

第82回 定時株主総会 招集ご通知

開催情報

日時：2018年6月28日(木曜日)

受付開始 午前 9時 / 開会 午前10時

場所：東京都千代田区永田町二丁目10番3号

ザ・キャピトルホテル 東急 1階「鳳凰」

昨年から、株主総会にご出席の株主様へのお土産は
取り止めとさせていただいております。
何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

自然と健康を科学する

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

 株式会社ツムラ

証券コード：4540

ごあいさつ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

第82回定時株主総会招集ご通知をお届けするにあたり、謹んでご挨拶申し上げます。

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

国内事業の課題である「漢方市場の拡大と安定成長」では、どの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて漢方を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献すべく、引き続き「健康長寿社会の実現」につながる施策を進めてまいります。

また、本格的な参入に向け動き出した中国事業については、当社グループが長年にわたって原料生薬調達の恩恵を受けてきた中国と中国の人々の健康へ貢献していきたいという思いとともに、生薬の安定確保を目的として始めた事業であります。これからも当社が培ってきた技術や品質を活かし、国内外の多くの人々の健康に寄与してまいります。

当社は本年4月、おかげさまで創業125周年を迎えました。長きにわたり多くの皆様から支えていただいたことへの感謝の気持ちを忘れず、今後も「理念に基づく経営」を実践してまいります。

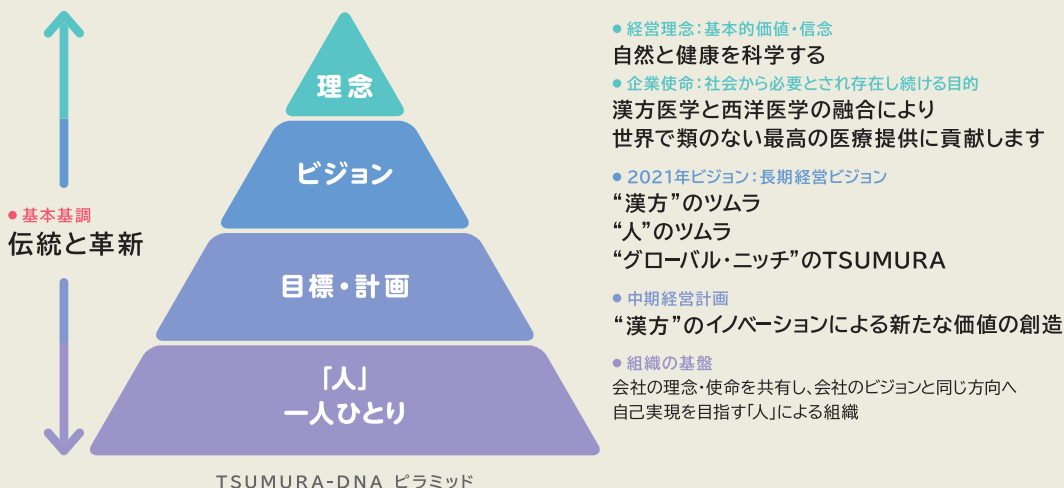
当社は『自然と健康を科学する』という経営理念のもと、『漢方医学と西洋医学の融合により、世界で類のない最高の医療提供に貢献します』という企業使命を果たしてまいります。

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

代表取締役社長 加藤 照和



TSUMURA-DNA ピラミッド



長期経営ビジョン ～2021年ビジョン～

“KAMPO”で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して

10年後のあるべき姿を長期経営ビジョンとしてとらえ、

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

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

“漢方”のツムラ

国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて“漢方”を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献

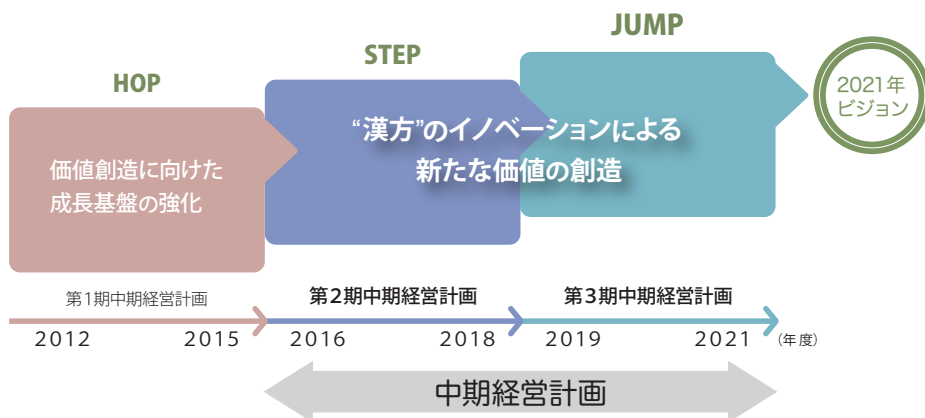
“人”のツムラ

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

“グローバル・ニッチ” のTSUMURA

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

中期経営計画のテーマと長期ビジョン実現へのロードマップ



戦略課題

1. 漢方市場の拡大と安定成長

漢方医学に対する医療関係者のニーズが多様化する状況において、エビデンス・ガイドライン・漢方医学的使い分け等の情報に基づく適切な情報提供活動を実施いたします。

大学病院、臨床研修指定病院等においては、重点領域の専門医等へのエビデンスを中心としたプロモーション活動により市場拡大を図る。

開業医・診療所等においては、漢方医学的なプロモーション活動によって、既存先を中心として漢方習熟度を高めていただく。

大学医学部、臨床研修指定病院等における漢方医学教育の充実にに向けた支援活動を継続する。

エビデンス・パッケージ(臨床的EBM・作用機序・副作用発現頻度調査・薬物動態・医療経済学的データ)の充実により、育薬処方とそれに続く戦略処方であるGrowing処方*の治療ガイドライン掲載を目指す。

新技術(IT技術・新分析法・ネットワーク解析等)を活用した漢方研究により、エビデンス構築の新基軸を確立する。

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

2. 収益力の継続強化とキャッシュ・フローの最大化

自社管理圏の継続拡大等により、生薬の価格安定と品質保証のさらなる強化を図る。

既設生産基礎能力の向上、新生産技術の継続導入・拡大等により生産能力の向上を図る。

グループサプライチェーンの最適化等により収益力・キャッシュ創出力の強化を推進する。

販管費において中長期的な視点から経営の意思を反映した効率的な資源配分を行う。

3. 中国における新規ビジネスへの挑戦

長年にわたって生薬の提供を受けている中国、中国国民の健康への貢献をも意図して、中国市場の新規ビジネスにチャレンジする。

中期経営計画(2016年度-2021年度)

http://www.tsumura.co.jp/corporate/release/2016/pdf/20160512_1.pdf

目 次

第82回定時株主総会 招集ご通知 5P

招集ご通知

第82回定時株主総会参考書類 12P

株主総会参考書類

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

第82期事業報告 22P

事業報告

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

第82期連結計算書類 62P

連結計算書類

- 連結貸借対照表
- 連結損益計算書
- (ご参考)連結キャッシュ・フロー計算書

第82期計算書類 68P

計算書類

- 貸借対照表
- 損益計算書

監査報告 72P

監査報告

- 連結計算書類に係る会計監査報告
- 計算書類に係る会計監査報告
- 監査等委員会の監査報告

第82回定時株主総会招集ご通知 添付書類



招集ご通知

証券コード 4540
2018年6月7日

株主各位

東京都港区赤坂二丁目17番11号

株式会社 **ツムラ**

取締役社長 加藤 照和

第82回定時株主総会 招集ご通知

拝啓 平素は格別のご支援を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第82回定時株主総会を以下により開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席いただけない場合は、次のいずれかの方法により議決権を行使いただくことが可能です。お手数ではございますが、後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、**2018年6月27日(水曜日)午後5時45分までに**議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。

敬 具

書面による議決権行使の場合

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

インターネットによる議決権行使の場合

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

詳しくは
7ページ以降を
ご参照ください。

インターネットによる開示について

下記の事項につきましては、法令および当社定款に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、株主総会招集ご通知添付書類には記載しておりません。

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

http://www.tsumura.co.jp/zaimu/meeting/general/pdf/internet_082.pdf

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

記

1. 日 時 2018年6月28日(木曜日)午前10時

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

3. 目的事項

● 報告事項

1. 第82期(2017年4月1日から2018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82期(2017年4月1日から2018年3月31日まで)計算書類報告の件

● 決議事項

第1号議案 剰余金の処分の件

第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)6名選任の件

その他議決権行使に係る事項

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

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

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

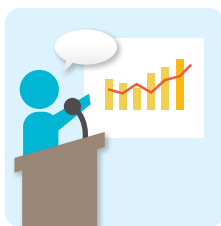
以 上

議決権行使のご案内

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

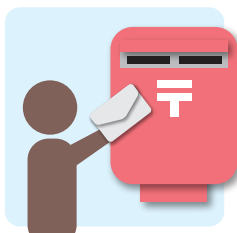
議決権の行使には以下3つの方法がございます。

A 株主総会へ出席する場合



議決権行使書用紙を会場受付へ
ご提出ください。
(捺印は不要です)

B 議決権行使書を郵送する場合



各議案の賛否をご表示のうえ、
お早めにご投函ください。
(捺印は不要です)

C インターネットによる議決権行使の場合



9ページをご参照ください。

議決権行使書のご記入方法のご案内

議決権行使書

株式会社 **ツムラ** 御中

私は、2018年6月28日開催の株式会社ツムラ第82回定時株主総会（継続会または延会を含む）の各議案につき、右記（賛否を○印で表示）のとおりに議決権を行使します。

2018年6月 日

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

議決権の数

議案	原案に対し	株
第1号議案	賛	否
第2号議案	賛	否

（ただし、を控く）

基準日現在のご所有株式数

議決権の数

お願い

1. 当日株主総会にご出席の際は、議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。

2. 当日ご出席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いただくことが可能です。

【書面による議決権行使の場合】

議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご表示のうえ、お早めにご送付ください。

【インターネットによる議決権行使の場合】

<https://evote.tsumura.jp/>

・パソコン、スマートフォンまたは携帯電話（iモード、EZweb、Yahoo!ケータイ）等から上記ウェブサイト（議決権行使サイト）にアクセスしてください。

・下記ログインID・仮パスワードをご利用になり、画面の案内に従って、議決権を行使ください。

3. 第2号議案の各候補者のうち、一部の候補者を否とされる場合は、賛に○印を表示しカッコ内に否とされる候補者の番号（招集通知書の参考書類中、各候補者に一添番号を付してあります）をご記入ください（インターネットによる議決権行使の場合は、画面の案内に従ってください）。

（ログインID）

（仮パスワード）

株主番号（8桁）

株式会社 **ツムラ**

見本

こちらに、各議案の賛否をご表示ください。

第1号議案

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

第2号議案

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

インターネットによる議決権行使に必要な「ログインID」と「仮パスワード」が記載されています。

インターネットによる議決権行使のご案内

1 議決権行使について

インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話等から議決権行使サイト(<https://evote.tr.mufig.jp/>)にアクセスし、画面の案内に従って行使いただきますようお願い申し上げます。

<https://evote.tr.mufig.jp/>

以下はパソコンの画面を表示しております。

議決権行使サイトにアクセスする

A 「次の画面へ」をクリック

株主総会に関するお手続きサイトへようこそ
(株主名簿管理人)三銀UFJ信託銀行証券代行部

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

本サイト利用規定
本サイト利用ガイド

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

なお、本サイトは午前8時から午前10時までの間、保守・点検のため取扱いを停止させていただきますことあらかじめご了承ください。

A 次の画面へ

ログインする

B お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力

C 「ログイン」をクリック

■ログイン

ログインID、パスワードを正しく入力する。ログインIDは3桁の数字、パスワードは4桁の数字で入力してください。

ログインID (4桁の数字で入力してください) (半角) **C**

パスワード
または仮パスワード (半角)

B

C ログイン

パスワードを変更される場合は、ログインIDおよび現在ご登録されているパスワードを二人の方へ、パスワード変更の案内を御送りいたします。

ログインID、仮パスワードは議決権行使書用紙に記載されています。

※パスワードは、自動的に入力されたパスワードと一致しない場合は、株主様ご指定の任意のパスワードに設定する必要があります。

パスワードを変更またはログインした場合は、「パスワード再入力画面」を印刷し、必要事項をご記入の上、三銀UFJ信託銀行証券代行部宛にご郵送ください。

パスワードを登録する

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

E 「送信」をクリック

パスワードのご変更

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

※現在の「新しいパスワード」と「新しいパスワード(確認用)」の2箇所に関し内容を入力してください。

※パスワードを登録すると新しいパスワードが有効となります。

現在のパスワード (半角) **E**

新しいパスワード (半角)

新しいパスワード(確認用) (半角)

D

E 送信

※パスワードは、自動的に入力されたパスワードと一致しない場合は、株主様ご指定の任意のパスワードに設定する必要があります。

確認画面が出たら「確認」をクリック

以降、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

2018年6月27日(水曜日)午後5時45分まで
承りますが、お早めにご行使ください。

2 議決権行使サイトについて

- インターネットによる議決権行使は、当社の指定する議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufig.jp/>) にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です(ただし、毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止します。)

なお、議決権行使サイトはパソコン、スマートフォンまたは携帯電話(iモード、EZweb、Yahoo!ケータイ)等によりアクセス可能で、ご利用環境により自動的に振り分けられます。

※「iモード」は(株)NTTドコモ、「EZweb」はKDDI(株)、「Yahoo!」は米国Yahoo! Inc.の商標または登録商標です。

- パソコンまたはスマートフォンによる議決権行使は、インターネット接続にファイアウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合、OS・ブラウザ等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用いただけない場合もございます。
- 携帯電話による議決権行使は、iモード、EZweb、Yahoo!ケータイのいずれかのサービスをご利用ください。なお、セキュリティ確保のため、暗号化通信(SSL通信)および携帯電話情報の送信が不可能な機種には対応しておりません。
- インターネットによる議決権行使は、2018年6月27日(水曜日)の午後5時45分まで受け付けいたしますが、お早めに行使いただき、ご不明な点等がございましたら、後記ヘルプデスクへお問い合わせください。

3 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用について

議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金等)は、株主様のご負担となります。また、携帯電話等をご利用の場合は、パケット通信料・その他携帯電話等利用による料金が必要となりますが、これらの料金も株主様のご負担となりますので、ご了承ください。

次のページへ

4 複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

- 書面とインターネットにより、重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。
- インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。また、パソコン、スマートフォンと携帯電話等で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

機関投資家の皆様へ

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

システム等に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク

電話 **0120-173-027** (通話料無料)

受付時間 9:00～21:00

一般株式事務のお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

電話 **0120-232-711** (通話料無料)

受付時間 9:00～17:00 (土・日・祝祭日等を除く)

第82回 定時株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件 ……………13P

第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件 …14P



第1号議案

第1号議案 剰余金の処分の件

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

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

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

■ 期末配当に関する事項

① 配当財産の種類

金銭といたします。

② 配当財産の割当てに関する事項およびその総額

当社普通株式1株につき金32円といたします。

なお、この配当総額は、2,446,655,360円となります。

③ 剰余金の配当が効力を生じる日

2018年6月29日といたします。

第2号議案

第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)6名選任の件

取締役(監査等委員である取締役を除きます。以下、本議案において同じです。)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6名の選任をお願いしたいと存じます。

監査等委員1名が参加している指名・報酬諮問委員会の審議内容を踏まえ監査等委員会において協議した結果、指名手続きは適切に行われており、監査等委員会は、すべての候補者が当社の取締役として適任であると判断しております。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏 名	現在の当社における地位
1	かとう てるかず 加藤 照和	代表取締役社長 再 任
2	あだち すすむ 安達 晋	常務執行役員 新 任
3	ふじ やすのり 藤 康範	取締役上席執行役員 再 任
4	すぎもと しげる 杉本 茂	社外取締役 再 任 社 外 独 立
5	まつい けんいち 松井 憲一	社外取締役 再 任 社 外 独 立
6	みやけ ひろし 三宅 博	新 任 社 外 独 立

1	かとう てるかず 加藤 照和 (54歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1963年8月26日	代表取締役社長



再任

株主の皆様へ

当社グループは、『自然と健康を科学する』という経営理念、『漢方医学と西洋医学の融合により、世界で類のない最高の医療提供に貢献します』という企業使命、これら基本理念に基づき経営を行っております。患者様がより安全かつ有効に漢方治療を受けられるよう、あるべき姿である「長期経営ビジョン2021」の実現と、企業価値のさらなる向上を目指してまいります。

おかげさまで、当社は本年4月10日に創業125周年を迎えさせていただきました。引き続き、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に応えられるよう尽力してまいります。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況 1986年 4月 当社入社 2001年 8月 TSUMURA USA,INC.取締役社長 2006年 1月 当社広報部長 2007年 4月 当社理事コーポレート・コミュニケーション室長 2011年 6月 当社取締役執行役員コーポレート・コミュニケーション室長 2012年 6月 当社代表取締役社長 2015年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員 (現任)	■ 所有する当社株式数 16,900株
	■ 取締役会への出席状況 20/20回(100%)
	■ 当社との特別な利害関係
	なし

● 加藤照和氏を取締役候補者とした理由

加藤照和氏は、2012年の代表取締役社長への就任以降、取締役会での決議事項や報告事項において適切な説明を行い、経営の重要事項の決定および業務執行の監督に十分な役割を果たしております。また、コーポレート・ガバナンス体制の継続的な強化をリードしております。

これからも理念に基づく経営を実践し、長期経営ビジョンの実現、中期経営計画を達成し、持続的な成長と企業価値の向上を目指していくために、取締役候補者とすることが最適であると判断し、引き続き選任をお願いするものであります。

取締役選任後は、代表取締役社長の職責を担う予定です。

2	あだち 安達	すすむ 晋 (55歳)	現在の当社における地位
	生年月日	1963年2月3日	常務執行役員



新任

株主の皆様へ

医薬品業界におきましては厳しい事業環境が今後も続く見通しです。しかし、そのような環境におきましても、漢方製剤は、さらに多くの患者様に貢献できる薬剤であると考えております。

世界に誇れる日本の伝統医学である“漢方”の素晴らしさを広く皆様にお伝えし、より多くの方々に適切な漢方治療を受けていただける医療現場の実現に貢献することが当社の使命であります。私はその使命を果たすために全力を尽くし、当社の持続的成長と企業価値のさらなる向上により株主の皆様のご期待にお応えしてまいります所存です。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

■ 所有する当社株式数
5,100株

■ 取締役会への出席状況
—

■ 当社との
特別な利害関係

なし

● 安達晋氏を取締役候補者とした理由

安達晋氏は、当社において中国グループ会社での経営幹部としての経験や、経営企画、財務・経理、広報・IR、製品戦略の担当執行役員としての幅広い経験や見識を有していることから、取締役会での経営の重要事項の決定および業務執行の監督に十分な役割を發揮していただけるものと判断し、選任をお願いするものであります。

3	ふじ やすのり 藤 康範 (61歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1957年1月8日	取締役上席執行役員



再任

株主の皆様へ

当社の企業使命、『漢方医学と西洋医学の融合により、世界で類のない最高の医療提供に貢献します』を念頭に、全役職員が各々の使命を全うし、一人でも多くの患者様が当社の漢方薬の適切な服用により健康になられることが何よりも大切であります。また、製薬企業としての公益性を強く意識し、社会全体から信頼されることが極めて重要であると認識しております。健全なコーポレート・ガバナンス体制の下、取締役会においては、多面的な視点に立った社内外のメンバーによる活発な議論を通じ、常に最善の意思決定がなされ、社会からの期待を裏切る事のないよう、私自身も覚悟と情熱を持って使命を全うします。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1979年 4月 株式会社三菱銀行
(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行
2008年11月 当社顧問
2009年 4月 当社執行役員CSR推進室長
2011年 6月 当社取締役執行役員CSR推進室長
2013年 4月 当社取締役執行役員内部統制室長
2015年 6月 当社取締役上席執行役員コンプライアンス統括部長
(現任)

■ 所有する当社株式数
22,100株

■ 取締役会への出席状況
20/20回(100%)

■ 当社との
特別な利害関係

なし

● 藤康範氏を取締役候補者とした理由

藤康範氏は、2011年の取締役への就任以降、主に財務・経理、CSR、内部統制、コンプライアンス担当執行役員としての豊富な経験や見識に基づき、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果たしております。

これからも理念に基づく経営を実践し、長期経営ビジョンの実現、中期経営計画を達成し、持続的な成長と企業価値の向上を目指していくために、取締役候補者とするのが最適であると判断し、引き続き選任をお願いするものであります。

4	すぎもと しげる 杉本 茂 (59歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1958年10月12日	社外取締役



再任

社外

独立

株主の皆様へ

当社は、国内での事業基盤を固め、事業の更なるグローバル展開にスピード感をもって挑戦しています。事業環境の変化を機会として、いかに企業価値の向上に結びつけていけるのか、取締役会の実効性が問われています。私の役割は、公認会計士等の専門性と経営者の経験を活かし、当社基本基調である『伝統と革新』を踏まえた持続的な活動に寄与していくことと考えております。取締役会での多様な意見を勘案し、合理的に取り得る事業リスクを判断して、潜在する問題を早期に指摘しながら、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの視点に立った意思決定に尽力していく所存です。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

■ 所有する当社株式数
4,500株■ 取締役会への出席状況
20/20回(100%)

■ 社外取締役在任年数

本総会終結の時をもって6年

■ 当社との
特別な利害関係

なし

● 杉本茂氏を社外取締役候補者とした理由

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

● 独立性について

杉本茂氏は、株式会社さくら総合事務所の代表取締役、さくら萌和有限責任監査法人の代表社員およびヒューリックリート投資法人の監督役員を兼務しておりますが、当社はいずれの法人とも取引関係を有しておらず、当社の社外取締役の独立性判断基準を満たしていることから、同氏は高い独立性を有していると判断しております。

なお、当社は、杉本茂氏を株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2で定める「独立役員」として、同取引所に届け出ております。

● 杉本茂氏との責任限定契約の内容の概要

当社は社外取締役候補者の杉本茂氏との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。同氏が再任された場合、引き続き上記責任限定契約を締結する予定であります。

5	まつい けんいち 松井 憲一 (68歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1949年7月5日	社外取締役



再任

社外

独立

株主の皆様へ

漢方の強みは、1,400年以上かけて日本で独自の発展を遂げた中で人が自然と育んできた医薬としての信頼にあります。その漢方を、科学し進化させることで、より効果的で他社にない医療提供の道を開拓すべく、ツムラは果敢にチャレンジしています。その社会的責任と期待に応えるべく、持続的で革新的な事業計画を進めています。中国事業への挑戦はその一つと言えます。

社外取締役として、持続的成長のために不可欠なコーポレート・ガバナンスの確保を第一に、多様性や革新の視点から執行部門が、最大の成果を達成できるように、支援と監督に努めてまいります。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1972年 4月 出光興産株式会社 入社
 2001年 6月 同社経理部長
 2003年 4月 同社執行役員経理部長
 2004年 6月 同社常務執行役員経理部長
 2005年 6月 同社常務取締役
 2010年 6月 同社代表取締役副社長
 2014年 6月 株式会社三重銀行社外取締役
 2015年 6月 当社社外取締役(現任)
 2018年 4月 株式会社三重銀行社外取締役(監査等委員)(現任)

■ 所有する当社株式数
1,900株

■ 取締役会への出席状況
20/20回(100%)

■ 当社との
特別な利害関係

■ 社外取締役在任年数

本総会終結の時をもって3年

なし

● 松井憲一氏を社外取締役候補者とした理由

松井憲一氏は、長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識を有していることから、当社の経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を発揮していただけるものと判断し、引き続き選任をお願いするものであります。

● 独立性について

松井憲一氏は、株式会社三重銀行の社外取締役を務めておりますが、当社と取引関係を有しておらず、当社の社外取締役の独立性判断基準を満たしていることから、同氏は高い独立性を有していると判断しております。なお、当社は、松井憲一氏を株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2で定める「独立役員」として、同取引所に届け出ております。

● 松井憲一氏との責任限定契約の内容の概要

当社は社外取締役候補者の松井憲一氏との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。同氏が再任された場合、引き続き上記責任限定契約を締結する予定であります。

6	みやけ ひろし 三宅 博 (68歳)	現在の当社における地位
	生年月日 1949年8月4日	



新任

社外

独立

株主の皆様へ

当社の長期経営ビジョン「KAMPO」で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して」の実現に向けて、これまでに培った国内外の取引経験を活かした提言・提案を行っていく所存であります。国内外の環境は、著しく変化しており、変化への対応なくして、企業の存続はないと考えております。経営目標の定量的な達成のみならず、企業の社会的責任に対し、先を見据えた施策が展開できる開かれた経営体質の実現に寄与し、日本市場のみならずグローバル市場での取り組みにおいても、機動的な意思決定が行えるように尽力してまいります。

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

■ 所有する当社株式数
0株■ 取締役会への出席状況
—■ 当社との
特別な利害関係

なし

- 三宅博氏を社外取締役候補者とした理由
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における取引経験を有していることから、当社の経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮していただけるものと判断し、選任をお願いするものであります。
- 独立性について
三宅博氏は、当社の社外取締役の独立性判断基準を満たしていることから、同氏は高い独立性を有していると判断しております。
なお、当社は、三宅博氏を株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2で定める「独立役員」として、同取引所に届け出る予定であります。
- 三宅博氏との責任限定契約の概要
第2号議案の承認可決を条件といたしまして、当社は社外取締役候補者の三宅博氏との間で、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。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おります。

(注)各候補者の年齢は、2018年6月28日現在のものです。

(ご参考) 社外取締役の独立性判断基準

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

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

以上

第82回定時株主総会招集ご通知 添付書類

第82期事業報告

2017年4月1日から2018年3月31日まで

- 1. 企業集団の現況23P
- 2. 株式に関する事項45P
- 3. 役員に関する事項46P
- 4. 会計監査人に関する事項53P
- 5. 業務の適正を確保するための体制
及び当該体制の運用状況の概要54P



1. 企業集団の現況

① 経営方針

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

② 事業の経過および成果

① 連結業績

当連結会計年度におけるわが国の経済は、企業収益や雇用・所得環境の改善がみられる等、緩やかな景気回復基調で推移しました。世界経済全体においても、米国では堅調な個人消費が持続し、欧州では失業率の低下や設備投資の拡大、中国でも政府主導の財政政策により、景気は底堅く推移しました。

一方、国内医薬品業界におきましては、医療費抑制策の基調は変わらず、引き続き厳しい環境下で推移しました。

このような状況下、当社グループにおける当連結会計年度の売上高は、医療用漢方製剤の販売が引き続き伸長したこと等により、前連結会計年度に比べ2.5%増の1,178億7千9百万円となりました。

利益につきましては、営業利益170億5千万円(前連結会計年度比6.7%増)、経常利益179億1千4百万円(同9.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益145億4百万円(同16.1%増)となりました。生薬関連コストの減少等により売上原価率が前年同期に比べ0.9ポイント低下しました。これらの結果として、営業利益率は前連結会計年度に比べ0.6ポイント上昇し14.5%となりました。

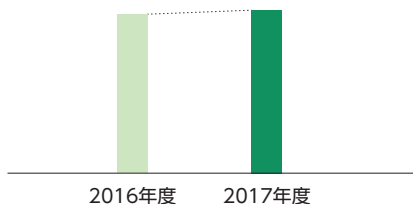
(単位:百万円)

区 分	2016年度	2017年度 (当連結会計年度)	増減額	前期比
売 上 高	114,954	117,879	2,924	2.5%
営 業 利 益	15,983	17,050	1,067	6.7%
経 常 利 益	16,399	17,914	1,515	9.2%
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	12,488	14,504	2,015	16.1%
医 療 用 漢 方 製 剤 129処方売上高合計	109,647	112,274	2,626	2.4%

売上高

前期比 **2.5%**増

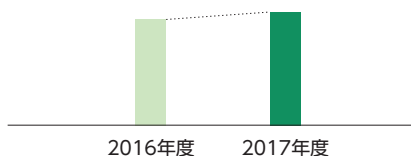
1,149億円 1,178億円



営業利益

前期比 **6.7%**増

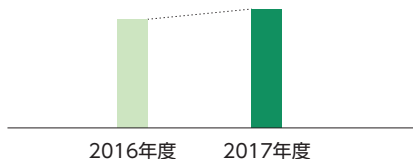
159億円 170億円



経常利益

前期比 **9.2%**増

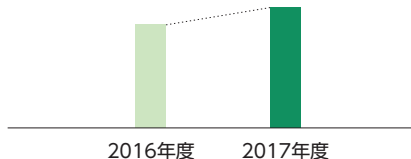
163億円 179億円



親会社株主に帰属する当期純利益

前期比 **16.1%**増

124億円 145億円



●医療用漢方製剤の概況

医療用漢方製剤全体の売上高は、前連結会計年度に比べ2.4%伸長しました。営業施策としては、「高齢者関連領域」「がん領域(支持療法)」「女性関連領域」を重点3領域として活動を集中させてまいりました。従来からの育薬5処方*1と、それに続く戦略処方であるGrowing5処方*2を中心に、重点領域において多くの患者様の健康に貢献できるよう、医療関係者の多様なニーズに対応し、基礎・臨床エビデンス、漢方掲載の診療ガイドライン、漢方医学的な処方の使い分け等に関する適切な情報提供活動を実施しております。引き続き、医師面談、医療機関説明会、漢方医学セミナーを活動の基本とし、漢方医学・漢方製剤に関する情報提供および情報収集の拡充を図ってまいります。

*1 育薬5処方:

近年の疾病構造を見据え、医療ニーズの高い領域において新薬治療で難渋している疾患で、医療用漢方製剤が特異的に効果を発揮する疾患に的を絞り、エビデンスを確立することを「育薬」と名付け、取り組んでいる処方

*2 Growing5処方:

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

■医療用漢方製剤 売上高上位10処方

(単位:百万円)

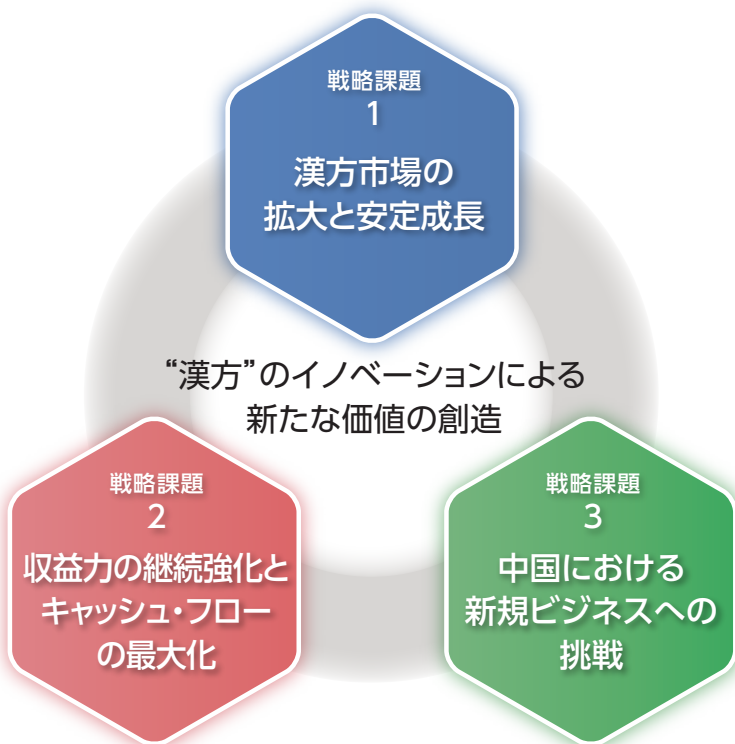
処方名	2016年度	2017年度 (当連結会計年度)	増減額	前期比
ダイケンチュウトウ 1. 大建中湯	10,328	10,584	256	2.5%
ヨクカンサン 2. 抑肝散	7,330	7,571	240	3.3%
ホチュウエツキトウ 3. 補中益気湯	6,947	7,098	151	2.2%
リクンシトウ 4. 六君子湯	6,863	7,044	181	2.6%
ショクヤクカンゾウトウ 5. 芍薬甘草湯	4,853	5,031	177	3.7%
カミショウヨウサン 6. 加味逍遙散	4,465	4,534	68	1.5%
バクモンドウトウ 7. 麦門冬湯	4,511	4,511	△0	△0.0%
ゴレイサン 8. 五苓散	3,363	3,722	358	10.7%
ゴシャジンキガン 9. 牛車腎気丸	3,733	3,686	△47	△1.3%
カクコントウ 10. 葛根湯	3,277	3,405	128	3.9%
医療用漢方製剤 129処方売上高合計	109,647	112,274	2,626	2.4%
育薬5処方 売上高合計	29,532	30,221	689	2.3%
Growing 5 処方 売上高合計	24,141	24,898	756	3.1%

②戦略課題への取り組み状況

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

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

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

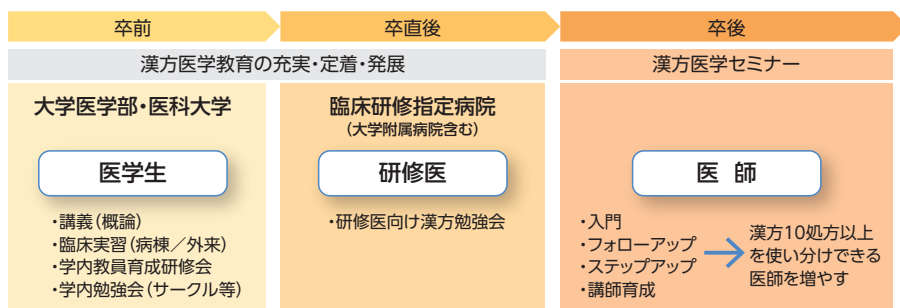


当社は、「国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて漢方を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献する」ことを目指しております。

そのために、大学医学部、臨床研修指定病院などにおける漢方医学教育の充実に向けた支援活動を継続し、各医療機関に応じたプロモーション活動などによって漢方市場の拡大を進め、また、その拡大のカギを握るエビデンス（科学的根拠）構築や、漢方を科学的に解明する新技術による取り組みも加速させてまいります。

（1）卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育の支援活動

大学医学部・医科大学における医学生への漢方医学教育の支援、臨床研修指定病院における研修医への漢方勉強会の支援、医療担当者への各種漢方セミナーやプロモーション活動を体系立てて実施しております。



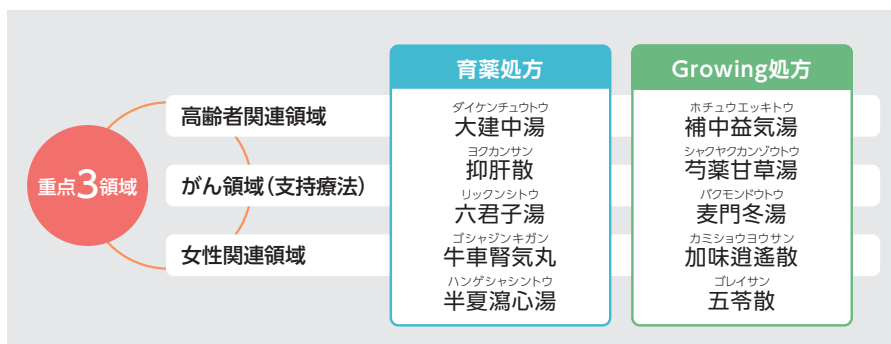
より多くの医師に漢方を取り入れた治療を行っていただくためには、卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育に対する継続的な支援が重要と考え、次のような活動を進めてまいりました。

- ・漢方医学の講師を担う人材の育成を支援する場としての学内勉強会の実施への支援
- ・大学病院における臨床実習を目的とした漢方外来の設置に対する支援、など

現在では、全国の大学医学部・医科大学のすべてにおいて、漢方医学教育が実施され、ほとんどの大学で必修の講義となり、漢方外来も設置されるようになりました。

(2) 漢方市場拡大のための戦略

漢方市場拡大のための基本戦略として、「高齢者関連領域」「がん領域(支持療法)」「女性関連領域」を重点3領域として活動を集中させております。これら領域の基礎・臨床エビデンス、漢方掲載の診療ガイドラインおよび漢方医学的な処方の使い分け等に関する情報提供を継続的に実施しております。



この重点3領域では、現状において治療満足度が低い疾患に対する医療ニーズ等を重点課題として取り組んでおります。具体的には、BPSD*¹、フレイル(虚弱)、がん支持療法*²、更年期障害などに対応した処方の売上拡大を目指してまいります。

*1 BPSD:

Behavioral and Psychological Symptoms of Dementia (興奮、焦燥感、睡眠障害など認知症の行動・心理症状)

*2 がん支持療法:

がんそのものに伴う症状や、がん治療による副作用の症状を軽減させる等の治療。漢方薬が用いられる主な症状は、術後機能障害、全身倦怠感、食欲不振、口内炎など

(3)エビデンス構築のさらなる進展

■エビデンス・パッケージの充実

エビデンス・パッケージとは、添付文書の充実、診療ガイドラインへの掲載とともに、臨床エビデンス・作用機序・副作用発現頻度調査・薬物動態(ADME*)・医療経済学的データを揃えることです。

なお、臨床エビデンスは、メタ解析(複数の研究結果を統合し、より高い見地から分析する)とRCT(ランダム化比較試験)のデータとしています。

* ADME:

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

	処方名／製品No.	メタ解析	RCT	作用機序	副作用発現頻度調査	薬物動態ADME	医療経済学的データ	診療ガイドライン掲載
育薬処方	大建中湯 TJ-100	1	26	◎	◎	◎	◎	小児慢性機能性便秘症診療、全身性強皮症診療、認知症患者診療、慢性便秘症診療
	抑肝散 TJ-54	3	14	◎	◎	◎	△	認知症患者治療、かかりつけ医のためのBPSDに対応する向精神薬使用(第2版)
	六君子湯 TJ-43	—	19	◎	実施中	◎	—	機能性消化管疾患診療、心身症診断・治療、胃食道逆流症診療、全身性強皮症診療
	牛車腎気丸 TJ-107	—	14	△	—	○	—	過活動膀胱診療、神経障害性疼痛薬物療法、男性下部尿路症状・前立腺肥大症診療、女性下部尿路症状診療、産婦人科診療
	半夏瀉心湯 TJ-14	—	6	○	—	—	—	—
Growing処方	補中益気湯 TJ-41	—	10	○	—	—	—	女性下部尿路症状診療
	芍薬甘草湯 TJ-68	—	11	△	◎	◎	—	筋萎縮性側索硬化症診療
	麦門冬湯 TJ-29	—	5	—	—	—	—	咳嗽、過活動膀胱診療
	加味逍遙散 TJ-24	—	4	—	—	—	—	産婦人科診療、心身症診断・治療
	五苓散 TJ-17	—	4	—	—	—	◎	慢性頭痛の診療、過活動膀胱診療

(注) 上記◎○△は、研究論文の数や充実度などに基つき段階評価して表記(自社基準)

■新技術による漢方薬の解明事項

漢方薬は、天然物由来の多成分系複合製剤という特性があることから、これまで科学的な解明が困難とされてきました。今後は、有効性・安全性を示す臨床研究やエビデンス構築だけでなく、多成分による作用メカニズムの解明、医療経済的効果の検証など、漢方薬の有用性を示していく研究なども新たな基軸として実施してまいります。

近年、東京大学など最先端アカデミアが持つ新技術が進展し、IT技術や新分析法などを用いた漢方薬の研究や分析が進んでいます。

主な新技術		解明事項
システムバイオロジー*1	→	多成分系ネットワーク*2
メタボロミクス*3	→	バイオマーカー*4
腸内細菌解析*5	→	レスポnder・ノンレスポnder*6
ビッグデータの活用*7	→	医療経済性

*1 システムバイオロジー:

生体機能を個々に分解するのではなく、統合的に理解するために、AI(人工知能)、生理学や生物学を利用して、さまざまな役割を持つ組織や遺伝子などがどのようにに関わりあうかを解明する生物学のアプローチの一種

*2 多成分系ネットワーク:

漢方薬の場合、多成分が多様な部位に作用し、薬効を示すと考えられる。それらを総合的に解析して見いだされる関連性(ネットワーク)としての作用メカニズム

*3 メタボロミクス:

温度や光などの環境変化や食事、薬物摂取などの外部刺激によって、生体内に存在する代謝物質の種類や濃度に変化が起こる。これら代謝物質を、質量分析計などを使って分析・解析する手法のことであり、病気の診断などに応用されている研究領域

*4 バイオマーカー:

疾患の状態や変化、治癒の程度の評価を可能にする生体由来因子

*5 腸内細菌解析:

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

*6 レスポnder・ノンレスポnder:

薬が効く人・薬が効かない人

*7 ビッグデータの活用:

膨大な日常の医療データを活用した疫学研究から行う医療の質評価、医療経済分析など

(4)TU-100(大建中湯)の米国開発進捗

漢方・生薬事業を通じて培った技術・ノウハウと、日本国内の「育薬」研究による基礎・臨床の最新データを米国開発に連携させる体制を整え、大建中湯の米国における医療用医薬品としての承認取得・上市を目標に活動しております。

臨床試験につきましては、IBS(過敏性腸症候群)、POI(術後腸管機能障害)、クローン病を対象に、探索試験を進めてまいりました。2017年度、これら3つの領域に対するPhaseⅡ前期臨床試験および、それらの医療ニーズに対する調査は終了しました。

その結果、POIでの開発可能性を見いだすとともに、腹腔鏡手術が広く普及している現在の米国においても、医療ニーズがあることが、再確認されました。2018年度より、対象領域をPOIに集約し、新たな開発方針・スケジュールの検討を進めてまいります。

		第1期中期経営計画				第2期中期経営計画		
		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度以降
品質管理		FDAミーティングを経て、バイオアッセイ(生物検定法)などによる品質評価法を合意				- 品質管理体制の合意 - 生薬品質データベースの構築 - 農薬、重金属、微生物、アフラトキシン等の管理		
有効性・安全性	IBS		エンドポイント探索試験(IBS患者) PhaseⅡ前期					
	POI		エンドポイント探索試験(腹腔鏡下大腸切除患者) PhaseⅡ前期					対象領域をPOIに集約し、新たな開発方針・スケジュールを検討
	クローン病	レスポンダー試験(クローン病患者) 2011年度～ PhaseⅡ前期						
	安全性等(FDA提出)	副作用発現頻度調査結果	米国人健康人を対象とした臨床薬物動態結果					

(5)外部環境の変化と“漢方”の課題

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

一方、国の施策においては“漢方”への期待と役割が大きくなっています。2015年、厚生労働省より公表された「医薬品産業強化総合戦略」の中のひとつに、漢方薬は『我が国の医療において重要な役割を担っている』と明記されました。また、同じく厚生労働省より公表された「がん対策加速化プラン」では、支持療法の開発・普及のために実施すべき具体策として、『術後の合併症・後遺症を軽減する観点から』研究を進めることのひとつに、漢方薬を用いた支持療法があげられています。当社は、このような政策に準ずる施策はもちろん、「新オレンジプラン（認知症施策推進総合戦略）」や、総合診療医・在宅医療の推進などを含む「地域包括ケアシステム」の構築などの医療政策、人口動態にともなう疾病構造の変化（高齢者疾患、女性特有の疾患など）を踏まえた取り組みを進めてまいります。

また、2016年に発足した「国民の健康と医療を担う漢方の将来ビジョン研究会」（日本東洋医学会・日本漢方生薬製剤協会共催）において、医療関連のオソリティによって検討された「保険医療の現場における漢方治療の現状と今後の期待や課題」が、提言書として取りまとめられました。当社は、日本漢方生薬製剤協会の活動を通じて、この提言を実現するために、産官学共同の課題として取り組んでおります。2017年12月開催の漢方の新たな展開と研究の進捗発表を目的とした研究会では、がん支持療法、高齢者医療や多成分系医薬品の承認申請ガイドラインなどのテーマについて講演があり、議論と意見交換が行われました。

主な国などの施策

厚生労働省「新オレンジプラン」

「女性活躍推進法」成立・施行

厚生労働省「がん対策加速化プラン」

東洋医学会、日漢協共催における
「漢方の将来ビジョン研究会の提言」

「収益力の継続強化とキャッシュ・フローの最大化」

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

具体的には、原料生薬の栽培・調達から、生産、販売に至るサプライチェーン全体の最適化に取り組みます。これまで取り組んできた安全な生薬の安定確保(自社管理圃場の継続拡大など)や生産システム改革などをさらに進めるとともに、経営計画の策定時や、販売段階における需要予測にも変革を起こし、将来のリスクを早期に察知しながら柔軟かつ適切に対応する体制の確立を目指してまいります。

＜サプライチェーンでみる課題と対応策など＞

	調達	生産	販売
課題	➡ 生薬価格の高騰 ➡ 為替変動の影響 ➡ 在庫増、回転率悪化	➡ 生薬価格の高騰、円安の影響、減価償却費の増加を吸収し得る継続的な原価低減策	➡ 薬価改定の影響
対応策	➡ 自社管理圃場の拡大 ➡ 競争原理に基づく購入体制の強化および合理化 ➡ 生薬在庫のコントロール	➡ 既存設備の生産能力向上 ➡ 新生産技術の継続導入・拡大 ➡ 設備投資案件・時期の見直し	➡ 重点領域、処方の絞り込み ➡ 需要予測の精度向上 ➡ さらなる適正使用の推進
	グループサプライチェーンの最適化		
管理指標	生薬価格	在庫回転率	労働生産性
			販管費率

(1)安全な生薬の安定確保

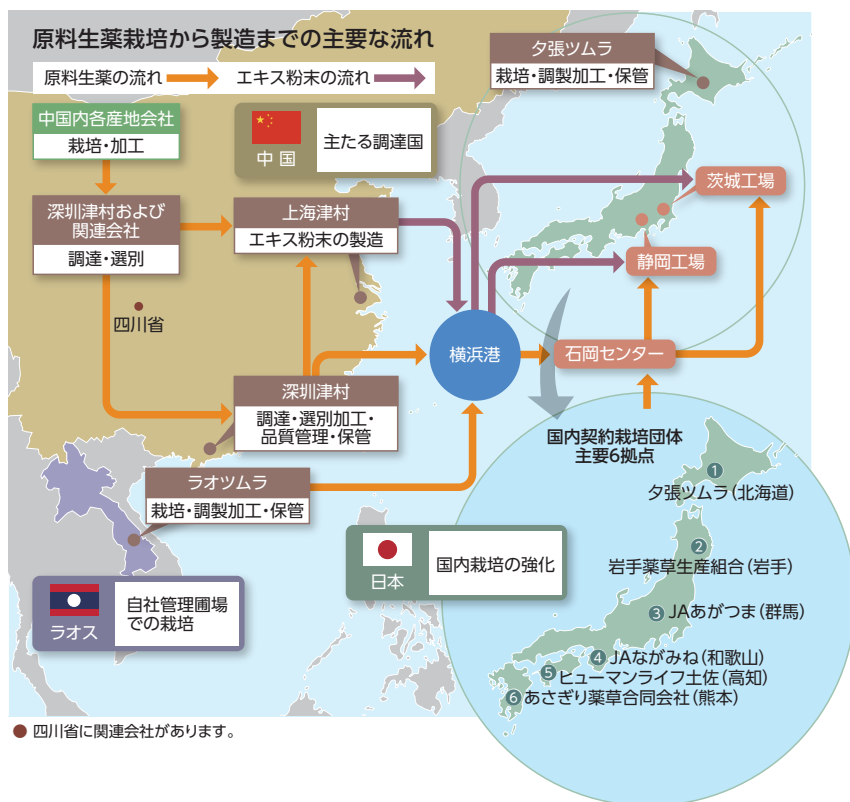
当社は、漢方製剤の原料となる生薬を中国から約80%、日本で約15%、ラオスなどから約5%調達しております。「安全な生薬の安定確保」のために、漢方製剤の長期的な需要予測に基づき、国内外での生薬栽培地の拡大、加工（調製加工*1および選別加工*2）・品質管理・保管能力の強化などについて、中長期的な計画を立案しております。

*1 調製加工:

収穫された生薬の乾燥・蒸し・異物除去など

*2 選別加工:

調製加工された生薬の異物除去・最終チェックなど



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

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

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

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



(2)生産システム改革

当社は、中長期的な需要予測のもと、医療用漢方製剤の着実な販売伸長に対し、製品の安定供給体制を維持・強化すべく、生産システム改革に継続して取り組んでおります。

主力工場である静岡・茨城・上海の生産拠点においては、既設設備の生産能力増強工事を実施しました。茨城においては、新製造棟の建設に着手しております。引き続き、各拠点においては、設備能力を最大限に発揮させるとともに、計画的・段階的な設備投資を実施する方針のもと、生産能力の増強を進めてまいります。

また、生産効率の強化を目的として、人財*育成に計画的に取り組んでおります。今期は、組織力を強化する新たな管理システム(アメーバ経営)を各生産拠点に導入し、組織運営能力の向上を図っております。

* 人財:

ツムラグループの全役職員が財産という概念から「財」の字を使用



静岡工場



茨城工場



上海津村製薬有限公司

■ロボット技術による自動化・省人化

生産システム改革のひとつとして、ロボット技術などの新生産技術を導入し、製造工程の自動化に取り組んでおります。

さまざまな分野の技術を取り込みながら開発した自社仕様のロボットは、製造工程の搬送設備や原料の投入設備、製品の箱詰設備などに導入しています。これにより、生産性の向上が図られるとともに、従業員の労働負荷削減、衛生管理の強化にも寄与しています。

今期より、静岡工場の新造粒包装棟が本格稼働し、原料・製品などの搬送、容器洗浄など、ロボットが得意とする作業を中心に、工程の自動化を実現しています。



容器を反転させる多軸ロボット

(3) グループサプライチェーンの最適化

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

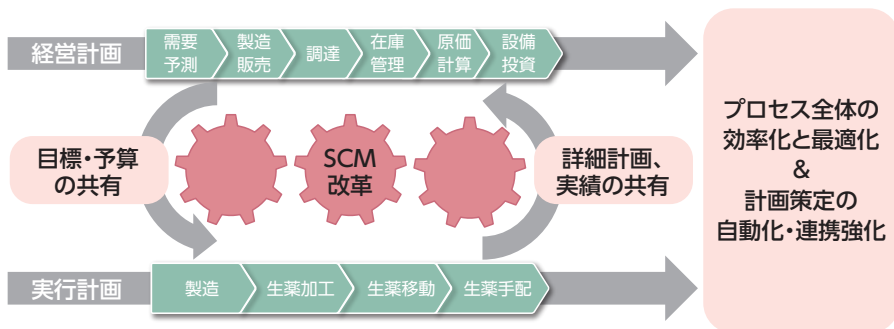
現在、さらなる効率化・最適化を実現するための改革手法であるサプライチェーンマネジメント(SCM*)を取り入れた経営を継続して実施しております。

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

* SCM:

当社が目指すSCMは、販売計画、生産計画、原料生薬の栽培・手配・調達・加工・移動および在庫計画までについて、需要を起点として連携させ、自動化・迅速化を実現することが目的

<SCM改革のイメージ>



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

当社グループは、原料生薬の主要調達国である中国と中国の人々の健康への貢献および生薬の安定確保を目的として、中国における新規ビジネスにチャレンジしております。中国とは、今後も新しい事業を通じて、さらなる良好な関係を構築・維持してまいります。

(1) 中国における新規ビジネス

当社グループは、中国における中薬*1事業を進めております。

2016年度に開始した、刻み生薬（飲片）事業と中薬配合顆粒*2事業に加えて、2017年度から、中成薬*3事業、分析事業を展開すべく、合併会社の設立に向け活動し、中国事業の基本的な体制づくりを進めてまいりました。



刻み生薬（飲片）

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

*1 中薬:

中医学(中国の伝統医学)で用いる薬剤

*2 中薬配合顆粒:

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

*3 中成薬:

中薬を工業的方法で製剤化したもの

■ 刻み生薬事業

中国における原料生薬の調達拠点である深圳津村薬業有限公司において、当社グループと長年取引してきた実績のある天津盛美百草中薬科技股份有限公司との共同事業としてスタートさせました。

■中薬配合顆粒事業

2016年7月に設立した上海上薬津村製薬有限公司は、現在、取扱予定品目の製剤開発を進めると同時に、工場の用地選定や設備設計等を進めております。

■中成薬事業

2018年3月、中国天津市に津村盛実製薬有限公司を設立しました。

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

また、後述の中国平安保険(集団)股份有限公司と提携して進めていく事業においても、中成薬に取り組んでいく予定となっております。

(2)中国事業運営の効率化

中国における当社グループ各社の機能を統括し、新規ビジネスも含めた中国事業を効率的に運営するために、2016年12月、津村(中国)有限公司を設立しております。

引き続き、中国におけるガバナンス・サプライチェーン・人財・資金を統括管理し、中国事業全体の経営管理機能を強化してまいります。

(3)中国ビジネスの新たな事業パートナー

2017年9月、中国の四大保険会社の一つである中国平安保険(集団)股份有限公司と、長期戦略的なパートナーシップの構築へ向け資本業務提携契約を締結しました。本提携により、中薬の品質標準および生薬栽培から最終製品までを網羅するビジネスモデルを構築でき、同時に、中国国内の生薬の品質向上や生薬資源保護を通じて将来にわたり、原料生薬の安定確保を実現できるものと考えております。

3 対処すべき課題

①中期経営計画に基づく取り組み

当社は、2016年5月12日、6ヵ年(2016年度－2021年度)の中期経営計画を公表しました。この中期経営計画は、長期的な経営ビジョン(2021年ビジョン)を実現するための中期経営計画と位置づけ、「“漢方”のイノベーションによる新たな価値の創造」をテーマとして掲げています。

本計画は、当社の基本基調である『伝統と革新』に示すとおり、当社グループの強みを活かした革新的な創造により、持続的成長に資する新たな伝統を築き上げる段階として捉えています。本計画期間は、“漢方”を取り巻くさまざまなイノベーションによる新たな価値の創造により、今回定めた3つの戦略課題に取り組み、持続的な成長を果たすとともに、企業価値の向上を図ってまいります。

(詳細は、招集ご通知の3Pをご覧ください)

②品質重視体制のさらなる強化

当社は、品質と安全性を追求し、さらに向上させていくという品質重視体制の考えを基本として、その仕組みを整えております。以下、その重要な仕組みについて、さらなる運用の改善と強化に継続的に取り組んでまいります。

(1)ツムラ品質マネジメントシステム

当社は、品質方針のもと、品質保証システムのさらなる充実を目指した「ツムラ品質マネジメントシステム」の体制を整え、品質を重視する取り組みを推進しております。このシステムは、当社グループ全体を取り込む包括的なものであり、これによって経営陣の関与をさらに明確にしました。

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

* PIC/S:

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

品質方針

ツムラグループは、価値創造企業を目指し、“KAMPO”で人々の健康に寄与するため、以下の品質方針を定めます。

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

(2)ツムラ生薬GACP*

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

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

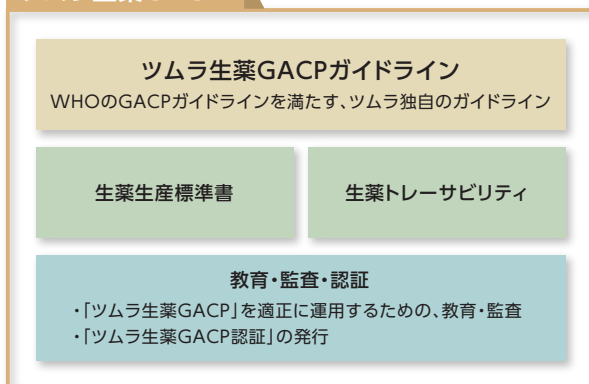
そのひとつである生薬トレーサビリティは、原料生薬の生産地から生薬加工場に納入される各段階で、栽培・加工・流通・保管などの記録を収集・保管し、情報の追跡と遡及を可能とする仕組みであり、漢方製剤の製造工程、流通過程の履歴情報と併せ、医療機関から原料生薬生産地までの全履歴情報の追跡・遡及を可能としています。

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

* GACP:

Good Agricultural and Collection Practice

ツムラ生薬GACP

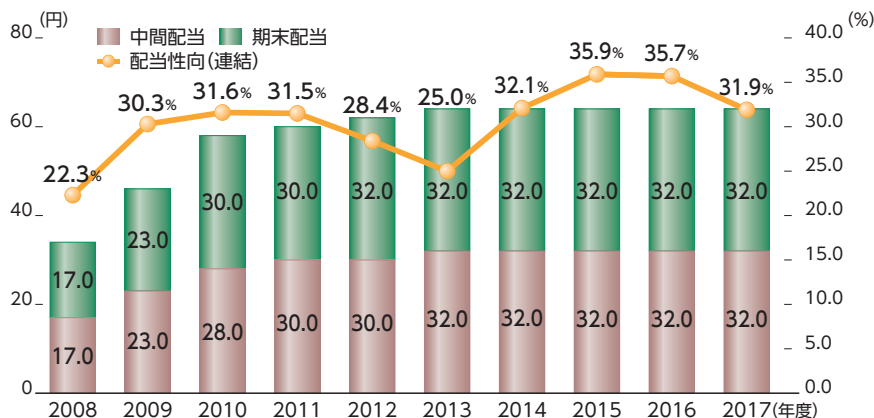


配当について

当社では、株主還元につきましては、以下の方針としております。

- ・“漢方”が持続的に発展・成長するための事業投資を通じて、企業価値の向上を図ってまいります
- ・中長期の利益水準やキャッシュ・フローの状況などを勘案し、安定配当を実施いたします
- ・市場動向などを総合的に勘案したうえで、最適資本構成の検討・見直しを踏まえた株主還元に努めます

<配当金の推移>



(注) 2017年度の1株当たり配当金および配当性向につきましては、第82回定時株主総会の議案として、普通株式の配当に関する事項を提案しており、その提案が決議された場合の数値を記載しております。

4 設備投資の状況

当連結会計年度における設備投資の総額は、119億円であります。

その主なものは、医薬品生産設備増強のための111億7千6百万円であります。

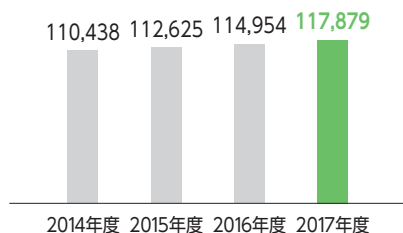
5 資金調達の状況

当連結会計年度におきましては、社債発行(300億円)と第三者割当による新株式発行および自己株式の処分(273億円)による資金調達を行っております。

6 直前3連結会計年度の財産および損益の状況

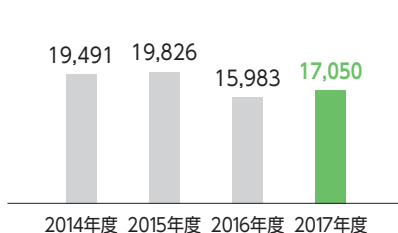
■売上高

(百万円)



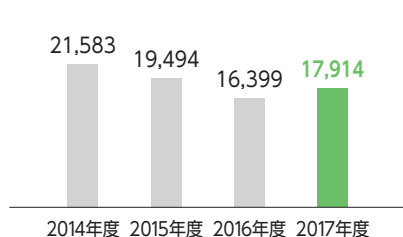
■営業利益

(百万円)



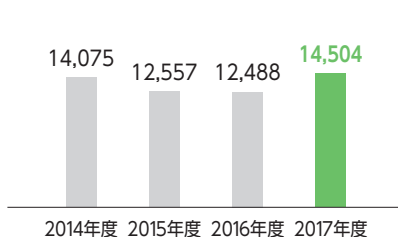
■経常利益

(百万円)



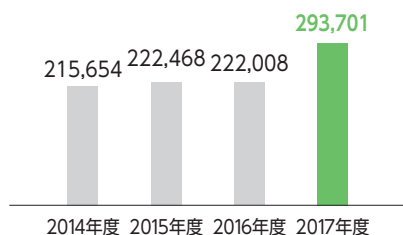
■親会社株主に帰属する当期純利益

(百万円)



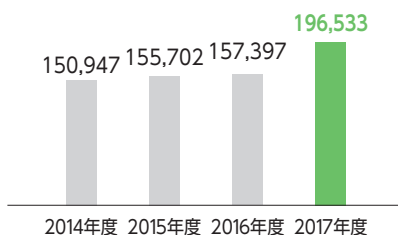
■総資産

(百万円)



■純資産

(百万円)



(単位:百万円)

区 分	第79期 (2014年度)	第80期 (2015年度)	第81期 (2016年度)	第82期 (2017年度)
売 上 高	110,438	112,625	114,954	117,879
営 業 利 益	19,491	19,826	15,983	17,050
経 常 利 益	21,583	19,494	16,399	17,914
親会社株主に帰属する当期純利益	14,075	12,557	12,488	14,504
1株当たり当期純利益(円)	199.58	178.06	179.46	200.55
総 資 産	215,654	222,468	222,008	293,701
純 資 産	150,947	155,702	157,397	196,533
1株当たり純資産額(円)	2,103.04	2,169.13	2,250.34	2,532.11

7 主要な事業内容 (2018年3月31日現在)

下記製品の製造、販売ならびに輸出

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

8 主要な事業所および工場 (2018年3月31日現在)

①当社

本 店 東京都港区赤坂二丁目17番11号
 工 場 静岡工場(静岡県藤枝市)
 茨城工場(茨城県稲敷郡阿見町)
 研究所 ツムラ研究所(茨城県稲敷郡阿見町)
 事業所 札幌、仙台第一、仙台第二、甲信越、北関東、南関東、東京第一、
 (支店) 東京第二、東京第三、横浜、名古屋第一、名古屋第二、北陸、京都、
 大阪第一、大阪第二、神戸、広島、高松、福岡第一、福岡第二

②連結子会社

株式会社ロジテムツムラ(静岡県藤枝市)
 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)
 TSUMURA USA, INC. (米国カリフォルニア州)
 株式会社夕張ツムラ(北海道夕張市)
 津村(中国)有限公司(中国上海市)

(注)2017年度より、津村(中国)有限公司を連結の範囲に含めております。

9 重要な親会社および子会社の状況

①親会社との関係

該当事項はありません。

②重要な子会社の状況

会社名	資本金又は 出資金	議決権比率 (%)	主要な事業内容	備考
株式会社ロジテムツムラ	250 (百万円)	100.0	運送および保管	連結子会社
株式会社タ張ツムラ	80 (百万円)	25.0	原料生薬の栽培・調達・選別加工および保管	
深圳津村薬業有限公司	50,440,000 (米ドル)	100.0	原料生薬の調達・選別加工および保管	
津村(中国)有限公司	314,700 (千元)	100.0	当社グループの中国における地域統括会社	
上海津村製薬有限公司	36,200,000 (米ドル)	63.0	漢方エキス粉末の製造および販売	
TSUMURA USA, INC.	1,261,328 (米ドル)	100.0	米国における医薬品開発	非連結子会社
LAO TSUMURA CO., LTD.	4,586,623 (米ドル)	100.0	原料生薬の栽培	

③重要な関連会社の状況

会社名	資本金又は 出資金	議決権比率 (%)	主要な事業内容
四川川村中薬材有限公司	8,739,985 (米ドル)	26.0	原料生薬の調達・選別

10 従業員の状況 (2018年3月31日現在)

従業員数	前連結会計年度末比増減
3,453(662)名	122名増(30名減)

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

11 主要な借入先の状況 (2018年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三菱東京UFJ銀行	15,781百万円
株式会社三井住友銀行	9,269百万円
三菱UFJ信託銀行株式会社	2,488百万円

(注) 株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日付で株式会社三菱UFJ銀行に商号変更しています。

12 その他企業集団の現況に関する重要な事項

記載すべき事項はありません。

2. 株式に関する事項 (2018年3月31日現在)

1 発行可能株式総数

250,000,000株

2 発行済株式の総数

76,758,362株

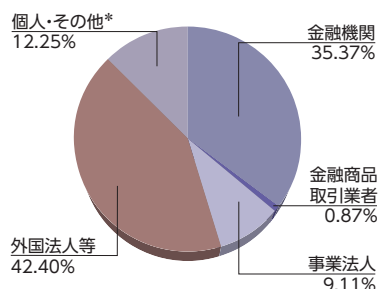
(自己株式 300,382株を含む)

3 株主数

12,437名(前期末比 2,239名増)

4 大株主の状況

《所有者別株式数分布状況》



*「個人・その他」には、自己株式300,382株を含めております。

株主名	持株数	持株比率
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	7,675 千株	10.04 %
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	5,038	6.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,732	6.19
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	3,169	4.15
株 式 会 社 三 菱 東 京 U F J 銀 行	2,197	2.87
THE BANK OF NEW YORK 133524	1,892	2.47
ツ ム ラ グ ル ー プ 従 業 員 持 株 会	1,769	2.31
B R I G H T R I D E L I M I T E D	1,692	2.21
J P M O R G A N C H A S E B A N K 385632	1,423	1.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	1,366	1.79

(注1) 持株比率は、自己株式300,382株を控除して計算しております。

(注2) 株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日付で株式会社三菱UFJ銀行に商号変更しています。

3. 役員に関する事項

1 取締役の状況 (2018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 たいと 杉 田 亨	
取締役	ふじ やすのり 藤 康 範	
取締役	すぎ もとしげ 杉 本 茂	公認会計士、不動産鑑定士、税理士、 株式会社さくら綜合事務所 代表取締役、 さくら萌和有限責任監査法人 代表社員、 ヒューリックリート投資法人 監督役員
取締役	まつ けんいち 井 憲 一	株式会社三重銀行 社外取締役
取締役	ます だやよ 増 田 弥 生	株式会社やよいジャパン 代表取締役
取締役（常勤監査等委員）	おおこう 公一 大河内 公 一	
取締役（監査等委員）	はね いしきよみ 羽 石 清 美	公認会計士、税理士、 羽石清美公認会計士・税理士事務所 所長、 マックスバリュ中部株式会社 社外取締役
取締役（監査等委員）	まつ したみつとし 松 下 満 俊	弁護士（梶谷綜合法律事務所）、 パシフィックシステム株式会社 社外監査役

(注1) 当社は、2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議に基づき監査等委員会設置会社に移行しております。同日付で常勤監査役中山照也氏、常勤監査役岩澤強氏、社外監査役大内園子氏、社外監査役羽石清美氏は退任しております。また、同日付で大河内公一氏、羽石清美氏、松下満俊氏は、取締役（監査等委員）に新たに選任され、就任しております。

(注2) 取締役杉本茂氏、取締役松井憲一氏、取締役増田弥生氏、取締役羽石清美氏、取締役松下満俊氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。

(注3) 取締役（常勤監査等委員）大河内公一氏は、経理部長を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。

(注4) 取締役（監査等委員）羽石清美氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。

(注5) 取締役大河内公一氏は常勤監査等委員であります。常勤監査等委員を選定している理由は、内部統制システムを活用する要として、社内事情に精通した者が、重要な会議への出席、業務執行部門等からの日常的な情報収集、内部監査部門等との連携によって得られた情報を監査等委員全員で共有することを通じて、監査等委員会の活動の実効性を確保するためであります。

(注6) 当社は、取締役杉本茂氏、取締役松井憲一氏、取締役増田弥生氏、取締役羽石清美氏、取締役松下満俊氏を株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2で定める「独立役員」として、同取引所に対して届出を行っております。

(注7) 当社は執行役員制度を導入しており、執行役員は次のとおりであります。なお、(※)は取締役であります。

執行役員の状況(2018年3月31日現在)

地 位	氏 名	担 当
社長執行役員 (※)	かとう てるかず 加 藤 照 和	渉外調査室、監査室担当
専務執行役員 (※)	すぎ たいと 杉 田 亨	漢方研究開発本部担当
常務執行役員	たか 高きり 崎 隆 次	医薬営業本部長
上席執行役員 (※)	ふじ やすのり 藤 康 範	コンプライアンス統括部長、法務部、 情報技術部担当
執行役員	むら たけり 村 田 亮 市	秘書室長、総務部、ヘルスケア部担当

地 位	氏 名	担 当
執行役員	と だ こう いん 戸 田 光 胤	生薬本部長 兼 中国統括室長
執行役員	うす い きみ とし 碓 井 公 利	生産本部長、購買部担当
執行役員	あ だち すずむ 安 達 晋	経営企画室長、コーポレート・コミュニケーション室、経理部、製品戦略本部担当
執行役員	せき ね たか し 関 根 隆 志	信頼性保証本部長
執行役員	すが わら しゅう じ 菅 原 秀 治	人事部長

(注8) 当事業年度末日後の取締役および執行役員は次のとおりであります。なお、(※)は取締役であります。

取締役の状況(2018年4月1日現在)

地 位	氏 名	重要な兼職の状況
代表取締役社長	か とう てん かず 和 加 藤 照	
取締役	すぎ た とおる 杉 田 亨	
取締役	ふじ 藤 やす のり 康 範	
取締役	すぎ ちと しげる 杉 本 茂	公認会計士、不動産鑑定士、税理士、株式会社さくら総合事務所 代表取締役、さくら昭和有限責任監査法人 代表社員、ヒューリックリート投資法人 監督役員
取締役	まつ い げん いち 松 井 憲 一	株式会社三重銀行 社外取締役
取締役	ます だ や よし 増 田 弥 生	株式会社やよいジャパン 代表取締役
取締役 (常勤監査等委員)	おおこう ち きみ かず 大河内 公 一	
取締役 (監査等委員)	はね いし きよ み 羽 石 清 美	公認会計士、税理士、羽石清美公認会計士・税理士事務所 所長、マックスバリュ中部株式会社 社外取締役
取締役 (監査等委員)	まつ しだ みつ とし 松 下 満 俊	弁護士 (梶谷総合法律事務所)、パシフィックシステム株式会社 社外監査役

執行役員の状況 (2018年4月1日現在)

地 位	氏 名	担 当
社長執行役員 (※)	か とう てん かず 和 加 藤 照	渉外調査室、監査室担当
常務執行役員	あ だち すずむ 安 達 晋	経営企画室長、コーポレート・コミュニケーション室、経理部、製品戦略本部担当
常務執行役員	たか きき りゅう じ 高 崎 隆 次	国際開発本部長 兼 国際研究部長、漢方研究開発本部担当
常務執行役員	と だ こう いん 戸 田 光 胤	中国総代表、中国統括室、生薬本部担当
上席執行役員 (※)	ふじ 藤 やす のり 康 範	コンプライアンス統括部長、法務部、情報技術部担当
執行役員	むら た りょう いち 村 田 亮 市	秘書室長、総務部、ヘルスケア部担当
執行役員	うす い きみ とし 碓 井 公 利	生産本部長
執行役員	せき ね たか し 関 根 隆 志	信頼性保証本部長
執行役員	すが わら しゅう じ 菅 原 秀 治	人事部長
執行役員	そら だ けい 徳 空 田 幸	医薬営業本部長

2 取締役および監査役の報酬等

① 役員の報酬等の額の決定に関する方針（監査等委員会設置会社移行後）

1) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）

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

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

- i) 金銭報酬である基本報酬は、年額600百万円以内（2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による。社外取締役分含む。ただし、使用人分給与は含まない。）において個別に決定しております。代表取締役を含めた業務執行取締役については、役割・職務・職位の報酬基準に基づいて、各事業年度の会社業績や個々が設定する業務目標の達成度を一定割合反映しております。なお、使用人兼務取締役の使用人分給与は当社従業員の給与水準を勘案して決定しております。また、社外取締役を含めた非業務執行取締役につきましては、業務執行の監督という役割を鑑みまして、固定の基本報酬のみとしております。
- ii) 株式報酬は、公表しております当社の中期経営計画に基づく中長期的な業績の向上による持続的成長と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的とした業績連動型株式報酬制度を導入しております。

2) 取締役（監査等委員）

監査等委員である取締役の報酬については、その役割・職務の内容を勘案し、固定の基本報酬のみとしており、年額72百万円以内（2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による。）において、監査等委員である取締役の協議により決定しております。

（注）業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）の概要

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

【本制度の仕組み】

下記【本制度の対象期間】のとおり3事業年度を対象期間とし、取締役等の役割・職務・職位に基づき、その最終年度の会社業績の数値目標の達成度に応じて、当社普通株式を交付します。当社が当社普通株式を交付する際は、当社による株式発行または自己株式の処分により行われ、当社普通株式を交付する取締役等及び交付する株式数は、対象期間経過後の取締役会で決定します。この場合、当社から取締役等に対して金銭報酬債権を付与し、取締役等は、当該株式発行または自己株式の処分に際して、当該金銭報酬債権を現物出資することにより、当社普通株式を取得します。当該金銭報酬債権の金額については、当該金銭報酬債権の合計額を3億円以内（2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議によ

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

【本制度の対象期間】

本制度の対象期間は3事業年度とし、中期経営計画における2017年3月31日で終了する事業年度から2019年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度とします。なお、上記の当初の対象期間終了後も本株主総会で承認を受けた範囲内で、2020年3月31日で終了する事業年度から2022年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度の期間につき、本制度の継続を当社取締役会において承認する場合があります。

【本制度に基づき取締役等に対して交付される当社株式数】

当社は、中期経営計画で公表しております2019年3月31日で終了する事業年度の数値目標で掲げる、連結売上高、連結営業利益及び連結ROEの各目標達成率を、各数値目標の配分割合に応じて、基準交付株式数(各取締役等の役割・職務・職位に基づく報酬基準に応じて定める)に乘じて、交付する株式数を算出します。また、算出した交付株式数に単元未満株式が生じる場合、単元未満株式は切り捨てるものとします。

【算式】

◎基準交付株式数

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

(※)基準株価＝2016年3月31日の当社普通株式の普通取引の終値

◎取締役等個々に対する交付株式数

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

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

※2019年3月31日で終了する事業年度の数値目標

売上高	1,200億円
営業利益	140億円
ROE	6%

当社が取締役等に交付する普通株式の総数は、対象期間において6万株相当(2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による。)を上限とします。ただし、当社の発行済株式総数が、株式の併合、株式の分割、株式無償割当て等によって増減した場合は、当該上限及び取締役等に対する交付株式数は、その比率に応じて合理的に調整します。

【本制度の株式交付要件】

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

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

②当事業年度に係る報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	基本報酬 (百万円)	株式報酬 (百万円)	対象となる員数 (人)
取締役(監査等委員である取締役を除く)(社外取締役除く)	179	160	19	3
社外取締役	30	30	—	3
取締役(監査等委員である取締役を除く) 計	209	190	19	6
取締役(監査等委員)(社外取締役除く)	18	18	—	1
社外取締役	15	15	—	2
取締役(監査等委員) 計	33	33	—	3
監査役(社外監査役除く)	11	11	—	2
社外監査役	3	3	—	2
監査役 計	15	15	—	4

- (注1) 当社は、2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議に基づき監査等委員会設置会社に移行しております。
- (注2) 取締役(監査等委員である取締役を除く)には、監査等委員会設置会社への移行前における取締役を含んでおります。
- (注3) 監査役に対する報酬等は監査等委員会設置会社移行前に係るものであり、取締役(監査等委員)に対する報酬等は監査等委員会設置会社移行後に係るものであります。
- (注4) 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
- (注5) 株式報酬は、当事業年度に費用計上した金額を記載しております。
- (注6) 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬限度額(基本報酬)は、2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議に基づき年額600百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない)と決議いただいております。なお、監査等委員会設置会社移行前の取締役の報酬限度額(基本報酬)は、2006年6月29日開催の第70回定時株主総会決議に基づき月額50百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない)と決議いただいております。
- (注7) 取締役(監査等委員)の報酬限度額(基本報酬)は、2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議に基づき年額72百万円以内と決議いただいております。
- (注8) 監査役の報酬限度額(基本報酬)は、2005年6月29日開催の第69回定時株主総会において月額6百万円以内と決議いただいております。

3 社外役員に関する事項

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

取締役杉本茂氏は、株式会社さくら綜合事務所の代表取締役およびさくら萌和有限責任監査法人の代表社員を兼務しております。取締役増田弥生氏は、株式会社やよいジャパンの代表取締役を兼務しております。なお、いずれも当社と当該他の法人等との間に特別の関係はありません。

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

取締役杉本茂氏は、ヒューリックリート投資法人の監督役員を兼務しております。取締役松井憲一氏は、株式会社三重銀行の社外取締役を兼務しております。取締役羽石清美氏は、マックスバリュ中部株式会社の社外取締役を兼務しております。取締役松下満俊氏は、パシフィックシステム株式会社の社外監査役を兼務しております。なお、いずれも当社と当該他の法人等との間に特別の関係はありません。

③当事業年度における主な活動状況

【取締役会および監査役会・監査等委員会への出席状況】

	取締役会		
	出席回数	開催数	出席率
取締役 杉本 茂	20	20	100.0%
取締役 松井 憲一	20	20	100.0%
取締役 増田 弥生	20	20	100.0%
取締役 (監査等委員) 羽石 清美	14	14	100.0%
取締役 (監査等委員) 松下 満俊	14	14	100.0%
監査役 大内 囀子	6	6	100.0%
監査役 羽石 清美	6	6	100.0%

	監査役会		
	出席回数	開催数	出席率
監査役 大内 囀子	10	10	100.0%
監査役 羽石 清美	10	10	100.0%

(注)第81回定時株主総会(2017年6月29日)以前に開催された監査役会を対象としております。

	監査等委員会		
	出席回数	開催数	出席率
取締役 (監査等委員) 羽石 清美	17	17	100.0%
取締役 (監査等委員) 松下 満俊	16	17	94.1%

(注)第81回定時株主総会(2017年6月29日)以降に開催された監査等委員会を対象としております。

【取締役会および監査等委員会における発言状況】

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

④当社および当社の主要取引先等特定関係事業者との親族関係

該当事項はありません。

⑤社外役員に関するその他の重要な事項

法令に定める取締役(監査等委員)の員数を欠くことになる場合に備えるため、2017年6月29日開催の第81回定時株主総会において補欠の監査等委員である取締役として野田聖子氏が選任されております。

⑥責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項の規定および当社定款に基づき、非業務執行取締役との間に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。

4. 会計監査人に関する事項

1 名称

PwCあらた有限責任監査法人

2 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	45百万円
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	49百万円

(注1) 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

(注2) 監査役会は、取締役、社内関係部門および会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、当事業年度における会計監査人の監査計画の監査日数や人員配置等の内容、前年度の監査実績の検証と評価、監査遂行状況の相当性、報酬の前提となる見積り等の算出根拠等を精査した結果、会計監査人の報酬等について妥当であると判断し、2017年5月10日に同意しました。

3 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項以外の業務である社債発行における監査人から引受事務幹事会社への書簡(コンフォートレター)作成についての報酬を支払っております。

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いたします。

また、監査等委員会は、会計監査人の独立性、専門性、監査体制、職務執行状況等を総合的に勘案し、必要と認められる場合には、会計監査人の解任または不再任に関して株主総会に提出する議案の内容を決定いたします。

5. 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要

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

1 業務の適正を確保するための体制

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

- ①「ツムラ コンプライアンス・プログラム」(ツムラ行動憲章、コンプライアンス委員会、コンプライアンス推進体制、ツムラグループホットライン等)に基づき、コンプライアンス推進体制を構築し、教育を含む継続的な取り組みを実施する。
- ②コンプライアンスに関する相談・連絡窓口として国内では「ツムラグループホットライン」を社内外に設置し、また、海外では個別の相談窓口を設置し、相談・連絡者が相談・連絡したことを理由として不利な取扱いを受けないように、適正な運用体制を整備する。
- ③企業活動において常に高い倫理性と透明性を確保し、社会の信頼に応えていくため「ツムラ コード・オブ・プラクティス」(以下「ツムラコード」という)を制定し、これに基づき設置されている「ツムラコード委員会」が、「ツムラコード」の管理、運営、周知徹底を行う。
- ④業務運営の状況を把握し、その改善を図るため、ツムラグループすべてを対象として、社長直轄の内部監査部門(監査室)が内部監査を実施する。
- ⑤金融庁企業会計審議会公表の実施基準に準じ基本方針および計画を定め、財務報告の適正性を確保するための内部統制を整備し運用する。
- ⑥市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力による不当要求に対しては、組織全体として毅然とした態度で対応し、反社会的勢力とは取引関係その他一切の関係を持たない体制を整備する。

2 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- ①取締役の職務の執行に係る文書、その他の情報は法令および「情報管理基本規

程」等に従い、文書または電磁媒体に記録し保存する。

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

3 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ①社内の総合的なリスク管理を推進するため、「リスク管理委員会」を設置し、リスク管理に必要な体制、および「リスク管理規程」等の社内規則類やマニュアルを整備する。また、企業活動に重大な影響を及ぼす恐れがある緊急事態が発生した場合には、緊急対策本部を設置し、その対策にあたる。
- ②「情報管理基本規程」に基づき、「情報セキュリティ管理規程」、「特定個人情報取扱規程」を制定し、機密情報の管理徹底と個人情報の適切な保護を行う。また、その重要性および取扱い方法の浸透・徹底を図るため研修および啓発を実施する。

4 当社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ①取締役会は定款および取締役会規則に基づき運営し、定時開催の他、必要に応じて臨時に開催する。また、取締役会の監督機能の維持・向上および業務執行の責任と権限を明確にするため、執行役員制度を採用する。
- ②社外取締役への経営に必要な情報の円滑な提供および社外取締役による意見交換・認識の共有を促進することを主な目的に社外取締役会議を開催する。
- ③経営上および業務執行上の重要事項について、執行役員会、経営会議を設け、協議および審議、意思決定を行う。

5 当社およびそのグループ会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

「関係会社管理規程」を定め、当社ならびにその子会社からなる企業集団における業務の適正を確保する。また、「グループ内取引管理規程」を定め、グループ内の取引に関する公正性を維持するとともに、取引の適正性を確保する。

6 グループ会社における取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告の体制

- ①各グループ会社は経営上の重要な事項の決裁、当社への報告事項を定めた「関係会社管理規程」等に従い、適時適切な履行に努める。
- ②各グループ会社役員から当社役員に対する事業報告の機会として、「関係会社事業報告会」を開催する。

7 当社の監査等委員会の職務を補助すべき取締役および使用人に関する事項

監査等委員会の職務を補助し、監査等委員会の円滑な運営および監査等委員会監査の効率化を推進するため、監査等委員会事務局を設置し、専任の使用人を置く。なお、監査等委員会の職務を補助すべき取締役は置かない。

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

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

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

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)および使用人、ならびにグループ会社の取締役、監査役、使用人またはこれらの者から報告を受けた者は監査等委員会に対して、法定の事項に加え全社的に重大な影響を及ぼす事項、内部監査の実施状況、内部通報制度(ツムラグループ ホットライン)による通報状況およびその内容、監査等委員会から報告を求められた事項について、速やかに報告する。

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

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

11 当社の監査等委員である取締役の職務の執行(監査等委員会の職務の執行に関するものに限る)について生ずる費用の前払いまたは償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

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

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

- ①監査等委員会と代表取締役が定期的に意見交換を行う機会を確保する。
- ②監査等委員である取締役が社内の重要な会議に出席する機会、取締役(監査等委員である取締役を除く)、執行役員および重要な使用人からヒアリングする機会を確保する。
- ③取締役(監査等委員である取締役を除く)、執行役員および使用人は、監査等委員会による監査活動が、実効的に行われることに協力する。
- ④監査等委員会が、会計監査人、監査室および子会社の監査役と緊密な連携が図れるような体制を構築する。

2 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

1 【取締役の職務の執行に関する事項】

- ①法令、定款、「取締役会規則」「経営会議規則」「組織・職務権限規程」等により、「取締役会」と経営全般の業務執行に関する重要事項を審議・決裁する「経営会議」の役割と責任を明確化しております。当事業年度において、取締役会は20回開催されました。
- ②取締役会において、3ヵ月に1回の業務執行取締役による職務の執行状況報告に加え、必要に応じて、執行役員による業務執行状況報告を適時に行うことで、取締役の職務の執行を監督しております。
- ③経営に必要な情報の円滑な提供および社外取締役による意見交換・認識の共有のため、社外取締役で構成される「社外取締役会議」を、原則毎月1回以上開催しております。

2 【コンプライアンスに関する事項】

- ①当社グループのコンプライアンス推進活動方針は、コンプライアンス委員会で、毎年11月に実施するコンプライアンスに関するアンケート結果や社内外で発生した事象等を踏まえて策定し、取締役会で報告後、各業務担当部門およびグループ会社に対して提示・指示され、各職場のコンプライアンス推進活動として実施しております。
- ②役職員に対しては計画的に外部講師または社内講師による教育を実施しております。
- ③当社グループのコンプライアンス推進を徹底するため、国内外のグループ会社の責任者等を集めた情報交換会を年1回(3月)開催しております。
- ④社内外に設置したコンプライアンスに関する相談・連絡窓口の「ツムラグループ ホットライン」の利用件数は60件でした。なお、「ツムラグループ ホットライン」で受け付けた相談・連絡内容は、定期的にコンプライアンス最高責任者である社長および監査等委員に報告しております。
- ⑤ツムラコードの管理・運営・周知徹底を図るため、ツムラコード委員会を定期的で開催(5月・9月・2月)しております。

3 【情報管理に関する事項】

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

4 【リスク管理に関する事項】

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

5 【子会社における業務の適正の確保に関する事項】

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

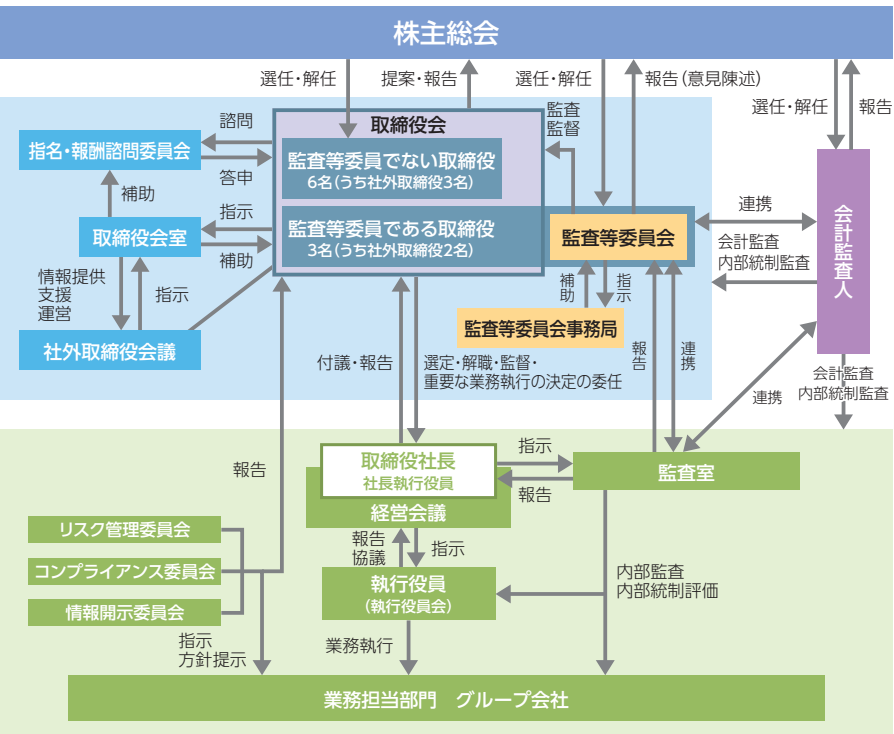
6 【内部監査に関する事項】

- ①監査室が策定し経営会議にて承認された内部監査計画に基づき、「内部監査規程」に準拠した内部監査を実施しております。その結果については、経営会議、監査等委員会、会計監査人への報告を行っておりますが、当社の事業に重大な影響を及ぼすとみられるような問題または不備は発生しておりません。
- ②監査室が策定し経営会議にて承認された内部統制評価計画に基づき、金融商品取引法、金融庁企業会計審議会公表の実施基準および「内部統制規程」に準拠し、「全社的な内部統制」「業務プロセスの内部統制」ならびに「IT全般統制」について、整備状況および運用状況などを継続的に評価しております。その結果については、経営会議、取締役会、監査等委員会および会計監査人への報告を行っておりますが、財務報告に係る内部統制の有効性に重大な影響を及ぼすような不備は発生しておりません。

7 【監査等委員に関する事項】

- ①監査等委員は全員が取締役会に出席し、また常勤監査等委員は経営会議、執行役員会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会等の重要会議に出席して、内部統制に係る組織が担当する内部統制システムの整備、運用状況を確認しております。また、内部監査部門である監査室、会計監査人、子会社の監査役と、それぞれ定期的な会合等により緊密な連携を保つとともに、内部統制に係る組織からの直接的な報告等により、当社および子会社の内部統制システム全般をモニタリングし、より効率的な運用について助言を行っております。
- ②監査等委員は、代表取締役社長をはじめとする社内取締役との意見交換会を開催し、当社を取り巻く事業環境、全社リスク・課題等の情報交換・認識共有を図っております。
- ③監査等委員は、各執行役員から業務状況の報告を受け、中期経営計画との整合性、担当部門のリスク等の確認をしております。

■コーポレート・ガバナンス体制図



(注) 2017年度末時点の体制を記載しております。

第82回定時株主総会招集ご通知 添付書類

第82期連結計算書類

連結貸借対照表63P

連結損益計算書65P

(ご参考)連結キャッシュ・フロー計算書.....66P



連結貸借対照表 (2018年3月31日現在)

(単位:百万円)

科 目	当 期 末 2018年3月31日現在	前 期 末 (ご参考) 2017年3月31日現在
資 産 の 部		
流動資産	192,401	134,679
現金及び預金	83,520	29,931
受取手形及び売掛金	42,906	40,347
有価証券	3,500	—
商品及び製品	8,008	8,122
仕掛品	12,797	14,547
原材料及び貯蔵品	29,188	29,467
繰延税金資産	1,512	1,325
その他	10,971	10,941
貸倒引当金	△ 4	△ 4
固定資産	101,300	87,329
有形固定資産	71,329	64,686
建物及び構築物	64,778	64,429
機械装置及び運搬具	50,559	47,920
工具、器具及び備品	10,502	10,139
土地	9,052	9,052
建設仮勘定	11,879	3,880
その他	334	308
減価償却累計額	△ 75,776	△ 71,044
無形固定資産	526	266
投資その他の資産	29,443	22,376
投資有価証券	14,179	17,530
退職給付に係る資産	1,908	1,058
繰延税金資産	36	43
その他	13,319	3,743
貸倒引当金	△ 0	△ 0
資産合計	293,701	222,008

(単位:百万円)

科 目	当 期 末 2018年3月31日現在	前 期 末 (ご参考) 2017年3月31日現在
負 債 の 部		
流動負債	48,766	31,883
支払手形及び買掛金	5,507	6,696
短期借入金	10,314	12,581
1年内返済予定の長期借入金	15,000	—
未払金	7,823	6,020
未払法人税等	3,538	1,901
返品調整引当金	10	13
その他	6,573	4,670
固定負債	48,402	32,727
社債	30,000	—
長期借入金	9,376	24,376
繰延税金負債	2,210	1,733
再評価に係る繰延税金負債	1,179	1,179
退職給付に係る負債	88	84
その他	5,547	5,353
負債合計	97,168	64,611
純 資 産 の 部		
株主資本	183,396	145,972
資本金	30,142	19,487
資本剰余金	14,027	1,940
利益剰余金	140,040	129,937
自己株式	△ 814	△ 5,393
その他の包括利益累計額	10,203	8,811
その他有価証券評価差額金	4,748	3,845
繰延ヘッジ損益	323	925
土地再評価差額金	2,673	2,673
為替換算調整勘定	2,301	1,470
退職給付に係る調整累計額	157	△ 102
非支配株主持分	2,933	2,613
純資産合計	196,533	157,397
負債・純資産合計	293,701	222,008

連結損益計算書 (2017年4月1日から2018年3月31日まで)

(単位:百万円)

科 目	当 期 (2017年4月1日～ 2018年3月31日)	前 期 (ご参考) (2016年4月1日～ 2017年3月31日)
売上高	117,879	114,954
売上原価	49,603	49,454
売上総利益	68,275	65,499
販売費及び一般管理費	51,224	49,516
営業利益	17,050	15,983
営業外収益	1,371	962
受取利息	166	64
受取配当金	382	385
持分法による投資利益	324	31
その他	498	481
営業外費用	507	546
支払利息	190	144
社債発行費	143	—
株式交付費	108	—
為替差損	25	381
その他	39	20
経常利益	17,914	16,399
特別利益	2,509	876
固定資産売却益	10	3
投資有価証券売却益	1,498	873
補助金収入	1,000	—
特別損失	140	92
固定資産売却損	13	43
固定資産除却損	60	40
災害による損失	—	7
環境対策費	66	—
税金等調整前当期純利益	20,284	17,184
法人税、住民税及び事業税	5,440	4,342
法人税等調整額	49	103
法人税等合計	5,489	4,446
当期純利益	14,794	12,738
非支配株主に帰属する当期純利益	289	249
親会社株主に帰属する当期純利益	14,504	12,488

(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 (2017年4月1日～ 2018年3月31日)	前 期 (2016年4月1日～ 2017年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,066	21,065
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 23,354	△ 6,451
財務活動によるキャッシュ・フロー	50,305	△ 9,572
現金及び現金同等物に係る換算差額	394	△ 588
現金及び現金同等物の増減額	48,412	4,453
現金及び現金同等物の期首残高	29,901	25,128
現金及び現金同等物の期末残高	78,313	29,901

招集
通知

株主
総会
参考
書類

事業
報告

連結
計算
書類

計算
書類

監査
報告

第82回定時株主総会招集ご通知 添付書類

第82期計算書類

貸借対照表69P

損益計算書71P



貸借対照表 (2018年3月31日現在)

(単位:百万円)

科 目	当 期 末 2018年3月31日現在	前 期 末 (ご参考) 2017年3月31日現在
資 産 の 部		
流動資産	174,229	123,364
現金及び預金	72,388	23,173
受取手形	372	372
売掛金	42,058	40,108
有価証券	3,500	—
商品及び製品	8,734	8,829
仕掛品	10,719	11,788
原材料及び貯蔵品	22,125	21,682
前渡金	7,979	9,824
前払費用	387	404
繰延税金資産	1,279	1,097
その他	4,688	6,087
貸倒引当金	△ 4	△ 4
固定資産	103,970	85,606
有形固定資産	57,385	51,388
建物	23,271	24,250
構築物	831	746
機械及び装置	12,290	12,220
車両運搬具	4	7
工具、器具及び備品	1,747	1,901
土地	8,717	8,717
建設仮勘定	10,354	3,436
その他	168	109
無形固定資産	420	158
投資その他の資産	46,163	34,058
投資有価証券	14,179	17,520
関係会社株式	1,957	1,967
出資金	46	49
関係会社出資金	13,830	8,913
関係会社長期貸付金	3,477	2,643
長期前払費用	95	47
前払年金費用	1,636	1,213
敷金	912	948
その他	10,027	755
貸倒引当金	△ 0	△ 0
資産合計	278,199	208,970

(単位:百万円)

科 目	当 期 末 2018年3月31日現在	前 期 末 (ご参考) 2017年3月31日現在
負 債 の 部		
流動負債	46,323	28,642
電子記録債務	2,395	2,629
買掛金	1,512	1,451
短期借入金	10,314	12,581
1年内返済予定の長期借入金	15,000	—
未払金	7,687	5,980
未払費用	3,626	3,124
未払消費税等	1,362	—
未払法人税等	3,423	1,804
預り金	182	168
返品調整引当金	10	13
その他	807	890
固定負債	47,822	32,332
社債	30,000	—
長期借入金	9,376	24,376
繰延税金負債	1,898	1,588
再評価に係る繰延税金負債	1,179	1,179
退職給付引当金	16	74
その他	5,351	5,114
負債合計	94,145	60,975
純 資 産 の 部		
株主資本	176,309	140,551
資本金	30,142	19,487
資本剰余金	14,027	1,940
資本準備金	12,595	1,940
その他資本剰余金	1,432	—
利益剰余金	132,953	124,516
利益準備金	2,931	2,931
その他利益剰余金	130,022	121,585
特別償却準備金	8	12
繰越利益剰余金	130,013	121,573
自己株式	△ 814	△ 5,393
評価・換算差額等	7,744	7,443
その他有価証券評価差額金	4,748	3,845
繰延ヘッジ損益	323	925
土地再評価差額金	2,673	2,673
純資産合計	184,054	147,995
負債・純資産合計	278,199	208,970

損益計算書 (2017年4月1日から2018年3月31日まで)

(単位:百万円)

科 目	当 期 (2017年4月1日～ 2018年3月31日)	前 期 (ご参考) (2016年4月1日～ 2017年3月31日)
売上高	116,230	113,318
売上原価	52,475	51,594
売上総利益	63,754	61,723
販売費及び一般管理費	48,822	47,538
営業利益	14,931	14,184
営業外収益	1,099	924
受取利息	51	74
受取配当金	644	522
その他	403	327
営業外費用	620	232
支払利息	188	135
社債発行費	143	—
株式交付費	108	—
為替差損	167	79
その他	12	16
経常利益	15,410	14,876
特別利益	2,501	873
固定資産売却益	2	0
投資有価証券売却益	1,498	873
補助金収入	1,000	—
特別損失	33	46
固定資産売却損	—	18
固定資産除却損	33	22
災害による損失	—	5
税引前当期純利益	17,878	15,703
法人税、住民税及び事業税	5,045	3,996
法人税等調整額	△ 6	136
法人税等合計	5,039	4,133
当期純利益	12,838	11,570

第82回定時株主総会招集ご通知 添付書類

監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告73P

計算書類に係る会計監査報告74P

監査等委員会の監査報告75P



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

2018年5月15日

株式会社 ツムラ
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 田 所 健 ㊞
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 塩 谷 岳 志 ㊞
業務執行社員

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社ツムラの2017年4月1日から2018年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

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

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

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

利害関係

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

以 上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2018年5月15日

株式会社 ツムラ
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 田 所 健 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 塩 谷 岳 志 ㊞
業務執行社員

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社ツムラの2017年4月1日から2018年3月31日までの第82期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

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

利害関係

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

以 上

監査等委員会の監査報告

監査報告書

当監査等委員会は、2017年4月1日から2018年3月31日までの第82期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

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

①監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、内部監査部門及びその他の関係部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、会社の業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

②会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2005年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

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

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3) 連結計算書類の監査結果

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

2018年5月21日

株式会社ツムラ 監査等委員会

常勤監査等委員 大河内 公 一 ㊞

監査等委員 羽石 清美 ㊞

監査等委員 松下 満俊 ㊞

(注) 監査等委員羽石清美及び松下満俊は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以上

株主メモ

事業年度	4月1日～翌年3月31日
期末配当金受領 株主確定日	3月31日
中間配当金受領 株主確定日	9月30日
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
特別口座の口座管理機関	
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 電話：0120-232-711 (通話料無料) 受付時間 9:00～17:00(土・日・祝祭日等を除く)
上場証券取引所	東京証券取引所
公告の方法	電子公告により行います。 公告掲載URL http://www.tsumura.co.jp/zaimu/index.htm (ただし、電子公告によることができない事故、その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に公告いたします。)

株式に関する手続き等について

お問合せ内容	証券会社等にて 株式をお持ちの場合	特別口座※にて 株式をお持ちの場合
住所変更	お取引の証券会社等へ お問合せください。	三菱UFJ信託銀行株式 会社にお問合せください。
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・祝祭日等を除く)	

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

ご案内

少額投資非課税口座（NISA口座）における配当等のお受け取りについて

新規に購入された当社株式をNISA口座でご所有される場合、配当等につき非課税の適用を受けるためには、口座管理機関（証券会社等）を通じて配当等を受け取る方式である「**株式数比例配分方式**」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合せください。

表紙の生薬は、『柴苓湯(サイレイトウ)』の構成生薬です。

甘草(カンゾウ) -----

桂皮(ケイヒ) -----

茯苓(ブクリョウ) -----

沢瀉(タクシャ) -----

猪苓(チョレイ) -----

人參(ニンジン) -----

黄芩(オウゴン) -----

大棗(タイソウ) -----

柴胡(サイコ) -----

生薑(ショウキョウ) -----

半夏(ハンゲ) -----

蒼朮(ソウジュツ) -----



ザ・キャピトルホテル 東急 1階「鳳凰」

2018年6月28日(木曜日) 午前10時～ (受付開始 午前9時)



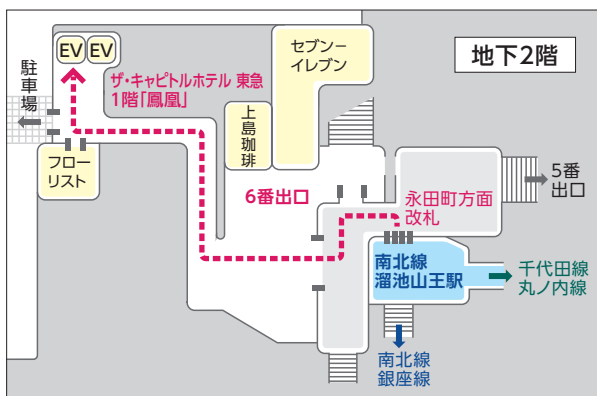
溜池山王駅➡

- 東京メトロ 南北線
- 東京メトロ 銀座線
(南北線ホーム経由)

国会議事堂前駅 →

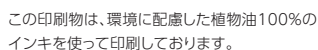
- 東京メトロ 千代田線
- 東京メトロ 丸ノ内線
(千代田線ホーム経由)

永田町方面改札 6番出口直結



お問い合わせ先(平日9:00~17:45)

株式会社ツムラ 総務部 総務課
電話：03-6361-7130



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。