



第106期定時株主総会 招 集 ご 通 知

開催日時

2021年6月22日（火曜日）
午後2時（受付開始 午後1時）

開催場所

明治記念館 2階「富士の間」
東京都港区元赤坂2-2-23

決議事項

第1号議案 剰余金処分の件

第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）
8名選任の件

第3号議案 監査等委員である取締役3名選任の件

第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

新型コロナウイルス感染拡大防止措置

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

※当社製品展示会および健康セミナーは実施いたしません。

Stride Ahead
100th

ご挨拶

次の100年においても、 企業理念の実現に向けて使命を果たしてまいります。

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

新型コロナウイルス感染症は、ワクチン接種が世界各地で進み、曙光が差し始めた反面、変異株の脅威など未だ予断を許さない状況が続いています。テルモグループは、新型コロナウイルス感染拡大が始まって以降、グループの総力を結集し、製品の安定供給に最大限の注力をしてまいりました。また、事業活動を通じて新型コロナウイルス感染症の予防と治療においても貢献を果たすことができました。一日も早く平穏な日々が戻りますよう、心よりお祈り申し上げます。

テルモは今年9月、創立100周年を迎えます。1921年に国産体温計の製造企業としてスタートして以来、一貫して医療の進化とともに歩んできました。100年間で社会が大きく変化する中、骨太の医療課題に確かな技術をもってチャレンジし、医療現場に新しい価値を届けてきました。医療をより良いものにするお手伝いを続けてこられたことは我々にとって誇りであり、今後も変わらぬ使命であります。次の100年においても必要とされる企業になるために、患者さんと医療従事者の皆さまの視点を忘れず、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念の実現に向けて使命を果たしていく所存です。株主の皆さまには、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2021年6月

左：代表取締役会長

三村 孝仁

右：代表取締役社長CEO

佐藤 慎次郎



企業理念

医療を通じて社会に貢献する

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

コアバリューズ

Respect（尊重） — 他者の尊重

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

Integrity（誠実） — 企業理念を胸に

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

Care（ケア） — 患者さんへの想い

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

Quality（品質） — 優れた仕事へのこだわり

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

Creativity（創造力） — イノベーションの追求

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

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



北里柴三郎博士

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

目次

ご挨拶	1
企業理念	2
招集ご通知	3
議決権行使のご案内	5
株主総会参考書類	7
添付書類	
事業報告	18
連結計算書類	53
計算書類	55
監査報告	57

招集ご通知

証券コード4543
2021年6月1日

株主各位

東京都渋谷区幡ヶ谷二丁目44番1号

テルモ株式会社

代表取締役社長CEO 佐藤慎次郎

第106期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第106期定時株主総会を開催いたしますので、ご通知申し上げます。

新型コロナウイルス感染拡大防止および株主の皆さまの感染リスクの観点から、可能な限り郵送またはインターネットによる事前の議決権行使をいただき、当日のご来場はお控えいただきますようお願い申し上げます。本株主総会の議決権の行使におきましては、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討いただき、**2021年6月21日（月曜日）午後5時45分**までに、議決権を行ってくださいようお願い申し上げます。

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

敬具



電磁的方法（インターネット）による議決権の行使

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

議決権行使サイト：<https://evote.tr.mufg.jp/>



書面（郵送）による議決権の行使

同封の議決権行使書用紙に賛否を表示のうえ、ご送付ください。

インターネットによる開示について

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

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

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



テルモ

検索

記

日 時	2021年6月22日（火曜日）午後2時（受付開始 午後1時）
場 所	明治記念館 2階「富士の間」 東京都港区元赤坂 2-2-23
目的事項	報告事項 - 第106期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）事業報告、連結計算書類 ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件 - 第106期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）計算書類報告の件 決議事項 第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）8名選任の件 第3号議案 監査等委員である取締役3名選任の件 第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件
議決権の行使について	郵送とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効といたします。また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行われた議決権行使を有効といたします。

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

当社ウェブサイト：https://www.terumo.co.jp/investors/stocks/shareholders_meeting/

以 上

議決権行使のご案内

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

1

インターネットによる議決権行使

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

行使期限

2021年6月21日（月曜日）午後5時45分まで

ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使
サイト

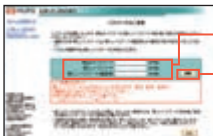
<https://evote.tr.mufig.jp/>

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



「ログインID・仮パスワード」を入力
「ログイン」をクリック

- 3 新しいパスワードを登録してください。



「新しいパスワード」を入力
「送信」をクリック

- 4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

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

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

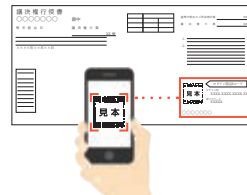
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク
0120-173-027

（通話料無料／受付時間 月曜日～金曜日（休日除く）午前9時～午後9時）

QRコードを読み取る方法

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

- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



QRコードを用いたログインは1回
に限り可能です。

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

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

2



郵送による議決権行使

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

行使期限 **2021年6月21日（月曜日）午後5時45分到着分まで**

議決権行使書用紙のご記入方法等のご案内

議決権行使書
 ○○○○○○ 御中
 株主総会日 議決権の数 XX 股
 ××××年××月××日

議案に対する賛否

議案番号	賛	否
第1号議案	○	
第2号議案	○	
第3号議案	○	
第4号議案	○	

1. _____
 2. _____

ログインIDと仮パスワード
 ログインID XXXX-XXXX-XXXX-XXXX
 仮パスワード XXXXXX

→ こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

第1・4号議案

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

第2・3号議案

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

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

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

3



株主総会へのご出席による議決権行使

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

開催日時 **2021年6月22日（火曜日）午後2時（受付開始 午後1時）**

第1号議案 剰余金処分の件

剰余金処分につきましては、以下のとおりといたしたく存じます。

期末配当に関する事項

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

当期の期末配当金につきましては、以下のとおり、1株につき15円といたしたく存じます。これにより、中間配当金14円を加えた年間配当金は、前期に比べ1円増配の1株につき29円となります。

1 配当財産の種類 金銭

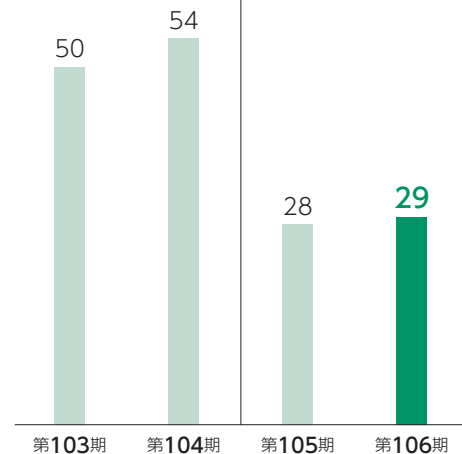
2 配当財産の割当てに関する事項およびその総額 当社普通株式1株につき 金15円 配当総額 金 11,340,194,895円

3 剰余金の配当が効力を生じる日 2021年6月23日（水曜日）

配当金の推移 (円)

■ 配当金

▶ 株式分割
(1:2)



第2号議案

取締役（監査等委員である取締役を除く）8名選任の件

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

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

なお、取締役選任についての監査等委員会の意見の概要は、以下のとおりです。

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

取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者は次のとおりです。

番号	候補者氏名	候補者属性	現在の当社における地位・担当	在任年数	取締役会出席回数
1	みむら たかよし 三村 孝仁	再任	代表取締役会長	18年	13/13回
2	さとう しんじろう 佐藤 慎次郎	再任	代表取締役社長CEO	7年	13/13回
3	たかぎ としあき 高木 俊明	再任	取締役専務執行役員／品質保証部、安全情報管理部、レギュラトリーアフェアーズ、情報提供管理室、臨床開発部、生産部、SCM推進室、テルモメディカルプラネックス、知的財産部、研究開発推進部	11年	13/13回
4	は た の しやうじ 羽田野 彰士	再任	取締役常務執行役員／コーポレートアフェアーズ、法務・コンプライアンス室、国内営業本部、テルモ・コールセンター、調達部、広報室、IR室、ブランド戦略室、サステナビリティ推進室、デザイン企画室、環境推進室	5年	13/13回
5	にしかわ きやう 西川 恭	再任	取締役常務執行役員／チーフヒューマンリソースオフィサー（CHRO）、人事部、情報戦略部、アジア・インド地域、グローバル人事部、人材開発室、ダイバーシティ推進室	2年	13/13回
6	くろだ ゆきこ 黒田 由貴子	再任 社外 独立	社外取締役	3年	13/13回
7	にし ひでのり 西 秀訓	再任 社外 独立	社外取締役	1年	9/9回
8	おざわ けいや 小澤 敬也	新任 社外 独立	—	—	—

- ※ 1 次頁以降記載の各取締役候補者の所有する当社の株式数には、テルモ役員持株会における保有分が含まれています。なお、所有する当社の株式数は、2021年4月末時点のものです。
- 2 在任年数は、各候補者が当社の取締役に就任してからの年数（本定時株主総会終結の時まで）であります。
- 3 黒田由貴子、西秀訓および小澤敬也の3氏は、社外取締役候補者であります。
- 4 黒田由貴子および西秀訓の両氏は、東京証券取引所の定める独立役員として届け出ており、両氏の再任が承認された場合、引き続き独立役員となる予定です。また小澤敬也氏につきましても、原案どおり選任が承認された場合、独立役員として同所に届け出る予定です。
- 5 黒田由貴子および西秀訓の両氏は、当社との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。両氏の再任が承認された場合、当社は両氏との間の上記責任限定契約を継続する予定です。なお、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める額です。また小澤敬也氏につきましても、原案どおり選任が承認された場合、当社は同氏との間で上記責任限定契約を締結する予定です。
- 6 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと、または、当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について補填することとしています。（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除きます。）本保険の保険料は、全額を当社が負担しています。原案どおり各候補者の選任が承認された場合、当社は各氏を被保険者とする上記役員等賠償責任保険契約を締結する予定です。
- 7 各取締役候補者と当社との間に特別な利害関係はありません。
- 8 西秀訓氏の取締役会出席回数については、2020年6月25日の就任以降に開催された取締役会のみを対象としております。
- 9 黒田由貴子氏は三井化学㈱の社外取締役を務めておりますが、2021年6月下旬開催予定の同社定時株主総会終結の時をもって退任の予定であります。
- 10 当社は、小澤敬也氏が名誉教授・客員教授を務める自治医科大学に対して一定の奨学寄付を行っておりますが、同大学における同氏の職責とは関係しないものです。

1

みむら
三村たかよし
孝仁

1953年6月18日生

再任

**■ 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況**

1977年 4 月 当社入社
2002年 6 月 執行役員
2003年 6 月 取締役執行役員
2004年 6 月 取締役上席執行役員
2007年 6 月 取締役常務執行役員
2008年 4 月 ホスピタルカンパニー統轄、営業統轄部管掌
2009年 6 月 中国・アジア統轄
2010年 4 月 中国総代表
2010年 6 月 取締役専務執行役員
2011年 8 月 泰尔茂（中国）投資有限公司董事長兼総経理
2011年12月 中国統轄
2014年 4 月 テルモ・コールセンター担当
2017年 4 月 代表取締役会長（現在）

■ 取締役候補者とした理由

これまで当社ホスピタルカンパニー統轄、中国地域代表等を歴任し、2017年より代表取締役会長を務め、企業価値向上に貢献しております。豊富な業務経験・知見に基づき、取締役会議長として取締役会を主催・運営して当社の経営を適切に監督し、また、対外的活動によりブランド向上に貢献する等、今後もテルモグループのさらなる発展を牽引することが期待できることから、引き続き選任をお願いするものであります。

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
60,892 株	18 年	13／13 回

2

さとう
佐藤しんじろう
慎次郎

1960年7月19日生

再任

**■ 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況**

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

■ 取締役候補者とした理由

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

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
50,579 株	7 年	13／13 回

3

たかぎ
高木としあき
俊明

1958年3月24日生

再任



略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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（現在）、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（現管掌）（現在）、調達部担当
 2018年 4月 取締役専務執行役員（現在）
 知的財産部担当、テルモメディカルプラネックス担当（現管掌）（現在）
 2020年 4月 レギュラトリーアフェアーズ、情報提供管理室、臨床開発部、
 SCM推進室管掌（現在）CIOオフィス、情報戦略部管掌
 2021年 4月 研究開発推進部担当（現在）

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
35,438 株	11 年	13/13 回

取締役候補者とした理由

これまで当社国内工場長、研究開発本部統轄、チーフクオリティオフィサー（CQO）等を歴任し、2018年より取締役専務執行役員を務め、企業価値向上に貢献しております。豊富な業務経験・知見に基づき、グローバルでの生産・品質保証体制のさらなる向上等の事業運営および取締役としての経営の監督を公正・的確に遂行して、今後もテルモグループのさらなる発展を牽引することが期待できることから、引き続き選任をお願いするものであります。

4

は た の
羽田野しょうじ
彰士

1959年7月27日生

再任



略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1983年 4月 当社入社
 2009年 6月 執行役員 秘書室長、広報室長
 2011年10月 経営企画室長
 2012年 6月 上席執行役員 経営企画室長、広報室、デザイン企画室担当
 2015年 4月 常務執行役員
 2015年 7月 ホスpitalカンパニーバイスプレジデント兼務
 2016年 1月 ホスpitalカンパニーシニアバイスプレジデント
 2016年 4月 ホスpitalカンパニープレジデント
 2016年 6月 取締役常務執行役員（現在）
 2017年 1月 ホスpitalカンパニーホスpitalシステム事業プレジデント
 2020年 4月 コーポレートアフェアーズ、法務・コンプライアンス室、営業管理部
 （現国内営業本部）、テルモ・コールセンター、調達部管掌（現在）
 広報室、IR室、ブランド戦略室、サステナビリティ推進室、デザイン
 企画室、環境推進室担当（現在）

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
18,907 株	5 年	13/13 回

取締役候補者とした理由

これまで当社広報室長、経営企画室長、ホスpitalカンパニープレジデント等を歴任し、2016年より取締役常務執行役員を務め、企業価値向上に貢献しております。豊富な業務経験・知見に基づき、グローバル経営基盤のさらなる整備、企業価値推進等の事業運営、および取締役としての経営の監督を公正・的確に遂行して、今後もテルモグループのさらなる発展を牽引することが期待できるため、引き続き選任をお願いするものであります。

5

にしかわ
西川

きょう
恭

1959年6月1日生

再任



所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
13,052 株	2 年	13/13 回

■ 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

■ 取締役候補者とした理由

これまで当社国際統轄部、東欧・ロシア・中東・アフリカ地域代表等を歴任し、2021年より取締役常務執行役員を務め、企業価値向上に貢献しております。豊富な業務経験・知見に基づき、チーフヒューマンリソースオフィサー（CHRO）としてグローバル人財戦略のさらなる推進等の事業運営に加え、取締役としても経営の監督を公正・的確に遂行し、今後のテルモグループのさらなる発展を牽引することが期待できるため、引き続き選任をお願いするものであります。

6

くろだ
黒田

ゆきこ
由貴子

1963年9月24日生

再任

社外

独立



所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
457 株	3 年	13/13 回

■ 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

豊富な経営者経験および長年にわたるグローバルでの人材・組織コンサルティング経験で培われた見識等を当社の経営およびその監督に引き続き活かしていただきたいため、社外取締役としての選任をお願いするものであります。また、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行することができると判断しております。同氏が選任された場合は、指名委員会、報酬委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員として、当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議に対し、独立した立場から関与いただく予定です。



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

■ 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

豊富な経営者経験および長年にわたる海外事業経験・マーケティング経験で培われた見識等を当社の経営およびその監督に引き続き活かしていただきたいため、社外取締役としての選任をお願いするものであります。また、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行することができると判断しております。同氏が選任された場合は、指名委員会、報酬委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員として、当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議に対し、独立した立場から関与いただく予定です。



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

■ 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

遺伝子治療、細胞治療、血液内科学における研究業績をはじめとした専門知識、また、東京大学医科学研究所附属病院長、同遺伝子・細胞治療センター長等を歴任され、当該団体の実務執行に携わられたことにより培われた豊富な経験を当社の経営およびその監督に活かしていただきたいため、社外取締役としての選任をお願いするものであります。また、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行することができると判断しております。同氏が選任された場合は、指名委員会、報酬委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員として、当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議に対し、独立した立場から関与いただく予定です。

第3号議案

監査等委員である取締役3名選任の件

本総会終結の時をもって、監査等委員である取締役3名全員は任期満了となります。

つきましては、あらためて監査等委員である取締役3名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案の提出については予め監査等委員会の同意を得ています。

監査等委員である取締役候補者は次のとおりです。

番号	候補者氏名	候補者属性	現在の当社における地位・担当	在任年数	取締役会 出席回数	監査等委員会 出席回数
1	しばざき 柴崎 宗紀	新任	上席執行役員	—	—	—
2	なかむら 中村 雅一	再任 社外 独立	—	2年	13/13回	11/12回
3	うの 宇野 総一郎	再任 社外	—	2年	13/13回	12/12回

※1 次頁以降記載の各取締役候補者の所有する当社の株式数には、テルモ役員持株会における保有分が含まれています。なお、所有する当社の株式数は、2021年4月末時点のものです。

2 在任年数は、各候補者が当社の取締役に就任してからの年数（本定時株主総会終結の時まで）であります。

3 中村雅一および宇野総一郎の両氏は、社外取締役候補者であります。

4 中村雅一氏は、東京証券取引所の定める独立役員として届け出ており、同氏の再任が承認された場合、引き続き独立役員となる予定です。

5 宇野総一郎氏は、東京証券取引所の定める独立役員としての要件を充たしておりますが、所属事務所のルールから、独立役員としての届け出は行わない予定です。

6 中村雅一および宇野総一郎の両氏は、当社との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。両氏の再任が承認された場合、当社は両氏との間の上記責任限定契約を継続する予定です。なお、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める額です。

7 柴崎宗紀氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。なお、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める額です。

8 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと、または、当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について補填することとしています。（ただし、保険契約上で定められた免責事由に該当するものを除きます。）本保険の保険料は、全額が当社が負担しています。

原案どおり各候補者の選任が承認された場合、当社は各氏を被保険者とする上記役員等賠償責任保険契約を締結する予定です。

9 中村雅一氏が社外監査役を務めている住友重機械工業(株)およびそのグループ会社において、2018年9月以降、品質管理における不適切行為が発覚しました。同氏は、日頃から社外監査役として内部統制体制の整備やコンプライアンス機能の強化に注力しており、当該事案の判明後は、取締役会において発生原因や影響について聴取するとともに、改善案の妥当性についての報告を受ける等、再発防止の徹底に向け、職務を適切に遂行しております。

10 中村雅一氏が社外取締役（監査等委員）を務めているSCSK(株)において、同社の元社員による顧客情報の不正取得・不正利用の事実が発覚しました（2021年3月発表）。同氏は、社外取締役（監査等委員）として、情報セキュリティルールの遵守を含むコンプライアンスの徹底について、従前より同社取締役会で提言を行っており、発覚後においても、再発防止策を含む本件事実への対応について助言を行い、その実施状況について注視し適宜報告を求める等、職務を適切に遂行しております。

11 各取締役候補者と当社との間に特別な利害関係はありません。

1

しばぎき
柴崎

たかのり
崇紀

1961年12月25日生

新任



略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

- 1986年 4 月 当社入社
- 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 董事長兼總經理
- 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 董事長兼總經理
- 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（現在）

監査等委員である取締役候補者とした理由

これまで当社SCM推進室長、泰尔茂(中国)投資有限公司董事長兼總經理等を歴任し、2017年より上席執行役員・中国地域代表を務め、企業価値向上に貢献しております。豊富な業務経験・知見に基づき、監査等委員である取締役として、グローバルでのグループ経営の監査・監督を公正・的確に遂行し、今後もテルモグループのさらなる発展を牽引することが期待できるため、選任をお願いするものであります。

所有する 当社の 株式数	在任 年数	取締役会 出席回数	監査等 委員会 出席回数
15,626 株	一 年	一 回	一 回

2

なかむら
中村

まさいち
雅一

1957年 1 月 9 日生

再任

社外

独立



略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

- 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㈱社外監査役（現在）
- SCSK㈱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）

監査等委員である社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

公認会計士としての専門的な知見および豊富な経験を有しており、これらの知見・経験を当社の経営およびその監督に引き続き活かしていただきたいため、社外取締役としての選任をお願いするものであります。また、上記の理由により監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行することができると判断しております。同氏が選任された場合は、指名委員会、報酬委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員として、当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議に対し、独立した立場から関与いただく予定です。

所有する 当社の 株式数	在任 年数	取締役会 出席回数	監査等 委員会 出席回数
570 株	2 年	13／13 回	11／12 回



■ 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1988年 4 月 長島・大野法律事務所（現長島・大野・常松法律事務所）入所
弁護士登録
1993年11月 米国ニューヨーク州司法試験合格
2000年 1 月 長島・大野・常松法律事務所パートナー弁護士（現在）
2004年 6 月 ソフトバンク㈱（現ソフトバンクグループ㈱）監査役（現在）
2018年 6 月 ㈱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）

■ 監査等委員である社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

日本および海外での弁護士としての専門的な知見および豊富な経験を有しており、これらの知見・経験を当社の経営およびその監督に引き続き活かしていただきたいため、社外取締役としての選任をお願いするものであります。また、上記の理由により監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しております。同氏が選任された場合は、指名委員会、報酬委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員として、当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議に対し、独立した立場から関与いただく予定です。

所有する 当社の 株式数	在任 年数	取締役会 出席回数	監査等 委員会 出席回数
一 株	2 年	13/13 回	12/12 回

第4号議案

補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

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

なお、本議案の提出については予め監査等委員会の同意を得ています。

補欠の監査等委員である取締役候補者は次のとおりです。

さかぐち
坂口

こういち
公一

1950年9月10日生

社外

独立

所有する当社の株式数

一株

略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1979年4月 弁護士登録
2000年9月 裁判官任官（東京地方裁判所判事）
2006年4月 水戸地方裁判所判事（部総括）
2012年8月 さいたま地方・家庭裁判所川越支部判事（支部長）
2013年9月 秋田地方・家庭裁判所（所長）
2015年11月 弁護士登録
加藤総合法律事務所（現銀河総合法律事務所）入所（現在）
2016年6月 森永製菓㈱社外監査役（現在）

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

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

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

以 上

事業報告 (2020年度 2020年4月1日から2021年3月31日まで)**1 | 当社グループの現況****(1) 事業の経過および成果**

当期の売上収益は、日本における感染対策関連製品の需要増や、グローバルで好調に推移したアライアンス事業と血液・細胞テクノロジーカンパニーが牽引したものの、世界中で新型コロナウイルス感染症拡大による心臓血管領域の需要減の影響を受け、前期比2.4%減の6,138億円となりました。なお、日本においては2,000億円を超え、過去最高の売上収益となりました。営業利益は、販売費及び一般管理費を抑制したものの、売上総利益の減少により、前期比11.1%減の984億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比9.3%減の773億円となりました。総体としては、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックに見舞われましたが、危機管理体制のもと、事業運営にあたることで、テルモグループ全体として、業績と供給への影響を最小限にとどめることができました。

新型コロナウイルス感染症により、世界32カ所の生産拠点の一部では都市封鎖の影響を受けておりましたが、全体として運営を継続し、それらの影響を最小限にする対策を実施しました。当社は、企業理念、コアバリューズ、BCPポリシーに基づき、「全ての社員の健康と安全を最優先にした対応を進めること」、「医療を止めないため、製品の安定供給に最大限努めること」、「テルモグループの力を結集して、当該ウイルスの感染防止と治療に積極的貢献を図ること」の3つを新型コロナウイルス感染症に対する基本方針とし、事業活動を行ってきました。また、世界的な医療費抑制政策の高まりに加えて、高齢化社会を背景にQOL向上への社会的要請が強まるなど、医療を取り巻く環境は加速度的に変化し続けています。そのような環境下において、現行の中長期成長戦略を完結させるため、2020年度を「変化と活性を促す年」と位置付け、「グローバル戦略の加速」、「製品パイプラインの充実化」、「成長を支えるオペレーションの強化・最適化」に加えて、未来志向の観点から「ビジネスモデルの進化」を重点施策として推進してきました。

「グローバル戦略の加速」では、心臓血管カンパニーの基盤であるアクセス領域を一層強化しました。従来の虚血性心疾患に加えて、脳血管を始めとした全身血管治療においても、当社が得意とする手首の血管から病変部にアプローチするカテーテル治療（TRI）の普及に努めています。TRIは術後早期の歩行を可能にし、入院期間の短縮が期待されることから、コロナ禍で治療を伴う在院日数を短縮する有効な手段として関心が高まりました。先端領域においては、ニューロバスキュラー事業で脳梗塞治療用の血栓吸引カテーテル「SOFIA」や、脳動脈瘤治療用の血流改変ステントなどが好調に推移し、加えて血管事業においては米国で腹部大動脈ステントグラフト市場に新規参入を果たしました。TIS（カテーテル）事業は、欧州において、外科的に切除が難しい肝がんの治療に用いる放射線放出ビーズを開発・生産するQuirem Medical社を買収するなど、グローバルに製品展開を拡大し、基盤と先端の両面からソリューションを提供しています。また、新型コロナウイルス感染症はいまだ有効な治療法が確立していない中、回復した患者さんの血液から調製された「回復期血漿」を治療に役立てる方法が注目され、当社の血液・細胞テクノロジーカンパニーの成分採血システム「トリマアクセル」が欧米を中心に活躍しました。

「製品パイプラインの充実化」については、P26の「研究開発」において事業別に記載しています。特に国内市場においては、薬事戦略を強化しプロダクトポートフォリオを充実させることで、成長をさらに加速させます。

「成長を支えるオペレーションの強化・最適化」では、事業・カンパニーを超えたコラボレーションを推進し、全社最適で競争力を生み出すための取り組みを強化しています。既に海外生産比率は50%を超えていますが、競争力を維持・強化しながら海外シフトを加速させています。TIS事業では、ベトナム工場の新棟および中国Essen Technology社（現地100%子会社）の新生産棟が竣工し、中国・インドを始めとするアジアを中心に、今後急速な拡大が見込まれる新興国の需要に応える生産体制を強化しました。グローバルで重い供給責任を担う血管造影用ガイドワイヤーなどは複数拠点での生産を進めており、成長性の高いニューロバスキュラー事業は、コストリカ工場の生産能力を増強しています。また、テルモ山口D&D(株)の薬剤充填済み注射器の生産設備を増設するため、約150億円の投資を決定しました。これにより、テルモ山口D&D(株)の生産能力は、2016年の工場稼働時と比べて3.5倍になります。薬事規制面では欧州において新たに医療機器規則（EU-MDR）が施行され、インスリン用注射針「ナノパス」などの4製品について認証を取得しました。テルモとして初めてのEU-MDR認証取得であるばかりでなく、ドイツの第三者認証機関テュフ・ラインランドとしても世界初の認証付与となりました。

「ビジネスモデルの進化」では、心臓血管カンパニー領域において米国のデジタルヘルス企業Health Outcomes Sciences社の全資産を買収しました。同社は、医療従事者が個々の患者さんに合わせた治療方針を決定する際の支援に特化した、臨床意思決定支援ソフトウェア「ePRISM」を開発・販売しています。これまで展開してきた製品・トレーニング・経営コンサルティングに、デジタルソリューションを加えることで、より幅広い医療課題解決への貢献を目指します。ホスピタルシステム事業では、糖尿病領域において複数の提携を開始しました。日本のMICIN社とは、個々の患者さんの血糖値や食事・運動・服薬などの情報に基づき、糖尿病治療を支援することを目的としたデジタル治療システムを共同開発します。フランスのDiabeloop社とは、持続血糖測定器（CGM）とインスリンポンプを組み合わせた、インスリン自動投与制御（AID）システムを共同開発します。また、米国のGlooko社とは、まずは欧州において、患者さんの日々の血糖値やインスリン投与量のデータを、テルモの製品から同社の情報管理システムに連携し、糖尿病治療のデジタル化を推進する提携を開始しました。血液・細胞テクノロジーカンパニーでは、アフリカにおいて、より安全な血液製剤を使用できるようにするために官民連携を開始しました。アフリカでは血液製剤の多くが出産に関連した合併症やマラリア、鎌状赤血球病などの要因で引き起こされる小児の貧血に対し使用されています。

■ 財産および損益の状況

区分		第103期 (2017年度) 2017年4月 1日から 2018年3月31日まで	第104期 (2018年度) 2018年4月 1日から 2019年3月31日まで	第105期 (2019年度) 2019年4月 1日から 2020年3月31日まで	第106期 (2020年度) 2020年4月 1日から 2021年3月31日まで
売上収益	(百万円)	587,775	599,481	628,897	613,842
営業利益	(百万円)	108,552	106,637	110,611	98,386
税引前利益	(百万円)	106,630	102,709	106,466	97,060
当期利益	(百万円)	91,201	79,287	85,037	77,200
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	91,295	79,470	85,211	77,268
基本的 1 株当たり当期利益	(円)	129.56	108.70	113.96	102.33
資本合計	(百万円)	550,435	698,113	754,883	856,662
資産合計	(百万円)	1,081,045	1,120,790	1,241,355	1,351,192
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）	(%)	17.5	12.7	11.7	9.6
ROA（資産合計当期利益率）	(%)	8.7	7.2	7.2	6.0

(参考) 調整後営業利益 第105期 124,998百万円 第106期 115,927百万円

- ※ 1 当社は、第103期から国際会計基準を適用しております。
 2 基本的 1 株当たり当期利益は、自己株式を控除した期中平均発行済株式総数に基づいて計算しております。
 3 当社は、2019年4月1日付で普通株式 1 株につき 2 株の割合で株式分割を行っております。第103期期首に当該株式分割が行われたと仮定し、基本的 1 株当たり当期利益を算定しております。
 4 ROEは、以下のとおり算出しています。

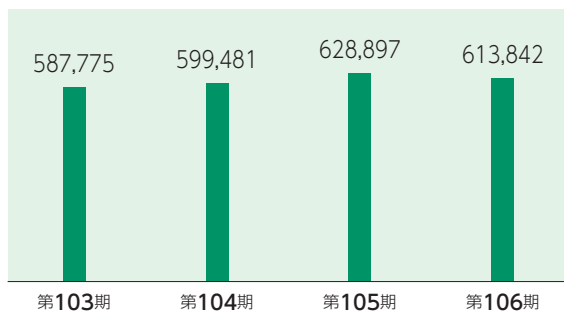
$$\text{親会社の所有者に帰属する当期利益} \div \text{親会社所有者帰属持分（期中平均）} \times 100$$

 5 ROAは、以下のとおり算出しています。

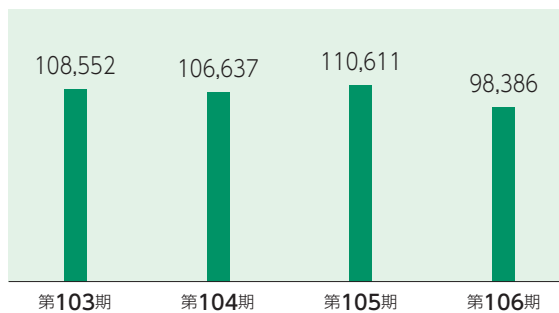
$$\text{親会社の所有者に帰属する当期利益} \div \text{資産合計（期中平均）}$$

 6 第104期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、第103期の国際会計基準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おります。

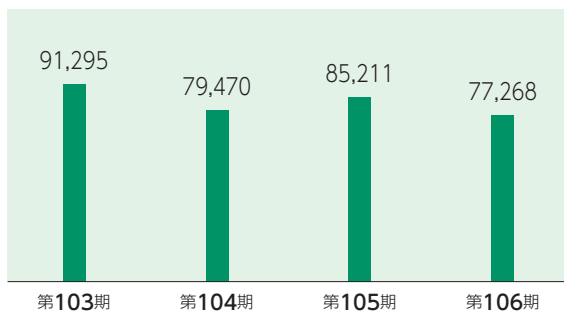
売上収益 (百万円)



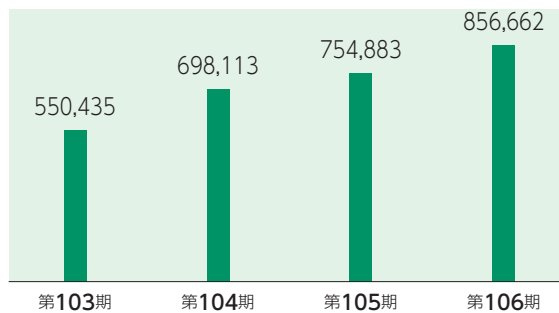
営業利益 (百万円)



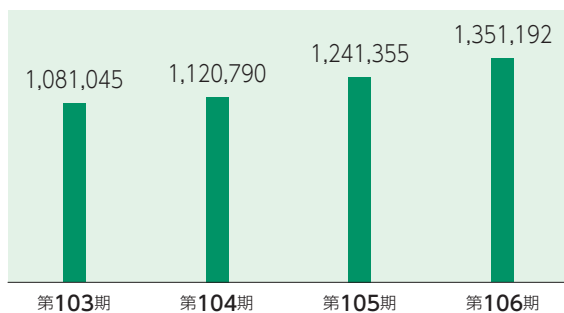
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)



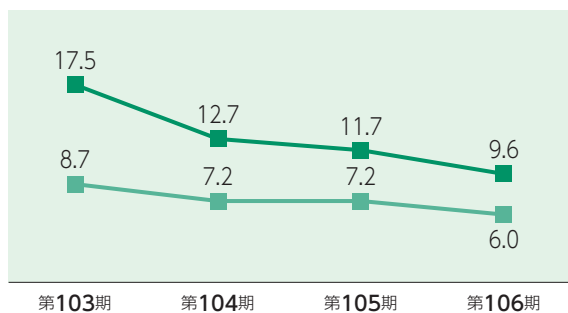
資本合計 (百万円)



資産合計 (百万円)



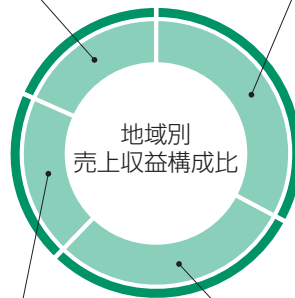
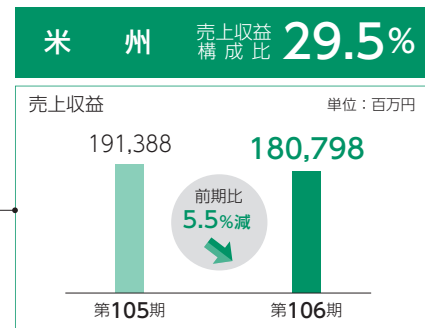
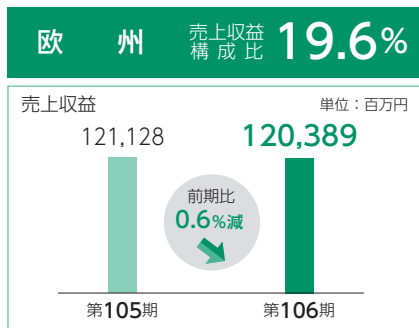
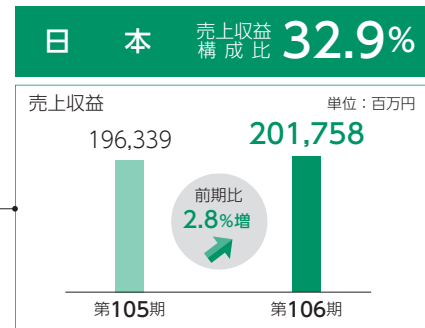
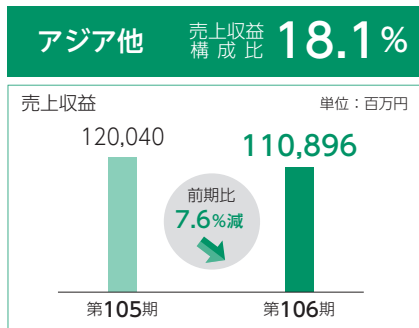
ROE・ROA (%)



※ 当社は、第103期から国際会計基準を適用しております。

地域別売上収益

区分	第105期 (2019年度) 2019年4月1日から2020年3月31日まで		第106期 (2020年度) 2020年4月1日から2021年3月31日まで		前期比増減 (%)
	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	
日 本	196,339	31.2	201,758	32.9	2.8
欧 州	121,128	19.3	120,389	19.6	△0.6
米 州	191,388	30.4	180,798	29.5	△5.5
アジア他	120,040	19.1	110,896	18.1	△7.6
合 計	628,897	100.0	613,842	100.0	△2.4

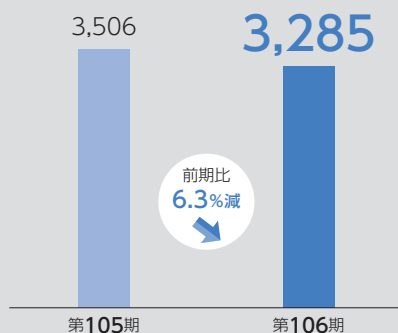


心臓血管カンパニー

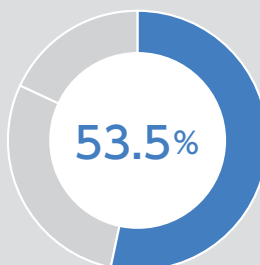
日本では、カーディオバスキュラー事業の補助循環装置「ECMOシステム」や、ニューロバスキュラー事業の血流改変ステント等が牽引したものの、その他の事業における新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きく、わずかに減収となりました。海外では、特に欧米においてTIS（カテーテル）事業とカーディオバスキュラー事業が同影響を大きく受けました。

その結果、心臓血管カンパニーの売上収益は前期比6.3%減の3,285億円となりました。

売上収益(億円)



売上収益構成比



主要取扱品目

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



補助循環装置
「ECMOシステム」



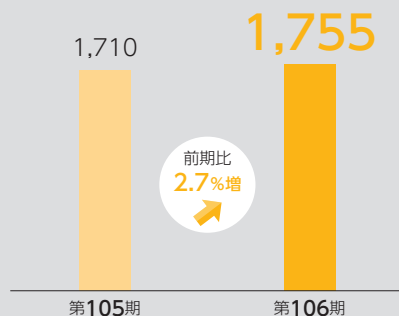
脳動脈瘤治療用
血流改変ステント
「FRED」

ホスピタルカンパニー

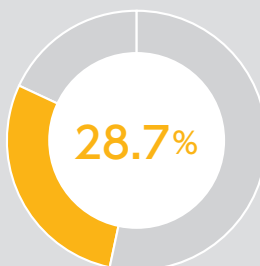
日本とアジアを中心に、多くの製品において新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたものの、日本においては、ホスピタルシステム事業の感染対策関連製品や電子体温計が牽引したことに加え、グローバルで輸液ポンプ・シリンジポンプと、アライアンス事業の製薬企業との提携ビジネスが拡大しました。

その結果、ホスピタルカンパニーの売上収益は前期比2.7%増の1,755億円となりました。

売上収益(億円)



売上収益構成比



主要取扱品目

区	分	主要取扱品目
ホスピタルシステム事業		輸液ポンプ、シリンジポンプ、輸液セット、シリンジ（注射筒）、輸液剤、鎮痛剤、栄養食品、癒着防止材、血糖測定システム、電子血圧計、電子体温計 他
アライアンス事業		プレフィルドシリンジ製剤製造受託、製薬企業向け製品（薬剤充填用シリンジ、医薬品同梱用注射針） 他



薬剤投与用注射器
「FNシリンジ」



ゲル状速乾性擦式
手指殺菌・消毒剤
「ゴージョー®MHS」

血液・細胞テクノロジーカンパニー

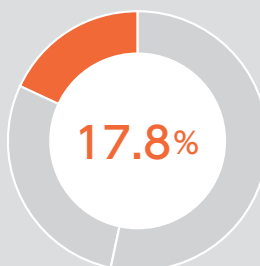
日本では、血液センター向け製品において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による血液需要の減少を受け、わずかに減収となりました。海外では、アフェレシス治療製品と細胞処理製品において、同影響による需要の減少が見られましたが、一方で新型コロナウイルス感染症の治療に役立てる方法として注目される回復期血漿の需要が増加し、また成分採血装置の新ソフトウェアが牽引しました。

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2.2%増の1,095億円となりました。

売上収益(億円)



売上収益構成比



主要取扱品目

区	分	主要取扱品目
血液・細胞テクノロジー		血液バッグ、成分採血システム、血液自動製剤システム、病原体低減化システム、遠心型血液成分分離装置、細胞増殖システム 他



遠心型血液成分
分離装置
[スペクトラオプティア]



スペクトラ オプティアと
D2000吸着カートリッジ

■ 研究開発

■ 心臓血管カンパニー

TIS事業においては、欧州で脚の動脈疾患用ステント「Renzan」の安全性と有効性を評価する臨床研究を開始しました。二層の編み込み構造により、曲がりくねった血管にも沿う高い柔軟性に加え、拡張時には血管を強く押し広げながら、留置後は血管に与えるストレスを抑えるバランスの取れたステントを目指して開発しました。

ニューロバスキュラー事業においては、日本で2020年4月に血流改変ステント「FRED」、9月に頸動脈用ステント「CASPER Rx」、12月に脳動脈瘤治療用「Woven EndoBridgeデバイス」を発売しました。米国に続いて日本でも、幅広い製品ラインアップを活かした販売拡大を目指します。

血管事業においては、オープンスターグラフト「Thoraflex Hybrid」が米国でブレイクスルーデバイスに指定されました。この指定は、対象疾患の重篤性など一定の要件を満たす画期的な製品に与えられます。人工血管置換術とステントグラフト内挿術の2回の手技をする必要がある手術を、一つの製品で実施できるため、緊急性が求められる大動脈治療における致死率の低減が期待されています。これを機に、米国における販売承認の早期獲得を目指します。

■ ホスピタルカンパニー

ホスピタルシステム事業においては、筒先に薬液が残るデッドボリュームを少なくした薬剤投与用注射器「FNシリンジ」の植え込み針を、従来品の13mmから16mmに長くした注射器を開発、2021年3月に製造販売承認を取得しました。2021年度には2,000万本の生産を予定しています。糖尿病領域においては、パッチ式インスリンポンプ「メディセーフウィズ」が2020年11月にCEマーク認証を取得しました。日本に続き欧州でも展開し、患者さんの生活に合わせた治療の実現を目指します。感染対策関連製品としては、消毒のしやすさにこだわって開発したワキ下で測定する電子体温計を2020年5月に、また、直接肌に触れることなく額の体表面温度を測定できる皮膚赤外線体温計を2021年3月に発売しました。いずれも、感染症のスクリーニングや拡大防止のニーズに応えることを目的に、日本の医療機関向けに販売します。

アライアンス事業では、テルモ山口D&D(株)が製造を受託するバイオシミラーに関して、2020年6月に日本、7月に米国におけるGMP (Good Manufacturing Practice) 適合を取得しました。GMP適合の対象は、協和キリン富士フィルムバイオロジクス(株)が両国において製造販売承認を取得したアダリムマブBS皮下注「FKB」です。関節リウマチなどの自己免疫疾患の治療に用いられ、テルモが開発したプラスチック製の注射器「PLAJEX」に薬剤が充填されています。引き続き、製薬企業のニーズに応える開発製造受託 (CDMO) ビジネスを拡大し、より良い医療の普及に努めてまいります。

■ 血液・細胞テクノロジーカンパニー

遠心型血液成分分離装置「スペクトラ オプティア」が米国において、新型コロナウイルス感染症の患者さんを対象とする緊急使用の許諾を受けました。インフルエンザや新型コロナウイルスなどの感染症では、ウイルスを排除するために分泌されたサイトカインが、サイトカインストームと呼ばれる過剰な免疫反応を起こし、重篤な呼吸障害につながる事が知られています。Marker Therapeutics AG社の「D2000吸着カートリッジ」と組み合わせて使用し、血漿中に存在するサイトカインを減らすことで、サイトカインストームの抑制と呼吸障害の改善が期待されます。

また、細胞治療に用いる自家細胞分離・調製システム「スマートプレップ」を日本で2020年11月に発売しました。患者さんから採取した血液成分などを分離・濃縮するシステムで、治療目的に基づき2種類のキットを使い分けることで、1台の遠心分離機で血液成分の分離や骨髓液の濃縮を行うことが可能です。

■その他

コーポレートR&Dセンターでは、中長期的な視点からカンパニーや事業の枠を超えた全社的な連携を推進し、社会的インパクトの大きい医療課題の解決に向けてイノベーションの創出を目指しています。活動のアプローチとしては、自社開発による戦略的ポートフォリオの構築や競争優位の源泉となるコア技術の深化・応用展開に加え、必要技術獲得のための外部投資やオープンイノベーション（社外との連携）を推進しています。その一環として、中国国内の新規技術に早い段階から関与することを目的に、2020年9月に中国ベンチャーキャピタルのCDキャピタルの新規ファンドに参画しました。中国の医療ニーズに合致した医療機器やデジタルヘルスの技術を取り込み、中国国産製品の拡充や新たなビジネスモデルの構築につなげます。医療機器業界におけるこのような投資は、企業の研究開発や事業開発を補完し、新技術の獲得や事業買収につながる戦略の一つになっています。テルモも2013年から、米国のファンドに参画し、6年間で2,000件を超えるスタートアップを評価してきました。そこで培われた経験を活かして、ファンドへの投資に加え、テルモとしても直接スタートアップへの出資をしています。

2021年4月に設立したDX推進室は、グループ全体のデジタルトランスフォーメーション（DX）戦略を描き、顧客への提供価値を向上させる「事業創出のDX」と、業務の効率性を向上させ、生産・物流などのバリューチェーンを進化させる「オペレーションのDX」を推進する組織です。テルモはこれまで、院内ITと連携した薬剤投与システムや、心疾患に対する治療支援システムなど個別製品におけるIT活用とともに、基幹システムのグローバル統合などオペレーションのIT化も進めてきました。グループ全体の視点から、事業創出とオペレーションの両面で変革を遂行することで、急性期の治療を支える製品群だけでなく、予防から治療後のケアまで、患者さんがたどる「パシエントジャーニー」を支えるソリューションの提供やデジタル技術を活用した営業手法、サプライチェーンの最適化など、さらなる成長につながる価値創出を目指します。

(2) 対処すべき課題

2021年度も、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けることが想定されます。影響を受ける地域や期間等の正確な予測が困難であるため、業績予想は売上収益および利益に幅を設けて策定しております。カンパニーごとに想定される影響としては、心臓血管カンパニーにおいては、緊急性の低い症例の延期等により、一時的な需要の減少を想定しています。また、減少レベルや回復に要する期間等は、事業領域や地域によって異なり注視が必要です。一方で、ホスピタルカンパニーと血液・細胞テックノロジーカンパニーについては、医療インフラに関連する製品や、慢性疾患向けの製品が多く、影響は限定的と見えています。引き続き、健全な収益性と資金流動性を維持しながら、刻々と変化する状況に対し柔軟かつ機動的な対応を図っていきます。そして新型コロナウイルス感染症に対峙する医療機関や医療従事者に対し、積極的な貢献を続けていきます。

日本の医療機器市場は、高齢者数の増加と、それに伴う慢性疾患の増加などにより、今後も市場の拡大が見込まれています。一方で医療費の増加が財政を圧迫するなか、価値や効率性を重視した医療へのシフトが加速しています。また、海外では、買収などによる業界再編が進み、企業規模の巨大化と集中・寡占化が進みつつあります。このような事業環境を踏まえ、当社グループは2016年12月に発表した2017年度を初年度とする5カ年の中長期成長戦略を推進しています。中長期のビジョンとして「日本発のグローバル企業」を掲げ、世界の医療現場からトップブランドとして信頼されるメーカーになること、そしてその信頼を製品・サービス・供給のトータルソリューションで担保することを目指しています。

3つの基本戦略として「グローバルでは選択と集中」、「日本では総合力の発揮」、「イノベーションの推進」を掲げています。グローバルでは、カテーテルや脳血管、アライアンス、血液治療など、成長する領域や当社グループが競争力を持つ分野に注力するとともに、日本ではトップ企業として患者さんのQOL向上や医療の効率化などに貢献する製品・サービスの提供に注力します。また、将来の成長を支える自社開発を強化するとともに、社外との連携も推進し、社会への影響が大きい医療課題の解決に貢献する、価値あるイノベーションの創出に取り組んでいきます。

心臓血管カンパニーでは、心臓血管事業領域において、トップブランドとして世界中の医療現場から認知されることを目指します。その実現に向けて、クオリティーの高い新製品を医療現場に提供していくとともに、個々の製品ベースにとどまらない成長を目指し、病院における医療経済性の向上や、個別化医療への対応といったソリューションの提供を進めます。具体的には、デジタルヘルス企業との戦略的な提携や買収などを通じ、データの活用によって医師が個々の患者さんに合わせた治療方針を決定する際の支援を検討していきます。加えて、術後の回復を改善するための取り組み等、治療の前後を含めた総合的な医療貢献を目指します。

ホスピタルカンパニーでは、長年にわたって進めてきた感染対策の取り組みをさらに拡大します。病院内で感染対策を実施する上での課題に対し、製品の提供にとどまらない総合的な提案をしていくことで、医療現場における安心と安全への貢献を目指します。また、薬剤投与においてはデジタル化による医療の質向上と効率化、糖尿病領域においてはデータや機器間の連携による治療の最適化を目指します。加えて、医療の場が急性期病院から慢性期病院、在宅へと拡大していくなか、がん領域のサポーターブケア等、患者さん一人ひとりの状況に合わせた最適な価値提供を目指します。

血液・細胞テクノロジーカンパニーでは、新たな治療領域への拡大、イノベーションの創出、多角化を推進します。一例として、新型コロナウイルス感染症に対する回復期血漿を用いた治療のプロセスに当社の成分採血装置が多く使用されました。このような血液治療のさらなる可能性を追求するため、細胞治療の開発企業や学術研究機関とも協働していきます。また、政府やNGO（非政府組織）と連携し、データやエビデンスを用いてアフリカ諸国の医療インフラの整備に貢献するなど、新興国でもアクセス可能なイノベーションを追求し、持続的な成長を目指します。

2021年度は、依然としてグローバルに新型コロナウイルス感染症の影響が残り、先行きが不透明な状況でのスタートとなりましたが、全社の成長戦略に基づき、3つのカンパニーがそれぞれのビジョンの実現に向けて活動を推進することで、中長期における持続的かつ収益性のある成長を実現します。

■ 連結業績予想について

(単位：百万円)

	2021年3月期 業績	2022年3月期 業績予想	増減額	増減率 (%)
売上収益	613,842	670,000 ～680,000	56,157 ～66,157	9.1 ～10.8
調整後営業利益	115,927	124,000 ～130,000	8,072 ～14,072	7.0 ～12.1
調整後営業利益率	18.9%	18.5% ～19.1%	—	—
営業利益	98,386	107,000 ～113,000	8,613 ～14,613	8.8 ～14.9
営業利益率	16.0%	16.0% ～16.6%	—	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	77,268	82,000 ～86,500	4,731 ～9,231	6.1 ～11.9

2021年3月期実績レート：1ドル＝106円、1ユーロ＝124円

2022年3月期想定レート：1ドル＝107円、1ユーロ＝128円

※ 当社の開示資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。様々な要因により、実際の業績等が変動する可能性があることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、為替レートの変動、競争状況などがあります。

(3) 主要な事業内容

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

(4) 設備投資の状況

当期の設備投資総額は工事ベースで772億円です。主な設備投資の状況は次のとおりです。

- 1) 当期中に完成した主要設備：テルモベトナム社 新棟（3期棟）
- 2) 建設中の主要設備：テルモBCT社 原料血漿採取関連の生産設備他

(5) 資金調達の状況

当期におきましては、成長投資資金確保を目的とし、また新型コロナウイルス感染症拡大の影響が長期化した場合の備えとして2020年6月に700億円の資金調達を行いました。

(6) 主要な借入先の状況 (2021年3月31日現在)

借入先	借入額
	(億円)
株式会社みずほ銀行	879
株式会社三菱UFJ銀行	723
シンジケートローン※	600

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

(7) 従業員の状況 (2021年3月31日現在)

1) 当社グループの状況

従業員数※	前期末比増減
(名)	(名)
26,482	+44

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

2) 当社の状況

従業員数※1	前期末比増減	平均年齢※2	平均勤続年数※2
(名)	(名)	(歳)	(年)
5,247	+160	40.5	17.2

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

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

(8) 主要な営業所および工場ならびに重要な子会社の状況 (2021年3月31日現在)

1) テルモ株式会社

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

2) 重要な子会社の状況

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

※ 当社の出資比率は子会社による間接所有を含んでいます。

(9) その他当社グループの現況に関する重要な事項

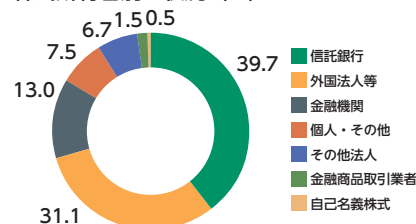
該当事項はありません。

2 当社の現況

(1) 株式の状況 (2021年3月31日現在)

1) 発行可能株式総数	3,038,000,000株
2) 発行済株式の総数	759,521,040株
3) 株主数	59,313名
4) 大株主（上位10名）	

株式所有者別の状況（％）



株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	128,820	17.0
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	68,426	9.1
第一生命保険株式会社	37,067	4.9
明治安田生命保険相互会社	24,422	3.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	16,912	2.2
株式会社みずほ銀行	15,736	2.1
公益財団法人テルモ生命科学振興財団	14,720	2.0
株式会社日本カストディ銀行（証券投資信託口）	12,237	1.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	11,760	1.6
東京海上日動火災保険株式会社	11,579	1.5

※ 1 持株比率は、自己株式（3,508,047株）を控除して計算しています。

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

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

5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

当事業年度中に交付した株式報酬の内容は次のとおりです。

区分	株式数	交付対象者数
取締役 (監査等委員である取締役および社外取締役を除く)	28,475株	5名
社外取締役 (監査等委員である取締役を除く)	－株	－名
監査等委員である取締役	－株	－名

(2) 会社の新株予約権に関する事項

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

(3) 会社役員の状況

1) 取締役の状況 (2021年3月31日現在)

会社における地位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役会長	三 村 孝 仁	
代表取締役社長CEO	佐 藤 慎次郎	
取締役専務執行役員	高 木 俊 明	品質保証部、安全情報管理部、レギュラトリーアフェアーズ、情報提供管理室、臨床開発部、生産部、SCM推進室、情報戦略部、テルモメディカルプラネックス、知的財産部
取締役常務執行役員	羽田野 彰 士	コーポレートアフェアーズ、法務・コンプライアンス室、営業管理部、テルモ・コールセンター、調達部、広報室、IR室、ブランド戦略室、サステナビリティ推進室、デザイン企画室、環境推進室
取締役上席執行役員	西 川 恭	チーフヒューマンリソースオフィサー（CHRO） 人事部、アジア・インド地域、グローバル人事部、人財開発室、ダイバーシティ推進室
社 外 取 締 役	上 田 龍 三	名古屋市立大学 客員教授・名誉教授 愛知医科大学医学部 腫瘍免疫寄附講座 教授 （公財）がん研究振興財団 理事 （公財）がん研究会 非常勤理事 （公財）東洋医学研究財団 理事長 名古屋大学大学院医学系研究科 特任教授
社 外 取 締 役	黒 田 由貴子	(株)ピープルフォーカス・コンサルティング 取締役・ファウンダー 三井化学(株) 社外取締役 (株)セブン銀行 社外取締役
社 外 取 締 役	西 秀 訓	不二製油グループ本社(株) 社外取締役
取締役（常勤監査等委員）	木 村 義 弘	
社 外 取 締 役（監査等委員）	中 村 雅 一	中村雅一公認会計士事務所 代表 住友重機械工業(株) 社外監査役 SCSK(株) 社外取締役（監査等委員）
社 外 取 締 役（監査等委員）	宇 野 総一郎	長島・大野・常松法律事務所 パートナー弁護士 ソフトバンクグループ(株) 監査役 (株)ドリームインキュベータ 社外取締役（監査等委員）

※ 1 社外取締役上田龍三、黒田由貴子、西秀訓、中村雅一および宇野総一郎の5氏が兼職している会社その他の法人等と当社との間には、特別な利害関係はありません。

2 社外取締役上田龍三、黒田由貴子、西秀訓および中村雅一の4氏につきましては、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ています。

3 社外取締役宇野総一郎氏は、東京証券取引所の定める独立役員としての要件を充たしていますが、所属事務所のルールから、独立役員としての届出は行っていません。

4 取締役木村義弘氏は、当社内の経理関連部門で経理経験を有し、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものです。

5 社外取締役中村雅一氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものです。

2) 責任限定契約の内容の概要

当社と非業務執行取締役および社外取締役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。なお、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、非業務執行取締役および社外取締役いずれも、会社法第425条第1項に定める額としています。

3) 取締役の報酬等の内容の決定に関する方針等

当社はこれまで、取締役会等において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針に相当する事項を決議・審議し、「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」等に規定するとともに、対外的に開示しております（更新前の最新：2020年6月25日版）。なお、2021年4月14日開催の取締役会で同方針を更新しております。当該取締役会の決議に際しては、予め決議する内容について報酬委員会へ諮問し、答申を受けております。

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

取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針の内容は、本招集ご通知39ページ「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」に記載の「2.コーポレート・ガバナンス体制（11）取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針」をご参照ください。

※業績連動報酬等（賞与）の算定に用いる全社業績指標として、現在は連結売上収益、連結営業利益およびEPSを用いております。また、担当部門・個人別業績指標としては、担当部門売上収益、調整後営業利益および個別に設定する目標を用いております。

4) 取締役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 取締役の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬等 (賞与)	非金銭報酬等 (譲渡制限付株式)	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	477 (47)	273 (47)	91 (－)	112 (－)	9 (4)
監査等委員である取締役 （うち社外取締役）	73 (31)	73 (31)	－	－	3 (2)
合計 （うち社外取締役）	551 (78)	347 (78)	91 (－)	112 (－)	12 (6)

※ 1 上記には、2020年6月25日開催の当社第105期定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役（監査等委員を除く）1名を含めています。

2 2019年6月21日開催の当社第104期定時株主総会において当社の役員報酬について次のとおり決議されております。

- ①固定報酬・業績連動型賞与・株式報酬型ストックオプション：年額7億円以内
- ②譲渡制限付株式：年額2億円以内

5) 常勤の監査等委員の選定の有無およびその理由

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

6) 社外役員に関する事項

当期における主な活動状況

氏 名	地 位	主な活動状況および 社外取締役期待される役割に関して行った職務の概要
上 田 龍 三	社外取締役	当期開催の取締役会13回のうち13回に出席し、主に医学専門知識や病院運営経験面の専門的見地から意見を述べており、取締役会における公正・的確な経営の監督、意思決定に適切な役割を果たしています。また、指名委員会の委員長、報酬委員会およびコーポレート・ガバナンス委員会の委員として、次のとおり出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議等の過程における監督機能に貢献しています。
黒 田 由貴子	社外取締役	当期開催の取締役会13回のうち13回に出席し、主に豊富な経営者経験や人材・組織コンサルティング経験の観点から意見を述べており、取締役会における公正・的確な経営の監督、意思決定に適切な役割を果たしています。また、報酬委員会およびコーポレート・ガバナンス委員会の委員長、指名委員会の委員として、次のとおり出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議等の過程における監督機能に貢献しています。
西 秀 訓	社外取締役	2020年6月25日就任以降開催の取締役会9回のうち9回に出席し、主に豊富な経営者経験や海外事業経験・マーケティング経験の観点から意見を述べており、取締役会における公正・的確な経営の監督、意思決定に適切な役割を果たしています。また、指名委員会、報酬委員会およびコーポレート・ガバナンス委員会の委員として、次のとおり出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議等の過程における監督機能に貢献しています。
中 村 雅 一	社外取締役 (監査等委員)	当期開催の取締役会13回のうち13回に出席し、また、監査等委員会12回のうち11回に出席しています。取締役会においては、主に公認会計士としての専門的見地と高い見識に基づき意見を述べており、取締役会における公正・的確な経営の監督、意思決定に適切な役割を果たしています。また、指名委員会、報酬委員会およびコーポレート・ガバナンス委員会の委員として、次のとおり出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議等の過程における監督機能に貢献しています。監査等委員会においては、主に公認会計士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の業務執行に関する意思決定の適法性・妥当性の確保および経営の監視・監督の見地から意見を述べています。
宇 野 総一郎	社外取締役 (監査等委員)	当期開催の取締役会13回のうち13回に出席し、また、監査等委員会12回のうち12回に出席しています。取締役会においては、主に弁護士としての専門的見地と高い見識に基づき意見を述べており、取締役会における公正・的確な経営の監督、意思決定に適切な役割を果たしています。また、指名委員会、報酬委員会およびコーポレート・ガバナンス委員会の委員として、次のとおり出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議等の過程における監督機能に貢献しています。監査等委員会においては、主に弁護士としての豊富な経験と企業法務の幅広い見識に基づき、当社の業務執行に関する意思決定の適法性・妥当性の確保および経営の監視・監督の見地から意見を述べています。

各委員会の出席状況

氏 名	指名委員会	報酬委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
上 田 龍 三 黒 田 由貴子 中 村 雅 一 宇 野 総一郎	8 / 8 回	5 / 5 回	7 / 7 回
西 秀 訓	7 / 7 回	3 / 3 回	5 / 5 回

※西秀訓氏の出席回数については、2020年6月25日の取締役就任以降に開催された回数のみを対象としております。

(4) 会計監査人の状況

1) 名称

有限責任あずさ監査法人

2) 報酬等の額

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

	支払額
	(百万円)
①当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	123
②当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	131

※ 1 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当該事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しています。
2 有限責任あずさ監査法人は、KPMGインターナショナルの日本におけるメンバーファームであり、当社の全ての重要な子会社は、他のKPMGインターナショナルのメンバーファームの監査を受けています。

3) 非監査業務の内容

該当事項はありません。

4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

(5) コーポレート・ガバナンス

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

「テルモ コーポレート・ガバナンス基本方針」

1. 総則

(1) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

- ・テルモは、『医療を通じて社会に貢献する』を企業理念とします。その理念のもと、世界中のお客様、株主、社員、取引先、社会などのステークホルダーの期待に応え、長期にわたる持続的成長および企業価値の最大化を達成するために、価値ある商品とサービスを提供します。
- ・企業理念を実現するため、世界中の全アソシエイトの行動の基礎となる共通の価値観、信念を次の5つにまとめ、コアバリューズとして制定します。
 - Respect（尊重）－他者の尊重
 - Integrity（誠実）－企業理念を胸に
 - Care（ケア）－患者さんへの想い
 - Quality（品質）－優れた仕事へのこだわり
 - Creativity（創造力）－イノベーションの追求
- ・企業理念およびコアバリューズを基本に、経営の透明性・客観性を保ちつつ迅速な意思決定を実現するコーポレート・ガバナンスの仕組み作りを推進します。
- ・株主との対話の推進等、ステークホルダーへのアカウンタビリティ（説明責任）を充実させることにより、社内外からの理解と信頼が継続して得られるよう努めます。
- ・上記に加え、コーポレートガバナンス・コードを軸に、良き企業市民としてグローバルに活動する体制を構築します。
- ・コーポレート・ガバナンス体制が実効を上げるには、自由闊達な、明るい、働きがいのある企業風土が不可欠であり、その風土の醸成に努めます。

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

(2) 本基本方針の制定・改廃

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

2. コーポレート・ガバナンス体制

(1) 機関設計

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

① 監査・監督機能の強化

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

② 経営の透明性と客観性の向上

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

③ 意思決定の迅速化

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

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

(2) 取締役会

① 役割

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

② 構成

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

(3) 監査等委員会

① 役割

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

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

② 構成

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

(4) 指名委員会

① 役割

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

② 構成

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

(5) 報酬委員会

① 役割

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

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

② 構成

- ・委員会は、取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とします。
- ・委員長は、委員の互選により社外取締役の中から選定します。ただし、委員長に事故があるときは、委員の互選により選定された他の独立社外取締役がこれに代わるものとします。

(6) コーポレート・ガバナンス委員会

① 役割

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

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

② 構成

- ・委員会は、取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とします。
- ・委員長は、委員の互選により独立社外取締役の中から選定します。ただし、委員長に事故があるときは、委員の互選により選定された他の独立社外取締役がこれに代わるものとします。

(7) 内部統制委員会

① 役割

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

② 構成

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

(8) リスク管理委員会

① 役割

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

② 構成

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

(9) 取締役の選解任

① 選任方針

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

<社内取締役>

- ・ステークホルダーの立場に立った経営判断力と経営監督能力を有すること
- ・人格、識見ともに優れ、高い倫理観を有すること
- ・十分な業績上の裏付けを有すること

<社外取締役>

- ・コーポレート・ガバナンスの向上および経営に寄与できること、ならびに率直な具申ができること
- ・経営経験者、海外事業経験者、医師、または特定専門分野での豊富な経験を有する者
- ・異なる経歴・専門分野、男女など可能な範囲で多様性のある構成を考慮する

<監査等委員である独立社外取締役>

- ・原則として、法曹または会計分野で指導的役割を務めた者、各々1名

② 選解任の手続き

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

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

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

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

(10) 社長後継者の人選および育成

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

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

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

(11) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針

① 方針・構成

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

その他の非業務執行取締役の報酬は固定報酬のみで構成されます。

② 目標、各報酬についての考え方

1) 全体構成

業務執行取締役の報酬は、固定報酬、賞与（標準額）および譲渡制限付株式につき、全体に対し各々が占める割合として50%、30%、20%を目安に設計します。また、代表取締役社長CEOを筆頭に、上位者ほど、報酬全体に占める業績連動報酬（賞与）および譲渡制限付株式の構成比が高くなるよう設定します。

2) 各報酬

・固定報酬

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

・業績連動報酬（賞与）

持続的な成長と各事業年度の業績目標達成への動機付けを強めることを目的とした報酬であり、この目的に合致した業績評価指標を採用します。業績評価指標は、全社業績指標および担当部門・個人別業績指標で構成され、これらの指標に基づき算出した評価係数に役位ごとの標準額を乗じて支給額を算定し、毎年一定の時期に支給します。

・譲渡制限付株式

株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるために導入するものです。譲渡制限付株式は毎年一定の時期に割り当て、譲渡制限期間は、長期にわたり株主の皆様との価値共有を図るという趣旨から30年間（または取締役退任時）とします。また、在任期間中に不正行為や法令違反等があった場合は、累積した譲渡制限付株式の全数または一部を無償返還するクローバック条項を設定します。

③ 決定方法

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

決定手順は以下のとおりです。

- ・固定報酬：株主総会で承認された取締役の報酬枠の中で、監査等委員以外の取締役については取締役会が決議し、監査等委員である取締役については監査等委員の協議により決定します。
- ・賞与、譲渡制限付株式：上記報酬枠の中で、毎年の業績・経営環境などを考慮しながら、取締役会の決議により決定します。

(12) トレーニング方針

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

・社内取締役

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

・独立社外取締役

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

(13) 取締役会の実効性評価

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

3. 株主の権利・平等性の確保

(1) 株主の権利の確保

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

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

(2) 株主総会

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

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

(3) 資本政策の基本的な方針

資本コストを上回る成長投資機会を追求し、企業価値向上を図ります。

事業オペレーション改善などを通じた資産効率の向上と、財務健全性も考慮した適正な資本構成の構築により、株主資本利益率（ROE）の改善および1株当たり利益（EPS）の成長を目指します。

株主還元については、安定的・持続的な向上に努めます。

(4) 政策保有株式

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

(5) 企業年金のアセットオーナーとしての機能

当社における企業年金の積立金の運用は、別法人であるテルモ企業年金基金により行われます。

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

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

(6) 関連当事者間の取引

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

- ・利益相反の恐れがある取引

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

- ・第三者との取引

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

4. 株主以外のステークホルダーとの協働

(1) 行動規範の策定・実践

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

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

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

(2) サステナビリティ

テルモグループでは、企業理念およびコアバリューズに基づき、医療課題の解決をはじめとして、日々の事業活動において取り組むサステナビリティの重点活動テーマを定め、患者さんや医療従事者をはじめとするステークホルダーの皆様の声に耳を傾けながら、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。

製品・サービスの開発については、当社独自の開発指針を設け、人にやさしい医療の実現を目指し取り組みます。このコンセプトを満たした優れた医療機器・サービスを提供することは、医療全体の進歩、患者さんの生活向上に直結し、社会にも貢献できるものと考えます。また、競合に対する優位性の確保、販売・利益の拡大をもたらし、当社の持続的な成長にも繋がるものであります。

また、良き企業市民として地域社会をはじめとするステークホルダーからの信頼や期待に応え事業運営を継続できるように、国連グローバル・コンパクト、ビジネスと人権に関する指導原則、ISO14001・ISO45001等の国際規格に準拠した人権保護や腐敗防止、安全・健康の確保、環境負荷低減・生物多様性保全等の活動に積極的に取り組みます。特に世界的な課題である気候変動問題については、パリ協定が求める水準と整合した科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出量削減目標（SBT：Science Based Targets）を策定し、気候変動リスクの低減に向けて、グループ全体で取り組みます。

事業継続に不可欠なコンプライアンスについては、法務・コンプライアンス室がグローバルでの遵守体制整備を主管し、内部統制システムの一環として整備を行うとともに、事業継続上のリスクとなり得る要因については、リスク管理委員会で評価し、管理体制の整備・運用を行います。

(3) 社内の多様性の確保

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

(4) 内部通報

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

5. 適切な情報開示

(1) 情報開示の方針

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

(2) 対話方針

テルモは、株主や投資家との建設的な対話に努めます。情報開示と対話を通じて、企業としての透明性を一層高めていくとともに、ステークホルダーとの信頼関係の構築と維持に努めます。

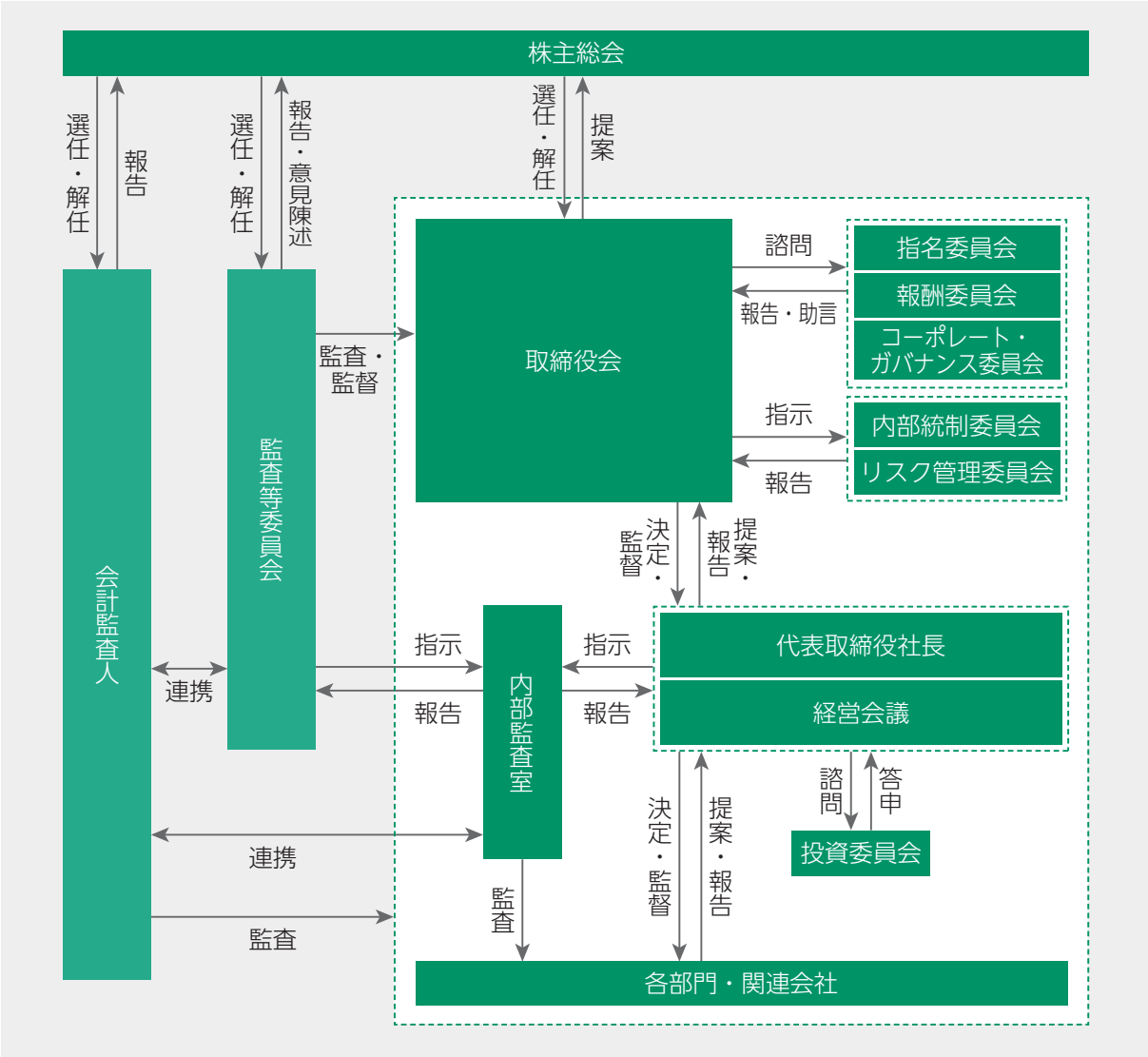
テルモの情報開示、および株主や投資家の皆様との対話に関する方針を、当社ウェブサイト上で「IR基本方針」として開示します。

以 上

(別紙 1)

<コーポレート・ガバナンス体制図>

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



(別紙2)

社外取締役の独立性判断基準

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

(1) 当社グループ関係者

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

(2) 株主関係

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

(3) 取引先関係者

以下のいずれかに該当する企業等の業務執行取締役等

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

(4) 人事交流先関係者

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

(5) 主要借入先関係者

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

(6) 外部専門家等

以下のいずれかに該当する者

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

(7) 近親者

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

(8) 過去の該当者

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

(9) その他

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

以 上

テルモ IR基本方針

1. 基本方針

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

2. 情報開示の方法

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

3. 業績予想および将来の予測に関する事項

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

4. 株主・投資家の皆様との対話に関する方針

(1) 株主との対話全般に関して統括を行う経営陣または取締役の指定

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

(2) 対話を補助する社内の有機的な連携のための方策

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

(3) 個別面談以外の対話の手段の充実に関する取組み

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。

以 上

(6) 業務の適正を確保するための体制

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

内部統制システム整備の基本方針

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

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

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

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

3. リスク（損失の危険）の管理に関する規程その他の体制

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

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

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

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

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

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

6. 内部監査体制

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

7. 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項

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

8. 専任使用人の監査等委員でない取締役からの独立性に関する事項

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

9. 専任使用人に対する監査等委員会の指示の実効性の確保に関する事項

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

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

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

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

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

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

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

13. その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

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

以 上

(7) 業務の適正を確保するための体制の運用状況

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

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

当社はグループ役職員に「テルモグループ行動規範」研修を行い、内部統制委員会（年4回開催）において、コンプライアンスに係る重要施策の審議を行っています。また、「反腐敗・反贈賄グループ規程」等重要な規程基準の研修を行い、周知徹底しています。財務報告の信頼性を確保する体制を強化するため、該当部門で自己点検を行っています。内部通報制度は、社内における内部受付と顧問弁護士並びに外部機関における外部受付を設置し、広く通報を受け付けています。また、取締役のコンプライアンス案件は、監査等委員が受け付けています。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

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

3. リスク（損失の危険）の管理に関する規程その他の体制

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

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

当社は取締役会（13回）および経営会議（22回）、市場商品戦略会議（6回）を通じて、取締役の職務の執行の効率性を確保しています。また、「決裁制度に関するグループ規程」に基づき、迅速な意思決定を行っています。

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

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

6. 監査等委員会の職務を補助する体制、報告に関する事項

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

以 上

(8) 会社の支配に関する基本方針

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

以 上

備 考

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

1 テルモは創立100周年を迎えます。

テルモは2021年9月17日に創立100周年を迎えます。

これにあたって「Stride Ahead」を記念スローガンとしました。「その力強く踏み出す大きな一歩がより良い未来の医療へ繋がる」と信じて」という想いを込めています。

テルモは、良質な国産の体温計を製造するため1921年に設立されました。それ以来、医療現場のさまざまな課題に向き合い続け、現在は、カテーテル治療、心臓外科手術、薬剤投与、糖尿病管理、腹膜透析、輸血や細胞治療など、幅広い領域で製品・サービスを提供しています。

100年にわたり支えていただいたステークホルダーの皆さまに、心より感謝を申し上げます。そしてこれからも、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念を実践していきます。

Stride Ahead
100th

100周年記念サイトのご案内



テルモ100年の歩みや未来への挑戦についてご紹介しています。ぜひご覧ください。

📱 テルモ100周年記念サイト
<https://www.terumo.co.jp/100th/>



2 一般の方を対象とした「テルモ・メディカルセミナー」を開催しました。

テルモは、創立100周年を迎えることを機に、一般の方を対象とした「テルモ・メディカルセミナー」を2021年3月に開催しました。

患者さんやそのご家族などを対象に、最新の知見も入れた適切な医療情報を発信し、病気の予防・早期発見・早期治療・重症化防止の重要性を伝えることを目指しています。今回は2型糖尿病をテーマに開催しました。今後も、年1回を目処に定期的に開催する予定です。



3 「コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー®」に選定されました。

一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー® 2020」において、テルモはWinner Companyに選定されました。同表彰はコーポレートガバナンス(企業統治)を用いて、中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で、金融庁や経済産業省などの後援のもと、2015年度以降毎年実施されています。入賞企業であるWinner Companyには、東京証券取引所第一部上場企業2,000社以上の中から3社が選定されます。



連結計算書類

連結財政状態計算書 (2020年度末現在 2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資産	
流動資産	
現金及び現金同等物	200,770
営業債権及びその他の債権	128,770
その他の金融資産	1,116
棚卸資産	175,576
未収法人所得税等	510
その他の流動資産	17,222
流動資産合計	523,966
非流動資産	
有形固定資産	299,679
のれん及び無形資産	471,834
持分法で会計処理されている投資	3,644
その他の金融資産	19,449
繰延税金資産	23,729
その他の非流動資産	8,887
非流動資産合計	827,225
資産合計	1,351,192

科 目	金 額
負債	
流動負債	
営業債務及びその他の債務	83,528
社債及び借入金	42,072
その他の金融負債	7,784
未払法人所得税等	14,311
引当金	374
その他の流動負債	63,295
流動負債合計	211,366
非流動負債	
社債及び借入金	218,497
その他の金融負債	32,122
繰延税金負債	15,962
退職給付に係る負債	6,639
引当金	96
その他の非流動負債	9,845
非流動負債合計	283,163
負債合計	494,530
資本	
資本金	38,716
資本剰余金	51,829
自己株式	△6,838
利益剰余金	775,078
その他の資本の構成要素	△2,123
親会社の所有者に帰属する持分合計	856,662
資本合計	856,662
負債及び資本合計	1,351,192

連結損益計算書 (2020年度 2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上収益	613,842
売上原価	287,219
売上総利益	326,623
販売費及び一般管理費	228,566
その他の収益	3,814
その他の費用	3,485
営業利益	98,386
金融収益	1,727
金融費用	2,337
持分法による投資損益 (△は損失)	△716
税引前利益	97,060
法人所得税費用	19,859
当期利益	77,200
当期利益の帰属	
親会社の所有者	77,268
非支配持分	△67
当期利益	77,200

計算書類

貸借対照表 (2020年度末現在 2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資産の部	
流動資産	341,903
現金及び預金	107,412
受取手形	118
売掛金	99,858
商品及び製品	47,164
仕掛品	6,562
原材料及び貯蔵品	14,805
前払費用	3,066
短期貸付金	53,481
その他	9,992
貸倒引当金	△559
固定資産	920,720
有形固定資産	99,552
建物	36,667
構築物	1,547
機械及び装置	20,372
車両運搬具	70
工具、器具及び備品	9,206
土地	18,398
リース資産	263
建設仮勘定	13,026
無形固定資産	24,345
借地権	768
ソフトウェア	23,159
のれん	23
顧客関連資産	53
その他	340
投資その他の資産	796,823
投資有価証券	7,757
関係会社株式	675,179
関係会社出資金	21,675
関係会社長期貸付金	68,614
長期前払費用	3,282
繰延税金資産	11,983
その他	8,329
資産合計	1,262,624

科 目	金 額
負債の部	
流動負債	316,498
支払手形	923
買掛金	40,419
電子記録債務	11,055
短期借入金	183,125
1年内返済予定の長期借入金	29,640
1年内償還予定の社債	10,000
1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	460
リース債務	108
未払金	15,463
未払費用	3,270
未払法人税等	8,886
預り金	213
賞与引当金	5,810
役員賞与引当金	94
設備関係支払手形及び未払金	6,442
その他	584
固定負債	220,956
社債	30,000
長期借入金	189,858
リース債務	154
長期預り保証金	432
役員退職慰労引当金	3
その他	507
負債合計	537,455
純資産の部	
株主資本	722,072
資本金	38,716
資本剰余金	52,103
資本準備金	52,103
利益剰余金	638,090
利益準備金	3,297
その他利益剰余金	634,793
圧縮記帳積立金	491
別途積立金	82,900
繰越利益剰余金	551,401
自己株式	△6,838
評価・換算差額等	2,385
その他有価証券評価差額金	2,385
新株予約権	710
純資産合計	725,169
負債純資産合計	1,262,624

損益計算書 (2020年度 2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		316,413
売上原価		182,845
売上総利益		133,567
販売費及び一般管理費		81,636
営業利益		51,930
営業外収益		14,978
受取利息	1,273	
受取配当金	10,547	
受取ロイヤリティー	2,201	
為替差益	451	
その他	503	
営業外費用		1,648
支払利息	1,120	
売上割引	481	
その他	46	
経常利益		65,260
特別利益		2,217
固定資産売却益	17	
投資有価証券売却益	2,199	
特別損失		1,680
固定資産処分損	278	
投資有価証券評価損	283	
関係会社株式評価損	1,118	
税引前当期純利益		65,797
法人税等合計		13,781
法人税、住民税及び事業税	14,321	
法人税等調整額	△539	
当期純利益		52,016

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2021年5月17日

テルモ株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

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

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、テルモ株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

利害関係

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

以 上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2021年5月17日

テルモ株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

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

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、テルモ株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの第106期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

利害関係

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

以 上

監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2020年4月1日から2021年3月31日までの第106期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

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

①監査等委員会が定めた監査等委員会監査等基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議等に出席して意思決定の過程及び内容を確認し、取締役及び執行役員並びに使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、随時質問及び意見を述べました。さらに、主要な決裁書類その他の重要な書類等の内容を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び使用人等とオンライン形式で意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。内部統制部門の一つである内部監査室とは、事前に監査計画の協議を行い、国内外の内部監査部門が実施した内部監査の結果及びその改善状況について、適宜報告を受けるとともに、意見表明をしました。

②事業報告に記載されている「会社の支配に関する基本方針」については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえその内容について検討を加えました。

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

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

2. 監査の結果

(1)事業報告等の監査結果

①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行については指摘すべき事項はなく、その整備及び運用についても、継続的な改善が図られているものと認めます。

なお、財務報告に係る内部統制については、本監査報告書の作成時点において開示すべき重要な不備は認識していない旨の報告を取締役及び有限責任あずさ監査法人から受けております。

④事業報告に記載されている「会社の支配に関する基本方針」は相当であると認めます。

(2)計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3)連結計算書類の監査結果

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

なお、新型コロナウイルス感染症拡大による事業への影響を極力抑えるため、当社はグループ全体で危機管理体制を整え、アソシエイトの健康と安全の確保、医療を止めないための安定供給、及び感染予防と治療への積極的な貢献を基本方針として取り組んでおります。そして、監査等委員会はその実施状況を確認しております。

2021年5月20日

テ ル モ 株 式 会 社 監査等委員会

取締役 常勤監査等委員 木 村 義 弘 ㊞

社外取締役 監査等委員 中 村 雅 一 ㊞

社外取締役 監査等委員 宇 野 総一郎 ㊞

以 上

株主総会 会場のご案内



■ 会場

明治記念館 2階「富士の間」

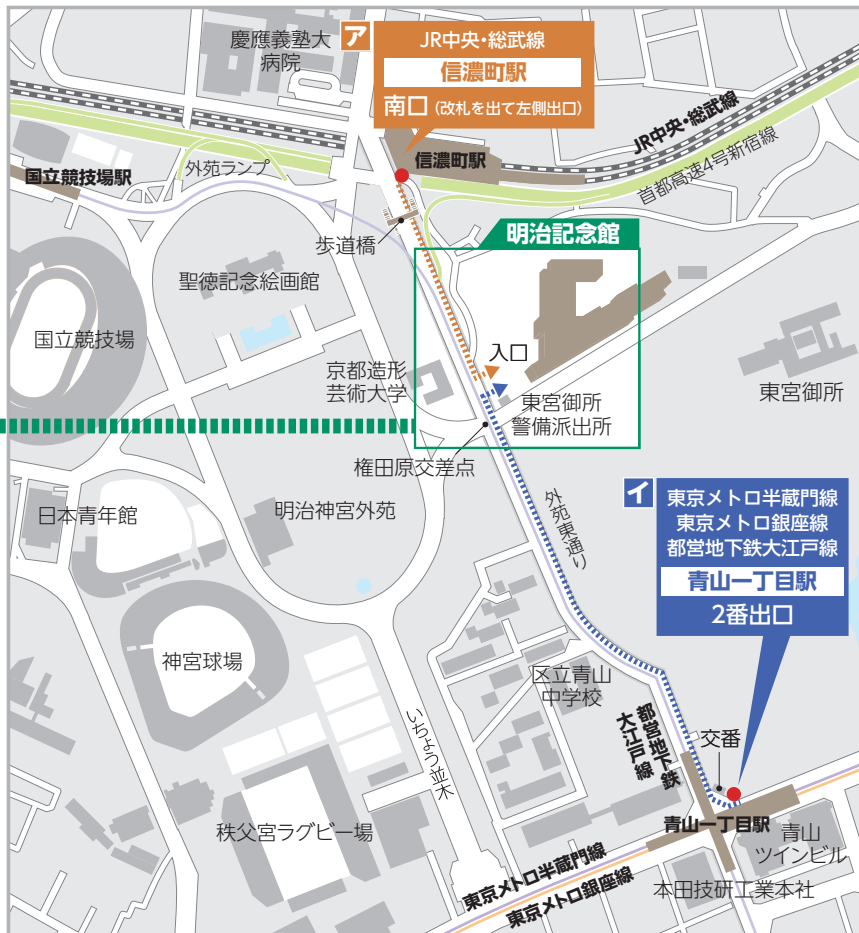
東京都港区元赤坂 2-2-23

TEL 03-3403-1171 (大代表)

■ 日時

2021年6月22日 (火曜日)

午後2時 (受付開始 午後1時)



交通のご案内 (アクセス)

ア JR中央・総武線
信濃町駅

南口 徒歩4分

イ 東京メトロ半蔵門線・銀座線、都営地下鉄大江戸線
青山一丁目駅

2番出口 徒歩8分



テルモ株式会社

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

