

第87回 定時株主総会 招集ご通知

日時: 2023年6月29日(木曜日)
受付開始 午前 9時 / 開会 午前10時
場所: 東京都千代田区永田町二丁目10番3号
ザ・キャピトルホテル 東急 1階「鳳凰」

決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)6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

会社法の改正による電子提供制度の施行に伴い、従前書面でお送りしていた株主総会資料を当社ウェブサイトに掲載しております。お手数ですが、本招集ご通知5ページに記載のURLにアクセスしてご確認くださいませうようお願い申し上げます。

本通知では、お手元でも資料の要点をご確認いただけるよう、株主総会参考書類および事業報告の一部を抜粋した資料をお送りしております。

なお、書面交付請求された株主様には、これまでと同様に法令および当社定款第15条に基づき電子提供措置事項から一部を除いた書面をお送りしております。

株主様へのお土産のご用意はございません。
何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

議決権の事前行使にご協力ください P.7



インターネットまたは
書面による議決権行使期限



2023年6月28日(水曜日)
午後5時45分まで

株主総会ライブ配信のご案内 P.12~P.15



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、
ライブ配信を実施いたします。



スマート招集

本招集ご通知は、PC・スマートフォン
等でも主要なコンテンツをご覧いただけ
ます。

<https://p.sokai.jp/4540/>



自然と健康を科学する

株式会社ツムラ

証券コード：4540

ごあいさつ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

2022年度は新型コロナウイルス感染症のオミクロン株流行及び夏場の猛暑等の季節的要因に伴う漢方薬の需要急増、急激な為替変動、エネルギー価格の高騰をはじめとしたインフレの加速など、予想が困難な事象が起こり、事業環境の変化が大きい1年でした。

ツムラグループは、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向け、2022年度より「“Cho-WA”（調和）のとれた未来実現への基盤構築」をテーマとする第1期中期経営計画を策定し、国内事業ではe-プロモーションを活用したハイブリッド型情報提供活動を推進、中国事業では中成薬事業参入の基盤となるM&Aを実行しました。さらには、漢方バリューチェーン改革のためAI・ロボットの技術に強みを有する企業との資本業務提携等、将来の成長につながる取り組みを行いました。

ツムラグループのパーパスは、「一人ひとりの、生きるに、生きる。」です。創業者は、女性の医療アクセスが難しい明治の時代に、和漢婦人薬「中将湯」により、家庭の中心的存在である女性の健康に寄り添うことで、家族の健康を支え、心豊かな活力ある社会を創造する「社会公益の一端となる事業」を目指しました。この創業の原点と未来を結び、社会的使命として究極的に成し遂げる事業の志をパーパスとして掲げ、事業を通じて持続可能な社会に貢献し、企業価値の向上に努めてまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長CEO

加藤 照和



TSUMURA GROUP DNA Pyramid

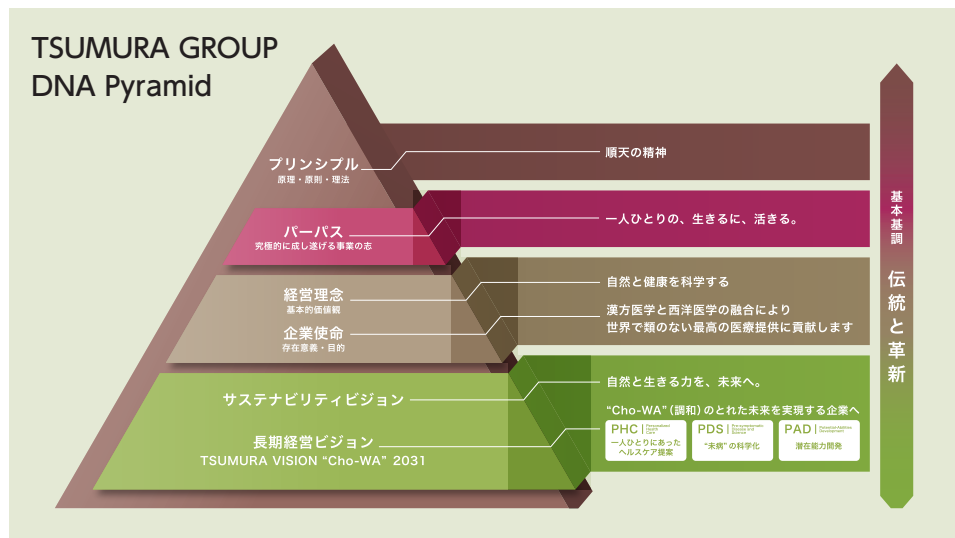
理念に基づく経営を実践してまいります。

ツムラグループが事業をおこなう上での背骨である「順天の精神」のもと、パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」は、原点としての創業の想いであり、「究極的に成し遂げようとする事業の志」です。つまり創業の原点と50年、100年先の未来をつなぐものです。

経営理念「自然と健康を科学する」は、漢方の作用機序を解明し、科学的根拠、すなわちエビデンスに基づいた漢方治療で患者様の病気治療に貢献するというものです。事業をおこなう上での信念に基づき、私たちが共有すべき不変の基本的価値観です。

企業使命「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」は、「病気の治療に西も東もない。日本でしかなしえない、両方の医学で患者様の病気を治せる医療にしたい」というものです。社会から必要とされ存在し続ける存在意義・目的のことで。

私たちは、これからも理念に基づく経営を実践し、事業を通じて社会や人々へ貢献することで、企業価値の向上を目指してまいります。

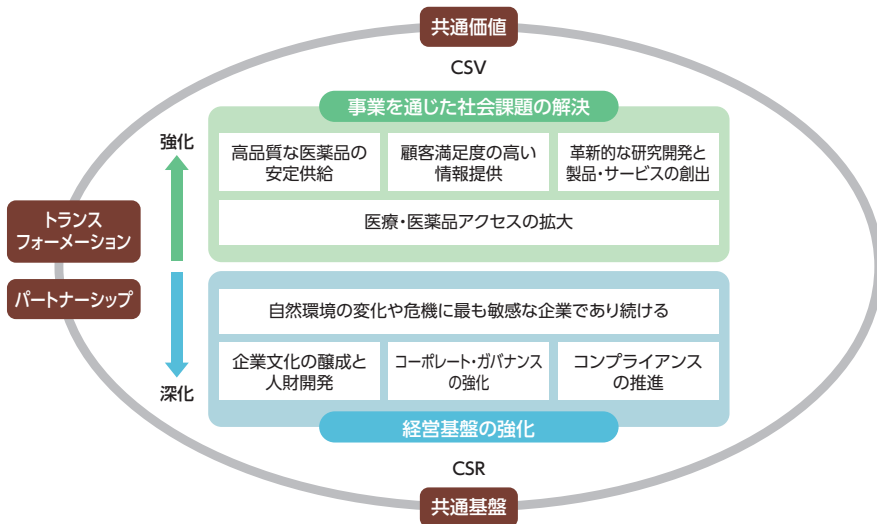


サステナビリティビジョン：自然と生きる力を、未来へ。

ツムラグループのサステナビリティビジョンは、長期経営ビジョンの上位に位置付けられるものであり、漢方バリューチェーンを通じてツムラグループだからこそできる、持続可能な社会の実現を目指しています。そのために、ツムラグループが優先的

に取り組む必要のある重要課題(マテリアリティ)を特定し、事業を通じた社会課題の解決と経営基盤の強化の両面から取り組みを行っています。

ツムラグループのマテリアリティ



長期経営ビジョン

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

“Cho-WA” (調和)のとれた未来を実現する企業へ

ツムラグループでは、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を掲げ、次なる10年先のツムラグループのあるべき姿として、3つの“P”を通じて心と身体、個人と社会が“Cho-WA” (調和)のとれた未来を目指しています。

3つの P	PHC	Personalized Health Care	一人ひとりに合ったヘルスケア提案
	PDS	Pre-symptomatic Disease and Science	“未病”の科学化
	PAD	Potential-Abilities Development	潜在能力開発

一人ひとりのライフステージ・症状・遺伝体質・生活環境等に合わせて、漢方薬・中薬をはじめとした製商品・サービスをエビデンスベースで提供することにより、人々のwell-beingに貢献していきます。

「スマート招集」について



当社では、株主様とのコミュニケーションのさらなる深化を図るべく、招集ご通知の主要なコンテンツの閲覧や議決権行使ウェブサイトへアクセスできる「スマート招集」を導入しております。

以下の「QRコード」または <https://p.sokai.jp/4540/> よりアクセスいただきご参照ください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です

目次

第87回定時株主総会招集ご通知 5P

第87回定時株主総会参考書類 16P

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6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

電子提供措置事項

第87期事業報告 38P

1. 企業集団の現況
2. 株式に関する事項
3. 役員に関する事項
4. 会計監査人に関する事項
5. 業務の適正を確保するための体制
および当該体制の運用状況の概要

第87期連結計算書類 86P

連結貸借対照表
連結損益計算書
(ご参考)連結キャッシュ・フロー計算書

第87期計算書類 92P

貸借対照表
損益計算書

監査報告 96P

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

招集ご通知

株 主 各 位

証券コード 4540
(発送日) 2023年6月8日
(電子提供措置の開始日) 2023年6月1日
東京都港区赤坂二丁目17番11号

株式会社ツムラ

取締役社長 加藤 照和

第87回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87回定時株主総会を以下のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

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ます。株主様の利便性に鑑み、うち一部については書面にて添付しておりますが、電子提供措置事項全体については、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、以下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。

【当社ウェブサイト】

<https://www.tsumura.co.jp/ir/stock/shareholders/index.html>

(上記ウェブサイトへアクセスいただき、「関連資料」からご確認ください)



※上記ウェブサイトのほか、以下の各ウェブサイトでもご確認くださいませ。

【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/4540/teiji/>

【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>

(上記の東証ウェブサイトへアクセスいただき、「銘柄名(会社名)」に「ツムラ」または「コード」に当社証券コード「4540」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。)

なお、当日ご出席いただけない場合は、インターネットまたは書面(郵送)により議決権を行使することができますので、お手数ではございますが、株主総会参考書類をご検討のうえ、後記の「議決権行使のご案内」をご参照いただき、**2023年6月28日(水曜日)午後5時45分まで**に議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2023年6月29日(木曜日)午前10時

2. 場 所 東京都千代田区永田町二丁目10番3号
ザ・キャピトルホテル 東急 1階「鳳凰」

3. 目的事項

●報告事項

1. 第87期(2022年4月1日から2023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
2. 第87期(2022年4月1日から2023年3月31日まで)計算書類報告の件

●決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)6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

その他議決権行使に係る事項

- 書面による議決権の行使において、各議案に賛否の表示をされない場合は、賛成の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。
- インターネットによる議決権行使が複数回行われた場合で、同一議案に対する議決権行使の内容が異なる場合には、最後の議決権行使を有効なものとして取り扱わせていただきます。
- 書面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の内容を有効なものとして取り扱わせていただきます。
- 株主総会にご出席いただけない場合、当社の議決権を有する他の株主様1名を代理人として株主総会にご出席いただくことが可能です。ただし、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますので、ご了承ください。

以 上

- ◎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おいて、その旨、修正前および修正後の事項を掲載いたします。
- ◎書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面をあわせてお送りいたしますが、当該書面は法令及び当社定款第15条に基づき、次に掲げる事項を除いております。

①連結計算書類の連結株主資本等変動計算書および連結注記表

②計算書類の株主資本等変動計算書および個別注記表

従いまして、当該書面に記載している連結計算書類及び計算書類は、会計監査人が会計監査報告を、監査等委員会が監査報告を作成するに際して監査をした対象書類の一部であります。

議決権行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様的重要な権利です。是非とも議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。

議決権の行使には以下3つの方法がございます。

A インターネットによる議決権行使の場合

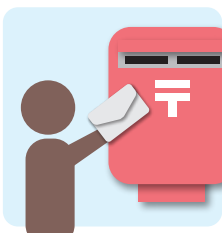


9・10ページをご参照ください。

行使期限

2023年6月28日(水曜日)
午後5時45分完了分まで

B 議決権行使書用紙を郵送する場合



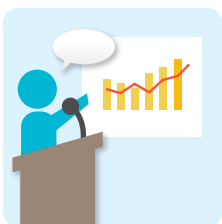
各議案の賛否をご表示のうえ、
お早めにご投函ください。

(捺印は不要です)

行使期限

2023年6月28日(水曜日)
午後5時45分到着分まで

C 株主総会へ出席する場合



同封の議決権行使書用紙を
会場受付へご提出ください。

(捺印は不要です)

株主総会開催日時

2023年6月29日(木曜日)
午前10時

議決権行使書のご記入方法のご案内



こちらに、各議案の賛否をご表示ください。

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。

第1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3号議案

- 全員賛成の場合 → 「賛」の欄に○印
- 全員に反対する場合 → 「否」の欄に○印
- 一部の候補者に反対する場合
→ 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご表示ください。

第2号議案

- 全員賛成の場合 → 「賛」の欄に○印
- 全員に反対する場合 → 「否」の欄に○印
- 一部の候補者に反対する場合
→ 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご表示ください。

第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

インターネットによる議決権行使のご案内

行使期限

2023年6月28日(水曜日)
午後5時45分完了分まで

インターネットによる議決権行使は、パソコンまたはスマートフォン等から議決権行使ウェブサイトへアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。

議決権行使ウェブサイトへアクセスしていただき、各議案の賛否をご入力ください。

QRコードを読み取る方法

議決権行使書の右下に記載された「ログインID」、「仮パスワード」を入力することなく、議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙(右下)に記載のQRコードを読み取ってください。



スマートフォンの機種により「QRコード」でのログインができない場合があります。

- 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」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

- 書面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の内容を有効として取り扱わせていただきます。
- 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、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。また、パソコン、スマートフォン等で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

注意事項

- 毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止いたします。
- 議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金等)は、株主様のご負担となりますので、ご了承ください。
- インターネット接続にファイアーウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合、OS・ブラウザ等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用いただけない場合もございます。
- インターネットによる議決権行使は、2023年6月28日(水曜日)の午後5時45分完了分まで受け付けいたしますが、お早めに行使いただき、ご不明な点等がございましたら、下記ヘルプデスクへお問い合わせください。

議決権行使に関するお問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク

電話 **0120-173-027** (通話料無料)

受付時間 9:00～21:00

機関投資家の皆様へ

議決権行使の方法として、「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

株主総会オンラインサイトのご案内

本株主総会においては、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株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」にて株主様に限定したライブ配信を行うとともに、株主様より本株主総会の目的事項に関する事前のご質問をお受けいたします。また、総会当日にご視聴できなかった株主様のために、オンデマンド配信を行います。

なお、ご視聴される株主様は、総会当日の決議にご参加いただくことはできません。

事前に7ページ以降に記載の「議決権行使のご案内」および「インターネットによる議決権行使のご案内」をご参照のうえ、議決権を行使いただけますようお願い申し上げます。



ID・パスワードについて

同封の株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内に記載されたQRコードをスマートフォン等で読み取るログインID(計15桁)とパスワード(6桁)をご確認のうえ、アクセス(ご入力)をお願いいたします。**なお、QRコードをスマートフォン等で読み取った場合、ログインIDとパスワードの入力を省略してログインすることができます。**

- ① **ログインID** ご案内に記載されている「3850」から始まるログインID(計15桁)
メモ欄 3850-□□□□-□□□□-□□□□
- ② **パスワード** ご案内に記載されているパスワード(6桁)
メモ欄 □□□□□□

※ログインID・パスワードは、株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内の右下に記載されております。

見本

- ログインID
3850-XXXX-XXXX-XXX
- パスワード
XXXXXX
- QRコード
スマートフォン等で読み取るとログインID・パスワードの入力は不要です。

ログイン方法のご案内は次ページをご参照ください

ライブ配信 ログイン方法のご案内

配信日時

2023年6月29日(木曜日)

午前10時から株主総会終了時刻まで

※当日のライブ配信ウェブサイトは、開会45分前の午前9時15分頃に開設予定です。

視聴方法

パソコン、スマートフォン等から、URLまたはQRコードよりアクセスしてください。

※6月8日(木曜日)以降、事前に視聴環境のテストを行っていただくことが可能です。

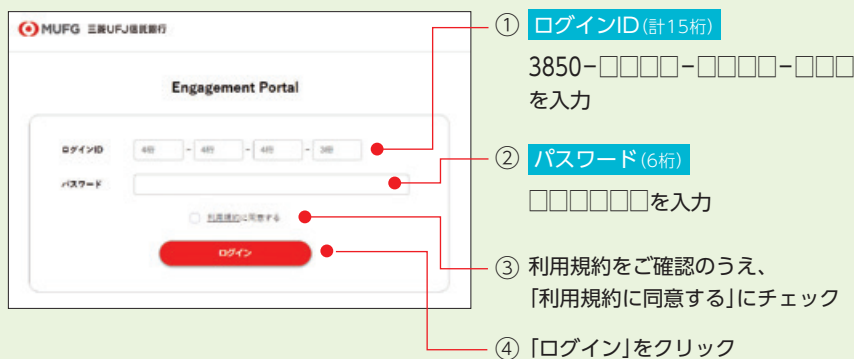
ログイン方法について

1 パソコン、スマートフォン等から、以下のウェブサイトアクセス

<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>

※株主総会オンラインサイト「Engagement Portal^{エンゲージメント ポータル}」のご案内に記載されたQRコードをスマートフォン等で読み取った場合、ログインIDとパスワードの入力を省略してログインすることができます。

2 ログイン画面にログインIDとパスワードを入力



The screenshot shows the login page of the Engagement Portal. It features a header with the MUFG logo and the text 'Engagement Portal'. Below the header, there are input fields for 'ログインID' (Login ID) and 'パスワード' (Password). The 'ログインID' field is divided into four segments, each with a red dot indicating a digit. The 'パスワード' field is a single long box with a red dot indicating a character. Below the input fields, there is a checkbox labeled '利用規約に同意する' (I agree to the terms of use) and a red 'ログイン' (Login) button. Red lines connect these elements to numbered callouts on the right side of the page.

- ① ログインID(計15桁)
3850-□□□□-□□□□-□□□□
を入力
- ② パスワード(6桁)
□□□□□□を入力
- ③ 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
- ④ 「ログイン」をクリック

事前質問受付のご案内

受付期間

2023年6月8日(木曜日)～6月22日(木曜日)
午後5時45分まで

※ご質問は**本株主総会の目的事項に関わる内容**に限らせていただきます。
株主の皆様のご関心が特に高い事項については、株主総会当日に回答をさせていただきます。個別の回答はいたしかねますので、あらかじめご了承ください。

投稿方法

- ①ログイン後、右記の「事前質問」をクリック
- ②ご質問カテゴリを選択し、ご質問内容等を入力、
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」ボタンをクリック
- ③ご質問内容等を確認後、「送信」ボタンをクリック



オンデマンド配信のご案内

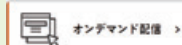
配信期間

2023年7月6日(木曜日)～8月7日(月曜日)

※都合によりご視聴可能期間が変更となる場合がございます。

視聴方法

ログイン後、右記の「オンデマンド配信」をクリック



【推奨環境】

株主総会オンラインサイト[Engagement Portal^{エンゲージメント} ^{ポータル}]推奨環境は以下のとおりです。
なお、Internet Explorerはご利用いただけませんので以下ブラウザをご利用ください。

	PC		モバイル		
	Windows	Macintosh	iPad	iPhone	Android
OS	Windows 10以降	MacOS X 10.13 (High Sierra)以降	iPadOS 14.0以降	iOS 14.0以降	Android 9.0以降
ブラウザ各種最新	Google Chrome、Microsoft Edge (Chromium)	Safari、Google Chrome	Safari	Safari	Google Chrome

※上記環境においても通信環境や端末により正常に動作しない場合がございます。

ご留意事項、お問い合わせ先は次ページをご参照ください

【ご留意事項】

1. インターネットによるライブ配信のご視聴は、会社法上、株主総会への出席とは認められないため、ご質問、議決権行使等を承ることはできません。議決権につきましては、事前に行使いただきますようお願い申し上げます。
2. 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させていただきますが、やむを得ずご出席の株主様が映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。
3. ライブ配信およびオンデマンド配信のご視聴は、株主様ご本人に限定させていただきます。
4. 撮影、録画、録音、保存およびSNS等での公開等は、固くお断りいたします。
5. インターネットの通信環境やご使用のパソコン環境によっては、映像や音声に不具合が生じたり、ご視聴いただけない場合がございます。
6. ご視聴いただくための通信料金等は、株主様のご負担となります。
7. 株主総会オンラインサイト[Engagement Portal]のご案内を紛失された場合は、以下、お問い合わせ先へご連絡をお願いいたします。なお、株主総会開催の約1週間前以降等、ご連絡いただいた日時によっては再発行をお受けできない場合がございます。
8. 何らかの事情によりライブ配信を中止とする場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。
(URL <https://www.tsumura.co.jp/ir/index.html>)

■ お問い合わせ先

株主総会オンラインサイト[Engagement Portal]
ログインID、パスワードに関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 **0120-676-808** (通話料無料)

受付日時: 2023年6月8日(木曜日)～6月29日(木曜日)

9:00～17:00(土日祝日を除く)

ただし、株主総会当日は、9:00～株主総会終了時刻まで

ライブ配信(動画視聴等)に関するお問い合わせ

株式会社プロネクサス **0120-970-835** (通話料無料)

受付日時: 2023年6月29日(木曜日)

9:00～株主総会終了時刻まで(株主総会当日のみ)



第87回 定時株主総会参考書類

- 第1号議案** 剰余金の処分の件 …………… 17P
- 第2号議案** 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件 …………… 18P
- 第3号議案** 監査等委員である取締役3名選任の件 …………… 25P
- 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 …………… 29P

第1号議案

第1号議案 剰余金の処分の件

当社では、株主様に対する利益還元を会社の重要な政策と考え、今後も事業の継続的な発展を目指し、中長期の利益水準やキャッシュ・フローの状況等を勘案し、安定配当を実施していく方針としております。

内部留保資金につきましては、将来の企業価値向上に資する設備投資や研究開発などの投資に充当してまいります。

このような方針の下、当期の期末配当につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

■ 期末配当に関する事項

① 配当財産の種類

金銭といたします。

② 配当財産の割当てに関する事項およびその総額

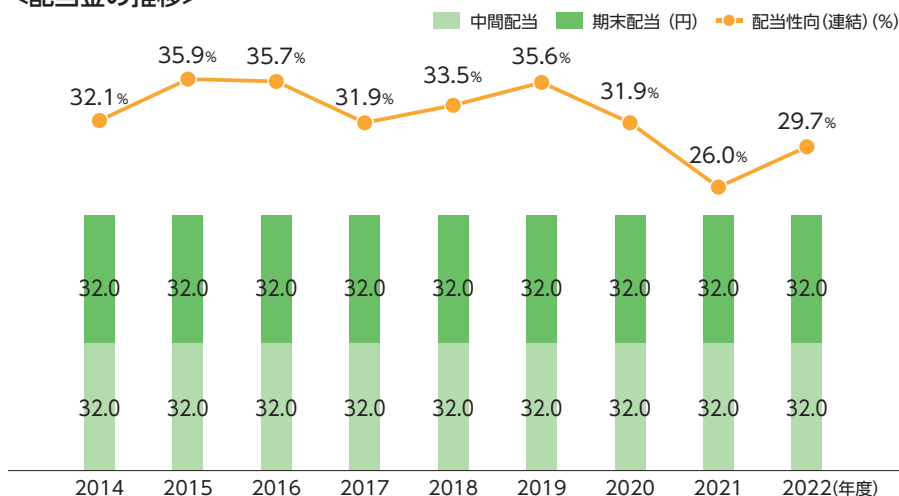
当社普通株式1株につき金32円といたします。

なお、この配当総額は、2,448,922,560円となります。

③ 剰余金の配当が効力を生じる日

2023年6月30日といたします。

<配当金の推移>



(注) 2022年度の1株当たり配当金および配当性向につきましては、第87回定時株主総会の議案として、普通株式の配当に関する事項を提案しており、その提案が決議された場合の数値を記載しております。

第2号議案

第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)6名選任の件

取締役(監査等委員である取締役を除く。)6名全員は、本総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、取締役(監査等委員である取締役を除く。)6名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、監査等委員である社外取締役2名全員が参加している指名・報酬諮問委員会の審議内容を踏まえ監査等委員会において協議した結果、指名手続きは適切に行われており、監査等委員会は、すべての候補者が当社の取締役として適任であると判断しております。

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あります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位
1	かとう てるかず 加藤 照和	代表取締役社長 CEO 再任
2	すぎい けい 杉井 圭	取締役Co-COO 再任
3	はんだ むねき 半田 宗樹	取締役CFO 再任
4	みやけ ひろし 三宅 博	社外取締役 再任 社外 独立
5	おかだ ただし 岡田 正	社外取締役 再任 社外 独立
6	やなぎ りょうへい 柳 良平	— 新任 社外 独立

1	かとう てるかず 加藤 照和 (59歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1963年8月26日	代表取締役社長CEO



再任

株主の皆様へ

当社グループは、究極的に成し遂げる事業の志であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げ、「自然と健康を科学する」という経営理念のもと、植物を中心とした生薬で構成される伝統医薬の分野において、作用機序の科学的な解明を進め、基礎・臨床研究によって得られたエビデンスにより、患者様の治療に貢献してまいります。

当社は、本年4月10日に創業130周年を迎えさせていただきました。株主の皆様から感謝申し上げますとともに、当社グループの中長期的な事業価値・企業価値の向上に尽力してまいりますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

<p>■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況</p> <p>1986年 4月 当社入社 2001年 8月 TSUMURA USA,INC.取締役社長 2006年 1月 当社広報部長 2007年 4月 当社理事コーポレート・コミュニケーション室長 2011年 6月 当社取締役執行役員コーポレート・コミュニケーション室長 2012年 6月 当社代表取締役社長 2015年 6月 当社代表取締役社長社長執行役員 2019年 6月 当社代表取締役社長CEO(現任)</p>	<p>■ 所有する当社株式数 38,200株</p> <p>■ 取締役会への出席状況 18/18回(100%)</p> <p>■ 当社との特別な利害関係 なし</p>
--	---

● 取締役候補者とした理由

加藤照和氏は、取締役会議長としてコーポレート・ガバナンス・システムを段階的に強化・運営し、社外取締役過半数の構成、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会の設置、取締役会の実効性をより高めることなどに努めるとともに、経営の重要事項の決定および業務執行の監督に十分な役割を果たしております。加えて、業務執行をCOO(共同COO体制時においてはCo-COO)へ権限委譲し、CEOとしてグループ全体の経営方針・企業戦略の決定、経営体制の構築、対外折衝を担い、経営人財養成にも取り組んでおります。パーパスを掲げた理念経営を実践するとともに、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現による持続的な成長と企業価値の向上を目指していくために、取締役候補者とするのが最適であると判断いたしました。

取締役選任後は、代表取締役社長CEO(最高経営責任者)の職責を担う予定です。

2	す ぎ い 杉井 圭 (53歳)	け い 主	現在の当社における地位
	生年月日 1969年12月16日		取締役Co-COO



再 任

株主の皆様へ

当社グループは本年で創業130周年を迎え、持続可能な社会との共通価値を創造する企業として基本基調「伝統と革新」を念頭に置き、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現ならびに第1期中期経営計画の達成に向けて邁進しております。

昨年度、新型コロナウイルス感染症の影響等により一部製品の供給で不安定な状況が生じましたが、今年度は供給体制をしっかりと整えて、生命関連企業としての責務を果たしてまいります。

株主の皆様には、一人ひとりに寄り添う個別化治療の実現を目指す当社グループのこれからにご期待いただき、引き続きのご支援をお願い申し上げます。

<p>■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況</p> <p>1994年 4月 三菱油化エンジニアリング株式会社 (現 三菱ケミカルエンジニアリング株式会社) 入社</p> <p>2006年 1月 アクセンチュア株式会社 入社</p> <p>2009年 5月 当社入社</p> <p>2013年 4月 当社物流企画部長</p> <p>2016年 4月 当社SCM企画部長</p> <p>2017年 4月 当社理事深圳津村薬業有限公司 総経理</p> <p>2018年 4月 当社理事深圳津村薬業有限公司 董事長・総経理</p> <p>2020年 4月 当社執行役員 生産本部長</p> <p>2022年 4月 当社Co-CEO</p> <p>2022年 6月 当社取締役Co-CEO(現任)</p>	<p>■ 所有する当社株式数 4,100株</p> <p>■ 取締役会への出席状況 14/14回(100%)</p> <hr/> <p>■ 当社との特別な利害関係</p> <p style="text-align: center;">なし</p>
---	--

● 取締役候補者とした理由

杉井圭氏は、総合コンサルティング会社における勤務を通じた幅広い経験と見識を有しており、当社の中国グループ会社においては董事長・総経理を務め、2020年4月からは執行役員生産本部長としての経験を有しております。加えて、2022年4月からはCo-CEOとして経営方針・企業戦略に従ってグループ全体の事業運営の実務を行い、計画達成に向けて業務遂行全般を統括しており、同年6月に取締役Co-CEOに就任いたしました。以上のことから、取締役会での経営の重要事項の決定および業務執行の監督に十分な役割を發揮していただけるものと判断し、取締役候補者としていたしました。

取締役選任後は、取締役Co-CEO(共同最高執行責任者)の職責を担う予定です。

3	はんだ むねき 半田 宗樹 (60歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1962年7月7日	取締役CFO



再任

株主の皆様へ

我が国においては、アフターコロナ期を迎え、新たな成長が求められる期待感がある一方、資源価格の高騰やエネルギーコストの上昇等が続き、予断を許さない状況となっております。

当社としては、第1期中期経営計画に則り、成長の基盤を支える投資や、新たな領域にもチャレンジしていくと同時に、かねてより取り組んできた非対面・非接触業務も含めたビジネスの変革や自動化・効率化等を、一層推し進めることでさらなる価値創造を実現していきたいと存じます。

当社の企業価値向上を図り、株主の皆様のご期待に応えられるよう、全力を尽くしてまいります。

<p>■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況</p> <p>1985年 4月 株式会社三菱銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行</p> <p>2014年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行) 執行役員融資部長</p> <p>2015年 6月 三菱UFJキャピタル株式会社代表取締役副社長</p> <p>2016年 6月 同社代表取締役社長</p> <p>2019年 5月 当社顧問</p> <p>2019年 6月 当社取締役常務執行役員CFO</p> <p>2021年 4月 当社取締役CFO(現任)</p>	<p>■ 所有する当社株式数 8,000株</p> <p>■ 取締役会への出席状況 18/18回(100%)</p> <p>■ 当社との 特別な利害関係</p> <p>なし</p>
---	--

● 取締役候補者とした理由

半田宗樹氏は、金融機関における長年の勤務を通じた幅広い経験と見識を有しており、ベンチャーキャピタルにおいては代表取締役社長を務めました。当社では経営企画、経理・財務、情報技術などの担当執行役員として業務執行を行うとともに、広報、IR、サステナビリティ等、幅広い見識を有しております。加えて、CFOとしてグループ全体の財務戦略等に関する業務執行を担い、経営方針・企業戦略に従って経営計画を立案しております。以上のことから、取締役会での経営の重要事項の決定および業務執行の監督に十分な役割を發揮していただけるものと判断し、取締役候補者といたしました。

取締役選任後は、取締役CFO(最高財務責任者)の職責を担う予定です。

4	みやけ ひろし 三宅 博 (73歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1949年8月4日	社外取締役



再任

社外

独立

株主の皆様へ

新型コロナウイルス感染症は収束が見えてきましたが、ウクライナ危機、米国の金利上昇、資源の高騰といった不確定要素が多く、先行きは極めて不透明な状況にあります。こうした影響として、長く続いたデフレ経済から一転して、急激なインフレ下での経営を考える状況に直面しております。また社会面では、出生数が初の80万人を割れたことから、改めて子供を産みやすい社会、健康長寿社会の実現も重要課題となっております。当社を取り巻く環境は決して楽観できるものではありませんが、「一人ひとりの、生きるに、活きる。」をパーパスとして、社会に求められる企業、貢献出来る企業であり続けられるように尽力してまいります。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1973年 4月 三菱商事株式会社 入社
 2000年10月 同社紙・包装資材部長
 2001年 4月 同社資材本部副本部長
 2003年 4月 同社関西支社副支社長
 2005年 4月 同社理事、独国三菱商事社長 兼
 欧州ブロック統括補佐
 2009年 5月 東海パルプ株式会社顧問
 2009年 6月 特種東海ホールディングス株式会社常務執行役員
 2010年 6月 特種東海製紙株式会社専務取締役
 2014年 6月 同社取締役副社長執行役員
 2015年 6月 同社代表取締役副社長
 2016年 6月 同社顧問
 2016年10月 日本東海インダストリアルペーパーサプライ株式会社顧問
 2018年 6月 当社社外取締役(現任)

■ 所有する当社株式数
2,500株

■ 取締役会への出席状況
18/18回(100%)

■ 当社との
特別な利害関係

なし

■ 社外取締役在任年数

本総会終結の時をもって5年

● 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

三宅博氏は、長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識や国内外の事業経験を有しております。独国内においては総合商社現地法人の社長を務められました。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮しております。取締役会や指名・報酬諮問委員会においては積極的に発言し、健全な企業経営に資する議論を深めております。以上のことから、社外取締役候補者としたしました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。また、選任後も、指名・報酬諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

5	おかだ 岡田	ただし 正 (67歳)	現在の当社における地位
	生年月日	1956年5月1日	社外取締役



再任

社外

独立

株主の皆様へ

当社グループは長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現にむけ昨年より第1期中期計画をスタートしました。経営環境が常に変化する中にあっても持続的な成長、中長期的企業価値の向上を目的として積極的な投資も含めたさまざまな施策、活動を展開していきます。特に継続的安定供給体制整備と中国事業の拡大強化は最重要課題であり、取締役会としても積極的に関与してまいります。こうした諸課題に対する活動について、これまでの経験や知見を活かして寄与してまいります。同時に、取締役会の監督機能強化にも引き続き取り組み、ガバナンス強化を図ってまいります。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1979年 4月 株式会社小松製作所 入社
2000年 4月 同社ビジネスディベロップメント部長
2003年 4月 同社小松(中国)投資有限公司副総経理
2006年 4月 同社コーポレートコミュニケーション部長
2007年 4月 同社執行役員コーポレートコミュニケーション部長
2008年 4月 同社執行役員経営企画室長
2009年 2月 同社執行役員産機事業統括本部副本部長
2011年 4月 同社常務執行役員産機事業本部長
2014年 4月 同社常務執行役員 広報、CSR、総務、コンプライアンス管掌
2017年 6月 クオリカ株式会社代表取締役会長
2020年 6月 当社社外取締役(現任)

■ 所有する当社株式数
400株

■ 取締役会への出席状況
18/18回(100%)

■ 当社との
特別な利害関係

■ 社外取締役在任年数

本総会終結の時をもって3年

なし

● 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

岡田正氏は、長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識や国内外の事業経験を有しております。中国においては建設機械中国事業統括会社の副総経理を務められました。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮しております。取締役会や指名・報酬諮問委員会においては積極的に発言し、企業価値の持続的な向上に資する議論を深めております。以上のことから、社外取締役候補者いたしました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。また、選任後も、指名・報酬諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

6	やなぎ りょうへい 柳 良平 (60歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1962年7月6日	—



新任

社外

独立

株主の皆様へ

ツムラは「一人ひとりの、生きるに、活きる。」というパーパス経営にコミットしている企業であり、その理念経営に共感いたしました。これは社会的価値と経済的価値の両立であり、共創価値の創造につながると思料いたします。私が長年行ってきた研究と実践からも、非財務資本と企業価値には正の関係があると考えます。その共創価値の達成に向けて、私自身、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの共同の利益を代表して、これまでの企業の財務責任者や大学の客員教授としての知見と経験を生かして、適切なコーポレートガバナンスと持続的な企業価値のさらなる向上に貢献していく所存であります。

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1985年 4月 株式会社埼玉銀行(あさひ銀行、現りそな銀行) 入行
- 2003年10月 エーザイ株式会社入社
- 2005年 4月 同社財務部長
- 2007年 4月 UBS証券株式会社入社 エグゼクティブディレクター
- 2009年 9月 エーザイ株式会社再入社 IR部長
- 2013年 4月 同社執行役Deputy CFO & Chief IR Officer
- 2015年 6月 同社常務執行役CFO最高財務責任者
- 2019年 6月 同社専務執行役CFO最高財務責任者
- 2022年 4月 早稲田大学大学院会計研究科 客員教授(現任)
- 2022年 6月 エーザイ株式会社シニアアドバイザー(現任)
- 2022年 7月 アビームコンサルティング株式会社
エグゼクティブアドバイザー(現任)
- 2022年10月 M&G インベストメンツジャパン株式会社
副社長(現任)

所有する当社株式数
0株

取締役会への出席状況
—

当社との特別な利害関係

なし

● 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

柳良平氏は、非財務資本と企業価値の関連を示す「柳モデル」の開発者であるとともに、長年にわたる企業の財務責任者や大学の客員教授としての豊富な経験と見識を有しております。また当社においても、ESGも含めた価値創造の具現化に向け、非財務資本の開示をより充実加速し、組織・人的資本等の価値の「見える化」に十分な役割を發揮していただけるものと考えております。以上のことから、社外取締役候補者いたしました。選任後は、上記の役割を果たすことを期待しています。また、選任後、指名・報酬諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

(注) 候補者の年齢は、2023年6月29日現在のものです。

(注) 取締役会への出席状況は2022年度分(2022年4月1日～2023年3月31日)であります。

(注) 候補者に関しますその他の注記事項は、30ページをご参照ください。

第3号議案

第3号議案 監査等委員である取締役3名選任の件

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

つきましては、監査等委員である取締役3名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案につきましては、監査等委員会の同意を得ております。

監査等委員である取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位
1	ながぶち とみひろ 永 淵 富 弘	— 新任
2	まつした みつとし 松 下 満 俊	社外取締役(監査等委員) 再任 社外 独立
3	もちづき あけみ 望 月 明 美	社外取締役(監査等委員) 再任 社外 独立

1	ながふち とみひろ 永瀨 富弘 (58歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1964年9月25日	—



新任

株主の皆様へ

新型コロナウイルス感染症以降、世界情勢・社会環境は急激に変化し、当社の事業環境も大きく変わりました。そのような中、当社はパーパスを掲げた理念経営により、企業使命を果たすべく、健全な経営を続けてまいりました。私の監査を行う上での信念は「どんなに素晴らしい成果であっても、その達成プロセスに誤りがあると全てが否定される」というものです。監査等委員として、経営の意思決定や効率性に問題がないか、内部統制システムは適切に整備・運用されているかという観点で、深度ある監査を社外の監査等委員と一致協力し行い、より強固な経営基盤構築に貢献すべく、全力を尽くす所存でございます。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1987年 4月 当社入社
2014年 4月 当社監査室長
2023年 4月 当社理事(現任)

■ 所有する当社株式数
2,700株

■ 取締役会への出席状況
—

■ 監査等委員会への出席状況
—

■ 当社との
特別な利害関係

なし

● 監査等委員である取締役候補者とした理由

永瀨富弘氏は、当社において監査室長として、長年、内部監査・内部統制について、豊富な業務経験を有しております。独立・客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動、リスクマネジメント・コントロール、ガバナンス等において、各プロセスの有効性の評価・改善等、幅広い見識が要求される中、当社事業の方向性とそれに伴う監査・内部統制の役割などに精通していることから、監査等委員である取締役候補者となりました。

2	まつした みつとし 松下 満俊 (52歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1970年10月3日	社外取締役(監査等委員)



再任 社外 独立

株主の皆様へ

当社は本年4月に創業130周年を迎えました。創業以来、幾多の困難に見舞われながらも、先人達が「順天の精神」で乗り越えてこられました。

現在、資源価格の高騰、不安定な国際情勢、高度なデジタル化社会への変革、気候変動等、当社グループを取り巻く環境は厳しく、また変化が激しいものとなっています。中国におけるビジネスも本格化し、これまでに経験したことがない困難が待ち受けております。

これらの課題を「順天の精神」で解決して事業を推進するとともに、持続的・安定的な成長を目指すべく、社外取締役監査等委員として力を尽くす所存です。

<ul style="list-style-type: none"> ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況 <ul style="list-style-type: none"> 1997年 4月 弁護士登録 梶谷総合法律事務所入所(現任) 2016年 6月 パシフィックシステム株式会社社外監査役(現任) 2017年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任) ■ 社外取締役在任年数 <ul style="list-style-type: none"> 本総会終結の時をもって6年 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 所有する当社株式数 2,600株 ■ 取締役会への出席状況 18/18回(100%) ■ 監査等委員会への出席状況 17/17回(100%)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社との特別な利害関係 なし

● 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

松下満俊氏は、会社法務に精通した弁護士として、豊富な経験と高い見識を有しており、会社の経営に関与し、経営を統治する十分な見識を有しております。社外役員となること以外の方法で企業経営に関与した経験はありませんが、取締役会や指名・報酬諮問委員会において積極的に発言し、チャレンジとリスクマネジメントの両面から企業価値向上に資する議論を深めております。以上のことから、当社経営の意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上のために、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役候補者といいたしました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。また、選任後も、指名・報酬諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

3	もちづき あけみ 望月 明美 (69歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1954年6月10日	社外取締役(監査等委員)



再任

社外

独立

株主の皆様へ

昨今の企業を取り巻く環境は、より不確実性が高まり、目まぐるしく変化し、さまざまなリスクが内外問わず存在し、そのコントロールは従来に増して厳しくかつ難しくなり、企業経営においてタイムリーかつ的確な対応が必要とされます。さらに、自然の力、そして中国なくしては成立しない当社のビジネスには、複雑な特殊性も存在します。このような状況下で、当社が今、そしてこれから、何を、いつ、どのように、すべきか、あるいはすべきでないか、を正しく見極め、当社が成し遂げるべき「事業の志」に向かってあるべき道筋を進み、結果として、企業価値が一段と高まるよう、社外取締役として、繊細さと客観性を持ちつつ、その機能を果たすよう力を尽くす所存です。

<p>略歴、地位、担当および重要な兼職の状況</p> <p>1984年10月 青山監査法人入所 1988年 3月 公認会計士登録 1996年 8月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)入所 2001年 6月 同所社員(現 パートナーに名称変更) 2018年 7月 明星監査法人社員(現任) 2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任) 2021年 6月 旭化成株式会社社外監査役(現任) 2022年 7月 SBIホールディングス株式会社監査役(非常勤)(現任)</p> <p>社外取締役在任年数</p> <p>本総会終結の時をもって4年</p>	<p>所有する当社株式数</p> <p>1,900株</p> <p>取締役会への出席状況</p> <p>18/18回(100%)</p> <p>監査等委員会への出席状況</p> <p>17/17回(100%)</p> <p>当社との特別な利害関係</p> <p>なし</p>
--	---

- 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
 望月明美氏は、公認会計士として財務および会計に精通し、豊富な経験と高い見識を有しており、会社の経営に関与し経営を統治する十分な見識を有しております。社外役員となること以外の方法で企業経営に関与した経験はありませんが、取締役会や指名・報酬諮問委員会において積極的に発言し、グループ・ガバナンスの観点から議論を深めております。以上のことから、当社経営の意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上のために、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役候補者いたしました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。また、選任後も、指名・報酬諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

(注)候補者の年齢は、2023年6月29日現在のものであります。
 (注)取締役会および監査等委員会への出席状況は2022年度分(2022年4月1日～2023年3月31日)であります。
 (注)候補者に関しますその他の注記事項は、30ページをご参照ください。

第4号議案


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

2021年6月29日開催の第85回定時株主総会において、補欠の監査等委員である取締役に選任された野田聖子氏の選任の効力は、本株主総会の開始の時までとされておりますので、法令に定める員数を欠くことになる場合に備え、改めて補欠の監査等委員である取締役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、選任の効力は就任前に限り、監査等委員会の同意を得て、取締役会の決議によりその選任を取消できるものといたします。

また、本議案につきましては、監査等委員会の同意を得ております。

補欠の監査等委員である取締役候補者は次のとおりであります。

つちや ちえこ 土屋 智恵子 (52歳)	社 外
生年月日 1971年1月27日	独 立
 ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況 1993年 4月 シティバンク、エヌ・エイ入行 2001年10月 弁護士登録 坂井秀行法律事務所 (ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業))入所 2006年 4月 ニューヨーク州弁護士登録 2012年 9月 国際原子力機関(IAEA)リーガルオフィサー 2015年 4月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所入所 2016年 4月 東京家庭裁判所非常勤裁判官(家事調停官) 2019年 1月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所スペシャル・カウンセラー(現任) 2021年 9月 タイ国Tilleke & Gibbins法律事務所コンサルタント	■ 所有する当社株式数 0株 ■ 当社との特別な利害関係 なし

●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

土屋智恵子氏は、弁護士として会社法務に精通し、国際企業間取引等を手掛け、企業経営を統治する十分な見識を有しております。企業経営に関与した経験はありませんが、当社経営の意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上のために、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、補欠の監査等委員である社外取締役候補者といたしました。

(注)候補者の年齢は、2023年6月29日現在のものとあります。

(注)候補者に関するその他の注記事項は、30ページをご参照ください。

■取締役候補者

1.独立役員

社外取締役候補者は、当社の社外取締役の独立性判断基準を満たしていることから、高い独立性を有していると判断しております。

なお、当社は、株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2で定める「独立役員」として、同取引所に届け出ております。また新任社外取締役候補者も東京証券取引所が定める独立役員の要件および当社が定める独立性判断基準を満たしており、同氏の選任が承認された場合には、独立役員として届け出ることを予定しております。

2.責任限定契約の締結

当社は社外取締役候補者との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、会社法第423条第1項の任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。各社外取締役候補者が選任された場合、引き続き上記責任限定契約を締結する予定であります。

3.役員等賠償責任保険契約の締結

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、被保険者が会社の業務につき行った行為に起因して、保険期間中に株主、会社、従業員、その他第三者から損害賠償請求がなされた場合に係る損害賠償金および訴訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。当該保険契約の被保険者は取締役、執行役員、当社から出向・派遣しているグループ会社の役員等であります。なお、保険料は当社及び当社グループ会社が全額を負担しております。

各取締役候補者の選任が承認された場合は、当該保険契約の被保険者となり、2023年7月1日に当該保険契約を更新する予定であります。

■監査等委員である取締役候補者

1.独立役員

監査等委員である社外取締役候補者は、当社の社外取締役の独立性判断基準を満たしていることから、高い独立性を有していると判断しております。

なお、当社は、株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2で定める「独立役員」として、同取引所に届け出ております。

2.責任限定契約の締結

当社は監査等委員である取締役候補者との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、会社法第423条第1項の任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。各取締役候補者が選任された場合、上記責任限定契約を締結する予定であります。

3.役員等賠償責任保険契約の締結

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、被保険者が会社の業務につき行った行為に起因して、保険期間中に株主、会社、従業員、その他第三者から損害賠償請求がなされた場合に係る損害賠償金および訴訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。当該保険契約の被保険者は取締役、執行役員、当社から出向・派遣しているグループ会社の役員等であります。なお、保険料は当社及び当社グループ会社が全額を負担しております。

各取締役候補者の選任が承認された場合は、当該保険契約の被保険者となり、2023年7月1日に当該保険契約を更新する予定であります。

■補欠の監査等委員である取締役候補者

1.独立役員

補欠の監査等委員である取締役候補者は当社の社外取締役の独立性判断基準を満たしていることから、高い独立性を有していると判断しております。取締役候補者が監査等委員である取締役として就任された場合、当社は取締役候補者を独立役員として株式会社東京証券取引所に届け出る予定です。

2.責任限定契約の締結

当社は補欠の監査等委員である取締役候補者が監査等委員である取締役として就任された場合、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、会社法第423条第1項の任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。

3.役員等賠償責任保険契約の締結

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、被保険者が会社の業務につき行った行為に起因して、保険期間中に株主、会社、従業員、その他第三者から損害賠償請求がなされた場合に係る損害賠償金および訴訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。当該保険契約の被保険者は取締役、執行役員、当社から出向・派遣しているグループ会社の役員等であります。なお、保険料は当社及び当社グループ会社が全額を負担しております。

取締役候補者が監査等委員である取締役に就任された場合、当該保険契約の被保険者となる予定です。

(ご参考)

独立性判断基準

当社における社外取締役のうち、以下の各号のいずれにも該当しない社外取締役は、独立性を有する者と判断されるものとします。

- 1 現在及び過去10年間に於いて、当社または当社連結子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人、理事、従業員等(以下「業務執行者」という)であった者
- 2 当社の総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に有する者または法人の業務執行者
- 3 当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者^{*1} またはその業務執行者
^{*1} 直近事業年度において、当社または当社連結子会社から年間売上高(単体)の2%以上の支払いを受けた取引先、または連結総資産の2%以上の金銭の融資を受けている取引先
- 4 当社または当社連結子会社の主要な取引先^{*2} またはその業務執行者
^{*2} 直近事業年度において、当社または当社連結子会社が当社の年間連結売上高の2%以上の支払いを受けた取引先、または連結総資産の2%以上の金銭を融資している取引先
- 5 当社もしくは当社連結子会社の会計監査人またはその社員等
- 6 当社より、役員報酬以外に直近の事業年度において、当該個人が累計1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士等の専門的サービスを提供する者
- 7 直近事業年度において、当社または当社連結子会社から年間1,000万円を超える寄付・助成等を受けている者または法人の業務執行者
- 8 過去3年間に於いて、2 から 7 に該当する者
- 9 現在または最近において、当社または当社連結子会社の重要な業務執行者の配偶者もしくは二親等以内の親族(以下「近親者」という)
- 10 現在または最近において、2 から 7 のいずれかに該当する者(重要でない者を除く)の近親者

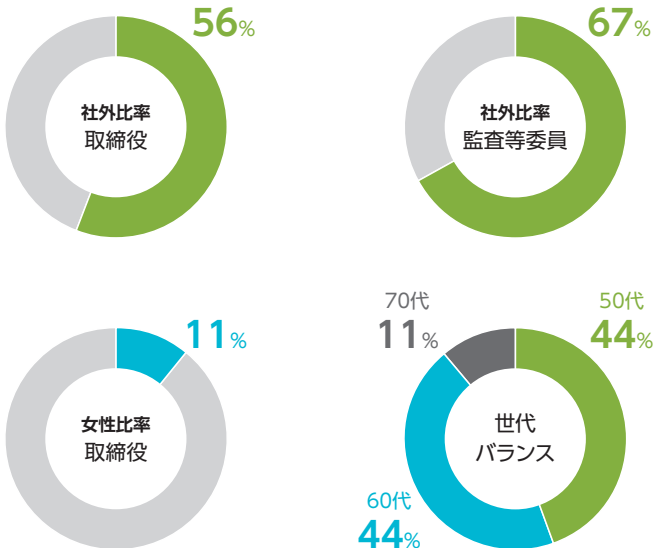
(ご参考)

取締役の多様性に対する考え方

ツムラグループは、社会からの要請や市場環境の変化に合わせ、長期経営ビジョンや中期経営計画を策定し、その実現に向けてさまざまな施策に着手してきました。中でも、当社の価値創造サイクルとともに、経営の土台であるコーポレート・ガバナンスについては、常に正しくスピーディーな決断をするための体制を追い求め、進化させてまいりました。

現在では、取締役の過半数が社外取締役であり、企業経営の経験者や弁護士、公認会計士等、多様な視点から重要事項への意思決定を行い、社内取締役の知見だけで判断することがないよう、実効性の高いガバナンス体制を構築しております。

今後も、持続的な成長を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組み続けてまいります。



当社の取締役会スキルマトリックス

長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向け、取締役会がその意思決定および経営の監督機能を発揮するために備えるべきスキル項目を下記のとおり選定しております。本定時株主総会において、第2号議案、第3号議案が原案どおり承認された場合の取締役会の構成、ならびに各取締役および監査等委員が備えるスキルは以下のとおりです。

	氏名	性別	年齢	社外 独立	企業経営	グローバル	営業・ マーケティング	SDGs・ ESG	IT・ 情報技術	財務・会計	法務・ リスク管理	人財 マネジメント
取締役	加藤 照和	男性	59		●	●	●	●	●	●		●
	杉井 圭	男性	53		●	●		●	●			
	半田 宗樹	男性	60		●		●	●	●	●	●	●
	三宅 博	男性	73	○	●	●	●	●	●		●	
	岡田 正	男性	67	○	●	●		●	●		●	
	柳 良平	男性	60	○	●	●		●		●		
監査等委員である 取締役	永淵 富弘	男性	58					●			●	
	松下 満俊 (弁護士)	男性	52	○							●	
	望月 明美 (公認会計士)	女性	69	○						●		

男性 女性

スキル項目の条件

企業経営	上場企業での役員経験がある者、若しくは経営戦略の策定に必要な知見や経験を有し、助言ができる者	IT・情報技術	IT技術等に関する知見を有し、DXに向けた課題認識と解決策を示すことができる者
グローバル	海外での経営経験を有し、グローバル経営に関する知見・経験を有する者	財務・会計	財務・会計の知見・経験を有する者、又は金融機関での業務経験を有する者、若しくは公認会計士・税理士資格を有する者
営業・マーケティング	営業・マーケティングに関する知見・経験を有する者、医薬品業界の事情に精通しマーケティングに関し、適切な助言ができる者	法務・リスク管理	リスクマネジメントの経験があり、法務・リスクの知見・経験を有する者、若しくは弁護士資格を有する者
SDGs・ESG	気候変動等の環境問題への対応に関する知見・経験を有する者、ダイバーシティ・CSR・CSV・コーポレート・ガバナンス等の専門性に関する知見・経験を有する者	人財マネジメント	人事戦略策定の経験を有し、人財開発分野に関する知見・経験を有する者

(ご参考)

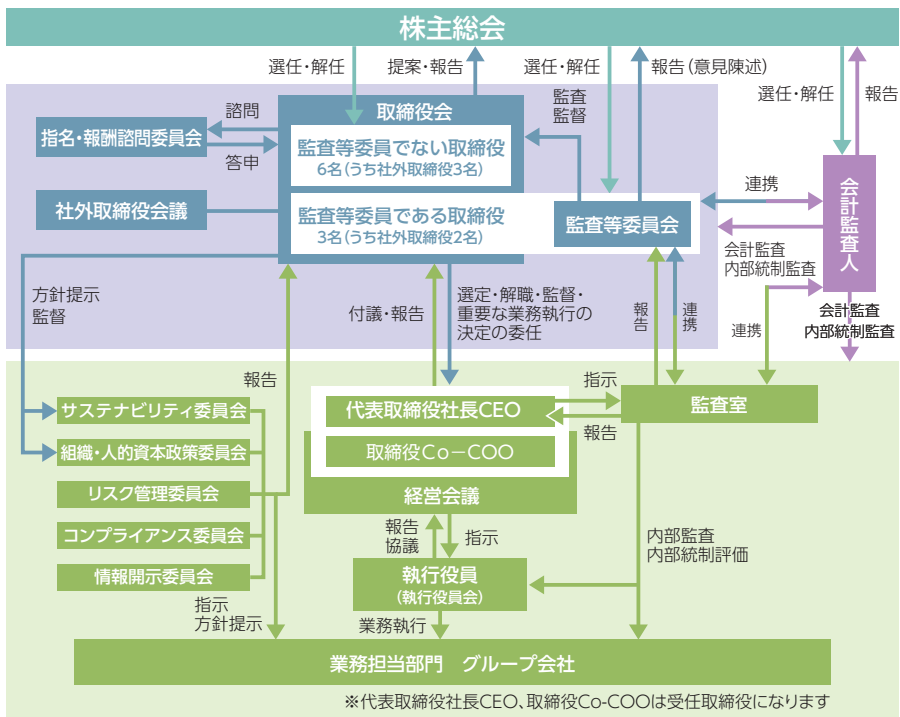
ツムラのコーポレート・ガバナンス

基本方針

ツムラグループは、事業を行う上での原理・原則・理法であるプリンシプル「順天の精神」と、究極的に成し遂げる事業の志であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げ、経営理念「自然と健康を科学する」、企業使命「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」、これら基本理念に基づく経営を実践しております。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、経営の健全性・透明性・公正性を確保し、迅速・果敢な意思決定を行うため、コーポレート・ガバナンスの強化に努めることを基本方針としています。

2017年6月より、取締役会の監督機能をより一層強化すべく、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。経営の監督と執行の分離、取締役会構成員の過半数に社外取締役を選任することなど、経営監督機能の強化、経営体制の革新に努め、今後も「経営の透明性の確保」「経営の効率性の向上」「経営の健全性の維持」が実行できる体制の整備を継続して進めてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制



(注) 2022年度末時点の体制を記載しております。



当社統合報告書にて、コーポレート・ガバナンスの詳細をご確認いただけます。是非ご覧ください。

ツムラ 統合報告書 コーポレートガバナンス 検索

取締役会

取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための重要な意思決定を行っております。また、取締役会から業務執行の機能を分離し、意思決定の迅速化を図るとともに、過半数を占める社外取締役の独立した立場からの高い見識や客観的な意見を適切に反映させ、経営全般に対する監督機能を強化しております。



《第87期の主な事項》

- ・第1期 中期経営計画の進捗状況確認
- ・中国事業ビジネスにおける進捗モニタリングとフォローアップ
- ・パーパス・理念を体現する経営人財の養成
- ・戦略投資案件の進捗状況確認(設備・R&D・M&A・DXを含めたシステム投資 等)
- ・取締役会の実効性評価および重点テーマの策定
- ・グループ会社のガバナンス強化に向けた議論
- ・情報開示の充実 等

指名・報酬諮問委員会

取締役会の任意の諮問機関であり、取締役会から諮問を受けた取締役・執行役員等の指名および報酬に関する事項について、構成の過半数である独立社外取締役(監査等委員である社外取締役を含む)が助言等を行い、取締役会へ答申しております。委員会の構成員は6名で、うち委員長を含む5名は独立社外取締役です。



《第87期の主な事項》

- ・株主総会に付議する取締役の選任、解任議案
- ・取締役会に付議する代表取締役の選定、解職原案
- ・取締役会に付議する執行役員候補者原案
- ・取締役および執行役員の選定方針、選定手続き
- ・取締役および執行役員の個人別報酬額原案
- ・役員報酬の構成を含む方針、決定手続き 等

監査等委員会

監査等委員会は、内部監査部門である監査室との連携等による組織的監査、監査等委員自らが行う執行役員等からの業務執行状況の聴取、経営会議等の重要な会議への出席、グループ会社の取締役および監査役等との情報交換、財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システムの整備・運用の状況等の監視・検証を通じて、取締役の職務執行の適法性および妥当性を監査します。



《第87期の主な事項》

- ・監査方針・計画
- ・会計監査人の再任、報酬
- ・株主総会の議案内容
- ・監査報告書の作成
- ・ホットライン相談状況 等

社外取締役会議

社外取締役会議は、経営の意思決定に必要な情報を収集し、共有を図るとともに、取締役会への意見や議論の必要性等について意見交換を行っております。



《第87期の主な事項》

- ・取締役会議題の事前説明
- ・取締役会の実効性評価のフォローアップ
- ・経営会議案件の説明
- ・中国事業ビジネスにおける進捗報告
- ・重要課題に対する討議 等

(注) 2022年度末時点の体制を記載しております。

(ご参考)

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を高めることを目的に、毎年度「取締役会の実効性評価・分析」を行っております。

当社は、2017年に監査等委員会設置会社に移行し、取締役会の監督機能を強化して経営の健全性および透明性を一層向上させるとともに、取締役会から業務執行の機能を分離することで迅速かつ果敢な意思決定が可能となる体制を構築しております。そのため、取締役会の監督・モニタリング機能を強化する観点から、取締役会実効性評価結果の分析により抽出された課題について、継続的な改善に努め、さらなる実効性向上に取り組んでおります。

2021年度の実効性については、全取締役9名に対しアンケート評価を実施し、抽出された課題や具体的な対策について2022年5月開催の取締役会において議論をいたしました。なお、本年度は、アンケート設計は社内で行い、回答の回収ならびにアンケート結果の集計は、外部機関を活用することで、匿名性を担保し、より客観的な評価分析をすることができたと考えております。

1 評価内容(6区分25項目)

2021年度に対する評価は、前年度の実効性評価の分析結果より得られた課題への取り組み状況を確認するとともに、取締役会の役割を果たすために重点的に監督が求められる各テーマの確認および、今後より一層の実効性向上を図るための課題抽出や対応策の検討を行う観点で評価、分析を実施いたしました。

- (1) 経営上の重点テーマ
- (2) 取締役会の構成
- (3) 取締役会の役割・責務
- (4) 取締役会の運営状況
- (5) 取締役会の審議充実と情報提供
- (6) 株主様を含むステークホルダーとの関係

2 評価結果の概要

本年度の分析評価の結果、取締役会は、業務執行に対する充実した監督・モニタリングに向けた活発な議論がなされており、取締役会はその役割・機能を発揮されていることが確認されました。

各取締役による実効性評価アンケートでは、多くの質問項目に「十分できている」又は「概ねできている」との回答が一定割合を占めました。

なお、前年度、重点的な課題として抽出した項目は、全てで改善が認められました。

<2021年度 取締役会実効性振り返り>

1. 取締役会の構成は、活発な議論や意見交換が出来るに適した人数水準である事に加え、取締役会で議論すべき事項に必要とされる様々な経験や専門性を有する多様性のあるメンバーで構成されており、取締役会は率直で自由闊達な意見を促す雰囲気のもとで運営されています。

2. 取締役会においては、当社グループの基本理念を踏まえ、2012年度から2021年度までの長期経営ビジョン実現の状況ならびに2019年度から2021年度までの第3期中期経営計画の達成状況を評価し、今後の長期的な経営の方向性および重点課題を確認したうえで、2031年度を最終年度とする新ビジョン策定に向けて議論し、策定いたしました。
3. 中国事業については、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上にとって重要性の高い戦略課題となるため、活動状況が定期的に取締役会に報告され、方針、計画や戦略などについて議論するとともに、重要な事項について決議いたしました。

<前年度認識した課題への取り組み状況>

1. グループ会社のガバナンスについては、特に中国事業において M&A などによりビジネス規模と事業組織が拡大するなかで、中国統括会社[津村(中国)有限公司]を中心としてグループ各社の執行状況を監督するガバナンス体制を構築するとともに、取締役会の監督・モニタリングを強化することで、中国グループ会社におけるガバナンス体制の強化に努めております。
2. 気候変動については、自然の恵みである生薬を原料として取り扱う当社グループが持続的に成長するためには、自然環境の変化や危機に最も敏感であるべきと考えております。気候変動を含むリスクと機会や、ツムラグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための、重要な意思決定は取締役会が担っており、2021年度は取締役会が直接、方針提示・監督するサステナビリティ委員会を設置するとともに、サステナビリティ推進室を新設いたしました。サステナビリティ委員会での検討内容は定期的に取締役会に報告され、取締役会において議論を重ね、アクションプランを盛り込んだ、サステナビリティビジョンを策定いたしました。
3. 情報開示の充実については、四半期毎の決算説明会の実施、アナリスト・投資家との1on1ミーティングの実施、海外機関投資家IRを実施するなど対話機会を増やすほか、一般消費者の皆様も含め幅広くステークホルダーを意識した情報発信の環境を醸成するよう取り組んでおります。2022年3月末には新ビジョン説明会を開催するなど、情報開示の充実、拡充に取り組んでおります。

今後の課題と対策

今回の実効性評価の結果を受け、以下のような施策を講じることで、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでまいります。

1. 中国事業については、中薬事業基盤を構築するためのM&A実施に向け、M&Aプロセスについても定期的に報告を受け、プロセスの監督強化とともに、取締役会としての迅速な意思決定をはかります。
2. グループ会社のガバナンス構築については、中国グループにおいて、人財確保、人財養成を図るとともに、中国統括会社[津村(中国)有限公司]を中心としてグループ各社の執行状況を監督するガバナンス体制を構築することで、グループ全体のガバナンスを強化してまいります。また、3線ディフェンスの考え方に基づく体制の整備・運用も含め、取締役会の監督・モニタリングを強化します。

その他、本年も経営上の重要な課題として5項目を挙げ、重点的に取り組んでまいります。当社取締役会は、今後も継続して取締役会の実効性の向上を図るため、PDCAサイクルを実行してまいります。

以上



第87期事業報告

2022年4月1日から2023年3月31日まで

1. 企業集団の現況	39P
2. 株式に関する事項	63P
3. 役員に関する事項	65P
4. 会計監査人に関する事項	78P
5. 業務の適正を確保するための体制 および当該体制の運用状況の概要	79P

1. 企業集団の現況

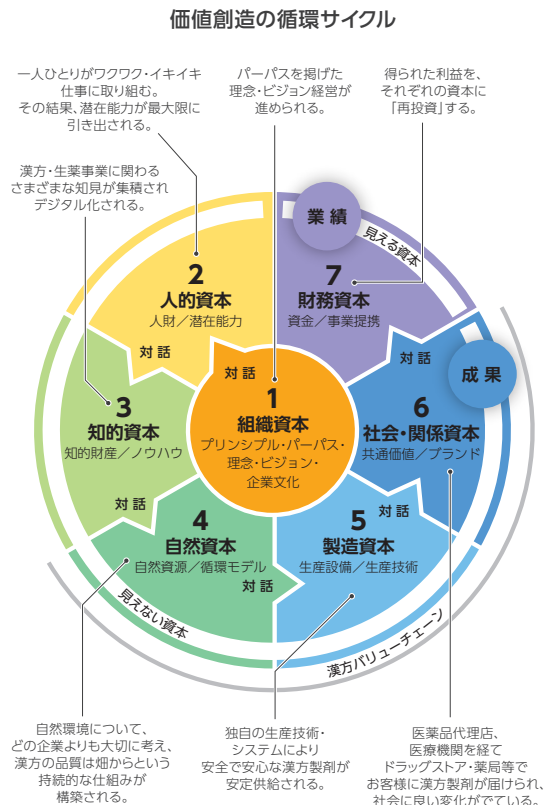
1 経営方針

ツムラグループは、究極的に成し遂げようという事業の志であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を起点とし、基本的な価値観である経営理念「自然と健康を科学する」、社会から必要とされる存在意義である企業使命「漢方医学と西洋医学の融合により、世界で類のない最高の医療提供に貢献します」を基本理念として掲げ、理念に基づく経営を継続的に実践しています。

7つの資本による価値創造ストーリー

ツムラグループは、「6つの資本」(国際統合報告フレームワーク)に「組織資本」を加えて、7つの資本としています。組織資本とは、「漢方薬のように調和した組織」が対話を通じて各々の資本をつなげ、新たな価値や利益を生み出す源泉であるという私たち独自の考え方です。

組織資本を【求心力】として、7つの資本による価値創造サイクルを【遠心力】として、ビジョンを実現し、持続的な企業価値の向上を目指しています。



2 事業の経過および成果

連結業績

当連結会計年度の連結業績は、以下のとおりとなりました。

(単位:百万円)

区 分	2021年度	2022年度 (当連結会計年度)	増減額	前期比
売 上 高	129,546	140,043	10,497	8.1%
国内事業	119,567	124,684	5,116	4.3%
海外事業	9,978	15,359	5,380	53.9%
営 業 利 益	22,376	20,916	△1,460	△6.5%
経 常 利 益	25,904	23,453	△2,451	△9.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	18,836	16,482	△2,354	△12.5%
医療用漢方製剤 129処方売上高合計	114,165	119,362	5,197	4.6%

売上高は、前連結会計年度と比べ8.1%増加し、140,043百万円となりました。

国内の売上高は、前連結会計年度と比べ4.3%増加し、124,684百万円となりました。医療用漢方製剤129処方の売上高は、e-プロモーションの拡充を進めたことに加え、新型コロナウイルス感染時の症状(発熱、咳等)や後遺症(咳、倦怠感、不安等)に関連する処方及び7~8月の猛暑による季節性の症状(食欲不振、夏やせ等)に用いられる処方が伸長した結果、前連結会計年度と比べ4.6%増加しました。育薬処方*1の合計は、前連結会計年度と比べ0.6%増加し、主力である大建中湯は前連結会計年度と比べ1.8%増加しました。Growing処方*2の合計は、前連結会計年度と比べ10.3%増加しました。

また、国内の一般用漢方製剤等の売上高は、取り扱い店舗数の拡大及び新型コロナウイルス感染時の症状に関連する処方が伸長した結果、前連結会計年度と比べ3.2%増加し、3,966百万円となりました。

海外の売上高は、原料生薬と飲片(刻み生薬)の販売を中心とする生薬プラットフォーム(平安津村薬業有限公司、深圳津村薬業有限公司等)の売上高が大きく寄与し、15,359百万円となりました。

売上原価は、売上高の伸長と原資材価格の高騰等により前連結会計年度と比べ

13.8%増加し、71,762百万円となりました。売上原価率は、前連結会計年度と比べ2.5ポイント上昇し、51.2%となりました。

販売費及び一般管理費は、前連結会計年度と比べ7.4%増加し、47,365百万円となりました。主に天津工場の稼働に向けた一時費用によるものです。販管費率は、前連結会計年度と比べ0.2ポイント低下し、33.8%となりました。

以上の結果、営業利益は前連結会計年度と比べ6.5%減少し、20,916百万円となりました。営業利益率は、前連結会計年度と比べ2.4ポイント低下し、14.9%となりました。経常利益は、為替差益の減少等により、前連結会計年度と比べ9.5%減少し、23,453百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、中薬研究センターの建設計画の変更に伴う特別損失の影響もあり、前連結会計年度と比べ12.5%減少し、16,482百万円となりました。

*1 育薬処方:

近年の疾病構造を見据え、医療ニーズの高い領域において新薬治療で難渋している疾患で、医療用漢方製剤が特異的に効果を発揮する疾患に的を絞り、エビデンス(科学的根拠)を確立する処方

*2 Growing処方:

育薬処方に続く戦略処方として、治療満足度や薬剤貢献度の低い領域でのエビデンス構築(安全性・有効性データ等)により診療ガイドライン収載を目指す処方

売上高

前期比 **8.1%増**



1,295億円 **1,400億円**



2021年度

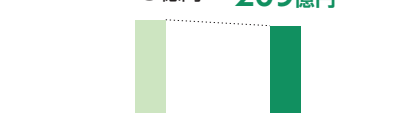
2022年度

営業利益

前期比 **6.5%減**



223億円 **209億円**



2021年度

2022年度

経常利益

前期比 **9.5%減**



259億円 **234億円**



2021年度

2022年度

親会社株主に帰属する当期純利益

前期比 **12.5%減**



188億円 **164億円**



2021年度

2022年度

当連結会計年度において、新型コロナウイルス感染症の流行及び7～8月の猛暑等の季節的要因に伴い、想定を大きく超える受注が発生したため、2022年8月より28品目を限定出荷にしました。増産体制の確保、生産計画の調整により限定出荷の解除を順次行っております。2023年5月時点においては24品目が限定出荷となっており、6月以降に順次解除する見通しです。引き続き社員一丸となって、安定供給に向けた生産体制の整備に尽力してまいります。

■ 医療用漢方製剤売上高

(単位:百万円)

順位	育薬処方/ Growing 処方	No.	処方名	2021年度	2022年度 (当連結会計年度)	増減額	前期比
1	育	100	ダイケンチュウトウ 大建中湯	9,569	9,739	169	1.8%
2	G	041	ホチュウエツキトウ 補中益気湯	7,232	7,727	494	6.8%
3	育	054	ヨクカンサン 抑肝散	7,379	7,380	1	0.0%
4	育	043	リックンシトウ 六君子湯	7,231	7,300	69	1.0%
5	G	017	ゴレイサン 五苓散	5,298	6,208	910	17.2%
6	G	024	カミショウヨウサン 加味逍遙散	4,833	5,050	217	4.5%
7	—	068	シヤクヤクカンゾウトウ 芍薬甘草湯	4,763	4,893	130	2.7%
8	育	107	ゴシャジンキガン 牛車腎気丸	3,509	3,421	△87	△2.5%
9	—	114	サイレイトウ 柴苓湯	3,264	3,277	12	0.4%
10	—	029	バクモンドウトウ 麦門冬湯	3,258	3,236	△21	△0.7%
17	G	108	ニンジンヨウエイトウ 人參養栄湯	1,936	2,128	191	9.9%
18	G	137	カミキヒトウ 加味帰脾湯	1,722	2,067	344	20.0%
24	育	014	ハンゲシャシントウ 半夏瀉心湯	1,358	1,390	32	2.4%
育薬処方売上高合計				29,048	29,233	184	0.6%
Growing処方売上高合計				21,023	23,182	2,159	10.3%
医療用漢方製剤 129処方売上高合計				114,165	119,362	5,197	4.6%

3 対処すべき課題

2022年4月に新たな「サステナビリティビジョン」「長期経営ビジョンTSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を公表しました。成長性としての「長期経営ビジョン」は10年単位で策定し、持続性としての「サステナビリティビジョン」は2050年のカーボンニュートラルの実現という国の目標に沿い、10年ごとのマイルストーンとして策定しています。

第1期中期経営計画(2022-2024年度)に基づく取り組み

長期経営ビジョンにおける1stステージは、「発芽」の期間とし、今後の「成長」に向けた先行投資を通じて事業基盤を構築します。大規模な投資となりますので、その効果を十分に測定し、投資対効果を高めていきます。そして、2ndステージ(2025～2027年度)は、投資したその芽が膨らみ利益が出始める期間として「成長」、3rdステージ(2028～2031年度)は、これまで成長してきた事業から利益を収穫していく期間として「開花」と位置付けました。


TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031の実現に向けて



“Cho-WA” (調和)のとれた未来実現への基盤構築

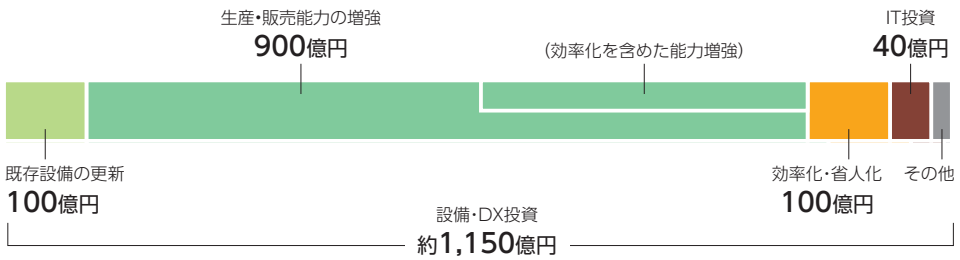
数値目標(2024年度)

第1期中期経営計画 戦略課題	
1	医師一人ひとりにあった漢方ソリューションの提供による漢方市場の継続的拡大
2	KAMPOmicsによる漢方のエビデンス構築と未病の科学化の推進
3	中国における生薬・飲片の売上拡大と中成薬事業への参入
4	漢方バリューチェーン改革に向けたIT基盤刷新と生薬選別、製造工程におけるAI・ロボット活用の推進
5	組織資本・人的資本による価値の創造と働きがい改革の推進

 サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み



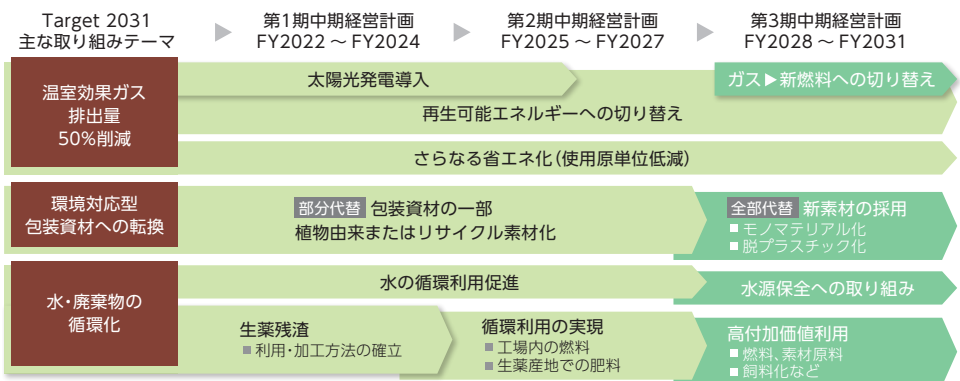
1stステージでは、国内漢方事業の持続的な安定成長を支えるべく、生産能力の増強と生産性向上(自動化・DX化)を目的とした生産設備などへの投資(約1,000億円)、漢方製剤の研究開発投資(約240億円)を計画しています。また、中国事業においても、中薬研究やIT基盤構築に必要な投資(約150億円)を行います。最初の3年は次世代DX化などに向けた先行投資、次の3年で事業や設備稼働が本格化、最後の4年で投資の成果を本格的に回収する計画です。なお、1stステージの業績目標としては、売上高1,620億円、営業利益290億円、ROE8%を計画しています。



サステナビリティビジョン実現に向けた取り組み

最初の10年にあたる2031年度のターゲットは、「温室効果ガス排出量50%削減」「環境対応型包装資材への転換」「水・廃棄物(生薬残渣)の循環化」の3つです。事業の根幹を成す「自然」に向き合い、「自然環境の変化や危機に最も敏感な企業」であり続け、豊かな自然を未来へつなげていく決意を「自然と生きる力を、未来へ。」というサステナビリティビジョンのメッセージとし、人間・社会・地球環境のサステナビリティを推進していきます。

サステナビリティ・ターゲット2031

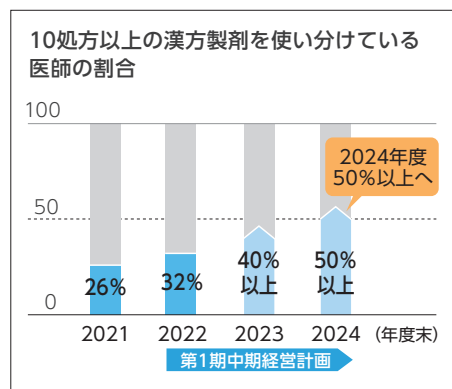


重点3領域における社会課題解決への貢献

漢方市場拡大のため「高齢者関連領域」「がん領域(支持療法)」「女性関連領域」を重点3領域と位置付け、集中して活動しています。育薬処方、Growing処方を中心として、これらの領域に関連する漢方処方の基礎・臨床エビデンス、漢方製剤掲載の診療ガイドラインおよび漢方医学的な処方の使い分けなどに関する情報を提供し、漢方市場の継続的拡大を目指しています。

i 患者様が必要に応じて一人ひとりにあった漢方診療を受けられる医療環境の実現

医療用漢方事業のビジョンは「患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりにあった漢方治療を受けられる状態」です。ビジョン実現のため第1期中期経営計画では「医師の二人に一人が10処方以上の漢方製剤を使い分けしている状態」の実現を目指しています。そのために、MR活動とデジタル技術を活用したe-プロモーションのハイブリッド型プロモーションをより進化させ、医師一人ひとりにあった情報提供活動を推進しています。2022年度末時点で国内の臨床医師の数は約32万人、うち10処方以上の漢方製剤を使い分けされる医師は20,677人増加し、32.1%となりました。(当社調べ)



ii いつでも漢方医学を学べる環境を提供

当社のe-プロモーションは、医療プラットフォームが運営しているWeb講演会、動画配信やプロモーションツールの利用と、自社で運営している医療関係者向けの会員制「ツムラメディカルサイト」による情報提供を中心に行っています。ツムラメディカルサイトでは、医療用漢方製剤129処方に関する添付文書ほか基

本情報を集約しており、毎月約10企画のライブWeb講演会や120本を超える動画を掲載し、医療関係者の望むかたちでの情報提供を目指しています。

また2022年12月より「漢方Webテスト」を公開し、医療関係者がご自身の漢方習熟度を確認できる仕組みを導入しました。今後はテスト問題を充実させて、漢方医学に関していつでも学習いただける環境を提供していきます。

▶ コンテンツ紹介



ツムラ漢方バーチャルMR

医療関係者に対して、3DバーチャルMRが、いつでも自動プレゼンテーションによる情報提供を行っています。



動画ライブラリー

病態・疾患、漢方処方解説、漢方薬の使い分け、漢方レッスンなど豊富なコンテンツを動画で学べます。

iii ハイブリッド型プロモーションの成果

e-プロモーションの推進により、2021年度には医師の情報認知件数であるディテールインパクトは新型コロナウイルス感染拡大前を超えています。特に2022年度は、ツムラメディカルサイトでWeb講演会の配信を増やしたことから、サイト閲覧数が増加し、情報認知件数は2019年度比+53%となりました。

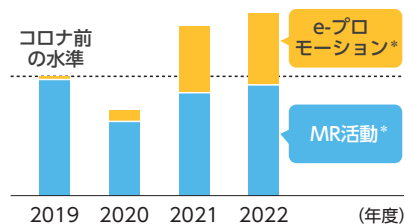
e-プロモーションによって、これまで情報が届けられていなかった医師に対して、情報提供ができるようになり、情報提供量は飛躍的に増加しました。一方でe-プロモーションだけでは、医師一人ひとりに応じた情報提供にはまだ限界があります。よりきめ細かな情報提供は、MRによって補完することで、「新しいカタチ」での情報提供活動を定着し、効率化によって生産性を向上させていきます。

* ディテールインパクト件数: MR活動やインターネットなど各チャネルからの情報認知件数

* e-プロモーション: MRを介さないオンライン上の情報提供活動

* MR活動: MRを介したディテール、オンライン面談、院内説明会など

ディテールインパクト件数*の推移



出所: インテージヘルスケア調査「Impact Track」

i 漢方の標準治療の基盤構築

育薬処方、Growing処方、重点3領域（「高齢者関連領域」「がん領域（支持療法）」「女性関連領域」）の関連処方における基礎・臨床エビデンス、および漢方医学的な処方の使い分け等に関する情報提供を継続的に実施しています。

また、当社は社会的使命の一助を担うべく、新型コロナウイルスに対する漢方薬の有用性検討につきましても、外部研究機関との連携を図り、さまざまな研究に協力してまいりました。その結果、一部の研究では、西洋薬に漢方薬を併用することによって、病状悪化リスクを抑える可能性や後遺症改善への寄与などが示唆されました*1*2。これらを通じて漢方製剤のプレゼンスを高め、漢方市場の拡大を目指していきます。

漢方標準治療の拡大には、診療ガイドライン収載が必要であり、さらなる有効性や安全性を中心としたエビデンスの集積による新規収載や推奨度の向上を目指します。

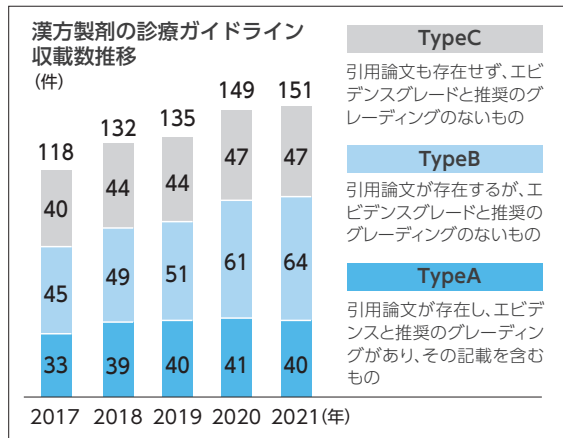
第1期中期経営計画では、漢方製剤の診療ガイドライン収載数130件（TypeB以上）を目指して、研究成果を創出していきます。

*1 Internal Med. 2023 Jan 15, 62(2):187-199.

*2 Tohoku J Exp Med. 2021 Jun;254(2):71-80.

ii 診療ガイドラインと漢方薬

医療用漢方製剤の診療ガイドライン収載数の総数は、2020年の149件から2021年には151件となり（日本東洋医学会と日本漢方生薬製剤協会の調査、2022年は未発表）、2022年も漢方の標準化治療のエビデンスとなる論文が累積しているため、これらの成果は診療ガイドラインにおけ



る漢方薬収載の充実につながるものと考えています。

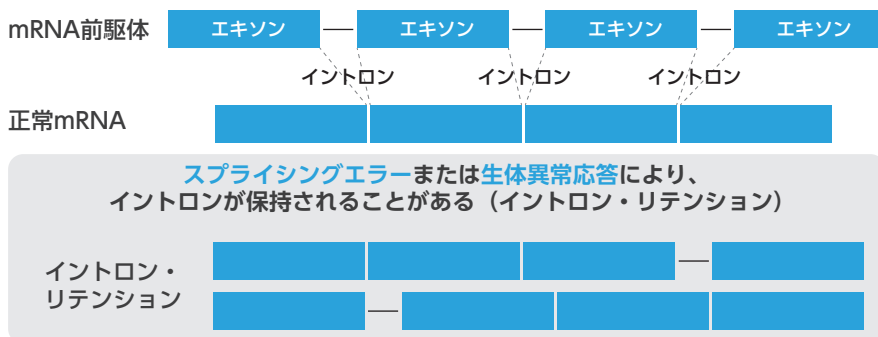
また、育葉処方の一つである六君子湯は、『機能性消化管疾患診療ガイドライン 2021-機能性ディスペプシア (FD) 改訂第2版』において、エビデンスレベルA、治療薬として有用であると推奨され、2022年には日本臨床栄養代謝学会が編集したがんに対する栄養療法「JSPENコンセンサスブック」に漢方薬(六君子湯、補中益気湯、大建中湯など)が収載されました。

iii 「未病」領域への挑戦の目指す姿

「未病」領域への挑戦については、現在、老化関連疾患を中心に治未病、重症化抑制、再発抑制に取り組んでいます。まずは、老化によるさまざまな脆弱性と関連する「フレイル」に着目し、フレイルが発症する過程には「未病」が存在すると捉え、KAMPOmicsを駆使して未病の科学化と漢方薬の作用機序解明を進めています。これらの取り組みの成果からエビデンスベースでの未病の定義化、そして、がん領域や女性領域へと研究を拡大させます。その後、未病のバイオマーカーを確立し、漢方薬を用いた「未病改善システムの開発」を目指します。

2022年度は、最新の未病と漢方に関するさまざまなエビデンスが著名な学術雑誌「Gene誌」の特別号として公表されました。老化に関連する未病の新規バイオマーカー(下図参照)、漢方薬のレスポンドマーカー、フレイルの新規評価スケール、複雑な漢方へアプローチするための方法論であるKAMPOmicsなどが掲載され、未病の科学化が進展しました。

イントロン・リテンション(IR)の発生機構



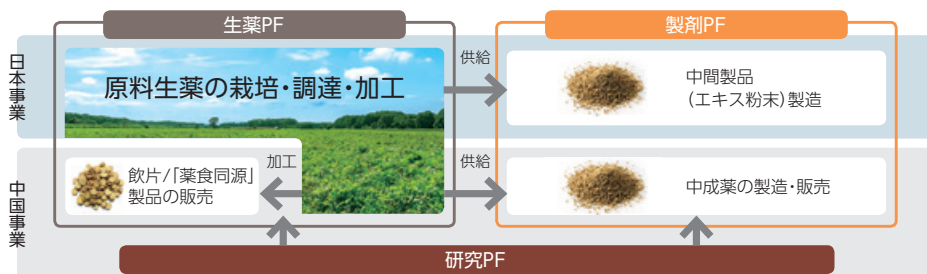
老化促進マウスにおいて、老化によるさまざまな症状が発症する前にIRが蓄積し、漢方薬がそれを軽減することから、IRが老化に関わる未病と漢方薬による改善を表すバイオマーカーになる可能性が示唆されている*。

* Okada N et al., Gene. 2021 Aug20;794:145752. doi: 10.1016/j.gene.2021.145752.

中国事業の目的は、「中国国民の健康への貢献」と「原料生薬の安定調達・供給」です。ツムラグループが原料生薬の栽培や漢方製剤の製造で培った品質・技術・経験と、中国平安保険グループが保有する顧客基盤、医療オンラインプラットフォームを掛け合わせることで、中薬業界の発展の一助となることを目指します。

また、原料生薬の約9割を調達している中国で、高品質な製品で中国国民の健康へも貢献することにより、将来の国内事業向け原料生薬の安定確保も盤石にしていきます。

中国事業の3つのプラットフォーム



i 製剤プラットフォームにおける取り組み

製剤プラットフォームは中成薬のうち古典処方*をターゲットとし、安全性・均質性・有効性のある製剤の製造・販売により中国国民の健康と医療に貢献することを目指します。

第1期中期経営計画においては、中成薬事業参入のためのM&Aをできる限り早期に実施することを目指しており、候補企業複数社と交渉を続けてまいりました。2023年4月13日に陝西紫光辰濟薬業有限公司(以下、紫光辰濟)の持分取得に関する契約を締結し、中成薬事業への参入の準備が整いました。紫光辰濟は147の中成薬のライセンスを持ち、この中には古典処方のライセンスも多く含まれています。これらの古典処方*はツムラの漢方製剤と類似しています。当社の品質管理、エビデンス構築、製造技術などのノウハウ・経験を活かすことにより、M&A先の紫光辰濟が所有する古典処方の品質をさらに向上させ、中成薬企業としてのブランドを確立し事業の拡大を図っていきます。

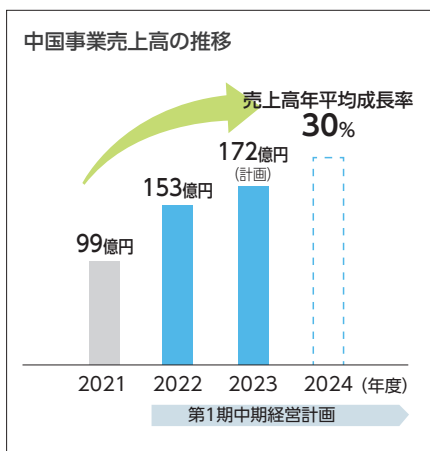
* 中成薬の一つで古書に記載され、長年使用されてきた処方

ii 生薬プラットフォームにおける取り組み

生薬プラットフォームは中国における原料生薬の栽培、調達、選別加工、保管、販売の機能を担っています。原料生薬については、中国全土に自社管理圃場を保有しており、産地会社の協力のもと、ツムラGACPに従って栽培管理、加工調製をすることで高品質の生薬を栽培・調達しています。原料生薬は国内事業の漢方製剤の原料として輸出するのに加え、品質管理体系の優位性を活かして中成薬メーカーなど外部販売先の開拓を進めています。

また、原料生薬をさらに加工し付加価値を高めた飲片、「薬食同源」製品（健康食品）の外部販売の拡大を進めています。

原料生薬、飲片、「薬食同源」製品の外部販売については、第1期中期経営計画において売上高年平均成長率30%を目指しています。2022年度は新規顧客の開拓および既存顧客の販売品目数拡大により、54.6%伸長の153億円となりました。



「薬食同源」製品販売の様子



飲片販売の様子

iii 研究プラットフォームにおける取り組み

研究プラットフォームは当社が国内事業で培った品質管理技術やエビデンス構築などのノウハウを中国事業にも展開していくため、生薬の種苗から最終製品までの全サプライチェーンにおける品質標準の策定、生薬の品質研究および中成薬の品質研究の機能を担います。

2022年6月に研究プラットフォームの運営会社として平安津村中医薬科技有限公司を設立し、一部研究業務を開始しました。

第1期中期経営計画においては、国内事業の将来に向けた成長を支える基盤として工場の増設、製造ラインの増強に取り組んでいます。

また、薬価改定や物価・エネルギー費高騰などの原価上昇に対応すべく、スマート工場化に向けた取り組みを推進し、2031年度には2021年度比で労働生産性を2倍、第1期中期経営計画の最終年度である2024年度には20%向上を目指しています。具体的な取り組みとしては、これまで開発してきた一連の自動化技術を各工場に展開するとともに、作業が複雑でこれまで自動化が難しかった工程についても先端技術を用いた開発を進め、製造ラインへ実装していきます。

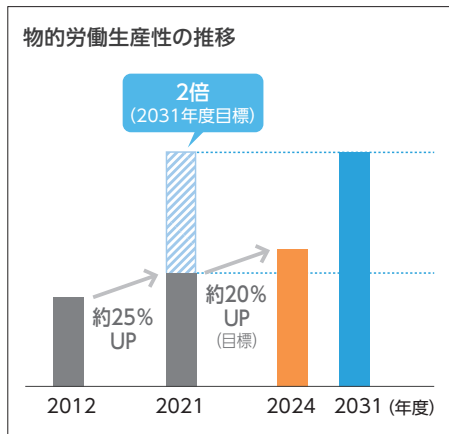
i 生産能力の向上と次世代型工場への転換

生産能力および生産性向上への取り組みのため、国内工場（茨城、静岡）、中国工場（天津、上海）において、第1期中期経営計画の期間中で約1,000億円の投資を予定しており、2022年度は150億円の投資実績となりました。

2022年度は新型コロナウイルス感染拡大により、風邪関連処方および新型コロナウイルスの後遺症である咳・倦怠感に対応する漢方製剤の処方について、当

社の想定を大きく超える需要が発生したことから、一部処方において限定出荷対応となりました。漢方製剤の需要増に対する安定供給を図るため、各工場において増産体制の確保、生産計画の調整により生産能力の向上に取り組んでおります。

同時に生産設備の増強も行っており、エキス粉末（中間製品）の製造を担う新たな拠点である、天津工場の立ち上げを進めてまいりました。天津工場については、各工程に自動化技術を導入することで、既存の工場と比較して省力・省人化を図っています。安定供給の体制を整えるとともに、生産性の向上に向けた施策に取り組んでいきます。





天津工場の概要

第1期工事

- 第1SD(エキス粉末生産)、倉庫などを建設
- 投資額約150億円
- 2022年5月竣工、2023年度内に本稼働予定

第2期工事

- 第2SD(エキス粉末生産)を建設
- 投資額約100億円
- 2024年竣工予定

第3期工事

- 第3SD(エキス粉末生産)を建設
- 投資額約150億円
- 2025年竣工予定

ii AIを搭載した生薬自動選別機の実用化

生薬生産団体から各拠点(石岡センター、夕張ツムラ、深圳津村薬業、盛実百草薬業)に納入された原料生薬は、全量を目視選別により不良品や異物を除去しています。生薬の多くは植物の根などを乾燥させたもので、野菜などと比較して複雑な形状をしていることから、選別の自動化が難しいため、現在は目視での選別作業をしています。当社ではこの工程の効率化やコスト削減のため、AIを搭載した自動選別機の開発を2019年から進めてきました。これにより、1ライン当たりの選別作業員を現在の4~5名から、2名に削減することが可能になります。2023年4月から石岡センターにて稼働を開始しており、今後は対象品目と設置拠点を順次拡大させていくとともに、AI学習によるさらなる精度向上を図ることにより、大幅な作業人員の削減とローコストオペレーションを目指していきます。

導入前



1ライン当たり4名での生薬選別作業

導入後



AIを搭載した生薬自動選別機および2名での生薬選別作業

「組織・人的資本」こそが企業・事業価値を創造する源泉であるとして、「目指すべき人材像」、「目指すべき組織像」、「目指すべき企業文化」を明確にしています。長期的な視点から、パーパスを掲げた理念経営を支える漢方薬的組織を目指し、その組織を牽引する人材を養成し続けます。



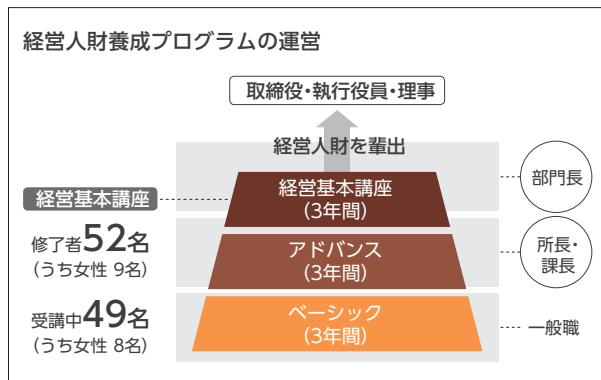
i 経営人材養成と企業文化醸成

社内人材養成機関である「ツムラアカデミー室」を中心に、グループ経営人材の養成と企業文化の醸成に取り組んでいます。

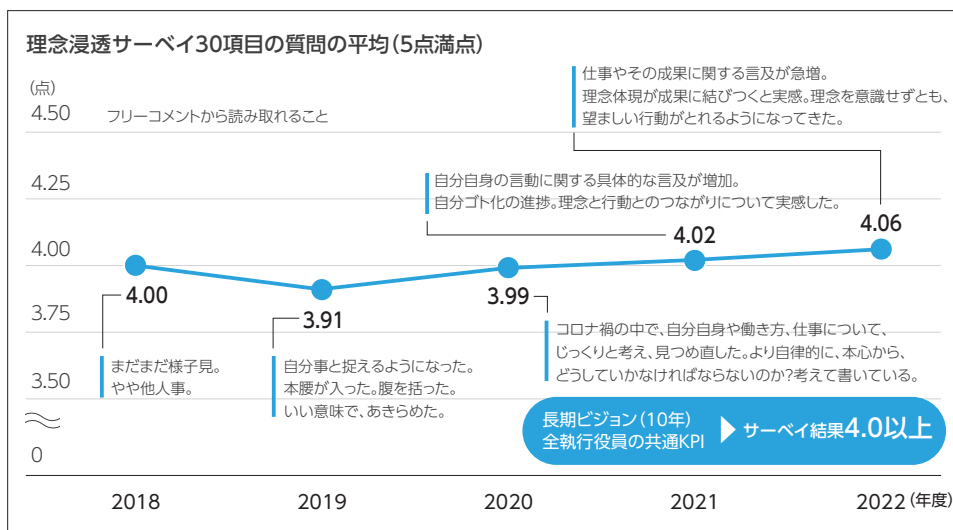
パーパスを掲げた理念経営・ビジョン経営を実践し、ツムラグループを牽引する経営人材を連綿と輩出するために、中堅社員を対象とした「ベーシックプログラム」、初級管理職を対象とした「アドバンスプログラム」、次世代経営人材養成プログラムである「経営基本講座」といった、各3年間の養成プログラムを実施しています。

2022年度末時点での3年間の経営基本講座プログラム修了者は52名、受講中は49名となっており、修了者から執行役員や理事が複数人選任されています。

さらに、長期ビジョンの実現を牽引する次期・次々期経営人材輩出の仕組み(呼称:T-Next)を構築しました。人事部が選抜・育成計画・配置・評価・事務局機能、ツムラアカデミー室が養成を主に担当して計画的に経営人材を輩出します。



また、目的・価値を求心力とした対話により自身の潜在能力を引き出す企業文化の醸成を進めています。TSUMURA GROUP DNA Pyramidの考え方などについて対話をする「理念浸透オフサイトミーティング」を2017年より継続し、「ツムラ「対話」セオリー」として確立しています。2022年度の受講人数は前年比37%増加しました。理念浸透サーベイ結果は4.06ptと前年4.02ptより上昇しました。



ii 組織・人的資本政策

1 目指すべき人材の採用

事業戦略実現と人材ポートフォリオにおける現状の課題解決と将来あるべき姿に向けて、新卒採用とキャリア採用をバランスよく実施しています。また、人材育成方針の一つに「女性の採用比率50%の維持・継続」を掲げ取り組んでいます。

(単体)

		2018	2019	2020	2021	2022
新卒採用社員数(人)	男性	36	31	22	21	21
	女性	18	20	26	18	24
キャリア採用社員数(人)	男性	32	44	25	40	122
	女性	9	8	14	24	44
平均勤続年数(年)		19.8	19.4	19.1	18.9	18.1
離職率(%)		0.95	0.98	1.80	1.44	2.67

2 目指すべき人材の育成・配置

「自ら育つ人を育む企業文化を創造する」を人財育成ポリシーとして掲げ、各層に対応したさまざまな教育機会を設けています。若手社員のベーススキル向上に向けた教育支援にも注力するなど、自立的なキャリア形成を支援しています。

また、社員の基本情報や能力・保有スキルをデータ化し、戦略的な人財育成や適所適材の配置に反映すべく、タレントマネジメントシステムの構築を進めています。

(単体)

	2018	2019	2020	2021	2022
社員一人当たりの教育費(千円)	103	102	93	124	126
年間教育時間(人事部、アカデミー室における実施)	721	1,496	1,372	1,702	1,575

3 ダイバーシティ&インクルージョン推進

多様な人材を迎え入れ、多様な価値観を受け入れ尊重し合い、社員一人ひとりの能力が発揮されることで、イノベーションの創出、企業価値の向上を図っています。

働きがい・生きがいをもって活躍できる職場環境づくりのために、女性マネージャー育成セミナーの開催や育児・介護等と仕事の両立支援制度のさらなる拡充に取り組んでいます。

(単体)

	2018	2019	2020	2021	2022	
従業員数(人)	2,493	2,534	2,556	2,564	2,631	
従業員の女性比率(%)	20.1	20.6	21.7	23.0	24.3	
女性管理職比率(%)	5.2	5.9	6.3	7.4	8.4	
育児休業取得比率(%)	男性	0.6	7.0	19.0	37.0	52.0
	女性	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
育児休業平均取得日数(日)	男性	28.5	21.4	24.1	12.3	24.6
	女性	148.4	172.2	125.4	121.4	119.3
育児休業取得者復職率(%)	100.0	100.0	97.5	100.0	100.0	

4 従業員エンゲージメント向上

目的や価値を求心力とした「組織横断的な対話」を推進しています。(54ページ参照)

従業員一人ひとりが、ビジョン実現のための意識向上と能力の発揮、大きな貢献を成す意欲をより一層醸成することを目的として、2022年度に信託型株式交付制度を導入することを決定しました。

サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み

気候変動問題を中心として人権侵害、生態系の破壊、食料不足等、世界レベルで社会課題の深刻化が進む中、その解決の方法として、サステナビリティと経営の一体化を企業に求める社会的な要請が高まっています。サステナビリティ委員会は、こうした要請に応え、パーパスを掲げた理念経営のもと、ツムラグループ全体のサステナビリティの方向性や活動などを検討し、取締役会のモニタリングを受けることでサステナビリティ活動の実効性を高めています。

各分科会は、サステナビリティ委員会のもとで、中長期環境目標などにに基づき、各本部、部門の知見や経験、研究成果を部門横断的に検討していくために発足しました。2022年度は生薬残渣分科会が新たに加わり、5つのテーマで推進しています。

サステナビリティ委員会における5つの分科会

1	生産関連・脱炭素分科会 2021年12月発足	生産本部、生薬本部、信頼性保証本部等からメンバーを選出し、中期計画に基づきツムラグループの生産拠点を中心とした温室効果ガス排出量の削減に向けてさまざまな検討と施策を行っています。
2	オフィス関連・脱炭素分科会 2021年12月発足	総務部、営業管理部等からメンバーを選出し、中期計画に基づき本社、支店・営業所における脱炭素への取り組みを検討し、施策を実施しています。
3	脱プラスチック分科会 2021年12月発足	生産本部、信頼性保証本部、ヘルスケア本部、医薬営業本部等からメンバーを選出し、計画に基づき環境に配慮した容器・包装資材の変更を検討し、実施に向けた各部門の調整や研究を行っています。
4	サステナブル調達分科会 2021年12月発足	生薬本部、生産本部等からメンバーを選出し、計画に基づきツムラ調達方針を策定し、ツムラグループのサステナブルな生薬などの調達に向けてさまざまな施策を検討し、実行しています。
5	生薬残渣分科会 2022年4月発足	生産本部、漢方研究開発本部、生薬本部等からメンバーを選出し、計画に基づき廃棄物の循環化を目指し、各工場の取り組みを検討し、施策を実施しています。

CDP評価結果(2022)

国際的な非営利団体CDPから、「気候変動」と「水セキュリティ」に関する戦略等の取り組みについて評価されました。

分野	2021	2022
気候変動	B-	B
水セキュリティ	B	A-

ツムラグループは、ビジョン実現に向けて、優先的に取り組む必要のある重要課題(マテリアリティ)を特定しています。(3ページ参照)

特定にあたっては、ツムラグループが事業活動を通じて世の中に与える影響と、持続的な発展に向けて対応すべき課題の両面から検討を行っています。

マテリアリティの具体的内容

事業を通じた社会課題の解決

マテリアリティ	主な取り組み	指標
医療・医薬品 アクセスの拡大	国内 <ul style="list-style-type: none"> ● 重点3領域における育薬処方、Growing処方および関連処方の展開 	国内 <ul style="list-style-type: none"> ● 育薬5処方、Growing5処方および関連処方の販売計画達成 ● 10処方以上処方医師の割合を2024年度までに50%以上 ● リモート・デジタル技術を活用したハイブリッド型プロモーション
	海外 <ul style="list-style-type: none"> ● 原料生薬・飲片の製造販売、中成薬(古典処方)の製造販売 	海外 <ul style="list-style-type: none"> ● 2024年度までに生薬プラットフォームにおける外部販売比率50%超 ● 中成薬企業のM&A実施
高品質な医薬品の 安定供給	<ul style="list-style-type: none"> ● 高品質な生薬の安定調達 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社管理圃場の継続拡大 ● 生薬調達リスクに応じた在庫の適正化
	<ul style="list-style-type: none"> ● 漢方製剤の安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産設備の増強 ● 自動化とDXによる生産性向上
	<ul style="list-style-type: none"> ● 漢方製剤の均質性の追求 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生薬から漢方製剤までの「品質空間」構築
	<ul style="list-style-type: none"> ● ツムラクオリティカルチャーの醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ● ツムラ品質マネジメントシステムの機能維持と運用
顧客満足度の高い 情報提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育支援 	<ul style="list-style-type: none"> ● すべての大学・医科大学における必修講義4コマ以上の確保および漢方外来設置
	<ul style="list-style-type: none"> ● 医療関係者への情報提供活動と漢方生涯教育の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ● リモート・デジタル技術を活用したハイブリッド型情報提供活動
	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題解決に向けた活動 	<ul style="list-style-type: none"> ● #OneMoreChoice プロジェクト
革新的な研究開発 と製品・サービスの 創出	<ul style="list-style-type: none"> ● 漢方製剤のエビデンス構築、未病等への対応 ● 医療現場、患者様のニーズに応える製品開発 ● 米国におけるTU-100の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● 診療ガイドラインへの漢方処方の収載数増加 ● 漢方薬の品質定義と製造管理・品質管理の科学的根拠の確立

経団連生物多様性宣言イニシアチブへの賛同

経団連生物多様性宣言は、当社の取り組みに合致していることから、2022年に賛同表明を行いました。



経営基盤の強化

マテリアリティ	主な取り組み	指標
自然環境の変化や危機に最も敏感な企業であり続ける	● 持続可能な原材料の調達と循環	● 漢方・生薬製剤の原料生薬の野生品使用品目数を2031年度までに11品目に ● プラスチック使用量を2024年度までに10%削減
	● 気候変動への対応	● 温室効果ガス排出量・スコープ1・2を2030年度は50%削減、2050年度は実質ゼロに
	● エネルギー利用の効率化	● エネルギー使用量原単位を毎年1%削減
	● 水資源の保全	● 取水量原単位を2024年度までに10%削減
	● 廃棄物管理	● 産業廃棄物排出量原単位を2024年度までに50%削減
企業文化の醸成と人財開発	● 対話による理念浸透活動の継続	● グループ全社でのオフサイトミーティングの継続実施
	● 安全かつ安心な就労環境	● 健康経営優良法人を2024年度までに取得
	● ダイバーシティ&インクルージョン	● 新卒女性採用者比率50% ● キャリア採用者比率50%
	● 経営人財、中核人財の育成 (グローバル、プロフェSSIONAL)	● タレントマネジメントシステムの運用 ● 次世代・次々世代の経営人財を各階層で養成するための講座等を実施
コーポレート・ガバナンスの強化	● 取締役会の実効性 ● 評価透明性の確保、 ● 効率性の向上、健全性の維持	● グループガバナンスの強化 ● リスクマネジメントの強化
	● 取締役会の実効性 ● 評価透明性の確保、 ● 効率性の向上、健全性の維持	● グループガバナンス体制強化および関係会社監査・内部統制評価の高度化 ● グループ全社でのリスクマネジメント体制再整備
コンプライアンスの推進	● 反社会的勢力の排除 ● 贈収賄の禁止 ● 取引先との公正な取引	● 適時適切な開示 ● 業事関連法規の遵守体制のさらなる強化
		● グループ全社でのコンプライアンス教育の実施 ● サステナビリティ憲章の周知・浸透

4 設備投資の状況

ツムラグループでは、生産能力の増強ならびに製品安定供給体制の維持などを目的とし、当連結会計年度は、医薬品事業において、11,172百万円の設備投資を実施しました。

5 資金調達の状況

当連結会計年度におきましては、社債の発行(300億円)による資金調達を行っています。

6 直前3連結会計年度の財産および損益の状況

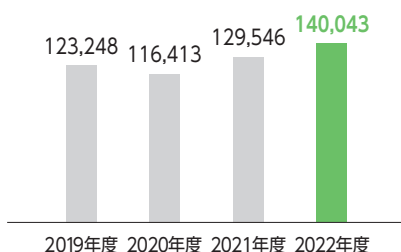
(単位:百万円)

区 分	第84期 (2019年度)	第85期 (2020年度)	第86期 (2021年度)	第87期 (2022年度)
売 上 高	123,248	116,413	129,546	140,043
営 業 利 益	18,876	19,382	22,376	20,916
経 常 利 益	19,649	20,866	25,904	23,453
親会社株主に帰属する当期純利益	13,765	15,332	18,836	16,482
1株当たり当期純利益(円)	179.96	200.40	246.21	215.63
総 資 産	311,990	319,063	350,981	396,813
純 資 産	213,997	233,169	258,109	272,246
1株当たり純資産額(円)	2,684.38	2,846.58	3,133.97	3,299.42

- (注) 1. 第85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85期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。
2. 「収益認識に関する会計基準」等を第86期の期首から適用しており、第85期に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用しております。
3. 役員報酬BIP信託が保有する当社株式を、第87期の1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。(当連結会計年度137,800株)
また、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。(当連結会計年度84,800株)

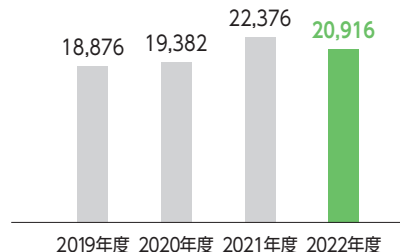
■売上高

(百万円)

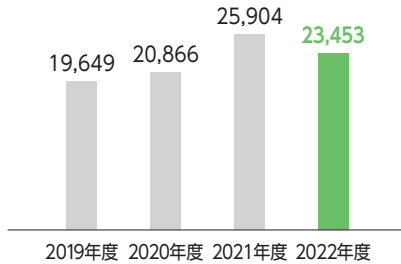


■営業利益

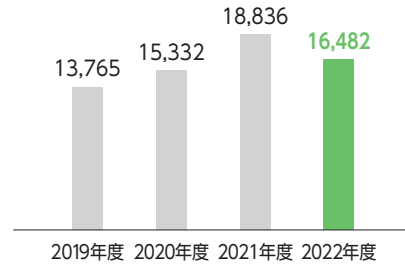
(百万円)



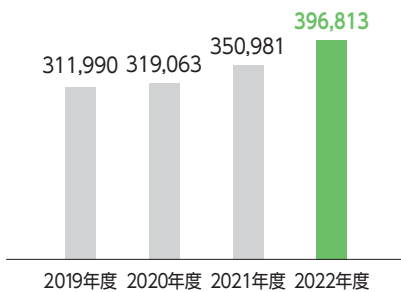
■ 経常利益 (百万円)



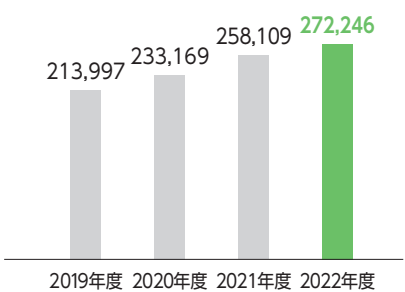
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



■ 総資産 (百万円)



■ 純資産 (百万円)



7 主要な事業内容 (2023年3月31日現在)

ツムラグループが営んでいる主な事業は以下のとおりです。

セグメント	区分	製品分類	主要な製品・事業内容
医薬品事業	国内	医療用医薬品	医療用漢方製剤の製造・販売、メタライト(ウィルソン病治療薬)の販売
		一般用医薬品、医薬部外品	一般用漢方製剤・生薬製剤の製造・販売、入浴剤の販売
	中国	原料生薬、中薬	原料生薬の栽培・調達・選別加工、原料生薬・飲片の販売

8 主要な事業所および工場 (2023年3月31日現在)

当社

本店 東京都港区赤坂二丁目17番11号

工場他 静岡工場(静岡県藤枝市)、茨城工場(茨城県稲敷郡阿見町)、
石岡センター(茨城県石岡市)

研究所 ツムラ漢方研究所(茨城県稲敷郡阿見町)

事業所 札幌、仙台第一、仙台第二、甲信越、北関東、千葉、埼玉、東京、多摩、
(支店) 横浜、名古屋第一、名古屋第二、北陸、京都、大阪、神戸、広島、高松、
福岡第一、福岡第二

主要な連結子会社

- ・株式会社ロジテムツムラ (静岡県藤枝市)
- ・株式会社夕張ツムラ (北海道夕張市)
- ・津村 (中国) 有限公司 (中国上海市)
- ・深圳津村薬業有限公司 (中国深圳市)
- ・平村 (深圳) 医薬有限公司 (中国深圳市)
- ・上海津村製薬有限公司 (中国上海市)
- ・天津津村製薬有限公司 (中国天津市)
- ・平安津村有限公司 (中国上海市)
- ・平安津村薬業有限公司 (中国天津市)
- ・盛美百草薬業有限公司 (中国天津市)
- ・白山林村中薬開発有限公司 (中国白山市)
- ・TSUMURA USA, INC. (米国カリフォルニア州)

9 重要な親会社および子会社の状況

親会社との関係

該当事項はありません。

重要な子会社の状況

会社名	住所	資本金又は 出資金	議決権 比率(%)	主要な事業内容
株式会社ロジテムツムラ	静岡県藤枝市	250 (百万円)	100.0	製品の運送および保管
株式会社夕張ツムラ	北海道夕張市	80 (百万円)	25.0	原料生薬の栽培・調達・選別加工 および保管
津村 (中国) 有限公司	中国上海市	2,194,993 (千人民元)	100.0	ツムラグループの中国における 地域統括
深圳津村薬業有限公司	中国深圳市	50,440,000 (米ドル)	100.0	原料生薬の調達・選別加工・保管 および販売
平村 (深圳) 医薬有限公司	中国深圳市	10,000 (千人民元)	100.0	医薬品・食品販売
上海津村製薬有限公司	中国上海市	36,200,000 (米ドル)	63.0	漢方エキス粉末の製造および 販売
天津津村製薬有限公司	中国天津市	600,000 (千人民元)	100.0	漢方エキス粉末の製造および 販売
平安津村有限公司	中国上海市	1,450,000 (千人民元)	56.0	事業統括
平安津村薬業有限公司	中国天津市	174,201 (千人民元)	80.0	事業統括
盛美百草薬業有限公司	中国天津市	118,208 (千人民元)	97.7	原料生薬の調達・選別加工・保管 および販売
白山林村中薬開発 有限公司	中国白山市	30,000 (千人民元)	100.0	原料生薬の栽培・調達・選別加工 および保管
TSUMURA USA, INC.	米国 カリフォルニア州	1,261,328 (米ドル)	100.0	米国における医薬品開発

(注) 議決権比率は、直接および間接所有の合計です。

重要な関連会社の状況

四川川村中薬材有限公司は2019年3月をもって解散し、2022年12月付で有償減資による出資の全額払戻を決議しております。

10 従業員の状況 (2023年3月31日現在)

従業員数	前連結会計年度末比増減
4,032(704)名	111名増(63名減)

(注) 従業員数は就業員数であり、臨時従業員数は()内に当連結会計年度の平均人員を外数で記載しています。

11 主要な借入先の状況 (2023年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	10,854百万円
株式会社三井住友銀行	5,507百万円

12 その他企業集団の現況に関する重要な事項

記載すべき事項はありません。

2. 株式に関する事項 (2023年3月31日現在)

1 当社が発行する株式に関する事項

1 発行可能株式総数

250,000,000株

2 発行済株式の総数

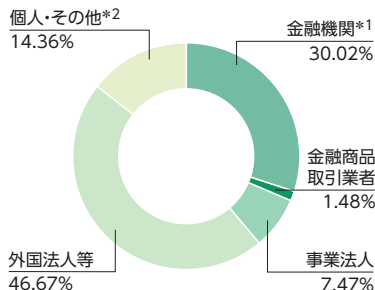
76,758,362株

(自己株式 229,532株を含む)

3 株主数

20,437名(前期末比 7,529名増)

〈所有者別株式数分布状況〉



*1 「金融機関」には、役員報酬BIP信託の信託財産として保有する自己株式137,800株を含めております。

*2 「個人・その他」には、自己株式229,532株を含めております。

4 大株主の状況

株主名	持株数	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)	12,215 千株	15.96 %
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	7,675	10.03
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,622	4.73
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	2,720	3.56
株式会社三菱UFJ銀行	2,197	2.87
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,156	2.82
ツムラグループ従業員持株会	1,772	2.32
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	1,539	2.01
JP MORGAN CHASE BANK 380634	1,397	1.83

(注) 持株比率は、自己株式229,532株を控除して計算しております。

なお、上記自己株式には役員報酬BIP信託の信託財産として保有する自己株式137,800株は含まれておりません。

5 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況は次のとおりです。

区分	株式の種類及び数	交付対象者
取締役(監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。)	当社普通株式 7,900株	3名

(注) 当期中に交付した株式は、2019年度から2021年度までの3事業年度を対象とした業績連動型株式報酬として交付したものです。

2 当社が保有する株式に関する事項

株式の保有状況

i) 投資株式の区分の基準および考え方

当社は、投資株式について、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を純投資目的である投資株式、それ以外の株式を純投資目的以外の目的である投資株式に区分しております。

ii) 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、取引先との長期的・安定的な関係を構築・維持することが重要と考えております。このため、取引先との事業上の関係などを総合的に勘案し、政策保有株式を保有しております。政策保有株式については、当社の資本コストを勘案したうえで、取締役会にて中長期的な関係維持、取引拡大、シナジー創出などの可否を原則として、個別に保有の検証を行い、保有意義が乏しい銘柄については全量売却の対象としております。

今後も企業価値向上の効果などが乏しいと判断される銘柄については、株価や市場動向を考慮して売却してまいります。

3. 役員に関する事項

1 取締役の状況 (2023年3月31日現在)

地位	氏名	重要な兼職の状況
代表取締役社長	加藤 照和	
取締役	杉井 圭	
取締役	半田 宗樹	
取締役	松井 憲一	株式会社三十三フィナンシャルグループ 社外取締役(監査等委員)
取締役	三宅 博	
取締役	岡田 正	
取締役(常勤監査等委員)	大河内 公一	
取締役(監査等委員)	松下 満俊	弁護士(梶谷総合法律事務所)、 パシフィックシステム株式会社 社外監査役
取締役(監査等委員)	望月 明美	公認会計士(明星監査法人)、 旭化成株式会社 社外監査役、 SBIホールディングス株式会社 監査役(非常勤)

(注)1 取締役松井憲一氏、取締役三宅博氏、取締役岡田正氏、取締役松下満俊氏、取締役望月明美氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。

- 2 取締役(監査等委員)望月明美氏は、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しております。
- 3 取締役大河内公一氏は常勤監査等委員であります。常勤監査等委員を選定している理由は、内部統制システムを活用する要として、社内事情に精通した者が、重要な会議への出席、業務執行部門等からの日常的な情報収集、内部監査部門等との連携によって得られた情報を監査等委員全員で共有することを通して、監査等委員会の活動の実効性を確保するためであります。
- 4 当社は、取締役松井憲一氏、取締役三宅博氏、取締役岡田正氏、取締役松下満俊氏、取締役望月明美氏を株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2で定める「独立役員」として、同取引所に対して届出を行っております。

(注)5 当社は執行役員制度を導入しており、執行役員は次のとおりであります。
なお、(※)は取締役であります。

執行役員の状況(2023年3月31日現在)

地位	経営担当範囲	氏名	担当
CEO※ (CEO:最高経営責任者)	ツムラ グループ全体	加藤 照和	渉外調査室、監査室担当
Co-COO※ (Co-COO:共同最高執行責任者)	ツムラグループ全体/ Co-COO(中国総代表) の担当範囲を除く 事業全体	杉井 圭	コーポレート・コミュニケーション室、 サステナビリティ推進室担当

地位	経営担当範囲	氏名	担当
Co-COO (中国総代表)	中国事業(市場)	とだ こういん 戸田光胤	中国統括室、生薬本部担当
CFO※ (CFO:最高財務責任者)	ツムラ グループ全体	はん だむねき 半田 宗樹	経営企画室、 経理部、情報技術部担当
CHRO (CHRO:最高人財・人事責任者)		あ だちすずむ 安達 晋	人事部担当
執行役員		むら た りょういち 村田 亮市	ツムラアカデミー室長、 秘書室担当
執行役員		まら だゆき 空田 幸徳	医薬営業本部長
執行役員		ほし びろし 星 洋	法務・コンプライアンス部長、 総務部担当
執行役員		えん だうこう 遠藤 浩司	製品戦略本部長
執行役員		こん だ あきひと 今田 明人	漢方研究開発本部長、 国際開発本部担当
執行役員		ゆずり はらみつとし 譲原 光利	信頼性保証本部長
執行役員		くま がいしやういち 熊谷 昇一	生産本部長
執行役員		あ べ ただひろ 阿部 忠弘	ヘルスケア本部長
執行役員		ちよう りつげん 張 立 弦	中国生産統括

(注)6 当事業年度末日後の取締役および執行役員は次のとおりであります。

取締役の状況(2023年4月1日現在)

地位	氏名	重要な兼職の状況
代表取締役社長	か とう てるかず 加藤 照和	
取締役	すぎ い 圭 杉井 圭	
取締役	はん だむねき 半田 宗樹	
取締役	まつ い けんいち 松井 憲一	株式会社三十三フィナンシャルグループ 社外取締役(監査等委員)
取締役	み やけ ひろし 三宅 博	
取締役	おか だ たかし 岡田 たかし	
取締役(常勤監査等委員)	おおこうち きみかず 大河内 公一	
取締役(監査等委員)	まつ し たみつ 松 下 満 俊	弁護士(梶谷総合法律事務所)、 パシフィックシステム株式会社 社外監査役
取締役(監査等委員)	もちづき あけみ 望月 明美	公認会計士(明星監査法人)、 旭化成株式会社 社外監査役、 SBIホールディングス株式会社 監査役(非常勤)

(注)7 (※)は取締役であります。

執行役員の状況(2023年4月1日現在)

地 位	経営担当範囲	氏 名	担 当
CEO※ (CEO:最高経営責任者)	ツムラグループ全体 (経営責任)	か とう てる かず 加 藤 照 和	渉外調査室、監査室担当
Co-COO※ (Co-COO:共同最高執行責任者)	ツムラグループ全体 (執行責任)/ Co-COO (中国総代表) の担当範囲を除く 事業全体	すぎ い けい 杉 井 圭	コーポレート・コミュニケーション室、 サステナビリティ推進室担当
Co-COO (中国総代表) (Co-COO:共同最高執行責任者)	中国事業全般 (執行責任)*	と だ こう いん 戸 田 光 胤	中国統括室担当
CFO※ (CFO:最高財務責任者)	ツムラグループ全体 (経営サポート部門中心)	はん だ わね き 半 田 宗 樹	経営企画室、経理部、 情報技術部担当
CHRO (CHRO:最高人財・人事責任者)	グループ全体 (HR部門統括)	あ だち すずむ 安 達 晋	人事部、秘書室担当
執行役員		そら だ ゆき のり 空 田 幸 徳	医薬営業本部長
執行役員	(リスク・コンプライアンス 担当)	ほし ひろし 星 洋	法務・コンプライアンス部長、 総務部担当
執行役員		えん どう こう じ 遠 藤 浩 司	ツムラアカデミー室長
執行役員		こん だ あき ひと 今 田 明 人	漢方研究開発本部長、 製品戦略本部、国際開発本部担当
執行役員		ゆずり ほん みつ とし 譲 原 光 利	信頼性保証本部長
執行役員		くま がい しょう いち 熊 谷 昇 一	生産本部長
執行役員		あ べ ただ ひろ 阿 部 忠 弘	ヘルスケア本部長
執行役員		ちよう りつ げん 張 立 弦	中国生産統括 兼 中国製剤プラットフォーム統括
執行役員		わた なべ よし ほん 渡 邊 義 春	中国生薬プラットフォーム統括 生薬本部担当

* 中国事業全般(執行責任)の経営担当範囲は以下のとおり。

- 1.中国における新規市場開拓を伴う事業
- 2.中国における日本向け事業に関わるサポート
- 3.中国関係会社の経営に関わる管理・監督

・責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、非業務執行取締役6名との間に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。

なお、当該責任限定が認められるのは、当該非業務執行取締役が責任の原因となった職務の遂行について、善意でかつ重大な過失がないときに限られます。

・役員等賠償責任保険契約に関する事項

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、被保険者が会社の業務につき行った行為に起因して、保険期間中に株主、会社、従業員、その他第三者から損害賠償請求がなされた場合に係る損害賠償金および訴訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。当該保険契約の被保険者は取締役、執行役員、当社から出向・派遣しているグループ会社の役員等であります。なお、保険料は当社及び当社グループ会社が全額を負担しております。各取締役候補者の選任が承認された場合は、当該保険契約の被保険者となり、2023年7月1日に当該保険契約を更新する予定であります。

2 取締役の報酬等

1. 当事業年度に係る報酬等の総額

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 役員の員数 (名)
		基本報酬	株式報酬	
取締役(監査等委員である取締役を除く。)(社外取締役を除く。)	233	200	33	4
社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)	31	31	—	3
取締役(監査等委員である取締役を除く。)	264	231	33	7
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く。)	25	25	—	1
社外取締役(監査等委員)	20	20	—	2
取締役(監査等委員)	45	45	—	3

(注)1 2022年6月29日開催の第86回定時株主総会終結の時をもって退任した(監査等委員である取締役を除く。)1名分を含んでおります。

2 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

3 株式報酬は、当事業年度に費用計上した金額を記載しております。

2. 役員の報酬等の額の決定に関する方針

【役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項】

i) 基本方針

当社の取締役の報酬は、ペイ・フォー・パーパスを基本思想として以下の方針に基づき決定いたします。

- ツムラのグループ経営の根幹を成すパーパスを掲げた理念経営に基づくビジョンの実現に報いるものとする
- サステナビリティやガバナンスへの取り組みを通じたステークホルダーからの信頼の獲得、社会課題の解決を通じたツムラの持続的な成長に報いるものとする
- 高い目標へのチャレンジを動機付けるものとする
 - ・ 高い目標への役員一人ひとりのチャレンジに報いる
 - ・ 高い目標の達成に不可欠な“経営チーム”としての成果に報いる

ii) 報酬水準

当社を取り巻く経営環境を踏まえ、外部専門会社の調査データに基づく同業他社または同規模の他社等の報酬水準との比較を客観的に行い、また、当社従業員の給与水準等を鑑みて、役割・職務等に見合う報酬水準を設定しております。

iii) 報酬体系・構成

当社の取締役の報酬体系は、基本報酬(固定部分、短期業績連動部分(STI))、業績連動型株式報酬(LTI-I、LTI-II)により構成し、基本報酬の短期業績連動部分、業績連動型株式報酬をインセンティブ(変動報酬)として位置付けております。また、当社の取締役の種類別の報酬割合については、外部専門会社の調査データに基づく同業他社又は同規模の他社等の動向等も参考に、当社の持続的成長と企業価値向上に資するため以下のとおりの報酬構成としております。

報酬の種類		目的・概要
固定	固定部分	役割・職務等に応じた固定報酬
	STI (短期業績連動部分)	各事業年度の会社業績および個々が設定する業務目標達成に向けた取り組みに報いるための年次インセンティブ ・目標達成時に支給する基準額は、役割・職務等に応じ総報酬に対する一定の割合で設定 ・具体的な支給額は、各事業年度の業績目標達成度に応じ基準額の15%-150%の範囲で決定 ・固定部分とあわせて毎月金銭で支給
変動	LTI-I (中期業績連動)	中期経営計画実現に向けた取り組みに報いるための中期インセンティブ ・毎年役割・職務等に応じた基礎ポイントを付与・累計し、中期経営計画の業績目標の達成度および個々が設定する業務目標の達成度に応じ当該累計ポイントを変動させたポイント数に相当する当社株式を交付(納税目的で50%は金銭支給。) ・具体的な交付株式数は、基礎ポイントの累計の15%-150%の範囲内で決定 ・原則として、中期経営計画の終了直後の7月頃に一括して交付
	LTI-II (長期ビジョン連動)	長期ビジョン実現に向けたチャレンジを促すための長期インセンティブ ・毎年役割・職務等に応じた基礎ポイントを付与・累計し、中期経営計画期間終了後に長期ビジョン実現に向けた進捗目標の達成度に応じ当該累計ポイントを変動させたポイント数の合計値に相当する数の当社株式を交付(納税目的で50%は金銭支給。) ・具体的な交付株式数は、基礎ポイントの累計の0%-150%の範囲内で決定 ・原則として、退任後に一括して交付

【短期インセンティブ:短期業績連動部分(基本報酬)】

各事業年度の会社業績および個々が設定する業務目標達成に向けた取り組みに報いるための年次インセンティブになります。

評価指標	配分割合	係数変動幅
連結売上高	25%~35%	0%~150%
連結営業利益	25%~35%	0%~150%
個々が設定する業務目標の達成度	30%~50%	50%~150%
合計	100%	15%~150%

【中期インセンティブ:LTI-I(業績連動型株式報酬)】

中期経営計画実現に向けた取り組みに報いるための中期インセンティブになります。

評価指標	配分割合	係数変動幅
連結売上高	30%	0%~150%
連結営業利益	20%	0%~150%
連結ROE(対象期間平均)	20%	0%~150%
個々が設定する業務目標の達成度	30%	50%~150%
合計	100%	15%~150%

【長期インセンティブ:LTI-II(業績連動型株式報酬)】

長期ビジョン実現に向けたチャレンジを促すための長期インセンティブになります。

評価指標		指標選定の考え方
企業価値	相対TSR *1 (TOPIX成長率比較)	<ul style="list-style-type: none"> ・長期ビジョンの実現度を測る指標 ・長期ビジョンの実現および企業価値向上に対する貢献意欲を高めるとともに株主との価値共有を企図
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・GHG削減 ・野生生薬栽培化など 	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティビジョンの実現度を測る指標 ・自然環境保全や生薬栽培化等、持続可能な事業活動を実現するための取り組み促進および意識づけを企図
コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・経営チームの多様性など 	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティビジョンの実現度を測ることおよび長期経営ビジョンの実現を促進することができる指標 ・事業構造転換を含む中長期的な企業価値を牽引し得る、適時適切な経営判断ができる海外拠点を含むツムラグループ全体での経営チームの組成を促すことを企図
事業価値	海外事業売上高比率	<ul style="list-style-type: none"> ・長期経営ビジョンの実現度を測ることができる指標 ・海外事業の基盤を構築し、海外市場における成長を通じた企業価値向上に対する貢献意欲を高めることを企図

*1 TSRはTotal Shareholder Returns(株主総利回り)の略。TOPIX成長率に対する当社TSRの比率を用います。

評価指標		配分割合	係数変動幅	主な目標値
企業価値	相対TSR (TOPIX成長率比較)	25%	0%~200% (ただし、2028年3月31日までの期間は0%~100%)	1.0
サステナビリティ	・GHG削減 ・野生生物栽培化 など	25%	0%~100%	2031年度末にGHG 排出量50%削減 (2020年度比)など*1
コーポレート・ガバナンス	・経営チームの多様性 など	25%	0%~100%	*1
事業価値	海外事業売上高比率	25%	0%~200% (ただし、2028年3月31日までの期間は0%~100%)	2031年度末に50%*1
合計		100%	0%~150% (ただし、2028年3月31日までの期間は0%~100%)	

*1 評価指標により、その達成度が100%あるいは80%を下回った場合、係数は0%といたします。

LTI-IIが支給される場合

固定部分 [55%]	短期業績連動部分 短期 インセンティブ [25%]	LTI-I 中期 インセンティブ [10%]	LTI-II 長期 インセンティブ [10%]
基本報酬(金銭)		業績連動型株式報酬 (非金銭)	
固定		変動	

※構成割合は役割・職務等ごとの報酬基準額におけるものです。

※変動報酬に係る目標達成度を100%とした場合のモデルです。

LTI-IIが支給されない場合

固定部分 [60%]	短期業績連動部分 短期 インセンティブ [30%]	LTI-I 中期 インセンティブ [10%]
基本報酬(金銭)		業績連動型株式報酬(非金銭)
固定		変動

【業績連動報酬に係る指標】

取締役(監査等委員である取締役を除く。)のうち代表取締役を含めた業務執行取締役を対象とした業績連動報酬に係る指標の目標は以下の通りです。

評価指標		単年度目標 (2022年度)		中期経営計画 (2024年度)
		計画値	実績	計画値
STI	連結売上高(億円)	1,385	1,400	—
	連結営業利益(億円)	208	209	—
LTI-I	連結売上高(億円)	—	—	1,620
	連結営業利益(億円)	—	—	290
	連結ROE(%)	—	—	8
LTI-II	TSR	—	—	1.0

iv) 報酬決定のプロセス

当社の取締役の報酬基準額、業績評価方法および業績評価結果に応じた確定額の算定ルールは、審議プロセスの客観性・透明性を高めるため、指名・報酬諮問委員会(社内取締役1名、独立社外取締役5名から構成され、独立社外取締役が委員長を務める。)における審議結果を踏まえて、株主総会で決議された総額の範囲内で、取締役会決議により決定いたします。このうち、業績評価方法および業績評価結果に応じた確定額の算出ルールは、社内規則に定めることとしており、代表取締役社長である加藤照和に、個々が設定する業務目標の達成度の決定、社内規則および取締役会決議内容に即した個人別支給額が算定されているかの確認ならびに個人への通知について委任しております。なお、個々が設定する業務目標の達成度は、指名・報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ決定しております。社内規則を改定する場合には、指名・報酬諮問委員会による審議・答申を基に取締役会で決議いたします。なお、基本報酬のSTIおよびLTI-Iにおける個々が設定する業務目標の達成度の決定に関しては、指名・報酬諮問委員会に委任するものといたします。指名・報酬諮問委員会に委任する理由は、委員長を社外取締役が務め、委員の過半数を社外取締役で構成している同委員会に委任することにより、報酬等に関する手続きの客観性をより一層高めるためであります。

指名・報酬諮問委員会(2023年3月31日時点)

氏名	地位	担当
松井 憲一	社外取締役	委員長
三宅 博	社外取締役	委員
岡田 正	社外取締役	委員
松下 満俊	社外取締役	委員
望月 明美	社外取締役	委員
加藤 照和	代表取締役社長CEO	委員

v) 報酬等の内容

- 当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬(金銭報酬)は、年額600百万円以内(2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による。)とすることを決議しております(決議時の取締役は社外取締役を含めて6名が対象)。
- 株式報酬は、2016年6月29日開催の第80回定時株主総会にて業績連動型株式報酬制度の導入を決議しております(決議時の取締役は業務執行取締役3名が対象)。
- 2019年6月27日開催の第83回定時株主総会において、株式報酬に係る報酬を、当社普通株式の交付から、当社普通株式の交付及び金銭の支給へ改定することを決議しております(決議時の取締役は業務執行取締役3名が対象)。
- 対象期間(2020年3月31日で終了する事業年度から2022年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度)において交付する普通株式の総数は6万株相当を上限とし、金銭報酬債権及び金銭の合計額は450百万円以内としております。なお、2022年度に業績型株式報酬制度の改定を行っており、2021年度迄の株式報酬は上記の株式報酬に係る決議内容に服することになります。
- 2022年度以降の株式報酬は、2022年6月29日開催の第86回定時株主総会にて決議しており(決議時の取締役は業務執行取締役3名が対象)、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度(当初は、2023年3月31日で終了する事業年度から2025年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度)において、当社が拠出する金員の上限は290百万円に当該中期経営計画

の対象となる事業年度の年数を乗じた金額、取締役等に当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭(以下「当社株式等」という。)の交付及び給付(以下「交付等」という。)が行われる当社株式等の数の上限は10万株に当該中期経営計画の対象となる事業年度の年数を乗じた株数を上限としております。

- 監査等委員である取締役の報酬は、その役割・職務等の内容を勘案し、固定の基本報酬のみとし、年額72百万円以内(2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による。)において、監査等委員である取締役の協議により決定しております(決議時の取締役は監査等委員である取締役3名が対象)。

3 社外役員に関する事項

1.他の法人等の業務執行取締役等の重要な兼職の状況および当社と当該他の法人等との関係

該当事項はありません。

2.他の法人等の社外役員等の重要な兼職の状況および当社と当該他の法人等との関係

取締役松井憲一氏は、株式会社三十三フィナンシャルグループの社外取締役（監査等委員）を兼務しております。取締役松下満俊氏は、梶谷綜合法律事務所のパートナー弁護士、パシフィックシステム株式会社の社外監査役を兼務しております。取締役望月明美氏は、明星監査法人の社員、旭化成株式会社の社外監査役、SBIホールディングス株式会社の監査役（非常勤）を兼務しております。なお、いずれも当社と当該他の法人等との間に特別の関係はありません。

3.当事業年度における主な活動状況

【取締役会および監査等委員会への出席状況ならびに社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要】

氏名	出席回数				社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
	取締役会	指名・報酬諮問委員会	監査等委員会	社外取締役会議	
松井 憲一 （取締役）	100% (18/18回)	100% (8/8回)	—	100% (13/13回)	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識を有しております。石油関連企業においては代表取締役副社長を務められました。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮しております。指名・報酬諮問委員会においては、委員長として、客観的、中立的な立場から指名および報酬に関する積極的な議論を牽引し、また社外取締役会議の議長として、会の運営を主導しております。
三宅 博 （取締役）	100% (18/18回)	100% (8/8回)	—	100% (13/13回)	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識や国内外の事業経験を有しております。独国においては総合商社現地法人の社長を務められました。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮しております。取締役会や指名・報酬諮問委員会においては積極的に発言し、健全な企業経営に資する議論を深めております。

氏名	出席回数				社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
	取締役会	指名・報酬諮問委員会	監査等委員会	社外取締役会議	
岡田正 (取締役)	100% (18/18回)	100% (8/8回)	—	100% (13/13回)	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識や国内外の事業経験を有しております。中国においては建設機械中国事業統括会社の副総経理を務められました。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮しております。取締役会や指名・報酬諮問委員会においては積極的に発言いただき、企業価値の持続的な向上に資する議論を深めております。
松下満俊 (監査等委員)	100% (18/18回)	100% (8/8回)	100% (17/17回)	92% (12/13回)	会社法務に精通した弁護士として、豊富な経験と高い見識を有しており、会社の経営に関与し、経営を統治する十分な見識を有しております。社外役員となること以外の方法で企業経営に関与した経験はありませんが、取締役会や指名・報酬諮問委員会において積極的に発言し、チャレンジとリスクマネジメントの両面から企業価値向上に資する議論を深めております。
望月明美 (監査等委員)	100% (18/18回)	100% (8/8回)	100% (17/17回)	92% (12/13回)	公認会計士として財務および会計に精通し、豊富な経験と高い見識を有しており、会社の経営に関与し経営を統治する十分な見識を有しております。社外役員となること以外の方法で企業経営に関与した経験はありませんが、取締役会や指名・報酬諮問委員会において積極的に発言し、グループガバナンスの観点から議論を深めております。

4.当社および当社の主要取引先等特定関係事業者との親族関係

該当事項はありません。

5.社外役員に関するその他の重要な事項

法令に定める取締役(監査等委員)の員数を欠くことになる場合に備えるため、2021年6月29日開催の第85回定時株主総会において補欠の監査等委員である取締役として野田聖子氏が選任されております。

4. 会計監査人に関する事項

1 名称

PwCあらた有有限責任監査法人

2 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	58百万円
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	58百万円

(注)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おります。

2 監査等委員会は、社内関係部門及び会計監査人から必要な資料の入手や報告を受け、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況及び報酬見積りの算出根拠等を確認し審議した結果、会計監査人の報酬等の額について妥当であると判断し、同意しております。

3 中国の在外連結子会社は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

3 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項以外の業務から引受事務幹事会社への書簡(コンフォートレター)についての報酬を支払っております。

4 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由に該当すると認められる場合には、監査等委員全員の同意に基づき会計監査人を解任いたします。

また、監査等委員会は、会計監査人の独立性、専門性、監査体制、職務執行状況等を総合的に勘案し、必要と認められる場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

5. 業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況の概要

取締役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その他株式会社の業務ならびに当社およびそのグループ会社からなる企業集団の業務の適正を確保するための体制についての決定内容の概要および当該体制の運用状況の概要は、当該事業年度末時点において、次のとおりであります。

1 業務の適正を確保するための体制

① 当社の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

- 「ツムラ コンプライアンス・プログラム」(サステナビリティ憲章、コンプライアンス・プログラム規程、コンプライアンス委員会、コンプライアンス推進体制、ツムラグループホットライン等)に基づき、コンプライアンスを推進し、教育を含む継続的な取り組みを実施する。
- コンプライアンスに関する相談・連絡窓口としてツムラグループでは国内外で一元化した「ツムラグループホットライン」を設置する。また各社においても個別の相談窓口を社内外に設置し、いずれの窓口も相談・連絡者が相談・連絡したことを理由として不利益な取扱いを受けないよう、適正な運用体制を整備する。
- 企業活動において常に高い倫理性と透明性を確保し、社会の信頼に添えていくため「ツムラ コード・オブ・プラクティス」(以下「ツムラコード」という。)を制定している。ツムラコードに基づき設置されている「ツムラコード委員会」が、「ツムラコード」の管理、運営を行うことにより、ツムラ医療用医薬品を適正にプロモーションしていく。
- 業務運営の状況を把握し、その改善を図るため、ツムラグループすべてを対象として、代表取締役社長CEO直轄の内部監査部門(監査室)が内部監査を実施する。
- 金融庁企業会計審議会公表の実施基準に準じ基本方針および計画を定め、財務報告の適正性を確保するための内部統制を整備し運用する。
- 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力による不当要求に対しては、組織全体として毅然とした態度で対応し、反社会的勢力とは取引関係その他一切の関係を持たない体制を整備する。

2 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- 取締役の職務の執行に係る文書、その他の情報は法令および「情報管理基本規程」等に従い、文書または電磁媒体に記録し保存する。
- 文書その他の情報の保存、管理、廃棄は「情報管理基本規程」に従い、情報管理主管部門（総務部）を置き、教育等の取り組みを含めた社内体制を整備する。
- 当社では、取締役は、常時これらの文書等を「情報管理基本規程」に従い閲覧できるものとする。

3 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- グループ会社を含めた全体の総合的なリスク管理を推進するため、「リスク管理委員会」を設置し、リスク管理に必要な体制、および「リスク管理規程」等の社内規則類やマニュアルを整備する。また、企業活動に重大な影響を及ぼす恐れがある緊急事態が発生した場合には、緊急対策本部を設置し、その対策にあたる。
- 「情報管理基本規程」に基づき、「情報セキュリティ管理規程」、「個人情報保護規程」、「特定個人情報取扱規程」を制定し、機密情報の管理徹底と個人情報の適切な保護を行う。また、その重要性および取扱い方法の浸透・徹底を図るため研修および啓発を実施する。

4 当社の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

- 取締役会は定款および取締役会規則に基づき運営し、定時開催の他、必要に応じて臨時に開催する。また、取締役会の監督機能の維持・向上および業務執行の責任と権限を明確にするため、執行役員制度を採用する。なお、執行役員の中から、当社およびそのグループ会社を統括するCEO<最高経営責任者>、COO<最高執行責任者>（共同COO体制時においてはCo-COO<共同最高執行責任者>）、CFO<最高財務責任者>、およびCHRO<最高人財・人事責任者>を取締役会の決議により選任する。
- 社外取締役へ経営に必要な情報の円滑な提供および社外取締役による意見交換・認識の共有を促進することを主な目的に社外取締役会議を開催する。
- 経営上および業務執行上の重要事項について、執行役員会、経営会議を設け、協

議および審議、意思決定を行う。

5 当社およびそのグループ会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制

- 「関係会社管理規程」を定め、当社およびそのグループ会社からなる企業集団における業務の適正を確保する。また、「グループ内取引管理規程」を定め、グループ内の取引に関する公正性を維持するとともに、取引の適正性を確保する。

6 グループ会社における取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告の体制

- 各グループ会社は経営上の重要な事項の決裁、当社への報告事項を定めた「関係会社管理規程」等に従い、適時適切な履行に努める。
- 各グループ会社役員から当社役員に対する事業報告の機会として、「グループ会社事業報告会」を開催する。

7 当社の監査等委員会の職務を補助すべき取締役および使用人に関する事項

- 監査等委員会の求めがあった場合は、監査等委員会の職務を補助すべき使用人を配置する。なお、監査等委員会の職務を補助すべき取締役は置かない。

8 前項の当該使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性に関する事項および当該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

- 当該使用人は監査等委員会の指揮命令に従って職務を遂行するものとし、人事に関する事項については、監査等委員会の同意を得て行う。

9 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）、執行役員および使用人、ならびにグループ会社の取締役、監査役、使用人またはこれらの者から報告を受けた者が監査等委員会に報告をするための体制

- 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）、執行役員および使用人、なら

びにグループ会社の取締役、監査役、使用人またはこれらの者から報告を受けた者は監査等委員会に対して、法定の事項に加え全社的に重大な影響を及ぼす事項、内部監査の実施状況、内部通報制度(ツムラグループホットラインなど)による通報状況およびその内容、監査等委員会から報告を求められた事項について、速やかに報告する。

10 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないように、適正な運用体制を整備する。

11 当社の監査等委員である取締役の職務の執行(監査等委員会の職務の執行に関するものに限る)について生じる費用の前払いまた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または債務の処理に係る方針に関する事項

- 監査等委員である取締役がその職務の執行について生じる費用の前払いまたは支出した費用等の償還、負担した債務の弁済を請求したときは、その費用等が監査等委員会の職務執行に必要でない場合を除き、速やかにこれに応じるものとする。

12 その他当社の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

- 監査等委員会と代表取締役が定期的に意見交換を行う機会を確保する。
- 監査等委員である取締役が社内の重要な会議に出席する機会、取締役(監査等委員である取締役を除く。)、執行役員および重要な使用人からヒアリングする機会を確保する。
- 取締役(監査等委員である取締役を除く。)、執行役員および使用人は、監査等委員会による監査活動が、実効的に行われることに協力する。
- 監査等委員会が、会計監査人、監査室およびグループ会社の監査役と緊密な連携が図れるような体制を構築する。

2 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

【取締役の職務の執行に関する事項】

- 法令、定款、「取締役会規則」「経営会議規則」「組織・職務権限規程」等により、「取締役会」と経営全般の業務執行に関する重要事項を審議・決裁する「経営会議」の役割と責任を明確化しております。当事業年度において、取締役会は18回開催されました。
- 取締役会において、3カ月に1回の業務執行取締役による職務の執行状況報告に加え、必要に応じて、執行役員による業務執行状況報告を適時に行うことで、取締役の職務の執行を監督しております。
- 経営に必要な情報の円滑な提供および社外取締役による意見交換・認識の共有のため、社外取締役で構成される「社外取締役会議」を、原則毎月1回以上開催しております。

【コンプライアンスに関する事項】

- ツムラグループのコンプライアンス推進活動方針は、コンプライアンス委員会で、毎年実施するコンプライアンスに関するアンケート結果や社内外で発生した事象等を踏まえて策定し、取締役会で報告後、各業務担当部門およびグループ会社に対して提示・指示され、各職場のコンプライアンス推進活動として実施しております。
- 役職員に対しては計画的に外部講師または社内講師による教育を実施しております。
- 社内外に設置したコンプライアンスに関する相談・連絡窓口の「ツムラグループホットライン」の利用件数は19件でした。なお、「ツムラグループホットライン」で受け付けた相談・連絡内容は、定期的にコンプライアンス最高責任者である代表取締役社長CEO、社内取締役およびCHROに報告しております。
- ツムラコードの管理・運営のために、ツムラコード委員会を定期的を開催(年2回)しております。

【情報管理に関する事項】

- ツムラグループにおける情報資産の適正管理をより実効的なものとするため、「情報管理基本規程」をはじめとする、情報管理に関する社規の内容を全社に周知徹底しております。具体的には、役職員への情報管理、情報セキュリティ教育、印刷文書への固有番号の強制印字、紙媒体の電子化、電子承認など、情報管理の強化を推進しております。

【リスク管理に関する事項】

- ツムラグループのリスク管理は、リスク管理主管部門（総務部）による業務担当部門、グループ会社のトップへのリスクヒアリングを通じ、「リスク管理委員会」を開催し、経営リスクに対する取り組み状況の確認および今後発生し得るリスクについて、必要な対処方法を確認しております。
- 当社の危機管理に対する取り組みをさらに強化するため、有事の際の事業復旧について事業継続計画書（BCP）を制定しております。計画書には目的および基本方針、マネジメントの適用範囲、戦略、影響度の評価、事業継続に向けた対策、事業復旧対応等に関して計画しており、リスクが発生した場合でも迅速かつ的確に対応を図るための「事業継続マネジメント（BCM）」体制の整備を進めております。
- 「災害対策マニュアル」および「防災ポケットマニュアル」を更新し、各拠点で実施している防災訓練の際にも活用しております。

【子会社における業務の適正の確保に関する事項】

- 子会社の経営管理については、経営企画室において、子会社の経営管理体制を整備・統括するとともに「グループ内取引管理規程」および「関係会社管理規程」を定め、内部統制システムに関する月次報告を実施しております。
- 「関係会社管理規程」では、同規程で定める事前協議事項について、それぞれの当社所管部門が子会社から事前に承認申請または報告を受ける体制を整えております。また監査室は子会社に対する内部監査を実施しており、グループ経営に対応した効率的なモニタリングを実施しております。

【内部監査に関する事項】

- 監査室が策定し経営会議にて承認された内部監査計画に基づき、「内部監査規程」に準拠した内部監査を実施しております。その結果については、取締役会、経営会議、監査等委員会、会計監査人への報告を行っております。
- 監査室が策定し経営会議にて承認された内部統制評価計画に基づき、金融商品取引法、金融庁企業会計審議会公表の実施基準および「内部統制規程」に準拠し、「全社的な内部統制」「業務プロセスの内部統制」ならびに「IT全般統制」について、整備状況および運用状況などを継続的に評価しております。その結果については、取締役会、経営会議、監査等委員会および会計監査人への報告を行っております。

【監査等委員に関する事項】

- 監査等委員は全員が取締役会に出席し、また常勤監査等委員は経営会議、執行役員会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会等の重要会議に出席して、内部統制に係る組織が担当する内部統制システムの整備、運用状況を確認しております。また、内部監査部門である監査室、会計監査人、子会社の監査役と、それぞれ定期的な会合等により緊密な連携を保つとともに、内部統制に係る組織からの直接的な報告等により、当社および子会社の内部統制システム全般をモニタリングし、より効率的な運用について助言を行っております。
- 監査等委員は、代表取締役社長CEOをはじめとする社内取締役との意見交換会を開催し、当社を取り巻く事業環境、全社的リスク・課題等の情報交換・認識共有を図っております。
- 監査等委員は、各執行役員から業務状況の報告を受け、中期経営計画との整合性、担当部門のリスクなどの確認をしております。



第87期連結計算書類

連結貸借対照表	87P
連結損益計算書	89P
(ご参考)連結キャッシュ・フロー計算書	90P

連結貸借対照表 (2023年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当期末 2023年3月31日現在	前期末(ご参考) 2022年3月31日現在
資産の部		
流動資産	268,320	229,420
現金及び預金	94,752	67,552
受取手形及び売掛金	58,087	54,879
商品及び製品	11,257	10,247
仕掛品	14,430	13,614
原材料及び貯蔵品	76,038	68,889
その他	13,933	14,360
貸倒引当金	△ 178	△ 123
固定資産	128,492	121,561
有形固定資産	93,415	90,040
建物及び構築物	91,197	89,563
機械装置及び運搬具	71,810	70,189
工具、器具及び備品	14,349	13,288
土地	9,051	9,051
建設仮勘定	11,323	3,488
その他	725	602
減価償却累計額	△ 105,042	△ 96,143
無形固定資産	14,647	12,328
のれん	8,480	8,513
その他	6,166	3,814
投資その他の資産	20,429	19,192
投資有価証券	11,160	10,184
退職給付に係る資産	2,518	2,842
繰延税金資産	1,844	660
その他	4,905	5,504
貸倒引当金	△ 0	△ 0
資産合計	396,813	350,981

(単位:百万円)

科 目	当 期 末 2023年3月31日現在	前 期 末 (ご参考) 2022年3月31日現在
負 債 の 部		
流動負債	47,205	45,875
支払手形及び買掛金	16,443	13,676
短期借入金	10,313	10,313
未払金	7,585	7,222
未払法人税等	3,233	3,271
その他	9,628	11,392
固定負債	77,361	46,996
社債	60,000	30,000
長期借入金	9,377	9,377
繰延税金負債	11	287
再評価に係る繰延税金負債	1,179	1,179
退職給付に係る負債	59	55
役員株式給付引当金	111	—
その他	6,623	6,096
負債合計	124,566	92,871
純 資 産 の 部		
株主資本	237,037	226,121
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	13,739	13,732
利益剰余金	194,224	182,929
自己株式	△ 1,068	△ 682
その他の包括利益累計額	15,008	13,648
その他有価証券評価差額金	2,647	2,324
繰延ヘッジ損益	29	2,020
土地再評価差額金	2,673	2,673
為替換算調整勘定	10,455	6,911
退職給付に係る調整累計額	△ 796	△ 280
非支配株主持分	20,199	18,339
純資産合計	272,246	258,109
負債・純資産合計	396,813	350,981

連結損益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期 (2022年4月1日～ 2023年3月31日)	前期 (ご参考) (2021年4月1日～ 2022年3月31日)
売上高	140,043	129,546
売上原価	71,762	63,081
売上総利益	68,281	66,465
販売費及び一般管理費	47,365	44,088
営業利益	20,916	22,376
営業外収益	2,949	3,745
受取利息	531	443
受取配当金	265	248
為替差益	1,508	2,474
その他	642	579
営業外費用	412	218
支払利息	256	173
社債発行費	142	—
その他	13	44
経常利益	23,453	25,904
特別利益	469	140
固定資産売却益	5	26
関係会社有償減資払戻差益	463	—
投資有価証券売却益	—	114
特別損失	903	481
固定資産売却損	5	24
固定資産除却損	40	457
減損損失	597	—
新型コロナウイルス関連損失	259	—
税金等調整前当期純利益	23,018	25,563
法人税、住民税及び事業税	6,121	6,268
法人税等調整額	△ 489	△ 101
法人税等合計	5,632	6,167
当期純利益	17,386	19,395
非支配株主に帰属する当期純利益	904	559
親会社株主に帰属する当期純利益	16,482	18,836

(ご参考) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科目	当期 (2022年4月1日～ 2023年3月31日)	前期 (2021年4月1日～ 2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,452	21,314
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,493	△ 9,111
財務活動によるキャッシュ・フロー	24,423	△ 8,181
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,811	3,845
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	27,194	7,867
現金及び現金同等物の期首残高	67,536	59,668
現金及び現金同等物の期末残高	94,730	67,536



第87期計算書類

貸借対照表	93P
損益計算書	95P

貸借対照表 (2023年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当期末 2023年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2022年3月31日現在
資産の部		
流動資産	184,342	154,208
現金及び預金	53,248	29,426
売掛金	48,343	49,702
商品及び製品	8,706	7,240
仕掛品	12,676	10,979
原材料及び貯蔵品	25,562	26,268
前渡金	17,243	17,317
前払費用	879	859
その他	17,688	12,420
貸倒引当金	△ 6	△ 5
固定資産	149,577	142,624
有形固定資産	56,428	57,390
建物	28,267	29,324
構築物	1,057	1,182
機械及び装置	10,814	13,829
車両運搬具	0	0
工具、器具及び備品	2,738	2,520
土地	8,716	8,716
建設仮勘定	4,541	1,561
その他	293	254
無形固定資産	2,189	967
投資その他の資産	90,959	84,267
投資有価証券	11,160	10,184
関係会社株式	1,957	1,957
出資金	46	46
関係会社出資金	47,915	41,810
関係会社長期貸付金	24,370	25,162
長期前払費用	534	488
前払年金費用	3,626	3,206
敷金	789	840
繰延税金資産	496	—
その他	63	572
貸倒引当金	△ 2	△ 2
資産合計	333,919	296,832

(単位:百万円)

科目	当期末 2023年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2022年3月31日現在
負債の部		
流動負債	30,998	32,212
電子記録債務	2,531	2,099
買掛金	1,865	1,370
短期借入金	10,313	10,313
未払金	7,193	7,123
未払費用	4,577	4,399
未払法人税等	3,134	3,138
未払消費税等	379	1,682
預り金	178	188
その他	825	1,897
固定負債	76,298	45,992
社債	60,000	30,000
長期借入金	9,377	9,377
繰延税金負債	—	357
再評価に係る繰延税金負債	1,179	1,179
役員株式給付引当金	111	—
その他	5,630	5,078
負債合計	107,296	78,205
純資産の部		
株主資本	221,274	211,610
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	14,048	14,041
資本準備金	12,595	12,595
その他資本剰余金	1,453	1,446
利益剰余金	178,151	168,108
利益準備金	2,931	2,931
その他利益剰余金	175,220	165,177
繰越利益剰余金	175,220	165,177
自己株式	△ 1,068	△ 682
評価・換算差額等	5,349	7,017
その他有価証券評価差額金	2,647	2,324
繰延ヘッジ損益	29	2,020
土地再評価差額金	2,673	2,673
純資産合計	226,623	218,627
負債・純資産合計	333,919	296,832

損益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期 (2022年4月1日～ 2023年3月31日)	前期 (ご参考) (2021年4月1日～ 2022年3月31日)
売上高	123,801	118,506
売上原価	65,716	60,339
売上総利益	58,084	58,166
販売費及び一般管理費	38,564	37,762
営業利益	19,519	20,404
営業外収益	1,144	903
受取利息	277	117
受取配当金	366	248
為替差益	285	383
その他	214	153
営業外費用	473	180
支払利息	319	161
社債発行費	142	—
その他	11	18
経常利益	20,191	21,127
特別利益	463	116
固定資産売却益	0	2
関係会社有償減資払戻差益	463	—
投資有価証券売却益	—	114
特別損失	40	433
固定資産除却損	40	433
税引前当期純利益	20,614	20,810
法人税、住民税及び事業税	5,792	5,798
法人税等調整額	△ 118	△ 13
法人税等合計	5,674	5,784
当期純利益	14,940	15,025



監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告	97P
計算書類に係る会計監査報告	99P
監査等委員会の監査報告	101P

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

2023年5月16日

株式会社 ツムラ
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 塩谷 岳志
指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 鵜飼 千恵

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、株式会社ツムラの2022年4月1日から2023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、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等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、上記の連結計算書類が、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、株式会社ツムラ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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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、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連結計算書類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、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。

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、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

2023年5月16日

株式会社 ツムラ
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 塩谷 岳志
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 鵜飼 千恵

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、株式会社ツムラの2022年4月1日から2023年3月31日までの第87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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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、2022年4月1日から2023年3月31日までの第87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)について取締役及び使用人等からその構築及び運用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、インターネット等を經由した手段も活用しながら、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の方針、職務の分担等に従い、内部監査部門及びその他の関係部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び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、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、会社の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監査役等と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。
- ②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。

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、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並びに連結計算書類(連結貸借対照表、連結損益計算書、

連結株主資本等変動計算書及び連結注記表)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も、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人PwCあらた有限責任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PwCあらた有限責任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。

2023年5月17日

株式会社ツムラ 監査等委員会

常勤監査等委員 大河内 公 一 ㊞

監査等委員 松下 満 俊 ㊞

監査等委員 望月 明 美 ㊞

(注) 監査等委員松下満俊及び望月明美は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以 上

#OneMoreChoice プロジェクト 誰もが心地よく生きられる健やかな社会を目指して

当社は、心身の不調を無理に我慢することなく、誰もがいつでも心地よく生きられる社会を目指して、#OneMoreChoice プロジェクトに取り組んでいます。

「自分を大事にすることから。」更年期の取り組み

発足から3年目を迎え、本プロジェクトは性別を問わず、誰もが隠れ我慢をしない選択肢が広がる世の中を目指し、新たに男性や女性の更年期をテーマに掲げ、「自分を大事にすることから。」というメッセージとともに、活動をスタートしました。この活動を通して、更年期へのネガティブな認識を変え、当事者だけでなく周囲の人も更年期への理解を深め、心身の不調を抱える人が隠れ我慢をしない社会づくりを目指します。

<https://www.tsumura.co.jp/onemorechoice/kounenki/>



「Carellege Action」(ケアレッジアクション)をスタート

2023年3月に公表した「生理やPMSに関する大学生の不調実態調査」では、女子大学生の85.7%は、生理やPMSの不調を日常的に我慢していることが明らかになりました。さらに、女子大学生の61.8%は、生理やPMSの不調を「誰かに相談したい」と考え、無料で専門的なアドバイスを受けられることを望んでいることが分かりました。

そこで、心身の不調を我慢してしまう大学生が、我慢に代わる選択肢を選べる環境づくりをサポートするため、大学と連携し「Carellege Action」をスタートしました。「Carellege Action」に賛同する大学と連携し、大学生が無料で専門的なアドバイスを受けられる機会や場となる「ヘルスサポート」や、「大学生向け#OneMoreChoice研修」を継続的に提供していきます。これにより、大学生が心身の不調を隠れ我慢しない環境づくりを目指してまいります。

※Carellege は、CareとCollegeを合わせた造語です。

<https://www.tsumura.co.jp/onemorechoice/carellege/>



#OneMoreChoice プロジェクトが広告電通賞「SDGs特別賞」を受賞

国際女性デーに展開した企業広告「違いを知ることからはじめよう。#わたしの生理のかたち」が、第75回広告電通賞において「SDGs特別賞」を受賞しました。

これまであまり語られることがなかった「隠れ我慢」の問題を、その辛さを可視化することによって多くの方が課題を知ることができたことなどが選考委員の多くから評価されました。

株主優待制度について



当社は、株主の皆様の日頃のご支援に感謝するとともに、当社株式への投資魅力を高め、多くの株主の皆様にご当社株式を長期にわたって保有していただくことを目的として、株主優待を実施いたします。

1. 対象となる株主様

毎年9月30日現在の株主名簿に記載された当社株式保有年数継続3年以上かつ株式数100株(1单元)以上を保有する株主様。

2. ご優待の内容

■ 当社製品の贈呈

100株(1单元)以上を
継続して3年以上保有

薬用 生薬入浴液
**ツムラのくすり湯
バスハーブ**



バスハーブ小(210ml)×1本

1,000株以上を
継続して3年以上保有

薬用 生薬入浴液
**ツムラのくすり湯
バスハーブ**



バスハーブ大(650ml)×1本

当社入浴剤「バスハーブ」の有効成分は、100%生薬エキスです。生薬独特の香りと自然な草色のお湯が気分をリラックスさせるとともに「冷え症、肩こり、肌荒れ」などの諸症状を和らげてくれますので、ぜひご家庭にてお試しください。



ツムラのくすり湯バスハーブ
<https://www.bathherb.com/>



■ ツムラ漢方記念館見学会ご招待

100株(1单元)以上を
継続して3年以上保有

年数回実施、
ご応募の株主様から
抽選で各40名様ご招待



3. 贈呈の時期

毎年12月上旬の発送を予定しております(ツムラ漢方記念館見学会申込書 同封)。

株主メモ

事業年度	4月1日～翌年3月31日
期末配当金受領 株主確定日	3月31日
中間配当金受領 株主確定日	9月30日
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
特別口座の口座管理機関	
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 電話：0120-232-711 (通話料無料) 受付時間 9:00～17:00(土・日・祝日等を除く)
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
公告の方法	電子公告により行います。 公告掲載URL https://www.tsumura.co.jp/ir/stock/kokoku/index.html (ただし、電子公告によることができない事故、その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に公告いたします。)

株式に関するお手続き等について

お問合せ内容	証券会社等にて 株式をお持ちの場合	特別口座*にて 株式をお持ちの場合
住所変更		
単元未満株式の買取請求・ 買増請求	お取引の証券会社等へ お問合せください。	三菱UFJ信託銀行株式 会社にお問合せください。
配当金受領方法の変更		
未受領の配当金の 受領方法	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話：0120-232-711 (通話料無料) 受付時間 9:00～17:00(土・日・祝日等を除く)	

※株券電子化前に「ほふり」(株式会社証券保管振替機構)に預託されていなかった株主様の株式は、当社の株主名簿管理人である三菱UFJ信託銀行株式会社に「特別口座」を開設して記録、管理しております。

ご案内

少額投資非課税口座 (NISA口座) における配当等のお受け取りについて

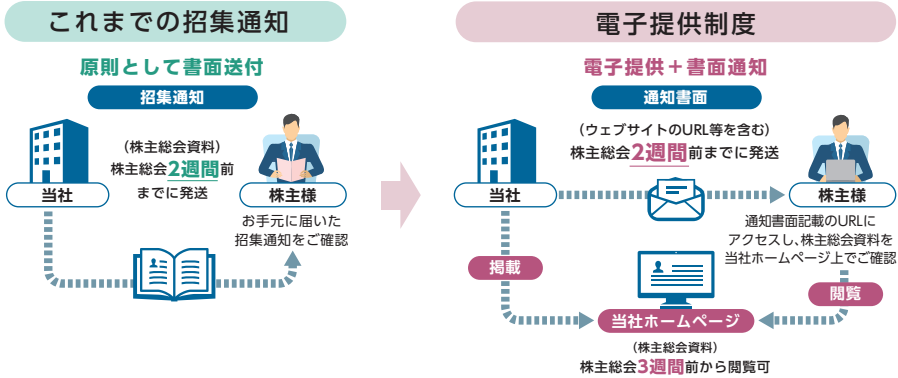
新規に購入された当社株式をNISA口座でご所有される場合、配当等につき非課税の適用を受けるためには、口座管理機関(証券会社等)を通じて配当等を受け取る方式である「**株式数比例配分方式**」をお選びいただく必要がございます。

ご所有の株式のうち、特別口座に記録された株式をお持ちの株主様は「**株式数比例配分方式**」をお選びいただくことができませんのでご注意ください。

NISA口座に関する詳細につきましては、お取引の証券会社等にお問合せください。

株主総会資料の電子提供制度のご案内

2022年9月1日に施行された「会社法の一部を改正する法律」により、2023年3月以降の株主総会(当社は本総会)より株主総会資料の電子提供制度(ウェブサイトから閲覧する方法により株主総会資料を提供する制度)が始まりました。



書面交付請求について (次回以降の株主総会資料を書面で確認したい場合)

以下のお問い合わせ先または口座を開設されている証券会社にお申し出の上、株主総会の議決権行使基準日(3月末日)までに、お手続きを完了いただけますようお願い申し上げます。

電子提供制度・書面交付請求に関するお問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
(受付時間:土・日・祝日等を除く平日9:00~17:00)

電子提供制度
専用ダイヤル

0120-696-505

<https://www.tr.mufg.jp/daikou/denshi.html>



商品紹介



ツムラのおいしい和漢ばらす
たかめるのだごウェブサイト
<https://www.tsumurawakan.jp>



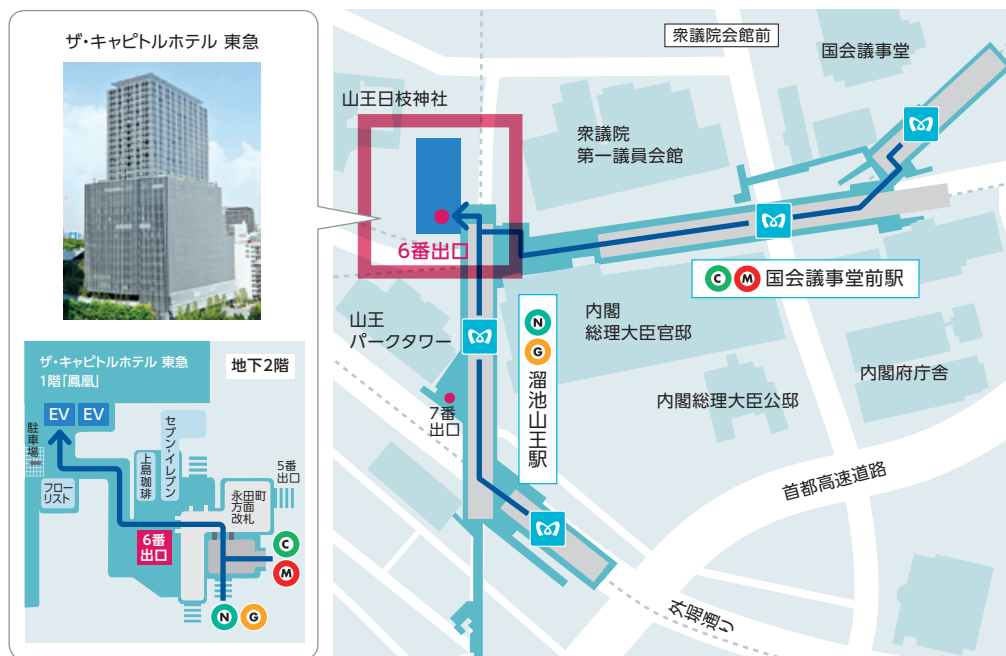
「ツムラのおいしい和漢ばらす たかめるのだご」は、当社が厳選した「高麗人参」と菓子の老舗メーカーの春日井製菓株式会社こだわりの「沖縄県産黒糖」とのコラボレーションにより実現。甘みがありつつもすっきりした後味が楽しめるのが特徴で、スーパーマーケットやドラッグストアを中心に、全国各地で販売されています。

第87回 定時株主総会 会場ご案内図

場所 ザ・キャピトルホテル 東急 1階「鳳凰」
東京都千代田区永田町二丁目10番3号

日時 2023年6月29日(木曜日) 午前10時～ (受付開始 午前9時)

株主様へのお土産のご用意はございません。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。



交通機関のご案内

溜池山王駅

- N 東京メトロ 南北線
- G 東京メトロ 銀座線(南北線ホーム経由)

国会議事堂前駅

- C 東京メトロ 千代田線
- M 東京メトロ 丸ノ内線(千代田線ホーム経由)

永田町方面改札

6番出口直結

NAVITIME

出発地から株主総会会場までスマートフォンがご案内します。
下図を読み取りください。



お問い合わせ先(平日10:00~17:00)

株式会社ツムラ 総務部 総務課 電話：03-6361-7130