

テルモ株式会社

代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎氏

人生100年時代の医療に貢献することが
創業100年を経た「テルモ」の未来像でありたい

聞き手 本誌主幹 大中西一

医療を通じて社会に貢献する

それが100年間の原点

——100周年とお聞きしましたが、創業はいつのですか

佐藤 1921年です。2021年で100周年を迎えました。

——大正時代ですね

佐藤 創業当時の世界における医療機器の先進国はドイツでした。ところが第1次世界大戦の影響でドイツからの輸入が途絶え、日本の臨床現場で体温計が不足するようになったのです。時はあたかも日本の医療が近代化を目指す機運が高まった時期

であり、当時日本を牽引していらっ

しゃった多くの先生たちが、性能の良い国産の体温計の安定供給が必要だという視点から、北里柴三郎博士をはじめとした医師らが発起人となり、良質な体温計の国産化をめざして「赤線検温器株式会社」を設立したのが起源です。

——体温計が起点なのです

佐藤 創業から40年間は体温計専門の会社でした。体温計は、英語ではサーモメーター、ドイツ語ではテルモメーターです。そこから「テルモ」という社名が生まれました。外資系のように思われる方もいらつしやいますが、純粹な日本の会社です。

——体温計一筋と思いきや、今や

医療全般に関わっていらつしやいますね

佐藤 1960年代に経営陣が多角化を目指し、一気に拡がりました。——どのような商品に拡がったの

ですか

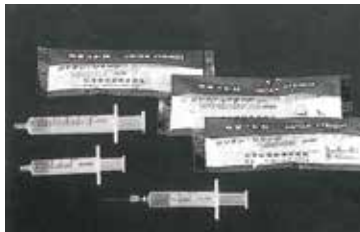
佐藤 血液バッグやプラスチック製注射器などですが、当時はまだガラス製のものが多く、注射器なども今のようには患者さん1人に1回の使い切りではなく、使い回しで、それが感染症の温床になつてしまつてい

ました。医療においては患者さんの安全こそが最優先であり、それを追求することが医療

機器メーカーの使命です。米国では



設立当初の体温計



プラスチック製注射器



佐藤 慎次郎 氏

佐藤 医療業界では「低侵襲」と言いますが、手術などの治療には身体への負担が伴います。それを軽減し、なるべく身体に負担がかからない医療機器に取り組んでおります。その1つがカテーテル

ける先端医療などの分野において、世界的な規模の医療機器メーカーとして「医療を通じて社会に貢献する」という理念のもとに展開しております。それが100年間のおおよその流れですね。

「ホスピタルカンパニー」から「メディカルケアソリューションズカンパニー」へ

—— 起点である体温計から拡がりましたね

佐藤 現在は、カテーテル治療、心臓外科手術、薬剤投与、糖尿病管理、腹膜透析、輸血、細胞治療など幅広い分野を手掛けています。

—— 2022年4月に「ホスピタルカンパニー」が「メディカルケアソリューションズカンパニー」と名称変更されましたが、その背景と意図はどのあたりにあるのでしょうか

佐藤 ホスピタルカンパニーというのは、もともと1960年代に品揃えを増やした際の起点とも言えるべき最も伝統的な部門で、今でもみなさんが病院に行かれた際に目にする、点滴のバッグやワクチン接種等の注

射器など、主に病院向けの機器を扱う部門です。

—— 私たちが「テルモ」というブランドと最も出会う分野ですね

佐藤 ところが、時を経るに従って成熟していくとともに製品の幅が広がってきました。そうなった時に、病院の皆さんに対してもっと新しいタイプのソリューション、いわば解決策をご提案させて頂くようなビジネススタイルに変わって来ているのです。どうしてもメーカーというのは商品を作り、お届けした段階で起承転結が付いてしまいがちなのですが、その先にある、より新しいものへの拡がりを持たなければならぬと考えています。

—— まさに多様性ですね

佐藤 実際に現場にうかがってニーズを取り込んでいく、あるいは他のメーカーとともに解決策を考えていくというような形で仕事の幅を上げ、高度化していかなければ対応できなくなってきています。そこで「ホスピタルビジネス」という考え方から、「メディカルケアソリューション」という考え方にシフトし、より高度で幅広い解決策を提示できるようにしていこう

という1回使い切りの考えが浸透し始めている情報を元に、当社もディスプレイザブル製品の開発にいち早く着手しました。1963年には、国産として初のディスプレイザブル注射器を発売しました。

—— 体温計から一気に広がったのですね

佐藤 おっしゃる通りです。点滴などもまだまだガラス瓶が逆さにぶら下がっていた時代に、より安全なバッグ式の容器を導入し、より安全な医療を目指したのです。そうしたものが現在の「テルモ」の幅広い展開の礎になると考えております。

—— 現在では、さらに幅広分野に広がっていますね

で、外科的にアプローチするのでは

なく、血管を通じて患部にアクセスし治療を行うもので、1980年代以降、米国を中心にカテーテルでの治療が世界に拡がっていきま

した。—— 医療自体が大きく変わったのですね

佐藤 その新しい医療に、テルモのカテーテル製品とそれに付随するものづくりの技術がフィットしました。治療成績の向上による市場の拡大とともに、テルモの製品も世界中のより多くの医療現場で使用されるようになりました。

—— 医療に関連する幅広い分野で活躍ですね

佐藤 原点である病院の基盤を支える分野から、心臓や脳血管などに

ということなのです。

——それで名称も変更されたという
ことなのですね

佐藤 医療というのが、いまや病院だけでは済まないものになり、予防、在宅ケア、あるいはリハビリセンターという、病院以外での治療やそれに類するケアの概念まで出てきていますから、それに対応しなければなりません。さらに製薬企業と協働し、薬剤に合った容器を開発し、薬剤を封入することで、より使いやすい形態の製品として患者さんや病院にお届けするなど、必ずしも「病院」という枠にとらわれない製品が生まれてきています。そこで、より広範囲なビジネスに対応できるように、名称も変更しようということだったので。

——医療自体の幅が広がっている
のですね

佐藤 その中で、病院が中心、日本が中心という視点だと成長が限定されてしまいます。そこで自らの発想もアクティブになるように、そして世界に向けてそれを発信できるように、名称から変更したということなのです。

社会と、世界と、
共にある企業であり続ける

——5カ年の成長戦略として「GS26」を打ち出していらっしゃる
ですね

佐藤 「GS26」とは2022年4月から2027年3月までの5年間を対象とする成長戦略であり、創立100年の節目に、次の10年超を見据えた成長戦略のことです。ヘルスケア業界は、超高齢化社会による慢性疾患との共生や、ゲノム医療とAIの進化による個別化医療の本格普及など、構造が急速に変革しています。既存事業の深化と将来への確かな投資を行い、加速する医療のパラダイムシフトに応じてまいります。

——「GS26」とはどっついう意味
なのですか

佐藤 「GS26」は「Growth Strategy 2026」の略です。いま私たちがお届けしているのは、基本的に20世紀のニーズにお応えした製品です。ところが21世紀になってかれこれ20年も経ちますと、バイオ技術が使われたり、デジ

タルの技術が応用されたり、これまでになかった様々なことに対応しなければならなくなってきました。進化する医療とともに私たちも進化しなければなりません。テルモ自体も変わっていかなければ本当のお役に立てなくなってしまう。伝統芸能の会社ではないのですから、そうした時代の変化とともに成長を続けていかなければならないのです。

「デバイスからソリューションへ」21世紀の社会課題に「見える」というビジョンを掲げ、「医療現場の課題解決」「医療システムの進化」「患者さんのQOL（クオリティ・オブ・ライフ）向上」への貢献を目指して、いこうという主旨なのです。

——製品だけではない、多様性
ということですね

佐藤 テルモは日本の会社ではあります。グローバル化が進んで、今や売り上げの約7割が海外、そしてアソシエイト（従業員）の数も8割以上が海外なのです。実態としてはグローバルカンパニーになっています。それを1つに束ねる求心力を持ち、アソシエイトだけでなく、市場やお客様にアピールする、理解して

いただくという意味において、その枠組みなり価値観を強化していかなければ、ともすればバラバラになつてしまいかねないのです。そこで、3年前から、「コアバリューズ」という5つの共通価値観を掲げ、テルモ全体がそれを世界的に共有するようにしたのです。

「コアバリューズ」

- Respect(尊重) = 他者の尊重
- Integrity(誠実) = 企業理念を胸に
- Care(ケア) = 患者さんへの想い
- Quality(品質) = 優れた仕事へのこだわり
- Creativity(創造力) = イノベーションの追求

——テルモという企業のなんたる
かを徹底させたということですね

佐藤 ダイバーシティ、つまり多様化の中で、核となる思想の部分は共有しているという意味なのです。また、人財の登用についても、例え



ECMO

ば米国で働いていた人財が欧州で働けるのか、あるいは東南アジアの人財が本社に勤務できるかなど、世界中に広がるテルモの職場に人事という面でそうした機会が均等にあるのか、きちんとチャンスが用意されているのか、これはグローバル企業として、男女格差だけでなく、仕組みや制度として取り組まなければならぬと考えています。

——サステイナビリティについてはいかがですか

佐藤 ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みは当然ですが、テルモは医療に関わる企業ですから、CSVに関する具体的な目標を立て、事業活動を通じて世界で求められている課題を解決し、それを長期的に展開することで、投資家のみならず、社会全体に信頼していただける企業であり続けたいと

考えています。そうすればおのずとテルモとしてのサステイナビリティは実現できると思います。

人生に最後まで寄り添うような

医療に貢献できる企業でありたい

——創業100年ということですが、テルモにとっての近代のヒット

製品はなんでしょう

佐藤 先ほど申し上げたカテーテル

関連製品は世界を変えたと自負しております。とくに患部にアクセスするための道筋をつくるのに使用するガイドワイヤーは圧倒的なシェアで、世界中どこかの病院に行ってもテルモの製品が使われています。また、狭窄した血管を拡げるステントと呼ばれる製品も、外資系企業が席巻している市場で日本の企業として初めて切り込んで行きました。同じ心臓領域では、外科の開胸手術で使われる「人工肺」も、現在では主流となっている「ホローファイバー」という技術を世界に先駆けて開発したのもテルモでした。

——人工肺も世界1のシェアです

ね

佐藤 じつは今般、コロナウイルスの

治療で話題になったECMO（体外式膜型人工肺）も、この「人工肺」の技術がベースとなったものなのです。

——心臓以外ではいかがですか

佐藤 脳の分野でも血管内治療が行

われていますが、こちらの領域でも、革新的な製品を揃えています。脳の動脈に瘤ができ、それが破裂するとくも膜下出血になってしまいます。血管内から瘤を塞栓して治療するための製品には、テルモにしかない特徴的技術を有しています。また、糖尿病領域では、日本初のパッチインスリンポンプを発売しており、患者さんのQOL向上に貢献したいと考えています。あとは点滴投与のための「輸液ポンプ」も多くの病院で使用いただいています。基本機能を有した製品以外にも、電子カルテなど病院の他システムと連携する機能を持つている機種など、あらゆるニーズに 대응することができているのが大きいと思います。

——コロナ禍はまだまだ続きそうですが、その対策はいかがですか

佐藤 パンデミックは、今後もいつ

来るかわかりませんが、そうした中

で病院における感染制御は我々が最も得意とする分野です。そこに関連する製品をたくさん持っているのですが、それをばらばらにはなく、病院全体として、あるいは社会全体として感染制御の問題にどう対応するのか、そうしたことをシステムチックに捉え、提案していけるようにしていかなければならないと思います。そうすることで、病院単位での感染レベルを下げ、拡大に菌止めをかけ、アウトブレイクが起こらないようにする、そうした取り組みに貢献していかなければなりません。

——最後にこれからの「テルモ」の未来像をお聞かせください

佐藤 日本の医療を牽引してきた、ユニークな存在である「テルモ」が、

ようやく世界に認められるようになった今、世界の隅々で医師や患者さんを救うことができるような企業として、人生100年時代において一時的な治療だけでなく、その人の人生に最後まで寄り添うような、そんな医療に貢献できる企業でありたいと考えています。

——今日はありがとうございました

た