

# 第88回 定時株主総会 招集ご通知

日時: 2024年6月27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

## 株主総会資料の電子提供および 決議通知郵送廃止のお知らせ

会社法の改正に伴い、前回より株主総会資料は原則ウェブサイト上でご覧いただくことになりました。

また、決議結果につきましても、今回より書面によるご送付を取りやめ、当社ウェブサイトへの掲載のみとさせていただきますので、あらかじめご了承賜りますようお願い申し上げます。

当社ウェブサイトは、本招集ご通知5ページでご案内のURLにアクセスしてご確認ください。

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



2024年6月26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。

2023年度は、地政学的リスクの高まりやインフレにともなう物価上昇等の影響を受け、当社事業においても原資材価格の高止まりや為替変動など、依然として厳しい外部環境でした。また、感染症の流行などにより医療用医薬品の供給不足が生じる中、関連する漢方製剤の限定出荷対応をせざるを得ない状況が発生しました。漢方製剤の安定供給体制の強化に向けた必要な投資を行い、患者様のお役に立つ漢方製剤を安定的にお届けできるよう取り組んでいます。

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、「“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（2022～2024年度）を策定し、国内事業では漢方市場の拡大に向けたe-プロモーションとMR活動とのハイブリッド型医薬情報提供のさらなる推進、中国事業では生薬プラットフォームを中心とした事業拡大を進めています。

パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を掲げ、天然物由来の医薬品・製商品による価値を創出し、高品質な原料生薬の調達から均質性を確保した漢方製剤の一貫製造・販売までの高度なシステムにより、持続的安定供給を実現することで誰一人とり残すことのない医療への貢献を目指します。自然の叡智を科学することで成長してきた当社グループにとって、持続可能な社会と自然環境に根差した共通価値の創造に取り組むことこそ、競争優位性を高め企業価値向上に寄与するものと捉えています。

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。

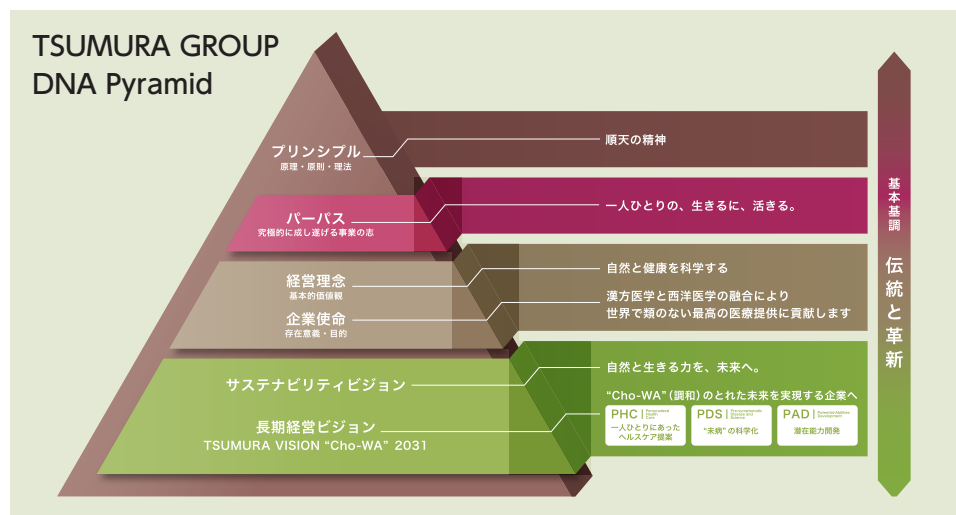


代表取締役社長CEO

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。



当社グループの理念体系である「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」は、未来と創業の原点を結ぶ社会的使命として「一人ひとりの、生きるに、生きる。」をパーパスに制定し、「順天の精神」とともにピラミッドの上位に位置付けております。加えて、「自然と健康を科学する」という経営理念および企業使命をピラミッドの中位に据え、理念に基づく経営を実践しています。

## 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	一人ひとりにあ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。

## 自然と生きる力を、未来へ。

### ツムラグループのマテリアリティ

ツムラグループのマテリアリティ(重要課題)は、パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」、経営理念「自然と健康を科学する」の体現に向けた事業への取り組みそのものを指します。当社グループの事業から創出される「自然」と「健康」に関わるすべての価値は、社会との共通価値の創造につながります。

事業活動を通じて地球規模の課題解決に貢献し、企業価値の向上を実現するために、2023年9月にパーパスを起点としたマテリアリティ(重点課題)を改めて特定しました。

### 社会との共通価値の創造

#### 科学する

天然物由来の医薬品・製商品  
による新たな価値の創出

伝統医薬である漢方製剤等の  
医薬品の持続的安定供給

### マテリアリティ(重要課題)

#### 自然

- 持続可能な原料調達  
(生薬の栽培化研究等)
- 資源の循環利用  
(水・生薬残渣の再資源化)
- 生物多様性の保全  
(森林・土壌・水源の涵養)
- 気候変動対策  
(カーボンニュートラルの実現)

#### 健康

- 天然物由来の高品質な医薬品・製商品へのアクセス拡大
- 漢方の標準治療の拡大とエビデンスの構築
- 最先端技術による漢方の個別化治療への取り組み
- 一人ひとりのライフステージにあった健康への貢献  
(治療・未病・養生(予防))

#### 経営基盤の強化

- コーポレート・ガバナンスの進化・深化
- 多様な人材の活躍
- 潜在能力を「対話」により引き出す企業文化の醸成

## 「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88回定時株主総会招集ご通知 5P

### 第88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88期事業報告 34P

1. 当社グループの現況に関する事項
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

### 第88期連結計算書類 70P

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88期計算書類 76P

貸借対照表  
損益計算書

### 監査報告 80P

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)2024年6月6日  
(電子提供措置の開始日)2024年5月30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88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88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ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっております。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のアクセスのうえ、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、**2024年6月26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 2024年6月27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88期(2023年4月1日から2024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88期(2023年4月1日から2024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

## 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。
- ◎電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。  
なお、監査等委員会および会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
  - ①事業報告のうち「業務の適正を確保するための体制」、「業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要」
  - ②連結計算書類のうち「連結株主資本等変動計算書」、「連結注記表」
  - ③計算書類のうち「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」これら①～③の事項につきましては、前ページの当社ウェブサイトに掲載しております。
- ◎本株主総会の決議結果につきましては、今回より書面によるご送付を取りやめ、前ページの当社ウェブサイトへの掲載のみとさせていただきますので、あらかじめご了承賜りますようお願い申し上げます。

# 議決権行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様にとって重要な権利です。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

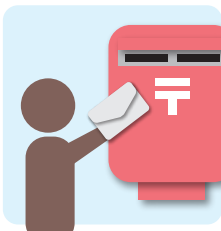


9・10ページをご参照ください。

行使期限

2024年6月26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



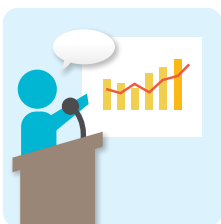
各議案の賛否をご表示のうえ、  
お早めにご投函ください。

(捺印は不要です)

行使期限

2024年6月26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

2024年6月27日(木曜日)  
午前10時



# 議決権行使書のご記入方法のご案内

**議決権行使書**  
株式会社ツムラ 御中

議決権の数 \_\_\_\_\_ 個

私は、2024年6月27日開催の株式会社ツムラ第88回定時株主総会（継続会または延会を含む）の各議案につき、右記（賛否を○印で表示）のとおりに議決権を行使します。

2024年6月 日

（ご注意）  
当社は、各議案につき賛否の表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。  
株式会社ツムラ

見本

議案	原案に対し	
	賛	否
第1号議案	賛	否
第2号議案	賛 ただし を控く	否

選挙日現在の所有株式数 \_\_\_\_\_ 株

議決権の数 \_\_\_\_\_ 個

**お 願 い**

- 当日株主総会にご出席の際は、議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。
- 当日ご出席されない場合は、以下のいずれかの方法によりお早めに議決権を行使ください。
  - ①議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、ご返送いただく方法
  - ②スマートフォンでログイン用QRコードを読み取るか、ウェブサイト (<https://evote.tr.mufe.jp/>) に以下のID、パスワードにてログイン後、議決権を行使いただく方法
- 第2号議案の候補者のうち、一部の候補者をごとされる場合は、賛に○印を表示しカッコ内に否とされる候補者の番号（当選通知用の選挙簿中に、各候補者に一連番号を付してあります）をご記入ください（インターネットによる議決権行使の場合、両面の案内に従ってください）。
- 裏面もよくお読みください。

ログイン用QRコード

ログインID  
XXXX-XXXX-XXXX-XXX  
仮パスワード 株式会社ツムラ  
XXXXXX

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。

# インターネットによる議決権行使のご案内

行使期限

2024年6月26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

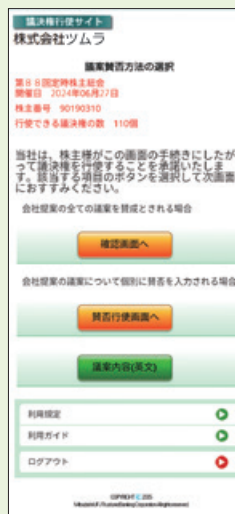
議決権行使書の右下に記載された「ログインID」、「仮パスワード」を入力することなく、議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 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ブの登録商標です。

## ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使  
ウェブサイト

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

以下はパソコンの画面を表示しております。

議決権行使ウェブサイト  
にアクセスしてください。

1 「次の画面へ」をクリック

### 株主総会に関する手続きサイトへようこそ

(株主名簿管理人)三菱UFJ信託銀行証券代行部

本サイトを利用し、株主総会に関するお手続きをされる場合、必ず事前にご本サイト利用規定および「本  
サイト利用ガイド」をご覧ください。

本サイト利用規定

本サイト利用ガイド

上記記載内容をご了承される場合は、左の「次の画面へ」をクリックしてください。

1  
次の画面へ

なお、本サイトは午前5時から午前10時までの間、保守・点検のため取扱いを停止させていただきますこと  
をあらかじめご了承ください。

ログインしてください。

2 お手元の議決権行使書用紙の  
右下に記載された「ログイン  
ID」および「仮パスワード」を  
入力

3 「ログイン」をクリック

### ■ログイン

ログインID、パスワードをご入力の上、「ログイン」を選択してください。

ログインID:  -  -  -  (半角) 3

パスワード  (半角)

または仮パスワード:

ログイン

パスワードを変更される場合は、ログインIDおよび現在ご登録されている  
パスワードをご入力の上、「パスワード変更」を選択してください。

パスワード変更

ログインID、仮パスワードは議決権行使書用紙等に記載されております。

パスワードを喪失またはロックしてしまった場合は、「パスワード忘れた時の届出書」を印刷し必  
要事項をご記入の上、三菱UFJ信託銀行 証券代行部宛にご郵送ください。

以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

## 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30分から午前4時30分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、2024年6月26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。

株式会社ツムラ  
株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内

※本サイトでは、株主様が会場に来場することなく株主総会の様子をライブ配信で視聴することが可能です。詳細につきましては、当社からのご案内をご確認ください。  
なお、本サイトでは議決権行使を行うことはできませんので、議決権行使に必要の方法に従って、お早めにご議決権を行ってください。

◆本サイトにアクセスの際は、「お名前」「住所欄」を必ず入力してください。  
TEL: 0120-877-000 (議決権行使の受付時間は受付時間09:00~17:00)

◆ご利用期間について

本サイトの 公開期間	本票が手元に届いたときから2024年6月5日(月)まで
ライブ配信	2024年6月27日(土) 10:00から株主総会終了まで

【ご注意】  
本票は、発行行で正しい場合とあり、実際に届いているにもかかわらず、本株主総会の投票や議決権行使に利用することができない場合があります。  
※本サイトにアクセスの際は、「お名前」「住所欄」を必ず入力してください。  
TEL: 0120-877-000 (議決権行使の受付時間は受付時間09:00~17:00)

→ **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。

**見本**

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

2024年6月27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6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。

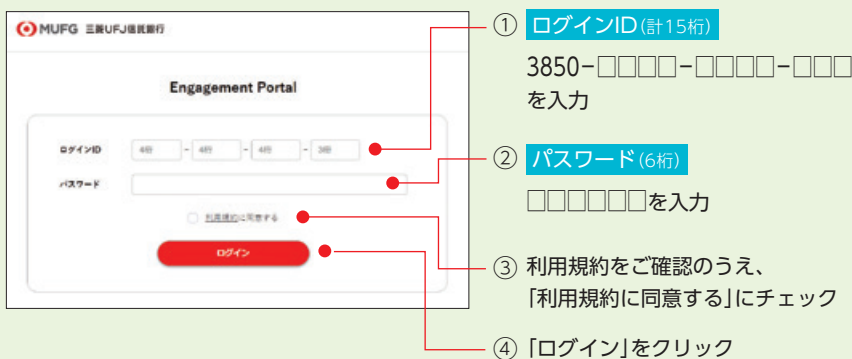
## ログイン方法について

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/>

※同封の株主総会オンラインサイト「Engagement Portal<sup>エンゲージメント ポータル</sup>」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



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

2024年6月6日(木曜日)～6月20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



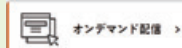
## オンデマンド配信のご案内

### 配信期間

2024年7月4日(木曜日)～8月5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<sup>エンゲージメント</sup> <sup>ポータル</sup>]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、お問い合わせ先へ再発行をお申し出ください。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: 2024年6月6日(木曜日)から6月27日(木曜日)まで  
9:00から17:00まで(土日祝日を除く)

ただし、株主総会当日は、9:00から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: 2024年6月27日(木曜日)  
9:00から株主総会終了時刻まで(株主総会当日のみ)





## 第88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1号議案

## 第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、株主様に対する利益還元を会社の重要な政策と考え、国内事業の持続的な拡大と中国事業の成長投資および基盤構築を通して企業価値の向上を図るとともに、中長期の利益水準やキャッシュフローおよびバランスシートマネジメント等を勘案し、株主還元を決定しております。なお、当社はDOE(株主資本配当率)を指標として設定しており、2031年度までに目指す水準として5%を掲げ、配当拡充を実施してまいります。

### ■ 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

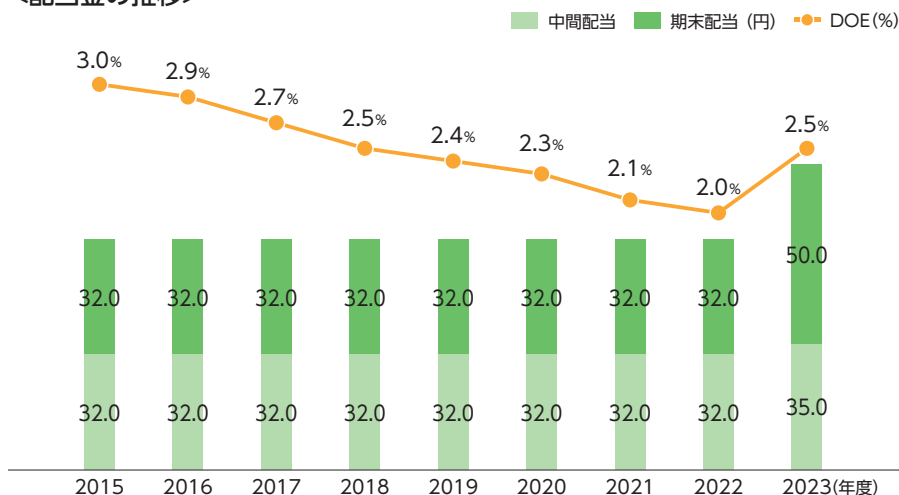
当社普通株式1株につき金50円といたします。

なお、この配当総額は、3,826,423,250円となります。

#### ③ 剰余金の配当が効力を生じる日

2024年6月28日といたします。

### <配当金の推移>



(注) 2023年度の1株当たり配当金およびDOEにつきましては、第88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。

(注) DOE: Dividend on equity ratio (株主資本配当率)

企業が株主資本に対してどの程度の配当を支払っているかを示す指標

## 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 <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px;">再任</span>
2	すぎい けい 杉井 圭	取締役Co-COO <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px;">再任</span>
3	はんだ おねき 半田 宗樹	取締役CFO <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px;">再任</span>
4	みやけ ひろし 三宅 博	社外取締役 <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px;">再任</span> <span style="background-color: #d62728; color: white; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #17becf; color: white; padding: 2px;">独立</span>
5	おかだ ただし 岡田 正	社外取締役 <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px;">再任</span> <span style="background-color: #d62728; color: white; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #17becf; color: white; padding: 2px;">独立</span>
6	やなぎ りょうへい 柳 良平	社外取締役 <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px;">再任</span> <span style="background-color: #d62728; color: white; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #17becf; color: white; padding: 2px;">独立</span>

1	かとう てるかず <b>加藤 照和</b> (60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「自然と健康を科学する」という経営理念のもと、天然物由来の医薬品等で人々の心と体の健康と、心豊かな社会の実現を目指しています。自然に対して畏敬の念を抱き、自然から学ぶことで新たな価値を創造し、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。」に基づく経営を実践してまいります。

医療アクセスの拡大や健康寿命の延伸など社会的価値の創造に努め、さらなる企業価値の向上に尽力してまいりますので、株主の皆様におかれましては、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 40,400株</p> <p>■ 取締役会への出席状況 19/19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

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、取締役候補者となること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 けい 杉井 圭 (54歳)	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-CEO



## 再任

## 株主の皆様へ

今年度は、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向けた基盤構築を行うステージである第1期中期経営計画三年の最終年度となります。研究・開発や生産設備、DXなど将来への先行投資を継続して実施し、持続的な事業の成長と製品安定供給に資するしっかりとした土台をつくりあげると共に、掲げた目標の達成と戦略課題の解決に邁進してまいります。

持続可能な社会と自然環境に根差した共通価値を創造し、社会公益の一端となる企業価値向上を追求してまいりますので、ステークホルダーの皆様には当社グループのこれからのご期待いただき、引き続きのご支援をお願い申し上げます。

## ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1994年 4月	三菱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
2006年 1月	アクセンチュア株式会社 入社
2009年 5月	当社入社
2013年 4月	当社物流企画部長
2016年 4月	当社SCM企画部長
2017年 4月	当社理事深圳津村薬業有限公司 総経理
2018年 4月	当社理事深圳津村薬業有限公司 董事長・総経理
2020年 4月	当社執行役員 生産本部長
2022年 4月	当社Co-CEO
2022年 6月	当社取締役Co-CEO(現任)

■ 所有する当社株式数  
5,800株

■ 取締役会への出席状況  
19/19回(100%)

■ 当社との  
特別な利害関係

なし

## ● 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 <b>半田 宗樹</b> (61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

当社グループでは長期経営ビジョン「TSUMURA VISION "Cho-WA"2031」の実現に向けて、第1期中期経営計画を策定の上、その達成に向けて取り組んでまいりましたが、本年はいよいよその最終年度になります。

当社を取り巻く経営環境は、計画策定時とは大きく異なりますが、成長をベースとした企業価値の向上を目的とした投資や様々な施策に取り組んできており、仕上げの年度として、一層のスピードを増した事業活動を展開してまいります。

そして昨年度にお示しした新たな資本政策に則り、株主の皆様のご期待に応えられるよう、精一杯、努めてまいりますので、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>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 9,500株</p> <p>■ 取締役会への出席状況 19/19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 <b>三宅 博</b> (74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の影響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。それらの影響として、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。また出生数が初の80万人割れたことから、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、当社は、社会に求められる企業であり、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月退任)
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月退任)
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月退任)
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3月退任)
2018年 6月	当社社外取締役(現任)

## ■ 社外取締役在任年数

本総会終結の時をもって6年

■ 所有する当社株式数  
3,300株

■ 取締役会への出席状況  
19/19回(100%)

■ 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

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 (68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 第1期中期経営計画を策定、本年がその最終年となります。このビジョンの実現は社会的課題を解決することで、当社が持続的な成長、中長期的企業価値の向上を図っていくことです。特に継続的安定供給体制整備と中国事業の拡大強化は当社の持続的成長にとって最重要課題であり、これからも取締役会として積極的に関与してまいります。諸課題対応について、これまでの経験や知見を活かして寄与するとともに、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3月退任)  
2017年 6月 クオリカ株式会社代表取締役会長(2021年6月退任)  
2020年 6月 当社社外取締役(現任)

■ 所有する当社株式数  
600株

■ 取締役会への出席状況  
19/19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4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 <b>柳 良平</b> (61歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1962年7月6日	社外取締役



再任

社外

独立

**株主の皆様へ**

当社グループの理念経営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理解しています。患者様貢献に資する各施策の推進はもちろん、財務の専門家として「資本政策ミーティング」を主導して、昨年11月の「資本政策の基本方針と株主還元方針の改定」につなげました。今後はそれをさらに推進して、株主価値の向上に貢献してまいります。また、サステナブル経営の視点では、長年の研究と実践から、非財務資本と企業価値にも正の関係があると考えます。これまで培ってきた知見と経験を生かして、適切なガバナンスと長期的かつ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9月退職)
- 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3月退職)
- 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8月退職)
- 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
- 2019年 6月 同社専務執行役CFO
- 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)
- 2023年 6月 当社社外取締役(現任)

**所有する当社株式数**  
200株

**取締役会への出席状況**  
15/15回(100%)

**当社との特別な利害関係**

**社外取締役在任年数**

本総会の終結の時をもって1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**

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」に十分な役割を発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、社外取締役候補者といいたしました。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、2024年6月27日現在のものであります。

(注)取締役会への出席状況は2023年度分(2023年4月1日～2024年3月31日)であり、柳良平氏については、2023年6月29日就任以降の出席状況であります。

(注)候補者に関するその他の注記事項は、25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。

### 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、2024年7月1日に当該保険契約を更新する予定であります。

## (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<sup>\*1</sup> 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<sup>\*2</sup> 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

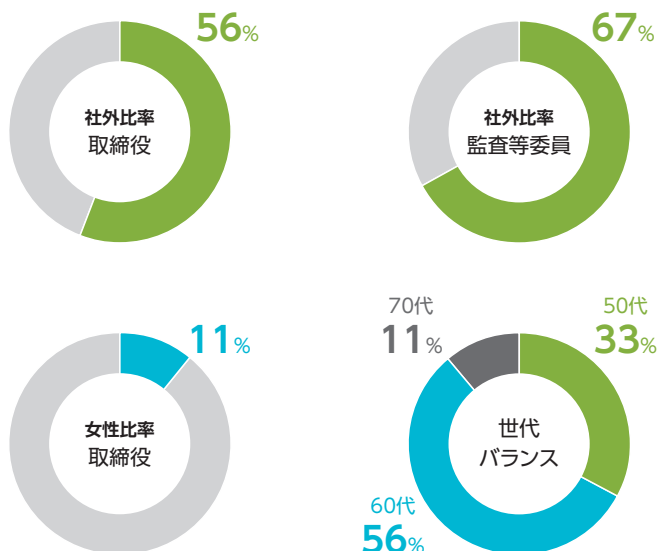
(ご参考)

## 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に、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んでまいります。



(注) 2023年度末時点を記載しております。

## 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	ファイナンス・ 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	60		◎	○	○	○	○	○		○
	杉井 圭	男性	54		○	○		◎	○			
	半田 宗樹	男性	61		○		○		○	◎		○
	三宅 博	男性	74	●	○	○	◎	○	○			
	岡田 正	男性	68	●	○	◎ (中国)		○	○		○	
	柳 良平	男性	61	●	○	○		○		◎		
取締役 監査等委員である	永渕 富弘	男性	59					◎			○	
	松下 満俊 (弁護士)	男性	53	●							◎	
	望月 明美 (公認会計士)	女性	70	●						◎		

男性 女性

(注)年齢は、2024年6月27日現在のものです。

## 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	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
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	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
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	ファイナンス・ 財務・会計	ファイナンス・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
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	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

\*スキル項目の条件に該当するものを○、その中でも特に専門性が高いスキル項目を◎としています。

(ご参考)

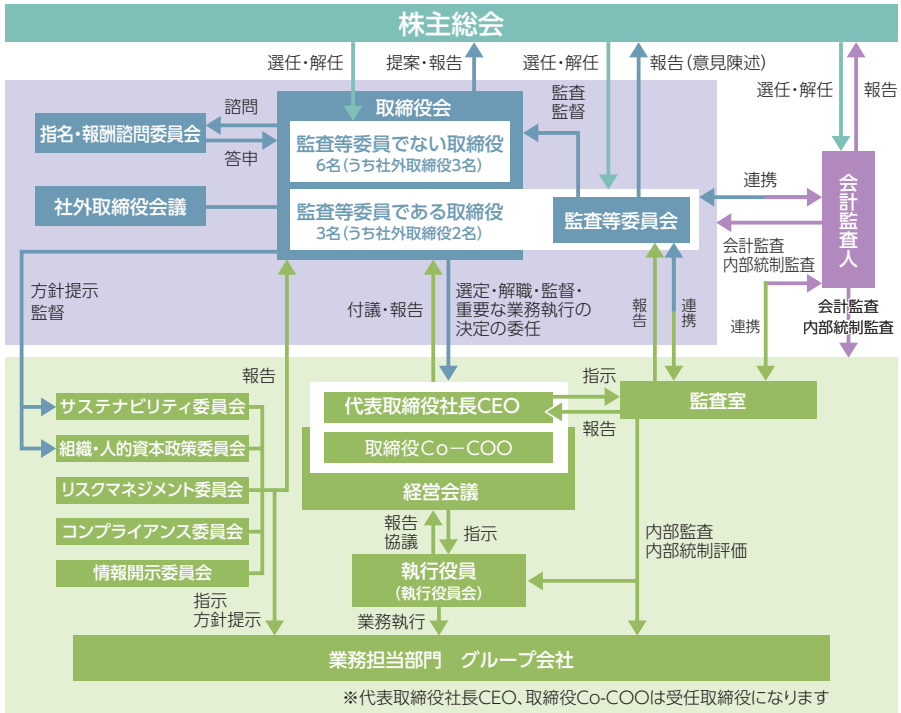
ツムラのコポレート・ガバナンス

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)2023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88期の主な事項》

- ・第1期 中期経営計画の進捗状況確認
- ・中国事業の進捗状況確認(ガバナンス体制整備含む)
- ・DXを含めたシステム投資 等)
- ・紙パス・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・資本政策 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88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の候補者原案
- ・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88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88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)2023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、独立社外取締役が過半数となる構成により、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断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。

2022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2023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、2020年度に外部機関とともに開発したアンケート設計を基本とし、本年度も、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に努めております。

#### 1 評価内容(6区分25項目)

2022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」との回答でありました。

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。

<2022年度 取締役会実効性振り返り>

1. 取締役会の構成は、現状、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。取締役会構成の妥当性や多様性については、継続的に議論してまいります。
2. 取締役会においては、新たに「パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を掲げ、基本理念である経営理念と企業使命を体現すべく策定した長期経営ビジョン「TSUMURA VISION“Cho-WA”2031」の実現に向け、重点的に取り組むべき課題について議論してまいりました。また、「“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2022年度から2024年度までの第1期中期経営計画の進捗状況を確認するとともに重点課題の実現に向け、意思決定してまいりました。



3. 中国事業については、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する重要性の高い戦略課題であるため、活動状況が高い頻度で取締役会に報告され、方針、計画や戦略などについて充分議論するとともに、重要な事項について意思決定いたしました。

#### <2021年度に認識した課題への取り組み状況>

##### 1. 中国事業

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しております。

##### 2. グループ会社ガバナンス体制整備

グループ会社のガバナンス体制整備については、中国グループ会社において、人材確保、人材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いたしました。また、リスク管理における3線ディフェンス(1線:事業部門、2線:管理部門、3線:内部監査部門)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ております。

## 今後の課題と対策

2022年度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. 戦略投資案件の進捗確認

戦略投資案件の進捗確認については、以下のとおり取り組むことにより投資効果の最大化を目指します。

- ・戦略投資案件の全体像・方向性について取締役会で意思決定し、執行側に方針を提示するとともに、方針に沿った戦略立案ならびに投資がなされているかを監督する。
- ・製品の安定供給体制整備のための設備投資については、建設コスト、人材確保、スマート工場化、サステナビリティ等、あらゆる側面から勘案し、国内外のどこで増強するかも含め意思決定する。
- ・戦略投資案件の回収可能性、回収計画についても監督し、必要があれば適宜、計画の見直しを指示する。

##### 2. DX

DXについては、[DX for Purpose]の方針のもと「漢方バリューチェーン」を対象に、以下のとおり取り組むことにより情報基盤の確立を目指します。

- ・DXが実現されたときの「あるべき姿」を取締役会で議論し、全体計画の方針を提示するとともに、実行速度、費用対効果等について監督する。
- ・DX推進における現状の重要な課題、およびその解決に向けた対策と進捗状況について監督する。

##### 3. 社外への情報共有

情報開示の充実については、以下のとおり取り組むことで、企業価値向上を目指します。

- ・四半期毎の決算説明会、アナリスト・投資家との1on1ミーティング、海外機関投資家IRの実施などにより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。
- ・発信する情報の内容については、当社グループの事業や企業価値向上に取り組む姿勢を正しくお伝えし評価していただけるよう、取締役会の中で十分に議論を重ねる。

また本年も取締役会で取り組むべき、経営上の重要な課題として、先に記載いたしました戦略投資案件の進捗状況確認も含め、下記のとおり5項目を挙げ、重点的に取り組んでまいります。

#### <2023年度 取締役会重点5テーマ>

1. 第1期中期経営計画の進捗状況確認
2. 中国事業の進捗状況確認(ガバナンス体制整備含む)
3. パーパス・理念を体現する経営人財の養成
4. 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～
5. 資本政策

当社取締役会は、外部環境を踏まえた方針提示を行い、執行側が方針に沿った戦略策定に基づき実行し、適宜、報告を受け監督を行うことを信条としております。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88期事業報告

2023年4月1日から2024年3月31日まで

- 
1. 当社グループの現況に関する事項…………… 35P
  2. 株式に関する事項…………… 54P
  3. 役員に関する事項…………… 56P
  4. 会計監査人に関する事項…………… 69P

# 1 当社グループの現況に関する事項

## (1) 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	2022年度	2023年度 (当連結会計年度)	増減額	前期比
売 上 高	140,043	150,845	+10,801	+7.7%
国内事業	124,698	132,099	+7,400	+5.9%
中国事業	15,345	18,745	+3,400	+22.2%
営 業 利 益	20,916	20,017	▲899	▲4.3%
国内事業	21,190	20,531	▲658	▲3.1%
中国事業	▲273	▲514	▲240	—
経 常 利 益	23,453	23,493	+40	+0.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	16,482	16,707	+225	+1.4%
医療用漢方製剤 129処方売上高合計	119,362	126,357	+6,994	+5.9%

売上高は、前連結会計年度と比べ7.7%増加し、150,845百万円となりました。

国内事業の売上高は、前連結会計年度と比べ5.9%増加し、132,099百万円となりました。医療用漢方製剤129処方の売上高は、前連結会計年度と比べ5.9%増加し、126,357百万円となりました。育薬処方\*1は、前連結会計年度と比べ2.3%増加し、Growing処方\*2は、五苓散、人參養栄湯、加味帰脾湯が牽引し、前連結会計年度と比べ5.9%増加しました。五苓散は、循環器領域や頭痛・めまい、人參養栄湯は、高齢者領域のフレイルにともなう食欲不振、加味帰脾湯は、精神不安や不眠などのニーズに沿った情報提供活動により伸長しました。

また、国内事業の一般用漢方製剤等の売上高は、取り扱い店舗数が拡大したことにより、前連結会計年度と比べ11.9%増加し、4,439百万円となりました。

中国事業の売上高は、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)の売上高が大きく伸長した結果、前連結会計年度と比べ22.2%増加の18,745百万円となりました。

売上原価は、売上高の伸長と原料生薬調達コストの上昇、円安、原資材価格の高止まりの影響等により前連結会計年度と比べ14.3%増加し、82,028百万円となり

ました。売上原価率は、前連結会計年度と比べ3.2ポイント上昇し、54.4%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3.0%増加し、48,799百万円となりました。主に研究開発費および漢方バリューチェーンのDX化に向けたシステム関連費用の増加によるものです。販管費率は売上高の増加により、前連結会計年度と比べ1.4ポイント低下し、32.4%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4.3%減少し、20,017百万円となりました。営業利益率は、前連結会計年度と比べ1.6ポイント低下し、13.3%となりました。経常利益は、為替差益の影響により、前連結会計年度と比べ0.2%増加し、23,493百万円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度と比べ1.4%増加し、16,707百万円となりました。

\*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:

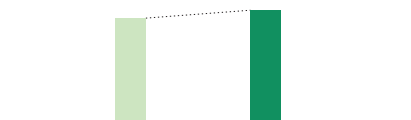
育薬処方へ続く戦略処方として、治療満足度や薬剤貢献度の低い領域でのエビデンス構築(安全性・有効性データ等)により診療ガイドライン収載を目指す処方

### 売上高

前期比 **7.7%**増



1,400億円 **1,508億円**



2022年度

2023年度

### 営業利益

前期比 **4.3%**減



209億円 **200億円**



2022年度

2023年度

### 経常利益

前期比 **0.2%**増



234億円 **234億円**



2022年度

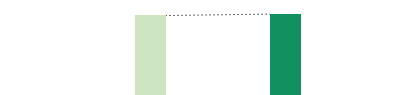
2023年度

### 親会社株主に帰属する当期純利益

前期比 **1.4%**増



164億円 **167億円**



2022年度

2023年度

## 限定出荷の状況について

医療用漢方製剤129処方では、2023年7月31日までにすべての品目の限定出荷を解除いたしました。その後新型コロナウイルス感染症やインフルエンザの流行および鎮咳薬の供給不安により漢方製剤へ想定以上の需要が発生したことから、一部処方を限定出荷にしております。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いきます。

## ■医療用漢方製剤売上高

(単位:百万円)

順位	育業処方/ Growing 処方	No.	処方名	2022年度	2023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	9,739	9,851	+111	+1.1%
2	G	041	ホチュウエッキトウ 補中益気湯	7,727	7,956	+228	+3.0%
3	育	043	リックンシトウ 六君子湯	7,300	7,454	+153	+2.1%
4	育	054	ヨクカンサン 抑肝散	7,380	7,447	+66	+0.9%
5	G	017	ゴレイサン 五苓散	6,208	6,869	+660	+10.6%
6	G	024	カミショウヨウサン 加味逍遙散	5,050	5,117	+66	+1.3%
7	—	068	シヤクヤクカンゾウトウ 芍薬甘草湯	4,893	4,658	▲234	▲4.8%
8	—	029	バクモンドウトウ 麦門冬湯	3,236	3,795	+559	+17.3%
9	育	107	ゴシャジンキガン 牛車腎気丸	3,421	3,698	+276	+8.1%
10	—	062	ボウフウツウショウサン 防風通聖散	2,903	3,568	+665	+22.9%
17	G	108	ニンジンヨウエイトウ 人参養栄湯	2,128	2,305	+177	+8.3%
18	G	137	カミキヒトウ 加味帰脾湯	2,067	2,290	+223	+10.8%
24	育	014	ハンゲシャシントウ 半夏瀉心湯	1,390	1,448	+57	+4.2%
育業処方売上高合計				29,223	29,899	+666	+2.3%
Growing処方売上高合計				23,182	24,539	+1,356	+5.9%
医療用漢方製剤 129処方売上高合計				119,362	126,357	+6,994	+5.9%

## (2) 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」を発表しました。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サステナビリティ・ターゲット2031を策定しています。


### 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

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	

数値目標※(2024年度)

売上高  
**1,620億円**

営業利益  
**290億円**

ROE  
**8%**

※2024年5月9日公表のとおり、2024年度業績予想は、

売上高1,850億円、営業利益395億円、ROE10.0%となります。

\*当社の強みである先端技術分野(メタボロミクス・遺伝子・腸内細菌・システムバイオロジーなど)の研究を組み合わせ、日本の伝統医学である漢方医学と、多成分で複雑な漢方薬を統合的に理解するために策定した、当社独自の研究体系です。

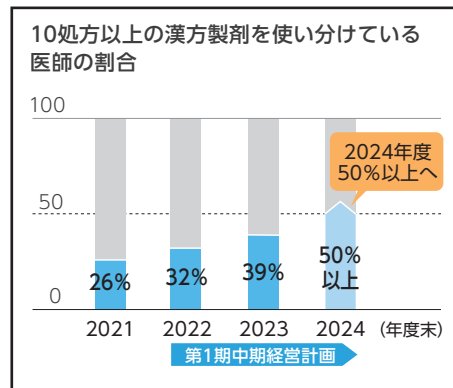
### 重点3領域における社会課題解決への貢献

社会課題の解決に貢献するため「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。育葉処方、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。

### 1 漢方医学と西洋医学の融合により、一人ひとりにあった漢方治療を受けられる医療現場の実現

医療用漢方事業のビジョン「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医療現場の実現」に向け、第1期中期経営計画では「漢方医学に基づき、10処方以上の漢方製剤を処方する医師が2人に1人以上」となるようにリアル活動とe-プロモーションによる情報提供活動を展開しています。その結果、10処方以上の漢方製剤を使い分けされる医師は2022年度より23,333人増加しました(臨床医師数33万人のうち、39%)。

医療関係者の一助となるように制作した「漢方カスタムファイル」は漢方薬の使い分けや副作用情報、服薬指導を1冊にまとめているため、医師からも診療の幅が広がるとご好評をいただいています。診療のサポートツールとして、外来に設置していただける病院も増えています。



### 2 医療関係者一人ひとりに応じた情報提供への取り組み

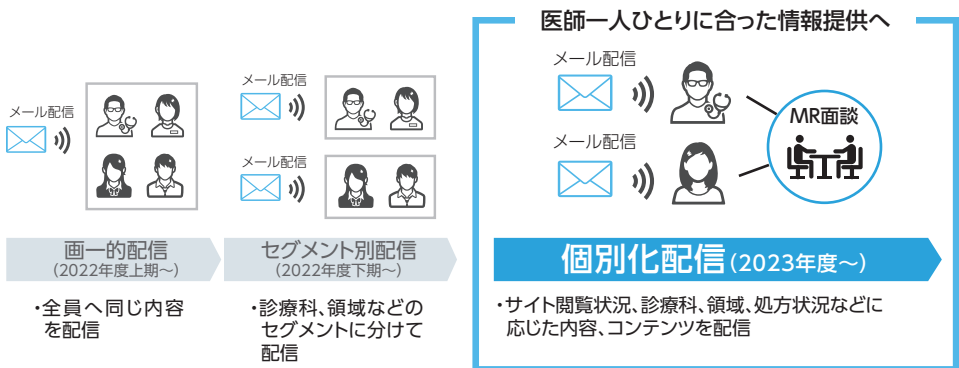
これまでのe-プロモーションは、より多くの医療関係者に向け、情報提供の量、スピードを向上させるべく実施してまいりましたが、メールマガジン等について



は、どの医療関係者にも画一的な内容をお届けしていたことが課題でした。

そこで、診療科などの医療関係者それぞれの背景情報に加え、ツムラメディカルサイトのアクセス状況や漢方の処方状況などのデータベースを基に、一人ひとりに応じた情報を提供する取り組みを開始しています。

今後はよりきめ細やかなニーズの把握によって、医療関係者が求める情報を、タイムリーかつ確にお届けできる体制づくりを進めていきます。



参考 <https://business.adobe.com/jp/customer-success-stories/tsumura-case-study.html>

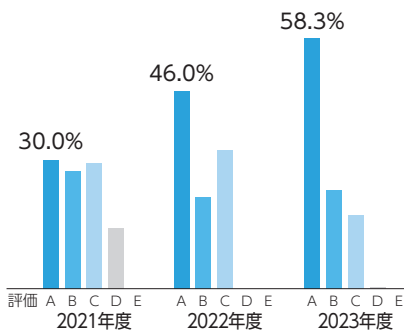
### デジタル活用によるMR教育の進化

医師一人ひとりが必要とする情報を適切にお届けするため、対話力向上と、情報提供の質向上に向けた教育に取り組んでいます。現在、MR教育においては教育プラットフォームUMU(ユーム)\*を活用し、成果につながる教育研修をしています。

2023年度の新人MR教育においてUMU活用によりMR認定試験合格率(全国平均83.8%)は、100%を達成しました。導入前の2021年9月末の模試では、3科目平均でA評価は約30%でしたが、導入後の2023年9月には約60%となりました。

\*実際の営業シーンを想定したトークの練習や、AIによるリアルタイムのフィードバックなど、研修後の継続学習を通じて実際の業務シーンで使えるスキルを身につけられるサービス

MR認定模試の評価推移 (UMU導入による効果)



参考 <https://umujapan.co.jp/interview/tsumura-2/>

### 1 漢方治療の標準化の基盤構築

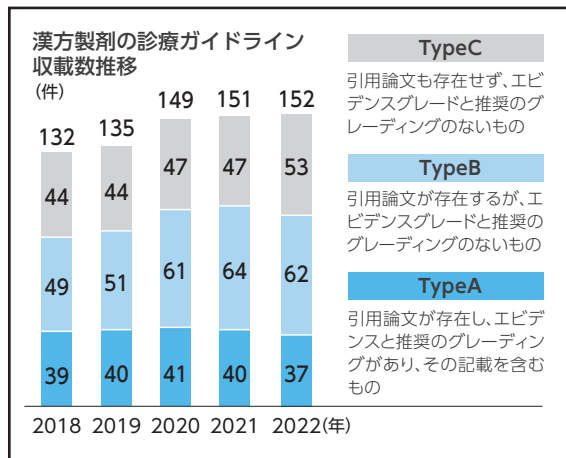
当社は、育薬処方、Growing処方、重点3領域（「高齢者関連領域」「がん領域（支持療法）」「女性関連領域」）の関連処方における、基礎・臨床エビデンスおよび漢方医学的な処方の使い分け等に関する情報提供を継続的に実施しています。

そして研究活動においては、漢方製剤が標準治療の手段として選択される機会を増やすため、有効性・安全性を示すエビデンスを集積し、診療ガイドラインへの掲載数の拡大や推奨度の向上に注力しています。

#### ■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掲載数の総数は、2021年の151件から2022年には152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、2023年は未発表）、2023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掲載の充実につながるものと考えています。

また、日本病態栄養学会が編集した「がん栄養療法ガイドブック2024」（がん病態栄養専門管理栄養士の認定試験テキスト）に漢方薬（補中益気湯、六君子湯、人參養榮湯など）が掲載されました。



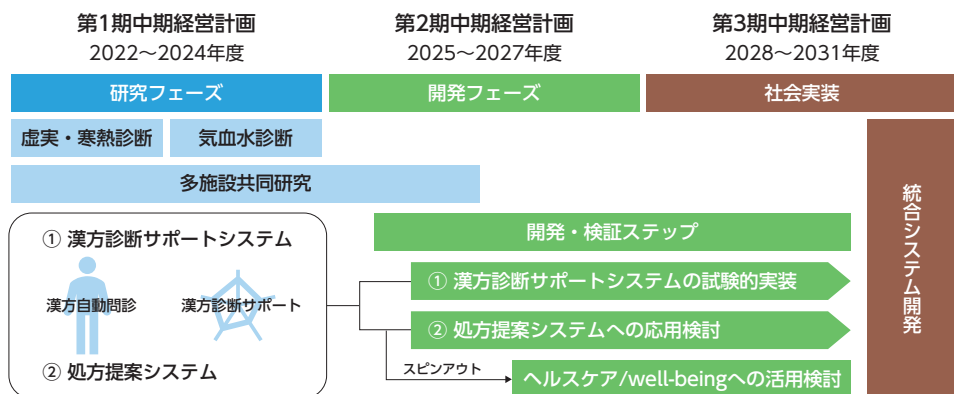
## 2 漢方治療の個別化と未病の科学化

漢方薬は天然物由来の多成分系製剤であり、有効性を科学的に証明することが難しいと言われてきました。この課題に対して、当社は長年にわたり基礎研究と臨床研究を推進し、近年はKAMPOmics<sup>®</sup>の体系に基づいて、漢方薬の有効性・安全性を示す臨床研究と科学的エビデンスの構築に取り組んでいます。また、エビデンスの解明に加えて、メタボロミクスやシステムバイオロジー、遺伝子解析などの先端技術を駆使し、「患者様ごとの最適な漢方治療（個別化医療）の確立」と「未病の科学化」に注力しています。

個別化医療のためには、漢方薬が顕著な効果を示す患者様に共通する特徴の解明が重要です。加えて、漢方医による“匠の領域”とされる「証\*」の診断の科学的・客観的な把握に取り組んでいます。そのための技術開発として漢方診断サポートシステムなどの構築を進め、漢方医学と西洋医学を融合し、一人ひとりが最適な漢方治療を受けられる社会の実現を目指しています。一方、「未病の科学化」については、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（虚弱）」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<sup>®</sup>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。

生命の本質を掘り下げ、真摯に社会課題と向き合いながら、一人ひとりが最適な漢方治療を受けられる社会の実現を目指します。

\*その人の状態（体質・体力・抵抗力・症状の表れ方などの個人差）を表すもの



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。

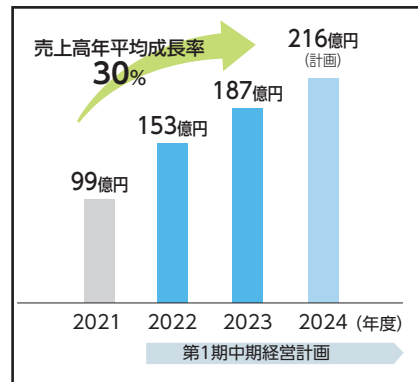
また、原料生薬の約9割を調達している中国で、生薬・製剤・研究の3つのプラットフォームを展開し、高品質な製品で中国国民の健康へも貢献することにより、将来の国内事業向け原料生薬の安定確保も盤石にしていきます。

### 1 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。

中国では、自社管理圃場を保有し、産地会社と協力して「ツムラGACP\*1」に従って栽培・加工を行い、高品質な生薬を調達しています。これらの原料生薬は、国内事業における漢方製剤の原料としての輸出に加え、中国の中成薬メーカーへ外部販売し、さらに、原料生薬を加工し付加価値を高めた飲片（刻み生薬）は、病院やオンライン販路を通じて販売しています。また、大健康製品\*2については、ソーシャルメディアやeコマース、ライブコマースを統合的に活用し、新たな販売チャネルを構築しブランド確立を目指しています。

原料生薬、飲片、大健康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。



原料生薬

飲片



大健康製品

2023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、前年度比22.2%伸長の187億円となりました。

\*1 Good Agricultural and Collection Practicelは、WHO などが制定した薬用植物の優良農業規範

\*2 栄養食品と機能性食品、サプリメント（機能補強型含む）、バイオ科学技術による保健製品などをさします。

## 2 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ターゲットとして、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。

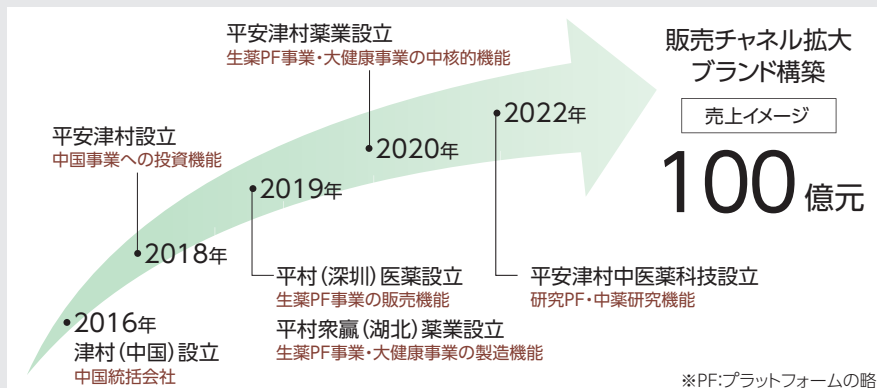
第1期中期経営計画においては、中成薬事業参入のためのM&Aをできる限り早期に実施することを目指しており、候補企業複数社と交渉を続けております。

## 3 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、さらに発展させていくため、生薬の種苗から最終製品までの全サプライチェーンを通じての品質保証、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。

### 中国事業の基盤構築の変遷

当社は2017年に中国事業を本格化し、中国平安保険グループと資本業務提携を行いました。翌年、平安津村を設立し、2019年には平村（深圳）医薬を設立しました。2020年には天津盛実百草を子会社化し、中国での原料生薬、飲片大健康製品の販売を本格化。その後、平安津村中医薬科技を設立し、中国事業の基盤強化に取り組んでいます。



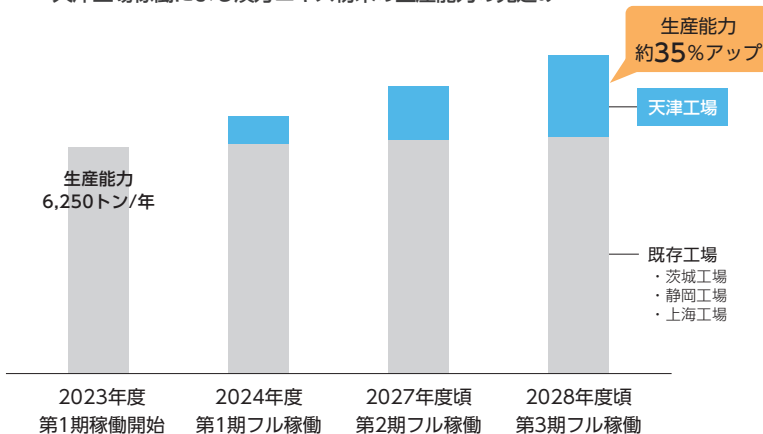
第1期中期経営計画においては、国内事業の将来に向けた成長を支える基盤として、生産能力の増強に取り組んでいます。

また、原価低減およびスマートファクトリー化に向けた取り組みを推進し、第1期中期経営計画の最終年度である2024年度には2021年度比で労働生産性を20%向上、そして2031年度には2倍にすることを目標としています。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、実装していきます。

### ① 国内事業向け生産能力の状況

2023年度は新型コロナウイルスやインフルエンザ等の感染症の拡大により鎮咳剤等の需要が引き続き拡大し、漢方製剤の風邪関連処方に想定を超える需要が継続しました。そのため、一部処方において一時的に供給能力を上回り、限定出荷対応せざるを得ない状況となりました。漢方製剤の需要増に対応して安定供給を図るべく、各工場においては生産計画の調整および増産体制の構築に取り組んでいます。

天津工場稼働による漢方エキス粉末の生産能力の見込み



生産設備の増強のため、2023年度は183億円の設備投資を実施しました。新たな生産拠点として、グループ会社の天津津村製薬では第1期製造ラインの立上りを完了し、2023年11月より出荷を開始いたしました。引き続き第3期製造ラインまでの建設計画を遂行しており、フル稼働体制が確立できた際にはグループ全体で生産能力が約35%向上します。また新たな製造ラインでは自動化技術を導入し、省人化を図っています。引き続き安定供給の体制を整えるとともに、労働生産性の向上に向けた施策に取り組んでいきます。

## ② 生薬AI自動選別の実用化

生薬生産団体から各拠点(石岡センター、夕張ツムラ、深川津村薬業、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、野菜などと比べて色味や形状が複雑であり、選別作業の自動化は困難とされてきました。当社は工程の効率化やコスト削減のため、2019年より熟練者の選別技術をAIにより学習した自動選別機の開発を進め、2023年12月より石岡センターにて本格稼働を開始しました。これにより1ラインの選別作業員を4名から2名に削減しています。

さらにはDX戦略の施策として、2025年度までに自動選別機を夕張ツムラ、深川津村薬業、盛実百草薬業に展開する計画を推進し、併せて自動選別の対象生薬を拡大し、原料生薬の安定供給とローコストオペレーションを図っていきます。

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・人的資本政策



1 目指すべき人財の採用・育成・配置

事業戦略実現に向け、現状の課題と将来あるべき姿をより明確にするために人財ポートフォリオの策定に取り組んでいます。また、新卒採用とキャリア採用においては「女性採用比率50%」を継続しています。

人財育成においては「自ら育つ人を育む企業文化を創造する」をポリシーとして掲げ、若手社員のベーススキル習得支援や社員のリスキル教育にも注力しています。制度面においては、キャリアチャレンジ(社内公募)制度の導入やセルフ・キャリアドック制度の構築により、自律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財の配置に反映すべく、タレントマネジメントシステムの運用を開始しました。

2 ダイバーシティ&インクルージョン推進

多様性を尊重し、社員の能力を最大限に活かすことで、イノベーション創出による企業価値の向上を目指しています。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。

3 従業員エンゲージメント向上

従業員エンゲージメント向上の施策として「信託型株式交付制度」の導入や「副業ガイドライン」を制定しました。また、健康経営の取り組みが評価され、「健康経営優良法人2024」に認定されるなど、社員一人ひとりが能力を最大限



発揮できる職場環境の醸成へ向けて取り組みを継続していきます。

従業員データ：

<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/esg/social/index.html>



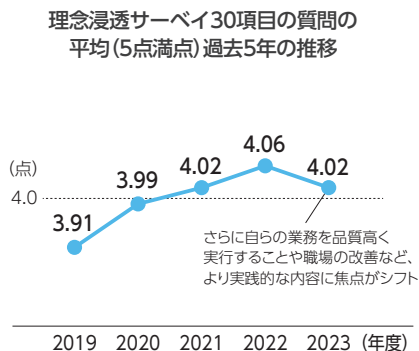
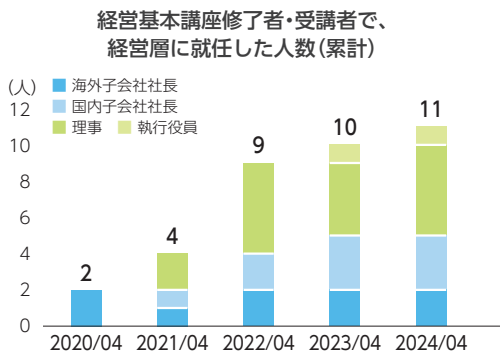
#### 4 経営人財の養成と企業文化の醸成

当社はツムラアカデミーを設置し、学長に社長の加藤が就いています。ツムラアカデミーには大きく分けて二つの機能があります。

一つは、経営人財とその候補者向けの体系的な養成プログラムを企画・運営する「経営人財の育成」機能です。2023年度末時点での経営基本講座プログラム修了者は100名となっており、その中から執行役員や理事が複数選任されています。また、経営人財輩出の仕組みである「T-Next」に基づき、人事部が選抜・育成計画・配置・評価・事務局機能、ツムラアカデミーが養成を主に担当して、経営人財を輩出しています。

もう一つは、「企業文化の醸成」の機能です。目的・価値を求心力とした“対話”を通じて、理念浸透を推進し、個々の潜在能力を引き出す文化の醸成に取り組んでいます。参加者同士でTSUMURA GROUP DNA Pyramidについて“対話”する「理念浸透・コーチミーティング」、漢方薬的組織づくりを目指して「チームビルディング」「個別組織サポート」を継続的に実施しています。

理念浸透サーベイ結果は4.02点と高い水準を維持し、業務の品質など実践的な内容にコメントの焦点が移っていることから、次のステージにシフトしつつあることが読み取れました。



## サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み

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るなか、当社サステナビリティ委員会は、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。また、各分科会は、サステナビリティ委員会の基で、中長期環境目標などにに基づき、部門横断的に検討し課題解決に向けた施策を打ち出しています。

2023年度は、新たに「委員長報告会」を設置（3回開催）し、各分科会の取り組みの進捗報告とそれに対する経営の指示が迅速に行われる体制を構築しました。

### 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	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	総務部、医薬営業本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	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	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	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(2023)

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	2022	2023
気候変動	B	⇒ A-
水セキュリティ	A-	⇒ A-

### TNFD Adoptersへの登録について

当社は、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD=Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)の提言に基づいて自然関連のリスク・機会の早期開示を行うことを表明し、「TNFD Early Adopter」として公表されました。

(<https://tnfd.global/engage/inaugural-tnfd-early-adopters/>)

### (3) 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、18,352百万円の設備投資を実施しました。

### (4) 資金調達の状況

該当事項はありません。

### (5) 直前3連結会計年度の財産および損益の状況

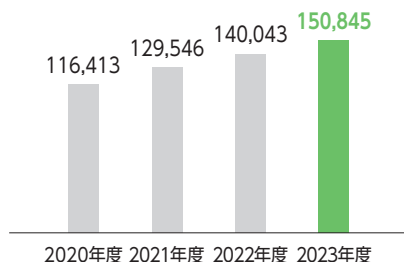
(単位:百万円)

区 分	第85期 (2020年度)	第86期 (2021年度)	第87期 (2022年度)	第88期 (2023年度)
売 上 高	116,413	129,546	140,043	150,845
営 業 利 益	19,382	22,376	20,916	20,017
経 常 利 益	20,866	25,904	23,453	23,493
親会社株主に帰属する当期純利益	15,332	18,836	16,482	16,707
1株当たり当期純利益(円)	200.40	246.21	215.63	219.83
総 資 産	319,063	350,981	396,813	428,254
純 資 産	233,169	258,109	272,246	295,364
1株当たり純資産額(円)	2,846.58	3,133.97	3,299.42	3,566.54

- (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、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137,562株、前連結会計年度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137,679株、前連結会計年度84,800株)。
4. 株式付与ESOP信託が保有する当社株式を、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462,412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388,572株)。

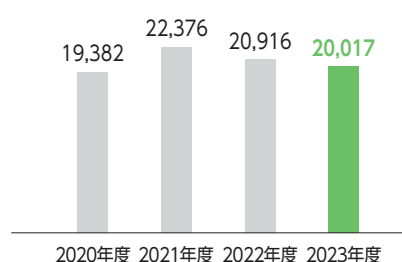
#### ■売上高

(百万円)

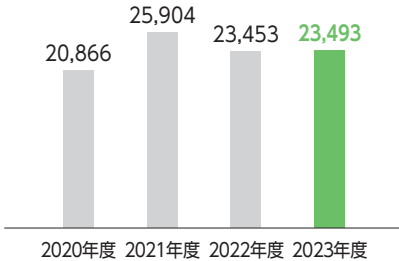


#### ■営業利益

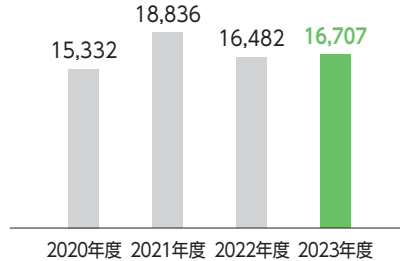
(百万円)



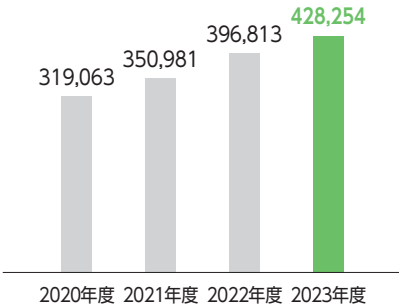
### ■ 経常利益 (百万円)



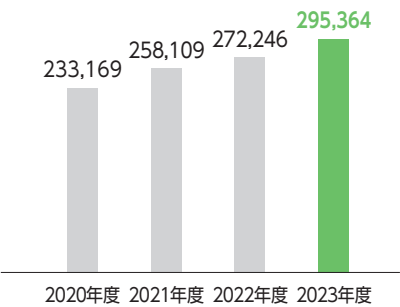
### ■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



### ■ 総資産 (百万円)



### ■ 純資産 (百万円)



## (6) 主要な事業内容 (2024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、入剤剤の販売
	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

## (7) 主要な事業所および工場 (2024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 茨城県稲敷郡阿見町吉原3586

事業所(支店) 札幌、仙台第一、仙台第二、甲信越、北関東、千葉、埼玉、東京、多摩、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)
- ・盛実百草薬業有限公司(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)

## (8) 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	2,528,993 (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	934,000 (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	1,705,000 (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
盛実百草薬業有限公司	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。

## (9) 従業員の状況 (2024年3月31日現在)

従業員数	前連結会計年度末比増減
4,138(744)名	106名増(40名増)

(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。

## (10) 主要な借入先の状況 (2024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

## (11) 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 (2024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

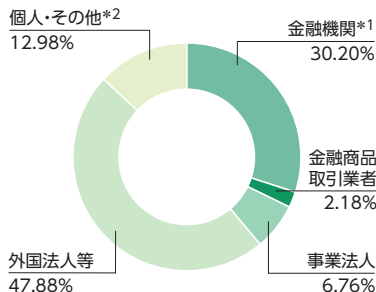
(自己株式 229,897株を含む)

#### (3) 株主数

18,103名(前期末比 2,334名減)

#### (4) 大株主の状況

〈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137,562株、株式付与ESOP信託の信託財産として保有する自己株式462,412株を含めております。

\*2 「個人・その他」には、自己株式229,897株を含めております。

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)	10,907 千株	14.25 %
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)	4,111	5.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,675	3.50
株式会社三菱UFJ銀行	2,197	2.87
ツムラグループ従業員持株会	1,751	2.29
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	1,497	1.96
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,310	1.71
JP MORGAN CHASE BANK 380634	1,261	1.65

(注) 持株比率は、自己株式229,897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137,562株、株式付与ESOP信託の信託財産として保有する自己株式462,412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

当該事項はありません。

## 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を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 (2024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	三宅 博	
取締役	岡田 正	
取締役	柳 良平	早稲田大学大学院会計研究科 客員教授、 エーザイ株式会社 シニアアドバイザー、 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、 M&Gインベストメンツジャパン株式会社 副社長
取締役(常勤監査等委員)	永 淵 富弘	
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 取締役三宅博氏、取締役岡田正氏、取締役柳良平氏、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 取締役永淵富弘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、取締役三宅博氏、取締役岡田正氏、取締役柳良平氏、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(2024年3月31日現在)

地 位	経営担当範囲	氏 名	担 当
CEO※ 最高経営責任者	ツムラグループ全体 (経営責任)	加 藤 照 和 かとう てるかず	渉外調査室、監査室担当
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 すぎ い けい	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) 共同最高執行責任者	中国事業全般 (執行責任)	戸 田 光 胤 とど てるあき	中国統括室担当
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)	半 田 宗 樹 はん だ なるき	経営企画室、経理部、 情報技術部担当
CHRO 最高人財・人事責任者	グループ全体 (HR部門統括)	安 達 晋 あんだ すすむ	人事部、秘書室担当
執行役員		空 田 華 徳 から だ なるのり	医薬営業本部長
執行役員	(リスク・コンプライアンス 担当)	星 洋 ほし ひろし	法務・コンプライアンス部長、 総務部担当
執行役員		遠 藤 浩 司 えん とう こうし	ツムラアカデミー室長
執行役員		今 田 明 人 こん だ あきひと	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		譲 原 光 利 ゆずり はら みつとし	信頼性保証本部長
執行役員		熊 谷 昇 一 くま がい しゅういち	生産本部長
執行役員		阿 部 忠 弘 あ べ ただひろ	ヘルスクエア本部長
執行役員		張 立 弦 ちよう りつ げん	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 はる 渡 邊 義 春	中国生薬プラットフォーム統括 生薬本部担当

(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(2024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	加 藤 照 和 かとう てるかず	
取締役	杉 井 圭 すぎ い けい	
取締役	半 田 宗 樹 はん だ なるき	
取締役	三 宅 博 みやけ ひろし	
取締役	岡 田 正 おか だ ただし	

取締役	やなぎ 柳 しょう 良 へい 平	早稲田大学大学院会計研究科 客員教授、 エーザイ株式会社 シニアアドバイザー、 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、 M&Gインベストメンツジャパン株式会社 副社長
取締役(常勤監査等委員)	なが 永 しみ 淵 とも 富 ひろ 弘	
取締役(監査等委員)	まつ 松 した 下 みつ 満 とし 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)	もろ 望 つき 月 あけ 明 み 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(2024年4月1日現在)

地 位	経営担当範囲	氏 名	担 当
CEO※ 最高経営責任者	ツムラグループ全体 (経営責任)	か 加 とう 藤 てる 照 かず 和	渉外調査室、監査室担当
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	すぎ 杉 い 井 けい 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) 共同最高執行責任者	中国事業全般 (執行責任)*	と 戸 だ 田 こう 光 胤	中国統括室担当
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 半 だ 田 わね 宗 樹	経営企画室、経理部、 情報技術部担当
CHRO 最高人財・人事責任者	グループ全体 (HR部門統括)	あ 安 だ 達 すずむ 晋	人事部、秘書室担当
執行役員		そら 空 だ 田 ゆき 幸 徳	医薬営業本部長
執行役員		えん 遠 だ 藤 どう 浩 こう 浩 司	ツムラアカデミー室長
執行役員		こん 今 だ 田 あき 明 ひと 人	研究開発本部長、 マーケティング本部、国際開発本部担当
執行役員		くま 熊 がい 谷 昇 一	生産本部長
執行役員		あ 阿 べ 部 ただ 忠 ひろ 弘	ヘルスケア本部長
執行役員		ちよう 張 りつ 立 げん 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 渡 なべ 邊 よし 義 はる 春	中国生薬プラットフォーム統括 生薬本部担当
執行役員		みぞ 溝 ぐち 口 かず 和 しげ 臣	信頼性保証本部長
執行役員	(リスク・コンプライアンス 担当)	し 紫 せき 関 こう 康 じ 次	法務・コンプライアンス部長、 総務部、適正推進部担当

\* 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、2024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。)	246	205	40	3
社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)	31	31	—	4
取締役(監査等委員である取締役を除く。)	277	236	40	7
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く。)	25	25	—	2
社外取締役(監査等委員)	20	20	—	2
取締役(監査等委員)	45	45	—	4

(注)1 2023年6月29日開催の第87回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)(1名分、取締役(監査等委員)(社外取締役を除く。)(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 <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>固定部分とあわせて毎月金銭で支給</li> </ul>
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 <ul style="list-style-type: none"> <li>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。)</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
	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 <ul style="list-style-type: none"> <li>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。)</li> <li>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</li> <li>原則として、退任後一括して交付</li> </ul>

### 【短期インセンティブ:STI(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 * (TOPIX成長率比較)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期ビジョンの実現度を測る指標</li> <li>・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</li> </ul>
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GHG削減</li> <li>・野生生薬栽培化など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティビジョンの実現度を測る指標</li> <li>・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</li> </ul>
コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営チームの多様性など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
事業価値	海外事業売上高比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期経営ビジョンの実現度を測ることができる指標</li> <li>・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</li> </ul>

\* 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*
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%	*
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%*
合計		100%	0%~150% (ただし、2028年3月31日までの期間は0%~100%。)	

\*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とおりです。

評価指標		単年度目標 (2023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)	1,505	1,508	—
	連結営業利益(億円)	180	200	—
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(2024年3月31日時点)

氏名	地位	担当
三宅 博	社外取締役	委員長
岡田 正	社外取締役	委員
柳 良平	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年度に業績連動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)。
- 取締役(監査等委員である取締役を除く。)のうち社外取締役を含めた非業務執行取締役および監査等委員である取締役は、業務執行の監督という役割に鑑みて固定の基本報酬(金銭)のみとしております。

### (3) 社外役員に関する事項

#### i) 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。

#### ii) 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

取締役柳良平氏は、早稲田大学大学院会計研究科の客員教授、エーザイ株式会社のシニアアドバイザー、アビームコンサルティング株式会社のエグゼクティブアドバイザー、M&Gインベストメンツジャパン株式会社の副社長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。

#### iii) 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	
三宅博 (取締役)	100% (19/19回)	100% (7/7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。
岡田正 (取締役)	100% (19/19回)	100% (7/7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。

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	
柳 良平 (取締役)	100% (15/15回)	100% (5/5回)	—	100% (9/9回)	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。
松下 満 俊 (監査等委員)	100% (19/19回)	100% (7/7回)	94% (17/18回)	100% (13/13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% (19/19回)	100% (7/7回)	94% (17/18回)	100% (13/13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。

※柳良平氏については、2023年6月29日就任以降の出席回数を記載しております。

#### iv) 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。

#### v) 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、2023年6月29日開催の第87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土屋智恵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 Japan有限責任監査法人

(注)2023年12月1日付けでPwCあらた有限責任監査法人とPwC京都監査法人との合併により名称変更しております。

### (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	76百万円
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	76百万円

(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

該当事項はありません。

### (4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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。



## 第88期連結計算書類

---

連結貸借対照表 .....	71P
連結損益計算書 .....	73P
(ご参考)連結キャッシュ・フロー計算書 .....	74P

# 連結貸借対照表 (2024年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当期末 2024年3月31日現在	前期末(ご参考) 2023年3月31日現在
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>281,292</b>	<b>268,320</b>
現金及び預金	78,075	94,752
受取手形及び売掛金	67,149	58,087
商品及び製品	12,139	11,257
仕掛品	18,309	14,430
原材料及び貯蔵品	87,168	76,038
その他	18,761	13,933
貸倒引当金	△ 311	△ 178
<b>固定資産</b>	<b>146,961</b>	<b>128,492</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>104,058</b>	<b>93,415</b>
建物及び構築物	95,434	91,197
機械装置及び運搬具	73,255	71,810
工具、器具及び備品	15,037	14,349
土地	9,037	9,051
建設仮勘定	22,965	11,323
その他	823	725
減価償却累計額	△ 112,493	△ 105,042
<b>無形固定資産</b>	<b>17,253</b>	<b>14,647</b>
のれん	8,350	8,480
その他	8,902	6,166
<b>投資その他の資産</b>	<b>25,650</b>	<b>20,429</b>
投資有価証券	15,241	11,160
退職給付に係る資産	3,626	2,518
繰延税金資産	1,115	1,844
その他	5,666	4,905
貸倒引当金	△ 0	△ 0
<b>資産合計</b>	<b>428,254</b>	<b>396,813</b>



(単位:百万円)

科 目	当 期 末 2024年3月31日現在	前 期 末 (ご参考) 2023年3月31日現在
<b>負 債 の 部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>68,557</b>	<b>47,205</b>
支払手形及び買掛金	19,828	16,443
短期借入金	10,313	10,313
一年内償還予定の社債	15,000	—
未払金	9,212	7,585
未払法人税等	2,979	3,233
その他	11,222	9,628
<b>固定負債</b>	<b>64,332</b>	<b>77,361</b>
社債	45,000	60,000
長期借入金	9,377	9,377
繰延税金負債	1,088	11
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	49	59
従業員株式給付引当金	414	—
役員株式給付引当金	220	111
その他	7,002	6,623
<b>負債合計</b>	<b>132,889</b>	<b>124,566</b>
<b>純 資 産 の 部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>247,307</b>	<b>237,037</b>
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	13,739	13,739
利益剰余金	205,804	194,224
自己株式	△ 2,378	△ 1,068
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>23,494</b>	<b>15,008</b>
その他有価証券評価差額金	5,910	2,647
繰延ヘッジ損益	1,328	29
土地再評価差額金	2,673	2,673
為替換算調整勘定	13,870	10,455
退職給付に係る調整累計額	△ 287	△ 796
<b>非支配株主持分</b>	<b>24,562</b>	<b>20,199</b>
<b>純資産合計</b>	<b>295,364</b>	<b>272,246</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>428,254</b>	<b>396,813</b>

# 連結損益計算書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期 (2023年4月1日~ 2024年3月31日)	前期 (ご参考) (2022年4月1日~ 2023年3月31日)
<b>売上高</b>	<b>150,845</b>	<b>140,043</b>
売上原価	82,028	71,762
<b>売上総利益</b>	<b>68,816</b>	<b>68,281</b>
販売費及び一般管理費	48,799	47,365
<b>営業利益</b>	<b>20,017</b>	<b>20,916</b>
<b>営業外収益</b>	<b>3,853</b>	<b>2,949</b>
受取利息	671	531
受取配当金	300	265
為替差益	2,193	1,508
その他	688	642
<b>営業外費用</b>	<b>378</b>	<b>412</b>
支払利息	330	256
社債発行費	—	142
その他	47	13
<b>経常利益</b>	<b>23,493</b>	<b>23,453</b>
<b>特別利益</b>	<b>462</b>	<b>469</b>
固定資産売却益	15	5
関係会社有償減資払戻差益	—	463
投資有価証券売却益	446	—
<b>特別損失</b>	<b>218</b>	<b>903</b>
固定資産売却損	—	5
固定資産除却損	218	40
減損損失	—	597
新型コロナウイルス関連損失	—	259
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>23,736</b>	<b>23,018</b>
法人税、住民税及び事業税	6,083	6,121
法人税等調整額	△ 394	△ 489
<b>法人税等合計</b>	<b>5,689</b>	<b>5,632</b>
<b>当期純利益</b>	<b>18,046</b>	<b>17,386</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	1,339	904
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>16,707</b>	<b>16,482</b>

## (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 (2023年4月1日～ 2024年3月31日)	前期 (2022年4月1日～ 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,608	16,452
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 19,351	△ 15,493
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,417	24,423
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,465	1,811
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 16,695	27,194
現金及び現金同等物の期首残高	94,730	67,536
現金及び現金同等物の期末残高	78,034	94,730





## 第88期計算書類

---

貸借対照表 .....	77P
損益計算書 .....	79P

# 貸借対照表 (2024年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当期末 2024年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2023年3月31日現在
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>185,942</b>	<b>184,342</b>
現金及び預金	34,475	53,248
売掛金	54,750	48,343
商品及び製品	10,526	8,706
仕掛品	14,233	12,676
原材料及び貯蔵品	32,666	25,562
前渡金	15,136	17,243
前払費用	1,029	879
関係会社短期貸付金	18,911	14,376
その他	4,221	3,311
貸倒引当金	△ 7	△ 6
<b>固定資産</b>	<b>164,300</b>	<b>149,577</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>57,930</b>	<b>56,428</b>
建物	27,150	28,267
構築物	1,454	1,057
機械及び装置	9,354	10,814
車両運搬具	0	0
工具、器具及び備品	2,506	2,738
土地	8,702	8,716
建設仮勘定	8,432	4,541
その他	330	293
<b>無形固定資産</b>	<b>3,980</b>	<b>2,189</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>102,389</b>	<b>90,959</b>
投資有価証券	15,241	11,160
関係会社株式	1,957	1,957
出資金	46	46
関係会社出資金	47,915	47,915
関係会社長期貸付金	31,298	24,370
長期前払費用	452	534
前払年金費用	4,001	3,626
敷金	769	789
繰延税金資産	—	496
その他	708	63
貸倒引当金	△ 3	△ 2
<b>資産合計</b>	<b>350,243</b>	<b>333,919</b>

(単位:百万円)

科目	当期末 2024年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2023年3月31日現在
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>48,899</b>	<b>30,998</b>
電子記録債務	2,976	2,531
買掛金	2,373	1,865
短期借入金	10,313	10,313
1年内償還社債	15,000	—
未払金	8,743	7,193
未払費用	4,514	4,577
未払法人税等	2,859	3,134
未払消費税等	—	379
預り金	125	178
その他	1,994	825
<b>固定負債</b>	<b>62,870</b>	<b>76,298</b>
社債	45,000	60,000
長期借入金	9,377	9,377
繰延税金負債	1,151	—
再評価に係る繰延税金負債	1,179	1,179
従業員株式給付引当金	414	—
役員株式給付引当金	220	111
その他	5,526	5,630
<b>負債合計</b>	<b>111,769</b>	<b>107,296</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>228,561</b>	<b>221,274</b>
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	14,048	14,048
資本準備金	12,595	12,595
その他資本剰余金	1,453	1,453
利益剰余金	186,749	178,151
利益準備金	2,931	2,931
その他利益剰余金	183,818	175,220
繰越利益剰余金	183,818	175,220
自己株式	△ 2,378	△ 1,068
<b>評価・換算差額等</b>	<b>9,911</b>	<b>5,349</b>
その他有価証券評価差額金	5,910	2,647
繰延ヘッジ損益	1,328	29
土地再評価差額金	2,673	2,673
<b>純資産合計</b>	<b>238,473</b>	<b>226,623</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>350,243</b>	<b>333,919</b>

# 損益計算書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期 (2023年4月1日～ 2024年3月31日)	前期 (ご参考) (2022年4月1日～ 2023年3月31日)
<b>売上高</b>	<b>131,283</b>	<b>123,801</b>
売上原価	74,673	65,716
<b>売上総利益</b>	<b>56,610</b>	<b>58,084</b>
販売費及び一般管理費	40,095	38,564
<b>営業利益</b>	<b>16,514</b>	<b>19,519</b>
<b>営業外収益</b>	<b>2,294</b>	<b>1,144</b>
受取利息	634	277
受取配当金	408	366
為替差益	1,163	285
その他	87	214
<b>営業外費用</b>	<b>456</b>	<b>473</b>
支払利息	428	319
社債発行費	—	142
その他	27	11
<b>経常利益</b>	<b>18,353</b>	<b>20,191</b>
<b>特別利益</b>	<b>460</b>	<b>463</b>
固定資産売却益	14	0
関係会社有償減資払戻差益	—	463
投資有価証券売却益	446	—
<b>特別損失</b>	<b>26</b>	<b>40</b>
固定資産除却損	26	40
<b>税引前当期純利益</b>	<b>18,787</b>	<b>20,614</b>
法人税、住民税及び事業税	5,426	5,792
法人税等調整額	△ 365	△ 118
<b>法人税等合計</b>	<b>5,061</b>	<b>5,674</b>
<b>当期純利益</b>	<b>13,725</b>	<b>14,940</b>





## 監査報告

---

連結計算書類に係る会計監査報告 .....	81P
計算書類に係る会計監査報告 .....	83P
監査等委員会の監査報告 .....	85P

# 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

2024年5月15日

株式会社 ツムラ  
取締役会 御中

PwC Japan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2023年4月1日から2024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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

2024年5月15日

株式会社 ツムラ  
取締役会 御中

PwC Japan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2023年4月1日から2024年3月31日までの第88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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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、2023年4月1日から2024年3月31日までの第88期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について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いたしました。

- 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、会社の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、本社及び主要な事業所に関して業務及び財産の状況を調査いたしました。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」(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 Japan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 Japan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。

2024年5月16日

## 株式会社ツムラ 監査等委員会

常勤監査等委員 永 淵 富 弘 ㊞

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

# 社会課題解決への取り組み

## #OneMoreChoice プロジェクト



### 新社会人が、不調を隠れ我慢しないことを目指して

当社は、誰もが不調を無理に我慢することなく、心地よく生きられる健やかな社会を目指し、2021年3月から「#OneMoreChoice プロジェクト」に取り組んでいます。2024年は、この春から働く新社会人が、不調を感じたとき、我慢に代わる選択肢を見つけてほしいという思いを込めたメッセージ「#もうすぐ社会人になるあなたへ」を発信しました。

このメッセージを発信するにあたり、当社は新たに始まる社会人生活で起こり得る「隠れ我慢」<sup>\*1</sup>に着目しました。この春から働く新社会人1,000人と、社会人歴3～5年目の先輩社会人1,000人に「働くことと不調に関する意識調査」<sup>\*2</sup>を実施したところ、新社会人の6割は「社会人なら多少の不調は我慢すべき(60%)」とと思っている一方で、先輩社会人の約8割は、新社会人に対して「社会人だからといって不調を我慢しないでいい(79.9%)」と考えていることが明らかになり、新社会人がこれから働くなかで不調を隠れ我慢してしまう懸念がみえてきました。

そこで、本プロジェクトのイメージキャラクターを務める俳優の井桁弘恵さんが、新社会人に向けて手紙でエールを贈るWEB動画の公開のほか、新聞広告、井桁さんや先輩社会人から集めた新社会人へのメッセージを掲載した交通広告などを展開いたしました。

また、当社の新入社員も、働いていくなかで、心身の不調を隠れ我慢しないために、新入社員研修で我慢に代わる選択肢について考える時間を、研修の最初に設けました。

今後も、活動の輪を広げ、社会課題解決に取り組み健やかな社会の実現に向けて活動を進めてまいります。



\*1:隠れ我慢とは、心身の不調を我慢して仕事や家事を行うこと。株式会社ツムラの登録商標です。

\*2:新社会人と先輩社会人に聞く、「働くことと不調に関する意識調査」

■実施時期:2024年1月5日(金)～1月12日(金)

■調査手法:インターネット調査

■調査対象:2024年4月に新社会人になる予定で高校・専門学校(短大含む)・大学・大学院に在籍中の男女1,000人、有職者で社会人歴3年～5年目の20代・30代男女1,000人(新社会人は人口動態に合わせた回収に基づく出現率でウェイバック集計を実施し、社会人は人口動態に合わせて回収)

■調査委託先:マクロミル



# 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 <a href="https://www.tsumura.co.jp/ir/stock/announcement/index.html">https://www.tsumura.co.jp/ir/stock/announcement/index.html</a> (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

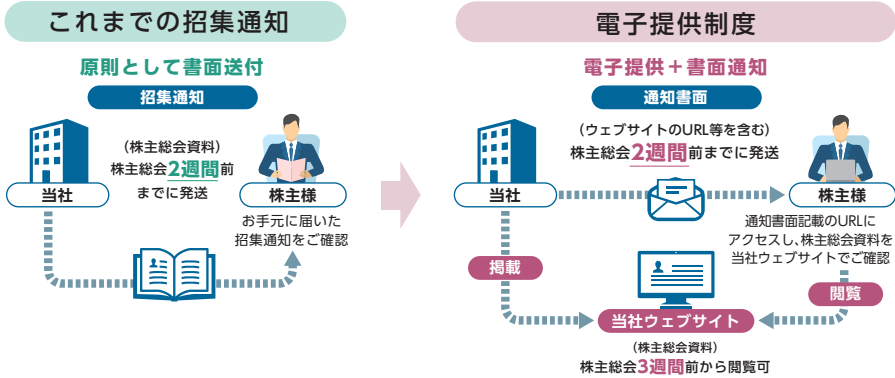
新規に購入された当社株式をNISA口座でご所有される場合、配当等につき非課税の適用を受けるためには、口座管理機関(証券会社等)を通じて配当等を受け取る方式である「株数数比例配分方式」をお選びいただく必要がございます。

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「株数数比例配分方式」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

会社法の改正に伴い、前回より株主総会資料は原則ウェブサイト上でご覧いただくことになりました。全ての株主総会資料は、本招集ご通知5ページでご案内の当社ウェブサイトよりご確認いただけますようお願い申し上げます。



## 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ぶらす  
 のど飴シリーズウェブサイト  
<https://www.tsumurawakan.jp>



「ツムラのおいしい和漢ぶらすのど飴シリーズ」は、厳選した和漢素材をおいしく手軽に食べていただきたいという想いをカタチにした商品です。

「のど飴」には桔梗と甘草、「たかめるのど飴」には高麗人参を配合、沖縄県産の黒糖で何度でも食べたくなるやさしい味に仕上げました。

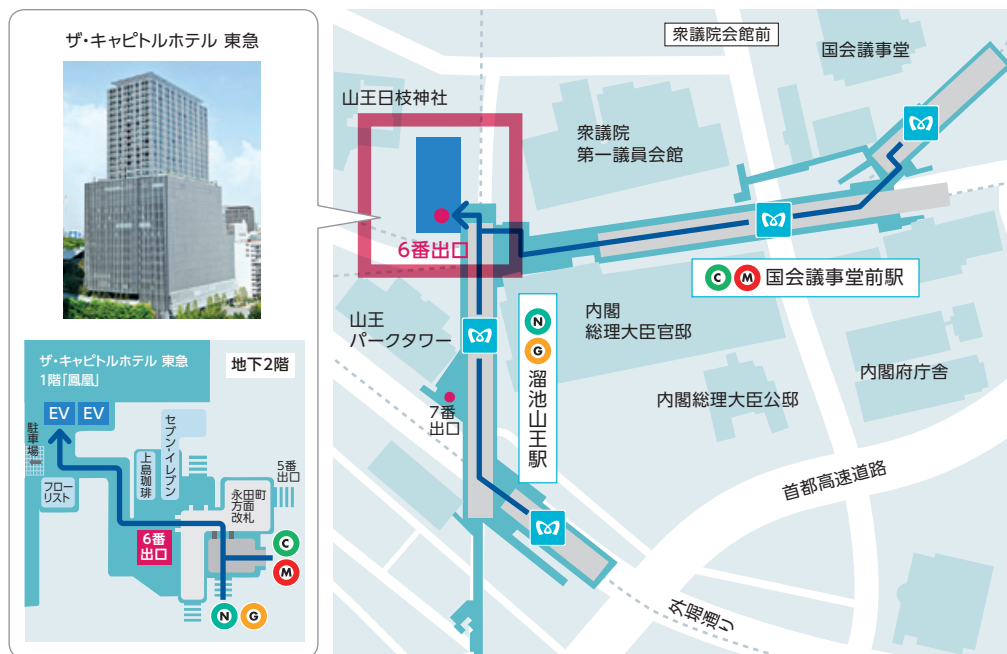
ドラッグストアを中心に全国各地で販売しております。

# 第88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** 2024年6月27日(木曜日) 午前10時～ (受付開始 午前9時)

会場は、バリアフリーとなっておりますが、お手伝いが必要な株主様は当社スタッフにお声掛けください。  
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



ユニバーサルデザイン(UD)の考え方にに基づき、より多くの人へ適切に情報を伝えられるよう配慮した見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。