



テルモレポート  
2023



## ■ 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。

\* テルモでは従業員を共に動く仲間という意味を込めて「アソシエイト」と呼んでいます。

# CONTENTS

## 本編

- 1 企業理念・コアバリューズ
- 2 目次・編集方針
- 4 CEOメッセージ
- 8 価値創造プロセス
- 10 CAFOメッセージ
- 14 GS26 CSV/ESGテーマ
- 18 財務・非財務ハイライト
- 20 At a Glance
- カンパニー別戦略
- 22 心臓血管カンパニー
- 26 メディカルケアソリューションズカンパニー
- 30 血液・細胞テクノロジーカンパニー

## ESG情報編

- 35 テルモグループのサステナビリティ
- 39 環境
- 40 EHS(環境・安全衛生)マネジメント
- 42 環境・安全に配慮した製品の開発
- 44 気候変動への取り組み
- 48 資源の有効活用・サーキュラーエコノミー  
実現に向けた取り組み
- 50 水資源の有効利用
- 51 化学物質の適正管理
- 52 生物多様性保全の取り組み
- 54 社会
- 55 製品・サービスの品質・安全性
- 58 調達
- 60 人財
- 74 人権
- 75 社会・地域貢献
- 77 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
- 104 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

## 編集方針

テルモでは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、中長期的な価値創造と企業価値向上に向けた取り組みの全体像をご理解いただくために、統合報告書「テルモレポート」を作成しています。テルモレポートは本編とESG情報編で構成されています。本編では、主にグループ全体の経営方針や中長期成長戦略、医療課題の解決を通じた社会価値創造(CSV)の取り組みを掲載しています。ESG情報編では、主にテルモのサステナビリティ経営に対する考え方や重点活動テーマ、推進体制、社会価値創造(CSV)を支える基盤としてのESGの取り組みを関連データと併せて網羅的に掲載しています。

## 情報開示体系



## 対象範囲

原則として、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ています。事象に応じて報告対象範囲が異なる場合には、個別に対象範囲を明示しています。

## 対象期間

2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)を対象期間としていますが、一部、2022年度以前および2023年4月以降の活動内容を含みます。

## 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。

## 見直しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績見直しなどの将来に関する記述は、当社が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、実際の業績など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うる重要な要素には、テルモ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。また、この資料に含まれている製品(開発中のものを含む)に関する情報は、宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

## 参考にしたガイドライン(ESG情報編)

- ・GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード
- ・SASBスタンダード
- ・気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
- ・環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」

## CEOメッセージ



代表取締役社長CEO  
佐藤 慎次郎

挑戦心をもって医療現場の課題に向き合い、  
新しい医療の実現を目指す

## 5カ年成長戦略「GS26」の1年目を振り返って

2022年度の業績は、最大市場である米国を中心に心臓血管領域の強いグローバル需要が業績を牽引し、売上収益、営業利益ともに過去最高となりました。インフレなどによる影響で原価が高騰し、収益面では逆風が吹く中でのスタートとなりましたが、成長を支える需要面のファンダメンタルズは総じて健全に推移しました。

GS26で掲げた「デバイスからソリューションへ」というビジョンのもと、製品軸から顧客軸へフォーカスを移し、顧客と患者さんに即した課題を発見し、多様な価値を統合した包括的ソリューションを提案できるよう取り組みを進めています。実際、ソリューション開発型の新しいビジネスモデル構築への挑戦は、すでに具体的に実行されつつあります。ここでは最新事例の幾つかをご紹介します。

まずは、診断・治療におけるデジタル活用です。米国においてテルモが手掛ける「ePRISM」は、心臓血管治療における臨床意思決定支援ソフトウェアです。心臓関連の治療に関して、広く一般化された情報ではなく、各患者さんの臨床データや併存疾患などを基に、その患者さん固有の合併症リスクを定量的に示します。冠動脈のカテーテル治療において、出血性合併症などのリスクを提示することで、医師はその情報を基に適切な治療計画を決定することが可能になりました。テルモではこれまで「Terumo Business Edge」と銘打った病院経営のコンサルティングサービスを展開してきましたが、デジタルソリューションを加えることで個別化医療を推進し、患者さんのさらなる予後改善と医療提供コストの低減に貢献できると考えています。

次に、血漿採取の価値向上につながるエコシステムの構築です。当社は、2022年に米国で原料血漿採取システム「Rika」の販売を開始しました。世界的に血漿分画製剤を使用する治療需要が増大していることから、CSL Plasma社と協業し、同社が運営する血漿採取センターへの導入を見据えた製品開発を進めてきました。Rikaは、採血を受けるドナーと採血業務を担う医療従事者双方にとって、負担の少ない製品を目指して開発されました。採血プロセスは制御機能により常時モニタリングされ、アラート機能を通じて安全面にも配慮した設計になっています。血漿採取オペレーションの総合的改善を目的に、ITプラットフォームも含めたエコシステムとしてソリューションを提供していく所存です。

最後は、ドラッグデリバリー技術を活かした新たな事業展開についてです。テルモは、針やシリンジに始まる多様な技術を継続的に進化させ、医薬品の価値向上をもたらすソリューション開発を目指しています。医薬品の世界では、近年、遺伝子組み換えや細胞培養などの技術を応用した領域で画期的な新薬が続々と登場しています。これらバイオ医薬の性状は主に注射剤であるため、薬剤を標的部位に確実かつ効率的に届けるためのデリバリー技術に強いニーズが生まれています。こうした中、医薬品企業から製造・開発の一部を受託してソリューション提供する産業がグローバル規模で発達しています。CDMO（開発製造受託）と言われるビジネスモデルです。テルモは、独自技術をベースに確かな品質と顧客対応力を武器に、この新しい事業分野での成長を加速します。

GS26における戦略策定の出発点は、医療の世界にパラダイムシフトが起きつつあるという環境認識です。医療現場に情報が偏在していた20世紀とは異なり、医療の情報もオープンになりつつありま

す。これからは医療現場からの具体的依頼を待ち受けるのではなく、医療機器企業としても、より能動的に、より積極的に医療課題に取り組んでいく必要があります。テルモは、クオリティを大切にしつつ、多様なテクノロジーを駆使して、患者さんと医療現場のために新しい医療課題に応えていきます。

## GS26の目標を達成すべく、企業価値向上の新施策を推進

医療機器の需要は安定的に拡大を続ける一方で、経営環境は世界的に不確実性を増しています。テルモはGS26の目標達成に向けて、事業環境の変化に柔軟に対応しつつ、新しい企業価値向上策を押し進めています。

1つ目は、成長を支える内部開発の積極化です。M&Aも引き続き検討していきませんが、意味ある差別化を可能にする内部開発力の強化は経営の最重要課題の一つです。GS26期間中に予定される新製品パイプラインを実現させるべくカンパニー別に開発力を強化し、薬事申請を含めた上市計画を管理しています。一方、向こう10年を見据えた長期的な成長を確かなものとするため、湘南センターを中心にコーポレートR&Dの組織体制を再編しました。併せて、グループ全体の情報共有、人的連携、および開発プロセスの標準化などを進めています。開発テーマも抜本的に見直し、GS26の戦略ビジョンに整合したプログラムを強化するため、3つのD (Delivery, Deviceuticals, Digital) にフォーカスした開発テーマに重点投資をしていきます。

2つ目は、グループ全体の収益性改善の加速です。厳しい収益環境の中でもGS26の目標を達成し、持続的な利益ある成長を確実なものにするため、テルモではGS26と同時に全社収益改善プロジェクトVC2 (Value Creation through Collaboration) を立ち上げました。定量目標として営業利益率で2%ポイントの改善を目指します。規模の経済と全体最適化のメリットを活かし、本社機能、生産、間接コスト、それぞれの最適化を目指します。

3つ目は、資本政策の強化です。テルモは、資本コストを上回る成長投資機会を追求し、企業価値の向上に努めることを基本方針に掲げています。これに従い、資産効率の向上と適正な資本構成を構築した上で、利益の再投資を適正かつ積極的に進めています。株主への利益配分については、配当の安定的な増加に加えて、自己株式取得による株主還元も活用して、総還元性向で50%水準を目指すことにしました。資本効率の改善を促し、GS26の期間においてもROEに対してもプラスに影響することを期待しています。加えて、成長を加速させる投資にあっては財務レバレッジも増加させていきます。

4つ目は、サステナビリティ経営の推進です。2023年、テルモは業務執行に関する意思決定を行う経営会議の下部組織として、サステナビリティ委員会を設置しました。本委員会は代表取締役社長CEOである私が委員長を務め、CSV/ESGに関する取り組み状況をモニタリングし、定期的に経営会議・取締役会へ報告する役割を担います。また、役員の業績評価制度も改定しました。新たに役員の業績評価指標として、将来企業価値目標を採用します。CSVやESGに関するGS26の重点テーマについて、将来企業価値目標をリスト化し、役員がそれぞれにコミットする運用へと改めることにしました。これらにより、経営が一丸となってサステナビリティの推進に取り組む体制が整ったこととなります。





## 積極果敢に挑戦する企業風土を醸成し、 21世紀の新しい医療に貢献していく

GS26の目標達成に向けて「デバイスからソリューションへ」というビジョンを実現するためには、ビジネスモデルを革新する強い意思と飽くなき挑戦心が必要です。テルモでは、GS26の推進に合わせてGrowth Mindsetと呼ばれる意識改革運動を世界的に展開しています。企業の継続的成長を支えるものは、やはり人財です。いくら立派な戦略を描いても、実行するのは一人ひとりのアソシエイトです。自己の能力に限界を設けず、新たな成長と挑戦を励まし、評価する風土づくりに組織全体で取り組んでいます。

Growth Mindsetの浸透活動とともに、ニュー・ノーマルの時代に相応しい、生産性が高く、かつ柔軟な働き方も追求します。国内では、2022年度より管理職を中心にジョブ(職務)型の人事制度を導入しました。これを全階層に拡大することを具体的に検討しています。より自律的なキャリア設計、そして、生産性が高まる職場環境の創造を実現することにより、アソシエイトのモチベーションを促し、テルモ自体も競争力あるグローバル企業として発展していきたいと思えます。

パンデミックもほぼ収束した今だからこそ、もう一度組織全体の成長マインドに火をつける必要があります。積極果敢に挑戦する企業風土を醸成し、新しい医療を実現すべくGS26で描いた戦略の実行を加速してまいります。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。

代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎

# 価値創造プロセス

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。

テルモが目指す  
「医療のパラダイムシフト」

## 疾病構造の変化

- 世界的な生活水準向上と先進国の超高齢化により急増する慢性疾患との共生
- 高齢化に伴う臓器・身体機能の劣化克服

## 時間軸の変化

- 長期でのQOL改善
- 予防と予後のモニタリングの普及
- 患者さんごとの疾病管理（ペイシエント・ジャーニー）

## 技術の変化

- バイオ医薬品、再生医療、細胞・遺伝子治療などの普及
- ゲノム医療やAIの進化で個別化医療の本格普及

企業理念

# 医療を通じて

コアバリューズ／テルモグループ行動規範

## テルモの強み

### 企業活動

#### 社会価値創造

##### ■ 心血管カンパニー

- ・高まる医療経済性ニーズに応える、早期退院や合併症低減への貢献
- ・成長市場における、治療製品パイプラインの本格拡充

##### ■ メディカルケアソリューションズカンパニー

- ・病院だけでなく在宅なども含む、患者中心・ケア全体を捉えた価値提供
- ・国内市場の成熟化に伴う、グローバル展開の加速
- ・製薬会社に向けた、薬剤の価値を最大化するソリューションの提供
- ・市場の低価格攻勢に対し、ソリューションを通じた価値の提案

##### ■ 血液・細胞テクノロジーカンパニー

- ・細胞治療薬の商業化や血液供給不安定などの市場変化に伴う、細胞治療プロセスでのプレゼンス構築や、イノベティブなシステムとサービスの提供
- ・競合のポートフォリオ最適化等の動きに対し、モノ売りからソリューション売りへのシフトや、高付加価値サービスとポートフォリオの多角化の推進

##### ■ 研究開発／M&A

- ・短中期・長期の社内R&Dと、M&Aやスタートアップへの投資を戦略的に併用し、イノベーションを促進

##### ■ デジタルトランスフォーメーション

- ・ペイシエント・ジャーニーに添った包括的なケアやソリューションの提供

##### ■ コーポレート

- 全社収益改善プロジェクトの推進（FY26で2%ポイントの利益改善目標）
- 生産・調達・ロジスティクス・管理の4つのフォーカス領域でグローバル全体最適の実現
- グローバル生産の最適化

#### 社会価値創造を支える基盤

##### ■ 人材戦略

- ・変革・変化の実現
- ・グローバルリーダー育成、組織効率と効果の強化、重要スキル開発の設定
- ・アソシエイト・エクスペリエンスの向上
- ・Growth Mindsetの醸成、DE&I文化の醸成、アソシエイトウェルビーイングの形成、アソシエイトが生み出す価値のリコグニション

##### ■ トータルクオリティ（品質、安全性、安定供給の確保）

- ・製品・サービスの品質と安全性、安定供給の確保
- ・持続可能なサプライチェーンマネジメント
- ・労働環境の安全対策推進

##### ■ 環境負荷低減

- ・カーボンニュートラル実現への取り組み
- ・資源の有効活用

##### ■ 人権

- ・労働環境の安全対策推進
- ・「テルモグループ人権方針」制定
- ・「国連グローバル・コンパクト」署名

#### ガバナンス、コンプライアンス

- ・ガバナンスの根幹を支えるグループ共通の企業理念と価値観
- ・グローバル経営体制の強化（経営役員制度導入）
- ・グループ共通の行動規範、継続的なコンプライアンス教育の実施

### 投入資本

#### 財務資本

##### ■ 安定的な財務体質

信用格付 AA-  
(株)格付投資情報センター格付評価)

#### 製造資本

- グローバル生産 34拠点  
(国内8拠点、海外26拠点)
- 海外生産比率 60.6%
- 設備投資 758億円
- カンパニー・事業を超えた生産コラボレーション

#### 知的資本

- 研究開発費／対売上収益比率 616億円/7.5%
- グローバルな研究開発拠点
- テルモメディカルプラネックスをはじめ、各地域での医療従事者向けトレーニングの提供
- 特許保有件数 約8,600件(海外子会社分を含む)

#### 社会関係資本

- 日本の医療現場と共に歩んできた100年間で築いた信用・ブランド
- オープンイノベーションへの取り組み
- ステークホルダーとのコミュニケーション

#### 人的資本

- ・アソシエイト(テルモグループ) 30,207名
- ・経営役員 外国人比率 33.3%
- ・グローバル・キーポジション 外国人比率 54.0%\*  
\* 2023年4月1日時点
- ・女性管理職比率(テルモグループ) 30.8%
- ・女性管理職比率(テルモ株式会社) 9.6%
- ・男性育児休業取得率(テルモ株式会社) 68.8%
- ・グローバル経営基盤強化のためのCXO設置

注記のない箇所は、2022年度あるいは2022年度末時点の数値

# 社会に貢献する

## アウトプット

### 5カ年成長戦略「GS26」目標

市場の成長以上の売上成長を実現しながら  
収益体質を強化し、  
医療のパラダイムシフトに向けて、  
新たな成長モデルへの転換を図る

#### 成長性

売上成長率 ..... 1桁台後半 (5年間平均)

#### 収益性

営業利益率 ..... 20%以上 (5年で)

#### 資本効率性

ROIC ..... 10%以上 (5年で)

ROE ..... 10%以上を堅持

#### キャッシュアロケーション

営業キャッシュ・フロー

..... FY22-26 8,000-9,000億円

+

資金調達

↓

→ 設備投資 ..... 4,300-4,800億円

→ 配当 ..... 1,300-1,800億円

→ 買収・株主還元\*など

\* 総還元性向50%以上の水準を目指す

#### サステナビリティ経営: CSV

・ラディアル手技の普及  
ラディアル比率 (FY26)

心臓 (冠動脈) ..... 75%以上

下肢動脈 ..... 20%以上

がん治療 ..... 15%以上

脳血管 ..... 15%以上

#### サステナビリティ経営: ESG

■ CO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1+2)

FY30 ..... 50.4%削減

FY40 ..... カーボンニュートラル

■ 重大な市場欠点ゼロ

■ 規制当局からの重大な指摘事項の件数 ゼロ

\* GS26のCSV/ESG全テーマについては  
14~17ページをご覧ください

### 中長期ビジョン

## デバイスから ソリューションへ

ソリューション化のフォーカス: 3つのD

### Delivery

高度な疾患治療における  
高付加価値な  
生体アクセス・デリバリー

・ 低侵襲治療普及率100%の世界を目指す

### Deviceticals™

革新的デバイスによる  
薬剤治療効果の最大化

・ 医薬品とデバイスのコンビネーション製品比率を、デリバリー技術のイノベーションでコンビネーション製品の進化を加速させ、50%以上を目指す

### Digital

患者さんの長期的なQOL向上を  
目指す疾病アプローチ  
(ペイシェント・ジャーニー)

・ 慢性疾患の治療完遂率を、デジタルを駆使し100%を目指す

## アウトカム

### 医療現場の課題解決

- 院内インフラの最適化
- 細胞・遺伝子など新しい治療のエコシステム
- 医療経済性に資する評価システム

### 医療システムの進化

- 低侵襲治療の進化
- 感染対策
- データ活用による診断・治療の最適化
- 新しい医薬の最適デリバリー

### 患者さんのQOL向上

- 疾患マネジメント:
  - ・ 全身血管内治療
  - ・ 糖尿病、腎疾患、がんなど
  - ・ 体機能の劣化克服
- ペイシェント・ジャーニーに寄り添う個別ケア

# CAFOメッセージ



経営役員  
チーフアカウントینگ&  
ファイナンシャルオフィサー (CAFO)  
経理部、財務部、税務部、CAFO室、J-SOX室担当  
**武藤 直樹**

## 収益の最大化と最適なキャッシュアロケーション により持続的な企業価値向上を目指します

### 2022年度の振り返り

創立100年の節目である2021年度に公表した5カ年成長戦略GS26が2022年度よりスタートしました。その中で5カ年の財務目標として3つのKPIを定めています。

成長性	売上成長率..... <b>1桁後半</b> (5年間平均)
収益性	営業利益率(調整前)..... <b>20%以上</b> (5年で)
資本効率性	ROIC..... <b>10%以上</b> (5年で) *ROE10%以上

初年度の2022年度は、売上収益が8,202億円、営業利益が1,173億円といずれも過去最高となり、当期利益も増益を確保しました。売上収益は、最大市場の米国を中心にグローバルで心臓血管領域における強い需要が売上を牽引し、為替影響を除いて5%伸長となりました。

利益面では増益を達成したものの、新型コロナウイルス感染症に端を発したサプライチェーン混乱による購入部材コストや電気ガス等のエネルギーコスト、米国における労務費などのインフレの影響と年度終盤の一時的な収益悪化要因も重なり、営業利益率は14.3%と低下、利益額も業績予想を下回る結果となりました。一時的な収益悪化の主な要因は、新規事業である血漿イノベーションの立ち上げ遅れによる固定費の負担増加と、血液・細胞テクノロジーカンパニーと心臓血管カンパニーにおけるコストリカ生産移管のためのコスト増加です。

これらの収益悪化の影響により、ROICは6.8%、ROEは8.4%となりました。業績予想の確度を高めるための経営管理を強化し、市場からの信頼を回復していきたいと考えています。

## ■ 収益最大化に向けての取り組み

### 収益改善策の推進

GS26の目標である営業利益率20%以上を達成するために、全社収益改善プロジェクトVC2(Value Creation through Collaboration)を立ち上げ、カンパニー・拠点を越えた収益改善に取り組んでいます。当社では、これまで買収してきた会社の開発力や事業拡大のスピードを損なわぬよう、買収先の組織やオペレーションをあえて統合せず維持するという考え方で経営を行ってきました。VC2ではその方針を一部見直し、コーポレート主導のもと、生産、調達、ロジスティクスや管理などのオペレーションを対象にグループ全体で最適化・効率化を進めています。その一環として、2022年11月に社内組織であるGBS(Global Business Services)を新設し、欧州と米国における発注および支払い機能を集約しました。今後はGBSの機能や対象地域を拡大し、グループ内で共通する業務オペレーションの標準化・効率化を図ることで収益改善をリードしていきます。またオペレーションの標準化・効率化を支えるグループ基幹業務の統合と情報の一元管理を目的としたSAPシステム導入も引き続き進めていきます。

### 資本効率(ROIC)の向上

GS26の目標であるROIC10%以上の達成に向けて、分子である利益の拡大と、分母である投下資本の効率性向上に取り組んでいます。

投下資本については、運転資本の確実なコントロールで適正化を図ります。具体的には、新型コロナウイルス感染症やサプライチェーン混乱の影響による販売機会損失を避けるため、過去数年間にわたって厚めに確保してきた在庫を適正な水準にしていきます。また在庫にとどまらず売掛金や買掛金の運転資金管理の強化にも努めます。

利益の創出力を高めるために、生産能力増強のための投資を継続的かつ確かなタイミングで実施するとともに、さらなる将来価値や既存事業とのシナジー創出が見込まれるM&A投資も検討していきます。投資判断に際しては、加重平均資本コスト(WACC)をベースに投資内容に応じた不確実性リスクを上乗せしたハードルレートを設定し、事業戦略とリスクを踏まえて正味現在価値(NPV)や内部収益率(IRR)との比較で投資経済性を確認し、リターンを創出する確度の高い投資を厳選して実行します。

ROICをはじめ、GS26の財務目標を達成するためには、事業とコーポレートの進む方向性を一致させながら、事業環境の変化や業績の状況を踏まえて適切な施策をタイムリーに実行していくことが必要です。その実行に向けてグループ全体を主導するのがCAFOの役割であり、そのアカウントビリティ(結果責任)は非常に大きいと考えています。この役割をサポートすべく、2022年にFP&A(Financial Planning & Analysis)機能を担う組織を設立しました。グループ全体の経営状況を俯瞰し、中長期的な収益改善策の進捗とともに、短期的な年度計画の進捗についても注意深くモニターすることで、スピーディに課題を分析・特定し、CAFOや経営層が適時・的確な経営判断を下せるよう貢献していきます。

### ■ キャッシュフロー

成長投資の資金の源泉は、事業からのキャッシュリターンが基本です。2022年度では営業キャッシュフローが1,175億円の収入に対し、投資キャッシュフローは591億円の支出、株主還元は780億円でした。

GS26では2026年度までに累計で8千億円から9千億円の営業キャッシュフロー創出を目指しています。そのほぼ半分をGS26における成長・インフラ投資として活用することを想定しています。加えて、外部からの資金調達が必要な場合には、資本効率と財務健全性のバランスを考慮し、金融機関からの借入・社債等を組み合わせた最適かつ機動的な資金調達を行うことで、成長機会を着実に捉えていきます。

### ■ 株主還元

2022年度に今後の企業価値向上に向けた新施策を打ち出しました。その中の一つである「資本政策の強化」では、資本効率向上・財務レバレッジを高めることに加えて、株主還元の指標を従来の配当性向から総還元性向へと変更することを宣言しました。これまでは配当性向30%を目安としてきましたが、今後は安定的な増配に加えて自己株式取得も活用することで、総還元性向50%以上の水準を目指します。自己株式の取得については、2022年度に500億円の取得と消却を実施し、2023年度においても200億円を予定しています。これにより、総還元性向は2022年度に90%、2023年度は52%となる見込みです。

## 2023年度計画

2023年度は各カンパニーにおける高収益な成長ドライバーを確実に伸ばしながら、全社的な収益改善策も強化・加速させることで、利益率も確実に改善を図っていきます。カンパニー別ではメディカルケアソリューションズカンパニーの利益率を二桁に戻すことを目指します。

売上収益は、グローバルでの成長を継続し、為替影響を除いて前年を上回る成長率6%を見込んでいます。営業利益については、①高収益品の売上拡大、②価格政策のさらなる積極化、③グローバル生産最適化・効率化により、額・率共に改善を図ります。価格政策においては、低収益化した国内医薬品の薬価是正に加え、当社で吸収できないインフレ影響について、お客様に理解していただき価格転嫁を進める対象を、事業と地域の両面で拡大していきます。グローバル生産最適化・効率化については、目玉であるコスタリカ生産移管の効果を確実に刈り取り、加えてTISの屋台骨を支える愛鷹工場においても、もう一段の効率化を図るプロジェクトを推進しています。

第1四半期は、心臓血管カンパニーのグローバルにおける強い需要が継続し、売上収益は四半期として過去最高でスタートしました。営業利益は為替影響を除き、わずかに減益となりましたが、先述のコスタリカ生産移管の効果も出始め、四半期単位では収益改善の取り組みによるプラス効果がインフレによる収益悪化影響額を初めて上回り、通期の業績予想に対し順調な進捗となりました。

### 2023年度目標

売上収益	8,540億円	前年度比+4.1%
営業利益	1,325億円	前年度比+12.9%
営業利益率(調整前)	15.5%	前年度比+1.2%ポイント
当期利益	1,010億円	前年度比+13.1%

2023年度の業績目標の達成に向けて企業体質の強化を図るとともに、将来の成長機会を着実に捉えるべく必要な投資も実行していきます。これらの取り組みを通じて持続的な企業価値の向上を実現し、テルモのパーパスである「医療の進化」と「患者さんのQOL向上」に貢献することで、株主・投資家の皆様をはじめ、お客様、社会からの期待に応えていきます。

## GS26 CSV/ESGテーマ

テルモでは、企業理念に基づき、テルモのパーパスである「医療の進化」と「患者さんのQOL向上」への貢献を通じた社会価値創造(CSV)をサステナビリティ経営の最重要活動テーマと位置付けています。さらにCSVの推進を支える基盤としてESGに関する重点活動テーマを設定し、CSVとともに取り組んでいます。(サステナビリティ重点活動テーマについては35ページをご覧ください)

2022年度からの5カ年成長戦略「GS26」では、上記のサステナビリティ重点活動テーマに基づき、GS26において取り組むCSV/ESGの具体的な活動テーマとモニタリング項目・KPIを設定しました。CSVの活動テーマでは、予防から診断・治療、予後に至るペイシエント・ジャーニーにおいて、テルモグループが有する幅広い製品・サービスや技術を活かして医療現場や患者さんに価値あるソリューションを提供することで、社会価値と経済価値の両立を実現していきます。ESGの活動テーマでは、製品・サービスの品質と安全性、安定供給の確保や、多様な人財の活躍など、CSVを支える基盤となる活動を中心に、カーボンニュートラルの実現など社会からの要請にも応える取り組みを推進しています。

これらの活動テーマとモニタリング項目・KPIはサステナビリティ委員会で進捗状況を把握し、経営会議・取締役会に定期的に報告を行っています。さらに、2023年度より役員の業績評価指標としてGS26のCSV/ESGの活動テーマに基づいた「将来企業価値目標」を設定し、CSV/ESGに対する役員の貢献度を評価・報酬に適切に反映することで、サステナビリティ経営の実践を通じた企業価値の向上を実現していきます。

### GS26 CSVテーマ

各カンパニーが、特長ある製品や技術、医療課題の解決を通じて培ってきた経験・知見を活かして活動テーマを設定し、取り組んでいます。予防から診断・治療、予後に至るペイシエント・ジャーニーの中で、それぞれのカンパニーが強みを活かしたユニークなソリューションを提供することで、治療・入院時間の短縮、現場の業務効率化、医療経済性の向上などの医療価値の創出に幅広く貢献していきます。

テルモが提供する主な医療価値





## 心臓血管カンパニー

血管内治療において手首の血管(橈骨動脈)からカテーテルを挿入するラディアル手技(Transradial intervention: TRI)の普及に注力しています。ラディアル手技は大腿の付け根の血管(大腿動脈)からカテーテルを挿入する手技(Transfemoral intervention: TFI)と比べて止血の時間が短いこと、治療直後から歩行が可能となること、合併症のリスクも少ないことから、患者さんのQOL向上に寄与します。また、早期回復や日帰り治療が可能になることで医療費の削減\*につながります。ラディアル手技を心臓(冠動脈)から下肢動脈、がん、脳血管の治療にも広めるべく、治療対象に応じた最適な製品ラインアップの拡充や医療トレーニングの提供にも尽力しています。

患者さん固有の特徴やリスクに応じて最適な医療を提供する「個別化医療」を実現するための製品・ソリューションの開発にも取り組んでいます。

\* 米国を対象とした下記の論文によると、TRIとTFIを比較した場合、TRIの方が1件あたり916ドル医療費が少なく済むとの試算が示されています。  
Amit P Amin et al. JACC Cardiovascular Interventions, Amin AP, et al. J Am Coll Cardiol Intv. 2017 Feb, 10 (4)

CSVテーマ	①ラディアル手技の普及 ②トレーニング ③個別化医療の推進
モニタリング項目 KPI	①ラディアル比率(2026年度): 心臓(冠動脈)75%以上、下肢動脈 20%以上、がん治療 15%以上、脳血管 15%以上 ②トレーニング参加医療従事者のべ人数(TIS事業) ③ステントグラフト、放射線塞栓デバイス、ハートシート、脳動脈瘤用袋状塞栓デバイス等の普及推進
2022年度 取り組み・実績	①ニューロバスキュラー事業でもラディアル製品の導入に向けて取り組み。TIS事業との連携を促進 (2022年度 ラディアル比率:心臓(冠動脈)73%、下肢動脈 6%、がん治療 9%、脳血管 5%) ②コロナ禍で減少していた対面でのトレーニング比率が増加し、各地域とも80%~90%に。実施件数も前年比3割以上増加。参加者数は対面比率の増加により前年比2割強減少(2022年度実績:約62千人) ③ハートシートが製造販売承認申請に必要な症例登録を完了

## メディカルケアソリューションズカンパニー

医療に関わる全ての人に「質の高い時間(とき)」を創出することをカンパニーのブランドプロミスとして掲げています。医療に関わる時間をできるだけ短くかつ良質なものにすべく、医療現場の課題解決に長年取り組んできた経験の蓄積と現場解決力を活かし、院内での業務効率化・安全性向上に寄与するソリューションや、患者さんの入院・通院の時間短縮、自宅での治療の負担軽減・安全性向上に貢献するソリューションなどを提供していきます。

CSVテーマ	①周術期ソリューション ②外来化学療法ソリューション ③リーナル(腎臓)ケアソリューション
モニタリング項目 KPI	①グローバルで1,000施設導入 ②国内がん拠点病院の20%に導入 ③グローバルで20,000人の患者さんに導入
2022年度 取り組み・実績	①スマートポンプシステムを海外に拡大し導入完了(タイ、イタリア、メキシコ) ②外来化学療法システム(TS-CHOIS):全国で本格的プロモーション開始 ③PD(腹膜透析)治療モニタリングシステム開発および新透析液治験の着実な進捗

## 血液・細胞テクノロジーカンパニー

輸血医療や血液・細胞治療の分野において、患者さんの治療の選択肢の拡大や、これまで治療を受けられなかった患者さんに必要な治療を届けるべく、適応疾患の拡大や製品・ソリューションを展開する地域の拡大に取り組んでいます。また、採血と製剤化プロセスの自動化を実現する血液自動製剤システムなどの提供を通じて、医療を届けるインフラの効率性向上に貢献していきます。

<p><b>CSVテーマ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①イノベーションを拡大し、治療を受けられる患者数を増やす</li> <li>②これまで届けられなかった患者さんに命を救う技術を届ける</li> <li>③医療提供のインフラを効率化する</li> </ul>
<p><b>モニタリング項目 KPI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①主要製品プラットフォーム 保険償還獲得状況とディスプレイ製品販売数量： ディスプレイ製品販売数量 年率二桁成長 *全血パックとReveos、TACSI、Trima Accel、Spectra Optia、FINIA、Quantumのディスプレイセット</li> <li>②中国、アフリカ 売上額増加</li> <li>③血液自動製剤システム 累計導入台数増加</li> </ul>
<p><b>2022年度 取り組み・実績</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① <ul style="list-style-type: none"> <li>・主要製品プラットフォームによる治療患者数の指標となるディスプレイ製品の販売数量が16%増</li> <li>・韓国と英国で赤血球交換に対する保険償還を獲得</li> </ul> </li> <li>② <ul style="list-style-type: none"> <li>中国： <ul style="list-style-type: none"> <li>・COVID-19による大規模なロックダウンにもかかわらず7%の売上増</li> <li>・Spectra Optiaが承認を取得。これにより、より多くの患者が適用拡大された治療法を受けられるように</li> </ul> </li> <li>アフリカ： <ul style="list-style-type: none"> <li>・18%の売上増</li> <li>・ザンビアで全血採血、タンザニアで成分採血を導入</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>③ <ul style="list-style-type: none"> <li>・血液自動製剤システム：32%の売上増</li> </ul> </li> </ul>

## GS26 ESGテーマ

テーマ		KPI	2022年度実績
カーボンニュートラル 実現	CO <sub>2</sub> 排出量 (2018年度比、Scope 1+2)	50.4%削減(2030年度) カーボンニュートラル実現(2040年度)	21.7%削減
	使用電力の再生可能エネルギー比率	50% (2030年度)	32.1%
資源の有効活用	水使用量(売上収益当たり、2018年度比)	20%削減(2030年度)	30.5%削減
	リサイクル率	90% (2030年度)	90.4%
製品・サービスの品質 と安全性、安定供給の 確保	規制当局からの重大な指摘事項の件数	0件	1件*2
持続可能なサプライ チェーンマネジメント	重大な市場欠品	0件	0件
	サプライヤーガイドラインの趣旨に反する 重大な逸脱のある取引	0件	0件
労働環境の安全対策 推進	死亡・重大労災発生件数	0件	死亡 0件 重大労災 2件*3
アソシエイト エクスペリエンス向上	アソシエイト一人当たりの教育投資*4	—	71,933円 (テルモ株式会社)
多様な人財を活かし 価値創造につなげる 組織へ	経営役員、グローバル・キーポジション (GKP)の国籍別比率(外国人比率)	—	経営役員 33.3% GKP 54.0%
	女性管理職比率(テルモ株式会社)	13% (2026年度)	9.6%
取締役会の実効性	取締役会の実効性評価	毎年実施	実施*5
コンプライアンスの 推進	会社の経営に重大な影響を与える法令違反	0件	0件

\*1 対象範囲:特に注記のない項目はテルモグループ

\*2 マイクロベンション社 コスタリカ工場に対しFDAがWarning Letterを発行(2022年9月30日)

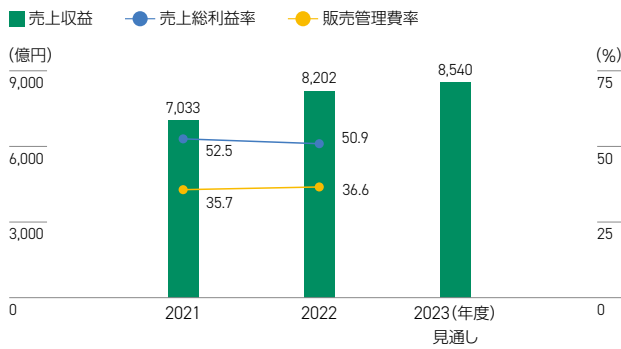
\*3 国内0件、海外2件

\*4 KPIを見直し、今後はアソシエイト・エクスペリエンスに関するサーベイの結果を2024年度より開示予定

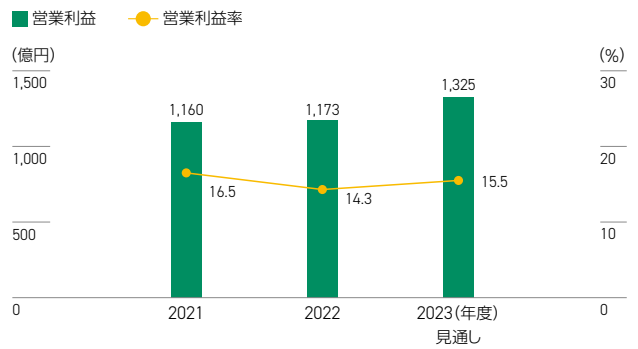
\*5 実施内容については、82～83ページ「取締役会の実効性評価」をご覧ください。

# 財務・非財務ハイライト

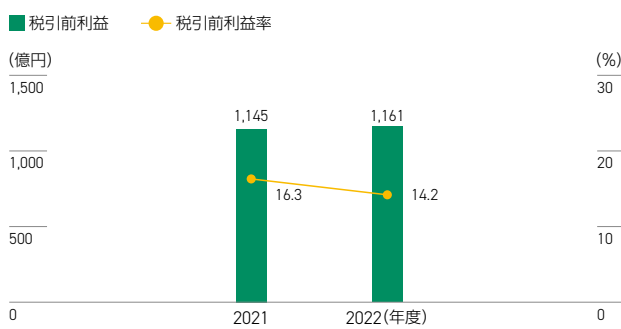
## 売上収益



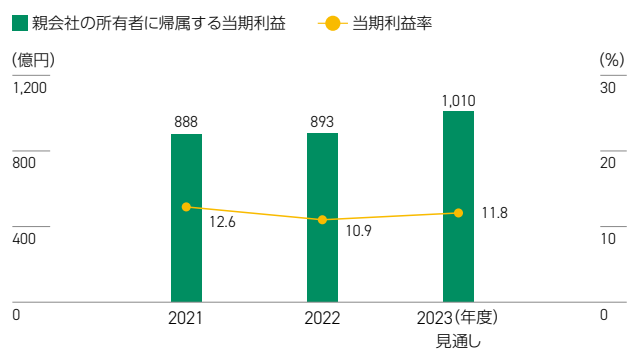
## 営業利益



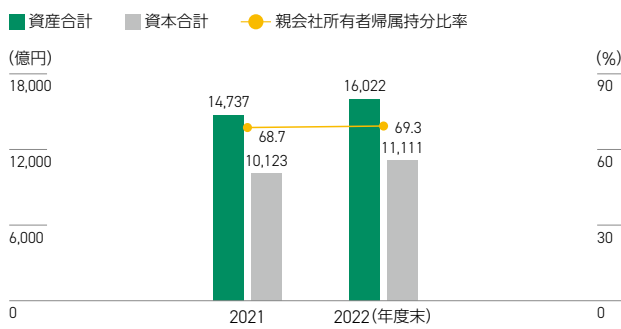
## 税引前利益



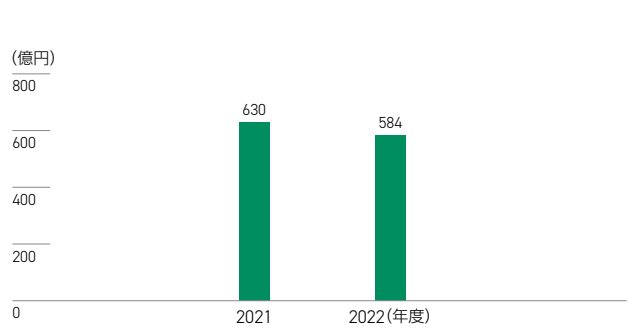
## 親会社の所有者に帰属する当期利益



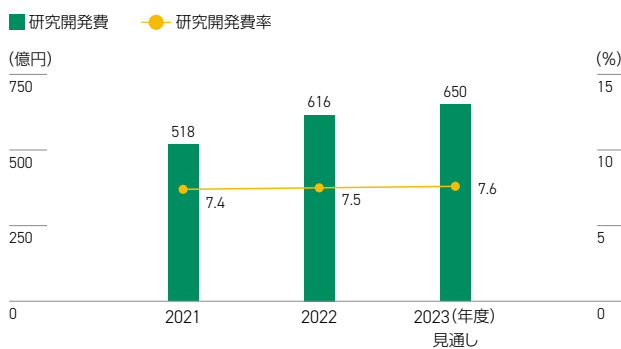
## 資産合計・資本合計



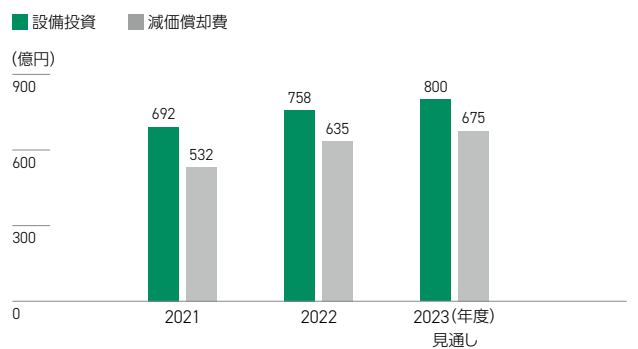
## フリーキャッシュ・フロー



## 研究開発費

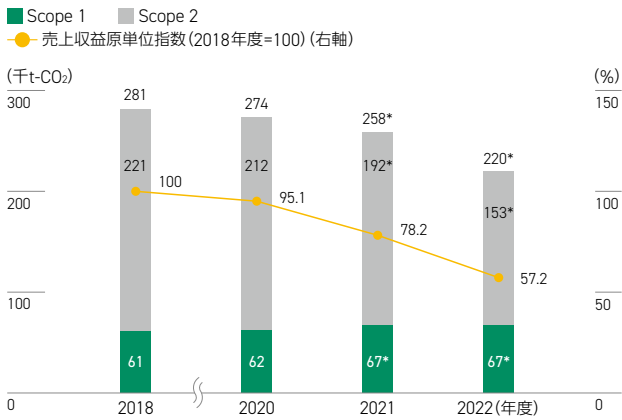


## 設備投資・減価償却費



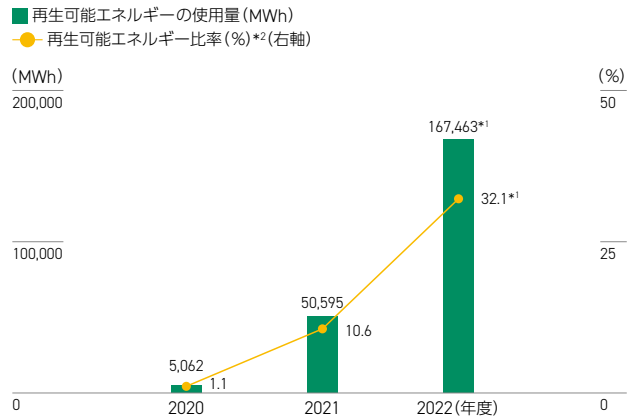
減価償却費につきましては、使用权資産償却費を含んでおりません。

## CO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1+2)



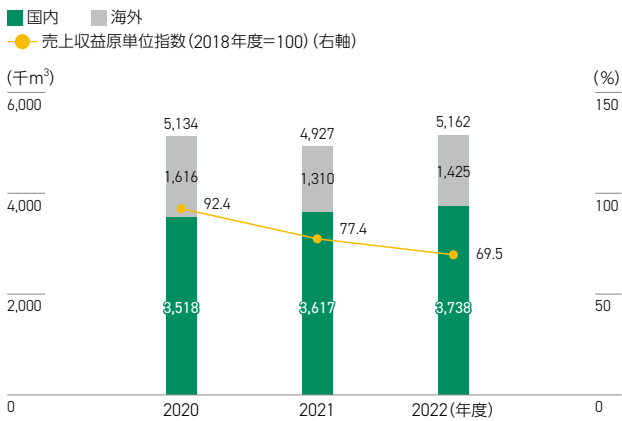
\* 第三者検証における保証対象指標  
対象:テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

## 再生可能エネルギー活用率



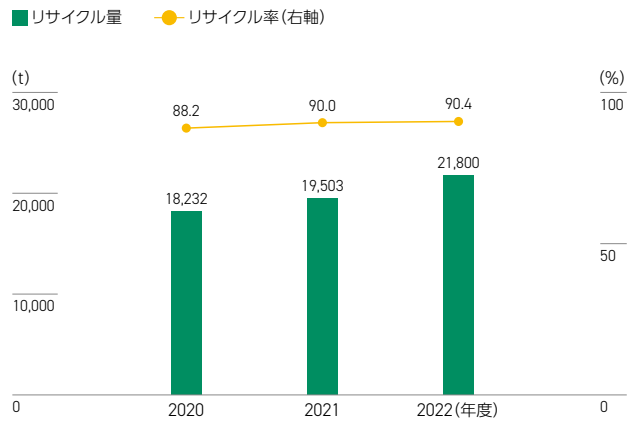
\*1 第三者検証における保証対象指標  
\*2 全電気使用量に対する再生可能エネルギー比率  
テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

## 水使用量 (取水量)



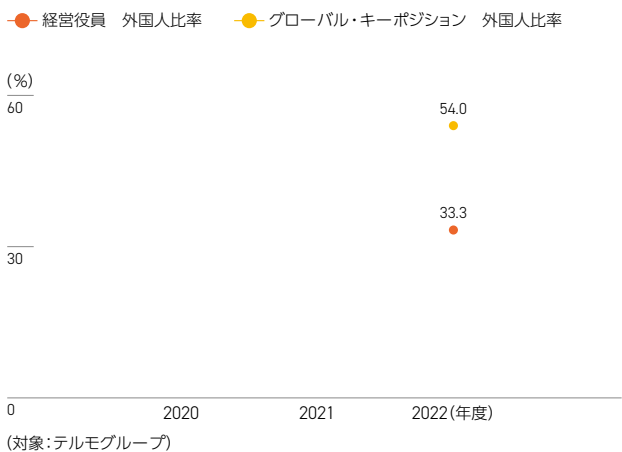
対象:テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

## リサイクル量とリサイクル率



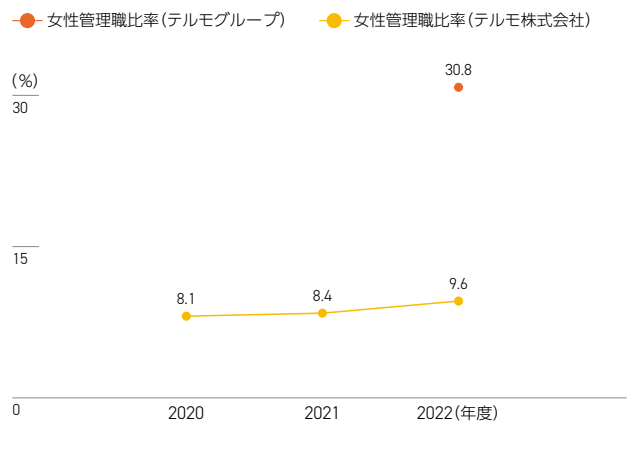
対象:テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

## 経営役員およびグローバル・キーポジション 外国人比率



(対象:テルモグループ)

## 女性管理職比率



# テルモは3つのカンパニーで事業を展開し、 医療の現場に価値あるソリューションを届けます。

テルモは「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、3つのカンパニーと8つの事業をグローバルに展開し、治療効果の向上や、患者さんの心と身体の負担低減を追求するとともに、医療現場のあらゆる課題の解決に役立つ製品やソリューションをお届けしています。

## 心臓血管カンパニー



### 主要製品

#### TIS事業 (Terumo Interventional Systems)

アクセス: 血管造影用ガイドワイヤー・橈骨動脈用止血デバイス「TRバンド」、  
カーディオロジー: 薬剤溶出型冠動脈ステント(DES)「Ultimaster」、  
イメージング: 血管内超音波診断システム、オンコロジー: 膨潤型血管内塞栓用コイル「AZUR」、  
エンドバスキュラー: 末梢血管ステント「Misago」

#### ニューロバスキュラー事業 (MicroVention)

脳動脈瘤用袋状塞栓デバイス「Woven EndoBridge」、血流改変ステント「FRED」、血栓吸引カテーテル「SOFIAFLOW」

#### カーディオバスキュラー事業 (Terumo Cardiovascular) / ハートシート事業

ホローファイバー型人工肺、人工心肺装置/再生医療等製品

#### 血管事業 (Terumo Aortic)

人工血管、ステントグラフト「RelayPro」、フローゼンエレファントトランク「Thoraflex Hybrid」

## メディカルケアソリューションズカンパニー



### 主要製品

#### ホスピタルケアソリューション事業

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、腹膜透析液、手指消毒剤、鎮痛薬、  
スプレー式癒着防止材

#### ライフケアソリューション事業

血糖自己測定器、パッチ型インスリンポンプ、電子血圧計、電子体温計

#### ファーマシューティカルソリューション事業

プレフィルドシリンジ製剤開発製造受託 (CDMO)、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)

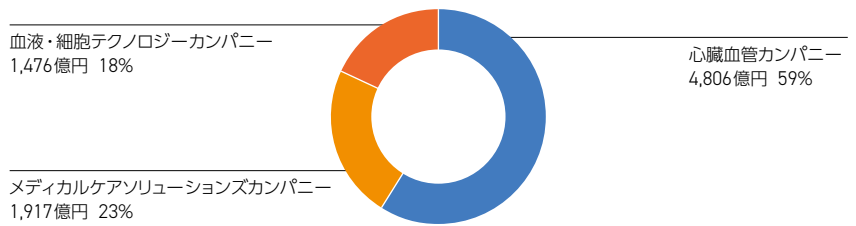
## 血液・細胞テクノロジーカンパニー



### 主要製品

血液バッグ、成分採血システム「Trima Accel」、血液自動製剤システム「Reveos」、  
病原体低減化システム「Mirasol」、遠心型血液成分分離装置「Spectra Optia」、  
細胞増殖システム「Quantum Flex」、原料血漿採取システム「Rika」

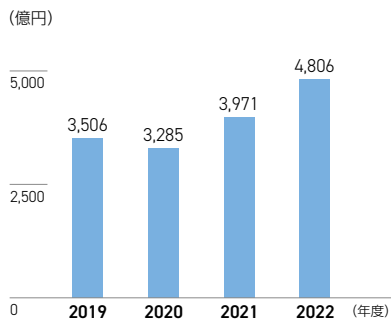
## 2022年度売上収益・構成比



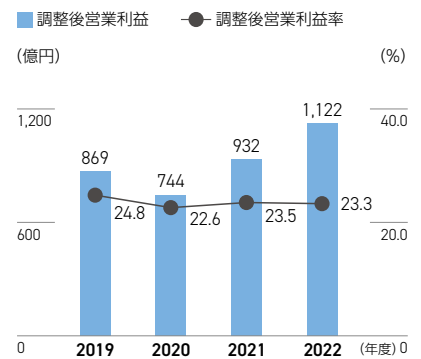
### アウトカム

血管内治療と心臓外科手術において、患者さんの負担軽減を追求する

### 売上収益推移



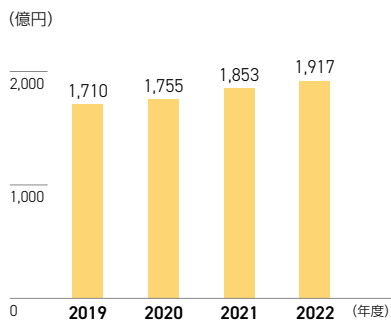
### 調整後営業利益／調整後営業利益率



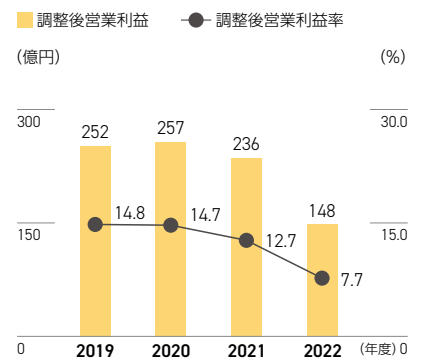
### アウトカム

患者さんのケアの質向上と医療の変革に貢献し、医療に関わる全ての人に「やさしい医療」を提供する

### 売上収益推移



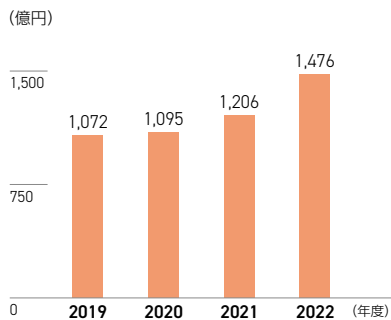
### 調整後営業利益／調整後営業利益率



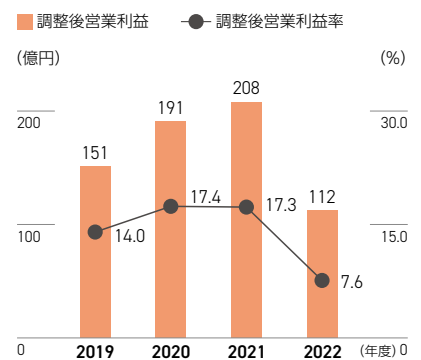
### アウトカム

世界の輸血医療を支えるとともに進化する血液・細胞治療に貢献する

### 売上収益推移



### 調整後営業利益／調整後営業利益率



## 心臓血管カンパニー

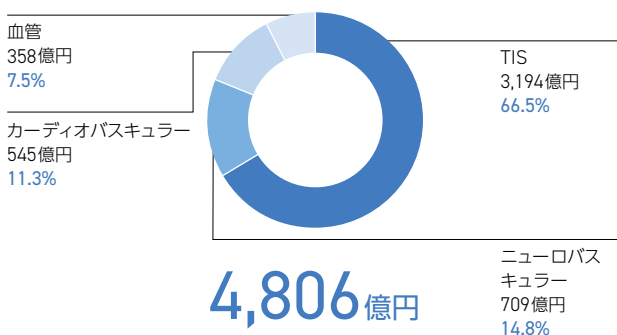


### 長田 敏彦

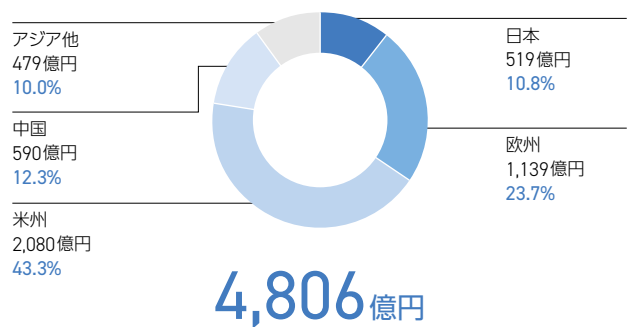
専務経営役員  
心臓血管カンパニープレジデント  
心臓血管カンパニーTIS事業プレジデント

心臓血管カンパニーでは、成長の3つの柱として「治療領域の拡大」「アクセス事業の拡大」「オペレーションの進化」を掲げ、各事業において具現化を進めています。治療領域では、複数の新製品を予定通り各市場に発売しました。アクセス領域では、冠動脈のみならず、下肢や腹部、脳動脈でもラディアルアプローチを普及させるため、ソリューションを拡充しています。また、DXを活用した生産工程の効率化やオペレーションの強化を通じて、製品の安定供給により一層努めます。患者さんに寄り添い、変わりゆく治療の未来を共に創造してまいります。

事業別売上収益構成比(2022年度)



地域別売上収益構成比(2022年度)



### 2022年度実績

売上収益  
**4,806** 億円

調整後営業利益  
**1,122** 億円



## 外部環境

### 機会

血管内治療\*1  
・ 日帰り手術や病院滞在期間の短縮に対するニーズの高まり  
・ 治療対象の高齢化伸展に伴う、低侵襲化医療のニーズ拡大  
・ 新たな血管内治療領域拡大に伴う堅調な市場成長  
・ 脳血管疾患の治療ガイドラインにおいて血管内治療が選択肢として拡大  
・ 大動脈瘤に対するステントグラフト内挿術のデバイス性能や臨床成績の向上

### 外科治療\*2

・ 経皮的心肺補助(PCPS/ECMO)市場の堅調な伸び  
・ 新興国市場における医療の発展、ライフスタイルの変化に伴う西洋型疾病の増加による市場拡大  
・ ハイブリッド手術\*3の普及・拡大

### リスク

血管内治療\*1  
・ 欧州医療機器規則(MDR)などの規制強化への対応  
・ 中国政府による国産メーカーの優遇・購買形態の変化  
・ 新たな治療法開発による既存市場の縮小  
・ 競合各社における治療エビデンス確立による競争環境の激化

### 外科治療\*2

・ 欧州医療機器規則(MDR)などの規制強化への対応  
・ 外科手術から血管内治療への移行などによる医療の低侵襲化(市場の縮小)

## 強み

- 製品の適正使用や製品を用いた手技の普及を促進する医療従事者へのトレーニング
- KOL\*4との強いパートナーシップ
- 自社の技術とM&Aで獲得した技術の融合とユニークで高品質な製品の開発力
- グローバルな販売・マーケティングおよび臨床開発・薬事の体制
- 高品質な製品をグローバルで安定供給する生産体制

### 血管内治療\*1

- 血管アクセス製品の高いシェアと競争力
- 低侵襲治療やTRI\*5を推し進める企業としてのブランド力
- 血管内治療に用いられる幅広い製品群による顧客提案力

### 外科治療\*2

- 人工肺や人工血管製品の高いシェアと競争力
- 世界で唯一、人工肺のファイバー\*6を自社開発し、量産化した開発・生産技術力
- ECMOをはじめとする救命医療に欠かせない製品の開発・供給能力

\*1 血管内治療: TIS事業、ニューロバスキュラー事業、血管事業(ステントグラフト)

\*2 外科治療: カルディオバスキュラー事業、血管事業(人工血管)

\*3 外科手術で使用される人工血管とカテーテル手術で使用されるステントグラフトを組み合わせた手術方法

\*4 Key Opinion Leader (キー・オピニオン・リーダー)

\*5 橈骨動脈からアプローチするソリューション

\*6 人工肺に使用される製品素材の一つ

## TIS事業

心臓や下肢の血管の病気やがんに対し、カテーテルを用いて治療する「バスキュラーインターベンション(血管内カテーテル治療)」に関する製品を展開。治療効果の向上と、デバイスを扱うドクターが求める操作性・品質を追求するとともに、患者さんの身体にやさしい治療(低侵襲治療)の発展に貢献しています。

## ニューロバスキュラー事業

脳動脈瘤や脳梗塞に対する血管内治療デバイスを中心とした製品を展開しています。症例に適した素材や設計の技術を活かし、革新的なデバイスを創出することで、患者さんの負担が少ない脳血管治療の可能性を広げます。

## カルディオバスキュラー事業

心臓外科手術中に停止させた心臓や肺に代わって血液を体外で循環させる人工心肺装置、血液のガス交換を担う人工肺や、緊急症例の患者さんの心肺機能を補助する体外式膜型人工肺(ECMO)などの製品を展開しています。また、この事業と連携して展開している、世界初の再生医療等製品「ハートシート」は、重症心不全患者さんの新たな治療の選択肢として期待されています。

## 血管事業

胸部および腹部の瘤や解離といった大動脈疾患に対する外科手術と血管内治療で用いる人工血管とステントグラフトを中心に、幅広い症例に対応する多様な製品ラインアップを展開。世界100以上の国で多くの患者さんの治療に貢献しています。

### 2023年度の重点施策

#### TIS事業

##### ラディアル手技の普及、治療領域での成長とオペレーション基盤の強化

- **ラディアル・ファーストの促進**: 手首から腹部を治療するための血管造影用カテーテルを日本、米国に続き欧州および中国で発売。下肢用サポートカテーテル「R2P NaviCross」が米国で認可取得。発売に向けて準備中
- **幅広い治療ソリューションの提供**: 欧州で薬剤溶出型冠動脈ステント「Ultimaster Nagomi」を全面展開。末梢血管領域では、血管内塞栓用コイル「AZUR」シリーズを中国へ導入
- **オペレーション改革**: 愛鷹工場のスマートファクトリー化が実行フェーズへ。生産自動化、在庫最適化を進め、収益性を改善。ベトナム工場での太陽光発電ノウハウを他工場に展開し、カーボンニュートラルに向けた取り組みも加速



薬剤溶出型冠動脈ステント  
「Ultimaster Nagomi」

#### ニューロバスキュラー事業

##### 製品ポートフォリオ・シェアの拡大と生産オペレーションの効率化

- **製品ポートフォリオの拡充**: 脳梗塞、脳動脈瘤で新製品・品種を追加。米国にて脳梗塞治療用の血栓除去デバイス「ERIC」を発売。ラディアルアプローチ拡大に向けた取り組みでTIS事業と連携
- **製品シェアの拡大**: 競争優位性の高い主力製品に注力し、地域拡大も含めてグローバルシェアの拡大を目指す
- **安定供給、最適地生産**: サプライヤー管理も含めた供給体制の安定化と、北米・コスタリカ生産の最適化を継続して進める



血栓除去デバイス「ERIC」

#### カーディオバスキュラー事業

##### コスタリカ生産移管によるコストダウンと在庫オペレーションの改善

- **コストダウン**: コスタリカへの生産移管を着実に実行し、収益改善を進める
- **オペレーションの効率化**: 販売・在庫・生産計画の改善、安定供給
- **製品開発**: 人工肺ポートフォリオの強化、新血液ガスモニタリングの米国導入に向けて取り組む

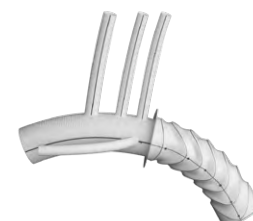


人工心肺用回路システムを生産しているコスタリカ工場

#### 血管事業

##### 成長市場での販売拡大とそれを支える生産体制の構築

- **販売マーケティング**: 胸部用ステントグラフト「RelayPro」の米国での適応拡大と日本市場への胸部用フローゼンエレファントランク「Thoraflex Hybrid」の導入を踏まえ、米欧日の3市場で販売拡大
- **オペレーションの安定化・効率化**: 生産能力の増強によって売上成長を支えながら、北米・欧州・アジア生産の最適化を図る
- **製品ラインアップ、適応の拡大**: 新たな製品・ソリューションへの投資を継続する



胸部用フローゼンエレファントランク  
「Thoraflex Hybrid」

## TOPICS

### 進化を続けるラディアル手技の普及に貢献

テルモはトランスラディアルインターベンション(TRI、手首の動脈からアクセスして行うカテーテル治療)の普及に努めています。従来、カテーテル治療は太ももの付け根の血管から行われており、患者さんは手術後に数日間の入院が必要でした。TRIによって患者さんの負担が軽減され、日帰り診断・治療が可能になり、QOLの改善と医療経済性の向上につながっています。現在はグローバルで行われる冠動脈カテーテル治療の約7割が手首から行われるまどになっています。

テルモは、心筋梗塞や狭心症の治療から広まったラディアルアプローチを、より多様な治療に広げる取り組みをしています。既に下肢の動脈硬化の治療や肝がんの治療では、手首からのカテーテル治療が実施されています。また、脳動脈瘤や脳梗塞の診断・治療においても、ラディアルアプローチが急速に広がりつつあります。身体への負担の少ないラディアルインターベンションを、より多くの患者さんに届けるべく、テルモは取り組みを続けていきます。

### 質の高いトレーニングを世界の医療従事者に

テルモは、医療機器の適正使用に関するトレーニングだけでなく、より実臨床に近い状況でトレーニングモデルを用いることで、医療従事者が「失敗から学ぶ」ことができるシミュレーション教育を世界各地で提供しています。

2002年に設立されたテルモメディカルプラネックスには、設立以来19万人が訪れ、カテーテル治療、心臓外科手術のトレーニングや、新製品開発に向けた技術者と医療従事者の意見交換に活用されています。

テルモのトレーニングプログラムの質は海外のアカデミアにも認められており、毎年フランスのパリで開催される世界最大級のカテーテルインターベンション学会「EuroPCR」では2018年より学会とテルモのジョイントプロジェクトとして、トレーニングプログラムを開催しています。今年も3日間で9回のトレーニングコースを開催し、200人以上もの医師が参加する盛況ぶりを示しました。

医療従事者に高品質のトレーニングを継続的に提供するためには、社内におけるトレーナー人財の教育も不可欠です。テルモでは知識や実技をアップデートするための豊富な教育機会を提供するとともに、製品や領域ごとに認定制度を設けて、トレーナー人財の確保と質の向上に努めています。



テルモはEuroPCRと共同(ジョイント)でトレーニングプログラムを開催

### 治療の個別化を推進し、一人ひとりの患者さんにより最適な医療を

テルモの心臓血管カンパニーが考える個別化医療とは、患者さん固有の特徴やリスクに応じて最適な医療を提供することです。例えば、テルモが2020年に買収したクイレム・メディカル社が提供する放射線ビーズは、カテーテルを通して肝動脈に運ばれ、放射線でがん細胞を攻撃します。本製品には、MRIなどの画像診断装置で視認できる特殊なビーズを採用しており、手術前に一人ひとり異なる血管走行を事前に確認して、最適な治療戦略を選択することができます。また、術後に治療用ビーズの状態を確認することができるソフトウェアも提供しています。

血管内超音波画像診断システム(IVUS)や血管内光干渉断層画像診断システム(OFDI)は、心筋梗塞や狭心症を治療する前の診断に用いられます。血管の径、病変の長さや状態などを確認することで、最適なサイズのステントを選択することが可能になります。テルモの最新型の薬剤溶出型冠動脈ステント「Ultimaster Nagomi」では、患者さんの病変に応じて選択できるよう、豊富なサイズバリエーションを揃えています。

## メディカルケアソリューションズカンパニー

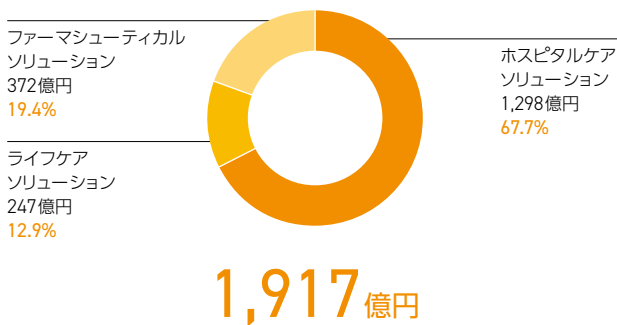


### 鮫島 光

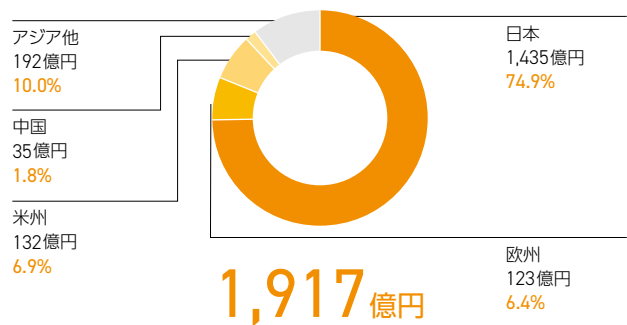
専務経営役員  
メディカルケアソリューションズカンパニープレジデント

現在、医療の場は病院だけでなく、在宅も含めて広がりを見せています。コロナ禍を通じて医療安全や感染対策への意識はさらに高まり、技術革新を通じて個別化医療や遠隔医療などの新しい成長市場が生まれてさまざまなニーズが浮き彫りになっています。私たちは昨年、「Terumo Medical Care Solutions」というソリューションを軸としたビジネスブランドを制定しました。このブランドでは「Quality time for better care」というブランドプロミスを掲げています。私たちは、患者さんに寄り添い、医療現場の課題を解決する新たなソリューションを提案し続けることで、医療に関わるすべての人に「質の高い時間(とき)」を創出してまいります。

事業別売上収益構成比(2022年度)

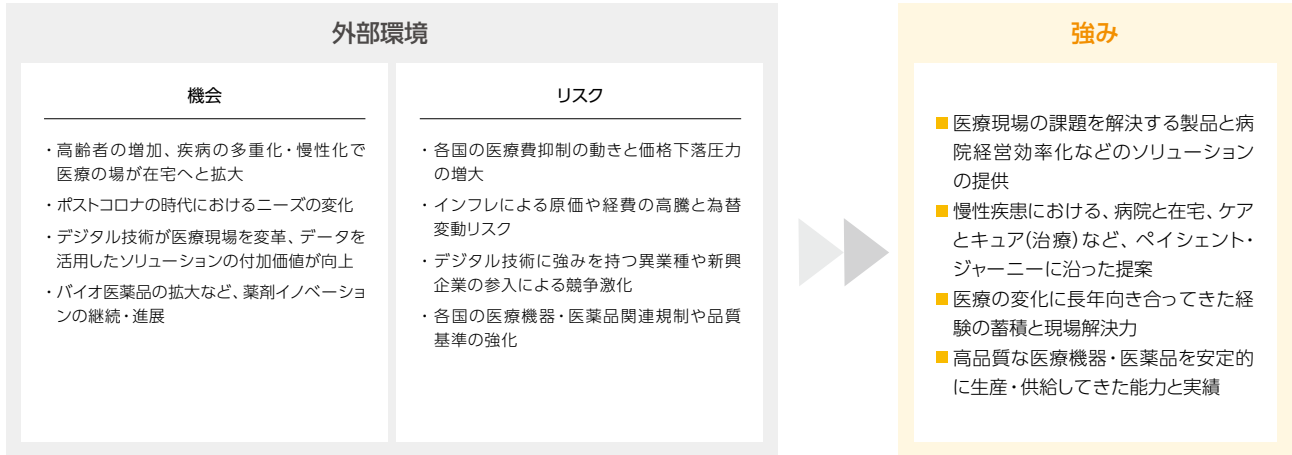


地域別売上収益構成比(2022年度)



### 2022年度実績





## ■ ホスピタルケアソリューション事業

### 病院が抱える多様な課題へのソリューションを提供し、医療の質や安全性の向上に貢献

ホスピタルケアソリューション事業は、医療安全、院内感染対策、医療費の抑制といった医療現場の多くのニーズに対して、患者さんや医療従事者の負担軽減、使い勝手向上につながる製品開発、医療機器使用における運用サポート、医療従事者へのトレーニングプログラムなどさまざまな提案を行っています。単なる製品提供では解決し難い課題に対するソリューション提案を通じ、「治療の安全性向上」「業務の効率化」「患者さんのQOL向上」に貢献します。

## ■ ライフケアソリューション事業

### 健康を願う全ての人に寄り添い、それぞれの患者さんに合ったソリューションを提案

ライフケアソリューション事業は、糖尿病や高血圧をはじめとした慢性疾患を抱えながら生活している一人ひとりの患者さんにとって、個別に最適化された医療を実現するソリューションを提供しています。健康を願う全ての人に寄り添った新たな価値創出を通じて、「患者さんの予後改善」「重症化予防」そして「QOLの向上」に貢献します。

## ■ ファーマシューティカルソリューション事業

### 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

プレフィルド(薬剤充填済み)製品で培った独自の技術を生かし、製薬企業に新たな薬剤投与デバイスを提案しています。薬剤に適した素材技術を組み合わせたデバイスの開発や、高度な製造技術を活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設計・製造を行っています。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て、トータルソリューションを実現するとともに、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ます。

### 2023年度の重点施策

#### ■ ホスピタルケアソリューション事業

- **周術期ソリューション**: シリンジポンプや輸液ポンプを軸とした薬剤管理のためのデジタルヘルス推進や誤接続などの医療事故低減に寄与する製品・サービスの展開を図り、業務効率化・安全性の向上で病院経営にも貢献していきます。
- **感染対策ソリューション**: 手指衛生や環境整備などのソリューションを拡充して医療従事者の安全に貢献するとともに、アジアをはじめとする海外展開も加速していきます。
- **Women's Healthソリューション**: 低侵襲手術への寄与が期待されるスプレー式癒着防止材「アドスプレー」の普及に加え、フルディスポーザブル硬性子宮鏡「オペラスコープ」の販売を開始し、ユニークでサポータティブな製品・サービスの拡大を目指していきます。
- **外来化学療法ソリューション**: 外来化学療法システム「TS-CHOIS」を本格的に展開し、通院される患者さんの治療時間を効率化するとともに医療従事者の業務効率化・安全性の向上で病院経営にも貢献していきます。
- **リーナル(腎臓)ケアソリューション**: 腹膜透析の負担軽減と使いやすさを追求した製品の普及を進めるとともに、IoT化で遠隔モニタリングを実現して合併症の予防を目指した新製品の販売を開始します。



フルディスポーザブル硬性子宮鏡  
「オペラスコープ」

#### ■ ライフケアソリューション事業

- **糖尿病ケアソリューション**: 糖尿病をお持ちの方の治療アウトカム向上に向けて、国内外でデジタル連携開発を進めます。インスリンポンプ「メディセーフウィズ」では、“もっと自分らしい毎日”の実現を目指し、専用リモコンをスマートフォンタイプにリニューアルした製品の販売を開始します。
- **ベッドサイドケアソリューション**: バイタル記録の電子化を進めるとともに、医療従事者の業務時間を軽減して患者さんとの対話の時間を増やすことを目指した新しいコンセプトの病院向け血圧計の販売を開始します。
- **予防・重症化領域ソリューション**: 体温計のリブランディングを進めるとともに、フルモデルチェンジしたテルモ史上最速の体温計の販売を開始します。



専用リモコンをスマートフォンタイプへ  
リニューアルしたパッチ式インスリンポンプ  
「メディセーフウィズスマート」

#### ■ ファーマシューティカルソリューション事業

独自の技術とソリューションを展開する開発製造受託(CDMO)においても初となる、オンボディインジェクターの販売を開始しました。CDMOビジネスはこれまで国内製薬企業が中心でしたが、本年度より海外製薬企業向けのプロモーションを開始しています。国内外で新たなビジネス機会も着実に増えており、受託生産能力の拡大を進めていきます。



協和キリン株式会社が発売している「ジーラスタ®皮下注3.6mg」と薬液を自動投与するデバイス(オンボディインジェクター)を組み合わせたコンビネーション製品「ジーラスタ®皮下注3.6mgボディーポッド」

#### ■ 全体オペレーション

昨年度はインフレによる原価や経費の増加、為替変動の影響により収益面で苦戦を強いられました。本年度は単年に加え中期での収益改善計画を実行に移します。生産オペレーション全体の改善としては、アジア生産工場のポートフォリオ変更、国内での生産再編、工場の新棟活用などにより成長機会の実現に取り組めます。

#### ■ 新ブランドの浸透

昨年度の新ブランド発表以降、主にアナウンスと社内への浸透を図ってきました。本年度からは、ブランド価値を積み上げることで顧客からの期待値を高め、「選ばれるブランド」になるためのコミュニケーション戦略を進めていきます。

## TOPICS

### ファーマシューティカルソリューション事業： 製薬企業向けプレフィルドシリンジ製剤開発製造受託の挑戦

昨年、テルモのホスピタルカンパニーはメディカルケアソリューションズカンパニーへと名称を変更するとともに、Terumo Medical Care Solutionsという新たなビジネスブランドの展開を開始しました。この新たなブランドのもと、ファーマシューティカルソリューション事業も大きく進化し、新しい挑戦を始めています。テルモは1999年に予め薬液が注射器に充填されているプレフィルドシリンジ製剤の販売を開始し、医療現場の薬剤取り違えミスによるインシデント防止に大きく貢献してきました。この技術と経験を礎として、2001年から製薬企業向けプレフィルドシリンジ製剤開発製造受託（現在のCDMO）を開始、2009年には協和発酵キリン株式会社（現 協和キリン株式会社）からシリンジデザインを共同開発した持続型赤血球造血刺激因子製剤が日本で発売されました。その後も数多くの製薬会社との提携を通じて順調に発展を続け、現在のファーマシューティカルソリューション事業となっています。

テルモのCDMOビジネスモデルは、一般的な受託製造モデルとは異なるユニークな強みを持っています。医療機器企業でありながら医薬品も取り扱ってきた知見を最大限に活かし、製薬企業からの要望に耳を傾けながら、医療現場の課題に応えつつ薬剤の可能性を引き出すデバイス開発、シリンジの成型から、充填、組立、包装まで一気通貫での生産、そして医薬品の早期開発段階から開発計画、薬事申請等の観点で製薬会社をサポートするトータルソリューションを提供することが最大の特長となっています。

昨年には、身体に貼り付けて自動的に薬剤を投与することができるオンボディインジェクターという初めてのデバイス開発を完遂し、実生産を開始しています。本デバイスは薬剤の投与が翌日自動で行われるため、通常はがん化学療法剤投与終了翌日以降に医療機関で投与される薬剤と組み合わせることで、患者さんの通院負担を軽減することが期待されており、患者さんに寄り添う新たなソリューションを提案した好事例となっています。



#### 今後の挑戦

投与される場所も対象の疾患も多様化するなど、CDMO市場は着実に成長しています。新たに対象とする疾患の例として、エーザイ株式会社が開発中のアルツハイマー病治療薬のコンビネーション製品（オートインジェクター製剤）について、同社と共同開発を進めています。また、これまで国内製薬企業を中心だったCDMOビジネスについて、2023年度からは海外製薬企業向けのプロモーションも開始し、日本で成功したCDMOビジネスモデルのグローバル展開を図っています。それらを視野に入れて生産能力増強を計画し、2025年度の竣工に向けて準備を進めています。

ファーマシューティカルソリューション事業は、薬の価値を最大化するソリューションを提供すべく新たな挑戦を続け、世界の製薬企業から選ばれるパートナーになるとともに、医療に関わる全ての人に「質の高い時間」を創出していきます。

## 血液・細胞テクノロジーカンパニー

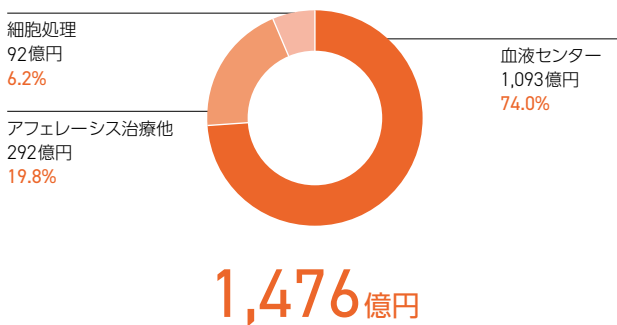


### アントワネット・ギャヴィン

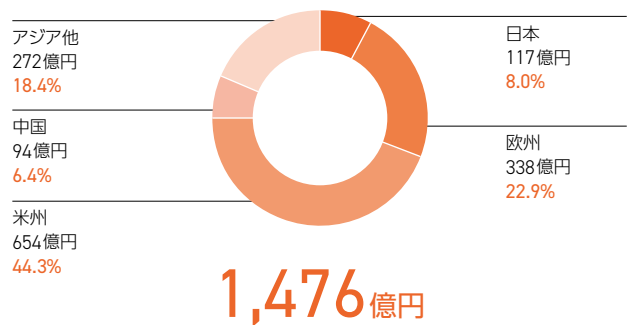
常務経営役員  
血液・細胞テクノロジーカンパニープレジデント  
テルモBCTホールディング社取締役社長兼CEO

安全な血液や医療へのアクセスの状況は世界各国で大きく異なりますが、私たちは自分たちの製品やソリューションに常に誇りと自信を持っています。「医療を通じて社会に貢献する」という私たちの理念には、製品技術的なイノベーションだけでなく、治療の標準化を支えることや、医療へのアクセスを妨げている障壁を取り払うための活動も含まれています。私たちは常に進歩を目指し、より広い意義を有する我々の使命を日々の意思決定や長期的なビジョンの指針としています。

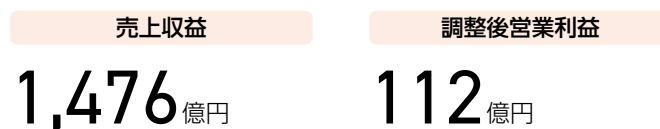
事業別売上収益構成比(2022年度)



地域別売上収益構成比(2022年度)



### 2022年度実績







## 血漿イノベーション

希少・難治性疾患の治療に使われる血漿分画製剤の製造に必要な原料血漿の採取を通じて、血漿治療の発展に資するエコシステムを提供しています。ドナーの安全性を確保しながら効率的で高品質な原料血漿供給を実現するため、研究開発とプロセス改善に取り組んでいます。

## 血液センターソリューション

血液センターで行われる採血と製剤化プロセスにおいて、品質と効率の向上を実現。プロセスの自動化により、各ドナーから最適な血液成分を採取し、患者さんのもとに必要な血液製剤を提供できるように支援します。

## アフエーシス治療・細胞採取

血液や細胞の病気に対し、病原となる血液中の不要な成分を分離・除去したり、治療に必要な成分を採取します。テルモが得意とする遠心分離技術を活用して、さまざまな疾患と闘う患者さんに、新たな治療の選択肢を提供することを目指しています。

## 細胞治療テクノロジー

急速に進化している細胞・遺伝子治療の市場において、製薬企業やバイオテクノロジー企業は研究や薬の製造を行うためにドナーからの細胞を必要としています。当カンパニーでは従来の小規模かつ手作業による細胞製剤の開発から、新たに自動化工程を導入する際の支援をしています。それにより商業化のニーズを満たし、より多くの患者さんが先進的な治療を受けられるよう取り組んでいます。

### 2023年度の重点施策

#### 顧客へのコミットメントを新たにする

患者さんの治療成績を向上させ、未充足の医療ニーズに応えるために血液と細胞治療の持つ可能性を追求するという強い願いのもと、安定供給や製品の機能強化、優れた品質の製品・ソリューションで顧客の期待に応えることに注力します。



原料血漿採取システム「Rika」



細胞増殖システム「Quantum Flex」

#### オペレーションの変革

グローバルな供給システムの構築と販売能力の向上に継続的に取り組み、製品を顧客や患者さんにとってより身近なものにしていきます。



主に米州の顧客へ製品を供給する  
コスタリカ工場



原料血漿採取システム「Rika」の  
ディスポーザブル製品を生産する  
米国のリトルトン工場

#### 展開地域の計画的な拡大

高い未充足ニーズがある地域において、ポートフォリオの全ての製品を展開していきます。



成分採血システム  
「Trima Accel」



血液自動製剤システム  
「Reveos」



遠心型血液成分分離装置  
「Spectra Optia」

## TOPICS

### これまで医療を届けられなかった患者さんに命を救う技術を

#### 中国

中国では、中国全土を対象とした「Optia Rising」というプロジェクトを立ち上げ、治療アフェレーシスおよび細胞処理・採取プラットフォームで業界トップレベルにある「Spectra Optia」の市場展開を進めています。このプロジェクトは、血漿交換もしくは細胞採取に基づく治療を必要とする4百万人以上の患者さんが存在する中国市場において、同システムが持つ多様な機能を提供することを目的としています。

治療の対象となる診療科は、腫瘍科、神経内科、腎臓内科、肝臓内科など多岐にわたります。一つの事例として、私たちは急性肝不全における治療アフェレーシスの有効性と安全性を実証する研究に投資しています。

また、患者さんが経済的にこれらの治療へアクセスできるように、地方政府レベルで保険償還施策に取り組んでいます。

#### アフリカ

アフリカでは、大陸全体での安全かつ必要十分な血液の確保に重点を置き、鎌状赤血球症や妊産婦の健康課題に対する未充足の医療ニーズが最も高い国々での活動に注力しています。これらの取り組みは、将来50万人以上の患者さんに良い影響をもたらす可能性があります。

学術論文誌「Africa Sanguine」に掲載されたテルモBCTの研究\*1では、ガーナ、ケニア、コートジボワールにおいて、分娩後出血死を防ぐために必要な安全な血液供給への投資増が社会的便益をもたらすとともに、2年以内に大幅なコスト削減効果が得られる可能性が高いことが示されました。この研究の開始以降、研究対象となったいずれの病院でも妊産婦の死亡率が西欧と同等の水準にまで低下しました。

私たちは「Coalition of Blood for Africa (CoBA)」\*2にも投資しています。CoBAは公共・民間セクター、研究機関、学術機関、非営利団体、市民社会団体などさまざまなステークホルダーで結成された組織で、サブサハラ・アフリカ地域における血液および血液供給インフラの強化に取り組んでいます。CoBAへの投資は、私たちがアフリカ地域の患者さんへの貢献と、安全でアクセスしやすくかつ持続可能な血液供給に尽力していることを示しています。

\*1 [https://www.terumobct.com/Pages/News/Press Releases/First-study-published-positive-health-economic-impact-blood-shortages-treat-maternal.aspx](https://www.terumobct.com/Pages/News/Press_Releases/First-study-published-positive-health-economic-impact-blood-shortages-treat-maternal.aspx)

\*2 <https://www.cobaafrika.org/workstreams/>



# ESG情報編

35 テルモグループのサステナビリティ

## 39 環境

40 EHS (環境・安全衛生) マネジメント

42 環境・安全に配慮した製品の開発

44 気候変動への取り組み

48 資源の有効活用・  
サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み

50 水資源の有効利用

51 化学物質の適正管理

52 生物多様性保全の取り組み

## 54 社会

55 製品・サービスの品質・安全性

58 調達

60 人財

74 人権

75 社会・地域貢献

## 77 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

## 104 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


# テルモグループのサステナビリティ

## テルモグループ サステナビリティ基本方針

テルモは「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念に基づき、医療の進化と患者さんのQOL向上に取り組むことを社会的使命(パーパス)と考えます。これらの実現のため、全ての活動におけるクオリティーへの徹底的なこだわりと、新たなテクノロジーの活用により、価値あるソリューションを創造し、広くグローバルに普及させていきます。

さらに、社会・地球環境が大きく変化するなかで、さまざまな社会課題解決にもテルモがリーダーシップをとって取り組み、幅広いステークホルダーの期待に応えてまいります。

これらサステナビリティの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に寄与するとともに、新たなテルモの強み、テルモらしさをつくり上げ、自社の持続的な成長につなげていきます。グループアソシエイト全員で、「コアバリューズ」と「テルモグループ行動規範」を拠り所にしながら、医療と社会の未来へ挑戦していきます。

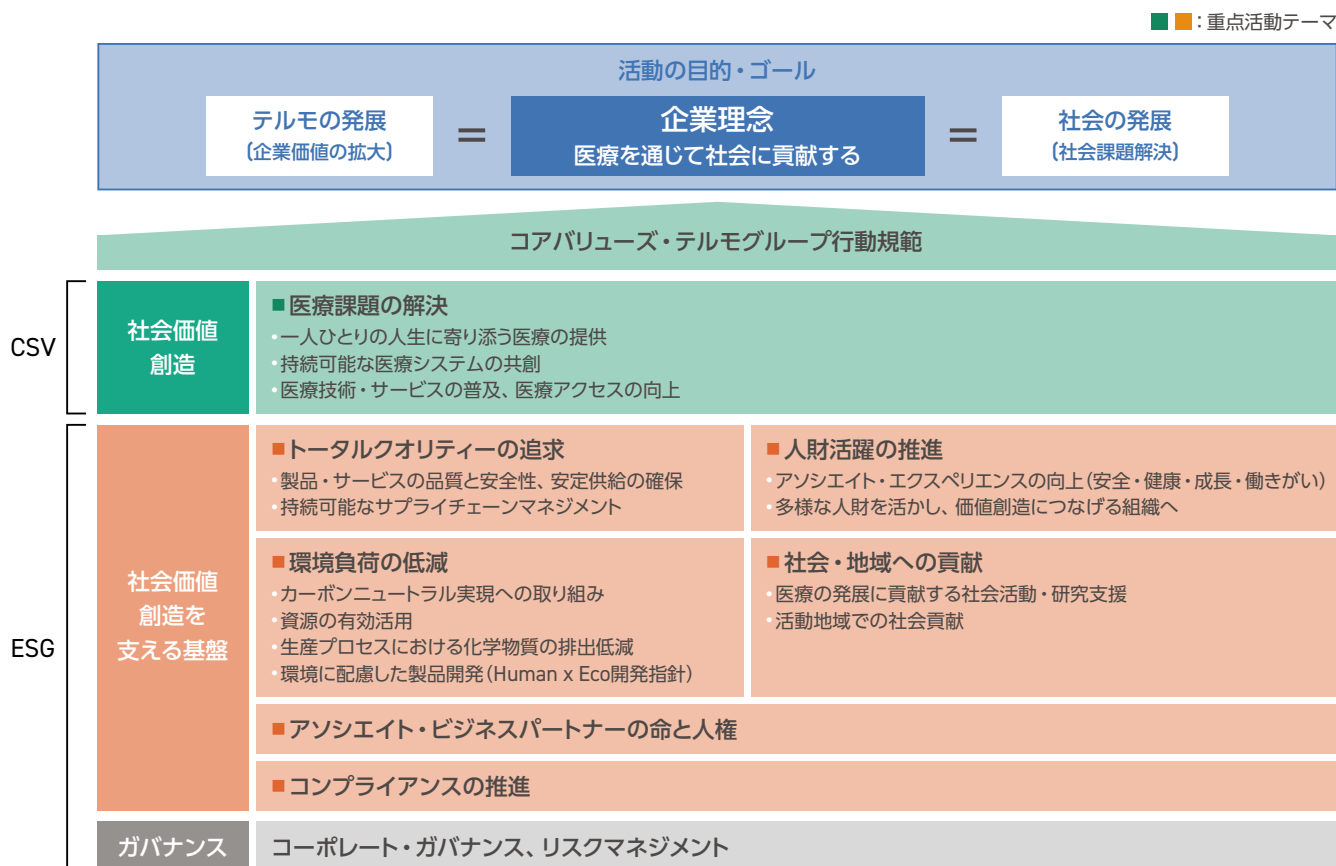
 **テルモのパーパス**  
<https://www.terumo.co.jp/about/purpose>

## サステナビリティ重点活動テーマ

### サステナビリティ重点活動テーマ

テルモは、「テルモグループ サステナビリティ基本方針」に基づき、企業理念の実現に向けて重点的に取り組むべき項目として7つのサステナビリティ重点活動テーマを定めました。これらの重点活動テーマは、事業を通じた「社会価値創造」(CSV)と、「社会価値創造を支える基盤」(ESG)という2つのカテゴリで構成されています。(サステナビリティ重点活動テーマに基づき、5カ年成長戦略「GS26」で設定したCSV/ESGの具体的なテーマとKPIにつきましては、14～17ページをご覧ください)

サステナビリティ重点活動テーマ



### 社会価値創造 (CSV)

「医療課題の解決」を最重要活動テーマと位置付け、本業を通じて「医療の進化」と「患者さんのQOL向上」に貢献することで、社会への価値を創造し、持続可能な社会の実現と自社の持続的な成長につなげていきます。

### 社会価値創造を支える基盤 (ESG)

社会価値の創造を支える基盤として、「トータルクオリティーの追求」「人財活躍の推進」「環境負荷の低減」「アソシエイト・ビジネスパートナーの命と人権」などの6項目を重点活動テーマとして定めました。さまざまな社会的要請にも応えながら、テルモ独自の活動を通して強固な事業基盤をつくり上げていきます。

## テルモグループのサステナビリティ

### 重点活動テーマの特定プロセス

以下のプロセスを経て、テルモグループの重点活動テーマを特定しました。

#### STEP 1 課題の抽出

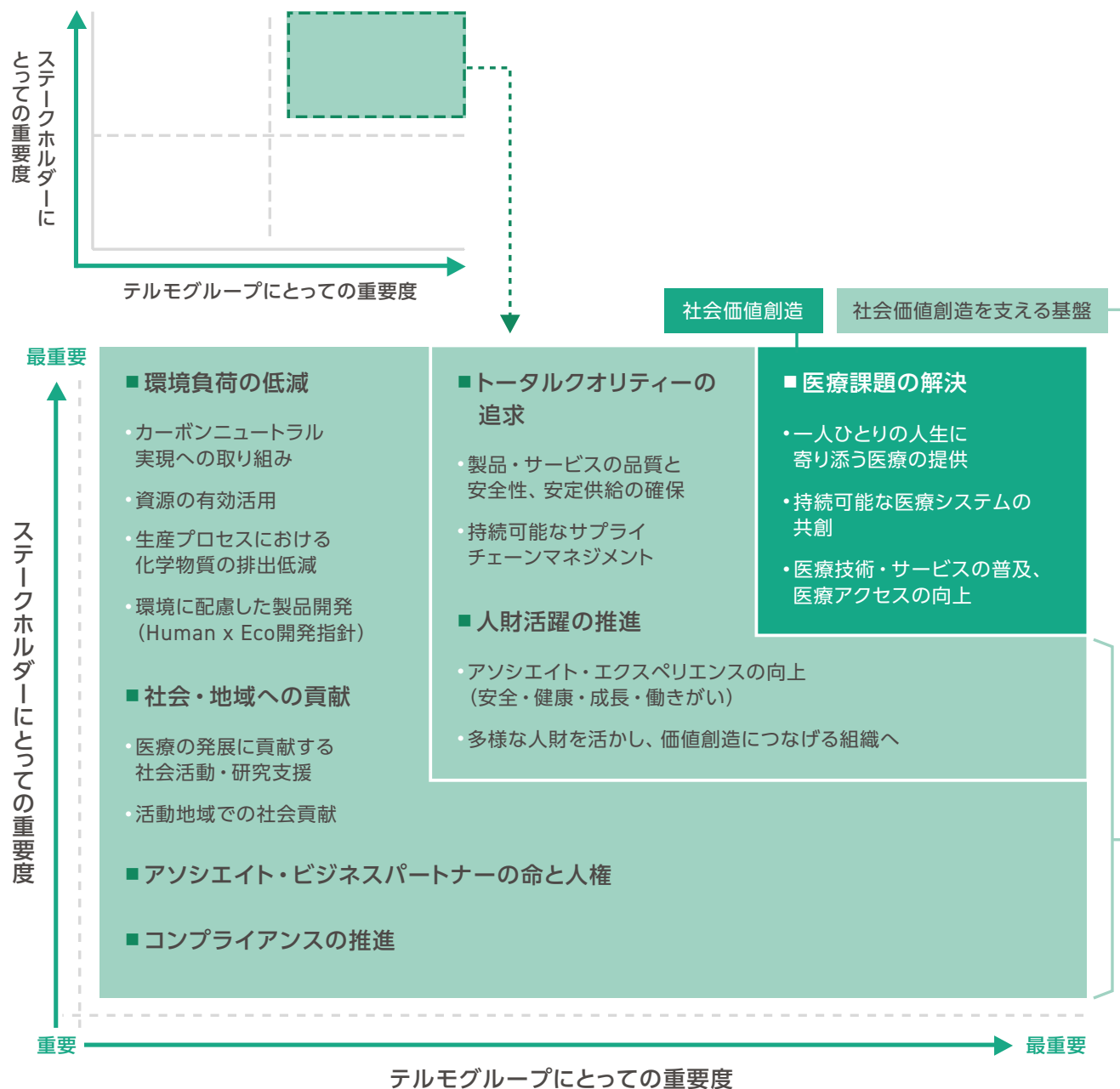
GRIやSASBなどが公表しているサステナビリティ関連のガイドラインや基準などを参照し、テルモグループに関連のあるサステナビリティ課題を網羅的に抽出。

#### STEP 2 優先順位付け

抽出した課題について、ステークホルダーにとっての重要度と、企業理念との関連性などテルモグループにとっての重要度を評価し、双方にとって重要度の高い課題を抽出。

#### STEP 3 重点活動テーマの特定

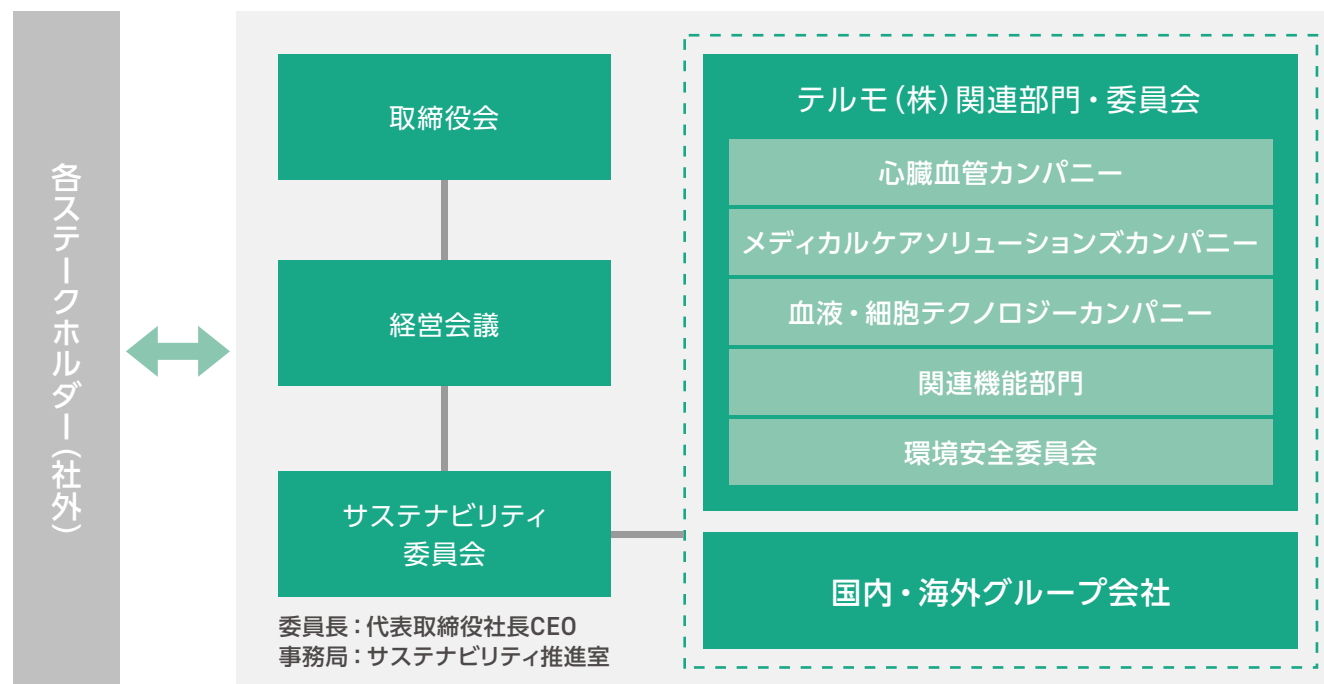
抽出された重要度の高い課題の内容をもとに、テルモグループにおける現状の取り組みも考慮しながら、重点活動テーマを特定。特定されたテーマを経営会議、取締役会で審議し、妥当性を確認。



## テルモグループのサステナビリティ

### 推進体制

テルモは、2023年4月にサステナビリティ委員会を設置しました。業務執行に関する意思決定を行う経営会議の下部組織として、関連部門や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、CSV/ESGに関する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ます。さらにCSV/ESGに関する取り組みやKPIの進捗状況をモニタリングし、経営会議・取締役会へ定期報告を行うとともに、指摘内容を関連部門や各グループ会社にフィードバックし、取り組み内容の改善・向上に生かしています。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ます。



2023年10月末現在

## テルモグループのサステナビリティ

### イニシアチブへの参画

#### 国連グローバル・コンパクト

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原則からなる国連グローバル・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」という企業理念のもと、事業活動においてこれらの原則の実践に努めています。

#### WE SUPPORT



#### SBTイニシアチブ

テルモグループの2030年度の温室効果ガス排出量削減目標は、「Science Based Targets initiative」(SBTイニシアチブ)より、産業革命前と比較して気温上昇を「1.5°C」に抑える水準と整合した目標として認定を取得しています。



### 社外からの評価

#### FTSE4Good Index Series/FTSE Blossom Japan Index/ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

テルモは、FTSE Russellが作成するESG投資指数「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されています。(2023年6月時点)



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

#### ISS ESG Corporate Rating

テルモは、米国の議決権行使助言会社で世界大手である Institutional Shareholder Services社のESG投資関連ソリューション事業ユニット「ISS ESG」による「ESGコーポレートレーティング」において「Prime」評価に認定されています。(2023年6月時点)

#### S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

テルモは、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されています。(2023年6月時点)



#### SOMPOサステナビリティ・インデックス

テルモは、「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定されています。(2023年6月時点)



Sompo Sustainability Index



## 環境

- 40 EHS (環境・安全衛生) マネジメント
- 42 環境・安全に配慮した製品の開発
- 44 気候変動への取り組み
- 48 資源の有効活用・サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み
- 50 水資源の有効利用
- 51 化学物質の適正管理
- 52 生物多様性保全の取り組み

# EHS (環境・安全衛生) マネジメント

## 基本的な考え方

働く人々の安全・健康の確保と事業活動に伴う環境負荷の低減は、企業としての社会的責任であり、また持続的な成長を支える重要な課題です。テルモでは、「テルモグループ環境・安全衛生方針」に基づき、あらゆる事業活動において、働く人々の安全と健康の確保に取り組み、安全で快適な労働環境を形成することを旨とするともに、事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組んでいます。(労働安全衛生に関する取り組みについては、73ページ「労働安全衛生」をご覧ください。)

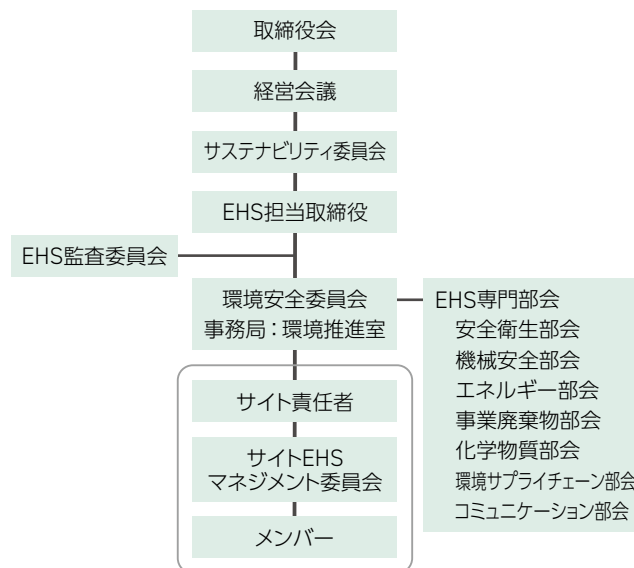


「テルモグループ環境・安全衛生方針」  
(下記の「各種規程等」のページをご覧ください)  
<https://www.terumo.co.jp/about/regulation>

## EHS (環境・安全衛生) マネジメント

「テルモグループ環境・安全衛生方針」のもと、環境 (ISO14001:2015) と労働安全衛生 (ISO45001:2018) の国際規格に準拠した EHS マネジメントシステムを運用しています。テルモグループの環境・安全衛生 (EHS) に関する方針、EHS 上のリスクや機会、目標、活動計画などは、サステナビリティ経営の重要課題の一つとして、EHS 担当取締役を委員長とする「環境安全委員会」において審議・決定し、各事業所の活動に反映しています。環境安全委員会の下部組織として、各事業所の専門家により構成される「EHS 専門部会」を設置しており、同部会が担当分野における戦略・方針・目標・活動計画などの提言を行います。また、各事業所に対して「EHS 監査委員会」が内部監査を実施し、システムの運用状況や有効性、関連法規制等の遵守状況を確認しており、その結果に基づき、継続的な改善に取り組んでいます。

### EHS マネジメントシステム 全社推進組織



## ISO14001 (環境) 認証取得状況

国内主要生産事業所と海外の一部生産事業所、および本社 (環境推進室) で ISO14001 の第三者認証を取得しています。認証取得比率は、生産事業所ベースで 37% です。(ISO45001 (労働安全衛生) の認証取得状況については、73 ページ「労働安全衛生」をご覧ください。)

会社名	事業所
テルモ株式会社	本社 (環境推進室)
	富士宮工場
	甲府工場
	愛鷹工場
テルモ山口株式会社	—
テルモヨーロッパ NV	ハースロード工場
	ゲンク物流工場
テルモベトナム Co., Ltd.	テルモベトナム工場
テルモ BCT, Inc.	テルモ BCT レイクウッド工場
テルモペンポール Pvt. Ltd.	血液バッグ工場
テルモ BCT ベトナム Co., Ltd.	テルモ BCT ベトナム工場
テルモ BCT, Ltd.	テルモ BCT ラーン工場
バスケテック, Ltd.	バスケテック工場

## EHS (環境・安全衛生) マネジメント

### EHSリスクマネジメント

#### 内部監査の実施

テルモグループでは、環境・安全衛生に関わるリスク低減への取り組み状況や、EHSパフォーマンス(EHS目標の達成状況等)の確認のため、EHS監査委員会による内部監査を実施しています。監査で指摘された不適合については、再発防止のための是正処置を実施し、有効性をレビューしています。

2022年度は、11カ所の事業所を監査しました。

#### 監査項目

1. ISO14001:2015、ISO45001:2018への適合状況
2. EHS関連法令・協定等の遵守状況
3. テルモグループ環境・安全衛生方針、社内規程や基準などへの遵守状況
4. EHSマネジメントシステム運用状況・パフォーマンス(有効性、KPI)
5. 監査等における指摘事項への対応状況 など

#### 廃棄物処理委託先の監査

テルモから排出した廃棄物の適正処理を確認するため、計画的に産業廃棄物の収集運搬委託先・処理委託先を監査しています。2022年度は45カ所の委託先を監査し、適切に処理されていることを確認しました。

#### 研修・教育の実施

テルモでは、「テルモグループ環境・安全衛生方針」やEHS活動への理解を深めるため、年1回全てのアソシエイトを対象にEHS基礎教育を実施しています。また、工場、研究開発拠点、営業拠点など、それぞれの業務に必要な教育コンテンツを整備し、

計画的に教育訓練を実施しています。そのほか、イントラネットや社内掲示板でのEHS情報の配信などを通じて、アソシエイトのEHSに対する意識を高めています。

#### 環境に関する事故・緊急事態への対応

事故・災害の防止、および万が一事故が発生した場合の被害の最小化に向けて、各事業所で緊急事態への対応手順を定め、緊急事態対応訓練を定期的に行い、レビューしています。2022年度において環境に関する重大な事故・漏出はありませんでした。

#### 環境法規制の遵守状況

2022年度において、大気汚染・水質汚濁を含む環境関連法令・規制に対する重大な違反や、罰金、制裁事例はありませんでした。(環境に関する重大な法規制違反(大気汚染、水質汚濁など)については、113ページ「環境データ」をご覧ください。)

#### EHS活動に関する表彰

テルモグループ全体から、環境・安全衛生に貢献した取り組みを表彰する、「Terumo Human × Eco Award」を毎年実施しています。この賞は、優れた活動事例を評価しグループ内で共有を図ることで、EHS活動を促進することを目的としています。

2022年度は、前年に引き続き、環境(Eco)にやさしい取り組みとして、省エネや再生可能エネルギーへの切り替えなどのScope 1や2のカーボンニュートラル実現に向けた取り組み、水の使用量削減や廃棄物の削減・リサイクル率向上などの資源の有効活用に関する取り組みを表彰しました。加えて、今回は輸送効率によるScope 3のエネルギー削減への取り組みにも表彰を行いました。また、人(Human)にもやさしい取り組みとして、長期間の労働安全衛生実現への取り組みを表彰しました。

## 環境・安全に配慮した製品の開発

### Human × Eco (ヒューマン・バイ・エコ) 開発指針

テルモでは、人にも環境にもやさしい製品開発を促進するための独自の基準「Human × Eco開発指針」を制定し、製品の開発にこの基準を適用しています。

この開発指針は、4つの原則「もっとやさしく(安全と安心の提供)」「もっと前へ(医療価値の創造)」「もっときれいに(環境負荷の低減)」「もっと少なく(資源効率の向上)」と、これらの原則に基づき設定された24項目の指針で構成されています。これらの原則・評価項目において特に優れた製品には、自社認定マーク(「Human × Eco」マーク)を表示し、お客様にも分かりやすくお伝えしています。

#### Human × Eco (ヒューマン・バイ・エコ) 開発指針



### Human × Eco認定製品事例

#### TRI用イントロデューサーキット — 低侵襲・医療経済性・省資源

心臓カテーテル治療のなかでも、手首から治療する方法(Transradial intervention: TRI)は太ももの付け根からのカテーテル挿入と比べ、術後の出血などの合併症が少なく低侵襲治療が可能になります。シースをより薄く微細成型することで、外径を細くした新しいコンセプトのイントロデューサーキットを開発しました。血管の細い患者さんへの治療選択肢の拡大、術後合併症に伴う医療費・医療資源の削減が期待されます。



TRI用イントロデューサーキット

#### TRI用ガイディングカテーテル — 低侵襲・医療経済性・省資源

下肢血管治療において、TRI用イントロデューサーキットとの併用により、手首から治療する方法(TRI)を可能にしました。太ももの付け根からの治療と比べ、低侵襲治療が可能になり、医療従事者・患者さんの負担軽減、医療経済性への貢献が期待されます。包装形態を変更することにより、包装材の重量を従来品比45%削減(体積:61%削減)。これにより省資源、省スペース、省エネルギー(輸送時等)など環境への貢献も期待できます。



TRI用ガイディングカテーテル

#### 薬剤溶出型冠動脈ステント — 低侵襲・医療経済性・省資源

薬剤溶出型冠動脈ステント(Drug Eluting Stent: DES)は、心臓の冠動脈が狭窄したり、閉塞したりすることによって起きる狭心症、心筋梗塞などの治療に使用する埋め込み型の医療機器です。複雑な病変でもスムーズな治療ができるよう、DESのデリバリーシステムを改良し、使い勝手と通過性の向上を目指しました。これにより、医療従事者・患者さんの負担軽減、医療経済性への貢献が期待されます。包装形態を変更し、包装材の体積を従来品比14%削減。これにより省資源、省スペース、輸送効率の向上など環境への貢献も期待できます。



薬剤溶出型冠動脈ステント

#### 血管内超音波診断カテーテル — 時間短縮・効率向上

血管内超音波診断カテーテルは、血管内の様子を超音波で観察する血管内超音波検査(IVUS)に用いられます。画像の高精細化、画像取得・処理の高速化、操作性の向上などにより、IVUSにおける準備・診断・読影などの時間を短縮。時間短縮により、患者さん・医療従事者の負担を軽減し、より安全で効率的な治療への貢献が期待されます。



血管内超音波診断カテーテル

## 環境・安全に配慮した製品の開発

### 輸液ポンプ — 省資源・使いやすさ向上

輸液ポンプとは、輸液剤等を設定した流量で投与するための医療機器です。従来品比で当該製品の重量を約40%軽量化しました。これにより、持ち運びの際の負担を軽減するとともに、省資源、輸送効率の向上など環境への貢献が期待できます。また、当該製品の表示部分には、カラー液晶を搭載することで視認性を向上、簡単に動作履歴データを転送できる無線通信機能を付加することで、医療従事者の業務効率の向上にも貢献することが期待されます。



輸液ポンプ

### 輸液剤容器 — 省資源・廃棄物削減

エコをコンセプトにした輸液剤容器です。従来の容器よりも樹脂使用量および製造工程のエネルギー消費量を削減し、製造時のCO<sub>2</sub>排出量削減も実現しました。また、容器の重量を従来品比で約23%削減しています。これにより、環境負荷の低減や廃棄重量の削減が期待できます。



輸液剤容器

### ワクチン用シリンジ — 省資源・廃棄物削減・コロナ禍での医療需要へのタイムリーな開発

2021年、日本では、新型コロナウイルスのワクチン接種を進めるにあたり、筋肉注射用のシリンジが早急に必要となりました。貴重なワクチンを無駄なく使用できるよう、テルモは、それまで皮下注射用のシリンジとして販売してきた薬液の残量が少ない「ローデッドボリューム」注射器の技術を生かしながら、植え込み針を16mm(従来品:13mm)と長くした筋肉注射用の新たな注射器を開発し、日本で初めてコロナワクチンの筋肉投与可能な針付きシリンジとして薬事承認を取得、開発からわずか3カ月で発売しました。針埋め込み式を採用することにより、針付きのシリンジと比較して、薬液の効率的な使用以外にも、製造に必要な樹脂量の低減に貢献します。



ワクチン用シリンジ

### 閉鎖式輸液システム — 輸液ライン管理の安全・効率化

輸液ラインの混注部をクローズドな状態で保つことにより、外気からの細菌侵入による感染防止に寄与します。混注部は、薬液滞留をなくす構造を採用し、薬剤の微量投与にも対応。注射器や点滴器具を接続する際にも専用のアダプターは不要です。簡単かつ迅速に薬液を注入できるため、操作間違いによるリスク低減などに寄与します。物品管理もしやすく、輸液ライン管理の安全と効率化に貢献します。



閉鎖式輸液システム

### 有害化学物質を使用しない製品 業界に先駆けて「脱水銀」を推進

2017年8月に発効した「水銀に関する水俣条約」により、2021年以降、水銀含有製品の製造・輸出入が原則禁止となりました。テルモは、水銀体温計の生産を1984年に終了しており、以来30年以上にわたって、より安全で環境にやさしい水銀フリーの電子体温計や電子血圧計などを発売し、医療現場や家庭の水銀ゼロ化に積極的に取り組んでいます。



電子体温計

電子血圧計

### 「脱塩ビ」と「DEHPフリー」を推進

焼却時に有害ガスが発生するとされる塩化ビニル樹脂(PVC)については、包装への不使用を進めています。また、生体への影響が懸念されている可塑剤DEHPについては、ほかの可塑剤に代替した商品を供給しています(代替可能な場合)。



ポリブタジエン製の輸液セット

ポリオレフィン製の輸液バッグ

DEHPフリーの人工心肺回路

## 気候変動への取り組み

気候変動問題に関しては、2015年に採択されたパリ協定や「持続可能な開発目標 (SDGs)」などの世界的な枠組みがあり、企業にも科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出量削減目標の策定と目標達成に向けた取り組みが期待されています。

テルモでは、エネルギーの効率化や気候変動対策など、事業活動に伴う温室効果ガス排出量の削減を重要な課題として認識し、グループ全体で取り組みを推進しています。気候変動対策をさらに加速させるために、2021年度にテルモグループの事業活動における温室効果ガス排出量削減目標 (Scope 1+2) を見直し、2040年度までにカーボンニュートラル\*実現を目指すという目標を設定しました。2030年度を目標年度とする温室効果ガス排出量削減目標は、産業革命前と比較して気温上昇を「1.5℃」に抑える水準と整合した目標として2023年3月に「Science Based Targets initiative」(SBTイニシアチブ)の認定を取得しました。さらに、この目標を達成するため、再生可能エネルギーの利用率向上に関する目標を設定しています。従来からの省エネ活動に加え、太陽光発電などの再生可能エネルギーの活用をさらに推進していきます。また、廃棄物の削減や資源の有効活用、環境にやさしい製品開発や他社との共同配送の推進など、バリューチェーン全体での温室効果ガス削減も進めていきます。

\* 温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させること。

### テルモグループの温室効果ガス排出量削減目標

#### Scope 1+2

- 2030年度までに、温室効果ガス排出量を2018年度比で50.4%削減
- 2030年度までに、使用電力の再生可能エネルギー比率を50%
- 2040年度までに、カーボンニュートラルを実現

#### Scope 3

- 2030年度までに、売上収益当たりの温室効果ガス排出量を2018年度比で60%削減



\* Scope: GHGプロトコルによる以下の区分で報告しています。

Scope 1: 直接排出 (燃料燃焼などの自社の排出)

Scope 2: 購入した電気などのエネルギー生産に伴う間接排出 (電力事業者等の排出)

Scope 3: Scope 2以外の間接排出 (原料生産、輸送、廃棄などの他社の排出)

### 温室効果ガス排出量の削減

#### Scope 1+2

テルモグループでは、高効率機器の導入や設備の効率的な運用などのエネルギー効率の改善、再生可能エネルギーの活用や温室効果ガスの排出が少ないエネルギーへの転換に取り組むことで、温室効果ガス排出量を削減しています。

2022年度はユーティリティ設備、生産設備の更新や運用方法の改善など、164件のエネルギー効率改善プロジェクトを実施することで、約5千トンの温室効果ガス排出量を削減しました。これは前年度のグループ全体の温室効果ガス排出量の1.8%削減に相当します。また、日本の工場、研究開発センターでは購入電力の50%を再生可能エネルギー由来電力に切り替えました。テルモベトナム工場では、敷地内へのメガソーラーパネル(総出力約3.53メガワット)の設置が完了し、発電を開始しました。再生可能エネルギー由来のグリーン電力証書と組み合わせることで、工場における使用電力の再生可能エネルギー比率100%を達成しています。再生可能エネルギー電源が普及している欧州では、生産事業所で使用している電力の約74%が再生可能エネルギーに由来します。これらの取り組みにより、約64千トンの温室効果ガス排出量を削減し、2022年度のテルモグループの使用電力に対する再生可能エネルギー比率は32.1%と大幅に向上しました。また、米州では、再生可能エネルギー由来電力の使用比率が高いコスタリカにて、新たに心臓血管カンパニーカーディオバスキュラー事業の生産事業所を稼働しました。テルモグループとしてはコスタリカ内で3つ目の工場となります。

これらの取り組みにより、2022年度のグループ全体の温室効果ガス排出量は目標基準年度の2018年度比で21.7%削減となり、大幅な削減を実現しました。

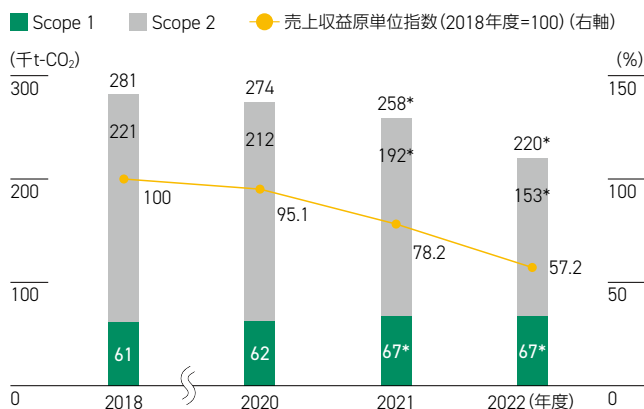
## 気候変動への取り組み

### Scope 3

テルモでは、人にも環境にもやさしい製品開発を促進するための独自の基準「Human × Eco開発指針」を制定し、製品開発にこの基準を適用しています。製品の小型・軽量化、製品輸送時の積載効率を考慮した包装材設計等により、資源投入量の削減や輸送効率の向上等に取り組んでいます。また、2019年には「サプライヤーガイドライン」を制定し、サプライヤーの皆様とも協働し、調達品の共同輸送や出荷製品のモーダルシフト(トラックから船舶輸送への転換)などに取り組んでいます。2020年度からは、国内で新たに出荷製品の配送に関する共同輸送を開始し、出荷製品の輸送に関する温室効果ガス排出量を削減しています。

これらの取り組みにより、2022年度のテルモグループの売上収益当たりの温室効果ガス排出量は2018年度比で15.8%の削減となりました。

### CO<sub>2</sub>排出量推移 (Scope 1+2)



\* 第三者検証における保証対象指標

対象：テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)  
電力のCO<sub>2</sub>排出係数は、各年度の供給会社の排出係数を用いて算出

CO<sub>2</sub>排出量、エネルギー消費量、再生可能エネルギー活用量については、111～112ページ「環境データ」をご覧ください。

### TOPICS

#### 〈再生可能エネルギーの活用〉

#### 太陽光発電設備の導入

#### ベトナム

石炭火力が電力供給の主要な電源となっているベトナムでは、近年の電力供給量の増加に伴い、環境に与える影響も注目されています。心臓血管関連製品を生産するテルモベトナム工場(ハノイ市)では、敷地内に大型の太陽光発電設備の導入を進めており、2022年度に総出力約3.53メガワットの太陽光発電パネルを設置しました。この取り組みで、年間約2,700トンのCO<sub>2</sub>を削減し、工場全体の消費電力の14%をまかなう予定です。また、CO<sub>2</sub>排出削減に加えて、自社内での発電による安定した工場稼働を目指します。



2022年度に設置した太陽光発電パネル

#### これまでに導入した拠点一覧

テルモグループでは、これまでに以下の拠点で太陽光発電設備を導入しています。2023年度も引き続き、新たな拠点での導入に向けて準備を進めています。テルモは今後も、再生可能エネルギーを活用し、環境負荷低減に取り組んでいきます。

- テルモベトナム社(ベトナム ビンフック省)
- テルモBCT社(アメリカ コロラド州)
- テルモ医療産品杭州有限公司(中国 浙江省)
- 富士宮工場(静岡県 富士宮市)
- テルモヨーロッパ社(ベルギー ルーバン)

#### 〈Scope 1、2排出量削減の取り組み〉

#### 湘南センターで電気自動車を導入

研究開発拠点の湘南センターにて、2023年夏に電気自動車を導入しました。導入の目的は、環境負荷の低減に加え、災害時の非常用電源としての活用です。

湘南センターでは2022年度より購入電力の50%を、100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替えているため、電気自動車の導入は、Scope 1と2の両方の低減に貢献します。また災害時には、駆動用バッテリーの備蓄電力を供給源として、生命線の一つとなるスマートフォンの充電を電気自動車から行うなど、電力供給への活用も期待されます。



導入した電気自動車

#### 〈Scope 3排出量削減の取り組み〉

#### マルチモーダル輸送への切り替えによる輸送時のCO<sub>2</sub>排出量削減

テルモヨーロッパ社では、マルチモーダル輸送を行うことにより、従来のCO<sub>2</sub>排出量比76%削減しました。港から倉庫まで一貫してトラック輸送を行っていた輸送ルートの一部を内航船による水上輸送へと切り替えることで、トラック輸送距離を95%削減しました。この取り組みは輸送費の削減にもつながり、環境にやさしい物流の実現に加え、収益改善にも貢献しています。

気候変動によるリスクと機会への対応 (TCFD 提言に基づく情報開示)

2022年3月、テルモは、金融安定理事会により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同しました。TCFDのフレームワークに基づき、気候変動に伴うテルモの事業活動への影響と取り組みを以下に開示します。

ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会のメンバーであるEHS担当取締役が気候変動を含む環境に関わる監督責任者です。</li> <li>EHS担当取締役が議長を務める環境安全委員会が、気候変動に関する最高の意思決定機関であり、気候関連リスクと機会の特定、方針、戦略、目標の策定と見直し、目標の達成状況の監視を行い、経営会議に報告しています。本委員会を年3回開催するほか、本委員会のもとにEHS専門部会としてエネルギー部会を設置し、エネルギーに関わる目標の進捗管理、環境安全委員会への定期的な報告を行っています。</li> <li>EHS担当取締役のもとでカーボンニュートラル実現に向けたプロジェクトを発足させ、生産部門だけでなく、財務部門を含む本社機能部門とも横断的に連携して温室効果ガス削減に向けた対応方針、戦略、目標の策定と見直し、目標の達成状況の監視を行い、取締役会に報告しています。</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、人のいのちと健康を守るため医療機器・医薬品の提供を止めないことが最も重要であると認識しています。さらに、新しい治療方法の提供を通して、医療の効率化と医療現場からの温室効果ガス排出削減を実現することが可能と考えています。</li> <li>気候シナリオとして、物理的リスクの増大を想定した産業革命前からの気温上昇が4℃のシナリオ(RCP8.5)と、移行リスクの増大を想定した気温上昇を1.5℃以内に抑えるシナリオ(RCP1.9)の2つを念頭に置き、事業に影響を及ぼすリスクと機会を右記の表の通り整理しています。</li> </ul>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境安全委員会が、気候関連リスクと機会を特定、事業への影響を評価し、関連部門に対してリスクの低減と機会の促進のための管理を指示し、進捗状況を管理しています。</li> <li>テルモグループのリスクマネジメントにおけるリスク対象にも、環境安全委員会から挙げられた気候関連リスクが含まれ、リスク管理委員会が制定する全社リスク管理体制のもと、リスク管理計画に基づくモニタリングが行われています。</li> </ul>
指標・目標	<p>テルモではパリ協定が求める産業革命前と比較して気温上昇を「1.5℃」に抑える水準と整合したGHG排出量削減目標を設定しています。この目標は国際的な団体である「Science Based Targets initiative」(SBTイニシアチブ)から、科学的根拠に基づくものとして認定されています。</p> <p><b>テルモグループの温室効果ガス排出量削減目標</b></p> <p>Scope 1+2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度までに、温室効果ガス排出量を2018年度比で50.4%削減*</li> <li>2030年度までに、使用電力の再生可能エネルギー比率を50%*</li> <li>2040年度までに、カーボンニュートラルを実現</li> </ul> <p>Scope 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度までに、売上収益当たりの温室効果ガス排出量を2018年度比で60%削減*</li> </ul> <p>* SBTイニシアチブから認定を取得した目標</p>

事業に影響を及ぼすリスク

リスク	リスクの内容
物理的リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害が発生した場合の事業所の建物・設備・在庫への被害、操業の一時停止により製品の供給に支障が生じた場合の機会損失</li> <li>慢性的な気温上昇や水不足によるエネルギーコストの増加、労働生産性の低下、操業に一時的な支障が生じた場合の機会損失</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会インフラである医療体制が自然災害の影響を受けた場合の特定製品に対する需要の急増、医療体制の機能低下・停滞が長期化した場合の収益への影響</li> </ul>
移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税が導入・強化された場合のエネルギーコスト・原材料費の増加</li> <li>GHG排出規制などの環境規制強化に伴う設備変更とそれに伴う設備投資コストの増加</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客やビジネスパートナーからの温室効果ガス排出削減要請や環境配慮型製品の供給要請が高まった場合の対応コストの増加、対応が困難な場合の機会損失</li> </ul>

事業に影響を及ぼす機会

機会	機会の内容
物理的機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に伴う長期的な疾病構造の変化に対応した製品の提供、医療体制のレジリエンス強化に寄与する製品の提供</li> </ul>
移行機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産やサプライチェーンのエネルギー効率向上によるコスト削減</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療現場の効率性向上や温室効果ガス排出量削減に寄与する製品の提供</li> </ul>



## 気候変動への取り組み

4°Cシナリオ、1.5°Cシナリオそれぞれにおいて、前ページのリスク・機会がテルモの事業に与える影響度を分析した結果、以下のリスクが比較的影響度が大きいと推定されました。

### 4°Cシナリオ

- 自然災害が発生した場合の事業所の建物・設備・在庫への被害、操業の一時停止により製品の供給に支障が生じた場合の機会損失

### 1.5°Cシナリオ

- 自然災害が発生した場合の事業所の建物・設備・在庫への被害、操業の一時停止により製品の供給に支障が生じた場合の機会損失
- 炭素税が導入・強化された場合のエネルギーコストや原材料費の増加

自然災害など事業継続に関わるリスクへの対応については、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「グループ事業継続マネジメント(BCM)規程」で定めています。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。事業継続に関わるリスクが発生した場合は、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。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。

エネルギーコストや原材料費の増加に対しては、エネルギー効率の高い生産設備の導入や、より少ない原材料やエネルギーで生産できる製品の開発などに継続的に取り組んでいきます。

# 資源の有効活用・サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み

## 廃棄物の削減とリサイクル

テルモでは、リサイクルや廃棄物の最終処分量削減の目標を設定し、資源効率の向上に取り組んでいます。製品の安全性の観点から、廃棄物の社内での再生利用(マテリアルリサイクル)は困難ですが、製造工程やオフィスでの事業活動で発生するプラスチックや金属類などの廃棄物の発生抑制に努めています。また、発生した廃棄物は分別し、リサイクル会社の協力により、プラスチック製品や、固形燃料(RPF)、有機肥料などにリサイクルしています。

2022年度のリサイクル率は、90.4%となりました。廃棄物最終処分量(テルモグループ国内事業所)は廃棄物等総排出量の0.12%となり、目標を達成しました。

テルモでは、引き続き廃棄物の発生抑制への取り組み推進、廃棄物の分別の徹底等により、資源効率の向上に取り組んでいきます。

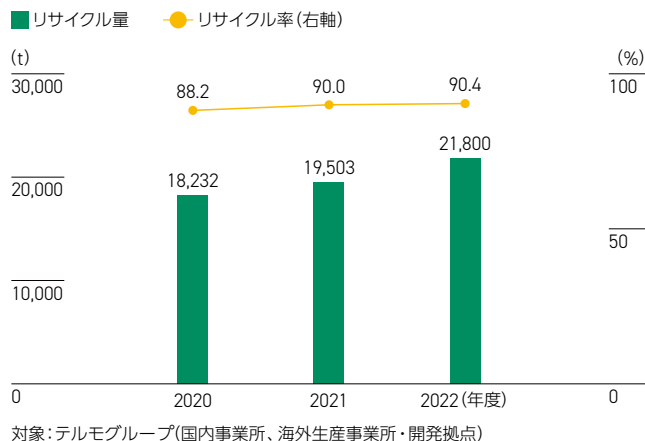
### 中期目標(2020年度~2022年度)

- テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)での廃棄物のリサイクル率:88%以上
- テルモグループ国内事業所全体での廃棄物最終処分量:総排出量の0.3%以下

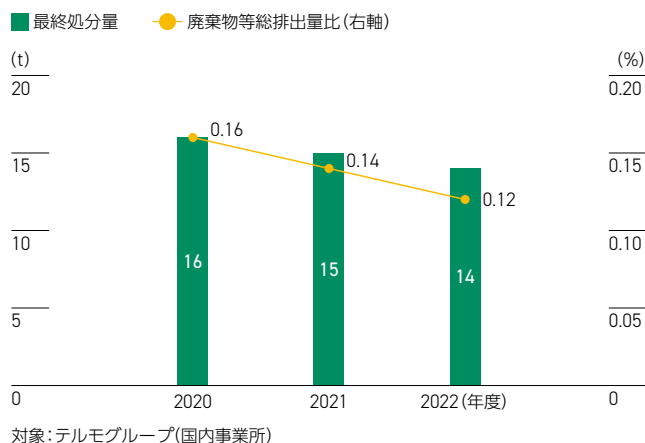
### 中長期目標(2030年度)

- テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)の廃棄物のリサイクル率:90%以上

リサイクル量とリサイクル率の推移



廃棄物最終処分量の推移



## サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み

テルモでは、資源の枯渇や気候変動問題などへの対応として、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを進めています。人にも環境にもやさしい製品開発を促進するための独自の基準「Human × Eco開発指針」(詳しくは42ページ参照)を制定し、製造工程での廃棄物等の発生抑制、環境負荷の低い材料や部品の選定、製品や包装材の小型・軽量化などを推進しています。

製造工程等で発生したプラスチックなどの副産物は適正に分別し、リサイクル事業者へ資源として提供することにより、文房具やパレットなど、新たなプラスチック製品として再資源化(マテリアルリサイクル)されています。また、2023年度には、テルモグループとして初めて、製品の一部に再生プラスチックを使用した製品を発売しました。



再成形されたパレット



製品の一部に再生プラスチックを使用した製品

### 小型充電式電池の回収・リサイクル

テルモは、資源有効利用促進法に基づき、テルモ製品から出た使用済み小型充電式電池を、一般社団法人JBRCなどを通じて回収・リサイクルしています。製品廃棄の際に小型充電式電池が適正にリサイクルされるよう、リサイクルマークを機器本体へ表示するとともに、取扱説明書においてもリサイクルへの協力をお願いしています。また、テルモが保守サービスをしている製品の小型充電式電池については、定期交換部品として定期点検時に回収・リサイクルしています。(小型充電式電池の回収・リサイクルの実績については、113ページ「環境データ」をご覧ください。)

### 包装材料削減とリサイクル

テルモでは、資源の有効利用とお客様の使い勝手向上を目指して、容器包装の小型軽量化、薄肉化、形状の見直しなど、包装材料削減に取り組んでいます。

日本では、容器包装廃棄物のリサイクルを促進するため、製品の販売者が容器包装リサイクル法に従い、家庭から排出される容器包装をリサイクル(再商品化)する義務があります。テルモでは、公益財団法人日本容器包装リサイクル協会にリサイクルを委託することで、再商品化義務を履行しています。テルモグループ国内事業所で2022年度にリサイクルを委託した紙は22トン、プラスチック製の容器包装は281トン、合計量は303トンとなりました。

## 水資源の有効利用

### 水使用量の削減

テルモでは、輸液製剤等の原料として、また、製造工程において多くの水を使用しています。世界資源研究所(WRI)が開発した水リスク評価ツール「Aqueduct」を用いて、定期的に全生産事業所が位置する国・地域の水資源の状況や、水ストレスなど、水の使用におけるリスクと機会を把握しています。2022年度末時点の調査結果では、全34の生産事業所のうち、フィリピン、中国、北米、そして欧州の工場が、水ストレスの高い地域にあることを特定しています。これら地域の生産事業所における水使用量はテルモグループ全体の約15%です。

テルモでは、水に関する目標を設定し、水使用量(取水量)の削減や再利用などを推進しています。具体的な取り組みとしては、使用用途別に水使用量を測定するための流量計の設置や水使用量の見える化システムを導入することで、生産プロセスにおける水資源のロスを抑制するとともに、節水型の設備の導入や冷却水等への再利用などを進めています。これらの取り組みにより、2022年度はテルモグループの売上収益当たりの水使用量を前年度比10.2%削減、2018年度比では30.5%削減を達成しました。今後も、水資源の有効利用にグループ全体で取り組んでいきます。

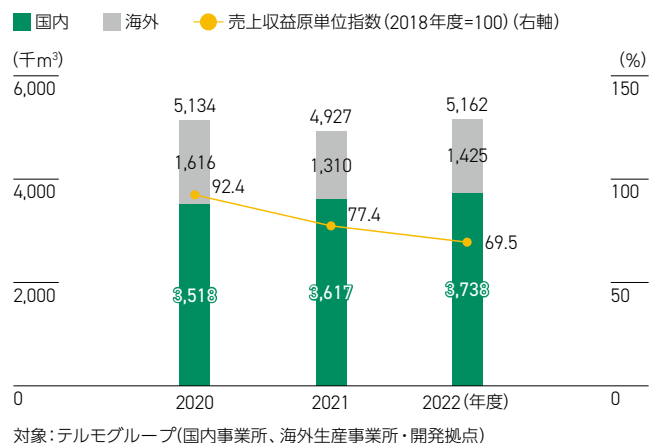
#### 中期目標(2020年度~2022年度)

- テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)の売上収益当たりの水使用量(取水量):2018年度比10%以上削減

#### 中長期目標(2030年度)

- テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)の売上収益当たりの水使用量(取水量):2018年度比20%以上削減

### 水使用量(取水量)の推移



## 化学物質の適正管理

化学物質の人への健康リスクや環境への影響を低減するため、テルモでは、「テルモグループ環境・安全衛生方針」に基づいて化学物質の使用・排出・廃棄について把握・管理しています。化学物質を使用する職場では、化学物質リスクアセスメントを実施するとともに、GHS\*の「化学物質の危険有害性に関する情報」に基づき適切に化学物質を取り扱っています。人への健康リスクが高い物質については、自主目標を定め排出量の抑制に取り組んでいます。

\* Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals (化学品の分類および表示に関する世界調和システム)の略。

### 化学物質排出量の削減に向けた自主的な取り組み

#### ジクロロメタンの排出量削減

テルモは、自主目標を設定してジクロロメタンの排出量削減に取り組んでいます。ジクロロメタンの取扱量の多い事業所では、回収装置を設置して大気への排出量を可能な限り低減し、定期的に排出口や敷地境界で濃度を測定して監視しています。

#### エチレンオキシドの排出量削減

エチレンオキシドは医療機器の滅菌に広く使用されています。テルモでは、屋外へのエチレンオキシド排出量を削減するため、排ガス処理装置による排出抑制を行い、定期的に排出口濃度を監視しています。また、敷地境界濃度の自主目標を設定して定期的に監視しています。

#### PRTR法\*対象物質の把握・管理

テルモでは、PRTR法対象物質などの取扱量や排出量の把握と、排出量削減に取り組んでいます。

HCFC-225の排出量、PRTR法の届出物質の取扱量・排出量・移動量については、113ページ「環境データ」をご覧ください。

\* 特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律。

#### ポリ塩化ビフェニル(PCB)の適正処理

テルモの国内事業所では、全ての高濃度PCB含有機器(変圧器、コンデンサー等)について中間貯蔵・環境安全事業株式会社における処理を完了しました。また、低濃度PCB含有機器については民間の廃棄物処理業者にて計画的に処理をしています。

#### 製品環境規制への対応

製品設計・調達の段階で法規制対象物質や環境汚染物質をあらかじめ明確にしています。設計担当者への意識付けを行うツールとして「Human × Eco開発指針」を利用しています。

テルモでは、RoHS指令\*1やREACH規則\*2等の製品環境規制に対応するため、調達品に含有される規制対象物質を把握するなど、管理を強化しています。

\*1 電気・電子機器に含まれる特定有害物質の使用を制限する欧州連合(EU)の指令。

\*2 EUにおける化学品の登録・評価・認可および制限に関する規則。

## 生物多様性保全の取り組み

テルモは、私たちの生活や健康、医療などが、多様な生物や生態系の恩恵のもとに成り立っていることを理解しています。自然の恵みを受けて事業活動を行っている企業として、環境教育や森づくり活動などを通じて生物多様性の保全に取り組み、自然とともに生きる社会の実現を目指します。

### 森林保全

#### 富士山森づくり

テルモは、静岡県富士宮市に2つの工場を有し、富士山麓から湧き出る地下水を利用して医療機器や医薬品などを生産しています。自然の恵みを利用して事業を行う企業として、台風で倒木などの被害を受けた富士山の森林を、郷土樹種の植林を通して、災害に強く、また地下水の源にもなる自然林に再生させる活動「テルモ富士山森づくり」を2003年度から行っています。2011年度からは、静岡県、森林所有者、テルモの三者で「しずおか未来の森サポーター協定」を締結し、富士宮市麓地区の「テルモ恵みの森」において植林や森林整備を実施しており、「資源」「生物」「交流」「健康」をコンセプトに年間を通じて森づくり活動を推進しています。

COVID-19の影響により、2020年度および2021年度は少人数での活動でしたが、2022年度はアソシエイトと家族を含めて56人で活動しました。下草刈りや鹿の食害対策ネットの補強等、植林した苗木の育成に必要な森の整備や、生物が集まる森を目指して巣箱の設置を行いました。



活動の様子

#### しずおか未来の森サポーター協定に基づく活動実績 (2011年度～2022年度)

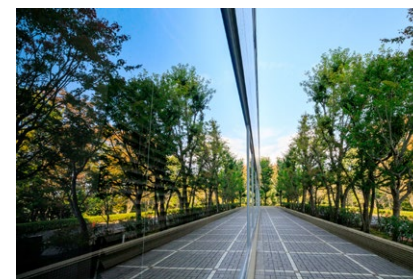
- 参加人数 のべ2,390人
- 活動内容
  - 植林(クヌギ、コナラ、カエデ、サクラ等) 計2,765本
  - 間伐材を用いたベンチ・テーブル製作、ウッドチップの遊歩道づくり、森林ウォーキング など

#### 「エコチャレンジ」

アソシエイトがオフィスや家庭で環境に良い活動に自主的に取り組む「エコチャレンジ」を実施しています。2022年度は約2,900人が参加し、CO<sub>2</sub>の削減につながる省エネや省資源等の7つの活動や、カーボンニュートラルに関する教育に取り組みました。また、その成果をポイント化し、金額に換算した上で、公益財団法人オイスカの「子供の森」計画(フィリピン)と東日本大震災復興海岸林再生プロジェクトの2つのプログラムにテルモとして寄付を行いました。

#### 全国みどりの工場大賞「日本緑化センター会長賞」受賞

経済産業省主催の2022年度「緑化優良工場等表彰制度(全国みどりの工場大賞)」において、テルモの研究開発拠点である湘南センターが「日本緑化センター会長賞」を受賞しました。同センターでは、「湘南の森づくり活動」と称し、社会や地域の一員として環境保全活動を推進し、生物多様性の保全に努める取り組みを継続してきました。このたび、「緑地等の面積率が61%も確保されていること」「緑地等の多くが敷地境界沿いに配置されていること」「絶滅危惧種の植物の生育できる環境が敷地内に整えられていること」「地域の生物多様性向上に取り組まれていること」などが評価されました。



フォトコンテスト応募作品:湘南センターにある自然の風景

#### 日本医学会総会2023 博覧会テルモブースで来場者参加型の環境負荷低減の取り組み

日本医学会・日本医師会・日本医学会連合が4年に1度開催する、日本最大級の学術集会である日本医学会総会でのテルモブースにて、テルモの環境への取り組みを紹介しました。また来場者の皆様のアンケート回収総数を金額に換算し、公益財団法人オイスカの「子供の森」計画(フィリピン)にテルモとして寄付を行いました。



テルモブースでの環境への取り組み紹介の様子

#### 海外拠点の取り組み

日本だけでなく、海外の各拠点でもリサイクル意識向上のためのイベントの開催や植樹活動により生物多様性保全への取り組みを行っています。2022年度は、テルモフィリピン社でラグナ州のカリラヤ・ルモット流域森林保護区での植樹活動、テルモベトナム社ではファミリーデーを開催し、300組以上の家族、計1,000人以上の参加者でリサイクル材料を使ったおもちゃ作りなどを実施し、森林保全や環境教育を通じた環境負荷低減への取り組みを実施しています。

## 生物多様性保全の取り組み

### 経団連生物多様性宣言・行動指針(改定版)への賛同

2020年2月、経団連(一般社団法人日本経済団体連合会)および経団連自然保護協議会の「経団連生物多様性宣言・行動指針(改定版)」へ賛同しました。今後も本宣言・行動指針に則った活動を行ってまいります。

## 社会

- 55 製品・サービスの品質・安全性
- 58 調達
- 60 人財
- 74 人権
- 75 社会・地域貢献



## 製品・サービスの品質・安全性

### 基本的な考え方

テルモグループでは、医療現場に安全・安心を届けるため、製品の品質向上と、品質を支える体制やプロセスの継続的な改善に取り組んでいます。安全・安心への徹底した配慮、個々の業務の品質やスピードの重視、三現主義（現場・現物・現実の重視）など、製品の設計から生産、流通・保管、市販後、そして販売開始から終息までの製品のライフサイクルに関わる全てのプロセスで品質の向上に努めており、高い製品品質はテルモグループの強みの一つとなっています。さらに、医療従事者へのトレーニング機会の提供、適切な情報開示・お客様とのコミュニケーションを通じて、適正かつ安全に製品を使用していただけるよう推進しています。

### 品質マネジメント

#### 品質管理体制

テルモグループでは、チーフクオリティーオフィサー（CQO）をトップとする品質管理体制を構築しています。CQOはテルモグループ全体の品質部門のトップとして、グループの品質ガバナンスの強化、および製品の品質レベル向上を推進し、統轄する役割を担っています。このCQO体制のもと、テルモグループの品質保証システムの構築や、国内外の各国規制への対応、各生産拠点の製品品質の改善指導などを行っています。また、CQOとテルモグループの各生産拠点の品質責任者を中心としたグローバル会議を定期的開催し、グループとしての品質ビジョン、品質方針と品質目標の共有・徹底を図るとともに、品質課題の共有と改善策の検討、各国の規制・規格の最新動向の共有に努めています。さらに、テルモグループ全体の品質関連情報を収集し、品質リスクの分析、評価、改善、および情報共有のPDCAサイクルを回すことで、グループ全体で品質問題の未然防止に努めています。

テルモグループの全ての生産拠点で高品質・安全・安心な製

品を継続して製造するため、グループ全体で遵守すべき品質マネジメントシステム(QMS)に関する7つのプラクティス(手順や項目)を定めたグローバル品質ポリシーを推進しています。さらに、品質データや外部・内部の品質動向に関する情報分析などに基づいて作成したQMS改善ツールの共有や生産拠点ごとの特質に合わせた未然防止・予防活動を展開することにより、類似した品質の問題の再発防止に取り組み、高いレベルの製造管理と品質管理を実現させることを推進しています。また、テルモグループが目指すべき製品品質を「均質」と定義し、この「均質」製品の実現に向け、生産拠点ごとに品質のKPIを定めて取り組んでいます。中長期成長戦略においては、“グローバル市場に向けて、「均質」な製品を継続的に供給することによって、「患者さんの信頼」と「顧客の満足」の獲得”を目指しています。

各国の規制・規格の要求事項に適切・適合した品質システムを継続的に維持することはグローバル市場へ製品供給するためには必須であり、そのため、テルモグループ内で品質部門と各生産拠点の役割を体系化し、各生産拠点で製造された製品を日本市場に販売する上での日本国内法規制への適合化、および新規海外規制が施行された場合にグローバル市場への販売に向けた早期適合化を効率的、かつ効果的に全社で連携しながら対応できる仕組みの構築を進めています。

製薬業界に対して、医薬品の品質、安全性、有効性の根拠となるデータの「完全性（データインテグリティ、以下「DI」）」の要求がグローバルで高まっており、テルモの医薬品製造においてDIの構築を進めています。さらに、テルモグループの医療機器の製造に対しても、医薬品製造で求められる水準のDIを展開し、その構築に取り組んでいます。

サイバー攻撃などのサイバーセキュリティ対策として、テルモでは“サイバーセキュリティに対しても均質な製品の品質保証体制”の構築を目指した全社プロジェクトを立ち上げ、活動を進めています。本プロジェクトでは、PSIRT (Product Security

Incident Response Team)体制を構築し、「サイバーセキュリティ対策を施した製品設計と製品化実現」、「インシデント発生時の対応」および「脆弱性情報の収集、影響度評価とその対策実施」に取り組んでいます。

### 国際規制・規格に適合した品質マネジメントシステムの構築

1995年、テルモは欧州の医療機器指令 (Medical Device Directive: MDD) への対応を起点に、国際規格に適合した品質マネジメントシステムと既存の医薬品GMP (Good Manufacturing Practice) をもとにした品質保証体制の融合を進めてきました。日本における再生医療等製品の製造販売承認取得に合わせ、2016年には関連の品質保証体制を整備しました。そして現在、グローバルな要求に適合する品質マネジメントシステムの構築を継続的に推進し、医療機器製品を製造する全ての生産拠点において、医療機器の品質保証に関する国際規格であるISO13485の外部認証を取得しています。

また、日本における医薬品医療機器等法の制定や、近年強化されている米国食品医薬品局 (FDA) の規制、グローバルハーモナイゼーションの潮流に伴い施行された医療機器単一調査プログラム (Medical Device Single Audit Program: MDSAP\*) や、急速に強化が進む新興国での規制など、医療機器や医薬品に対する各国規制の最新動向を早期に把握し、その適応化を進めてきました。

欧州では、2017年5月25日に医療機器規則 (Medical Device Regulation: MDR) が施行となり、強制的な法的規制要求化と厳格化がなされたため、全社プロジェクトを立ち上げ、関連部門が連携して適応化を進め、2020年5月にはMDRの外部認証を取得しました。現在は、MDRに適合した製品の切り替えを随時進めています。また、同様に法的規制要求化された体外診断用医療機器 (In Vitro Diagnostic Regulation: IVDR) への適応化を進め、2022年6月にはIVDRの外部認証を取得しました。

## 製品・サービスの品質・安全性

英国では、欧州連合離脱に伴い英国医療機器規制(UK Medical Device Regulations(UK MDR) 2002)への適合化が必要となり、2023年4月にUnited Kingdom Conformity Assessed (UKCA)の外部認証を取得しました。

日本では、2021年8月1日に施行された医薬品医療機器等法改正、および2018年12月28日に発出された医薬品の適正流通(GDP)ガイドラインへの適応化を完了しています。

品質マネジメントシステムに関しては、全対象部門への教育訓練を継続的に実施し、各国規制・規格動向の共有や、品質に対する意識向上を図っています。

\* 各国の関連医療機器法令に対して、共通の調査基準を用いて一度に(一括して)調査を行うプログラム。参加国は米国、カナダ、ブラジル、オーストラリア、日本。

### 品質方針

品質マネジメントシステムの構築、その実施と有効性の維持のため、テルモグループ各社の経営者が自らの責任のもと、「品質方針」を定めています。各部門はこの方針に基づき品質目標を設定し、経営者の方針が各部門およびアソシエイトの具体的な品質目標へ展開されています。テルモの品質方針の一番目に掲げている「お客様の視点」が、グループの品質保証のベースになっています。

#### 品質方針

私たちは、医療の現場に安全と安心をお届けするため、

- お客様にとって価値ある製品を追求します。
- 品質システムにおける自らの役割を理解し、実践します。
- 仕事の進め方を常に見直し、改善します。

### 内部・外部監査による

#### 品質マネジメントシステムの継続的な改善

テルモでは、品質マネジメントシステムが適切に遵守・運用されていることを客観的に評価するため、内部監査を実施しています。内部監査は、トレーニングを積み、社内認定を受けたアソシエイトが実施しています。また、医薬品医療機器等法をはじめ販売先の各国規制や、取引先企業からの個別要求事項に適合していることを確認するため、各国行政や第三者検査機関などから、毎年多くの外部監査を受けています。これら内部・外部監査の結果に基づき品質マネジメントシステムの継続的な改善を図っています。

### 安全性や品質・有効性に係る 適切な情報収集と開示

テルモでは、お客様から安全性や品質・有効性に関する情報を収集し、各国の法令・規制等に基づき、的確に行政へ報告する体制を構築しています。また、お客様からの情報を分析し、社内に関連部門と共有して品質改善や製品開発などに生かしています。

#### 医療機関向けの情報担当者(MR)

■ 医療機器や医薬品の適正使用をお客様に促すとともに、安全性や品質・有効性を確保するため、医療機関に対して正確な情報収集と迅速な情報提供を行っています。

### テルモ・コールセンター

- テルモでは、医療機関向けから家庭向けまでさまざまな分野の製品を取り扱っているため、迅速かつ確かな回答ができるよう、分野ごとに専門のコミュニケーターが対応しています。一般のお客様、医療機関、代理店の皆様から、年間16万件にのぼる電話・メールでのお問い合わせをいただいています。腹膜透析、糖尿病関連製品など緊急性の高いお問い合わせは、24時間365日受付を行っています。
- コールセンター業務の品質維持・向上のため、コミュニケーターを対象に製品知識と対応スキルに関する定期的な研修を行うとともに、年2回の効果測定テストを実施し、お客様にご満足いただけるよう努めています。また、コール対応システムを刷新し、AI音声認識・文書要約機能を導入、対応品質の向上や応答・記録時間の短縮にも努めています。

#### 安全情報管理部

- 製品市販後の安全性、品質・有効性および適正使用に関する情報の収集・評価を行い、法令に則り行政への報告を行っています。
- 製品の適正使用のために、必要な情報は注意事項等情報に記載するほか、ウェブサイトや業界団体を通じた情報発信、MRが医療機関を訪問して情報を提供するケースなど、迅速かつきめ細かなコミュニケーションを図っています。蓄積された情報は、製品の開発や改良・改善に結びつけているほかにも、医療安全に寄与する医療機関への研修サポート(T-PAS\*)にも活かされています。
- 国内の全アソシエイトを対象に、GVP(製造販売後安全管理の基準(Good Vigilance Practice))への理解を深めるためのビジランス研修をeラーニングで実施しています。
- 海外においても安全管理体制の整備や情報収集等のモニタリングの強化を図っています。

\* T-PASについては、57ページをご覧ください。

## 医療従事者へのトレーニングの提供

「医療機器は正しく使用されて初めてその機能を発揮する」という考えのもと、テルモは医療従事者を対象とした適正使用や治療手技のトレーニングの機会を積極的に創出し、医療の質・安全の向上に向けた取り組みを継続的に推進しています。また、これらの活動を通じて得られた医療現場の情報を、新製品の開発や既存製品の改良・改善に生かしています。

### テルモメディカルプラネックス

テルモメディカルプラネックス(Terumo Medical Pranex)は、「医療技術の創造と普及」を目的とする施設として、神奈川県テルモの研究開発拠点・湘南センターの一画に設立されました。

2002年にオープンした「Pranex West」と、2007年に増設された「Pranex East」からなる、総面積14,000㎡を誇る広大な施設です。病棟や手術室、カテーテル治療室などの医療現場を忠実に再現し、テルモの歴史や技術を紹介する展示室も備え、多角的にテルモを理解していただく場となっています。

開設当初、適正使用のためのトレーニング拠点としてスタートし、その後、「医療に携わる全ての方に向けて」をキーワードに施設や設備を拡充してきました。医師を対象とした治療手技トレーニングから多職種が連携するシミュレーションまで、多彩なプログラムを取り揃えています。また、独自のシミュレーションモデルの開発や、医療現場の指導者育成プログラムの開発にも注力し、海外の学会等へも提供しています。医療現場のニーズに合わせて日々進化することで、2002年の開設以来、のべ19万人のお客様が訪れています。

来館されたお客様にプラネックスでの体験を通してテルモを深くご理解いただくことに加え、長年にわたり積み重ねたトレーニングの経験やノウハウに基づき、国内外の医療従事者の皆様を対象とするトレーニングを提供することで、テルモが考える医療

を通じた社会貢献を体験いただける空間を目指しています。



テルモメディカルプラネックスでのトレーニング



テルモメディカルプラネックス

<https://www.terumo.co.jp/about/pranex>

### 医療安全の向上を目指し、医療機関の研修をサポート

テルモでは、シリンジや輸液セットなどの医療機器による事故を防ぐため、安全対策に関する研修会を医療機関の要望に応じて実施しています。これは、注意事項等情報に記載された注意事項のうち、重要度の高い事象を模擬的に体験して理解する研修会であり、「T-PAS\*」研修と呼んでいます。この研修会に参加された医療従事者の皆様からは、「事故につながりかねない使用方法を模擬体験することで、改めてリスクの重大さに気付いた」「思い込みや先輩からの口頭伝承による使用方法だけに頼ってはいけなさに気付いた」などの評価をいただいています。また、適正使用推進を目的として、医療事象事例を映像化したDVDの視聴や不具合事象の再現体験を盛り込んだ、実践的で学習定着率の高い研修を企画、提案しています。

\* Terumo Proactive Action for Safetyの略。テルモ独自の予測に基づいた安全対策。

# 調達

## 基本的な考え方

テルモは、「テルモグループ行動規範」に基づき、調達の基本姿勢を示した「テルモグループ調達方針」を2019年度に制定しました。グループ調達方針では、「品質・安全」「安定調達」「コンプライアンスの推進」「公正な調達」「人権・環境への配慮」、そして「サプライヤーとの信頼関係に基づく相互繁栄」という6つの項目を掲げています。テルモと取引を行うサプライヤーの皆様には、グループ調達方針に則って制定された「サプライヤーガイドライン」に沿った事業活動を行うようお願いしています。



「テルモグループ調達方針」「サプライヤーガイドライン」  
<https://www.terumo.co.jp/about/procurement>

## サプライチェーンマネジメント

### 推進体制と主な取り組み

テルモは、グローバルに所在するサプライヤーの皆様と協力し、サプライチェーンを通じて社会的責任を果たすことが重要であると考えています。全7章で構成されるサプライヤーガイドラインはその協力の基盤になるものであり、テルモ株式会社、ならびに国内、米国、欧州、およびアジアのグループ企業で当該ガイドラインに基づく取引を推進しています。具体的には、前半2つの章「1. 品質・安全」「2. 安定供給」については契約書への盛り込みに努め、後半5つの章「3. コンプライアンスの推進」「4. 公正な取引」「5. 人権への配慮」「6. 環境への配慮」「7. マネジメントシステム」についてはサプライヤーの皆様と理解を呼び掛け、直接材のサプライヤーを中心に順次、同意確認書への署名を要請しています。2022年度末までに、世界全体で約2,000社ある既存の直接材料製造サプライヤー（以下、直接材サプライヤー）のうち、1,514社から署名を取得しました。2023年度は各製造事業所

の直接材購買金額上位80%のサプライヤーからの取得完了を目標に取り組んでいます。新規サプライヤーについても同意確認書への署名を取引開始の要件として、順次取得を進めています。

また、同時にSelf-Assessment Questionnaire (SAQ)を用いた調査も段階的に実施しており、サプライヤーの倫理や人権、環境の取り組みやマネジメントシステムの状況把握に取り組んでいます。既存の直接材サプライヤーのうち、外部の評価指標\*を参考に、人権への影響、汚職、環境に関する潜在的な懸念が高いとされる国に所在する165社のサプライヤーを対象として調査を実施し、2022年度末までに121社から回答を得ました。これまでの回答結果において、サプライヤーガイドラインの趣旨に反する重大な逸脱やその懸念があるサプライヤーは確認されませんでした。重大な逸脱の懸念は無いものの、人権・労働、環境に関する法規制の管理体制が十分ではないと判断したサプライヤーへは国際基準、現地法、サプライヤーガイドラインに基づき改善要請を行ったほか、必要に応じて自主的改善を促すための推奨事項をフィードバックしています。今後は調査対象を新規サプライヤーにも拡大し、順次実施していきます。

原材料の調達においては、テルモの国内外の製造所において品質マネジメントシステム(QMS)に基づいたサプライヤー管理等を行っており、製品の品質に直接影響を与えるサプライヤーについてはそのリスクに応じて定期的なサプライヤー監査を実施し、品質・安全の確保に努めています。

\* 国別のリスク評価に際しては、以下の指標を参考としています。  
人権リスク: International Trade Union Confederation (ITUC)のGlobal Rights Index  
腐敗リスク: Transparency InternationalのCorruption Perceptions Index  
環境・ガバナンスリスク: Equator Principles

## SAQでの評価項目と主な内容

評価項目	主な内容	設問数
倫理	腐敗防止の取り組み	2
人権尊重	児童労働・強制労働の禁止、差別・ハラスメントの禁止、労務管理	12
環境保全	温室効果ガス削減・資源の有効活用、廃棄物管理、有害物質管理	8
安全衛生	労災防止活動、職場の衛生管理、避難訓練	11
マネジメントシステム	法規制対応、BCP、文書管理	5
紛争鉱物*	紛争鉱物*の使用回避状況	2*
計		40

\* 対象鉱物: スズ、タンタル、タングステン、金、コバルト  
(設問の内容につきましては59ページ「紛争鉱物への対応」をご覧ください)

## 調達における安定供給体制の整備

テルモは、調達におけるBusiness Continuity Management (BCM)方針を策定し、安定供給の確保を進めています。基本ポリシーとして「医療を止めない」を掲げ、自然災害、感染症蔓延、地政学リスクなど供給停止につながるグローバルな課題に対応するため、原材料の備蓄や複数社購買を推進し、確実に医療現場に製品を届けられるサプライチェーン構築に取り組んでいます。

## 調達におけるEHS\*の取り組み

テルモは、上記のサプライヤーガイドラインへの署名要請や書面調査の取り組みを通じて、サプライチェーンにおけるEHS上のリスクを低減するよう努めています。また、原材料輸送においては共同配送によりトラック便を集約化し、便数を削減するなど、調達においてもCO<sub>2</sub>排出量を削減し、環境負荷低減を図っています。

\* Environment, Health and Safetyの略。

## 調達

### 紛争鉱物への対応

サプライヤーガイドラインの「人権への配慮」の項目において、人権侵害や環境破壊に加担しないため、不法に産出されたスズ、タンタル、タングステン、金を含む原材料、部品、製品などの調達および使用をしないことを求めており、必要に応じてサプライヤーの皆様へこれらの鉱物の含有有無をご回答いただくよう、協力をお願いしています。

### 調達に関わるコンプライアンス

取引においては関連法令を遵守するとともに、透明性を確保し、サプライヤーとの健全な関係を維持する必要があります。国内のテルモ株式会社では、購買規程や関連する細則に則り、調達に関わるコンプライアンスの徹底をしています。さらに、サプライヤー選定前の反社会的勢力排除の契約締結とサプライヤーガイドライン同意確認書への署名入手、下請取引に関する第三者チェックのルール化により、公正な取引を推進しています。また、国内外の関連会社とも連携し、グループとしての適正な規程・プロセスの整備に努めています。

### サプライヤー・ダイバーシティ

テルモグループは、多様性のある供給基盤を持つことで、独自性のある技術・知識・創造性を活用した調達活動が実施できるようになり、当社および事業を行う地域社会の利益につながると考えています。テルモグループ調達方針では、不当な理由で特定のサプライヤーを選定・排除しないことを明示しており、全てのサプライヤーに公平・公正な取引機会を提供した上で、品質、サービス、コスト、価値、技術の面から最適なサプライヤーを選定していきます。

テルモアメリカスホールディング社(TAH)では、多様なサプライヤーに取引機会を開くべく、マイノリティ、女性、障がい者、LGBT、退役軍人、傷痍退役軍人による企業、歴史的に低開発地域、小規模企業などの特定に努めています。

テルモグループは、多様なソリューションを提供することで組織の価値を高めるサプライヤーの皆様との連携を重視し、企業理念「医療を通じて社会に貢献する」の実現に継続的に取り組んでいきます。

# 人財

## 基本的な考え方

テルモグループでは、社員をともに働く仲間として「アソシエイト」と呼んでいます。テルモに集う世界中の多様なアソシエイトが、自分らしくいきいきと働き、学び、成長することでテルモも成長します。事業・アソシエイトを取り巻く環境が急激に変化するなかで、人財戦略を経営戦略と同期させる必要はより高まっています。グローバルに人財戦略を進め、アソシエイトの活躍を支援することで、グローバル経営を進化させます。大切な「資本」であるアソシエイトが「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念により共感を深め、テルモのパーパスを共有することで、企業価値向上を実現します。

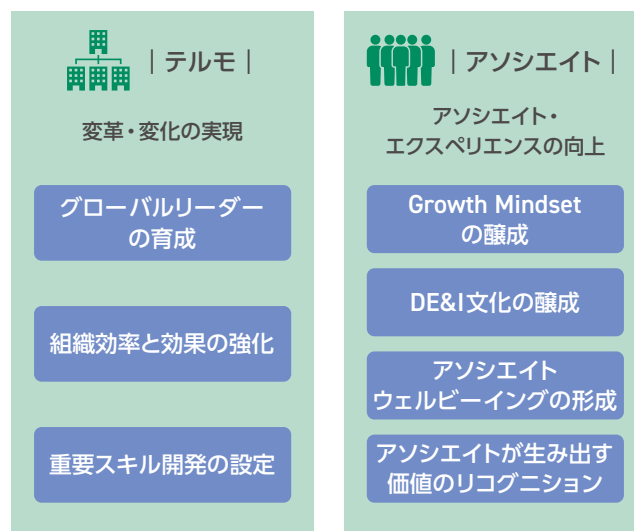
## 人財戦略

### 基本的な考え方

医療や社会全体が急速に変化するなかで、テルモグループの成長戦略を実現するためには人財の強化が必要不可欠です。そのためアソシエイトが企業とともに成長し続ける人財戦略を展開しています。具体的には、グローバルビジネスを支える多様なリーダーの育成に加え、今後の経営戦略を見据えた組織全体の新たなケイパビリティを構築すべく、組織強化や戦略的要員計画にも注力しています。また、アソシエイト一人ひとりが常に新しいことに挑戦し学び続ける“Growth Mindset”やDiversity (多様性)、Equity (公平性)、Inclusion (包摂性)の文化醸成によりアソシエイトが持てる能力をフルに発揮できる環境の構築を目指しています。さらにテルモグループで働く魅力・価値を「Advancing healthcare with heart」と定義し、社内外への浸透を開始しています。

これらの活動をより良いアソシエイト・エクスペリエンスに結び付けるべく、事業・機能・地域を超えて効果的に協働することも重点的に推進しています。

この戦略をグループ全体で推進するために、チーフヒューマンリソースオフィサー (CHRO)のもと、日本および海外グループ各社の人事が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形成し共通の施策を推進しています。

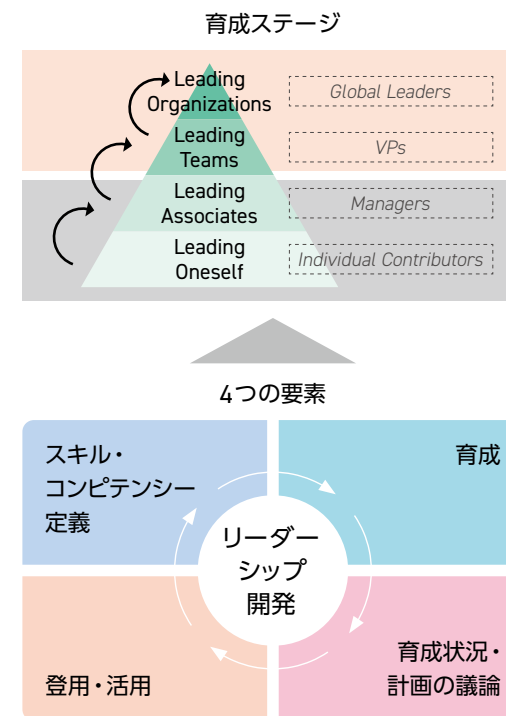


## グローバルリーダーの育成

### 基本的な考え方

世界160以上の国と地域で事業を展開するテルモグループは、グローバルに活躍する人財の育成を推進しています。グローバル共通の仕組みとしてリーダー育成の各ステージをつなぐ継続的なパイプライン形成のため、一貫した4つの要素で施策を設計しています。

育成ステージと4つの要素



### グローバルリーダーシッププログラム

テルモグループでは、育成ステージに合わせたグローバルリーダーシッププログラムを実施しています。2019年度には、将来のテルモグループのビジネスチャレンジに必要なリーダーのスキル・コンピテンシーを定義し、グローバル経営人材育成研修を開始しました。国内外問わず選抜された、将来のテルモグループの経営人材候補となるアソシエイトが協業することで、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1年の研修プログラムです。さらに2021年度からは対象を拡大し、社会人経験2～7年かつ高いポテンシャルのあるアソシエイト、2023年度からはマネージャー層にもグループ横断のリーダーシッププログラムを開始しています。

### サクセッションプランニング

グループのグローバルリーダーのパイプライン拡充と組織強化を目的に、トップマネジメントがテルモグループのキータレントの情報を共有し、将来の育成・登用・活用を具体的に議論する場を設けています。加えて、海外の事業会社CEO等のビジネスリーダーが持続的に事業の成長を牽引できるよう、計画的・継続的なサクセッションプランニングに取り組んでいます。プランニングに際してはグローバルな共通軸に基づき、社外視点も取り入れた客観性あるアセスメントを実施しています。

### タレントマーケットプレイス

日本から海外グループ各社へ、または海外グループ会社間で国や組織を超えたアサインメントの場は、アソシエイトの育成の機会として、とても重要な役割を果たしています。2024年度より、アソシエイトのスキルや経験とキャリア機会をマッチングするAIを活用したグローバルプラットフォームをパイロット導入し、グローバル公募やグローバルプロジェクト参画機会をより拡充し、人種や国籍にかかわらず多様な人財の活躍をさらに推進していきます。

### 人財の育成(テルモ株式会社)

#### 教育・研修体系

テルモでは、アソシエイト一人ひとりの成長の総和を企業の成長と捉え、多様な人財が成長し続けるように支援することを基本として、人材育成施策を推進しています。人材の育成は、仕事の実践を通じたOJT(On the Job Training)を前提とし、それを補完する役割として各種の研修が構成されています。また、「最大の学習効果は、自ら興味を持ち、学ぶ必要性を感じたときに発揮される」という考え方から、テルモの多くの研修は自ら立候補して臨む自発的なスタイル(手挙げ、選抜研修)となっています。

#### 教育・研修体系(テルモ株式会社) 主な実施内容

階層別研修	新任研修(役員・部門長、管理職・中堅職)、2年目研修、新入社員研修、キャリアデザイン研修、コミュニケーション研修
Self Development	ビジネス道場、マネジメントスクール支援、オンラインビジネス研修、社内英会話教室、プロジェクトメンバー公募、社員向け講演会(WAIGAYA TALK)
経営リーダー育成	役員候補者個別研修、経営道場、次世代リーダー育成研修、MBA等派遣制度(2年目～39歳)、MBA等取得支援(3年目～)、若手早期育成システム、グローバル人材育成(海外研修など)
研究開発人材の育成	・ATOM(Advanced Terumo Medical Academy) ・技術経営(MOT)やバイオメディカル、R&D異業種交流研修など
ものづくり人材の育成	「現場・現物・現実」を学ぶための「育成塾」

### 階層別研修

テルモでは、新入社員・入社2年目・中堅職・管理職などさまざまな階層・役割で求められる能力を習得することを目的とした研修を実施し、継続的な成長と役割に求められる資質の形成を支援しています。2022年の新人事制度の導入に伴い、管理職に対する研修には、制度を反映した研修プログラムを取り入れるなど、適時、リニューアルを実施しています。さらに、さまざまな背景を持つアソシエイトのキャリア自律を促進することを目的にキャリアデザインをテーマにしたセミナーを継続的に実施しています。

### Self Development

テルモでは、若手からベテランまで、自ら成長する意欲を持った人材に、多様な学びの機会を提供しています。ビジネス基礎スキル、英会話など、アソシエイトのニーズに応えるプログラムを実施しています。どのプログラムも、自ら手を挙げるのが参加の基本要件になっています。

### 経営リーダー育成

テルモでは、経営や各部門のリーダー候補者を計画的に育成することを目的として、毎年サクセッションプランを作成・検証しています。仕事の実践を通じた育成が基本ですが、成長を加速させるため、「新入社員として入社してから5年間」「若手中堅職クラス」「若手の管理職クラス」「部門長クラス」など各階層を対象とした選抜研修も実施しています。一部の研修には手挙げによる自発的な参加者も加え、リーダー候補者の新たな発掘も行っています。経営視点・経営力アセスメント・経営リテラシー・リベラルアーツなどいずれも厳しく内容も多岐にわたるプログラムですが、将来の経営を担う志を持つ人材の成長を支援するものと考えています。

また、これからの世界戦略を担うグローバル人材育成のため、国内外で自主的にMBAなどの資格取得を目指す成長意欲の高い

人財を支援する制度を設けています。対象者には、就学に必要な期間の休職を可能とし、過去に失効した有給休暇の利用もできるようにしています。会社が認められた場合には、学費や休職期間の生活費を会社から無利息で借りることができる仕組みや、さらに一定の条件を満たした場合は、入学金や授業料の一部を会社が支援する仕組みも導入しています。知識やスキルの習得だけでなく、世界各国の優秀な仲間と交流し、異文化のなかで切磋琢磨するという貴重な経験を重視しています。

### 研究開発人財の育成

テルモでは、アソシエイトが教育機関などで学んだ専門分野をベースにさまざまな知識や技術を融合し、医療分野にイノベーションを起こして医療の発展に寄与し続ける研究開発を目指しています。入社後は、開発技術者として必要な医学的知識を早期に習得する教育プログラム ATOM (Advanced Terumo Medical Academy) を実施しています。医学の基礎知識を学ぶオリジナルのeラーニングや、最前線の臨床現場で活躍する医師・看護師・薬剤師などを講師とした講演やトレーニングのカリキュラムを受講します。また、技術者同士の交流を促進し、内部開発を強化すべく、オンラインコミュニケーションツールを活用し、医療機器の調査を事業所のつながりを超えて実施するとともに、米国発祥の医療機器開発手法であるバイオデザインの研修を取り入れ、新しい開発手法の学びと合わせて医療現場観察を実践するなど、さまざまな取り組みを長年にわたり実施しています。いずれの研修プログラムも、インストラクショナルデザインの考え方にに基づき、開発者に必要な目標を設定し、目標達成に必要な学習内容を、興味を高めつつ効果的・効率的に習得できるよう企画立案をしています。加えて、柔軟な発想や幅広い知識・人脈も重要と考えており、自らの意思で中短期的の外部研修を受講するアソシエイトを積極的に支援しています。外部研修では、技術経営 (MOT)、バイオメディカルなどのカリキュラム受講や異業種交流などを通

して、社内では得られない知識・技術を習得するとともに、人脈づくりにもつながっています。

### ものづくり人財の育成

テルモでは、生産現場におけるものづくりの力を高めるために、研修環境の整備、講師育成に取り組んでいます。取り組みの一つとして、「長く培ってきたベテランの技能・経験とものづくりの心」と「現代の生産に求められるスキル」を若手に伝承するために、毎年の生産職・技術職・開発職の新入社員が集中的に学ぶための教育を実施しています。ものづくり現場である工場の共通スキルを学ぶ場として価値ある内容へと継続的にブラッシュアップを図るために、実務に携わるアソシエイトが「現場・現物・現実」に即した研修カリキュラムを設計し、長年現場で活躍してきた定年退職者再雇用制度(テルモ・エキスパート・システム:TES)利用者を含むアソシエイトが講師となって具体的な内容を教示し、若手アソシエイトの技能習得を支援しています。

### 人事制度(テルモ株式会社)

2022年4月、テルモでは「人財力」を一層高めることを目的に、人事制度の抜本的改革を行いました。

新たな医療課題の解決をグローバルに実現させていく企業となるためには、戦略をリードし支える人財が多様な能力を思う存分発揮できる環境を構築し、またアソシエイト一人ひとりも自らの成長を遂げていかなばなりません。

そのような考え方のもと、新しい人事制度では、「キャリア自律」「適所適材」「成長支援」の3つをコンセプトとしています。会社主導ではなく、アソシエイト自身が主体的にキャリアを設計し、切磋琢磨を重ねて自らの意思で新たな活躍機会に挑戦できるようにし、また事業戦略に基づいて設計されたポジションには、年齢にかかわらず最も相応しい人財を任用していきます。そして会社は、これまで以上にアソシエイトの成長を戦略的に、より強く

支援していきます。

2022年4月には、新しい人事制度の第一弾として、マネージャー職位に対して新しい等級制度を導入しました。今後も、この3つのコンセプトを通じて、アソシエイト個人の成長と会社の成長とともに実現することを目指していきます。

### 評価のフィードバックとキャリア面談

テルモでは、年2回、上司がアソシエイトに評価をフィードバックする面談を実施しています。面談では、評価の結果を伝えるとともに、部下の気付きと成長を促すべく、今後の改善点や期待する行動なども共有しています。

また、年に1回、キャリアプランや具体的な業務目標など、今後の自分のキャリアについて深く考え、上司と真剣に話し合う機会としてキャリア面談を実施しています。この面談の情報はデータ管理され、人事異動など各個人のキャリア支援の基礎情報として生かされています。

### 1on1面談

評価をフィードバックする面談やキャリア面談に加えて、2022年度からテルモでは1on1面談もスタートしました。月1回30分から1時間程度を目安に、上司と部下がコミュニケーションを図り、部下が業務を通じて得られた経験の共有、キャリア形成上で抱く現在の課題や悩みへのフォローアップ、また業務目標や果たすべき役割のきめ細かな認識整合や課題確認を定期的かつ高頻度に行うことで、部下の成長を促し、支援することを目的としています。



### Career Challenge公募(社内の人財公募制度)

テルモでは、さまざまな部門・職種からの人財募集に立候補したアソシエイトが、自分の力で仕事を勝ち取る社内の人財公募制度を1997年から行っており、年齢や性別に関係なく、意欲のあるアソシエイトが新たなステージへと挑戦し、経験を積み、成長する機会を提供しています。

2022年度からはCareer Challenge公募へ名称を変え、管理職ポストの募集や、従来は応募要件としていた現職務経験年数の撤廃など、内容も大幅に刷新しました。アソシエイト一人ひとりが主体的にキャリアを考え、自らの意思と能力でキャリアアップの機会に挑戦できる「キャリア自律」の実現に向け、より活発な機会の提供を推進していきます。

### 重要スキル開発の設定

#### 基本的な考え方

テルモグループでは中長期計画達成に必要な能力(役割、スキル、コンピテンシー)を特定し、それに沿った採用や育成計画を作成・実行するための戦略的要員計画に取り組んでいます。2021年度より、グループ共通で強化が必要なケイパビリティ、重要スキルを洗い出し、特定するとともに、各事業、機能、地域においても毎年、戦略的要員計画の策定、レビューを行っています。

#### デジタル人財の定義

グループ共通で強化が必要なケイパビリティとして、デジタル人財の獲得を進めています。2022年度よりグループ全体でデジタル人財の役割を定義し、人財の特定・モニタリングを行っています。このデータを基に、グローバルビジネスリーダーとデジタル人財の課題などを共有し、デジタル人財のコミュニティ形成や各社における知識・スキル教育、採用などを強化しています。

#### デジタル人財育成の取り組み(テルモ株式会社)

2020年から「テルモDXカレッジ」を立ちあげ、アソシエイト全員のデジタルリテラシーの向上(2020年～)やデジタルスキルの獲得意欲のあるアソシエイトの知識獲得(2022年～)を支援しています。2023年からは全社あるいは各事業の必要性に応じて、ビジネスや実務上の課題解決をデジタルスキルで解決しようとする専門人財のスキルアップを後押しするための専門コースや実務コースの研修を開始しています。新たな価値を創出するのみならず、テルモの持つ既存の強みをさらに発展させ、あらゆる側面でデジタルを新たな強みにつなげる環境をつくっていきよう、取り組みを進めていきます。

### Growth Mindset

#### 基本的な考え方

テルモグループはアソシエイト一人ひとりの成長を重視しています。目覚ましく変化する医療の世界において、テルモが新しい医療課題に向き合い、より革新的なソリューションを提供できる企業であるためには、その実現を担う人財が欠かせません。新しいことへの挑戦や、常に学び成長することを志向する“Growth Mindset”がテルモの組織文化として根付くよう、グループ全体で取り組んでいます。Growth Mindsetの醸成により、アソシエイト一人ひとりの意識と行動に変化を生み出すことで、企業に進化をもたらします。Growth Mindsetを推進するため、トップマネジメントやビジネスリーダーがその必要性を訴求するとともに、自身の経験を共有するなど、定期的なコミュニケーションを図っています。またGrowth Mindsetの実践に向けて、グローバルリーダー向けワークショップの実施やツールの提供を行っています。グループ各社においてもそれぞれの状況に応じた推進施策を実施しています。

#### Growth Mindsetの取り組み(テルモ株式会社)

全てのアソシエイトがGrowth Mindsetそのものについて学ぶためのeラーニングを受講し、新入社員や中堅職などの階層別研修では、ワークショップ形式で、Growth Mindsetの実践につながるきっかけを共有しています。経営層からのメッセージだけでなく、「私のGrowth Mindsetストーリー」というアソシエイト同士のインタビューリレーや、各事業所に在籍しているGrowth Mindset推進パートナーを中心に、日常生活でGrowth Mindsetを実践する推進活動を展開しています。今後も、個人の成長が組織の発展につながるよう、Growth Mindsetの醸成に向けた取り組みを継続していきます。

## DE&I(多様性、公平性、包摂性)

### 基本的な考え方

テルモグループは世界160以上の国と地域でビジネスを展開しており、海外での売上が約75%\*を占めています。また、グループ全体で約30,000人以上のアソシエイトのうち約80%\*が日本以外で働いています。テルモの持続的成長のためには、多様なアソシエイトが個々の違いを尊重し、互いに敬意を持ち、一人ひとりが本来の力を発揮し合うことで、価値創造につながることを大切だと考えています。

2022年3月には、Diversity(多様性)、Equity(公平性)、Inclusion(包摂性)(以下、DE&I)のある組織文化をさらに推進することを目指して、テルモグループ共通の「DE&I フィロソフィー」と、DE&Iに関する行動や判断の基準となる「DE&I ガイディングプリンシプル」を制定しました。DE&I フィロソフィーとDE&I ガイディングプリンシプルは、テルモのコアバリューズやテルモグループ行動規範に基づき、インクルーシブな文化・風土を醸成し、企業活動に根付かせることを明記しています。また、2022年4月からスタートした5カ年成長戦略(GS26)では、グローバル経営の実現に向けて多様な人財の活躍を推進することを掲げています。これからも、DE&Iの実践によって新たな価値を生み出し、医療の進化と患者さんのQOL向上に貢献していきます。

\* 2023年3月期の売上収益、2023年3月末のグループ人員数に基づき算出。

### 「DE&I フィロソフィー・ガイディングプリンシプル」

<https://www.terumo.co.jp/about/regulation/diversity-equity-inclusion>



#### 「表現コンセプト」

さまざまな色合いが重なり合ったDE&Iの文字は、アソシエイトに見立てている。個々の違いを尊重し、その状況に応じた適切なリソースを提供することで、それぞれが最大限に能力を発揮し、「TERUMO」を支え、さらに成長していく様子を表現。

※ロゴは社内(テルモグループ内)のみで使用

### 推進体制

性別、国籍、職務、役職等における多様なアソシエイトで構成されるグローバルDE&IカOUNCILを2021年に発足させ、そこでの活発な議論を通じて、前述のテルモグループ共通のDE&I フィロソフィー・ガイディングプリンシプルを制定しました。さらに2023年3月にはDE&Iを加速させるため、4つの重点分野を選定し、各地域の特性に応じた展開をしています。また、女性活躍を含めたDE&I推進の計画や取り組みの状況については、取締役会で定期的に報告・議論を行っており、社外取締役からもさまざまな知見に基づきアドバイスをいただいています。

#### 4つの重点分野の主な取り組み

1. 帰属意識・一体感: グループ会社におけるARG\*設置の促進
2. インクルーシブリーダーシップ: 各経営役員による具体的な取り組み目標の宣言と実行
3. 制度・手法: DE&Iの観点より、グループ会社の人事に関する制度・手法の見直し
4. コミュニケーション: 社内外コミュニケーションの強化

\*ARG: Associate Resource Group

### TOPICS

#### 「インクルーシブリーダーシップ」の取り組み: 全経営役員によるDE&I取り組み目標宣言

テルモグループでは、代表取締役会長、代表取締役社長CEOをはじめ、全経営役員19名によるDE&Iの具体的な取り組み目標を宣言し、社内イントラネットやテルモのSNSを通じて情報発信しています。



SNSへの投稿

#### 「コミュニケーション」の取り組み: 「テルモ DE&I Week」

テルモグループでは、DE&Iについて理解を深め、アソシエイトが互いを認め合い、自分らしく活躍できる環境づくりを目指し、毎年3月に「テルモ DE&I Week」を開催しています。この期間には経営層からのビデオメッセージの配信や、パネルディスカッションをはじめ、世界各国のグループ会社でオリジナルのイベントを実施しています。



テルモ DE&I Weekにおける社内イベントの様子(ベトナム)

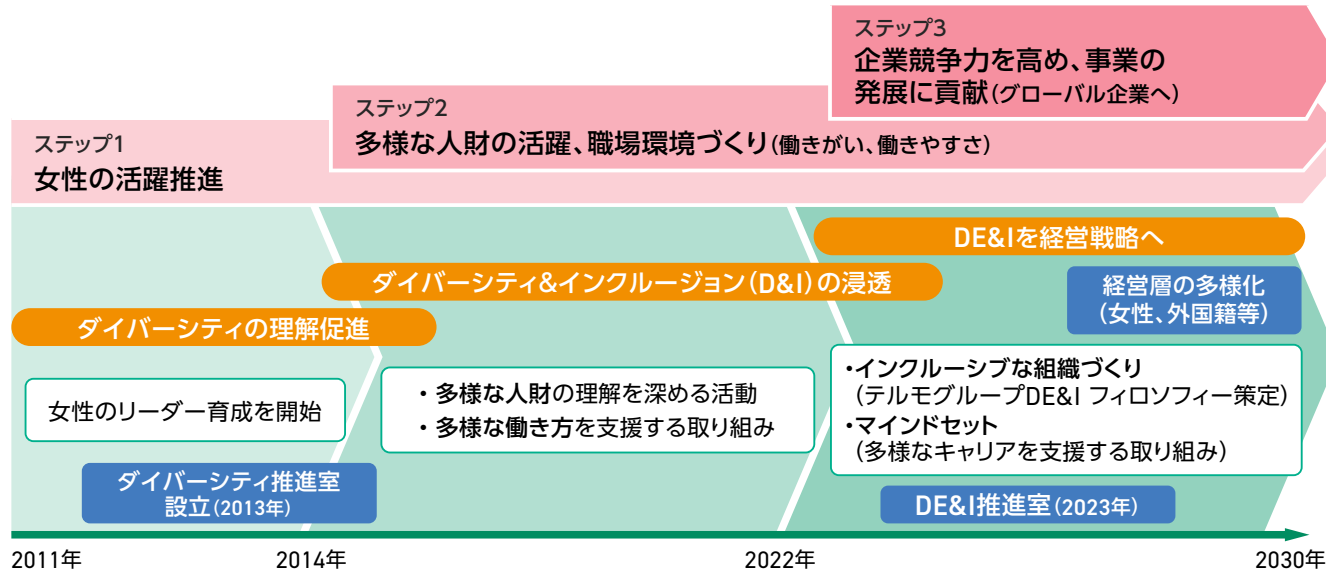
DE&I推進の取り組み(テルモ株式会社)

テルモは、DE&Iの理解、浸透を図り、インクルーシブな組織文化醸成に向けた取り組みを行っています。

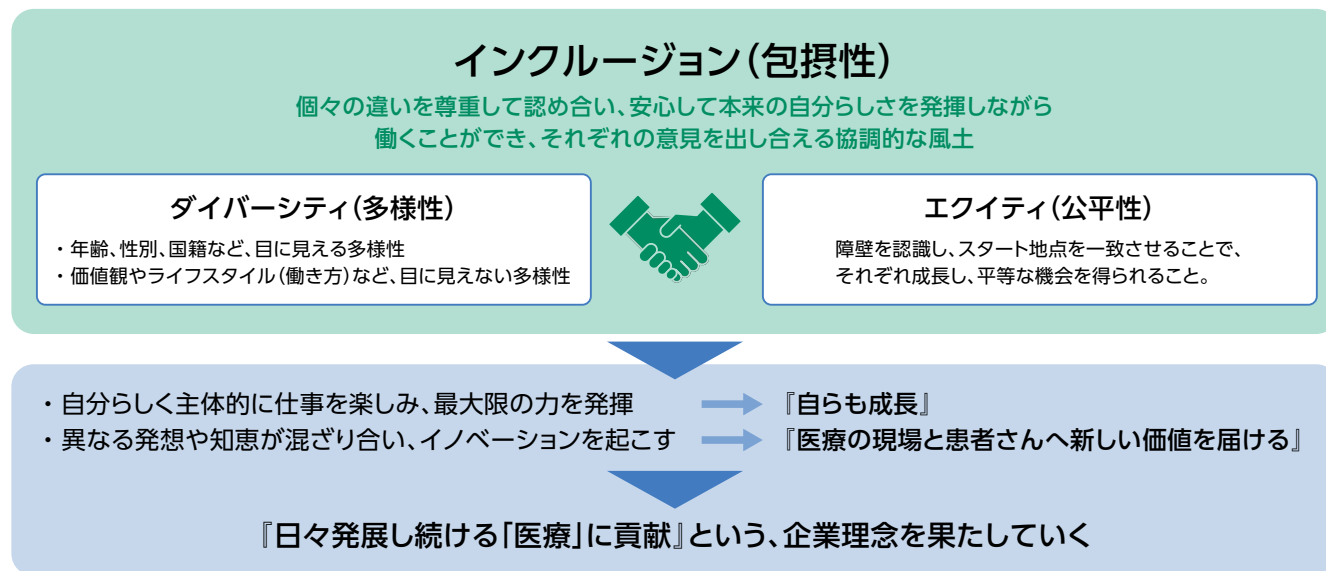
これまでの主な取り組み

- DE&Iの取り組みについて、推進の目標・計画などをイントラネットに掲示
- 経営トップ、各部門・工場・営業責任者を対象に女性社外取締役や外部講師などによる講演会・ワークショップを開催
- 経営層が自部門でのダイバーシティ推進の取り組みを宣言し、イントラネットに掲示
- 管理職を対象としたダイバーシティマネジメント研修の開催(内容:女性や外国籍など多様な個性を持つメンバーの能力を適切に引き出すマネジメント、多様な部下への関わり方など)
- 階層別研修では多様な人財の活躍・働き方をマネジメントできるスキル、アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)、適切な評価の仕方などの研修を実施
- テルモ(出向者含む)の全アソシエイトに対してeラーニングを実施(テーマ:DE&Iの基礎知識、アンコンシャスバイアス、心理的安全性など)
- テルモの公式SNSを通じたDE&Iに関する情報発信

テルモDE&I推進の取り組み



テルモの目指すDE&I



### 女性の活躍推進

テルモでは、多様なグローバル社会で成長し続けるため、DE&Iの実現の一つとして「女性活躍推進」に経営トップ自らがコミットしています。

海外を含めたグループ全体の女性管理職比率は約30%となっていますが、日本の女性管理職比率は9.6% (2023年3月末)です。今後さらに新たな価値を生み出していくためには、意思決定層の場に女性を含めた多様な人財(リーダー)を増やしていくことが、経営戦略上でも不可欠です。その実現に向け、特に日本においては、2026年度末までに女性管理職比率13%という数値目標を設定し、経営トップ自らが牽引し、女性の能力を最大限に発揮できる環境づくりを推進しています。主要幹部ポジションのサクセッションプランに女性候補者を含めることを必須とするほか、外部研修機関の女性リーダー向けプログラムへの計画的な派遣による女性リーダー・経営層予備軍の育成などに取り組んでいます。キャリア採用においても、経営層候補となる人財や、弁護士などの専門家、管理職や管理職候補として女性の採用を推進しています。また、キャリアやライフイベントに対する課題や情報などをアソシエイト同士で意見交換できるネットワークの構築を積極的に進めています。

女性管理職人数および比率(テルモ株式会社)

	2020年度	2021年度	2022年度
人数(人)	69	73	90
比率(%)	8.1	8.4	9.6

### これまでの主な取り組み

- 役員登用時の評価基準である個人の資質の一つにDE&Iに関する項目を導入
- 主要幹部ポジションのサクセッションプランに女性候補者を含めることを必須
- 部下の育成計画を自身の目標に設定することを必須
- 女性リーダーの育成に責任を持つ管理職向けに、ダイバーシティマネジメントスキル向上のための施策を実施
- 外部研修機関の女性リーダー向けプログラムへの計画的な派遣による、女性リーダー・経営層予備群の育成
- キャリアやライフイベントに対する課題や情報などを意見交換できるネットワークの構築
- 育児休業などのライフイベントがキャリアアップなどに影響しないよう、昇進・登用に際しての対象者に応じた適切な対応
- ベビーシッター補助制度の導入

### インターナショナルアソシエイトの活躍推進

テルモでは、日本においても 国籍を問わず海外の人財採用を進めており、外国人留学生や海外の大学生のインターンシップの受け入れなどを通じて、グローバル人財の採用を推進しています。

また、グローバル化が進む中、国籍や言語にかかわらず、多様なアソシエイトがより働きやすい環境づくりを進めています。その一環として、日本語や日本文化を母国語・母国文化としないアソシエイトをインターナショナルアソシエイト(以下IA)と呼び、IAを部下に持つ上司向けの異文化コミュニケーションの研修を行っています。またIAが日本で働く上で気軽に相談し合い、働きやすくなるよう、そしてIAのネットワークを強化するためIAのARGを発足しました。

さらに社内インフラの整備として、案内メールやオフィス内の掲示の英語表記などを行っています。

### シニアの活躍推進

テルモでは、アソシエイトが定年後も優れたスキル・ノウハウを発揮するための「定年退職者再雇用制度(テルモ・エキスパート・システム:TES)」を1998年度から導入しており、現在も多くの方々が、長年培ってきた専門力を発揮して活躍を続けています。その活躍は専門分野のみならず、若手アソシエイトへの指導や助言など、さまざまな場面でベテランの豊かな経験が会社を支える力となっています。

2023年4月には、さらなる活躍を支援するために再雇用制度を改定し、役割や成果に応じた処遇体系を導入したほか、副業や週3日・4日勤務制等の多様な働き方を可能にしています。

また、シニアのアソシエイトのより一層の活躍を支援する取り組みとして、キャリアアドバイザー制度を導入しています。社内のマネジメント経験者から任命されたアドバイザーが、再雇用されたアソシエイト全員と個別面談等を実施し、課題の早期把握やさまざまなアドバイスを実施しています。

### 障がい者の雇用への取り組み

テルモでは、一人ひとりの能力や適性に応じた活躍の場を提供することで、自立した社会生活を送ることができるように、障がい者の雇用促進に努めています。2018年度には、障がいを抱えている方がより働きやすく能力を発揮できる環境をさらに支援すべく、通院や入院、体調不良時に安心して休めるように障がい者手帳を保持するアソシエイトを対象に年間12日の特別休暇を取得できる制度を導入しました。これからも、一人ひとりの能力を最大限に発揮できる取り組みを推進し、雇用の拡大を図っていきます。

### 性的マイノリティに関する取り組み

テルモでは、異なる背景を持つアソシエイトがお互いを尊重し、一人ひとりがその能力を最大限発揮できる職場環境の実現のため、性的マイノリティ（LGBTなど）の視点などでもさまざまな取り組みを行っています。

2017年1月には、就業規則に性的指向・性自認へのハラスメント禁止の文言を明記しました。また、2019年4月に改定した「テルモグループ行動規範」においても、性的指向や性自認によって不当に取り扱われることのない職場をつくり維持するという文言を明記しています。

全アソシエイトを対象としたハラスメント教育のなかでは、性的指向・性自認へのハラスメント防止を取り上げています。そのほかにも、「誰でもトイレ」の設置や外部講師によるLGBTセミナーを開催するなど、アソシエイトのLGBTなどに対する理解の促進に努めています。

## ウェルビーイング

### 基本的な考え方

アソシエイトが持てる能力をフルに発揮し、いきいきと働ける職場にするためには、アソシエイトの心身が共に健康であることに加え、テルモでの経験が豊かであること、さらには、大きな意義や働きがいを感じられていることが重要です。テルモグループではこれを「ウェルビーイング」と呼んでいます。ウェルビーイング向上のため、グループ全体、地域/国、各社でさまざまな取り組みを行っています。

### アソシエイトの健康増進

テルモグループでは、アソシエイトの健康が企業の持続的成長につながると考えています。医療に貢献する企業の一員として、アソシエイトの健康を守るとともに、一人ひとりがいきいきと働くことができるような環境の整備に努めています。

### 経営トップのメッセージ

トップメッセージ  
代表取締役社長CEO 佐藤 慎次郎

テルモでは、アソシエイト一人ひとりの活躍を持続的な成長の原動力と考え、誰もが能力を最大限に発揮できるよう、働き方改革や健康経営を推進しています。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への対応においても、全てのアソシエイトの健康と安全を最優先に掲げ、医療現場への貢献を果たすべく活動を続けてきました。アソシエイトの健康を守るという観点では、コロナ禍において就業環境が急激に変化し、コミュニケーションが希薄になりやすい状況下で、不安やストレスなど心理的な負荷を軽減し、安心して仕事に取り組める環境をつくることが重要だと考えています。このような認識のもと、テルモでは、全社・職場双方から取り組みを進めてきました。これからも、アソシエイト一人ひとりが心身ともに健康でいきいきと活躍できるような環境づくりに取り組んでまいります。

### グローバル健康経営\*の推進

テルモグループ全てのアソシエイトが健康でいきいきと働き、テルモグループで働くことにより価値を感じてもらうことを目指し、グローバルに健康増進活動を推進しています。各地の取り組みを互いに学び合い、ともに推進することで、一体感を持って取り組んでいます。2020年には、グローバルで共通の社内用スローガン“Your Health, Your Happiness, Our Priority”と社内用ロゴを作成し、テルモが重要と考える5つの共通テーマを設定しました。このスローガンには、「アソシエイトの健康を守りたい」というアソシエイト同士の想い、そしてテルモ全体としての想い、その両方を込めています。

\*「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。テルモは、NPO法人健康経営研究会の賛助会員として趣旨に賛同しています。

共通テーマ	具体的な取り組み例
 Exercise	運動のための金銭補助、オフィス内ジム、ウォーキングやランニング等のスポーツイベントの開催等
 Healthy diet	健康的な食事や果物の提供、栄養セミナーの開催等
 Mental health	外部相談窓口の設置、ヒーリングやマインドfulness、睡眠に関するセミナー、金銭問題等による不安を解消するためのサポート等
 Prevent & care illness	健康診断、予防接種、治療補助、治療のための休暇等
 Family care	アソシエイトの家族に対する健康サポート

### 社内イベント「Terumo Patient's Day」

アソシエイトが働きがいを持って仕事に向かうモチベーションの根底には、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念が根付いています。テルモグループでは、この企業理念に立ち返り、私たちの仕事が全て、患者さんや医療のためにあるという想いを共有し、モチベーションにつなげるための取り組みを実施しています。2013年より、患者さんの声に耳を傾ける社内イベント「Terumo Patient's Day」を世界各地で開催し、医療の現場体験や患者さんに接する機会を通してテルモでの仕事と医療のつながりを実感する場を設けています。

### アソシエイト・エクスペリエンスサーベイ

2020年度よりコアバリューズサーベイに加え、グループ全体でアソシエイト・エクスペリエンスに関するグローバルサーベイを実施しています。結果として、「仕事に意義を感じる」という設問に好意的な回答が最も多い一方、それ以外の設問では、拠点や部署ごとに回答が異なり、課題も浮かび上がっています。この結果を踏まえ、各組織の特徴や経年変化を考慮し、重点分野を特定してアクションにつなげていきます。それぞれの取り組みがシナジーを生み、グループ全体のアソシエイト・エクスペリエンスのさらなる向上に結び付くよう推進していきます。

### ウェルビーイング向上への取り組み(テルモ株式会社)

#### 社員意識調査

テルモでは、「働きがいサーベイ」を実施しています。働きがいサーベイはこれまでは年に1回、2022年度からは頻度を高めて実施しており、国内事業所全てのアソシエイトが、エンゲージメントを構成する指標、ならびに現状や詳細を把握するための項目へ回答するもので、2022年度の回答率は92%となりました。こちらの調査結果も、同様に各組織へフィードバックされ、組織状況を客観的に把握・分析して、より良い組織づくりに向けたアクションプランの作成・実行に活かされています。また、部門横断でのワークショップ実施や、コミュニケーション研修などサーベイ結果を改善に活かすための取り組みも行っています。

### 働き方改革

テルモは、アソシエイト一人ひとりの活躍を企業の持続的な成長の原動力と考え、個々人が能力を最大限に発揮できるよう、働き方改革を推進しています。労働時間の削減や人事制度の設計に加え、生産性向上を目的に、業務内容やライフスタイルに合わせた柔軟な働き方を可能にする取り組みを行っています。

#### 柔軟な働き方を可能にする各種制度

制度	内容
時差勤務	日々の業務や予定に合わせ、就労時間の前後2時間までの時差勤務が可能
フレックスタイム制	1か月ごとに定められた総労働時間の範囲で、各アソシエイトが1日の始業・終業時刻、労働時間を柔軟に設定
勤務間インターバル	過重労働防止のため、勤務終了から翌日勤務開始まで「原則8時間以上」出社させない制度
在宅勤務	全アソシエイトが利用可能(利用回数の上限なし)
サテライトオフィス勤務	首都圏を中心にサテライトオフィスを開設し、場所を選ばない働き方を支援
半日休暇	午前休暇もしくは午後休暇を取得可能
時間休暇	1時間単位で取得可能
リフレッシュ休暇	勤続満10年・20年を迎えるアソシエイト、定年を迎えてTESに移行するアソシエイトに、リフレッシュ休暇(特別有休)を5日付与

### 適正な労務管理

テルモでは、仕事の効率化を推進するため、日々の就業時間管理を徹底するとともに、働くときは働き、休むときは休む、メリハリのある職場環境づくりを推進しています。

#### 仕事の効率化、労働時間適正化のための主な取り組み

- 新技術導入による生産工程の省人化
- RPA(ロボティクス・プロセス・オートメーション)ほか作業の自動処理化技術導入による省力化
- 業務の見直し・効率化
- 最低週1回のノー残業Day設定
- 時間外業務時間において一定水準に到達した時点でのアラート発信
- マネージャー層への定期的な周知・研修
- 会社休日の設定
- 有給休暇の取得推進

#### 有給休暇取得率(テルモ株式会社)

	2020年度	2021年度	2022年度
有給休暇取得率	59.9%	67.1%	71.1%

### 育児・介護支援

テルモでは、出産・育児・介護などのライフイベントに応じた柔軟な働き方を支援することで、能力を最大限発揮できるような環境づくりに取り組んでいます。

育児・介護支援制度

	制度	内容
出産	産前産後休暇	・産前6週間、産後8週間まで取得可能
	配偶者出産時休暇	・配偶者の出産日から1カ月以内に2日取得可能
育児	休業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子が1歳2カ月を迎えるまで取得可能(保育園に入園できないなど特別な事情がある場合は、上限3歳まで延長可能)</li> <li>・育児休業開始期には、失効有給休暇を最大30日利用可能</li> <li>・男性の場合、配偶者の産後8週以内に、育児休業中でも就業ができる産後パパ育休の取得が可能</li> </ul>
	短時間勤務	・子が小学校卒業までの間、1日最大2時間の就業時間短縮が可能
	時差勤務	・子が小学校卒業までの間、1日最大2時間の就業時間の繰上げ・繰下げが可能
	時間外労働免除	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子が3歳を迎えるまで：本人が会社に申し出た場合、時間外労働の免除、深夜業務の免除を受けることが可能</li> <li>・子が3歳～小学校就学前まで：1カ月24時間、1年で150時間を超える時間外労働の免除、深夜業務の免除を受けることが可能</li> </ul>
	在宅勤務	・回数の制限なく利用可能
	営業車両での保育施設送迎の認可	・営業活動に赴く、あるいは帰宅する途中に、営業車両を用いて保育施設への子の送迎をすることが可能
	休業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・要介護者1人につき、通算で最大3年間、3回まで分割して取得可能</li> <li>・介護休業開始期には、失効有給休暇を最大30日利用可能</li> </ul>
介護	短時間勤務	・通算で最大3年間、1日最大2時間の就業時間短縮が可能
	時差勤務	・通算で最大3年間、1日最大2時間の就業時間の繰上げ・繰下げが可能
	在宅勤務	・回数の制限なく利用可能
	営業車両での介護施設送迎の認可	・営業活動に赴く、あるいは帰宅する途中に、営業車両を用いて介護施設への要介護者の送迎をすることが可能

出産・育児休業後の復職支援

テルモでは、2013年度から出産・育児休業を取得している女性アソシエイトとその上司を対象とした育休復帰支援セミナーを開催しています。セミナーでは、休業中の会社の出来事をはじめ、スムーズに職場に復帰するための準備と心構え、仕事と育児のバランスの変化などについて経験者である先輩アソシエイトも交えた話し合いなどを行っています。

一方、上司に対しては、各種支援制度のほか、育児休業から復帰する前後での個別面談の必要性や評価の仕組みと登用についての説明を行い、メンバーが多様な働き方で力を発揮できるようなマネジメント手法を身につけ、長期的な視点でキャリアをサポートできるようにしています。2020年度以降は本社・営業・湘南地区だけではなく、工場地区でも実施しています。

男性の育児支援

テルモでは、男性アソシエイトに育児休業の取得を奨励しています。テルモで育児休業を取得する男性アソシエイトの数は増加傾向にあり、2022年度の育児休業者数は104人、取得率は68.8%になりました。実際に育児休業を取得した方からは「配偶者の心身のサポートができた」、「家族の絆や連帯感が深まった」などの声が上がっています。育児休業の取得推進にあたっては、当事者が希望期間で育児休業を取得できる環境づくりと、上司・職場の理解が大切だと考えます。育児休業を取得した男性アソシエイトには、その期間で得た経験を通じて、職場で多様な働き方をするアソシエイトの良き理解者となることで、誰もが十分に力を発揮できる環境づくりが促進されることを期待しています。

男性の育児休業取得者数および取得率(テルモ株式会社)

	2020年度	2021年度	2022年度
取得者数(人)	89	84	104
取得率(%)	63.1	54.9	68.8

「次世代育成支援対策推進法」認定マーク(くるみん)を取得

テルモは、「子育てサポートに積極的に取り組んでいる企業」として、2014年度に「くるみん認定\*」を取得しています。

\* 次世代育成支援対策推進法に基づいて、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、一定の基準を満たした企業が申請を行うことで、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定を受けられる制度。



「イクボス\*企業同盟」に加盟

テルモは、2018年6月に特定非営利活動法人ファザーリング・ジャパンが運営する「イクボス企業同盟」に加盟しています。イクボス企業同盟への参加を契機に、誰もがいきいきと働ける職場づくりを得意とし、チームの能力を最大限に引き出すイクボスを増やしていきます。

\* 部下、スタッフのワークライフバランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の結果を出しつつ、自らも仕事と私生活の両立を楽しむことができる上司のこと。

仕事と介護の両立支援

テルモでは、誰もが直面しうる介護の問題に備えるため、仕事と介護の両立を支援する制度の整備や支援のための情報提供、相談窓口を設置するとともに、職場への理解浸透を促進するための取り組みを行っています。

項目	内容
介護コラム	専門講師が介護に役立つさまざまな情報をイントラネットで紹介・解説
介護セミナー	全国のアソシエイトに向けて専門講師による介護セミナーを開催
介護個別相談会	専門講師による個別の相談会を定期開催(家族の同席も可能)
介護ハンドブック	専門講師監修のもと、元気なうちから家族と介護について話すためのハンドブック作成・提供

キャリアリターン制度による再雇用

テルモでは、結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤により退職したアソシエイトに再雇用の道を開き、再びテルモで活躍することを支援する「キャリアリターン制度」を導入し、働き方の選択肢を広げています。一旦キャリアを中断せざるを得なかったアソシエイトのスキル・ノウハウを、復職が可能となった時点で再び発揮してもらうことで、多様な経験とそこから得た価値観を生かせるようにしています。

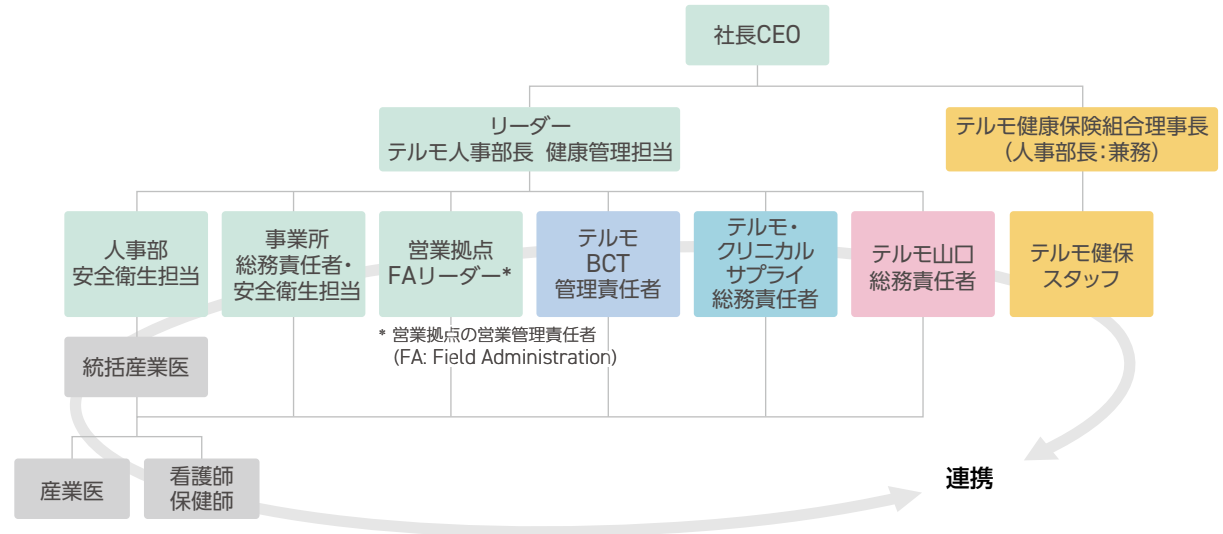
健康経営の推進体制

健康経営を推進するため、日本では、子会社も含めた横断的なチームを構成し、テルモ健康保険組合と連携した「コラボヘルス\*」を実施しています。また、統括産業医を中心として、各事業

所に所属する産業医・看護師・保健師などの産業保健スタッフが連携しながら、健康経営の全社方針、共通の取り組みや好事例について情報共有し、取り組みレベルの標準化を図っています。

\* 事業主と健康保険組合が連携しての取り組み。

テルモ健康経営推進チーム





健康経営の基本方針と主な取り組み

テルモでは、過去の検診結果や医療費に関するデータを分析して、全社共通の健康経営方針・年度計画を定めています。この方針・計画に従って取り組みを実施し、取り組みの結果を毎年定量的、定性的に検証しています。また、健康経営に関する社内アンケートを実施し、アソシエイトのニーズ・意見も取り入れながら、健康経営のPDCAサイクルを回しています。具体的には、予防・早期発見の観点から検診機会を提供するほか、セミナー・イベントの開催、費用補助などのサポートを行っています。また、個別のアソシエイトを対象とする健康管理指導や、家族も利用できる費用補助、一家で参加できるイベントなどを用意し、アソシエイトと家族の両方にアプローチしています。

予防・早期発見・治療支援に関する取り組み一覧

<p><b>予防</b></p> <p>運動・食事</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツクラブ 法人契約</li> <li>ウォーキング キャンペーン</li> <li>ダイエット キャンペーン</li> </ul> <p>ワクチン費用補助</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>インフルエンザ</li> <li>子宮頸がん</li> </ul> <p>リフレッシュ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>宿泊旅行補助</li> <li>契約保養施設</li> </ul>	<p><b>早期発見</b></p> <p>検診</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>定期健康診断</li> <li>生活習慣病検診 (がん検診)</li> <li>レディース健診</li> <li>歯科検診</li> <li>脳ドック補助</li> <li>人間ドック補助</li> <li>二次検査</li> <li>乳がんMRI補助</li> </ul>	<p><b>健康・治療支援</b></p> <p>健康サポート</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>特定保健指導</li> <li>健康相談窓口</li> </ul> <p>治療補助等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>歯科(口腔ケア) 補助</li> <li>メタボ・糖尿病予防</li> <li>がん就労支援</li> <li>禁煙</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

①喫煙率、メタボリックシンドローム(メタボ)率の低減

生活習慣病予防のため、喫煙率20%未満・メタボ率22%未満を目指しています。

【主な取り組み】

- ・禁煙推進:就業時間内禁煙、禁煙セミナーの開催、禁煙ツールの配布、禁煙外来・禁煙補助剤の購入補助、敷地内全面禁煙
- ・メタボ低減:特定保健指導、ウォーキング・ダイエットイベントの推進

【取り組みの結果】

- ・禁煙推進:2022年度の喫煙率は23.3%となりました。喫煙率20%未満を目指し、活動を継続していきます。
- ・メタボ低減:自社製品を用いたレコーディングダイエットや定期的なイベントなど、楽しみながら生活習慣の改善に取り組むことで、アソシエイトのモチベーションが向上し、保健師の効果的な指導につながっています。

②がんの早期発見、早期治療、職場復帰

がんの早期発見、早期治療のため検診に注力するほか、がんを治療したアソシエイトが無理なく職場復帰し、治療しながらでも仕事との両立が可能となるように環境を整備しています。

【主な取り組み】

- ・健康保険組合による生活習慣病検診(がん検診)の費用全額補助、受診の利便性向上(法定健診と一緒に受診ができるため業務時間内での受診が可能)、二次検査の受診勧奨(健診の結果、要精密検査となった場合)、がん就労支援制度

【取り組みの結果】

- ・定期健康診断は100%の受診率で、二次検査の受診率も90%以上となっています。

③ウィメンズヘルス

女性アソシエイトの増加に合わせ、女性特有の健康管理にも力を入れています。

【主な取り組み】

- ・乳がん・子宮頸がん検診受診啓発のためのセミナー開催、子宮頸がん予防ワクチン補助、乳がんMRIドック\*(検査補助)
- \* 感度(病変の発見率)が高く、乳腺濃度が高い人や、家族に病歴があるようなハイリスク女性のがん早期発見に有用といわれています。

④自発的取り組みの奨励

健康管理においては、アソシエイトの自発的な取り組みが一番重要と考え、それを奨励するための情報発信を行っています。

【主な取り組み】

- ・社内イントラネット上に健康経営の専用ウェブサイトを設置して、テルモの健康経営への姿勢や経営トップのメッセージ、健康増進に関わるサポート内容や、事業所独自の取り組み、アソシエイトが自ら取り組んだ健康法などを掲載
- ・さまざまな生活習慣病を引き起こす恐れのある、歯科疾患への関心を高めるべく、歯科検診(健保費用補助)、口腔ケアの補助を実施
- ・睡眠改善や腰痛防止のためのストレッチセミナーなど、プレゼンティズム改善に向けた研修機会を提供

2022年度の主な取り組み実績

予防	・ウォーキングキャンペーン参加者:2,417名(2022年春開催)2,307名(2022年秋開催) ・ストレスチェック受検率:86%(高ストレス判定率:12%)
早期発見	・定期健康診断受診率:100% ・二次検査受診率:92%
健康・治療支援	特定保健指導実施率:54.2%(2022年度実績)

上記の取り組みに関するデータについては、110ページ「人事・労務データ」をご覧ください。

### がん就労支援

近年の診断技術や治療方法の進歩・変化により、長期にわたって就業を離脱することなく、治療をしながら就業が可能となるケースも増えています。そうした治療と仕事の両立を柔軟に支え、安心して治療を受ける機会を確保できるよう、2017年1月にがん就労支援制度を新設しました。

#### がん就労支援の内容

失効有給休暇の利用	1日単位の利用が可能
無給休暇の付与	必要日数分を付与(30日を超えての連日使用は不可)
無給短時間勤務	最大2時間短縮して勤務可能
時差勤務	最大2時間の時差勤務可能

### KENKO企業会への参加

テルモは健康経営を推進する企業が集まるKENKO企業会のメンバーです。本団体の参加企業は、経営トップのリーダーシップのもと、社員の健康増進に取り組み、その取り組み施策や結果を共有・検証し、継続して施策のレベルアップを図ることを目指しています。テルモも広く社会に健康経営を普及させるべく貢献していきます。

### 外部評価

健康経営への取り組みが評価され、テルモは「健康経営銘柄」に2014年度から2020年度まで7年連続で選定されたほか、2016年度からは「健康経営優良法人 ホワイト500」にも選定されました。また、2019年度には、がん検診の取り組みが評価され、厚生労働省委託事業「がん対策推進企業アクション」より、「がん対策推進パートナー賞(検診部門)」の表彰を受けました。

### 健康経営関連の主な選定・認定・受賞歴監査項目

- 健康経営銘柄(2014年度～2020年度、7年連続)
- 健康経営優良法人(2016年度～2020年度、5年連続)
- 東京都スポーツ推進企業(2015年度～2022年度、8年連続)
- スポーツエルカンパニー(2017年度～2022年度、6年連続)
- 厚生労働省委託事業「がん対策推進企業アクション」がん対策推進企業表彰
  - ・「がん対策推進パートナー賞(がん治療と仕事の両立部門)」(2017年度)
  - ・「がん対策推進パートナー賞(検診部門)」(2019年度)
- 東京都「がん患者の治療と仕事の両立への優良な取組を行う企業表彰」優良賞(2017年度)
- テルモ山口株式会社 やまぐち健康経営優良認定企業 県知事表彰(2017年度)
- テルモ甲府工場 「健やか山梨21」健康づくり表彰(2018年度)

### 労使対話

テルモはアソシエイトとともに成長する上で、相互の信頼に基づく労働組合との対話を非常に重視しています。労働組合への加入率は管理職を除き100%となっており(ユニオン・ショップ制)、労働組合からの意見はアソシエイトの声として真摯に受け止め、双方がより良い課題解決に向けた取り組みを行っています。経営トップとの直接対話の場としての座談会や各現場での定期的な労使協議会(原則月1回以上)を通じ、双方で議論を尽くし、企業および組合員の成長・発展を目指すパートナーとしての関係を築いています。

また、働き方改革や健康経営に関する取り組みなど、全社施策に関する協議もタイムリーに実施し、労使共同でアソシエイトの

活躍を後押ししています。さらに、労働組合によるアンケートの実施とフィードバックを通して、全社で自由闊達に意見交換ができる取り組みも行っています。

### 社員持株会

テルモ株式会社と国内子会社のアソシエイトを対象とする持株会制度を導入しています。自社株式の保有を通じて、経営への参画意識の醸成を図るとともに、拠出金額に応じて会社から奨励金を付与し、アソシエイトの財産形成を支援しています。

### リコグニション(称賛・承認)

#### 基本的な考え方

テルモグループでは、ウェルビーイングの取り組みの一環として、アソシエイトの生み出す価値に対するリコグニションが重要であると考えています。会社が受ける社外認知・評価の向上、また社内においては、グループ全体のアワードに加え、各事業、機能において独自の表彰、チームメンバー間での互いへのリコグニションなどの強化を図っています。

### テルモグローバルアワード

全テルモグループを対象に、業務や社会貢献などで著しい成果を上げ、事業や社会に大きく貢献したアソシエイトを称えるため、毎年「テルモグローバルアワード」を開催しています。

### テルモフェロー

テルモグループでは、技術・研究・臨床開発・薬事分野で、卓越した専門性と業務経験を持ち、世界の医療現場で顕著な功績を上げたアソシエイトを称え、「テルモフェロー」として任命しています。2016年の制度新設以来、のべ6人のフェローが誕生し、2022年は新たに3人が任命されました。

リコグニションの取り組み(テルモ株式会社)

社内表彰制度

テルモでは、アソシエイトのモチベーション向上を目的としたさまざまな表彰制度を実施しています。

現場の誇り賞

テルモでは、「日々の地道な努力を続けるアソシエイトにも光を当てる」という考えのもと、「現場の誇り賞」の表彰を毎年実施しています。

労働安全衛生

基本的な考え方

働く人々の安全・健康の確保は、企業としての社会的責任であり、また持続的な成長を支える重要な課題です。テルモでは、「テルモグループ環境・安全衛生方針」に基づき、あらゆる事業活動において、働く人々の安全と健康の確保に取り組み、安全で快適な労働環境を形成することを目指しています。

 [「テルモグループ環境・安全衛生方針」  
\(下記の「各種規程等」のページをご覧ください\)  
https://www.terumo.co.jp/about/regulation/](https://www.terumo.co.jp/about/regulation/)

EHSマネジメントシステム

「テルモグループ環境・安全衛生方針」のもと、環境(ISO14001:2015)と労働安全衛生(ISO45001:2018)の国際規格に準拠したEHSマネジメントシステムを運用しています。(EHSマネジメントシステムの詳細については、40ページ「EHS(環境・安全衛生)マネジメント」をご覧ください。)

ISO45001(労働安全衛生)認証取得済事業所

国内主要生産事業所と海外の一部生産事業所、および本社(環境推進室)でISO45001の第三者認証を取得しています。認証取得比率は、生産事業所ベースで30%です。

会社名	事業所
テルモ株式会社	本社(環境推進室)
	富士宮工場
	甲府工場
	愛鷹工場
テルモ山口株式会社	—
テルモヨーロッパNV	ハースロード工場
	ゲンク物流工場
テルモベトナムCo., Ltd.	テルモベトナム工場
テルモBCT, Inc.	テルモBCTレイクウッド工場
テルモペンポールPvt. Ltd.	血液バッグ工場
テルモBCTベトナムCo., Ltd.	テルモBCTベトナム工場

労働災害防止に向けた取り組み

国内では、全社における労働安全衛生の役割と責任を明確にし、安全衛生委員会を中心に活動を推進しています。特に工場においては、作業安全、防災、衛生、交通安全などの分科会を設置し、労働災害を未然に防ぐための設備点検・改善や、基本行動の習慣として5S活動も行っています。また、改善の結果は、公式会議で共有し、対応策を議論しています。定期的実施しているEHS内部監査でも、安全衛生に係るリスクの有無などを確認し、改善すべき点があった場合は速やかに是正処置を実施しています。さらに各事業所では、事故・災害の防止、および万が一事故が発生した場合の被害最小化を目指し、緊急事態への対応手順を定め、緊急事態対応訓練を定期的実施し、レビューしているほか、労働安全の専門的な知識やスキルを持つ人財の育成にも取り組

んでいます。2022年度は労働安全衛生の内容を含むEHSに関する基礎教育(eラーニング)を6,490名が受講しました。

これらの取り組みに加えて、年に1回、経営幹部を含めたアソシエイト全員が安全を誓う「安全の日」を設けています。「安全の日」には、経営幹部が集い、安全を基盤とする企業文化をいかに構築していくかを議論するとともに、各事業所で設備点検や交通安全講習を実施するなど、職場ごとに安全対策に集中的に取り組んでいます。また、安全に関する良い取り組み事例を表彰し、各事業所の文化醸成にも生かしています。

今後も、「労働災害ゼロ」を目指し、継続的に取り組んでいきます。(休業労働災害件数については、110ページ「人事・労務データ」をご覧ください。)



「安全の日」の経営幹部向けワークショップ

## 人権への取り組み

### 基本的な考え方

テルモは、1921年の設立以来「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、患者さんや医療従事者、アソシエイトなどさまざまなステークホルダーの人権を尊重し、企業活動を行っています。2012年には、企業が人権尊重などの取り組みを推進する「国連グローバル・コンパクト」の趣旨に賛同し、署名を行いました。

世界中のアソシエイトをつなぐ共通の価値観である「コアバリューズ」では、他者の尊重や誠実に取り組む姿勢、患者さんへの想いなどを掲げ、全アソシエイトが人権尊重を大切な価値観として共有しています。また、アソシエイトの行動原則である「テルモグループ行動規範」においても「人権の尊重」を掲げ、日々の活動のなかで実践に努めています。このようなテルモグループの人権尊重の考え方と責任を改めて社会に表明し、今後も社会からの期待に応えて実践していくために、「テルモグループ人権方針」を制定しています。

### テルモグループ人権方針

「テルモグループ人権方針」では、「国際人権章典」および国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」などの人権に関わる国際規範、「国連グローバル・コンパクト10原則」への支持・尊重を表明しています。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」に基づき、人々のいのち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・サービスの安全性と品質の確保、研究開発における倫理基準の遵守などを重点的に取り組む内容として掲げています。

社外から資材やサービスなどを調達する際には、「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、人権を尊重するとともに、サプライヤーの皆様にも人権への配慮をお願いしています。



「テルモグループ人権方針」  
（下記の「各種規程等」のページをご覧ください）  
<https://www.terumo.co.jp/about/regulation/>



「テルモグループ調達方針」「サプライヤーガイドライン」  
<https://www.terumo.co.jp/about/procurement/>

### 推進体制と主な取り組み

人権方針に基づき人権デューデリジェンス（テルモが社会に与える人権に対する負の影響を把握し、防止、軽減する取り組み）を推進するため、サステナビリティ推進室、人事部門、法務・コンプライアンス部門、調達部門のメンバーで構成されるワーキンググループで主に以下の取り組みを行っています。取り組みの状況については、サステナビリティ担当経営役員に報告を行っています。

#### 主な取り組み

項目	内容
労働関連法令の遵守、ハラスメント防止*1	・国内グループ事業所、海外生産事業所へのアンケート調査による遵守・取り組み状況の確認
製品・サービスの品質・安全性の確保*2	・関連法規制等の遵守・対応状況の確認
サプライヤーへの取り組み*3	・サプライヤーガイドラインの「人権への配慮」等に関する記載内容への同意取得の推進 ・カントリーリスクの高い地域に所在する原材料サプライヤーの製造所を対象に、人権等に関する取り組み状況を書面にて確認するSAQ (Self-Assessment Questionnaire)の実施
研究開発における倫理基準の遵守*4	・テルモ研究倫理審査委員会における審査状況の確認 ・治験に関する法規制等の遵守・対応状況の確認
贈収賄・腐敗防止*5	・反贈賄・反腐敗、医療従事者との倫理的接遇等を含むコンプライアンス活動計画の策定、進捗状況の確認（地域・事業単位）

- \*1 ハラスメント防止の取り組みについては、100ページ「ハラスメント防止」をご覧ください。
- \*2 製品・サービスの品質・安全性の確保に関する取り組みについては、55～57ページ「製品・サービスの品質・安全性」をご覧ください。
- \*3 サプライヤーへの取り組みについては、58～59ページ「調達」をご覧ください。
- \*4 研究開発における倫理基準の遵守に関する主な取り組みについては、102ページ「研究開発における倫理」をご覧ください。
- \*5 贈収賄・腐敗防止に関する主な取り組みについては、101ページ「腐敗防止」をご覧ください。

### 内部通報システム

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」のもと、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はなく、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、ウェブサイトに通報システムへのリンクを張っています。

（詳細については、100ページ「内部通報制度」をご覧ください。）

## 社会・地域貢献

### 基本的な考え方

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、本業を通じて患者さんや医療従事者に貢献するとともに、良き企業市民として、社会貢献活動を推進しています。医療の普及・発展への支援を中心に、各国・各地域の社会や文化・環境への理解を深め、コミュニティからの期待・要請を踏まえた活動を推進することで、持続可能な社会の実現への貢献を目指します。

### 医療の普及・発展への支援

#### アソシエイトが生活し、働く地域社会への投資

##### 血液不足の解決に向けた取り組み

テルモBCT社の献血啓発プログラム「From the Heart」では、血液不足を解決すべく世界各国で献血活動を開催しています。献血は、誰もが参加できる社会貢献活動です。私たちが暮らし、働いている地域社会に貢献すべく、血液の在庫を安全な水準に保つ上で献血者が重要であることを啓発し続けています。



世界各国で献血活動に協力するアソシエイト

### ミッションを重視する非営利団体との協働

テルモBCT社は、血液がんの撲滅に注力する米国最大の非営利団体「Leukemia & Lymphoma Society」(以下「LLS」)に法人として寄付を行っています。2007年にLLSへの支援を開始して以来、累計190万ドル以上の資金を集めて寄付してきました。毎年の寄付額はLLSロッキーマウンテン支部の収益の20%を占めています。また、米国・コロラド州ジェファーソン郡の非営利団体で、「困難な状況にある地域社会の人々に、迅速で思いやりのある支援」を提供している「The Action Center」に対しても、活動に必要な時間や資源、資金を提供しています。コロラド州レイクウッド市にあるテルモBCT社の本社では、毎年11月の感謝祭シーズン中に配布される食事セットに必要な物資を寄贈するとともに、食事セットをドライブスルー形式で配るための場所として、事業所の駐車場を提供しています。その他にも、地域の中で生活に困っている人々のために、必需品を詰めたバックパックを100個提供するプログラムなど、The Action Centerでの多くの活動に対して支援を行いました。



LLSのチャリティイベントに参加したアソシエイト



感謝祭シーズンにテルモBCT本社の駐車場を提供し、ドライブスルー形式で食事セットを提供



地域で生活に困っている人々に生活必需品をバックパックに詰めて提供

### インドで先天性心疾患の子どもたちの早期診断を支援

先天性心疾患(CHD)は、赤ちゃんの心臓の構造や機能に影響を及ぼす可能性がある疾患で、出生時に見られます。CHDでは心臓が正常に発達せず、心臓の内壁や内部の弁、あるいは心臓や身体に血液を届ける動脈や静脈に障害が生じます。新生児1,000人のうち約9人が罹患するとされ、乳幼児死亡の主な要因の一つとなっています。しかし、早期に発見されることで約9割は治療可能とされ、出生前であればその可能性はさらに高まるとされています。

テルモインド社は、非営利団体であるAishwarya TrustとArtemis Health Sciences Foundationと提携し、CHDの啓発活動や恵まれない子どもたちへの治療支援を行う「CHDプログラム」をサポートしています。両団体はCHDに苦しむ子どもたちの早期診断を目的としたスクリーニングキャンプをインド南部・北部の遠隔地で実施しており、テルモインド社もキャンプに参加して支援を行っています。



スクリーニングキャンプ



治療を受けることができた子どもたち

## 社会・地域貢献

### 「看護の日・看護週間」事業への協賛

テルモは、2023年5月7日から13日にかけて、公益社団法人日本看護協会と厚生労働省が全国で実施する「看護の日・看護週間」事業に協賛しました。

現在、「看護の日・看護週間」は、少子高齢社会での看護人材の確保を目指すため、若年層とその保護者・教員を対象に、魅力ある職業としての看護職の情報発信に取り組みられています。当社の協賛は、同事業の開始時より続けてきた取り組みであり、今年で33年目を迎えます。

「看護の日」と「看護週間」は、1990年に旧厚生省により制定され、翌1991年より「看護の日・看護週間」記念事業が開始されました。これ以来、毎年5月12日は、近代看護を築いたフローレンス・ナイチンゲールの誕生日にちなんで「看護の日」、12日を含む日曜日から土曜日までが「看護週間」とされています。

テルモは、「看護の日・看護週間」事業の趣旨に賛同し、本事業を応援することで、医療を通じて社会に貢献していきます。



公益社団法人 日本看護協会  
「看護の日」公式ウェブサイト

<https://www.nurse.or.jp/aim/simin>



### テルモ生命科学振興財団—科学技術の振興を通じて、人類の医療および健康の向上に寄与

テルモ生命科学振興財団は、我が国の科学技術の振興を通じて、人類の医療および健康の向上に寄与することを目的に、1987年にテルモの出捐により設立されました。同財団では3つの事業、主に生命科学分野の科学技術に関する国内外の研究開発等に対する助成事業、医工連携・融合領域において顕著な業績を上げ、その将来が期待できる方を顕彰する褒賞事業、若い世代に生命科学の魅力を伝える普及啓発事業を行っています。

助成事業では、医療現場において新しい価値を提供する国内の研究開発をはじめ、開発途上国の医療・公衆衛生の改善に貢献する研究開発や、医療・保健の水準向上を目的とした社会貢献活動、そして研究会等へ、合計181件、総額約3億6千万円の助成を行いました(2022年度実績)。

褒賞事業では、医工連携・融合領域へのより多くの優秀な人材の参入契機となることを期待して、「森下泰記念賞」を贈呈しています。

普及啓発事業では、主に中高生を対象としたウェブサイト「生命科学DOKIDOKI 研究室」を運営して、生命科学を理解するための基本知識や最前線の話について、次世代を担う読者に分かりやすくお伝えしています。より幅広い年代層に生命科学に対する興味を持ってもらえるよう開始したマンガコンテンツの連載を、2023年3月に単行本として出版しました。

財団では、このような取り組みを通じて、医療および健康の向上に寄与しています。

## 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

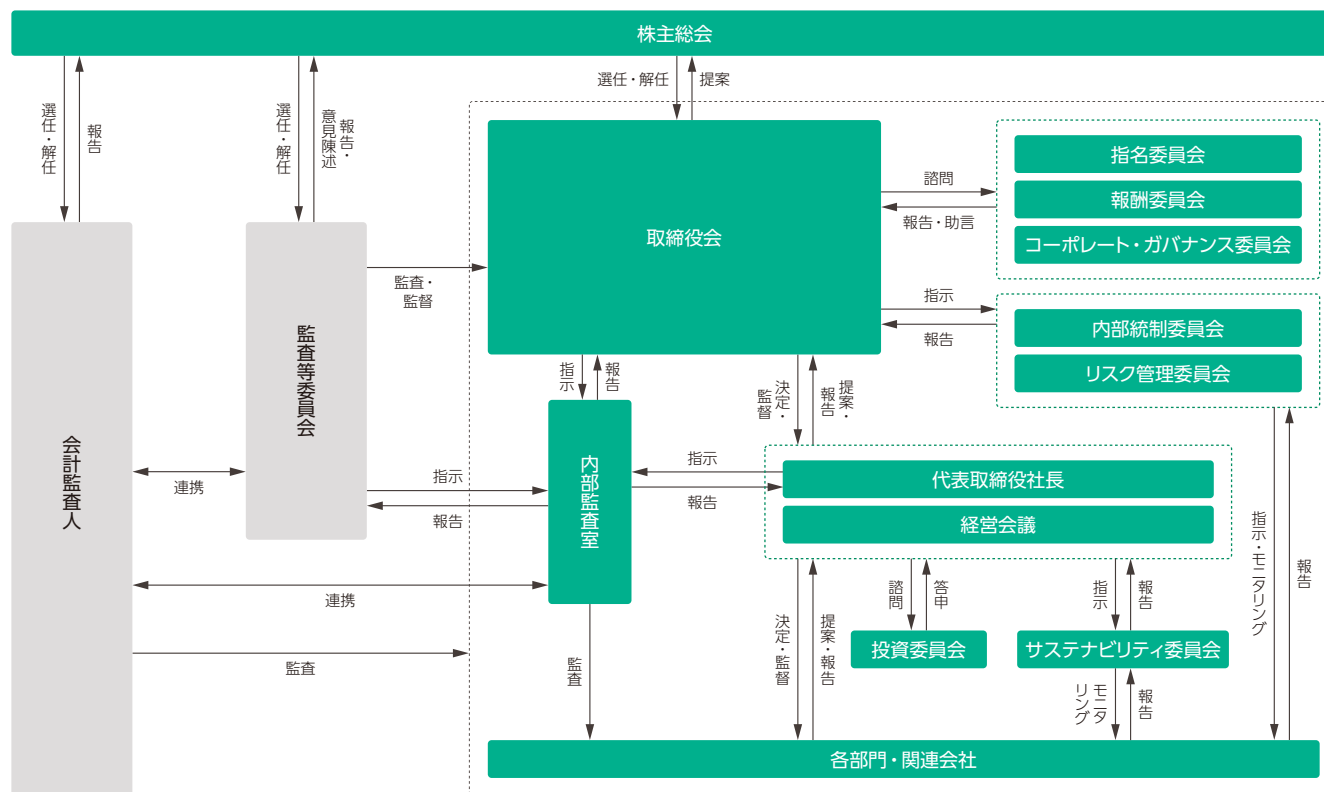
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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"> <li>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"> <li>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</li> <li>取締役・経営役員の選任および解任に関する事項</li> </ul> </li> <li>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</li> </ul>	社外取締役
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>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"> <li>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)</li> <li>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</li> </ul> </li> <li>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</li> </ul>	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"> <li>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"> <li>コーポレート・ガバナンスに関する基本的な事項</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul> </li> <li>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</li> </ul>	社外取締役
内部統制委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	代表取締役 社長CEO
リスク管理委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	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						●	●		●	●		
多様性	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
	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

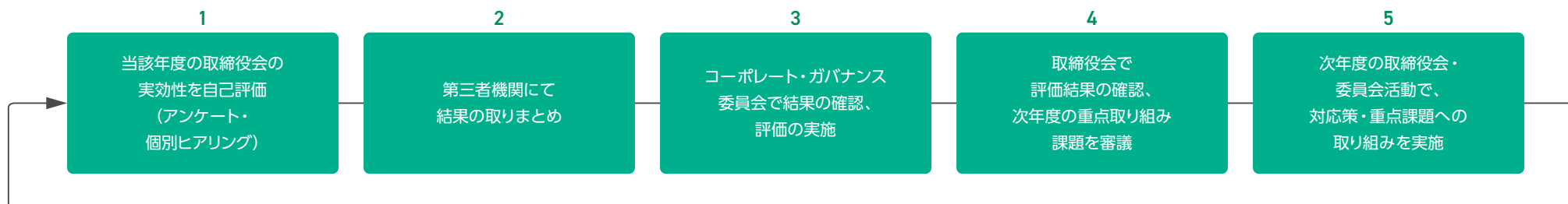
社内規程で定められたプロセスに従い、後継者の人選を進めます。加えて、将来的な後継候補者育成の観点から、社長は就任後一定期間内に、指名委員会に対して、次世代幹部となり得る数名を対象とした「次世代幹部育成プラン」を報告し、その後も育成状況を委員会で報告します。

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。

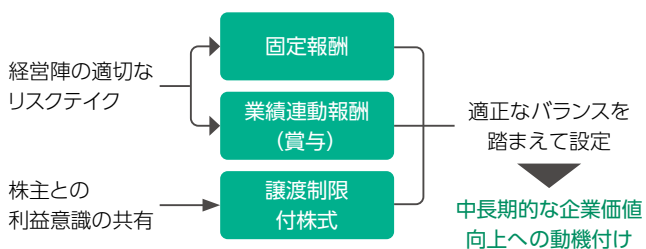
## 経営陣の報酬

### 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	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	
	ROIC	
	ROE	
担当部門別業績指標	担当部門売上収益	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
	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/>

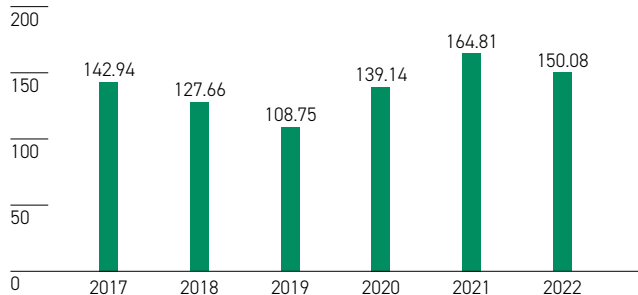
#### 3. 株主の権利・平等性の確保

##### (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っています。

### 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ことなく、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すよ。

**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すよ。

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すよ。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ナックス、  
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)

**ジェームス・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](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るリスク」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

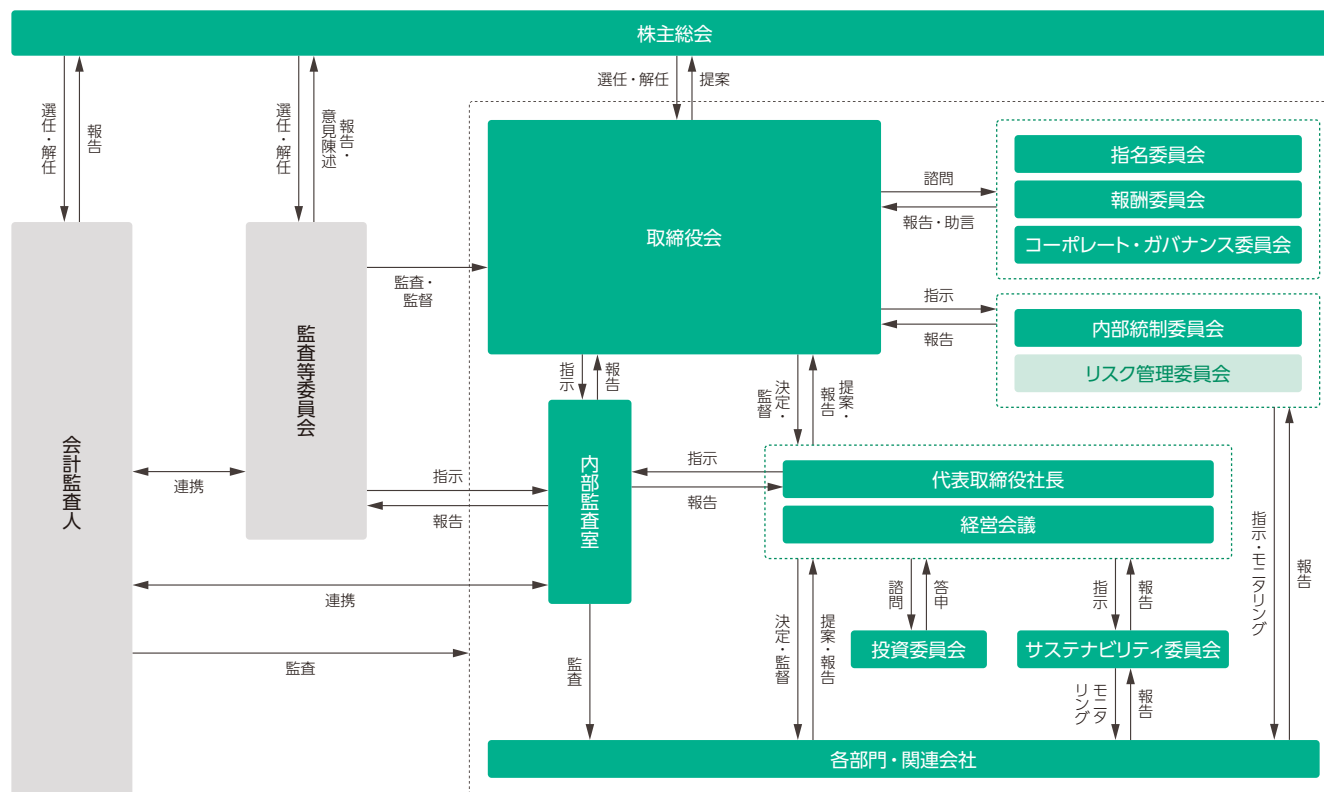
テルモでは、2016年度から、各部門長向けの説明会でリスクマネジメントの重要性を改めて伝えるカリキュラムを盛り込んでいるほか、アソシエイトに対しても、ワークショップ方式の参加型研修を実施しています。こうした取り組みを通じて、各人のリス

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><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>
安定供給に係るリスクについて	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安定供給の継続を通じた競争優位の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ BCP(事業継続計画)の整備</li> <li>・ 取引先の与信管理</li> </ul>
品質について	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法令と規制への適応化による販売可能国の拡大</li> <li>■ 高品質維持を通じた市場における競争優位性の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul>
医療における新たなエビデンスの発見	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>
販売価格の変動	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 医療保障制度の改定に伴う販売価格の変動</li> <li>■ 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</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 付加価値の高い製品の開発、供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継続的な製造コスト低減活動</li> </ul>

## 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><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 為替レートの変動がもたらす影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 海外から原材料調達を図るなどの構造的対応</li> <li>・ 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</li> </ul>
会計基準および税制の変更	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 税制当局との見解の相違による追加税負担の影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 税務当局等との対話機会の拡充</li> </ul>
資本・業務提携および企業買収等について	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>
減損・評価損・事業再編に係るリスクについて	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>
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><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報セキュリティ対策の強化と発生時の対応力の強化</li> <li>・ 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</li> <li>・ アンシエイトへの継続的教育</li> </ul>
重要な訴訟等について	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul>
疫病や感染症の蔓延・大規模自然災害について	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「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</li> </ul>
環境・安全衛生およびコンプライアンスについて	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国際基準に準拠した管理システムの運用</li> <li>・ 継続的な改善活動や制度の拡充</li> <li>・ 社員教育</li> </ul>
経済および地政学に係るリスクについて	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各国の政治・経済情勢の定常的な確認</li> </ul>

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。

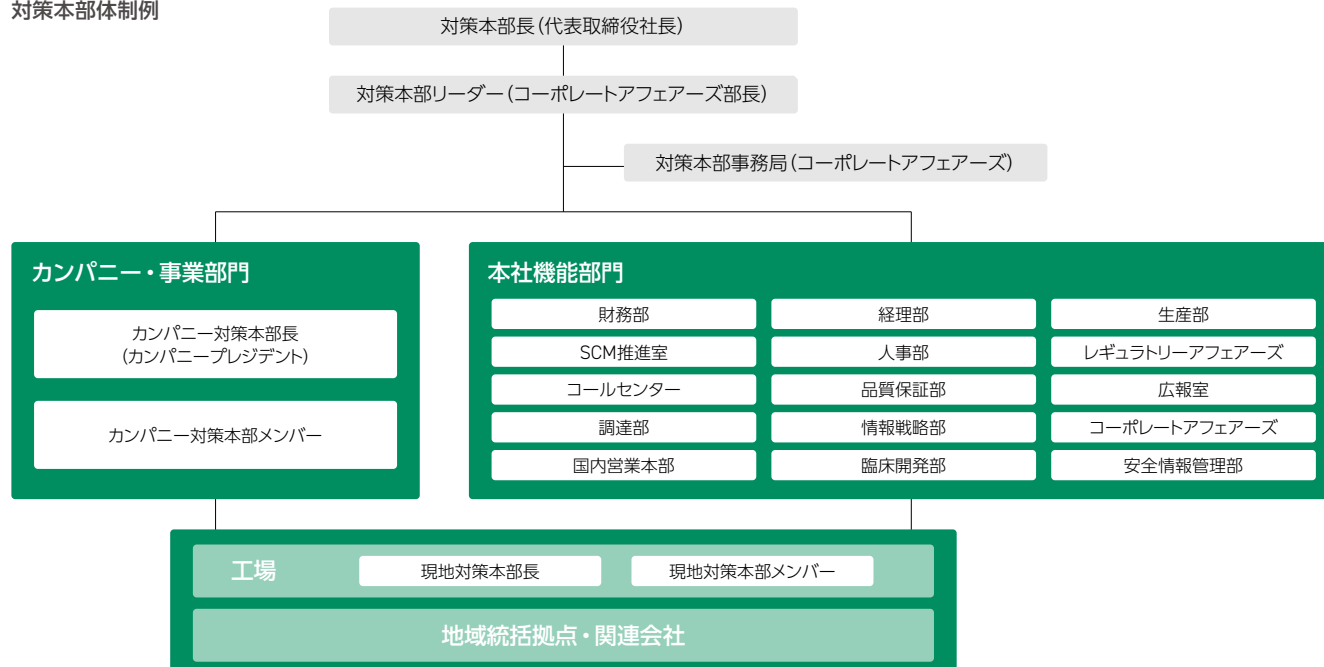
- ・大規模災害発生等を想定した、災害対策本部の立ち上げ、各災害対策本部員の役割確認等のBCP訓練
- ・アソシエイトの安否を迅速に確認するためのシステム導入と安否確認訓練
- ・消火や心肺蘇生、迅速な避難等の総合的な防災訓練
- ・国内全アソシエイトを対象とした、BCM・BCP教育研修

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。

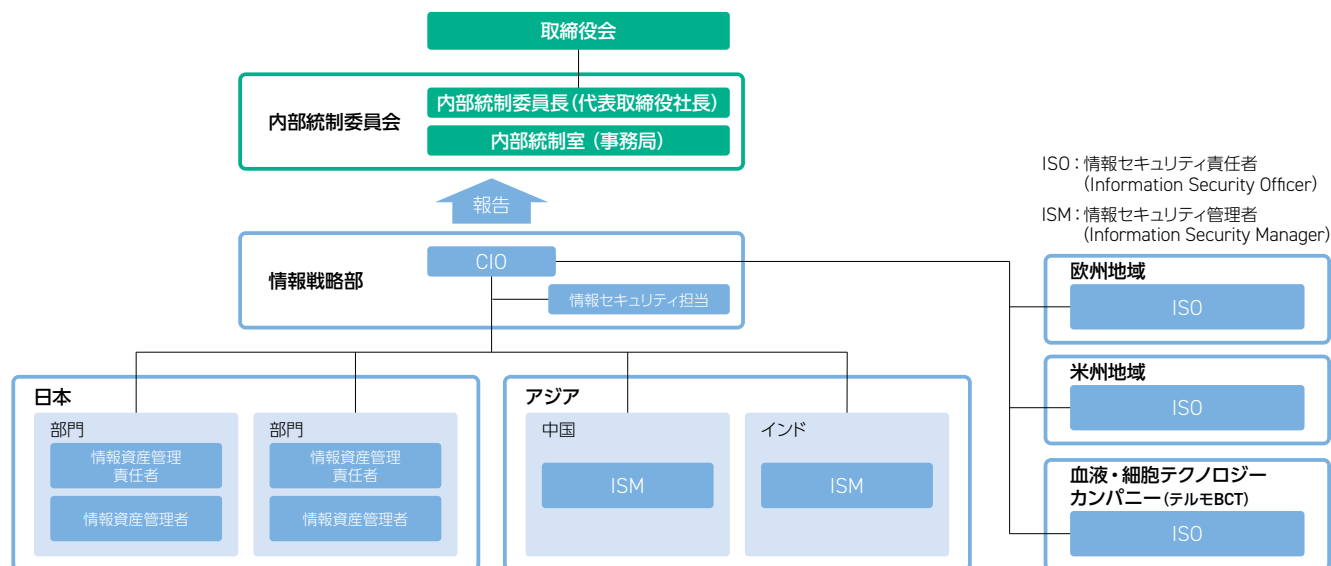
「グループ情報セキュリティ規程」および「情報セキュリティルール」に基づき、日本では、グループ会社を含む各部門に情報セキュリティの責任者と実務担当者を設置し、自部門における情報の保護・管理が適切に行われるよう管理・指導しています。また、日本以外でも、地域ごとに情報セキュリティ責任者を、各関係会社に情報セキュリティ管理者をそれぞれ設置し、グループ全体で適切な情報の保護・管理に努めています。

### 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。

## コンプライアンス

### 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

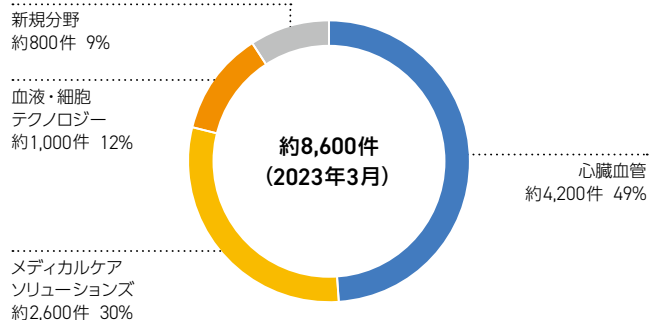
以上に加えて、テルモでは、発明文化の醸成を重視し、入社初年から3年目までのアソシエイトに向けた知的財産研修コースを整備しています。知的財産に関する法制度を学ぶ座学(e-ラーニング)に加えてグループワークを多用することで、発想力・創造力を養うとともに、コミュニケーション力を高める工夫をしています。また、AI、IoT、生成AI等を学ぶ研修を新設し、開発系と事業系のアソシエイトに積極展開することで、5カ年成長戦略に相応しい先進医療の特許を先んじて獲得することに挑戦しています。

### 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。

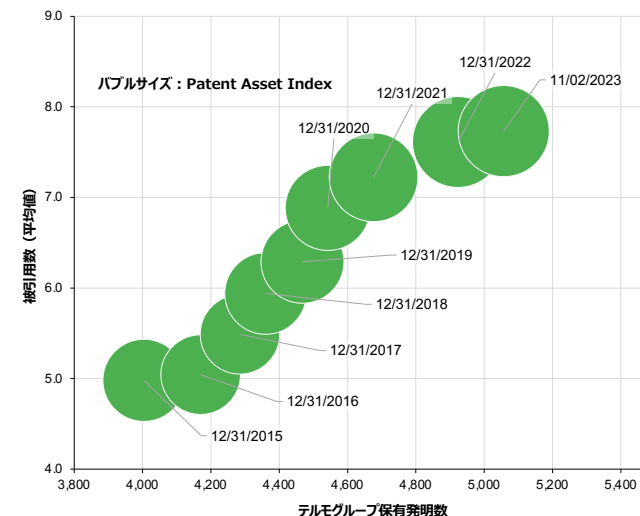
テルモでは、内部開発、外部連携、M&Aを通じて知的財産の量と質の両面から資産価値を高めています。2023年3月末時点のテルモグループの特許保有権利数は、約8,600件となっています。なお、このうち海外子会社の保有権利数は約2,200件です。

### 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

# 10カ年財務サマリー

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

	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (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)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
	日本基準				IFRS					
<b>経営成績(会計年度)*1</b>										
売上高/売上収益	467,359	489,506	525,026	514,164	587,775	599,481	628,897	613,842	703,303	820,209
調整後営業利益*3	—	—	—	—	124,929	122,128	124,998	115,927	134,441	138,025
営業利益	65,288	67,456	81,703	76,578	108,552	106,637	110,611	98,386	115,960	117,332
税金等調整前当期純利益/税引前利益	52,907	64,046	76,920	74,981	106,630	102,709	106,466	97,060	114,501	116,137
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	34,096	38,470	50,676	54,225	91,295	79,470	85,211	77,268	88,813	89,325
営業活動によるキャッシュ・フロー	96,259	73,110	80,303	80,862	114,562	93,571	117,479	121,485	141,467	117,536
投資活動によるキャッシュ・フロー	(52,744)	(40,421)	(23,495)	(181,433)	(44,105)	(74,792)	(84,714)	(85,317)	(78,454)	(59,121)
フリーキャッシュ・フロー	43,515	32,689	56,808	(100,571)	70,457	18,778	32,764	36,168	63,013	58,414
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,785)	44,121	(79,936)	60,937	(4,132)	(67,540)	14,010	(7,436)	(70,879)	(86,559)
研究開発費	30,130	29,360	33,147	33,747	41,342	47,681	50,618	49,096	51,837	61,583
設備投資額	39,933	37,342	31,454	39,091	45,685	60,845	89,510	77,208	69,230	75,774
減価償却費*4/減価償却費及び償却費	39,881	40,692	44,674	45,400	42,035	44,035	52,358*6	53,932*6	58,882	70,238
<b>1株当たり指標*1</b>										
1株当たり当期純利益/ 基本的1株当たり当期利益(円)*5	44.89	50.66	67.57	75.08	129.56	108.70	113.96	102.33	117.45	119.00
1株当たり配当金(円)	58.00	30.50	39.00	42.00	50.00	54.00	28.00	29.00	34.00	40.00
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	653.36	756.87	704.27	694.85	777.94	939.60	1,003.36	1,133.13	1,338.46	1,492.15
<b>財政状態(会計年度末)*1</b>										
流動資産	310,985	412,458	374,746	349,183	411,042	398,722	460,607	523,966	558,713	611,396
流動負債	160,936	129,947	168,835	248,389	179,013	142,912	211,845	211,366	177,721	218,001
総資産/資産合計	832,814	992,073	901,685	1,021,405	1,081,045	1,120,790	1,241,355	1,351,192	1,473,693	1,602,225
純資産/資本合計	496,245	573,523	511,544	489,554	550,435	698,113	754,883	856,662	1,012,313	1,111,063
資本金	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716
<b>経営指標*1</b>										
ROE(自己資本利益率/ 親会社所有者帰属持分当期利益率)	7.3%	7.2%	9.3%	10.8%	17.5%	12.7%	11.7%	9.6%	9.5%	8.4%
ROA(総資産利益率/資産合計当期利益率)	4.3%	4.2%	5.4%	5.6%	8.7%	7.2%	7.2%	6.0%	6.3%	5.8%
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率	59.6%	57.8%	56.7%	47.9%	50.9%	62.3%	60.8%	63.4%	68.7%	69.3%
期末発行済株式数(千株)*5	759,498	757,658	725,939	703,958	707,388	742,902	752,284	756,012	756,326	744,607
期末従業員数(人)	19,263	19,934	20,697	22,441	23,319	25,378	26,438	26,482	28,294	30,207

\*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 2014年4月1日および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2013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年度以降は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。

# 連結財務諸表

テルモ株式会社およびその連結子会社  
2021年度および2022年度

## 連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	205,251	187,322
営業債権及びその他の債権	135,998	150,635
その他の金融資産	63	106
棚卸資産	198,536	249,618
未収法人所得税等	778	2,920
その他の流動資産	18,086	20,793
流動資産合計	558,713	611,396
非流動資産		
有形固定資産	333,864	370,869
のれん及び無形資産	514,801	538,210
持分法で会計処理されている投資	4,133	3,680
その他の金融資産	25,937	34,421
繰延税金資産	20,198	20,458
その他の非流動資産	16,043	23,187
非流動資産合計	914,979	990,829
資産合計	1,473,693	1,602,225

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
<b>負債及び資本</b>		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	81,545	97,736
社債及び借入金	1,121	11,223
その他の金融負債	7,228	7,597
未払法人所得税等	14,104	23,563
引当金	499	329
その他の流動負債	73,222	77,551
流動負債合計	177,721	218,001
非流動負債		
社債及び借入金	224,875	220,714
その他の金融負債	30,297	29,639
繰延税金負債	12,746	8,870
退職給付に係る負債	5,811	4,703
引当金	113	127
その他の非流動負債	9,813	9,106
非流動負債合計	283,658	273,161
負債合計	461,379	491,162
資本		
資本金	38,716	38,716
資本剰余金	51,921	51,759
自己株式	(6,229)	(11,539)
利益剰余金	846,978	874,272
その他の資本の構成要素	80,926	157,855
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,012,313	1,111,063
資本合計	1,012,313	1,111,063
負債及び資本合計	1,473,693	1,602,225

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
売上収益	703,303	<b>820,209</b>
売上原価	333,962	<b>402,839</b>
売上総利益	369,341	<b>417,369</b>
販売費及び一般管理費	250,891	<b>299,861</b>
その他の収益	2,500	<b>9,959</b>
その他の費用	4,990	<b>10,134</b>
営業利益	115,960	<b>117,332</b>
金融収益	1,062	<b>2,649</b>
金融費用	2,961	<b>4,016</b>
持分法による投資損益(損失)	440	<b>171</b>
税引前利益	114,501	<b>116,137</b>
法人所得税費用	25,687	<b>26,811</b>
当期利益	88,813	<b>89,325</b>
当期利益の帰属		
親会社の所有者	88,813	<b>89,325</b>
当期利益	88,813	<b>89,325</b>
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	117.45	<b>119.00</b>
希薄化後1株当たり当期利益(円)	117.38	<b>118.95</b>

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
当期利益	88,813	<b>89,325</b>
その他の包括利益		
純損益に振り替えられない項目		
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	(29)	<b>2,519</b>
確定給付制度の再測定	6,699	<b>6,970</b>
純損益に振り替えられない項目合計	6,670	<b>9,489</b>
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	83,029	<b>77,535</b>
キャッシュ・フロー・ヘッジ	(458)	<b>489</b>
ヘッジコスト	340	<b>(425)</b>
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	82,910	<b>77,599</b>
その他の包括利益	89,581	<b>87,089</b>
当期包括利益	178,394	<b>176,415</b>
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	178,394	<b>176,415</b>
当期包括利益	178,394	<b>176,415</b>

(注) 上記の計算書の項目は税引後で開示しております。

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	資本合計
	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		
2021年4月1日時点の残高	38,716	51,829	(6,838)	775,078	(2,123)	856,662	856,662
当期利益	—	—	—	88,813	—	88,813	88,813
その他の包括利益	—	—	—	—	89,581	89,581	89,581
当期包括利益合計	—	—	—	88,813	89,581	178,394	178,394
自己株式の取得	—	—	(3)	—	—	(3)	(3)
自己株式の処分	—	(10)	49	—	(38)	0	0
剰余金の配当	—	—	—	(23,440)	—	(23,440)	(23,440)
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	6,527	(6,527)	—	—
株式報酬取引	—	114	91	—	35	241	241
転換社債型新株予約権付 社債の転換	—	(11)	470	—	—	459	459
所有者との取引額合計	—	92	608	(16,913)	(6,531)	(22,742)	(22,742)
2022年3月31日時点の残高	38,716	51,921	(6,229)	846,978	80,926	1,012,313	1,012,313
当期利益	—	—	—	89,325	—	89,325	89,325
その他の包括利益	—	—	—	—	87,089	87,089	87,089
当期包括利益合計	—	—	—	89,325	87,089	176,415	176,415
自己株式の取得	—	(56)	(50,003)	—	—	(50,059)	(50,059)
自己株式の処分	—	(17)	138	—	(121)	0	0
自己株式の消却	—	(44,430)	44,430	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(27,924)	—	(27,924)	(27,924)
利益剰余金から 資本剰余金への振替	—	44,224	—	(44,224)	—	—	—
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	10,116	(10,116)	—	—
株式報酬取引	—	117	123	—	76	318	318
所有者との取引額合計	—	(162)	(5,310)	(62,031)	(10,161)	(77,665)	(77,665)
2023年3月31日時点の残高	38,716	51,759	(11,539)	874,272	157,855	1,111,063	1,111,063

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	114,501	116,137
減価償却費及び償却費	58,882	70,238
減損損失	—	5,338
持分法による投資損益(益)	(440)	(171)
退職給付に係る資産及び負債の増減額	646	1,427
受取利息及び受取配当金	(640)	(1,620)
支払利息	1,833	2,230
為替差損益(益)	2,187	1,675
固定資産除売却損益(益)	472	(5)
事業等譲渡益	—	(3,855)
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	(895)	(8,480)
棚卸資産の増減額(増加)	(8,166)	(39,256)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	55	10,474
その他	3,799	(9,845)
小計	172,236	144,287
利息及び配当金の受取額	1,033	2,276
利息の支払額	(1,312)	(1,372)
法人所得税の支払額	(30,489)	(27,655)
営業活動によるキャッシュ・フロー	141,467	117,536
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	(3)	(242)
定期預金の払戻による収入	7	1
有形固定資産の取得による支出	(53,515)	(52,697)
有形固定資産の売却による収入	26	510
無形資産の取得による支出	(20,590)	(19,476)
有価証券の取得による支出	(1,705)	(1,361)
有価証券の売却による収入	180	5,988
子会社又はその他の事業の取得による支出	(2,853)	(142)
事業等の譲渡による収入	—	8,298
投資活動によるキャッシュ・フロー	(78,454)	(59,121)
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	—	677
短期借入金の返済による支出	—	(677)
長期借入金の返済による支出	(30,670)	(1,242)
社債の償還による支出	(10,000)	—
リース負債の返済による支出	(6,750)	(7,331)
自己株式の取得による支出	(3)	(50,085)
配当金の支払額	(23,455)	(27,900)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(70,879)	(86,559)
現金及び現金同等物に係る換算差額	12,347	10,215
現金及び現金同等物の増減額(減少)	4,481	(17,929)
現金及び現金同等物の期首残高	200,770	205,251
現金及び現金同等物の期末残高	205,251	187,322

# 人事・労務データ

## アソシエイトデータ

		対象範囲	2020年度	2021年度	2022年度
地域別アソシエイト数	日本(人)	テルモグループ	6,201	7,050	7,328
	欧州(人)		2,311	2,345	2,408
	米州(人)		11,337	12,228	13,495
	アジア他(人)		6,633	6,671	6,976
	合計(人)		26,482	28,294	30,207
アソシエイト数	男性(人)	テルモ(株)	4,332	4,403	4,426
	女性(人)		915	974	1,031
	合計(人)		5,247	5,377	5,457
平均年齢	男性(歳)	テルモ(株)	41.35	41.64	43.30
	女性(歳)		36.56	37.12	37.00
	合計(歳)		40.54	40.85	40.50
平均勤続年数	男性(年)	テルモ(株)	18.3	18.0	17.7
	女性(年)		12.1	12.1	11.4
	合計(年)		17.2	16.9	16.3
平均年間給与(円)		テルモ(株)	7,441,630	7,365,222	7,650,863
男女の賃金差異*	全労働者(%)	テルモ(株)	—	—	81.9
	正規雇用労働者(%)		—	—	82.5
	パート・有期労働者(%)		—	—	86.0
新卒採用者数	男性(人)	テルモ(株)	167	134	143
	女性(人)		62	45	60
	合計(人)		229	179	203
キャリア採用者数	男性(人)	テルモ(株)	56	63	95
	女性(人)		23	25	43
	合計(人)		79	88	138
離職者数 (自己都合退職のみ)	正規雇用労働者の キャリア採用者比率(%)	テルモ(株)	26	33	40
	男性(人)		64	84	71
	女性(人)		19	27	27
離職率	合計(人)	テルモ(株)	83	111	98
	男性(%)		1.6	2.0	2.0
	女性(%)		2.3	3.0	2.6
	合計(%)		1.7	2.1	1.8

\* 出向者を出向元の労働者として集計(海外出向者を除く)

## DE&I

		対象範囲	2020年度	2021年度	2022年度
経営役員 女性人数・比率	経営役員 合計(人)	テルモグループ	—	—	19*1
	女性(人)		—	—	2*1
	女性比率(%)		—	—	10.5*1
グローバル・キーポジション 女性管理職比率(%)	女性比率(%)	テルモグループ	—	—	16.1*1
女性アソシエイト比率(%)		テルモグループ	—	—	30.8
管理職 女性人数・比率	管理職 合計(人)	テルモ(株)	852	865	942
女性(人)	69		73	90	
女性比率(%)	8.1		8.4	9.6	
管理職(部長級相当) 女性人数・比率	部長級相当 合計(人)	テルモ(株)	170	161	219
女性(人)	12		11	16	
女性比率(%)	7.1		6.8	7.3	
管理職(課長級相当) 女性人数・比率	課長級相当 合計(人)	テルモ(株)	682	704	723
女性(人)	57		62	74	
女性比率(%)	8.4		8.8	10.2	
管理職登用 女性人数・比率	登用人数 合計(人)	テルモ(株)	54	68	163
女性(人)	4		8	26	
女性比率(%)	7.4		11.8	16.0	
主任級相当職 女性人数・比率	主任級相当職 合計(人)	テルモ(株)	1,206	1,224	1,178
	女性(人)		184	201	217
	女性比率(%)		15.3	16.4	18.4
女性アソシエイト比率(%)		テルモ(株)	17.4	18.1	18.9
経営役員 外国人比率(%)		テルモグループ	—	—	33.3
グローバル・キーポジション 外国人比率(%)	外国人比率(%)	テルモグループ	—	—	54.0*1
経営役員 キャリア採用比率(%)		テルモグループ	—	—	50.0
管理職 キャリア採用比率(%)		テルモ(株)	—	—	21.5
TES*2制度利用者数 および移行率	定年退職者数(人)	テルモ(株)	130	128	175
	TES制度利用者数(人)		110	103	136
	TES移行率(%)		84.6	80.5	77.7
障がい者雇用率(%)		テルモ(株)	2.27	2.30	2.26

\*1 2023年4月1日時点

\*2 TES:テルモ・エキスパート・システム(定年退職者再雇用制度)

ワークライフバランス

対象範囲		2020年度	2021年度	2022年度
産休および育休の取得者数	産休取得者数(人)	58	44	56
	配偶者出産時休暇 取得者数(人)	2	2	0
	育休取得者数(人)女性	92	102	95
	育休取得者数(人)男性	89	84	104
	育休後復職率(%)女性	100	100	100
	育休後復職率(%)男性	100	100	100
	男性育休取得率(%)	63.1	54.9	68.8
	男性育休平均取得日数(日)	13.6	24.9	27.0
介護休暇取得者数	介護休業(人)	0	3	4
	介護・看護休暇(人)	15	14	20
キャリアリターン制度の利用者	登録者数(人)	6	3	9
	採用者数(人)	1	0	3
有給休暇取得率(%)	テルモ(株)	59.9	67.1	71.1
有給休暇平均取得日数(日)	テルモ(株)	11.4	13.0	13.9
月間平均残業時間(時間)	テルモ(株)	16.1	18.7	18.8

労働安全衛生

対象範囲		2020年度	2021年度	2022年度
死亡・重大労働災害件数	死亡労働災害件数(件)	—	—	0
	重大労働災害件数(件)	—	—	2
休業労働災害件数(件)	テルモ(株)	2	0	2
度数率	テルモ(株)	0.19	0.00	0.19
強度率	テルモ(株)	0.73	0.00	0.001

健康経営の推進

1. 喫煙率、メタボリックシンドローム(メタボ)率の低減  
喫煙率、メタボ率\*

対象範囲		2020年度	2021年度	2022年度
喫煙率(%)	テルモ(株)	20.2	22.6	23.3
メタボ率(%)		24.7	29.4	32.4

\*メタボリックシンドローム診断基準の「基準該当」と「予備群」の合計人数の割合。

2. がんの早期発見・早期治療・職場復帰  
がん検診受診率

対象範囲		2020年度	2021年度	2022年度
胃(%)	テルモ(株)	98.0	97.0	95.0
大腸(%)		91.7	92.6	90.0
上部腹部(%)		84.0	96.8	93.6
肺(略痰)(%)		40.7	43.1	40.7
PSA(%)		97.7	96.9	93.6
乳房(%)		64.7	67.0	63.3
子宮頸(%)		65.8	64.6	62.9

3. ウィメンズヘルス

対象範囲		2020年度	2021年度	2022年度
乳がん検診受診率(%)	テルモ(株)	64.7	67.0	63.3
子宮頸がん検診受診率(%)		65.8	64.6	62.9



## CO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1+2)

		2018年度	2020年度	2021年度	2022年度
国内(t-CO <sub>2</sub> )	Scope 1	42,084	44,043	44,680	43,080
	Scope 2	110,203	110,234	94,224	46,910
	計	152,287	154,277	138,904	89,990
海外(t-CO <sub>2</sub> )	Scope 1	18,614	18,042	21,987	24,069
	Scope 2	110,477	101,796	97,413	106,277
	計	129,091	119,839	119,400	130,346
合計(t-CO <sub>2</sub> )	Scope 1	60,698	62,085	66,667*	67,148*
	Scope 2	220,680	212,031	191,637*	153,187*
	計	281,378	274,116	258,304*	220,335*
2018年度比増減率(%)		—	-2.6	-8.2	-21.7
売上収益原単位指数(2018年度=100)		100	95.1	78.2	57.2

\* 第三者検証における保証対象指標

対象: テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

注: 電力のCO<sub>2</sub>排出係数は、各年度の供給会社の排出係数を用いて算出

## 2022年度 CO<sub>2</sub>排出量 (Scope 3)

(単位:t-CO<sub>2</sub>)

		排出量	算定方法
カテゴリ1	購入した製品・サービス	857,044	国内グループの購入部材、材料等にそれぞれの排出原単位を乗じて算出。海外グループ分は売上収益より按分して算出。
カテゴリ2	資本財	224,377	年間設備投資額に「資本財価格当たり排出原単位」を乗じて算出
カテゴリ3	Scope 1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	53,659	購入した燃料や電気・熱に排出原単位を乗じて算出
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	53,162	国内グループの製品の輸送トンキロに輸送手段別の排出原単位を乗じて算出。海外グループ分は売上収益より按分して算出。
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	2,245	廃棄物の排出量に廃棄物の種類ごとの排出原単位を乗じて算出
カテゴリ6	出張	3,938	従業員数に従業員数当たりの排出原単位を乗じて算出
カテゴリ7	雇用者の通勤	9,216	従業員の勤務形態・都市区分ごとに排出原単位を乗じて算出
カテゴリ8	リース資産(上流)	0	社有車および賃借しているオフィスビルにかかる排出量が該当するが、Scope 1およびScope 2に含めて算出
カテゴリ9	輸送、配送(下流)	4,208	製品重量に、標準的な輸送手段・距離のモデルを設定し排出原単位を乗じて算出
カテゴリ10	販売した製品の加工	0	グループ間での加工についてはScope 1、2で算出
カテゴリ11	販売した製品の使用	6,932	主要ME製品(ポンプ類)の耐用年数と消費電力から算出
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	171,949	国内グループの製品出荷量に廃棄物の処理に関する排出原単位を乗じて算出。海外グループ分は売上収益より按分して算出。
カテゴリ13	リース資産(下流)	0	顧客にリースした製品が該当するが、「販売した製品の使用」に含めて算出
カテゴリ14	フランチャイズ	—	フランチャイズに該当する施設は所有していないため、算出対象外とした
カテゴリ15	投資	—	投資に該当する排出はないため、算出対象外とした
合計		1,386,729	

対象: テルモグループ

注: 環境省・経済産業省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(ver. 2.4)」等に基づき算出

### CO<sub>2</sub>排出量 (Scope 3)

	2020年度	2021年度	2022年度
売上収益原単位指数 (2018年度=100)	112.9	83.5	84.2

対象: テルモグループ

注: 環境省・経済産業省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(ver. 2.4)」等に基づき算出。排出量の算出精度向上を目的に、一部のデータの算出方法を見直しました。それに伴い、過去データも同様の算出方法に変更した数値に変更しています。

### エネルギー消費量

燃料種	2020年度	2021年度	2022年度
電力 (MWh)	453,461	479,161	520,938*
ガス (MWh)	306,428	316,449	318,358*
LPG (MWh)	12,577	19,204	19,044*
重油 (MWh)	4,214	6,182	9,017*
軽油 (MWh)	590	963	1,619*
蒸気 (MWh)	36,037	31,925	32,448*
蒸気 [産業用のもは除く。]、温水、冷水 (MWh)	0	0	1,509*
ガンリン (MWh)	11,561	14,442	12,157*
灯油 (MWh)	0	287	1*
冷水 (MWh)	0	0	171*
合計 (MWh)	824,868	868,612	915,262*
売上収益原単位指数	98.9	90.9	82.0

\* 第三者検証における保証対象指標

対象: テルモグループ (国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

### 再生可能エネルギー活用量

	2020年度	2021年度	2022年度
再生可能エネルギーの使用量 (MWh)	5,062	50,595	167,463* <sup>1</sup>
再生可能エネルギー比率 (%) * <sup>2</sup>	1.1	10.6	32.1* <sup>1</sup>

\*<sup>1</sup> 第三者検証における保証対象指標

\*<sup>2</sup> 全電気使用量に対する再生可能エネルギー比率

対象: テルモグループ (国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

### 廃棄物等総排出量とリサイクル率

	2020年度	2021年度	2022年度	
国内	廃棄物等総排出量 (t)	10,427	11,408	11,759
	有害廃棄物量 (t)*	883	968	1,433
	リサイクル量 (t)	10,186	11,223	11,569
	リサイクル率 (%)	97.7	98.4	98.4
海外	廃棄物等総排出量 (t)	10,242	10,264	12,365
	有害廃棄物量 (t)	1,027	1,061	1,387
	リサイクル量 (t)	8,046	8,280	10,231
合計	リサイクル率 (%)	78.6	80.7	82.7
	廃棄物等総排出量 (t)	20,669	21,672	24,124
	有害廃棄物量 (t)	1,910	2,029	2,819
	リサイクル量 (t)	18,232	19,503	21,800
	リサイクル率 (%)	88.2	90.0	90.4

\* 廃棄物処理法で定められた特別管理産業廃棄物の排出量

対象: テルモグループ (国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

### 廃棄物最終処分量の推移

	2020年度	2021年度	2022年度
廃棄物等総排出量 (t)	10,427	11,408	11,759
最終処分量 (t)	16	15	14
廃棄物等総排出量比 (%)	0.16	0.14	0.12

対象: テルモグループ(国内事業所)

### 小型充電式電池のリサイクル実績

	2020年度	2021年度	2022年度
ニカド電池 (kg)	1,454	1,598	1,327
ニッケル水素電池 (kg)	3,126	2,869	2,494
リチウムイオン電池 (kg)	1,165	1,424	1,716
小型シール鉛蓄電池 (kg)	179	112	228

対象: テルモグループ(国内事業所)

注: 一般社団法人JBRC以外を通じたリサイクル実績を含めた数値に変更しています。

### 水使用量(取水量)

	2020年度	2021年度	2022年度
国内(千m <sup>3</sup> )	3,518	3,617	3,738
海外(千m <sup>3</sup> )	1,616	1,310	1,425
合計(千m <sup>3</sup> )	5,134	4,927	5,162
売上収益原単位指数(2018年度=100)	92.4	77.4	69.5

対象: テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

### 排水量

	2020年度	2021年度	2022年度
国内(千m <sup>3</sup> )	2,567	2,620	2,836
海外(千m <sup>3</sup> )	1,215	1,115	1,195
合計(千m <sup>3</sup> )	3,782	3,736	4,031

対象: テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

### HCFC-225の排出量

	2020年度	2021年度	2022年度
排出量 (t)	0.6	0.0	0.0

対象: テルモグループ(国内事業所)

### PRTR法の届出物質の取扱量・排出量・移動量

	2020年度	2021年度	2022年度
取扱量 (t)	676.7	648.8	668.1
排出量 (t)	63.4	59.5	62.5
移動量 (t)	24.0	26.9	26.5

対象: テルモグループ(国内事業所)

### 環境に関する重大な法規制違反(大気汚染、水質汚濁など)

	2020年度	2021年度	2022年度
罰金の総額(億円)	0	0	0
罰金以外の制裁措置総件数(件)	0	0	0

対象: テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)

2022年度サイトデータ(生産事業所・研究開発拠点)

エリア	事業所	所在地	CO <sub>2</sub> 排出量 [Scope 1+2] (t-CO <sub>2</sub> )	水使用量 (千m <sup>3</sup> )	廃棄物等総排出量 (t)	リサイクル量 (t)
日本	富士宮工場	静岡県 富士宮市	27,021	1,800	2,853	2,847
	愛鷹工場	静岡県 富士宮市	13,801	483	2,512	2,504
	甲府工場	山梨県 中巨摩郡	25,554	1,107	4,271	4,126
	ME センター	静岡県 駿東郡	334	2	83	83
	湘南センター	神奈川県 足柄上郡	3,769	65	230	205
	テルモ・クリニカルサプライ株式会社	岐阜県 各務原市	315	4	35	35
	テルモ山口株式会社*	山口県 山口市	15,272	270	1,666	1,659
米州	テルモメディカルCorp.(エルクトン工場)	アメリカ メリーランド州	8,475	45	307	253
	テルモカーディオバスキュラーシステムズCorp.(エルクトン工場)	アメリカ メリーランド州	5,084	26	380	212
	テルモカーディオバスキュラーシステムズCorp.(アナーバー工場) / テルモハート, Inc.	アメリカ ミシガン州	2,793	0.3	17	15
	テルモカーディオバスキュラーシステムズCorp.(アッシュランド工場)	アメリカ マサチューセッツ州	324	2	181	181
	マイクロベンション, Inc.	アメリカ カリフォルニア州	1,815	15	441	261
	テルモBCT, Inc.(レイクウッド工場)	アメリカ コロラド州	10,027	78	876	534
	テルモBCT, Inc.(リトルトン工場)	アメリカ コロラド州	4,583	10	434	205
	ボルトンメディカル, Inc.	アメリカ フロリダ州	523	4	477	294
	テルモプエルトリコLLC	アメリカ自治連邦区 プエルトリコ	967	2	74	36
	マイクロベンションコスタリカS.r.l.	コスタリカ サンホセ市	173	31	747	734
	TFBマニュファクチャリングS.r.l.(テルモBCTコスタリカ工場)	コスタリカ カルタゴ市	48	19	709	709
	テルモカーディオバスキュラーコスタリカLLC S.r.l.	コスタリカ カルタゴ市	8	5	145	129
	カリラメディカル, Inc.	アメリカ カリフォルニア州	94	1	44	22
	欧州	テルモヨーロッパNV	ベルギー ルーバン	3,357	34	580
テルモUK, Ltd.		イギリス リバプール	119	1	76	76
バスクテック, Ltd.		イギリス グラスゴー	1,841	29	196	196
テルモBCT, Ltd.		イギリス ラーン	2,634	76	441	441
アジア	テルモ医療産品杭州有限公司	中国 浙江省	23,128	363	1,169	1,131
	テルモフィリピンCorp.	フィリピン ラグナ州	30,371	267	1,903	1,737
	テルモペンボールPvt. Ltd.	インド ケララ州	10,902	44	866	701
	テルモベトナムCo., Ltd.	ベトナム ビンフック省	3,752	225	672	532
	テルモBCT ベトナムCo., Ltd.	ベトナム ドンナイ省	17,231	136	1,620	1,245
	エッセンテクノロジー北京有限公司	中国 北京市	2,098	10	10	10

\* テルモ山口D&D株式会社は2022年10月1日にテルモ山口株式会社へ吸収合併されました。

マテリアルフロー



対象：テルモ株式会社国内事業所

注1：物流に伴うエネルギーの使用量および大気への排出量の対象範囲：国内物流

2：物流に伴うエネルギー使用量は、トンキロ法による換算値を使用

3：電気のCO<sub>2</sub>排出係数は2022年度の供給事業者の係数を使用

## 独立保証報告書

テルモ株式会社 殿



ビューローベリタスジャパン(以下、ビューローベリタス)は、テルモ株式会社(以下、テルモ)の委嘱に基づき、テルモによって選定されたサステナビリティ情報に対して限定的保証業務を実施した。この保証報告書は、以下に示す業務範囲内に含まれる関連情報に適用される。

### 選定情報

我々の業務範囲は、「テルモレポート 2023」に記載された、2022年4月1日から2023年3月31日までの期間の、以下の情報(「選定情報」)に対する保証に限定される。

- 1) テルモグループの国内 50 拠点(生産拠点 6 ヶ所、研究開発拠点 2 ヶ所、本社オフィス 2 ヶ所、営業オフィス 36 ヶ所、模擬医療体験施設 1 ヶ所、子会社オフィス 3 ヶ所)及び海外 23 拠点(生産拠点 22 ヶ所、研究開発拠点 1 ヶ所)の事業活動に伴う以下の環境データ
  - ・スコープ 1 排出量(エネルギー起源 CO<sub>2</sub>)
  - ・スコープ 2 排出量(マーケット基準)
  - ・スコープ 1 排出量(エネルギー起源 CO<sub>2</sub>)とスコープ 2 排出量(マーケット基準)の合計値
  - ・エネルギー消費量
  - ・再生可能エネルギー消費量
  - ・全電気使用量に対する再生可能エネルギー比率

### 報告規準

選定情報は、テルモによって策定された報告規準と共に読まれ理解される必要がある。

### 限定と除外

以下に関する情報のいかなる検証も、我々の業務範囲からは除外される。

- ・定められた検証期間の外での活動
- ・「選定情報」として挙げられていない、他の情報

限定的保証は、リスクに基づいて選択されたサステナビリティデータのサンプルと、これに伴う限界に依拠している。この独立保証報告書は、存在するかもしれないすべての誤り、欠損、虚偽表示を検出するための根拠とされるべきではない。

### 責任

保証の対象とされた情報の作成と提示は、テルモ単独の責任である。

ビューローベリタスは選定情報又は報告規準の作成に関与していない。我々の責任は、以下の通りである。

- ・保証の対象とされた情報が報告規準に準拠して作成されたかどうかについて、限定的保証を行うこと
- ・実施した手続きと入手した証拠に基づいて、独立した結論を形成すること
- ・我々の結論をテルモに報告すること

### 評価基準

我々は、International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised), Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (Effective for assurance reports dated on or after December 15, 2015)



に準拠して業務を実施した。温室効果ガスについては、ISO14064-3(2019): Greenhouse gases - Part 3: Specification with guidance for the verification and validation of greenhouse gas statements の要求事項に従って検証を実施した。

### 実施した業務の概要

我々の独立した検証の一環として、我々の業務には以下が含まれる。

1. テルモの担当者へのインタビューの実施
2. 用いられた想定の評価を含む、選択された情報をまとめるために使用されたデータの収集及び集計プロセスと、データの対象範囲及び報告範囲の確認
3. テルモによって提供された文書による証拠の確認
4. 定量的なデータの集計と分析のためのテルモのシステムの確認
5. リスクに基づいて選定された以下の 3 ヶ所のサイト訪問実施及び 1 ヶ所のリモート審査実施による、データの源流を遡ってのサンプルの検証

[サイト訪問]

- ・テルモ株式会社 本社
- ・テルモ株式会社 富士宮工場
- ・テルモ山口株式会社

[リモート確認]

- ・テルモ医療産品杭州有限公司

6. 選定情報についての集計計算の再実施
7. 業務活動の変化、買収及び譲渡を考慮した、選定情報の前年値に対する比較

限定的保証業務で実施される手続は、合理的保証業務よりもその種類と時期が多様であり、その範囲が狭い。その結果、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていたなら得られたであろう保証よりも相当に低い。

### 検証された温室効果ガス排出量

我々は、ISO14064-3(2019)の要求事項に従って、温室効果ガスの検証を実施した。

テルモによって作成された温室効果ガスに関する主張において検証されたデータは、以下の通りである。

	温室効果ガス排出量 [t-CO <sub>2</sub> e]	算定範囲
スコープ 1 (エネルギー起源 CO <sub>2</sub> )	67,148	テルモグループの国内 50 拠点(生産拠点 6 ヶ所、研究開発拠点 2 ヶ所、本社オフィス 2 ヶ所、営業オフィス 36 ヶ所、模擬医療体験施設 1 ヶ所、子会社オフィス 3 ヶ所)及び海外 23 拠点(生産拠点 22 ヶ所、研究開発拠点 1 ヶ所)の事業活動に伴う、2022 年 4 月 1 日から 2023 年 3 月 31 日までの期間の温室効果ガス排出量
スコープ 2 (マーケット基準)	153,187	

### 結論

上述した我々の方法と活動に基づき、

- ・選定情報が、報告規準に従って適切に作成されていないことを示す事項は、すべての重要な点において認められなかった。
- ・テルモは、我々の保証業務の対象範囲における定量的なデータについて、収集・集計・分析のための適切な仕組みを構築していると考えられる。

### 独立性、健全性及び能力の表明

ビューローベリタスは、190 年以上の歴史を有する、品質・環境・健康・安全・社会的責任に特化した独立の専門サービ



ス会社である。保証チームは、環境・社会・倫理・健康及び安全の情報・システム・プロセスに対する検証の実施において幅広い経験を有している。

ビューローベリタスは、世界的に認められた品質管理基準の要求事項に適合する品質管理システムを運用しており、従って倫理的な要求事項、専門的な基準及び適用可能な法規制上の要求事項への適合に関する文書化された方針や手順を含む、品質管理の包括的なシステムを維持している。

ビューローベリタスは、従業員が日々の業務活動において、誠実性、客観性、専門的な能力と配慮、機密保持、専門家としての態度、及び高い倫理基準を維持することを確実にするために、国際検査機関連盟 (IFIA) の要求事項を満たす倫理規程を、業務全体に対して実施し適用している。

ビューローベリタスジャパン株式会社  
横浜市中区日本大通 18 番地  
2023 年 9 月 22 日



# 企業情報

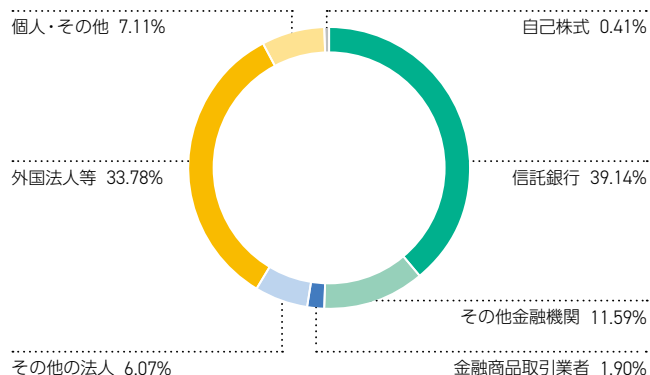
## 会社情報 2023年3月31日現在

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：30,207名 単体：5,457名
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで

## 株式情報 2023年3月31日現在

証券コード	4543
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
発行可能株式総数	3,038,000,000株
発行済株式の総数	747,682,540株
株主数	59,004名
単元株式数	100株

## 株式所有者別の状況



## 大株主の状況(上位10名)\*1

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	167,396	22.48
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	77,634	10.43
第一生命保険株式会社*2	31,889	4.28
明治安田生命保険相互会社	24,422	3.28
公益財団法人テルモ生命科学振興財団	14,720	1.98
株式会社みずほ銀行*3	12,859	1.73
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	11,477	1.54
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	10,721	1.44
全国共済農業協同組合連合会	10,653	1.43
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	10,477	1.41

\*1 持株比率につきましては自己株式3,074,907株を除いて算出しています。  
 \*2 第一生命保険株式会社の保有株式には、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保有株式には、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10,159千株が含まれています。

## ウェブサイト・公式SNS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 公式X  
[@terumo\\_jp](https://twitter.com/terumo_jp)  
[https://x.com/terumo\\_jp](https://x.com/terumo_jp)



テルモグループ 公式LinkedIn  
<https://www.linkedin.com/company/terumo-global/>

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





**テルモ株式会社**

東京オフィス

〒163-1450 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティタワー

© テルモ株式会社 2023年12月