



テルモレポート 2024

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働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。

目次

1	企業理念・コアバリューズ	29	テルモグループのサステナビリティ	74	ガバナンス
2	目次	33	環境	75	コーポレート・ガバナンス
3	編集方針	34	EHS (環境・安全衛生) マネジメント	84	代表取締役会長・社外取締役対談
4	CEOメッセージ	36	環境・安全に配慮した製品の開発	87	役員一覧
8	価値創造プロセス	38	気候変動への取り組み	90	株主・投資家の皆様との対話
10	At a Glance (テルモグループの現在)	44	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	91	リスクマネジメント
11	CFOメッセージ	46	水資源の有効利用	96	コンプライアンス
13	CHROメッセージ	47	化学物質の適正管理	100	データ集
15	5カ年成長戦略「GS26」の概要	48	生物多様性保全の取り組み	101	10カ年財務サマリー
17	GS26 CSV/ESGテーマ	49	社会	102	人事・労務データ
20	カンパニー別戦略	50	製品・サービスの品質・安全性	104	環境データ
20	心臓血管カンパニー	53	調達	109	独立保証報告書
23	メディカルケアソリューションズカンパニー	55	人財	111	企業情報
26	血液・細胞テクノロジーカンパニー	70	人権		
		71	社会・地域貢献		

編集方針

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へ、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。当レポート前半では、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。後半では、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

事業・財務情報	非財務情報
テルモレポート	
IR情報ウェブサイト https://www.terumo.co.jp/investors ・決算説明会資料、決算短信 ・5カ年成長戦略資料 ・有価証券報告書 ・株主総会関連資料 ・株式情報 など	サステナビリティウェブサイト https://www.terumo.co.jp/sustainability ・方針、推進体制、重点活動テーマ ・活動ハイライト ・GRIスタンダード対照表 など コーポレート・ガバナンス報告書 https://www.terumo.co.jp/about/governance

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

2023年度(2023年4月1日～2024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2024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。

見通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通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

- ・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)」

医療の課題に真摯に向き合い、 新たな価値を創造する



代表取締役社長CEO
鮫島 光

■ 社長CEO就任にあたって

この度、代表取締役社長CEOに就任した鮫島光です。改めて経営トップを担う重責に身が引き締まる思いです。私は2002年に入社し、経営企画室からキャリアをスタートさせました。経営企画室では複数の買収案件を担当し、2002年にはスコットランドのバスケテック社、2006年には米国のマイクロベンション社の買収に携わりました。この二つの事業は現在のテルモの業績の牽引役を担っており、それぞれ大動脈瘤と脳卒中の患者さんの命を救う医療に貢献していることを非常に嬉しく思います。2007年からは心臓血管カンパニーのTIS事業を担当、そして2017年からは心臓血管カンパニーのプレジデントとして、同カンパニーのグローバルでの事業拡大を推進してきました。また、2020年からはメディカルケアソリューションズカンパニーのプレジデントとして、主に医療機関（一部家庭用）向け事業と、製薬企業との提携事業の拡大に取り組みしました。

私は入社以来一貫して、テルモの製品やサービスがいかに世の中の役に立っているのか、より具体的には医療の発展、医療現場の課題解決、患者さんのQOLに対して価値提供ができていくかということと、会社のグローバル化および業績拡大の両立を意識して仕事に取り組んできました。これまでの経験を踏まえると、私たちの使命と目的を果たすために正しいことを正しいやり方で実践すれば、必ずテルモの発展につながることを確信しています。このような考え方をブレずに持ち続け、変化の著しい医療課題・ニーズに、将来においてもしっかりと応えることができる会社にしていきます。そして次の100年に向かって、その基礎を作ることができたら、この上ない幸せだと思います。

新体制の方針

～変わらないこと・変えていくこと～

テルモは1921年の創業以来、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、真摯に誠実に医療現場に向き合い、医療の発展を支えてきました。会社設立当時の日本では、スペイン風邪の流行により公衆衛生の向上が最重要の社会課題でした。それに対し、医師、技術者、事業家、その他多くの領域の専門家たちが同じ志のもとに集い、国産体温計の製造に踏み出したことがテルモの始まりです。また、1960年代には注射器の再利用による感染症のまん延が社会課題となりました。これに対して感染リスクの低減、また医療従事者の負担を軽減するためにディスポーザブル医療機器へと開発をシフトしました。その後、感染症は徐々に減少し、国民の平均寿命は長くなりましたが、同時に国民の生活が豊かになったことに伴い、がん、循環器系疾患、糖尿病等の生活習慣病が新たな課題となります。これに対して、低侵襲治療を行うための医療機器の開発およびサービスを提供することにより、患者さんのQOL向上に取り組んできました。現在は、健康寿命の長期化という社会ニーズに対応するため、早期発見や患者さんごとの症状、病態に応じた治療の最適化といった医療の個別化の流れも視野に入れながら検討を進めています。このように、テルモは時代ごとの社会課題に応じたソリューションを提供することで、医療の進化とともに事業を拡大してきました。結果として、現在、私たちの製品・サービスは、世界160以上の国や地域の医療機関で使用されています。これほど社会的意義のある仕事に携わることができ、喜びと誇りを感じるとともに、テルモの持つ可能性の大きさを考えると、とてもワクワクしています。私はアソシエイトと共に、テルモのポテンシャルを最大限に広げ、世界で信頼・尊敬され、選ばれる企業にすべく努めていきます。さて、私たちが深く関わる医療に目を向けると、その進化は目覚ましく、とどまることを知りません。高齢化社会による慢性疾

患との共生、医療費や保険料負担の増大と医療財源の逼迫、医療従事者不足、医療格差、バイオ医薬品の拡大、そして高度化する医療と経済性の両立など、これからの医療ニーズは多岐にわたり、複雑化しています。私たちはこうした医療を取り巻く環境変化に敏感に対応し、医療現場に対して価値を届けていく必要があります。価値とはすなわち、医療機関、医療従事者、患者さんの困りごとや課題を解決するソリューションに他なりません。

テルモのこれまでの歩みと今後の医療ニーズを考えると、私たちの5カ年成長戦略「GS26」の骨格は変わりません。「デバイスからソリューションへ」というビジョンと「Delivery（デリバリー）」「Digital（デジタル）」「Deviceuticals（デバイシューティカル）」という三つのフォーカス領域は、これからのテルモの目指す姿を明確に示しています。財務目標についても、成長性・収益性・資本効率性の観点に沿って、売上成長率一桁台後半、営業利益率20%以上、ROIC10%以上と、掲げた目標を引き続き目指していきます。本年度はGS26の3年目にあたりますが、業績は順調に推移しています。しかしながら、我々はさらにその先の5年、10年を見据えたプラスアルファを目指して取り組んでいきます。

創業100年を超える歴史の中で培ったテルモの伝統・強みを

生かしつつ、変わらないこと、変えていくことをしっかりと見極めて、未来志向で経営のかじ取りを行っていきたいと思います。

まず、変わらないことです。私がテルモの強みと感じていることの筆頭は、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念が非常に多くのアソシエイトに深く根付いていることです。それが一人ひとりの内発的な動機付けの源泉となり、世界で3万人を超えるアソシエイトを支えています。また、判断の拠り所となる価値観を示す「コアバリューズ」、そして正しく行動するための道しるべとしての「テルモグループ行動規範」は、経営陣はもちろん、全アソシエイトの活動の指針となっています。また、医療を止めないこと、すなわち、製品・サービスを安定供給することは私たちの責務です。2018年、私が心臓血管カンパニーを率いていた時、基幹工場の1つである愛鷹工場で滅菌工程の評価手法見直しに伴う出荷遅延があり、医療現場に多くのご迷惑をおかけしました。医療の一端を担う企業として、あの苦い経験を二度と繰り返すことのないよう肝に銘じ、取り組んでいきます。そして、確かな技術に裏打ちされた最高品質の医療機器の開発・製造は絶対に譲れません。「いつ使っても同じ」「どれを使っても同じ」という『均質』にこだわったモノづくりが、安心感・価値を医療従

中長期ビジョン

デバイスからソリューションへ From devices to solutions

21世紀の社会課題に応える

ソリューション化のフォーカス: 3つのD

01. 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

02. Digital

患者さんの長期的なQOL向上を目指す
疾病アプローチ(パシエント・ジャーニー)

03. Deviceuticals

革新的デバイスによる薬剤治療効果の最大化



事者、そして患者さんにお届けすることにつながっています。それは、これからも変わることはありません。

一方、変えていくこともあります。医療を取り巻く社会環境が急速な変容を遂げる中、私は健全な危機感を持って経営に当たりたいと考えています。私たちが直面する問題は複雑かつ深刻度を増しており、単なる製品提供で解決できる課題には残念ながら限りが出てきています。複数のデバイス、デバイスと医薬品、デバイスと診断の組み合わせや、デジタル技術を生かしたサービス、医療従事者や患者さんに対する啓発活動など、私たちは最大限にクリエイティビティを発揮して、ユーザーや患者さんに喜ばれ、選ばれるソリューションを提供していく必要があります。そのためには、ソリューション開発の加速とイノベーションの強化が欠かせません。既にその具体的な萌芽が表れつつあります。GS26のフォーカス領域である3つのDに沿って、ご紹介します。

1つ目はDeliveryです。英国・スコットランドに本部を構えるテルモアオルティックが提供するステントグラフトは、大動脈に病気のある患者さんになるべく負担の少ない方法を用いて患部までデリバリーし留置するデバイスとして用いられています。

血管の形や大きさ、派生する血管の角度といった特徴は患者さんごとにさまざまです。既製の製品では対応が困難な複雑病変の場合、製品のサイズや形状などを調整したカスタム製品も提供しています。大変喜ばしいことに、この度、英国王賞を企業・イノベーション部門にて受賞し、2024年7月に英国のウィンザー城にて授賞式が行われました。

2つ目はDigitalです。2024年3月にメドコム社との業務資本提携を締結しました。同社は、高いセキュリティ環境下で使えるスマートフォンのサービスを提供しています。テルモの輸液ポンプ・シリンジポンプ、通信機能付きバイタルサイン測定機器「HRジョイント」などのデータと連携することで、同社のプラットフォームを通して患者さんのリアルタイムな情報にいつでもアクセス可能になります。医療の世界でも働き方改革が進む中で、場所や時間の制約を超えて患者さんを常に見守ることができる環境を作り出し、患者さん中心の医療を実現する医療機関の取り組みを支援していきます。

3つ目はDeviceuticals、すなわち医療機器と医薬品が組み合わさったソリューションです。血液の中に含まれる血漿成分を原料として作られる薬、すなわち血漿分画製剤は世界的に需

要が多く、さらに拡大が続いています。その代表例は免疫グロブリン製剤ですが、免疫に関わるさまざまな病気の治療に使われています。血液・細胞テクノロジーカンパニーが提供する原料血漿採取システム「Rika」の生産・オペレーションの改善が軌道に乗り、CSL社が運営する血漿採取センターでの導入が進んでいます。

今、テルモには、これまでの延長線上にない変革が求められていると考えています。多様化するニーズにスピード感をもって応えていくために、内部開発を中心にしつつも、オープンイノベーションを促進し、スタートアップ企業との協業も含むあらゆるリソースを活用していきます。私たちのイノベーションとは、既存市場におけるデバイス開発に留まらず、新たな着想をもって新しい市場・価値・ソリューションをも創出することです。

一方で、ポートフォリオの最適化にも取り組みます。当社のユニークな事業ポートフォリオのリスク耐性は、新型コロナウイルスパンデミックにおいても実証されました。とはいえ、現在のポートフォリオ構成が必ずしも最善な状態であるとも考えていません。全社視点でのシナジー効果や、成長と収益の両面から、また業界のリーディングカンパニーとして医療インフラの供給責任を考慮しつつも、より企業価値を高める方向性を探るべく、事業ポートフォリオの再点検を進めます。

サステナビリティ経営の強化

本質的な企業価値向上に向けて、私たちが目指すのは、数字ばかりではありません。

ガバナンスの観点では、2024年4月より管掌役員の役割を明確化しました。まず、イノベーション担当役員として、研究開発や事業開発の経験豊富な長田敏彦が就任しました。研究開発部門、DX推進室、知的財産部等を包括的に管轄することで、今

CEOメッセージ

後の中長期も見据えた技術革新を推進します。次に、グローバルサプライチェーン・品質・EHS (Environment, Health and Safety) 担当役員を広瀬和紀が担います。高品質な製品をEnd to endで安定供給する安心・安全な体制の強化を進めます。さらに、コーポレートバリュープロモーション担当役員は、国元規正が務めます。社会・顧客・社内のコミュニケーションを通じて企業価値向上を目指します。最後に、社長CEO直轄部門として、会社の重要な資産である経理・人事部門、また健全な企業経営をつかさどる内部統制部門についても直下に置くことで、経営資源の有効活用とバランスの取れた事業活動の実現を目指します。同時に社外取締役を含めた経営の透明性と客観性の向上、意思決定の迅速化をより一層進めることでコーポレート・ガバナンスのさらなる強化につなげていきます。

続いて、環境についてです。私たちは2040年度のカーボンニュートラル実現という目標に向けて順調に進捗しています。自社に直接関わるScope 1+2排出量においては、2023年度も

削減目標を達成しました。また、自社のプロセスの上流・下流に当たるScope 3排出量についても、サプライヤーや製薬企業と連携し、CO₂排出量削減に向けた取り組みを進めています。例えば、製薬企業とテルモは、医薬品を同じ医療機関に配送・納品するという共通する業務があります。これを共同配送にすることで、環境への負荷低減に取り組んでいます。これはあくまで一例にすぎませんが、環境に配慮した経営を進めています。

そして、ヒトに関してです。たとえ立派な事業と成長戦略があったとしても、それだけで企業価値拡大は成し得ません。実行し、実現するのはヒトです。だからこそ、テルモは人財への投資を惜しまず、経営戦略の一環として人財育成に尽力するとともに、真剣にDE&I推進に取り組んでいます。次世代リーダー候補が参加して実施しているグローバル研修プログラムへの参加者は300人を超えました。性別、国籍はもちろん、異なるキャリアバックグラウンドのメンバーが混ざり合うことによって、会社はより良い適切な方向に進むものと私は強く信じています。

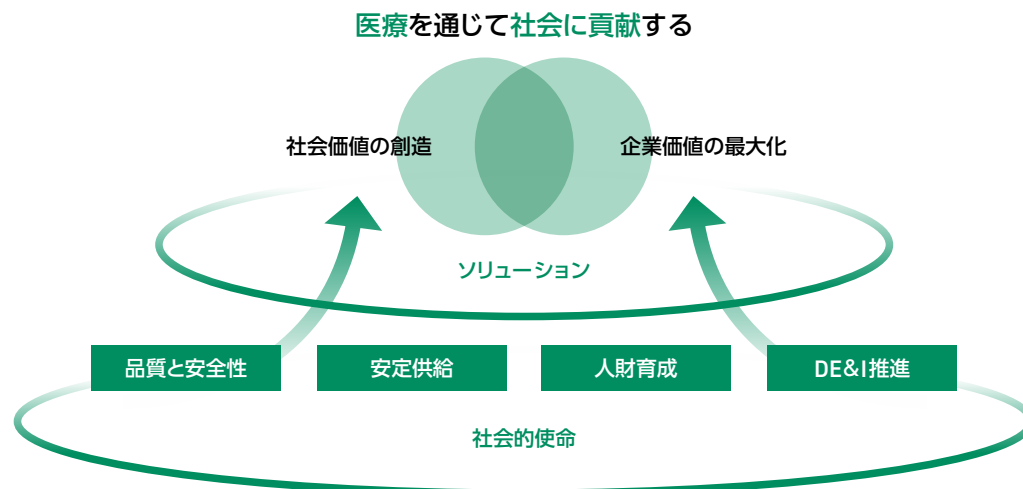
最後に、社会とのつながりという観点で日本赤十字社との取り組みをご紹介します。2024年6月、日本赤十字社との包括パートナーシップ協定を締結しました。災害支援のための寄付や、これまで社内でも実施してきた献血活動や社会貢献としての「献血の輪」を広げる活動をはじめ、地域医療・社会の発展や課題解決に向けて積極的に取り組んでいきます。

医療課題の解決を志す取り組みこそがテルモの事業そのものであり、私たちは、事業活動を通して社会価値創造、ひいてはテルモの企業価値最大化を目指し、飽くなき挑戦を続けてまいります。ステークホルダーの皆様には、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役社長CEO

鮫島 光

テルモが目指すものと企業価値創造



価値創造プロセス

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。

企業理念

医療を通じて社会に貢献する

コアバリューズ／テルモグループ行動規範

テルモが着目する
「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（ペイシェント・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

社会価値創造

■ 心臓血管カンパニー

- ・ 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
- ・ 製薬企業に向けた、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

- ・ ペイシェント・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・エクスパリエンスの向上
- ・ 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

財務資本

- 安定的な財務体質

信用格付
((株)格付投資情報センター格付評価)

AA-

製造資本

- グローバル生産
(国内8拠点、海外22拠点) 30拠点
- 海外生産比率 62.4%
- 設備投資 784億円
- 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 691億円/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8,800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

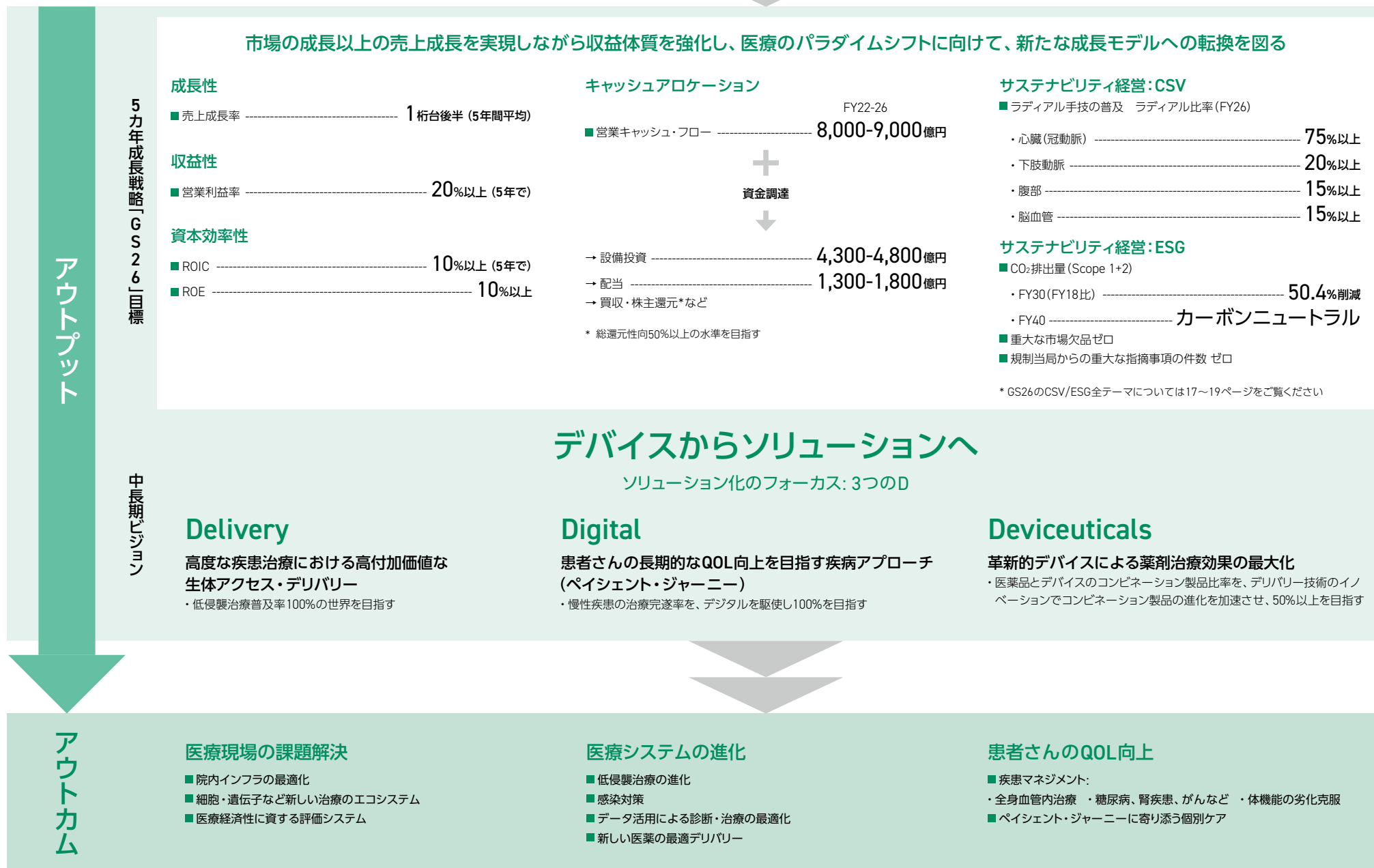
- アソシエイト数(テルモグループ) 30,591名
- 経営役員 外国人比率 33.3%*
- グローバル・キーポジション 外国人比率 61.5%*
- * 2024年4月1日時点
- 女性管理職比率(テルモグループ) 31.3%
- 女性管理職比率(テルモ株式会社) 10.4%
- グローバル経営基盤強化のためのCXO設置

注記のない箇所は、2023年度あるいは2023年度末時点の数値

テルモの強み

企業活動

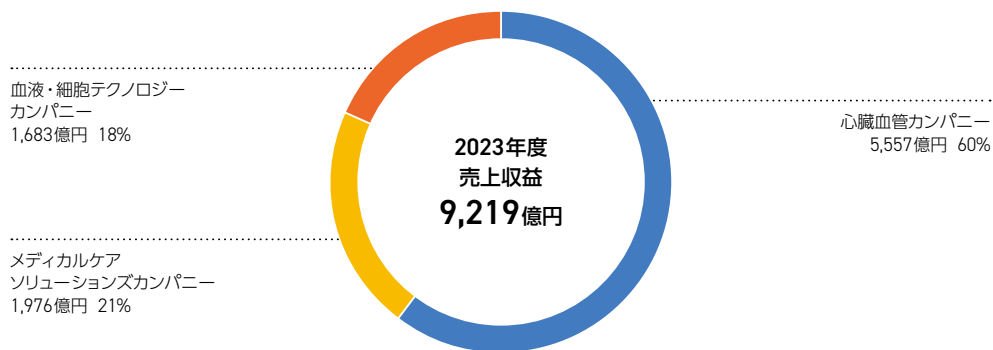
投入資本



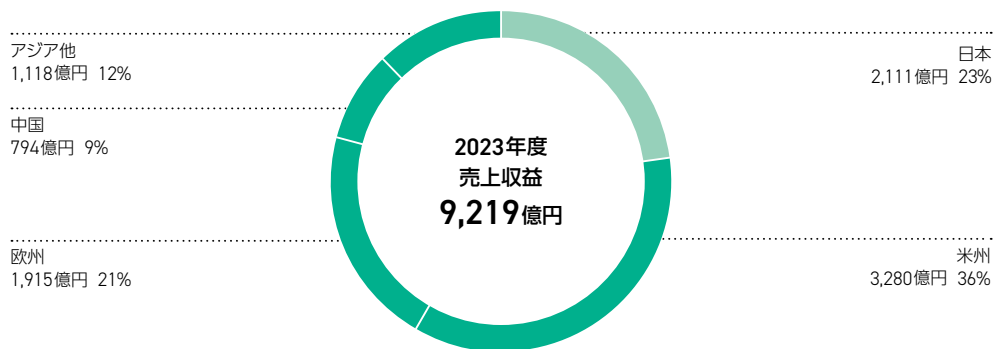
At a Glance (テルモグループの現在)

2023年度(2024年3月期)

カンパニー別売上収益



地域別売上収益



注:構成比率は小数点以下を四捨五入しており、合計が100%とならない場合があります。

テルモの会社概要、事業紹介、沿革は、下記のページをご覧ください。

会社概要 <https://www.terumo.co.jp/about/who-we-are>

事業紹介 <https://www.terumo.co.jp/business>

沿革 <https://www.terumo.co.jp/about/history>

売上収益

9,219億円

営業利益／営業利益率

1,401億円／15.2%

調整後営業利益／調整後営業利益率

1,568億円／17.0%

ROIC

7.1%

ROE

8.7%

フリーキャッシュフロー

649億円

販売国・地域数

世界160以上

製品品種数

50,000点以上

連結子会社数

98社

研究開発拠点数

22拠点(日本 6拠点／海外 16拠点)

研究開発費／研究開発費率

691億円／7.5%

特許保有件数

約8,800件

生産拠点数

30拠点(日本 8拠点／海外 22拠点)

アソシエイト(社員)数

テルモグループ 30,591名

テルモ株式会社 5,554名

女性管理職比率

テルモグループ 31.3%

テルモ株式会社 10.4%



経営役員
チーフファイナンシャルオフィサー (CFO)
チーフインフォメーションオフィサー (CIO)代行
萩本 仁

資本効率の向上と持続的な成長に向けた キャッシュアロケーションにより企業価値の向上を目指す

2024年4月にCFO兼CIOに就任した萩本仁です。私は日系のグローバル製造・サービス業の会社に入社し、経営企画・経営管理の部門でキャリアをスタートさせ、CFOスタッフとしても経験を重ねてきました。その後、ゲーム事業のマネジメントやトランスフォーメーションマネジメントにも従事し、DX・IT戦略の策定に関わってきました。その中で、ITとビジネスの融合が企業の成長に密接な結びつきを持つことを実感しています。CFOとしてファイナンス領域の施策を進めると同時に、CIOとしてIT領域の活用・効率化を図り、両軸からグループ全体の成長に貢献していきます。

5カ年成長戦略「GS26」の進捗

2021年12月に公表した5カ年成長戦略「GS26」の2年目となる2023年度は、売上収益が9,219億円、営業利益が1,401億円、当期利益が1,064億円と、いずれも過去最高となりました。売上収益は、米州・欧州を中心に海外が成長を牽引し、為替影響を除いて前年度比で+7%の伸長となりました。グローバルで心臓血管領域における強い需要が継続していることや血液センター向けビジネスの需要が拡大していることなどを背景に、着実に売上を伸ばすことができました。

利益面では、原材料価格やエネルギーコストの高騰など、マクロ環境悪化の影響を大きく受けた2022年度からの回復を図るため、グローバルで価格政策を実施したほか、全社的な収益改善策を強化・加速させることで、売上成長に頼らない効率性の改善や費用管理の徹底を図りました。その結果、営業利益は為替影響を除いて+14%の増益となりました。営業利益率は前年度から0.9%ポイント改善して15.2%に、ROIC、ROEについ

てもそれぞれ7.1%、8.7%と改善しました。当社は、GS26の中で5カ年の財務目標として3つのKPIを定めていますが、これらを達成するため2024年度も取り組みを強化していきます。

5カ年の財務目標

成長性	収益性	資本効率性
売上成長率	営業利益率	ROIC
1桁台後半 (5年間平均)	20%以上* (FY26時点)	10%以上 (FY26時点)
継続的な成長により 「売上1兆円」を視野に	* 調整前営業利益をも とに算出	ROEは10%以上

GS26で掲げた営業利益率20%以上に向けた確固たる収益基盤を確立するために、GS26の発表と同時に全社収益改善プロジェクトVC2(Value Creation through Collaboration)の展開を開始しました。これは、各事業個社での活動の良いところを生かしつつ、グループ全体の最適化・効率化を推し進める取り組みですが、このプロジェクトをさらに強化していきます。当社の歴史を振り返ると、オーガニックな持続的成長に加え、1999年以降は、クロスボーダーM&Aにより大きく成長を遂げてきました。その際、買収先の開発力や事業拡大のスピードを削ぐことが無いように組織やオペレーションを維持することで自立性を積極的に尊重し、売上拡大を実現してきました。その方針を一部見直し、グループレベルでの活動を一層加速し、調達・生産・ロジスティクス・サポーティングファンクションの観点からスケラビリティを生かした取り組みを推し進め、GS26の確たる収益基盤を確立していくことを目指します。その一環として、サポーティングファ

ンクシヨンの領域では、2022年11月に社内組織であるグローバルビジネスサービス(GBS)を新設し、欧州・米州での発注および支払い機能の集約を行いました。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、グループ全体の基幹業務の統合および情報の一元管理に取り組めます。このような取り組みは全社最適化の好例として、そこの学びを生かし、財務、IT、経営管理領域でのグローバル化の推進につなげています。また、さらなる改善余地を継続的に追求しながら各事業、機能部門が一丸となって取り組み、目標である営業利益率20%以上の達成を目指します。

2024年度はGS26の達成はもちろん、Beyond GS26の成長性をも占う重要な折り返し地点です。第1四半期は、全カンパニーで強い需要が継続したことや適切な費用管理により、売上収益、営業利益、当期利益の全てにおいて過去最高となりました。第2四半期以降も、心臓血管カンパニーにおけるグローバルでの血管内治療に関する需要拡大をベースに、製薬企業との提携ビジネスであるファーマシューティカルソリューション事業の二桁伸長を目指すほか、血液・細胞テクノロジーカンパニーでは原料血漿ビジネスの拡大を背景とした事業拡大を目指し、全社で成長を継続していきます。また、こうした成長ドライバーで売上拡大を図りつつ、全社的な収益改善策に注力することで利益率の改善および資本効率の向上に向けて取り組みを継続していきます。

2024年度目標*

売上収益 9,800億円 前年度比+6%	営業利益 1,650億円 前年度比+18%
営業利益率(調整前) 16.8% 前年度比+1.6ポイント	当期利益 1,220億円 前年度比+15%

* 2024年10月末時点

資本効率の向上と持続的な成長に向けた キャッシュアロケーション

当社は、資本コストを最小限に抑えつつ、それを上回る利益を追求し、企業価値を向上させることを目指しています。これを達成するために、事業運営の改善を通じて資産効率を高め、財務健全性を考慮した適切な資本構成を構築し、利益の再投資を適正かつ積極的に進めています。GS26では、財務KPIとしてROIC 10%以上(ROE10%以上)を掲げており、中長期の目線で資本効率の向上を目指しています。そのため、まずは会社の稼ぐ力を高めるとともに、在庫や固定資産にも焦点を当て、資産回転率の向上を図ります。これにより、フリーキャッシュフローの最大化を目指します。利益の創出力を高めるためには、生産能力増強のための継続投資に加えて、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。投資の判断基準としては、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、目標としている投資リターンが得られるか否かの判断を行っています。

創出したキャッシュのアロケーションとしては、成長投資と安定的な増配に加えて、自己株式取得による株主還元にも活用していきます。M&Aなどさらなる原資が必要な場合には、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検討する方針ですが、資本効率と財務健全性のバランスを考慮し最適な選択を行っていきたいと考えており、当社の事業戦略に沿った企業価値向上に資する投資を積極的に行っていきます。また、株主還元については、配当と自己株式取得を合わせた総還元性向50%水準を目指します。

GS26の折り返しとなる2024年度は、四半期業績として過去最高を更新する形でスタートしました。今年度の業績予想で掲げた目標を達成するとともに、成長への投資を確実に実行できる

よう、引き続き財務体質の強化に努め、コスト管理の徹底を図り、全社的な視点でビジネスの方向性を検討していきます。

私はCFO領域とCIO領域は強固な補完関係にあると考えています。IT領域においては、ユーザーのニーズを理解、咀嚼し、最適なソリューションを提供できるかが重要となりますが、経営管理で培った事業の特性や方向性を的確に掘む力を生かしていきたいと思います。ファイナンス領域では、ITを活用することによってこれまで捉えきれなかったビジネスの状況をよりタイムリーかつ定量的に把握することができるようになります。また、把握した情報をより多角的かつ精緻に分析することで今後の打ち手の選択肢を広げることができます。私はこれら二つの領域の架け橋となることで効率的な運用方法を構築し、持続的な企業価値の向上に寄与していきたいと考えます。

株主・投資家の皆様をはじめ、ステークホルダーの期待にしっかりと応えるとともに、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、将来の成長を確かなものとし、より良いテルモを次の世代に継承していけるよう邁進していきます。



経営役員
チーフヒューマンリソースオフィサー (CHRO)

足立 朋子

多様な視点・発想を大切にしながら アソシエイトと会社が共に成長を目指す

1990年に日系のグローバル製造・サービス業の会社でキャリアをスタートさせ、日米欧といった異なるマーケット・文化の中で一貫して人事の仕事に携わってきました。2019年にテルモに入社し、グローバル人財戦略の立案、実行を担当した後、2023年4月よりCHROに就任しました。

2022年度からの5カ年成長戦略である「GS26」には人財戦略も組み込まれています。人財の可能性の最大化に向けて大きく二つの柱を掲げており、一つは「変革の実現」、もう一つは「グローバル経営の実現」です。

変革の実現

テルモは1921年の設立以来、時代ごとの医療現場の課題解決に取り組んできました。医療従事者とその先の患者さんに寄り添い、医療課題に対する新たなソリューションを提供することで、「医療の進化」と「患者さんのQOL向上」に貢献することを使命としています。近年、医療を取り巻く環境が急速に変化する中で、GS26では「デバイスからソリューションへ」というビジョンを掲げ、自ら改革し、医療機器メーカーの枠を超えて革新的なソリューションの創出に取り組んでいます。その実現に向けて、デジタル技術などの戦略的重要性の高い新しいスキルを持つ人財がますます必要になってきます。そこで、デジタル人財をこの5カ年の間に2.5倍にするという目標を掲げました。テルモで必要とされるデジタル領域での役割やスキルはどのようなものか議論をするところからスタートし、それに基づきグループ全体でどのぐらいのDX人財がいるかを可視化し、具体的な施策に結び付けてきています。日本で

はDX人財育成施策「DXカレッジ」を開講。基礎的なデジタルリテラシーをより多くのアソシエイトに身に付けてもらう機会を作るとともに、デジタルを活用した各現場での課題解決につなげる専門人財育成研修も始まっています。

変革の実現のために核となるスキルの獲得も大切ですが、そういった特定のスキルを持つ人財の育成のみならず、アソシエイト全員が常に新しいことに挑戦し、成長していくという組織風土の醸成も大切です。そこで、「Growth Mindset (グロースマインドセット)」という施策をグループ全体に展開しています。Growth Mindsetとは、自分が持っている能力や才能は経験や努力によって伸ばすことができるという考え方です。はじめに経営トップおよび各組織のリーダーがこの考え方について学び、各組織でリーダー自らが推進の旗振り役となって、Growth Mindset実践の鍵となる三つの習慣(実験する、進歩を評価する、他者から学ぶ)をアソシエイトが日々の業務に取り入れることのできる環境作りに取り組んでいます。アソシエイト一人ひとりが新しいことに挑戦し、たとえ失敗したとしてもその失敗から学び成長していくという組織風土の醸成をグループ一丸となって推進しています。

グローバル経営の実現

テルモグループで働くアソシエイトの数は、グローバル全体では3万人強、日本のテルモ株式会社で5千人強なので、海外アソシエイトが全アソシエイトの約8割を占めます。8事業の本部機能のうち4つは日本ですが、残りの4つは海外です。このようなグローバルな広がり、多様性が人財戦略の二つ目

の柱である「グローバル経営の実現」を考える上で大きなポイントになっています。

GS26における人財戦略では、テルモグループの経営を担うグローバルリーダー人財の育成を積極的に強化しており、グローバルリーダーの人財プールを10倍にするという目標を掲げています。リーダー人財の育成を実効性高く進めるためには、経営陣が一人ひとりの持つスキルや人となりをよく理解した上で、どのように成長し活躍してもらうのかを真剣に考え、実行に移す必要があります。そこで、社長以下の経営トップチームが丸一日かけて、グループ全体のリーダー人財について徹底的に話し合う「グローバル人財会議」を年に一回開催しています。一人ひとりのプロフィールを見ながら、グループ全体の中で「こういったポジションを担えるようになるためには次はこんなプロジェクトに参画してもらおう」といった具体的な議論を行うことで、組織の枠を超えた人財活用につなげています。

グループ全体でのリーダー人財育成研修「Miraiプログラム」も実施しています。ビジョンの構築、多種多様な組織を束ねるためのコラボレーション、勇気をもった決断力など、テルモのこれからの成長を牽引するリーダーに必要とされるスキルが得られるようなプログラム設計になっています。このMiraiプログラムでは、将来の経営層候補、各組織・事業会社のリーダー層、社会人経験7年前後までの若手層という3つの階層を対象として実施しています。社会人になりたての層にもグループのグローバルな広がりを実感できるプログラムがあることは一つの特色だと思います。また、3階層のプログラム相互のつながりも作っており、学習を通じた広いコミュニティがグループの組織力を高めることにもなります。

多種多様なバックグラウンドを持つアソシエイトが集まるテルモグループであるからこそ、個々の違いを尊重し、多様性を生かす組織作りが非常に重要です。Diversity Equity &

Inclusion (DE&I)をグループ全体で推進しています。2024年には、全役員が年間目標として自らが主導する具体的なDE&Iのテーマを設定し、経営層が率先して取り組みを推進しています。共通のテーマ・関心事をもったアソシエイトが自主的に集まって意見交換をするアソシエイトリソースグループ(ARG)もグループ各社で立ち上がっています。トップダウン・ボトムアップの両輪でインクルーシブな文化・風土づくりに取り組んでいます。

アソシエイトのキャリア自律を支援

グループの垣根を超えたアソシエイト同士のコラボレーションも活性化させたいと思っています。そのための仕組みとして、アソシエイト一人ひとりの経験・スキルを見える化し、アソシエイト同士のネットワーキングや活躍の機会を広げるオンラインプラットフォーム「Terumo ONE Connect」を立ち上げました。グループを横断したポジションの公募・応募も可能にします。現在、一部地域・部門でパイロット運用を開始しましたが、最終的にはテルモグループ全体に導入する予定です。新たなつながりを得ることはもちろんですが、アソシエイトが自らのキャリアを真剣に考え、チャンスを積極的に掴んでほしいと思っています。

グローバル企業としての競争力を高めていくためには、グローバル本社である日本(テルモ株式会社)の人財力強化も重要なテーマです。アソシエイトと会社の成長を共に実現することを狙いとして、2022年度よりジョブ型人事制度をまずは管理職層に導入し、2024年度からは非管理職層にも拡大しました。職務と必要なスキルを明確に定義したジョブディスクリプションの開示や、アソシエイト自身が自発的にキャリアパスを考え、就きたい仕事に自ら手を挙げる公募制度なども拡充しました。年齢や勤続年数ではなく職務の大きさに応じて処遇が決まる

仕組みとなり、また、専門職でのキャリアパスも描くことができるようになりました。人事制度改革を通じてキャリア自律をより一層促進し、適所適材の実現を目指します。

テルモでは、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念がアソシエイトに非常に浸透しており、実際にアソシエイトと話していても、国やバックグラウンドは違えど、理念に対する真摯な思いは共通なことがよく分かります。多様なお客様のニーズを満たし社会に貢献していくためには、この共通の思いを大事にしながらも、テルモの中に多様な視点と発想があることが大切です。これからも、アソシエイトの成長と会社の成長双方のために、引き続きアソシエイトの声をしっかり聴き、共に前進していきたいと思っています。

5カ年成長戦略「GS26」の概要

2022年度からの5カ年成長戦略「GS26」では、医療を取り巻く環境の変化を中長期的な視点で捉え、「デバイスからソリューションへ」という中長期のビジョンを掲げています。このビジョンのもと、医療課題への革新的かつ包括的なソリューションを提供することで社会価値の創造に貢献し、企業価値の最大化を目指します。

テルモが着目する「医療のパラダイムシフト」

疾病構造の変化	時間軸の変化	技術の変化
- 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	- 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（ペイシェント・ジャーニー）	- 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

医療のパラダイムシフト

医療は大きな変化の途中にあります。世界的な高齢化と生活水準向上により、慢性疾患が増えるなど、「疾病構造」の変化が起きています。このような慢性疾患の増加は、より長期にわたる疾病管理など、「医療の時間軸」に変化を与えています。また、バイオ医薬や細胞・遺伝子治療、再生医療へのシフトと、デジタル・AI技術の発展が「医療を支える技術」に変化をもたらしています。これらは、テルモが次の10年超を見据えて対応すべき重要な環境の変化です。

中長期ビジョン

デバイスからソリューションへ From devices to solutions
21世紀の社会課題に 대응

ソリューション化のフォーカス: 3つのD

01. Delivery	02. Digital	03. Deviceuticals
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	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）	革新的デバイスによる薬剤治療効果の最大化

中長期のビジョン「デバイスからソリューションへ」

こうした医療のパラダイムシフトを踏まえた中長期のビジョンが、「デバイスからソリューションへ」です。

今後も、デバイスはテルモの中核を担う製品であり続けますが、開発の方向性は変化しています。製品軸から顧客軸・疾病軸へとフォーカスを移すことで、医療のエコシステム全体とより積極的に関わり、顧客と患者さんの抱える課題を発見し、ソリューションを提案できる企業になることを目指します。ソリューション開発の方向性を示す3つのフォーカスは以下のとおりです。

1つ目はDeliveryです。心臓血管カンパニーの成長ドライバーである「ラディアルアプローチ」*1を支えるカテーテル製品群をはじめ、テルモの強みである生体内へのアクセス・デリバリーという機能、それを支える技術を指します。今後の新しいソリューション開発においても、この基礎技術は最大の武器です。

2つ目はDigitalです。データを活用した効率改善、診断や治療の最適化・個別化を実現する上では、デジタル技術の活用が不可欠です。このソリューションの先駆的な事例として、メディカルケアソリューションズカンパニーにおいては、輸液ポンプ・シリンジポンプを軸とした周術期の薬剤管理や、ベッドサイドケアに活用される体温計・血圧計などのバイタル記録の電子化と連携を通じて、医療従事者の業務効率化や安全性向上に取り組んでいます。

3つ目はDeviceuticalsです。これは、テルモが目指すDevice（機器）とPharmaceuticals（薬剤）の融合を表した造語で、薬剤の利用や製造に付加価値を与えるソリューションのことです。具体例としては、現在、推し進めている製薬企業との提携ビジネスであるCDMO事業*2や、血漿イノベーション事業*3などが挙げられます。

*1 手首の動脈（橈骨動脈）からアクセスして行うカテーテル治療

*2 開発製造受託ビジネス

*3 血漿イノベーション事業については下記をご覧ください。

<https://www.terumo.co.jp/business/blood-and-cell-technologies>

5カ年成長戦略「GS26」の概要

財務KPI

GS26では、成長性・収益性・資本効率性において以下の目標を掲げ、達成に向けて取り組んでいます。

5カ年の財務目標

成長性

売上成長率1桁台後半

(5年間平均)

継続的な成長により「売上1兆円」を視野に

収益性

営業利益率20%以上*

(FY26時点)

* 調整前営業利益をもとに算出

資本効率性

ROIC10%以上

(FY26時点)

ROEは10%以上

成長性：

各カンパニーの成長ドライバーが順調に売上を拡大することで、全社として一桁台後半の売上成長を目指します。各カンパニーの成長ドライバーについては以下をご覧ください。

2021年12月16日発表「中長期を見据えたビジョン」(11ページ、GS26の成長ポイント参照)

https://www.terumo.co.jp/system/files/document/2022-03/Presentation_211216_GS26_1_J_1.pdf

収益性：

収益性の高い成長ドライバーの売上拡大による事業ミックスの改善に加えて、全社横断的な収益改善施策(価格政策、コストダウン等)を通じて、全社として営業利益率20%以上を目指します。

資本効率性：

収益性の改善に加えて、棚卸資産を主とする運転資本の適切なコントロールで投下資本の効率性向上に取り組み、ROIC10%以上(ROE10%以上)を目指します。収益性と資本効率性の具体的な施策等については、11～12ページ「CF0メッセージ」をご覧ください。

サステナビリティ経営へのコミット

GS26では、サステナビリティ経営の実践を通じて、中長期的な企業価値の向上につなげるべく、CSV/ESGに関する具体的な活動テーマとKPIを設定し、全社で推進しています。(テルモのサステナビリティ重点活動テーマについては、29ページ「テルモグループのサステナビリティ」を、GS26におけるCSV/ESGの活動テーマについては、17～19ページ「GS26 CSV/ESGテーマ」をご覧ください。)

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と共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29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・サービスや技術を生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、サステナビリティ経営の推進における役員の貢献度合いを評価・報酬に適切に反映するため、役員の業績評価指標として、2023年度より「将来企業価値目標」を導入しました。今後もサステナビリティ経営の実践を通じて、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

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・知見を生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生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、早期回復と早期退院(国によっては日帰り治療)が可能になることで医療費の削減*や院内のさまざまな効率化にもつながります。ラディアル手技を心臓(冠動脈)から下肢動脈、腹部、脳血管などの疾患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、心臓(冠動脈)カテーテル治療において、橈骨動脈からカテーテルを挿入した場合と、大腿動脈から挿入した場合の医療費を比較した結果、前者の方が1件あたり916ドル少なかった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 Interv. 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、腹部15%以上、脳血管15%以上 ②トレーニング参加医療従事者人数(TIS事業) ③ステントグラフト、放射線塞栓ビーズ、脳動脈瘤用袋状塞栓デバイス等の普及推進
2023年度取り組み・実績	①心臓(冠動脈)および脳血管が順調に進捗 心臓(冠動脈)73%、下肢動脈5%、腹部9%、脳血管8% 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。実施件数も前年度比3割以上増加。参加者数は対面比率の増加により前年度比2割強減少(約62千人)* * ②は2022年度実績 ③デジタル・非デジタル双方の分野で個別化医療を推進

メディカルケアソリューションズカンパニー

医療に関わるすべての人に「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生かし、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
2023年度 取り組み・実績	①周術期&ベッドサイドケアソリューションとして、グローバルで668施設導入 日本でスマートインフュージョンシステムにおける全静脈麻酔支援シリンジポンプ制御ソフトウェア*への対応開始、ポンプモニタリングシステムの海外市場導入拡大(2023年度:ミャンマー、マレーシア) * 日本光電工業株式会社が開発・販売している全静脈麻酔支援シリンジポンプ制御ソフトウェア ②閉鎖式薬剤移送システム「ケモセーフロック」を国内がん拠点病院の3割超に導入、外来化学療法を支援する薬物療法業務支援システムの導入に向けて複数の医療施設で予算申請を実施 ③腹膜透析管理アプリケーション「テルモPDマイケア」を販売開始。新透析液の治験完了。中国で中性透析液を販売開始、グローバルで約9,200人の患者さんが使用

血液・細胞テクノロジーカンパニー

血液・細胞テクノロジーカンパニーのブランドプロミスである「Unlocking Potential (可能性を解き放つ)」は、患者さんの治療成績向上や、未充足の医療ニーズへの対応、既存・新市場双方での標準治療の進化というテルモのコミットメントを表しています。私たちは安全で公平かつ持続可能な血液供給を支持するとともに、患者さんの人生を変えるような新規および既存の技術や治療法へのアクセス拡大に努めています。さらに、より効率的な医療提供を可能とすべく、血液処理や細胞治療製品の製造工程における自動化ソリューションを推進しています。

CSVテーマ	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 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 ③医療提供のインフラを効率化する
モニタリング項目・KPI	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ポーザブル製品*販売数量： ディスポーザブル製品販売数量 年率二桁成長 * 全血バッグとReveos、TACSI、Trima Accel、Spectra Optia、FINIA、Quantumのディスポーザブルセット ②中国、アフリカ 売上額増加 ③血液自動製剤システム 累計導入台数増加
2023年度 取り組み・実績	①3件の重要な保険償還を獲得(米国・中国)。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ポーザブル製品販売数量が前年度比9%増加 ②中国:売上が前年度比9%増加。肝臓内科や細胞治療分野で他社との提携を推進。複数の省で細胞採取や血漿交換での保険償還を獲得 アフリカ:売上が前年度比26%増加。鎌状赤血球症のソリューションに関してキーオピニオンリーダーとの合意形成を推進。血液自動製剤システムをザンビアに初導入。細胞移植、赤血球交換用に遠心型血液成分分離装置「Spectra Optia」18台を導入 ③血液自動製剤システム:売上が前年度比12%増加

(注)GS26公表後に各カンパニーのCSVテーマ、モニタリング項目・KPIの内容を一部見直しています。

GS26 ESGテーマ

テルモのサステナビリティ重点活動テーマに基づき、GS26において取り組む具体的なESGの活動テーマとKPIを設定しています。内容は製品・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、自社の持続的な成長と持続可能な社会の実現につなげていきます。

テーマ	KPI*1	2023年度実績*1
カーボンニュートラル実現	CO ₂ 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)
	使用電力の再生可能エネルギー比率	26.8%削減
資源の有効活用	水使用量(売上収益当たり、2018年度比)	50% (2030年度)
	リサイクル率	37.5%
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	20%削減(2030年度)
		89.3%
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
	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
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*2
アソシエイト・エクスペリエンス向上	アソシエイトを対象とした エンゲージメントサーベイの結果	— 63ページ「エンゲージメントサーベイ」をご覧ください。
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%*3 GKP 61.5%*3
	女性管理職比率(テルモ株式会社)	13% (2026年度)
取締役会の実効性	取締役会の実効性評価(テルモ株式会社)	10.4%
コンプライアンスの推進	取締役会の実効性評価(テルモ株式会社)	毎年実施
	会社の経営に重大な影響を与える法令違反	実施*4
		0件

(注)GS26公表後にESGテーマおよびKPIの内容を一部見直しています。

*1 対象範囲:特に注記のない項目はテルモグループ

*2 国内0件、海外2件

*3 2024年4月1日時点

*4 実施内容については、79～80ページ「取締役会の実効性評価」をご覧ください。

心臓血管カンパニー

患者さんに寄り添い、変わりゆく
治療の未来を共に創造する

常務経営役員
心臓血管カンパニープレジデント
廣瀬 文久



外部環境 (機会とリスク)

外部環境	
機会	リスク
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	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 ・ 経皮的肺補助システム (PCPS) / 体外式膜型人工肺 (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	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)

*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: カー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

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
- 低侵襲治療やラディアル手技*5の普及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

*4 Key Opinion Leader (キー・オブピニオン・リーダー)

*5 手首の橈骨動脈からアクセスして行うカテーテル治療

*6 人工肺に使用される製品素材の一つ

心臓血管カンパニーの強み

心臓血管カンパニーの事業領域は「血管内治療」と「外科治療」から構成され、前者では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）を、後者ではカーディオバスキュラー事業、血管事業（人工血管）をグローバルに展開しています。

血管内治療での強みは血管への挿入部から病変部までの道筋を作るアクセス製品の高いシェアを背景とした競争力とブランド力、外科治療での強みは人工肺や人工血管の高いシェアと世界で唯一人工肺のファイバーを自社開発、量産化した技術力です。

昨今、先進国では医療費増大を受けた病院滞在期間の短縮要請により、また、新興国では生活習慣の変化に伴う疾患の増加と医療技術の高度化により、低侵襲医療、特に血管内治療の需要が拡大しています。

当社は、1985年の血管造影用カテーテル発売以降、高品質な製品開発とラディアル手技（手首の橈骨動脈からアクセスして行うカテーテル治療）の普及に向けたトレーニングを通じ、血管内治療のアクセス製品でグローバルシェアNo.1を実現しています。さらに治療領域にも進出し、脳血管や大動脈用のデバイスをM&Aも活用して獲得、さらなる売上・利益成長を実現しました。

今後は、下肢動脈、腹部、脳血管などを含む全身の血管内治療における複雑症例への対応ニーズや最大市場の米国でのラディアル手技の浸透加速を追い風に、さらなる飛躍を期待しています。これらの成長を支えるオペレーションについては愛鷹工場の自動化・効率化やコストリカへの生産移管を通じたコストダウンと安定供給能力の強化が既に効果を発現し始めています。より中長期では、高成長な静脈市場への参入やデジタルソリューションの提供など、既存製品とのシナジーを狙った事業成長を目指していきます。

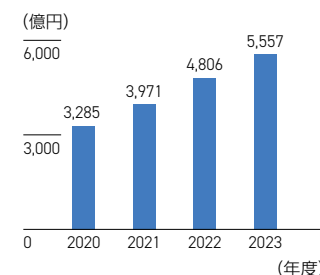
GS26の進捗

5カ年成長戦略（GS26）の進捗については、売上はグローバルでの症例数の堅調な推移を受けて、2年連続で一桁台後半の成長（為替影響を除く）を実現し、利益はインフレやサプライチェーン混乱の影響を受けたものの、コストダウンや価格政策を通じて増益を実現しました。

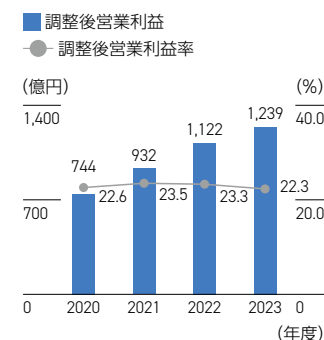
今後の展望は、TIS事業、ニューロバスキュラー事業、血管事業の各領域において治療デバイスの品種追加や拡販を進めるとともに、ラディアル手技の普及拡大に向けた「Radial First」キャンペーンを通じて、アクセス製品群の市場認知度のさらなる向上を目指します。また、長期化するインフレへの対策としてグローバルで継続的に価格政策を展開するとともに、愛鷹工場の自動化・効率化などを通じたコストダウンとオペレーション改善、コストリカ工場の生産拡大も進めていきます。

これらの活動を通じて、GS26の財務目標（一桁台後半の平均売上成長率と、調整後営業利益率の+2%ポイントの改善）の達成を目指すとともに、次期5カ年成長戦略に向けた準備を進めます。

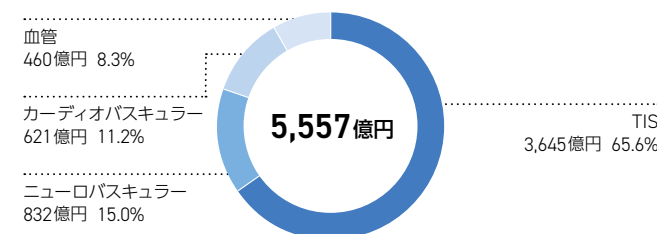
売上収益



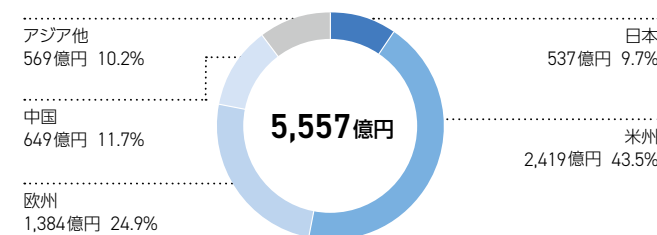
調整後営業利益／調整後営業利益率



事業別売上収益構成比（2023年度）



地域別売上収益構成比（2023年度）



注：事業別・地域別売上収益構成比は小数点第2位を四捨五入しており、合計が100%とならない場合があります。

TOPICS

血管内カテーテル治療における患者さんのQOL向上と医療費削減への貢献を目指して ―疾病横断でのラディアル手技普及に向けた取り組み―

心筋梗塞や狭心症などの虚血性心疾患に対する治療方法の一つとして、心臓(冠動脈)カテーテル治療が広く用いられています。この治療では、血管内にカテーテルを挿入し、病変部(血管が狭くなった部分や詰まった部分)をバルーンやステントで拡張し、血流を回復させます。

血管内にカテーテルを挿入する際、かつては大腿動脈から挿入する方法が一般的でしたが、現在は手首の橈骨動脈からカテーテルを挿入するラディアル手技が広く普及しています。ラディアル手技は大腿部からの挿入に比べ止血時間が短く、治療後すぐに歩行が可能となり、合併症のリスクが低いため、患者さんのQOL向上に寄与します。さらに、早期回復と早期退院(国によっては日帰り治療)が可能となることで医療費の削減や院内のさまざまな効率化にもつながります。

テルモは、カテーテル治療の際に血管への挿入部から病変部までの道筋を作る「アクセスデバイス」の領域に注力し、これまで血管内での潤滑性を高めるために表面に親水性ポリマーをコーティングしたガイドワイヤーや、血管にカテーテルを通すための入り口を作るシースなどを自社開発してきました。今ではこの領域でトップシェアを占めています*1。

そしてラディアル手技に適した製品の開発にも早くから取り組んできており、従来のカテーテルを通せる内径を維持しつつ、細い橈骨動脈にも挿入できるように外径を小さくしたシース*2や、患者さんの痛みを和らげながら、確実な止血を行えるように配慮した橈骨動脈用止血デバイス*2など、医療現場の要求に合った製品は、カテーテル治療の現場において広く用いられています。

さらに、優れた技術を持つ医師の協力も得て、ラディアル手技の教育プログラムやトレーニングモデルも開発し、医師から医師へと技能を伝承するトレーニングの機会も積極的に創出してきました。院内や主要学会でのトレーニングの実施・後援、ベテラン医師による実使用上のアドバイスの動画配信やラディアル手技に関する学術論文なども紹介し、ラディアル手技の持つ価値への理解促進と手技の普及に努めてきました。このような取り組みもあり、現在で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ようになっています。

2022年度からの5カ年成長戦略「GS26」では、戦略の柱の一つとして「疾病横断でのラディアル手技の普及」を掲げています。冠動脈のカテーテル治療で普及したラディアル手技を、下肢動脈や腹部、脳血管など他の部位の疾患の治療にも拡大すべく、それぞれの疾患に適した製品の開発やトレーニング機会の提供などに注力しています。

同じラディアル手技であっても、冠動脈疾患の場合と、下肢動脈や腹部、脳血管の疾患では、診断・治療に必要なデバイスのサイズなどの仕様や必要な技能も異なります。また、安全かつ効果的に治療を行うためには、病変部のみならず、病変部に到達するまでの状況、患者さんの背景や特性などに基づき、ラディアル手技に適した症例を見極めることも重要になります。

下肢動脈疾患を例として挙げると、ラディアル手技で治療を行うためには、大腿動脈から挿入する場合と比べて長尺のカテーテルが必要です。テルモは、長いカテーテルでも医師がスムーズに病変部にアクセスして治療できるよう、操作性や通過性などを追求したデバイスを開発し、穿刺から止血までの一連の手技を可能にしたシステム製品群として提供しています。

その他にも、疾患・部位の違いに応じたトレーニングプログラムの実施や、手技に必要な情報がオンラインで学べる動画や学術論文、症例情報などの提供を通じてラディアル手技の普及を支援しています。

今後も冠動脈の分野で培ったノウハウや製品開発力を生かし、患者さんにとってより低侵襲なラディアル手技の普及に尽力することで、患者さんのQOL向上と医療経済性に貢献するとともに、アクセス領域でのさらなる成長を目指します。

*1 シース、血管造影用カテーテル、血管造影用ガイドワイヤー(ポリマージャケットタイプ)、橈骨動脈用止血デバイスの合計、テルモ調べ

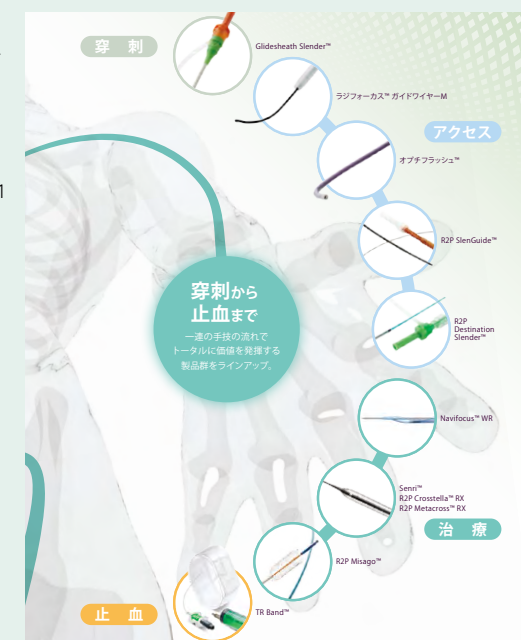
*2 下記のページで製品をご紹介します。

「手首からのカテーテル治療
30年の進化のその先へ」

<https://www.terumo.co.jp/technology/stories/01>



ラディアル手技での腹部カテーテル治療を想定したトレーニング



ラディアルアプローチによる下肢動脈疾患治療向けに穿刺から止血まで一連の手技に必要な製品をトータルに提供

メディカルケアソリューションズ カンパニー

独自の技術を融合した患者本位の
ソリューションを通して医療の
質向上と変革に貢献する

常務経営役員

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

メディカルケアソリューションズ
カンパニー

ホスピタルケアソリューション事業
プレジデント

坂口 至



外部環境 (機会とリスク)

外部環境	
機会	リスク
・高齢者の増加、疾病の多重化・慢性化で医療の場が在宅へと拡大 ・ポストコロナの時代におけるニーズの変化 ・デジタル技術が医療現場を変革、データを活用したソリューションの付加価値が向上 ・バイオ医薬品の拡大など、薬剤イノベーションの継続・進展	・各国の医療費抑制の動きと価格下落圧力の増大 ・インフレによる原価や経費の高騰と為替変動リスク ・デジタル技術に強みを持つ異業種や新興企業の参入による競争激化 ・各国の医療機器・医薬品関連規制や品質基準の強化

強み

- 医療現場や病院経営の多様な課題を解決するための製品・ソリューションの提供
- 医療安全・効率化に貢献する薬剤投与技術をはじめとして、医療の変化に長年向き合う中で培ってきた顧客との信頼関係
- 慢性疾患における、病院と在宅、ケアとキュア(治療)など、ペイシェント・ジャーニーに沿った提案力
- 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、高度な製造技術を生かした医療機器と医薬品のコンビネーション製品の設計・製造
- 高品質な医療機器・医薬品を安定的に生産・供給してきた能力と実績

メディカルケアソリューションズカンパニーの強み

メディカルケアソリューションズカンパニーは最も歴史の長いカンパニーであり、長年にわたる事業経験から獲得してきた、高品質な製品を開発し、安定的に生産・供給する能力と、医療現場の課題解決に向き合う中で培ってきた顧客との信頼関係が強みです。その中核となるのが、医療安全・効率化に資するドラッグデリバリー技術です。薬剤ライブラリと無線通信機能を搭載した輸液ポンプ・シリンジポンプから構成され、病院内部システムとの連携が可能な高機能薬剤投与システムや、糖尿病のある方のQOLに配慮したインスリンポンプ、また、製薬企業とのパートナーシップを通じて、製品の初期開発から商用製造までを包括的に支援するサービスなどを提供し、患者さんにとって必要な薬剤を、安全かつ確実に提供することに取り組んでいます。

現在、医療の世界は、高齢化による疾病構造の変化や、慢性疾患における長期的かつ効率的な医療へのニーズ拡大、医療の個別化・最適化など大きな転換期を迎えており、患者さん一人ひとりのペイシェント・ジャーニーに寄り添った仕組みやサポート、デジタル技術を活用したソリューションの付加価値が向上しています。当カンパニーでは、院内から在宅までさまざまな医療課題に対し、デジタル技術も積極的に活用したソリューションの提供を進めています。例えば、周術期の薬剤投与において、薬剤投与システムと病院内部システムを連携させることで、業務の効率化や安全性の向上、患者さんの早期退院をサポートし、病院経営に貢献するソリューションを提供しています。また、高齢者の増加や疾病の多重化・慢性化を背景に医療の場が在宅へと拡大していることに対応し、慢性腎不全や糖尿病などの慢性疾患治療における自己管理をサポートするアプリケーションを提供

するなど、在宅と病院をつなぐソリューションの提案も進めています。

製薬企業向けのビジネスでは、バイオ医薬品の市場拡大を背景に、CDMO（開発製造受託）へのニーズが高まっています。テルモは、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、高度な製造技術を生かした医療機器と医薬品のコンビネーション製品の設計・製造を強みとしており、国内製薬企業向けに豊富な実績を有しています。さらにこの実績を生かして海外製薬企業向けにもプロモーションを開始し、日本で成功したCDMOビジネスのグローバル展開を図っています。

今後もこれらの強みを生かし、病院や患者さん、製薬企業それぞれのニーズの変化を捉え、顧客の課題解決に注力していきます。

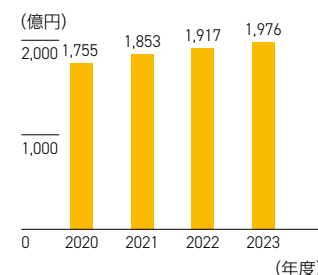
GS26の進捗

5カ年成長戦略の最初の2年間においては、長期化した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響に加え、為替変動やインフレなどの外部環境の変化に直面しました。売上、利益ともに影響を受け、一部の製品・事業の終息や譲渡など、市場成長と収益性を意識したポートフォリオ最適化を推進してきました。継続する事業群においては、よりメリハリのある経営資源配分を実行するとともに、インフレ影響も加味した価格政策の見直しを進めることで、収益性の改善を図りました。

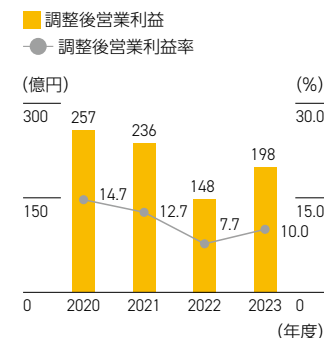
5カ年成長戦略の3年目となる現在、医療のデジタル化やバイオ医薬品市場は、想定以上に進展・拡大しています。また、米国を中心に海外市場が底堅く成長する一方で、インフレ影響は長期化しています。CDMO市場の拡大を背景とした各社の生産能力増強、異業種企業の医療分野への参入も増加しています。これらの事業環境の変化に対応するため、異業種連携を

通じたデジタルソリューションの開発や、OEM供給を含めた海外展開を、より積極的に検討していきます。また、ポリマー製シリンジを軸とした差別化を通じて、バイオ医薬品向けのCDMO事業を拡大していきます。さらに、グローバルな生産・供給体制の最適化と効率化を通じて、収益改善を進めていきます。こうした環境変化への対応を継続しながら、売上拡大、事業・製品ミックスの改善、コストダウンを通じて、GS26の財務目標（一桁台半ばの平均売上成長率と、調整後営業利益率15%）達成を目指します。

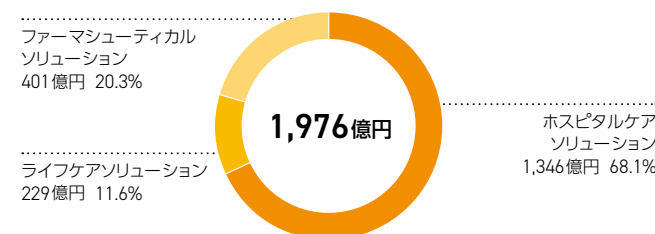
売上収益



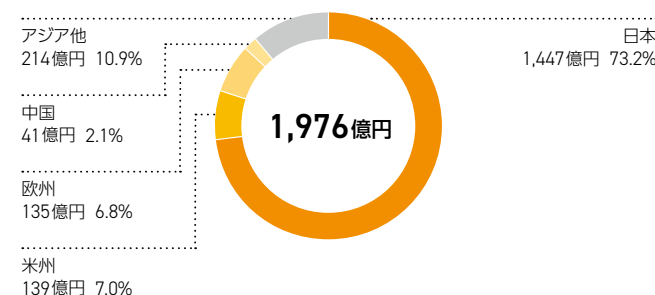
調整後営業利益／調整後営業利益率



事業別売上収益構成比（2023年度）



地域別売上収益構成比（2023年度）



注：事業別・地域別売上収益構成比は小数点第2位を四捨五入しており、合計が100%とならない場合があります。

TOPICS

強みである薬剤投与技術を生かし、患者さんの早期退院と病院経営に貢献する「周術期ソリューション」

メディカルケアソリューションズカンパニーでは、手術中の薬剤投与をはじめとして、手術後の早期回復、疼痛(痛み)の管理や合併症対策、術後早期の栄養摂取支援など、早期退院をサポートするさまざまなソリューションを「周術期ソリューション」として提供しています。

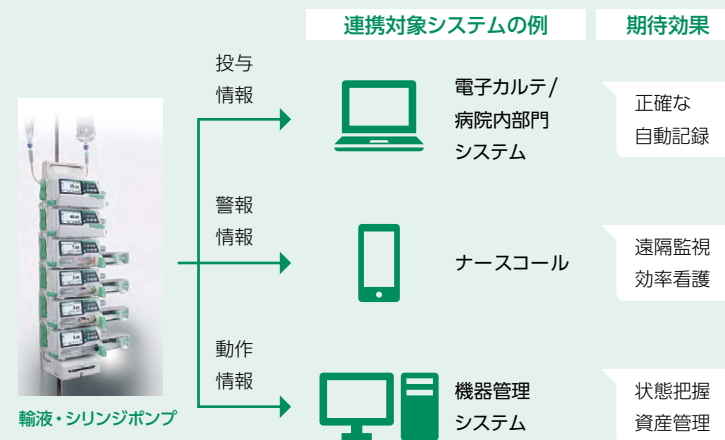
このソリューションの基盤となる製品が、テルモが国内でトップシェアを誇る輸液ポンプ・シリンジポンプです。静脈に穿刺した留置針と輸液ラインを通じて、治療中や療養中の患者さんの状態を正常に保つための水・電解質・栄養の補給や、手術に必要な全身麻酔薬、循環作動薬などのさまざまな薬剤を組み合わせた投与などに用いられます。輸液バッグにチューブをつないで直接投与する自然滴下法の場合は、ベッドの高さや薬剤の性質、時間経過などで、投与の速度が変化することがあるため、より厳密に薬剤投与量や時間を管理する必要がある患者さんには、流量を制御しながら送液できる輸液ポンプやシリンジポンプが用いられます。手術室や集中治療室(ICU)などでは、複数の重症・急性期の患者さんにさまざまな処置を施すと同時に、多種多様な薬剤を正確・安全に取り扱い、加えて投与の記録も行う必要があるため、医療従事者の負担は非常に大きなものとなります。こうした業務負担の軽減と薬剤投与の正確性・安全性の確保に、輸液ポンプ・シリンジポンプが役立てられています。

周術期の薬剤投与に関連する業務の中でも、手術中の安全管理に必要な情報を継続的にまとめる「麻酔記録」は重要な業務です。麻酔記録には、バイタルサインである血圧・脈拍・呼吸数・体温・尿量・意識などの情報に加えて、使用した薬や出血量、輸液量などを書き記します。麻酔記録を見ることによって、患者さんの状態をタイムリーかつ総合的に判断して早期の対応につなげることができます。この麻酔記録を簡便な操作で正確に作成できるように、近年ではITを活用した「自動麻酔記録システム」を導入する病院が増えています。

病院内のIT化が進む中、テルモではICT(情報通信技術)を活用し、輸液ポンプ・シリンジポンプと電子カルテや自動麻酔記録システムなどの病院内部システムとの連携が可能な高機能薬剤管理ソリューションを展開しています。ポンプには薬剤ライブラリ(薬剤ごとの適正な投与量が設定されたリスト)と無線通信機能を搭載しており、薬剤投与情報の自動記録やモニタリングを行います。自動麻酔記録システムと輸液ポンプ・シリンジポンプを連携させることで、ポンプの操作のみでタイムリーに正確な投与記録ができ、データの信頼性向上に役立ちます。手術中はバイタルサインなどのモニターデータとポンプのデータから、患者さんの状態をリアルタイムで把握することができ、手術後はバイタルサインとポンプの時系列記録から、患者さんの術中変化を検証することも可能となります。これにより院内業務の効率化と標準化、治療の安全性向上に寄与しています。また、自動麻酔記録システムとの連携以外にも、2024年3月に発表した株式会社メドコムとの資本業務提携を通じて、医療従事者の働き方改革やチーム医療の促進を支援するソリューションの開発を進めています。

最近では日本だけでなく、海外でも医療従事者の不足が課題となっている国や地域が増えています。そのため、院内業務の効率性を高めながら患者さんにより良い治療を提供すべく、電子カルテシステムの導入が広がっています。このような医療現場でのニーズに応えるため、テルモはアジアを中心に、海

外でもシステム連携機能を搭載した輸液ポンプ・シリンジポンプやポンプモニタリングシステムなどのソリューションの導入を進めています。メディカルケアソリューションズカンパニーは、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、医療に関わる全ての人に「質の高い時間(とき)」を創出していきます。



輸液ポンプ・シリンジポンプと連携するシステムの例と期待効果

血液・細胞テクノロジーカンパニー

「Unlocking Potential」は、お客様、アソシエイト、代理店、パートナー、社会、患者さんに対する私たちの提供価値です。私たちは日々、血液と細胞、テクノロジー、データ、そして同僚や顧客の可能性を解き放ち、治療効果の向上とアンメットメディカルニーズに応えていきます

専務経営役員

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

アントワネット・ギャヴィン



外部環境 (機会とリスク)

外部環境	
機会	リスク
- 細胞・遺伝子治療の拡大に伴う、製薬企業やバイオテクノロジー企業における安定生産および供給能力体制構築の重要性の高まり - アフエーシス治療市場において医療のアンメットニーズに応えるための新しい治療法の適用機会の増加 - 原料血漿採取の需要拡大 - 高齢化に伴う医療費の高騰に対応した医療プロセスの効率化やデータ連携へのニーズ増加 - プレジジョン・メディシンの発展に伴う個別化医療へのニーズのさらなる増加	- 臨床データや品質保証の重要性を高めるより厳格な規制の導入 - ドナー数の減少に伴う血液供給量の減少 - アフエーシス治療と競合する可能性のある医薬品や代替治療、細胞・遺伝子治療などの画期的な治療法の出現 - 事業継続性への懸念や、国産品優遇、経済環境の不確実性、サステナビリティ目標への対応を背景とした顧客の購買様式の変更 - サイバーセキュリティに対する脅威から情報や資産の機密性、完全性、可用性を守ることに対する顧客の関心の高まり

強み

- 治療成績の向上や業務効率の改善に寄与する、自動化された細胞・血液製剤の製造プロセスやデータ統合システム
- 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グローバルな販売・サポート体制
- 米国やコスタリカの新工場がもたらす生産の柔軟性向上
- 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強固な関係性
- 医療経済学やマーケットアクセスにより注力し、世界中の患者さんにより多くの治療選択肢を提供
- 血液関連市場全体における高いブランド力

血液・細胞テクノロジーカンパニーの強み

血液・細胞テクノロジーカンパニー (テルモBCT社)は、血液と細胞の力を解き放つ、革新的でアクセシブルなイノベーションをグローバルに提供しています。

私たちは、血液および細胞由来の治療に関する医療費の償還制度について提言するなど、各国の行政レベルで活動することで、治療へのアクセスを向上させています。この取り組みにより、私たちが既に大きな存在感を持つ地域においては、患者さんの治

療アウトカム向上につながるような基盤を構築し、医療のアンメットニーズが多い地域では、今後のさらなる展開に向けて成果を上げています。

私たちは「イノベーション」と「自動化」を通じ、安全で公平かつ持続可能な血液供給を支えています。また、細胞・遺伝子治療の分野では、細胞採取のプロトコール提供から、臨床試験および市場導入に向けた細胞・遺伝子治療製品のスケールアップやスケールアウト支援まで、幅広いソリューションを提供しています。

基幹製品・技術を先進的なデジタルシステムと統合するこ

とでお客様を包括的に支援するソリューションを設計しています。血漿イノベーション事業では、Rika (原料血漿採取システム)を中心に、Kinari Device Management Platform*1やMyata Customer Service Portal*2などを加えたエコシステムを構築することで、お客様(原料血漿採取センター)およびドナー双方にとって、原料血漿採取に関する一連の体験向上を目指しています。これにより、血漿分画製剤の需要増を支えています。

世界150カ国以上で事業を展開する私たちには、グローバルな課題に立ち向かえる強みがあります。お客様と患者さんの近くで生産することを念頭に生産体制を整え、サプライチェーンとデリバリーネットワークを変革することで必要なときに必要な場所へ製品を届けられるようになりました。

私たちの強みは、複雑なヘルスケア市場を熟知し、テクノロジーと現場理解を組み合わせたソリューションを提供し、顧客の課題を解決することです。

血液・細胞テクノロジーカンパニーは、イノベーション、デジタルコネクティビティ、変革的なビジネスモデルを通じて医療の未来を創造し続けます。患者さんへの献身的な取り組みにより、進化する世界のヘルスケア情勢において、最適かつ影響力のある存在であり続けます。

*1 原料血漿採取センターの立ち上げ、機器の管理、オンライン上でのソフトウェア配信などを可能にするデバイス管理ソフトウェア

*2 原料血漿採取センターの運営を支援するカスタマーサービスポータル

GS26の進捗

血液・細胞テクノロジーカンパニーは、COVID-19によりサプライチェーン上の課題が生じたものの、さらなる成長のためのオペレーション整備を図っています。

内部システムへの投資やデリバリーネットワークの変革等のインフラ更新により、成長軌道に戻っています。細胞・遺伝子治療および血液センター向けの新製品を発売し、原料血漿領域への

目覚ましい参入を果たしました。

さらに、血液および細胞由来の治療に関する医療費の償還制度の改善に取り組むことで、患者さんが治療にアクセスしやすい環境を形成しています。

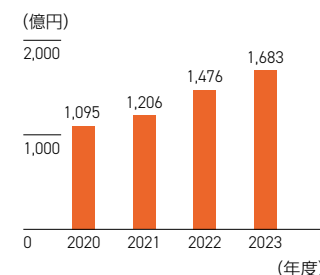
私たちはGS26の目標を達成するため、連続した一桁後半の収益成長を目指しています。コア事業は堅調であり、新たな事業である血漿イノベーションも計画通りに拡大しています。インフレによって利益は影響を受けたものの、価格政策やディスポーザブル(使い切り)製品の米国からコスタリカへの生産移管により収益性を向上させました。

今後は、2025年初頭までに、RikaをCSL Plasma社の米国全センターに展開していきます。血液センター向けのグローバルブラッドソリューション事業では、グローバルで好調を維持しており、昨今米国でFDA認証を取得したReveosプラットフォームによる成長可能性と、その他地域でも着実にビジネスを拡大しています。

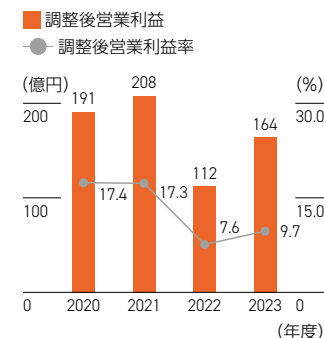
アフエーシス治療と細胞処理の分野から構成されるグローバルセラピーイノベーション事業では、細胞・遺伝子治療向けのQuantum FlexおよびFiniaを上市し、また、製品と組み合わせるサービスやデジタルソリューションを提供することでさらなる成長を予定しています。

私たちは、卓越した技術力、顧客との関係、柔軟な生産体制により、優れた業績を維持し続け、GS26の財務目標(二桁近くの平均売上成長率と、調整後営業利益率20%以上)達成を目指します。

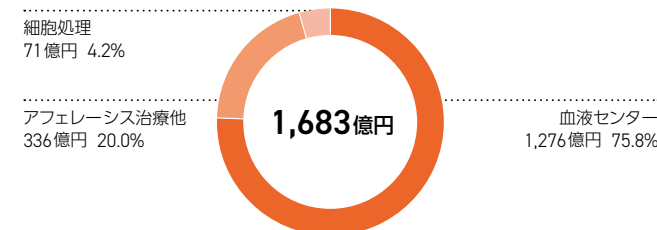
売上収益



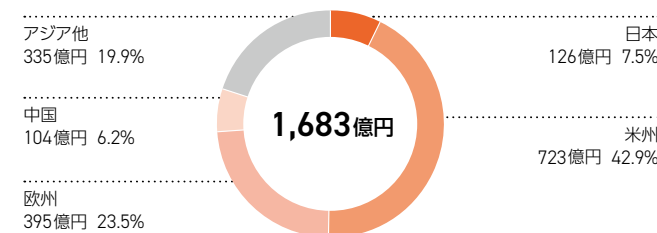
調整後営業利益／調整後営業利益率



事業別売上収益構成比 (2023年度)



地域別売上収益構成比 (2023年度)



注：事業別・地域別売上収益構成比は小数点第2位を四捨五入しており、合計が100%とならない場合があります。

TOPICS

鎌状赤血球症の赤血球交換を支える遠心型血液成分分離装置「Spectra Optia」

鎌状赤血球症は、世界中で数百万人の人々が抱えている遺伝性の血液疾患です。この疾患の特徴である急激な全身の痛みにより、入院が必要になる場合や、他にも重篤な症状が起こる場合もあります。また、残念なことには、患者さんによって治療へのアクセスの機会と治療効果には大きな格差があるのが現状です。

血液・細胞テクノロジーカンパニーでは、治療を可能にする技術へのアクセスの拡大や、医療提供団体との提携、未充足の患者さんニーズに応えるための政策変更への提言などを通じて、この課題に取り組んでいます。

血液・細胞テクノロジーカンパニーの遠心型血液成分分離装置「Spectra Optia」は、鎌型の赤血球を取り除き、正常な赤血球に交換する「赤血球交換」という治療法を行えるシステムです。赤血球交換は、鎌状赤血球症の合併症である脳卒中や急性胸部症候群、臓器損傷など、鎌状赤血球症の患者さんが日々抱えているリスクを軽減します。

約15,000人の鎌状赤血球症の患者さんがいるとされる英国では、私たちの取り組みや技術が大きな成果をもたらしています。英国国民保健サービス(NHS)は、十分な医療を受けていない患者さんたちのニーズに応えるべく、150万ポンドを投資しました。この投資に基づき、私たちは、NHS Englandが設立した団体「Health Innovation Network」と共同で、英国のさまざまな地域にある22の病院にSpectra Optiaを導入しました。これにより年間で10,000件の赤血球交換を追加で行うことが可能になります。さらにこのコラボレーションによって、私たちは、医療機関にトレーニングや治療プロトコルの情報提供などの支援を通して、赤血球交換の技術が有効に活用できるよう取り組んでいます。

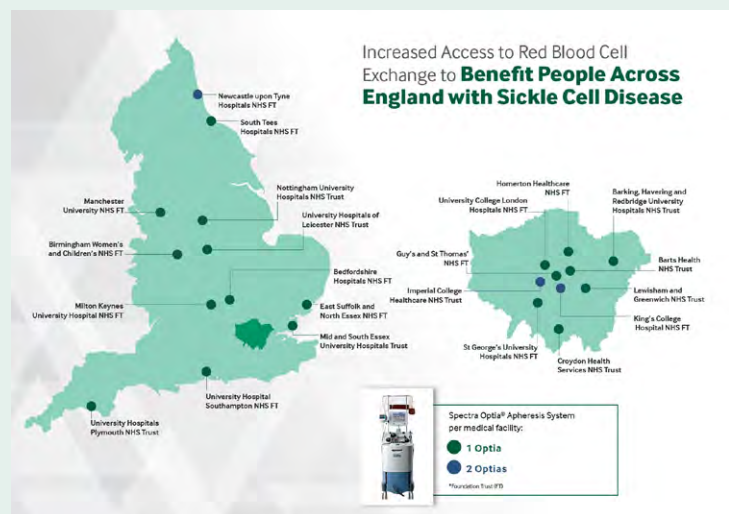
技術面での取り組みに加えて、鎌状赤血球症および患者さんが抱えているアンメットニーズに関する啓発活動やアドボカシー活動も行っています。Sickle Cell Society (鎌状赤血球協会)やNHSなどの団体と共同で教育プログラムや研究活動への支援も行っています。アドボカシー活動は、治療へのアクセスや医療格差の改善に関する医療政策の改善、トレーニングや技能開発への投資、新生児のスクリーニング、関連するステークホルダー同士の対話の促進など多岐にわたります。

これらの活動に加えて、患者支援団体と協力し、治療法に関する情報を提供しています。鎌状赤血球症は、患者さんによって重症度も異なり、それぞれにとって適切な疾病管理が必要です。情報提供により患者さんと家族は、医療機関と共に、自身にとって適した治療を判断・選択することができるようになります。

私たちは英国での成果を生かし、世界中で医療が適時、効果的に、公平に提供されるよう、このような取り組みを他の地域にも展開していきます。



Spectra Optiaで治療を受ける患者さん



鎌状赤血球症治療へのアクセス向上のためにイギリス全土22の病院にSpectra Optiaを導入

テルモグループのサステナビリティ

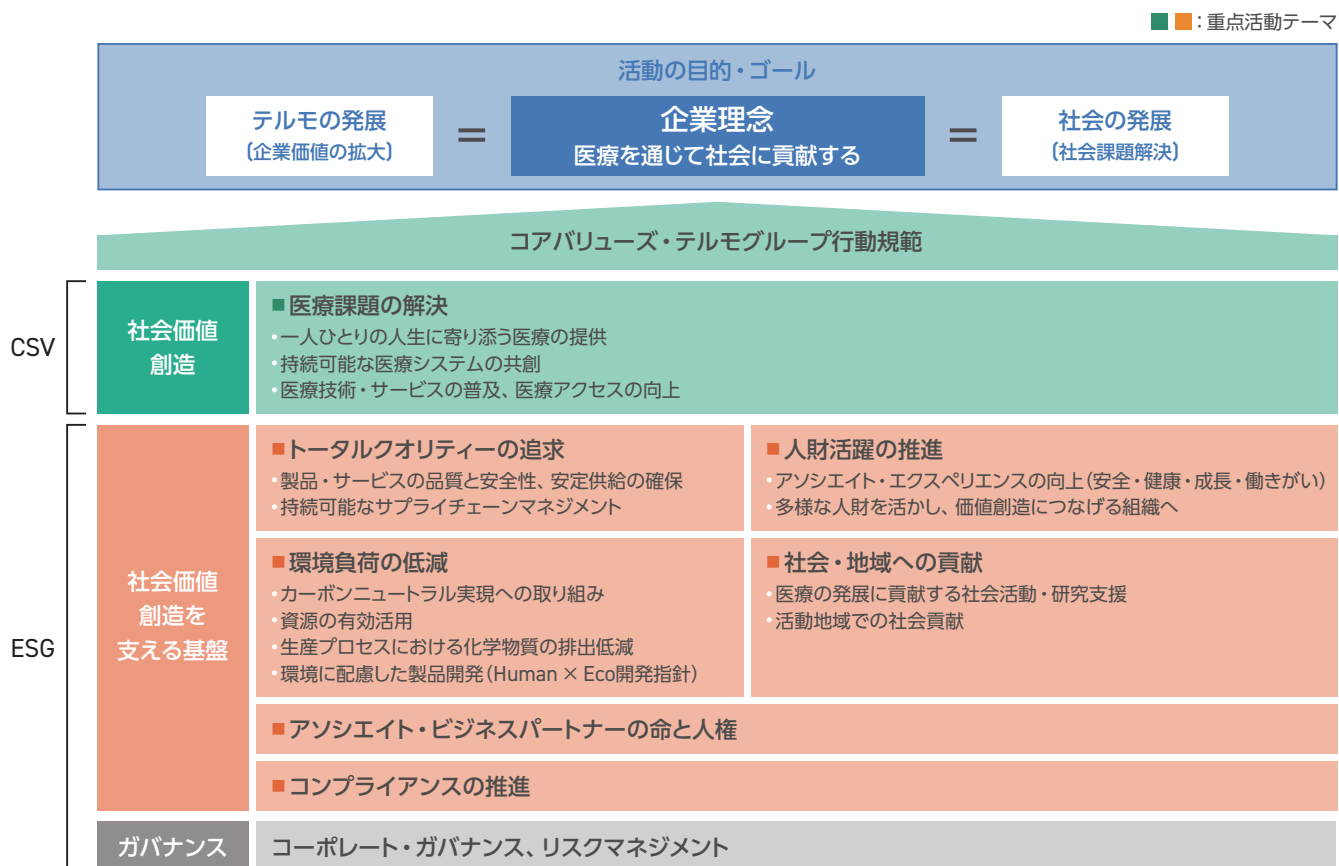
テルモグループ サステナビリティ基本方針

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。

サステナビリティ重点活動テーマ

さらに、社会・地球環境が大きく変化する中で、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。



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については、17～19ページをご覧ください。)

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」「人材活躍の推進」「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

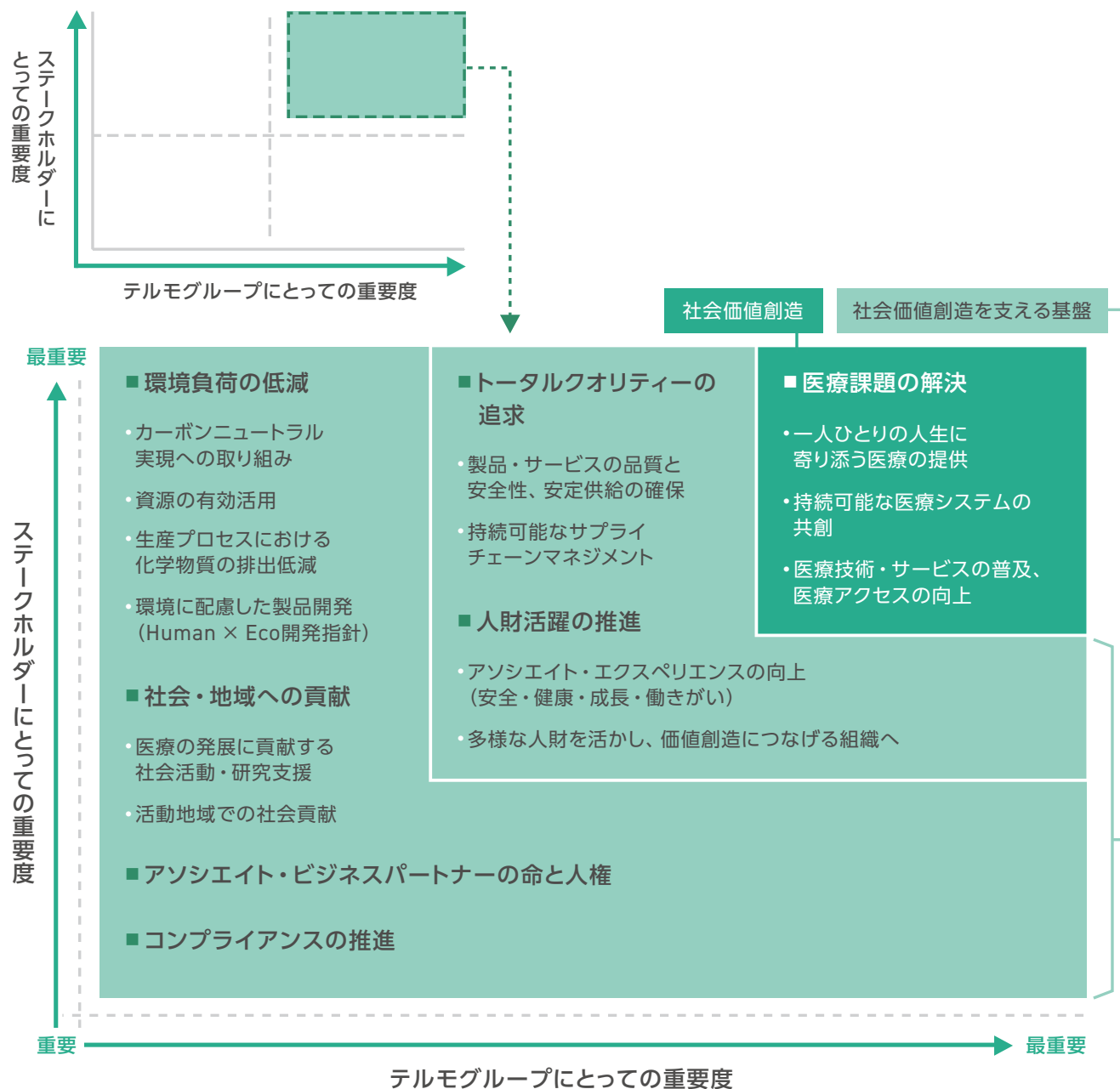
GRIやSASBなどが公表しているサステナビリティ関連のガイドラインや基準などを参照し、テルモグループに関連のあるサステナビリティ課題を網羅的に抽出。

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。

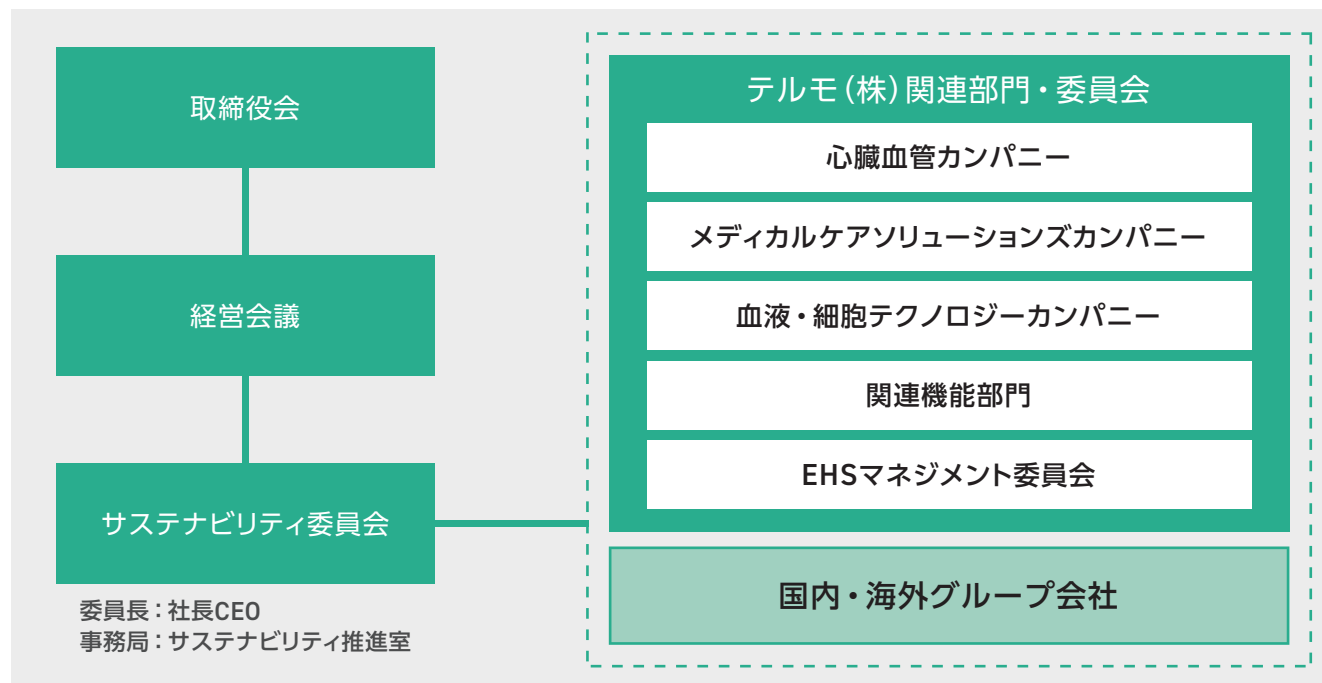
STEP 3 重点活動テーマの特定

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。



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。



2024年11月1日現在

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℃」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

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

テルモは、ESG（環境、社会、ガバナンス）投資の主要指数である「MSCI 日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定されています。（2024年6月時点）

テルモのMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるテルモへの後援、宣伝、販売促進を意味するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCIおよびその関係会社が所有する商標またはサービスマークです。

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

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。（2024年6月時点）



ISS ESG コーポレートレーティング

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。（2024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。（2024年6月時点）



SOMP0サステナビリティ・インデックス

テルモは、「SOMP0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。（2024年6月時点）



環境

- 34 EHS (環境・安全衛生) マネジメント
- 36 環境・安全に配慮した製品の開発
- 38 気候変動への取り組み
- 44 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
- 46 水資源の有効利用
- 47 化学物質の適正管理
- 48 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。(労働安全衛生に関する取り組みについては、68～69ページ「労働安全衛生」をご覧ください。)

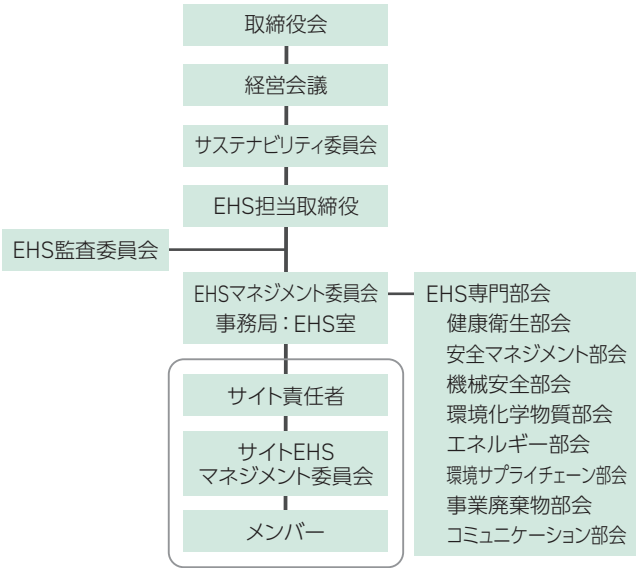


「テルモグループ環境・安全衛生方針」
(下記の「各種規程等」のページをご覧ください)
<https://www.terumo.co.jp/about/regulation>

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「EHS マネジメント委員会」において審議・決定し、各事業所の活動に反映しています。EHS マネジメント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 (EHS 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 44% です。(ISO45001 (労働安全衛生) の認証取得状況については、69 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 (EHS 室)
	富士宮工場
	甲府工場
	愛鷹工場
テルモ山口株式会社	ー
テルモメディカル Corp.	エルクトン工場
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
バスクテック, Ltd.	バスクテック工場

(2024 年 4 月末時点)

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。

2023年度は、10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。2023年度は国内で52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。2023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

2023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、106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 EHS Sustainability Award」(旧名称 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。

2023年度は、環境負荷低減への取り組みとして、省エネルギーや、再生可能エネルギーへの切り替えなど、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、廃棄物の削減など資源の有効活用に関する取り組みを表彰しました。また前年に引き続き、輸送効率によるScope 3のエネルギー削減への取り組みについても表彰を行いました。労働安全衛生については、人間工学プログラムを活用した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

ラディアルアプローチ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中でも、手首から治療する方法(ラディアルアプローチ)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。



ラディアルアプローチ用イントロデューサーキット

ラディアルアプローチ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、ラディアルアプローチ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。



ラディアルアプローチ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CO₂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(COVID-19)のワクチン接種を進めるに当たり、筋肉注射用のシリンジが早急に必要となりました。貴重なワクチンが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COVID-19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か月で発売しました。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

針刺し防止機構付留置針 — 使いやすさ向上・医療経済性向上

針の先端角度を従来モデルと比較し鋭角にすることで、穿刺の成功率向上を図っています。また、カテーテルが血管を確保できたことを視認できる独自構造になっています。これらの特徴により、留置針の留置成功率が高くなり、医療従事者や患者さんの心理的負担軽減が期待されます。失敗時に生じる製品の廃棄も低減することができ、医療経済性向上にも貢献します。また、形状変更することで、製品重量を従来品比12%削減しました。



針刺し防止機構付留置針

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製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。

2023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、無駄なエネルギーの削減など、181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7.5千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3.6%削減に相当します。また、電力の再生可能エネルギー (再エネ) への転換を進めており、国や地域の特徴に合わせて再エネ電力メニューへの切り替え (日本、欧州) や非化石証書の購入 (アジア)、自家消費用太陽光発電設備の導入やコーポレートPPAの活用 (グローバル) を進めています。これらの取り組みにより、約82千トンの温室効果ガス排出量を削減し、2023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37.5%となりました。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トリカで生産をしており、コストリカ内で3つの工場が稼働しています。

2023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26.8%削減となり、大幅な削減を実現しました。

テルモでは、2040年度のカーボンニュートラルの実現を目指し、今後もエネルギー効率の改善、電力の再エネへの転換など温室効果ガスの削減に向けた取り組みを進めていきます。これらの取り組みを推進するために社内炭素価格制度 (インターナルカーボンプライシング) を導入しています。CO₂排出量 (削減貢献量) に社内独自に価格を設定し、投資判断に活用することで、カーボンニュートラルの実現に向けた投資を推進していきます。

経団連カーボンニュートラル行動計画への参画

テルモは、日本製薬団体連合会（日薬連）の加盟団体である輸液製剤協議会の会員として、日薬連の活動に参画しています。経団連は日本政府の「2050年カーボンニュートラル宣言」を支持し、その実現に向けて「カーボンニュートラル行動計画」を策定しました。この行動計画に基づき、日薬連は、「2050年CO₂排出量ネットゼロ」を長期ビジョンとし、「CO₂排出量を2030年度に2013年度比で、46%削減（研究所・工場・オフィス・営業車両）」をフェーズII目標（2030年目標）とする見直しを行いました。

当社もこの行動計画に参画し、行動計画の達成に向けて積極的に取り組んでいます。

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。

（調達におけるEHSの取り組みについては、54ページ「調達におけるEHSの取り組み」をご覧ください。）

これらの取り組みにより、2023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24.4%の削減となりました。

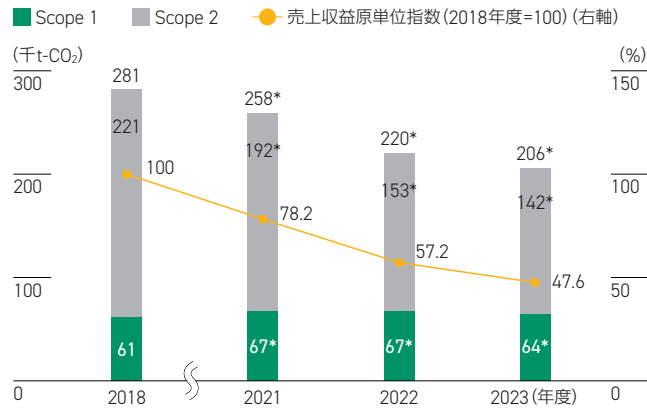
CO₂排出量、エネルギー消費量、再生可能エネルギー活用量については、104～105ページ「環境データ」をご覧ください。

CDPによる評価

テルモグループは、気候変動、水セキュリティなどに関する情報開示を企業に求める活動等を行っている国際NGOのCDPによる気候変動の調査にて2023年に「A-」の評価を獲得しています（2022年から2年連続）。

気候変動への取り組み

CO₂排出量推移 (Scope 1+2)

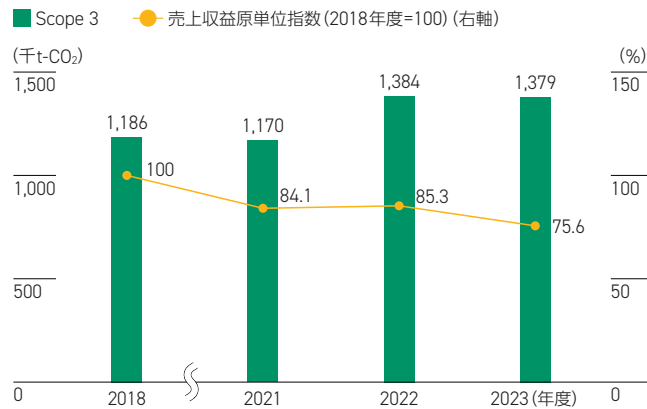


* 第三者検証における保証対象指標

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)

注: 電力のCO₂排出係数は、各年度の供給会社の排出係数を用いて算出

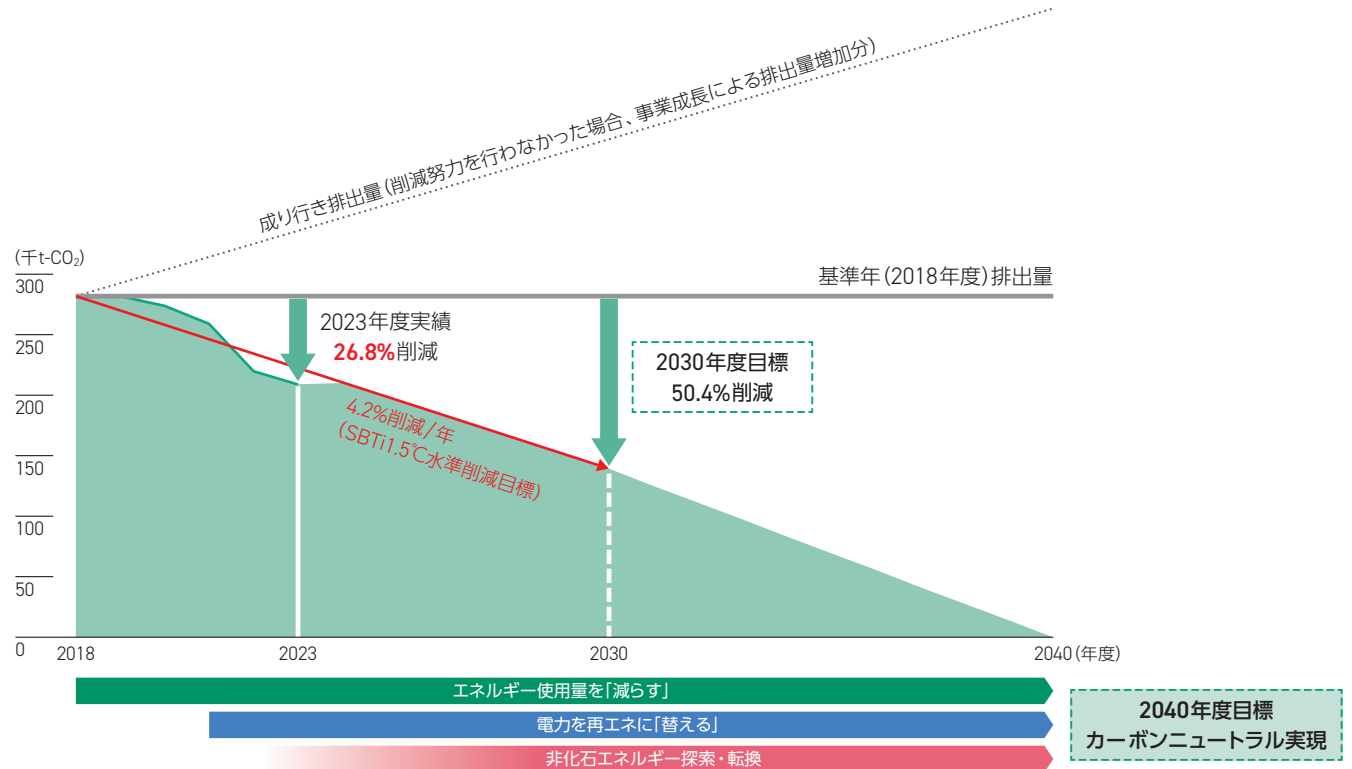
CO₂排出量推移 (Scope 3)



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. 2.6)」等に基づき、算出

カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ (Scope 1+2)



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。血液バッグなどを生産するテルモBCTベトナム社（ドンナイ省）の工場では、オンサイトPPAを活用し、敷地内に太陽光発電設備の導入を進め、2024年度に総出力約2メガワットの太陽光発電パネルを設置しました。

欧州

テルモヨーロッパ社（ベルギー ルーバン）では、2024年度に敷地内に総出力約1.6メガワットの太陽光パネルを設置しました。

日本

海外だけでなく、国内でも太陽光パネルの設置を推進しています。テルモ山口工場（山口県 山口市）では、2024年度にオンサイトPPAを活用し、敷地内に総出力約0.3メガワットの太陽光発電パネルを設置しました。



新たに設置した太陽光発電パネル
(左)テルモBCTベトナム社、(中)テルモヨーロッパ社、(右)テルモ山口株式会社

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。2024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。

- 富士宮工場（静岡県 富士宮市）
- テルモ山口株式会社（山口県 山口市）
- テルモBCT社（アメリカ コロラド州）
- テルモヨーロッパ社（ベルギー ルーバン）
- テルモ医療産品杭州有限公司（中国 浙江省）
- テルモベトナム社（ベトナム ハノイ市）
- テルモBCTベトナム社（ベトナム ドンナイ省）

〈Scope 1、2排出量削減の取り組み〉

テルモフィリピン社で環境負荷低減および環境リスク低減に貢献する空調設備を導入

テルモフィリピン社では、空調設備更新の際に、工場全体のエネルギー収支を考慮した設備設計へと見直し、エネルギー使用量の効率化およびCO₂排出量削減に貢献する設備を導入しました。この設備導入により、テルモフィリピン社全体のエネルギー使用量の2%の削減に貢献します。

さらに使用する冷媒を、温暖化影響が少ないノンフロン冷媒に切り替えることで、地球温暖化防止と環境リスク低減にも貢献しています。

〈Scope 3排出量削減の取り組み〉

リターナブル容器への変更に伴う輸送時のCO₂排出量削減

日本から欧州向けに航空輸送するTIS事業の製品の一部で、保冷梱包を使い捨て容器からリターナブル容器に変更しました。テルモ内の関連拠点や部門だけでなく物流会社とも連携を図り、製品品質を維持しながら製品積載効率を向上させたことで、輸送時のCO₂排出量を約50%削減しました。また、リターナブル容器に変えたことで、保冷梱包資材の廃棄物発生量を削減しました。加えてこの取り組みは、輸送費の削減にも貢献しています。テルモでは、引き続き輸送効率の向上に向けた取り組みを進めていきます。

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	- 取締役会のメンバーであるEHS (環境・安全衛生) 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EHSマネジメント委員会が、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、EHSマネジメント委員会への定期的な報告を行っています。 - EHS担当取締役がメンバーとなっているサステナビリティ委員会においても、GS26のESGに関するテーマ・KPIの一つとして、カーボンニュートラル実現のための取り組みと目標に対する進捗状況をモニタリングし、経営会議および取締役会に定期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(GHG)排出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(RCP (Representative Concentration Pathways) 8.5)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。
リスク管理	- EHSマネジメント委員会が、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リスク対象にも、EHSマネジメント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。
指標・目標	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。 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* * SBTイニシアチブから認定を取得した目標

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 (安定供給)
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

気候変動への取り組み

4℃シナリオ、1.5℃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℃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。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、テルモ株式会社の社長CEO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。

2023年度のリサイクル率（テルモグループ国内事業所、海外生産事業所・開発拠点）は、89.3%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0.10%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ます。

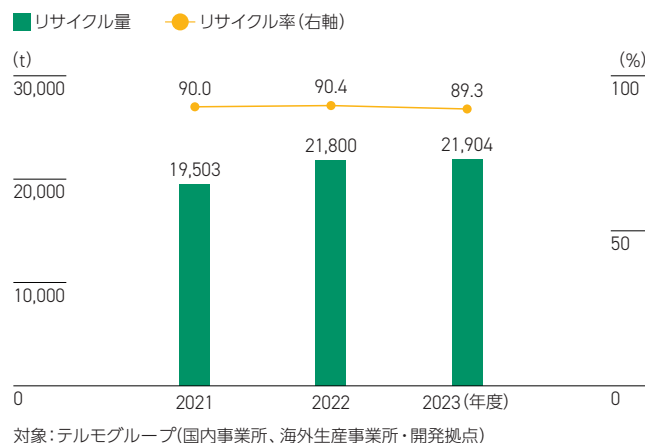
中期目標（2023年度～2026年度）

- 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：89%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

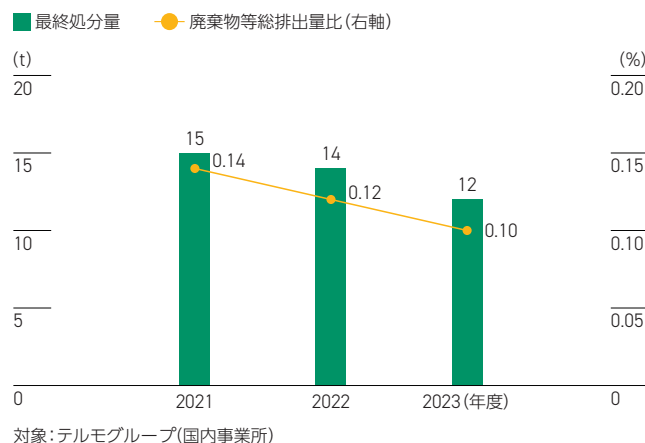
中長期目標（2030年度）

- 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36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。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。

また、輸液ポンプなど医用電子機器のメンテナンス付きリースを行っており、リース契約が終了した機器を当社で回収し、再資源化しています。



再生成されたパレット



製品の一部に再生プラスチックを使用した製品



メンテナンス付きリースを行っている医用電子機器

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、106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2023年度にリサイクルを委託した紙は19トン、プラスチック製の容器包装は274トン、合計量は293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および開発拠点が位置する国・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。2023年度末時点の調査結果では、テルモグループ(国内事業所、海外生産事業所・開発拠点)のうち、北米、欧州、中国、インド、フィリピン、ベトナムの拠点が、水ストレスの高い地域にあることを特定しています。これら地域の拠点における水使用量はテルモグループ全体の約13%です。

テルモでは、SDGsの目標6「安全な水とトイレを世界中に」を参照して、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、2023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11.6%削減、2018年度比では38.5%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。

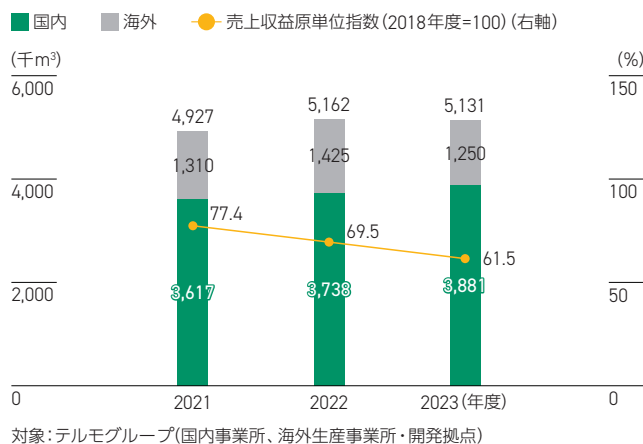
中期目標(2023年度～2026年度)

■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

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



CDPによる評価

テルモグループは、気候変動、水セキュリティなどに関する情報開示を企業に求める活動等を行っている国際NGOのCDPによる水セキュリティの調査にて2023年に「A-」の評価を獲得しています(2020年から4年連続)。

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。

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、自然と共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。

2023年度はアソシエイトと家族を含めて58人で活動しました。生物多様性や森の大切さについて学ぶとともに、鹿の食害対策ネットの補強等苗木の育成に必要な森の整備や、間伐材で作ったベンチ・テーブルのメンテナンスを行いました。



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～2023年度)

- 参加人数 のべ2,448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。2023年度は約4,650人が参加し、CO₂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)のプログラムにテルモとして寄付を行いました。

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。2023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BCTポーランド社ではポリネーターガーデンの設置、またその他多くの拠点で、近隣地域や自然保護区域の清掃活動、社内の生物多様性啓発イベントなどを実施し、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。

経団連生物多様性宣言・行動指針への賛同

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」へ賛同しています。今後も本宣言・行動指針に則った活動を行っていきます。

社会

- 50 製品・サービスの品質・安全性
- 53 調達
- 55 人財
- 70 人権
- 71 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、統括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に開催し、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10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応・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に適応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。

米国では、2024年2月にPART 820—QUALITY MANAGEMENT SYSTEM REGULATION (QMSR)が発行されました。2026年2月2日の発効に向けて、テルモ製造所がQMSRに適合できるよう体制構築を開始しています。

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、全ての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均質な製品とサービスを追求します。
- 各国の市場と法規制の変化を捉え、速やかに対応します。
- 品質マネジメントシステムを継続的に見直し、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、社内の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、迅速かつ的確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、年間約17万件にのぼる電話・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日受け付けを行っています。
- 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応対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では、AI音声認識・文書要約機能を導入、応対品質の向上や応答・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・改善に結び付けているほかにも、医療安全に寄与する医療機関への研修サポート(T-PAS*)にも生かされています。
- 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、本ページ右下の「医療安全の向上を目指し、医療機関の研修をサポート」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20万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いことに気付いた」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、医療事故事例を映像化した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」に基づいて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。テルモ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。この方針に沿って、サプライヤーの皆様を守っていただきたい内容を「サプライヤーガイドライン」として制定し、テルモと取引を行うサプライヤーの皆様はこのガイドラインに則った事業活動をお願いしています。



「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基盤であり、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」については契約書に盛り込み、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理解を呼びかけており、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。

2023年度は、既存の直接材料サプライヤー（以下、直接材サプライヤー）のうち、高リスクと位置付けられる直接材購買金額

上位80%のサプライヤー（1,670社）から署名を取得しました。以前より進めている新規サプライヤーからの同意確認書への署名取得も引き続き行っています。

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、人権、環境への配慮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*1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約150社*2のサプライヤーを対象として調査し、2023年度末までに149社のサプライヤーから回答を得ました。残りの1社については側面調査を実施しました。これら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には国際基準、現地法、サプライヤーガイドラインに基づいた改善要請を行ったほか、必要に応じて自主的改善を促す推奨事項のフィードバックを行っています。また、新規の直接材サプライヤーについても日本を含むアジアの製造事業所からSAQの実施を義務化し、順次グローバル展開を進めています。

現在、グループ全体のサプライチェーンの状況をより効率的に把握・管理するために、各種リスクの自動判定、調査、改善指導ができるシステムの導入を検討しています。今後は重大インシデントの発生を防ぐモニタリングの仕組みを構築し、低リスクサプライヤーを含む全ての直接材サプライヤーを対象に管理できる体制を整えます。

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監査を実施し、品質・安全の確保に努めています。

*1 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

*2 対象社数は取引の状況等を踏まえて見直しています。

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54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

調達におけるEHS*の取り組み

テルモは、サプライヤーガイドラインへの署名要請や書面調査を通じて、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。さらに、2023年度はCO₂排出量上位のサプライヤーを対象に効果的な排出量の算定を目的としたヒアリングを実施しました。サプライヤーとコミュニケーションを取りながら排出量の削減に向けて活動を継続します。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CO₂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。

紛争鉱物への対応

サプライヤーガイドラインの「5. 人権への配慮」の項目において、サプライヤーの皆様に対し、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いる、必要に応じてサプライヤーの皆様これらの鉱物の含有有無をご回答いただくようお願いしています。

調達に関わるコンプライアンス

テルモは、取引において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ると考えています。国内のテルモ株式会社では、調達に関わるコンプライアンスの徹底のため、購買規程や関連する細則を制定し、利益相反の禁止、下請法などの法令遵守、サプライヤー選定前に反社会的勢力排除の契約締結やサプライヤーガイドライン同意確認書への署名を入手することなどをルール化して、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、将来の取引において、全てのサプライヤーに公平・公正な取引機会を提供し、品質、サービス、コスト、価値、技術の面で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、歴史的低开発地域、小規模企業などの特定に努めています。

多様なソリューションを提供することで組織的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する中で、人財戦略を経営戦略と同期させる必要性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。

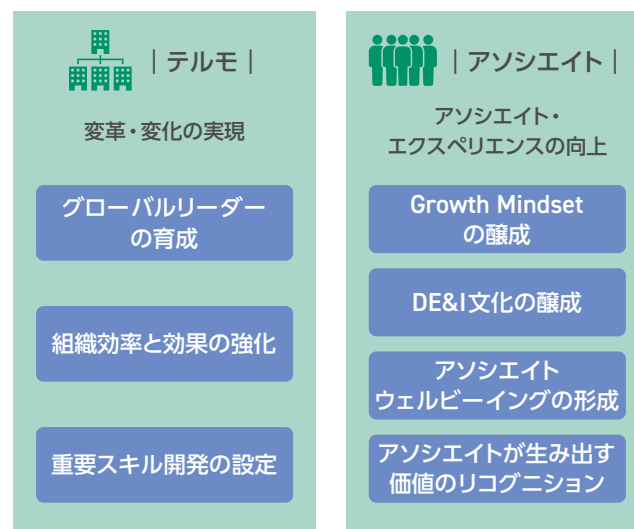
人財戦略

基本的な考え方

医療や社会全体が急速に変化する中で、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。そのためにアソシエイトが企業と共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ク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。

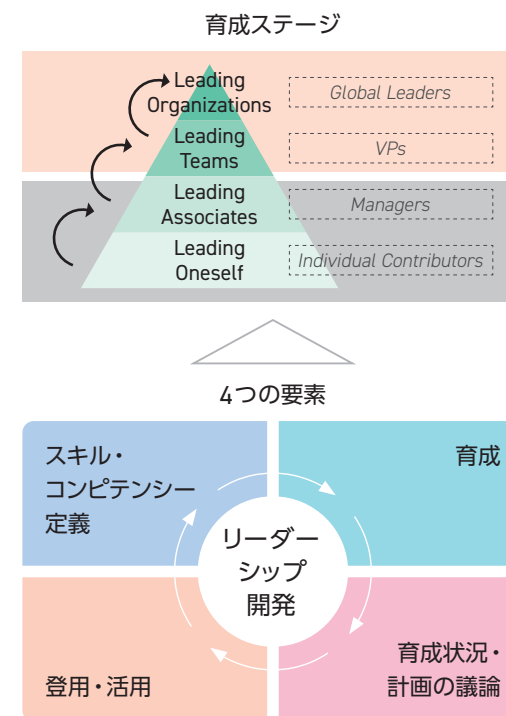


グローバルリーダーの育成

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となるリーダーのスキル・コンピテンシーを定義し、グローバル経営人財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。

Terumo ONE Connect

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合は、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オンラインプラットフォーム「Terumo ONE Connect」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、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

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、人財育成施策を推進しています。人財の育成は、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	新入社員研修、新入社員フォローアップ研修(2年目および3年目)、新任研修(中堅職・管理職)、キャリアデザイン研修、コミュニケーション研修
自己啓発支援	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
経営リーダー育成	役員候補者個別研修、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、グローバル人財育成(海外研修など)
研究開発人財の育成	・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
ものづくり人財の育成	「現場・現物・現実」を学ぶための「育成塾」

階層別研修

新入社員・入社2年目および3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。

自己啓発支援

若手からベテランまで、自ら成長する意欲を持った人財に、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、自ら手を挙げることが参加の基本要件になっています。

経営リーダー育成

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、入社から5年目までの若手層、実務を担う中堅層、管理職層、次期経営層など、各階層を対象とした選抜育成施策を実施しています。会社主導の選抜だけではなく、手挙げによる自発的な参加も募ることで、リーダー候補者の新たな発掘につながっています。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、多岐にわたるプログラム設計で、将来の経営を担う志を持つ人財の成長を支援しています。また、将来のテルモを担う経営人財育成のため、国内外でMBAをはじめとした資格取得を目指す、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、世界各国の多様な仲間と交流し、異文化の中で切磋琢磨するという経験も重視しています。

研究開発人財の育成

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、自らの意思で短中期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)、基礎医学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

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)

「人財力」を一層高めることを目的に、2022年4月には管理職層に、2024年4月には非管理職層にジョブ型人事制度を導入しました。

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成長を遂げていかなければなりません。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。

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を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

上司が部下に評価をフィードバックする面談の機会は年2回あり、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公募へと名称を変え、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。このデータをもとに、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」を立ち上げ、アソシエイトのデジタルリテラシーの向上(2020年～)や意欲あるアソシエイトのデジタル知識獲得(2022年～)を支援しています。また、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実施しています。新たな価値を創出するだけでなくとどまらず、テルモの持つ既存の強みをさらに発展させ新たな強みにつなげる環境をつくっていけるよう、取り組みを進めています。

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り続けるためには、アソシエイト全員が常に挑戦し、成長していくという組織風土の醸成が大切です。そこで、“Growth Mindset(グロースマインドセット)”という施策をグループ全体に展開しています。Growth Mindsetとは、自分が持っている能力や才能は経験や努力によって伸ばすことができるという考え方です。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推進のため、経営トップやビジネスリーダーが旗振り役となり、実践の鍵となる3つの習慣(実験する、進歩を評価する、他者から学ぶ)をアソシエイトが日々の業務に取り入れることのできる環境づくりに取り組んでいます。

Growth Mindsetの取り組み(テルモ株式会社)

自身のGrowth Mindset実践度合いを測るeラーニングを全てのアソシエイトが受講しました。また、ワークショップを通じて、組織としてGrowth Mindsetを実践していくためのヒントを考えたり、チームビルディングを向上させる取り組みも行っています。加えて、ビジネスにおける実践事例を共有する社内イベントを開催するなど、個人だけでなく組織全体でGrowth Mindsetを実践していくための推進活動も始まっています。今後も、Growth Mindsetをビジネスに生かしていくための取り組みを継続的に行っていきます。

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77%*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75%*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、価値創造につなげることが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。

* 2024年3月期の売上収益、2024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>

※ロゴは社内(テルモグループ内)のみ
で使用

*ARG:Associate Resource Group

Unleashing Potential

A Bold Blueprint for Inspiring Inclusivity

Open to all Terumo Group associates, we are celebrating DEI Week as well as 2024 International Women's Month. We invite you to participate with a speaker who has a powerful and motivating message about inclusivity at work, with the Workforce and in the Workplace.

Anne Chow will share her journey to lead A&T Business, a \$35B global operating unit with 35,000 employees, as their first woman of color CEO along with answering questions from our community that support our Terumo associates worldwide.

Register Today!
Tuesday, 5 March, 9:30 pm-9:30 pm IST

We have been widely recognized for our size modeling inclusiveness, driving success at the intersection of people, culture, and technology. She has been named to Fortune's Most Powerful Women in Business Ranking, twice featured EEO Most List & London set to revolutionize American business, and U.S. Trade Leadership Magazine's Entrepreneur. Anne is also recognized as Gold Shovel Award as Female Executive of the Year - Business Services and is one of LinkedIn's Top Voices in Gender Equity. Most recently, she was honored with the 2022 Legions in Leadership Award by LinkedIn, its 2022 Luminary award by the Diversity & Inclusion Alliance.



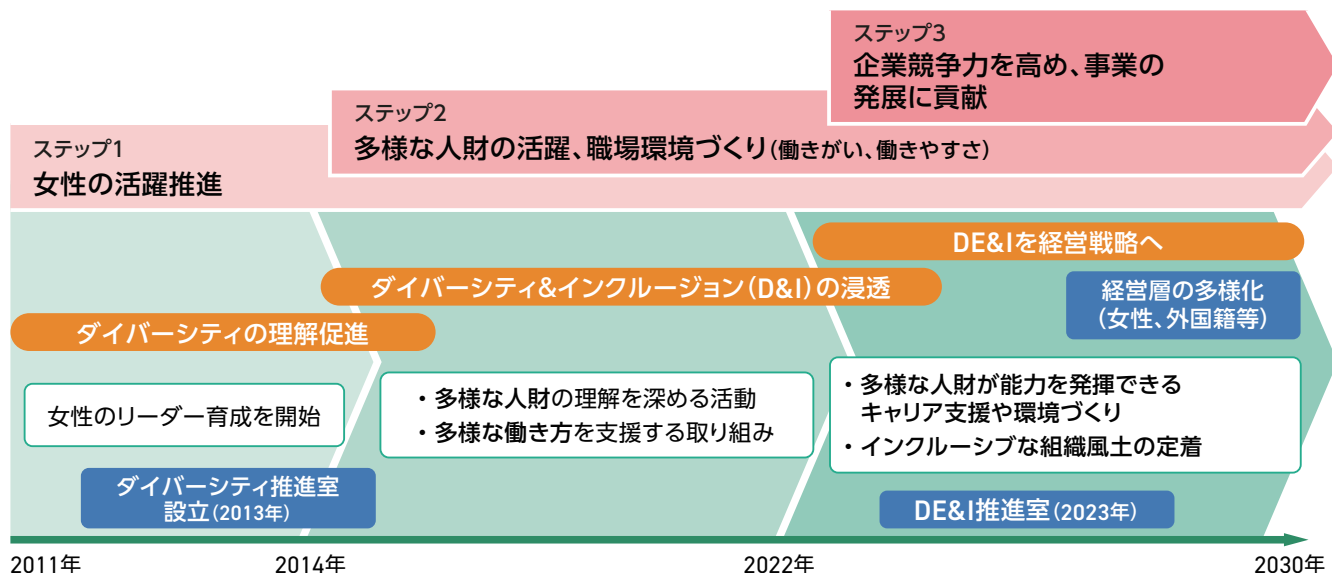
Speaker: Anne Chow

This keynote by Anne Chow on inclusivity will inspire and challenge you to champion diversity and inclusion as a key driver of success in today's rapidly changing business landscape.

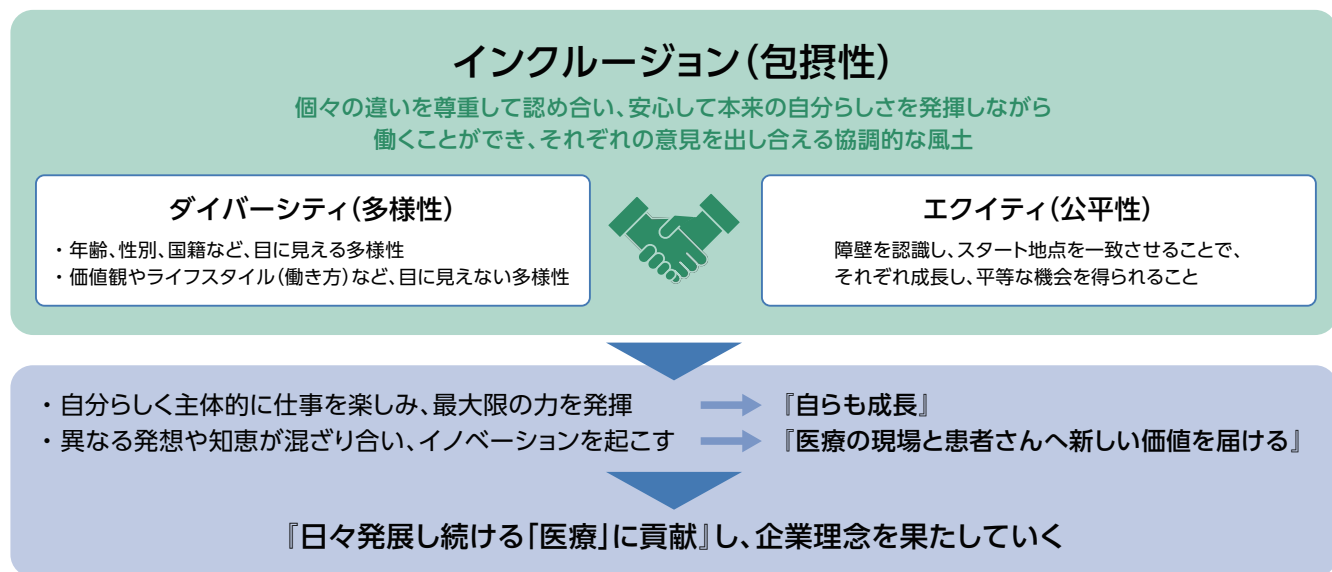


■テルモの公式SNSを通じたDE&Iに関する情報発信

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31.3%となっていますが、日本の女性管理職比率は10.4% (2024年3月末)です。今後さらなる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リーダー人財を増やしていくことが経営戦略上においても不可欠です。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て、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。具体的には、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、女性リーダーの計画的な育成としてOJT支援とOFF-JTプログラムの両輪で育成していきます。同時に、メンター育成も実施し、マネジメントスキルやモチベーション向上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や、仕事と家庭の両立に関して気軽に相談できる窓口体制を構築しています。

女性管理職人数および比率(テルモ株式会社)

	2021年度	2022年度	2023年度
人数(人)	73	90	100
比率(%)	8.4	9.6	10.4

TOPICS

女性人財育成プログラムの取り組み

Module 1: 女性リーダーシップ開発プログラム(対象: 女性アソシエイト)

毎年メンバーを入れ替えながら、働きがいを感じられる自分らしいリーダーシップを自ら開発し、女性リーダーを育成していきます。

Module 2: 女性コミュニティ形成プログラム(ウェビナーとネットワーキングの2部構成)

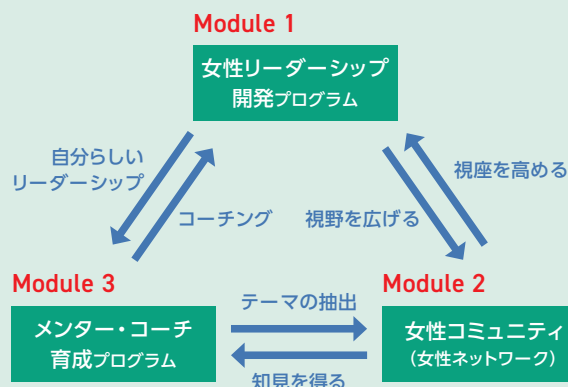
第1部: 全アソシエイトを対象にユニークな女性リーダー(社内外)に登壇いただき、パネルディスカッションを実施

第2部: 女性アソシエイトのネットワーク構築

Module 3: メンター・コーチ育成プログラム(対象: 管理職アソシエイト)

プロコーチによるメンタリングとコーチングを受講してもらい、Module 1に参加する女性アソシエイトのメンターとしてだけでなく、自らインクルーシブなリーダーとして活躍できるよう実践を通じて学んでいきます。

女性人財育成プログラム概要(2024年度~2026年度)



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とする
- 部下の育成計画を自身の目標に設定することを必須とする
- 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
- ライフイベントでの休業がその後のキャリア形成や昇進・登用に影響しない仕組みづくり
- 仕事と家庭の両立相談窓口の設置
- キャリア・ライフイベントに関する課題の抽出や意見交換のできるネットワーク構築
- ベビーシッター補助制度・配偶者海外転勤休職制度の導入
- 国内単身赴任者の帰省を補助する制度の拡充
- プレパパ・プレママ向け出産準備講座の紹介

国際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国際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のARG (Associate Resource Group)を発足

させ、IAが日本で仕事をする上で働きやすく、気軽に相談できる環境を整えています。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中では、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とも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、国や地域、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

代表取締役社長CEO 鮫島 光

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、アソシエイト(社員)とともにさまざまな医療課題に挑戦してきました。日々進化する医療現場に貢献し続けるためには、さらなる人財力の強化が必須ですが、その根底にあるものは、まさに「健康」です。

テルモでは、アソシエイトこそが持続的な成長の原動力と考え、全社一丸となって健康経営を推進しています。グローバルで多様な人財が活躍し、また働き方や個々のキャリアもますます多様化する中、アソシエイト一人ひとりが心身ともに健康で、自分らしくいきいきと働き、テルモグループで働くことの価値を感じてもらうことこそが、企業活力やエンゲージメントの向上につながると考えています。

医療に携わる企業として、今後も経営・アソシエイトの双方の視点からさまざまな課題に向き合い、健康経営に取り組むとともに、アソシエイトと想いを一つに、医療にさらなるイノベーションを起こすべく、進化を目指してまいります。

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、共に推進することで、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。

エンゲージメントサーベイ

テルモでは、アソシエイトが日々働きがいや成長を実感しながら仕事に取り組めること、すなわちエンゲージメントの向上が一人ひとりのパフォーマンスを高め、ひいては企業価値の向上につながると考え、グループ全アソシエイトを対象としたエンゲージメントサーベイを2年に1度実施しています。（注：個社ごと独自のエンゲージメントサーベイを年1度、ないし2度程度の頻度で実施している拠点もあり。）

サーベイは、インクルージョン、ワークライフバランス、成長の機会等、グローバル共通の14の質問で構成されており、2024年度第1四半期に実施したサーベイの回答率は、グローバル全体で69%、日本（テルモ株式会社）で84%でした。

回答結果の主な傾向として、グローバルでは、「私は当社の一員であると感じる」「直属の上司はチームが目標に向けて取り組む過程を大切にしている」の設問においてスコアが高い傾向にありました。一方で、「私は職場で何か新しいやり方を試す際に、失敗しても良いと思える心理的安全性を感じる」「テルモグループ内での部門や事業、組織を超えて特定のスキルや専門性を持つアソシエイトと簡単につながったり、会ったり、協力したり、お互いに学んだりすることができる」についてはスコアが低い傾向に

あります。グループ全体で取り組んでいるGrowth Mindset（58ページ参照）、失敗から学び成長していくという文化醸成をより一層推進するとともに、グループの垣根を超えたアソシエイト同士のネットワーキングを目的とした、オンラインプラットフォーム「Terumo ONE Connect」（56ページ参照）を通じて、グループを横断したコラボレーションを活性化します。

日本（テルモ株式会社）では、グローバル共通の設問に加え、エンゲージメント、ウェルビーイング等に影響すると考えられるさまざまな要素から組織状態を可視化する日本独自の設問も盛り込んだサーベイを実施しました。回答結果の主な傾向として、「私は、当社が世の中に貢献しようと取り組んでいることを誇りに思う」「当社は、倫理的に経営判断して行動することを遵守している」の設問のスコアが高い傾向にありました。このCSR・企業倫理に関する設問は毎年スコアが高く、日本（テルモ株式会社）の強みであると考えています。一方で、「スキルアップやキャリアアップのために積極的に自己投資している」についてはスコアが低い傾向にありました。今後は、全アソシエイトが積極的に自己成長に取り組める環境づくりにも取り組んでいきます。

引き続き、アソシエイトの声に真摯に耳を傾け、現場との対話により、エンゲージメント向上に向けた具体的な次のアクションに結び付けていきます。

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。仕事の成果にフォーカスし、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」インターバルを設けることを規定
在宅勤務	在宅勤務可能な業務につく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	有給休暇を午前もしくは午後の半日単位で取得可能
時間休暇	有給休暇を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
- 管理職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）

	2021年度	2022年度	2023年度
有給休暇取得率（%）	67.1	71.1	73.2

仕事と家庭の両立支援

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
	休業	・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） ・育児休業開始期には、失効有給休暇を最大30日利用可能 ・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
	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
育 児	時間外労働免除	・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 ・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
	在宅勤務	・在宅勤務可能な業務に従事している場合、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	・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 ・介護休業開始期には、失効有給休暇を最大30日利用可能
	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
介 護	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	・在宅勤務可能な業務に従事している場合、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。

子育てをしながら働く女性のキャリア支援

子育てをしながら働く女性が抱く不安の背景を企業が正しく理解することが重要です。その上で子育てをしながら働く女性が、キャリアやライフイベントに対する課題や情報などについて意見交換できるネットワーク構築や、職種ごとのワークショップなどを通じて自身のキャリアパスについて考える機会をつくっています。

これらの活動から吸い上げた現場の生の声を経営幹部にも共有することで、仕事と家庭の両立の実態を知ってもらい、さらなる気付き、理解促進、共感につながる取り組みを進めています。また、アソシエイトへのヒアリング結果や相談窓口に寄せられた声などが、ベビーシッター補助制度、配偶者海外転勤休職制度の導入、さらに国内単身赴任者帰省補助制度などの拡充にもつながっています。

男性の育児支援

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、2023年度の育児休業取得者数は118人、取得率は76.6%になりました。実際に育児休業を取得したアソシエイトからは「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。それぞれの取得者が、必要とする期間で休業できる環境を整備していくには、上司・職場の理解やサポート体制が大切です。そのため、取得者の体験談をイントラネットに掲載するほか、取得者同士やその上司との座談会を通じて課題を抽出し改善策につなげています。当事者のみならず、職場全体で育児に関する勉強会に参加することにより、相互理解を促進しています。

男性の育児休業取得者数および取得率(テルモ株式会社)

	2021年度	2022年度	2023年度
取得者数(人)	84	104	118
取得率(%)	54.9	68.8	76.6

「Next なでしこ 共働き・共育て支援企業*1」に選定

テルモは、経済産業省と東京証券取引所が共同で選出する「Next なでしこ 共働き・共育て支援企業」に、共働き・共育て支援の取り組みが優れた企業として選定されました。



テルモ、「Next なでしこ 共働き・共育て支援企業」に選定
<https://www.terumo.co.jp/newsrelease/detail/20240321/10261>

*1 「Next なでしこ 共働き・共育て支援企業」は、共働き・共育てを可能にする男女問わない両立支援に関する取り組みが特に優れた企業を選定する制度。
 従来から経済産業省と東京証券取引所が選定してきた「なでしこ銘柄*2」に加え、2023年度より新設。

*2 なでしこ銘柄：女性活躍推進に関して優れた取り組みを実施する上場企業を選定する制度。



「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、2024年9月に「くるみん認定*」を取得しました。

* 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を作成・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。

配偶者の海外転勤への帯同に伴う休職制度の適用

配偶者の海外転勤に帯同することを理由に一定期間休職することができる配偶者転勤休職を2023年10月より導入しています。これにより、配偶者の海外転勤に帯同することで就労継続が困難となるアソシエイトに対して、キャリアの継続につながる新たな選択肢を提供することができるようになりました。

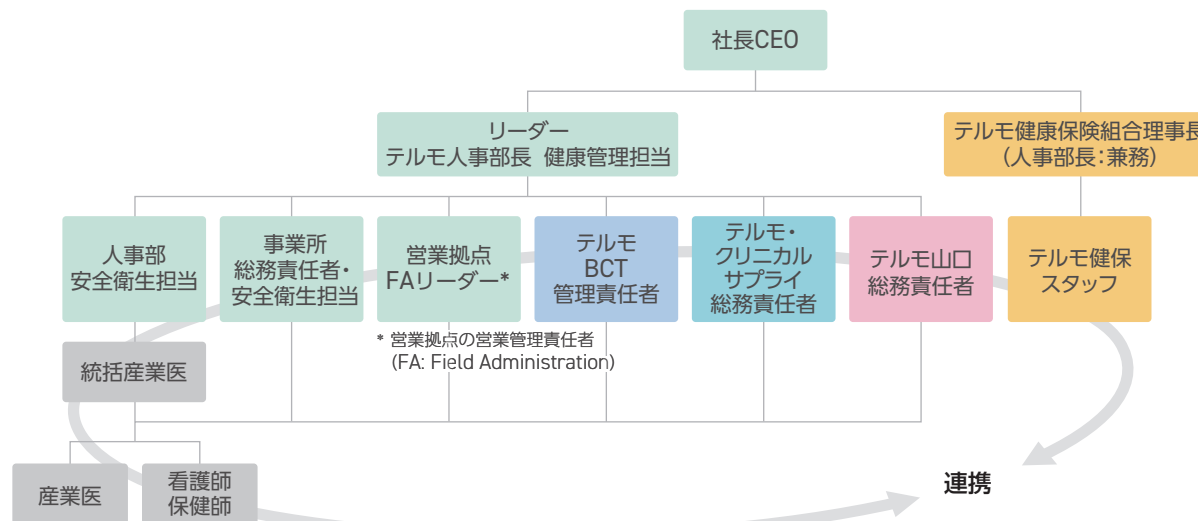
健康経営の推進体制

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

予防	早期発見	健康・治療支援
運動・食事	検診	健康サポート
スポーツクラブ 法人契約	定期健康診断	特定保健指導
ウォーキング キャンペーン	生活習慣病検診 (がん検診)	健康相談窓口
ダイエット キャンペーン	レディース健診	治療補助等
ワクチン費用補助	歯科検診	歯科(口腔ケア) 補助
インフルエンザ	脳ドック補助	メタボ・糖尿病予防
子宮頸がん	人間ドック補助	がん就労支援
リフレッシュ	二次検査	禁煙
宿泊旅行補助	乳がんMRI補助	
契約保養施設		

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・オンライン卒煙プログラム・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：2023年度の喫煙率は21.8%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】

- ・各種セミナー開催（「女性特有の健康課題とキャリアの両立について」「乳がん・子宮頸がん検診受診の大切さ」等）、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されています。

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けて、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

2023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：2,689人（2023年春開催）2,726人（2023年秋開催） ・ストレスチェック受検率：83%（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、103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導入しました。

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2023年度までに8回選定されたほか、2016年度からは「健康経営優良法人 ホホワイト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年度から2023年度までに8回選定)
- 健康経営優良法人(2016年度から2023年度までに6回選定)
- 東京都スポーツ推進企業(2015年度～2023年度、9年連続)
- スポーツエールカンパニー(2017年度～2023年度、7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り組みを行う企業表彰」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・薬事の分野で、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9人のフェローが誕生し、2024年4月現在、4名のフェローが現役を務めています。

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/>

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、34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(EHS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37%です。

会社名	事業所
テルモ株式会社	本社(EHS室)
	富士宮工場
	甲府工場
	愛鷹工場
テルモ山口株式会社	ー
テルモメディカルCorp.	エルフトン工場
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

(2024年4月末時点)

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。定期的の実施している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の実施し、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。2023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6,638人が受講しました。

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、103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、日々の活動の中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部門、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、97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、50～52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、53～54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、99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、98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、ウェブサイトにも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、97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

献血不足の解決に向けた取り組み—From the Heart

血液は、外傷を負った人や、がん・血液疾患の患者さん、臓器移植を受けた人などの治療に不可欠な医薬品であり、世界中の病院で常必要とされています。血液・細胞テクノロジーカンパニー（テルモBCT社）は、血液不足の克服と、安全でアクセスしやすくかつ持続可能な血液供給の重要性の啓発を目的に、独自の献血啓発プログラム「From the Heart」を行っています。世界各国の地元団体や他のテルモグループ企業とも連携して活動を推進しており、2023年は、430回の献血活動を実施し、3,230人のアソシエイトがドナーとして参加しました。



地元の団体と協力して開催した献血イベントに参加するアソシエイト

Leukemia & Lymphoma Society （白血病・リンパ腫協会）への支援

テルモBCT社における最大の慈善活動は、Leukemia & Lymphoma Society（白血病・リンパ腫協会、以下「LLS」）のロッキーマウンテン支部との10年以上にわたるパートナーシップです。LLSは血液がんのサバイバーや闘病者とともに活動し、患者さんのケアやアドボカシー活動、血液がんの治療法を見つけるための研究を支援している団体です。

LLSが主催する募金イベント「Light The Night」への協力は、「医療を通じて社会に貢献する」という私たちの企業理念を具体的な活動として実践できる場となっています。Light The Nightに向けて、社内では毎年さまざまな募金活動キャンペーンが行われます。キャンペーンを通してこれまでに約200万米ドルの資金を集めてLLSに寄付してきました。

Light The Nightは、米国・コロラド州のワシントンパークで開催されるウォーキングイベントでクライマックスを迎えます。アソシエイトと家族・友人が集い、血液がんサバイバーを称え、亡くなった人々を追悼するこのイベントでは、私たちが最大人数のチームとして参加しました。LLSへの支援は、患者さんのためにアソシエイトが一丸となる私たちの企業文化を象徴するイベントとなっています。

コロラド州ジェファーソン郡の非営利団体 「The Action Center」への支援

テルモBCT社の本社があるコロラド州では、州民の3人に1人が食料不安に直面しているとされています。また、多くの人々が住居の不安定さに直面しており、仕事や医療サービスを見つけるのにも苦労しています。この問題は、専らインフレと生活費の増加により加速しています。

コロラド州ジェファーソン郡の非営利団体「The Action Center」は、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するというミッションを掲げて活動しています。テルモBCT社では、The Action Centerの活動を支援しています。

The Action Centerへの協力は1年を通じて行っていますが、中でも毎年11月は恒例として、米国の祝日である感謝祭に向けた幅広い支援を行っています。募金活動や、アソシエイトとその家族・友人がボランティアとして、フードドライブの支援（寄付可能な食料品の収集）、食料品の仕分け・箱詰め、食料品の配布作業など、さまざまな活動を行っています。その他にも、住居のない人々が冬を越せるよう、アソシエイトたちが、保存食や手袋、その他の必需品をバックパックに詰める活動を支援しています。

日本赤十字社と「包括パートナーシップ協定」を締結

テルモは2024年6月に、日本赤十字社と「包括パートナーシップ協定」を締結しました。本協定は、テルモと日本赤十字社が緊密な相互連携と協働による社会貢献活動を推進し、地域の医療・社会の発展や課題解決に向けて取り組むことを目的としています。

テルモは、日本赤十字社との包括パートナーシップ協定を通じて、これからも継続的に協力し、社会の発展と課題解決に向けた取り組みを進めていきます。

包括パートナーシップ協定による具体的な取り組み

1. 災害時などにおける(防災・減災含む)支援などを目的とした寄付

近年自然災害が頻発し、被害の大きさや被災範囲が拡大しています。災害が発生した場合には被災地の医療機関も被害を受け、医療の提供が困難になる場合があります。そのため、日本赤十字社では被災地で被災者の命と健康を守る医療支援チームの養成に取り組んでおり、現場のニーズに合わせたさまざまな救護活動ができる人材を養成しています。テルモはこの取り組みに賛同し、防災・減災をはじめとする日本赤十字社の活動を継続的に支援するために寄付を実施します。

2. 献血推進などの協力

緊急で献血が必要な際に、テルモの全アソシエイトに献血の情報提供を行い、アソシエイトが献血のために職場を離れる時間も勤務時間とみなすなどの配慮を行います。また、若年層への献血・啓発活動として、新入社員の入社研修時に献血に関する講演や献血体験などを開催します。

3. その他、地域の医療・社会の発展や課題解決に向け、両社が合意した取り組み

両社は、今回の協定の目的達成に向けて、災害支援・献血推進以外の分野においても新たな取り組みを実施できるように連携を行い、社会貢献活動を推進していきます。

日本式の安全・安心な心臓カテーテル治療の普及を目指し、ケニアで官民連携事業を推進

近年、ケニアでは非感染性疾患、特に循環器疾患により亡くなる方の比率が高いことが大きな課題となっています。テルモは、これまで培ってきた心臓カテーテル治療(PCI)におけるトレーニングのノウハウを生かし、日本式の安全・安心なPCIのケニアでの普及をテーマとした事業提案をまとめ、令和5年度医療技術等国際展開推進事業*へ応募し、採択されました。本事業では、日本人医師の協力のもと、ケニアの医師に対して日本での研修、ケニアでの研修およびオンラインにてPCIのトレーニングを実施するとともに、トレーニングを現地に定着させる仕組みづくりにも取り組みました。

令和6年度の事業にも1年目の経験をもとに、ターゲットの階層化やトレーニング内容の見直しを含めた提案を行い、採択されました。今後も安全・安心なPCIの普及を通じて、アフリカ地域の医療課題の解決に貢献していきます。

* 国立研究開発法人国立国際医療研究センター(National Center for Global Health and Medicine, NCGM)が主体となって実施する厚生労働省より委託された令和5年度医療技術等国際展開推進事業。

主な実施内容(令和5年度)

■ 日本での研修

- ・ケニア人医師を日本に招聘し、テルモメディカルプラネックスでのハンズオントレーニング
- ・日本の病院でのPCI立ち合い

■ ケニアでの研修

- ・日本人医師の監修のもと、ケニア人医師によるPCIの実施
- ・若手医師を対象としたハンズオントレーニング

■ オンライン研修

- ・日本人医師とケニア人医師によるPCI症例検討会、日本人医師からのレクチャー



ケニアの医師へのPCIトレーニング

社会・地域貢献

「看護の日・看護週間」事業への協賛

テルモは、2024年5月12日から18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。「看護の日・看護週間」では、少子高齢社会での看護人材の確保を目指して、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34年目を迎えました。「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、そして研究集会等へ、合計181件、総額約3億5千万円の助成を行いました(2023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(2023年度は授賞該当なし)。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。また、中高生およびその保護者に医工連携・融合の重要性を知っていただくためのシンポジウムを、2023年9月に実施しました。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。



公益財団法人テルモ生命科学振興財団

<https://www.terumozaidan.or.jp/>

ガバナンス

- 75 コーポレート・ガバナンス
- 84 代表取締役会長・社外取締役対談
- 87 役員一覧
- 90 株主・投資家の皆様との対話
- 91 リスクマネジメント
- 96 コンプライアンス

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、長年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

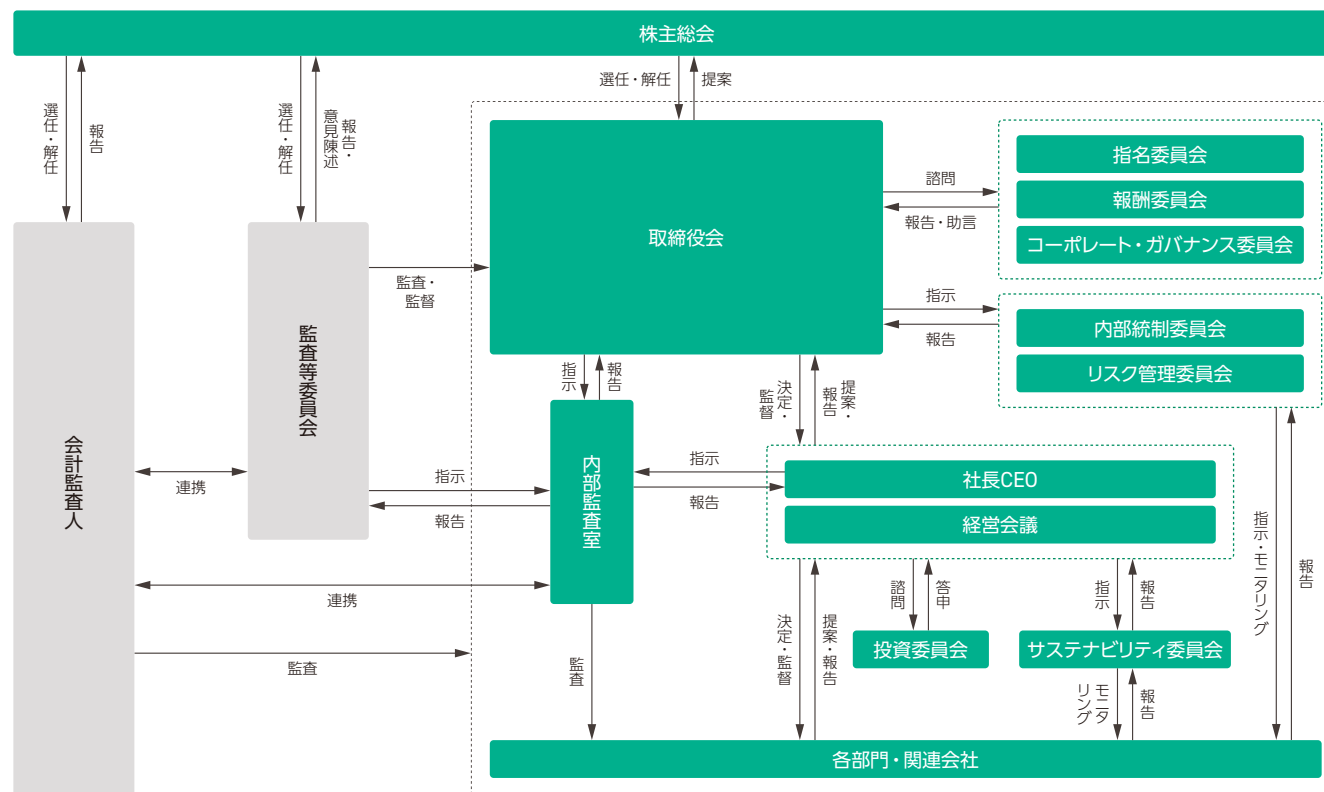
Care (ケア) – 患者さんへの想い

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。

2024年11月1日現在

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。

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 - 取締役会にとって最重要の責務の一つである社長および会長の後継者人事に関する事項 - 取締役・経営役員の選任および解任に関する事項 - 取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役、また社内取締役は、会長および社長とする	社外取締役
報酬委員会	- 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 - 取締役・経営役員および担当役員の報酬に関する事項(報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針等) - その他、取締役会から委員会に委嘱された事項、または委員会がその目的の遂行のために必要と認めた事項 - 取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役、また社内取締役のうち少なくとも1名は代表取締役とする	社外取締役
コーポレート・ガバナンス委員会	- 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 - コーポレート・ガバナンスに関する基本的な事項 - コーポレート・ガバナンス体制の構築、整備および運用に関する重要事項 - 環境(Environment)・社会(Society)分野における体制整備、持続可能性(Sustainability)のための取り組み等、コーポレート・ガバナンスと密接に関連する重要事項 - その他、取締役会から委員会に委嘱された事項、または委員会がその目的の遂行のために必要と認めた事項 - 取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役、また社内取締役のうち少なくとも1名は代表取締役とする	社外取締役
内部統制委員会	- 取締役会の下部機関として、「内部統制システム整備の基本方針」に基づき、テルモグループの内部統制システムの整備・運用を担う - 経営役員・担当役員を兼ねる取締役、チーフリーガルオフィサー、内部監査室長、内部統制室長および委員長が指名する者(内部統制部門・社内関係部門の部門長または部門を担当する役員、および社外の専門家・有識者等の中から選定)で構成する	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 - 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	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(2024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	◎		○	○	○
	鮫島 光	○		○	○	○
	長田 敏彦	○				
	広瀬 和紀	○				
	国元 規正	○				
	西 秀訓*	○		◎	○	○
	小澤 敬也*	○		○	◎	○
	小木曾 麻里*	○		○	○	◎
取締役(監査等委員)	柴崎 崇紀	○	○			
	中村 雅一*	○	◎	○	○	○
	宇野 総一郎*	○	○	○	○	○
2023年度の開催回数		12回	14回	10回	4回	6回

◎:議長、委員長 ○:構成員、委員 *独立社外取締役

取締役の選任

方針

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

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

社外取締役は、社内で制定した選任規程において、コーポレート・ガバナンスの向上および経営に寄与できること、ならび

に率直な具申ができることを前提とし、経営経験者、海外事業経験者、医師、または特定専門分野での豊富な経験を有する者を選任対象とする旨、また、異なる経歴・専門分野、男女など可能な範囲で多様性のある構成を考慮する旨を規定し、それに基づく選任を行います。監査等委員である独立社外取締役についても、同選任規程において、原則として、法曹または会計分野で指導的役割を務めた者、各々1名を選任する旨を定め、それに基づく選任を行います。

手続き

取締役候補者の選任および再任の適否については、恣意性を排し、健全な選任を行うため、指名委員会で審議された上で、取

締役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。

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	鯨島	長田	広瀬	国元	柴崎	西	小澤	小木曾	中村	宇野	
取締役の経験値	医療業界経験	●	●	●	●	●	●		●				
	財務経験・知識		●							●	●		
	営業マーケティング経験		●	●		●		●		●			
	技術・開発・薬事	●		●	●				●				
	事業責任の経験	●	●	●		●	●	●		●			
	上場会社CEOの経験有無		●					●					
	政府・業界対応	●					●	●	●	●			
	リスクマネジメント	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	新規事業開拓の経験		●	●				●		●			
	海外経験*1		●	●	●	●	●	●	●	●		●	
取締役経験	環境・安全・品質	●	●	●	●	●				●			
	他社での就任状況							●		●	●	●	
	当社での取締役就任時期	2010年6月	2024年6月	2024年6月	2022年6月	2023年6月	2021年6月	2020年6月	2021年6月	2024年6月	2019年6月	2019年6月	平均3.4年*2
多様性	年齢(株主総会時)	66	60	57	60	60	62	73	71	57	67	61	平均63歳*3
	性別	男	男	男	男	男	男	男	男	女	男	男	

●経験あり *1 赴任・駐在経験を有する *2 2024年7月までの在籍年数 *3 社内取締役平均年齢61歳 / 社外取締役平均年齢66歳

社外取締役の選任理由・取締役会および各委員会への出席状況

氏名	選任理由	取締役会、各委員会への出席状況(2023年度)	
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%) 報酬委員会:4回/4回(100%)	指名委員会:10回/10回(100%) コーポレート・ガバナンス委員会:6回/6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%) 報酬委員会:4回/4回(100%)	指名委員会:10回/10回(100%) コーポレート・ガバナンス委員会:6回/6回(100%)
小木曾 麻里	豊富な経営者経験、長年にわたるグローバルでの金融業界経験で培われた見識およびDE&IやESGに関する取り組みを牽引されてきた経験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	2024年6月26日就任	
中村 雅一	公認会計士として財務および会計に関する豊富な知見を有しており、独立した立場から当社経営の監査・監督にあたっていただくため	取締役会:12回/12回(100%) 指名委員会:10回/10回(100%) コーポレート・ガバナンス委員会:6回/6回(100%)	監査等委員会:14回/14回(100%) 報酬委員会:4回/4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・監督にあたっていただくため	取締役会:12回/12回(100%) 指名委員会:10回/10回(100%) コーポレート・ガバナンス委員会:6回/6回(100%)	監査等委員会:14回/14回(100%) 報酬委員会:4回/4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

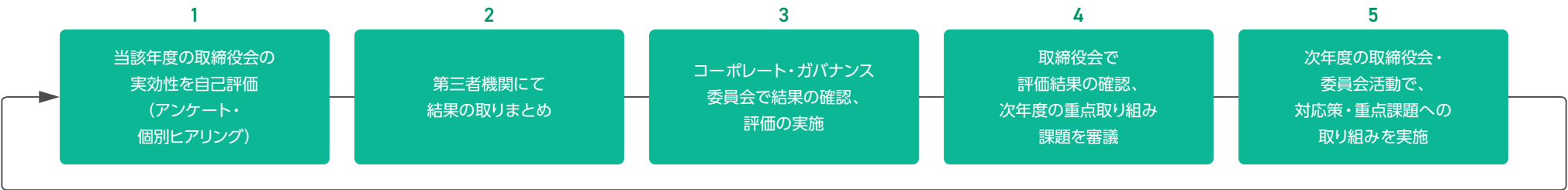
社内規程で定められたプロセスに従い、後継者の人選を進めます。加えて、将来的な後継候補者育成の観点から、社長は就任後一定期間内に、指名委員会に対して、次世代幹部となりうる数名を対象とした「次世代幹部育成プラン」を報告し、その後も育成状況を委員会で報告します。

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、2023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



2022年度の評価結果および2023年度の対応

2022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2023年度の対応状況は、次の通りです。

2022年度に挙げられた課題	2023年度の対応
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を再確認すること。	ESGやDE&Iについては設定した目標値の達成度を、GS26については定められたフレームワークに沿った進捗を取締役会が継続的にモニタリング、議論しました。また、ステークホルダーからの期待の認識共有のために投資家の声を聴く場を設定しました。さらにBeyond GS26を見据えた長期的な研究開発、医療のデジタル化を踏まえたテルモのDXの方向性について討議しました。
全社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すること。	海外子会社の取締役会を継続的にモニタリングし、リスクが想定される案件については適切なタイミングでの報告と改善に向けた討議を実施しました。また、3軸経営(事業、機能、地域)のさらなる効率化と、ガバナンス強化に向けての議論を継続的に行いました。
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を創出すること。	国内外の工場、特に戦略的生産拠点であるコストリカを訪問し、現地人財との対面でのインタラクションを通じ、事業や現場の理解を促進しました。
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すること。	指名委員会が中心となり社長CEOおよび会長の候補者を選定、取締役会で新体制の人選や今後の取締役会構成について議論しました。

2023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。

- 3軸経営(事業、機能、地域)のさらなる効率化と、ガバナンス強化に向けた議論の進化
- ESG、DE&Iは目標値が設定され、その達成度を取締役会がモニタリングする形で前進
- 国内外の工場や拠点訪問等が現場の実態把握、各事業に関する理解を促進し、議論の質が向上
- 指名委員会が中心となり、適切なプロセスで社長CEOおよび会長を選定

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：全社的な事業ポートフォリオに関する議論の拡充と事業環境の変化を踏まえたGS26の軌道修正、資本コストに関する本質的な議論および人的資本・中核人材育成について継続検討すること。
- グローバルガバナンス体制の進化と執行側や現場の実態の把握：3軸経営(事業、機能、地域)のさらなる効率化、組織体制と人員体制の最適化に向けた検討、コンプライアンスに関するリスクの把握とその対策の徹底、そしてグローバルにリスクを認識しその低減策の検討および成長につながるリスクテイクに向けた認識合わせをすること。
- 新経営体制における取締役会のあり方の再整理：執行体制の進化に合わせた取締役会の監督機能の再整理と、取締役会の構成に関して継続的に議論すること。

これらを含め、課題として認識している事項については2024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。

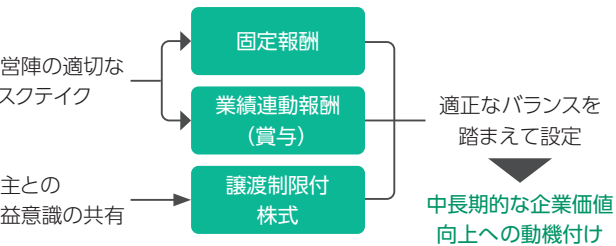
経営陣の報酬

方針・構成

中長期的な企業価値向上への動機付けのため、経営陣(業務執行取締役、経営役員および担当役員)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。

経営陣の報酬は、固定報酬、業績連動報酬(賞与)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、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。

* 日本国外に居住する経営陣には株式報酬型ストックオプションを付与



報酬の構成比率	固定報酬 50%	業績連動報酬 (賞与) 30%	譲渡制限付 株式 20%
---------	-------------	-----------------------	--------------------

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、経営陣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、全社業績指標および担当部門・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、中長期的な企業価値向上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ため、2023年度より役員が個別に設定する業績評価指標として、新たに「将来企業価値目標」を導入しています。

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（5カ年成長戦略「GS26」達成に向け取り組むべき主要な施策や、中長期的な企業価値向上に資する指標（将来企業価値目標））	期末の達成状況に応じて評価係数0～120%の範囲内で評価

(3) 指標の評価結果（2023年度）

2023年度の全社業績指標の結果は下表の通りです。売上収益に係る達成度が108%、営業利益に係る達成度が106%、ROICに係る達成度が102%、ROEに係る達成度が103%であり、これら達成度の各ウエイトを加味した全社業績指標の達成度は105%となりました。なお、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おり、その全社業績指標の達成度は106%となりました。

	期初予想	実績	達成度
売上収益	8,540億円	9,219億円	108%
営業利益	1,325億円	1,401億円	106%
ROIC	7.0%	7.1%	102%
ROE	8.5%	8.7%	103%
全社業績指標 達成度			105%

(4) 役職ごとの設定・方針

各役員における全社業績指標および担当部門・個人別業績指標のウエイトについては、下表の通りです。なお、個人別業績指標として、5カ年成長戦略「GS26」達成に向け取り組むべき主要な施策や、中長期的な企業価値向上に資する指標（将来企業価値目標）の運用を2023年度から開始し、その達成度を会長・社長を含む各役員の賞与支給額に反映しています。

	全社業績	担当部門別業績	個人別業績（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・役員等の退任時)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

経営陣(監査等委員を除く)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、取締役の報酬については、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中で、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中で、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。

取締役の報酬等

	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬(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)	532	243	163	124	6
監査等委員(社外取締役を除く)	42	42	—	—	1
社外取締役	82	82	—	—	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
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15日	報酬委員会	2023年度海外役員報酬水準についての審議
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
2023年12月14日	報酬委員会	役員報酬体系及び株式報酬制度の方向性についての審議
2024年2月7日	取締役会	2024年度役員報酬体系についての決議
2024年4月11日	報酬委員会	2024年度業績評価の考え方についての審議
2024年5月14日	報酬委員会	2024年度将来企業価値目標の運用についての審議
2024年6月14日	報酬委員会	2024年度海外役員報酬水準についての審議
2024年6月26日	取締役会	株主総会で決議された枠内における賞与額の決議

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/>

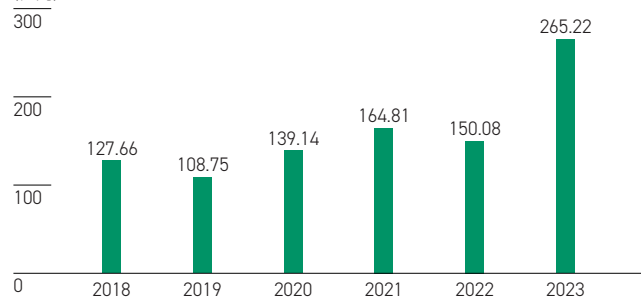
3. 株主の権利・平等性の確保

(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)

(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

中長期的な企業価値向上に資するコーポレート・ガバナンスの進化

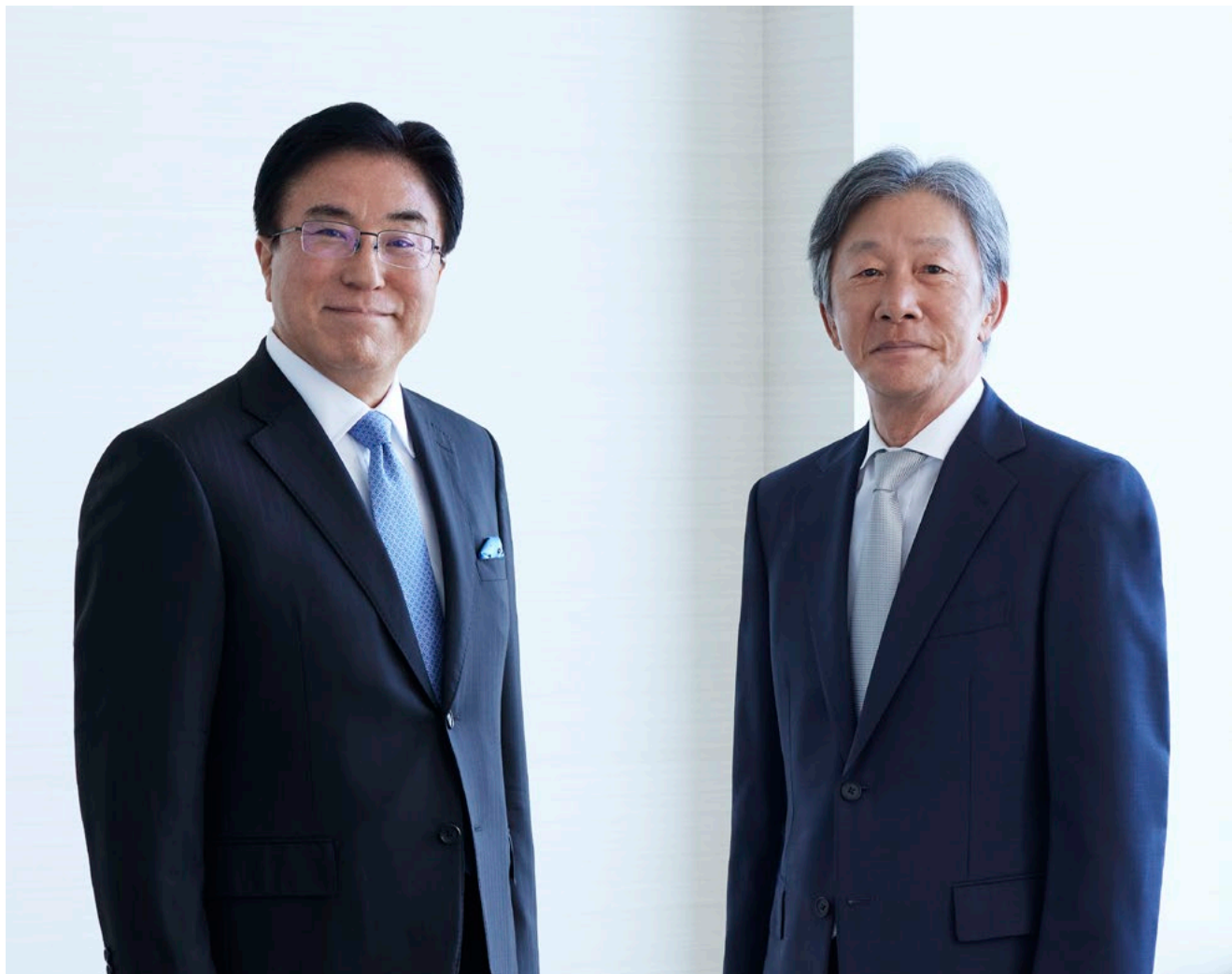
■コーポレート・ガバナンスの実効性について

高木 テルモでは取締役会の役割をモニタリング型へと段階的にシフトし、監督と執行の役割分担・責任を明確化してきました。その中で、ここ数年はグローバル人材戦略や、グローバル経営体制の進化、5カ年成長戦略「GS26」の策定・モニタリングなど、中長期的な企業価値向上に資する議論の充実を図ってきています。テルモの取締役会の役割とその実効性についてどのようにご覧になっていますでしょうか。

西 テルモのガバナンスについて優れていると思う点は3つあります。1点目は、取締役会の運営におけるPDCAサイクルが有効に機能していることです。中身の濃い有意義な議論を継続的に進めていくためには、テーマの選定から適切な運営と振り返り、実効性評価、評価結果を踏まえた次年度以降のテーマ選定というサイクルを回し続けなければなりません。これを継続していくのは容易なことではありません。

2点目は、監督と執行でしっかりと連携が取れていることです。ガバナンスの実効性というと監督ばかりに目が行きがちですが、実際には監督・執行の両輪が噛み合っ初めて有効に機能するものです。もちろん両方で意見が異なる場面もありますが、監督側・執行側ともにテルモの企業価値を高めていくために今後の経営はどうあるべきかという大局的かつ本質的な視点で議論がなされており、その結果が経営の方針や戦略、施策にもしっかりと反映されていると感じます。

3点目は、社外取締役がテルモの事業や社内の雰囲気より深く理解するための機会が充実している点です。医療機器についての説明や、現場のアソシエイトとの交流、経営役員との1on1などは、事業や製品、社内の現場の状況について理解を深める上



代表取締役会長（取締役会議長）
高木 俊明

社外取締役（指名委員会委員長）
西 秀訓

代表取締役会長・社外取締役対談

でとても貴重な機会でした。今後もぜひ継続・拡充を図っていただきたいと思います。

高木 2023年度に実施した取締役会の実効性評価においても、高い実効性が維持され、ガバナンス向上に向けて継続的かつ着実に改善しているという結果となりました。当社の事業環境、外部評価、社内状況などを踏まえて中身の濃い議論ができるよう、議長として引き続き適切なテーマの選定や、公平で透明性の高い議事運営に尽力していきます。また、社外取締役の方々に当社の事業や業務執行のサイクルへの理解を深めていただけるよう、今後も丁寧に事前説明を行うとともに、研修や、現場へ訪問いただく機会も拡充していきたいと思っています。

一方、実効性評価で挙げられた今後の検討課題として、執行体制の進化に合わせた取締役会の監督機能の再整理と、取締役会の構成に関する継続的な議論などがあります。機関投資家などのステークホルダーからも女性や外国人、社外取締役比率の向上が求められていますが、この点についてどのようにお考えでしょうか。

西 テルモでは、執行を担う経営役員のメンバーは性別や国籍の面で多様化が進んでおり、日本人でもグローバルな経験が豊富な方が多くいます。女性や外国人などのダイバーシティの観点では、取締役会の構成は経営役員構成と比べるとまだ割合は低いかもしれませんが、各分野で深い知見と豊富な経験を持つメンバーが揃っており、テルモグループの経営を監督していく上で適切な経営判断ができる体制であると考えています。

一方で、世の中の動きやステークホルダーからの要請などを踏まえてガバナンスの実効性を継続的に高めていくためには、取締役会の構成もアップデートしていくことが必要だと思います。今後の取締役会の在り方については、GS26の後の成長戦略であるBeyond GS26の方向性を踏まえて、取締役会が備えるべきスキルや、女性や外国人、社内・社外のバランスも含めた最適な構成について本質的な議論をした上で決めていくべきだと考

えます。

高木 今後さらにガバナンスの質を向上させていくためには、当社を取り巻く事業環境の変化や各国の行政、競合他社などの動向をタイムリーに把握した上で、取締役会の役割や構成をアップデートしていくことが肝要であると思います。Beyond GS26での経営の方向性とステークホルダーからの要請を考慮しながら、今後の取締役会のあるべき姿を議論していきたいと思っています。

中長期的な企業価値向上に資する議論について

高木 取締役会ではGS26の進捗モニタリングや、Beyond GS26に関する討議など、中長期的な観点で企業価値向上に資する議論の拡充を図ってきました。これまでの進捗と今後の方向性について、どのようにご覧になっていますでしょうか。

西 テルモはGS26で「デバイスからソリューションへ」というビジョンを掲げていますが、私はソリューションとは、「誰のどのようなニーズを満たすのか」を考えることだと思っています。今のテルモは「ソリューション付きのデバイス」を提供している段階という印象です。同じデバイスを用いたソリューションでも、今までとは違う角度から見てみると、これまで考えていた対象やニーズとは異なる組み合わせがあるかもしれません。そのバリエーションを洗い出し、それぞれのビジネスモデルや収益性、必要となる経営資源を整理した上で、どう選択と集中を図っていくのかを考えることが、Beyond GS26を検討する際に必要になるであろうと思います。また、成長を実現するためには人財への投資も不可欠です。経営人財のグローバル化は進んできたと思います。今後はグループ全体の人財・組織力をより高めるべく、中間層や現場を支える人財の育成やグループ全体の一体感の醸成にも取り組んでいただきたいと思います。

高木 GS26は3年目を迎え、各カンパニーでの新たなソリューションの開発や他社との提携によるイノベーションの推進、コー



ポレートベンチャーキャピタル部門の新設など、着実に成果が出てきています。今後はこれらの施策が企業価値の向上にどう貢献しているのかをモニタリングするとともに、グループ全体としてのシナジー効果や成長性・収益性なども考慮しながら、事業ポートフォリオの最適化についても議論を進めていきたいと考えています。人財戦略については、Growth MindsetやDE&Iの推進・浸透状況、アソシエイトのエンゲージメントサーベイの結果の分析などを通じてグループ全体の組織や人財の状況を把握し、課題がないかをしっかりとモニタリングしていきます。

社長候補者のサクセッションプランについて

高木 2024年4月に鮫島社長が就任し、新たな経営体制がスタートしました。テルモでは取締役会の諮問機関として指名委員会を設置しており、西さんには指名委員会の委員長を務めていただいておりますが、テルモにおける社長後継者の人選・育成プロセスをどのようにご覧になっていますでしょうか。

西 私が社外取締役に就任した2020年6月の時点で既に次

代表取締役会長・社外取締役対談

世代の経営幹部候補者の評価が始まっていました。その後、約2年かけて候補者の評価を行った上で、指名委員会で具体的な後継者候補の検討に着手し、時間をかけて丁寧に検討を進めてきました。指名委員会は委員長である私を含めて社外取締役が過半数を占めていますが、指名に至るプロセスの中で印象に残っているのは、社内のメンバーも含めて全員がテルモの将来を担う後継者はどうあるべきかという本質的な観点から、率直に意見を出し合い、真摯かつフェアに議論が進められたという点です。このような議論ができるのは、風通しの良い企業文化・風土が根付いているからこそだと感じます。今後もぜひこのような本質的な議論をオープンにできる雰囲気を維持していただきたいと思います。

高木 テルモの将来を担う社長候補者の人選にあたっては、客観性、公平性を保ちながら時間をかけて多角的な視点で丁寧に評価を行っていく必要があります。当社の指名委員会は、委員長も含めて社外取締役の方が過半数を占めており、社外・社内の委員が率直に意見を出し合い、本質的な議論ができる風通しの良い雰囲気ができていると思います。今後もそのような風通



しの良い雰囲気を維持できるよう、委員の一人として尽力していきます。

今後のテルモの社長に求められる資質や経験についてはどのようにお考えでしょうか。

西 医療業界に対する幅広い知識と深い知見に加えて、将来を見通す洞察力やセンスを持ち合わせていることが必須条件だと思います。加えてデバイスからソリューションへとシフトしていく中で、異なる文化やバックグラウンドを持つ人々ともコミュニケーションを交わし、信頼関係を構築してきた経験や実績を持っていることが重要です。また、マルチステークホルダー型の経営を志向するマインドも大切です。特に医療機器の場合は、品質や安全性の問題が患者さんの命の危険につながることもあります。品質や安全性へのこだわりを経営者が自分の価値観として本当に大切にしているのかを見極める必要があると思います。前任の社長である佐藤さんも、その後を継いだ鮫島さんも、ここで挙げた資質や経験を高いレベルで兼ね備えている方だと私は思っています。

高木 変化の激しい医療の世界において、将来へのビジョンを描き、社内外のステークホルダーと連携しながら変革をリードしていく力は、テルモグループのトップに必須の資質だと思います。その一方でこれまで医療従事者や患者さんから信頼を得てきた、品質や安全性へのこだわりは変えてはならない要素です。次世代経営幹部の人選や育成においても、こうした点をしっかりと見極めていきたいと思っています。

社外取締役、取締役会議長としての役割と今後のテルモへの期待

西 社外取締役に期待されている役割は、執行側が提案・推進している戦略や施策がグループ全体にとって本当に最適なのか、企業価値の向上につながっているのかといった点を、社

内取締役とは異なる客観的な視点で評価して提言を行うことで、より質の高い経営判断に導くことだと考えています。

私が個人として思っているのは、テルモというブランドをより積極的にアピールしていただきたいということです。医療を通じて社会に大きな貢献をしているのに、そのことが伝えきれておらず勿体ないと感じることがあります。医療従事者だけでなく、その他のステークホルダーに対してもどのように発信すればより伝わるのかを意識して、テルモの存在意義を広く世の中に積極的に訴求していくことを期待しています。

高木 テルモがこれからも医療を通じて社会に貢献していくためには、医療現場で実際に起こっている変化の兆しを捉え、現場が必要としている真のニーズに合致した価値あるソリューションを、タイムリーに届けていくことが必要だと考えています。また西さんがおっしゃった通り、テルモの取り組みを、医療現場をはじめとするステークホルダーの皆様にしかりと伝えて認知・理解してもらうことも非常に重要です。そのことがテルモの社会での存在価値を高め、ひいては企業価値の向上にもつながると思います。私自身も会長として社内外を訪問する機会が多いので、現場での優れた取り組みを積極的に伝えていきたいと思っています。

取締役会の議長としては、世の中の潮流やステークホルダーからの期待・要請を踏まえ、今後もガバナンスの実効性を高めるために、社外取締役の皆さんからご意見をいただきながら、取締役会の在り方について検討を進めるとともに、引き続き質の高い議論ができるよう尽力していきます。さらに、現場の実態を踏まえたバランスの取れた経営判断につながるモニタリングができるよう、事業所やお客様など社内外の現場を積極的に訪問し、医療現場での変化の兆しを捉える感性を磨き続けていきたいと思っています。

役員一覧

(2024年11月1日現在)

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、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)



鮫島 光

代表取締役社長CEO

1988年 4月 東亜燃料工業(株) (現ENEOS(株)) 入社
2001年 2月 シティバンク、エヌ・エイ入行
2002年 1月 当社入社
2007年 6月 心臓血管グループカテーテルカンパニー
(グローバル) プレジデント
2014年 4月 執行役員 心臓血管カンパニーTIS事業
プレジデント
2016年 4月 上席執行役員
2017年 4月 心臓血管カンパニープレジデント
2018年 4月 常務執行役員
2020年 4月 ホスピタルカンパニー
(現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
2022年 4月 専務経営役員
2024年 4月 社長CEO
2024年 6月 代表取締役社長CEO (現在)



長田 敏彦

取締役専務経営役員

イノベーション担当

(研究開発部門、DX推進室、知的財産部、臨床開発部、テルモ
メディカルプラネックス)

1989年 4月 当社入社
2016年 1月 経営企画室長
2016年 4月 執行役員
2018年 4月 上席執行役員
2020年 4月 常務執行役員 心臓血管カンパニープレジデント、
TIS事業プレジデント
2022年 4月 専務経営役員
2024年 4月 イノベーション担当
研究開発部門、DX推進室、知的財産部、臨床開発部、
テルモメディカルプラネックス (現在)
2024年 6月 取締役専務経営役員 (現在)



広瀬 和紀

取締役常務経営役員

グローバルサプライチェーン・
品質・EHS担当

(品質・安全情報部門、オペレー
ション部門、EHS室、レギュラ
トリアフェアーズ)

1986年 4月 当社入社
2013年 1月 甲府東工場長
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ャリングオフィサー (CMO)、
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、知的財産部
2022年 6月 取締役常務経営役員 (現在)
2024年 4月 グローバルサプライチェーン・品質・EHS担当
品質・安全情報部門、オペレーション部門、EHS室、
レギュラトリアフェアーズ (現在)



国元 規正

取締役常務経営役員

コーポレートバリュープロモー
ション担当

(コーポレートアフェアーズ、法務
コンプライアンス部門、コーポレー
トコミュニケーション部門、国内営
業本部、テルモ・コールセンター)

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
2023年 6月 取締役常務経営役員 (現在)
2024年 4月 コーポレートバリュープロモーション担当
コーポレートアフェアーズ、法務コンプライアンス部門、
コーポレートコミュニケーション部門、国内営業本部、
テルモ・コールセンター (現在)

役員一覧



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)



小木曾 麻里

社外取締役

株式会社SDGインパクトジャパン
代表取締役社長

1990年 4月 (株)日本長期信用銀行入行
1998年 6月 世界銀行入行
2003年 6月 世界銀行グループ多数国間投資保証機関東京事務所長
2012年 10月 アイインキュベータ(株)創業者兼CEO
2014年 10月 ダルバークジャパン(株)日本代表
2016年 1月 公益財団法人笹川平和財団国際事業企画部長
2017年 7月 同財団ジェンダーイノベーショングループ長
2019年 6月 (株)ファーストリテイリング社長室部長
2021年 1月 (株)SDGインパクトジャパン代表取締役社長(現在)
2022年 6月 三菱商事(株)社外監査役
2024年 6月 三菱商事(株)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



柴崎 崇紀

取締役(常勤監査等委員)

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 太田昭と監査法人社員
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)
2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現在)

経営役員 (GME0)

高木 俊明
会長

鮫島 光
社長CEO

長田 敏彦
専務経営役員
イノベーション担当
(研究開発部門、DX推進室、知的財産部、臨床開発部、
テルモメディカルプラネックス)

アントワネット・ギャヴィン
専務経営役員
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

広瀬 和紀
常務経営役員
グローバルサプライチェーン・品質・EHS担当
(品質・安全情報部門、オペレーション部門、EHS室、
レギュラトリーアフェアーズ)

廣瀬 文久
常務経営役員
心臓血管カンパニープレジデント

国元 規正
常務経営役員
コーポレートバリュープロモーション担当(コーポレートアフェ
アーズ、法務コンプライアンス部門、コーポレートコミュニ
ケーション部門、国内営業本部、テルモ・コールセンター)

坂口 至
常務経営役員
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
メディカルケアソリューションズカンパニー
ホスピタルケアソリューション事業プレジデント

経営役員 (GEO)

ハーダ・ファラー
経営役員
心臓血管カンパニーTIS事業プレジデント

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バスキュラー事業プレジデント
マイクロベンション社 CEO

八木 宏
経営役員
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

クリス・ウィリアムズ
経営役員
テルモBCT社
グローバルマニュファクチャリングシニアバイスプレジデント

ジェイムス・ラッシュワース
経営役員
テルモメディカル社
社長兼チーフオペレーティングオフィサー (COO)

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

矢野 晶靖
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

畑 謙一
経営役員
経営企画室長

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

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

藤田 規嗣
経営役員
メディカルケア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

シンディ・イング
経営役員
テルモBCT社
グローバルコマーシャルシニアバイスプレジデント

赤池 俊幸
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
取締役会長兼マネージングディレクター

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
テルモメディカル社 会長兼CEO

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)
【担当】DE&I推進室、人事部、CHRO室、人材開発室

萩本 仁
経営役員
チーフファイナンシャルオフィサー (CFO)
チーフインフォメーションオフィサー (CIO)代行
CFO室長、【担当】経理部、財務部、税務部、J-SOX室、
情報戦略部、グローバルビジネスサービス (GBS)

担当役員 (EO)

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
心臓血管カンパニー愛鷹工場長
心臓血管カンパニー TIS事業
副チーフオペレーションオフィサー (COO)

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

西崎 仁
担当役員
国内営業本部長、テルモ・コールセンター担当

大森 真二
担当役員
チーフテクノロジーオフィサー (CTO)
DX推進室長、研究開発部門担当

山下 潤
担当役員
チーフクオリティーオフィサー (CQO)
【担当】品質保証部、安全情報管理部

内田 卓美
担当役員
メディカルケアソリューションズカンパニー
チーフオペレーションオフィサー (COO)

生駒 康弘
担当役員
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)

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まとめ、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、以下をご参照ください。
https://www.terumo.co.jp/investors/management/ir_policy

取り組み

2023年度の活動実績は以下の通りです。

対象	2023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、「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」を目標として掲げ、社長CEOからテルモグループの全アソシエイトに向けてメッセージとして発信するなど、企業活動としてのリスク管理の重要性を社内に啓発・浸透させる取り組みを行っています。

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、社長CEOを委員長とし、経営役員または担当役員を兼ねる取締役、委員長が指名する関係機能部門の代表、顧問弁護士などから構成され、年2回開催しています。委員会では、重要リスクの審議と、対応策の策定、実行、その後のモニタリングを実施しています。

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

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

リスクマネジメント教育

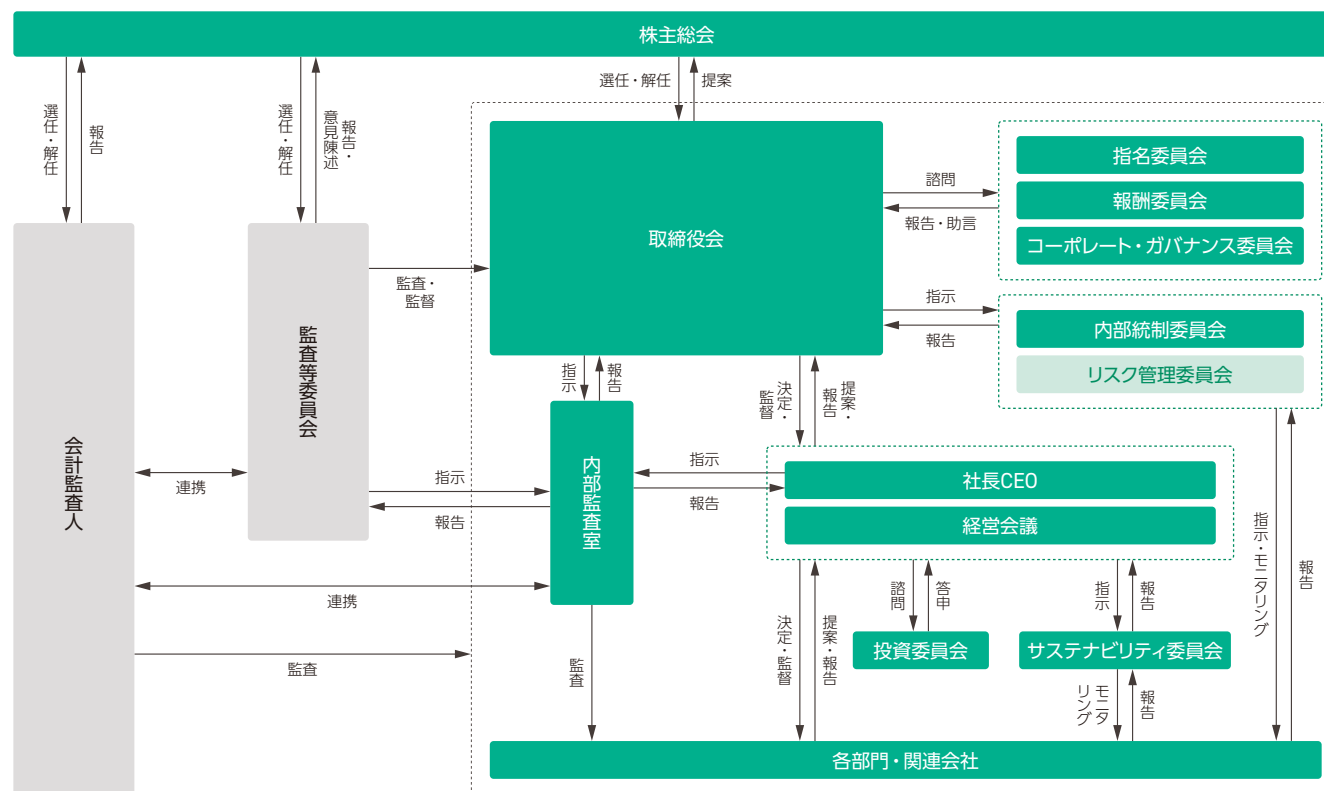
テルモでは、2016年度から、各部門長向けの説明会でリスクマネジメントの重要性を改めて伝えるカリキュラムを盛り込んでいるほか、アソシエイトに対しても、ワークショップ方式の参加型研修を実施しています。こうした取り組みを通じて、各人のリス

ク感度の向上に努めています。

クライシスへの対応

クライシス(リスクが実際に発現・顕在化した場合)への対応に当たっては、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



2024年11月1日現在

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	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ともに必要な対応を実施
安定供給に係るリスクについて	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 ・本社品質部門による監査等を通じた、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 機会 ■ 臨床研究等の実施により、他社品や他の手技に対して優越性が示されることによる差別化の実現	・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	・ 海外に生産を移管する、海外から原材料を調達す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、事業売却や清算等による損失計上	・ 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	・ 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
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

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

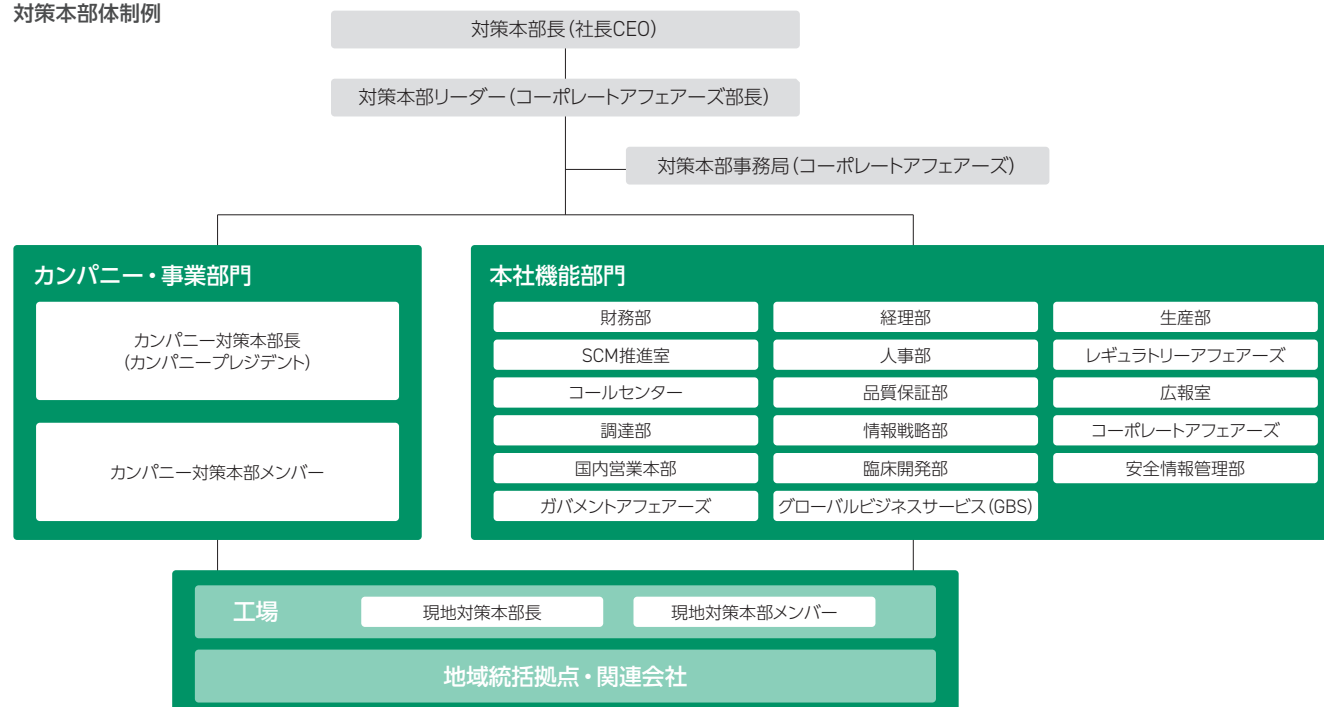
大規模災害などの不測の事態が発生した際、本社コーポレートアフェアーズが中心となり、テルモグループ全体の活動を推進しています。万が一、事業継続に関わるリスクが発生した際には、テルモ株式会社の社長CEOを対策本部長として「対策本部」を設置し、迅速に対応を行います。対策本部にて、アソシエイトや家族の安否確認をはじめ、取引先の被害状況や被災地情報の収集など、現状把握に向けた情報収集を行い、対策を立案・実行に移します。併せて、被災地のニーズに応じたタイムリーな物的・人的支援も行います。テルモグループのサプライチェーンや業務が一定期間停止することが判明した場合には、早期の復旧を図ります。

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

大規模災害発生時の 対策本部体制例



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。

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。

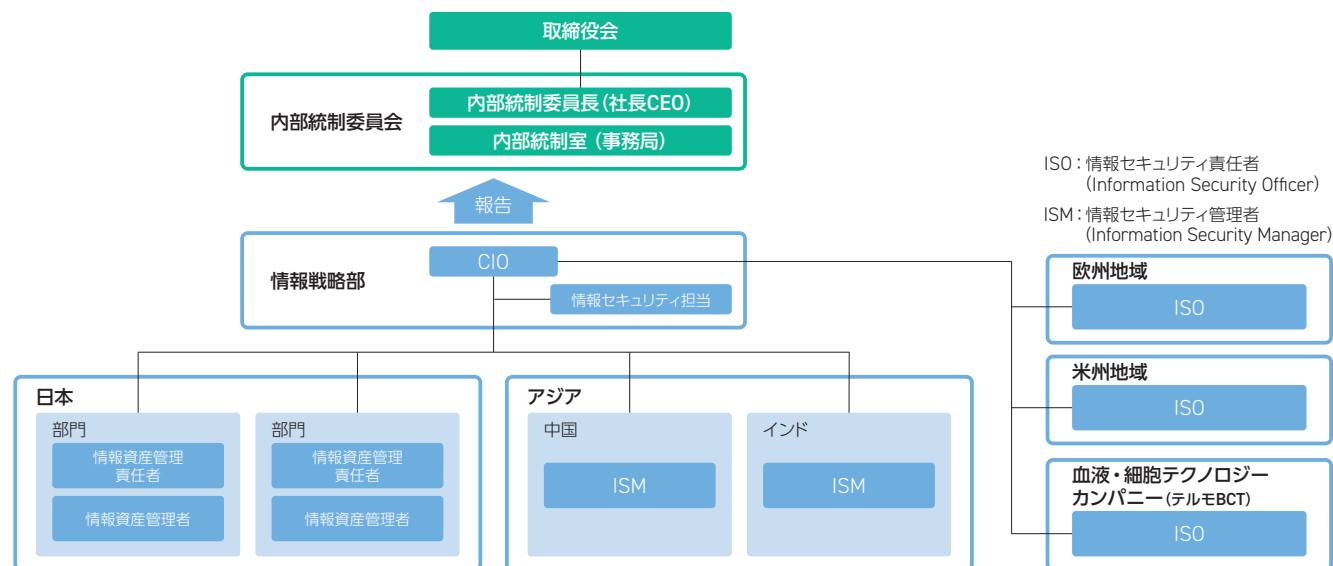
「グループ情報セキュリティ規程」および「情報セキュリティルール」に基づき、日本では、グループ会社を含む各部門に情報セキュリティの責任者と実務担当者を設置し、自部門における情報の保護・管理が適切に行われるよう管理・指導しています。また、日本以外でも、地域ごとに情報セキュリティ責任者を、各関係会社に情報セキュリティ管理者をそれぞれ設置し、グループ全体で適切な情報の保護・管理に努めています。

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。

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
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

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
委員会の監督のもと、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。

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、その中で、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、かつ大切にしていける企業姿勢や、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、96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う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っています。
- ハラスメントの行為があれば、上司または事業所人事総務に相談ください。職制に相談しにくい場合は、内部相談窓口にご相談ください。不利益な扱いはしません。プライバシーを守って対応します。

反社会的勢力への対応

テルモは、反社会的勢力との一切の関係遮断は企業の責務として、反社会的勢力との関係は断固拒否し、これらに関する企業、団体、個人とは一切取引を行いません。また、反社会的勢力排除に向けて、警察当局等の外部専門機関と連携して組織的な対応を図ります。

腐敗防止

テルモグループは、日本の不正競争防止法、米国の海外腐敗行為防止法 (Foreign Corrupt Practices Act:FCPA) ならびにテルモグループが事業活動を行う全ての国・地域における汚職防止法令を遵守し、業務を公正かつ誠実にを行う活動を推進しています。

「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、97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、96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、96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はなく、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。

データ集

- 101 10カ年財務サマリー
- 102 人事・労務データ
- 104 環境データ
- 109 独立保証報告書
- 111 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

(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*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)	2023年度 (2024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	628,897	613,842	703,303	820,209	921,863
調整後営業利益*3	—	—	—	124,929	122,128	124,998	115,927	134,441	138,025	156,785
営業利益	67,456	81,703	76,578	108,552	106,637	110,611	98,386	115,960	117,332	140,096
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	106,466	97,060	114,501	116,137	140,829
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	85,211	77,268	88,813	89,325	106,374
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	117,479	121,485	141,467	117,536	146,330
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)	(84,714)	(85,317)	(78,454)	(59,121)	(81,472)
フリーキャッシュ・フロー	32,689	56,808	(100,571)	70,457	18,778	32,764	36,168	63,013	58,414	64,857
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)	14,010	(7,436)	(70,879)	(86,559)	(62,079)
研究開発費	29,360	33,147	33,747	41,342	47,681	50,618	49,096	51,837	61,583	69,060
設備投資額	37,342	31,454	39,091	45,685	60,845	89,510	77,208	69,230	75,774	78,426
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	52,358*6	53,932*6	58,882	70,238	76,745
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	25.33	33.78	37.54	64.78	54.35	56.98	51.16	58.72	59.50	71.50
1株当たり配当金(円)	30.50	39.00	42.00	50.00	54.00	28.00	29.00	34.00	40.00	44.00
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	378.43	352.13	347.42	388.97	469.80	501.68	566.57	669.23	746.07	893.80
財政状態(会計年度末)*1										
流動資産	412,458	374,746	349,183	411,042	398,722	460,607	523,966	558,713	611,396	722,116
流動負債	129,947	168,835	248,389	179,013	142,912	211,845	211,366	177,721	218,001	379,152
総資産／資産合計	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	1,831,402
純資産／資本合計	573,523	511,544	489,554	550,435	698,113	754,883	856,662	1,012,313	1,111,063	1,327,090
資本金	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	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%	11.7%	9.6%	9.5%	8.4%	8.7%
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%	7.2%	6.0%	6.3%	5.8%	6.2%
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%	60.8%	63.4%	68.7%	69.3%	72.5%
期末発行済株式数(千株)*5	1,515,316	1,451,879	1,407,916	1,414,777	1,485,805	1,504,568	1,512,025	1,512,652	1,489,215	1,484,766
期末従業員数(人)	19,934	20,697	22,441	23,319	25,378	26,438	26,482	28,294	30,207	30,591

*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、2019年4月1日、2024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。

*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。

人事・労務データ

アソシエイトデータ

対象範囲		2021年度	2022年度	2023年度
地域別アソシエイト数	日本(人)	7,050	7,328	7,537
	欧州(人)	2,345	2,408	2,473
	米州(人)	12,228	13,495	13,231
	アジア他(人)	6,671	6,976	7,350
	合計(人)	28,294	30,207	30,591
アソシエイト数	男性(人)	4,403	4,426	4,453
	女性(人)	974	1,031	1,101
	合計(人)	5,377	5,457	5,554
平均年齢	男性(歳)	41.64	43.30	41.13
	女性(歳)	37.12	37.00	36.70
	合計(歳)	40.85	40.50	40.26
平均勤続年数	男性(年)	18.0	17.7	17.1
	女性(年)	12.1	11.4	11.2
	合計(年)	16.9	16.3	15.9
平均年間給与(円)		7,365,222	7,650,863	7,554,701
男女の賃金差異*	全労働者(%)	—	81.9	81.4
	正規雇用労働者(%)	—	82.5	81.8
	パート・有期労働者(%)	—	86.0	82.9
新卒採用者数	男性(人)	134	143	150
	女性(人)	45	60	90
	合計(人)	179	203	240
キャリア採用者数	男性(人)	63	95	100
	女性(人)	25	43	46
	合計(人)	88	138	146
	正規雇用労働者の キャリア採用者比率(%)	33	40	38
離職者数 (自己都合退職のみ)	男性(人)	84	71	103
	女性(人)	27	27	45
	合計(人)	111	98	148
離職率	男性(%)	2.0	2.0	2.3
	女性(%)	3.0	2.6	4.1
	合計(%)	2.1	1.8	2.7

* 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		2021年度	2022年度	2023年度
経営役員 女性人数・比率*1	経営役員 合計(人)	—	19	24
	女性(人)	—	2	3
	女性比率(%)	—	10.5	12.5
グローバル・キーポジション	女性比率(%)*1	—	16.1	20.1
女性管理職比率(%)		—	30.8	31.3
女性アソシエイト比率(%)		—	46.8	46.3
管理職 女性人数・比率	管理職 合計(人)	865	942	959
	女性(人)	73	90	100
	女性比率(%)	8.4	9.6	10.4
管理職(部長級相当) 女性人数・比率	部長級相当 合計(人)	161	219	234
	女性(人)	11	16	21
	女性比率(%)	6.8	7.3	9.0
管理職(課長級相当) 女性人数・比率	課長級相当 合計(人)	704	723	725
	女性(人)	62	74	79
	女性比率(%)	8.8	10.2	10.9
管理職登用 女性人数・比率	登用人数 合計(人)	68	163	55
	女性(人)	8	26	8
	女性比率(%)	11.8	16.0	14.5
主任級相当職 女性人数・比率	主任級相当職 合計(人)	1,224	1,178	1,164
	女性(人)	201	217	220
	女性比率(%)	16.4	18.4	18.9
女性アソシエイト比率(%)		18.1	18.9	19.8
経営役員 外国人比率(%)		—	33.3	33.3*1
グローバル・キーポジション 外国人比率(%)*1		—	54.0	61.5
経営役員 キャリア採用比率(%)		—	50.0	52.6
管理職 キャリア採用比率(%)		—	21.5	23.0
TES*2制度利用者数 および移行率	定年退職者数(人)	128	175	106
	TES制度利用者数(人)	103	136	81
	TES移行率(%)	80.5	77.7	76.4
障がい者雇用率(%)		2.30	2.26	2.41

*1 次年度4月1日時点の比率(2023年度の場合、2024年4月1日時点の比率)

*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		2021年度	2022年度	2023年度	
産休および 育休の取得者数	産休取得者数(人)	テルモ(株)	44	56	27
	配偶者出産時休暇 取得者数(人)		2	0	1
	育休取得者数(人)女性		102	95	31
	育休取得者数(人)男性		84	104	118
	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(%)		54.9	68.8	76.6
	男性育休平均取得日数(日)		24.9	27.0	32.1
介護休暇 取得者数	介護休業(人)	テルモ(株)	3	4	1
	介護・看護休暇(人)		14	20	13
キャリアリターン 制度の利用者	登録者数(人)	テルモ(株)	3	9	6
	採用者数(人)		0	3	2
有給休暇取得率(%)		テルモ(株)	67.1	71.1	73.2
有給休暇平均取得日数(日)		テルモ(株)	13.0	13.9	14.2
月間平均残業時間(時間)		テルモ(株)	18.7	18.8	18.5

労働安全衛生

		対象範囲	2021年度	2022年度	2023年度
死亡・重大労働災害件数	死亡労働災害件数(件)	テルモグループ	—	0	0
	重大労働災害件数(件)		—	2	2
休業労働災害件数(件)		テルモ(株)	0	2	3
度数率		テルモ(株)	0.00	0.19	0.27
強度率		テルモ(株)	0.00	0.001	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		2021年度	2022年度	2023年度
喫煙率(%)	テルモ(株)	22.6	23.3	21.8
メタボ率(%)		29.4	32.4	32.2

* 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		2021年度	2022年度	2023年度
胃(%)	テルモ(株)	97.0	95.0	95.8
大腸(%)		92.6	90.0	91.4
上部腹部(%)		96.8	93.6	95.4
肺(略痰)(%)		43.1	40.7	46.6
PSA(%)		96.9	93.6	95.6
乳房(%)		67.0	63.3	70.2
子宮頸(%)		64.6	62.9	62.1

3. ウィメンズヘルス
乳がん・子宮頸がん検診受診率

対象範囲		2021年度	2022年度	2023年度
乳がん検診受診率(%)	テルモ(株)	67.0	63.3	70.2
子宮頸がん検診受診率(%)		64.6	62.9	62.1

CO₂排出量 (Scope 1+2)

		2018年度	2021年度	2022年度	2023年度
国内(t-CO ₂)	Scope 1	42,084	44,680	43,080	42,313
	Scope 2	110,203	94,224	46,910	50,329
	計	152,287	138,904	89,990	92,643
海外(t-CO ₂)	Scope 1	18,614	21,987	24,069	21,809
	Scope 2	110,477	97,413	106,277	91,579
	計	129,091	119,400	130,346	113,388
合計(t-CO ₂)	Scope 1	60,698	66,667*	67,148*	64,123*
	Scope 2	220,680	191,637*	153,187*	141,908*
	計	281,378	258,304*	220,335*	206,031*
2018年度比増減率(%)		—	-8.2	-21.7	-26.8
売上収益原単位指数(2018年度=100)		100	78.2	57.2	47.6

* 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CO₂排出係数は、各年度の供給会社の排出係数を用いて算出

2023年度 CO₂排出量 (Scope 3)

(単位:t-CO₂)

		排出量	算定方法
カテゴリ1	購入した製品・サービス	835,664	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	232,074	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	41,127*	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)	73,070	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、輸送業者から入手したデータを使用し、入手できないデータは輸送費用をもとに算出
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	2,726	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	3,988	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	9,217	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係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)	4,323	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	6,681	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	170,450	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		1,379,319	

* 第三者検証における保証対象指標

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. 2.6)」等に基づき算出

CO₂排出量 (Scope 3)

	2021年度	2022年度	2023年度
売上収益原単位指数 (2018年度=100)	84.1	85.3	75.6

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. 2.6)」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	2021年度	2022年度	2023年度
電力(MWh)	479,161	520,938*	522,581*
ガス(MWh)	316,449	318,358*	319,551*
LPG (MWh)	19,204	19,044*	19,632*
重油 (MWh)	6,182	9,017*	8,733*
軽油 (MWh)	963	1,619*	2,156*
蒸気(MWh)	31,925	32,448*	28,946*
蒸気[産業用のものは除く。]、温水、冷水 (MWh)	0	1,509*	1,242*
ガソリン(MWh)	14,442	12,157*	10,990*
灯油 (MWh)	287	1*	0*
冷水 (MWh)	0	171*	151*
合計 (MWh)	868,612	915,262*	913,984*
売上収益原単位指数 (2018年度=100)	90.9	82.0	73.0

* 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

	2021年度	2022年度	2023年度
再生可能エネルギーの使用量(MWh)	50,595	167,463* ¹	195,894* ¹
再生可能エネルギー比率(%) ^{*2}	10.6	32.1* ¹	37.5* ¹

*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

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

		2021年度	2022年度	2023年度
国内	廃棄物等総排出量(t)	11,408	11,759	11,727
	有害廃棄物量(t)*	968	1,433	1,419
	リサイクル量(t)	11,223	11,569	11,487
	リサイクル率(%)	98.4	98.4	98.0
海外	廃棄物等総排出量(t)	10,264	12,365	12,811
	有害廃棄物量(t)	1,061	1,387	1,732
	リサイクル量(t)	8,280	10,231	10,417
	リサイクル率(%)	80.7	82.7	81.3
合計	廃棄物等総排出量(t)	21,672	24,124	24,538
	有害廃棄物量(t)	2,029	2,819	3,151
	リサイクル量(t)	19,503	21,800	21,904
	リサイクル率(%)	90.0	90.4	89.3

* 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

	2021年度	2022年度	2023年度
廃棄物等総排出量 (t)	11,408	11,759	11,727
最終処分量 (t)	15	14	12
廃棄物等総排出量比 (%)	0.14	0.12	0.10

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

	2021年度	2022年度	2023年度
ニカド電池 (kg)	1,598	1,327	869
ニッケル水素電池 (kg)	2,869	2,494	2,437
リチウムイオン電池 (kg)	1,424	1,716	1,947
小型シール鉛蓄電池 (kg)	112	228	291

対象：テルモグループ(国内事業所)

水使用量(取水量)

	2021年度	2022年度	2023年度
国内(千m³)	3,617	3,738	3,881
海外(千m³)	1,310	1,425	1,250
合計(千m³)	4,927	5,162	5,131
売上収益原単位指数(2018年度=100)	77.4	69.5	61.5

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

	2021年度	2022年度	2023年度
国内(千m³)	2,620	2,836	2,946
海外(千m³)	1,115	1,195	1,051
合計(千m³)	3,736	4,031	3,996

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)

フロン排出量

	2021年度	2022年度	2023年度
排出量 (t)	971.8	365.3	326.4

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)

	2021年度	2022年度	2023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)

2023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 ₂ 排出量[Scope 1+2] (t-CO ₂)	水使用量 (千m ³)	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	28,641	1,892	2,580	2,578
	愛鷹工場	静岡県 富士宮市	14,472	492	2,892	2,830
	甲府工場	山梨県 中巨摩郡	24,877	1,122	4,383	4,241
	ME センター	静岡県 駿東郡	199	2	74	74
	湘南センター	神奈川県 足柄上郡	3,761	70	220	193
	テルモ・クリニカルサプライ株式会社	岐阜県 各務原市	444	4	34	34
	テルモ山口株式会社	山口県 山口市	16,771	292	1,450	1,444
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	8,464	53	501	347
	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	4,998	29	586	242
	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	2,530	0.2	31	17
	マイクロベンション, Inc.	アメリカ カリフォルニア州	1,694	13	441	253
	テルモBCT, Inc. (レイクウッド工場)	アメリカ コロラド州	9,306	59	680	328
	テルモBCT, Inc. (リトルトン工場)	アメリカ コロラド州	3,505	9	557	309
	ボルトンメディカル, Inc.	アメリカ フロリダ州	558	4	450	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	1,032	2	75	37
	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	137	36	724	713
	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	34	20	1,013	1,013
	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	28	7	352	310
	カリラメディカル, Inc.	アメリカ カリフォルニア州	97	2	44	22
欧州	テルモヨーロッパNV	ベルギー ルーバン	3,005	35	521	519
	バスクテック, Ltd.	イギリス グラスゴー	959	32	214	214
	テルモBCT, Ltd.	イギリス ラーン	2,738	72	594	593
アジア	テルモ医療産品杭州有限公司	中国 浙江省	14,015	231	1,211	1,169
	テルモフィリピンCorp.	フィリピン ラグナ州	28,287	274	1,771	1,611
	テルモベンボール Pvt. Ltd.	インド ケララ州	11,254	43	874	717
	テルモベトナムCo., Ltd.	ベトナム ハノイ市	4,036	217	780	671
	テルモBCT ベトナムCo., Ltd.	ベトナム ドンナイ省	14,586	101	1,373	1,022
	エッセンテクノロジー北京有限公司	中国 北京市	2,124	12	17	17

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CO₂排出係数は2023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 2024」に記載された、2023 年 4 月 1 日から 2024 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 49 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 35 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 21 拠点(生産拠点 20 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 CO₂)
 - ・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 CO₂)とスコープ 2 排出量(マーケット基準)の合計値
 - ・スコープ 3 排出量(カテゴリー3)
 - ・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

Ref: BVJ_21827336



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 4 ヶ所のサイト訪問実施による、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・クリニカルサブライ株式会社
 - ・テルモ株式会社 愛鷹工場
 - ・テルモベトナム Co., Ltd.
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対的に低い。

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 ₂ e]	算定範囲
スコープ 1 (エネルギー起源 CO ₂)	64,123	テルモグループの国内 49 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 35 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 21 拠点(生産拠点 20 ヶ所、研究開発拠点 1 ヶ所)の事業活動に伴う、燃料及び電力、蒸気冷温水からの温室効果ガス排出量 2023 年 4 月 1 日から 2024 年 3 月 31 日までの期間
スコープ 2 (マーケット基準)	141,908	
スコープ 3 (カテゴリー3)	41,127	テルモグループの国内 49 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 35 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 21 拠点(生産拠点 20 ヶ所、研究開発拠点 1 ヶ所)で購入された燃料及び電力、蒸気冷温水の上流での温室効果ガス排出量 2023 年 4 月 1 日から 2024 年 3 月 31 日までの期間

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。

Ref: BVJ_21827336



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、従って我々が ISQM 1 & 2¹と同等であると考える倫理的な要求事項、専門的な基準、品質レビュー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、IFIA²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。我々はこれを IESBA 規定³の要求事項と同等であると考えている。

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
2024 年 9 月 24 日

¹ International Standard on Quality Management (国際品質マネジメント基準) 1 & 2

² International Federation of Inspection Agencies (国際検査機関連盟) - Compliance Code - Third Edition

³ International Ethics Standards Board for Accountants (国際会計士倫理基準審議会) 発行の Code of Ethics for Professional Accountants

Ref: BVJ_21827336



企業情報

会社情報 2024年3月31日現在

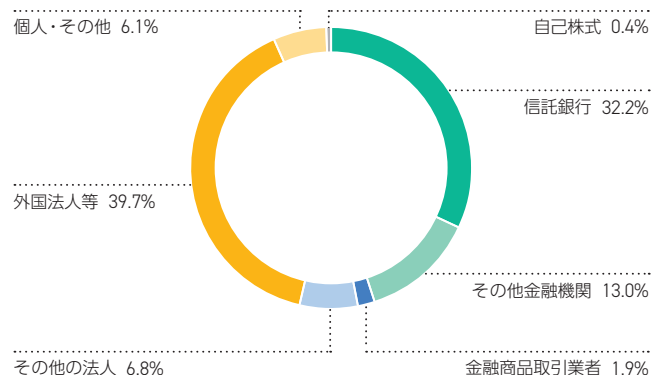
商号	テルモ株式会社
設立	1921年9月17日
東京オフィス	〒163-1450 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティタワー
幡ヶ谷オフィス(本社)	〒151-0072 東京都渋谷区幡ヶ谷2-44-1
資本金	387億円
社員数	連結：30,591名 単体：5,554名
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで

株式情報 2024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 ^{*1}
発行済株式の総数	745,348,640株 ^{*1}
株主数	45,195名
単元株式数	100株

^{*1} 2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。掲載のデータについては、当該株式分割前の株式数を記載しています。

株式所有者別の状況



大株主の状況(上位10名)^{*2}

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)	153,483	20.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	67,140	9.0
第一生命保険株式会社 ^{*3}	30,163	4.1
明治安田生命保険相互会社	24,422	3.3
公益財団法人テルモ生命科学振興財団	14,720	2.0
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	12,887	1.7
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,176	1.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	12,024	1.6
株式会社みずほ銀行 ^{*4}	11,436	1.5
GOVERNMENT OF NORWAY	10,803	1.5

^{*2} 持株比率は、自己株式(2,965,202株)を控除して計算しています。

^{*3} 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。

^{*4} 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8,736千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://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 2024年11月