

第83回 定時株主総会 招集ご通知

開催情報

日時: 2019年6月27日(木曜日)

受付開始 午前 9時 / 開会 午前10時

場所: 東京都千代田区永田町二丁目10番3号

ザ・キャピトルホテル 東急 1階「鳳凰」

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。

自然と健康を科学する

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



本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。
<https://p.sokai.jp/4540/>



 株式会社 **ツムラ**

証券コード: 4540

ごあいさつ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

第83回定時株主総会招集ご通知をお届けするにあたり、謹んでご挨拶申し上げます。

当社グループは、この第2期中期経営計画の最終年度において、「長期経営ビジョン(2021年ビジョン)」達成のために、「漢方市場の拡大と安定成長」「収益力の継続強化とキャッシュ・フローの最大化」「中国における新規ビジネスへの挑戦」の3つの戦略課題を中心に取り組んでまいりました。

国内事業の課題である「漢方市場の拡大と安定成長」では、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べく、引き続き政府が掲げる「健康長寿社会の実現」につながる施策を進めてまいります。

また、中国における新規事業については、中長期のロードマップを定めるなど、基盤となる体制作りを順次進めております。これからも当社が培ってきた技術や品質を活かし、より多くの人々の健康に寄与してまいります。

そして、2019年度からは「2021年ビジョン」の実現に向けた新たなステージがスタートとなります。第3期中期経営計画では、「漢方」のイノベーションによる新たな価値の創造「Next Stage」をテーマとし事業戦略を定め、新たな戦略課題にグループ一丸となって取り組んでまいります。

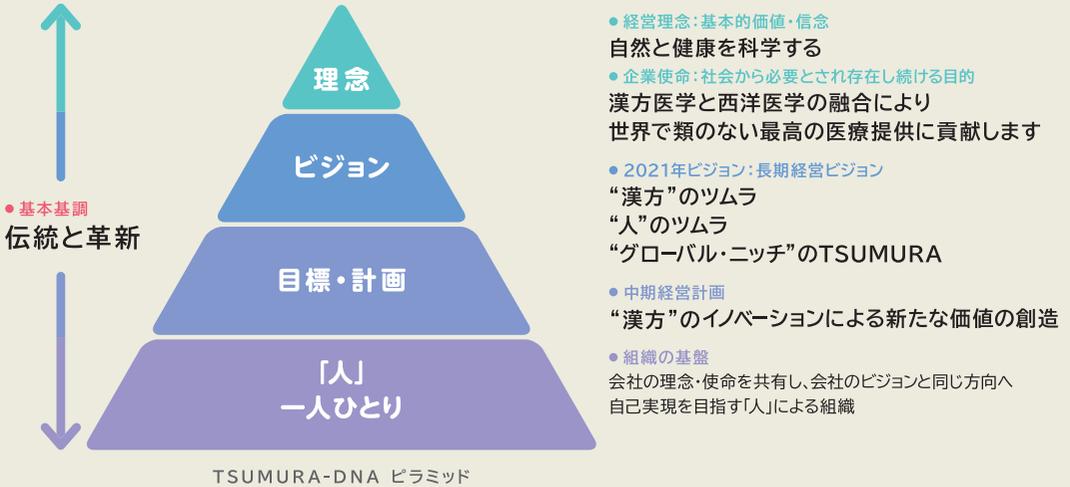
当社は『自然と健康を科学する』という経営理念のもと、『漢方医学と西洋医学の融合により、世界で類のない最高の医療提供に貢献します』という企業使命を果たしてまいります。

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

代表取締役社長 加藤 照和



TSUMURA-DNA ピラミッド



長期経営ビジョン～2021年ビジョン～

“KAMPO”で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して

10年後のあるべき姿を長期経営ビジョンとしてとらえ、

2021年ビジョンのテーマを「“KAMPO”で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して」としました。

企業価値創造を「“漢方”のツムラ」「人”のツムラ」「グローバル・ニッチ”のTSUMURA」の3つのビジョンから推進していきます。

“漢方”のツムラ

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

“人”のツムラ

世界に手本のない“漢方”ビジネスにおいて、自らが新しい道を開拓でき、誰からも信頼される“人”の企業集団へ

“グローバル・ニッチ” のTSUMURA

ツムラグループの持つ技術・ノウハウを最大限活用し、米国におけるTU-100(大建中湯)の開発・上市、中国における新規ビジネスへの挑戦

中期経営計画のテーマと長期ビジョン実現へのロードマップ



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-

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。第3期中期経営計画では、国内事業の戦略を「**漢方医学の確立**」、中国事業の戦略を「**中国国民の健康への貢献**」とし、戦略課題を以下のとおり定めました。

- ①漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立
- ②中国における成長投資と事業基盤の構築
- ③新技術を活用した生産性の向上 -AI、ロボット化、RPA*1-
- 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
- ⑤漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

本計画は、2022年以降の国内・中国事業を「飛躍」させるための「成長投資」のステージと位置付けております。今回定めた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まいります。

健康長寿社会の実現に向け、当社が果たすべき役割は大きいと考えております。これからも当社は、「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、全社一丸となって取り組んでまいります。

*1 RPA：Robotic Process Automationの略

*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

●第3期中期経営計画の詳細につきましては、53ページから56ページをご参照ください。

「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83回定時株主総会 招集ご通知 5P

第83回定時株主総会参考書類 12P

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件
- 第3号議案 監査等委員である取締役3名選任の件
- 第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件
- 第5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（パフォーマンス・シェア・ユニット）の改定の件

第83期事業報告 34P

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及び当該体制の運用状況の概要

第83回定時株主総会招集ご通知添付書類

第83期連結計算書類 78P

- 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83期計算書類 84P

- 貸借対照表
- 損益計算書

監査報告 88P

- 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

証券コード 4540
2019年6月6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83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83回定時株主総会を以下により開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席いただけない場合は、次のいずれかの方法により議決権を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、**2019年6月26日(水曜日)午後5時45分までに議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。**

敬 具

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。**

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おりません。

- 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/zaimu/meeting/general/pdf/internet_083.pdf

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。

記

1. 日 時 2019年6月27日(木曜日)午前10時

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

3. 目的事項

● 報告事項

1. 第83期(2018年4月1日から2019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83期(2018年4月1日から2019年3月31日まで)計算書類報告の件

● 決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)6名選任の件
- 第3号議案 監査等委員である取締役3名選任の件
- 第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件
- 第5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(パフォーマンス・シェア・ユニット)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。

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 株主総会へ出席する場合



議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。

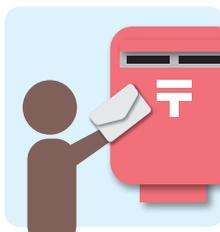
(捺印は不要です)

株主総会開催日時

2019年6月27日(木曜日)

午前10時

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

2019年6月26日(水曜日)

午後5時45分到着分まで

C 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

2019年6月26日(水曜日)

午後5時45分完了分まで

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 _____ 個

議決権の数 _____ 株

私は、2019年6月27日開催の株式会社ツムラ第83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）のとおり議決権を行使します。

2019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お取り扱いいたします。
株式会社ツムラ

見本

議案	原案に対し	
第1号議案	賛	否
第2号議案	賛 (ただし を除く)	否
第3号議案	賛 (ただし を除く)	否
第4号議案	賛	否
第5号議案	賛	否

議決権行使書に記入する際は、議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。

2. 当日ご出席願えない場合は、以下のいずれかの方法によりお早めにご議決権行使ください。

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.muflg.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2号議案および第3号議案の各候補者のうち、一部の候補者をごとされる場合は、賛○印を表示しラップ内にごとされる候補者の番号（招集通知添付の参考書類中、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、裏面の案内に従ってください）。

4. 裏面もよくお読みください。

ログイン用QRコード

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

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

第2号議案

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

第5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。

インターネットによる議決権行使のご案内

行使期限

2019年6月26日(水曜日)
午後5時45分完了分まで

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

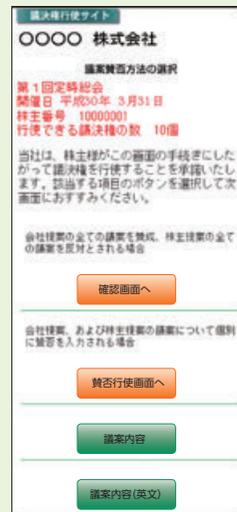


スマートフォンの機種により「QRコード」でのログインができない場合があります。

- 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)三菱UFJ信託銀行証券代行部

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

本サイト利用規定
本サイト利用ガイド

上記記載内容をご了承される場合は、右の「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9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ご承知ください。

1 次の画面へ

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。
(※任意印字で入力してください)

2 ログインID (半角)

3

パスワード
または仮パスワード (半角)

ログイン

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

パスワード変更

ログインID、仮パスワードは議決権行使書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、三菱UFJ信託銀行証券代行部にご郵送ください。

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。

4

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)

5 送信

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、三菱UFJ信託銀行証券代行部にご郵送ください。

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、携帯電話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、2019年6月26日（水曜日）の午後5時45分完了分まで受け付けいたしますが、お早めに行使いただき、ご不明な点等がございましたら、下記ヘルプデスクへお問い合わせください。

議決権行使に関するお問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク
 電話 **0120-173-027** (通話料無料)
 受付時間 9:00～21:00

機関投資家の皆様へ

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

第83回 定時株主総会参考書類

- 第1号議案 剰余金の処分の件 ……………13P
- 第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件 …14P
- 第3号議案 監査等委員である取締役3名選任の件 ……………21P
- 第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件 ……………25P
- 第5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（パフォーマンス・シェア・ユニット）の改定の件 ……………27P



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、2,446,647,392円となります。

③剰余金の配当が効力を生じる日

2019年6月28日といたします。

第2号議案

第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)6名選任の件

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

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

なお、監査等委員1名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、本議案の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 再任
2	あだち すすむ 安達 晋	取締役常務執行役員 再任
3	はんた むねき 半田 宗樹	顧問 新任
4	すぎもと しげる 杉本 茂	社外取締役 再任 社外 独立
5	まつい けんいち 松井 憲一	社外取締役 再任 社外 独立
6	みやけ ひろし 三宅 博	社外取締役 再任 社外 独立

1	かとう てるかず 加藤 照和 (55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



再任

株主の皆様へ

当社グループは、基本理念である経営理念と企業使命に基づき、「“KAMPO”で人々の健康に寄与する価値創造企業へ」をテーマとした「長期経営ビジョン(2021年ビジョン)」の実現を目指しております。第3期中期経営計画の戦略課題への取り組みにより、国民の健康と医療に貢献するとともに、当社漢方製剤の価値を広く認知いただけるよう努めてまいります。

基本基調「伝統と革新」に基づき、新たな価値創造へ向けて、中国新事業への取り組みなど適正にリスクテイクを行うとともに、実効性あるコーポレート・ガバナンスにより、株主の皆様のご期待にお応えすべく企業価値向上に尽力してまいります。

<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 (現任)</p>	<p>■ 所有する当社株式数 19,500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>
---	---

● 加藤照和氏を取締役候補者とした理由

2012年に代表取締役社長に就任以降、取締役会議長として取締役会での決議事項や報告事項において適切な説明を行い、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。また、コーポレート・ガバナンス体制の継続的な強化をリードしております。

これからも理念に基づく経営を実践し、長期経営ビジョンの実現、中期経営計画を達成し、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し、引き続き選任をお願いするものであります。

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	あだち すすむ 安達 晋 (56歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1963年2月3日	取締役常務執行役員



再任

株主の皆様へ

当社グループでは、2019年度を起点とする3カ年の中期経営計画「漢方」のイノベーションによる新たな価値の創造「Next Stage-」を策定いたしました。日本における漢方市場の持続的拡大と、進出して間もない中国での事業基盤を構築することが本中期経営計画の主要なテーマです。

私は、この計画を達成することにより、当社グループが将来にわたる成長をより確かなものにするとともに、さらなる飛躍を期すための基盤を築くことができると確信しております。全力を尽くして計画を達成することで、当社グループの企業価値を向上させ、株主の皆様のご期待にお応え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

1987年 4月 当社入社
 2013年 4月 当社経営企画室長
 2015年 4月 当社理事経営企画室長
 2016年 4月 当社執行役員経営企画室長
 2018年 4月 当社常務執行役員経営企画室長
 2018年 6月 当社取締役常務執行役員経営企画室長
 (現任)

■ 所有する当社株式数
6,100株

■ 取締役会への出席状況
13/13回(100%)

■ 当社との
特別な利害関係

なし

● 安達晋氏を取締役候補者とした理由

当社において中国グループ会社での経営幹部としての経験や、経営企画、財務・経理、広報・IR、情報技術、製品戦略の担当執行役員としての幅広い経験や見識を有していることから、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、引き続き選任をお願いするものであります。

取締役選任後は、取締役常務執行役員COO(最高執行責任者)の職責を担う予定です。

3	はんだ むねき 半田 宗樹 (56歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1962年7月7日	顧問



新任

株主の皆様へ

漢方薬は、日本独自の伝統医学である漢方医学に則って処方される医薬品です。現代の我が国における社会課題、即ち、高齢化社会への対応、女性の活躍を前提とした一億総活躍社会の実現、我が国最大の死亡原因である癌への対応のいずれに対しても、当社は漢方のエビデンス確立を通して、その解決に向けた貢献をして参ります。そして高齢化等は、日本固有の社会課題ではありません。我が国におけるこうした活動を、グローバルにも展開し、一層、社会に認められ、必要な企業になることで、株主様を始め、あらゆるステークホルダーの皆様への期待に応えられる様、私自身も全力で取り組んで参る覚悟です。

<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>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(現任) (2019年6月18日退任予定)</p> <p>2019年 5月 当社顧問 (現任)</p>	<p>■ 所有する当社株式数 0株</p> <p>■ 取締役会への出席状況 —</p> <hr/> <p>■ 当社との特別な利害関係 なし</p>
--	---

- 半田宗樹氏を取締役候補者とした理由
金融機関における長年の勤務経験やベンチャーキャピタルでの企業経営者としての幅広い経験や見識を有していることから、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のもとの判断し、選任をお願いするものであります。
取締役選任後は、取締役常務執行役員CFO(最高財務責任者)の職責を担う予定です。

4	すぎもと しげる 杉本 茂 (60歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1958年10月12日	社外取締役



再任

社外

独立

株主の皆様へ

当社は「自然と健康を科学する」という経営理念のもと、国内市場での地位をより確かなものにするだけでなく、グローバルな事業展開にも果敢に挑んでいます。当社事業は漢方医学という伝統に依拠しながら、先進的な医療等に貢献するという社会的な意義が大きいものです。私の役割は、経営戦略の策定において早期に課題を指摘し、取り得るリスクの判断に寄与することと考えております。そのために、公認会計士等の専門性および事業経営の経験を活かし、社外取締役として株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの視点に立った助言および監督に努め、当社の持続的成長に寄与していく所存です。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1982年 4月 住宅・都市整備公団
(現 独立行政法人都市再生機構)入社
- 1985年10月 太田昭和監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
- 1987年 6月 不動産鑑定士登録
- 1988年 7月 株式会社さくら総合事務所(現 さくら総合事務所
グループ株式会社)代表取締役(現任)
- 1989年 2月 公認会計士登録
- 1992年 3月 税理士登録
- 1995年12月 監査法人さくら総合事務所
(現 さくら萌和有限責任監査法人)代表社員(現任)
- 2012年 6月 当社社外取締役(現任)
- 2013年11月 ヒューリックリート投資法人監督役員(現任)

■ 所有する当社株式数
6,300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7年

■ 当社との
特別な利害関係

なし

● 杉本茂氏を社外取締役候補者とした理由

公認会計士、不動産鑑定士、税理士としての豊富な経験と見識を有していることから、当社の経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮していただけるものと判断し、引き続き選任をお願いするものであります。

● 独立性について

杉本茂氏は、さくら総合事務所グループ株式会社の代表取締役、さくら萌和有限責任監査法人の代表社員およびヒューリックリート投資法人の監督役員を兼務しておりますが、当社はいずれの法人とも取引関係を有しておらず、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、同氏は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、杉本茂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、同取引所に届け出ております。

● 杉本茂氏との責任限定契約の内容の概要

当社は社外取締役候補者の杉本茂氏との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、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。同氏が再任された場合、引き続き上記責任限定契約を締結する予定であります。

5	まつい けんいち 松井 憲一 (69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

社外取締役として4年間、社員の方々から多くを学びながら、「人が中心の経営」の信条を軸に、より長期的で客観的な視点から、「長期経営ビジョン(2021年ビジョン)」の実現に信念を持って取組んできました。厳しい環境でしたが、明確で信頼あるガバナンス体制を築くと共に、漢方事業の成長拡大、中国事業への本格的参入等、持続的成長の基盤を着実に構築してきました。「2021年ビジョン」の実現を監督すると共に、新たな長期目標の設定に取組みます。様々な技術革新による不確実な環境の変化を広い視野で捉え、柔軟・迅速に経営に反映すること、併せてツムラの人の育成が重要です。その為にも信頼ある経営体制の確立に尽力します。

■ 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	株式会社三重銀行社外取締役(監査等委員) (現任)

■ 所有する当社株式
2,600株

■ 取締役会への出席状況
16/17回(94.1%)

■ 当社との
特別な利害関係

■ 社外取締役在任年数

本総会終結の時をもって4年

なし

- 松井憲一氏を社外取締役候補者とした理由
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いることから、当社の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いただけるものと判断し、引き続き選任をお願いするものであります。
- 独立性について
松井憲一氏は、株式会社三重銀行の社外取締役(監査等委員)を務めておりますが、当社と取引関係を有しておらず、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、同氏は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、松井憲一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、同取引所に届け出ております。
- 松井憲一氏との責任限定契約の内容の概要
当社は社外取締役候補者の松井憲一氏との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、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。同氏が再任された場合、引き続き上記責任限定契約を締結する予定であります。

6	みやけ ひろし 三宅 博 (69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

令和時代にあっても、『自然と健康を科学する』という企業理念に基づき、企業価値向上に努めて、全てのステークホルダーに評価戴けるよう、経営に対して監督、牽制、提言を積極的に行って参ります。具体的には、中期経営計画の達成、次世代経営者の育成、中国事業の結実が最重要課題と考えており、社外取締役として過去の知見を発揮しつつ、取締役会の実効性を高めていくことで、目標達成に資するよう努めて参ります。

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

社外取締役在任年数

本総会終結の時をもって1年

■所有する当社株式数
300株

■取締役会への出席状況
13/13回(100%)

■当社との
特別な利害関係

なし

- 三宅博氏を社外取締役候補者とした理由
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取引経験を有していることから、当社の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発揮していただけるものと判断し、引き続き選任をお願いするものであります。
- 独立性について
三宅博氏は、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、同氏は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、三宅博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、同取引所に届け出ております。
- 三宅博氏との責任限定契約の概要
当社は社外取締役候補者の三宅博氏との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、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。同氏が再任された場合、引き続き上記責任限定契約を締結する予定であります。

(注)各候補者の年齢は、2019年6月27日現在のものです。

(注)取締役会への出席状況は2018年度分(2018年4月1日～2019年3月31日)であります。なお、安達晋氏および三宅博氏は2018年6月28日開催の第82回定時株主総会をもって取締役に就任しておりますので、2018年6月28日から2019年3月31日までの取締役会出席状況となります。

第3号議案

第3号議案 監査等委員である取締役3名選任の件

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

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

なお、本議案につきましては、監査等委員会の同意を得ております。

監査等委員である取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位
1	おおこうち きみかず 大河内 公一	取締役(常勤監査等委員) 再任
2	まつした みつとし 松下 満俊	社外取締役(監査等委員) 再任 社外 独立
3	もちづき あけみ 望月 明美	新任 社外 独立

1	おおこうち きみかず 大河内 公一 (60歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1958年10月8日	取締役(常勤監査等委員)



再任

株主の皆様へ

当社グループは、『漢方医学と西洋医学の融合により、世界で類のない医療提供に貢献します』という企業使命を念頭に企業価値のさらなる向上を目指しております。「持続的な企業価値の向上に責務を担っている」という点においては、監査等委員も業務執行取締役と役割は変わらないと考えています。

コーポレート・ガバナンスの強化の流れの中で、監査等委員の役割と責任も重要になってきています。常勤監査等委員として、内部監査部門や会計監査人と意思疎通を図り、情報の収集・監査環境の整備に努めるとともに、「社会の目」で律する倫理感と信念を持って取り組む所存です。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1981年 4月 当社入社
 2010年 4月 当社経理部長
 2014年 4月 当社理事経理部長
 2017年 4月 当社理事監査役会事務局
 2017年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)
 (現任)

■ 所有する当社株式数
5,300株

■ 取締役会への出席状況
17/17回(100%)

■ 監査等委員会への出席状況
21/21回(100%)

■ 当社との特別な利害関係

なし

- 大河内公一氏を監査等委員である取締役候補者とした理由
当社において中国での勤務経験も含め、主に財務・経理分野について豊富な業務経験を有しており、2017年に監査等委員である取締役に就任以降は常勤監査等委員として、当社の業務執行を適切に監督しております。当社経営の意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上のために、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、引き続き選任をお願いするものであります。
- 大河内公一氏との責任限定契約の内容の概要
当社は監査等委員である取締役の大河内公一氏との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、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。同氏が再任された場合、引き続き上記責任限定契約を締結する予定であります。

2	まつした みつとし 松下 満俊 (48歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1970年10月3日	社外取締役(監査等委員)



再任

社外

独立

株主の皆様へ

本年より、当社の「2021年ビジョン」に向けた中期経営計画の最終段階にあたる第3期中期経営計画がスタートします。医薬品業界を取り巻く環境は厳しさを増しており、このような中、国内での事業基盤を固めるとともに中国事業を拡大し、中期経営計画の目標を達成するには、迅速・果敢なスピード感のある経営体制が求められます。他方、チャレンジに伴うリスクを適切にマネジメントすることも重要となります。

私は、企業法務に携わってきた弁護士としての経験を生かし、社外取締役監査等委員として、チャレンジとリスクマネジメントのバランスが取れた経営体制の確立に尽力していく所存です。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1997年 4月 弁護士登録
梶谷総合法律事務所入所(現任)
- 2016年 6月 パシフィックシステム株式会社社外監査役(現任)
- 2017年 6月 当社社外取締役(監査等委員)
(現任)

■ 社外取締役在任年数

本総会終結の時をもって2年

■ 所有する当社株式数
500株

■ 取締役会への出席状況
17/17回(100%)

■ 監査等委員会への出席状況
21/21回(100%)

■ 当社との
特別な利害関係

なし

- 松下満俊氏を監査等委員である社外取締役候補者とした理由
会社法務に精通した弁護士として、豊富な経験と高い見識を有しており、会社の経営に関与し、経営を統治する十分な見識を有していることから、当社の監査等委員である社外取締役として、当社経営の意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上のために、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、引き続き選任をお願いするものであります。
- 独立性について
松下満俊氏は、パシフィックシステム株式会社の社外監査役を務めておりますが、当社と取引関係を有していないため、同氏は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、松下満俊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、同取引所に届け出ております。
- 松下満俊氏との責任限定契約の内容の概要
当社は監査等委員である取締役の松下満俊氏との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、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、当該契約に基づき賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。同氏が再任された場合、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	もちづき あけみ 望月 明美 (65歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1954年6月10日	



新任

社外

独立

株主の皆様へ

長い歴史を持つ漢方が、今改めて注目される中、ツムラグループは漢方・生薬事業を通じて人々の健康に寄与し、漢方医学と西洋医学の融合による最高の医療提供への貢献を使命に、世界に唯一ともいえる事業を行なっています。当グループの事業が持続的に発展し人々の健康に寄与し社会に貢献し続けることは、社会にとってきわめて重要です。そして、当グループが社会に価値を提供し続けるためには、事業体として正しい姿であり続けることが不可欠です。社外取締役として当グループのガバナンスの一翼を担い、当グループが社会から求められる価値を継続して提供できるよう、尽力したいと考えております。

<p>■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況</p> <p>1984年10月 青山監査法人入所</p> <p>1988年 3月 公認会計士登録</p> <p>1996年 8月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)入所</p> <p>2001年 6月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)社員(現パートナーに名称変更)</p> <p>2018年 7月 日本精工株式会社社外取締役監査委員会委員(現任)</p> <p>2018年 7月 明星監査法人社員(現任)</p>	<p>■ 所有する当社株式数 0株</p> <p>■ 取締役会への出席状況 —</p> <p>■ 監査等委員会への出席状況 —</p> <p>■ 当社との特別な利害関係 なし</p>
--	---

- 望月明美氏を監査等委員である社外取締役候補者とした理由
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いることから、当社の監査等委員である社外取締役として、当社経営の意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上のために、職務を適切に遂行していただけるものと判断し、選任をお願いするものであります。
- 独立性について
望月明美氏は、日本精工株式会社社外取締役監査委員会委員、明星監査法人社員を務めておりますが、当社と取引関係を有していないため、同氏は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、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、同取引所に届け出る予定であります。
- 望月明美氏との責任限定契約の内容の概要
本議案の承認可決を条件といたしまして、当社は望月明美氏との間で、会社法第427条第1項および当社定款に基づき、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。当該契約に基づく賠償責任限度額は法令の定める最低責任限度額であります。

(注)各候補者の年齢は、2019年6月27日現在のものとあります。
(注)取締役会および監査等委員会への出席状況は2018年度分(2018年4月1日～2019年3月31日)であります。

第4号議案

第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

2017年6月29日開催の第81回定時株主総会において補欠の監査等委員である取締役に選任された野田聖子氏の選任の効力は本株主総会の開始の時までとされており、法令に定める員数を欠くことになる場合に備え、改めて補欠の監査等委員である取締役1名の選任をお願いしたいと存じます。

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

また、本議案につきましては、監査等委員会の同意を得ております。

補欠の監査等委員である取締役候補者は次のとおりであります。

のだ せいこ 野田 聖子 (55歳)	現在の当社における地位
生年月日 1964年2月17日	
 <ul style="list-style-type: none"> ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況 1986年 4月 株式会社阿波銀行入行 1999年 4月 弁護士登録 永沢総合法律事務所入所 (現任) 2007年 6月 当社社外監査役 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 所有する当社株式数 2,700株 ■ 取締役会への出席状況 — ■ 監査等委員会への出席状況 —
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社との特別な利害関係 なし

●野田聖子氏を補欠の監査等委員である取締役候補者とした理由
 弁護士として会社務に精通し、企業経営を統治する十分な見識を有しており、同氏は過去に当社の社外監査役として経営に関与したことがあることから、当社の監査等委員である取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、引き続き選任をお願いするものであります。

●野田聖子氏との責任限定契約の内容の概要
 本議案が承認可決されかつ野田聖子氏が監査等委員である取締役に就任した場合、当社は同氏との間で、会社法第427条第1項および当社定款に基づき、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。当該契約に基づく賠償責任限度額は法令の定める最低責任限度額であります。

(注)候補者の年齢は、2019年6月27日現在のものであります。

(注)取締役会および監査等委員会への出席状況は2018年度分(2018年4月1日～2019年3月31日)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*1またはその業務執行者
※1 当該取引先が直近事業年度における年間取引高(単体)の2%以上の支払いを当社または当社連結子会社から受けた場合または当該取引先が直近事業年度における連結総資産の2%以上の金銭の融資を当社または当社連結子会社より受けている場合、当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者とする。
- 4 当社または当社連結子会社の主要な取引先*2またはその業務執行者
※2 当社または当社連結子会社が直近事業年度における当社の年間連結取引高の2%以上の支払いを当該取引先から受けた場合または当該取引先が当社または当社連結子会社に対し当社の連結総資産の2%以上の金銭を融資している場合、当該取引先を当社または当社連結子会社の主要な取引先とする。
- 5 当社もしくは当社連結子会社の会計監査人またはその社員等
- 6 当社より、役員報酬以外に直近の事業年度において累計1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士等の専門的サービスを提供する者(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう)
- 7 直近事業年度において当社または当社連結子会社から年間1,000万円を超える寄付・助成等を受けている者または法人の業務執行者
- 8 過去3年間に於いて 2 から 7 に該当する者
- 9 現在または最近において当社または当社連結子会社の重要な業務執行者の配偶者もしくは二親等以内の親族(以下「近親者」という)
- 10 現在または最近において 2 から 7 のいずれかに該当する者(重要でない者を除く)の近親者

第5号議案

第5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(パフォーマンス・シェア・ユニット)の改定の件

当社は、2017年6月29日開催の第81回定時株主総会において、監査等委員会設置会社へ移行するとともに、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。)を対象とした業績連動型株式報酬制度(パフォーマンス・シェア・ユニット)についてご承認をいただいております。

本議案は、当該株式報酬制度に係る業績条件付報酬を、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(以下、「本制度」という。)へ改定することにつき、ご承認をお願いするものであります。

本制度の対象となる取締役等の員数は、第2号議案「取締役(監査等委員である取締役を除く。)6名選任の件」が原案通り可決されますと、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8名の計11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。

本制度における報酬等の額および内容等

(1)本制度の概要

本制度は、取締役等に対して、役割・職務・職位に基づき3事業年度を対象期間(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)として、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の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。取締役等への当社普通株式の交付および金銭の支給は、対象期間終了後に行います。また、当社は取締役会において本制度に係る取締役等株式報酬規則を制定しております。なお、本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、本制度の導入時点では、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。また、上記の当初の対象期間終了後も、本総会で承認を受けた範囲内で、中期経営計画が策定されるごとに、前対象期間の最後の事業年度の翌事業年度から始まる連続した3

事業年度を対象期間として、各数値目標等を更新した上で本制度の継続を当社取締役会において承認する場合があります。

(2) 報酬金額の上限等

当社は、取締役等の役割・職務・職位に基づき、中期経営計画にある対象期間の最終年度の数値目標達成率に応じて、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に際して当該金銭報酬債権を現物出資することにより、下記(3)および(4)にて定める数の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伴い取締役等が負担する所得税額等を考慮し、取締役等に対して下記(3)および(4)にて定める金銭を支給します。当社が本制度に基づき取締役等に支給する金銭報酬債権およ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450百万円を上限とします。なお、役割・職務・職位ごとに各取締役等に支給する金銭報酬債権および金銭の上限は以下のとおりとします。

区分	支給する金銭報酬債権および金銭の上限額
代表取締役	72百万円
業務執行取締役	60百万円
役付執行役員	48百万円
執行役員	24百万円

(3) 取締役等に交付する当社株式の数および支給する金銭の額の算定方法および上限

当社は、中期経営計画で公表しております対象期間の最終年度の数値目標で掲げる、連結売上高、連結営業利益および連結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、以下に記載する「交付株式数および支給する金銭の額の算定式」に従い、各取締役等の交付株式数および支給する金銭の額を算出し、また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は単元未満株式を切り捨て、また支給する金銭の額に千円未満が生じる場合は千円未満を切り捨てるものとします。

【交付株式数および支給する金銭の額の算定式】

◎基準交付株式数

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

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

◎各取締役等の交付株式数および支給する金銭の額の算定方法

以下の方法に基づき算定のうえ、各取締役等の交付株式数および支給する金銭の額を決定いたします。

① 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。
 数値目標達成率=対象期間の最終年度の決算における数値/中期経営計画にある対象期間の最終年度の数値目標値

※各数値目標(中期経営計画にある対象期間の最終年度の数値目標)および配分割合は以下のとおりです。

項目	目標数値	配分割合
連結売上高	1,350億円	40%
連結営業利益	190億円	30%
連結ROE	6%	30%

② 支給する金銭の額=①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6万株相当を上限とします。なお、役割・職務・職位ごとに各取締役等に交付する当社普通株式数の上限は以下のとおりとします。

区分	上限株式数
代表取締役	6,000株
業務執行取締役	5,000株
役付執行役員	4,000株
執行役員	2,000株

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されます。

また、上記(3)に定める数および額の当社普通株式の交付および金銭の支給により、上記(2)に定める金銭報酬債権および金銭の額の上限または上記の交付株式総数の上限を超えるおそれがある場合には、当該上限を超えない範囲で、各取締役等に対して交付する株式数および支給する金銭の額を按分比例等の合理的な方法により減少させます。

(4) 取締役等に対する当社株式の交付および金銭の支給要件

本制度においては、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の交付および金銭の支給を行います。当社が当社普通株式を交付する際は、当社による新株式の発行または自己株式の処分により行われ、当社普通株式を交付する取締役等および交付する株式数および支給する金銭の額は、対象期間経過後の取締役会で決定します。

- ① 対象期間中に取締役等として在任したこと
- ② 一定の非違行為がなかったこと
- ③ 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

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の交付および金銭の支給をそれぞれ行います。また、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の交付および金銭の支給をそれぞれ行います。なお、取締役等が対象期間中に死亡により退任した場合または当社につき一定の組織再編等を行うことが当社の株主総会等において承認された場合は、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、退任または承認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または当該取締役等に支給します。

(ご参考)

本議案をご承認いただきますと役員報酬は以下のとおりとなります。

1) 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・職位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・職位の報酬基準に基づいて、各事業年度の会社業績(決算短信にある連結業績予想にて掲げる連結売上高、連結営業利益の各達成率)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。なお、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まして、固定の基本報酬のみとしております。また、監査等委員である取締役の報酬については、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。

2) 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・職位に見合う報酬水準を設定しております。

3) 報酬の決定プロセス

独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、報酬等の決定に関する透明性および公正性をより向上させるために指名・報酬諮問委員会を設置しており、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、取締役会が決定しております。本制度の導入についても、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、本株主総会に付議するものであります。

また、監査等委員である取締役の報酬に関しては、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。

4) 報酬構成

報酬構成は以下のとおりであります。

◎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

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

※構成割合は役割・職務・職位ごとの報酬基準額におけるものであります。

※各業績連動部分の配分割合は以下のとおりです。

・短期業績連動部分

項目	配分割合
連結売上高	20%
連結営業利益	20%
個々が設定する業務目標の達成度	60%

・中長期業績連動部分

項目	配分割合
連結売上高	40%
連結営業利益	30%
連結ROE	30%

※委任契約を締結している執行役員報酬は、基本的な考え、報酬水準、報酬決定のプロセス、報酬構成については、代表取締役を含めた業務執行取締役の報酬と同様であります。

◎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

◎監査等委員である取締役

基本報酬(固定・金銭) 【100%】

5) 役員の報酬枠(本制度導入後)

【基本報酬(金銭報酬)】

- ・取締役(監査等委員である取締役を除く。)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。社外取締役含む。ただし、使用人分給与は含まない。)
- ・監査等委員である取締役年額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。)

【株式報酬(本議案をご承認いただきますと以下のとおりとなります。)]

- ・取締役等に支給する金銭報酬債権および金銭対象期間において450百万円

なお、役割・職務・職位ごとに各取締役等に支給する金銭報酬債権および金銭の上限は以下のとおりとします。

区分	支給する金銭報酬債権および金銭の上限額
代表取締役	72百万円
業務執行取締役	60百万円
役付執行役員	48百万円
執行役員	24百万円

- ・取締役等に交付する当社普通株式の総数

対象期間において6万株相当を上限

なお、役割・職務・職位ごとに各取締役等に交付する当社普通株式数の上限は以下のとおりとします。

区分	上限株式数
代表取締役	6,000株
業務執行取締役	5,000株
役付執行役員	4,000株
執行役員	2,000株

※取締役等=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

※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

以 上

第83回定時株主総会招集ご通知 添付書類

第83期事業報告

2018年4月1日から2019年3月31日まで

-
1. 企業集団の現況 ……………35P
 2. 株式に関する事項 ……………61P
 3. 役員に関する事項 ……………62P
 4. 会計監査人に関する事項 ……………69P
 5. 業務の適正を確保するための体制
及び当該体制の運用状況の概要 ……70P



1. 企業集団の現況

1 経営方針

当社グループは、追い求めていくべき不変の基本的価値観である『自然と健康を科学する』という経営理念と、社会から必要とされ存在し続ける目的である『漢方医学と西洋医学の融合により、世界で類のない最高の医療提供に貢献します』という企業使命を基本的な理念と位置づけ、理念に基づく経営を実践すべく、諸施策に取り組んでおります。

2 事業の経過および成果

①連結業績

当連結会計年度におけるわが国の経済は、企業収益や雇用環境の改善により、緩やかに伸長しました。世界経済全体では、米中貿易摩擦や不透明な欧州の政治情勢に加え、新興国の経済減速等による不確実性が高まる中においても、堅調な米国経済が支えとなり、景気の底堅さを維持しました。

一方、国内医薬品業界におきましては、昨年4月に薬価改定が実施される等、医療費抑制策の基調は変わらず、引き続き厳しい環境下で推移しました。

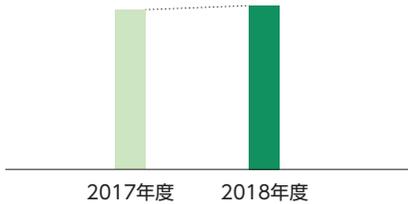
このような状況下、当社グループにおける当連結会計年度の売上高は、医療用漢方製剤の販売が引き続き伸長したこと等により、前連結会計年度に比べ、2.6%増の120,906百万円となりました。

利益につきましては、営業利益18,520百万円(前連結会計年度比8.6%増)、経常利益19,702百万円(同10.0%増)、親会社株主に帰属する当期純利益14,593百万円(同0.6%増)となりました。売上原価率は、薬価改定による上昇分を生薬関連コストの低減等で吸収し、前連結会計年度に比べ1.2ポイント低下しました。一方、販管費率は0.3ポイント上昇し、これらの結果として、営業利益率は前連結会計年度に比べ0.8ポイント上昇し15.3%となりました。

(単位:百万円)

区 分	2017年度	2018年度 (当連結会計年度)	増減額	前期比
売 上 高	117,879	120,906	3,027	2.6%
営 業 利 益	17,050	18,520	1,469	8.6%
経 常 利 益	17,914	19,702	1,787	10.0%
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	14,504	14,593	88	0.6%
医療用漢方製剤 129処方売上高合計	112,274	115,255	2,980	2.7%

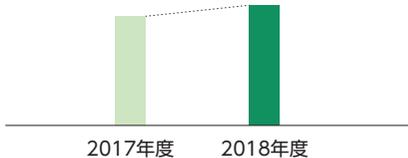
売上高

前期比 **2.6%**増 1,178億円 **1,209**億円

営業利益

前期比 **8.6%**増 170億円 **185**億円

経常利益

前期比 **10.0%**増 179億円 **197**億円

親会社株主に帰属する当期純利益

前期比 **0.6%**増 145億円 **145**億円

●医療用漢方製剤の概況

医療用漢方製剤全体の売上高は、薬価改定による影響を受けながらも、前連結会計年度に比べ2.7%伸長しました。漢方医学に対する医療関係者のニーズは益々多様化しており、医師への面談、医療機関説明会、漢方医学セミナーを基本とし、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等に関する適切な情報提供活動を実施しております。

引き続き、漢方医学および漢方製剤に関する情報提供の拡充を図り、「高齢者関連領域」「がん領域(支持療法)」「女性関連領域」の重点3領域を中心に、潜在市場の大きい漢方市場の拡大を進めてまいります。

■医療用漢方製剤 売上高上位10処方

(単位:百万円)

処方名	2017年度	2018年度 (当連結会計年度)	増減額	前期比
1. <small>ダイケンチュウトウ</small> 大建中湯	10,584	10,430	△ 154	△ 1.5%
2. <small>ヨクカンサン</small> 抑肝散	7,571	7,664	92	1.2%
3. <small>リックンシトウ</small> 六君子湯	7,044	7,256	211	3.0%
4. <small>ホチュウエッキトウ</small> 補中益気湯	7,098	7,158	59	0.8%
5. <small>ショクヤクカンゾウトウ</small> 芍薬甘草湯	5,031	5,097	65	1.3%
6. <small>バクモンドウトウ</small> 麦門冬湯	4,511	4,734	223	4.9%
7. <small>カミショウヨウサン</small> 加味逍遙散	4,534	4,539	4	0.1%
8. <small>ゴレイサン</small> 五苓散	3,722	4,124	401	10.8%
9. <small>ゴシャジンキガン</small> 牛車腎気丸	3,686	3,625	△ 60	△ 1.6%
10. <small>サイレイトウ</small> 柴苓湯	3,403	3,464	61	1.8%
医療用漢方製剤 129処方売上高合計	112,274	115,255	2,980	2.7%
育薬5処方*1 売上高合計	30,221	30,327	105	0.3%
Growing 5処方*2 売上高合計	24,898	25,653	755	3.0%

*1 育薬5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、エビデンスを確立することを「育薬」と名付け、取り組んでいる処方

*2 Growing5処方:

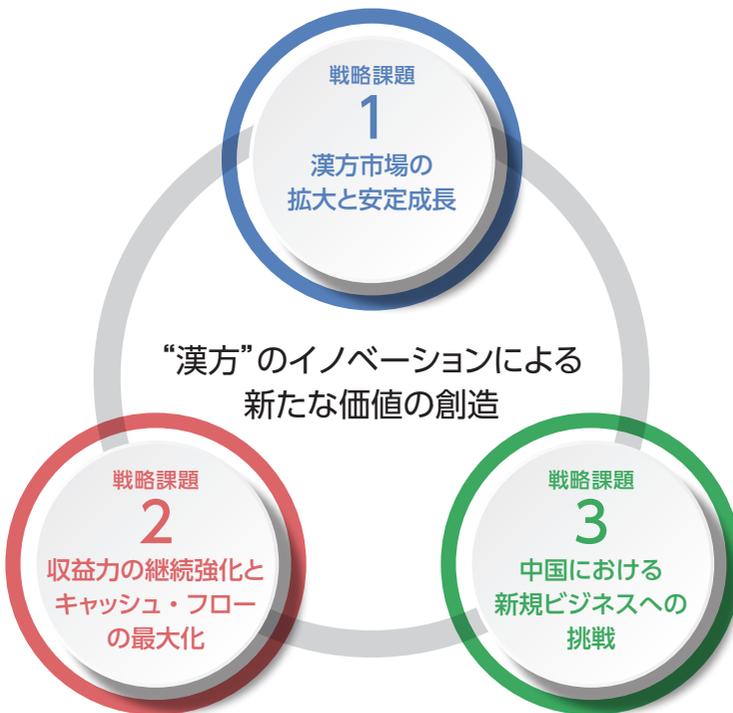
育薬5処方に続く戦略処方として、治療満足度や薬剤貢献度の低い領域でのエビデンス構築(安全性・有効性データ等)により診療ガイドライン掲載を目指す成長ドライバー

②戦略課題への取り組み状況

当社グループは、「漢方」のイノベーションによる新たな価値の創造]をテーマとした中期経営計画(2016年度-2021年度)において、「漢方市場の拡大と安定成長」「収益力の継続強化とキャッシュ・フローの最大化」「中国における新規ビジネスへの挑戦」の3つの戦略課題に取り組んでおります。

“漢方”を取り巻くさまざまな環境変化や社会の要請に迅速に対応するため、これら3つの戦略課題については、活動を加速させてまいります。

以下、戦略課題に基づいて取り組んでまいりました各活動につきまして報告いたします。



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」ことを目指しております。

そのために、大学医学部、臨床研修指定病院などにおける漢方医学教育の充実に向けた支援活動を継続し、医療従事者のニーズに合った情報提供活動などによって漢方市場の拡大を進め、また、その拡大のカギを握るエビデンス（科学的根拠）構築や、漢方を科学的に解明する新技術による取り組みも加速させてまいります。

1 卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育の支援活動

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、臨床研修指定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おります。



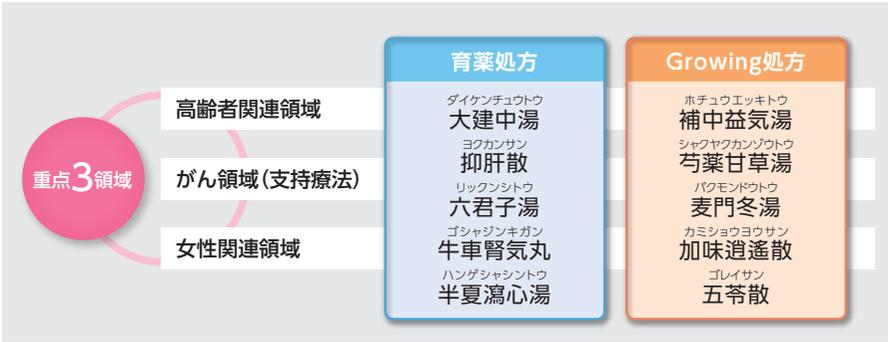
より多くの医師に漢方を取り入れた治療を行っていただくためには、卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育に対する継続的な支援が重要と考え、次のような活動を進めてまいりました。

- ・漢方医学講義の講師を担う人材の育成を支援する場としての学内勉強会の実施への支援
 - ・大学病院における臨床実習を目的とした漢方外来の設置に対する支援など
- 現在では、全国の大学医学部・医科大学のすべてにおいて、漢方医学教育が

実施され、ほとんどの大学で必修の講義となり、漢方外来も設置されるようになりました。

2 漢方市場拡大のための施策

漢方市場拡大のための重点施策として、「高齢者関連領域」「がん領域(支持療法)」「女性関連領域」の重点3領域に活動を集中させております。これら領域の基礎・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等に関する情報提供を継続的に実施しております。



これら重点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等を重点課題として取り組んでおります。具体的には、BPSD*1、フレイル*2、がん支持療法*3、女性のライフステージに対応した処方の売上拡大を目指してまいります。

*1 BPSD:

Behavioral and Psychological Symptoms of Dementia(興奮、焦燥感、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、生活機能障害、要介護状態、そして死亡などの危険性が高くなった状態

*3 がん支持療法:

がんそのものに伴う症状や、がん治療による副作用の症状を軽減させる等の治療。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

3 エビデンス構築のさらなる進展

▶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、添付文書の充実、診療ガイドラインへの掲載とともに、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*)・医療経済学的データを揃えることです。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います。

* ADME:

Absorption(吸収)、Distribution(分布)、Metabolism(代謝)、Excretion(排泄)の頭文字の略語。生体に薬物を投与した後に、体内でどのような動態を示すかをみる

	製品No./処方名	統合解析	RCT	作用機序	副作用発現頻度調査	薬物動態ADME	医療経済学的データ	漢方製剤が掲載されているガイドライン
育薬処方	100 大建中湯	3	30	○	○	○	○	小児慢性機能的便秘症診療、全身性強皮症診断基準・重症度分類・診療、認知症疾患診療、慢性便秘症診療、脊髄小脳変性症・多系統萎縮症診療
	54 抑肝散	4	14	○	○	○	○	認知症疾患診療、かかりつけ医のためのBPSDに対応する向精神薬使用(第2版)、慢性疼痛治療
	43 六君子湯	—	21	○	実施中	○	—	機能的消化管疾患診療、心身症診断・治療、胃食道逆流症(GERD)診療、全身性強皮症診断基準・重症度分類・診療
	107 牛車腎気丸	2	14	○	—	○	—	過活動膀胱診療、神経障害性疼痛薬物療法、男性下部尿路症状・前立腺肥大症診療、女性下部尿路症状診療、産婦人科診療、慢性疼痛治療
	14 半夏瀉心湯	1	6	○	—	—	—	—
Growing処方	41 補中益気湯	—	11	○	—	—	—	女性下部尿路症状診療、産婦人科診療、アトピー性皮膚炎診療
	68 芍薬甘草湯	—	11	○	○	○	—	筋萎縮性側索硬化症診療、産婦人科診療、慢性疼痛治療
	29 麦門冬湯	—	5	—	—	—	—	咳嗽に関する、過活動膀胱診療
	24 加味逍遙散	—	4	—	—	—	—	産婦人科診療、心身症診断・治療、慢性疼痛治療
	17 五苓散	—	7	—	—	—	○	慢性頭痛の診療、過活動膀胱診療

(注)上記○は、関係する論文等が存在するもの。統合解析、RCTの論文数は2000～2019年2月の集計。なお、2018年度に更新・追記したところを太字にしています。

▶ 新技術による漢方薬の解明事項

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、これまで科学的な解明が困難とされてきました。今後は、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、医療経済的効果の検証など、漢方薬の有用性を示していく研究なども新たな基軸として実施してまいります。

近年、東京大学など最先端アカデミア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います。

主な新技術		解明事項
①システムバイオロジー	→	多成分系ネットワーク*1
②メタボロミクス	→	バイオマーカー*2 レスポnder・ノンレスポnder*3
③腸内細菌解析	→	レスポnder・ノンレスポnder
④ビッグデータの活用	→	医療経済性

① システムバイオロジー

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)、生理学や生物工学を利用して、さまざま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

*1 多成分系ネットワーク:

漢方薬の場合、多成分が多様な部位に作用し、薬効を示すと考えられる。それらを総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 メタボロミクス

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

*2 バイオマーカー:

疾患の状態や変化、治癒の程度の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

③ 腸内細菌解析

腸内には、多種多様な微生物、細菌などが存在しており、これら細菌などを解析することにより、その由来などを調べる手法、技術

④ ビッグデータの活用

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

4 米国におけるTU-100(大建中湯)の開発進捗

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、大建中湯の米国における医療用医薬品としての承認取得・上市を目標に活動しております。

2017年度までに、3つの疾患領域を対象として、Phase II 前期臨床試験および、それらの医療ニーズの調査を終了しました。2018年度より、対象領域をPOI(術後腸管機能障害)に集約し、その開発を進めていくための社内外の体制作りを行っております。

なお、POIは、腹腔鏡手術が広く普及している米国においても、重要な医療ニーズがある領域との評価が得られています。

5 外部環境の変化と“漢方”の課題

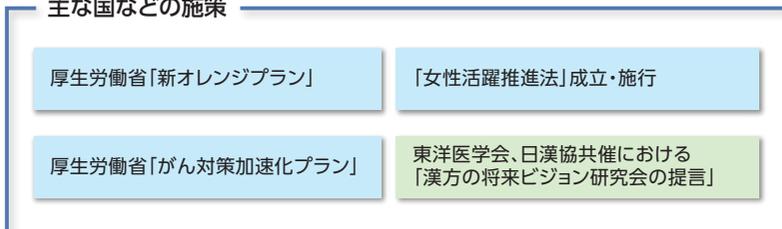
当社は、“漢方”を取り巻く外部環境の変化を踏まえ、中長期的な観点から計画を立案し、活動していくことが必要と考えております。近年、超高齢社会において、医療費の増大にともなう各種制度変更、地域医療のあり方や、生活者のセルフメディケーション意識の向上など、製薬会社が直面する課題は少なくありません。

一方、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います。2015年、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』と明記されました。また、同じく厚生労働省より公表された「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、『術後の合併症・後遺症を軽減する観点から』進める研究のひとつに、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はもちろん、「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。

また、2016年に発足した「国民の健康と医療を担う漢方の将来ビジョン研究会」(日本東洋医学会・日本漢方生薬製剤協会共催)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」として取りまとめられました。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。

2019年2月には、提言書に基づく研究事業の成果発表を目的として、「国民の健康と医療を担う漢方の将来ビジョン研究会」が開催されました。ここでは、高齢者医療や漢方製剤の薬物動態、医療経済性などのテーマについて講演があり、議論と意見交換が行われました。

主な国などの施策



創業者の信念とヘルスケア事業

当社創業者である初代津村重舎は、「良薬は（人のお役に、そして社会のお役に立ち）必ず売れる」という信念をもって明治26(1893)年、中将湯本舗 津村順天堂を創業しました。中将湯は、奈良時代を生きた中将姫に所縁のある婦人薬。そして126年の時を越えて今なお製造販売している、当社ヘルスケア事業のシンボルです。



中将湯

その中将湯に含まれる成分の抽出に成功し、中将湯糖衣錠ラムールが誕生。この開発を土台として、1965年にエキス顆粒化された一般用漢方製剤を発売。2018年には「伝える・伝わる」をコンセプトに全39処方进行全面リニューアルしました。



一般用漢方製剤

また、中将湯の製造過程で出た原料生薬の切れ端をお風呂に入れるという発想から入浴剤のアイデアが生まれ、1975年に発売した生薬入浴液「ツムラのくすり湯バスハーブ」につながります。



バスハーブ

当社のヘルスケア事業は、「良薬は必ず売れる」という信念を引き継ぎ、現代を生きる皆さまの健康に貢献してまいります。

当社グループは、事業のさらなる拡大と成長を目指し、企業活動の各段階における収益力の継続強化を推進するとともに、生産性の向上や各業務の最適化などによって、キャッシュ・フローの最大化を図っております。

具体的には、安全な生薬の安定確保(自社管理圃場の継続拡大など)、生産システム改革、需要予測の精度向上などグループサプライチェーンの最適化により、各課題の解決を図り、生薬関連コストや加工費などを低減させてまいります。

<サプライチェーンでみる課題と対応策など>

	調達	生産	販売	
課題	<ul style="list-style-type: none"> → 生薬価格の高騰 → 為替変動の影響 → 在庫増、回転率悪化 	<ul style="list-style-type: none"> → 生薬価格の高騰、円安の影響、減価償却費の増加を吸収し得る継続的な原価低減策 	<ul style="list-style-type: none"> → 薬価改定の影響 	
対応策	<ul style="list-style-type: none"> → 自社管理圃場の拡大 → 競争原理に基づく購入体制の強化および合理化 → 生薬在庫のコントロール 	<ul style="list-style-type: none"> → 既存設備の生産能力向上 → 新生産技術の継続導入・拡大 → 設備投資案件・時期の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> → 重点領域、処方の絞り込み → 需要予測の精度向上 → さらなる適正使用の推進 	
グループサプライチェーンの最適化				
管理指標	生薬価格	在庫回転率	労働生産性	販管费率

1 安全な生薬の安定確保

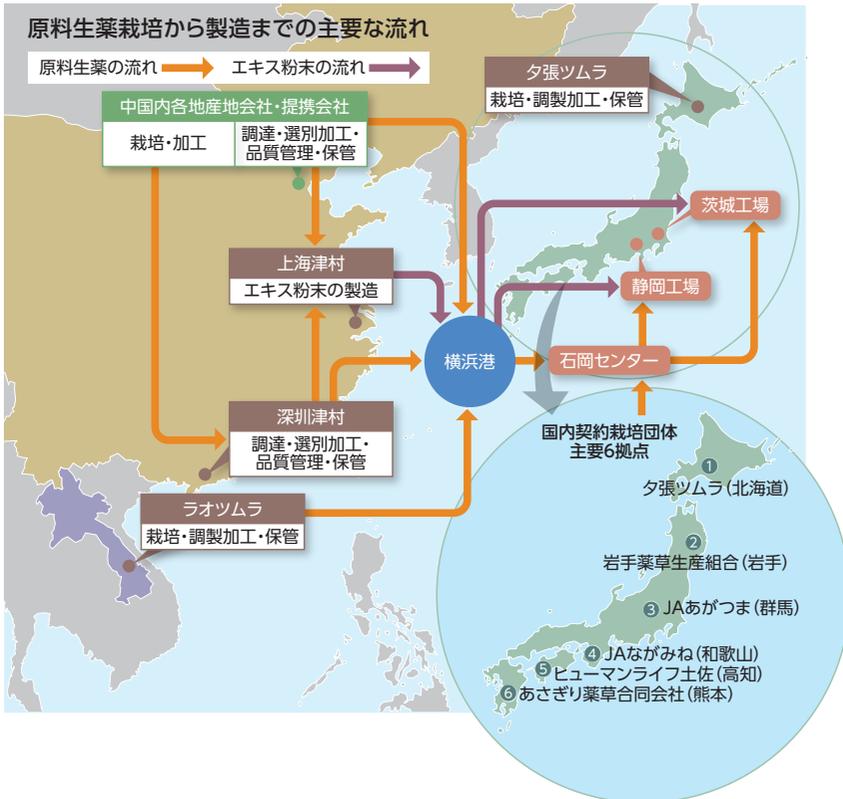
当社は、漢方製剤の原料となる生薬を中国から約80%、日本で約15%、ラオスなどから約5%調達しております。「安全な生薬の安定確保」のために、漢方製剤の長期的な需要予測に基づき、国内外での生薬栽培地の拡大、加工（調製加工*1および選別加工*2）・品質管理・保管能力の強化などについて、中長期的な計画を立案しております。

*1 調製加工:

収穫された生薬の乾燥・蒸し・異物除去など

*2 選別加工:

調製加工された生薬の異物除去・最終チェックなど



また、生薬価格の安定と品質保証強化を実現するための施策のひとつとして、自社管理圃場の継続拡大に取り組んでおります。

自社管理圃場とは、当社が直接的に栽培指導をすることができ、栽培にかかるコストの把握と原料生薬の購入価格設定が可能な圃場のことを指します。LAO TSUMURA CO., LTD. (ラオツムラ) や株式会社夕張ツムラのように当社グループが運営する圃場と、パートナー企業を通じて管理する圃場が含まれます。

近年、生薬価格が高騰しましたが、原料生薬の価格や数量などの安定を実現するためには、自社管理圃場における生薬生産を拡大することが重要であると考えております。

また、これらを継続していくことによって、生薬の品質保証のさらなる強化にもつなげてまいります。



柴胡の自社管理圃場

2 生産システム改革

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。

主力工場である静岡・茨城・上海の生産拠点においては、既設設備の生産能力増強工事を実施し、設備能力を最大限に発揮させております。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。



静岡工場

▶ 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います。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います。



茨城工場

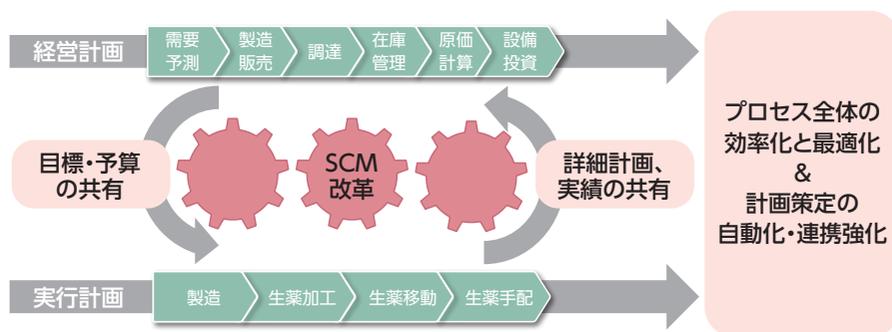
3 グループサプライチェーンの最適化

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まいりました。

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サプライチェーンマネジメント(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てまいります。

<SCM改革のイメージ>



- 計画策定の迅速化、ローリング周期の短縮を図り、将来のリスクを早期に察知
- 「経営と現場」「部門・拠点間」の連携強化によりサプライチェーンを全体最適化

* SCM:

サプライチェーンマネジメント。当社が目指すSCMの目的は、販売計画、生産計画、原料生薬の栽培・手配・調達・加工・移動および在庫計画について、需要を起点として連携させ、自動化・迅速化を実現すること

当社グループは、原料生薬の主要調達国である中国と中国の人々の健康への貢献および生薬の安定確保を目的として、中国における事業を開始しております。

現在、中国市場への参入に向けて、各事業を進めていくための合併会社の設立、中国向け製品の開発等に取り組んでおります。

1 中国における各事業の進捗

当社グループは、中国における中薬*1事業を進めております。

飲片(刻み生薬)*2事業、中薬配合顆粒*3事業、中成薬*4事業および分析研究事業を展開すべく、合併会社を設立し、基本的な体制作りを進めております。

中国では、刻み生薬を煎じて服用することが一般的であり、すでに大きな中薬市場がありますが、持ち運びの容易さや服用のしやすさ等、利便性や衛生面に優れた、製剤化した顆粒剤等のニーズも近年急速に高まっています。

*1 中薬:

中医学(中国の伝統医学)で用いる薬剤

*2 飲片(刻み生薬):

全形生薬を小片または小塊に切断または粉碎したもの、あるいは粗切、中切または細切したもの
(日本漢方生薬製剤協会の表記を参照)

*3 中薬配合顆粒:

刻み生薬を単味にて抽出し、分離、濃縮、乾燥、混合、造粒等の工程を経て製品化し、刻み生薬と同様に中薬の調剤に用いる顆粒

*4 中成薬:

中薬(中国の伝統医学である中医学で用いる薬剤)を工業的方法で製剤化した薬物
(日本漢方生薬製剤協会の表記を参照)

▶ 飲片(刻み生薬)事業

中国における原料生薬の調達拠点である深圳津村薬業有限公司において、当社グループと長年取引してきた実績のある天津盛実百草中薬科技股份有限公司との共同事業として取り組んでおります。

▶ 中薬配合顆粒事業

上海上薬津村製薬有限公司は、現在、取扱予定品目の製剤開発を進めると同時に、工場の用地選定や設備設計等を引き続き進めております。

▶ 中成薬事業

2018年3月、中国天津市に津村盛実製薬有限公司を設立しました。

当初は、日本向け漢方製剤の中間体である漢方エキス粉末の製造に取り組み、将来的には、中国向け中成薬の製造販売事業への参入も検討してまいります。

また、中国平安保険(集団)股份有限公司と2018年6月に設立した平安津村有限公司(以下、平安津村)においても、中成薬事業に参入する予定としております。

～ 平安津村の取り組み ～

平安津村では、生薬調達体制の強化に関する事業、中薬を主とした分析研究に関する事業、中薬、生薬を原料とした「薬食同源」製品等に関する事業を進めております。

- ▶ 中薬に関する高品質な基準を確立し、中国における当社グループのブランド構築を目的として、『分析研究センター構想』を進めております。
- ▶ 事業展開のひとつとして、2018年度、「薬食同源」製品等のテスト・マーケティングを開始いたしました。



平安津村の分析研究センター完成イメージ図

「薬食同源」とは、病気を治療する「薬」も日常の「食」も、ともに生命を養い、健康を保つために欠かせないもので、その源(みなもと)は同じとする中国古来の考えに基づく中国における区分。



2 中国事業運営の効率化

中国における当社グループ各社の機能を統括し、新規ビジネスも含めた中国事業を効率的に運営する組織として、津村(中国)有限公司があります。中国におけるガバナンス・サプライチェーン・人財・資金を統括管理し、中国事業全体の経営管理機能をより強化してまいります。

第2期中期経営計画(2016年度—2018年度)の総括

第2期中期経営計画(2016年度—2018年度)では、「①漢方市場の拡大と安定成長」「②収益力の継続強化とキャッシュ・フローの最大化」「③中国における新規ビジネスへの挑戦」の3つの戦略課題に取り組み、2018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。

	2018年度計画	2018年度実績	計画比
売上高	1,200億円	1,209億円	+9億円
営業利益	140億円	185億円	+45億円
ROE	6%	7.4%	+1.4pt

第2期中期経営計画を踏まえ、第3期中期経営計画において取り組む戦略および戦略課題につきましては、P53～P56に記載いたしましたのでご参照ください。

品質重視体制のさらなる強化

当社は、当社およびグループ会社製商品の品質と安全性を追求し、信頼性を向上させるための品質重視の考え方(ツムラオリティカルチャー)を私たちの経営理念に通じる価値観とし、その醸成に取り組んでおります。この考え方を基盤として、以下の重要な仕組みについて、継続的な改善と強化に取り組んでまいります。

品質方針

当社およびグループ会社は、価値創造企業を目指し、“KAMPO”で人々の健康に寄与するため、以下の品質方針を定める。

- 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

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」の体制を整え、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む包括的なものであり、これによって経営陣の関与をさらに明確にしました。

また、グローバル化(PIC/S*対応を含む)や法改正などにも適正に対応できる仕組みとなっております。

* PIC/S:

Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Cooperation Schemeの呼称。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

▶ ツムラ生薬GACP*

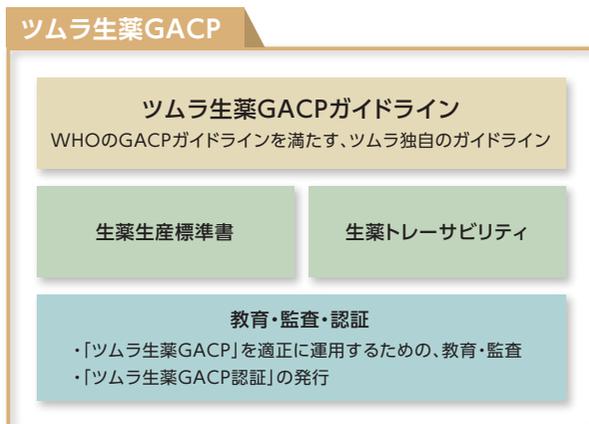
当社は、「ツムラ生薬GACPポリシーに関する規程」を制定し、運用しております。この規程は、「ツムラ品質マネジメントシステムに関する規程」に基づき、当社およびグループ会社による生薬生産の管理において、生薬の安全および品質を保証するために遵守すべき基本的要求事項を定めることを目的としています。

ツムラ生薬GACPI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」で構成されています。

そのひとつである生薬トレーサビリティは、原料生薬の生産地から生薬加工場に納入される各段階で、栽培・加工・流通・保管などの記録を収集・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、流通過程の履歴情報と併せ、医療機関から原料生薬生産地までの全履歴情報の追跡・遡及を可能としています。

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



3 対処すべき課題

第3期中期経営計画に基づく取り組み

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-

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。第3期中期経営計画では、国内事業の戦略を「漢方医学の確立」、中国事業の戦略を「中国国民の健康への貢献」とし、戦略課題を以下のとおり定めました。

- ①漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立
- ②中国における成長投資と事業基盤の構築
- ③新技術を活用した生産性の向上 -AI、ロボット化、RPA*1-
- 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
- ⑤漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

本計画は、2022年以降の国内・中国事業を「飛躍」させるための「成長投資」のステージと位置付けております。今回定めた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まいります。

健康長寿社会の実現に向け、当社が果たすべき役割は大きいと考えております。これからも当社は、「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、全社一丸となって取り組んでまいります。

1 基本的な理念

【経営理念】 自然と健康を科学する

【企業使命】 漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します

基本的な理念である経営理念と企業使命は、ツムラグループ全体で永久的に共有するものであり、これらの理念に基づいた経営を実践してまいります。

【基本基調】 伝統と革新

基本基調は、目指すべき企業姿勢や企業文化であり、一人ひとりが行動するとき常に意識すべき指針となります。

2 長期経営ビジョン ～2021年ビジョン～

“KAMPO”で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して

“漢方”のツムラ

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

“人”のツムラ

世界に手本のない“漢方”ビジネスにおいて、自らが新しい道を開拓でき、誰からも信頼される“人”の企業集団へ

“グローバル・ニッチ”のTSUMURA

ツムラグループの持つ技術・ノウハウを最大限活用し、米国におけるTU-100（大建中湯）の開発・上市、中国における新規ビジネスへの挑戦

3 第3期中期経営計画（2019年度～2021年度）の概要

(1) 戦略

国内事業「漢方医学の確立」

中国事業「中国国民の健康への貢献」

(2) 戦略課題

① 漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立

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、医師への面談、医療機関説明会、漢方医学セミナーを基本とし、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等に関する適切な情報提供活動を実施いたします。

- 「高齢者関連領域」「がん領域（支持療法）*3」「女性関連領域」を重点3領域と位置付け、集中的に活動する。
- 育薬処方*4、Growing処方*5、重点3領域の関連処方によるネットワークを構築する。
- 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。

②中国における成長投資と事業基盤の構築

- 健康食品や飲片(刻み生薬)*6など既存製品の販売を通じて、2021年度売上高約40億円(約2.4億元 / 元=16.5円)を目指す。
- 中成薬*7事業本格化に向けた基盤構築を進めるため、500~1,000億円規模の投資をする。
- 分析研究センターを2021年度に稼働させ、生薬・中成薬の品質標準の確立を目指す。
- 天津工場(津村盛実製薬有限公司)で日本向けエキス粉末の生産を2021年度から開始する。将来的には中国向け製剤の主要生産拠点とする。

③新技術を活用した生産性の向上 -AI、ロボット化、RPA-

- 生薬選別作業の自動化や生産工程のロボット化などにより、効率化を進める。
- 高付加価値業務への転換を図るため、RPA導入により定型業務を自動化する。
- 需要予測から生薬手配計画までのSCM*8を改革することにより、最適な在庫配置を実現する。

④理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発

- 社内外講師による体系的な教育プログラムを企画・運営することにより、当社グループの基本理念に基づく経営を実践できる人財を養成し、連綿と輩出する。
- 当社グループ社員に理念の浸透を図り、コーチングセミナーや人間力向上を目指したプログラムを実施し、基本基調に則した企業文化を醸成する。

⑤漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

価値創造の源泉である漢方・生薬を通じて、持続可能な社会の実現に取り組む。

- 漢方の有効性解明をさらに進め、さまざまな疾病構造に対応し、より多くの方の健康と福祉に貢献する。
- 再生可能エネルギー等の循環型システムを取り入れ、水をはじめとした資源の有効活用・保全を推進する。
- 生薬の栽培・研究を通じて、天然資源の持続的利用や産地の雇用機会創出、農福連携等を拡げる。

(3) 2021年度数値目標

売上高	1,350億円以上
営業利益	190億円以上
ROE	6%以上

前提条件:【薬価改定】 2019年度、2020年度、2021年度
【為替レート】 112円/米ドル、16.5円/元

(4) 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、今後も事業の継続的な発展を目指してまいります。

- “漢方”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じて、企業価値の向上を図る。
- 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。

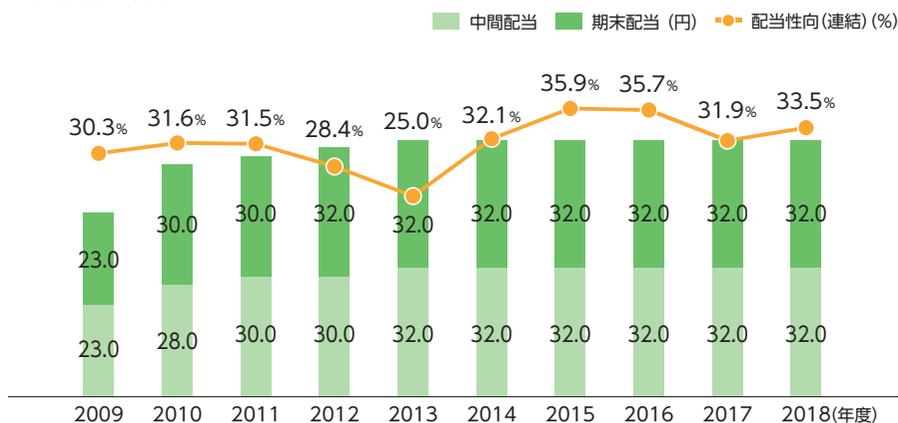
- *1 RPA
Robotic Process Automationの略
- *2 人財
当社グループの全役職員が財産という概念から「財」の文字を使用
- *3 がん領域(支持療法)
がんそのものに伴う症状や、がん治療による副作用の症状を軽減させる等の治療
- *4 育薬処方
近年の疾病構造を見据え、医療ニーズの高い領域において新薬治療で難渋している疾患で、医療用漢方製剤が特異的に効果を発揮する疾患に的を絞り、エビデンス(科学的根拠)を確立する処方
- *5 Growing処方
育薬5処方に続く戦略処方として、治療満足度や薬剤貢献度の低い領域でのエビデンス構築(安全性・有効性データ等)により診療ガイドライン掲載を目指す処方
- *6 飲片(刻み生薬)
全形生薬を小片または小塊に切断または粉碎したもの、あるいは粗切、中切または細切したもの(日本漢方生薬製剤協会の表記を参照)
- *7 中成薬
中薬(中国の伝統医学である中医学で用いる薬剤)を工業的方法で製剤化した薬物(日本漢方生薬製剤協会の表記を参照)
- *8 SCM
サプライチェーンマネジメント。当社が目指すSCMの目的は、販売計画、生産計画、原料生薬の栽培・手配・調達・加工・移動および在庫計画について、需要を起点として連携させ、自動化・迅速化を実現すること

配当について

当社では、株主還元につきましては、以下の方針としております。

- ・ “漢方” が持続的に発展・成長するための事業投資を通じて、企業価値の向上を図ってまいります
- ・ 中長期の利益水準やキャッシュ・フローの状況などを勘案し、安定配当を実施いたします
- ・ 市場動向など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ます

<配当金の推移>



(注) 2018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83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。

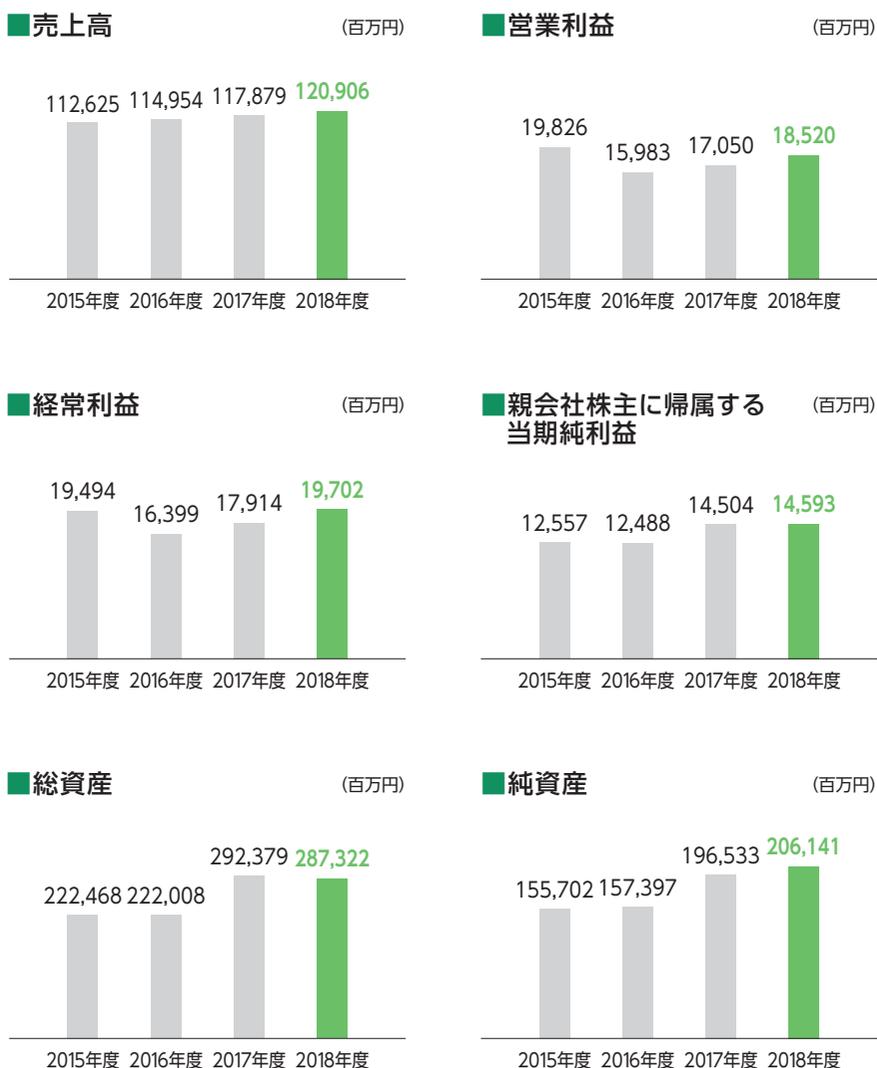
4 設備投資の状況

当連結会計年度における設備投資の総額は、90億5千2百万円であります。その主なものは、医薬品生産設備増強のための75億4千6百万円であります。

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（150億円）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 80 期 (2015 年度)	第 81 期 (2016 年度)	第 82 期 (2017 年度)	第 83 期 (2018 年度)
売 上 高	112,625	114,954	117,879	120,906
営 業 利 益	19,826	15,983	17,050	18,520
経 常 利 益	19,494	16,399	17,914	19,702
親会社株主に帰属する当期純利益	12,557	12,488	14,504	14,593
1株当たり当期純利益(円)	178.06	179.46	200.55	190.87
総 資 産	222,468	222,008	292,379	287,322
純 資 産	155,702	157,397	196,533	206,141
1株当たり純資産額(円)	2,169.13	2,250.34	2,532.11	2,639.59

(注) 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」を当連結会計年度の期首から適用しており、前連結会計年度についても、当該会計基準等を遡って適用し、表示を組替えています。

7 主要な事業内容 (2019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 (2019年3月31日現在)

①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、南関東、東京第一、
(支店) 東京第二、東京第三、横浜、名古屋第一、名古屋第二、北陸、京都、
大阪第一、大阪第二、神戸、広島、高松、福岡第一、福岡第二

②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)
上海津村製薬有限公司 (中国上海市)
平安津村有限公司 (中国深圳市)
TSUMURA USA, INC. (米国カリフォルニア州)

(注) 2018 年度より、平安津村有限公司を連結の範囲に含めております。

9 重要な親会社および子会社の状況

①親会社との関係

該当事項はありません。

②重要な子会社の状況

会社名	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	250 (百万円)	100.0	当社製品の運送および保管
株式会社夕張ツムラ	80 (百万円)	25.0	当社原料生薬の栽培・調達・選別加工および保管
津村(中国)有限公司	1,154,700 (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	50,440,000 (米ドル)	100.0	当社原料生薬の調達・選別加工および保管
上海津村製薬有限公司	36,200,000 (米ドル)	63.0	当社向け漢方エキス粉末の製造および販売
平安津村有限公司	200,000 (千人民元)	56.0	原料生薬の調達、健康食品・中成薬等の製造販売
TSUMURA USA, INC.	1,261,328 (米ドル)	100.0	米国における医薬品開発

(注) 議決権比率は、直接及び間接所有の合計であります。

③重要な関連会社の状況

会社名	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	8,739,985 (米ドル)	26.0	当社原料生薬の調達・選別

(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 (2019年3月31日現在)

従業員数	前連結会計年度末比増減
3,547(667)名	94名増(5名増)

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

11 主要な借入先の状況 (2019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 (2019年3月31日現在)

1 発行可能株式総数

250,000,000 株

2 発行済株式の総数

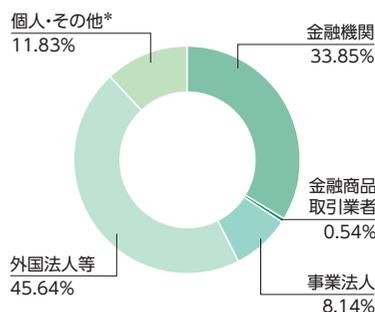
76,758,362 株
(自己株式 300,631 株を含む)

3 株主数

11,767 名 (前期末比 670 名減)

4 大株主の状況

〈所有者別株式数分布状況〉



*「個人・その他」には、自己株式300,631株を含めております。

株主名	持株数	持株比率
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	7,675 千株	10.04 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	5,614	7.34
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	4,904	6.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	2,784	3.64
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	2,230	2.92
株式会社三菱UFJ銀行	2,197	2.87
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	2,067	2.70
ツムラグループ従業員持株会	1,790	2.34
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,737	2.27
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21

(注) 持株比率は、自己株式300,631株を控除して計算しております。

3. 役員に関する事項

1 取締役の状況 (2019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	かとう てるかず 加藤 照和	
取締役	あだち すずむ 安達 晋	
取締役	ふじ 康 藤 康	
取締役	すぎもと しげる 杉本 茂	公認会計士、不動産鑑定士、税理士、さくら総合事務所グループ株式会社 代表取締役、さくら萌和有限責任監査法人 代表社員、ヒューリックリート投資法人 監督役員
取締役	まつい けんいち 松井 憲一	株式会社三重銀行 社外取締役(監査等委員)
取締役	みづほ ひろし 三宅 博	
取締役 (常勤監査等委員)	おおこうち きみかず 大河内 公一	
取締役 (監査等委員)	はねいし きよみ 羽石 清美	公認会計士、税理士、羽石清美公認会計士・税理士事務所 所長
取締役 (監査等委員)	まつした みつとし 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

- (注 1) 取締役杉本茂氏、取締役松井憲一氏、取締役三宅博氏、取締役羽石清美氏、取締役松下満俊氏は、会社法第 2 条第 15 号に定める社外取締役であります。
- (注 2) 取締役 (監査等委員) 羽石清美氏は、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。
- (注 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じて、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。
- (注 4) 当社は、取締役杉本茂氏、取締役松井憲一氏、取締役三宅博氏、取締役羽石清美氏、取締役松下満俊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 (2019年3月31日現在)

地位	氏名	担当
社長執行役員 (※)	かとう てるかず 加藤 照和	渉外調査室、監査室担当
常務執行役員 (※)	あだち すずむ 安達 晋	経営企画室長、コーポレート・コミュニケーション室、経理部、製品戦略本部担当
常務執行役員	たかぎ りゅうじ 高崎 隆次	国際開発本部長 兼 国際研究部長、漢方研究開発本部担当
常務執行役員	とくだ こういん 戸田 光胤	中国総代表、中国統括室、生薬本部担当
上席執行役員 (※)	ふじ 康 藤 康	コンプライアンス統括部長、法務部、情報技術部担当
執行役員	むらた りょういち 村田 亮市	ツムラアカデミー室長、秘書室、総務部、ヘルスケア部担当

地位	氏名	担当
執行役員	うす 確 井 公 利	生産本部長
執行役員	せき 関 根 隆 志	信頼性保証本部長
執行役員	すが 菅 原 秀 治	人事部長
執行役員	そら 空 田 幸 徳	医薬営業本部長

(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 (2019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 加 藤 照 和	
取締役	あ 安 達 晋	
取締役	す 藤 康 範	
取締役	すぎ 杉 本 茂	公認会計士、不動産鑑定士、税理士、さくら総合事務所グループ株式会社 代表取締役、さくら昭和有限責任監査法人 代表社員、ヒューリックリート投資法人 監督役員
取締役	まつ 松 井 憲 一	株式会社三重銀行 社外取締役(監査等委員)
取締役	み 三 宅 博	
取締役 (常勤監査等委員)	おお 大河内 公 一	
取締役 (監査等委員)	はね 羽 石 清 美	公認会計士、税理士、羽石清美公認会計士・税理士事務所 所長
取締役 (監査等委員)	まつ 松 下 満 俊	弁護士 (梶谷総合法律事務所)、パシフィックシステム株式会社 社外監査役

執行役員の状況 (2019年4月1日現在)

地位	氏名	担当
社長執行役員 (※)	か 加 藤 照 和	渉外調査室、監査室担当
常務執行役員 (※)	あ 安 達 晋	経営企画室長、コーポレート・コミュニケーション室、経理部、情報技術部、製品戦略本部担当
常務執行役員	たか 高 崎 隆 次	国際開発本部長 兼 国際研究部長、漢方研究開発本部担当
常務執行役員	と 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 田 亮 市	ツムラアカデミー室長、秘書室、ヘルスケア部担当
執行役員	うす 確 井 公 利	生産本部長
執行役員	せき 関 根 隆 志	信頼性保証本部長
執行役員	すが 菅 原 秀 治	人事部長
執行役員	そら 空 田 幸 徳	医薬営業本部長
執行役員	ほし 星 洋	法務・コンプライアンス部長、総務部担当

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

1) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）

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

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

- i) 金銭報酬である基本報酬は、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。社外取締役含む。ただし、使用人分給与は含まない。）において個別に決定しております。代表取締役を含めた業務執行取締役については、役割・職務・職位の報酬基準に基づいて、各事業年度の会社業績や個々が設定する業務目標の達成度を一定割合反映しております。なお、使用人兼務取締役の使用人分給与は当社従業員の給与水準を勘案して決定しております。また、社外取締役を含めた非業務執行取締役につきましては、業務執行の監督という役割を鑑みまして、固定の基本報酬のみとしております。
- ii) 株式報酬は、公表しております当社の中期経営計画に基づく中長期的な業績の向上による持続的成長と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的とした業績連動型株式報酬制度を導入しております。

2) 取締役（監査等委員）

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

（注）業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）の概要

取締役（監査等委員である取締役及び非業務執行取締役を除く。）及び当社と委任契約を締結している執行役員（以下「取締役等」という。）向けの自社株式によるインセンティブ・プランであり、当社の取締役等に対して、役割・職務・職位に基づき、会社業績指標の達成度に応じて当社普通株式を交付する業績連動型の株式報酬制度であります。取締役等への当社普通株式の交付は、下記記載の対象期間終了後に行う予定であります。

【本制度の仕組み】

下記【本制度の対象期間】のとおり 3 事業年度を対象期間とし、取締役等の役割・職務・職位に基づき、その最終年度の会社業績の数値目標の達成度に応じて、当社普通株式を交付します。当社が当社普通株式を交付する際は、当社による株式発行または自己株式の処分により行われ、当社普通株式を交付する取締役等及び交付する株式数は、対象期間経過後の取締役会で決定します。この場合、当社から取締役等に対して金銭報酬債権を付与し、取締役等は、当該株式発行または自己株式の処分の際に、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

報酬権の金額については、当該金銭報酬権の合計額を 300 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。) とし、当社普通株式を引き受ける取締役等に特に有利とならない範囲内で取締役会において決定します。なお、本制度は公表している中期経営計画にある会社業績指標の達成度に応じて当社普通株式を交付することから、2019 年 3 月 31 日時点では、株式を交付するか否か並びに株式を交付することになる取締役等及び交付する株式数は確定しておりません。

【本制度の対象期間】

本制度の対象期間は 3 事業年度とし、中期経営計画における 2017 年 3 月 31 日で終了する事業年度から 2019 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。

【本制度に基づき取締役等に対して交付される当社株式数】

当社は、中期経営計画で公表しております 2019 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、交付する株式数を算出します。また、算出した交付株式数に単元未満株式が生じる場合、単元未満株式は切り捨てるものとします。

【算式】

◎基準交付株式数

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

(*) 基準株価 = 2016 年 3 月 31 日の当社普通株式の普通取引の終値

◎取締役等々々に対する交付株式数

= 基準交付株式数 × ((各数値目標達成率 × 当該数値目標の配分割合) の全数値目標に係る合計)

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

※ 2019 年 3 月 31 日で終了する事業年度の数値目標

売上高	1,200 億円
営業利益	140 億円
ROE	6%

当社が取締役等に交付する普通株式の総数は、対象期間において 6 万株以内 (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、当該上限及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。

【本制度の株式交付要件】

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

- ・ 対象期間中に取締役等として在任したこと
- ・ 一定の非違行為がなかったこと
- ・ その他株式報酬制度としての趣旨を達成するために必要と認められる要件
 - 1) 対象期間中に取締役等が退任する場合においては、退任時までの在任年数に応じて按分した数の当社普通株式を交付します。
 - 2) 対象期間中に新たに就任した取締役等についても、在任年数に応じて按分した数の当社普通株式を交付します。
 - 3) 取締役等が対象期間中に死亡による退任の場合は、数値目標達成率にかかわらず、在任年数に応じて按分した基準交付株式数に、退任時点の当社普通株式の時価を乗じて得られた額の金銭を当該取締役等の承継者に交付します。

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)	基本報酬 (百万円)	株式報酬 (百万円)	対象となる員数 (人)
取締役(監査等委員である取締役を除く)(社外取締役除く)	170	153	17	4
社外取締役	31	31	—	4
取締役(監査等委員である取締役を除く) 計	201	184	17	8
取締役(監査等委員)(社外取締役除く)	25	25	—	1
社外取締役	20	20	—	2
取締役(監査等委員) 計	45	45	—	3

(注1) 2018年6月28日開催の第82回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く)1名分、社外取締役(監査等委員である取締役を除く)1名分を含んでおります。

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

(注3) 株式報酬は、当事業年度に費用計上した金額を記載しております。

(注4) 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬限度額(基本報酬)は、2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議に基づき年額600百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない)と決議いただいております。

(注5) 取締役(監査等委員)の報酬限度額(基本報酬)は、2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議に基づき年額72百万円以内と決議いただいております。

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

取締役杉本茂氏は、さくら総合事務所グループ株式会社の代表取締役およびさくら萌和有限責任監査法人の代表社員を兼務しております。取締役羽石清美氏は、羽石清美公認会計士・税理士事務所の所長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。

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

取締役杉本茂氏は、ヒューリックリート投資法人の監督役員を兼務しております。取締役松井憲一氏は、株式会社三重銀行の社外取締役（監査等委員）を兼務しております。取締役松下満俊氏は、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。なお、いずれも当社と当該他の法人等との間に特別の関係はありません。

③当事業年度における主な活動状況

【取締役会および監査等委員会への出席状況】

	取締役会		
	出席回数	開催数	出席率
取締役 杉本 茂	17	17	100.0%
取締役 松井憲一	16	17	94.1%
取締役 三宅 博	13	13	100.0%
取締役 (監査等委員) 羽石清美	17	17	100.0%
取締役 (監査等委員) 松下満俊	17	17	100.0%

(注)三宅博氏は2018年6月28日開催の第82回定時株主総会をもって取締役に就任しております。

	監査等委員会		
	出席回数	開催数	出席率
取締役 (監査等委員) 羽石清美	21	21	100.0%
取締役 (監査等委員) 松下満俊	21	21	100.0%

【取締役会および監査等委員会における発言状況】

取締役杉本茂氏は、公認会計士、不動産鑑定士、税理士としての見地から、取締役会において適宜有益な助言・提言を行っております。取締役松井憲一氏は、長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識に基づき、取締役会において適宜有益な助言・提言を行っております。取締役三宅博氏は、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取引経験に基づき、取締役会において適宜有益な助言・提言を行っております。取締役羽石清美氏は、公認会計士・税理士としての見地から、取締役会および監査等委員会において適宜有益な助言・提言を行っております。取締役松下満俊氏は、弁護士としての見地から、取締役会および監査等委員会において適宜有益な助言・提言を行っております。

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、2017年6月29日開催の第81回定時株主総会において補欠の監査等委員として野田聖子氏が選任されております。

⑥ 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。

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	49百万円
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	50百万円

(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。

(注2) 監査等委員会は、社内関係部門および会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、当事業年度の監査計画における監査時間、前年度の監査実績、職務遂行状況、報酬見積も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、同意いたしました。

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、会計監査人の解任または不再任に関して株主総会に提出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及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及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及びその子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及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

- ①「ツムラ コンプライアンス・プログラム」(ツムラ行動憲章、コンプライアンス委員会、コンプライアンス推進体制、ツムラグループホットライン等)に基づき、コンプライアンス推進体制を構築し、教育を含む継続的な取り組みを実施する。
- ②コンプライアンスに関する相談・連絡窓口として国内では「ツムラグループホットライン」を社内外に設置し、また、海外では個別の相談窓口を設置し、相談・連絡者が相談・連絡したことを理由として不利な取扱いを受けないように、適正な運用体制を整備する。
- ③企業活動において常に高い倫理性と透明性を確保し、社会の信頼に応えていくため「ツムラ コード・オブ・プラクティス」(以下「ツムラコード」という)を制定し、これに基づき設置されている「ツムラコード委員会」が、「ツムラコード」の管理、運営、周知徹底を行う。
- ④業務運営の状況を把握し、その改善を図るため、ツムラグループすべてを対象として、社長直轄の内部監査部門(監査室)が内部監査を実施する。
- ⑤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。
- ⑥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

- ①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。
- ②文書その他の情報の保存、管理、廃棄は「情報管理基本規程」に従い、情報管理主管部門（総務部）を置き、社内体制の整備および教育等の取り組み状況を把握し、取締役会に定期的に報告する。
- ③当社では、取締役（監査等委員である取締役を除く）および監査等委員である取締役は、常時これらの文書等を「情報管理基本規程」に従い閲覧できるものとする。

3 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ①社内の総合的なリスク管理を推進するため、「リスク管理委員会」を設置し、リスク管理に必要な体制、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。
- ②「情報管理基本規程」に基づき、「情報セキュリティ管理規程」、「特定個人情報取扱規程」を制定し、機密情報の管理徹底と個人情報の適切な保護を行う。また、その重要性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

- ①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。
- ②社外取締役への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。
- ③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、当社ならびにその子会社から成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

- ①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。
- ②各グループ会社役員から当社役員に対する事業報告の機会として、「関係会社事業報告会」を開催する。

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ぼす事項、内部監査の実施状況、内部通報制度(ツムラグループ ホットライン)による通報状況およびその内容、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

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

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

- ①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。
- ②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。
- ③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。
- ④監査等委員会が、会計監査人、監査室および子会社の監査役と緊密な連携が図れるような体制を構築する。

2 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

1 【取締役の職務の執行に関する事項】

- ①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。
- ②取締役会において、3ヵ月に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。
- ③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。

2 【コンプライアンスに関する事項】

- ①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にて、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。
- ②役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。
- ③当社グループのコンプライアンス推進を徹底するため、国内外のグループ会社の責任者等を集めた会議を年1回（3月）開催しております。
- ④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37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社長および監査等委員に報告しております。
- ⑤ツムラコードの管理・運営・周知徹底を図るため、ツムラコード委員会を定期的に開催（11月・2月）しております。

3 【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など、情報管理の強化を推進しております。

4 【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」および「リスク管理推進会議」をそれぞれ開催し、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。特に、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）を制定しました。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。また、「災害対策マニュアル」「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。

5 【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。

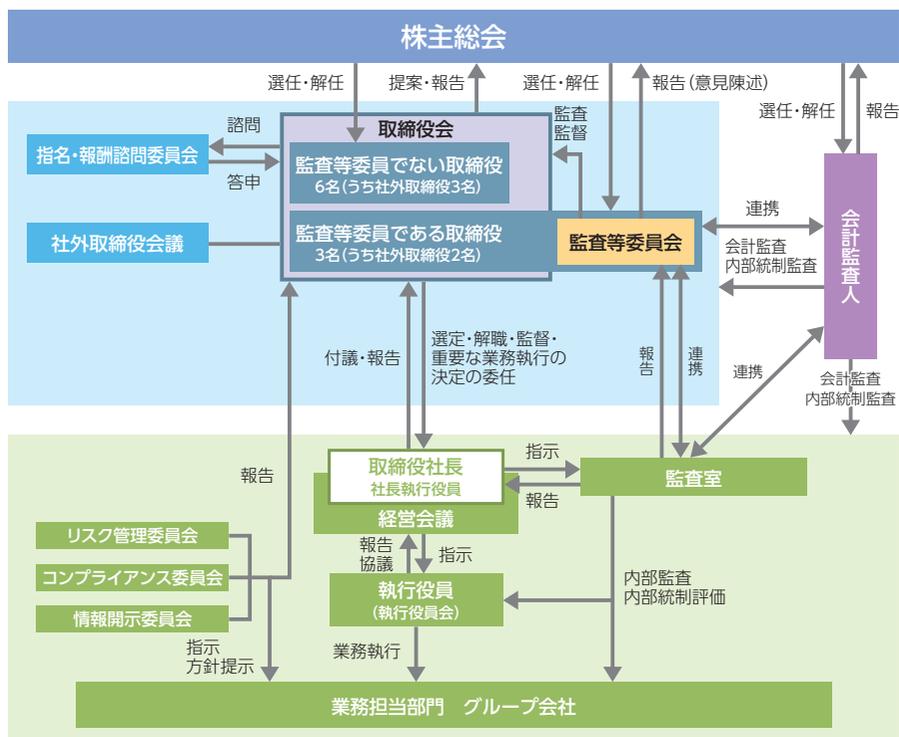
6 【内部監査に関する事項】

- ① 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が、当社の事業に重大な影響を及ぼすとみられるような問題または不備は発生しておりません。
- ② 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、経営会議、取締役会、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が、財務報告に係る内部統制の有効性に重大な影響を及ぼすような不備は発生しておりません。

7 【監査等委員に関する事項】

- ① 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。
- ② 監査等委員は、代表取締役社長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、全社リスク・課題等の情報交換・認識共有を図っております。
- ③ 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、担当部門のリスク等の確認をしております。

■コーポレート・ガバナンス体制図



(注) 2018 年度末時点の体制を記載しております。

第83回定時株主総会招集ご通知 添付書類

第83期連結計算書類

連結貸借対照表79P

連結損益計算書81P

(ご参考)連結キャッシュ・フロー計算書.....82P



連結貸借対照表 (2019年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当期末 2019年3月31日現在	前期末(ご参考) 2018年3月31日現在
資産の部		
流動資産	190,027	190,888
現金及び預金	72,240	83,520
受取手形及び売掛金	44,524	42,906
有価証券	—	3,500
商品及び製品	9,382	8,008
仕掛品	11,125	12,797
原材料及び貯蔵品	31,299	29,188
前渡金	16,514	6,710
その他	4,945	4,261
貸倒引当金	△ 4	△ 4
固定資産	97,295	101,491
有形固定資産	73,703	71,329
建物及び構築物	64,800	64,778
機械装置及び運搬具	50,214	50,559
工具、器具及び備品	10,815	10,502
土地	9,052	9,052
建設仮勘定	15,199	11,879
その他	392	334
減価償却累計額	△ 76,769	△ 75,776
無形固定資産	872	526
投資その他の資産	22,719	29,634
投資有価証券	15,642	14,179
退職給付に係る資産	1,934	1,908
繰延税金資産	366	227
その他	4,777	13,319
貸倒引当金	△ 0	△ 0
資産合計	287,322	292,379

(単位:百万円)

科 目	当期末 2019年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2018年3月31日現在
負債の部		
流動負債	33,320	48,766
支払手形及び買掛金	6,267	5,507
短期借入金	10,314	10,314
1年内返済予定の長期借入金	—	15,000
未払金	8,032	7,823
未払法人税等	2,101	3,538
返品調整引当金	10	10
その他	6,594	6,573
固定負債	47,861	47,080
社債	30,000	30,000
長期借入金	9,376	9,376
繰延税金負債	1,905	889
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	74	88
その他	5,324	5,547
負債合計	81,181	95,846
純資産の部		
株主資本	193,095	183,396
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	14,027	14,027
利益剰余金	149,740	140,040
自己株式	△ 815	△ 814
その他の包括利益累計額	8,721	10,203
その他有価証券評価差額金	5,697	4,748
繰延ヘッジ損益	740	323
土地再評価差額金	2,673	2,673
為替換算調整勘定	△ 313	2,301
退職給付に係る調整累計額	△ 76	157
非支配株主持分	4,324	2,933
純資産合計	206,141	196,533
負債・純資産合計	287,322	292,379

連結損益計算書 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	前期 (ご参考) (2017年4月1日～ 2018年3月31日)
売上高	120,906	117,879
売上原価	49,451	49,603
売上総利益	71,455	68,275
販売費及び一般管理費	52,935	51,224
営業利益	18,520	17,050
営業外収益	1,420	1,371
受取利息	507	166
受取配当金	235	382
持分法による投資利益	112	324
為替差益	164	—
その他	400	498
営業外費用	238	507
支払利息	162	190
社債発行費	—	143
株式交付費	—	108
為替差損	—	25
その他	76	39
経常利益	19,702	17,914
特別利益	325	2,509
固定資産売却益	1	10
投資有価証券売却益	324	1,498
補助金収入	—	1,000
特別損失	130	140
固定資産売却損	0	13
固定資産除却損	130	60
環境対策費	—	66
税金等調整前当期純利益	19,897	20,284
法人税、住民税及び事業税	4,670	5,440
法人税等調整額	393	49
法人税等合計	5,064	5,489
当期純利益	14,833	14,794
非支配株主に帰属する当期純利益	239	289
親会社株主に帰属する当期純利益	14,593	14,504

(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 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	前期 (2017年4月1日～ 2018年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,450	21,066
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,697	△ 23,354
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 18,528	50,305
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 1,294	394
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 22,069	48,412
現金及び現金同等物の期首残高	78,313	29,901
現金及び現金同等物の期末残高	56,243	78,313

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83回定時株主総会招集ご通知 添付書類

第83期計算書類

貸借対照表 85P

損益計算書 87P



貸借対照表 (2019年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当期末 2019年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2018年3月31日現在
資産の部		
流動資産	155,792	172,949
現金及び預金	44,200	72,388
受取手形	—	372
売掛金	44,311	42,058
有価証券	—	3,500
商品及び製品	10,279	8,734
仕掛品	8,938	10,719
原材料及び貯蔵品	22,664	22,125
前渡金	18,404	7,979
前払費用	490	387
その他	6,506	4,688
貸倒引当金	△ 4	△ 4
固定資産	115,323	103,970
有形固定資産	60,349	57,385
建物	22,179	23,271
構築物	850	831
機械及び装置	11,557	12,290
車両運搬具	3	4
工具、器具及び備品	1,700	1,747
土地	8,717	8,717
建設仮勘定	15,140	10,354
その他	201	168
無形固定資産	768	420
投資その他の資産	54,205	46,163
投資有価証券	15,642	14,179
関係会社株式	1,957	1,957
出資金	46	46
関係会社出資金	28,221	13,830
関係会社長期貸付金	4,858	3,477
長期前払費用	137	95
前払年金費用	2,003	1,636
敷金	899	912
その他	439	10,027
貸倒引当金	△ 0	△ 0
資産合計	271,115	276,919

(単位:百万円)

科目	当期末 2019年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2018年3月31日現在
負債の部		
流動負債	30,255	46,323
電子記録債務	2,586	2,395
買掛金	1,299	1,512
短期借入金	10,314	10,314
1年内返済予定の長期借入金	—	15,000
未払金	8,007	7,687
未払費用	3,587	3,626
未払消費税等	539	1,362
未払法人税等	2,001	3,423
預り金	180	182
返品調整引当金	10	10
その他	1,728	807
固定負債	47,346	46,542
社債	30,000	30,000
長期借入金	9,376	9,376
繰延税金負債	1,635	618
再評価に係る繰延税金負債	1,179	1,179
退職給付引当金	6	16
その他	5,148	5,351
負債合計	77,601	92,865
純資産の部		
株主資本	184,402	176,309
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	14,027	14,027
資本準備金	12,595	12,595
その他資本剰余金	1,432	1,432
利益剰余金	141,047	132,953
利益準備金	2,931	2,931
その他利益剰余金	138,116	130,022
特別償却準備金	4	8
繰越利益剰余金	138,111	130,013
自己株式	△ 815	△ 814
評価・換算差額等	9,110	7,744
その他有価証券評価差額金	5,697	4,748
繰延ヘッジ損益	740	323
土地再評価差額金	2,673	2,673
純資産合計	193,513	184,054
負債・純資産合計	271,115	276,919

損益計算書 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	前期 (ご参考) (2017年4月1日～ 2018年3月31日)
売上高	119,067	116,230
売上原価	52,249	52,475
売上総利益	66,817	63,754
販売費及び一般管理費	50,356	48,822
営業利益	16,461	14,931
営業外収益	1,202	1,099
受取利息	66	51
受取配当金	713	644
為替差益	118	—
その他	303	403
営業外費用	213	620
支払利息	166	188
社債発行費	—	143
株式交付費	—	108
為替差損	—	167
その他	47	12
経常利益	17,450	15,410
特別利益	324	2,501
固定資産売却益	0	2
投資有価証券売却益	324	1,498
補助金収入	—	1,000
特別損失	121	33
固定資産除却損	121	33
税引前当期純利益	17,653	17,878
法人税、住民税及び事業税	4,234	5,045
法人税等調整額	431	△ 6
法人税等合計	4,665	5,039
当期純利益	12,987	12,838

第83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 ……89P

計算書類に係る会計監査報告 ……90P

監査等委員会の監査報告 ……91P



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

2019年5月16日

株式会社 ツムラ
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 田 所 健 ㊞
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 鵜 飼 千 恵 ㊞
業務執行社員

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2018年4月1日から2019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。

連結計算書類に対する経営者の責任

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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

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すべ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。

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

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2019年5月16日

株式会社 ツムラ
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 田 所 健 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 鵜 飼 千 恵 ㊞
業務執行社員

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2018年4月1日から2019年3月31日までの第83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について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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、2018年4月1日から2019年3月31日までの第83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号口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、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。

2019年5月21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 羽石 清美 ㊞

監査等委員 松下 満俊 ㊞

(注) 監査等委員羽石清美及び松下満俊は、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

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
公告の方法	電子公告により行います。 公告掲載URL https://www.tsumura.co.jp/zaimu/index.htm (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。

会場 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 2019年6月27日(木曜日) 午前10時～(受付開始 午前9時)

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



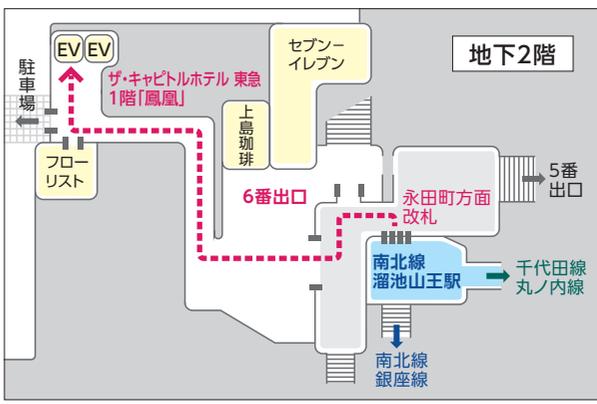
NAVITIME

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



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** → **永田町方面改札 6番出口直結**
- 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9:00～17:45) **株式会社ツムラ 総務部 総務課**
 電話：03-6361-7130



この印刷物は、環境に配慮した植物油100%のインキを使って印刷しております。



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。