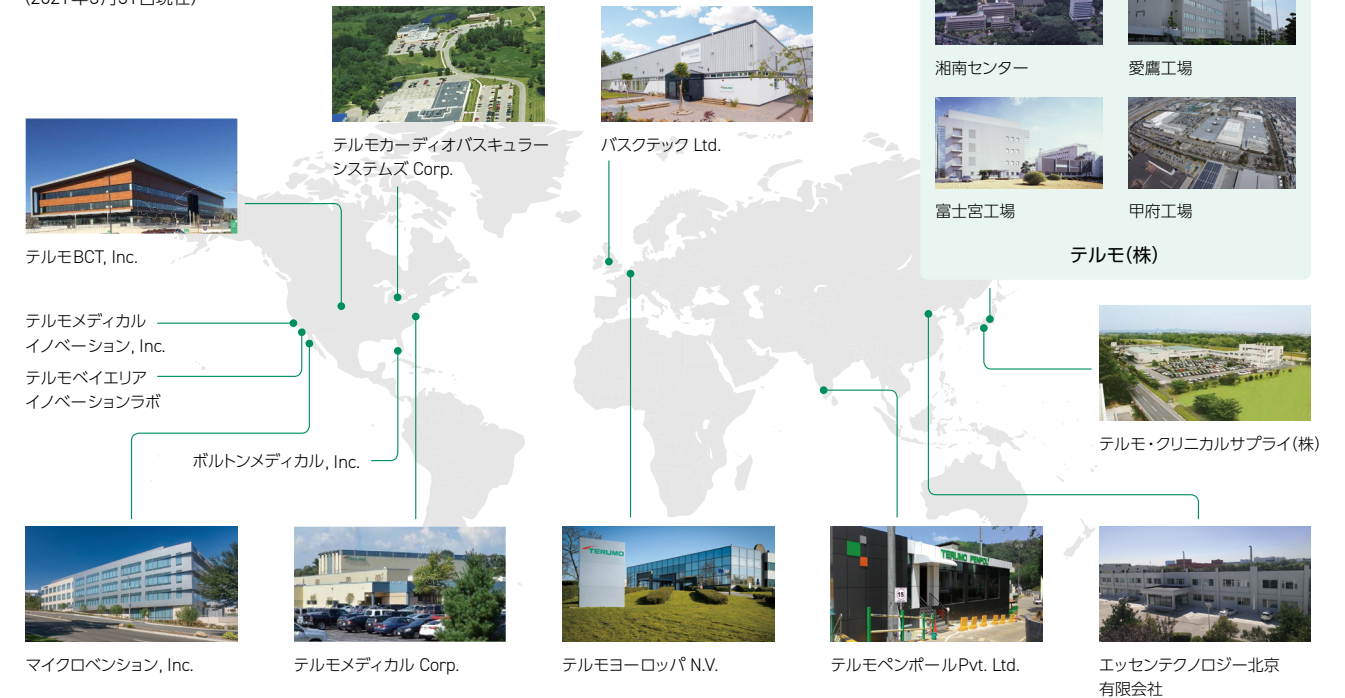
このような取り組みを通じて、未来の医療課題の解決に貢献し、次世代のテルモグループの成長を支えていきます。

テルモグループの研究開発拠点

テルモは、日本の研究開発センターを核に、内部開発に加えて、世界から広く求めた技術シーズを発展や融合させながら、次世代の技術開発を進めています。また、近年ではM&Aや提携を通じて開発のグローバル化や米国・欧州・アジアなど世界の開発拠点と連携し、開発領域の拡大やスピードアップを推進しています。

テルモグループのグローバルな研究開発拠点

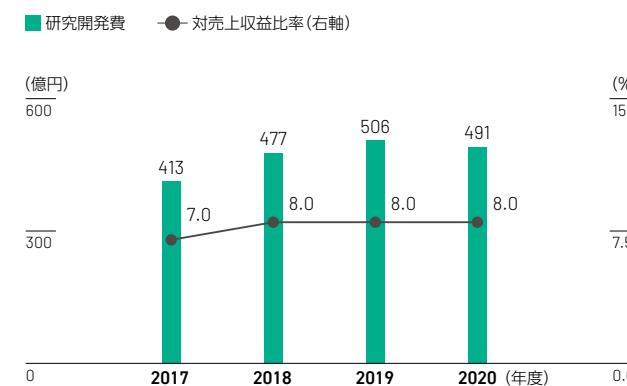
(2021年3月31日現在)



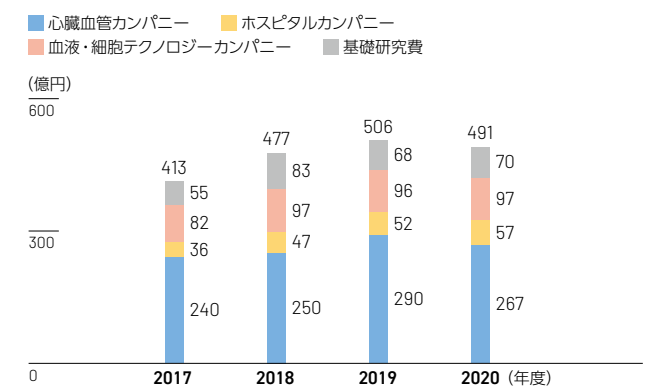
研究開発活動の状況

2020年度の研究開発費は491億円、対売上収益比率は8.0%となりました。セグメント別の内訳では、心臓血管カンパニーが267億円、ホスピタルカンパニーが57億円、血液・細胞テクノロジーカンパニーが97億円となりました。その他、各事業分野に配分できない基礎研究費が70億円となっています。

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



オープンイノベーションへの取り組み

■ オープンイノベーションの基本的な考え方

テルモは、多角化・量産化・高機能化の歴史の中で、他企業をはじめとする社外の組織とさまざまな形で協力することにより、新しい価値を創造してきました。テルモのオープンイノベーションの取り組み自体は、1990年代後半に米国で開始した技術探索活動に始まりますが、テルモグループ全体としてこの取り組みを推進し始めたのは、CTO体制になった2015年前後からです。

医療機器はさまざまな技術の複合体です。医療現場のニーズに対する最適なソリューションを実現するためには、世の中にある最適な技術を取り入れることが望まれ、それは必ずしも自社技術だけではなく、社外からも幅広く取り入れる必要があります。テルモの強みは、医療現場の深い理解と生体メカニズムに基づくコンセプト設計、そしてそれを実現する技術です。この強みをもって、社外の研究機関のサイエンスの成果を実用化に結び付けたり、他社の汎用的・工業的技術を活用したりすることで、新しい製品や医療ソリューション提供のための開発を加速させています。特に昨今のデジタル技術の革新に伴い、デジタル分野はオープンイノベーションを、より一層活用していく領域となります。

またテルモグループのコア技術の活用と深化を目的に、各事業やコーポレート機能部門にコラボレーションプロモーターを設置、社内連携やオープンイノベーションを加速することで、競争優位な技術を獲得し、スピード開発を推進しています。

■ ベンチャーキャピタルファンドへの参画(米国東海岸・西海岸、中国上海)

研究開発や事業開発を補完する戦略の一つとして、新技術の獲得や事業買収があります。テルモは2013年度に初めて、米国西海岸にあるベンチャーキャピタルのエマージェント・メディカル・パートナーズ社のファンドに参画しました。アソシエイトが同ファンドに常駐することで、このファンドを足場にテルモ独自のネットワークを構築し、6年間で2,000件を超えるスタートアップを評価してきました。同ファンドへの投資だけでなく、ここで培われた経験を生かし、テルモが直接スタートアップに出資も行っています。この取り組みによって、テルモの事業戦略に合った新技術の獲得と同時に、自社で革新的なアイデアを見極める能力の向上につながっています。

2019年度には、西海岸のストラテジック・ヘルスケア・インベストメント・パートナーズ社、そして東海岸のカタリスト・ヘルス・ベンチャーズ社のファンドへの参画を開始しました。イノベーションの世界的なハブである米国西海岸と東海岸のどちらのファンドにも参画し、それぞれのオフィスに常駐者を派遣することで、従来以上に幅広い案件に関与することができています。今後も新規探索に注力し、医療の未充足ニーズ解決に努めます。また、中国での新規技術とスタートアップのエコシステムに早い段階から関与できるよう、2020年度には中国上海のCDキャピタル社のファンド参画を発表しました。中国の医療ニーズに合致した医療機器やデジタルヘルスの技術を取り込み、中国国産製品の拡充や新たなビジネスモデルの構築につなげます。

■ テルモ・ベイエリア・イノベーションラボ(Terumo Bay Area Innovation Lab. /TBAIL)

米国カリフォルニア州サンノゼのテルモ・ベイエリア・イノベーションラボ(TBAIL)では、現地ヘルスケア開発のエコシステムを活用して、新規のデバイス開発に取り組んでいます。ここでは、2016年度に行ったM&Aで、米国アボットラボラトリーズ社からテルモグループの一員となったカリラメディカル社のアソシエイトと、日本のコーポレートR&D開発チームのアソシエイトが一体となって開発を進めています。開発リソースの充実したヘルスケア開発拠点である地の利を生かし、日本では取り組むことが難しいデバイスの開発や、スピード感を持った開発など、スタートアップの開発スタイルで、革新的な製品をいち早く医療現場に提供しています。



廣瀬 文久

上席執行役員
経営企画室長
チーフテクノロジー
オフィサー（CTO）

CTOメッセージ

心臓血管領域での開発を皮切りに、マーケティングや海外子会社経営などさまざまな分野での経験を経て、2021年度から経営企画室長と兼務する形でCTOに就任しました。次期中長期成長戦略の策定および実行を通じて、テルモグループのR&Dアウトプット向上を実現していきます。具体的な取り組みとして、次の3つを掲げます。

次期中長期イノベーション戦略の実現

次期中長期成長戦略では、5年先までの中期計画だけではなく、10年先を見据えたイノベーション戦略を併せて構築します。策定した戦略の実現のために、テルモグループで強化すべき技術領域を特定し、積極的な技術の開発および獲得を進め、実行を支援します。

さらなる連携の強化

テルモの成長に伴い蓄積された、世界各地の幅広い分野でのR&D活動に伴う技術資産をグループで活用するための体制を整備します。研究開発推進部、コーポレートR&D、カンパニーR&D、グローバルの各研究開発拠点、プラネックスそしてDX推進室など、グループ内のさらなる連携強化を図り、技術の創造力と応用力を高め、新たな価値を共創し合えるような仕組み、文化を醸成していきます。また、今後技術獲得が必要となるセンシングやデジタル技術などの領域で、社外パートナーとの連携を積極的に推進します。

R&Dインテリジェンスのプラットフォーム化

各研究開発拠点の活動から得られた経験・知識・失敗からの学びなどのノウハウを、グローバル共通のシステムや場によって形式知化し、テルモグループR&D全体のケイパビリティのレベルアップに努めます。

1990年代から約30年間、テルモは数々のユニークなグローバル企業をグループに迎え入れています。各社が持つさまざまな技術資産やノウハウを、テルモグループ全体で活用し、シナジーを生み出すことで、グループのR&Dのアウトプットを高め、中長期での持続的な成長に貢献していきます。

知的財産の基本的な考え方

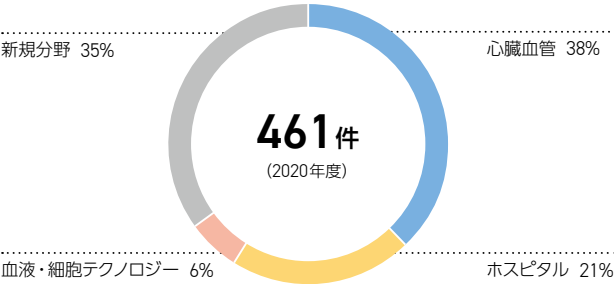
テルモグループでは、研究開発戦略および事業戦略に基づき、優先的にリソースを投入する領域を絞り込み、事業の競争力強化につながる知的財産の創出に取り組んでいます。開発の初期段階から開発部門と知的財産部門が連携し、他社の特許や製品・サービスの特長を把握した上で、開発の方向性の検討や知的財産のポートフォリオ構築を戦略的に進めています。また、グローバルでの事業拡大が進む中、海外のグループ会社との連携も強化し、グループ全体の知的財産の有効活用を図るとともに、知的財産リスクのマネジメント力強化にも取り組んでいます。

特許の状況

■ 特許出願件数(事業別)*

2020年度の特許出願件数(第一国出願件数)は461件で、既存事業に関する出願件数が65%、既存事業に属さない新規分野に関する出願が35%を占めています。これは、テルモが既存製品の改良・改善を継続するとともに、積極的に将来の事業拡大や新領域への展開を見据えた投資を行っていることを表しています。

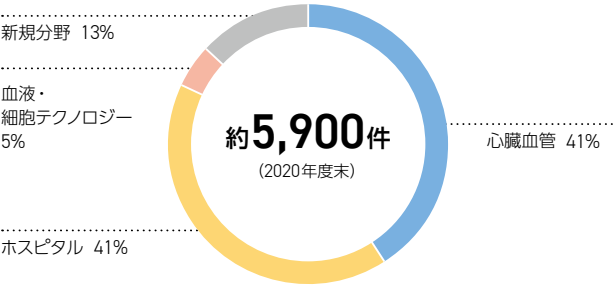
特許出願件数



■ 特許保有件数(事業別)*

2021年3月末時点の国内外の特許保有件数は、約5,900件となっています。新規分野に関する保有件数13%に対し、既存事業に関する保有件数が87%と高い比率を占めています。これは「先端製品」のテクノロジーを「基盤製品」にフィードバックするというテルモの収益サイクルの結果であり、新規分野として特許出願した発明などが現行事業に貢献していることを表しています。なお、特許保有件数は、国内41%、海外59%であり、海外事業を支える特許を中心に海外比率を高めています。

特許保有件数



* 海外子会社の出願件数、保有件数は含まれていません。

デジタルトランスフォーメーション(DX)

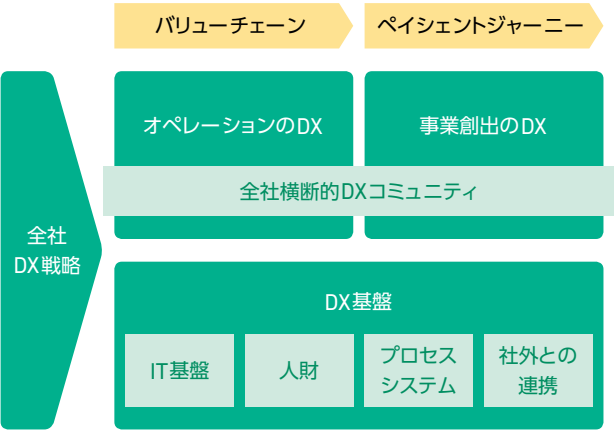
グループ全体の視点から、顧客への提供価値を向上させる「事業創出のDX」と、業務の効率性を向上させ、生産・物流などのバリューチェーンを進化させる「オペレーションのDX」を遂行することで、さらなる成長を目指します。

基本的な考え方

高速モバイル通信、クラウドコンピューティング、人工知能(AI)などの技術発展により、人々の生活を便利にし、安全・安心をもたらすさまざまなサービスが創造され、私たちの社会は急速に変わりつつあります。変化の波は医療にも及び、新しいテクノロジーの応用は、医療機器・医薬品はもちろんのこと、医療の効率化、患者体験の向上などを志向したサービスにも広がりを見せています。

テルモは、デジタル技術を活用して製品・サービスを有機的に連携させ、ペイシエントジャーニーにおいて医学的価値のある統合的ソリューションの提供を目指します。例えば、持続血糖測定器でリアルタイムに測定した皮下のグルコース濃度に連動して、患者さんの状態に合わせたインスリン量が、インスリンポンプから持続的に投与されるシステムを開発しています。また、個々の患者の血糖値や食事・運動・服薬などの情報に基づき糖尿病治療を支援することを目的としたデジタル治療システムや、血糖値やインスリン投与量など、糖尿病治療に関連するデータを一元管理できるサービスにも取り組んでいます。これらはパートナー企業との提携により推進しており、今後も積極的なオープンイノベーションにより、新しいソリューションの創出に挑戦していきます。

新しい事業機会が生まれる一方で、市場での競争は激しさを増し、競合他社は、生産の海外展開、グローバルな物流最適化、コロナ禍での遠隔マーケティングなどにデジタル技術を活用し、オペレーションのDXを加速しています。テルモも、グローバルIT基盤整備を着実に継続し、研究開発、生産から顧客までのバリューチェーン全体を効率化します。IT基盤から得られるデータを利用し、高度な生産技術、幅広い顧客接点、医療従事者向けトレーニングプログラムなどの強みを進化させ、新しい顧客価値を提供していきます。



DX推進室長メッセージ



大森 真二
DX推進室長

テルモグループ全体のDX戦略を描き、事業創出のDXとオペレーションのDXを推進する組織として、2021年4月にDX推進室が設立されました。すでに多くのDXプロジェクトがグループ内で進んでいる中、これまではこれらの情報を一元的に管理したり、組織や事業を超えて全社的な課題を議論したり、あるいは知見を共有する仕組みがありませんでした。その構築の第一歩として、DX推進室では、各地域、各事業、あるいは各機能部門でDX推進のリーダーシップをとっているアソシエイトが一堂に会するコミュニティを立ち上げました。各事業や部門の英知を結集して、テルモらしいDXを追求するべく、グローバルで全社的課題の議論、ベストプラクティスの共有などを行います。また、関係部署と一緒に、IT基盤、人財、社内プロセス・システム、社外との連携など、DX推進を支える基盤の整備にも取り組んでいきます。