

# 第86回 定時株主総会

# 招集ご通知

## 開催情報

日時: 2022年6月29日(水曜日)

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」

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。

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告



新型コロナウイルス感染拡大防止のため、可能な限り会場へのご出席をお控えいただき、事前に書面(郵送)・インターネットによる議決権行使をお願い申し上げます。なお、株主の皆様は、株主総会の模様をライブ配信によりご覧いただけます。

# 株式会社ツムラ

証券コード: 4540



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/>



## 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。

はじめに、新型コロナウイルス感染症でお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された方々の一日も早いご回復をお祈り申し上げます。また、医療関係者をはじめ感染拡大防止にご尽力されている皆様に心より感謝申し上げます。

このたび、新たに「“Cho-WA” (調和) のとれた未来を実現する企業へ」をテーマに長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を掲げました。長期経営ビジョンでは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に貢献することを目指してまいります。また、第1期中期経営計画を策定し、国内事業では高齢者関連領域、がん支持療法領域、女性関連領域の重点3領域をターゲットに漢方治療の標準化の拡大、未病の科学化における研究開発等、海外事業では中国国内における中薬等の原料生薬、飲片、「薬食同源」製品の売上拡大、中成薬事業への参入等に向けて、積極的な成長投資を行います。

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

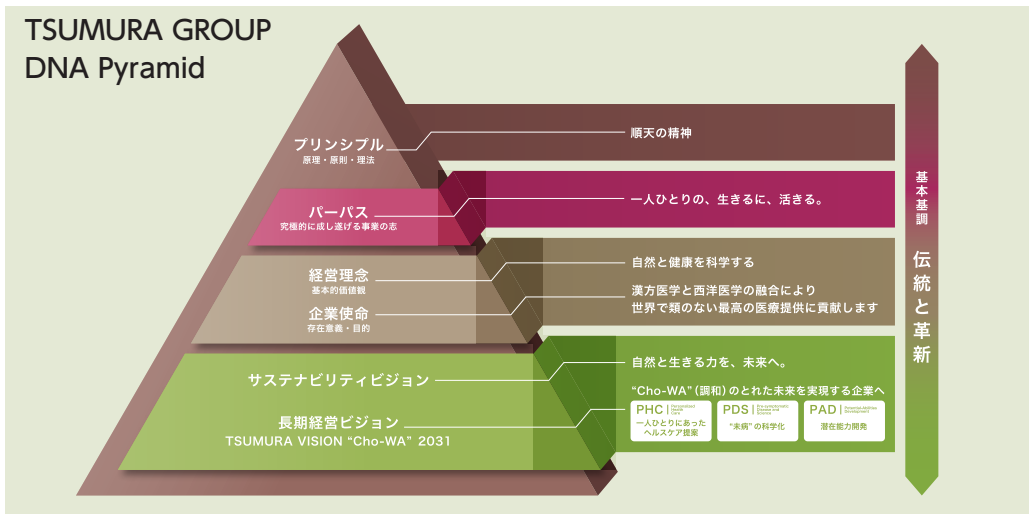
株主の皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援・ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長CEO 加藤 照和



# 新たにパーパスを掲げ、TSUMURA GROUP DNA Pyramidを刷新し、理念に基づく経営を実践してまいります。

ツムラグループは、新たに「パーパス」を制定し、新ビジョン「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」を策定いたしました。



## パーパス：一人ひとりの、生きるに、生きる。

人生のあらゆるステージに寄り添うことで。  
自然の叡智を科学することで。  
一人ひとりのすこやかな日々の力となる。

## パーパス・イメージ 動画



創業の精神を引き継ぎ、これからのデジタル時代、人間を中心とした創造社会において、「一人ひとり」の「生きる」に、ツムラグループがお役に立ち、多様な社会を創り、一人ひとりが輝く未来を実現したい、という思いがパーパスには込められております。

## サステナビリティビジョン：自然と生きる力を、未来へ。

ツムラグループの事業は、原料生薬の栽培からはじまる“漢方バリューチェーン”によって構成され、自然環境と深い関わりがあります。事業の根幹を成す「自然」に向き合い、「自然環境の変化や危機に最も敏感な企業」であり続け、豊かな自然を未来へつなげていく決意を、「自然と生きる力を、未来へ。」というサステナビリティビジョンのメッセージとし、人間・社会・地球環境のサステナビリティを推進いたします。

## TSUMURA VISION“Cho-WA”2031

“Cho-WA”（調和）のとれた未来を実現する企業へ

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ます

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

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）のとれた未来を実現する企業へ]を掲げた、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION“Cho-WA”2031」を策定いたしました。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に貢献している状態を目指してまいります。



ツムラグループは、パーパスを掲げ理念に基づく経営を実践することにより、事業を通じて、豊かな自然を未来につなげ、活力ある豊かな社会の創造を目指してまいります。そして、伝統医薬である漢方薬・中薬を科学することで、人々のwell-beingに貢献してまいります。

- \* 養生：栄養(食)・運動・睡眠・ストレス等の適正化により、身体が本来持っている自然治癒力を高め、健康増進を図る
- \* 未病先防：自覚のない体調の変化、些細な自覚症状から未病を診断・治療し、病気への進展を防ぐ
- \* 既病防変：病気が発症した際、早期発見・進行予測・早期適切治療により重症化を抑制する
- \* 癒後防復：病気治療の予後・QOLを改善し、社会復帰を可能にすべく再発を抑制する

## 「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86回定時株主総会 招集ご通知 5P

## 第86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 定款一部変更の件
- 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
- 第4号議案 取締役（監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。）および当社と委任契約を締結している執行役員に対する業績連動型株式報酬制度の改定の件

## 第86期事業報告 48P

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

第86回定時株主総会招集ご通知添付書類

## 第86期連結計算書類 112P

- 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86期計算書類 118P

- 貸借対照表
- 損益計算書

## 監査報告 122P

- 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

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

# 招集ご通知

証券コード 4540  
2022年6月8日

株 主 各 位

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86回定時株主総会 招集ご通知

拝啓 平素は格別のご支援を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第86回定時株主総会を以下により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

新型コロナウイルス感染拡大防止のため、可能な限り会場へのご出席をお控えいただき、事前に書面(郵送)またはインターネットによる議決権行使をお願い申し上げます。

議決権行使につきましては、次のいずれかの方法により行使いただくことが可能です。お手数ではございますが、後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、**2022年6月28日(火曜日)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

### 書面による議決権行使の場合

同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご表示のうえ、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。

### インターネットによる議決権行使の場合

9ページ以降に記載の「インターネットによる議決権行使のご案内」をご確認のうえ議決権行使ウェブサイト(<https://evote.tr.mufg.jp/>)にアクセスいただき、画面の案内に従って上記の行使期限までに各議案に対する賛否をご入力の上、ご送信ください。

詳しくは  
**7ページ以降を  
ご参照ください。**

### 新型コロナウイルスに関するお知らせ

新型コロナウイルス感染拡大防止のため、可能な限り会場へのご出席をお控えいただき、事前に書面(郵送)またはインターネットによる議決権行使をお願い申し上げます。

株主総会にご出席される株主の皆様におかれましては、感染予防にご配慮いただき、ご来場くださいますようお願い申し上げます。また、株主総会会場において、役員および運営スタッフがマスク着用などの対応をさせていただくほか、体温測定、マスク着用など株主の皆様ごの安全に配慮した感染予防対応にご協力賜りますようお願い申し上げます。なお、感染拡大防止のため体調不良と見受けられる株主様には、運営スタッフがお声掛けて入場をお控えいただくことがありますのでご理解くださいますようお願い申し上げます。

## 記

1. 日 時 2022年6月29日(水曜日)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86期(2021年4月1日から2022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86期(2021年4月1日から2022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 定款一部変更の件  
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  
第4号議案 取締役(監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。)および当社と委任契約を締結している執行役員に対する業績連動型株式報酬制度の改定の件

## 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。

## インターネットによる開示について

下記の事項につきましては、法令および当社定款に基づき、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、株主総会招集ご通知添付書類には記載していません。

- ① 連結計算書類の連結株主資本等変動計算書および連結注記表
- ② 計算書類の株主資本等変動計算書および個別注記表

<https://www.tsumura.co.jp/ir/shareholders/convocation/>

なお、監査等委員会および会計監査人が監査した連結計算書類および計算書類は、株主総会招集ご通知添付書類に記載の各書類のほか、当社ウェブサイトに掲載している連結株主資本等変動計算書、連結注記表および株主資本等変動計算書、個別注記表となります。

株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

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

以 上

## 議決権行使のご案内

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

議決権の行使には以下3つの方法がございます。

### A インターネットによる議決権行使の場合

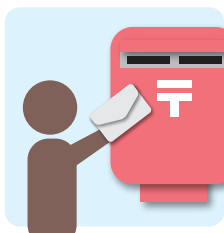


9・10ページをご参照ください。

行使期限

2022年6月28日(火曜日)  
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



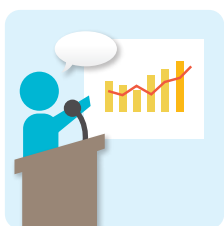
各議案の賛否をご表示のうえ、お早めにご投函ください。

(捺印は不要です)

行使期限

2022年6月28日(火曜日)  
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

2022年6月29日(水曜日)  
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 〇 個

私は、2022年6月29日開催の株式会社ツムラ第86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。

2022年6月 日

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

議案	原案に対し
第1号議案	賛 否
第2号議案	賛 否
第3号議案	賛 否
第4号議案	賛 否

基本日現在のご所有株式数 株  
議決権の数 〇 個

お願い

1. 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。
2. 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
3. 第3号議案の各候補者のうち、一部の候補者を否とされる場合は、賛に○印を表示しカッコ内に否とされる候補者の番号（当株主総会用の参考資料中、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は、画面の案内に従ってください）。
4. 画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-XXXX  
仮パスワード（右上5桁のみ） XXXXXX  
株式会社ツムラ

見本

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

- 賛成の場合 → 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 → 「否」の欄に○印

## 第3号議案

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

## 第4号議案

- 賛成の場合 → 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 → 「否」の欄に○印

# インターネットによる議決権行使のご案内

**行使期限**

**2022年6月28日(火曜日)**  
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。

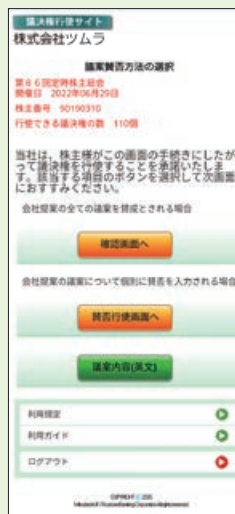


スマートフォンの機種により「QRコード」でのログインができない場合があります。

**2** 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

**QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。**

再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、10ページの「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。



※「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する

- 1 「次の画面へ」をクリック

株主総会に関するお手続きサイトへようこそ  
(株主名簿管理人)三井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「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

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

なお、本サイトは午前5時から午前10時までの間、保守・点検のための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。

### ログインする

- 2 お手元の議決権行使書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、パスワードを必ず入力してください。パスワードは半角英数字のみです。  
(※市区町村/法人名を入力してください)

ログインID  (半角)

パスワード  
または仮パスワード  (半角)

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。

ログインID、仮パスワードは議決権行使書紙に記載されています。仮パスワードによるログインの際には、自動的にパスワード変更手続き画面になりますので、株主様ご指定による任意のパスワードに変更してください。

パスワードを失念またはロックしてしまった場合は、「パスワード初期化の届出書」を印刷し、必要事項をご記入の上、三井UFJ信託銀行証券代行部宛にご郵送ください。

### パスワードを登録する

- 4 「現在のパスワード」および「新しいパスワード」と「新しいパスワード(確認用)」のすべてを入力。新しいパスワードはお忘れにならないようご注意ください。
- 5 「送信」をクリック

パスワードのご変更

パスワードを変更いたします。現在のパスワードと新しいパスワード(株主様ご指定の任意のパスワード)を入力してください。

※「新しいパスワード」と「新しいパスワード(確認用)」の2箇所にご指定のパスワードを入力してください。

を連続すると新しいパスワードが有効となります。

現在のパスワード  (半角)

新しいパスワード  (半角)

新しいパスワード(確認用)  (半角)

送信

確認画面が出たら「確認」をクリック

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時から午前5時までは取り扱いを休止いたします。
- 議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金等）は、株主様のご負担となりますので、ご了承ください。
- インターネット接続にファイアーウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合、OS・ブラウザ等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用いただけない場合もございます。
- インターネットによる議決権行使は、2022年6月28日（火曜日）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

※本サイトに關するお問い合わせは、ご質問先「監査部」へお問い合わせください。お問い合わせ先は、029-947-1000（直通）となります。お問い合わせ先は、029-947-1000（直通）となります。

◆ご利用期間について

本サイトの 公開期間	本欄がお手元に表示のとおり2025年6月5日（金）
ライブ配信	2025年6月29日（水） 10:00～株主総会終了まで

【ご注意】  
本欄は、お持ちのスマートフォンからご覧いただけます。お手持のスマートフォンが、本欄の表示に支障をきたす場合は、お手持のスマートフォンを再起動してください。

ログインIDを入力してログイン  
パスワードを入力してログイン  
QRコードからログイン

◆ログインID  
3850-XXXX-XXXX-XXXX

◆パスワード  
XXXXXX

→ **ログインID**  
3850-XXXX-XXXX-XXXX

→ **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

**2022年6月29日(水曜日)**

午前10時から株主総会終了時刻まで

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

視聴方法

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

※6月8日(水曜日)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へアクセス

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

※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

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

- ① ログインID(計15桁)  
3850-□□□□-□□□□-□□□□  
を入力
- ② パスワード(6桁)  
□□□□□□を入力
- ③ 利用規約をご確認のうえ、  
「利用規約に同意する」にチェック
- ④ 「ログイン」をクリック

## 事前質問受付のご案内

### 受付期間

2022年6月8日(水曜日)～6月22日(水曜日)  
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

2022年7月6日(水曜日)～8月5日(金曜日)  
※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]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	iOS 13.0以降	iOS 12.0以降	Android 8.0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<sup>エンゲージメント</sup> <sup>ポータル</sup>]のご案内を紛失された場合は、以下、お問い合わせ先へご連絡をお願いいたします。なお、株主総会開催の約1週間前以降等、ご連絡いただいた日時によっては再発行をお受けできない場合がございます。
8. 何らかの事情によりライブ配信を中止とする場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。  
(URL <https://www.tsumura.co.jp/ir/shareholders/general-meeting/>)

## ■ お問い合わせ先

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>]  
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: 2022年6月8日(水曜日)～6月29日(水曜日)

9:00～17:00(土日祝日を除く)

ただし、株主総会当日は、9:00～株主総会終了時刻まで

ライブ配信(動画視聴等)に関するお問い合わせ

株式会社プロネクサス **0120-970-835** (通話料無料)

受付日時: 2022年6月29日(水曜日)

9:00～株主総会終了時刻まで(株主総会当日のみ)



## 第86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 定款一部変更の件 ……………18P
- 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 ……20P
- 第4号議案 取締役（監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。）および当社と委任契約を締結している執行役員に対する業績連動型株式報酬制度の改定の件 ……………30P



# 第1号議案

## 第1号議案 剰余金の処分の件

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

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

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

### 期末配当に関する事項

#### ①配当財産の種類

金銭といたします。

#### ②配当財産の割当てに関する事項およびその総額

当社普通株式1株につき金32円といたします。

なお、この配当総額は、2,448,224,608円となります。

#### ③剰余金の配当が効力を生じる日

2022年6月30日といたします。

# 第2号議案

## 第2号議案 定款一部変更の件

### 1. 提案の理由

- (1)「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。
- 1) 変更案第15条1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
  - 2) 変更案第15条2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
  - 3) 株主総会参考資料等のインターネット開示とみなし提供の規定(現行定款第15条)は不要となるため、これを削除するものであります。
  - 4) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。
- (2) 2015年6月26日付ガバナンス体制の変更以降、取締役副社長、専務取締役および常務取締役については、選定しておりませんでした。今回、その点を明確化するとともに、取締役会の実効性を高める観点から、これら役付について現行定款第23条の規定からも削除するものであります。
- (3) 2016年6月29日以降、相談役についても置いていなかったことから、併せて同役職を現行定款第34条の規定から削除するものであります。

### 2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線は変更部分を示します。)

現行定款	変更案
<p>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</p> <p>第15条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p> <p>(新設)</p>	<p>[削除]</p> <p>(電子提供措置等)</p> <p>第15条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</p> <p>2. 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p>

(下線は変更部分を示します。)

現行定款	変更案
<p>(役付取締役の選定) 第23条 取締役会は、その決議によって、取締役(監査等委員であるものを除く。)の中から、取締役社長1名を選定し、また、取締役会長1名、取締役副社長、専務取締役および常務取締役各若干名を選定することができる。</p>	<p>(役付取締役の選定) 第23条 取締役会は、その決議によって、取締役(監査等委員であるものを除く。)の中から、取締役社長1名を選定する。また、取締役会長1名を選定することができる。</p>
<p>(相談役および顧問) 第34条 当社は、取締役会の決議をもって相談役および顧問を置くことができる。</p>	<p>(顧問) 第34条 当社は、取締役会の決議をもって顧問を置くことができる。</p>
<p>附則 (社外監査役の責任限定契約に関する経過措置) 第81回定時株主総会終結前の社外監査役(社外監査役であった者を含む。)の行為に関する会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約については、なお同定時株主総会の決議による変更前の定款第44条の定めるところによる。</p> <p>[新設]</p>	<p>附則 (社外監査役の責任限定契約に関する経過措置) 第1条 第81回定時株主総会終結前の社外監査役(社外監査役であった者を含む。)の行為に関する会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約については、なお同定時株主総会の決議による変更前の定款第44条の定めるところによる。</p> <p>(電子提供措置等に関する経過措置) 第2条 定款第15条の変更は、会社法の一部を改正する法律(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日(以下「施行日」という)から効力を生ずるものとする。</p> <p>2. 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、定款第15条(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)はなお効力を有する。</p> <p>3. 本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</p>

## 第3号議案

### 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

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	Co-COO <span style="background-color: #ff8c00; color: white; padding: 2px;">新任</span>
3	はんだ むねき 半田 宗樹	取締役CFO <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px;">再任</span>
4	まつい けんいち 松井 憲一	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	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>
6	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>

1	かとう てるかず <b>加藤 照和</b> (58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、2022年4月より新たにパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げ、引き続き、理念に基づき経営を実践しています。同時に、新たな10年に向けた長期経営ビジョン「TSUMURA VISION“ Cho-WA” 2031」を策定し、「心と身体、個人と社会が調和のとれた未来を実現する企業」を目指します。一人ひとりに合ったヘルスケア提案、ならびに“未病”の科学的な定義による漢方未病治療の実現に向けてチャレンジします。

株主の皆様のご支援を賜りまして、社会との共通価値を共創することにより、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

<p>■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況</p> <p>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 31,700株</p> <p>■ 取締役会への出席状況 17/17回(100%)</p> <p>■ 当社との特別な利害関係 なし</p>
--	---

● 取締役候補者とした理由

加藤照和氏は、取締役会議長としてコーポレート・ガバナンス・システムを段階的に強化・運営し、社外取締役過半数の構成、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会の設置、取締役会の実効性をより高めることなどに努めるとともに、経営の重要事項の決定および業務執行の監督に十分な役割を果たしております。加えて、業務執行をCOO(共同COO体制時においてはCo-COO)へ権限委譲し、CEOとしてグループ全体の経営方針・企業戦略の決定、経営体制の構築、対外折衝を担い、経営人財養成にも取り組んでおります。本年4月より、新たに制定した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”を策定し、同ビジョンの実現による持続的な成長と企業価値の向上を目指していくために、取締役候補者とするのが最適であると判断いたしました。取締役選任後は、代表取締役社長CEO(最高経営責任者)の職責を担う予定です。

2	すぎい けい 杉井 圭 (52歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1969年12月16日	Co-COO



新任

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」を掲げ、今年度より新たなスタートを切りました。個々のニーズに対応する「人間中心の社会」が提唱される時代において、元来個の医学である漢方に、DXで創出される新たな価値を融合させ、一人ひとりに寄り添う個別化治療の実現を目指します。そして、自然の恵みを活かした事業活動を通じて、当社グループでしか成し得ない持続可能な社会との共通価値の創造を追求していきます。併せて、足元では第1期中期経営計画を確実に推進し、株主の皆様のご期待に沿えますよう、私自身も誠心誠意尽してまいります所存です。

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1994年 4月	三菱油化エンジニアリング株式会社 (現 三菱ケミカルエンジニアリング株式会社) 入社
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-COO(現任)

■所有する当社株式数  
2,000株

■取締役会への出席状況  
—

■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、本年4月からはCo-COO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、取締役候補者としたしました。

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

株主総会  
参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

3	はんだ むねき <b>半田 宗樹</b> (59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

新型コロナウイルス感染症の感染拡大から、2年以上が経過し、人々の生活や仕事の仕方は変化してきました。また、社会情勢の変化は、経済活動を通じ、ビジネスの在り方にも変化をもたらしています。

このようななか、当社グループとしては新たにパーパスを制定し、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を策定し、本年度よりスタートさせており、心と身体、個人と社会が“Cho-WA”（調和）の取れた未来を実現する企業を目指しております。同時に策定した第1期中期経営計画の達成に向けて全力で取り組み、株主の皆様のご期待に応えられるよう尽力して参りたいと存じます。

<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 三菱UFJキャピタル株式会社代表取締役社長</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 4,300株</p>
	<p>■ 取締役会への出席状況 17/17回(100%)</p>
	<p>■ 当社との 特別な利害関係</p>
	なし

● 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	まつい けんいち <b>松井 憲一</b> (72歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1949年7月5日	社外取締役



再任

社外

独立

株主の皆様へ

不確実で不安定な環境が続きますが、ツムラは、新2031年ビジョンに挑戦を始めました。漢方で、多くの方より健康で生きいきした毎日の力になるべく、医療用漢方製剤の拡大成長はもとより、未病や養生の新たな領域に、漢方サービスを提供し、ツムラだからできる漢方健康事業への飛躍を目指しています。

前ビジョンをサポートして来て、漢方医療標準化の礎を築き、ガバナンス強化と人材育成の取組により、経営が安定したと思います。社員全員で、新たな目標に挑戦する覚悟と気風を感じています。社外取締役として、環境変化に冷静に対応する一方、リスクテイクのサポートに努め、企業価値拡大に取組みます。

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1972年 4月 出光興産株式会社 入社
- 2001年 6月 同社経理部長
- 2003年 4月 同社執行役員経理部長
- 2004年 6月 同社常務執行役員経理部長
- 2005年 6月 同社常務取締役
- 2010年 6月 同社代表取締役副社長
- 2014年 6月 株式会社三重銀行(現 株式会社三十三銀行)社外取締役
- 2015年 6月 当社社外取締役(現任)
- 2018年 4月 株式会社三重銀行(現 株式会社三十三銀行)社外取締役(監査等委員)
- 2021年 5月 株式会社三十三銀行社外取締役(監査等委員)(現任)(2022年6月退任予定)
- 2022年 6月 株式会社三十三フィナンシャルグループ社外取締役(監査等委員)(就任予定)

■所有する当社株式数  
4,800株

■取締役会への出席状況  
17/17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7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

松井憲一氏は、長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識を有しております。石油関連企業においては代表取締役副社長を務められました。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮しております。指名・報酬諮問委員会においては、委員長として、客観的、中立的な立場から指名および報酬に関する積極的な議論を牽引し、また社外取締役会議の議長として、会の運営を主導しております。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、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長を委嘱する予定です。

5	みやけ ひろし <b>三宅 博</b> (72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

今年度は、新たな長期経営ビジョン2031をスタートさせる年であり、決意も新たに社外取締役としての職責を果たしていきたいと考えております。当社を取り巻く環境は、地政学的問題から来る不安定な社会、経済環境に加え、新型コロナウイルスが加速させた高度ネットワーク社会への対応、更には取締役会には株主価値向上のみならず気候変動や多様性等の要素も考慮に入れた経営を求められております。そうした中で長期経営ビジョンの第一歩となる第1期中期経営計画を確りと達成出来るように、監督、牽制のみならず積極的に提言も行っていく所存でおります。

株主の皆様のご理解宜しく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

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

■ 所有する当社株式数  
2,000株

■ 取締役会への出席状況  
17/17回(100%)

■ 社外取締役在任年数

本総会終結の時をもって4年

■ 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。

6	おかだ 岡田	ただし 正 (66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

新型コロナウイルスの影響長期化や資源価格の高騰など、当社を取り巻く環境は過去とは非連続の厳しい予測困難なものとなっています。こうした中、当社は長期ビジョンを設定し新たな中期計画を策定しました。持続的成長、中長期的企業価値の向上を目的として、中期計画に基づき積極的投資も含め様々な施策に取り組んでいきます。これまでの経験や知見を活かして、こうした課題解決にむけた諸活動に寄与してまいります。また取締役会の監督機能強化にも引き続き取り組んでまいります。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

■ 所有する当社株式数  
200株

■ 取締役会への出席状況  
17/17回(100%)

■ 社外取締役在任年数

本総会終結の時をもって2年

■ 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

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。以上のことから、社外取締役候補者としていたしました。選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。また、選任後も、指名・報酬諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

(注) 候補者の年齢は、2022年6月29日現在のものであります。

(注) 取締役会への出席状況は2021年度分(2021年4月1日～2022年3月31日)であります。

(注) 候補者に関するその他の注記事項は、次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。社外取締役候補者が再任された場合、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、各候補者の任期途中である2022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)

## 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 現在および過去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 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<sup>\*2</sup> 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

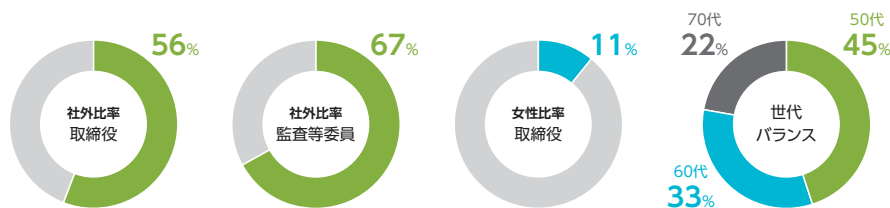
(ご参考)

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む続けてまいります。



当社の取締役会スキルマトリックス

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

	氏名	性別	年齢	社外 独立	企業経営	グローバル	営業・ マーケティング	SDGs・ ESG	IT・ 情報技術	財務・会計	法務・ リスク管理	人財 マネジメント
取締役	加藤 照和	男	58	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	杉井 圭	男	52	●	●			●	●			
	半田 宗樹	男	59	●			●	●	●	●	●	●
	松井 憲一	男	72	○	●			●		●	●	
	三宅 博	男	72	○	●	●	●	●	●		●	
	岡田 正	男	66	○	●	●		●	●		●	
監査等委員 である取締役	大河内 公一	男	63			●				●		
	松下 満俊 (弁護士)	男	51	○							●	
	望月 明美 (公認会計士)	女	68	○						●		

# 第4号議案

## 第4号議案 取締役(監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。)および当社と委任契約を締結している執行役員に対する業績連動型株式報酬制度の改定の件

株主総会  
参考書類

### 1. 提案の理由および当該報酬を相当とする理由

当社は、2019年6月27日開催の第83回定時株主総会において、取締役(監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。)および当社と委任契約を締結している執行役員(以下、これらを併せて「取締役等」という。)に対する業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」という。)の一部改定についてご承認いただき、今日に至っております。

当社は、パーパスを掲げた理念経営、ビジョン経営のもと、パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」からバックキャストしたビジョン「サステナビリティビジョン」および「長期経営ビジョン：TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」(以下あわせて「長期ビジョン」という。)を新たに制定しました。この長期ビジョンを実現するためのマイルストーンとして中期経営計画を掲げ、長期的な将来を見据え新たな市場を創造し人々の幸福度を増進させることを目指しております。

その一環として、ペイ・フォー・パーパスの基本思想のもと、取締役等の報酬と当社の企業価値との連動性をより明確にし、長期ビジョンの実現に向けたチャレンジを促進することおよび持続的成長と企業価値の向上への貢献意識をより一層高めることを目的として、本制度の構成を中期経営計画実現に向けた「LTI (Long Term Incentive)-I」に加えて長期ビジョン実現に向けた「LTI (Long Term Incentive)-II」を新たに導入し、2区分へ改定いたします。また、本制度の改定に伴い、パフォーマンス・シェア・ユニットに代わるものとして取締役等を対象とする信託型株式報酬制度(以下「本信託」という。)を導入することといたしました。本議案が原案どおり可決されることを条件として、パフォーマンス・シェア・ユニットを廃止し、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期間に対応する株式交付を最後に、以後パフォーマンス・シェア・ユニットからの株式交付は行わないこととします。

なお、本制度の対象範囲には国内非居住者も含まれますが、居住国の法制などにより本制度の対象に含めることが困難な場合には、当社株式等の交付等に相当する金銭を本制度に代わり当社から支給することがあります。

本議案は、本制度の報酬等の額および内容について、株主の皆様にご承認をお願いするものであります。

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

本制度の対象となる取締役等の員数は、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」が原案どおり可決されますと、取締役(監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。)3名、執行役員11名の計14名となります。ただし、対象期間中、就退任の状況により対象人数は変動することになります。

また、本議案の内容は、本制度の改定が取締役等の報酬と当社の企業価値との連動性をより明確にし、当社の持続的成長と企業価値の向上への貢献意識をより一層高めることおよび株主との利害共有を促進することを目的としていること、当社における取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針の内容(事業報告95頁に記載のとおりであり、本議案を原案どおり可決されることを条件に、その内容を株主総会参考書類36頁(ご参考)に記載のとおりに変更することを予定。)において定められた報酬額の算定の基準、付与対象となる取締役等の人数水準などに照らした報酬枠として必要かつ合理的な内容となっており、相当であると判断しております。

なお、本議案は、指名・報酬諮問委員会の審議結果および取締役会の決議内容を踏まえ付議しております。

## 2. 本制度における報酬等の額・内容等

### (1) 本制度の概要

本制度は、当社が拠出する金員を原資として当社株式が信託を通じて取得され、当該信託を通じて取締役等に当社株式およ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。)の交付および給付(以下「交付等」という。)を行う株式報酬制度であり、役割・職務等に応じて中期経営計画における業績目標の達成度等に連動して当社株式等の交付等を行う「LTI-I」と、役割・職務等に応じて長期ビジョンの実現度に連動して当社株式等の交付等を行う「LTI-II」から構成されます。(詳細は下記(2)以降のとおり。)

<p>①本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者</p>	<p>・取締役(監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。)および当社と委任契約を締結している執行役員</p>
<p>②本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響</p>	
<p>当社が拠出する金員の上限(下記(2)のとおり。)</p>	<p>・1事業年度あたりの上限である290百万円に対象期間に応じた年数を乗じた額であり、当初の対象期間である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事業年度に対しての上限は870百万円</p>



<p>取締役等に交付等が行われる当社株式等の数の上限および当社株式の取得方法(下記(2)および(3)のとおり。)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1事業年度あたりに、取締役等に付与するポイント数の上限は10万ポイントであり、当初の対象期間である3事業年度を対象として取締役等に付与するポイント数の上限は30万ポイント(取締役等には1ポイントあたり1株の当社株式等の交付等が行われる。)</li> <li>・1事業年度あたりの当該ポイントに相当する当社株式等の数の発行済株式数(2022年3月31日時点。自己株式控除後。)に対する割合は約0.1%</li> <li>・当社株式は、株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない</li> </ul>	
<p>③業績達成条件の内容(下記(3)のとおり。)</p>	<p>LTI-I (構成割合50%)</p>	<p>業績連動係数(LTI-I)は、中期経営計画における業績目標の達成度等に応じて15%から150%の範囲で変動。業績目標の達成度等を評価する指標は、連結売上高、連結営業利益、連結ROE(対象期間平均)および個々が設定する業務目標の達成度等</p>
	<p>LTI-II (構成割合50%)</p>	<p>業績連動係数(LTI-II)は、対象期間ごとに定める長期ビジョン実現に向けた進捗目標の達成度等に応じて0%から150%(ただし、2028年3月31日までの期間においては0%から100%)の範囲で変動。進捗目標の達成度等を評価する指標は、企業価値(相対TSR<sup>(※1)</sup>)、サステナビリティ、コーポレート・ガバナンス、事業価値(海外事業売上高比率)等の非財務指標</p>
<p>④取締役等に対する当社株式等の交付等の時期(下記(4)のとおり。)</p>	<p>LTI-I</p>	<p>対象期間終了後<sup>(※2)</sup></p>
	<p>LTI-II</p>	<p>退任後<sup>(※2)</sup></p>

(※1)TSRIはTotal Shareholder Returns(株主総利回り)の略。

(※2)ただし、取締役等は、本制度を通じ交付を受けた当社株式を退任後1年が経過するまで継続保有するものとします。

## (2) 会社が拠出する金員の上限

本制度の対象となる期間は、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度(以下「対象期間」という。)とします。なお、当初の対象期間は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事業年度とします。

当社は、290百万円に当該対象期間の年数を乗じた金額(当初の対象期間である3事業年度に対しては870百万円。)の信託金を拠出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者とする対象期間に相当する期間の信託を設定します。本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場から一括して取得します。当社は、対象期間中、取締役等に対し、下記(3)に定めるとおりポイントの付与を行い、このポイント数に対応する当社株式等の交付等を本信託から行います。

なお、本信託の信託期間の満了時において、新たな本信託の設定に代えて、信託契約の変更および追加信託を行うことにより本信託を継続することがあ

ります。その場合、その時点において当社が制定している中期経営計画に対応する年数が新たな対象期間となり、当該新たな対象期間と同一期間について本信託期間を延長し、当社は、延長された対象期間ごとに、290百万円に当該新たな対象期間の年数を乗じた額の範囲内で追加拠出を行い、引き続き延長された対象期間に応じ、取締役等に対するポイントの付与および当社株式等の交付等を継続します。

ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役等に付与されたポイントに対応する当社株式で交付等が未了であるものを除く。）および金銭（以下「残存株式等」という。）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、290百万円に当該新たな対象期間の年数を乗じた額の範囲内とします。

また、本信託の信託期間の満了時で信託契約の変更および追加信託を行わない場合には、それ以降、取締役等に対するポイントの付与は行われません。ただし、信託期間の満了時に、受益者要件を満たす可能性のある取締役等が在任している場合には、直ちに本信託を終了させずに、当該取締役等が退任し、当社株式等の交付等が完了するまで、最長で10年間、本信託の信託期間を延長させることがあります。

### (3) 取締役等が取得する当社株式等の数の算定方法および上限

取締役等への当社株式等の交付等は、下記(4)に定めるとおり「LTI-I」については対象期間終了後に、「LTI-II」については退任後に行います。

取締役等には、当社株式等の交付等の前提として、以下①と②に定める株式交付ポイント(LTI-I、LTI-II)を付与します。株式交付ポイント(LTI-I、LTI-II)1ポイントにつき当社株式1株を交付等するものとし、1ポイント未満の端数は切り捨てます。

#### ①株式交付ポイント(LTI-I)

取締役等に対する株式交付ポイント(LTI-I)は、対象期間中の各事業年度に付与される基礎ポイント<sup>(※1)</sup>の合計値を累計し、対象期間終了後に、この累計値に業績連動係数(LTI-I)<sup>(※2)</sup>を乗じ算定します。

#### ②株式交付ポイント(LTI-II)

取締役等に対する株式交付ポイント(LTI-II)は、対象期間中の各事業年度

に付与される基礎ポイント<sup>(※1)</sup>の合計値を累計し、対象期間終了後に、この累計値に業績連動係数(LTI-II)<sup>(※3)</sup>を乗じ算定した業績連動ポイントの合計値とします。

- (※1) 取締役等の役割・職務等に基づく報酬基準に応じて定める金額を基準株価(対象期間開始直前の3月の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値の平均値(小数点以下の端数は切り捨て。))で除して算出します。
- (※2) 業績連動係数(LTI-I)は、中期経営計画における業績目標の達成度等に応じて15%から150%の範囲で定めます。業績目標の達成度等を評価する指標は、連結売上高、連結営業利益、連結ROE(対象期間平均)および個々が設定する業務目標の達成度等とします。
- (※3) 業績連動係数(LTI-II)は、対象期間ごとに定める長期ビジョン実現に向けた進捗目標の達成度等に応じて0%から150%(ただし、2028年3月31日までの期間においては0%から100%)の範囲で定めます。進捗目標の達成度等を評価する指標は、企業価値(相対TSR)、サステナビリティ、コーポレート・ガバナンス、事業価値(海外事業売上高比率)等の非財務指標とします。

本信託の対象期間について取締役等に付与するポイント数は、1事業年度あたり10万ポイントを上限とし、これに対象期間の年数を乗じたポイント数を上限(以下「上限付与ポイント数」という。)とします。そのため3事業年度を対象とする当初の対象期間中に対応する上限付与ポイント数は、30万ポイントとなります。上記(2)により本信託の継続が行われた場合、延長された対象期間にかかる上限付与ポイント数は、10万ポイントに新たな対象期間の年数を乗じたポイント数とします。

このポイント総数の上限は、上記(2)の信託金の上限額を踏まえて、直近の株価等を参考に設定しております。

なお、当社株式について信託期間中に株式の分割・株式の併合等を行った場合には、分割比率・併合比率等に応じて、当社は取締役等に付与するポイント数および上限付与ポイント数を調整します。

#### (4) 取締役等に対する当社株式等の交付等の方法および時期

##### ① LTI-I

「LTI-I」にかかる当社株式等の交付等の時期は対象期間終了後となります。

受益者要件を充足した取締役等は、株式交付ポイント(LTI-I)数の50%に対応する当社株式(単元未満株式については切り捨て。)の交付を受け、残りの株式交付ポイント(LTI-I)数に対応する当社株式については、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

なお、対象期間終了前に取締役等が死亡した場合には、当該時点における

中期経営計画の進捗度に応じ株式交付ポイント(LTI-I)数を算定し、当該ポイントに対応する当社株式について、本信託内で換価した上で、当該取締役等の相続人が、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

## ② LTI-II

〔LTI-II〕にかかる当社株式等の交付等の時期は取締役等の退任後となります。

受益者要件を充足した取締役等は、退任時に算定された株式交付ポイント(LTI-II)数の50%に対応する当社株式(単元未満株式については切り捨て。)の交付を受け、残りの株式交付ポイント(LTI-II)数に対応する当社株式については、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

なお、取締役等が在任中に死亡した場合には、当該時点における長期ビジョン実現の進捗度に応じ株式交付ポイント(LTI-II)数を算定し、当該ポイント数に対応する当社株式について、本信託内で換価した上で、当該取締役等の相続人が、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

取締役等は、本制度を通じ交付を受けた当社株式を退任後1年が経過するまで継続保有するものとします。

## (5) 本信託内の当社株式の配当の取り扱い

本信託内の当社株式にかかる配当は、本信託が受領し、本信託の信託報酬および信託費用に充てられます。

## (6) 当社株式に関する議決権

本信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されないものとします。

## (7) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更および本信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。

## (ご参考)

### ○報酬制度改定の背景

当社は、「自然と健康を科学する」という経営理念と「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」という企業使命からなる基本理念を追い求めていくため、基本理念に基づいた長期経営ビジョンおよび当該ビジョンを実現するためのマイルストーンである中期経営計画を策定し、基本理念・長期経営ビジョン・中期経営計画が一体となる経営をこれまで実践してきました。

今般、創業の原点と50年・100年という未来を結ぶ社会的使命として、究極的に成し遂げようとしている事業の志であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を定め、パーパスからバックキャストした「サステナビリティビジョン」および「長期経営ビジョン2031」(以下、これらを併せて「長期ビジョン」という。)を策定いたしました。

当社の事業は、原料生薬の栽培からはじまる「漢方バリューチェーン」によって構成され、自然環境と深い関わりがあります。事業の根幹を成す「自然」に向き合い、自然環境の変化や危機に最も敏感な企業であり続け、自然由来の伝統的な医薬品等を科学的なアプローチにより社会との共通価値として持続的に提供するため、「サステナビリティビジョン」では自然環境保全、ダイバーシティ&インクルージョン等の取り組みを掲げております。また、「長期経営ビジョン2031」では、「“Cho-WA” (調和)のとれた未来を実現する企業へ」を目標に、漢方標準治療の拡大と漢方治療の個別化、未病の科学化、中国事業の基盤構築等の事業領域での取り組みを掲げております。長期ビジョンはいずれも非常に難易度の高い内容となっておりますが、当社の持続的な企業価値向上およびパーパスを実践するためには長期ビジョンを着実に実現する必要があるものと考えております。

長期ビジョンの実現には、経営チームが結束し取り組むことが不可欠であるため、経営チームに対するインセンティブについて、指名・報酬諮問委員会において1年間にわたり議論を重ね、この度、取締役(監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く以下同じ。)の報酬制度および報酬等の内容についての決定方針を改定することいたしました。なお、本改定の前提となる議案の本株主総会への上程については、指名・報酬諮問委員会による答申結果を踏まえ、取締役会の決議により決定しております。本株主総会にて当該議案が原案どおり承認可決されますと、2022年度から改定後の報酬制度の適用が予定されております。

この度の取締役の報酬制度改定の主なポイントは、以下のとおりといたします。

1. 当社の経営の在り方および長期ビジョンを踏まえ、ペイ・フォー・パーパスを取締役の報酬制度の基軸といたします。
2. 長期ビジョン実現に向けたチャレンジを促進することおよび持続的成長と企業価値の向上への貢献意識をより一層高めることを目的とし、取締役の報酬と企業価値との連動性をより一層高める長期インセンティブ制度を導入いたします。
3. 長期ビジョンの実現を目的とし、足元の財務数値による評価だけでなく非財務指標等による評価を採り入れ、持続的な成長が可能な事業基盤の構築を目指します。

なお、執行役員の報酬制度につきましても、取締役と同様の報酬制度の内容および方針に改定いたします。

### ○当社の新たな役員報酬制度の概要

当社は、指名・報酬諮問委員会における継続的な審議を経て、2022年5月10日開催の取締役会にて業績連動型株式報酬制度を改定することについて、株主の皆様にご承認をお願いすることを決議いたしました。2022年6月29日開催予定の第86回定時株主総会において、株主の皆様にご承認頂いた場合における新たな報酬制度の概要は、以下のとおりといたします。

取締役（監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。）の報酬等の内容についての決定に関する方針

#### 1. 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。

- ① 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
- ② 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

- ③ 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

## 2. 報酬体系

当社の取締役の報酬は、基本報酬(固定部分、短期業績連動部分)、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。報酬種類ごとの位置付け・概要は以下のとおりといたします。

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

## 3. 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。

#### 4. 報酬構成

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また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。

##### ■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。  
 ※変動報酬にかかる目標達成度を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

#### 5. インセンティブ報酬制度

##### 【短期インセンティブ：短期業績連動部分(基本報酬)】

基本報酬の短期業績連動部分の支給額は、中期経営計画の数値目標の指標として用いている連結売上高と連結営業利益の各事業年度の目標達成度および業務執行の責任者として個々が設定する業務目標の達成度に基づき定まります。

各評価指標の配分割合・変動幅は以下のとおりといたします。



## (1)各評価指標の配分割合および変動幅

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)】

LTI-Iの交付株式数は、中期経営計画にある数値目標として掲げる連結売上高、連結営業利益、連結ROE(対象期間平均)の目標達成度および業務執行の責任者として個々が設定する業務目標の達成度に基づき定まります。株式交付に際しては、交付される50%の株式は、納税資金に充当することを目的として、金銭に換価して支給されます。各取締役に対する株式および金銭の給付は三菱UFJ信託銀行株式会社の役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(以下、「BIP信託」という。)を通じて行います。

交付株式数の算定式、並びに、各評価指標の配分割合および変動幅は以下のとおりといたします。

## (1)株式報酬(中期業績連動)の算定式

基礎ポイント

=取締役の役割・職務等に基づく報酬基準に応じて定める金額÷基準株価<sup>(※)</sup>

交付株式数

=中期経営計画期間中の基礎ポイント数の累計×業績連動係数

(※)中期経営計画期間開始直前の3月の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値の平均値(小数点以下の端数は切り捨て。)

## (2)各評価指標の配分割合および変動幅

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）】

LTI-IIの交付株式数は、中期経営計画と対応する期間における、企業価値、サステナビリティ、コーポレート・ガバナンス、事業価値に関する評価指標の達成度に基づき定まります。株式交付に際しては、交付される50%の株式は、納税資金に充当することを目的として、金銭に換価して支給されます。各取締役に対する株式および金銭の給付はBIP信託を通じて行います。

交付株式数の算定式、並びに、各評価指標の配分割合および変動幅は以下のとおりといたします。

### (1) 株式報酬(長期ビジョン連動)の算定式

基礎ポイント

=取締役の役割・職務等に基づく報酬基準に応じて定める金額÷基準株価<sup>(※)</sup>

業績連動ポイント

=中期経営計画期間中の基礎ポイント数の累計×業績連動係数

交付株式数

=退任時点までの業績連動ポイントの合計値

(※)中期経営計画期間開始直前の3月の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値の平均値(小数点以下の端数は切り捨て。)

### (2) 各評価指標の目的・選定の考え方

評価指標		指標選定の考え方
企業価値	相対TSR *1 (TOPIX成長率比較)	・長期ビジョンの実現度を測る指標 ・長期ビジョンの実現および企業価値向上に対する貢献意欲を高めるとともに株主との価値共有を企図
サステナビリティ	・GHG削減 ・野生生薬栽培化 など	・サステナビリティビジョンの実現度を測る指標 ・自然環境保全や生薬栽培化等、持続可能な事業活動を実現するための取り組み促進および意識づけを企図
コーポレート・ガバナンス	・経営チームの多様性 など	・サステナビリティビジョンの実現度を測ることおよび長期経営ビジョンの実現を促進することができる指標 ・事業構造転換を含む中長期的な企業価値を牽引し得る、適時適切な経営判断ができる海外拠点を含むツムラグループ全体での経営チームの組成を促すことを企図
事業価値	海外事業売上高比率	・長期経営ビジョンの実現度を測ることができる指標 ・海外事業の基盤を構築し、海外市場における成長を通じた企業価値向上に対する貢献意欲を高めることを企図

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

### (3) 各評価指標の配分割合・変動幅および主な目標値

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

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

## 6. 株式保有ルール

取締役が、業績連動型株式報酬を通じて交付を受けた当社株式は、退任後1年が経過するまで継続保有することといたします。

## 7. 報酬決定プロセス

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、これ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、基本報酬の短期業績連動部分およびLTI-II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。

## 監査等委員でない非業務執行取締役および監査等委員である取締役の報酬等の決定に関する方針と手続

監査等委員でない非業務執行取締役および監査等委員である取締役の報酬等は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督する役割に鑑みて、基本報酬(固定部分・金銭)のみといたします。

(ご参考)

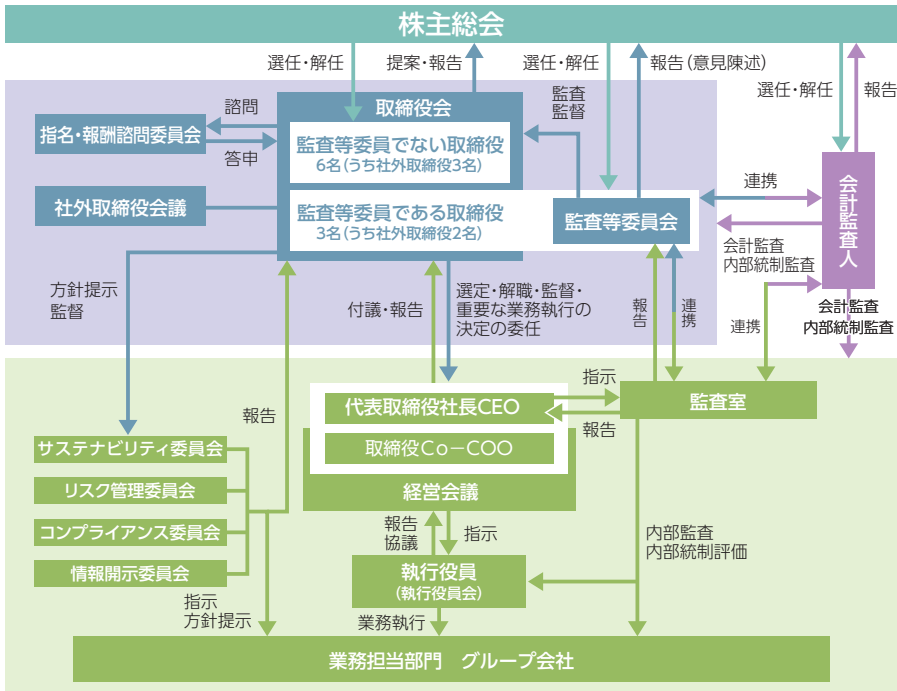
ツムラのコーポレート・ガバナンス

基本方針

当社は、「自然と健康を科学する」という経営理念、「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、これら基本理念のもと、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。

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) 2021年度末時点の体制を記載しております。  
2022年度より、新体制となっており、当社ホームページにてご確認ください。

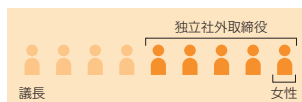


当社統合報告書にて、コーポレート・ガバナンスの詳細をご確認いただけます。是非ご覧ください。

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86期の主な事項》

- ・第3期中期経営計画の進捗確認
- ・中国事業ビジネスにおける進捗モニタリングとフォローアップ
- ・大型投資案件の進捗状況確認
- ・人材養成(次世代経営者候補)における計画の策定および取り組み状況の報告
- ・新中期経営計画の方向性
- ・取締役会の実効性評価および重点テーマの策定
- ・気候変動における対応方針
- ・グループ会社のガバナンス強化に向けた議論
- ・情報開示の充実

## 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86期の主な事項》

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

## 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86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 など

## 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86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 など

(注)2021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」を行っています。

2017年に監査等委員会設置会社に移行し、取締役会の監督機能を強化して経営の健全性および透明性を一層向上させるとともに、取締役会から業務執行の機能を分離することで迅速かつ果断な意思決定が可能となる体制を構築しています。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います。

2020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2021年5月開催の取締役会において議論をしました。なお、本年度は、議案の分析、アンケートの設計や評価結果の分析、課題に対する改善策等において、外部機関を活用することで、より客観的な評価分析をすることができたと考えています。

#### 1 評価項目(6区分25項目)

2020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」または「概ねできている」との回答が一定割合を占めました。
- 取締役会の構成は、活発な議論や意見交換ができ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さまざま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。

- 取締役会においては、当社グループの基本理念を踏まえ、2012年度から2021年度までの長期経営ビジョン実現の状況ならびに2019年度から2021年度までの第3期中期経営計画の達成状況を評価し、今後の長期的な経営の方向性および重点課題を確認した上で、2031年度を最終年度とする新ビジョン策定に向けて議論しました。
- 中国事業については、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上にとって重要性の高い戦略課題となるため、2020年度は取締役会への報告機会を増やす等、活動状況が定期的に取り締りに報告され、方針、計画や戦略等について議論しました。

●なお、前年度(2019年度)の取締役会実効性評価にて認識した課題への取り組み状況は下記のとおりです。

- グループ会社のガバナンスについては、とくに中国事業においてM&A等によりビジネス規模と事業組織が拡大する中で、管理体制を強化するとともに人財確保を図り、グループ各社のガバナンス体制の強化に努めています。
- 株主を含むステークホルダーとの対話については、四半期毎に決算説明会を実施する等、開示の情報量やツールを充実させるとともに、対話の機会を増やす取り組みを推進しています。
- 取締役のトレーニングについては、取締役会の意思決定の補完として、新たな事業展開に向けて必要となる、中国における事業環境や運営上のリスク把握のための最新の中国情勢やサステナビリティ経営の本質的な理解等を共有すべく、定期的に高度な専門性を有する有識者を講師に迎え講演会を実施する等、トレーニングに取り組んでいます。
- 取締役会の情報のデジタル化については、取締役会の適正な運営と情報の迅速かつ正確な共有化を目的に、リモート環境の整備、経営情報サイトの開設とアクセス権限の付与、専用タブレット端末による各種資料の共有化等を実施するとともに、情報セキュリティの強化を図っています。

### 今後の課題と対策

- 今回の実効性評価の結果を受け、以下のような施策を講じることで、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。
- 気候変動については、漢方事業のリスクとして認識し対応していますが、今後さらに喫緊の課題として、取締役会メンバー全員で共通認識を持ち、社会的責任の観点、当社の経営課題の観点の両面から議論を行い、対応方針について検討していきます。
- グループ会社のガバナンス構築については、中国グループ会社のガバナンス体制を確立し、グループ全体のガバナンスを強化します。中国統括会社(津村中国有限公司)を中心としてグループ各社の執行状況を監督するガバナンス体制を構築するとともに(3線ディフェンスの考え方に基づく整備・運用を含む)、取締役会の監督・モニタリングを強化していきます。
- 情報開示の充実については、IR機能を強化して対話の機会を増やすほか、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していきます。

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

以上



第86回定時株主総会招集ご通知 添付書類

## 第86期事業報告

2021年4月1日から2022年3月31日まで

- 
1. 企業集団の現況……………49P
  2. 株式に関する事項……………90P
  3. 役員に関する事項……………92P
  4. 会計監査人に関する事項…………… 104P
  5. 業務の適正を確保するための体制  
および当該体制の運用状況の概要 105P



# 1. 企業集団の現況

## 1 経営方針

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

## 2 事業の経過および成果

### 1) 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	2020年度	2021年度 (当連結会計年度)	増減額	前期比
売 上 高	116,413	129,546	13,132	11.3%
国 内	110,053	119,567	9,514	8.6%
海 外	6,360	9,978	3,618	56.9%
営 業 利 益	19,382	22,376	2,994	15.4%
経 常 利 益	20,866	25,904	5,038	24.1%
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	15,332	18,836	3,504	22.9%
医療用漢方製剤 129処方売上高合計	105,567	114,165	8,597	8.1%

(注) 2020年度数値は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用した後の数値となっております

売上高は、前年同期と比べ11.3%増加し、129,546百万円となりました。

国内の売上高は、119,567百万円となりました。医療用漢方製剤129処方の売上高は、新型コロナウイルス感染症の拡大による受診控え等の影響を受けながらも、e-プロモーションの拡充を進めたことにより、前年同期と比べ8.1%増加しました。主力である育薬処方<sup>\*1</sup>の大建中湯は前年同期に比べ3.4%増加し、六君子湯は前年同期に比べ8.3%増加しました。Growing処方<sup>\*2</sup>では、五苓散、加味逍遙散が好調に推移しました。

海外の売上高は、原料生薬と飲片(刻み生薬)の販売を中心とする生薬プ

ラットフォーム(平安津村薬業有限公司、深圳津村薬業有限公司等)の売上高が大きく寄与し、9,978百万円となりました。

売上原価は、売上高の伸長により前年同期と比べ12.7%増加し、63,081百万円となりました。売上原価率は、前年同期と比べ0.6ポイント上昇し、48.7%となりました。

販売費及び一般管理費は、前年同期と比べ7.3%増加し、44,088百万円となりました。主にe-プロモーションに伴う活動経費等の増加によるものです。販管費率は、前年同期と比べ1.3ポイント低下し、34.0%となりました。以上の結果、営業利益は前年同期と比べ15.4%増加し、22,376百万円となりました。営業利益率は、前年同期と比べ0.7ポイント上昇し、17.3%となりました。経常利益は、為替差益の影響により、前年同期と比べ24.1%増加し、25,904百万円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年同期と比べ22.9%増加し、18,836百万円となりました。

当社を取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症の拡大による経済活動の制限を受ける等、依然として厳しい状況ではありますが、製薬企業の使命である製品の安定供給を最優先に取り組んでまいります。

\*1 育薬処方:

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

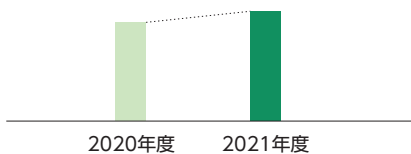
\*2 Growing処方:

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

売上高

前期比 **11.3%**増 

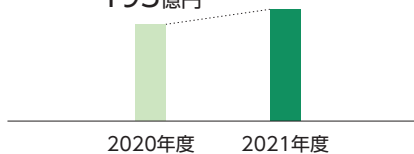
1,164億円 **1,295億円**



営業利益

前期比 **15.4%**増 

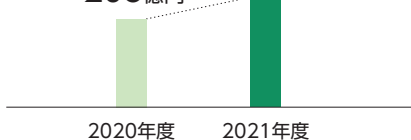
193億円 **223億円**



経常利益

前期比 **24.1%**増 

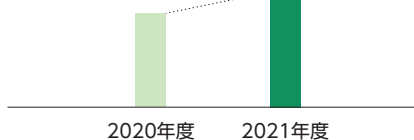
208億円 **259億円**



親会社株主に帰属する当期純利益

前期比 **22.9%**増 

153億円 **188億円**



(注) 2020年度数値は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用した後の数値となっております

医療用漢方製剤 売上高上位10処方

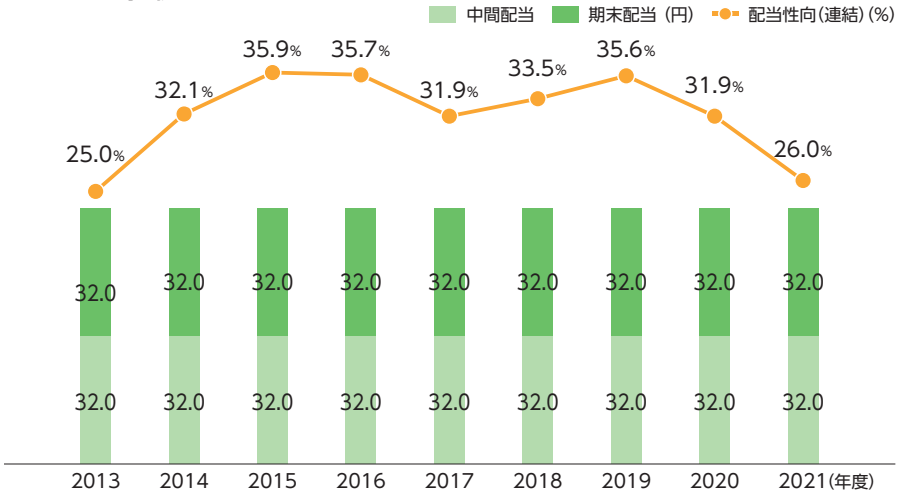
(単位:百万円)

順位	育薬処方/ Growing 処方	No.	処方名	2020年度	2021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	9,251	9,569	318	3.4%
2	育	54	ヨクカンサン 抑肝散	7,017	7,379	362	5.2%
3	G	41	ホチュウエツキトウ 補中益気湯	6,793	7,232	439	6.5%
4	育	43	リックンシトウ 六君子湯	6,676	7,231	555	8.3%
5	G	17	ゴレイサン 五苓散	4,413	5,298	884	20.0%
6	G	24	カミショウヨウサン 加味逍遙散	4,336	4,833	496	11.4%
7	G	68	シャクヤクカンゾウトウ 芍薬甘草湯	4,524	4,763	238	5.3%
8	育	107	ゴシャジンキガン 牛車腎気丸	3,229	3,509	279	8.6%
9	—	114	サイレイトウ 柴苓湯	3,049	3,264	215	7.1%
10	G	29	バクモンドウトウ 麦門冬湯	3,127	3,258	130	4.2%
23	育	14	ハンゲンシャシントウ 半夏瀉心湯	1,257	1,358	101	8.0%
育薬処方売上高合計				27,432	29,048	1,616	5.9%
Growing処方売上高合計				23,196	25,385	2,189	9.4%
医療用漢方製剤 129処方売上高合計				105,567	114,165	8,597	8.1%

## 2) 株主還元方針

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の状況等を勘案し、安定配当を実施する方針としております。また、市場動向等を総合的に勘案したうえで、最適資本構成の検討・見直しを踏まえた株主還元に努めてまいります。

### <配当金の推移>



(注) 2021年度の1株当たり配当金および配当性向につきましては、第86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。

### 3) 戦略課題への取り組み状況

当社では2012年に長期経営ビジョン「2021年ビジョン」を掲げ、その実現に向けた取り組みを続けてまいりました。2019年5月9日に公表した「第3期中期経営計画(2019年度-2021年度)“漢方”のイノベーションによる新たな価値の創造 -Next Stage-」では、国内事業の戦略を「漢方市場の持続的拡大」、中国事業の戦略を「中国事業の基盤構築」とし、戦略課題を以下のとおり決めました。

**戦略課題 1** 漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立

**戦略課題 2** 中国における成長投資と事業基盤の構築

**戦略課題 3** 新技術を活用した生産性の向上 -AI、ロボット化、RPA\*1-

**戦略課題 4** 理念経営による企業文化の醸成と多様な人財\*2 の開発

**戦略課題 5** 漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

本計画は、上記5つの戦略課題に取り組み、持続的な成長を果たすとともに、企業価値の向上を図っております。

\*1 RPA:

Robotic Process Automationの略。ロボットによる業務の自動化

\*2 人財:

当社グループの全役職員が財産という概念から「財」の文字を使用

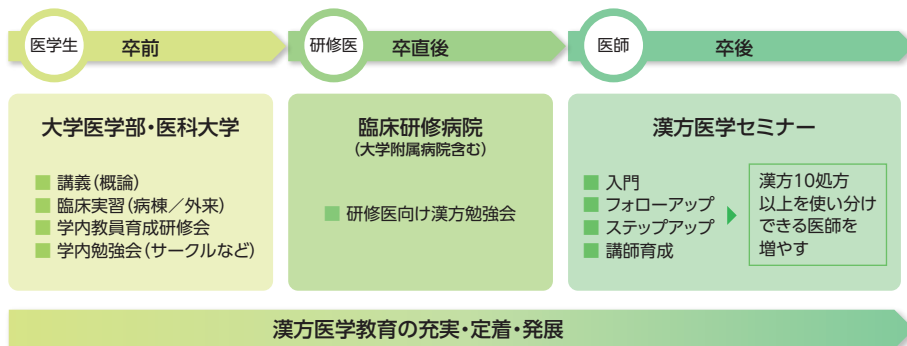
戦略課題 1 漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立

当社は、「国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて“漢方”を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献」することを目指してまいりました。

近年、漢方医学に対する医療関係者のニーズは多様化しております。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を使い分けなど、医療関係者のニーズに合った情報をMRIによる情報提供に加え、デジタル技術を活用したe-プロモーションで提供してまいりました。漢方処方を10処方以上使い分けされる医師は26.2%となりました。(当社調べ)

活動の基本：卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育の支援活動

当社は、大学医学部・医科大学における医学生への漢方医学教育の支援、臨床研修病院における研修医への漢方勉強会の支援、医療従事者への各種漢方セミナーやプロモーション活動を体系立てて実施してまいりました。



より多くの医師に漢方を取り入れた治療を行っていただくためには、卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育に対する継続的な支援が重要と考え、活動を進めてまいりました。

現在では、全国すべての大学医学部・医科大学のカリキュラムの中で漢方医学教育が実施されています。また、ほとんどの大学病院でも漢方外来が設置されています。

## 一般の方に向けたフォーラム・イベントへの協賛 ～漢方の普及啓発～

当社は、漢方の普及啓発活動のひとつとして、一般の方に向けた医療や健康に関するフォーラムやイベントを協賛し、漢方や医療、健康に関する様々な情報を提供しております。

2021年度は、健康応援フェスタは会場で開催し、その他のイベントはオンラインライブ配信により開催しました。

### 女性を対象とした活動

#### ▶「女性のための漢方セミナー」への協賛

このイベントは、株式会社プレジデント社の主催によりオンラインライブ配信され、511名の方に視聴いただきました。

「漢方×ストレスケア しなやかなレジリエンス(回復力)を身につける」をテーマに、困難な時でもうまく環境に適応しストレスによる不調から自らの力で回復するための「レジリエンス」を取り上げました。脳科学者や医師が、ストレスを感じる脳の働きを解説し、ストレスケアへの漢方の活かし方やレジリエンスを高める方法について紹介しました。

#### ▶『わたしたちのヘルシー～心とからだの話をはじめよう～』への協賛

このイベントは、3月の女性の健康週間と国際女性デーに合わせて、主催: Women's Health Action, CINRA, Inc.によってオンラインで配信され、182名の方に視聴いただきました。当社含め11社が女性の健康と活躍を推進する主催者の趣旨に賛同し協賛しております。

当社は、「なんとなく体調が悪い」を我慢していませんか?～漢方とヨガで心とからだを整えよう～をテーマに、月経関連症状や更年期障害などで何が原因かわからないけど不調を感じている女性が多いことを取り上げ、その改善法として漢方・ヨガなどを紹介しました。





## がん患者様とご家族を対象とした活動

### ▶「オンラインフォーラム がんと生きる」への協賛

このイベントは、NHK厚生文化事業団、NHKエンタープライズ、読売新聞社の主催により「こころとからだ 私らしく」をテーマに全国3カ所でオンラインライブ配信により開催され、合計2,045名の方に視聴いただきました。

「がんと診断され、治療を続けながらも自分らしく生きていくにはどのような支援が必要となるのか」という課題に対し、専門家による最新の医療情報が紹介されました。さらに視聴者にもリアルタイムでがんに関するアンケートに参加していただき、パネリストから様々なコメントをいただきました。

## 高齢者とその家族を対象とした活動

### ▶「長寿の未来フォーラム」への協賛

このイベントは、NHK厚生文化事業団、NHKエンタープライズの主催により「本人と家族、そして地域が“ともに認知症を生きる社会”」をテーマに、全国2カ所でオンラインライブ配信により開催され、合計683名の方に視聴いただきました。

パネリストが「コロナ禍に必要となる支えあい」や「超高齢社会における健やかな暮らしと生きがい」について紹介しました。

### ▶「健康応援フェスタ」への協賛

このイベントは、NHKエディケーショナルの主催により全国3カ所で開催され、合計1,231名の方に参加いただきました。

健やかで質の高い自立した暮らしをできるだけ長く送るにはどうすればいいのか

をテーマに、「心不全パンデミックに備える」と題して、心不全治療における知識やりハビリテーション、漢方の役割について話し合われました。



## 重点3領域における育薬処方、Growing処方 および関連処方の展開に向けた活動

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

重点3領域では現状において治療満足度が低い疾患に対する医療ニーズなどを重点課題として取り組んでおり、具体的にはBPSD\*1、フレイル\*2、循環器疾患、がん支持療法\*3、女性のライフステージに対応した関連処方の売上拡大を目指し、取り組んでまいりました。

高齢者関連領域			がん領域(支持療法)	女性関連領域
精神・神経疾患	消化器疾患	呼吸器疾患	副作用の軽減など	婦人科疾患
<b>育</b> 抑肝散 + 関連処方	<b>育</b> 六君子湯 <b>育</b> 大建中湯 <b>G</b> 補中益気湯 + 関連処方	<b>G</b> 麦門冬湯 + 関連処方	<b>育</b> 六君子湯 <b>育</b> 半夏瀉心湯 <b>育</b> 牛車腎気丸 + 関連処方	<b>G</b> 加味逍遙散 + 関連処方
循環器疾患における 周辺症状	フレイルにともなう 諸症状			その他の疾患・症状など
<b>G</b> 五苓散 + 関連処方	<b>育</b> 牛車腎気丸 <b>G</b> 補中益気湯 + 関連処方			<b>育</b> 大建中湯 <b>G</b> 五苓散 + 関連処方

- \*1 BPSD:  
Behavioral and Psychological Symptoms of Dementia(興奮/攻撃性、不安、焦燥感/易刺激性、睡眠障害など  
認知症の行動・心理症状)
  - \*2 フレイル:  
加齢とともに、心身の活力が低下してきた状態
  - \*3 がん支持療法:  
がんそのものにともなう症状や、がん治療による副作用の症状を軽減させるなどの治療。漢方薬が用いられる主  
な症状は、下痢、便秘、全身倦怠感、食欲不振、口内炎など
- 育**: 育薬処方、**G**: Growing処方

患者様の治療効果(安全性・有効性)を高めるためエビデンスを構築し、診療ガイドラインへの掲載を目指す活動

### ▶ エビデンス・パッケージの充実

エビデンス・パッケージとは、臨床エビデンス・作用機序・副作用発現頻度調査・薬物動態(ADME\*)・データベース研究などの漢方製剤のエビデンスを揃え、まとめたもので、これを充実させ、診療ガイドラインへの掲載を目指して活動してまいりました。

育薬処方のひとつである六君子湯は、『機能性消化管疾患 診療ガイドライン 2021-機能性ディスペプシア(FD)改訂第2版』において、エビデンスレベルA、治療薬として有用であると推奨されました。

なお、主な臨床エビデンスとして、統合解析(複数の研究結果を統合し、より高い見地から分析する)とRCT(ランダム化比較試験)のデータを取りまとめております。

\* ADME:

Absorption(吸収)、Distribution(分布)、Metabolism(代謝)、Excretion(排泄)の頭文字。  
薬物の生体内動態のこと。

	製品No./処方名	統合解析	RCT	作用機序	副作用発現頻度調査	薬動態(ADME)	データベース研究(医療経済など)	漢方製剤が掲載されているガイドライン(GL)
育薬処方	100 大建中湯	4	36	○	○	○	○	小児慢性機能的便秘症診療GL、全身性強皮症診断基準・重症度分類・診療GL、認知症疾患診療GL、慢性便秘症診療GL、脊髄小脳変性症・多系統萎縮症診療GL、機能的消化管疾患診療GL-過敏性腸症候群(IBS)
	54 抑肝散	4	17	○	○	○	○	認知症疾患診療GL、かかりつけ医のためのBPSDに対応する向精神薬使用GL(第2版)、慢性疼痛治療GL
	43 六君子湯	2	26	○	○	○	—	機能的消化管疾患診療GL-機能的ディスペプシア(FD)、心身症診断・治療GL、胃食道逆流症(GERD)診療GL、全身性強皮症診断基準・重症度分類・診療GL
	107 牛車腎気丸	2	15	○	—	○	—	過活動膀胱診療GL、神経障害性疼痛薬物療法GL、男性下部尿路症状・前立腺肥大症診療GL、女性下部尿路症状診療GL、産婦人科診療GL、慢性疼痛治療GL
	14 半夏瀉心湯	1	10	○	—	—	○	機能的消化管疾患診療GL-過敏性腸症候群(IBS)
Growing処方	41 補中益気湯	—	14	○	実施中	—	—	女性下部尿路症状診療GL、産婦人科診療GL、アトピー性皮膚炎診療GL、アレルギー総合GL
	68 芍薬甘草湯	1	11	○	○	○	—	筋萎縮性側索硬化症診療GL、産婦人科診療GL、慢性疼痛治療GL
	29 麦門冬湯	—	5	○	—	—	—	咳嗽・喀痰の診療GL、過活動膀胱診療GL
	24 加味逍遙散	—	7	○	—	—	—	産婦人科診療GL、心身症診断・治療GL、慢性疼痛治療GL
	17 五苓散	1	11	—	—	—	○	慢性頭痛の診療GL、過活動膀胱診療GL

2022年3月末現在

(注)○は関係する論文等が存在するもの。  
 統計解析、RCTの論文数は2000~2022年1月の集計。  
 EBM:evidence-based medicineの略。科学的根拠に基づく医療のこと。

### iii 新しいカタチの情報提供活動

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、従来の訪問による情報提供活動に加えて、デジタル技術を活用したe-プロモーションの拡充を進めてまいりました。

2021年4月1日よりツムラメディカルサイトを大幅にリニューアルし、Web講演会の配信や動画コンテンツなどを充実させ、医療関係者が求める、最適な情報提供の実現に向けて取り組んでまいりました。

2022年1月から漢方AIチャットボット(K-chat)を導入、さらに3月には漢方バーチャルMRの実装で、漢方薬の基礎的な情報などを24時間365日提供できるようになりました。2月からは、チャットを利用し講演者とリアルタイムで質問や感想などがやりとりできる、漢方オンラインサロンを企画・実施しております。

**TSUMURA MEDICAL SITE**  
<https://medical.tsumura.co.jp>

24時間いつでも漢方を学べる「ツムラメディカルサイト」

- 漢方薬の使い分けを解説
- 西洋医学的にもわかりやすく解説
- Web講演会へもアクセス可能
- 豊富な動画コンテンツ

### iv 新技術による漢方薬の科学的解明のための活動

漢方薬は、天然物由来の多成分系複合製剤という特性があることから、科学的な解明が非常に難しく、長年にわたり様々な研究によるエビデンスの構築に取り組んでまいりました。漢方薬の有効性・安全性を示す臨床研究やエビデンス構築だけでなく、多成分による作用メカニズムの解明、漢方医学特有の診断である「証」の科学化、医療経済的効果の検証等、漢方の有用性を示していくため

に、先端技術(システムバイオロジー、メタボロミクス、腸内細菌解析、ビッグデータ解析等)を駆使して研究を行ってまいりました。

さらに、東京大学ヘルスサービスリサーチ講座、システムバイオロジー研究機構、産業技術総合研究所などの最先端研究機関が持つ新技術が進展し、IT技術や新分析法などを用いた漢方薬の研究や分析が進んでおります。

2021年度より、ツムラ漢方研究所内にあった先端技術関係の部署をひとつにまとめ、新たな組織としてツムラ先端技術研究所がスタートしました。伝統的な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の当社独自の研究パッケージである「KAMPOmics®」を駆使して、未科学である漢方の科学化を加速させるとともに、新たなシステムの開発に取り組んでまいりました。

## 主な新技術

<p><b>1</b></p>	<p><b>システムバイオロジー</b> 生体機能を個々に分解するのではなく、統合的に理解するために、AI（人工知能）、生理学や生物学を利用して、様々な役割を持つ組織や遺伝子などがどのように関わりあうかを解明する生物学のアプローチの一種</p>	<p><b>解明事項</b> 多成分系ネットワーク*1</p>
<p><b>2</b></p>	<p><b>メタボロミクス</b> 温度や光などの環境変化や食事、薬物摂取などの外部刺激によって、生体内に存在する代謝物質の種類や濃度に変化が起こる。これら代謝物質を、質量分析計などを使って分析・解析する手法のことであり、病気の診断などに応用されている研究領域</p>	<p><b>解明事項</b> バイオマーカー*2／レスポnder・ノンレスポnder*3</p>
<p><b>3</b></p>	<p><b>腸内細菌解析</b> 腸内には多種多様な微生物が存在しており、それらの種類や薬物代謝能を調べることにより、疾患との関連性や薬剤に対する応答性を研究する領域</p>	<p><b>解明事項</b> レスポnder・ノンレスポnder</p>
<p><b>4</b></p>	<p><b>ビッグデータの活用</b> 膨大な日常の医療データを活用した疫学研究から行う医療の質評価、医療経済分析など</p>	<p><b>解明事項</b> 医療経済性</p>

\*1 多成分系ネットワーク：  
漢方薬に含まれる多数の成分が生体の複数の部位に作用して現れる反応を統合的に解析して見いだされる関連性（ネットワーク）としての作用メカニズム

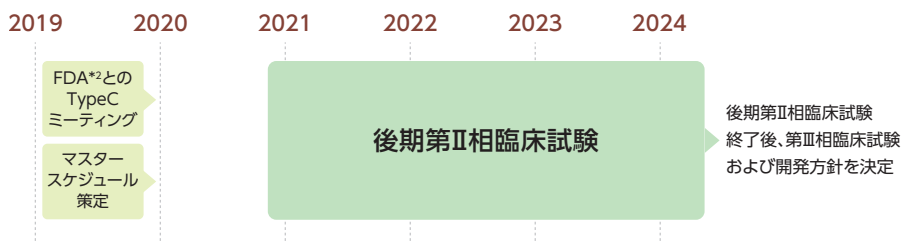
\*2 バイオマーカー：  
疾患の状態や変化、治癒の程度の客観的な評価を可能にする生体由来因子

\*3 レスポnder・ノンレスポnder：  
薬が効く人・薬が効かない人

## V 米国におけるTU-100(大建中湯)の開発進捗

TU-100(大建中湯)の開発は、西洋薬で治療が難渋し、かつ漢方製剤が特異的な効果を示す疾患として、対象を術後イレウス(POI<sup>\*1</sup>)に集約し、米国における医薬品としての承認取得・上市を目指してまいりました。米国の患者様の治療に役立つことをビジョンとし、日本における漢方・生薬事業を通じて培った技術・ノウハウと、日本国内の育薬研究による基礎・臨床の最新データを米国開発に連携させる体制を整えました。現在、後期第Ⅱ相臨床試験の実施中で、早期完了を目指しております。POIは、腹腔鏡手術が広く普及している米国においても、高い医療ニーズがあり、大建中湯はその治療薬として有望であるとの評価が得られました。漢方製剤が海外の患者様からも選ばれる薬剤となり、“KAMPO”で人々の健康に寄与する価値創造企業となることを目指してまいります。

### 米国における大建中湯開発スケジュール



\*1 POI:

Post-operative Ileus(術後イレウス)

\*2 FDA:

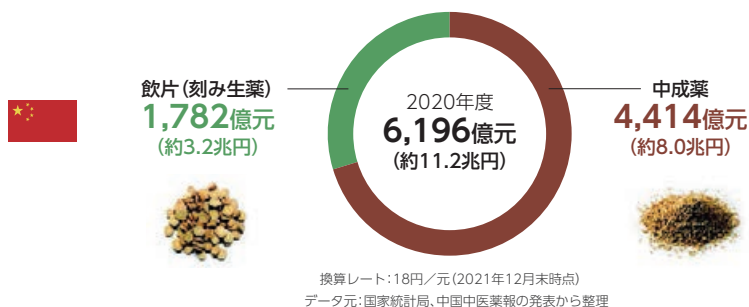
Food and Drug Administration(米国食品医薬品局)

## 戦略課題 2 中国における成長投資と事業基盤の構築

当社グループは、“グローバルニッチ”のTSUMURAとして、中国国民の健康に貢献することおよび原料生薬の安定調達・供給を目的とし、中国事業を展開しております。海外売上高が当社グループ全体の50%以上を占めるレベルまで成長させていくことを目指しております。

### i 中国における中薬市場規模

中国における中薬の市場規模は、中成薬、飲片(刻み生薬)を合わせて2020年度時点で約11.2兆円です。その内訳は、中成薬が約8.0兆円、飲片(刻み生薬)が約3.2兆円です。



用語	意味	漢方医学において対応する語 (必ずしも「同義」ではない)
中薬	中医学で使用する薬剤(中成薬、飲片など)	漢方薬、刻み生薬、生薬
飲片	刻み生薬と同義。煎じて服用する	刻み生薬
中成薬 └(古典処方)	中医学の理論に基づいた処方を、顆粒や丸剤等の形にした薬剤 (古くからある中国の医学書由来の処方を、顆粒や丸剤等の形にした薬剤)	漢方エキス製剤、生薬製剤 (漢方エキス製剤)



## ii 中国事業の中期経営計画

2027年度の売上イメージ100億元(約1,800億円)を掲げ、2017年度より本格的に中薬市場に参入するため中国事業の基盤構築に取り組んでおります。

売上イメージの内訳は、生薬プラットフォームで原料生薬、飲片(刻み生薬)、「薬食同源」製品\*などを販売することにより30億元(約540億円)、製剤プラットフォームで中成薬・古典処方などを販売することにより70億元(約1,260億円)です。2021年度は生薬プラットフォームを中心に99億円の売上高となりました。

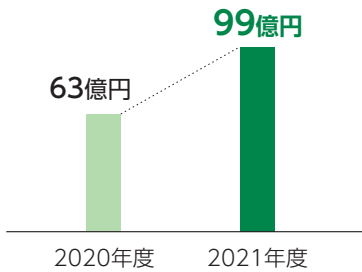
換算レート:18円/元(2021年12月末時点)

## iii 生薬プラットフォームの構築

生薬プラットフォームは平安津村薬業有限公司と深圳津村薬業有限公司による、中国全土における原料生薬の栽培、調達、調製・加工、保管に加え、飲片(刻み生薬)、「薬食同源」製品などの販売の機能を担っております。

需要増が予想される日本向け原料生薬の安定供給を強化するとともに、今後、拡大する中国事業において深圳津村薬業と平安津村薬業のそれぞれが有する知見やノウハウを結集し、事業の拡大を推進してまいります。また、飲片(刻み生薬)を煎じ液などに加工する付加価値を付け患者様に提供する飲片サービスを、平安健康(旧・平安グッドドクター)を通じて提供しております。

### 中国事業売上高



原料生薬



飲片 (刻み生薬)



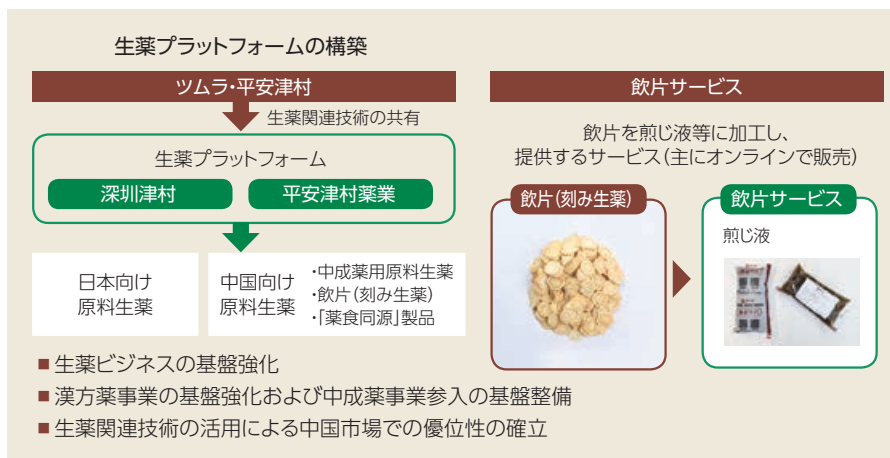
鮮人参



「薬食同源」製品



\*「薬食同源」製品  
生薬を使用した健康食品



#### iv 製剤プラットフォームの将来展望

製剤プラットフォームは、日本向けのエキス粉末製造の機能に加え、今後、中国国内向け製剤の製造機能も担っていくことになります。

##### ▶ 中国国内向けの製剤の製造機能

2018年3月に設立した天津津村製薬有限公司(旧・津村盛実製薬有限公司)は、日本向け漢方製剤の中間製品である漢方エキス粉末の製造に取り組んでおります。さらに、2022年年度内には天津工場の稼働も予定しており、将来的には中国国内向け中成薬の製造販売事業への参入も検討しております。



天津津村製薬有限公司

#### v 中薬研究センター

中薬研究センターは、漢方製剤および中成薬における原料生薬、飲片(刻み生薬)など、生薬・中成薬の品質保証の基盤の確立を目指しております。



中薬研究センター(イメージ)

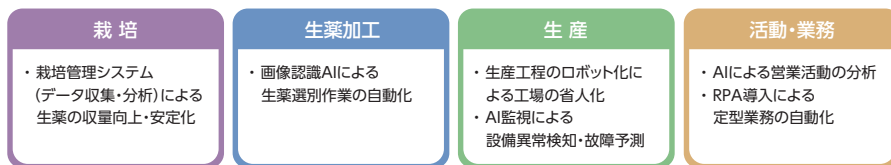
### 戦略課題 3 新技術を活用した生産性の向上 -AI、ロボット化、RPA-

AIやロボット化、RPAといった新技術を活用することで、栽培、生薬加工、生産、営業活動や定型業務の効率化を推進し、漢方の需要増に応える生産性の向上や省人化によるコスト削減を実現してまいります。また2012年から段階的に進めているサプライチェーンマネジメント(SCM\*)改革にも引き続き取り組み、需要予測から生薬手配計画までの全体最適化を実現できるレベルまで引き上げることで、最適な在庫配置による生産効率の向上を目指してまいります。

\* SCM:

Supply Chain Management。プロセス全体の効率化と最適化を実現するための経営管理手法

#### 生産性を向上に向けた効率化施策



#### i 生薬選別作業の自動化、生産工程のロボット化などによる効率化

当社は、中長期的な需要予測のもと、医療用漢方製剤の販売伸長に対し、製品の安定供給体制を維持・強化すべく、生産システム改革に継続して取り組んでおります。2020年6月に茨城工場第3SD\*1棟、7月に静岡工場の事務QC\*2棟が稼働を開始しました。また、2022年1月には石岡センター第2生薬QC棟が竣工し、保管能力および試験能力の増強を図っております。今後も計画的・段階的な設備投資を実施する方針のもと、生産能力の増強を進めてまいります。



石岡センター第2生薬QC棟

#### ▶ 労働生産性の向上

生産システム改革のひとつとして、ロボット技術などの新生産技術を導入し、製造工程の自動化を図るとともに労働生産性の向上に取り組んでおります。

自社仕様に開発したロボットは、製造工程の搬送設備や原料の投入設備、製品の搬送、箱詰設備などに導入しており、工程の自動化を実現しております。これにより、生産性の向上が図られるとともに、従業員の労働負荷削減、衛生管理の強化にも寄与しております。

\*1 SD:

Spray Dryerの略。抽出液をドライヤー内の頂上部から霧状に噴出し、熱の影響を受けないよう瞬間乾燥と同時に冷却し、エキスポ末とする装置

\*2 QC:

Quality Controlの略。

## 全生産工程におけるロボット技術の導入

2020年6月に稼働した茨城工場第3SD棟は、生薬の切裁工程から抽出液乾燥工程までを担う世界基準の医薬品GMP\*に対応した最新鋭のエキス粉末製造棟です。生薬が不定形であるため自動化は難しいとされてきた生薬の切裁・秤量工程や、生薬を抽出装置に投入する工程にロボット技術を導入し、自動・省力化することで労働生産性の向上や作業環境の改善を図りました。

茨城工場第3SD棟および静岡工場造粒包装棟新設により、製造工程への積極的なロボットの導入を推進し、これまで培ってきた技術の集大成として、漢方製剤の全製造工程における一連のロボット技術の導入が実現いたしました。

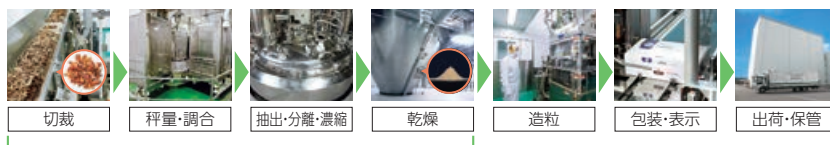


第3SD棟(2019年12月竣工)



生薬の投入工程の  
ロボットアーム

## 漢方エキス製剤の製造工程概要



第3SD棟での製造工程

\* GMP:

Good Manufacturing Practice (医薬品および医薬部外品の製造管理および品質管理の基準)

## 茨城工場の調合工程におけるAIシステムの導入

調合工程は、製造する漢方製剤の構成生薬を切裁し、処方ごとに定められた数量を秤量したのち配合する工程です。生薬は天然物であることからロットによりばらつきがあり、オペレーターが常駐して操作しなければなりません。ここにAIシステムを導入することにより自動で調合することが可能となりました。

### 石岡センターの生薬AI自動選別装置の開発

現在、調達した原料生薬の良品・不良品の選別作業は、ヒトの目視により行われております。これを予め良品・不良品のパターン画像をAIに学習させておき、画像認識によって不良品を識別・排除する装置の開発を進めており省人化・省力化を目指しております。



生薬の選別作業



AI自動選別装置

### 天津工場のロボット化と環境配慮した空調システムの導入

天津工場は、日本向け漢方製剤の中間製品である漢方エキス粉末の製造のほか、将来的には、中国国内向け中成薬の製造販売事業への参入も検討しております。調合用ロボット、搬送ロボット、中央制御コンピュータによるプラント設備の一括管理などを導入して省人化・省力化を図ります。また、今回新たに循環空調の外気露点制御を導入いたしました。これは、製造室からすべての空気を外へ排出せず一部を循環させることで、効率を高めることができる仕組みです。この空調システムを含めた工場全体の環境対応で、年間1,479トンのCO<sub>2</sub>の削減(従来システムとの比較)を実現できる見込みです。



生薬調合ロボット



切裁品搬送ロボット

## ii 高付加価値業務への転換を図るためのRPA導入による定型業務の自動化

これまでヒトが行ってきまされた定型的なOA業務を順次、ソフトウェアロボットを活用して業務を自動化するRPAへと移行を進めております。RPAはヒトと比較し、作業スピードが速く、入力ミスがありません。また、24時間365日働き続けることができます。

今後、様々な部門に存在する単純な業務はロボットに任せ、ヒトはより高付加価値業務にシフトし、労働生産性の向上を図ってまいります。

## iii 需要予測から生薬手配計画までのSCM改革による漢方製剤サプライチェーンの全体最適の実現

漢方製剤は、原料生薬の栽培も含めた調達から始まり、多くの工程を経て製品化されます。そのため当社では、この漢方・生薬事業におけるグループ内の各工程や工程間、さらにはグループ外の生薬調達の拠点や製品販売に至るまでのサプライチェーン全体の状況を把握し、業務改革に取り組んでおります。

現在、さらなる効率化・最適化を実現するための改革手法であるSCMを取り入れた経営を継続して実施しております。

今後もこのSCM改革を推進することにより、プロセス全体の効率化と最適化、計画策定の自動化・連携強化など、具体的成果につなげ、在庫数量、配置の最適化を実現してまいります。

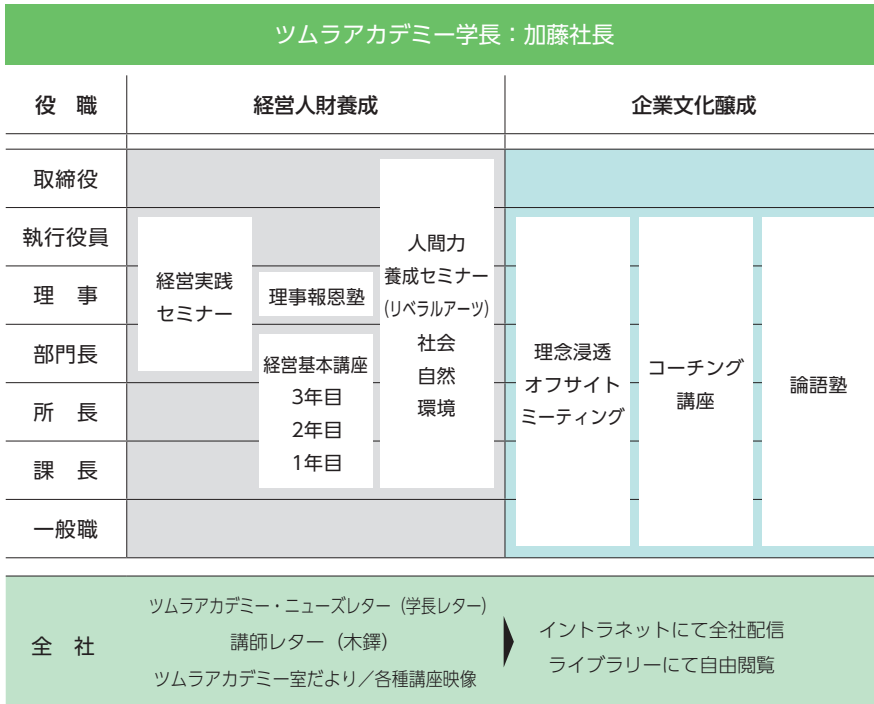
## 戦略課題 4 理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発

2019年に理念経営を実践できる人財の養成のために設置した「ツムラアカデミー」には、二つの機能があります。

ひとつは経営人財ならびに将来経営を担う人財を対象とした、社内・外講師による体系的な養成プログラムを企画・運営するなどの「経営人財養成」機能です。サクセッションプラン(後継幹部候補育成計画)の実行により、理念経営を実践する経営人財を連綿と輩出することを目指しております。

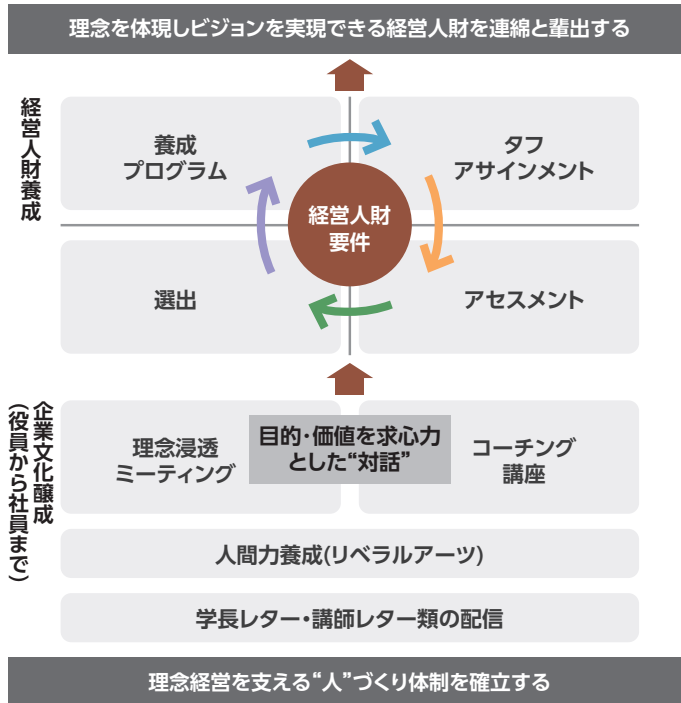
もうひとつは、人間力を高めるためのプログラムも含めた「企業文化醸成」機能です。ツムラグループ全体への理念浸透を推進するとともに、コーチング文化の醸成や、ビジネスマナーの実践を目指しており、理念経営の土壌づくりとなるものです。

### ツムラアカデミーのプログラム体系図



## 経営人財の養成

ツムラアカデミーでは、次世代経営人財を一定人数選出し、体系的プログラムにより連綿と経営人財を輩出する土台を築いております。また、人事部との連携による配置転換により、経営に関わる重要課題、知見・経験の蓄積につながる役割を与えております。さらに、発揮能力やポテンシャルなどをアセスメントにより確認しております。



### ▶ 経営人財養成プログラム

経営人財養成プログラムでは、3年間の「経営基本講座」や、経済分析と経営哲学をテーマとした実践対話形式の「経営実践セミナー」を開催しております。

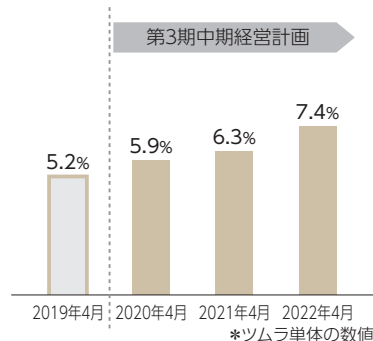
「経営基本講座」には、様々な部門から次世代の人財が集まり、組織を横断した対話を重ねます。2021年度末までに33名(うち女性5名)が3年間のプログラムを修了し、44名(うち女性11名)が受講中です。講座では、学長や講師の講義などを通じて、経営の基本原則から歴史観や未来構想力を養っております。また、社長の視座で「1万字レポート」を毎年書き上げ発表しております。



## 受講期間と受講者数

期	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
第1		14名修了			
第2		19名修了			
第3			19名受講		
第4				24名受講	
第5					27名受講

## 女性管理職比率の推移



## 企業文化の醸成

### ▶ 「理念の浸透」活動

経営理念を共有し企業使命を果たし続けていくことを、一人ひとりが「対話」を通して考え、気づく機会として「理念浸透オフサイトミーティング」を開催しております。理念・ビジョン経営の本質を、自らが組織において語れるように、コーチング講座の要素を組み込みつつ、参加者同士の「対話」を中心としたプログラムとしております。



コーチング講座の様子



講師の白井一幸氏、石川尚子氏

### ▶ コーチング講座

コーチングによる組織開発・人材育成が行える企業文化を醸成することを目的に、全部門で講座を開催しております。また、社内コーチの養成の継続、チームビルディングやコーチング中級者講座なども加えてプログラムを充実させております。

### ▶ 人間力養成

定期的に「人間力養成セミナー」を開催し、人や社会、自然環境の普遍的な原理原則を学んでいます。「論語塾」には役員から社員まで希望者が参加し素読をしております。様々な分野の学際的な「知」に触れることで教養を深め、思考力を養っております。

戦略課題 5 漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

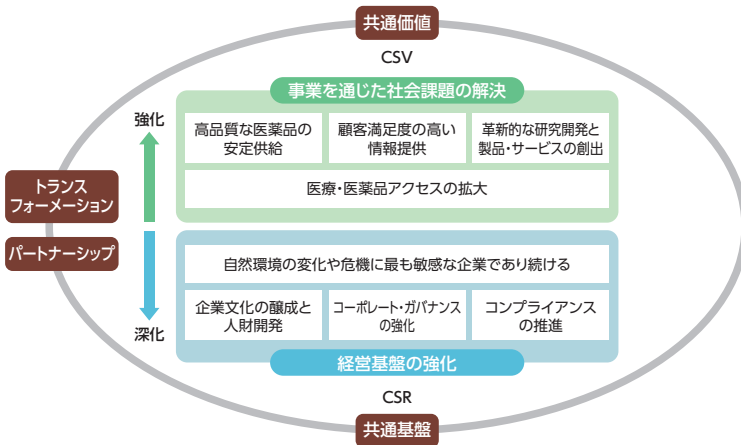
漢方バリューチェーンを中心とした、ツムラグループの価値創造のプロセスにより、社会と漢方事業との共通価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。また、特徴的な漢方バリューチェーンの取り組みにより、SDGs\*の達成にも貢献することで、社会とともに成長し続ける、価値創造企業を実現してまいります。

\* SDGs:

Sustainable Development Goalsの略。持続可能な開発目標  
2015年9月、国連サミットで採択された国連加盟193カ国が2016年から2030年の15年間で達成するために掲げた目標

▶ マテリアリティのバージョンアップ

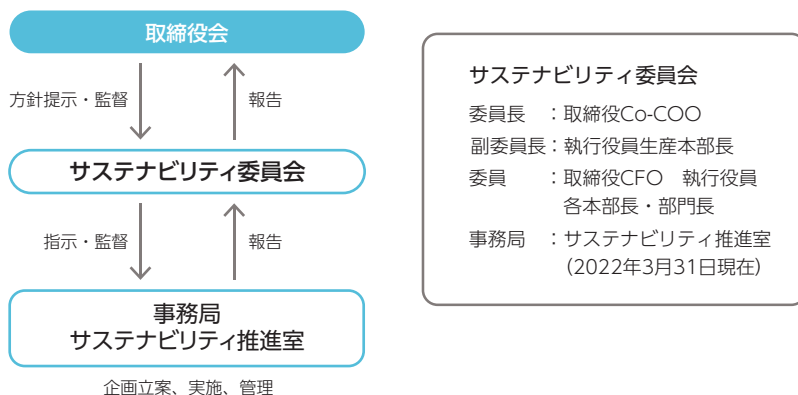
2021年10月にツムラグループ・マテリアリティをバージョンアップいたしました。漢方薬・中薬・生薬という「事業を通じた社会課題の解決」を強化していくとともに、「経営基盤の強化」ともなる自然環境の変化や危機に最も敏感な企業として様々な取り組みを深化させていくことなどを、ツムラグループの最重要課題と位置付けております。



▶ サステナビリティ委員会およびサステナビリティ推進室の設置

気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重等、サステナビリティに関する課題への対応は、重要な経営課題であると認識しております。これらの課題に取り組むため、取締役Co-COOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を、2021年10月に設置いたしました。本委員会は、取締役会からの方針を受けて、サステナビリティを巡る各種議論を行い、サステナビリティに関する各種方針や目標、施策などを決定し、その進捗状況を取締役会へ定期的に報告

を行うほか、取締役会からのモニタリングを受け、その意見や助言を取り組みに反映してまいります。また、これと同時に新設したサステナビリティ推進室は、ツムラグループ全体のサステナビリティ活動の企画立案、実施、管理を行うほか、サステナビリティ委員会の事務局機能も担っております。



### ▶ 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同表明

当社は、2021年10月1日にTCFDへの賛同を表明いたしました。4つの開示項目(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)について、経営課題として認識し検討を進めております。2021年度は、外部有識者を交えて役員検討会を実施し、気候変動による事業のリスクと機会の抽出を行いました。また戦略に関して「シナリオ分析」を行い、分析・評価のブラッシュアップに取り組んでおります。

Scope\*1・2については、中国事業の拡大にともない増加する拠点を新たに算定対象に加えるとともに、Scope\*3に関しては、該当するすべてのカテゴリのCO<sub>2</sub>排出量の把握を進めております。



役員検討会

\* Scope：国際的な温室効果ガス排出量の算定・報告の基準である「GHG プロトコル」の中で設けられている排出量の区分

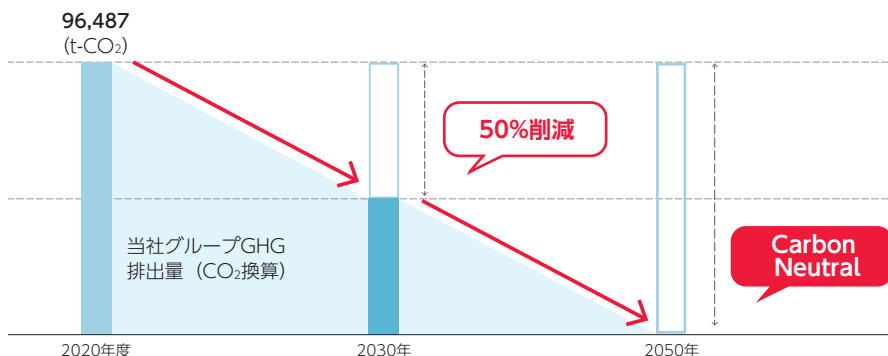
Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）

Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

Scope3：Scope1、Scope2 以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）

### ▶ 温室効果ガス(GHG)排出抑制に向けた取り組み

当社は、現状10万トン近い温室効果ガスを、2030年に50%削減し、2050年にはカーボン・ニュートラルを実現することを目指しております。生産設備のさらなる省エネルギー化、工場施設における太陽光発電の利用や再生可能エネルギーへの切り替えなどにより、温室効果ガス削減に取り組んでまいります。



### 第3期中期経営計画(2019年度—2021年度)の総括

「第3期中期経営計画(2019年度—2021年度)では、5つの戦略課題に取り組み、2021年度の数値目標であった売上高、営業利益、ROEはすべて達成いたしました。

#### 第3期中期経営計画

2021年度(2022年3月期)

数値目標

実績

売上高 1,200億円以上

売上高 1,295億円

営業利益 190億円以上

営業利益 223億円

ROE 6%以上

ROE 8.2%

(注) 2021年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)の適用により、第3期中期経営計画の数値目標を、上記のとおり変更しております。

数値目標(旧基準)

売上高 1,350億円以上

営業利益 190億円以上

ROE 6%以上

## 外部環境の変化に対する取り組み

### 1 国内事業

超高齢社会において、医療費の増大にともなう各種制度変更、地域医療のあり方や、生活者のセルフメディケーション意識の向上など、製薬会社が直面する課題は少なくありません。

国の施策においては漢方への期待と役割が大きくなっております。2015年に厚生労働省より公表された「医薬品産業強化総合戦略」の中のひとつに、漢方薬は「我が国の医療において重要な役割を担っている」と明記されております。また、「がん対策加速化プラン」では、支持療法の開発・普及のために実施すべき具体策として、「漢方薬を用いた支持療法」があげられています。当社は、このような政策に準ずる施策に加え、「新オレンジプラン（認知症施策推進総合戦略）」や総合診療医・在宅医療の推進などを含む「地域包括ケアシステム」の構築などの医療政策、人口動態にともなう疾病構造の変化（高齢者疾患、女性特有の疾患など）を踏まえた取り組みを進めてまいります。

「国民の健康と医療を担う漢方の将来ビジョン研究会」において、医療関連のオーソリティによって、漢方医療を取り巻く課題と対応策が「提言書」として2017年に取りまとめられました。その後、健康寿命の延伸に資する観点から個別化医療が重要視され、漢方薬の必要性がより一層見直されてきている現状を踏まえ、2021年に提言書が更新されております。当社は、日本漢方生薬製剤協会の活動を通じて、この提言を実現するために、産官学共同の課題として取り組んでおります。

外部環境の変化としては、新型コロナウイルス感染症拡大により精神疾患、めまいへの漢方製剤の処方機会が増加いたしました。また、補剤といわれる病後の疲労倦怠、食欲や体力などの低下した状態に用いる処方が伸長しましたが、一方で感染予防対策の励行により、風邪関連処方が減少しました。

当社は、漢方薬を取り巻く外部環境の変化を踏まえ、中長期的な観点から計画を立案し、活動してまいります。

### 2 中国事業

中国における高齢化は、今後日本と同じ速度で進むことが予測され、中国国民の健康意識は高まっております。また、中国においても新型コロナウイルス感染症を契機に、中薬に関する認知が向上しております。

2016年に国务院が発表した「健康中国2030計画綱要」では、現代医学と中

国医学の双方を重視し、中薬生産の規範化、規模化を推進するとともに、理論研究と薬品開発に取り組むという方針が発表されております。また、2022年1月に「第14次五カ年医薬工業発展計画」が発表され、中薬の研究開発、技術と品質、製造レベルなど多方面から計画を行っていく方針が示されております。

中国における中薬の市場規模は、中成薬、飲片(刻み生薬)を合わせて現在約11.2兆円と大きな規模であります。環境の変化を踏まえると、さらに拡大するとみられております。

当社は、これまで積み上げてきた技術・ノウハウを最大限活用し、中国平安保険グループとの協業のもと、中国国民の健康に貢献する企業を目指し、中国における事業基盤の構築に取り組んでまいります。

換算レート:18円/元(2021年12月末時点)

## 製商品の品質と安全性の追求

### 品質保証

当社は、製商品の品質と安全性の追求を最も重要なテーマであると考えております。この品質重視の考え方「ツムラクオリティカルチャー」を漢方バリューチェーンの基盤とし、品質保証における継続的な改善と強化に取り組んでおります。

### ツムラ品質マネジメントシステム

当社は、「品質方針」のもと品質保証システムのさらなる充実を目指した「ツムラ品質マネジメントシステムに関する規程」を制定し、法令の改正やグローバル化(PIC/S\*対応を含む)などにも適正に対応できる仕組みを構築し、品質を重視する取り組みを推進しております。このシステムは、当社グループ全体を取り込んだ包括的なものであり、これによって経営陣の責務をさらに明確にいたしました。

\* PIC/S:

Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Cooperation Schemeの略称。  
医薬品査察協定および医薬品査察共同スキームのことであり、GMP基準などの国際化を推進する枠組み

#### 品質方針

- 高品質かつ安全で信頼される製品を安定的に供給します
- 医薬品に関する薬事関連法規を遵守します
- お客様の声を聴き、継続的な品質改善に努めます
- 安全な生薬の安定確保を実現します
- 研究の信頼性を確保し、研究成果を適切に提供します
- 全役職員に対し、適切な教育を実施し、高い意識を持つ人財を育成します
- これらを実現するため、経営資源を適正に配分します

ツムラ品質マネジメントシステムに関する規程のもと、生薬栽培から最終製品のデリバリーまでのサプライチェーン全般を対象として法令遵守や当社として守るべき基準を明記した文書をそれぞれ社規として体系的に構築いたしました。

これは当社独自の「品質システム」であり、当社およびグループ会社のすべての事業における品質重視体制を構築し、高品質な漢方製剤を患者様に提供するための活動となっております。



### ツムラ生薬GACP\*

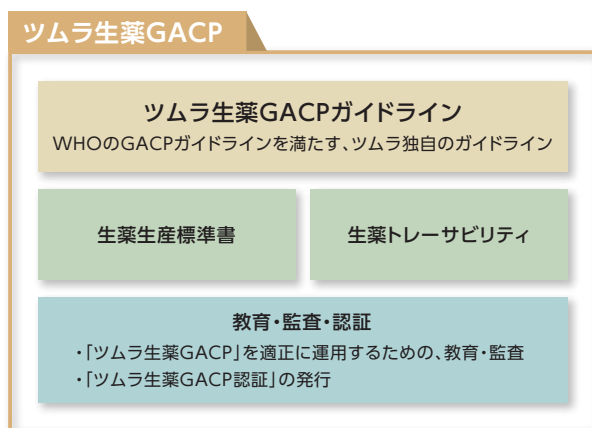
当社は「ツムラ生薬GACPポリシーに関する規程」を制定し、運用しております。この規程は「ツムラ品質マネジメントシステムに関する規程」に基づき、当社およびグループ会社による生薬生産の管理において、生薬の安全および品質を保証するために遵守すべき基本的要求事項を定めることを目的としております。

ツムラ生薬GACPは「ツムラ生薬GACPガイドライン」「生薬生産標準書」「生薬トレーサビリティ」「教育・監査・認証」で構成されております。

そのひとつである生薬トレーサビリティは、生薬の生産地から生薬製造所に納入される各段階で、生産団体・生産者の情報や栽培・加工などの記録を収集・保管し、情報の追跡と遡及を可能とする仕組みであり、漢方製剤の製造工程、流過程の履歴情報と併せ、医療機関から生薬生産地までの全履歴情報の追跡・遡及を可能としております。

今後も、生薬の安全性・品質保証体制をより強固なものにし、安全で安心できる生薬の安定確保のために、ツムラ生薬GACPを継続的に強化し運用してまいります。

\* GACP:  
Good Agricultural and Collection Practice(生薬生産の管理に関する基準)





## 漢方製剤の均質性の実現

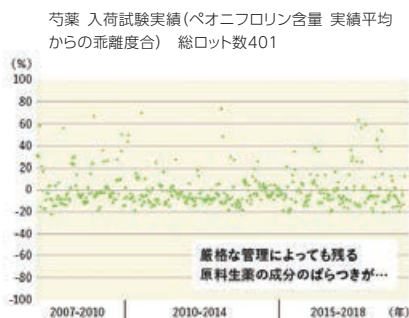
生薬の栽培・調達に始まり、品質試験、ロットごとのデータの蓄積、独自に開発した製造設備など、当社の漢方製剤に関わるすべてのプロセスでの品質の追求が、天然物を原料とする漢方製剤では難しいとされていた「均質性」を実現しております。

### 天然物由来の生薬のばらつきを抑制

生薬は、天然物由来の素材であるため、天候、産地などによって品質や成分にばらつきがありますが、当社は最終製品である漢方製剤の均質性の確保に挑戦してきました。常に一定の品質を有する漢方製剤を製造するために、登録した生産団体に栽培・加工方法などの指導を行っております。さらに、ツムラ基準に合格した生薬だけを使用することで、原料のばらつきを抑制しております。

### 製剤における均質性の追求

ツムラ基準に合格した生薬だけを使用しても、成分にはなおばらつきが残ります(左下図)。当社では、生薬ロットごとの含有成分のデータを蓄積・管理することにより、製剤の製造において、成分の均質化を可能にしております。抽出したエキスの成分変化を最小限に抑えて製剤化するために、独自の製造ラインを開発するとともに、製剤ごとにコンピュータで制御し、最終製品である漢方製剤の均質性を実現しております(右下図)。



生薬栽培・調達

品質試験  
生薬選別

製造

GACPにより管理

GMPにより管理

### 生薬生産情報

生産者情報  
栽培履歴  
農薬使用履歴  
調製加工履歴  
出荷履歴

### ツムラ生薬GACPに適合した生薬のみ出荷

- トレーサビリティ
- GACPと品質試験の両方に適合したもののみを製品に使用

### 生薬品質情報

理化学試験  
残留農薬試験  
微生物試験  
重金属試験 など

- 当社品質基準適合品のみ受入

### データとノウハウをもとに 予め指定した生薬を使用して製剤を製造

- 検査を行ったロットごとの生薬の含有成分データの蓄積、管理
- 長年培ったノウハウ

### ノウハウと技術の粋を集めた 漢方製剤の製造工程

- ツムラ独自の製造ライン
- 漢方製剤ごとの製剤設計に基づくコンピュータ制御した製造工程

### 漢方エキス製剤

均質性のとれた製剤

### 3 対処すべき課題

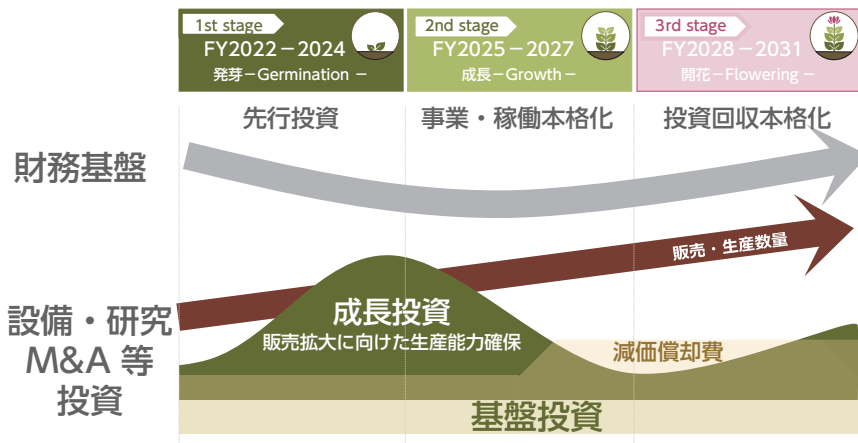
#### 第1期中期経営計画に基づく取り組み

第1期中期経営計画(2022年度-2024年度)

#### “Cho-WA” (調和) のとれた未来実現への基盤構築

当社グループでは、2022年4月1日、TSUMURA GROUP DNA Pyramidを刷新し、プリンシプル「順天の精神」および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、生きる。」を新たに制定しました。また、サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」と、3つの“P” (PHC: Personalized Health Care 一人ひとりに合ったヘルスケア提案、PDS: Pre-symptomatic Disease and Science “未病”の科学化、PAD: Potential-Abilities Development 潜在能力開発)を通じて、心と身体、個人と社会が「“Cho-WA” (調和) のとれた未来を実現する企業へ」を掲げた、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を策定しました。第1期中期経営計画(2022年度-2024年度)は、長期経営ビジョン実現のための基盤構築のステージとして位置づけ、成長(事業規模の拡大)と収益力(利益率の向上)による企業価値の向上を目指し、取り組んでまいります。

#### TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031の実現に向けて



## 第1期中期経営計画の概要

### 2024年度 数値目標



前提条件:(薬価改定) FY2022、FY2023、FY2024  
(為替レート)FY2022 19.5円/元、125.0円/米ドル  
FY2023-24 19.0円/元、120.0円/米ドル

### 戦略課題

#### 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

#### 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

- 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人以上となる医療現場の実現に貢献できるよう、情報提供活動の進化・定着を図る。
- 漢方デジタルソリューションとして、ハイブリッド型プロモーションをより進化させ、医療従事者一人ひとりが必要とする情報を最適なチャネルから適切なタイミングで入手し、ご活用いただけるよう、当社メディカルサイトを拡充する。
- 「高齢者関連領域」、「がん領域(支持療法)」、「女性関連領域」を重点領域とし、育薬処方、Growing処方および診療領域基本処方\*1を中心に情報提供の量・質を飛躍的に向上させる。

## 2 KAMPOmics<sup>※2</sup>による漢方のエビデンス構築と未病の科学化の推進

- 漢方治療の個別化のためのプラットフォーム構築に向けて、漢方医学に基づく診断方法である望診および問診の診断サポートツールを開発し、そのテスト運用を開始する。
- 未病の科学化への取り組みとして、未病状態を科学的に解明し、定義化する。
- 漢方治療の標準化のさらなる展開のため、重点領域を中心にエビデンス集積を推進し、診療ガイドラインへの新規掲載および推奨度の向上を目指す。
- 米国におけるTU-100 (大建中湯) 上市に向けた開発を推進する。

## 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

- 高品質な生薬・飲片・「薬食同源」製品の安定供給とブランド化を通じて、中薬業界のリーディングカンパニーに成長する。
- 原料生薬は、品質や取扱量、価格などにおいて、優位性のある品目数を増やす。
- 飲片は、重点品目を中心に、公立病院の販路およびオンライン販売を継続拡大する。
- 「薬食同源」製品は、優位性のある生薬を用い、高付加価値で養生のニーズに沿った製品を開発する。
- 古典処方を保有する中成薬企業のM&Aを完了し、上市申請をする。

## 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

- 先進技術による設備の自動化、データ有効活用による新たな生産システム構築のためのデータ収集とデータの見える化、価値創造業務への転換に向けた省力化、作業負荷の軽減を実施し、労働生産性を20%向上させる(対2021年度)。
- 生薬AI自動選別機を4拠点(石岡センター、夕張ツムラ、深川津村、盛実百草)に導入し、AI自動選別が可能な品目数を順次増やす。
- ツムラ生薬GACPの運用により蓄積された生薬栽培に関する様々な情報を、生産性向上や品質・安全性の確保などにつなげる研究を実施する。
- 漢方バリューチェーンの効率化およびデータドリブン経営の実現に向けて、グループ全体のIT基盤を刷新する。

※1 診療領域基本処方

各診療領域において患者数が多い疾患・症状に対して、適正に使用することのできる(適応を有する)処方。

※2 KAMPOmics®

ツムラの強みである先端技術(メタボローム・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のツムラ独自の研究パッケージ。当社の登録商標。

## 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

- パーパスを掲げた理念経営・ビジョン経営を実践し、当社グループを牽引する人財を養成するため、各種養成プログラムの実施、タフアサインメント、アセスメント、選出の仕組みを高度化する。
- 理念を求心力とした組織作りにより、一人ひとりの働きがいを高め、“潜在能力”を自ら発揮できる企業文化を醸成する。

### サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み

- 中長期環境目標を掲げ、達成に向けた取り組みを推進する。
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書に基づき、4つの開示項目(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)について、経営課題と認識し、基礎的内容の分析および開示を行う。
- CDP気候変動分野評価により当社グループの取り組みの位置づけを確認し、評価向上に向けて各種取り組みを推進する。

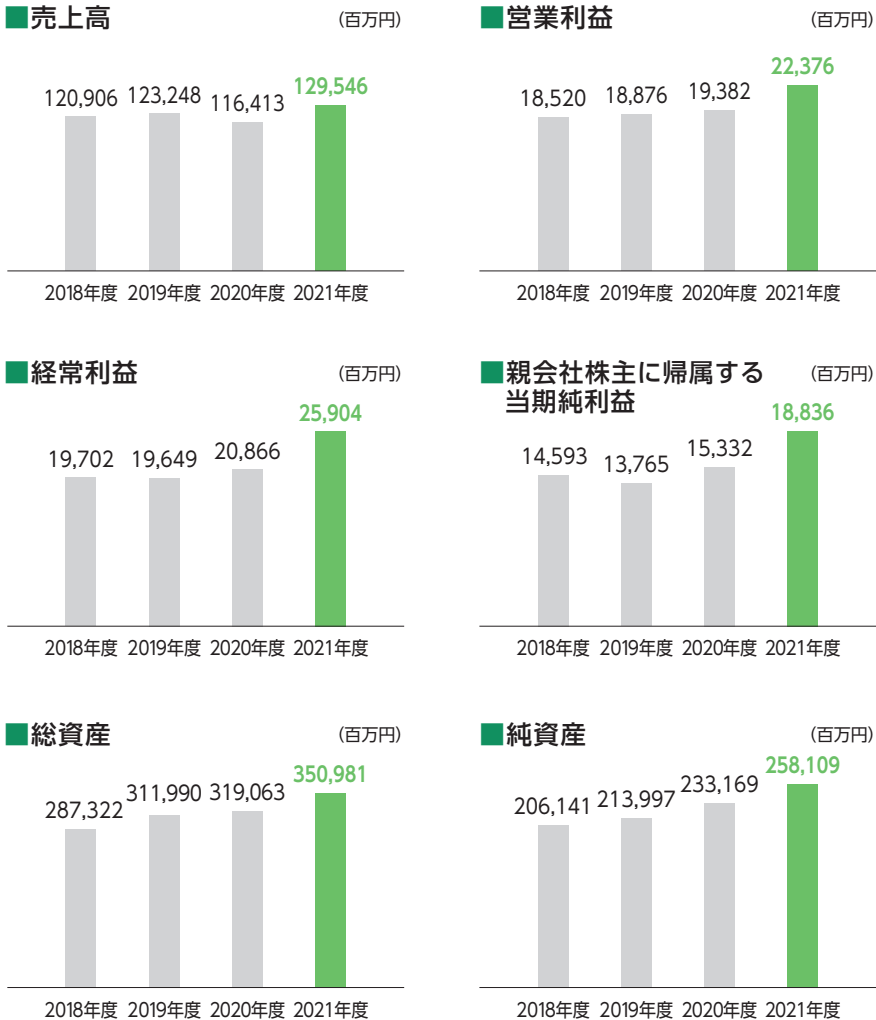
## 4 設備投資の状況

当社グループでは、製品の安定供給体制を維持することを目的とし、当連結会計年度は、医薬品事業において、11,456百万円の設備投資を実施いたしました。なお、所要資金については、自己資金および借入金を充當いたしました。

## 5 資金調達の状況

当連結会計年度におきましては、長期借入金(93億円)による資金調達を行っております。また、短期借入金(1億円)および長期借入金(123億円)を返済しております。

## 6 直前3連結会計年度の財産および損益の状況



(単位:百万円)

区 分	第83期 (2018年度)	第84期 (2019年度)	第85期 (2020年度)	第86期 (2021年度)
売 上 高	120,906	123,248	116,413	129,546
営 業 利 益	18,520	18,876	19,382	22,376
経 常 利 益	19,702	19,649	20,866	25,904
親会社株主に帰属する当期純利益	14,593	13,765	15,332	18,836
1株当たり当期純利益(円)	190.87	179.96	200.40	246.21
総 資 産	287,322	311,990	319,063	350,981
純 資 産	206,141	213,997	233,169	258,109
1株当たり純資産額(円)	2,639.59	2,684.38	2,846.58	3,133.97

- (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84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」等を当連結会計年度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。

## 7 主要な事業内容 (2022年3月31日現在)

### 下記製品の製造および販売

事業の名称	製品分類	主要製品
医薬品事業	医療用医薬品	医療用漢方製剤129処方、ウィルソン病治療薬メタライト他
	一般用医薬品	一般用漢方製剤・生薬製剤

## 8 主要な事業所および工場 (2022年3月31日現在)

### 当社

- 本 店 東京都港区赤坂二丁目17番11号
- 工場他 静岡工場(静岡県藤枝市)  
茨城工場(茨城県稲敷郡阿見町)  
石岡センター(茨城県石岡市)
- 研究所 ツムラ漢方研究所(茨城県稲敷郡阿見町)
- 事業所 札幌、仙台第一、仙台第二、甲信越、北関東、千葉、埼玉、東京、多摩、  
(支店) 横浜、名古屋第一、名古屋第二、北陸、京都、大阪、神戸、広島、高松、  
福岡第一、福岡第二

### 主要な連結子会社

- 株式会社ロジテムツムラ(静岡県藤枝市)
- 株式会社夕張ツムラ(北海道夕張市)
- 津村(中国)有限公司(中国上海市)



深圳津村薬業有限公司(中国深圳市)  
 平村(深圳)医薬有限公司(中国深圳市)  
 上海津村製薬有限公司(中国上海市)  
 天津津村製薬有限公司(中国天津市)  
 平安津村有限公司(中国上海市)  
 平安津村薬業有限公司(中国天津市)  
 盛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(中国吉林省)  
 TSUMURA USA, INC.(米国カリフォルニア州)

## 9 重要な親会社および子会社の状況

### 親会社との関係

該当事項はありません。

### 重要な子会社の状況

会社名	住所	資本金又は出資金	議決権比率(%)	主要な事業内容
株式会社ロジテムツムラ	静岡県藤枝市	250 (百万円)	100.0	製品の運送および保管
株式会社夕張ツムラ	北海道夕張市	80 (百万円)	25.0	原料生薬の栽培・調達・選別加工および保管
津村(中国)有限公司	中国上海市	2,194,993 (千人民元)	100.0	当社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(注)2	中国天津市	450,000 (千人民元)	100.0	漢方エキス粉末の製造および販売
平安津村有限公司	中国上海市	1,450,000 (千人民元)	56.0	事業統括
平安津村薬業有限公司	中国天津市	174,201 (千人民元)	80.0	事業統括
盛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	中国吉林省	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) 1. 議決権比率は、直接および間接所有の合計であります。

2. 2021年4月より津村盛実製薬有限公司から天津津村製薬有限公司に社名変更しております。

## 重要な関連会社の状況

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
四川川村中薬材有限公司	中国四川省	8,739,985 (米ドル)	26.0	原料生薬の調達・選別加工・保管および販売

(注) 2019年3月をもって解散し、清算中であります。

## 10 従業員の状況 (2022年3月31日現在)

従業員数	前連結会計年度末比増減
3,921(767)名	91名増(22名減)

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

## 11 主要な借入先の状況 (2022年3月31日現在)

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

## 12 その他企業集団の現況に関する重要な事項

記載すべき事項はありません。

## 2. 株式に関する事項 (2022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 251,343株を含む)

#### 3 株主数

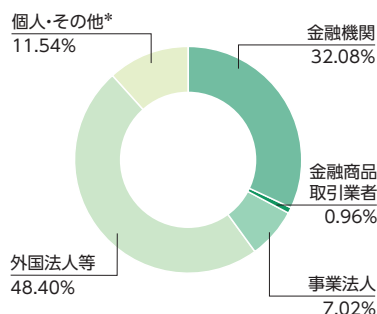
12,908名(前期末比 433名増)

#### 4 大株主の状況

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,580 千株	17.75 %
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	7,675	10.03
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,424	4.48
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	2,780	3.63
株式会社三菱UFJ銀行	2,197	2.87
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,990	2.60
ツムラグループ従業員持株会	1,777	2.32
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	1,690	2.21
JP MORGAN CHASE BANK 380634	1,410	1.84

(注) 持株比率は、自己株式251,343株を控除して計算しております。

〈所有者別株式数分布状況〉



\*「個人・その他」には、自己株式251,343株を含めております。

## 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

該当事項はありません。

## 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 (2022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	安達 晋	
取締役	半田 宗樹	
取締役	松井 憲一	株式会社三十三銀行 社外取締役(監査等委員)
取締役	三宅 博	
取締役	岡田 正	
取締役(常勤監査等委員)	大河内 公一	
取締役(監査等委員)	松下 満俊	弁護士(梶谷総合法律事務所)、 パシフィックシステム株式会社 社外監査役
取締役(監査等委員)	望月 明美	公認会計士(明星監査法人)、 日本精工株式会社 社外取締役監査委員会委員、 SBI日本少額短期保険株式会社 監査役(非常勤)、 旭化成株式会社 社外監査役

- (注) 1 取締役松井憲一氏、取締役三宅博氏、取締役岡田正氏、取締役松下満俊氏、取締役望月明美氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
- 2 取締役(監査等委員)望月明美氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
- 3 取締役大河内公一氏は常勤監査等委員であります。常勤監査等委員を選定している理由は、内部統制システムを活用する要として、社内事情に精通した者が、重要な会議への出席、業務執行部門等からの日常的な情報収集、内部監査部門等との連携によって得られた情報を監査等委員全員で共有することを通して、監査等委員会の活動の実効性を確保するためであります。
- 4 当社は、取締役松井憲一氏、取締役三宅博氏、取締役岡田正氏、取締役松下満俊氏、取締役望月明美氏を株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2で定める「独立役員」として、同取引所に対して届出を行っております。

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

### 執行役員の状況(2022年3月31日現在)

地 位	経営担当範囲	氏 名	担 当
CEO※ (CEO:最高経営責任者)	ツムラ グループ全体	か とう てる 加 藤 照 和	渉外調査室、監査室担当
Co-COO※ (Co-COO:共同最高執行責任者)	ツムラ グループ全体	あ だち すずむ 安 達 晋	
CFO※ (CFO:最高財務責任者)	ツムラ グループ全体	はん だ ね 半 田 宗 樹	経営企画室、秘書室、 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、 経理部、情報技術部担当
Co-COO(中国総代表)		と だ こう いん 戸 田 光 胤	中国総代表、 中国統括室、生薬本部担当
執行役員		むら 村 だ 田 りょう 亮 市	ツムラアカデミー室長、 ヘルスケア部担当
執行役員		すが 菅 わら 原 しゅう 秀 治	人事部長
執行役員		そら 空 だ 田 ゆき 幸 徳	医薬営業本部長
執行役員		ほし 星 ひろし 洋	法務・コンプライアンス部長、 総務部担当
執行役員		えん 遠 だ 藤 こう 浩 司	製品戦略本部長
執行役員		こん 今 だ 田 あき 明 ひと	漢方研究開発本部長、 国際開発本部担当
執行役員		すぎ 杉 い 井 けい 圭	生産本部長
執行役員		ゆずり 譲 はら 原 みつ 光 利	信頼性保証本部長

(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(2022年4月1日現在)

地 位	氏 名	重要な兼職の状況
代表取締役社長	か とう てる 加 藤 照 和	
取締役	あ だち すずむ 安 達 晋	
取締役	はん だ ね 半 田 宗 樹	
取締役	まつ 松 い 井 憲 一	株式会社三十三銀行 社外取締役(監査等委員)
取締役	み 三 やけ 宅 ひろし 博	
取締役	おか 岡 だ 田 ただし 正	
取締役(常勤監査等委員)	おおこう ち 大河内 公 一	
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)	もち 望 つき 月 あけ 明 み 美	公認会計士(明星監査法人)、 日本精工株式会社 社外取締役監査委員会委員、 SBI日本少額短期保険株式会社 監査役(非常勤)、 旭化成株式会社 社外監査役

(注)7 (※)は取締役であります。

## 執行役員の状況(2022年4月1日現在)

地位	経営担当範囲	氏名	担当
CEO※ (CEO:最高経営責任者)	ツムラ グループ全体	かとう 藤 照 和	渉外調査室、監査室担当
Co-COO (Co-COO:共同最高執行責任者)	ツムラグループ全体/ Co-COO(中国総代表) の担当範囲を除く 事業全体	すぎ 杉 井 圭	コーポレート・コミュニケーション室、 サステナビリティ推進室担当
Co-COO(中国総代表) (Co-COO:共同最高執行責任者)	中国事業(市場)	と 戸 だ 田 光 胤	中国統括室、生薬本部担当
CFO※ (CFO:最高財務責任者)	ツムラ グループ全体	はん 半 だ 田 宗 樹	経営企画室、経理部、 情報技術部担当
CHRO※ (CHRO:最高人財・人事責任者)		あ 安 だ 達 すすむ 晋	人事部担当
執行役員		むら 村 た 田 りょう 亮 市	ツムラアカデミー室長、 秘書室担当
執行役員		そら 空 だ 田 ゆき 幸 のり 徳	医薬営業本部長
執行役員		ほし 星 ひろし 洋	法務・コンプライアンス部長、 総務部担当
執行役員		えん 遠 どう 藤 こう 浩 司	製品戦略本部長
執行役員		こん 今 た 田 あき 明 ひと	漢方研究開発本部長、 国際開発本部担当
執行役員		ゆずり 譲 はら 原 みつ 光 とし 利	信頼性保証本部長
執行役員		くま 熊 がい 谷 しろう 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

### ・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、各候補者の任期途中である2022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. 役員報酬等の額の決定に関する方針

【役員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】

#### 役員報酬制度の内容

##### i) 基本的な考え方

- 当社の役員報酬は、業績向上による持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資することを基本方針とし、役割・職務に見合う報酬基準および報酬構成となるよう設計しております。
- 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の報酬は、役割・職務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等の短期業績を反映した基本報酬と、中長期業績を反映する業績連動型株式報酬により構成しております。
- 使用人兼務取締役の使用人分給与が発生する場合は、当社従業員の給与水準を勘案して決定しております。
- 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につきましては、業務執行の監督という役割を鑑み、固定の基本報酬のみとしております。
- 監査等委員である取締役の報酬につきましては、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ます。

##### 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・職務に見合う報酬水準を設定しております。

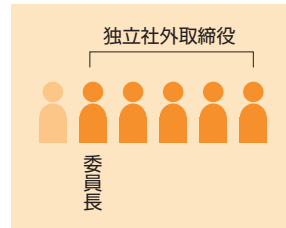


### iii) 報酬の決定プロセス

- 取締役会は、取締役に対する監督を行う機関として、指名・報酬諮問委員会での審議、答申を踏まえ、役員報酬に係る件を審議、決定しております。
- 取締役会は、業務執行取締役および執行役員を選解任・報酬の決定など、社外取締役の適切な助言等の関与により、取締役会の機能の独立性・客観性を強化し説明責任を果たすために、指名・報酬諮問委員会を設置しております。

#### 【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います。
- ・ 指名・報酬諮問委員会の構成員は6名で、うち委員長を含む5名は独立社外取締役です。
- ・ 指名・報酬諮問委員会は、報酬について主に次の件について審議しています。
  - ▶ 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
  - ▶ 役員報酬の決定手続きなど



- 取締役会は、業務執行取締役および執行役員を選解任である指名手続きと、業績評価ならびに、それに基づく報酬決定の手続きを指名・報酬諮問委員会に諮問し、その結果・経緯についての答申を受け、最終決定をしております。また、「取締役報酬規則」「取締役等株式報酬規則」「執行役員報酬規則」等の社規を制定しております。
- 指名・報酬諮問委員会は、全執行役員から前事業年度の成果報告を受け、各自の業績評価を審議、決定いたします。また、指名・報酬諮問委員会の委員である代表取締役社長は、各執行役員に対して、上記の業績評価結果とともに、委員会からの評価とコメントをフィードバックしております。
- 取締役会は、指名・報酬諮問委員会から、報酬の考え方や水準の妥当性、また短期業績連動報酬部分にかかわる指標の目標と支給率等の答申を踏まえて、関連社規に則り業務執行取締役および執行役員の報酬を決定することを、2021年6月29日開催の取締役会にて決議しております。
- 報酬基準額および業績評価による確定額の算出ルールは指名・報酬諮問委員会で審議され、社規で決定されております。取締役会決議に基づき代表取締役社長加藤照和がその具体的な支給額の決定について委任を

受け、当該委任に基づき、指名・報酬諮問委員会における報酬に係る審議・答申を基に報酬額を決定しております。委任した理由は、指名・報酬諮問委員会において決定された業績評価を踏まえ報酬額を決定できる立場にあると判断したためであります。

- 上記のとおり、指名・報酬諮問委員会で審議され、社規で決定されたルールに基づき報酬額が決定される措置が講じられていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであり、相当であると判断しております。
- 同様に、監査等委員会は、指名・報酬諮問委員会からの、業務執行取締役および執行役員の報酬決定にかかわる審議内容の答申を踏まえて、その妥当性等について審議しております。

#### iv) 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およ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、金銭報酬債権および金銭の合計額は450百万円以内としております。
- 当社の役員報酬は、指名・報酬諮問委員会での審議、答申を踏まえて、取締役会が決定しております。
- 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)。

## 報酬構成

当社の役員等の報酬構成は以下のとおりであります。

- i) 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

固定部分 [60%]	短期業績連動部分 [30%]	中長期業績連動部分 [10%]
基本報酬(金銭)		株式報酬

※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の報酬は、業績向上による持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するために上記のとりの報酬構成にしております。

※構成割合は役割・職務ごとの報酬基準額におけるものであります。

※業績連動報酬に係る目標達成率を100%とした場合のモデルであります。

※各業績連動部分の配分割合は以下のとおりであります。

### 【短期業績連動部分】

中期経営計画の数値目標の指標として用いている連結売上高と連結営業利益を短期業績連動部分でも重要な評価指標とし、各事業年度の連結業績予想に掲げる連結売上高と連結営業利益の各達成率を反映しております。また、業務執行の責任者として個々が設定する業務目標の達成度も組み込んでおります。

評価指標	配分割合
連結売上高	25~35%
連結営業利益	25~35%
個々が設定する業務目標の達成度	30~50%*

\*「個々が設定する業務目標の達成度」に関する部分は、業績評価結果により70%~120%の範囲で変動するようにしております。

### 【中長期業績連動部分】

業績向上による持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するため、中期経営計画にある数値目標として掲げる連結売上高・連結営業利益・連結ROEを重要な共通の評価指標とし、各達成率を反映しております。中長期業績連動部分の評価指標の中でも連結売上高を重視し、下記のとおり各評価指標の配分割合を設定しております。

評価指標	配分割合
連結売上高	40%
連結営業利益	30%
連結ROE	30%

- ii) 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

基本報酬(固定・金銭) [100%]
-----------------------

※業務執行の監督という役割を鑑みて、固定の基本報酬のみとしております。

## 業績連動報酬に係る指標の目標

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あります。

（ご参考）

	中期経営計画 (2021年度)		中期経営計画 (2021年度)
	計画値		計画値
連結売上高(億円)	1,350	連結売上高(億円)	1,200*
連結営業利益(億円)	190	連結営業利益(億円)	190
連結ROE(%)	6	連結ROE(%)	6

(注) 2019年6月27日開催の第83回定時株主総会で承認を受けた計画値であります。

\* 2021年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)の適用により、中期経営計画(2021年度)の計画値を、上記のとおり変更しております。

## 2. 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。)	209	181	28	3
社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)	31	31	—	3
取締役(監査等委員である取締役を除く。)	240	212	28	6
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く。)	25	25	—	1
社外取締役(監査等委員)	20	20	—	2
取締役(監査等委員)	45	45	—	3

(注) 1 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。

2 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。

3 株式報酬制度の概要につきましては、以下のとおりであります。

### 【株式報酬制度の仕組み】

取締役(監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。)およ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。)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、中期経営計画にある会社業績の数値目標達成率に応じて当社普通株式を交付および金銭を支給する業績連動型の株式報酬制度であります。

第3期中期経営計画における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率に応じて、取締役等に対して金銭報酬債権を支給し、取締役等は、当社による新株式の発行または自己株式の処分の際に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いたします。また、当社は当社普通株式の取得にともない取締役等が負担する所得税額等を考慮し、取締役等に対して金銭を支給します。当社が株式報酬制度に基づき取締役等に支給する金銭報酬債権及び金銭の総額は中期経営計画に連動する各対象期間において450百万円(2019年6月27日開催の第83回定時株主総会決議による。)を上限とします。なお、株式報酬制度は会社業績指標の達成度に応じて当社普通株式の交付および金銭の支給を行うことから、本制度の2022年3月31日時点では、株式の交付および金銭の支給を行うか否か、株式の交付および金銭の支給を行うことになる取締役等ならびに交付する株式数および支給する金銭の額は確定しておりません。

### 【株式報酬制度に基づき取締役等に対して交付される当社株式数および支給する金銭の額】

当社は、第3期中期経営計画で公表しております2022年3月31日で終了する事業年度の数値目標で掲げる、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、各取締役等の交付株式数を算出し、同株式数に交付時株価を乗じることで支給する金銭の額を算出します。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、支給する金銭の額に千円位未満が生じる場合は千円位未満を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<sup>(※)</sup>×3(事業年度分)

(※)基準株価=2019年3月29日の当社普通株式の普通取引の終値(3,365円)

#### ◎取締役等個々に対する交付株式数および支給する金銭の額

イ. 交付株式数=基準交付株式数×((中期経営計画にある対象期間の最終年度の各数値目標達成率×当該数値目標の配分割合)の全数値目標に係る合計)×50%

※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。なお、対象期間の最終年度の決算における数値が「0未満」の場合は、数値目標達成率を0%とします。

※2022年3月31日で終了する事業年度の数値目標は「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 業績連動報酬に係る指標の目標」に記載のとおりであります。

ロ. 支給する金銭の額=イで算出した交付株式数×交付時株価\*

※対象期間終了後の最初の定時株主総会終了後、2カ月以内に開催される当社の取締役会決議日の前営業日における株式会社東京証券取引所における当社株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)といたします。

当社が取締役等に交付する当社普通株式の総数は、対象期間において6万株相当(2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による。)を上限とします。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。

### 【株式報酬制度の株式交付要件】

株式報酬制度においては、対象期間が終了し、以下の株式の交付および金銭の支給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および金銭の支給を行います。

- ・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おいては、退任時までの在任年数に応じて按分した数および額の当社普通株式を交付ならびに金銭の支給をそれぞれ行います。

(※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および額の当社普通株式を交付ならびに金銭の支給をそれぞれ行います。

(※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支給します。

### 3 社外役員に関する事項

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

該当事項はありません。

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

取締役松井憲一氏は、株式会社三十三銀行の社外取締役（監査等委員）を兼務しております。取締役松下満俊氏は、梶谷綜合法律事務所のパートナー弁護士、パシフィックシステム株式会社の社外監査役を兼務しております。取締役望月明美氏は、明星監査法人の社員、日本精工株式会社の社外取締役監査委員会委員、SBI日本少額短期保険株式会社の監査役（非常勤）、旭化成株式会社の社外監査役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。

※松井憲一氏は2022年6月に株式会社三十三銀行の社外取締役（監査等委員）を退任予定。2022年6月に株式会社三十三フィナンシャルグループの社外取締役（監査等委員）に就任予定。

※望月明美氏は2022年6月に日本精工株式会社の社外取締役監査委員会委員、SBI日本少額短期保険株式会社の監査役（非常勤）を退任予定。2022年6月にSBIホールディングス株式会社の監査役（非常勤）に就任予定。

### 3. 当事業年度における主な活動状況

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

氏名	出席回数			社外取締役会議	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		
松井 憲一 (取締役)	100% (17/17回)	100% (9/9回)	—	100% (13/13回)	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識を有しております。石油関連企業においては代表取締役副社長を務められました。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮しております。指名・報酬諮問委員会においては、委員長として、客観的、中立的な立場から指名および報酬に関する積極的な議論を牽引し、また社外取締役会議の議長として、会の運営を主導しております。
三宅 博 (取締役)	100% (17/17回)	100% (9/9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% (17/17回)	100% (9/9回)	—	100% (13/13回)	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識や国内外の事業経験を有しております。中国においては建設機械中国事業統括会社の副総経理を務められました。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮しております。取締役会や指名・報酬諮問委員会においては積極的に発言いただき、企業価値の持続的な向上に資する議論を深めております。
松下 満俊 (監査等委員)	100% (17/17回)	100% (9/9回)	100% (18/18回)	92.3% (12/13回)	会社法務に精通した弁護士として、豊富な経験と高い見識を有しており、会社の経営に関与し、経営を統治する十分な見識を有しております。社外役員となること以外の方法で企業経営に関与した経験はありませんが、取締役会や指名・報酬諮問委員会において積極的に発言し、チャレンジとリスクマネジメントの両面から企業価値向上に資する議論を深めております。

氏名	出席回数			社外取締役会議	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		
望月明美 (監査等委員)	100% (17/17回)	100% (9/9回)	94% (17/18回)	84.6% (11/13回)	公認会計士として財務および会計に精通し、豊富な経験と高い見識を有しており、会社の経営に関与し経営を統治する十分な見識を有しております。社外役員となること以外の方法で企業経営に関与した経験はありませんが、取締役会や指名・報酬諮問委員会において積極的に発言し、グループ・ガバナンスの観点から議論を深めております。

#### 4.当社および当社の主要取引先等特定関係事業者との親族関係

該当事項はありません。

#### 5.社外役員に関するその他の重要な事項

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



## 4. 会計監査人に関する事項

### 1 名称

PwCあらた有限責任監査法人

### 2 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	57百万円
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	57百万円

(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。

## 5. 業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況の概要

取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務ならびに当社およびそのグループ会社から成る企業集団の業務の適正を確保するための体制についての決定内容の概要および当該体制の運用状況の概要は、当該事業年度末時点において、次のとおりであります。

### 1 業務の適正を確保するための体制

#### 1 当社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

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

## 2 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

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

## 3 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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

## 4 当社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

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

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

## 6 グループ会社における取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告の体制

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

## 7 当社の監査等委員会の職務を補助すべき取締役および使用人に関する事項

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

## 8 前項の当該使用人の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性に関する事項および当該使用人に対する監査等委員会の指示の実効性の確保に関する事項

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

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

- 当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)および使用人、ならびにグループ会社の取締役、監査役、使用人またはこれらの者から報告を受けた者は監査等委員会に対して、法定の事項に加え全社的に重大な影響を及

ばす事項、内部監査の実施状況、内部通報制度(ツムラグループホットラインなど)による通報状況およびその内容、監査等委員会から報告を求められた事項について、速やかに報告する。

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

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

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

## 12 その他当社の監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

## 2 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

### 【取締役の職務の執行に関する事項】

- 法令、定款、「取締役会規則」「経営会議規則」「組織・職務権限規程」等により、「取締役会」と経営全般の業務執行に関する重要事項を審議・決裁する「経営会議」の役割と責任を明確化しております。当事業年度において、取締役会は17回開催されました。
- 取締役会において、3か月に1回の業務執行取締役による職務の執行状況報告に加え、必要に応じて、執行役員による業務執行状況報告を適時に行うことで、取締役の職務の執行を監督しております。
- 経営に必要な情報の円滑な提供および社外取締役による意見交換・認識の共有のため、社外取締役で構成される「社外取締役会議」を、原則毎月1回以上開催しております。

### 【コンプライアンスに関する事項】

- 当社グループのコンプライアンス推進活動方針は、コンプライアンス委員会で、毎年実施するコンプライアンスに関するアンケート結果や社内外で発生した事象等を踏まえて策定し、取締役会で報告後、各業務担当部門およびグループ会社に対して提示・指示され、各職場のコンプライアンス推進活動として実施しております。
- 役職員に対しては計画的に外部講師または社内講師による教育を実施しております。
- 社内外に設置したコンプライアンスに関する相談・連絡窓口の「ツムラグループホットライン」の利用件数は10件でした。なお、「ツムラグループホットライン」で受け付けた相談・連絡内容は、定期的にコンプライアンス最高責任者である代表取締役社長CEOおよび社内取締役に報告しております。
- ツムラコードの管理・運営のために、ツムラコード委員会を定期的に開催（年2回）しております。

## 【情報管理に関する事項】

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

## 【リスク管理に関する事項】

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

## 【子会社における業務の適正の確保に関する事項】

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

## 【内部監査に関する事項】

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

## 【監査等委員に関する事項】

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



第86回定時株主総会招集ご通知 添付書類

## 第86期連結計算書類

連結貸借対照表 …………… 113P

連結損益計算書 …………… 115P

(ご参考)連結キャッシュ・フロー計算書…… 116P



# 連結貸借対照表 (2022年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当期末 2022年3月31日現在	前期末(ご参考) 2021年3月31日現在
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>229,420</b>	<b>204,273</b>
現金及び預金	67,552	61,310
受取手形及び売掛金	54,879	48,623
商品及び製品	10,247	13,939
仕掛品	13,614	13,396
原材料及び貯蔵品	68,889	53,419
その他	14,360	13,637
貸倒引当金	△ 123	△ 53
<b>固定資産</b>	<b>121,561</b>	<b>114,789</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>90,040</b>	<b>84,176</b>
建物及び構築物	89,563	74,533
機械装置及び運搬具	70,189	61,483
工具、器具及び備品	13,288	12,294
土地	9,051	9,051
建設仮勘定	3,488	13,923
その他	602	499
減価償却累計額	△ 96,143	△ 87,609
<b>無形固定資産</b>	<b>12,328</b>	<b>11,443</b>
のれん	8,513	7,881
その他	3,814	3,561
<b>投資その他の資産</b>	<b>19,192</b>	<b>19,170</b>
投資有価証券	10,184	11,445
退職給付に係る資産	2,842	2,252
繰延税金資産	660	500
その他	5,504	4,972
貸倒引当金	△ 0	△ 0
<b>資産合計</b>	<b>350,981</b>	<b>319,063</b>

(単位:百万円)

科目	当期末 2022年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2021年3月31日現在
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>45,875</b>	<b>48,380</b>
支払手形及び買掛金	13,676	8,593
短期借入金	10,313	10,472
1年内返済予定の長期借入金	—	12,380
未払金	7,222	5,607
未払法人税等	3,271	4,057
その他	11,392	7,269
<b>固定負債</b>	<b>46,996</b>	<b>37,513</b>
社債	30,000	30,000
長期借入金	9,377	—
繰延税金負債	287	231
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	55	61
その他	6,096	6,041
<b>負債合計</b>	<b>92,871</b>	<b>85,894</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>226,121</b>	<b>212,241</b>
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	13,732	13,789
利益剰余金	182,929	168,989
自己株式	△ 682	△ 679
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>13,648</b>	<b>5,544</b>
その他有価証券評価差額金	2,324	3,180
繰延ヘッジ損益	2,020	1,233
土地再評価差額金	2,673	2,673
為替換算調整勘定	6,911	△ 1,130
退職給付に係る調整累計額	△ 280	△ 412
<b>非支配株主持分</b>	<b>18,339</b>	<b>15,382</b>
<b>純資産の部</b>	<b>258,109</b>	<b>233,169</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>350,981</b>	<b>319,063</b>

# 連結損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期 (2021年4月1日～ 2022年3月31日)	前期 (ご参考) (2020年4月1日～ 2021年3月31日)
<b>売上高</b>	<b>129,546</b>	<b>116,413</b>
売上原価	63,081	55,949
<b>売上総利益</b>	<b>66,465</b>	<b>60,464</b>
販売費及び一般管理費	44,088	41,081
<b>営業利益</b>	<b>22,376</b>	<b>19,382</b>
<b>営業外収益</b>	<b>3,745</b>	<b>1,801</b>
受取利息	443	474
受取配当金	248	250
持分法による投資利益	—	115
為替差益	2,474	366
その他	579	594
<b>営業外費用</b>	<b>218</b>	<b>318</b>
支払利息	173	286
その他	44	31
<b>経常利益</b>	<b>25,904</b>	<b>20,866</b>
<b>特別利益</b>	<b>140</b>	<b>5</b>
固定資産売却益	26	0
投資有価証券売却益	114	4
<b>特別損失</b>	<b>481</b>	<b>414</b>
固定資産売却損	24	0
固定資産除却損	457	413
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>25,563</b>	<b>20,456</b>
法人税、住民税及び事業税	6,268	6,235
法人税等調整額	△ 101	△ 519
<b>法人税等合計</b>	<b>6,167</b>	<b>5,715</b>
<b>当期純利益</b>	<b>19,395</b>	<b>14,741</b>
非支配株主に帰属する当期純利益又は 非支配株主に帰属する当期純損失(△)	559	△ 591
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>18,836</b>	<b>15,332</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 (2021年4月1日～ 2022年3月31日)	前期 (2020年4月1日～ 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,314	16,102
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,111	△ 7,352
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,181	△ 10,425
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,845	131
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	7,867	△ 1,543
現金及び現金同等物の期首残高	59,668	57,692
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	3,519
現金及び現金同等物の期末残高	67,536	59,668

招集し通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

第86回定時株主総会招集ご通知 添付書類

## 第86期計算書類

---

貸借対照表 ..... 119P

損益計算書 ..... 121P



# 貸借対照表 (2022年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当期末 2022年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2021年3月31日現在
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>154,208</b>	<b>152,764</b>
現金及び預金	29,426	34,452
売掛金	49,702	45,787
商品及び製品	7,240	10,813
仕掛品	10,979	11,220
原材料及び貯蔵品	26,268	23,990
前渡金	17,317	17,102
前払費用	859	944
その他	12,420	8,457
貸倒引当金	△ 5	△ 5
<b>固定資産</b>	<b>142,624</b>	<b>131,142</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>57,390</b>	<b>58,041</b>
建物	29,324	26,861
構築物	1,182	1,055
機械及び装置	13,829	16,394
車両運搬具	0	1
工具、器具及び備品	2,520	2,411
土地	8,716	8,716
建設仮勘定	1,561	2,399
その他	254	201
<b>無形固定資産</b>	<b>967</b>	<b>1,084</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>84,267</b>	<b>72,016</b>
投資有価証券	10,184	11,445
関係会社株式	1,957	1,957
出資金	46	46
関係会社出資金	41,810	41,810
関係会社長期貸付金	25,162	12,500
長期前払費用	488	206
前払年金費用	3,206	2,808
敷金	840	862
その他	572	379
貸倒引当金	△ 2	△ 1
<b>資産合計</b>	<b>296,832</b>	<b>283,906</b>



(単位:百万円)

科目	当期末 2022年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2021年3月31日現在
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>32,212</b>	<b>38,679</b>
電子記録債務	2,099	2,265
買掛金	1,370	1,364
短期借入金	10,313	10,314
1年内返済予定の長期借入金	—	9,376
未払金	7,123	5,241
未払費用	4,399	4,126
未払消費税等	1,682	—
未払法人税等	3,138	3,949
預り金	188	190
その他	1,897	1,852
<b>固定負債</b>	<b>45,992</b>	<b>36,655</b>
社債	30,000	30,000
長期借入金	9,377	—
繰延税金負債	357	401
再評価に係る繰延税金負債	1,179	1,179
その他	5,078	5,074
<b>負債合計</b>	<b>78,205</b>	<b>75,335</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>211,610</b>	<b>201,484</b>
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	14,041	14,041
資本準備金	12,595	12,595
その他資本剰余金	1,446	1,446
利益剰余金	168,108	157,979
利益準備金	2,931	2,931
その他利益剰余金	165,177	155,048
繰越利益剰余金	165,177	155,048
自己株式	△ 682	△ 679
<b>評価・換算差額等</b>	<b>7,017</b>	<b>7,086</b>
その他有価証券評価差額金	2,324	3,180
繰延ヘッジ損益	2,020	1,233
土地再評価差額金	2,673	2,673
<b>純資産合計</b>	<b>218,627</b>	<b>208,571</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>296,832</b>	<b>283,906</b>

# 損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期 (2021年4月1日～ 2022年3月31日)	前期 (ご参考) (2020年4月1日～ 2021年3月31日)
<b>売上高</b>	<b>118,506</b>	<b>109,003</b>
売上原価	60,339	53,651
<b>売上総利益</b>	<b>58,166</b>	<b>55,351</b>
販売費及び一般管理費	37,762	36,124
<b>営業利益</b>	<b>20,404</b>	<b>19,227</b>
<b>営業外収益</b>	<b>903</b>	<b>716</b>
受取利息	117	130
受取配当金	248	250
為替差益	383	62
その他	153	272
<b>営業外費用</b>	<b>180</b>	<b>167</b>
支払利息	161	156
その他	18	11
<b>経常利益</b>	<b>21,127</b>	<b>19,775</b>
<b>特別利益</b>	<b>116</b>	<b>4</b>
固定資産売却益	2	0
投資有価証券売却益	114	4
<b>特別損失</b>	<b>433</b>	<b>377</b>
固定資産除却損	433	377
<b>税引前当期純利益</b>	<b>20,810</b>	<b>19,403</b>
法人税、住民税及び事業税	5,798	6,011
法人税等調整額	△ 13	△ 387
<b>法人税等合計</b>	<b>5,784</b>	<b>5,623</b>
<b>当期純利益</b>	<b>15,025</b>	<b>13,780</b>

第86回定時株主総会招集ご通知 添付書類

## 監査報告

---

連結計算書類に係る会計監査報告 …… 123P

計算書類に係る会計監査報告 …… 125P

監査等委員会の監査報告 …… 127P



## 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

2022年5月17日

株式会社 ツムラ  
取締役会 御中

## PwCあらた有限責任監査法人

東京事務所

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

## 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社ツムラの2021年4月1日から2022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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

# 計算書類に係る会計監査報告

## 独立監査人の監査報告書

2022年5月17日

株式会社 ツムラ  
取締役会 御中

### PwCあらた有限責任監査法人

東京事務所

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

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社ツムラの2021年4月1日から2022年3月31日までの第86期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。))について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認め

られる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 監査等委員会の監査報告

### 監査報告書

当監査等委員会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第86期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、新型コロナウイルスの感染拡大を踏まえ、インターネット等を經由した手段も活用しながら、下記の方法で監査を実施しました。

- ①監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、内部監査部門及びその他の関係部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、会社の業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ②会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2005年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明



細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに連結計算書類(連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表)について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人PwCあらた有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人PwCあらた有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2022年5月18日

## 株式会社ツムラ 監査等委員会

常勤監査等委員 大河内 公 一 ㊟

監査等委員 松下 満 俊 ㊟

監査等委員 望月 明 美 ㊟

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

以上

## #OneMoreChoice プロジェクト 「違いを知ることからはじめよう。」活動2年目をスタート

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年から#OneMoreChoice プロジェクトに取り組んでいます。

今年、「違いを知ることからはじめよう。」というメッセージとともに、2年目の活動をスタートしました。

生理やPMSで感じる辛さは個人差が大きいため、その辛さの表現はしにくく、周囲に伝えることが難しいという現状があります。そこで、専門家監修の質問事項を基にヒアリングを実施し、一人ひとりが感じている生理やPMSの目に見えない不調を可視化することにチャレンジしました。

可視化された不調のかたちを通して、一人ひとりが生理やPMSの目に見えない不調による違いを知ること、自分の体とあらためて向き合い、周りの辛さを思いやって対話ができるきっかけづくりを目指しています。

また、女性のエンパワーメントとジェンダー平等の社会実現を掲げる一般社団法人HAPPY WOMANが主催するイベント「HAPPY WOMAN FESTA 2022」のセミナーに今年も登壇し、メッセージに込めたツムラの思いを伝えました。

活動内容は、当社HPの#OneMoreChoice プロジェクトサイトをご覧ください。



「#わたしの生理のかたち」特設サイト

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



### #OneMoreChoice プロジェクトとは -----

すべての女性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て、#OneMoreChoice プロジェクトを、2021年3月8日の国際女性デーにスタートしました。

当社が目指すのは、誰もが心地よく生きられる健やかな社会です。不調の際、治療だけではなく、休む、少しでも働き方を変える、誰かに相談するなど、それぞれが我慢以外の自分に合った選択ができるようになり、そしてその選択肢を提示できる社会こそが、「隠れ我慢」のない健やかな社会につながると考えています。

今後も#OneMoreChoice プロジェクトを通じて、健やかな社会の実現に向け取り組んでまいります。

# 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

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下さい。

100株(1单元)以上を  
継続して3年以上保有

ツムラ漢方記念館  
見学会ご招待

(年数回実施、抽選で各40名様)



※2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、株主様の健康と安全確保の観点から開催を中止しました。2022年度につきましても、影響を考慮し、開催を中止させていただきます。

## 3. 贈呈の時期及び方法

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・祝祭日等を除く)
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/zaimu/index.htm">https://www.tsumura.co.jp/zaimu/index.htm</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・祝祭日等を除く)	

※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。

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 表紙の生薬について

表紙の生薬は、『葛根湯(カクコントウ)』の構成生薬です。

これら7種類の生薬を水のみで煎出し、噴霧乾燥法により製した乾燥エキスを、有機溶媒や水を一切使用しないツムラ独自の乾式造粒法により顆粒剤とした漢方エキス製剤です。



# ツムラ 第86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** 2022年6月29日(水曜日) 午前10時～ (受付開始 午前9時)

**新型コロナウイルス感染拡大防止のため、可能な限り会場へのご出席をお控えいただき、事前に書面(郵送)・インターネットによる議決権行使をお願い申し上げます。**

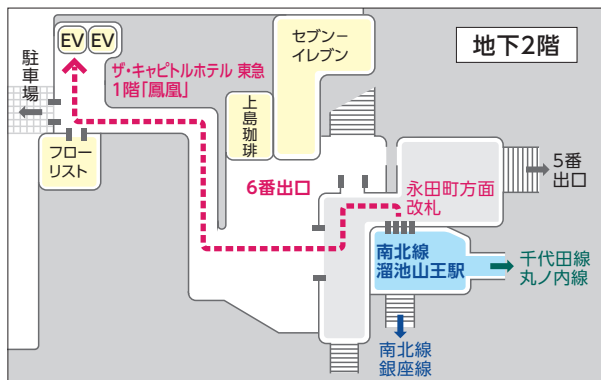
株主総会にご出席される株主の皆様におかれましては、感染予防にご配慮いただき、ご来場くださいますようお願い申し上げます。また、株主総会会場において、役員および運営スタッフがマスク着用などの対応をさせていただくほか、体温測定、マスク着用など株主の皆様の安全に配慮した感染予防対応に、ご協力賜りますようお願い申し上げます。

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



## 交通機関のご案内

- 溜池山王駅** → 永田町方面改札 6番出口直結
- 東京メトロ 南北線
  - 東京メトロ 銀座線 (南北線ホーム経由)
- 国会議事堂前駅** →
- 東京メトロ 千代田線
  - 東京メトロ 丸ノ内線 (千代田線ホーム経由)



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。