

第89回 定時株主総会 招集ご通知

日時：2025年6月27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」

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。）5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。）に対する業績連動型株式報酬制度の改定の件

スマート招集

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



CONTENTS

第89回定時株主総会招集ご通知	4
第89回定時株主総会参考書類	9
第89期事業報告	31
第89期連結計算書類	53
第89期計算書類	55
監査報告	57

議決権の事前行使にご協力ください 5



インターネットまたは書面による
議決権行使期限



2025年6月26日（木曜日）
午後5時45分まで

株主総会ライブ配信のご案内 6～8



ご自宅等からでも株主総会の様子をご視聴いただけるよう、ライブ配信を実施いたします。

自然と健康を科学する

株式会社ツムラ

証券コード：4540

ごあいさつ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

2024年度は、インフレによる物価上昇や為替変動など、依然として厳しい外部環境が続きました。一方で、同年度の薬価改定において、保険医療上の必要性が高い品目の安定供給を目的とした特例的な措置として不採算品再算定の適用により、当社の漢方製剤の薬価が引き上げられました。このような環境下、第1期中期経営計画に掲げた連結ベースの売上高・営業利益・ROEすべての指標の目標数値を達成しました。安定供給体制のさらなる強化に向けた必要な投資を進め、患者様に漢方製剤を安定的にお届けできるよう、引き続き取り組んでいきます。

2025年度は、「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向けた第2期中期経営計画(2025～2027年度)がスタートする重要な一年です。ビジョン実現に向けて、バックキャストでマイルストーンを設定し、グループ全体で目標達成に向けて取り組んでいきます。

ツムラグループは、パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を掲げ、天然物由来の医薬品・製商品による価値を創出し、高品質な原料生薬の調達から均質性を確保した漢方製剤の一貫製造・販売までの高度なシステムにより、持続的安定供給を実現することで誰一人とに残すことのない医療への貢献を目指します。

自然の叡智を科学することで成長してきた当社グループにとって、持続可能な社会と自然環境に根差した共通価値の創造に取り組むことこそ、競争優位性を高め企業価値向上に寄与するものと捉えています。

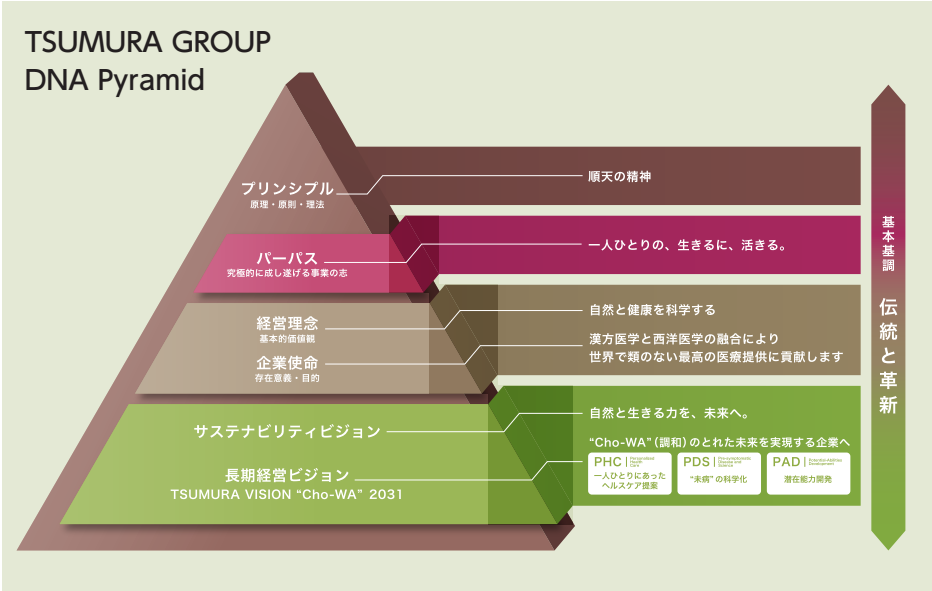
株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長CEO

加藤 照和

TSUMURA GROUP DNA Pyramid

理念に基づく経営を実践していきます。



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

TSUMURA VISION“Cho-WA”2031

“Cho-WA” (調和) のとれた未来を実現する企業へ

ツムラグループでは、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を掲げ、次なる10年先のツムラグループのあるべき姿として、3つの“P”を通じて心と身体、個人と社会が“Cho-WA” (調和) のとれた未来を目指しています。

3つの P	PHC	Personalized Health Care	一人ひとりにあったヘルスケア提案
	PDS	Pre-symptomatic Disease and Science	“未病”の科学化
	PAD	Potential-Abilities Development	潜在能力開発

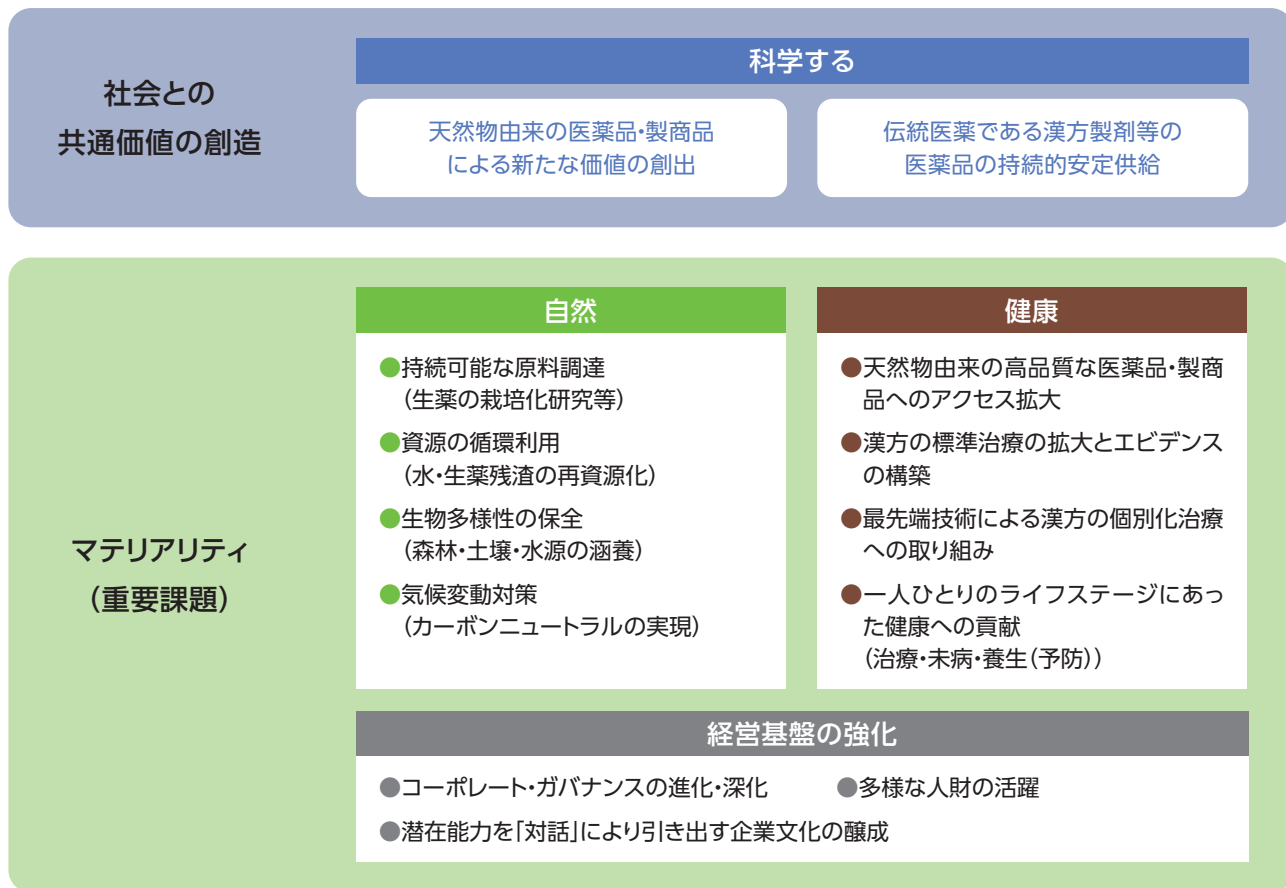
一人ひとりのライフステージ・症状・遺伝体質・生活環境等に合わせて、漢方薬・中薬をはじめとした製商品・サービスをエビデンスベースで提供することにより、人々のwell-beingに貢献していきます。

自然と生きる力を、未来へ。

ツムラグループのマテリアリティ

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

事業活動を通じて地球規模の課題解決に貢献し、企業価値の向上を実現するために、パーパスを起点としたマテリアリティ(重要課題)を策定しています。



株 主 各 位

証券コード 4540
(発送日) 2025年6月6日
(電子提供措置の開始日) 2025年5月30日
東京都港区赤坂二丁目17番11号

株式会社ツムラ
取締役社長 加藤 照和

第89回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。
さて、当社第89回定時株主総会を以下のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。
本株主総会の招集に際しては、電子提供措置をとっています。株主総会参考書類の内容である情報(電子提供措置事項)は、インターネット上の下記ウェブサイトに掲載していますのでご確認ください。

【当社ウェブサイト】<https://www.tsumura.co.jp/ir/stock/shareholders/index.html>

※上記ウェブサイトのほか、以下の各ウェブサイトでもご確認ください。

【株主総会資料 掲載ウェブサイト】<https://d.sokai.jp/4540/teiji/>

【東京証券取引所ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

(上記の東証ウェブサイトアクセスいただき、「銘柄名(会社名)」に「ツムラ」または「コード」に当社証券コード「4540」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択してご確認ください。

なお、当日ご出席いただけない場合は、インターネットまたは書面(郵送)により議決権を行使することができますので、お手数ではございますが、株主総会参考書類をご確認いただき、5ページをご参照の上、**2025年6月26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

記

1. 日 時	2025年6月27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 1. 第89期(2024年4月1日から2025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89期(2024年4月1日から2025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。)5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。)に対する業績連動型株式報酬制度の改定の件

以上

ご注意 ◎電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載していません。なお、監査等委員会および会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しています。
①事業報告のうち「業務の適正を確保するための体制」、「業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要」
②連結計算書類のうち「連結株主資本等変動計算書」、「連結注記表」
③計算書類のうち「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」
◎電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにおいて、修正内容を掲載させていただきます。

株主総会の流れ

開催前



▶ 事前に議決権行使する

株主総会当日にご出席いただけない場合は、以下のいずれかの方法により、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。また、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。

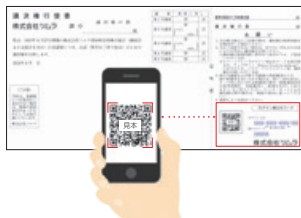
行使期限

2025年6月26日(木曜日)
午後5時45分完了/
到着分まで

A インターネットによる行使

QRコード使用

- ① スマートフォンやタブレット等で議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取り、投票画面へ。
- ② 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



ID・パスワード使用

- ① 議決権行使サイトにアクセス。(https://evote.tr.mufg.jp/)
- ② 議決権行使書用紙に記載のログインID・仮パスワードでログイン。
- ③ 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

B 書面行使

議決権行使書用紙に、議案に対する賛否をご記入いただき、期限までに到着するようにご返送ください。

※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。



ご注意事項

- 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、インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。
- インターネットにより複数回議決権を行使された場合、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- 議決権行使サイト (https://evote.tr.mufg.jp/) 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。
- 午前2時30分から午前4時30分までは保守・点検のため取り扱いを休止させていただきます。

■ 機関投資家の皆様へ：当社は株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加いたしています。

インターネット等による
議決権行使に関するお問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行 証券代行部(ヘルプデスク)

TEL. 0120-173-027 通話料無料 受付時間 9:00~21:00



▶ 株主総会関係書類を見る
当社ウェブサイト

ツムラ株主総会

検索



▶ 事前質問を検討する

株主様専用サイト
[Engagement Portal]



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

開催当日

ご来場する場合

▶ 株主総会会場のご案内

→ 裏表紙

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」**

日 時

2025年6月27日(金曜日)

午前10時 開会
(受付開始:午前9時)

当日ご出席の株主様は、議決権行使書用紙を、
株主総会会場受付にご提出ください。

ライブ配信を視聴する場合



▶ ライブ配信を視聴する

→ P7・P8

配信日時

2025年6月27日(金曜日)

午前10時から株主総会終了時まで
(午前9時15分頃よりアクセス可能)

※同封の株主総会オンラインサイト「エンゲージメントポータル」のご案内に記載されたQRコードをスマートフォン等で読み取った場合、ログインIDとパスワードの入力を省略してログインすることができます。

閉会后

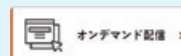


▶ 動画オンデマンド 配信を見る

総会終了後、株主様専用サイト
「Engagement Portal」にて公開予定です。

視聴方法

ログイン後、下記の「オンデマ
ンド配信」をクリック



オンデマンド配信期間

2025年7月4日(金曜日)

}

2025年8月5日(火曜日)

株主総会ライブ配信および事前質問受付のご案内

株主総会の模様をご自宅等からでもご視聴いただけるよう、株主様専用サイト「Engagement Portal」からインターネットによるライブ配信を行います。同サイトからは、本株主総会の目的事項に関する事前のご質問をご投稿いただくことが可能です。併せてご利用ください。

株主様専用サイト「Engagement Portal」

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

エンゲージメントポータル

検索

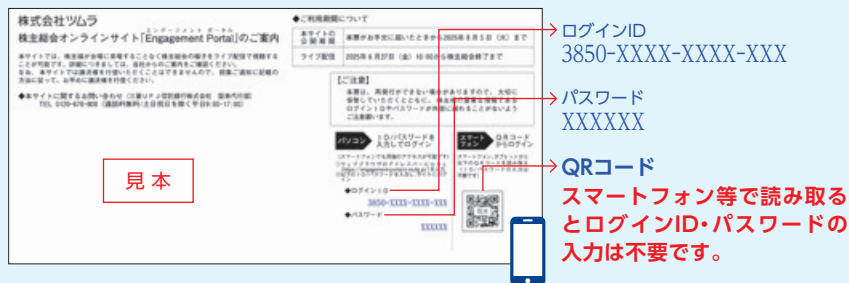


＜ログイン方法＞

- ① **ログインID** ご案内に記載されている「3850」から始まるログインID(計15桁) ② **パスワード** ご案内に記載されているパスワード(6桁)

- ③ 利用規約をご確認の上、「利用規約に同意する」にチェックし、ログインボタンを押してください。

※ログインID・パスワードは、株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内の右下に記載されています。



ご注意事項

- ご視聴いただくための通信料金等は、各株主様のご負担となります。
- Internet Explorerはご利用いただけません。本サイトの推奨環境は、「Engagement Portal」に関するQA集の末尾に記載していますのでご参照ください。(三菱UFJ信託銀行「Engagement Portal」に関するQA集 <https://www.tr.mufg.jp/daikou/pdf/faq.pdf>)

株主様専用サイト
ログインに関する
お問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社
TEL. 0120-676-808 (通話料無料)

受付日時: 2025年6月6日(金曜日)～6月27日(金曜日)
9:00～17:00(土日祝日を除く)
※株主総会当日は、9:00から株主総会終了時まで

▶事前質問受付のご案内

本株主総会の開催に先立ちまして、株主様からのご質問を受け付けています。

受付期間

2025年6月20日(金曜日)
午後5時45分まで

投稿方法

- ①ログイン後、右記の「事前質問」をクリック
- ②ご質問カテゴリを選択し、ご質問内容等を入力、
利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「確認画面へ」ボタンをクリック
- ③ご質問内容等を確認後、「送信」ボタンをクリック



ご注意事項

- ご質問は、本株主総会の目的事項に関わる内容に限らせていただきます。
- 事前にお寄せいただいたご質問のうち、多くの株主様のご関心が高いと思われる事項について、株主総会当日に回答させていただく予定です。
- ご質問のすべてに回答いたしかねる場合があることについて、あらかじめご了承ください。

▶ライブ配信のご案内

株主総会の模様をご自宅からでもご視聴いただけるよう、株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。

配信日時

2025年6月27日(金曜日)
午前10時から株主総会終了時まで

※当日ライブ配信視聴ページは、開始時間の45分前の午前9時15分頃よりアクセス可能となります。

ご注意事項

1. インターネットによるライブ配信のご視聴は、会社法上、株主総会への出席とは認められないため、ご質問、議決権行使等を承ることはできません。議決権につきましては、事前に行使用いただきますようお願い申し上げます。
2. ライブ配信およびオンデマンド配信のご視聴は、株主様ご本人に限定させていただきます。
3. 撮影、録画、録音、保存およびSNS等での公開等は、固くお断りします。
4. インターネットの通信環境やご使用のパソコン環境によっては、映像や音声に不具合が生じたり、ご視聴いただけない場合がございます。
5. ご視聴いただくための通信料金等は、株主様のご負担となります。
6. 株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内を紛失された場合は、以下、お問い合わせ先へ再発行をお申し出ください。なお、株主総会開催の約1週間前以降等、ご連絡いただいた日時によっては再発行をお受けできない場合がございます。
7. 何らかの事情によりライブ配信を中止とする場合は、当社ウェブサイトにてお知らせします。
(URL <https://www.tsumura.co.jp/ir/index.html>)

ご来場予定の 株主様へのご案内

株主様のプライバシーに配慮し、ライブ配信に際しての当日の会場撮影は、議長および役員席付近を中心としますが、やむを得ず会場内の株主様が映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。

ライブ配信(動画視聴等)に
関するお問い合わせ

株式会社プロネクサス **0120-970-835**(通話料無料)
受付日時:2025年6月27日(金曜日)
9:00から株主総会終了時まで(株主総会当日のみ)

株主総会参考書類

第1号議案

第1号議案 剰余金の処分の件

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

■ 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

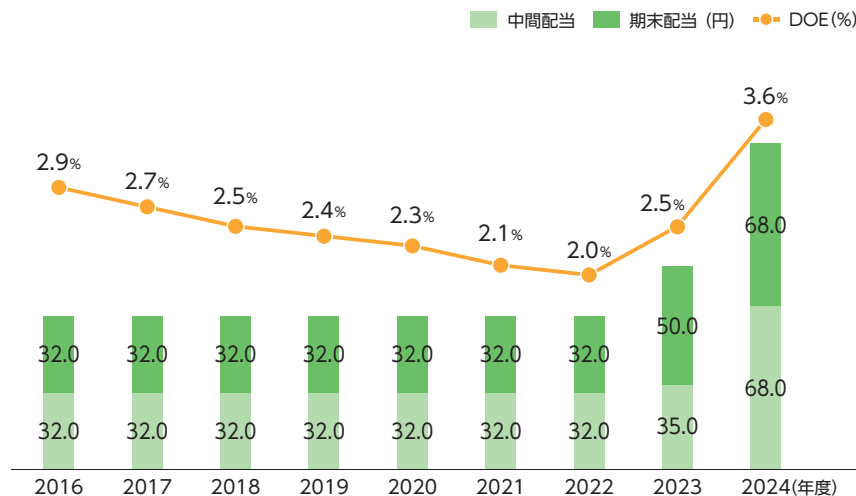
当社普通株式1株につき金68円といたします。

なお、この配当総額は、5,189,849,420円となります。

③ 剰余金の配当が効力を生じる日

2025年6月30日といたします。

<配当金の推移>



(注) 2024年度の1株当たり配当金およびDOEにつきましては、第89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います。

(注) DOE: Dividend on equity ratio (株主資本配当率)
企業が株主資本に対してどの程度の配当を支払っているかを示す指標

第 2 号 議 案

第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)5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。)5名の選任をお願いいたしたいと存じます。
なお、監査等委員である社外取締役2名全員が参加している指名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います。
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す。

候補者番号	氏 名	現在の当社における地位	取締役会への出席状況
1	かとう 加藤 てるかず 照和	代表取締役社長CEO 再 任	100% (18/18回)
2	すぎい 杉井 けい 圭	取締役Co-COO 再 任	100% (18/18回)
3	みやけ 三宅 ひろし 博	社外取締役 再 任 社 外 独 立	100% (18/18回)
4	おかだ 岡田 ただし 正	社外取締役 再 任 社 外 独 立	100% (18/18回)
5	えぐち 江口 まりこ 真理子	— 新 任 社 外 独 立	—

候補者番号

1

かとう てるかず
加藤 照和

再任

生年月日

1963年8月26日生(満61歳)

現在の当社における地位

代表取締役社長CEO

取締役在任年数

14年(本総会終結時)

所有する当社株式数

41,900株

取締役会への出席状況

100%(18/18回)

当社との特別な利害関係

なし

■ 略歴、当社における地位および担当

1986年 4月	当社入社	2012年 6月	当社代表取締役社長
2001年 8月	TSUMURA USA,INC.取締役社長	2015年 6月	当社代表取締役社長社長執行役員
2006年 1月	当社広報部長	2019年 6月	当社代表取締役社長CEO(現任)
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		

■ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません

■ 取締役候補者とした理由

加藤照和氏は、取締役会議長としてコーポレート・ガバナンス・システムを段階的に強化・運営し、社外取締役過半数の構成、社外取締役を委員長とする指名諮問委員会、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います。

加えて、業務執行をCOO(共同COO体制時にはCo-COO)へ権限委譲し、CEOとしてグループ全体の経営方針・企業戦略の決定、経営体制の構築、対外折衝を担い、経営人材養成にも取り組んでいます。

パーパスを掲げた理念経営を実践するとともに、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現による持続的な成長と企業価値の向上を目指していくために、取締役候補者となることが最適であると判断しました。

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。

候補者番号

2

すぎい かい
杉井 圭

再任

生年月日

1969年12月16日生(満55歳)

現在の当社における地位

取締役Co-COO

取締役在任年数

3年(本総会終結時)

所有する当社株式数

7,100株

取締役会への出席状況

100%(18/18回)

当社との特別な利害関係

なし

■ 略歴、当社における地位および担当

1994年 4月	三菱油化エンジニアリング株式会社 (現 三菱ケミカルエンジニアリング株式会社) 入社	2017年 4月	当社理事深圳津村薬業有限公司 総経理
2006年 1月	アクセンチュア株式会社 入社	2018年 4月	当社理事深圳津村薬業有限公司 董事長・総経理
2009年 5月	当社入社	2020年 4月	当社執行役員 生産本部長
2013年 4月	当社物流企画部長	2022年 4月	当社Co-COO
2016年 4月	当社SCM企画部長	2022年 6月	当社取締役Co-COO(現任)

■ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません

■ 取締役候補者とした理由

杉井圭氏は、総合コンサルティング会社における勤務を通じた幅広い経験と見識を有しており、当社の中国グループ会社においては董事長・総経理を務め、2020年4月からは執行役員生産本部長としての経験を有しています。加えて、2022年4月からはCo-COOとして経営方針・企業戦略に従ってグループ全体の事業運営の実務を行い、計画達成に向けて業務遂行全般を統括しています。同年6月に取締役Co-COOに就任してからは、取締役会においても、積極的に発言し、健全な企業経営に資する議論を深めています。以上のことから、取締役会での経営の重要事項の決定および業務執行の監督に十分な役割を發揮していただけるものと判断し、取締役候補者となりました。

選任後は、取締役Co-COO(共同最高執行責任者)の職責を担う予定です。

候補者番号

3



みやけ
三宅 博

生年月日
現在の当社における地位
社外取締役在任年数

1949年8月4日生(満75歳)
社外取締役
7年(本総会終結時)

再任	社外	独立
所有する当社株式数	取締役会への出席状況	4,000株 100%(18/18回)
当社との特別な利害関係		なし

■ 略歴、当社における地位および担当

1973年 4月	三菱商事株式会社 入社	2010年 6月	特種東海製紙株式会社専務取締役
2000年10月	同社紙・包装資材部長	2014年 6月	同社取締役副社長執行役員
2001年 4月	同社資材本部副本部長	2015年 6月	同社代表取締役副社長
2003年 4月	同社関西支社副支社長	2016年 6月	同社顧問
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	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
2009年 5月	東海パルプ株式会社顧問	2018年 6月	当社社外取締役(現任)
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		

■ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません

■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

三宅博氏は、長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識や国内外の事業経験を有しています。独国においては総合商社現地法人の社長を務められました。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮しています。取締役会や指名諮問委員会、報酬諮問委員会においては積極的に発言し、健全な企業経営に資する議論を深めています。以上のことから、社外取締役候補者となりました。

選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。また、選任後も、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

候補者番号

4



おかだ
岡田 正

生年月日
現在の当社における地位
社外取締役在任年数

1956年5月1日生(満69歳)
社外取締役
5年(本総会終結時)

再任	社外	独立
所有する当社株式数	取締役会への出席状況	900株 100%(18/18回)
当社との特別な利害関係		なし

■ 略歴、当社における地位および担当

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

■ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません

■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

岡田正氏は、長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識や国内外の事業経験を有しています。中国においては建設機械中国事業統括会社の副総経理を務められました。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮しています。取締役会や指名諮問委員会、報酬諮問委員会においては積極的に発言し、企業価値の持続的な向上に資する議論を深めています。以上のことから、社外取締役候補者となりました。

選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。また、選任後も、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

候補者番号

5



えぐち まりこ
江口 真理子

生年月日
現在の当社における地位
社外取締役在任年数

1966年3月13日生(満59歳)
—
—

新任 社外 独立

所有する当社株式数
取締役会への出席状況
当社との特別な利害関係

0株
—
なし

■ 略歴、当社における地位および担当

1988年 4月	株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行	2019年 5月	ラサール不動産投資顧問株式会社 入社
1999年 4月	日興ソロモン・スミス・バーニー証券会社 (現 シティグループ証券株式会社) 入社 投資銀行本部 ヴァイス・プレジデント	2020年 2月	アジア太平洋地域広報部門統括責任者 アフラック生命保険株式会社 入社 執行役員 広報部・社会公共活動推進室担当
2006年 8月	UBS証券株式会社 入社 投資銀行部門 ディレクター	2024年 1月	同社 顧問(現任)
2008年 5月	UBSグループ 広報部門(コーポレート・コミュニケーション& ブランディング)ディレクター	2025年 6月	株式会社シグマクシス・ホールディングス 社外取締役(就任予定)

■ 重要な兼職の状況

・株式会社シグマクシス・ホールディングス社外取締役(就任予定)

■ 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

江口真理子氏は、国内外の金融機関における長年の勤務を通じ、インベストメント・バンキング業務、コーポレート・コミュニケーション業務を専門領域として、企業経営に関して幅広い経験と見識を有しています。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を発揮していただけるものと考えています。以上のことから、社外取締役候補者となりました。

選任後は、上記の役割を果たすことを期待しています。また、選任後は、指名諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

■ 注記

- 候補者の年齢は、2025年6月27日現在のものです。
- 取締役会への出席状況は2024年度分(2024年4月1日～2025年3月31日)です。

■ 取締役候補者

1. 独立役員

社外取締役候補者は、当社の社外取締役の独立性判断基準を満たしていることから、高い独立性を有していると判断しています。

なお、当社は、株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2で定める「独立役員」として、同取引所に届け出ています。また新任社外取締役候補者も東京証券取引所が定める独立役員の要件および当社が定める独立性判断基準を満たしており、同氏の選任が承認された場合には、独立役員として届け出る予定です。

2. 責任限定契約の締結

当社は社外取締役候補者との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、会社法第423条第1項の任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令が規定する額としています。各社外取締役候補者が選任された場合、引き続き上記責任限定契約を締結する予定です。また新任の社外取締役候補者の選任が承認された場合には、上記責任限定契約を締結する予定です。

3. 役員等賠償責任保険契約の締結

当社は会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が会社の業務につき行った行為に起因して、保険期間中に株主、会社、従業員、その他第三者から損害賠償請求がなされた場合に係る損害賠償金および訴訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。当該保険契約の被保険者は取締役、執行役員、当社から出向・派遣しているグループ会社の役員等です。なお、保険料は当社および当社グループ会社が全額を負担しています。

各取締役候補者の選任が承認された場合は、当該保険契約の被保険者となり、2025年7月1日に当該保険契約を更新する予定です。

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います。
監査等委員である取締役候補者は、次のとおりです。

候補者番号	氏 名	現在の当社における地位	取締役会への出席状況	監査等委員会への出席状況
1	ながふち とみひろ 永 洌 富 弘	取締役(常勤監査等委員) 再 任	100% (18/18回)	100% (19/19回)
2	もちづき あけみ 望 月 明 美	社外取締役(監査等委員) 再 任 社 外 独 立	100% (18/18回)	100% (19/19回)
3	つちや ち え こ 土 屋 智 恵 子	— 新 任 社 外 独 立	—	—

候補者番号

1



ながふち とみひろ

永 洌 富 弘

再 任

生年月日

1964年9月25日生(満60歳)

現在の当社における地位

取締役(常勤監査等委員)

取締役在任年数

2年(本総会終結時)

所有する当社株式数

3,220株

取締役会への出席状況

100%(18/18回)

監査等委員会への出席状況

100%(19/19回)

当社との特別な利害関係

なし

■ 略歴、当社における地位および担当

1987年 4月 当社入社
2014年 4月 当社監査室長
2023年 4月 当社理事
2023年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

■ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません

■ 監査等委員である取締役候補者とした理由

永洌富弘氏は、長年にわたる当社監査室長としての職務を通じ内部監査・内部統制に関する豊富な業務経験を有しています。2023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、独立・客観的な立場でのアシュアランスおよびコンサルティング活動、内部監査部門との連携による組織的監査、重要会議のモニタリング、重要書類の閲覧等を行い、当社の業務執行を適切に監督しています。今後も当社経営の意思決定の適法性・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、監査等委員である取締役候補者となりました。
選任後は引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。

候補者番号

2



もちづき あけみ
望月 明美

生年月日
現在の当社における地位
社外取締役在任年数

1954年6月10日生(満71歳)
社外取締役(監査等委員)
6年(本総会終結時)

再任	社外	独立
所有する当社株式数	3,500株	
取締役会への出席状況	100%(18/18回)	
監査等委員会への出席状況	100%(19/19回)	
当社との特別な利害関係	なし	

■ 略歴、当社における地位および担当

1984年 10月	青山監査法人(現 PwC Japan有限責任監査法人)入社	2018年 7月	明星監査法人社員(2025年6月退任予定)
1988年 3月	公認会計士登録	2019年 6月	当社社外取締役(監査等委員)(現任)
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)入社	2021年 6月	旭化成株式会社社外監査役(現任)
2001年 6月	同所社員(現 パートナーに名称変更)	2022年 7月	SBIホールディングス株式会社監査役(非常勤)(現任)
2018年 7月	日本精工株式会社社外取締役監査等委員会委員		

■ 重要な兼職の状況

- ・明星監査法人社員(2025年6月退任予定)
- ・旭化成株式会社社外監査役
- ・SBIホールディングス株式会社監査役(非常勤)

■ 監査等委員である社外取締役候補者としての理由および期待される役割の概要

望月明美氏は、公認会計士として財務および会計に精通し、豊富な経験を有しており、会社の経営に関し経営を統治する十分な見識を有しています。社外役員となること以外の方法で企業経営に関与した経験はありませんが、取締役会や監査等委員会、指名諮問委員会において積極的に発言し、グループ・ガバナンスの観点から議論を深めています。以上のことから、当社経営の意思決定の適法性・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、監査等委員である社外取締役候補者となりました。

選任後は、引き続き上記の役割を果たすことを期待しています。また、選任後も、指名諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

候補者番号

3



つちや ち え こ
土屋 智恵子

生年月日
現在の当社における地位
社外取締役在任年数

1971年1月27日生(満54歳)
—
—

新任	社外	独立
所有する当社株式数	0株	
取締役会への出席状況	—	
監査等委員会への出席状況	—	
当社との特別な利害関係	なし	

■ 略歴、当社における地位および担当

1993年 4月	シティバンク、エヌ・エイ 入行	2015年 4月	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 入所
2001年10月	弁護士登録 坂井秀行法律事務所 (ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業)) 入所	2016年 4月	東京家庭裁判所非常勤裁判官(家事調停官)
2006年 4月	ニューヨーク州弁護士登録	2019年 1月	アンダーソン・毛利・友常法律事務所スペシャル・カウンセラー(現任)
2012年 9月	国際原子力機構(IAEA)リーガルオフィサー	2021年 9月	タイ国Tilleke&Gibbins法律事務所コンサルタント
		2025年 3月	株式会社日本マイクロニクス 社外取締役監査等委員(現任)

■ 重要な兼職の状況

- ・アンダーソン・毛利・友常法律事務所スペシャル・カウンセラー
- ・株式会社日本マイクロニクス社外取締役監査等委員

■ 監査等委員である社外取締役候補者としての理由および期待される役割の概要

土屋智恵子氏は、弁護士として会社法務に精通し、国際企業間取引等を手がけ、企業経営を統治する十分な見識を有しています。企業経営に関与した経験はありませんが、当社経営の意思決定の適法性・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、監査等委員である社外取締役候補者となりました。

選任後は、上記の役割を果たすことを期待しています。また、選任後、指名諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

■注記

1. 候補者の年齢は、2025年6月27日現在のものです。
2. 取締役会および監査等委員会への出席状況は2024年度分(2024年4月1日～2025年3月31日)です。

■監査等委員である取締役候補者

1. 独立役員

監査等委員である社外取締役候補者は、当社の社外取締役の独立性判断基準を満たしていることから、高い独立性を有していると判断しています。なお、当社は、株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2で定める「独立役員」として、同取引所に届け出ています。また新任監査等委員である社外取締役候補者も東京証券取引所が定める独立役員の要件および当社が定める独立性判断基準を満たしており、同氏の選任が承認された場合には、独立役員として届け出る予定です。

2. 責任限定契約の締結

当社は監査等委員である取締役候補者との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、会社法第423条第1項の任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令が規定する額としています。各取締役候補者が選任された場合、上記責任限定契約を締結する予定です。また新任の監査等委員である社外取締役候補者の選任が承認された場合には、上記責任限定契約を締結する予定です。

3. 役員等賠償責任保険契約の締結

当社は会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が会社の業務につき行った行為に起因して、保険期間中に株主、会社、従業員、その他第三者から損害賠償請求がなされた場合に係る損害賠償金および訴訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。当該保険契約の被保険者は取締役、執行役員、当社から出向・派遣しているグループ会社の役員等です。なお、保険料は当社および当社グループ会社が全額を負担しています。

各取締役候補者の選任が承認された場合は、当該保険契約の被保険者となり、2025年7月1日に当該保険契約を更新する予定です。

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

2023年6月29日開催の第87回定時株主総会において、補欠の監査等委員である取締役に選任された土屋智恵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いますので、法令に定める員数を欠くことになる場合に備え、あらた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います。

補欠の監査等委員である取締役候補者は次のとおりです。



やまおか のりえ
山岡 憲江

生年月日

1965年5月3日生(満60歳)

所有する当社株式数
当社との特別な利害関係

0株
なし

社 外

独 立

■ 略歴、当社における地位および担当

1988年 4月	モルガン銀行(現 JPモルガン・チェース銀行株式会社) 入行	2003年12月	シティバンク、エヌ・エイ 入行
1995年10月	青山監査法人(現 PwC Japan有限責任監査法人) 入社		財務部門シニアヴァイスプレジデント・会計方針責任者
1997年12月	KPMGニューヨーク事務所 入社	2018年11月	日本電産株式会社 入社 海外事業管理部長
2001年 4月	公認会計士登録	2021年10月	三菱マテリアル株式会社 入社 監査部長(現任)

■ 重要な兼職の状況

・三菱マテリアル株式会社監査部長

■ 補欠の監査等委員である社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

山岡憲江氏は、公認会計士として財務および会計に精通するとともに、金融機関での業務、製造業での監査部門責任者としての業務等を通じ、豊富な経験を有しており、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ます。企業経営に関与した経験はありませんが、当社経営の意思決定の適法性・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、補欠の監査等委員である社外取締役候補者となりました。

■ 注記

1. 候補者の年齢は、2025年6月27日現在のものです。

■ 補欠の監査等委員である取締役候補者

1. 独立役員

補欠の監査等委員である取締役候補者は当社の社外取締役の独立性判断基準を満たしていることから、高い独立性を有していると判断しています。補欠の監査等委員である取締役候補者が監査等委員である取締役として就任された場合、当社は取締役候補者を独立役員として株式会社東京証券取引所に届け出る予定です。

2. 責任限定契約の締結

当社は補欠の監査等委員である取締役候補者が監査等委員である取締役として就任された場合、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、会社法第423条第1項の任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。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います。

3. 役員等賠償責任保険契約の締結

当社は会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が会社の業務につき行った行為に起因して、保険期間中に株主、会社、従業員、その他第三者から損害賠償請求がなされた場合に係る損害賠償金および訴訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。当該保険契約の被保険者は取締役、執行役員、当社から出向・派遣しているグループ会社の役員等です。なお、保険料は当社および当社グループ会社が全額を負担しています。

補欠の監査等委員である取締役候補者が監査等委員である取締役に就任された場合、当該保険契約の被保険者となる予定です。

(ご参考)

独立性判断基準

当社における社外取締役のうち、以下の各号のいずれにも該当しない社外取締役は、独立性を有する者と判断されるものとします。

1 現在および過去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 直近事業年度において、当社または当社連結子会社から年間売上高(単体)の2%以上の支払いを受けた取引先、または連結総資産の2%以上の金銭の融資を受けている取引先

4 当社または当社連結子会社の主要な取引先^{※2}またはその業務執行者

※2 直近事業年度において、当社または当社連結子会社が当社の年間連結売上高の2%以上の支払いを受けた取引先、または連結総資産の2%以上の金銭を融資している取引先

5 当社もしくは当社連結子会社の会計監査人またはその社員等

6 当社より、役員報酬以外に直近の事業年度において、当該個人が累計1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士等の専門的サービスを提供する者

7 直近事業年度において、当社または当社連結子会社から年間1,000万円を超える寄付・助成等を受けている者または法人の業務執行者

8 過去3年間に於いて、2 から 7 に該当する者

9 現在または最近において、当社または当社連結子会社の重要な業務執行者の配偶者もしくは二親等以内の親族(以下「近親者」という)

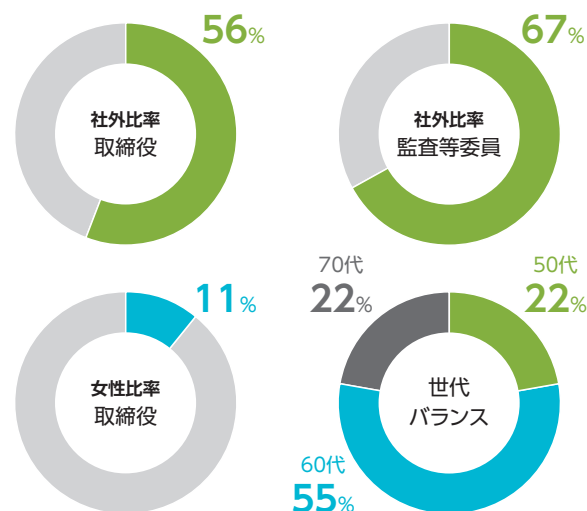
10 現在または最近において、2 から 7 のいずれかに該当する者(重要でない者を除く)の近親者

取締役の多様性に対する考え方

ツムラグループは、社会からの要請や市場環境の変化に合わせ、長期経営ビジョンや中期経営計画を策定し、その実現に向けてさまざまな施策に着手してきました。中でも、当社の価値創造サイクルとともに、経営の土台であるコーポレート・ガバナンスについては、常に正しくスピーディーな決断をするための体制を追い求め、進化させてきました。

現在では、取締役の過半数が社外取締役であり、企業経営の経験者や弁護士、公認会計士等、多様な視点から重要事項への意思決定を行い、社内取締役の知見だけで判断することがないよう、実効性の高いガバナンス体制を構築しています。

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



(注) 2024年度末時点を記載しています。

当社の取締役会スキルマトリックス

長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向け、取締役会がその意思決定および経営の監督機能を発揮するために備えるべきスキル項目を下記のとおり選定しています。本定時株主総会において、第2号議案、第3号議案が原案どおり承認された場合の取締役会の構成、ならびに各取締役および監査等委員が備えるスキルは以下のとおりです。

	氏名	性別	年齢	社外 独立	企業経営	グローバル	営業・ マーケティング	SDGs・ ESG	IT・ 情報技術	ファイナンス・ 財務・会計	法務・ リスク管理	人財 マネジメント
取締役	加藤 照和	男性	61		◎	○	○	○	○	○		○
	杉井 圭	男性	55		○	○		◎	○			
	三宅 博	男性	75	●	○	○	◎	○	○			
	岡田 正	男性	69	●	○	◎ (中国)		○	○		○	
	江口 真理子	女性	59	●	○	◎	○	○		○		
取締役 監査等委員である 者	永渕 富弘	男性	60					◎			○	
	望月 明美	女性	71	●						◎		
	土屋 智恵子	女性	54	●							◎	

男性 女性

(注)年齢は2025年6月27日現在

スキル項目の条件

企業経営	上場企業での役員経験がある者、若しくは経営戦略の策定に必要な知見や経験を有し、助言ができる者	グローバル	海外での経営経験を有し、グローバル経営に関する知見・経験を有する者
営業・ マーケティング	営業・マーケティングに関する知見・経験を有する者、医薬品業界の事情に精通しマーケティングに関し、適切な助言ができる者	SDGs・ESG	気候変動等の環境問題への対応に関する知見・経験を有する者、ダイバーシティ・CSR・CSV・コーポレート・ガバナンス等の専門性に関する知見・経験を有する者
IT・情報技術	IT技術等に関する知見を有し、DXに向けた課題認識と解決策を示すことができる者	ファイナンス・ 財務・会計	ファイナンス・財務・会計の知見・経験を有する者、または金融機関での業務経験を有する者、若しくは公認会計士・税理士資格を有する者
法務・リスク管理	リスクマネジメントの経験があり、法務・リスクの知見・経験を有する者、若しくは弁護士資格を有する者	人財マネジメント	人事戦略策定の経験を有し、人財開発分野に関する知見・経験を有する者

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

(ご参考)

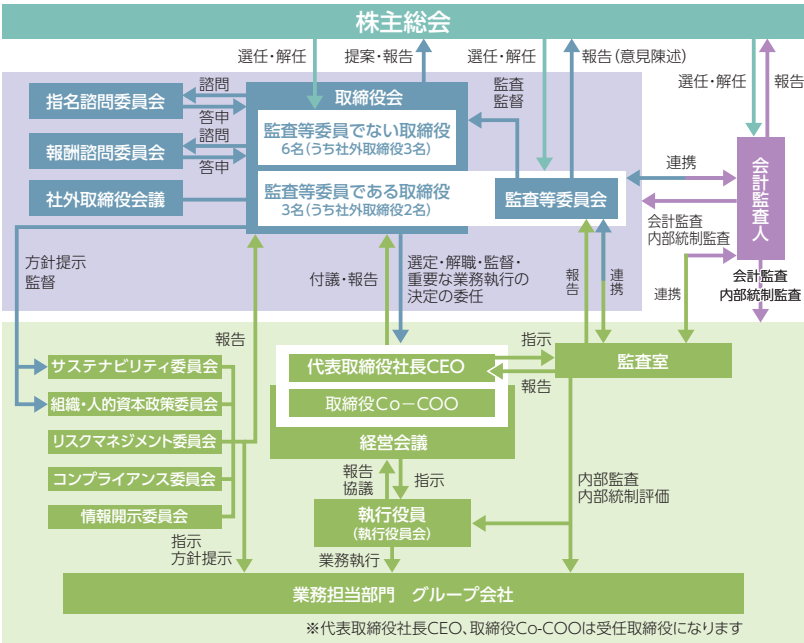
ツムラのコーポレート・ガバナンス

基本方針

ツムラグループは、事業を行う上での原理・原則・理法であるプリンシプル「順天の精神」と、究極的に成し遂げる事業の志であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げ、経営理念「自然と健康を科学する」、企業使命「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」、これら基本理念に基づく経営を実践しています。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、経営の健全性・透明性・公正性を確保し、迅速・果敢な意思決定を行うため、コーポレート・ガバナンスの強化に努めることを基本方針としています。

2017年6月より、取締役会の監督機能をより一層強化すべく、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。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いきます。

コーポレート・ガバナンス体制



(注) 2024年度末時点の体制を記載しています。



当社ウェブサイトにて、コーポレート・ガバナンスの詳細をご確認いただけます。

ツムラ コーポレート・ガバナンス

検索

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。)に対する業績連動型株式報酬制度の改定の件

1. 提案の理由および当該報酬を相当とする理由

当社は、2022年6月29日開催の第86回定時株主総会において、取締役(監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。)および当社と委任契約を締結している執行役員(以下、これらを併せて「取締役等」という。)に対する業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」という。)の一部改定についてご承認いただき、今日に至っています。

本議案は、本制度の報酬等の内容の一部改定について、株主の皆様にご承認をお願いするものです。

当社は、パーパスを掲げた理念経営、ビジョン経営のもと、パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」からバックキャストしたビジョン「サステナビリティビジョン」および長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」(以下、これらを併せて「長期ビジョン」という。)を2022年に制定しました。この長期ビジョンを実現するためのマイルストーンとして中期経営計画を掲げ、長期的な将来を見据え新たな市場を創造し人々の幸福度を増進させることを目指しています。

このたび、ペイ・フォー・パーパスの基本思想のもと、取締役等の報酬と当社の企業価値との連動性をより明確にし、長期ビジョンの実現に向けたチャレンジを促進することおよび持続的成長と企業価値の向上への貢献意識をより一層高めることを目的として、本議案が承認されることを条件に、当社の取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を一部変更しました(25頁～29頁をご参照。)

本制度の改定は、上記方針に沿うものであることから、本議案の内容は相当であると考えています。

なお、本制度の対象範囲には国内非居住者も含まれますが、居住国の法制などにより本制度の対象に含めることが困難な場合には、当社株式等の交付等に相当する金銭

を本制度に代わり当社から支給することがあります。

本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。)5名選任の件」が原案どおり可決されますと、取締役(監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。)2名、執行役員11名の計13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。

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

2. 本制度における報酬等の額・内容等

(1) 本制度の改定内容および概要

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

本株主総会において承認を得ることを条件として、取締役等の報酬と当社の企業価値との連動性をより明確にし、長期ビジョンの実現に向けたチャレンジを促進することおよび持続的成長と企業価値の向上への貢献意識をより一層高めることを目的として、従前の制度から以下の点を改定します。

①本制度の主な改定内容

項目	改定前	改定後の本制度 (下線部が主な改定箇所)
当社が拠出する金員の上限 (下記(2)の とおり。)	・1事業年度あたりの上限である290百万円に 対象期間に応じた年数を乗じた額であり、 当初の対象期間である2023年3月31日 で終了する事業年度から2025年3月31日 で終了する事業年度までの3事業年度に 対しての上限は870百万円	・1事業年度あたりの上限である350百万円に 対象期間に応じた年数を乗じた額であり、 改定後の対象期間である2026年3月31日 で終了する事業年度から2028年3月31日 で終了する事業年度までの3事業年度に 対しての上限は1,050百万円
取締役等に交付等が行われる当社株式等の数の上限 (下記(2)および(3)の とおり。)	・1事業年度あたりに、取締役等に付与するポイント数の上限は10万ポイントであり、 当初の対象期間である3事業年度を対象として 取締役等に付与するポイント数の上限は30万 ポイント(取締役等には1ポイントあたり1株の 当社株式等の交付等が行われる。)	・1事業年度あたりに、取締役等に付与するポイント数の上限は12万ポイントであり、 改定後の対象期間である3事業年度を対象として 取締役等に付与するポイント数の上限は36万 ポイント(取締役等には1ポイントあたり1株の 当社株式等の交付等が行われる。)

②改定後の本制度の概要

①本議案の対象となる当社株式等の対象者	・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
②本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響	
当社が拠出する金員の上限 (下記(2)の とおり。)	・1事業年度あたりの上限である350百万円に 対象期間に応じた年数を乗じた額であり、 改定後の対象期間である2026年3月31日 で終了する事業年度から2028年3月31日 で終了する事業年度までの3事業年度に 対しての上限は1,050百万円
取締役等に交付等が行われる当社株式等の数の上限 および当社株式の取得方法 (下記(2)および(3)の とおり。)	・1事業年度あたりに、取締役等に付与するポイント数の 上限は12万ポイントであり、改定後の対象期間である 3事業年度を対象として取締役等に付与するポイント 数の上限は36万ポイント(取締役等には1ポイント あたり1株の当社株式等の交付等が行われる。) ・1事業年度あたりの当該ポイントに相当する当社株式 の数の発行済株式数(2025年3月31日時点。自己株式 控除後。)に対する割合は約0.2% ・当社株式は、株式市場から取得予定のため、希薄化は生 じない

③業績達成条件の内容 (下記(3)の とおり。)	LTI-I (構成割合 約70%)	業績連動係数(LTI-I)は、中期経営計画における業績目標の達成度等に応じて15%から150%の範囲で変動。業績目標の達成度等を評価する指標は、連結売上高、連結営業利益、連結ROE(対象期間平均)および個々が設定する業務目標の達成度等
	LTI-II (構成割合 約30%)	業績連動係数(LTI-II)は、対象期間ごとに定める長期ビジョン実現に向けた進捗目標の達成度等に応じて0%から150%(ただし、2028年3月31日までの期間においては0%から100%。)の範囲で変動。進捗目標の達成度等を評価する指標は、企業価値(相対TSR ^(※1))、サステナビリティ、コーポレート・ガバナンス、事業価値(海外事業売上高比率)等の非財務指標
取締役等に対する当社株式等の交付等の時期 (下記(4)の とおり。)	LTI-I	対象期間終了後 ^(※2) (対象期間中、任期満了等により退任した場合は退任後)
	LTI-II	退任後 ^(※2)

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

(2)会社が拠出する金員の上限

本制度の対象となる期間は、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度(以下「対象期間」という。)とします。なお、改定後の当初対象期間は2026年3月31日で終了する事業年度から2028年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度とします。

当社は、350百万円に当該対象期間の年数を乗じた金額(改定後の当初対象期間である3事業年度に対しては1,050百万円。)の信託金を拠出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者とする対象期間に相当する期間の信託(以下「本信託」という。)を設定します。本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場から一括して取得します。当社は、対象期間中、取締役等に対し、下記(3)に定めるとおりポイントの付与を行い、このポイント数に対応する当社株式等の交付等を本信託から行います。

なお、改定後の当初対象期間の満了時において、

新たな本信託の設定に代えて、信託契約の変更および追加信託を行うことにより本信託を継続することがあります。その場合、その時点において当社が制定している中期経営計画に対応する年数が新たな対象期間となり、当該新たな対象期間と同一期間について本信託期間を延長し、当社は、延長された対象期間ごとに、350百万円に当該新たな対象期間の年数を乗じた額の範囲内で追加拠出を行い、引き続き延長された対象期間中、取締役等に対するポイントの付与および当社株式等の交付等を継続します。

ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式(取締役等に付与されたポイントに対応する当社株式で交付等が未了であるものを除く。)および金銭(以下「残存株式等」という。)がある時は、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、350百万円に当該新たな対象期間の年数を乗じた額の範囲内とします。

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

(3) 取締役等が取得する当社株式等の数の算定方法および上限

取締役等への当社株式等の交付等は、下記(4)に定めるとおり「LTI-I」については終了後(対象期間中、任期満了等により退任した場合は退任後)に、「LTI-II」については退任後に行います。

取締役等には、当社株式等の交付等の前提として、以下①と②に定める株式交付ポイント(LTI-I、LTI-II)

を付与します。株式交付ポイント(LTI-I、LTI-II)1ポイントにつき当社株式1株を交付等するものとし、1ポイント未満の端数は切り捨てます。

① 株式交付ポイント(LTI-I)

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

② 株式交付ポイント(LTI-II)

取締役等に対する株式交付ポイント(LTI-II)は、対象期間中の各事業年度に付与される基礎ポイント^(※1)の合計値を累計し、対象期間終了後に、この累計値に業績連動係数(LTI-II)^(※3)を乗じ算定した業績連動ポイントの合計値とします。

(※1) 取締役等の役割・職務等に基づく報酬基準に応じて定める金額を基準株価(対象期間開始直前の3月の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値の平均値(小数点以下の端数は切り捨て。))で除して算出します。

(※2) 業績連動係数(LTI-I)は、中期経営計画における業績目標の達成度等に応じて15%から150%の範囲で定めます。業績目標の達成度等を評価する指標は、連結売上高、連結営業利益、連結ROE(対象期間平均)および個々が設定する業務目標の達成度等とします。

(※3) 業績連動係数(LTI-II)は、対象期間ごとに定める長期ビジョン実現に向けた進捗目標の達成度等に応じて0%から150%(ただし、2028年3月31日までの期間においては0%から100%)の範囲で定めます。進捗目標の達成度等を評価する指標は、企業価値(相対TSR)、サステナビリティ、コーポレート・ガバナンス、事業価値(海外事業売上高比率)等の非財務指標とします。

本信託の対象期間について取締役等に付与するポイント数は、1事業年度あたり12万ポイントを上限とし、これに対象期間の年数を乗じたポイント数を上限(以下「上限付与ポイント数」という。)とします。そのため3事業年度を対象とする改定後の当初対象期間中に対応する上限付与ポイント数は、36万ポイントと

なります。上記(2)により本信託の継続が行われた場合、延長された対象期間にかかる上限付与ポイント数は、12万ポイントに新たな対象期間の年数を乗じたポイント数とします。

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

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

(4) 取締役等に対する当社株式等の交付等の方法 および時期その他株式交付条件の内容

① LTI-I

「LTI-I」にかかる当社株式等の交付等の時期は終了後(対象期間中、任期满了等により退任した場合は退任後)となります。

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

なお、対象期間終了前に取締役等が死亡した場合には、当該時点における中期経営計画の進捗度に応じ株式交付ポイント(LTI-I)数を算定し、当該ポイントに対応する当社株式について、本信託内で換価した上で、当該取締役等の相続人が、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

② LTI-II

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

受益者要件を充足した取締役等は、退任時に算定

された株式交付ポイント(LTI-II)数の50%に対応する当社株式(单元未満株式については切り捨て。)の交付を受け、残りの株式交付ポイント(LTI-II)数に対応する当社株式については、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

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

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

なお、取締役等に職務の重大な違反等があった場合には、LTI-I・LTI-IIともに当社株式等を取得する権利を没収することができるものとします。

(5) 本信託内の当社株式の配当の取り扱い

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

(6) 当社株式に関する議決権

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

(7) その他の本制度の内容

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

(ご参考)

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

1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、ペイ・フォー・パーパスを基本思想として以下の方針に基づき決定します。

- ① ツムラのグループ経営の根幹を成すパーパスを掲げた理念経営に基づくビジョンの実現に報いるものとする
- ② サステナビリティやガバナンスへの取り組みを通じたステークホルダーからの信頼の獲得、社会課題の解決を通じたツムラの持続的な成長に報いるものとする
- ③ 高い目標へのチャレンジを動機付けるものとする
 - ・高い目標への役員一人ひとりのチャレンジに報いる
 - ・高い目標の達成に不可欠な“経営チーム”としての成果に報いる

2. 報酬体系

当社の取締役の報酬は、基本報酬(固定部分、短期業績連動部分)、業績連動型株式報酬(LTI-I、LTI-II)により構成し、基本報酬の短期業績連動部分、業績連動型株式報酬をインセンティブ(変動報酬)として位置づけています。報酬種類ごとの位置づけ・概要は以下のとおりとします。

報酬の種類			目的・概要
固定	基本報酬(金銭)	固定部分	役割・職務等に応じた固定報酬
		短期業績連動部分	各事業年度の会社業績および個々が設定する業務目標達成に向けた取り組みに報いるための年次インセンティブ ・目標達成時に支給する基準額は、役割・職務等に応じ総報酬に対する一定の割合で設定 ・具体的な支給額は、各事業年度の業績目標達成度に応じ基準額の15%-150%の範囲で決定 ・固定部分とあわせて毎月金銭で支給
変動	業績連動型株式報酬(非金銭)	LTI-I (中期業績連動)	中期経営計画実現に向けた取り組みに報いるための中期インセンティブ ・毎年役割・職務等に応じた基礎ポイントを付与・累計し、中期経営計画の業績目標の達成度および個々が設定する業務目標の達成度に応じ当該累計ポイントを変動させたポイント数に相当する当社株式を交付(納税目的で50%は金銭支給。) ・具体的な交付株式数は、基礎ポイントの累計の15%-150%の範囲内で決定 ・原則として、中期経営計画の終了直後の10月頃に一括して交付
		LTI-II (長期ビジョン連動)	長期ビジョン実現に向けたチャレンジを促すための長期インセンティブ ・毎年役割・職務等に応じた基礎ポイントを付与・累計し、中期経営計画期間終了後に長期ビジョン実現に向けた進捗目標の達成度に応じ変動させたポイント数の合計値に相当する数の当社株式を退任時に交付(納税目的で50%は金銭支給。) ・具体的な交付株式数は、基礎ポイントの累計の0%-150%の範囲内で決定 ・原則として、退任後に一括して交付

3. 報酬水準

当社を取り巻く経営環境を踏まえ、外部専門会社の調査データに基づく同業他社または同規模の他社等の報酬水準との比較を客観的に行い、また、当社従業員の給与水準等を鑑みて、役割・職務等に見合う報酬水準を設定しています。

4. 報酬構成

当社の取締役の種類別の報酬割合については、外部専門会社の調査データに基づく同業他社または同規模の他社等の動向等も参考に、当社の持続的成長と企業価値向上に資するため以下のとおりの報酬構成としています。

なお、構成割合は代表取締役社長の変動報酬にかかる目標達成度を100%とした場合のモデルであり、上位の役位ほど変動報酬比率を高く設定しています。

■LTI-IIが支給される場合

固定部分 [44%]	短期業績連動部分 短期 インセンティブ [29%]	LTI- I 中期 インセンティブ [19%]	LTI- II 長期 インセン ティブ [8%]
基本報酬 (金銭)		業績連動型株式報酬 (非金銭)	
固定		変動	

■LTI-IIが支給されない場合

固定部分 [48%]	短期業績連動部分 短期 インセンティブ [31%]	LTI- I 中期 インセンティブ [21%]
基本報酬 (金銭)		業績連動型株式報酬 (非金銭)
固定		変動

5. インセンティブ報酬制度

【短期インセンティブ:短期業績連動部分(基本報酬)】

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

各評価指標の配分割合・変動幅は以下のとおりとします。

各評価指標の配分割合および変動幅

評価指標	配分割合	係数変動幅
連結売上高	25%～35%	0%～150%
連結営業利益	25%～35%	0%～150%
個々が設定する業務目標の達成度	30%～50%	50%～150%
合計	100%	15%～150%

【中期インセンティブ:LTI-I(業績連動型株式報酬)】

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

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

(1) 株式報酬(中期業績連動)の算定式

基礎ポイント=取締役の役職・職務等に基づく報酬基準に応じて定める金額÷基準株価^(※)

交付株式数=中期経営計画期間中の基礎ポイント数の累計×業績連動係数

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

(2) 各評価指標の配分割合および変動幅

評価指標	配分割合	係数変動幅
連結売上高	30%	0%～150%
連結営業利益	20%	0%～150%
連結ROE(対象期間平均)	20%	0%～150%
個々が設定する業務目標の達成度	30%	50%～150%
合計	100%	15%～150%

【長期インセンティブ: LTI-II (業績連動型株式報酬)】

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

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

(1) 株式報酬(長期ビジョン連動)の算定式

基礎ポイント=取締役の役割・職務等に基づく報酬基準に応じて定める金額÷基準株価^(※)

業績連動ポイント=中期経営計画期間中の基礎ポイント数の累計×業績連動係数

交付株式数=退任時点までの業績連動ポイントの合計値

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

(2) 各評価指標の目的・選定の考え方

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

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

(3)各評価指標の配分割合・変動幅および主な目標値

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

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

6. 株式保有ルール

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

7. 報酬決定プロセス

当社の取締役の報酬基準額、業績評価方法および業績評価結果に応じた確定額の算定ルールは、審議プロセスの客観性・透明性を高めるため、報酬諮問委員会(社内取締役1名、独立社外取締役2名から構成され、独立社外取締役が委員長を務める。)における審議結果を踏まえて、株主総会で決議された総額の範囲内で、取締役会決議により決定します。このうち、業績評価方法および業績評価結果に応じた確定額の算出ルールは、社内規則に定めることとしており、これを改定する場合には、報酬諮問委員会による審議・答申をもとに取締役会で決議します。なお、基本報酬の短期業績連動部分およびLTI-Iにおける個々が設定する業務目標の達成度の決定に関しては、報酬諮問委員会に委任するものとします。

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

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

第89期事業報告(2024年4月1日～2025年3月31日)

1 当社グループの現況に関する事項

(1) 事業の経過および成果

第1期中期経営計画(2022年度～2024年度)においては、事業規模の拡大によるさらなる成長と、利益率の向上による収益力の強化を通じて財務基盤の改善を図るとともに、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、企業価値の向上に取り組んできました。当社グループを取り巻く事業環境としては、計画策定時と比べてインフレによる物価上昇や為替変動などの外部環境の変化による大幅なコスト増加がありました。一方で、これまで長年にわたる漢方の価値訴求活動が浸透してきたことにより、中間年改定において薬価引き下げの影響を受けなかったことに加え、2024年4月の薬価改定において、66品目が不採算品再算定の適用を受け、薬価が引き上げられたことなどにより、第1期中期経営計画で掲げた連結ベースの売上高・営業利益・ROEのすべての指標において、目標数値を達成いたしました。

■第1期中期経営計画におけるすべての数値目標 (売上高、営業利益、ROE)を達成



連結業績

当連結会計年度の連結業績は、以下のとおりとなりました。

(単位:百万円)

区 分	2023年度	2024年度 (当連結会計年度)	増減額	前期比
売上高	150,845	181,093	+30,247	+20.1%
国内事業	132,099	160,459	+28,359	+21.5%
中国事業	18,745	20,633	+1,887	+10.1%
営業利益	20,017	40,125	+20,108	+100.5%
国内事業	20,531	40,136	+19,604	+95.5%
中国事業	▲514	▲10	+503	—
経常利益	23,493	42,446	+18,953	+80.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	16,707	32,428	+15,721	+94.1%
医療用漢方製剤129処方売上高合計	126,357	154,072	27,715	+21.9%



国内事業

国内事業の売上高は、前連結会計年度と比べ21.5%増加し、160,459百万円となりました。医療用漢方製剤129処方の売上高は、2024年4月の薬価改定において66処方ที่ไม่採算品再算定の適用を受け、薬価が上昇したことにより、前連結会計年度と比べ21.9%増加し、154,072百万円となりました。大建中湯、抑肝散、牛車腎気丸の売上高は、不採算品再算定の適用を受け薬価が上昇した影響もあり、大きく増加しました。五苓散の売上高は、頭痛・めまいなどのニーズに沿った情報提供活動により増加しました。補中益気湯、六君子湯、加味逍遙散、加味帰脾湯、人參養榮湯の売上高については、薬価改定に伴い2024年3月に発生した前倒し注文の影響が残り、前連結会計年度と比べ減少しました。

また、国内事業の一般用漢方製剤等の売上高は、取り扱い店舗数が拡大したことにより、前連結会計年度と比べ18.8%増加し、5,284百万円となりました。

■医療用漢方製剤売上高

(単位:百万円)

順位	育薬処方/ Growing 処方	No.	処方名	2023年度	2024年度 (当連結会計年度)	増減額	前期比
1	育	100	大建中湯(ダイケンチュウトウ)*	9,851	14,769	+4,918	+49.9%
2	育	054	抑肝散(ヨクカンサン)*	7,447	11,147	+3,699	+49.7%
3	G	041	補中益気湯(ホチュウエッキトウ)	7,956	7,597	▲358	▲4.5%
4	G	017	五苓散(ゴレイサン)	6,869	7,376	+506	+7.4%
5	育	043	六君子湯(リクコンシトウ)	7,454	7,199	▲254	▲3.4%
6	—	068	芍薬甘草湯(シャクヤクカンゾウトウ)*	4,658	6,806	+2,147	+46.1%
7	育	107	牛車腎気丸(ゴシャジンキガン)*	3,698	5,583	+1,885	+51.0%
8	—	062	防風通聖散(ボウフウツウショウサン)*	3,568	5,554	+1,985	+55.6%
9	—	001	葛根湯(カクコントウ)*	3,366	4,982	+1,616	+48.0%
10	G	024	加味逍遙散(カミショウヨウサン)	5,117	4,917	▲200	▲3.9%
18	G	137	加味帰脾湯(カミキヒトウ)	2,290	2,238	▲51	▲2.3%
19	G	108	人參養榮湯(ニンジンヨウエイトウ)	2,305	2,234	▲71	▲3.1%
25	育	014	半夏瀉心湯(ハンゲシャシントウ)	1,448	1,464	+15	+1.1%
育薬処方売上高合計				29,899	40,163	+10,263	+34.3%
Growing処方売上高合計				24,539	24,364	▲175	▲0.7%
医療用漢方製剤 129処方売上高合計				126,357	154,072	+27,715	+21.9%

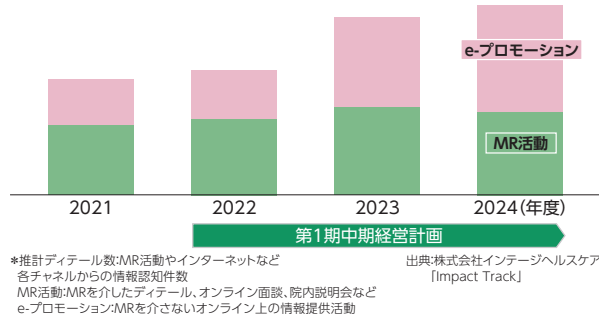
*2024年4月の薬価改定にて、不採算品再算定の適用を受けた66品目(育薬3処方+その他63処方、改定率:+36.2%~50.7%)

第1期中期経営計画に基づく取り組み

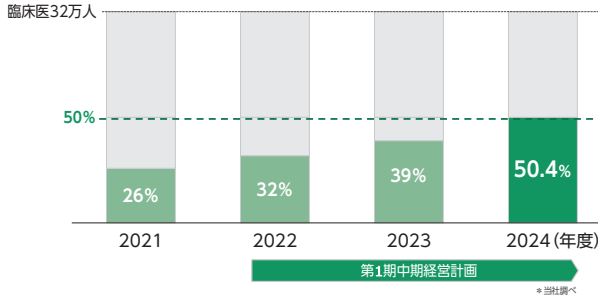
● 一人ひとりにあった漢方治療が受けられる医療現場の実現

医療用漢方事業において、ツムラメディカルサイトのコンテンツ拡充やマーケティングオートメーションの仕組みを高度化するなど、e-プロモーションとMR活動とのハイブリッド型プロモーションを強化し、医師一人ひとりにあった情報提供活動を推進しました。営業DXへの投資と実行により、情報提供量を評価する外部機関の調査では、2024年度に業界1位を獲得しました。これらの取り組みにより、医療用漢方製剤10処方以上を処方する医師数は臨床医師全体の50.4%となりました。

推計ディテール数*



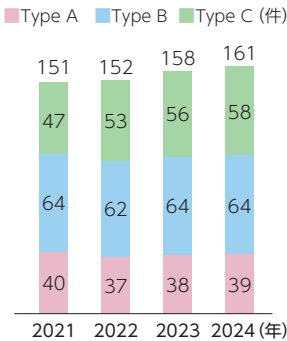
10処方以上の漢方製剤を処方する医師の割合*



● 漢方治療の標準化の基盤構築

漢方製剤が標準治療の手段として選択される機会を増やすため、有効性・安全性を示すエビデンスを集積し、診療ガイドラインへの収載数の拡大や推奨度の向上に注力してきました。2024年の掲載数は161件となりました。

漢方製剤の診療ガイドライン掲載数



■TypeA:
引用論文が存在し、エビデンスと推奨のグレーディングがあり、その記載を含むもの
■TypeB:
引用論文が存在するが、エビデンスグレードと推奨のグレーディングのないもの
■TypeC:
引用論文も存在せず、エビデンスグレードと推奨のグレーディングのないもの

● 安定供給体制のさらなる強化

第1期中期経営計画期間では、天津工場を中心に675億円の投資を行い、漢方エキス粉末の製造や造粒包装工程の能力増強を図ってきました。また、増産に対応すべく、夕張ツムラにおいて生薬保管倉庫を増設しました。



天津工場第1期製造棟



夕張ツムラ生薬保管倉庫

中国事業

中国事業の売上高は20,633百万円となりました。原料生薬と飲片（刻み生薬）の販売を中心とする生薬プラットフォーム（平安津村薬業有限公司、深圳津村薬業有限公司等）において、前連結会計年度と比べ、原料生薬の売上高は8.4%増加し、飲片（刻み生薬）の売上高は37.4%増加しました。

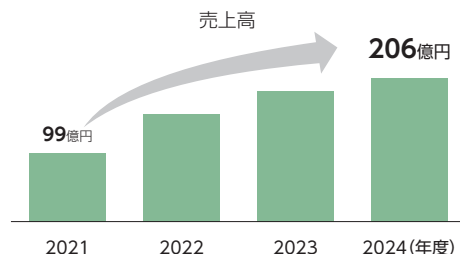
第1期中期経営計画期間中、生薬プラットフォームにおいて、品質を起点とした営業活動を推進し、新規顧客の開拓および既存顧客における販売品目数の拡大を進めたことにより、売上高年平均成長率30%水準で成長しました。また、2024年11月には中薬に関する外商投資規制が緩和されるなど、当社グループが中国事業を展開する上で、追い風になると捉えています。



原料生薬



飲片 (刻み生薬)



サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み

環境関連格付機関の評価向上と認定取得

サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組みでは、CDP「気候変動」においては、2031年度までに「A-以上」を目標としていましたが、2023年度に8年前倒しで達成し、2024年度はさらにスコア向上させ、「気候変動」「水セキュリティ」ともに最高のA評価を獲得しました。TCFD 気候関連財務開示情報についても、2022年度にTCFDに基づくシナリオ分析、2024年度にTNFDに基づくLEAP分析を開示しました。環境関連格付機関の評価向上および開示内容の充実に向けて引き続き取り組んでいきます。

CDP評価結果



TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)への対応



Taskforce on Nature-related
Financial Disclosures



(2) 対処すべき課題

第2期中期経営計画に基づく取り組み(2025-2027年度)

当社は、このたび第2期中期経営計画(2025-2027年度)「Cho-WA」(調和)のとれた未来実現への成長戦略・投資の推進」を策定しました。

当社グループでは、パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を制定し、サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」と、3つの“P”(PHC:Personalized Health Care 一人ひとりにあったヘルスケア提案、PDS:Pre-symptomatic Disease and Science “未病”の科学化、PAD:Potential-Abilities Development 潜在能力開発)を通じて、心と身体、個人と社会が「Cho-WA」(調和)のとれた未来を実現する企業へ」を掲げた、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を策定しています。第2期中期経営計画は、5つの戦略課題に取り組み、長期経営ビジョン実現に向けた積極的な設備および事業への投資を推進し、日本事業の安定成長と中国事業の拡大に努めていきます。また、事業を通じた社会課題解決への貢献により、企業価値を高めていきます。

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031実現へのロードマップ



第2期中期経営計画の概要

2027年度 数値目標	売上高	営業利益	ROE
	2,340億円	430億円	8%
	うち 国内事業 1,840億円 中国事業 500億円	うち 国内事業 390億円 中国事業 40億円	前提条件:業価改定 為替レート 20.1円/元(2025-2027年度)

戦略課題

1. 漢方の標準治療の拡大と個別化治療の推進による漢方市場のさらなる成長

2. KAMPOmicsによる新たな価値の創造、エビデンスに基づいた「未病三防」の市場展開と漢方のグローバル化への挑戦

3. 中国における中成薬事業への参入、飲片の付加価値サービスの展開と中薬研究開発体制の確立

4. 最高の顧客体験価値の創造を目的とした漢方バリューチェーンのDX化による安定供給・ローコストオペレーション体制の確立と製品価値の向上

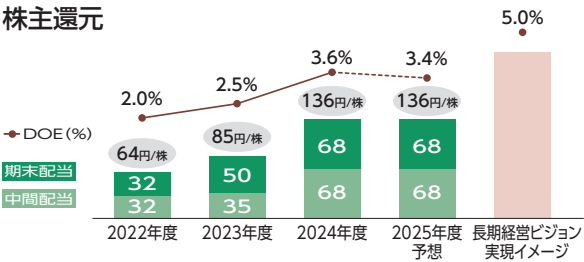
5. ビジョン実現に資する人的資本の充足と漢方薬的組織の開発推進による組織・人的資本価値の向上

サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み



株主還元方針

当社は、株主様に対する利益還元を会社の重要な政策と考え、国内事業の持続的な拡大と中国事業の成長投資および基盤構築を通して企業価値の向上を図るとともに、中長期の利益水準やキャッシュフローおよびバランスシートマネジメント等を勘案し、株主還元を決定しています。なお、当社はDOE(株主資本配当率)を指標としています。2031年度までに目指す水準として設定したDOE5%到達に向け、着実に配当運営を実施していきます。



(3) 設備投資の状況

ツムラグループでは、生産能力の増強ならびに製品安定供給体制の維持などを目的とし、当連結会計年度は、医薬品事業において、28,650百万円の設備投資を実施しました。

(4) 資金調達の状況

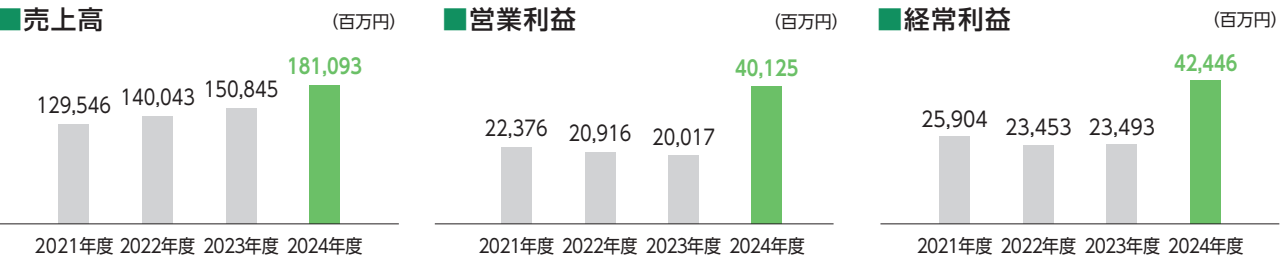
該当事項はありません。

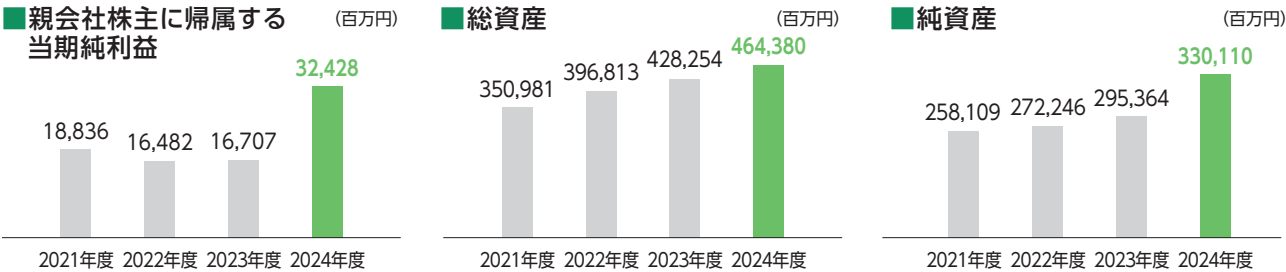
(5) 直前3連結会計年度の財産および損益の状況

(単位:百万円)

区 分	第86期(2021年度)	第87期(2022年度)	第88期(2023年度)	第89期(2024年度)
売上高	129,546	140,043	150,845	181,093
営業利益	22,376	20,916	20,017	40,125
経常利益	25,904	23,453	23,493	42,446
親会社株主に帰属する当期純利益	18,836	16,482	16,707	32,428
1株当たり当期純利益(円)	246.21	215.63	219.83	427.15
総資産	350,981	396,813	428,254	464,380
純資産	258,109	272,246	295,364	330,110
1株当たり純資産額(円)	3,133.97	3,299.42	3,566.54	3,968.05

- (注) 1. 当社は、第87期より役員報酬BIP信託を導入しています。これに伴い、当該信託が保有する当社株式を1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めています。また、1株当たり当期純利益金額の算定上、普通株式の期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています。
2. 当社は、第88期より株式付与ESOP信託を導入しています。これに伴い、当該信託が保有する当社株式を1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めています。また、1株当たり当期純利益金額の算定上、普通株式の期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています。





(6) 主要な事業内容 (2025年3月31日現在)

ツムラグループが営んでいる主な事業は以下のとおりです。

セグメント	区分	製品分類	主要な製品・事業内容
医薬品事業	国内	医療用医薬品	医療用漢方製剤の製造・販売、メタライト(ウィルソン病治療薬)の販売
		一般用医薬品、医薬部外品	一般用漢方製剤・生薬製剤の製造・販売、入浴剤の販売
	中国	原料生薬、中薬	原料生薬の栽培・調達・選別加工、原料生薬・飲片の販売

(7) 主要な事業所および工場 (2025年3月31日現在)

当社

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

主要な連結子会社

- ・株式会社ロジテムツムラ(静岡県藤枝市)
- ・津村(中国)有限公司(中国上海市)
- ・平村(深圳)医薬有限公司(中国深圳市)
- ・天津津村製薬有限公司(中国天津市)
- ・平安津村製薬有限公司(中国天津市)
- ・白山林村中薬開発有限公司(中国白山市)
- ・株式会社夕張ツムラ(北海道夕張市)
- ・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(中国上海市)
- ・盛実百草薬業有限公司(中国天津市)
- ・TSUMURA USA, INC.(米国カリフォルニア州)

(8) 重要な親会社および子会社の状況

親会社との関係

該当事項はありません。

重要な子会社の状況

会社名	住所	資本金または出資金	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	2,528,993 (千人民元)	100.0	ツムラグループの中国における地域統括
深圳津村薬業有限公司	中国深圳市	50,440,000 (米ドル)	100.0	原料生薬の調達・選別加工・保管および販売
平村(深圳)医薬有限公司	中国深圳市	10,000 (千人民元)	100.0	医薬品・食品販売
上海津村製薬有限公司	中国上海市	36,200,000 (米ドル)	63.0	漢方エキスパウダーの製造および販売
天津津村製薬有限公司	中国天津市	934,000 (千人民元)	100.0	漢方エキスパウダーの製造および販売
平安津村有限公司	中国上海市	1,705,000 (千人民元)	56.0	事業統括
平安津村薬業有限公司	中国天津市	174,201 (千人民元)	80.0	事業統括
盛実百草薬業有限公司	中国天津市	118,208 (千人民元)	97.7	原料生薬の調達・選別加工・保管および販売
白山林村中薬開発有限公司	中国白山市	30,000 (千人民元)	100.0	原料生薬の栽培・調達・選別加工および保管
TSUMURA USA, INC.	米国カリフォルニア州	1,261,328 (米ドル)	100.0	米国における医薬品開発

(注) 議決権比率は、直接および間接所有の合計です。

(9) 従業員の状況 (2025年3月31日現在)

従業員数	前連結会計年度末比増減
4,272(742)名	134名増(2名減)

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

(10) 主要な借入先の状況 (2025年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	11,925百万円
株式会社国際協力銀行	6,404百万円
株式会社三井住友銀行	3,676百万円

(11) その他企業集団の現況に関する重要な事項

記載すべき事項はありません。

2 株式に関する事項(2025年3月31日現在)

1. 当社が発行する株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数

250,000,000株

(2) 発行済株式の総数

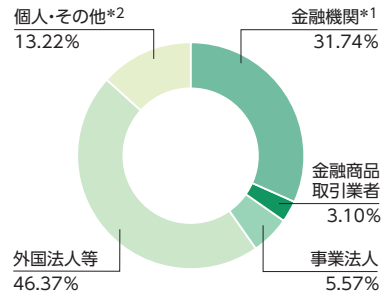
76,758,362株(自己株式 437,047株を含む)

(3) 株主数

21,352名(前期末比 3,249名増)

(4) 大株主の状況

〈所有者別株式数分布状況〉



*1 「金融機関」には、役員報酬BIP信託の信託財産として保有する自己株式131,198株、株式付与ESOP信託の信託財産として保有する自己株式452,507株を含めています。

*2 「個人・その他」には、自己株式437,047株を含めています。

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,959 千株	15.67 %
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	7,675	10.06
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,208	6.82
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,504	4.59
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.22
ツムラグループ従業員持株会	1,566	2.05
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 384513	1,414	1.85
株式会社三菱UFJ銀行	1,348	1.77
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,200	1.57
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,187	1.56

(注) 持株比率は、自己株式437,047株を控除して計算しています。

なお、上記自己株式には役員報酬BIP信託の信託財産として保有する自己株式131,198株、株式付与ESOP信託の信託財産として保有する自己株式452,507株は含まれていません。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当該事項はありません。

2. 当社が保有する株式に関する事項

株式の保有状況

i) 投資株式の区分の基準および考え方

当社は、投資株式について、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を純投資目的である投資株式、それ以外の株式を純投資目的以外の目的である投資株式に区分しています。

ii) 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

・保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、取引先との長期的・安定的な関係を構築・維持することが重要と考えています。このため、取引先との事業上の関係などを総合的に勘案し、政策保有株式を保有しています。政策保有株式については、当社の資本コストを勘案した上で、取締役会にて中長期的な関係維持、取引拡大、シナジー創出などの可否を原則として、個別に保有の検証を行い、保有意義が乏しい銘柄については全量を売却の対象としています。

今後も企業価値向上の効果などが乏しいと判断される銘柄については、株価や市場動向を考慮して売却していきます。

3

役員に関する事項

(1) 取締役の状況 (2025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 加藤 てる 照 かつ 和	
取締役	すぎ 杉 井 けい 圭	
取締役	はん 半 田 むね 宗 樹	
取締役	み 三 やけ 宅 ひろし 博	
取締役	おか だ 岡 田 ただし 正	
取締役	やなぎ 柳 りょう 良 へい 平	早稲田大学大学院会計研究科 客員教授、 エーザイ株式会社 シニアアドバイザー、 アビームコンサルティング株式会社 エグゼクティブアドバイザー、 M&Gインベストメンツジャパン株式会社 副社長
取締役(常勤監査等委員)	なが なが 永 富 ひろ 弘	
取締役(監査等委員)	まつ した 松 下 みつ 満 とし 俊	弁護士(梶谷総合法律事務所)、 パシフィックシステム株式会社 社外監査役
取締役(監査等委員)	もち づき 望 月 あけ 明 み 美	公認会計士(明星監査法人)、 旭化成株式会社 社外監査役、 SBIホールディングス株式会社 監査役(非常勤)

- (注) 1 取締役三宅博氏、取締役岡田正氏、取締役柳良平氏、取締役松下満俊氏、取締役望月明美氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
- 2 取締役(監査等委員)望月明美氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
- 3 取締役永富弘氏は常勤監査等委員です。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す。
- 4 当社は、取締役三宅博氏、取締役岡田正氏、取締役柳良平氏、取締役松下満俊氏、取締役望月明美氏を株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2で定める「独立役員」として、同取引所に対して届出を行っています。

執行役員の状況(2025年3月31日現在)

地 位	経営担当範囲	氏 名	担 当
CEO(最高経営責任者)※	ツムラグループ全体(経営責任)	加 藤 照 和	渉外調査室、監査室担当
Co-COO(共同最高執行責任者)※	ツムラグループ全体/ Co-COO (中国総代表)の担当範囲を除く事業全体	す 杉 井 圭	コーポレート・コミュニケーション室、 サステナビリティ推進室担当
Co-COO(中国総代表) (共同最高執行責任者)	中国事業全般(執行責任)*	戸 田 光 胤	中国統括室担当
CFO(最高財務責任者)※	ツムラグループ全体(経営サポート部門中心)	はん だ 田 木 樹 半 田 宗 樹	経営企画室、経理部、情報技術部担当
CHRO(最高人財・人事責任者)	グループ全体(HR部門統括)	あ だ ち すすむ 安 達 晋	人事部、秘書室担当
執行役員		そ だ 田 ゆき のり 空 田 幸 徳	医薬営業本部長
執行役員		えん だ 田 こう し 遠 藤 浩 司	ツムラアカデミー室長
執行役員		こん だ 田 あり ひと 今 田 明 人	研究開発本部長、 マーケティング本部、国際開発本部担当
執行役員		くま がい しやう いち 熊 谷 昇 一	生産本部長
執行役員		あ べ だ 忠 ひろ 阿 部 忠 弘	ヘルスケア本部長
執行役員		ちやう りつ げん 張 立 弦	中国生産統括 兼 中国製剤プラットフォーム統括
執行役員		わた なべ よし はる 渡 邊 義 春	中国生薬プラットフォーム統括、生薬本部担当
執行役員		みぞ ぐち かず しげ 溝 口 和 臣	信頼性保証本部長
執行役員	(リスク・コンプライアンス担当)	し せき こう じ 紫 関 康 次	法務・コンプライアンス部長、 総務部、適正推進部担当

* 中国事業全般(執行責任)の経営担当範囲は以下のとおりです。
1.中国における新規市場開拓を伴う事業 2.中国における日本向け事業に関わるサポート 3.中国関係会社の経営に関わる管理・監督
(注) 当社は執行役員制度を導入しており、執行役員は上記のとおりです。なお、(※)は取締役です。

・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います。

なお、当該責任限定が認められるのは、当該非業務執行取締役が責任の原因となった職務の遂行について、善意でかつ重大な過失がないときに限られます。

・役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が会社の業務につき行った行為に起因して、保険期間中に株主、会社、従業員、その他第三者から損害賠償請求がなされた場合に係る損害賠償金および訴訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。当該保険契約の被保険者は取締役、執行役員、当社から出向・派遣しているグループ会社の役員等です。なお、保険料は当社および当社グループ会社が全額を負担しています。

(2)取締役の報酬等

1.当事業年度に係る報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	株式報酬	
取締役(監査等委員である取締役を除く。) (社外取締役を除く。)	252	211	41	3
社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)	37	37	—	3
取締役(監査等委員である取締役を除く。)	289	248	41	6
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く。)	25	25	—	1
社外取締役(監査等委員)	24	24	—	2
取締役(監査等委員)	49	49	—	3

(注) 1 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
2 株式報酬は、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。

2.役員の報酬等の額の決定に関する方針

【役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項】

i) 基本方針

当社の取締役の報酬は、ペイ・フォー・パーパスを基本思想として以下の方針に基づき決定します。

- ツムラのグループ経営の根幹を成すパーパスを掲げた理念経営に基づくビジョンの実現に報いるものとする
- サステナビリティやガバナンスへの取り組みを通じたステークホルダーからの信頼の獲得、社会課題の解決を通じたツムラの持続的な成長に報いるものとする
- 高い目標へのチャレンジを動機付けるものとする
 - ・ 高い目標への役員一人ひとりのチャレンジに報いる
 - ・ 高い目標の達成に不可欠な“経営チーム”としての成果に報いる

ii) 報酬水準

当社を取り巻く経営環境を踏まえ、外部専門会社の調査データに基づく同業他社または同規模の他社等の報酬水準との比較を客観的に行之、また、当社従業員の給与水準等を鑑みて、役割・職務等に見合う報酬水準を設定しています。

iii) 報酬体系・構成

当社の取締役の報酬体系は、基本報酬(固定部分、短期業績連動部分(STI))、業績連動型株式報酬(LTI-I、LTI-II)により構成し、基本報酬の短期業績連動部分、業績連動型株式報酬をインセンティブ(変動報酬)として位置付けています。また、当社の取締役の種類別の報酬割合については、外部専門会社の調査データに基づく同業他社または同規模の他社等の動向等も参考に、当社の持続的成長と企業価値向上に資するため以下のとおりの報酬構成としています。

報酬の種類		目的・概要
固定	基本報酬(固定部分)	役割・職務等に応じた固定報酬
	STI (短期業績連動部分)	各事業年度の会社業績および個々が設定する業務目標達成に向けた取り組みに報いるための年次インセンティブ ・目標達成時に支給する基準額は、役割・職務等に応じ総報酬に対する一定の割合で設定 ・具体的な支給額は、各事業年度の業績目標達成度に応じ基準額の15%-150%の範囲で決定 ・固定部分とあわせて毎月金銭で支給
	LTI-I (中期業績連動)	中期経営計画実現に向けた取り組みに報いるための中期インセンティブ ・毎年役割・職務等に応じた基礎ポイントを付与・累計し、中期経営計画の業績目標の達成度および個々が設定する業務目標の達成度に応じ当該累計ポイントを変動させたポイント数に相当する当社株式を交付(納税目的で50%は金銭支給。) ・具体的な交付株式数は、基礎ポイントの累計の15%-150%の範囲内で決定 ・原則として、中期経営計画の終了直後の10月頃に一括して交付
	LTI-II (長期ビジョン連動)	長期ビジョン実現に向けたチャレンジを促すための長期インセンティブ ・毎年役割・職務等に応じた基礎ポイントを付与・累計し、中期経営計画期間終了後に長期ビジョン実現に向けた進捗目標の達成度に応じ変動させたポイント数の合計値に相当する数の当社株式を退任時に交付(納税目的で50%は金銭支給。) ・具体的な交付株式数は、基礎ポイントの累計の0%-150%の範囲内で決定 ・原則として、退任後に一括して交付

【短期インセンティブ:STI(短期業績連動部分)(基本報酬)】

各事業年度の会社業績および個々が設定する業務目標達成に向けた取り組みに報いるための年次インセンティブになります。

評価指標	配分割合	係数変動幅
連結売上高	25%～35%	0%～150%
連結営業利益	25%～35%	0%～150%
個々が設定する業務目標の達成度	30%～50%	50%～150%
合計	100%	15%～150%

【中期インセンティブ:LTI-I(業績連動型株式報酬)】

中期経営計画実現に向けた取り組みに報いるための中期インセンティブになります。

評価指標	配分割合	係数変動幅
連結売上高	30%	0%～150%
連結営業利益	20%	0%～150%
連結ROE(対象期間平均)	20%	0%～150%
個々が設定する業務目標の達成度	30%	50%～150%
合計	100%	15%～150%

【長期インセンティブ:LTI-II(業績連動型株式報酬)】

長期ビジョン実現に向けたチャレンジを促すための長期インセンティブになります。

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

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

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

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

LTI-IIが支給される場合

固定部分 [55%]	短期業績連動部分 短期 インセンティブ [25%]	LTI-I 中期 インセンティブ [10%]	LTI-II 長期 インセンティブ [10%]
基本報酬(金銭)		業績連動型株式報酬 (非金銭)	
固定		変動	

※構成割合は役割・職務等ごとの報酬基準額におけるものです。
※変動報酬に係る目標達成度を100%とした場合のモデルです。

LTI-IIが支給されない場合

固定部分 [60%]	短期業績連動部分 短期 インセンティブ [30%]	LTI-I 中期 インセンティブ [10%]
基本報酬(金銭)		業績連動型株式報酬(非金銭)
固定		変動

【業績連動報酬に係る指標】

取締役(監査等委員である取締役を除く。)のうち代表取締役を含めた業務執行取締役を対象とした業績連動報酬に係る指標の目標は以下のとおりです。

評価指標		単年度目標(2024年度)		中期経営計画(2024年度)	
		計画値	実績	計画値	実績
STI	連結売上高(億円)	1,850	1,810	—	—
	連結営業利益(億円)	395	401	—	—
LTI- I	連結売上高(億円)	—	—	1,620	1,810
	連結営業利益(億円)	—	—	290	401
	連結ROE(%)	—	—	8	11.4
LTI- II	TSR	—	—	1.0	1.2

iv) 報酬決定のプロセス

- 取締役会は、報酬基準額、業績評価方法、業績評価結果に応じた確定額の算出ルールおよびそれに基づく報酬決定の手続きを審議プロセスの客観性・透明性を高めるために、報酬諮問委員会に諮問し、その結果・経緯についての答申を受け、株主総会で決議された総額の範囲内で決定します。このうち、業績評価方法および業績評価結果に応じた確定額の算出ルールは、社内規則に定めることとし、これを改定する場合には、報酬諮問委員会による審議・答申をもとに取締役会で決議します。
- 取締役会は、基本報酬の短期業績連動部分およびLTI-Iにおける個々が設定する業務目標の達成度の決定に関しては、報酬諮問委員会に委任するものとします。報酬諮問委員会に委任する理由は、委員長を社外取締役が務め、委員の過半数を社外取締役で構成している同委員会に委任することにより、報酬等に関する手続の客観性および透明性をより一層高めるためです。
- 代表取締役社長である加藤昭和に、社内規則および取締役会決議内容に即した個人別支給額が算定されているかの確認ならびに個人への通知について委任しています。委任した理由は、報酬諮問委員会の審議内容を踏まえ報酬額の妥当性を検証できる立場にあると判断したためです。

報酬諮問委員会(2025年3月31日時点)

氏名	地位	担当
三宅 博	社外取締役	委員長
岡田 正	社外取締役	委員
加藤 昭和	代表取締役社長CEO	委員

v) 報酬等の内容

- 当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬(金銭報酬)は、年額600百万円以内(2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による。)とすることを決議しています(決議時の取締役は社外取締役を含めて6名が対象)。
- 株式報酬は、2016年6月29日開催の第80回定時株主総会にて業績連動型株式報酬制度の導入を決議しています(決議時の取締役は業務執行取締役3名が対象)。
- 2019年6月27日開催の第83回定時株主総会において、株式報酬に係る報酬を、当社普通株式の交付から、当社普通株式の交付および金銭の支給へ改定することを決議しています(決議時の取締役は業務執行取締役3名が対象)。
- 2022年度以降の株式報酬は、2022年6月29日開催の第86回定時株主総会にて決議しており(決議時の取締役は業務執行取締役3名が対象)、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度(当初は、2023年3月31日で終了する事業年度から2025年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度)において、当社が拠出する金員の上限は290百万円に当該中期経営計画の対象となる事業年度の年数を乗じた金額、取締役等に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付および給付が行われる当社株式等の数の上限は10万株に当該中期経営計画の対象となる事業年度の年数を乗じた株数を上限としています。
- 監査等委員である取締役の報酬は、その役割・職務等の内容を勘案し、固定の基本報酬のみとし、年額72百万円以内(2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による。)において、監査等委員である取締役の協議により決定しています(決議時の取締役は監査等委員である取締役3名が対象)。
- 取締役(監査等委員である取締役を除く。)のうち社外取締役を含めた非業務執行取締役および監査等委員である取締役は、業務執行の監督という役割に鑑みて固定の基本報酬(金銭)のみとしています。

(3) 社外役員に関する事項

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

該当事項はありません。

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

取締役柳良平氏は、早稲田大学大学院会計研究科の客員教授、エーザイ株式会社のシニアアドバイザー、アビームコンサルティング株式会社のエグゼクティブアドバイザー、M&Gインベストメンツジャパン株式会社の副社長を兼務しています。取締役松下満俊氏は、梶谷総合法律事務所のパートナー弁護士、パシフィックシステム株式会社の社外監査役を兼務しています。取締役望月明美氏は、明星監査法人の社員、旭化成株式会社の社外監査役、SBIホールディングス株式会社の監査役(非常勤)を兼務しています。なお、いずれも当社と各兼職先との間に特別の関係はありません。

iii) 当事業年度における主な活動状況

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

氏名	出席回数				社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
	取締役会	指名・報酬 諮問委員会*	監査等 委員会	社外取締役 会議	
三宅博 (取締役)	100% (18/18回)	指名・報酬諮問委員会* 100% (4/4回) 指名諮問委員会 100% (5/5回) 報酬諮問委員会 100% (7/7回)	—	100% (13/13回)	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識や国内外の事業経験を有しています。独国においては総合商社現地法人の社長を務められました。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮しています。取締役会や指名諮問委員会、報酬諮問委員会においては積極的に発言し、健全な企業経営に資する議論を深めています。
岡田正 (取締役)	100% (18/18回)	指名・報酬諮問委員会* 100% (4/4回) 指名諮問委員会 100% (5/5回) 報酬諮問委員会 100% (7/7回)	—	100% (13/13回)	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識や国内外の事業経験を有しています。中国においては建設機械中国事業統括会社の副総経理を務められました。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮しています。取締役会や指名諮問委員会、報酬諮問委員会においては積極的に発言し、企業価値の持続的な向上に資する議論を深めています。
柳良平 (取締役)	100% (18/18回)	指名・報酬諮問委員会* 100% (4/4回) 指名諮問委員会 100% (5/5回)	—	92% (12/13回)	非財務資本と企業価値の関連を示す「柳モデル」の開発者であるとともに、長年にわたる企業の財務責任者や大学の客員教授としての豊富な経験と見識を有しています。また当社においても、ESGも含めた価値創造の具現化に向け、非財務資本の開示をより充実加速し、組織・人的資本等の価値の「見える化」に十分な役割を發揮し、企業価値向上に資する議論を深めています。
松下満俊 (監査等委員)	100% (18/18回)	指名・報酬諮問委員会* 100% (4/4回) 指名諮問委員会 100% (5/5回)	100% (19/19回)	92% (12/13回)	会社法務に精通した弁護士として、豊富な経験を有しており、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ます。社外役員となること以外の方法で企業経営に関与した経験はありませんが、取締役会や監査等委員会、指名諮問委員会において積極的に発言し、チャレンジとリスクマネジメントの両面から企業価値向上に資する議論を深めています。
望月明美 (監査等委員)	100% (18/18回)	指名・報酬諮問委員会* 100% (4/4回) 指名諮問委員会 80% (4/5回)	100% (19/19回)	100% (13/13回)	公認会計士として財務および会計に精通し、豊富な経験を有しており、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ます。社外役員となること以外の方法で企業経営に関与した経験はありませんが、取締役会や監査等委員会、指名諮問委員会において積極的に発言し、グループガバナンスの観点から議論を深めています。

*2024年6月27日に指名・報酬諮問委員会は、指名諮問委員会、報酬諮問委員会に分離しました。

iv) 当社および当社の主要取引先等特定関係事業者との親族関係

該当事項はありません。

v) 社外役員に関するその他の重要な事項

法令に定める取締役(監査等委員)の員数を欠くことになる場合に備えるため、2023年6月29日開催の第87回定時株主総会において補欠の監査等委員である取締役として土屋智恵子氏が選任されています。

4 会計監査人に関する事項

(1) 名称

PwC Japan有限責任監査法人

(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	82百万円
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	84百万円

- (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います。
- 2 監査等委員会は、社内関係部門および会計監査人から必要な資料の入手や報告を受け、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況および報酬見積りの算出根拠等を確認し審議した結果、会計監査人の報酬等の額について妥当であると判断し、同意しています。
- 3 中国の在外連結子会社は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けています。

(3) 非監査業務の内容

当社が監査公認会計士等に対して報酬を支払っている非監査業務の内容は、コンフォート・レター（監査人から引受事務幹事会社への書簡）の発行業務等です。

(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します。

第89期連結計算書類(2024年4月1日～2025年3月31日)

連結貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位:百万円)

科 目	当期末 2025年3月31日現在	前期末(ご参考) 2024年3月31日現在
資 産 の 部		
流動資産	295,709	281,292
現金及び預金	73,227	78,075
受取手形及び売掛金	68,017	67,149
商品及び製品	14,939	12,139
仕掛品	20,197	18,309
原材料及び貯蔵品	98,647	87,168
その他	21,006	18,761
貸倒引当金	△325	△311
固定資産	168,670	146,961
有形固定資産	128,246	104,058
建物及び構築物	100,818	95,434
機械装置及び運搬具	79,770	73,255
工具、器具及び備品	16,685	15,037
土地	10,810	9,037
建設仮勘定	41,344	22,965
その他	897	823
減価償却累計額	△122,080	△112,493
無形固定資産	18,241	17,253
のれん	8,512	8,350
その他	9,729	8,902
投資その他の資産	22,182	25,650
投資有価証券	10,276	15,241
退職給付に係る資産	5,328	3,626
繰延税金資産	847	1,115
その他	5,730	5,666
貸倒引当金	△0	△0
資産合計	464,380	428,254

(単位:百万円)

科 目	当期末 2025年3月31日現在	前期末(ご参考) 2024年3月31日現在
負 債 の 部		
流動負債	61,913	68,557
支払手形及び買掛金	24,314	19,828
短期借入金	5,285	10,313
1年内償還予定の社債	—	15,000
未払金	12,144	9,212
未払法人税等	7,577	2,979
従業員株式給付引当金	908	—
役員株式給付引当金	306	—
その他	11,378	11,222
固定負債	72,357	64,332
社債	45,000	45,000
長期借入金	20,051	9,377
長期未払法人税等	240	—
繰延税金負債	202	1,088
再評価に係る繰延税金負債	1,214	1,179
退職給付に係る負債	597	49
従業員株式給付引当金	—	414
役員株式給付引当金	—	220
その他	5,051	7,002
負債合計	134,270	132,889
純 資 産 の 部		
株主資本	269,852	247,307
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	13,749	13,739
利益剰余金	229,202	205,804
自己株式	△3,242	△2,378
その他の包括利益累計額	30,677	23,494
その他の有価証券評価差額金	3,690	5,910
繰延ヘッジ損益	240	1,328
土地再評価差額金	2,638	2,673
為替換算調整勘定	23,533	13,870
退職給付に係る調整累計額	574	△287
非支配株主持分	29,579	24,562
純資産合計	330,110	295,364
負債・純資産合計	464,380	428,254

連結損益計算書

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位:百万円)

科 目	当 期 (2024年4月1日～ 2025年3月31日)	前 期 (ご参考) (2023年4月1日～ 2024年3月31日)
売上高	181,093	150,845
売上原価	90,509	82,028
売上総利益	90,583	68,816
販売費及び一般管理費	50,458	48,799
営業利益	40,125	20,017
営業外収益	3,067	3,853
受取利息	628	671
受取配当金	386	300
為替差益	1,176	2,193
補助金収入	562	141
その他	314	546
営業外費用	746	378
支払利息	518	330
その他	227	47
経常利益	42,446	23,493
特別利益	3,248	462
固定資産売却益	9	15
投資有価証券売却益	3,239	446
特別損失	135	218
固定資産売却損	2	－
固定資産除却損	100	218
投資有価証券評価損	32	－
税金等調整前当期純利益	45,559	23,736
法人税、住民税及び事業税	10,630	6,083
法人税等調整額	404	△394
法人税等合計	11,035	5,689
当期純利益	34,523	18,046
非支配株主に帰属する当期純利益	2,095	1,339
親会社株主に帰属する当期純利益	32,428	16,707

(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 (2024年4月1日～ 2025年3月31日)	前 期 (2023年4月1日～ 2024年3月31日)
営業活動による キャッシュ・フロー	33,823	5,608
投資活動による キャッシュ・フロー	△24,974	△19,351
財務活動による キャッシュ・フロー	△19,871	△4,417
現金及び現金同等物に係る 換算差額	6,122	1,465
現金及び現金同等物の 増減額(△は減少)	△4,899	△16,695
現金及び現金同等物の 期首残高	78,034	94,730
現金及び現金同等物の 期末残高	73,135	78,034

第89期計算書類(2024年4月1日～2025年3月31日)

貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位:百万円)

科 目	当 期 末 2025年3月31日現在	前 期 末 (ご参考) 2024年3月31日現在
資 産 の 部		
流動資産	183,184	185,942
現金及び預金	23,644	34,475
売掛金	53,137	54,750
商品及び製品	13,645	10,526
仕掛品	16,550	14,233
原材料及び貯蔵品	31,501	32,666
前渡金	11,785	15,136
前払費用	990	1,029
関係会社短期貸付金	28,364	18,911
その他	3,572	4,221
貸倒引当金	△ 8	△ 7
固定資産	176,843	164,300
有形固定資産	69,384	57,930
建物	27,349	27,150
構築物	1,472	1,454
機械及び装置	8,440	9,354
車両運搬具	0	0
工具、器具及び備品	3,041	2,506
土地	10,475	8,702
建設仮勘定	18,267	8,432
その他	336	330
無形固定資産	4,096	3,980
ソフトウェア	4,066	3,950
その他	29	29
投資その他の資産	103,362	102,389
投資有価証券	10,276	15,241
関係会社株式	1,957	1,957
出資金	46	46
関係会社出資金	47,915	47,915
関係会社長期貸付金	37,218	31,298
長期前払費用	507	452
前払年金費用	4,408	4,001
敷金	778	769
繰延税金資産	128	—
その他	128	708
貸倒引当金	△ 3	△ 3
資産合計	360,028	350,243

(単位:百万円)

科 目	当 期 末 2025年3月31日現在	前 期 末 (ご参考) 2024年3月31日現在
負 債 の 部		
流動負債	38,413	48,899
電子記録債務	2,781	2,976
買掛金	2,186	2,373
短期借入金	5,285	10,313
1年内償還社債	—	15,000
未払金	11,595	8,743
未払費用	4,682	4,514
未払法人税等	7,307	2,859
未払消費税等	1,536	—
預り金	198	125
従業員株式給付引当金	908	—
役員株式給付引当金	306	—
その他	1,625	1,994
固定負債	70,406	62,870
社債	45,000	45,000
長期借入金	20,051	9,377
長期未払法人税等	240	—
繰延税金負債	—	1,151
再評価に係る繰延税金負債	1,214	1,179
従業員株式給付引当金	—	414
役員株式給付引当金	—	220
その他	3,900	5,526
負債合計	108,819	111,769
純 資 産 の 部		
株主資本	244,638	228,561
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	14,059	14,048
資本準備金	12,595	12,595
その他資本剰余金	1,463	1,453
利益剰余金	203,679	186,749
利益準備金	2,931	2,931
その他利益剰余金	200,748	183,818
繰越利益剰余金	200,748	183,818
自己株式	△ 3,242	△ 2,378
評価・換算差額等	6,569	9,911
その他有価証券評価差額金	3,690	5,910
繰延ヘッジ損益	240	1,328
土地再評価差額金	2,638	2,673
純資産合計	251,208	238,473
負債・純資産合計	360,028	350,243

損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位:百万円)

科 目	当 期 (2024年4月1日～ 2025年3月31日)	前 期 (ご参考) (2023年4月1日～ 2024年3月31日)
売上高	159,830	131,283
売上原価	86,516	74,673
売上総利益	73,313	56,610
販売費及び一般管理費	40,747	40,095
営業利益	32,565	16,514
営業外収益	1,779	2,294
受取利息	1,239	634
受取配当金	313	408
為替差益	—	1,163
その他	226	87
営業外費用	1,578	456
支払利息	518	428
社債発行費	833	—
その他	227	27
経常利益	32,766	18,353
特別利益	3,239	460
固定資産売却益	0	14
投資有価証券売却益	3,239	446
特別損失	109	26
固定資産売却損	1	—
固定資産除却損	74	26
投資有価証券評価損	32	—
税引前当期純利益	35,896	18,787
法人税、住民税及び事業税	9,825	5,426
法人税等調整額	110	△ 365
法人税等合計	9,935	5,061
当期純利益	25,960	13,725

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

2025年5月14日

株式会社 ツムラ
取締役会 御中PwC Japan有限責任監査法人
東京事務所指定有限責任社員 公認会計士 塩谷 岳志
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 添野 俊雄
業務執行社員

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2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社ツムラ及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関する責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年5月14日

株式会社 ツムラ
取締役会 御中

PwC Japan有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士 塩谷 岳志

指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士 添野 俊雄

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2024年4月1日から2025年3月31日までの第89期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第89期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

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

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

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実はありません。
- 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、指摘すべき事項はありません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3) 連結計算書類の監査結果

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

2025年5月15日

株式会社ツムラ 監査等委員会

常勤監査等委員 永 渕 富 弘 ㊞

監 査 等 委 員 松 下 満 俊 ㊞

監 査 等 委 員 望 月 明 美 ㊞

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

トピックス

KampoView〔漢方がよく分かる総合サイト〕



当社は、漢方の魅力と役立つ情報をより分かりやすくお届けするため、ウェブサイト「KampoView(漢方ビュー)」〔漢方がよく分かる総合サイト〕をリニューアル公開しました。

気になる症状から探せる「悩み別漢方」や、漢方の基礎から処方・生薬までを学べる「漢方を知ろう」など、生活の身近なテーマから専門的な医療の話題まで、心と体の健康づくりをサポートする幅広い情報を発信しています。

KampoViewが、皆様の健康的で豊かな日々の一助となれば幸いです。

ツムラコーポレート
サイトTOPページ

KampoView
TOPページ



「悩み別漢方」では気になる各症状について西洋医学、漢方医学の視点から解説

「50歳からのフレイルアクション」プロジェクト

人生100年時代において、誰もが自分らしく、からだも、こころも、健康でいられる社会を目指して、フレイルの啓発に取り組んでいます。



「漢方を知ろう」では漢方の基礎知識をはじめ漢方処方解説や119種の生薬を紹介

株主メモ

事業年度	4月1日～翌年3月31日
期末配当金受領株主確定日	3月31日
中間配当金受領株主確定日	9月30日
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
特別口座の口座管理機関	
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 電話：0120-232-711 (通話料無料) 受付時間 9:00～17:00(土・日・祝日等を除く)
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
公告の方法	電子公告により行います。 公告掲載URL https://www.tsumura.co.jp/ir/stock/announcement/index.html (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時は、日本経済新聞に公告します。)

株式に関するお手続き等について

お問い合わせ内容	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	お取引の証券会社等へ お問い合わせください。	三菱UFJ信託銀行株式会社に お問い合わせください。
単元未満株式の買取請求・買増請求		
配当金受領方法の変更		
未受領の配当金の受領方法	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話：0120-232-711(通話料無料) 受付時間 9:00～17:00(土・日・祝日等を除く)	

※株券電子化前に「ほふり」(株式会社証券保管振替機構)に預託されていなかった株主様の株式は、当社の株主名簿管理人である三菱UFJ信託銀行株式会社に「特別口座」を開設して記録、管理しています。

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「**株式数比例配分方式**」をお選びいただく必要があります。
 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「株式数比例配分方式」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い合わせください。

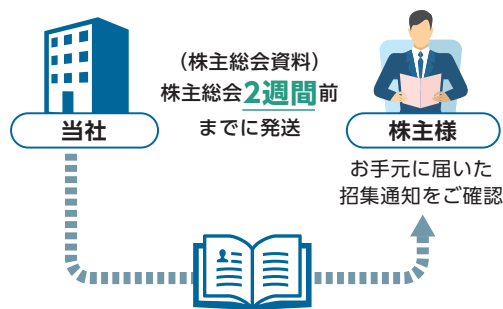
株主総会資料の電子提供制度のご案内

会社法に基づき、株主総会資料は原則ウェブサイト上でご覧いただくこととしています。本招集ご通知につきましても、環境負荷軽減を図る方針にてお送りしています。すべての株主総会資料は、本招集ご通知4ページでご案内の当社ウェブサイトよりご確認くださいませようお願い申し上げます。

これまでの招集通知

原則として書面送付

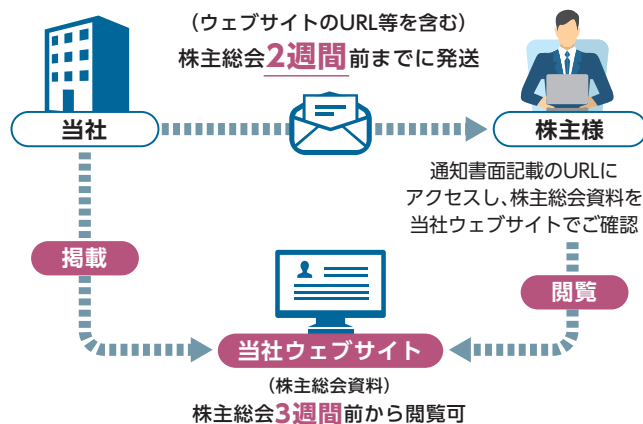
招集通知



電子提供制度

電子提供 + 書面通知

通知書面



本総会の資料(通知書面および電子提供措置事項)は、法定よりそれぞれ1週間程度早めてご提供しています。

書面交付請求について (次回以降の株主総会資料を書面で確認したい場合)

以下のお問い合わせ先または口座を開設されている証券会社にお申し出の上、株主総会の議決権行使基準日(3月末日)までに、お手続きを完了いただけますようお願い申し上げます。

電子提供制度・書面交付請求に関するお問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

(受付時間:土・日・祝日等を除く平日9:00~17:00)

電子提供制度
専用ダイヤル

0120-696-505

<https://www.tr.mufg.jp/daikou/denshi.html>





第89回 定時株主総会 会場ご案内図

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

日 時 2025年6月27日(金曜日) 午前10時～(受付開始 午前9時)

会場は、バリアフリーとなっていますが、お手伝いが必要な株主様は当社スタッフにお声掛けください。
株主様へのお土産のご用意はございません。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。



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。



お問い合わせ先 (平日10:00～17:00)

株式会社ツムラ 総務部 総務課 電話：03-6361-7130



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