

The background of the cover features a perspective view of a tunnel formed by a grid of light green squares that recede into the distance. A dark green rectangular box is positioned on the right side of the cover, containing the title text.

テルモ株式会社
アニュアルレポート2018

企業理念

医療を通じて社会に貢献する

私たちは、医療の分野において価値ある商品とサービスを提供し、医療を支える人・受ける人双方の信頼に応え、社会に貢献します。

5つのステートメント

開かれた経営

私たちは、開かれた経営を基本とし、適正な利潤の確保・還元につとめ、リーディング企業にふさわしいグローバルな事業発展を図ります。

新しい価値の創造

私たちは、科学的思考と時間と柔軟な発想を重んじながら、価値ある商品とサービスを創造し、より深くお客様のニーズに応えます。

安全と安心の提供

私たちは、誠意とこだわりを持って技術と品質の向上にとりくみ、安全と安心を提供します。

アソシエイトの尊重

私たちは、個の尊重と異文化の理解を大切にし、アソシエイト・スピリッツのもとに、未来にチャレンジする風通しのよい企業風土をつくります。

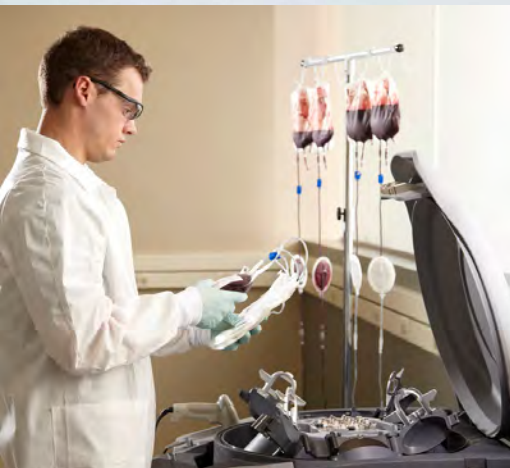
良き企業市民

私たちは、公正な企業活動と環境への責任ある行動を展開し、信頼される企業市民をめざします。

グローバルビジョン

Innovating at the Speed of Life

私たちは、世界で絶え間なく変化する社会の環境と、科学と技術の進化の中で、患者さんのいのちに寄り添い、いち早く、医療の現場に新たな価値を届けます。



Strategy

- 1 企業理念／5つのステートメント／グローバルビジョン
- 2 社長メッセージ
- 8 中長期成長戦略：カンパニー別目標と2017年度実績
 - 10 心臓血管カンパニー
 - 12 ホスピタルカンパニー
 - 14 血液システムカンパニー
- 16 カンパニー At a Glance
- 18 研究開発／知的財産

Financial Information

- 22 財務レビュー
- 24 パフォーマンスハイライト
- 26 連結財務諸表

Governance and Compliance

- 32 会長メッセージ
- 34 コーポレート・ガバナンス
- 39 コンプライアンス

Corporate Overview

- 42 役員一覧
- 45 企業情報

編集方針

テルモは、企業理念「医療を通じて社会に貢献する」の実現に向けた事業活動をステークホルダーの皆様に分かりやすく報告し、社会とのコミュニケーションを促進することを目的に、各種のコミュニケーションツールを作成しています。「アニュアルレポート」では、中長期成長戦略の説明を中心に、主要な企業活動や業績に関する情報を掲載しています。また、2016年度からは「サステナビリティレポート」（日本語・英語、PDFのみ）を発行し、持続可能な社会の発展に向けて、環境負荷の低減や社会貢献などの取り組みを紹介しています。

対象範囲

可能な限り国内外の連結決算対象のテルモグループを報告対象としましたが、項目により、報告対象が異なる場合があります。

国際会計基準(IFRS)の適用について

テルモグループは、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上、およびグローバルでのルール統一による経営管理の精度向上とガバナンス強化を目的として、2018年3月期(2017年度)期末決算より、国際会計基準(以下「IFRS」)を適用しています。また、前期の数値についても、IFRSに組み替えて比較分析を行っています。

社長メッセージ



日本発のグローバル企業として、
トータルクオリティを追求し、
世界の医療により大きな
貢献を果たしていきます。

代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎

中長期のビジョンと中長期成長戦略の経営目標

テルモでは、「日本発のグローバル企業」という中長期のビジョンを掲げています。その意味するところは二つあります。一つは、世界の医療現場からトップブランドとして信頼されること、二つ目は、その信頼を製品・供給・サービスの三つのクオリティーで担保していくことです。私はこの三つを統合して「トータルクオリティー」と呼んでいます。日本企業の強みであるものづくりや品質へのコミットメントを生かし、世界の医療現場により大きな貢献を果たすこと、それがテルモの目指す姿です。

2017年度から2021年度を最終年度とする5カ年の中長期成長戦略では、力強い成長を維持しつつ、収益性を向上させることを目指しています。具体的な目標として、一桁後半の売上収益の成長、売上収益の成長を上回る利益^{*1}成長、調整後ROE^{*2}10%以上の維持を掲げています。

中長期のビジョン

日本発のグローバル企業

世界の医療現場から
トップブランドとして
信頼されるメーカー

トータルクオリティー
(製品・供給・サービスの質)で
ワールドクラスの信頼を担保

中長期成長戦略の経営目標

成長性	収益性	効率性
市場拡大ベースを上回る成長 (売上収益：一桁後半の成長)	売上収益の成長を上回る 利益 ^{*1} 成長	調整後ROE ^{*2} 10%以上を 維持

想定為替レート：USD = 105円、EUR = 115円

^{*1} 買収に伴い生じた無形資産償却や一時費用等を除いた営業利益

^{*2} 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

2017年度の振り返り

2017年度の業績は、買収効果もあり、売上収益は前期比14.3%増の5,878億円、調整後営業利益は19.4%増の1,249億円、ROEも17.5%と10%を大きく上回る水準となりました。売上収益およびすべての利益で過去最高を更新し、中長期成長戦略の初年度は非常に良いスタートを切ることができました。

2016年度に海外で買収した三つの事業の統合も想定以上に円滑に進みました。今回は海外のグループ会社とともに、最適な組織体制とオペレーションの実現に向けて統合を進めてきました。過去の買収を通じて、海外でのM&Aに必要な組織能力やノウハウは十分蓄積されてきましたが、今回、新たに海外グループ会社間の統合を進めるノウハウを得たことは、今後海外で買収を行う上で大きな収穫であると考えています。

中長期成長戦略の実行におけるポイント

中長期成長戦略を実行していく上でのポイントは三つあります。一点目は「グローバル・オペレーションの強化」、二点目は「戦略的開発の推進」、三点目が「グループ総合力の発揮」です。

1. グローバル・オペレーションの強化

テルモグループの生産体制は、2016年度の買収により、止血デバイスを生産する米国自治連邦区プエルトリコの工場、ステントグラフトを生産する米国・フロリダの工場が加わり、世界で30もの工場を有する規模となりました。グループの海外売上比率は68%、海外生産比率は52%となり、今後もこの比率は増加する見通しです。一方、市場に目を向けると、世界的に医療費抑制の動きが強まる中、競争は厳しさを増しており、品質に加えてコスト競争力とタイムリーな供給力を継続的に高めていくことが肝要です。

こうした状況を踏まえ、テルモグループでは、グローバルな視点で、各工場の生産コスト、品質システムのレベル、立地する国の産業政策などを総合的に評価した上で、生産立地の最適化を進めていきます。日本・米国・欧州の工場は、開発機能までを備え持つマザー工場として高度な生産技術を蓄積する一方、労働集約型生産はアジアや中南米にシフトさせ、コスト競争力を高めていきます。また、中国やインドなどの潜在的な巨大市場では、国産化の動きを見据え、「地産地消」の検討を開始しました。

このような方針のもと、2017年度には、ガイドワイヤーを生産するテルモ山口の新棟建設や英国バスケテック社の本社工場の生産設備拡充、米国マイクロベンション社のコスタリカ工場拡張を決定しました。2018年度以降も、生産立地の最適化を進める中で、必要な増産投資や生産移管などをタイムリーに行っていきます。

2. 戦略的開発の推進

競争の厳しいグローバル市場で、価値ある製品をタイムリーかつ継続的に開発するために、内部開発力の強化に必要な投資も積極的に行っていきます。

カンパニー・事業ごとの製品パイプライン拡充を目的とした中短期の研究開発に加えて、コーポレートレベルで、より長期的な視点から、事業・部門の枠を超えた連携の強化を推し進めています。その推進を担う組織として、2017年4月に「コーポレートR&Dセンター」を新設しました。テルモの将来の成長を支える技術・製品の創出を目指し、未来の医療の姿を見据えた挑戦的な開発プロジェクトを推進しています。また、これと併せてチーフテクノロジーオフィサー（CTO）の役割も再定義し、グループ各社の技術開発部門の連携・協働とシナジーの創出を促進する役割へと特化させました。これにより、各社の技術者同士の交流や協働がより活発になってきたと感じています。こうした動きの中から優れたイノベーションが生まれることを期待しています。

事業間の連携によるシナジー創出の事例としては、2017年9月に新設した米国・南カリフォルニアの「マイクロベンション ワールドワイド イノベーションセンター」が挙げられます。マイクロベンション社の本社部門として脳血管用の製品開発を行うとともに、その技術を応用して末梢血管領域の治療用製品の開発も加速し、米国をはじめとするグローバル市場への治療系製品の拡大を図ります。

一方、未充足かつ需要の大きいニーズがある分野では競争も激しく、開発スピードも要求されるため、買収による新技術の獲得が必要な場合もあります。最近では、2016年度の買収でラインアップに加わった脳動脈瘤治療用の新形状塞栓デバイス「WEB」や、胸部大動脈用ステントグラフト「Relay」シリーズがこれに該当します。治療時間の短縮、治療効果の向上や合併症の低減などが期待される製品であり、それぞれの分野でトップブランドを目指す上で極めて重要な戦略製品です。テルモグループの開発体制との統合を速やかに実行し、内部開発力も生かすことで早期の市場導入や販売地域の拡大を目指しています。

3. グループ総合力の発揮

テルモグループの組織が世界各地に広がる中、事業や地域の壁を越えてグループとしての求心力を高めるため、開発だけでなく、機能部門や営業、人材育成・登用など様々な面で横断的な連携を推し進めています。

グローバルな協働体制を実現するためには、経営幹部の強いリーダーシップとチームワークが何よりも重要です。2017年度は、世界中の事業リーダーが一堂に会する「グローバルリーダーシップ会議」を本社機能のある日本で開催し、グループの重要な経営課題について議論を行いました。





さらに、最近ではグループ各社の機能部門のリーダーが定期的に集う仕組みも整い、本社の果たすべきリーダーシップが明確になってきました。経理財務、生産、品質、調達といった専門分野の共通課題に対し、事業や地域の壁を越えて取り組むこと自体、グローバル経営の大きな進化と言えます。

人材面でもこれまでにない試みを進めています。テルモグループのアソシエイト(社員)数は23,319人(2018年3月末現在)、うち海外アソシエイト比率は8割近くにのぼります。このようなグローバルな組織となった今、日本人アソシエイトが海外拠点で活躍するだけでなく、海外の現地アソシエイトにも多様な働き場を提供し、優秀な人材にはより重要な役割を任せていくことが求められます。グローバルタレントの活用を促進するため、2018年度には、事業・地域・機能の統括を担う重要なリーダー職に海外のアソシエイト4名を任命しました。また、脳動脈瘤の治療

に使用するコイルや、肝臓がん治療に用いる塞栓ビーズの開発などで顕著な功績をあげたマイクロベンション社の米国人アソシエイトを5人目のテルモフェロー^{*3}に任命しています。このような人事施策をグローバルで統括・推進するため、本社にチーフヒューマンリソースオフィサー(CHRO)を設置しました。CHROは世界中の人事部門のリーダーを束ねてグローバルな人事課題の解決を目指すとともに、グローバル経営人材の評価・育成・発掘・採用などを担います。人材面におけるこうした取り組みを通じて、より進んだダイバーシティを実現し、真に競争力ある組織を構築していきます。

グループ総合力の発揮は、日本市場での成長にとっても不可欠なテーマです。残念ながら、日本ではここ数年、市場の成熟化に甘んじて、売上収益の成長率が低い水準に留まっています。しかし、人生100年時代を迎える日本の医療現場には、日々新しいニーズが生まれています。テルモがこれまで培ってきたブランド力、多様な品ぞろえ、厚みのある組織的基盤、顧客との強固な関係性を十分に生かすことができれば、医療現場の新たなニーズを需要に結び付け、価値を提供できる余地は十分あるはずです。そのような思いから、日本市場での成長力の底上げを図る取り組みを「スクラム2018」と名付け、活動を開始しました。全国の営業拠点で事業をまたがる協働体制を構築するとともに、海外承認品の早期導入などを促進すべく、コーポレート機能によるサポートを強化します。さらに、がん、外科、心不全など、疾病軸でプロジェクトを組成し、医療現場に対して統合的なアプローチを始めています。

^{*3} 技術・研究・臨床開発の分野で、卓越した専門性と業務経験を持ち、世界の医療現場で顕著な功績をあげたアソシエイトを称え、フェローに任命する制度

設備投資と研究開発費

グローバル・オペレーションの強化や戦略的開発の推進に際しては、その効果を最大化すべく、必要な投資をタイムリーに行っていきます。

設備投資に関しては、生産能力の増強への投資を中心に、2017年度からの5年間で最大2,500億円程度を充当する計画です。2018年度は過去最大の約600億円^{*4}を見込んでいます。研究開発費については、脳血管や末梢血管領域を中心に治療用製品のパイプラインが増えており、グローバル展開も図っていくことから、従来水準よりも増やす必要があると考えています。2018年度の計画では、約475億円^{*4}、売上収益に対する比率では約8%^{*4}と、ともに過去最高の水準となる見込みです。

*4 2018年5月9日現在の見通し

株主還元

中長期成長戦略では、設備投資や買収などの成長投資と併せて、株主の皆様への適切な利益配分も行っていきます。配当金につきましては、国際会計基準(IFRS)移行後も安定的に増やし、中長期的に配当性向30%を目指します。2017年度の1株当たり配当金は8円増配の50円となりました。配当性向は、IFRSへの移行に加えて、米国の税制改革に伴い、法人所得税費用に一過性の減少が生じたため、一時的に従前よりも低い水準となりましたが、引き続き着実に配当を増やし、配当性向も高めてまいります。

ステークホルダーの皆様へ

テルモは、中長期成長戦略の最終年度である2021年度に創立100周年を迎えます。「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、製品・供給・サービスを含めたトータルクオリティーを高め、世界の医療現場からトップブランドとして信頼される企業を目指して取り組んでまいります。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。

2018年9月

代表取締役社長 CEO

佐藤 慎次郎

中長期成長戦略：カンパニー別目標と2017年度実績

心臓血管カンパニー

全身の各所に展開するカテーテル治療と心臓血管外科手術において患者さんの負担軽減を追求しています。



主要製品

TIS(カテーテル)事業

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、大腿動脈穿刺部止血デバイス、PTCA用バルーンカテーテル、冠動脈ステント、末梢動脈疾患治療用ステント、血管内超音波画像診断システム 他

ニューロバスキュラー(脳血管)事業

脳動脈瘤治療用コイル・ステント 他

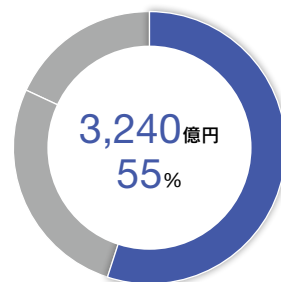
CV事業

人工肺、人工心肺装置 他

血管事業

人工血管、ステントグラフト

2017年度売上収益・構成比



ホスピタルカンパニー

独自の技術とサービスにより、医療現場の安全性と効率性を高めるとともに患者さんのQOLとドラッグデリバリーの発展に貢献します。



主要製品

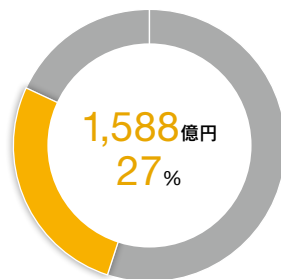
ホスピタルシステム事業

輸液ポンプ、シリンジポンプ、輸液セット、シリンジ(注射筒)、輸液剤、鎮痛剤、栄養食品、癒着防止材、血糖測定システム、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、製薬企業向け製品(薬剤充填用シリンジ、医薬品同梱用注射針) 他

2017年度売上収益・構成比



血液システムカンパニー (テルモBCT)

より安全で高品質な輸血の提供と血液・細胞治療の発展に寄与し医療インフラと先端医療を支えます。



主要製品

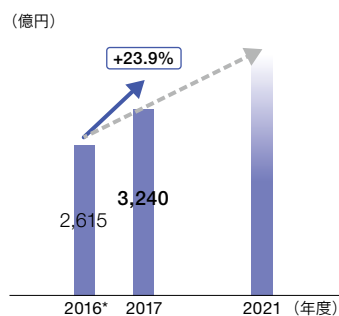
血液バッグ、成分採血システム、血液自動製剤システム、病原体低減化システム、遠心型血液成分分離装置、細胞増殖システム 他

2017年度売上収益・構成比



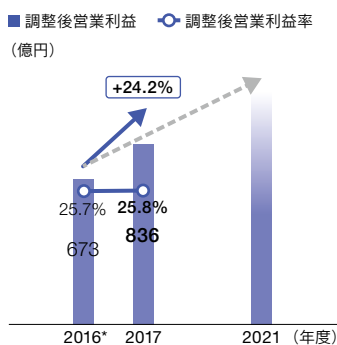
中長期成長戦略：目標と2017年度実績

売上収益



* 2016年度実績もIFRSに組み替えた数値を記載

調整後営業利益／調整後営業利益率



売上収益

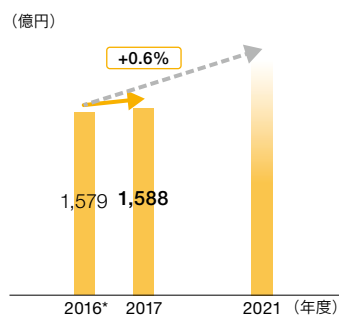
- **中長期成長戦略の目標**
全社の成長を牽引する成長の実現
二桁に迫る成長
- **2017年度実績**
前期比+23.9%

調整後営業利益

- **中長期成長戦略の目標**
売上収益の成長を上回る利益成長、二桁成長
利益率25%以上を堅持
- **2017年度実績**
前期比+24.2%、利益率25.8%

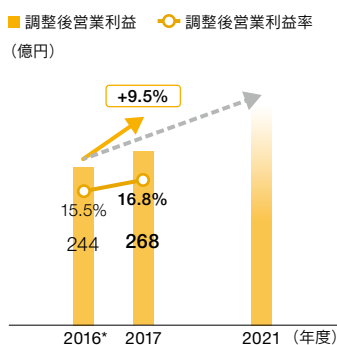
中長期成長戦略：目標と2017年度実績

売上収益



* 2016年度実績もIFRSに組み替えた数値を記載

調整後営業利益／調整後営業利益率



売上収益

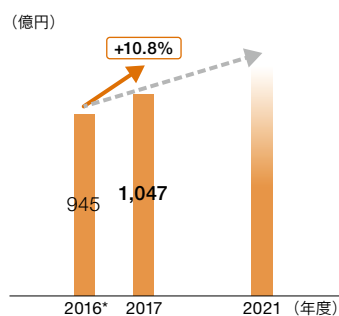
- **中長期成長戦略の目標**
成長へと舵を切る、一桁中盤の成長
- **2017年度実績**
前期比+0.6%

調整後営業利益

- **中長期成長戦略の目標**
回復基調の継続、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ポイント向上
- **2017年度実績**
前期比+9.5%、利益率+1.3ポイント

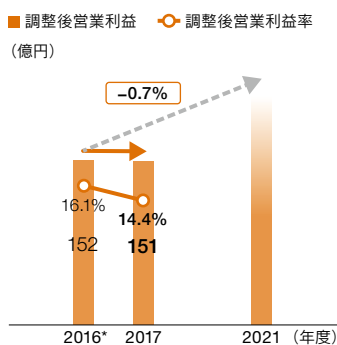
中長期成長戦略：目標と2017年度実績

売上収益



* 2016年度実績もIFRSに組み替えた数値を記載

調整後営業利益／調整後営業利益率



売上収益

- **中長期成長戦略の目標**
成長軌道に回帰、一桁中盤の成長
- **2017年度実績**
前期比+10.8%

調整後営業利益

- **中長期成長戦略の目標**
売上収益の成長を上回る利益成長、
一桁後半の成長
- **2017年度実績**
前期比-0.7%

心臓血管カンパニー



オペレーション能力の強化を図るとともに、各事業の強みをさらに磨き、シナジーを創出することで、力強い成長を継続します。

鮫島 光

常務執行役員
心臓血管カンパニープレジデント

2017年度の実績

売上収益は前期比23.9%増の3,240億円、調整後営業利益も24.2%増の836億円となりました。2016年度に買収した三つの事業の統合が想定以上に円滑に進むとともに、既存の事業も堅調に推移し、全事業で二桁増収となりました。

TIS(カテーテル)事業

止血デバイス「アンジオシール」を生産するプエルトリコの工場が2017年9月にハリケーンに被災し、一時生産を停止しましたが、早期の生産再開に尽力した結果、2018年1月には出荷を再開することができました。3月には、台湾のメデオン・バイオデザイン社(以下、「メデオン社」)から大口径の止血デバイスの資産買収を決定し、止血デバイスの製品ラインアップ拡充を図りました。

ニューロバスキュラー(脳血管)事業

2017年9月より「マイクロベンション ワールドワイド イノベーションセンター」の本格稼働を開始しました。本センターでは、脳血管領域の研究開発に加えて、その開発リソースと技術を応用し、TIS事業の末梢血管領域の製品開発も担っており、グローバル展開を加速していきます。



マイクロベンション ワールドワイド イノベーションセンター

CV事業

米国食品医薬品局(FDA)による出荷制限解除後、米国アナーバー工場からの人工心肺装置の出荷を再開し、収益性の改善も進みました。

血管事業

買収した米国 ボルトンメディカル社と、血管事業の本部である英国 バスキテック社の販売地域や製品ラインアップの補完性を考慮しながら、グローバルで最適な組織編成の構築を進めました。

オペレーション能力の強化

持続的な成長を支える上で重要な生産能力の拡充にも着手しました。2030年度までに、約300億円を投資し、ガイドワイヤーの生産を担うテルモ山口の本社工場に、新棟を建設することを決定しました。また、血管事業でも、付加価値の高いオープンステントグラフトの増産を図るため、今後約3年間で約50億円を投資し、英国 バスキテック社の本社工場の生産設備拡充を図ります。さらに、米国 マイクロベンション社のコスタリカ工場の拡張も開始しました。

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以内に入る
- トータルクオリティーでワールドクラスの信頼を獲得する

中長期成長戦略の目標

- 売上収益：全社の成長を牽引する成長の実現、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、二桁成長
利益率25%以上を堅持

2018年度の重点施策

日本では公道改定によるマイナスの影響が見込まれますが、各事業の強みを生かして成長機会を捉えるとともに、オペレーション能力の強化、事業間の連携によるシナジーの創出等により、引き続き増収増益を目指します。

TIS事業

アクセス分野では、穿刺や止血における価値を提供し、グローバルNo.1を堅持します。止血デバイスでは、メデオン社から獲得した大口径用で大動脈弁置換術などの需要も取り込み、さらなる成長を図ります。

治療デバイスでは、2018年5月に、薬剤溶出型冠動脈ステント(DES)「Ultimaster Tansei」(アルチマスター タンセイ)を

欧州で発売しました。2014年に発売したDES「Ultimaster」のユーザビリティを改良した製品です。DES全体でグローバル売上220億円を目指します。末梢血管領域では、下肢用の薬剤塗布バルーンカテーテル「Kanshas」を2018年9月に欧州で発売し、中南米、アジアでも順次発売する予定です。本製品で中長期的に欧州での市場シェア10%を目指します。



薬剤溶出型冠動脈ステント
「Ultimaster Tansei」(イメージ図)



下肢用薬剤塗布バルーンカテーテル
「Kanshas」(イメージ図)

ニューロバスキュラー事業

既に高いシェアを有する脳動脈瘤治療用製品に加えて、高成長が続く脳梗塞市場でも、血栓回収デバイスなどの製品ラインアップ拡充を進めます。これにより、脳血管内治療用製品全般でリーディング企業としての地位を築いていきます。

CV事業

動脈フィルター内蔵型人工肺の新製品を、日本・米国・欧州などで発売する予定です。血液の体外循環による患者さんへの負担軽減を目指し、血液充填量を世界最小に抑えることに成功しました。新興国のニーズに合わせた人工肺の開発も進め、ダブルブランド戦略でマーケットリーダーを目指します。

血管事業

2018年4月に発表した新事業ブランド「Terumo Aortic」のもと、需要拡大が見込まれる胸部向けの製品に注力し、胸部大動脈用ステントグラフトの米国での販売や、付加価値の高いオープンステントグラフトの販売地域拡大を図ります。

オペレーション能力の強化と事業間シナジーの創出

生産能力の拡充を含めたグローバルでの生産最適化を進めるとともに、事業間のシナジー創出を目指し、販売面での連携や技術の相互活用などにも取り組んでいきます。



胸部大動脈用
ステントグラフト
「RelayPro」

ホスピタルカンパニー



患者さんのQOL向上、効率的な医療の提供というニーズに応える付加価値の高い製品のラインアップ強化と、サービス、トレーニングの充実で、成長を目指します。

羽田野 彰士

取締役常務執行役員
ホスピタルカンパニープレジデント

2017年度の実績

2017年度の業績は、売上収益が前期比0.6%増の1,588億円、調整後営業利益は9.5%増の268億円、調整後営業利益率は1.3ポイント改善し、16.8%となりました。数年にわたり継続的に取り組んできた原価低減や低収益事業の見直しなどの収益改善の成果が表れるとともに、今年度は付加価値の高い戦略製品の売上拡大が進みました。

ホスピタルシステム事業

閉鎖式輸液システム、抗がん剤投与システムなど、高機能投与システムが堅調に推移しました。また従来比での軽量化やバッテリー駆動時間の長時間化を実現した「テルフュージョン輸液ポンプ28型」を2017年8月に日本で発売し、順調に採用が拡大しました。

外科分野では、日本初のスプレー式癒着防止材「アドスプレー」の販売を開始し、医療従事者へのトレーニングを実施しながら、段階的な導入を進めました。本製品は開腹手術や腹腔鏡手術などの手術方法を問わず、手術の対象となる臓器の裏面や深部にも柔軟性をもって塗布できるデザインを採用しています。

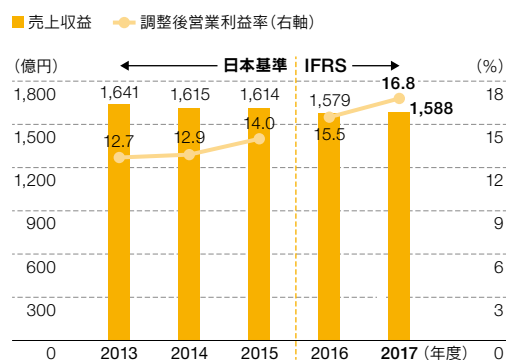
9月には、超高濃度栄養食「テルミールアップリッド」を発売しました。一度に多くの食事を摂れない方でも、エネルギーと様々な栄養素を無理なく少しずつ摂取できる点などが評価され、医療機関での採用が進みました。

アライアンス事業

テルモが製剤の受託製造を予定しているバイオンミラー*の販売承認申請が、5月に欧州医薬品庁に受理され、審査が開始されました。本剤には、テルモの薬剤充填用注射器「PLAJEX」が容器として採用されており、PLAJEXに充填された医薬品が海外で申請されたのは初めてです。

*本剤は、協和キリン富士ファルマバイオロジクス株式会社が開発するヒト型抗TNF(腫瘍壊死因子)-αモノクローナル抗体製剤「アダリムマブ」バイオンミラー(開発番号:FKB327、先発薬:ヒュミラ®)です(ヒュミラはアッヴィバイオテクノロジーリミテッドの登録商標です)。2018年7月に欧州医薬品庁の医薬品評価委員会(CHMP)が、承認を推奨する旨の見解を発表しました。

売上収益* / 調整後営業利益率*の推移



*日本基準では「売上高」「のれん等償却前営業利益率」を記載しています。



輸液ポンプ
「テルフュージョン」
輸液ポンプ28型



スプレー式癒着防止材
「アドスプレー」

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

中長期成長戦略の目標

- 売上収益：成長へと舵を切る、一桁中盤の成長
- 調整後営業利益：回復基調の継続、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ポイント向上

2018年度の重点施策

ホスピタルシステム事業

日本では、強みである幅広い製品ラインアップをさらに強化し、「治療の安全性向上」「業務の効率化」「早期退院」という価値を提供することで、安定的な成長を実現します。高機能投与システムでは、薬剤のライブラリを搭載し、院内ITシステムと連携可能な輸液システム「スマートインフュージョンシステム」(スマートポンプ)を中心に、デジタルヘルスとの融合を推進し、治療の安全性向上と業務の効率化を支援していきます。疼痛緩和、外科、栄養分野では、鎮痛薬やスプレー式癒着防止材など早期退院の実現をサポートする製品の普及促進とラインアップ拡充に注力します。糖尿病領域では、日本初のパッチ式インスリンポンプ「メティセーフウィズ」を発売し、治療分野に参入するとともに、日本での独占販売権を獲得した米国テクスコム社の持続血糖測定器(CGM)の市場導入を進めていきます。また、他のカンパニーと連携した学会での共同プロモーションや疾病軸でのアプローチを推進するなど、テルモグループの総合力を生かした営業活動を強化します。

海外では地域ごとに戦略を明確化し、着実な成長を目指します。なお、東南アジア諸国では、国産化推進の動向への対応を検討していきます。



パッチ式インスリンポンプ
「メティセーフウィズ」



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)

アライアンス事業

日本では、素材技術や無菌充填技術を生かし、製薬企業からの受託製造開発の受注拡大に注力します。海外では、針刺し防止機構付き注射針などの薬剤同梱品や、薬剤充填用注射器「PLAJEX」の採用拡大に引き続き注力していきます。

収益マネジメントの推進

各工場の強みを生かし、グローバルでの生産最適化を進めます。安全性や品質の向上、コストダウンのための投資とともに、成長に必要な増産投資などを積極的に実行し、売上成長と収益改善の両面を支えていきます。



薬剤充填用注射器
「PLAJEX」

血液システムカンパニー（テルモBCT）



持続的な成長の実現に向けて投資を行うとともに
収益性の改善を図っていきます。

デビッド・ペレス

取締役上席執行役員
血液システム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*

* 2018年8月1日現在の役職です。

2017年度の実績

売上収益は前期比10.8%増の1,047億円、調整後営業利益は0.7%減の151億円となりました。米国では、アフェレシス治療などに使用される遠心型血液成分分離装置の後継機種「Spectra Optia Apheresis System」への買い替え需要が増加しました。中南米、アジアなどの新興国では二桁増収となりました。一方、調整後営業利益は、IFRSに基づく開発費の資産化額が前年度と比べて少なかったこともあり、前年度の水準を下回りました。

主な取り組みとして、血液センター分野では、血液自動製剤システム「Reveos」で用いる白血球除去フィルター付き血液バッグ「Reveos Leukoreduction (LR) Set」を発売しました。この自動化技術により、世界で約1億バッグとされる全血市場によりアクセスしやすくなりました。また、日本においては、成分採血システム「Trima Accel」を2017年度下期導入分よりリニューアルし、「Trima Q」と愛称を付け発売しました。ソフトウェアVer. 7を搭載し、血液提供者（ドナー）の血流量をもとに適切な採血流量を推測し、自動で調整する機能を備えています。本製品の導入により、ドナーの対象が広がるとともに、ドナー・採血する看護師双方にとってスムーズな採血の実現が期待されます。

血液治療システム分野では、体外循環式光化学療法で用いられる製品の販売地域を拡大し、ブラジルやアルゼンチンなどで販売を開始しました。



「Reveos® Leukoreduction (LR) Set」の発売で、より多くのお客様が全血製剤の製剤工程を自動化



2017年度、米国では「Spectra Optia®」への買い替えが進展

2018年度の重点施策

主な取り組み

患者さんや、血液センターおよび医療機関などのお客様のために、最前線で安全性と品質を保証し、持続的かつ収益性のある成長を実現することで価値を創出します。

事業分野	主な取り組み
Blood Center Solutions (血液センター)	イノベーションと戦略的提携を通じて、新市場への参入と製品ラインアップの拡大を図ります。
Therapeutic Systems (血液治療システム)	自社製品が使われる治療法に対する医師の認知度向上と臨床データに基づくマーケティング・営業活動の強化、自社製品の適応拡大を目指した臨床データの取得、データ管理ソリューションの採用拡大を図ります。
Cell Therapy Technologies (細胞処理)	細胞培養における自動化のノウハウを再生医療分野で活用します。
Autologous Biologics*1 (自家生物製剤*1)	臨床現場において、自社製品を他の治療法と併用される位置付けとなるよう促していきます。

*1 患者さん自身の血漿、骨髄液、脂肪組織を採取し、有用な成分を分離・濃縮するなどの加工を行った後、患者さん自身の疾患治療を促す製剤として用いる治療において、製剤の調製に使用される医療機器を扱っています。(日本では販売していません。)

中長期成長戦略の目標

- 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、一桁後半の成長

重点戦略

2018年度は、持続的かつ長期的な成長の実現に向けて、製品・サービスのラインアップ拡充と、販売活動の強化に注力しながら、緩やかな成長を目指します。

コマーシャルエクセレンス

当カンパニーでは、自社の技術を市場に導入し、普及させる方法を絶えず進化させ、拡充を図ってきました。2018年度もその取り組みを継続していきます。サービスを提供する手法を変革するとともに、臨床医にテルモの製品を用いた治療方法や製品の適応に関する理解を深めていただく活動などを通じて、製品・サービスの市場導入や販売活動の最適化を図ります。

ポートフォリオマネジメント

当カンパニーには、長年にわたりお客様に使われてきた技術やプラットフォームがあります。今後もお客様のニーズとともに進化していくために、既存のお客様と今後のターゲットとしているお客様の双方からの意見に基づき、これらの技術を進化させ、新たな技術を生み出すための投資を重点的に行っていきます。この中には、将来にわたり市場適合性を確保するためのソフトウェアソリューションやその接続性の開発も含まれます。

イノベーションと開発

当カンパニーの開発原則は、いかに臨床的に意義のあるソリューションを生み出すかを示しています。研究開発を担う各イノベーションセンターでは、以下の項目を重視して開発に取り組んでいます。

- 現場：お客様の視点や立場をより深く理解する
- ジュガール*2：簡素なイノベーション
- リバースイノベーション

お客様との連携を強化し、製品構成の多様化と業界標準となるイノベーションの開発への投資を行っていきます。テルモグループ内での連携の強化や社外との戦略的な提携も活用し、最適な価格でお客様の多様なニーズを満たす機種の開発を加速します。

*2 ヒンディー語で「限られた資源を利用して、創意工夫で目先の課題を克服する」といった意味で用いられます。

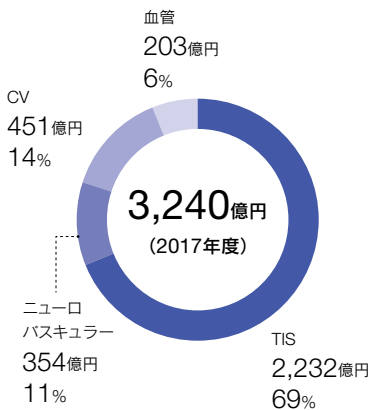
オペレーショナルエクセレンス

成長を支えるべく、引き続きコスト構造の最適化とオペレーションの強化に取り組んでいきます。ベトナムとインドの工場で生産能力を増強するとともに、需要の増加に応じて、グローバルでの生産活動を適切に調整していきます。また、世界中のお客様にご満足いただける水準の品質を常に目指し、今後も品質の改善に注力します。

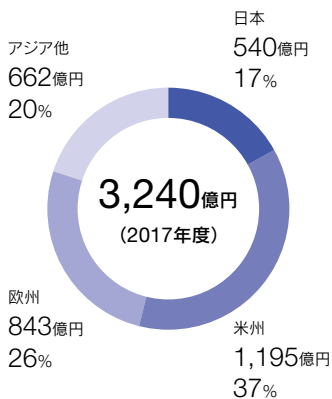
カンパニー At a Glance

心臓血管カンパニー

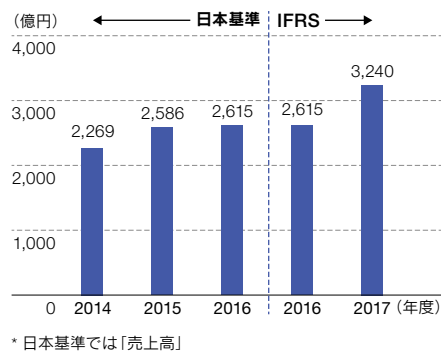
事業別売上収益／構成比



地域別売上収益／構成比

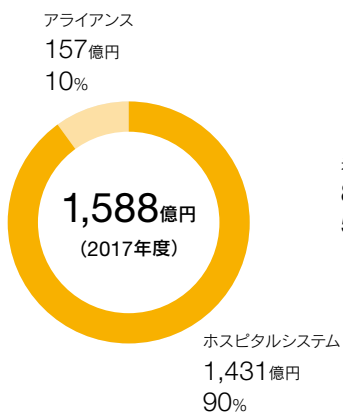


売上収益*推移

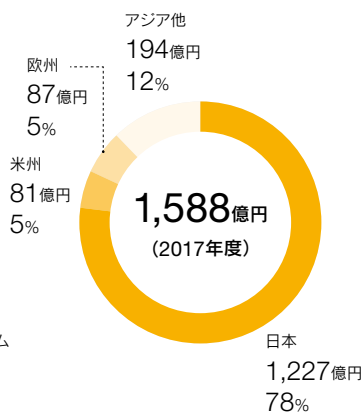


ホスピタルカンパニー

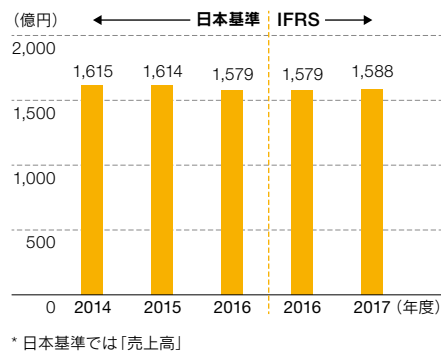
事業別売上収益／構成比



地域別売上収益／構成比

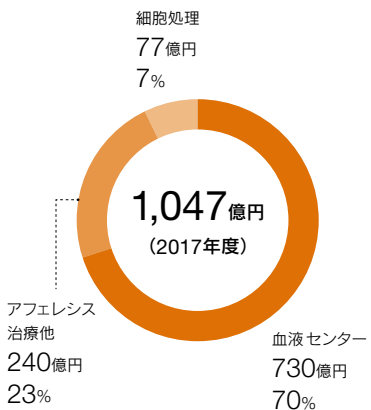


売上収益*推移

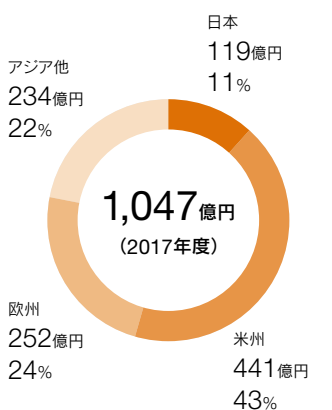


血液システムカンパニー(テルモBCT)

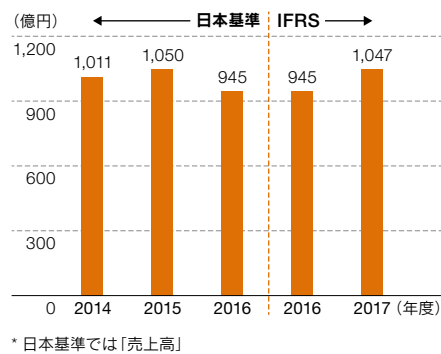
事業分野別売上収益／構成比



地域別売上収益／構成比

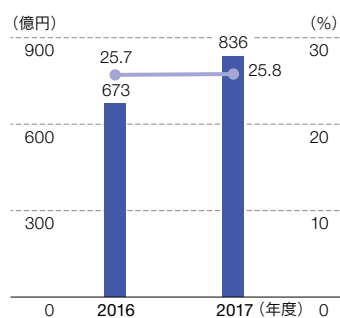


売上収益*推移



調整後営業利益／ 調整後営業利益率

■ 調整後営業利益 ● 調整後営業利益率(右軸)



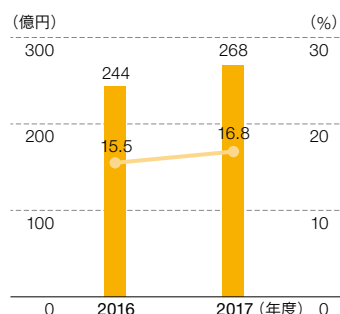
事業・地域別売上収益

(単位: 億円)

	日本	米州	欧州	アジア他	合計
TIS	378	804	567	484	2,232
ニューロバスキュラー	31	116	108	100	354
CV	103	233	60	55	451
血管	28	42	109	24	203
合計	540	1,195	843	662	3,240

調整後営業利益／ 調整後営業利益率

■ 調整後営業利益 ● 調整後営業利益率(右軸)



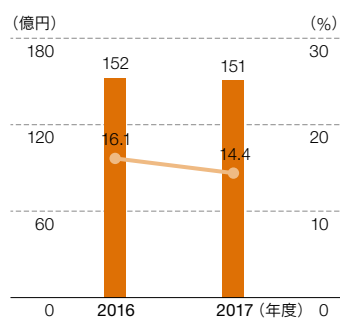
事業・地域別売上収益

(単位: 億円)

	日本	米州	欧州	アジア他	合計
ホスピタルシステム	1,138	65	37	191	1,431
アライアンス	89	16	49	3	157
合計	1,227	81	87	194	1,588

調整後営業利益／ 調整後営業利益率

■ 調整後営業利益 ● 調整後営業利益率(右軸)



事業分野・地域別売上収益

(単位: 億円)

	日本	米州	欧州	アジア他	合計
血液センター	106	229	193	201	730
アフレスシス治療他	12	146	52	30	240
細胞処理	1	66	7	3	77
合計	119	441	252	234	1,047

研究開発／知的財産



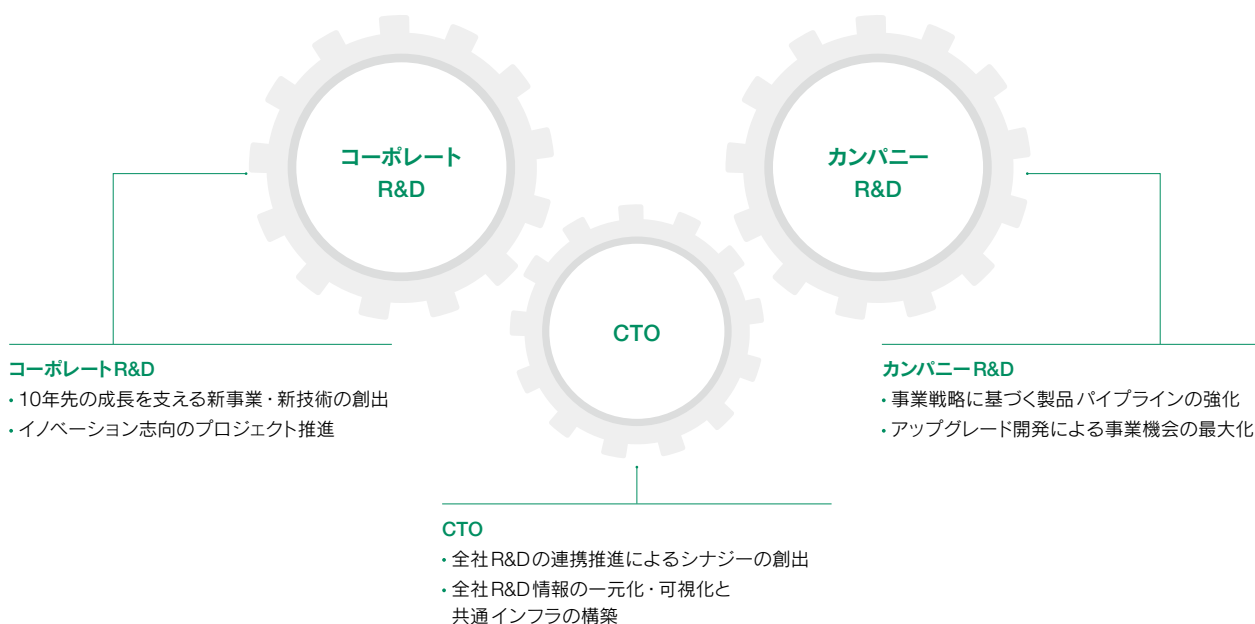
未来の医療を見据え、社会的にインパクトの大きい医療課題を解決すべく、テルモ独自のコア技術を生かした内部開発力を強化するとともに、社外との連携も推進し、医療現場にとって価値あるイノベーションの創出を目指しています。

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様々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、社会的な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。アーリーステージでは、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を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。

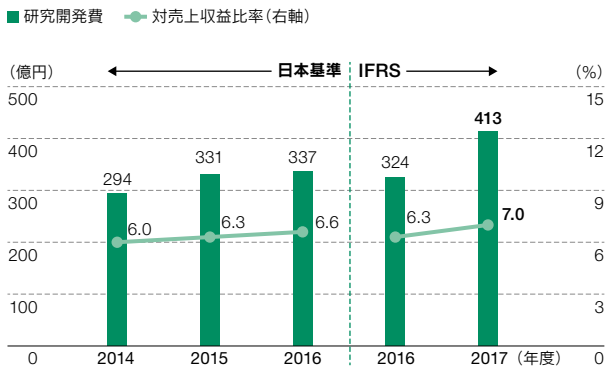
このような取り組みを通じて、未来の医療課題の解決に貢献し、次世代のテルモグループの成長を支えていきます。

研究開発活動の状況

2017年度の研究開発費は413億円、対売上収益比率は7.0%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240億円、ホスピタルカンパニーが36億円、

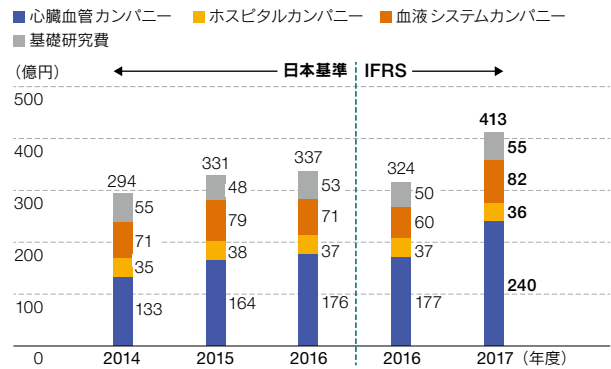
血液システムカンパニーが82億円となりました。その他、各事業分野に配分できない基礎研究費が55億円となっています。

研究開発費／対売上収益*比率



* 日本基準では「売上高」

セグメント別研究開発費推移



テルモグループの研究開発拠点

(2018年3月31日現在)



研究開発トピックス

TOPICS

シリコンバレーの二つの開発拠点を統合し、新拠点を開設

2018年1月、テルモは、米国カリフォルニア州北部の開発拠点「シリコンバレーラボ」と子会社カリラ・メディカル社の社屋を移転・統合し、新たな開発拠点として「テルモベイエリアイノベーションラボ」を開設しました。新拠点では、コーポレートR&Dテーマの開発促進とカリラ社のアブレーション*用ステアラブル・シースの製品拡充を図り、人員も今後5年以内に現在の約2倍の50人規模に拡大する予定です。

テルモではこの拠点以外にも、シリコンバレーの医療クラスターを活用した革新的な医療機器開発を実践しています。2013年にはベンチャーファンドに出資、2014年には病院内に立地する開発子会社テルモメディカルイノベーション社を設立し、新規技術・アイデアの探索や、製品の初期開発を行っています。

* 心筋焼灼術。脚の付け根などの血管からカテーテルを入れて、不整脈の原因となっている心臓内部の局所を高周波電流で焼灼する治療法。

5人目のテルモフェローを任命

米国子会社マイクロベンション社のアソシエイトを、新たに「テルモフェロー」に任命しました。

テルモフェロー制度とは、技術・研究・臨床開発の分野で、卓越した専門性と業務経験を持ち、世界の医療現場で顕著な功績をあげたアソシエイトを称えて任命する制度です。2016年に本制度を新設し、国内外のアソシエ

イト4人を任命しています。今回、新たに5人目のテルモフェローとなったGregory M. Cruise(グレゴリー・M・クルーズ), Ph.D.は、脳動脈瘤の治療に使用するコイルや、肝臓がん治療に用いる塞栓ビーズの開発などで顕著な功績をあげました。

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)*

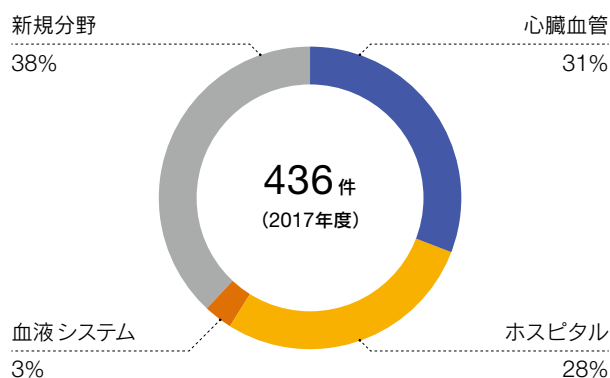
2017年度の特許出願件数(第一国出願件数)は436件で、既存事業に関する出願件数が62%、既存事業に属さない新規分野に関する出願が38%を占めています。これは、テルモが既存製品の改良・改善を継続するとともに、積極的に将来の事業拡大・新領域への展開を見据えた投資を行っていることを表しています。

特許保有件数(事業別)*

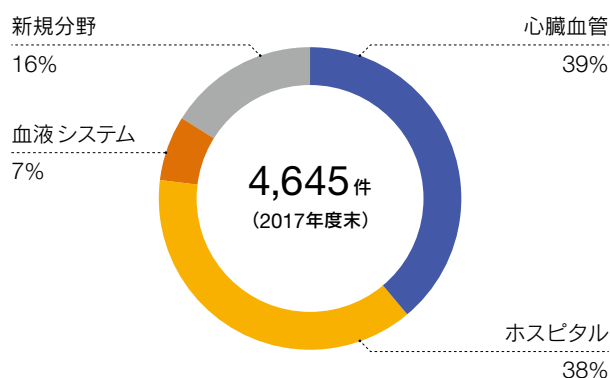
2017年度末(2018年3月末)現在の国内外の特許保有件数は、4,645件となっています。新規分野に関する保有件数16%に対し、既存事業に関する保有件数が84%と高い比率を占めていますが、これは「先端製品」のテクノロジーを「基盤製品」にフィードバックするというテルモの収益サイクルの結果であり、新規分野として特許出願した発明等が既存事業に貢献していることを表しています。

* 海外子会社の出願件数、保有件数は含まれていません。

特許出願件数(事業別構成比)*



特許保有件数(事業別構成比)*



財務レビュー

売上収益・利益の概況

2017年度(2018年3月期)の売上収益は、前期比14.3%増の5,878億円となりました。日本では、心臓血管カンパニーのTIS(カテーテル)事業で、アクセスデバイスや超音波画像診断装置「VISICUBE」(ビジキューブ)、血管内超音波カテーテル「AltaView」(アルタビュー)等の販売が好調に推移し、増収となりました。海外では、心臓血管カンパニーのTIS事業でアクセスデバイスの販売が好調に推移しました。米国自治連邦区 プエルトリコの生産子会社では、ハリケーンの影響を受けて、2017年9月20日以降、止血デバイス「アンジオシール」の生産活動を停止していましたが、11月より再開し、2018年1月に出荷を開始しました。ニューロバスキュラー(脳血管)事業も脳動脈瘤治療用コイル等の販売が好調に推移しました。血液システムカンパニーでも、血液センター向けおよびアフレス治療分野の売上収益が伸長しました。その結果、海外全体で増収となりました。

売上総利益は、主に収益性の高い心臓血管カンパニー

の売上収益拡大やホスピタルカンパニーでの原価低減等により、前期比16.6%増の3,193億円となりました。

調整後営業利益は、買収費用や無形資産の償却費等を除く販売費及び一般管理費の増加を売上総利益の増加により吸収し、前期比19.4%増の1,249億円となりました。

営業利益は、販売費及び一般管理費の増加を売上総利益の増加により吸収し、前期比23.7%増の1,086億円となりました。

税引前利益は、営業利益の増加に加えて、為替差損の減少等による金融費用の減少も寄与し、前期比42.4%増の1,066億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、税引前利益の増加に加えて、米国税制改革による繰延税金資産および繰延税金負債の再評価等の結果、法人所得税費用に一過性の減少が生じたことから、前期比66.0%増の913億円となりました。

セグメント別の状況

心臓血管カンパニー

日本では、TIS事業で、アクセスデバイスや超音波画像診断装置「VISICUBE」、血管内超音波カテーテル「AltaView」等の販売が好調に推移し、増収となりました。海外では、TIS事業でアクセスデバイスの販売が好調に推移しました。米国自治連邦区 プエルトリコの生産子会社では、ハリケーンの影響を受けて、2017年9月20日以降、止血デバイス「アンジオシール」の生産活動を停止していましたが、11月より再開し、2018年1月に出荷を開始し

ました。ニューロバスキュラー事業では、ハイドロゲルを使用した脳動脈瘤治療用コイルや吸引カテーテルの販売が好調に推移しました。その結果、海外全体で二桁増収となり、心臓血管カンパニーの売上収益は前期比23.9%増の3,240億円となりました。

調整後営業利益は、売上収益の伸長に伴い、前期比24.2%増の836億円となりました。

ホスピタルカンパニー

日本では、治療の安全性向上への貢献が期待される輸液システムや、痛みの緩和を目的とした鎮痛剤、手術後の癒着軽減のために用いられるスプレー式癒着防止材の販売が堅調に推移しましたが、シリンジなどの汎用品や輸液剤の競争激化により減収となりました。海外では、欧州、中南米で収益性の低いビジネスの見直しを継続し

て行いましたが、収益性の高い製薬企業向けビジネスとアジアでの輸液システムの販売が好調に推移し、増収となりました。その結果、ホスピタルカンパニーの売上収益は前期比0.6%増の1,588億円となりました。

調整後営業利益は、原価低減や海外での低収益事業の整理等が寄与し、前期比9.5%増の268億円となりました。

血液システムカンパニー

血液センター分野では、欧米等の先進国市場で成分採血システムの販売が、中南米、アジア等の新興国では血液バッグ等の販売がそれぞれ堅調に推移しました。アフエリス治療分野では、北米や日本において新製品への買い替え需要を背景に販売が好調に推移しました。その結果、

血液システムカンパニーの売上収益は前期比10.8%増の1,047億円となりました。

調整後営業利益は、IFRSへの移行に伴う開発費の資産化額が前期と比べて少なかったことなどが影響し、前期比0.7%減の151億円となりました。

財政状態およびキャッシュ・フローの状況

財政状態

当期末の総資産は前期末比567億円増加し、10,790億円となりました。これは主に、のれんを除く無形資産の償却により、のれん及び無形資産が290億円減少したものの、収益が好調に推移する中で、現金及び現金同等物が628億円増加、営業債権及びその他の債権が103億円増加、有形固定資産が66億円増加したことによるものです。

負債は22億円減少し、5,285億円となりました。これは主に、営業債務及びその他の債務が64億円増加、未払法人所得税等が49億円増加したものの、米国税制改革の影響等により繰延税金負債が160億円減少したことによるものです。

資本は589億円増加し、5,504億円となりました。

キャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は、1,146億円となりました。当期においては、税引前利益は1,066億円、減価償却費及び償却費は420億円となりました。また、法人所得税の支払額は241億円となりました。

投資活動の結果使用した資金は、441億円となりました。有形固定資産の取得による支出319億円、無形資産の取得による支出95億円が主な要因です。

財務活動の結果使用した資金は、41億円となりました。社債の発行による収入199億円、長期借入れによる収入

1,196億円がありましたが、配当金の支払額158億円、短期借入金の返済による支出1,200億円、長期借入金の返済による支出78億円が主な要因です。

以上の結果、当期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末より628億円増加して1,678億円となりました。

パフォーマンスハイライト

テルモ株式会社およびその連結子会社
3月31日に終了する会計年度

(単位：百万円)

	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)	2016年度*2 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)	
	日本基準				IFRS	
経営成績(会計年度)*1						
売上高／売上収益	467,359	489,506	525,026	514,164	514,164	587,775
調整後営業利益*3	—	—	—	—	104,643	124,929
営業利益	65,288	67,456	81,703	76,578	87,777	108,552
税金等調整前当期純利益／税引前利益	52,907	64,046	76,920	74,981	74,881	106,630
親会社株主に帰属する当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益*4	34,096	38,470	50,676	54,225	55,003	91,295
営業活動によるキャッシュ・フロー	96,259	73,110	80,303	80,862	82,888	114,562
投資活動によるキャッシュ・フロー	(52,744)	(40,421)	(23,495)	(181,433)	(183,517)	(44,105)
フリーキャッシュ・フロー	43,515	32,689	56,808	(100,571)	(100,628)	70,457
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,785)	44,121	(79,936)	60,937	60,993	(4,132)
研究開発費	30,130	29,360	33,147	33,747	32,378	41,342
設備投資額	46,624	41,441	31,454	39,091	41,175	43,620
減価償却費*5／減価償却費及び償却費	39,881	40,692	44,674	45,400	34,471	42,035
1株当たり指標*1						
1株当たり当期純利益／基本的1株当たり当期利益(円)	89.78	101.33	135.14	150.15	152.31	259.12
1株当たり配当金(円)	58.00	30.50	39.00	42.00	42.00	50.00
1株当たり純資産／1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	1,306.72	1,513.73	1,408.53	1,389.70	1,396.17	1,555.88
財政状態(会計年度末)*1						
流動資産	310,985	412,458	374,746	349,459	330,934	410,912
流動負債	160,936	129,947	168,835	248,645	250,137	179,013
総資産／資産合計	832,814	992,073	901,685	1,020,879	1,022,262	1,078,981
純資産／資本合計	496,245	573,523	511,544	489,554	491,522	550,435
資本金	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716
経営指標*1						
ROE(自己資本利益率／親会社所有者帰属持分当期利益率)	7.3%	7.2%	9.3%	10.8%	11.1%	17.5%
ROA(総資産利益率／資産合計当期利益率)	4.3%	4.2%	5.4%	5.6%	5.7%	8.7%
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	59.6%	57.8%	56.7%	47.9%	48.1%	51.0%
期末発行済株式数(千株)*6	379,749	378,829	362,969	351,979	351,979	353,694
期末従業員数(名)	19,263	19,934	20,697	22,441	22,441	23,319

*1 区分に「／」があるものは、「日本基準／IFRS」となります。

*2 2017年度において企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2016年度の日本基準に基づく諸数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。2016年度の日本基準に基づく遡及後の数値については、監査を受けていません。

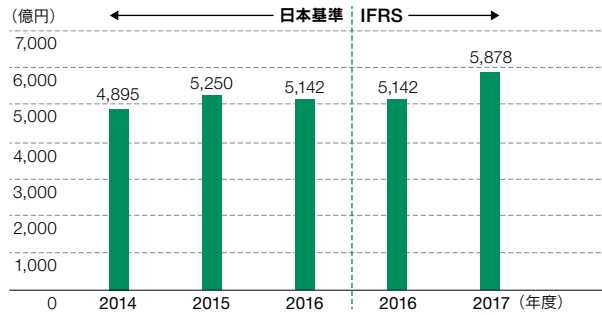
*3 調整後営業利益は、IFRSにおける営業利益から買収に伴い取得した無形資産の償却費および一時的な損益を調整した利益であり、当社グループが業績管理指標として用いています。

*4 2013年度は当期純利益。

*5 2016年度までの日本基準に基づく減価償却費には、のれん償却費が含まれています。

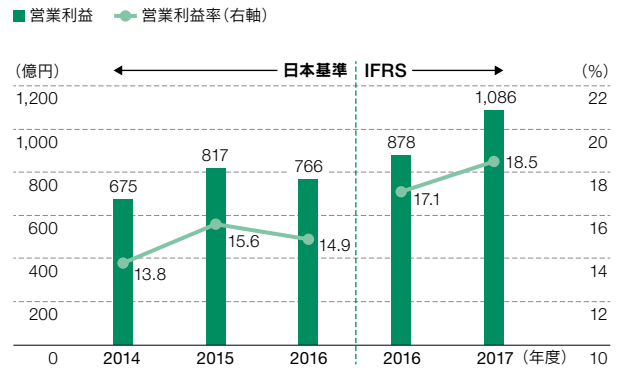
*6 2014年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。2013年度の「1株当たり当期純利益」「1株当たり純資産」「期末発行済株式数」につきましては、当該株式分割が2013年度の期首に行われたと仮定し算定しています。また、2014年度における「1株当たり配当金」につきましては、当該株式分割を考慮した額を記載しています。「期末発行済株式数」につきましては、自己株式数を除いた数を記載しています。

売上収益*

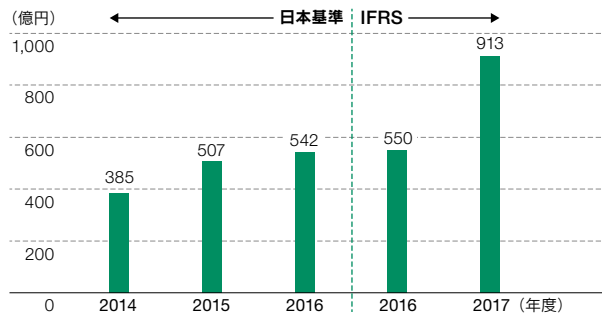


* 日本基準では「売上高」

営業利益／営業利益率

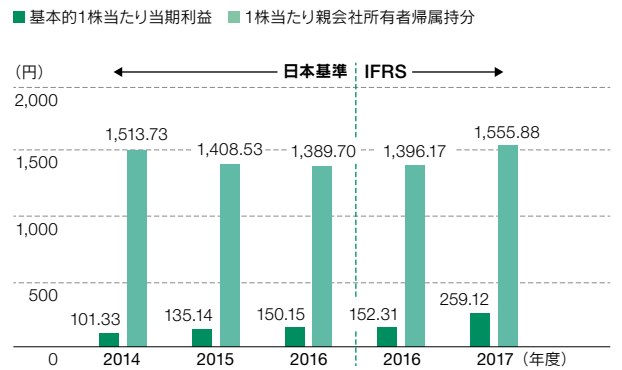


親会社の所有者に帰属する当期利益*



* 日本基準では「親会社株主に帰属する当期純利益」

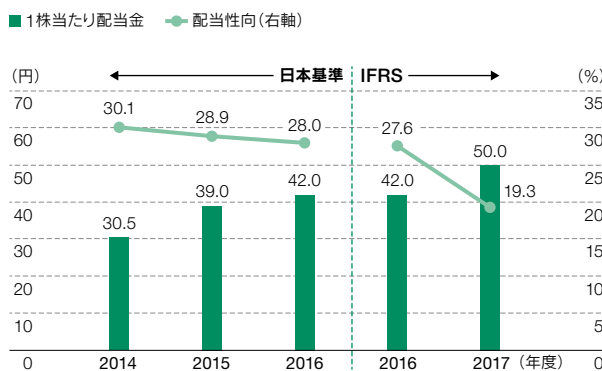
基本的1株当たり当期利益*1／ 1株当たり親会社所有者帰属持分*2



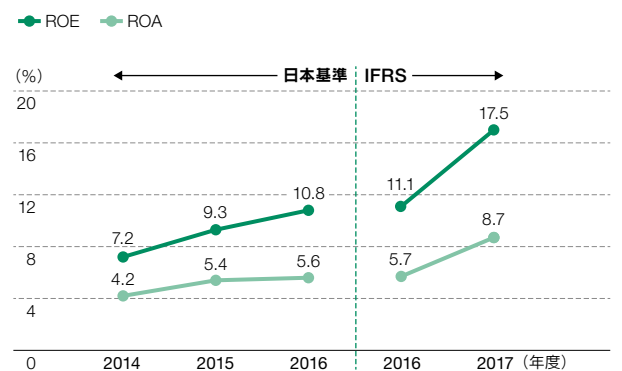
*1 日本基準では「1株当たり当期純利益」

*2 日本基準では「1株当たり純資産」

1株当たり配当金／配当性向



ROE／ROA



連結財務諸表

テルモ株式会社およびその連結子会社
2017年度および2016年度

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	IFRS移行日 (2016年4月1日)	2016年度 (2017年3月31日)	2017年度 (2018年3月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	146,927	105,046	167,832
営業債権及びその他の債権	105,270	111,090	121,402
その他の金融資産	3,149	625	659
棚卸資産	95,280	106,046	112,064
未収法人所得税等	2,106	750	530
その他の流動資産	5,819	7,375	8,421
流動資産合計	358,553	330,934	410,912
非流動資産			
有形固定資産	165,554	172,644	179,196
のれん及び無形資産	294,767	471,616	442,660
持分法で会計処理されている投資	5,955	5,717	5,710
その他の金融資産	41,154	13,651	13,815
繰延税金資産	19,788	24,019	23,356
その他の非流動資産	3,716	3,679	3,328
非流動資産合計	530,938	691,328	668,068
資産合計	889,491	1,022,262	1,078,981

(単位：百万円)

	IFRS 移行日 (2016年4月1日)	2016年度 (2017年3月31日)	2017年度 (2018年3月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	55,485	61,152	67,515
社債及び借入金	59,901	127,853	47,436
その他の金融負債	444	370	407
未払法人所得税等	11,341	11,115	15,970
引当金	115	212	198
その他の流動負債	43,884	49,433	47,483
流動負債合計	171,172	250,137	179,013
非流動負債			
社債及び借入金	157,172	210,335	288,776
その他の金融負債	1,455	10,724	15,452
繰延税金負債	39,549	40,093	24,124
退職給付に係る負債	10,256	8,650	10,063
引当金	230	84	82
その他の非流動負債	9,323	10,712	11,032
非流動負債合計	217,987	280,602	349,532
負債合計	389,160	530,739	528,545
資本			
資本金	38,716	38,716	38,716
資本剰余金	52,478	52,478	52,445
自己株式	(64,040)	(108,225)	(101,546)
利益剰余金	459,264	513,578	588,932
その他の資本の構成要素	13,803	(5,126)	(28,240)
親会社の所有者に帰属する持分合計	500,221	491,421	550,307
非支配持分	109	101	128
資本合計	500,331	491,522	550,435
負債及び資本合計	889,491	1,022,262	1,078,981

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)
売上収益	514,164	587,775
売上原価	240,329	268,442
売上総利益	273,835	319,333
販売費及び一般管理費	183,288	212,363
その他の収益	2,789	4,764
その他の費用	5,559	3,180
営業利益	87,777	108,552
金融収益	709	1,089
金融費用	13,228	2,792
持分法による投資損益(損失)	(377)	(218)
税引前利益	74,881	106,630
法人所得税費用	19,989	15,429
当期利益	54,891	91,201
当期利益の帰属		
親会社の所有者	55,003	91,295
非支配持分	(111)	(94)
当期利益	54,891	91,201

(単位：円)

1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益	152.31	259.12
希薄化後1株当たり当期利益	142.75	242.06

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)
当期利益	54,891	91,201
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	(1,412)	298
確定給付制度の再測定	2,969	(46)
純損益に振り替えられることのない項目合計	1,556	252
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	(6,321)	(24,395)
キャッシュ・フロー・ヘッジ	(479)	2
ヘッジコスト	33	607
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(0)	(1)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(6,768)	(23,787)
その他の包括利益	(5,211)	(23,534)
当期包括利益	49,680	67,666
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	49,798	67,774
非支配持分	(118)	(108)
当期包括利益	49,680	67,666

連結持分変動計算書

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の 構成要素			
2016年4月1日時点の残高	38,716	52,478	(64,040)	459,264	13,803	500,221	109	500,331
当期利益	—	—	—	55,003	—	55,003	(111)	54,891
その他の包括利益	—	—	—	—	(5,205)	(5,205)	(6)	(5,211)
当期包括利益合計	—	—	—	55,003	(5,205)	49,798	(118)	49,680
自己株式の取得	—	—	(44,227)	—	—	(44,227)	—	(44,227)
自己株式の処分	—	—	41	(18)	(22)	0	—	0
剰余金の配当	—	—	—	(14,518)	—	(14,518)	—	(14,518)
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	13,848	(13,848)	—	—	—
子会社の増資に伴う持分の 変動	—	—	—	—	—	—	110	110
株式報酬取引	—	—	—	—	147	147	—	147
所有者との取引額合計	—	—	(44,185)	(689)	(13,724)	(58,599)	110	(58,488)
2017年3月31日時点の残高	38,716	52,478	(108,225)	513,578	(5,126)	491,421	101	491,522
当期利益	—	—	—	91,295	—	91,295	(94)	91,201
その他の包括利益	—	—	—	—	(23,520)	(23,520)	(14)	(23,534)
当期包括利益合計	—	—	—	91,295	(23,520)	67,774	(108)	67,666
自己株式の取得	—	—	(6)	—	—	(6)	—	(6)
自己株式の処分	—	—	109	(19)	(90)	0	—	0
剰余金の配当	—	—	—	(15,839)	—	(15,839)	—	(15,839)
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	(50)	50	—	—	—
子会社の増資に伴う持分の 変動	—	—	—	—	—	—	135	135
株式報酬取引	—	—	—	—	447	447	—	447
転換社債型新株予約権付 社債の転換	—	(33)	6,576	(33)	—	6,509	—	6,509
所有者との取引額合計	—	(33)	6,679	(15,942)	406	(8,889)	135	(8,753)
2018年3月31日時点の残高	38,716	52,445	(101,546)	588,932	(28,240)	550,307	128	550,435

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	74,881	106,630
減価償却費及び償却費	34,471	42,035
持分法による投資損益(益)	377	218
退職給付に係る負債の増減額(減少)	2,876	2,204
受取利息及び受取配当金	(701)	(855)
支払利息	1,709	1,805
為替差損益(益)	2,881	616
固定資産除売却損益(益)	1,293	557
有価証券等評価損益(益)	6,984	—
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	(4,718)	(9,256)
棚卸資産の増減額(増加)	(4,182)	(7,537)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	886	3,991
その他	(7,875)	(1,639)
小計	108,883	138,770
利息及び配当金の受取額	842	1,039
利息の支払額	(1,318)	(1,129)
法人所得税の支払額	(25,518)	(24,118)
営業活動によるキャッシュ・フロー	82,888	114,562
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	(298)	(25)
定期預金の払戻による収入	2,443	—
有形固定資産の取得による支出	(29,838)	(31,866)
有形固定資産の売却による収入	1,315	32
無形資産の取得による支出	(8,763)	(9,456)
有価証券の取得による支出	(1,243)	(572)
有価証券の売却による収入	21,440	—
事業譲受による支出	(119,191)	(2,217)
子会社株式の取得による支出	(49,380)	—
その他	(0)	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	(183,517)	(44,105)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	120,000	—
短期借入金の返済による支出	(58)	(120,000)
長期借入れによる収入	29,640	119,638
長期借入金の返済による支出	(19,460)	(7,759)
社債の発行による収入	29,888	19,931
社債の償還による支出	(40,000)	—
非支配持分からの払込みによる収入	110	135
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(379)	(232)
自己株式の取得による支出	(44,227)	(6)
配当金の支払額	(14,518)	(15,839)
財務活動によるキャッシュ・フロー	60,993	(4,132)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(2,246)	(3,538)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(41,880)	62,786
現金及び現金同等物の期首残高	146,927	105,046
現金及び現金同等物の期末残高	105,046	167,832

会長メッセージ



自由闊達な企業風土が
経営の健全性を高める

代表取締役会長

三村 孝仁

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、ステークホルダーの皆様の期待に応え、長期にわたる持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。その実現に向けて、経営の健全性を高めるためのコーポレート・ガバナンスの強化と風通しの良い企業文化の醸成に力を入れて取り組んでいます。

取締役会のさらなる実効性確保および機能性向上を図る

テルモは企業理念をより具体化するため、「開かれた経営」「新しい価値の創造」「安全と安心の提供」「アソシエイトの尊重」「良き企業市民」の5つのステートメントを設定し、すべてのアソシエイトの活動および判断の基準としています。

企業理念および5つのステートメントに基づき、経営の透明性・客観性を保ちつつ迅速な意思決定を実現する

ためのコーポレート・ガバナンスの仕組み作りを推進してきました。2015年6月に監査等委員会設置会社に移行し、監査・監督機能の強化、社外取締役の比率向上による経営の透明性と客観性の向上、業務執行の権限委譲による意思決定の迅速化を図りました。さらに2015年10月には、「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定し、長期的な企業価値の向上の実現に必要な経営の健全性を

高めるべく、実効的なコーポレート・ガバナンス体制の強化を進めてきました。

2017年4月に新たな経営体制がスタートし、1年以上経過しましたが、この間、取締役会の議長として取締役会の実効性をより高めることに注力してきました。

テルモでは、取締役会の運営状況を客観的に評価し、さらなる実効性の確保と機能性の向上を図ることを目的に、取締役会の実効性に関する自己評価*を継続的に実施しています。2018年に実施した調査では、取締役会の監査・監督機能は相応に発揮されており、実効性は十分に確保されているとの結果が出ています。2017年に実施した調査結果に基づき、取締役・執行役員として習得すべき事項を体系化したプログラムを策定し、実施してきた結果、2018年の調査では、非常に有意義な内容であると

評価され、今後も継続的に実施することの必要性が確認されました。また、新経営体制のもと、より自由闊達な雰囲気醸成されていることが、取締役会の実効性の向上および活性化につながっていると評価されました。取締役会が将来にわたって会社の持続的成長に貢献するため、さらなる多様性を取り入れることなどにより、活性化に努める必要があることも共有されました。経営戦略の討議に関しては、必要十分な時間をかけて有意義な議論が可能となるよう、2018年の調査で特に重要性が高いと認識されたいくつかの案件について、取締役会の討議テーマとして年間予定の中に設定しました。今後はこれらを含め、課題と認識している事項に対する具体的な対応策の検討を進め、取締役会のさらなる実効性確保および機能性向上を図るための施策を引き続き検討、実施していきます。

* 集計および分析は第三者機関に委託

グループ経営のガバナンス強化に注力

取締役会の実効性を高めるとともに、代表取締役社長CEOである佐藤をサポートし、中長期成長戦略の遂行を支援することも私の重要な役割です。成長戦略を遂行する上で、グループの総合力を発揮するための様々な取り組みを行っていますが、グループの規模も拡大しています。特に近年、海外での買収などに伴い、連結子会社数は増加傾向にあり、2018年3月末現在で96社に上っています。このような状況を踏まえ、特にグループ経営のガバナンスの強化に注力しています。事業面での管理はカンパニー主体で行う一方、機能面での管理はCXOが主体となってグローバル共通の方針を導入するなど、事業・機能の両面から管理を強化してきた結果、最近はその管理体制が定着してきました。今後は「グローバルリーダーシップ会議」などを通じて、事業や機能、地域のリーダーがグループの重要な経営課題を共有し、連携を強化して取り組んでいきます。

また、事業のグローバル化が進む中、経営の健全性を高めるためには、人種や国籍、性別、宗教、身体の障がいの有無といった様々な違いを受容・尊重し、グループ全体で風通しの良い企業文化を醸成していくことも重要です。このような企業文化の醸成はトップマネジメントの重要な役割の一つであり、日々の活動の中で意識して取り組んでいます。

テルモは2021年に創立100周年を迎えます。この大きな節目に向けて、代表取締役会長として、中長期成長戦略の遂行を支援するとともに、コーポレート・ガバナンスの強化や、多様な人材が活躍できる風土・環境の整備など、持続的な成長を支える基盤の強化を推し進め、企業価値の向上を図っていきます。ステークホルダーの皆様には引き続きご理解、ご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

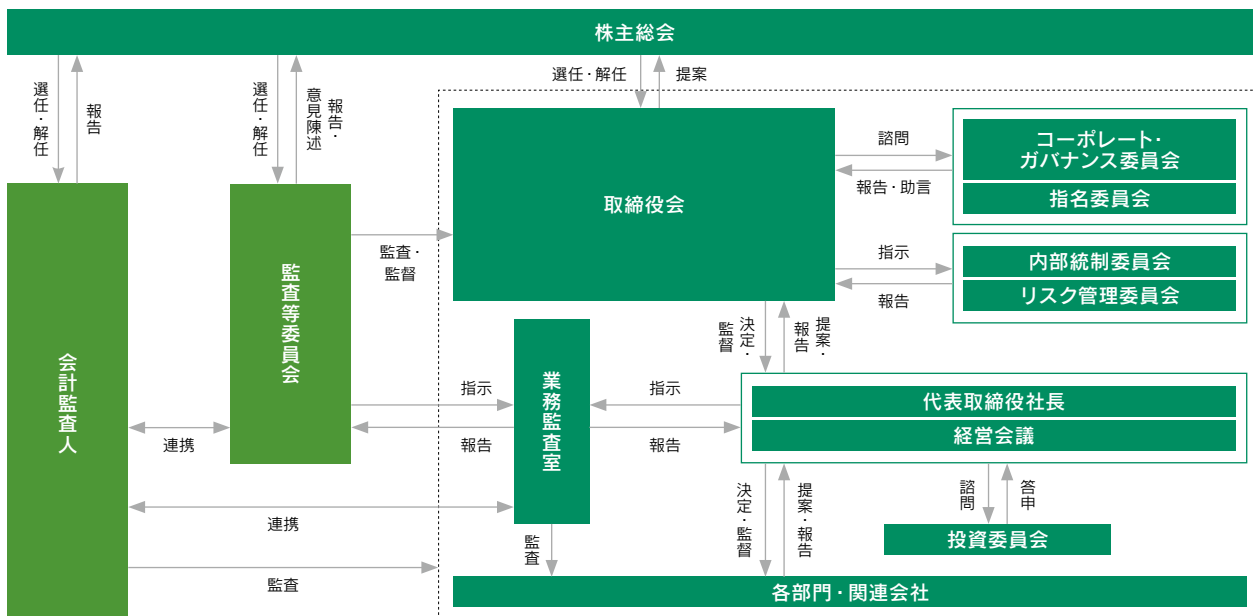
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

- テルモは、「医療を通じて社会に貢献する」を企業理念とします。その理念のもと、世界中のお客様、株主、社員、取引先、社会などのステークホルダーの期待に応え、長期にわたる持続的成長および企業価値の最大化を達成するために、価値ある商品とサービスを提供します。
- 企業理念をより具体化するため、「開かれた経営」「新しい価値の創造」「安全と安心の提供」「アソシエイト*の尊重」「良き企業市民」を5つのステートメントとして設定し、全アソシエイトの活動および判断の基準とします。
- 企業理念および5つのステートメントを基本に、経営の透明性・客観性を保ちつつ迅速な意思決定を実現するコーポレート・ガバナンスの仕組みづくりを推進します。
- 株主との対話の推進等、ステークホルダーへのアカウンタビリティ(説明責任)を充実させることにより、社内外からの理解と信頼が継続して得られるよう努めます。
- 上記に加え、コーポレートガバナンス・コードを軸に、良き企業市民としてグローバルに活動する体制を構築します。
- コーポレート・ガバナンス体制が実効を上げるには、自由闊達な、明るい、働きがいのある企業風土が不可欠であり、その風土の醸成に努めます。

* テルモでは共に働く仲間という意味を込めて社員を「アソシエイト」と呼んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図



* 監査等委員は取締役として議決権を持つ、取締役会の構成メンバーです。監査等委員会の過半数は社外取締役が占めます。監査等委員会は取締役会・取締役の監査・監督機能を担います。

コーポレート・ガバナンス体制

機関設計

テルモでは、次の事項をはじめ、コーポレート・ガバナンスの一層の強化につなげるとともに、それを通じて中長期での企業価値の向上を図るため、監査等委員会設置会社の体制を採用しています。

① 監査・監督機能の強化

監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つこと等により、監査・監督機能のさらなる強化につなげます。

② 経営の透明性と客観性の向上

独立社外取締役の比率を高めることにより、取締役会において、独立した立場から株主その他のステークホルダーの視点を踏まえた意見がより活発に提起されることを通じ、意思決定における透明性・客観性の向上を図ります。

③ 意思決定の迅速化

執行役員制度の採用のもと、業務執行の権限委譲を進め、取締役会をモニタリング型にシフトすることで、意思決定・事業展開をより一層加速します。

加えて、経営の透明性と客観性を高めるため、コーポレート・ガバナンス委員会、指名委員会、内部統制委員会およびリスク管理委員会を任意の機関として設置します。

取締役会

役割

- 取締役会は、企業価値の最大化に向け経営の基本方針等に関する最適な意思決定に務めます。
- 意思決定の迅速化のため、取締役会で決議した経営の基本方針に基づく業務執行については取締役・執行役員への権限委譲を進め、取締役会は、その業務執行を監督します。
- 取締役会は、コーポレート・ガバナンスの維持向上および経営の健全性の観点から、重要な責務の一つとして、社長後継者の指名プロセスを適切に監督します。

構成

- 監査等委員を除く取締役の員数は15名以内とします。
- 取締役総数のうち、独立社外取締役は2割以上を目途とします。
- 議長は、コーポレート・ガバナンスにおける執行と監督の分離の観点から、代表取締役会長が務めることを原則とします。ただし、会長が選任されていない場合は、上記観点を基本に議長候補者の実情を勘案して、指名委員会が提案した取締役をもって、取締役会は議長に選任します。

監査等委員会

役割

監査等委員会は、テルモグループにおける業務の適法、妥当かつ効率的な運営のため、次の事項をはじめ取締役等の職務執行の監査・監督を行います。監査・監督の遂行のため、監査等委員会は直接、内部統制室、業務監査室、法務・コンプライアンス室に指示・命令することができます。

- 取締役会への出席、議決権行使および意見陳述
- その他の重要会議への出席、意見陳述
- 監査報告の作成
- 監査の方針、会社の業務および財産の状況の調査方法、その他監査等委員会の権限の行使に関する事項の決定

構成

- 監査等委員である取締役の員数は5名以内とし、その過半数は独立社外取締役とします。
- 委員長は、決議により監査等委員の中から選定します。

コーポレート・ガバナンス委員会

役割

コーポレート・ガバナンス委員会は、経営の健全性とコーポレート・ガバナンスの維持向上の観点から、次の事項に関し、取締役会の諮問機関として、審議および助言を行います。なお、委員会での審議内容は適宜取締役会へ報告します。ただし、(c)の定めのうち監査等委員に関する事項にあつては、会社法第361条の規定に反してはならないものとします。

- (a) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な事項
- (b) コーポレート・ガバナンス体制の構築、整備および運用に関する重要事項
- (c) 取締役および執行役員の報酬の体系に関する事項
- (d) その他、取締役会から委員会に委嘱された事項、または委員会がその目的の遂行のために必要と認めた事項

構成

- 委員会は、取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その半数以上は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とします。
- 委員長は、委員の互選により独立社外取締役の中から選定します。ただし、委員長に事故があるときは、委員の互選により選定された他の独立社外取締役がこれに代わるものとします。

指名委員会

役割

コーポレート・ガバナンスの観点から、取締役会にとって最重要の責務の一つである社長および会長の後継者人事ならびに取締役・執行役員の選任および解任に関する事項について審議します。

構成

- 委員会は、取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、独立社外取締役を過半数とします。
- 委員長は、委員の互選により社外取締役の中から選定します。

内部統制委員会

役割

取締役会の下部機関として、当社「内部統制システム整備の基本方針」に基づき、テルモグループの内部統制システムの整備・運用を担います。

構成

- 代表取締役、常務以上の取締役、専門部会長、内部統制部門長および顧問弁護士で構成します。
- 監査等委員は出席し、意見を述べることができます。
- 委員長は、代表取締役社長とします。

リスク管理委員会

役割

取締役会の下部機関として、全社横断的視点のリスク認識・評価・分析および優先度等を踏まえ、テルモグループのリスク管理体制の整備・運用を担います。

構成

- 常務以上の執行役員、内部統制部門長ならびに委員長が指名する者で構成します。
- 監査等委員は出席し、意見を述べることができます。
- 委員長は、代表取締役社長とします。

取締役の選任

方針

取締役候補者は、「ステークホルダーの立場に立った経営判断力と経営監督能力を有すること」等の資格要件を定めた社内規程に基づき、選任を行います。

独立社外取締役は、社内にて制定した選任規程において、経営経験者、海外事業経験者、医師、または特定専門分野での豊富な経験を有する者を選任対象とする旨、また、

異なる経歴・専門分野、男女など可能な範囲で多様性のある構成を考慮する旨を規定し、それに基づく選任を行います。監査等委員である独立社外取締役についても、同選任規程において、原則として、法曹または会計分野で指導的役割を務めた者、各々1名を選任するものとする旨を定め、それに基づく選任を行います。

手続き

取締役候補者の選任については、恣意性を排し、健全な選任を行うため、指名委員会で審議された上で、取締役会に提案されるものとします。

株主による議決権行使に資するため、株主総会で取締役を選任するに先立ち、その候補者各自より抱負を述べさせます。

独立社外取締役の選任にあたっては、「社外取締役の独立性判断基準」の要件を満たすことを条件とします。「社

外取締役の独立性判断基準」は、指名委員会で審議の上、取締役会で決定されます。

各取締役は、当社の取締役としての役割を十分に果たすことができるよう、他の上場企業の役員（取締役・監査役等）の兼務は3社を上限とします。

各取締役の選任理由および兼職の状況については、コーポレート・ガバナンス報告書、株主総会参考書類等で開示します。

社外取締役の選任理由・出席状況(2017年度)

氏名	選任理由	取締役会、監査等委員会への出席状況
森 郁夫	豊富な経営者経験および長年にわたる海外事業経験で培われた見識等を当社経営の監督に生かしていただくため	取締役会：12回/12回(100%)
上田 龍三	がん治療における研究業績をはじめとした専門知識や名古屋市立大学病院長・名古屋市病院局局長等を歴任され、当該団体の実務執行に携わられたことにより培われた豊富な経験を当社経営の監督に生かしていただくため	取締役会：12回/12回(100%)
黒田 由貴子	豊富な経営者経験および長年にわたるグローバルでの人材・組織コンサルティング経験で培われた見識等を当社経営の監督に生かしていただくため	2018年6月22日就任
松宮 俊彦	公認会計士として財務および会計に関する豊富な知見を有しており、独立した立場から当社経営の監査・監督にあたっていただくため	取締役会：12回/12回(100%) 監査等委員会：12回/12回(100%)
米 正剛	日本および海外の弁護士としての専門的な知見および豊富な経験を有しており、独立した立場から当社経営の監査・監督にあたっていただくため	取締役会：12回/12回(100%) 監査等委員会：12回/12回(100%)

取締役会の実効性評価

取締役会は、取締役会の実効性のさらなる向上のため、毎年、外部専門家を交えた自己評価等の方法により、取締

役会の実効性に関する分析・評価を行い、その結果の概要を開示します。

経営陣の報酬

方針・構成

中長期的な企業価値向上への動機づけのため、業務執行取締役および執行役員の報酬の決定においては、「(a) 経営陣の適切なリスクテイク」および「(b) 株主との利益意識の共有」を重視した設定を行います。(a)については固定報酬と業績連動報酬(賞与)の適正なバランスを踏

まえた設定を行います。(b)については、株式報酬型ストックオプションを導入しています。

その他の非業務執行取締役の報酬は固定報酬のみで構成されます。

目標

業務執行取締役の報酬は、固定報酬、賞与および株式報酬型ストックオプションにつき、全体に対し各々が占める割合として50%、30%、20%を目標に設計します(業務執行取締役合計の数字)。

なお、設定にあたっては、社外専門機関調査による他社水準などを考慮しており、役位ごとの標準額については、透明性・客観性を確保するため、コーポレート・ガバナンス委員会にて審議します。

決定手順

・固定報酬

株主総会で承認された取締役の報酬枠の中で、監査等委員以外取締役については取締役会が決議し、監査等委員である取締役については監査等委員の協議により決定します。

・賞与

上記報酬枠の中で、売上収益・営業利益・営業利益率等を指標とした全社業績、ならびに各取締役の担当業務における業績評価等により決定します。

・株式報酬型ストックオプション

上記報酬枠の中で、取締役会が決議します。

役員報酬等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	438	211	88	138	9
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	32	32	—	—	2
社外役員	58	58	—	—	5

トレーニング方針

取締役はその責務を十分に果たすため、取締役に求められる役割や法的責務、業務に関わる必要な知識を習得

する必要があります。そのため、各取締役が必要な知識を習得・研鑽できるよう、トレーニングの機会を提供します。

社内取締役

就任時に、取締役の責務等について、法務部門責任者からの説明の機会を設定するとともに、必要な知識を習得するため、外部研修等の受講を推奨します。就任後は

個々人の経験・スキル等に応じ、必要な知識について、外部研修等の受講、書籍の付与等の方法により、継続的に更新する機会を設定します。

独立社外取締役

会社の事業・組織等に関する必要な知識について、就任時に社内関係部門から説明の機会を設定するとともに、

知識の習得・更新が必要な場合には、外部研修等を受講する機会を提供します。

コンプライアンス

「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念の実現に向け、医療に関わる企業としての高い倫理観の醸成と公正・公平な事業活動に努めています。

基本的な考え方

テルモの企業理念である「医療を通じて社会に貢献する」は、企業としてだけでなく、全アソシエイトの目指すところ。その実現のためには、医療に関わる企業としての高い倫理観を持ち、法令遵守と企業倫理を軸とした公正・公平な事業活動を行うことが求められます。

これらの要請に応えるため、海外を含むテルモグループ全社の役員・アソシエイトを対象に、日常の行動の指針となる「テルモグループ行動規準(SAKURAルール)」を制定し、テルモグループ全体で法令を遵守し、社会倫理に従って行動するよう取り組んでいます。

コンプライアンス体制

テルモでは、取締役会で決議した「内部統制システム整備の基本方針」に基づき、テルモグループの内部統制システムの整備を担う内部統制委員会において、コンプライアンスに係る重要な施策を審議・決定し、その活動状況を定期的に取締役会および監査等委員会に報告しています。

また、チーフリーガルオフィサー(CLO)のもと、テルモの法務・コンプライアンス室を中心に、グループ各社の

コンプライアンス活動を推進するコンプライアンスオフィサーと連携し、関係ルールの整備、教育・啓発の実施、問題の早期把握等の諸施策を推進しています。

重大なコンプライアンス違反等が発生した場合は、内部統制委員長長の指揮のもと、直ちに対応チームを立ち上げ、事案の対応、解決にあたるとともに、発生原因および再発防止策を内部統制委員会に報告・提言します。

コンプライアンス教育

テルモでは、アソシエイト一人ひとりのコンプライアンスに対する意識の向上、関連法令の理解と遵守を目的に、コンプライアンス教育を実施しています。

主なコンプライアンス教育(テルモ株式会社)

研修名	対象者	方法	内容・実施頻度等
「テルモグループ行動規準(SAKURAルール)」勉強会	役員を含む全アソシエイト	集合研修	コンプライアンス全般に関して年1回の受講を必須としている
競争法および反贈賄に関する教育	役員を含む全アソシエイト(生産系一部を除く)	e-ラーニング	業務における公正取引の確保と腐敗防止
医療従事者との接遇に関する教育	営業支店およびカンパニーのアソシエイト	e-ラーニング	医療従事者との適正な関係の維持
階層別教育	各階層	集合研修	管理職・中堅職昇格者、新入社員研修等でコンプライアンス教育を実施

コンプライアンスへの取り組み

内部通報制度

コンプライアンス違反の懸念が生じた場合、調査、損害の未然防止、関係者の処分、再発防止などの対応を適切かつ迅速に行うことが重要です。そのため、テルモグループでは、「コンプライアンス違反報告と報告者保護に関するテルモグローバル・ポリシー」を制定し、コンプライアンス違反の懸念をアソシエイトが感知したときに、速やかに社内に報告することと、その報告者が報告をしたことをもって不利益な扱いを受けないよう定めています。

このポリシーのもと、テルモでは、アソシエイトがコンプライアンス違反等に関する相談や通報を行うことができるよう、内部通報制度を設置、運用しています。通報・相談先として、社内窓口、顧問弁護士、独立した第三者が運営する外部通報窓口を設け、メール、郵便、電話等で相談を受け付けています。また、2017年7月には、取締役に関する内部通報制度も設置し、監査等委員会が窓口となり対応しています。

ハラスメント防止

テルモでは就業規則において、性的指向・性自認(LGBTなど)にかかわらず、パワーハラスメント・セクシャルハラスメントや妊娠、育児、介護などを理由として、個々のアソシエイトに不利益を与える行為を禁止する旨を明示しています。そして、社内イントラネットに「ハラスメント総合ページ」を開設し、「ハラスメント指針」を掲示するとともに、ハラスメントに関する研修資料や相談窓口の紹介などを掲載し、ハラスメント防止の啓発を行っています。

また、2017年度より12月～1月をハラスメント防止強化

月間と定め、全アソシエイトを対象に、メッセージの配信、アンケートの実施、e-ラーニングの受講等の取り組みを実施しています。

加えて、年1回全アソシエイトが受講する「テルモグループ行動規準(SAKURAルール)」勉強会の中で、ハラスメント防止に関する内容も盛り込んで徹底を図っています。さらに、管理職を対象に、日々の業務で生かせるような身近な事例を取り入れた研修を定期的に行っており、2017年度は16回実施しました。

反社会的勢力への対応

テルモは、反社会的勢力との一切の関係遮断は企業の責務として、反社会的勢力との関係は断固拒否し、これらに関する企業、団体、個人とは一切取り引きを行いません。

また、反社会的勢力排除に向けて、警察や外部機関と連携して組織的な対応を図ります。

腐敗防止

テルモグループは、日本の不正競争防止法、米国の海外腐敗行為防止法(Foreign Corrupt Practices Act: FCPA)ならびにテルモグループが事業活動を行うすべての国・地域における汚職防止法令を遵守し、業務を公正かつ誠実に活動を進めています。

「テルモグループ行動規準(SAKURAルール)」および

「テルモグローバル反腐敗・反贈賄ポリシー」では全アソシエイトに対し、腐敗行為を禁止し、公正な事業活動を推進するよう明示しています。また、「テルモグローバル第三者反腐敗・反贈賄ポリシー」を制定し、取引先に対しても汚職防止法令の遵守を求めています。

談合・カルテルの禁止

テルモグループでは、事業活動を行うにあたり、アソシエイトが談合・カルテル行為等に関与することがないように、「テルモグループグローバル独占禁止法令遵守基準」を

制定し、グループ全体で公正かつ自由な競争の維持に努めています。

医療従事者との適切な関係

テルモは医療従事者に対する医療機器や医薬品の適正なプロモーションに向けて、業界の自主ルールである「公正競争規約」「製薬協コード・オブ・プラクティス」「医療機器業プロモーションコード」等の遵守に努めるとともに、自社の「テルモ・コード・オブ・プラクティス」を制定しています。

また、テルモグループが事業展開する地域の主要な業界団体の行動規範に示されている基本原則をベースとする「医療従事者との倫理的接遇に関するテルモグローバル・ポリシー」を制定し、医療従事者との適切な関係の維持に努めています。

広告と販売プロモーション

テルモグループでは、「テルモグループ グローバルオフラベルユース対応ルール」を制定し、医薬品医療機器等法をはじめとする各国の関連法令を遵守し、未承認（適応外）の製品の広告・プロモーションを禁止するなど、適正なプロモーション活動に努めています。

日本では、法務・コンプライアンス室、レギュラトリーアフェアーズをはじめとする関連部門が事前に販売促進資料を確認し、記載内容の正確性や関連法令の遵守に努めています。海外では主なグループ会社を中心に、関連法令に基づき適正なプロモーション活動に努めています。

企業活動と医療機関等の関係の透明化

高度な医療ニーズに応える医療機器や医薬品の提供には、研究開発から生産、販売までの様々な段階において、企業独自の活動だけでなく、大学等の研究機関や医療機関等との連携が不可欠です。その際に対価として金銭の支払いが発生する活動もあり、テルモでは、高い倫理基準に基づいて活動し、透明性を高めるよう努めています。

日本では業界の自主ルールに則り、「企業活動と医療機関等の関係の透明性に関する指針」および「企業活動と患者団体との関係の透明性に関する指針」を定め、医療機関や医療従事者、患者団体への資金提供の状況を公開しています。

税に対する基本姿勢

テルモグループは「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、法令遵守と企業倫理を軸とし、世界中のステークホルダーの期待に応え、長期にわたる持続的

成長および企業価値の最大化の達成に努めています。テルモグループは、企業理念に従い、次の事項に基づいて、税務管理を実施しています。

1. テルモグループは各国において事業活動を進めるにあたり、国際課税のルール、各国の法令を遵守し、税務コンプライアンスの維持・向上に努めます。
2. テルモグループは事業活動を行う各国の税務当局と適切な関係を構築、継続することに努め、不当な利益の供与は行いません。
3. テルモグループは各ステークホルダーの利害のバランスを考慮した最適な税負担の実現に努め、企業価値の最大化に寄与します。

役員一覧

2018年8月1日現在

取締役



三村 孝仁

代表取締役会長

1977年 4月 当社入社
 2003年 6月 取締役執行役員
 2004年 6月 取締役上席執行役員
 2007年 6月 取締役常務執行役員
 2008年 4月 ホスピタルカンパニー統轄、営業統轄部管掌
 2009年 6月 中国・アジア統轄
 2010年 6月 取締役専務執行役員
 2011年 8月 泰尔茂(中国)投資有限公司董事長兼總經理
 2017年 4月 代表取締役会長(現在)



佐藤 慎次郎

代表取締役社長CEO

1984年 4月 東亜燃料工業株式会社(現JXTGエネルギー株式会社)入社
 1999年 2月 朝日アーサーアンダーセン株式会社(現PwC Japanグループ)入社
 2004年 6月 当社入社
 2010年 6月 執行役員 経営企画室長
 2011年 10月 心血管カンパニー統轄(現プレジデント)
 2012年 6月 上席執行役員
 2014年 6月 取締役上席執行役員
 2015年 4月 取締役常務執行役員
 2017年 4月 代表取締役社長CEO(現在)



高木 俊明

取締役専務執行役員

チーフクオリティオフィサー(CQO)
 品質保証部、安全情報管理部、環境推進室、
 生産部、調達部、知的財産部、
 テルモメディカルブランクス担当

1981年 4月 当社入社
 2008年 6月 執行役員
 2009年 6月 研究開発本部統轄
 2010年 6月 取締役上席執行役員
 2013年 6月 品質保証部、安全情報管理部、
 環境推進室管掌(現担当)(現在)
 2015年 7月 チーフクオリティオフィサー(CQO)
 (現在)
 2016年 4月 取締役常務執行役員
 2017年 4月 生産部、調達部担当(現在)
 2018年 4月 取締役専務執行役員
 知的財産部、テルモメディカル
 ブランクス担当(現在)



羽田野 彰士

取締役常務執行役員

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

1983年 4月 当社入社
 2011年 10月 経営企画室長
 2012年 6月 上席執行役員 経営企画室長、広報室、
 デザイン企画室担当
 2015年 4月 常務執行役員
 2016年 1月 ホスピタルカンパニー
 シニアバイスプレジデント
 2016年 4月 ホスピタルカンパニープレジデント
 (現在)
 2016年 6月 取締役常務執行役員(現在)
 2017年 1月 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(現在)



デビッド・ペレス

取締役上席執行役員

血液システム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

1981年 10月 ケンドールヘルスケア株式会社入社
 1989年 12月 ケアマーク/コーラムヘルスケア社
 入社
 1995年 9月 ヘモネティクス社入社
 1997年 5月 ウロセラピー社入社
 1999年 5月 ガンプロBCT社(現テルモBCT社)
 入社
 2011年 4月 テルモBCTホールディング社取締役
 社長兼CEO(現在)
 2011年 8月 血液システムカンパニープレジデント
 (現在)
 2014年 6月 取締役上席執行役員(現在)



森 郁夫

社外取締役

- 1970年 4月 富士重工業(株)(現株SUBARU)入社
- 2002年 6月 同社執行役員スバル営業本部欧州地区本部長兼アジア・大洋州地区本部長
- 2005年 4月 同社常務執行役員スバル海外営業本部長
- 2006年 6月 同社専務執行役員スバル海外営業本部長
- 2006年 6月 同社代表取締役社長CEO
- 2011年 6月 同社代表取締役会長CEO
- 2014年 6月 同社顧問
当社社外取締役(現在)



上田 龍三

社外取締役

愛知医科大学医学部 腫瘍免疫寄附講座 教授

- 1969年 4月 名古屋大学医学部合同内科入局
- 1976年 9月 ニューヨーク・スローン・ケタリング癌研究所 客員研究員、研究員
- 2003年 4月 名古屋市立大学病院長
- 2010年 4月 名古屋市立大学 名誉教授(現在)
- 2012年 4月 愛知医科大学医学部 腫瘍免疫寄附講座 教授(現在)
- 2015年 6月 当社社外取締役(現在)
- 2016年 5月 名古屋市立大学 客員教授(現在)



黒田 由貴子

社外取締役

株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング
取締役・ファウンダー

- 1986年 4月 ソニー(株)入社
- 1991年 1月 (株)ピープルフォーカス・コンサルティング代表取締役
- 2010年 6月 アステラス製薬(株)社外監査役
- 2011年 3月 (株)シーエーシー(現株CAC Holdings)社外取締役(現在)
- 2012年 4月 (株)ピープルフォーカス・コンサルティング取締役・ファウンダー(現在)
- 2013年 6月 丸紅(株)社外取締役
- 2015年 6月 三井化学(株)社外取締役(現在)
- 2018年 6月 当社社外取締役(現在)

監査等委員である取締役



木村 義弘

取締役(監査等委員)

- 1978年 4月 当社入社
- 2004年 4月 テルモヨーロッパ社取締役社長
- 2006年 7月 総理部長
- 2011年 3月 テルモベンホール社取締役会議長
- 2014年 4月 執行役員 業務監査室長
- 2016年 4月 常勤理事
- 2017年 4月 監査等委員会室
- 2017年 6月 取締役(監査等委員)(現在)



松宮 俊彦

社外取締役(監査等委員)

公認会計士

- 1971年 4月 パイオニア(株)入社
- 1972年 7月 (株)流通技研入社
- 1979年 10月 テロイト・ハスキンス・アンド・セルズ会計事務所(現有限責任監査法人トーマツ)入所
- 1983年 3月 公認会計士登録
- 1991年 7月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)社員(パートナー)昇任
- 2011年 10月 松宮俊彦公認会計士事務所代表(現在)
- 2012年 6月 当社社外監査役
第一実業(株)社外監査役(現在)
- 2012年 12月 (株)三菱総合研究所社外監査役(現在)
- 2015年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現在)



米 正剛

社外取締役(監査等委員)

弁護士

- 1981年 4月 弁護士登録
- 1987年 3月 ニューヨーク州弁護士登録
- 1989年 1月 森綜合法律事務所(現森・濱田松本法律事務所)パートナー弁護士(現在)
- 2008年 3月 GCAサヴィアングループ(株)(現GCA(株))社外取締役(現在)
- 2011年 4月 第二東京弁護士会副会長
- 2011年 6月 (株)バンダイナムコゲームス(現株バンダイナムコエンターテインメント)社外監査役(現在)
- 2013年 6月 当社社外監査役
- 2015年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現在)

執行役員

北島 一明

常務執行役員

IR、サステナビリティ担当
広報室、サステナビリティ推進室、
デザイン企画室、総務部、国際部担当
アジア・インド地域担当

鮫島 光

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

富田 剛

上席執行役員

ホスピタルカンパニー
ホスピタルシステム事業
医療器グループ長

西端 亮

上席執行役員

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

原口 昌隆

上席執行役員

ホスピタルカンパニー
ホスピタルシステム事業
国内販売推進本部長

柴崎 崇紀

上席執行役員

中国地域代表
泰尔茂(中国)投資有限公司
董事長兼総経理

西川 恭

上席執行役員

チーフヒューマンリソースオフィサー
(CHRO)
人事部、人材開発室担当

竹内 寿一

上席執行役員

テルモアメリカスホールディング社
取締役社長兼 CEO
中南米地域代表
ホスピタルカンパニー北米担当

長田 敏彦

上席執行役員

経営企画室長

リチャード・カペッタ

執行役員

心臓血管カンパニー
ニューロバスキュラー事業 プレジデント
マイクロベンション社取締役社長兼
CEO

松本 幸助

執行役員

営業管理部長
テルモ・コールセンター担当

星野 正紀

執行役員

ホスピタルカンパニー
ホスピタルシステム事業
DM・ヘルスケアグループ長

南雲 浩

執行役員

テルモBCTホールディング社
シニアバイスプレジデント 血液センター
ソリューション担当
テルモBCT株式会社代表取締役社長
生産部(テルモBCT担当)

ジェイムス・ ラッシュワース

執行役員

心臓血管カンパニー
TIS事業チーフコマースシャルオフィサー
(CCO)
テルモメディカル社社長兼 CEO

粕川 博明

執行役員

チーフテクノロジーオフィサー (CTO)
研究開発推進部担当

内田 一広

執行役員

知的財産部長

桑井 哲也

執行役員

ホスピタルカンパニーアライアンス
事業 プレジデント
ホスピタルカンパニーアライアンス
事業海外グループ長
ホスピタルカンパニー事業戦略部長

竹内 克也

執行役員

チーフインフォメーションオフィサー
(CIO)
情報戦略部長
SCM推進室担当

鮫島 正

執行役員

心臓血管カンパニー
ハートシート事業室長
コーポレートR&Dセンター
再生医療リーダー

広瀬 和紀

執行役員

ホスピタルカンパニー
オペレーション部門 部門長
ホスピタルカンパニー S&OP 推進室長

水口 美穂

執行役員

チーフリーガルオフィサー (CLO)
法務・コンプライアンス室長

坂口 至

執行役員

ホスピタルカンパニー
ホスピタルシステム事業
医薬品グループ長

廣瀬 文久

執行役員

心臓血管カンパニー
シニアバイスプレジデント
心臓血管カンパニー ME R&D
シニアバイスプレジデント

千秋 和久

執行役員

チーフクリニカル&レギュラトリー
アフェアーズオフィサー (CRAO)
臨床開発部長
レギュラトリーアフェアーズ担当

ポール・ホルブルック

執行役員

心臓血管カンパニー
血管事業 プレジデント
バスケテック社取締役社長

プロビール・ダス

執行役員

アジア・インド地域代表
テルモアジアホールディングス社
取締役会長
テルモインドシア社取締役
Managing Director

真鍋 智子

執行役員

テルモメディカルプラナックス
センター長

国元 規正

執行役員

東欧・ロシア・中東・アフリカ地域代表
テルモヨーロッパ社取締役社長

企業情報

会社情報

2018年3月31日現在

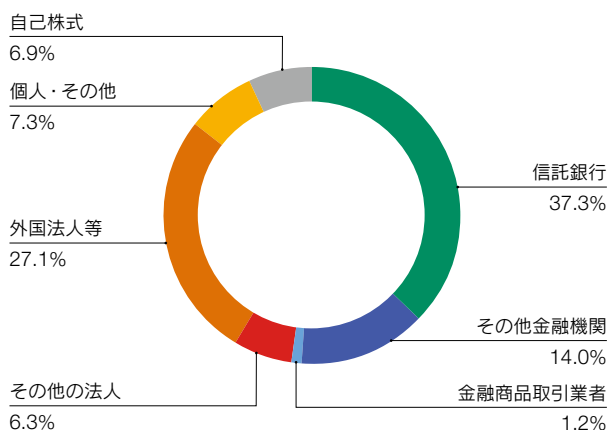
商号	テルモ株式会社
設立	1921年9月17日
東京オフィス	〒163-1450 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティタワー
幡ヶ谷オフィス(本社)	〒151-0072 東京都渋谷区幡ヶ谷2-44-1
資本金	387億円
従業員数	連結：23,319名 単体：4,781名
事業年度	4月1日から翌年3月31日

株式情報

2018年3月31日現在

証券コード	4543
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
発行可能株式総数	1,519,000,000株
発行済株式の総数	379,760,520株
株主数	27,346名
単元株式数	100株

株式所有者別の状況



大株主の状況(上位10名)*1

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	53,238	15.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	28,265	8.0
第一生命保険株式会社*2	20,259	5.7
明治安田生命保険相互会社	13,568	3.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	11,342	3.2
株式会社みずほ銀行*3	9,215	2.6
公益財団法人テルモ生命科学芸術財団	7,360	2.1
JP MORGAN CHASE BANK 385632	6,935	2.0
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	6,655	1.9
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	5,908	1.7

*1 当社は自己株式26,066千株を保有していますが、上記大株主より除外しています。また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

*2 第一生命保険株式会社の持株数には、同社が退職給付信託に係る株式として拠出している株式3,000千株が含まれています。

*3 株式会社みずほ銀行の持株数には、同社が退職給付信託に係る株式として拠出している株式6,518千株が含まれています。

記載されている社名、各種名称は、テルモ株式会社および各社の商標または登録商標です。



テルモ株式会社

東京オフィス
〒163-1450 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティタワー

©テルモ株式会社 2018年9月

Printed in Japan