

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

当社は、「自然と健康を科学する」という経営理念のもと、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化に努めることを基本方針としております。

当社は、この基本方針のもと、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等、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・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則のすべてを実施しています。

#### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則1 - 4】(いわゆる政策保有株式)

政策保有株式については、中長期的な関係維持、取引拡大、シナジー創出等が可能となる銘柄について保有しております。今後も企業価値向上の効果等が乏しいと判断される銘柄については、見直しを検討してまいります。

議決権行使については、当該企業の価値向上に資するものか否かを判断した上で、適切に議決権を行使しております。

【原則1 - 7】(関連当事者間の取引)

取締役の競業取引、会社と取締役間の取引については、取締役会規則において取締役会決議事項及び報告事項として明示しております。

【原則3 - 1】(情報開示の充実)

(1) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社グループは、追い求めていくべき不変の基本的価値観である「自然と健康を科学する」という経営理念と、社会から必要とされ存在し続ける目的である「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」という企業使命を基本的な理念と位置づけ、理念に基づく経営を実践しております。

当社は「経営理念」「企業使命」「基本基調」「長期経営ビジョン～2021年ビジョン～」等について、当社ホームページや株主総会招集ご通知、事業報告、ツムラグループコーポレートレポート等においてわかりやすく記載しております。

(2) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針  
本報告書の「1. 基本的な考え方」に記載のとおりであります。

(3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続

取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続については、本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」の「インセンティブ関係」及び「取締役報酬関係」報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容に記載のとおりであります。

(4) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続

取締役(監査等委員である取締役を除く)は、当社が定める取締役候補者の選定基準及び選任手続に基づき、経営における迅速かつ果敢な意思決定と公正かつ透明性を確立するため、取締役会が当社事業に精通した社内取締役と独立性の高い社外取締役でバランスよく構成されるよう指名しております。また、監査等委員は、当社が定める監査等委員候補者の選定基準及び選任手続に基づき、当社事業に精通した常勤の監査等委員と、経営監視機能の客観性・中立性を確保するために、独立性・専門性の高い社外監査等委員を指名しております。

(5) 取締役会が上記(4)を踏まえて経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明

取締役の個々の選任理由は、「第81回定時株主総会招集ご通知」の株主総会参考書類の第3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」及び第4号議案「監査等委員である取締役3名選任の件」に記載のとおりであります。なお、社外取締役の個々の選任理由は、本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」の「取締役関係」会社との関係(2)にも記載しております。

【補充原則4 - 1 - 1】

取締役会は、法令または定款で定められた事項のほか、重要な事業計画等の基本方針、一定額以上の固定資産の取得・処分など、「取締役会規則」に定めた決議事項について意思決定しており、取締役会規則に定められている決議事項以外は、業務執行取締役及び執行役員を中心とする経営陣に業務執行に関する重要事項の意思決定を委任しております。

平成27年度より取締役会における決議事項及び報告事項の見直しを行い、今回、監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役へ重要な業務執行の決定の一部を委任することにより、経営陣に対する委任の範囲を拡大するとともに、業務執行に関する報告事項を具体的に明示することで取締役会のさらなる監督機能の強化を図っております。

【原則4 - 8】(独立社外取締役の有効な活用)

現在の取締役9名体制のうち5名が独立性判断基準を満たす独立社外取締役であります。なお、社外取締役5名全員は、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、同取引所に届出を行っております。また、社外取締役全員が構成員である社外取締役会議を設置するとともに、新たに社外取締役が過半数となる指名・報酬諮問委員会を設置します。

【原則4 - 9】(独立社外取締役の独立性判断基準及び資質)

社外取締役の独立性に関する具体的な判断基準については、株式会社東京証券取引所が定める独立性の基準を踏まえ、当社では、以下のとおり定めております。

〔社外取締役の独立性判断基準〕

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 当該取引先が直近事業年度における年間取引高(単体)の2%以上の支払いを当社または当社連結子会社から受けた場合または当該取引先が直近事業年度における連結総資産の2%以上の金銭の融資を当社または当社連結子会社より受けている場合、当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者とする。
- (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 当社または当社連結子会社が直近事業年度における当社の年間連結取引高の2%以上の支払いを当該取引先から受けた場合または当該取引先が当社または当社連結子会社に対し当社の連結総資産の2%以上の金銭を融資している場合、当該取引先を当社または当社連結子会社の主要な取引先とする。
- (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(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう)
- (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

【補充原則4 - 10 - 1】

当社は、監査等委員会設置会社への移行に際し、独立社外取締役が取締役会の過半数となる構成とし、さらに取締役・執行役員等の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任をより強化するため、過半数の独立社外取締役が構成員となる任意の指名・報酬諮問委員会を取締役会の諮問機関として設置しております。

【補充原則4 - 11 - 1】

取締役会は、専門性や経験等が異なる多様な取締役で構成し、監督機能を十分に果たすことができる適切な員数とすることとしています。また、現在の取締役9名のうち5名が独立社外取締役であり、公認会計士・税理士、弁護士、企業経営者、外資系企業出身者という多様な経歴であります。なお、取締役9名のうち2名は女性であります。

【補充原則4 - 11 - 2】

取締役の兼任状況は「第81回定時株主総会招集ご通知」の株主総会参考書類の第3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」及び第4号議案「監査等委員である取締役3名選任の件」ならびに「第81期有価証券報告書」の第4【提出会社の状況】の5【役員の状況】に記載しております。

【補充原則4 - 11 - 3】

当社は、取締役会として改善すべき事項について検討し、改善すべき取り組みを実施することを目的に、2017年4月に取締役、監査役の全員を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施しました。

その結果の概要は以下のとおりです。

#### 1. 評価の実施方法

取締役(6名)、監査役(4名)に対するアンケート(全6区分・36項目)の実施。アンケートの区分は以下のとおりです。

- (1)取締役会の構成
- (2)取締役会の役割・責務
- (3)取締役会の運営状況
- (4)取締役会の審議充実と情報提供
- (5)株主その他のステークホルダーとの関係
- (6)その他の項目(ステークホルダーとの適切な協働、コーポレートガバナンスコードの目的等)

#### 2. 評価結果の概要

当社取締役会といたしましては、上記の評価内容を踏まえて議論した結果、(1)(3)(5)(6)において、当社の取締役会は概ね適切に機能しており、(2)(4)において課題はあるものの、全体として取締役会の実効性は有効であったと評価しました。

特に評価が高かった項目は以下のとおりです。

- ・取締役会の構成(社外取締役が半数)が適切である。
- ・取締役会の開催頻度は適切に開催されており、率直で自由闊達な議論を促す雰囲気での運営されている。
- ・取締役会では、迅速かつ柔軟な意思決定がなされている。
- ・取締役会は、議長がリーダーシップを適正に発揮し、議事進行している。

・報酬制度は、適切なインセンティブ付け構成の制度となっている。

他方で、取締役会の運営について、権限委譲すべき議案の指摘や、取締役会での報告事項の整理、見直し、審議時間確保のための取締役会資料・議案説明のあり方等について建設的な意見交換がありました。

また、コーポレート・ガバナンス体制において、役員の選任プロセス等については、今後、新たに設置する任意の指名・報酬諮問委員会での議論を経て、最終的に独立社外取締役を過半数とした取締役会で議論・決定を行うこととしております。

当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、今後も継続して更なる取締役会の実効性向上を図ってまいります。

#### [補充原則4 - 14 - 2]

取締役が期待される役割・責務を適切に果たすことができるよう、企業倫理の醸成を含め必要な知識の習得や研鑽に努めることができる定期的な機会を提供しております。内容については、弁護士などの専門家を招聘し、役員の役割・責務に関する勉強会を複数回行っております。社外取締役には、医薬品業界や製造業としての物づくりのこを含めた当社の状況の理解を促すために、各部門からの業務内容の説明、工場の生産設備等を視察する機会を設けております。

#### [原則5 - 1] (株主との建設的な対話に関する方針)

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主・投資家の皆様との対話を通じて長期的な信頼関係を構築してまいりたいと考えており、継続的かつ積極的に対話しております。

株主・投資家の皆様との対話は、代表取締役社長、財務・経理担当役員及び経営陣幹部が中心となり個別面談、スモールミーティング、電話会議等に対応するほか、担当部署が上記及び施設見学会等のIR活動を実施しております。なお、対話の申込みに際しては、申込者の属性、対話の目的、希望時期等を総合的に勘案したうえで、対応者等を決定しております。年2回の決算説明会はアナリスト・機関投資家を対象に定期的に開催しており、代表取締役社長が説明を行っております。

建設的な対話を促進するため、対話内容は取締役会や役員会議体等にフィードバックしております。また、IR担当部署は、社内関係部署と日常的に連携を取り情報交換しております。

対話に際してのインサイダー情報管理につきましては、社内規則に基づき厳重な管理を行っております。また、四半期毎の決算発表日の1カ月前から決算発表日までは、決算情報に関する対話を控える「沈黙期間」としております。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

### [大株主の状況]

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,774,100	6.94
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,181,800	6.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,814,200	4.09
株式会社三菱東京UFJ銀行	2,197,500	3.19
ツムラグループ従業員持株会	1,783,569	2.59
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	1,757,300	2.55
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692,400	2.46
第一三共株式会社	1,525,000	2.22
THE BANK OF NEW YORK 133524	1,475,200	2.14
GOVERNMENT OF NORWAY	1,246,200	1.81

支配株主(親会社を除く)の有無	
-----------------	--

親会社の有無	なし
--------	----

#### 補足説明

(1)当社は、自己株式を1,989,382株保有しておりますが、上記大株主から除外しております。また、持株比率は自己株式を控除して計算しております。

(2)第三者割当による新株式発行及び自己株式の処分に関する払込みについて

当社は、平成29年9月22日開催の取締役会において、中国平安保険(集団)股ぶん有限公司(本社 中国広東省、以下「中国平安保険」といいます)の子会社である中国平安人寿保険股ぶん有限公司(本社 中国広東省、以下「平安人寿」といいます)を割当先とする第三者割当による新株式発行及び自己株式の処分(以下、併せて「本第三者割当」といいます)を行うことについて決議し、平成29年10月13日に払込が完了しております。

なお、本第三者割当により、平安人寿の議決権所有割合は10.04%となり、当社の主要株主である筆頭株主の異動が生じております。

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
-------------	--------

決算期	3月
-----	----

業種	医薬品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社未満

#### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

#### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	員数の上限を定めていない
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	9名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
杉本茂	公認会計士													
松井憲一	他の会社の出身者													
増田弥生	他の会社の出身者													
羽石清美	公認会計士													
松下満俊	弁護士													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
杉本茂				杉本茂氏は、公認会計士、不動産鑑定士、税理士としての豊富な経験と見識を有していることから、当社の経営の重要事項の決定及び業務執行の監督等に十分な役割を發揮していただけるものと判断しております。また、当社とは特定の関係がなく、一般株主と利益相反の生じおそれのない社外取締役であり、独立性が高いことから、独立役員に指定しております。

松井憲一				松井憲一氏は、長年にわたり企業経営者としての豊富な経験と見識を有していることから、当社の経営の重要事項の決定及び業務執行の監督等に十分な役割を發揮していただけるものと判断しております。また、当社とは特定の関係がなく、一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外取締役であり、独立性が高いことから、独立役員に指定しております。
増田弥生				増田弥生氏は、長年にわたり外資系企業における豊富な経験と見識を有していることから、当社の経営の重要事項の決定及び業務執行の監督等に十分な役割を發揮していただけるものと判断しております。また、当社とは特定の関係がなく、一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外取締役であり、独立性が高いことから、独立役員に指定しております。
羽石清美				羽石清美氏は、公認会計士、税理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いることから、当社の監査等委員である社外取締役として、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ております。また、当社とは特定の関係がなく、一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外取締役であり、独立性が高いことから、独立役員に指定しております。
松下満俊				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いることから、当社の監査等委員である社外取締役として、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ております。また、当社とは特定の関係がなく、一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外取締役であり、独立性が高いことから、独立役員に指定しております。

## 【監査等委員会】

### 委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	3	1	1	2	社内取締役
監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	あり				

### 当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会の職務を補助する組織として、監査等委員会事務局を設置し、専任の使用人を置いております。なお、監査等委員会の職務を補助すべき取締役は置いておりません。

当該使用人の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性を確保するために、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ものとしております。

### 監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は、会計監査人から監査計画の概要及び監査方針の説明を受け、四半期毎に監査またはレビューの実施内容とその結果を聴取し、意見交換を行う他、必要に応じて会計監査人の往査及び監査講評に立ち会う等、相互に緊密な連携を図ります。

監査等委員会は、監査室から内部監査計画及び内部評価計画の概要の説明を受け、内部監査結果及び財務報告に係る内部統制の評価結果の報告を定期的な受けるとともに、意見交換を行います。また、必要に応じて内部監査に立ち会う等、緊密な連携を図ります。

会計監査人と監査室も、内部監査計画の概要を説明し、その結果を報告する等定期的に情報交換を行っております。

## 【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する  
任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他(名)	委員長(議 長)
指名委員会に相当 する任意の委員会	指名・報酬諮問委員 会	5	0	1	4	0	0	社外取 締役
報酬委員会に相当 する任意の委員会	指名・報酬諮問委員 会	5	0	1	4	0	0	社外取 締役

補足説明

当社は、取締役・執行役員等の指名及び報酬に関して、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬諮問委員会を設置しております。

## 【独立役員関係】

独立役員の人数

5名

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を充たす社外取締役をすべて独立役員に指定しております。

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する  
施策の実施状況

業績連動型報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

当社は、取締役(監査等委員である取締役及び非業務執行取締役を除く。)及び当社と委任契約を締結している執行役員(以下「取締役等」という。)を対象に、中期経営計画に基づく中長期的な業績の向上による持続的成長と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的に、業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」という。)を導入しております。

### (1) 本制度の概要

本制度は、取締役等向けの自社株式によるインセンティブ・プランであり、当社の取締役等に対して、役割・職務・職位に基づき、会社業績指標の達成度に応じて当社普通株式を交付する業績連動型の株式報酬制度であります。取締役等への当社普通株式の交付は、下記(3)記載の対象期間終了後に行う予定です。

### (2) 本制度の仕組み

本制度は、具体的には、以下の手順に従って実施します。なお、本制度は公表している中期経営計画にある会社業績指標の達成度に応じて当社普通株式を交付することから、現時点では、株式を交付するか否かならびに株式を交付することになる取締役等及び交付する株式数は確定していません。当社は、下記(3)記載のとおり3事業年度を対象期間とし、取締役等の役割・職務・職位に基づき、その最終年度の会社業績の数値目標の達成度に応じて、当社普通株式を交付します。当社が当社普通株式を交付する際は、当社による株式発行または自己株式の処分により行われ、当社普通株式を交付する取締役等及び交付する株式数は、対象期間経過後の取締役会で決定します。この場合、当社から取締役等に対して金銭報酬債権を付与し、取締役等は、当該株式発行または自己株式の処分に際して、当該金銭報酬債権を現物出資することにより、当社普通株式を取得します。当該金銭報酬債権の金額については、当該金銭報酬債権の合計額を3億円以内(平成29年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による。)とし、当社普通株式を引き受ける取締役等に特に有利とならない範囲内で取締役会において決定します。

### (3) 本制度の対象期間

本制度の対象期間は3事業年度とし、中期経営計画における平成29年3月31日で終了する事業年度から平成31年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度とします。なお、上記の当初の対象期間終了後も平成29年6月29日開催の第81回定時株主総会で承認を受けた範囲内で、平成32年3月31日で終了する事業年度から平成34年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度の期間につき、本制度の継続を当社取締役会において承認する場合があります。

### (4) 本制度に基づき取締役等に対して交付される当社株式数

当社は、中期経営計画で公表しております数値目標で掲げる、連結売上高、連結営業利益及び連結ROEの各目標達成率を、各数値目標の配分割合に応じて、基準交付株式数(各取締役等の役割・職務・職位に基づく報酬基準に応じて定める。)に乗じて、交付する株式数を算出します。また、算出した交付株式数に単元未満株式が生じる場合、単元未満株式は切り捨てるものとします。

【算式】

基準交付株式数 = 取締役等の役割・職務・職位に基づく報酬基準に応じて定める金額 / 基準株価( ) × 3(事業年度分)

( )基準株価 = 平成28年3月31日の当社普通株式の普通取引の終値

取締役等個々に対する交付株式数  
= 基準交付株式数 × ((各数値目標達成率 × 当該数値目標の配分割合)の全数値目標に係る合計)

数値目標達成率は、数値目標に対応する水準を100%として、達成度合いに応じて0%から120%の範囲で定めます。

当社中期経営計画における平成31年3月31日で終了する事業年度の数値目標  
・売上高 1200億円  
・営業利益 140億円  
・ROE 6%

当社が取締役等に交付する普通株式の総数は、対象期間において6万株以内(平成29年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による。)とします。ただし、当社の発行済株式総数が、株式の併合、株式の分割、株式無償割当て等によって増減した場合は、当該上限および取締役等に対する交付株式数は、その比率に応じて合理的に調整します。

(5)本制度の株式交付要件

本制度においては、対象期間が終了し、以下の株式交付要件を満たした場合に、取締役等に対して当社普通株式を交付します。

- ・対象期間中に取締役等として在任したこと
- ・一定の非違行為がなかったこと
- ・その他株式報酬制度としての趣旨を達成するために必要と認められる要件

(1)対象期間中に取締役等が退任する場合には、退任時までの在任年数に応じて按分した数の当社普通株式を交付します。

(2)対象期間中に新たに就任した取締役等についても、在任年数に応じて按分した数の当社普通株式を交付します。

(3)取締役等が対象期間中に死亡による退任の場合は、数値目標達成率にかかわらず、在任年数に応じて按分した基準交付株式数に、退任時点の当社普通株式の時価を乗じて得られた額の金銭を当該取締役等の承継者に交付します。

## ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

平成28年度における取締役(社外取締役を除く。)に対する報酬の総額は1億8千4百万円であります。その内訳は、金銭報酬である基本報酬は1億6千5百万円、株式報酬は1千9百万円であります(株式報酬は当事業年度に費用計上した額)。また、監査役(社外監査役を除く。)に対する報酬の総額は4千6百万円、社外役員に対する報酬の総額は4千1百万円であります。なお、監査役及び社外役員の報酬は基本報酬のみであります。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

(1)取締役(監査等委員である取締役を除く。)

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬は、業績向上による持続的成長と企業価値の増大に資することを基本方針とし、役割・職務・職位に見合う報酬基準及び報酬構成となるよう設計しております。報酬基準の設定にあたっては、外部専門会社の調査データに基づく同業他社における報酬水準や当社従業員の給与水準などを鑑みて、客観性を高めております。なお、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、報酬等の決定に関する透明性及び公正性をより向上させるために、構成員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬諮問委員会を設置しております。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬構成は以下のとおりであります。

金銭報酬である基本報酬は、年額600百万円以内(平成29年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による、社外取締役含む、ただし、使用人分給与は含まない。)において個別に決定します。代表取締役を含めた業務執行取締役については、役割・職務・職位の報酬基準に基づいて、各事業年度の会社業績や個々が設定する業務目標の達成度を一定割合反映します。なお、使用人兼務取締役の使用人分給与は当社従業員の給与水準を勘案して決定します。また、社外取締役を含めた非業務執行取締役につきましては、業務執行の監督という役割を鑑みまして、固定の基本報酬のみとします。

株式報酬は、公表しております当社の中期経営計画に基づく中長期的な業績の向上による持続的成長と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的に、業績連動型株式報酬制度として導入しております。なお、本制度の詳細につきましては、本報告書の「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1.機関構成・組織運営等に係る事項」の【インセンティブ関係】に記載しております。

(2)監査等委員である取締役



監査等委員である取締役の報酬については、その役割・職務の内容を勘案し、固定の基本報酬のみとしており、年額72百万円以内(平成29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。

## 【社外取締役のサポート体制】

社外取締役をサポートし、取締役会の適正な運営を確保するため、取締役会室を設置し、専任のスタッフを配置しております。また、監査等委員である社外取締役の職務を補助するため、監査等委員会事務局に専任のスタッフを配置しております。

さらに、経営に必要な情報の円滑な提供及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」を定期的に開催しております。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

当社の業務執行及び監視体制は、次のとおりであります。

### a 取締役会

社外取締役が過半数の取締役会は、経営上の最高意思決定機関として、法令及び定款に定められた事項、ならびに重要な業務に関する事項を決議し、取締役の職務の執行を監督します。

### b 監査等委員会

社外取締役2名を含む監査等委員である取締役3名で構成されており、社内の内部統制システムを活用する要として社内情報に精通した常勤の監査等委員を1名置いております。監査等委員である取締役は、経営会議等の重要な会議に出席することができ、経営執行状況の適切な監視に努めます。監査等委員会は業務・財産の状況調査、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及び妥当性を監査します。

### c 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・執行役員等の指名及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が助言等を行い、取締役会へ答申を行います。また、必要に応じて取締役会に対して提言を行います。

### d 社外取締役会議

社外取締役をもって構成し、経営に必要な情報の円滑な提供及び社外取締役による意見交換・認識の共有を行います。

### e 経営会議

業務執行取締役、常務執行役員以上の執行役員、経理部及び人事部担当執行役員をもって構成し、経営全般の業務執行に関する重要事項の審議、意思決定をします。

### f 執行役員

取締役会の決議によって委任を受け、主管業務の統制・執行にあたります。

### g 執行役員会

執行役員をもって構成し、経営全般の業務執行に関する情報共有及び重要事項の協議を行います。

当社は、内部監査部門(監査室)が、内部監査計画書に基づく監査を実施するとともに、取締役会等が特に必要と認めた場合には、臨時監査を実施します。

会計監査人と監査等委員会は、定期的に問題点の共有を図るための意見交換を実施します。また、会計監査人と監査等委員会は、監査室との間においても、それぞれ定期的に情報交換を実施します。

会計監査につきましては、以下のとおりであります。

業務を執行した公認会計士の氏名、所属する監査法人名

公認会計士の氏名等

以下の公認会計士の継続監査年数は全員が7年以内であります。

業務執行社員

田所 健

塩谷 岳志

また、当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士9名、その他13名であります。

所属する監査法人名

PwCあらた有限責任監査法人

当社は、会社法第427条第1項の規定により、非業務執行取締役各氏と同法第423条第1項の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限度額は法令の定める最低責任限度額であります。

## 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、コーポレート・ガバナンスが十分に機能し、企業の社会的信頼に応える体制とするために、監査等委員会設置会社を選択しております。取締役会の構成を社外取締役が過半数とすることにより取締役会の監督機能を強化して、経営の健全性及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さらに分離して業務上の意思決定のさらなる迅速化を図ることで、当社を取り巻く経営環境において必要となる迅速かつ果敢な意思決定が可能となると考えております。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	法定期日前の発送を実施しております。(3週間前)
電磁的方法による議決権の行使	電磁的方法による議決権の行使により、個人投資家様への利便性を図るとともに、東証のプラットフォームへの参加により、機関投資家の皆様にもサービスを実施しております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	機関投資家向けの議決権電子行使プラットフォームへ参加しております。
招集通知(要約)の英文での提供	狭義の招集通知及び株主総会参考書類については英文にて当社ホームページに掲載しております。
その他	株主総会における事業報告は、映像とナレーションを用いて説明しております。また、招集通知は、発送前に当社ホームページへ掲載しております。

### 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	年2回定期的に開催しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	海外投資家(ボストン・ニューヨーク、ロンドン・エジンバラ、シンガポール等の都市)を訪問し、中期経営計画、決算内容等を説明しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算説明会資料及び動画配信(日本語・英語)、投資家ミーティング資料、月次売上動向の他、決算短信、事業報告書等も掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	コーポレート・コミュニケーション室IR推進グループが担当しております。	
その他	スモールグループミーティング、トップ取材等を実施しております。	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社は、「生命の尊厳」を第一義とし、「自然と健康を科学する」という経営理念のもと、日本の伝統に培われた「漢方医学」と「西洋医学」との科学的裏付けをもった融合により、人々の健康と医療に貢献します。
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>【環境保全活動】</p> <p>漢方製剤の原料は主に植物由来の生薬です。当社グループは、各国生薬生産地の自然環境を大切な「資本」と考えた経営を行い、持続的に生薬が調達できるための栽培研究や環境保全対策等、当社独自の環境資本政策を推し進めております。</p> <p>また、生薬残さの再資源化なども進めながら大地を基点とした「循環の仕組み」づくりで当社グループ全体で取り組んでおります。</p> <p>【ツムラCSR】</p> <p>漢方・生薬事業を通じてさまざまな社会課題を認識し解決することで、社会との共通価値創造と持続可能な発展へ貢献することがツムラの果たすべき社会的責任(ツムラCSR)であると考え活動しております。</p> <p>その活動内容は、「ツムラグループコーポレートレポート」に掲載し、ステークホルダーに配布しております。また当社ホームページでも公開しております。</p>

ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

「ツムラ情報開示規則」を制定し、適時適切な情報開示による、開示情報の質及び透明性の向上を図ることを定めております。

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

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

a 「ツムラ コンプライアンス・プログラム」(ツムラ行動憲章、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、コンプライアンス推進体制を構築し、教育を含む継続的な取り組みを実施する。

b コンプライアンスに関する相談・連絡窓口として国内では「ツムラグループホットライン」を社内外に設置し、また、海外では個別の相談窓口を設置し、相談・連絡者が相談・連絡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。

c 企業活動において常に高い倫理性と透明性を確保し、社会の信頼に応えていくため「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、これ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、周知徹底を行う。

d 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、社長直轄の内部監査部門(監査室)が内部監査を実施する。

e 金融庁企業会計審議会公表の実施基準に準じ基本方針及び計画を定め、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。

f 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。

ロ 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

a 取締役の職務の執行に係る文書、その他の情報は法令及び「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。

b 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、社内体制の整備及び教育等の取り組み状況を把握し、取締役会に定期的に報告する。

c 当社では、取締役(監査等委員である取締役を除く)及び監査等委員である取締役は、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。

ハ 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

a 社内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、及び「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。

b 「情報管理基本規程」に基づき、「情報セキュリティ管理規程」、「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、その重要性及び取扱い方法の浸透・徹底を図るため研修及び啓発を実施する。

ニ 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

a 取締役会は定款及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・向上及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。

b 社外取締役への経営に必要な情報の円滑な提供及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。

c 経営上及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、協議及び審議、意思決定を行う。

ホ 当社及びそのグループ会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

「関係会社管理規程」を定め、当社ならびにその子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。

ヘ 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

a 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。

b 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、「関係会社事業報告会」を開催する。

ト 当社の監査等委員会の職務を補助すべき取締役及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として取締役会室に必要な人員を配置する。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。

チ 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及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。

リ 当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)及び使用人、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)及び使用人、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)による通報状況及びその内容、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。

ヌ 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。

ル 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)について生ず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ず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遂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。

ヲ 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

- a 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。
- b 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)、執行役員及び重要な使用人からヒアリングする機会を確保する。
- c 取締役(監査等委員である取締役を除く)、執行役員及び使用人は、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。
- d 監査等委員会が、会計監査人、監査室及び子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. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は「市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体に対しては、毅然とした態度で臨む」ことを「ツムラ行動憲章」に明記し、全役員・従業員に周知徹底を図っております。また、所轄警察署、外部専門機関等と緊密な連携関係を構築・維持し、反社会的勢力及び団体に関する情報収集を積極的に行い、社内においてもそれらの情報を共有し、関係排除のための活動を推進しております。

## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

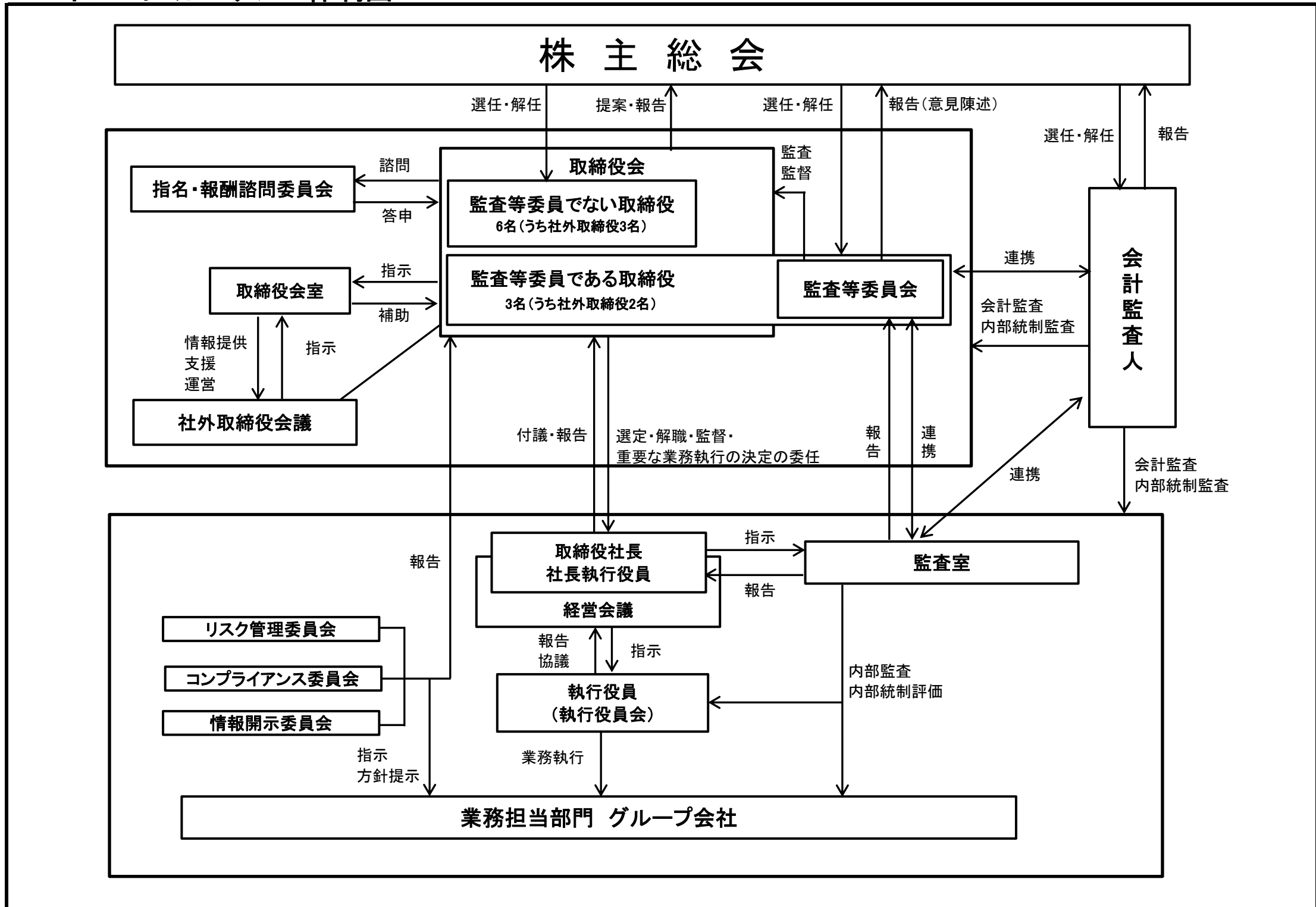
買収防衛策の導入の有無

なし

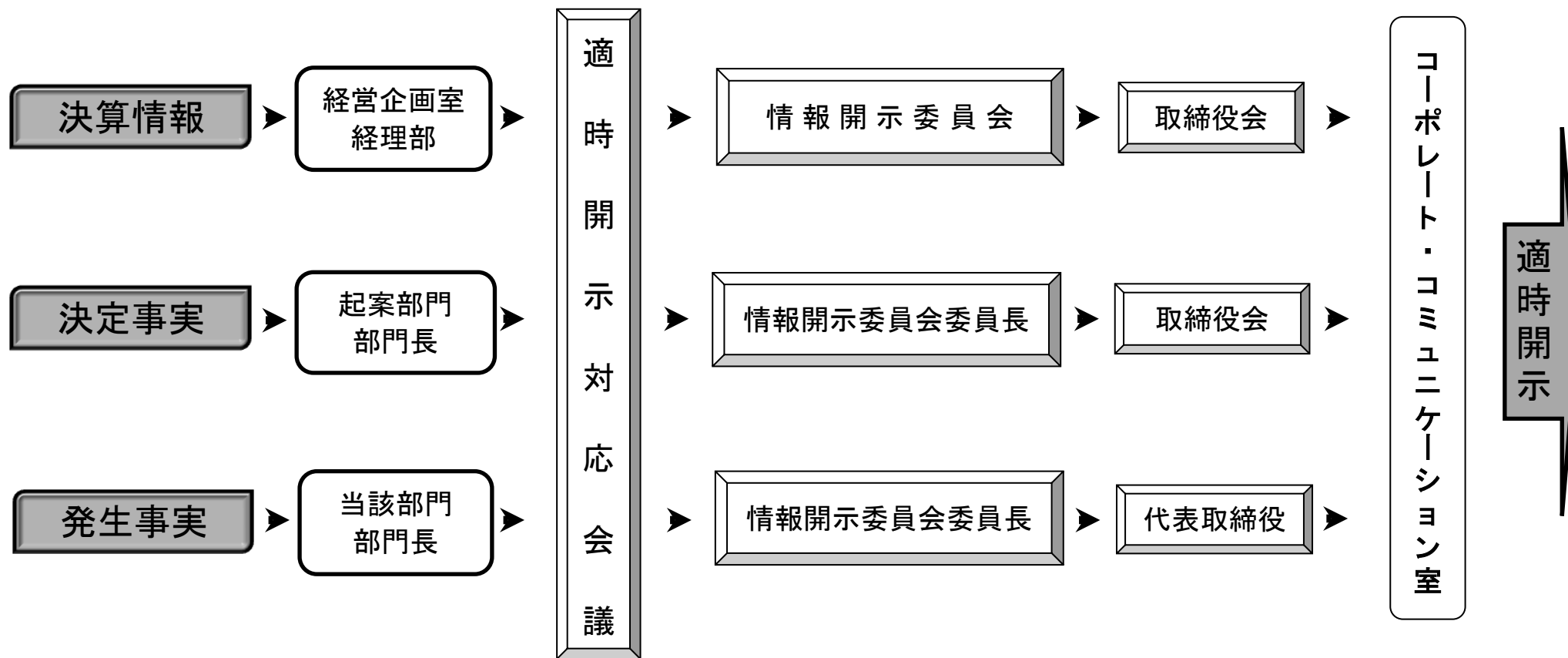
該当項目に関する補足説明

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

# コーポレート・ガバナンス体制図



# 適時開示フロー



● 決定事実・発生事実は子会社情報も含む。

● コーポレート・コミュニケーション室長は、経営企画室長および経理部長と適時開示対応会議を開催し、適時開示の要否を判定する。