



テルモレポート
2022



■ 企業理念

医療を通じて社会に貢献する

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

■ コアバリューズ

Respect (尊重) — 他者の尊重

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

Integrity (誠実) — 企業理念を胸に

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

Care (ケア) — 患者さんへの想い

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

Quality (品質) — 優れた仕事へのこだわり

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

Creativity (創造力) — イノベーションの追求

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

* テルモでは従業員を共に動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。

テルモの価値創造

- 企業理念／コアバリューズ
- 4 CEOメッセージ
- 10 価値創造プロセス

5カ年成長戦略 GS26

- 12 次の10年超を見据えた 5カ年成長戦略(2022～2026年度)
- 15 CAFOメッセージ
- 18 GS26で加速するイノベーションと経営基盤の強化

社会価値創造

- 22 財務非財務ハイライト
- 24 At a Glance
- 26 カンパニー別戦略
 - 26 心臓血管カンパニー
 - 32 メディカルケアソリューションズカンパニー
 - 38 血液・細胞テクノロジーカンパニー

コーポレート・ガバナンス

- 44 代表取締役会長・社外取締役対談

データセクション

- 48 役員一覧
- 51 株主・投資家の皆様との対話
- 52 リスクマネジメント
- 55 テルモの知的財産
- 56 10カ年財務サマリー
- 58 財務レビュー
- 60 連結財務諸表
- 66 企業情報

※ テルモの社会価値創造を支える基盤やガバナンス情報詳細については、「テルモレポート2022 ESG情報編」をご覧ください。

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 本編」では、中長期的な観点から、当事業の強みや重点施策、業績報告、中長期的な成長戦略とCSV（社会価値創造）やESGに関する主な取り組みなど、財務・非財務情報を簡潔にまとめて掲載しています。「テルモレポート ESG情報編」では、医療課題の解決を通じた社会価値創造を支える基盤としてのESGの取り組みを、関連データと併せて網羅的に掲載しています。テルモでは、「テルモレポート 本編」と「テルモレポート ESG情報編」を合わせたものを統合報告書として位置付けています。

情報開示体系



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

2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）を対象期間としていますが、一部、2022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。

見直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。

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すサステナビリティ 経営の推進



代表取締役社長CEO
佐藤 慎次郎

Q1

2021年度も新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の影響が続く1年となりましたが、どのように振り返りますか？

業績については、新型コロナウイルス感染症の影響で減少していた需要が回復傾向にあり、全地域で増収になったことから、売上収益は過去最高となりました。調整後営業利益は、インフレの影響や一部の工場で生産活動が一時的に停滞したものの、為替の寄与もあり、二桁成長で終了しました。

2021年度は、前中長期成長戦略の最終年度でした。日本発のグローバル企業というビジョンを掲げて取り組んできた結果、昨年度の売上収益に占める海外の割合は70%を超えました。当社の強みは、安全・安心を担保するクオリティであり、世界中のお客様から高い支持を獲得しています。これこそが、未来においても当社を際立たせる最高の武器であり、これからもクオリティを追求したいと思います。経営目標は、新型コロナの影響もあり、残念ながら一部達成できませんでした。力強い成長を支えるには事業インフラがまだまだ脆弱だったという点が反省材料です。しかしながら、3カンパニーとも事業のファンダメンタルズは良好であり、また、それぞれに新しい成長の芽が順調に育ちつつあります。バランスのとれた持続的成長という経営方針は新しい

5カ年成長戦略へしっかり引き継いでいきます。

テルモは、この2年以上にわたったコロナ禍を通じて、パンデミックに対する抵抗力、対応力は格段に強くなりました。新型コロナの影響は、全体として最小限にとどめることができたと考えています。早い段階から危機管理体制を敷いて、臨機応変で柔軟な現場経営にあたるとともに、財務的には全社的な視点からのコントロールを強化してきました。医療機器の安定供給はこのような危機においてこそ大きな社会的意義を持ちます。各国政府とも連携を図り、アソシエイトの安全に最善を尽くしながら、多様かつ積極的な医療貢献を果たすことができました。例えば、テルモが国内で高いシェアを持つECMOは、新型コロナ重症患者さんの最後の砦として、医療現場で重要な役割を担ってきました。昨年12月には日本政府より、開発、生産、そして普及に至る継続的な活動とコロナ禍における貢献が評価されて、日本医療研究開発大賞、内閣総理大臣賞を授与されるに至りました。Post Coronaの時代においても、今回のパンデミックを教訓とし、医療機関と連携を図りながら、医療安全、感染対策の取り組みを推し進めてまいります。

Q2

2021年度は創立100周年の年でした。次の100年に向けて、テルモが目指すべき方向性について聞かせてください。

100年の歴史を振り返りますと、テルモは常に医療の進化と共にありました。この間、「医療を通じて社会に貢献する」という理念を掲げ、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てきました。その結果、今では世界160以上の国や地域に製品を届け、売上収益は7,000億円を超えるグローバル企業にまで成長しました。



テルモは、真の意味で、「医療と共に歩む」会社です。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。21世紀も20年が経過した今、医療は本当の意味で分岐点に在ると言わざるをえません。医療が大きな進化を果たそうというときに、確かな技術と知見をもって社会に応えていく企業を目指したいと思います。

社会全体としてみれば、高度化する医療と経済性を両立させることが大きなテーマになりつつあります。人生100年時代を迎えるにあたり、社会として解決すべき医療課題は山積しています。20世紀後半以降、医療技術の目覚ましい進歩を受けて、標準化された治療がグローバルに浸透し、より多くの患者さんの命が救われるようになりました。当社もその中で安全かつ高品質の製品を提供し多大な貢献

を示すことができました。しかし、それだけで問題が解決されたわけではありません。高齢化時代を迎え、患者さん一人ひとりの生涯を通じたQOLにも目が向けられています。いわゆる、「パシエント・ジャーニー」と呼ばれる考え方は、近年、新しいテクノロジーの出現によって、予防や予後の管理まで含む長い時間軸の中で医療の最適化を図ることが可能になりつつあります。モノとサービスにデータを組み合わせ、ただ一回限りの医療効果ではなく、一人ひとりの長期的なQOL向上を目指す時代が到来しています。

テルモの使命は、先進国では新しい医療システムの開発や個別化医療を実現することであり、いまだ標準治療が十分に普及していない地域においては誰もが安全で低侵襲の治療を受けられる仕組みを構築することです。我々は医療のフロンティアを拓く、より大きな仕事に挑戦していきたいと思っています。

Q3

昨年、新5カ年成長戦略「GS26」を発表しました。 戦略に込めた想いと反響について聞かせてください。

GS26は、創立100年の節目にあたり、文字通り「戦略転換点」を意識した内容になっています。テルモは、今年度からの5年間に力強い成長を実現しながら、医療のパラダイムシフトに向けて、新たな成長モデルへの転換を図ります。そこで、GS26では、「デバイスからソリューションへ」というビジョンを掲げました。デバイスはこれからもテルモの中核的な存在であり続けますが、それだけでは21世紀の医療課題を解決することが難しい時代に入りつつあります。テルモは医療従事者や製薬企業をはじめとしたビジネスパートナー、ひいては医療のエコシステム全体とより積極的に関わり、顧客と患者さんに即した課題を発見し、再定義し、複合的なソリューションを提案できる企業になることを目指したいと思います。

複合的ソリューションの具体事例の一つが、新たに参入した原料血漿採取のビジネスです。テルモは、血漿分画製剤を使用した治療ニーズが増加していることを背景に、協業企業と採取プロセスの効率化と品質向上に取り組んでいます。2022年3月には、開発を進めてきた装置「Rika」がFDA認証を取得しました。Rikaは、採血時間を平均35分以下に短縮し、かつ、体外に循環する血液量を200mL以下

に抑えることを可能にするなど、採血を受けるドナーと採血を行う医療従事者、双方の負担軽減が期待できるシステムです。テルモは、Rikaの採取センターへの導入に加えて、ITプラットフォームの構築やトレーニングを含めた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への貢献を図ってまいります。

GS26を発表したときは、「デバイスからソリューションへ」のビジョンが強く印象に残り過ぎたのか、テルモは事業を全てサービス型に切り替えるのか?と質問を受けましたが、決してそうではありません。ものづくりをベースとしつつ、今まで以上に顧客の課題解決を目指す決意がGS26には込められています。デジタル技術の融合は、そのために欠かせないアイテムといえるでしょう。医療は今、大きな変化の途中にあり、医療のパラダイムシフトが起きつつあるなかで、GS26はより多くの事業機会に挑戦することを可能にします。原料血漿採取システムを第一弾として、今後も複合的ソリューションの構想が生まれてくることを、ステークホルダーの皆様から期待されています。次の100年に向けた歩みを着実に進めてまいります。

Q4

経営の高度化に向けた取り組みについて教えてください。

1つ目は、新しい役員制度の導入です。世界の競争に伍して価値創造を実現するためには、グローバル経営をより高い次元で進化させる必要があります。そこで、事業や

地域の組織的枠組みを越えてテルモグループ全体の経営を議論する役割を担う幹部役員を、新たに経営役員と位置付けました。

2つ目は、サステナビリティ経営の一層の推進です。テルモは、この度、「テルモグループ サステナビリティ基本方針」を制定しました。これに伴いサステナビリティ重点活動テーマを一部改定します。新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、持続可能な医療体制の必要性を浮き彫りにしました。また、テクノロジーの進化や気候変動などの環境リスクの高まりが、社会全体のパラダイムシフトを加速

させています。これら複雑化する社会課題の解決に向けて、企業の積極的な関与への社会的要請が急速に高まっており、テルモグループとしても、より長期的、経営的な視点からサステナビリティ活動に取り組むための指針が必要になります。患者さんや医療従事者、ステークホルダーの皆様の声に広く耳を傾けながら、持続可能な社会の実現と、テルモグループの持続的な成長の両立を目指します。

Q5

2022年度の取り組みについて教えてください。

現下の社会情勢について、グローバル規模で地殻変動が起きつつあります。世界経済がパンデミックからまだ完全に回復していない中、ロシアによるウクライナ侵攻、各国の金融政策の変化などにより、市場のリスクは急速に高まっています。当社を取り巻く環境においても、エネルギーや原材料の高騰など、予断を許さない状況です。テルモグループは、財務的なリスク管理を徹底するとともに、グローバルオペレーションに万全を期して、今年度の経営を進めています。

今年度の重点ポイントは次の5つです。

1. GS26の始動 スタートダッシュ
2. グローバルオペレーションの高度化
3. ソリューションの進化
4. グローバル人財戦略の推進
5. DX推進の加速

グローバルオペレーションの高度化については、グローバル生産戦略の一環として、今年、コスタリカで新たに3つの工場が生産を開始しました。コスタリカは中央アメリカ南部に位置する医療機器のクラスターで、電力の95%は水力を中心とした再生可能エネルギーで賄う環境先進国でもあります。また、米国との距離が近く時差が少ないなど、米州の持続的成長に不可欠なバリューチェーンの要の一つに考えています。アソシエイト数は既に3,000人規模を超えており、今後成長が見込まれる製品群の生産能力を強化し安定供給に努めてまいります。

またDX推進の加速については、グループ共通の課題として全社的に集中的な検討を進めています。個別化医療、データを活用した効率改善、さらには、診断・治療の最適化という点で、デジタル技術の活用は不可欠です。医療システムの進化を促すようなデジタル・ソリューション開発を加速したいと思います。

Q6

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。

テルモは、創立100周年を機に、企業理念に基づき、長期の方向性を示すものとしてパーパスを文章化しました。

「医療の進化」と「患者さんのQOL向上」への貢献

我々の使命は、患者さんの命を救い、負担を減らし、日常の生活を取り戻してもらうこと。

テルモは医療現場で培った確かな品質とテクノロジーの力で、医療の進化に挑戦します。

これからもテルモは、このパーパスにかなった仕事をするにより、社会と調和した形で持続的な成長を目指します。

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。

2022年12月

代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎



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

企業理念

医療を通じて

コアバリューズ Respect, Integrity, Care,
テルモグループ行動規範

テルモが目指す
「医療のパラダイムシフト」

疾病構造の変化

- 世界的な生活水準向上と先進国の超高齢化により急増する慢性疾患との共生
- 高齢化に伴う臓器・身体機能の劣化克服

時間軸の変化

- 長期でのQOL改善
- 予防と予後のモニタリングの普及
- 患者さんごとの疾病管理（ペイシェント・ジャーニー）

技術の変化

- バイオ医薬品、再生医療、細胞・遺伝子治療などの普及
- ゲノム医療やAIの進化で個別化医療の本格普及

テルモの強み

企業活動

社会価値創造

■ 心臓血管カンパニー

- ・高まる医療経済性ニーズに応える、早期退院や合併症低減への貢献
- ・成長市場における、治療製品パイプラインの本格拡充

■ メディカルケアソリューションズカンパニー

- ・病院だけでなく在宅なども含む、患者中心・ケア全体を捉えた価値提供
- ・国内市場の成熟化に伴う、グローバル展開の加速
- ・製薬会社に向けた、薬剤の価値を最大化するソリューションの提供
- ・市場の低価格攻勢に対し、ソリューションを通じた価値の提案

■ 血液・細胞テクノロジーカンパニー

- ・細胞治療薬の商業化や血液供給不安定などの市場変化に伴う、細胞治療プロセスでのプレゼンス構築や、インベティブなシステムとサービスの提供
- ・競合のポートフォリオ最適化等の動きに対し、モノ売りからソリューション売りへのシフトや、高付加価値サービスとポートフォリオの多角化の推進

■ 研究開発／M&A

- ・短中期・長期の社内R&Dと、M&Aやスタートアップへの投資を戦略的に併用し、イノベーションを促進

■ デジタルトランスフォーメーション

- ・ペイシェント・ジャーニーに添った包括的なケアやソリューションの提供

■ コーポレート

- 全社収益改善プロジェクトの推進（FY26で2%ポイントの利益改善目標）
- 生産・調達・ロジスティクス・管理の4つのフォーカス領域でグローバル全体最適の実現
- グローバル生産の最適化

社会価値創造を支える基盤

■ 人材戦略

- 変革の実現：戦略的重要性の高い新規スキルの獲得、Growth Mindset
- グローバル経営の実現：グローバルリーダー人材の育成、多様な人材の活躍

■ トータルクオリティ（安全性・品質の確保）

- ・製品・サービスの品質と安全性、安定供給の確保
- ・持続可能なサプライチェーンマネジメント
- ・労働環境の安全対策推進

■ 環境負荷低減

- ・カーボンニュートラル実現への取り組み
- ・資源の有効活用

■ 人権

- ・「国連グローバル・コンパクト」署名
- ・「テルモグループ人権方針」制定

■ コンプライアンス

- ・「テルモグループ行動規範」

ガバナンス

（一社）日本取締役協会主催「コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー® 2020」Winner Company 選定

P.41 テルモレポート2022ESG情報編

投入資本

財務資本

■ 安定的な財務体質

信用格付 AA-
(株)格付投資情報センター格付評価)

製造資本

- グローバル生産 32拠点
(国内8拠点、海外24拠点)
- 海外生産比率 58.3%
- 設備投資 692億円
- カンパニー・事業を超えた生産コラボレーション

知的資本

- 研究開発費 518億円
- グローバルな研究開発拠点
- テルモメディカルプラナックス、各種トレーニングの提供
- 特許保有件数 8,380件 (海外子会社分を含む)

社会関係資本

- 日本の医療現場と共に歩んできた100年間で築いた信用・ブランド
- オープンイノベーションへの取り組み
- ステークホルダーとのコミュニケーション

人的資本

- テルモグループアソシエイト 28,294名
- 女性管理職比率 8.4%
- 女性管理職登用比率 11.8%
- 男性の育児休業取得率 54.9%
- グローバル経営基盤強化のためのCXO設置

* 注記のない箇所は、2021年度あるいは2021年度末時点の数値

社会に貢献する

Quality, Creativity

アウトプット

5カ年成長戦略目標

市場の成長以上の売上成長を実現しながら
収益体質を強化し、
医療のパラダイムシフトに向けて、
新たな成長モデルへの転換を図る

成長性

売上成長率 1桁後半半 (5年間平均)

収益性

営業利益率 20%以上 (5年で)

資本効率性

ROIC 10%以上 (5年で)

ROE 10%以上を維持

キャッシュアロケーション

営業キャッシュ・フロー

..... FY22-26 8,000-9,000億円

+

資金調達

→ 設備投資 4,300-4,800億円

→ 配当 1,300-1,800億円

→ 買収・株主還元など

サステナビリティ経営: CSV

■ 医療技術・サービスの普及、医療アクセスの向上

・ラジアル手技の普及
ラジアル比率 (FY26)

TRI 70%以上

R2P 20%以上

RAVI 20%以上

Neuro 10%

■ 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

[P.14](#)

サステナビリティ経営: ESG

■ CO₂排出量

FY30 50%削減

FY40 カーボンニュートラル

■ 重大な市場欠品ゼロ

■ 規制当局からの重大な指摘事項の件数 ゼロ

[P.14](#)

中長期ビジョン

デバイスから ソリューションへ

ソリューション化のフォーカス: 3つのD

Delivery

高度な疾患治療における
高付加価値な
生体アクセス・デリバリー

・低侵襲治療普及率100%の世界を目指す

Digital

患者さんの長期的な
QOL向上を目指す疾病アプローチ
(ペイシェント・ジャーニー)

・慢性疾患の治療完遂率を、デジタルを駆使し
100%を目指す

Deviceticals™

革新的デバイスによる
薬剤治療効果の最大化

・医薬品とデバイスのコンビネーション製品比率
を、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、50%以上を
目指す

アウトカム

医療現場の課題解決

- 院内インフラの最適化
- 細胞・遺伝子など新しい治療のエコシステム
- 医療経済性に資する評価システム

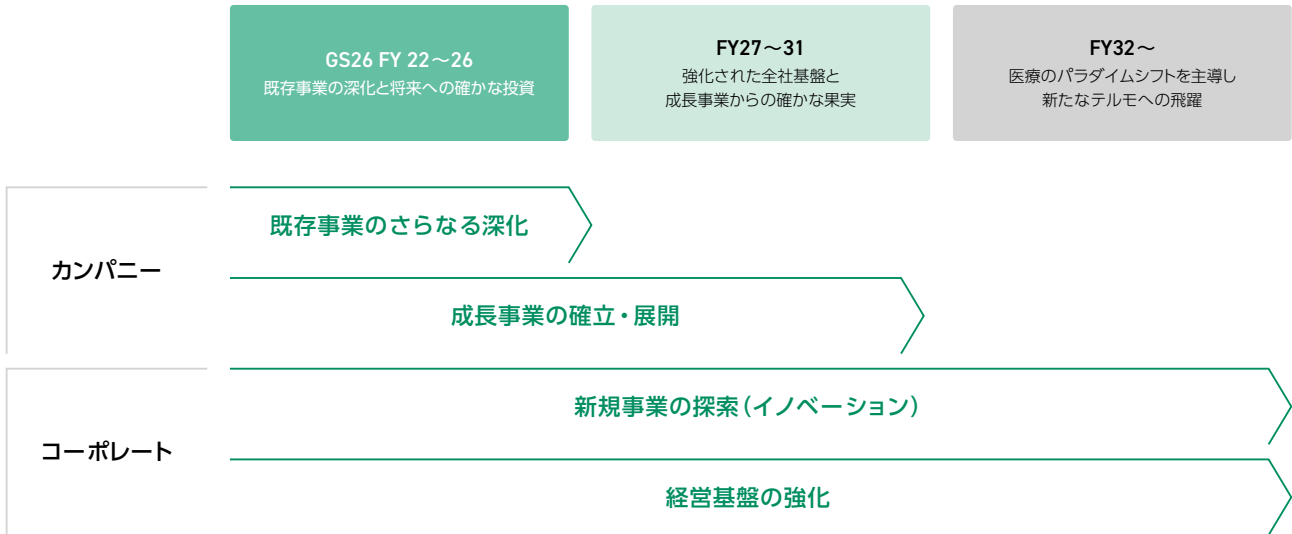
医療システムの進化

- 低侵襲治療の進化
- 感染対策
- データ活用による診断・治療の最適化
- 新しい医薬の最適デリバリー

患者さんのQOL向上

- 疾患マネジメント:
・全身血管内治療
・糖尿病、腎疾患、がんなど
・体機能の劣化克服
- ペイシェント・ジャーニー
に寄り添う個別ケア

中長期戦略の軸となる4本の矢



テルモは創立100年となった2021年の12月に、新しい5カ年成長戦略「GS26」を発表しました。21世紀が20年以上経過した今、高齢化社会による慢性疾患との共生や、ゲノム医療とAIの進化による個別化医療の本格普及など、医療は大きな変化の途中にあります。GS26ではその変化に着目し、テルモの強みを益々生かして、社会に価値ある企業となることを目指しています。

GS26は5カ年戦略であるとともに、さらに次の10年を見据えた4本の矢が軸となっています。1本目と2本目の矢は、カンパニー経営を軸とした、既存事業の深化と新たな成長事業の確立と展開です。3つのカンパニーとなり、これまでその成長を支えてきた事業をさらに「深化」させることと、その強みやシナジーが生んだ新しい事業を次の柱で成長させることがこの5年間と次の5年間の取り組みです。そしてさらに10年超に至る継続的な取り組みが、コーポレートつまり全社の軸で行う新規事業の探索(イノベーション)と、経営基盤の強化という3本目、4本目の矢です。

デバイスからソリューションへ

中長期を見据えたビジョン

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

21世紀の社会課題に応える

医療現場の課題解決

既に取り組み始めていること

- ・ 院内インフラの最適化
- ・ 細胞・遺伝子など新しい治療のエコシステム
- ・ 医療経済性に資する評価システム

医療システムの進化

- ・ 低侵襲治療の進化
- ・ 感染対策
- ・ データ活用による診断・治療の最適化
- ・ 新しい医薬の最適デリバリー

患者さんのQOL向上

- ・ 疾患マネジメント:
 - ー 全身血管内治療
 - ー 糖尿病、腎疾患、がんなど
 - ー 体機能の劣化克服
- ・ ペイシェント・ジャーニーに寄り添う個別ケア

2026年度まで5カ年のビジョンは「デバイスからソリューションへ」です。デバイスはテルモの中核的な製品であり続けますが、さまざまな課題に応えるためにはソリューションの提供が欠かせません。テルモは高いクオリティと多様なテクノロジーを融合させ、医療のエコシステム全体へのソリューションの提供を通じて、医療現場の課題解決、医療システムの進化や患者さんのQOL向上といった社会価値の実現を目指します。

ソリューション化のフォーカス

中長期を見据えたビジョン

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

21世紀の社会課題に応える

ソリューション化のフォーカス: 3つのD

01. Delivery

高度な疾患治療における高付加価値な生体アクセス・デリバリー

02. Digital

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

03. Deviceuticals™

革新的デバイスによる薬剤治療効果の最大化

そして、ソリューション化においてフォーカスするのが3つの「D」です。

テルモの製品や技術を一言で表すとすれば、安全で、確実にできる生体アクセス、つまりデリバリーです。これが1つ目のDです。血管内のカテーテル治療に代表されるように、テルモが提供する価値の核となるものです。2つ目のDは、デジタルの技術です。ペイシエント・ジャーニーに寄り添った、診断・治療の最適化・個別化には、データ活用の技術はもはや欠かせないものになりました。最後のDは、デバイスシューティカル、医療機器と医薬品を組み合わせたソリューションを意味する新しい概念の提案です。両方の技術・開発経験を持つテルモは、この強みを生かして、CDMO(医薬品製造受託)や血漿イノベーション(原料血漿採取システムの開発)などの新しい事業を展開しています。パートナーとなる製薬会社はもちろん、患者さんやドナーの方にも価値あるソリューションを提供します。

サステナビリティ経営へのコミットメント

ESG

価値創造を支える基盤

オペレーションに連動した具体的KPI

CSV

社会価値創造

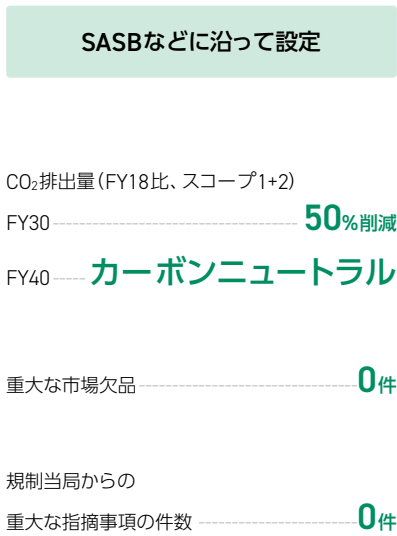
事業成長に連動した具体的なモニタリング項目

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、「テルモグループ サステナビリティ基本方針」を掲げ、社会的使命(パーパス)として「医療の進化と患者さんのQOL向上」に取り組んでいます。さらに、社会・地球環境が大きく変化する中で幅広いステークホルダーの期待に応えるべく、さまざまな社会課題解決にもテルモがリーダーシップをとって推進しています。

GS26においては、サステナビリティ経営へのコミットメントを掲げ、ESGではオペレーションに連動した具体的KPIを設定、CSVでは具体的なモニタリング項目を設定しました(各項目を次ページに掲載)。これらは長期的な目線でフォローする指標であるとともに、経営陣の業績評価にも組み込みます。

このような取り組みを通じて持続可能な社会の実現に寄与するとともに、新たなテルモの強み、テルモらしさを創り上げ、自社の持続的な成長につなげていきます。

ESG



E	カーボンニュートラル実現 ・ CO ₂ 排出量 (FY18比、スコープ1+2)	削減率50%	FY30
	・ 再生可能エネルギー利用	削減率100%	FY40
	資源の有効活用 ・ 水使用量 (売上収益当たり、FY18比) ・ リサイクル率	利用率50%	FY30
S	製品・サービスの品質と安全性、安定供給の確保 ・ 規制当局からの重大な指摘事項の件数	ゼロ	
	持続可能なサプライチェーンマネジメント ・ 重大な市場欠品 ・ サプライヤーガイドラインへの同意確認	ゼロ ゼロ*	
	労働環境の安全対策推進 ・ 重大労災発生件数	ゼロ	
	アソシエイトエクスペリエンス向上 ・ アソシエイト一人当たりの教育投資	—	
G	多様な人財を活かし価値創造につなげる組織へ ・ 執行役員・グローバルキーポジションの国籍別比率 ・ 女性管理職比率	— 10%	FY26
	取締役会の実効性 ・ 取締役会の実効性評価	毎年実施	
G	コンプライアンスの推進 ・ 内部通報件数 ・ テルモ行動規範研修の受講率 (毎年)	— 100%	

* テルモのサプライヤーガイドラインに同意しない、もしくは同等の規範を遵守しない企業との取引件数

CSV

医療技術・サービスの普及、医療アクセスの向上	■ ラジアル手技の普及	ラジアル比率 (FY26) TRI 70%以上、R2P 20%以上、RAVI 20%以上、Neuro 10%
	■ 医療現場の課題解決に対するソリューション提供	医療安全・病院経営効率化 (導入施設数)
	■ 命を救うテクノロジーをより多くの患者さんに提供 ■ イノベーションによる新たな治療オプション提供	新たな地域にテクノロジーを届ける 病院経営効率化 (導入施設数) 治療の選択肢を広げる - イノベーションを患者さんに届けるための保険適応 (地域および治療オプションの拡大)
一人ひとりの人生に寄り添う医療の提供	■ 個別化医療推進	ステントグラフト・放射線塞栓デバイス・ハートシート・WEB症例数 がん・女性医療 (導入施設数)
	■ 患者中心かつケア全体を捉えた価値提供	
持続可能な医療システムの共創	■ トレーニング	TIS実施件数
	■ DXを活用した医療の質向上と変革	データを活用したソリューション構築 (導入案件数: 案件=患者数+施設数)
	■ 医療提供のインフラ効率化	血液の製剤化にイノベーション - 自動製剤化システム

CAFOメッセージ

2021年度振り返り

21年度は、新型コロナウイルスが、医療現場にも引き続き深刻な影響をもたらしました。

このような状況下、当社は、企業理念である「医療を通じて社会に貢献する」のもと、そしてテルモのパーパス「我々の使命は、患者さんの命を救い、負担を減らし、日常生活を取り戻してもらうこと。テルモは医療現場で培った確かな品質とテクノロジーの力で、医療の進化に挑戦します。」を明示し、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してまいりました。

またサプライチェーンの混乱による輸送コストの上昇や原油価格高騰による部材価格の上昇など、さまざまな逆風が吹いた中でも環境変化に柔軟に対応を取り続けた1年となりました。

2021年度の業績は、売上収益に関し、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。全地域で増収となったことから、通期の売上収益は7,033億円と、過去最高となりました。

同じく、調整後営業利益は、インフレの影響や一部の工場で生産活動が一時的に停滞したものの、海外売上好調による為替の寄与により、前年から2桁成長の増益を達成しました。

第1四半期は、心臓血管カンパニーの需要回復が顕著に現れ、為替もプラスにはたらい、当時四半期最高となる売上収益でスタートしました。調整後営業利益も、販売管理費は新型コロナの影響が残り、緩やかな立ち上がりになったため、生産調整や中国における国家入札の影響を押し返して、四半期として過去最高となりました。

第2四半期以降にも、デルタ株やオミクロン株による新型コロナの再拡大が、一時的な影響をもたらしましたが、売上収益は全般的に回復から成長軌道への回帰へと進み、為替もプラスにはたりました。これを受けて第3四半期の終わりには売上収益予想の上方修正を行いました。収益については、新型コロナの影響による生産活動の一時的な停滞やサプライチェーンの混乱によるインフレなどが影響しましたが、経費コントロールを発動するなどの対策も進めました。



経営役員
チーフアカウントリング&ファイナンシャルオフィサー (CAFO)
経理部、財務部、税務部、CAFO室、J-SOX室担当

武藤 直樹

5カ年成長戦略について

まず2016年度に策定した2017年度から2021年度までの5カ年成長戦略の目標について振り返ります。

方針		目標		2022年3月期 (実績)	
成長性	市場拡大ペースを上回る成長	売上収益	1桁後半の成長	CAGR	6%
収益性	売上成長を上回る利益成長	調整後営業利益 ^{※1}	2桁成長	CAGR	4%
		調整後EPS ^{※2}	135～150円 ^{※3}		134.6円
効率性	適切な効率性水準を維持	調整後ROE ^{※4}	10%以上を維持		10.0%

- ※1 買収に伴い生じた無形資産償却や一時費用等を除いた営業利益
- ※2 買収に伴い生じた無形資産償却や一時費用等を除いたEPS (基本的1株当たり当期利益)
- ※3 最終年度2021年度時点。2019年4月1日付で実施した株式分割を考慮して算定
- ※4 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 (親会社所有者帰属持分当期利益率)

成長性と収益性については、新型コロナウイルス感染拡大による需要の減少やこれに対応するための生産物量の調整、製造費や輸送費の高騰に伴うコスト増加が影響し、未達となりました。一方で効率性については達成することができました。

そして創立100年の節目に、2022年度からスタートする、次の10年超を見据えた5カ年成長戦略GS26を策定しました。新しいビジョンとして「デバイスからソリューションへ」というフレーズを掲げ、製品軸から顧客軸へフォーカスを移し、医療従事者はもとより、医療のエコシステム全体とより積極的に関わり、顧客の課題に複合的なソリューションを提案できる企業を目指していきます。

その中で5カ年の財務目標として次の3つのKPIを定めました。

目標		
成長性	売上成長率	1桁台後半(5年間平均)
収益性	調整前営業利益率	20%以上(5年で)
資本効率性	ROIC	10%以上(5年で) ※ROEは10%以上を堅持

- 営業利益率・ROICは、新規M&Aの影響を除く
- 1ドル 107円、1ユーロ 128円

GS26の財務戦略

財務の指標である成長性、収益性、そして資本効率性の目標達成が最大の使命であり、これに向かって成長を軸

とした財務戦略を組み立てています。成長性を支える戦略としては、実質2桁成長が求められる心臓血管などの分野では、継続的に生産能力の増強投資を行う必要があります。さらに、新たな成長ドライバーであるCDMOのビジネスや原料血漿採取システムを軌道に乗せていくには、大きな投資も先行して必要です。これら成長投資をしっかりと行いつつ、収益性、そして資本効率性の目標達成を着実に実現していきます。

その上で、株主還元策としては、配当性向30%を目安とし、安定的・継続的に増配を行うことを重視しています。2021年度の1株当たり配当金は、前期比5円増配の34円とし、これにより12年連続の増配を達成することができました。

さらに、2022年5月に自己株式取得の枠設定を行いました。このように状況を見極めながら、機動的に還元策を打ち出していきたいと思えます。

M&Aについては、まずその案件がテルモにとって将来的な価値、既存事業とのシナジーを生むのかの慎重な検討と判断が重要なことは言うまでもありません。このM&Aを含め中長期的な利益向上につながる設備等の投資は、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、リスク対応等を踏まえ、正味現在価値(NPV)や内部利益率(IRR)で投資経済性を確認の上、実施しています。

成長投資資金の源泉は、原則事業からのキャッシュリターンです。グローバルでのCMS(キャッシュマネジメントシステム)を活用した有効活用はもちろん、外部からの資金調達が必要となれば、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、社債等を組み合わせた最適かつ機動的な資金調達を実施します。

キャッシュマネジメントの考え方



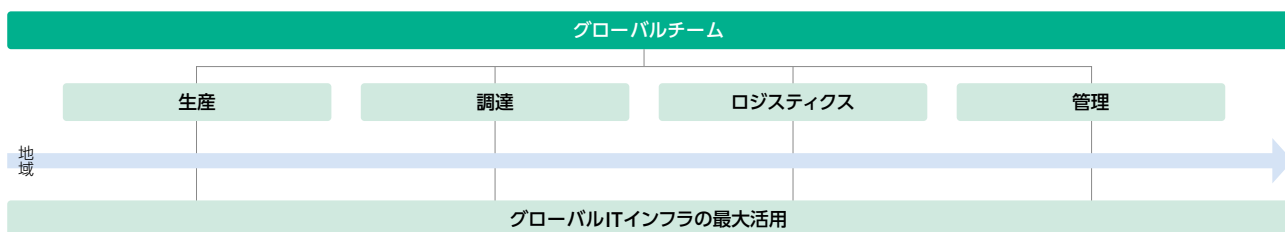
GS26において、資本効率性の指標にROICを新たに採用しました。開発、生産、販売そしてコーポレート部門のあらゆる現場で、適切な投資とその効果(利益)をしっかりと生み出すため、過去に行われた投資そして今後行われる投資を検証し、売上と収益の最大化に加え資産負債の効率的なバランスシート管理の運用を強化し、期待される効果に差異が生じれば機を逸することなくその対応を実施することが必要です。

ROICが各部門において、効率性を考える基、または考え方そのものになっていくようROICマネジメントの浸透に注力していきます。そして成長性、収益性、資本効率性を三位一体で達成することで企業価値をより一層高めることができると確信しています。

■ 全社収益改善プロジェクト

GS26においてはまた、収益性を5年後に営業利益率で20%以上を目指すために、全社収益改善策、具体的には2%ポイントの営業利益率改善に取り組みます。

全社収益改善で取り組む4つのテーマ



■ 2022年度に向けて

今年度は、外部環境として、インフレの長期化や円安の状況を注視しながら、内部では新型コロナからの回復で拡大する需要への対応、そして原料血漿採取という新しい分野への参入を財務の面からサポートすることが求められます。外部環境への対応では、適正な在庫水準の維持・改善や、生産の自動化を後押しする財務的サポート、さらには為替の変動をヘッジするなどの対策が必要です。事業に対しては、適切なタイミング・規模で投資が行えるよう、プロジェクトの進捗を適宜把握するなど連携も重要です。

このように経営基盤の強化を図りながら、成長への投資を確実に実行することは、まさにGS26の成長戦略そのものであり、いずれも今年度の一時的な対応にとどまらず、5年、さらに10年先を見据えての活動にしなければなりません。

我々は3つのカンパニーが機動的に活動することで成長を加速させてきました。その中では、買収した会社の開発力や事業スピードを損なわぬよう、その組織やオペレーションをあえて吸収せず、残すというやり方をとってきました。

全社収益改善策は、そのような各組織の強み・能力を基本的に損なわず、生産、調達、ロジスティクスや管理といったオペレーションをコーポレートが主導しながら最適化・効率化に取り組みます。各組織にとってもポジティブな連携・シナジーを生む結果、収益力を強化することを目指しています。

この活動をリードするために、新たに2022年2月にCAFO室を立ち上げ活動を本格的にスタートしました。GS26の前半は、オペレーションの分析や共通点の洗い出しなどが中心で、後半に実際に効果を生む段階に入っていきます。但し、インフレの状況に対処するために、例えば生産の最適化の一環であるコストリカへの移転や、ERP(統合基幹業務システム)の導入で加速する地域内や業務間の効率化など、前広に進めていきます。

せん。業績予想で掲げた目標を確実に達成することが大事であり、GS26の初年度であるスタートをしっかりと切りたいと思います。

2022年度目標

売上収益 7,750億円 前年度比 +10%	調整後営業利益 1,510億円 前年度比 +12%	当期利益 1,000億円 前年度比 +13%
---	--	---

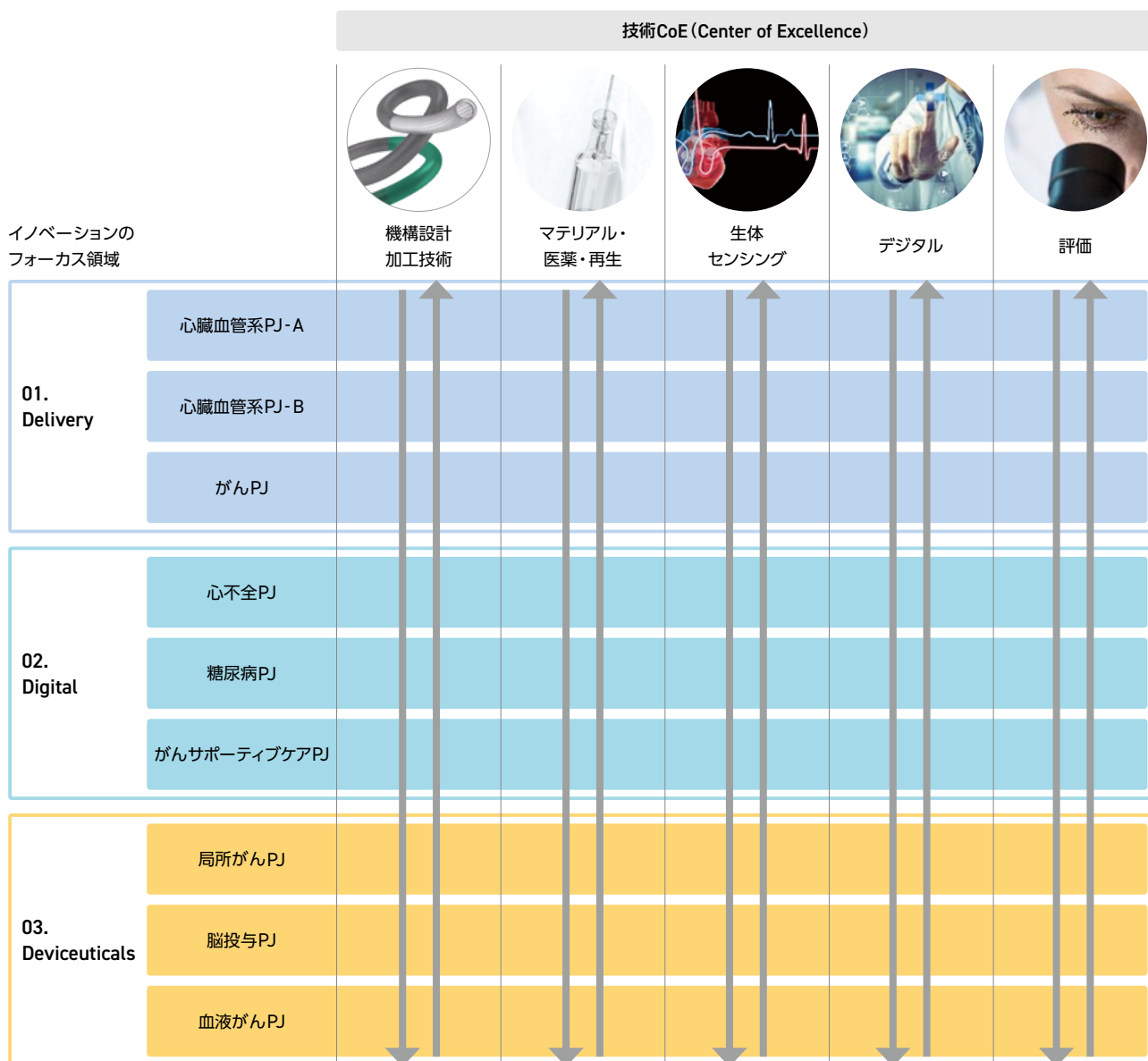
株主・投資家の皆様をはじめ、お客様、社会からのテルモへの期待にしっかりと応えるとともに、テルモパーパス「医療の進化」と「患者さんのQOL向上」への貢献を実現するためにも将来の成長を確かなものとし、企業価値を高めていく。CAFOとしてその責務を果たしてまいります。

GS26で加速するイノベーションと経営基盤の強化

ここでは、GS26とさらに次の10年を見据えた4本の矢の中で、3本目の矢「新規事業の探索=いわゆるイノベーション」、そして、4本目の矢「経営基盤の強化」をご説明します。

テルモが考えるイノベーションの方向をGS26ではDelivery、Digital、Deviceuticals、3つのDで定義しました。このイノベーション創出を確実に遂行するために、これまでの製品開発で得られたコア技術の知識やスキル、そしてこれからも継続的に獲得していく新たな技術をより重層的に、またグローバルに集約することを目的に、技術軸のCenter Of Excellence、いわゆるCoEを導入します。これに疾病軸であるプロジェクトを掛け合わせることで、テルモがフォーカスする領域で、テルモの技術的な強みを生かしたイノベーションを創出します。カンパニーが事業を軸にしてイノベーションを進めると同時に、コーポレートはさらに中長期視点での開発・ものづくりに取り組む仕組みです。

技術CoEによるプロジェクト推進と技術力による差別化



プロジェクトの内容、技術CoEの配置はイメージ

テルモが挑戦する医療のデジタルトランスフォーメーション

テルモは2021年4月にDX推進室を設立しました。言うまでもなく、2つ目のDであるDigitalのイノベーション創出をリードする新しい組織です。テルモの外にあるテクノロジーに目を向けて、AIによる画像分析、予測分析、遠隔モニタリング、データ相互運用、ヘルステック、ロボティクス、モビリティなど具体的なテーマの選定を始めています。一方で、社内の既存ビジネスの中にもDigital化の芽は吹いており、医療とデジタル技術の融合を試みてきた人材も少なくありません。DX推進室のもう一つの役割は、彼らをネットワークさせることで、コーポレートとしても、DXカレッジでの集中的な育成や、海外市場での採用、スキルマッチングを介したグローバルな適所適材実現など、サポートをします。

テルモの強みと先端テクノロジーの組み合わせで新しい医療価値を創出



- 広い事業領域と顧客接点
- 医療機器製造技術・製造体制
- 薬事対応・信頼性保証体制
- トレーニングを含むサービス体制
- 精密加工・マテリアル・センシング技術



パートナー

- AIによる画像分析・予測分析
- ウェアラブルデバイスによる遠隔モニタリング
- 堅牢なクラウド基盤とアプリケーション
- 異なるシステム間のデータ相互運用
- ヘルステック、ロボティクス、モビリティなど



常務経営役員 経営企画室長、チーフテクノロジーオフィサー (CTO)
研究開発部門

廣瀬 文久



人財の可能性を最大化

イノベーションや変革を推進していくためには、DXのような戦略的重要性の高いスキル獲得にとどまらず、社員が新しいことに挑戦し成長することが大切です。そのためにGrowth Mindset「皆が成長できる」というマインドの浸透を図ります。テルモで働くアソシエイトは、医療を通じて社会に貢献する、というミッションに誇りを持ち、そのことが実感できる仕事に大きなやりがいを感じています。その成果をしっかりと評価し、さらなる成長の機会を提供することがとても重要です。テルモは既に売上の約7割、社員の約8割は海外であり、グローバル経営人財はビジネスを推進する上でも非常に重要なアイテムです。

グローバルリーダー人財研修では、トップマネジメントチームでの議論も定期的を実施して、組織横断的な人財の可視化、活用を推進します。さらに、テルモはM&Aを通じて加わった組織も含め、さまざまな背景、属性を持つアソシエイトが集った多様性に富んだ組織です。全ての人財が自分らしく活躍できることが重要で、彼らのクリエイティビティーを損なわない組織のサポートが重要です。こうした環境を強化するためのイニシアチブもしっかりと推進します。

人財の可能性最大化に向けて

変革の実現

戦略的重要性の高い新規スキルの獲得

2.5倍

デジタル人財の獲得(5年後)



Growth Mindset

(新しいことへの挑戦と成長)

3イニシアチブ

組織文化として定着に向けて



グローバル経営の実現

グローバルリーダー人財の育成

10倍

グローバルリーダー人財のプール



多様な人財の活躍(DE&I)

3イニシアチブ

インクルーシブな環境の実現



経営基盤の強化

4本目の矢である経営基盤の強化は、将来にわたり企業価値を高めていくためには、最も大切な取り組みといえます。その一つである全社収益改善プロジェクトは、CAFOメッセージの中で説明しました。ここでは、グローバル生産の最適化についてご説明します。

1つ目のキーワードは、「三極生産体制の強化」です。三極体制とは、マザー工場の集まる日本と、最大市場である北米をにらんだコスタリカ、そしてAPACエリアの拠点であるベトナムという3つの異なる地域の生産拠点への集約を図り、グローバル供給に最適な生産体制を構築することです。

コスタリカには、既に実績のあるニューロバスキュラー事業に加え、血液・細胞テクノロジーカンパニーの生産が始まりました。さらに他事業にも順次拡大をしています。ベトナムには既にTIS事業と、血液・細胞テクノロジーカンパニーの生産拠点が稼働しています。いずれもコスト効率化を強力に推進することが可能であるとともに、CO₂排出削減などサステナビリティの推進も視野に入っています。コスタリカは水資源が電力供給源としても豊富であり、ベトナムのTIS事業拠点にはいち早く太陽光エネルギーの利用が可能な設備の導入を開始しました。

2つ目のキーワードは「生産イノベーションの推進」で、これを競争優位につなげていきます。グローバルの生産拠点において、日本の生産技術で獲得した、自動化、省力化、デジタル化を積極的に導入していきます。これは事業の主体であるカンパニーの枠を越えたシナジー創出の一環であり、多くの技術や人材の交流を生む活動でもあります。これは、また有事の相互補完機能の強化にもつながると考えます。

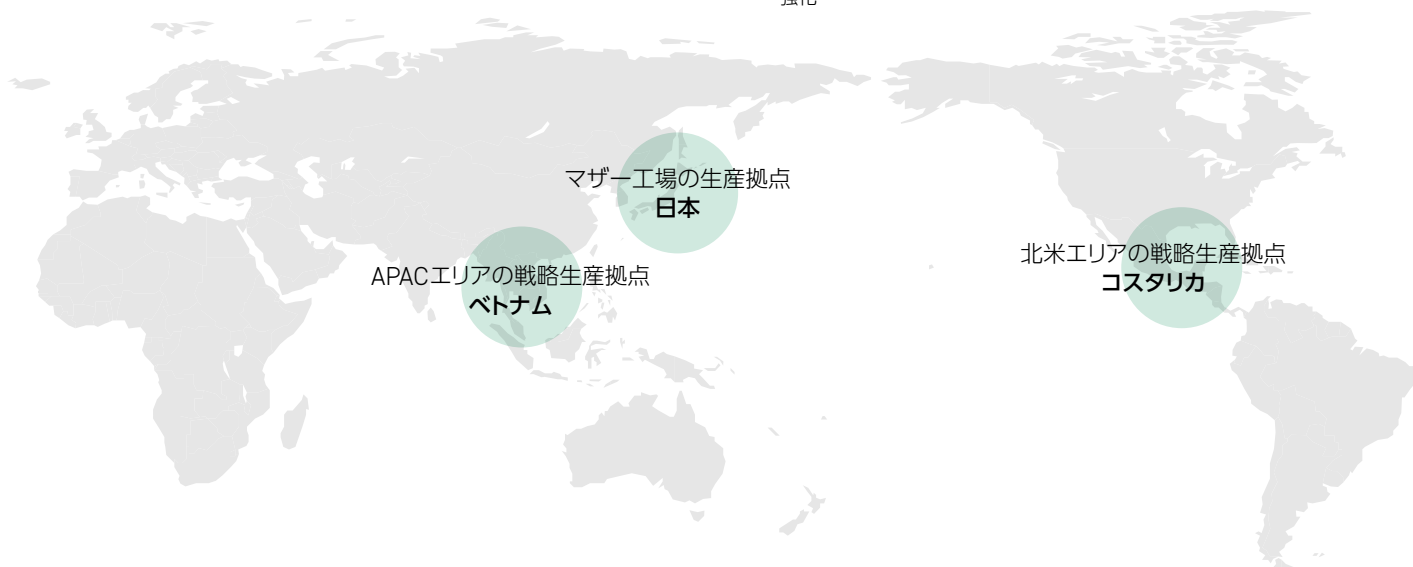
グローバル生産の最適化

■ 三極生産体制の強化

- 主要マーケットに効率的・安定的に供給するためのローコスト生産集約地
- 高騰する輸送費の削減・CO₂排出量の低減も考慮した立地選定

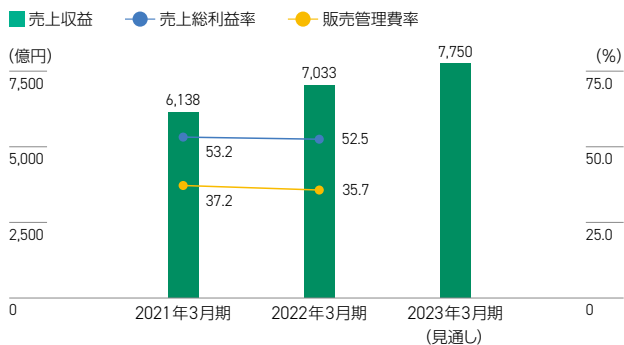
■ 生産イノベーションの推進

- 自動化・省力化・デジタル化の推進
- コア・コンピタンスである品質に加え、日本×アジアで確立したオフショアでの効率生産方式を展開
- テルモならではの多様性の積極活用と有事における相互補完体制を強化

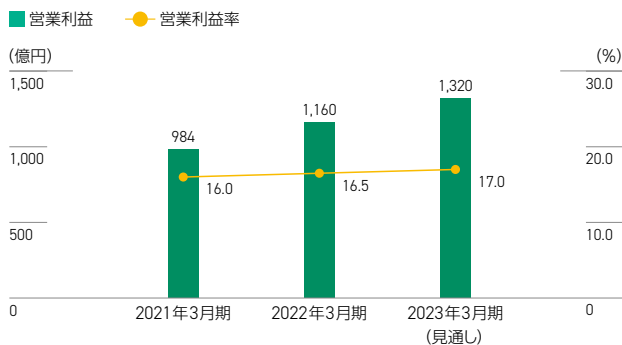


財務非財務ハイライト

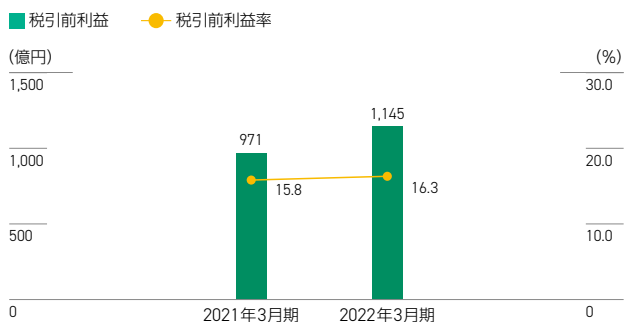
売上収益



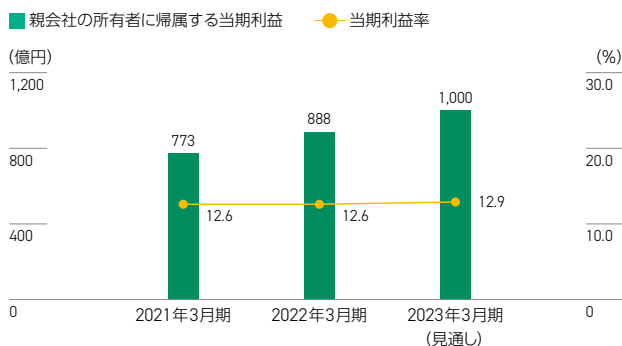
営業利益



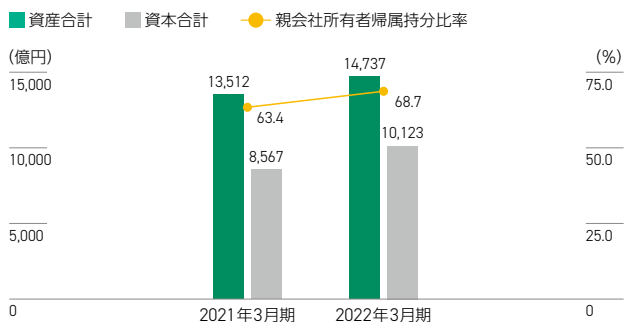
税引前利益



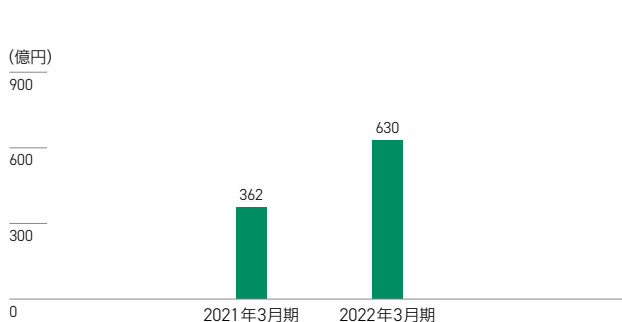
親会社の所有者に帰属する当期利益



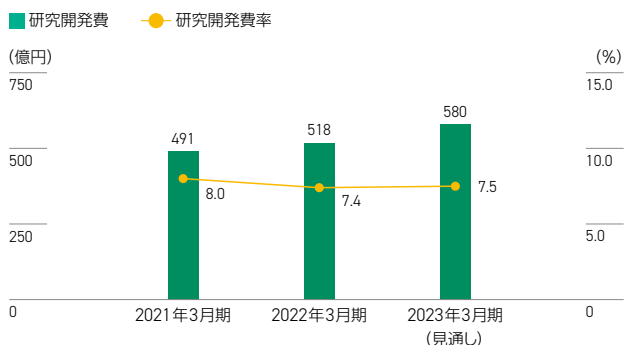
資産合計・資本合計



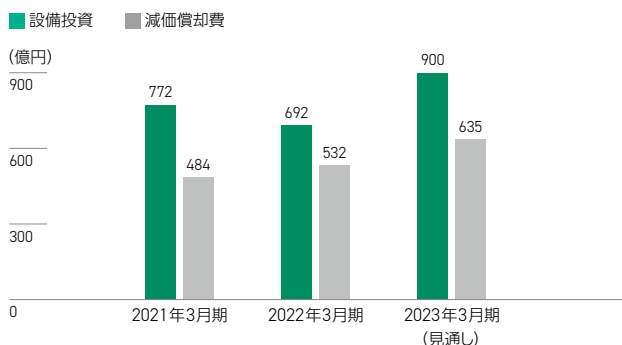
フリーキャッシュ・フロー



研究開発費

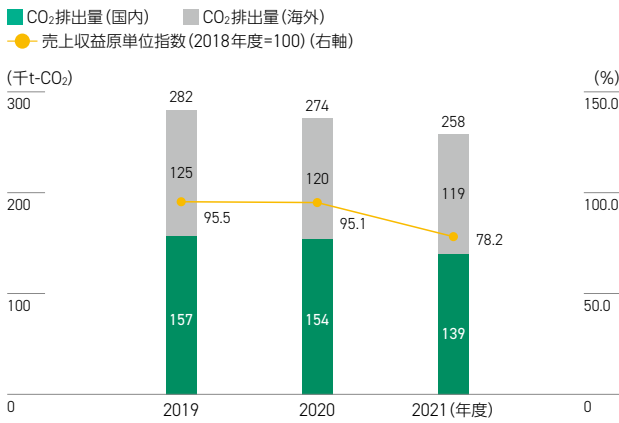


設備投資・減価償却費



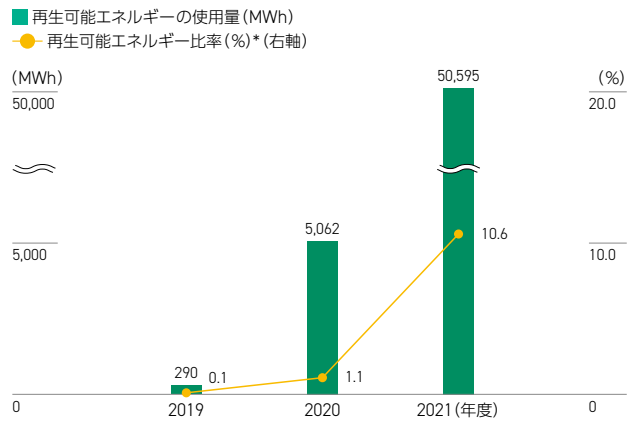
減価償却費につきましては、使用权資産償却費を含んでおりません。

CO₂排出量 (Scope1+2)



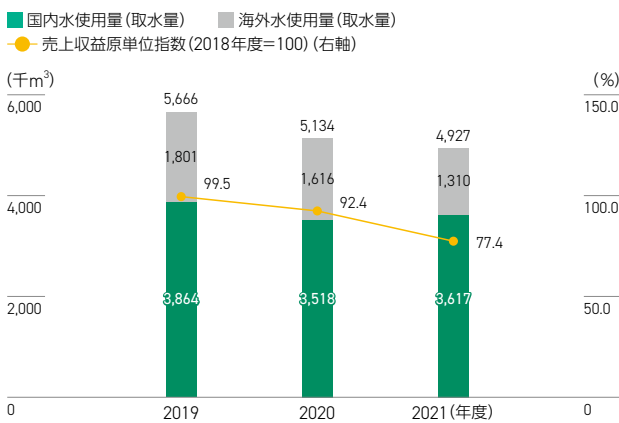
(対象:テルモグループ[国内事業所・海外生産事業所])
電力のCO₂排出係数は、各年度の供給事業者の排出係数を用いて算出

再生可能エネルギー活用量



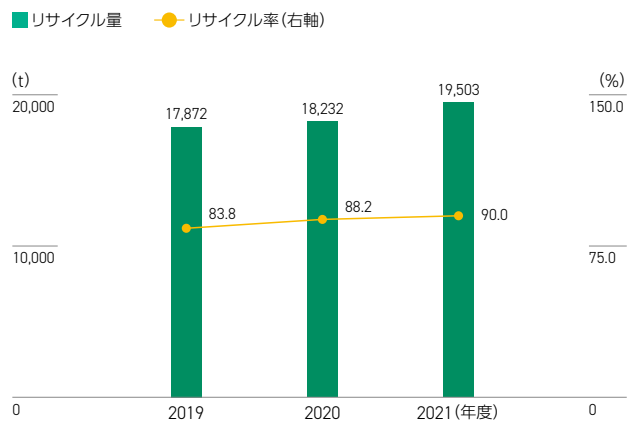
対象:テルモグループ
* 全電気使用量に対する再生可能エネルギー比率

水使用量 (取水量)



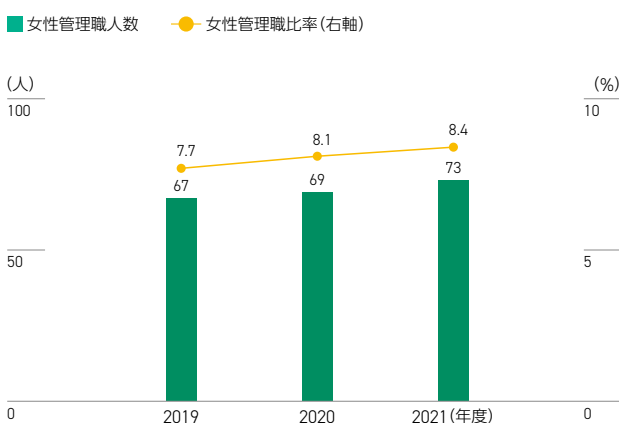
(対象:テルモグループ[国内事業所・海外生産事業所])

リサイクル量とリサイクル率



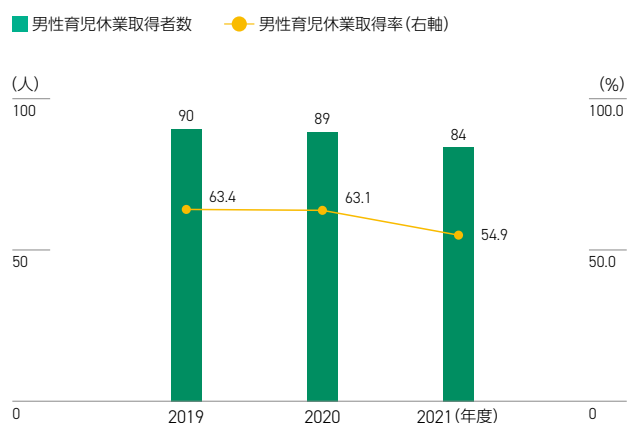
(対象:テルモグループ[国内事業所・海外生産事業所])

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)

テルモは3つのカンパニーで事業を展開し、 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8つの事業をグローバルに展開し、治療効果の向上や、患者さんの心と身体の負担低減を追求するとともに、医療現場のあらゆる課題の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



主要製品

TIS事業 (Terumo Interventional Systems)

アクセス: 血管造影用ガイドワイヤー・橈骨動脈用止血デバイス「TRバンド」、
カーディオロジー: 薬剤溶出型冠動脈ステント(DES)「Ultimaster」、
イメージング: 血管内超音波診断システム、オンコロジー: 膨潤型血管内塞栓用コイル「AZUR」、
エンドバスキュラー: 末梢血管ステント「Misago」

ニューロバスキュラー事業 (MicroVention)

脳動脈瘤用袋状塞栓デバイス「WEB」、血流変化ステント「FRED」、血栓吸引カテーテル「SOFIA」

カーディオバスキュラー事業 (Terumo Cardiovascular) / ハートシート事業

ホローファイバー型人工肺、人工心肺装置 他/再生医療等製品

血管事業 (Terumo Aortic)

人工血管、ステントグラフト「Relay Pro」、ハイブリッド型オープンステントグラフト「Thoraflex Hybrid」 他

メディカルケアソリューションズカンパニー



主要製品

ホスピタルケアソリューション事業

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、腹膜透析液、手指消毒剤、
鎮痛薬、スプレー式癒着防止材 他

ライフケアソリューション事業

血糖自己測定器、持続血糖測定システム、パッチ型インスリンポンプ、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

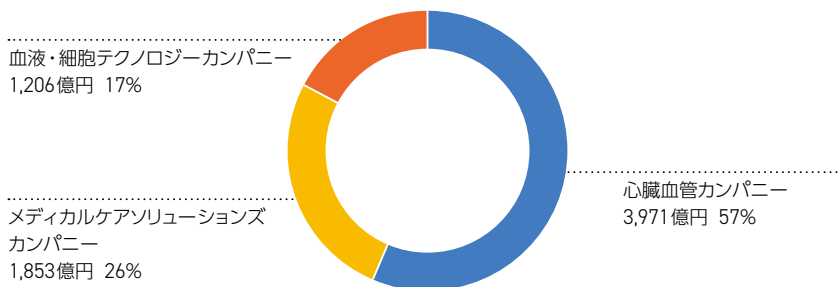
血液・細胞テクノロジーカンパニー



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、原料血漿採取システム「Rika」 他

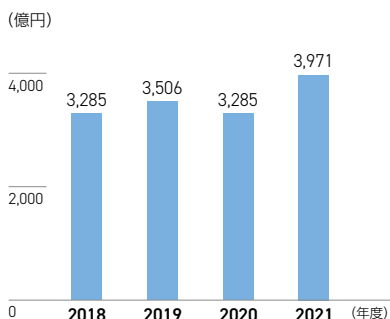
2021年度売上収益・構成比



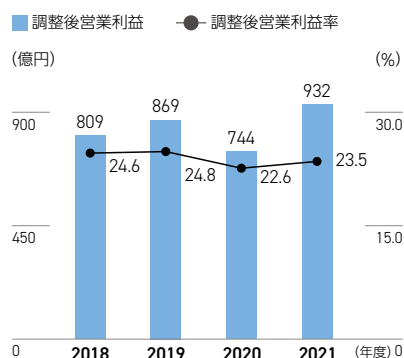
アウトカム

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



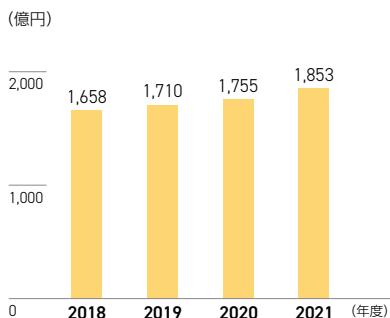
調整後営業利益／調整後営業利益率



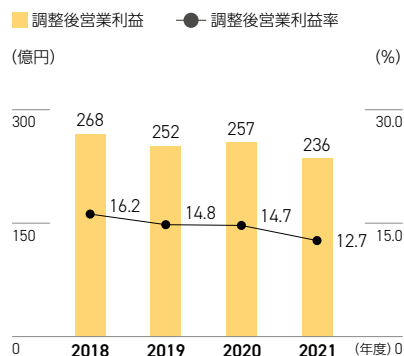
アウトカム

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

売上収益推移



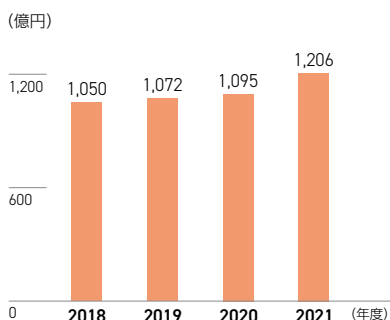
調整後営業利益／調整後営業利益率



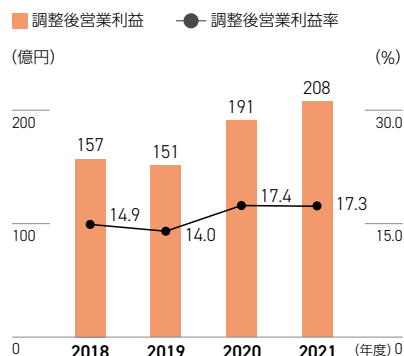
アウトカム

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



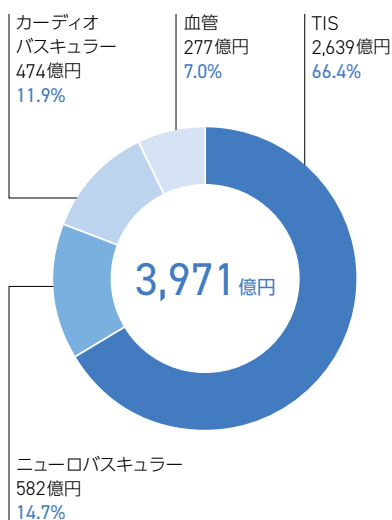
調整後営業利益／調整後営業利益率



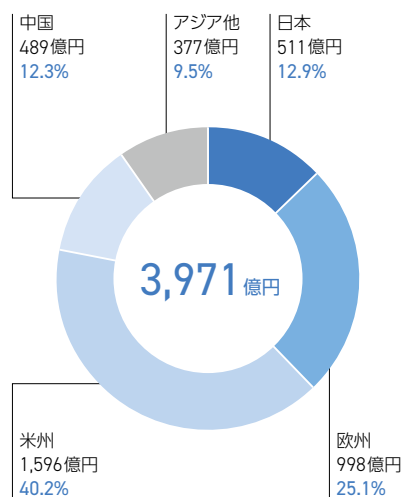
心臓血管カンパニー

心臓血管カンパニーでは、「治療領域の拡大」「アクセス事業の拡大」「オペレーションの進化」を3つの軸として、さらなる成長を目指します。具体的には、ペイシエント・ジャーニーに添った術前から術後までの治療支援、各事業でのポートフォリオの拡充、そして長年培ってきたラジアルアプローチの対象領域の拡大を進め、スマートファクトリー構想による生産現場の効率化やオペレーションインフラの強化により、製品の安定供給にも一層努めます。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。

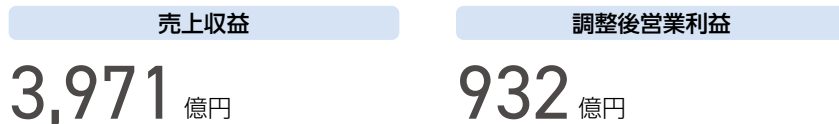
事業別売上収益構成比



地域別売上収益構成比



2022年3月期実績



長田 敏彦

専務経営役員
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

外部環境

機会	リスク
<p>血管内治療 (TIS事業、ニューロバスキュラー事業、血管事業(ステントグラフト))</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日帰り手術や病院滞在期間の短縮に対するニーズの高まり ・ 治療対象の高齢化伸展に伴う、低侵襲化医療のニーズ拡大 ・ 新たな血管内治療領域拡大に伴う堅調な市場成長 ・ 脳血管疾患の治療ガイドラインにおいて血管内治療が選択肢として拡大 ・ 大動脈瘤に対するステントグラフト内挿術のデバイス性能や臨床成績の向上 	<p>血管内治療 (TIS事業、ニューロバスキュラー事業、血管事業(ステントグラフト))</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 欧州医療機器規則(MDR)などの規制強化への対応 ・ 中国政府による国産メーカーの優遇・購買形態の変化 ・ 新たな治療法開発による既存市場の縮小 ・ 競合各社における治療エビデンス確立による競争環境の激化
<p>外科治療 (カーディオバスキュラー事業、血管事業(人工血管))</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経皮的心肺補助(PCPS/ECMO)市場の堅調な伸び ・ 新興国市場における医療の発展、ライフスタイルの変化に伴う西洋型疾病の増加による市場拡大 ・ ハイブリッド手術*1の普及・拡大 	<p>外科治療 (カーディオバスキュラー事業、血管事業(人工血管))</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 欧州医療機器規則(MDR)などの規制強化への対応 ・ 外科手術から血管内治療への移行などによる医療の低侵襲化(市場の縮小)

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

強み

- 製品の適正使用や製品を用いた手技の普及を促進する医療従事者へのトレーニング
 - KOL*2との強いパートナーシップ
 - 自社の技術とM&Aで獲得した技術の融合とユニークで高品質な製品の開発力
 - グローバルな販売・マーケティングおよび臨床開発・薬事の体制
 - 高品質な製品をグローバルで安定供給する生産体制
- 血管内治療**
(TIS事業、ニューロバスキュラー事業、血管事業(ステントグラフト))
- 血管アクセス製品の高いシェアと競争力
 - 低侵襲治療やTRI*3を推し進める企業としてのブランド力
 - 血管内治療に用いられる幅広い製品群による顧客提案力
- 外科治療**
(カーディオバスキュラー事業、血管事業(人工血管))
- 人工肺や人工血管製品の高いシェアと競争力
 - 世界で唯一、人工肺のファイバー*4を自社開発し、量産化した開発・生産技術力
 - ECMOをはじめとする救命医療に欠かせない製品の開発・供給能力

*2 Key Opinion Leader (キー・オピニオン・リーダー)

*3 横骨動脈からアプローチするソリューション

*4 人工肺に使用される製品素材の一つ

TIS事業

心臓(冠動脈)やがん、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)」に関する製品を展開しています。臨床医師と協力して、TRI(トランスラジアルインターベンション)の手技に関する臨床研究やトレーニングを実施するなど、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

脳動脈瘤や脳梗塞に対する血管内治療デバイスを中心とした製品を展開しています。袋状塞栓デバイス(Intrasaccular Device)など革新的なデバイスを創出し、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。

カーディオバスキュラー事業

心臓外科手術中の心臓や肺に代わって血液のガス交換を担う人工肺や、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(ECMO)などの製品を展開しています。またこの事業と連携して展開している、世界初の再生医療等製品「ハートシート」は、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ています。

血管事業

血管事業(Terumo Aortic)は、胸部および腹部の大動脈瘤や大動脈解離などの疾患に対して、外科手術用人工血管と、血管内治療で用いるステントグラフト、さらに両方を組み合わせたハイブリッド製品までを展開し、一人ひとりの患者さんに最適な治療の発展に貢献しています。

心臓血管カンパニーのGS26での成長戦略

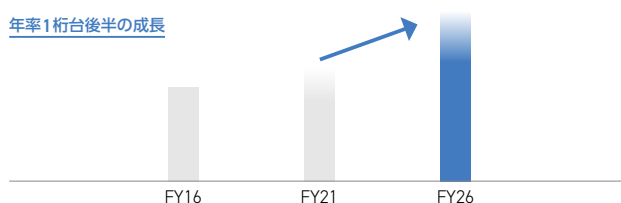
心臓血管カンパニーの成長は、医療経済性の改善、治療製品の拡大、そしてデジタルサービスの活用にあります。医療経済性は、早期退院や合併症の低減といった課題に対処することで改善が促進されますが、ラジアル手技の普及がこれに貢献します。イノベーションが可能な技術を持つ治療領域においては、新製品を投入し、基盤となるアクセス製品と共にソリューションを拡大します。そして、デジタルサービスは、個別化医療のソリューションを拡大させるとともに、生産効率化などオペレーションの進化を支えます。

GS26の定量的な目標については、脳卒中や大動脈疾患、さらに下肢動脈やがんなど治療製品の拡充によりプラス800億円、ラジアル手技の普及を支えるアクセス製品がプラス600億円以上の売上増を期待しており、これにより年率1桁台後半の成長を目指します。セグメント利益を表す調整後営業利益は、2022年3月期の水準から2%ポイントの改善を目指します。

売上・営業利益の全体像

売上

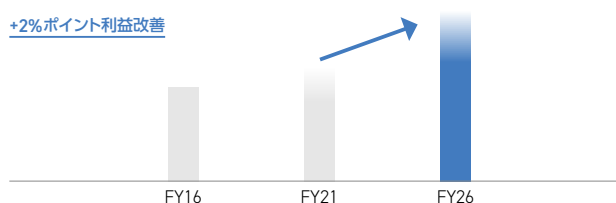
年率1桁台後半の成長



- 新製品ローンチを通じた治療事業の拡大
 - ・ 脳卒中治療の製品拡充 **+300億円**
 - ・ 大動脈瘤治療の製品拡充 **+300億円**
 - ・ 下肢動脈疾患・がん治療の製品拡充 **+200億円**
- 疾病横断でのラジアル手技の普及
 - ・ ラジアル普及を中心にアクセス拡大
 - ー血管アクセス **+400億円**
 - ー病変アクセス **+250億円**

調整後営業利益

+2%ポイント利益改善



- 成長を支えるオペレーションの進化
 - ・ 血管事業 増産体制の確立と最適地生産 **1桁台前半→2桁台**
 - ・ CV事業 次世代品のコストダウンなど **1桁台前半→2桁台**

成長戦略

新製品ローンチを通じた治療事業の拡大

脳血管

脳梗塞



血栓吸引カテーテル



ステントリーパー

市場規模(2026) **3,000億円**

脳動脈瘤



袋状塞栓デバイス



血流改変ステント

市場規模(2026) **2,800億円**

脳卒中治療の製品拡充による売上成長 **+300億円**

大動脈

大動脈瘤



胸部ステントグラフト



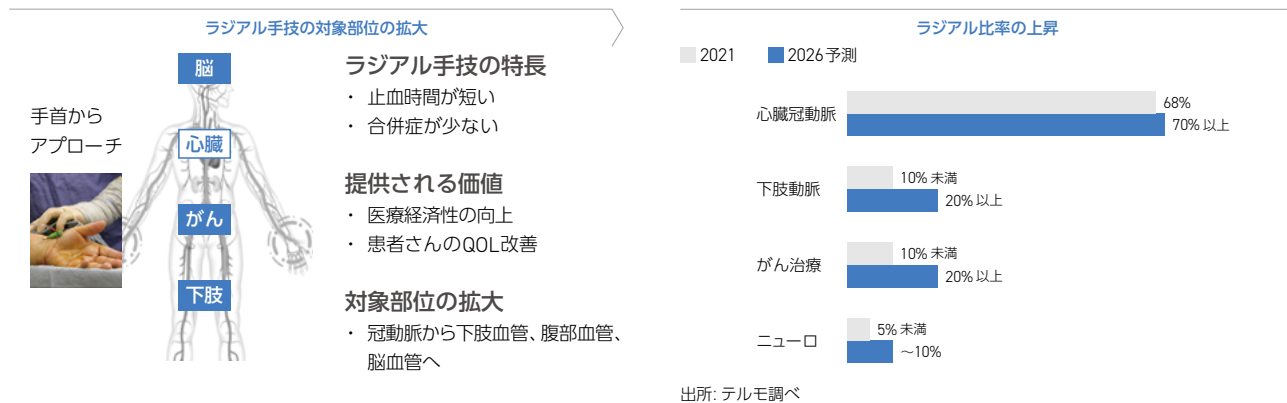
腹部ステントグラフト

市場規模(2026) **4,000億円**

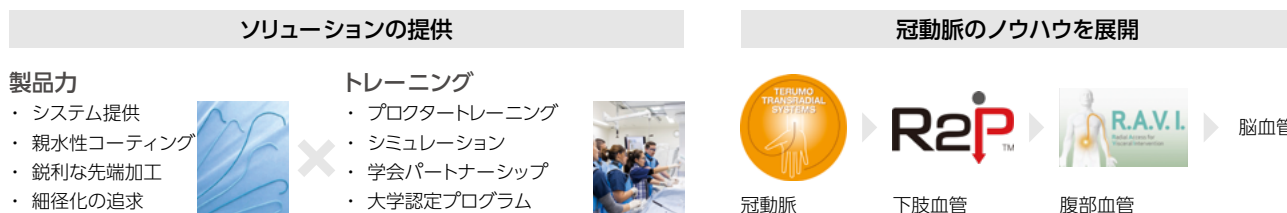
大動脈治療の製品拡充による売上成長 **+300億円**

疾病横断でのラジアル手技の普及

売上成長を期待する2つの領域のうち、治療製品の拡充では、特に脳梗塞・脳動脈瘤、そして大動脈瘤を強化します。それぞれ、ニューロバスキュラー事業と血管事業が取り組みます。これらの市場は拡大を続けている上、例えば、脳梗塞のステントリバーをラインナップに加えるなど、テルモとしてさらに拡大するチャンスがあります。大動脈瘤においては、米国で初めての人工血管とステントグラフトを組み合わせたハイブリッドタイプの製品を投入するなど、競争力も高まっています。



ラジアル手技の普及については、比較的新しい治療領域である下肢動脈やがん、そして脳血管ではその比率はまだ低いです。冠動脈同様に医療経済性や患者さんのQOL向上という価値を提供することにより、拡大することが期待されます。テルモには、それを可能にする優れた製品とトレーニングという2つの強みがあり、お客様のニーズに応えることができます。



成長を支えるオペレーションの進化

売上の成長とともに、利益改善に欠かせないのがオペレーションの進化です。心臓血管カンパニーでは、GS26におけるグローバル最適地生産戦略に基づき、DX（デジタルトランスフォーメーション）を活用するなど、増産（安定供給）とコストダウン（収益力強化）を進めます。

グローバル最適地生産による増産とコストダウン
DXによる効率化



2022年度の重点施策

TIS事業

アクセス領域：疾病横断的にラジアル手技を普及

- Radial First: 冠動脈から全身血管へラジアル手技の普及・拡大を図り、関連製品の開発を強化
- Dominate TLA (Therapeutic Lesion Access): プログレート入(ラムダ)など
下肢やがん病変アクセス製品の強化・拡大

治療領域：病変治療の拡大

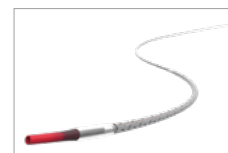
- 冠動脈: 日本上市を果たしたUltimaster Nagomiを欧州へ展開。DAPT (抗血栓薬の2剤併用)期間短縮の大規模エビデンスとなったMaster DAPTとのコラボレーションにより優位性を高める
- がん・塞栓: QuiremSpheres、AZUR Soft 3D & AZUR Plugにより、血管内治療の可能性を高める

成長を支えるオペレーション体制

- テルモ山口とベトナム工場の生産能力を拡大、愛鷹工場では新製品生産



TIS事業：ラジアル手技の拡大・普及



TIS事業：血管内治療の可能性を高める



TIS事業：ベトナム工場

ニューロバスキュラー事業

脳動脈瘤、脳梗塞の競争力ある製品の開発と地域展開の拡大

- 新製品の開発: スtentレトリバーの開発、Xコーティングを施した製品群の充実
- 地域戦略: 拡大が期待できる中国や東欧・アジアの販売力強化
- エビデンスの構築: 脳梗塞、脳動脈瘤両治療域において臨床試験などエビデンス作りを推進



ニューロバスキュラー事業

カーディオバスキュラー事業

オペレーションの強化による、強固な事業基盤構築

- TCVS社FDA Consent Decree解除(2021年)を経て、新製品開発など将来の医療ニーズに応えるためのビジネスの土台を強化
- 人工肺をはじめとする高シェア製品の安定供給と生産効率向上を目指す新たな生産体制の構築



カーディオバスキュラー事業

血管事業

製品パイプラインの充実化によるグローバルの販売拡大とそれを支えるサプライチェーンマネジメントの強化

- 胸部ステントグラフトRelay ProとThoraflex Hybrid上市によりフルラインナップを果たした米国市場におけるシェア・プレゼンスの拡大
- グローバルの販売拡大と地域戦略の強化
- 個別化医療拡大を見据えた製品カスタム化の推進とさらなる新製品の開発促進
- 拡大するビジネスを支える効率的かつ安定的な供給体制の構築(サプライチェーンマネジメントの強化)



血管事業

TOPICS

医療従事者の教育パートナーとして、シミュレーション教育を世界へ届ける

シミュレーション教育は、臨床を模した状況の中で患者さんを危険にさらすことなく経験を通じて学べる学習形態で、臨床での失敗が許されない医療従事者にとって、価値の高い学習形態です。テルモはシミュレーション教育で使用するトレーニングモデルや教育プログラムの開発に力を入れており、製品だけではなく、質の高いシミュレーション教育を提供することで、医療現場が抱える課題の解決に貢献します。

学会と協同で提供するシミュレーション教育

近年、TIS事業はさまざまな学会と協同で、シミュレーション教育を提供しています。2022年5月に学会と協同で実施したライブ形式のシミュレーション教育では、テルモメディカルプラネックスとヨーロッパの学会会場を中継し、テルモメディカルプラネックスで女性医師がシミュレーション教育を通じて手技を学ぶ様子を放映しました。TIS事業は、次世代を担う若手医師や女性医師の育成にも貢献しています。



シミュレーション教育の一場面

質の高いシミュレーション教育を提供し続けるための新たな挑戦

質の高いシミュレーション教育の実現には、それを提供する質の高いトレーナーが必要です。TIS事業ではトレーナー養成プログラムを2015年からスタートし、世界中のテルモ社員のみならず、医師がこのプログラムに参加しています。コロナにより対面での実施が難しくなりましたが、そのような状況下でも、失敗を通じて学ぶことのできるシミュレーション教育の重要性は高まっています。TIS事業は医療従事者の期待に応えるために、オンライン(リモート)でもシミュレーション教育の基本的な価値が失われることなく学べるよう、デジタル設備を整え、プログラムの構成を見直しました。オンラインであっても、対面での実施時と同様に、学習者から高い満足度が得られています。

より低侵襲な腹部血管治療システム「R.A.V.I.」普及のための教育・トレーニング

「R.A.V.I.」は手首から腹部血管の病変部にアプローチする、より低侵襲な腹部血管治療システムです。特に北米ではR.A.V.I.の教育に力を入れており、医療従事者に合ったソリューションを提供するための、さまざまな教育チャンネルを用意しています。R.A.V.I.の教育は、対面式のトレーニングとデジタルを活用した教育があり、対面式のトレーニングでは、シミュレーション学習や個別のコースカリキュラムといった、実践的な教育手法を通じて手技のノウハウを学ぶことができます。参加者は手術室で、肝臓がんのインターベンション治療などの手技を見ることができます。デジタル教育には、ウェビナーや、対面またはリモートでの参加が可能なハイブリッドコースなどが含まれます。TIS事業は最近、オンラインでのLive症例見学を可能にする放送事業会社と提携しました。これにより、手技中のリアルタイムでのやり取りや、さまざまなテクニックに関する知識の共有が可能となり、実際の製品や手技を見て学べるため、教育体験の質が向上します。TIS事業のR.A.V.I.教育は、高品質なトレーニングを提供し続けており、手技の成功と患者アウトカムの向上の重要な要素の一つです。

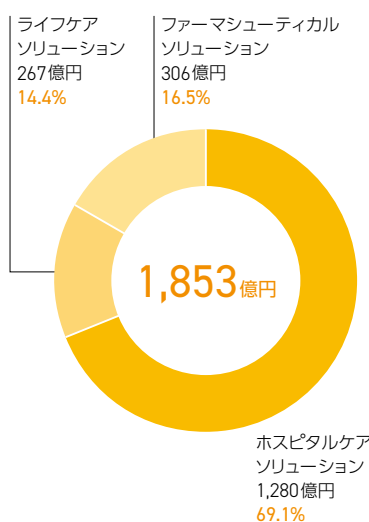


実践的な教育・トレーニングの提供

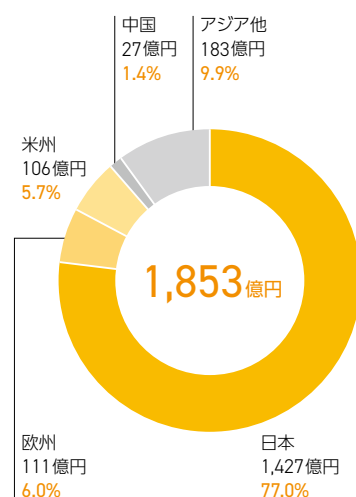
メディカルケアソリューションズ カンパニー

現在、医療の場は、病院だけでなく、在宅も含めて広がりを見せています。また、個別化医療の加速、医療安全や感染対策への意識のさらなる高まり、医療経済性の向上など、さまざまなニーズが浮き彫りになっています。私たちは「Terumo Medical Care Solutions」という新たなブランドのもと、患者さんに寄り添い、医療現場の課題を解決する新たなソリューションを提案し続けることで、医療に関わる全ての人に「質の高い時間(とき)」を創出してまいります。

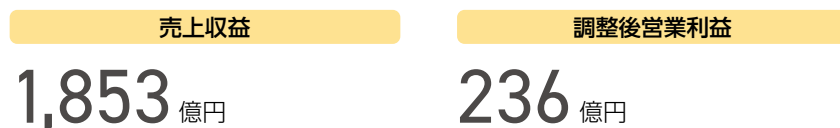
事業別売上収益構成比



地域別売上収益構成比



2022年3月期実績



鮫島 光

専務経営役員
メディカルケアソリューションズカンパニープレジデント

外部環境

機会	リスク
高齢者の増加、疾病の多重化・慢性化が医療の場やケアを広げる	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各国の医療費抑制の動きと価格下落圧力の増大 ・ 新型コロナウイルス感染症により浮上したグローバルサプライチェーンリスク ・ デジタル技術に強みを持つ異業種参入や新興企業参入による競争激化 ・ 各国の医療機器・医薬品関連規制や品質基準の強化
新型コロナウイルス感染症を契機にした、感染対策意識の高まりと医療物資の供給確保	
デジタル技術が医療現場を変革、データ活用のソリューションの付加価値が向上	
バイオ医薬品の拡大など、薬剤イノベーションの継続・進展	

強み

- 医療現場の課題を解決する製品と病院経営効率化などのソリューションの提供
- 慢性疾患における、病院と在宅、ケアとキュア(治療)など、ペイシエント・ジャーニーに沿った提案
- 医療の変化に長年向き合ってきた経験の蓄積と現場解決力
- 高品質な医療機器・医薬品を安定的に生産・供給してきた能力と実績

■ ホスピタルケアソリューション事業

多様な病院課題を解決するソリューションを提供し、医療の質や安全性の向上に貢献

ホスピタルケアソリューション事業は、医療安全、院内感染対策、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」に貢献します。

■ ライフケアソリューション事業

健康を願う全ての人に寄り添い、それぞれの患者さんに合ったソリューションを提案

ライフケアソリューション事業は、糖尿病をはじめとした慢性疾患を抱えながら生活している一人ひとりの患者さんにとって、個別に最適化された医療を実現するソリューションを提供しています。健康を願う全ての人に寄り添った新たな価値創出を通じて、「患者さんの予後改善」「重症化予防」そして「QOLの向上」に貢献します。

■ ファーマシューティカルソリューション事業

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

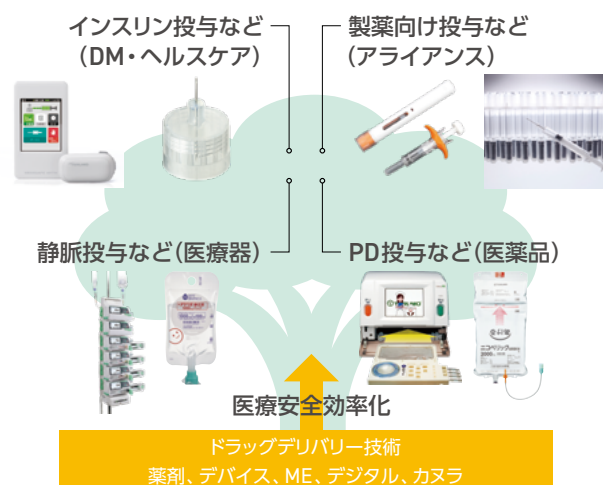
プレフィルド(薬剤充填済み)製品で培った独自の技術を生かし、製薬企業に新たな薬剤投与デバイスを提案しています。薬剤に適した素材技術を組み合わせさせたデバイスの開発や、高度な製造技術を生かした医薬品と医療機器のコンビネーションプロダクトの設計・製造を行っています。治験薬の製造から商用製品の生産に至るまで、製薬企業とのアライアンスを通じて、トータルソリューションを実現するとともに、患者さんにとって必要な薬剤を、安全かつ確実にお届けしています。

メディカルケアソリューションズカンパニーのGS26での成長戦略

メディカルケアソリューションズカンパニーの成長は、カンパニーのコアコンピタンスを生かしたソリューションの提供にあります。価値を提供するのは、感染対策や医療安全と共に経営効率化が求められている医療現場、在宅へ広がる慢性疾患ケアの場、そして新たな価値を求める製薬会社です。そしてグローバルでも、ユニークな製品・サービスを選択的に、B2Bによる販売も視野に入れながら、展開を進めます。

GS26の期間では、売上は、ファーマシューティカルソリューションとライフケアソリューションが牽引して、年率1桁台半ばの成長を目指します。セグメント利益を表す調整後営業利益は、売上成長を上回る率の成長を目指します。ファーマシューティカルソリューションの売上拡大は、カンパニーのポートフォリオ変革を段階的に進め、全体の利益率成長に貢献します。

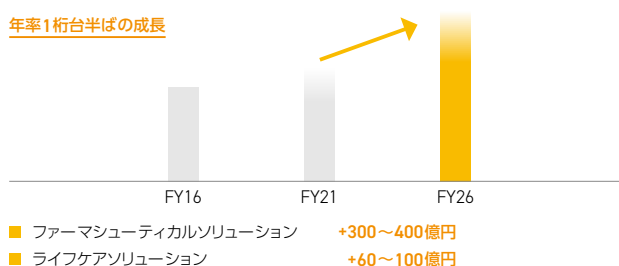
メディカルケアソリューションズカンパニーのコアコンピタンス



売上・営業利益の全体像

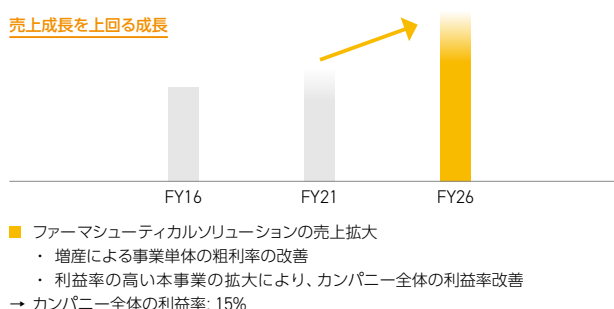
売上

年率1桁台半ばの成長



調整後営業利益

売上成長を上回る成長



成長戦略

ホスピタルケアソリューション

ホスピタルケアソリューションでは、病院システムと連携する薬剤投与ソリューションと感染ソリューションの展開を進めます。これまで、医療機器だけではなく医薬品も持つ強みを生かし、医療安全や感染対策などに貢献してきましたが、これにデータ活用による効率的な病院システム運用への貢献も加えて、提供する価値の拡大を進めます。

病院システムと連携したソリューションの展開

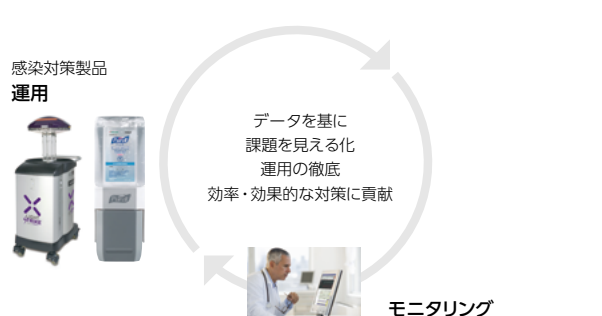
薬剤投与ソリューション

一病院での薬剤投与場面について安全・効率的なソリューションを構築・提案



感染ソリューション

一感染関連のデータを集め分析することで感染率低下などの課題解決に向けた提案



ライフケアソリューション

ライフケアソリューションは、糖尿病ケアにおいて、デジタル技術を活用した個別化医療を加速させます。これは、連続血糖測定器(CGM)やインスリンポンプを、患者さんなどの利用される方にとって適切なアルゴリズムで連携・管理する仕組みで、究極的にはいわゆる自動投与制御(AID、Auto Insulin Deliveryの略)へと進化させます。

DMは他社連携によるソリューション提供で個別化医療を加速

米Glooko社(連携)

—SMBGやポンプなどの測定情報が管理できる情報管理システム



日MICIN社(共同開発)

—血糖値・食事・運動・服薬などの情報を基としたデジタル治療支援システム



仏Diabeloop社(共同開発)

—適切な投与量を算出しCGMとポンプを連動させるインスリン自動投与制御システム



ファーマシューティカルソリューション

ファーマシューティカルソリューションにおいては、従来のプレフィルドシリンジなどの技術に加えて、新薬開発のトレンドも変化している中、パッチポンプや皮内投与型デバイスなど新しい技術を展開して、薬剤の価値をさらに高めることに貢献します。

ユニークなビジネスモデルへのさらなる進化



生産戦略

メディカルケアソリューションズカンパニーにおいても、GS26におけるグローバル最適地生産戦略に基づき、オペレーションの強化を図ります。ファーマシューティカルソリューションにおいては、既に受託済みの案件に対して生産キャパシティの増強を図ることが必要で、引き続き設備投資を進めます。その他の事業においては、安全保障対策としての国内生産力の強化、グローバル最適地生産による収益力強化を進めます。

生産戦略

GS26で受託済みの案件に対応して生産キャパシティの増強を加速

主力工場と主な製品		設備投資実績・計画	
甲府医薬品工場	ネスブ	(億円)	800
テルモ山口 (2016~)	Hulio テリボン	400	
新工場など (2025~)	国内外大型案件	0	

- ・ 経済安全保障政策強化への対応(シリンジ・輸液など国内生産強化)
- ・ グローバル最適オペレーションに向けた変革

2022年度の重点施策

■ ホスピタルケアソリューション事業

輸液システムのトータル安全と感染制御ソリューション提供

輸液システムは「薬剤投与における安全性向上」をテーマに、ポンプを軸としたデジタルヘルスの推進や誤接続などの医療事故低減に寄与する製品・サービスの展開を図ります。感染制御分野では、手指衛生や環境整備などのソリューションを拡充、アジアへの展開も加速します。



輸液のトータル安全を提供するポンプシステム

周術期・がん・婦人科・腎透析領域を中心に QOL向上につながるソリューション提供

周術期・がん・婦人科の領域では、疼痛緩和や治療副作用の低減、スプレー型癒着防止材の普及による低侵襲治療など、テルモユニークでサポーティブな製品・サービスを拡大します。腎透析領域においては、在宅における腹膜透析の負担軽減・使いやすさを追求した新製品の普及を図ります。また、中国において初となる中性透析液の発売準備を進めます(ウェイガオテルモ社による)。



中性透析液(日本販売品)

■ ライフケアソリューション事業

糖尿病など慢性疾患を抱え生活する患者さんのサポートや バイタルサインを正確に記録するソリューション提供

糖尿病治療に欠かせない持続血糖測定器やインスリンポンプの普及促進を図り、治療のアウトカム向上に医療現場と共に取り組みます。インスリンポンプは海外へも展開、国内外でデジタル連携開発への歩を進めます。



インスリンポンプ

■ ファーマシューティカルソリューション事業

医療現場のニーズを起点とした価値提供によりB2Bビジネスを拡大

独自の技術とソリューションを展開する医薬品製造受託(CDMO)においても初となる、OBI(オンボディインジェクター)の製剤を開発、いよいよ生産を開始します。がん領域における初の製品開発でもあり、新たな協業機会創出のきっかけになると期待しています。また、今後の海外製薬企業へのプロモーション加速を見据えて、本ビジネスの海外セールスマーケティングの強化(アソシエイトのトレーニング)を図ります。



医薬品製造受託(CDMO)

■ 全体オペレーション

成長ドライバーの生産増強・効率化と収益力強化

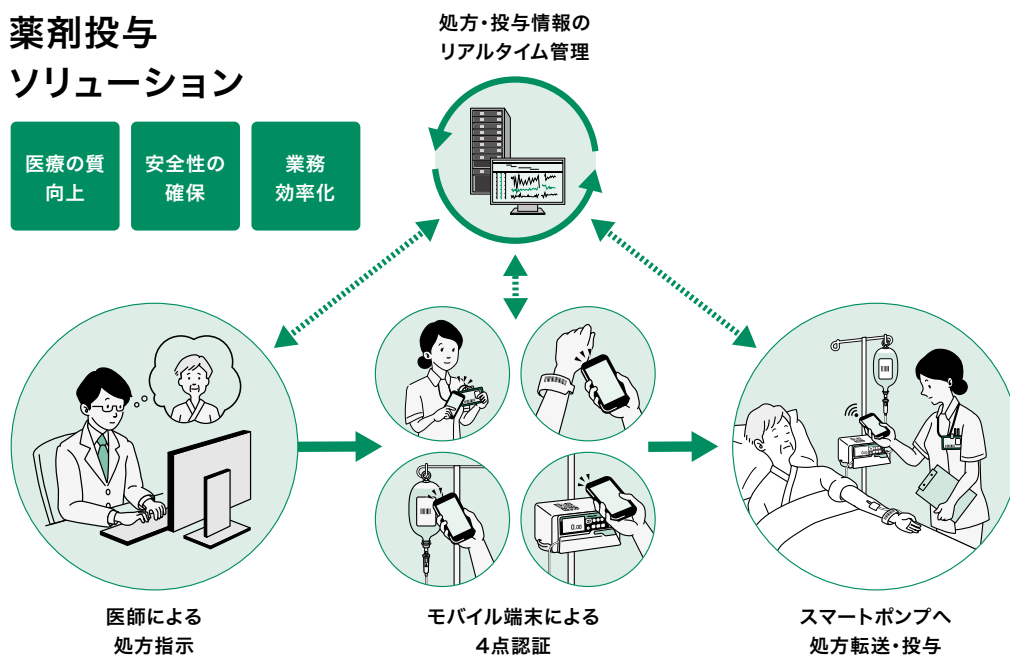
医薬品製造受託(CDMO)をはじめとする成長ドライバーの生産増強・効率化と、収益力強化に向けたオペレーション全体の改善のため、アジア生産最適化の検討や、フィリピン工場のポートフォリオ再編(北米向け医療機器の拡大)を進めます。

TOPICS

薬剤投与ソリューション: テルモの提供する薬剤投与ソリューションとは

2022年4月、ホスピタルカンパニーは患者さんや医療現場に新たな価値・ソリューションをお届けするべく、メディカルケアソリューションズカンパニーと名称を変えて、新たな100年の第一歩を踏み出しました。同時に「Terumo Medical Care Solutions」ブランドの展開を開始しました。この新たなブランドのもと、ホスピタルケアソリューション事業では、製品を軸とした提案から院内のワークフロー全体を捉えたソリューションへの提案へとシフトしていきます。その一つが、薬剤投与ソリューションです。

安全な薬剤投与のためには、薬剤の準備時と投与の直前に「正しい患者」「正しい薬剤」「正しい量」「正しい方法」「正しい時間」「正しい目的」の確認が求められます。さらに、人体に影響を及ぼす薬剤に接触するといったリスクへの配慮など、医療従事者の安全にも注意が必要です。この医療現場のニーズに応えるため、テルモは、1963年に日本で初めての使い切り注射針の発売、1973年に日本で初めてのソフトバッグ入り輸液剤を発売しそれ以降も、安全な投与を実現するための輸液セット、精密な輸液を実現する輸液ポンプ/シリンジポンプ、患者さんの血管に確実にアクセスするための静脈留置針など、薬剤投与に関わる医薬品・医療機器双方の開発・製造・提案を行ってきました。この積み重ねてきたノウハウがホスピタルケアソリューションの強みです。さらに近年では、輸液ポンプ/シリンジポンプを院内情報システムと連携させることで、投与の自動記録や稼働状況のリモートモニタリング、医師からの処方指示を輸液ポンプ/シリンジポンプに転送する処方連携などの病院内のDX化に向けたソリューションの提案を行い、薬剤の処方や投与におけるさらなる効率化と標準化、治療の安全性向上に貢献しています。



今後の展開

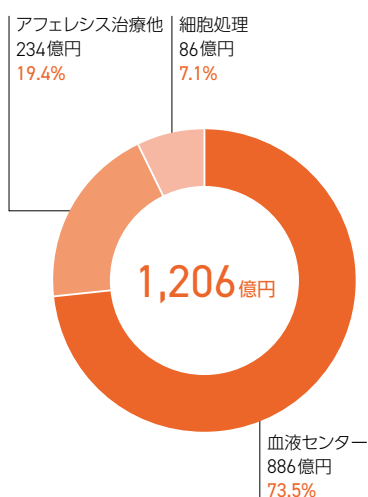
薬剤投与は単に薬剤を投与して終わりではありません。投与によって患者さんのバイタルが変化し、その変化に合わせて、薬剤投与量や投与速度を調節することが必要です。テルモは薬剤投与に関連する製品のほか、通信機能付きバイタルサイン測定システムを医療現場に提供しています。薬剤投与システムに通信機能付きバイタルサイン測定システムを加えて院内情報システムとの連携をさらに拡大させることで、薬剤投与後の状態変化に応じた投与速度自動調節や最適な薬剤投与量を医療者に伝えることができるクリニカルディジションサポートシステムの実現を可能にすると考えています。また、このシステムを通じて医療アクセスの難しい地域での遠隔医療に貢献し、国内のみならず東南アジアなどグローバルでの医療ニーズに応えていくことを目指しています。ホスピタルケアソリューション事業はこれまで培ってきた医薬品・医療機器双方のノウハウを併せ持つ強みをさらに進化させ、薬剤投与における新たな価値を創出します。



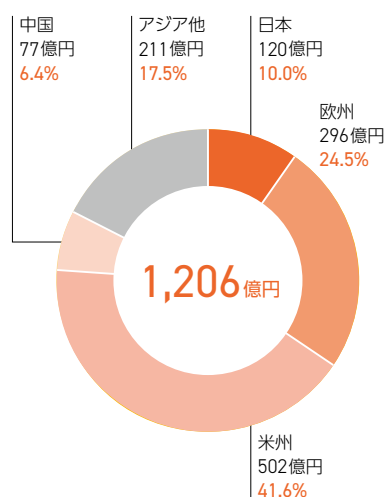
血液・細胞テクノロジーカンパニー

世界には、私たちが当然のようにあると思っている安全な輸血システムを、いまだに利用することができない人々がたくさんいます。そして世界中に、まだまだ患者さんが満たされない、医療ニーズがあることを知っています。それらのニーズに応えるため、私たちの持つテクノロジーと薬事やマーケティングの能力を生かし、製品の正しい使用や標準的医療の実現など、身近に必要な医療のイノベーションを生みます。そのスピリットとハートを持った人々と共に、医療を通じて社会に貢献できることを誇りに思います。

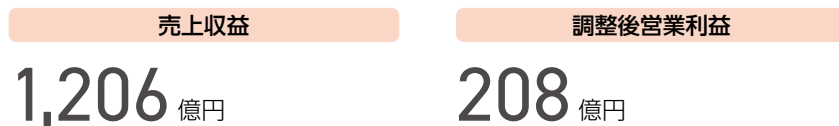
事業別売上収益構成比



地域別売上収益構成比



2022年3月期実績



アントワネット・ギャヴィン

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

外部環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 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 治療アフレスシス市場において、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 原料血漿採取の需要がCOVID-19以前の成長軌道へ回帰 高齢化などに伴う医療費の高騰により、医療のプロセス効率化、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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 規制の厳格化が臨床データや品質保証の重要性を一層高める ドナー数の減少に伴う献血量の減少 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 国産品優遇など、顧客の購買様式の変化をもたらす事業継続性への懸念 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

強み

- 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
- 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
- 米国やコスタリカの新しい工場がもたらす生産フレキシビリティの広がり
- 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
- 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
- 血液関連市場全体における高いブランド力

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、細胞治療やアフレス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。

原料血漿採取システム

希少疾患などの治療で使われる血漿分画製剤を製造するために、原料血漿を採取する製品やソフトウェアのサービスなどを展開します。ドナーの安全性向上と採取センターのオペレーションの効率化に貢献します。

アフレスシス治療・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。

血液・細胞テクノロジーカンパニーのGS26での成長戦略

血液・細胞テクノロジーカンパニー GS26のビジョン

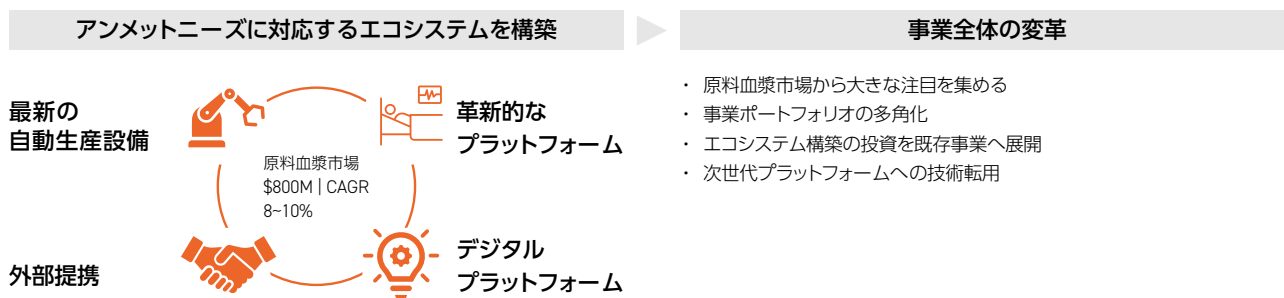
- 血液と細胞の可能性を活かして、治療効果の向上と医療のアンメットニーズに応えるイノベーションをグローバルに展開
- 全世界のアソシエイトと共に、品質の最適化を図り、ワールドクラスのソリューションを提供することで、お客様の信頼を獲得し、業界スタンダードを確立して、収益性のある成長を達成
- 売上：2桁台に近い成長・調整後営業利益：20%を超える利益率へ

成長戦略

Blood and Beyond (血液からの発展)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 原料血漿-市場に大きな変革をもたらし、米国以外の市場にも展開 ・ 細胞治療-フォーカス領域を拡大、患者さんと細胞のプロセス全体にアプローチ ・ 治療領域-特定の疾患に対する、選択的血漿交換療法への進出
Equipment and Beyond (機器からの発展)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自動化やサービスの展開により血液センターの事業変革を支援 ・ ソフトウェア・サービスを差別化要素に、顧客体験の向上 ・ 原料血漿市場にデジタルエコシステムを導入
地域展開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成長著しい地域に対してポートフォリオ全体を投入：中国、アフリカ、ロシア
オペレーショナル・ エクセレンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 柔軟なグローバル供給体制の仕組み、改良改善文化の浸透 ・ コマーシャル・エクセレンスのレベルアップ、提供価値に見合った対価の刈り取り

Blood and Beyond (血液からの発展)

- 原料血漿：血漿を用いて作られる血漿分画製剤には、非常に大きなアンメットニーズがあります。製薬企業企業は、そのアンメットニーズを充たすため、適応症の拡大などに取り組んでおり、原料血漿の市場は年率8～10%の成長を遂げています。製薬企業にとっては、より高い生産効率と品質、さらに効率的なオペレーションを支えるデジタルインフラの提供が可能なパートナーが求められています。我々は新しい血漿採取システムであるRikaを中心に、この革新的なエコシステムを構築し、パートナーにその価値を提供することを始めました。



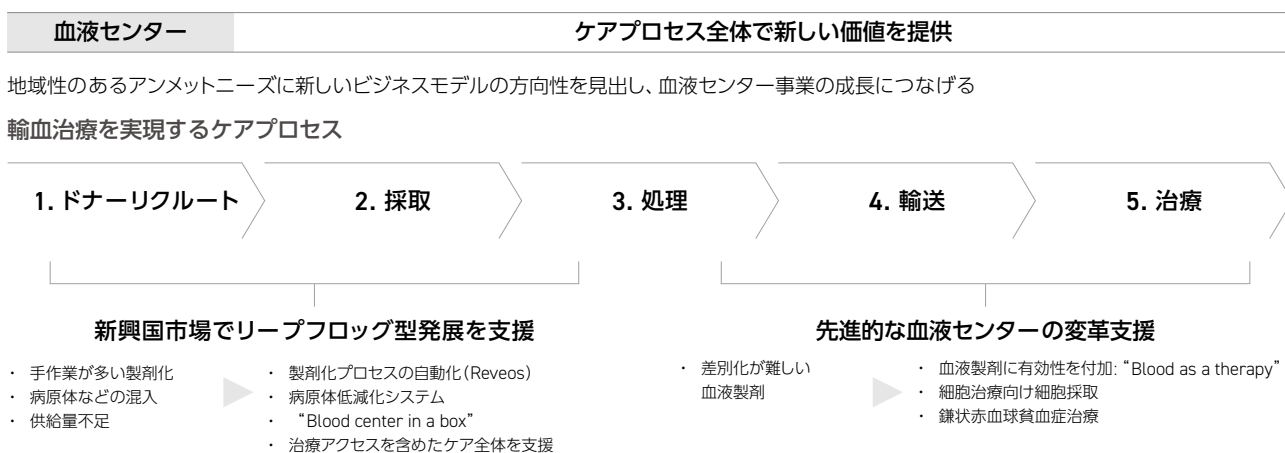
- 細胞治療：この領域においては、病院で患者さんの細胞を採取することを中心にしたペイシェント・ジャーニーと、採取された細胞が、再び患者さんに投与されるまでのセル(細胞)・ジャーニーという、2つの製造サイクルが存在します。ここでは、病院から製造設備まで全体をサポートするシステムが求められていて、我々は病院で細胞採取が行われるほとんどがOptiaを使って行われている強みを生かし、そこにSTAFAsのシステムやVeda Solutionsを連携させて、そのエコシステムを形成します。この領域はまだ新しく、早いスピードで成長する一方、標準となる仕組みがない中で、我々のエコシステムがそのスタンダードとなるように取り組んでいます。

- アフェレシス治療：この領域においては、世界中で、テルモのOptiaが治療のプラットフォームとして、さまざまな治療で利用されています。最も新しい例として、選択的血漿交換療法によるトリプルネガティブ乳がんの治療が挙げられます。これは、テルモとImmunicom Inc.の提携により実現しました。このように、さらに新しい治療の選択肢を提供していきます。

Equipment and Beyond (機器からの発展)

血液センターのビジネスでは、安全な血液を世界中に提供することに貢献しています。アフリカなどの新興国市場では、安全な血液の基準づくりに貢献し、安全な採血とはどのようなものかを人々に示すことから始めます。それらを通じて新しいサービスやビジネスモデルを展開することで、リープフロッグ型の発展に寄与します。

一方で、先進的な血液センターには、鎌状赤血球貧血症の受療を拡大させるためのサービス提供や、細胞治療への参画を促すなど、顧客の変革を支援しています。血液を採取することができている環境であれば、細胞を採取する関連サービスも実現可能であり、我々のポートフォリオ全体でこれを支援します。こうした従来の顧客である血液センターにも、新しい価値を提供することで互いにwin-winの成長を遂げていきたいと考えています。



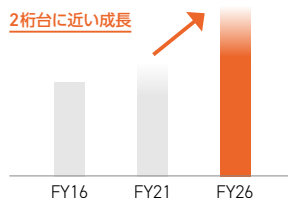
全ては一滴の血液から始まる

血液・細胞治療の分野では、採取から治療まで、患者さんの流れを捉えると、既にさまざまな場面でテルモのもつ技術が価値を提供していますが、同時にアンメットニーズもまだまだあります。血液・細胞の持つ可能性をさらに広げ、一人でも多くの患者さんの治療につながるよう、GS26さらにはその先へ、さらなるイノベーションを起こしていきます。

売上・営業利益の全体像

さて、これはGS26の期間で目指す売上・営業利益です。売上は、原料血漿への参入(血漿イノベーション)を中心に、地域展開も拡大して、2桁台に近い成長を目指します。調整後営業利益は、血漿イノベーションを通じて獲得したサービス・ソフトウェア開発などの能力を全てのポートフォリオに展開するなど、オペレーショナル・エクセレンスにより、20%を超える利益率を目指します。

売上



- Blood and Beyond (血液からの発展)
 - 血漿イノベーション **新規参入**
 - 細胞処理 **2桁台成長**
 - 治療アフェリシス **1桁台半ば**
- Equipment and Beyond (機器からの発展)
 - 全血自動製剤化システム **2桁台成長**
 - Veda Solutions **2桁台成長**

調整後営業利益



- オペレーショナル・エクセレンス
 - 最先端の基幹システムを活用
 - オペレーションの変革からの価値を実現
 - 血漿イノベーションで獲得した能力を全てのポートフォリオに展開
 - 製品ライフサイクル管理の強化

2022年度の重点施策

Blood and Beyond

血漿イノベーション

Rikaが血漿採取の新しい時代を切り開きます。このシステムは2022年3月にFDAの認証を受け、8月には1例目の採取を無事成功させました。Rikaが血漿採取プロセスを最適化し、命を脅かすような病いに苦しむ患者さんを救うことに貢献します。テルモは、血漿治療のマーケットリーダーであるCSL Plasma社と共同で、血漿提供の機会に進化をもたらします。



原料血漿採取システムRika

全く新しいがん免疫治療

Immunicom社との協業により、患者さんの血液から免疫阻害物質を選択的に取り除くという、先進的ながん治療の提供を開始します。この治療法は、テルモのスペクトラオプティアと、Immunicom社が開発したLW-02という免疫がん治療用の吸着カラムを組み合わせたもので、難治性のトリプルネガティブの乳がん(TNBC)の患者さんへ適応されます。



スペクトラオプティア

Equipment and Beyond

お客様のより良いサポートのため、テルモの幅広い製品ポートフォリオをつなぐサービスやソフトウェアの開発を進めます。

- ・血液センターにおいては、全血の自動処理システムを通じて、お客様の新しい未来を創造
- ・お客様をサポートするトレーニング、ソフトウェアによるソリューション、さらにデータ分析ツールや製造記録などの管理システムを提供
- ・テルモのデジタルエコシステムが、病院や血液センター、さらに製薬会社までをつないで、業務の効率性を高める



テルモの幅広い製品ポートフォリオ

グローバルのフルラインナップ

- 成長市場へテルモの既存ビジネスポートフォリオを早期に展開
- 製品・技術、臨床研究、メディカルアフターサービス、あらゆる関連システムを動員して、国や地域の医療アクセスを改善



グローバルで展開する Trima Accel

オペレーションの継続的な改善

- イノベーションをさらに推進するための、オペレーションの効率化をさらに進めます。コスタリカやリトルトンの新しい工場が見本となって最適なオペレーションを追求します。



コスタリカ工場

TOPICS

Rikaによるエコシステムがもたらす血漿採取の新たな時代の幕開け

FDA認証と米国におけるローンチ

Rikaによるエコシステムは、血漿採取において、ドナーと採取センター双方に新しい時代の幕開けをもたらします。Rika原料血漿採取システムは、2022年3月に米国FDAの認証を受けました。そして、同年8月4日には、血漿採取のグローバルリーダーであるCSL Plasma社が運営する、コロラド州オーロラの採取センターにて、1例目の採取を実施しました。ドナーにより得られた血漿は、全世界で、原発性免疫不全、遺伝性血管浮腫、自己免疫疾患群、血友病、遺伝性呼吸器疾患など、生命を脅かすような病いを持つ患者の治療に必要な、代えがたいものです。血漿はさらに、外傷や熱傷、臓器移植手術にも、同じく用いられています。テルモが開発した、ソフトウェアやサービスを含むRikaエコシステムは、ドナーの安全とより多くの採取、つまり品質と効率性を高める技術的進歩を有し、血漿のまだまだ満たされていないグローバルのニーズに応えます。



原料血漿採取システムRika

次世代の技術と生産

血漿分画製剤の世界的な需要に応えるため、ドナーとオペレーター体験を高めることにフォーカスしたシステム全体がRikaのテクノロジーです。このシステムは、Rika原料血漿採取システム、Myataカスタマーサービスポータル、Kinariデバイスマネジメントプラットフォーム、さらにオペレーションに必要なトレーニングやサプライチェーン配送などのサポートサービスまで含みます。そしてRikaの最大の特長は、機器のオペレーターをガイドする先進的なコントロールシステムにより、平均35分の採取を実現、ドナーの体外循環血液量が200mLを超えない点です。



Rikaを用いた血漿の採取

Myataカスタマーサービスポータルは、下記のような、双方向の情報交換やオペレーション上の重要なタスクを24時間、提供します。

- ディスポーザブルセットなどの需要予測
- オペレーター&サービスマニュアルへのアクセス
- 電子発行マネジメント
- 新しいソフトウェアの配信
- トレーニングツールへのアクセス
- 必要な証明書のダウンロード

Kinariデバイスマネジメントプラットフォームは、採取センターの都合に合わせて、ソフトウェアの配信を可能にする仕組みです。

さらにこのエコシステムは、トレーニングモジュールを備えており、この領域にあるeラーニングのコンテンツとシームレスに連携することも可能で、センターのオペレーターもメンテナンス担当者も、5分から10分程度で、リテンションやリフレッシュのためのトレーニングを受けることができます。



ドナーとオペレーター体験を高めるRikaのエコシステム

最先端の工場

250百万ドルを投じた、コロラド州レイクウッドの世界最先端クラスの工場は、Rikaに使用されるディスポーザブルセットを生産します。開式セレモニーにおいて、代表取締役社長CEOの佐藤は、「この新しい工場は、成長を期待する事業への戦略的投資の最も良い見本となります。そしてここで作られるRikaは、血漿採取センターのオペレーションに革新をもたらすでしょう。まさにここから、血漿による治療を世界中の患者に届けるといふ、また一つの『医療を通じて社会に貢献する』を実現するのです」と語りました。

Rikaのテクノロジーとサービスは、安全性を強化し、生産性を高めて、オペレーターとドナー体験を向上する包括的なプログラムを提供します。このようなエコシステムの発想は、今後、このビジネスを超えてさらなる広がりを見せるでしょう。

代表取締役会長・社外取締役対談

取締役会の印象

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

小澤 就任の際に、前会長の三村さんからは、好きなことを気兼ねせず自由に発言してほしい、テルモに対して厳しいことを言ってもらった方がむしろありがたい、と言われていました。実際、取締役会は何でも自由に発言できる雰囲気があります。おかげで、ビジネスについては素人の私ですが、基本的な質問でもあまり気にせず、自由にさせてもらっています。議論は大変活発であり、限られた時間が有効に使われているように感じます。取締役会というのは専ら経営について議論する場と想像していましたが、実際はサステナビリティやESGなど、社会の中での企業の在り方について、幅広い視点から議論していますので、世の中の動向を知る上でも大変勉強になっています。最初の

ころ、これまで聞いたことのない略語も飛び交っているため、プレゼンテーションや皆さんの意見交換についていくのは大変でしたが、適宜行われる社外取締役に向けた取締役会の事前説明会が理解を助けてくれています。

テルモは、北里柴三郎が発起人の1人として設立された会社ですが、社外取締役就任の話をもたらしたときに、まずそれが大変気に入りました。私は米国NIH (National Institutes of Health) への留学から帰国して7年間、そして現役最後の4年間は東京大学医科学研究所 (医科研) に勤務していました。この医科研の前身である大日本私立衛生会附属伝染病研究所もまた、北里柴三郎によって設立された研究所ですので、大変アフィニティー (親近感) を感じています。また、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念を掲げている点にも好感を持っています。

高木 取締役会は、社内外の多様な知識、経験、専門性が組み合わさる貴重な場だと捉えています。それだけに、

代表取締役会長

高木 俊明

1981年当社入社。愛鷹工場で主に生産技術、商品開発、品質保証を経験した後、愛鷹工場長、駿河工場長に就任。その後、役員として研究開発本部統轄やチーフオフィサー (CQO) などを経て、2022年4月より現職。

多様な意見を引き出し、議論することが不可欠です。そのためにも、自由闊達に議論できる雰囲気の醸成は重要で、三村さんが特に心がけてきた点でした。私も議長としてその意志を受け継ぎ、タイムマネジメントとのバランスを取りつつ、取締役会運営の向上を図っていきたいと思います。

これに加え、医療機器メーカーであるテルモにとって生産、品質、薬事といった領域の「広義の」ガバナンスを広くグローバルで構築することは、今後の持続的な成長にとって非常に重要です。社内取締役であるからこそ気付きやすいことの多いこの領域において、私自身の強みである知識や経験、専門性に基づき、重要な論点や課題を見過ごすことのないよう、取締役会の実効性を高めるための工夫を続けていきたいと思っています。

さて、テルモでは、2022年4月から新しい役員制度を導入しました。本制度導入について、どのようにお考えでしょうか。

新しい役員制度と人財育成

小澤 処遇や登用の基準なども明確化され、各役員の立場や責任なども分かりやすくなりました。2022年度からスタートした5カ年成長戦略(GS26)を円滑に進めていく上でもこの新しい役員制度は適していると思います。世界160以上の国と地域で事業を展開し、28,000人以上のアソシエイトの8割以上が海外となっているテルモにとって、グローバル企業として今後益々発展していくために、必要な制度です。

高木 そうですね、テルモはM&Aも含めてグローバルで事業を急速に進展させてきたため、グローバル企業として新しい役員制度が必要になり、本制度の導入に至りました。それでは、アソシエイトについてはいかがでしょうか。テルモに必要なグローバル人財とは、どのような能力、スキル、意識等を持った人財だとお考えでしょうか。

社外取締役

小澤 敬也

1977年東大医学部医学科卒業後、米国NIHに留学。東大医科研助教授を経て、自治医大教授に就任。さまざまな部門、講座の教授を歴任後、東大医科研附属病院長、遺伝子・細胞治療センター長に。2018年より自治医大名誉教授・客員教授。AMED(日本医療研究開発機構)の再生医療関係PS(プログラムスーパーバイザー)およびPO(プログラムオフィサー)。専門は、血液内科学、遺伝子治療学、細胞治療学。2021年6月より当社社外取締役に就任。





小澤 アカデミアの世界と同様、ビジネスの世界でも一人の力では自ずと限界があると思います。多職種連携といった言葉もあるように、多くの人と交流する機会を持ち、互いに協力し合うことによって、想定以上の発展が生まれる可能性があります。アソシエイトを含む世界中の人々と連携、交流するためには、英語を使いこなせるなど、多種多様な人財とのコミュニケーションスキルがあることはもちろん望ましいと考えます。また、DX(デジタルトランスフォーメーション)が益々重視される時代にある中で、デジタル技術を理解し、使いこなせる人財の重要性が高まっています。仮に、これまではそのような技術に詳しくなかったとしても、好奇心が旺盛で、新しい技術を積極的に取り入れていく、あるいは学んでいくタイプの柔軟な人財が好ましいと思います。

またアソシエイトが十分に力を発揮できるよう、会社としては、アソシエイトが現在の仕事を漫然と継続してだけでなく、他のアソシエイトと交流する機会が得られるようにして、その中からさまざまな工夫を積極的に試みることができるような雰囲気が会社内に醸成されるといいと思います。現在実際に社内で行われている取り組みとして、全アソシエイトを対象としたグロースマインドセットへの取り組みや、3月に行われたDE&Iのさらなる浸透を図るための「テルモDE&I Week」などは優れた試みです。その他にも、グローバルリーダー育成のための各種プログラムは、会社として積極的に取り組んでおり高く評価できます。

高木 テルモのアソシエイトには、企業理念を自分の言葉で語ることができる「企業理念への共感」、倫理観の高さ、医療を止めないという強い思いから、医療現場へ「安全・安心の提供」という高い意識がありますが、これらに加え、小澤先生のおっしゃってくださったような意識を持った人財が、これからのテルモにはより一層必要ですね。これまでの強みを堅持しつつ、さらなる高みへと「挑戦し続ける集団」を目指したいです。そして、老若男女や国籍等にかかわらず、「頑張っている」人がちゃんと自分の能力を発揮できるようなインクルーシブな組織文化を醸成し、それが当たり前である会社にしていきたいです。

ではダイバーシティの観点からはいかがでしょうか。2022年3月、グローバル共通のDE&IフィロソフィーとDE&Iガイディングプリンシプルを制定しましたが、ダイバーシティにおけるテルモの課題について、どのようにお考えでしょうか。

ダイバーシティの推進

小澤 日本人のアソシエイトが海外で働く経験を積むことも重要ですが、ここ数年で国内外問わずウェブ会議が多用されてきており、世界中のアソシエイトと交流するハードルが下がってきています。これを機に会社としても拠点間でコミュニケーションをとる機会をこれまで以上に増やす工夫をしていくべきだと思います。

また、よく日本企業で注目される女性社員比率や女性管理職比率について、テルモも増加傾向にあるものの、まだ十分高いとは言えず、取締役会でも度々議論されています。後者については、経験や実績が伴っていないと不都合が生じるため、急に増やすことは難しいと思いますが、計画的に考えていく必要があると思います。同様に、役員クラスにも女性が増えてくることが期待されます。

高木 私も、多様な人財が活躍することで、アソシエイト一人ひとりが刺激し合い、異なる発想や知恵が混ざり合うことで、イノベーションが起こり、最終的には医療の現場と患者さんへ新しい価値を届けることができると思います。そのためには、おっしゃるとおり、各地域、拠点、カンパニー

や事業の内にとどまらない、人財の交流を推し進める取り組みが大切ですね。

テルモグループ全体の女性幹部比率は約2割程度ですが、世界中の各拠点をみてもばらつきがあり、課題です。特に日本においては、DE&I経営実現の一つとして、具体的な数値目標を掲げ、女性の能力を最大限に発揮でき、活躍できる環境を整えていくことに注力していきたいです。最終的に目指すところとしては、ジェンダー、国籍、人種などを含めた、意思決定層の多様化にあります。

ここまでさまざまな観点からご意見を伺いましたが、テルモの取締役会の中で、ご自身の役割に対するお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

社外取締役としての役割とテルモへの期待

小澤 私はビジネスマンではありませんので、医療関係者や医学専門家としてテルモの活動に対して意見を述べるのが期待されていると思います。テルモが取り組む新しい方向性としては、細胞治療があると理解しています。テルモの売上比率としてはまだそれほど大きくありませんが、世界的には今後細胞治療が益々大きな発展を遂げていくと予想されていますし、積極的に取り組んでいくべきだと思います。私自身の専門領域でもありますので、テルモにとって役に立つアドバイスができればと考えています。

高木 社外取締役の皆さんの多様な経験、専門性に基づく意見は貴重ですので、取締役会で積極的に発言いただけるよう、それぞれの専門領域については、議長として、質問や意見を促すなどの工夫を行っています。小澤先生には、今後も医療の専門的見地に基づくご意見をいただきたく思います。

では、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。

小澤 私の専門分野の観点からになりますが、細胞治療や遺伝子治療の分野でもテルモが大きな存在感を示すようになってほしいと思います。今年、血液・細胞テクノロジーカンパニーのプレジデントのアントワネットさんや同

カンパニー事業担当者から、アフレスシス治療・細胞採取関連製品や細胞処理関連製品について説明を受ける機会がありました。その中で細胞増殖システム「Quantum」がとても印象的でした。極めて効率良くT細胞を拡大培養することができ、大変期待できそうなデバイスです。もし、現在世界的に急速に発展しているCAR-T細胞療法というがんの治療法において、「Quantum」のシステムを活用し、CAR-T細胞を大幅に拡大培養することができれば、新しい治療法の普及に大きく貢献することができます。CAR-T細胞療法を含めた遺伝子改変細胞療法は世界的に急速に発展しつつありますが、その中でテルモが貢献できる可能性は十分に残されていると思います。

高木 医療現場の進化に貢献したいという熱い想いを原動力に課題解決に挑戦し続けることが、そのまま社会貢献につながるのはテルモの強みです。これからも社外取締役の皆さんの豊富な経験に基づいた多くのご意見をいただきながら、GS26そしてその先を見据えながら目標の達成を目指すことで、社会に貢献してまいります。

小澤先生、この度は貴重なご意見をいただきありがとうございました。



取締役



高木 俊明

代表取締役会長

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



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)



羽田野 彰士

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

- 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)



西川 恭

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

- 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 当社入社 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)



広瀬 和紀

取締役常務経営役員

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

- 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)
- 2022年 6月 取締役常務経営役員(現在)



黒田 由貴子

社外取締役
株式会社ビーブルフォーカス・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)ビーブルフォーカス・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)ビーブルフォーカス・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)
- 2022年 6月 (株)大林組社外取締役(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)
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)

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
- 1997年 1月 長島・大野法律事務所
(現長島・大野・常松法律事務所)
パートナー弁護士(現在)
- 2004年 6月 ソフトバンク(株)(現ソフトバンク
グループ(株))社外監査役(現在)
- 2018年 6月 (株)ドリームインキュベータ取締役
(監査等委員)(現在)
- 2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現在)

役員一覧

執行役員は経営役員・担当役員に名称を変更しました。

経営役員 (GMEO)

高木 俊明
会長

佐藤 慎次郎
社長 CEO

羽田野 彰士
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

鮫島 光
専務経営役員
メディカルケアンソリューションズカンパニー
プレジデント

長田 敏彦
専務経営役員
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

西川 恭
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

広瀬 和紀
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

廣瀬 文久
常務経営役員
経営企画室長、チーフテクノロジーオフィサー (CTO)
研究開発部門

アントワネット・ギャヴィン
常務経営役員
血液・細胞テクノロジーカンパニープレジデント
テルモBCTホールディング社取締役社長兼CEO

経営役員 (GEO)

ジェイムス・ラッシュワース
経営役員
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

ロバート・デライク
経営役員
心臓血管カンパニーカーディオバスキュラー事業
プレジデント
テルモカーディオバスキュラーシステムズ社
取締役社長兼CEO

カーステン・シュローダー
経営役員
心臓血管カンパニーニューロバスキュラー事業
プレジデント
マイクロベンション社 CEO

エリック・ポンプ
経営役員
心臓血管カンパニー血管事業プレジデント
テルモアオルティックCEO

南雲 浩
経営役員
米州地域統轄
テルモアメリカスホールディング社取締役社長兼CEO

プロビール・ダス
経営役員
アジア・インド地域統轄
テルモアジアホールディングス社取締役会長兼
Managing Director

国元 規正
経営役員
欧州・中東・アフリカ地域統轄
テルモヨーロッパ社取締役社長

丸田 正行
経営役員
中国地域統轄
泰尔茂 (中国) 投資有限公司董事長兼總經理

武藤 直樹
経営役員
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)
【担当】 経理部、財務部、税務部、CAFO室、J-SOX 室

担当役員

富田 剛
上席担当役員
メディカルケアンソリューションズカンパニー
ホスピタルケアンソリューション事業プレジデント

坂口 至
上席担当役員
心臓血管カンパニーTIS事業
チーフオペレーションオフィサー (COO)
テルモ山口株式会社代表取締役社長

千秋 和久
上席担当役員
チーフクリニカル&
レギュラトリーアフェアーズオフィサー (CRAO)
臨床開発部長、レギュラトリーアフェアーズ担当

水口 美穂
担当役員
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

真鍋 智子
担当役員
テルモメディカルプラネックスセンター長

竹田 敬治
担当役員
人事部長
健康管理担当

中島 俊夫
担当役員
チーフク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
担当役員
心臓血管カンパニー外科系領域
シニアバイスプレジデント
心臓血管カンパニーハートシート事業室長

八木 宏
担当役員
心臓血管カンパニーTIS事業愛鷹工場長

西崎 仁
担当役員
国内営業本部長
テルモ・コールセンター担当

長谷川 仁
担当役員
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

藤田 規嗣
担当役員
メディカルケアンソリューションズカンパニー
ファーマシューティカルソリューション事業
プレジデント

株主・投資家の皆様との対話

株主・投資家の皆様との対話に関する方針

①株主との対話全般に関して統轄を行う経営陣または取締役の指定

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

②対話を補助する社内の有機的な連携のための方策

迅速、正確かつ公平な情報開示を適切に行えるよう、社内体制の整備・充実を図っています。特に、経営に重大な影響を及ぼす可能性のある企業情報の開示については、内部統制委員会の専門部会として、IR室、広報室、経営企画室、秘書室、内部統制室、および法務・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関する取組み

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。



「株主・投資家の皆様との対話に関する方針」は、「テルモ IR基本方針」にて定めています。

「IR基本方針」全文については、以下ご参照ください。

https://www.terumo.co.jp/investors/management/ir_policy

取組み

2021年度の活動実績は以下の通りです。

なお、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、例年開催している株主様向け会社説明会（大阪、名古屋）やテルモメディカル プラネックス見学会の2021年度の開催は中止いたしました。

対象	2021年度活動実績 太字:代表取締役社長あるいは当社経営役員が出席した取組み
株主	<ul style="list-style-type: none"> ・ 株主総会
証券アナリスト・機関投資家	<ul style="list-style-type: none"> ・ 四半期決算説明会 ・ 5カ年成長戦略説明会 ・ 医療機器セミナー ・ オンライン/対面 個別面談 ・ 証券会社主催カンファレンスへの参加 ・ 証券会社主催スモールミーティングへの参加 ・ オンライン海外IR

リスクマネジメント

基本的な考え方

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

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

また、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やBCM(事業継続マネジメント)・BCP(事業継続計画)詳細については、
テルモレポート2022 ESG情報編をご参照ください。

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

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	リスク <ul style="list-style-type: none">当社の予測を超えた大規模な医療行政の方針変更による事業への影響 機会 <ul style="list-style-type: none">革新的な医療機器開発における、開発・承認プロセスの期間短縮医療経済性の高い製品やサービスの需要増に伴う収益機会の拡大	<ul style="list-style-type: none">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
安定供給に係るリスクについて	リスク <ul style="list-style-type: none">資材調達、品質管理、コンプライアンス、EHS(環境・安全衛生)を起因として持続可能なバリューチェーンが機能不全となり、医療現場に高い品質の製品を安定的に供給できる体制が機能しなくなった場合の影響 機会 <ul style="list-style-type: none">安定供給の継続を通じた競争優位の確保	<ul style="list-style-type: none">取引先との協力体制構築(調達方針・サプライヤーガイドライン)も含めた、品質管理やコンプライアンス、EHS(環境・安全衛生)等に関する取り組みの強化BCP(事業継続計画)の整備取引先の与信管理

主なリスクファクター	リスク・機会の内容	対応
品質について	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 各国における法令・規制の強化へのタイムリーな対応が遅延した場合の影響 ■ 品質上の問題により医療現場への製品供給が滞ることによる、社会的信用の失墜、事業の中断の影響 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 法令と規制への適応化による販売可能国の拡大 ■ 高品質維持を通じた市場における競争優位性の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製造および販売先国の関連する医薬品および医療機器等の法令・規制の遵守、規格への適合 ・ グローバルでの品質ガバナンスの強化推進、また品質管理システムの構築と継続的な改善 ・ 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 ・ 厳格な品質管理と製造管理下における、製品の品質、有効性および安全性の確保
医療における新たなエビデンスの発見	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品開発、事業提携、買収等の途中段階における、最新の研究報告や臨床データの分析や、継続是非の判断
販売価格の変動	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 医療保障制度の改定に伴う販売価格の変動 ■ 大規模な入札などに伴う、主に海外市場での販売価格の変動 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 付加価値の高い製品の開発、供給 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 継続的な製造コスト低減活動
為替レートの変動	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 為替レートの変動がもたらす影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 海外から原材料調達を図るなどの構造的対応 ・ 保有する債権の当該リスクに対する機動的な為替予約による影響の最小化
会計基準および税制の変更	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 会計基準や税制が新たに導入・変更された場合における、経営成績と財務状況への影響 ■ 税制当局との見解の相違による追加税負担の影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・ タイムリーな情報入手、専門家からのアドバイスに基づく施策検討 ・ 税務当局等との対話機会の拡充
資本・業務提携および企業買収等について	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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

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
減損・評価損・事業再編に係るリスクについて	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各事業における効率的な経営資源の活用、投資回収の最大化
情報セキュリティ、ITシステム管理に係るリスクについて	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報セキュリティ対策の強化と発生時の対応力の強化 ・ 情報セキュリティに関するグローバル共通の社内基準とルールの制定 ・ アソシエイトへの継続的教育
重要な訴訟等について	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 必要に応じて取締役会および監査等委員会に報告する管理体制の構築
疫病や感染症の蔓延・大規模自然災害について	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「グループ事業継続マネジメント(BCM) 規程」の制定やさまざまな訓練の定期的な実施
環境・安全衛生およびコンプライアンスについて	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国際基準に準拠した管理システムの運用 ・ 継続的な改善活動や制度の拡充 ・ 社員教育
経済および地政学に係るリスクについて	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各国の政治・経済情勢の定常的な確認

テルモの知的財産

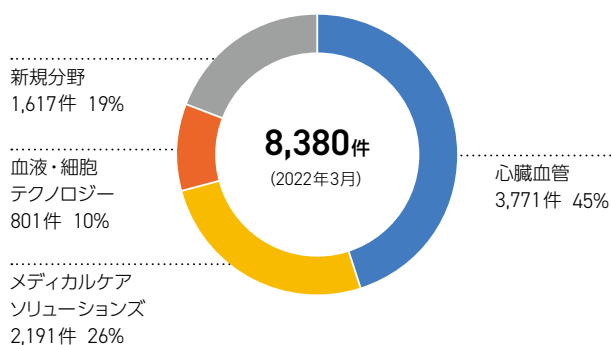
知的財産の基本的な考え方

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

2022年3月末時点のテルモグループの特許保有件数は、8,380件となっています。当年度より新たに海外子会社の保有件数を加え、グループとしての集計が開示できるようになりました。なおこのうち、海外子会社の保有件数は、約1,800件です。

特許保有件数(事業別構成比)



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

	2012年度 (2013年3月期)	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)
日本基準				
経営成績(会計年度)*1				
売上高／売上収益	402,294	467,359	489,506	525,026
調整後営業利益*3	—	—	—	—
営業利益	53,216	65,288	67,456	81,703
税金等調整前当期純利益／税引前利益	52,285	52,907	64,046	76,920
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	47,014	34,096	38,470	50,676
営業活動によるキャッシュ・フロー	50,270	96,259	73,110	80,303
投資活動によるキャッシュ・フロー	(31,293)	(52,744)	(40,421)	(23,495)
フリーキャッシュ・フロー	18,976	43,515	32,689	56,808
財務活動によるキャッシュ・フロー	(22,340)	(31,785)	44,121	(79,936)
研究開発費	27,128	30,130	29,360	33,147
設備投資額	25,715	39,933	37,342	31,454
減価償却費*4／減価償却費及び償却費	32,554	39,881	40,692	44,674
1株当たり指標*1				
1株当たり当期純利益／ 基本的1株当たり当期利益(円)*5	61.90	44.89	50.66	67.57
1株当たり配当金(円)	44.00	58.00	30.50	39.00
1株当たり純資産／ 1株当たり親会社所有者帰属持分(円)*5	576.11	653.36	756.87	704.27
財政状態(会計年度末)*1				
流動資産	286,955	310,985	412,458	374,746
流動負債	115,844	160,936	129,947	168,835
総資産／資産合計	771,032	832,814	992,073	901,685
純資産／資本合計	437,909	496,245	573,523	511,544
資本金	38,716	38,716	38,716	38,716
経営指標*1				
ROE(自己資本利益率／ 親会社所有者帰属持分当期利益率)	11.9%	7.3%	7.2%	9.3%
ROA(総資産利益率／資産合計当期利益率)	6.4%	4.3%	4.2%	5.4%
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	56.7%	59.6%	57.8%	56.7%
期末発行済株式数(千株)*5	759,510	759,498	757,658	725,939
期末従業員数(人)	18,893	19,263	19,934	20,697

*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2012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。

(単位:百万円)

2016年度 (2017年3月期)	2017年度*2 (2018年3月期)	2018年度*2 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)
IFRS					
514,164	587,775	599,481	628,897	613,842	703,303
—	124,929	122,128	124,998	115,927	134,441
76,578	108,552	106,637	110,611	98,386	115,960
74,981	106,630	102,709	106,466	97,060	114,501
54,225	91,295	79,470	85,211	77,268	88,813
80,862	114,562	93,571	117,479	121,485	141,467
(181,433)	(44,105)	(74,792)	(84,714)	(85,317)	(78,454)
(100,571)	70,457	18,778	32,764	36,168	63,013
60,937	(4,132)	(67,540)	14,010	(7,436)	(70,879)
33,747	41,342	47,681	50,618	49,096	51,837
39,091	45,685	60,845	89,510	77,208	69,230
45,400	42,035	44,035	52,358*6	53,932*6	58,882
75.08	129.56	108.70	113.96	102.33	117.45
42.00	50.00	54.00	28.00	29.00	34.00
694.85	777.94	939.60	1,003.36	1,133.13	1,338.46
349,183	411,042	398,722	460,607	523,966	558,713
248,389	179,013	142,912	211,845	211,366	177,721
1,021,405	1,081,045	1,120,790	1,241,355	1,351,192	1,473,693
489,554	550,435	698,113	754,883	856,662	1,012,313
38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716
10.8%	17.5%	12.7%	11.7%	9.6%	9.5%
5.6%	8.7%	7.2%	7.2%	6.0%	6.3%
47.9%	50.9%	62.3%	60.8%	63.4%	68.7%
703,958	707,388	742,902	752,194	756,013	756,326
22,441	23,319	25,378	26,438	26,482	28,294

売上収益・利益の概況

2021年度(2022年3月期)の売上収益は、前期比14.6%増の7,033億円となりました。

前年度から続く新型コロナウイルス感染症拡大により、減少していた心臓血管カンパニーの需要に、力強い回復が見られ、海外を中心に好調に推移しました。日本においても、シリンジや輸液関連製品等の需要が回復し、堅調に推移しました。

売上総利益は、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により、前期比13.1%増の3,693億円となりました。

調整後営業利益は、売上総利益の増加と、販売費及び一般管理費の一部を抑制したことで、前期比16.0%増の1,344億円となりました。なお、調整後営業利益は、営業利益から買収に伴い取得した無形資産の償却費および一時的な損益を調整した利益です。

その結果、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は、いずれも増益となりました。

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、再三にわたる新型コロナウイルス感染症拡大の影響から、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等が牽引し、増収となりました。海外では、特に欧米において全事業が堅調に推移し、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。

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。

メディカルケアソリューションズカンパニー

当期より、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。

当期の実績については、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等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。

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、血液バッグの需要が減少し、わずかに減収となりました。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、中国においては、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。

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。

■ 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、1,225億円増加して1兆4,737億円となりました。これは主に、生産設備等への投資により有形固定資産が342億円増加したことに加え、為替相場が円安に推移した影響および新ITシステムへの投資等によりのれん及び無形資産が430億円増加したことによるものです。

負債は、332億円減少して4,614億円となりました。これは主に、長期借入金の返済および社債の償還等により社債及び借入金が346億円減少したことによるものです。

資本は、1,557億円増加して1兆123億円となりました。これは主に、当期利益の計上により888億円増加したほか、上記同様の為替の影響等に伴うその他の包括利益の計上により896億円増加した一方で、剰余金の配当により234億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、1,415億円となりました。税引前利益1,145億円、減価償却費及び償却費589億円、法人所得税の支払額305億円が主な要因です。

投資活動の結果使用した資金は、785億円となりました。生産設備等への投資に伴う有形固定資産の取得による支出535億円、新ITシステムへの投資等に伴う無形資産の取得による支出206億円が主な要因です。

財務活動の結果使用した資金は、709億円となりました。長期借入金の返済による支出307億円、社債の償還による支出100億円、配当金の支払額235億円が主な要因です。

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45億円増加し、2,053億円となりました。

連結財務諸表

テルモ株式会社およびその連結子会社
2020年度および2021年度

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	200,770	205,251
営業債権及びその他の債権	128,770	135,998
その他の金融資産	1,116	63
棚卸資産	175,576	198,536
未収法人所得税等	510	778
その他の流動資産	17,222	18,086
流動資産合計	523,966	558,713
非流動資産		
有形固定資産	299,679	333,864
のれん及び無形資産	471,834	514,801
持分法で会計処理されている投資	3,644	4,133
その他の金融資産	19,449	25,937
繰延税金資産	23,729	20,198
その他の非流動資産	8,887	16,043
非流動資産合計	827,225	914,979
資産合計	1,351,192	1,473,693

(単位:百万円)

	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	83,528	81,545
社債及び借入金	42,072	1,121
その他の金融負債	7,784	7,228
未払法人所得税等	14,311	14,104
引当金	374	499
その他の流動負債	63,295	73,222
流動負債合計	211,366	177,721
非流動負債		
社債及び借入金	218,497	224,875
その他の金融負債	32,122	30,297
繰延税金負債	15,962	12,746
退職給付に係る負債	6,639	5,811
引当金	96	113
その他の非流動負債	9,845	9,813
非流動負債合計	283,163	283,658
負債合計	494,530	461,379
資本		
資本金	38,716	38,716
資本剰余金	51,829	51,921
自己株式	(6,838)	(6,229)
利益剰余金	775,078	846,978
その他の資本の構成要素	(2,123)	80,926
親会社の所有者に帰属する持分合計	856,662	1,012,313
資本合計	856,662	1,012,313
負債及び資本合計	1,351,192	1,473,693

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)
売上収益	613,842	703,303
売上原価	287,219	333,962
売上総利益	326,623	369,341
販売費及び一般管理費	228,566	250,891
その他の収益	3,814	2,500
その他の費用	3,485	4,990
営業利益	98,386	115,960
金融収益	1,727	1,062
金融費用	2,337	2,961
持分法による投資損益(損失)	(716)	440
税引前利益	97,060	114,501
法人所得税費用	19,859	25,687
当期利益	77,200	88,813
当期利益の帰属		
親会社の所有者	77,268	88,813
非支配持分	(67)	—
当期利益	77,200	88,813
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	102.33	117.45
希薄化後1株当たり当期利益(円)	102.11	117.38

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)
当期利益	77,200	88,813
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	1,448	(29)
確定給付制度の再測定	11,803	6,699
純損益に振り替えられることのない項目合計	13,252	6,670
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	24,390	83,029
キャッシュ・フロー・ヘッジ	667	(458)
ヘッジコスト	220	340
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	25,278	82,910
その他の包括利益	38,531	89,581
当期包括利益	115,732	178,394
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	115,801	178,394
非支配持分	(69)	—
当期包括利益	115,732	178,394

(注) 上記の計算書の項目は税引後で開示しております。

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						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		
2020年4月1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
当期利益	—	—	—	88,813	—	88,813	—	88,813
その他の包括利益	—	—	—	—	89,581	89,581	—	89,581
当期包括利益合計	—	—	—	88,813	89,581	178,394	—	178,394
自己株式の取得	—	—	(3)	—	—	(3)	—	(3)
自己株式の処分	—	(10)	49	—	(38)	0	—	0
剰余金の配当	—	—	—	(23,440)	—	(23,440)	—	(23,440)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	6,527	(6,527)	—	—	—
株式報酬取引	—	114	91	—	35	241	—	241
転換社債型新株予約権付社債の転換	—	(11)	470	—	—	459	—	459
所有者との取引額合計	—	92	608	(16,913)	(6,531)	(22,742)	—	(22,742)
2022年3月31日時点の残高	38,716	51,921	(6,229)	846,978	80,926	1,012,313	—	1,012,313

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	97,060	114,501
減価償却費及び償却費	53,932	58,882
持分法による投資損益(益)	716	(440)
退職給付に係る資産及び負債の増減額	256	646
受取利息及び受取配当金	(539)	(640)
支払利息	2,337	1,833
為替差損益(益)	249	2,187
固定資産除売却損益(益)	498	472
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	6,417	(895)
棚卸資産の増減額(増加)	(21,985)	(8,166)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	(814)	55
その他	6,754	3,799
小計	144,884	172,236
利息及び配当金の受取額	740	1,033
利息の支払額	(1,062)	(1,312)
法人所得税の支払額	(23,076)	(30,489)
営業活動によるキャッシュ・フロー	121,485	141,467
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	(149)	(3)
定期預金の払戻による収入	305	7
有形固定資産の取得による支出	(62,318)	(53,515)
有形固定資産の売却による収入	16	26
無形資産の取得による支出	(20,806)	(20,590)
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	(2,102)	(1,705)
有価証券の売却による収入	2,900	180
子会社又はその他の事業の取得による支出	(3,374)	(2,853)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(85,317)	(78,454)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の返済による支出	(40,000)	—
長期借入れによる収入	70,000	—
長期借入金の返済による支出	—	(30,670)
社債の償還による支出	(10,000)	(10,000)
リース負債の返済による支出	(6,277)	(6,750)
自己株式の取得による支出	(3)	(3)
配当金の支払額	(21,155)	(23,455)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,436)	(70,879)
現金及び現金同等物に係る換算差額	5,139	12,347
現金及び現金同等物の増減額(減少)	33,871	4,481
現金及び現金同等物の期首残高	166,898	200,770
現金及び現金同等物の期末残高	200,770	205,251

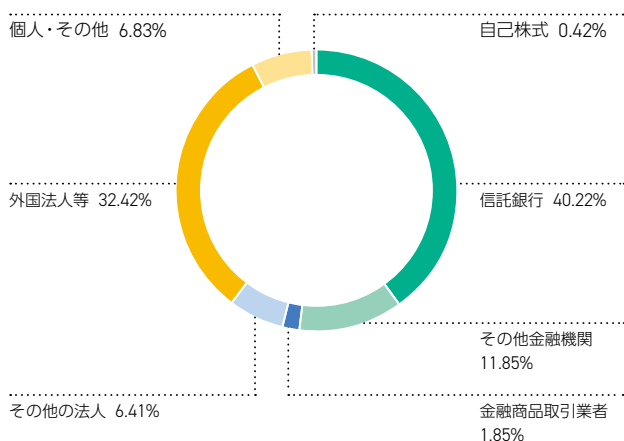
会社情報 2022年3月31日現在

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：28,294名 単体：5,377名
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで

株式情報 2022年3月31日現在

証券コード	4543
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
発行可能株式総数	3,038,000,000株
発行済株式の総数	759,521,040株
株主数	53,755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)	169,778	22.45%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	71,653	9.47%
第一生命保険株式会社 ^{*2}	33,615	4.44%
明治安田生命保険相互会社	24,422	3.23%
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%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	12,969	1.71%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	11,865	1.57%
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	11,712	1.55%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	10,833	1.43%

*1 持株比率につきましては自己株式3,194,976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。

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

ウェブサイトのご案内

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

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

© テルモ株式会社 2022年12月