

第84回 定時株主総会

招集ご通知

開催情報

日時: 2020年6月26日(金曜日)
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

新型コロナウイルス感染リスクを避けるため、
本年は、可能な限り会場へのご出席をお控え
いただき、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。

なお、ご出席の場合は、株主総会会場において、
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84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。

当社グループでは、長期経営ビジョン2021の実現に向け、2019年度より「漢方」のイノベーションによる新たな価値の創造-Next Stage-」をテーマとする第3期中期経営計画の達成を目指して、5つの戦略課題に取り組んでおります。国内においては、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領域を中心に漢方市場を持続的に拡大し、生産量の増加に対応すべく、ロボットなどの新技術導入による生産性向上を実現しております。中国においては、生薬の安定調達体制を確立すべく事業投資を行うとともに、将来の中国事業基盤構築のための積極的な投資を検討しております。

また、社内養成機関ツムラアカデミーにおいて、当社グループの経営人財育成や理念浸透の活動に全力で取り組んでおります。

当社グループは、「自然と健康を科学する」という経営理念のもと、自然の恵みである“生薬”を原料とする高品質な漢方薬の安定供給により人々の健康と医療に貢献してまいります。また、環境や社会の課題解決への取り組みやガバナンスの強化を通して、企業としての社会的な責任を果たすとともに、企業価値の向上に努めてまいります。

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

代表取締役社長CEO 加藤 照和

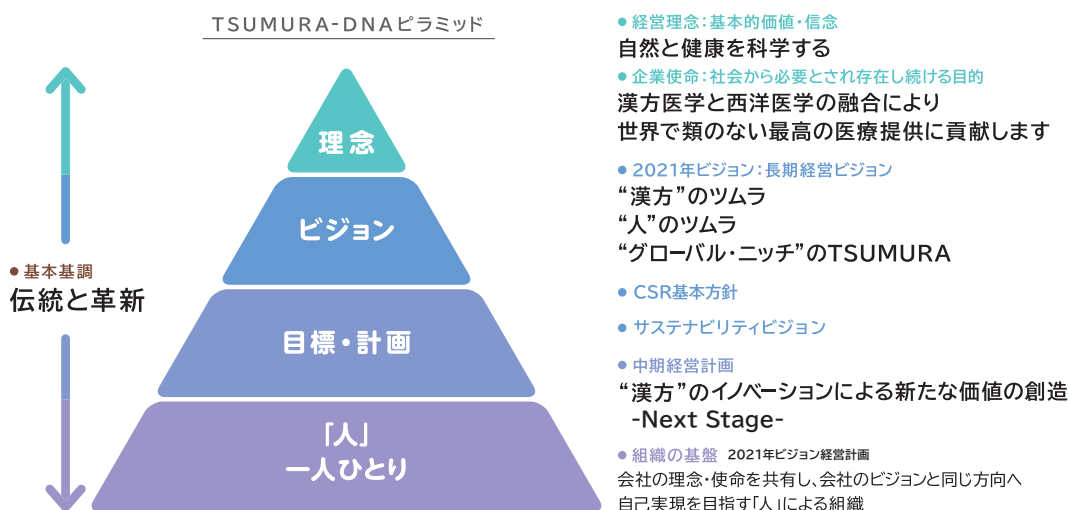


TSUMURA-DNAピラミッドは、 理念に基づく経営において、最も基本的かつ重要な概念です。

「**理念**」は、基本的価値観である「**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「**企業使命**」から成ります。これはツムラグループ全体で共有されるものであり、基本理念として永久に変わるものではありません。

「**ビジョン**」は、基本理念のもと、将来あるべき姿、目指すべき姿をあらわします。そして、この「**ビジョン**」の実現に向けたマイルストーンとして「**目標・計画**」(中期経営計画)をたて、その達成を目指します。

「**会社の成長は組織の成長でしかあり得ない**」「**組織の成長は『人』の成長でしかあり得ない**」。企業姿勢や企業文化である「**基本基調**」を保ちながら、経営理念・企業使命を共有し、会社のビジョンと同じ方向へ、「**一人ひとり**」が自己実現を目指してまいります。



長期経営ビジョン： “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

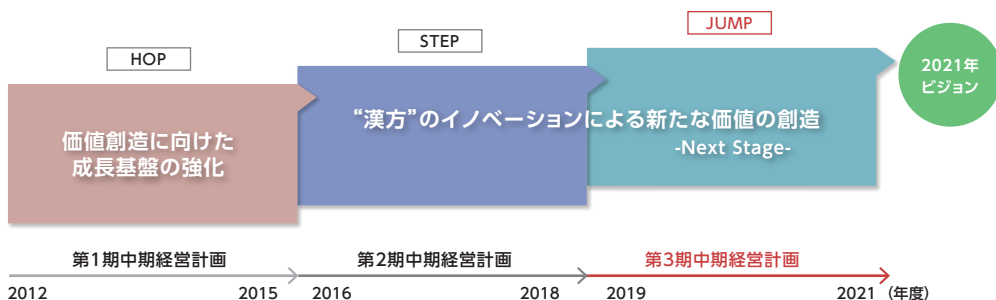
“人”のツムラ

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

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



長期経営ビジョン実現へのロードマップ

成長投資 2019~2021年度

飛躍 2022年度~

第3期中期経営計画 (2019~2021)

漢方市場の持続的拡大

中国事業の基盤構築

戦略課題

第3期中期経営計画における国内・中国の戦略を踏まえ、新たに5つの戦略課題を定めました。今後は、こ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いきます。

- 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-
- 4 理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発
- 5 漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

*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

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

“KAMPO”で
人々の健康に寄与する
価値創造企業へ

国内事業

漢方医学の確立
医師の2人に1人が10処方
以上の漢方を処方

中国事業

中国国民の健康への貢献
-中国で最も信頼される
中薬企業に-

● 海外売上高比率
50%以上

「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84回定時株主総会 招集ご通知 5P

第84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84期事業報告 26P

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84回定時株主総会招集ご通知添付書類

第84期連結計算書類 72P

- 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84期計算書類 78P

- 貸借対照表
- 損益計算書

監査報告 82P

- 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
2020年6月5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84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84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リスクを避けるため、**本年は、可能な限り会場へのご出席をお控えいただき、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、**2020年6月25日(木曜日)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リスクを避けるため、本年は、可能な限り会場へのご出席をお控えいただき、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 | 2020年6月26日(金曜日)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

- 第84期(2019年4月1日から2020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
- 第84期(2019年4月1日から2020年3月31日まで)計算書類報告の件

● 決議事項

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

その他議決権行使に係る事項

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

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_084.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。

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

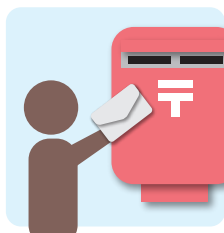


9・10ページをご参照ください。

行使期限

2020年6月25日(木曜日)
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



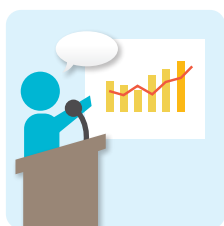
各議案の賛否をご表示のうえ、お早めにご投函ください。

(捺印は不要です)

行使期限

2020年6月25日(木曜日)
午後5時45分到着分まで

C 株主総会へ出席する場合



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

2020年6月26日(金曜日)
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 _____ 個

議決権の数 _____ 株

私は、2020年6月26日開催の株式会社ツムラ第84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。

2020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

見本

議案	原案に対し	
第1号議案	賛	否
第2号議案	(ただし を除く)	否

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

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 当日ご出席願えない場合は、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。

③ 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

④ 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.mufig.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

⑤ 第2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写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、画面の案内に従ってください）。

⑥ 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-XXX
仮パスワード(株主番号) XXXXXX
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2号議案

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

インターネットによる議決権行使のご案内

行使期限

2020年6月25日(木曜日)
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。

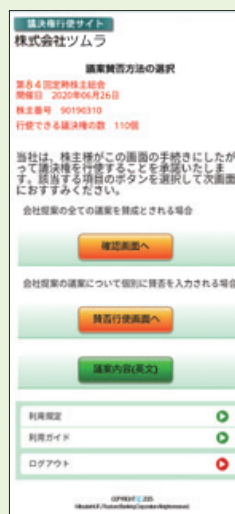


スマートフォンの機種により「QRコード」でのログインができない場合があります。

- 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、パスワードをご入力ください。「ログインID」を正確に入力ください。
(※桁数印が入力してください)

ログインID (半角) 2

パスワード
または仮パスワード (半角) 3

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ください。「パスワードを忘」をクリックしてください。

パスワードを変更

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おります。仮パスワードによるログインの際には、自動的に「パスワード変更お手続き画面」になりますので、株主様ご指定の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へご連絡ください。

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 ため「新しいパスワード」と「新しいパスワード(確認用)」の2箇所同時に同じ内容を入力してください。確認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) 5

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、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、2020年6月25日（木曜日）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84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、2,448,266,016円となります。

③ 剰余金の配当が効力を生じる日

2020年6月29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名の選任をお願いいたしたいと存じます。

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、すべての候補者が当社の取締役として適任であると判断しております。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位
1	かとう てるかず 加藤 照和	代表取締役社長 CEO 再任
2	あだち すすむ 安達 晋	取締役常務執行役員 COO 再任
3	はんた むねき 半田 宗樹	取締役常務執行役員 CFO 再任
4	まつい けんいち 松井 憲一	社外取締役 再任 社外 独立
5	みやけ ひろし 三宅 博	社外取締役 再任 社外 独立
6	おかだ ただし 岡田 正	新任 社外 独立

1	かとう てるかず 加藤 照和 (56歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1963年8月26日	代表取締役社長CEO



再任

株主の皆様へ

当社グループは「自然と健康を科学する」という経営理念のもと、自然の恵みである“生薬”を原料とする高品質な漢方薬の安定供給により人々の健康と医療に貢献するとともに、環境や社会の課題解決への取り組みやガバナンスの強化を通じて、企業としての社会的な責任を果たしていきます。

“KAMPO”で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指し、第3期中期経営計画達成に向け戦略課題に取り組んでいます。社内養成機関ツムラアカデミー学長として経営人財育成・理念浸透に全力を尽くしています。

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。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 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)

■ 所有する当社株式数
28,100株

■ 取締役会への出席状況
19/19回(100%)

■ 当社との特別な利害関係

なし

● 加藤照和氏を取締役候補者とした理由

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、経営人財育成にも取り組んでおります。これからも理念に基づく経営を実践し、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 安達	すすむ 晋 (57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COO



再任

株主の皆様へ

日本における漢方市場の持続的拡大と、将来的に日本と同等以上の規模を目指す中国事業の基盤構築を主要テーマとする3ヵ年経営計画「漢方」のイノベーションによる新たな価値の創造「Next Stage」は2年目に入りました。日本の漢方事業については、もとより厳しい事業環境に加え、年明けからのコロナ禍も重なりましたが、着実に裾野を広げることができています。中国事業では、中国で最も優れた生薬関連企業の一つである天津盛実百草中薬科技股份有限公司をグループに加えることができ、原料調達面の基盤は盤石となりました。今後も本計画の遂行によりツムラの企業価値を向上し、株主の皆様のご期待に応えられるよう全力を尽くしてまいります。

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
- 2019年 6月 当社取締役常務執行役員COO(現任)

■所有する当社株式数
12,200株

■取締役会への出席状況
19/19回(100%)

■当社との
特別な利害関係

なし

●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おります。加えて、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執行全般を統括していることから、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 (57歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1962年7月7日	取締役常務執行役員CFO



再任

株主の皆様へ

当社グループでは、2019年度からの3か年を対象とした第3期中期経営計画に基づき事業を推進しております。同計画に則り、日本国内においては「漢方市場の持続的拡大」に取り組み、中国事業においては「中国事業の基盤構築」を推し進めております。

これらは「KAMPO」で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して」という長期経営ビジョンを達成するロードマップです。「漢方医学の確立」と「中国国民の健康への貢献」を実現することで、広く社会から認められ、株主様を始め、あらゆるステークホルダーの皆様からの期待に応えられるよう、私自身、全力で取り組んでまいります。

<p>■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況</p> <p>1985年 4月 株式会社三菱銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行</p> <p>2014年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行) 執行役員融資部長</p> <p>2015年 6月 三菱UFJキャピタル株式会社代表取締役副社長</p> <p>2016年 6月 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(現任)</p>	<p>■ 所有する当社株式数 1,300株</p> <p>■ 取締役会への出席状況 15/15回(100%)</p> <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の広い経験と、当社における経営企画、経理・財務、広報・IR、情報技術などの担当執行役員としての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やIR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 松井 憲一 (70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

「自然と健康を科学する」を経営理念に、類のない漢方バリューチェーンを築いてきました。自然の脅威を前に、自然の恵みである漢方で健康に貢献してまいります。社員も厳しい状況の中で、漢方の安定供給と研究開発に全力で取り組んでいます。これらの社員を守ると共に、医療関係の方々はもとより、多くのステークホルダーの皆様の期待に応えることが、社外取締役としての使命だと思っています。

国内漢方医学の確立と中国事業の基盤造りを通じて、次代人創りに取り組んでまいります。不確実な時代こそ、多様性と革新性、リスクの判断力が不可欠です。社外取締役として、率先して役割を果たしてまいります。

■ 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)

■ 所有する当社株式数
3,400株

■ 取締役会への出席状況
18/19回(94.7%)

■ 当社との
特別な利害関係

なし

■ 社外取締役在任年数

本総会 終結の時をもって5年

- 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。

5	みやけ ひろし 三宅 博 (70歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1949年8月4日	社外取締役



再任

社外

独立

株主の皆様へ

新型コロナウイルスの猛威が世界経済、企業経営に大きな影響を与えておりますが、「自然と健康を科学する」という経営理念の下、「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」という企業使命に根差した経営の実践に注力することこそが重要と考え、最善の努力を行います。

斯かる時代だからこそ、様々な社会の要請に応えていくことが、健全な企業経営に資することであり、経営に対する監督、牽制、提言を積極的に行います。重要課題である中国事業の結実、中期経営計画の達成、次世代人材の育成に、過去の知見を発揮して貢献できるよう尽力します。

■ 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
900株

■ 取締役会への出席状況
18/19回(94.7%)

■ 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

● 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事業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内容の概要

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。

6	おかだ 岡田	ただし 正 (64歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1956年5月1日		



新任

社外

独立

株主の皆様へ

新型コロナウイルスは、国内外の経済に極めて大きな影響を与えていますが、中長期的な取り組みに変化はありません。それは高齢化の更なる進展、医療分野へのIoTやAI技術活用、中国事業の成長・拡大等、中長期の課題を常に意識しながら、第3中期経営計画を推進することです。

これまでの経験や知見を活かして、持続的な成長に向けた経営、事業活動に寄与するよう尽力する所存です。

同時に、社外取締役として、取締役会が管理監督機関として機能すべく、活発な討議を通じてその実効性を高めるよう努めてまいります。

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

■所有する当社株式数
0株

■取締役会への出席状況
—

■当社との
特別な利害関係

なし

●岡田正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事業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發揮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

岡田正氏は、フオリカ株式会社代表取締役会長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、岡田正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。

●岡田正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、当社は岡田正氏との間で、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、2020年6月26日現在のものとあります。

(注) 取締役会への出席状況は2019年度分(2019年4月1日～2020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年間にお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年間において 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

ガバナンス体制の変遷

当社グループは、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、その実現に向けて様々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、取締役の過半数を社外取締役が占めるなど、様々な視点から重要事項への検討を行い、決して社内取締役の知見だけで判断することがないよう、多様性があり実効性の高いガバナンス体制を構築しております。

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

年度	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19		
代表取締役社長	風間 八左衛門		芳井 順一						加藤 照和											
組織形態(機関設計)	監査役会設置会社																	監査等委員会 設置会社		
CEO、COO、CFO設置																				
取締役会の人数 (うち監査等委員)	10	11	9	8			9	10	8	6	9(3)									
うち社外取締役の人数	0	1	0			1		3	5											
女性取締役の人数	0																	1	2	1
監査役の人数 (うち社外監査役の人数)	4(2)																	0		
取締役任期	2年	1年(役員定年:取締役社長65歳、取締役63歳(社外取締役を除く)) 監査等委員である取締役:2年																		
取締役会の諮問機関																		指名・報酬 諮問委員会		
執行役員制度	執行役員制度																	役付執行役員制度		

社外取締役の多様性

氏名	経営者経験	財務・会計	法律の専門家	海外経営者経験	ジェンダー
松井 憲一	出光興産株式会社 代表取締役副社長				
三宅 博	特種東海製紙 株式会社 代表取締役副社長			独国三菱商事 社長	
岡田 正	フオリカ株式会社 代表取締役会長 (現任)			小松(中国)投資 有限公司 副総経理	
松下 満俊			弁護士		
望月 明美		公認会計士			女性

※ 本株主総会第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」が承認可決された場合の多様性を示しております。

※ 松下氏、望月氏は監査等委員です。

(ご参考)

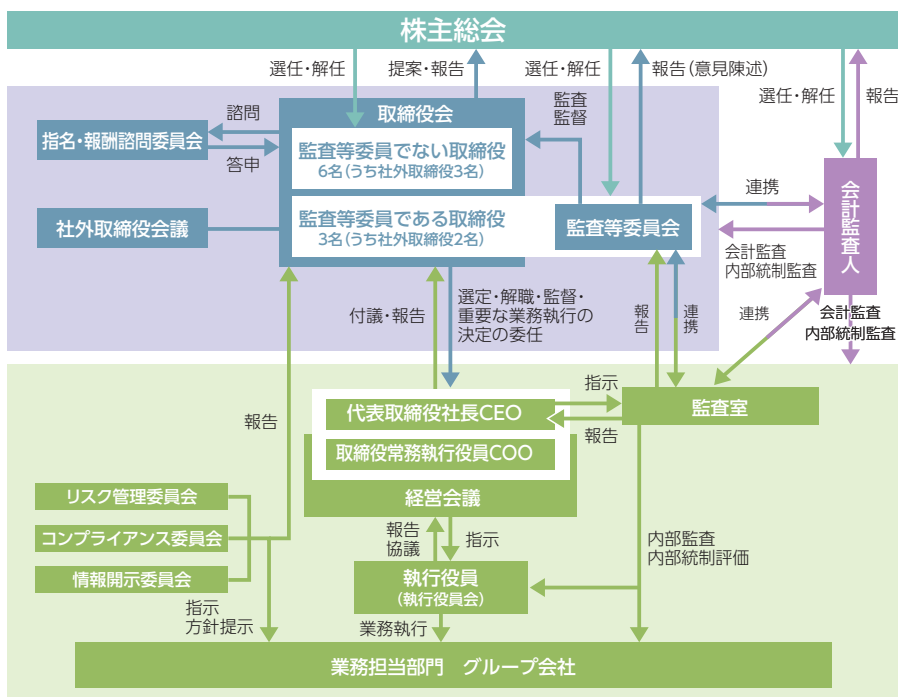
ツムラのコーポレート・ガバナンス

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

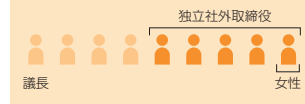


当社統合報告書にて、コーポレート・ガバナンスの詳細をご確認いただけます。是非ご覧ください。

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84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
- ・CEO、COO、CFO体制機能の確認
- ・人財養成(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

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。



《第84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、子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ております。



《第84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84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
- ・中国事業ビジネスにおける進捗報告 など

(注)2019年度末時点の体制を記載しております。

以上

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84回定時株主総会招集ご通知 添付書類

第84期事業報告

2019年4月1日から2020年3月31日まで

-
1. 企業集団の現況 ……………27P
 2. 株式に関する事項 ……………54P
 3. 役員に関する事項 ……………55P
 4. 会計監査人に関する事項 ……………64P
 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 …65P



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

連結業績

当連結会計年度における国内の医薬品事業は、伸び続ける社会保障費を抑制すべく、医療費抑制策が推進されており、引き続き厳しい環境下で推移しました。加えて、新型コロナウイルス感染症拡大の影響も受け、経済の先行きは以前にも増して不透明となるなど、より一層厳しい事業環境となりました。

このような状況下、当社グループの生産拠点のうち、中国においては、一部影響があったものの、国内は稼働を止めることなく継続できたことから、漢方製剤等の供給への影響はなく、医療用漢方製剤の販売は引き続き伸長しました。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は、前連結会計年度に比べ、1.9%増の123,248百万円となりました。利益につきましては、営業利益18,876百万円(前連結会計年度比1.9%増)、経常利益19,649百万円(同0.3%減)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、上海上薬津村製薬有限公司の解散および清算の決定に伴う関係会社出資金評価損431百万円を特別損失として計上したことなどにより、13,765百万円(同5.7%減)となりました。売上原価率は、薬価改定による上昇分を吸収しきれず、前連結会計年度に比べ、0.3ポイント増加しました。販管費率は、新型コロナウイルス感染症拡大による活動自粛の影響等があり、前連結会計年度に比べ、0.3ポイント減少しました。これらの結果として、営業利益率は前連結会計年度と同じ、15.3%となりました。

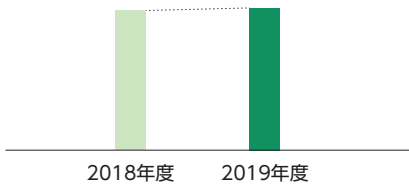
(単位:百万円)

区 分	2018年度	2019年度 (当連結会計年度)	増減額	前期比
売 上 高	120,906	123,248	2,341	1.9%
営 業 利 益	18,520	18,876	356	1.9%
経 常 利 益	19,702	19,649	△ 52	△ 0.3%
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	14,593	13,765	△ 828	△ 5.7%
医療用漢方製剤 129処方売上高合計	115,255	117,347	2,092	1.8%

売上高

前期比 **1.9%**増 

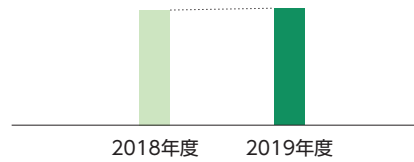
1,209億円 1,232億円



営業利益

前期比 **1.9%**増 

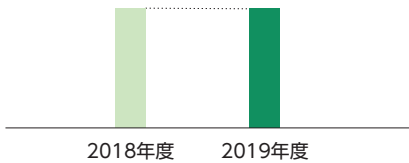
185億円 188億円



経常利益

前期比 **0.3%**減 

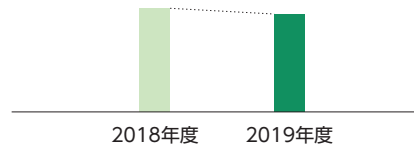
197億円 196億円



親会社株主に帰属する当期純利益

前期比 **5.7%**減 

145億円 137億円



医療用漢方製剤の概況

医療用漢方製剤全体の売上高は、前連結会計年度に比べ、1.8%伸長しました。当社は、中期経営計画の戦略課題である、「漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立」に向け、「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領域と位置づけており、育薬処方*1やGrowing処方*2を中心に情報提供活動を展開しております。

当連結会計年度におきましては、当社の主力品目であり育薬処方の大建中湯が、前連結会計年度に比べ、0.7%減少しました。あらためて病院市場での情報提供活動を徹底するとともに、治療満足度が低いと考えられる「腹部膨満感」に焦点をあて、新たな市場の獲得に向けた活動を強化してまいります。同じく育薬処方の半夏瀉心湯、Growing処方の麦門冬湯、五苓散が堅調に推移しました。その他の処方では、人参養栄湯が好調に推移しました。

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	2018年度	2019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	10,430	10,357	△ 72	△ 0.7%
2	育	54	ヨクカンサン 抑肝散	7,664	7,774	110	1.4%
3	育	43	リックンシトウ 六君子湯	7,256	7,370	114	1.6%
4	G	41	ホチュウエツキトウ 補中益気湯	7,158	7,113	△ 45	△ 0.6%
5	G	68	シャクヤクカンゾウトウ 芍薬甘草湯	5,097	5,202	105	2.1%
6	G	29	バクモンドウトウ 麦門冬湯	4,734	4,839	104	2.2%
7	G	24	カミショウヨウサン 加味逍遙散	4,539	4,598	59	1.3%
8	G	17	ゴレイサン 五苓散	4,124	4,491	367	8.9%
9	育	107	ゴシャジンキガン 牛車腎気丸	3,625	3,603	△ 22	△ 0.6%
10	-	114	サイレイトウ 柴苓湯	3,464	3,463	△ 0	△ 0.0%
22*3	育	14	ハンゲシャシントウ 半夏瀉心湯	1,350	1,390	39	3.0%
医療用漢方製剤 129処方売上高合計				115,255	117,347	2,092	1.8%
育薬処方売上高合計				30,327	30,496	169	0.6%
Growing処方売上高合計				25,653	26,245	591	2.3%

*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、エビデンスを確立することを「育薬」と名付け、取り組んでいる処方

*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・有効性データなど)により診療ガイドライン掲載を目指す成長ドライバー

*3 22位ではありますが、育薬処方のため記載しております

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

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材^{*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、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。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、「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。ロボットによる業務の自動化

*2 人材:
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

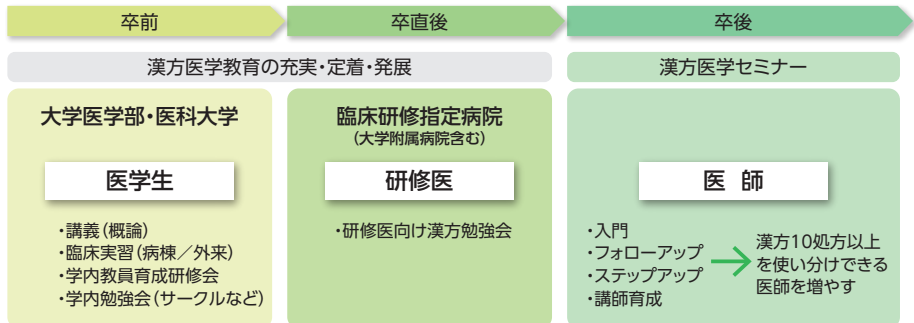
戦略課題 1 漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立

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おります。

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、医師への面談、医療機関説明会、漢方医学セミナー、さらにはWeb講演会などを基本とし、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などに関する適切な情報提供活動を実施しております。

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財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。

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、健康に関するさまざまな情報を提供しております。

がん患者様とそのご家族を対象とした活動

▶ 「フォーラム がんと生きる」への協賛

「フォーラム がんと生きる」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4カ所で開催され、合計2,187名の方が参加しました。

「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。」このような課題に対し、専門家による最新の医療情報の講演があり、がん体験者や、医療者・支援者らによるパネルディスカッションを通して、緩和ケアや社会的支援などが紹介されました。



ご高齢の方を対象とした活動

▶ 「フォーラム 超高齢社会を生きる」への協賛

「フォーラム 超高齢社会を生きる」は、NHK厚生文化事業団、NHKエンタープライズの主催により、「認知症の人の思いから始めるまちづくり」や「フレイル*を知って備えて暮らす」などをテーマに、全国2カ所で開催され、合計1,067名の方が参加しました。「老い」や「病」と向きあい、社会とかわりあいながら生きていくにはどうすればいいかを、最新の取り組みや治療方法などを交え、医師、ケアマネージャー、地域福祉コーディネーターなどが語り合いました。



* フレイル:
加齢とともに、心身の活力が低下してきた状態

女性の方を対象とした活動

▶ 「女性のための漢方セミナー」への協賛

「女性のための漢方セミナー」は、ラジオ関西の主催により開催され、557名の方が参加されました。「女性の“生きる”にKampoができること」をテーマに、女性に多い症状である冷え、便秘、肩こりなど、見過ごしてしまいそうな不調をテーマとしたセミナーです。

第1部では、医師による女性疾患に対する漢方薬による治療等についての説明、第2部では女性疾患を抱えるタレントと医師による女性の健康に役立つトークショーの2部制で実施されました。



漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立

「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領域と位置付けた集中的な活動
育薬処方、Growing処方、重点3領域の関連処方によるネットワークを構築する活動

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。育薬処方、Growing処方を中心として、これら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て関連処方によるネットワークを構築する活動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など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、がん支持療法*2、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てまいります。

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	副作用の軽減など	婦人科疾患
抑肝散 育 + 関連処方	六君子湯 育 大建中湯 育 補中益気湯 G + 関連処方	六君子湯 育 半夏瀉心湯 育 牛車腎気丸 育 + 関連処方	加味逍遙散 G + 関連処方
呼吸器疾患			その他の疾患・症状など
麦門冬湯 G + 関連処方			大建中湯 育 五苓散 G + 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 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

ii 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*)・医療経済学的データ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
しております。

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おります。

- * 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(GL)
100 大建中湯	5	31	○	○	○	○	小児慢性機能的便秘症診療GL、全身性強皮症基準・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・多系統委縮症診療GL
54 抑肝散	4	14	○	○	○	○	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	1	23	○	○	○	—	機能的消化管疾患診療GL、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	14	○	—	○	—	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	8	○	—	—	—	—
41 補中益気湯	—	13	○	—	—	—	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	—	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	—	4	—	—	—	—	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	—	7	—	—	—	○	慢性頭痛の診療GL、過活動膀胱診療GL

(注)上記○は、関係する論文などが存在するもの。統合解析、RCTの論文数は2000～2020年3月の集計。

iii 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、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・安全性に着目した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おります。

主な新技術	説明事項
<p>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</p>	<p>→ 多成分系ネットワーク*1</p>
<p>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</p>	<p>→ バイオマーカー*2 レスポnder・ノンレスポnder*3</p>
<p>③腸内細菌 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</p>	<p>→ レスポnder・ノンレスポnder</p>
<p>④ビッグデータ 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>→ 医療経済性</p>

*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ております。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 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

iv 米国におけるTU-100(大建中湯)の開発進捗

漢方・生薬事業を通して培った技術・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。

2018年度に、対象領域をPOI*1に集約し、その開発を進めていくための日本、米国におけるアドバイザー・チームを編成しました。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であり、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ております。2019年度にはFDA*2とのミーティングを行い、後期第Ⅱ相臨床試験のプロトコルや開発計画全体について合意をいたしました。

本年度より後期第Ⅱ相臨床試験を開始し、早期完了を目指してまいります。

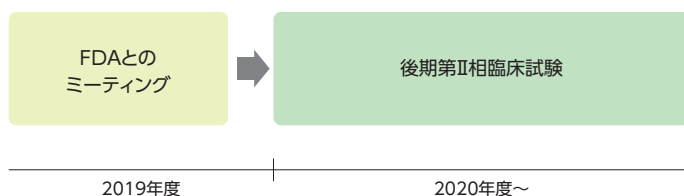
*1 POI:

Post-operative Ileus(術後イレウス)

*2 FDA:

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

2019年度以降の米国における大建中湯開発スケジュール



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、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、中国における中薬事業を展開しております。

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。

- 中成薬*1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します
- 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2022年度(予定)から開始します。将来的には中国向け製剤の主要生産拠点とします
- 分析研究センターを2021年度(予定)に稼働させ、生薬・中成薬の品質標準の確立を目指します
- 健康食品や飲片(刻み生薬)*2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)を目指してまいります



*1 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)

*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)

i 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*事業を進める中、飲片(刻み生薬)事業、中成薬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、飲片(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など、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おります。

* 中薬:

中医学(中国の伝統医学)で用いる薬剤

▶ **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(以下、深圳津村)と、当社グループと長年取引してきた実績を持ち、本年3月には資本提携により平安津村有限公司(以下、平安津村)の子会社となった天津盛実百草中薬科技有限公司(以下、盛実百草)の両社が共同事業として取り組んでおります。

▶ **中成薬事業**

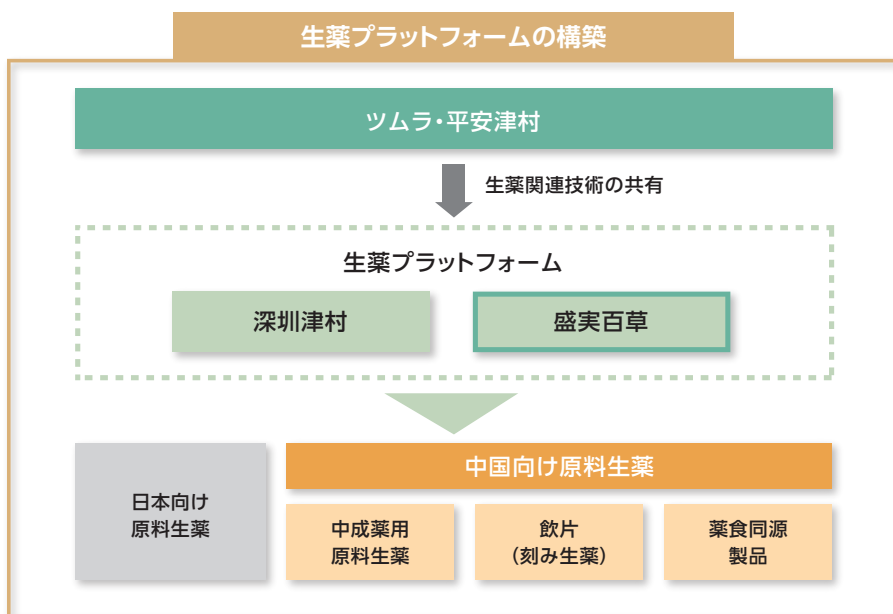
2018年3月、中国天津市に津村盛実製薬有限公司を設立しました。

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を進め、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においても、中成薬事業に参入する予定としております。

ii 生薬プラットフォームの構築

盛実百草との3月の資本提携で、深圳津村と盛実百草による中国全土における原料生薬の調達・供給を担うツムラの「生薬プラットフォーム」を構築しました。引き続き、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、ますます拡大する中国事業において、深圳津村と盛実百草のそれぞれが有する漢方・生薬事業におけ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。



iii 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た、分析研究センターの建築を進めてまいります

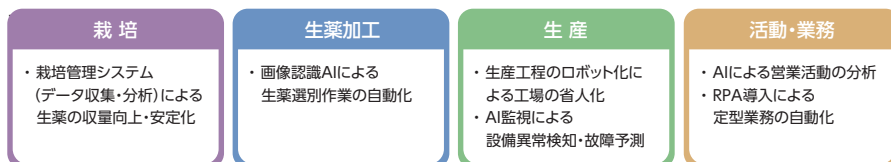
iv 中国事業運営の効率化

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。

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、第1期中期経営計画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、本中期経営計画期間中には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。

生産性を向上させる効率化施策



i 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

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。



茨城工場

▶ 茨城工場第3SD*1棟が竣工

全生産工程におけるロボット技術の導入が実現

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い、世界基準の医薬品GMP*2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。当社は長きにわたり、製造工程への積極的なロボットの導入を推進してきましたが、2016年竣工の静岡工場造粒包装棟を踏まえ、これまで培ってきた技術の集大成として、今回の茨城工場第3SD棟竣工により、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。

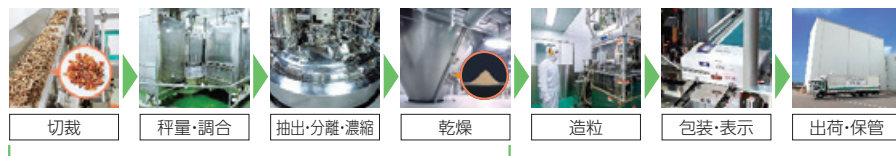


第3SD棟(2019年12月竣工)



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

*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時乾燥と同時に冷却し、エキス粉末とする装置

*2 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)

ii 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

これまでヒトが行ってききました定型的な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、さまざま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な業務にシフトし、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を改革することにより、漢方製剤サプライチェーンの全体最適を実現する

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。

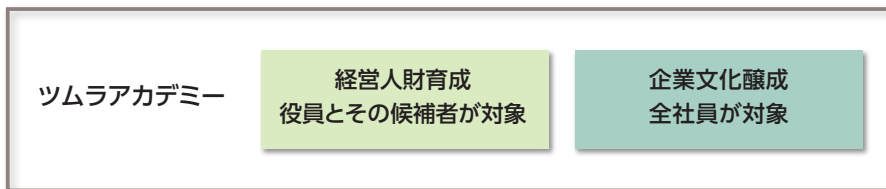
戦略課題 4 理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発

長期経営ビジョンにおいて、「人」のツムラを掲げているのは、世界に手本のない漢方ビジネスを展開する当社にとって、人財こそが持続的に企業を発展させるうえで、最も重要な資本であると考えているからです。つまり、「漢方」のツムラ、「グローバル・ニッチ」のTSUMURAも、基盤となる人財＝「人」のツムラ」の達成がなければ実現できないのです。

第3期中期経営計画では、「理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発」を戦略課題のひとつに位置付け、理念の浸透による基本基調「伝統と革新」に則した企業文化醸成のための仕組み・環境の構築や、「自らが新しい道を開拓でき、誰からも信頼される人財」「理念を体現できる次世代経営人財」の継続的な育成に向けた教育制度の構築に取り組んでおります。

特に、理念経営を実践できる人財の養成は、ツムラの持続的な成長を実現す

るための最重要項目だと考えています。そのため2019年1月に「ツムラアカデミー」を設置しました。ツムラアカデミーには二つの機能があり、一つは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、連綿と輩出することです。もう一つは、当社グループ社員に理念の浸透を図り、コーチングやビジネスマナー、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ことです。中国事業の拡大に伴い、グループ会社の経営を担う人財養成も急務であり、理念経営の実践に資する多様な人財の開発を推進しております。



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サイクルにより、社会と漢方事業との共有価値を創造し、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。

漢方バリューチェーンの特徴的な取り組み

- 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、より多くの人々の健康と福祉に貢献してまいります
- 再生可能エネルギーなど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・保全を推進してまいります
- 生薬の栽培・研究を通して、天然資源の持続的利用や産地の雇用機会創出、農福連携などを拡げてまいります



* SDGs: Sustainable Development Goalsの略。持続可能な開発目標。

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おります。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おります。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。

さらに、「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、2016年発足）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。当社は、日本漢方生薬製剤協会の活動を通して、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。

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」が開催されております。2020年2月には、高齢者医療や呼吸器疾患、がん支持療法、新剤形開発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。

■ 国などの主な施策

厚生労働省「新オレンジプラン」

「女性活躍推進法」成立・施行

厚生労働省「がん対策加速化プラン」

東洋医学会、日漢協共催における「漢方の将来ビジョン研究会」の提言

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(ツムラク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。

ツムラクオリティカルチャーが醸成されている状態

- 社員一人ひとりが理念を理解し、価値観・判断・行動の基準になっている
- 品質重視を体現するシステムが構築され、それに従って組織・個人が品質重視の判断・行動をしている

ツムラクオリティカルチャーが醸成されることにより、ステークホルダーの当社およびツムラグループならびに製商品に対する「信頼性」を継続的に維持・向上させている状態になると考えております。

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ております。

- 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に関する規程」を制定し、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、法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となっております。

* 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

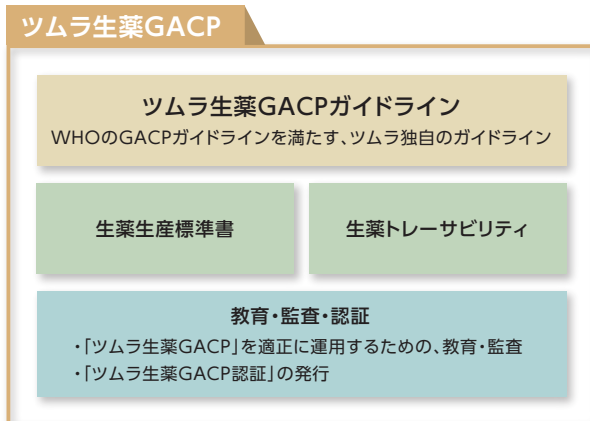
ツムラ生薬GACP*

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、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取り組み

■ 漢方製剤の均質性は、多様な取り組みの集大成

天然物由来の生薬のばらつきについて

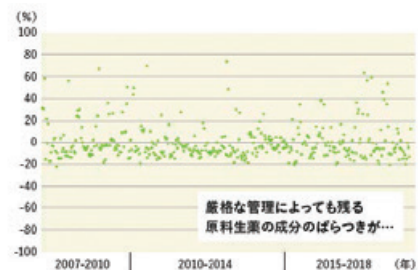
漢方製剤の原料である生薬は、天然物由来の素材であるため、天候、産地などによって品質や成分にばらつきがあります。

当社は、「原料のばらつき」と「製剤の均質性」この2つの橋渡しに挑戦してきました。常に一定の品質を有する漢方製剤の製造を目指し、原料である生薬を厳選しております。具体的には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。そのために、産地の固定化や栽培方法の指導などに継続的に取り組んでおります。

均質性への追求

■ 芍薬試験実績(ペオニフロリン含量 実績平均からの乖離度合)

生薬を畑から調達する取り組みが生薬のロット管理におけるデータの信頼性を高め、生薬のロット管理に裏付けられたデータが生薬の成分とバランスの良い配合を生み出します。成分への影響を最小限に抑える手法や装置を開発し、製造工程におけるノウハウをコンピュータで制御します。



■ ツムラ芍薬甘草湯(ペオニフロリン含量 実績平均からの乖離度合)

漢方製剤の均質性を追求する中で、生薬の栽培や製造設備の開発といった個別の取り組みのみならず、漢方製剤にかかわるすべてのプロセスで品質を追求した集大成が、天然由来の生薬を原料とする製剤としては特筆すべき「均質性」なのです。



生薬栽培・調達

生薬選別・調整

品質試験

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

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

ツムラ生薬GACPに適合した生薬のみ出荷

- 当社品質基準適合品
- 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

(出荷試験)

(受入試験)

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

2021年度数値目標

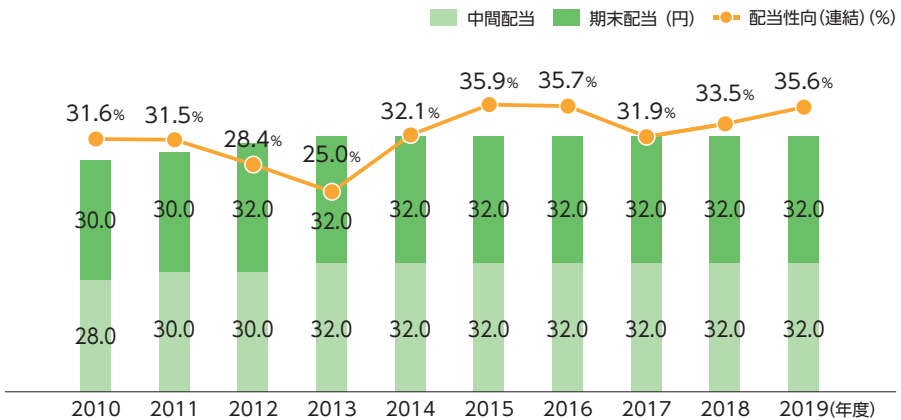
売上高	1,350億円以上
営業利益	190億円以上
ROE	6%以上

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

株主還元方針

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、“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、安定配当を実施していく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) 2019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84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、6,304百万円の設備投資を実施いたしました。

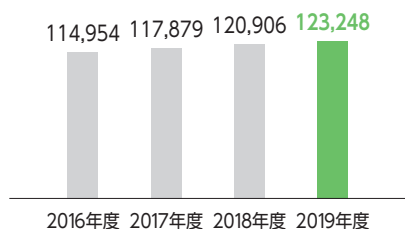
なお、所要資金については、自己資金および借入金を充当いたしました。

5 資金調達の状況

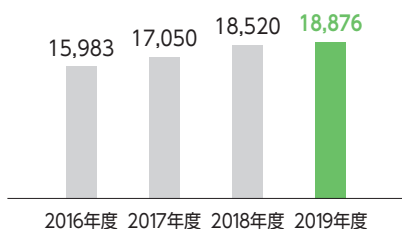
当連結会計年度におきましては、短期借入金(113億円)による資金調達を行っております。

6 直前3連結会計年度の財産および損益の状況

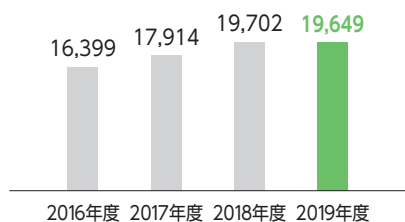
■売上高 (百万円)



■営業利益 (百万円)



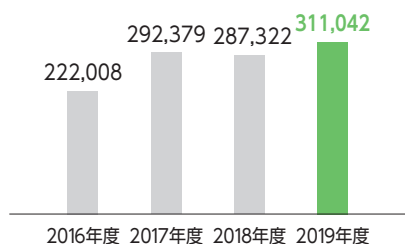
■経常利益 (百万円)



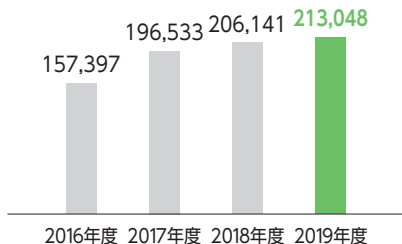
■親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



■総資産 (百万円)



■純資産 (百万円)



(単位:百万円)

区 分	第81期 (2016年度)	第82期 (2017年度)	第83期 (2018年度)	第84期 (2019年度)
売 上 高	114,954	117,879	120,906	123,248
営 業 利 益	15,983	17,050	18,520	18,876
経 常 利 益	16,399	17,914	19,702	19,649
親会社株主に帰属する当期純利益	12,488	14,504	14,593	13,765
1株当たり当期純利益(円)	179.46	200.55	190.87	179.96
総 資 産	222,008	292,379	287,322	311,042
純 資 産	157,397	196,533	206,141	213,048
1株当たり純資産額(円)	2,250.34	2,532.11	2,639.59	2,684.38

(注)「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」を第83期の期首から適用しており、第82期についても、当該会計基準等を遡って適用し、表示を組替えております。

7 主要な事業内容 (2020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 (2020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、大阪第一、大阪第二、

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)

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)

平村(深圳)医薬有限公司(中国深圳市)
 天津盛実百草中薬科技有限公司(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
株式会社タ張ツムラ	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	1,528,993 (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・選別加工および保管
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
平安津村有限公司	中国深圳市	320,000 (千人民元)	56.0	事業統括
平村(深圳)医薬有限公司	中国深圳市	10,000 (千人民元)	90.0	医薬品・食品販売
天津盛実百草中薬科技有限公司	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・選別加工および保管
白山林村中薬開発有限公司	中国吉林省	30,000 (千人民元)	70.0	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. 当連結会計年度において、平村(深圳)医薬有限公司を新たに設立したため重要な子会社に含めております。

3. 当連結会計年度において、当社の連結子会社である平安津村有限公司が、天津盛実百草中薬科技有限公司の80%の持分を取得したことに伴い、同社およびその子会社である盛実百草薬業有限公司及び白山林村中薬開発有限公司を重要な子会社に含めております。

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

(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 (2020年3月31日現在)

従業員数	前連結会計年度末比増減
3,840(1,234)名	293名増(567名増)

- (注) 1. 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。
2. 従業員数および臨時従業員数が前連結会計年度末と比較して増加した主な要因は、天津盛実百草中薬科技有限公司およびその子会社5社を連結したことによるものであります。

11 主要な借入先の状況 (2020年3月31日現在)

借入先	借入額
M U F G バンク (中 国) 有 限 公 司	11,304百万円
株 式 会 社 三 菱 U F J 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 (2020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 250,049株を含む)

3 株主数

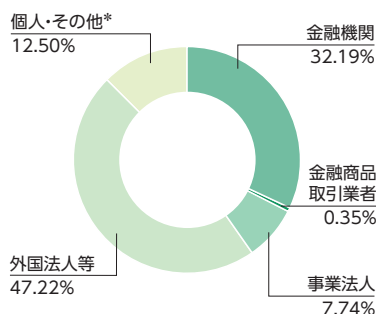
13,768名(前期末比 2,001名増)

4 大株主の状況

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	10.03 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,746	7.51
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	3,710	4.85
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,366	4.40
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
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	2,180	2.85
ツムラグループ従業員持株会	1,791	2.34
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,320	1.73

(注) 持株比率は、自己株式250,049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250,049株を含めております。

3. 役員に関する事項

1 取締役の状況 (2020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	はん だ むねき 半田 宗 樹	
取締役	すぎもと しげる 杉本 茂	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 やけ 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)	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
取締役(監査等委員)	もちつき あけみ 望月 明 美	公認会計士 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

(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。

(注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。

(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。

(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 (2020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)	グループ全体	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COO※ (COO:最高執行責任者)	グループ全体	あだち すずむ 安達 晋	製品戦略本部担当
常務執行役員CFO※ (CFO:最高財務責任者)	グループ全体 (管理部門中心)	はん だ むねき 半田 宗 樹	経営企画室長、秘書室、コーポレート・ コミュニケーション室、経理部、 情報技術部担当

地位	経営担当範囲	氏名	担当
常務執行役員		たか ぎき りゅう じ次 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 だ こう いん 胤 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 た りょう いち 市 村 田 亮 市	ツムラアカデミー室長、 ヘルスケア部担当
執行役員		うす 井 きみ とし 利 碓 井 公 利	生産本部長
執行役員		せき ね たか し 志 関 根 隆 志	信頼性保証本部長
執行役員		すが わら しゅう じ 治 菅 原 秀 治	人事部長
執行役員		そら た ゆき のり 徳 空 田 幸 徳	医薬営業本部長
執行役員		ほし 洋 星 洋	法務・コンプライアンス部長、 総務部担当

(注6) 当事業年度末日後の取締役および執行役員は次のとおりであります。

取締役の状況(2020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 てろ かず 和 加 藤 照 和	
取締役	あ だち すずむ 晋 安 達 晋	
取締役	はん だ むね き 樹 半 田 宗 樹	
取締役	すぎ もと しげる 茂 杉 本 茂	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 一 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 やけ ひろし 博 三 宅 博	
取締役(常勤監査等委員)	おおこうち きみ 公 一 大河内 公 一	
取締役(監査等委員)	まつ した みつ とし 俊 松 下 満 俊	弁護士(梶谷総合法律事務所)、 パシフィックシステム株式会社 社外監査役
取締役(監査等委員)	もち つき あけ み 美 望 月 明 美	公認会計士 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

執行役員の状況(2020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)	グループ全体	か とう てろ かず 和 加 藤 照 和	渉外調査室、監査室担当
常務執行役員COO※ (COO:最高執行責任者)	グループ全体	あ だち すずむ 晋 安 達 晋	
常務執行役員CFO※ (CFO:最高財務責任者)	グループ全体 (管理部門中心)	はん だ むね き 樹 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、経理部、 情報技術部担当
常務執行役員		と だ こう いん 胤 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、ヘルスケア部担当
執行役員		みづ 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 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 藤 浩 司	製品戦略本部長
執行役員		こん 今 田 明 人	漢方研究開発本部長、国際開発本部担当
執行役員		すぎ 杉 井 圭	生産本部長

2 取締役の報酬等

1. 役員の報酬等の額の決定に関する方針

【役員の報酬等の額又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・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、中長期業績を反映した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。

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・職位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

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の基本報酬（金銭報酬）は、年額600百万円以内（2017年6月29日開催の第81回定時

株主総会決議による。)とすることを決議しております(決議時の取締役は社外取締役を含む6名が対象)。

また、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(決議時の取締役は業務執行取締役3名が対象)、対象期間(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)において交付する普通株式の総数は6万株相当以内、金銭報酬債権の合計額は300百万円以内としております。監査等委員会設置会社への移行に伴い、2017年6月29日開催の第81回定時株主総会にて取締役(監査等委員である取締役を除く。)を対象に、対象期間(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)において交付する普通株式の総数は6万株以内、金銭報酬債権の合計額は300百万円以内と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)。加えて、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(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、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に関しては、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(決議時の取締役は監査等委員である取締役3名が対象)。

[指名・報酬諮問委員会の役割・活動内容]

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、取締役会へ答申します。

指名・報酬諮問委員会は、主に以下の件について審議を実施しております。

- ・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、決定手続き など

[取締役会の役割・活動内容]

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、役員報酬にかかる件を審議、決定しております。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」等の規則を制定しております。

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・職位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て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を重視し、短期業績連動部分においては最も重要な評価指標として配分割合を設定しております。なお、役割・職務・職位による配分割合の差異は設けておりません。

評価指標	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%*

*「個々が設定する業務目標の達成度」に関する部分は、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。なお、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。

- iii) 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となります。

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

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)	198	175	23	4
社外取締役	31	31	—	3
取締役(監査等委員である取締役を除く)計	229	206	23	7
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	—	3
取締役(監査等委員)計	45	45	—	4

(注1) 2019年6月27日開催の第83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)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。

(注6) 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、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て、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(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、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2020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と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。

【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および支給する金銭の額】

当社は、中期経営計画で公表する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、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は単元未満株式を切り捨て、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^(※)×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

◎各取締役等の交付株式数および支給する金銭の額

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。

※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

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(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。

- 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ならびに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ならびに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

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。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。取締役望月明美氏は、日本精工株式会社の社外取締役監査委員会委員、明星監査法人の社員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	18	19	94.7%
取締役	松井憲一	18	19	94.7%
取締役	三宅博	18	19	94.7%
取締役 (監査等委員)	松下満俊	19	19	100.0%
取締役 (監査等委員)	望月明美	15	15	100.0%

(注) 望月明美氏は2019年6月27日開催の第83回定時株主総会をもって取締役(監査等委員)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)	松下満俊	19	19	100.0%
取締役 (監査等委員)	望月明美	14	14	100.0%

(注) 望月明美氏は2019年6月27日開催の第83回定時株主総会をもって取締役(監査等委員)に就任しております。

【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。取締役望月明美氏は、公認会計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、2019年6月27日開催の第83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。

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	59百万円
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	60百万円

(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して、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。

(注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、ツムラ コンプライアンス・プログラム規程、コンプライアンス委員会、コンプライアンス推進体制、ツムラグループホットライン等)に基づき、コンプライアンスを推進し、教育を含む継続的な取り組みを実施する。
- コンプライアンスに関する相談・連絡窓口として国内では「ツムラグループホットライン」を、海外では各グループ会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、社長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、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。
- 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

- 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。
- 「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。
- 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。
- 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

- 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ぼす事項、内部監査の実施状況、内部通報制度(ツムラグループ ホットラインなど)による

通報状況およびその内容、監査等委員会から報告を求められた事項について、速やかに報告する。

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

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

11 当社の監査等委員である取締役の職務の執行(監査等委員会の職務の執行に関するものに限る)について生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

- 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

【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19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。
- 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(2月)開催しております。
- 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25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(8月・2月)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して、「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。

【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いません。
- 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いません。

【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84回定時株主総会招集ご通知 添付書類

第84期連結計算書類

連結貸借対照表 ……………73P

連結損益計算書 ……………75P

(ご参考)連結キャッシュ・フロー計算書……………76P



連結貸借対照表 (2020年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当期末 2020年3月31日現在	前期末(ご参考) 2019年3月31日現在
資産の部		
流動資産	194,288	190,027
現金及び預金	61,957	72,240
受取手形及び売掛金	47,161	44,524
商品及び製品	10,338	9,382
仕掛品	12,418	11,125
原材料及び貯蔵品	50,553	31,299
前渡金	3,741	16,514
その他	8,140	4,945
貸倒引当金	△ 22	△ 4
固定資産	116,753	97,295
有形固定資産	77,207	73,703
建物及び構築物	68,672	64,800
機械装置及び運搬具	52,012	50,214
工具、器具及び備品	11,340	10,815
土地	9,051	9,052
建設仮勘定	18,748	15,199
その他	451	392
減価償却累計額	△ 83,069	△ 76,769
無形固定資産	13,341	872
のれん	12,016	—
その他	1,324	872
投資その他の資産	26,204	22,719
投資有価証券	10,750	15,642
退職給付に係る資産	1,213	1,934
繰延税金資産	755	366
その他	13,485	4,777
貸倒引当金	△ 0	△ 0
資産合計	311,042	287,322

(単位:百万円)

科目	当期末 2020年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2019年3月31日現在
負債の部		
流動負債	48,476	33,320
支払手形及び買掛金	10,128	6,267
短期借入金	22,874	10,314
未払金	5,874	8,032
未払法人税等	3,607	2,101
返品調整引当金	10	10
その他	5,982	6,594
固定負債	49,516	47,861
社債	30,000	30,000
長期借入金	12,394	9,376
繰延税金負債	0	1,905
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	72	74
その他	5,869	5,324
負債合計	97,993	81,181
純資産の部		
株主資本	202,116	193,095
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	14,041	14,027
利益剰余金	158,610	149,740
自己株式	△ 678	△ 815
その他の包括利益累計額	3,260	8,721
その他有価証券評価差額金	2,767	5,697
繰延ヘッジ損益	87	740
土地再評価差額金	2,673	2,673
為替換算調整勘定	△ 1,318	△ 313
退職給付に係る調整累計額	△ 949	△ 76
非支配株主持分	7,671	4,324
純資産合計	213,048	206,141
負債・純資産合計	311,042	287,322

連結損益計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)	前期 (ご参考) (2018年4月1日～ 2019年3月31日)
売上高	123,248	120,906
売上原価	50,747	49,451
売上総利益	72,500	71,455
販売費及び一般管理費	53,623	52,935
営業利益	18,876	18,520
営業外収益	1,325	1,420
受取利息	573	507
受取配当金	253	235
持分法による投資利益	96	112
為替差益	—	164
その他	401	400
営業外費用	552	238
支払利息	142	162
為替差損	254	—
たな卸資産廃棄損	94	—
その他	61	76
経常利益	19,649	19,702
特別利益	344	325
固定資産売却益	5	1
投資有価証券売却益	339	324
特別損失	770	130
固定資産売却損	1	0
固定資産除却損	50	130
投資有価証券売却損	19	—
投資有価証券評価損	267	—
関係会社出資金評価損	431	—
税金等調整前当期純利益	19,223	19,897
法人税、住民税及び事業税	5,611	4,670
法人税等調整額	△ 344	393
法人税等合計	5,266	5,064
当期純利益	13,956	14,833
非支配株主に帰属する当期純利益	191	239
親会社株主に帰属する当期純利益	13,765	14,593

(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 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)	前期 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,191	5,450
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 23,488	△ 7,697
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,111	△ 18,528
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 366	△ 1,294
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,448	△ 22,069
現金及び現金同等物の期首残高	56,243	78,313
現金及び現金同等物の期末残高	57,692	56,243

招集通知

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84回定時株主総会招集ご通知 添付書類

第84期計算書類

貸借対照表79P

損益計算書81P



貸借対照表 (2020年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当期末 2020年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2019年3月31日現在
資産の部		
流動資産	148,833	155,792
現金及び預金	30,211	44,200
売掛金	45,203	44,311
商品及び製品	9,461	10,279
仕掛品	10,752	8,938
原材料及び貯蔵品	22,786	22,664
前渡金	19,239	18,404
前払費用	785	490
その他	10,397	6,506
貸倒引当金	△ 5	△ 4
固定資産	123,851	115,323
有形固定資産	61,326	60,349
建物	21,561	22,179
構築物	961	850
機械及び装置	10,096	11,557
車両運搬具	2	3
工具、器具及び備品	1,803	1,700
土地	8,716	8,717
建設仮勘定	18,017	15,140
その他	166	201
無形固定資産	1,175	768
投資その他の資産	61,349	54,205
投資有価証券	10,750	15,642
関係会社株式	1,957	1,957
出資金	46	46
関係会社出資金	41,735	28,221
関係会社長期貸付金	3,000	4,858
長期前払費用	183	137
前払年金費用	2,541	2,003
敷金	882	899
繰延税金資産	5	—
その他	246	439
貸倒引当金	△ 0	△ 0
資産合計	272,684	271,115

(単位:百万円)

科目	当期末 2020年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2019年3月31日現在
負債の部		
流動負債	29,044	30,255
電子記録債務	2,591	2,586
買掛金	1,286	1,299
短期借入金	10,314	10,314
未払金	5,954	8,007
未払費用	3,653	3,587
未払消費税等	1,216	539
未払法人税等	3,498	2,001
預り金	166	180
返品調整引当金	10	10
その他	352	1,728
固定負債	45,510	47,346
社債	30,000	30,000
長期借入金	9,376	9,376
繰延税金負債	—	1,635
再評価に係る繰延税金負債	1,179	1,179
退職給付引当金	5	6
その他	4,949	5,148
負債合計	74,555	77,601
純資産の部		
株主資本	192,601	184,402
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	14,041	14,027
資本準備金	12,595	12,595
その他資本剰余金	1,446	1,432
利益剰余金	149,095	141,047
利益準備金	2,931	2,931
その他利益剰余金	146,164	138,116
特別償却準備金	—	4
繰越利益剰余金	146,164	138,111
自己株式	△ 678	△ 815
評価・換算差額等	5,527	9,110
その他有価証券評価差額金	2,767	5,697
繰延ヘッジ損益	87	740
土地再評価差額金	2,673	2,673
純資産合計	198,129	193,513
負債・純資産合計	272,684	271,115

損益計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)	前期 (ご参考) (2018年4月1日～ 2019年3月31日)
売上高	121,588	119,067
売上原価	53,040	52,249
売上総利益	68,548	66,817
販売費及び一般管理費	50,685	50,356
営業利益	17,863	16,461
営業外収益	720	1,202
受取利息	118	66
受取配当金	364	713
為替差益	-	118
受取保険金	91	-
その他	144	303
営業外費用	449	213
支払利息	156	166
為替差損	161	-
たな卸資産廃棄損	94	-
その他	36	47
経常利益	18,134	17,450
特別利益	341	324
固定資産売却益	1	0
投資有価証券売却益	339	324
特別損失	307	121
固定資産売却損	0	-
固定資産除却損	20	121
投資有価証券売却損	19	-
投資有価証券評価損	267	-
税引前当期純利益	18,168	17,653
法人税、住民税及び事業税	5,299	4,234
法人税等調整額	△ 73	431
法人税等合計	5,225	4,665
当期純利益	12,943	12,987

第84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 ……83P

計算書類に係る会計監査報告 ……85P

監査等委員会の監査報告 ……87P



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

2020年5月19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 田所 健 ㊞

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2019年4月1日から2020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。

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、継続企業的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。継続企業的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

2020年5月19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 田所 健 ㊟

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2019年4月1日から2020年3月31日までの第84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。

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、2019年4月1日から2020年3月31日までの第84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。

2020年5月20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

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	2020年6月26日(金曜日) 午前10時～(受付開始 午前9時)

新型コロナウイルス感染リスクを避けるため、**本年は、可能な限り会場へのご出席をお控えいただき、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。



NAVITIME

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

交通機関のご案内

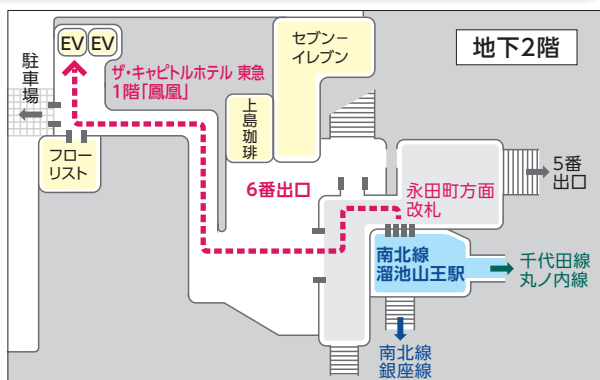
溜池山王駅 →

- 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)

永田町方面改札 6番出口直結



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。