

*Stride Ahead*  
100<sup>th</sup>

**TERUMO**



テルモレポート  
2021

## 企業理念

# 医療を通じて社会に貢献する

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

## コアバリューズ

### Respect (尊重) — 他者の尊重

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

### Integrity (誠実) — 企業理念を胸に

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

### Care (ケア) — 患者さんへの想い

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

### Quality (品質) — 優れた仕事へのこだわり

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

### Creativity (創造力) — イノベーションの追求

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

\* 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。

# Stride Ahead 100<sup>th</sup>

## 2021年テルモは創立100周年を迎えました。

私たちテルモのはじまりは100年前。  
ひとりでも多くの人々に届けたいと願い世に送り出した、  
より安全で良質な国産の体温計でした。

それ以来「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、  
医療現場という人の命に関わる最も大切な場所で働く医療者と並走しながら、  
革新的な開発と誇れる品質で世界の医療をサポートしています。

Stride Ahead

その力強く踏み出す大きな一歩がより良い未来の医療へ繋がると信じて。

奇しくも100年を経て、世界がふたたび新たな試練と対峙する今。  
私たちは改めて自らの使命を胸に、これからもとどまることなく  
医療の限界に挑み続けてまいります。

この先の100年も、熱い想いで明日の医療をより良いものへと変えていく。

私たちはテルモです。

## 100周年と価値創造の歩み

- 企業理念／コアバリューズ
- 4 社長メッセージ
- 10 テルモの100年 ～価値創造の歩み～

## 成長戦略

- 16 CAFOメッセージ
- 18 財務非財務ハイライト
- 20 At a Glance
- 22 カンパニー別戦略
  - 22 心臓血管カンパニー
  - 26 ホスピタルカンパニー
  - 30 血液・細胞テクノロジーカンパニー
- 34 研究開発/知的財産
- 39 デジタルトランスフォーメーション(DX)

## 価値創造を支える基盤

- 40 サステナビリティ
- 42 人財戦略
- 44 環境
- 48 コーポレート・ガバナンス
  - 48 社外取締役対談
  - 52 役員一覧
- 65 リスクマネジメント

## データセクション

- 70 10カ年財務サマリー
- 72 財務レビュー
- 74 連結財務諸表
- 80 企業情報



## 編集方針

テルモは、企業理念「医療を通じて社会に貢献する」の実現に向けた事業活動を、ステークホルダーの皆様に分かりやすく報告し、社会とのコミュニケーションを促進することを目的に、各種のコミュニケーションツールを作成しています。「テルモレポート」では、中長期的な観点から、当社事業の強みや重点施策、業績報告、コーポレート・ガバナンス体制や環境・社会への取り組みなど、財務・非財務情報を簡潔にまとめて掲載しており、「サステナビリティレポート」では、持続可能な社会の実現とテルモグループの持続的な成長の両立に寄与する取り組みを、関連データと併せて幅広く掲載しています。

## 情報開示体系



\*1 2020年度は「サステナビリティデータブック2020」の名称で発行

\*2 2021年11月発行予定。2020年度は「シェアードバリューブック2020」の名称で発行

## 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

2020年度(2020年4月1日～2021年3月31日)を対象期間としていますが、一部、2021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直しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。さまざまな要因により、実際の業績などが変動する可能性があることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、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。

2020年度より、従来の「血液システムカンパニー」のセグメント名称を「血液・細胞テクノロジーカンパニー」に変更しています。当該変更は名称変更のみであり、セグメント情報に与える影響はありません。これに伴い、2019年度以前につきましても、変更後の名称で記載しています。





代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎



## 社長メッセージ

# 次の100年に向け、 21世紀の新しい医療課題に解決策を与え、 医療の進化に役立つ存在に

### Q

2020年度は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響を大きく受けた一年となりました。2020年度をどのように振り返りますか？

新型コロナウイルスの世界的な蔓延が明確になった時点で、速やかにテルモは危機管理体制へと移行しました。同時に、テルモ独自の新型コロナウイルス感染症に対する基本方針を掲げて、アソシエイトの命と健康を守りつつ、製品の安定供給に最大限注力し、テルモグループの力を結集して当該ウイルスの感染防止と治療への積極的貢献に努めました。全アソシエイトが業務を通じて、企業理念である「医療を通じて社会に貢献する」を体現すべく新型コロナウイルスに立ち向かったことは、テルモ設立の原点に立ち返る絶好の機会になったと感じています。

新型コロナウイルスの感染防止と治療への積極的貢献については、体温計はもとより、手指消毒剤、紫外線照射ロボット、重症患者さんの最後の砦といわれた体外式膜型人工肺（ECMO）、ワクチン接種用のシリンジなどが大きな注目を集めました。海外では、血液中にあるウイルス抗体を含む回復期血漿の採取において、血液・細胞テクノロジーカンパニーの成分採血システム「Trima Accel」が大きく貢献しました。これは、テルモ設立の発起人の一人である北里柴三郎博士が発明した血清療法 of 原理に基づくもので、感染対策の伝統を我々に強く意識させることになりました。

業績については、上期を中心として待機症例の延期や患者さんの受診抑制など、新型コロナウイルス感染拡大による需要減少の影響を受けましたが、下期以降は世界的に需要が回復傾向を示しました。通年で見ますと、事業ポートフォリオのバランスも手伝って、財務的にはマイナスの影響を最小限にとどめることができました。

### 新型コロナウイルス感染症に対する基本方針

1. 全てのアソシエイトの健康と安全を最優先にした対応を進めること
2. 医療を止めないため、製品の安定供給に最大限努めること
3. テルモグループの力を結集して、当該ウイルスの感染防止と治療に積極的貢献を図ること

### 社長メッセージ

テルモは2020年度の重点ポイントの一つとして、未来志向の観点から「ビジネスモデルの進化」を掲げて取り組んできました。

心臓血管カンパニーでは、テルモが重点施策として展開してきた手首の血管から病変部にアプローチするカテーテル治療(以下TRI)\*<sup>1</sup>が、治療に伴う在院日数を短縮する手段として、コロナ禍の医療において再注目されました。これは、TRIが一般的に術後の早期歩行を可能にすることで、入院期間の短縮が期待できるためです。ポストコロナにおいて、医療経済性の追求は一層強まるものと思われます。虚血性心疾患だけでなく末梢動脈疾患をはじめとする全身の血管内治療にTRIを普及させること\*<sup>2</sup>は、大手競合と差別化するためのアプローチでもあり、今後とも戦略的に強化していきます。

ホスピタルカンパニーでは、医療機関の感染対策に新たな価値を提供するための施策として、「感染対策イニシアチブ」\*<sup>3</sup>を立ち上げました。多くの医療機関が、今後はパンデミックへの潜在的脅威を踏まえ、院内における感染対策を本格化すると思われます。品ぞろえが豊富で総合力に長けたテルモには、感染対策の面でもモノの提供にとどまらない包括的なソリューションが求められることになるでしょう。医療現場から真に必要とされる企業であり続けるために、これまで培ってきたノウハウやネットワークを生かして、さまざまな知見やサービスを提供し、顧客志向のソリューションビジネスを推進してまいります。

血液・細胞テクノロジーカンパニーでは、2021年4月に、米国CSL Plasma社との原料血漿採取における協業を発表しました。同社とテルモが協業することで、血漿採取システムの領域に新たな技術をもたらし、イノベーションの加速を推進します。より良い医療の実現を目指すため、テルモは原料血漿採取という新たな市場への参入に挑戦します。

医療を取り巻く環境は、世界的な医療費抑制政策の高まりに加えて、高齢化社会を背景に患者さんのQOL向上への社会的要請が強まるなど、大きく変化しようとしています。今般のコロナ禍はこうした変化を加速することになると思います。社会的ニーズの大きな変化に今後も応えられるよう、ビジネスモデルを進化させながら、医療を通じて社会に貢献していきます。

\*1 TRIについては、「テルモの100年～価値創造の歩み～」(P.14)参照

\*2 全身の血管内治療におけるTRIの普及については、「カンパニー別戦略 心臓血管カンパニー」のTOPICS (P.25)参照

\*3 感染対策イニシアチブについては、「カンパニー別戦略 ホスピタルカンパニー」のTOPICS (P.29)参照





**さて、2021年度は現中長期成長戦略の最終年度です。  
現在の中長期成長戦略をどのように振り返りますか？  
また、2021年度の取り組みについて教えてください。**

2017年度から5カ年計画として掲げてきた現在の中長期成長戦略では、日本発のグローバル企業として持続的かつ収益性のある成長の実現を目指しています。売上収益は一桁後半の成長、調整後営業利益はそれを上回る成長などの財務目標を掲げ、3つのカンパニーがそれぞれに成長することを目指して、これまで歩みを進めてまいりました。結果として、2018年のカテーテル製品を中心とした出荷遅延や、今般のコロナ危機による影響を受けた結果、それら全ての財務目標には残念ながら届きそうにありませんが、3つのカンパニーのファンダメンタルズ自体は良好で成長ポテンシャルは高くなっています。

戦略の3本柱としては、グローバルでは選択と集中、日本では総合力の発揮、イノベーションの推進、の3つを掲げています。海外市場における心臓血管カンパニーを中心とした継続的な成長が見られたばかりでなく、国内市場でも事業横断プロジェクト「スクラム」が奏功しました。グループ総合力の発揮により、コロナ禍にもかかわらず2020年度の国内売上収益が初めて2,000億円を超えるなど、成長力が回帰しつつあります。また、イノベーションの推進においては、社会的インパクトの大きい未来医療の開発を、現場開発とオープンイノベーションの両輪で投資を積極化しています。

2021年度もウィズコロナの一年を想定せざるをえませんが、パンデミックに対する抵抗力と業務の強靭性はコロナ前に比べ格段に高くなっています。財務面では適切な管理を続けながら、ポストコロナに向けて力強い成長を目指します。2021年度の基本方針として、テルモの総合力・ブランド力の発揮、グローバル組織・オペレーションの最適化、デジタル化とビジネスモデルの変革推進、人材マネジメントの進化、強みとなるコアテクノロジーの深化を掲げています。これらのうち、グローバル組織・オペレーションの最適化は、グループ全体が今後継続的に成長していくために、ますます重要な課題となっていきます。2021年度はグローバルな収益構造改革を本格的に始動し、次期中長期成長戦略にも反映させていく予定です。

### 中長期のビジョン

## 日本発の グローバル企業

- 世界の医療現場からトップブランドとして信頼されるメーカー
- トータルクオリティー（製品・供給・サービスの質）でワールドクラスの信頼を担保

### 中長期成長戦略の経営目標

成長性	市場拡大ペースを上回る成長 (売上収益：一桁後半の成長)
収益性	売上収益の成長を上回る利益 <sup>*4</sup> 成長
効率性	調整後ROE <sup>*5</sup> 10%以上を維持

想定為替レートUSD=105円、EUR=115円

\*4 買収に伴い生じた無形資産償却や一時費用などを除いた営業利益

\*5 資本に含まれる買収関連資産に係る在外営業活動体の換算差額を除いたROE

Q テルモは2021年に創立100年を迎えました。  
これまでの100年の歩みから、次の100年に向けたテルモの  
目指すべき姿について聞かせてください。

今から約100年前、スペイン風邪が世界的にパンデミックを引き起こした折、第一次世界大戦の影響により、海外から日本への体温計の輸入が途絶えました。こうした中で、国民衛生の基礎となる良質な体温計の国産化が希求され、医師らが発起人となってテルモが設立されました。日本の医療が近代化を図った創業期から現在に至るまで、テルモはそれぞれの時代の要請に応じて骨太の社会的課題に挑戦し、医療の進化に貢献し続けてきました。100年の歴史を顧みますと、幾度かの大きな節目がありました。特に大きかったのは、1960年前後に体温計の専門メーカーから医療を軸に多角化への舵を切ったことです。日本初となる使い切り注射器を皮切りとして、その後 DISPOSABLE の医療器を中心に先駆的な製品を広く医療現場に提供するようになりました。第二の転換点は、1980年代に低侵襲治療に挑戦したことです。カテーテル治療に用いるガイドワイヤーの発売が契機となり、患者さんの身体的負担の軽減を目指した人にやさしい医療の実現に取り組んできました。これと並んで、1980年代以降、グローバル化も劇的に進展しました。今では世界160以上の国と地域で事業を展開し、全売上に占める海外比率は約70%に及んでいます。この間、創業の精神を引き継いで、企業理念からぶれることなく新しい医療に挑戦してきました。

ここ数年、生命科学の発展に加えて、IoT、AI、ロボティクスといった新しいテクノロジーが医療現場に浸透しつつあります。加えて、予防から診断・治療、予後管理までの一連の流れを統合的に捉えた新しいアプローチが次々に生まれています。今般のコロナ危機は、こうした医療のパラダイムシフトを確実に後押しすることでしょう。テルモが次の100年においても必要とされる企業になるためには、患者さん目線を基軸に、21世紀の新しい医療課題に解決策を与え、医療の進化に役立つ存在になることが不可欠です。



## Q 最後に、ステークホルダーの皆様へ メッセージをお願いします。

テルモには、株主、お客様、患者さん、地域社会、取引先、アソシエイトと多様なステークホルダーが世界中に存在します。創立100周年を迎えた今、サステナブルな社会の実現と、テルモグループの持続的成長の両立を皆様に改めて誓いたく思います。特に、事業活動に伴う環境負荷の低減は、経営における重要テーマの一つです。廃棄物の削減、資源の有効活用、人にも環境にもやさしい製品の開発など、グループ全体で取り組んでいます。また、世界的な課題とされる気候変動リスクの低減に向けては、2030年度を目標年度とするテルモグループ全体の温室効果ガス排出量の削減目標を策定して取り組みを開始しました。テルモは、ポストコロナの世界においても攻めの姿勢で、変革を怠らず、その存在目的「Purpose」に適う事業活動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。

2021年9月

代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎



## テルモの100年～価値創造の歩み～

テルモは創業以来100年にわたり常に前進を続け、患者さんと医療現場の近くで、新しい価値を生み出しています。

### ■ 国民衛生の基盤づくりを支援

1921年

北里柴三郎博士らを発起人とし、赤線検温器株式会社を設立



写真提供：学校法人北里研究所

### ■ 医療現場の感染症対策

1963年

日本初の単回使用の注射器を発売



1969年

日本初の血液バッグを発売

1973年

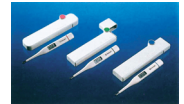
血液バッグ開発で蓄積した技術をもとに、日本初のソフトバッグ入り輸液剤を発売



### ■ 環境に配慮した製品づくり

1983年

病院用予測式電子体温計を発売



1985年

水銀体温計の生産廃止を決断

## 体温計の時代

1921年～

1921年

良質な体温計の国産化を目指して赤線検温器株式会社を設立

## 感染防止への取り組み

1960年代～

1936年

仁丹体温計株式会社に商号を変更

## 医療の進化とともに

1970年代～

1971年

米国と欧州(ベルギー)に現地法人を設立

1974年

テルモ株式会社に商号を変更

### 「衛生思想」を普及させた、国産の体温計

当時の日本は体温計の多くをドイツやイギリス、アメリカなどからの輸入に頼っていましたが、第一次世界大戦の勃発に伴って供給が途絶してしまいました。そこで、北里柴三郎博士らを発起人として、良質な体温計を国産化するという計画が立ち上がりました。これがテルモの始まりです。

小さな町工場で生産されていた「赤線芯入り着色体温計」を原型として改良を進め、当時の課題だった計測精度の経年劣化も、ガラス分子の不整形配列を是正するという独自の技術で克服。海外でも高い評価を獲得します。また、病院で使うものという認識が一般的だった体温計は1920年代を通じて、家庭にも広く普及。熱が出たら外出を控える、体温を測って健康管理をするという生活様式が、こうして多くの人々に浸透していくこととなります。

### 医療現場から「感染」をなくしたい

予防接種や薬剤投与などの場面で用いられ、誰もが接したことのある身近な医療機器「注射器」。今では使用するたびに新しいものに取り替えられていますが、これも数十年前までは異なっていました。注射器や注射針は、消毒しながら使い回されていて、肝炎などが広がる原因にもなっていたのです。

この問題を解決したいと考えたテルモは、1950年代から「単回使用の注射器」の開発に着手します。素材はプラスチック。従来のガラスとは異なり、製造時に高温の滅菌を行うことができません。開発は困難を極めました。海外の調査機関や専門家のアドバイスも得て、新たに医療機器に適した低温ガス滅菌の方法を実用化し、1963年に日本初となる当製品を発売しました。

輸血用血液や輸液剤の容器のソフトバッグ化にも取り組みました。外気で内容物を汚染してしまう可能性のある通気針を必要としない、これらの製品が普及していくことで、医療の現場における感染リスクは大きく低減しました。

## ■ 患者さんの身体的負担の軽減

1982年

世界初多孔質  
ホローファイバー型  
人工肺を発売



1985年

血管造影用カテーテル  
システムを発売し、  
血管内カテーテル診断・  
治療分野に進出



## ■ 患者さんにやさしい医療の追求

1988年

腹膜透析システムを発売

1993年

血糖測定システムを発売

2005年

世界で最も細いインスリン  
等投与用注射針を発売



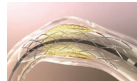
2006年

脳血管内塞栓用コイルを  
発売



2008年

薬剤溶出型冠動脈  
ステントを欧州で発売



2013年

日本初の解熱鎮痛剤  
アセトアミノフェン静注液  
を発売

## ■ 医療現場に安全・安心を提供

1999年

プレフィルドシリンジ  
(薬剤充填済み注射器)  
を発売



2000年

クローズド輸液システムを発売

2012年

未開通投与防止機構付  
輸液バッグを展開



2017年

日本初のスプレー式癒着防止材を発売

2018年

日本初のパッチ式  
インスリンポンプを発売



1989年

研究開発施設「湘南センター」を開設

### 命を救うことへの、熱い想い

国産の体温計や単回使用の注射器など、現代の医療のスタンダードをつくってきたテルモが次に挑んだのは、人の生命活動を支える医療機器の開発でした。

1977年に発売した「人工腎臓」で培われた技術は、後に手術中の患者さんの肺に代わってガス交換を行う世界初の「多孔質ホローファイバー型人工肺」へと発展。これをルーツとする体外式膜型人工肺(ECMO)は、新型コロナウイルス感染症による重症呼吸不全に対して導入され、未知の感染症と闘う患者さんにとっての希望となりました。

常に新しい技術を生み出し、一人でも多くの人の命を救う。テルモの信念は、これまでもこれからも、決して変わることはありません。

### 「病と共に生きる」に寄り添う

生涯にわたって治療が必要な病気と共に生きる。テルモは、そうした患者さんの日常に寄り添い続けてきました。

毎日、複数回のインスリン投与が必要な1型糖尿病患者さんのため、痛みの軽減を追求した注射針を開発。さらに、服装やインスリンを投与する場面などを気にすることなく、日常生活と治療を両立できるよう「パッチ式インスリンポンプ」も開発しました。

腎不全を抱える患者さんには、自宅や外出先で透析を行える「腹膜透析」のための製品を提供。透析治療の選択肢として、多くの患者さんに受け入れられています。

あらゆる人がより自分らしく生きられるための技術を。テルモの挑戦に終わりはありません。

テルモの100年～価値創造の歩み～

■ 治療技術の発展に貢献

1990年代半ば～

TRI (手首の動脈を介したカテーテル治療) を支援



2002年

「医療技術の創造と普及」を目的とする施設として、テルモメディカルプラネックスを建設

■ 安全で効率的な医療のプラットフォームを構築

2012年

院内ITと連携可能な輸液投与システムを発売



2013年

通信機能付測定機器シリーズを発売



■ 医薬品の進化による新たなニーズに応える

1998年

製薬会社の医薬品にテルモの注射針を同梱するキットビジネスを欧州で開始



2003年

製薬会社のニーズに応える開発製造受託の本格始動



グローバル企業への挑戦

1990年代～

1999年

米国3M社から人工心肺事業を譲受し、テルモカーディオバスキュラーシステムズ社を設立

2002年

人工血管の製造販売会社・英国バスクテック社がテルモグループに加入

2011年

血液・細胞テクノロジー分野の世界的企業・米国カリディアンBCT社 (現テルモBCT社) がテルモグループに加入

2006年

脳血管内治療デバイスの製造販売会社・米国マイクロベンション社がテルモグループに加入

命と向き合う医療従事者と共に

医療従事者の力になりたいという強い意志。それはテルモのあらゆる製品やサービスに買われるものです。

製品の開発においては、医療従事者が患者さんの治療やケアに集中できるよう、機器を安全に、かつ安心して使うための優れた操作性も追求。注射器、点滴器具を安全に接続できるクローズド輸液システムや、医療安全につながるプレフィルドシリンジ(薬剤充填済み注射器)、医療従事者を抗がん剤のばく露から守る製品などを通じ、最前線で命と向き合う人々を支えています。

また、医療現場のニーズに応じた実践的なトレーニングも提供。機器の正しい使用法の理解、新たな手技の習得などをサポートするとともに、ここで把握した現場のニーズを、製品、シミュレーター、トレーニングプログラムの開発・改善などに役立てています。

テルモは今後も医療従事者の近くで、共に歩む存在であり続けます。

新しいテクノロジーを、医療の力に

医療の発展のため、さまざまな分野の技術を取り入れるテルモの挑戦が始まっています。

院内ITと連携可能な輸液投与システムは、その一つです。患者さんに薬剤や栄養などを投与するための輸液ポンプ、シリンジポンプに、院内ITシステムとの連携機能を搭載。正しい薬剤投与をサポートし、治療の効率と安全性の向上に大きな役割を果たしています。

「個別化医療」への取り組みも行っています。大動脈を治療するステントグラフトでは、標準品のみならず、患者さんの血管形状に合わせたカスタム品を提供。これにより、従来は対応が難しかった患者さんの治療も可能にすることを目指しています。

人工知能(AI)の活用では、カテーテル治療を実施する際の血管の太さやプラーク断面積の計測、患部に最適な治療機器の選択といった、従来は医師が行ってきたことをAIが支援。治療を迅速に、正確に行うことを目的とし、医療機関と共に研究を進めています。

より良い医療の実現に向けて、テルモは新たなテクノロジーを取り入れ、さらに進化を加速させていきます。

## ■ 新たな治療の可能性を提供

2011年

遠心性血液成分分離装置  
をラインアップに追加



2012年

オープンステントグラフト  
を欧州で発売



2016年

世界初の重症心不全治療  
用の再生医療等製品として、  
ヒト(自己)骨格筋由来  
細胞シートを発売



2016年

世界初の袋状塞栓デバイスを  
脳動脈瘤治療ラインアップに追加



2019年

充填・仕上げシステムを  
発売し、細胞治療分野を強化



2021年  
創立100周年

*Stride Ahead*  
100<sup>th</sup>

2014年

グループロゴを改定

2017年

ステントグラフトの製造販売会社・米国ポルトン  
メディカル社がテルモグループに加入

2019年

企業理念体系を整備  
全アソシエイト共通の価値観  
「コアバリューズ」を新設

### 医療の新たな可能性への挑戦

患者さん自身の細胞を使って、治療を行う。いま、医療の新しい扉が開こうとしています。

細胞シートはそうした新しい治療法の一つ。患者さんから筋肉組織を採取、組織内に含まれる細胞を培養してシート状にし、患者さんに移植して使用します。薬物や外科手術による回復が難しい症例への新たな治療の選択肢として期待されている再生医療。そのさらなる発展のため、テルモは今後も研究開発を進めていきます。

また、鎌状赤血球症をはじめとするさまざまな疾患の治療、管理には「遠心性血液成分分離装置」が貢献しています。これは、血漿交換などの新しい治療法を提供するための製品です。加えて、血液や細胞を効率的に収集、処理する製品も提供しており、難病の治療や研究に役立てられています。

この100年、テルモはさまざまな医療課題に向き合い、患者さんや医療従事者の要求に応える優れたイノベーションの創出に取り組んできました。

そしていま、医療の役割と重要性を再認識するとともに、100年前から変わらぬ「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念への想いを新たにしています。

患者さんと医療現場のより良い未来を実現するための取り組みに終わりはありません。テルモの製品やサービスを待つ患者さんや医療従事者が、世界のどこかにいる限り。私たちは次の100年に向けて、さらに力強く前へ進み続けます。

\* 製品の薬事承認および販売状況は、国や地域により異なります。

テルモの100年～価値創造の歩み～

## 医療の今と未来に寄り添い、社会への貢献を実現し続けます。

テルモは、3つのカンパニーでグローバルに展開し、治療効果の向上や、患者さんの心と体の負担低減を追求するとともに、医療現場の課題解決に役立つ製品やソリューションをお届けしています。

### 心臓血管カンパニー

#### より低侵襲な治療法の普及で、患者さんのQOL向上に貢献

患者さんの負担が少ない低侵襲な医療への移行に伴い、外科治療から、血管内カテーテル治療の普及が進みました。その中でも、テルモはより侵襲度の低い、手首の血管(橈骨動脈:とうこつどうみゃく)から行う経橈骨動脈カテーテル治療、TRI (Trans Radial Intervention)の普及に努め、現在ではグローバルでトップシェアを誇るブランドを築き上げました。従来主流となっていた、太腿の付け根の血管(大腿動脈)からのカテーテル挿入と比べ、TRIでは止血の時間が短いほか、合併症のリスクが少なく、治療直後から歩くことができる場合もあり、患者さんの負担を軽減します。また、患者さんのQOL向上だけでなく、早期回復による日帰り治療も可能となることで、医療費の削減と治療効果の向上が両立され、医療経済性の向上にも貢献します。

TRIのさらなる普及に向けて、テルモは製品の販売だけでなく、医療従事者に向けた独自のトレーニングもグローバルで実施しており、医療現場にユニークなソリューションを提供しています。



TRIイメージ

# 医療を 社会に

### 血液・細胞テクノロジーカンパニー

#### 細胞治療の開発・商業化を支援し、患者さんに新たな治療の選択肢を

細胞治療には、白血病の新たな治療法として承認されたCAR-T細胞治療\*のような自己免疫療法や、ドナーの骨髄などに含まれる間葉系幹細胞を培養して患者さんに移植する治療などがあります。テルモは、これら細胞治療に用いられる細胞製剤の製剤化プロセスにおいて、細胞採取から投与まで、そのプロセスを自動化することで、細胞・遺伝子治療薬の発展に貢献しています。この一連のプロセスの



## ホスピタルカンパニー

## 独自の技術とノウハウで 医薬品の価値の最大化と ドラッグデリバリーの発展に貢献

近年、医薬品市場では従来の低分子医薬品から、より副作用が少なく高い有効性が見込めるバイオ医薬品への開発シフト、および免疫療法の拡大が進んでいます。その変化に伴い、薬剤の扱いがより複雑化することに加えて、在宅注射など多様な薬剤投与方法への対応が求められています。テルモは、それぞれの薬剤に適した素材技術を組み合わせた薬剤充填用シリンジや同梱用針などの投与

デバイスを開発するとともに、プレフィルド(薬剤充填済み)製品で培った独自の技術と経験を生かし、製薬企業とのパートナーシップにおいて、高度な製造技術を生かした医薬品と医療機器のコンビネーションプロダクトの開発・製造を行っています。薬剤に合わせた素材のマッチングから用途に合わせたデバイスの設計までの総合提案により、製薬企業と共に医療現場が求めるドラッグデリバリーを実現し、新たな価値を生み出すことで医療に貢献します。

これまでの長い歴史の中で、ガラス製からプラスチック製シリンジの普及に尽力し、また医薬品と医療機器の双方を提供してきたテルモだからこそ、実現できることです。



上: 自己投与プレフィルドシリンジ  
下: セーフティ機能付きプレフィルドシリンジ

# 通じて 貢献する

うち、細胞の製造においてとりわけ重要となるのが細胞増殖です。細胞増殖システム「Quantum」は、細胞増殖プロセスの自動化により、手作業のためにかかる手間やエラーの発生を低減し、効率的かつ安定的な培養(細胞増殖)の実現を目指しています。またクローズドシステムであるため、汚染リスクの低減や水素イオン濃度指数(pH)などの安定した環境の維持が叶い、一貫性と高い再現性を持ったプロセスを実現しています。新型コロナウイルス感染症向けのワクチン開発にも使用されているこのシステムですが、その心臓部には、テルモが血液透析事業で培ったホローファイバー(中空糸)技術が生かされています。テルモが長年培っ

てきた技術とノウハウを生かし、細胞処理の製品ポートフォリオ強化を通じて、今後もさらにニーズが高まる細胞治療分野に貢献していきます。

\* 自己免疫療法の一つ。患者さんの血液から、がん細胞とたたかう免疫細胞[T細胞]を採取し、がん細胞を見分けるキメラ抗原受容体T細胞(Chimeric Antigen Receptor T-cell)へと遺伝子を組み替え、患者さんに投与する治療法



細胞増殖システム「Quantum」

## CAFOメッセージ

### 武藤 直樹

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



## 2020年度の振り返り

新型コロナウイルスの流行により、社会全体が大きく変わりました。テルモの事業領域である医療の現場も大きな影響を受けており、現場の最前線で今もなお日々奮闘して下さっている医療従事者の皆様に心から敬意を表するとともに、深く感謝を申し上げます。このような状況下において、当社の企業理念のもと、医療を止めないために製品の安定供給に最大限の企業努力を行ってきました。

業績においては、2020年度の第1四半期に、グローバルにおいて新型コロナウイルス感染拡大に伴い発生した待機症例の延期の影響を、心臓血管カンパニーが最も大きく受けましたが、第2四半期以降は、第2波、第3波の影響もあったものの、全体として需要回復に向かい、着実な業績の回復が見られました。ホスピタルカンパニーと血液・細胞テクノロジーカンパニーでは、感染対策や新型コロナウイルス感染症の治療に使用された製品の貢献もあり、それぞれ増収となったことでグループ全体の安定感に寄与しました。第4四半期には、感染拡大の影響は依然残ったものの、特に欧米での着実な回復傾向がみられました。

通期で見ると、心臓血管カンパニーの回復により売上収益は

前期比2%の減収まで戻すことができました。第4四半期に入り、中国において一部のPCI<sup>\*1</sup>関連製品が国家入札による価格下落の影響を受けたこと、またグローバルにおいてコロナ禍の製品の安定供給担保のために積み上げた在庫を適正レベルにすべく生産調整を始めたことが、調整後営業利益の重荷になりましたが、通期では前期比7%の減益、為替影響を除くと4%の減益にまで戻しました。親会社の所有者に帰属する当期利益においても9%の減益と、こちらも一桁%の減益まで回復が進みました。

<sup>\*1</sup> PCI:経皮的冠動脈インターベンション治療

## 中長期成長戦略の経営目標

成長性	市場拡大ペースを上回る成長 (売上収益:一桁後半の成長)
収益性	売上収益の成長を上回る利益 <sup>*2</sup> 成長
効率性	調整後ROE <sup>*3</sup> 10%以上を維持

想定為替レート:USD=105円、EUR=115円

<sup>\*2</sup> 買収に伴い生じた無形資産償却や一時費用などを除いた営業利益

<sup>\*3</sup> 資本に含まれる買収関連資産に係る在外営業活動体の換算差額を除いたROE

## コロナ禍における財務管理

海外事業法人の経理トップと危機管理モードを共有し、コロナ禍という厳しいビジネス環境においても収益力と変化への対応力を維持するために短いサイクルでのローリングフォーキャストによる収支状況の把握、収益確保を目的とした不要不急な支出の見直しなどの対策を実行、緊急性が高い資金や売掛金の回収、そして在庫などの状況を週次単位で把握するプロアクティブなオペレーション体制をとり、本社主導でグループ内資金貸出など機動的な対応をとってきました。

全社の財務状況に関しても、手元資金は平時では月商の2～

3カ月分を目安にしています。足元では、資金調達により月商の約4カ月分に当たる約2,000億円と十分な手元流動性を確保するとともに、金融機関との融資枠の設定により、今回の感染症の流行や災害などの緊急時のリスクに備えています。今後、この手元資金は状況に応じて、将来の成長投資へと活用していく予定です。

中長期的な利益向上につながる設備投資やM&Aなどの投資は、生産・開発・企画・財務などの各専門分野の責任者で構成された投資委員会において加重平均資本コスト(WACC)を



ベースに投資内容に応じ不確実性リスクを上乗せしたハードルレートを設定、毎年見直ししながら、テルモグループ全社最適の観点で事業戦略、中期計画、リスク対応などを踏まえ、正味現在価値(NPV)や内部収益率(IRR)で投資経済性を確認のうえ、

実施しています。なお、コロナ禍において、設備投資は将来成長に必須な案件は実施しつつ、物量予測、タイミング、優先順位の見直しを行うなど、全社でのコントロールにも取り組んでいます。

## 2021年度に向けて

新型コロナウイルス感染拡大の第3波、第4波、また変異株が猛威を振るい始めている一方で、国や地域ごとにそのスピードに違いはありますが、ワクチンの普及が進んでいます。こうした中、2021年度の業績予想については、上期にワクチンが一定程度普及することにより需要の回復が進み、下期には成長軌道に回帰しているという状況を想定して設定しています。売上収益と利益はともに過去最高を見込んでいます。

感染症拡大の影響を受けた医療市場では、医療財政の悪化に伴い価格圧力が増えています。ポストコロナの世界で、テルモが一層の競争力をもって中長期的に成長し続けていく

ために、収益改善に取り組む必要があります。2021年度中に発表を予定している次の中長期成長戦略において主要戦略の一つとして組み込んでいきます。

## 2022年3月期 業績予想

(単位:億円)

売上収益	6,850(11.6%)
調整後営業利益	1,370(18.2%)
営業利益	1,200(22.0%)
親会社の所有者に帰属する当期利益	920(19.1%)

カッコ内は前年度からの増減率

## ポストコロナにおける財務戦略の考え方

当社は2021年度を最終年度とする5カ年の中長期成長戦略で、経営目標として成長性、収益性、効率性それぞれに目標を挙げ取り組んでいます。株主還元に関しては、この戦略との整合性を図り、持続的成長のための開発費も含めた投資をしっかりと規律をもって進めながら、成長性と収益性を高め、企業価値向上につなげることが最も重要と考えています。加えて、安定的に配当を増やすことも重視しています。また諸条件を満たした場合には自己株式取得も機動的に検討します。このように適切なキャッシュアロケーションをバランスよく実行していきます。

これらに充当する資金は営業キャッシュ・フローがベース

となりますが、必要に応じ資本効率と財務健全性のバランスを考慮し、金融機関からの借入や社債などを組み合わせた最適な資金調達を実施します。

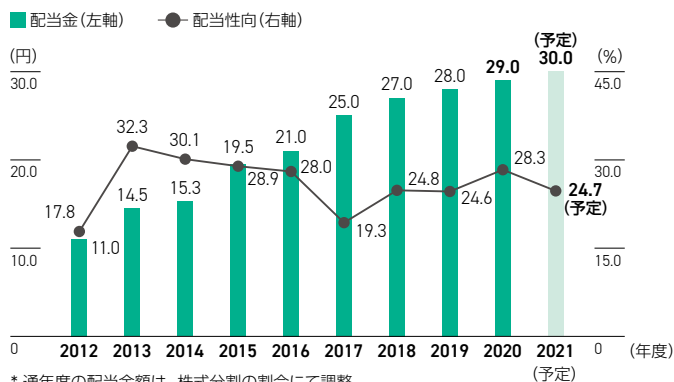
資金効率の向上については、グループ資金管理に関し、欧州、米州、アジア、中国の拠点とキャッシュマネジメントシステムを運用するなど、グループ内の余剰資金を本社でコントロールする体制を構築しています。このグループキャッシュマネジメントにより、本社への資金集約に加え、外貨建て資産・負債バランスの調整を通じ、為替変動リスク回避にもつなげています。

## 株主還元

株主の皆様への利益配分については、安定的に配当を増やし、中長期的に配当性向30%を目指しています。2020年度の1株当たり配当金は、感染症の流行に伴い、当初2019年度と同じ年間28円と据え置きを予定していましたが、年度末において業績回復の基調が見え始めたため、1円増配の29円とし、これにより11年連続の増配を達成することができました。

株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様からの期待に今後もしっかりと応えていくためにも、将来の成長を確かなものとし、企業価値を高めていくこと。今後もCAFOとして、その責務を果たしていきます。

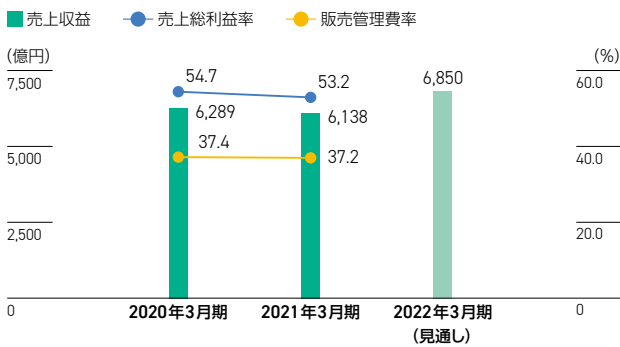
## 1株当たり配当金と配当性向の推移



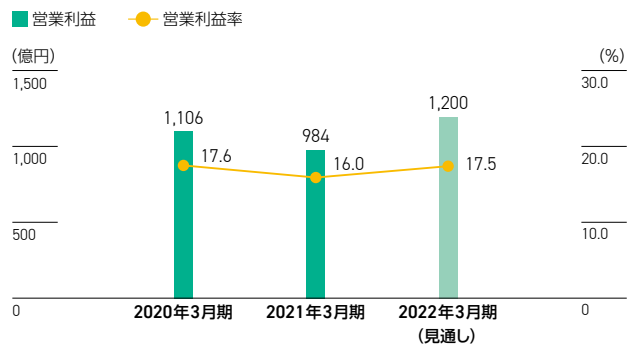
\* 通年度の配当金額は、株式分割の割合にて調整  
\* 2016年度以前は日本基準

## 財務非財務ハイライト

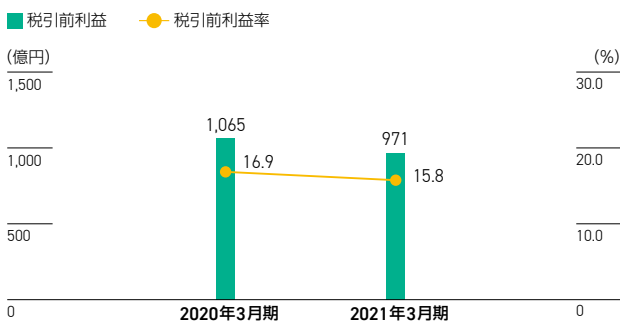
### 売上収益



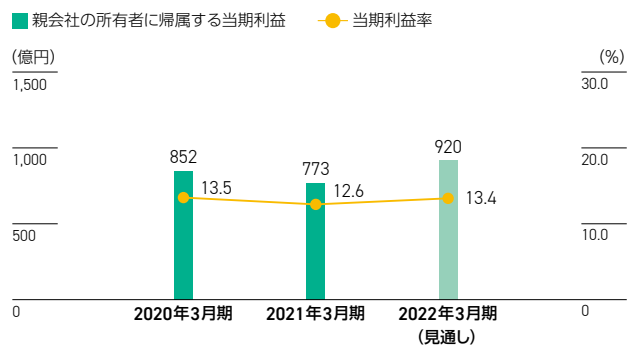
### 営業利益



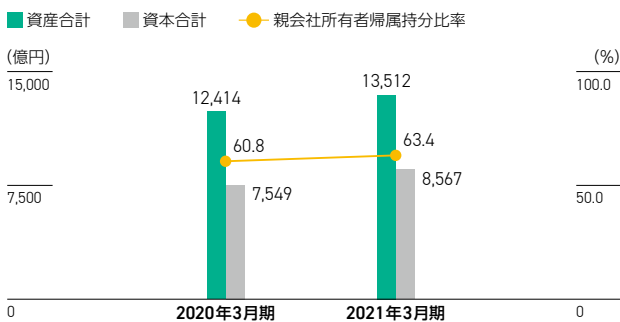
### 税引前利益



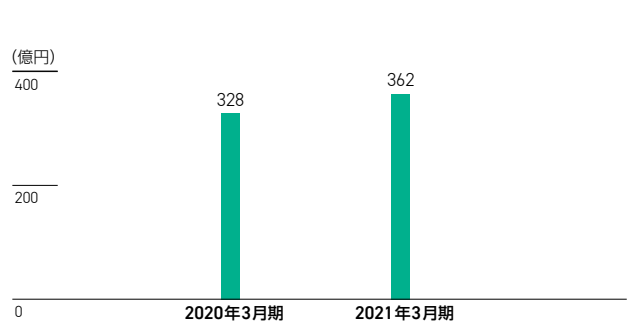
### 親会社の所有者に帰属する当期利益



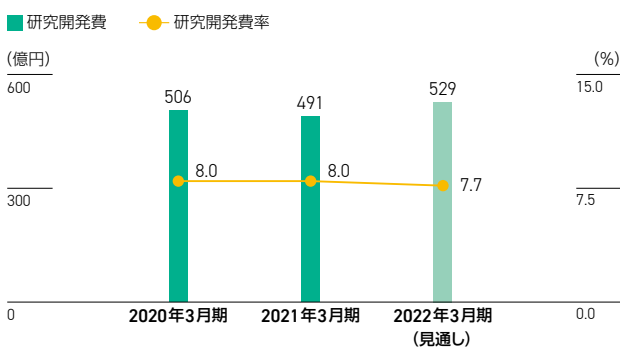
### 資産合計・資本合計



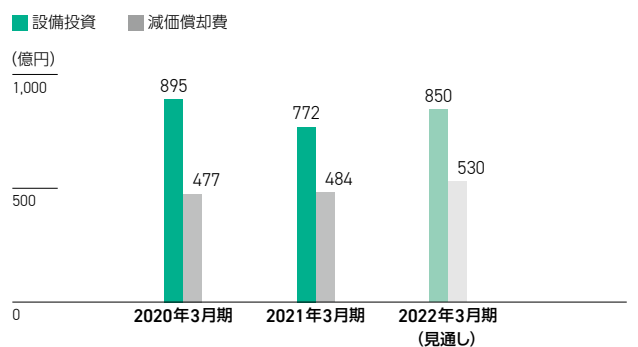
### フリーキャッシュ・フロー



### 研究開発費

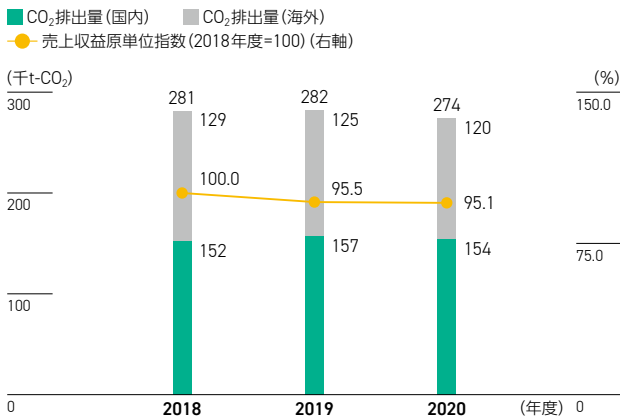


### 設備投資・減価償却費



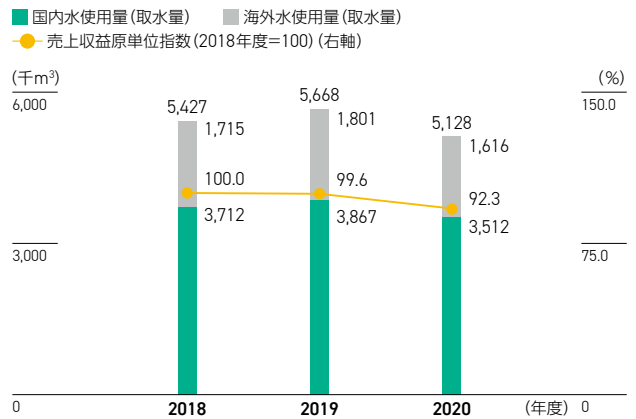
減価償却費につきましては、使用权資産償却費を含んでおりません。

### CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2)



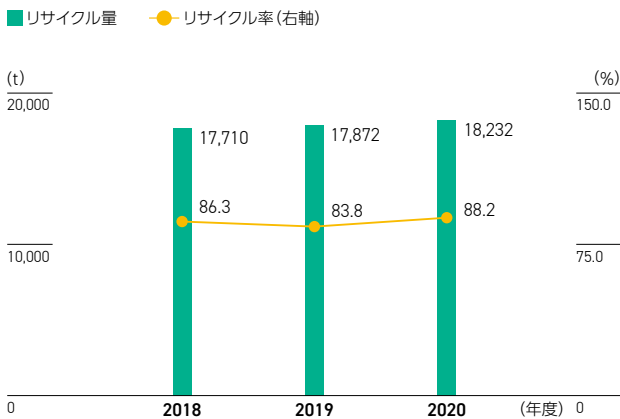
(対象:テルモグループ[国内事業所・海外生産事業所])  
電力のCO<sub>2</sub>排出係数は、各年度の供給事業者の排出係数を用いて算出

### 水使用量 (取水量)



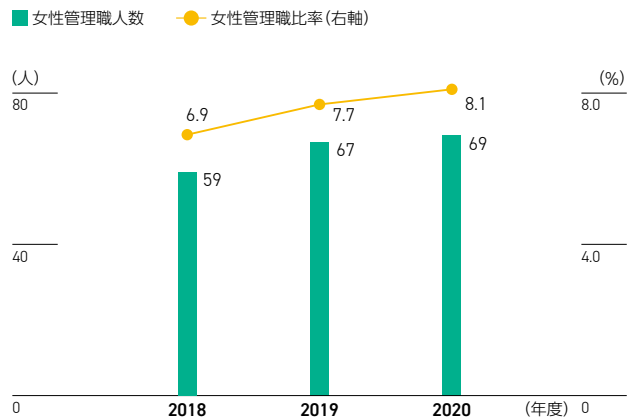
(対象:テルモグループ[国内事業所・海外生産事業所])

### リサイクル量とリサイクル率



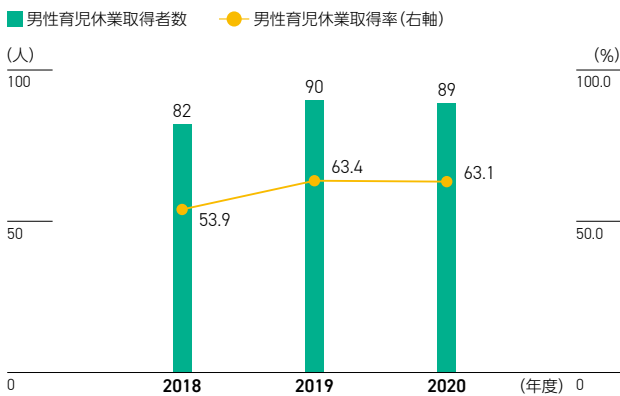
(対象:テルモグループ[国内事業所・海外生産事業所])

### 女性管理職人数および比率



(対象:テルモ株式会社単体)

### 男性の育児休業取得者数および取得率



(対象:テルモ株式会社単体)

## At a Glance

テルモは3つのカンパニーと7つの事業で、  
医療の現場に価値あるソリューションを届けます。

テルモは「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、3つのカンパニーとそれに属する7つの事業を展開し、160以上の国や地域で、50,000点を超える製品やサービスをお届けしています。

患者さんにより良い治療効果と負担の少ない治療を提供することはもちろん、医療従事者が安全・安心のもとケアに専念できるようサポートすることや、未来の医療を生み出す研究の現場を支えることも、テルモの重要な使命です。医療の現場に存在する課題と真正面から向き合いながら、新たな価値創出に取り組んでいます。

### 心臓血管 カンパニー

#### 主要製品

##### TIS事業 (Terumo Interventional Systems)

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、薬剤溶出型冠動脈ステント(DES)、末梢血管用ステント、血管内超音波診断システム 他

##### ニューロバスキュラー事業 (MicroVention)

脳動脈瘤塞栓用コイル、血流改変ステント、血栓吸引カテーテル、血栓除去デバイス 他

##### カーディオバスキュラー事業 (Terumo Cardiovascular)

ホローファイバー型人工肺、人工心肺装置 他

##### 血管事業 (Terumo Aortic)

人工血管、ステントグラフト



### ホスピタル カンパニー

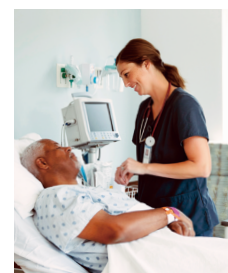
#### 主要製品

##### ホスピタルシステム事業

輸液ポンプ、シリンジポンプ、輸液セット、シリンジ(注射器)、輸液剤、鎮痛薬、栄養食品、スプレー式癒着防止材、血糖測定システム、持続血糖測定器、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、製薬企業向け投与デバイス(薬剤充填用シリンジ、薬剤キット用注射針) 他



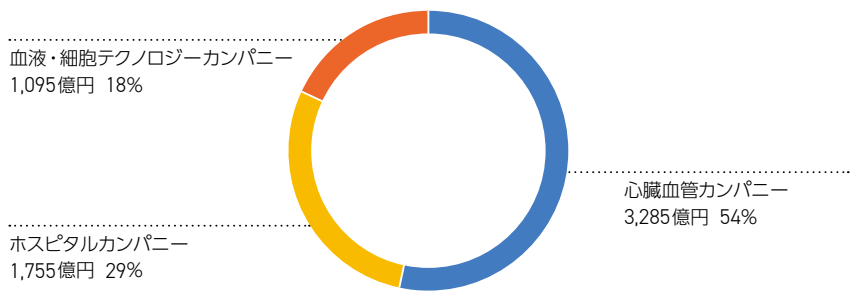
### 血液・細胞 テクノロジー カンパニー

#### 主要製品

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



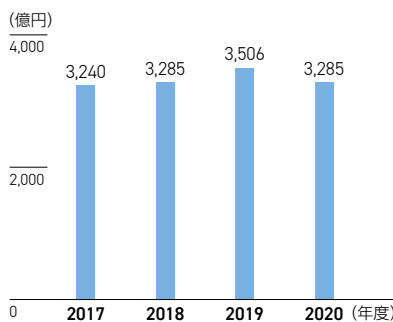
### 2020年度売上収益・構成比



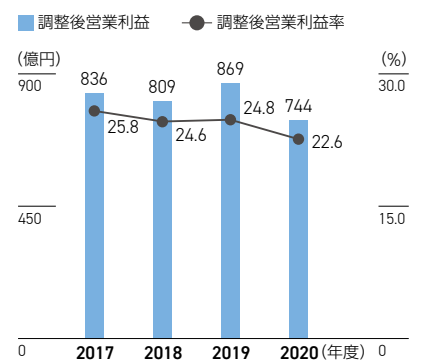
#### アウトカム

血管内治療と心臓外科手術において、患者さんの負担軽減を追求する

#### 売上収益推移



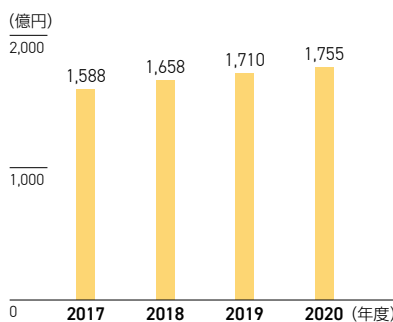
#### 調整後営業利益／調整後営業利益率



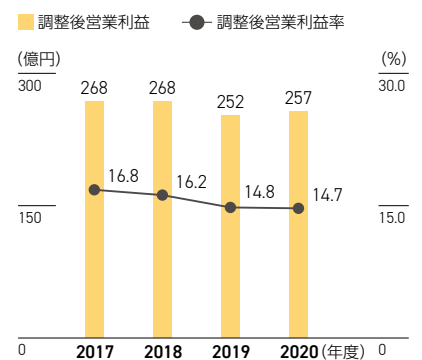
#### アウトカム

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

#### 売上収益推移



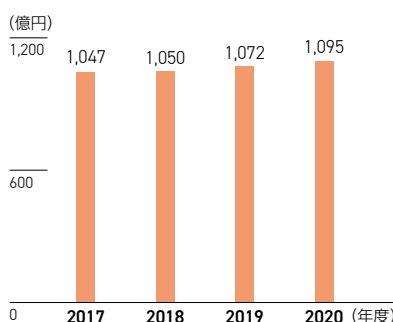
#### 調整後営業利益／調整後営業利益率



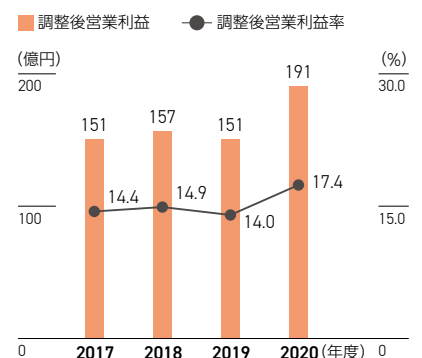
#### アウトカム

世界の輸血医療を支えるとともに、進化する血液・細胞治療に貢献する

#### 売上収益推移



#### 調整後営業利益／調整後営業利益率



## カンパニー別戦略

### 心臓血管カンパニー

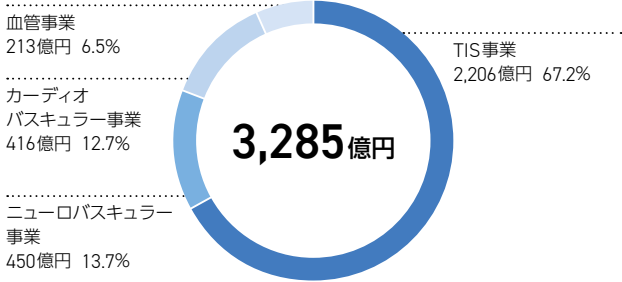
新型コロナウイルスにより、医療提供体制や医療財政への意識が高まったことを契機に、ペイシェントジャーニーに沿った術前から術後までの治療支援、低侵襲治療の拡大、デジタルヘルスをはじめとする個別化医療などのソリューション提供の取り組みを加速させます。また、安定供給と効率化を実現するオペレーションインフラの強化や、デジタルトランスフォーメーションなどの改革を進めます。患者さんに寄り添い、変わりゆく治療の未来を共に創造してまいります。



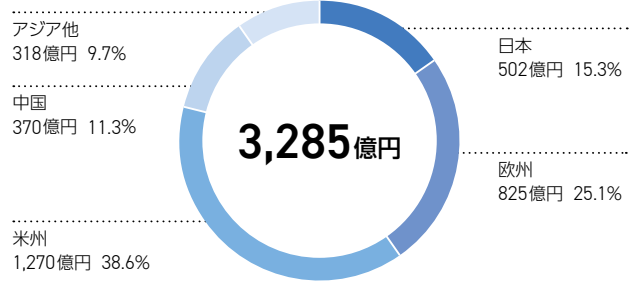
### 長田 敏彦

常務執行役員  
心臓血管カンパニー  
プレジデント  
心臓血管カンパニー  
TIS 事業プレジデント

#### 事業別売上収益構成比



#### 地域別売上収益構成比



### 外部環境 強み

	機会	リスク
血管内治療	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療の低侵襲化</li> <li>グローバルで堅調な市場成長*1</li> <li>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</li> <li>平均寿命の延長に伴うがん患者の増加</li> <li>脳動脈瘤領域における治療選択肢の多様化</li> <li>脳梗塞領域における血栓回収療法の治療エビデンス確立、ガイドラインの改定による市場拡大</li> <li>大動脈瘤に対するステントグラフト内挿術におけるデバイス性能向上や臨床成績向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州医療機器規則 (MDR) などの規制強化への対応</li> <li>中国政府による国産メーカーの優遇・購買形態の変化</li> <li>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</li> <li>TIS事業領域における欧州、日本市場の伸長鈍化</li> </ul>
外科治療	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイブリッド手術*2の普及</li> <li>経皮的心肺補助 (PCPS / ECMO) の治療成績向上による市場成長</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

#### 全体

- 医療従事者へのトレーニングなどの提供による、製品の適正使用や新たなソリューションの開発力および提案力
- グローバルでの自社販売体制、臨床開発・業事体制
- 地域特性を生かした生産体制
- KOL\*3との強いパートナーシップ

#### 血管内治療

- 患者さんへの身体的・経済的負担を軽減する、低侵襲治療の提供
- アクセスデバイスをはじめ、幅広い製品群による穿孔から止血までのトータルソリューション提供
- グローバルで認識されているTRI\*4リーダーとしてのブランド力と高品質な製品群
- 血管内治療デバイスにおける、多彩な製品ラインアップや、ユニークな製品を生み出す開発力
- ステントグラフトにおける、カスタム品などによる革新的、かつ充実した製品ラインアップ

#### 外科治療

- 大動脈疾患の市場における包括的な製品ポートフォリオ
- カーディオバスキュラー事業における、日本、米国、アジアでNo.1、グローバルでNo.2のポジション\*5が示す競争力、高い品質とブランド力
- 世界で唯一、人工肺をファイバー\*6から自社生産する製品開発力および生産体制

\*1 TIS事業：中国、東南アジア、中南米  
ニューロバスキュラー事業：欧州、米州、日本、中国を中心としたグローバル全体  
\*2 外科手術で使用する人工血管とカテーテル手術で使用するステントグラフトを組み合わせた手術方法

\*3 Key Opinion Leader (キー・オピニオン・リーダー)  
\*4 桃骨動脈からアプローチするカテーテル治療  
\*5 テルモ調べ  
\*6 人工肺に使用される製品素材の一つ



## 中長期のビジョン

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

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

## 2021年3月期実績

売上収益 **3,285**億円

調整後営業利益 **744**億円

## 目標

売上収益 全社の成長をけん引する  
成長の実現  
(二桁に迫る成長)

調整後営業利益 売上収益の成長を上回る  
利益成長へ  
(二桁成長、利益率25%以上を堅持)

## 血管内治療

## ■ TIS事業

心臓や下肢の血管の病気に対し、カテーテルを用いて治療する「バスキュラーインターベンション(血管内カテーテル治療)」や、血管内の状態を診るための「イメージング(画像診断)」、肝臓がんの化学療法「インターベンショナルオンコロジー」に関する製品を展開。

治療効果の向上と、デバイスを扱うドクターが求める操作性・品質を追求するとともに、患者さんの身体にやさしい治療(低侵襲治療)の発展に貢献しています。



## ■ ニューロバスキュラー事業

脳の血管の詰まりや瘤(脳動脈瘤)の破裂などにより血液の流れが阻害され、脳細胞が障害を受ける病態、いわゆる「脳卒中」に対するカテーテル治療製品を、米国子会社マイクロベンション社との連携で展開しています。脳動脈瘤や脳梗塞に対する治療デバイス、脳動静脈奇形に対応する液体塞栓材など、症例に最適な素材や設計の技術を生かし、革新的なデバイスを創出することで、患者さんへの負担が少ない脳血管治療の可能性を広げます。



## ■ 血管事業

血管事業を担うTerumo Aortic は、胸部および腹部の大動脈瘤や大動脈解離といった大動脈疾患に対する外科手術と血管内治療で用いる人工血管とステントグラフトを中心に、幅広い症例に対応する多様な製品ラインアップを展開。世界90カ国以上で200万人を超える患者さんの治療に貢献しています。また今後はデジタル技術を活用し、一人ひとりの患者さんに最適な製品の提供にも注力し、大動脈治療におけるイノベーションを追求します。



## 外科治療

## ■ カーディオバスキュラー事業

心臓外科手術中に停止させた心臓や肺に代わって血液を体外で循環させる人工心肺装置、血液のガス交換を担う人工肺、緊急症例の患者さんの心肺機能を補助する体外式膜型人工肺、心臓を停止させずに行う外科手術の進行をサポートする医療機器などを開発・販売しています。

また、重症心不全患者さんの新たな治療の選択肢として期待される、世界初の再生医療等製品を展開するハートシート事業とも連携し、イノベーティブな技術で心臓病患者さんのQOL向上に貢献しています。





## 2021年度の重点施策

### ■ TIS事業

新型コロナウイルス感染症の拡大により高まった、低侵襲治療へのニーズを機会と捉え、より多くのソリューションを医療現場に提供します。

- TRIIにおける強いブランド力と高品質なアクセスデバイスによる、ラジアルアクセスの進化と促進
- 世界シェアNo.1のマイクロカテーテル、2020年度に買収したクイレム・メディカル社の放射線放出ビーズなどによるがん領域における幅広い製品ポートフォリオでの展開
- デジタルマーケティングの推進
- 患部に容易に到達し、治療を円滑にするためのTLA\*7 デバイスの拡充と浸透

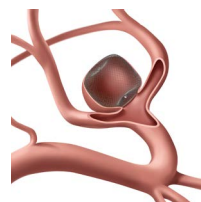


術前診断用のビーズ「QuiremScout」と放射線放出ビーズ「QuiremSpheres」

### ■ ニューロバスキュラー事業

米州と日本を中心に新製品のさらなる普及を目指します。

- 袋状塞栓デバイス「WEB」のサイズ展開として今年度北米で本格的に販売を開始する「WEB17」や、2020年度に日本で販売開始した袋状塞栓デバイス「Woven EndoBridgeデバイス」、頸動脈ステント「CASPER RX」、血流改変ステント「FRED」などのさらなる普及促進により、患者さんの治療選択肢の拡大に貢献
- 中国での代理店網の再構築による、売上伸長の安定化と加速

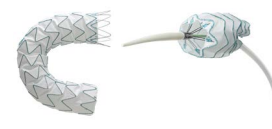


袋状塞栓デバイス(イメージ図)

### ■ 血管事業

ステントグラフトをはじめとする新製品の発売により、グローバルでの製品ラインアップの充実化を図り、大動脈治療に貢献します。

- 胸部ステントグラフト「Relay Pro」の米国における販売開始、およびグローバル展開の加速
- 腹部ステントグラフト「TREQ」の米国における導入施設の加速、および日本での限定販売開始
- オープンステントグラフト「Thoraflex Hybrid」の米国展開による、大動脈治療への多様な治療ソリューションの提供
- より効率的かつ安定した供給体制整備のためのサプライチェーンマネジメントの強化



左:胸部用ステントグラフト「Relay Pro」  
右:腹部用ステントグラフト「TREQ」

### ■ カーディオバスキュラー事業

多彩な製品ポートフォリオに最適なオペレーションのさらなる推進により、将来の医療への貢献に向けた強い土台構築を目指します。

- 安定供給を継続する生産体制、製品開発プロセス、製品コスト、グローバルブランドやポジショニングなどを踏まえた各地域での最適なオペレーションのさらなる推進



人工肺「キャピオックスFX」

\* 7 Therapeutic Lesion Access (治療用ガイドワイヤ、サポートカテーテル、バルーンカテーテルなど)

## TOPICS

## TRIのトップブランドとして、より低侵襲なカテーテル治療を全身に

心臓や血管の病気をカテーテルという細い管を用いて治療する「血管内カテーテル治療」は、患者さんの身体的負担(侵襲)が少ない治療法として、現在では広く行われています。その一方で、カテーテル治療は、現在進行形で改良改善が行われている領域でもあります。テルモは、より低侵襲なTRI\*<sup>8</sup>の開発、および普及に約30年前から取り組んでおり、現在ではTRIのトップブランドとして世界中の医療現場に認識していただいています。

心臓まわりの血管の治療手段として普及した血管内カテーテル治療は、下肢などの末梢動脈や腹部動脈など全身への拡がりをみせています。テルモでは、全身に拡がる血管内カテーテル治療に対しTRIによるアプローチを実現するためのデバイスの開発に注力しています。

末梢動脈疾患にも手首からのアプローチで、患者さんの負担を軽減する「R2P\*<sup>9</sup>」システム

末梢動脈疾患とは、下肢の動脈内にコレステロールなどがたまることで血管が狭くなり、血流が悪くなる疾患です。脚にしびれや痛みが生じるほか、病状が進行すると足先からの壊死によって脚の切断を余儀なくされることもあります。世界的な高齢化、糖尿病や生活習慣病の増加などの影響により、当該疾患の患者さんの数は増えており、この治療に対して近年は薬物療法や外科手術に加え、患者さんの負担が少ない血管内カテーテル治療も注目されています。心臓の冠動脈におけるカテーテル治療同様、末梢動脈疾患の治療でも、これまでは太腿の付け根の血管(大腿動脈)からのカテーテル挿入が主流でしたが、個別の事情により太腿の付け根の血管から治療が困難な患者さん、ひいては全ての患者さんにとってより負担の少ない治療を目指し、末梢動脈治療のTRI用システムである「R2P」の開発を進めてきました。特に、末梢動脈疾患における出血リスクは学会のガイドラインでも注意を要する点として挙げられており、R2Pによる穿刺部の合併症の低減は、医療現場の課題解決に貢献しています。

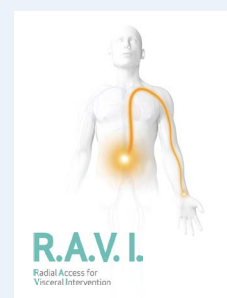


手首から下肢の動脈へのアプローチ

がん治療にも貢献する腹部血管治療システム「R.A.V.I.\*<sup>10</sup>」

病変部が腹部の血管にある場合においても、テルモはTRIのアプローチを推進しています。腹部血管治療システム「R.A.V.I.」により、肝臓がんや子宮筋腫を対象としたカテーテル治療をより低侵襲にすることを目指しています。2020年度にはTRIのアプローチを可能とする専用の形状をした腹部血管治療用の造影カテーテルを日本と米国で発売しました。心臓の冠動脈の血管とは異なり、「R2P」や「R.A.V.I.」では、手首から病変部までに距離があるためデバイスに1m以上の長さが求められ、ゆえに、より血管内のコントロールを容易にするための性能に工夫が必要です。長期にわたりTRI製品を手掛けてきたテルモだからこそ、これら製品開発を実現しました。

腹部血管における血管内カテーテル治療は、外科的に切除が困難な場合などにおいて、より病変部に焦点を当てて施術を行いやすい治療法として、グローバルで普及が進んでいます。テルモは、治療用デバイスとして、塞栓用ビーズや薬剤溶出型ビーズなどに加え、2020年度にはオランダのクイレム・メディカル社を買収し、放射線放出ビーズをラインアップに取り揃えました。今後、これら治療デバイスと、「R.A.V.I.」製品のラインアップを充実させることで、低侵襲ながん治療に貢献していきます。



手首から腹部血管へのアプローチ

テルモは、これまでの技術を生かしたアクセスデバイスや治療デバイスを、新たなアプローチに合わせて進化させることで、患者さんにとってやさしい治療やQOL向上を実現し、医療経済性の高いデバイスの提供を推進していきます。

\*8 TRI詳細については、「テルモの100年～価値創造の歩み～」(P.14)参照

\*9 Radial to Peripheralの略

\*10 Radial Access for Visceral Interventionの略

## ホスピタルカンパニー

昨今、高齢化による患者さんの増加に加え、疾病の多重化・慢性化により医療費が増大しています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大により感染対策への意識が高まりました。さらには、テクノロジーの進歩により、個別化医療へのニーズも高まっています。このような多様化・複雑化する課題やニーズに対し、これまで培ってきた強みを生かしてさらなるソリューションを提供することで、患者さんのケアの質の向上と医療の変革に貢献し、持続的な成長を目指します。

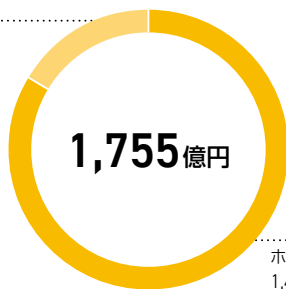


### 鮫島 光

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

### 事業別売上収益構成比

アライアンス事業  
286億円 16.3%



ホスピタルシステム事業  
1,469億円 83.7%

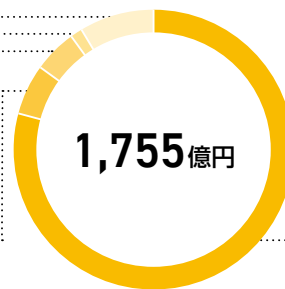
### 地域別売上収益構成比

アジア他  
147億円 8.4%

中国  
24億円 1.4%

米州  
91億円 5.2%

欧州  
102億円 5.8%



日本  
1,391億円 79.3%

### 外部環境

### 強み

#### 機会

高齢者の増加、疾病の多重化・慢性化による、グローバル市場の継続的な拡大

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大を契機にした、感染対策への意識の高まり

デジタル技術や再生医療など、予防や診断そして治療における技術革新

バイオ医薬品へのシフトや免疫療法の拡大などの薬剤イノベーションの進展

#### リスク

各国の医療費抑制の動きと価格下落圧力の増大

未病や予防の領域を中心とした異業種参入による競争激化

- 医療現場の課題を解決する製品の開発力と豊富なラインアップ
- 質の高い医療、安全・安心を実現させるためのトータルソリューションの提供
- 高品質な製品を量産するケイパビリティ
- 長年にわたり医療の発展・進歩に貢献し続けてきた信頼とブランド

## 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



売上収益の成長へと舵を切り、持続的な成長のステージへ

## 2021年3月期実績

売上収益 **1,755**億円

調整後営業利益 **257**億円

## 目標

売上収益

一桁中盤の成長

調整後営業利益

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

## ■ ホスピタルシステム事業

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



## ■ アライアンス事業

プレフィルド(薬剤充填済み)製品で培った独自の技術を生かし、製薬企業に新たな薬剤投与デバイスを提案しています。薬剤に適した素材技術を組み合わせたデバイスの開発や、高度な製造技術を生かした医薬品と医療機器のコンビネーションプロダクトの設計・製造を行っています。治験薬の製造から商用製品の生産に至るまで、製薬企業とのアライアンスを通じて、トータルソリューションを実現するとともに、患者さんにとって必要な薬剤を、安全かつ確実にお届けしています。



## 2021年度の重点施策

### ■ ホスピタルシステム事業 (病院市場向けビジネス)

医療の質向上と持続可能なヘルスケアシステムの実現に向け、下記テーマに取り組みます。

<p>日本</p>	<p>幅広い製品ラインアップを生かしたトータルでのソリューション提案で、医療のプラットフォームを構築します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>薬剤ライブラリを搭載し、院内のITシステムと連携可能な高機能輸液システム「スマートインフュージョンシステム」(スマートポンプ)を中心とした自動記録やモニタリング、処方連携などのデジタルヘルスの推進</li> <li>新型の逆流防止弁付留置針など、高機能輸液システムの製品ラインアップ拡充と、ME機器メンテナンス体制のさらなる充実による、ハード・ソフト両面での質の高いサポートの提供</li> <li>鎮痛薬、スプレー式癒着防止材、超高濃度栄養食など、周術期やがん領域における豊富なラインアップを生かした、患者さんの術後疼痛や合併症、副作用などの課題解決</li> <li>在宅治療が可能な腹膜透析療法の普及促進を通じた、コロナ禍における慢性腎不全患者さんの安全・安心な治療への貢献</li> <li>自社開発の日本初パッチ式インスリンポンプと新型持続血糖測定器導入、他社連携によるデジタル治療支援システムの開発加速を通じた、糖尿病患者さんのQOL向上に貢献</li> <li>紫外線照射ロボットによる手術室や病室などの環境整備への取り組みに加え、ワクチン用シリンジの供給拡大や消毒関連製品およびサービスなどの提供による手指消毒などの感染対策の推進</li> <li>消毒のしやすい形状や非接触の体温計の拡大による、体温測定や管理における新たな価値の提供</li> </ul>
<p>海外</p>	<p>強みを生かせる領域で積極的に展開していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アジアを中心に、スマートポンプを軸とした高機能投与システムとデジタルヘルスの展開</li> <li>グローバルでのペン型注入器用ディスプレイ注射針の拡大に向けた製薬企業とのアライアンスの加速</li> <li>パッチ式インスリンポンプの海外展開による、グローバルでの糖尿病患者さんのQOLの向上に貢献</li> <li>他社との提携による、欧州含む海外での糖尿病治療のデジタル化推進</li> <li>アジアにおける手指消毒剤などの感染対策に貢献する製品展開の開始</li> </ul>



高機能輸液システム  
「スマートインフュージョンシステム」(スマートポンプ)



スプレー式癒着防止材  
「アドスプレー」



手動接続の腹膜透析液交換システム  
「クリックセーフ」



パッチ式インスリンポンプ  
「メディセーフウィズ」



薬剤充填用注射器  
「PLAJEX」

### ■ アライアンス事業 (製薬市場向けビジネス)

独自の技術で医薬品の価値向上とドラッグデリバリーの発展に貢献します。

<p>日本</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>素材技術や無菌充填技術を生かした、製薬企業とのパートナーシップを通じた開発・製造の加速</li> <li>ワクチンの効果的、効率的な投与を目指した皮内デバイスの普及への注力</li> </ul>
<p>海外</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>針刺し防止機構付き注射針などの薬剤同梱品や、薬剤充填用シリンジ「PLAJEX」の採用拡大</li> </ul>

### ■ オペレーション/収益マネジメント

- 各工場の強みを生かしたグローバルでの生産最適化
- グローバルでサプライチェーンの強化
- 安定供給、品質向上、コストダウンを実現するための中長期的な投資を積極的に行い、売上成長と収益改善に貢献



同梱用注射針



## TOPICS

## 高まる感染対策への意識に、テルモだからできるソリューション提案を

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、医療現場における感染対策の重要性が、その病院経営へのインパクトが非常に大きいことから、再認識されることとなりました。一方で、感染対策は運用の徹底やオペレーションなど、複雑かつ多岐にわたる課題を抱えています。これら課題解決の一助となるべく、テルモではホスピタルカンパニーを中心に「感染対策イニシアチブ」を立ち上げ、課題の抽出から運用、フォローに至る総合的な提案の強化を進めています。ホスピタルカンパニーではこれまで、感染対策関連製品を数多く提供することで医療現場の安全・安心に貢献してきました。その経験を生かして、単なる製品提供では解決し難い課題に対するソリューション提案を通じて病院経営のサポートを目指します。

## 医療現場の環境整備への貢献

新型コロナウイルスは、感染者が触れたドアノブやベッドレールなどでも数日間生存するため、感染者が使用した病室はこれらの表面も消毒する必要があります。感染者を受け入れる医療機関では数時間かけて拭き掃除を行っており、医療従事者の精神的・肉体的負担の増加が課題となっています。テルモは医療従事者の負担の軽減と効果的な環境整備に向けて、紫外線照射ロボットの販売と、効率・効果的な使用につなげるためのトレーニングや運用プロトコル作成のサポートを進めています。



紫外線照射ロボット  
「ライトストライク」

## 感染対策をサポートするさまざまな情報提供

医療現場では、「院内感染の予防対策をどのように講じるか」「その対策をどのように院内に周知させるか」など、院内感染対策にさまざまな課題を抱えています。これらの課題に対して、テルモは医療従事者向けの感染対策特設ページを新設、またメールマガジンを配信することで、情報提供を開始しました。動画による感染対策に役立つコンテンツや感染対策の基本である手指消毒の遵守率向上に向けたノウハウ、機器の消毒・清掃方法などさまざまな情報を提供し、院内における感染対策をサポートしています。



感染対策特設ページ



テルモ感染対策  
キャラクター  
「クリンちゃん」

## 体温の測定や管理における新たな価値提供

医療現場では使用後の医療機器に対し病原体を排除するための消毒が行われています。直接患者さんに触れる体温計は、本体に加え収納ケースの消毒も行われますが、従来のケースは、構造上内側の清拭消毒が難しいという課題がありました。そこで、収納ケースをオープン形状に刷新し、拭きとりが簡単で、汚れを視認しやすい構造にしました。また、感染症スクリーニングを目的とした非接触での体温測定へのニーズの高まりに応えるため、肌に触れずに額の体表面温度を測定できる体温計の販売も開始しました。測定の安定化や使いやすさは勿論、医療現場での使用を考慮した防水性能や耐薬液性で、幅広い消毒液で清拭ができる仕様になっています。医療現場のニーズに応えることで、安全・安心な医療へ向けた新たな価値を提供しています。



(右)テルモ電子体温計  
「C207/217」  
(左)オープン形状の  
収納ケース「ふきとろん  
ケース」



テルモ皮膚赤外線体温計  
「CS101」

## ワクチンの効率的な使用への貢献

新型コロナワクチンの効率的な使用に貢献するため、テルモでは薬剤投与用注射器を開発しました。同製品は、インフルエンザ用ワクチンを効率的に投与できるよう開発したデッドボリューム\*の少ない針植え込み式注射器を、新型コロナワクチン投与用に、植え込み針を13mmから16mmと長くした製品です。これまで培ってきた、プラスチック材料の成形から部品の組立、包装・滅菌までの大半の工程を無人で対応する「自動一貫生産」の技術を駆使し、一人でも多くの方にワクチンが届くよう医療現場に供給しています。

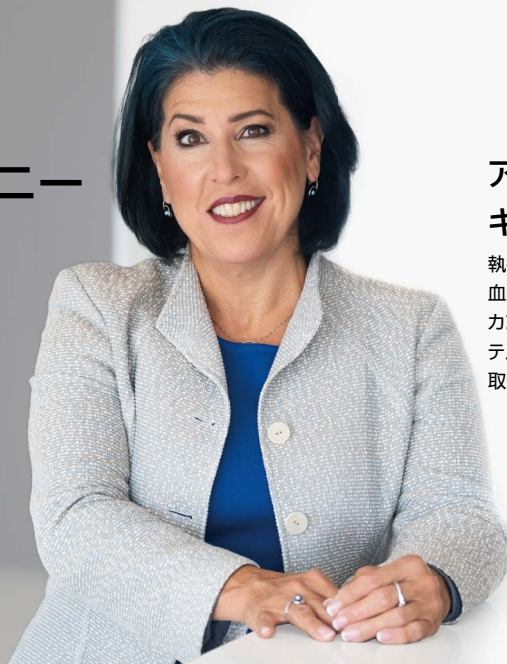


薬剤投与用注射器  
「FNシリンジ」

\* デッドボリューム：注射器の内筒が完全に挿入されている状態で、内筒先端部のガスケット(黒いゴム状の物)と筒先の隙間に残留する液量のこと。

## 血液・細胞テクノロジーカンパニー

新型コロナウイルスによるパンデミックでは、テルモの存在意義「Purpose」を再認識することとなりました。新たな治療法の提供、ワクチン開発の支援、そして回復期血漿や献血関連製品の需要に間断ない供給で応え、世界レベルでの困難な課題に対するソリューションを医療現場に提供できていることを誇りに思います。今後もお客様と共にイノベーションを推進し、医療現場のニーズに応え、医療の質の向上に努めます。



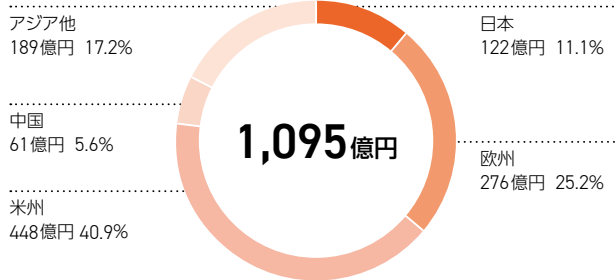
### アントワネット・ギャヴィン

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

#### 事業別売上収益構成比



#### 地域別売上収益構成比



外部環境		強み
機会	リスク	
細胞・遺伝子治療薬の普及による、製薬企業の安定した生産や供給能力体制構築の重要性の高まり	規制の厳格化に伴う臨床データおよび品質の重要性のより一層の高まり	<ul style="list-style-type: none"> <li>細胞製剤や血液製剤の高度な自動製剤化プロセスの提供、データ連携システムを活用したより良い治療の提供</li> <li>幅広い製品ポートフォリオを生かしたイノベーションの実現と世界各地での販売・サービス体制</li> <li>顧客サービスや臨床サポートの提供を通じたお客様とのパートナーシップ</li> <li>医療データの分析や解析能力の拡張による、より多くの治療選択肢の提供</li> <li>血液関連市場全体における高いブランド力</li> </ul>
治療アフエレス市場における、医療のアンメットニーズに応える新しい治療法の適応機会増加	医薬品、代替治療、また画期的な治療法の登場による、血漿交換療法や輸血療法へのニーズ変化の可能性	
高齢化などに伴う医療費の高騰による、医療のプロセス効率化、生産性向上、データ連携に対するソリューション需要の増加	ドナー数の減少に伴う献血量の減少	
プレジジョン・メディシンの発展により、個別化された医療情報の獲得に対するニーズの増加	サイバー攻撃による情報や資産流出に対する顧客懸念の高まり	



## 2021年3月期実績

売上収益 **1,095**億円調整後営業利益 **191**億円

## 目標

売上収益

成長軌道に回帰  
(一桁中盤の成長)

調整後営業利益

売上収益の成長を上回る  
利益成長へ  
(一桁後半の成長)

## 血液・細胞テクノロジーカンパニー

血液や細胞は、私たちの生命維持に不可欠であると同時に、がんや難病とされる病気の治療をはじめ、さまざまな治療への可能性を秘めています。米国子会社テルモBCT社が担う血液・細胞テクノロジーカンパニーは、献血によりドナーから提供された血液を安全かつ効率的に血液製剤化する装置を提供するとともに、細胞治療やアフェレシス治療のために血液中の特定の成分を分離・採取するための装置、細胞治療薬の製造プロセスを自動化し、効率化に貢献する装置を展開することで、製薬企業や研究機関を支援しています。患者さんに新たな治療の選択肢を提供するため、独自のテクノロジーをさらに進化させていきます。



## ■ 血液センター関連製品

血液成分の採取と製剤化のプロセスにおいて、品質と効率の向上を実現します。

## ■ アフェレシス治療・細胞採取関連製品

血液や細胞の病気の治療に関わる、血液成分を採取、または除去します。

## ■ 細胞処理関連製品

治療、研究などに必要な細胞を効率的に処理し、細胞治療の開発・商業化を支援します。

## ■ 自家生物製剤関連の製品

患者さん自身の血漿や骨髄液、脂肪組織などを分離、濃縮、調製します。

## 2021年度の重点施策

血液の採血・分離そしてデバイスの先にある可能性を見据え、グローバルで製品ラインアップの充実化を図ることで、治療効果の向上と医療のアンメットニーズに応えるイノベーションを提供します。

### ■ 血液を出発点にした多角化の加速

- 血漿分画製剤市場のリーダーであるCSL Plasma社との協業  
高成長を続けている原料血漿市場参入、アンメットニーズに応えるエコシステム構築
- 細胞治療薬の製造プロセスへの取り組みの加速  
複雑なマニュアルプロセスを自動化する、細胞増殖システム「Quantum」や細胞製剤用充填・仕上げシステム「FINIA」による、研究機関や製薬企業の製造プロセスの標準化や自動化の実現、またそれぞれのお客様のステージに合わせた生産能力構築をサポート



細胞増殖システム「Quantum」

### ■ デバイスの付加価値化

幅広い製品ポートフォリオと同時に、サービスやソフトウェアの提供を推進することで、お客様の高いパフォーマンスを実現

- 血液成分採取における、採取効率・生産性の向上、コスト削減、血液センターの収益性改善
- 細胞処理関連製品における、トレーニング、データ分析、コンプライアンスの管理
- 病院、血液センター、製薬企業に向けたソフトウェアソリューションの提供による、業務効率化やデータ連携の実現



細胞製剤用充填・仕上げシステム「FINIA」

### ■ 既存ポートフォリオのグローバル展開

- 成長市場に向けた既存ポートフォリオの積極的展開、および地域展開
- 技術、臨床開発、薬事、各国や地域の制度に関する知見の駆使による、患者さんの医療アクセス向上への貢献



成分採血システム「Trima Accel」

### ■ オペレーションの継続的改善

- 市場にさらなるイノベーションをもたらすための、オペレーションの一層の効率化と、オペレーショナル・エクセレンスの追求



血液自動製剤システム「TACSI」

## TOPICS

## ユニークなイノベーションで、新市場参入やパンデミックに挑む

## 業界リーダーのCSL Plasma社との協業

2021年4月、テルモは血漿分画製剤市場のリーダーであるCSL Plasma社との協業によって、原料血漿市場へ参入することを発表しました。血漿は、遺伝性血管浮腫などの希少疾患や、原発性免疫不全症などの免疫疾患領域、血友病、遺伝性呼吸器疾患など、重篤な症状に苦しむ多くの患者さんの治療に使われる血漿分画製剤に不可欠で重要な成分を有しています。また、一般的に、外傷、火傷、臓器移植手術などの救急医療でも必要とされています。このような血漿分画製剤を使用した治療が増加していることを背景に、米国において、CSL Plasma社が運営する血漿採取センターでの導入を見据えた原料血漿の採取装置の臨床試験を4月上旬に開始しました。

CSL Plasma社との協業による市場参入は、成分採血システム「Trima Accel」やテルモの遠心型血液成分分離装置「Spectra Optia」のアフェレシス技術を用いた、血液成分や細胞採取における専門性の高さが評価されたことを示しています。テルモは業界最高レベルの設計力とイノベーションをもって、ドナーそしてオペレーター双方のより円滑な血漿採取を目指しており、継続的に優れたサービスとサポートの提供により医療現場の課題を解決してきました。CSL Plasma社とともに、ヘルスケアの未来に向けたイノベーションの実現というビジョンを共有し、その実現に向けて取り組んでいきます。



遠心型血液成分分離装置  
「Spectra Optia」

## 成分採血システム「Trima Accel」

献血で提供された血液は、血液センターで血小板、血漿、赤血球など輸血製剤化され、医療機関に供給されます。テルモは、血液センターで用いる採血装置や血液製剤の調製に用いるデバイスや血液バッグなどを提供しています。このうち、2020年度に特に注目されたのが、成分採血システム「Trima Accel」です。遠心分離技術をはじめとするテルモのコア技術により、必要な血液成分を高品質に、より多く採取することで血液製剤の生産性向上を実現する同システムは、新型コロナウイルス感染症の治療として注目された回復期血漿治療で重要な役割を果たしました。血漿を含むあらゆる組み合わせで血液成分を採取することができる「Trima Accel」の需要の高まりに合わせ、2020年度は生産高を50%以上拡大し、医療現場の要請に応えました。コロナ禍における「Trima Accel」の継続的なトレーニングや採取キットの安定供給による血液センターへの貢献が認められ、米国の最も大きな血液センターグループの一つであるBlood Centers of Americaより、回復期血漿治療において貢献した取引先に贈られるClinical Infusion Awardを受賞しました。



「Trima Accel」を使用した回復期血漿治療の様子

血液・細胞テクノロジーカンパニーは、血液そして細胞・遺伝子治療における新たな製品の開発、新しいサービスの提供、新しい地域への拡大など、今後も成長分野への取り組みを推進していきます。

## 研究開発／知的財産

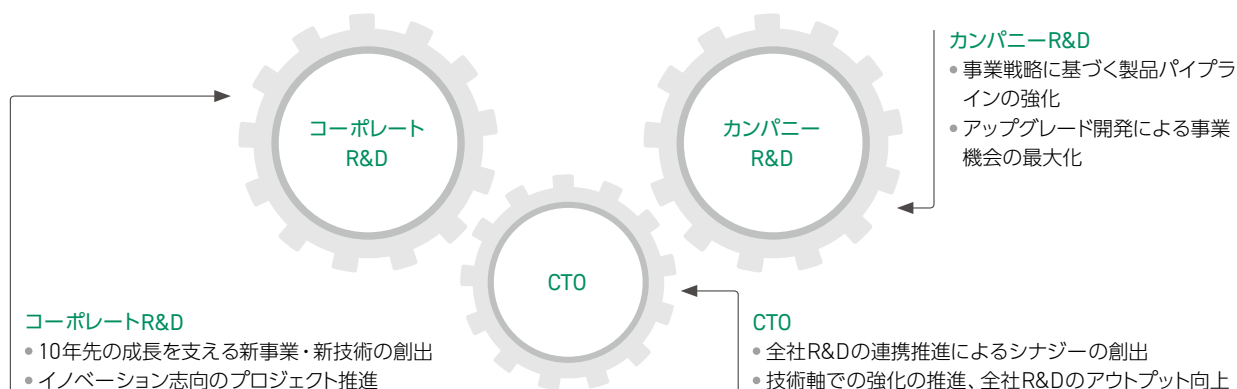
未来の医療を見据え、社会的にインパクトの大きい医療課題を解決すべく、テルモ独自のコア技術を生かした内部開発力を強化するとともに、社外との連携も推進し、医療現場にとって価値あるイノベーションの創出を目指しています。

### 研究開発の基本的な考え方

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

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

### テルモグループの研究開発体制



### コーポレートR&D 中長期成長戦略

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

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

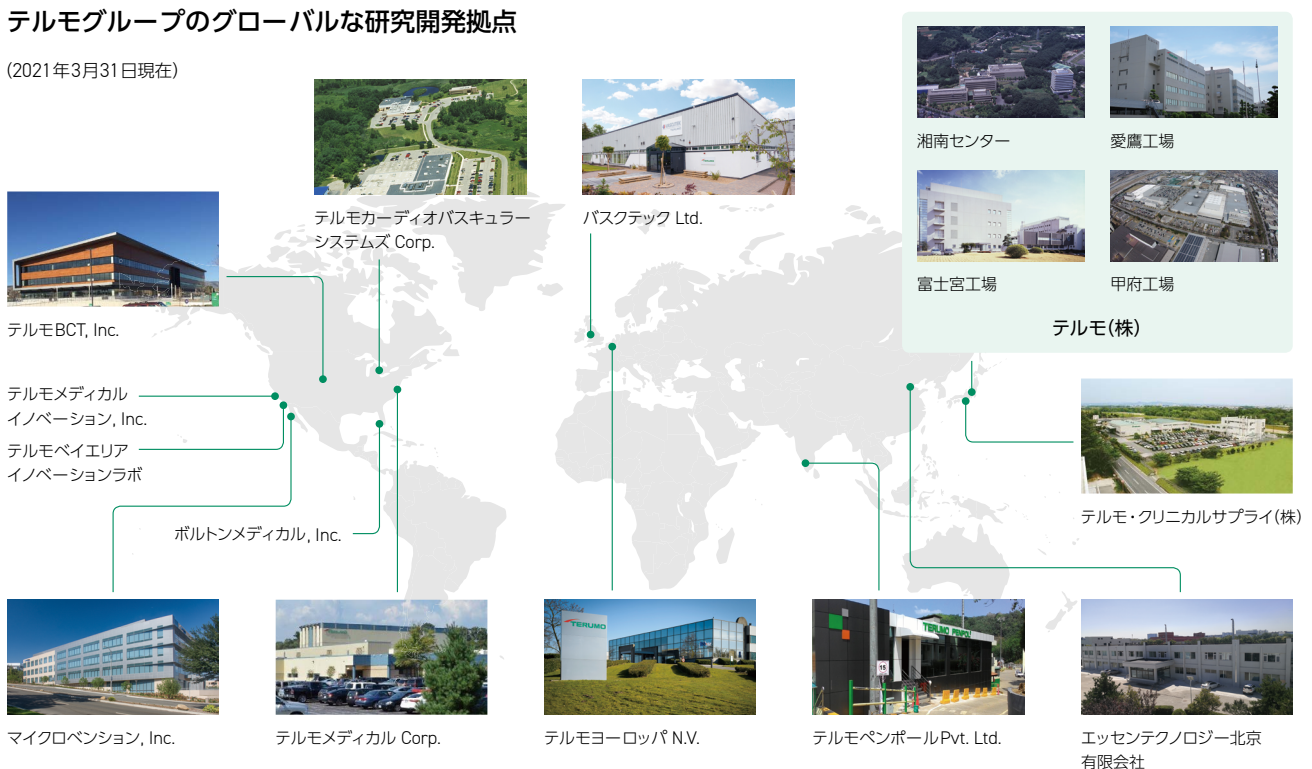
このような取り組みを通じて、未来の医療課題の解決に貢献し、次世代のテルモグループの成長を支えていきます。

## テルモグループの研究開発拠点

テルモは、日本の研究開発センターを核に、内部開発に加えて、世界から広く求めた技術シーズを発展や融合させながら、次世代の技術開発を進めています。また、近年ではM&Aや提携を通じて開発のグローバル化や米国・欧州・アジアなど世界の開発拠点と連携し、開発領域の拡大やスピードアップを推進しています。

### テルモグループのグローバルな研究開発拠点

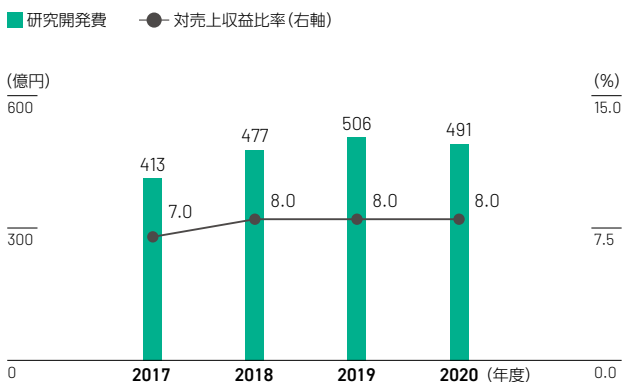
(2021年3月31日現在)



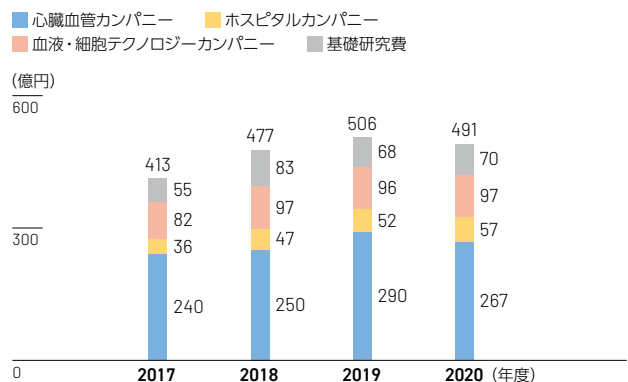
## 研究開発活動の状況

2020年度の研究開発費は491億円、対売上収益比率は8.0%となりました。セグメント別の内訳では、心臓血管カンパニーが267億円、ホスピタルカンパニーが57億円、血液・細胞テクノロジーカンパニーが97億円となりました。その他、各事業分野に配分できない基礎研究費が70億円となっています。

### 研究開発費／対売上収益比率



### セグメント別研究開発費推移





## オープンイノベーションへの取り組み

### ■ オープンイノベーションの基本的な考え方

テルモは、多角化・量産化・高機能化の歴史の中で、他企業をはじめとする社外の組織とさまざまな形で協力することにより、新しい価値を創造してきました。テルモのオープンイノベーションの取り組み自体は、1990年代後半に米国で開始した技術探索活動に始まりますが、テルモグループ全体としてこの取り組みを推進し始めたのは、CTO体制になった2015年前後からです。

医療機器はさまざまな技術の複合体です。医療現場のニーズに対する最適なソリューションを実現するためには、世の中にある最適な技術を取り入れることが望まれ、それは必ずしも自社技術だけではなく、社外からも幅広く取り入れる必要があります。テルモの強みは、医療現場の深い理解と生体メカニズムに基づくコンセプト設計、そしてそれを実現する技術です。この強みをもって、社外の研究機関のサイエンスの成果を実用化に結び付けたり、他社の汎用的・工業的技術を活用したりすることで、新しい製品や医療ソリューション提供のための開発を加速させています。特に昨今のデジタル技術の革新に伴い、デジタル分野はオープンイノベーションを、より一層活用していく領域となります。

またテルモグループのコア技術の活用と深化を目的に、各事業やコーポレート機能部門にコラボレーションプロモーターを設置、社内連携やオープンイノベーションを加速することで、競争優位な技術を獲得し、スピード開発を推進しています。

### ■ ベンチャーキャピタルファンドへの参画(米国東海岸・西海岸、中国上海)

研究開発や事業開発を補完する戦略の一つとして、新技術の獲得や事業買収があります。テルモは2013年度に初めて、米国西海岸にあるベンチャーキャピタルのエマージェント・メディカル・パートナーズ社のファンドに参画しました。アソシエイトが同ファンドに常駐することで、このファンドを足場にテルモ独自のネットワークを構築し、6年間で2,000件を超えるスタートアップを評価してきました。同ファンドへの投資だけでなく、ここで培われた経験を生かし、テルモが直接スタートアップに出資も行っています。この取り組みによって、テルモの事業戦略に合った新技術の獲得と同時に、自社で革新的なアイデアを見極める能力の向上につなげています。

2019年度には、西海岸のストラテジック・ヘルスケア・インベストメント・パートナーズ社、そして東海岸のカタリスト・ヘルス・ベンチャーズ社のファンドへの参画を開始しました。イノベーションの世界的なハブである米国西海岸と東海岸のどちらのファンドにも参画し、それぞれのオフィスに常駐者を派遣することで、従来以上に幅広い案件に関与することができます。今後も新規探索に注力し、医療の未充足ニーズ解決に努めます。また、中国での新規技術とスタートアップのエコシステムに早い段階から関与できるよう、2020年度には中国上海のCDキャピタル社のファンド参画を発表しました。中国の医療ニーズに合致した医療機器やデジタルヘルスの技術を取り込み、中国国産製品の拡充や新たなビジネスモデルの構築につなげます。

### ■ テルモ・ベイエリア・イノベーションラボ(Terumo Bay Area Innovation Lab. /TBAIL)

米国カリフォルニア州サンノゼのテルモ・ベイエリア・イノベーションラボ(TBAIL)では、現地ヘルスケア開発のエコシステムを活用して、新規のデバイス開発に取り組んでいます。ここでは、2016年度に行ったM&Aで、米国アポットラボラトリーズ社からテルモグループの一員となったカリラメディカル社のアソシエイトと、日本のコーポレートR&D開発チームのアソシエイトが一体となって開発を進めています。開発リソースの充実したヘルスケア開発拠点である地の利を生かし、日本では取り組むことが難しいデバイスの開発や、スピード感を持った開発など、スタートアップの開発スタイルで、革新的な製品をいち早く医療現場に提供しています。



## 廣瀬 文久

上席執行役員  
経営企画室長  
チーフテクノロジー  
オフィサー (CTO)

### CTOメッセージ

心臓血管領域での開発を皮切りに、マーケティングや海外子会社経営などさまざまな分野での経験を経て、2021年度から経営企画室長と兼務する形でCTOに就任しました。次期中長期成長戦略の策定および実行を通じて、テルモグループのR&Dアウトプット向上を実現していきます。具体的な取り組みとして、次の3つを掲げます。

#### 次期中長期イノベーション戦略の実現

次期中長期成長戦略では、5年先までの中期計画だけではなく、10年先を見据えたイノベーション戦略を併せて構築します。策定した戦略の実現のために、テルモグループで強化すべき技術領域を特定し、積極的な技術の開発および獲得を進め、実行を支援します。

#### さらなる連携の強化

テルモの成長に伴い蓄積された、世界各地の幅広い分野でのR&D活動に伴う技術資産をグループで活用するための体制を整備します。研究開発推進部、コーポレートR&D、カンパニーR&D、グローバルの各研究開発拠点、プラネックスそしてDX推進室など、グループ内のさらなる連携強化を図り、技術の創造力と応用力を高め、新たな価値を共創し合えるような仕組み、文化を醸成していきます。また、今後技術獲得が必要となるセンシングやデジタル技術などの領域で、社外パートナーとの連携を積極的に推進します。

#### R&Dインテリジェンスのプラットフォーム化

各研究開発拠点の活動から得られた経験・知識・失敗からの学びなどのノウハウを、グローバル共通のシステムや場によって形式知化し、テルモグループR&D全体のケイパビリティのレベルアップに努めます。

1990年代から約30年間、テルモは数々のユニークなグローバル企業をグループに迎え入れています。各社が持つさまざまな技術資産やノウハウを、テルモグループ全体で活用し、シナジーを生み出すことで、グループのR&Dのアウトプットを高め、中長期での持続的な成長に貢献していきます。

## 知的財産の基本的な考え方

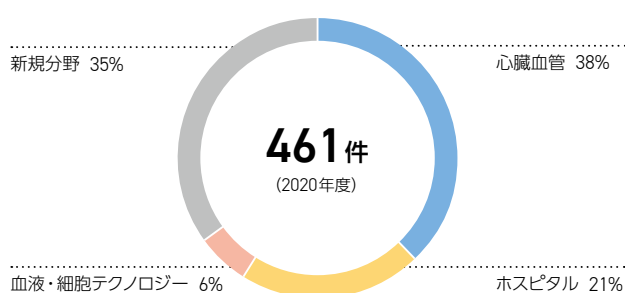
テルモグループでは、研究開発戦略および事業戦略に基づき、優先的にリソースを投入する領域を絞り込み、事業の競争力強化につながる知的財産の創出に取り組んでいます。開発の初期段階から開発部門と知的財産部門が連携し、他社の特許や製品・サービスの特長を把握した上で、開発の方向性の検討や知的財産のポートフォリオ構築を戦略的に進めています。また、グローバルでの事業拡大が進む中、海外のグループ会社との連携も強化し、グループ全体の知的財産の有効活用を図るとともに、知的財産リスクのマネジメント力強化にも取り組んでいます。

## 特許の状況

### ■ 特許出願件数(事業別)\*

2020年度の特許出願件数(第一国出願件数)は461件で、既存事業に関する出願件数が65%、既存事業に属さない新規分野に関する出願が35%を占めています。これは、テルモが既存製品の改良・改善を継続するとともに、積極的に将来の事業拡大や新領域への展開を見据えた投資を行っていることを表しています。

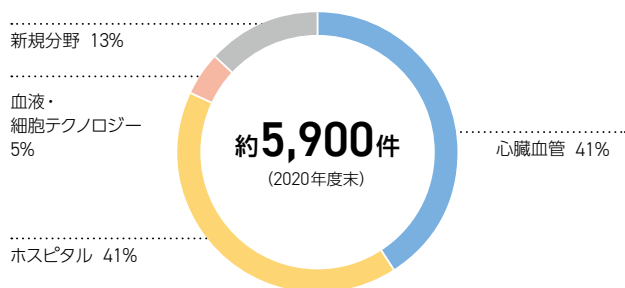
### 特許出願件数



### ■ 特許保有件数(事業別)\*

2021年3月末時点の国内外の特許保有件数は、約5,900件となっています。新規分野に関する保有件数13%に対し、既存事業に関する保有件数が87%と高い比率を占めています。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などが現行事業に貢献していることを表しています。なお、特許保有件数は、国内41%、海外59%であり、海外事業を支える特許を中心に海外比率を高めています。

### 特許保有件数



\* 海外子会社の出願件数、保有件数は含まれていません。

## デジタルトランスフォーメーション(DX)

グループ全体の視点から、顧客への提供価値を向上させる「事業創出のDX」と、業務の効率性を向上させ、生産・物流などのバリューチェーンを進化させる「オペレーションのDX」を遂行することで、さらなる成長を目指します。

### 基本的な考え方

高速モバイル通信、クラウドコンピューティング、人工知能(AI)などの技術発展により、人々の生活を便利にし、安全・安心をもたらすさまざまなサービスが創造され、私たちの社会は急速に変わりつつあります。変化の波は医療にも及び、新しいテクノロジーの応用は、医療機器・医薬品はもちろんのこと、医療の効率化、患者体験の向上などを志向したサービスにも広がりを見せています。

テルモは、デジタル技術を活用して製品・サービスを有機的に連携させ、ペイシエントジャーニーにおいて医学的価値のある統合的ソリューションの提供を目指します。例えば、持続血糖測定器でリアルタイムに測定した皮下のグルコース濃度に連動して、患者さんの状態に合わせたインスリン量が、インスリンポンプから持続的に投与されるシステムを開発しています。また、個々の患者の血糖値や食事・運動・服薬などの情報に基づき糖尿病治療を支援することを目的としたデジタル治療システムや、血糖値やインスリン投与量など、糖尿病治療に関連するデータを一元管理できるサービスにも取り組んでいます。これらはパートナー企業との提携により推進しており、今後も積極的なオープンイノベーションにより、新しいソリューションの創出に挑戦していきます。

新しい事業機会が生まれる一方で、市場での競争は激しさを増し、競合他社は、生産の海外展開、グローバルな物流最適化、コロナ禍での遠隔マーケティングなどにデジタル技術を活用し、オペレーションのDXを加速しています。テルモも、グローバルIT基盤整備を着実に継続し、研究開発、生産から顧客までのバリューチェーン全体を効率化します。IT基盤から得られるデータを利用し、高度な生産技術、幅広い顧客接点、医療従事者向けトレーニングプログラムなどの強みを進化させ、新しい顧客価値を提供していきます。



**大森 真二**

DX推進室長

### DX推進室長メッセージ

テルモグループ全体のDX戦略を描き、事業創出のDXとオペレーションのDXを推進する組織として、2021年4月にDX推進室が設立されました。すでに多くのDXプロジェクトがグループ内で進んでいる中、これまではこれらの情報を一元的に管理したり、組織や事業を超えて全社的な課題を議論したり、あるいは知見を共有する仕組みがありませんでした。その構築の第一歩として、DX推進室では、各地域、各事業、あるいは各機能部門でDX推進のリーダーシップをとっているアソシエイトが一堂に会するコミュニティを立ち上げました。各事業や部門の英知を結集して、テルモらしいDXを追求するべく、グローバルで全社的な課題の議論、ベストプラクティスの共有などを行います。また、関係部署と一緒に、IT基盤、人財、社内プロセス・システム、社外との連携など、DX推進を支える基盤の整備にも取り組んでいきます。

## サステナビリティ

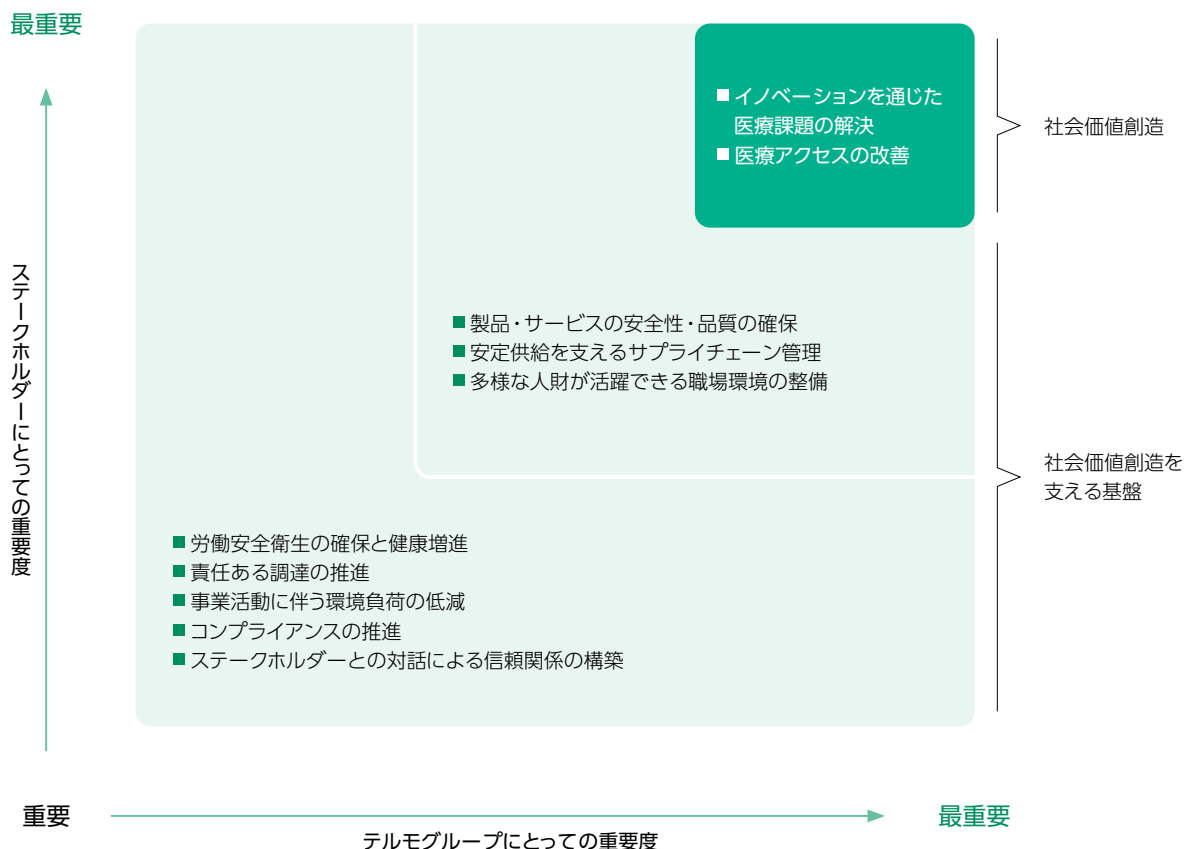
### サステナビリティに対する考え方

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

\* コアバリューズについては、巻頭参照

### 重点活動テーマ

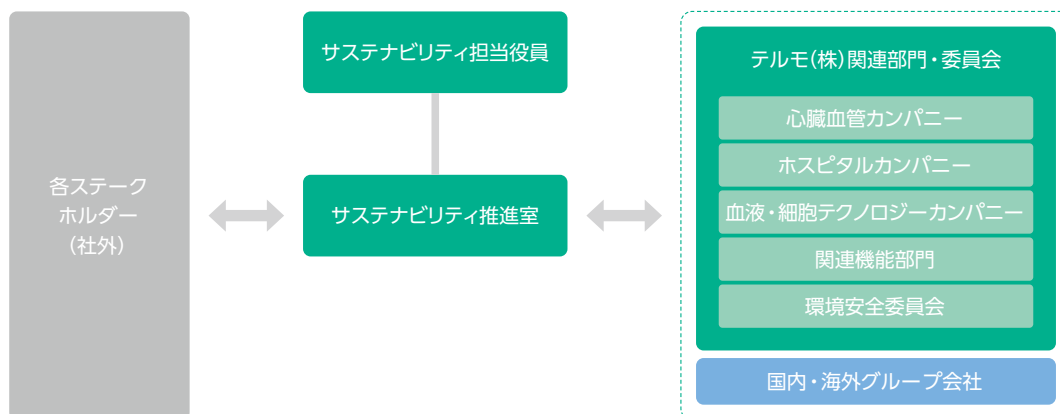
医療課題への貢献をはじめとする社会課題の解決に向けて取り組み、持続的な社会の実現とテルモグループの持続的な成長の両立を目指します。





## 推進体制

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



## 国連グローバル・コンパクトへの参加

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

## 人権への取り組み

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



サステナビリティに関する取り組みの詳細については、以下をご覧ください。

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

## 人財戦略

### 基本的な考え方

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

### 人財育成

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



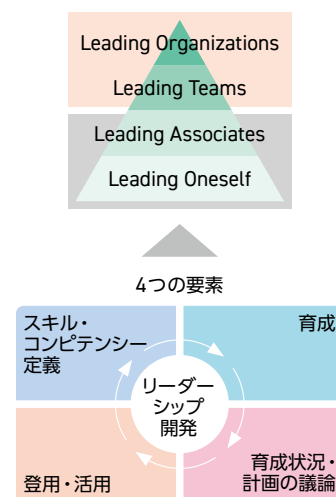
### グローバルリーダーの育成

テルモでは、グローバル共通の仕組みとしてリーダー育成の各ステージをつなぐ継続的なパイプライン形成のための指針を明示し、一貫した4つの要素で施策を設計しています。2019年度には、将来のテルモグループのビジネスチャレンジに必要なリーダーのスキル・コンピテンシーを定義し、それらを身に付けたグローバル経営人財を育成すべく「Global Leadership Development Program for Executives」を開始しました。国内外問わず選抜された、将来のテルモグループの経営人財候補となるアソシエイトが協業することで、テルモにとっての新しい価値を生み出すことにチャレンジする1年半の研修プログラムです。

また、2021年度からはグループのグローバルリーダーのパイプライン拡充と組織強化を目的に、トップマネジメントと各プレジデントでテルモグループのキータレントの情報を共有し、将来の育成・登用・活用を具体的に議論する場を設けていきます。加えて、海外の事業会社CEOらのビジネスリーダーが持続的に事業の成長を牽引すべく、計画的、継続的なサクセッションプランニングに取り組んでいます。グローバルな共通軸に基づき、社外視点も取り入れた客観性あるアセスメントを実施しています。

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

リーダー育成のフレームワーク



## ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

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

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

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

### 「アソシエイト・エクスペリエンス」に関するグローバルサーベイ

アソシエイトが持てる能力をフルに発揮するためには、テルモでの経験が豊かであること、さらには、大きな意義や働きがいを感じられていることが重要です。テルモではこれを「アソシエイト・エクスペリエンス」と呼んでいますが、2020年度にはグループ全体として初めて、アソシエイト・エクスペリエンスに関するグローバルサーベイを実施しました。結果として、「仕事の意義を感じる」という設問に好意的な回答が最も多かった一方、それ以外の設問では、拠点や部署ごとに回答が異なり、課題も浮かび上がりました。この結果を踏まえ、今後各組織の特徴や経年変化を考慮し、フォーカスエリアを特定してアクションにつなげていきます。それぞれの取り組みが互いにシナジーを生み、グループ全体のアソシエイト・エクスペリエンスのさらなる向上に結び付くよう推進していきます。

#### 設問のカテゴリー

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



### 西川 恭

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

### CHROメッセージ

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

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

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

## 環境

### 基本的な考え方

働く人々の安全・健康の確保と事業活動に伴う環境負荷の低減は、企業としての社会的責任であり、また持続的な成長を支える重要な課題です。

テルモでは、「テルモグループ環境・安全衛生方針」に基づき、あらゆる事業活動において、働く人々の安全と健康の確保に取り組み、安全で快適な労働環境を形成することを目指すとともに、事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組んでいます。

### マネジメント体制

#### ■ EHSマネジメントシステム

「テルモグループ環境・安全衛生方針」のもと、環境(ISO14001:2015)と労働安全衛生(ISO45001:2018)の国際規格に準拠したEHSマネジメントシステムを運用しています。

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

#### EHSマネジメントシステム 全社推進組織



## 気候変動への取り組み

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

テルモでは、エネルギーの効率化や気候変動対策など、事業活動に伴うGHG排出量の削減を重要な課題として認識し、グループ全体で取り組みを推進しています。2020年には、新たにパリ協定が求める水準と整合した2050年度、および2030年度を目標年度とする中長期GHG排出量の削減目標を策定しました。2030年度目標は、国際的な団体である「Science Based Targets initiative」(SBTイニシアチブ)から、科学的根拠に基づく目標として認定されました。

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

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

#### Scope1+2:

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

#### Scope3:

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



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

2030年度の温室効果ガス排出量削減目標は、「Science Based Targets initiative」(SBTイニシアチブ)から、科学的根拠に基づく目標として認定されています。

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

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

Scope1: 直接排出(燃料燃焼などの自社の排出)

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

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



環境

## 気候変動によるリスクと機会への対応(TCFD提言に基づく情報開示)

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

<p><b>ガバナンス</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会のメンバーであるEHS担当取締役が気候変動を含む環境に関わる監督責任者です。</li> <li>EHS担当取締役が議長を務める環境安全委員会が、気候変動に関する最高意思決定機関であり、気候関連リスクと機会の特定、方針、戦略、目標の策定と見直し、目標の達成状況の監視を行い、経営会議に報告しています。本委員会を年3回開催する他、本委員会の下にEHS専門部会としてエネルギー部会を設置し、エネルギーに関する目標の進捗管理、環境安全委員会への定期的な報告を行っています。</li> <li>EHS担当取締役の下でカーボンニュートラル実現に向けたプロジェクトを発足させ、生産部門だけでなく、財務部門を含む本社機能部門とも横断的に連携してGHG排出量削減に向けた対応方針、戦略、目標の策定と見直し、目標の達成状況の監視を行い、取締役会に報告を行っています。</li> </ul>
<p><b>戦略</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、人の命と健康を守るため医療機器・医薬品の提供を止めないことが最も重要であると認識しています。さらに、新しい治療方法の提供を通して、医療の効率化と医療現場からのGHG排出量削減を実現することが可能と考えています。</li> <li>気候シナリオとして、物理的リスクの増大を想定した産業革命前からの気温上昇が4℃のシナリオ(RCP8.5)と、移行リスクの増大を想定した気温上昇を1.5℃以内に抑えるシナリオ(RCP1.9)の2つを念頭に置き、事業に影響を及ぼすリスクと機会を以下表の通り整理しています。</li> </ul>
<p><b>リスク管理</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境安全委員会が、気候関連リスクと機会を特定、事業への影響を評価し、関連部門に対してリスクの低減と機会の促進のための管理を指示し、進捗状況を管理しています。</li> <li>テルモグループのリスクマネジメントにおける重要リスクの特定プロセスにも、環境安全委員会から挙げられた気候関連リスクが含まれ、リスク管理委員会における評価、リスク管理計画に基づくモニタリングが行われています。</li> </ul>
<p><b>指標・目標</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テルモではパリ協定が求める水準と整合したGHG排出量削減目標を設定し、Scope1+2のGHG排出量を2030年度までに2018年度比30%削減、Scope3の売上収益当たりのGHG排出量を2030年度までに2018年度比60%削減することを目指しています。また、この目標は国際的な団体である「Science Based Targets initiative」(SBTイニシアチブ)から、科学的根拠に基づくものとして認定されています。</li> <li>さらに、カーボンニュートラル実現に向けて、GHG排出量削減目標の再設定を検討しています。</li> </ul>

### 事業に影響を及ぼすリスク

リスク	リスクの内容
<p><b>物理的リスク</b></p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>
<p><b>移行リスク</b></p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>顧客やビジネスパートナーからのGHG排出量削減要請や環境配慮型製品の供給要請が高まった場合の対応コストの増加、対応が困難な場合の機会損失</p>

## 事業に影響を及ぼす機会

機会	機会の内容
物理的機会	気候変動に伴う長期的な疾病構造の変化に対応した製品の提供、医療体制のレジリエンス強化に寄与する製品の提供
移行機会	生産やサプライチェーンのエネルギー効率向上によるコスト削減 医療現場の効率性向上やGHG排出量削減に寄与する製品の提供

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

### 4°Cシナリオ

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

### 1.5°Cシナリオ

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

自然災害など事業継続に関わるリスクへの対応については、テルモグループ共通の基本的な考え方および体制・対応事項を「グループ事業継続マネジメント(BCM)規程」で定めています(詳細は、「リスクマネジメント」(P.65)参照)。

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

## ■ コーポレート・ガバナンス

### 社外取締役対談



社外取締役

**黒田 由貴子**

1986年にソニー（株）入社。1991年に（株）ピープルフォーカス・コンサルティングを設立し、代表取締役に就任。2012年より、同社取締役・ファウンダーに。その後、他社の社外監査役や複数の社外取締役を兼任、2018年6月より当社社外取締役に就任。

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

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

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

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

社外取締役

**西 秀訓**

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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





## Q テルモにおけるご自身の役割に対する お考えをお聞かせください。

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



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

## Q 最後に、今後のテルモに 期待することをお聞かせください。

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

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

# 役員一覧

## 取締役



**三村 孝仁**  
代表取締役会長

1977年 4月 当社入社  
2003年 6月 取締役執行役員  
2004年 6月 取締役上席執行役員  
2007年 6月 取締役常務執行役員  
2008年 4月 ホスビ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ENEOS(株))入社  
1999年 2月 朝日アーサーアンダーセン(株)(現PwC Japanグループ)入社  
2004年 6月 当社入社  
2010年 6月 執行役員 経営企画室長  
2011年 10月 心血管カンパニー統轄(現プレジデント)  
2012年 6月 上席執行役員  
2014年 6月 取締役上席執行役員  
2015年 4月 取締役常務執行役員  
2017年 4月 代表取締役社長CEO(現在)



**高木 俊明**

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

1981年 4月 当社入社  
2008年 6月 執行役員  
2009年 6月 研究開発本部統轄  
2010年 6月 取締役上席執行役員  
2013年 6月 品質保証部、安全情報管理部管掌  
(現在)、環境推進室管掌  
2015年 7月 チーフオリティオフィサー(CQO)  
2016年 4月 取締役常務執行役員  
2017年 4月 生産部担当(現管掌)、調達部担当  
2018年 4月 取締役専務執行役員(現在)  
知的財産部担当、テルモメディカルプラ  
ネックス担当(現管掌)(現在)  
2020年 4月 レギュラトリーアフェアーズ、  
情報提供管理室、臨床開発部、  
SCM推進室管掌(現在)、CIOオフィス、  
情報戦略部管掌  
2021年 4月 研究開発推進部担当(現在)



**羽田野 彰士**

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

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



**西川 恭**

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

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



### 黒田 由貴子

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

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



### 西 秀訓

社外取締役

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



### 小澤 敬也

社外取締役  
自治医科大学 名誉教授・客員教授

1977年 3月 東京大学医学部医学科卒業  
1985年 3月 米国NIH留学  
(Fogarty Fellow:~1987年)  
1990年 9月 東京大学医科学研究所 助教授  
1994年 11月 自治医科大学 血液医学研究部門 教授  
1998年 2月 自治医科大学 血液学講座 主任教授  
1998年 4月 自治医科大学 分子病態治療研究センター  
遺伝子治療研究部 教授  
2012年 12月 厚生労働省 疾病対策部会  
造血幹細胞移植委員会 委員長(現在)  
2014年 4月 東京大学医科学研究所 附属病院長、  
遺伝子・細胞治療センター長、  
先端医療研究センター  
遺伝子治療開発分野 教授  
自治医科大学 免疫遺伝子細胞治療学  
講座 客員教授(現在)  
2018年 4月 自治医科大学 名誉教授・客員教授(現在)  
遺伝子治療研究センター  
シニアアドバイザー(現在)  
日本医療研究開発機構(AMED)  
プログラムスーパーバイザー(現在)  
2018年 6月 日本医療研究開発機構(AMED)  
プログラムオフィサー(現在)  
2021年 6月 当社社外取締役(現在)

## 監査等委員である取締役



### 柴崎 崇紀

取締役(監査等委員)

1986年 4月 当社入社  
2005年 7月 泰尔茂医療産品(杭州)有限公司  
第1工場長  
2007年 9月 経営企画室 次長  
2008年 10月 泰尔茂医療産品(杭州)有限公司 董事長  
兼総経理  
2014年 4月 執行役員  
2014年 7月 SCM推進室長  
2016年 4月 泰尔茂(中国)投資有限公司 董事長兼総  
経理  
2017年 4月 上席執行役員、中国地域代表  
2021年 6月 監査等委員会室  
取締役(監査等委員)(現在)



### 中村 雅一

社外取締役(監査等委員)  
公認会計士

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



### 宇野 総一郎

社外取締役(監査等委員)  
弁護士

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

## 執行役員

### 鮫島 光

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

### 長田 敏彦

常務執行役員  
心臓血管カンパニープレジデント  
心臓血管カンパニーTIS事業  
プレジデント

### 富田 剛

上席執行役員  
ホスピタルカンパニー  
ホスピタルシステム事業医療器  
グループ長

### 桑井 哲也

上席執行役員  
ホスピタルカンパニー  
アライアンス事業プレジデント  
ホスピタルカンパニー事業企画部長

### 広瀬 和紀

上席執行役員  
チーフマニュファクチャリング  
オフィサー (CMO)  
生産部長  
調達部、SCM推進室担当

### 坂口 至

上席執行役員  
心臓血管カンパニー  
TIS事業チーフオペレーション  
オフィサー (COO)

### 廣瀬 文久

上席執行役員  
経営企画室長  
チーフテクノロジーオフィサー  
(CTO)

### 星野 正紀

執行役員  
テルモ山口株式会社  
代表取締役社長

### 南雲 浩

執行役員  
テルモアメリカスホールディング社  
取締役社長兼CEO  
中南米地域代表

### ジェイムス・ ラッシュワース

執行役員  
心臓血管カンパニーTIS事業チーフ  
コマースオフィサー (CCO)  
テルモメディカル社社長兼CEO

### 竹内 克也

執行役員  
チーフインフォメーション  
オフィサー (CIO)  
情報戦略部担当

### 水口 美穂

執行役員  
チーフリーガルオフィサー (CLO)  
法務・コンプライアンス室長

### 千秋 和久

執行役員  
チーフクリニック&レギュラトリー  
アフェアーズオフィサー (CRAO)  
臨床開発部長  
レギュラトリーアフェアーズ、  
情報提供管理室担当

### ポール・ホルブルック

執行役員  
心臓血管カンパニー血管事業  
プレジデント  
バスクテック社取締役社長

### プロビール・ダス

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

### 真鍋 智子

執行役員  
テルモメディカルプラネックス  
センター長

### 国元 規正

執行役員  
東欧・ロシア・中東・アフリカ地域  
代表  
テルモヨーロッパ社取締役社長

### アントワネット・ ギャヴィン

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

### 竹田 敬治

執行役員  
人事部長  
健康管理担当

### 武藤 直樹

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

### 池田 賢一

執行役員  
国内営業本部長  
テルモ・コールセンター担当

### 繁田 一伸

執行役員  
コーポレートアフェアーズ部長

### 中島 俊夫

執行役員  
チーフオリティオフィサー  
(CQO)  
品質保証部長  
安全情報管理部担当

### 黒尾 毅

執行役員  
心臓血管カンパニー外科系領域  
シニアバイスプレジデント  
心臓血管カンパニー ハートシート  
事業室長

### ロバート・デライク

執行役員  
心臓血管カンパニーカーディオ  
バスキュラー事業プレジデント  
テルモカーディオバスキュラー  
システムズ社取締役社長兼CEO

### 丸田 正行

執行役員  
中国地域代表  
泰尔茂(中国)投資有限公司董事長兼  
総経理

### 八木 宏

執行役員  
心臓血管カンパニーTIS事業  
愛鷹工場長

### 西崎 仁

執行役員  
ホスピタルカンパニー東京支店長  
国内営業本部副本部長

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

テルモは、「医療を通じて社会に貢献する」を企業理念とします。その理念のもと、世界中のお客様、株主、社員、取引先、社会などのステークホルダーの期待に応え、長期にわたる持続的成長および企業価値の最大化を達成するために、価値ある商品とサービスを提供します。

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

**Respect (尊重) – 他者の尊重**

**Integrity (誠実) – 企業理念を胸に**

**Care (ケア) – 患者さんへの想い**

**Quality (品質) – 優れた仕事へのこだわり**

**Creativity (創造力) – イノベーションの追求**

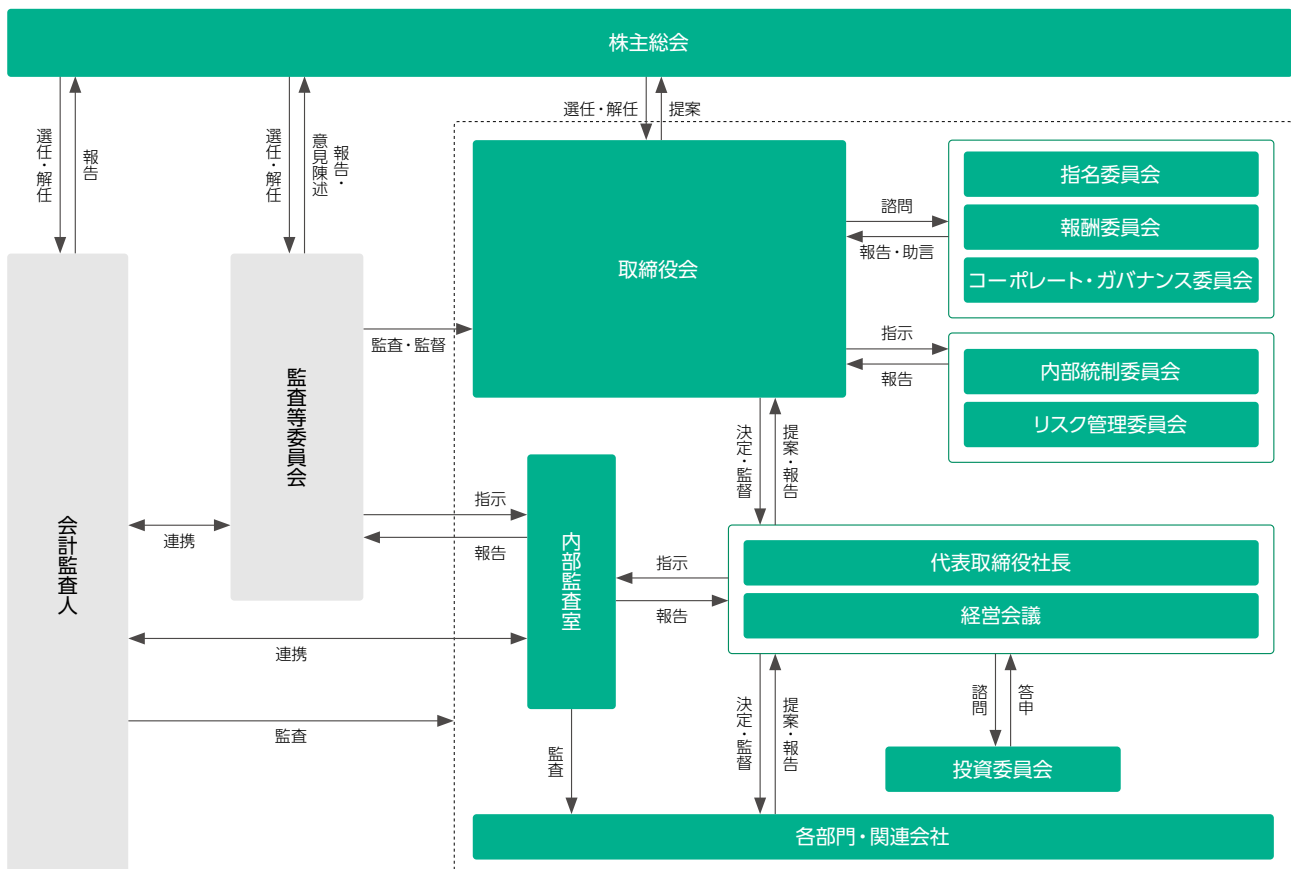
企業理念およびコアバリューズを基本に、経営の透明性・客観性を保ちつつ迅速な意思決定を実現するコーポレート・ガバナンスの仕組みづくりを推進します。

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

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

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

## コーポレート・ガバナンス体制図



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



## コーポレート・ガバナンス体制

### ■ 機関設計

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

#### 1. 監査・監督機能の強化

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

#### 2. 経営の透明性と客観性の向上

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

#### 3. 意思決定の迅速化

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

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

### ■ 取締役会

#### 役割

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

#### 構成

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

### ■ 監査等委員会

#### 役割

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

#### 構成

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

## 社外取締役へのサポート体制

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

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

## 各委員会

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

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

	氏名	取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
取締役	三村 孝仁	◎		○	○	○
	佐藤 慎次郎	○		○	○	○
	高木 俊明	○				
	羽田野 彰士	○				
	西川 恭	○				
	黒田 由貴子*	○		○	◎	◎
	西 秀訓*	○		◎	○	○
	小澤 敬也*	○		○	○	○
取締役 (監査等委員)	柴崎 崇紀	○	◎			
	中村 雅一*	○	○	○	○	○
	宇野 総一郎*	○	○	○	○	○
2020年度の開催回数		13回	12回	8回	5回	7回

◎:議長、委員長 ○:構成員、委員 \*独立社外取締役

## 取締役の選任

### 方針

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

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

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

### 手続き

取締役候補者の選任および再任の適否については、恣意性を排し、健全な選任を行うため、指名委員会で審議された上で、取締役会に提案されるものとします。また、任期途中であっても、取締役の職務遂行に重大な懸念を生じさせる事態が生じた場合には、指名委員会は取締役会に対し、直ちに必要な措置を行うことを提案することができます。

独立社外取締役の選任に当たっては、「社外取締役の独立性判断基準」の要件を満たすことを条件とします。「社外取締役の独立性判断基準」は、指名委員会で審議の上、取締役会で決定されます。

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

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

## 取締役会のスキルマトリックス

	社内取締役						社外取締役						
	三村	佐藤	高木	羽田野	西川	柴崎	黒田	西	小澤	中村	宇野		
バックグラウンド													
取締役の 経験値	医療業界経験	●	●	●	●	●			●				
	財務経験・知識		●		●	●	●				●		
	営業マーケティング経験	●	●		●	●	●	●					
	技術・開発			●						●			
	事業責任の経験	●	●	●	●	●	●	●	●				
	上場会社CEOの経験有無		●						●				
	政府・業界対応	●		●	●		●		●	●			
	リスクマネジメント		●	●			●		●	●	●	●	
	新規事業開拓の経験	●	●		●				●				
	海外経験*	●	●		●	●	●	●	●			●	
取締役 経験	他社での就任状況						●	●		●	●		
	取締役就任時期	2003/06	2014/06	2010/06	2016/06	2019/06	2021/06	2018/06	2020/06	2021/06	2019/06	2019/06	平均 4.8年**
多様性	年齢***	68	60	63	61	62	59	57	70	68	64	58	平均 63歳****
	性別	男	男	男	男	男	男	女	男	男	男	男	

● 経験あり

\* 赴任・駐在経験を有する

\*\* 2021年7月までの在籍年数

\*\*\* 2021年7月1日時点の年齢

\*\*\*\* 社内取締役平均年齢62歳 / 社外取締役平均年齢63歳

## 社外取締役の選任理由・出席状況

氏名	選任理由	取締役会、監査等委員会への出席状況
黒田 由貴子	豊富な経営者経験および長年にわたるグローバルでの人材・組織コンサルティング経験で培われた見識等を、当社の経営およびその監督に生かしていただくため	取締役会：13回／13回 (100%)
西 秀訓	豊富な経営者経験および長年にわたる海外事業経験・マーケティング経験で培われた見識等を当社の経営およびその監督に生かしていただくため	取締役会：9回／9回 (100%)
小澤 敬也	遺伝子治療、細胞治療、血液内科学における研究業績をはじめとした専門知識、また、東京大学医科学研究所附属病院長、同遺伝子・細胞治療センター長等を歴任され、当該団体の実務執行に携わられたことにより培われた豊富な経験を当社の経営およびその監督に生かしていただきたいため	2021年6月22日就任
中村 雅一	公認会計士として財務および会計に関する豊富な知見を有しており、独立した立場から当社経営の監査・監督に当たっていただくため	取締役会：13回／13回 (100%) 監査等委員会：11回／12回 (92%)
宇野 総一郎	日本および海外での弁護士としての専門的な知見および豊富な経験を有しており、独立した立場から当社経営の監査・監督に当たっていただくため	取締役会：13回／13回 (100%) 監査等委員会：12回／12回 (100%)

## 社長後継者の人選および育成(サクセッションプラン)

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

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

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

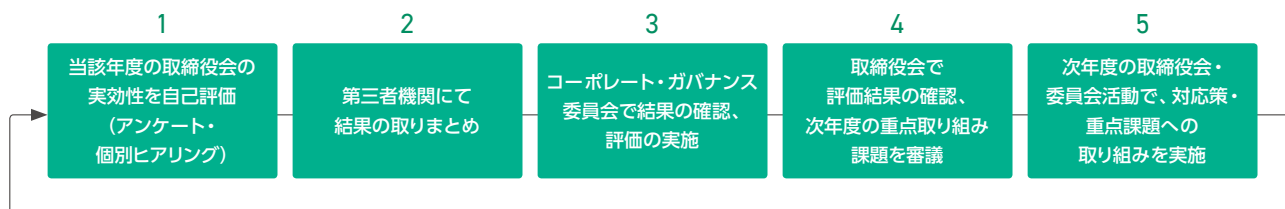
## 取締役会の実効性評価

テルモでは、取締役会のさらなる実効性確保および機能向上を目的に、2020年度の実効性に関する自己評価を実施しました。

評価に当たっては、全取締役を対象とした匿名のアンケート調査に加え、一部取締役と取締役会事務局へのヒアリングを実施しました。なお、各取締役から忌憚のない意見を聞き出すことと客観性の確保を目的として、アンケート調査の集計結果の取りまとめと取締役・取締役会事務局へのヒアリングおよびその分析は、第三者機関に委託しています。

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

### 取締役会実効性評価のプロセス



## 2019年度の実効性評価結果および2020年度の対応

2019年度の実効性評価において、今後も検討を要する事項として主に挙げられた事項と、各事項についての2020年度の対応状況は、次の通りです。

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



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

## 2020年度の評価結果(概要)

評価結果として主に次のような事項が示されており、取締役会の高い実効性の維持と、ガバナンス向上に向けての継続的かつ着実な改善が確認できました。

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

## 評価結果(検討課題等)

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

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

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

## 経営陣の報酬

### 方針・構成



### 目標・各報酬についての考え方

#### 1. 全体構成

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

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

## 2. 業績連動報酬(賞与)

### (1) 目的・支給額の算出方法の概要

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



各指標から算出した評価係数に、役員ごとの標準額を乗じて支給額を算定

### (2) 各指標の目標と変動幅

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

### (3) 指標の評価結果(2020年度)

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

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

\* 期初設定計画レート

### (4) 役職ごとの設定・方針(業務執行取締役)

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

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

### 3. 譲渡制限付株式

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

#### ■ 決定方法

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

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

- 固定報酬

上記株主総会で承認された報酬枠の中で、監査等委員以外の取締役については取締役会の決議により決定し、監査等委員である取締役については監査等委員会の協議により決定します。

- 賞与、譲渡制限付株式(株式報酬型ストックオプション)

上記株主総会で承認された報酬枠の中で、毎年の業績・経営環境などを考慮しながら、取締役会の決議により決定します。

#### 役員報酬等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の数(人)
		固定報酬	譲渡制限付株式	賞与	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	430	226	112	91	5
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	42	42	—	—	1
社外取締役	78	78	—	—	6

ご参考：最近事業年度の役員の報酬等の額の決定過程における、取締役会および委員会等の活動内容

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

## ■ 政策保有株式

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

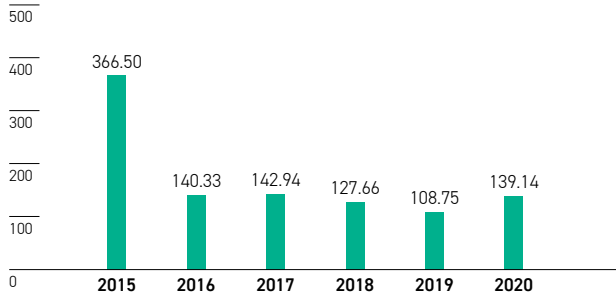
### 3. 株主の権利・平等性の確保

#### (4) 政策保有株式

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

### 政策保有株式の状況(期末時点)

(億円)



\* 特定投資株式およびみなし保有株式残高(時価)

\* アーリー投資除く



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

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

## ■ リスクマネジメント

### 基本的な考え方

昨今の世界情勢の変化や、事業のグローバル化などにより、テルモグループの事業を取り巻く環境は急速に変化しています。これと同時に、事業活動に影響を及ぼすリスクも多様化・複雑化しつつあります。テルモグループでは、こうした背景を踏まえて、2015年度からグループ横断的なリスクマネジメント体制の整備を進めています。

「グループリスク管理規程」を定め、グループ全体のリスクを把握・分析し、適切なマネジメントを行っています。各種のリスクに関して、経営陣による適切かつ果敢なリスクテイクを支える環境を整備するとともに、ステークホルダーの信頼を獲得し、企業価値の向上につなげることを目指します。

また、代表取締役社長からテルモグループの全アソシエイトに向けたメッセージとして「アソシエイト一人ひとりがリスクを意識して業務を遂行する組織風土の実現」を目標に掲げ、企業活動の一つとしてリスク管理の重要性を社内に発信しています。

### ■ リスクマネジメント体制の整備

テルモでは、グループ全体のリスクマネジメントを統括する組織として、取締役会の下部組織という位置付けでリスク管理委員会を設けています。リスク管理委員会は、代表取締役社長を委員長とし、執行役員を兼ねる取締役、委員長が指名する関係機能部門の代表、顧問弁護士などから構成され、年2回開催しています。委員会では、重要リスクの審議と、対応策の策定、実行、その後のモニタリングを実施しています。

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

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

## BCM (事業継続マネジメント)・BCP (事業継続計画)

### ■ 基本的な考え方

テルモグループでは、大規模災害などの不測の事態が発生した際、人の生命に直結する医療機器や医薬品、サービスを提供する企業の社会的責務として、事業活動の継続が重要であると認識しています。

その責務を果たすために、「グループ事業継続マネジメント(BCM)規程」において、事業継続に関するテルモグループ共通の基本的な考え方および体制・対応事項を定めています。本規程では、自然災害に限らず、事業継続に関わるさまざまなリスクを対象としています。そして、①アソシエイトとその家族の生命を守る、②社会的責任を果たす、医療を止めない、③会社の資産を守るという3つの基本ポリシーに基づき、平時には緊急事態への備えを、有事の際には事業の継続や復旧を図ります。



リスクマネジメント

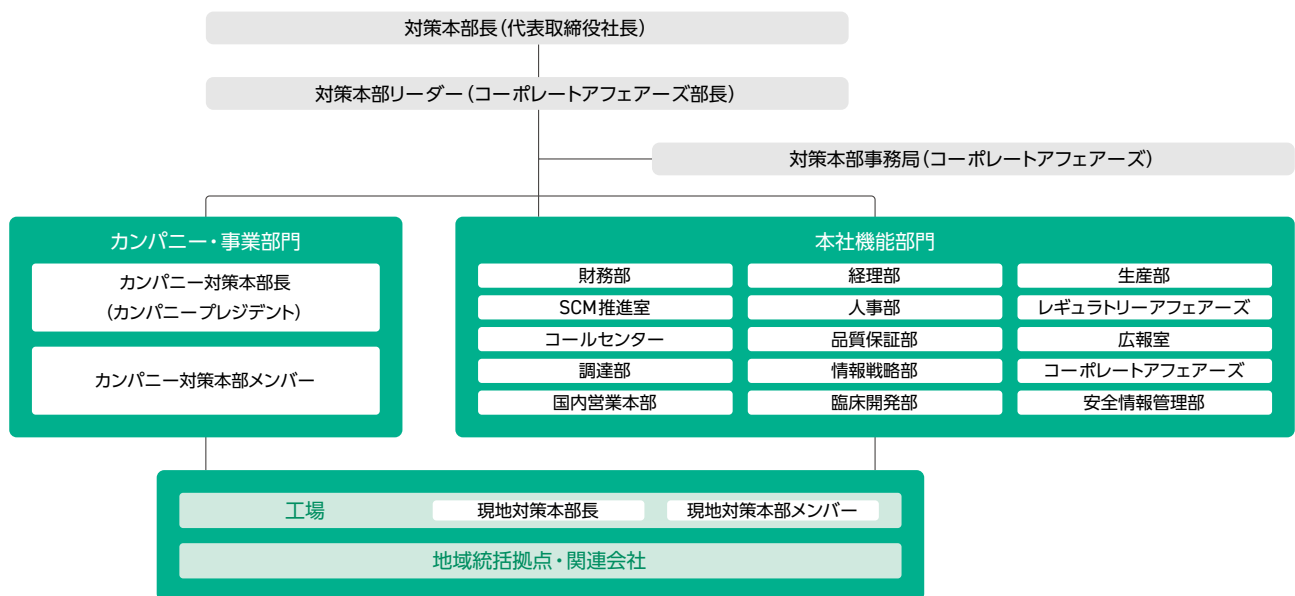
■ 推進体制と主な取り組み

本社コーポレートアフェアーズが中心となり、テルモグループ全体の活動を推進しています。

事業継続に関わるリスクが発生した際には、テルモ株式会社の代表取締役社長を対策本部長として「対策本部」を設置し、迅速に対応を行います。

大規模災害発生時には、対策本部にて、アソシエイトや家族の安否確認をはじめ、取引先の被害状況や被災地情報の収集など、現状把握に向けた情報収集を行い、対策を立案・実行に移します。あわせて、被災地のニーズに応じたタイムリーな物的・人的支援も行います。テルモグループのサプライチェーンや業務が一定期間停止することが判明した場合には、早期の復旧を図ります。

大規模災害発生時の対策本部体制例



平時においては、各生産拠点、原材料調達や物流などに携わる本社機能部門、各カンパニー、海外子会社のリスク担当者が連携し、有事の際に事業を中断しないため、また万が一中断しても早期に復旧・再開させるために、BCP(事業継続計画)を策定しています。また、テルモグループ各拠点で下記のような訓練を実施しています。

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

## 主要なリスクと機会

主なリスクファクター	リスク・機会の内容	対応
医療行政の方針変更	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社の予測を超えた大規模な医療行政の方針変更による事業への影響</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 革新的な医療機器開発における、開発・承認プロセスの期間短縮</li> <li>■ 医療経済性の高い製品やサービスの需要増に伴う収益機会の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業を展開している各国における医療行政の方針を定常的に分析し、関連する社内部門やステークホルダーと共に必要な対応を実施</li> </ul>
安定供給に係るリスクについて	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資材調達、品質管理、コンプライアンス、EHS(環境・安全衛生)を起因として持続可能なバリューチェーンが機能不全となり、医療現場に高い品質の製品を安定的に供給できる体制が機能しなくなった場合の影響</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安定供給の継続を通じた競争優位の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取引先との協力体制構築(調達方針・サプライヤーガイドライン)も含めた、品質管理やコンプライアンス、EHS(環境・安全衛生)等に関する取り組みの強化</li> <li>● BCP(事業継続計画)の整備</li> <li>● 取引先の与信管理</li> </ul>
品質について	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各国における法令・規制の強化へのタイムリーな対応が遅延した場合の影響</li> <li>■ 品質上の問題により医療現場への製品供給が滞ることによる、社会的信用の失墜、事業の中断の影響</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法令と規制への適応化による販売可能国の拡大</li> <li>■ 高品質維持を通じた市場における競争優位性の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製造および販売先国の関連する医薬品および医療機器等の法令・規制の遵守、規格への適合</li> <li>● グローバルでの品質ガバナンスの強化推進、また品質管理システムの構築と継続的な改善</li> <li>● 内部監査等を通じた、グループ内各生産拠点の関連法規制への対応状況や、品質管理の状況等についての定期的な確認</li> <li>● 厳格な品質管理と製造管理下における、製品の品質、有効性および安全性の確保</li> </ul>
医療における新たなエビデンスの発見	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 研究開発中の製品の有効性が証明できなかった場合や、これまで有効と考えられていた治療に新たな不具合や副作用が発見された等の場合における、競争力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品開発、事業提携、買収等の途中段階における、最新の研究報告や臨床データの分析や、継続是非の判断</li> </ul>
販売価格の変動	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 医療保障制度の改定に伴う販売価格の変動</li> <li>■ 大規模な入札などに伴う、主に海外市場での販売価格の変動</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 付加価値の高い製品の開発、供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 継続的な製造コスト低減活動</li> </ul>

リスクマネジメント

主なリスクファクター	リスク・機会の内容	対応
為替レートの変動	<p>■ <b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 為替レートの変動がもたらす影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外工場への生産移管による為替レートの変動がもたらす影響の低減</li> <li>● 海外から原材料調達を図るなどの構造的対応</li> <li>● 保有する債権の当該リスクに対する機動的な為替予約による影響の最小化</li> </ul>
会計基準および税制の変更	<p>■ <b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 会計基準や税制が新たに導入・変更された場合における、経営成績と財務状況への影響</li> <li>■ 税制当局との見解の相違による追加税負担の影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● タイムリーな情報入手、専門家からのアドバイスに基づく施策検討</li> <li>● 税務当局等との対話機会の拡充</li> </ul>
資本・業務提携および企業買収等について	<p>■ <b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社の重要な戦略の一つである資本・業務提携や企業買収が、当初期待していた成果を出せなかった場合の影響</li> </ul> <p>■ <b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資本・業務提携や企業買収を通じた新たな経営資源の獲得による成長基盤の構築および事業基盤の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適切な事業性の分析や判断、想定される事業リスクの低減、迅速かつ効率的な買収後統合等</li> </ul>
減損・評価損・事業再編に係るリスクについて	<p>■ <b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営資源の活用や投資の回収が、当初見込まれた成長を実現できなかった場合における、のれんや有形固定資産、無形資産等の減損、事業売却や清算等の損益計上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各事業における効率的な経営資源の活用、投資回収の最大化</li> </ul>
情報セキュリティ、ITシステム管理に係るリスクについて	<p>■ <b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サイバー攻撃や内部不正により情報漏えいや改ざんなどが発生した場合における、社会的信用の失墜やシステム停止による事業の中断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報セキュリティ対策の強化と発生時の対応力の強化</li> <li>● 情報セキュリティに関するグローバル共通の社内基準とルールの制定</li> <li>● アソシエイトへの継続的教育</li> </ul>

主なリスクファクター	リスク・機会の内容	対応
重要な訴訟等について	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 第三者からの損害賠償請求や使用差し止め等の重要な訴訟が提起された場合の影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 法務・コンプライアンス室、知的財産部等の管轄部署による調査や社内チェック体制の整備</li> <li>• 必要に応じて取締役会および監査等委員会に報告する管理体制の構築</li> </ul>
疫病や感染症の蔓延・大規模自然災害について	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界的な疫病、感染症の拡大や、地震、ハリケーン等の大規模自然災害が発生した場合における、想定以上の事業活動への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「グループ事業継続マネジメント(BCM)規程」の制定やさまざまな訓練の定期的な実施</li> </ul>
環境・安全衛生およびコンプライアンスについて	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 労働安全衛生、腐敗防止、独占禁止、医療従事者に対する適正なプロモーション等のコンプライアンスや、気候変動をはじめとした環境問題に対し、各国における急激な法規制の変更等により、当社の対策が十分に機能しなかった場合における、社会的信頼の毀損などの影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国際基準に準拠した管理システムの運用</li> <li>• 継続的な改善活動や制度の拡充</li> <li>• 社員教育</li> </ul>
経済および地政学に係るリスクについて	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社の供給している国々での景気後退やそれに伴う需要の縮小、テロ・戦争等の予期せぬ政情の変化により、事業活動への支障が想定以上の規模となった場合の影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各国の政治・経済情勢の定期的な確認</li> </ul>

## 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

	2011年度 (2012年3月期)	2012年度 (2013年3月期)	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)
<b>日本基準</b>				
<b>経営成績(会計年度)*1</b>				
売上高/売上収益	386,686	402,294	467,359	489,506
調整後営業利益*3	—	—	—	—
営業利益	63,049	53,216	65,288	67,456
税金等調整前当期純利益/税引前利益	49,649	52,285	52,907	64,046
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	24,167	47,014	34,096	38,470
営業活動によるキャッシュ・フロー	56,200	50,270	96,259	73,110
投資活動によるキャッシュ・フロー	(247,182)	(31,293)	(52,744)	(40,421)
フリーキャッシュ・フロー	(190,981)	18,976	43,515	32,689
財務活動によるキャッシュ・フロー	182,982	(22,340)	(31,785)	44,121
研究開発費	24,322	27,128	30,130	29,360
設備投資額	21,132	25,715	39,933	37,342
減価償却費*4/減価償却費及び償却費	28,835	32,554	39,881	40,692
<b>1株当たり指標*1</b>				
1株当たり当期純利益/基本的1株当たり当期利益(円)*5	31.82	61.90	44.89	50.66
1株当たり配当金(円)	39.00	44.00	58.00	30.50
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	463.81	576.11	653.36	756.87
<b>財政状態(会計年度末)*1</b>				
流動資産	256,867	286,955	310,985	412,458
流動負債	157,997	115,844	160,936	129,947
総資産/資産合計	692,520	771,032	832,814	992,073
純資産/資本合計	352,537	437,909	496,245	573,523
資本金	38,716	38,716	38,716	38,716
<b>経営指標*1</b>				
ROE(自己資本利益率/ 親会社所有者帰属持分当期利益率)	7.0%	11.9%	7.3%	7.2%
ROA(総資産利益率/資産合計当期利益率)	4.3%	6.4%	4.3%	4.2%
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率	50.9%	56.7%	59.6%	57.8%
期末発行済株式数(千株)*5	759,517	759,510	759,498	757,658
期末従業員数(人)	18,112	18,893	19,263	19,934

\*1 区分に「/」があるものは、「日本基準/IFRS」となります。

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

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

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

\*5 2014年4月1日および2019年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。「1株当たり当期純利益/基本的1株当たり当期利益」「1株当たり純資産/1株当たり親会社所有者帰属持分」「期末発行済株式数」につきましては、当該株式分割が2011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、2020年度には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。



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)
<b>IFRS</b>					
525,026	514,164	587,775	599,481	628,897	<b>613,842</b>
—	—	124,929	122,128	124,998	<b>115,927</b>
81,703	76,578	108,552	106,637	110,611	<b>98,386</b>
76,920	74,981	106,630	102,709	106,466	<b>97,060</b>
50,676	54,225	91,295	79,470	85,211	<b>77,268</b>
80,303	80,862	114,562	93,571	117,479	<b>121,485</b>
(23,495)	(181,433)	(44,105)	(74,792)	(84,714)	<b>(85,317)</b>
56,808	(100,571)	70,457	18,778	32,764	<b>36,168</b>
(79,936)	60,937	(4,132)	(67,540)	14,010	<b>(7,436)</b>
33,147	33,747	41,342	47,681	50,618	<b>49,096</b>
31,454	39,091	45,685	60,845	89,510	<b>77,208</b>
44,674	45,400	42,035	44,035	52,358*6	<b>53,932*6</b>
67.57	75.08	129.56	108.70	113.96	<b>102.33</b>
39.00	42.00	50.00	54.00	28.00	<b>29.00</b>
704.27	694.85	777.94	939.60	1,003.36	<b>1,133.13</b>
374,746	349,183	411,042	398,722	460,607	<b>523,966</b>
168,835	248,389	179,013	142,912	211,845	<b>211,366</b>
901,685	1,021,405	1,081,045	1,120,790	1,241,355	<b>1,351,192</b>
511,544	489,554	550,435	698,113	754,883	<b>856,662</b>
38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	<b>38,716</b>
9.3%	10.8%	17.5%	12.7%	11.7%	<b>9.6%</b>
5.4%	5.6%	8.7%	7.2%	7.2%	<b>6.0%</b>
56.7%	47.9%	50.9%	62.3%	60.8%	<b>63.4%</b>
725,939	703,958	707,388	742,902	752,194	<b>756,013</b>
20,697	22,441	23,319	25,378	26,438	<b>26,482</b>

## 財務レビュー

### 売上収益・利益の概況

2020年度(2021年3月期)の売上収益は、前期比2.4%減の6,138億円となりました。日本では、心臓血管カンパニーにおいて新型コロナウイルス感染症拡大の影響が、他地域と比較し小さかったことに加え、ホスピタルカンパニーにおいて感染対策製品に対する需要増、アライアンス事業や麻酔用鎮痛剤の好調もあり、前期比2.8%の増収、額として2,000億円を超え過去最高の売上収益となりました。海外では、ホスピタルカンパニーと血液・細胞テクノロジーカンパニーに対する新型コロナウイルス感染症拡大の影響は小さかったものの、心臓血管カンパニー、特にTIS(カテーテル)事業に対する同影響が大きく、前期比4.7%の減収となりました。

売上総利益は、心臓血管カンパニーを中心に新型コロナウイルス感染症拡大の影響による売上収益の減少があり、前期比5.0%減の3,266億円となりました。

調整後営業利益は、販売費及び一般管理費を一部抑制したものの、売上総利益の減少により、前期比7.3%減の1,159億円となりました。なお、調整後営業利益は、営業利益から買収に伴い取得した無形資産の償却費及び一時的な損益を調整した利益です。

営業利益は、調整後営業利益の減少により、前期比11.1%減の984億円となりました。

税引前利益は、営業利益の減少により、前期比8.8%減の971億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、税引前利益の減少により、前期比9.3%減の773億円となりました。

### セグメント別の売上収益の状況

#### ■ 心臓血管カンパニー

日本では、カーディオバスキュラー事業の体外式膜型人工肺(ECMO)や、ニューロバスキュラー事業の血流改変ステントなどが牽引したものの、全般に新型コロナウイルス感染症拡大の影響が一定程度残り、わずかに減収となりました。海外では、特に米州においてTIS事業、カーディオバスキュラー事業への同影響が大きく、心臓血管カンパニーの売上収益は前期比6.3%減の3,285億円となりました。

#### ■ ホスピタルカンパニー

日本とアジアを中心に、多くの製品において新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたものの、日本でホスピタルシステム事業の感染対策関連製品や麻酔用鎮痛剤が牽引したことに加え、グローバルでアライアンス事業の製薬企業との提携ビジネスが拡大したことにより、ホスピタルカンパニーの売上収益は前期比2.7%増の1,755億円となりました。

#### ■ 血液・細胞テクノロジーカンパニー

日本では、血液センター向け製品において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による血液需要の減少を受け、わずかに減収となりました。海外では、アフエレシス治療製品と細胞処理製品において、同影響による需要減が見られましたが、新型コロナウイルス感染症の回復期血漿の需要が増加、また成分採血装置の新ソフトウェアが牽引した結果、血液・細胞テクノロジーカンパニーの売上収益は前期比2.2%増の1,095億円となりました。

## 財政状態およびキャッシュ・フローの状況

### ■ 財政状態

当期末の総資産は、前期比1,098億円増加し、13,512億円となりました。これは主に、営業活動などを通じて現金及び現金同等物が339億円増加した他、生産設備などへの投資により有形固定資産が353億円増加したことに加え、子会社などの取得や新ITシステムへの投資などによりのれん及び無形資産が103億円増加したことによるものです。

負債は、81億円増加し、4,945億円となりました。これは主に、長期借入金の借入れにより非流動負債の社債及び借入金が増加した一方、年金資産の増加により退職給付に係る負債が118億円減少したことによるものです。

資本は、1,018億円増加し、8,567億円となりました。これは主に、当期利益の計上により772億円増加した他、為替相場が円安に推移した影響などに伴うその他の包括利益の計上により385億円増加した一方で、剰余金の配当により211億円減少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、1,215億円となりました。税引前利益971億円、減価償却費及び償却費539億円、法人所得税の支払額231億円、棚卸資産の増加220億円が主な要因です。

投資活動の結果使用した資金は、853億円となりました。生産設備などの設備投資に伴う有形固定資産の取得による支出623億円、新ITシステムへの投資などに伴う無形資産の取得による支出208億円が主な要因です。

財務活動の結果使用した資金は、74億円となりました。短期借入金の返済による支出400億円、長期借入れによる収入700億円、社債の償還による支出100億円、配当金の支払額212億円が主な要因です。

以上の結果、当期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末より339億円増加し、2,008億円となりました。

## 連結財務諸表

テルモ株式会社およびその連結子会社  
2019年度および2020年度

### 連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	166,898	<b>200,770</b>
営業債権及びその他の債権	131,728	<b>128,770</b>
その他の金融資産	397	<b>1,116</b>
<b>棚卸資産</b>		
未収法人所得税等	1,745	<b>510</b>
その他の流動資産	12,689	<b>17,222</b>
流動資産合計	460,607	<b>523,966</b>
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	264,407	<b>299,679</b>
のれん及び無形資産	461,506	<b>471,834</b>
持分法で会計処理されている投資	5,275	<b>3,644</b>
その他の金融資産	17,733	<b>19,449</b>
繰延税金資産	27,307	<b>23,729</b>
その他の非流動資産	4,517	<b>8,887</b>
非流動資産合計	780,748	<b>827,225</b>
資産合計	1,241,355	<b>1,351,192</b>

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	88,044	83,528
社債及び借入金	50,324	42,072
その他の金融負債	6,144	7,784
未払法人所得税等	11,681	14,311
引当金	395	374
その他の流動負債	55,256	63,295
流動負債合計	211,845	211,366
非流動負債		
社債及び借入金	195,870	218,497
その他の金融負債	31,802	32,122
繰延税金負債	20,360	15,962
退職給付に係る負債	18,456	6,639
引当金	92	96
その他の非流動負債	8,043	9,845
非流動負債合計	274,626	283,163
負債合計	486,472	494,530
<b>資本</b>		
資本金	38,716	38,716
資本剰余金	51,858	51,829
自己株式	(14,103)	(6,838)
利益剰余金	705,765	775,078
その他の資本の構成要素	(27,423)	(2,123)
親会社の所有者に帰属する持分合計	754,813	856,662
非支配持分	69	—
資本合計	754,883	856,662
負債及び資本合計	1,241,355	1,351,192



## 連結財務諸表

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)
売上収益	628,897	<b>613,842</b>
売上原価	284,964	<b>287,219</b>
売上総利益	343,932	<b>326,623</b>
販売費及び一般管理費	235,144	<b>228,566</b>
その他の収益	4,737	<b>3,814</b>
その他の費用	2,914	<b>3,485</b>
営業利益	110,611	<b>98,386</b>
金融収益	1,671	<b>1,727</b>
金融費用	5,371	<b>2,337</b>
持分法による投資損益(損失)	(445)	<b>(716)</b>
税引前利益	106,466	<b>97,060</b>
法人所得税費用	21,428	<b>19,859</b>
当期利益	85,037	<b>77,200</b>
当期利益の帰属		
親会社の所有者	85,211	<b>77,268</b>
非支配持分	(173)	<b>(67)</b>
当期利益	85,037	<b>77,200</b>

(単位:円)

1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益	113.96	<b>102.33</b>
希薄化後1株当たり当期利益	112.61	<b>102.11</b>

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)
当期利益	85,037	<b>77,200</b>
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	(1,181)	<b>1,448</b>
確定給付制度の再測定	(4,499)	<b>11,803</b>
純損益に振り替えられることのない項目合計	(5,681)	<b>13,252</b>
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	(19,813)	<b>24,390</b>
キャッシュ・フロー・ヘッジ	204	<b>667</b>
ヘッジコスト	(500)	<b>220</b>
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(20,109)	<b>25,278</b>
その他の包括利益	(25,790)	<b>38,531</b>
当期包括利益	59,246	<b>115,732</b>
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	59,415	<b>115,801</b>
非支配持分	(169)	<b>(69)</b>
当期包括利益	59,246	<b>115,732</b>

## 連結財務諸表

## 連結持分変動計算書

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						合計	非支配持分	合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素	合計			
2019年4月1日時点の残高	38,716	52,029	(32,381)	646,223	(6,553)	698,034	78	698,113	
当期利益	—	—	—	85,211	—	85,211	(173)	85,037	
その他の包括利益	—	—	—	—	(25,795)	(25,795)	4	(25,790)	
当期包括利益合計	—	—	—	85,211	(25,795)	59,415	(169)	59,246	
自己株式の取得	—	—	(3)	—	—	(3)	—	(3)	
自己株式の処分	—	—	89	(21)	(67)	0	—	0	
剰余金の配当	—	—	—	(20,507)	—	(20,507)	—	(20,507)	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	(4,950)	4,950	—	—	—	
子会社の増資に伴う持分の変動	—	—	—	—	—	—	159	159	
株式報酬取引	—	(50)	120	82	41	194	—	194	
転換社債型新株予約権付社債の転換	—	(120)	18,072	(272)	—	17,679	—	17,679	
所有者との取引額合計	—	(170)	18,278	(25,668)	4,924	(2,636)	159	(2,476)	
2020年3月31日時点の残高	38,716	51,858	(14,103)	705,765	(27,423)	754,813	69	754,883	
当期利益	—	—	—	77,268	—	77,268	(67)	77,200	
その他の包括利益	—	—	—	—	38,533	38,533	(1)	38,531	
当期包括利益合計	—	—	—	77,268	38,533	115,801	(69)	115,732	
自己株式の取得	—	—	(3)	—	—	(3)	—	(3)	
自己株式の処分	—	—	96	(14)	(82)	0	—	0	
剰余金の配当	—	—	—	(21,109)	—	(21,109)	—	(21,109)	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	13,197	(13,197)	—	—	—	
株式報酬取引	—	0	99	102	47	249	—	249	
転換社債型新株予約権付社債の転換	—	(29)	7,072	(132)	—	6,910	—	6,910	
所有者との取引額合計	—	(29)	7,265	(7,956)	(13,232)	(13,953)	—	(13,953)	
2021年3月31日時点の残高	38,716	51,829	(6,838)	775,078	(2,123)	856,662	—	856,662	

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	106,466	97,060
減価償却費及び償却費	52,358	53,932
持分法による投資損益(益)	445	716
退職給付に係る資産及び負債の増減額(減少)	(695)	256
受取利息及び受取配当金	(1,019)	(539)
支払利息	1,828	2,337
為替差損益(益)	262	249
固定資産除売却損益(益)	114	498
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	(7,318)	6,417
棚卸資産の増減額(増加)	(17,284)	(21,985)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	3,442	(814)
その他	3,396	6,754
小計	141,995	144,884
利息及び配当金の受取額	1,215	740
利息の支払額	(956)	(1,062)
法人所得税の支払額	(24,774)	(23,076)
営業活動によるキャッシュ・フロー	117,479	121,485
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	(154)	(149)
定期預金の払戻による収入	1,313	305
有形固定資産の取得による支出	(62,316)	(62,318)
有形固定資産の売却による収入	23	16
無形資産の取得による支出	(21,168)	(20,806)
無形資産の売却による収入	—	212
有価証券の取得による支出	(1,512)	(2,102)
有価証券の売却による収入	2	2,900
子会社又はその他の事業の取得による支出	(902)	(3,374)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(84,714)	(85,317)
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	40,000	—
短期借入金の返済による支出	—	(40,000)
長期借入れによる収入	—	70,000
社債の償還による支出	—	(10,000)
非支配持分からの払込みによる収入	159	—
リース負債の返済による支出	(5,638)	(6,277)
自己株式の取得による支出	(3)	(3)
配当金の支払額	(20,507)	(21,155)
財務活動によるキャッシュ・フロー	14,010	(7,436)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(2,859)	5,139
現金及び現金同等物の増減額(減少)	43,916	33,871
現金及び現金同等物の期首残高	122,982	166,898
現金及び現金同等物の期末残高	166,898	200,770

## 企業情報

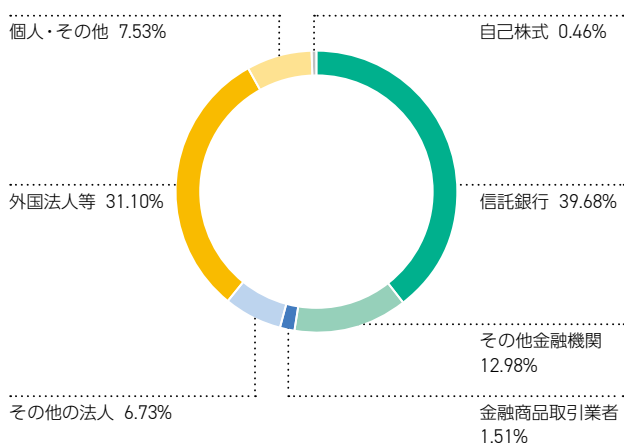
### 会社情報 2021年3月31日現在

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：26,482名 単体：5,247名
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで

### 株式情報 2021年3月31日現在

証券コード	4543
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
発行可能株式総数	3,038,000,000株
発行済株式の総数	759,521,040株
株主数	59,313名
単元株式数	100株

### 株式所有者別の状況



### 大株主の状況(上位10名)\*1

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	128,820	17.04%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	68,426	9.05%
第一生命保険株式会社*2	37,067	4.90%
明治安田生命保険相互会社	24,422	3.23%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	16,912	2.24%
株式会社みずほ銀行*3	15,736	2.08%
公益財団法人テルモ生命科学振興財団	14,720	1.95%
株式会社日本カストディ銀行 (証券投資信託口)	12,237	1.62%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	11,760	1.56%
東京海上日動火災保険株式会社	11,579	1.53%

\*1 持株比率につきましては自己株式3,508,047株を除いて算出しています。

\*2 第一生命保険株式会社の保有株式には、同社が退職給付信託に係る株式として拠出している株式6,000千株が含まれています。

\*3 株式会社みずほ銀行の保有株式には、同社が退職給付信託に係る株式として拠出している株式13,036千株が含まれています。

### ESGインデックスへの組み入れ状況



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan

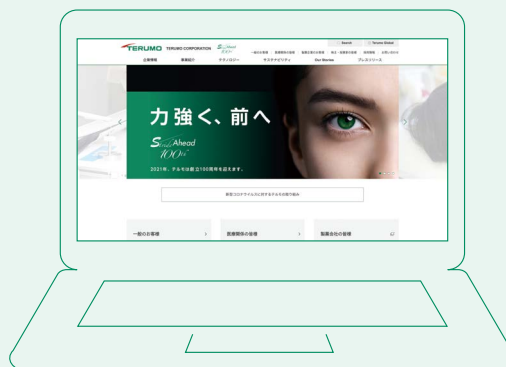
FTSE Russell が作成するESG 投資指数「FTSE4Good Index Series」ならびに「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に2021年初めて選定されました。



## ウェブサイトのご案内

当社のウェブサイトでは、企業情報や事業紹介、最新の決算情報やプレスリリースなど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

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  
[www.terumo.co.jp](http://www.terumo.co.jp)

© テルモ株式会社 2021年9月