

テルモレポート 2025

本編



医療を通じて社会に貢献する

Our Promise 私たちの約束 (2025年4月1日制定)

すべては、患者さんへの揺るぎない約束から始まります。

私たちは、患者さんの声に真摯に耳を傾け、その希望や願いを深く理解することで、世界中の患者さんの生活の質が向上するように、さらなるイノベーションを大胆かつ情熱を込めて追求し続けます。

コアバリューズ

Respect (尊重) — 他者の尊重

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

Integrity (誠実) — 企業理念を胸に

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

Care (ケア) — 患者さんへの想い

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

Quality (品質) — 優れた仕事へのこだわり

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

Creativity (創造力) — イノベーションの追求

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

* テルモでは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。

1	企業理念／目次
2	編集方針
3	CEOメッセージ
6	価値創造プロセス
8	At a Glance (テルモグループの現在)
9	CFOメッセージ
11	コラム イノベーションの強化に向けた取り組み
12	社外取締役インタビュー
14	5カ年成長戦略「GS26」の概要
16	カンパニー別戦略
17	心臓血管カンパニー
20	メディカルケアソリューションズカンパニー
23	血液・細胞テクノロジーカンパニー
26	データセクション
27	役員一覧
30	株主・投資家の皆様との対話
31	10カ年財務サマリー
32	企業情報

編集方針

編集方針

テルモでは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、中長期的な価値創造と企業価値向上に向けた取り組みの全体像をご理解いただくために、統合報告書「テルモレポート」を作成しています。テルモレポートは「本編」と「サステナビリティ編」で構成されています。本編では、主にグループ全体の経営方針や中長期成長戦略を掲載しています。サステナビリティ編では、テルモのサステナビリティ経営に対する考え方や重点活動テーマ、推進体制、社会価値創造(CSV)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。

情報開示体系

テルモレポート	
事業・財務情報	非財務情報
テルモレポート 本編	テルモレポート サステナビリティ編
IR情報ウェブサイト https://www.terumo.co.jp/investors ・決算説明会資料、決算短信 ・5カ年成長戦略資料 ・有価証券報告書 ・株主総会関連資料 ・株式情報 など	サステナビリティウェブサイト https://www.terumo.co.jp/sustainability ・方針、推進体制、重点活動テーマ ・活動ハイライト ・GRIスタンダード対照表 など コーポレート・ガバナンス報告書 https://www.terumo.co.jp/about/governance

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

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)を対象期間としていますが、一部、2023年度以前および2025年4月以降の活動内容を含みます。

国際会計基準(IFRS)の適用について

テルモグループは、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上、およびグローバルでのルール統一による経営管理の精度向上とガバナンス強化を目的として、2018年3月期(2017年度)期末決算より、国際会計基準(以下「IFRS」)を適用しています。

見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績見通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。



テルモグループの持続的な成長に向けて 患者さんへの揺るぎない約束

代表取締役社長CEO
鮫島 光

5カ年成長戦略「GS26」の振り返りと進捗

テルモの5カ年成長戦略であるGS26は2025年度を含め、残り2年間となりました。「デバイスからソリューションへ」という戦略ビジョンのもと、複雑化・多様化する医療課題の解決に向けて取り組みを進めています。

足元の事業環境では、米国の関税政策や中東情勢等の地政学リスクをはじめ、インフレ圧力、デジタル技術の急速な進化など、外部環境は複雑さを増し、不透明な状況にあります。このような環境下においても、テルモは変化を力に変えながら、着実に業績を伸ばしています。

カンパニー別の戦略をみますと、まず心臓血管カンパニーでは、引き続きニューロ、大動脈、静脈等の領域において治療事業

の拡大およびラディアル手技の普及を目指します。治療デバイスについては、さらに戦略的に成長セグメントに注力していきます。次に、メディカルケアソリューションズカンパニーでは、デジタルを活用したICタグ読み取り機能を搭載したスマートポンプなどの周術期ソリューションを国内外で拡充していきます。また、当社の強みと地域別ニーズをマッチングさせることで、海外展開の促進を図ります。血液・細胞テクノロジーカンパニーでは、2024年に米国に上市した全血採取による血液自動製剤システム「Reveos」をさらに展開していきます。同時に、ソフトウェアやサービス事業の拡充により、競争優位性を確保し差別化を実現します。このような施策を着実に実行し、GS26の達成に向けてしっかりと推し進めていきます。



GS26では3つの財務目標を掲げていますが、売上成長率、営業利益率、そして資本効率を示す投下資本利益率と、多少のばらつきはあるものの進捗は概ね良好であると考えています。営業利益率の推移と、2026年度に向けた見通しについては、2021年12月のGS26発表後、新型コロナパンデミックを契機としたインフレや、不安定な為替といった外部環境の急激な変化を受けて、一時的に利益率は低下しました。しかしそこから、価格政策、コスト削減策、またミックス改善を力強く推し進め、利益率の改善を果たしました。減損損失等の一時費用を除いた2024年度の利益率は17.5%ですが、これは足元の事業の強さを示しており、GS26の達成に向けて、血漿イノベーションビジネスや薬剤充填デバイス領域の拡大、また収益改善策の取り組みをさらに加速させていきます。

GS26のさらにその先を見据えて

もちろん、我々の歩みはそこで終わりではありません。GS26の次の5カ年、そしてさらにその先に向かって、非連続な成長を目指していきます。そのためにはイノベーション創出の強化が不可欠です。具体的な取り組みについてご紹介します。

1つ目はコーポレートR&Dのサテライトオフィスを米国のカリフォルニア州に開設しました。米国内で、現地の医療機関との連携を深め、アカデミアやスタートアップの動向を把握しながら探索活動を行っていきます。また、テルモグループ各社の研究開発・技術開発の支援を推進することで、コーポレートR&D活動のグローバル展開を一層加速させていきます。

2つ目は、Terumo Venturesの新設です。Terumo Venturesは、医療機器スタートアップの集積地である米国マサチューセッツ州やカリフォルニア州に人員を配し、循環器疾患治療や慢性疾患治療、デジタル技術などの領域の企業に投資を行います。これにより、スタートアップが有する革新的な技術や事業アイデア

へのアクセスを強化し、テルモの研究開発活動とのシナジー創出や、オープンイノベーションの推進を図ります。

外部機会の獲得の具体的な事例の一つとして、2025年に薬剤充填デバイスのグローバル市場への進出を本格始動しました。世界的な製薬企業が集積するヨーロッパは、医薬品の最重要市場の一つです。ベルギーにあるテルモヨーロッパはデバイス開発・製造拠点として既に大きな役割を果たしており、今回ドイツで買収した薬剤充填工場と合わせることで、ヨーロッパに強いフットプリントを確立することができます。テルモは製薬企業との提携ビジネスのリーディングカンパニーを目指し、ダイナミックに挑戦していきます。

また、2024年の社長就任以来、アソシエイトの皆さんとの対話を重視し、国内外の拠点や工場を訪問してきました。その中で、企業理念への共感や、安全で快適な職場環境を目指す取り組みの浸透を改めて感じることができました。一方、フロアの占有率が飽和状態の工場もあれば、まだまだ有効活用されていないスペースがある工場など多種多様な状況が見て取れました。これを機に、まずは調達・生産・倉庫・配送といった物流の見える化に取り組み、カンパニーや事業をまたいだ工場の有効活用を進めることで、最終的にはグループ全体としてオペレーションの最適化を進めていきます。

ここまで戦略の話を中心に説明しましたが、私は優れた企業は優れた戦略だけではなく、優れた人材や企業文化も備えることが重要だと考えています。その企業文化を醸成するための3つの指針をご紹介します。1つ目は、「コアバリューズ」です。これは企業理念体系にも位置付けられているもので、アソシエイトが行動の基礎とする共通の価値観であり、「尊重」、「誠実」、「ケア」、「品質」、「創造力」の5つで構成されています。判断に迷ったときには必ずここに立ち返る、そのような位置付けのものです。2つ目は、「Growth Mindset」です。これは、自分が持っている能力や才能は経験や努力によって伸ばすことができるという考え方



です。アソシエイト一人ひとりが新しいことに挑戦し、たとえ失敗したとしても、その失敗から学び、成長していくという企業風土の醸成をグループ丸となって推進しています。そして3つ目が、「DE&I」です。多様性や公平性があり、誰もが受け入れられる包摂性のある風土をグローバルに醸成することを推進しています。私は多面的な物の見方が新たな価値を創造すると信じています。

企業価値の最大化のために

テルモでは、サステナビリティ経営の実践を通じて、中長期的な企業価値向上を目指しています。基盤となるESG(環境、社会、ガバナンス)の取り組み状況ですが、まず環境については、2040年のカーボンニュートラル実現に向け、順調に進捗しています。自社に直接関わるScope 1+2排出量は、2024年度も削減目標を達成しました。グローバルで再生可能エネルギーの活用を進めており、2024年度は日本をはじめ4つの国で新たにソーラー発電システムが稼働しました。また、環境保全にもしっかりと取り組んでいます。この度テルモは、国際非営利団体であるCDPIに



より、CDP2024の「ウォーターセキュリティ」の分野において、最高評価のAリストに選定されました。水資源への取り組みが、事業活動において重要な資源であることを認識し、中長期目標を設定して有効活用するとともに、引き続き汚染防止やリスクの把握、管理に努めていきます。

続いて、社会に関する取り組みです。鎌状赤血球症という遺伝性の血液疾患があります。アフリカを中心に世界で数百万人の患者さんが抱える疾患で、強い全身の痛みや脳卒中、急性胸部症候群、臓器損傷などの重篤な合併症を引き起こす場合があります。大変残念なことに、患者さんによって治療へのアクセスの機会と治療効果には大きな格差があり、多くの患者さんが亡くなっているのが現状です。遠心型血液成分分離装置「Spectra Optia」は、鎌の形にくびれて変形した赤血球を取り除き、正常な楕円形の赤血球に交換する治療を行うシステムです。この度テルモは、経済産業省が募集するグローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金の採択事業者に選定されました。政府からの補助金を有効活用することで、まずは血液製剤の安定的な供給を実現するとともに、患者さんの治療へのアクセスの機会を創

出していきます。

最後に、ガバナンスに関する進捗です。多様性を確保し、より良いソリューションを導くため、テルモでは女性の活躍やグローバルな人財の活用を推進しています。国内の女性管理職比率は2020年度には約8%でしたが、2024年度は12%まで増加しました。また取締役会における性別の割合も5分の1が女性となりました。経営層の外国人比率も増加しており、経営役員の外国人比率は33%となっています。グローバルでの売上が成長している中で、優秀な人財であれば性別や国籍を問わず、今後もリーダーシップを発揮できる人財を育成、登用していきます。

続いてCSV（社会価値創造）、すなわち企業が社会課題の解決を通じて、自社の競争力も高めていく経営戦略についてです。医療の分野に身を置く私たちにとって、これは事業活動そのものともいえます。心筋梗塞や狭心症の治療方法の一つである心臓カテーテル治療において、かつては太ももの付け根から挿入する方法が一般的でしたが、現在は手首から挿入する、いわゆるラディアル手技が広く普及しています。手首からの挿入は、太ももの付け根からの挿入に比べ止血時間が短く、治療後すぐに歩行が可能となり、合併症のリスクが低いため、患者さんのQOL向上に寄与します。さらに、早期回復と早期退院が可能となることで医療費の削減や院内のさまざまな効率化にもつながります。GS26では、「疾病横断でのラディアル手技の普及」を掲げています。心臓のカテーテル治療で普及したラディアル手技を、下肢動脈や腹部、脳血管など他の部位の疾患の治療にも拡大すべく、それぞれの疾患に適した製品の開発やトレーニング機会の提供に注力していきます。

メディカルケアソリューションズカンパニーでは、手術中の薬剤投与をはじめとして、術後の疼痛管理や合併症対策、そして栄養摂取の支援など、早期退院をサポートする「周術期ソリューション」を提供しています。その基盤となる製品が、テルモが国内でトップシェアを誇る輸液ポンプ・シリンジポンプです。最近是多

くの国で医療従事者の不足が課題となっており、そのため院内業務の効率性を高めながらも誤投与などの医療事故を防ぎ、患者さんにより良い治療を提供したいと考えています。このような医療現場でのニーズに応えるため、テルモはアジアを中心に、電子カルテや薬剤管理システムなどと自動連携する輸液ポンプ・シリンジポンプを中心としたソリューションの導入を拡大していきます。

患者さんへの揺るぎない約束を胸に

医療の世界は日進月歩です。私たちは、医療現場とともに課題に取り組み、社会により大きな価値をもたらすべく、革新的かつ包括的なソリューションを創出し続けていきます。その原動力となるのは、この度、新たに制定した「Our Promise」です。それは、患者さんへの揺るぎない約束です。日々の生活をより良く過ごせるようにしたいという思いを胸に、患者さんの声に真摯に耳を傾け、深く理解し、希望や願いをイノベーションで形にしていくという決意を込めたものです。100年以上にわたり患者さんを思い、より良い医療を追い求めてきたテルモだからこそできることだと信じています。私はこの思いを大切にしながら、患者さんや医療従事者をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に信頼される、真のグローバルトップリーグ企業を目指して、これからも挑戦を続けます。

代表取締役社長CEO

鮫島 光

価値創造プロセス

共通の理念

企業理念
医療を通じて社会に貢献する

Our Promise 私たちの約束
患者さんへの揺るぎない約束

コアバリューズ

行動規範

テルモが着目する
「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、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

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
- ・ 製薬企業に向けた、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、イノ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・変化の実現
グローバルリーダー育成、組織効率と効果の強化、重要スキル開発の設定
- ・ アソシエイト・エクスペリエンスの向上
Growth Mindsetの醸成、DE&I文化の醸成、アソシエイトウェルビーイングの形成、アソシエイトが生み出す価値のリコグニション

■ トータルクオリティ（品質、安全性、安定供給の確保）

- ・ 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

- ・ 労働環境の安全対策推進 ・ 「テルモグループ人権方針」制定
- ・ 「国連グローバル・コンパクト」署名

ガバナンス、 コンプライアンス

- ・ ガバナンスの根幹を支えるグループ共通の企業理念と価値観
- ・ グローバル経営体制の強化（経営役員制度導入）
- ・ グループ共通の行動規範、継続的なコンプライアンス教育の実施

財務資本

- 安定的な財務体質
信用格付（2025年5月29日現在）

格付投資情報センター（R&I）： AA-
スタンダード・アンド・プアーズ（S&P）： A-

製造資本

- グローバル生産 29 拠点
（国内7拠点、海外22拠点）
- 海外生産比率 63.3%
- 設備投資 825 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／対売上収益比率 742億円/7.2%
- グローバルな研究開発拠点
- テルモメディカルプラネックスをはじめ、各地域での医療従事者向けトレーニングの提供
- 特許保有件数 約 8,500 件（海外子会社分を含む）

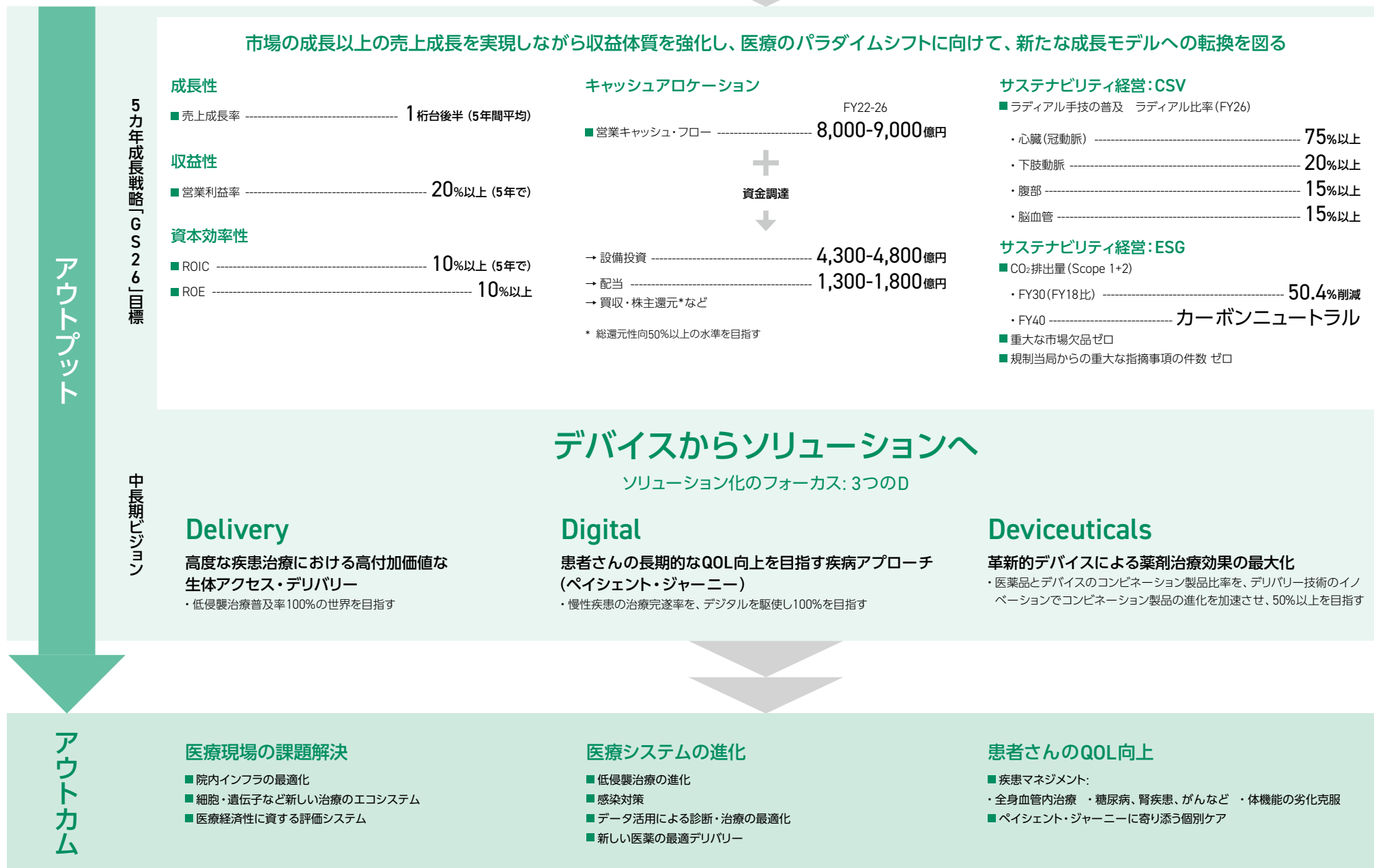
社会関係資本

- 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

- アソシエイト数（テルモグループ） 30,689 名
- 経営役員 外国人比率 33.3%*
- グローバル・キーポジション 外国人比率 59.3%*
- * 2025年4月1日時点
- 女性管理職比率（テルモグループ） 30.8%
- 女性管理職比率（テルモ株式会社） 12.0%
- グローバル経営基盤強化のためのCXO設置

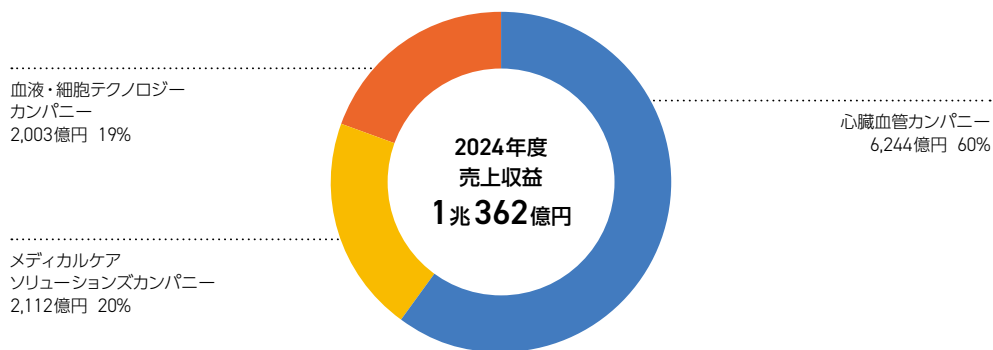
注記のない箇所は、2024年度あるいは2024年度末時点の数値



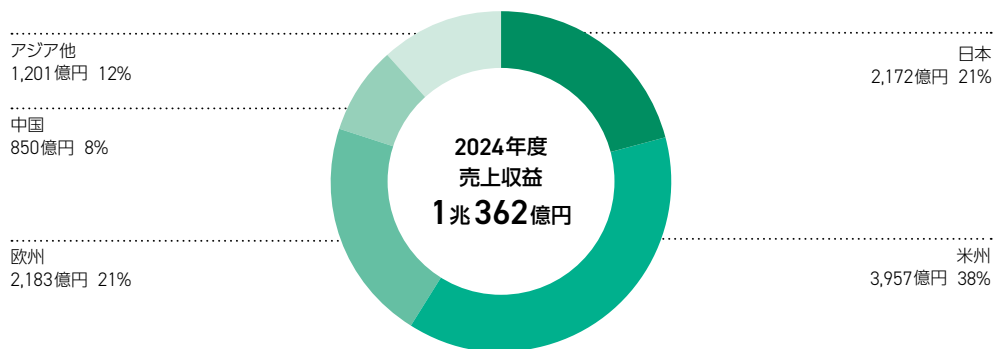
At a Glance (テルモグループの現在)

2024年度(2025年3月期)

カンパニー別売上収益



地域別売上収益



注:構成比率は小数点以下を四捨五入しており、合計が100%とならない場合があります。

テルモの会社概要、事業紹介、沿革は、下記のページをご覧ください。

会社概要 <https://www.terumo.co.jp/about/who-we-are>

事業紹介 <https://www.terumo.co.jp/business>

沿革 <https://www.terumo.co.jp/about/history>

売上収益

1兆362億円

営業利益／営業利益率

1,577億円／15.2%

調整後営業利益／調整後営業利益率

2,034億円／19.6%

ROIC

7.5%

ROE

8.7%

フリーキャッシュフロー

1,283億円

販売国・地域数

世界160以上

製品品種数

52,000点以上

連結子会社数

99社

研究開発拠点数

22拠点(日本6拠点／海外16拠点)

研究開発費／研究開発費率

742億円／7.2%

特許保有件数

約8,500件

生産拠点数

29拠点(日本7拠点／海外22拠点)

アソシエイト(社員)数

テルモグループ 30,689名

テルモ株式会社 5,633名

女性管理職比率

テルモグループ 30.8%

テルモ株式会社 12.0%



資本効率を意識した経営の確立で 企業価値の最大化を目指す

経営役員
チーフファイナンシャルオフィサー (CFO)
チーフインフォメーションオフィサー (CIO)
萩本 仁

2024年度の振り返り

2024年度は5カ年成長戦略「GS26」の3年目となりました。GS26の折り返し地点となりましたが、売上収益は1兆362億円と初の1兆円を突破しました。営業利益は1,577億円、当期利益は1,170億円と、いずれも過去最高となりました。売上収益は、グローバルで医療需要の拡大が継続し、米州を中心に海外が成長を牽引、為替影響も寄与し、業績は総じて好調に推移しました。

利益面では、グローバルで価格政策を実施したほか、全社的な収益改善策を強化・加速させてきた成果が着実に実を結んでいます。一方、営業利益率をみますと、2023年度と同水準の15.2%となりました。2024年度に242億円の一時費用を計上したことが背景にあります。これは新経営体制のもと、グループ全体のポートフォリオ最適化に向けた将来への投資と位置付けています。GS26の達成、さらにその先を見据えて、積極的な事業レビューを重ね、減損損失等のまとまった規模の費用を計上しました。こうした一時的な費用があったにもかかわらず、2024年度は過去最高益を達成することができ、改めてファンダメンタ

ルズの強さが現れた一年でもありました。なお、一時費用を除いた営業利益率は17.5%となり、前年度から2.3ポイント改善しています。ROIC、ROEについてはそれぞれ7.5%、8.7%でした。当社は、GS26の中で5カ年の財務目標として3つのKPIを定めていますが、この勢いのまま2026年度に向けて結果を出していきます。

5カ年の財務目標

成長性 売上成長率

1桁台後半
(5年間平均)

収益性 営業利益率

20%以上*
(FY26時点)
* 調整前営業利益をもとに算出

資本効率性 ROIC

10%以上
(FY26時点)
ROE10%以上

資本効率経営に向けての取り組み

GS26で掲げた「営業利益率20%以上」に向けて推し進めている全社収益改善プロジェクトVC²(Value Creation through

Collaboration)は、着実に成果を出しています。2024年度はグループレベルでの活動を一層強化し、調達・生産・ロジスティクス・サポーティングファンクションの観点から取り組みを進めた結果、本社組織と各事業単位での組織が一体となり、最適化に向けて協働する動きが加速しました。今後は各事業単位での特性を考慮しつつも、より全体最適を視野に入れ、グローバル化の活動を加速させていきます。また、2022年に社内組織であるグローバルビジネスサービス(GBS)を新設し、海外での発注および支払い機能の集約を行ってきましたが、2025年度はさらに範囲を広げ、他の会計領域でもグローバル共通化を目指します。そのためのサポートを効率的に実施していくためにも、事業・地域を包含したIT領域での取り組みを進めていきます。機能軸での体制構築を行い、グローバルで有効な規定やガイドラインの制定をはじめ、グループ全体の基幹業務の統合および情報の一元管理が行える体制の整備を行います。今後、グローバル市場へのさらなる展開を見据え、業務オペレーションの標準化・効率化に向けて、グループレベルでの取り組みを継続し、目標である営業利益率20%以上の達成を目指します。

資本効率性について、GS26ではROIC10%以上(ROE10%以上)を掲げています。目標達成に向け、事業運営の改善を通じて資産効率を高め、財務健全性を考慮した適切な資本構成を構築し、利益の再投資を適正かつ積極的に進めていきます。GS26の最終年度、さらにその先を見据え、4つのテーマを掲げました。

1つ目は、将来の事業構造変革に対応できる財務体質の確立です。今後もM&Aなど企業経営に必須となる活動を柔軟に推進するためにも、強固な財務体質をもとに多くの選択肢が取れるようにしていく必要があります。そのためには、キャッシュフロー管理の徹底および財務マネジメントの強化が不可欠です。会社の稼ぐ力を高めつつ、在庫など運転資金の管理向上を図ることで、フリーキャッシュフローの最大化を目指します。

2つ目は、意思決定の迅速化です。最終的には、意思決定だけでなく、その決定をいかに早く実行できるかということが非常に重要ですが、足元の事業環境が一層複雑化し急速に変化する中、状況に応じて適時適切に対応していくためには、事業状況をタイムリーに把握・分析し、実行に移す体制の構築が不可欠となります。デジタル技術をうまく活用しながら、変化の激しい環境下においても、レジリエンスを高めた組織運営を確立していきたいと思えます。

3つ目は、資本効率経営への貢献です。当社は順調に業績を伸ばし、安定して成長していると評価をいただく一方、資本効率については改善の余地があると認識しています。運転資金の改善においては、事業と連携したS&OPの強化を行い、販売部門・GBSと協業し、支払いや回収状況の可視化を進めていきます。資本効率と財務健全性のバランスを考慮した機動的な資金調達を実施するため、運転資金調達コストの削減を意識した枠組みの構築を行いました。

最後の4つ目は、資本市場との継続的な対話です。当社は上場企業として、持続的な成長と企業価値向上に向けて資本市場と対話していくにあたり、機関投資家をはじめさまざまなステークホルダーと継続的な面談を実施しています。対話を通じて、当社の企業価値を適正に評価してもらうだけでなく、資本

市場から見た当社の課題や改善点を把握し、経営陣にフィードバックすることで、当社の中長期的な価値向上につなげていきます。

2025年度計画、さらにその先に向けて

2025年度は、医療需要の拡大をベースに当社の成長ドライバーが貢献し、第1四半期の業績は概ね好調なスタートとなりました。ただし、米国の関税政策をはじめとする地政学リスクやインフレ圧力、為替変動等、当社を取り巻く事業環境は依然不透明な状況にあります。そのような中においても、今年度の業績予想で掲げた目標を達成するとともに、GS26の達成に向けて引き続き財務体質の強化に努め、コスト管理の徹底を図り、資本効率経営の実現を目指していきます。

2025年度目標* 5年連続での最高益達成を目指す

売上収益 1兆500億円 前年度比+1% (為替影響除く+7%)	営業利益 1,940億円 前年度比+24% (為替影響除く+32%)
営業利益率(調整前) 18.5% 前年度比+3.3%ポイント	当期利益 1,430億円 前年度比+22%

*2025年9月末時点

株主還元については、引き続き安定増配に努めていきます。キャッシュアロケーションとしては、まず成長投資を最優先事項としていますが、資金需要の状況を見極めながら、総還元性向50%を目処に自己株式の取得も検討します。

2025年度はGS26の最終年度の前年となり、2026年度にしっかり結果を出すための重要な仕込みを行う期間と位置付けて

います。その一つの取り組みとして、今年度を「テルモ生成AI元年」とし、社内でも多くの事業活動に生成AIの導入を進めています。デジタル技術の革新は目覚ましく、想像を遙かに超える勢いで進化しています。生成AIをいかに使い、業務効率の改善につなげていくか、ビジネスにおける有益な使い方のチャレンジを行う意味では2025年度は非常に重要な年であると考えています。

私はCF0領域とCIO領域を両方担当していますが、CF0としては、企業価値最大化への貢献として先に述べた4つの活動を通じて財務リソースマネジメントの強化を行い、グローバル化を推進していきます。同時にCIOとして、情報戦略やデジタル変革にも深く関わっていきます。生成AIをはじめ、デジタル化、IT領域の活用は業務効率のみならず、競争優位性を築き上げていくために必須となります。これらの機能が財務面に与える影響を把握し、有機的に結び付け、経営戦略とIT戦略の両者を一元化して判断できる点が私の強みとして大きな付加価値を生むと考えています。私はこれら2つの領域を活用することで資本効率を意識した経営体制を構築し、持続的な企業価値の向上に貢献していきたいと考えます。

株主・投資家の皆様をはじめ、ステークホルダーの期待にしっかりと応えるとともに「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、真のグローバルカンパニーを目指して邁進していきます。



コラム | イノベーションの強化に向けた取り組み

テルモは、未来の医療を見据え、複雑化する医療課題や多様化する医療ニーズを解決すべく、テルモ独自のコア技術を生かした内部開発力を強化するとともに、社外との連携も推進し、医療現場にとって価値あるイノベーションの創出を目指しています。

米国カリフォルニアに新たなR&D拠点を開設

2025年4月に、新たなR&D拠点「Discovery and TEchnology Center of Terumo (以下、D-TECT)」を米国カリフォルニア州に開設しました。この拠点では、米国という大市場の中で、現地の医療機関との連携を深め、アカデミアやスタートアップの動向を把握しながら活動を進めていきます。新テーマの開発はもちろん、日本国内のR&D活動の拠点である神奈川県湘南センターに蓄積されたテルモ独自のコア技術のグローバル展開も積極化していきます。D-TECTは、テルモの将来を支えるテーマの探索活動をはじめ、海外のR&Dサイトの支援を行いながら、コーポレートR&D活動のグローバル化を促進します。最初は10名程度の小さな組織でスタートしましたが、徐々に現地採用を増やしていき、今後は活動を本格化し、テルモのイノベーションの象徴となるような組織にしていきます。



D-TECTが入る建物外観

コーポレートベンチャーキャピタル「Terumo Ventures」を設立

テルモは、社内の開発力強化に加えて、外部投資によるイノベーションの強化にも注力しています。今後、より積極的に外部投資を行うため、2024年8月に社内ベンチャーキャピタル「Terumo Ventures」を米国で創設しました。今後5年間で約100億円の投資枠を設け、有望なスタートアップを発掘していきます。既に、循環器疾患治療や慢性疾患治療、デジタル技術などの領域の企業に投資を開始し、活動を本格化させています。革新的な技術や事業アイデアへのアクセスを強化し、研究開発活動とのシナジー創出を目指すほか、オープンイノベーションの推進も積極化していきます。最近の事例としては、京都大学とiPS細胞の培養・分化の自動化に関する共同研究の開始、新素材や要素技術の共同開発に向けたフォーラムの開催など、外部との連携を活発化し、さまざまなアイデアや技術の掛け合わせで新しい価値の創出に挑戦していきます。



スタートアップとのミーティング風景

CTOメッセージ

研究開発のグローバル化で 医療現場に価値あるイノベーションを創出する

世界中で医療ニーズが多様化する中、テルモはさまざまな医療課題を解決するためのソリューションを提供すべく、イノベーションの強化に取り組んでいます。イノベーションが成果をあげるためには、経営戦略との連動が不可欠です。2024年度は、経営戦略と開発テーマの整合を確認して、アソシエイトがイノベーション活動に専念できる環境整備を見直すところから始めました。まず取り組んだのは、テルモグループのR&D全体像を可視化することです。大小さまざまなプロジェクトが何百と走る中、一つひとつのプロジェクトを整理し、中長期的な研究開発を担う案件に優先順位を付けることで、新領域の創出を加速する体制への変更や、規模の大きな研究テーマへのアロケーションシフトに向けた体制を確立しました。

2024年度のテルモの売上収益は1兆円を突破しましたが、1兆円の先の成長を担うためには、規模の大きい開発テーマに取り組む必要があります。テルモの見据える先はグローバル市場です。一方、事業のグローバル化が進む中、研究開発の主力部隊は国内に集中しているのが実情です。多くの日本企業が同様の課題を抱えていますが、厳しい競争環境を勝ち抜くためにも、R&Dグローバル化の一環として、医療機器最大市場である米国に拠点を開設し内部開発力の強化を加速させます。さらに、社外との連携も積極化し、米国に設立したコーポレートベンチャーキャピタルを通じて、イノベーションの創出を推進していきます。

また、デジタルトランスフォーメーション(DX)をイノベーションの一翼として位置付けています。活動の重点を最先端市場である米国に移し、デジタルヘルスのスタートアップを探索するとともに、現地事業部のデジタルソリューション開発を支援するほか、戦略的商品向けの内製AI開発を行っています。本社内でも分散していたデジタル人財を統合し、生成AIを含むAI、クラウド、セキュリティおよびコネクティビティの能力強化にも取り組んでいます。

イノベーションは一つの部門だけで成し遂げることはできません。研究開発部門だけでなく、生産、流通、販売、本社機能など、複数の部門が連携していく必要があります。社内の連携体制を構築するとともに、研究開発部門の経営との一貫性を確立し、グローバル化に挑戦するための活動をしっかりと推し進めていきます。



チーフテクノロジーオフィサー (CTO)
コーポレートR&D担当
湘南センター長

大森 真二



真のグローバルカンパニーを目指して 企業価値を高めるガバナンス体制の 構築を後押ししていく

社外取締役
株式会社SDGインパクトジャパン代表取締役社長
小木曾 麻里

テルモの社外取締役に就任されてから一年が経ちました。当社の取締役会の印象はいかがでしょう。

テルモの最初の印象は、「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念がアソシエイトの皆さんにしっかり根付いており、企業文化にも反映されているということです。取締役会においても同様で、「患者さんのために」という考え方が議論の中に自然に浸透していると感じます。そのため取締役会の議論も短期的な目線にとどまることなく、中期的かつ包括的な議論が多くなされています。取り上げられる議題についても個別案件の議論に加えて中長期での事業戦略の議論の場も多く設けられており、企業理念と経営の方向性がしっかりと結び付いている印象を受けました。

また、取締役会は非常にオープンで意見を述べやすい雰囲気だと思います。取締役一人ひとりがそれぞれの立場から意見を述べており、遠慮や忖度のない議論ができていていると感じます。そのためには、事前の情報共有やブリーフィングも大事です。議長の議事進行上の配慮など、さまざまな環境作りが背

景にあると思います。私もそうですが、社外取締役が他業界の出身者の場合、業界への知識や理解が十分でない場合もあります。当社の場合、取締役会議案としてあがってこない案件や執行側の議論を適宜共有いただくこともあり、社外取締役へのサポート体制は充実していると感じます。また、一年を通して国内や米国拠点を訪問し現地の経営陣やアソシエイトと直接対話する機会をいただき、多くの気付きと学びがありました。こうした現場との対話は取締役会での議論の質を高めていく上で大変有意義な機会ですが、こちらでも企業理念が経営陣やアソシエイトの皆さんに深く根付いているのを感じることができました。

コーポレート・ガバナンス委員会の委員長を務めていらっしゃるが、テルモのガバナンスをどのようにみていますでしょうか。

2024年度に実施した取締役会の実効性評価については、高い実効性の確保が維持され、ガバナンス向上に向けて継続的か

つ着実な改善が確認されたという評価結果を受けました。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各委員会においては、社外取締役がそれぞれ委員長となり、オープンで活発な議論が行われていますし、執行と監督のバランスもとれていると感じます。

一方、テルモがさらなるグローバル経営を進化させていくためには、必要なガバナンスの要素も常にアップデートされていく必要があります。近年では、従来の監督やモニタリングという立場にとどまらず、企業価値の持続的向上を支える戦略的ガバナンスが求められています。事業戦略が会社ごとに異なるように、ガバナンスのあり方も一律ではなく、企業ごとに異なります。「テルモらしい」ガバナンスのあり方について、議論をさらに深めていければと思います。例えば、テルモはグローバルに展開する日本企業ですが、今後その「日本的要素」をどのように変容させ、現地の組織や人員体制と融合させていくのか、そのプロセスを含めたグローバルガバナンス体制のあり方は、今後の重要なテーマになりそうです。

また、執行と監督のバランスという観点では、2024年の社長CEO交代に伴い経営体制を構成するメンバーも新しくなりましたが、新体制のもとで執行側の動き方も変化してきていると思います。現在執行と監督のバランスは適切であると感じますが、近年では地政学的な変化や環境課題の重要性が増しており、取締役会に求められるスキルセットも変化しつつあることを感じます。今後中長期的にテルモがどのような会社であることを目指すのか、それに合わせて取締役会のあり方やアジェンダを変化させていく必要があります。そのためには、取締役一人ひとりが課題に対してどう考えているか、取締役会の外で議論し合うことも有効です。昨年、社長と取締役との対話を実施しました。取締役会の中では議論すべきアジェンダも多く時間が限られてしまうため、アジェンダにないテーマや細かい課題まで議論が及ばない時もありますが、そうした場を活用してさまざま

社外取締役インタビュー

まな意見を集約していくことで、総合的な議論を深めていければと考えています。テルモは執行と監督、社内と社外といった関係性の中で、双方向でのコミュニケーションにおいて、うまくバランスをとっていると感じます。

今後の体制構築を考えていく上では、グループ全体の人財戦略も重要です。人財戦略を考えるにあたり、テルモにとってのダイバーシティのあり方について、どのようにお考えでしょうか。

テルモにとって、ダイバーシティは今後の成長のための重要なドライバーの一つです。アソシエイト一人ひとりが個々の能力を思い切り発揮して、いきいきと働ける職場環境があることが、今後選ばれて伸びていく企業の必須条件となります。ここに関しては、社長の強いコミットを感じますし、社内での理解も進んでいると思います。背景には、Growth Mindsetの醸成やDE&I推進活動、One Terumoの取り組みなど、グローバルな経営体制構築の基礎に向けて明確な人事施策が打ち出されていることも大きいと思います。2025年3月に「テルモDE&I Week」の企画の一つでDE&I推進について社内で講演する機会をいただきましたが、アソシエイトの皆さんから積極的に質問や意見をいただき、職場の中にしっかりと関心が根付いてきていると感じました。こうした社内の取り組みが、現場での具体的な行動のきっかけとなっていけばと思っています。どんな取り組みもそうですが、DE&Iの取り組みも一朝一夕には進みません。時間をかけて、現場ごとに粘り強く目標を設定し、積み上げていく必要があります。社外取締役として、そうした日々の取り組みに寄り添いながら、現場への浸透状況を丁寧に見守っていきたいと考えています。

経営層のジェンダーや国籍のバランスについては、一定の水準は確保されていると感じます。一方で、今後さらにグローバ

ルな事業展開を加速させていくにあたり、日本と海外拠点の最適なバランスや人的資本の効果的な配分についての検討は、一層重要になるのではないのでしょうか。グローバルなガバナンス体制の強化という面からも、人財のあり方は企業戦略の中核的な要素です。ジェンダーや国籍という属性にとどまらず、多様な視点や経験を持つ人財をどのように組み合わせて、いかに力を引き出していか、そうした人財ミックスの設計は、グローバルカンパニーとしての信頼と共感を築く上でさらに重要になると感じています。

テルモにおけるご自身の役割に対するお考えをお聞かせください。

いくつかの役割があると思いますが、一つは非財務的な要素に関する議論をさらに深めていくことです。ESGやDE&Iについてはこれまで私が関わってきた領域でもあり、こうした取り組みをいかに企業価値の向上につなげていけるのか、取締役会において議論を深めていきたいと考えています。また、私はインパクト投資という分野において企業が社会に対して及ぼす影響を研究してきたので、そうした「企業活動のインパクト」と「社会的なインパクト」とのつながりを、取締役会の議論の中にも自然に織り込んでいけたらと願っています。そして、株主やその他のステークホルダーとの相互理解を深めていく上で、対外的な発信はこれまで以上に重要になると感じており、社外取締役という立場から、そうした活動にも前向きに関わっていきたいと思っています。そして最後に、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長として、中長期的なテーマである「企業価値を高めるためのガバナンス」への意識を高め、忖度のない議論を深めていくことです。「企業価値をどう高めていくか」という問いを軸に、議論を取締役会のアジェンダにしっかりと位置付け、議論をアクションへつなげていく、そんな実践的で、開かれた



取締役会をテルモの皆さんと一緒に目指していきたいと思っています。

今後のテルモに期待することをお聞かせください。

2024年度は社長CEOが交代し、新たな経営体制がスタートした節目の年となりました。既に戦略の方向性は明確に打ち出されていますから、2025年度は、そのビジョンを着実に形にしていける年になると期待しています。その実現に向けては、一人ひとりの能力を最大限に生かせる社内の環境整備に加え、AIおよび新技術への対応、さらには米国をはじめとする地政学的な変化にも柔軟に向き合っていく必要があります。多様な視点から、変化をどう機会に変えていくかを考えることが、これからの持続的成長につながると信じています。社外取締役として皆さんとともに考え、皆さんの挑戦をしっかり後押ししていける存在でありたいと思っています。

5カ年成長戦略「GS26」の概要

2022年度からの5カ年成長戦略「GS26」では、医療を取り巻く環境の変化を中長期的な視点で捉え、「デバイスからソリューションへ」という中長期のビジョンを掲げています。このビジョンのもと、医療課題への革新的かつ包括的なソリューションを提供することで社会価値の創造に貢献し、企業価値の最大化を目指します。

テルモが着目する「医療のパラダイムシフト」

疾病構造の変化	時間軸の変化	技術の変化
<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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）	<ul style="list-style-type: none">バイオ医薬品、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

医療のパラダイムシフト

医療は大きな変化の途中にあります。世界的な高齢化と生活水準向上により、慢性疾患が増えるなど、「疾病構造」の変化が起きています。このような慢性疾患の増加は、より長期にわたる疾病管理など、「医療の時間軸」に変化を与えています。また、バイオ医薬や細胞・遺伝子治療およびデジタル・AI技術の発展が「医療を支える技術」に変化をもたらしています。これらは、テルモが次の10年超を見据えて対応すべき重要な環境の変化です。

中長期ビジョン

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 대응

ソリューション化のフォーカス: 3つのD

01. Delivery	02. Digital	03. Deviceuticals
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	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）	革新的デバイスによる薬剤治療効果の最大化

中長期のビジョン「デバイスからソリューションへ」

こうした医療のパラダイムシフトを踏まえた中長期のビジョンが、「デバイスからソリューションへ」です。

今後も、デバイスはテルモの中核を担う製品であり続けますが、開発の方向性は変化しています。製品軸から顧客軸・疾病軸へとフォーカスを移すことで、医療のエコシステム全体とより積極的に関わり、顧客と患者さんの抱える課題を発見し、ソリューションを提案できる企業になることを目指します。ソリューション開発の方向性を示す3つのフォーカスは以下の通りです。

1つ目はDeliveryです。心臓血管カンパニーの成長ドライバーである「ラディアルアプローチ」*1を支えるカテーテル製品群をはじめ、テルモの強みである生体内へのアクセス・デリバリーという機能、それを支える技術を指します。今後の新しいソリューション開発においても、この基礎技術は最大の武器です。

2つ目はDigitalです。データを活用した効率改善、診断や治療の最適化・個別化を実現する上では、デジタル技術の活用が不可欠です。このソリューションの先駆的な事例として、メディカルケアソリューションズカンパニーにおいては、輸液ポンプ・シリンジポンプを軸とした周術期の薬剤管理や、ベッドサイドケアに活用される体温計・血圧計などのバイタル記録の電子化と連携を通じて、医療従事者の業務効率化や安全性向上に取り組んでいます。

3つ目はDeviceuticalsです。これは、テルモが目指すDevice（機器）とPharmaceuticals（薬剤）の融合を表した造語で、薬剤の利用や製造に付加価値を与えるソリューションのことです。具体例としては、現在、推し進めている製薬企業との提携ビジネスであるCDMO事業*2や、血漿イノベーション事業*3などが挙げられます。

*1 手首の動脈（橈骨動脈）からアクセスして行うカテーテル治療

*2 開発製造受託ビジネス

*3 血漿イノベーション事業については下記をご覧ください。

<https://www.terumo.co.jp/business/blood-and-cell-technologies>

5カ年成長戦略「GS26」の概要

財務KPI

GS26では、成長性・収益性・資本効率性において以下の目標を掲げ、達成に向けて取り組んでいます。

5カ年の財務目標

成長性

売上成長率1桁台後半
(5年間平均)

収益性

営業利益率20%以上*
(FY26時点)

* 調整前営業利益をもとに算出

資本効率性

ROIC10%以上
(FY26時点)

ROE10%以上

前提：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

成長性：

各カンパニーの成長ドライバーが順調に売上を拡大することで、全社として一桁台後半の売上成長を目指します。各カンパニーの成長ドライバーについては以下をご覧ください。

2021年12月16日発表「中長期を見据えたビジョン」(11ページ、GS26の成長ポイント参照)

https://www.terumo.co.jp/system/files/document/2022-03/Presentation_211216_GS26_1_J_1.pdf

収益性：

収益性の高い成長ドライバーの売上拡大による事業ミックスの改善に加えて、全社横断的な収益改善施策(価格政策、コストダウン等)を通じて、全社として営業利益率20%以上を目指します。

資本効率性：

収益性の改善に加えて、棚卸資産を主とする運転資本の適切なコントロールで投下資本の効率性向上に取り組み、ROIC10%以上(ROE10%以上)を目指します。収益性と資本効率性の具体的な施策等については、9～10ページ「CFOメッセージ」をご覧ください。

サステナビリティ経営へのコミット

GS26では、サステナビリティ経営の実践を通じて、中長期的な企業価値の向上につなげるべく、CSV/ESGに関する具体的な活動テーマとKPIを設定し、全社で推進しています。詳細はサステナビリティ編をご覧ください。

カンパニー別戦略

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

- 17 心臓血管カンパニー
- 20 メディカルケアソリューションズカンパニー
- 23 血液・細胞テクノロジーカンパニー

心臓血管カンパニー

患者さんに寄り添い、
変わりゆく治療の未来を
共に創造する

常務経営役員
心臓血管カンパニープレジデント
廣瀬 文久



外部環境 (機会とリスク)

外部環境	
機会	リスク
血管内治療*1 <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 	血管内治療*1 <ul style="list-style-type: none"> ・ 中国における政府主導入札の拡大による販売価格の下落 ・ 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
外科治療*2 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経皮的肺補助システム(PCPS)／体外式膜型人工肺(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*3の普及・拡大 	外科治療*2 <ul style="list-style-type: none"> ・ 外科から血管内治療への移行など、医療の低侵襲化による市場成長の鈍化

*1 血管内治療：インターベンショナルシステムズ事業、ニューロ事業、アオルティック事業（ステントグラフト）

*2 外科治療：カーディオバスキュラー事業、アオルティック事業（人工血管）

*3 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

- 自社製品の適正使用にとどまらず、臨床現場の課題をベースにした医療従事者へのトレーニング
- 各地域におけるKOL*4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
- 各地域での販売・マーケティングおよび臨床開発・薬事を遂行するグローバル機能
- 多品種で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*1

- 血管アクセス製品の高いシェアと競争力
- 低侵襲治療やラディアル手技*5の普及を推進する企業としての認知とブランド力
- 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*2

- 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*6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

*4 Key Opinion Leader（キー・オピニオン・リーダー）

*5 手首の橈骨動脈からアクセスして行うカテーテル治療

*6 人工肺に使用される製品素材の一つ

心臓血管カンパニーの強み

心臓血管カンパニーの事業領域は「血管内治療」と「外科治療」から構成され、前者ではインターベンショナルシステムズ事業、ニューロ事業、アオルティック事業（ステントグラフト）を、後者ではカーディオバスキュラー事業、アオルティック事業（人工血管）をグローバルに展開しています。

血管内治療での強みは、血管への挿入部から病変部までの道筋を作るアクセス製品の高いシェアを背景とした競争力とブランド力、外科治療での強みは人工肺や人工血管の高いシェアと世界で唯一人工肺のファイバーを自社開発、量産化した技術力です。

昨今、先進国では医療費増大に歯止めをかけるため、病院滞在期間の短縮への要望が高く、また、新興国では生活習慣の変化に伴い、増加している血管系疾患に対応する高度化した医療技術が求められており、低侵襲医療、特に血管内治療の需要が世界中で拡大しています。

当社は、1985年の血管造影用カテーテル発売以降、高品質な製品開発とラディアル手技（手首の橈骨動脈からアクセスして行うカテーテル治療）の普及に向けたトレーニングを通じ、血管内治療のアクセス製品でグローバルシェアNo.1を堅持しています。その後、治療領域にも進出し、M&Aを通じて獲得した脳血管や大動脈用のデバイスをグローバル市場に供給するとともに、事業横断的に開発体制を強化し、さらなる売上・利益成長を実現しました。

今後は、下肢動脈、腹部、脳血管などを含む全身の血管内治療における複雑症例への対応ニーズや、最大市場の米国でのラディアル手技の浸透加速を追い風に、さらなる飛躍を目指しています。これらの成長を支えるオペレーションについては、愛鷹工場の自動化・効率化に加え、コストリカをはじめ各地への生産移管の取り組みが奏功し、コスト削減と安定供給の両面で成果が顕在化しつつあります。

中長期視点では、高成長を続ける静脈市場への参入やデジタルソリューションの提供など、既存製品とのシナジーを狙った事業成長を目指してまいります。

GS26の進捗

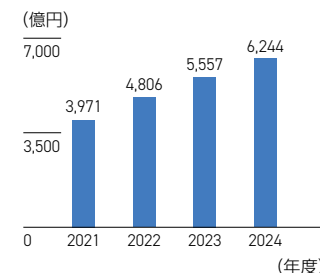
5カ年成長戦略（GS26）の進捗については、売上はグローバルでの症例数の堅調な推移を受けて、2022年度～2024年度の3年間で年平均一桁台後半の成長（為替影響を除く）を実現しました。また、インフレの影響を受けたものの、コストダウンや価格政策を通じて増益を実現しました。

今後の展望は、インターベンショナルシステムズ事業、ニューロ事業、アオルティック事業の各領域において治療デバイスのポートフォリオの拡充を進めるとともに、ラディアル手技の普及拡大と、アクセス製品群の市場認知度のさらなる向上を目指します。

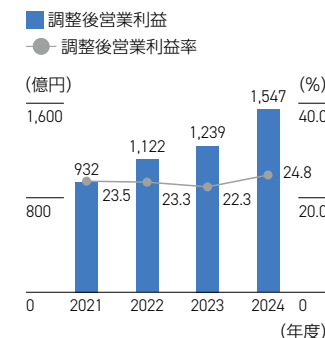
「Radial First」キャンペーンを通じて、ラディアル手技の浸透率は順調に推移しており、特に米国市場での成長が牽引役となっています。また、長期化するインフレへの対策として、グローバルで継続的に価格政策を展開するとともに、愛鷹工場の自動化・効率化などを通じたコストダウンと効率化、コストリカ工場の生産拡大も進めていきます。これらの活動を通じて、GS26の財務目標（一桁台後半の平均売上成長率と、調整後営業利益率の+2%ポイントの改善）の達成を目指すとともに、次期5カ年成長戦略に向けた準備を進めます。



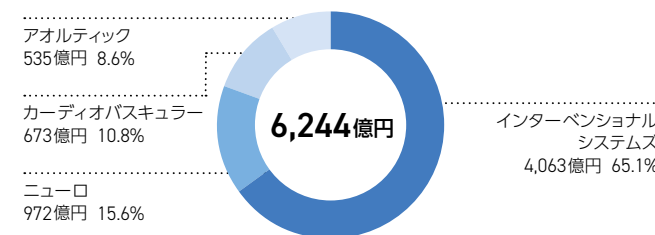
売上収益



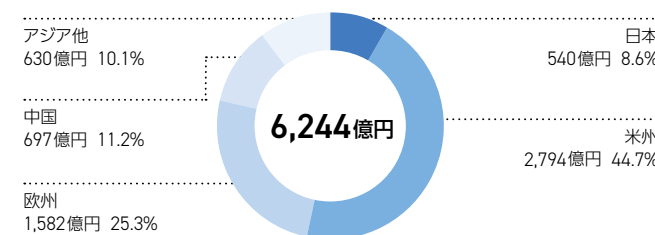
調整後営業利益／調整後営業利益率



事業別売上収益構成比（2024年度）



地域別売上収益構成比（2024年度）



注：事業別・地域別売上収益構成比は小数点第2位を四捨五入しており、合計が100%とならない場合があります。

TOPICS

C&Vオペレーション改善プロジェクト

未来を支える現場力と「誇り」——C&Vオペレーション変革への挑戦

C&V(心臓血管カンパニー)のオペレーション改善プロジェクトは、基幹工場を中心とした生産体制の再構築と、サプライチェーンを含む供給安定性、および収益性の向上を目指す全社横断型の取り組みです。実際、CEOのみならずCFO・CHROも参画する全社的な取り組みとなり、単なる業務改善にとどまらず、組織文化や人材育成を含めた“企業変革”として推進しています。



基幹工場である愛鷹工場

本プロジェクトの推進によって、当社では、5カ年成長戦略「GS26」で掲げた安定供給に加え、収益性重視への取り組みも強力に推進されてきました。これにより、増産要望への対応が可能となり、さらに落帳削減や利益率の向上といった成果が着実に現れ始めています。

1. 「供給を止めない」体制構築へまったなしの変革

その出発点は、ある製品の供給トラブルでした。医療現場に必要な製品が一部届かず、現場からの切実な声が届いたとき、私たちは「ものづくりの責任」を改めて痛感しました。「もう二度と、必要なときに必要なものが届かないことがあってはならない」——この強い想いが、プロジェクトの原点です。

経営層の強いリーダーシップのもと、現場の知恵と情熱が結集し、変革が始まりました。まず着手したのは、さらなる安定供給に向けた体制づくりです。供給を「止めない」こと——それこそが医療に携わる企業としての信頼の礎であり、C&Vオペレーション改善プロジェクトの使命です。「必要なときに、必要な製品を、確実に届ける」——この信念のもと、私たちは“止めない”体制の構築に全力を注いでいます。

2. DXが牽引する、強靱で柔軟なグローバル供給体制

この挑戦を支えているのが、DX(デジタルトランスフォーメーション)の力です。C&Vカンパニー製品の基幹工場である愛鷹工場は、長年にわたり当社の生産機能を一手に支えてきましたが、災害やパンデミックといったリスクに備え、2019年度以降他拠点との連携を強化し、生産の分散化を図っています。また、DXによる進捗状況の可視化や拠点間のデータ共有が、柔軟かつ迅速な対応を可能にしつつあります。

さらに、アジアや中国市場を含む統合事業計画ツールの導入により、需要予測の精度が飛躍的に向上しました。この仕組みは単なる計画ツールではなく、営業・製造・調達・経営が共通言語で未来を描くための基盤です。部門を超えた連携が、より俊敏で柔軟な意思決定を可能にし、数万点にも及び製品の無駄な在庫や過剰生産の抑制にもつながっています。

「1つでも多く、1日でも早く届けたい」という現場の想いが日々の改善活動を支えており、ラインの柔軟な切り替えやシフト体制の見直しに加え、AIによる需要予測と生産計画の最適化により、生産効率を高めています。また、スマートファクトリー化も進行中で、センサーやIoT、AIを活用した生産ラインの可視化と自動化により、作業のムダを削減し、工程に携わる人がより創造的な業務に集中できる環境が整いつつあります。

物流やオペレーションの領域では、IoTを活用した在庫監視や配送ルート最適化により、納期遵守率の向上を実現。品質面では、品質マネジメントシステムの最適化と滅菌工程の高度化により、製品のばらつきを抑え、安定した品質と安全性を確保しています。数千種類にも及び製品バリエーションを高品質・高歩留まりで管理できる体制は、当社の強みです。

DXは単なる省力化ではなく、働く人の安全・安心・やりがいを守るための改革でもあります。人材育成の領域では、将来を見据えた育成施策が進行しており、DXを活用した教育コンテンツのデジタル化等が進められています。これにより、次世代の現場力を支える基盤づくりが着実に進行しています。

3. ベストプラクティスを世界の生産拠点へ

当社は現在、グローバルに約30の生産拠点を有しており、C&Vオペレーション改善プロジェクトで得られた知見や仕組みは、今後、世界中の拠点へと展開されていきます。スマートファクトリー計画はその中核を担い、デジタル技術を活用した生産領域の最適化を実現します。生産地の集約、設備の共有、ノウハウ・技術の横展開など、カンパニーや拠点をまたいだ活動を通じて、資源の最大限の活用とグローバルでの最適化を目指しています。

加えて、インターベンショナルシステムズ事業に代表される、高収益を実現する「利益を生む力」のベストプラクティスを横展開していきます。

C&Vオペレーション改善プロジェクトは、単なる業務改善ではありません。現場の一人ひとりが「誰かの命を支えている」という誇りを胸に、日々の業務に向き合い、変革を自らの手で進めてきました。実際、当社のアソシエイトのご家族が、当社製品によって命を救われたという実体験等も、現場の誇りと責任感を支えています。

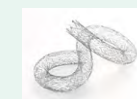
このプロジェクトを完遂することで、医療の未来と社会に対する責任を果たすことができると信じています。変革の先にあるのは、より強く、よりしなやかな企業の姿。そして、世界中の医療現場に「安心」を届けるという、私たちの変わらぬ使命です。



グローバル生産会議



Radifocus™ Guide Wire M



MISAGO™



Ultimaster Nagomi™

メディカルケアソリューションズ カンパニー

独自の技術を融合した患者本位の
ソリューションを通して医療の
質向上と変革に貢献する

外部環境 (機会とリスク)

外部環境	
機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者の増加、疾病の多重化・慢性化で医療の場が在宅へと拡大 ・ポストコロナの時代におけるニーズの変化 ・デジタル技術が医療現場を変革、データを活用した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 	<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 ・インフレによる原価や経費の高騰と為替変動リスク ・デジタル技術に強みを持つ異業種や新興企業の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

強み

- 医療現場や病院経営の多様な課題を解決するための製品・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、ペイシェント・ジャーニーに沿った提案力
- 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
- 医療安全・効率化に貢献する薬剤投与技術
- 医療現場の課題に長年向き合う中で培ってきた顧客との信頼関係
- 薬剤に適した素材技術を組み合わせたデバイスの開発や、高度な製造技術を生かした医療機器と医薬品のコンビネーション製品の設計・製造



常務経営役員
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
坂口 至

メディカルケアソリューションズカンパニーの強み

メディカルケアソリューションズカンパニーは最も歴史の長いカンパニーであり、長年にわたる事業経験から獲得してきた、高品質な製品を開発し、安定的に生産・供給する能力と、医療現場の課題解決に向き合う中で培ってきた顧客との信頼関係が強みです。その中核となるのが、医療安全・効率化に資するドラッグデリバリー技術です。薬剤ライブラリと無線通信機能を搭載した輸液ポンプ・シリンジポンプから構成され、病院内部門システムとの連携が可能な高機能薬剤投与システムや、糖尿病のある方のQOLに配慮したインスリンポンプ、また、製薬企業とのパート

ナーシップを通じて、製品の初期開発から商用製造までを包括的に支援するサービスなどを提供し、患者さんにとって必要な薬剤を、安全かつ確実に提供することには貢献しています。

現在、医療の世界は、高齢化による疾病構造の変化や、慢性疾患における長期的かつ効率的な医療へのニーズ拡大、医療の個別化・最適化など大きな転換期を迎えており、患者さん一人ひとりのペイシェント・ジャーニーに寄り添った仕組みやサポート、デジタル技術を活用したソリューションの付加価値が向上しています。当カンパニーでは、院内から在宅までさまざまな医療課題に対し、デジタル技術も積極的に活用したソリューションの提供を進めています。例えば、周術期の薬剤投与において、薬剤

カンパニー別戦略 | メディカルケアソリューションズカンパニー

投与システムと病院内部システムを連携させることで、業務の効率化や安全性の向上、患者さんの早期退院をサポートし、病院経営に貢献するソリューションを提供しています。また、高齢者の増加や疾病の多重化・慢性化を背景に医療の場が在宅へと拡大していることに対応し、慢性腎不全や糖尿病などの慢性疾患治療における自己管理をサポートするアプリケーションを提供するなど、在宅と病院をつなぐソリューションの提案も進めています。

製薬企業向けのビジネスでは、バイオ医薬品の市場拡大を背景に、CDMO（開発製造受託）へのニーズが高まっています。テルモは、薬剤に適した素材技術を組み合わせたデバイスの開発や、高度な製造技術を生かした医療機器と医薬品のコンビネーション製品の設計・製造を強みとしており、国内製薬企業向けに豊富な実績を有しています。さらにこの実績を生かして海外製薬企業向けにもプロモーションを開始し、日本で成功したCDMOビジネスのグローバル展開を図っています。今後もこれらの強みを生かし、病院や患者さん、製薬企業それぞれのニーズの変化を捉え、顧客の課題解決に注力していきます。

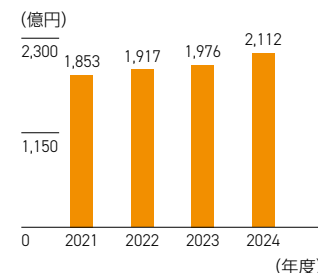
GS26の進捗

5カ年成長戦略（GS26）の進捗については、これまで、長期化した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響に加え、為替変動やインフレ、また地政学的リスクの高まりなど、より複合的な外部環境の変化に直面しました。売上、利益ともに影響を受け、一部の製品・事業の終息や譲渡など、市場成長と収益性を意識したポートフォリオ最適化を推進してきました。継続する事業群においては、よりメリハリのある経営資源配分を実行するとともに、インフレ影響も加味した価格政策の見直しを進めることで、収益性の改善を図りました。

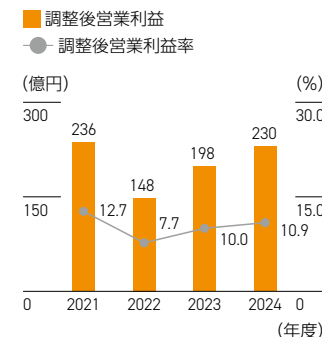
5カ年成長戦略の4年目となる現在、医療のデジタル化やバイオ医薬品市場は、想定以上に進展・拡大しています。また、米国を中心に海外市場が底堅く成長する一方で、インフレ影響は長期化しています。CDMO市場の拡大を背景とした各社の生産能力増強、異業種企業の医療分野への参入も増加しています。これらの事業環境の変化に対応するため、異業種連携を通じたデジタルソリューションの開発や、OEM供給を含めた海外展開を、より積極的に検討していきます。また、高機能ポリマー製シリンジを核とした製剤適合性・操作性の優位性を生かし、バイオ医薬品向けCDMO事業の競争力を強化します。さらに、グローバルな生産・供給体制の最適化と効率化を通じて、収益改善を進めていきます。こうした環境変化への対応を継続しながら、売上拡大、事業・製品ミックスの改善、コストダウンを通じて、GS26の財務目標（一桁台半ばの平均売上成長率と、調整後営業利益率15%）達成を目指します。



売上収益



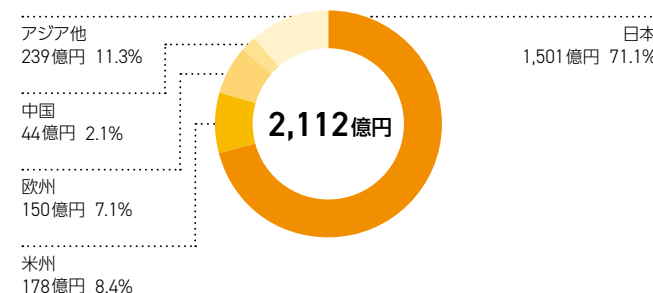
調整後営業利益／調整後営業利益率



事業別売上収益構成比（2024年度）



地域別売上収益構成比（2024年度）



注：事業別・地域別売上収益構成比は小数点第2位を四捨五入しており、合計が100%とならない場合があります。

TOPICS

医薬品製造の未来を支える テルモのCDMOビジネス

近年、ライフサイエンス分野の急速な進展により、医薬品の開発・製造環境は大きく変化しています。特に、医薬品の主流が低分子からバイオ医薬品へと移行しつつあり、バイオシミラーやバイオベターといった後発品の開発も活発化しています。これに伴い、多くの製薬企業はバイオ医薬品を中心とした開発、事業展開を加速させています。

一方で、患者さん一人ひとりの治療体験をより良いものにし、医療従事者の負担を軽減するという観点からは、投与形態や製剤設計の工夫が重要です。例えば、バイオ医薬品はその不安定性から凍結乾燥されたバイアル製剤として提供されることが多いものの、利便性や安全性の観点からプレフィルドシリンジ化へのニーズが高まっています。これは、患者さんがより簡便に、かつ安全に薬剤を使用できるようにするための工夫であり、医療従事者の業務負担軽減にもつながります。しかし、プレフィルド化にあたっては、凝集や変性、酸化といった課題が存在し、その製剤設計には高度な技術が求められます。

また、医療現場では、糖尿病やリウマチに代表されるような慢性疾患では、患者さんが長期にわたり病気に向き合う必要があります。こうした背景のもと、治療の場は徐々に病院から在宅へと移行しており、在宅での自己注射が一般的になりつつあります。さらに、昨今の医療費抑制の流れもこの動きを後押ししており、今後は自己投与による在宅治療が一層拡大していくと考えられます。

こうした背景のもと、製薬企業は多様化する投与形態や製剤タイプに対応する必要があり、従来の大量生産から少量多品種生産への転換が求められています。これにより、研究開発へのリソース集中と投資の拡大が不可欠となり、CDMO（開発製造受託）との連携がますます重要になっています。特に、製造段階においては、需要の変動や市場の成長性に柔軟に対応できる体制が求められ、製薬企業単独での対応には限界があるため、CDMOの役割が拡大しています。

テルモのCDMOビジネスは、こうしたニーズに応えるべく、医薬品の開発初期段階から製薬企業と連携し、薬剤の特性に最適なデバイス設計から無菌充填、商用化までを一貫してOne-stopで提供できる点が大きな強みです。一般的な分業型CDMOと異なり、工程間の連携がスムーズで、課題解決のスピードとコストパフォーマンスに優れた価値提供を実現しています。

1921年の創業以来、テルモは医療機器の開発・製造を通じて多くの要素技術を蓄積してきました。例えば、金型設計から射出成型までを自社で完結できる体制を整えており、複雑な構造のデバイス設計にも対応するなど、用途に応じた高いユーザビリティを追求した製品開発を実現しています。さらに、独自のポリマーコーティング技術を活用することで、シリコンオイルを使用しないシリンジの開発にも成功しました。この技術は、シリコンオイルによる凝集リスクを回避したいバイオ医薬品にとって大きな利点となっています。

また、注射針においても、テルモは独自の加工技術を生かして、「根元は太く、先端は細い」テーパー針

を開発しました。これにより、穿刺時に患者さんの痛みを軽減しつつ、薬剤の注入抵抗も抑えることに成功しています。

輸液領域では、輸液製剤の製造で培ったノウハウを生かして、シリンジの成型から無菌充填、梱包までを一貫して行える製造ラインを構築し、厳格な品質管理体制も整えています。さらには、海外での製造拠点の買収などを通じて、欧州における製造・供給体制を強化し、グローバル展開の加速を試みています。テルモは、CDMOのリーディングカンパニーを目指して、医療の未来を支える挑戦を続けています。

これらの取り組みは、従来のCDMOの枠を超えた、患者さん中心のソリューション提供を可能にしています。技術と知見を結集し、テルモは自己注射用の自動投与デバイスや、高齢の方でも使いやすい骨粗鬆症治療薬用オートインジェクターを開発しました。さらに、他社との共同で、アルツハイマー型認知症治療薬のコンビネーション製品開発も進行中です。

実際、がんなどの治療においては、化学療法の翌日に病院で皮下注射を受ける必要があるケースがあります。この治療が自己投与によって自宅で行えるようになったことで、患者さんはその都度通院する必要がなくなり、身体的・時間的な負担が大幅に軽減されています。また、関節リウマチ等の慢性疾患では、患者自身が薬剤を投与する自己投与製剤の普及が進んでおり、テルモでも自己投与デバイス付きプレフィルドシリンジ製剤を製薬企業と共同で開発しました。テルモは、こうした治療環境の実現を通じて、患者さんのQOL（生活の質）向上に貢献しています。

私たちは「Quality time for better care」というブランドプロミスのもと、CDMOとしての独自の対応力と技術力を駆使し、薬の価値をデバイス面で最大化することにより、患者さんに「質の高い時間（とき）」を生み出し、「やさしい医療」を提供し続けます。



血液・細胞テクノロジーカンパニー

「Unlocking Potential」は、お客様、アソシエイト、代理店、パートナー、社会、患者さんに対する私たちの提供価値です。私たちは日々、血液と細胞、テクノロジー、データ、そして同僚や顧客の可能性を解き放ち、治療効果の向上とアンメットメディカルニーズに応えていきます

専務経営役員
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
アントワネット・
ギャヴィン



外部環境 (機会とリスク)

外部環境	
機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 細胞・遺伝子治療の拡大に伴う、製薬企業やバイオテクノロジー企業における安定生産、および供給能力体制構築の重要性の高まり アフエーシス治療市場において医療のアンメットニーズに応えるための新しい治療法の適用機会の増加 原料血漿採取の需要拡大 高齢化に伴う医療費の高騰に対応した医療プロセスの効率化やデータ連携へのニーズ増加 プレジジョン・メディシンの発展に伴う個別化医療へのニーズのさらなる増加 	<ul style="list-style-type: none"> 臨床データや品質保証の重要性を高めるより厳格な規制の導入 ドナー数の減少に伴う血液供給量の減少 アフエーシス治療と競合する可能性のある代替治療、細胞・遺伝子治療などの画期的な治療法の出現 事業継続性への懸念や、国産品優遇、経済環境の不確実性、サステナビリティ目標への対応を背景とした顧客の購買様式の変更 サイバーセキュリティに対する脅威から情報や資産の機密性、完全性、可用性を守ることに対する顧客の関心の高まり

強み

- 治療成績の向上や業務効率の改善に寄与する、自動化された細胞・血液製剤の製造プロセスやデータ統合システム
- 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グローバルな販売・サポート体制
- 世界各地に配置した戦略的な拠点による柔軟な生産オペレーション
- 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強固な関係性
- 医療経済学やマーケットアクセスにより注力し、世界中の患者さんにより多くの治療選択肢を提供
- 血液関連市場全体における高いブランド力

血液・細胞テクノロジーカンパニーの強み

血液・細胞テクノロジーカンパニー（テルモBCT社）は、血液と細胞の力を解き放つ、革新的でアクセシブルなイノベーションをグローバルに提供しています。

私たちは、血液および細胞由来の治療に関する医療費の償還制度について提言するなど、各国の行政レベルで活動することで、治療へのアクセスを向上させています。この取り組みにより、私たちが既に大きな存在感を持つ地域においては、患者さんの治

療アウトカム向上につながるような基盤を構築し、医療のアンメットニーズが多い地域では、今後のさらなる展開に向けて成果を上げています。

私たちは「イノベーション」と「自動化」を通じ、安全で公平かつ持続可能な血液供給を支えています。また、細胞・遺伝子治療の分野では、細胞採取のプロトコール提供から、臨床試験および市場導入に向けた細胞・遺伝子治療製品のスケールアップやスケールアウト支援まで、幅広いソリューションを提供しています。基幹製品・技術を先進的なデジタルシステムと統合することで

カンパニー別戦略 | 血液・細胞テクノロジーカンパニー

客様を包括的に支援するソリューションを設計しています。血漿イノベーション事業では、Rika (原料血漿採取システム)を中心に、Kinari Device Management Platform*¹やMyata Customer Service Portal*²などを加えたエコシステムを構築することで、お客様(原料血漿採取センター)およびドナー双方にとって、原料血漿採取に関する一連の体験向上を目指しています。これにより、血漿分画製剤の需要増を支えています。

世界160カ国以上で事業を展開する私たちには、グローバルな課題に立ち向かえる強みがあります。お客様と患者さんの近くで生産することを念頭に生産体制を整え、サプライチェーンとデリバリーネットワークを変革することで必要なときに必要な場所へ製品を届けられるようになりました。

私たちの強みは、複雑なヘルスケア市場を熟知し、テクノロジーと現場理解を組み合わせたソリューションを提供し、顧客の課題を解決することです。

血液・細胞テクノロジーカンパニーは、イノベーション、デジタルコネクティビティ、変革的なビジネスモデルを通じて医療の未来を創造し続けます。患者さんへの献身的な取り組みにより、進化する世界のヘルスケア情勢において、最適かつ影響力のある存在であり続けます。

*1 原料血漿採取センターの立ち上げ、機器の管理、オンライン上でのソフトウェア配信などを可能にするデバイスマネジメントソフトウェア

*2 原料血漿採取センターの運営を支援するカスタマーサービスポータル

GS26の進捗

血液・細胞テクノロジーカンパニーは、世界的な供給網の変動や、地政学的リスクに対応し、持続可能な成長を支えるオペレーション体制の強化を進めています。

内部システムへの投資やデリバリーネットワークの変革等のインフラ更新により、成長軌道に戻っています。細胞・遺伝子治療および血液センター向けの新製品を発売し、原料血漿領域

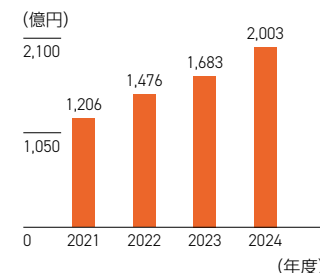
への目覚ましい参入を果たしました。さらに、血液および細胞由来の治療に関する医療費の償還制度の改善に取り組むことで、患者さんが治療にアクセスしやすい環境を形成しています。

私たちはGS26の目標を達成するため、連続した一桁後半の収益成長を目指しています。コア事業は堅調であり、新たな事業である血漿イノベーションも計画通りに拡大しています。インフレによって利益は影響を受けたものの、価格政策やディスポーザブル(使い切り)製品の米国からコスタリカへの生産移管により収益性を向上させました。2025年度上期には、原料血漿採取システムRikaをCSL Plasma社の米国全センターへの展開を完了し、加えて新たなパートナーであるJoin Parachute社への導入により、成長を継続しています。主に血液センター向けのグローバルブラッドソリューション事業では、グローバルで好調を維持しています。昨今FDA認証を取得した血液自動製剤システムReveosは、米国各地の血液センターでのルーチン使用に向けて導入を進めています。アフエーシス治療と細胞治療に関連するソリューションを提供しているグローバルセラピーイノベーション事業では、2022年に細胞増殖システムQuantum Flexを上市しました。製品に加えて、各種サービスやデジタルソリューションを組み合わせることでさらなる成長を予定しています。

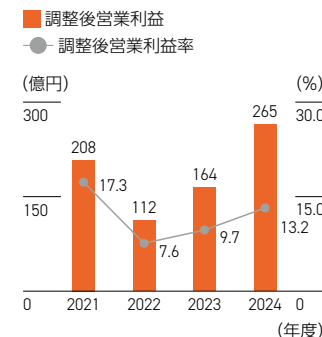
私たちは、卓越した技術力、顧客との関係、柔軟な生産体制により、優れた業績を維持し続け、GS26の財務目標(二桁近くの平均売上成長率と、調整後営業利益率20%以上)達成を目指します。



売上収益



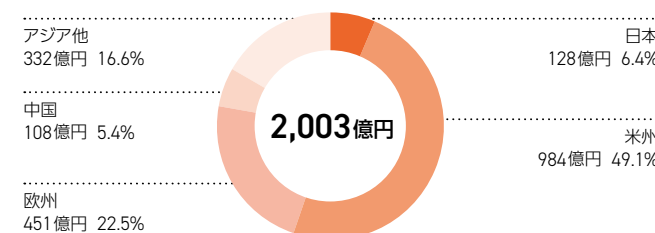
調整後営業利益／調整後営業利益率



事業別売上収益構成比 (2024年度)



地域別売上収益構成比 (2024年度)



注：事業別・地域別売上収益構成比は小数点第2位を四捨五入しており、合計が100%とならない場合があります。

TOPICS

エコシステム主導のイノベーション

血液・細胞テクノロジーカンパニーでは、従来の「デバイス単体」という視点を超え、パートナーの成果向上、オペレーションの効率化、そして持続可能な価値創出を目的とした統合型の「エコシステム」の提供へと進化を遂げています。この「エコシステム・ファースト」の考え方は、当社の戦略的成長を牽引する重要な柱であり、パートナーとの関係強化、サービスの拡充、将来のニーズに柔軟に対応可能なスケーラブルなプラットフォームの構築を可能にしています。

その代表的な取り組みが、血漿採取プロセス全体を革新することを目指して上市した、Rika™エコシステムです。近年、血漿を原料とする血漿分画製剤の需要は、世界的に増加傾向にあります。これに伴い、安定的な原料血漿の確保は、喫緊の課題となっています。当社が提供するエコシステムを通して、効率的かつ安全な血漿採取を可能にすることで、結果として多くの患者さんの治療機会を支える役割を果たしています。

まず、血漿採取センターの業務効率と成果向上に着目し、より速くよりスマートな血漿採取を目指して設計されたRika Plasma Donation System™を中心に、各種ソフトウェアとサービスを取り揃えています。

Kinari™デバイス管理プラットフォームによるソフトウェアの自動配信、Myata™カスタマーポータルによる24時間対応のオンラインサポートや消耗品の自動発注・補充、そして現場オペレーターや技術スタッフ向けのトレーニングプログラムの提供も行っています。

また、ドナーにとっても、血漿採取プロセスが快適で安全な体験であることを目指してエコシステムを設計しています。iNomi™ノモグラムによる、ドナーごとの適正な血漿採取量の個別算出や、体外循環血液量の低減、手技進捗をリアルタイムでモニターに表示するなど、ドナー満足度の向上にもつながることを意識しています。

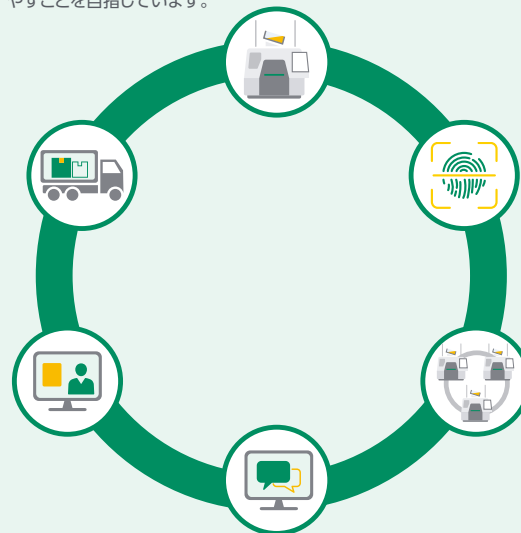
さらに、バイオ廃棄物の削減やオペレーションエラーの低減といった環境・コスト面でのメリットもあり、Rika™エコシステムは原料血漿採取センター、ドナー、そして関連するステークホルダーの皆様にとって価値あるソリューションとして機能しています。

私たちは、この「エコシステム・ファースト」の考え方を、他の事業領域にも拡大し、これからもパートナー様とより強固で持続可能なパートナーシップを構築しながら新たな成長の道を切り拓いていきます。

最先端の製造設備: 米国コロラド州リトルトン市にある、17万平方フィート(約15,800㎡)の施設でディスプレイ製品の製造を行い、需要に応えています。

トレーニングプログラム: 現場に導入しやすいe-トレーニングを通して、新任スタッフの研修などを支援します。

Rika 原料血漿採取システム™: より迅速かつ効率的に血漿を採取できるよう設計されていて、オペレーターがドナーのケアに充てる時間を増やすことを目指しています。



iNomi™ ノモグラム: 個別化された血漿採取量の設定を可能にし、採取量および安全性の向上を支援します。

Kinari™ デバイス管理プラットフォーム: ソフトウェアの自動配信など各種機器管理機能を提供しています。

Myata™カスタマーポータル: サービスおよびサポート業務を一元管理するポータル。24時間アクセス可能で、血漿採取センターの運営を効率化します。

データセクション

- 27 役員一覧
- 30 株主・投資家の皆様との対話
- 31 10カ年財務サマリー
- 32 企業情報

役員一覧

(2025年7月1日現在)

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)



鮫島 光

代表取締役社長CEO

1988年 4月 東亜燃料工業(株) (現ENEOS(株))入社
2001年 2月 シティバンク、エヌ・エイ入行
2002年 1月 当社入社
2007年 6月 心臓血管グループカテーテルカンパニー (グローバル) プレジデント
2014年 4月 執行役員 心臓血管カンパニーTIS事業 (現インターベンショナルシステムズ事業) プレジデント
2016年 4月 上席執行役員
2017年 4月 心臓血管カンパニープレジデント
2018年 4月 常務執行役員
2020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
2022年 4月 専務経営役員
2024年 4月 社長CEO
2024年 6月 代表取締役社長CEO (現在)



長田 敏彦

取締役専務経営役員

イノベーション担当

(コーポレートR&D、知的財産部、臨床開発部、レギュラトリーアフェアーズ、テルモメディカルプラネックス、テルモベンチャーズ)

1989年 4月 当社入社
2016年 1月 経営企画室長
2016年 4月 執行役員
2018年 4月 上席執行役員
2020年 4月 常務執行役員 心臓血管カンパニープレジデント、TIS事業 (現インターベンショナルシステムズ事業) プレジデント
2022年 4月 専務経営役員
2024年 4月 イノベーション担当
研究開発部門、DX推進室、知的財産部、臨床開発部、テルモメディカルプラネックス
2024年 6月 取締役専務経営役員 (現在)
2025年 4月 イノベーション担当
コーポレートR&D、知的財産部、臨床開発部、レギュラトリーアフェアーズ、テルモメディカルプラネックス、テルモベンチャーズ (現在)



国元 規正

取締役常務経営役員

コーポレートバリュープロモーション担当

(コーポレートアフェアーズ、法務コンプライアンス部門、コーポレートコミュニケーション部門、国内営業本部、テルモ・コールセンター、EHS室)

1987年 4月 当社入社
2011年 10月 秘書室長
2018年 4月 執行役員 秘書室長
2018年 7月 執行役員 東欧・ロシア・中東・アフリカ地域代表
2022年 4月 経営役員 欧州・中東・アフリカ地域統轄
2023年 4月 常務経営役員 企業価値推進部門、人事部門、国内営業本部
2023年 6月 取締役常務経営役員 (現在)
2024年 4月 コーポレートバリュープロモーション担当
コーポレートアフェアーズ、法務コンプライアンス部門、コーポレートコミュニケーション部門、国内営業本部、テルモ・コールセンター
2025年 4月 コーポレートバリュープロモーション担当
コーポレートアフェアーズ、法務コンプライアンス部門 (CLOオフィス、法務室、コンプライアンス室)、コーポレートコミュニケーション部門 (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)、国内営業本部、テルモ・コールセンター、EHS室 (現在)

役員一覧



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)(現不二製油(株))社外取締役
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
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(タカラバイオ)講座 客員教授
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)
2023年 4月 自治医科大学 難治性疾患遺伝子細胞治療開発講座 客員教授



小木曾 麻里

社外取締役

株式会社SDGインパクトジャパン
代表取締役社長

1990年 4月 (株)日本長期信用銀行入行
1998年 6月 世界銀行入行
2003年 6月 世界銀行グループ多数国間投資保証機関東京事務所長
2012年 10月 アイインキュベーター(株)創業者兼CEO
2014年 10月 ダルバークジャパン(株)日本代表
2016年 1月 公益財団法人笹川平和財団国際事業企画部長
2017年 7月 同財団ジェンダーイノベーショングループ長
2019年 6月 (株)ファーストリテイリング社長室部長
2021年 1月 (株)SDGインパクトジャパン代表取締役社長(現在)
2022年 6月 三菱商事(株)社外監査役
2024年 6月 三菱商事(株)社外取締役(現在)
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(常勤監査等委員)

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 取締役(常勤監査等委員)(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
2018年 6月 (株)ドリームインキュベータ社外取締役(監査等委員)
2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現在)



林 敬子

社外取締役(監査等委員)

公認会計士

1986年 4月 東京国税局入局
1994年 3月 公認会計士登録
2006年 7月 監査法人トーマツ(現有限責任
監査法人トーマツ)パートナー
2016年 7月 日本公認会計士協会常務理事
2018年 11月 トーマツチャレンジ(株)代表
取締役
2019年 10月 デロイトトーマツグループD&I
コミティアドバイザー
日本公認会計士協会監査・規律
審査会審査会長
2020年 6月 (株)明電舎社外取締役(監査等
委員)(現在)
ライフネット生命保険(株)社外
取締役
2020年 7月 林敬子公認会計士事務所所長
(現在)
2021年 2月 日本フィルコン(株)社外監査役
2021年 3月 日本ビルファンド投資法人監督
役員(現在)
2021年 6月 ライフネット生命保険(株)社外
取締役(監査等委員)
2023年 4月 早稲田大学大学院会計研究科
教授(現在)
2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)
(現在)

経営役員 (GME0)

高木 俊明
会長

鮫島 光
社長CEO

長田 敏彦
専務経営役員
イノベーション担当(コーポレートR&D、知的財産部、臨床開発部、レギュラトリーアフェアーズ、テルモメディカルブラネックス、テルモベンチャーズ)

アントワネット・ギャヴィン
専務経営役員
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

廣瀬 文久
常務経営役員
心臓血管カンパニープレジデント

国元 規正
常務経営役員
コーポレートバリュープロモーション担当(コーポレートアフェアーズ、法務コンプライアンス部門、コーポレートコミュニケーション部門、国内営業本部、テルモ・コールセンター、EHS室)

坂口 至
常務経営役員
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

八木 宏
常務経営役員
グローバルサプライチェーン担当(オペレーション部門)
心臓血管カンパニーインターベンショナルシステムズ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

経営役員 (GEO)

ハーダ・ファラー
経営役員
心臓血管カンパニーインターベンショナルシステムズ事業
プレジデント

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
心臓血管カンパニアオルティック事業プレジデント
バスクテック社 CEO
ボルトンメディカル社 CEO

藤田 規嗣
経営役員
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

川尻 聡
経営役員
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

クリス・ウィリアムズ
経営役員
血液・細胞テクノロジーカンパニーグローバル
マニュファクチャリングシニアバイスプレジデント

シンディ・イング
経営役員
血液・細胞テクノロジーカンパニーグローバルコマーシャル
シニアバイスプレジデント

ジェイムス・ラッシュワース
経営役員
テルモメディカル社
社長兼チーフオペレーティングオフィサー (COO)

細貝 卓也
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 取締役社長兼CEO

本多 克行
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
テルモメディカル社 会長兼CEO

赤池 俊幸
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
取締役会長兼マネージングディレクター

矢野 晶靖
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

足立 朋子
経営役員
チーフヒューマンリソースオフィサー (CHRO)
【担当】DE&I推進室、人事部、CHRO室、人材開発室

畑 謙一
経営役員
経営企画室長

萩本 仁
経営役員
チーフファイナンシャルオフィサー (CFO)
チーフインフォメーションオフィサー (CIO)
【担当】経理部、経営管理部、情報戦略部、
グローバルビジネスサービス(GBS)

担当役員 (EO)

水口 美穂
担当役員
チーフリーガルオフィサー (CLO)
CLOオフィス長、【担当】法務室、コンプライアンス室

中島 俊夫
担当役員
心臓血管カンパニー受鷹工場長、心臓血管カンパニー
インターベンショナルシステムズ事業副チーフオペレーション
オフィサー (COO)

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

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

大森 真二
担当役員
チーフテクノロジーオフィサー (CTO)、
コーポレートR&D担当、湘南センター長

山下 潤
担当役員
チーフクオリティーオフィサー (CQO)、
【担当】品質保証部、安全情報管理部

内田 卓美
担当役員
メディカルケアソリューションズカンパニーチーフ
オペレーションオフィサー (COO)

生駒 康弘
担当役員
心臓血管カンパニーインターベンショナルシステムズ事業
チーフコマーシャルオフィサー (CCO)

佐々木 栄
担当役員
【担当】内部統制室、J-SOX室

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り組み

当社に対する理解を深めていただくため、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まとめ、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、以下をご参照ください。
https://www.terumo.co.jp/investors/management/ir_policy

取り組み

2024年度の活動実績は以下の通りです。

2024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	
対象	
株主	・株主総会 ・会社説明会(大阪、名古屋) ・テルモメディカルプラネックス見学会
証券アナリスト・機関投資家	・四半期決算説明会 ・証券アナリスト/機関投資家向けスモールミーティング ・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/対面 海外IR

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

(単位:百万円)

	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)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025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	525,026	514,164	587,775	599,481	628,897	613,842	703,303	820,209	921,863	1,036,171
調整後営業利益*3	—	—	124,929	122,128	124,998	115,927	134,441	138,025	156,785	203,445
営業利益	81,703	76,578	108,552	106,637	110,611	98,386	115,960	117,332	140,096	157,668
税金等調整前当期純利益／税引前利益	76,920	74,981	106,630	102,709	106,466	97,060	114,501	116,137	140,829	154,574
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	50,676	54,225	91,295	79,470	85,211	77,268	88,813	89,325	106,374	116,978
営業活動によるキャッシュ・フロー	80,303	80,862	114,562	93,571	117,479	121,485	141,467	117,536	146,330	210,802
投資活動によるキャッシュ・フロー	(23,495)	(181,433)	(44,105)	(74,792)	(84,714)	(85,317)	(78,454)	(59,121)	(81,472)	(82,481)
フリーキャッシュ・フロー	56,808	(100,571)	70,457	18,778	32,764	36,168	63,013	58,414	64,857	128,321
財務活動によるキャッシュ・フロー	(79,936)	60,937	(4,132)	(67,540)	14,010	(7,436)	(70,879)	(86,559)	(62,079)	(108,766)
研究開発費	33,147	33,747	41,342	47,681	50,618	49,096	51,837	61,583	69,060	74,224
設備投資額	31,454	39,091	45,685	60,845	89,510	77,208	69,230	75,774	78,426	82,484
減価償却費*4／減価償却費及び償却費	44,674	45,400	42,035	44,035	52,358*6	53,932*6	58,882	70,238	76,745	85,449
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	33.78	37.54	64.78	54.35	56.98	51.16	58.72	59.50	71.50	79.01
1株当たり配当金(円)	39.00	42.00	50.00	54.00	28.00	29.00	34.00	40.00	44.00	26.00
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	352.13	347.42	388.97	469.80	501.68	566.57	669.23	746.07	893.80	927.85
財政状態(会計年度末)*1										
流動資産	374,746	349,183	411,042	398,722	460,607	523,966	558,713	611,396	722,116	723,496
流動負債	168,835	248,389	179,013	142,912	211,845	211,366	177,721	218,001	379,152	240,965
総資産／資産合計	901,685	1,021,405	1,081,045	1,120,790	1,241,355	1,351,192	1,473,693	1,602,225	1,831,402	1,828,393
純資産／資本合計	511,544	489,554	550,435	698,113	754,883	856,662	1,012,313	1,111,063	1,327,090	1,368,535
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)	9.3%	10.8%	17.5%	12.7%	11.7%	9.6%	9.5%	8.4%	8.7%	8.7%
ROA(総資産利益率／資産合計当期利益率)	5.4%	5.6%	8.7%	7.2%	7.2%	6.0%	6.3%	5.8%	6.2%	6.4%
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	56.7%	47.9%	50.9%	62.3%	60.8%	63.4%	68.7%	69.3%	72.5%	74.8%
期末発行済株式数(千株)*5	1,451,879	1,407,916	1,414,777	1,485,805	1,504,568	1,512,025	1,512,652	1,489,215	1,484,766	1,474,951
期末従業員数(人)	20,697	22,441	23,319	25,378	26,438	26,482	28,294	30,207	30,591	30,689

*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 2019年4月1日、2024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2015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年度以降は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。

企業情報

会社情報 2025年3月31日現在

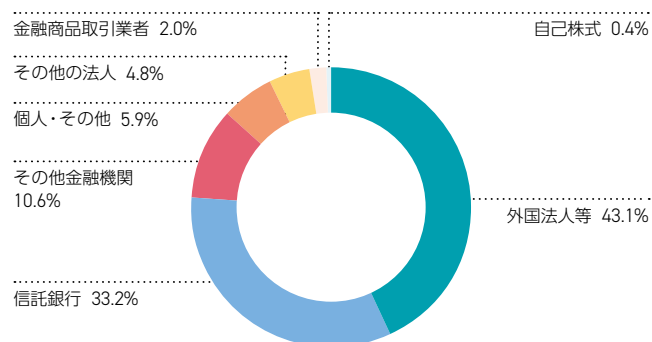
商号	テルモ株式会社
設立	1921年9月17日
東京オフィス*1	〒105-5528 東京都港区虎ノ門2-6-1 虎ノ門ヒルズ ステーションタワー28F
幡ヶ谷オフィス(本社)	〒151-0072 東京都渋谷区幡ヶ谷2-44-1
資本金	387億円
社員数	連結：30,689名 単体：5,633名
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで

株式情報 2025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	5,900,000,000株
発行済株式の総数	1,480,559,680株
株主数	52,778名
単元株式数	100株

*1 2025年7月に東京オフィスを虎ノ門に移転しました。

株式所有者別の状況



大株主の状況(上位10名)*2

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)	329,203	22.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	136,542	9.3
第一生命保険株式会社*3	60,327	4.1
明治安田生命保険相互会社	48,844	3.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	46,406	3.1
公益財団法人テルモ生命科学振興財団	29,440	2.0
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	27,072	1.8
STATE STREET BANK WEST CLIENT — TREATY 505234	27,072	1.8
GOVERNMENT OF NORWAY	23,912	1.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	23,626	1.6

*2 持株比率は、自己株式(5,608,213株)を控除して計算しています。

*3 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12,000千株が含まれています。

ウェブサイト・公式SNSのご案内

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



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



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



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



テルモ株式会社 公式X
[@terumo_jp](https://x.com/terumo_jp)
https://x.com/terumo_jp



テルモグループ 公式LinkedIn
<https://www.linkedin.com/company/terumo-global/>

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。



テルモ株式会社

東京オフィス

〒105-5528 東京都港区虎ノ門2-6-1 虎ノ門ヒルズ ステーションタワー 28F

© テルモ株式会社 2025年9月