

取締役



高木 俊明

代表取締役会長

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



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 (現メディカルケアン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
株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング
取締役・ファウンダー

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

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、 テルモメディカルブラネックス
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 チーフコマースリアルオフィサー (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総経理	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 メディカルケアソリューションズカンパニー ホスピタルケアソリューション事業プレジデント	坂口 至 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 テルモメディカルブ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 チーフクオリティーオフィサー (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)

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ブ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り組み
株主	・ 株主総会
証券アナリスト・機関投資家	・ 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

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 ■ 当社の予測を超えた大規模な医療行政の方針変更による事業への影響 機会 ■ 革新的な医療機器開発における、開発・承認プロセスの期間短縮 ■ 医療経済性の高い製品やサービスの需要増に伴う収益機会の拡大	・ 事業を展開している各国における医療行政の方針を定常的に分析し、関連する社内部門やステークホルダーと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 ■ 資材調達、品質管理、コンプライアンス、EHS(環境・安全衛生)を起因として持続可能なバリューチェーンが機能不全となり、医療現場に高い品質の製品を安定的に供給できる体制が機能しなくなった場合の影響 機会 ■ 安定供給の継続を通じた競争優位の確保	・ 取引先との協力体制構築(調達方針・サプライヤーガイドライン)も含めた、品質管理やコンプライアンス、EHS(環境・安全衛生)等に関する取り組みの強化 ・ BCP(事業継続計画)の整備 ・ 取引先の与信管理

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	リスク ■ 各国における法令・規制の強化へのタイムリーな対応が遅延した場合の影響 ■ 品質上の問題により医療現場への製品供給が滞ることによる、社会的信用の失墜、事業の中断の影響 機会 ■ 法令と規制への適応化による販売可能国の拡大 ■ 高品質維持を通じた市場における競争優位性の確保	・ 製造および販売先国の関連する医薬品および医療機器等の法令・規制の遵守、規格への適合 ・ グローバルでの品質ガバナンスの強化推進、また品質管理システムの構築と継続的な改善 ・ 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	リスク ■ 研究開発中の製品の有効性が証明できなかった場合や、これまで有効と考えられていた治療に新たな不具合や副作用が発見された等の場合における、競争力の低下	・ 製品開発、事業提携、買収等の途中段階における、最新の研究報告や臨床データの分析や、継続是非の判断
販売価格の変動	リスク ■ 医療保障制度の改定に伴う販売価格の変動 ■ 大規模な入札などに伴う、主に海外市場での販売価格の変動 機会 ■ 付加価値の高い製品の開発、供給	・ 継続的な製造コスト低減活動
為替レートの変動	リスク ■ 為替レートの変動がもたらす影響	・ 海外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	リスク ■ 会計基準や税制が新たに導入・変更された場合における、経営成績と財務状況への影響 ■ 税制当局との見解の相違による追加税負担の影響	・ タイムリーな情報入手、専門家からのアドバイスに基づく施策検討 ・ 税務当局等との対話機会の拡充
資本・業務提携および企業買収等について	リスク ■ 当社の重要な戦略の一つである資本・業務提携や企業買収が、当初期待していた成果を出せなかった場合の影響 機会 ■ 資本・業務提携や企業買収を通じた新たな経営資源の獲得による成長基盤の構築および事業基盤の強化	・ 適切な事業性の分析や判断、想定される事業リスクの低減、迅速かつ効率的な買収後統合等

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	リスク ■ 経営資源の活用や投資の回収が、当初見込まれた成長を実現できなかった場合における、のれんや有形固定資産、無形資産等の減損、事業売却や清算等の損益計上	・ 各事業における効率的な経営資源の活用、投資回収の最大化
情報セキュリティ、ITシステム管理に係るリスクについて	リスク ■ サイバー攻撃や内部不正により情報漏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	・ 情報セキュリティ対策の強化と発生時の対応力の強化 ・ 情報セキュリティに関するグローバル共通の社内基準とルールの制定 ・ アソシエイトへの継続的教育
重要な訴訟等について	リスク ■ 第三者からの損害賠償請求や使用差し止め等の重要な訴訟が提起された場合の影響	・ 法務・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	リスク ■ 世界的な疫病、感染症の拡大や、地震、ハリケーン等の大規模自然災害が発生した場合における、想定以上の事業活動への影響	・ 「グループ事業継続マネジメント(BCM) 規程」の制定やさまざまな訓練の定期的な実施
環境・安全衛生およびコンプライアンスについて	リスク ■ 労働安全衛生、腐敗防止、独占禁止、医療従事者に対する適正なプロモーション等のコンプライアンスや、気候変動をはじめとした環境問題に対し、各国における急激な法規制の変更等により、当社の対策が十分に機能しなかった場合における、社会的信頼の毀損などの影響	・ 国際基準に準拠した管理システムの運用 ・ 継続的な改善活動や制度の拡充 ・ 社員教育
経済および地政学に係るリスクについて	リスク ■ 当社の供給している国々での景気後退やそれに伴う需要の縮小、テロ・戦争等の予期せぬ政情の変化により、事業活動への支障が想定以上の規模となった場合の影響	・ 各国の政治・経済情勢の定常的な確認

テルモの知的財産

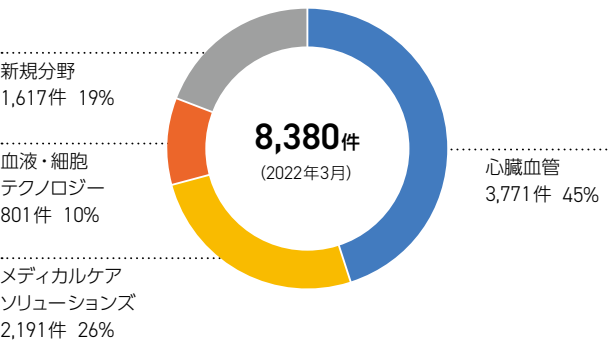
知的財産の基本的な考え方

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)



テルモ株式会社およびその連結子会社
3月31日に終了する会計年度

(単位:百万円)

	2012年度 (2013年3月期)	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)	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)
	日本基準					IFRS				
経営成績(会計年度)*1										
売上高／売上収益	402,294	467,359	489,506	525,026	514,164	587,775	599,481	628,897	613,842	703,303
調整後営業利益*3	—	—	—	—	—	124,929	122,128	124,998	115,927	134,441
営業利益	53,216	65,288	67,456	81,703	76,578	108,552	106,637	110,611	98,386	115,960
税金等調整前当期純利益／税引前利益	52,285	52,907	64,046	76,920	74,981	106,630	102,709	106,466	97,060	114,501
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	54,225	91,295	79,470	85,211	77,268	88,813
営業活動によるキャッシュ・フロー	50,270	96,259	73,110	80,303	80,862	114,562	93,571	117,479	121,485	141,467
投資活動によるキャッシュ・フロー	(31,293)	(52,744)	(40,421)	(23,495)	(181,433)	(44,105)	(74,792)	(84,714)	(85,317)	(78,454)
フリーキャッシュ・フロー	18,976	43,515	32,689	56,808	(100,571)	70,457	18,778	32,764	36,168	63,013
財務活動によるキャッシュ・フロー	(22,340)	(31,785)	44,121	(79,936)	60,937	(4,132)	(67,540)	14,010	(7,436)	(70,879)
研究開発費	27,128	30,130	29,360	33,147	33,747	41,342	47,681	50,618	49,096	51,837
設備投資額	25,715	39,933	37,342	31,454	39,091	45,685	60,845	89,510	77,208	69,230
減価償却費*4／減価償却費及び償却費	32,554	39,881	40,692	44,674	45,400	42,035	44,035	52,358*6	53,932*6	58,882
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	75.08	129.56	108.70	113.96	102.33	117.45
1株当たり配当金(円)	44.00	58.00	30.50	39.00	42.00	50.00	54.00	28.00	29.00	34.00
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	694.85	777.94	939.60	1,003.36	1,133.13	1,338.46
財政状態(会計年度末)*1										
流動資産	286,955	310,985	412,458	374,746	349,183	411,042	398,722	460,607	523,966	558,713
流動負債	115,844	160,936	129,947	168,835	248,389	179,013	142,912	211,845	211,366	177,721
総資産／資産合計	771,032	832,814	992,073	901,685	1,021,405	1,081,045	1,120,790	1,241,355	1,351,192	1,473,693
純資産／資本合計	437,909	496,245	573,523	511,544	489,554	550,435	698,113	754,883	856,662	1,012,313
資本金	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716	38,716
経営指標*1										
ROE(自己資本利益率／ 親会社所有者帰属持分当期利益率)	11.9%	7.3%	7.2%	9.3%	10.8%	17.5%	12.7%	11.7%	9.6%	9.5%
ROA(総資産利益率／資産合計当期利益率)	6.4%	4.3%	4.2%	5.4%	5.6%	8.7%	7.2%	7.2%	6.0%	6.3%
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%	47.9%	50.9%	62.3%	60.8%	63.4%	68.7%
期末発行済株式数(千株)*5	759,510	759,498	757,658	725,939	703,958	707,388	742,902	752,194	756,013	756,326
期末従業員数(人)	18,893	19,263	19,934	20,697	22,441	23,319	25,378	26,438	26,482	28,294

*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。

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、アフエリ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。

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

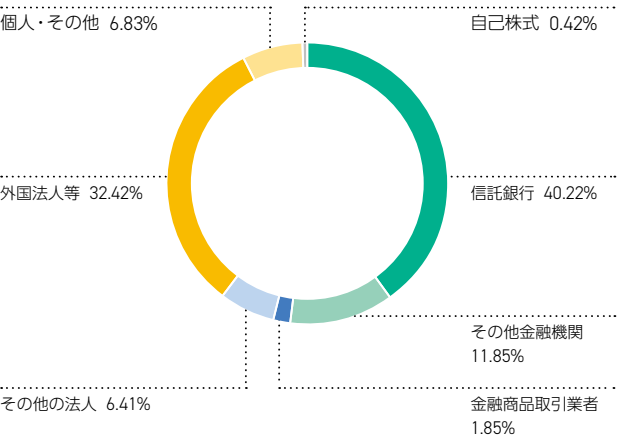
会社情報 2022年3月31日現在

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提出している株式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提出している株式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がご覧いただけます。

テルモ株式会社
コーポレートウェブサイト
<https://www.terumo.co.jp>



IR情報ウェブサイト
<https://www.terumo.co.jp/investors>



サステナビリティウェブサイト
<https://www.terumo.co.jp/sustainability>