

# 第111期 定時株主総会 招集ご通知

開催  
日時

2026年6月26日（金曜日）  
午後2時（受付開始午後1時）

開催  
場所

東京都港区元赤坂2-2-23  
明治記念館2階「富士の間」

## 決議事項

- 第1号議案 剰余金処分の件  
第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件  
第3号議案 補欠の監査等委員である取締役2名選任の件

## 製品展示および特別健康セミナーのご案内

当日は以下のとおり、製品展示と特別健康セミナーを開催いたします。ぜひお立ち寄りください。

### ■ 製品展示

会場：明治記念館2階「蓬莱の間」

### ■ 特別健康セミナー

会場：明治記念館2階「富士の間」

株主総会 会場（※株主総会後に開催）

講師：辻本あゆみ 様

内容：即実感！簡単で効果大なセルフケアを学ぶ  
疲労回復ガイド  
～日常の疲れとお別れする効果的な運動と食事～

テルモ株式会社

証券コード 4543

## GS26の完遂と、その先に向けた挑戦

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

テルモは現在、5カ年成長戦略「GS26」の最終年度を迎え、これまで積み上げてきた取り組みを確かな成果として結実させる重要な局面にあります。昨年は、ドイツ・レバークーゼンの薬剤製品工場を買収し、テルモとして初の海外CDMO\*生産拠点を確立しました。また、臓器保存デバイスのイノベーターであるOrganOx社を買収し、今後大きく成長が期待される臓器移植関連分野へ参入しました。これらの成果は、「Our Promise、患者さんへの揺るぎない約束」を軸として、着実に前進してきた証です。

一方、こうした成果はあくまでも通過点に過ぎません。私たちが目指すのは、既存の枠組みの中での成長に留まらず、医療そのものの変革を牽引し、社会に新たな価値をもたらす存在へと進化することです。私たちはすでに次なる成長戦略「GS31」の策定を鋭意進めており、株主の皆さまとともに、その実現に向けた新たな歩みを踏み出してまいります。

今後ともより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。

\*CDMOは、Contract Development and Manufacturing Organizationの略称です。テルモのCDMOは製薬企業とのパートナーシップを通じて、薬剤充填デバイスの設計から商用製造まで一貫してサポートするソリューションビジネスです。

2026年6月

左：代表取締役会長

高木俊明

右：代表取締役社長CEO

鮫島光



## 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

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ともに支えていきます。

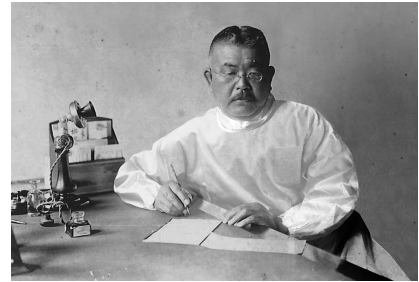
### Quality (品質) — 優れた仕事へのこだわり

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

### Creativity (創造力) — イノベーションの追求

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

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



北里柴三郎博士

写真提供：学校法人北里研究所 北里柴三郎記念博物館

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	10
事業報告	20

## 招集ご通知

株主各位

証券コード4543  
2026年6月5日  
(電子提供措置の開始日 2026年6月2日)

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 鮫島光

### 第111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111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。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上のウェブサイトに掲載しておりますので、以下のいずれかのウェブサイトへアクセスのうえ、ご確認くださいませよう、お願い申し上げます。また、本株主総会参考書類等につきましては、株主さまからの書面交付請求の有無に関わらず、一律に従前どおりの書面をご送付しております。

#### ■ 当社ウェブサイト

[https://www.terumo.co.jp/investors/stocks/shareholders\\_meeting](https://www.terumo.co.jp/investors/stocks/shareholders_meeting)



#### ■ 東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

上記のウェブサイトへアクセスして、当社名または証券コードを入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択のうえ、ご確認ください。



#### ■ 株主総会資料掲載ウェブサイト

<https://s.srdb.jp/4543/>



また、当日ご出席されない場合は、インターネットまたは書面により議決権を行使することができますので、電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討のうえ、**2026年6月25日（木曜日）午後5時45分**までに、議決権を行使くださいませよう、お願い申し上げます。

なお、本株主総会の運営に変更が生じる場合は、当社ウェブサイトに掲載いたします。

敬具



#### インターネットによる議決権の行使

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

議決権行使サイト：<https://evote.tr.mufig.jp/>



#### 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、ご返送ください。

## 記

日 時	2026年6月26日（金曜日）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	<p>報告事項</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>第111期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件</li> <li>第111期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類報告の件</li> </ol> <p>決議事項</p> <p>第1号議案 剰余金処分の件</p> <p>第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件</p> <p>第3号議案 補欠の監査等委員である取締役2名選任の件</p>
議決権の行使について	インターネットと郵送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。議決権行使書の各議案について賛否の表示がされていない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱わせていただきます。

- 書面交付請求された株主さまへご送付している書面には、法令および当社定款第15条の規定に基づき、下記の事項を記載しておりません。なお、監査等委員会および会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
  - ・ 事業報告
 

事業の経過および成果、対処すべき課題、主要な事業内容、主要な借入先の状況、従業員の状況、主要な営業所および工場、その他当社グループの現況に関する重要な事項、株式の状況、会社の新株予約権に関する事項、会社役員の状況、会計監査人の状況、コーポレート・ガバナンス、業務の適正を確保するための体制、業務の適正を確保するための体制の運用状況、会社の支配に関する基本方針
  - ・ 連結計算書類・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、連結計算書類の連結注記表、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、計算書類の個別注記表
  - ・ 監査報告
 

連結計算書類に係る会計監査報告、計算書類に係る会計監査報告、監査等委員会の監査報告
- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。なお、議決権行使書用紙をご持参いたいても、株主ではない代理人あるいは同伴の方など、議決権を行使することができる株主以外の方はご入場いただけませんので、ご理解くださいますよう、お願い申し上げます。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにて修正内容を掲載させていただきます。
- 当日は、役員および会場係員が軽装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](https://www.terumo.co.jp/investors/stocks/shareholders_meeting)

以上

## 議決権行使のご案内

電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討のうえ、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



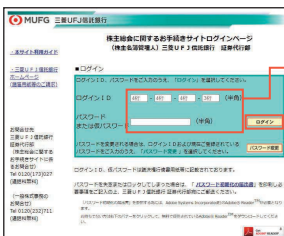
当社の指定する議決権行使サイトにアクセスしていただき、以下いずれかの方法により行使期限までに賛否をご入力ください。

行使期限 **2026年6月25日（木曜日）午後5時45分まで**

### ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使サイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

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



「ログインID・仮パスワード」を入力  
「ログイン」をクリック

- 3 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

- ※ 1 毎日午前2時30分から午前4時30分までは、議決権行使サイトの保守・点検のため接続いただくことができません。
- 2 インターネットのご利用環境、ご加入のサービスやご使用の機種によっては、議決権行使サイトが利用できない場合があります。
- 3 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生するインターネット接続料、通信費等は株主様のご負担となります。

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

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

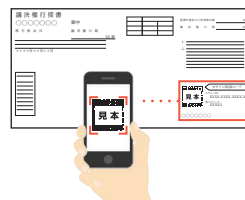
(通話料無料/受付時間 午前9時から午後9時まで)

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

### QRコードを読み取る方法

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

- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



## 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 **2026年6月25日（木曜日）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	賛	否
第1号議案		
第2号議案		
第3号議案		

投票日現在の所有株式数 XXX株  
 議決権の数 XXX股

1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_

ログイン用QRコード  
 XXXX-XXXX-XXXX-XXXX  
 XXXXXX

→ **こちらに、各議案の賛否をご記入ください。**

#### 第1号議案

- 賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印
- 反対の場合 ▶ 「否」の欄に○印

#### 第2・3号議案

- 全員賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印
- 全員反対の場合 ▶ 「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。**

インターネットと郵送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 **2026年6月26日（金曜日）午後2時（受付開始 午後1時）**

## 株主総会ライブ配信についてのご案内

株主総会当日にご自宅等からでも株主総会の様子をご視聴いただけるようインターネットによるライブ配信を行います。

株主総会ライブ配信につきましては、株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」をご利用いただきますようお願い申し上げます。

### 株主総会 ライブ配信日時

2026年6月26日（金曜日）午後2時～株主総会終了時刻まで

株主総会終了後、特別健康セミナーを配信いたします

※当日ライブ視聴画面は、開始時間30分前頃よりアクセス可能となります。

※やむを得ない事情によりライブ配信が実施できなくなった場合には、当社ウェブサイト等によりお知らせいたします。

※当日の様子は、後日、当社ウェブサイトでもご視聴いただくことが可能です。

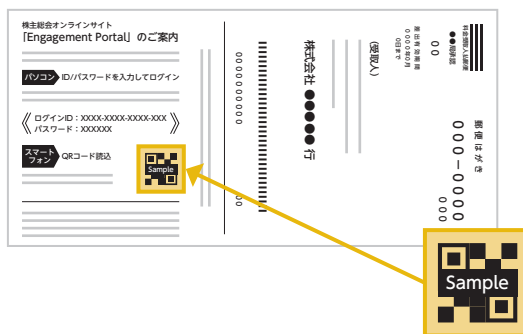
## 株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のログイン方法

本招集ご通知同封の議決権行使書裏面をご参照のうえ、ご使用の端末によって以下のいずれかの方法でログインしてください。

### QRコードを読み取る方法

スマートフォン・タブレット等で議決権行使書裏面のQRコードを読み取ってください。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



### ログインID・パスワードを入力する方法

「Engagement Portal」のURLにアクセス  
<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>

- ① ログイン画面に議決権行使書裏面に記載のログインIDとパスワードを入力してください。
- ② 利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックしてください。
- ③ 「ログイン」をクリックしてください。

The screenshot shows the 'Engagement Portal' login page. At the top, it says 'MUFG 三菱UFJ銀行'. The main heading is 'Engagement Portal'. There are three numbered steps: 1. Input the 'ログインID' (Login ID) in the provided field. 2. Check the box for '利用規約に同意する' (I agree to the terms of use). 3. Click the red 'ログイン' (Login) button. The login fields and the agreement checkbox are enclosed in a red dashed box.

## ■株主総会ライブ配信の視聴について

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」にログイン後、以下の手順でご利用ください。

※本サイトから、視聴環境のテストを事前に行っていただくことが可能ですので、是非ご利用ください。

①ログイン後の画面に表示されている「当日ライブ視聴」ボタンをクリックしてください。



②当日ライブ視聴等に関する利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「視聴する」ボタンをクリックしてください。

### 【ご留意事項】

- ・ライブ配信をご視聴いただくことは、会社法上、株主総会への出席とは認められません。そのため、株主総会において株主様に認められている質問、議決権行使や動議の提出を行うことはできません。
- ・議決権行使は行使期限にご留意いただき、議決権行使書の郵送や別途ご案内しているインターネット投票、または委任状等で代理権を授与する代理人による当日のご出席をお願い申し上げます。
- ・当日の会場撮影は、ご出席株主様のプライバシーに配慮し、議長席および役員席付近のみといたしますが、やむを得ずご出席株主様が映り込んでしまう場合がございます。予めご了承ください。
- ・ご視聴は、株主様本人のみに限定させていただき、代理人等によるご視聴はご遠慮いただきますようお願い申し上げます。
- ・ご使用の端末（機種、性能等）やインターネットの通信環境（回線状況、通信速度等）により、映像や音声に不具合が生じる場合がございますので予めご了承ください。
- ・SNSへの公開等、本株主総会のライブ配信映像の二次利用は、固くお断りさせていただきます。
- ・ご視聴いただくための通信料金等は、各株主様のご負担となります。

### 《推奨環境》

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」の推奨環境につきましては、下記URLをご参照ください。

<https://www.tr.mufig.jp/daikou/pdf/faq.pdf>

### 【ログインや本サイトのご利用に関するお問い合わせ】

TEL 0120-676-808（通話料無料）

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

（土日祝日等を除く平日午前9時～午後5時、ただし、株主総会当日は午前9時～株主総会終了まで）

### 【ライブ配信の視聴画面に関するお問い合わせ】

TEL 03-6833-6255

株式会社ブイキューブ

（株主総会当日午前9時～株主総会終了まで）

## 事前質問受付についてのご案内

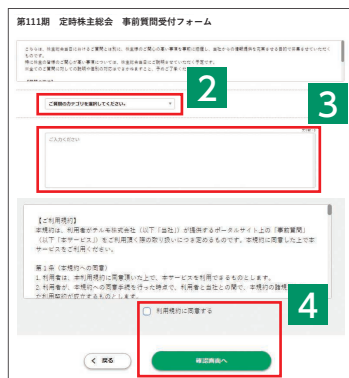
本株主総会の目的事項に関するご質問を受け付けております。いただいたご質問の中で、株主の皆さまの関心が高いと思われる質問については、株主総会にて取り上げさせていただく予定です。

受付期間

本招集ご通知到着から6月19日(金曜日)午後5時45分まで



1 株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」にログインした後、「事前質問」をクリック



2 カテゴリを選択

3 ご質問を入力

4 利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「確認画面へ」をクリック

5 内容をご確認のうえ、「送信」をクリック

### 【ご留意事項】

- ・ご質問は、お一人様1問のみ（200文字まで）とさせていただきます。
- ・**いただいたご質問すべてに必ず回答することをお約束するものではありません。**また、回答に至らなかったご質問への個別の対応はいたしかねますので、予めご了承ください。これらのご質問につきましては、貴重なご意見として今後の参考にさせていただきます。

## 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、安定的に配当を増や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、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15円を加えた年間配当金は、前期に比べ4円増配の1株につき30円となります。

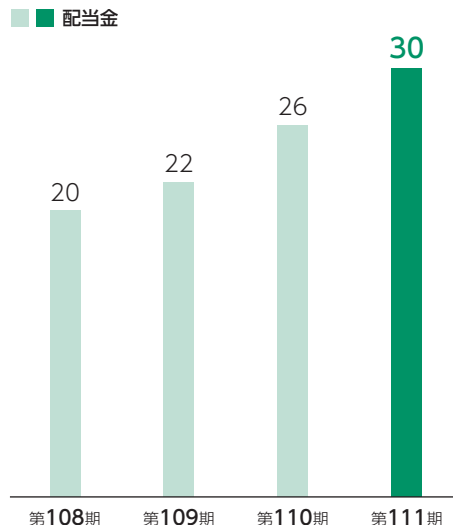
#### 1 配当財産の種類 金銭

#### 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22,126,245,615円

#### 3 剰余金の配当が効力を生じる日 2026年6月29日（月曜日）

(注)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株の割合をもって株式分割を行っており、配当金の推移につきましては、当該株式分割調整後の数値を記載しています。

配当金の推移 (円)



## 第2号議案

## 取締役（監査等委員である取締役を除く）7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）7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）7名の選任をお願いするものであります。

なお、取締役選任についての監査等委員会の意見の概要は、以下のとおりです。

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

取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者は次のとおりです。

番号	候補者氏名	候補者属性	現在の当社における地位・担当	在任年数	取締役会出席回数
1	たかぎ 高木 としあき 俊明	再任	代表取締役会長	16年	15/15回
2	さめじま 鮫島 ひかる 光	再任	代表取締役社長CEO	2年	15/15回
3	おさだ 長田 としひこ 敏彦	再任	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部、テルモメディカルプラネックス、テルモベンチャーズ	2年	15/15回
4	くにもと 国元 のりまさ 規正	再任	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 総務渉外部、法務コンプライアンス部、コーポレートコミュニケーション部、国内営業統括部、テルモ・コールセンター、EHSマネジメント部	3年	15/15回
5	おざわ 小澤 けいや 敬也	再任 社外 独立	社外取締役	5年	15/15回
6	こぎそ 小木曾 まり 麻里	再任 社外 独立	社外取締役	2年	15/15回
7	なら 奈良 ひとし 寿	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は、2026年3月31日現在のものであり、テルモ役員持株会における保有分を含めて記載しております。
- 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 小澤敬也、小木曾麻里および奈良寿の各氏は、社外取締役候補者であります。
- 4 小澤敬也および小木曾麻里の両氏は、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あります。また、奈良寿氏につきましても、東京証券取引所の定める独立役員として届け出ており、本議案において選任をご承認いただいた場合、独立役員となる予定であります。
- 5 小澤敬也および小木曾麻里の両氏は、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あります。また、奈良寿氏につきましても、本議案において選任をご承認いただいた場合、同様の契約を締結する予定であります。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項に定める最低責任限度額であります。
- 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じることのある損害について補填することとしております。（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おります。原案どおり各候補者の選任が承認された場合、各氏は上記役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。
- 7 各取締役候補者と当社との間に特別な利害関係はありません。
- 8 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附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あります。同氏は同大学の運営には直接関与していないため、独立性を有する社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。
- 9 小木曾麻里氏は、三菱商事㈱の社外取締役を務めておりますが、2026年6月開催予定の同社定時株主総会終結の時をもって退任する予定であります。また、同氏は、2026年6月開催予定の楽天銀行㈱の定時株主総会で同社の社外取締役に就任する予定であります。

1

たかぎ  
高木としあき  
俊明

1958年3月24日生

再任



### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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

### 取締役候補者とした理由

これまで当社研究開発本部統轄、チーフクオリティオフィサー（CQO）、生産部管掌等を歴任し、2022年4月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、当社の経営を適切に監督するとともに、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ため、引き続き選任をお願いするものであります。

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
157,648 株	16 年	15/15 回

2

さめじま  
鮫島ひかる  
光

1964年5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

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）

### 取締役候補者とした理由

これまで当社心臓血管カンパニープレジデント、メディカルケアソリューションズカンパニープレジデント等を歴任し、2024年6月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。幅広い事業運営の経験と豊富な業務経験・知見に基づき、当社のグローバル経営・事業運営全般をリードし、また取締役として経営の監督を公正・的確に遂行し今後もテルモグループのさらなる発展を牽引することが期待できるため、引き続き選任をお願いするものであります。

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
75,359 株	2 年	15/15 回

3

おさだ  
長田としひこ  
敏彦

1967年1月28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
46,874 株	2 年	15/15 回

#### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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（CTOオフィス、イノベーションセンター、技術統括室、研究管理部）、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  
 2026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部、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）

#### 取締役候補者とした理由

これまで経営企画室長、心臓血管カンパニープレジデント等を歴任し、2024年6月より取締役専務経営役員を務め、企業価値向上に貢献しております。豊富な業務経験・知見に基づき、グローバルでイノベーションを促進することで事業運営をより一層推進し、また取締役として経営の監督を公正・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。

4

くにもと  
国元のりまさ  
規正

1963年7月4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
52,745 株	3 年	15/15 回

#### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

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（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）、人事部（DE&I推進室、人事部、グローバル人事部、人材開発室）、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（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  
 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  
 2026年4月 コーポレートバリュープロモーション担当 総務渉外部、法務コンプライアンス部、コーポレートコミュニケーション部、国内営業統括部、テルモ・コールセンター、EHSマネジメント部（現在）

#### 取締役候補者とした理由

これまで秘書室長、欧州・中東・アフリカ地域統轄等を歴任し、2023年6月より取締役常務経営役員を務め、企業価値向上に貢献しております。豊富な業務経験・知見に基づき、グローバルでのガバナンス向上や事業運営をさらに推進し、また取締役として経営の監督を公正・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

おざわ  
小澤けい  
や  
敬也

1953年2月23日生

再任

社外

独立



### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1977年3月 東京大学医学部医学科卒業  
 1985年3月 米国NIH留学 (Fogarty Fellow : ~1987年)  
 1990年9月 東京大学医科学研究所 助教授  
 1994年11月 自治医科大学 血液学医学研究部門 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、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  
 2026年2月 一般財団法人 医科学研究推進財団 理事 (現在)

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要等

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

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
2,470 株	5 年	15/15 回

6

こぎそ  
小木曾まり  
麻里

1966年11月15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

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 アイインキュバート(株)創業者兼CEO  
 2014年10月 ダルバーグジャパン(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)  
 2024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、長年にわたるグローバルでの金融業界経験で培われた見識およびDE&IやESGに関する取り組みを牽引されてきた経験等を当社の経営およびその監督に引き続き活かしていただきたいため、社外取締役としての選任をお願いするものであります。また、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行することができると判断しております。同氏が選任された場合は、指名委員会、報酬委員会、コーポレート・ガバナンス委員会の委員として、当社の役員候補者の選定、役員報酬等の決定、コーポレート・ガバナンス関連事項の審議に対し、独立した立場から関与いただく予定です。

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
1,392 株	2 年	15/15 回



### 略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況

1985年4月 横河北辰電機株式会社（現横河電機㈱）入社  
 2001年10月 Yokogawa Engineering Asia Pte. Ltd. 副社長  
 2003年10月 Yokogawa (Thailand) Ltd. 社長  
 2007年1月 横河電機株式会社 ソリューション事業部 第1営業本部長  
 2010年4月 同社 常務執行役員 ソリューション営業本部長  
 2011年6月 同社 取締役 常務執行役員 ソリューション営業統括本部長  
 2012年4月 同社 取締役 常務執行役員 ソリューションサービス営業統括本部長  
 2013年4月 同社 取締役 横河ソリューションサービス㈱ 代表取締役社長  
 2017年4月 同社 取締役 専務執行役員 日本・韓国代表 兼 横河ソリューションサービス㈱ 代表取締役社長  
 2018年4月 同社 取締役 専務執行役員 ライフイノベーション事業本部長  
 2019年4月 同社 代表取締役社長  
 2024年6月 同社 取締役 代表執行役社長  
 2025年4月 同社 取締役会長 代表執行役（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

豊富な経営者経験に加え、長年にわたり国内外の事業運営を牽引し、グローバルでの事業成長および組織マネジメントを主導するとともに、事業のソリューション型への転換を推進してこられた実績を有しており、これらの経験で培われた見識等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。

所有する 当社の株式数	在任 年数	取締役会 出席回数
0 株	—	—

(ご参考) 株主総会後の取締役のスキル・マトリックス

		社内取締役					社外取締役				
		高木	鮫島	長田	国元	柴崎	小澤	小木曾	奈良	宇野	林
取締役の 経験値	医療業界経験	●	●	●	●	●	●				
	財務経験・知識		●					●			●
	営業マーケティング経験		●	●	●			●	●		
	技術・開発・業事	●		●			●				
	事業責任の経験	●	●	●	●	●		●	●		
	上場会社CEOの経験有無		●						●		
	政府・業界対応	●				●	●	●			
	リスクマネジメント	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	新規事業開拓の経験		●	●				●	●		
	海外経験		●	●	●	●	●	●	●	●	
	環境・安全・品質	●	●	●	●			●			
取締役 経験	他社での就任状況						●	●	●	●	
	当社での取締役就任時期	2010年 6月	2024年 6月	2024年 6月	2023年 6月	2021年 6月	2021年 6月	2024年 6月	—	2019年 6月	2025年 6月
多様性	年齢	68	62	59	62	64	73	59	63	63	65
	性別	男	男	男	男	男	男	女	男	男	女

## 第3号議案

## 補欠の監査等委員である取締役2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2名の選任をお願いするものであります。

2名の内、古杉裕亮氏は監査等委員である取締役の柴崎崇紀氏および林敬子氏の補欠として、白土麻子氏は監査等委員である取締役の宇野総一郎氏の補欠として選任をお願いいたします。

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。

1	こすぎ 古杉	ひろあき 裕亮	1961年11月14日生	社外	独立
---	-----------	------------	--------------	----	----

### 所有する当社の株式数

0株

### 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10月 監査法人太田哲三事務所（現EY新日本有限責任監査法人）入所
- 1989年4月 EW（現EY）バンクーバー（Canada）に赴任
- 1992年10月 帰国後、監査部門に配属
- 2000年5月 同法人パートナー就任
- 2010年7月 同法人石油セクターEY日本リジョンリーダー
- 2014年7月 同法人常務理事財務管理本部長
- 2024年7月 古杉公認会計士事務所代表者（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

長年にわたり公認会計士として培われた専門知識を、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 古杉裕亮氏は、補欠の社外取締役候補者であります。
- 2 古杉裕亮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 古杉裕亮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項に定める最低責任限度額です。
- 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じ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。古杉裕亮氏が監査等委員である社外取締役に就任した場合、同氏は上記役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。
- 5 古杉裕亮氏と当社との間に特別な利害関係はありません。

**所有する当社の株式数**

0株

**略歴、当社における地位・担当および重要な兼職の状況**

- 1989年4月 弁護士登録
- 2003年1月 銀座第一法律事務所入所（現在）
- 2004年3月 第二東京弁護士会仲裁センター仲裁人候補者就任（現在）
- 2005年4月 選任弁護士（国被告事件訴訟代理人）就任
- 2007年3月 東京都建築審査会専門調査員就任（現在）
- 2007年12月 東京地方裁判所民事調停委員就任
- 2018年4月 内閣官房内閣人事局公務員関係判例研究会会員
- 2020年4月 東京労働局紛争調整委員会委員就任（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 白土麻子氏は、補欠の社外取締役候補者であります。
- 2 白土麻子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 白土麻子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項に定める最低責任限度額です。
- 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じ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。白土麻子氏が監査等委員である社外取締役に就任した場合、同氏は上記役員等賠償責任保険契約の被保険者に含まれることとなります。
- 5 白土麻子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 (2025年度 2025年4月1日から2026年3月31日まで)

### 1 | 当社グループの現況

- 当社グループの現況の「事業の経過および成果」「対処すべき課題」「主要な事業内容」「主要な借入先の状況」「従業員の状況」「主要な営業所および工場」「その他当社グループの現況に関する重要な事項」につきましては、当社ウェブサイトに掲載しております「第111期定時株主総会 その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」をご確認ください。

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



#### (1) 設備投資の状況

当期の設備投資総額は971億円です。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 : テルモヨーロッパN.V. ファーマシューティカルソリューション事業の生産設備
  - 2) 建設中の主要設備 : 当社甲府工場内にCDMO\*等生産体制強化のための新棟関連
- \*CDMOは、Contract Development and Manufacturing Organizationの略称です。テルモのCDMOは製薬企業とのパートナーシップを通じて、薬剤充填デバイスの設計から商用製造まで一貫してサポートするソリューションビジネスです。

#### (2) 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分の状況

当社は、臓器移植関連分野への参入を目的に、2025年10月29日付で、臓器保存デバイスの製造・販売を手掛ける英国のOrganOx社の全株式を取得し、同社を完全子会社化しました。

#### (3) 資金調達の状況

当社は、当連結会計年度において、OrganOx社の買収資金の調達のため、株式会社三菱UFJ銀行および株式会社みずほ銀行より借入金にて2,400億円の資金調達を行い、一部手元資金にて返済を実施しました。また、運転資金の充足のため必要期間に応じて、当座貸越契約に基づく取引金融機関からの短期借入およびコマーシャル・ペーパーにて資金調達・返済を実施しております。

#### (4) 重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

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	415,600千ユーロ	100%	心臓血管カンパニーおよびメディカルケアソリューションズカンパニーに関する製品の製造・販売
テルモアメリカス ホールディング, Inc.	アメリカ	4,992,592千米ドル	100%	米州子会社の統轄
テルモメディカルCorp.	アメリカ	306,695千米ドル	100%	心臓血管カンパニーおよびメディカルケアソリューションズカンパニーに関する製品の製造・販売
マイクロベンション, Inc.	アメリカ	589,588千米ドル	100%	心臓血管カンパニーに関する製品の製造・販売
テルモBCTホールディングCorp.	アメリカ	1,352,360千米ドル	100%	テルモBCTグループ子会社の統轄
テルモBCT, Inc.	アメリカ	951,863千米ドル	100%	血液・細胞テクノロジーカンパニーに関する製品の製造・販売
テルモBCTヨーロッパN.V.	ベルギー	126,319千ユーロ	100%	血液・細胞テクノロジーカンパニーに関する製品の製造・販売
テルモ中国投資有限公司	中国	1,820,493千人民元	100%	中国子会社の統轄
テルモ医療産品上海有限公司	中国	1,000千米ドル	100%	心臓血管カンパニーおよびメディカルケアソリューションズカンパニーに関する製品の販売
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。

## 2 | 当社の現況

### ■ 会社役員の状況

#### 1) 取締役の状況 (2026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	高木俊明	
代表取締役社長CEO	鮫島光	
取締役 専務経営役員	長田敏彦	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
取締役 常務経営役員	国元規正	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
社外取締役	西秀訓	
社外取締役	小澤敬也	自治医科大学 名誉教授・客員教授 自治医科大学 遺伝子治療研究センター シニアアドバイザー 日本医療研究開発機構（AMED）プログラムスーパーバイザー 日本医療研究開発機構（AMED）プログラムオフィサー 一般財団法人 医科学研究推進財団 理事
社外取締役	小木曾麻里	(株)SDGインパクトジャパン 代表取締役社長 三菱商事(株) 社外取締役
取締役 (常勤監査等委員)	柴崎崇紀	
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
社外取締役 (監査等委員)	林敬子	(株)明電舎 社外取締役（監査等委員） 林敬子公認会計士事務所 所長 日本ビルファンド投資法人 監督役員 早稲田大学大学院会計研究科教授

- ※1 社外取締役西秀訓、小澤敬也、小木曾麻里、宇野総一郎および林敬子の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 社外取締役西秀訓、小澤敬也、小木曾麻里、宇野総一郎および林敬子の5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 社外取締役林敬子氏は、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。
- 4 社外取締役西秀訓氏は、2025年6月27日付で不二製油(株)の社外取締役を退任しました。
- 5 社外取締役宇野総一郎氏は、2025年6月27日付でソフトバンクグループ(株)の社外監査役を退任しました。

## 2) 取締役の報酬等の内容の決定に関する方針等

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

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

取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針および構成の内容は次のとおりです。

業務執行を担う取締役が適切なリスクテイクを行いながら、中長期的な企業価値の向上へ向け健全に動機付けされるよう、固定報酬、業績連動報酬（賞与）、譲渡制限付株式の適正なバランスを考慮して役員報酬を決定します。業務執行を担わない取締役の報酬は固定報酬のみで構成されます。報酬水準は、テルモの持続的な成長を牽引し、企業理念を実現するために必要な経営人財を獲得・維持するため、外部専門機関の報酬データベースを元に、役員のジョブグレード・役位ごとに中上位の水準をベンチマークします。

なお、当事業年度における取締役の業績連動報酬（賞与）の算定式、各業績評価指標の概要と変動幅および選定理由については次のとおりです。

<算定式>

賞与支給額 = 役位ごとの標準額 × (全社業績指標達成度 × ウェイト% + 個人別目標達成度 × ウェイト%)

指標	概要	変動幅
全社業績	連結売上収益、連結営業利益、ROICおよびROE	達成度に応じて評価係数0～150%の範囲内で評価
個人別目標	5カ年成長戦略「GS26」達成に向け取り組むべき主要な施策や、中長期の企業価値向上に資する非財務指標（将来企業価値目標）	達成度に応じて評価係数0～120%の範囲内で評価

上記指標の選定理由：

持続的な成長と各事業年度の業績目標達成への貢献と、資本効率や中長期的な企業価値向上に対する貢献を評価し報酬に適切に反映するため

	全社業績のウェイト	個人別目標のウェイト
会長・社長および機能部門の責任を担う取締役（専務・常務）	80%	20%
	期初予想	実績
売上収益	10,500億円	11,319億円
営業利益	1,940億円	1,763億円
ROIC	8.8%	7.5%
ROE	10.1%	9.2%

### 3) 取締役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 取締役の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬等 (賞与)	非金銭報酬等 (譲渡制限付株式)	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	541 (50)	279 (50)	143 (-)	117 (-)	8 (3)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	83 (33)	83 (33)	-	-	4 (3)
合計 (うち社外取締役)	624 (84)	363 (84)	143 (-)	117 (-)	12 (6)

- ※1 上記には、2025年6月24日開催の当社第110期定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名を含めています。
- 2 当社の取締役(監査等委員を除く)の報酬については、下記株主総会において、次のとおり決議されております。
- ①固定報酬、業績連動型賞与、株式報酬型ストック・オプション : 年額7億円以内  
(2019年6月21日開催の第104期定時株主総会。承認時における対象取締役8名、うち社外取締役3名。)
- ②譲渡制限付株式 : 年額2億円以内  
(2019年6月21日開催の第104期定時株主総会。承認時における対象取締役5名、社外取締役を除く。)
- 3 当社の監査等委員である取締役の報酬については、下記株主総会において、次のとおり決議されております。
- 監査等委員である取締役報酬 : 年額1億円以内  
(2015年6月24日開催の第100期定時株主総会。承認時における対象取締役3名、うち社外取締役2名。)

#### 備考

この事業報告に記載の金額および株式数は、表示単位未満の端数を切り捨てた概数にて表示しております。ただし、基本的1株当たり当期利益および億円単位ならびに各比率の表示については、表示単位未満の端数を四捨五入した概数にて表示しており、合計が100%にならない場合があります。

# 株主総会 会場のご案内



## ■ 会場

### 明治記念館 2階「富士の間」

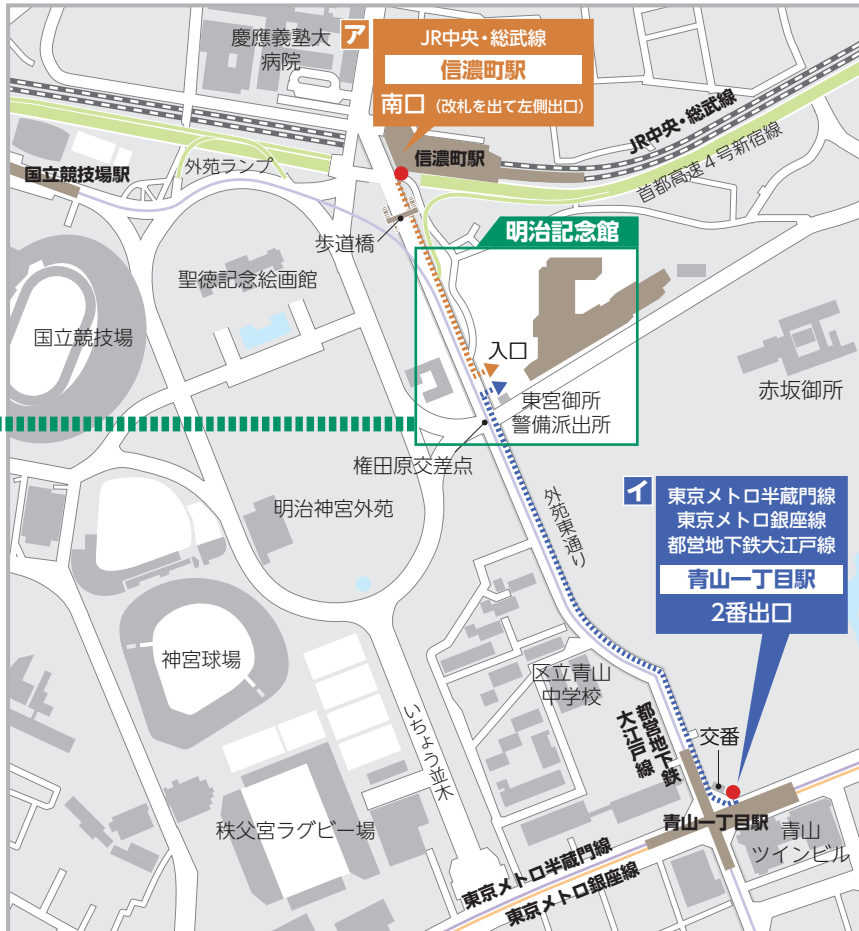
東京都港区元赤坂 2-2-23

TEL 03-3403-1171 (大代表)

## ■ 日時

2026年6月26日 (金曜日)

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二丁目44番1号  
https://www.terumo.co.jp

