



**Terumo Report
2020**



資料提供：学校法人北里研究所

テルモは、第一次世界大戦の影響で輸入が途絶えた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。

「学者は、高尚な研究で自己満足してはいけない。これを実際に応用して社会に貢献することこそ、本分である」

これは、世界的な業績をあげた北里博士が生涯貫いたスピリッツであり、「医療を通じて社会に貢献する」というテルモの創業以来の企業理念に通じるものです。

北里博士のイノベーションと挑戦というスピリッツを受け継ぎ、患者さんのために、優れたイノベーションを医療現場に届けることが、テルモの企業活動の原点です。

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。

コアバリューズ

Respect(尊重) — 他者の尊重

私たちは、アソシエイト、お客様、そしてビジネスパートナーに対して敬意と感謝の気持ちをもって接します。多様な文化や個性を理解し、異なる意見や社会の声にも広く耳を傾け、自らの成長に繋げていきます。

Integrity(誠実) — 企業理念を胸に

私たちは、人々のいのちや健康に関わる企業のアソシエイトとして、常に、誠実に使命感をもって行動します。日々努力し、全てのステークホルダーとの間に、確かな信頼を築いていきます。

Care(ケア) — 患者さんへの想い

私たちは、自らの活動が、患者さんにつながっていることを常に忘れず行動します。医療に携わる人々を深く理解することに努め、患者さんのより良い未来の実現をともに支えていきます。

Quality(品質) — 優れた仕事へのこだわり

私たちは、安全と安心の医療を提供するために、常に現場視点で課題を捉え、解決策を見つけ出します。製品品質のみならず、供給やサービスなど、全ての活動におけるクオリティの向上を徹底的に追求します。

Creativity(創造力) — イノベーションの追求

私たちは、未来に挑戦する風土を大切に、好奇心と情熱をもって取り組みます。医療現場のニーズを的確に捉え、価値ある製品やサービスを最適なタイミングで届けていきます。

Contents

- 企業理念
- コアバリューズ
- 2 社長メッセージ

Strategy

- 8 カンパニー別目標と2019年度実績
- 10 CAFOメッセージ
- 12 カンパニー At a Glance
- 14 カンパニー別戦略
 - 14 心臓血管カンパニー
 - 18 ホスピタルカンパニー
 - 22 血液・細胞テクノロジーカンパニー
- 26 研究開発／知的財産
- 29 生産・供給
- 30 人財戦略

Governance and Compliance

- 32 サステナビリティ
- 34 コーポレート・ガバナンス
 - 34 社外取締役対談
- 47 コンプライアンス
- 49 デジタルガバナンス
- 50 リスクマネジメント
- 52 役員一覧

Financial Information

- 55 5カ年財務サマリー
- 56 財務レビュー
- 58 連結財務諸表

- 64 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。「テルモレポート」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おり、「サステナビリティデータブック」では、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。

2020年度より、従来の「血液システムカンパニー」のセグメント名称を「血液・細胞テクノロジーカンパニー」に変更しています。当該変更は名称変更のみであり、セグメント情報に与える影響はありません。これに伴い、2019年度につきましても、変更後の名称で記載しています。



代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎

ポストコロナのニューノーマルに向けて

はじめに、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) によりお亡くなりになった方々に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、罹患された方々にも心よりお見舞い申し上げます。また、医療の最前線で日々奮闘されている医療従事者の皆様に、心より感謝申し上げます。

新型コロナウイルス感染症への対応から、テルモへの期待と具体的なニーズが浮かび上がってきました。それらの多くは、当社が現行の中長期成長戦略で掲げてきたテーマと本質的に合致しています。新型コロナ危機において、医療を止めないために医療機器を安定的に供給することはもちろんのこと、ポストコロナのニューノーマルに向けて、医療現場が直面している課題に真摯に応えることで、医療への貢献を拡大させるとともに、企業価値の向上につなげてまいります。

2019年度の振り返り

2019年度の業績は順調に推移し、第4四半期に受けた新型コロナウイルス感染症の影響も軽微にとどまったことから、売上収益と調整後営業利益*1において過去最高の結果になりました。

売上収益は、全てのカンパニーが伸長し、前期比4.9%増の6,289億円、調整後営業利益は、為替などの影響を押し返し、2.3%増の1,250億円、ROE*2は、12.4%になりました。

カンパニー別に見ますと、心臓血管カンパニーは、為替を除くベースで売上・利益ともに二桁伸長になりました。特に、脳血管内治療製品を扱うニューロバスキュラー事業は、脳動脈瘤の治療に用いる袋状塞栓デバイス「WEB」や脳梗塞関連製品がけん引し、通期で2割近い伸長を遂げました。ホスピタルカンパニーは、製薬企業とのアライアンス事業に加え、疼痛緩和製品やスプレー式癒着防止材「アドスプレー」などが、国内を中心に二桁伸長しました。血液・細胞テクノロジーカンパニーでは、血液センター向けの成分採血システム「Trima Accel」の新ソフトウェア導入などにより、全体をけん引しました。

地域別に見ますと、海外はいずれの地域においても、為替を除くベースで一桁後半から二桁の範囲で伸長し、国内は安定的に推移しています。人生100年時代の市場変化を需要に結び付けて成長の底上げを図る全社一丸の協働体制「スクラム」をはじめ、グループ総合力の発揮を目指した取り組みが地域ごとに具体化してきたことで、シナジー効果が少しずつ出始めています。

新型コロナ危機への対応

新型コロナウイルス感染症の拡大が全世界に影響を及ぼす中、一時的に「危機管理体制」を敷いて全社経営に当たっています。不測の事態に備えて、臨機応変に柔軟な現場経営を実践するとともに、財務的には全社的な視点からコントロールを強化しています。危機管理の最優先事項は財務的な安全性を担保することです。当社は自己資本比率や手元資金などの観点から、優良な財務体質を誇っており、不確実性の高い状況に備えて対応力を高めています。

テルモグループの新型コロナウイルス感染症への基本方針は次の3点です。

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

一つ目の「アソシエイトの健康と安全を最優先する」という点において、当社ではテレワークをはじめとする柔軟な働き方を推進し、細心の注意を払ってアソシエイトが安心して働ける環境整備に努めています。二つ目の安定供給については、世界の一部でロックダウン(都市封鎖)などの影響により、一時停止あるいは低稼働になった工場も存在しますが、国内の各工場は100%稼働を維持し、

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	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*1成長
効率性	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 買取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 資本に含まれる買取関連資産に係る在外営業活動体の換算差額を除いたROE

生産オペレーションを脅かすような事態は、テルモグループにおいて発生していません。このような危機においてこそ、医療機器の安定供給に社会的な意義があります。三つ目については、各国の政府とも連携を図りながら、企業としての使命を果たしてまいります。実際に、ベーシックな感染対策としての体温計から、重症患者の治療に寄与する体外式膜型人工肺(ECMO)に至るまで、多くのテルモ製品が新型コロナウイルス感染症との戦いにおいて大きな役割を担っています。

当社はこれまで、カンパニー制の下でバランスの取れたポートフォリオ分散を進めてきました。その結果、新型コロナウイルス危機をある程度緩和することができており、適度なバランスには一定の価値があると感じています。世界的に多くの手術が延期を強いられている状況において、2019年度に最も影響を受けたのは売上収益の過半を占める心臓血管カンパニーでした。その一方で、ホスピタルカンパニー、および血液・細胞テクノロジーカンパニーにおいては、医療インフラを支える製品ポートフォリオの割合が高いため、比較的堅調に推移しました。

さらに、グループオペレーションについては、生産からロジスティクスに至るまで全体の流れを強化してきた取り組みが、リスク耐性を高めていることを実感しています。特に、2年前の愛鷹工場出荷遅延後に進めた一連の強化

策は、今回の危機に際して供給安定化に十分寄与していると言えます。事業継続計画(BCP)の体制強化に加えて、生産拠点のグローバルな最適化が進展し、グループ工場間の相互連携がより緊密になっています。これらを通じて、供給リスクを最大限コントロールしてまいります。

また、社会貢献活動の観点からも、今般の新型コロナウイルス危機に関して責任ある対応を実行しています。新型コロナウイルス感染症の対策に、テルモグループとして総額240万米ドルにのぼる物的・財務的な支援を実施しました。一例として世界保健機関(WHO)の活動を支援するための基金へ寄付し、最前線の医療従事者に向けた物資や情報の提供、また、感染症のワクチンや治療方法の研究促進に活用されています。

ポストコロナの世界で、医療サイドの政策的な優先順位が一部見直され、「安全安心」「医療インフラ充実化」が再評価されています。特に医療安全や感染対策の分野では、エビデンスに基づいた有効なプログラムの実行と評価、さらにはコンサルテーションへのニーズが高まっています。これに対応する一つとして、全社的に「感染対策イニシアチブ」を立ち上げてまいります。これは過去の幅広い蓄積の上に展開できるテルモの得意分野であり、積極的に果たすべき役割でもあります。訴求力の強い提案を示していきたいと思えます。



変化と活性を促す一年

私は2020年を、変化を起こす年と位置付けています。近年、テルモを取り巻く環境は、加速度的に変化を遂げてきました。高齢化社会が進行しQOL向上への社会的要請が高まるとともに、医療費抑制への圧力から医療経済性の改善が一層求められています。我々の顧客が抱える課題は、複雑かつ深刻です。さらに今回の新型コロナ危機が加わることにより、行政、顧客、患者さんの意識が抜本的に変わること、質的な変化や社会の在り方自体も大きく変わる可能性がでてきました。医療のパラダイムシフトが加速することも十分に想定されることから、次の大きな動きに備える必要があります。

テルモに対する成長期待に応じていくため、IoTやAIといったデジタルトランスフォーメーション、ロボティクスなどの新しいテクノロジーを活用し、製品イノベーションを加速させるばかりでなく、21世紀の医療課題に価値あるソリューションを提供してまいります。新たな時代に即したビジネスモデルへ進化させるためには、人財・組織を活性化し、変化を促すことが強く求められます。アソシエイトの「日々の経験」(Employee Experiences)を充実させ、多様な人財が誇りをもって生き生きと力を発揮する組織づくりを進めてまいります。

2020年度は、中長期成長戦略に基づいた、グローバル戦略の加速、製品パイプラインの充実化、成長を支えるオペレーションの強化と最適化に加えて、ビジネスモデルの進化という未来志向の取り組みを加速します。21世紀に医療現場から真に必要とされる企業であり続けるためには、デバイスメーカーの枠を超えて、顧客志向のソリューションビジネスに転換していく必要があります。医療機器へのニーズが比較的明確であった時代は終わりを迎つつあり、自らの資産と能力を再構築して価値創造に動き出す必要があります。テルモがこれまで培ってきた知見、能力、ノウハウ、機能、ネットワークなどさまざまな力を提供すれば、課題解決につながる機会が数多く存在するはずで、例えば、医療従事者の使用価値を高める製品・供給・サービスの統合、疾病のトータルケアの価値を向上させる提案、新しいテクノロジーを活用した患者さんごとのパーソナルソリューションなど、改めて原点に立ち返り、新しいことに挑戦する一年にしたいと考えています。



ステークホルダーの皆様へ

テルモは1921年に国民衛生の基礎を支える良質な体温計の国産化を目指して設立されました。そして2021年には、創立100周年を迎えます。「国民衛生の基盤づくり」、「医療現場の感染対策」、「患者さんにやさしい医療」など骨太の医療ニーズに応えて、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念を忠実に実践してきた長い歴史があります。

テルモ設立の発起人の一人である北里柴三郎博士は、伝染病予防と細菌学の研究にその人生を捧げました。我々にはそのDNAを引き継いで感染対策に尽力してきた長い歴史があります。今回の新型コロナ危機において、回復期血漿療法が世界的に注目されています。この分野で血液・細胞テクノロジーカンパニーの製品が活躍しています。また、この治療法は受動免疫療法の一つであり、その源流へ遡りますと北里柴三郎博士の研究に辿り着きます。不思議な縁を感じざるを得ません。

今回の新型コロナ危機は、テルモの存在意義(Purpose)を改めて浮き彫りにしてくれました。新型コロナウイルス感染症との闘いにおいて医療現場への貢献を果たすことは、テルモの存在意義にかなうことであり、我々にとって本望です。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、テルモの存在意義(Purpose)にかな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。

2020年9月

代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎



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、大腿動脈穿刺閉塞止血デバイス、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、血流改変ステント、血栓吸引カテーテル、血栓除去デバイス 他

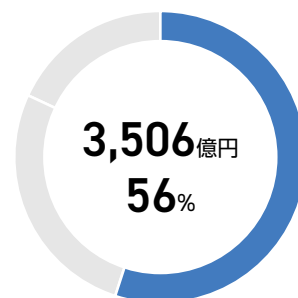
カーディオバスキュラー事業 (Terumo Cardiovascular)

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

2019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

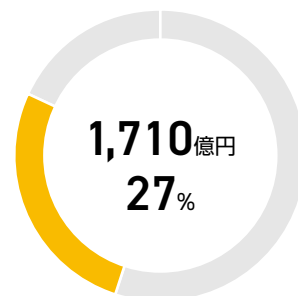
ホスピタルシステム事業

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、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

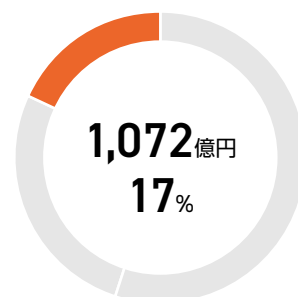
2019年度売上収益・構成比



血液・細胞テクノロジーカンパニー (Terumo Blood and Cell)

血液と細胞の可能性を拓く独自の技術で先端治療と製剤の安定供給に寄与し、患者さんの命と医療インフラの発展に貢献します。

2019年度売上収益・構成比



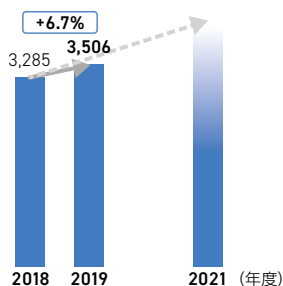
主要製品

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

中長期成長戦略：目標と2019年度実績

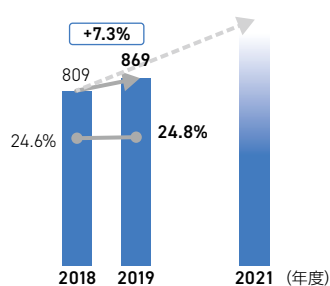
売上収益

(億円)



調整後営業利益／調整後営業利益率

■ 調整後営業利益 (億円) ● 調整後営業利益率



中長期成長戦略の目標

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

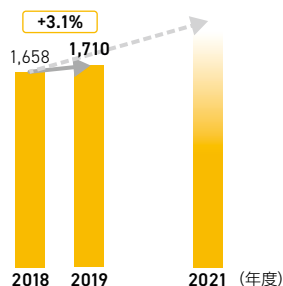
調整後営業利益

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

中長期成長戦略：目標と2019年度実績

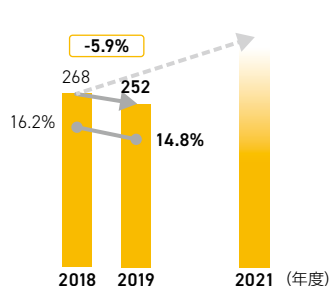
売上収益

(億円)



調整後営業利益／調整後営業利益率

■ 調整後営業利益 (億円) ● 調整後営業利益率



中長期成長戦略の目標

売上収益

成長へと舵を切り、持続的な成長の
ステージへ
一桁中盤の成長

調整後営業利益

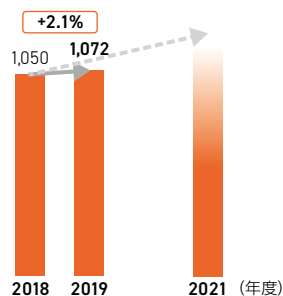
売上収益の成長を上回る利益成長
一桁後半の成長、
利益率2～3%ポイントの向上

Technologies)

中長期成長戦略：目標と2019年度実績

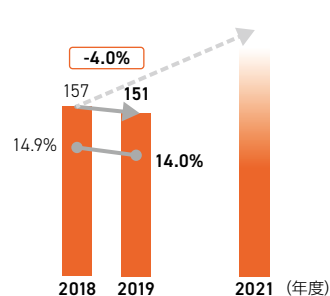
売上収益

(億円)



調整後営業利益／調整後営業利益率

■ 調整後営業利益 (億円) ● 調整後営業利益率



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へ
一桁後半の成長



武藤 直樹

執行役員

チーフアカウントティング&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

2019年4月、チーフアカウントティング&ファイナンシャルオフィサー (CAFO)に就任しました。当社は現在、世界160以上の国と地域で事業を展開しており、M&Aによりテルモグループに加わった海外子会社を含め、100社を超える連結子会社を有しています。財務・経理機能をグローバルで強化すべく、2015年度よりCAFOの役職を設置しています。新型コロナウイルス感染拡大の影響でテルモグループを取り巻く環境が今まで以上に大きく変化し、先行きの不透明感が増しています。このような状況下においても、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するとともに、ファイナンスの視点で足元を見据え、継続的な収益改善を推進し、中長期の視点に立った経営戦略遂行のサポートをすることが私の役割です。

中長期成長戦略における財務戦略

当社は「日本発のグローバル企業」として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となることを中長期ビジョンに掲げ、持続的かつ収益性のある成長を目指しています。

2017年度から始まった5か年の中長期成長戦略では、成長性、収益性、効率性において目標を掲げ、達成に向けて取り組んでいます。

財務戦略については、事業オペレーション改善などを通じた資産効率向上、資本コストを上回る成長投資による企業価値向上、財務健全性を考慮した適正な資本構成構築により、ROEの改善および1株当たり当期利益 (EPS) の成長を目指します。

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*1成長
効率性	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

具体的には、中長期成長戦略や年度事業計画に基づき、持続的成長に向けた投資や株主還元などへの適切なキャッシュアロケーションの実行、また必要資金を安定確保すべく、手元資金、借入、社債等を組み合わせた最適な資金調達を実施しています。なお信用力においては、株式会社格付投資情報センター (R&I) より、ダブルAマイナスと高い評価を得ています。

資金効率の面では、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、資金効率の向上に努めています。さまざまな通貨を扱うこのグループキャッシュマネジメントにより、本社への資金集約の目的に加え、拠点ごとの外貨建て資産・負債バランスの調整を通じた為替変動リスク回避にもつなげています。

政策保有株式は、近年縮減を進めており、2020年3月末時点で当社が株式を保有する上場株式は19銘柄、総資産に対して0.1%というレベルとなっています。

ROEの観点からは、改善に必要なエレメントである「利益率の向上」「資産効率の向上」「財務レバレッジ活用」のうち、中長

期的には「利益率の向上」が最も重要と考えます。そのために、心臓血管カンパニー、ホスピタルカンパニーおよび血液・細胞テクノロジーカンパニーそれぞれによる収益管理に加えて、3カンパニーを偏りなく成長に導くことで全社ポートフォリオマネジメントの強化を進めます。今回の新型コロナウイルス禍においても、当社のユニークな事業ポートフォリオのリスク耐性を改めて実感しました。

中長期的な利益向上につながる設備投資やM&A等の投資案件については、各専門分野の代表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し、毎年見直ししながら、テルモグループ全社最適の観点で事業戦略、中期経営計画、リスク対応等を踏まえ、正味現在価値(NPV)や内部利益率(IRR)で投資経済性を確認の上、実施しています。

2019年度の振り返り

2019年度の業績は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を一部受けたものの、売上収益と営業利益において過去最高の結果を記録しました。売上収益は前期比4.9%増の6,289億円、調整後営業利益は2.3%増の1,250億円、営業利益は3.7%増の1,106億円となりました。

カンパニー別に売上収益を見ますと、心臓血管カンパニーではニューロバスキュラー事業が好調に推移し、通期で2割近い伸長となり、ホスピタルカンパニーでは製薬企業向けのアライアンス事業が伸長し、ともに業績に大きく寄与しました。また、血液・細胞テクノロジーカンパニーは血液センター向け分野がグローバルで堅調に推移しました。

地域別の売上収益を見ますと、日本ではホスピタルカンパニーの疼痛緩和やアライアンス事業が二桁の伸長したことで、日本全体をけん引し、4.2%の伸長となりました。海外では、欧州、米州、中国、そしてアジア他のいずれの地域でも、為替の影響を除くベースで一桁後半から二桁の伸長をすることができました。

結果として、ROE*は12.4%となり、中長期成長戦略の目標であるROE*10%以上を維持することができました。

* 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

2020年度の見通し

新型コロナウイルス感染拡大に関して刻一刻と状況は変化していますが、2020年度が始まり、4~5月の医療を取り巻く状況は大変厳しいものとなりました。これに伴い、当社の業績においても大きな影響を受けました。6月に入り待機症例対応

に改善の動きもあり、徐々に業績にも改善の動きが現れてきました。現時点での業績の見通しは次の通りとしています。

2021年3月期 業績予想

(単位:百万円)

売上収益	600,000 (-4.6%)
調整後営業利益	103,000 (-17.6%)
営業利益	85,000 (-23.2%)
親会社の所有者に帰属する当期利益	65,000 (-23.7%)

* カッコ内は前年度からの増減率

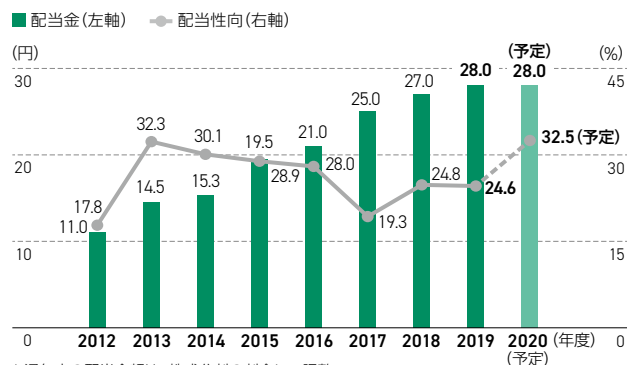
4月よりCAF0が中心となりグローバル各拠点の経理トップで構成されるネットワークを活用し、全社的に危機管理を主眼に経営管理の強化を目指し、平時より厳格な収支・資金管理の実践、より短いサイクルでのローリングフォーキャスト収支確認、収益確保を目的とした対策の立案・実行などプロアクティブなオペレーション体制をとっています。

財務状況に対しては、短期的に機動的な資金調達により十分な手元流動性を確保するとともに、融資枠の拡大などにより、健全な財務状態を維持できていることから、中長期的な成長投資は継続、さらにM&Aに関しても持続的かつ収益性のある成長に資する案件は、これまでと変わらず追求します。一方、不急とみなすことのできる支出は見直しをしていきます。

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。2019年度の1株当たり配当金は1円増配の28円となり、これにより10年連続の増配を達成しました。新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、2020年度は2019年度と同じ年間28円と据え置きを予定していますが、今後新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえた上で、従来の増配基調へ見直ししていきたいと考えています。

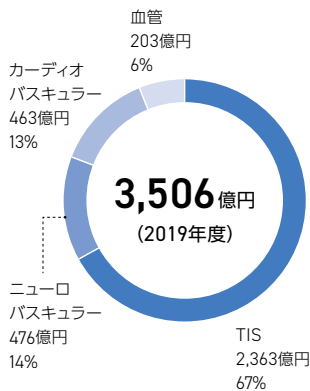
1株当たり配当金と配当性向の推移



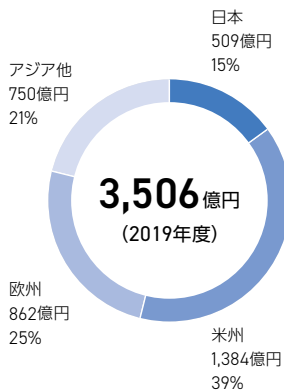
* 通年度の配当金額は、株式分割の割合にて調整
* 2016年度以前は日本基準

心臓血管カンパニー

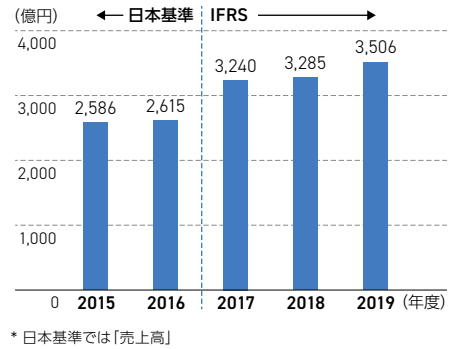
事業別売上収益／構成比



地域別売上収益／構成比

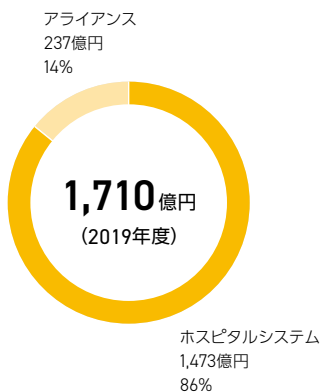


売上収益*推移

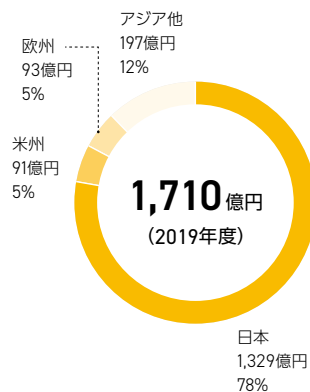


ホスピタルカンパニー

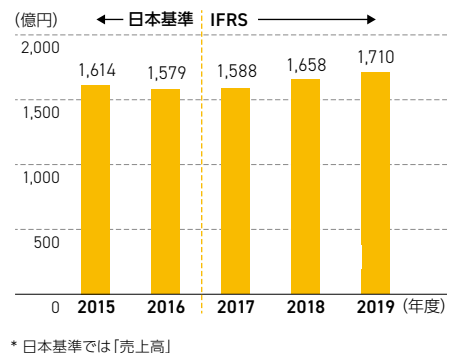
事業別売上収益／構成比



地域別売上収益／構成比

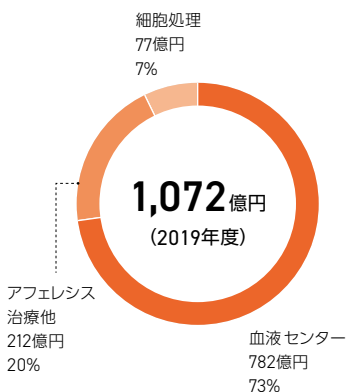


売上収益*推移

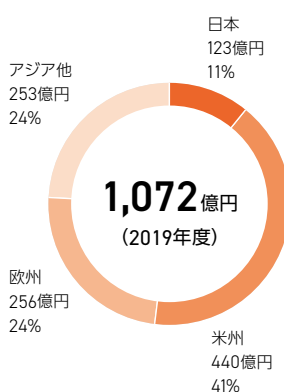


血液・細胞テクノロジーカンパニー (Terumo Blood and Cell Technologies)

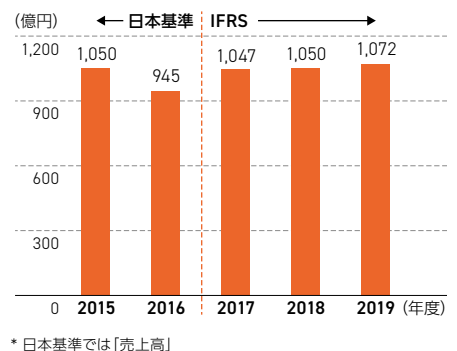
事業分野別売上収益／構成比



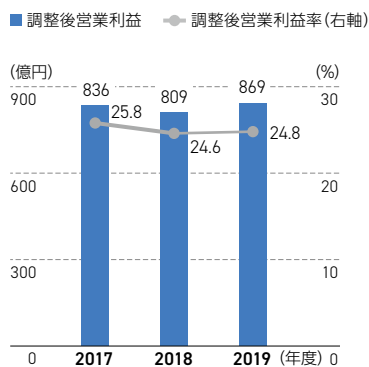
地域別売上収益／構成比



売上収益*推移



調整後営業利益／調整後営業利益率

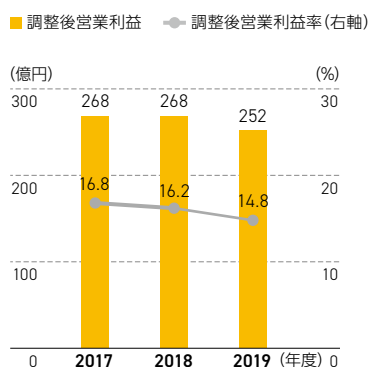


事業・地域別売上収益

(単位:億円)

	日本	米州	欧州	アジア他	合計
TIS	340	926	564	534	2,363
ニューロバスキュラー	40	169	137	130	476
カーディオバスキュラー	103	235	60	65	463
血管	26	54	102	21	203
合計	509	1,384	862	750	3,506

調整後営業利益／調整後営業利益率

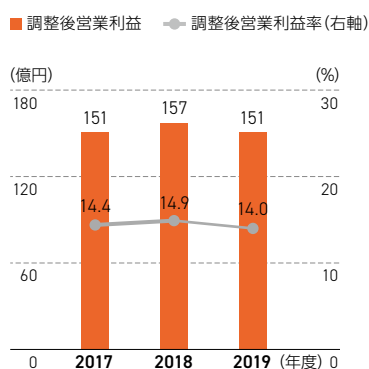


事業・地域別売上収益

(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	1,179	72	33	189	1,473
アライアンス	150	19	60	8	237
合計	1,329	91	93	197	1,710

調整後営業利益／調整後営業利益率



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	118	254	197	213	782
アフエレス治療他	5	120	52	35	212
細胞処理	1	65	7	5	77
合計	123	440	256	253	1,072

心臓血管カンパニー



環境の変化にも勝ち抜く
成長エンジンを仕込むことで未来に挑戦し、
オペレーション強化など規律ある実行を
進めることで、新たな価値を提供します。

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・目標

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ーでワールドクラスの信頼を獲得する

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)

心臓血管カンパニーを取り巻く市場環境

TIS事業

- 依然広まりを見せる医療の低侵襲化
- 医療経済性への注目の高まりによる競争環境の変化
- 欧州医療機器規則(MDR)や中国での国産優遇・流通改革など、各国・地域による規制強化
- 欧州、米州、日本での市場伸長の鈍化傾向が見られる一方、中国、インドを中心としたアジアや中南米での継続した市場成長

ニューロバスキュラー事業

- 欧州、米州、日本、中国を中心に、グローバルで堅調な市場成長
- 脳動脈瘤領域において、当社による新治療デバイスの市場導入により、治療の選択肢が多様化
- 脳梗塞領域において、血栓回収療法の治療エビデンスが確立、治療ガイドラインが改定されたことによる、グローバルでの市場の拡大。また、これに伴う競争環境の熾烈化

カーディオバスキュラー事業

- 人工心臓を用いる心臓外科手術市場：医療の低侵襲化により、外科治療からバスキュラーインターベンション(血管内治療)への移行が進むも、循環器疾患の増加トレンドは変わらず、外科手術数も緩やかな伸長を継続
- 経皮的心臓補助(PCPS/ECMO)市場：近年、治療成績が向上したことにより、心臓外科手術市場を上回る成長率で拡大

血管事業

- カテーテル手術*1市場：カテーテルの細径化や臨床成績の向上により、安定的に成長
- ハイブリッド手術*2市場：治療法の浸透により、大動脈領域において、引き続き成長
- 外科手術市場：大動脈治療領域において、今後も必要とされる治療ではあるが、市場成長率は他領域と比較して低調

*1 カテーテルを用いてステントグラフトを挿入する手術方法

*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

心臓血管カンパニーの強み

TIS事業

- 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
- アクセスデバイスにおける、穿刺から止血までのトータルソリューションの提供
- 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治療法の普及を推進する価値創造力

ニューロバスキュラー事業

- 脳血管内治療デバイスの多彩な製品 ラインアップ
- 迅速に、ユニークな製品を生み出す開発力
- 最短期間で効率的に承認取得を推進する、グローバルでの臨床開発・薬事体制

カーディオバスキュラー事業

- 日本、米国、アジアでNo.1、グローバルでNo.2のポジション*¹が示す、安心できる製品と認識されるブランド力
- 世界で唯一、人工肺をファイバー*²から自社生産する製品開発力および生産体制
- 体外循環における、ハードウェアおよびディスプレイ製品のフルラインアップ
- 人工肺を中心とした体外循環関連製品と、スタビライザー*³など外科製品の両者を持ち合わせる製品 ラインアップ

*¹ テルモ調べ*² 人工肺に使用される製品素材の一つ*³ 外科手術の際に、部分的に心臓を押さえる装置

血管事業

- 大動脈市場における包括的な製品 ポートフォリオ
- 革新的な製品(カスタム品含む)パイプラインを持つ企業としてのブランド力
- 胸部心臓血管外科および血管外科における、KOL*⁴との強いパートナーシップ
- グローバル販売体制
- 欧州、米国、日本の成長市場における、専門性の高い臨床開発・薬事体制

*⁴ Key Opinion Leader(キー・オピニオン・リーダー)

2020年度の重点施策

TIS事業

アクセスデバイスでは、グローバルNo.1企業として、穿刺から止血までのトータルソリューションの提供を引き続き促進します。橈骨動脈からアプローチするソリューション(TRI)の提供は、患者さんのQOLと同時に、患者さんや医療機関の医療経済性の向上にも貢献します。大腿部からのアプローチが一般的な末梢血管(エンドバスキュラー)領域においても、橈骨動脈からのアプローチを可能とするR2P(Radial to Peripheral)システムはテルモ独自のシステムで、2019年よりアメリカと日本で導入を開始しており、その使用が拡大しています。

2020年7月に買収を発表したオランダのクイレム・メディカル社の放射線放出ビーズは世界で唯一ホルミウムを内包しており、その特徴から、複数の画像診断法が可能となります。新しい技術で治療のアンメットニーズに応えるとともに、世界シェアNo.1のマイクロカテーテルと併せ、幅広くインターベンショナルオンコロジー領域を支える製品ポートフォリオを構築します。



末梢血管用
ステント
[Misago]

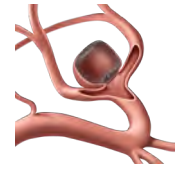


術前診断用のビーズ
[QuiremScout]と
放射線放出ビーズ
[QuiremSpheres]

ニューロバスキュラー事業

海外では、北米において、2019年に導入した脳動脈治療用デバイスである袋状塞栓デバイス「WEB」のさらなる拡大と新製品である血流改変ステント「FRED」の導入を図ります。

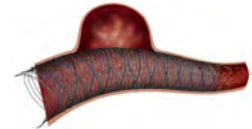
日本では、血流改変ステント「FRED」、袋状塞栓デバイス「Woven EndoBridge デバイス」、頸動脈ステント「CASPER」、ステント型血栓回収デバイス「Tron FX II」の4つの新製品を導入、一層の業績貢献を目指します。



袋状塞栓デバイス(イメージ図)

カーディオバスキュラー事業

世界各国で展開している体外循環関連製品の体外循環用血液ガス分析装置「CDI550 システム」および人工肺「Capiiox NX19」の販売促進により売上拡大を図ると同時に、さらなる地域展開を進め、日本での人工肺「Capiiox NX19」の発売を目指します。また、既存製品の次世代品の開発を進め、ポートフォリオ強化を図ります。さらに、生産の最適化や、製品開発プロセスの改善、製品コスト最適化を進め、継続的な収益性の向上を図ります。



血流改変ステント「FRED」
(イメージ図)

血管事業

大動脈治療の未来を切り拓く、以下の領域に注力していきます。

1. ポートフォリオ開発 — 引き続き新市場を開拓し、大動脈領域で多彩な製品ラインアップを取り揃えていきます。2020年5月にFDA*から承認を受けた腹部用ステントグラフト「TREQ」について、米国での段階的な販売を進めます。
2. 個別化医療 — スタンダード品のみならずカスタム品によって、複雑な大動脈疾患治療に向けたソリューション提供を目指します。腹部大動脈ステントグラフト「Anaconda」、胸部用ステントグラフト「Relay」、オープンステントグラフト「Thoraflex Hybrid」におけるカスタム品シリーズのマーケティングや医師へのトレーニング提供で、より多くの患者さんの治療を可能にすることを目指します。
3. デジタルトランスフォーメーション — デバイスメーカーからソリューションプロバイダーへと移行する初期段階にある中、製品ポートフォリオをさらに補完するデバイスやアプリ、および付加価値の高いサービスを提供することで、エコシステムの拡大に注力します。

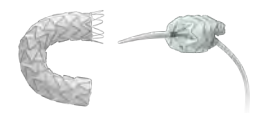
* 米国食品医薬品局



ホローファイバー型人工肺「Capiiox NX19」



体外循環用血液パラメータ
モニターシステム
「CDI550システム」



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

新型コロナウイルス感染症による影響

市場環境の変化

- 新型コロナウイルス感染症治療の優先等に伴う、待機症例の延期による治療数減少、定期検診の延期による病気が発見される数の減少、医療機関のICU(集中治療室)の確保および感染対策による心臓外科手術減少
- 医療機関への導入時にトレーニングやハンズオンが必要となる新製品において、その実施が延期されることによる医療機関導入の遅れ
- コミュニケーションの在り方の変化と新たな情報提供活動やマーケティングスタイル構築への期待の高まり

新型コロナウイルス感染症への貢献

- 新型コロナウイルス感染症により発症する呼吸不全において、体外式膜型人工肺(ECMO)を使用した症例数の増加
- 在院期間の短縮に貢献するTRIや止血デバイスなどのソリューション需要の高まり

ホスピタルカンパニー



独自の技術やノウハウを生かし
多様化する医療現場の
課題を解決することで
力強い成長のモメンタムを創出します。

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

中長期のビジョン・目標

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

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)

ホスピタルカンパニーを取り巻く市場環境

- 高齢者の増加、疾病の多重化・慢性化により医療市場はグローバルで継続的に拡大
- 新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大による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
- 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
- 各国の医療費抑制の動きと価格圧力の増大
- 医療改革として、病院経営の効率化、医療の連携や統合化、価値の定量評価等が加速

ホスピタルカンパニーの強み

- 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
- 医療機器の適正使用、医療安全、感染対策を推進するためのサービス、トレーニングの提供
- 高品質にこだわるマインドとケイパビリティ
- 長年にわたり医療の発展・進歩に貢献し続けてきた実績と信頼

2020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)

医療の質向上と効率化に貢献し、持続可能なヘルスケアシステムの実現を支えます

近年、高齢化が進む中で、医療を必要とする患者さんの増加に加え、それらの患者さんの抱える疾病の多重化・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世界的な拡大により、感染対策への意識が高まっています。そのような社会背景の中、持続可能な医療を実現するために、より質の高い医療と、効率的な医療が求められています。

ホスピタルシステム事業は、患者さんのため、医療基盤の維持・発展のため、「治療の安全性向上」「業務の効率化」「早期退院・QOLの向上」に貢献する製品とサービスを提供していきます。2020年度の重点施策は以下の通りです。

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、処方連携等のデジタルヘルスの推進
- 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、術後疼痛や合併症、副作用などの課題を解決
- 自社開発の日本初パッチ式インスリンポンプと持続血糖測定器*1のさらなる普及で糖尿病治療への貢献
- 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に取り組むとともに、ワクチン向けシリンジの増産やさまざまな消毒関連製品・サービス等の提供による手指消毒などの感染対策の推進

海外

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を展開
- 中国ウェイガオ社との合併会社での腹膜透析液の生産、およびウェイガオ社による販売拡大
- グローバルでのペン型注入器用ディスプレイダブル注射針の拡大に向けた製薬企業とのアライアンスを加速
- アジアにおいて手指消毒剤などの感染対策に貢献する製品の展開を開始

*1 米国DexCom社より導入

*2 国内のみ販売



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)



鎮痛薬「アセリオ」



スプレー式癒着防止材
「アドスプレー」



パッチ式インスリンポンプ
「メディセーフウィズ」



持続血糖測定器(CGM)*2
「Dexcom G4™ PLATNUMシステム」



手指消毒剤
「ピュレル® アドバンスドジェル」



紫外線照射ロボット
「ライトストライク」

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

アライアンス事業ではプレフィルド(薬剤充填済み)製品で培った経験と独自の技術を生かし、製薬企業に対し新たな価値を提供しています。薬剤に適した投与デバイス(薬剤充填用シリンジ「PLAJEX」や同梱用注射針)を開発するとともに、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製造受託を行っています。皮内投与型デバイスによるワクチンのより簡便、確実な投与を目指した取り組みも進めています。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トータルソリューションを実現することで、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きます。

2020年度は引き続き以下の施策に取り組み、さらに成長を加速させていきます。

日本

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

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」の採用拡大に注力します。

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グローバルでの生産最適化を進めます。安定供給、品質向上、コストダウンを実現させるため、中長期的に必要な投資を行うことで、売上成長と収益改善を支えています。



薬剤充填用シリンジ
「PLAJEX」



皮内投与型デバイス
「イムサイズ」



薬剤キット用
注射針

新型コロナウイルス感染症による影響

市場環境の変化

- 新型コロナウイルス感染症の流行に伴う受診抑制や手術件数の減少
- コミュニケーションの在り方の変化と新たな情報提供活動やマーケティングスタイル構築への期待の高まり

新型コロナウイルス感染症への貢献

- 感染対策に貢献する製品やサービス、トレーニングへのニーズ拡大とそれらの提供機会の増加
- 体温管理への意識の高まりと測定や管理における新たな価値提案機会の拡大
- ワクチン需要の増加と投与シリンジの供給拡大、「簡便で確実」など新たな投与方法への期待の高まり
- 欧州を中心とした海外における輸液管理の高度化とポンプを中核とした管理の提案機会増加

血液・細胞テクノロジーカンパニー



血液と細胞の可能性を生かして、
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
グローバルに展開していきます。

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

中長期の目標

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を取り巻く市場環境

- 細胞・遺伝子治療薬が普及する中、製薬企業のフォーカスが安定した生産および供給能力体制構築へシフト
- 治療アフェレシス市場において、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の増加
- 高齢化などに伴う医療費の高騰により、医療のプロセス効率化および生産性向上に対するソリューション需要の増加
- 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
- 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

血液・細胞テクノロジーカンパニーの強み

- 細胞製剤および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り、市場により多くの選択肢を提供

2020年度の重点施策

持続的成長のための基盤強化を進め、より多くの患者さんの治療に関わるとともに、治療効果の向上を目指します。

成長機会を捉える基盤戦略

- 血液の採血・分離から、新しい先進的な治療への貢献
- デバイスを軸足に、データマネジメント・サービス・臨床ノウハウ・医療経済性を付加した価値の提供
- 自動化システムのグローバルスタンダードの促進
- 戦略的地域へのフルラインアップ展開の加速

複雑なマニュアルプロセスを自動化することにより、革新的な細胞・遺伝子治療薬の発展を支える

- プロセスの自動化を実現する、総合的なソリューションとサービスの提供
 - 細胞増殖システム「Quantum」および細胞製剤用充填・仕上げシステム「FINIA」の市場拡大
 - 高品質・高付加価値のサービスの提供により、製薬企業や研究開発センターなどから信頼されるパートナーとして市場の発展に貢献
- 治療薬の各開発ステージに応じたデバイスの提供
- 製造プロセスの新しい基準となる、安定した品質とプロセスの提供



細胞増殖システム
「Quantum」



細胞製剤用充填・仕上げシステム
「FINIA」

医療現場に新しい治療の選択肢を提供

- 新たな治療の標準化に向けた、臨床開発の能力向上による適応疾患の拡大推進
- デバイスを軸足とした、データマネジメントと独自サービスの提供
 - 「StafaCT」のさらなる展開による、患者マネジメントへの安全と効率性の提供
 - 充実したトレーニングの提供によるデバイスの使用促進
- 新型コロナウイルス感染症に対する治療オプションの検討



遠心型血液成分分離装置
[Spectra Optia]



血液自動製剤システム
[TACS]

血液センターの業務・採取効率向上を自動化によりサポート

- 自動製剤化システムを拡大し、血液センターのプロセスに新しいスタンダードを提供
 - 血液自動製剤システム「Reveos」、[TACS]の市場拡大
 - エビデンスに基づいたソリューションの提供
- 研究機関と連携した新型コロナウイルス(SARS-CoV-2)に対する新しい治療の検討



成分採血システム
[Trima Accel]

新型コロナウイルス感染症による影響

市場環境の変化

- 病院向けのビジネスにおいて、新型コロナウイルス感染症治療の優先に伴う待機症例の延期による、治療数減少
- 全世界的な自宅待機命令および移動献血車の休止に伴う、血液製剤供給の大幅減少
- コミュニケーションの在り方の変化と新たな情報提供活動やマーケティングスタイル構築への期待の高まり

新型コロナウイルス感染症への貢献

- 感染者の血漿製剤と血小板製剤に多数存在する新型コロナウイルスを検出限界以下に低減する、病原体低減化システム「Mirasol」の需要増加
- 新型コロナウイルス感染症の治療を目的とした回復期血漿採取に使用される成分採血システム「Trima Accel」のグローバルでの需要増加
- 新型コロナウイルス感染症により発症する呼吸不全に対して、治療機器として初めて米国食品医薬品局(FDA)より、遠心型血液成分分離装置「Spectra Optia」とスイスMarker Therapeutics社製「D2000吸着カートリッジ」との組み合わせでの緊急使用許諾を受ける
- 新型コロナウイルス感染症による急性呼吸促迫症候群(ARDS)への使用を目的とする米国Orbsen Therapeutics社製ORBCEL(間質細胞を用いた次世代の免疫療法)*の自動細胞増殖プロセスにおいて細胞増殖システム「Quantum」が採用

* 2020年夏時点、英国にて臨床試験段階

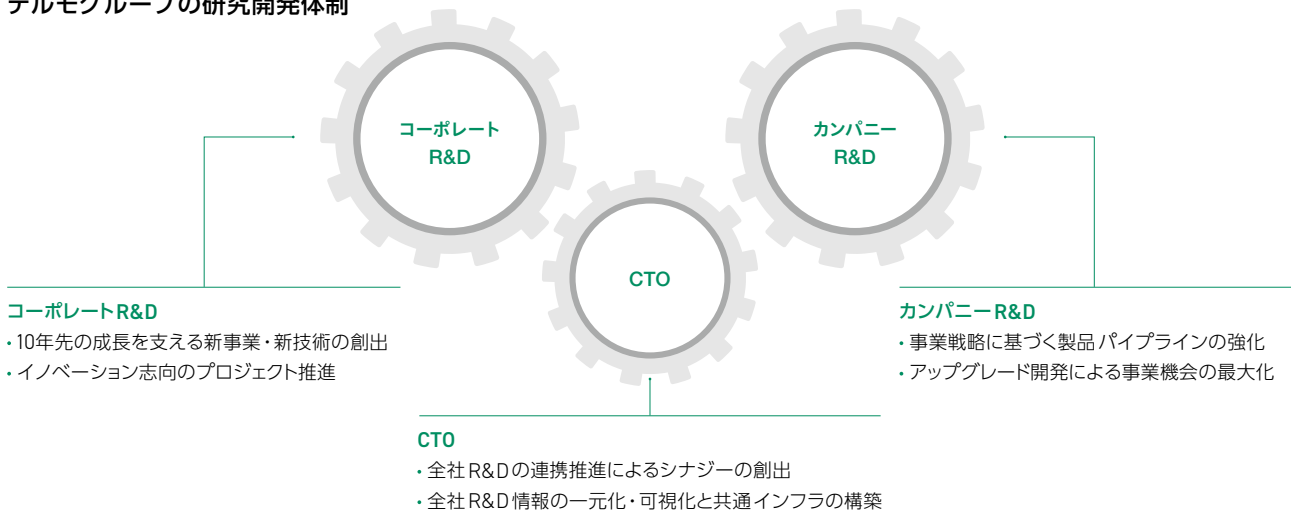
未来の医療を見据え、社会的にインパクトの大きい医療課題を解決すべく、テルモ独自のコア技術を生かした内部開発力を強化するとともに、社外との連携も推進し、医療現場にとって価値あるイノベーションの創出を目指しています。

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

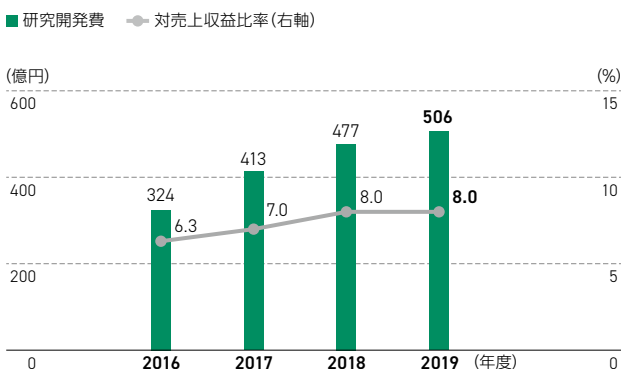
(2020年3月31日現在)



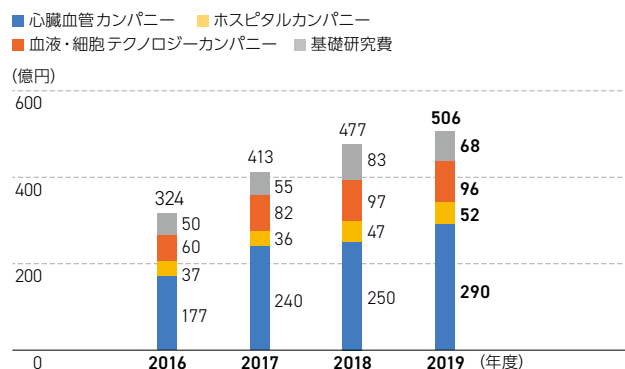
研究開発活動の状況

2019年度の研究開発費は506億円、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290億円、ホスピタルカンパニーが52億円、血液・細胞テクノロジーカンパニーが96億円となりました。その他、各事業分野に配分できない基礎研究費が68億円となっています。

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



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)*

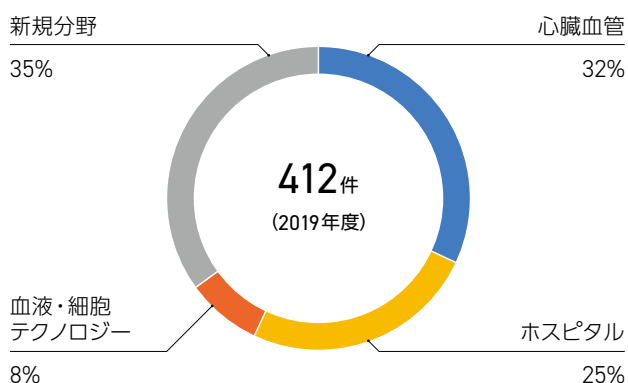
2019年度の特許出願件数(第一国出願件数)は412件で、既存事業に関する出願件数が65%、既存事業に属さない新規分野に関する出願が35%を占めています。これは、テルモが既存製品の改良・改善を継続するとともに、積極的に将来の事業拡大や新領域への展開を見据えた投資を行っていることを表しています。

特許保有件数(事業別)*

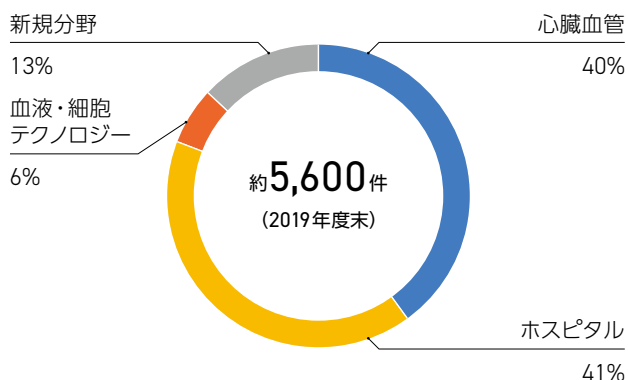
2020年3月末時点の国内外の特許保有件数は、約5,600件となっています。新規分野に関する保有件数13%に対し、既存事業に関する保有件数が87%と高い比率を占めていますが、これは「先端製品」のテクノロジーを「基盤製品」にフィードバックするというテルモの収益サイクルの結果であり、新規分野として特許出願した発明等が現行事業に貢献していることを表しています。なお、特許保有件数は、国内39%、海外61%であり、海外事業を支える特許を中心に海外比率を高めています。

* 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)*



製品、供給、サービスを含めたトータルクオリティーの向上を目指し、世界各地に高品質な製品を安定的かつ迅速に供給できるサプライチェーンを構築しています。

基本的な考え方

医療機器メーカーとして、グローバルなオペレーションの強化は重要な経営課題の一つです。中長期成長戦略では、各カンパニーが事業・製品の特性に基づき、各工場の機能分担・供給市場を明確化することで、強固で安定した生産体制の実現を追求しています。

日米を中心に、製品開発機能を持つ工場では、設計の初期段階から、開発部門と、生産技術や生産部門が連携し、部材調達から医療現場にお届けするまでのサプライチェーン全体の最適化を追求しています。一方、アジアをはじめとする新興国の工場では、高品質な製品を安定的に供給するための量産拠点として、小さな改善を積み重ねることでコスト競争力の強化に努めています。

2019年度よりCMO(Chief Manufacturing Officer)の下、各工場が持つ固有の強みをグループ全体で活用し、モノづくりの競争力を高める取り組みも強化しています。事業ごとに磨いてきたモノづくり力を、CMOが横断的かつ俯瞰的に把握し、グループ全体の資産として活用します。

デジタルトランスフォーメーションにも積極的に取り組んでいます。コーポレート機能である生産部が、デジタルツールの効果的な使い方や具体的な成果例の共有、また人工知能を活用した画像検査システムの導入指導などを定期的にグローバル会議で紹介し、テルモグループ全体での普及に努めています。最先端のデジタル技術を世界中の生産拠点で活用し、さまざまなユーザーニーズに迅速に対応する生産を目指しています。

CMOメッセージ

現在、新型コロナウイルス感染症が全世界で猛威を振るっています。当社においても、全世界に31拠点ある工場が同時にその危機にさらされており、これまで経験した、どんな自然災害よりも規模の大きいものになっています。

世界で初めて感染が拡大したとされる中国では、春節休暇(旧正月)という非常にたくさんの人が移動する時期に感染が広がり始めました。浙江省にある当社杭州工場では、過去に経験したSARS(重症急性呼吸器症候群)の教訓を生かし、徹底的、かつ躊躇ない予防措置を講じることで約3,000名のアソシエイトを感染から守りました。その他地域の工場では、中国で実施した具体的な手順や方法などの対策を、写真などの分かりやすい手段を通じて速やかに共有し、各地域で流行が始まる前に先手を打って、さまざまな準備を進めることができました。

また、刻々と変わる地域ごとのサプライチェーン状況についても、グローバルに点在する拠点と毎週情報を交換し、サプライヤーの稼働状況、物流上の注意点などをタイムリーに入手するように努めています。体外式膜型人工肺(ECMO)の増産対応に比較的早い段階で着手できたのも、このグローバルネットワーク活用による効果が大きかったと思います。

各国で外出制限や自粛などが実施されましたが、ワクチンなどの抜本策が世界中にいきわたるまでは、もうしばらく緊張した日々が続くそうです。ご自身の感染リスクと隣り合わせの医療現場で新型コロナウイルス感染症と戦い続けている医療従事者の皆様に、期待通りに製品を届け続けることができるよう、これからも全工場連携して生産を継続していきます。



上席執行役員
チーフマニュファクチャリングオフィサー
(CMO)
生産部長
調達部、SCM推進室担当

広瀬 和紀

基本的な考え方

テルモでは、社員を共に働く仲間として「アソシエイト」と呼んでいます。現在約26,000人いるアソシエイトのうち、約8割が海外のメンバーで構成されています。今後ますますグローバルでの成長が見込まれる中、2018年にグローバルで人財戦略を展開するCHRO(Chief Human Resource Officer)を設置しました。

テルモの成長戦略を実現するためには、人財の強化が不可欠です。そのためにグループの経営と各事業を支える人財戦略を、次の3つの柱を中心に展開していきます。一つ目は、グローバルビジネスを支える多様なリーダーが活躍すること、次に、アソシエイトが持てる能力をフルに発揮できるようすること、三つ目に、事業・機能・地域を越えて効果的に協働することです。これらの戦略を推進するために、日本および海外の各拠点の人事と連携して取り組みや課題を共有するとともに、地域や事業組織の枠を超えた人事の専門チームをつくりグローバル共通の施策もスタートしました。

例えば、グローバルで経営を担う人財を育成するプログラム「Global Leaders Development Program for Executives」。これは、日本および海外の各拠点で選抜されたアソシエイトが、2年間の研修で、多様な背景を持つさまざまな事業のアソシエイトとの協業によりテルモにとっての新しい価値を生み出すことにチャレンジするプログラムです。また、グローバルの拠点間で国や組織を越えた人財の登用を行う「グローバルモビリティプログラム」を実施することで、地域や事業を越えて最適な人財配置を実現するとともに、人財育成にもつなげることが狙いです。

テルモでは、アソシエイトがテルモで働くことにより大きな意義を感じてもらうことも重視しています。企業理念やコアバリューズが根付いたこの会社ならではの経験として、アソシエイトの健康増進をグローバルで推進する「Wellness Program」をはじめ、会社での経験をより豊かにする「アソシエイト・エクスペリエンス」の向上にも注力しています。

これら施策を推進していく土台には、「ダイバーシティ&インクルージョン」の取り組みが欠かせません。多様な人財の活躍、そしてお互いの文化や価値観を尊重する風土の醸成に経営トップも強くコミットしています。2020年3月にはグローバルで「国際女性デー」に賛同し、経営トップからアソシエイトに向けたメッセージを発信した他、各地で社内イベントを開催しました。女性アソシエイトによる会社の未来についての議論の場を設けるなど、グローバルで各拠点に適したそれぞれの企画を同時に実施することでテルモグループとしての一体感も生まれました。

今後も、テルモユニークな組織・人財戦略を展開し、テルモの持続的な成長を人財の力で実現していきます。



「国際女性デー」に、テルモインド社で女性アソシエイトが集まり議論

TOPICS

専門人財の確保について

テルモの強みは、幅広い製品群と要素技術、それらの融合により新しい治療システムを生み出せることです。新卒の技術職採用では理系の全学部・全学科を募集対象とし、入社後は医学的知識をまず習得し、OJTによる専門力の向上、さらには異なる仕事を経験しながらの成長を重視しています。キャリア採用においても、専門力のみならず、新しい取り組みや価値を創出できるコミュニケーション力とチャレンジ精神を有する人財を採用しています。

働き方改革の取り組み

テルモでは2019年度より働き方改革として時差勤務、在宅勤務等を広げ、さらなる生産性向上とエンゲージメント向上につながる制度を整備しています。キャリア採用数の増加も鑑み、休暇については初年度に付与される有給休暇日数を5日増やし、休暇が取りやすい環境を促進しています。取り組みはサーベイにて評価・検証し、見直しとさらなる改善につなげており、アソシエイトからは働き方の柔軟性拡大を評価するコメントが寄せられ、満足度も向上しています。

CHROメッセージ

グループ全体の人事施策を担う役職CHROが新設され、2018年に就任しました。テルモは、有機的な拡大に加え、海外企業の買収などを通じて成長してきた背景から、全体の8割が多様な海外アソシエイトで構成されています。CHRO就任前、私は長らくテルモヨーロッパ社の社長として海外組織を見てきましたが、テルモのコアバリューズを体現した優秀な人財が多くいることを感じていました。今後はCHROとして、グループ全体の視点で人財の育成や活用を図るとともに、世界中のアソシエイトにとってテルモでの経験を価値あるものにする「アソシエイト・エクスペリエンス」の向上を実現していきます。議論を重ねてきたことで海外各社の人事責任者たちも考えに共感してくれており、現在グローバル共通の施策をともに推進しています。今後ますますテルモがグループ一体となって成長していくことを確信しています。



取締役上席執行役員
チーフヒューマンリソースオフィサー
(CHRO)
人事部、アジア・インド地域管掌
グローバル人事部、人財開発室、
ダイバーシティ推進室担当

西川 恭

サステナビリティに対する考え方

テルモグループでは、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念の下、世界中の患者さんや医療現場に高品質な医療機器やサービスを安定的に供給するとともに、医療を取り巻くさまざまな課題の解決に向けて取り組んでいます。この企業理念を実現するために、世界中の全アソシエイトが共有すべき価値観を「コアバリューズ」として制定しました。このコアバリューズに基づき、日々の事業活動において取り組むサステナビリティの重点活動テーマを定め、患者さんや医療従事者をはじめとするステークホルダーの皆様の声に耳を傾けながら、持続可能な社会の実現と、テルモグループの持続的な成長の両立を目指します。

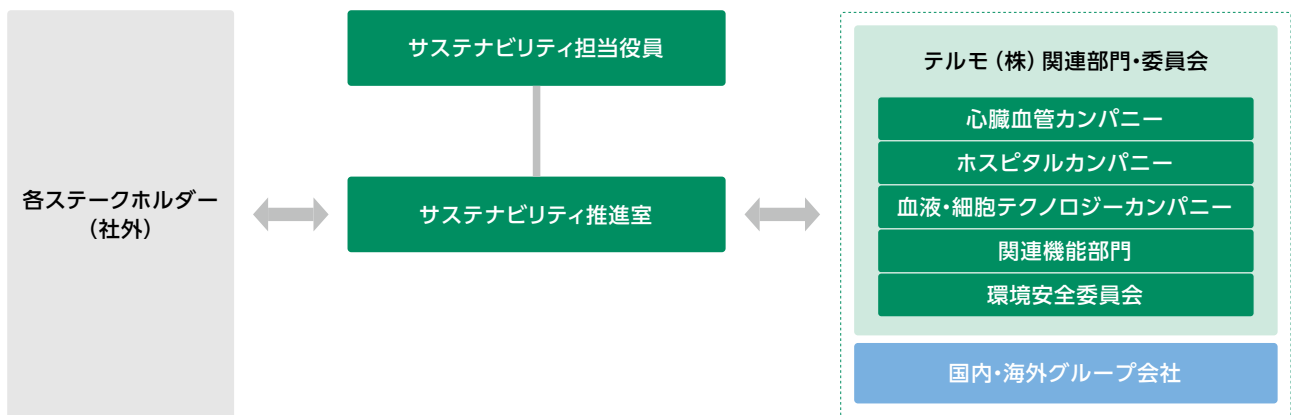
重点活動テーマ

国連の「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals: SDGs)も参照しながら、医療課題への貢献をはじめとする社会課題の解決に向けて取り組み、持続的な社会の実現とテルモグループの持続的な成長の両立を目指します。

コアバリューズ	重点活動テーマ	関連性の高いSDGs
Respect (尊重) — 他者の尊重	労働安全衛生の確保と健康増進	 
	多様な人材が活躍できる職場環境の整備	 
Integrity (誠実) — 企業理念を胸に	コンプライアンスの推進	 
	事業活動に伴う環境負荷の低減	  
	責任ある調達	  
	ステークホルダーとの対話による信頼関係の構築	
Care (ケア) — 患者さんへの想い	医療アクセスの改善	 
Quality (品質) — 優れた仕事へのこだわり	製品・サービスの安全性・品質の確保	 
	安定供給を支えるサプライチェーン管理	 
Creativity (創造力) — イノベーションの追求	イノベーションを通じた医療課題の解決	  

推進体制

グループ全体の活動を統括・推進する「サステナビリティ推進室」が、関連部門や委員会、各グループ会社と連携しながら、サステナビリティに関わる活動方針の立案と重点活動テーマの設定、グループ全体への浸透を図り、具体的な取り組みを促進していきます。また、社内外のステークホルダーの皆様への情報発信や対話などを通じて、テルモグループに対する社会の期待や要請を把握し、取り組みに反映していきます。



国連グローバル・コンパクトへの参加

テルモは、国連の提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則からなるグローバル・コンパクトの取り組みに賛同し、2012年に署名を行いました。「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念の下、事業活動においてこれらの原則の実践に努めています。

人権への取り組み

テルモは、2019年の世界人権デー(12月10日)に「テルモグループ人権方針」を制定しました。この方針は、テルモグループの人権尊重の考え方と責任を社会に表明し、今後も社会からの期待に応じて実践していくために制定されたものです。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持・尊重し、人の命や健康に関わる企業として、安全で働きやすい労働環境の整備や、公正な労働慣行の遵守、製品・サービスの品質と安全性の確保などを重点的に取り組む内容として掲げています。また「テルモグループ調達方針」および「サプライヤーガイドライン」に基づき、取引先に対しても人権への配慮をお願いしています。このような人権尊重の取り組みを通じて、広く社会から信頼される企業を目指すとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



サステナビリティに関する取り組みの詳細については、以下をご覧ください。
<https://www.terumo.co.jp/sustainability/report/>



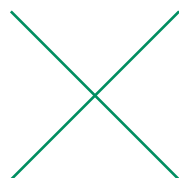


社外取締役対談

社外取締役(監査等委員)

中村 雅一

1983年に監査法人太田哲三事務所入所。その後、太田昭和監査法人での勤務を経て、新日本有限責任監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)常務理事、そして代表社員副理事長に。2016年に中村雅一公認会計士事務所を設立し、代表者に就任。他社の社外監査役や社外取締役を兼任し、2019年6月より当社社外取締役に就任。



社外取締役(監査等委員)

宇野 総一郎

1988年に長島・大野法律事務所(現長島・大野・常松法律事務所)入所。1993年、米国ニューヨーク州司法試験に合格し、2000年より同事務所パートナー弁護士に就任。他社の監査役や取締役を兼任し、2019年6月より当社社外取締役に就任。

— 監査等委員会設置会社としてテルモの取締役会では、どのように経営を監査・監督しているのでしょうか。

宇野

監査等委員会では、取締役会の意思決定と取締役の業務執行の監査や監督を中心として、経営の監査・監督を実施しています。取締役会の議案の審議について重要なのは、議案が適切に取捨選択されていること、各取締役に十分に理解されていること、そして取締役会において十分な議論が行われることだと思います。

適切な取捨選択については、最近ではグループ全体の生産体制、ITシステム、人事に関してなど、多岐にわたる議論が積極的に行われており、また議案が多すぎて消化不良になるということもなく、適切に実施されているように思います。

取締役の理解については、事前説明が懇切丁寧に行われており、十分に担保されているように思います。一方で、議案によっては取締役会の臨場感を維持するために、事前説明を簡略化する工夫もされています。

議論については、議長の采配もあり、極めて活発に、そして自由に意見できる雰囲気があります。それぞれの専門的な見解から、的確な意見を交換しており、マネジメント側にもこれを聞く姿勢があるように見受けまので、上手く機能しているのではないかと思います。

— テルモのコーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けて、監査等委員会が果たす役割について、お考えをお聞かせください。

中村

監査役設置会社の監査役と異なり、監査等委員会設置会社の監査等委員は、取締役として取締役会での議決権があり、内部監査部門に対し指揮命令ができ、また、業務執行取締役の選任、解任、辞任、そして報酬等について意見陳述

することができます。業務執行取締役の不正や不当行為が顕在化した場合には、毅然と対峙することは当然ですが、通常は、内部監査部門との効果的な連携により、社外取締役としての客観的かつ大局的な観点から業務執行取締役に対する不正や不当行為に対してけん制機能を果たすことで、健全な執行体制の継続を図っています。

— テルモの監査・監督体制の観点から、リスクについてはどのようにお考えでしょうか。

中村

テルモの成長は、継続的に改良改善を進めている基盤製品群の安定収益をベースにしながら、効果的にM&Aを実施していることが原動力となっています。これまでの多くのM&Aの結果、海外での売上比率が拡大し、製品群も多様化しています。また、アソシエイトのダイバーシティ化も進んでいます。これらはテルモの強みとなっていますが、同時にここにはリスクもあると考えます。

2019年、世界中のアソシエイトが共有すべき価値観として「コアバリューズ」*を制定しグローバル展開しましたが、これはダイバーシティが進むグローバル企業として一体感や共通理解の醸成に結びついており、また、ここ数年の重点施策の一つである「グローバルオペレーションの強化」も、このようなリスクに対応した適切な施策であると思います。

私の専門の会計の分野で言えば、大型M&Aには巨額ののれん計上が付きものですが、のれん減損リスクを回避するためにもM&A直後だけでなく、今後も「グローバルオペレーションの強化」を通じて中期的な視点でのPMI (Post Merger Integration)を継続してもらいたいと考えています。

宇野

他社との比較という点では、事業が異なるため、なかなか一概に言えない面もありますが、テルモは医療機器をはじめとする医療を支える製品を取り扱う比較的明確な

コーポレート・ガバナンス

事業を行っており、限定された社員しか知りえない独特の事業があって不祥事が起きるといったリスクは低く、そのような観点からの監査の必要性は少ないところが特色であるように思います。また、規制の厳しい分野でもあるので、法令対策を含む一定のコンプライアンスも強化されている点が特徴です。一方で、中村先生のおっしゃるように、テルモは数多くのグローバルなM&Aを経てきているため、多くの海外子会社を有しています。今後のグループのグローバルでのさらなる拡大や成長に伴い、親会社と海外子会社の各監査部門間の効率的な連携がますます重要になると考えており、引き続きこの点を推進していく必要があると思います。

— テルモのコーポレート・ガバナンスについて、どのように評価されていますでしょうか。また今後の課題について、お考えをお聞かせください。

中村

取締役会のメンバーのうち、社外取締役については多様な知見・経験を有する方が就任しており、実効性ある議論ができていると思います。また、社内取締役についてはその大半が、事業部門の執行役員ではなく、コーポレート部門の執行役員であるため、取締役会のモニタリング機能強化が図られています。



今後の課題については、海外オペレーションの比率がますます拡大する中で、日本の外からの視点でグローバルに経営を俯瞰できる方を取締役として迎えることを検討してもいいのではないのでしょうか。また、社内取締役にについてはモニタリング機能強化の観点から、将来の取締役候補となりうる執行役員や幹部社員について多様な業務経験を積んでもらえるよう積極的なジョブローテーションなどの仕掛けが必要ではないかと思えます。

— 社外取締役から見たテルモの強みとはどのようなところにあるのでしょうか。

中村

概念的になりますが、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念が企業の社会的責任論と親和性があり、企業としての一体感を醸成することに寄与しており、それがテルモの強みの背景にあると思っています。

宇野

将来性の高い医療機器という分野で、シェアの高い製品を多く保持しているのは、テルモのビジネスの強みです。医療機関や医療従事者との良好な関係をベースに、テルモの得意な領域やその周辺領域で今後も積極的な事業展開の余地があるように思われ、期待しています。

中村

医療現場におけるテルモ製品の信頼性が、これら強みの大前提にあると思いますが、それに加えて、テルモの成長を支えているのは、地域や事業セグメントごとに異なる多様な市場特性に、柔軟かつ迅速に対応していること、またM&Aにより新たにグループに加わる企業に対してはそれぞれの地域・事業・マネジメント体制などの特性に合わせて、統合のパターンを柔軟に選択しつつテルモ全体の経営執行組織を構築している点にあると思います。

— テルモの取締役会の中で、
ご自身の役割に対するお考えをお聞かせください。

中村

取締役会、監査等委員会、その他委員会において、会計および監査の専門家としてのテクニカルな意見発信にとどまらず、会計専門家としてのスキルをベースに、意思決定に至る議論のプロセスは適切かどうか、意思決定は環境変化に対応して適切かどうか、意思決定後の執行体制の対応は十分かなど、より広い視点からの意見を発信したいと考えています。

宇野

法律の専門家として、内部統制システムが十分に機能しているか、各種の提案について法的な観点から見落としているような重要な問題点はないかという点を確認することが、期待されている役割であると考えています。他社の役員または他社の顧問弁護士として、普段からさまざまな会社を見る機会がありますが、内部統制システムについては、会社の事業や個性、グローバル展開の程度、役員の構成、主要株主がいるかなどによって、会社により相当異なっています。テルモの内部統制については、行っている事業が明確であることもあり、現在も上手く機能していると思います。今後よりグローバル化が進むであろうテルモグループ全体において、法律家の視点から、効率的な統制を図る一助となれたらと思っています。

— 最後に、今後のテルモに期待することをお聞かせください。

宇野

テルモの役員に就任する前に抱いていた「真面目な会社」というイメージは、就任してからも変わっていません。社外取締役への会社に関するレクチャーや、取締役会における丁寧な事前説明、そして議論など、会社の真面目



な良いカルチャーがよく表れているのではないかと思います。そのようなカルチャーは変えないまま、デジタル化を含めた医療機器およびその周辺分野での新しいビジネスに大胆に挑戦して、日本そして世界を代表する医療機器メーカーとして、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念を全うしてもらいたいと思います。

中村

人間は年を重ねるごとに経験を踏まえて賢くなる一方で頭が固くなり既成概念にとらわれがちです。会社も同様に社歴を重ねて成長すると一般的に組織が肥大化、硬直化し、迅速な意思決定ができなくなる傾向が見られます。テルモは間もなく創立100周年を迎え、いわゆる「老舗」の第一歩を踏み出すわけですが、組織の柔軟性や多様性を受け入れられる若さ溢れる企業風土を維持しつつ、中長期のビジョンである「日本発のグローバル企業」として世界のトップブランドを目指してもらいたいです。

*「コアバリューズ」詳細については、表紙裏ページ参照。

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。
- 企業理念を実現するため、世界中の全アソシエイトの行動の基礎となる共通の価値観、信念を次の5つにまとめ、コアバリューズとして制定します。

Respect (尊重) – 他者の尊重

Integrity (誠実) – 企業理念を胸に

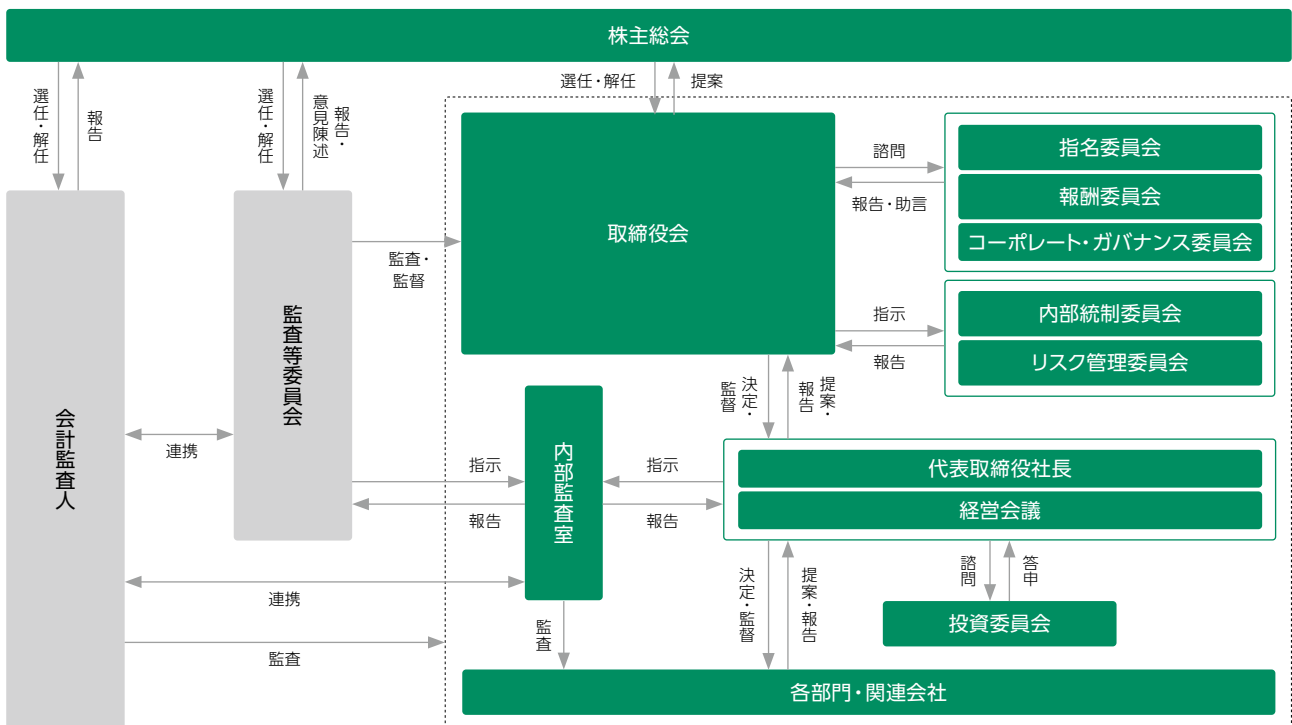
Care (ケア) – 患者さんへの想い

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

- 企業理念およびコアバリューズを基本に、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作りを推進します。
- 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。

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下、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、指名委員会、報酬委員会、コーポレート・ガバナンス委員会、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3分の1以上とします。
- 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、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、内部監査室、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。

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。

社外取締役へのサポート体制

多様性を確保し、取締役会における実効性の高い議論をかなえる目的から、社外取締役を積極的に起用するとともに、社外取締役の資質・経験を経営の監督に十分に生かしていただくため、サポート体制の充実化を図っています。

- いち早く会社を理解し取締役としての責務を果たしていただけるよう、就任時に、社長・事業責任者から、会社の概要・事業、中長期計画等について説明の機会を設けます。
- 就任後は、取締役として必要な法令・業界関連知識を継続的に習得していただくよう、年間研修プログラムを設けています。また、会社・事業理解のため、国内外拠点・工場の視察・訪問を設定します。
- 取締役会での実質的な議論促進のため、議題内容の理解を深めた上で取締役会に臨めるよう、議題内容の事前説明を行っています。(原則:取締役会の2日前に提案責任部門が説明)
- 取締役会資料のみならず、各種社内情報をタイムリーかつ安全に情報共有できるよう、全ての社外取締役にタブレット端末を貸与しています。

各委員会

	役割・構成	議長・委員長
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> • コーポレート・ガバナンスの観点から、次の事項について、取締役会の諮問機関として審議を行い、その内容を適宜取締役会へ報告する <ul style="list-style-type: none"> ー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に関する事項 ー取締役・執行役員の選任および解任に関する事項 • 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する 	社外取締役
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> • 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、その内容を適宜取締役会へ報告する <ul style="list-style-type: none"> ー取締役および執行役員の報酬に関する事項(報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針等) ーその他、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 • 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、その過半数は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とする 	社外取締役
コーポレート・ガバナンス委員会	<ul style="list-style-type: none"> • 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、その内容を適宜取締役会へ報告する <ul style="list-style-type: none"> ーコーポレート・ガバナンスに関する基本的な事項 ーコーポレート・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 ー環境(Environment)・社会(Society)分野における体制整備、持続可能性(Sustainability)のための取り組み等、コーポレート・ガバナンスと密接に関連する重要事項 ーその他、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 • 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、その過半数は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とする 	社外取締役
内部統制委員会	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会の下部機関として、「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・運用を担う • 代表取締役、常務執行役員以上の取締役、専門部会長、内部統制部門長および顧問弁護士で構成する 	代表取締役社長 CEO
リスク管理委員会	<ul style="list-style-type: none"> • 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・運用を担う • 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する 	代表取締役社長 CEO

取締役会、監査等委員会、各諮問委員会の構成メンバーおよび開催実績(2020年7月1日時点)

	氏名	取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
取締役	三村 孝仁	◎		○	○	○
	佐藤 慎次郎	○		○	○	○
	高木 俊明	○				
	羽田野 彰士	○				
	西川 恭	○				
	上田 龍三*	○		◎	○	○
	黒田 由貴子*	○		○	◎	◎
	西 秀訓*	○		○	○	○
取締役 (監査等委員)	木村 義弘	○	◎			
	中村 雅一*	○	○	○	○	○
	宇野 総一郎*	○	○	○	○	○
2019年度の開催回数		13回	12回	4回	3回	4回

◎:議長、委員長 ○:構成員、委員 *独立社外取締役

取締役の選任

方針

取締役候補者の選任にあたっては、取締役会のあるべき姿を踏まえ、各取締役の知見・経験が取締役会における討議・意思決定に必要な要素を幅広く含む構成となるよう、多様性に配慮することとします。

社内取締役候補者は、「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。

社外取締役は、社内で制定した選任規程において、コーポレート・ガバナンスの向上および経営に寄与できること、ならびに率直な具申ができることを前提とし、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および再任の適否については、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。また任期中中であっても、取締役の職務遂行に重大な懸念を生じさせる事態が生じた場合には、指名委員会は取締役会に対し、直ちに必要な措置を行うことを提案することができます。

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

氏名	選任理由	取締役会、監査等委員会への出席状況
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、当社の経営およびその監督に生かしていただくため	取締役会:12回 / 13回(92%)
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、当社の経営およびその監督に生かしていただくため	取締役会:13回 / 13回(100%)
西 秀訓	豊富な経営者経験および長年にわたる海外事業経験・マーケティング経験で培われた見識等を当社の経営およびその監督に生かしていただくため	2020年6月25日就任
中村 雅一	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:10回 / 10回(100%) 監査等委員会:8回 / 9回(89%)
宇野 総一郎	日本および海外で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:10回 / 10回(100%) 監査等委員会:9回 / 9回(100%)

社長後継者の人選および育成(サクセッションプラン)

取締役会は、社長後継者の人選が取締役会にとって最重要の責務の一つであるという認識の下、社長後継者の人選および育成プロセスを審議する機関として指名委員会を設置し、その運営状況を監督します。社長後継者の人選および育成プロセスは、社内規程で明確化します。

社長後継者の人選については、社長は就任後一定期間内に、指名委員会に対して、複数の候補者とその育成計画を含めた「継承プラン」を提案します。指名委員会は社内規程で定められたプロセスに従い、後継者の人選を進めます。

加えて、将来的な後継候補者育成の観点から、社長は就任後一定期間内に、指名委員会に対して、次世代幹部となり得る数名を対象とした「次世代幹部育成プラン」を報告し、その後も育成状況を委員会で報告します。

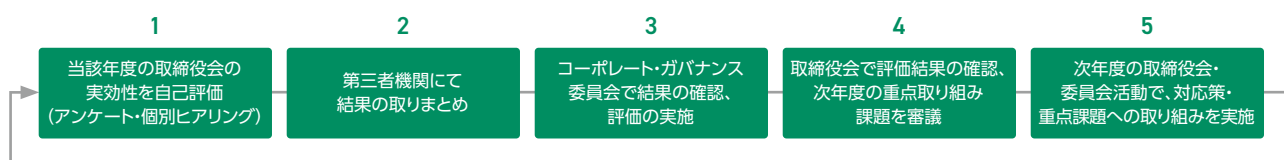
取締役会の実効性評価

テルモでは、取締役会のさらなる実効性確保および機能向上を目的に、2019年度の実効性に関する自己評価を実施しました。

評価にあたっては、全取締役を対象とした匿名のアンケート調査に加え、一部取締役と取締役会事務局へのヒアリングを実施しました。なお、各取締役から忌憚のない意見を聞き出すことと客観性の確保を目的として、アンケート調査の集計結果の取りまとめと取締役・取締役会事務局へのヒアリングおよびその分析は、第三者機関に委託しています。

分析結果を受け、過半数が社外取締役で構成されているコーポレート・ガバナンス委員会で議論、評価を実施した上で、取締役会において重点課題や今後の取り組みを報告・提案し、次年度の実効性評価・委員会運営に反映させています。

取締役会実効性評価のプロセス



2018年度の評価結果および2019年度の対応

2018年度の取締役会実効性評価において、今後も検討を要する事項として主に挙げられた事項と、各事項についての2019年度の対応状況は、次の通りです。

2018年度に挙げられた課題	2019年度の対応
将来のイノベーションや医療業界動向等を見据えた、さらに長期的な経営の方向性や戦略に関する議論を実施すること	戦略テーマとして、グローバルでの生産戦略・人財戦略、また、アジアの地域戦略等の議論を行いました。 また、長期的な経営の方向性に関して、長期ポートフォリオ、最新テクノロジー、海外ガバナンスのモニタリングに関する議論を行いました。
多様性を含めた取締役構成に関する議論をさらに重ね、選任にあたっての考え方についての共通理解を深めること	2020年度の実効性向上に向けた、指名委員会を中心に議論を行いました。
社外取締役のさらなる活躍に向けた支援体制の整備や役割の再整理を行うこと	新任社外取締役に対する教育・研修の機会を、従来より早期かつ多様に設定しました。これにより、取締役会への早期の貢献の実現に寄与したとの評価が得られました。

2019年度の評価結果(概要)

評価結果として主に次のような事項が示されており、取締役会の実効性向上に向けた取り組みが着実に進捗し、監督機能が十分に発揮されていることが確認されました。

- 取締役会は執行側に適切に権限委譲を行うとともに、事業リスクに対し適切なモニタリングを実施していること
- 取締役会の諮問委員会には社外取締役全員が出席するとともに委員長を務めており、透明性・実効性の高い運営に寄与していること
- 社内外取締役の構成や各々の知見・経験のバランスは、取締役会としての自由闊達かつ実効性のある議論を可能としていること

評価結果(検討課題等)

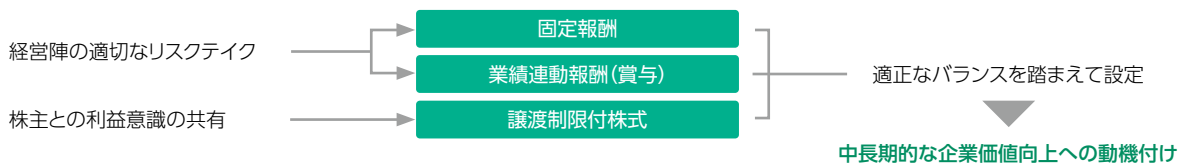
上記評価結果の一方で、今後も検討を要する事項として、主に次のものが挙げられました。

- 医療業界の変化、デジタルテクノロジーの進化等、取締役会での中長期的な経営の方向性や経営戦略に関する討議機会の必要性がさらに増す中、討議時間を十分に確保するための運用改善
- 海外のリスクマネジメントに関する、取締役会としての継続的なモニタリング強化(生産、品質、コンプライアンス等)
- 取締役会の構成の今後の在り方についての継続議論
- 諮問委員会の役割の明確化と委員会構成の整理

これらを含め、課題として認識している事項については2020年度の実効性向上および委員会活動の中で対応策を講じていくとともに、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。

経営陣の報酬

方針・構成



目標・各報酬についての考え方

1. 全体構成

業務執行取締役(全体)	固定報酬 50%	業績連動報酬(賞与) 30%	譲渡制限付株式 20%
-------------	-------------	-------------------	----------------

* 代表取締役社長CEOを筆頭に、上位者ほど、報酬全体に占める業績連動報酬(賞与)および譲渡制限付株式の構成比が高くなるよう設定

2. 業績連動報酬(賞与)

(1) 目的・支給額の算出方法の概要

持続的な成長と各事業年度の業績目標達成への動機付けを強めることを目的とした報酬であり、この目的に合致した業績評価指標を採用しています。



各指標から算出した評価係数に、役員ごとの標準額を乗じて支給額を算定

(2) 各指標の目標と変動幅

		考え方・目標	変動幅
全社業績指標	連結売上収益	目標は期初に設定した計画値とし、目標(計画値)達成で評価係数を100%と設定	業績向上に向けた健全な動機付けにつながるよう、達成率に応じて評価係数が0~150%の範囲内で変動
	連結営業利益		
	EPS	株主目線を高め、持続的な収益のある成長を目指す指標とするために、EPSの3年移動平均値の対前年伸長率(1株当たりの利益の増加率)を評価指標として用いる	当該伸長率がEPSの3年移動平均伸長率の10年平均と同率を達成した場合は評価係数を100%と設定し、0~150%の範囲内で変動
担当部門・個人別業績指標	担当部門売上収益	目標は期初に設定した計画値とし、目標(計画値)達成で評価係数を100%として設定	業績向上に向けた健全な動機付けにつながるよう、達成率に応じて評価係数が0~150%の範囲内で変動
	調整後営業利益		
	個別に設定する目標	特に重要な施策に関して期初に目標計画を設定	期末の達成状況に応じて評価係数0~100%の範囲内で評価

(3) 指標の評価結果(2019年度)

全社業績指標に係る評価係数は、売上収益に係る評価係数が89%、営業利益に係る評価係数が110%、EPSに係る評価係数が129%であり、これらを合計し、3で除することにより算出した109%となりました。

	期初予想	実績	評価係数
売上収益	6,350億円	6,318億円*	89%
営業利益	1,090億円	1,133億円*	110%
EPS	3年移動平均値伸長率(10年平均) 7.8%	3年移動平均値の対前年度伸長率 12.0%	129%
2019年度の全社業績指標に係る評価係数			109%

* 期初設定計画レート

(4) 役職ごとの設定・方針(業務執行取締役)

- 会長・社長: 全社業績のみで業績評価を行う
- 事業責任を負う者: 担当部門・個人別業績のウエイトを高めに設定
- 機能・地域責任を負う者: 全社業績のウエイトを高めに設定

役割	全社業績ウエイト	担当部門・個人別業績ウエイト
会長・社長	100%	0%
事業責任者	70%	30%
機能・地域責任者	71~80%	29~20%

3. 譲渡制限付株式

株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、2019年度から導入しています。譲渡制限期間は、長期にわたり株主の皆様との価値共有を図るという趣旨から30年間(または取締役退任時)としています。また、在任期間中に不正行為や法令違反等があった場合は、累積した譲渡制限付株式の全数または一部を無償返還するクローバック条項を設定しています。

決定方法

監査等委員を除く取締役の固定報酬、賞与および譲渡制限付株式(株式報酬型ストックオプション)の役位ごとの標準額および制度設計の内容等については、社外取締役が過半数を占め、委員長が社外取締役で構成されている独立性の高い報酬委員会が、取締役会の諮問機関として、社外専門機関調査による他社水準などを考慮しながら審議しています。

また、2015年6月24日開催の第100期定時株主総会において、監査等委員以外の取締役報酬(固定報酬、賞与、株式報酬型ストックオプション)について年額700百万円の枠を、2019年6月21日開催の第104期定時株主総会において、譲渡制限付株式について年額200百万円の枠をご承認いただいています。監査等委員である取締役報酬については、2015年6月24日開催の第100期定時株主総会において年額100百万円の枠をご承認いただいています。当該承認の下、決定手順は以下の通りです。

- 固定報酬

上記株主総会で承認された報酬枠の中で、監査等委員以外の取締役については取締役会の決議により決定し、監査等委員である取締役については監査等委員会の協議により決定します。

- 賞与、譲渡制限付株式(株式報酬型ストックオプション)

上記株主総会で承認された報酬枠の中で、毎年の業績・経営環境などを考慮しながら、取締役会の決議により決定します。

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)
		固定報酬	譲渡制限付株式	賞与	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	512	230	112	169	6
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	41	41	—	—	1
社外取締役	76	76	—	—	7

ご参考：最近事業年度の提出会社の役員の報酬等の額の決定過程における、取締役会および委員会等の活動内容

開催日	取締役会・委員会	活動内容
2019年11月7日	報酬委員会	海外居住役員向け株式報酬の在り方についての審議
2020年1月23日	報酬委員会	2020年度役員報酬テーブルについての審議
2020年2月6日	取締役会	2020年度役員報酬テーブルの決議
2020年5月14日	報酬委員会	2020年度業績評価・役員報酬の考え方についての審議

政策保有株式

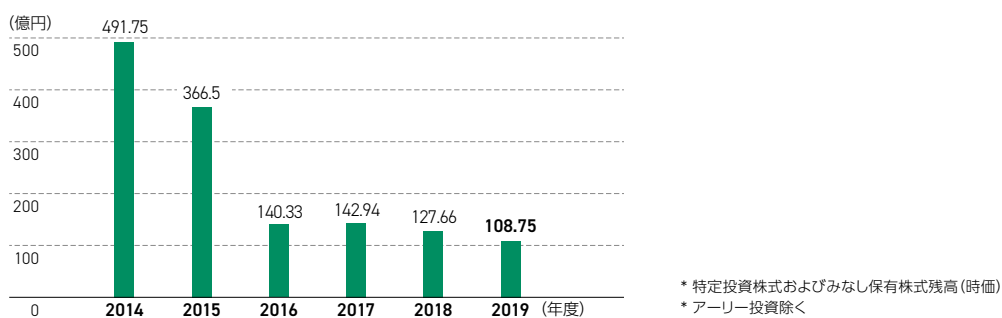
テルモでは、政策保有株式に関して、「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」に以下の通り、規定しています。

3. 株主の権利・平等性の確保

(4) 政策保有株式

- テルモの事業機会創出や企業価値向上を目的とし、他社企業の株式を保有する場合があります。
- 保有株式については、中長期的な観点から経済合理性・目的を毎年取締役会で検証を行います。保有を継続する銘柄については、有価証券報告書において特定投資株式として開示します。
- 保有株式の議決権行使にあたっては、テルモおよび投資先企業の企業価値に及ぼす影響を考慮し、賛否の判断を行います。

政策保有株式の状況(期末時点)



「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」については、以下をご覧ください。
<https://www.terumo.co.jp/about/governance/>



「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

テルモが「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念を常に実践するためには、社会からの信頼が欠かせません。社会からの信用というテルモの財産を守り、さらに育てていくことは、企業としてだけでなく、全てのアソシエイトの目指すところ です。これを成し遂げるためには、一人ひとりのアソシエイトが正しく考え、正しく行動することが重要です。そのためのガイドとして、テルモはアソシエイトが守るべき行動原則を「テルモグループ行動規範」にまとめています。

テルモは、取締役・役員はもちろんのこと、世界中のアソシエイトが、この行動規範を心に留めながら、テルモの製品を使う患者さんや医療従事者をはじめとしたステークホルダーのために、また社会的責任を果たすために、公正な事業活動を実践し、法令遵守はもとより高い倫理観をもって行動するように取り組んでいます。そのために、各職場に応じた研修を定期的実施するなど、行動規範の重要性を認識できる環境を整備しています。



「テルモグループ行動規範」の詳細については、以下をご覧ください。

<https://www.terumo.co.jp/about/code-of-conduct/>



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り締り役員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)の下、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、内部統制委員長の指揮の下、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
「テルモグループ行動規範」研修	役員を含む全アソシエイト	e-ラーニング	テルモグループ行動規範に関する研修	年1回
競争法および反贈賄に関する教育	役員および一部アソシエイト	e-ラーニング	業務における公正取引の確保と腐敗防止	各、年1回
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	支店内研修会 e-ラーニング	医療従事者との適正な関係の維持	月1回以上
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	各、年1回
役員研修	役員	集合研修	コンプライアンス教育	2~3カ月に1回

コンプライアンスへの主な取り組み

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グループ規程」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。

この規程の下、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するとともに、社内イントラネットの「ハラスメント総合ページ」には「ハラスメント指針」を掲示し、ハラスメントに対する会社の姿勢を示しています。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。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、こうした取り組みを通じて、ハラスメント防止の啓発を継続して行っています。

加えて、2020年4月からは、新たに「コンプライアンス徹底に関するページ」を開設しました。ハラスメント防止も含め、コンプライアンスへ正面から取り組み、かつ大切にしていける企業姿勢や、コンプライアンス違反となり得る具体例と対策を示し、アソシエイトが理解し、リスク感度を高めることができるよう取り組みをより強化しています。

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」、「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、各種社内ルールを制定しています。

また、テルモグループが事業を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グループ規程」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。

先進的な製品・サービスをタイムリーに医療へ提供するため、テルモのデジタルトランスフォーメーションを支えるIT化やデジタル化基盤を構築しています。

基本的な考え方

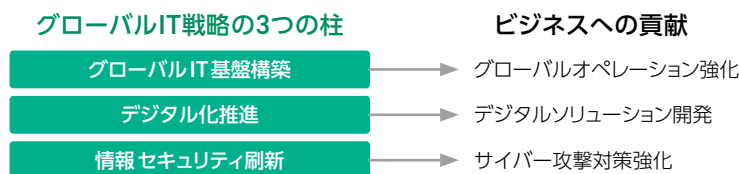
米国先進企業を中心に、デジタル技術を活用した製品やサービスが拡大しています。ヘルスケア産業でも、グローバルでデジタル化が急速に進んでいます。

一方、経済産業省が公表したDX(デジタルトランスフォーメーション)レポートでは、日本企業の基幹システムの老朽化がデジタル化推進の妨げになっていると警鐘を鳴らしています。2025年までに基幹システムを再構築できない場合、デジタル化は進まず、日本経済の発展に影響すると言われており、これは「2025年の崖」と呼ばれています。

テルモでも、基幹システムの老朽化とグローバルの拠点間で不統一なIT環境が課題となっていたため、2015年にグローバルIT戦略とロードマップを策定しました。その3つの柱は「グローバルIT基盤構築」、「デジタル化推進」、「情報セキュリティ刷新」です。

「グローバルIT基盤構築」では、老朽化した不統一な基幹システムをSAPに統合するプロジェクトを推進しています。2024年までに基幹システムをグローバルで統合し、最新化することで、ビジネスデータを一元化し、グローバルでのオペレーションを効率化します。「デジタル化推進」では、社内システムのデジタル化を進め、AI等の新技術の習得に取り組み、デジタル化推進体制を整備しています。「情報セキュリティ刷新」では、増大しているサイバー攻撃のリスクを低減するために、現状の情報セキュリティの仕組みを大幅に再構築しています。

このように、既存のIT基盤と情報セキュリティをグローバルレベルで再構築や統合をすることで、デジタル化に向けた準備を着実に進めています。



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

竹内 克也

CIOメッセージ

グローバルで、IT化やデジタル化を推進するためには、海外子会社のITメンバーも含めたテルモグループ全体での協業が必須となります。

テルモは、M&Aで統合した海外子会社が多いため、それぞれのIT環境が異なっていたことに加え、2014年時点では本社IT部門と海外子会社のIT部門とのコミュニケーションも乏しく、結果として、IT化方針も統一されていませんでした。

そこで2015年にCIO Officeを設立し、グローバルなITガバナンス体制の整備を開始しました。それ以降は、CIO Officeが中心となり、年に4回グローバルIT会議を開催し、さまざまなIT課題を中長期と短期の両方の観点からテルモグループ全体で議論を繰り返しました。当初は、方向性に合意できないケースもありましたが、シナジーを追求することで考え方をすり合わせ、グローバルIT方針を一本化しました。

現在では、3つの柱である、グローバルでSAPの導入を進めるプロジェクト、デジタル技術活用の検討、情報セキュリティの刷新は、それぞれグローバル各拠点の中堅・若手メンバーを中心に組織を編成し、活動を推進しています。

今後のIT化やデジタル化に向け、他社を凌ぐスピード感をもってITガバナンスを強化し、テルモグループの発展に寄与していきます。

事業等のリスク

当社は、内外で発生する種々のリスク事象に対応するため、「グループリスク管理規程」を制定し、組織体制の整備および各事象への対応を行っています。当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性のある主要なリスクには、以下のようなものがあります。

医療行政の方針変更	<p>当社の属する業界では、国内外で、医療費抑制や、医療の質の向上を目的とした制度改革が継続的に行われています。当社は、事業を展開している各国における医療行政の方針を定常的に分析し、関連する社内部門やステークホルダーとともに必要な対応の実施に努めています。しかしながら、予測を超えた大規模な医療行政の方針変更が行われ、急激な環境変化が生じた場合には、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
安定供給に係るリスクについて	<p>当社は、医療現場に高い品質の製品を安定的に供給できる、持続可能なバリューチェーンを構築するため、資材調達に関する事業継続計画(BCP)を整備するとともに、品質管理やコンプライアンス、EHS(環境・安全衛生)等に関する取り組みについては、取引先との協体制構築も含め、強化に努めています。しかしながら、想定以上の長期にわたって安定的な供給体制が機能しなくなった場合、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
品質について	<p>当社は、グローバルに事業を展開するために、製造および販売先国の関連する医薬品および医療機器等の法令・規制の遵守、規格への適合を図るとともに、グローバルでの品質ガバナンス強化を推進し、品質管理システム構築と継続的改善を行っています。また、内部監査等を通じて、グループ内各生産拠点の関連法規制への対応状況や、品質管理の状況等について、定期的な確認を実施しています。加えて、要求される基準を満たし関連法規制を遵守するため、厳格な品質管理と製造管理の下で、製品の品質、有効性および安全性の確保に努めています。しかしながら、売上の低下や対応費用の増加等によって、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす、以下の可能性があります。</p> <ul style="list-style-type: none"> A. 各国における法令・規制の強化に対し、タイムリーな対応が取れないリスク。 B. 当社製品に関わる品質上の問題が発生した場合、リコールや、製品の出荷が一時的に滞る等のリスク。 C. 医療事故等の発生に当社製品が直接関与していないことが明らかであっても、将来的に当社製品にリスクが波及すると判断された場合、予防的な対策、措置を講じる可能性。
医療における新たなエビデンスの発見	<p>当社の属する業界においては、研究の成果として、治療や医療機器・医薬品の有効性とリスク等が、時間の経過とともに明らかになっていきます。当社は、事前に想定しうる限りのリスクと機会を考慮して、製品開発、事業提携、買収等に臨んでおり、その途中段階においても、最新の研究報告や臨床データを分析し、継続の是非を判断しています。しかしながら、製品に期待されていた有効性が証明されなかった、これまで有効と考えられていた治療に新たな不具合や副作用が発見された等の場合には、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
販売価格の変動	<p>当社の属する業界は、日本では医療費抑制策の一環として、2年に一度、診療報酬、薬価および特定保険医療材料の公定償還価格の改定が行われます。また、国内外ともに、市場における企業間競争の激化や技術革新により、大幅な価格下落が発生する可能性があります。当社は、継続的な製造コストの低減活動や、より付加価値の高い製品の販売等によって、これらの影響を最小化するよう努めていますが、大きな販売価格の変動が生じた場合には、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
為替レートの変動	<p>当社は、日本に本社を置き事業運営を行っているため、連結財務諸表作成等のために、各地域における現地通貨建て財務諸表を円換算しています。従って換算に適用する為替レートに変動があると、円換算後の損益に影響を及ぼすこととなります。当社は海外工場への生産移管、海外からの原材料調達等の構造的対応を図るとともに、保有する債権の当該リスクに対し、機動的な為替予約による影響の最小化に努めています。しかしながら、大きな変動が生じた場合には、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
会計基準および税制の変更	<p>当社は、事業計画や成長戦略を策定する際、その時点で見込まれる、将来の会計基準や税制の変更による影響を含めるよう努めています。しかしながら、事前に情報を入手することが困難なタイミングで、会計基準や税制が新たに導入・変更された場合や、税制当局との見解の相違により追加の税負担が生じた場合、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>

資本・業務提携および 企業買収等について	<p>当社は、資本・業務提携や企業買収等を、事業基盤の強化を図るための重要な戦略の一つと位置付けており、適切な事業性の分析や判断、想定される事業リスクの低減、迅速かつ効率的な買収後統合等に努めています。しかしながら、今後、かかる資本・業務提携や企業買収等が当初期待していた成果を出せない場合には、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
減損・評価損・事業再編に係る リスクについて	<p>当社は、中長期の成長戦略に基づき、各事業における効率的な経営資源の活用、投資回収の最大化に努めています。しかしながら、当初見込まれた成長を実現できなかった場合、のれんや有形固定資産、無形資産等の減損、事業売却や清算等の損益により、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
情報セキュリティ、ITシステム 管理に係るリスクについて	<p>当社では、詐欺メール対策や不正通信の監視等の外的要因から、多層にわたり情報とシステムを防御できるよう、セキュリティ強化策を実施しています。また内部要因への対策としても、情報セキュリティに関するグローバル共通の基準とルールを制定、社員への継続的教育や、システム老朽化への対応と刷新等を実施し、脅威に備えています。しかしながら、これらの対策が十分に機能しなかった場合、不正アクセス、個人情報・機密情報漏洩、システム障害等が発生し、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
重要な訴訟等について	<p>当社は、国内外の事業に関連して、訴訟、紛争、その他の法的手続きの対象となるリスクがあります。これらの法的なリスクについて、法務・コンプライアンス室、知的財産部等の管轄部署による調査や社内チェック体制の整備をしており、必要に応じて取締役会および監査等委員会に報告する管理体制となっています。しかしながら、将来、第三者より、損害賠償請求や使用差し止め等の重要な訴訟が提起された場合は、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
疫病や感染症の蔓延・ 大規模自然災害について	<p>当社は、世界的な疫病、感染症の拡大や、地震、ハリケーン等の自然災害が発生した際に備え、「グループ事業継続基本規程」を制定し、さまざまな訓練を定期的実施しています。しかしながら、事業活動への支障が想定以上の規模となった場合、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>なお、新型コロナウイルス感染拡大の影響に対して、当社では、企業理念、コアバリューズ、「グループ事業継続基本規程」に基づき、次の3点を基本方針とし、事業活動を推進しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全ての社員の健康と安全を最優先にした対応を進めること。 ・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。 ・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。 <p>当社では、2020年4月1日より全社的に危機管理を主眼に経営管理を強化、財務健全性(資金流動性)の追加担保や、より短いサイクルでの業績見通し確認、平時より厳格な収支管理実践など、変化の速い状況に即応する柔軟なオペレーション体制維持を図っています。</p>
環境・安全衛生および コンプライアンスについて	<p>当社は、労働安全衛生、腐敗防止、独占禁止、医療従事者に対する適正なプロモーション等のコンプライアンス、気候変動をはじめとした環境問題への対応について、国際基準に準拠した管理システムの運用、継続的な改善活動や制度の拡充、社員教育等を実施しています。しかしながら、各国における急激な法規制の変更や、その他社内およびステークホルダーにおけるさまざまな要因により、これらの対策が十分に機能しなかった場合、重大な違反の発生や社会的信頼の毀損および、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>
経済および地政学に係る リスクについて	<p>当社は世界各国に製品を供給していますが、当社が事業を展開するさまざまな市場における景気後退や、それに伴う需要の縮小、あるいはテロ・戦争等の予期せぬ政情の変化が起こる可能性があります。当社は、各国の政治・経済情勢を定常的に確認、有事の際には人命の安全確保を最優先して、適切な対策の実行に努めます。しかしながら、事業活動への支障が想定以上の規模となった場合には、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。</p>

《おことわり》

当社の開示資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が2019年度末現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。さまざまな要因により、実際の業績等が変動する可能性があることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、為替レートの変動、競争状況などがあります。

役員一覽

2020年9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)(現 ENEOS(株))入社
 1999年 2月 朝日アーサーアンダーセン(株)(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 心臓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

【管掌】品質保証部、安全情報管理部、
 レギュラトリーアフェアーズ、情報提供管理室、
 臨床開発部、生産部、SCM推進室、CIOオフィス、
 情報戦略部、テルモメディカルプラネックス
 【担当】知的財産部

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、安全情報管理部管掌
 (現在)、環境推進室管掌(現担当)
 2015年 7月 チーフクオリティオフィサー(CQO)
 2016年 4月 取締役常務執行役員
 2017年 4月 生産部担当(現管掌)、調達部担当
 2018年 4月 取締役専務執行役員(現在)
 知的財産部、テルモメディカルプラ
 ネックス担当(現管掌)(現在)
 2020年 4月 レギュラトリーアフェアーズ、情報提
 供管理室、臨床開発部、SCM推進室、
 CIOオフィス、情報戦略部管掌(現在)



羽田野 彰士

取締役常務執行役員

【管掌】コーポレートアフェアーズ、
 法務・コンプライアンス室、営業管理部、
 テルモ・コールセンター、調達部
 【担当】広報室、IR室、ブランド戦略室、
 サステナビリティ推進室、デザイン企画室、環境推進室

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 4月 ホスピタルカンパニープレジデント
 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
 2020年 4月 コーポレートアフェアーズ、法務・
 コンプライアンス室、営業管理部、
 テルモ・コールセンター、調達部管掌(現在)
 広報室、IR室、ブランド戦略室、
 サステナビリティ推進室、
 デザイン企画室、環境推進室担当(現在)



西川 恭

取締役上席執行役員

チーフヒューマンリソースオフィサー(CHRO)
 【管掌】人事部、アジア・インド地域
 【担当】グローバル人事部、人材開発室、
 ダイバーシティ推進室

1982年 4月 (株)富士銀行(現(株)みずほ銀行)入社
 2002年 4月 (株)みずほコーポレート銀行
 (現(株)みずほ銀行)人事部次長
 2008年 4月 同社香港支店長
 2010年 4月 同社執行役員
 2010年 6月 当社執行役員、国際統轄部統轄
 2012年 3月 東欧・アフリカ・中東統轄(現東欧・
 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
 2018年 4月 上席執行役員
 チーフヒューマンリソースオフィサー
 (CHRO)、人事部担当(現管掌)、
 人材開発室担当(現在)
 2019年 6月 取締役上席執行役員(現在)
 2020年 4月 アジア・インド地域管掌(現在)
 グローバル人事部、
 ダイバーシティ推進室担当(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)
- 2018年 6月 (公財) 東洋医学研究財団 理事長 (現在)
- 2018年 11月 名古屋大学大学院医学系研究科
特任教授 (現在)



黒田 由貴子

社外取締役
 株式会社ビーブルフォーカス・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)ビーブルフォーカス・
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)ビーブルフォーカス・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 (株)セブン銀行社外取締役 (現在)
当社社外取締役 (現在)



西 秀訓

社外取締役

- 1975年 4月 カゴメ(株)入社
- 2000年 6月 同社取締役
- 2005年 6月 同社取締役常務執行役員
- 2008年 6月 同社取締役専務執行役員
- 2009年 4月 同社代表取締役社長
- 2014年 1月 同社代表取締役会長
- 2014年 6月 長瀬産業(株)社外取締役
- 2016年 3月 カゴメ(株)取締役会長
- 2019年 6月 不二製油グループ本社(株)
社外取締役 (現在)
- 2020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 経理部長
- 2011年 3月 テルモベンボ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)



中村 雅一

社外取締役 (監査等委員)
 公認会計士

- 1983年 10月 監査法人太田哲三事務所入所
- 1999年 5月 太田昭和監査法人社員
- 2008年 8月 新日本有限責任監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人)
常務理事
- 2014年 7月 同法人代表社員副理事長
- 2016年 9月 中村雅一公認会計士事務所代表者
(現在)
- 2017年 6月 住友重機械工業(株)社外監査役 (現在)
SCSK(株)社外取締役 (監査等委員)
(現在)
- 2019年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現在)



宇野 総一郎

社外取締役 (監査等委員)
 弁護士

- 1988年 4月 長島・大野法律事務所 (現長島・大野・
常松法律事務所) 入所
弁護士登録
- 1993年 11月 米国ニューヨーク州司法試験合格
- 2000年 1月 長島・大野・常松法律事務所パートナー
弁護士 (現在)
- 2004年 6月 ソフトバンク (株) (現ソフトバンク
グループ (株))
監査役 (現在)
- 2018年 6月 (株)ドリームインキュベータ取締役
(監査等委員) (現在)
- 2019年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現在)

役員一覧

執行役員

北畠 一明

常務執行役員
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

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

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

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

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 董事長兼總經理

桑井 哲也

上席執行役員
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事業企画部長

広瀬 和紀

上席執行役員
チーフマニュファクチャリング
オフィサー (CMO)
生産部長
調達部、SCM推進室担当

坂口 至

上席執行役員
心臓血管カンパニー TIS事業 チーフ
オペレーションオフィサー (COO)

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
テルモ山口株式会社代表取締役社長
兼 統括工場長

南雲 浩

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

ジェームス・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

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

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

廣瀬 文久

執行役員
経営企画室長

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、
情報提供管理室担当

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
兼 Managing Director

真鍋 智子

執行役員
テルモメディカルプラネックスセンター長

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

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

竹田 敬治

執行役員
人事部長
健康管理担当

武藤 直樹

執行役員
チーフアカウンティング&
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

池田 賢一

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
国内営業推進本部長

繁田 一伸

執行役員
コーポレートアフェアーズ部長

中島 俊夫

執行役員
チーフクオリティオフィサー (CQO)
品質保証部長
安全情報管理部担当

黒尾 毅

執行役員
心臓血管カンパニー外科系領域
シニアバイスプレジデント
心臓血管カンパニー ハートシート
事業室長

ロバート・ドライク

執行役員
心臓血管カンパニーカーディオバスキュラー事業
プレジデント
テルモカーディオバスキュラーシステムズ社
取締役社長兼 CEO

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)

	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)	2017年度*2 (2018年3月期)	2018年度*2 (2019年3月期)	2019年度 (2020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	525,026	514,164	587,775	599,481	628,897
調整後営業利益*3	—	—	124,929	122,128	124,998
営業利益	81,703	76,578	108,552	106,637	110,611
税金等調整前当期純利益／税引前利益	76,920	74,981	106,630	102,709	106,466
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	50,676	54,225	91,295	79,470	85,211
営業活動によるキャッシュ・フロー	80,303	80,862	114,562	93,571	117,479
投資活動によるキャッシュ・フロー	(23,495)	(181,433)	(44,105)	(74,792)	(84,714)
フリーキャッシュ・フロー	56,808	(100,571)	70,457	18,778	32,764
財務活動によるキャッシュ・フロー	(79,936)	60,937	(4,132)	(67,540)	14,010
研究開発費	33,147	33,747	41,342	47,681	50,618
設備投資額	31,454	39,091	45,685	60,845	89,510
減価償却費*4／減価償却費及び償却費	44,674	45,400	42,035	44,035	52,358*6
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)*5	67.57	75.08	129.56	108.70	113.96
1株当たり配当金(円)	39.00	42.00	50.00	54.00	28.00
1株当たり純資産／ 1株当たり親会社所有者帰属持分(円)*5	704.27	694.85	777.94	939.60	1,003.36
財政状態(会計年度末)*1					
流動資産	374,746	349,459	411,042	398,722	460,607
流動負債	168,835	248,645	179,013	142,912	211,845
総資産／資産合計	901,685	1,020,879	1,081,045	1,120,790	1,241,355
純資産／資本合計	511,544	489,554	550,435	698,113	754,883
資本金	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)	9.3%	10.8%	17.5%	12.7%	11.7%
ROA(総資産利益率／ 資産合計当期利益率)	5.4%	5.6%	8.7%	7.2%	7.2%
自己資本比率／ 親会社所有者帰属持分比率	56.7%	47.9%	50.9%	62.3%	60.8%
期末発行済株式数(千株)*5	725,939	703,958	707,388	742,902	759,521
期末従業員数(人)	20,697	22,441	23,319	25,378	26,438

*1 区分に「/」があるものは、「日本基準/IFRS」となります。

*2 2018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、2017年度のIFRS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。

*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 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。

*5 2019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。「1株当たり当期純利益/基本的1株当たり当期利益」「1株当たり純資産/1株当たり親会社所有者帰属持分」「期末発行済株式数」につきましては、当該株式分割が2015年度の期首に行われたと仮定し算定しています。「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。

*6 2019年度にはIFRS第16号「リース」適用による償却費の組み替えを含んでいます。

売上収益・利益の概況

2019年度(2020年3月期)の売上収益は、前期比4.9%増の6,289億円となりました。日本では、ホスピタルカンパニーの疼痛緩和事業、製薬企業との提携ビジネスであるアライアンス事業、心臓血管カンパニーのTIS事業やニューロバスキュラー事業が好調に推移し、増収となりました。海外では、主に中国において、第4四半期に新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたものの、TIS事業が順調に拡大、またニューロバスキュラー事業が好調に推移し、増収となりました。

売上総利益は、売上収益の増加により、前期比5.3%増の3,439億円となりました。

調整後営業利益は、販売費及び一般管理費、特に研究開発費が増加したものの、売上総利益の増加により、前期比2.3%増の1,250億円となりました。なお、調整後営業利益は、営業利益から買収に伴い取得した無形資産の償却費及び一時的な損益を調整した利益です。

営業利益は、調整後営業利益の増加により、前期比3.7%増の1,106億円となりました。

税引前利益は、営業利益の増加により、前期比3.7%増の1,065億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、税率の異なる地域別の利益構成の変化によるプラスの影響が生じたことにより、前期比7.2%増の852億円となりました。

セグメント別の状況

心臓血管カンパニー

日本では、TIS事業のイメージング領域や、ニューロバスキュラー事業の脳梗塞治療用製品が好調に推移しました。海外では、第4四半期に新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、主に中国のTIS事業において減速が見られたものの、ニューロバスキュラー事業の袋状脳動脈瘤塞栓デバイス「WEB」などがけん引した結果、心臓血管カンパニーの売上収益は前期比6.7%増の3,506億円となりました。

ホスピタルカンパニー

ホスピタルシステム事業では、スプレー式癒着防止材「アドスプレー」、麻酔用鎮痛剤「フェンタニル注射液」などが好調に推移したほか、第4四半期に新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、体温計や手指消毒剤の特需がありました。アライアンス事業の製薬企業との提携ビジネスも順調に拡大し、ホスピタルカンパニーの売上収益は前期比3.1%増の1,710億円となりました。

血液・細胞テクノロジーカンパニー*

欧州や新興国において為替のマイナス影響を受けたものの、グローバルで成分採血システムの新ソフトウェア導入がけん引し、好調に推移した結果、血液・細胞テクノロジーカンパニーの売上収益は前期比2.1%増の1,072億円となりました。

財政状態およびキャッシュ・フローの状況

財政状態

当期末の資産合計は、前期比1,206億円増加し、12,414億円となりました。これは主に、成長投資資金確保に加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響の備えとして、短期借入金の借入れ等により現金及び現金同等物が439億円増加した他、テルモ山口の新棟建設や、増産等の設備投資に加え、IFRS第16号「リース」が適用されたこと等により、有形固定資産が624億円増加したことによるものです。

負債は、638億円増加し、4,865億円となりました。これは主に、社債及び借入金が211億円増加したことに加え、上記IFRS第16号が適用されたこと等によりその他の金融負債が306億円増加したことによるものです。

資本合計は、568億円増加し、7,549億円となりました。これは主に、当期利益の計上により850億円増加、転換社債型新株予約権付社債の転換に自己株式を充当したこと等により177億円増加した一方で、剰余金の配当により205億円減少したことによるものです。

キャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は、1,175億円となりました。税引前利益1,065億円、減価償却費及び償却費524億円、法人所得税の支払額248億円、棚卸資産の173億円増加が主な要因です。

投資活動の結果使用した資金は、847億円となりました。テルモ山口の新棟建設や、増産等の設備投資に伴う有形固定資産の取得による支出623億円、新ITシステムへの投資や独占販売権の取得等に伴う無形資産の取得による支出212億円が主な要因です。

財務活動の結果得られた資金は、140億円となりました。短期借入れによる収入400億円、配当金の支払額205億円が主な要因です。

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439億円増加し、1,669億円となりました。

連結財務諸表

テルモ株式会社およびその連結子会社
2018年度および2019年度

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	122,982	166,898
営業債権及びその他の債権	128,462	131,728
その他の金融資産	1,744	397
棚卸資産	134,106	147,147
未収法人所得税等	—	1,745
その他の流動資産	11,426	12,689
流動資産合計	398,722	460,607
非流動資産		
有形固定資産	201,986	264,407
のれん及び無形資産	468,885	461,506
持分法で会計処理されている投資	5,571	5,275
その他の金融資産	17,131	17,733
繰延税金資産	24,624	27,307
その他の非流動資産	3,868	4,517
非流動資産合計	722,068	780,748
資産合計	1,120,790	1,241,355

(単位：百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020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	81,476	88,044
社債及び借入金	—	50,324
その他の金融負債	741	6,144
未払法人所得税等	10,199	11,681
引当金	236	395
その他の流動負債	50,258	55,256
流動負債合計	142,912	211,845
非流動負債		
社債及び借入金	225,135	195,870
その他の金融負債	6,607	31,802
繰延税金負債	24,302	20,360
退職給付に係る負債	12,823	18,456
引当金	88	92
その他の非流動負債	10,807	8,043
非流動負債合計	279,764	274,626
負債合計	422,677	486,472
資本		
資本金	38,716	38,716
資本剰余金	52,029	51,858
自己株式	(32,381)	(14,103)
利益剰余金	646,223	705,765
その他の資本の構成要素	(6,553)	(27,423)
親会社の所有者に帰属する持分合計	698,034	754,813
非支配持分	78	69
資本合計	698,113	754,883
負債及び資本合計	1,120,790	1,241,355

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)
売上収益	599,481	628,897
売上原価	272,984	284,964
売上総利益	326,497	343,932
販売費及び一般管理費	226,334	235,144
その他の収益	9,801	4,737
その他の費用	3,327	2,914
営業利益	106,637	110,611
金融収益	2,111	1,671
金融費用	5,876	5,371
持分法による投資損益(損失)	(162)	(445)
税引前利益	102,709	106,466
法人所得税費用	23,422	21,428
当期利益	79,287	85,037
当期利益の帰属		
親会社の所有者	79,470	85,211
非支配持分	(183)	(173)
当期利益	79,287	85,037

(単位：円)

1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益	108.70	113.96
希薄化後1株当たり当期利益	104.97	112.61

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)
当期利益	79,287	85,037
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	844	(1,181)
確定給付制度の再測定	(1,766)	(4,499)
純損益に振り替えられることのない項目合計	(921)	(5,681)
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	20,895	(19,813)
キャッシュ・フロー・ヘッジ	(353)	204
ヘッジコスト	8	(500)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	20,549	(20,109)
その他の包括利益	19,627	(25,790)
当期包括利益	98,914	59,246
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	99,100	59,415
非支配持分	(185)	(169)
当期包括利益	98,914	59,246

連結財務諸表

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			
2018年4月1日時点の残高	38,716	52,445	(101,546)	588,932	(28,240)	550,307	128	550,435
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	54	—	54	—	54
会計方針の変更を反映した 当期首残高	38,716	52,445	(101,546)	588,986	(28,240)	550,361	128	550,490
当期利益	—	—	—	79,470	—	79,470	(183)	79,287
その他の包括利益	—	—	—	—	19,630	19,630	(2)	19,627
当期包括利益合計	—	—	—	79,470	19,630	99,100	(185)	98,914
自己株式の取得	—	—	(9)	—	—	(9)	—	(9)
自己株式の処分	—	—	155	(47)	(107)	0	—	0
剰余金の配当	—	—	—	(19,555)	—	(19,555)	—	(19,555)
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	(1,949)	1,949	—	—	—
子会社の増資に伴う持分の変動	—	—	—	—	—	—	135	135
株式報酬取引	—	—	—	—	215	215	—	215
転換社債型新株予約権付 社債の転換	—	(415)	69,018	(681)	—	67,921	—	67,921
所有者との取引額合計	—	(415)	69,164	(22,233)	2,057	48,572	135	48,708
2019年3月31日時点の残高	38,716	52,029	(32,381)	646,223	(6,553)	698,034	78	698,113
当期利益	—	—	—	85,211	—	85,211	(173)	85,037
その他の包括利益	—	—	—	—	(25,795)	(25,795)	4	(25,790)
当期包括利益合計	—	—	—	85,211	(25,795)	59,415	(169)	59,246
自己株式の取得	—	—	(3)	—	—	(3)	—	(3)
自己株式の処分	—	—	89	(21)	(67)	0	—	0
剰余金の配当	—	—	—	(20,507)	—	(20,507)	—	(20,507)
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	(4,950)	4,950	—	—	—
子会社の増資に伴う持分の変動	—	—	—	—	—	—	159	159
株式報酬取引	—	(50)	120	82	41	194	—	194
転換社債型新株予約権付 社債の転換	—	(120)	18,072	(272)	—	17,679	—	17,679
所有者との取引額合計	—	(170)	18,278	(25,668)	4,924	(2,636)	159	(2,476)
2020年3月31日時点の残高	38,716	51,858	(14,103)	705,765	(27,423)	754,813	69	754,883

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	102,709	106,466
減価償却費及び償却費	44,035	52,358
持分法による投資損益(益)	162	445
退職給付に係る負債の増減額(減少)	293	(695)
受取利息及び受取配当金	(1,507)	(1,019)
支払利息	2,051	1,828
為替差損益(益)	(455)	262
固定資産除売却損益(益)	(489)	114
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	(5,935)	(7,318)
棚卸資産の増減額(増加)	(20,144)	(17,284)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	6,682	3,442
その他	(4,155)	3,396
小計	123,249	141,995
利息及び配当金の受取額	1,687	1,215
利息の支払額	(1,116)	(956)
法人所得税の支払額	(30,249)	(24,774)
営業活動によるキャッシュ・フロー	93,571	117,479
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	(1,373)	(154)
定期預金の払戻による収入	17	1,313
有形固定資産の取得による支出	(39,326)	(62,316)
有形固定資産の売却による収入	1,887	23
無形資産の取得による支出	(15,038)	(21,168)
有価証券の取得による支出	(1,200)	(1,512)
有価証券の売却による収入	524	2
子会社の取得による支出	(20,283)	(902)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(74,792)	(84,714)
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	—	40,000
長期借入金の返済による支出	(47,764)	—
非支配持分からの払込みによる収入	135	159
リース負債の返済による支出	(346)	(5,638)
自己株式の取得による支出	(9)	(3)
配当金の支払額	(19,555)	(20,507)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(67,540)	14,010
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,912	(2,859)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(44,849)	43,916
現金及び現金同等物の期首残高	167,832	122,982
現金及び現金同等物の期末残高	122,982	166,898

会社情報

2020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
社員数	連結: 26,438名 単体: 5,087名
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで

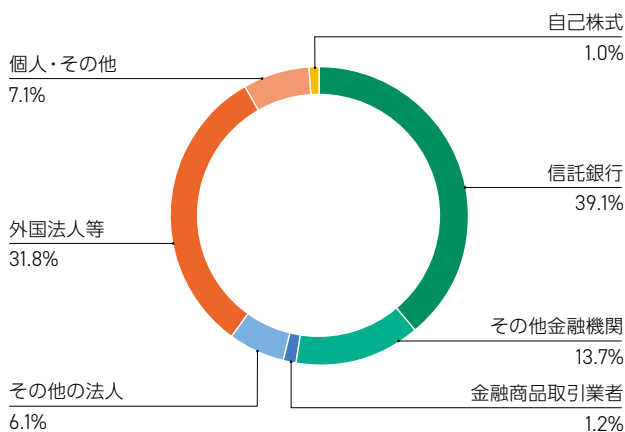
株式情報

2020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	3,038,000,000株
発行済株式の総数	759,521,040株
株主数	37,389名
単元株式数	100株

* 当社は、2019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おります。

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)	114,778	15.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	68,010	9.0
第一生命保険株式会社*2	40,519	5.4
明治安田生命保険相互会社	27,136	3.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	19,440	2.6
株式会社みずほ銀行*3	15,736	2.1
公益財団法人テルモ生命科学振興財団	14,720	2.0
JP MORGAN CHASE BANK 385632	13,034	1.7
資産管理 サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	11,893	1.6
東京海上日動火災保険株式会社	11,579	1.5

*1 持株比率は自己株式7,236千株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6,000千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13,036千株が含まれています。

ESG インデックスへの組み入れ状況

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF Terumo Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Terumo Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

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。

ウェブサイトのご案内

当社のウェブサイトでは、企業情報や事業紹介、最新の決算情報やプレスリリースなどがご覧いただけます。

テルモ株式会社
コーポレートウェブサイト
<https://www.terumo.co.jp/>



IR情報ウェブサイト
<https://www.terumo.co.jp/investors/>



サステナビリティウェブサイト
<https://www.terumo.co.jp/sustainability/>





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 2020年9月