

■ 社長メッセージ

次の100年に向け、 21世紀の新しい医療課題に解決策を与え、 医療の進化に役立つ存在に

Q 2020年度は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大の影響を大きく受けた一年となりました。2020年度をどのように振り返りますか？

新型コロナウイルスの世界的な蔓延が明確になった時点で、速やかにテルモは危機管理体制へと移行しました。同時に、テルモ独自の新型コロナウイルス感染症に対する基本方針を掲げて、アソシエイトの命と健康を守りつつ、製品の安定供給に最大限注力し、テルモグループの力を結集して当該ウイルスの感染防止と治療への積極的貢献に努めました。全アソシエイトが業務を通じて、企業理念である「医療を通じて社会に貢献する」を体現すべく新型コロナウイルスに立ち向かったことは、テルモ設立の原点に立ち返る絶好の機会になったと感じています。

新型コロナウイルスの感染防止と治療への積極的貢献については、体温計はもとより、手指消毒剤、紫外線照射ロボット、重症患者さんの最後の砦といわれた体外式膜型人工肺(ECMO)、ワクチン接種用のシリンジなどが大きな注目を集めました。海外では、血液中にあるウイルス抗体を含む回復期血漿の採取において、血液・細胞テクノロジーカンパニーの成分採血システム「Trima Accel」が大きく貢献しました。これは、テルモ設立の発起人の一人である北里柴三郎博士が発明した血清療法の原理に基づくもので、感染対策の伝統を我々に強く意識させることになりました。

業績については、上期を中心として待機症例の延期や患者さんの受診抑制など、新型コロナウイルス感染拡大による需要減少の影響を受けましたが、下期以降は世界的に需要が回復傾向を示しました。通年で見ますと、事業ポートフォリオのバランスも手伝って、財務的にはマイナスの影響を最小限にとどめることができました。

新型コロナウイルス感染症に対する基本方針

1. 全てのアソシエイトの健康と安全を最優先にした対応を進めること
2. 医療を止めないため、製品の安定供給に最大限努めること
3. テルモグループの力を結集して、当該ウイルスの感染防止と治療に積極的貢献を図ること

代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎

社長メッセージ

テルモは2020年度の重点ポイントの一つとして、未来志向の観点から「ビジネスモデルの進化」を掲げて取り組んできました。

心臓血管カンパニーでは、テルモが重点施策として展開してきた手首の血管から病変部にアプローチするカテーテル治療（以下TRI）*1が、治療に伴う在院日数を短縮する手段として、コロナ禍の医療において再注目されました。これは、TRIが一般的に術後の早期歩行を可能にすることで、入院期間の短縮が期待できるためです。ポストコロナにおいて、医療経済性の追求は一層強まるものと思われます。虚血性心疾患だけでなく末梢動脈疾患をはじめとする全身の血管内治療にTRIを普及させること*2は、大手競合と差別化するためのアプローチでもあり、今後とも戦略的に強化していきます。

ホスピタルカンパニーでは、医療機関の感染対策に新たな価値を提供するための施策として、「感染対策イニシアチブ」*3を立ち上げました。多くの医療機関が、今後はパンデミックへの潜在的脅威を踏まえ、院内における感染対策を本格化すると思われます。品ぞろえが豊富で総合力に長けたテルモには、感染対策の面でもモノの提供にとどまらない包括的なソリューションが求められることになるでしょう。医療現場から真に必要な企業であり続けるために、これまで培ってきたノウハウやネットワークを生かして、さまざまな知見やサービスを提供し、顧客志向のソリューションビジネスを推進してまいります。

血液・細胞テクノロジーカンパニーでは、2021年4月に、米国CSL Plasma社との原料血漿採取における協業を発表しました。同社とテルモが協業することで、血漿採取システムの領域に新たな技術をもたらし、イノベーションの加速を推進します。より良い医療の実現を目指すため、テルモは原料血漿採取という新たな市場への参入に挑戦します。

医療を取り巻く環境は、世界的な医療費抑制政策の高まりに加えて、高齢化社会を背景に患者さんのQOL向上への社会的要請が強まるなど、大きく変化しようとしています。今般のコロナ禍はこうした変化を加速することになると思います。社会的ニーズの大きな変化に今後も応えられるよう、ビジネスモデルを進化させながら、医療を通じて社会に貢献していきます。

*1 TRIについては、「テルモの100年～価値創造の歩み～」(P.14) 参照
*2 全身の血管内治療におけるTRIの普及については、「カンパニー別戦略 心臓血管カンパニー」のTOPICS (P.25) 参照
*3 感染対策イニシアチブについては、「カンパニー別戦略 ホスピタルカンパニー」のTOPICS (P.29) 参照



さて、2021年度は現中長期成長戦略の最終年度です。現在の中長期成長戦略をどのように振り返りますか？また、2021年度の取り組みについて教えてください。

2017年度から5カ年計画として掲げてきた現在の中長期成長戦略では、日本発のグローバル企業として持続的かつ収益性のある成長の実現を目指しています。売上収益は一桁後半の成長、調整後営業利益はそれを上回る成長などの財務目標を掲げ、3つのカンパニーがそれぞれに成長することを目指して、これまで歩みを進めてまいりました。結果として、2018年のカテーテル製品を中心とした出荷遅延や、今般のコロナ危機による影響を受けた結果、それら全ての財務目標には残念ながら届きそうにありませんが、3つのカンパニーのファンダメンタルズ自体は良好で成長ポテンシャルは高くなっています。

戦略の3本柱としては、グローバルでは選択と集中、日本では総合力の発揮、イノベーションの推進、の3つを掲げています。海外市場における心臓血管カンパニーを中心とした継続的な成長が見られたばかりでなく、国内市場でも事業横断プロジェクト「スクラム」が奏功しました。グループ総合力の発揮により、コロナ禍にもかかわらず2020年度の国内売上収益が初めて2,000億円を超えるなど、成長力が回帰しつつあります。また、イノベーションの推進においては、社会的インパクトの大きい未来医療の開発を、現場開発とオープンイノベーションの両輪で投資を積極化しています。

2021年度もウィズコロナの一年を想定せざるをえませんが、パンデミックに対する抵抗力と業務の強靭性はコロナ前に比べ格段に高くなっています。財務面では適切な管理を続けながら、ポストコロナに向けて力強い成長を目指します。2021年度の基本方針として、テルモの総合力・ブランド力の発揮、グローバル組織・オペレーションの最適化、デジタル化とビジネスモデルの変革推進、人材マネジメントの進化、強みとなるコアテクノロジーの深化を掲げています。これらのうち、グローバル組織・オペレーションの最適化は、グループ全体が今後継続的に成長していくために、ますます重要な課題となっていきます。2021年度はグローバルな収益構造改革を本格的に始動し、次期中長期成長戦略にも反映させていく予定です。

中長期のビジョン	中長期成長戦略の経営目標	
日本発の グローバル企業	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*4成長
	効率性	調整後ROE*510%以上を維持
	想定為替レートUSD=105円、EUR=115円	

*4 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
*5 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

社長メッセージ

Q テルモは2021年に創立100年を迎えました。 これまでの100年の歩みから、次の100年に向けたテルモの 目指すべき姿について聞かせてください。

今から約100年前、スペイン風邪が世界的にパンデミックを引き起こした折、第一次世界大戦の影響により、海外から日本への体温計の輸入が途絶えました。こうした中で、国民衛生の基礎となる良質な体温計の国産化が希求され、医師らが発起人となってテルモが設立されました。日本の医療が近代化を図った創業期から現在に至るまで、テルモはそれぞれの時代の要請に応じて骨太の社会的課題に挑戦し、医療の進化に貢献し続けてきました。100年の歴史を顧みますと、幾度かの大きな節目がありました。特に大きかったのは、1960年前後に体温計の専業メーカーから医療を軸に多角化への舵を切ったことです。日本初となる使い切り注射器を皮切りとして、その後ディスポーザブルの医療器を中心に先駆的な製品を広く医療現場に提供するようになりました。第二の転換点は、1980年代に低侵襲治療に挑戦したことです。カテーテル治療に用いるガイドワイヤーの発売が契機となり、患者さんの身体的負担の軽減を目指した人にやさしい医療の実現に取り組んできました。これと並んで、1980年代以降、グローバル化も劇的に進展しました。今では世界160以上の国と地域で事業を展開し、全売上に占める海外比率は約70%に及んでいます。この間、創業の精神を引き継いで、企業理念からぶれることなく新しい医療に挑戦してきました。

ここ数年、生命科学の発展に加えて、IoT、AI、ロボティクスといった新しいテクノロジーが医療現場に浸透しつつあります。加えて、予防から診断・治療、予後管理までの一連の流れを統合的に捉えた新しいアプローチが次々に生まれています。今般のコロナ危機は、こうした医療のパラダイムシフトを確実に後押しすることでしょう。テルモが次の100年においても必要とされる企業になるためには、患者さん目線を基軸に、21世紀の新しい医療課題に解決策を与え、医療の進化に役立つ存在になることが不可欠です。



Q 最後に、ステークホルダーの皆様へ メッセージをお願いします。

テルモには、株主、お客様、患者さん、地域社会、取引先、アソシエイトと多様なステークホルダーが世界中に存在します。創立100周年を迎えた今、サステナブルな社会の実現と、テルモグループの持続的成長の両立を皆様に改めて誓いたく思います。特に、事業活動に伴う環境負荷の低減は、経営における重要テーマの一つです。廃棄物の削減、資源の有効活用、人にも環境にもやさしい製品の開発など、グループ全体で取り組んでいます。また、世界的な課題とされる気候変動リスクの低減に向けては、2030年度を目標年度とするテルモグループ全体の温室効果ガス排出量の削減目標を策定して取り組みを開始しました。テルモは、ポストコロナの世界においても攻めの姿勢で、変革を怠らず、その存在目的「Purpose」に適う事業活動を続けてまいります。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。

2021年9月

代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎