

アニュアルレポート 2017



すべては、 患者さんと医療を支える人のために

テルモは、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念の下、
治療を待つ患者さんと医療現場を支える人に優れたイノベーションを届けるため、挑戦を続けています。



テルモについて

- 3 企業理念・5つのステートメント・グローバルビジョン
- 5 事業紹介
- 7 価値創造の歩み

中長期成長戦略

- 9 社長メッセージ
- 13 心臓血管カンパニー
- 15 ホスピタルカンパニー
- 17 血液システムカンパニー
- 19 Focus:新興国における成長戦略

テルモのコミュニケーションツール

中長期成長戦略、事業活動、財務情報

<http://www.terumo.co.jp/ir/library/annualreport/>



Annual Report

日本語・英語
印刷冊子・PDF



Financial Information

英語のみ
PDFのみ

環境、社会貢献などの取り組み

<http://www.terumo.co.jp/company/csr/>



Sustainability Report

日本語・英語
PDFのみ



価値創造を支える基盤

- 21 研究開発・知的財産
- 24 生産・供給
- 27 トレーニング
- 29 会長メッセージ
- 31 トピックス
- 33 コーポレート・ガバナンス
- 39 コンプライアンス
- 41 役員一覧

業績・財務情報

- 44 5年間財務サマリー(連結)
- 45 売上高・利益の状況
- 46 セグメント別の状況
- 47 貸借対照表および
キャッシュ・フローの状況
- 48 連結財務諸表

企業情報

- 53 グローバルネットワーク
- 55 会社情報・株式情報

テルモは、企業理念「医療を通じて社会に貢献する」の実現に向けた事業活動をステークホルダーの皆様に分かりやすく報告し、社会とのコミュニケーションを促進することを目的に、各種のコミュニケーションツールを作成しています。

「アニュアルレポート」および「Financial Information」(英語のみ)では、中長期成長戦略の説明を中心に、主要な企業活動や業績に関する情報を掲載。医療現場にとって価値あるイノベーションの創出を目指すテルモの取り組みを紹介しています。

また、本年度から「サステナビリティレポート」(日本語・英語、PDFのみ)を発行しており、持続可能な社会の発展に向けて、環境負荷の低減や社会貢献などの取り組みを紹介しています。

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

対象期間:2016年度(2016年4月1日～2017年3月31日)
活動には一部直近の内容も含まれます。

将来の見通しに関する注意事項:

本レポートには、将来についての計画や戦略、業績に関する内容が含まれております。これらは、現在入手可能な情報から当社が判断した見通しであり、経済情勢、事業環境、需要、為替レートの変動などにより、実際の業績が見通しと大きく異なる可能性があります。

企業理念・5つのステートメント・グローバルビジョン



資料提供:学校法人北里研究所

テルモは、第一次世界大戦の影響で輸入が途絶えた体温計を国産化するために、北里柴三郎博士をはじめとする医師らが発起人となり、1921年に設立されました。「学者は、高尚な研究で自己満足してはいけない。これを実際に応用して社会に貢献することこそ、本分である」。これは、世界的な業績をあげた北里博士が生涯貫いたスピリッツであり、「医療を通じて社会に貢献する」というテルモの創業以来の企業理念に通じるものです。北里博士のイノベーションと挑戦というスピリッツを受け継ぎ、患者さんのために、優れたイノベーションを医療現場に届けることが、テルモの企業活動の原点です。

企業理念

医療を通じて社会に貢献する

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

5つのステートメント

開かれた経営

私たちは、開かれた経営を基本とし、適正な利潤の確保・還元につとめ、リーディング企業にふさわしいグローバルな事業発展を図ります。

新しい価値の創造

私たちは、科学的思考と時間と柔軟な発想を重んじながら、価値ある商品とサービスを創造し、より深くお客様のニーズに応えます。

安全と安心の提供

私たちは、誠意とこだわりを持って技術と品質の向上にとりくみ、安全と安心を提供します。

アソシエイトの尊重

私たちは、個の尊重と異文化の理解を大切に、アソシエイト・スピリッツのもとに、未来にチャレンジする風通しのよい企業風土をつくります。

良き企業市民

私たちは、公正な企業活動と環境への責任ある行動を展開し、信頼される企業市民をめざします。

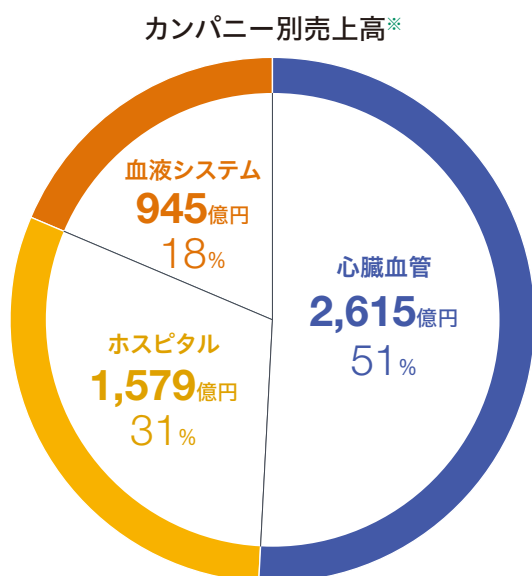
グローバルビジョン

Innovating at the Speed of Life

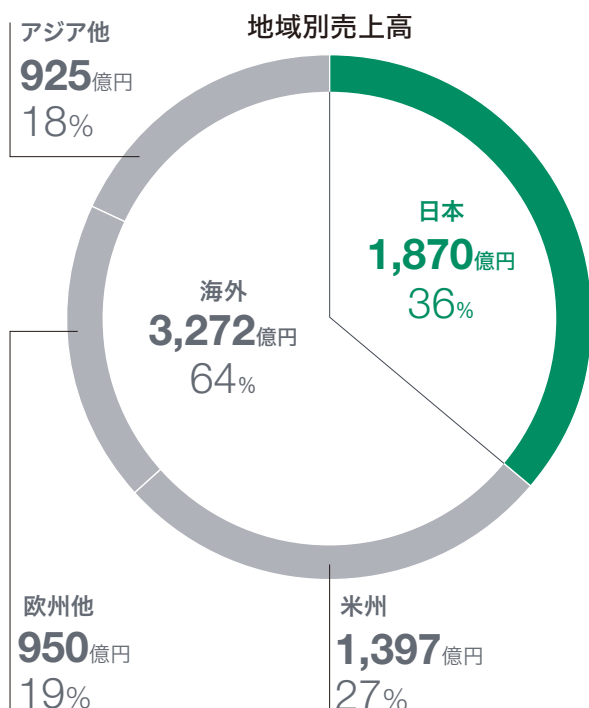
私たちは、世界で絶え間なく変化する社会の環境と、科学と技術の進化の中で、患者さんのいのちに寄り添い、いち早く、医療の現場に新たな価値を届けます。

事業紹介

テルモは3つの事業領域で、
医療の革新に挑戦しています。



* カンパニーに帰属しない売上高(2億円)は含まず



心臓血管カンパニー



ホスピタルカンパニー



血液システムカンパニー (テルモBCT)



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

心臓血管カンパニーでは、カテーテル(細い管)を血管に通して診断や治療を行う血管内治療(インターベンション)領域と、心臓血管外科手術の領域に注力しています。全身の様々な病変部で血管内治療は行われており、テルモはその中でも心臓血管(冠動脈)疾患・下肢動脈疾患・脳血管疾患の治療と、肝臓がんの化学塞栓術の分野で貢献しています。一方、心臓血管外科の領域では、心臓手術などで使用する体外循環システムや人工血管などを展開しています。それぞれの領域で、患者さんの負担軽減や治療効果の向上をサポートしています。

主要製品

TIS(カテーテル)事業

血管造影用ガイドワイヤー、血管造影用カテーテル、イントロデューサーシース、大腿動脈穿刺部止血デバイス、PTCA用バルーンカテーテル、コロナリースtent 他

ニューロバスキュラー(脳血管)事業

脳動脈瘤治療用コイル、コイル塞栓術用アシストスtent 他

CV事業

人工肺、人工心肺装置 他

血管事業

人工血管、スtentグラフト 他

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

病院から患者さんの自宅まで、多様化する医療現場では、それぞれの状況に合わせた医療機器や医薬品の機能や使い勝手の良さが求められています。ホスピタルカンパニーは、治療や処置の手順に合わせた製品のシステム化や、ITを活用したデータ連携により、医療現場の安全と効率性を高めるプラットフォームを提供しています。

また、製薬企業向けに、バイオ医薬品に適した薬剤充填用シリンジの開発や、高度な無菌製造技術を生かした製造受託ビジネスに注力して、薬剤に新たな価値を提供することで、ドラッグデリバリーの発展に貢献します。

主要製品

ホスピタルシステム事業

輸液セット、静脈留置針、輸液ポンプ、シリンジポンプ、シリンジ(注射筒)、注射針、真空採血管、プレフィルドシリンジ製剤、鎮痛剤、輸液剤、高カロリー輸液剤、栄養食品、腹膜透析システム、血糖測定システム、電子血圧計、電子体温計 他

アライアンス事業

プレフィルドシリンジ製剤製造受託、製薬企業向け製品(薬剤充填用シリンジ、皮内投与型デバイス、医薬品同梱用注射針 他)

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

献血でドナーから提供された血液は、血液センターで製剤化されて、事故や手術で大量の血液が失われた患者さんや、正常な血液が十分に作れない病気を抱える患者さんなどに輸血されています。血液システムカンパニー(テルモBCT)は、血液センターで用いる全血や成分での採血装置、血液自動製剤システム、また、病院で行う血液治療に用いる遠心型血液成分分離装置、細胞増殖システムなどを通じて、輸血医療を支えるとともに、世界中の血液の病気を抱える患者さんの治療に貢献しています。

主要製品

血液センター分野

血液バッグ、成分採血システム、血液自動製剤システム、病原体低減化システム 他

アフエレス治療と細胞採取分野

遠心型血液成分分離装置 他

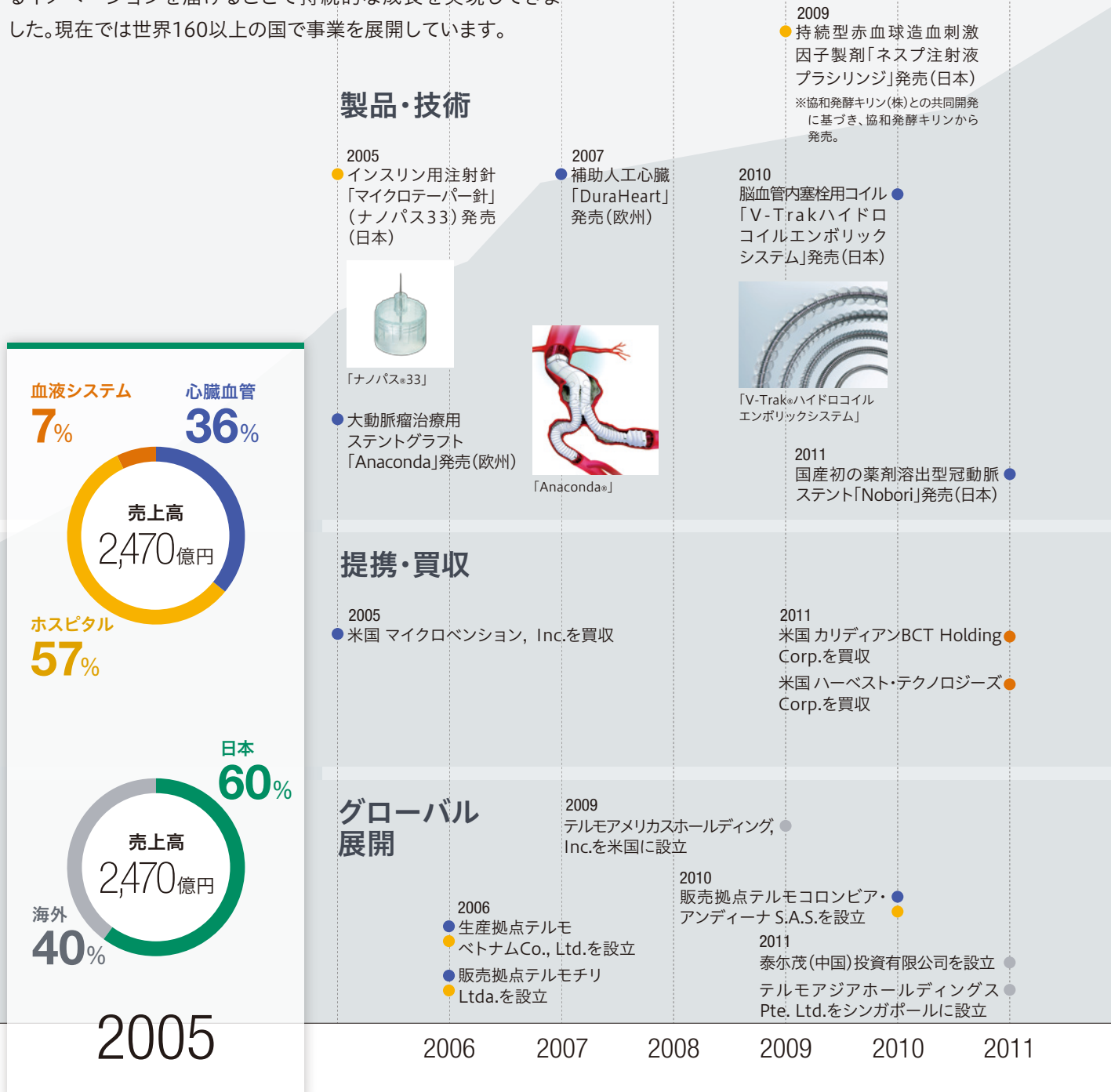
細胞処理分野

細胞増殖システム 他

価値創造の歩み

世界の医療現場に価値あるイノベーションを届け、持続的な成長を実現しています。

先進国における高齢化や新興国の経済発展などを背景に、医療現場のニーズは多様化しています。これらのニーズに応えるため、テルモは事業のグローバル化を推進し、世界の医療現場に価値あるイノベーションを届けることで持続的な成長を実現してきました。現在では世界160以上の国で事業を展開しています。



2012

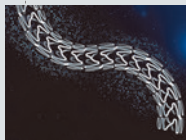
- ペン型注入器用ディスプレイザブル注射針「ナノパスニードルII」(ナノパス34)発売(日本)



「ナノパス®34」

2013

- 末梢動脈疾患治療用ステント「Misago」発売(日本)



「Ultimaster®」

2014

- 薬剤溶出型冠動脈ステント「Ultimaster」発売(欧州、中南米、アジア)
- 世界初の中性化されたイコデキストリン含有腹膜透析液「ニコペリック腹膜透析液」発売(日本)

2015

- 末梢動脈疾患治療用ステント「Misago」米国食品医薬品局(FDA)の販売承認を取得(米国)
- ヒト(自己)骨格筋由来細胞シート「ハートシート」の製造販売承認を取得(日本)
- 薬剤溶出型冠動脈ステント「Ultimaster」発売(日本)



「ハートシート®」

2016

- 日本初のスプレー式癒着防止材「アドスプレー」の製造販売承認を取得(日本)
- 超音波画像診断装置「VISICUBE」と超音波カテーテル「AltaView」発売(日本)



「アドスプレー®」

2012

- 中国 威高(ウェイガオ)社と腹膜透析事業の合併会社を設立

2015

- オランダ クイレムメディカル B.V.と提携

2016

- 米国 シークエントメディカル, Inc.を買収
- 米国 セント・ジュード・メディカル社とアボットラボラトリーズ社より大腿動脈穿刺部止血デバイス事業等を買収
- 米国 ボルトンメディカル, Inc.を買収

2012

- 生産拠点テルモBCベトナム Co., Ltd.を設立
- 販売拠点テルモロシアLLCを設立

2015

- 米国カリフォルニアにTIS(カテーテル)事業の開発拠点開設を決定

2013

- 生産拠点マイクロベンションコスタリカ S.R.L.を開業
- 販売拠点テルモインディアプライベート Ltd.を設立
- 研究開発拠点テルモメディカルイノベーション, Inc.を米国に設立

2012

2013

2014

2015

(年度)

血液システム

18%

心臓血管

51%

売上高
5,142億円

ホスピタル

31%

日本

36%

売上高
5,142億円

海外

64%

2016

社長メッセージ



日本発のグローバル企業として、
世界の医療現場から信頼されるトップブランドへ

代表取締役社長CEO
佐藤 慎次郎

就任に際して

2017年4月に代表取締役社長CEOに就任いたしました。就任に際し、今後テルモが目指すべき方向性について述べたいと思います。

テルモは1921年に創業し、企業理念「医療を通じて社会に貢献する」を通じて成長を続けてきました。この間、事業構成の変化やグローバル展開の進展はありましたが、この企業理念はいつの時代も不変の原点としてアソシエイトに共有されてきました。

中長期成長戦略の推進に当たって、持続的かつ利益ある成長を実現するため、企業理念の重要性を改めて確認するとともに、中長期のビジョンとして「日本発のグローバル企業」を掲げました。これには二つの意味があります。

一つ目は「世界の医療現場から信頼されるトップブランドになること」、二つ目は「その信頼をトータルクオリティで担保すること」です。

近年、医療機器業界は米国系大手企業ばかりでなく、欧州企業、日本企業、各地域の現地企業がひしめき合い、世界的に競争が激化しています。同時に、医療費抑制への動きは先進国だけでなく世界的な潮流となっています。

このような中で、世界の医療現場においてトップブランドの一つとして認知されることは極めて重要です。医療機関のメーカー選択の基準は日増しに厳しくなっており、ブランドへの信頼がなければ、競争のスタートラインにさえつけない時代が到来する可能性もあるからです。これからの時代は



一時的な売上シェアではなく、長期にわたってお客様の支持を得られるように、他社には真似のできないテルモ独自の価値を提供し続けることが大切です。

テルモはトップブランドとしての信頼を担保するものとして、トータルクオリティを大切にしたいと思います。今後は、業界全体が成熟化に向かう中で、製品の性能や実品質だけでなく、安定供給や営業サービスの質まで含めたトータルクオリティを、求める声が強くなってくると予想されます。したがって、開発、生産、営業、サポート部門が、クオリティに対して等しく責任を担い、それぞれに業務の質を向上させることで、ワールドクラスのトータルクオリティを実現してまいります。

中長期のビジョン

日本発のグローバル企業

世界の医療現場から
トップブランドとして
信頼されるメーカー

トータルクオリティ
(製品・供給・サービスの質)において
ワールドクラスの信頼を獲得

ワールドクラスの信頼を生むトータルクオリティとは

製品の品質

- 実品質
- 品質保証システム
- 患者視点の品質/使い勝手向上

供給の質

- 安定供給
- ラインアップの拡充
- 新製品の発売スピード

サービスの質

- クリニカルサポート(学術支援)
- 顧客志向の営業姿勢
- 臨床試験等、科学的根拠の充実化

2016年度を振り返って

2016年度を振り返ると、3つの大きな成果がありました。

■収益改善

一点目は収益改善です。各カンパニーの収益性が回復に向かい、収益改善に目処が付きました。

心臓血管カンパニーでは、TIS(カテーテル)事業の海外売上が好調に推移し、それに伴い収益も増加しました。また、CV事業で米国食品医薬品局(FDA)査察の結果、テルモカーディオバスキュラーシステムズ Corp.のアナーバー工場に対する販売制限がすべて解除され、新規顧客向けの出荷が可能となりました。併せて、品質システム改善のコスト負担も減少するため、今後の収益貢献が見込まれます。このような活動の結果、事業利益率はこの3年間で4ポイント改善し、25%となりました。

ホスピタルカンパニーでは、ここ数年取り組んできた収益構造の改善が一層進展しました。欧州や米州などの海外市場において収益性の低い事業・製品から撤退するとともに、製薬企業とのBtoBビジネスなど収益性の高いビジネスへの転換を進めてきました。こうした継続的な取り組みにより、事業利益率はこの3年間で2ポイント改善し、15%となりました。

血液システムカンパニーでは、2015年度下期以降、米国における血液センター向け製品の価格低下の影響により一時的に収益性が低下しましたが、2016年度でその影響も一巡し、長期的な価格安定化に目処が付きました。2017年度以降は、収益性が高く成長も見込まれるアフエレンシ治療分野などの拡大を進め、カンパニー全体でより一層、収益性の改善を図ってまいります。



■買収による成長戦略の加速

二点目は買収による成長戦略の加速です。心臓血管カンパニーの3事業でそれぞれ買収を実行しました。

ニューロバスキュラー(脳血管)事業では、脳動脈瘤治療に用いる新形状塞栓デバイスを開発し、世界で初めて製品化した米国のシークエントメディカル, Inc.を買収しました。予定通り治験が進み、世界最大市場である米国にいち早く導入を図ることができれば、市場拡大が見込まれる脳血管内治療市場で先行優位を築くことが可能となります。

TIS(カテーテル)事業では、米国のセント・ジュード・メディカル社とアボットラボラトリーズ社からの買収により、世界最大シェアを有する大腿動脈穿刺部止血デバイス「アンジオシール」を獲得しました。この結果、テルモはカテーテル治療に必要な穿刺から止血まで一連の血管アクセス製品をすべて取り揃えることができました。最大シェアの現行製品が加わることで、米国におけるテルモの存在感が一段と高まることを期待しています。

血管事業では、大動脈瘤治療に用いるステントグラフトを開発・製造・販売する米国のボルトンメディカル, Inc.を買収しました。ステントグラフトの領域でこれまで手がつかずにいた米国参入機会を得ただけでなく、成長性の高い胸部用が品揃えに加わることにより、血管事業全体の成長への寄与が見込まれます。

これらの買収には、既存事業ポートフォリオの戦略的補完と同時に世界最大市場の米国におけるプレゼンス強化という共通項があり、今後の成長戦略を推進する上で大きな意義を持ちます。

医療機器業界では米国系大手企業の大型合併が相次いでおり、いわゆる「水平統合」や「集約化」と呼ばれる現象が起きています。このような動きに対し、テルモは自らの強みを発揮できる市場や事業への「選択と集中」で対抗し、システム化や治療プロセスに応じた品揃えにより、米国系大手企業との差別化を図っていきます。

■資本効率の改善

三点目は、資本効率の改善です。今期は、過去から取り組んできた政策保有株式の売却を進めると同時に、442億円の自己株式を取得しました。その結果、全資産に占める政策保有株式の額は1%以下となりました。さらに、約1,700億円の買収資金の需要に応じて、マイナス金利環境を最大限に活用し、非常に低いコストで負債による調達を行うことができました。これらの施策を通じて資本構成の適正化が進み、ROEも2015年度の9.3%から1.5ポイント改善し、10.8%となりました。

2017年度の重点方針

2017年度は、3つの重点課題に取り組んでいきます。

第一に、グローバル・オペレーションの強化です。

買収などを通じて事業規模が一段と拡大する中、持続的成長にとってグローバルなオペレーションの能力強化は急務となります。具体的には、販売量の二桁成長を保证する生産能力の拡充、グローバル標準の品質システムの整備、世界各地域間の需給をマッチできる効率的なサプライチェーンマネジメントの確立などを推し進めていきます。これらの施策が期待通りの効果を実現できるよう、全社的な最適化の検討とタイムリーな投資を実行します。

第二に、戦略的開発の推進です。持続的な成長を実現する上で買収と内部開発は共に不可欠であり、全社戦略の視点に立って、買収の検討と並行して内部開発力を強化したいと考えています。そのために、全社的な研究開発組織の役割を再定義しました。各カンパニーの戦略を実現する短中期の製品パイプライン強化はカンパニーが担う一方、10年先の成長を見据えた新事業・新技術の創出と共通基盤となる技術の開発はコーポレートが推進します。

2017年度は、開発インフラの整備とリソース拡充に重点を置いて取り組みます。その一環として、4月に湘南地区の組織を見直し、「コーポレートR&Dセンター」を新たに発足させました。5月には、カテーテル開発の促進・強化を図るべく、愛鷹工場（静岡県富士宮市）の開発エリア内に「TIS Mastery Center」を開設しました。アソシエイトが気軽に意見交換できるオープンコミュニケーションエリアの拡充や、医師と製品検討が可能な「クリニカルリサーチルーム」の新設など、アソシエイトの創造力発揮やコミュニケーション活性化、開発スピードの迅速化を狙った環境整備を行いました。さらに、9月には先端医療機器開発の集積地である南カリフォルニアに、カテーテル製品の開発を推進する新たな開発拠点を開設します。この拠点では、脳血管事業を担うマイクロベンション, Inc.のリソースと技術を活用し、グローバル市場への展開を視野に入れてペリフェラル（末梢血管）用などのカテーテル治療製品の開発を加速します。

第三に、グループ総合力の発揮です。カンパニー制をベースに事業相互や国をまたいだ連携を強化してシナジーの最大化に努める一方、本社機能のグローバル化とグループ全体のガバナンスの強化を図るため、グループ全体の各機能を担うCXO[※]を中心に機能ごとにグローバルでの連携を推し進めます。さらに、コーポレートブランド戦略を推進し、テルモグループとしての総合力をグローバルに訴求し

ていきます。また、人材と組織の活性化のため、海外での成長を牽引する人材を計画的に育成するグローバル人材戦略を進化させるほか、事業部門、工場間での人材交流を促進します。

※テルモグループ全体の財務・経理、法務・コンプライアンス、研究開発、臨床開発・レギュラトリアフェアーズ、品質管理、ITの各機能を担う役職の総称

中長期成長戦略のゴール

4月から始まった新体制は、2016年12月に発表した中長期成長戦略にコミットしており、その具体化に向けて始動しています。

前中期経営計画では、収益性の改善に重点を置き、取り組んできましたが、次の5年を対象とする中長期成長戦略では、すべてのカンパニーを本来の成長軌道に戻し、全社一丸となって「持続的かつ利益ある成長」を目指します。

具体的な目標としては、市場拡大ペースを上回る売上成長と、売上成長を上回る利益成長を目指します。そして、2021年度に調整後EPSで270～300円、調整後ROEでは10%以上の維持を確保します。

テルモは2021年に創立100周年を迎えます。世界中の患者さんと医療現場に価値あるイノベーションを提供し続けることで、持続的かつ利益ある成長を実現してまいります。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。

中長期成長戦略における経営目標

成長性	収益性	効率性
市場拡大ペースを上回る成長	売上成長を上回る利益成長 ^{※1}	調整後ROE ^{※3} 10%以上を維持
一桁後半の成長	二桁成長 調整後EPS ^{※2} 270～300円 (2021年度)	

想定為替レート： USD=105円、EUR=115円

※1 買収に伴い生じた無形資産償却や一時費用等を除いた調整後営業利益(IFRS)

(当社は2017年度期末決算より国際会計基準(IFRS)を適用いたします)

※2 買収に伴い生じた無形資産償却や一時費用等を除いた調整後EPS

※3 純資産に含まれる買収関連資産に係る為替換算調整勘定残高を除いた調整後ROE

心臓血管カンパニー



中長期のビジョン

良質な製品とサービスを提供し、
選ばれるブランドになる

- 参入している市場においてトップ3に入る
- 製品、サービス、顧客対応力を含めたトータルクオリティにおいて、ワールドクラスの信頼を得る

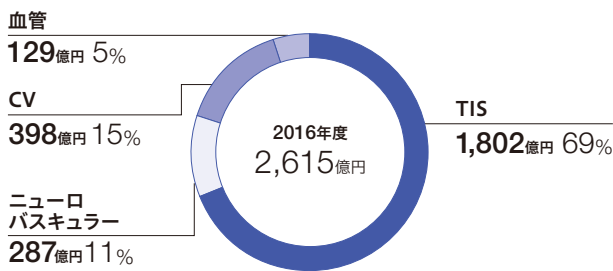
心臓血管カンパニー プレジデント 鮫島 光

2016年度業績

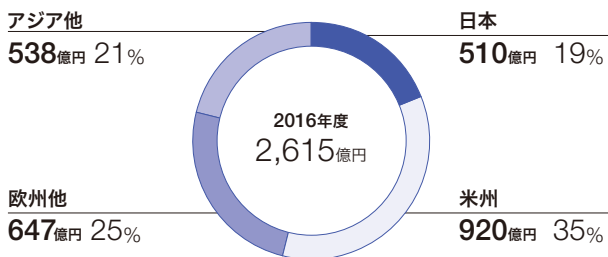
※ のれん等償却を除く

売上高 2,615億円	事業利益* 650億円	事業利益率* 25%
----------------	----------------	---------------

事業別売上高／構成比



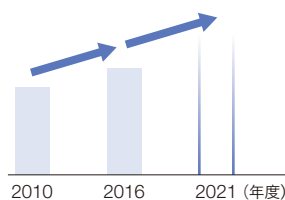
地域別売上高／構成比



中長期売上の全体像

全社を牽引する売上の成長を実現

二桁に迫る成長



想定為替レート：USD=105円、EUR=115円

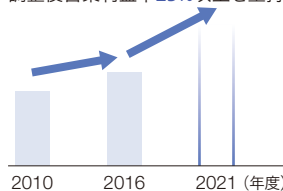
※ 買収に伴い生じた無形資産償却や一時費用等を除いた調整後営業利益(IFRS)

中長期営業利益*の全体像

売上成長を上回る利益成長へ

二桁成長

調整後営業利益率25%以上を堅持



事業環境の変化と成長機会

心臓血管カンパニーは、脳血管や冠動脈、末梢血管、がん治療など、カテーテルを用いた血管内治療の領域と、心臓血管外科手術の領域を中心に、バランスの取れた製品ポートフォリオを構築し、着実に成長を続けてきました。一方、足元の事業環境に目を向けると、先進国において需要の伸びの鈍化や製品価格の低下傾向が見られる中、主要企業同士のM&Aにより巨大企業が誕生し、一部の市場では集中と寡占が進むなど、事業環境は厳しさを増しています。

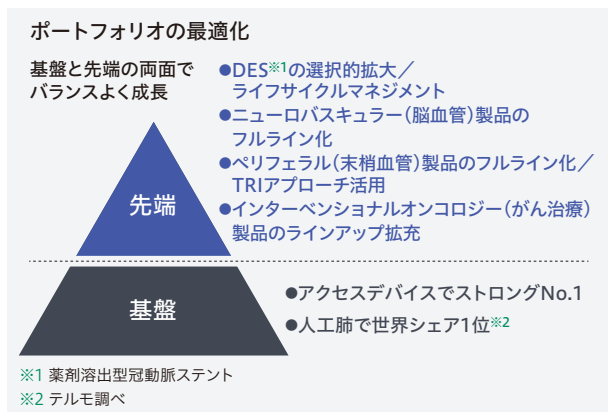
このような状況の中、私たちは「良質な製品とサービスを提供し、選ばれるブランドになる」ことを中長期のビジョンとして掲げました。具体的目標としては、「参入している市場においてトップ3に入る」こと、そして製品だけではなくサービスや顧客対応力を含めた「トータルクオリティにおいて、お客様からワールドクラスの信頼を得る」ことを掲げています。さらに、これらの目標実現に向けて、事業環境の変化を成長機会と捉え、自らの強みを生かした5つの重点戦略を設定しました。

中長期成長戦略 重点戦略

- 基盤と先端モデルの進化
- グローバルフロンティアの開拓
- 各事業のシナジーを最大活用
- イノベーションで先行優位へ
- オペレーションインフラの強化

■ 基盤と先端モデルの進化

心臓血管カンパニーは、アクセスデバイスなど治療をサポートする「基盤」製品と、薬剤溶出型冠動脈ステントや脳動脈瘤治療用コイル・ステントなど治療に直接貢献する「先端」製品の二つの領域で、バランスの取れた製品構成を有しています。この強みを生かし、二つの領域を統合したソリューションの提供や、製品ラインアップの拡充を通じて、高収益かつ持続的な成長を目指します。



2016年度には、ニューロバスキュラー(脳血管)事業、TIS(カテーテル)事業と、人工血管などを扱う血管事業において、製品ポートフォリオの強化に寄与する買収をそれぞれ実施しました。



■ グローバルフロンティアの開拓

世界最大市場であり、テルモにとって拡大余地のある米国市場や、中国、インドなどの新興国市場へ優先的に投資し、品揃えや体制を拡充することで、グローバル市場でのプレゼンス向上と売上拡大を図ります。

■ 各事業のシナジーを最大活用

血管内治療から心臓血管外科手術の領域まで、幅広く製品を提供している事業構成を生かし、各事業におけるベストプラクティスの共有や、技術や販路、生産・開発拠点の相互利用、隣接領域での共同プロジェクト推進などを通じて、事業間のシナジー最大化を追求します。

■ イノベーションで先行優位へ

国内外の開発拠点がそれぞれのコア技術を生かし、市場に近い場所でスピード感ある開発を推進することで、医療現場に価値あるイノベーションをいち早く届けます。2017年5月には、カテーテル製品の開発・生産の中核拠点である愛鷹工場に「TIS Mastery Center」を開設しました。同センターでは今後、開発・生産に従事するアソシエイトの交流や連携を促すオフィス環境を整備し、イノベーションを促進していきます。また、9月には南カリフォルニアに新たな開発拠点を開設する予定です。この新拠点は、ニューロバスキュラーの領域と、ペリフェラル(末梢血管)およびインターベンショナルオンコロジー(がん治療)領域双方の治療デバイスの開発センターとして、技術シナジーを生かしたイノベーションの創出を追求していきます。

■ オペレーションインフラの強化

研究開発や生産設備への投資、グローバル本部機能の強化など、成長を支える基盤の整備に注力していきます。米国食品医薬品局(FDA)の販売制限が解除されたテルモカーディオバスキュラーシステムズCorp.のアナーバー工場では、人工心臓装置の安定生産・供給に向けたオペレーションの確立に注力します。また、グローバル視点での生産拠点の最適化や、成長を支えるための生産能力増強とサプライチェーンの充実、継続的なコスト削減などにも取り組んでいきます。

製品パイプライン(2016年12月発表)

	短中期パイプライン (2017~2019年度)	中長期パイプライン (2020年度以降)
TIS	<ul style="list-style-type: none"> ●次期Ultimaster ●新PTCAバルーン ●米国向けPTCAバルーン ●放射線塞栓ビーズ ●ラジアル用ペリフェラル治療デバイス群 ●薬剤塗布バルーン 	<ul style="list-style-type: none"> ●次世代DES ●新型イメージングシステム ●新型クロージャー ●腎除神経カテーテル ●アテレクトミー ●心構造疾患(SHD)関連製品
ニューロバスキュラー	<ul style="list-style-type: none"> ●米国向け新脳動脈瘤用塞栓デバイス「WEB」 ●米国向け血流改善ステント「FRED」 ●脳梗塞関連製品群 	<ul style="list-style-type: none"> ●改良型「WEB」 ●改良型コイル ●コーティングステント
CV	<ul style="list-style-type: none"> ●新型人工肺 NX 	<ul style="list-style-type: none"> ●次世代 血液ガスモニター「CDI」
血管	<ul style="list-style-type: none"> ●ステントグラフト「Anaconda LP」 ●人工血管「Triplex Advanced」 	<ul style="list-style-type: none"> ●オープンステントグラフト「Thoraflex Hybrid」

ホスピタルカンパニー



中長期のビジョン

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

売上成長へと舵を切り、持続的な成長のステージへ

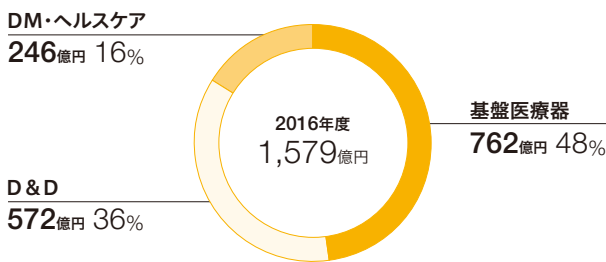
ホスピタルカンパニー プレジデント 羽田野 彰士

2016年度業績

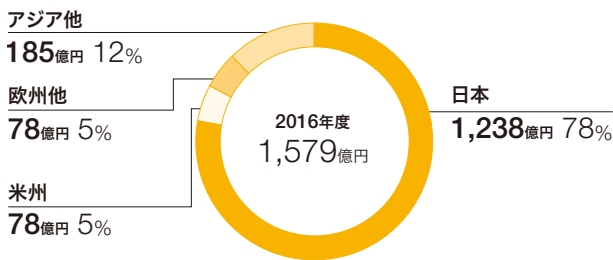
※ のれん等償却を除く

売上高 1,579億円	事業利益* 238億円	事業利益率* 15%
----------------	----------------	---------------

事業別売上高／構成比



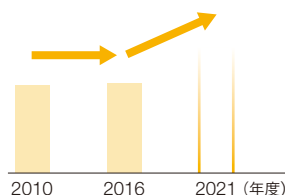
地域別売上高／構成比



中長期売上の全体像

売上成長へ舵を切る

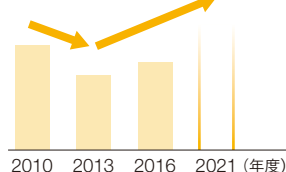
一桁中盤の成長



中長期営業利益*の全体像

回復基調の継続
売上成長を上回る利益成長

一桁後半の成長
調整後営業利益率2~3%の向上



想定為替レート：USD=105円、EUR=115円

※ 買収に伴い生じた無形資産償却や一時費用等を除いた調整後営業利益(IFRS)

事業環境の変化と成長機会

ホスピタルカンパニーは、これまで収益性改善に重点を置き、事業や製品ポートフォリオの見直し、コストダウンや地域・製品ごとの収益マネジメントの徹底を図ってきました。今回の中長期成長戦略では売上成長へと舵を切り、引き続き収益マネジメントを徹底しながら、持続的な成長を目指していきます。

日本の病院市場では、高齢化により患者数が増加する一方で医療費の増加抑制が求められるなど、ホスピタルカンパニーを取り巻く事業環境は厳しい状況にあります。病院市場では、患者さんのQOL向上や効率的な医療の提供が求められており、これに応えるソリューションの提案に市場機会があると考えています。

一方、製薬企業向けの市場では、従来の低分子医薬品からバイオ医薬品へのシフトや免疫療法の拡大など、薬剤のイノベーションが進んでいます。バイオ医薬品は主に注射剤のため、薬剤の特性に合わせた投与デバイスが求められています。

また、以前と比べて大型新薬の開発は難しくなっており、製薬企業の経営環境も厳しくなっています。このような環境の変化に伴い、製薬企業からは、薬剤を差別化できる投与デバイスや、投資を抑えるための製造委託へのニーズが拡大しています。

今回の中長期成長戦略では、このような医療ニーズを踏まえ、二つの重点戦略を策定しました。

中長期成長戦略 重点戦略

- 医療のプラットフォーム構築
- 製薬企業のベストパートナー

■ 医療のプラットフォーム構築

テルモの総合力を生かし、日本国内での病院向けビジネスを拡大します。医療現場の安全性向上や業務効率化に寄与する医療のプラットフォームを構築するために、輸液ポンプ・シリンジポンプやクローズド(閉鎖式)輸液システム、抗がん剤投与システムなど、幅広い製品ラインアップを提供していきます。また、疼痛緩和製品、スプレー式の癒着防止材など、早期退院や患者さんのQOL向上に貢献する製品のラインアップ拡充も進めていきます。

薬剤投与の安全をシステムで実現

輸液ポンプ・シリンジポンプ
部門ITシステムと接続した投与データ管理を実現。

クローズド輸液システム
使いやすさと安全性を追求した、感染対策に寄与する輸液システム。

静脈留置針
針刺し防止機構を搭載。



閉鎖式抗がん剤投与システム



鎮痛剤



スプレー式癒着防止材

■ 製薬企業のベストパートナー

製薬企業との協業により新たな価値を提供し、国内外でBtoBビジネスを拡大します。バイオ医薬品に適したプレフィルドシリンジ(薬剤充填済みシリンジ)およびプレフィルラブルシリンジ(薬剤充填用シリンジ)の開発や、高度な無菌製造技術を生かした製造受託ビジネスに注力します。

また、製薬企業が医薬品に同梱する注射針や静脈留置針などを販売する同梱ビジネスの拡大や、従来困難であった、免疫を担当する細胞が多く存在する皮内への注射を簡便かつ確実にできる皮内投与型デバイスなど、付加価値の高いデバイスの開発にも取り組み、新たな市場の創出を目指します。



薬剤充填用シリンジ



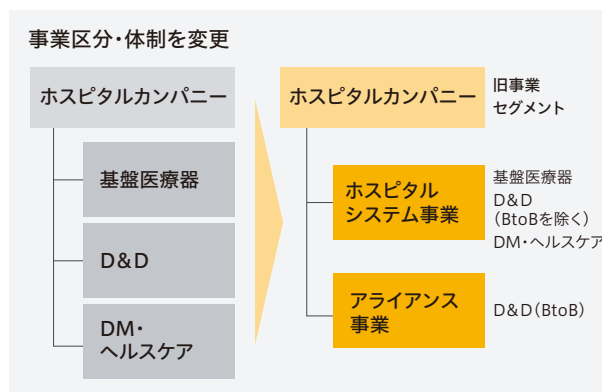
皮内投与型デバイス



同梱用注射針

戦略に合わせて事業区分・体制を変更

中長期成長戦略を推進するため、従来の3事業体制を、ホスピタルシステム事業とアライアンス事業の2事業体制に再編しました。ホスピタルシステム事業は、病院市場のニーズに応じたビジネス推進により、引き続き安定成長を目指します。また、アライアンス事業は、ホスピタルカンパニーの今後の成長ドライバーとして、製薬企業向けBtoBビジネスの拡大に注力していきます。



血液システムカンパニー (テルモBCT)



幅広い製品ポートフォリオとサービス、
業界をリードする
イノベーションを通じて、
お客様の多様なニーズを満たす

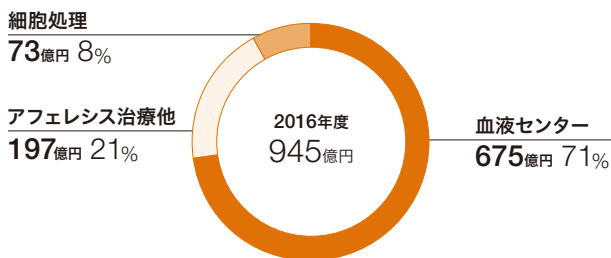
血液システムカンパニー プレジデント デビッド・ペレス

2016年度業績

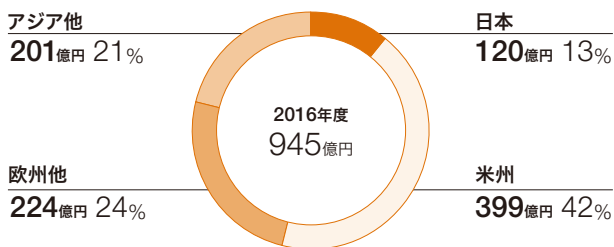
※ のれん等償却を除く

売上高 945億円	事業利益※ 136億円	事業利益率※ 14%
--------------	----------------	---------------

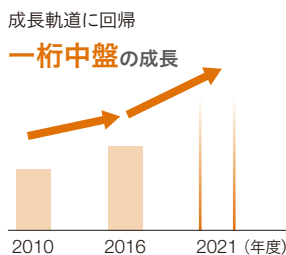
事業別売上高／構成比



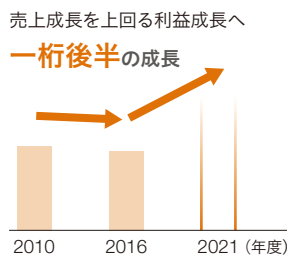
地域別売上高／構成比



中長期売上の全体像



中長期営業利益※の全体像



想定為替レート: USD=105円、EUR=115円

※ 買収に伴い生じた無形資産償却や一時費用等を除いた調整後営業利益(IFRS)

新たな成長の軸: 疾患へのフォーカス

今後の成長戦略として、製品だけでなく、がんや自己免疫疾患、輸血医療、再生医療といった分野にも焦点を当てて取り組んでいきます。このような活動を通じて、私たちのお客様がより多くの患者さんの生命を支えることで血液システムカンパニーは医療に貢献していきます。



新たなイノベーションを創出し、お客様に届ける

血液システムカンパニーは、マーケットリーダーとしてこれまでに数多くの業界初の製品を開発・導入してきました。2017年度も、既存のお客様に加えて、新たなお客様にも新しい製品やイノベーションを届けることで、さらに実績を積み重ねていきます。

市場の変化をつかみ、さらにその変化が生み出す様々な

成長機会を生かしていくため、私たちは、お客様とアソシエイト、そしてテルモグループの他の部門とも緊密に連携してイノベーションの創出に力を注いでいます。世界各地に6つの研究開発拠点を持つ強みを生かし、24時間体制で研究開発を続けています。このグローバルな連携が、お客様に新たなイノベーションを届け続けることを可能にしています。

お客様のニーズに応える

事業分野	お客様のニーズ	ニーズへの対応
血液センター 	<ul style="list-style-type: none"> ● 血液製剤の安全性向上 ● 採血時の業務効率の向上とより快適かつ効率的な献血の実現 ● 輸血の方法・手順等の変化への柔軟な対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● 血液の病原体低減化技術の普及 ● 成分採血で市場をリードする次世代技術の導入 ● 戦略的なサプライチェーンソリューションを通じた高い経済的・臨床的価値の提供
アフェレシス治療と細胞採取 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己免疫疾患に対する早期の治療効果実現 ● 免疫療法に必要な高純度な細胞製品の安定的な確保 ● 患者さんに複数の治療の選択肢を提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 希少疾患に対するアフェレシス治療の活用促進 ● 急成長する免疫療法分野での最適な細胞採取の実現 ● 保険適用の取得およびアウトカム研究※の支援 <p>※ 治療の内容と、臨床面や経済性などのアウトカム(結果・成果)の関係を分析する研究</p>
細胞処理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 難治疾患に対するより良い治療選択肢の提供 ● 細胞の量産 ● 患者さんの治療プロセスの改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代治療の開発に向けた、先進的な研究者との連携 ● 細胞製造プロセスの自動化および強化 ● より多くの医師がポイント・オブ・ケア細胞治療を実施できるよう支援

お客様をはじめとするステークホルダーへの貢献

血液システムカンパニーのどの事業領域にも、大きな成長機会があります。次のような活動に重点的に取り組むことで、お客様により異なる固有のニーズを満たし、潜在的な成長機会を生かすことができるよう、事業を推進していきます。

- お客様のニーズをより良く満たすための製品・サービスの改善
- 生産投資の最適化
- お客様が満足する品質を実現するための継続的な改善の実行

k. Maximum Joy!
中長期成長戦略
Our Spec
Total Arterial Byp
sive Cardiac Surgery
• Aortic



Focus: 新興国における成長戦略

質の高い医療の普及に貢献し、 プレゼンスの向上を目指す

人口増加と経済成長が続くインドでは、拡大する医療需要に対応すべく医療インフラの整備と医療サービスの拡充が急ピッチで進められています。テルモグループは、こうした市場の変化に対応した高品質の製品・サービスをより多くの患者さんに届けることで、質の高い医療の普及に貢献するとともに、インド市場でのプレゼンス向上を目指しています。

人口増加と中間層の拡大を背景に、質の高い医療への需要が増大

約13億の人口を有するインドは、現在世界第2位の人口大国であり、今後数年で中国を追い抜いて世界第1位になると予想されています。同国では人口増加と経済成長を背景に中間層が拡大する一方で、生活水準の向上にともない心臓病などの生活習慣病が増加するなど、より質の高い医療への需要が高まっています。

こうした需要の拡大を受けて、インド都市部では富裕層を対象にした、最新の医療設備を備えた大規模な私立病院が整備され、欧米の病院で経験を積んだ医師による質の高い医療が提供されています。これらの病院では、低価格で高度な医療が受けられるため、アフリカや中東、東欧などからも治療を目的とした渡航者が増えています。

しかしながら、インド全体で見ると、急速に増大する医療需要に対して、インフラの整備が追いついていない状況です。人口に対する医療従事者数およびベッド数は一般的に低い水

準に留まっており、特に農村部では大幅に不足しています。

こうした状況を改善すべく、インド政府は各地での病院建設や医師拡充への支援を、急ピッチで進めています。このような医療インフラの整備にともなって、インドの医療機器市場は今後10年間で年平均9%以上の成長率が期待されており、2025年には1兆円規模に達する見通しです※。

インドの今後10年

※ テルモ調べ

世界第3位の
経済大国に
※1

GDPに占める
医療費は
現在の1.15%
から2.5%へ
※2

公的医療保険が
人口の60%を
カバー
※3

出典

※1 The World in 2026 – The Economist

※2 National Health Policy 2017; Ministry of Health & Family Welfare; Government of India

※3 Aarogya Bharat – India Healthcare Roadmap for 2025

インドにおける事業展開

テルモグループは、1997年にチェンナイ支店を開設し、血管造影用カテーテル、ガイドワイヤーなど心臓血管領域の製品を中心に、インド市場でのビジネス展開を開始しました。1999年には、血液バッグの海外生産拠点として、インド・ペンポール社との合併※でテルモペンポールプライベートLtd.を設立し、インド国内および海外向けに血液バッグの出荷を開始しました。

その後もテルモグループでは、より現地に密着した販売・マーケティング体制の整備を進め、2013年には事業成長を加速させるべく、デリー近郊に現地販売法人のテルモインディアプライベートLtd.(TIPL)を設立しました。同時にチェンナイに倉庫を設置し、物流体制も拡充しました。TIPLは、アクセスデバイスをはじめとするカテーテル関連製品や、人

工肺、輸液ポンプ・シリンジポンプ、製薬企業向けのプレフィラブルシリンジ(薬剤充填用シリンジ)、注射針などを販売しており、特にガイドワイヤー、イントロデューサーシース、人工肺では高いシェアを有しています。また、製品の提供だけでなく、医療従事者数の不足など、インドの様々な医療課題の解決にも貢献すべく、カテーテルを用いた血管内治療や人工心肺装置のトレーニングの提供にも力を入れています。

インド市場でのテルモグループの売上高は、現在約53億円(2016年度実績)ですが、新興国の中でも特に高い市場成長率が期待でき、市場規模から見ても、テルモにとっての今後の成長余地は大きいと考えています。そのため中長期成長戦略では、中国とともに重点市場として位置づけています。

※現在はテルモグループが100%株式を保有



医師にカテーテルのトレーニングを実施

インドにおけるテルモグループの販売・生産拠点



テルモインディア
プライベートLtd.



テルモペンポール
プライベートLtd.



voice

優秀なアソシエイトの力を結集し、クオリティの高いオペレーションを追求することで、持続的かつ利益ある、社会的にも意義のある成長を実現します。

テルモインディアプライベートLtd.(TIPL)は2013年の設立以降、毎年約30%の売上成長を続けており、2016年度の売上高は30億円を突破しました。私はTIPLのトップとして、「成長」「効率性」「優秀な人材」「チャレンジする企業文化」の4要素に重点を置いた戦略を推進しています。中間層の拡大などを背景に、インドの医療機器市場は今後も高い成長率が見込まれていますが、この機会を最大限に生かし、インドでの成長を加速させるための活動を強化します。従来は大都市の主要な病院を中心に販売・マーケティング活動を進めてきましたが、今後はカバーする病院・地域をさらに拡大していきます。また、インド国内のニーズに応じて、テルモの高品質な製品・サービスの価

値をトータルで訴求し、質の高い医療をより多くの人に届けたいと考えています。すでに高いプレゼンスを有するガイドワイヤーやシース、人工肺に加えて、製薬企業向けのBtoBビジネスなど、高成長、高収益が期待できる事業の拡大にも注力し、持続的かつ利益ある成長を実現することにより、インド社会の発展に貢献していきます。

執行役員
テルモインディアプライベートLtd.
取締役Managing Director
プロビール・ダス



研究開発・知的財産



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

基本的な考え方

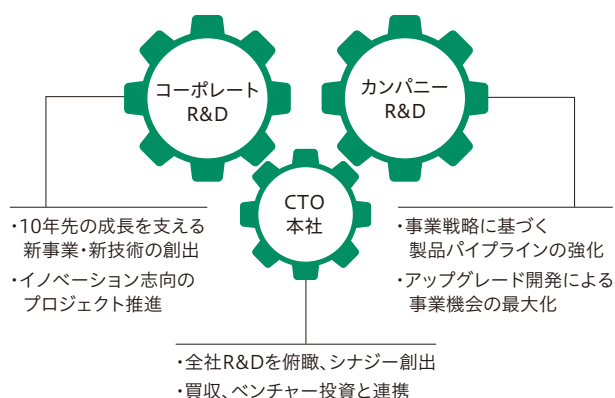
テルモグループの研究開発活動は、大きく二つに分けられます。一つは中長期的な研究開発を担うコーポレートR&Dです。10年先を見据え、次世代のテルモグループの成長を支える新事業・新技術の創出を目指し、医療現場をはじめとする様々なステークホルダーとの連携や現場ベースの開発を推進するとともに、グループが保有するコア技術の強化や新たな技術の開発を進めています。

もう一つはカンパニーR&Dです。各カンパニーの事業戦略に基づき、短中期の製品パイプラインの強化を図り、カン

パニーの成長を支える役割を担います。

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

テルモグループの研究開発体制



テルモグループの研究開発拠点 (2017年3月31日現在)



コーポレートR&D 中長期成長戦略

次世代のテルモグループの成長を支えるイノベーションの創出に注力します。高齢化社会の進展を背景に、慢性疾患が増加する中、社会的にインパクトの大きい医療課題の中でも、市場としての成長が期待され、かつテルモの競争力が生かせる領域に重点を置き、活動を進めていきます。研究

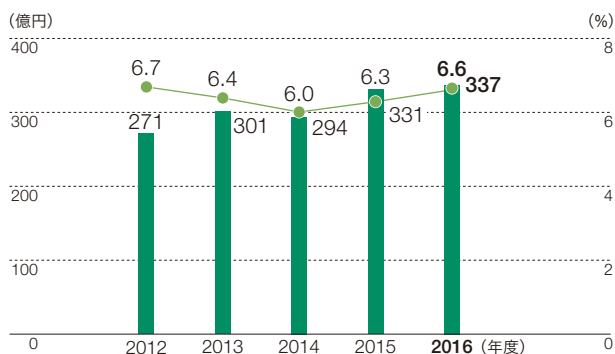
開発の推進に際しては、テルモグループの内部開発力強化を図ると同時に、外部技術も柔軟に活用し、事業化を目指します。研究開発のアーリーステージでは、自ら医療現場のニーズを探索し、考案したソリューションの有用性を医療現場の方々と一緒に議論・検証していきます。

研究開発活動の状況

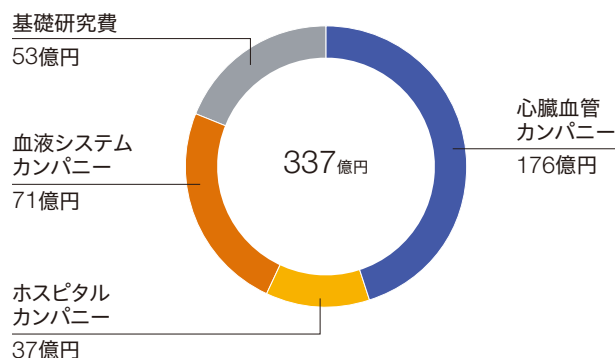
2016年度の研究開発費は337億円、対売上高比率は6.6%となりました。セグメント別の内訳では、心血管カンパニーが176億円、ホスピタルカンパニーが37億円、血液シ

ステムカンパニーが71億円となりました。その他、各事業分野に配分できない基礎研究費が53億円となっています。

研究開発費 ■ / 対売上高比率 ●



2016年度研究開発費のセグメント別内訳



CTOメッセージ

地域、事業、組織の枠を超えて、グループ全体の連携を強化し、シナジーの創出に注力します。



執行役員
チーフテクノロジーオフィサー (CTO)
研究開発推進部、
テルモメディカルプラネックス担当
粕川 博明

CTOは、テルモグループにおける研究開発活動の横断的な連携を推進し、事業を超えたシナジーを創出する役割を担っています。内部開発力の強化に加え、M&Aなどにより新たにテルモグループに加わった企業の研究開発人材および保有技術の相互活用・融合についても積極的に推進し、新しい価値の創出を目指します。

私は2015年度にCTOに就任して以降、世界各地の研究開発の責任者で構成されるCTOリーダーシップチームを率いて、グループ内での情報共有や事業間連携の強化・推進に取り組んできました。毎年、国内外で「CTOリーダーシップミーティング」を開催し、中長期的研究開発の方向性や新規技術開発の連携、社内にお

ける技術資産の一元化・可視化を推進し、事業をまたぐコラボレーションへとつなげています。

2016年4月には、湘南センター（神奈川県足柄上郡中井町）において「グローバルテクノロジーフェア2016」を開催しました。このイベントでは、テルモグループの研究開発の全体像を参加者で共有するとともに、各グループ会社の研究開発内容や技術の展示・紹介などを通して、国内外を問わず、部門を超えた交流を深めることができました。今後もグループ全体の研究開発力を最大限に発揮できるよう、連携を強化していきます。



「グローバルテクノロジーフェア2016」の様子

知的財産の基本的な考え方

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

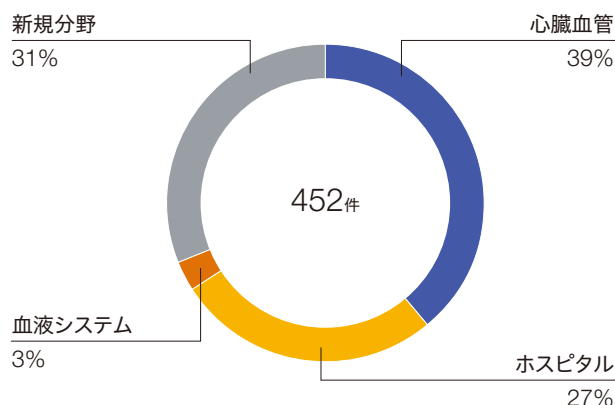
性の検討や知的財産のポートフォリオ構築を戦略的に進めています。また、グローバルでの事業拡大が進む中、海外のグループ会社との連携も強化し、グループ全体の知的財産の有効活用を図るとともに、知的財産リスクのマネジメント力強化にも取り組んでいます。

特許の状況

特許出願件数(事業別)[※]

2016年度の特許出願件数(第一国出願件数)は452件で、既存事業に関する出願件数が69%、既存事業に属さない新規分野に関する出願が31%を占めています。これは、テルモが既存製品の改良・改善を継続するとともに、積極的に将来の事業拡大・新領域への展開を見据えた投資を行っていることを表しています。

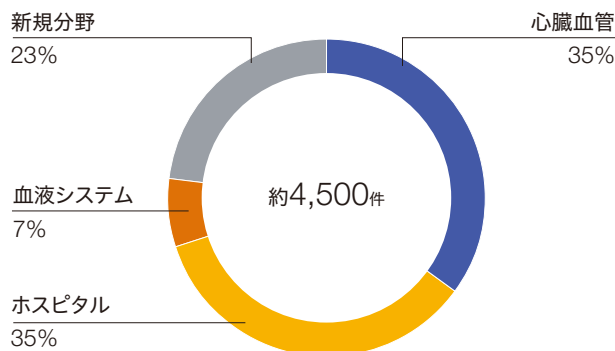
2016年度の特許出願件数(事業別構成比)[※]



特許保有件数(事業別)[※]

2017年3月末時点の国内外の特許保有件数は、約4,500件となっています。新規分野に関する保有件数23%に対し、既存事業に関する保有件数が77%と高い比率を占めていますが、これは「先端製品」のテクノロジーを「基盤製品」にフィードバックするというテルモの収益サイクルの結果であり、新規分野として特許出願した発明等が既存事業に貢献していることを表しています。

2017年3月末時点の特許保有件数(事業別構成比)[※]



[※] 海外子会社の出願件数、保有件数は含まれておりません。

生産・供給



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

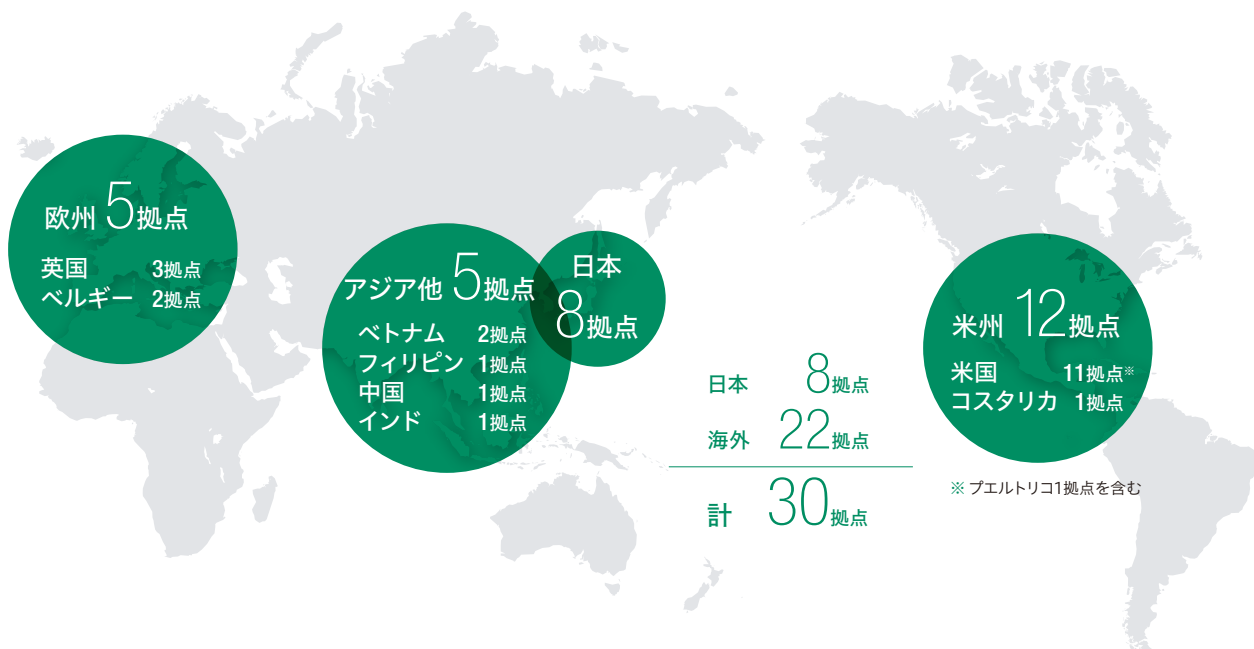
基本的な考え方

医療機器メーカーとしてのトータルクオリティを高める上で、高品質な製品を安定的かつ迅速に供給できるサプライチェーンの構築は重要な経営課題の一つです。テルモでは、これまで事業のグローバル展開に対応したサプライチェーンの構築に取り組んできました。

次の5年間を対象とする中長期成長戦略では、各カンパニーの生産戦略と事業・製品の特性に基づき、各工場の機能分担を明確化し、事業環境や需要の変化にも柔軟に対応できる、グローバルで最適なオペレーションを追求します。日米を中心に、開発機能を持つ工場では、開発と生産部門が連携し、設計から生産に至るプロセス全体で原価低減を図るとともに、新製品をタイムリーに供給します。また、高度な生産技術力を磨き、蓄積されたノウハウを他の工場に伝

達・移管します。一方、アジアをはじめとする新興国の工場では、高品質な製品を安定的に供給するための量産拠点として、コスト競争力の強化に努めます。さらに、グループ全体の生産技術力とコスト競争力の向上を図るべく、ロボットやAIなど革新的な生産技術の開発・活用の検討や、各工場が持つ固有の強みやノウハウのグループ内での共有・資産化、ものづくりを支える人材の育成強化にも継続的に取り組んでいきます。テルモの強みである品質においても、チーフクオリティーオフィサー(CQO: Chief Quality Officer)のもと、テルモグループの品質部門が連携し、各国の規制動向やノウハウなどを共有することで、グループ全体の品質管理レベルの継続的な向上を図っていきます。

テルモグループの生産拠点(2017年3月31日現在)



品質管理

テルモでは、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）の徹底など、製品の設計から生産に至るすべてのプロセスにおいて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。

事業のグローバル化と海外での生産拡大に伴い、グローバルな規格や規制に適合した品質マネジメントシステムの構築にも注力しています。1995年の欧州の医療機器指令への対応を端緒として、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をベースにした品質保

証体制の融合を進めてきました。現在、日本・海外すべての生産拠点において、医療機器における品質マネジメントシステムの国際規格であるISO13485の外部認証を取得しています。さらに、2015年にはCQOをトップとする品質管理体制を導入しました。CQOのもと、各生産拠点の品質部門の責任者が連携し、各国の規格・規制の最新動向を把握・共有するとともに、グループ全体の最適な品質管理体制の構築と品質マネジメントシステムの継続的な改善に取り組んでいます。このような取り組みを通じて、高品質なものをづくりを行うメーカーとして世界の医療現場から信頼されることを目指します。

サプライチェーンマネジメント

3カンパニーで7事業を展開するテルモグループでは、各事業の本部が日本、米国、欧州と異なる地域に存在している上に、各事業・製品で必要とされるサプライチェーンの要件も異なります。さらに、海外での販売・生産の拡大により、サプライチェーンの構造はより複雑になってきています。このような変化に対応し、テルモグループでは、必要とされる製品を過不足なく適切なタイミングで供給するため、グローバルで最適なサプライチェーンの構築を進めてきました。

2014年度には、カンパニー経営への移行を機に、中長期的需要予測から販売・生産・調達計画の企画・運用を一元的に行うグローバルS&OP(Sales & Operation Planning)のプロセスを導入しました。このプロセスでは、世界各地の販売拠点が作成する中長期的需要予測を基に、各カンパ

ニーが主要製品の中長期需要予測を取りまとめます。工場はこの予測に基づき生産供給能力を確認し、最終的にはカンパニーのトップマネジメントが収益への影響を加味しながら、生産体制の変更や供給先などの意思決定を行います。本プロセスの導入により、短期的な需給調整だけでなく、増産投資の決定や生産拠点の最適化、供給先の選択など、収益最大化や資金効率の向上に資する中長期的な観点での意思決定が可能となりました。今後は、需要予測の精度向上や運用を支えるITインフラの整備、グローバルサプライチェーンマネジメントの企画・運用を担う人材の育成などを進め、事業環境や需要の変化にも柔軟に対応し得る、より競争力の高い最適なグローバルサプライチェーンの構築と運用能力の向上に注力していきます。

EHS(環境・安全衛生)への取り組み

テルモは、良き企業市民として社会から信頼され、持続的な成長を実現するために、「事業活動に伴う環境負荷の低減」や「働く人々の安全・健康の確保」を重要な課題と捉えています。各事業所では、グループ全体の基本方針である「テルモ グローバル環境・安全衛生方針」(EHS方針)に基

づき、環境・安全衛生に関する法律、条例、協定などを遵守するとともに、エネルギーや資源の有効活用、環境と安全に配慮した商品・生産プロセスの開発、事故・災害リスクの低減、健康増進、化学物質の適正管理、生物多様性保全などに、自主目標(EHS目標)を定めて取り組んでいます。

テルモでは、環境（ISO14001）と労働安全衛生（OHSAS18001）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おり、そのうち国内主要生産拠点（富士宮・甲府・愛鷹）および、ベルギーとインドの海外生産拠点で第三者認証を取得しています。グループのEHS目標は、世界中の生産拠点と共有され、テルモグループとして、パフォーマンスのとりまとめ、レビュー、内部監査を実施しています。今後もグループ全体でEHS活動とそのレベルアップに取り組み、グローバルで信頼される企業を目指します。



工場でのEHS内部監査

CQO メッセージ

テルモグループの強みである製品の品質と、品質システム双方の継続的な改善を推進し、トータルクオリティの向上に貢献します。



取締役常務執行役員
チーフクオリティオフィサー（CQO）
品質保証部、安全情報管理部、
環境推進室、生産部、調達部担当

高木 俊明

テルモは、1990年代以降、海外での事業拡大を進めてきました。海外での買収などにより生産拠点もグローバル化が進み、現在テルモグループ全30拠点のうち22拠点が海外にあります。近年は、世界各国で医療機器の品質保証に関する規制が強化され、メーカーに求められる品質システムもより高度で複雑となり、規制当局による査察も厳格化しています。グローバルで製品を安定的に供給するためには、各国の規格・規制に合わせた最適な品質システムの構築・運用が重要な課題となっています。このような状況を踏まえ、テルモは2015

年7月にCQOをトップとする品質管理体制を導入しました。CQOはグループ全体の品質部門のトップとして、各カンパニーの品質部門に対し、品質方針の共有・徹底を図るとともに、グローバルで最適な品質保証システムの構築、製品の品質を支える製造現場の品質レベル向上を推進します。CQOをサポートする本社の品質保証部門は、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サイクルを迅速に回すことで、品質問題の未然防止に努めています。また、CQOと各生産拠点の品質責任者を中心に「Global Quality Management Meeting」を定期的に開催し、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などを通じて、グループ全体での継続的な品質レベル向上を図っています。このような取り組みを通じて、製品自体の品質とともに品質システムの改善も継続的に推進し、トータルクオリティを向上させることで、より高いレベルの顧客満足を実現します。



グループ各社の品質部門の責任者が、グローバルの課題について議論

トレーニング



製品の適正使用を推進するとともに、医療技術の習得・向上に必要なトレーニング機会の提供を通じて、医療の安全・質の向上に貢献しています。

基本的な考え方

「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。

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、添付文書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「T-PAS^{※1}」を各医療機関で行っています^{※2}。医療従事者の皆様より、「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づいた」「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づいた」などの評価をいただいています。毎年開催されている医療の質・安全学会学術集会では、これまでに全国各地の病院からこの研修について報告がありました。

※1 T-PAS: Terumo Proactive Action for Safetyの略。テルモ独自の予測に基づいた安全対策の研修会。

※2 2009年度から2016年度の間に医療施設約1,100施設、地域の研修会、代理店などを含めると約1,350施設で実施



医療機器の正しい使用方法を学ぶ研修をサポート

総合医療トレーニング施設「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は、医療技術の創造と普及を目指して設立された施設です。

病院や居宅と同等の医療環境を再現した空間で、医療関係者の実践的なトレーニングや、製品開発のためのコラボレーションが行われています。また、国内の医療関係者のみならず、各国の政府関係者や海外の医療関係者など多くの

方が訪問し、2002年のオープン以来の来訪者は、延べ13万人を超えています。

テルモメディカルプラネックスでは、脳や心臓の精緻な血管モデルや、テルモオリジナルのトレーニングツールを用いて高度なカテーテル治療の研修ができるカテーテル室も備えています。さらに手術室では、体外循環を用いた心臓血管

外科手術トレーニングや、心臓手術時に不可欠な人工心肺装置を操作することができ、様々な医療関係者のトレーニングの場として活用いただいています。その他にも、手術室から集中治療室(ICU)、病棟、スタッフステーションまで、実際の病院環境をリアルに再現した環境で、医師、看護師、薬剤師、臨床工学技士など、様々な職種の医療関係者を対象に、多様なシミュレーショントレーニングの機会を提供しています。また、医療機器を正しく安全に扱うための基礎的な知識と技術の習得に加えて、若手の職員を教育する立場のトレーナーを養成する研修など、独自の教育プログラムも準備しています。

※ 上記設立趣旨から、一般の方の見学はご遠慮いただいております。



静脈注射トレーナーを養成するプログラム

カテーテル治療の専用トレーニングプログラムを提供

テルモでは、カテーテルを用いた血管内治療に関する様々なトレーニングプログラムを開発し、医療従事者および社内向けに実施しています。

医療従事者向けのプログラムでは、手首の橈骨動脈からカテーテルを挿入し、冠動脈にアプローチするTRI (Transradial Intervention) と呼ばれるカテーテル治療や、カテーテル治療中のトラブルへの対応方法を学ぶトレーニングなども提供しています。また社内向けプログラムでは、医療従事者にトレーニングを実施する社内トレーナー養成のためのトレーニングなどを行っています。

これらのプログラム提供を通じて、治療手技の習得や技

能向上をサポートし、カテーテル治療の質と安全の向上に貢献します。



カテーテル治療中のトラブルへの対応方法を学ぶトレーニング

PICK UP

テルモメディカルプラネックスで「キッズメディカルスクール」を初めて開催しました。

株主の皆様へ企業姿勢や事業活動をより深く理解していただくための活動の一つとして、2012年度から、株主様向けにテルモメディカルプラネックスの見学会を毎年開催しています。2017年3月には、株主ご本人を対象とする見学会に加えて、小学校中学年から中学生までの株主のご家族を対象とする医療体験セミナー「キッズメディカルスクール」を初めて開催しました。このセミナーの目的は、カテーテル治療の模擬体験などを通じて医療への興味、関心を高めてもらうことにあり、株主様とご家族20組40

名の方が参加されました。「医療を通じて社会に貢献する」を企業理念に掲げるテルモは、今後もこうした活動を通じて、命の大切さや医療に携わることの素晴らしさを伝えていきます。



医療行為模擬体験の様子(左:静脈注射、右:カテーテル治療)

会長メッセージ



テルモは「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念の下、ステークホルダーの皆様の期待に応え、長期にわたる持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。その実現に向けて、経営の健全性を高めるためのコーポレート・ガバナンスの強化と、多様なアソシエイトが最大限に能力を発揮できる、風通しの良い企業文化の醸成や働きやすい環境の整備に力を入れて取り組んでいます。

経営の健全性を高めるべく コーポレート・ガバナンス体制を強化

テルモは企業理念をより具体化するため、「開かれた経営」「新しい価値の創造」「安全と安心の提供」「アソシエイトの尊重」「良き企業市民」の5つのステートメントを設定し、すべてのアソシエイトの活動および判断の基準としています。

企業理念および5つのステートメントに基づき、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ためのコーポレート・ガバナンスの仕組み作りを推進してきました。

2015年6月に監査等委員会設置会社に移行し、監査・監督機能の強化、社外取締役の比率向上による経営の透明性

と客観性の向上、業務執行の権限委譲による意思決定の迅速化を図りました。さらに2015年10月には、「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定し、長期的な企業価値の向上の実現に必要な経営の健全性を高めるべく、実効的なコーポレート・ガバナンス体制の強化を進めてきました。

テルモの連結子会社数は、海外での買収などに伴って増加傾向にあり、2017年3月末現在で96社に上っています。このような状況を踏まえ、子会社を含めたグループ全体のガバナンス体制強化にも力を入れています。事業面での管理はカンパニー主体で行う一方、機能面での管理はCXOが主体となってグローバル共通のガバナンス方針を導入するなど、事

業・機能の両面から管理を強化しています。また、私や社長の佐藤などの経営陣が、現地への訪問やグローバルミーティングなどを通じて、テルモの企業文化や方針の浸透を図り、全アソシエイトが高いレベルでこれらを共有していけるよう努めています。

取締役会議長として、 取締役会の実効性をより高める

2017年4月には、新たな経営体制の下で中長期成長戦略がスタートしました。代表取締役会長である私の使命は、新社長の佐藤をサポートし、成長戦略の遂行を支援するとともに、取締役会の議長として、取締役会の実効性をより高めていくことであると認識しています。

現在、取締役会の員数は11名、うち社外取締役は4名（監査等委員である取締役を含む）です。社外取締役の選任に当たっては、異なる経歴・専門分野を持つ方を選ぶなど多様性を考慮しており、実際取締役会の場においても、各々の経験や専門性を生かした多様な視点からの率直なご意見をいただいています。中長期成長戦略の検討過程においても、「社内外のステークホルダーにとって説得力のある内容になっているか」など、社外取締役の方々からは客観的な視点による、率直かつ厳しい意見をいただいております。活発な議論を交わす中で、完成度を高めることができましたと思っています。

このような取締役会の運営状況を客観的に評価し、さらなる実効性の確保と機能性の向上を図ることを目的に、取締役会の実効性に関する自己評価※を実施しました。その結果、取締役会の監査・監督機能は相応に発揮されており、実効性は十分に確保されているとの評価を受けています。

一方で、グローバル市場でのさらなる成長に向けて重要な長期的戦略等について引き続き討議を充実させること、またそ

れに貢献できる適切な取締役会のあり方について引き続き検討することが必要であるとの認識を、全取締役で共有しました。今後はこれらの課題への具体的な対応策の検討を進めるとともに、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、実施してまいります。

※ 集計および分析は第三者機関に委託

多様なアソシエイトの能力を 最大限に生かし、成長の原動力に

テルモでは、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、一人ひとりのアソシエイトが能力を最大限に発揮できる風通しの良い企業文化の醸成と、働きやすい環境の整備に取り組んでいます。事業のグローバル化がますます進む中、人種や国籍、性別、宗教、身体の障がいの有無といった様々な「違い」を尊重し、受容していくことで、異なる発想・知恵が自由闊達に混ざり合い、価値あるイノベーションが創出できると考えています。引き続き、多様なアソシエイトの活躍を促す風土や環境の整備に努めていきたいと考えています。

また、当社は医療に携わる企業として、アソシエイトの健康を守るとともに、一人ひとりが高い健康意識を持つよう、経営トップが率先して健康経営を推進しています。こうした取り組みは、経済産業省と東京証券取引所が2014年度に制定した「健康経営銘柄」において、3年連続で選定されるなど、社会からも高い評価を受けています。

今後も、代表取締役会長として中長期成長戦略の遂行を支援するとともに、コーポレート・ガバナンスの強化や、多様な人材が活躍できる風土・環境の整備など、持続的な成長を支える基盤の強化を推し進め、企業価値の向上を図ってまいります。引き続きご理解、ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

トピックス

多様なアソシエイトの能力を最大限に生かし、成長の原動力に

テルモは5つのステートメントにおいて「アソシエイトの尊重」を掲げ、一人ひとりのアソシエイトを、イノベーションを創出し、会社の成長を支える大切な資産と考えています。人種や国籍、性別などを問わず、多様なアソシエイトが一人ひとりの能力を最大限に発揮できるよう、働きがいのある企業風土の醸成や、安心して働ける環境・制度の整備に継続的に取り組んでいます。

「患者さんの日(原点回帰)」プロジェクト

グループ全アソシエイトを対象としたイベント「患者さんの日」を開催し、企業理念の共有を推進しています。

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」の企業理念が根付いています。テルモでは、この企業理念に立ち返り、私たちの仕事がすべて、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、「患者さんの日」プロジェクトを運営しています。このプロジェクトでは、例えば、患者さんの声に耳を傾けるイベント「Terumo Patient's Day」を世界各国で開催し、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機会などを設けています。



日本でのイベントの様子

健康経営

アソシエイトとその家族を対象に、健康管理を啓発するセミナーなどを実施しています。

テルモは、医療に携わる企業としてアソシエイトの健康を守るとともに、一人ひとりが高い健康意識を持つよう、経営トップが率先して健康経営を推進しています。具体的には、予防・早期発見・早期治療の観点から検診機会の提供や費用補助、健康管理を啓発するセミナーやイベントの開催、個別のアソシエイトを対象とする健康管理指導など様々な取り組みを行っています。また、家族にも同様に健康管理に関する情報や機会を提供し、アソシエイトとその家族の両方に働きかけています。2016年度は、4月から主ながん検診の受診原則必須化・無料化を実施、敷地内全面禁煙も開始しました。11月には、隠れ糖尿病への理解を促すため、希望するアソシエイト約5,300人に尿糖検査薬を配布しました。2017年1月には、がんを治療しながらでも働きやすいよう、契約

社員を含む全社員を対象とするがん就労支援制度を導入しました。テルモは、アソシエイトの健康が企業の持続的な成長につながると考えており、今後も健康で働ける環境整備を進めます。また、テルモが理事長企業を務め、社員の健康増進に取り組む「KENKO企業会」の会員企業数が60社を突破し、社内外で健康経営を推進しています。



アソシエイトに配布した隠れ糖尿病を啓発する資料と尿糖検査薬

ダイバーシティ推進

女性活躍推進をはじめとするダイバーシティの推進を継続し、新しい価値を創造する企業を目指しています。

テルモグループは、個の尊重と異文化の相互理解に努め、人種、国籍、性別、宗教、身体の障がい等に基づく差別も、その他の人権侵害も行いません。また、多様なアソシエイトの活躍が、これからの成長エンジンであると考えており、様々な価値観を尊重し、お互いの「多様性」を認め合うことで、異なる発想・知恵が自由闊達に混ざり合い、新しい価値を創造する企業を目指しています。ダイバーシティ推進室を中心に、多様な個性を持ったアソシエイトが輝き、さらに意識を醸成すべく、様々な観点から全社的な取り組みを進めています。



「復職支援セミナー」の様子

女性の活躍を支援

テルモでは、多様な価値観を認め合い、企業の成長につなげていく第一歩として、経営トップが、女性の活躍を推進していくことをコミットしました。女性の先輩（ロールモデル）との面談を通じて視野を広げ、リーダーとしての意識を醸成する「メンター制」、仕事と育児を両立しながら成長するためのキャリアプランを上司と話し合う「復職支援セミナー」など、長期的な観点でキャリア形成を考える機会や働き方の選択肢を提供し、意欲のある女性の成長を支援しています。また、経営の健全性という点から、多様な視点で意思決定がなされる環境の整備も重要と考えており、女性管理職数について、2018年4月に国内グループ会社含めて65名という目標を設定して取り組んでいます。これに基づき、女性がさらに活躍できる環境・風土・意識を整えていくために、男女を問わず自分自身の価値観やこれからのキャリアについて考える機会を提供し、多様なアソシエイトが相互に認め合い、働きやすい職場で活躍するための風土づくりを推進しています。

ワーク・ライフ・バランス

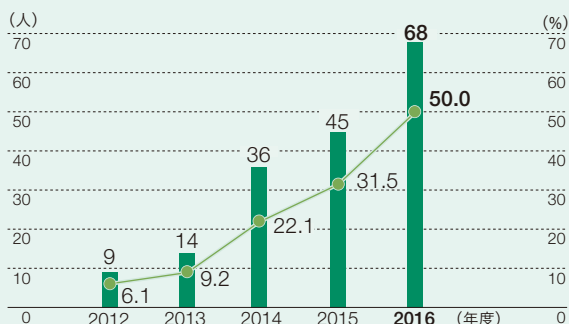
多様な働き方のための両立支援を推進しています。

テルモでは、誰もがいきいきと働き、能力を発揮することができるよう、アソシエイトの多様なワーク・ライフ・バランスの向上に向けて、働き方の「時間と場所の融通性拡大」を目指しています。柔軟な働き方を実現させる勤務制度や、育児や介護などのライフイベントに応じた制度の整備を図り、利用しやすくすることで、アソシエイトの仕事と家庭生活の両立を支援しています。

また、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、ノー残業dayを設定しています。さらに、働く時は働き、休む時は休む、メリハリのある職場環境づくりの一環として、会社休日の設定と有給休暇の取得を推進しています。

男性の育児休業取得者数推移(テルモ株式会社 国内単体)

取得者数 ■ / 取得率 ●



コーポレート・ガバナンス

テルモは、社会から信頼される企業であり続けるため、取締役会において「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」を定めています。

総則

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

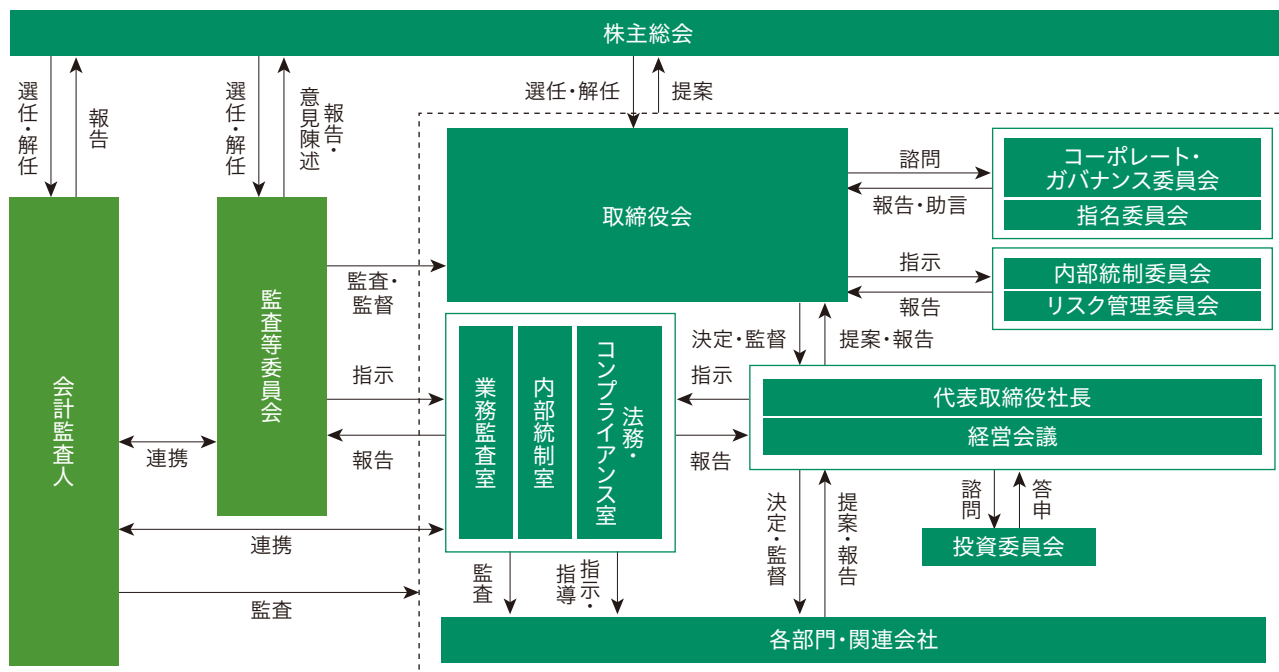
- テルモは、『医療を通じて社会に貢献する』を企業理念とします。その理念の下、世界中のお客様、株主、社員、取引先、社会などのステークホルダーの期待に応え、長期にわたる持続的成長および企業価値の最大化を達成するために、価値ある商品とサービスを提供します。
- 企業理念をより具体化するため、「開かれた経営」「新しい価値の創造」「安全と安心の提供」「アソシエイトの尊重」「良き企業市民」を5つのステートメントとして設定し、全アソシエイトの活動および判断の基準とします。
- 企業理念および5つのステートメントを基本に、経営の透

明性・客観性を保ちつつ迅速な意思決定を実現するコーポレート・ガバナンスの仕組み作りを推進します。

- 株主との対話の推進等、ステークホルダーへのアカウンタビリティ(説明責任)を充実させることにより、社内外からの理解と信頼が継続して得られるよう努めます。
- 上記に加え、コーポレートガバナンス・コードを軸に、良き企業市民としてグローバルに活動する体制を構築します。
- コーポレート・ガバナンス体制が実効を上げるには、自由闊達な、明るい、働きがいのある企業風土が不可欠であり、その風土の醸成に努めます。

※テルモでは共に働く仲間という意味を込めて社員を「アソシエイト」と呼んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図



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

コーポレート・ガバナンス体制

機関設計

テルモでは、次の事項をはじめ、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に繋げるとともに、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おります。

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繋がります。

②経営の透明性と客観性の向上

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

③意思決定の迅速化

執行役員制度の採用のもと、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、コーポレート・ガバナンス委員会、指名委員会、内部統制委員会およびリスク管理委員会を任意の機関として設置します。

取締役会

役割

- 取締役会は、企業価値の最大化に向け経営の基本方針等に関する最適な意思決定に務めます。
- 意思決定の迅速化のため、取締役会で決議した経営の基本方針に基づく業務執行については取締役・執行役員への権限委譲を進め、取締役会は、その業務執行を監督します。

- 取締役会は、コーポレート・ガバナンスの維持向上および経営の健全性の観点から、重要な責務のひとつとして、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2割以上を目途とします。
- 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、次の事項をはじめ取締役等の職務執行の監査・監督を行います。監査・監督の遂行のため、監査等委員会は直接、内部統制室、業務監査室、法務・コンプライアンス室に指示・命令することができます。

- 取締役会への出席、議決権行使および意見陳述
- その他の重要会議への出席、意見陳述
- 監査報告の作成
- 監査の方針、会社の業務および財産の状況の調査方法、その他監査等委員会の権限の行使に関する事項の決定

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。

コーポレート・ガバナンス委員会

役割

コーポレート・ガバナンス委員会は、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ます。なお、委員会での審議内容は適宜取締役会へ報告します。ただし、(c)および(d)の定めのうち監査等委員に関する事項にあつては、会社法第344条の2および第361条の規定に反してはならないものとします。また、(c)の定めのうち、社長、会長の後継者人事等に関する事項については、指名委員会にて審議します。

- (a) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な事項
- (b) 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
- (c) 社長、会長以外の取締役および執行役員の選任および解任に関する事項
- (d) 取締役および執行役員の報酬の体系に関する事項
- (e) 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

構成

- 委員会は、取締役の中から取締役会が選任する者により最大委員6名で構成し、その半数以上は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とします。
- 委員長は、委員の互選により独立社外取締役の中から選定します。ただし、委員長に事故があるときは、委員の互選により選定された他の独立社外取締役がこれに代わるものとします。

指名委員会

役割

コーポレート・ガバナンスの観点から、取締役会にとって最重要の責務の1つである、社長および会長の後継者人事等について審議します。

構成

- 取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、独立社外取締役を過半数とします。
- 委員長は、委員の互選により社外取締役の中から選任します。

内部統制委員会

役割

取締役会の下部機関として、当社「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・運用を担います。

構成

- 代表取締役、常務以上の取締役、専門部会長、内部統制部門長および顧問弁護士で構成します。
- 監査等委員は出席し、意見を述べることができます。
- 委員長は、代表取締役社長とします。

リスク管理委員会

役割

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・運用を担います。

構成

- 常務以上の執行役員、内部統制部門長ならびに委員長が指名する者で構成します。
- 監査等委員は出席し、意見を述べることができます。
- 委員長は、代表取締役社長とします。

取締役の選任

方針

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。

独立社外取締役は、社内で制定した選任規程において、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、各々一名を選任するものとする旨を定め、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については、恣意性を排し、健全な選任を行うため、コーポレート・ガバナンス委員会で審議された上で、取締役会に提案されるものとします。

株主による議決権行使に資するため、株主総会で取締役を選任するに先立ち、その候補者各自より抱負を述べさせます。

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、コーポレート・ガバナンス委員会で審議の上、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。

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づけのため、業務執行取締役および執行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、株式報酬型ストックオプションを導入しています。

その他の非業務執行取締役の報酬は固定報酬のみで構成されます。

目標

業務執行取締役の報酬は、固定報酬、賞与および株式報酬型ストックオプションにつき、全体に対し各々が占める割合として50%、30%、20%を目標に設計します(業務執行取締役合計の数字)。

なお、設定に当たっては、社外専門機関調査による他社水準などを考慮しており、役位ごとの標準額については、透明性・客観性を確保するため、コーポレート・ガバナンス委員会にて審議します。

決定手順

●固定報酬

株主総会で承認された取締役の報酬枠の中で、監査等委員以外の取締役については取締役会が決議し、監査等委員である取締役については監査等委員の協議により決定します。

●賞与

上記報酬枠の中で、売上高・営業利益・営業利益率等を指標とした全社業績、ならびに各取締役の担当業務における業績評価等により決定します。

●株式報酬型ストックオプション

上記報酬枠の中で、取締役会が決議します。

トレーニング方針

取締役はその責務を十分に果たすため、取締役に求められる役割や法的責務、業務に関わる必要な知識を習得する必要があります。そのため、各取締役が必要な知識を習得・研鑽できるよう、トレーニングの機会を提供します。

社内取締役

就任時に、取締役の責務等について、法務部門責任者からの説明の機会を設定するとともに、必要な知識を習得するため、外部研修等の受講を推奨します。就任後は個々人の経験・スキル等に応じ、必要な知識について、外部研修等の受講、書籍の付与等の方法により、継続的に更新する機会を設定します。

独立社外取締役

会社の事業・組織等に関する必要な知識について、就任時に社内関係部門から説明の機会を設定するとともに、知識の習得・更新が必要な場合には、外部研修等を受講する機会を提供します。

取締役の実効性評価

取締役会は、取締役会の実効性のさらなる向上のため、毎年、外部専門家を交えた自己評価等の方法により、取締役会の実効性に関する分析・評価を行い、その結果の概要を開示します。

「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」につきましては、当社のウェブサイトをご覧ください。
<http://www.terumo.co.jp/company/about/governance.html>

社外取締役メッセージ

「開かれた経営」に向けて、社外からの視点を踏まえた提言を継続します。



コーポレート・ガバナンス委員会
委員長
社外取締役

森 郁夫

テルモでは、特にこの10年で事業のグローバル化が急激に進み、経営課題も以前と比べて多様かつ複雑になっています。このような変化を踏まえ、テルモでは早くから社外取締役を複数選任するなど、経営陣がコーポレート・ガバナンスの重要性を深く認識しています。社長・会長後継者の選任をはじめとして、その他のガバナンス上の重要事項については、社外取締役を中心とする指名委員会(2015年設置)、コーポレート・ガバナンス委員会(2012年設置)においてオープンで客観的な審議を行うなど、実効性を重視したコーポレート・ガバナンス体制の整備を進めてきました。監査等委員会(社内1名、社外2名)についても、社内外の連携や情報交換が緊密になされており、問題が発生しそうであれば、速やかに経営陣に対応を求められる体制ができています。

また、グローバルでのスピードある意思決定を果たすため、一定規模までの業務執行案件は執行役員などへの権限委譲も進めました。その結果、取締役会は、重

要な業務執行の決定に集中するとともに、目指すべき将来の方向性に関する議論や業務執行の監督等に比重を置いた運営ができるようになってきました。

社外取締役が多くても、その声を経営陣が受け入れる気がなければ意義はありません。テルモでは、企業理念を具体化するための5つのステートメントの一つとして「開かれた経営」を掲げており、取締役会等の場においても、自由闊達な意見交換、議論がなされる風通しの良い風土ができています。社外取締役は、企業経営者、医師、弁護士、会計士とそれぞれ異なる専門性を生かし、社内取締役とは一線を画する立場・視点から、率直かつ厳しい意見を述べています。私も、自動車メーカーで海外事業を担当し、代表取締役社長CEOおよび会長CEOを務めてきた経験を踏まえ、テルモが今後もグローバルな成長を続けていくために必要と思われる点について、積極的に意見を述べるようにしています。

変化の激しい医療機器業界で、今後もテルモが持続的な成長を実現するためには、不断に変革を追求していかなくてはなりません。そのためにも、長期戦略などの重要なテーマについて、取締役会等での討議を引き続き充実させていくことが重要です。私も社外取締役の一人として、取締役会の実効性を高め、的確な意思決定を行うべく、引き続き積極的に役割を果たし、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念を達成するために全員の力を結集できるよう努力していきます。

コンプライアンス

コンプライアンス体制

テルモは、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ます。また、チーフリーガルオフィサー（CLO:Chief Legal Officer）において、テルモグループ全社の横断的なコンプライアンス体制の整備を一元的に担い、テルモグループ各社のコンプライアンス活動を推進する役割を担うコンプライアンスオフィサーと連携して、関係ルールの整備、教育・啓発の実施、問題の早期把握等の諸施策を推進しています。重大なコンプライアンス違反等が発生した場合、内部統制委員長の指揮の下、直ちに対応チームを立ち上げ、事案の対応・解決にあたるとともに、同チームは、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。

「テルモグループ行動規準」の遵守

テルモの企業理念である「医療を通じて社会に貢献する」は、企業としてだけでなく、全アソシエイトの目指すところです。医療に関わる企業としての高い倫理観を持って事業を行っていくために、これからも法令遵守と企業倫理を軸とした公正・公平な事業活動を進めていきます。

これらの要請により深く応えるため、海外を含むテルモグループの全社を対象に日常の行動規範を定めた「テルモグループ行動規準」を2008年4月に制定し、テルモグループ全社を挙げて、法令遵守はもとより社会倫理に従って行動するように取り組んでいます。

「テルモグループ行動規準」の詳細につきましては、当社のウェブサイトをご覧ください。
<http://www.terumo.co.jp/company/about/compliance.html>

「公務員との適正な関係」について

テルモグループの全アソシエイトは、当社が制定した「テルモグループ行動規準」および「テルモグローバル反腐敗・反贈賄ポリシー」に従い、行政機関、その職員およびこれらの国公立医療機関関係者等の公務員等と業務を行う場合、透明性をもって、その業務を公正かつ誠実にを行い、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）ならびにテルモが事業活動を行うすべての地域・諸国における汚職防止法令を遵守する活動を推進しています。

「談合・カルテルの禁止」について

談合・カルテル行為等、競争法違反の嫌疑で摘発され、厳しい制裁を課される事例は、世界的に数多く発生しています。テルモは、これらの行為に関与することがないように「テルモグループグローバル独占禁止法令遵守基準」を2015年1月に制定しました。また、テルモグループの国内・海外アソシエイトを対象に、カルテル防止の研修を実施し、グループ全体で自由かつ公正な競争の維持に努めています。

反社会的勢力への対応について

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、これらに関係する企業、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。

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、再発防止等の適切な対応がとられることが大切です。そのためには、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、速やかに社内で報告すること、その報告者がその報告したことをもって不利益な扱いを受けないことを確保することが必要です。そのことを示すため、テルモは、「コンプライアンス違反報告と報告者保護に関するテルモグローバル・ポリシー」を制定しています。

また、このポリシーの下、当社グループの役職員がコンプライアンス違反等を知ったとき、職制を通さずに通報することができる内部通報システムを構築・運用しています。その運用状況は、適宜、テルモ株式会社の代表取締役社長、取締役会、内部統制委員会および監査等委員会に報告することとしています。

「医療従事者との適正な関係」について

テルモは、医療機器や医薬品の適正なプロモーションに向けて、業界の自主ルールである「公正競争規約」「製薬協コード・オブ・プラクティス」「医療機器業プロモーションコード」等の遵守に努めるとともに、自社の「テルモ コード・オブ・プラクティス」を策定しています。またグローバルなビジネス機会がますます増えていることを受け、テルモが活動する地域の主要な業界団体の行動規範に示されている基本原則をベースとする「医療従事者との倫理的接遇に関するテルモグローバル・ポリシー」を制定しました。今後も社内研修を充実させ、医療従事者との適正な関係の維持に対するアソシエイトの意識向上と周知に努め、これらルールの遵守に努めてまいります。

企業活動と医療機関等の関係の透明化

テルモは「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念の下、事業活動を通じ、ライフサイエンスの発展に寄与してまいりました。高度な医療ニーズに応える医療機器や医薬品の開発には、企業独自の研究活動だけではなく、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、医薬品医療機器等法をはじめとする関連法規はもちろん、公正競争規約、コード・オブ・プラクティス等の高い倫理基準に基づく業界自主規制を遵守し、透明性を高めるように努めてきました。海外はもとより、国内においても医学会等で産学連携における利益相反に関する指針が出されるなど、近年のさらなる透明性確保に向けた取り組みを受け、業界の自主ルールに則り、「企業活動と医療機関等との関係の透明性に関するガイドライン」および「企業活動と患者団体との関係の透明性に関するガイドライン」を定め、医療機関や医療従事者、患者団体への資金提供の状況を公開しています。

CLOメッセージ

テルモグループ内での連携を強化し、
持続的な成長を支えるコンプライアンス意識の向上に努めます。



執行役員
チーフリーガルオフィサー(CLO)
法務・コンプライアンス室長

水口 美穂

テルモが今後も持続的に成長していくためには、医療に関わる企業としての高い倫理観を保持しつつ、法令や社会の良識・ルールにのっとった公正・公平な事業活動を継続していかなければなりません。特に近年は、買収などにより海外のグループ会社が増えていることから、グ

ループ全体でのアソシエイトのコンプライアンス意識向上に努めています。CLOを中心に米州、欧州、アジアの各子会社にコンプライアンス統括責任者(コンプライアンスオフィサー)を置き、連携を図ることにより、各地域の状況を迅速に把握できる管理体制を構築しています。また、CLOと各地域の責任者が一堂に会する「グローバル法務・コンプライアンスミーティング」を定期的開催し、お互いの課題を共有し、対応策を議論するとともに、グループ全体のコンプライアンスのあり方についても継続的に検討を行っています。さらに、各カンパニーと連携して機能・事業の両面から管理を行うことにより、リスクの早期把握と不祥事の未然防止に努めています。

役員一覧 2017年6月27日現在

取締役



三村 孝仁

代表取締役会長

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



佐藤 慎次郎

代表取締役社長CEO

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



高木 俊明

取締役常務執行役員
 チーフオフィサー(CFO)
 品質保証部、安全情報管理部、環境推進室、生産部、調達部担当

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



羽田野 彰士

取締役常務執行役員
 ホスピタルカンパニープレジデント
 ホスピタルカンパニーホスピタルシステム事業プレジデント

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



荒瀬 秀夫

取締役上席執行役員
 アジア・インド地域代表
 テルモアジアホールディングス社取締役Managing Director

1977年 4月 当社入社
 2006年 7月 テルモヨーロッパ社取締役社長
 2009年 6月 取締役執行役員 心臓血管カンパニー統轄
 2010年 6月 取締役上席執行役員(現在)
 2012年 6月 米州統轄、テルモアメリカホールディングス社取締役社長兼CEO
 2014年 4月 中南米地域代表
 2015年 4月 アジア・インド地域代表(現在)、テルモアジアホールディングス社取締役Managing Director(現在)



デビッド・ペレス

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

- 1981年10月 ケンドールヘルスケア社入社
- 1989年12月 ケアマーク/コーラムヘルスケア社入社
- 1995年 9月 ヘモネティクス社入社
- 1997年 5月 ウロセラピー社入社
- 1999年 5月 ガンプロBCT社(現テルモBCT社)入社
- 2011年 4月 テルモBCTホールディング社
取締役社長兼CEO(現在)
- 2011年 8月 血液システムカンパニープレジデント(現在)
- 2014年 6月 取締役上席執行役員(現在)



森 郁夫

社外取締役

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



上田 龍三

社外取締役
愛知医科大学医学部腫瘍免疫寄附講座 教授

- 1969年 4月 名古屋大学医学部合同内科入局
- 1976年 9月 ニューヨーク・スローン・ケタリング癌研究所
客員研究員、研究員
- 2003年 4月 名古屋市立大学病院長
- 2010年 4月 名古屋市立大学名誉教授(現在)
- 2012年 4月 愛知医科大学医学部
腫瘍免疫寄附講座教授(現在)
- 2015年 6月 当社社外取締役(現在)
- 2016年 5月 名古屋市立大学客員教授(現在)

監査等委員である取締役



木村 義弘

取締役(監査等委員)

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



松宮 俊彦

社外取締役(監査等委員)
公認会計士

- 1971年 4月 パイオニア(株)入社
- 1972年 7月 (株)流通技研入社
- 1979年10月 デロイト・ハズキンズ・アンド・セルズ会計事務所(現有限責任監査法人トーマツ)入所
- 1983年 3月 公認会計士登録
- 1991年 7月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)社員(パートナー)昇任
- 2011年10月 松宮俊彦公認会計士事務所代表(現在)
- 2012年 6月 当社社外監査役
第一実業(株)社外監査役(現在)
- 2012年12月 (株)三菱総合研究所社外監査役(現在)
- 2015年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現在)



米 正剛

社外取締役(監査等委員)
弁護士

- 1981年 4月 弁護士登録
- 1987年 3月 ニューヨーク州弁護士登録
- 1989年 1月 森綜合法律事務所(現森・濱田松本法律事務所)パートナー弁護士(現在)
- 2008年 3月 GCAサヴィアングループ(株)(現GCA(株))
社外取締役(現在)
- 2011年 4月 第二東京弁護士会副会長
- 2011年 6月 (株)バンダイナムコゲームス
(現株)バンダイナムコエンターテインメント)
社外監査役(現在)
- 2013年 6月 当社社外監査役
- 2015年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現在)

執行役員

北島 一明

常務執行役員

IR、広報室、国際部、総務部、
デザイン企画室担当
グローバルタレント
マネジメント、CSR担当

富田 剛

上席執行役員

ホスピタルカンパニー
ホスピタルシステム事業
医療器グループ長
ホスピタルカンパニー
ホスピタルシステム事業
国内販売推進本部長

西端 亮

上席執行役員

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

村山 啓

上席執行役員

心臓血管カンパニーTIS事業
オペレーション部門
バイスプレジデント
心臓血管カンパニー 愛鷹工場長

鮫島 光

上席執行役員

心臓血管カンパニープレジデント
心臓血管カンパニー
TIS事業プレジデント

原口 昌隆

上席執行役員

東京支店長

柴崎 崇紀

上席執行役員

中国地域代表
泰尔茂(中国)投資有限公司
董事長兼総経理

西川 恭

執行役員

東欧・ロシア・中東・アフリカ
地域代表
テルモヨーロッパ社取締役社長

竹内 寿一

執行役員

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

リチャード・カペッタ

執行役員

心臓血管カンパニー
ニューロバスキュラー事業
プレジデント
マイクロベンション社
取締役社長兼CEO

松本 幸助

執行役員

営業管理部長
テルモ・コールセンター担当

星野 正紀

執行役員

ホスピタルカンパニー
ホスピタルシステム事業
DM・ヘルスケアグループ長

南雲 浩

執行役員

テルモBCTホールディング社
シニアバイスプレジデント&GM
(日本)
テルモBCT株式会社
代表取締役社長
生産部(テルモBCT担当)

ジェイムス・
ラッシュワース

執行役員

心臓血管カンパニー
TIS事業営業部門
地域プレジデント(米国)
テルモメディカル社社長兼CEO

粕川 博明

執行役員

チーフテクノロジーオフィサー
(CTO)
研究開発推進部、
テルモメディカルプラネックス
担当

内田 一広

執行役員

知的財産部長

桑井 哲也

執行役員

ホスピタルカンパニー
事業戦略部長
ホスピタルカンパニー
アライアンス事業プレジデント

竹内 克也

執行役員

チーフインフォメーション
オフィサー(CIO)
情報戦略部長
SCM推進室担当

鮫島 正

執行役員

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

広瀬 和紀

執行役員

ホスピタルカンパニー
オペレーション部門 部長

水口 美穂

執行役員

チーフリーガルオフィサー(CLO)
法務・コンプライアンス室長

坂口 至

執行役員

ホスピタルカンパニー
ホスピタルシステム事業
医薬品グループ長

長田 敏彦

執行役員

経営企画室長

廣瀬 文久

執行役員

心臓血管カンパニー
シニアバイスプレジデント

千秋 和久

執行役員

チーフクリニカル&
レギュラトリーアフェアーズ
オフィサー(CRAO)
臨床開発部長
レギュラトリーアフェアーズ担当

ポール・ホルブルック

執行役員

心臓血管カンパニー
血管事業プレジデント
バスケテック社取締役社長

プロビール・ダス

執行役員

テルモインディア社取締役
Managing Director

5年間財務サマリー(連結)

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

会計年度	単位:百万円				
	2012年度 (2013年3月期)	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)
売上高	¥402,294	¥467,359	¥489,506	¥525,026	¥514,164
営業利益	53,216	65,288	67,456	81,703	76,578
税金等調整前純利益	52,285	52,907	64,046	76,920	74,981
純利益 ^{※1}	47,014	34,096	38,470	50,676	54,225
営業活動によるキャッシュ・フロー	50,270	96,259	73,110	80,303	80,862
投資活動によるキャッシュ・フロー	(31,293)	(52,744)	(40,421)	(23,495)	(181,433)
フリーキャッシュ・フロー	18,976	43,515	32,689	56,808	(100,571)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(22,340)	(31,785)	44,121	(79,936)	60,937
研究開発費	27,128	30,130	29,360	33,147	33,747
設備投資額	32,164	46,624	41,441	31,454	39,091
減価償却費 ^{※2}	32,554	39,881	40,692	44,674	45,400

1株当たり指標 ^{※3}	単位:円				
純利益	¥247.60	¥89.78	¥101.33	¥135.14	¥150.15
配当金	44.00	58.00	30.50	39.00	42.00
純資産	2,304.42	1,306.72	1,513.73	1,408.53	1,389.70

財政状態(会計年度末)	単位:百万円				
流動資産	¥286,955	¥310,985	¥412,458	¥374,746	¥349,183
流動負債	115,844	160,936	129,947	168,835	248,389
総資産	771,032	832,814	992,073	901,685	1,021,405
純資産	437,909	496,245	573,523	511,544	489,554
資本金	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716

経営指標					
ROE	11.9%	7.3%	7.2%	9.3%	10.8%
ROA	6.4%	4.3%	4.2%	5.4%	5.6%
自己資本比率	56.7%	59.6%	57.8%	56.7%	47.9%
期末発行済株式数(千株) ^{※3}	189,877	379,749	378,829	362,969	351,979
期末社員数(名)	18,893	19,263	19,934	20,697	22,441

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

※2 減価償却費には、のれん償却費を含んでいます。

※3 2014年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の株式分割を行っております。2013年度の「1株当たり純利益」「1株当たり純資産」「期末発行済株式数」につきましては、当該株式分割が2013年度の期首に行われたと仮定し算定しております。また、2014年度における「1株当たり配当金」につきましては、当該株式分割を考慮した額を記載しております。「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おります。

売上高・利益の状況

売上高は、前期比2.1%減の5,142億円となりました。日本では、TIS(カテーテル)事業におけるアクセスデバイスやニューロバスキュラー(脳血管)事業、基盤医療器事業で輸液ライン等の販売が好調に推移しましたが、薬価・公定価改定の影響に加えて、2015年10月に発売した薬剤溶出型冠動脈ステント「Ultimaster」の売上寄与の一巡や、同時期に富士製薬工業株式会社へ造影剤の販売を移管した影響もあり、若干の減収となりました。海外では、TIS事業、ニューロバスキュラー事業が堅調に推移するとともに、買収した止血デバイス事業等の売上も加わりましたが、全社では為替の影響により、減収となりました。

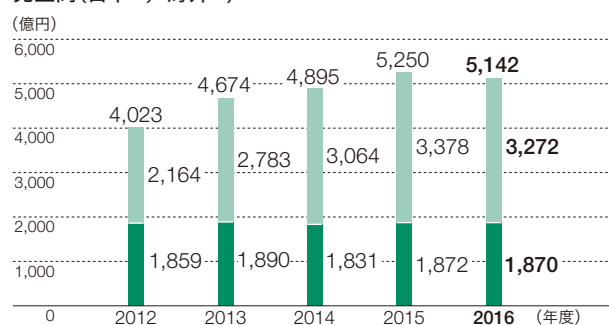
売上総利益は、アクセスデバイス等の高収益品の売上拡大、米国テルモカーディオバスキュラーシステムズCorp.の品質システム改善費用の減少および原価改善等により、為替の影響を一部吸収しましたが、前期比1.7%減の2,780億円となりました。

営業利益は、売上総利益の減少に加えて販売費及び一般管理費が若干増加し、前期比6.3%減の766億円となりました。のれん等償却除く営業利益は前期比4.4%減の974億円となりました。

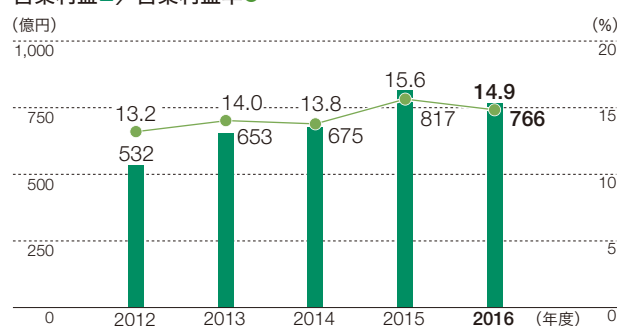
経常利益は、為替差損の減少等により営業外費用は減少しましたが、営業利益の減少に伴い、前期比6.2%減の686億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、フランスのART(Arterial Remodeling Technologies)社との生体吸収性ステント共同開発契約解消に伴い、特別損失70億円を計上しましたが、オリンパス株式会社の株式売却に伴う特別利益157億円を計上した結果、前期比7.0%増の542億円となりました。

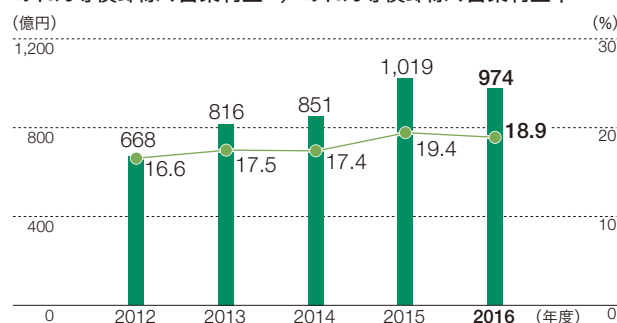
売上高(日本■/海外■)



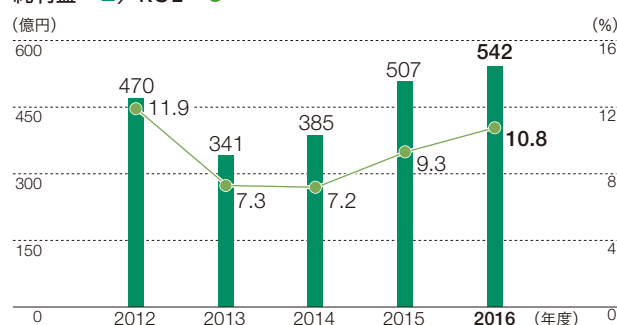
営業利益■/営業利益率●



のれん等償却除く営業利益■/のれん等償却除く営業利益率●



純利益※1■/ROE※2●



※1 親会社株主に帰属する当期純利益

※2 自己資本当期純利益率

セグメント別の状況

■心臓血管カンパニー

日本では、TIS事業におけるアクセスデバイスの販売やニューロバスキュラー事業が好調に推移しましたが、2015年10月に発売したUltimasterの売上寄与の一巡や公定価改定による影響もあり、減収となりました。海外では、TIS事業でアクセスデバイスおよびUltimasterの販売が好調に推移し、ニューロバスキュラー事業の売上も為替の影響を除くと二桁伸長となりました。さらに買収した止血デバイス事業等の売上も寄与し、為替の影響をカバーして増収となりました。その結果、心臓血管カンパニーの売上高は前期比1.1%増の2,615億円となりました。

事業利益は、為替の影響を受けながらも、アクセスデバイスやUltimasterなど収益性の高い製品の売上が伸びたことなどにより、前期比2.5%増の650億円となりました。

■ホスピタルカンパニー

日本では、クローズド(閉鎖式)輸液システム等の輸液ラインや、疼痛緩和、腹膜透析向け製品の販売が堅調に推移しましたが、薬価改定および前期に実施した造影剤の販売移管の影響により、若干の減収となりました。海外では、アジアでの静脈留置針の販売や欧州の製薬企業向けビジネスが好調に推移しましたが、基盤医療器事業で欧州、中南米の低収益事業の縮小を進めたことや為替の影響等により、減収となりました。その結果、ホスピタルカンパニーの売上高は前期比2.1%減の1,579億円となりました。

事業利益は、継続的な原価低減等により、前期比5.1%増の238億円となりました。

■血液システムカンパニー

日本では、血液センター向けの成分採血システムの販売が堅調に推移し、増収となりました。海外では、前期の下半期に実施された米国の血液センター向け製品における価格改定の影響に加えて、各地域で為替の影響を受け、減収となりました。その結果、血液システムカンパニーの売上高は、前期比10.1%減の945億円となりました。

事業利益は、米国の血液センター向け製品における価格改定の影響やベトナム工場の稼働に伴う費用増等により、前期比19.5%減の136億円となりました。

2016年度セグメント別売上高

■心臓血管カンパニー

(億円)

	TIS	ニューロバスキュラー	CV	血管	合計
日本	359	29	102	20	510
米州	598	93	203	26	920
欧州他	446	85	48	69	647
アジア他	399	80	45	14	538
合計	1,802	287	398	129	2,615

■ホスピタルカンパニー

(億円)

	基盤医療器	D&D	DM・ヘルスケア	合計
日本	511	514	212	1,238
米州	66	12	—	78
欧州他	28	42	9	78
アジア他	158	3	24	185
合計	762	572	246	1,579

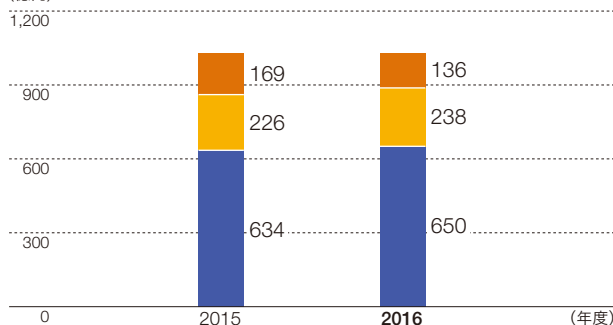
■血液システムカンパニー

(億円)

	血液センター	アフレスシ治療他	細胞処理	合計
日本	112	8	1	120
米州	218	117	63	399
欧州他	172	47	6	224
アジア他	173	25	3	201
合計	675	197	73	945

セグメント別事業利益*

心臓血管カンパニー■ / ホスピタルカンパニー■ / 血液システムカンパニー■ (億円)



* のれん等償却を除く

貸借対照表およびキャッシュ・フローの状況

貸借対照表

総資産は、1,197億円増加して10,214億円となりました。これは主に企業買収および事業譲受により、のれんが736億円、技術資産が776億円増加したことによるものです。

負債は、1,417億円増加して5,319億円となりました。これは主に短期借入金が1,199億円増加したことによるものです。

純資産は、220億円減少して4,896億円となりました。これは主に自己株式が442億円増加したことによるものです。

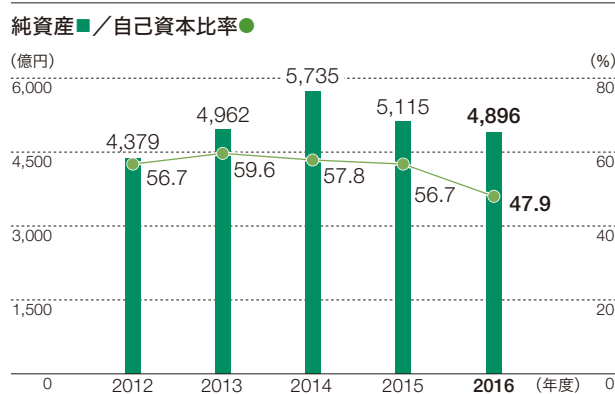
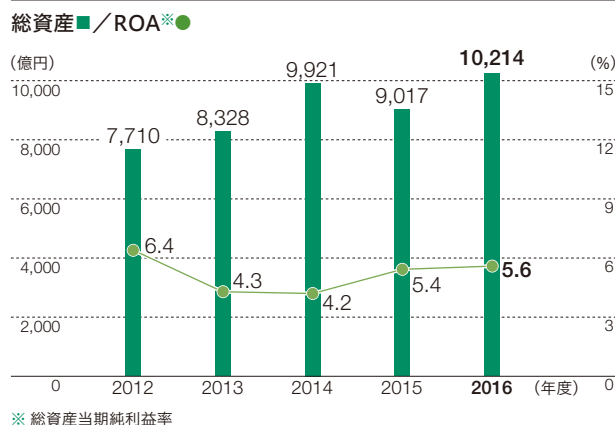
キャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は、809億円となりました。当期においては、税金等調整前当期純利益は750億円、減価償却費342億円、のれん償却費112億円となりました。また、法人税等の支払額は248億円となりました。

投資活動の結果使用した資金は、1,814億円となりました。事業譲受による支出1,192億円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出494億円、有形固定資産の取得による支出298億円が主な要因です。

財務活動の結果得られた資金は、609億円となりました。自己株式の取得による支出442億円および配当金の支払145億円がありましたが、短期借入れによる収入1,200億円、社債の発行による収入299億円および長期借入れによる収入296億円が主な要因です。

以上の結果、当年度末における現金及び現金同等物の残高は、前年度末より419億円減少して1,050億円となりました。



キャッシュ・フローの状況

	2015年度	2016年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	803	809	6
投資活動によるキャッシュ・フロー	(235)	(1,814)	(1,579)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(799)	609	1,409
現金及び現金同等物の期末残高	1,469	1,050	(419)

連結財務諸表

連結貸借対照表

テルモ株式会社およびその連結子会社
2016年度および2015年度

資産	単位:百万円	
	2016年度 (2017年3月31日)	2015年度 (2016年3月31日)
流動資産		
現金及び預金	¥ 105,388	¥ 149,672
売上債権	109,508	104,426
貸倒引当金	(1,430)	(1,390)
売上債権計	108,078	103,035
たな卸資産	106,712	96,454
繰延税金資産	17,501	14,963
その他	11,503	10,621
流動資産合計	349,183	374,746
有形固定資産		
土地	22,471	23,297
建物及び構築物	168,773	167,612
機械装置及び運搬具	234,942	233,310
リース資産	3,307	2,141
建設仮勘定	30,445	21,417
その他	46,245	43,683
	506,186	491,463
減価償却累計額	(323,064)	(315,668)
有形固定資産合計	183,122	175,794
投資その他の資産		
投資有価証券 (非連結子会社及び関連 会社に対する投資を含む)	12,463	37,724
のれん	217,334	143,707
技術資産	105,581	28,017
顧客関連資産	85,338	90,750
繰延税金資産	6,727	3,436
退職給付に係る資産	757	—
その他	60,896	47,506
投資その他の資産合計	489,099	351,143
資産合計	¥ 1,021,405	¥ 901,685

負債及び純資産	単位:百万円	
	2016年度 (2017年3月31日)	2015年度 (2016年3月31日)
流動負債		
短期借入金	¥ 120,000	¥ 61
1年内返済予定の長期借入金	7,853	19,839
1年内償還予定の社債	—	40,000
仕入債務	38,451	36,294
リース債務	231	256
未払法人税等	9,688	9,778
未払費用	38,040	35,555
資産除去債務	72	—
その他	34,052	27,049
流動負債合計	248,389	168,835
固定負債		
社債	30,000	—
転換社債型新株予約権付社債	100,135	100,184
長期借入金	80,578	58,873
リース債務	230	286
退職給付に係る負債	6,803	8,656
役員退職慰労引当金	14	66
資産除去債務	84	230
繰延税金負債	47,501	45,079
その他	18,113	7,925
固定負債合計	283,462	221,304
負債合計	531,851	390,140
純資産		
資本金		
発行可能株式総数 1,519,000,000株		
発行済株式数 379,760,520株	38,716	38,716
資本剰余金	50,928	50,928
利益剰余金	459,261	419,573
自己株式	(108,225)	(64,040)
株主資本合計	440,680	445,178
その他有価証券評価差額金	1,706	16,308
繰延ヘッジ損益	(560)	(13)
為替換算調整勘定	56,257	63,182
退職給付に係る調整累計額	(8,938)	(13,403)
その他の包括利益累 計額合計	48,464	66,074
新株予約権	307	183
非支配株主持分	101	109
純資産合計	489,554	511,544
負債純資産合計	¥ 1,021,405	¥ 901,685

連結財務諸表

連結損益計算書

テルモ株式会社およびその連結子会社
2016年度および2015年度

	単位:百万円	
	2016年度 (2017年3月期)	2015年度 (2016年3月期)
売上高	¥ 514,164	¥ 525,026
売上原価	236,164	242,170
売上総利益	278,000	282,856
販売費及び一般管理費	201,421	201,152
営業利益	76,578	81,703
その他収益(費用)		
受取利息及び受取配当金	701	942
受取ロイヤリティー	137	209
固定資産売却益	366	4,917
投資有価証券売却益	15,792	793
補助金収入	284	1,783
支払利息	(1,205)	(1,395)
為替差益(差損)	(4,100)	(7,485)
持分法による投資利益(損失)	(559)	328
たな卸資産処分損	(848)	(82)
構造改革関連費用	(703)	(222)
開業費償却	(1,111)	(278)
固定資産処分損	(1,652)	(895)
減損損失	—	(1,010)
和解金	—	(1,656)
関係会社整理損	—	(102)
事業再編損	(1,375)	—
投資有価証券評価損	(2,178)	—
その他の投資評価損	(4,805)	—
その他(純額)	(335)	(629)
税金等調整前当期純利益	74,981	76,920
法人税等		
法人税、住民税及び事業税	25,640	27,718
法人税等調整額	(4,772)	(1,427)
当期純利益	54,114	50,630
非支配株主に帰属する当期純損失	(111)	(46)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 54,225	¥ 50,676
	単位:円	
1株当たり情報		
1株当たり当期純利益	150.15	135.14
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	140.04	126.36
1株当たり配当額	¥ 42.00	¥ 39.00

連結包括利益計算書

テルモ株式会社およびその連結子会社
2016年度および2015年度

	単位:百万円	
	2016年度 (2017年3月期)	2015年度 (2016年3月期)
当期純利益	¥ 54,114	¥ 50,630
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(14,601)	(602)
繰延ヘッジ損益	(546)	(15)
為替換算調整勘定	(6,931)	(25,864)
退職給付に係る調整額	4,465	(9,792)
持分法適用会社に対する持分相当額	(0)	2
その他の包括利益合計	(17,615)	(36,272)
包括利益	¥ 36,498	¥ 14,358
内訳:		
親会社株主に係る包括利益	¥ 36,616	¥ 14,408
非支配株主に係る包括利益	(118)	(50)

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

テルモ株式会社およびその連結子会社
2016年度および2015年度

	単位:百万円										
	株主資本				その他の包括利益累計額				新株 予約権	非支配 株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額			
2015年 3月31日残高	¥38,716	¥52,103	¥383,317	¥(3,035)	¥16,910	—	¥89,043	¥(3,611)	¥78	¥—	¥573,523
会計方針の変更による累積的影響額		(1,175)	(1,220)								(2,396)
会計方針の変更を反映した当期首残高	38,716	50,928	382,097	(3,035)	16,910	—	89,043	(3,611)	78	—	571,126
剰余金の配当			(13,200)								(13,200)
親会社株主に帰属する当期純利益			50,676								50,676
自己株式の取得				(61,004)							(61,004)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					(602)	(13)	(25,860)	(9,792)	105	109	(36,053)
2016年 3月31日残高	¥38,716	¥50,928	¥419,573	¥(64,040)	¥16,308	¥(13)	¥63,182	¥(13,403)	¥183	¥109	¥511,544
剰余金の配当			(14,518)								(14,518)
親会社株主に帰属する当期純利益			54,225								54,225
自己株式の取得				(44,227)							(44,227)
自己株式の処分			(18)	41							22
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					(14,601)	(547)	(6,925)	4,465	124	(7)	(17,493)
2017年 3月31日残高	¥38,716	¥50,928	¥459,261	¥(108,225)	¥1,706	¥(560)	¥56,257	¥(8,938)	¥307	¥101	¥489,554

連結キャッシュ・フロー計算書

テルモ株式会社およびその連結子会社
2016年度および2015年度

	単位：百万円	
	2016年度(2017年3月期)	2015年度(2016年3月期)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 74,981	¥ 76,920
減価償却費	34,153	33,679
減損損失	—	1,010
のれん償却額	11,247	10,995
持分法による投資損益(マイナスは益)	559	(328)
退職給付に係る資産の増減額(マイナスは増加)	(757)	(6,890)
退職給付に係る負債の増減額(マイナスは減少)	(1,774)	(220)
貸倒引当金の増減額(マイナスは減少)	66	(22)
役員退職慰労引当金の増減額(マイナスは減少)	(52)	—
役員賞与引当金の増減額(マイナスは減少)	20	28
受取利息及び受取配当金	(701)	(942)
支払利息	1,205	1,395
為替差損益(マイナスは益)	2,881	4,321
構造改革関連費用	703	222
開業費償却額	1,111	278
固定資産売却損益(マイナスは益)	(366)	(4,917)
固定資産処分損益(マイナスは益)	1,652	895
投資有価証券売却損益(マイナスは益)	(15,792)	(793)
補助金収入	(284)	(1,783)
和解金	—	1,656
関係会社整理損	—	102
事業再編損	1,375	—
投資有価証券評価損益(マイナスは益)	2,178	—
その他の投資評価損益(マイナスは益)	4,805	—
売上債権の増減額(マイナスは増加)	(4,784)	(3,138)
たな卸資産の増減額(マイナスは増加)	(3,921)	398
仕入債務の増減額(マイナスは減少)	886	(1,492)
その他	(254)	5,305
小計	109,140	116,679
利息及び配当金の受取額	784	1,751
利息の支払額	(1,190)	(1,445)
法人税等の支払額	(24,845)	(36,451)
和解金の支払額	(1,493)	—
構造改革関連費用の支払額	(450)	(409)
補助金の受取額	284	1,783
関係会社整理損の支払額	—	(83)
事業再編損の支払額	(1,365)	(1,390)
事業整理損の支払額	—	(132)
営業活動によるキャッシュ・フロー	80,862	80,303
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	(298)	(1,766)
定期預金の払戻による収入	2,443	1,796
有形固定資産の取得による支出	(29,838)	(28,209)
有形固定資産の売却による収入	1,315	5,135
無形固定資産の取得による支出	(6,680)	(4,703)
投資有価証券の取得による支出	(1,243)	(3,505)
投資有価証券の売却による収入	21,440	10,802
敷金の回収による収入	—	39
事業譲受による支出	(119,191)	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(49,380)	—
その他	(0)	(3,082)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(181,433)	(23,495)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	120,000	—
短期借入金の返済による支出	(58)	(298)
長期借入れによる収入	29,640	—
長期借入金の返済による支出	(19,460)	(5,416)
社債の発行による収入	29,888	—
社債の償還による支出	(40,000)	—
非支配株主からの払込みによる収入	—	181
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(325)	(197)
自己株式の取得による支出	(44,227)	(61,004)
配当金の支払額	(14,518)	(13,200)
財務活動によるキャッシュ・フロー	60,937	(79,936)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(2,246)	(6,606)
現金及び現金同等物の増減額(マイナスは減少)	(41,880)	(29,734)
現金及び現金同等物の期首残高	146,927	176,662
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 105,046	¥ 146,927

グローバルネットワーク 2017年3月31日現在

日本

テルモ(株) (東京都)	●●●●▲
テルモ・クリニカルサプライ(株) (岐阜県)	●■▲
テルモ山口(株) (山口県)	●■
テルモ山口D&D(株) (山口県)	●■
テルモハート(株) (東京都)	●
テルモBCT(株) (東京都)	●

米州

テルモアメリカスホールディング, Inc. (アメリカ)	■
テルモメディカル Corp. (アメリカ)	●●■▲
テルモカーディオバスキュラーシステムズ Corp. (アメリカ)	●■▲
テルモラテンアメリカ Corp. (アメリカ)	●●
テルモメディカル・デ・メヒコ S.A. de C.V. (メキシコ) ..	●●
テルモメディカル・ド・ブラジル Ltda. (ブラジル)	●●
テルモチリ Ltda. (チリ)	●●
テルモコロンビア・アンディーナ S.A.S. (コロンビア) ..	●●
テルモパナマインターナショナル, Inc. (パナマ)	●
マイクロベンション, Inc. (アメリカ)	●■▲
マイクロベンションコスタリカ S.R.L. (コスタリカ)	●■
テルモBCTホールディング Corp. (アメリカ)	■
テルモBCT, Inc. (アメリカ)	●■▲
テルモBCTラテンアメリカ S.A. (アルゼンチン)	●
テルモハート, Inc. (アメリカ)	●■
テルモメディカルイノベーション, Inc. (アメリカ)	▲
シークエントメディカル, Inc. (アメリカ)	●■
カリラメディカル, Inc. (アメリカ)	●■
ボルトンメディカル, Inc. (アメリカ)	●■
テルモプエルトリコ LLC. (アメリカ)	●■

- 心臓血管事業
- ホスピタル事業
- 血液システム事業
- 持株会社
- 生産拠点
- ▲ 研究開発拠点

欧州・中東・アフリカ

テルモヨーロッパ NV (ベルギー)	●●●■▲
テルモドイツ GmbH (ドイツ)	●●
テルモフランス S.A.S. (フランス)	●●
テルモイタリア S.R.L. (イタリア)	●●
テルモヨーロッパ・エスパーニャ S.L. (スペイン)	●●
テルモスウェーデン AB (スウェーデン)	●●
テルモUK Ltd. (イギリス)	●●
テルモロシア LLC (ロシア)	●●
テルモミドルイースト FZE (UAE)	●●
テルモポーランド Sp. zo.o. (ポーランド)	●●
バスクテック Ltd. (イギリス)	●■▲
バスクテックドイツ GmbH (ドイツ)	●
マイクロベンション UK Ltd. (イギリス)	●
マイクロベンションヨーロッパ S.A.R.L. (フランス)	●
マイクロベンションドイツ GmbH (ドイツ)	●
テルモBCTヨーロッパ N.V. (ベルギー)	●
テルモBCT Ltd. (イギリス)	●■

中華圏

泰尔茂(中国)投資有限公司(中華人民共和国)	■
泰尔茂医疗産品(上海)有限公司(中華人民共和国)	●●
泰爾茂中国(香港)有限公司(中華人民共和国)	●●
台灣泰爾茂医療産品股份有限公司(台湾)	●●
泰尔茂医疗産品(杭州)有限公司 (中華人民共和国)	●●■
微仙医疗科技(杭州)有限公司(中華人民共和国)	●

アジア

テルモアジアホールディングス Pte. Ltd. (シンガポール)	■
テルモシンガポール Pte. Ltd. (シンガポール)	●●
テルモ(タイランド) Co., Ltd. (タイ)	●●●
テルモマレーシア Sdn. Bhd. (マレーシア)	●●●
PT. テルモインドネシア (インドネシア)	●●●
テルモオーストラリア Pty. Ltd. (オーストラリア)	●●
テルモマーケティングフィリピンズ, Inc. (フィリピン)	●●●
テルモベトナムメディカルエキップメント Co., Ltd. (ベトナム)	●●
テルモインドアプライベート Ltd. (インド)	●●
テルモ코리아 Corp. (大韓民国)	●●
テルモ(フィリピンズ) Corp. (フィリピン)	●■
テルモベトナム Co., Ltd. (ベトナム)	●●■
テルモベンポールプライベート Ltd. (インド)	●■▲
テルモBCTベトナム Co., Ltd. (ベトナム)	●■
テルモBCTシンガポール Pte. Ltd. (シンガポール)	●

会社情報 2017年3月31日現在

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

設立 1921年9月17日
 資本金 387億円
 従業員数 22,441名(連結) 4,733名(単体)

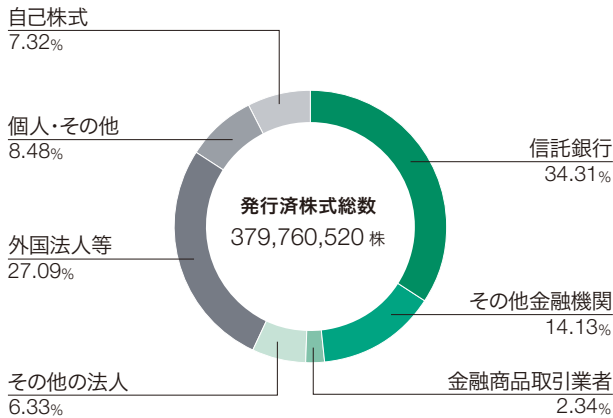
テルモウェブサイト <http://www.terumo.co.jp>

株式情報 2017年3月31日現在

発行可能株式総数 1,519,000,000株※
 発行済株式総数 379,760,520株※
 株主総数 35,057名
 金融商品取引所 東京証券取引所市場第一部
 証券コード 4543
 単元株式数 100株

※ 当社は、2014年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の株式分割を行っております。

株式所有者別の状況



大株主の状況(上位10名)※1

	持株数(千株)	構成比
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	45,739	12.04%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	23,536	6.20%
第一生命保険株式会社※2	20,259	5.33%
明治安田生命保険相互会社	13,568	3.57%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	9,516	2.51%
株式会社みずほ銀行※3	9,215	2.43%
公益財団法人テルモ生命科学芸術財団	7,360	1.94%
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	6,545	1.72%
JP MORGAN CHASE BANK 385632	6,524	1.72%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,817	1.53%

※1 当社は自己株式27,781千株を保有しておりますが、上表より除外しております。ただし構成比は自己株を含んで算出しています。

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

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

TERUMOはテルモ株式会社の商標です。
 テルモ、ナノパス、DuraHeart、Ultimaster、ニコペリック、ハートシート、Misago、Nobori、アドスプレー、AltaView、Triplex Advanced、テルモメディカルブラネックスはテルモ株式会社の登録商標です。
 CDIIはテルモカーディオバスキュラーシステムズ Corp.の登録商標です。
 V-Trak、FREDはマイクロペンション、Inc.の登録商標です。
 ANACONDA、THORAFLEX HYBRIDはバスケテック Ltd.の登録商標です。
 VISICUBEは上田日本無線株式会社の登録商標です。
 ネスプは協和発酵キリン株式会社の登録商標です。



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 2017年9月 17T332

Printed in Japan