

第90回 定時株主総会

招集ご通知

▶ 日時

2026年6月26日（金曜日） 午前10時
(受付開始 午前9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。）7名選任の件

▶ CONTENTS

第90回定時株主総会招集ご通知	4
株主総会参考書類	9
事業報告	19
連結計算書類	39
計算書類	41
監査報告	43

▶ 議決権の事前行使にご協力ください



インターネットまたは書面による議決権行使期限

2026年6月25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



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

スマート招集

本招集ご通知は、PC・スマートフォン等でも
主要なコンテンツをご覧いただけます。

<https://p.sokai.jp/4540/>



自然と健康を科学する

株式会社ツムラ

証券コード：4540

ごあいさつ



代表取締役社長CEO

加藤 照和

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。

2025年度は、インフレによる物価上昇や為替の円安など、依然として厳しい外部環境が続きました。国内の医療用医薬品事業においては医療関係者への情報提供活動を一層推進するとともに、漢方製剤の安定供給体制の維持・強化を最優先課題と位置づけ、必要な成長投資を着実に進めてきました。中国事業では、第2期中期経営計画の課題である中薬飲片（刻み生薬）事業の基盤構築として、上海虹橋中薬飲片有限公司との技術・資本提携を計画よりも1年前倒しで実施しました。引き続き、第2期中期経営計画の達成に向け、国内事業・海外事業ともに課題解決に積極果敢に取り組んでいきます。

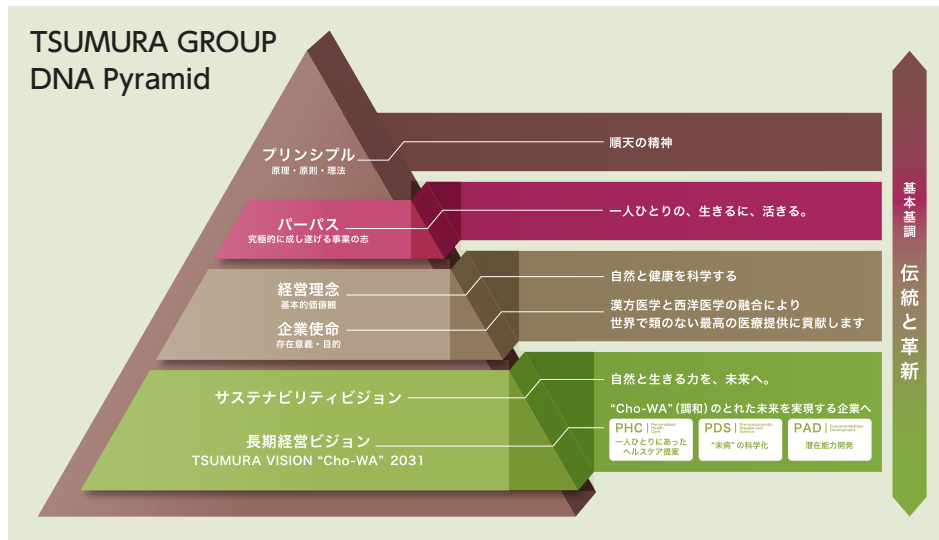
2026年度は長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA”2031」の折り返し地点である重要な一年です。医療用医薬品事業、ヘルスケア事業、中国事業をそれぞれ独立採算制とするカンパニー制を導入し、大幅な権限委譲による経営の意思決定の迅速化と責任の明確化を図ることにより、長期経営ビジョンの実現に向けて、よりスピード感をもって取り組んでいきます。

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・製商品による価値創出に取り組んでいます。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した製造・販売に至る高度なバリューチェーンを通じて、持続的な安定供給を実現し、誰一人取り残すことのない医療への貢献を目指していきます。

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は、競争優位性のさらなる強化と中長期的な企業価値向上につながるものと考えています。

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

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び社会的使命として「一人ひとりの、生きるに、生きる。」をパーパスに制定し、「順天の精神」とともにピラミッドの上位に位置づけています。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

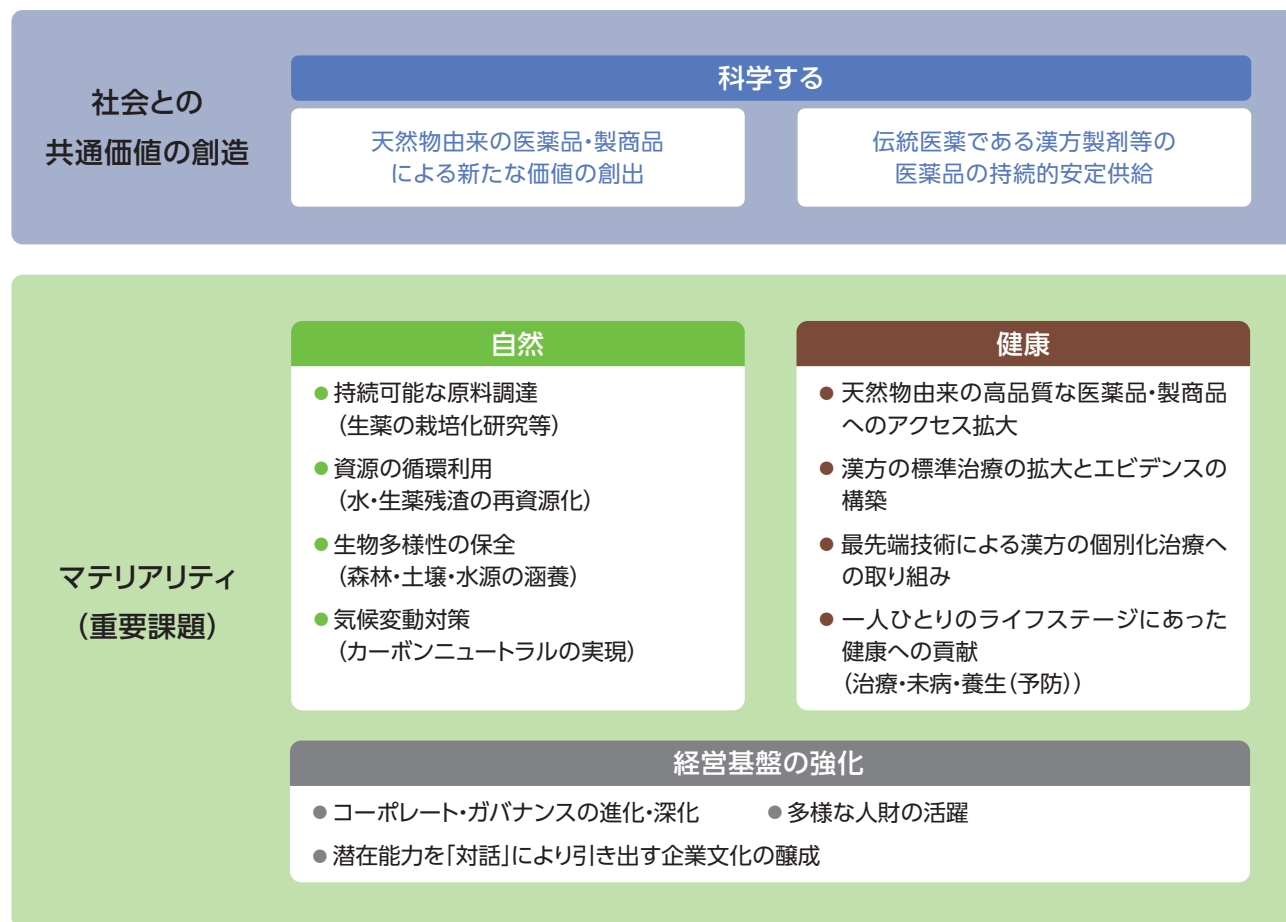
一人ひとりのライフステージ・症状・遺伝体質・生活環境等に合わせて、漢方薬・中薬をはじめとした製商品・サービスをエビデンスベースで提供することにより、人々のwell-beingに貢献していきます。

サステナビリティビジョン 自然と生きる力を、未来へ。

ツムラグループのマテリアリティ

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

事業活動を通じて地球規模の課題解決に貢献し、企業価値の向上を実現するために、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)2026年6月5日
(電子提供措置の開始日)2026年5月29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90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90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/teiiji/>

【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にアクセスいただき、「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、**2026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

記

1. 日 時 **2026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 1. 第90期(2025年4月1日から2026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90期(2025年4月1日から2026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。)7名選任の件

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「会計監査人に関する事項」、「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

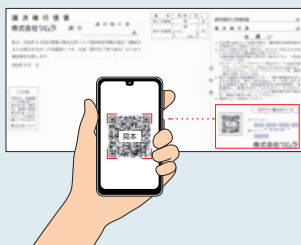
株主総会当日にご出席いただけない場合は、以下のいずれかの方法により、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。また、当社の議決権を有する他の株主様1名を代理人として株主総会にご出席いただくことが可能です。ただし、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますので、ご了承ください。

行使期限 **2026年6月25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。



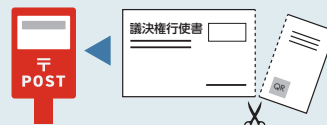
ID・パスワード使用

- 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

ご来場の場合



▶ 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

**2026年6月26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。

ライブ配信をご視聴の場合



▶ ライブ配信を視聴する

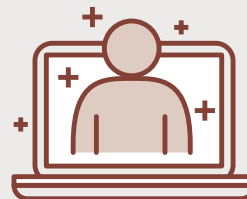
P7・P8

配信日時

**2026年6月26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「Engagement Portal」のご案内に記載されたQRコードをスマートフォン等で読み取った場合、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。

開催後



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。

オンデマンド配信期間

2026年7月8日(水曜日)

〜

2026年8月5日(水曜日)

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 >

▶ 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。

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

◆ご利用期間について
本サイトの公開期間 本総会が手元が届いたときから2026年6月5日(金)まで
ライブ配信 2026年6月26日(金) 10:00から株主総会終了時まで

【ご注意】
本画面は、閲覧目的でない場合も表示されますので、実際に閲覧していただくとともに、本画面の閲覧を保護するためにログインIDやパスワードが画面に表示されることはありません。

パスワードを入力してログイン
QRコードをスマートフォンで読み取る

◆ログインID
3850-XXXX-XXXX-XXX

◆パスワード
XXXXXX

QRコード
スマートフォンで読み取るとログインID・パスワードの入力は不要です。

見本

ご注意事項

1. 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。
2. 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>)
3. 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。

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: 2026年6月5日(金曜日)～6月26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 2026年6月19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。
- ・個別のご回答は行いませんので、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。

※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。

配信日時 2026年6月26日(金曜日) 午前10時から株主総会終了時まで

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、議決権行使等を受けることはできません。
議決権につきましては、事前に行使いただきますようお願い申し上げます。
2. 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. 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。

ライブ配信の視聴方法に
関するお問い合わせ

株式会社プロネクサス
TEL.0120-970-835(通話料無料)

受付日時:2026年6月26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 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財務健全性を確保した最適資本構成に基づく最適な株主還元を追求しています。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。

▶ 期末配当に関する事項

① 配当財産の種類

金銭

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 79円

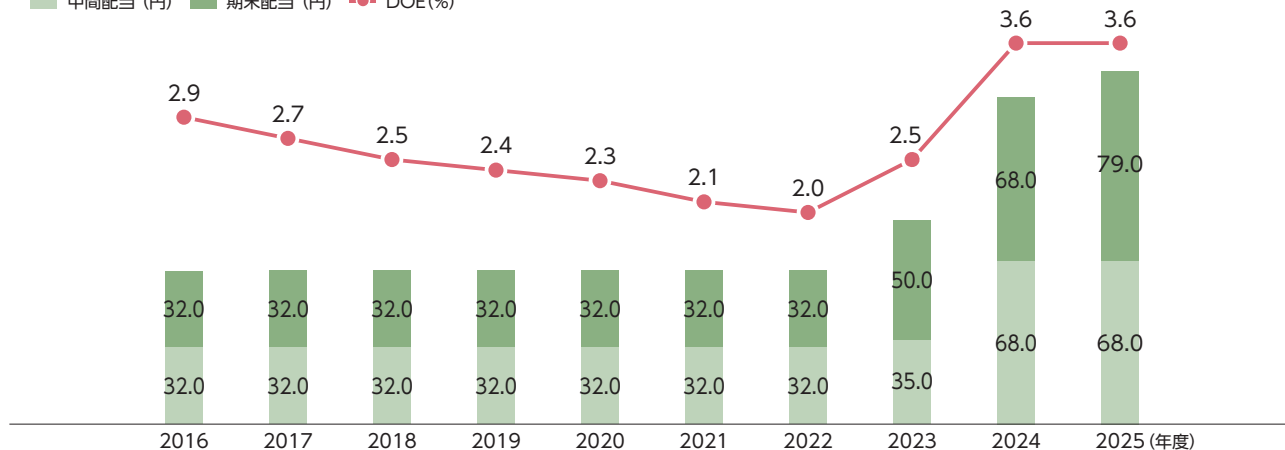
総額 5,947,896,017円

③ 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年6月29日

▶ 配当金の推移

■ 中間配当 (円) ■ 期末配当 (円) ● DOE (%)



(注) 2025年度の1株当たり配当金およびDOEにつきましては、第90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 取締役(監査等委員である取締役を除く。)7名選任の件

取締役(監査等委員である取締役を除く。)5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。)7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	再任 代表取締役社長CEO	100% (20/20回)
2	すぎい 杉井	けい 圭	再任 取締役COO	100% (20/20回)
3	こんだ 今田	あきひと 明人	新任 CTO	—
4	おかだ 岡田	ただし 正	再任 社外 独立 社外取締役	100% (20/20回)
5	えぐち 江口	まりこ 真理子	再任 社外 独立 社外取締役	100% (16/16回)
6	なかつか 中塚	じゅんいちろう 潤一郎	新任 社外 独立 —	—
7	くい 蕢	かいびん 凱頻	新任 社外 —	—

候補者
番号

1

かとう
加藤
てるかず
照和

再任

生年月日 1963年8月26日生(満62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 15年(本総会最終時)

所有する当社株式数 49,300株

取締役会への出席状況 100%(20/20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・ガバナンスを段階的に強化し、社外取締役を過半数の構成とする取締役会の運営、社外取締役を過半数および委員長とする指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置により、活発な議論のもと審議を行っています。2026年4月よりカンパニー制を導入し、3つの事業別の責任体制を明確化するとともに各カンパニープレジデントへの権限委譲を拡大することで、意思決定の迅速化および収益力の向上を図り、独立採算制に向けた仕組みを段階的に整備しています。このように取締役会の実効性をより高めることに努めており、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、業務執行を取締役COOへ権限委譲し、社長CEOとしてグループ全体の経営方針・企業戦略の決定、経営体制の構築、対外折衝を担い、経営人財養成にも取り組んでいます。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。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。

候補者
番号

2

すぎい
杉井
けい
圭

再任

生年月日 1969年12月16日生(満56歳)

現在の当社における地位 取締役COO

取締役在任年数 4年(本総会最終時)

所有する当社株式数 10,900株

取締役会への出席状況 100%(20/20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	当社理事深川津村薬業有限公司 総経理
		2018年 4月	当社理事深川津村薬業有限公司 董事長・総経理
2006年 1月	アクセンチュア株式会社 入社	2020年 4月	当社執行役員 生産本部長
2009年 5月	当社入社	2022年 4月	当社Co-COO
2013年 4月	当社物流企画部長	2022年 6月	当社取締役Co-COO
2016年 4月	当社SCM企画部長	2026年 4月	当社取締役COO(兼)医療用医薬品カンパニープレジデント(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おり、同年6月に取締役Co-COOに就任しました。2026年4月からはCOO(兼)医療用医薬品カンパニープレジデントとして、当社の中核を担う事業の推進に責任をもって取り組んでいます。また、DX分野においても実務経験があることから、業務執行責任者としての経験およびDX分野における知見を活かし、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担い企業価値の向上に貢献できるものと判断し、取締役候補者となりました。取締役選任後は、取締役COO(最高執行責任者)の職責を担う予定です。

候補者
番号

3


 こんだ
今田 あきひと
明人

新任

生年月日	1969年8月6日生(満56歳)
現在の当社における地位	CTO
取締役在任年数	—

所有する当社株式数	6,200株
取締役会への出席状況	—
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

1992年 4月	当社入社	2024年 4月	当社執行役員 研究開発本部長
2010年 4月	当社医薬営業本部東京支店第一病専部長		国際開発本部・マーケティング本部管掌
2013年 4月	当社製品戦略本部領域推進部長	2025年 4月	当社CTO(兼)研究開発本部長
2017年 4月	当社理事 製品戦略本部長	2026年 4月	当社CTO(兼)医療用医薬品カンパニー研究開発ユニット研究開発本部長(現任)
2020年 4月	当社執行役員 漢方研究開発本部長 国際開発本部・製品戦略本部管掌		

▶ 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

今田明人氏は、当社において製品戦略本部長の経験を経て、2020年4月から執行役員漢方研究開発本部長、2025年4月からはCTO(兼)研究開発本部長、2026年4月からはCTO(兼)医療用医薬品カンパニー研究開発ユニット研究開発本部長として、ツムラグループ全体の技術・研究開発に関する専門知識と豊富な実務経験を有し、ビジョン実現に向けた戦略に従って、技術・研究開発計画の業務執行全般の責任を担っています。以上のことから、取締役会において研究開発戦略と経営戦略を一体的に推進する役割を担っていくことで企業価値の向上に資するものと判断し、取締役候補者となりました。取締役選任後は、取締役CTO(兼)医療用医薬品カンパニー研究開発ユニット研究開発本部長の職責を担う予定です。

候補者
番号

4


 おかだ
岡田 ただし
正

再任

社外

独立

生年月日	1956年5月1日生(満70歳)
現在の当社における地位	社外取締役
取締役在任年数	6年(本総会最終)

所有する当社株式数	1,500株
取締役会への出席状況	100%(20/20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。特に、海外事業の中核を担う立場での経営経験を通じ、グローバルな事業環境を踏まえた経営判断および戦略遂行に関する高度な知見を有しています。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、グローバルな視点を含めた多角的な観点から、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。取締役選任後は、これまで培われたグローバルな経験および知見を活かし、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、選任後は、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

再任

社外

独立

生年月日	1966年3月13日生(満60歳)
現在の当社における地位	社外取締役
取締役在任年数	1年(本総会終結時)

所有する当社株式数	200株
取締役会への出席状況	100%(16/16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

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 同社 顧問
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
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& ブランドینگ)ディレクター	2025年 6月	株式会社シグマクス・ホールディングス社外取締役(現任) 当社社外取締役(現任)

▶重要な兼職の状況

- ・株式会社シグマクス・ホールディングス社外取締役

▶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おり、特に、グローバルな事業環境における実務経験と知見を有しています。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においては積極的に発言し、グローバルな視点を含めた多角的な観点から、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。取締役選任後は、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、報酬諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

候補者
番号

6

なかつか じゅんいちろう
中塚 潤一郎

新任

社外

独立

生年月日	1963年11月9日生(満62歳)
現在の当社における地位	—
取締役在任年数	—

所有する当社株式数	400株
取締役会への出席状況	—
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

1986年 4月	三菱商事株式会社 入社	2021年 4月	三菱商事中国総代表、三菱商事(中国)有限公司社長
2012年 4月	同社重電機輸出ユニット 営業統括マネージャー	2023年 4月	三菱商事マシナリ株式会社代表取締役社長
2014年 3月	同社重電機輸出部長	2025年 6月	JEE POWER株式会社取締役(現任)
2017年 4月	三菱商事(上海)有限公司社長		

▶重要な兼職の状況

- ・JEE POWER株式会社取締役

▶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

中塚潤一郎氏は、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。中国においては総合商社現地法人の社長を務められ、中国における幅広い経験と見識を有しています。特に、海外事業の最前線における経営経験を通じ、グローバルな事業環境を踏まえた企業経営および戦略遂行に関する高度な知見と実務経験を有しています。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。取締役選任後は、これまで培われたグローバルな経験と視点を活かし、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、報酬諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

候補者
番号

7



くい かいびん
贇 凱頻

新任

社外

生年月日 1984年8月28日生(満41歳)
現在の当社における地位 —
取締役在任年数 —

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 あり

▶略歴、当社における地位および担当

2012年 5月 中国平安保険グループ 入社
2016年11月 中国平安保険海外(控股)有限公司 入社
2018年 8月 同社 総経理補佐
2021年 8月 同社 副総経理(現任)

▶重要な兼職の状況

・中国平安保険海外(控股)有限公司副総経理

▶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

贇凱頻氏は、当社大株主である中国平安保険グループの平安海外プライベートエクイティ投資部門の統括責任者としての経験と実績を有しています。特に当社への戦略投資においては、当初から主導的な役割を果たしており、当社中国事業に対する深い理解と豊富な経験・見識に基づき、経営の重要事項の意思決定および業務執行の監督において適切な役割を果たし、当社中国事業の一層の発展に貢献いただけた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。取締役選任後は、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、報酬諮問委員会の委員を委嘱する予定です。

■注記

1. 取締役候補者である贇凱頻氏は、当社の大株主である中国平安保険グループの中国平安保険海外(控股)有限公司の副総経理です。なお、同氏の当社における現在および過去10年間の地位および担当は、上記「略歴、当社における地位および担当」欄に記載のとおりです。中国平安保険グループは、2026年3月31日現在、当社株式の10.20%を所有する大株主です。同氏および同社と当社との間にはそれ以外に特別な利害関係はありません。その他の各候補者と当社との間には特別な利害関係はありません。
2. 社外取締役候補者のうち、岡田 正氏、江口 真理子氏、中塚 潤一郎氏は、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、高い独立性を有していると判断しています。なお、当社は、岡田 正氏、江口 真理子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います。同氏らが再任された場合には、当社は引き続き同氏らを独立役員とする予定です。また中塚 潤一郎氏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。
3. 当社は現任の社外取締役との間で、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。
4. 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、2026年7月1日に当該保険契約を更新する予定です。
5. 候補者の年齢は、2026年6月26日現在のものです。
6. 取締役会への出席状況は2025年度分(2025年4月1日～2026年3月31日)です。また、江口 真理子氏については、2025年6月27日就任以降の出席回数を記載しています。

(ご参考)

独立性判断基準

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

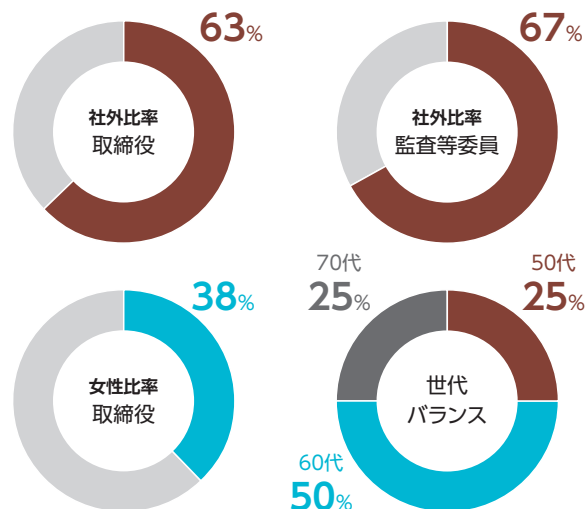
- 1 現在および過去10年間に於いて、当社または当社連結子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人、理事、従業員等(以下「業務執行者」という)であった者
- 2 当社の総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に有する者または法人の業務執行者
- 3 当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者^{*1} またはその業務執行者
※1 直近事業年度において、当社または当社連結子会社から年間売上高(単体)の2%以上の支払いを受けた取引先、または連結総資産の2%以上の金銭の融資を受けている取引先
- 4 当社または当社連結子会社の主要な取引先^{*2} またはその業務執行者
※2 直近事業年度において、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み続けていきます。



(注) 2026年3月31日時点に記載しています。

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・ 戦略	ファイナンス・ 財務・会計	法務・リスク マネジメント	組織・ 人的資本	グローバル	医薬品・ ヘルスケア業界	営業・ マーケティング	サステナビリティ・ ESG	IT・DX	研究開発
取締役	加藤 照和	男性	62		◎	○		○	○	○	○			
	杉井 圭	男性	56		○				○	○		○	◎	
	今田 明人	男性	56							○	○			◎
	岡田 正	男性	70	●	○		○		◎			○	○	
	江口 真理子	女性	60	●	○	○			◎		○	○		
	中塚 潤一郎	男性	62	●	○			○	◎		○	○	○	
	黄 凱頻	男性	41		○	○			◎					
取締役 監査等委員 の うち	永淵 富弘	男性	61									◎		
	望月 明美	女性	72	●		◎								
	土屋 智恵子	女性	55	●			◎							

男性 女性

(注)年齢は2026年6月26日現在

スキル項目の条件

企業経営・戦略	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、監督・助言ができる者	医薬品・ ヘルスケア業界	医薬品・漢方・生薬業界または行政に関する知見・経験を有し、漢方・生薬特有の事業・市場特性を踏まえ、経営および事業運営に関して適切な監督・助言ができる者
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、資本市場経験を有する者、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	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
法務・ リスクマネジメント	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	サステナビリティ・ 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、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
組織・人的資本	人事戦略策定の経験を有し、ダイバーシティを含む組織開発・人材開発分野に関する知見・経験を有する者	IT・DX	IT・デジタル技術に関する知見を有し、DX戦略・推進およびIT投資に関して中長期価値創造の観点から監督・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・国際市場に関する知見・経験若しくは地政学リスクなどの知見を有する者	研究開発	研究開発に関する知見・経験を有し、事業戦略と研究開発の整合性の観点から、適切な監督・助言ができる者

※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)

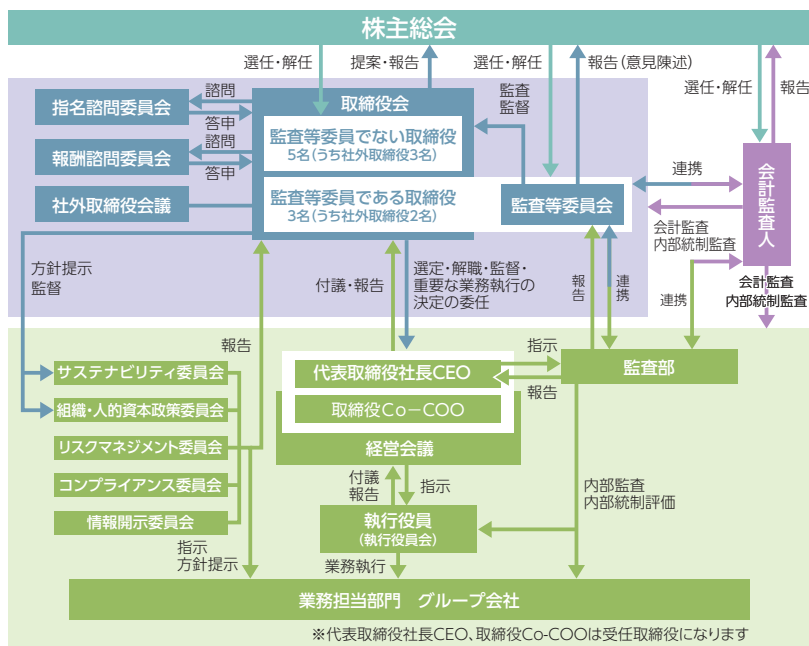
ツムラのコーポレート・ガバナンス

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。」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) 2026年3月31日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

トピックス

▶ ツムラオンラインショップの商品について

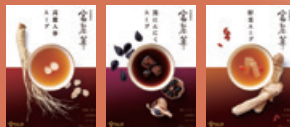
Ginellia -ジネリア-



紅参を含む5種類の和漢素材と食物繊維、ビタミンによる内側のめぐりを意識したケアで、女性の日々を心地よく整えます。

富麗華スープ -ふれいかスープ-

本格中国料理店「富麗華」との共同開発、和漢と厳選素材が織りなす旨味



「素材本来のおいしさ」と「からだへのやさしさ」を両立する一杯を生まれました。



一人ひとりの健康に寄り添う和漢の商品をご提供するとともに、“養生”への取り組みや情報を発信しています。



ツムラオンラインショップへ

▶ 本社移転について

当社は、本社のコンパクト化・ワンフロア化を通じて、組織間のコミュニケーションと連携を強化するとともに、出社と在宅勤務のハイブリッドワークに適した環境整備を進めることで、業務をより効率化し成果を高めるため、2026年11月(予定)に現本社を移転することをお知らせします。

移転の概要

- 移転先:日比谷フォートタワー(東京都港区西新橋1-1-1)
<https://hibiya-fort-tower.com/>
最寄駅:東京メトロ霞ヶ関駅(徒歩2分)、虎ノ門駅(徒歩3分)
- 移転時期:2026年11月(予定)

日比谷フォートタワー外観
(三井物産都市開発株式会社提供)



事業報告

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

売上高は、前連結会計年度と比べ6.4%増加し、192,615百万円となりました。

売上原価率は、日本国内における原料生薬在庫の戦略的な積み増しによる一時的なコストの増加と上海虹橋中薬飲片有限公司の連結等により、前連結会計年度と比べ、2.5ポイント上昇し、52.5%となりました。

販売費及び一般管理費は、主に給料諸手当や情報提供活動の強化に伴う費用およびDX関連費用の増加と上海虹橋中薬飲片有限公司の連結の影響により、前連結会計年度と比べ11.6%増加し、56,296百万円となり、販管費率は前連結会計年度と比べ1.3ポイント上昇し、29.2%となりました。

以上の結果、営業利益は、前連結会計年度と比べ12.2%減少し35,219百万円となり、営業利益率は前連結会計年度と比べ3.9ポイント低下し、18.3%となりました。経常利益は、前連結会計年度と比べ5.7%減少し、40,036百万円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度と比べ13.3%減少し28,117百万円となりました。

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	2024年度	2025年度 (当連結会計年度)	増減額	増減率
売上高	181,093	192,615	+11,521	+6.4%
国内事業	160,459	161,172	+712	+0.4%
中国事業	20,633	31,442	+10,809	+52.4%
営業利益	40,125	35,219	▲4,905	▲12.2%
国内事業	40,136	35,024	▲5,112	▲12.7%
中国事業	▲10	195	+206	—
経常利益	42,446	40,036	▲2,410	▲5.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	32,428	28,117	▲4,311	▲13.3%



国内事業

国内事業の売上高は、前連結会計年度と比べ0.4%増加し、161,172百万円となりました。

医療用漢方製剤129処方の売上高は、前連結会計年度と比べ0.1%減少し153,918百万円となりました。

感染症の流行が想定より早期に収束したことにより、第3四半期末の流通在庫が高水準となっていた影響に加え、第4四半期の感染症関連処方の実売が前年を下回ったことで、当連結会計年度の出荷は前連結会計年度を下回りました。

なお、実際の需要である実売数量(医薬代理店・卸から医療機関への納入)は限定出荷解除後のe-プロモーションとMR活動を融合したハイブリッド型の情報提供活動により、浮腫や頭痛・めまいや不安・不眠等に関連する処方が伸長した結果、前連結会計年度と比べて2.0%増加しました。

また、国内事業のヘルスケア製品(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17.4%増加し、6,206百万円となりました。

▶ 医療用漢方製剤売上高

(単位:百万円)

順位	育/G	No.	処方名	2024年度	2025年度 (当連結会計年度)	増減額	増減率	【参考:実売数量*】 増減率
1	育	100	大建中湯(ダイケンチュウトウ)	14,769	14,688	▲81	▲0.5%	+1.9%
2	育	54	抑肝散(ヨクカンサン)	11,147	11,053	▲93	▲0.8%	+2.6%
3	G	17	五苓散(ゴレイサン)	7,376	8,338	+962	+13.0%	+15.0%
4	G	41	補中益気湯(ホチュウエッキトウ)	7,597	7,451	▲146	▲1.9%	▲1.4%
5	育	43	六君子湯(リククンシトウ)	7,199	7,205	+6	+0.1%	+0.7%
6	—	68	芍薬甘草湯(シャクヤクカンゾウトウ)	6,806	6,846	+39	+0.6%	+1.5%
7	育	107	牛車腎気丸(ゴシャジンキガン)	5,583	5,623	+40	+0.7%	+3.1%
8	—	62	防風通聖散(ボウフウツウショウサン)	5,554	5,355	▲198	▲3.6%	+0.7%
9	G	24	加味逍遙散(カミショウヨウサン)	4,917	5,043	+125	+2.6%	+2.6%
10	—	1	葛根湯(カクコントウ)	4,982	4,742	▲240	▲4.8%	▲1.9%
18	G	137	加味帰脾湯(カミキヒトウ)	2,238	2,405	+166	+7.5%	+7.1%
19	G	108	人參養栄湯(ニンジンヨウエイトウ)	2,234	2,107	▲126	▲5.7%	▲2.5%
24	育	14	半夏瀉心湯(ハンゲシャシントウ)	1,464	1,546	+81	+5.6%	+5.7%
育薬処方売上高合計				40,163	40,117	▲45	▲0.1%	+2.1%
Growing処方売上高合計				24,364	25,346	+982	+4.0%	+6.4%
医療用漢方製剤 129処方売上高合計				154,072	153,918	▲154	▲0.1%	+2.0%

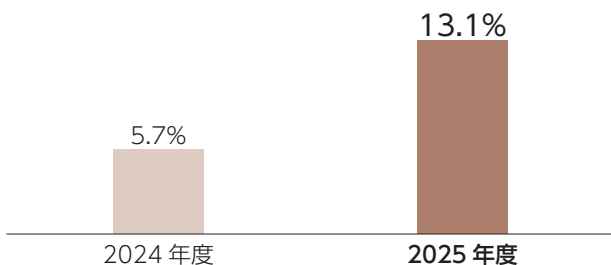
*実売数量とは、医薬代理店・卸から医療機関に納入された数量

■ 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

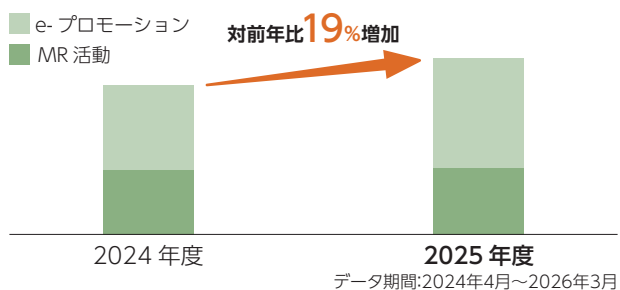
国内の医療用漢方事業のビジョンは、患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりにあった漢方治療を受けられる状態を実現することです。その実現に向けて、漢方医学に基づき、診療領域ごとの基本処方を用いて治療を行う医師が50%以上となる医療現場を目指しています。2025年度末時点では、診療領域基本処方を処方される医師の割合は約13%となりました。第2期中期経営計画の最終年度である2027年度末には、この割合を25%まで高めることを目標としています。

また、このビジョンの実現に向け、当社はデータドリブンな情報提供体制への変革を進めています。販売データやMR活動、デジタルログを活用し、医師の属性やニーズに応じて情報の内容・チャンネル・タイミングを最適化するとともに、AIによるMRへの行動提案などを通じて、情報提供の量と質を向上させました。

▶ 診療領域基本処方を処方する医師の割合



▶ 推計ディテール数*



出典:株式会社インテージヘルスケア[Impact Track]

*推計ディテール数:MR活動やインターネットなど各チャネルからの情報認知件数(推計)

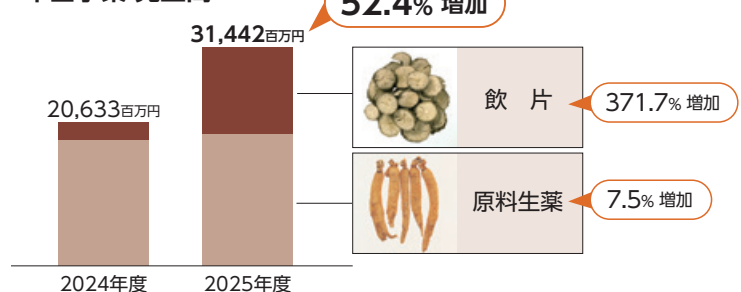
MR活動:MRを介したディテール、オンライン面談、院内説明会など

e-プロモーション:MRを介さないオンライン上の情報提供活動

中国事業

中国事業の売上高は、上海虹橋中薬饮片有限公司の連結に加え、平安津村薬業有限公司、深圳津村薬業有限公司等における原料生薬と饮片(刻み生薬)の販売が伸長したことにより、前連結会計年度と比べ52.4%増加し、31,442百万円となりました。

▶ 中国事業 売上高



■ 上海虹橋中薬飲片有限公司との事業提携について

生薬プラットフォームでは、2025年11月に上海虹橋中薬飲片有限公司（以下、虹橋飲片）の持分取得が完了しました。虹橋飲片は、上海エリアで有力な販路を持つ飲片企業です。

当社は、虹橋飲片の販売力を基盤に、トレーサビリティが確保された高品質な生薬と飲片付加価値サービスである「一人一方」の製造技術といった当社の強みを掛け合わせることで、飲片の品質向上と価値の可視化を進め、患者様の利便性向上を目指しています。

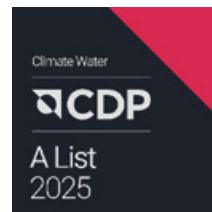


虹橋飲片の工場

サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み

■ 2025年度「CDP気候変動」「CDP水セキュリティ」において最高評価の「A」を獲得

環境情報開示における国際的な非営利団体であるCDPより、気候変動および水資源に関する取り組みが高く評価され、CDP2025の「気候変動」ならびに「水セキュリティ」の両分野において最高評価の「A」を獲得しました。2024年度に続き2年連続での最高評価となり、環境課題への継続的な対応の成果を示すものと受け止めています。



■ 健康経営銘柄2026に選定、健康経営優良法人(大規模法人部門)2026～ホワイト500～に認定

従業員等の健康管理を経営的視点から推進してきた取り組みが評価され、経済産業省および東京証券取引所が共同で実施する「健康経営銘柄2026」に初めて選定されました。また、「健康経営優良法人(大規模法人部門)2026～ホワイト500～」にも初認定されました。今後も人的資本への投資を通じ、持続的な企業価値向上を図ります。



(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期中期経営計画では、長期経営ビジョンの実現に向けた積極的な設備投資および事業投資を推進しています。5つの戦略課題のもと、日本事業の安定成長と中国事業の拡大に向けた施策を進めるとともに、事業を通じた社会課題の解決への貢献を通じて、企業価値の向上に取り組んでいます。

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. 最高の顧客体験を目指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

第2期中期経営計画の概要

■2027年度 数値目標



(2025年11月10日 上方修正)

▶2027年度 数値目標の上方修正の背景

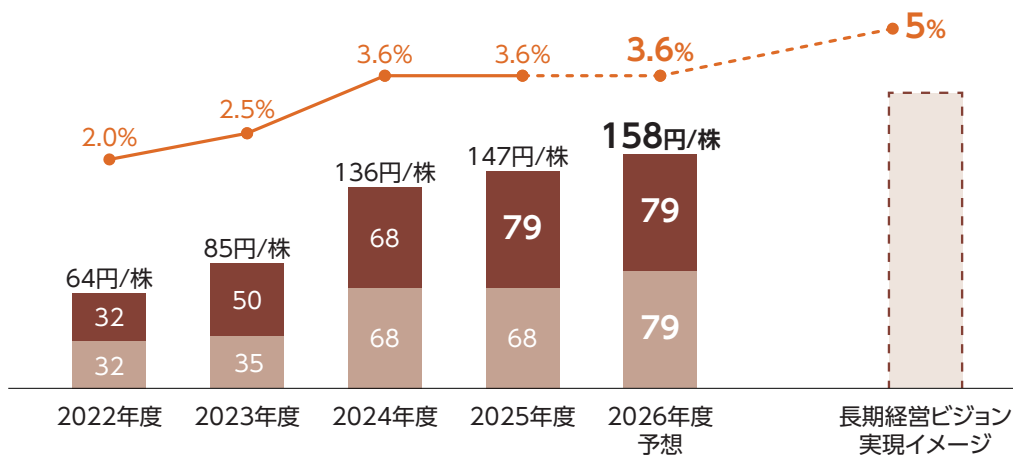
2025年度第2四半期(中間期)決算発表時に、第2期中期経営計画の2027年度数値目標における営業利益およびROEの上方修正をしました。今回の数値目標の修正は、中国事業の生薬プラットフォームにおいて、上海虹橋中薬飲片有限公司との技術・資本提携および連結子会社化が実現したことを主因としています。これに加え、生薬費の低減や全社的なコストマネジメントのさらなる徹底による販管費抑制により、インフレにともなうコストの高止まりなどの影響を吸収し、当初数値目標を上回ることが可能と判断したためです。

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財務健全性を確保した最適資本構成に基づく最適な株主還元を追求しています。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。

▶株主還元

■ 中間配当 ■ 期末配当 ● DOE



(注) 2025年度の1株当たり配当金およびDOEにつきましては、第90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

(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、35,349百万円の設備投資を実施しました。

(4) 資金調達の状況

当連結会計年度において、長期経営ビジョン実現に向けた戦略投資資金の確保を目的に、株式会社三菱UFJ銀行および株式会社三井住友銀行を幹事とするシンジケートローンにより、長期借入金50,000百万円の資金調達を行いました。

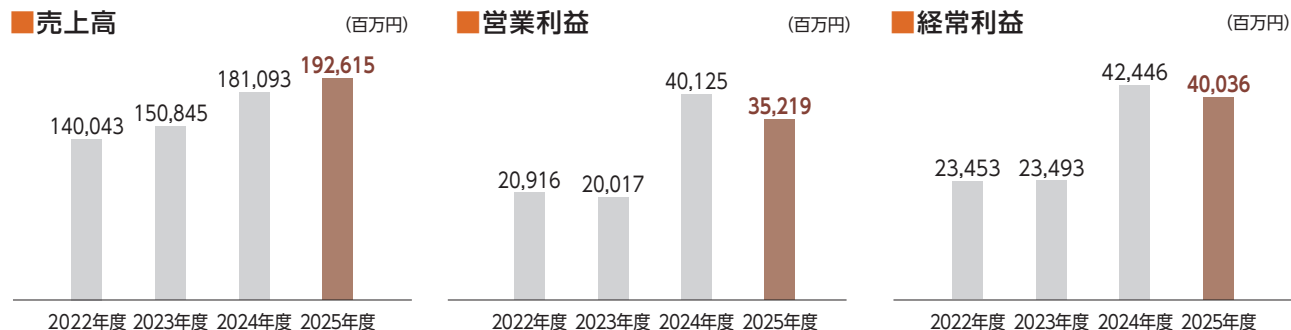
(5) 直前3連結会計年度の財産および損益の状況

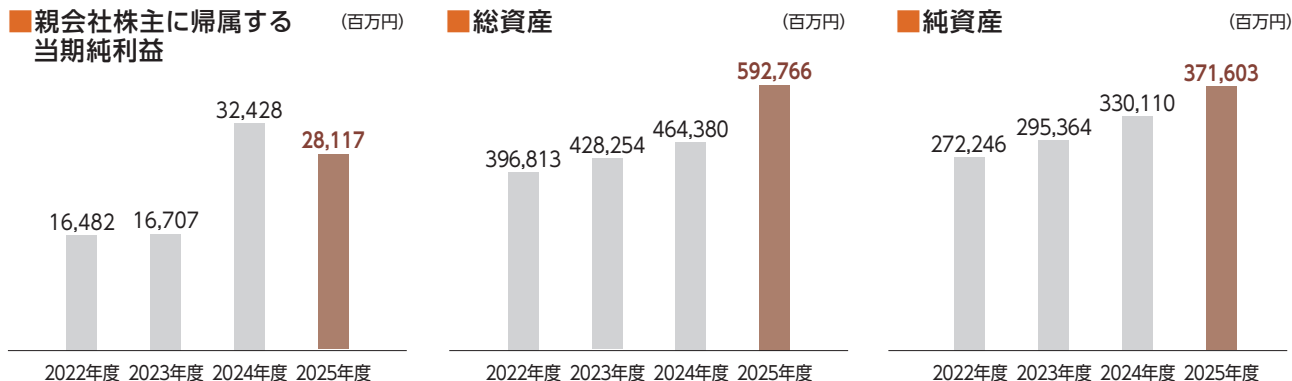
(単位:百万円)

区 分	第87期(2022年度)	第88期(2023年度)	第89期(2024年度)	第90期(2025年度)
売 上 高	140,043	150,845	181,093	192,615
営 業 利 益	20,916	20,017	40,125	35,219
経 常 利 益	23,453	23,493	42,446	40,036
親会社株主に帰属する当期純利益	16,482	16,707	32,428	28,117
1株当たり当期純利益(円)	215.63	219.83	427.15	376.28
総 資 産	396,813	428,254	464,380	592,766
純 資 産	272,246	295,364	330,110	371,603
1株当たり純資産額(円)	3,299.42	3,566.54	3,968.05	4,315.88

(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 (2026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 (2026年3月31日現在)

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

(8) 重要な親会社および子会社

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(%) (注)2	主要な事業内容
株式会社ロジテムツムラ	静岡県藤枝市	250 (百万円)	100.0	製品の運送および保管
株式会社夕張ツムラ	北海道夕張市	80 (百万円)	25.0	原料生薬の栽培・調達・選別加工および保管
津村(中国)有限公司	中国上海市	3,088,993 (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)	66.0	漢方エキス粉末の製造および販売
天津津村製薬有限公司	中国天津市	934,000 (千人民元)	100.0	漢方エキス粉末の製造および販売
平安津村有限公司	中国上海市	2,000,000 (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
上海虹橋中薬飲片有限公司(注)1	中国上海市	160,000 (千人民元)	51.0	中薬飲片の販売・代理加工サービス
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 当連結会計年度において、当社の連結会社である津村(中国)有限公司が、上海虹橋中薬飲片有限公司の51%の持分を取得したことに伴い、同社を連結の範囲に含めています。

2 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 (2026年3月31日現在)

従業員数	前連結会計年度末比増減
4,923(886)名	651(144)名増

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

(10) 主要な借入先の状況 (2026年3月31日現在)

借入先	借入額
シンジケートローン	50,000百万円
株式会社三菱UFJ銀行	12,251百万円
株式会社国際協力銀行	8,333百万円

(注) シンジケートローンは、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行を幹事とする協調融資によるものです。

(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(2026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

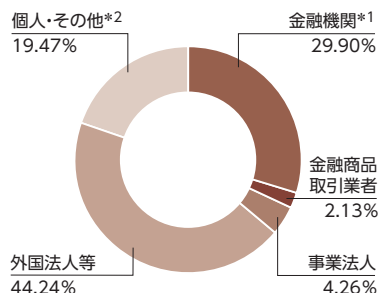
76,758,362株(自己株式 1,468,539株を含む)

(3) 株主数

67,129名(前期末比 45,777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238,075株、株式付与ESOP信託の信託財産として保有する自己株式506,292株を含めています。

*2 「個人・その他」には、自己株式1,468,539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)	11,780 千株	15.65 %
BOCHK FOR PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA LTD	7,675	10.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,605	6.12
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,109	5.46
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.25
ツムラグループ従業員持株会	1,511	2.01
株式会社三菱UFJ銀行	1,348	1.79
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	1,315	1.75
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,277	1.70
JP MORGAN CHASE BANK 385781	983	1.31

(注) 持株比率は、自己株式1,468,539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238,075株、株式付与ESOP信託の信託財産として保有する自己株式506,292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

役員区分	交付対象者数(名)	交付株式数(株)	うち金銭支給分(株)
取締役(社外取締役、監査等委員を除く)	3	23,996	12,096

(注) 1 当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告32頁「(2) 取締役の報酬等」に記載しています。

2 上記には、退任した会社役員に対して交付された株式も含めて記載しています。

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又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、政策保有株式を縮減していく方針としています。一方、取引先との長期的・安定的な関係を構築・維持することが重要と考えており、このため、取引先との事業上の関係等を総合的に勘案し、企業連携が高まり、企業価値向上につながる株式のみを現在保有しています。

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、シナジー創出等の可否を原則として、個別に保有の検証を行っています。

3 役員に関する事項

(1) 取締役の状況 (2026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	すぎ い けい 杉井 圭	
取締役	み やけ ひろし 三宅 博	
取締役	おか た だし 岡田 正	
取締役	え ぐち まりこ 江口 真理子	株式会社シグマクス・ホールディングス 社外取締役
取締役(常勤監査等委員)	なが ふち とみ ひろ 永 洵 弘	
取締役(監査等委員)	もちつき あけ み 望月 明美	公認会計士、 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)
取締役(監査等委員)	つちや ちえこ 土屋 智恵子	弁護士(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

- (注) 1 取締役三宅博氏、取締役岡田正氏、取締役江口真理子氏、取締役望月明美氏、取締役土屋智恵子氏は、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(監査等委員)土屋智恵子氏は、弁護士の資格を有しており、会社法務に関する相当程度の知見を有しています。
- 4 取締役永洵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。
- 5 当社は、取締役三宅博氏、取締役岡田正氏、取締役江口真理子氏、取締役望月明美氏、取締役土屋智恵子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(2026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)※	グループ全体(経営責任)	加 藤 照 和 かとうてるかず	
Co-COO(共同最高執行責任者)※	グループ全体(執行責任)/Co-COO (中国総代表)の担当範囲を除く事業全体	杉 井 圭 すぎいけい	渉外調査部、監査部担当
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) (中国グループ会社担当)*	戸 田 光 胤 とだこういん	
CFO(最高財務責任者)	グループ全体(経営統括部門)	小 林 薫 こばやし かのる	経営統括本部長
CHRO(最高人材・人事責任者)	グループ全体(HR部門統括)	遠 藤 浩 司 えんどうこうし	HR本部長、秘書部担当
CTO(最高技術・研究開発責任者)	グループ全体(研究開発部門統括)	今 田 明 人 こんだあきひと	研究開発本部長
執行役員		熊 谷 昇 一 くまがいしやういち	生産本部長
執行役員		張 立 弦 じやんりーしやん	中国生産統括 兼 中国製剤プラットフォーム統括
執行役員		渡 邊 義 春 わたなべよしはる	中国生薬プラットフォーム統括、生薬本部担当
執行役員		溝 口 和 臣 みぞぐちかずしげ	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)	紫 関 康 次 むらきこうじ	法務部長、総務部、適正推進部担当
執行役員		山 岡 和 夫 やまおかとしお	医薬営業本部長
執行役員		中 川 恭 なかがわやすし	ヘルスケア本部長

* 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時に限られます。

・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。)	231	178	53	3
社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)	40	40	—	4
取締役(監査等委員である取締役を除く。)	271	218	53	7
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く。)	28	28	—	1
社外取締役(監査等委員)	26	26	—	3
取締役(監査等委員)	54	54	—	4

(注) 1 2025年6月27日開催の第89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。)(社外取締役を除く。)1名分、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)1名分、社外取締役(監査等委員)1名分を含んでいます。
2 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
3 株式報酬は、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。

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】

当社は、2025年6月27日開催の取締役会において、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けています。

また、取締役会は、当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容の決定プロセス等が当該方針に従って適正に運用されていることから、当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が当該決定方針に沿うものであると判断しています。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容の概要は次のとおりです。

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。

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(金銭)	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)	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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 ・自然環境保全や生物栽培化等、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。

※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、
上位の役職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	

【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(2025年度)		中期経営計画(2027年度)	
	計画値	実績	計画値	
STI	連結売上高(億円)	1,980	1,926	—
	連結営業利益(億円)	350	352	—
LTI-I	連結売上高(億円)	—	—	2,340
	連結営業利益(億円)	—	—	460
	連結ROE(%)	—	—	9
LTI-II	TSR	—	—	1.0

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照和に、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(2026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 照和	代表取締役社長CEO	委員

v) 報酬等の内容

- 当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬(金銭報酬)は、年額600百万円以内(2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による。)とすることを決議しています(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)。
- 2025年6月27日開催の第89回定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度の一部改定を決議しています(決議時の取締役は業務執行取締役2名が対象)。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、当社が拠出する金員の上限は350百万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12万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

取締役江口真理子氏は、株式会社シグマクス・ホールディングス社外取締役を兼務しています。取締役望月明美氏は、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)を兼務しています。取締役土屋智恵子氏は、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 諮問委員会	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% (20/20回)	100% (6/6回)	100% (9/9回)	—	100% (12/12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% (20/20回)	100% (6/6回)	100% (9/9回)	—	100% (12/12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。
江口真理子 (取締役)	100% (16/16回)	100% (6/6回)	—	—	100% (9/9回)	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發揮しています。取締役会や指名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。
望月明美 (監査等委員)	100% (20/20回)	100% (6/6回)	—	100% (15/15回)	100% (12/12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。
土屋智恵子 (監査等委員)	100% (16/16回)	100% (6/6回)	—	100% (11/11回)	100% (9/9回)	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。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、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、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。

※江口氏、土屋氏については、2025年6月27日就任以降の出席回数を記載しています。

iv) 当社および当社の主要取引先等特定関係事業者との親族関係

該当事項はありません。

v) 社外役員に関するその他の重要な事項

法令に定める取締役(監査等委員)の員数を欠くことになる場合に備えるため、2025年6月27日開催の第89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山岡憲江氏が選任されています。

連結計算書類

連結貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当期末 2026年3月31日現在	前期末(ご参考) 2025年3月31日現在
資産の部		
流動資産	349,212	295,709
現金及び預金	84,079	73,227
受取手形及び売掛金	72,250	68,017
商品及び製品	24,262	14,939
仕掛品	25,115	20,197
原材料及び貯蔵品	114,629	98,647
その他	29,347	21,006
貸倒引当金	△471	△325
固定資産	243,553	168,670
有形固定資産	166,940	128,246
建物及び構築物	118,939	100,818
機械装置及び運搬具	89,362	79,770
工具、器具及び備品	18,762	16,685
土地	11,975	10,810
建設仮勘定	60,290	41,344
その他	920	897
減価償却累計額	△133,311	△122,080
無形固定資産	50,381	18,241
のれん	17,665	8,512
その他	32,716	9,729
投資その他の資産	26,231	22,182
投資有価証券	7,478	10,276
退職給付に係る資産	6,603	5,328
繰延税金資産	1,290	847
その他	10,860	5,730
貸倒引当金	△0	△0
資産合計	592,766	464,380

(単位:百万円)

科目	当期末 2026年3月31日現在	前期末(ご参考) 2025年3月31日現在
負債の部		
流動負債	83,257	61,913
支払手形及び買掛金	31,534	24,314
短期借入金	3,329	5,285
1年内返済予定の長期借入金	9,377	—
未払金	13,242	12,144
未払法人税等	5,491	7,577
従業員株式給付引当金	—	908
役員株式給付引当金	—	306
その他	20,283	11,378
固定負債	137,904	72,357
社債	45,000	45,000
長期借入金	77,454	20,051
長期未払法人税等	192	240
繰延税金負債	3,401	202
再評価に係る繰延税金負債	1,214	1,214
退職給付に係る負債	586	597
従業員株式給付引当金	564	—
役員株式給付引当金	165	—
その他	9,325	5,051
負債合計	221,162	134,270
純資産の部		
株主資本	282,506	269,852
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	13,473	13,749
利益剰余金	247,010	229,202
自己株式	△8,120	△3,242
その他の包括利益累計額	39,222	30,677
その他有価証券評価差額金	3,531	3,690
繰延ヘッジ損益	5,678	240
土地再評価差額金	2,638	2,638
為替換算調整勘定	26,071	23,533
退職給付に係る調整累計額	1,302	574
非支配株主持分	49,874	29,579
純資産合計	371,603	330,110
負債・純資産合計	592,766	464,380

連結損益計算書

(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期 (2025年4月1日～ 2026年3月31日)	前期 (ご参考) (2024年4月1日～ 2025年3月31日)
売上高	192,615	181,093
売上原価	101,098	90,509
売上総利益	91,516	90,583
販売費及び一般管理費	56,296	50,458
営業利益	35,219	40,125
営業外収益	7,313	3,067
受取利息	573	628
受取配当金	299	386
為替差益	5,752	1,176
補助金収入	305	562
その他	383	314
営業外費用	2,497	746
支払利息	1,052	518
シンジケートローン手数料	1,100	-
その他	344	227
経常利益	40,036	42,446
特別利益	2,194	3,248
固定資産売却益	1	9
投資有価証券売却益	2,193	3,239
特別損失	1,194	135
固定資産売却損	243	2
固定資産除却損	172	100
投資有価証券評価損	499	32
関係会社出資金評価損	141	-
本社移転費用	136	-
税金等調整前当期純利益	41,036	45,559
法人税、住民税及び事業税	10,763	10,630
法人税等調整額	30	404
法人税等合計	10,793	11,035
当期純利益	30,242	34,523
非支配株主に帰属する当期純利益	2,125	2,095
親会社株主に帰属する当期純利益	28,117	32,428

(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 (2025年4月1日～ 2026年3月31日)	前期 (2024年4月1日～ 2025年3月31日)
営業活動による キャッシュ・フロー	24,718	33,823
投資活動による キャッシュ・フロー	△50,309	△24,974
財務活動による キャッシュ・フロー	32,603	△19,871
現金及び現金同等物に係る 換算差額	△1,886	6,122
現金及び現金同等物の 増減額(△は減少)	5,126	△4,899
現金及び現金同等物の 期首残高	73,135	78,034
現金及び現金同等物の 期末残高	78,261	73,135

計算書類

貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	当期末 2026年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2025年3月31日現在
資産の部		
流動資産	210,086	183,184
現金及び預金	31,025	23,644
売掛金	50,001	53,137
商品及び製品	20,446	13,645
仕掛品	17,204	16,550
原材料及び貯蔵品	45,972	31,501
前渡金	9,936	11,785
前払費用	1,220	990
関係会社短期貸付金	25,561	28,364
その他	8,725	3,572
貸倒引当金	△ 7	△ 8
固定資産	220,173	176,843
有形固定資産	95,417	69,384
建物	26,099	27,349
構築物	1,563	1,472
機械及び装置	7,326	8,440
車両運搬具	7	0
工具、器具及び備品	3,366	3,041
土地	11,897	10,475
建設仮勘定	44,874	18,267
その他	281	336
無形固定資産	4,389	4,096
ソフトウェア	4,356	4,066
その他	32	29
投資その他の資産	120,366	103,362
投資有価証券	7,478	10,276
関係会社株式	1,957	1,957
出資金	46	46
関係会社出資金	59,243	47,915
関係会社長期貸付金	41,503	37,218
長期前払費用	472	507
前払年金費用	4,736	4,408
敷金	1,123	778
繰延税金資産	—	128
その他	3,810	128
貸倒引当金	△ 4	△ 3
資産合計	430,259	360,028

(単位:百万円)

科目	当期末 2026年3月31日現在	前期末 (ご参考) 2025年3月31日現在
負債の部		
流動負債	47,659	38,413
電子記録債務	3,354	2,781
買掛金	3,061	2,186
短期借入金	3,329	5,285
1年内返済予定の長期借入金	9,377	—
未払金	9,558	11,595
未払費用	4,754	4,682
未払法人税等	5,079	7,307
未払消費税等	—	1,536
預り金	243	198
従業員株式給付引当金	—	908
役員株式給付引当金	—	306
その他	8,901	1,625
固定負債	116,838	70,406
社債	45,000	45,000
長期借入金	64,082	20,051
長期未払法人税等	192	240
繰延税金負債	2,772	—
再評価に係る繰延税金負債	1,214	1,214
従業員株式給付引当金	564	—
役員株式給付引当金	165	—
その他	2,847	3,900
負債合計	164,498	108,819
純資産の部		
株主資本	253,913	244,638
資本金	30,142	30,142
資本剰余金	14,120	14,059
資本準備金	12,595	12,595
その他資本剰余金	1,524	1,463
利益剰余金	217,770	203,679
利益準備金	2,931	2,931
その他利益剰余金	214,839	200,748
繰越利益剰余金	214,839	200,748
自己株式	△ 8,120	△ 3,242
評価・換算差額等	11,848	6,569
その他有価証券評価差額金	3,531	3,690
繰延ヘッジ損益	5,678	240
土地再評価差額金	2,638	2,638
純資産合計	265,761	251,208
負債・純資産合計	430,259	360,028

損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位:百万円)

科目	当期 (2025年4月1日~ 2026年3月31日)	前期 (ご参考) (2024年4月1日~ 2025年3月31日)
売上高	160,588	159,830
売上原価	87,819	86,516
売上総利益	72,768	73,313
販売費及び一般管理費	44,465	40,747
営業利益	28,303	32,565
営業外収益	6,945	1,779
受取利息	1,431	1,239
受取配当金	272	313
為替差益	5,053	—
その他	188	226
営業外費用	2,434	1,578
支払利息	994	518
シンジケートローン手数料	1,100	—
為替差損	—	833
その他	339	227
経常利益	32,815	32,766
特別利益	2,194	3,239
固定資産売却益	0	0
投資有価証券売却益	2,193	3,239
特別損失	689	109
固定資産売却損	—	1
固定資産除却損	53	74
投資有価証券評価損	499	32
本社移転費用	136	—
税引前当期純利益	34,319	35,896
法人税、住民税及び事業税	9,452	9,825
法人税等調整額	465	110
法人税等合計	9,918	9,935
当期純利益	24,400	25,960

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

2026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2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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を検討すること、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を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、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

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

利害関係

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

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026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2025年4月1日から2026年3月31日までの第90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(社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。))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適読し、適読の過程において、その他の記載内容に重要な相違があるかどうかを検討すること、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、2025年4月1日から2026年3月31日までの第90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認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3) 連結計算書類の監査結果

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

2026年5月19日

株式会社ツムラ 監査等委員会

常勤監査等委員 永 淵 富 弘 ㊞

監査等委員 望 月 明 美 ㊞

監査等委員 土 屋 智 恵 子 ㊞

(注) 監査等委員望月明美及び土屋智恵子は、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。

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		
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 お問い合わせください。	三菱UFJ信託銀行株式会社へ お問い合わせください。
配当金受領方法の変更		
未受領の配当金の受領方法	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話：0120-232-711 (通話料無料) 受付時間 9:00～17:00 (土・日・祝日等を除く)	

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

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。

▶ 第90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

2026年6月26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おりますが、お手伝いが必要な株主様は当社スタッフにお声掛けください。
当日は、耳の不自由な方にもご参加・ご視聴いただきやすいよう会場のスクリーンおよびライブ配信画面に字幕を表示します(字幕表示には時間差が生じますのでご了承ください)。
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。

アクセス



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。