

ガバナンス

- 78 コーポレート・ガバナンス
- 87 社外取締役との対談
- 90 役員一覧
- 93 株主・投資家の皆様との対話
- 94 リスクマネジメント
- 99 コンプライアンス
- 103 知的財産への取り組み

コーポレート・ガバナンス

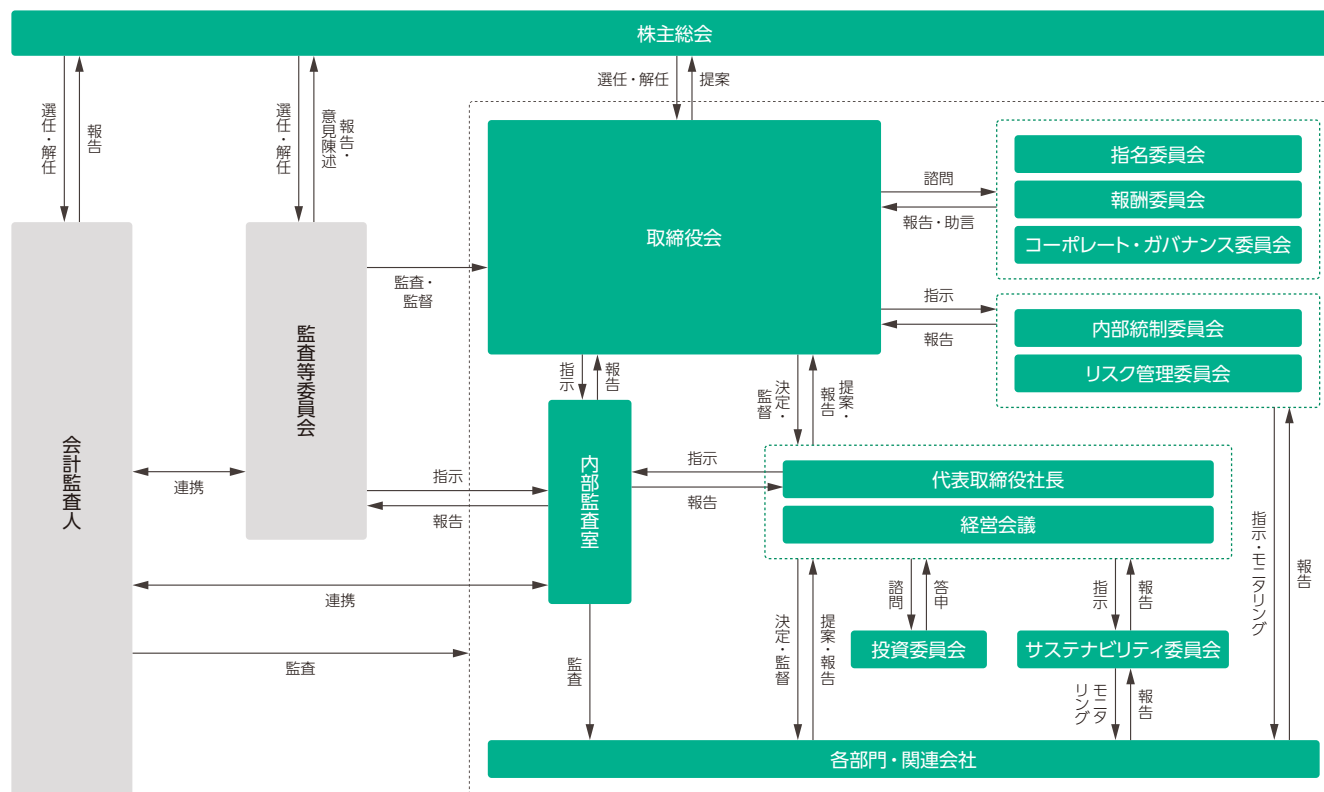
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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。

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。

2023年10月末現在

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

取締役・経営役員・担当役員への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・経営役員・担当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、内部統制活動において重要な役割を担う内部統制部門に指示・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。

コーポレート・ガバナンス

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"> 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 取締役・経営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、その過半数は独立社外取締役、また社内取締役は、会長および社長とする 	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"> 取締役・経営役員および担当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) 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、また社内取締役のうち少なくとも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"> コーポレート・ガバナンスに関する基本的な事項 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 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 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、また社内取締役のうち少なくとも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 経営役員・担当役員を兼ねる取締役、チーフリーガルオフィサー、内部監査室長、内部統制室長および委員長が指名する者(内部統制部門・社内関係部門の部門長または部門を担当する役員、および社外の専門家・有識者等の中から選定)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 経営役員・担当役員を兼ねる取締役、チーフリーガルオフィサー、内部監査室長、内部統制室長および委員長が指名する者(内部統制部門・社内関係部門の部門長または部門を担当する役員、および社外の専門家・有識者等の中から選定)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(2023年7月1日時点)

	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	高木 俊明	◎	○	○	○
	佐藤 慎次郎	○	○	○	○
	羽田野 彰士	○			
	広瀬 和紀	○			
	国元 規正	○			
	黒田 由貴子*	○		○	◎
	西 秀訓*	○		◎	○
取締役 (監査等委員)	小澤 敬也*	○	○	○	○
	柴崎 崇紀	○	◎		
	中村 雅一*	○	○	○	○
	宇野 総一郎*	○	○	○	○
2022年度の開催回数	12回	13回	5回	6回	5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当たっては、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

締役に提案されるものとします。また、任期途中であっても、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当たっては、「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。

取締役会のスキルマトリックス

	社内取締役						社外取締役						
	高木	佐藤	羽田野	広瀬	国元	柴崎	黒田	西	小澤	中村	宇野		
取締役の経験値	医療業界経験	●	●	●	●	●	●		●				
	財務経験・知識		●	●				●			●		
	営業マーケティング経験		●	●		●		●	●				
	技術・開発・薬事	●			●					●			
	事業責任の経験	●	●	●		●	●	●	●				
	上場会社CEOの経験有無		●							●			
	政府・業界対応	●		●			●		●	●			
	リスクマネジメント	●	●		●	●	●		●	●	●	●	
	新規事業開拓の経験		●	●					●				
	海外経験*1		●	●	●	●	●	●	●	●		●	
取締役経験	環境・安全・品質	●		●	●	●							
	他社での就任状況						●	●		●	●		
	当社での取締役就任時期	2010年6月	2014年6月	2016年6月	2022年6月	2023年6月	2021年6月	2018年6月	2020年6月	2021年6月	2019年6月	2019年6月	平均4.5年*2
多様性	年齢*3	65	62	63	59	59	61	59	72	70	66	60	平均63歳*4
	性別	男	男	男	男	男	男	女	男	男	男	男	

●経験あり *1 赴任・駐在経験を有する *2 2023年7月までの在籍年数 *3 2023年7月1日時点の年齢 *4 社内取締役平均年齢62歳/ 社外取締役平均年齢65歳

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
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：12回／12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	取締役会：12回／12回(100%)
小澤 敬也	遺伝子治療、細胞治療、血液内科学における研究業績をはじめとした専門知識、また、東京大学医科学研究所附属病院長、同遺伝子・細胞治療センター長等を歴任され、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／12回(100%)
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・監督に当たっていただくため	取締役会：12回／12回(100%) 監査等委員会：13回／13回(100%)
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・監督に当たっていただくため	取締役会：12回／12回(100%) 監査等委員会：13回／13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もと、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

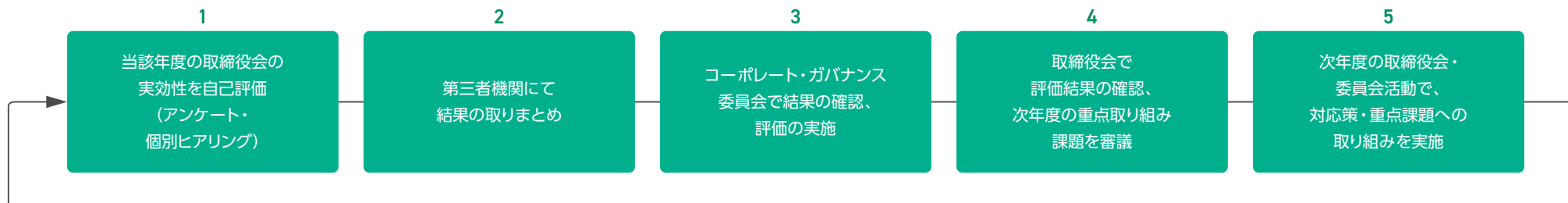
社内規程で定められたプロセスに従い、後継者の人選を進めます。加えて、将来的な後継候補者育成の観点から、社長は就任後一定期間内に、指名委員会に対して、次世代幹部となり得る数名を対象とした「次世代幹部育成プラン」を報告し、その後も育成状況を委員会で報告します。

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、2022年度の実効性に関する自己評価を実

施しました。評価に当たっては、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、次年度の取締役会・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



2021年度の評価結果および2022年度の対応

2021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2022年度の対応状況は、次の通りです。

2021年度に挙げられた課題	2022年度の対応
中長期成長戦略であるGS26のモニタリング、さらにその先のBeyond GS26や長期的な企業価値向上に資する議論を継続すること	KPIを含むモニタリングのフレームワークや方法、運営体制を明確にし、One TerumoとしてのGS26のモニタリングを開始しました。またESGに関してはサステナビリティ委員会を設立しサステナビリティへの取り組みを強化し、役員の業績評価・報酬にCSV/ESGを反映する仕組みを構築しました。
海外子会社のモニタリングを継続し、グローバル経営体制のさらなる進化について議論を深めること	国内外ともに、リスクが想定される事象について、取締役会への報告と議論を適時に行い、海外子会社のさらなるガバナンスレベルの向上に向けた取り組みを進めました。またグローバル経営体制の進化についての継続議論を行いました。
さまざまな階層の社員との接触や現場視察を通じ、事業や執行側の人財、現場に対する理解を向上させること	海外主要拠点のリーダーによる取締役会での説明、討議の機会を設定、また海外拠点のオンライン視察を実施する等、人財や現場に対する理解を進めました。
取締役会全体(社内・社外)の短期・中長期の必要人財要件(スキルマトリックス)について継続的に検討すること	短期・中長期の観点で、最適な取締役会構成に向けた議論やサクセッションについての議論を継続的に行いました。

2022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、取締役会の高い実効性の維持と、ガバナンス向上に向けての継続的かつ着実な改善が確認できました。

- 2022年度の実効性評価がスムーズに行われ、各取締役の活発な発言や積極的な議論を促す的確な議事進行が継続されている。
- 多様なバックグラウンドを持つ取締役が忌憚なく意見を出し合う取締役会の在り方とカルチャーは明確な強みであり、取締役が社内・社外の垣根なく相互に尊重し合い、良好な信頼関係を構築している。
- One Terumoとしての長期的な企業価値向上に関する理解と検討が進み、中長期の経営課題に関する戦略議論が充実した。

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。

- 長期的な企業価値向上に資する議論: ESG、DX、人的資本経営等に関し論点を絞った質の高い議論、投資家等のステークホルダーからの期待の認識共有、GS26のモニタリング継続、Beyond GS26の議論の深化、特に国内のジェンダー・ダイバーシティに関する方向感の再確認
- 海外子会社を中心としたリスクマネジメント: 全社的リスクの適時的確な把握と対応や、グローバル経営体制のさらなる進化について継続議論
- 執行側や現場の実態の把握: 事業や執行側の人財との対話により次世代経営幹部を把握、さまざまな階層の社員との交流を通じて取締役会におけるグローバルなビジネス感覚を醸成する機会の創出
- 取締役会の構成: グローバルガバナンスを実現するための取締役会構成を継続検討

これらを含め、課題として認識している事項については2023年度の実効性評価および委員会活動のなか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。

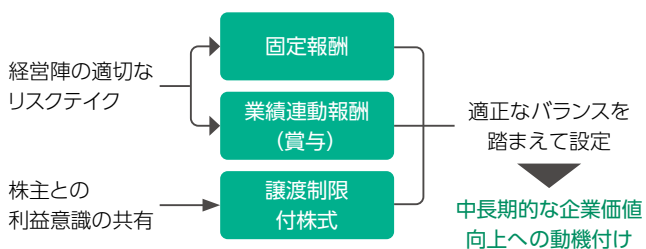
経営陣の報酬

方針・構成

中長期的な企業価値向上への動機付けのため、業務執行取締役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、譲渡制限付株式*を導入しています。

業務執行取締役の報酬は、固定報酬、業績連動報酬(賞与:標準額)および譲渡制限付株式につき、全体に対し各々が占める割合として50%、30%、20%を目安に設計しています。また、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しています。

* 業務執行取締役が日本国外に居住する場合は株式報酬型ストックオプションを付与する可能性があります。



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

目標・各報酬についての考え方

1. 固定報酬

職責に応じた堅実な職務遂行を促進することを目的とした報酬であり、取締役の役割と役位に応じて、月額固定報酬として支給します。

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。業績評価指標は、全社業績指標、担当部門別業績指標および個人別業績指標で構成され、これらの指標に基づき算出した評価係数に役位ごとの標準額を乗じて支給額を算定しています。

(2) 各指標の目標と変動幅

全社業績指標として、現在は連結売上収益、連結営業利益、ROICおよびROEを、担当部門別業績指標として、担当部門売上収益、調整後営業利益を用いています。個人別業績指標については、従来の内容を見直し、2023年度より新たに「将来企業価値目標」を導入しています。将来企業価値目標の導入は、GS26で掲げたサステナビリティ経営へのコミットメントを果たすため、各役員の役割と責任を明確化し、CSVやESGへの取り組みに対する役員の貢献度合いを評価・報酬に適切に反映することが目的です。将来企業価値目標の内容は、GS26で設定したCSVやESGに関する重点テーマに基づき、役員の役割と責任に合わせて個々に設定されます。業績連動報酬(賞与)に占める将来企業価値目標の評価ウエイトは全役員20%に設定しています。目標達成度は、GS26の重点テーマのオーナーである経営役員が評価した上で、国内のGroup Managing Executive Officer (GMEO、常務以上の経営役員)で構成されるKPIコミッティにて決定します。

	考え方	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(2022年度評価に当たっては、地政学リスクやインフレによる影響等も勘案し、連結売上収益および連結営業利益については上期・下期それぞれで目標を設定、ROICおよびROEについては期末時点の目標値で設定)
	連結営業利益	
	ROIC	
	ROE	
担当部門別業績指標	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(2022年度評価に当たっては、地政学リスクやインフレによる影響等も勘案し、上期・下期それぞれで目標を設定)
	担当部門調整後営業利益	
個人別業績指標	個別に設定する目標	期末の達成状況に応じて評価係数0~100%の範囲内で評価(2023年度より運用を開始した将来企業価値目標では、期末の達成状況に応じて評価係数0~120%の範囲内で評価予定)

(3) 指標の評価結果(2022年度)

全社業績指標に係る達成度は、売上収益に係る達成度が106%、営業利益に係る達成度が89%、ROICに係る達成度が85%、ROEに係る達成度が87%であり、これらを基にした全体業績指標の達成度は92%となりました。なお、役員の賞与評価係数の算出においては、下記に記載の期初予想・実勢レートベースの実績値に代え、期初に設定した計画値と計画レートベースでの実績値を使用しています(計画レートベースでの実績値:売上収益 上期3,684億円、下期3,769億円、営業利益 上期554億円、下期527億円、ROIC 6.5%、ROE 8.2%、全体評価指標の達成度は91%)。

	期初予想	実績	達成度
売上収益	7,750億円	8,202億円	106%
営業利益	1,320億円	1,173億円	89%
ROIC	8.0%	6.8%	85%
ROE	9.7%	8.4%	87%
2022年度 全社業績指標達成度	—	—	92%

(4) 役職ごとの設定・方針(2023年度～)

業務執行取締役、経営役員および担当役員における全社業績目標および担当部門・個人別業績目標のウエイトについては、下表の通りです。

	全社業績	担当部門業績	個人業績(将来企業価値目標)
会長・社長	80%	—	20%
事業責任者	30～50%	50～30%	20%
機能責任者	80%	—	20%
地域責任者	50%	30%	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、2019年6月21日開催の第104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、承認時における対象取締役8名、うち社外取締役3名)について年額700百万円の枠を、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(承認時における対象取締役5名)。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(承認時における対象取締役3名、うち社外取締役2名)。当該承認のもと、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なかで、前述の「方針・構成」および「目標・各報酬についての考え方」に基づき、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なかで、前述の「方針・構成」および「目標・各報酬についての考え方」に基づき、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	賞与	譲渡制限付株式	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	509	245	140	124	6
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	42	42	—	—	1
社外取締役	78	78	—	—	5

ご参考: 最近事業年度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
2022年4月14日	報酬委員会	2022年度業績評価・役員報酬の考え方についての審議
2022年5月12日	報酬委員会	役員業績評価制度における将来企業価値目標の導入についての審議
2022年6月22日	取締役会	株主総会で決議された枠内における報酬額の決議
2022年9月8日	報酬委員会	役員業績評価制度における将来企業価値目標の導入についての審議
2022年12月15日	報酬委員会	役員報酬体系および株式報酬制度の方向性についての審議
2023年1月19日	報酬委員会	役員業績評価制度における将来企業価値目標の導入についての審議
2023年2月9日	取締役会	2023年度役員報酬体系についての決議
2023年4月12日	報酬委員会	2023年度業績評価の考え方についての審議
2023年5月15日	報酬委員会	2023年度役員業績評価 将来企業価値目標についての審議
2023年6月27日	取締役会	株主総会で決議された枠内における報酬額の決議

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。



「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」
<https://www.terumo.co.jp/about/governance/>

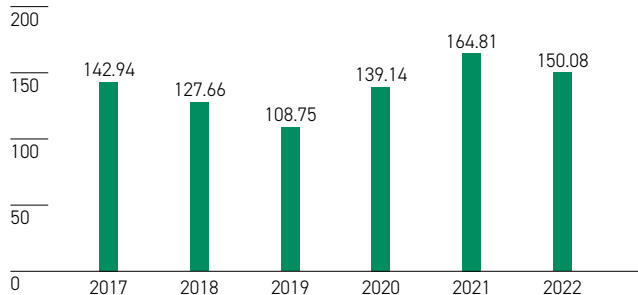
3. 株主の権利・平等性の確保

(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当たっては、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)

(億円)



* 特定投資株式およびみなし保有株式残高(時価)

* アーリー投資除く

テルモグループの人財戦略とサステナビリティ経営



社外取締役
黒田 由貴子

1986年にソニー(株)入社。1991年に(株)ピープルフォーカス・コンサルティングを設立し、代表取締役就任。2012年より、同社取締役・ファウンダーに。その後、他社の社外監査役や複数の社外取締役を兼任、2018年6月より当社社外取締役に就任。

取締役常務経営役員
企業価値推進部門、人事部、国内営業本部
国元 規正

1987年当社入社。テルモヨーロッパ社、カテーテルカンパニー本部を経て2011年より秘書室長。2018年より執行役員 東欧・ロシア・中東・アフリカ地域代表、経営役員 欧州・中東・アフリカ地域統轄を務めた後、2023年6月より現職。

テルモで働くことの意義・魅力について

国元 テルモでは、グループの全アソシエイトを対象としたサーベイを実施しています。サーベイを通じて企業理念やパーパス、コアバリューズの浸透度やエンゲージメントを把握するとともに、Growth Mindsetの醸成やエンプロイヤーブランディングなどアソシエイトのエンゲージメントを向上させるための施策も始めました。これらの取り組みをどのようにご覧になりますか。

黒田 サーベイのスコアについて私は大いに注目しています。従業員エンゲージメントとは、「『自社に貢献したい』という思いが強く、自発的に動く」と定義されることから、エンゲージメントスコアと企業業績に相関関係があるのは自明の理であり、重要な経営指標の一つと捉えています。

そして、エンゲージメント向上の鍵はパーパスやコアバリューズの浸透だと考えます。「何のために何を大切に働くのか」が明確に示され、それに強く共感するアソシエイトの数が競争力の源泉になります。テルモの場合、業種柄ということもあるかもしれま

せんが、「仕事の意義」については高い結果が出ています。一方、「成長」については改善の余地があるようで、この1年はGrowth Mindset醸成のための諸施策が実行されました。人材業界の中では評価の高い概念で、日本企業で取り入れているところはまだまだ少ないですが、海外では名だたるグローバル企業が取り入れています。日本人アソシエイトもGrowth Mindsetを身に付けることで、変化の激しい時代を前向きな気持ちで乗り切り、自分を成長させていってほしいと思います。

これまで私が重要であると申し上げてきた求職者向けの訴求



強化についてもこの1年で対策が取られ、日本では、ある就職人気ランキングで大幅に順位がアップするなど効果が出てきました。テルモは医療従事者の間ではよく知られたブランドですが、一般の人や学生には、最先端の医療機器を開発・製造し、世界各国の人々の命や健康に貢献している企業であることがあまり知られていません。少子化で人材獲得競争が厳しさを増すなかで、社会的認知度をより向上させていく必要があると思います。

国元 企業理念やパーパス、コアバリューズは、私たちが患者さんや医療従事者の期待と信頼に応え、医療を通じて社会に貢献していく上で常に拠り所としているものです。当社の企業理念や価値観に共感を持ち、仕事に意義を感じるアソシエイトが多いことは当社にとって大きな強みです。さらに、お互いに良い仕事を認め合いそれを相手に伝えることで、アソシエイトの成長意欲もより高まると思います。成長機会とやりがい、そして「テルモで働いていて良かった」「テルモで働きたい」と思ってもらえる

ような環境や風土を作っていくのは経営層の役割だと思っています。Growth Mindsetを持ち、頑張って結果を出したアソシエイトや組織を認めてしっかりと報いる、今まで以上にそのようなカルチャーを持った会社にしていきたいですね。

経営戦略と連動した人財採用・育成による人財パイプラインの強化

国元 テルモでは経営戦略と連動したグループ人財戦略の策定・実行を進めてきました。2022年度からスタートした5カ年成長戦略「GS26」では「デバイスからソリューションへ」というビジョンの実現に向けて、グローバル経営を担うリーダー人財の育成とパイプラインの拡充を進めています。これまでの取り組みをどのように評価されていますでしょうか。

黒田 グローバルリーダー人財の採用・育成・登用は、テルモの重要な経営課題です。テルモは海外売上比率が7割超にのぼり、今後の成長もグローバルマーケットに軸足を置いています。数年前の取締役会ではグローバルリーダー人財の育成が課題として挙げられていましたが、現在はグローバルレベルでタレントレビューが行われ、人財プールが可視化されてグローバル・キーポジションに戦略的に人財を配置する動きも出てきました。GS26の中で「グローバルリーダー人財を10倍にする」という明確な目標を打ち出し、そのための研修制度を充実させていることも評価できます。昨年は研修の受講者たちとオンラインで対話する機会を設けていただきましたが、話を聞く中で皆さんがテルモの成長に貢献すべく並々ならぬ意欲を持っていることが伝わってきました。

テルモが今後、各国で事業を展開する「多国籍企業」から「グローバル企業」へと進化を遂げるためには、グローバルリーダー人財候補のパイプラインを継続的に拡充していくことが必要と考えます。テルモは外国人も含めて離職率が低いこと

が特長ですが、社外からも異なる発想や視点を持った人財を引き続き積極的に受け入れていくことを期待します。

国元 グローバルリーダー人財の育成については、対象を若手やグループ会社の経営幹部候補にも拡大するなど、グループ全体で各層をつなぐリーダー人財のパイプライン構築が進んできました。グループ全体のリーダー人財候補のプールが可視化され、将来を見据えた戦略的な育成・登用をグローバルなレベルで実施できるようになったことは大きな進歩です。

海外は雇用慣行上、キャリア採用がメインという背景はあるものの、グループの経営役員は半数がキャリア採用で、日本の管理職もキャリア採用のアソシエイトが2割超を占めるようになりました。今後もグローバルに事業を拡大していく中で、新卒採用、キャリア採用を問わず有能な人財を採用し、育成・登用を積極的に進めることで人財・組織の競争力を高めていきたいと思います。

DE&Iの推進—多様な人財が能力を最大限に発揮し、成長・活躍できる会社へ

国元 GS26ではグローバル経営の実現に向けてDE&Iの推進にも取り組んでいます。今後、意思決定の場に参画する外国人や女性のアソシエイトをさらに増やしていくためには、どのような取り組みが必要であるとお考えでしょうか。

黒田 テルモでは、経営役員の約3割が外国人であり、多様な人財でグループ経営が行われている点は評価できます。一方で本社機能を担う人財のほとんどは日本人であり、取締役も全員日本人である点は今後改善すべき点だと思います。DE&Iの肝は、多様な人財が協働し意思決定に関わることで、イノベーションやリスク管理がより効果的になるという点にあります。テルモは海外事業を拡大してきた経緯から外国人比率は高いのですが、外国人は海外で働き、日本人は国内で働くという分業体制がまだ残っているように思います。真のインクルージョン実現に向けて引き

社外取締役との対談

続き改善の余地があるのではないのでしょうか。

女性管理職比率については、グループ全体で約31%とグローバル企業と比べて遜色ない水準です。この点はもっと積極的に社外にも訴求して良いと思います。また、世界の各拠点における女性管理職比率を丁寧にモニタリングしている点も高く評価しています。一方、国内では女性管理職比率の目標を当初の「2026年度までに10%」から13%へと上方修正したことは進歩ですが、決して高い水準ではなく、より高みを目指すべきだと思います。最も重要なのは経営層や部門長が多様性を包摂するのだという強い意志を持つこと、即ちインクルーシブリーダーシップの発揮だと思います。意思決定の場と同じような属性の人しかいない場合に違和感を持ち、そして社会環境や女性の意識のせいにする事なく、自分たちでその状況を変えようとするのが大切です。そのような意志を持ったリーダーが多くいる組織ではリーダーを目指そうと思う女性が増えていくはずで。

国元 おっしゃるとおり、経営層がDE&Iの推進にコミットし、本気で取り組んでいくことが重要だと私も思います。テルモでは役員登用時の評価基準の一つにDE&Iに関する項目を組み込んでいます。さらにグローバルリーダー育成プログラムにインクルーシブリーダーシップを取り入れたり、経営役員によるDE&Iに関する取り組みの宣言・実行や、人事制度・手法の見直しなども進めたりしているところでは。

日本で働く外国籍のアソシエイトを増やし、活躍を支援するプログラムも2年ほど前から行っています。海外グループ会社からの赴任やインターンを通じた採用などで入社し、日本で働く外国籍のアソシエイトは現在40名ほど在籍しています。

日本の女性管理職比率については、まだ低い水準ではあるものの、以前と比べて着実に上がってきました。2018年度末は6.9%でしたが、2022年度末は9.6%とほぼ10%に達しました。将来の管理職予備軍である主任層の女性比率も2018年度末は12.2%でしたが、2022年度末は18.4%となり厚みが増してきました。女

性アソシエイトが能力を最大限に発揮できるよう、今後も環境・制度のさらなる整備などに取り組んでいきます。

テルモのサステナビリティ経営について

国元 テルモでは、2021年度以降、サステナビリティ基本方針の制定と重点活動テーマの改定を起点に、GS26でのサステナビリティ経営へのコミットメント、CSV/ESGに関するKPIの設定、サステナビリティ委員会の設立、CSV/ESGの貢献度を役員の評価・報酬に反映する仕組みの導入など、サステナビリティ経営を推進する仕組みが整ってきました。ここまでの進捗と今後期待される点についてお聞かせいただけますでしょうか。

黒田 サステナビリティに関するこの3年間の進捗は目覚ましいものがあります。私が取締役に就任した5年前は、「医療を扱っているから社会に貢献している」という意識からか、CSV/ESGにあまり熱心でないような印象がありましたが、それが、国内のメドテックカンパニーとしてはフロントランナーといえるほどまで一気に進展しました。ESGに関するKPIは、国内の女性管理職比率など課題はいくつかあるものの、PDCAサイクルを回しながら粛々と進めていく段階にまで来ていると思います。CSVについては、テルモは医療の会社なので、やっていること全てがCSVと思いがちですが、CSVの本来の意味は「経済価値と社会価値の両立」であり、両方の価値を創出できているかを検証する必要があります。テルモが長年取り組んでいるラディアル手技の普及はとても良いCSVの例です。大きな利益（経済価値）をもたらしていますし、先日、入院日数の短縮化等による医療経済性へのインパクトを試算していただいたところ、大きな社会価値を創出していることも確認できました。最近はグリーンウォッシングなど見せかけのCSV/ESGに対する批判の声があることから、今後は定量的インパクトを示すことが求められるようになると思います。ラディアル手技以外のCSVテーマについても、経済価値と

社会価値をより明確に示すことを期待したいところです。今後の課題としては、経済価値と社会価値を十分に出せていない事業を見極め、事業ポートフォリオ再編につなげることです。テルモ自体がサステナブルな企業であるためには不可欠なことだと考えています。

国元 経済価値と社会価値の定量化は、社内でも試行錯誤しながら検討を進めているところでは。サステナビリティ委員会の副委員長として、委員長である社長CEOを補佐しながら取り組みのレベルを向上させるとともに、テルモグループが生み出している経済価値と社会価値を分かりやすくステークホルダーの皆様にお伝えしていきたいと思っています。また、取締役会の一員として、社外取締役の皆さんからご意見をいただきながら、サステナビリティ経営に対するガバナンスのレベル向上にも努めていく所存です。今後も取締役会で活発に議論を重ね、テルモをさらに良い会社にしてまいりましょう。



役員一覧

(2023年10月末現在)

取締役



高木 俊明

代表取締役会長

1981年 4月 当社入社
2004年 4月 愛鷹工場長
2008年 4月 愛鷹工場長、駿河工場長
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、環境推進室管掌
2015年 4月 テルモ・コールセンター担当
2015年 7月 チーフ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、調達部担当
2018年 4月 取締役専務執行役員 知的財産部担当、
テルモメディカルプラネックス担当
2020年 4月 レギュラトリアフェアーズ、情報提供管理室、
臨床開発部、SCM推進室管掌、CIOオフィス、
情報戦略部管掌
2021年 4月 研究開発推進部担当
2022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
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)



羽田野 彰士

取締役専務経営役員

コーポレートアフェアーズ、
法務コンプライアンス部門、
情報戦略部、知的財産部、
テルモメディカルプラネックス、
テルモ・コールセンター

1983年 4月 当社入社
2009年 6月 執行役員 秘書室長、広報室長
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
(現メディカルケアンソリューションズカンパニー)プレジデント
2016年 6月 取締役常務執行役員
2020年 4月 コーポレートアフェアーズ(現在)、法務・コンプライアンス室、
営業管理部(現国内営業本部)、テルモ・コールセンター(現在)、
調達部管掌、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
2022年 4月 取締役専務経営役員(現在) 企業価値推進部門、国内営業部門
2023年 4月 法務コンプライアンス部門、情報戦略部、知的財産部、
テルモメディカルプラネックス(現在)



広瀬 和紀

取締役常務経営役員

チーフマニュファクチュアリング
オフィサー (CMO)
品質・安全情報部門、
薬事・臨床開発部門、
オペレーション部門

1986年 4月 当社入社
2013年 1月 甲府東工場長
2014年 4月 ホスピタルカンパニー基盤医療器事業オペレーション部門
バイスプレジデント
2016年 4月 執行役員
2017年 4月 ホスピタルカンパニーオペレーション部門部門長
2018年 4月 ホスピタルカンパニーS&OP推進室長
2019年 1月 生産部長
2019年 4月 上席執行役員 チーフマニュファクチュアリングオフィサー (CMO)
(現在)、SCM推進室担当
2020年 4月 調達部担当
2022年 4月 常務経営役員、品質・安全情報部門、薬事・臨床開発部門、
オペレーション部門(現在)、知的財産部
2022年 6月 取締役常務経営役員(現在)



国元 規正

取締役常務経営役員

企業価値推進部門、
人事部門、
国内営業本部

1987年 4月 当社入社
2011年 10月 秘書室長
2018年 4月 執行役員 秘書室長
2018年 7月 執行役員 東欧・ロシア・中東・アフリカ地域代表
2022年 4月 経営役員 欧州・中東・アフリカ地域統轄
2023年 4月 常務経営役員 企業価値推進部門、人事部門、国内営業本部(現在)
2023年 6月 取締役常務経営役員(現在)

役員一覧



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)(現ソニーグループ(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
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
2018年 6月 当社社外取締役(現在)
(株)セブン銀行社外取締役(現在)
2022年 6月 (株)大林組社外取締役(現在)
2022年 8月 日本オラクル(株)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)



小澤 敬也

社外取締役

自治医科大学 名誉教授・
客員教授

1977年 3月 東京大学医学部医学科卒業
1985年 3月 米国NIH留学(Fogarty Fellow:~1987年)
1990年 9月 東京大学医学研究所 助教授
1994年 11月 自治医科大学 血液医学研究部門 教授
1998年 2月 自治医科大学 血液学講座 主任教授
1998年 4月 自治医科大学 分子病態治療研究センター-遺伝子治療研究部 教授
2014年 4月 東京大学医学研究所 附属病院長、遺伝子・細胞治療センター長、
先端医療研究センター 遺伝子治療開発分野 教授
自治医科大学 免疫遺伝子細胞治療学(タカラバイオ)講座 客員教授
2018年 4月 自治医科大学 名誉教授・客員教授(現在)
日本医療研究開発機構(AMED)プログラムスーパーバイザー(現在)
2018年 6月 日本医療研究開発機構(AMED)プログラムオフィサー(現在)
2018年 10月 自治医科大学 遺伝子治療研究センター シニアアドバイザー(現在)
2021年 6月 当社社外取締役(現在)
2023年 4月 自治医科大学 難治性疾患遺伝子細胞治療開発講座 客員教授(現在)

監査等委員である取締役



柴崎 崇紀

取締役(監査等委員)

1986年 4月 当社入社
2005年 7月 泰尔茂医療産品(杭州)有限公司 第1工場長
2007年 9月 経営企画室 次長
2008年 10月 泰尔茂医療産品(杭州)有限公司 董事長兼総経理
2014年 4月 執行役員
2014年 7月 SCM推進室長
2016年 4月 泰尔茂(中国)投資有限公司 董事長兼総経理
2017年 4月 上席執行役員、中国地域代表
2021年 6月 取締役(常勤監査等委員)(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)
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
1997年 1月 長島・大野法律事務所
(現長島・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))社外監査役(現在)
2018年 6月 (株)ドリームインキュベータ社外取締役(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)

経営役員 (GMEO)

高木 俊明
会長

佐藤 慎次郎
社長 CEO

羽田野 彰士
専務経営役員

コーポレートアフェアーズ、
法務コンプライアンス部門、
情報戦略部、知的財産部、
テルモメディカルプラネックス、
テルモ・コールセンター

鮫島 光
専務経営役員

メディカルケアンソリューションズ
カンパニープレジデント

長田 敏彦
専務経営役員

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

広瀬 和紀
常務経営役員

チーフマニュファクチャリング
オフィサー (CMO)
品質・安全情報部門、
薬事・臨床開発部門、
オペレーション部門

廣瀬 文久
常務経営役員

経営企画室長、
チーフテクノロジーオフィサー (CTO)
研究開発部門

アントワネット・ギャヴィン
常務経営役員

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

国元 規正
常務経営役員

企業価値推進部門、人事部門、
国内営業本部

経営役員 (GEO)

ジェイムス・ラッシュワース
経営役員

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

ロバート・デライク
経営役員

心臓血管カンパニーカーディオ
パスキュラー事業プレジデント
テルモカーディオパスキュラー
システムズ社取締役社長兼CEO

カーステン・シュローダー
経営役員

心臓血管カンパニー
ニューロパスキュラー事業プレジデント
マイクロベンション社CEO

エリック・ポンプ
経営役員

心臓血管カンパニー血管事業
プレジデント
テルモアオルティックCEO

プロビール・ダス
経営役員

アジア・インド地域統轄
テルモアジアホールディングス社
取締役会長兼Managing Director

丸田 正行
経営役員

中国地域統轄
泰尔茂 (中国) 投資有限公司董事長
兼総経理

細貝 卓也
経営役員

欧州・中東・アフリカ地域統轄
テルモヨーロッパ社取締役社長兼CEO

本多 克行
経営役員

米州地域統轄
テルモアメリカスホールディング社
取締役社長兼CEO

武藤 直樹
経営役員

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)
【担当】経理部、財務部、税務部、
CAFO室、J-SOX室

足立 朋子
経営役員

チーフヒューマンリソース
オフィサー (CHRO)
グローバル人事部長
【担当】DE&I推進室、人事部、
人材開発室

担当役員

坂口 至
上席担当役員

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)
テルモ山口株式会社代表取締役社長

千秋 和久
上席担当役員

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

水口 美穂
担当役員

チーフリーガルオフィサー (CLO)
CLOオフィス長
【担当】法務室、コンプライアンス室

中島 俊夫
担当役員

チーフクオリティーオフィサー (CQO)
品質保証部長
安全情報管理部担当

黒尾 毅
担当役員

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

八木 宏
担当役員

心臓血管カンパニーTIS事業
愛鷹工場長

西崎 仁
担当役員

国内営業本部長

長谷川 仁
担当役員

特命担当

藤田 規嗣
担当役員

メディカルケアンソリューションズ
カンパニー
ファーマシューティカル
ソリューション事業プレジデント

赤池 俊幸
担当役員

メディカルケアンソリューションズ
カンパニー
ホスピタルケアンソリューション事業
プレジデント

株主・投資家の皆様との対話

株主・投資家の皆様との対話に関する方針

①株主との対話全般に関して統轄を行う

経営陣または取締役の指定

テルモでは、当社株主および機関投資家・個人投資家との対話に際し、情報開示の一貫性・統一性を維持し、対話を円滑に推進するため、取締役会において対話全般を統括する役員を選任しています。

②対話を補助する社内の有機的な連携のための方策

迅速、正確かつ公平な情報開示を適切に行えるよう、社内体制の整備・充実を図っています。特に、経営に重大な影響を及ぼす可能性のある企業情報の開示については、内部統制委員会の専門部会として、IR室、広報室、経営企画室、秘書室、内部統制室、および法務室の各室長をメンバーとするディスクロージャー部会が審議を担当し、法令等の遵守の徹底とともに一貫性、統一性を持った情報開示に努めています。その他、事業部門と情報開示担当部門とのミーティングを随時実施し、開示情報の充実ならびに精度の向上に努めています。

③個別面談以外の対話の手段の充実に関する取り組み

当社に対する理解を深めていただくため、機関投資家向け事業戦略説明会、工場見学会、株主向け施設見学会等を開催しています。また、自社主催の説明会・見学会に加えて、証券会社が主催する国内外のカンファレンス、個人投資家向け説明会等に参加し、投資家との対話手段の充実に努めています。また、情報を適時かつ適切に開示し、広く株主・投資家の皆様にお届けするため、決算説明会資料をはじめとする各種資料を当社ホームページに掲載しています。

④適切かつ効果的なフィードバックのための方策

株主、投資家、アナリストとのミーティング等を通じて得た評価・意見を定期的に取り纏め、経営陣に共有しています。また、取締役会において、社長もしくは対話を統括する役員が海外機関投資家訪問の報告を行うなど、経営陣が資本市場からの評価を把握する場を設けています。

⑤対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

投資家との対話は、原則として社長、対話を統括する役員、情報開示部門の責任者ならびに担当者が行うものとします。上記以外の役職員が株主、機関投資家、個人投資家との対話を行う場合には、対話を統括する役員、情報開示部門の責任者、担当者いずれかが同席するものとします。また、対話の場には必ず複数名が出席することで、不正な情報漏洩等の防止に努めています。

決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するために沈黙期間を設けています。原則として、本決算、四半期決算ともに決算発表日の4週間前から決算発表日までを沈黙期間とし、決算に関するコメントや質問に対する回答は差し控えています。



「株主・投資家の皆様との対話に関する方針」は、「テルモ IR基本方針」にて定めています。「IR基本方針」全文については、以下ご参照ください。
https://www.terumo.co.jp/investors/management/ir_policy

取り組み

2022年度の活動実績は以下の通りです。

対象	2022年度活動実績 太字:代表取締役社長あるいは当社経営役員が出席した取り組み
株主	・株主総会 ・会社説明会(大阪、名古屋) ・テルモメディカルプラネックス見学会
証券アナリスト・機関投資家	・四半期決算説明会 ・医療機器セミナー ・オンライン/対面 個別面談 ・証券会社主催カンファレンスへの参加 ・証券会社主催スモールミーティングへの参加 ・オンライン/対面 海外IR

リスクマネジメント

基本的な考え方

昨今の世界情勢の変化や、事業のグローバル化などにより、テルモグループの事業を取り巻く環境は急速に変化しています。これと同時に、事業活動に影響を及ぼすリスクも多様化・複雑化しつつあります。テルモグループでは、こうした背景を踏まえて、2015年度からグループ横断的なリスクマネジメント体制の整備を進めています。

「グループリスク管理規程」を定め、グループ全体のリスクを把握・分析し、適切なマネジメントを行っています。各種のリスクに関して、経営陣による適切かつ果敢なリスクテイクを支える環境を整備するとともに、ステークホルダーの信頼を獲得し、企業価値の向上につなげることを目指します。また、代表取締役社長からテルモグループの全アソシエイトに向けたメッセージとして「アソシエイト一人ひとりがリスクを意識して業務を遂行する組織風土の実現」を目標に掲げ、企業活動の一つとしてリスク管理の重要性を社内に発信しています。

リスクマネジメント体制

リスクマネジメント体制の整備

テルモでは、グループ全体のリスクマネジメントを統括する組織として、取締役会の下部組織という位置付けでリスク管理委員会を設けています。リスク管理委員会は、代表取締役社長を委員長とし、経営役員または担当役員を兼ねる取締役、委員長が指名する関係機能部門の代表、顧問弁護士などから構成され、年2回開催しています。委員会では、重要リスクの審議と、対応策の策定、実行、その後のモニタリングを実施しています。

重要リスクは、全社で洗い出したリスクを評価基準に基づいて評価し選定します。評価基準は、「患者さんなどに多大な迷惑をかけてしまうリスク」と「経営を揺るがすリスク」の2つの影響に着目して設定されています。全社で洗い出したリスク情報はデータ

ベース化し、各部門・子会社のリスク担当間で共有します。また、重大問題が発生したときは、直ちに機能部門・子会社所管部門を通じて経営組織に情報を上げる体制を整備しています。

リスクマネジメント教育

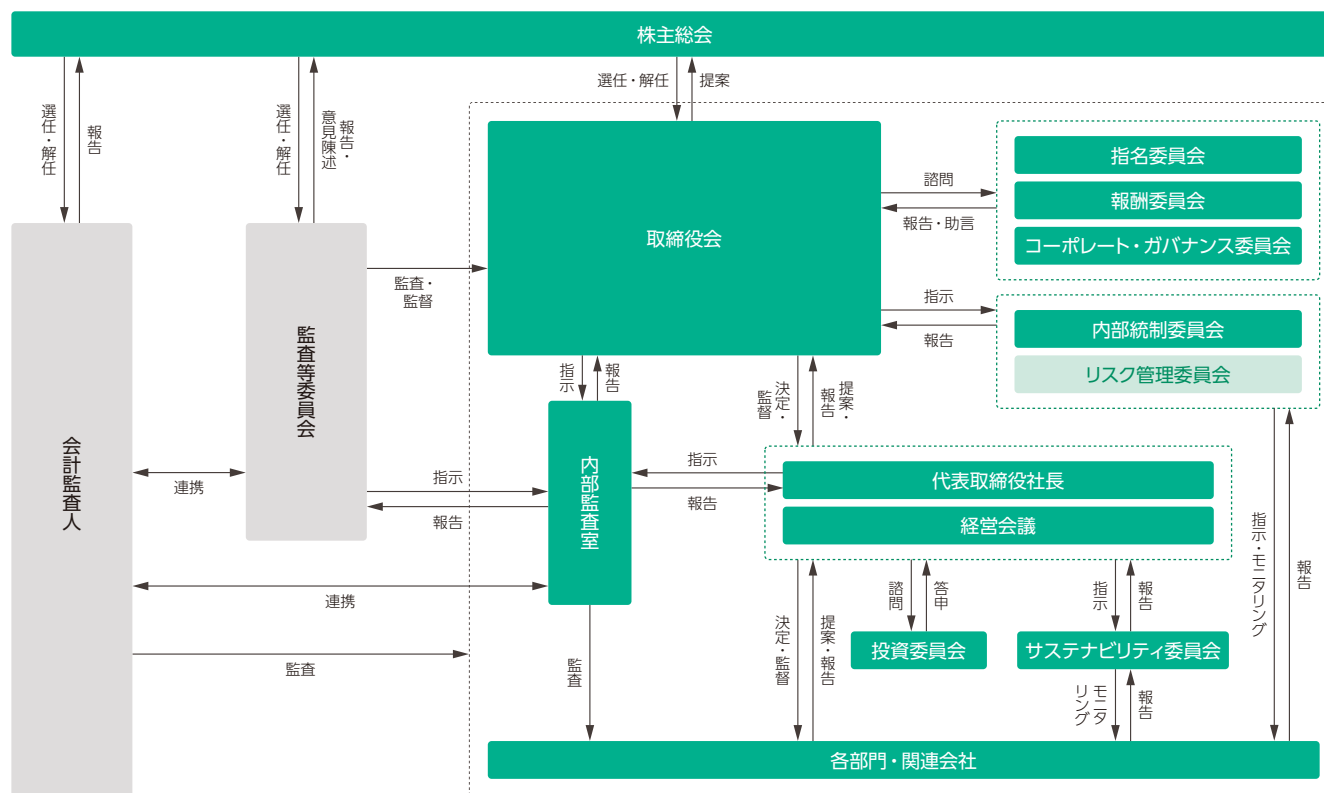
テルモでは、2016年度から、各部門長向けの説明会でリスクマネジメントの重要性を改めて伝えるカリキュラムを盛り込んでいるほか、アソシエイトに対しても、ワークショップ方式の参加型研修を実施しています。こうした取り組みを通じて、各人のリス

ク感度の向上に努めています。

クライシスへの対応

クライシス(リスクが実際に発現・顕在化した場合)への対応にあたっては、①人命の安全確保、②被害・損失の最小化、③社会からの信頼性維持の3つの観点から、クライシスレベルに応じた社内体制を取るようグループリスク管理規程に定めています。最高レベルのクライシス事象に対しては、委員長が本部長となり、関係する部門長を副本部長とする対策本部が設置されます。

リスクマネジメント体制



2023年10月末現在

リスクマネジメント

主要なリスクと機会

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。

主なリスクファクター	リスク・機会の内容	対応
医療行政の方針変更	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 当社の予測を超えた大規模な医療行政の方針変更による事業への影響 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 革新的な医療機器開発における、開発・承認プロセスの期間短縮 ■ 医療経済性の高い製品やサービスの需要増に伴う収益機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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を実施
安定供給に係るリスクについて	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 資材調達、品質管理、コンプライアンス、EHS(環境・安全衛生)を起因として持続可能なバリューチェーンが機能不全となり、医療現場に高い品質の製品を安定的に供給できる体制が機能しなくなった場合の影響 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 安定供給の継続を通じた競争優位の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取引先との協力体制構築(調達方針・サプライヤーガイドライン)も含めた、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の強化 ・ BCP(事業継続計画)の整備 ・ 取引先の与信管理
品質について	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 各国における法令・規制の強化へのタイムリーな対応が遅延した場合の影響 ■ 品質上の問題により医療現場への製品供給が滞ることによる、社会的信用の失墜、事業の中断の影響 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 法令と規制への適応化による販売可能国の拡大 ■ 高品質維持を通じた市場における競争優位性の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ グローバルでの品質ガバナンスの強化推進、また品質管理システムの構築と継続的な改善 ・ 内部監査等を通じた、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の定期的な確認 ・ 厳格な品質管理と製造管理下における、製品の品質、有効性および安全性の確保
医療における新たなエビデンスの発見	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 研究開発中の製品の有効性が証明できなかった場合や、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おける、競争力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品開発、事業提携、買収等の途中段階における、最新の研究報告や臨床データの分析や、継続是非の判断
販売価格の変動	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 医療保障制度の改定に伴う販売価格の変動 ■ 大規模な入札などに伴う、主に海外市場での販売価格の変動 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 付加価値の高い製品の開発、供給 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 継続的な製造コスト低減活動

リスクマネジメント

主なリスクファクター	リスク・機会の内容	対応
為替レートの変動	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 為替レートの変動がもたらす影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外工場への生産移管による為替レートの変動がもたらす影響の低減 ・ 海外から原材料調達を図るなどの構造的対応 ・ 保有する債権の当該リスクに対する機動的な為替予約による影響の最小化
会計基準および税制の変更	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 会計基準や税制が新たに導入・変更された場合における、経営成績と財務状況への影響 ■ 税制当局との見解の相違による追加税負担の影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・ タイムリーな情報入手、専門家からのアドバイスに基づく施策検討 ・ 税務当局等との対話機会の拡充
資本・業務提携および企業買収等について	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 当社の重要な戦略の一つである資本・業務提携や企業買収が、当初期待していた成果を出せなかった場合の影響 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 資本・業務提携や企業買収を通じた新たな経営資源の獲得による成長基盤の構築および事業基盤の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
減損・評価損・事業再編に係るリスクについて	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 経営資源の活用や投資の回収が、当初見込まれた成長を実現できなかった場合における、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計上 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
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>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ サイバー攻撃や内部不正により情報漏洩や改ざんなどが発生した場合における、社会的信用の失墜やシステム停止による事業の中断 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報セキュリティ対策の強化と発生時の対応力の強化 ・ 情報セキュリティに関するグローバル共通の社内基準とルールの制定 ・ アンシエイトへの継続的教育
重要な訴訟等について	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 第三者からの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の影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法務室、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 ・ 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の構築
疫病や感染症の蔓延・大規模自然災害について	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 世界的な疫病、感染症の拡大や、地震、ハリケーン等の大規模自然災害が発生した場合における、想定以上の事業活動への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「グループ事業継続マネジメント(BCM)規程」の制定やさまざまな訓練の定期的な実施
環境・安全衛生およびコンプライアンスについて	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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や、気候変動をはじめとした環境問題に対し、各国における急激な法規制の変更等により、当社の対策が十分に機能しなかった場合における、社会的信頼の毀損などの影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
経済および地政学に係るリスクについて	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 当社の供給している国々での景気後退やそれに伴う需要の縮小、テロ・戦争等の予期せぬ政情の変化により、事業活動への支障が想定以上の規模となった場合の影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各国の政治・経済情勢の定常的な確認

BCM (事業継続マネジメント)・

BCP (事業継続計画)

基本的な考え方

テルモグループでは、大規模災害などの不測の事態が発生した際、人の生命に直結する医療機器や医薬品、サービスを提供する企業の社会的責務として、事業活動の継続が重要であると認識しています。

その責務を果たすために、「グループ事業継続マネジメント(BCM) 規程」において、事業継続に関するテルモグループ共通の基本的な考え方および体制・対応事項を定めています。当社では、①アソシエイトとその家族の生命を守る、②社会的責任を果たす、医療を止めない、③会社の資産を守るという3つの基本ポリシーに基づき、平時には緊急事態への備えを、有事の際には事業の継続や復旧を図ります。

推進体制と主な取り組み

大規模災害などの不測の事態が発生した際、本社コーポレートアフェアーズが中心となり、テルモグループ全体の活動を推進しています。万が一、事業継続に関わるリスクが発生した際には、テルモ株式会社の代表取締役社長を対策本部長として「対策本部」を設置し、迅速に対応を行います。対策本部にて、アソシエイトや家族の安否確認をはじめ、取引先の被害状況や被災地情報の収集など、現状把握に向けた情報収集を行い、対策を立案・実行に移します。併せて、被災地のニーズに応じたタイムリーな物的・人的支援も行います。テルモグループのサプライチェーンや業務が一定期間停止することが判明した場合には、早期の復旧を図ります。

平時においては、各生産拠点、原材料調達や物流などに携わる本社機能部門、各カンパニー、海外子会社のリスク担当者が連携し、有事の際に事業を中断しないため、また万が一中断しても

早期に復旧・再開させるために、BCP(事業継続計画)を策定しています。また、テルモグループ各拠点で下記のような訓練を実施しています。

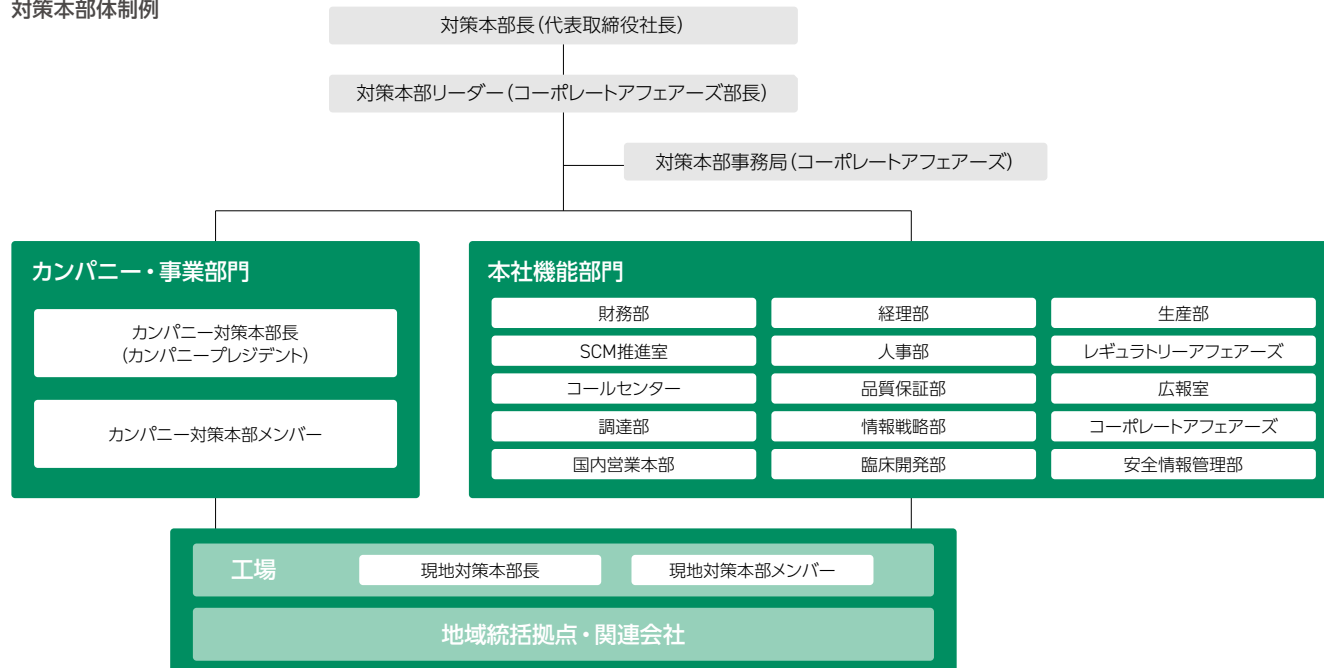
- ・大規模災害発生等を想定した、災害対策本部の立ち上げ、各災害対策本部員の役割確認等のBCP訓練
- ・アソシエイトの安否を迅速に確認するためのシステム導入と安否確認訓練
- ・消火や心肺蘇生、迅速な避難等の総合的な防災訓練
- ・国内全アソシエイトを対象とした、BCM・BCP教育研修

感染症対策

テルモは、「新型インフルエンザ等対策特別措置法」において指定公共機関に選ばれており、指定公共機関としての「業務計画」を策定しているほか、新型インフルエンザ等が発生した際にも事業を継続できるよう、BCPを策定しています。

また、世界で発生・流行しているさまざまな感染症に対する予防と、感染の拡大防止を目的に「感染症対策マニュアル」を作成し、予防から感染者の職場復帰までのルールを定め、業務の遂行に影響が出ないように対策を講じています。さらに、世界各地の感染症状況を確認し、必要に応じて、アソシエイトへの注意喚起や渡航の規制を行っています。

大規模災害発生時の対策本部体制例



情報セキュリティ

基本的な考え方

テルモグループでは、事業活動における情報に関するあらゆる脅威(外部からの不正アクセス、人の過失による情報漏洩、改ざん、破壊、盗難、情報システムの障害、自然災害など)から、グループの機密情報および顧客・ビジネスパートナーから預かった情報を適切に保護し、安全を確保するため、グローバル共通の規程として、「グループ情報セキュリティ規程」を制定しています。さらに、この規程に基づき、各地域で「情報セキュリティルール」を制定しています。個人情報については、個人情報保護法や番号法などの法令に基づき、「個人情報保護基準」を制定し、個人番号(マイナンバー)を含む全ての個人情報を適切に保護・管理しています。また、2022年4月にグループプライバシー・個人情報保護規程を制定し、テルモグループで個人情報の一定水準での取り扱いを担保しています。

情報セキュリティ体制

テルモグループでは、チーフインフォメーションオフィサー(CIO)の指揮のもと、情報戦略部を主管としたグローバルな情報セキュリティ体制を構築し、各国の法規制等に基づき、基準・ガイドライン等の整備・運用、アソシエイトの教育・研修などをグローバルで推進する体制を構築しています。テルモの情報戦略部とグループ各社の情報システム担当部門は、グローバル会議を定期的に行い、サイバーリスクなどに関する情報交換やセキュリティ強化策の検討などを行っています。

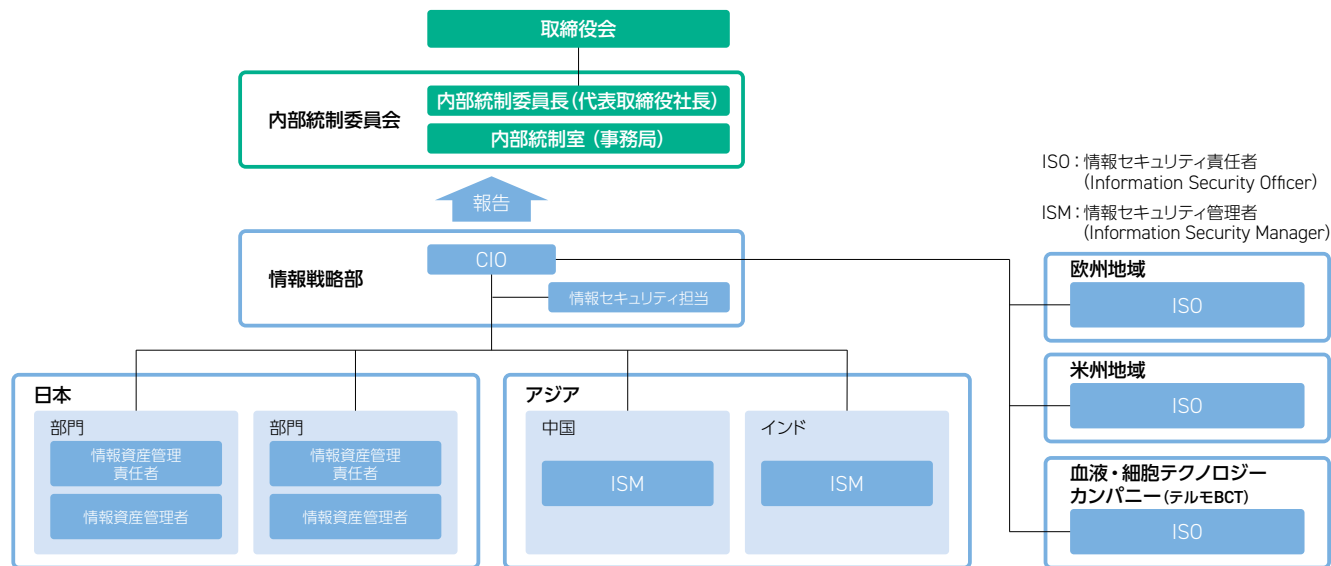
「グループ情報セキュリティ規程」および「情報セキュリティルール」に基づき、日本では、グループ会社を含む各部門に情報セキュリティの責任者と実務担当者を設置し、自部門における情報の保護・管理が適切に行われるよう管理・指導しています。また、日本以外でも、地域ごとに情報セキュリティ責任者を、各関係会社に情報セキュリティ管理者をそれぞれ設置し、グループ全体で適切な情報の保護・管理に努めています。

情報セキュリティ強化の取り組み

年に一度、各地域のセキュリティ対策状況を自己評価形式で確

認するとともに、地域ごとにアソシエイトを対象とした情報セキュリティ教育を実施しています。また、社内規程の遵守状況を確認するため、内部および外部による監査を実施しています。昨今、標的型攻撃や不正アクセス、個人情報漏洩事故など、情報セキュリティに対する脅威が増している状況や、リモートワークなどの働き方の変化を踏まえ、詐欺メール対策や不正通信の監視など多層で防御できるようにセキュリティ強化策を実施しています。また、アソシエイトを対象とした、標的型メール攻撃訓練を各地域で実施し、一人ひとりの情報セキュリティへの意識を向上させています。

グローバル情報セキュリティ体制



コンプライアンス

コンプライアンスの推進

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持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」

<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、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
「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
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	業務における腐敗防止	年1回
競争法に関する教育	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	隔年
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
内部通報研修	役員を含む全アソシエイト	eラーニング	内部通報制度に関する研修	年1回
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研修を実施	各、昇格時 または入社時
役員研修	役員	集合研修	重要なコンプライアンステーマ	2~3か月に1回
医薬品医療機器等法における広告規制に 関する教育	全アソシエイト	eラーニング	医薬品医療機器等法における広告規制 の遵守	年1回
オフラベルユース対応ルールに関する教育	全アソシエイト	eラーニング	オフラベルユース対応ルールの遵守	年1回
ハラスメント研修	全アソシエイト	eラーニング	ハラスメントの理解と防止	年1回

コンプライアンス

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グループ規程」を制定し、そのなかで、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を推奨することと、このような懸念の報告を安心してできるようにするため、善意で報告したアソシエイトに対する嫌がらせまたは報復を固く禁じることを、明記しています。また、同規程には、当該国の法律で認められている場合は匿名で通報することもできることを明記しています。

この規程のもと、テルモグループでは、全ての拠点のアソシエイトが、法令および社内規則違反、テルモグループ行動規範への違反、その他の重大な不正行為等のコンプライアンス違反に関する相談や通報を行うことができるよう、グループ統一の内部通報システム(テルモ・インテグリティ・ヘルプライン)を設置、運用しています。このヘルプラインへの通報は匿名でも行うことができます。このヘルプラインへの通報はアソシエイトだけでなく、テルモグループ各社と取引のある取引先の役員・社員からも可能であり、ウェブサイトにも通報システムへのリンクを張っています。

日本では、上記のグループ内部通報システムのほかに、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、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。相談先として、上司や人事部門以外にも、内部相談窓口や完全匿名で相談可能な社外相談窓口も設置しています。各相談窓口では、プライバシーに十分配慮した適切な対応を行い、守秘義務の徹底や相談者に不利益な取り扱いをすることを禁止しています。

また、ハラスメント防止の啓発活動として、毎年、新入社員研修や、新任管理職研修などの階層別教育において、ハラスメントも含めたコンプライアンス研修を実施しています。2017年度からは、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うなど、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、コンプライアンスに正面から取り組み、かつ大切にしていく企業姿勢や、コンプライアンス違反となりう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。(ハラスメントに関する教育の実施状況については、99ページ「コンプライアンス教育」をご覧ください。)

ハラスメント指針

- セクハラ・パワハラなどのハラスメント行為は人権に関わる問題であり、アソシエイトの尊厳を傷つけ、職場環境の悪化を招くゆゆしき問題だと捉えています。
- これまでもテルモはコンプライアンス研修を繰り返し開催してきました。また、ハラスメントが及ぼす影響や懲戒措置も取られることを理解する旨の誓約書の提出など取り組みを進めてきました。
- テルモはハラスメント行為を断じて許しません。
- アソシエイト一人ひとりがハラスメントに対する知識、対応能力を向上させ、ハラスメント行為を発生させない、許さない、全てのアソシエイトが互いに尊重し合える健全な組織をともにつくり上げていきたいと思えます。
- ハラスメントの行為があれば、上司または事業所人事総務に相談ください。職制に相談しにくい場合は、内部相談窓口にご相談ください。不利益な扱いはしません。プライバシーを守って対応します。

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、個人とは一切取引を行いません。また、反社会的勢力排除に向けて、警察当局等の外部専門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全ての国・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範」および「反腐敗・反贈賄グループ規程」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。「テルモグループ行動規範」については、グループの全アソシエイトを対象に年1回研修を行っています。また、「グループ第三者反腐敗・反贈賄規程」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。贈収賄を含む腐敗行為の懸念がある場合には、内部通報システムで報告することもできます。(内部通報制度の詳細については、100ページ「内部通報制度」をご覧ください。)

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、「グループ独占禁止法令遵守規程」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」「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。(医療従事者との倫理的接遇に関する教育の実施

状況については、99ページ「コンプライアンス教育」をご覧ください。)

広告等製品情報提供活動と販売プロモーション

テルモは、医薬品医療機器等法をはじめとする関連法令や、一般社団法人日本医療機器産業連合会 (医機連) が制定する各種業界コード等を遵守し、適正なプロモーション活動を行うように努めています。特に、使用する広告資材等については、関連部門が事前に資材を確認し、記載内容の正確性や関連法令の遵守に努めています。また、「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン(厚生労働省、2018年9月25日発出)」に対応するため、医療用医薬品の販売情報提供活動の資材等や販売情報提供活動自体の適切性等をモニタリングしています。海外においても、主なグループ会社を中心に、関連法令に基づき、適正な販売プロモーションを心掛け活動に取り組んでいます。

グローバルにおいては、2016年1月に「グループオフラベルユース対応ルール」を制定し、一切の未承認(適応外)の製品の広告・プロモーションを禁止するほか、国内においてはリージョナルルールとして「テルモ(日本国内)オフラベルユース対応ルール」を制定するなど、製品を販売する各国の関連法令を遵守し、適正なプロモーションを行うように努めています。(広告等製品情報提供活動と販売プロモーションに関する教育の実施状況については、99ページ「コンプライアンス教育」をご覧ください。)

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、販売までのさまざまな段階において、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、臨床研究法および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」を定め、医療機関や医療従事者への資金提供の状況を公開しています。

税に対する基本方針

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。

■ 法令遵守

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、OECD等の国際課税のルール、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。

■ 適正な納税

テルモグループは事業活動を行う各国において、企業市民の責務として適正な納税を行い社会への貢献に努めます。

■ 透明性

テルモグループは各国の税務当局・株主・社会等に対し、税に関する適切な情報開示を行い、税務に関する透明性を確保し、企業の社会的責任を果たすことに努めます。

■ 税務当局との関係性

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。

■ タックス・プランニング

テルモグループは、法令の趣旨に反した租税回避を意図とする事業実態に沿わないタックス・プランニングの立案・実施は行いません。

■ 企業価値

テルモグループは上記税務管理を通じて、最適な税負担の実現に努め、企業価値の最大化への貢献を目指します。

研究開発における倫理

基本的な考え方

医療機器・医薬品等の研究開発では、有効性や安全性を確認するため、動物での実験や人での臨床研究が必要となります。テルモでは、研究を実施するにあたり、ヘルシンキ宣言*の精神をはじめ、医療機器・医薬品等の臨床試験の実施基準であるGCP (Good Clinical Practice)、各国の薬事規制等のほか、関連する規制、基準等を遵守し、倫理的かつ科学的な観点から適正に実施するよう努めています。これらの研究開発を行うにあたっては、社内に研究倫理審査委員会や動物実験委員会を設置し、倫理性や動物生命の尊厳等に十分な配慮を行っています。

*「人間を対象とする医学研究の倫理的原則」の通称で、臨床研究の倫理規範を定めた指針。

臨床研究・臨床試験(治験)等における倫理

テルモは人を対象とした医学系研究(臨床研究)を実施するにあたり、「人を対象とする生命科学・医学系研究に関する倫理指針」等に基づき、個人の尊厳と人権の尊重等を基本方針とする「テルモ研究倫理規程」を定めています。この規程に基づき、外部委員を含む「テルモ研究倫理審査委員会」を設置し、全ての臨床研究案件について、研究内容の社会的意義や科学的妥当性を事前に審査しています。委員会の活動状況は、厚生労働省の「研究倫理審査委員会報告システム」に登録し、公開されています。

製造販売承認を取得するための臨床試験(治験)は、ヘルシンキ宣言の精神に基づいて各国で定められている臨床試験の実施基準であるGCPを遵守し、実施しています。GCPでは、治験実施医療機関、治験責任医師等の治験スタッフ、治験依頼者が治験を実施するにあたって遵守すべき要件が定められています。テルモグループでは、GCPに基づき手順を定め、遵守することで治験の質を確保し、信頼性の高いデータを取得するよう努めて

います。治験中はモニタリングを実施し、手順に沿って適切に治験が行われていることを確認し、治験にご参加いただいている方々の人権や個人情報保護への配慮と安全性の確保を最優先して治験を実施しています。



「研究倫理審査委員会報告システム」
<https://rinri.niph.go.jp/toppage.aspx>

動物実験における倫理

テルモは、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念を掲げ、医療機器、医薬品等の研究開発や製品を医療現場で安全に使用いただくため、医療従事者に向けた研修を行っています。そのために、一部、動物実験が不可欠となっています。テルモでは、回避できない動物実験に対して、動物福祉の精神に則り、適正な実施に努めています。

テルモは、「動物の愛護及び管理に関する法律」「実験動物の飼養及び保管並びに苦痛の軽減に関する基準」等、関連法令やガイドラインに従い動物実験規程を定め、動物実験委員会を設置しています。動物実験委員会は法令で定められた3R (Replacement: 代替法の利用、Reduction: 動物利用数の削減、Refinement: 苦痛の軽減)の原則を遵守し、実験計画の審査、終了報告の確認、動物福祉に配慮した動物の飼養管理、実験者の教育等を行っています。また、動物実験委員会は関連法令の遵守状況を自己点検して適合を確認し、国際的な動物福祉に関する第三者認証機関(AAALAC Internationalまたは日本医薬情報センター)による検証を受け認証を取得しています。さらに、テルモは社外に動物実験を委託する場合においても、委託施設が法令を遵守していることを確認しています。

知的財産への取り組み

基本的な考え方

テルモは、知的財産を事業競争力の源泉と捉え、医療の進化を支える知的財産を積極的に創造し、保護し、活かすことで、テルモの企業価値を高め、持続的な成長に貢献しています。また、世界中の患者さんと医療現場に製品やサービスを届け続けるために、他者の知的財産を尊重し、徹底した事前調査と適切な対策を講じています。

イノベーションを促す

テルモは、価値ある製品やソリューションを届けるために、特許や意匠の出願に対する報奨、製造ノウハウ等の秘匿発明に対する報奨、製品などに実装された特許に対する実績報奨等の各種制度を整備しています。また、テクノロジーを用いて挑戦し続けるアソシエイトに寄り添い、支えるために、複数年にわたって継続して発明を創出し、製品開発に貢献したアソシエイトをテルモエクセレントインベンターとして表彰しています。

近年はアソシエイトの製品開発における功績を顕彰する目的で、公益社団法人 発明協会が実施する全国発明表彰に応募し、3年連続で上位賞を受賞しました。全て「患者さんにやさしく」を追求するなかで生まれた発明であり、テルモの低侵襲治療や医療安全を象徴する発明です。

全国発明表彰 受賞歴(上位賞)

年度	全国発明表彰	名称
令和3年度 (2021年度)	・文部科学大臣賞 ・発明実施功績賞	インスリン用注射針の発明
令和4年度 (2022年度)	・発明協会会長賞 ・発明実施功績賞	医療用閉鎖式輸液コネクタの発明
令和5年度 (2023年度)	・文部科学大臣賞 ・発明実施功績賞	剥離しないように薬剤塗布された冠動脈ステントの発明

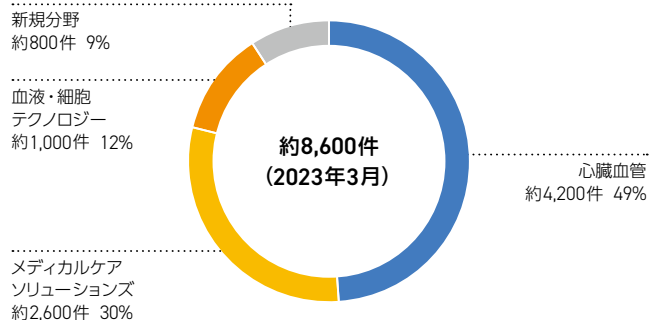
以上に加えて、テルモでは、発明文化の醸成を重視し、入社初年から3年目までのアソシエイトに向けた知的財産研修コースを整備しています。知的財産に関する法制度を学ぶ座学(e-ラーニング)に加えてグループワークを多用することで、発想力・創造力を養うとともに、コミュニケーション力を高める工夫をしています。また、AI、IoT、生成AI等を学ぶ研修を新設し、開発系と事業系のアソシエイトに積極展開することで、5カ年成長戦略に相応しい先進医療の特許を先んじて獲得することに挑戦しています。

医療の進化に貢献する

テルモは、特許分析により社会の開発動向を把握し、自社の開発方針や発明創出の方針決定に生かしています。また、地域、事業、組織の枠を超えた連携を推進し、シナジーを創出するために、テルモグループの技術的な強みを特許分析を通じて見える化し、グループのR&D部門間で共有して次世代の開発に向けた議論を後押ししています。

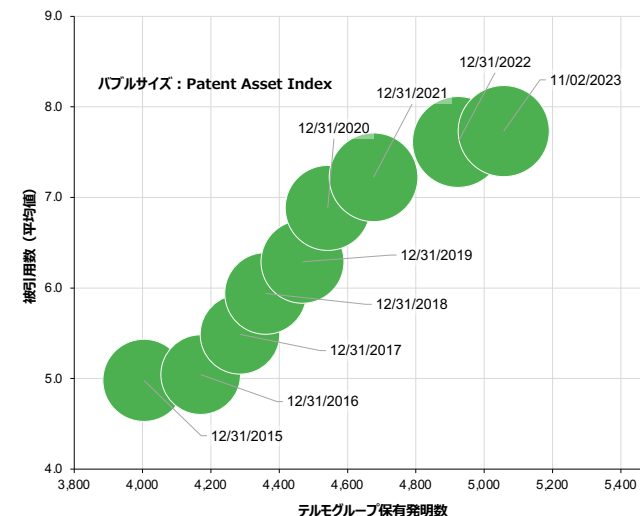
テルモでは、内部開発、外部連携、M&Aを通じて知的財産の量と質の両面から資産価値を高めています。2023年3月末時点のテルモグループの特許保有権利数は、約8,600件となっています。なお、このうち海外子会社の保有権利数は約2,200件です。

テルモグループ登録特許 保有権利数



質の観点では、製品における特許の実施率や特許の被引用数(下図)を参考にして、開発部門と一体となり医療の進化に貢献する発明を早期に創出するための施策に取り組んでいます。

PatentSight®による発明数-被引用数分析結果



「被引用文献数が多い特許情報というのは、それだけ多くの後願の特許出願に影響を及ぼしているものであり、重要な特許であると考えられる。」(特許庁総務部情報技術統括室H29.4「引用・被引用情報の活用」pg.2より抜粋)

ブランド保護の観点では、5カ年成長戦略のイノベーション戦略である「デバイスからソリューションへ」を支えるべく、主要国において製品に加えてサービスについて商標登録することで、社名商標のサービス、ソリューション分野での保護強化を図っています。



医療現場や社会の期待に応える

医療現場へ製品やサービスを届け続けるために、テルモでは、他者が保有する知的財産について徹底した事前調査と適切な対策を講じています。

デジタルツールが浸透した現代では、他者の著作物を複製・配布することが極めて容易になりました。テルモでは、カタログ等の販促物等を作成する実務者等に向けて研修会を開催し、他者の著作権を尊重するよう啓発しています。

データ集

105	10カ年財務サマリー
106	連結財務諸表
109	人事・労務データ
111	環境データ
116	独立保証報告書
118	企業情報