

特別対談シリーズ
「グローバルの流儀」
 (Vol.1.38)

人生100年時代 医療を通じて社会に貢献する

東京都渋谷区に本社を置き、医療機器や医薬品を製造販売するテルモ。良質な体温計を国産化するために設立され、以来約100年、使い切り注射器、輸液剤、人工臓器、血管内治療用カテーテル、再生医療など多角的な展開を進めてきた。国内のみならず、世界160以上の国と地域に事業展開し、海外

売上比率約7割を誇るグローバル企業だ。2017年から代表取締役社長を務める佐藤慎次郎氏は、経営コンサルティングの世界からテルモに身を投じた。佐藤氏が目指す「グローバル企業」について聞いた。



テルモ株式会社 代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎氏

さとう しんじろう 1984年に東亜燃料工業(現JXTGエネルギー)へ入社。デューク大学でMBAを取得後、朝日アーサーアンダーセン(現PwC Japanグループ)にてコンサルティング業務に従事。2004年、テルモに入社。11年には、経営企画室長として、現在は輸血関連事業の柱となっているCaridianBCT社の買収を手掛ける。その後、心臓血管カンパニープレジデントとして事業の成長とグローバル化を加速させる。17年4月、代表取締役社長CEOに就任。19年には世界中の社員をつなぐ共通の価値観であるコアバリューズを制定するなど、事業や地域を超えたグループ総合力の強化に努めている。1960年、東京都生まれ。東京大学経済学部卒。趣味は図書館巡りと落語鑑賞。

■体温計から医療機器、グローバル展開へ

森辺：テルモといえば、一般家庭では体温計や血圧計などのメーカーとしてなじみ深いですね。まずは御社の事業内容と歴史を教えてください。

佐藤：当社は現在、心臓血管カンパニー、ホスピタルカンパニー、血液システムカンパニーの3つのカンパニーと7つの事業領域で、医療の革新に挑戦し続けています。世界160以上の国や地域で事業を展開し、2019年3月期の連結決算での海外売上比率は69%、海外生産比率は53%です。

当社は、第一次世界大戦の影響で体温計の輸入が途絶えたことを受けて、良質な体温計を国産化するために、北里柴三郎博士をはじめとする医師らが発起人となり、1921年に設立されました。設立から約40年間は体温計一筋で歩み、その後は多角展開を進め、今に至っています。海外展開は71年、米国に「テルモアメリカ社」を設立したことを皮切りに、ペルグ、中国、インドなどでも現地法人を設立し、現在では世界160以上の国や地

域で事業を展開しています。体温計のイメージをお持ちの方からすると、意外なグローバル企業かもしれません。

森辺：御社の海外生産比率は5割超え、海外売上比率は7割に迫る勢いというのは、医療機器のBtoBのメーカーではなかなかないですね。御社のグローバル展開における取り組みや戦略についてお聞かせいただけますか。

佐藤：医療機器の市場はそもそも9割以上が日本以外ですので、海外を意識した戦略が必須です。また、日本で良い製品を作って輸出すれば売れるという世界ではなく、本当にグローバルな競争で勝てる技術、基盤を手に入れるため、2000年頃から海外企業の買収を積極的にするようにしました。これらの海外子会社がグループ全体の成長に貢献することで、グローバル化が実態としても進みます。先ほどお話しした7つの事業領域のうち、4つは海外に本社があり、そこでグローバル戦略を構築しています。



スパイダー・イニシアティブ
 代表取締役社長兼 CEO
 法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 特任講師

森辺 一樹氏

もりべ かずき 1974年生まれ。幼少期をシンガポールで過ごす。アメリカン・スクール卒。帰国後、法政大学経営学部を卒業し、大手医療機器メーカーに入社。2002年、中国・香港にて、新興国に特化した市場調査会社を創業し代表取締役社長に就任。13年、市場調査会社を売却し、日本企業の海外販路構築を支援するスパイダー・イニシアティブ株式会社を設立。専門はグローバル・マーケティング。海外販路構築を強みとし、市場参入戦略やチャネル構築の支援を得意とする。大手を中心に17年で1000社以上の新興国展開の支援実績を持つ。著書に、『「アジアで儲かる会社」に変わる30の方法』中経出版 [KADOKAWA]、『わかりやすい現地に寄り添うアジアビジネスの教科書』白桃書房などがある。

■医療従事者のマインドシェアを高める

森辺：ほかの業界でも、2000年代にM&A戦略に出遅れて失敗したという話はよく聞きます。その点、タイミングを逃さずに戦略的に進めてきたわけですね。すでにグローバル企業であるにもかかわらず、2017年度から21年度の5カ年の中期ビジョンとして「日本発のグローバル企業」になることを掲げています。御社はまだグローバル企業として足りない部分があると考えておられますか。

佐藤：組織や人材のグローバル化など、まだまだやるべきことは多いと考えています。また、海外売上比率は高いかもしれませんが、大切なのは「売上シェア」ではなく、医療従事者の「マインドシェア」を高めることだと考えています。製品・供給・サービスの3つのクオリティで、世界中の医療現場からのマインド、すなわち信頼を担保することが、真のグローバル企業につながると思っています。

森辺：米国や欧州から新規技術が生まれることが多いという構図の中で、中国市場はどのような意味を持つのでしょうか。御社は1995年に、中国に子会社を設立していますね。

佐藤：中国ではまだ競合の少ない1990

年代から出ていったこと、代理店の販売チャネルをうまく活用できたことが功を奏しました。さらに、展開する製品を戦略的に絞って伸ばしてきたことも成功の一因です。常に全方位ではなく、なるべく戦いやすい自分たちの強みを生かせる

場所で、選択的に戦略を遂行してきたのが成功のカギだったと思いますね。

森辺：御社は非常に戦略的な会社だといえますね。

佐藤：そうかもしれません。ただ、当社は最初から海外でうまくいったわけではありません。1970年代から海外に進出していったものの、最初のうちは、針や注射器の工場を現地に作っても、他社との差別化ができず販売も振るわなかったりで赤字続き、という状態でした。

森辺：1970年代という、日本企業の海外進出の先駆けといえる時代に苦戦したのがポイントですね。より早く出て、より早く苦戦して、それをケーススタディとして取り込んだから、今、戦略的に出られるのだと思います。最後に、今後の展望をお聞かせください。

佐藤：「医療を通じて社会に貢献する」という不変の企業理念を達成するためには、社会の変化に応じた企業になっていかなければなりません。昔の医療には子どもの生存率を上げることが求められ、20世紀には壮年期の急性疾患を治すことが求められました。21世紀は少子高齢化の時代。「人生100年時代」に入り、今後ますます世界中で高齢化が進行していくでしょう。多くの国で社会福祉費が増大し、医療費をコントロールしていかねばならない時代に入っています。当社は高齢化による新しい医療課題と、医療費拡大という2つの問題を解決する会社になる必要があるでしょう。

患者さんと健康を願う人のQOLが向上し、かつ医療経済性が改善されるソリューションを考えて提供する会社を目指します。それができれば、社会と共存し、まさに社会と共に成長する企業になれるはずです。そのような価値をグローバルで提供できるように、ステークホルダーの方々と共に歩んでいきたいと考えています。

