





資料提供: 学校法人北里研究所

テルモは、第一次世界大戦の影響で輸入が途絶えた体温計を国産化するために、北里柴三郎博士をはじめとする医師らが発起人となり、1921年に設立されました。

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

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

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

企業理念

医療を通じて社会に貢献する

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

コアバリューズ

Respect(尊重) — 他者の尊重

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

Integrity(誠実) — 企業理念を胸に

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

Care(ケア) — 患者さんへの想い

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

Quality(品質) — 優れた仕事へのこだわり

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

Creativity(創造力) — イノベーションの追求

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

Contents

- 1 企業理念
 コアバリューズ
- 2 社長メッセージ

Strategy

- 8 中長期成長戦略:カンパニー別目標と2018年度実績
- 10 カンパニー At a Glance
- 12 カンパニー別戦略
 - 12 心臓血管カンパニー
 - 16 ホスピタルカンパニー
 - 20 血液システムカンパニー
- 22 研究開発／知的財産
- 25 生産・供給

Governance and Compliance

- 26 サステナビリティ
- 28 代表取締役会長・社外取締役対談
- 32 コーポレート・ガバナンス
- 41 コンプライアンス
- 43 リスクマネジメント
- 44 役員一覧

Financial Information

- 47 5カ年財務サマリー
- 48 財務レビュー
- 50 連結財務諸表

- 56 企業情報

編集方針

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

対象範囲

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

国際会計基準(IFRS)の適用について

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

代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎



社長メッセージ

企業理念を実践し、 広く社会から必要とされる企業であり続ける

この度、新たな企業理念体系を制定しました。

今やテルモグループのアソシエイト(社員)数は25,000名を超えて、その8割は海外アソシエイトです。また売上収益の海外比率は7割に迫っています。グローバル規模の事業進展に伴って、双方ともに海外比率はさらに増加していくことが予想され、テルモには「グローバル企業」としての一層の進化が強く求められています。

全アソシエイトがこの新企業理念体系を共有して活動することにより、医療現場にテルモならではの価値を確実にお届けし、グローバルに社会への貢献を継続してまいります。

企業理念

医療を通じて社会に貢献する

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

コアバリューズ

Respect(尊重) —— 他者の尊重

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

2018年度の振り返り

2018年度の業績は、売上収益は前期比2.0%増の5,995億円、調整後営業利益*1は2.2%減の1,221億円、ROEは12.7%となりました。上期に心臓血管カンパニー関連製品の一部に出荷遅延が発生したため全社業績は当初計画には及びませんでした。工場出荷は年内には正常化し、関連製品の売上も元の水準に回復しました。事業別に見ますと、心臓血管カンパニーはニューロバスキュラー事業が好調、ホスピタルカンパニーは製薬企業とのアライアンス事業が伸長し、ともに業績に大きく寄与しました。また、血液システムカンパニーは血液センター向け分野がグローバルで堅調に推移しました。結果として、売上収益は全社ベースでプラス伸長とすることができました。

経営重点課題への対応としては、戦略的開発の推進やグループ総合力の発揮に加えて、グローバルオペレーションの強化において世界的に需要が拡大する中で課題が顕在化したため、BCPを含めたリスクマネジメントを強化しました。

中長期成長戦略の折り返し点

テルモは「日本発のグローバル企業」として世界のトップブランドになることを中長期ビジョンに掲げ、持続的かつ収益性のある成長を目指しています。2017年度から始まった5カ年の中長期成長戦略では具体的目標として、売上収益で市場成長を上回る一桁後半の成長、調整後営業利益は売上収益の成長を上回る二桁の成長、調整後ROE*2は10%以上の維持を掲げています。

2019年度は、中長期成長戦略の3年目の折り返し点にあたります。今年度は各事業を本来の成長軌道へと戻し、中長期成長戦略で掲げる最終目標の達成を目指します。海外では引き続き高度医療を支える治療領域のポートフォリオを拡充し、国内では新製品の導入を急ぐとともにグループ総合力の最大活用を図ることにより、グローバル成長を強力に推進します。

現在、世界の医療を取り巻く環境は大きく変化しています。先進国の多くでは高齢化の課題が顕在化し、全世界的にも医療費抑制への圧力が強まる中で、これまでにない新しいソリューションが求められています。デジタル化も含め多様な新技術が普及し、異なる能力を持った企業も医療へ数多く参入する中、既存の仕組みや制度を時代遅れのものにするパラダイムシフトが起きる可能性もあります。テルモは変化を待ち受けるのではなく、攻めの姿勢をもって新しい医療に挑戦してまいります。

中長期のビジョン

日本発のグローバル企業

世界の医療現場からトップブランドとして
信頼されるメーカー

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

中長期成長戦略の経営目標

成長性

市場拡大ペースを上回る成長
(売上収益：一桁後半の成長)

収益性

売上収益の成長を上回る利益*1成長

効率性

調整後ROE*2 10%以上を維持

想定為替レート: USD=105円、EUR=115円

*1 買収に伴い生じた無形資産償却や一時費用等を除いた営業利益

*2 資本に含まれる買収関連資産に係る在外営業活動体の換算差額を除いたROE

こうした中、2019年度は次の3点に注力します。一つ目は「グローバルオペレーションの強化」、二つ目は「新しい技術、ソリューションの積極的採用」、三つ目は「地域戦略の具体的推進」です。

グローバルオペレーションの強化

当社製品に対する旺盛な世界需要に対応すべく、タイムリーな能力増強、生産工程の高度化、そして生産拠点のグローバル最適化を進めています。特に、昨年度の出荷遅延問題を教訓に、工場部門だけでなくサプライチェーン全体の効率化、高度化を念頭に置いてオペレーションの強化を図ります。

量の面では、TIS*³事業のように成長性の高い事業分野でグローバルな能力増強を急ぎます。愛鷹工場の一極集中を緩和させる上で重要な戦略的意義を持つテルモ山口の新棟では、グローバル市場におけるフラッグシップ製品であるガイドワイヤー完成品の生産に向けた準備が2019年度中に始まります。これに加えて、今後急速な市場拡大が予想される中国、インドなどの需要に応えるため、ベトナム工場でもカテーテル製品の能力増強投資が進んでいます。また、成長著しいアライアンス事業においても生産設備を増設し、海外市場への導入を開始した薬剤充填用注射器の供給体制を強化していきます。

質の面では、①自動化、省力化の推進、②BCPの強化、③グローバル基準の品質システムの向上、④コストダウンの加速、に取り組んでまいります。グローバルな視点から供給面でのクオリティーを担保し競争力を強化する上で、これらオペレーションの質的向上は戦略的にも優先課題になっています。

このようにグローバル生産戦略の重要性が増す中、人事的な対応としてこの度新たにグループCMO*⁴を任命しました。グローバル最適化を推進するとともに、ベストプラクティスの横展開や生産ノウハウの共有を担います。

*³ テルモインターベンショナルシステムズ

*⁴ チーフマニュファクチャリングオフィサー

新しい技術・ソリューションの積極的採用

現在、日常生活はもとより世界の医療現場にも新技術の波が押し寄せています。ビッグデータ、人工知能、ロボティクスなどの導入は世界的に当たり前の現象となりつつあります。テルモにおいても、開発、生産、ロジスティクス、営業などあらゆる業務プロセスにおいてこれら新技術の積極的な活用を進めていきます。

また、医療の進化・成熟化とともに製品のみに頼った訴求では競争に勝てない時代が到来しており、包括的



社長メッセージ

で価値の高いソリューションの提供が求められます。製品、供給、サービスをパッケージ化して、3つのクォリティーを掛け合わせたトータルバリューを顧客に還元していくことが必要です。その一環として、疾病軸のアプローチをより深化させていきます。がん、心不全、脳梗塞、糖尿病などの重大疾患の領域において、テルモに存する多様な製品・技術を横断的に活用することで、診断・治療の枠を超えて、予防・予後といった日常管理にまで踏み込んだソリューションの開拓を検討します。

地域戦略の具体的推進

グローバル市場の多様な発展とともに、先進国、新興国それぞれに特徴ある医療市場が形成されつつあります。それに応じて、これまでの均一的なグローバル標準化戦略に加えて、選択的なローカル市場戦略が求められています。

テルモとしては、ホームマーケットである日本市場においては、テルモの顧客関係、ブランド力、豊富な品揃えをベースに国内成長戦略を推進します。一方、米国、中国、新興国は最も成長が望める市場として投資を強化していきませんが、同時に競争ポジション、市場特性、産業政策を踏まえた地域戦略を展開していきます。

特に、大規模成長市場である中国においては国産化

への対応を加速させています。具体的な動きとして、昨年度DES(薬剤溶出型ステント)専門の中国企業エッセン・テクノロジー社を買収しました。近い将来世界最大市場となる中国においてDESの国産能力を手に入れた戦略的意義は計り知れません。また、腹膜透析の分野では、急増する需要に対応して中国ウェイガオ社との合弁事業で透析液の生産を開始しました。テルモは日本で培ってきた技術力と療法普及のノウハウを提供し、販売支援を実施します。ニューロバスキュラー事業でも一部製品の生産を杭州工場に移管し、現地生産に切り替える準備を始めています。中国政府による国産優遇策を背景に、世界最大の人口を擁し、高い成長率が見込める市場で一層の成長を目指します。

コーポレートブランドの強化

グローバルに事業が拡大し、かつ事業セグメント別に異なる市場でブランディングを展開している中、近年コーポレートブランドをいかに再定義するかは大きな課題となっていました。こうした課題認識から、この度テルモグループ全体として十分整理されていなかったブランド体系を再構築し、グループ内で共通理解を図りました。今後は各事業ブランドと合わせて、グローバル市場において積極的にコーポレートブランドの発信・展開を進めます。コー



ポレートと事業のブランドが相互に調和し、市場への訴求力を増すことでグローバル成長の加速を目指します。こうした調和的なブランド設計と具体的展開を推進するため、組織的にも本社の一部門としてブランド戦略室を新設しました。カンパニー、地域拠点、関連部門と連携を図り、全社的視点から取り組みを強化します。

株主還元

現行の中長期成長戦略においては、成長投資と株主還元の双方をバランスした資金計画を掲げています。

配当金については、安定的な増配を基本方針として中長期的に配当性向30%を目指します。2018年度の1株当たり配当金は4円増配の54円となりました。これにより9年連続の増配を達成しました。今後も成長を継続しつつ着実に配当を増やし、配当性向も目標に近づけていきます。

ステークホルダーの皆様へ

テルモは1921年の設立以来、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念の下、医療を取り巻くさまざまな課題に真摯に取り組むことにより、患者さんや医療従

事者からの厚い信頼を築き上げてきました。今日、テルモ製品は世界160以上の国や地域で販売され、テルモは文字通りグローバル企業に成長しました。

21世紀のグローバル社会において、テルモがこれからも企業理念を実践し、広く社会から必要とされる企業であり続けるためには、価値観と行動をこの理念に一致させる体系的な取り組みが必要になります。

この度、世界中のアソシエイトが共有すべき価値観としてコアバリューズを制定し、正しい行動の拠り所としてテルモグループ行動規範を定めました。こうしたコーポレート・ガバナンスの実効を上げる取り組みを通じて、持続的な企業価値の向上を果たすとともに、今後もテルモらしさを大切に発展させていく所存です。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。

2019年9月

代表取締役社長 CEO

佐藤 慎次郎



心臓血管カンパニー

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

主要製品

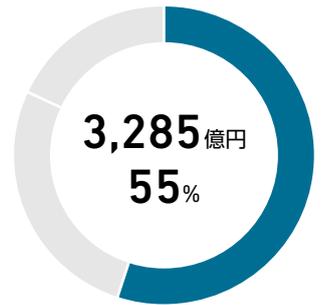
TIS事業 (テルモニターベンショナルシステムズ)
血管造影用ガイドワイヤー、血管造影用カテーテル、イントロデューサーシース、大腿動脈穿刺部止血デバイス、PTCA用バルーンカテーテル、冠動脈ステント、末梢動脈疾患治療用ステント、血管内超音波診断システム 他

ニューロバスキュラー事業 (マイクロベンション)
脳動脈瘤治療用 コイル・ステント、虚血性脳梗塞治療用吸引カテーテル・除去デバイス 他

カーディオバスキュラー事業 (テルモカーディオバスキュラーグループ)
人工肺、人工心肺装置 他

血管事業 (Terumo Aortic)
人工血管、ステントグラフト

2018年度売上収益・構成比



ホスピタルカンパニー

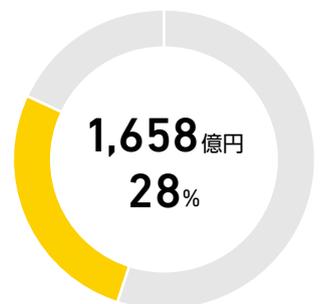
独自の技術とサービスにより、医療現場の安全性と効率性を高めるとともに患者さんのQOLとドラッグデリバリーの発展に貢献します。

主要製品

ホスピタルシステム事業
輸液ポンプ、シリンジポンプ、輸液セット、シリンジ(注射筒)、輸液剤、鎮痛剤、栄養食品、癒着防止材、血糖測定システム、電子血圧計、電子体温計 他

アライアンス事業
プレフィルドシリンジ製剤製造受託、製薬企業向け製品(薬剤充填用シリンジ、医薬品同梱用注射針) 他

2018年度売上収益・構成比



血液システムカンパニー (テルモBCT)

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

主要製品

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

2018年度売上収益・構成比

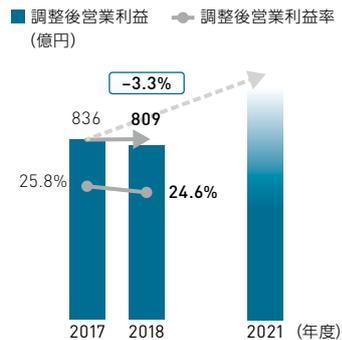


中長期成長戦略：目標と2018年度実績

売上収益
(億円)



調整後営業利益 / 調整後営業利益率



中長期成長戦略の目標

売上収益

全社の成長を牽引する成長の実現
二桁に迫る成長

調整後営業利益

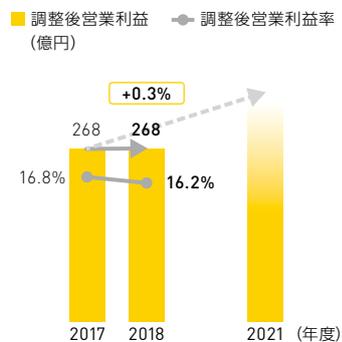
売上収益の成長を上回る収益成長へ
二桁成長、
利益率25%以上を堅持

中長期成長戦略：目標と2018年度実績

売上収益
(億円)



調整後営業利益 / 調整後営業利益率



中長期成長戦略の目標

売上収益

成長へと舵を切り、持続的な成長の
ステージへ
一桁中盤の成長

調整後営業利益

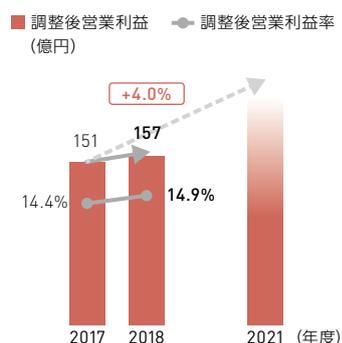
売上収益の成長を上回る利益成長
一桁後半の成長、
利益率2~3%ポイントの向上

中長期成長戦略：目標と2018年度実績

売上収益
(億円)



調整後営業利益 / 調整後営業利益率



中長期成長戦略の目標

売上収益

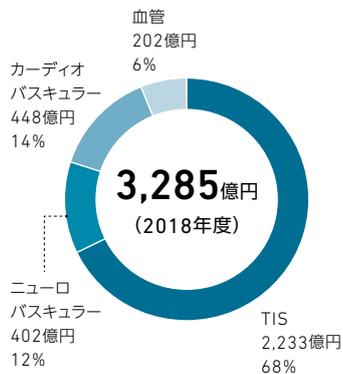
成長軌道に回帰
一桁中盤の成長

調整後営業利益

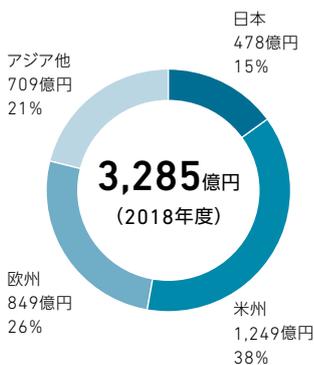
売上収益の成長を上回る利益成長へ
一桁後半の成長

心臓血管カンパニー

事業別売上収益／構成比



地域別売上収益／構成比

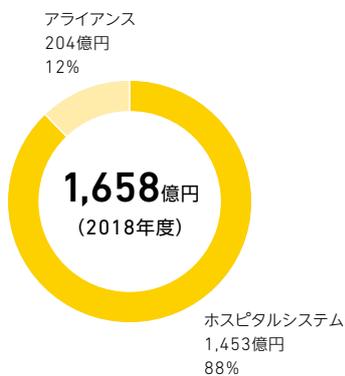


売上収益*推移

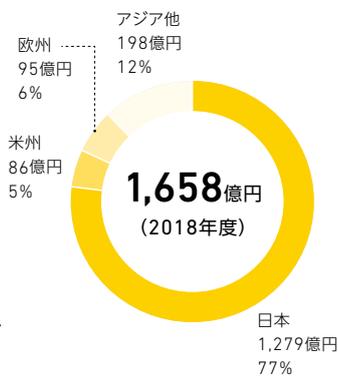


ホスピタルカンパニー

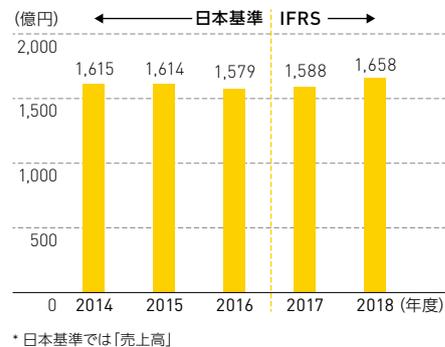
事業別売上収益／構成比



地域別売上収益／構成比

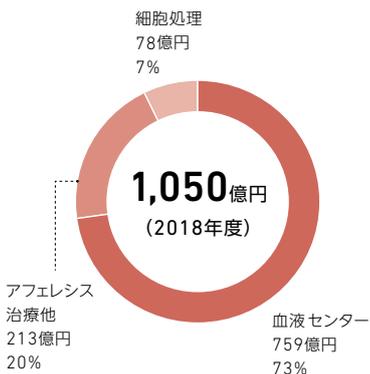


売上収益*推移

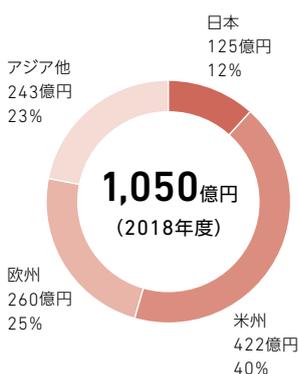


血液システムカンパニー (テルモBCT)

事業分野別売上収益／構成比



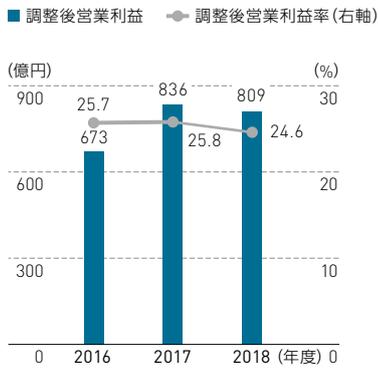
地域別売上収益／構成比



売上収益*推移



調整後営業利益 / 調整後営業利益率

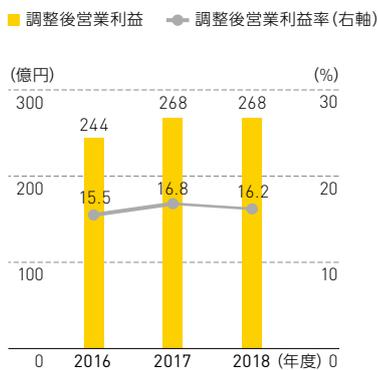


事業・地域別売上収益

(単位:億円)

	日本	米州	欧州	アジア他	合計
TIS	326	839	553	516	2,233
ニューロバスキュラー	33	128	128	113	402
カーディオバスキュラー	100	235	55	58	448
血管	20	48	113	22	202
合計	478	1,249	849	709	3,285

調整後営業利益 / 調整後営業利益率

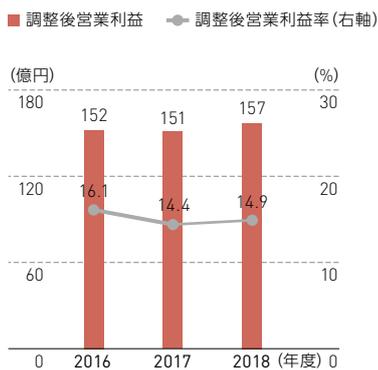


事業・地域別売上収益

(単位:億円)

	日本	米州	欧州	アジア他	合計
ホスピタルシステム	1,158	68	35	192	1,453
アライアンス	120	17	60	6	204
合計	1,279	86	95	198	1,658

調整後営業利益 / 調整後営業利益率

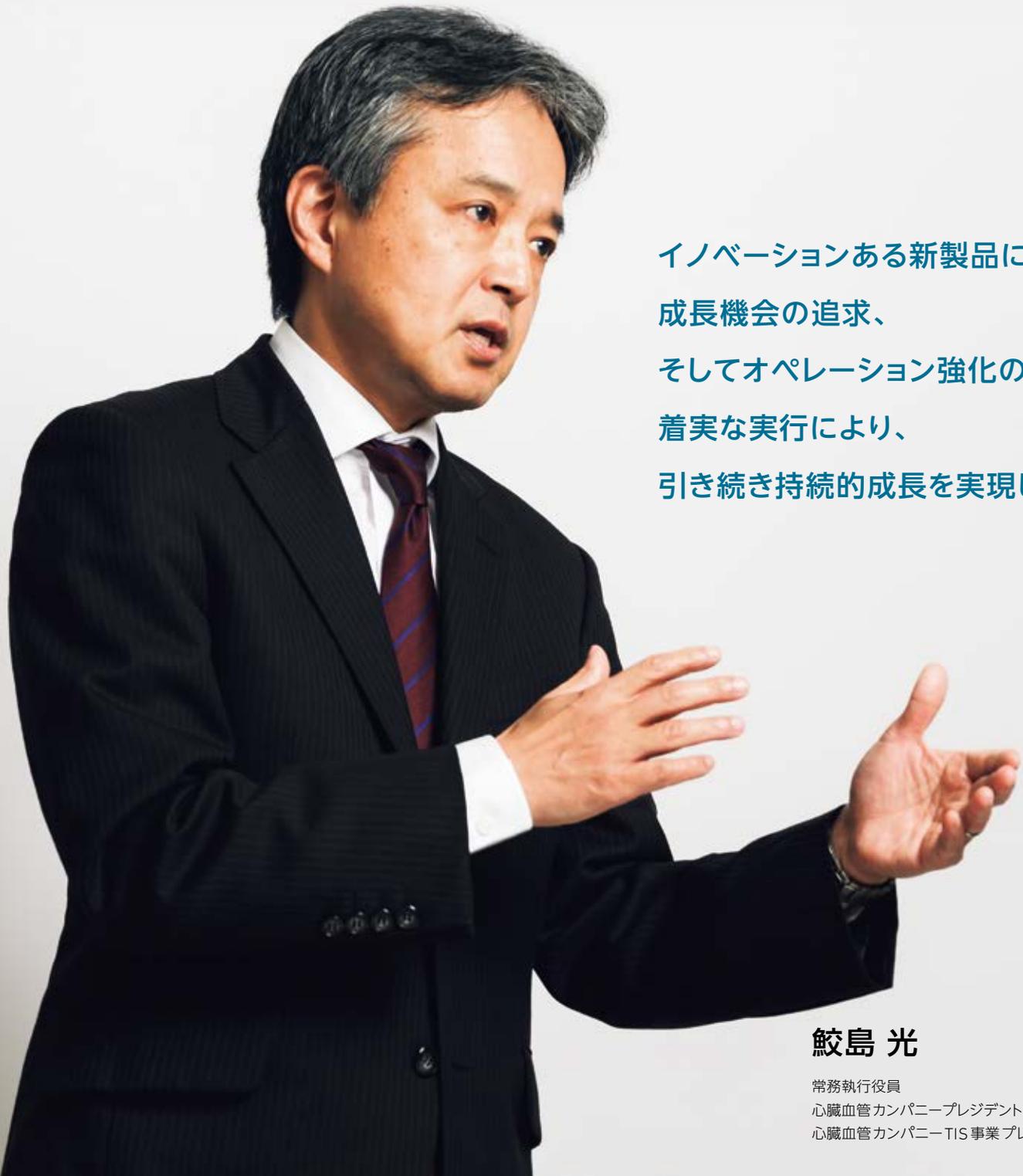


事業分野・地域別売上収益

(単位:億円)

	日本	米州	欧州	アジア他	合計
血液センター	116	238	200	205	759
アフエレス治療他	7	119	53	34	213
細胞処理	2	65	7	4	78
合計	125	422	260	243	1,050

心臓血管カンパニー



イノベーションある新製品による
成長機会の追求、
そしてオペレーション強化の
着実な実行により、
引き続き持続的成長を実現します。

鮫島 光

常務執行役員
心臓血管カンパニープレジデント
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を取り巻く市場環境

TIS事業(テルモインターベンショナルシステムズ)

- 依然広まりを見せる医療の低侵襲化
- 中国政府の医療改革による中国市場での需要の高まり
- 欧州医療機器規則(MDR)や中国での国産優遇・流通改革など、各国・地域による規制強化

ニューロバスキュラー事業

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

カーディオバスキュラー事業

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

血管事業

- カテーテル手術*1市場：カテーテルの細径化や臨床実績の向上により、安定的に成長
- ハイブリッド手術*2市場：治療法の浸透により、大動脈領域において、引き続き成長
- 外科手術市場：大動脈血管治療領域において、今後も必要とされる治療ではあるが、市場成長率は他領域と比較して低調
- カテーテル治療と外科治療の選択に関して、治療ガイドライン上での議論が継続

*1 カテーテルを用いてステントグラフトを挿入する手術方法

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

心臓血管カンパニーの強み

TIS事業(テルモインターベンショナルシステムズ)

- 患者さんへの身体的・経済的負担を軽減する、低侵襲治療の提供
- アクセスデバイスにおける、穿刺から止血までのトータルソリューションの提供
- 医療従事者へのトレーニングなどの提供による、製品の適正使用や新たな治療法の普及を推進する価値創造力

ニューロバスキュラー事業

- 迅速に、ユニークな製品を生み出す開発力
- 最短期間で効率的に承認取得を推進する、グローバルでの臨床開発・薬事体制

カーディオバスキュラー事業

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

*1 テルモ調べ

*2 人工肺に使用される製品素材の一つ

*3 外科手術の際に、部分的に心臓を押さえる装置

血管事業

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

*4 Key Opinion Leader(キー・オピニオン・リーダー)

中長期のビジョン・目標

ビジョン

心臓血管事業領域において「トップブランド」として世界中の医療現場から認知される

参入している市場においてシェアでトップ3に入る
トータルクオリティーでワールドクラスの信頼を獲得する

目標

- 売上収益** : 全社の成長を牽引する成長の実現
(二桁に迫る成長)
- 調整後営業利益** : 売上収益の成長を上回る利益成長へ
(二桁成長、利益率25%以上を堅持)

2019年度の重点施策

TIS事業(テルモインターベンショナルシステムズ)

アクセスデバイスでは、末梢血管(エンドバスキュラー)領域での橈骨動脈からのアプローチを可能としたR2P(Radial to Peripheral)関連製品を発売し、今後もアクセスデバイスのグローバルNo.1企業として、穿刺から止血までのトータルソリューションの提供を実現します。

治療デバイスでは、昨年発売した薬剤溶出型冠動脈ステント(DES)「Ultimaster Tansei」や冠動脈バルーンカテーテル「Ryurei」を中心に売上を拡大することに加え、中国エッセン・テクノロジー社の買収完了に伴い獲得したDES「Tivoli」を注力市場である中国において展開します。また米国オーケストラ・バイオメド社との薬剤溶出バルーンの販売提携などにより、治療のアンメットニーズにも応え、幅広く治療を支える製品ポートフォリオを構築していきます。そして、これらの施策を支えるオペレーションインフラの能力拡大や品質規制対応強化を図りながら、引き続き増収増益を目指します。



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



オーケストラ・バイオメド社の開発する
薬剤溶出バルーン(イメージ図)



新型袋状動脈瘤塞栓デバイス
(イメージ図)



血栓吸引カテーテル
「SOFIAFLOW Plus」(イメージ図)

ニューロバスキュラー事業

海外では、北米において、脳動脈治療用デバイスである新型袋状動脈瘤塞栓デバイス「WEB」の導入拡大を図ります。著しい市場成長が見込まれる中国では、国産優遇策への対応を背景に、合併会社での現地における商業生産開始に向けた準備を進めます。

日本では、新たに参入した脳梗塞領域での新製品である血栓吸引カテーテル「SOFIAFLOW Plus」およびステント型血栓回収デバイス「Tron FX」の導入と採用拡大を図ります。

カーディオバスキュラー事業

グローバルで、体外循環関連の新製品である、体外循環用血液ガス分析装置「CDIシステム550」および人工肺「Capiox NX19」の発売による売上拡大を目指します。また、既存製品の次世代品の開発を進め、ポートフォリオ強化を図ります。

さらに、生産の最適化や、製品開発プロセスの改善、製品コスト最適化を進め、継続的な収益性の向上を図ります。



人工肺「Capiox NX19」

血管事業

グローバル各地域において、複数の新製品の発売を進めます。具体的には、米国における腹部ステントグラフト「TREO」や、欧州における胸部ステントグラフト「RelayPro」、またグローバルでの腹部ステントグラフト「Anaconda LoPro90」です。

また、米国での胸部ステントグラフトの売上拡大および腹部ステントグラフト「TREO」の発売に伴い、営業部隊の増強を図ります。

患者さんを第一に考えたアプローチにより臨床研究や販売の範囲を拡大し、引き続き重要な成長領域における製品パイプラインへの投資を継続します。



体外循環用血液ガス分析装置
「CDIシステム550」



左: 胸部ステントグラフト「RelayPro」
右: 腹部ステントグラフト「TREO」

ホスピタルカンパニー



医療にかかわるすべての人に
「やさしい医療」の提供を
目指します。

羽田野 彰士

取締役常務執行役員
ホスピタルカンパニープレジデント
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

ホスピタルカンパニーを取り巻く市場環境

- 高齢者の増加、疾病の多重化・慢性化により医療市場はグローバルで継続的に拡大
- デジタル技術や再生医療など、予防や診断そして治療における技術革新の進展
- バイオ医薬品へのシフトや免疫療法の拡大などの薬剤イノベーションの加速
- 各国の医療費抑制の動きと価格圧力の増大
- 医療改革として、病院経営の効率化、医療の連携や統合化、価値の定量評価等に注力

ホスピタルカンパニーの強み

- 医療現場の課題を解決する製品の開発力と豊富なラインアップ
- 医療機器の適正使用、医療安全を推進するためのサービス、トレーニングの提供
- 高品質にこだわるマインドとケイパビリティ
- 長年にわたり医療改革に貢献し続けてきた実績と信頼

中長期のビジョン・目標

ビジョン

独自の技術・サービスを提供し、医療の質向上と効率化、
ドラッグデリバリーのイノベーションに貢献する

売上収益の成長へと舵を切り、持続的な成長のステージへ

目標

売上収益 : 一桁中盤の成長

調整後営業利益 : 売上収益の成長を上回る利益成長

(一桁後半の成長、利益率2~3%ポイントの向上)

2019年度の重点施策

ホスピタルシステム事業(病院市場向けビジネス)

医療の質向上と効率化に貢献し、医療にかかわるすべての人に「やさしい医療」を提供します

近年、高齢化が進む中で、医療を必要とする患者さんの増加に加え、それらの患者さんの抱える疾病の多重化・慢性化により医療費が増大しています。そのような社会背景の中、持続可能な医療を実現するために、より質の高い医療と、効率的な医療が求められています。

ホスピタルシステム事業は「治療の安全性向上」「業務の効率化」「早期退院・QOL^{*1}の向上」に貢献する製品とサービスを提供することで、医療に関わるすべての人に「やさしい医療」を実現することを目指しています。本年度の重点施策は以下の通りです。

日本

幅広い製品ラインアップを生かしたトータルでのソリューション提案で、医療のプラットフォームを構築します。

- 薬剤ライブラリを搭載し、院内のITシステムと連携可能な輸液システム「スマートインフュージョンシステム(スマートポンプ)」を中心とした自動記録やモニタリング、処方連携等のデジタルヘルスの推進
- 高性能輸液システムの製品ラインアップ拡充と、ME機器メンテナンス体制のさらなる充実による、ハード・ソフト両面での質の高いサポートの提供
- 手術後の鎮痛剤として広く使用されているフェンタニル注射液の導入による疼痛緩和領域の製品ラインアップの拡充
- スプレー式癒着防止材、超高濃度栄養食等の製品ラインアップの拡充
- 自社開発の日本初パッチ式インスリンポンプと持続血糖測定器^{*2}のさらなる普及で糖尿病治療への貢献加速

*1 Quality of Life(生活の質)

*2 米国デクスコム社より導入

*3 国内のみ販売



輸液システム
「スマートインフュージョンシステム」
(スマートポンプ)



スプレー式癒着防止材「アドスプレー」



パッチ式インスリンポンプ
「メディセーフウィズ」



持続血糖測定器(CGM)^{*3}
「Dexcom G4™ PLATNUMシステム」

海外

強みを生かせる領域で積極展開を開始します。

- アジアを中心にスマートポンプや輸液ラインなどの高機能投与システムを拡大
- 中国ウェイガオ社との合併会社での腹膜透析液の生産、およびウェイガオ社による販売を開始

アライアンス事業(製薬市場向けビジネス)

独自の技術で医薬品の価値向上とドラッグデリバリーの発展に貢献します

アライアンス事業ではプレフィルド(薬剤充填済み)製品で培った経験と独自の技術を生かし、製薬企業に対し新たな価値を提供しています。薬剤に適した投与デバイス(薬剤充填用注射器「PLAJEX」や同梱用注射針)を開発するとともに、高度な製造技術を生かした医薬品と医療機器のコンビネーションプロダクトの製造受託を行っています。治験薬の製造から商用製品の生産に至るまで、製薬企業とのアライアンスを通じトータルソリューションを実現することで、患者さんにとって必要な薬剤を、安全かつ確実にお届けしています。

本年度は引き続き以下の施策に取り組み、さらに成長を加速させていきます。

日本

素材技術や無菌充填技術を生かし、製薬企業からの受託製造開発の受注拡大に注力します。

海外

針刺し防止機構付き注射針などの薬剤同梱品や、薬剤充填用注射器「PLAJEX」の採用拡大に注力します。

オペレーション/収益マネジメント

各工場の強みを生かしグローバルでの生産最適化を進めます。安定供給、品質向上、コストダウンを実現させるため、中長期的に必要な投資を積極的に行い、売上成長と収益改善を支えていきます。



薬剤充填用注射器
「PLAJEX」



同梱用注射針

血液システムカンパニー



テルモの伝統である創造力を
イノベーションにつなげ、
より一層、患者さんの
アンメットニーズに応えていきます。

アントワネット・ギャヴィン

執行役員
血液システムカンパニープレジデント
テルモBCTホールディング社取締役社長兼CEO

血液システムカンパニーを取り巻く市場環境

- 細胞処理分野：CAR-T療法が普及する中、製薬企業のフォーカスが安定した生産および供給能力体制構築へシフト
- アフェレシス治療：医療のアンメットニーズに応える新しい治療法が適応される機会が増加
- 血液センター分野：高齢化などに伴う医療費の高騰により、医療のプロセス効率化および生産性向上に対するソリューションの需要が増加
- プレジジョン・メディシンの発展により、個別化された医療情報の獲得に対するニーズが増加
- 規制の厳格化に伴い、臨床データおよび品質の重要性がより一層高まる

血液システムカンパニーの強み

- 細胞製剤および血液製剤の高度な自動製剤化プロセスの提供、データ連携システムを活用した、より良い治療の提供
- 幅広い製品ポートフォリオを生かしたイノベーションの実現と世界各地での販売体制
- 顧客サービスや臨床サポートの提供を通じたお客様とのパートナーシップ

中長期の目標

目標

- 売上収益 : 成長軌道に回帰
(一桁中盤の成長)
- 調整後営業利益 : 売上収益の成長を上回る利益成長へ
(一桁後半の成長)

2019年度の重点施策

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

- 細胞処理分野・血液センター分野において自動化システムの普及や標準化を目指します。
 - 細胞治療用充填・仕上げシステム「Finia」の発売
 - 血液自動製剤化システムの「Reveos」と「TACSI」の市場拡大
- デバイスの提供を超えて、患者さんのデータマネジメントおよびユニークなサービスを提供します。
- 新たな治療の標準化に向けて、臨床開発の能力向上により適応疾患の拡大を目指します。
- 戦略的に重要な新興国において、投資を拡大します。
- リーン活動の全社拡大によるコスト削減、および顧客体験の向上を図ります。



細胞治療用充填・仕上げシステム
「Finia」



血液自動製剤化システム
「TACSI」

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

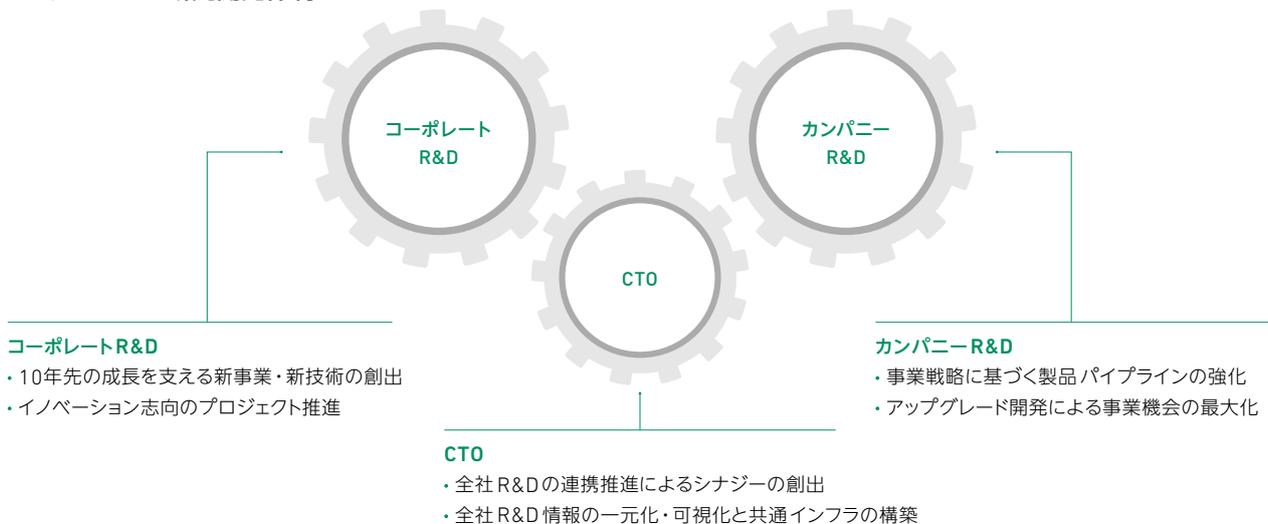
研究開発の基本的な考え方

テルモグループの研究開発活動は、大きく二つに分けられます。一つは中長期的な研究開発を担うコーポレートR&Dです。10年先を見据え、次世代のテルモグループの成長を支える新事業・新技術の創出を目指し、医療現場をはじめとするさまざまなステークホルダーとの連携や現場ベースの開発を推進するとともに、グループが保有するコア技術の強化や新たな技術の開発を進めています。もう一つはカンパニーR&Dです。各カンパニーの事業戦略に基づき、短中期の製品パイプライン

の強化を図り、カンパニーの成長を支える役割を担います。

グループ全体の研究開発活動を俯瞰するチーフテクノロジーオフィサー（CTO）は、地域、事業、組織の枠を超えた連携を推進し、シナジーの創出に注力します。コーポレートR&D、カンパニーR&Dが各々の活動に注力しながら、CTOを中心にグループ全体で有機的な連携を推進することで、医療現場のニーズに応える優れたイノベーションを持続的に生み出すことを目指しています。

テルモグループの研究開発体制



コーポレートR&D 中長期成長戦略

高齢化社会の進展などを背景に、心不全や脳梗塞、がんなど社会的にインパクトの大きい病態や疾患が増える中、予防から治療、治療後の予後管理・再発防止をトータルに捉え、健康寿命の延伸や、効率的な医療の実現に貢献するイノベーションが求められています。このような社会の潮流を踏まえ、コーポレートR&Dでは未来の医療の在り方を洞察し、新たな価値の提供を目指した研究開発に取り組んでいます。

開発テーマの選定に際しては、社会的なインパクトの大きい医療課題の中でも、市場としての成長が期待でき、かつテルモグループの競争力が生かせる領域に重点を置いていま

す。開発のコンセプト立案段階では、自ら医療現場のニーズを探索し、考案したソリューションの有用性について、医療現場の方々と一緒に議論・検証を行っています。また、将来のテルモグループの成長を支える、より付加価値の高い技術・製品を創出すべく、グループ内のコア技術の進化や事業の枠を超えた連携による技術・インフラの活用など、内部開発力の強化を図っています。同時に技術の潮流を見据えながら、社外技術も柔軟に活用し、事業化を目指します。

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

テルモグループの研究開発拠点

テルモは、日本の研究開発センターを核に、内部開発に加えて、世界から広く求めた技術シーズを発展や融合させながら、次世代の技術開発を進めています。また、近年で

はM&Aや提携を通じて開発のグローバル化や米国・欧州など世界の開発拠点と連携し、開発領域の拡大やスピードアップを推進しています。

テルモグループのグローバルな研究開発拠点

(2019年3月31日現在)

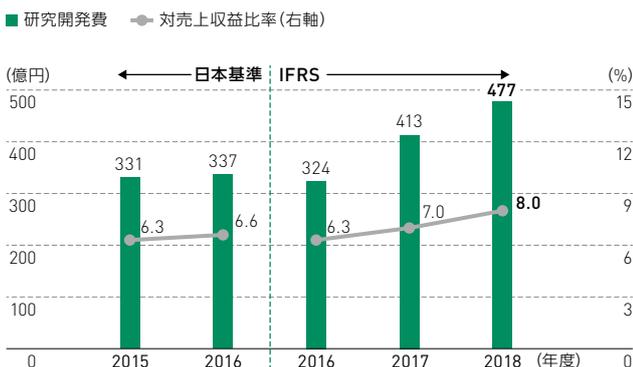


研究開発活動の状況

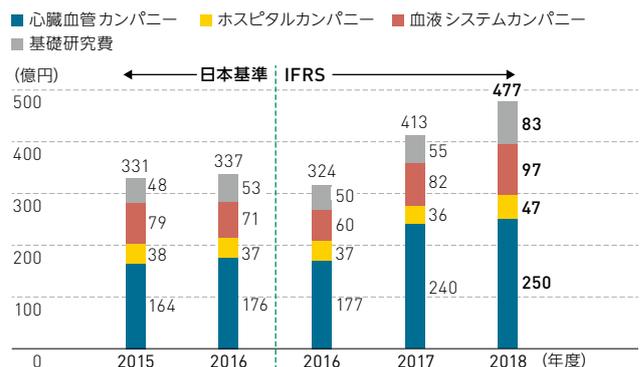
2018年度の研究開発費は477億円、対売上収益比率は8.0%となりました。セグメント別の内訳では、心臓血管カンパニーが250億円、ホスピタルカンパニーが47億円、血液

システムカンパニーが97億円となりました。その他、各事業分野に配分できない基礎研究費が83億円となっています。

研究開発費／対売上収益*比率



セグメント別研究開発費推移



知的財産の基本的な考え方

テルモグループでは、研究開発戦略および事業戦略に基づき、優先的にリソースを投入する領域を絞り込み、事業の競争力強化につながる知的財産の創出に取り組んでいます。開発の初期段階から開発部門と知的財産部門が連携し、他社の特許や製品の特長を把握した上で、開発の

方向性の検討や知的財産のポートフォリオ構築を戦略的に進めています。また、グローバルでの事業拡大が進む中、海外のグループ会社との連携も強化し、グループ全体の知的財産の有効活用を図るとともに、知的財産リスクのマネジメント力強化にも取り組んでいます。

特許の状況

特許出願件数(事業別)*

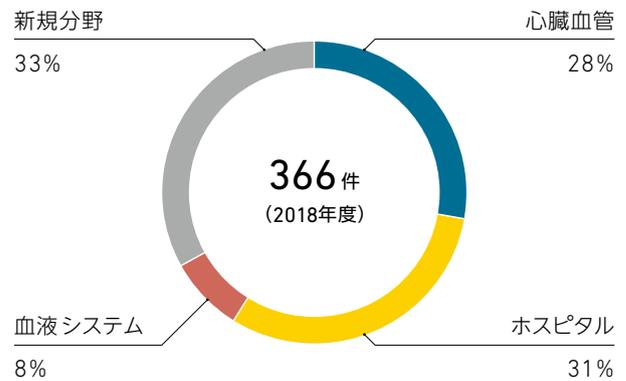
2018年度の特許出願件数(第一国出願件数)は366件で、既存事業に関する出願件数が67%、既存事業に属さない新規分野に関する出願が33%を占めています。これは、テルモが既存製品の改良・改善を継続するとともに、積極的に将来の事業拡大や新領域への展開を見据えた投資を行っていることを表しています。

特許保有件数(事業別)*

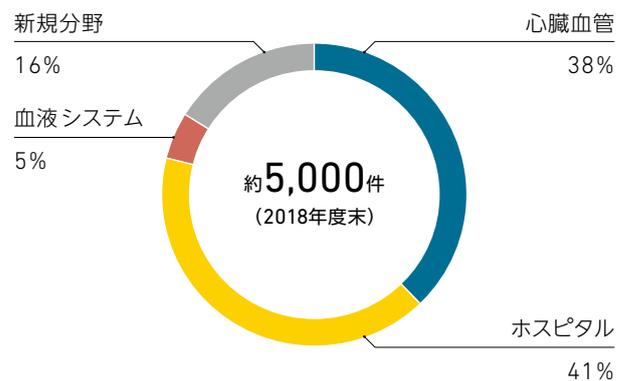
2019年3月末時点の国内外の特許保有件数は、約5,000件となっています。新規分野に関する保有件数16%に対し、既存事業に関する保有件数が84%と高い比率を占めていますが、これは「先端製品」のテクノロジーを「基盤製品」にフィードバックするというテルモの収益サイクルの結果であり、新規分野として特許出願した発明等が既存事業に貢献していることを表しています。なお、特許保有件数は、国内41%、海外59%であり、海外事業を支える特許を中心に海外比率を高めています。

* 海外子会社の出願件数、保有件数は含まれていません。

特許出願件数(事業別構成比)*



特許保有件数(事業別構成比)*



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

基本的な考え方

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

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

さらに、今年度より新たに設置したCMO (Chief Manufacturing Officer) の下、各工場が持つ固有の

強みをグループ全体で活用し、モノづくりの競争力を高める取り組みも強化しています。事業ごとに磨いてきたモノづくり力を、CMOが横断的かつ俯瞰的に把握し、グループ全体の資産として活用します。

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

CMOメッセージ

1990年代まで全世界で14拠点だったテルモの生産工場は、この20年で倍増し、現在ではグループ全体で31拠点になりました。各工場は3カンパニーのいずれかに属し、それぞれの生産戦略に沿って、日々さまざまな改善活動に取り組んでいます。他拠点の取り組み状況を知る機会は多くないのが現状です。

M&Aで新たにグループに加わった拠点の強み、各事業が磨いてきたモノづくりの知識やノウハウを、事業そして拠点で横断的に活用し、製品、供給、サービスのトータルクオリティー向上を目指していきます。

欧米が得意とする発想力に、日本の精緻で均質なモノづくりノウハウを融合し、最適地で生産するという流れを進化させ、市場のニーズに応え続けられる生産をグループ全体で実現します。



上席執行役員
チーフマニュファクチャリングオフィサー
(CMO)
生産部長
ホスピタルカンパニーオペレーション部門
SCM推進室担当

広瀬 和紀

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」という企業理念の下、世界中の患者さんや医療現場に高品質な医療機器やサービスを安定的に供給するとともに、医療を取り巻くさまざまな課題の解決に向けて取り組んでいます。この企業理念を実現するために、世界中の全アソシエイトが共有すべき価値観を「コアバリューズ」として制定

しました。このコアバリューズに基づき、日々の事業活動において取り組むサステナビリティの重点活動テーマを定め、患者さんや医療従事者をはじめとするステークホルダーの皆様の声に耳を傾けながら、持続可能な社会の実現と、テルモグループの持続的な成長の両立を目指します。

重点活動テーマ

国連の「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals: SDGs)も参照しながら、医療課題への貢献をはじめ

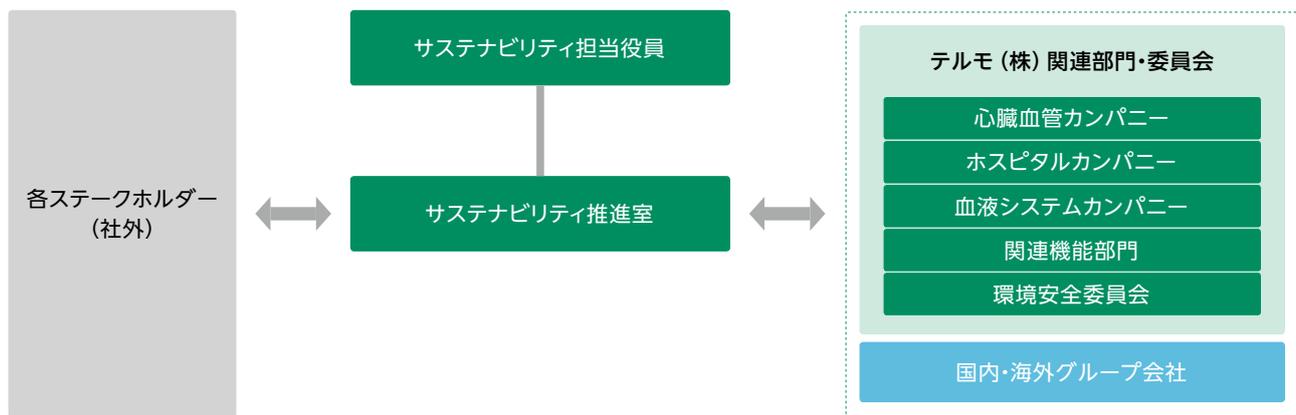
とする社会課題の解決に向けて取り組み、持続的な社会の実現とテルモグループの持続的な成長の両立を目指します。

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

推進体制

グループ全体の活動を統括・推進する「サステナビリティ推進室」が、関連部門や委員会、各グループ会社と連携しながら、サステナビリティに関わる活動方針の立案と重点活動テーマの設定、グループ全体への浸透を図り、具体的

な取り組みを促進していきます。また、社内外のステークホルダーの皆様への情報発信や対話などを通じて、テルモグループに対する社会の期待や要請を把握し、取り組みに反映していきます。



国連グローバル・コンパクトへの参加

テルモは、国連の提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則からなるグローバル・コンパクトの取り組みに賛同し、2012年に署名を行いました。「医療を通じ

て社会に貢献する」という企業理念の下、事業活動においてこれらの原則の実践に努めています。



サステナビリティに関する取り組みの詳細については、サステナビリティレポートをご覧ください。

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





テルモのコーポレート・ガバナンスの現在の取り組みや、当社への今後の期待などについて、代表取締役会長の三村が黒田社外取締役に、率直な意見を伺いました。

テルモ株式会社
代表取締役会長

三村 孝仁

1977年に当社入社。
MR時代に西日本の複数の拠点を経験した後、支店長に就任。その後、ホスピタルカンパニー統轄や中国・アジア統轄などを経て、2017年4月より現職。



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に兼任され、2018年6月より当社社外取締役に就任。

三村

テルモの社外取締役にご就任いただいて一年が経ちましたが、当社の取締役会の印象はいかがでしょう。

黒田

経営者経験、海外事業経験、医師、公認会計士、弁護士の方など、スキルミックスが多様な社外取締役の構成となっており、取締役会では多面的な意見が活発に出ているように思います。時には社外取締役から厳しい意見が出る場面も見受けられ、健全なる批判的思考に基づくディスカッションが行われているように感じます。また、各種委員会も頻繁に開催されており、社外取締役を存分に活用しているという印象です。

三村

テルモは「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念の下、3つのカンパニーと7つの事業領域を展開しており、多種多様な製品を医療現場に提供しています。取締役会でも医療の専門的な理解や、これまでのテルモに関する理解が必要な議題があがることが少なくありませんが、社外取締役の皆さんにも十分にご理解いただけるような体制はとれていますでしょうか。

黒田

医療の専門的な内容を理解するのは簡単ではありませんが、取締役会の前々日に、社外取締役向けに事前説明会が行われており、私のような就任して間もない社外取締役にも

分かりやすい説明をいただいています。社外取締役に常時貸与されているタブレット端末から、過去の資料などをいつでも閲覧できるのもありがたいです。

三村

黒田さんをはじめ社外取締役の皆さんには、工場や医療現場の見学もいただいています。これからも、テルモへの理解をより深めていただけるような取り組みの充実を図っていきたいと思います。

ところで、黒田さんは、テルモの取締役会でのご自身の役割をどのようにお考えでしょうか。

黒田

私の専門分野である人財・組織開発の領域で、次のような点に目を配り、発言するようにしています。

- 企業理念や、組織として向かうべき方向性(ビジョン)は明確で、組織内に浸透しているか。オペレーション上の意思決定は、企業理念に沿ったものか
- 組織体制は、グローバル最適なものになっているか
- ビジョン実現に必要な人財は揃っているか、育成はなされているか
- 経営チームは効果的に協働しているか
- 組織文化は健全か、ビジョン実現や戦略遂行に求められる組織文化の醸成がなされているか

また、外資系企業へのコンサルティングを行ってきた経験や、サステナビリティ・ESG経営に関する活動を多数行っていることから、今後の日本企業のあるべき姿を、より広い視野をもって意見できるよう努力しています。



創立100周年に向け、
グループとしてさらに
一体感のある企業を目指します

三村

テルモのコーポレート・ガバナンス体制については、どのように評価されていますでしょうか。よろしければ、黒田さんの感じられている、テルモの今後の課題についても、忌憚のない意見ををお願いします。

黒田

ガバナンスの要は、人事です。その意味で、テルモでは、社外取締役が過半を占め、議長・委員長も務める、指名委員会や報酬委員会があり、ガバナンスを効かせやすい体制になっていると思います。

課題としては、取締役会メンバーが今期から日本人のみになった点です。海外売上収益比率が約7割を占めるテルモは、今後ますます、グローバルプレーヤーと正面から戦っていかなければならない場面が多くなることが想定されます。多様な視点を取り入れるためにも、これまでのように、取締役会メンバーに外国人を入れたほうが良いのではないかと考えます。

三村

そうですね、外国人含めダイバーシティの観点から、取締役会のメンバー構成については、引き続き最適な形を追求していきたいと考えています。

黒田さんは、現在複数の企業の社外取締役を務めていらっしゃいます。社外から見たテルモの強みとは、どのようなところにあるのでしょうか。

黒田

昨年、テルモメディカルプラネックス*を訪問、見学し、テルモの有する技術の高さや製品群の幅の広さを、目で見ても知ることができました。医療現場からの声を吸い上げ、改良につなげていく地道な努力の積み重ねが、カテーテルやホスピタル製品などでシェアを獲得してきたゆえんだと感じました。

また、このような自社開発体制を持ちながら、同時に、事業ポートフォリオや技術を拡充するために、海外企業のM&Aも果敢に行っています。M&Aによりテルモグループの一つとなった会社の人財をうまく活用し、多様性に

富んだ経営を実現しているところが、テルモの強みではないかと思えます。

三村

ありがとうございます。テルモは2021年に創立100周年を迎えますが、グループとして今後さらに一体感のある企業を目指したいと思えます。

最後に、今後のテルモに期待することをお聞かせいただけますでしょうか。

黒田

テルモは、売上収益やアソシエイト数の面では、グローバル企業といえる状態になりました。今後は、グローバル最適化をより推し進め、世界に誇れるブランドを確立していったほしいと思えます。

そのような意味で、今年4月に制定された「コアバリューズ」の策定にあたり多くの海外アソシエイトが関わったこと

は、とても良いことだったと思えます。これを良い例に、今後、さまざまな制度や仕組みのグローバル共通化が図られ、経営スキルや人財などがテルモグループ全体で活用できるようになると良いですね。またこれらに加え、SDGsへの貢献も期待したいと思えます。SDGsは、「誰一人取り残さない—No one will be left behind」という理念の下、設定された持続可能な開発目標です。真のグローバル企業を目指す上で、Access to Health(医療アクセスの改善)の問題に、今後も、真摯に取り組んでいくことが必要不可欠かと思えます。

三村

おっしゃる通り、医療アクセスの改善は、SDGsの中でもテルモが最も貢献できる課題です。テルモのサステナビリティの重点活動テーマとして、今後より一層力を入れて取り組んでいきたいと思えます。

黒田さん、この度は貴重なご意見ありがとうございました。

* 新たな医療技術の創造と普及を目指して設立された、当社の総合医療トレーニング施設

グローバル企業として、
グローバル最適化をもって、
より一層世界に誇れるブランドを
確立していくことを期待したいです



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。その理念の下、世界中のお客様、株主、社員、取引先、社会などのステークホルダーの期待に応え、長期にわたる持続的成長および企業価値の最大化を達成するために、価値ある商品とサービスを提供します。

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

Respect (尊重) – 他者の尊重

Integrity (誠実) – 企業理念を胸に

Care (ケア) – 患者さんへの想い

Quality (品質) – 優れた仕事へのこだわり

Creativity (創造力) – イノベーションの追求

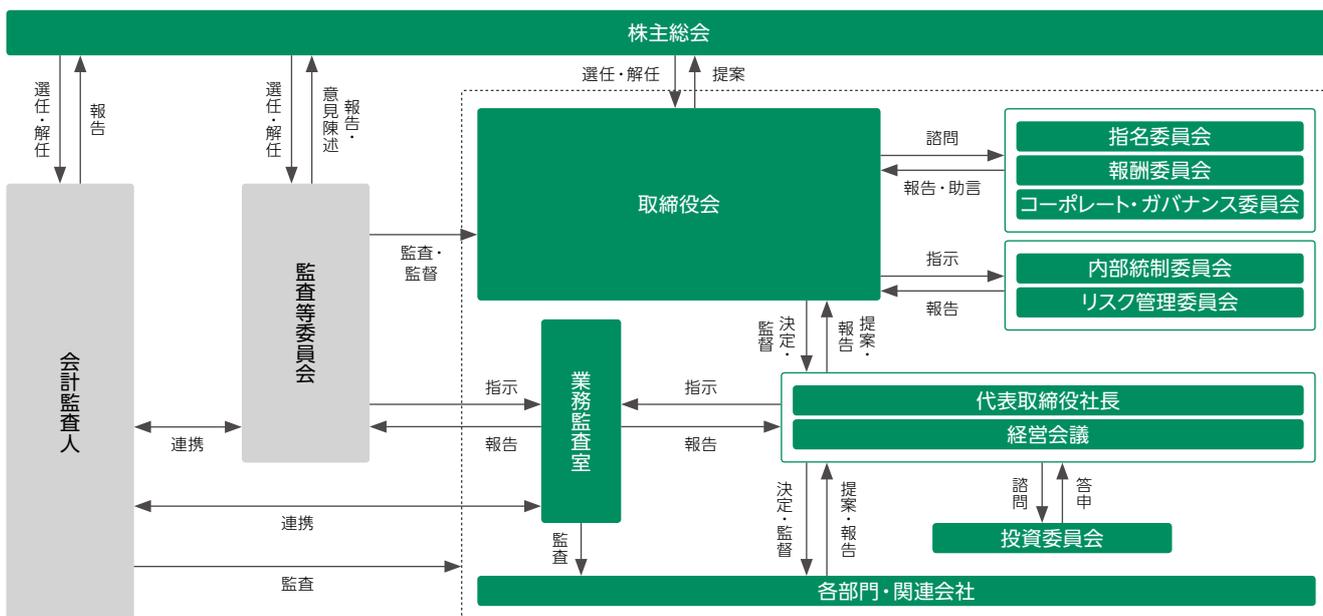
• 企業理念およびコアバリューズを基本に、経営の透明性・客観性を保ちつつ迅速な意思決定を実現するコーポレート・ガバナンスの仕組み作りを推進します。

• 株主との対話の推進等、ステークホルダーへのアカウンタビリティ(説明責任)を充実させることにより、社内外からの理解と信頼が継続して得られるよう努めます。

• 上記に加え、コーポレートガバナンス・コードを軸に、良き企業市民としてグローバルに活動する体制を構築します。

• コーポレート・ガバナンス体制が実効を上げるには、自由闊達な、明るい、働きがいのある企業風土が不可欠であり、その風土の醸成に努めます。

コーポレート・ガバナンス体制図



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

コーポレート・ガバナンス体制

機関設計

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

1. 監査・監督機能の強化

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

2. 経営の透明性と客観性の向上

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

3. 意思決定の迅速化

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

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

取締役会

役割

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

構成

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

監査等委員会

役割

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

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を図っています。

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

各委員会

	役割・構成	議長・委員長
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> • コーポレート・ガバナンスの観点から、次の事項について、取締役会の諮問機関として審議を行い、その内容を適宜取締役会へ報告する <ul style="list-style-type: none"> －取締役会にとって最重要の責務の一つである社長および会長の後継者人事に関する事項 －取締役・執行役員の選任および解任に関する事項 • 取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、独立社外取締役を過半数とする 	社外取締役
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> • 経営の健全性とコーポレート・ガバナンスの維持向上の観点から、次の事項に関し、取締役会の諮問機関として審議および助言を行い、その内容を適宜取締役会へ報告する <ul style="list-style-type: none"> －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) －その他、取締役会から委員会に委嘱された事項、または委員会がその目的の遂行のために必要と認めた事項 • 取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とする 	社外取締役
コーポレート・ガバナンス委員会	<ul style="list-style-type: none"> • 経営の健全性とコーポレート・ガバナンスの維持向上の観点から、次の事項に関し、取締役会の諮問機関として審議および助言を行い、その内容を適宜取締役会へ報告する <ul style="list-style-type: none"> －コーポレート・ガバナンスに関する基本的な事項 －コーポレート・ガバナンス体制の構築、整備および運用に関する重要事項 －環境(Environment)・社会(Society)分野における体制整備、持続可能性(Sustainability)のための取り組み等、コーポレート・ガバナンスと密接に関連する重要事項 －その他、取締役会から委員会に委嘱された事項、または委員会がその目的の遂行のために必要と認めた事項 • 取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とする 	社外取締役
内部統制委員会	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会の下部機関として、「内部統制システム整備の基本方針」に基づき、テルモグループの内部統制システムの整備・運用を担う • 代表取締役、常務以上の取締役、専門部会長、内部統制部門長および顧問弁護士で構成する 	代表取締役社長 CEO
リスク管理委員会	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会の下部機関として、全社横断的視点のリスク認識・評価・分析および優先度等を踏まえ、テルモグループのリスク管理体制の整備・運用を担う • 常務以上の執行役員、内部統制部門長ならびに委員長が指名する者で構成する 	代表取締役社長 CEO

取締役会、監査等委員会、各諮問委員会の構成メンバーおよび開催実績(2019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	○				
	森 郁夫*	○		◎	○	◎
	上田 龍三*	○		○	○	○
	黒田 由貴子*	○		○	◎	○
取締役 (監査等委員)	木村 義弘	○	◎			
	中村 雅一*	○	○	○	○	○
	宇野 総一郎*	○	○	○	○	○
2018年度の開催回数		13回	11回	6回	—	7回

*1 ◎:議長、委員長 ○:構成員、委員 *:独立社外取締役

*2 報酬委員会は2019年4月に設立。2018年度の役員報酬についての審議は、コーポレート・ガバナンス委員会にて実施。

取締役の選任

方針

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

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

社外取締役は、社内にて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あたっては、「社外取締役の独立性判断基準」の要件を満たすことを条件とします。「社外

取締役の独立性判断基準」は、指名委員会で審議の上、取締役会で決定されます。

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

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

社外取締役の選任理由・出席状況

氏名	選任理由	取締役会、監査等委員会への出席状況
森 郁夫	豊富な経営者経験および長年にわたる海外事業経験で培われた見識等を、当社経営の監督に生かしていただくため	取締役会:13回 / 13回(100%)
上田 龍三	がん治療における研究業績をはじめとした専門知識や名古屋市立大学病院長・名古屋市病院局局長等を歴任され、当該団体の実務執行に携わられたことにより培われた豊富な経験を、当社経営の監督に生かしていただくため	取締役会:13回 / 13回(100%)
黒田 由貴子	豊富な経営者経験および長年にわたるグローバルでの人材・組織コンサルティング経験で培われた見識等を、当社経営の監督に生かしていただくため	取締役会:10回 / 10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・監督にあたっていただくため	2019年6月21日就任
宇野 総一郎	日本および海外での弁護士としての専門的な知見および豊富な経験を有しており、独立した立場から当社経営の監査・監督にあたっていただくため	2019年6月21日就任

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、2018年度の実効性に関する自己評価を実施しました。

評価にあたっては、全取締役を対象とした匿名のアンケート調査に加え、一部取締役と取締役会事務局へのヒアリングを実施しました。なお、各取締役から忌憚のない意見を聞き出すことと客観性の確保を目的として、アンケート調査

の集計結果の取りまとめと取締役・取締役会事務局へのヒアリングおよびその分析は、第三者機関に委託しています。

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



2018年度の評価結果(概要)

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

- 取締役会において会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上という観点を踏まえ、執行機関の提示する戦略が適切に検証されていること
- 取締役会議長と社長との役割明確化および取締役会議長による適切な議事進行により、自由闊達な意見交換が促されていること
- 指名・報酬・ガバナンスの各諮問委員会について、社外取締役が委員長に就き、実効的に運営されていること
- 全11名の取締役の執行・非執行、社内・社外のバランス、各取締役の有する知見・経験が、取締役会がその役割を果たす上で適切なものとなっていること

評価結果(検討課題等)

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

- 将来のイノベーションや医療業界動向等を見据えた、さらに長期的な経営の方向性や戦略に関する議論を実施すること
- 多様性を含めた取締役構成に関する議論をさらに重ね、選任にあたっての考え方についての共通理解を深めること
- 社外取締役のさらなる活躍に向けた支援体制の整備や役割の再整理を行うこと

これらを含め、課題として認識している事項については2019年度の実効性確保および機能性向上を図るための施策を引き続き検討、実施していきます。

経営陣の報酬

方針・構成



目標・各報酬についての考え方

1. 全体構成

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

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

2. 業績連動報酬(賞与)

(1) 目的・支給額の算出方法の概要

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



各指標から算出した評価係数に、役員ごとの標準額を乗じて支給額を算定

(2) 各指標の目標と変動幅

		考え方・目標	変動幅
全社業績指標	連結売上収益	目標は期初に設定した計画値とし、目標(計画値)達成で評価係数を100%と設定	業績向上に向けた健全な動機付けにつながるよう、達成率に応じて評価係数が0~150%の範囲内で変動
	連結営業利益		
	EPS	株主目線を高め、持続的な収益のある成長を目指す指標とするために、EPSの3年移動平均値の対前年度伸長率(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(2018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84%、営業利益に係る評価係数が75%、EPSに係る評価係数が110%であり、これらを合計し、3で除することにより算出した90%となりました。

	期初予想	実績	評価係数
売上収益	6,080億円	5,995億円	84%
営業利益	1,145億円	1,066億円	75%
EPS	3年移動平均値伸長率(10年平均) 7.5%	3年移動平均値の対前年度伸長率 9.2%	110%
2018年度の全社業績指標に係る評価係数			90%

(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設定
- ・機能・地域責任を負う者:全社業績のウエイトを高め設定

役職	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年度から導入するものです。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、決定手順は以下のとおりです。

- 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)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	384	179	95	108	6
取締役 (監査等委員)(社外取締役を除く)	36	36	—	—	1
社外取締役	67	67	—	—	5

ご参考：最近事業年度の提出会社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
2018年11月8日	コーポレート・ガバナンス委員会	2019年度役員報酬改定についての審議
2019年1月24日	取締役会	2019年度役員報酬改定の決議
2019年3月26日	コーポレート・ガバナンス委員会	譲渡制限付株式導入の審議
2019年4月18日	報酬委員会(2019年4月1日設立)	譲渡制限付株式導入の審議 当該導入を踏まえた役員報酬枠の見直しについての審議
2019年5月9日	取締役会	譲渡制限付株式導入と役員報酬枠の見直しを株主総会に提案する旨の決議
2019年6月21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」に以下のとおり、規定しています。

3. 株主の権利・平等性の確保

(4) 政策保有株式

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

政策保有株式の状況(期末時点)



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

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



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

基本的な考え方

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

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



「テルモグループ行動規範」の詳細については、以下をご覧ください。

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



コンプライアンス体制

テルモでは、取締役会で決議した「内部統制システム整備の基本方針」に基づき、テルモグループの内部統制システムの整備を担う内部統制委員会において、コンプライアンスに係る重要な施策を審議、決定し、その活動状況を定期的に取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)の下、テルモの法務・コンプライアンス室を中心に、グループ各社のコンプライアンス

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

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

コンプライアンス教育

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

プライアンス教育を実施しています。

主なコンプライアンス教育(テルモ株式会社)

研修名	対象者	方法	内容・実施頻度等
「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
競争法および反贈賄に関する教育	役員および一部アソシエイト	e-ラーニング	業務における公正取引の確保と腐敗防止
医療従事者との接遇に関する教育	営業支店およびカンパニーのアソシエイト	e-ラーニング	医療従事者との適正な関係の維持
階層別教育	各階層	集合研修	管理職・中堅職昇格者、新入社員研修等でコンプライアンス教育を実施

コンプライアンスへの主な取り組み

内部通報制度

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

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

ハラスメント防止

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

スメント防止の啓発を行っています。また、2017年度より12月～1月をハラスメント防止強化月間と定め、全アソシエイトを対象に、メッセージの配信、アンケートの実施、eラーニングの受講等の取り組みを実施しています。さらに管理職を対象に、日々の業務で生かせるような身近な事例を取り入れた研修を定期的に行っています。

医療従事者との適切な関係

テルモは、医療従事者に対する医療機器や医薬品の適正なプロモーションに向けて、業界の自主ルールである「公正競争規約」、「製薬協コード・オブ・プラクティス」、「医療機器業プロモーションコード」等の遵守に努めるとともに、自社の「テルモコード・オブ・プラクティス」ほか、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展開する地域の主要な業界団体の行動規範に示されている基本原則をベースとする、「医療従事者との倫理的接遇に関するテルモグローバル・ポリシー」を制定し、医療従事者との適切な関係の維持に努めています。

事業等のリスク

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リスクには以下のようなものがあります。

医療行政の方針変更	当社の属する業界は、国内外で、医療費抑制や、医療の質の向上を目的とした医療制度改革が継続的に行われています。今後予測できない大規模な医療行政の方針変更が行われ、急激な環境変化が生じた場合には、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
販売価格の変動	当社の属する業界は、日本では医療費抑制策の一環として、2年に1度、診療報酬、薬価および特定保険医療材料の公定償還価格の改定が行われます。また、国内外ともに、市場における企業間競争の激化や技術革新により、大幅な価格下落が発生する可能性があり、これらの販売価格の変動は、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
原材料価格の変動	当社の製品を製造するための原材料は、プラスチックなどの石油を原料とするものが多いため、世界的な資源価格の高騰により、原材料購入費用が増加し、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
為替レートの変動	<p>当社は、日本に本社を置き事業運営を行っているため、各地域における現地通貨建て財務諸表を連結財務諸表作成等のために円換算しています。従って為替レートに変動があると、換算に適用するレートが変動し、円換算後の損益に影響を受けることとなります。</p> <p>当社は海外工場への生産移管、海外からの原材料調達等の構造的対応を図るとともに、保有する債権の当該リスクに対し、機動的な為替予約により対応しています。</p> <p>しかしながら、予想外の変動が生じた場合には、当社の経営成績と財務状況に影響を与えることがあります。</p>
海外活動に係るリスクについて	当社は世界各国に製品を供給していますが、当社が事業活動しているさまざまな市場における景気後退や、それに伴う需要の縮小、あるいは海外各国における予期せぬ政情の変化や法規制等の変更があった場合、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
品質問題について	当社は、医薬品および医療機器のGMP基準や、品質マネジメントシステムである国際規格ISOの基準等に基づいて、厳格な品質管理の下で製品の製造をしています。しかしながら、医療事故等の発生に際して、当社製品に関わる品質上の問題が疑われる場合もあります。また、医療事故等の発生に当社製品が直接関与していないことが明らかであっても、将来的に当社製品にリスクが波及する可能性がある場合、予防的な対策、措置を講じることがあります。そのような場合には、売上の低下、またはコスト増などにより、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
重要な訴訟等について	当社は、国内外の事業に関連して、訴訟、紛争、その他の法的手続きの対象となるリスクがあります。これらの法的なリスクについて、法務・コンプライアンス室、知的財産部等の管轄部署による調査や社内チェック体制の整備をしており、必要に応じて取締役会および監査等委員会に報告する管理体制となっています。しかしながら、万一第三者より、将来、損害賠償請求や使用差し止め等の重要な訴訟が提起された場合は、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
企業合併および買収等について	当社は、企業の合併・買収や資本・業務提携を事業基盤の強化を図るための重要な戦略の一つと位置付けていますが、今後、係る企業合併・買収や資本・業務提携の成否によっては、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
その他	取引慣行の変化、テロ・戦争・疫病や新型インフルエンザなどの世界的な感染症拡大・災害等が発生した場合には、当社の経営成績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

役員一覧

2019年9月1日現在

取締役



三村 孝仁

代表取締役会長

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



佐藤 慎次郎

代表取締役社長CEO

1984年 4月 東亜燃料工業(株)(現JXTGエネルギー(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

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



羽田野 彰士

取締役常務執行役員

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



西川 恭

取締役上席執行役員

チーフヒューマンリソースオフィサー(CHRO)
 人事部、人財開発室担当

1982年 4月 (株)富士銀行(現みずほ銀行)入社
 2002年 4月 (株)みずほコーポレート銀行
 (現みずほ銀行)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、人財開発室担当
 (現在)
 2019年 6月 取締役上席執行役員(現在)



森 郁夫
 社外取締役

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



上田 龍三
 社外取締役

愛知医科大学医学部 腫瘍免疫寄附講座 教授

1969年 4月 名古屋大学医学部合同内科入局
 1976年 9月 ニューヨーク・スローン・ケタリング
 癌研究所 客員研究員、研究員
 2003年 4月 名古屋市立大学病院長
 2010年 4月 名古屋市立大学 名誉教授(現在)
 2012年 4月 愛知医科大学医学部 腫瘍免疫寄附
 講座 教授(現在)
 2015年 6月 当社社外取締役(現在)
 2016年 5月 名古屋市立大学 客員教授(現在)
 2018年 6月 (公財)東洋医学研究財団 理事長(現在)
 2018年11月 名古屋大学大学院医学系研究科
 特任教授(現在)



黒田 由貴子
 社外取締役

株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング
 取締役・ファウンダー

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

監査等委員である取締役



木村 義弘
 取締役(監査等委員)

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



中村 雅一
 社外取締役(監査等委員)

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



宇野 総一郎
 社外取締役(監査等委員)

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

役員一覧

執行役員

北島 一明

常務執行役員

IR、広報室、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、コーポレートアフェアーズ、アジア・インド地域担当

鮫島 光

常務執行役員

心臓血管カンパニープレジデント
心臓血管カンパニー TIS 事業 プレジデント

富田 剛

上席執行役員

ホスピタルカンパニー ホスピタルシステム事業 医療器グループ長

原口 昌隆

上席執行役員

ホスピタルカンパニーホスピタルシステム事業国内販売推進本部長

柴崎 崇紀

上席執行役員

中国地域代表、泰尔茂(中国)投資有限公司 董事長兼総経理

竹内 寿一

上席執行役員

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

長田 敏彦

上席執行役員

経営企画室長

桑井 哲也

上席執行役員

ホスピタルカンパニーアライアンス事業 プレジデント
ホスピタルカンパニーアライアンス事業 海外グループ長
ホスピタルカンパニーホスピタルシステム事業 DM・ヘルスケアグループ長

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
ホスピタルカンパニーオペレーション部門 SCM推進室担当

リチャード・カベッタ

執行役員

心臓血管カンパニー ニューロバスキュラー事業
マイクロベンション社

松本 幸助

執行役員

営業管理部長
テルモ・コールセンター担当

星野 正紀

執行役員

テルモ山口株式会社代表取締役社長 兼統括工場長

南雲 浩

執行役員

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

ジェイムス・ラッシュワース

執行役員

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

粕川 博明

執行役員

チーフテクノロジーオフィサー(CTO)
研究開発推進部担当

竹内 克也

執行役員

チーフインフォメーションオフィサー(CIO)
情報戦略部長

鮫島 正

執行役員

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

水口 美穂

執行役員

チーフフリーガロオフィサー(CLO)
法務・コンプライアンス室長

坂口 至

執行役員

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

執行役員

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

千秋 和久

執行役員

チーフクリニック&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 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

血液システムカンパニープレジデント
テルモBCTホールディング社取締役社長兼 CEO

竹田 敬治

執行役員

人事部長
健康管理担当

武藤 直樹

執行役員

チーフアカウンティング&ファイナンシャルオフィサー(CAFO)
経理部長
財務部担当

テルモ株式会社およびその連結子会社
3月31日に終了する会計年度

(単位:百万円)

	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 (2019年3月期)
	日本基準			IFRS	
経営成績(会計年度)*1					
売上高/売上収益	489,506	525,026	514,164	587,775	599,481
調整後営業利益*3	—	—	—	124,929	122,128
営業利益	67,456	81,703	76,578	108,552	106,637
税金等調整前当期純利益/税引前利益	64,046	76,920	74,981	106,630	102,709
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	38,470	50,676	54,225	91,295	79,470
営業活動によるキャッシュ・フロー	73,110	80,303	80,862	114,562	93,571
投資活動によるキャッシュ・フロー	(40,421)	(23,495)	(181,433)	(44,105)	(74,792)
フリーキャッシュ・フロー	32,689	56,808	(100,571)	70,457	18,778
財務活動によるキャッシュ・フロー	44,121	(79,936)	60,937	(4,132)	(67,540)
研究開発費	29,360	33,147	33,747	41,342	47,681
設備投資額	41,441	31,454	39,091	45,685	60,845
減価償却費*4/減価償却費及び償却費	40,692	44,674	45,400	42,035	44,035
1株当たり指標*1					
1株当たり当期純利益/ 基本的1株当たり当期利益(円)*5	50.67	67.57	75.08	129.56	108.70
1株当たり配当金(円)	30.50	39.00	42.00	50.00	54.00
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	756.87	704.27	694.85	777.94	939.60
財政状態(会計年度末)*1					
流動資産	412,458	374,746	349,459	411,042	398,722
流動負債	129,947	168,835	248,645	179,013	142,912
総資産/資産合計	992,073	901,685	1,020,879	1,081,045	1,120,790
純資産/資本合計	573,523	511,544	489,554	550,435	698,113
資本金	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716
経営指標*1					
ROE(自己資本利益率/ 親会社所有者帰属持分当期利益率)	7.2%	9.3%	10.8%	17.5%	12.7%
ROA(総資産利益率/ 資産合計当期利益率)	4.2%	5.4%	5.6%	8.7%	7.2%
自己資本比率/ 親会社所有者帰属持分比率	57.8%	56.7%	47.9%	50.9%	62.3%
期末発行済株式数(千株)*5	757,658	725,939	703,958	707,388	742,902
期末従業員数(名)	19,934	20,697	22,441	23,319	25,378

*1 区分に「/」があるものは、「日本基準/IFRS」となります。

*2 2018年度において企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2017年度のIFRSに基づく諸数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

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

*4 2016年度までの日本基準に基づく減価償却費には、のれん償却費が含まれています。

*5 2019年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。「1株当たり当期純利益/基本的1株当たり当期利益」「1株当たり純資産/1株当たり親会社所有者帰属持分」「期末発行済株式数」につきましては、当該株式分割が2014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。

売上収益・利益の概況

2018年度(2019年3月期)の売上収益は、前期比2.0%増の5,995億円となりました。日本では、ホスピタルカンパニーの外科領域、製薬企業との提携ビジネスであるアライアンス事業が好調に推移しましたが、心臓血管カンパニーにおいて、上期に発生した愛鷹工場での出荷遅延は下期に正常化したものの、出荷遅延の影響や公定価改定等があり、減収となりました。海外では、心臓血管カンパニーにおける愛鷹工場の出荷遅延からの回復に加え、ニューロバスキュラー事業、ホスピタルカンパニーのアライアンス事業が好調に推移し、増収となりました。

売上総利益は、売上収益の増加により、前期比2.2%増の3,265億円となりました。

調整後営業利益は、販売費及び一般管理費、特に研究

開発費が増加したことにより、前期比2.2%減の1,221億円となりました。なお、調整後営業利益は、営業利益から買収に伴い取得した無形資産の償却費および一時的な損益を調整した利益です。

営業利益は、調整後営業利益の減少により、前期比1.8%減の1,066億円となりました。

税引前利益は、為替差損が33億円増加し、前期比3.7%減の1,027億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、税引前利益の減少に加え、前期に米国税制改革による繰延税金資産・負債の再評価で法人税の一過性の減少が発生していたことにより、前期比13.0%減の795億円となりました。

セグメント別の状況

心臓血管カンパニー

日本の公定価改定の影響に加え、一部の製品で愛鷹工場からの出荷遅延があったものの、ニューロバスキュラー

事業が好調に推移した結果、心臓血管カンパニーの売上収益は前期比1.4%増の3,285億円となりました。

ホスピタルカンパニー

ホスピタルシステム事業の輸液剤、スプレー式癒着防止材「アドスプレー」、クローズド(閉鎖式)輸液システムなどの輸液ライン、解熱鎮痛剤「アセリオ」などが好調に推移し

たほか、アライアンス事業の製薬企業との提携ビジネスが国内外で拡大した結果、ホスピタルカンパニーの売上収益は前期比4.4%増の1,658億円となりました。

血液システムカンパニー

アフエリス治療製品は前期に米国で特需があったため、減収でしたが、血液センター向け製品の販売が欧州で好

調に推移した結果、血液システムカンパニーの売上収益は前期比0.3%増の1,050億円となりました。

財政状態およびキャッシュ・フローの状況

財政状態

当期末の総資産は、前期比397億円増加し、11,208億円となりました。これは主に企業買収(エッセン・テクノロジー社等)や、生産能力増強のための設備投資および新ITシステムへの投資等により、有形固定資産が228億円増加、また、のれん及び無形資産が245億円増加したことによるものです。

負債は、1,079億円減少し、4,227億円となりました。これは主に、転換社債型新株予約権付社債の転換により社債及び借入金が1,111億円減少したことによるものです。

資本は、1,477億円増加し、6,981億円となりました。

キャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は、936億円となりました。当期においては、税引前利益は1,027億円、減価償却費及び償却費は440億円となりました。また、法人所得税の支払額は302億円となりました。

投資活動の結果使用した資金は、748億円となりました。有形固定資産の取得による支出393億円、無形資産の取得による支出150億円、エッセン・テクノロジー社等の子会

社の取得による支出203億円が主な要因です。

財務活動の結果使用した資金は、675億円となりました。配当金の支払額196億円、長期借入金の返済による支出478億円が主な要因です。

以上の結果、当期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末より449億円減少し、1,230億円となりました。

連結財務諸表

テルモ株式会社およびその連結子会社
2017年度および2018年度

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	2017年度 (2018年3月31日)	2018年度 (2019年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	167,832	122,982
営業債権及びその他の債権	121,402	128,462
その他の金融資産	659	1,744
棚卸資産	112,064	134,106
未収法人所得税等	530	—
その他の流動資産	8,551	11,426
流動資産合計	411,042	398,722
非流動資産		
有形固定資産	179,222	201,986
のれん及び無形資産	444,434	468,885
持分法で会計処理されている投資	5,710	5,571
その他の金融資産	13,815	17,131
繰延税金資産	23,356	24,624
その他の非流動資産	3,462	3,868
非流動資産合計	670,003	722,068
資産合計	1,081,045	1,120,790

(単位：百万円)

	2017年度 (2018年3月31日)	2018年度 (2019年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	67,515	81,476
社債及び借入金	47,436	—
その他の金融負債	407	741
未払法人所得税等	15,970	10,199
引当金	198	236
その他の流動負債	47,483	50,258
流動負債合計	179,013	142,912
非流動負債		
社債及び借入金	288,776	225,135
その他の金融負債	17,516	6,607
繰延税金負債	24,124	24,302
退職給付に係る負債	10,063	12,823
引当金	82	88
その他の非流動負債	11,032	10,807
非流動負債合計	351,596	279,764
負債合計	530,609	422,677
資本		
資本金	38,716	38,716
資本剰余金	52,445	52,029
自己株式	(101,546)	(32,381)
利益剰余金	588,932	646,223
その他の資本の構成要素	(28,240)	(6,553)
親会社の所有者に帰属する持分合計	550,307	698,034
非支配持分	128	78
資本合計	550,435	698,113
負債及び資本合計	1,081,045	1,120,790

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)
売上収益	587,775	599,481
売上原価	268,442	272,984
売上総利益	319,333	326,497
販売費及び一般管理費	212,363	226,334
その他の収益	4,764	9,801
その他の費用	3,180	3,327
営業利益	108,552	106,637
金融収益	1,089	2,111
金融費用	2,792	5,876
持分法による投資損益(損失)	(218)	(162)
税引前利益	106,630	102,709
法人所得税費用	15,429	23,422
当期利益	91,201	79,287
当期利益の帰属		
親会社の所有者	91,295	79,470
非支配持分	(94)	(183)
当期利益	91,201	79,287

(単位：円)

1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	129.56	108.70
希薄化後1株当たり当期利益(円)	121.03	104.97

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)
当期利益	91,201	79,287
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	298	844
確定給付制度の再測定	(46)	(1,766)
純損益に振り替えられることのない項目合計	252	(921)
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	(24,395)	20,895
キャッシュ・フロー・ヘッジ	2	(353)
ヘッジコスト	607	8
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(1)	—
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(23,787)	20,549
その他の包括利益	(23,534)	19,627
当期包括利益	67,666	98,914
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	67,774	99,100
非支配持分	(108)	(185)
当期包括利益	67,666	98,914

連結持分変動計算書

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の 構成要素			
2017年4月1日時点の残高	38,716	52,478	(108,225)	513,578	(5,126)	491,421	101	491,522
当期利益	—	—	—	91,295	—	91,295	(94)	91,201
その他の包括利益	—	—	—	—	(23,520)	(23,520)	(14)	(23,534)
当期包括利益合計	—	—	—	91,295	(23,520)	67,774	(108)	67,666
自己株式の取得	—	—	(6)	—	—	(6)	—	(6)
自己株式の処分	—	—	109	(19)	(90)	0	—	0
剰余金の配当	—	—	—	(15,839)	—	(15,839)	—	(15,839)
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	(50)	50	—	—	—
子会社の増資に伴う持分の変動	—	—	—	—	—	—	135	135
株式報酬取引	—	—	—	—	447	447	—	447
転換社債型新株予約権付 社債の転換	—	(33)	6,576	(33)	—	6,509	—	6,509
所有者との取引額合計	—	(33)	6,679	(15,942)	406	(8,889)	135	(8,753)
2018年3月31日時点の残高	38,716	52,445	(101,546)	588,932	(28,240)	550,307	128	550,435
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	54	—	54	—	54
会計方針の変更を反映した 当期首残高	38,716	52,445	(101,546)	588,986	(28,240)	550,361	128	550,490
当期利益	—	—	—	79,470	—	79,470	(183)	79,287
その他の包括利益	—	—	—	—	19,630	19,630	(2)	19,627
当期包括利益合計	—	—	—	79,470	19,630	99,100	(185)	98,914
自己株式の取得	—	—	(9)	—	—	(9)	—	(9)
自己株式の処分	—	—	155	(47)	(107)	0	—	0
剰余金の配当	—	—	—	(19,555)	—	(19,555)	—	(19,555)
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	(1,949)	1,949	—	—	—
子会社の増資に伴う持分の変動	—	—	—	—	—	—	135	135
株式報酬取引	—	—	—	—	215	215	—	215
転換社債型新株予約権付 社債の転換	—	(415)	69,018	(681)	—	67,921	—	67,921
所有者との取引額合計	—	(415)	69,164	(22,233)	2,057	48,572	135	48,708
2019年3月31日時点の残高	38,716	52,029	(32,381)	646,223	(6,553)	698,034	78	698,113

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	106,630	102,709
減価償却費及び償却費	42,035	44,035
持分法による投資損益(益)	218	162
退職給付に係る負債の増減額(減少)	2,204	293
受取利息及び受取配当金	(855)	(1,507)
支払利息	1,805	2,051
為替差損益(益)	616	(455)
固定資産除売却損益(益)	557	(489)
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	(9,256)	(5,935)
棚卸資産の増減額(増加)	(7,537)	(20,144)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	3,991	6,682
その他	(1,639)	(4,155)
小計	138,770	123,249
利息及び配当金の受取額	1,039	1,687
利息の支払額	(1,129)	(1,116)
法人所得税の支払額	(24,118)	(30,249)
営業活動によるキャッシュ・フロー	114,562	93,571
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	(25)	(1,373)
定期預金の払戻による収入	—	17
有形固定資産の取得による支出	(31,866)	(39,326)
有形固定資産の売却による収入	32	1,887
無形資産の取得による支出	(9,456)	(15,038)
有価証券の取得による支出	(572)	(1,200)
有価証券の売却による収入	—	524
事業譲受による支出	(2,217)	—
子会社株式の取得による支出	—	(20,283)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(44,105)	(74,792)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の返済による支出	(120,000)	—
長期借入れによる収入	119,638	—
長期借入金の返済による支出	(7,759)	(47,764)
社債の発行による収入	19,931	—
非支配持分からの払込みによる収入	135	135
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(232)	(346)
自己株式の取得による支出	(6)	(9)
配当金の支払額	(15,839)	(19,555)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(4,132)	(67,540)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(3,538)	3,912
現金及び現金同等物の増減額(減少)	62,786	(44,849)
現金及び現金同等物の期首残高	105,046	167,832
現金及び現金同等物の期末残高	167,832	122,982

会社情報

2019年3月31日現在

商号	テルモ株式会社
設立	1921年9月17日
東京オフィス	〒163-1450 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティタワー
幡ヶ谷オフィス(本社)	〒151-0072 東京都渋谷区幡ヶ谷2-44-1
資本金	387億円
従業員数	連結: 25,378名 単体: 4,908名
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで

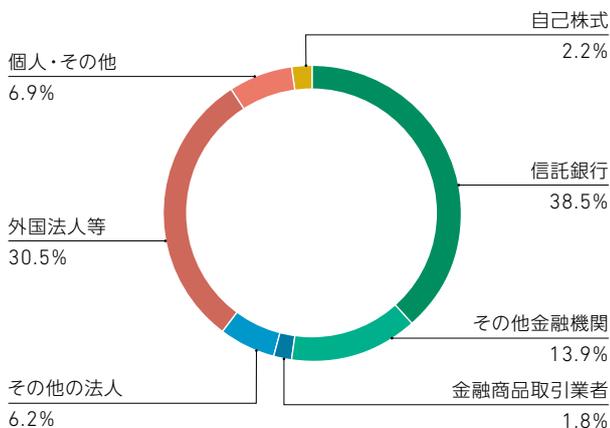
株式情報

2019年3月31日現在

証券コード	4543
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
発行可能株式総数	1,519,000,000株
発行済株式の総数	379,760,520株
株主数	26,088名
単元株式数	100株

* 当社は、2019年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の株式分割を行っております。

株式所有者別の状況



大株主の状況(上位10名)*1

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	57,364	15.4
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	30,326	8.2
第一生命保険株式会社*2	20,259	5.5
明治安田生命保険相互会社	13,568	3.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	10,035	2.7
株式会社みずほ銀行*3	9,215	2.5
公益財団法人テルモ生命科学芸術財団	7,360	2.0
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	7,089	1.9
JP MORGAN CHASE BANK 385632	5,833	1.6
東京海上日動火災保険株式会社	5,789	1.6

*1 当社は自己株式8,309千株を保有していますが、上記大株主より除外しています。また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

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

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

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

ウェブサイトのご案内

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

テルモ株式会社

コーポレートウェブサイト

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



IR 情報ウェブサイト

<https://www.terumo.co.jp/investors/>



サステナビリティウェブサイト

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





テルモ株式会社

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

©テルモ株式会社 2019年9月