

# 第107期 定時株主総会 招集ご通知



## 開催日時

2022年6月22日（水曜日）  
午後2時（受付開始 午後1時）

## 開催場所

東京都港区元赤坂2-2-23  
明治記念館 2階「富士の間」

## ■ 決議事項

- 第1号議案 剰余金処分の件
- 第2号議案 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）8名選任の件
- 第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

## テルモ株式会社

証券コード 4543

## 新型コロナウイルス感染拡大防止措置

感染拡大防止および株主の皆さまの感染リスクの観点から当日のご来場はお控えいただき、事前の議決権行使をお願い申し上げます。本株主総会の運営に変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトに掲載いたします。

※当社製品展示会および健康セミナーは実施いたしません。

## ご挨拶

# 次の100年に向かって新たに歩み始める

株主の皆さまには、日頃よりテルモグループの事業活動にご理解、ご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

テルモは、昨年、創立100周年を迎え、次の100年に向かって新たに歩み始めました。テルモが事業の存立基盤を置く世界の医療は、今大きく変わろうとしています。デジタル、ロボット、バイオ医薬などの技術進化が医療現場に大きな変化を及ぼしつつある一方で、世界的に高齢化が進展する中、高度化する医療と経済性を両立させることが大きな社会的課題になりつつあります。テルモは、これからの「医療のパラダイムシフト」においても、引き続き新しい価値を提供できるよう、グループ一丸となって邁進してまいります。

一方、世界の企業は、今、気候変動などの環境問題や人権への対応など、グローバルレベルの新たな課題に直面しています。こうした複雑化する社会課題の解決に向けて、個別企業として積極的に関与していくことが求められています。テルモでは、このような要請に対して企業姿勢をより明確化するため、長期的指針として「サステナビリティ基本方針」を制定いたしました。

テルモは、今後とも「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、持続可能な社会の実現と、テルモグループの持続的な成長の両立を目指してまいります。株主の皆さまには、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。

2022年6月



左：代表取締役会長

高木 俊明

右：代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎

## 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し、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。

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



資料提供: 学校法人北里研究所

北里柴三郎博士

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

## 目次

ご挨拶	1
企業理念	2
招集ご通知	3
議決権行使のご案内	5
株主総会参考書類	7
添付書類	
事業報告	18
連結計算書類	56
計算書類	58
監査報告	60

株主各位

東京都渋谷区幡ヶ谷二丁目44番1号

**テルモ株式会社**

代表取締役社長CEO 佐藤 慎次郎

## 第107期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第107期定時株主総会を開催いたしますので、ご通知申し上げます。

新型コロナウイルス感染拡大防止および株主の皆さまの感染リスクの観点から、可能な限り郵送またはインターネットによる事前の議決権行使をいただき、当日のご来場はお控えいただきますようお願い申し上げます。本株主総会の議決権の行使におきましては、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討いただき、**2022年6月21日（火曜日）午後5時45分**までに、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

本株主総会の運営に変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトに掲載いたします。また、当日の会場は、感染防止策として、株主さま同士の距離が近くならないように座席間隔をあけて設置するため、ご用意できる座席が少なくなり、ご入場をお断りすることがございます。予め、ご了承くださいませようお願い申し上げます。

敬具



### 電磁的方法（インターネット）による議決権の行使

5ページに記載の「インターネットによる議決権行使」をご覧のうえ、当社の指定する議決権行使サイトにアクセスしていただき、画面の案内に従って、上記の行使期限までに賛否をご入力ください。

議決権行使サイト：<https://evote.tr.mufig.jp/>



### 書面（郵送）による議決権の行使

同封の議決権行使書用紙に賛否を表示のうえ、ご送付ください。

### インターネットによる開示について

次の事項につきましては、法令および当社定款第15条に基づきインターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、株主総会招集ご通知添付書類には記載しておりません。

これらの事項は、会計監査人および監査等委員会の監査の対象に含まれております。

- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| ① 会社の新株予約権に関する事項 | ② 会社の支配に関する基本方針 |
| ③ 連結持分変動計算書      | ④ 連結計算書類の連結注記表  |
| ⑤ 株主資本等変動計算書     | ⑥ 計算書類の個別注記表    |



テルモ

検索

記

日 時	2022年6月22日（水曜日）午後2時 <small>（受付開始 午後1時）</small>
場 所	明治記念館2階「富士の間」 東京都港区元赤坂2-2-23
目的事項	<p>報告事項</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>第107期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件</li> <li>第107期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）計算書類報告の件</li> </ol> <p>決議事項</p> <p>第1号議案 剰余金処分の件</p> <p>第2号議案 定款一部変更の件</p> <p>第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）8名選任の件</p> <p>第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件</p>
議決権の行使について	<p>郵送とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効といたします。また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行われた議決権行使を有効といたします。</p>

- 感染拡大防止および株主の皆さまの感染リスクの観点から、可能な限り、本株主総会につきましては株主総会当日のご来場はお控えください。当日の会場は、感染防止策として、株主さま同士の距離が近くなるように座席間隔をあけて設置するため、ご用意できる座席が少なくなり、ご入場をお断りすることがございます。会場における感染拡大防止は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載いたします。運用等にご協力いただけない場合は、株主さまのご入場をお断りいたします。
- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。なお、議決権行使書用紙をご持参いたいても、株主ではない代理人あるいは同伴の方など、議決権を行使することができる株主以外の方はご入場いただけませんので、ご理解くださいますようお願い申し上げます。
- 株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類および連結計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載いたします。
- 当日は、軽装（クールビズ）にて対応いたしますので、ご了承くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト：[https://www.terumo.co.jp/investors/stocks/shareholders\\_meeting/](https://www.terumo.co.jp/investors/stocks/shareholders_meeting/)

以上

## 議決権行使のご案内

株主総会参考書類（7ページ～17ページ）をご検討のうえ、議決権を行使くださいますよう、お願い申し上げます。なお、議決権の行使には以下の3つの方法がございます。

1

### インターネットによる議決権行使



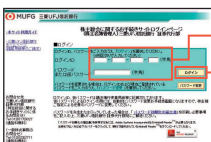
当社の指定する議決権行使サイトにアクセスしていただき、以下いずれかの方法により行使期限までに賛否をご入力ください。

行使期限 **2022年6月21日（火曜日）午後5時45分まで**

### ログインID・仮パスワードを入力する方法

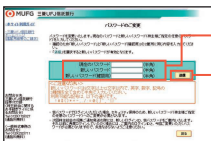
議決権行使サイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使サイトにアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力し「ログイン」をクリックしてください。



「ログインID・仮パスワード」を入力  
「ログイン」をクリック

- 3 新しいパスワードを登録してください。



「新しいパスワード」を入力  
「送信」をクリック

- 4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

- ※ 1 午前2時から午前5時までは、議決権行使サイトの保守・点検のため接続いただくことができません。
- 2 インターネットのご利用環境、ご加入のサービスやご使用の機種によっては、議決権行使サイトが利用できない場合があります。
- 3 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生するインターネット接続料、通信費等は株主様のご負担となります。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク  
**0120-173-027**

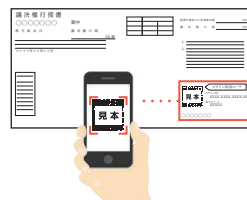
（通話料無料／受付時間 月曜日～金曜日（休日除く）午前9時～午後9時）

機関投資家の皆さまは、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

### QRコードを読み取る方法

※議決権行使書用紙に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



**QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。**

再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、左の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

## 2

### 郵送による議決権行使



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否を表示のうえ、ご返送ください。  
 なお、各議案について賛否の表示がされていない場合は、「賛」の表示があったものとして取り扱わせていただきます。

行使期限 **2022年6月21日（火曜日）午後5時45分到着分まで**

#### 議決権行使書用紙のご記入方法等のご案内

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

#### 第1・2・4号議案

- 賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 ▶ 「否」の欄に○印

#### 第3号議案

- 全員賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印
- 全員反対する場合 ▶ 「否」の欄に○印
- 一部の候補者の選任 ▶ 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

インターネットによる議決権行使に必要な、ログインIDと仮パスワードが記載されています。

郵送とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効といたします。また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行われた議決権行使を有効といたします。

## 3

### 株主総会へのご出席による議決権行使



同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。  
 また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参ください。

開催日時 **2022年6月22日（水曜日）午後2時（受付開始 午後1時）**

## 第1号議案 | 剰余金処分の件

剰余金処分につきましては、以下のとおりといたしたく存じます。

### 期末配当に関する事項

当社は、株主の皆さまへの適切な利益配分を経営の重要課題のひとつと捉えており、配当については、「安定的に配当を増やし、中長期的に配当性向30%を目指す」という方針を掲げています。

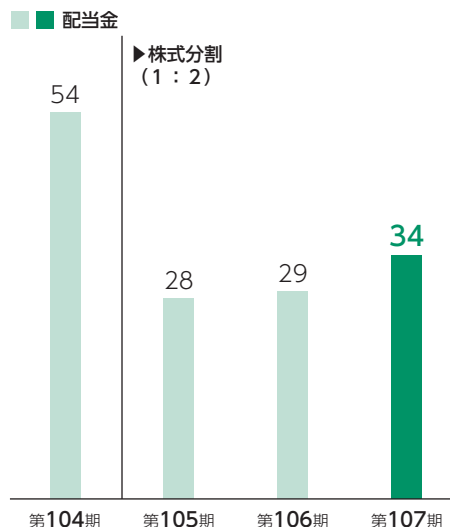
当期の期末配当金につきましては、以下のとおり、1株につき18円といたしたく存じます。これにより、中間配当金16円を加えた年間配当金は、前期に比べ5円増配の1株につき34円となります。

#### 1 配当財産の種類 金銭

#### 2 配当財産の割当てに関する事項およびその総額 当社普通株式1株につき 金18円 配当総額 金 13,613,869,152円

#### 3 剰余金の配当が効力を生じる日 2022年6月23日（木曜日）

配当金の推移 (円)





## 1. 提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものです。

- (1) 変更案第15条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものです。
- (2) 変更案第15条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものです。
- (3) 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定(現行定款第15条)は不要となるため、これを削除するものです。
- (4) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものです。

## 2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりです。

(下線部は変更部分を示しています。)

現 行 定 款	変 更 案
<p>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</p> <p>第15条 当社は、株主総会の招集に際し、<u>株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</u></p>	<p>(削除)</p>

現 行 定 款	変 更 案
(新設)	<p>(電子提供措置等)</p> <p><u>第15条</u> 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、<u>電子提供措置をとるものとする。</u></p> <p><u>2.</u> 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p>
(新設)	<p>(附則)</p> <p><u>第2条</u> 現行定款第15条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除および変更案第15条（電子提供措置等）は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日（以下「施行日」という）から効力を生ずるものとする。</p> <p><u>2.</u> 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、現行定款第15条はなお効力を有する。</p> <p><u>3.</u> 本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</p>

## 第3号議案

## 取締役（監査等委員である取締役を除く）8名選任の件

本総会終結の時をもって、取締役（監査等委員である取締役を除く）8名全員は任期満了となります。

つきましては、あらためて取締役（監査等委員である取締役を除く）8名の選任をお願いするものであります。

なお、取締役選任についての監査等委員会の意見の概要は、以下のとおりです。

監査等委員以外取締役の選任について、各候補者は指名委員会において、見識、経験、業績、能力等の要素から取締役として適任であるかどうか審議されており、その際には監査等委員である社外取締役2名が参加しています。監査等委員会は指名委員会の審議結果を受け、協議した結果、各候補者は取締役として適任であるとの結論に至りました。

取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者は次のとおりです。

番号	候補者氏名	候補者属性	現在の当社における地位・担当	在任年数	取締役会出席回数
1	たかぎ 俊明 高木 俊明	再任	代表取締役会長	12年	12/12回
2	さとう しんじろう 佐藤 慎次郎	再任	代表取締役社長CEO	8年	12/12回
3	はたの しょうじ 羽田野 彰士	再任	取締役専務経営役員/ コーポレートアフェアーズ、法務・コンプライアンス室、企業価値推進部門、国内営業部門	6年	12/12回
4	にしかわ きょう 西川 恭	再任	取締役常務経営役員/チーフヒューマンリソースオフィサー (CHRO)、人事部門、情報戦略部、アジア・インド地域、テルモメディカルプラネックス	3年	12/12回
5	ひろせ かずのり 広瀬 和紀	新任	常務経営役員/ チーフマニュファクチャリングオフィサー (CMO)、品質・安全情報部門、薬事・臨床開発部門、オペレーション部門、知的財産部	—	—
6	くろだ ゆきこ 黒田 由貴子	再任 社外 独立	社外取締役	4年	12/12回
7	にし ひでのり 西 秀訓	再任 社外 独立	社外取締役	2年	12/12回
8	おざわ けいや 小澤 敬也	再任 社外 独立	社外取締役	1年	9/9回

- ※ 1 次頁以降記載の各取締役候補者の所有する当社の株式数には、テルモ役員持株会における保有分が含まれています。なお、所有する当社の株式数は、2022年4月末時点のものです。
- 2 在任年数は、各候補者が当社の取締役に就任してからの年数（本定時株主総会終結の時まで）であります。
- 3 黒田由貴子、西秀訓および小澤敬也の3氏は、社外取締役候補者であります。
- 4 黒田由貴子、西秀訓および小澤敬也の3氏は、東京証券取引所の定める独立役員として届け出ており、3氏の再任が承認された場合、引き続き独立役員となる予定です。
- 5 黒田由貴子、西秀訓および小澤敬也の3氏は、当社との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。3氏の再任が承認された場合、当社は3氏との間の上記責任限定契約を継続する予定です。なお、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める額です。
- 6 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと、または、当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について補填することとしています。（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除きます。）本保険の保険料は、全額を当社が負担しています。原案どおり各候補者の選任が承認された場合、各氏は上記役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。
- 7 各取締役候補者と当社との間に特別な利害関係はありません。
- 8 小澤敬也氏の取締役会出席回数については、2021年6月22日の就任以降に開催された取締役会のみを対象としております。
- 9 当社は、小澤敬也氏が名誉教授・客員教授を務める自治医科大学に対して一定の奨学寄付を行っておりますが、同大学における同氏の職責とは関係しないものです。同氏は同大学の運営には直接関与していないため、独立性を有する社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。
- 10 黒田由貴子氏は、2022年6月25日開催の株式会社大林組の第118回定時株主総会で同社社外取締役に就任予定であります。

1

たかぎ  
高木としあき  
俊明

1958年3月24日生

再任



所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
39,249 株	12 年	12/12 回

#### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1981年4月 当社入社  
 2004年4月 愛鷹工場長  
 2008年4月 愛鷹工場長、駿河工場長  
 2008年6月 執行役員  
 2009年6月 研究開発本部統轄  
 2010年6月 取締役上席執行役員  
 2013年6月 品質保証部、安全情報管理部管掌、環境推進室管掌  
 2015年4月 テルモ・コールセンター担当  
 2015年7月 チーフクオリティオフィサー (CQO)  
 2016年4月 取締役常務執行役員  
 2017年4月 生産部担当、調達部担当  
 2018年4月 取締役専務執行役員  
 知的財産部担当、テルモメディカルプラネックス担当  
 2020年4月 レギュラトリーアフェアーズ、情報提供管理室、臨床開発部、SCM推進室管掌、CIOオフィス、情報戦略部管掌  
 2021年4月 研究開発推進部担当  
 2022年4月 代表取締役会長 (現在)

#### 取締役候補者とした理由

これまで当社チーフクオリティオフィサー (CQO)、生産部管掌等を歴任し、2022年より代表取締役会長を務め、企業価値向上に貢献しております。豊富な業務経験・知見に基づき、取締役会議長として取締役会を主催・運営して当社の経営を適切に監督し、また、対外的活動によりブランド向上に貢献する等、今後もテルモグループのさらなる発展を牽引することが期待できることから、選任をお願いするものであります。

2

さとう  
佐藤しんじろう  
慎次郎

1960年7月19日生

再任



所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
61,470 株	8 年	12/12 回

#### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1984年4月 東亜燃料工業(株) (現ENEOS(株)) 入社  
 1999年2月 朝日アーサーアンダーセン(株) (現PwC Japan グループ) 入社  
 2004年6月 当社入社  
 2010年6月 執行役員 経営企画室長  
 2011年10月 心臓血管カンパニー統轄  
 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)

#### 取締役候補者とした理由

これまで当社経営企画室長、心臓血管カンパニープレジデント等を歴任し、2017年より代表取締役社長CEOを務め、企業価値向上に貢献しております。豊富な業務経験・知見に基づき、当社の経営管理・事業運営、および取締役としての経営の監督を公正・的確に遂行してグローバルでのテルモグループ全体の業績向上を牽引し、今後もテルモグループのさらなる発展を牽引することが期待できることから、引き続き選任をお願いするものであります。

3

はたの  
羽田野 しょうじ  
彰士

1959年7月27日生

再任



#### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1983年4月 当社入社  
 2009年6月 執行役員 秘書室長、広報室長  
 2011年10月 経営企画室長  
 2012年6月 上席執行役員 経営企画室長、広報室、デザイン企画室担当  
 2015年4月 常務執行役員  
 2016年4月 ホスピタルカンパニー（現メディカルケアソリューションズカンパニー）プレジデント  
 2016年6月 取締役常務執行役員  
 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（現在）、  
 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、  
 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  
 2022年4月 取締役専務経営役員、企業価値推進部門、国内営業部門（現在）

#### 取締役候補者とした理由

これまで当社広報室長、経営企画室長、ホスピタルカンパニー（現メディカルケアソリューションズカンパニー）プレジデント等を歴任し、2022年より取締役専務経営役員を務め、企業価値向上に貢献しております。豊富な業務経験・知見に基づき、グローバル経営基盤のさらなる整備、企業価値推進等の事業運営、および取締役としての経営の監督を公正・的確に遂行し、今後もテルモグループのさらなる発展を牽引することが期待できるため、引き続き選任をお願いするものであります。

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
21,764 株	6 年	12/12 回

4

にしかわ  
西川 きょう  
恭

1959年6月1日生

再任



#### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1982年4月 ㈱富士銀行（現㈱みずほ銀行）入社  
 2002年4月 ㈱みずほコーポレート銀行（現㈱みずほ銀行）人事部次長  
 2008年4月 同社香港支店長  
 2010年4月 同社執行役員  
 2010年6月 当社執行役員、国際統轄部統轄  
 2012年3月 東欧・アフリカ・中東統轄、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）（現在）、  
 人事部担当、人材開発室担当  
 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（現在）  
 グローバル人事部、ダイバーシティ推進室担当  
 2021年4月 取締役常務執行役員、情報戦略部（現在）  
 2022年4月 取締役常務経営役員、人事部門、テルモメディカルプラネックス（現在）

#### 取締役候補者とした理由

これまで当社国際統轄部統轄、テルモヨーロッパ社取締役社長等を歴任し、2022年より取締役常務経営役員を務め、企業価値向上に貢献しております。豊富な業務経験・知見に基づき、チーフヒューマンリソースオフィサー（CHRO）としてのグローバル人材戦略のさらなる推進等の事業運営、および取締役としての経営の監督を公正・的確に遂行し、今後もテルモグループのさらなる発展を牽引することが期待できるため、引き続き選任をお願いするものであります。

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
16,302 株	3 年	12/12 回

5

ひろせ  
広瀬かずのり  
和紀

1964年1月11日生

新任



### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1986年4月 当社入社  
 2013年1月 甲府東工場長  
 2014年4月 ホスピタルカンパニー基盤医療器事業オペレーション部門バイスプレジデント  
 2016年4月 執行役員  
 2017年4月 ホスピタルカンパニーオペレーション部門 部門長  
 2018年4月 ホスピタルカンパニーS&OP推進室長  
 2019年1月 生産部長  
 2019年4月 上席執行役員、チーフマニュファクチャリングオフィサー（CMO）（現在）、SCM推進室担当  
 2020年4月 調達部担当  
 2022年4月 常務経営役員、品質・安全情報部門、薬事・臨床開発部門、オペレーション部門、知的財産部（現在）

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
9,853 株	一 年	一 回

### 取締役候補者とした理由

これまでチーフマニュファクチャリングオフィサー（CMO）、生産部長等を歴任し、2022年より常務経営役員を務め、企業価値向上に貢献しております。豊富な業務経験・知見に基づき、グローバルでの生産・品質保証体制のさらなる向上等の事業運営および取締役としての経営の監督を公正・的確に遂行して、今後もテルモグループのさらなる発展を牽引することが期待できることから、選任をお願いするものであります。

6

くろだ  
黒田ゆきこ  
由貴子

1963年9月24日生

再任

社外

独立



### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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 当社社外取締役（現在）  
 (株)セブン銀行社外取締役（現在）

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
594 株	4 年	12/12 回

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

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引き続き活かしていただきたいため、社外取締役としての選任をお願いするものであります。また、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行することができると判断しております。同氏が選任された場合は、指名委員会、報酬委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員として、当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議に対し、独立した立場から関与いただく予定です。

7

にし ひでのり  
西 秀訓

1951年1月6日生

再任

社外

独立



### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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)

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

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引き続き活かしていただきたいため、社外取締役としての選任をお願いするものであります。また、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行することができると判断しております。同氏が選任された場合は、指名委員会、報酬委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員として、当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議に対し、独立した立場から関与いただく予定です。

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
1,020 株	2 年	12/12 回

8

おざわ けいや  
小澤 敬也

1953年2月23日生

再任

社外

独立



### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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)  
 日本医療研究開発機構 (AMED) プログラムスーパーバイザー (現在)  
 2018年6月 日本医療研究開発機構 (AMED) プログラムオフィサー (現在)  
 2018年10月 自治医科大学 遺伝子治療研究センター シニアアドバイザー (現在)  
 2021年6月 当社社外取締役 (現在)

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

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引き続き活かしていただきたいため、社外取締役としての選任をお願いするものであります。また、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行することができると判断しております。同氏が選任された場合は、指名委員会、報酬委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員として、当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議に対し、独立した立場から関与いただく予定です。

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
222 株	1 年	9/9 回



## (ご参考) 株主総会後の取締役のスキル・マトリックス

		社内取締役						社外取締役				
		高木	佐藤	羽田野	西川	広瀬	柴崎	黒田	西	小澤	中村	宇野
取締役の 経験値	医療業界経験	●	●	●	●	●	●			●		
	財務経験・知識		●	●	●			●			●	
	営業マーケティング経験		●	●	●			●	●			
	技術・開発・薬事	●				●				●		
	事業責任の経験	●	●	●	●		●	●	●			
	上場会社CEOの経験有無		●						●			
	政府・業界対応	●		●			●		●	●		
	リスクマネジメント	●	●			●	●		●	●	●	●
	新規事業開拓の経験		●	●					●			
	海外経験		●	●	●	●	●	●	●	●		●
	環境・安全・品質	●		●		●						
取締役 経験	他社での就任状況						●	●		●	●	
	当社での取締役就任時期	2010年 6月	2014年 6月	2016年 6月	2019年 6月	2022年 6月	2021年 6月	2018年 6月	2020年 6月	2021年 6月	2019年 6月	2019年 6月
多様性	年齢	64	61	62	63	58	60	58	71	69	65	59
	性別	男	男	男	男	男	男	女	男	男	男	男

## 第4号議案

## 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員である取締役1名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案の提出については予め監査等委員会の同意を得ています。

補欠の監査等委員である取締役候補者は次のとおりです。

さかぐち  
坂口  
こういち  
公一  
1950年9月10日生

社外

独立

所有する当社の株式数

一株

### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

- 1979年4月 弁護士登録 田宮・堤法律事務所入所
- 1985年4月 坂口・高中法律事務所設立（1998年4月 リーガルプラザ法律事務所に改称）
- 2000年9月 裁判官任官（東京地方裁判所判事）
- 2006年4月 水戸地方裁判所判事（部総括）
- 2012年8月 さいたま地方・家庭裁判所川越支部判事（支部長）
- 2013年9月 秋田地方・家庭裁判所（所長）
- 2015年11月 弁護士登録  
加藤総合法律事務所（現銀河総合法律事務所）入所（現在）
- 2016年6月 森永製菓(株)社外監査役（現在）

### 補欠の監査等委員である社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

長年にわたり弁護士、裁判官として培われた法律知識を、監査等委員である社外取締役に就任された場合に当社の経営およびその監督に活かしていただきたいため、補欠の監査等委員である社外取締役としての選任をお願いするものであります。また、上記の理由により監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しております。

- ※1 坂口公一氏は、補欠の社外取締役候補者であります。
- 2 坂口公一氏が監査等委員である社外取締役に就任した場合、同氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出る予定です。
- 3 坂口公一氏が監査等委員である社外取締役に就任した場合には、当社は同氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。なお、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める額です。
- 4 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと、または、当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について補填することとしています。（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除きます。）本保険の保険料は、全額を当社が負担しています。坂口公一氏が監査等委員である社外取締役に就任した場合、同氏は上記役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。
- 5 坂口公一氏と当社との間に特別な利害関係はありません。

以上

## 1 | 当社グループの現況

### (1) 事業の経過および成果

当期の売上収益は、新型コロナウイルス感染症の影響により減少していた心臓血管領域の需要が、欧米をはじめとする海外で回復し、好調に推移しました。日本では、心臓血管領域の需要回復は緩やかであったものの、新型コロナウイルス感染症のワクチン用シリンジの供給など、新たな医療需要を取り込み、堅調に推移しました。その結果、円安による為替の影響も追い風となり、グループ全体の売上収益は、前期比14.6%増の7,033億円となりました。

営業利益は、第2四半期以降に顕在化した、製造費や輸送費の高騰によるコスト増加の影響を受けたものの、心臓血管カンパニーを中心とした売上収益の増加や、販売費及び一般管理費の抑制により、前期比17.9%増の1,160億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比14.9%増の888億円となりました。

2021年度は、中長期成長戦略で掲げたテーマを踏まえ、「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」「人財マネジメントの強化」「強みとなるコアテクノロジーの深化」を重点施策として推進してきました。

この中で、日本における「総合力・ブランド力の発揮」を推進するため、「国内営業本部」を発足させました。国内の医療現場は、新型コロナウイルスに対する感染対策をはじめ、医療安全や医療経済性の追求など、多くの課題を抱えています。国内営業本部は、これらの課題解決に向けて、各カンパニーが持つ現場とのパイプをフル活用できるよう、事業横断的プロジェクトを推進しています。この取り組みは、新たな顧客によるポンプシステムの採用や、心臓血管カンパニーの採用製品拡大などの成果にもつながりました。

「グローバル組織・オペレーションの最適化」について、テルモは、2018年度に起きた愛鷹工場の供給問題に対して、継続的にその改善に取り組んでいます。本年度も、供給拡大に対してベトナム工場の拡張を進めるとともに、ITシステムを導入するなどオペレーションの強化にも取り組みました。このように、高品質・安定供給を実現する生産体制の強化を図る一方、収益改善のためのオペレーションの最適化にも取り組み、血液・細胞テクノロジーカンパニーでは、コスタリカに新たな工場を竣工しました。ここでは、マーケットシェアの高い製品を、より効率的に生産します。

「デジタル化とビジネスモデルの変革推進」では、糖尿病領域において複数の戦略的提携を促進しました。フランスのDiabeloop社とは、インスリン自動投与制御 (AID) システムの共同開発を2020年から進めてきましたが、このAIDシステムの展開予定地域に、日本に加え、欧州をはじめとする他の地域も含める提携へ進展させました。また、欧州の医療機関では、テルモの製品と米国のGlooko社のシステムを連携させて、患者さんの血糖値やインスリン投与のデータを管理する仕組みの展開も開始しました。さらに、この連携方式を、患者さんのスマートフォンを用いて、いつでもどこでも医療従事者とデータ共有できる方式へ改善することを目指しています。

「人財マネジメントの強化」では、グローバルリーダー育成研修「Global Leadership Development Program for Executives」の第1回を実施しました。このような育成プログラムと同時に、Growth MindsetとDiversity Equity & Inclusion (DE&I)を推進\*、一人ひとりのアソシエイトが、テルモで働くという共通の機会を通じて、さらなる成長ができるように取り組んでいます。

※2022年3月に「DE&Iフィロソフィー」を制定。

「強みとなるコアテクノロジーの深化」では、各カンパニーのマーケティング部門とR&D部門が連携し、その成果を生んでいます。例えば、血液・細胞テクノロジーカンパニーの持つ、血液成分の採取・分離などのコアテクノロジーが、原料血漿採取市場への新たな参入を促しました。

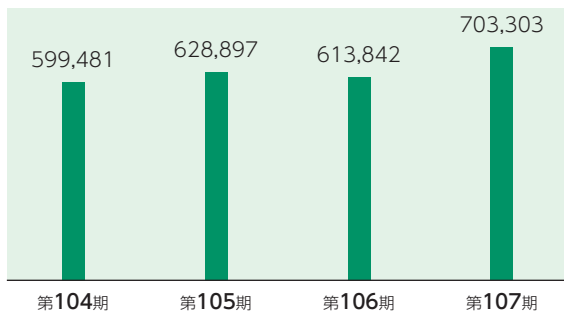
## ■ 財産および損益の状況

区分		第104期 (2018年度)	第105期 (2019年度)	第106期 (2020年度)	第107期 (2021年度)
		2018年4月1日から 2019年3月31日まで	2019年4月1日から 2020年3月31日まで	2020年4月1日から 2021年3月31日まで	2021年4月1日から 2022年3月31日まで
売上収益	(百万円)	599,481	628,897	613,842	703,303
営業利益	(百万円)	106,637	110,611	98,386	115,960
税引前利益	(百万円)	102,709	106,466	97,060	114,501
当期利益	(百万円)	79,287	85,037	77,200	88,813
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	79,470	85,211	77,268	88,813
基本的1株当たり当期利益	(円)	108.70	113.96	102.33	117.45
資本合計	(百万円)	698,113	754,883	856,662	1,012,313
資産合計	(百万円)	1,120,790	1,241,355	1,351,192	1,473,693
ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率)	(%)	12.7	11.7	9.6	9.5
ROA (資産合計当期利益率)	(%)	7.2	7.2	6.0	6.3

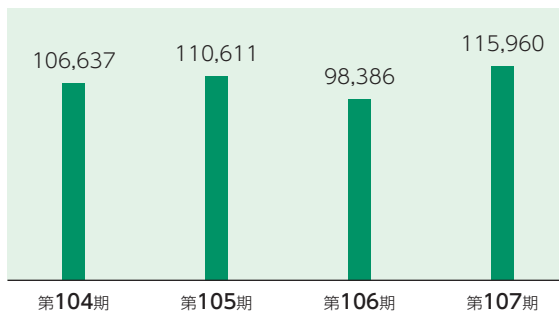
(参考) 調整後営業利益 第106期 115,927百万円 第107期 134,441百万円

- ※1 基本的1株当たり当期利益は、自己株式を控除した期中平均発行済株式総数に基づいて計算しております。
- 2 当社は、2019年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。第104期期首に当該株式分割が行われたと仮定し、基本的1株当たり当期利益を算定しております。
- 3 ROEは、以下のとおり算出しています。  
親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 親会社所有者帰属持分 (期中平均) × 100
- 4 ROAは、以下のとおり算出しています。  
親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 資産合計 (期中平均)

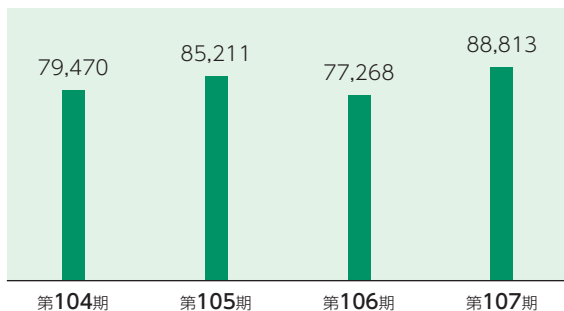
### 売上収益 (百万円)



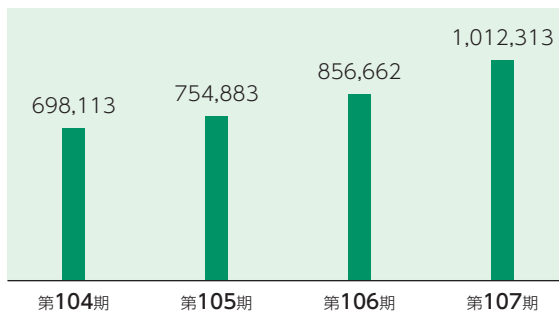
### 営業利益 (百万円)



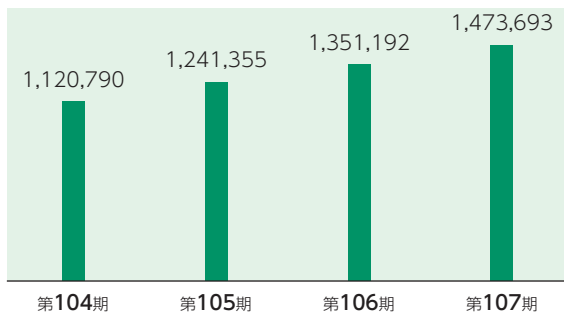
### 親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)



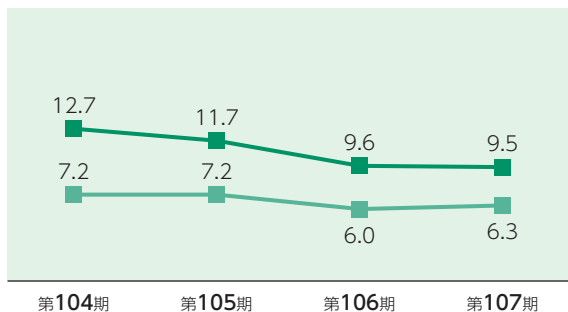
### 資本合計 (百万円)



### 資産合計 (百万円)



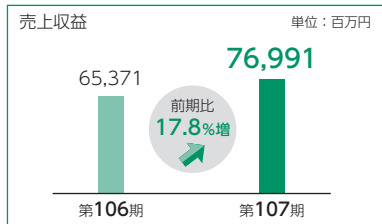
### ROE・ROA (%)



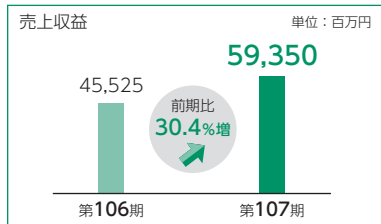
## 地域別売上収益

区分	第106期 (2020年度) 2020年4月1日から2021年3月31日まで		第107期 (2021年度) 2021年4月1日から2022年3月31日まで		前期比増減 (%)
	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	
日 本	201,758	32.9	206,143	29.3	2.2
欧 州	120,389	19.6	140,417	20.0	16.6
米 州	180,798	29.5	220,400	31.3	21.9
中 国	45,525	7.4	59,350	8.4	30.4
アジア他	65,371	10.6	76,991	10.9	17.8
合 計	613,842	100.0	703,303	100.0	14.6

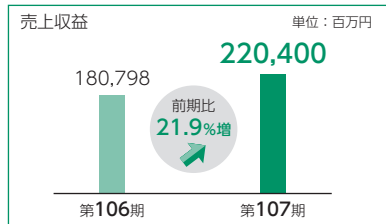
アジア他 売上収益  
構成比 **10.9%**



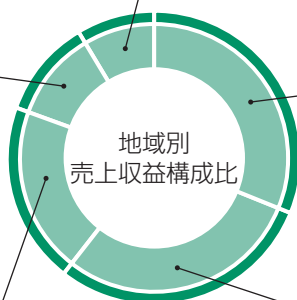
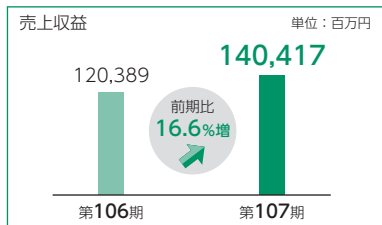
中 国 売上収益  
構成比 **8.4%**



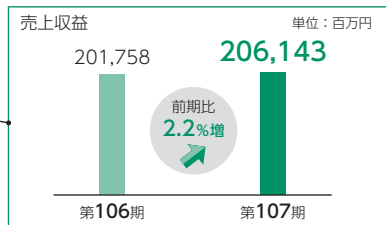
米 州 売上収益  
構成比 **31.3%**



欧 州 売上収益  
構成比 **20.0%**



日 本 売上収益  
構成比 **29.3%**

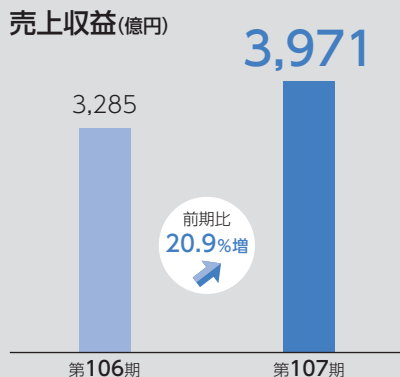


# 心臓血管カンパニー

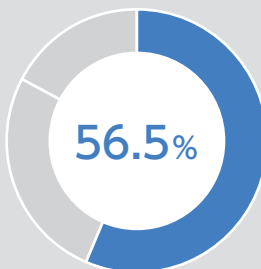
海外では、特に欧米において全事業が堅調に推移しましたが、中でもTIS（カテーテル）事業とニューロバスキュラー事業の需要について、力強い回復が見られました。日本では、新型コロナウイルス感染症拡大からの需要回復は緩やかだったものの、ニューロバスキュラー事業の頸動脈ステントなどが牽引し、増収となりました。

その結果、心臓血管カンパニーの売上収益は前期比20.9%増の3,971億円となりました。

売上収益(億円)

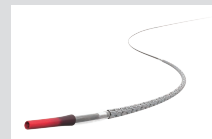


売上収益構成比

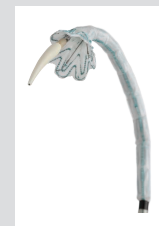


## 主要取扱品目

区分	主要取扱品目
TIS（カテーテル）事業	血管造影用ガイドワイヤー、血管造影用カテーテル、イントロドューサーシース、大腿動脈穿刺部止血デバイス、PTCA用バルーンカテーテル、冠動脈ステント、末梢動脈疾患治療用ステント、超音波画像診断装置、血管内超音波カテーテル 他
ニューロバスキュラー事業	脳動脈瘤治療用コイル・ステント・袋状塞栓デバイス、虚血性脳梗塞治療用吸引カテーテル・除去デバイス 他
カーディオバスキュラー事業	人工肺、人工心臓装置 他
血管事業	人工血管、ステントグラフト



薬剤溶出型  
冠動脈ステント  
「アルチマスターナゴミ」



胸部大動脈ステント  
「RelayPro」



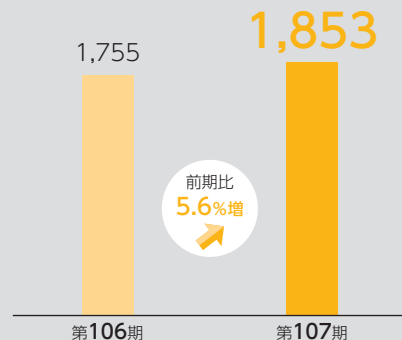
# メディカルケアソリューションズカンパニー

主要な市場である日本を中心に、シリンジや輸液関連製品などの需要が回復したことに加え、輸液ポンプ・シリンジポンプや、ファーマシューティカルソリューション事業（旧アライアンス事業）の製薬企業との提携ビジネスがグローバルで拡大しました。

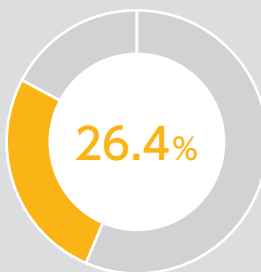
その結果、メディカルケアソリューションズカンパニーの売上収益は前期比5.6%増の1,853億円となりました。

なお2022年度より、これまでの「ホスピタルカンパニー」から、「メディカルケアソリューションズカンパニー」へ名称変更しました。5カ年成長戦略（GS26）の始動に合わせて、カンパニーの持続的な成長を目指した機構改革と、新しいブランドの浸透を進めていきます。

売上収益(億円)



売上収益構成比



## 主要取扱品目

区分	主要取扱品目
ホスピタルケアソリューション事業	シリンジ（注射筒）、輸液ポンプ、シリンジポンプ、輸液セット、輸液剤、腹膜透析液、鎮痛剤、栄養食品、癒着防止材 他
ライフケアソリューション事業	血糖測定システム、ペン型注入器用注射針、インスリンポンプ、電子血圧計、電子体温計 他
ファーマシューティカルソリューション事業	プレフィルドシリンジ製剤製造受託、製薬企業向け製品(薬剤充填用シリンジ、医薬品同梱用注射針) 他



持続血糖測定器  
「Dexcom G6  
CGMシステム」



100周年記念体温計  
「S100」

# 血液・細胞テクノロジーカンパニー

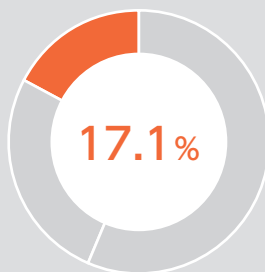
海外では、欧米を中心に全血採血や自動製剤化関連製品、アフレスシス治療の需要が回復しました。また、中国では、血液センター向けの成分採血装置を中心に、30%台に迫る大きな伸長となりました。日本では、血液センター向け製品において、血液バッグの需要が減少し、わずかに減収となりました。

その結果、血液・細胞テクノロジーカンパニーの売上収益は前期比10.1%増の1,206億円となりました。

売上収益(億円)



売上収益構成比



## 主要取扱品目

区分	主要取扱品目
血液・細胞テクノロジー	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



遠心型血液成分  
分離装置  
[スバストラ オプティア]



血液自動製剤化  
システム  
[Reveos]

## ■ 研究開発の成果

### ■ 心臓血管カンパニー

TIS事業では、日本で薬剤溶出型冠動脈ステント「アルチマスターナゴミ」を発売しました。従来品の基本デザインを継承しつつ、より使い勝手の良い製品ラインアップへ拡充しました。具体的には、血管の分岐部など、径の大きい病変にも使用できるよう、拡張限界が国内最大のサイズや、長い病変も1つのステントで治療できるよう、50mm長を品揃えしました。2022年度以降には、販売地域も拡大する予定です。

ニューロバスキュラー事業では、米国で、脳動脈瘤治療に用いる血流改変ステント「FRED X」を発売しました。独自に開発したナノポリマーがステントの表面に塗布されており、合併症リスクを低減することが期待されています。欧州でも販売を開始しており、さらに販売地域も拡大する予定です。

血管事業では、胸部大動脈用ステントグラフト「RelayPro」が、米国と日本で胸部下行大動脈瘤への適応を取得しました。ステントグラフトを収納して、血管内を運ぶデリバリーシステム（シース）を細径化したことで、血管アクセスがしやすくなり、簡便な操作が期待できます。今後は、胸部下行大動脈瘤以外の適応も追加取得する予定です。

### ■ メディカルケアソリューションズカンパニー

ホスピタルケアソリューション事業では、輸液ポンプの新モデル「テルフュージョン輸液ポンプ18型」を日本で発売しました。従来からの使いやすさを維持し、視認性・持ち運びやすさを向上させ、近距離無線通信機能を付加した製品です。あらゆる医療現場で使用できるエントリーモデルとして、2022年度以降は海外展開も予定しており、将来的には、グローバルで約1万台の販売を目指します。

ライフケアソリューション事業では、持続血糖測定器「Dexcom G6 CGMシステム」を日本で発売しました。従来品では、測定値の受信に専用のモニターが必要でしたが、スマートフォンのアプリで測定値の閲覧や管理ができるようになりました。また、アプリを介して測定値を10人まで共有できるため、医療機関による遠隔診療などにも活用可能です。本製品は、Dexcom社（米国）が開発・製造しており、テルモは、2018年に同社と提携、持続血糖測定器の国内での独占販売権を取得しています。

ファーマシューティカルソリューション事業では、協和キリン株式会社と、当社と共同開発中の薬剤自動投与デバイスを用いた製品について、がん化学療法による発熱性好中球減少症の発症抑制を適応症とした製造販売承認申請を行ったことを発表しました。本デバイスは、薬剤の投与が自動で行われるため、がん化学療法と同日に使用することで、翌日に投与するための通院が不要となり、患者さんの通院負担と医療従事者の業務負担の軽減につながることを期待されています。

### ■ 血液・細胞テクノロジーカンパニー

アフレスシス治療・細胞採取関連製品では、がん免疫療法に関して、Immunicom社（米国）と、欧州における共同販売提携を締結しました。テルモの遠心型血液成分分離装置「スペクトラ オプティア」と、同社の吸着カラム「LW-02 Column」を組み合わせて使用することで、患者さんのがん細胞から発せられる免疫を抑制するサイトカイン（タンパク質の一種）を減らし、免疫力を向上させることができると期待されています。今後、トリプルネガティブ乳がんの患者さんに対するスペクトラ オプティアとLW-02 Columnを用いたがん免疫療法の臨床効果を検証していきます。

新たに、CSL Plasma社（米国）と原料血漿採取における協業を開始しました。また、この協業に向けて、テルモが開発した原料血漿採取システム「Rika」が、米国食品医薬品局（FDA）より、510(k)認証を取得しました。Rikaは、採血時間が平均35分以下に抑えられ、かつ、体外に循環する血液量が200mL以下になる構造になっており、採血を受けるドナーと、採血業務を担う医療従事者双方の負担の軽減が期待されています。今後は

CSL Plasma社に対し、Rikaの導入に加えて、ITプラットフォームや現場支援などを含めた総合的なソリューションを提供し、原料血漿採取のエコシステム全体に貢献していきます。

## ■R&D部門

カンパニーや事業の枠を超えた全社的な連携を推進するR&D部門では、自社開発による戦略的ポートフォリオの構築や競争優位の源泉となるコア技術の深化・応用展開に加え、必要技術獲得のための外部投資やオープンイノベーション（社外との連携）にも取り組んでいます。2021年度は、GS26で掲げている、技術軸のCenter of Excellence（CoE、組織を横断する取り組みを継続的に行う際に中核となる部門）の導入準備を進めました。テルモのCoEは、具体的には、機構設計と加工技術、マテリアル・医薬・再生、生体センシング、デジタル、評価という5つの技術領域を対象としています。

加えて、デジタルトランスフォーメーション（DX）については、2021年4月に発足したDX推進室が、各カンパニーやオペレーション部門が進めるDX関連プロジェクトに関する情報を集約し、その連携を促すなど、「事業創出のDX」と「オペレーションのDX」の2つを推進しています。2021年度には、「One Terumo DXコンソーシアム」を立ち上げて、社内ネットワークづくりを開始し、人財開発室とはデジタル人財の育成で連携し、「Terumo DX College」という研修プログラムをスタートさせました。

## (2) 対処すべき課題

医療は大きな変化の途中にあります。世界的な高齢化と生活水準向上の帰結として、糖尿病などの慢性疾患が増えるなど「疾病構造」の変化が起きています。このような慢性疾患の増加は、長期の時間軸での患者管理など、「医療の時間軸」に変化を与えています。また、バイオ医薬や細胞・遺伝子治療、再生医療へのシフトと、デジタル・AI技術の発展は「医療を支える技術」に変化をもたらしています。これらの変化はいずれも、テルモが真剣に取り組むべき課題であり、その課題解決に向けて、GS26を策定しました。

### 新5カ年成長戦略「GS26」

#### 1) 中長期を見据えたビジョン

テルモはGS26を、次の10年超を見据えた5カ年成長戦略とし、そのビジョンを「デバイスからソリューションへ」と掲げました。具体的には、この中で3つの“D”に取り組めます。

1つ目はDeliveryです。心臓血管カンパニーの成長ドライバーである「ラジアル・アプローチ（TRI）」を支えるカテーテルなど、強みである生体内へのアクセス・デリバリーという機能とそれを支える技術を指します。今後の新しいソリューション開発においても、これらの技術は最大の武器です。

2つ目はDigitalです。データを活用した効率改善や、診断・治療の最適化に活用するデジタル技術など、医療機器の分野においても不可欠なものになってきました。糖尿病の患者さんに提供するアプリ開発など、「デジタルパーシェントジャーニー」のソリューションが、具体的な例です。

最後にDeviceuticalsです。これは、テルモが目指す、Device（機器）とPharmaceuticals（薬剤）の融合を表した造語です。テルモの機器が、薬剤の利用や製造に、付加価値を提供することを目指します。血液・細胞テクノロジーカンパニーが新たに参入した原料血漿の分野も、この一例です。

## 2) 5カ年成長戦略のポイント

GS26が目指す5年後のイメージを、具体的に示します。

成長性 (売上成長率)	1桁台後半 継続的な成長により売上1兆円を視野に
収益性 (営業利益率※)	20%以上 ※調整前
資本効率性 (ROIC)	10%以上 ROEは10%以上を堅持

全社収益改善	事業ユニットやローカルの壁を越えた 全体最適化のプロジェクトで、2%の改善効果を目指す
サステナビリティ経営	ESG・CSVの2つの柱について、経営陣のコミットメントとして 具体的な目標を設定し、取り組む

## 3) カンパニー別成長戦略

### ■心臓血管カンパニー

5カ年成長戦略のビジョンとして、「患者さんに寄り添い、変わりゆく治療の未来を共に創造する」ことを掲げます。これを実現するための戦略として、以下の3つを実行します。

#### ①新製品ローンチを通じた治療事業の拡大

脳血管・大動脈・下肢動脈の疾患や、がんの治療セグメントに向けた新製品を発売することでパイプラインを拡充し、大きな市場で高い成長を実現していきます。同時に、デジタル技術を用いた個別化医療へのソリューション提供を進めます。

#### ②疾病横断でのラジアル手技の普及

これまでは心臓血管を中心に実施されてきたラジアル手技（患者さんの負担がより少ない手首の血管からのカテーテル治療）を、下肢血管・腹部血管・脳血管など、全身の血管に拡げていきます。並行して、蓄積した治療成績のビッグデータに基づき、ラジアル手技のメリットを明確にすることで、個々の患者さんにとって最適な治療方針をドクターに提案していきます。

#### ③成長を支えるオペレーションの進化

心臓血管カンパニーの全事業にわたって、グローバルで最適地生産を進めていくことで、需要の拡大に備えた増産体制を構築すると同時に、コストダウンを図ります。また、DXによる生産の効率化も進めていきます。これらによって、高付加価値製品へのシフトにとどまらない収益性の改善を実現します。

## ■メディカルケアソリューションズカンパニー

5カ年成長戦略のビジョンとして、「独自の技術を融合した患者本位のソリューションを通して医療の質向上と変革に貢献する」ことを掲げます。この実現に向けて、以下の4つの戦略を実行します。

### ①ホスピタルケアソリューション

院内における医療機器とデータの管理や、医療安全、さらには病院経営の効率化などの価値を提供します。例えば、薬剤の投与情報を院内の部門システムとつなげることで、記録やバイタルの管理、誤投与の防止に貢献します。また、感染対策のソリューションについては、単なる製品の販売にとどまらず、現場での使用状況を解析し、さらなる改善に向けた提案をしていきます。

### ②ライフケアソリューション

慢性疾患の患者さんへの個別化医療を支えるデータや、モニタリングの仕組みを作ります。糖尿病領域では、血糖測定やインスリン投与の情報を管理するシステムや、食事・運動・服薬などの情報と併せて解析し、医師による、個別の患者さんへの最適な指導や治療を支援する仕組みを作ります。さらに、インスリンポンプと持続血糖測定器を投与アルゴリズムで連動させることで、グルコース濃度の細かな調整が期待できる、AIDシステムを提供していきます。

### ③ファーマシューティカルソリューション

製薬会社に対して、薬剤の価値を最大化させるユニークなデバイスやサービスを組み合わせたソリューションを提案します。薬剤の安全・効率に資するソリューションから徐々にステップアップし、パッチポンプや皮内投与デバイスによって薬剤の効果を向上させることを目指します。また、核酸医薬、遺伝子治療の効果にフォーカスしたデバイス開発により、中枢・循環器・がん領域への展開を目指します。

### ④海外ビジネスソリューション

東南アジアでは高機能の薬剤投与システム、北米ではBtoBを活用した静脈アクセス製品の販売を拡大します。糖尿病領域では、欧州でのインスリンポンプ販売を徐々に拡大させるとともに、巨大市場となりつつある中国で事業展開の礎を築きます。また、製薬会社とのビジネスでは、強みであるプラスチック製の薬剤充填用シリンジ「PLAJEX」のグローバル展開を図ります。

## ■血液・細胞テクノロジーカンパニー

5カ年成長戦略のビジョンとして、「血液と細胞の可能性を活かして、治療効果の向上とアンメットニーズに応えるイノベーションをグローバルに展開する」ことを掲げます。この実現に向けて、以下の4つの戦略を実行します。

### ①Blood and Beyond (血液からの発展)

採血業務の効率化に寄与する原料血漿採取システムを米国からスタートさせ、さらにこれを米国以外の市場にも展開させることを目指します。また、細胞処理の領域では、フォーカス領域を拡大し、細胞治療を受ける患者さんと、細胞治療のプロセス全体にアプローチします。そして、血液治療の領域では、選択的血漿交換療法へ進出し、この療法が有効な患者さんの治療に貢献します。

### ②Equipment and Beyond (機器からの発展)

全血の製剤化プロセスの自動化や、サービス・ソフトウェアなどの強みを生かして、血液センターをはじめ、顧客の業務効率化を支援します。また、新たに参入する原料血漿市場においても、技術と技術を補完するサービスを共に展開する、デジタルエコシステムを導入することを目指します。

### ③地域展開

中国、中南米、アフリカなどの成長著しい地域において製品ポートフォリオを拡充し、より複合的なソリューションを提供します。

#### ④オペレーショナル・エクセレンス

フレキシブルなグローバル供給体制の構築、改良改善文化の浸透、そして、マーケティング活動のレベルアップを図り、より高いサービスの提供を目指します。

### 4) コーポレート戦略

#### ①イノベーション

ソリューション開発の3つの方向性について、目指すべき長期的なゴールを設定しています。

Deliveryでは、低侵襲治療の普及率が60%にとどまっていることに対して、高度な疾患治療における高付加価値な生体アクセス・デリバリーにより、低侵襲治療100%の世界を目指します。

Digitalについては、患者さんの長期的なQOL向上を妨げる要因として、慢性疾患の治療の継続が難しいことを課題と認識し、デジタルを駆使して治療の完遂率100%を目指します。

また、Deviceuticalsでは、薬剤治療効果が高められない原因として、医薬品とデバイスのコンビネーション製品が少ないことを課題と認識し、デリバリー技術のイノベーションで、コンビネーション製品の進化を加速させます。

これらの長期的な課題解決と、各カンパニーの提供する中期的なイノベーションとのシナジーを創出することで、将来の成長を牽引します。

#### ②デジタルトランスフォーメーション (DX)

社内に有するDX機能を強化し、データ分析、遠隔モニタリング、ロボティクスなどの具体的なテーマに沿った検討を進めます。同時に、M&Aや提携の機会を積極的に探索することで、他社に負けないスピードでこれを実現していきます。

#### ③人財

中長期のビジョンを実現する上で重要なスキルを特定し、その獲得・強化を目指すことによって、グローバルでの適所適材を実現します。また、変革を推進するためには、アソシエイト一人ひとりが、新しいことに挑戦することで成長できるというマインドを持つことが重要と考え、これを「Growth Mindset」と呼んで推進していきます。

#### ④全社収益改善

生産、調達、ロジスティクス、定型管理機能の4つの機能領域に注力し、グローバルでの最適化を図ります。グループ内のコラボレーションを通じて、将来の成長を支える強固な基盤を構築し、企業価値を高めます。

#### ⑤生産

コスタリカ、日本、ベトナムの三極生産体制を強化し、グローバル生産の最適化に努めます。また、コストの効率化にとどまらず、個別の工場で獲得した自動化、省力化、デジタル化のノウハウをグローバルに展開することで、生産イノベーションを推進します。

#### ⑥CSV/ESG

財務目標だけでなく、サステナビリティ経営にもコミットします。事業活動を通じて実現するCSV（社会への価値創造）と、それを支える基盤としてのESG（環境、社会、ガバナンス）という2つのカテゴリーを構成し、CSVでは、「医療技術・サービスの普及、医療アクセスの向上」、「一人ひとりの人生に寄り添う医療の提供」、「持続可能な医療システムの共創」という3つの重点領域において、各カンパニーの具体的なテーマを設定しました。ESGについては、環境、社会、ガバナンスのそれぞれについて、重点テーマを抽出し、具体的な数値目標を設定しています。

GS26の初年度となる2022年度は、3カンパニーがそれぞれの強みを活かした価値創造に取り組むと同時に、コーポレートの機能が質と効率を向上させることに取り組み、業績見通しの達成を目指します。

## ■ 連結業績予想について

(単位：百万円)

	2022年3月期 業績	2023年3月期 業績予想	増減額	増減率 (%)
売上収益	703,303	775,000	71,696	10.2
調整後営業利益	134,441	151,000	16,558	12.3
調整後営業利益率	19.1	19.5	—	—
営業利益	115,960	132,000	16,039	13.8
営業利益率	16.5	17.0	—	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	88,813	100,000	11,186	12.6

2022年3月期実績レート：1ドル=112円、1ユーロ=131円

2023年3月期想定レート：1ドル=125円、1ユーロ=135円

※当社の開示資料に記載されている業績見通し等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。様々な要因により、実際の業績等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、当社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。

### (3) 主要な事業内容

当社グループは医薬品、再生医療等製品、各種ディスプレイ医療用器具、医療用機械等の製造販売を行っており、主要取扱品目は23ページ～25ページのとおりです。

### (4) 設備投資の状況

当期の設備投資総額は工事ベースで692億円です。主な設備投資の状況は次のとおりです。

- 1) 当期中に完成した主要設備：テルモ株式会社甲府東工場 ワクチン用シリンジ設備
- 2) 建設中の主要設備：テルモBCT社 原料血漿採取関連の生産設備他

### (5) 資金調達状況

該当事項はありません。

### (6) 主要な借入先の状況 (2022年3月31日現在)

借入先	借入額 (億円)
株式会社三菱UFJ銀行	752
株式会社みずほ銀行	729
シンジケートローン※	480

※シンジケートローンは、株式会社みずほ銀行および株式会社三菱UFJ銀行を幹事とするものです。



**(7) 従業員の状況** (2022年3月31日現在)**1) 当社グループの状況**

従業員数※ (名)	前期末比増減 (名)
28,294	+1,812

※従業員数は就業人員数であり、当社グループからグループ外への出向者、および派遣社員等は除いています。

**2) 当社の状況**

従業員数※1 (名)	前期末比増減 (名)	平均年齢※2 (歳)	平均勤続年数※2 (年)
5,377	+130	40.9	16.9

※1 従業員数は就業人員数であり、当社から社外への出向者、および派遣社員等は除いています。

※2 平均年齢、および平均勤続年数の算出に際しては、当社正社員分のみで算出しています。

**(8) 主要な営業所および工場ならびに重要な子会社の状況** (2022年3月31日現在)**1) テルモ株式会社**

本 社	社 所	東京都渋谷区幡ヶ谷二丁目44番1号
本 社 事 務 所	所	東京オフィス (東京都新宿区)
研 究 所	所	湘南センター (神奈川県足柄上郡中井町)
工 場	場	富士宮工場 (静岡県富士宮市)、愛鷹工場 (静岡県富士宮市)、 甲府工場 (山梨県中巨摩郡昭和町)、MEセンター (静岡県駿東郡長泉町)
国 内 販 売 拠 点	点	[支店] 札幌、東北、新潟、宇都宮、松本、埼玉、東関東、東京、多摩、横浜、静岡、名古屋、 金沢、京都、大阪、神戸、岡山、広島、四国、福岡、鹿児島、沖縄

## 2) 重要な子会社の状況

会社名	所在地	資本金	当社の 出資比率	主要な事業内容
テルモヨーロッパN.V.	ベルギー	295,600千ユーロ	100%	心臓血管カンパニーおよびメディカルケアソリューションズカンパニーに関する製品の製造・販売
テルモアメリカスホールディング, Inc.	アメリカ	3,855,592千米ドル	100%	米州子会社の統轄
テルモメディカルCorp.	アメリカ	272,016千米ドル	100%	心臓血管カンパニーおよびメディカルケアソリューションズカンパニーに関する製品の製造・販売
マイクロベンション, Inc.	アメリカ	589,598千米ドル	100%	心臓血管カンパニーに関する製品の製造・販売
テルモBCTホールディングCorp.	アメリカ	1,352,360千米ドル	100%	テルモBCTグループ子会社の統轄
テルモBCT, Inc.	アメリカ	951,863千米ドル	100%	血液・細胞テクノロジーカンパニーに関する製品の製造・販売
テルモBCTヨーロッパN.V.	ベルギー	126,319千ユーロ	100%	血液・細胞テクノロジーカンパニーに関する製品の製造・販売
泰尔茂（中国）投資有限公司	中国	1,820,493千人民币	100%	中国子会社の統轄
テルモアジアホールディングスPte. Ltd.	シンガポール	30,127千シンガポールドル	100%	アジア地域（中国以外）販売子会社の統轄

※当社の出資比率は子会社による間接所有を含んでいます。

## (9) その他当社グループの現況に関する重要な事項

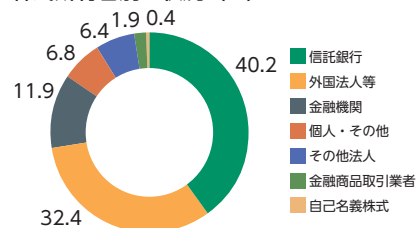
該当事項はありません。

## 2 | 当社の現況

### (1) 株式の状況 (2022年3月31日現在)

- 1) 発行可能株式総数 3,038,000,000株  
 2) 発行済株式の総数 759,521,040株  
 3) 株主数 53,755名  
 4) 大株主 (上位10名)

株式所有者別の状況 (%)



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)	169,778	22.5
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	71,653	9.5
第一生命保険株式会社	33,615	4.4
明治安田生命保険相互会社	24,422	3.2
株式会社みずほ銀行	15,736	2.1
公益財団法人テルモ生命科学振興財団	14,720	2.0
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	12,969	1.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	11,865	1.6
株式会社日本カストディ銀行 (証券投資信託口)	11,712	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	10,833	1.4

※1 持株比率は、自己株式 (3,194,976株) を控除して計算しています。

- 2 第一生命保険株式会社の持株数には、同社が退職給付信託に係る株式として拠出している株式6,000千株 (株主名簿上の名義は「みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 第一生命保険口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行」であり、その議決権行使の指図権は第一生命保険株式会社が留保しています。) が含まれています。
- 3 株式会社みずほ銀行の持株数には、同社が退職給付信託に係る株式として拠出している株式13,036千株 (株主名簿上の名義は「みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行」であり、その議決権行使の指図権は株式会社みずほ銀行が留保しています。) が含まれています。

### 5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

当事業年度中に交付した株式報酬の内容は次のとおりです。

区分	株式数	交付対象者数
取締役 (監査等委員である取締役および社外取締役を除く)	26,475株	5名
社外取締役 (監査等委員である取締役を除く)	－株	－名
監査等委員である取締役	－株	－名

## 6) その他株式に関する重要な事項

当社は、株主還元の拡充ならびに資本効率の向上を図るため、自己株式取得および消却を以下のとおり決議いたしました。

### ①自己株式取得の決議（2022年5月12日取締役会決議）

取得対象株式の種類	当社普通株式
取得しうる株式の総数	15,000千株（上限） （発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合1.98%）
株式の取得価額の総額	500億円（上限）
取得期間	2022年5月13日～2022年12月30日
取得方法	東京証券取引所における市場買付け

### ②自己株式の消却（2022年5月12日取締役会決議）

消却対象株式の種類	当社普通株式
消却する株式の総数	上記①により取得した自己株式の全株数
消却予定日	2023年1月13日

## (2) 会社の新株予約権に関する事項

※本項全文は本招集ご通知3ページに記載のとおり、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載していません。

### (3) 会社役員の状況

#### 1) 取締役の状況 (2022年3月31日現在)

会社における地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役会長	三村孝仁	
代表取締役社長CEO	佐藤慎次郎	
取締役専務執行役員	高木俊明	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、知的財産部、研究開発推進部
取締役常務執行役員	羽田野彰士	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、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
取締役常務執行役員	西川恭	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、グローバル人事部、人材開発室、ダイバーシティ推進室
社外取締役	黒田由貴子	(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 (株)セブン銀行 社外取締役
社外取締役	西秀訓	不二製油グループ本社(株) 社外取締役
社外取締役	小澤敬也	自治医科大学 名誉教授・客員教授 自治医科大学 遺伝子治療研究センター シニアアドバイザー 厚生労働省 疾病対策部会 造血幹細胞移植委員会 委員長 日本医療研究開発機構 (AMED) プログラムスーパーバイザー 日本医療研究開発機構 (AMED) プログラムオフィサー
取締役(常勤監査等委員)	柴崎崇紀	
社外取締役(監査等委員)	中村雅一	中村雅一公認会計士事務所 代表 住友重機械工業(株) 社外監査役 SCSK(株) 社外取締役(監査等委員)
社外取締役(監査等委員)	宇野総一郎	長島・大野・常松法律事務所 パートナー弁護士 ソフトバンクグループ(株) 社外監査役 (株)ドリームインキュベータ 社外取締役(監査等委員)

- ※1 社外取締役黒田由貴子、西秀訓、小澤敬也、中村雅一および宇野総一郎の5氏が兼職している会社その他の法人等と当社との間には、特別な利害関係はありません。
- 2 社外取締役黒田由貴子、西秀訓、小澤敬也および中村雅一の4氏につきましては、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届出しています。
- 3 社外取締役宇野総一郎氏は、東京証券取引所の定める独立役員としての要件を充たしていますが、所属事務所のルールから、独立役員としての届出は行っていません。
- 4 社外取締役中村雅一氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものです。
- 5 当社と非業務執行取締役および社外取締役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。なお、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、非業務執行取締役および社外取締役いずれも、会社法第425条第1項に定める額としています。
- 6 当社は、当社の取締役および執行役員等を被保険者とし、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと、または、当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について補填することとしています。(ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除きます。)本保険の保険料は、全額を当社が負担しています。

## 2) 取締役の報酬等の内容の決定に関する方針等

当社はこれまで、取締役会等において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針に相当する事項を決議・審議し、「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」等に規定するとともに、対外的に開示しております。

また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針の内容は、本招集ご通知40ページ「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」に記載の「2.コーポレート・ガバナンス体制 (11)取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針」をご参照ください。

※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とともに、株主目線を高め、持続的な収益のある成長を目指すため、業績連動報酬等（賞与）の算定に用いる全社業績指標として、現在は連結売上収益、連結営業利益およびEPSを用いております。また、担当部門・個人別業績指標としては、担当部門売上収益、調整後営業利益および個別に設定する目標を用いております。（2022年3月末時点）

	期初予想	実績(計画レート)
売上収益	6,700～6,800億円	7,033億円
営業利益	1,070～1,130億円	1,160億円
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伸長率 2.7%

## 3) 取締役の報酬等の額

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 取締役の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬等 (賞与)	非金銭報酬等 (譲渡制限付株式)	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	528 (47)	279 (47)	132 (-)	116 (-)	9 (4)
監査等委員である取締役 （うち社外取締役）	73 (31)	73 (31)	-	-	4 (2)
合計 （うち社外取締役）	602 (78)	353 (78)	132 (-)	116 (-)	13 (6)

※1 上記には、2021年6月22日開催の当社第106期定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役（監査等委員を含む）2名を含めています。

2 当社の取締役（監査等委員を除く）の報酬については、下記株主総会において、次のとおり決議されております。

①固定報酬、業績連動型賞与、株式報酬型ストック・オプション：年額7億円以内  
（2019年6月21日開催の第104期定時株主総会。承認時における対象取締役8名、うち社外取締役3名。）

②譲渡制限付株式：年額2億円以内  
（2019年6月21日開催の第104期定時株主総会。承認時における対象取締役5名。）

3 当社の監査等委員である取締役の報酬については、下記株主総会において、次のとおり決議されております。

監査等委員である取締役報酬：年額1億円以内

（2015年6月24日開催の第100期定時株主総会。承認時における対象取締役3名、うち社外取締役2名。）

#### 4) 常勤の監査等委員の選定の有無およびその理由

当社は、監査等委員会の監査・監督機能を強化し、取締役（監査等委員を除く）からの情報収集および重要な社内会議における情報共有ならびに内部監査室、法務・コンプライアンス室、内部統制室と監査等委員会との十分な連携を可能にするため、柴崎崇紀氏を常勤の監査等委員として選定しています。

#### 5) 社外役員に関する事項

当期における主な活動状況

氏名	地位	主な活動状況および 社外取締役にて期待される役割に関して行った職務の概要
黒田 由貴子	社外取締役	当期開催の取締役会12回のうち12回に出席し、主に豊富な経営者経験や人材・組織コンサルティング経験の観点から意見を述べており、取締役会における公正・的確な経営の監督、意思決定に適切な役割を果たしています。また、報酬委員会およびコーポレート・ガバナンス委員会の委員長、指名委員会の委員として、次のとおり出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議等の過程における監督機能に貢献しています。
西 秀訓	社外取締役	当期開催の取締役会12回のうち12回に出席し、主に豊富な経営者経験や海外事業経験・マーケティング経験の観点から意見を述べており、取締役会における公正・的確な経営の監督、意思決定に適切な役割を果たしています。また、指名委員会の委員長、報酬委員会およびコーポレート・ガバナンス委員会の委員として、次のとおり出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議等の過程における監督機能に貢献しています。
小澤 敬也	社外取締役	2021年6月22日就任以降開催の取締役会9回のうち9回に出席し、主に医師としての専門知識、大学病院・センター長等の実務執行に携わったことにより培われた豊富な経験の観点から意見を述べており、取締役会における公正・的確な経営の監督、意思決定に適切な役割を果たしています。また、指名委員会、報酬委員会およびコーポレート・ガバナンス委員会の委員として、次のとおり出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議等の過程における監督機能に貢献しています。
中村 雅一	社外取締役 (監査等委員)	当期開催の取締役会12回のうち12回に出席し、また、監査等委員会13回のうち13回に出席しています。取締役会においては、主に公認会計士としての専門的見地と高い見識に基づき意見を述べており、取締役会における公正・的確な経営の監督、意思決定に適切な役割を果たしています。また、指名委員会、報酬委員会およびコーポレート・ガバナンス委員会の委員として、次のとおり出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議等の過程における監督機能に貢献しています。監査等委員会においては、主に公認会計士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の業務執行に関する意思決定の適法性・妥当性の確保および経営の監視・監督の見地から意見を述べています。
宇野 総一郎	社外取締役 (監査等委員)	当期開催の取締役会12回のうち12回に出席し、また、監査等委員会13回のうち13回に出席しています。取締役会においては、主に弁護士としての専門的見地と高い見識に基づき意見を述べており、取締役会における公正・的確な経営の監督、意思決定に適切な役割を果たしています。また、指名委員会、報酬委員会およびコーポレート・ガバナンス委員会の委員として、次のとおり出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議等の過程における監督機能に貢献しています。監査等委員会においては、主に弁護士としての豊富な経験と企業法務の幅広い見識に基づき、当社の業務執行に関する意思決定の適法性・妥当性の確保および経営の監視・監督の見地から意見を述べています。

## 各委員会の出席状況

氏名	指名委員会	報酬委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
黒田 由貴子 西 秀訓 中村 雅一 宇野 総一郎	5/5回	4/4回	9/9回
小澤 敬也	5/5回	3/3回	7/7回

※小澤敬也氏の出席回数については、2021年6月22日の取締役就任以降に開催された回数のみを対象としております。

### (4) 会計監査人の状況

#### 1) 名称

有限責任 あずさ監査法人

#### 2) 報酬等の額

当社および子会社は、会計監査人に対し、以下の報酬等を支払っています。なお、下表①の報酬等の額について、監査等委員会は、前期の会計監査の遂行状況を評価し、当該期の監査計画の内容および報酬見積りの妥当性等を確認した結果、会計監査人の報酬等について、監査品質を維持向上していくために合理的な水準であると判断したため、会社法第399条第1項および第3項の同意をしています。

	支払額 (百万円)
①当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	122
②当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	130

※1 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当該事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しています。

2 有限責任あずさ監査法人は、KPMGインターナショナルの日本におけるメンバーファームであり、当社の全ての重要な子会社は、他のKPMGインターナショナルのメンバーファームの監査を受けています。

#### 3) 非監査業務の内容

該当事項はありません。

#### 4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると判断した場合、必要に応じて、監査等委員会は、監査等委員全員の同意により会計監査人を解任いたします。

会計監査人の再任の可否については、監査等委員会は毎期、会計監査人の適格性、独立性、監査の品質管理状況、および職務の遂行状況等を総合的に評価し、不再任が妥当と判断した場合、会計監査人の不再任に関する株主総会提出議案の内容を決定いたします。



## (5) コーポレート・ガバナンス

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

### 「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」

#### 1. 総則

##### (1) 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作りを推進します。
  - ・株主との対話の推進等、ステークホルダーへのアカウンタビリティ（説明責任）を充実させることにより、社内外からの理解と信頼が継続して得られるよう努めます。
  - ・上記に加え、コーポレートガバナンス・コードを軸に、良き企業市民としてグローバルに活動する体制を構築します。
  - ・コーポレート・ガバナンス体制が実効を上げるには、自由闊達な、明るい、働きがいのある企業風土が不可欠であり、その風土の醸成に努めます。
- ※テルモでは共に働く仲間という意味を込めて社員を「アソシエイト」と呼んでいます。

##### (2) 本基本方針の制定・改廃

本基本方針の制定、廃止、および大幅な改定は、コーポレート・ガバナンス委員会による審議の上、取締役会決議によって行います。

#### 2. コーポレート・ガバナンス体制

##### (1) 機関設計

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

- ① 監査・監督機能の強化  
監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つこと等により、監査・監督機能のさらなる強化に繋がります。
- ② 経営の透明性と客観性の向上  
独立社外取締役の比率を高めることにより、取締役会において、独立した立場から株主その他のステークホルダーの視点を踏まえた意見がより活発に提起されることを通じ、意思決定における透明性・客観性の向上を図ります。

- ③ 意思決定の迅速化  
取締役・経営役員・担当役員への業務執行の権限委譲を進め、取締役会をモニタリング型にシフトすることで、意思決定・事業展開をより一層加速します。  
加えて、経営の透明性と客観性を高めるため、指名委員会、報酬委員会、コーポレート・ガバナンス委員会、内部統制委員会およびリスク管理委員会を任意の機関として設置します。

## (2) 取締役会

### ① 役割

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

### ② 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。

## (3) 監査等委員会

### ① 役割

監査等委員会は、テルモグループにおける業務の適法、妥当かつ効率的な運営のため、次の事項をはじめ取締役等の職務執行の監査・監督を行います。監査・監督の遂行のため、監査等委員会は直接、内部統制室、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。

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

### ② 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。

## (4) 指名委員会

### ① 役割

コーポレート・ガバナンスの観点から、取締役会にとって最重要の責務の一つである社長および会長の後継者人事ならびに取締役・経営役員を選任および解任に関する事項について、取締役会の諮問機関として審議を行います。委員会は、審議の内容を適宜取締役会へ報告します。

### ② 構成

- ・委員会は、取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、独立社外取締役を過半数とします。
- ・委員長は、委員の互選により社外取締役の中から選定します。ただし、委員長に事故があるときは、委員の互選により選定された他の独立社外取締役がこれに代わるものとします。

## (5) 報酬委員会

### ① 役割

経営の健全性とコーポレート・ガバナンスの維持向上の観点から、次の事項に関し、取締役会の諮問機関として、審議および助言を行います。委員会は、審議の内容を適宜取締役会へ報告します。ただし、監査等委員の報酬に関する事項については、会社法第361条の規定に反してはならないものとします。

- ・取締役・経営役員および担当役員の報酬に関する事項（報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針等）
- ・その他、取締役会から委員会に委嘱された事項、または委員会がその目的の遂行のために必要と認めた事項

### ② 構成

- ・委員会は、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名は代表取締役とします。
- ・委員長は、委員の互選により社外取締役の中から選定します。ただし、委員長に事故があるときは、委員の互選により選定された他の独立社外取締役がこれに代わるものとします。

## (6) コーポレート・ガバナンス委員会

### ① 役割

経営の健全性とコーポレート・ガバナンスの維持向上の観点から、次の事項に関し、取締役会の諮問機関として、審議および助言を行います。なお、委員会での審議内容は適宜取締役会へ報告します。

- ・コーポレート・ガバナンスに関する基本的な事項
- ・コーポレート・ガバナンス体制の構築、整備および運用に関する重要事項
- ・環境（Environment）・社会（Society）分野における体制整備、持続可能性（Sustainability）のための取組み等、コーポレート・ガバナンスと密接に関連する重要事項
- ・その他、取締役会から委員会に委嘱された事項、または委員会がその目的の遂行のために必要と認めた事項

### ② 構成

- ・委員会は、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名は代表取締役とします。
- ・委員長は、委員の互選により独立社外取締役の中から選定します。ただし、委員長に事故があるときは、委員の互選により選定された他の独立社外取締役がこれに代わるものとします。

## (7) 内部統制委員会

### ① 役割

取締役会の下部機関として、当社「内部統制システム整備の基本方針」に基づき、テルモグループの内部統制システムの整備・運用を担います。

### ② 構成

- ・経営役員・担当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）で構成します。
- ・監査等委員は出席し、意見を述べることができます。
- ・委員長は、代表取締役社長とします。

## (8) リスク管理委員会

### ① 役割

取締役会の下部機関として、全社横断的視点のリスク認識・評価・分析および優先度等を踏まえ、テルモグループのリスク管理体制の整備・運用を担います。

### ② 構成

- ・経営役員・担当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。）で構成します。
- ・監査等委員は出席し、意見を述べることができます。
- ・委員長は、代表取締役社長とします。

## (9) 取締役の選解任

### ① 選任方針

取締役候補者の選任にあたっては、取締役会のあるべき姿を踏まえ、各取締役の知見・経験が取締役会における討議・意思決定に必要な要素を幅広く含む構成となるよう、多様性に配慮することとします。社内および社外取締役それぞれについて、特に求める資格要件等を社内規程で定めており、主に次の内容を含みます。

<社内取締役>

- ・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
- ・人格、識見ともに優れ、高い倫理観を有すること
- ・十分な業績上の裏付けを有すること

<社外取締役>

- ・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
- ・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
- ・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

<監査等委員である独立社外取締役>

- ・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

### ② 選解任の手続き

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

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

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

## (10) 社長後継者の人選および育成

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

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

加えて、将来的な後継候補者育成の観点から、社長は就任後一定期間内に、指名委員会に対して、次世代幹部となり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。

## (11) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針

### ① 方針・構成

中長期的な企業価値向上への動機付けのため、業務執行取締役の報酬の決定においては、「(a) 経営陣の適切なリスクテイク」および「(b) 株主との利益意識の共有」を重視した設定を行います。(a)については固定報酬と業績連動報酬（賞与）の適正なバランスを踏まえた設定を行います。(b)については、譲渡制限付株式を導入しています。

その他の非業務執行取締役の報酬は固定報酬のみで構成されます。

## ② 目標、各報酬についての考え方

### 1) 全体構成

業務執行取締役の報酬は、固定報酬、賞与（標準額）および譲渡制限付株式につき、全体に対し各々が占める割合として50%、30%、20%を目安に設計します。また、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します。

### 2) 各報酬

#### ・固定報酬

職責に応じた堅実な職務遂行を促進することを目的とした報酬であり、取締役の役割と役位に応じて、月額固定報酬として支給します。

#### ・業績連動報酬（賞与）

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ます。業績評価指標は、全社業績指標および担当部門・個人別業績指標で構成され、これらの指標に基づき算出した評価係数に役位ごとの標準額を乗じて支給額を算定し、毎年一定の時期に支給します。

#### ・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に導入するものです。譲渡制限付株式は毎年一定の時期に割り当て、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ます。

## ③ 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ます。

決定手順は以下のとおりです。

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

## (12) トレーニング方針

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

### ・社内取締役

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

### ・独立社外取締役

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

### (13) 取締役会の実効性評価

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

## 3. 株主の権利・平等性の確保

### (1) 株主の権利の確保

株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げることのないよう配慮します。

- ・株主名簿や取締役会議事録の閲覧請求、株主総会における株主提案、取締役の違法行為の差し止めおよび株主代表訴訟の提起など、会社法にて少数株主にも認められている権利について、株式取扱規程で権利行使の方法を定めるなどして、その権利行使を円滑に行えるよう努めます。
- ・株主総会終了後、取締役会は株主総会議案の振り返りおよび検証を行います。可決には至ったものの、相当数の反対票が投じられた議案については、反対の理由・反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応について取締役会で審議します。また、これに基づき、株主との対話を行った場合には、その内容について取締役会で報告します。
- ・支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策については、株主の利益を害する可能性があるとの認識に立ち、取締役会はその必要性・合理性を慎重に検討した上で決議するとともに、決定内容については速やかに開示し、株主・投資家に説明を行います。なお、決議にあたっては、取締役会はステークホルダーの立場に立ち、独立社外取締役の意見・視点等を最大限に踏まえて検討を行います。

### (2) 株主総会

株主総会が最高意思決定機関であると同時に、株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行います。

- ・できるだけ多くの株主が出席できるよう、集中日を避けて開催するとともに、開催時間についても、集中する午前の時間帯を避けるようにします。
- ・招集通知は株主総会開催日の約3週間前までに発送します。また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnetや当社ウェブサイトにより電子的に公表します。その他、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じ適確に提供します。
- ・議決権の電子行使を可能とするための議決権電子行使プラットフォームの利用により、円滑な議決権行使の環境作りを行います。また、招集通知の英訳により、外国人株主の実質的な平等性を確保します。

### (3) 資本政策の基本的な方針

資本コストを上回る成長投資機会を追求し、企業価値向上を図ります。

事業オペレーション改善などを通じた資産効率の向上と、財務健全性も考慮した適正な資本構成の構築を図りつつ、売上成長・利益率改善に加えて、投下資本利益率(ROIC)および株主資本利益率(ROE)の改善を目指します。

株主還元については、安定的・持続的な向上に努めます。

### (4) 政策保有株式

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

## (5) 企業年金のアセットオーナーとしての機能

当社における企業年金の積立金の運用は、別法人であるテルモ企業年金基金により行われます。テルモ企業年金基金が運用の専門性を高め、アセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、経理・財務部門および人事部門に所属する資産運用の専門知識を有する者を定期的かつ継続的に配置し、資産運用委員会における審議等を通じ、運用方針の策定や運用結果のモニタリング等を実施し、資産運用の専門性および健全性の向上に努めます。

また、運用方針等の意思決定プロセスにおいては、過半数労働組合の幹部も参画することにより、受益者保護の観点からも健全に管理できる体制をとるとともに、実際の資産運用については、複数の運用機関へ委託し、個別の投資先の選定および議決権行使を各運用機関へ一任することで、恣意性を排除し、企業年金の受益者と会社との間で利益相反が生じない運営を行います。

## (6) 関連当事者間の取引

会社や株主共同の利益を害することなく、またそのような懸念を惹起することのないよう、取締役や第三者との取引においては、次のような枠組みを設けます。

### ・利益相反の恐れがある取引

取締役と会社との間で利益相反の恐れがある取引を行おうとする場合は、会社法等に基づき取締役会の承認を要する旨を取締役会規則において定めています。また、取締役および近親者（その関係会社等を含む）と当社との間における取引の有無を毎年確認します。

### ・第三者との取引

取締役会が定め、テルモグループの全アソシエイトが遵守する「テルモグループ行動規範」において、取引先・株主等を含めた第三者と取引をする場合における公正性・透明性等の確保を求めます。万一、これに反するような取引を行おうとする場合は、職制を通じた対応・解決を図ることを基本としますが、それが困難な場合には、内部通報等による対応・解決を図ることもできます。

## 4. 株主以外のステークホルダーとの協働

### (1) 行動規範の策定・実践

ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示し、その構成員が従うべき行動原則として、取締役会の決議により「テルモグループ行動規範」を定め、実践します。

行動規範が浸透し、国内外のアソシエイトが行動規範を遵守できるよう、法務・コンプライアンス室が計画的にフォローアップを行います。

また、取締役会は、行動規範がその時々々の環境に適したものであるよう、行動規範を都度見直し、必要に応じて、取締役会の決議により改訂します。

### (2) サステナビリティ

テルモグループは、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を目指します。サステナビリティの重要性に鑑み、取締役会の決議により「テルモグループ サステナビリティ基本方針」を定め、実践します。

### (3) 社内の多様性の確保

テルモグループは、個の尊重と異文化の相互理解に努め、人種、国籍、性別、宗教、障がい等に基づく差別もまたその他の人権侵害も行いません。また、多様なアソシエイトの活躍が、これからの成長エンジンであると考えて、様々な価値観を受容し、お互いの「多様性」を認め合うことで、異なる発想・知恵が混ざり合い、新しい価値を創造する企業を目指します。ダイバーシティ推進室を設置し、多様なアソシエイトが自らの力を発揮し活躍できる環境・風土・意識を整えていくとともに、経営トップによるコミットのもと、経営への参画も含め、女性や外国籍アソシエイト等の積極的起用を進めます。

### (4) 内部通報

内部通報システムを導入し、法令違反および「テルモグループ行動規範」に反する行為等を早期に把握し、自浄作用の発現に繋がります。内部通報の窓口として、社内事務局に加え、専門分野に応じた社外弁護士を設定し、従業員等の通報者の匿名性を担保するとともに、通報者が通報したことによって不利益を被らないことを保障します。通報内容については、適宜または定期的に、内部統制委員会、取締役会および監査等委員会に報告が行われ、共通課題については、組織間に横展開しながら再発防止、コンプライアンス意識の向上に努めます。内部通報システムが効果を発揮することにより、法令違反、行動規範違反行為が低減し、ひいては企業の持続的成長にも資することになるため、継続的に内部通報の運用拡充に努めます。

## 5. 適切な情報開示

### (1) 情報開示の方針

広く社会から信頼されることを目指し、株主や投資家、お客様をはじめとする皆様に対し、透明性、公平性、継続性を基本に、金融商品取引法および東京証券取引所の定める適時開示規則に則った情報の開示を行うほか、テルモを理解いただくために有効と思われる情報についてもタイムリーかつ積極的な情報開示に努めます。

### (2) 対話方針

テルモは、株主や投資家との建設的な対話に努めます。情報開示と対話を通じて、企業としての透明性を一層高めていくとともに、ステークホルダーとの信頼関係の構築と維持に努めます。テルモの情報開示、および株主や投資家の皆様との対話に関する方針を、当社ウェブサイト上で「IR基本方針」として開示します。

以 上





(別紙2)

## 社外取締役の独立性判断基準

次の事項に該当する場合には、当社において、独立社外取締役（一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役をいう）であるとはいえないものとし、選任の対象候補から除外します。

### (1) 当社グループ関係者

- ① 当社またはその子会社（以下「当社グループ」という）の業務執行取締役、執行役員、監査等委員、監査役、その他の使用人（以下「業務執行取締役等」と総称する）である者
- ② 過去10年間に於いて当社グループの業務執行取締役等であった者

### (2) 株主関係

- ① 当社の現在の主要株主（議決権所有割合10%以上をいう。以下同じ）
- ② 上記①が企業である場合には、当該企業またはその親会社もしくは重要な子会社（以下「企業等」と総称する）の業務執行取締役等
- ③ 当社が現在主要株主である企業等の業務執行取締役等

### (3) 取引先関係者

以下のいずれかに該当する企業等の業務執行取締役等

- ① 当社グループを主要な取引先とする者（取引先の年間連結総売上高の2%以上が当社グループへの売上である者）
- ② 当社グループの主要な取引先（当社グループが、年間連結総売上収益の2%以上の支払いを行った者）
- ③ 当社グループから一定額（過去3事業年度の平均で年間1,000万円または当該組織の平均年間総費用の30%のいずれか大きい額）を超える寄付または助成を受けている組織（例えば、公益財団法人、公益社団法人、非営利法人等）

### (4) 人事交流先関係者

当社グループから取締役（常勤・非常勤を問わない）を受け入れている企業等の業務執行取締役等

### (5) 主要借入先関係者

当社グループが借り入れを行っている金融機関であって、その借入金残高が当社の連結総資産の2%を超える場合の借入先の企業等の業務執行取締役等

## (6) 外部専門家等

以下のいずれかに該当する者

- ① 現在当社グループの会計監査人もしくは会計参与である公認会計士、または監査法人のパートナーもしくは社員
- ② 当社グループの会計監査人もしくは会計参与である公認会計士、または監査法人のパートナーもしくは社員であって、当社グループの監査業務を実際に担当していた者
- ③ 上記①②に該当しない弁護士、公認会計士または税理士その他のコンサルタントであって、役員報酬以外に、当社グループから、過去3事業年度の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている者
- ④ 上記①②に該当しない法律事務所、監査法人、税理士法人またはコンサルティング・ファームその他の専門的アドバイザー・ファームであって、当社グループを主要な取引先とするファーム（過去3事業年度の平均で、その連結総売上高の2%以上が当社グループへの売上であるファーム）のパートナー、アソシエイトまたは社員である者

## (7) 近親者

近親者（配偶者または二親等内の親族もしくは同居の親族をいう）が上記(1)から(6)までのいずれかに該当する者

## (8) 過去の該当者

過去5年間において上記(2)に該当していた、および、過去3年間において上記(3)から(6)までのいずれかに該当していた者

## (9) その他

上記(1)から(8)には該当しないが、それ以外の事情により、実質的な利益相反が生じるおそれがある者

以上

(別紙3)

## テルモ IR基本方針

### 1. 基本方針

テルモは、広く社会から信頼されることを目指し、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に対し、透明性、公平性、継続性を基本に、金融商品取引法および東京証券取引所の定める適時開示規則に則った情報の開示を行うほか、当社を理解いただくために有効と思われる情報についても適時かつ積極的な情報開示に努めます。また、株主や投資家の皆様との建設的な対話に努めます。このような情報開示と対話により、企業としての透明性を一層高めていくとともに、ステークホルダーの皆様との信頼関係の構築と維持に努めます。

### 2. 情報開示の方法

東京証券取引所の適時開示情報システム（TDnet）をはじめ、ニュースリリースの配信や当社ホームページへの掲載などを通じて、適時かつ適切に情報開示し、内容が広くステークホルダーの皆様へ届くよう努めます。

### 3. 業績予想および将来の予測に関する事項

テルモが開示する情報のうち、業績予想ならびに将来予測は、現時点で入手可能な限られた情報に基づき、当社で判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため様々な要因により、実際の業績等が変動する可能性があることをご承知おきください。実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、当社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。

### 4. 株主・投資家の皆様との対話に関する方針

#### (1) 株主との対話全般に関して統括を行う経営陣または取締役の指定

テルモでは、当社株主および機関投資家・個人投資家との対話に際し、情報開示の一貫性・統一性を維持し、対話を円滑に推進するため、取締役会において対話全般を統括する役員を選任しています。

#### (2) 対話を補助する社内の有機的な連携のための方策

迅速、正確かつ公平な情報開示を適切に行えるよう、社内体制の整備・充実を図っています。特に、経営に重大な影響を及ぼす可能性のある企業情報の開示については、内部統制委員会の専門部会として、IR室、広報室、経営企画室、秘書室、内部統制室、および法務・コンプライアンス室の各室長をメンバーとするディスクロージャー部会が審議を担当し、法令等の遵守の徹底とともに一貫性、統一性を持った情報開示に努めています。その他、事業部門と情報開示担当部門との定期的なミーティングを随時実施し、開示情報の充実ならびに精度の向上に努めています。

(3) 個別面談以外の対話の手段の充実にする取組み

当社に対する理解を深めて頂くため、機関投資家向け事業戦略説明会、工場見学会、株主向け施設見学会等を開催しています。また、自社主催の説明会・見学会に加えて、証券会社が主催する国内外のカンファレンス、個人投資家向け説明会等に参加し、投資家との対話手段の充実に努めています。また、情報を適時かつ適切に開示し、広く株主・投資家の皆様にお届けするため、決算説明会資料をはじめとする各種資料を当社ホームページに掲載しています。

(4) 適切かつ効果的なフィードバックのための方策

株主、投資家、アナリストとのミーティング等を通じて得た評価・意見を定期的に取り纏め、経営陣に共有しています。また、取締役会において、社長もしくは対話を統括する役員が海外機関投資家訪問の報告を行うなど、経営陣が資本市場からの評価を把握する場を設けています。

(5) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

投資家との対話は、原則として社長、対話を統括する役員、情報開示部門の責任者ならびに担当者が行うものとします。上記以外の役職員が株主、機関投資家、個人投資家との対話を行う場合には、対話を統括する役員、情報開示部門の責任者、担当者いずれかが同席するものとします。また、対話の場には必ず複数名が出席することで、不正な情報漏洩等の防止に努めています。

決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するために沈黙期間を設けています。原則として、本決算、四半期決算ともに決算発表日の4週間前から決算発表日までを沈黙期間とし、決算に関するコメントや質問に対する回答は差し控えています。

以 上

## (6) 業務の適正を確保するための体制

当社は、取締役会において、次のとおり「内部統制システム整備の基本方針」を決議しています。

### 内部統制システム整備の基本方針

#### 1. 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- 1) 正しく行動すること、そのために、適用法令・業界規範・社内規則を遵守し、高い倫理観に従って行動すること（以下、「コンプライアンス」という。）が、企業理念を実践するために不可欠であることを「テルモグループ行動規範」に明記し、当社の取締役、執行役員、使用人及びグループ各社においてこれらに相当する者（以下、「グループ役職員」という。）に、これに関する継続的な教育・啓発を行う体制を構築します。
- 2) 「グループ内部統制システム規程」を定め、グループの内部統制システムの整備を担うべく、代表取締役社長が委員長を務める内部統制委員会を設置します。その委員会において、コンプライアンスに係る重要な施策を審議し、その活動状況を定期的に取締役会及び監査等委員会又は監査等委員会が選定する監査等委員（以下、「選定監査等委員」という。）に報告する体制を構築します。
- 3) 金融商品取引法の定めに従い、財務報告の信頼性を確保するための体制を構築します。
- 4) 「グループ内部統制システム規程」に基づき、重大なコンプライアンス違反等が発生した場合、内部統制委員長の指揮のもと、対応チームを立ち上げ、発生原因及び再発防止策を内部統制委員会に報告・提言する体制を構築します。

#### 2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- 1) 「グループ文書管理規程」を定め、業務執行取締役の職務執行に係る情報を文書又は電磁的媒体に記録し、文書等の種類、重要性等に応じて保存する体制を構築します。
- 2) 「文書管理基準マニュアル 重要な会議体の議事録等取扱いについて」を定め、当社の重要な会議体の議事録を保存する体制を構築します。
- 3) 取締役及び監査等委員会又は選定監査等委員（以下、「監査等委員会等」という）は、常時これらの文書等を閲覧することができる体制を構築します。

#### 3. リスク（損失の危険）の管理に関する規程その他の体制

- 1) 「グループリスク管理規程」を定め、グループの横断的なリスク管理体制の整備を担うべく、代表取締役社長が委員長を務めるリスク管理委員会を設置し、その活動状況を定期的に取締役会及び選定監査等委員に報告する体制を構築します。
- 2) 事業、品質、製品安全、災害、環境等のリスクに関し、その発生源となる活動を行う部署が主体的に管理し、かつ、当該リスクカテゴリーごとの専門部署が、経営に重要な影響を及ぼすリスクの優先度等を踏まえて、上記リスク管理活動を支援・けん制する体制を構築します。

#### 4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- 1) 取締役会で承認された中長期成長戦略及び年度計画の達成に向け、取締役、執行役員等から構成される経営会議のほか、市場商品戦略会議等の専門会議を整備し、事業部門等に対し、迅速・適切かつ効率的な職務執行の支援・指導・監督する体制を構築します。
- 2) 「決裁制度に関するグループ規程」を定め、迅速かつ効率的な会社の意思決定を行う体制を構築します。
- 3) 「グループ業務分掌規程」その他の諸規程を定め、執行部門の組織運営方針及び役割を整備します。

#### 5. 当社並びにその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- 1) 「グループ会社管理規程」その他の諸規程を定め、グループ全体の事業戦略、資源配分、事業分野の調整、リスク管理、コンプライアンス等についての整合性を図りつつ、グループ各社が、テルモグループの一員として、自主的に健全な経営を推進することを支援する体制を構築します。
- 2) 「グループリスク管理規程」に基づき、グループ各社のリスク管理体制を構築します。
- 3) 「決裁制度に関するグループ規程」に基づき、グループ各社において、重要性に応じた適切な承認権者による意思決定が行われ、特に重要な事項については当社の承認又は当社の経営会議もしくは取締役会への付議を必要とする体制を構築します。

- 4) 「テルモグループ行動規範」をグループ共通の行動原則として定め、グループ各社に周知し、それについて継続的に教育する体制を構築します。
- 5) 「グループ規程管理規程」を定め、それに従って、それぞれの関連部署が、グループ共通の重要テーマについてグループ規程を制定し、グループ各社に周知する体制を構築します。
- 6) グループ全体においてコンプライアンスのための体制が整備されることを支援・推進し、その状況をモニタリングします。
- 7) グループ役職員がコンプライアンス違反等を知ったとき、職制を通さずに通報することができ、通報したグループ役職員が不利益な取扱いを受けないことを保障する内部通報制度を構築します。

## 6. 内部監査体制

- 1) 内部監査室は代表取締役社長に直属し、社長の指示のもとに監査を実施、報告します。同時に、取締役会及び選定監査等委員への報告体制を構築します。
- 2) 地域及び重要子会社の内部監査部門と、本社内部監査室は連携し、グループの内部監査体制を構築します。
- 3) 前1～5に定めるところの運用状況及び有効性を監査し、その結果及び改善課題を内部統制委員会又はリスク管理委員会に報告・提言すると共に当該改善課題の実行完了を確認する体制を構築します。

## 7. 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項

監査等委員会を補助する組織として、専任の使用人（以下、「専任使用人」という。）から成る監査等委員会室を置きます。

## 8. 専任使用人の監査等委員でない取締役からの独立性に関する事項

専任使用人の人選、人事考課、給与、異動及び懲戒処分については、事前に監査等委員会の同意を得るものとします。なお、当該専任使用人の人選に際しては、監査等機能の一翼を担う重要な役割を有することに鑑み、その経験、知見、行動力等を考慮するものとします。

## 9. 専任使用人に対する監査等委員会の指示の実効性の確保に関する事項

専任使用人は、監査等委員会等の指揮・命令に基づき職務を行うものとし、監査等委員でない取締役その他のグループ役職員からの指揮・命令を受けません。

## 10. グループ役職員（これらの者から報告を受けた者を含み、「報告者等」という。）が監査等委員会に報告をするための体制

- 1) 法令に定める事項に加え、「取締役、執行役員および使用人の監査等委員への報告に関するグループ規程」に基づき、報告者等は、監査等委員会等に対し、適時・適切に報告します。
- 2) 監査等委員会等は、グループ各社に設置している内部通報制度の運用状況及び事案の内容について定期的に報告を受け、適宜指示・助言等を行います。

## 11. 報告者等が当該通報・報告をしたことを理由として不利益を受けないことを確保するための体制

- 1) グループ役職員が直接・間接を問わず、監査等委員会等に通報・報告をした場合、当該通報・報告を理由として、人事上その他一切の点で不利益な取り扱いを行うことを禁止し、その旨グループ役職員に周知徹底します。
- 2) 監査等委員会等は、通報・報告をした者の異動、人事評価、懲戒等に関し、取締役にその理由の開示・説明を求めることができます。

## 12. 監査等委員会等の職務の執行について生じる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生じる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

- 1) 監査等委員会等は、その職務の執行に関し、法令で定める費用等を当社に請求することができます。
- 2) 監査等委員会等は、その職務の執行に必要なと認めるときは、外部専門家を起用することができます。なお、これに要する費用は、前号1)によるものとします。

## 13. その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- 1) 代表取締役は、監査等委員会と定期的な意見交換会を開催します。
- 2) 選定監査等委員は、経営会議をはじめとする重要な会議体に出席することができます。

- 3) 監査等委員会等は、内部監査部門との定例連絡会の開催、会計監査人との定例会合の開催のほか、必要に応じこれらの部署又は機関との会合を行います。

以上

## (7) 業務の適正を確保するための体制の運用状況

当期における業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は次のとおりです。

### 1. 取締役及び使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

当社はグループ役員に「テルモグループ行動規範」研修を行い、内部統制委員会（年4回開催）において、コンプライアンスに係る重要施策の審議を行っています。コンプライアンスアンケートを国内全社員に実施し、施策の浸透度を確認しています。また、「反腐败・反贈賄グループ規程」等重要な規程基準の研修を行い、周知徹底しています。また、制定・改定した規程類をe-ラーニングを活用して周知徹底しています。財務報告の信頼性を確保する体制を強化するため、該当部門で自己点検を行っています。内部通報制度は、社内における内部受付と顧問弁護士並びに外部機関における外部受付を設置し、広く通報を受け付けています。また、取締役のコンプライアンス案件は、監査等委員が受け付けています。

### 2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

当社は「グループ文書管理規程」に基づき、グループに文書保存ルールを周知し、「文書管理基準マニュアル 重要な会議体の議事録等取扱いについて」に基づき、会議体の議事録を適切に保存・管理しています。

### 3. リスク（損失の危険）の管理に関する規程その他の体制

当社は、「グループリスク管理規程」「グループリスク管理ガイドライン」に基づき、リスク評価と対応の効率化・標準化を図り、リスク管理委員会（年2回開催）において、リスクへの対応策を審議し、リスク低減の活動を行っています。またアソシエイトのリスク感度向上を目的としたワークショップ形式のリスク管理研修をオンラインで行っています。

### 4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

当社は取締役会（12回）および経営会議（17回）、市場商品戦略会議（6回）を通じて、取締役の職務の執行の効率性を確保しています。また、「決裁制度に関するグループ規程」に基づき、迅速な意思決定を行っています。

### 5. 当社並びにその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社は、「グループ会社管理規程」および「グループ業務分掌規程」により、報告体制を整備し、運用状況をモニタリングしています。また、「グループ規程管理規程」により、グループに適用する遵守事項を見直し、整備しています。

### 6. 監査等委員会の職務を補助する体制、報告に関する事項

当社は、取締役から独立した監査等委員会室の設置等、監査等委員会の活動を補助する体制を整備しています。「取締役、執行役員および使用人の監査等委員への報告に関するグループ規程」、「監査等委員会規則」と内部通報制度に基づき、監査等委員にも報告が共有され、報告者等が不利益を受けないことを「テルモグループ行動規範」研修で周知しています。

以上

## (8) 会社の支配に関する基本方針

※本招集ご通知3ページに記載のとおり、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しております。

以上

備考

この事業報告に記載の金額および株式数は、表示単位未満の端数を切り捨てた概数にて表示しております。ただし、基本的1株当たり当期利益および億円単位ならびに各比率の表示については、表示単位未満の端数を四捨五入した概数にて表示しております。



## 連結計算書類

### 連結財政状態計算書 (2021年度末現在 2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
<b>資産</b>	
<b>流動資産</b>	
現金及び現金同等物	205,251
営業債権及びその他の債権	135,998
その他の金融資産	63
棚卸資産	198,536
未収法人所得税等	778
その他の流動資産	18,086
<b>流動資産合計</b>	<b>558,713</b>
<b>非流動資産</b>	
有形固定資産	333,864
のれん及び無形資産	514,801
持分法で会計処理されている投資	4,133
その他の金融資産	25,937
繰延税金資産	20,198
その他の非流動資産	16,043
<b>非流動資産合計</b>	<b>914,979</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,473,693</b>

科 目	金 額
<b>負債</b>	
<b>流動負債</b>	
営業債務及びその他の債務	81,545
社債及び借入金	1,121
その他の金融負債	7,228
未払法人所得税等	14,104
引当金	499
その他の流動負債	73,222
<b>流動負債合計</b>	<b>177,721</b>
<b>非流動負債</b>	
社債及び借入金	224,875
その他の金融負債	30,297
繰延税金負債	12,746
退職給付に係る負債	5,811
引当金	113
その他の非流動負債	9,813
<b>非流動負債合計</b>	<b>283,658</b>
<b>負債合計</b>	<b>461,379</b>
<b>資本</b>	
資本金	38,716
資本剰余金	51,921
自己株式	△6,229
利益剰余金	846,978
その他の資本の構成要素	80,926
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,012,313
<b>資本合計</b>	<b>1,012,313</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>1,473,693</b>

## 連結損益計算書 (2021年度 2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上収益	703,303
売上原価	333,962
<b>売上総利益</b>	<b>369,341</b>
販売費及び一般管理費	250,891
その他の収益	2,500
その他の費用	4,990
<b>営業利益</b>	<b>115,960</b>
金融収益	1,062
金融費用	2,961
持分法による投資損益 (△は損失)	440
<b>税引前利益</b>	<b>114,501</b>
法人所得税費用	25,687
<b>当期利益</b>	<b>88,813</b>
<b>当期利益の帰属</b>	
親会社の所有者	88,813
<b>当期利益</b>	<b>88,813</b>

## 計算書類

### 貸借対照表 (2021年度末現在 2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
<b>資産の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>347,708</b>
現金及び預金	98,290
受取手形	129
売掛金	108,135
商品及び製品	44,097
仕掛品	7,731
原材料及び貯蔵品	16,795
前払費用	2,961
短期貸付金	58,749
その他	11,349
貸倒引当金	△532
<b>固定資産</b>	<b>935,009</b>
有形固定資産	99,980
建物	35,781
構築物	1,538
機械及び装置	23,701
車両運搬具	87
工具、器具及び備品	8,996
土地	18,398
リース資産	337
建設仮勘定	11,138
無形固定資産	27,115
借地権	768
ソフトウェア	25,946
のれん	21
顧客関連資産	44
その他	334
投資その他の資産	807,913
投資有価証券	8,324
関係会社株式	674,710
関係会社出資金	21,675
関係会社長期貸付金	79,474
長期前払費用	3,429
繰延税金資産	9,887
その他	10,411
<b>資産合計</b>	<b>1,282,718</b>

科 目	金 額
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	<b>296,368</b>
支払手形	912
買掛金	40,850
電子記録債務	10,976
短期借入金	205,933
リース債務	140
未払金	15,250
未払費用	3,243
未払法人税等	7,754
預り金	231
賞与引当金	5,506
役員賞与引当金	132
設備関係支払手形及び未払金	4,472
その他	963
<b>固定負債</b>	<b>220,937</b>
社債	30,000
長期借入金	189,858
リース債務	196
長期預り保証金	436
役員退職慰労引当金	3
その他	442
<b>負債合計</b>	<b>517,306</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	<b>762,127</b>
資本金	38,716
資本剰余金	52,198
資本準備金	52,103
その他資本剰余金	94
利益剰余金	677,441
利益準備金	3,297
その他利益剰余金	674,144
圧縮記帳積立金	458
別途積立金	82,900
繰越利益剰余金	590,786
自己株式	△6,229
<b>評価・換算差額等</b>	<b>2,577</b>
その他有価証券評価差額金	2,577
<b>新株予約権</b>	<b>707</b>
<b>純資産合計</b>	<b>765,412</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,282,718</b>

## 損益計算書 (2021年度 2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		341,364
売上原価		197,997
<b>売上総利益</b>		<b>143,366</b>
販売費及び一般管理費		83,937
<b>営業利益</b>		<b>59,429</b>
<b>営業外収益</b>		<b>21,300</b>
受取利息	1,305	
受取配当金	16,451	
受取ロイヤリティー	2,834	
為替差益	184	
その他	524	
<b>営業外費用</b>		<b>1,347</b>
支払利息	1,273	
その他	74	
<b>経常利益</b>		<b>79,382</b>
<b>特別利益</b>		<b>11</b>
固定資産売却益	11	
<b>特別損失</b>		<b>544</b>
固定資産処分損	284	
投資有価証券評価損	260	
<b>税引前当期純利益</b>		<b>78,849</b>
<b>法人税等合計</b>		<b>16,057</b>
法人税、住民税及び事業税	14,046	
法人税等調整額	2,010	
<b>当期純利益</b>		<b>62,791</b>

## 監査報告

### 連結計算書類に係る会計監査報告

#### 独立監査人の監査報告書

2022年5月18日

テルモ株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 小山 秀 明
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 石 黒 之 彦
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 渡 辺 雄 一

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、テルモ株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、テルモ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 強調事項

連結注記表9.重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社は2022年5月12日開催の取締役会において、自己株式の取得及び消却に係る事項を決議した。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

### 独立監査人の監査報告書

2022年5月18日

テルモ株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指 定 有 限 責 任 社 員 業 務 執 行 社 員	公認会計士 小 山 秀 明
指 定 有 限 責 任 社 員 業 務 執 行 社 員	公認会計士 石 黒 之 彦
指 定 有 限 責 任 社 員 業 務 執 行 社 員	公認会計士 渡 辺 雄 一

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、テルモ株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの第107期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。



#### 強調事項

連結注記表9.重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社は2022年5月12日開催の取締役会において、自己株式の取得及び消却に係る事項を決議した。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

### 監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第107期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会の決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）、リスク管理体制及び、中長期成長戦略の構築、運用及び進捗の状況について、取締役及び使用人等から定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

①監査等委員会が定めた監査等委員会監査等基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議等に出席して意思決定の過程及び内容を確認し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、随時質問及び意見を述べるとともに、主要な決裁書類その他の重要な書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所の業務及び財産の状況を調査しました。子会社については、子会社の取締役及び使用人等と意思疎通及び情報交換を図り、必要に応じて事業の報告を受けました。また、内部監査室とは、事前に監査計画の協議を行い、国内外の内部監査部門が実施した内部監査の結果及びその改善状況について、適宜報告を受けるとともに、意見を表明しました。

②事業報告の一部として当社ウェブサイトに記載されている「会社の支配に関する基本方針」については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえその内容について検討を加えました。

③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）並びに計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行については指摘すべき事項はなく、その整備及び運用についても、継続的な改善が図られているものと認めます。
- ④事業報告に記載されている「会社の支配に関する基本方針」は相当であると認めます。

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2022年5月20日

テルモ株式会社 監査等委員会

取締役 常勤監査等委員 **柴崎崇紀** ㊞

社外取締役 監査等委員 **中村雅一** ㊞

社外取締役 監査等委員 **宇野総一郎** ㊞

以上





# 株主総会 会場のご案内



## ■ 会場

### 明治記念館 2階「富士の間」

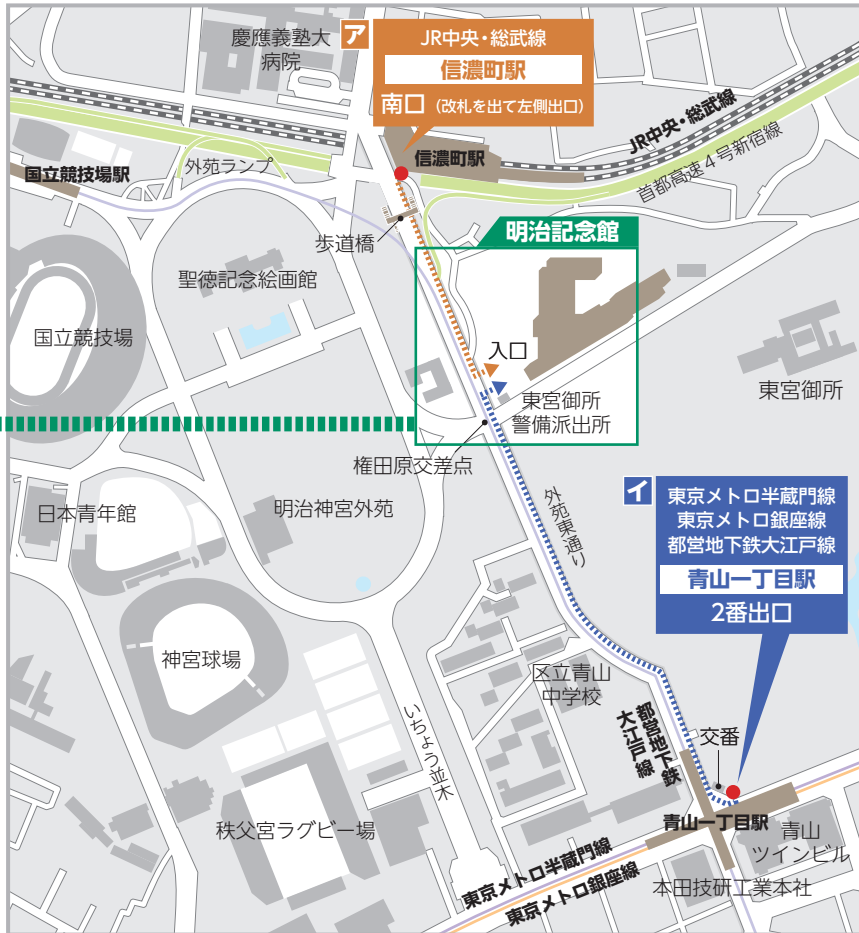
東京都港区元赤坂 2-2-23

TEL 03-3403-1171 (大代表)

## ■ 日時

2022年6月22日 (水曜日)

午後2時 (受付開始 午後1時)



## 交通のご案内 (アクセス)

**ア** JR中央・総武線  
信濃町駅  
南口 徒歩4分

**イ** 東京メトロ半蔵門線・銀座線、都営地下鉄大江戸線  
青山一丁目駅  
2番出口 徒歩8分



テルモ株式会社

〒151-0072 東京都渋谷区幡ヶ谷2-44-1  
www.terumo.co.jp

