

サステナビリティ

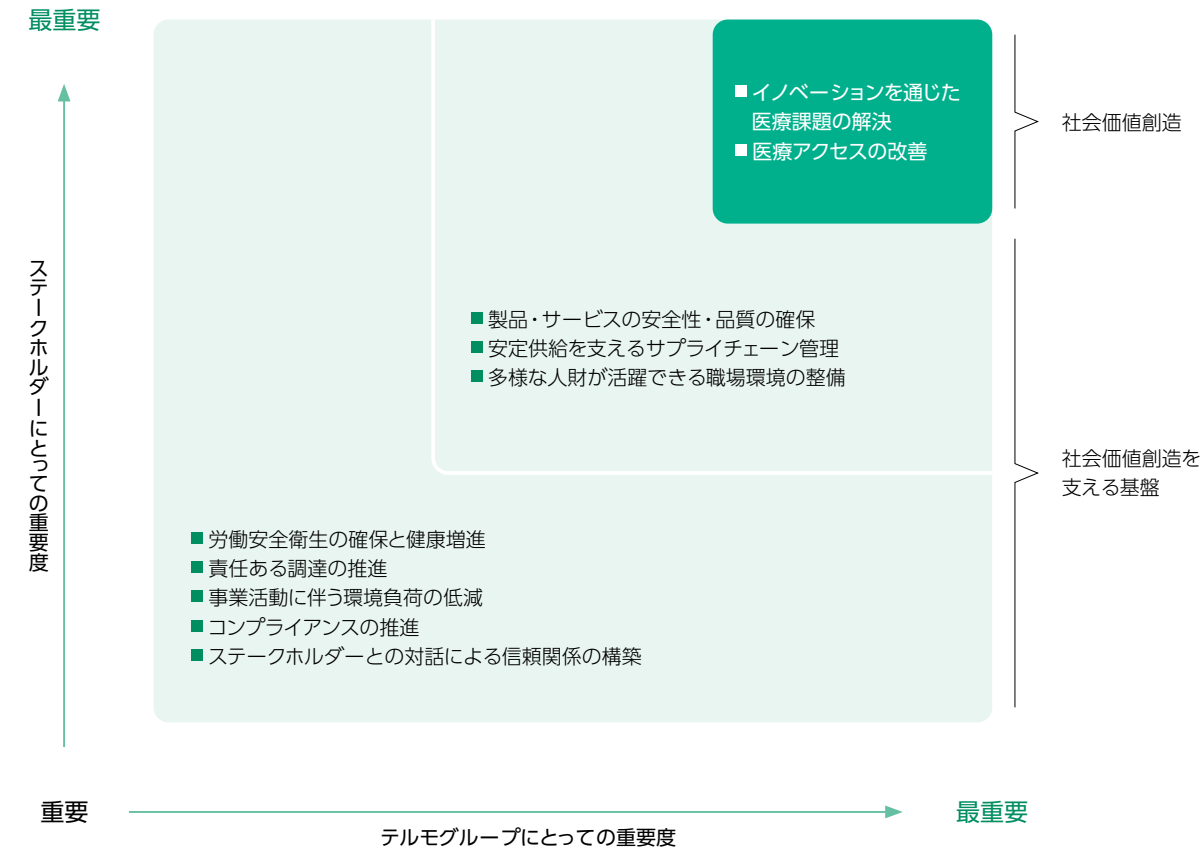
サステナビリティに対する考え方

テルモグループでは、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、全世界のアソシエイトが共有すべき価値観である「コアバリューズ」*に基づき、世界中の患者さんや医療現場に高品質な医療機器やサービスを安定的に供給しています。一方、企業を取り巻く環境は大きく変化しており、医療や社会、地球環境に関する課題は日々多様化、複雑化しています。当社では、これら課題解決のためのサステナビリティ重点活動テーマを定め、さまざまなステークホルダーの声にも耳を傾けながら、持続可能な社会の実現と、テルモグループの持続的な成長に取り組んでいます。

* コアバリューズについては、巻頭参照

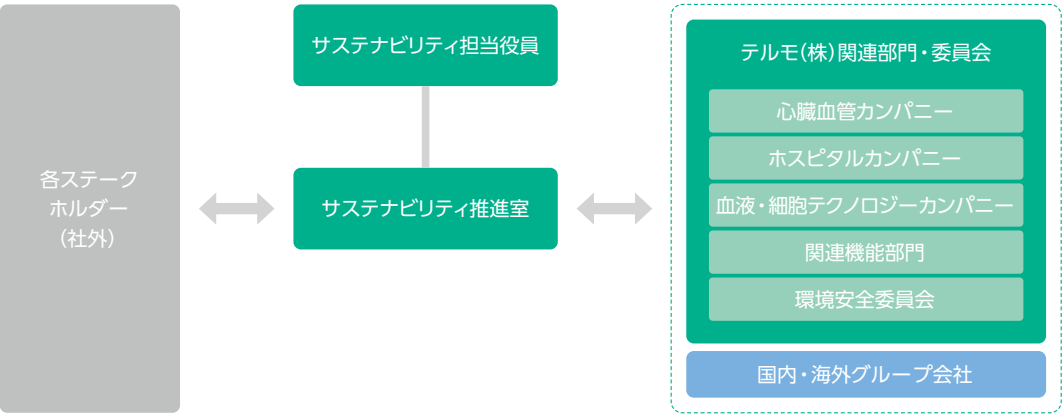
重点活動テーマ

医療課題への貢献をはじめとする社会課題の解決に向けて取り組み、持続的な社会の実現とテルモグループの持続的な成長の両立を目指します。



推進体制

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



国連グローバル・コンパクトへの参加

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

人権への取り組み

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



サステナビリティに関する取り組みの詳細については、以下をご覧ください。

WEB <https://www.terumo.co.jp/sustainability/report/>

人財戦略

基本的な考え方

テルモグループでは、社員を共に働く仲間として「アソシエイト」と呼んでいます。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の中で、人事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、テルモの存在意義「Purpose」を共有することで、企業価値向上を実現します。

人財育成

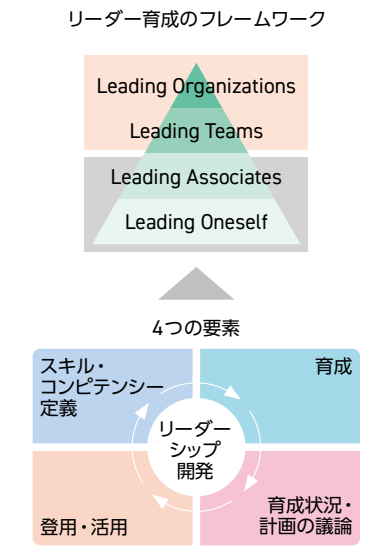
テルモグループの成長戦略を実現するためには、人財の強化が不可欠です。そのためにグループの経営と各事業を支える人財戦略を展開しています。具体的には、グローバルビジネスを支える多様なリーダーの活躍・育成に加え、今後の経営戦略を見据えた組織全体の新たなケイパビリティを構築すべく、戦略的要員計画にも注力していきます。また、一人ひとりが常に新しいことを学び続ける“学習マインドセット”を根付かせ、継続的成長を支援することで、アソシエイトが持てる能力をフルに発揮できる環境を構築すること。そしてより良いアソシエイト・エクスペリエンスに結び付けるべく、事業・機能・地域を越えて効果的に協働することも重点的に推進しています。

グローバルリーダーの育成

テルモでは、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の指針を明示し、一貫した4つの要素で施策を設計しています。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となるリーダーのスキル・コンピテンシーを定義し、それらを身に付けたグローバル経営人財を育成すべく「Global Leadership Development Program for Executives」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財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年半の研修プログラムです。

また、2021年度からは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と各プレジデントで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きます。加えて、海外の事業会社CEOらのビジネスリーダーが持続的に事業の成長を牽引すべく、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。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。

海外子会社のリスク管理・内部統制の観点からは、トップマネジメントおよび海外事業会社CEOを対象とした研修を年に2回実施しています。これにより、正しい経営判断を下すための十分な知識の習得とリスク感度のレベルアップを図っています。



ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

グローバル企業であるテルモグループとして人財戦略を推進していく土台には、人種、国籍、性別、宗教、障がいを含めたさまざまな背景、価値観などを尊重し、お互いの多様性を認め合う企業文化の構築が欠かせません。その実現のため、経営トップがダイバーシティ経営の重要性や意義についてアソシエイトにメッセージを発信しています。

テルモではダイバーシティ経営の実現の一つとして、「女性活躍推進」の取り組みを強化しています。グローバルで「国際女性デー」に賛同し、女性リーダーによる講演会やトークセッションの開催など、世界各拠点で社内イベントを実施しており、各地域の特性に応じたD&I推進にも取り組んでいます。

世界中の多様なアソシエイトが活躍し、その可能性を最大限に発揮できるような環境を一緒につくっていくことが、テルモの将来の競争力と持続的成長の鍵になってきます。

「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

アソシエイトが持てる能力をフルに発揮するためには、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。テルモではこれを「アソシエイト・エクスペリエンス」と呼んでいます。2020年度にはグループ全体として初めて、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ました。結果として、「仕事の意義を感じる」という設問に好意的な回答が最も多かった一方、それ以外の設問では、拠点や部署ごとに回答が異なり、課題も浮かび上がりました。この結果を踏まえ、今後各組織の特徴や経年変化を考慮し、フォーカスエリア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互いにシナジーを生み、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。

設問のカテゴリ

- 有意義な仕事
- 支援的なマネジメント
- 快適な職場環境
- 成長の機会
- 経営に対する信頼



西川 恭

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

CHROメッセージ

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、私たちにとって、チャレンジであると同時に、健康の価値、製品供給を維持する責任、感染対策の重要性を実感させるものとなりました。私たちの働き方に大きな変化をもたらしたこのパンデミックですが、医療現場に貢献し続ける企業としての存在意義を再認識する機会となり、それを実現するための組織やアソシエイトのグローバル化、変化への柔軟な対応力、また専門性の向上といった、プレコロナから推進してきた、強化すべき方向性に誤りはないことを確信しました。

コロナ禍において、世界中のアソシエイトはリモートワークをはじめ、より多様で柔軟なワークスタイルを模索しながらも、“学習マインドセット”を体現していると感じています。学習マインドセットがあれば、困難な状況に直面したとき、諦め、落胆するのではなく、それを克服する方法を継続的に考え、課題を成長の機会と捉えることができます。

VUCAの時代において、医療を取り巻く環境やマーケットの変化は拡大・加速していますが、今回のパンデミックによりその加速度が大きいものとなりました。テルモの次の100年に向けて、アソシエイト一人ひとりが常に学び続けること、また高い専門性を持つ人財が国や地域を越えて協働し、変化に柔軟に対応することで、アソシエイトも、またテルモグループも成長することができます。テルモユニークな組織・人財戦略を展開し、テルモの持続的成長を人財の力で実現していきます。

環境

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目指すとともに、事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組んでいます。

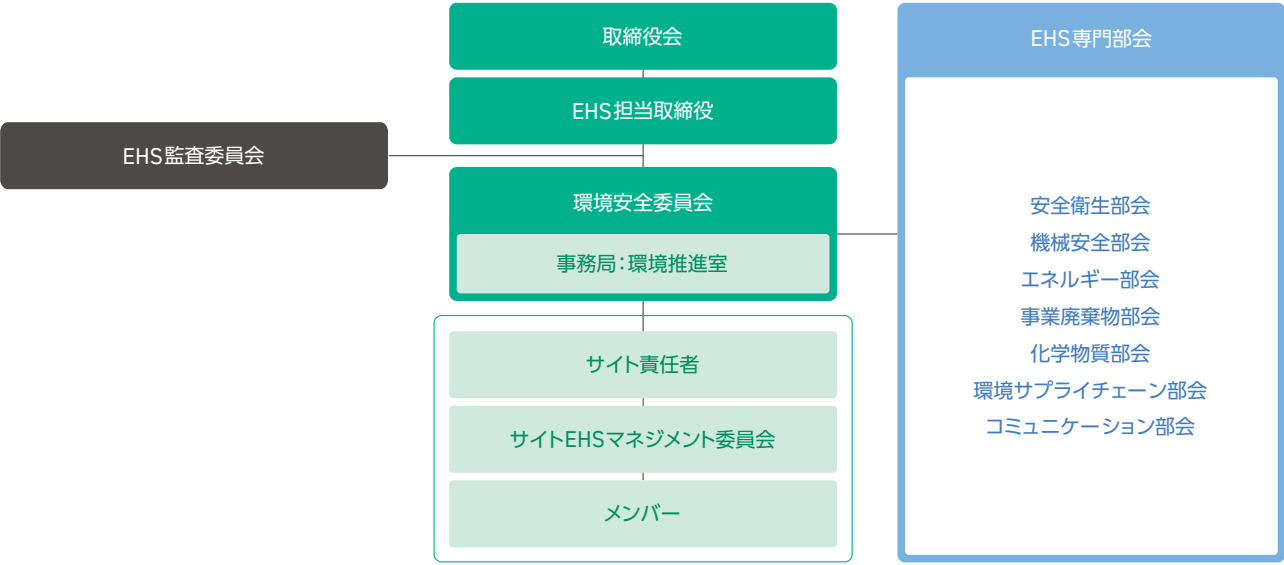
マネジメント体制

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。

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、関連法規制など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



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(GHG)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GHG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。2020年には、新たにパリ協定が求める水準と整合した2050年度、および2030年度を目標年度とする中長期GHG排出量の削減目標を策定しました。2030年度目標は、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目標として認定されました。

2021年度にはプロジェクトを発足させ、カーボンニュートラル*の実現を目指して目標の再設定を検討するとともに、関連部門と連携して、GHG排出量削減のための取り組みを推進しています。今後も世界的な課題である気候変動リスクの低減に向けて、グループ全体で取り組んでいきます。

テルモグループの新・中長期温室効果ガス排出量削減目標と取り組み(2020年度～)**

Scope1+2:

- 2050年度までに温室効果ガス排出量を2018年度比80%削減
- 2030年度までに温室効果ガス排出量を2018年度比30%削減

Scope3:

- 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60%削減

SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

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)から、科学的根拠に基づく目標として認定されています。

* 温室効果ガス(GHG)の排出量から、森林などによる吸収量、地下への回収などによる除去量を差し引いた合計をゼロにすること

** Scopeについては、GHGプロトコルによる以下の区分で報告しています。

Scope1: 直接排出(燃料燃焼などの自社の排出)

Scope2: 購入した電気などのエネルギー生産に伴う間接排出(電力事業者などの排出)

Scope3: Scope2以外の間接排出(原料生産、輸送、廃棄などの他社の排出)

環境

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)

テルモは、気候変動に伴う事業活動への影響を把握するため、リスクと機会の分析を行っています。2020年度には、金融安定理事会が提言する「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」のフレームワークを活用し、以下の項目について整理を行いました。

ガバナンス	- 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。 - 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回開催する他、本委員会の下に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。 - EHS担当取締役の下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GHG排出量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、取締役会に報告を行っています。
戦略	「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、人の命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GHG排出量削減を実現することが可能と考えています。 - 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以下表の通り整理しています。
リスク管理	- 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。 - テルモグループのリスクマネジメントにおける重要リスクの特定プロセスにも、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、リスク管理委員会における評価、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。
指標・目標	- テルモではパリ協定が求める水準と整合したGHG排出量削減目標を設定し、Scope1+2のGHG排出量を2030年度までに2018年度比30%削減、Scope3の売上収益当たりのGHG排出量を2030年度までに2018年度比60%削減することを目指しています。また、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。 - さらに、カーボンニュートラル実現に向けて、GHG排出量削減目標の再設定を検討しています。

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	自然災害が発生した場合の建物・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
	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
	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
移行リスク	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
	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
	顧客やビジネスパートナーからのGHG排出量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

事業に影響を及ぼす機会

機会	機会の内容
物理的機会	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
移行機会	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
	医療現場の効率性向上やGHG排出量削減に寄与する製品の提供

4℃シナリオ、1.5℃シナリオそれぞれにおいて、上記のリスク・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℃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℃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(詳細は、「リスクマネジメント」(P.65)参照)。

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ます。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役対談



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、代表取締役に就任。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。

社外取締役

西 秀訓

1975年にカゴメ（株）入社。マーケティング、経営企画、米国子会社トップなどを経て、2009年に同社代表取締役社長、2014年に代表取締役会長に。その後、複数の企業で社外取締役を歴任、2020年6月より当社社外取締役に就任。

Q テルモは、2020年度に、一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー® 2020」のWinner Companyに選定されました。他社の社外取締役も務めていらっしゃるお二人は、テルモのガバナンスをどのようにみていらっしゃいますでしょうか。

黒田 取締役会では、戦略的な議題が取り上げられており、その議題の選定において社外取締役の意見も採用されるなど、非常にオープンでとても活発な議論がなされていると感じます。さらには、私や西さんも構成メンバーの一人である報酬委員会、指名委員会、コーポレート・ガバナンス委員会では、役員報酬の設計、後継者計画、取締役会実効性向上などの検討を行っており、明らかに世の中の平均よりもガバナンスが効いていると感じています。

西 日本企業の多くが外部基準としてのコーポレートガバナンス・コードをいかにコンプライするかにとどまる中、企業統治の変革を企業力向上の推進力として捉えて、自律的に工夫や修正を継続していると感じます。取締役会では、各議題に適切な多岐にわたる部門のアソシエイトが説明を行うことで、普段取締役会メンバー以外のアソシエイトと接する機会の少ない私たち社外取締役も、さまざまな部門のアソシエイトの生の声を聞いた上で議論することができています。また、討議、決議、報告の時間配分をしっかりと分け、討議時間がしっかりと確保されているのも良いですね。

黒田 一方、課題としては、より一層のグローバルな視点ではないかと感じています。取締役会のメンバー構成においては、グローバル経験が豊富なメンバーが揃ってはいますが、議題について常に会議室の中だけで議論することの限界やリスクもあると思います。海外他社では、年に1度は他地域で

取締役会を開催したり、毎回アジア、欧州、米州をローテーションさせて実施したりしている企業もあります。その際には同時に、取締役会メンバーと現地社員との交流、工場や施設の視察もイベントとして開催しています。現在は新型コロナウイルス感染症拡大の影響があり、この開催はなかなか難しいかもしれませんが、終息したときには、テルモも海外の現場視察を含めて、年に1度くらいの開催頻度で取締役会を海外で行うことも、よりグローバルな視点を持つための一つの手かもしれません。私自身も、プレコロナの際に1度欧州拠点に訪問する機会があったのですが、現場で見たり聞いたりすることで、日本にいたときには見えないようなことが多くあり、とても勉強になりました。社外取締役、社内取締役問わず、このような機会がもっとあっても良いのではないかと思います。

西 グローバルという点において、テルモは中長期のビジョンとして「日本発のグローバル企業」を掲げています。今後はその体制や仕組み、また人財のあり方について明確にして、それを前進させていくことが必要かと思います。単純に、米国型の企業に移行させるということであれば、米国企業に倣えば良いので仕組みづくりとしてはそこまで難しいことではないと思います。しかしそうではなく、「日本発のグローバル企業」として、日本企業の良さを生かし、テルモがこれまで100年間日本の医療現場にさまざまな価値を提供してきた歴史をもって、世界に通用する企業になることに大きな意義があり、一方でその難しさがあると思っています。人財においても、いわゆる多くの海外企業のようにビジネスオリエンテッドで業績重視の人財を集めるということではなく、もちろん業績に貢献できる人財を育成、採用することは必須ですが、加えてグローバルでも通用する日本の良さやテルモの良い企業文化、価値観そして倫理観などを世界中のアソシエイトの皆さんに納得してもらいながら、いかに組織をつくっていくかということが非常に重要だと思います。テルモには、ぜひこのチャレンジングな企業づくりを実現してほしいです。

コーポレート・ガバナンス

Q テルモは今年の9月に100周年を迎えましたが、次の100年を目指し、今後も持続的な成長を遂げていくためには、どのような人財が求められるのでしょうか。

黒田 テルモには中途採用者や外国人アソシエイトが多く、多様な人財が活躍している印象があります。今後は、業界や業態の垣根を超えたビジネスモデルが鍵となってくるので、より一層の多様な人財の確保が必要だと思います。モノづくりの域を超えたり、ソリューションの提供先を病院に限らずに幅広く市場を定義したりと、革新的に発想できる人財が増えると良いですね。また、地球上で医療サービスにアクセスできない人々に目を向け、国境をまたぎ縦横無尽に活躍している人財が、テルモグループで多く出てくるような会社になってもらいたいです。

テルモは、現在グローバル人財戦略に力を入れて取り組んでいます。この戦略の方向性や取り組みは、ダイバーシティ、グローバル競争力やイノベーション力の強化という観点からも、的確です。今後はこの取り組みをさらに加速していく必要があります。多くの日本企業と比較してもテルモの取り組みは決して遅れていることはありません。しかし業界のトップランナーなのですから、他社と肩を並べるのではなく、他社に先んじて人事制度も新しいものにしてほしいと思います。

西 そうですね、グローバルリーダーの育成については佐藤さん主導のもと、CHROの西川さんをはじめとした人事部が素晴らしい取り組みをしています。今後は、テルモの価値観に立ってオーナーシップマインドの高い人財を育成するために、さまざまな役職における海外への短期派遣など、グローバルな人財交流がより活発化される仕組みが期待されます。

Q テルモのダイバーシティについて、どのように評価されていますでしょうか。また今後の課題について、お考えをお聞かせください。

西 執行役員については、海外アソシエイトメンバーも複数おり、ダイバーシティが進んでいると思います。一方で取締役会については、現状日本的なダイバーシティであり、グローバル化という点では先ほど申し上げた「日本発のグローバル企業」としての組織づくりが今後の課題だと考えます。

黒田 テルモでは多様な人財が活躍していますが、改善の余地はまだあるように感じます。例えば、女性の管理職や役員がもっといてもおかしくないですね。あるいは、本社の管理部門に外国人の幹部がいても良いと思います。売上の3分の2以上が海外であることから、西さんもおっしゃる通り取締役会メンバーに外国人がいるに越したことはないと思います。ダイバーシティについては、グループでの数値目標設定などを意識的に進めていくことで、その変革のスピードを加速させていく必要があると思います。



Q テルモにおけるご自身の役割に対するお考えをお聞かせください。

黒田 取締役会における唯一の女性であるだけでなく、終身雇用の日本企業で育ってきていないという点で、異なる経験や経歴からの視点といった多様性をもたらすことができと思っています。外資系企業のコンサルティング経験から、主に私の専門分野である人財・組織開発の領域において、グローバルな視点を付与することを意識しています。また、サステナビリティやESG経営など企業に対する社会的責任の要請に重きをおいており、私自身が研究も行っていることから、この点でも、現在策定中の次期中長期成長戦略の議論含め、後押ししていきたいと思っています。

西 経営者として実践してきたグローバルな事業運営、さらにはマネジメント経験から、テルモの事業領域とは異なる視点での知見の提供に私の役割があると考えます。他の視点からの意見を投げかけることで、方針や戦略の幅を広げたり、戦略の検証や確度を上げたりすることに力添えできたらと考えています。

Q 最後に、今後のテルモに期待することをお聞かせください。

黒田 地球上の人々の健康とウェルビーイングの向上に寄与できる企業、世界中にいる多国籍のアソシエイトが生き生きと共に働く日本発のグローバル企業、そしてモノづくりの域を超えたソリューションを提供できる革新的な企業になってもらいたいです。

西 医療という事業領域にとどまらず、社会から高い信用と評価を獲得している会社を目指してもらいたいです。これを目指すことで、アソシエイト・エクスペリエンスも高まり、これまで以上に働くことに充実感や達成感、そしてプライドを得られる会社になることができと思っています。



役員一覧

取締役



三村 孝仁

代表取締役会長

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



佐藤 慎次郎

代表取締役社長CEO

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



高木 俊明

取締役専務執行役員
管掌：品質保証部、安全情報管理部、
レギュラトリーアフェアーズ、情報提供管理室、
臨床開発部、生産部、SCM推進室、
テルモメディカルブランックス
担当：知的財産部、研究開発推進部

1981年 4月 当社入社
2008年 6月 執行役員
2009年 6月 研究開発本部統轄
2010年 6月 取締役上席執行役員
2013年 6月 品質保証部、安全情報管理部管掌
(現在)、環境推進室管掌
2015年 7月 チーフクオリティオフィサー(CQO)
2016年 4月 取締役常務執行役員
2017年 4月 生産部担当(現管掌)、調達部担当
2018年 4月 取締役専務執行役員(現在)
知的財産部担当、テルモメディカルブ
ラネックス担当(現管掌)(現在)
2020年 4月 レギュラトリーアフェアーズ、
情報提供管理室、臨床開発部、
SCM推進室管掌(現在)、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(現在)



羽田野 彰士

取締役常務執行役員
管掌：コーポレートアフェアーズ、
法務・コンプライアンス室、国内営業本部、
テルモ・コールセンター、調達部
担当：広報室、IR室、ブランド戦略室、サステナ
ビリティ推進室、デザイン企画室、環境推進室

1983年 4月 当社入社
2011年 10月 経営企画室長
2012年 6月 上席執行役員 経営企画室長、広報室、
デザイン企画室担当
2015年 4月 常務執行役員
2016年 4月 ホスピタルカンパニープレジデント
2016年 6月 取締役常務執行役員(現在)
2017年 1月 ホスピタルカンパニーホスピタル
システム事業プレジデント
2020年 4月 コーポレートアフェアーズ、法務・
コンプライアンス室、営業管理部(現国
内営業本部)、テルモ・コールセンター、
調達部管掌(現在)
広報室、IR室、ブランド戦略室、
サステナビリティ推進室、
デザイン企画室、環境推進室担当(現在)



西川 恭

取締役常務執行役員
チーフヒューマンリソースオフィサー(CHRO)
管掌：人事部、情報戦略部、アジア・インド地域
担当：グローバル人事部、人材開発室、
ダイバーシティ推進室

1982年 4月 (株)富士銀行(現(株)みずほ銀行)入社
2002年 4月 (株)みずほコーポレート銀行(現(株)
みずほ銀行)人事部次長
2008年 4月 同社香港支店長
2010年 4月 同社執行役員
2010年 6月 当社執行役員、国際統轄部統轄
2012年 3月 東欧・アフリカ・中東統轄(現東欧・
ロシア・中東・アフリカ地域代表)、
テルモヨーロッパ社取締役社長
2018年 4月 上席執行役員
チーフヒューマンリソースオフィサー
(CHRO)、人事部担当(現管掌)、人材
開発室担当(現在)
2019年 6月 取締役上席執行役員
2020年 4月 アジア・インド地域管掌(現在)
グローバル人事部、
ダイバーシティ推進室担当(現在)
2021年 4月 取締役常務執行役員、情報戦略部管掌
(現在)



黒田 由貴子

社外取締役
株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング
取締役・ファウンダー

1986年 4月 ソニー(株)(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 (株)セブン銀行社外取締役(現在)
当社社外取締役(現在)



西 秀訓

社外取締役

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



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 東京大学医科学研究所 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
2012年 12月 厚生労働省 疾病対策部会
造血幹細胞移植委員会 委員長(現在)
2014年 4月 東京大学医科学研究所 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
講座 客員教授(現在)
2018年 4月 自治医科大学 名誉教授・客員教授(現在)
遺伝子治療研究センター
シニアアドバイザー(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)
2021年 6月 当社社外取締役(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 監査等委員会室
取締役(監査等委員)(現在)



中村 雅一

社外取締役(監査等委員)
公認会計士

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



宇野 総一郎

社外取締役(監査等委員)
弁護士

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

コーポレート・ガバナンス

執行役員

鮫島 光 常務執行役員 ホスピタルカンパニープレジデント ホスピタルカンパニーホスピタルシステム事業プレジデント	長田 敏彦 常務執行役員 心臓血管カンパニープレジデント 心臓血管カンパニーTIS事業プレジデント	富田 剛 上席執行役員 ホスピタルカンパニー ホスピタルシステム事業医療器グループ長	糸井 哲也 上席執行役員 ホスピタルカンパニー アライアンス事業プレジデント ホスピタルカンパニー事業企画部長
広瀬 和紀 上席執行役員 チーフマニュファクチャリングオフィサー (CMO) 生産部長 調達部、SCM推進室担当	坂口 至 上席執行役員 心臓血管カンパニー TIS事業チーフオペレーションオフィサー (COO)	廣瀬 文久 上席執行役員 経営企画室長 チーフテクノロジーオフィサー (CTO)	星野 正紀 執行役員 テルモ山口株式会社 代表取締役社長
南雲 浩 執行役員 テルモアメリカスホールディング社取締役社長兼CEO 中南米地域代表	ジェイムス・ラッシュワース 執行役員 心臓血管カンパニーTIS事業チーフコマーシャルオフィサー (CCO) テルモメディカル社社長兼CEO	竹内 克也 執行役員 チーフインフォメーションオフィサー (CIO) 情報戦略部担当	水口 美穂 執行役員 チーフリーガルオフィサー (CLO) 法務・コンプライアンス室長
千秋 和久 執行役員 チーフクリニカル&レギュラトリーアフェアーズオフィサー (CRAO) 臨床開発部長 レギュラトリーアフェアーズ、情報提供管理室担当	ポール・ホルブルック 執行役員 心臓血管カンパニー血管事業プレジデント バスケテック社取締役社長	プロビール・ダス 執行役員 アジア・インド地域代表 テルモアジアホールディングス社取締役会長兼Managing Director	真鍋 智子 執行役員 テルモメディカルプラネックスセンター長
国元 規正 執行役員 東欧・ロシア・中東・アフリカ地域代表 テルモヨーロッパ社取締役社長	アントワネット・ギャヴィン 執行役員 血液・細胞テクノロジーカンパニープレジデント テルモBCTホールディング社取締役社長兼CEO	竹田 敬治 執行役員 人事部長 健康管理担当	武藤 直樹 執行役員 チーフアカウンティング&ファイナンスオフィサー (CAFO) 経理部、財務部、税務部担当
池田 賢一 執行役員 国内営業本部長 テルモ・コールセンター担当	繁田 一伸 執行役員 コーポレートアフェアーズ部長	中島 俊夫 執行役員 チーフクオリティオフィサー (CQO) 品質保証部長 安全情報管理部担当	黒尾 毅 執行役員 心臓血管カンパニー外科系領域シニアバイスプレジデント 心臓血管カンパニー ハートシート事業室長
ロバート・デライク 執行役員 心臓血管カンパニーカーディオバスキュラー事業プレジデント テルモカーディオバスキュラーシステムズ社取締役社長兼CEO	丸田 正行 執行役員 中国地域代表 泰尔茂 (中国) 投資有限公司董事長兼総経理	八木 宏 執行役員 心臓血管カンパニーTIS事業愛鷹工場長	西崎 仁 執行役員 ホスピタルカンパニー東京支店長 国内営業本部副本部長

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。

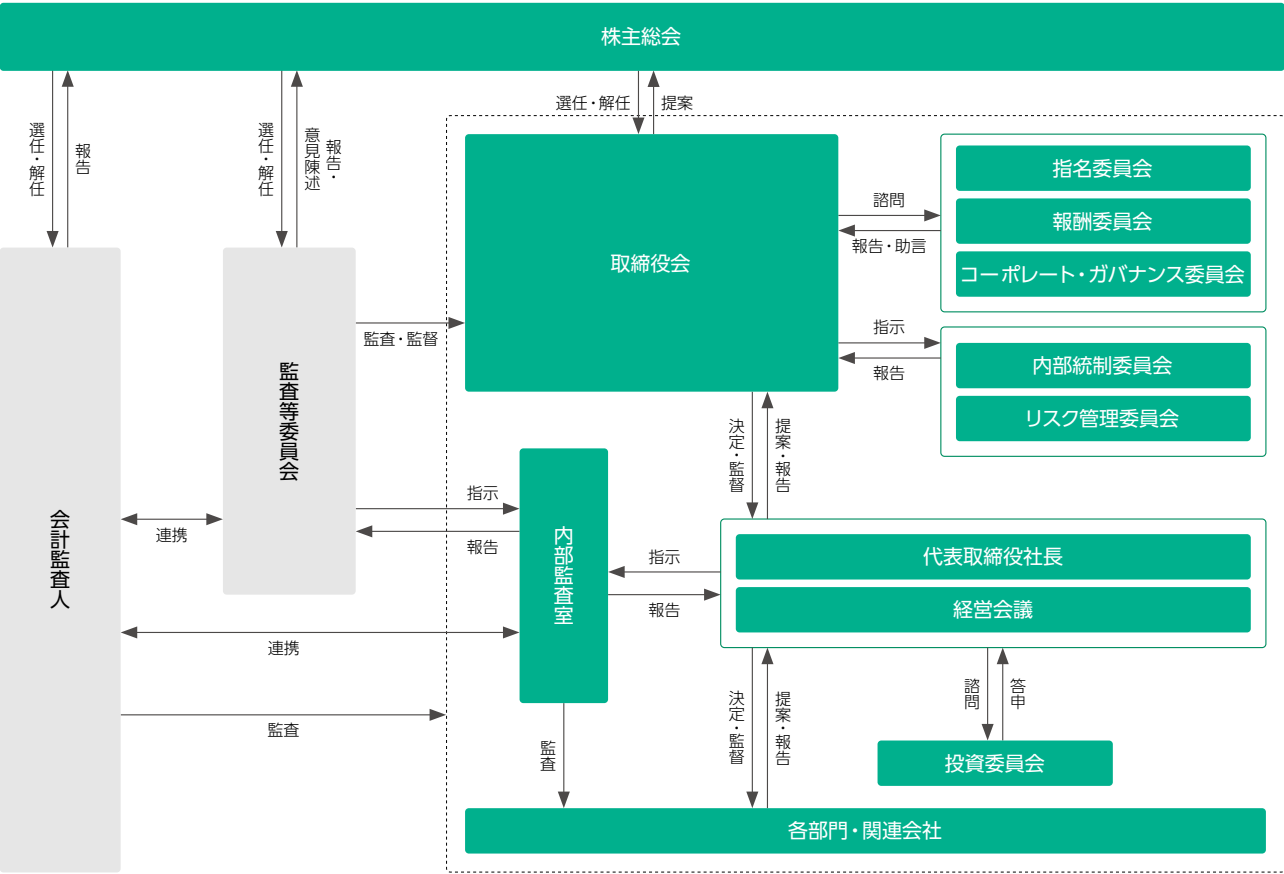
- Respect (尊重)－他者の尊重
- Integrity (誠実)－企業理念を胸に
- Care (ケア)－患者さんへの想い
- Quality (品質)－優れた仕事へのこだわり
- Creativity (創造力)－イノベーションの追求

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。

コーポレート・ガバナンス体制

■ 機関設計

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

1. 監査・監督機能の強化

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

2. 経営の透明性と客観性の向上

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

3. 意思決定の迅速化

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

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

■ 取締役会

役割

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

構成

- 監査等委員を除く取締役の員数は15名以内とします。
- 取締役総数のうち、独立社外取締役は3分の1以上とします。
- 議長は、コーポレート・ガバナンスにおける執行と監督の分離の観点から、代表取締役会長が務めることを原則とします。ただし、会長が選任されていない場合は、上記観点を基本に議長候補者の実情を勘案して、指名委員会が提案した取締役をもって、取締役会は議長に選任します。

■ 監査等委員会

役割

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

構成

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

社外取締役へのサポート体制

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

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

■ 各委員会

役割・構成		議長・委員長
指名委員会	・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 ー取締役会にとって最重要の責務の一つである社長および会長の後継者人事に関する事項 ー取締役・執行役員の選任および解任に関する事項 ・取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、独立社外取締役を過半数とする	社外取締役
報酬委員会	・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 ー取締役および執行役員の報酬に関する事項（報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針等） ーその他、取締役会から委員会に委嘱された事項、または委員会がその目的の遂行のために必要と認めた事項 ・取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とする	社外取締役
コーポレート・ガバナンス委員会	・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 ーコーポレート・ガバナンスに関する基本的な事項 ーコーポレート・ガバナンス体制の構築、整備および運用に関する重要事項 ー環境（Environment）・社会（Society）分野における体制整備、持続可能性（Sustainability）のための取り組み等、コーポレート・ガバナンスと密接に関連する重要事項 ーその他、取締役会から委員会に委嘱された事項、または委員会がその目的の遂行のために必要と認めた事項 ・取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とする	社外取締役
内部統制委員会	・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 ・執行役員を兼ねる取締役、内部統制部門長および委員長が指名する者（社内関係部門の部門長および社外の専門家・有識者を含む）で構成する	代表取締役社長 CEO
リスク管理委員会	・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 ・執行役員を兼ねる取締役、内部統制部門長および委員長が指名する者（社内関係部門の部門長および社外の専門家・有識者を含む）で構成する	代表取締役社長 CEO

取締役会、監査等委員会、各諮問委員会の構成メンバーおよび開催実績(2021年7月1日時点)

氏名		取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
取締役	三村 孝仁	◎		○	○	○
	佐藤 慎次郎	○		○	○	○
	高木 俊明	○				
	羽田野 彰士	○				
	西川 恭	○				
	黒田 由貴子*	○		○	◎	◎
	西 秀訓*	○		◎	○	○
	小澤 敬也*	○		○	○	○
	柴崎 崇紀	○	◎			
取締役 (監査等委員)	中村 雅一*	○	○	○	○	○
	宇野 総一郎*	○	○	○	○	○
2020年度の開催回数		13回	12回	8回	5回	7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、取締役会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				
		三村	佐藤	高木	羽田野	西川	柴崎	黒田	西	小澤	中村	宇野
バックグラウンド												
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			●						●		
	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*	●	●		●	●	●	●	●	●		●
取締役 経験	他社での就任状況							●	●		●	●
	取締役就任時期	2003/06	2014/06	2010/06	2016/06	2019/06	2021/06	2018/06	2020/06	2021/06	2019/06	2019/06
多様性	年齢***	68	60	63	61	62	59	57	70	68	64	58
	性別	男	男	男	男	男	男	女	男	男	男	男

● 経験あり

* 赴任・駐在経験を有する

** 2021年7月までの在籍年数

*** 2021年7月1日時点の年齢

**** 社内取締役平均年齢62歳/ 社外取締役平均年齢63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:13回／13回 (100%)
西 秀訓	豊富な経営者経験および長年にわたる海外事業経験・マーケティング経験で培われた見識等を当社の経営およびその監督に生かしていただくため	取締役会:9回／9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きたいため	2021年6月22日就任
中村 雅一	公認会計士として財務および会計に関する豊富な知見を有しており、独立した立場から当社経営の監査・監督に当たっていただくため	取締役会:13回／13回 (100%) 監査等委員会:11回／12回 (92%)
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:13回／13回 (100%) 監査等委員会:12回／12回 (100%)

コーポレート・ガバナンス

社長後継者の人選および育成(サクセッションプラン)

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

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

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

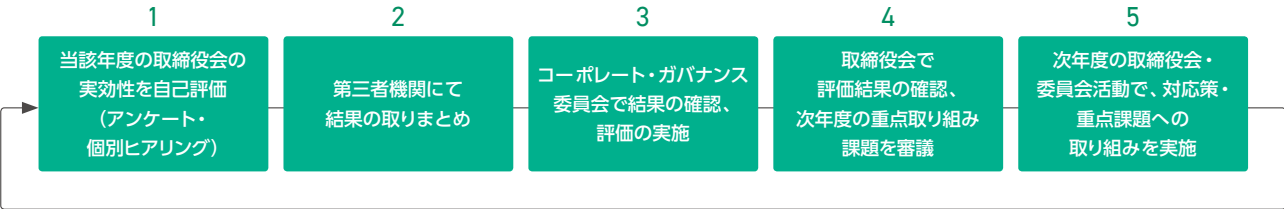
取締役会の実効性評価

テルモでは、取締役会のさらなる実効性確保および機能向上を目的に、2020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、次年度の実効性・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



2019年度の実効性評価結果および2020年度の対応

2019年度の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2020年度の対応状況は、次の通りです。

2019年度に挙げられた課題	2020年度の対応
医療業界の変化、デジタルテクノロジーの進化等、中長期的な経営の方向性や戦略に関する取締役会での討議機会の必要性がさらに増す中、討議時間を十分に確保するための運用改善を図ること	執行に対する監督業務と、中長期での課題に関する議論を明確に分離するために、会議を二部構成にしました。これにより、中長期的な経営の方向性に係る重要事項の討議に時間が取れるよう改善されてきています。
海外のリスクマネジメントに関する、取締役会としての継続的なモニタリングを強化すること(生産、品質、コンプライアンス等)	海外のリスクマネジメントに関する重要テーマとして、海外子会社のリスク管理・内部統制の強化、海外大型生産プロジェクトモニタリング、グローバルコンプライアンス、グローバル品質等を取り上げ、取締役会で議論しました。

2019年度に挙げられた課題	2020年度の対応
取締役会の構成の今後のあり方について継続議論すること	あるべき取締役会の実現に向けて真摯に取り組むべく、コーポレート・ガバナンス委員会等において、機関設計のあり方等も含め、継続的に議論を行いました。
諮問委員会の役割を明確化し、委員会構成を整理すること	各々の諮問委員会の役割や委員会構成の整理・見直しの必要性について、継続的に議論を行いました。結果としては、現状、明確な役割の下で実効性の高い運営が行われていると判断されたことから、整理・見直しは行っていません。

2020年度の実効性評価結果(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。

- 取締役会は、業務執行の権限委譲を進めて責任分担を明確にしており、取締役会としての牽制機能を発揮している。社内取締役はコーポレートの役員で占められており、監督型の実効性を志向するテルモとして、執行のモニタリング強化が上手く図られている。
- バランスの良い取締役構成であることに加え、多様なバックグラウンドをもつ取締役が忌憚なく意見を出し合うカルチャーが醸成されており、取締役会として実効性のある議論を可能としている。
- 社内取締役(会長)が議長を務めているが、社外取締役では気付かない課題の早期把握等のメリット、また、公正かつ透明性がある議事進行、積極的な意見表明や議論を促す姿勢等から、取締役会全体として合理的に肯定している。

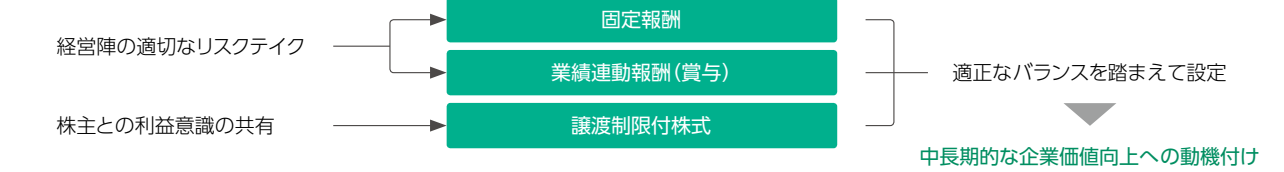
評価結果(検討課題等)

- 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。
- 長期的な経営の方向性への関与:新たな経営課題(例: ESG、DX)の観点を含めた企業価値向上に資する議論のさらなる深化
- 海外子会社を中心としたリスクマネジメント:継続的な評価の仕組みの整備、本社と海外子会社間での理念共有のさらなる徹底
- 執行メンバーとのインタラクション:事業や執行側の人財に対する理解の向上。特にグローバルベースでの社内人財の把握
- 取締役会の構成:さらなる多様性や人財育成についての継続的な議論

これらを含め、課題として認識している事項については2021年度の実効性評価および委員会活動の中で対応策を講じていくとともに、取締役会のさらなる実効性確保および機能性向上を図るための施策を引き続き検討、実施していきます。

経営陣の報酬

方針・構成



目標・各報酬についての考え方

1. 全体構成

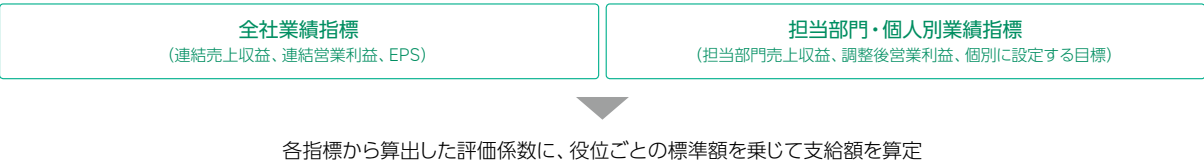
業務執行取締役(全体)	固定報酬 50%	業績連動報酬(賞与) 30%	譲渡制限付株式 20%
-------------	-------------	-------------------	----------------

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

2. 業績連動報酬(賞与)

(1) 目的・支給額の算出方法の概要

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



(2) 各指標の目標と変動幅

		考え方・目標	変動幅
全社業績指標	連結売上収益	例年、目標は期初に設定した計画値とし、目標(計画値)達成で評価係数を100%と設定 ただし、2020年度評価に当たっては、新型コロナウイルスによる影響等で業績見通しを下方修正したことも勘案し、修正後の目標(修正計画値)達成で評価係数を80%と設定	業績向上に向けた健全な動機付けにつながるよう、達成率に応じて評価係数が0～150%の範囲内で変動 ただし、2020年度評価に当たっては、新型コロナウイルスによる影響等を勘案し、0～120%と設定
	連結営業利益		
	EPS	株主目線を高め、持続的な収益のある成長を目指す指標とするために、EPSの3年移動平均値の対前年伸長率(1株当たりの利益の増加率)を評価指標として用いる	当該伸長率がEPSの3年移動平均伸長率の10年平均と同率を達成した場合は評価係数を100%と設定し、0～150%の範囲内で変動
担当部門・個人別業績指標	担当部門売上収益	目標は期初に設定した計画値とし、目標(計画値)達成で評価係数を100%として設定	業績向上に向けた健全な動機付けにつながるよう、達成率に応じて評価係数が0～150%の範囲内で変動
	調整後営業利益		
	個別に設定する目標	特に重要な施策に関して期初に目標計画を設定	期末の達成状況に応じて評価係数0～100%の範囲内で評価

(3) 指標の評価結果(2020年度)

全社業績指標に係る評価係数は、売上収益に係る評価係数が81%、営業利益に係る評価係数が85%、EPSに係る評価係数が0%であり、これらを合計し、3で除することにより算出した56%となりました。

	2020年11月5日公表予想	実績(計画レート)	評価係数
売上収益	6,000億円	6,078億円*	81%
営業利益	900億円	962億円*	85%
EPS	3年移動平均値伸長率(10年平均) 8.5%	3年移動平均値の対前年度伸長率 ▲7.8%	0%
2020年度の全社業績指標に係る評価係数			56%

* 期初設定計画レート

(4) 役職ごとの設定・方針(業務執行取締役)

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

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

3. 譲渡制限付株式

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

■ 決定方法

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

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

- ・固定報酬
上記株主総会で承認された報酬枠の中で、監査等委員以外の取締役については取締役会の決議により決定し、監査等委員である取締役については監査等委員会の協議により決定します。
- ・賞与、譲渡制限付株式(株式報酬型ストックオプション)
上記株主総会で承認された報酬枠の中で、毎年の業績・経営環境などを考慮しながら、取締役会の決議により決定します。

役員報酬等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	譲渡制限付株式	賞与	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	430	226	112	91	5
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	—	—	6

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
2020年5月14日	報酬委員会	2020年度業績評価・役員報酬の考え方についての審議
2020年6月18日	報酬委員会	2020年度業績評価・役員報酬の考え方についての審議
2020年8月6日	報酬委員会	2020年度業績評価・役員報酬の考え方についての審議
2020年11月5日	報酬委員会	海外居住役員向け株式報酬のあり方についての審議 役員賞与と評価指標のあり方についての審議
2021年1月21日	報酬委員会	2021年度役員報酬テーブルについての審議
2021年2月4日	取締役会	2021年度役員報酬テーブルの決定
2021年4月14日	報酬委員会	2021年度業績評価・役員報酬の考え方についての審議

政策保有株式

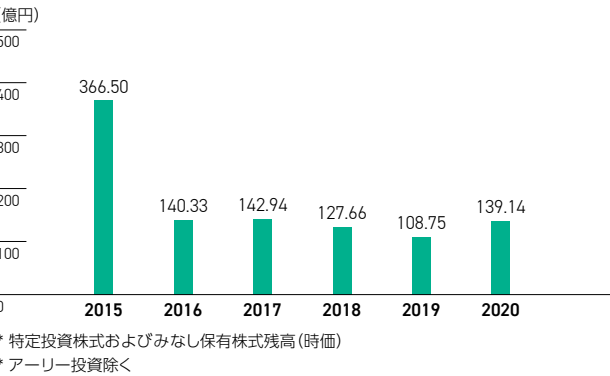
テルモでは、政策保有株式に関して、「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」に以下の通り、規定しています。

3. 株主の権利・平等性の確保

(4) 政策保有株式

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



「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」については、以下をご覧ください。

WEB

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

64

Terumo Report 2021

100周年と価値創造の歩み

成長戦略

価値創造を支える基盤

データセクション

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、執行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。

リスクマネジメント体制については、「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」の「コーポレート・ガバナンス体制図」をご参照ください。

重要リスクは、全社で洗い出したリスクを評価基準に基づいて評価し選定します。評価基準は、「患者さんなどに多大な迷惑をかけてしまうリスク」と「経営を揺るがすリスク」の2つの影響に着目して設定されています。全社で洗い出したリスク情報はデータベース化し、各部門・子会社のリスク担当間で共有します。また、重大問題が発生したときは、直ちに機能部門・子会社所管部門を通じて経営組織に情報を上げる体制を整備しています。

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。本規程では、自然災害に限らず、事業継続に関わるさまざまなリスクを対象としています。そして、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。

Terumo Report 2021

65

リスクマネジメント

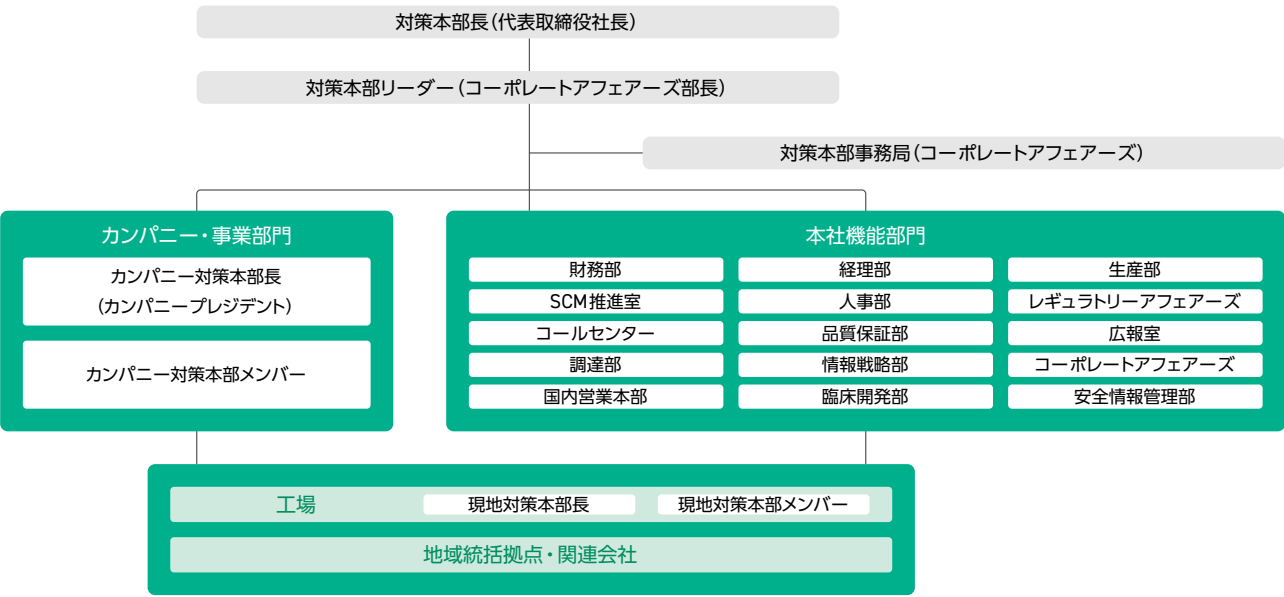
■ 推進体制と主な取り組み

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。

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。

大規模災害発生時には、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。あわせて、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。

大規模災害発生時の対策本部体制例



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。

- 大規模災害の発生などを想定した、災害対策本部の立ち上げ、各災害対策本部員の役割確認などの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、迅速な避難などの総合的な防災訓練
- 国内全社員を対象とした、BCM・BCP教育研修

主要なリスクと機会

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	リスク ■ 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 機会 ■ 革新的な医療機器開発における、開発・承認プロセスの期間短縮 ■ 医療経済性の高い製品やサービスの需要増に伴う収益機会の拡大	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共に必要な対応を実施
安定供給に係るリスクについて	リスク ■ 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 機会 ■ 安定供給の継続を通じた競争優位の確保	- 取引先との協力体制構築（調達方針・サプライヤーガイドライン）も含めた、品質管理やコンプライアンス、EHS（環境・安全衛生）等に関する取り組みの強化 - BCP（事業継続計画）の整備 - 取引先の与信管理
品質について	リスク ■ 各国における法令・規制の強化へのタイムリーな対応が遅延した場合の影響 ■ 品質上の問題により医療現場への製品供給が滞ることによる、社会的信用の失墜、事業の中断の影響 機会 ■ 法令と規制への適応化による販売可能国の拡大 ■ 高品質維持を通じた市場における競争優位性の確保	- 製造および販売先国の関連する医薬品および医療機器等の法令・規制の遵守、規格への適合 - グローバルでの品質ガバナンスの強化推進、また品質管理システムの構築と継続的な改善 - 内部監査等を通じた、グループ内各生産拠点の関連法規制への対応状況や、品質管理の状況等についての定期的な確認 - 厳格な品質管理と製造管理下における、製品の品質、有効性および安全性の確保
医療における新たなエビデンスの発見	リスク ■ 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	製品開発、事業提携、買収等の途中段階における、最新の研究報告や臨床データの分析や、継続是非の判断
販売価格の変動	リスク ■ 医療保障制度の改定に伴う販売価格の変動 ■ 大規模な入札などに伴う、主に海外市場での販売価格の変動 機会 ■ 付加価値の高い製品の開発、供給	継続的な製造コスト低減活動

リスクマネジメント

主なリスクファクター	リスク・機会の内容	対応
為替レートの変動	リスク ■ 為替レートの変動がもたらす影響	• 海外工場への生産移管による為替レートの変動がもたらす影響の低減 • 海外から原材料調達を図るなどの構造的対応 • 保有する債権の当該リスクに対する機動的な為替予約による影響の最小化
会計基準および税制の変更	リスク ■ 会計基準や税制が新たに導入・変更された場合における、経営成績と財務状況への影響 ■ 税制当局との見解の相違による追加税負担の影響	• タイムリーな情報入手、専門家からのアドバイスに基づく施策検討 • 税務当局等との対話機会の拡充
資本・業務提携および企業買収等について	リスク ■ 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 機会 ■ 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	• 適切な事業性の分析や判断、想定される事業リスクの低減、迅速かつ効率的な買収後統合等
減損・評価損・事業再編に係るリスクについて	リスク ■ 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	• 各事業における効率的な経営資源の活用、投資回収の最大化
情報セキュリティ、ITシステム管理に係るリスクについて	リスク ■ サイバー攻撃や内部不正により情報漏えい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	• 情報セキュリティ対策の強化と発生時の対応力の強化 • 情報セキュリティに関するグローバル共通の社内基準とルールの制定 • アソシエイトへの継続的教育

主なリスクファクター	リスク・機会の内容	対応
重要な訴訟等について	リスク ■ 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	• 法務・コンプライアンス室、知的財産部等の管轄部署による調査や社内チェック体制の整備 • 必要に応じて取締役会および監査等委員会に報告する管理体制の構築
疫病や感染症の蔓延・大規模自然災害について	リスク ■ 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	• 「グループ事業継続マネジメント(BCM)規程」の制定やさまざまな訓練の定期的な実施
環境・安全衛生およびコンプライアンスについて	リスク ■ 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	• 国際基準に準拠した管理システムの運用 • 継続的な改善活動や制度の拡充 • 社員教育
経済および地政学に係るリスクについて	リスク ■ 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	• 各国の政治・経済情勢の定常的な確認