

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2026年6月23日

【事業年度】 第90期（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

【会社名】 株式会社ツムラ

【英訳名】 TSUMURA & CO.

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長CEO 加藤 照和

【本店の所在の場所】 東京都港区赤坂二丁目17番11号

【電話番号】 (03) 6361 - 7121

【事務連絡者氏名】 経営統括本部 経理部長 高橋 春彦

【最寄りの連絡場所】 東京都港区赤坂二丁目17番11号

【電話番号】 (03) 6361 - 7121

【事務連絡者氏名】 経営統括本部 経理部長 高橋 春彦

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

第一部 【企業情報】

第1 【企業の概況】

1 【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次	第86期	第87期	第88期	第89期	第90期
決算年月	2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月	2025年 3月	2026年 3月
売上高 (百万円)	129,546	140,043	150,845	181,093	192,615
経常利益 (百万円)	25,904	23,453	23,493	42,446	40,036
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	18,836	16,482	16,707	32,428	28,117
包括利益 (百万円)	29,889	19,757	27,416	45,099	40,547
純資産額 (百万円)	258,109	272,246	295,364	330,110	371,603
総資産額 (百万円)	350,981	396,813	428,254	464,380	592,766
1株当たり純資産額 (円)	3,133.97	3,299.42	3,566.54	3,968.05	4,315.88
1株当たり 当期純利益金額 (円)	246.21	215.63	219.83	427.15	376.28
潜在株式調整後 1株当たり 当期純利益金額 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	68.3	63.5	63.2	64.7	54.3
自己資本利益率 (%)	8.23	6.70	6.39	11.35	9.04
株価収益率 (倍)	13.00	12.20	17.39	10.10	9.96
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	21,314	16,452	5,608	33,823	24,718
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	9,111	15,493	19,351	24,974	50,309
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	8,181	24,423	4,417	19,871	32,603
現金及び現金同等物 の期末残高 (百万円)	67,536	94,730	78,034	73,135	78,261
従業員数 〔外、平均臨時 雇用人員〕 (名)	3,921 [767]	4,032 [704]	4,138 [744]	4,272 [742]	4,923 [886]

(注) 1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式がないため記載していません。

2 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。

3 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。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第86期	第87期	第88期	第89期	第90期
決算年月	2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月	2025年 3月	2026年 3月
売上高 (百万円)	118,506	123,801	131,283	159,830	160,588
経常利益 (百万円)	21,127	20,191	18,353	32,766	32,815
当期純利益 (百万円)	15,025	14,940	13,725	25,960	24,400
資本金 (百万円)	30,142	30,142	30,142	30,142	30,142
発行済株式総数 (株)	76,758,362	76,758,362	76,758,362	76,758,362	76,758,362
純資産額 (百万円)	218,627	226,623	238,473	251,208	265,761
総資産額 (百万円)	296,832	333,919	350,243	360,028	430,259
1株当たり純資産額 (円)	2,857.61	2,966.63	3,140.76	3,316.83	3,565.09
1株当たり配当額 (うち1株当たり 中間配当額) (円)	64.00 (32.00)	64.00 (32.00)	85.00 (35.00)	136.00 (68.00)	147.00 (68.00)
1株当たり 当期純利益金額 (円)	196.39	195.46	180.59	341.95	326.55
潜在株式調整後 1株当たり 当期純利益金額 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	73.7	67.9	68.1	69.8	61.8
自己資本利益率 (%)	7.03	6.71	5.90	10.60	9.44
株価収益率 (倍)	16.29	13.46	21.17	12.62	11.47
配当性向 (%)	32.59	32.74	47.07	39.77	45.02
従業員数 [外、平均臨時雇用人 員] (名)	2,564 [456]	2,631 [481]	2,711 [499]	2,765 [511]	2,858 [505]
株主総利回り (%) (比較指標：配当込み TOPIX) (%)	82.5 (102.0)	69.7 (107.9)	102.0 (152.5)	117.9 (150.2)	107.3 (202.2)
最高株価 (円)	4,100	3,305	4,082	5,138	4,450
最低株価 (円)	3,065	2,536	2,551	3,316	3,306

- (注) 1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式がないため記載していません。
- 2 最高株価及び最低株価は、2022年4月4日より東京証券取引所(プライム市場)におけるものであり、それ以前は東京証券取引所(市場第一部)におけるものです。
- 3 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。
- 4 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。
- 5 第90期の1株当たりの配当額147円00銭のうち、期末配当額79円00銭については、2026年6月26日開催予定の定時株主総会の決議事項となっています。

2 【沿革】

- 1893年4月 個人経営の中将湯本舗 津村順天堂を創立。
1936年4月 東京都中央区に株式会社津村順天堂を設立、個人経営の業務を引継ぎ、婦人薬中将湯、浴用剤バスクリン等の製造販売を開始。
1962年12月 防疫用農薬を製造販売する津村交易株式会社を吸収合併。
1964年4月 静岡工場建設、目黒工場より移転。
1976年9月 医療用漢方製剤が健康保険に採用、薬価収載され発売。
1980年11月 東京証券取引所市場第二部に上場。
1982年9月 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定。
1983年7月 富士枝急送株式会社(現・連結子会社、株式会社ロジテムツムラ)に出資。
1983年10月 茨城工場を新設、研究所を同工場敷地内に移転。
1986年8月 東京都千代田区へ本社を移転。
1988年10月 株式会社ツムラに商号変更。
1991年3月 深セン津村薬業有限公司(現・連結子会社)を設立。
2001年7月 上海津村製薬有限公司(現・連結子会社)を設立。
2001年8月 TSUMURA USA, INC.(現・連結子会社)を設立。
2005年10月 連結子会社であった日本生薬株式会社を吸収合併。
2007年5月 東京都港区へ本社を移転。
2008年8月 家庭用品事業を売却。
2009年7月 株式会社夕張ツムラ(現・連結子会社)を設立。
2016年12月 津村(中国)有限公司(現・連結子会社)を設立。
2018年3月 津村盛実製薬有限公司(現・連結子会社 2021年4月より天津津村製薬有限公司に社名変更)を設立。
2018年6月 平安津村有限公司(現・連結子会社)を設立。
2019年4月 平村(深セン)医薬有限公司(現・連結子会社)を設立。
2020年3月 天津盛実百草中薬科技有限公司(現・連結子会社 2020年8月より平安津村薬業有限公司に社名変更)の持分を取得。
2022年4月 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所市場第一部からプライム市場に移行。
2025年8月 上海虹橋中薬飲片有限公司(現・連結子会社)の持分を取得。

3 【事業の内容】

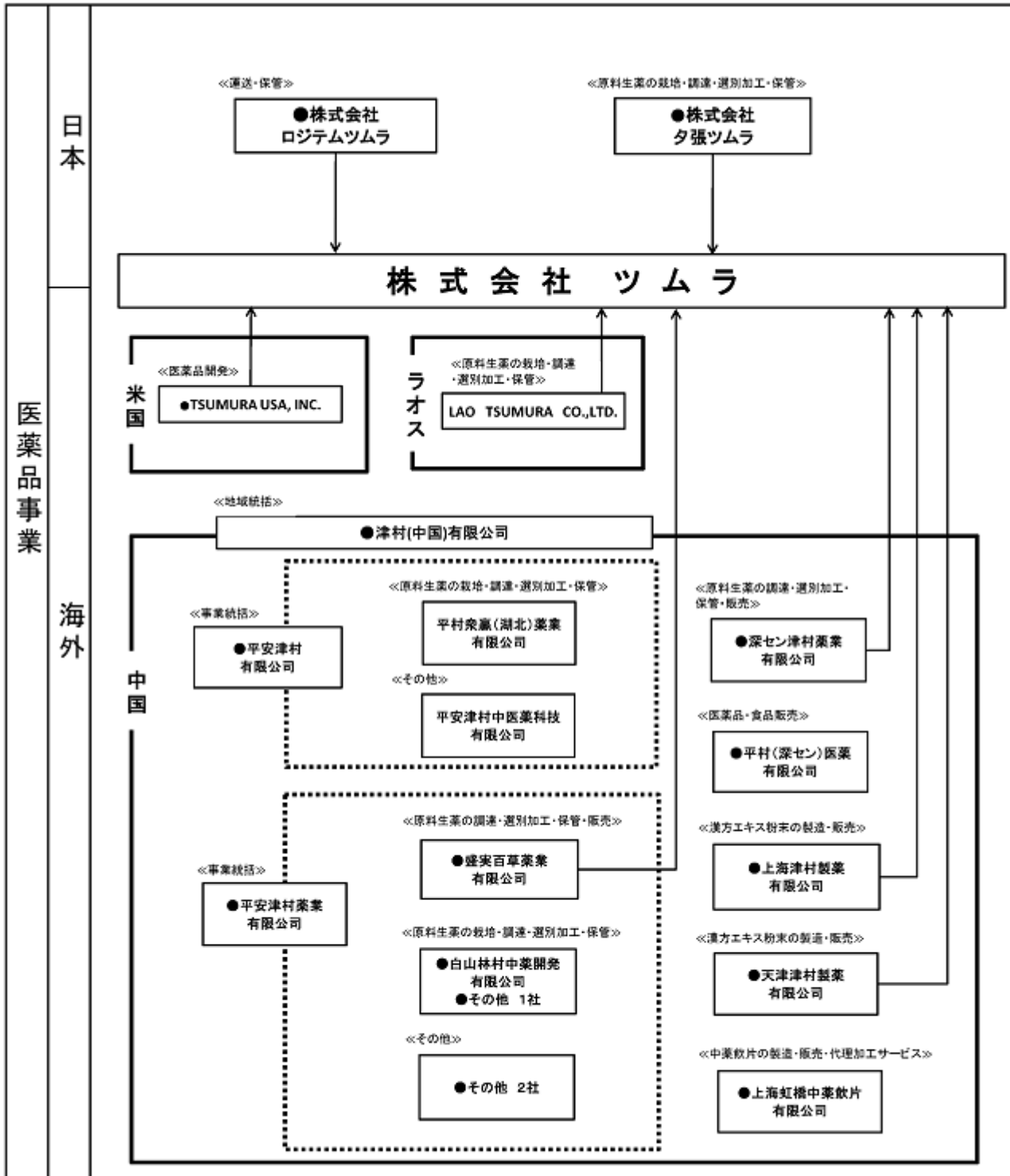
当社グループが営んでいる主な事業内容と、当該事業に係る各社の位置づけは次のとおりです。

2026年3月31日現在

セグメント	区分	主要な事業の内容	主要な関係会社
医薬品事業	日本	医療用医薬品・一般用医薬品の製造・販売	株式会社ツムラ
		運送・保管	株式会社ロジテムツムラ
		原料生薬の栽培・調達・選別加工・保管	株式会社夕張ツムラ
	中国	地域統括	津村(中国)有限公司
		事業統括	平安津村有限公司 平安津村薬業有限公司
		漢方エキス粉末の製造・販売	上海津村製薬有限公司 天津津村製薬有限公司
		原料生薬の調達・選別加工・保管・販売	深セン津村薬業有限公司 盛実百草薬業有限公司
		原料生薬の栽培・調達・選別加工・保管	白山林村中薬開発有限公司 平村衆贏(湖北)薬業有限公司 その他1社
		医薬品・食品の販売	平村(深セン)医薬有限公司
		中薬飲片の製造・販売・代理加工サービス	上海虹橋中薬飲片有限公司
		その他	平安津村中医薬科技有限公司 その他2社
	ラオス	原料生薬の栽培・調達・選別加工・保管	LAO TSUMURA CO.,LTD.
	米国	医薬品の開発	TSUMURA USA, INC.

事業の系統図は次のとおりです。

2026年3月31日現在



→ 提出会社に対する原材料・製品・商品・サービスの流れ

●: 連結子会社

4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金又は 出資金	主要な事業の 内容	議決権の 所有割合 (%)	当社との関係内容	
					役員の兼任	事業上の関係
(連結子会社) 株式会社ロジテムツムラ	静岡県藤枝市	百万円 250	医薬品事業	100.0	-	製品の運送及び保管
株式会社夕張ツムラ	北海道夕張市	百万円 80	医薬品事業	25.0 [75.0]	-	原料生薬の栽培・調達・選別加工及び 保管、資金援助
津村(中国)有限公司 (注)2	中国上海市	千人民元 2,528,993	医薬品事業	100.0	有	当社グループの中国における地域統 括、資金援助
深セン津村薬業有限公司 (注)2	中国深セン市	米ドル 50,440,000	医薬品事業	100.0	有	原料生薬の調達・選別加工・保管及び 販売、資金援助
平村(深セン)医薬有限公司	中国深セン市	千人民元 10,000	医薬品事業	100.0 (100.0)	有	-
上海津村製薬有限公司 (注)2	中国上海市	米ドル 36,200,000	医薬品事業	66.0 (66.0)	有	漢方エキス粉末の製造及び販売
天津津村製薬有限公司 (注)2	中国天津市	千人民元 934,000	医薬品事業	100.0 (100.0)	有	漢方エキス粉末の製造及び販売、資金 援助
平安津村有限公司 (注)2	中国上海市	千人民元 1,705,000	医薬品事業	56.0 (56.0)	有	事業統括
平安津村薬業有限公司 (注)2	中国天津市	千人民元 174,201	医薬品事業	80.0 (80.0)	有	事業統括
盛実百草薬業有限公司 (注)2	中国天津市	千人民元 118,208	医薬品事業	97.7 (97.7)	有	原料生薬の調達・選別加工・保管及び 販売、資金援助
白山林村中薬開発有限公司	中国白山市	千人民元 30,000	医薬品事業	100.0 (100.0)	有	原料生薬の栽培・調達・選別加工及び 保管
上海虹橋中薬飲片有限公司	中国上海市	千人民元 160,000	医薬品事業	51.0 (51.0)	有	中薬飲片の製造・販売・代理加工サー ビス
TSUMURA USA, INC.	米国カリフ ルニア州	米ドル 1,261,328	医薬品事業	100.0	-	米国における医薬品開発
その他3社						

- (注) 1 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しています。
2 特定子会社に該当しています。
3 有価証券届出書又は有価証券報告書を提出している会社はありません。
4 議決権の所有割合の [] 内は、緊密な者又は同意している者の所有割合で外数となっています。
5 議決権の所有割合の () 内は、間接所有割合で内数です。

第2 【事業の状況】

1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

当社グループの経営方針、経営環境及び対処すべき課題等は、以下のとおりです。

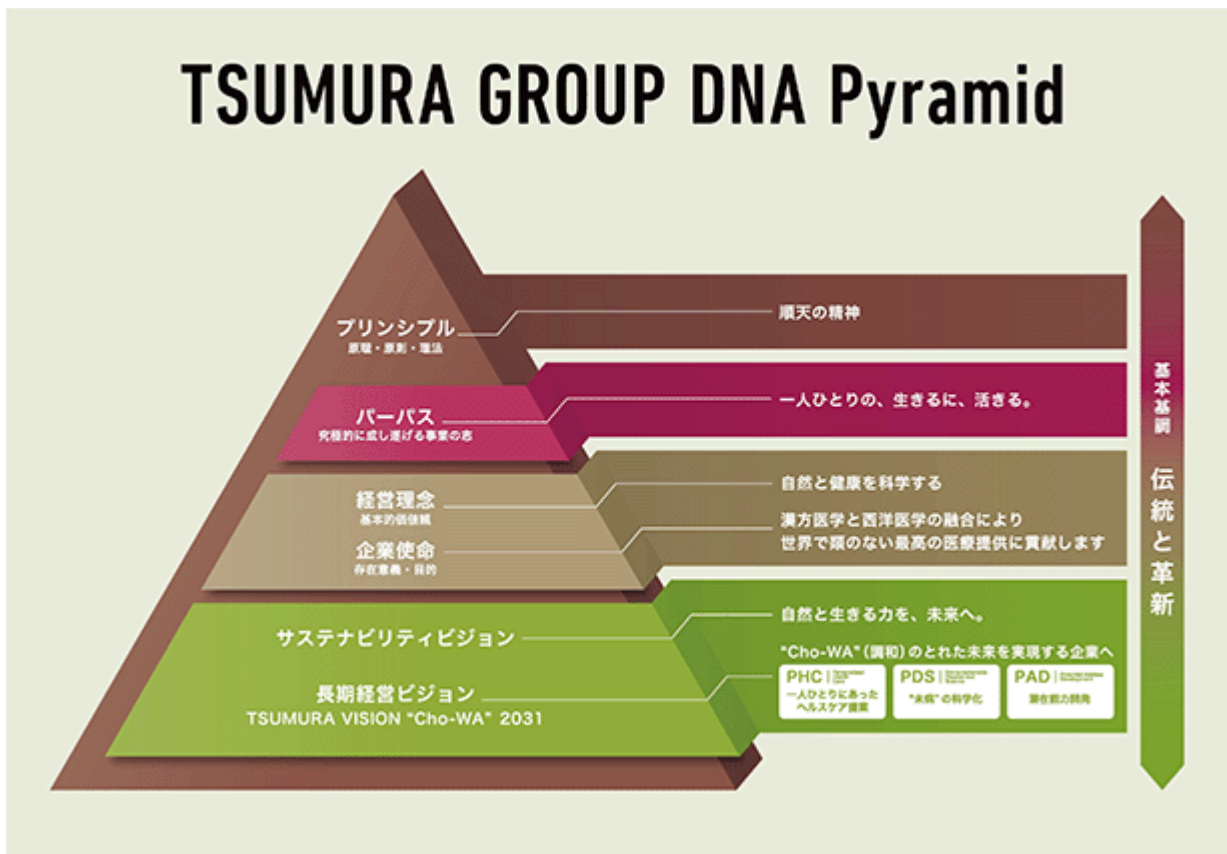
なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

(1) 経営方針

当社グループは、究極的に成し遂げようという事業の志である「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を起点とし、基本的な価値観である経営理念「自然と健康を科学する」、社会から必要とされる存在意義である企業使命「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」を基本理念として掲げ、理念に基づく経営を継続的に実践しています。

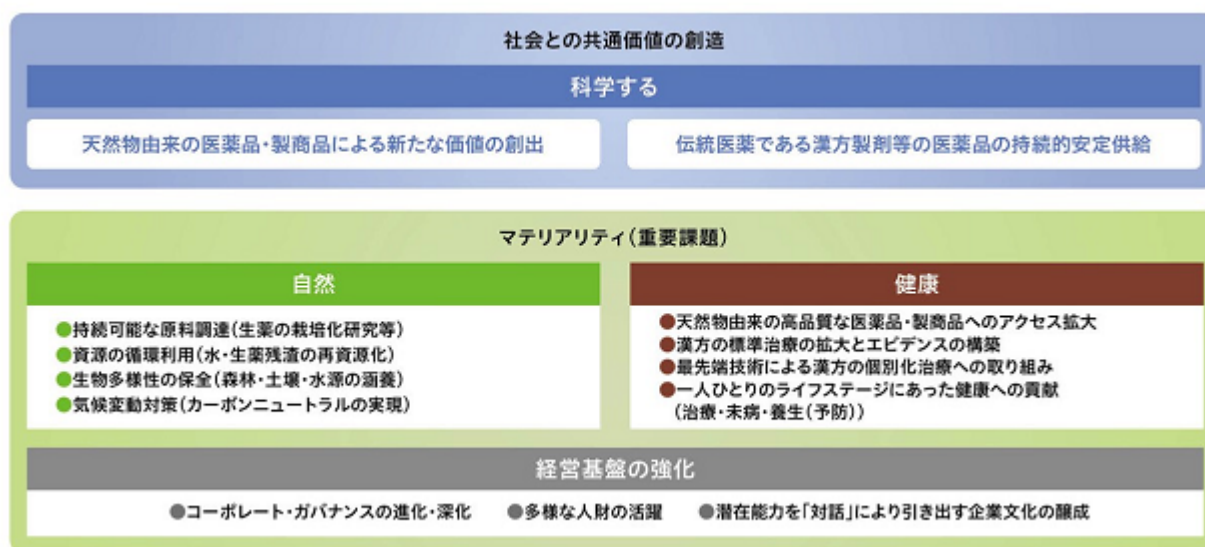
(2) 経営戦略等

当社グループでは、2022年4月1日、TSUMURA Group DNA Pyramidを刷新し、プリンシプル「順天の精神」及び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、生きる。」を新たに制定しました。また、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 一人ひとりに合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」を策定しました。



ツムラグループのサステナビリティビジョンは、長期経営ビジョンの上位に位置づけられるものであり、漢方バリューチェーンを通じてツムラグループだからこそできる、持続可能な社会の実現を目指しています。そのために、ツムラグループが優先的に取り組む必要のある重要課題(マテリアリティ)を特定し、事業を通じた社会課題の解決と経営基盤の強化の両面から取り組みを行っています。

ツムラグループのマテリアリティ



(3) 資本政策の基本方針

当社は、ROEを持続的な株主価値向上に関わる重要な経営指標として捉え、収益力や資産効率を高めることで、資本コストを上回るROEを目指してまいります。また、財務の健全性を確保しながら経営効率を高め、営業活動によるキャッシュ・フローや負債の活用、最適資本構成から許容される資金を、成長投資と株主還元へ適切に分配してまいります。

なお、株主還元においてはDOE（株主資本配当率）を指標として設定し、堅牢なバランスシートに依拠して、長期的な配当拡充を目指してまいります。

	指標	2031年度に目指す水準
経営効率	ROE	10%
財務基盤の健全性	自己資本比率	50%以上
配当	DOE（株主資本配当率）	5%

（上記の業績見通し等の将来に関わる記述は、2031年度に目指すべき方向性のビジョンであり、今後さまざまな要因により上記数値と異なる可能性があります。）

(4) 中期経営計画

2025年5月12日に公表した、第2期中期経営計画(2025年度 - 2027年度)は、5つの戦略課題に取り組み、長期経営ビジョン実現に向けた積極的な設備および事業への投資を推進し、日本事業の安定成長と中国事業の拡大に努めてまいります。また、事業を通じた社会課題解決への貢献により、企業価値を高めてまいります。

第2期中期経営計画 戦略課題
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
KAMPQmics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
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
最高の顧客体験価値の創造を目的とした漢方バリューチェーンのDX化による安定供給・ローコストオペレーション体制の確立と製品価値の向上
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

(5) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

第2期中期経営計画(2027年度)数値目標は2025年11月10日に数値目標を修正しており、以下のとおりです。

	2027年度
売上高	2,340億円
営業利益	460億円
ROE	9%

前提条件：薬価改定（2025年度、2026年度、2027年度）
為替レート 20.1円/元（2025年度 - 2027年度）

- 戦略課題達成のための重点施策 -

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

- ・医療ニーズの高い処方に対するエビデンスとプロモーションの強化により漢方治療の標準化を拡大する。
- ・診療領域基本処方 1 すべてを処方する医師が4人に1人以上となる医療現場を実現し、漢方治療の個別化を推進する。
- ・情報提供のデジタル化をDX化へ発展させ、医療従事者一人ひとりがいつでも必要な情報を取得できる体制を実現する。

KAMPomics 2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 3」の市場展開と漢方のグローバル化への挑戦

- ・漢方治療の標準化をさらに拡大させるため、重点3領域のアンメットメディカルニーズに密接に関与する処方を中心としたエビデンス創出に注力する。
- ・未病の科学的解明により未病マーカーを創出し、エビデンスに基づいた未病改善サービスの開発に注力する。
- ・個人に合わせた最適なヘルスケアサービス、漢方治療（個別化医療）を提供するため、KAMPomics®をベースとした健康状態の可視化とともに、漢方処方のレスポングマーカー 4のエビデンス構築をする。
- ・個人の状態に合わせた最適な漢方治療（個別化医療）の提供のため、アライアンスの強化により、漢方診断サポートシステムの開発をさらに推進し、一般消費者向けサービスへの横展開を図る。
- ・漢方のグローバル展開を目指し、米国におけるTU-100（大建中湯）の開発活動を強化する。
- ・生薬から製剤までの一貫した製造および品質管理手法をグローバルスタンダードにする。

中国における中成薬 5 事業への参入、飲片 6 の付加価値サービスの展開と中薬研究開発体制の確立

- ・古典処方を保有する中成薬企業との事業展開を図り、ツムラの生薬およびノウハウを活用した中成薬を提供する。
- ・公立病院チャンネルを有する飲片企業との連携、保険適用外の民間病院チャンネルの拡大、ならびにオンライン販売の拡大により、付加価値サービス「一人一方 7」を展開し、飲片の外販を拡大する。
- ・飲片事業の拡大とともに、医療用漢方製剤の原料生薬の価格安定化を図ることも踏まえ、品質や取引量、価格などにおいて優位性のある生薬の品目数を増やす。
- ・中国の研究機関との連携により、生薬・製剤の国際標準化を目指し、研究開発・品質評価体制を確立する。

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

- ・安定供給と適正在庫の両立のため、販売・生産・調達計画の高精度化などにより迅速な意思決定体制を構築する。
- ・最高の顧客体験価値の創造のために製品剤形・包装形態最適化のグランドデザインを描き、ロードマップを策定し推進する。
- ・ローコストオペレーションや組織間の知識共有・連携を実現するために、データ一元化・標準化と生成AIの活用を連動させ推進する。
- ・工場における医薬品製造の生産性および品質の向上のため、スマートファクトリー化を加速する。

- ・ AI を活用した生薬選別自動化の拠点拡大のために、選別可能な品目を増やし、設備コストパフォーマンスを向上させる。

ビジョン実現に資する人的資本の充足と漢方薬的組織 8の開発推進による組織・人的資本価値の向上

- ・ 理念浸透・コーチングの継続により理念経営を昇華させるとともに、漢方薬的組織を目指し、組織開発を実施する。
- ・ 経営人財養成機能を最適化するとともに、理念経営を支える多様性に富んだグローバル経営人財の輩出を推進する。
- ・ 動的な人財ポートフォリオ実現に向けて、スキルマップ（管理職・専門人財）を策定・更新し、それに基づいた人財の採用、配置、育成を実施する。
- ・ ツムラ流“養生”健康経営を実践する。

1 診療領域基本処方

各診療領域において、患者数が多い疾患・症状に対して、適正に使用することができる（適用を有する）
処方を当社独自に設定

2 KAMP0mics®

ツムラの強みである先端技術（メタボローム・遺伝子・腸内細菌・システムバイオロジーなど）の研究を組み合わせ、日本の伝統医学である漢方医学と、多成分で複雑な漢方薬を統合的に理解するためのツムラ独自の研究パッケージ。当社の登録商標。

3 未病三防

治未病（未病先防）、重症化抑制（既病防変）、再発抑制（癒後防復）

4 レスポンダーマーカー

治療に対して効果がみられる可能性が高い患者様（レスポナー）を層別化するための生理学的指標

5 中成薬

中医学の理論に基づいた処方を顆粒や丸剤等の形にした薬剤。

6 飲片

原料生薬を切裁したもの。刻み生薬。

7 一人一方

患者様の代わりに、スマートファクトリー設備で処方箋どおりに飲片を煎じ、煎液、流エキス、エキス顆粒に加工・包装したものを、直接患者様に郵送するスマートサービス

8 漢方薬的組織

生薬を「人」「部門」に、漢方薬を「部門」「会社」に例え、成果を創出する調和した組織のこと

(6) 経営環境

国内市場

超高齢社会において、医療費の増大に伴う各種制度変更、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。

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年に厚生労働省より公表された「医薬品産業強化総合戦略」の中の一つに、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」と明記されています。また、「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、「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に加え、「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、人口動態に伴う疾病構造の変化（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います。

「国民の健康と医療を担う漢方の将来ビジョン研究会」において、医療関連のオーソリティによって、漢方医療を取り巻く課題と対応策が「提言書」として2017年に取りまとめられました。その後、健康寿命の延伸に資する観点から個別化医療が重要視され、漢方薬の必要性がより一層見直されてきている現状を踏まえ、2021年に提言書が更新されました。さらに、2026年には、高齢者のフレイルやポリファーマシー、少子化の進行など近年の社会課題を踏まえ、漢方薬が保険医療の中で果たす役割や課題、研究の推進、情報発信等の観点から提言内容が再構築されました。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います。

外部環境としては、インフレに伴う物価上昇等の影響による原資材価格の高止まりや為替変動など、厳しい事業環境が継続しています。また、少子高齢化に伴う生産年齢人口減少が予測されており、少ない労働量でも成果を生み出せる企業体質への転換を図るべく、デジタル・ロボット技術を用いた自動化投資や従業員のエンゲージメントの向上に継続的に取り組んでいます。

中国市場

中医学の理論に基づき製剤化された中成薬や飲片（刻み生薬）などの中薬は中国において長年使われている薬ですが、近年は中薬の発展を促進する政策が発表されています。2016年に国務院が発表した「健康中国2030計画綱要」では、現代医学と中国医学の双方を重視し、中薬生産の規範化、規模化を推進するとともに、理論研究と薬品開発に取り組むという方針が発表されています。また、2022年1月に「第14次五カ年医薬工業発展計画」が発表され、中薬の研究開発、技術と品質、製造レベルなど多方面から計画を行っていく方針が示されています。

また、中国では急速な高齢化が進行しており、高齢者人口（60歳以上）は2025年現在で3.2億人を超え、2035年には4億人を超えると予測されています。

中国における中薬の市場規模は、中成薬、飲片（刻み生薬）を合わせて2024年時点で約15.9兆円と日本の漢方市場と比較して約60倍と大きな規模ですが、このような環境の変化を踏まえると、さらに拡大するとみられています。

当社は、これまで国内事業で積み上げてきた技術・ノウハウを最大限活用し、中国平安保険グループとの協業のもと、中薬業界の発展と中国国民の健康に貢献する企業を目指しています。

(7) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

第2期中期経営計画に基づく取り組み

「(5) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等」に記載しています。

製商品の品質と安全性の追求

1) 品質保証

当社は、製商品の品質と安全性の追求を最も重要なテーマであると考えています。この品質重視の考え方「ツムラクオリティカルチャー」を漢方バリューチェーンの基盤とし、品質保証における継続的な改善と強化に取り組んでいます。

「ツムラ品質マネジメントシステム」

当社は、「品質方針」のもと品質保証システムのさらなる充実を目指した「ツムラ品質マネジメントシステム」の体制を整え、品質を重視する取り組みを推進しています。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責務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います。

品質方針

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

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

ツムラ品質マネジメントシステムに関する規程のもと、生薬栽培から最終製品のデリバリーまでのサプライチェーン全般を対象として法令遵守や当社として守るべき基準を明記した文書をそれぞれ社規として体系的に構築しています。

これは当社独自の「品質システム」であり、当社及びグループ会社のすべての事業における品質重視体制を構築し、高品質な漢方製剤を患者様に提供するための活動となっています。

PIC/S :

Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Schemeの略称。
医薬品査察協定及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。

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、運用しています。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、生薬の安全及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。

その一つである生薬トレーサビリティは、生薬の生産地から生薬製造所に納入される各段階で、生産団体・生産者の情報や栽培・加工などの記録を収集・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いきます。

GACP : Good Agricultural and Collection Practice(生薬生産の管理に関する基準)

2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

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。ツムラ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。

ツムラグループの事業は、原料生薬の栽培からはじまる“漢方バリューチェーン”によって構成されており、自然環境と深い関わりがあります。そのため、自然環境や気候の変化は、事業の継続性や中長期的な企業価値等にも影響を及ぼし得る重要な要素であると認識しています。

サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」のもと、持続可能な社会の創造に向け、さまざまな課題の解決に事業を通じて取り組み、人間・社会・地球環境のサステナビリティを推進しています。

また、「サステナビリティ憲章」においては、ツムラグループおよびその役員が「サステナビリティビジョン」の実現に向けて取るべき行動および姿勢を定めています。本憲章のもと、各ステークホルダーの皆様との価値観の共有とより良い関係の構築を図り、サステナビリティビジョンの実現を目指していきます。

なお、本項には、将来に関する事項が含まれていますが、これらは当連結会計年度末時点において当社グループが判断した内容に基づくものです。

(1) サステナビリティ全般に関するガバナンス及びリスク管理

2025年度のトピックス

気候変動および自然資本を考慮した事業運営の推進には、経営層の十分な理解のもと、事業戦略と中長期的な計画の策定が必要です。そのような考え方に基づき、ツムラグループではこれまでも、勉強会や議論の場を設けた上で、気候変動や自然資本関連のリスクや機会、依存と影響の特定・評価等を実施してきました。

2025年度は、経営層全員の理解を一層深めるとともに、将来のリスク・機会を見据え、経営の視点から既存の事業戦略に紐づけるために、CEOを含む全執行役員を対象とした勉強会および検討会（ワークショップ）を開催しました。勉強会およびワークショップは、気候・自然関連リスクに対する経営関与を一層深め、ガバナンスの実効性を高める機会となり、全執行役員の意識統一につながりました。

ガバナンス

自然資本および気候変動を含むリスクと機会、ならびにツムラグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための重要な戦略および投資については、取締役会が最終的な責任を担っています。取締役会では、戦略の決定、投資判断にあたり、自然資本および気候変動に係る影響を踏まえた意思決定を行っています。

サステナビリティ委員会は自然資本および気候変動を含むサステナビリティに関する事項を審議しています。2023年度には「委員長報告会」も設置し、サステナビリティに関する各分科会の進捗状況の報告ならびにそれに対する経営の指示を迅速に行う体制を構築しています。サステナビリティ委員会の委員長は、取締役COOが務めており、同委員会で審議されたすべてのテーマについては、委員長（取締役COO）から取締役会へ報告されます。さらに、委員会でのテーマや個別施策の付議とは別に、取締役COOは、サステナビリティに関するトピックスを月次の業務執行状況報告の一環として取締役会へタイムリーに報告します。

取締役会は、サステナビリティ委員会から報告されたすべての案件について、パーパス、経営理念およびサステナビリティビジョンの体現に資するかという観点も含めて内容を確認し、方針の提示および監督を行っています。

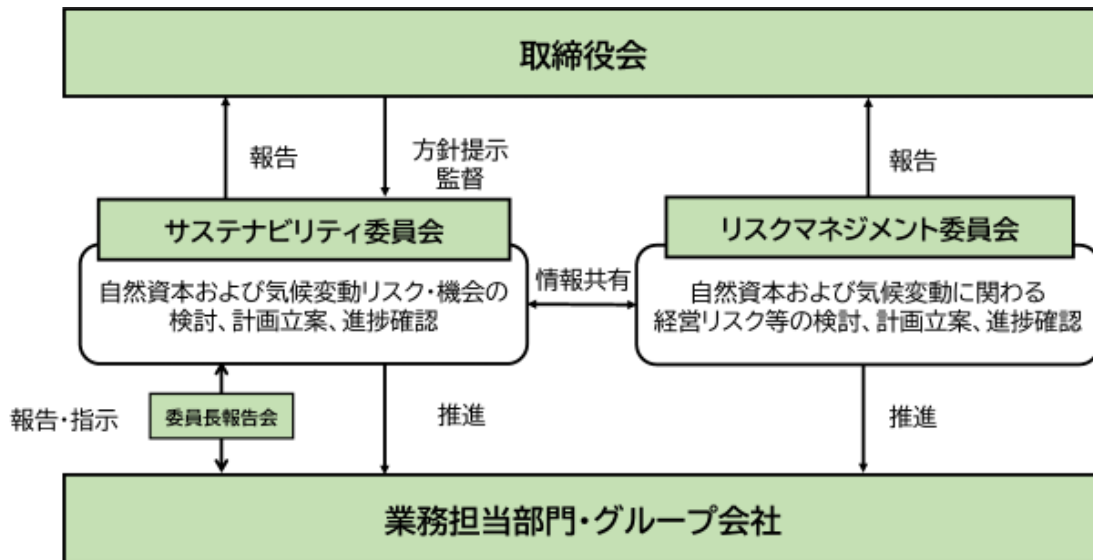
また、自然資本および気候変動を含む長期経営ビジョンの実現を通じて、ツムラグループの企業価値を持続的に向上させることを目的に、当社の取締役（監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く）ならびに当社と委任契約を締結している執行役員の中長期業績連動株式報酬（長期インセンティブ）の評価項目の一部として、自然資本および気候変動に関連するサステナビリティ課題の進捗目標の達成度に応じた評価指標を組み入れています。なお、当該評価指標の配分割合は25%としています。

人的資本に関しては、取締役会からの諮問を受け、TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031の実現に必要な施策について、「組織・人的資本政策委員会」において審議を行っています。審議結果は、ツムラグループにおける組織・人的資本政策基本方針に基づき、業務担当部門等への方針提示に反映しています。ツムラ独自の7つの資本を構成する組織資本・人的資本による価値創造プロセスを可視化し、企業価値の向上につなげていきます。

ツムラ独自の7つの資本

IIRC（国際統合報告評議会）が発行した「国際統合報告フレームワーク」の中では、組織固有の価値創造のあり方を検討する概念として「6つの資本」が提示されています。一方、ツムラグループでは7つ目の資本として「組織資本」を加えています。この資本は、私たち独自の考え方で、「複数の生薬の組み合わせで構成されている漢方薬のように、固有の能力と個性を持った人々が多く集まり、目指すべき社会価値を創出するために調和している組織」を指しています。

< 自然資本および気候変動関連のガバナンス体制図 >



< 自然資本および気候変動関連のガバナンス体制 >

取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自然資本・気候変動対応の方針提示、監督 ・ サステナビリティ・ターゲットの決定・評価
サステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自然資本・気候変動リスク・機会の検討 ・ 自然資本・気候変動リスク・機会に関する活動計画の策定、推進 ・ 自然資本・気候変動に関する対応状況およびサステナビリティ・ターゲットの進捗状況のモニタリング ・ 自然資本・気候変動リスクに関する事項の取締役会への報告
リスクマネジメント委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自然資本・気候変動に関わる経営リスク等の検討、計画立案、進捗確認と取締役会への報告

リスク管理

自然資本および気候変動関連のリスクについては、主にサステナビリティに関するテーマを所管するサステナビリティ委員会と、経営リスクに関するテーマを所管するリスクマネジメント委員会（年2回以上開催）において審議され、両委員会が情報を共有しながら、リスクの評価およびモニタリングをしています。

サステナビリティ委員会は、外部専門家の助言も踏まえ、自然資本および気候変動が中長期的にツムラグループの経営戦略に与えるリスクと機会の分析や対策の検討を行っています。これらの検討結果については取締役会へ報告され、取締役会は必要な指示を行うとともに、対応状況を監督しています。あわせて、自然に及ぼす影響および自然から受ける影響についても、分析結果をサステナビリティ委員会で共有し、また、取締役会へ報告しています。

また、組織・人的資本に関する主なリスクとして、専門性の高い人財の不足又は育成の遅れに起因する研究開発力及び品質保証力の低下、組織間連携や対話不足に起因する戦略実行力及び意思決定の質の低下、ならびに人財の多様性や挑戦機会の不足に起因するエンゲージメントの低下及び人財流出が挙げられます。これらのリスクは、当社グループの事業競争力及び事業継続性に重要な影響を及ぼす可能性があることから、人的資本戦略上の重要なマネジメント課題として認識しております。

リスクマネジメント委員会は、あらゆる要因によるリスクについて、財務上の影響の多寡や発生確率を勘案し、優先順位を決定した上で、重要な経営リスクと部門で対応すべきリスクに分類し、BCP対応を含む対策の検討を行っています。これらの検討結果については、取締役会に報告しています。

サステナビリティ委員会とリスクマネジメント委員会で検討するリスクは、全社的な事業リスクとして整理・把握しています。加えて、短・中・長期における気候・自然関連リスク・機会、ならびに影響の評価・管理体制およびガバナンス体制のさらなる実効性強化について、サステナビリティ委員長およびリスクマネジメント委員長が主導し、両委員会が連携しながら議論を進めています。

(2) 重要なサステナビリティ項目

自然資本・気候変動（TNFD・TCFD）の統合

ツムラグループは、社会との共通価値の創造に向けて、「7つの資本」を価値創造の源泉とし、理念に基づく事業活動を推進しています。その中でも、事業の柱である漢方製剤に不可欠な生薬は、自然資本そのものであり、自然資本の持続可能性は事業の継続および成長にとって、重要な要素であると認識しています。このため、生物多様性をはじめとする自然資本の保全・回復への対応や、脱炭素等の気候変動への対応を重要な経営課題と位置づけ、関連する取り組みを継続的に進めています。情報開示については、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）および自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の提言を踏まえ、それぞれ2021年度および2024年度から開示を開始しました。

ツムラグループは自然資本と気候変動は相互に関連するものと捉えており、2024年度の開示では双方の「ガバナンス」を統合し、2025年度の開示からは、「リスクと影響の管理」「戦略」の一部および「指標と目標」についても自然関連課題と気候関連課題を統合的に捉えた分析および開示をしています。

a 戦略

2025年度は、前年度までに実施した分析結果を踏まえ、2種類の異なる将来シナリオ（#1および#3）において、リスクおよび機会項目が生じるロジックを再点検し、一覧化しました（図<選定したシナリオ>）。その上で、経営層全員の理解を一層深めるとともに、将来のリスク・機会を見据え、経営の視点から既存の事業戦略に紐づけるために、CEOを含む全執行役員を対象とした勉強会および検討会（ワークショップ）を開催しました。

役員ワークショップでは、「特に優先的に対応策を検討すべきリスク」を3つに絞り込み、それぞれについて対応策の方向性、実行組織および想定されるタイムラインに関する議論を行いました。また、これらのリスクへの対応は、危機に対する事業のレジリエンス強化にとどまらず、生薬や製品に対する需要や価値の向上、評判・規制対応力の強化等につながる可能性があることを確認し、機会の観点からも整理を行いました。あわせて、選定した優先リスクについては、影響が及び得る主要な財務項目（調達コスト、操業コスト等）を整理し、段階的に財務影響の把握・評価を進めています。

2024年度は、社内の関連部門とのヒアリングやワークショップを実施するとともに、外部専門家の助言も参考にしながら、自然資本および気候変動に関するリスクおよび機会の特定・評価を進めました。将来起こり得る事業環境下でのレジリエンスや対応の方向性を確認・検討することを目的として、複数の将来シナリオの下で、リスクおよび機会がどのように発現するかを分析し、2030年および2050年時点における各リスク・機会項目の重要性評価を行いました。各リスク・機会項目の重要性評価にあたっては、対応策の影響を考慮しない場合を前提として影響度と発生可能性を勘案しました。

< 影響度と発生可能性の基準 >

影響度		発生可能性
大：100億円超	×	高：年に1回以上
中：10億円以上100億円以下		中：数年に1回程度
小：10億円未満		低：10年に1回以下

なお、リスク・機会項目の分析等、TCFD・TNFD統合開示の詳細は以下をご覧ください。

TNFD/TCFD提言に基づく統合的な情報開示

<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/environment/tnfd-tcfid/>

< 2025年度 役員向け勉強会 >



< 選定したシナリオ >



< シナリオ # 1 ~ 4 の世界観 >

	#1	#2	#3	#4
生態系サービスの劣化	緩やか	進んでいる	激しい	緩やか
政策・法規制	強化される	強化される	後手に回る	後手に回る
技術	大きく進展する	進展する	進展は限定的	進展は限定的
市場・社会の関心	高い	高い	低い	低い
気候変動の状況	2100年までの気温上昇は1.4~1.5程度で進捗(1.5シナリオに相当)	2100年までの気温上昇は1.7~1.8程度で進捗(2シナリオに相当)	2100年までの気温上昇は2.4~4.4程度で進捗(4シナリオに相当)	2100年までの気温上昇は1.4~1.5程度で進捗(1.5シナリオに相当)
想定される状況	物理的リスクは小さく、移行リスクは高い	物理的リスク・移行リスクともに大きい	物理的リスクは極めて大きく、移行リスクは低い 個社で物理リスクの低減施策をとる必要がある	物理的リスク・移行リスクともに低い 本シナリオの世界が起こる可能性は極めて低い

シナリオ # 1 および # 3 において重要度「大」と評価されたリスク・機会（以下、重要なリスク・機会）を整理した結果、生態系サービスの劣化が深刻化するシナリオ # 3 では、重要なリスクが比較的多く認められました。一方で、シナリオ # 1 においては「低環境負荷・高効率の生産プロセスへの移行（栽培技術・農法）」が、またシナリオ # 3 においては「気候変動に伴うニーズの変化」が、それぞれツムラグループにとって重要な機会であると評価されました。

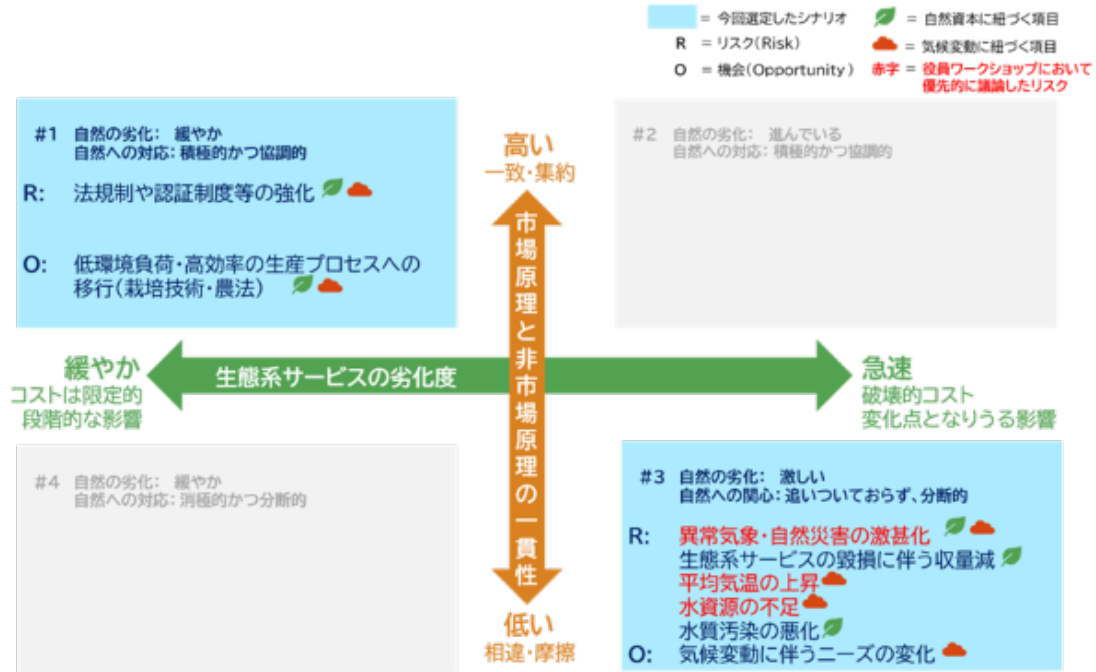
また、2025年度の役員ワークショップでは、既存の事業戦略を踏まえ、「特に優先的に対応策を検討・協議すべきリスク」を投票により3つに絞り込みました。さらに、対応策の内容、実行組織およびタイムラインまで議論を深め、対応策の実行に向けた道筋を整理しました。

< 2025年度ワークショップで特定された優先すべきリスク項目と対応策案 >

カテゴリ	特定された優先すべきリスク項目	対応策案
安定調達	豪雨・台風の増加 / 大型化 (異常気象・自然災害の激甚化)	育種・新栽培技術の確立、産地の分散化・複線化、 対策のマニュアル化推進 など
	平均気温の上昇	
安定操業	干ばつによる一部地域での水ストレスの上昇 (水資源の不足)	技術革新(生薬残渣に含有される水分の回収等) など

原料の安定調達から、安定操業から を選定

<各シナリオにおける重要なリスク・機会>



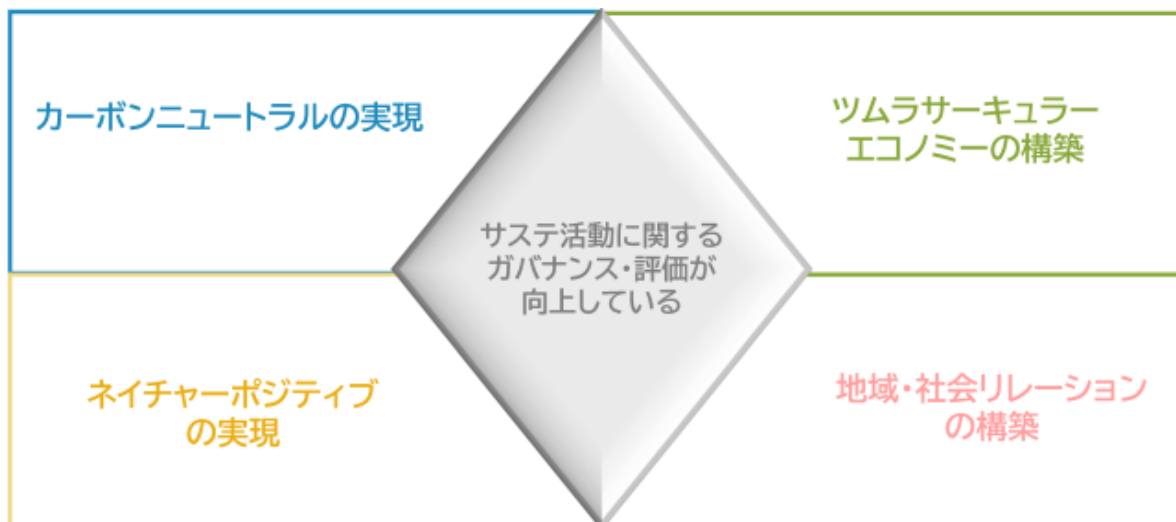
b 指標及び目標

イ 指標

ツムラグループは、気候関連リスクおよび機会を適切に管理するための主要な指標として、Scope 1、Scope 2 およびScope 3 のGHG排出量を設定しています。

また、第2期中期経営計画より、4つの観点からサステナビリティ活動をとらえ、その活動全体において、ガバナンス・評価を向上させることを戦略として、サステナビリティ区分を設定しています。自然資本と気候変動は相互に関連しているとの考え方のもと、後述する「サステナビリティ・ターゲット2027」では、サステナビリティ区分とマテリアリティを紐づけ、自然資本への依存・影響を考慮し、気候変動やネイチャーポジティブに対する直接的な目標を設定しています。あわせて、前述のリスク・機会に関する目標についても一部取り込み、統合的に管理しています。

<サステナビリティ区分>



ロ 実績

2024年度のScope 1、Scope 2 およびScope 3 のGHG排出量実績は、以下のとおり(第三者検証済み)です。

Scope 1 : 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)	45,472t (前年度比6.4%増)
Scope 2 : 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出	34,748t (前年度比23.6%減)
Scope 3 : Scope 1 およびScope 2 以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)	366,255t (前年度比24.6%増)

2022年度から天津津村製薬有限公司、盛実百草製薬有限公司の排出量を算出対象に含めています。

Scope 2 の排出量減少の主な要因は、CO2フリー電力の購入量増加やガス・電気の排出係数低下です。

Scope 3 の排出量増加の主な要因は、原料生薬調達量の増加です。

環境データ : <https://www.tsumura.co.jp/sustainability/environment-data/>

ハ 目標

「サステナビリティ・ターゲット2027」においては、カーボンニュートラルの実現に向けて、GHG排出量(Scope 1 およびScope 2)の削減に取り組むとともに、サプライチェーンエンゲージメントを通じたScope 3 排出量への対応に着手しています。また、自然資本に関する目標として、野生生薬の栽培化や生物多様性保全活動、自然共生サイト登録を推進しています。加えて、プラスチックの新素材化や産業廃棄物(生薬残渣)の利活用、水資源の再利用等を進めています。これらの自然資本に関する取り組みは、結果として、気候変動の緩和および適応への貢献にもつながるものと考えています。なお、対象期間は2025年度からであり、実績は第三者による検証後に随時公開する予定です。

<サステナビリティ・ターゲット2027>

基準年：2020年度

マテリアリティ 1	サステナビリティ区分	大項目（課題）	LTI- 2	指標	目標	
					2027年度	2031年度
自然	カーボンニュートラルの実現	GHG	○	GHG排出量削減 (Scope 1 およびScope 2)	15%削減	50%削減
				サプライチェーンエンゲージメント (Scope 3) 件数	生薬・原 資材等 : 51件	
自然 自然	ネイチャーポジティブの実現	生薬の栽培化研究	○	野生生薬の栽培化 (品目数)	7品目 ³	23品目
		森林・土壌・水源の涵養		生物多様性保全活動 (地域数)	4件	
				自然共生サイト登録	2件	
自然	ツムラサーキュラーエコノミーの構築	プラスチック	○	新素材化率 (%)	30%	50%
		産業廃棄物		生薬残渣の利活用推進 (有価物化、%)	30%	
		水		水の再利用率 (%) ⁴	60%	
健康	地域・社会 リレーション構築	生薬産地・生産拠点等の ・自然環境保全 ・地域振興(教育・雇用) ・社員教育		生薬栽培地や地域との協働 (次世代育成)	6件	
				役職員向けサステナビリティ教育 e-learning (件)	5件	

1 マテリアリティの略号は、以下を意味します。

- 自然 : 気候変動対策(カーボンニュートラルの実現)
- 自然 : 生物多様性の保全(森林・土壌・水源の涵養)
- 自然 : 持続可能な原料調達(生薬の栽培化研究等)
- 自然 : 資源の循環利用(水・生薬残渣の再資源化)
- 健康 : 天然物由来の高品質な医薬品・製商品へのアクセス拡大

2 ○を付した項目は、中長期業績連動株式報酬(LTI-)の評価指標の一部として管理されています。

3 当社で使用する生薬119品目のうち、野生生薬を使用する品目数は基準年(2020年度)において34品目です。

4 対象は、静岡、茨城、上海および天津の4工場です。2024年度実績において、ツムラグループ全体の排水量のおよそ96%をこれらの4工場が占めています。なお、各工場では、取水時よりも清浄な状態で排水しています。

サステナビリティ・ターゲット2027:

<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/environment/management/>

人的資本・多様性への対応

当社グループは、「組織・人的資本」こそが企業・事業価値を創造する源泉であるとの認識のもと、人的資本を経営戦略の実行および中長期的な企業価値創造を左右する中核的基盤と位置付けています。企業経営の原点は「企業は人なり」であり、個々の能力である「人的資本」とチーム力・協働力である「組織資本」の双方を重視した経営を一貫して実践しています。

当社グループは、パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を掲げた理念経営のもと、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を策定し、同ビジョンにおいてもPAD(Potential Abilities Development: 潜在能力開発)として“人”に焦点をあてています。具体的には、目的・価値を求心力とした「対話」により自身の潜在能力を引き出す文化を醸成したうえで、世界に手本のない「漢方・中薬」ビジネスにおいて、自ら新しい道を切り拓き、誰からも信頼される「人」の集団かつ「漢方薬的組織」の実現を目指しています。

当社グループの事業は、生薬調達から生産、品質、研究開発、営業、管理に至るバリューチェーン全体において、人による高度な専門的判断と部門を越えた連携への依存度が高いという特性を有しています。そのため、人的資本の質・量および組織の実行力は、事業の継続性や競争優位性に直接的な影響を及ぼします。

この「漢方薬的組織」とは、生薬=部門・人、漢方製剤=会社・部門とみなし、それぞれが独立した機能・役割を担いながら、調和と協業を通じてベクトルを合わせ、大きな成果を生み出すという当社グループの組織の在り方を指します。

本項では、人的資本および多様性に関するガバナンス、戦略、リスク管理ならびに指標及び目標について記載します。



a 戦略

当社グループは、目的・価値を求心力とした「対話」を通じて一人ひとりの潜在能力を引き出す企業文化の醸成を重視するとともに、理念浸透を起点として、経営人財・専門人財・基盤人財の計画的な育成と確保、多様性の推進、組織開発、キャリア自律支援、DE&I推進、健康経営等の施策を相互に連動させ、組織全体としての実行力を高める人的資本マネジメントを推進しています。また、社内人財養成機関であるツムラアカデミーを中心に、パーパス・理念浸透やクオリティーカルチャー醸成を進め、一人ひとりの「人間性・人間力」を高めることを重視しています。さらに、当社グループでは、人的資本の強化を単なる人財育成施策としてではなく、研究開発力、品質保証力、安定供給体制といった事業競争力の源泉として位置づけています。特に、生薬調達から製造・品質・営業に至るバリューチェーン全体において、専門性と部門間連携が不可欠であるため、人的資本の質と組織の協働力の向上が、製品品質の安定性や供給責任の履行に直結する構造となっています。

b 指標及び目標

当社グループは、以下の法定指標について、継続的にモニタリングおよび開示を行っております。

- ・管理職に占める女性労働者の割合
- ・男性労働者の育児休業取得率
- ・労働者の男女の賃金の差異

これらの指標は、DE&I推進および公正・公平な人事運営の状況を把握するための基礎的かつ重要な指標として位置付けています。

当社グループでは、法定指標に加え、組織・人財戦略の各政策と対応付けた任意指標を設定しています。各指標は、組織・人財戦略の進捗把握に加え、事業競争力や品質基盤等への影響を検証するための先行指標として位置付けています。

数値目標

指標		2024年度 (実績)	2025年度 (実績)	2026年度	2027年度
女性管理職比率(注2)		10.1%	11.8%	13.1%	14.5%
育児休業取得率	男性	74.7%	61.5%	100%	100.0%
	女性	100%	100%	100%	100.0%
育休平均取得期間	男性	55.0日	61.3日	60日	60日
	女性	189.8日	146.6日	120日	120日

(注) 1 指標に関する数値は、連結グループにおける記載が困難であるため、具体的な取り組みが行われている提出会社のものを記載しています。

- 2 女性管理職比率については、各年度における4月1日時点の割合を記載しています。
なお、2026年度の女性管理職比率13.1%は実績となります。

3 【事業等のリスク】

当社グループの事業等に関するリスクについて、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクを記載しています。また、必ずしもリスク要因に該当しないと考えられる事項についても、投資者の判断上重要であると考えられる事項については、積極的な情報開示の観点から記載しています。当社グループにおいては、これらの事項に対して、発生を回避すべく対応していきます。また、発生した場合においても、その悪影響を最小限に留めることができるよう対応に努めていきます。

当社は、リスク管理主管部門が執行役員、業務担当部門、グループ会社のトップ等へのリスクヒアリングを行い、その結果も踏まえて「リスクマネジメント委員会」を開催し、経営リスクに対する取り組み状況の確認及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います。「リスクマネジメント委員会」における審議・調整、決定事項は定期的に取り締役に報告されています。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、「リスク管理規程」に則って対応しています。さらに、気候変動・自然資本（生物多様性等）に関するリスクについては、取締役Ｃｏ-ＣＯＯを委員長とする「サステナビリティ委員会」において確認・検討を行い、「リスクマネジメント委員会」と情報を共有しながら、適切に評価・管理しています。

なお、以下に記載する事項については、将来に関する事項が含まれていますが、これらは有価証券報告書提出日現在において判断したものです。

(1) 医療制度

国内においては、超高齢社会や医療の高度化に伴う医療費高騰等による財政圧迫を背景として薬剤費引き下げ政策の強化が進められています。経済財政諮問会議の工程表には「給付と負担の見直し」が示されているなど医療費抑制について引き続き検討されています。

このような環境変化に対応するため、当社グループでは薬剤費引き下げ政策強化への対策や漢方製剤の価値に対する理解の醸成に努めるなど、企業努力を重ねてきました。また、国民医療において重要な役割を担う医療用漢方製剤を持続的に供給するため、業界団体と連携しながら関係省庁などへの提言も行っています。

当社グループでは原価率低減や流通効率化に取り組んでいますが、さらなる薬価制度改革などの医療費抑制策が実施された場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、医薬品の開発、製造などに関連する国内外の規制の厳格化により、追加的な費用が生じる場合や製品が規制に適合しなくなる場合、あるいは今後、予測できない大規模な医療行政の方針転換が行われた場合、業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

引き続き、当社グループは、医療用漢方製剤のエビデンス構築や一般生活者への漢方啓発活動を通じ、医療用漢方製剤が国民医療に必要不可欠な医薬品として広く認知いただける活動を継続していきます

(2) 製品の供給

当社グループは、以下の要因により製品の供給に停止や遅延が生じた場合、当社グループの社会的信用、並びに業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、原資材の市場価格高騰、エネルギーコストや原油価格の高騰、予想し得ない事象等が発生することにより業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

原料生薬の調達に関するリスク

当社グループの事業は、生薬を主要原料とした漢方・生薬事業です。その原料生薬の多くは天然物であることから、安全な生薬を安定確保するために、漢方製剤の長期的な需要予測に基づき、充分な在庫量の確保や国内外での生薬調達先の拡大、自社管理圃場の継続拡大等に取り組んでいます。しかしながら、予期せぬ天候不順や自然災害等が発生した場合、必要な数量の確保が困難となる可能性、生薬価格が高騰する可能性、並びに栽培中の生薬の減損損失を計上する可能性があります。

当社は漢方製剤に供する原料生薬の約90%を中国から、残りの約10%を日本・ラオスその他の国から調達しています。漢方製剤の安定供給に向け、日本国内における原料生薬生産量拡大にも取り組んでいます。また、中国にも漢方エキス粉末の製造拠点を構えることで、輸出入等の法規制の変更、政治や経済状況の変化による原料生薬の輸入規制に対応できる体制をとっています。しかしながら、輸出入等の法規制の対象範囲の変更や想定を超える政治的・経済的状況の変化が発生した場合、製品供給への影響、並びに業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

自社管理圃場：

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。

副原料及び資材の調達、生産及び物流に関するリスク

当社グループは、製品製造工程で使用する副原料及び資材においても国内外で調達していますが、可能な限り複数の取引先からの購買体制を構築しており、需要予測に基づき、柔軟な調達を行っています。しかしながら、自然災害及び不安定な社会情勢を起因とする需要、供給等の急激な流通不安により、副原料・資材不足が発生した場合、製品供給への影響、並びに業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

製造拠点を日本国内では茨城工場と静岡工場の2拠点、中国では上海津村製薬有限公司と天津津村製薬有限公司の2拠点と分散体制をとっており、製造品目の切り替えを可能とした体制の構築を図っています。また、日本国内の生産施設については地震災害時の供給能力への影響を軽減すべく、免震・耐震構造の導入をしています。製品の供給拠点である物流センターについても、東西2拠点としており、安定供給に向けた体制を構築しています。

しかしながら、大規模な地震や火災等の災害、停電等による機能の低下や喪失、輸出入等の法規制の対象範囲の変更や想定を超える政治的・経済的状況の変化が発生した場合、製品供給に影響を及ぼす可能性があります。また、災害により損害を被った設備等の修復や棚卸資産の被害に備え災害保険等の加入をしていますが、想定を超える災害やその他予想し得ない事象等が発生した場合、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(3) 製品の安全性及び副作用問題

当社グループは、品質と安全性を追求し、信頼性を向上させるための品質重視の考え方である「ツムラクオリティカルチャー」を経営理念に通じる価値観とし、その醸成に取り組んでいます。この考え方を基盤として、製品の製造に関しては、当該国や地域の品質管理基準を遵守し、品質方針のもとさらなる充実を目指した「ツムラ品質マネジメントシステムに関する規程」を制定し、自社製造品のみならず委託製造品を含む全ての製品について品質を重視する取り組みを推進しています。また、この考え方は改正薬機法¹が求める法令遵守の考え方に通じるものです。

さらに原料生薬に関しては、生薬の安全性・品質保証体制をより強固なものにするため、「生薬GACP²ポリシーに関する規程」を制定し、管理を徹底して運用しています。これらの取り組みにより、原料である生薬の調達に始まり、製剤の製造に適した製造方法・製造設備の確立、製造管理、品質管理の実施及び出荷に至るまでをすべて自社の管理下で行う一貫体制を構築し、徹底した品質管理を実施することで最終製品の品質を確保しています。

しかしながら、当社が管理を行っていない農薬及び化学物質が原料生薬に残留する可能性等、何らかの理由により生じる製品の欠陥や安全上の問題を完全に回避できる保証はありません。また、当社グループが販売する医薬品に予期せぬ副作用問題が発生した場合、並びに医薬品以外の製品に健康被害等が発生した場合、従来の使用方法が制限されることや、当社グループ及び当社グループが販売する製品の社会的信用の失墜による投薬抑制や服薬拒否、使用拒否等が起こる可能性があります。

以上の結果、販売数量の減少や多額の損害賠償請求、大規模なリコール等につながるような事態が生じた場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

- 1 改正薬機法：医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律等の一部を改正する法律（令和7年法律第37号）
- 2 GACP：Good Agricultural and Collection Practice

(4) 国際事業

当社グループは、中国等、海外の国や地域において、生産、販売、研究開発活動を展開しています。

中国事業においては、経営管理機能を強化するため、津村（中国）有限公司を設立し、当社グループの持つ技術・ノウハウを最大限活用し、中国平安保険グループとの協業のもと、中国国民の健康に広く貢献できる企業を目指しています。

中国事業への参入にあたり、製造販売に関するライセンス等を有する企業との提携を検討及び実施しています。提携先の選定・実行にあたっては当社グループの企業理念に十分に共感いただける企業と提携し、シナジー効果を追求していますが、予期せぬ法規制の変更や政治的・経済的状況の変化・天候不順を含めた自然災害や生薬価格高騰等により影響を受ける可能性があります。

(5) 研究開発

当社グループは、将来の成長や業績の維持・向上を目的とし、国内及び海外においてエビデンスの構築や新製品・新技術に関する研究開発活動を行っています。しかしながら、このような当社グループの研究開発活動が、す

べてにおいて成功する保証はありません。これらの研究開発活動が何らかの理由により中止や遅延、大幅なコスト増等が生じた場合、当社グループの収益確保に影響を及ぼす可能性があります。

米国においては、大建中湯の医療用医薬品としての承認取得・上市を目標に活動していますが、何らかの理由により想定しているスケジュールに遅延が生じる、あるいは想定した費用を大幅に上回る等の可能性があります。当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、国際情勢の変化や地政学的リスクの高まりにより、原材料や研究用資材の調達に支障が生じた場合、当社の研究開発活動に影響を及ぼす可能性があります。

(6) 知的財産

当社グループは「ツムラグループ知的財産基本方針」を定め、知的財産の価値最大化を図り、社会へより良い価値を提供していくために、知的財産の創出や権利化、有効活用、厳格な管理、他社知的財産の尊重などにより、社会から信頼いただけるよう努めています。具体的に当社グループでは、特許権や商標権等の産業財産権を適正に取得するとともに、重要情報保管場所の施錠管理やアクセス可能人員の制限等ノウハウ・技術情報管理の徹底等により知的財産を適正に保護しています。しかしながら、当社グループの知的財産権の消滅や技術ノウハウ漏洩等が発生した場合には競争力が低下し、当社グループの収益確保に影響を及ぼす可能性があります。また、事業運営にあたっては、新製品やネーミング等において他社商標侵害を未然防止するための先行商標確認や新開発・導入技術に関する他社特許侵害防止等の事前対応を実施し、他社知財侵害係争が発生しないように努めていますが、完全に未然防止することは難しく、知的財産権に係る争訟により当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

(7) 人財

当社グループは、「組織・人的資本」こそが企業・事業価値を創造する源泉であるとの認識のもと、人的資本を経営戦略の実行および中長期的な企業価値創造を左右する中核的基盤と位置付けています。企業経営の原点は「企業は人なり」であり、個々の能力である「人的資本」とチーム力・協働力である「組織資本」の双方を重視した経営を一貫して実践しています。

当社グループは、パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を掲げた理念経営のもと、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION "Cho-WA" 2031」を策定し、同ビジョンにおいてもPAD (Potential Abilities Development : 潜在能力開発) として"人"に焦点をあてています。具体的には、目的・価値を求心力とした「対話」により自身の潜在能力を引き出す文化を醸成したうえで、世界に手本のない「漢方・中薬」ビジネスにおいて、自ら新しい道を切り拓き、誰からも信頼される「人」の集団かつ「漢方薬的組織」の実現を目指しています。

当社グループの事業は、生薬調達から生産、品質、研究開発、営業、管理に至るバリューチェーン全体において、人による高度な専門的判断と部門を越えた連携への依存度が高いという特性を有しています。そのため、人的資本の質・量および組織の実行力は、事業の継続性や競争優位性に直接的な影響を及ぼします。

こうした認識のもと、当社グループは、目的・価値を求心力とした「対話」を通じて一人ひとりの潜在能力を引き出す企業文化の醸成を重視するとともに、経営人財・専門人財・基盤人財の計画的な育成と確保、多様性の推進、組織開発、キャリア自律支援、DE&I推進、健康経営等の取組みを相互に連動させた組織・人的資本マネジメントを推進しています。また、社内人財養成機関であるツムラアカデミーを中心に、パーパス・理念浸透やクオリティカルチャー醸成を進め、一人ひとりの「人間性・人間力」を高めることを重視しています。

しかしながら、組織・人的資本に関しては、以下の主なリスクを認識しています。

- (1) 専門性の高い人財の不足や育成の遅れによる、研究開発力・品質保証力の低下
- (2) 組織間連携や対話不足による、戦略実行力・意思決定の質の低下
- (3) 人財の多様性や挑戦機会が十分に確保されないことによる、エンゲージメント低下や人財流出

これらのリスクは、事業競争力や事業継続性に影響を及ぼす可能性があるため、人的資本戦略上の重要なマネジメント課題として認識しています。

また、人的資本リスクの兆候を示す指標として、離職率の上昇、平均勤続年数の低下、障がい者雇用率の低下、教育時間・教育費の低下、女性管理職比率の不足、男性育休取得率等をモニタリングしており、これらの指標が悪化した場合、必要な人財の確保・育成が計画的に推進できず、理念に基づく行動の定着が計画的に推進できない場合には、当社グループの事業活動、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、各種法令の遵守に努めていますが、今後、予測される生産年齢人口の減少や、労働環境の多様化・複雑化への対応も含め、労働安全衛生やハラスメント等の対策が不十分な場合、当社グループの社会的信用、並びに業績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは全役職員が財産という観点から「財」の文字を使用しています。

(8) 競争

当社グループの収益の柱である医療用漢方製剤は、安心安全な生薬の安定確保及び均質性の高い医療用漢方製剤の安定供給、安全性・有効性に関するエビデンス集積等により、国内市場において長く優位性を保っており、様々な施策をさらに推し進めています。また、MRによる情報提供に加え、インターネットを介した多様な情報提供により医療関係者からの期待にお応えしています。

加えて、当社グループは、医療用漢方で培った信頼を基盤に、セルフケア・養生領域への展開を進めています。当該領域は成長機会であるとともに、生活者との継続的な関係構築による長期的な価値創出に資するものと位置付けており、収益基盤の多柱化を図っています。

しかしながら、国内外の製薬企業等が医療用漢方市場に参入した場合や競合他社が新たな臨床エビデンスを構築した場合、今まで以上に競争が激化し、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、セルフケア・養生領域においても、異業種を含めた競争環境の変化や市場動向の影響を受ける可能性があります。

(9) 為替レートの変動

当社グループが販売する漢方製剤の主原料である生薬は主に中国から輸入していることから、生薬及び漢方エキス粉末の輸入時には、為替動向を考慮しながら為替予約等によるリスクの軽減を図っていますが、為替相場が大きく変動した場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、連結財務諸表作成時に海外の連結子会社の現地通貨建財務諸表を円換算していることから、為替相場が大きく変動した場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(10) 財務

当社グループの業績及び財政状態は主として、以下の財務的要因の影響を受ける可能性があります。

退職給付債務に関するリスク

当社グループの従業員退職給付費用及び退職給付債務は、割引率等の数理計算上で設定される前提条件や年金資産の長期期待運用収益率に基づいて算出されています。株価の下落や割引率の変更等により、実際の結果が前提条件と異なる場合、または前提条件が変更された場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

資金調達リスク

当社グループは漢方事業の持続的拡大のための設備投資計画や中国における成長投資計画に照らして、必要な資金を銀行借入や社債発行により調達していますが、金利等の市場環境の悪化、当社の信用格付の変動等により当社グループが望む条件での資金調達が困難となる可能性があります。

有価証券の価格変動リスク

当社グループは価格変動リスクのある有価証券を保有しており、事前にリスクの軽減に努めていますが、金融市場における価格変動が当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(11) 税務

当社グループを構成する各事業法人は、各国の税法に準拠して税額計算し、適切に納税を行っていますが、各国における税制の改正、税務申告における税務当局との見解の相違等があった場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは適用される移転価格税制の遵守に努めていますが、各国の税務当局と見解の相違が生じ、追徴課税や二重課税により当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

なお、当社グループは税務関連法を遵守するため「ツムラ税務ポリシー」を制定し、適切な納税の実施に取り組んでいます。詳細については当社WEBサイトをご覧ください。

(12) 環境

当社グループは、環境に関する法規制の遵守を前提とし、省エネルギーや太陽光発電の導入などによる温室効果ガス排出量の削減、環境負荷の低い容器包装資材への切り替え、野生生薬の栽培化、水の使用量の削減・再利用促進等の自然環境の保全に努めています。しかしながら、万が一、企業活動上において土壌汚染や水質汚染等を惹起し、法令違反等の問題が発生した場合には、行政処分による課徴金、刑事訴訟による罰金、民事訴訟による損害賠

償金等の支払いが生じる可能性があります。その場合、社会的信用の失墜等により、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

なお、気候変動及び自然資本（生物多様性等）に関しては、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）及び自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の提言に基づきリスクと対応策等について統合的な情報開示を行っています。気候変動に伴うリスクと対応策等についての詳細は、「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組」において記載していますのでご参照ください。

(13) 訴訟

当社グループに重要な影響を及ぼす訴訟は現在提起されていません。しかしながら、当社グループは、企業活動上、漢方・生薬製剤等医薬品の副作用、健康被害、製造物責任、労務問題、知的財産権の侵害、契約の不履行、環境問題等様々な訴訟を提起される可能性があります。その動向ないし結果によっては、当社グループの業績及び財政状態、並びに社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

(14) 情報システム及び情報管理

当社グループは、企業活動上、大規模な生産システムを含む各種情報システムを活用しており、システムトラブル等への備えとして、データ保護を徹底する等情報システムの強化への適切な投資を行っています。大規模な地震や火災等の災害、停電等による情報システムの機能不全によって業務遂行が阻害されるような事態が生じた場合であっても、その影響を最小限に抑えるべく、事業継続計画（BCP）の整備等を実施していますが、想定規模を超える災害等によるシステム不全が発生した際には、事業を適切に遂行できない可能性があります。

また、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、情報管理の強化を推進しています。サイバー攻撃への備えとしてネットワーク・端末の監視等、セキュリティ対策と不審・不正メールの対処訓練も実施しています。しかしながら、悪意を持つ第三者によるサイバー攻撃ないし、従業員等の不注意または過失によるシステムの停止や機密情報の漏洩等を完全に回避できる保証はありません。

これらの事象が発生した場合、当社グループの業績及び財政状態、並びに社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

(15) 内部統制

当社グループは、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システムを整備・運用し、法令遵守の徹底並びにリスクマネジメントの強化に努めています。また、業務における人為的なミスや、内部関係者等による違法行為、不正行為等の不祥事が発生することのないよう、内部管理の基準を策定・運用する等の対策を実施しています。

しかしながら、内部統制システムが有効に機能せず、業務の有効性や効率性、財務報告の信頼性等を確保できない事態あるいは違法行為・不正行為等が生じた場合には、かかる信頼を回復するための運営費用の増加や、各部門の業務工数が増大する可能性を含め、当社グループの業績及び財政状態、並びに社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

(16) M&A

戦略通りの成果が得られないリスク

当社グループは、事業拡大や競争力強化を目的として、他企業の買収や資本提携を検討・実施しています。しかしながら、買収交渉の過程において、対象企業のデュー・デリジェンスを十分に行った場合でも、簿外債務の存在や、買収後に判明する予期せぬ法的・税務的問題が発生する可能性があります。また、市場環境の変化等により、当初期待していたシナジー効果や収益力が十分に発揮できない場合、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

PMI（買収後の統合プロセス）のリスク

買収後の統合プロセス（PMI）において、異なる経営方針、組織文化、人事制度の統合が円滑に進まず、主要な人材の流出や役職員のモチベーション低下が生じるリスクがあります。また、内部統制システムの統合に遅延が生じることで、コンプライアンス上の問題が発生する可能性があります。これらにより、買収先の経営効率が低下し、事業運営に支障をきたす恐れがあります。

のれんの減損リスク

当社グループは、買収に伴いのれんおよび無形固定資産を計上しています。買収先の収益性が低下し、当初

の事業計画を大幅に下回る事態となった場合、会計基準に基づき減損損失を計上する必要があります。この場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 経営成績等の状況の概要

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー(以下、「経営成績等」という。)の状況の概要は次のとおりです。

財政状態及び経営成績の状況

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。

a 財政状態

総資産は、前連結会計年度末に比べて128,385百万円増加し、592,766百万円となりました。

負債は、前連結会計年度末に比べて86,892百万円増加し、221,162百万円となりました。

純資産は、前連結会計年度末に比べて41,493百万円増加し、371,603百万円となりました。

b 経営成績

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

利益につきましては、営業利益35,219百万円(前連結会計年度比12.2%減)、経常利益40,036百万円(前連結会計年度比5.7%減)、親会社株主に帰属する当期純利益28,117百万円(前連結会計年度比13.3%減)となりました。

売上原価率は、52.5%(前連結会計年度比2.5ポイント上昇)となりました。また、販管費率は、29.2%(前連結会計年度比1.3ポイント上昇)となりました。これらの結果として、営業利益率は、18.3%(前連結会計年度比3.9ポイント低下)となりました。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度におけるキャッシュ・フローの状況は以下のとおりです。

当連結会計年度末の現金及び現金同等物は、78,261百万円となり、前連結会計年度末と比べて5,126百万円増加しました。当連結会計期間のキャッシュ・フローの状況と、前年同期に対するキャッシュ・フローの増減は、次のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、24,718百万円となりました。主な内訳は、税金等調整前当期純利益41,036百万円、売上債権の減少額6,105百万円、棚卸資産の増加額20,511百万円です。前年同期との比較では、9,104百万円収入が減少しております。

投資活動によるキャッシュ・フローは、50,309百万円の支出となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得による支出32,780百万円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出14,764百万円です。前年同期との比較では、25,334百万円支出が増加しております。

財務活動によるキャッシュ・フローは、32,603百万円の収入となりました。主な内訳は、短期借入れによる収入48,368百万円、長期借入れによる収入53,408百万円、短期借入金の返済による支出54,340百万円、配当金の支払額10,299百万円です。前年同期との比較では、52,474百万円収入が増加しております。

生産、受注及び販売の実績

a 生産実績

当連結会計年度における生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりです。

セグメントの名称	金額(百万円)	前期比(%)
医薬品事業	190,420	+5.3
合計	190,420	+5.3

(注) 金額は、販売価格によっております。

b 受注実績

当社グループは、見込生産を主体としているため記載を省略しています。

c 販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりです。

セグメントの名称	金額(百万円)	前期比(%)
医薬品事業	192,615	+6.4
合計	192,615	+6.4

(注) 1 主な相手先別の販売実績及び総販売実績に対する割合は、次のとおりです。

相手先	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)		当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	
	金額(百万円)	割合(%)	金額(百万円)	割合(%)
アルフレッサ ホールディングス(株)	42,178	23.3	42,720	22.2
(株)メディバルホールディングス	35,556	19.6	37,131	19.3
(株)スズケン	26,889	14.8	25,696	13.3
東邦ホールディングス(株)	19,501	10.8	19,615	10.2

2 上記の相手先のうち、持株会社制を採用している会社は当該持株会社の名称を付すとともに、属する関係会社の取引高を集計して記載しています。

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものです。

当連結会計年度の財政状態及び経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容

a 財政状態

当連結会計年度末における財政状態は以下のとおりです。

当連結会計年度末における資産合計は592,766百万円で、前連結会計年度末に比べ128,385百万円の増加となりました。流動資産は、商品及び製品、原材料及び貯蔵品の増加等により、前連結会計年度末に比べて53,502百万円の増加となりました。固定資産は、有形固定資産、のれんによる無形固定資産の増加等により、前連結会計年度末に比べて74,883百万円の増加となりました。

負債合計は221,162百万円で、前連結会計年度末に比べて86,892百万円の増加となりました。流動負債は、支払手形及び買掛金、1年内返済予定の長期借入金の増加等により前連結会計年度末に比べて21,344百万円の増加となりました。固定負債は、長期借入金の増加等により、前連結会計年度末に比べて65,547百万円の増加となりました。

純資産合計は371,603百万円で、前連結会計年度末に比べて41,493百万円の増加となりました。株主資本は、利益剰余金の増加等により、前連結会計年度末に比べて12,654百万円の増加となりました。その他の包括利益累計額は、繰延ヘッジ損益、為替換算調整勘定の増加等により、前連結会計年度末に比べて8,544百万円の増加となりました。また、非支配株主持分は、前連結会計年度末に比べて20,295百万円の増加となりました。

以上の結果、自己資本比率は10.4ポイント減少して、54.3%となりました。

b 経営成績

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。

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増えた結果、前連結会計年度と比べて2.0%増加しました。

[育薬・Growing処方の売上高]

(単位：百万円)

	売上 順位	製品No. / 処方名	2024年度	2025年度	前年同期比		参考：実売数量 前年比
育薬処方	1	100 大建中湯	14,769	14,688	81	0.5%	+1.9%
	2	54 抑肝散	11,147	11,053	93	0.8%	+2.6%
	5	43 六君子湯	7,199	7,205	+6	+0.1%	+0.7%
	7	107 牛車腎気丸	5,583	5,623	+40	+0.7%	+3.1%
	24	14 半夏瀉心湯	1,464	1,546	+81	+5.6%	+5.7%
育薬処方合計			40,163	40,117	45	0.1%	+2.1%
Growing 処方	3	17 五苓散	7,376	8,338	+962	+13.0%	+15.0%
	4	41 補中益気湯	7,597	7,451	146	1.9%	1.4%
	9	24 加味逍遙散	4,917	5,043	+125	+2.6%	+2.6%
	18	137 加味帰脾湯	2,238	2,405	+166	+7.5%	+7.1%
	19	108 人參養栄湯	2,234	2,107	126	5.7%	2.5%
Growing処方合計			24,364	25,346	+982	+4.0%	+6.4%
育薬・Growing処方以外の119処方合計			89,545	88,454	1,090	1.2%	+0.9%
医療用漢方製剤129処方合計			154,072	153,918	154	0.1%	+2.0%

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。

中国事業の売上高は、上海虹橋中薬飲片有限公司の連結に加え、平安津村薬業有限公司、深セン津村薬業有限公司等における原料生薬と飲片（刻み生薬）の販売が増えたことにより、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。

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ともなう費用および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。

c 経営成績に重要な影響を与える要因

経営成績に重要な影響を与える要因につきましては、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」に記載のとおりです。

なお、当連結会計年度において、経営成績に重要な影響を与える要因はございません。

d 経営方針、経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

2025年度修正計画との比較では、売上高は192,615百万円（計画比2.7%減）、営業利益は35,219百万円（計画比0.6%増）、売上高営業利益率は18.3%（計画比0.6ポイント増）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は28,117百万円（計画比15.7%増）となりました。

EPSは376.28円（計画比56.2円増）となり、ROEは9.0%（計画比1.0ポイント増）となりました。

e セグメントごとの財政状態及び経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容

当社グループは医薬品事業の単一セグメントです。

(医薬品事業)

売上高は、前連結会計年度に比べ6.4%増の192,615百万円となりました。

セグメント利益は、前連結会計年度に比べ12.2%減の35,219百万円となりました。

セグメント資産は、前連結会計年度に比べ128,385百万円増加の592,766百万円となりました。

f 今後の見通し

2027年3月期の業績予想につきましては、売上高は主に国内医療用漢方製剤の販売数量増加に加え、中国事業の伸長により213,600百万円を見込んでおります。このうち中国事業の売上高は46,000百万円を見込んでおります。利益につきましては、主に人件費の増加に加え副原料および資材コストの上昇などの影響があるものの、売上高増加および上海虹橋中薬飲片有限公司の連結取込分が通期で寄与すること等により、営業利益は37,500百万円(6.5%増)となる見込みです。また、前連結会計年度では為替差益が計上されたため、経常利益は35,500百万円(11.3%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は26,200百万円(6.8%減)を見込んでおります。

国内事業においては、製品の安定供給体制の強化や将来の漢方市場の持続的拡大を目指し、今期においても設備投資、研究開発、情報提供活動に対して重点的に資金を投入いたします。設備投資に関しては、生産能力増強や生産性向上を目的とした積極的な投資を実施いたします。研究開発に関しては、漢方治療の標準化拡大のためのエビデンス構築、最先端技術による漢方の個別化治療への取り組み、一人ひとりのライフステージにあった健康への貢献(治療・未病・養生(予防))に関する研究を強化してまいります。情報提供活動については、医療ニーズの高い処方に対するプロモーションの強化により漢方治療の標準化を推進するとともに、診療領域ごとの基本的な医療用漢方製剤を処方する医師の増加を目指した個別化治療を推進いたします。また、情報提供のDX化により、医療従事者一人ひとりがいつでも必要な情報を取得できる体制づくりに取り組んでまいります。

中国事業においては、生薬プラットフォームにおける原料生薬、飲片(刻み生薬)の販売を拡大するとともに、製剤プラットフォームにおける中成薬事業展開を目的とした古典処方の研究開発や中成薬企業との協業を含む市場開拓活動等に取り組んでまいります。

(単位:百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する 当期純利益
翌連結会計年度 2027年3月期 (増減率)	213,600 (10.9%)	37,500 (6.5%)	35,500 (11.3%)	26,200 (6.8%)

キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に係る情報

a キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度のキャッシュ・フローの状況につきましては、「第2 事業の状況 4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析(1) 経営成績等の状況の概要 キャッシュ・フローの状況」に記載のとおりです。

b 資本の財源及び資金の流動性に係る情報

当社グループの運転資金及び設備投資資金については、自己資金、社債、金融機関からの借入金により資金調達を行っています。運転資金は自己資金及び短期借入金を基本としており、設備投資資金は社債及び長期借入金を基本としています。

なお、当連結会計年度末における借入金及びリース債務を含む有利子負債の残高は135,575百万円となっています。また、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は78,261百万円となっています。

c 資金使途

当社グループは2025年度からスタートしている第2期中期経営計画を長期経営ビジョン実現のための成長戦略、投資推進のステージとして位置づけ、成長(事業規模の拡大)と収益力(利益率の向上)による企業価値の向上を目指し、適切にリスクをとりながら将来のために必要な投資を行ってまいります。

国内事業関連投資において、国内でのエキス粉末製造工程、顆粒製造工程、包装表示工程への投資を計画しており、中国事業関連投資においては、中薬研究やIT基盤構築への投資を計画しています。また、中薬企業との提携等を実施し、中国国民の健康に広く貢献できる企業になるべく事業の拡大を進めてまいります。

なお、当社グループの2026年度設備投資金額は46,900百万円、研究開発費は9,100百万円を計画しています。

今後もさらなる安定成長と事業拡大に向けて、適切な資金調達及び中長期的な視点から経営の意思を反映した資源配分を行ってまいります。

重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されています。この連結財務諸表の作成にあたり、見積りが必要な事項につきましては、合理的な基準に基づき会計上の見積りを行っています。

なお、連結財務諸表の作成に当たって用いた会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定のうち、重要なものについては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (重要な会計上の見積り)」に記載のとおりです。

5 【重要な契約等】

(第三者割当による新株式発行、自己株式の処分および資本業務提携に係る資本業務提携契約)

当社は、2017年9月22日開催の取締役会において、中国平安保険(集団)股份有限公司(本社:中国広東省、以下「中国平安保険」といいます。)との強固で長期戦略的なパートナーシップの構築に向け、資本業務提携(以下「本資本業務提携」といいます。)を行うこと、並びに中国平安保険の子会社である中国平安人寿保险股份有限公司(本社:中国広東省、以下「平安人寿」といいます。)を割当予定先とする第三者割当による新株式発行及び自己株式の処分(以下、併せて「本第三者割当」といいます。)を行うことについて決議し、同日付で中国平安保険との間で本資本業務提携に係る資本業務提携契約(以下「本資本業務提携契約」といいます。)を締結しております。

(1) 本資本業務提携の目的、意思決定に至る過程

当社及び中国平安保険は、中国における中薬産業の更なる発展を推進して中国国民の医療と健康に貢献するとともに、中薬の品質標準及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することができ、また、それと同時に、中国国内の生薬の品質向上や生薬資源保護に寄与しながら、当社の生薬原料の安定確保にもつながると考え、業務提携を行うことといたしました。

当社が有する生薬・漢方事業におけるノウハウと中国平安保険の有する経営資産や顧客基盤、医療・ヘルスケア事業の特徴及び強みを組み合わせることで、シナジー効果が発揮され、両社の企業価値の更なる向上を実現できると考えられます。

さらに、当社及び中国平安保険は、業務提携に関わる協議の過程で、長期的かつ強固な戦略的パートナーシップを構築するためには、中国平安保険グループが当社の一定数の株式を保有することが重要であると判断し、業務提携と合わせて、第三者割当による資本提携を行うことといたしました。なお、本資本業務提携先である中国平安保険は金融持株会社であり、金融以外の事業を行う一般事業会社への直接の出資は実施していないため、本資本業務提携の趣旨や内容、出資規模等を勘案し協議した結果、出資機能を有する中国平安保険の主要子会社の一つである平安人寿を本第三者割当の割当予定先といたしました。

(2) 資本提携の内容

当社は、本第三者割当により、平安人寿に当社普通株式7,675,900株(本第三者割当後の総議決権に対する所有議決権割合10.04%、本第三者割当後の発行済株式総数に対する株式所有割合10.00%)を割り当てております。

当社は、本第三者割当により取得する株式について、中国平安保険並びに中国平安保険が現在及び将来において実質的に支配する会社(割当予定先も含まれます。)は、本資本業務提携契約の有効期間中、当社の事前の書面による同意なくして、当社の株式の追加取得又はその他取引を行ってはならないことを合意しております。

(財務上の特約が付された金銭消費貸借契約)

当社が締結している財務上の特約が付された金銭消費貸借契約は次のとおりです。

(シンジケートローン契約)

1. 財務上の特約が付された金銭消費貸借契約の締結を行う理由

長期経営ビジョン実現に向けた積極的な設備および事業への投資を推進し、日本事業の安定成長と中国事業を拡大するため。

2. 金銭消費貸借契約の内容

(1)	金銭消費貸借契約の締結日	2026年1月16日
(2)	相手方の属性	株式会社三菱UFJ銀行をエージェントとするシンジケート団
(3)	債務の元本	トランシェA 20,500百万円 トランシェB 29,500百万円
(4)	弁済期限	トランシェA 2033年1月21日 トランシェB 2036年1月21日
(5)	担保の内容	無担保

3. 金銭消費貸借契約に付される財務上の特約の内容

- 各年度の決算期末日における連結貸借対照表に記載される純資産の部の金額について、直前の決算期末日または2025年3月期末日における連結貸借対照表の純資産の部の金額いずれか大きい方の75%を維持すること。
- 各年度の決算期に係る連結損益計算書における経常損益が、2期連続して経常損失を計上しないこと。

6 【研究開発活動】

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031においては、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、漢方薬・中薬をはじめとした製商品・サービスとエビデンスベースで提供することにより、人々のwell-beingに貢献している状態を目指し、研究開発活動を実施しています。

国内事業においては、漢方治療の標準化の更なる拡大と漢方治療の個別化、未病の科学化、養生領域での製品開発に取り組んでいます。

漢方治療の標準化においては、「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領域として定め、臨床エビデンス、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を揃える活動を推進しており、データ集積および診療ガイドラインへの新規収載、推奨度の向上が着実に進んでいます。

漢方治療の個別化においては、漢方薬が顕著な効果を示す患者様に共通する特徴の解明につながる研究や、漢方診断における「証」の科学的解明によるAI漢方診断サポートシステムの開発などに取り組んでいます。

未病の科学化においては、サイエンスベースでの未病の漢方治療を目指し、未病状態を科学的に解明し、漢方薬による治未病・重症化抑制・再発抑制などの効果を客観的に把握できる指標（バイオマーカー）の研究に注力しています。

養生領域においては、養生（予防）での健康維持・増進に貢献を目指し、薬食同源の生薬を原料とした製商品の開発に取り組んでいます。

漢方製剤の生産量増加への対応および原価低減のため、原料生薬の栽培および加工技術の改良研究、野生生薬の栽培化研究に取り組んでいます。国内栽培生薬の拡大を目指す中、北海道の株式会社夕張ツムラにおいては、生産量拡大に向けた栽培研究、技術改良および機械化研究などを進めています。また、ラオス人民民主共和国のLAO TSUMURA CO., LTD.においても生薬における生産性の向上および品質の安定化に向けた研究を進めています。

製造工程においては、生薬の選別工程の自動化・省人化を目的とした生薬AI自動選別機の開発をはじめ、スマートファクトリー化を目指し、ロボットやAI等を活用した自動化範囲の拡大に向けた研究を進めています。

また、生薬の品質と安全性を担保するために、外来性不純物である残留農薬、重金属および微生物汚染の分析手法や品質改善のための研究を推進しています。

米国におけるTU-100（大建中湯）上市に向けた開発においては、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、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います。

中国事業においては、主に古典処方への上市に向けた研究開発および大健康製品の開発に取り組んでいます。

当連結会計年度における研究開発費は、8,484百万円です。

第3 【設備の状況】

1 【設備投資等の概要】

当社グループでは、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いたしました。

2 【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次のとおりです。

(1) 提出会社

2026年3月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
			建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積 千㎡)	その他	合計	
静岡工場 (静岡県藤枝市) (注)5,6	医薬品事業	生産設備	8,709	1,886	3,080 (36) [2]	478	14,154	435 [125]
茨城工場 (茨城県稲敷郡) (注)4	医薬品事業	生産設備	10,941	5,011	4,566 (178)	472	20,991	623 [158]
研究所 (茨城県稲敷郡) (注)4	医薬品事業	研究開発設備	2,000	11	- (-)	1,318	3,330	243 [26]
石岡センター (茨城県石岡市)	医薬品事業	生産設備	5,547	404	691 (33)	1,017	7,660	132 [45]
全国営業所 (東京都千代田区他)	医薬品事業	販売事務所	12	-	- (-)	3	15	847 [109]
本社 (東京都港区) (注)5,7	医薬品事業	統括管理	12	-	- (-) [9]	83	95	530 [43]
未定 (群馬県邑楽郡)	-	工場用地	-	-	3,195 (156)	-	3,195	- [-]

(2) 国内子会社

2026年3月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積 千㎡)	その他	合計	
株式会社 ロジテムツムラ (注)5	本社 (静岡県 藤枝市)	医薬品事業	物流・倉庫中核基地及び統括管理	15	20	- [3]	101	136	110 [82]
株式会社 夕張ツムラ	事務所 及び工場 (北海道 夕張市)	医薬品事業	生産設備	3,378	399	77 (48)	123	3,979	65 [15]

(3) 在外子会社

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積 千㎡)	その他	合計	
深セン津村薬業 有限公司 (注)5	事務所 及び工場 (中国 深セン市)	医薬品事業	生産設備	3,582	605	- [99]	138	4,326	405 [31]
上海津村製薬 有限公司 (注)5	事務所 及び工場 (中国 上海市)	医薬品事業	生産設備	2,684	3,840	- [40]	356	6,881	255 [0]
天津津村製薬 有限公司 (注)5	事務所 及び工場 (中国 天津市)	医薬品事業	生産設備	12,598	12,248	- [59]	256	25,103	347 [0]
盛実百草薬業 有限公司 (注)5	事務所 及び工場 (中国 天津市)	医薬品事業	生産設備	3,871	675	- [33]	163	4,711	279 [6]
白山林中薬 開発有限公司 (注)5	事務所 及び工場 (中国 白山市)	医薬品事業	生産設備	1,099	102	- [63]	398	1,599	45 [182]

- (注) 1 帳簿価額「その他」のうち主なものは、工具、器具及び備品です。
2 帳簿価額「合計」に建設仮勘定は含まれていません。
3 従業員数の[]は、平均臨時従業員数を外書きしています。
4 研究所の土地は、茨城工場と同一敷地内にあるため区分していません。
5 賃借している土地の面積については、[]で外書きしています。なお、()で表示している土地の面積に賃借している土地の面積は含まれていません。
6 当連結会計年度の賃借料は、6百万円です。
7 当連結会計年度の賃借料は、318百万円です。

3 【設備の新設、除却等の計画】

当社グループの設備投資については、生産計画・需要予測、利益に対する投資割合等を総合的に勘案して計画立案しています。設備投資計画は、原則として当社及び連結子会社各社が個々に策定していますが、グループ全体で重複投資とならないよう、当社を中心に調整を図っています。

重要な設備の新設、除却等の計画は、以下のとおりです。

(1) 新設等

会社名 (事業所名)	所在地	セグメント の名称	設備の内容	投資予定金額		資金調達 方法	着手及び 完成予定	
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)		着手	完成 予定
天津津村製薬有限公司	中国 天津市	医薬品事業	生産設備 (3期製造棟)	13,514	12,129	自己資金 及び 借入金	2023.5	2026.7
株式会社ツムラ	茨城工場	医薬品事業	生産設備 (第4SD棟)	26,763	15,748	自己資金 及び 借入金	2024.3	2027.10
株式会社ツムラ	茨城工場	医薬品事業	倉庫設備 (第3生薬棟)	6,910	4,217	自己資金 及び 借入金	2024.7	2027.3
株式会社ツムラ	茨城工場	医薬品事業	生産設備 (造粒包装棟)	43,361	14,142	自己資金 及び 借入金	2025.4	2028.7
株式会社ツムラ	石岡セン ター	医薬品事業	倉庫設備 (第3生薬棟)	13,500	220	自己資金 及び 借入金	2025.4	2029.4

(2) 除却等

該当事項はありません。

第4 【提出会社の状況】

1 【株式等の状況】

(1) 【株式の総数等】

【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	250,000,000
合計	250,000,000

【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2026年3月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年6月23日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	76,758,362	76,758,362	東京証券取引所 (プライム市場)	単元株式数は100株です。
合計	76,758,362	76,758,362	-	-

(2) 【新株予約権等の状況】

【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2017年10月13日(注)	5,986,700	76,758,362	10,654	30,142	10,654	12,595

(注) 有償第三者割当

発行価格 3,559.5円

資本組入額 1,779.75円

割当先 中国平安人寿保险股份有限公司

(5) 【所有者別状況】

2026年3月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満株式の状況(株)
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)	1	43	32	319	272	86	35,493	36,246	-
所有株式数(単元)	10	229,511	16,341	32,640	339,373	184	144,365	762,424	515,962
所有株式数の割合(%)	0.00	30.10	2.14	4.28	44.51	0.02	18.95	100.00	-

- (注) 1 自己株式1,470,539株は「個人その他」に14,705単元及び「単元未満株式の状況」に39株含めています。なお、自己株式1,470,539株は、株主名簿記載上の株式数であり、2026年3月31日現在の実質保有株式数は1,468,539株です。
- 2 「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。

(6) 【大株主の状況】

2026年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式 (自己株式を 除く。)の 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
日本マスタートラスト 信託銀行(株)信託口	東京都港区赤坂1-8-1 赤坂インターシ ティA1R	11,780	15.65
BOCHK FOR PING AN LIFE INSU RANCE COMPANY OF CHINA LTD (株)三菱UFJ銀行)	14,15,16,37,41,44,4 5,46,54,58,59F, PING AN FINANCIAL CENTER, N O.5033 YITIAN RD, FUT IAN DISTRICT, SHENZHE N CHINA (東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 決 済事業部)	7,675	10.20
STATE STREET B ANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済 営業部)	ONE CONGRESS STREET, S UITE 1, BOSTON, MASSA CHUSETTS (東京都港区港南2-15-1 品川インター シティA棟)	4,605	6.12
(株)日本カストディ銀行信託口	東京都中央区晴海1-8-12	4,109	5.46
BRIGHT RIDE LIM ITED (常任代理人 三田証券(株))	22/F., Neich Tower, 1 28 Gloucester Road, Wanchai, Hong Kong (東京都中央区日本橋兜町3-11)	1,692	2.25
ツムラグループ従業員持株会	東京都港区赤坂2-17-11	1,511	2.01
(株)三菱UFJ銀行	東京都千代田区丸の内1丁目4番5号	1,348	1.79
BNYM AS AGT/CLT S 10PERCENT (常任代理人(株)三菱UFJ銀行)	240 GREENWICH STREET , NEW YORK, NEW YORK 1 0286 U.S.A. (東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 決 済事業部)	1,315	1.75
野村信託銀行(株) (投信口)	東京都千代田区大手町2丁目2-2	1,277	1.70
J P MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済 営業部)	25 BANK STREET, CANA RY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2-15-1 品川インター シティA棟)	983	1.31
計	-	36,301	48.22

- (注) 1 発行済株式の総数に対する所有株式数の割合の計算にあたり控除する自己株式には、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。
- 2 資本業務提携先である中国平安保険(集団)股份有限公司より、第三者割当により中国平安人寿保险股份有限公司が所有する株式7,675,900株について、BOCHK FOR PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA LTDに管理委託した旨及びその議決権行使の指図権は中国平安人寿保险股份有限公司が留保している旨の報告を受けています。

- 3 2025年7月22日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、マラソン・アセット・マネジメント・リミテッド (Marathon Asset Management Limited) が2025年7月15日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2026年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
なお、大量保有報告書の内容は以下のとおりです。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
マラソン・アセット・マネジメント・リミテッド (Marathon Asset Management Limited)	英国WC2E 9DPロンドン、フローラル・ストリート27b、ザ・フローラル・ビルディング (The Floral Building, 27b Floral Street, London, WC2E 9DP, UK)	6,670	8.69

- 4 2025年11月20日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、野村アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者であるノムラ インターナショナル ピーエルシー (NOMURA INTERNATIONAL PLC) が2025年11月14日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2026年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
なお、大量保有報告書の内容は以下のとおりです。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
野村アセットマネジメント(株)	東京都江東区豊洲二丁目2番1号	3,802	4.95
ノムラ インターナショナル ピーエルシー (NOMURA INTERNATIONAL PLC)	1 Angel Lane, London EC4R 3AB, United Kingdom	285	0.37

- 5 上記(大株主の状況)の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は次のとおりです。

日本マスタートラスト信託銀行(株)信託口	11,688千株
(株)日本カストディ銀行信託口	4,103千株
野村信託銀行(株)投信口	1,277千株

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2026年3月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	-	-	-
議決権制限株式(自己株式等)	-	-	-
議決権制限株式(その他)	-	-	-
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 1,470,500	-	-
完全議決権株式(その他)	普通株式 74,771,900	747,719	-
単元未満株式	普通株式 515,962	-	1単元(100株)未満の株式
発行済株式総数	76,758,362	-	-
総株主の議決権	-	747,719	-

- (注) 1 「完全議決権株式(その他)」欄には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式238,000株(議決権2,380個)、株式付与ESOP信託が保有する自己株式506,200株(議決権5,062個)が含まれています。
2 「単元未満株式」欄には、当社所有の自己株式39株が含まれています。

【自己株式等】

2026年3月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
(自己保有株式) 株式会社ツムラ	東京都港区赤坂2-17-11	1,470,500	-	1,470,500	1.93
合計	-	1,470,500	-	1,470,500	1.93

- (注) 1 株主名簿上は当社名義となっていますが、実質的に保有していない株式が2,000株(議決権の数20個)あります。
なお、当該株式数は上記「発行済株式」の「完全議決権株式(その他)」の中に含まれています。
2 「自己名義所有株式数」欄には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式238,075株、株式付与ESOP信託が保有する自己株式506,292株は含まれていません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

[役員株式所有制度]

当社は、2022年5月10日開催の取締役会において、当社取締役(監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。)および当社と委任契約を締結している執行役員(以下「取締役等」という。)を対象とする業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」という。)の改定に伴い、パフォーマンス・シェア・ユニットに代わるインセンティブ・プランとして、グローバルでも主流なパフォーマンス・シェア(業績連動型株式報酬)の性質を持つ信託型株式報酬(役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(以下「BIP信託」という。))を導入することを決議いたしました。

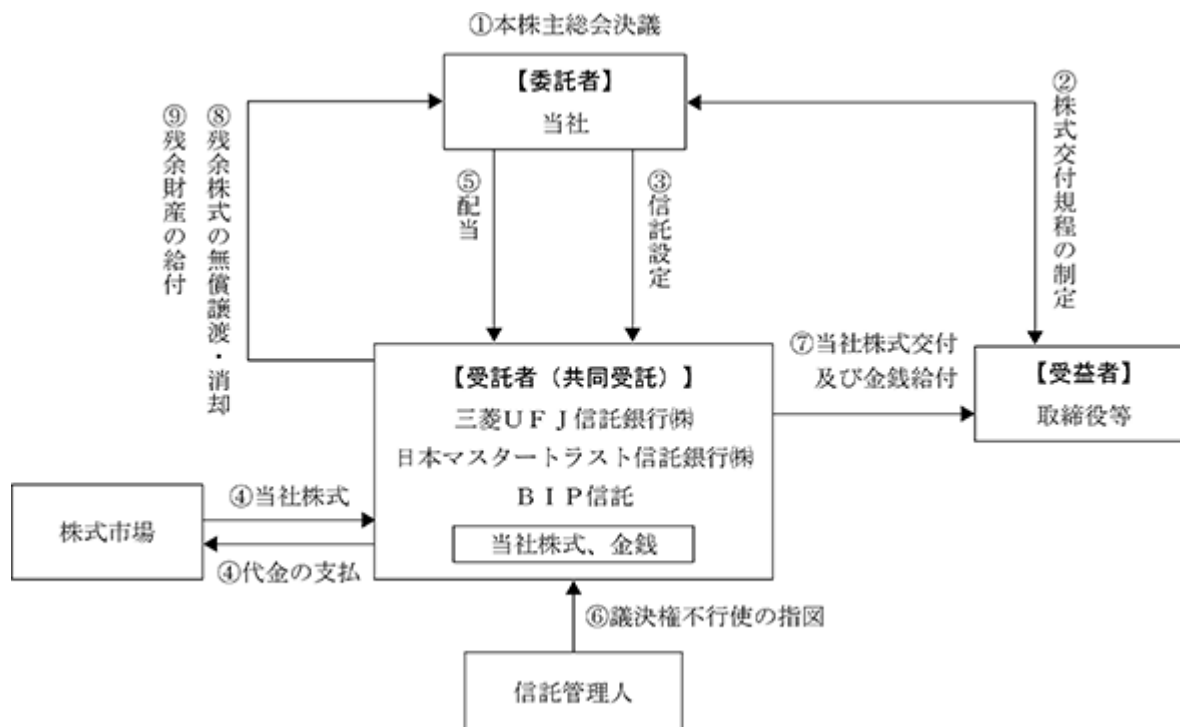
BIP信託とは、欧米の業績連動型株式報酬(Performance Share)および譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock)と同様に、役位や経営計画等の目標達成度等に応じて、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭(以下「当社株式等」という。)を取締役等に交付又は給付(以下「交付等」という。)する制度です。本制度の導入は、2022年6月29日開催の第86回定時株主総会にて承認を得ており、当初の対象期間は2023年3月31日で終了する事業年度から2025年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度としました。

当社は、2025年5月12日開催の取締役会において、本制度の継続および一部改定を決議し、本制度の継続および一部改定に関する議案を2025年6月27日開催の第89回定時株主総会(以下「本株主総会」という。)にて承認を得ています。

イ 本制度の概要

本信託は、当社の中期経営計画の対象となる事業年度（以下「対象期間」という。）を対象として、本信託を通じて取締役等に当社株式等の交付等を行う株式報酬制度です。なお、改定後の最初の対象期間は、2026年3月31日で終了する事業年度から2028年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度とします。

本制度に基づく報酬は、「LTI-₁」と「LTI-₂」から構成されます。「LTI-₁」は、取締役等に対して、役割・職務等に応じて中期経営計画における業績目標の達成度等に連動して当社株式等の交付等を行うものです。「LTI-₂」は、取締役等に対して、役割・職務等に応じて長期ビジョンの実現度に連動して当社株式等の交付等を行うものです。なお、「LTI-₁」と「LTI-₂」の構成割合は、「LTI-₁」が約70%、「LTI-₂」は約30%とします。



当社は本株主総会において、本制度の改定に関する役員報酬の承認決議を得ます。

当社は取締役会において、本制度に関する報酬規程としての株式交付規程を改定します。

当社は、の本株主総会の承認決議の範囲内で、受益者要件を満たす取締役等を受益者として設定したBIP信託（本信託）に金銭を追加拠出します。

本信託は、信託管理人の指図に従い、で信託された金銭を原資として当社株式を株式市場から取得します。本信託が取得する株式数は、の本株主総会の承認決議の範囲内とします。

本信託内の当社株式に対する配当は、他の当社株式と同様に行われます。

本信託内の当社株式については、信託期間を通じ、議決権を行使しないものとします。

受益者要件を満たす取締役等は、信託期間中に、当社の株式交付規程に従い、一定のポイントの付与を受けた上でかかるポイントの50%に相当する当社株式（単元未満株式については切り捨て）の交付を受け、残りのポイントに相当する当社株式については本信託内で換価した上で換価処分金相当額の金銭を受領します。

信託期間の満了時に生じた残余株式は、信託契約の変更および本信託への追加信託を行うことにより、本制度またはこれと同種の株式報酬制度として本信託を継続利用することができます。なお、本信託を継続せず終了する場合は、株主への還元策として、本信託は当社に当該残余株式を無償譲渡し、当社はこれを取締役会決議により消却する予定です。

信託期間の満了時に生じた本信託内の当社株式にかかる配当金の残余は、本信託を継続利用する場合には株式取得資金として活用されますが、信託期間満了により本信託を終了する場合には、信託費用準備金を超過する部分について、当社および取締役等と利害関係のない団体への寄附を行う予定です。

(注) 信託期間中、本信託内の株式数が取締役等について定められるポイント数に対応した株式数に不足する可能性が生じた場合や信託財産中の金銭が信託報酬・信託費用の支払いに不足する可能性が生じた場合には、の本株主総会の承認決議の範囲内で、本信託に追加で金銭を信託し、本信託により当社株式を追加取得することがあります。

ロ 信託契約の内容

信託の種類	特定単独運用の金銭信託以外の金銭の信託(他益信託)
信託の目的	取締役等に対するインセンティブの付与
委託者	当社
受託者	三菱UFJ信託銀行株式会社 (共同受託者 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)
受益者	取締役等のうち受益者要件を充足する者
信託管理人	当社と利害関係のない第三者(公認会計士)
信託契約日	2022年8月4日
信託の期間	2022年8月8日～2028年8月31日
議決権行使	行使しない
取得株式の種類	当社普通株式
信託金の金額	6.5億円(信託報酬・信託費用を含む。)
株式の取得方法	株式市場より取得
株式の取得時期	2025年9月1日～2025年9月22日
帰属権利者	当社
残余財産	帰属権利者である当社が受領できる残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内とします。

(注) 上記において予定されている時期については、適用法令等に照らして適切な時期に変更されることがあります。

ハ 取締役等に割り当てる予定の株式の総数

360,000株

ニ 本制度による受益権その他の権利を受け取ることができる者の範囲

取締役等のうち受益者要件を充足する者

[従業員株式所有制度]

当社は、2023年3月23日開催の経営会議において、当社の従業員(有期雇用者を除く。以下「制度対象者」という。)を対象に、信託型株式交付制度(株式付ESOP(Employee Stock Ownership Plan)信託(以下「ESOP信託」という。))を導入することを決議いたしました。

なお、2025年5月12日開催の経営会議において、本信託型株式交付制度(以下「本制度」という。)の継続について決議しております。

イ 本制度の概要

当社は、創業時から不変の原理・原則である「順天の精神」というプリンシプル、50年先、100年先を見据え、究極的に成し遂げようとする事業の「志」であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を起点とし、不変かつ基本的な価値観である経営理念「自然と健康を科学する」と私たちの存在意義である企業使命「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」を掲げ、ツムラグループのサステナビリティビジョン、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」という2つのビジョン実現に向けて日々努力を積み重ねております。成長性としての長期経営ビジョンは10年単位で策定し、持続性としてのサステナビリティビジョンは2050年のカーボンニュートラルの実現をゴールに見据えて10年ごとのマイルストーンとして策定しております。

これら2つのビジョンを実現するためには、グループの事業と社会・地球環境との調和をはかりつつ、組織資本と人的資本の活用・最大化により、新たな企業価値と社会価値を継続的に創造していくことが、これからも求められます。当社は、個々の能力である「人的資本」とチーム力である「組織資本」こそが企業経営の基盤であると位置付け、多様な価値観を持った一人ひとりの人財が能力を高め、ビジョンの実現に向け

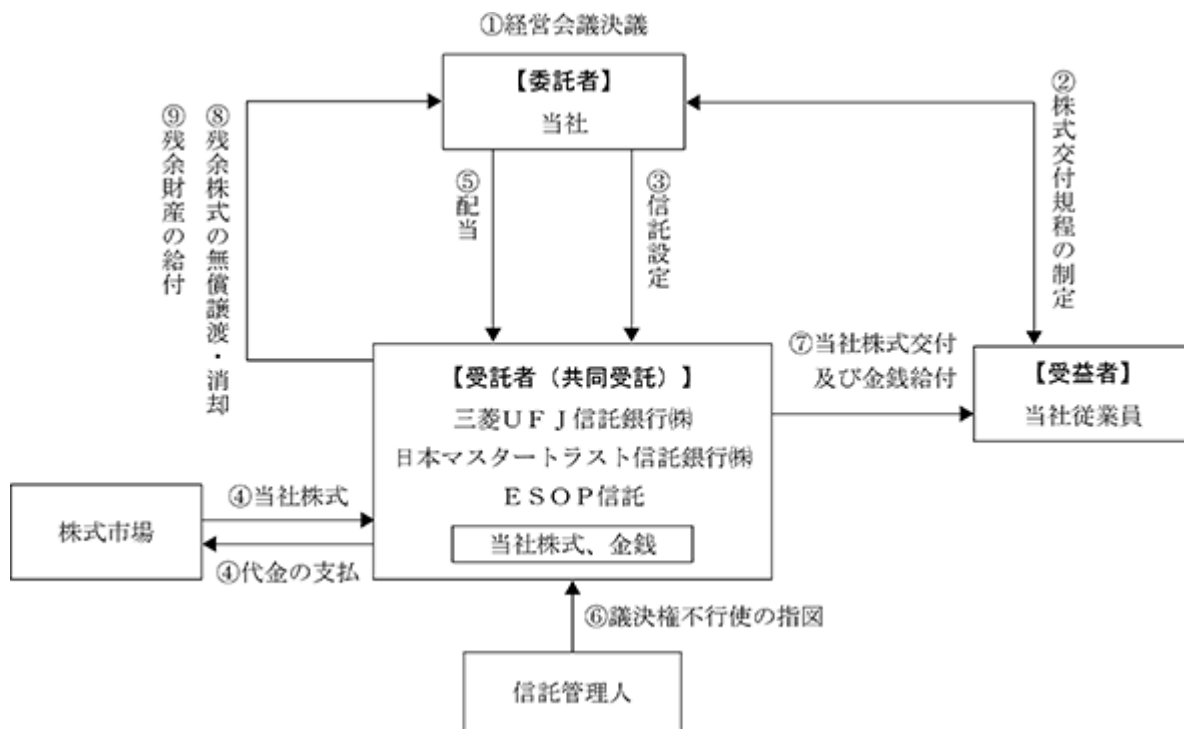
て力を発揮し、チームとしての調和をはかり大きな成果をあげられる環境の整備を推進していくことが一層重要であると考えております。

そのため、本制度は、従業員の一人ひとりがパーパスと2つのビジョン実現のための意識向上、潜在能力開発とその発揮、大きな貢献を成す意欲をより一層醸成することを目的としており、今中期経営計画期間（2025年度 - 2027年度）においても、本制度を継続いたします。

() 進捗目標の達成度を評価する指標は、従業員と一部の幹部従業員で別に設定いたします。

なお、サステナビリティビジョンに関する目標は、サステナビリティ・ガバナンス・生産性に関するものを設定いたします。

従業員	所属組織のサステナビリティビジョンに関する目標等
一部の幹部従業員	中期経営計画における連結売上高・連結営業利益・連結ROE（対象期間平均）の全社業績目標並びに個々が設定する中期経営計画およびサステナビリティビジョンに関する進捗目標等



当社は、本制度の導入に関して経営会議の決議等必要な手続を行います。

当社は、経営会議等において本制度に関する社内規程として株式交付規程を制定します。

当社は、金銭を拠出し、受益者要件を満たす従業員を受益者とするESOP信託（本信託）の信託期間を延長します。

本信託は、信託管理人の指図に従い、で信託された金銭を原資として当社株式を株式市場から取得します。

本信託内の当社株式に対する配当は、他の当社株式と同様に行われます。

本信託内の当社株式については、信託期間を通じ、議決権を行使しないものとします。

対象期間満了後、受益者要件を満たす者に対して、当社の株式交付規程に従い、2つのビジョン実現に向けた進捗目標の達成度等に応じ算定されたポイントに対応する当社株式の交付等を行います。

信託期間の満了時に生じた残余株式は、信託契約の変更および本信託への追加信託を行うことにより、本制度またはこれと同種の株式交付制度として本信託を継続利用することができます。なお、本信託を継続せず終了する場合は、株主への還元策として、本信託は当社に当該残余株式を無償譲渡し、当社はこれを経営会議決議により消却する予定です。

信託期間の満了時に生じた本信託内の当社株式にかかる配当金の残余は、本信託を継続利用する場合には株式取得資金として活用されますが、信託期間満了により本信託を終了する場合には、信託費用準備金を超過する部分について、当社および取締役と利害関係のない団体への寄附を行う予定です。

(注) 信託期間中、本信託内の当社株式数が不足する可能性が生じた場合や信託財産中の金銭が信託報酬・信託費用の支払いに不足する可能性が生じた場合には、本信託に追加で金銭を信託し、本信託により当社株式を追加取得することがあります。

ロ 信託契約の内容

信託の種類	特定単独運用の金銭信託以外の金銭の信託(他益信託)
信託の目的	従業員に対するインセンティブの付与
委託者	当社
受託者	三菱UFJ信託銀行株式会社 (共同受託者 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)
受益者	従業員のうち受益者要件を充足する者
信託管理人	当社と利害関係のない第三者(公認会計士)
信託契約日	2023年5月10日
信託の期間	2023年5月10日～2028年8月31日
議決権行使	行使しない
取得株式の種類	当社普通株式
株式の取得方法	株式市場より取得
帰属権利者	当社
残余財産	帰属権利者である当社が受領できる残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内とします。

(注) 上記において予定されている時期については、適用法令等に照らして適切な時期に変更されることがあります。

ハ 制度対象者に割り当てる予定の株式の総数

435,511株

ニ 本制度による受益権その他の権利を受け取ることができる者の範囲

制度対象者のうち受益者要件を充足する者

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号及び会社法第155条第7号による普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2025年2月20日)での決議状況 (取得期間2025年3月11日～2025年8月29日)	1,465,000	5,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式	206,400	908,870,200
当事業年度における取得自己株式	1,031,300	4,091,106,800
残存決議株式の総数及び価額の総額	227,300	23,000
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	15.5%	0.0%
当期間における取得自己株式	-	-
提出日現在の未行使割合(%)	15.5	0.0

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	192	683,126
当期間における取得自己株式	50	188,150

(注) 1 当期間における取得自己株式には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取による株式数は含まれていません。

2 取得自己株式には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が取得した株式数は含めていません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	-	-	-	-
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	-	-	-	-
その他	-	-	-	-
保有自己株式数	1,468,539	-	1,468,589	-

(注) 1 当期間における保有自己株式数には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取による株式数は含まれていません。

2 取得自己株式には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託が取得した株式数は含めていません。

3 【配当政策】

当社は、「財務健全性を確保した最適資本構成に基づく最適な配当」を追求する観点から、DOE（株主資本配当率）を指標とし、健全なバランスシートを保ちながら、ROE向上と配当の段階的な拡充を目指しています。2031年度までに目指す水準として設定したDOE 5%到達に向け、着実に配当運営を実施してまいります。

当社は会社法第454条第5項に規定する中間配当を行うことができる旨を定款に定めており、剰余金の配当は、中間配当及び期末配当の年2回を基本的な方針としています。配当の決定機関は、中間配当は取締役会、期末配当は株主総会です。

当事業年度の期末配当金は、上記基本方針に基づき1株当たり79円の予定とし、中間配当金1株当たり68円を含めました年間の配当金は1株当たり147円の予定です。

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いきます。なお、当事業年度に係る剰余金の配当は以下のとおりの予定です。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2025年11月10日 取締役会決議	5,119	68
2026年6月26日 定時株主総会決議（予定）	5,947	79

4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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、生きる。」を掲げ、経営理念「自然と健康を科学する」、企業使命「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」、これら基本理念に基づく経営を実践しています。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、経営の健全性・透明性・公正性を確保し、迅速・果敢な意思決定を行うため、コーポレート・ガバナンスの強化に努めることを基本方針としています。

2017年6月より、取締役会の監督機能をより一層強化すべく、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。経営の監督と執行の分離、取締役会構成員の過半数に社外取締役を選任することなど、経営監督機能の強化、経営体制の革新に努め、「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」が実行できる体制を整備しました。

また、2026年4月より社内カンパニー制を採用し、業務執行取締役及びカンパニープレジデントである執行役員への権限委譲と責任の明確化を図り、取締役会の監督機能のさらなる強化を進めております。

企業統治の体制の概要および当該体制を採用する理由

2026年6月23日（有価証券報告書提出日）現在は以下のとおりです。

イ 企業統治の体制の概要

当社の業務執行および監視体制は、次のとおりです。

a 取締役会

取締役会は、社内取締役3名、独立社外取締役5名の8名の取締役で構成されています。経営上の最高意思決定機関として、法令および定款に定められた事項、ならびに重要な業務に関する事項を決議し、取締役の職務の執行を監督します。

b 監査等委員会

監査等委員会は、独立社外取締役2名を含む監査等委員である取締役3名で構成されており、委員長は社外取締役が務めています。委員3名のうち1名は、社内事情に精通し内部統制システムを活用した組織的監査を実行する要として選定した常勤の監査等委員です。

常勤の監査等委員は、グループ経営戦略会議、社外取締役会議、報酬諮問委員会、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会等の重要な会議に出席し、重要な決裁書類等を閲覧し、経営執行状況の適切な監視に努めるとともに、自らも直接的監査を行い、その内容を監査等委員会に報告しています。

また、監査等委員全員による代表取締役社長CEOをはじめとする社内取締役との意見交換会を開催し、当社を取り巻く事業環境、全社的リスク・課題等の情報交換・認識共有を図っています。その他、監査等委員会は、内部監査部門である監査部との連携等による組織的監査、監査等委員自らが行う執行役員等からの業務執行状況の聴取、グループ会社の役員および監査役等との情報交換、財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システムの整備・運用の状況等の監視・検証を通じて、取締役の職務執行の適法性および妥当性を監査します。

c 指名諮問委員会および報酬諮問委員会

役員の選解任や報酬など重要事項に関して、社外取締役の適切な助言等の関与により、取締役会の機能の独立性・客観性を強化し説明責任を果たすために、取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。指名諮問委員会は、社外取締役5名、社内取締役1名で構成されており、委員長は社外取締役が務めています。報酬諮問委員会は、社外取締役2名、社内取締役1名で構成されており、委員長は社外取締役が務めています。

d 社外取締役会議

社外取締役会議は、社外取締役5名全員をもって構成し、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・認識の共有を行います。

e グループ経営戦略会議

グループ経営戦略会議は、業務執行取締役、CEO<最高経営責任者>、COO<最高執行責任者>(共同COO体制時にはCo-COO<共同最高執行責任者>)、CFO<最高財務責任者>、CHRO<最高人財・人事責任者>、CTO(最高技術・研究開発責任者)およびカンパニープレジデントをもって構成し、経営全般の業務執行に関する重要事項の審議・決裁や取締役会決議事項の事前審議を行います。

f 執行役員

執行役員は、取締役会の決議によって委任を受け、主管業務の統制・執行にあたります。なお、執行役員の中から、当社およびそのグループ会社全体を統括するCEO<最高経営責任者>、COO<最高執行責任者>(共同COO体制時にはCo-COO<共同最高執行責任者>)、CFO(最高財務責任者)、CHRO<最高人財・人事責任者>、およびCTO(最高技術・研究開発責任者)を取締役会の決議により選任します。

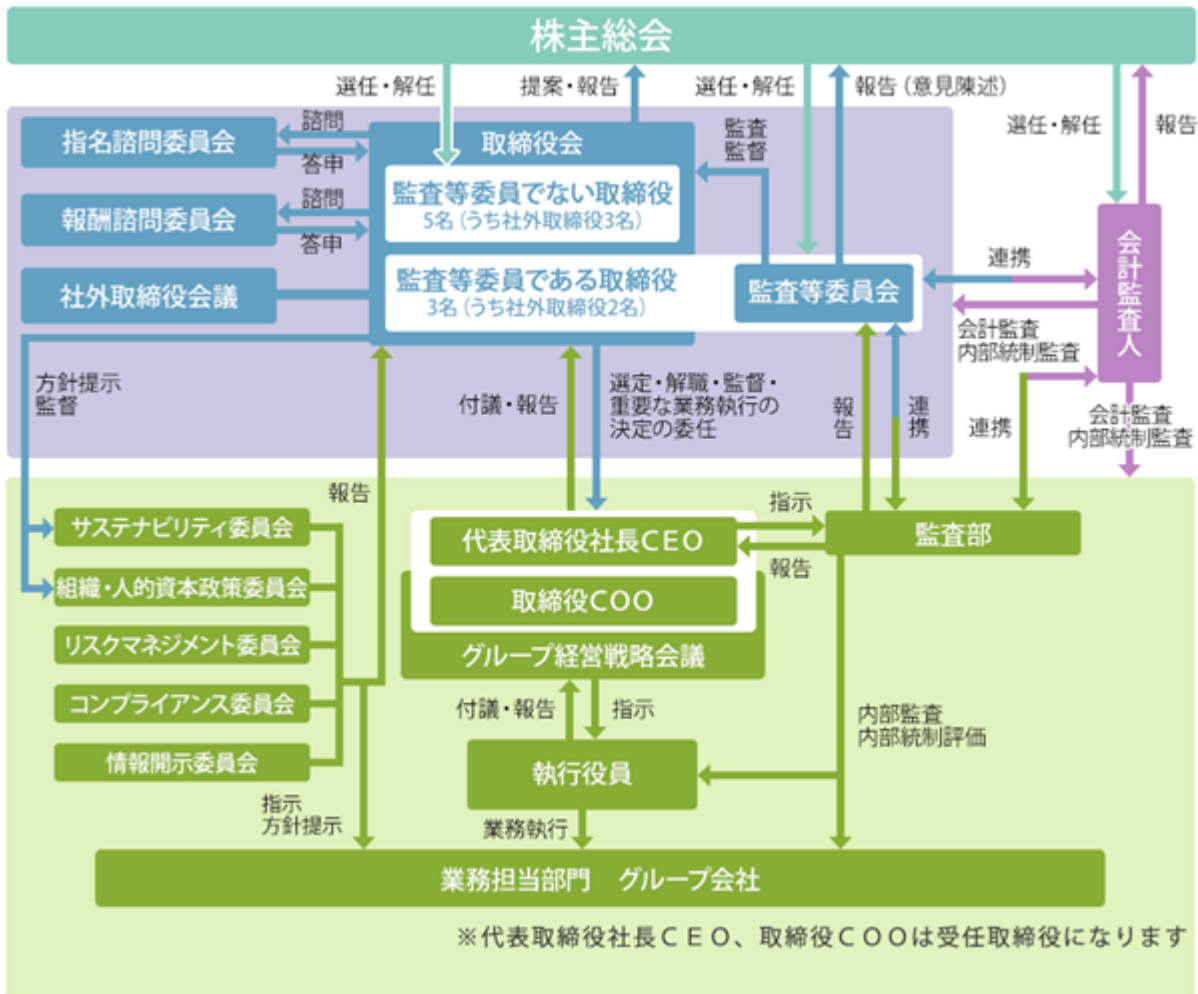
また、当社では、情報開示に関わる内部統制の強化により、各種関連法令に基づく適切な情報開示を検討するとともに開示情報に関わる関係者の責任の明確化を図り、開示情報の質および透明性の向上を目的として、「情報開示委員会」を設置しています。

構成員(議長または委員長は ・構成員は ・オブザーバーは)

役職	氏名	取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	社外取締役会議	グループ経営戦略会議
代表取締役社長CEO	加藤 照和			○			
取締役COO	杉井 圭						○
社外取締役	三宅 博						
社外取締役	岡田 正			○			
社外取締役	江口 真理子			○			
取締役常勤監査等委員	永淵 富弘						
社外取締役監査等委員	望月 明美			○			
社外取締役監査等委員	土屋 智恵子						
CFO	小林 薫						
CTO	今田 明人						
執行役員	李 剛						
執行役員	山岡 敏夫						
執行役員	中川 恭						
執行役員	紫関 康次						
執行役員	熊谷 昇一						
執行役員	溝口 和臣						
執行役員	張 立弦						
執行役員	渡邊 義春						

コーポレート・ガバナンス体制

2026年4月1日改正



ロ 企業統治の体制を採用する理由

当社は、コーポレート・ガバナンスが十分に機能し、企業の社会的信頼に応える体制とするために、監査等委員会設置会社を選択しています。取締役会の構成を社外取締役が過半数とすることにより取締役会の監督機能を強化して、経営の健全性および透明性を一層向上させるとともに、取締役会から業務執行の機能をさらに分離して業務上の意思決定のさらなる迅速化を図ることで、当社を取り巻く経営環境において必要となる迅速かつ果敢な意思決定が可能となると考えています。

企業統治に関するその他の事項

イ 内部統制システムの整備の状況およびリスク管理体制の整備の状況

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

- ・ 「ツムラ コンプライアンス・プログラム」(サステナビリティ憲章、コンプライアンス・プログラム規程、コンプライアンス委員会、コンプライアンス推進体制、ツムラグループ ホットライン等)に基づき、コンプライアンスを推進し、教育を含む継続的な取り組みを実施する。
- ・ コンプライアンスに関する相談・連絡窓口としてツムラグループでは、国内外で一元化した「ツムラグループ ホットライン」を設置する。また、各社においても個別の相談窓口を社内外に設置し、いずれの窓口も相談・連絡者が相談・連絡したことを理由として不利益な取扱いを受けないよう、適正な運用体制を整備する。
- ・ 企業活動において常に高い倫理性と透明性を確保し、社会の信頼に依っていくため「ツムラ コード・オブ・プラクティス」(以下「ツムラコード」という)を制定している。ツムラコードに基づき設置されている「ツムラコード委員会」が、「ツムラコード」の管理、運営を行うことにより、ツムラ医療用医薬品を適正にプロモーションしていく。
- ・ 業務運営の状況を把握し、その改善を図るため、ツムラグループすべてを対象として、代表取締役社長CEO直轄の内部監査部門(監査部)が内部監査を実施する。

- ・ 金融庁企業会計審議会公表の実施基準に準じ基本方針および計画を定め、報告の信頼性を確保するための内部統制を整備し運用する。
 - ・ 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力による不当要求に対しては、組織全体として毅然とした態度で対応し、反社会的勢力とは取引関係その他一切の関係を持たない体制を整備する。
- b 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
- ・ 取締役の職務の執行に係る文書、その他の情報は法令および「情報管理基本規程」等に従い、文書または電磁媒体に記録し保存する。
 - ・ 文書その他の情報の保存、管理、廃棄は「情報管理基本規程」に従い、情報管理主管部門(総務部)を置き、教育等の取り組みを含めた社内体制を整備する。
 - ・ 当社では、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。
- c 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ・ グループ会社を含めた全体の総合的なリスク管理を推進するため、「リスクマネジメント委員会」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」等の社規やマニュアルを整備する。また、企業活動に重大な影響を及ぼす恐れがある緊急事態が発生した場合には、緊急対策本部を設置し、その対策にあたる。
 - ・ 「情報管理基本規程」に基づき、「情報セキュリティ管理規程」、「個人情報保護規程」、「特定個人情報取扱規程」を制定し、機密情報の管理徹底と個人情報の適切な保護を行う。また、その重要性および取扱い方法の浸透・徹底を図るため研修および啓発を実施する。
- d 当社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ・ 取締役会は定款および取締役会規則に基づき運営し、定時開催の他、必要に応じて臨時に開催する。また、取締役会の監督機能の維持・向上および業務執行の責任と権限を明確にするため、執行役員制度を採用する。なお、執行役員の中から、当社およびそのグループ会社全体を統括するCEO<最高経営責任者>、COO<最高執行責任者>(共同COO体制においてはCo-COO<共同最高執行責任者>)、CFO<最高財務責任者>、CHRO<最高人財・人事責任者>およびCTO(最高技術・研究開発責任者)を取締役会の決議により選任する。
 - ・ 社外取締役への経営に必要な情報の円滑な提供および社外取締役による意見交換・認識の共有を促進することを主な目的に社外取締役会議を開催する。
 - ・ 経営上および業務執行上の重要事項について、グループ経営戦略会議を設け、協議および審議、意思決定を行う。
- e 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、当社およびそのグループ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。
- f グループ会社における取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告の体制
- ・ 各グループ会社は経営上の重要な事項の決裁、当社への報告事項を定めた「関係会社管理規程」等に従い、適時適切な履行に努める。
 - ・ 各グループ会社役員から当社役員に対する事業報告の機会として、「グループ会社事業報告会」を開催する。

- g 当社の監査等委員会の職務を補助すべき取締役および使用人に関する事項
監査等委員会の求めがあった場合は、監査等委員会の職務を補助すべき使用人を配置する。なお、監査等委員会の職務を補助すべき取締役は置かない。
- h 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。
- i 当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)、執行役員および使用人、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。)、執行役員および使用人、ならびにグループ会社の役員、監査役等、使用人またはこれらの者から報告を受けた者は監査等委員会に対して、法定の事項に加え全社的に重大な影響を及ぼす事項、内部監査の実施状況、内部通報制度(ツムラグループ ホットラインなど)による通報状況およびその内容、監査等委員会から報告を求められた事項について、速やかに報告する。
- j 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。
- k 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執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。
- l その他当社の監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- ・ 監査等委員会と代表取締役が定期的に意見交換を行う機会を確保する。
 - ・ 監査等委員である取締役が社内の重要な会議に出席する機会、取締役(監査等委員である取締役を除く。)、執行役員および重要な使用人からヒアリングする機会を確保する。
 - ・ 取締役(監査等委員である取締役を除く。)、執行役員および使用人は、監査等委員会による監査活動が、実効的に行われることに協力する。
 - ・ 監査等委員会が、会計監査人、監査部およびグループ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。
- m 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、有価証券報告書提出日現在において、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ます。また2026年6月26日開催予定の定時株主総会後に開催される取締役会の議案として「非業務執行取締役との責任限定契約締結の承認」を審議し、当該議案が決議されると、定時株主総会で選任された非業務執行取締役の内、常勤監査等委員である取締役1名を除く6名との間で契約を締結する予定です。当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令が規定する額としています。なお、当該責任限定が認められるのは、当該非業務執行取締役が責任の原因となった職務の遂行について、善意でかつ重大な過失がないときに限られます。

n 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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。2026年7月1日に当該保険契約を更新する予定です。

o 取締役の定数

当社の取締役は4名以上とする旨を定款に定めています。

p 取締役の選任の決議要件

当社は、「取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。」旨を、また、「取締役の選任決議は、累積投票によらないものとする。」旨を定款に定めています。

q 株主総会決議事項を取締役会で決議することができる事項

・ 自己株式の取得

当社は、「会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議をもって自己の株式を取得することができる。」旨を定款に定めています。これは、経営環境等の変化に対応した機動的な資本政策を可能とするためです。

・ 中間配当

当社は、「取締役会の決議によって毎年9月30日の最終の株主名簿に記載または記録された株主または登録株式質権者に対し、会社法第454条第5項の規定による剰余金の配当をすることができる。」旨を定款に定めています。これは、株主への安定的な配当を行うためです。

・ 取締役の責任免除

当社は、「会社法第426条第1項の規定により任務を怠ったことによる取締役(取締役であった者を含む。)の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる。」旨を定款に定めています。これは、取締役が職務を執行するにあたり、その能力を十分に発揮して、期待される役割を果たしうる環境を整備することを目的とするものです。

r 株主総会の特別決議要件

当社は、「会社法第309条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う。」旨を定款に定めています。これは、意思決定が速やかに行われることを目的とするものです。

□ 会社機関の内容

a 取締役会の活動状況

当社取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための重要な意思決定を行っています。また、取締役会から業務執行の機能を分離し、意思決定の迅速化を図るとともに、過半数を占める社外取締役の独立した立場からの高い見識や客観的な意見を適切に反映させ、経営全般に対する監督機能を強化しています。

当事業年度における活動状況ならびに個々の出席状況は下記のとおりです。

氏名	役職	議長	開催回数
加藤 照和	代表取締役社長 C E O		100% (20 / 20回)
杉井 圭	取締役 C o - C O O		100% (20 / 20回)
半田 宗樹	取締役 C F O		100% (4 / 4回) (注 1)
三宅 博	社外取締役		100% (20 / 20回)
岡田 正	社外取締役		100% (20 / 20回)
柳 良平	社外取締役		100% (4 / 4回) (注 1)
江口 真理子	社外取締役		100% (16 / 16回) (注 2)
永淵 富弘	取締役常勤監査等委員		100% (20 / 20回)
松下 満俊	社外取締役監査等委員		100% (4 / 4回) (注 1)
望月 明美	社外取締役監査等委員		100% (20 / 20回)
土屋 智恵子	社外取締役監査等委員		100% (16 / 16回) (注 2)

(注 1) 半田宗樹、柳良平、松下満俊の 3 氏の出席状況は、2025年 6 月27日開催の第89回定時株主総会の時をもって退任した時点までの取締役会を対象としています。

(注 2) 江口真理子、土屋智恵子の 2 氏の出席状況は、2025年 6 月27日開催の第89回定時株主総会の時をもって就任した時点から開催された取締役会を対象としています。

取締役会における主な検討内容は、以下のとおりです。

- ・長期経営ビジョン2031実現に向けた第 2 期中期経営計画の進捗状況の監督
- ・中国事業の進捗状況およびガバナンス体制の監督
- ・労働生産性 2 倍以上の実現に対する進捗状況の監督
- ・DX for Purposeに向けた実効性の監督
- ・安定供給のための設備投資拡充および投資効果の監督
- ・成長投資と株主還元を両立する資本政策の訴求

b 指名諮問委員会の活動状況

取締役会の任意の諮問機関であり、取締役会から諮問を受けた取締役・執行役員等の指名に関する事項について、構成の過半数である独立社外取締役(監査等委員である社外取締役を含む)が助言等を行い、取締役会へ答申しています。委員会の構成員は 6 名で、うち委員長を含む 5 名は独立社外取締役です。

当事業年度における活動状況ならびに個々の出席状況は下記のとおりです。

氏名	役職	委員長	出席状況
加藤 照和	代表取締役社長 C E O		100% (6 / 6回)
三宅 博	社外取締役		100% (6 / 6回)
岡田 正	社外取締役		100% (6 / 6回)
江口 真理子	社外取締役		100% (6 / 6回)
望月 明美	社外取締役監査等委員		100% (6 / 6回)
土屋 智恵子	社外取締役監査等委員		100% (6 / 6回)

指名諮問委員会における主な検討内容は、以下のとおりです。

- ・株主総会に付議する取締役の選任又は解任議案
- ・取締役会に付議する代表取締役および役付取締役の選定、解職、業務分掌の原案
- ・取締役会に付議するその他経営陣(執行役員等)候補者の原案
- ・取締役会に付議する委員会の委員候補者の原案

- ・取締役（および経営陣）の選定方針
- ・取締役（および経営陣）の選定手続き
- ・経営幹部育成プログラム

c 報酬諮問委員会の活動状況

取締役会の任意の諮問機関であり、取締役会から諮問を受けた取締役・執行役員等の報酬に関する事項について、構成の過半数である独立社外取締役が助言等を行い、取締役会へ答申しています。委員会の構成員は3名で、うち委員長を含む2名は独立社外取締役です。

当事業年度における活動状況ならびに個々の出席状況は下記のとおりです。

氏名	役職	委員長	出席状況
加藤 照和	代表取締役社長CEO		100% (9 / 9 回)
三宅 博	社外取締役		100% (9 / 9 回)
岡田 正	社外取締役		100% (9 / 9 回)

報酬諮問委員会における主な検討内容は、以下のとおりです。

- ・株主総会に付議する取締役報酬議案の原案
- ・業務執行取締役の個人別報酬額（算定方法を含む）の原案
- ・非業務執行取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別報酬額（算定方法を含む）の原案
- ・取締役以外の経営陣（執行役員等）の個人別報酬額（算定方式を含む）の原案
- ・取締役（および経営陣）報酬の構成を含む方針
- ・取締役（および経営陣）報酬の決定手続き
- ・その他役員に準ずる者（グループ会社役員等）の個人別報酬額（算定式を含む）の原案

d 社外取締役会議の活動状況

社外取締役会議は、社外取締役5名全員をもって構成し、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・認識の共有を行います。

当事業年度における活動状況ならびに個々の出席状況は下記のとおりです。

氏名	役職	議長	出席状況
三宅 博	社外取締役		100% (12 / 12 回)
岡田 正	社外取締役		100% (12 / 12 回)
柳 良平	社外取締役		100% (3 / 3 回) (注1)
江口 真理子	社外取締役		100% (9 / 9 回) (注2)
松下 満俊	社外取締役監査等委員		100% (3 / 3 回) (注1)
望月 明美	社外取締役監査等委員		100% (12 / 12 回)
土屋 智恵子	社外取締役監査等委員		100% (9 / 9 回) (注2)

(注1) 柳良平、松下満俊の2氏の出席状況は、2025年6月27日開催の第89回定時株主総会の時をもって退任した時点までの社外取締役会議を対象としています。

(注2) 江口真理子、土屋智恵子の2氏の出席状況は、2025年6月27日開催の第89回定時株主総会の時をもって就任した時点から開催された社外取締役会議を対象としています。

社外取締役会議における主な検討内容は、以下のとおりです。

- ・取締役会議題の事前説明
- ・取締役会の実効性評価のフォローアップ
- ・グループ経営戦略会議案件の説明
- ・中国事業における進捗報告
- ・重要課題に対する討議 等

(2) 【役員の状況】

役員一覧

2026年6月23日(有価証券報告書提出日)現在の当社の役員の状況は、以下のとおりです。

男性5名 女性3名 (役員のうち女性の比率37.5%)

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (千株)
代表取締役社長CEO (最高経営責任者)	加藤 照和	1963年8月26日生	1986年4月 2001年8月 2006年1月 2007年4月 2011年6月 2012年6月 2015年6月 2019年6月	当社入社 TSUMURA USA, INC.取締役社長 当社広報部長 当社理事コーポレート・コミュニケーション室長 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 当社代表取締役社長 当社代表取締役社長 社長執行役員 当社代表取締役社長CEO(現任)	(注)3	49.3
取締役 COO (最高執行責任者)	杉井 圭	1969年12月16日生	1994年4月 2006年1月 2009年5月 2013年4月 2016年4月 2017年4月 2018年4月 2020年4月 2022年4月 2022年6月 2026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 アクセンチュア株式会社入社 当社入社 当社物流企画部長 当社SCM企画部長 当社理事深セン津村薬業有限公司総経理 当社理事深セン津村薬業有限公司董事長・総経理 当社執行役員生産本部長 当社Co-CEO 当社取締役Co-CEO 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)	(注)3	10.9
取締役	三宅 博 (注)1	1949年8月4日生	1973年4月 2000年10月 2001年4月 2003年4月 2005年4月 2009年5月 2009年6月 2010年6月 2014年6月 2015年6月 2016年6月 2016年10月 2018年6月	三菱商事株式会社入社 同社紙・包装資材部長 同社資材本部副本部長 同社関西支社副支社長 同社理事、独国三菱商事社長 兼 欧州ブロック統括補佐 東海バルブ株式会社顧問 特種東海ホールディングス株式会社常務執行役員 特種東海製紙株式会社専務取締役 同社取締役副社長執行役員 同社代表取締役副社長 同社顧問 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 当社取締役(現任)	(注)3	5.0
取締役	岡田 正 (注)1	1956年5月1日生	1979年4月 2000年4月 2003年4月 2006年4月 2007年4月 2008年4月 2009年2月 2011年4月 2014年4月 2017年6月 2020年6月	株式会社小松製作所入社 同社ビジネスディベロップメント部長 同社小松(中国)投資有限公司副総経理 同社コーポレートコミュニケーション部長 同社執行役員コーポレートコミュニケーション部長 同社執行役員経営企画室長 同社執行役員産機事業統括本部副本部長 同社常務執行役員産機事業本部長 同社常務執行役員広報、CSR、総務、コンプライアンス管掌 クオリカ株式会社代表取締役会長 当社取締役(現任)	(注)3	1.5

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	江口 真理子 (注) 1	1966年 3月13日生	1988年 4月 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行 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 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 2008年 5月 UBSグループ 広報部門(コーポレート・コミュニケーション&ブランディング)ディレクター 2019年 5月 ラサール不動産投資顧問株式会社 入社 アジア太平洋地域広報部門統括責任者 2020年 2月 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 2024年 1月 同社 顧問 2025年 6月 株式会社シグマクシス・ホールディングス社外取締役(現任) 2025年 6月 当社取締役(現任)	(注) 3	0.2
取締役 監査等委員	永淵 富弘	1964年 9月25日生	1987年 4月 当社入社 2014年 4月 当社監査室長 2023年 4月 当社理事 2023年 6月 当社取締役常勤監査等委員(現任)	(注) 4	3.6
取締役 監査等委員	望月 明美 (注) 2	1954年 6月10日生	1984年10月 青山監査法人(現 PwC Japan有限責任監査法人) 入社 1988年 3月 公認会計士登録 1996年 8月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ) 入社 2001年 6月 同社社員(現 パートナーに名称変更) 2018年 7月 日本精工株式会社社外取締役監査等委員会委員 2018年 7月 明星監査法人社員 2019年 6月 当社取締役監査等委員(現任) 2021年 6月 旭化成株式会社社外監査役(現任) 2022年 7月 SBIホールディングス株式会社監査役(非常勤)(現任)	(注) 4	4.5
取締役 監査等委員	土屋 智恵子 (注) 2	1971年 1月27日生	1993年 4月 シティバンク, エヌ・エイ 入行 2001年10月 弁護士登録 坂井秀行法律事務所(ピンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業)) 入所 2006年 4月 ニューヨーク州弁護士登録 2012年 9月 国際原子力機構(IAEA)リーガルオフィサー 2015年 4月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 入所 2016年 4月 東京家庭裁判所非常勤裁判官(家事調停官) 2019年 1月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所スペシャル・カウンセラー(現任) 2021年 9月 タイ国Tilleke & Gibbins法律事務所 コンサルタント 2025年 3月 株式会社日本マイクロニクス 社外取締役監査等委員(現任) 2025年 6月 当社取締役監査等委員(現任)	(注) 4	0.0
計					75.0

(注) 所有株式数は、2026年3月末日現在の所有状況に基づき記載しています。

(注) 1 取締役 三宅博、岡田正、江口真理子は、社外取締役です。

2 取締役 望月明美、土屋智恵子は、監査等委員である社外取締役です。

3 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の任期は、2025年3月期に係る定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。

4 監査等委員である取締役の任期は、2025年3月期に係る定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時までです。

5 法令に定める監査等委員である取締役(社外取締役)の員数を欠くことになる場合に備えるため、会社法第329条第3項の規定に基づき、補欠の監査等委員である取締役(社外取締役)として山岡憲江氏を選任しています。

6 当社は、業務執行権限の委譲を促進し、権限と責任を明確にし、迅速な意思決定を図り、一層透明性の高い経営を志向するため執行役員制度を導入しています。なお、執行役員は12名で構成されており、以下のとお

りです。

代表取締役社長CEO	加藤 照和	ツムラグループ全体（経営責任）
取締役COO	杉井 圭	ツムラグループ全体（執行責任）/ 医療用医薬品カンパニープレジデント
CFO	小林 薫	ツムラグループ全体（財務責任）、医療用医薬品カンパニー経営統括本部長
CTO	今田 明人	ツムラグループ全体（技術・研究開発責任）、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
執行役員	李 剛	中国事業グループ全体/ 中国事業カンパニープレジデント、津村（中国）有限公司董事長・総経理
執行役員	山岡 敏夫	医療用医薬品カンパニー医薬営業本部長
執行役員	中川 恭	ヘルスケアカンパニープレジデント
執行役員	紫関 康次	ツムラグループ全体（コーポレートガバナンス・リスク・コンプライアンス担当）、医療用医薬品カンパニーコーポレートセクレタリー本部長
執行役員	熊谷 昇一	医療用医薬品カンパニー生産本部長
執行役員	溝口 和臣	ツムラグループ全体（品質保証担当）、医療用医薬品カンパニー信頼性保証本部長
執行役員	張 立弦	中国事業カンパニー中国製剤プラットフォーム統括、天津津村製薬有限公司副董事長・総経理
執行役員	渡邊 義春	中国事業カンパニー中国生薬プラットフォーム統括、深セン津村製薬有限公司董事長・総経理

社外役員の状況

2026年6月23日（有価証券報告書提出日）現在の当社の社外役員の状況は、以下のとおりです。

イ 社外取締役の員数および当社との人的関係、資本的関係又は取引関係その他の利害関係

当社の社外取締役は5名（監査等委員である取締役2名を含む。）であり、いずれも当社とは特定の関係にありません。

社外取締役による当社株式の保有は「(2) 役員の状況 役員一覧」の所有株式数欄に記載のとおりです。

ロ 社外取締役が当社の企業統治において果たす機能および役割並びに選任状況に関する当社の考え方および当社からの独立性に関する基準の内容

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

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

江口真理子氏は、国内外の金融機関における長年の勤務を通じ、インベストメント・バンキング業務、コーポレート・コミュニケーション業務を専門領域として、企業経営に関して幅広い経験と見識を有しています。また当社においても、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等に十分な役割を發揮しています。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。

望月明美氏は、公認会計士として財務および会計に精通し、豊富な経験を有しており、会社の経営に關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關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。

土屋智恵子氏は、弁護士として会社法務に精通し、国際企業間取引等を手がけ、企業経営を統治する十分な見識を有しています。社外役員となること以外の方法で企業経営に關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。

また、三宅博氏、岡田正氏、江口真理子氏、望月明美氏、土屋智恵子氏は、独立性が高く、一般株主と利益

相反の生じるおそれのない社外役員であることから、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。

なお、社外取締役の独立性に関する具体的な判断基準については、東京証券取引所が定める独立性の基準を踏まえ、当社では、以下のとおり定めています。

〔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 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

八 社外取締役による監督又は監査と内部監査、監査等委員による監査および会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

当社は監査等委員会設置会社を選択しており、内部監査および内部統制評価は監査部が行っています。

社外取締役は、取締役会等への出席を通じて、監査部より内部監査および内部統制評価の計画・結果の報告を受けています。また、監査等委員会は監査部および会計監査人との相互連携をしており、取締役会は監査等委員会からの報告を受け、取締役の職務執行に対する監督機能を果たしています。

(3) 【監査の状況】

監査等委員会監査の状況

2026年6月23日（有価証券報告書提出日）現在の当社の監査等委員会は、独立社外取締役2名を含む監査等委員である取締役3名で構成されており、委員長は社外取締役が務めています。委員3名のうち1名は、社内事情に精通し内部統制システムを活用した組織的監査を実行する要として選定した常勤の監査等委員です。

常勤の監査等委員は、グループ経営戦略会議、社外取締役会議、報酬諮問委員会、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会等の重要な会議に出席し、重要な決裁書類等を閲覧し、経営執行状況の適切な監視に努めるとともに、自らも直接的監査を行い、その内容を監査等委員会に報告しています。

また、監査等委員全員による代表取締役社長CEO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・認識共有を図っています。その他、監査等委員会は、内部監査部門である監査部との連携等による組織的監査、監査等委員自らが行う執行役員等からの業務執行状況の聴取、グループ会社の役員および監査役等との情報交換、財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システムの整備・運用の状況等の監視・検証を通じて、取締役の職務執行の適法性および妥当性を監査します。

なお、監査等委員会の職務遂行を補助し、監査部や会計監査人との連携強化を図るため専任スタッフ（1名）を配置しています。

監査等委員会は、月次で開催される他、必要に応じて随時開催されます。当事業年度は合計15回開催（平均所要時間は88分程度）し、個々の監査等委員の出席状況については次のとおりです。

氏名	開催回数	出席回数
永淵 富弘	15回	15回
松下 満俊	4回	4回（注1）
望月 明美	15回	15回
土屋 智恵子	11回	11回（注2）

（注1）松下満俊氏の出席状況は、2025年6月27日開催の第89回定時株主総会の時をもって退任した時点までの監査等委員会を対象としています。

（注2）土屋智恵子氏の出席状況は、2025年6月27日開催の第89回定時株主総会の時をもって就任した時点から開催された監査等委員会を対象としています。

監査等委員会における決議事項は20件、報告事項は65件、協議事項は1件で、その主な内容は次のとおりです。

- （決議事項）監査方針・計画、会計監査人の再任、会計監査人の報酬に対する同意、会計監査人の非監査業務に関する了解、株主総会議案に関する意見の決定、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等に関する意見の決定、監査報告書の作成、等
- （報告事項）会計監査人からの期中レビュー経過、KAM（監査上の主要な検討事項）の選定状況および結果、内部監査部門である監査部からの内部監査・内部統制評価結果、執行役員からの業務執行状況、監査等委員会の実効性評価、常勤監査等委員によるホットライン相談状況他の監査結果、定時取締役会の振り返り、監査上の重要事項に関する議論、等
- （協議事項）各監査等委員の報酬

また、重点監査項目および活動内容等は、次のとおりです。

a 第2期中期経営計画の初年度としての職務執行状況の監査

第2期中期経営計画の初年度として、計画の進捗状況と計画達成に向けた課題、リスク認識などについて、主に業務執行取締役、執行役員、関係会社経営陣、主要な部門長等との面談により確認しました。

b 中国を含めたグループガバナンス体制の整備・運用状況の監査

各グループ会社の経営管理体制および中国事業統括会社である津村（中国）有限公司を中心とした中国各グループ会社の内部統制体制の整備・運用状況について、担当役員との意見交換、津村（中国）の経営戦略会議へのモニタリング参加、監査部による内部監査との連携、監査等委員による現地往査等により確認しました。

c グローバル・リスクマネジメント体制の状況の監査

グループ全体のリスクマネジメントPDCAの運営状況の確認および「重要な経営リスク」への対策の有効性等を検証するために、リスク担当役員との連携強化、リスクマネジメント委員会へのモニタリング参加、監査等委員による実地監査を行いました。

d 製品安定供給体制の整備・運用状況の監査

各生産サイト、各関係会社におけるBCPの整備状況およびDXを活用した「安定供給」「自動化・ロボット化」の実現の状況を担当役員との意見交換、DX推進委員会へのヒアリング、監査等委員による実地調査により確認しました。

e 品質管理体制の整備・運用状況の監査

全社のクオリティーカルチャーの醸成および重大逸脱削減に向けた取組み状況とその成果について、担当役員との意見交換、QMS活動の確認、監査等委員による実地調査により確認しました。

f 会計監査人の監査の方法と結果の相当性の監査

会計監査人と綿密なコミュニケーションを図り、会計監査人による監査結果報告を受けるとともに、会計監査人による実地棚卸・他の拠点監査への同行、定期的意見交換(三様監査情報交換会の実施)、などを通じ会計監査人による監査の相当性、効率性などを総合的に確認しました。また、生物性資産評価を含めた中国関係会社の監査の妥当性の評価を実施しました。

内部監査の状況

・内部監査の組織、人員および手続

当社の内部監査部門である監査部は、総数14名で構成され、他部門の業務執行から独立した代表取締役社長CEO直轄組織として監査活動を行い、社内規程により、その独立性と客観性を担保しています。監査部は、内部監査計画および内部統制評価計画に基づく監査・評価を実施するとともに、取締役会等が特に必要と認めた場合には、臨時監査を実施します。その結果については、監査部から代表取締役社長CEOに定期的に報告するとともに、適宜、取締役会、監査等委員会、経営会議、会計監査人に対し、報告を行っています。

また、内部監査・内部統制評価の結果、要改善事項については、適宜、監査対象組織に対しフィードバックし、その後の改善状況の確認を行い、常に適切な業務執行状況となるよう努めています。

・内部監査、監査等委員会監査および会計監査の相互連携並びにこれらの監査と内部統制部門との関係

監査等委員会は、会計監査人から監査計画の概要および監査方針の説明を受け、期末監査、期中レビュー、内部統制監査等の実施内容と結果の報告を適時に受けるとともに、意見交換を行います。また、必要に応じて会計監査人の拠点監査、実地棚卸に監査等委員が同行し、相互に緊密な連携を図ります。

監査等委員会は、監査部から内部監査計画および内部統制評価計画の概要の説明を受け、内部監査結果および財務報告に係る内部統制の評価結果の報告を定期的に受けるとともに、意見交換を行います。また、必要に応じて内部監査に立ち会う等、緊密な連携を図ります。

監査部は、会計監査人に内部監査計画の概要を説明し、その結果を報告する他、相互に定期的な情報交換を行っています。

また、監査等委員会、会計監査人、監査部は、三様監査の推進を目的として定期的な意見交換を行っています。

監査等委員会および監査部は、コンプライアンス所管部門(法務部)、リスク管理所管部門(総務部)、経理部門等内部統制に係る組織からの報告・情報共有等により、内部統制システム全般のモニタリング・評価を行っています。

会計監査の状況

a 監査法人の名称

PwC Japan有限責任監査法人

b 継続監査期間

10年間

c 業務を執行した公認会計士

塩谷 岳志
添野 俊雄

d 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士2名、その他13名の計15名です。

e 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由に該当すると認められる場合には、監査等委員全員の同意に基づき、会計監査人を解任します。また、監査等委員会は、会計監査人の独立性、専門性、監査体制、職務執行状況等を総合的に勘案し、必要と認められる場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定します。

f 当該監査法人を選定した理由

PwC Japan有限責任監査法人を選定した理由は、当社の監査等委員会が定める「会計監査人再任・不再任/選任に関する方針・手続」の「選定基準」に準じて、品質管理、独立性、監査計画、監査チームの編成、監査報酬見積等について検討した結果、当該監査法人は当社の会計監査が適正に行われることを確保する体制を備えているものと判断したことによるものです。

g 監査等委員会による監査法人の評価

監査等委員会は、「会計監査人再任・不再任/選任に関する方針・手続」の「評価基準(シート)」を用いた会計監査人による自己評価、社内関係部門による評価等を踏まえ、品質管理、独立性、専門性、監査体制などが適切で再任の妥当性があるか否かを毎年総合的に検討しています。

監査報酬の内容等

a 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
提出会社	82	2	87	-
連結子会社	-	-	-	-
合計	82	2	87	-

・非監査業務の内容

(前連結会計年度)

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

(当連結会計年度)

該当事項はありません。

b 監査公認会計士等と同一のネットワーク(プライスウォーターハウスクーパース)に属する組織に対する報酬

(aを除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)

提出会社	-	13	-	5
連結子会社	43	5	62	5
合計	43	19	62	10

・非監査業務の内容

(前連結会計年度)

当社は、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークファームに属しているプライスウォーターハウスクーパースのメンバーファームに対して、非監査業務(移転価格税制に関するアドバイザリー業務等)に基づく報酬を支払っています。

当社の連結子会社である津村(中国)有限公司、上海津村製薬有限公司、天津津村製薬有限公司、深セン津村製薬有限公司、盛実百草製薬有限公司は、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークファームに属しているプライスウォーターハウスクーパースのメンバーファームに対して、非監査業務(移転価格税制に関するアドバイザリー業務)に基づく報酬を支払っています。

(当連結会計年度)

当社は、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークファームに属しているプライスウォーターハウスクーパースのメンバーファームに対して、非監査業務(移転価格税制に関するアドバイザリー業務等)に基づく報酬を支払っています。

当社の連結子会社である津村(中国)有限公司、上海津村製薬有限公司、天津津村製薬有限公司、深セン津村製薬有限公司、盛実百草製薬有限公司は、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークファームに属しているプライスウォーターハウスクーパースのメンバーファームに対して、非監査業務(移転価格税制に関するアドバイザリー業務)に基づく報酬を支払っています。

c その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

(前連結会計年度)

該当事項はありません。

(当連結会計年度)

該当事項はありません。

d 監査報酬の決定方針

該当事項はありません。

e 監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査等委員会は、社内関係部門および会計監査人から必要な資料の入手や報告を受け、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況および報酬見積りの算出根拠等を確認し審議した結果、会計監査人の報酬等の額について妥当であると判断し、同意しています。

(4) 【役員の報酬等】

2026年6月23日（有価証券報告書提出日）現在は以下のとおりです。

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は、「自然と健康を科学する」という経営理念と「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」という企業使命からなる基本理念を追い求めていくため、基本理念に基づいた長期経営ビジョンおよび当該ビジョンを実現するためのマイルストーンである中期経営計画を策定し、基本理念・長期経営ビジョン・中期経営計画が一体となる経営をこれまで実践してきました。

今般、創業の原点50年・100年という未来を結ぶ社会的使命として、究極的に成し遂げようとしている事業の志であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を定め、パーパスからバックキャストした「サステナビリティビジョン」および「長期経営ビジョン2031」（以下これらを併せて「長期ビジョン」という。）を策定いたしました。

当社の事業は、原料生薬の栽培からはじまる「漢方バリューチェーン」によって構成され、自然環境と深い関わりがあります。事業の根幹を成す「自然」に向き合い、自然環境の変化や危機に最も敏感な企業であり続け、自然由来の伝統的な医薬品等を科学的なアプローチにより社会との共通価値として持続的に提供するため、「サステナビリティビジョン」では自然環境保全、ダイバーシティ&インクルージョン等の取り組みを掲げています。また、「長期経営ビジョン2031」では、「“Cho-WA”（調和）のとれた未来を実現する企業へ」を目標に、漢方標準治療の拡大と漢方治療の個別化、未病の科学化、中国事業の基盤構築等の事業領域での取り組みを掲げています。長期ビジョンはいずれも非常に難易度の高い内容となっていますが、当社の持続的な企業価値向上およびパーパスを实践するためには長期ビジョンを着実に実現する必要があるものと考えています。

長期ビジョンの実現には、経営チームが結束し取り組むことが不可欠であるため、経営チームに対するインセンティブについて、指名・報酬諮問委員会において1年間にわたり議論を重ね、2022年5月10日開催の取締役会および2022年6月29日開催の第86回定時株主総会において、当社の取締役（監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。）および当社と委任契約を締結している執行役員を対象とする業績連動型株式報酬制度の改定に伴い、パフォーマンス・シェア・ユニットに代わるものとして、信託型株式報酬を導入することおよび役員の報酬等の額又はその算定方法の決定方針の改定を決議しています。改定後の取締役の役員報酬制度の内容は以下のとおりとなります。監査等委員でない非業務執行取締役および監査等委員である取締役については、2021年迄と同様となります。なお、執行役員の報酬制度につきましても、2022年3月25日の取締役会決議により、変更しています。

イ 役員報酬制度の内容

a 基本的な考え方

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

b 報酬体系

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。

報酬種類ごとの位置付け・概要は以下のとおりです。

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

c 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又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。

d 報酬構成

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

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

LTI-II が支給される場合

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

LTI- 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

e インセンティブ報酬制度

[短期インセンティブ：STI（短期業績連動部分）（基本報酬）]

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

各評価指標の配分割合・変動幅は以下のとおりです。

・各評価指標の配分割合および変動幅

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

[中期インセンティブ：LTI-（業績連動型株式報酬）]

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

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

(1) 株式報酬(中期業績連動)の算定式

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

交付株式数 = 中期経営計画期間中の基礎ポイント数の累計 × 業績連動係数

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

(2) 各評価指標の配分割合および変動幅

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

[長期インセンティブ：LTI-（業績連動型株式報酬）]

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

取締役に対する株式および金銭の給付はBIP信託を通じて行います。

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

(1) 株式報酬(長期ビジョン連動)の算定式

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

業績連動ポイント = 中期経営計画期間中の基礎ポイント数の累計 × 業績連動係数

交付株式数 = 退任時点までの業績連動ポイントの合計値

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

(2) 各評価指標の目的・選定の考え方

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

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

(3) 各評価指標の配分割合・変動幅および主な目標値

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

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

f 株式保有ルール

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

ロ 業績連動報酬に係る指標の目標

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

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-	連結売上高(億円)			2,340
	連結営業利益(億円)			460
	連結ROE(%)			9
LTI-	TSR			1.0

八 報酬決定プロセス

- ・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- 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。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

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
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	28	28		1
社外取締役	66	66		7

- (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。)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名分を含んでおります。
- 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。

株主総会における報酬等の決議内容

- ・ 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。

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)	
				基本報酬	株式報酬
加藤 照和	取締役	提出会社	160	121	39

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

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。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並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、政策保有株式の縮減に取り組んでおり、2028年3月末までに原則ゼロとする方針を掲げておりません。

現在保有している株式については、当社の資本コストを勘案した上で、取締役会にて取引先との関係維持、取引拡大、シナジー創出等の可否を原則として、個別に保有意義の検証を行っておりますが、これと並行して、取引先との売却交渉を進めております。

なお、当事業年度においては、5銘柄の全数量売却及び3銘柄の一部売却を行いました。

b 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	7	94
非上場株式以外の株式	9	7,383

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	-	-	
非上場株式以外の株式	-	-	

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却価 額の合計額(百万円)
非上場株式	1	0
非上場株式以外の株式	7	4,258

c 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果(注)1 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	773,500	773,500	事業戦略における財務活動への協力関係を強化し、中長期的な企業価値の向上のため保有しており、当社の資本コストと配当金・金融取引コストの比較等により、当社に便益があることを確認しています。	無(注)2
	2,011	1,555		
東邦ホールディングス(株)	280,218	280,218	医薬品販売等の取引関係を維持・強化し、中長期的な企業価値の向上のため保有しており、当社の資本コストと配当金・取引額の比較等により、当社に便益があることを確認しています。	有
	1,334	1,249		
(株)メディカルホールディングス	347,319	1,157,919	医薬品販売等の取引関係を維持・強化し、中長期的な企業価値の向上のため保有しており、当社の資本コストと配当金・取引額の比較等により、当社に便益があることを確認しています。	有
	1,020	2,703		
アルフレッサホールディングス(株)	347,296	1,157,896	医薬品販売等の取引関係を維持・強化し、中長期的な企業価値の向上のため保有しており、当社の資本コストと配当金・取引額の比較等により、当社に便益があることを確認しています。	無(注)2
	877	2,444		
(株)スズケン	132,913	132,913	医薬品販売等の取引関係を維持・強化し、中長期的な企業価値の向上のため保有しており、当社の資本コストと配当金・取引額の比較等により、当社に便益があることを確認しています。	有
	788	656		
大木ヘルスケアホールディングス(株)	559,046	559,046	医薬品販売等の取引関係を維持・強化し、中長期的な企業価値の向上のため保有しており、当社の資本コストと配当金・取引額の比較等により、当社に便益があることを確認しています。	無(注)2
	744	447		
(株)滋賀銀行	138,600	27,720	事業戦略における財務活動への協力関係を強化し、中長期的な企業価値の向上のため保有しており、当社の資本コストと配当金・金融取引コストの比較等により、当社に便益があることを確認しています。 株式数の増加は、当該発行会社による株式分割によるものです。	有
	258	145		
(株)八十二長野銀行	94,479	94,479	事業戦略における財務活動への協力関係を強化し、中長期的な企業価値の向上のため保有しており、当社の資本コストと配当金・金融取引コストの比較等により、当社に便益があることを確認しています。	有
	182	99		
(株)しずおかフィナンシャルグループ	65,050	130,050	事業戦略における財務活動への協力関係を強化し、中長期的な企業価値の向上のため保有しており、当社の資本コストと配当金・金融取引コストの比較等により、当社に便益があることを確認しています。	無(注)2
	166	211		
大日本印刷(株)	-	54,300	原資材等の取引における協力関係を強化し、中長期的な企業価値の向上のため保有しておりましたが、当事業年度中に全株式を売却しています。	無
	-	115		
TOPPANホールディングス(株)	-	8,100	原資材等の取引における協力関係を強化し、中長期的な企業価値の向上のため保有しておりましたが、当事業年度中に全株式を売却しています。	無
	-	32		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果(注)1 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)ほくやく・竹山ホールディングス	-	19,368	医薬品販売等の取引関係を維持・強化し、中長期的な企業価値の向上のため保有しておりましたが、当事業年度中に全株式を売却しています。	無(注)2
	-	17		
大成建設(株)	-	240	建物・設備等の取引における協力関係を強化し、中長期的な企業価値の向上のため保有しておりましたが、当事業年度中に全株式を売却しています。	有
	-	1		

(注) 1 当社は、特定投資株式における定量的な保有効果についての記載が営業施策等の守秘の観点から困難であるため、保有の合理性を検証した方法を記載しており、2026年3月31日を検証の基準日としています。

2 当該会社は、当社株式を保有していませんが、同社の関係会社が当社株式を保有しています。

保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

保有目的を変更した投資株式

該当事項はありません。

5 【従業員の状況等】

(1) 【人材戦略に関する基本方針等】

当社グループの人的資本に関する基本的な考え方、ガバナンス、戦略、リスク管理ならびに指標及び目標については、前記「2 サステナビリティに関する考え方及び取組」に記載しております。

1. 組織・人的資本

経営戦略との関連

当社グループは、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」において、高度な専門性の深化、安定的かつ高品質な生産体制の確立、グローバル事業の推進、DXを通じた生産性向上を成長戦略の柱として掲げております。これらの戦略はいずれも、高度な専門性を有する人財の確保・育成と、部門を越えた有機的な組織連携を前提とするものであり、組織・人的資本は経営戦略の実行を左右する中核的基盤であると認識しております（当社グループの組織・人的資本に関する基本的な考え方については、前記「サステナビリティに関する考え方及び取組 人的資本・多様性への対応」に記載のとおりです）。この認識のもと、当社グループでは、研究開発、生薬栽培・調達、製造、品質管理、販売・啓発・普及といったツムラバリューチェーン上の各機能がそれぞれの専門性を発揮しつつ相互に調和する「漢方薬的組織」の実現を、経営戦略を支える組織像として位置付けております。同組織像は、人と組織の質を高めることで価値創造プロセス全体を強化する考え方であり、組織・人的資本戦略の中核をなすものです。

組織・人的資本への依存・影響

当社グループの事業は、医療用漢方製剤を中心とする高い品質水準と信頼性を基盤としており、研究開発、生薬栽培・調達、製造、品質管理、販売・啓発・普及に至る各プロセスであるツムラバリューチェーンにおいて、人による専門的判断と部門間連携への依存度が高いという特性を有しています。こうした特性を踏まえ、当社グループでは、理念浸透を起点として、経営人財の計画的養成、専門人財の育成、リスキル・DX対応力強化、キャリア形成支援、DE&I推進、健康経営等の施策を相互に連動させ、組織全体としての実行力を高める人的資本マネジメントを推進しております。これらの取組みを通じて、人的資本の充足と組織力の向上を図り、経営戦略の確実な遂行および中長期的な企業価値向上につなげていくことを目指しております。

組織・人的資本に関するリスクと機会

(1) 主なリスク

当社グループにおける組織・人的資本に関する主なリスクとしては、以下が挙げられます。

- ・専門性の高い人財の不足や育成の遅れによる、研究開発力・品質保証力の低下
- ・製造現場における専門人財・基盤人財の早期戦力化の遅れ、ならびにキャリア採用人財の定着不足による、安定供給体制および品質安定性の低下
- ・組織間連携や対話不足による、戦略実行力・意思決定の質の低下
- ・人財の多様性や挑戦機会が十分に確保されないことによる、エンゲージメント低下や人財流出

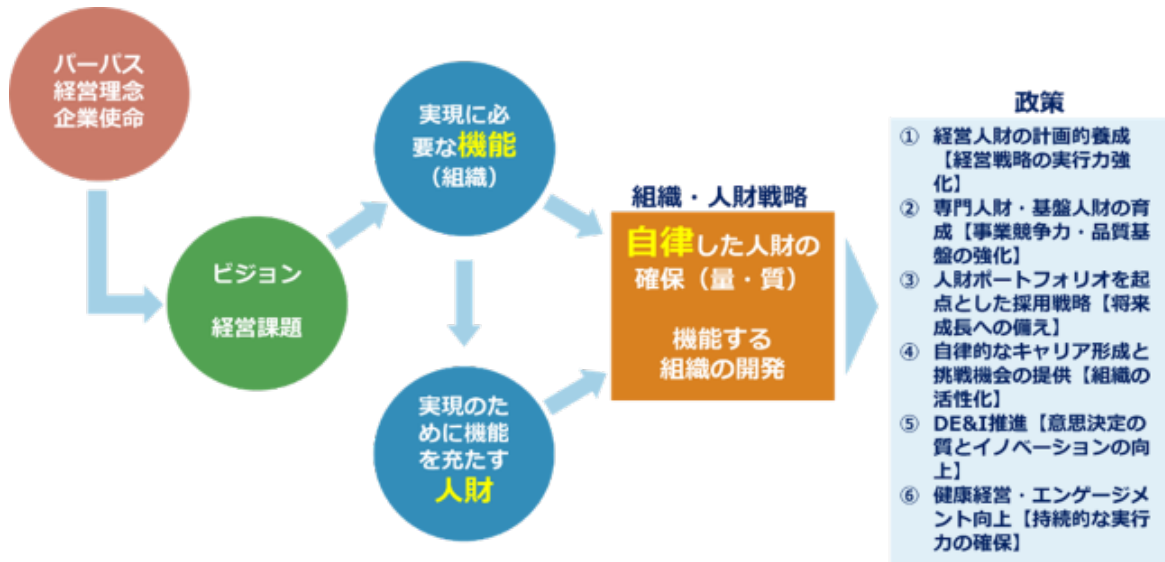
これらのリスクは、事業競争力や事業継続性に影響を及ぼす可能性があるため、人的資本戦略上の重要なマネジメント課題として認識しており、短・中期的には生産体制への影響、中長期的には競争優位性への影響を見据え、重点的に対応を進めています。

(2) 機会

一方で、組織・人的資本の高度化は、以下のような機会の創出につながると考えております。

- ・経営人財・専門人財の計画的育成による、戦略実行力と変革対応力の向上
- ・専門人財、基盤人財への継続教育による早期戦力化や、キャリア採用人財の定着による生産性向上
- ・組織開発支援による、「漢方薬的組織」としてのチーム力最大化と持続的な成果創出
- ・DE&I推進による多様な視点の活用を通じた、意思決定の質向上とイノベーション創出
- ・キャリア自律支援や健康経営を通じた、エンゲージメント向上と生産性向上

当社グループは、これらの機会を確実に捉えるため、組織・人的資本に関する指標を設定し、進捗状況をモニタリングしながら、施策の継続的な見直し・高度化を図っております。



2. 組織・人材戦略及び従業員給与等の方針

(1) 組織・人材戦略

当社グループは、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向け、「人」の成長なくして、組織の成長なし。組織の成長なくして会社の成長なし。」という原理原則に従い、「人材こそが企業の持続的成長と企業価値向上の原動力である。」という方針に則って、経営戦略の実行を支える組織・人的資本基盤の強化を目的として、経営人材の養成から専門人材の育成、キャリア形成、多様性推進、処遇、健康経営に至るまで、各政策を相互に連動させた組織・人材戦略を推進しております。本戦略は、「漢方薬的組織」の考え方にに基づき、自律した人材の確保・育成と機能する組織の開発を両輪として、経営戦略の実行力向上および中長期的な企業価値向上を図るものです。この戦略を具体化するため、人材ポートフォリオに基づき、2031年に向けて必要な人材の質・量を定義するとともに、現状との差分の可視化を進めています。現時点では、特にグローバル事業を担う経営人材およびDX対応力を有する専門人材にギャップがあると認識しており、当該領域を重点分野として、採用・育成・配置の強化を進めています。

経営人材の計画的養成 [経営戦略の実行力強化]

当社グループは、変化の激しい経営環境下においても長期ビジョンを持続的に実現していくため、戦略的思考力と全社視点を備えた経営人材の計画的養成を重要な人材戦略の柱と位置付けています。社内人材養成機関であるツムラアカデミーを中核として、若手・中堅社員を対象とした基礎的育成プログラムから、次世代経営人材を対象とした「経営人材養成講座」まで、段階的かつ体系的な養成を行っています。さらに、長期ビジョンの実現を牽引する次期・次々期経営人材の輩出を目的として、「T-Next」を中核とする仕組みを構築し、選抜・育成・配置・評価を一体で運用することで、経営人材候補者の計画的・継続的な養成を進めています。

(単体)

	2021	2022	2023	2024	2025
女性取締役比率(%)	11.1	11.1	11.1	11.1	11.1
女性執行役員比率(%)	-	7.1	7.1	7.1	7.7

専門人材・基盤人材の育成 [事業競争力・品質基盤の強化]

当社グループの事業競争力は、ツムラバリューチェーンにおける生薬調達、生産、品質、研究開発、営業、管理の各機能における高度な専門性と部門間連携によって支えられています。このため、人材育成を単なるスキル付与ではなく、将来の企業価値創造に向けた戦略的投資と位置付け、ツムラアカデミーを中心に、理念浸透、専門性向上、DX対応力強化を目的とした教育・リスキル施策を体系的に実施しています。あわせて、事業戦略の実行に必要な人材の質・量を可視化するため、スキルマップの策定・活用に着手し、採用・配置・育成を一体的に高度化する基盤整備を進めています。

人材ポートフォリオを起点とした採用戦略 [将来成長への備え]

当社グループは、事業戦略の実現に必要な人財の量・質を明確化した人財ポートフォリオを起点として、新卒採用とキャリア採用をバランスよく組み合わせた採用戦略を推進しています。将来の中核人財となる若手人財の安定的な確保に加え、専門性や即戦力を有するキャリア人財の採用を強化することで、短期的な課題解決と中長期的な成長基盤の両立を図っています。また、多様な価値観やバックグラウンドを持つ人財の継続的な確保を目的として、女性の新卒採用比率50%の維持・継続を掲げるなど、多様性を意識した採用活動を行っています。

(単体)

		2021	2022	2023	2024	2025
新卒採用社員数(人)	男性	21	21	35	29	40
	女性	28	24	30	39	33
キャリア採用社員数(人)	男性	40	124	121	109	143
	女性	24	42	46	41	61
平均勤続年数(年)		18.9	18.1	17.2	16.5	15.5
新卒3年定着率(%)		100	86.3	97.9	92.3	95.6
離職率(%)		1.44	2.67	2.78	3.05	3.13

自律的なキャリア形成と挑戦機会の提供 [組織の活性化]

当社グループは、「漢方薬的組織」づくりと、従業員一人ひとりの主体的なキャリア形成および挑戦を通じた成長支援を、組織活性化に向けた重要な取組みと位置付けています。対話を軸とした「漢方薬的組織ワークショップ」や、ツムラ版セルフキャリアドック制度の一環である「キャリアMeets」を通じ、多様な業務・役割に関する情報提供と対話の場を設けることで、従業員の自律的なキャリア形成を支援しています。さらに、社内公募制度により新たな業務や役割への挑戦機会を提供し、自律的なキャリア選択や必要なスキルの獲得、多様な経験の蓄積につなげています。また、管理職については職務型人事制度を導入し、役割・責任に基づく登用および処遇を通じて、挑戦意欲の高い人財の活躍機会の拡大を図っています。

(単体)

	2021	2022	2023	2024	2025
社員一人当たりの教育費(千円)	124	126	120	115	112
年間教育時間(人事部、ツムラアカデミー部における実施)	1,702	1,575	1,334	1,324	1,307

DE&I推進 [意思決定の質とイノベーションの向上]

当社グループは、DE&Iを中長期的な企業価値向上に資する重要な経営課題と位置付けています。2026年度には、これらの取り組みをより一層推進するため、DE&I推進課を新設しました。

性別、年齢、国籍、障がいの有無などに関わらず多様な人財を受け入れ、個性を尊重し合いながら、目的・価値を求心力とした「対話」を重ねることで、社員一人ひとりの潜在能力を引き出すとともに、安心して活躍できる職場環境のもと、チーム全体としても強くある組織づくりを推進しています。

多様な個性が相互に補完し合い、変化を柔軟に受け入れ迅速に対応できる組織を、当社では「漢方薬的組織」と位置付けています。主体的に学び、成長し続けることで組織全体の力を高めるとともに、管理職育成セミナーやキャリア支援プログラムを通じて人財の成長を支援しています。

さらに多様な人財が、それぞれのライフステージや価値観に応じて活躍できるよう、育児・介護支援、フレックスタイム制度、在宅勤務制度など多様な働き方を支える制度を整備することで、意思決定の質向上およびイノベーション創出につなげていきます。

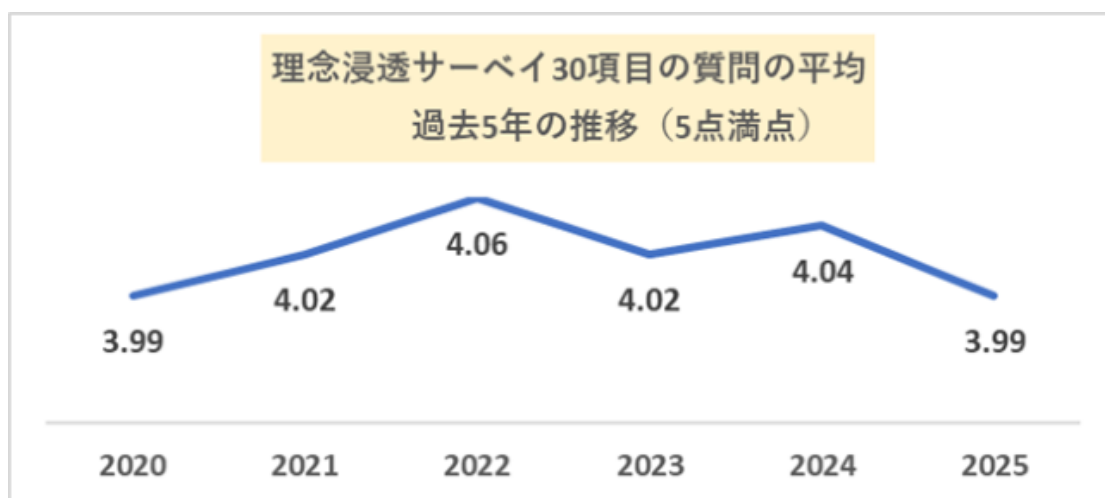
(単体)

		2021	2022	2023	2024	2025
従業員数(人)		2,564	2,631	2,711	2,765	2,858
従業員の女性比率(%)		23	24.3	25.3	26.2	27.7
女性管理職比率(%)		6.3	7.4	8.4	10.1	11.8
育児休業取得比率(%)	男性	37	52	57.3	74.7	61.5
	女性	100	100	100	100	100
育児休業平均取得日数(日)	男性	12.3	24.6	26.5	55	61.3
	女性	121.4	119.3	232.2	189.8	146.6
育児休業取得者復職率(%)		100	100	100	100	100
障がい者雇用率(%)		2.91	2.58	2.50	2.23	2.42

(注) 女性管理職比率については、各年度における4月1日時点の割合を記載しています。

健康経営・エンゲージメント向上 [持続的な実行力の確保]

当社グループは、従業員の心身の健康とエンゲージメントを、持続的な事業運営と実行力の基盤と捉えています。健康経営においては、経営トップを健康経営責任者とし、健康経営の中心組織である人事部が社内外の関係者と連携のもと、全社的に健康経営を推進し、ツムラ流「養生」をコンセプトとした各種施策を展開しています。さらに、理念浸透・コーチミーティングを軸とした“対話”の企業文化の醸成を通じて、従業員が安心して能力を發揮できる環境整備を進めています。これらの取組みは、「漢方薬的組織」の実現を通じて、組織全体の実行力向上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。



ツムラ健康宣言

ツムラグループは、パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げる企業として、人々の健康に貢献し、社会のwell-beingに寄与することを目指しています。

そのためには、社員一人ひとりが心身ともに健康であり、個々の能力を最大限に發揮できる職場環境が必要不可欠であると考えています。

ツムラグループは、社員が養生※を通じて自発的に健康維持・増進に取り組めるよう支援するとともに、安心して働ける職場環境を築くことを宣言します。

(2) 従業員給与・処遇等の方針

当社グループは、「人」の成長なくして、組織の成長なし。組織の成長なくして会社の成長なし。」という原理原則に基づき、人財こそが企業の持続的成長と企業価値向上の原動力であるとの考え方のもと、従業員の貢献と成長に報いる適切な処遇の実現を目指しています。従業員の給与等は、各従業員が担う役割・責任、発揮した能力および成果、ならびに組織への貢献度を踏まえ、公正・公平かつ納得性の高い水準となるよう決定します。具体的には、基本給、賞与、諸手当等により構成し、評価制度と連動した運用を行っています。

また、社員の意識向上と能力発揮を促し、長期的な企業価値向上に向けた一体感を醸成することを目的として、全従業員を対象とした従業員株式交付制度を導入しています。

評価においては、長期経営ビジョンの実現に向けた目標達成や成果に加え、理念の体現や対話を通じた協働、専門性の深化といった行動・能力の発揮も踏まえ、短期的な成果と中長期的な価値創出の両立を図ります。また、外部環境や労働市場、事業環境の変化も踏まえつつ、継続的に制度の見直しを行います。処遇の決定にあたっては、性別、年齢、国籍、雇用形態等にかかわらず人物本位での評価・登用を行い、同一労働同一賃金の趣旨を踏まえた制度運用に努めます。

なお、従業員が安心して能力を発揮できる基盤づくりとして、育児・介護等との両立支援や柔軟な働き方の環境整備、健康経営の推進等に取り組んでおり、これらの方針および具体的施策は前記(1)組織・人財戦略の「健康経営・エンゲージメント向上」において整理しています。

3. 人的資本可視化に関する方針

当社グループは、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向け、組織・人的資本を経営戦略の実行を左右する中核的基盤と位置付けております。この認識のもと、人的資本の状況を継続的かつ多面的に可視化し、経営戦略と組織・人財戦略の連動状況を検証することで、戦略実行力の高度化および中長期的な企業価値向上につなげることを基本方針としています。

人的資本の可視化にあたっては、経営人財、専門人財、基盤人財といった人財区分ごとの特性を踏まえ、量的充足状況のみならず、専門性の深化、組織の実行力、行動変容といった質的側面を重視します。法令に基づく開示指標に加え、組織・人財戦略の各政策と対応付けた任意指標を設定し、定量指標と定性指標を組み合わせモニタリングを行います。

これらの指標は、単なる進捗管理や情報開示を目的とするものではなく、人財投資の重点配分、育成・配置方針の見直し、組織課題への優先対応等の経営判断に活用します。あわせて、指標の変化を通じて、研究開発力や品質保証力、安定供給体制といった事業成果への波及を検証し、必要に応じて施策の見直し・高度化を図ることで、持続的な価値創造を実現していきます。

4. 目指すべき目標

当社グループは、前記「人的資本可視化方針」に基づき、長期経営ビジョンの実現に向けた組織・人財戦略の進捗、経営戦略との連動度、潜在的な課題やリスクを定量・定性の両面から継続的に把握し、施策の見直し・強化につなげています。指標は、法令に基づく開示指標に加え、組織・人財戦略の各政策に紐づく任意指標を設定し、状況の可視化と分析を通じて、戦略実行力の高度化および中長期的な企業価値向上を図る考え方としています。

指標設計の考え方（経営戦略との連動）

当社グループの指標体系は、以下の考え方に基づき設計しております。

- ・ 長期経営ビジョンを起点とし、組織・人財戦略の各政策が「実行されているか」「成果につながっているか」を検証できること
- ・ 単なる活動量ではなく、人財の質・組織の実行力・行動変容を捉える指標を重視すること
- ・ 定量指標と定性指標を組み合わせ、短期的な進捗と中長期的な価値創出の両立を図ること
- ・ 経営人財、専門人財、基盤人財といった人財区分ごとの特性を踏まえ、層別に可視化・分析できる指標体系とすること

法定開示指標（提出会社）

当社グループは、以下の法定指標について、継続的にモニタリングおよび開示を行っております。

- ・ 管理職に占める女性労働者の割合
- ・ 男性労働者の育児休業取得率
- ・ 労働者の男女の賃金の差異

これらの指標は、DE&I推進および公正・公平な人事運営の状況を把握するための基礎的かつ重要な指標として位置付けています。

任意開示指標（組織・人財戦略との対応）

当社グループでは、法定指標に加え、（１）組織・人財戦略の各政策と対応付けた任意指標を設定しています。

各指標は、組織・人財戦略の進捗把握に加え、事業競争力や品質基盤等への影響を検証するための先行指標として位置付けています。

（１）経営人財の計画的養成（政策）

- ・ 次世代経営人財候補者数
- ・ 経営人財養成プログラム修了者数
- ・ グローバル経営人財比率

これらの指標を通じて、将来の経営を担う人財の層の厚みおよび計画的育成の進捗を把握しています。

（２）専門人財・基盤人財の育成（政策）

- ・ 社員一人当たりの教育費
- ・ 年間教育時間（人事部、ツムラアカデミー部における実施）
- ・ リスキル・DX教育の受講状況

人財育成を「戦略的投資」と捉え、専門性・DX対応力の強化が着実に進んでいるかを検証しています。

（３）人財ポートフォリオを起点とした採用（政策）

- ・ 新卒採用社員数・キャリア採用社員数
- ・ 女性採用比率
- ・ キャリア採用比率

事業戦略に必要な人財の量・質が確保されているかを、中長期視点で確認するための指標としています。

（４）自律的なキャリア形成と挑戦機会（政策）

- ・ キャリアMeets参加者数

従業員のキャリア自律および挑戦機会の広がりを捉え、組織の活性化や行動変容の進捗を把握しています。

（５）DE&I推進（政策）

- ・ 管理職に占める女性労働者の割合
- ・ 女性執行役員比率
- ・ 障がい者雇用率

多様な人財の活躍状況を継続的に把握し、意思決定の質向上および組織の持続的競争力強化につなげていきます。

（６）健康経営・エンゲージメント向上（政策）

- ・ 男性育児休業取得率・平均取得日数
- ・ 育児休業取得者復職率
- ・ エンゲージメントサーベイ結果
- ・ 理念浸透サーベイ結果

従業員が心身ともに健康で、主体的に能力を発揮できているかを把握するための指標として活用しています。定性指標については、数値の増減のみならず、背景要因や組織ごとの差異を分析し、対話を通じた課題特定と施策改善につなげています。

指標の活用と今後の考え方

これらの指標を通じて、当社グループは、組織・人財戦略の進捗状況、経営戦略との連動度、潜在的な課題やリスクを継続的に可視化するとともに、人財投資の重点配分、育成・配置方針の見直し、組織課題への優先対応等の経営判断に活用していきます。また、各指標については活動量の把握にとどまらず、離職率、

エンゲージメント、生産性、品質指標等のアウトカム指標との関係性を分析し、人的資本施策の有効性の検証および改善に活用するとともに、研究開発力や品質保証力、安定供給体制といった事業成果への波及についても検証しています。これらの分析結果は、組織・人的資本政策委員会等において共有し、施策の見直しや重点投資領域の検討に反映することで、人的資本マネジメントと経営判断との連動を図り、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

また、各指標は、組織・人財戦略の進捗把握に加え、事業競争力や品質基盤等への影響を検証するための先行指標として位置付けています。特に、教育投資やキャリア形成支援に関する指標はエンゲージメントや離職率との関係を、DE&Iに関する指標は組織の多様性確保との関係を把握するために活用しています。

当社グループは、こうした人的資本指標の分析と人財ポートフォリオに基づく施策の継続的な高度化を通じて、組織資本・人的資本を起点とした価値創造モデルを進化させ、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

(2) 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2026年3月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)
医薬品事業	4,923 [886]
合計	4,923 [886]

- (注) 1 従業員数は、就業人員数です。
2 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。なお、臨時従業員には、臨時社員・契約社員等を含み、派遣社員は除いています。
3 従業員数が前連結会計年度末に比べ651名増加していますが、これは主に当連結会計年度より上海虹橋中薬飲片有限公司を連結の範囲に含めたことによるものです。

(2) 提出会社の状況

2026年3月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(千円)	平均年間給与の対前事業年度増減率(%)
2,858 [505]	41.9	15.5	9,114	14.6

セグメントの名称	従業員数(名)
医薬品事業	2,858 [505]
合計	2,858 [505]

- (注) 1 従業員数は、就業人員数です。
2 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでいます。
3 臨時従業員数は [] 内に当事業年度の平均人員を外数で記載しています。なお、臨時従業員には、契約社員を含み、派遣社員は除いています。

(3) 労働組合の状況

当社には「ツムラ労働組合」が結成されており、医薬化粧品産業労働組合連合会に加盟しています。

2026年3月31日現在の組合員数は2,250名で、ユニオン・ショップ制を採用しています。

なお、労使関係は円満であり、特記すべき事項はありません。

(4) 使用人その他の従業員のみを対象とした従業員株主所有制度の内容

当社グループは、当社の従業員(有期雇用者を除く。)を対象に、信託型株式交付制度(株式付与ESOP(Employee Stock Ownership Plan)信託)を導入しています。詳細は、「第4 提出会社の状況 1 株式等の状況(8) 役員・従業員株式所有制度の内容」に記載しています。

(5) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

提出会社

管理職に占める女性労働者の割合(%) (注)1, 3	男性労働者の育児休業取得率(%) (注)2, 3	労働者の男女の賃金の差異(%) (注)1, 3, 4		
		全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者
11.83	61.50	77.79	78.64	75.92

- (注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(2015年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。
2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(1991年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(1991年労働省令第25号)第71条の6第2号における育児休業等の取得割合を算出したものです。
3. 管理職に占める女性労働者の割合については、2026年3月31日時点の割合を算出したものであり、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異については、2025年4月1日から2026年3月31日までを対象期間として算出したものです。
4. 労働者の男女の賃金の差異については、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しています。なお、同一労働の賃金に差はなく、等級別人数構成の差によるものです。
5. 上記指標は、出向者を出向先の従業員として集計しています。

連結子会社

名称	管理職に占める女性労働者の割合(%)
株式会社ロジテムツムラ	16.7

- (注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(2015年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。
2. 管理職に占める女性労働者の割合については、2026年3月31日時点の割合を算出したものであり、出向者は出向先の従業員として集計しています。

連結ベース

名称	管理職に占める女性労働者の割合(%)
株式会社ツムラ(当社)及び連結子会社	18.89

- (注) 1. 提出会社及び連結会社16社の集計値を記載しています。
2. 提出会社及び国内連結子会社の管理職に占める女性労働者の割合については、2026年3月31日時点の割合を算出したものであり、出向者は出向先の従業員として集計しています。

第5 【経理の状況】

1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号)に基づいて作成しています。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1963年大蔵省令第59号)に基づいて作成しています。

2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の財務諸表について、PwC Japan有限責任監査法人により監査を受けています。

3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っています。具体的には、公益財団法人財務会計基準機構へ加入しており、同財団及び監査法人等が行う各種研修に参加することにより、会計基準等の内容を適切に把握しています。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	73,227	84,079
受取手形及び売掛金	4 68,017	4 72,250
商品及び製品	14,939	24,262
仕掛品	20,197	25,115
原材料及び貯蔵品	98,647	114,629
その他	21,006	29,347
貸倒引当金	325	471
流動資産合計	295,709	349,212
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	3 100,818	3 118,939
機械装置及び運搬具	3 79,770	3 89,362
工具、器具及び備品	3 16,685	3 18,762
土地	1 10,810	1 11,975
建設仮勘定	41,344	60,290
その他	897	920
減価償却累計額	122,080	133,311
有形固定資産合計	128,246	166,940
無形固定資産		
のれん	8,512	17,665
その他	9,729	32,716
無形固定資産合計	18,241	50,381
投資その他の資産		
投資有価証券	10,276	7,478
退職給付に係る資産	5,328	6,603
繰延税金資産	847	1,290
その他	2 5,730	2 10,860
貸倒引当金	0	0
投資その他の資産合計	22,182	26,231
固定資産合計	168,670	243,553
資産合計	464,380	592,766

(単位：百万円)

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

【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)		(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	
売上高	1	181,093	1	192,615
売上原価	2	90,509	2	101,098
売上総利益		90,583		91,516
販売費及び一般管理費	3, 4	50,458	3, 4	56,296
営業利益		40,125		35,219
営業外収益				
受取利息		628		573
受取配当金		386		299
為替差益		1,176		5,752
補助金収入		562		305
その他		314		383
営業外収益合計		3,067		7,313
営業外費用				
支払利息		518		1,052
シンジケートローン手数料		-		1,100
その他		227		344
営業外費用合計		746		2,497
経常利益		42,446		40,036
特別利益				
固定資産売却益	5	9	5	1
投資有価証券売却益		3,239		2,193
特別利益合計		3,248		2,194
特別損失				
固定資産売却損	6	2	6	243
固定資産除却損	7	100	7	172
投資有価証券評価損		32		499
関係会社出資金評価損		-		141
本社移転費用		-		136
特別損失合計		135		1,194
税金等調整前当期純利益		45,559		41,036
法人税、住民税及び事業税		10,630		10,763
法人税等調整額		404		30
法人税等合計		11,035		10,793
当期純利益		34,523		30,242
非支配株主に帰属する当期純利益		2,095		2,125
親会社株主に帰属する当期純利益		32,428		28,117

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月31日)
当期純利益	34,523	30,242
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,219	159
繰延ヘッジ損益	1,087	5,437
土地再評価差額金	34	-
為替換算調整勘定	13,055	4,297
退職給付に係る調整額	861	728
その他の包括利益合計	1 10,575	1 10,304
包括利益	45,099	40,547
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	39,611	36,661
非支配株主に係る包括利益	5,487	3,885

【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	30,142	13,739	205,804	2,378	247,307
当期変動額					
剰余金の配当			9,030		9,030
親会社株主に帰属する 当期純利益			32,428		32,428
自己株式の取得				912	912
自己株式の処分		10		48	59
非支配株主との取引に係 る親会社の持分変動					-
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	10	23,398	863	22,545
当期末残高	30,142	13,749	229,202	3,242	269,852

	その他の包括利益累計額						非支配 株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	5,910	1,328	2,673	13,870	287	23,494	24,562	295,364
当期変動額								
剰余金の配当								9,030
親会社株主に帰属する 当期純利益								32,428
自己株式の取得								912
自己株式の処分								59
非支配株主との取引に係 る親会社の持分変動								-
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）	2,219	1,087	34	9,663	861	7,182	5,017	12,199
当期変動額合計	2,219	1,087	34	9,663	861	7,182	5,017	34,745
当期末残高	3,690	240	2,638	23,533	574	30,677	29,579	330,110

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	30,142	13,749	229,202	3,242	269,852
当期変動額					
剰余金の配当			10,309		10,309
親会社株主に帰属する 当期純利益			28,117		28,117
自己株式の取得				6,130	6,130
自己株式の処分		60		1,252	1,313
非支配株主との取引に係 る親会社の持分変動		336			336
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	275	17,807	4,877	12,654
当期末残高	30,142	13,473	247,010	8,120	282,506

	その他の包括利益累計額						非支配 株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	3,690	240	2,638	23,533	574	30,677	29,579	330,110
当期変動額								
剰余金の配当								10,309
親会社株主に帰属する 当期純利益								28,117
自己株式の取得								6,130
自己株式の処分								1,313
非支配株主との取引に係 る親会社の持分変動								336
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	159	5,437	-	2,537	728	8,544	20,295	28,839
当期変動額合計	159	5,437	-	2,537	728	8,544	20,295	41,493
当期末残高	3,531	5,678	2,638	26,071	1,302	39,222	49,874	371,603

【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	45,559	41,036
減価償却費	10,620	12,291
のれん償却額	550	770
貸倒引当金の増減額（は減少）	11	28
受取利息及び受取配当金	1,014	872
支払利息	518	1,052
有形固定資産除売却損益（は益）	93	367
売上債権の増減額（は増加）	434	6,105
棚卸資産の増減額（は増加）	9,646	20,511
仕入債務の増減額（は減少）	2,919	2,250
シンジケートローン手数料	-	1,100
本社移転費用	-	136
有価証券及び投資有価証券売却損益（は益）	3,239	2,193
退職給付に係る資産の増減額（は増加）	411	326
退職給付に係る負債の増減額（は減少）	536	27
投資有価証券評価損益（は益）	32	499
関係会社出資金評価損	-	141
その他	7,646	4,316
小計	39,296	37,533
利息及び配当金の受取額	992	855
利息の支払額	529	1,047
法人税等の支払額	5,936	12,623
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,823	24,718
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額（は増加）	1	5,189
有形固定資産の取得による支出	27,591	32,780
有形固定資産の売却による収入	20	9
無形固定資産の取得による支出	2,203	1,596
無形固定資産の売却による収入	1	-
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	3,371	3,329
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	8,414	8,316
貸付けによる支出	0	0
貸付金の回収による収入	70	69
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	² 14,764
その他	315	1,044
投資活動によるキャッシュ・フロー	24,974	50,309

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	26,610	48,368
短期借入金の返済による支出	31,638	54,340
長期借入れによる収入	10,674	53,408
長期借入金の返済による支出	-	395
社債の償還による支出	15,000	-
シンジケートローン手数料の支払額	-	1,100
自己株式の取得による支出	912	6,130
非支配株主からの払込みによる収入	-	2,686
配当金の支払額	9,021	10,299
非支配株主への配当金の支払額	523	-
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	776
その他	60	1,183
財務活動によるキャッシュ・フロー	19,871	32,603
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,122	1,886
現金及び現金同等物の増減額（は減少）	4,899	5,126
現金及び現金同等物の期首残高	78,034	73,135
現金及び現金同等物の期末残高	1 73,135	1 78,261

【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数 16社

主要な連結子会社名は、「第一部 企業情報 第1 企業の概況 4 関係会社の状況」に記載しているため省略しています。

なお、当連結会計年度において、当社の連結子会社である津村(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) 主要な非連結子会社の名称

LAO TSUMURA CO., LTD. 他2社

(3) 非連結子会社について連結の範囲から除いた理由

非連結子会社3社は、いずれも小規模であり、合計の総資産、売上高、当期純損益(持分に見合う額)及び利益剰余金(持分に見合う額)等は、いずれも連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないため、連結の範囲から除外しています。

2 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法適用の関連会社数

該当事項はありません。

(2) 持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社のうち、主要な会社等の名称

LAO TSUMURA CO., LTD. 他2社

(3) 持分法を適用しない理由

持分法を適用していない非連結子会社3社は、当期純損益(持分に見合う額)及び利益剰余金(持分に見合う額)等からみて、持分法の対象から除いても連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、持分法の適用範囲から除外しています。

(4) 持分法の適用の手続について特に記載する必要があると認められる事項

該当事項はありません。

3 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち津村(中国)有限公司、深セン津村薬業有限公司、平村(深セン)医薬有限公司、上海津村製薬有限公司、天津津村製薬有限公司、平安津村有限公司、平安津村薬業有限公司及びその子会社5社、上海虹橋中薬飲片有限公司、並びにTSUMURA USA, INC.の決算日は12月31日です。連結財務諸表の作成に当たっては同決算日現在の財務諸表を使用しています。

なお、同決算日と連結決算日との間に重要な取引が生じた場合には、連結上必要な調整を行っています。

4 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

有価証券

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法

(評価差額は、全部純資産直入法により処理し、売却原価は、移動平均法により算定しています。)

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

棚卸資産

主として総平均法による原価法

(貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定しています。)

デリバティブ

時価法

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

有形固定資産(リース資産を除く。)

定額法

なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

建物及び構築物 3～65年

機械装置及び運搬具 3～8年

無形固定資産(リース資産を除く。)

定額法

なお、ソフトウェア(自社利用分)については、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法によっています。また、顧客関連資産については、効果の及ぶ期間(20～25.5年)に基づく定額法によっています。

リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっています。

(3) 重要な繰延資産の処理方法

社債発行費は支出時に全額費用として処理しています。

(4) 重要な引当金の計上基準

貸倒引当金

受取手形、売掛金等の貸倒れによる損失に備えるため、貸倒実績率による計算額を計上しているほか、貸倒懸念債権等特定の債権に対する回収不能見込額を個別に見積って計上しています。

従業員株式給付引当金

従業員株式交付規程に基づく従業員への当社株式の交付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込額に基づき従業員株式給付引当金を計上しています。

役員株式給付引当金

株式交付規程に基づく取締役等への当社株式の交付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込額に基づき、役員株式給付引当金を計上しています。

(5) 退職給付に係る会計処理の方法

退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。

数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生の日連結会計年度から費用処理しています。

未認識数理計算上の差異は、税効果を調整の上、純資産の部におけるその他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額に計上しています。

小規模企業等における簡便法の採用

一部の連結子会社は、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用しています。

(6) 重要な収益及び費用の計上基準

製品の販売については製品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断していることから、製品の引渡時点で収益を認識しています。

また、収益は顧客との契約において約束された対価から返品、値引き及び割戻し等を控除した金額で測定しています。

取引の対価は履行義務を充足してから1年以内に受領しており、重要な金融要素は含まれていません。

(7) 重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算の基準

外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しています。

なお、在外子会社等の資産及び負債は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定及び非支配株主持分に含めています。

(8) 重要なヘッジ会計の方法

ヘッジ会計の方法

主として繰延ヘッジ処理を採用しています。

なお、為替予約については振当処理の要件を満たしている場合は振当処理を、金利スワップについては特例処理の要件を満たしている場合には特例処理を採用しています。

ヘッジ手段とヘッジ対象

・ヘッジ手段

為替予約

金利スワップ

・ヘッジ対象

外貨建予定取引

長期借入金

ヘッジ方針

主として運用管理規則に則って為替変動リスクおよび金利変動リスクをヘッジしています。

ヘッジ有効性評価の方法

外貨建予定取引への為替予約については全て振当処理を採用しているため、有効性評価を省略しています。

また、長期借入金への金利スワップについては全て特例処理を採用しているため、有効性評価を省略しています。

(9) のれんの償却方法及び償却期間

のれんの償却については、その効果の発現する期間を個別に見積もり、20年以内の合理的な年数で均等償却することとしています。

なお、金額に重要性が乏しい場合には、当該のれんが生じた連結会計年度の損益として処理することとしています。

(10) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっています。

(11) その他連結財務諸表作成のための重要な事項

消費税等の会計処理

控除対象外消費税及び地方消費税は、当連結会計年度の費用として処理しています。

(重要な会計上の見積り)

(のれん)

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
平安津村薬業有限公司及びその子会社5社	8,512	8,197
上海虹橋中薬飲片有限公司	-	9,467

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

算出方法

買収によって計上されたのれんの償却はその効果の発現する期間を個別に見積もり、20年で均等償却を行っています。

当該のれんの減損判定にあたり、のれんを含むより大きな単位で資産のグルーピングを行い、当該資産グループの営業活動から生ずる損益又はキャッシュ・フローが、継続してマイナスとなっているか等の判定により減損の兆候を識別しています。

減損の兆候がある資産グループについて、当該資産グループから得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を下回る場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上することとしています。

回収可能価額は、当該資産グループから生じる将来キャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いた使用価値で算定しています。

なお、対象企業の当連結会計年度におけるのれん償却後の営業損益の状況をモニタリングするとともに、当連結会計年度以降の事業計画における営業損益の見込みについて検討を行うことで、減損の兆候がないとの判断を行っています。

主要な仮定

減損損失を認識するかどうかの判定及び使用価値の算定において用いられる将来キャッシュ・フロー、割引率等については一定の仮定を用いています。

将来キャッシュ・フローは、経営者が承認した事業計画と成長率等を基礎に、過去の実績及び外部からの情報等を考慮し見積っています。

また、割引率は資産グループごとに設定した加重平均資本コスト等によっています。

なお、当連結会計年度において減損の兆候がないため、減損損失は計上していません。

翌年度の連結財務諸表に与える影響

のれんの減損は、子会社の業績及び事業計画等をもとに検討し測定していますが、将来において経営環境の悪化等により業績が当初の想定を下回る場合は、連結財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

(上海虹橋中薬飲片有限公司の買収により取得した無形固定資産の企業結合日時点における時価の見積り)

当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

	企業結合日時点	連結会計年度末
上海虹橋中薬飲片有限公司の買収により取得した顧客関連資産	21,011百万円	22,813百万円

算出方法

当社グループは、企業結合取引の結果取得した顧客関連資産の企業結合日時点における時価について、コスト・アプローチ、マーケット・アプローチ、インカム・アプローチなどの合理的に算定された価額を基礎として算定しています。当社の連結子会社である津村(中国)有限公司は当連結会計年度に、現金(未払金を含む)23,837百万円を対価とした取引により上海虹橋中薬飲片有限公司の持分51%を取得し、子会社としました。取得した識別可能な資産及び引き受けた負債の認識及び測定を行い、当連結会計年度において、取得原価の配分手続を完了させました。

その結果、識別された21,011百万円の顧客関連資産の時価は、多期間超過収益法により算定しています。当買収の目的は、上海虹橋中薬飲片有限公司が有する販売力と、当社グループの生薬トレーサビリティ体

制、品質管理及び研究開発に関するノウハウを組み合わせることで見込まれる、生薬プラットフォーム事業の拡大及び競争力強化をすることにあります。

主要な仮定

企業結合日時点における顧客関連資産の時価の見積りにあたっては、事業計画を基礎とした将来の売上収益の予測、既存顧客の減耗率及び割引率を主要な仮定としています。

(未適用の会計基準等)

(リースに関する会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」(企業会計基準第34号 2024年9月13日 企業会計基準委員会)
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日 企業会計基準委員会) 等

(1) 概要

企業会計基準委員会において、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組みの一環として、借手の全てのリースについて資産及び負債を認識するリースに関する会計基準の開発に向けて、国際的な会計基準を踏まえた検討が行われ、基本的な方針として、IFRS第16号の単一の会計処理モデルを基礎とするものの、IFRS第16号の全ての定めを採り入れるのではなく、主要な定めのみを採り入れることにより、簡素で利便性が高く、かつ、IFRS第16号の定めを個別財務諸表に用いても、基本的に修正が不要となることを目指したリース会計基準等が公表されました。

借手の会計処理として、借手のリースの費用配分の方法については、IFRS第16号と同様に、リースがファイナンス・リースであるかオペレーティング・リースであるかにかかわらず、全てのリースについて使用権資産に係る減価償却費及びリース負債に係る利息相当額を計上する単一の会計処理モデルが適用されます。

(2) 適用予定日

2028年3月期の期首から適用予定です。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中です。

(後発事象に関する会計基準等)

- ・「後発事象に関する会計基準」(企業会計基準第41号 2026年1月9日 企業会計基準委員会)
- ・「後発事象に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第35号 2026年1月9日 企業会計基準委員会)

(1) 概要

「後発事象に関する会計基準」等は、後発事象の定義、会計処理及び開示等を取り扱う包括的な会計基準を設定することを優先的な課題とし、日本公認会計士協会 監査・保証基準委員会 監査基準報告書560実務指針第1号「後発事象に関する監査上の取扱い」で示されている会計に関する内容を原則として踏襲して企業会計基準委員会に移管することを基本的な方針として、表現の見直し及び後発事象の評価期間の整理を行うとともに、財務諸表の公表の承認に関する注記を新たに求める等、後発事象に関する会計処理及び開示について定めたものであります。

(2) 適用予定日

2028年3月期の期首から適用予定です。

(追加情報)

(役員報酬BIP信託に係る取引について)

当社は、2022年5月10日開催の取締役会において、当社取締役(監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。)および当社と委任契約を締結している執行役員(以下「取締役等」という。)を対象とする業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」という。)の改定に伴い、パフォーマンス・シェア・ユニットに代わるインセン

ティブ・プランとして、グローバルでも主流なパフォーマンス・シェア(業績連動株式報酬)の性質を持つ信託型株式報酬(役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(以下「BIP信託」という。))を導入することを決議いたしました。

BIP信託とは、欧米の業績連動型株式報酬(Performance Share)および譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock)と同様に、役位や経営計画等の目標達成度等に応じて、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭(以下「当社株式等」という。)を取締役等に交付又は給付(以下「交付等」という。)する制度です。本制度の導入は、2022年6月29日開催の第86回定時株主総会にて承認を得ており、当初の対象期間は2023年3月31日で終了する事業年度から2025年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度としました。

当社は、2025年5月12日開催の取締役会において、本制度の継続および一部改定を決議し、本制度の継続および一部改定に関する議案を2025年6月27日開催の第89回定時株主総会(以下「本株主総会」という。)にて承認を得ています。

(1) 取引の概要

本信託は、当社の中期経営計画の対象となる事業年度(以下「対象期間」という。)を対象として、本信託を通じて取締役等に当社株式等の交付等を行う株式報酬制度です。なお、改定後の最初の対象期間は、2026年3月31日で終了する事業年度から2028年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度とします。

本制度に基づく報酬は、「LTI- 」と「LTI- 」から構成されます。「LTI- 」は、取締役等に対して、役割・職務等に応じて中期経営計画における業績目標の達成度等に連動して当社株式等の交付等を行うものです。「LTI- 」は、取締役等に対して、役割・職務等に応じて長期ビジョンの実現度に連動して当社株式等の交付等を行うものです。なお、「LTI- 」と「LTI- 」の構成割合は、「LTI- 」が約70%、「LTI- 」は約30%とします。

(2) 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額(付随費用の金額を除く。)により純資産の部に自己株式として計上しています。当該自己株式の帳簿価額は、当連結会計年度末では842百万円、株式数は当連結会計年度末では238,075株です。

(株式付与ESOP信託に係る取引について)

当社は、2023年3月23日開催の経営会議において、当社の従業員(有期雇用者を除く。)を対象に、信託型株式交付制度(株式付与ESOP(Employee Stock Ownership Plan)信託)を導入することを決議いたしました。

なお、2025年5月12日開催の経営会議において、本信託型株式交付制度(以下「本制度」という。)の継続について決議しております。

(1) 取引の概要

本制度は、中期経営計画期間(以下「対象期間」という。延長後の対象期間は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とする。)を対象として、2つのビジョン実現に向けた進捗目標()の達成度等に応じて当社株式の交付および当社株式の換価処分金の給付(以下「当社株式の交付等」という。)を行います。なお、本制度の対象範囲には国内非居住者も含まれますが、居住国の法制などにより本制度の対象に含めることが困難な場合には、株式交付等に相当する金銭を本制度に代わり当社から支給することがあります。

()進捗目標の達成度を評価する指標は、従業員と一部の幹部従業員で別に設定いたします。

なお、サステナビリティビジョンに関する目標は、サステナビリティ・ガバナンス・生産性に関連するものを設定いたします。

従業員	所属組織のサステナビリティビジョンに関する目標等
一部の 幹部従業員	中期経営計画における連結売上高・連結営業利益・連結ROE(対象期間平均)の全社業績目標並びに個々が設定する中期経営計画及びサステナビリティビジョンに関する目標等

(2) 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額(付随費用の金額を除く。)により純資産の部に自己株式として計上しています。当該自己株式の帳簿価額は、当連結会計年度末で1,648百万円、株式数は当連結会計年度末では506,292株です。

(財務制限条項)

当社の長期借入金のうち、シンジケートローン(2026年1月16日付金銭消費貸借契約、当連結会計年度末残高50,000百万円)には、下記の財務制限条項が付されております。

各年度の決算期末日における連結貸借対照表に記載される純資産の部の金額について、直前の決算期末日または2025年3月期末日における連結貸借対照表の純資産の部の金額いずれか大きい方の75%を維持すること。

各年度の決算期に係る連結損益計算書における経常損益が、2期連続して経常損失を計上しないこと。

なお、 については、当連結会計年度末において抵触している条項はありません。

(連結貸借対照表関係)

- 1 「土地の再評価に関する法律」(1998年3月31日公布法律第34号)及び「土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律」(2001年3月31日公布法律第19号)に基づき、当社は事業用の土地の再評価を行い、再評価差額から再評価に係る繰延税金負債を控除した金額を土地再評価差額金として「純資産の部」に計上しています。

・再評価の方法

「土地の再評価に関する法律施行令」(1998年3月31日公布政令第119号)第2条第3号に定める固定資産税評価額及び同法令第2条第5号に定める不動産鑑定士による鑑定評価に合理的な調整を行って算出する方法を採用しています。

・再評価を行った年月日・・・2002年3月31日

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
再評価を行った土地の期末における時価と再評価後の帳簿価額との差額	2,177百万円	2,177百万円

- 2 非連結子会社及び関連会社に対するものは、次のとおりです。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
(投資その他の資産)		
その他(出資金)	2,027百万円	1,875百万円

- 3 圧縮記帳額

国庫補助金により有形固定資産の取得価額から控除している圧縮記帳額及びその内訳は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
建物及び構築物	134百万円	134百万円
機械装置及び運搬具	89百万円	89百万円
工具、器具及び備品	1百万円	1百万円
合計	225百万円	225百万円

- 4 受取手形及び売掛金

受取手形及び売掛金のうち、顧客との契約から生じた債権の金額は、それぞれ次のとおりです。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
受取手形	1,714百万円	1,725百万円
売掛金	66,302百万円	70,524百万円
合計	68,017百万円	72,250百万円

- 5 契約負債

その他流動負債のうち、契約負債の金額は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
契約負債	64百万円	77百万円
合計	64百万円	77百万円

(連結損益計算書関係)

1 顧客との契約から生じる収益

売上高については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載していません。

顧客との契約から生じる収益の金額は、連結財務諸表「注記事項(収益認識関係) 1 顧客との契約から生じる収益を分解した情報」に記載しています。

2 期末棚卸高は収益性の低下に伴う簿価切下げ後の金額であり、次の棚卸資産評価損が売上原価に含まれていません。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
	1,472百万円	522百万円

3 販売費及び一般管理費のうち、主要な費目及び金額は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
給料諸手当	19,118百万円	21,470百万円
研究開発費	8,355百万円	8,484百万円
退職給付費用	1,648百万円	1,225百万円
貸倒引当金繰入額	- 百万円	57百万円
従業員株式給付引当金繰入額	385百万円	586百万円
役員株式給付引当金繰入額	110百万円	63百万円

4 一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
	8,355百万円	8,484百万円

5 固定資産売却益の内訳は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
機械装置及び運搬具	1百万円	0百万円
工具、器具及び備品	0百万円	0百万円
土地	7百万円	- 百万円
その他	0百万円	0百万円

6 固定資産売却損の内訳は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
建物及び構築物	0百万円	27百万円
機械装置及び運搬具	1百万円	0百万円
工具、器具及び備品	0百万円	2百万円
土地	- 百万円	181百万円
その他	- 百万円	31百万円

7 固定資産除却損の内訳は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
建物及び構築物	45百万円	86百万円
機械装置及び運搬具	16百万円	30百万円
工具、器具及び備品	9百万円	9百万円
その他	29百万円	46百万円

(連結包括利益計算書関係)

1 その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	76百万円	1,460百万円
組替調整額	3,206百万円	1,693百万円
法人税等及び税効果調整前	3,129百万円	232百万円
法人税等及び税効果額	909百万円	73百万円
その他有価証券評価差額金	2,219百万円	159百万円
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	1,568百万円	7,945百万円
法人税等及び税効果額	480百万円	2,508百万円
法人税等及び繰延ヘッジ損益	1,087百万円	5,437百万円
土地再評価差額金		
当期発生額	34百万円	-百万円
為替換算調整勘定		
当期発生額	712百万円	1,156百万円
為替換算調整勘定	13,055百万円	4,297百万円
退職給付に係る調整額		
当期発生額	1,209百万円	937百万円
組替調整額	56百万円	89百万円
法人税等及び税効果調整前	1,265百万円	1,026百万円
法人税等及び税効果額	404百万円	298百万円
退職給付に係る調整額	861百万円	728百万円
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	-百万円	-百万円
その他の包括利益合計	10,575百万円	10,304百万円

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

株式の種類	当連結会計年度 期首株式数(千株)	当連結会計年度 増加株式数(千株)	当連結会計年度 減少株式数(千株)	当連結会計年度 期末株式数(千株)
発行済株式				
普通株式	76,758	-	-	76,758
自己株式				
普通株式	829	207	16	1,020

(注) 1. 変動事由の概要

増加数の主な内訳は、次のとおりです。

取締役会決議による自己株式の取得による増加 206千株
単元未満株式の買取りによる増加 0千株

減少数の主な内訳は、次のとおりです。

役員報酬BIP信託の退任者への株式交付による減少 6千株
株式付与ESOP信託の退職者への株式交付による減少 9千株

2. 当連結会計年度期首及び当連結会計年度末の自己株式数に含まれている株式付与ESOP信託口が所有する当社の株式数は、当連結会計年度期首462千株、当連結会計年度期末452千株であり、役員報酬BIP信託口が所有する当社の株式数は、当連結会計年度期首137千株、当連結会計年度期末131千株です。

2 新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

3 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2024年6月27日 定時株主総会	普通株式	3,826	50.00	2024年3月31日	2024年6月28日
2024年11月7日 取締役会	普通株式	5,203	68.00	2024年9月30日	2024年12月5日

(注) 2024年6月27日定時株主総会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金6百万円、株式付与ESOP信託が保有する当社株式に対する配当金23百万円が含まれています。
2024年11月7日取締役会の決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金9百万円、株式付与ESOP信託が保有する当社株式に対する配当金31百万円が含まれています。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議予定	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2025年6月27日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	5,189	68.00	2025年3月31日	2025年6月30日

(注) 2025年6月27日定時株主総会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金8百万円、株式付与ESOP信託が保有する当社株式に対する配当金30百万円が含まれています。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

株式の種類	当連結会計年度 期首株式数(千株)	当連結会計年度 増加株式数(千株)	当連結会計年度 減少株式数(千株)	当連結会計年度 期末株式数(千株)
発行済株式				
普通株式	76,758	-	-	76,758
自己株式				
普通株式	1,020	1,570	378	2,212

(注) 1. 変動事由の概要

増加数の主な内訳は、次のとおりです。

取締役会決議による自己株式の取得による増加	1,031千株
株式付与BIP信託による買い付けによる増加	165千株
株式付与ESOP信託による買い付けによる増加	373千株
単元未満株式の買取りによる増加	0千株

減少数の主な内訳は、次のとおりです。

役員報酬BIP信託に基づく株式報酬の交付による減少	58千株
株式付与ESOP信託に基づく株式報酬の交付による減少	319千株

2. 当連結会計年度期首及び当連結会計年度末の自己株式数に含まれている株式付与ESOP信託口が所有する当社の株式数は、当連結会計年度期首452千株、当連結会計年度期末506千株であり、役員報酬BIP信託口が所有する当社の株式数は、当連結会計年度期首131千株、当連結会計年度期末238千株です。

2 新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

3 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年6月27日 定時株主総会	普通株式	5,189	68.00	2025年3月31日	2025年6月30日
2025年11月10日 取締役会	普通株式	5,119	68.00	2025年9月30日	2025年12月5日

(注) 2025年6月27日定時株主総会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金8百万円、株式付与ESOP信託が保有する当社株式に対する配当金30百万円が含まれています。
2025年11月10日取締役会の決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金18百万円、株式付与ESOP信託が保有する当社株式に対する配当金46百万円が含まれています。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議予定	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2026年6月26日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	5,947	79.00	2026年3月31日	2026年6月29日

(注) 2026年6月26日定時株主総会で決議予定となる配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に対する配当金18百万円、株式付与ESOP信託が保有する当社株式に対する配当金39百万円が含まれています。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

1 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
現金及び預金勘定	73,227百万円	84,079百万円
預入期間が3ヶ月を超える 定期預金	13百万円	5,590百万円
役員報酬BIP信託預金及び ESOP信託預金	79百万円	227百万円
現金及び現金同等物	73,135百万円	78,261百万円

2 持分の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

当連結会計期間(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

持分の取得により新たに上海虹橋中薬饮片有限公司を連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳並びに持分の取得価額と取得のための支出(純額)との関係は次のとおりです。

流動資産	19,052	百万円
固定資産	31,094	百万円
のれん	8,768	百万円
流動負債	8,766	百万円
固定負債	12,458	百万円
非支配株主持分	14,131	百万円
為替換算調整勘定	278	百万円
取得価額	23,837	百万円
為替換算調整勘定	360	百万円
現金及び現金同等物	1,670	百万円
長期未払金	7,043	百万円
差引：連結の範囲の変更を伴う子会社出資金 の取得による支出	14,764	百万円

(リース取引関係)

(借主側)

1 ファイナンス・リース取引

所有権移転外ファイナンス・リース取引

リース資産の内容

有形固定資産

工場におけるフォークリフト等です。

リース資産の減価償却の方法

連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項「4 会計方針に関する事項 (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法 リース資産」に記載のとおりです。

2 オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
1年以内	14百万円	12百万円
1年超	13百万円	37百万円
合計	27百万円	49百万円

(金融商品関係)

1 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、漢方事業の持続的拡大のための設備投資計画や中国における成長投資計画に照らして、必要な資金を銀行借入や社債発行により調達しています。また、一時的な余資については、安全性の高い金融資産で運用しています。

デリバティブ取引については、後述のリスクをヘッジすることを目的としており、投機的な取引は行わない方針です。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金は、取引先の信用リスクに晒されています。当該リスクに関しては、社内規程に則り、取引先別に期日、残高を管理するとともに、信用状況等を勘案の上、取引先から保証金を預かっています。

投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されていますが、定期的に把握された時価を経理担当執行役員へ報告しています。

営業債務である支払手形及び買掛金は、すべて1年以内の支払期日です。なお、原料等の輸入に伴う外貨建取引については、為替の変動リスクに晒されていますが、為替変動リスクをヘッジするために、先物為替予約を利用しています。

短期借入金は、営業取引に係る資金調達であり、変動金利による金利の変動リスクに晒されています。

社債及び長期借入金は、主に設備投資に係る資金調達を目的としたものです。このうち一部は、変動金利であるため金利の変動リスクに晒されていますが、金利スワップ取引を利用してヘッジしています。

未払金及び未払法人税等は、全て1年以内の支払期日です。

デリバティブ取引は、外貨建予定取引に係る為替の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした先物為替予約取引、借入金に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジを目的とした金利スワップ取引です。なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法については、前述の「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」に記載されている「重要なヘッジ会計の方法」をご参照ください。

デリバティブ取引の執行、管理については、取引権限を定めた社内規程に則って行っており、また、デリバティブの利用にあたっては、信用リスクを軽減するために、格付の高い金融機関とのみ取引を行っています。

また、営業債務や借入金は、流動性リスクに晒されていますが、当社グループでは、各社が月次に資金繰り計画を作成するなどの方法により管理しています。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

注記事項「デリバティブ取引関係」におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

2 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりです。

前連結会計年度(2025年3月31日)

	連結貸借対照表計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
投資有価証券(2)	9,681	9,681	-
資産合計	9,681	9,681	-
社債(1年内償還予定を含む)	45,000	43,332	1,668
長期借入金	20,051	19,663	388
負債合計	65,051	62,995	2,056
デリバティブ取引(3)	346	346	-

(1) 「現金及び預金」、「受取手形及び売掛金」、「支払手形及び買掛金」、「短期借入金」、「未払金」及び「未払法人税等」については、現金及び短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。

(2) 市場価格のない株式等は、「投資有価証券」には含まれていません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりです。

区分	前連結会計年度(百万円)
非上場株式	594

(3) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しています。

当連結会計年度(2026年3月31日)

	連結貸借対照表計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
投資有価証券(2)	7,383	7,383	-
資産合計	7,383	7,383	-
社債	45,000	42,690	2,310
長期借入金(1年内返済予定を含む)	86,831	83,519	3,312
負債合計	131,831	126,209	5,622
デリバティブ取引(3)			
ヘッジ会計が適用されていないもの	-	-	-
ヘッジ会計が適用されているもの	8,291	8,291	-
デリバティブ取引計	8,291	8,291	-

(1) 「現金及び預金」、「受取手形及び売掛金」、「支払手形及び買掛金」、「短期借入金」、「未払金」及び「未払法人税等」については、現金及び短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。

(2) 市場価格のない株式等は、「投資有価証券」には含まれていません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりです。

区分	当連結会計年度(百万円)
非上場株式	94

(3) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しています。

(注) 1 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

前連結会計年度(2025年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 5年以内 (百万円)	5年超 10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
預金	73,223	-	-	-
受取手形及び売掛金	68,017	-	-	-
合計	141,240	-	-	-

当連結会計年度(2026年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 5年以内 (百万円)	5年超 10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
預金	84,076	-	-	-
受取手形及び売掛金	72,250	-	-	-
合計	156,326	-	-	-

(注) 2 社債、長期借入金、リース債務及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

前連結会計年度(2025年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
短期借入金	5,285	-	-	-	-	-
社債	-	-	15,000	-	15,000	15,000
長期借入金	-	9,377	-	-	-	10,674
リース債務	126	114	84	61	41	30
合計	5,411	9,491	15,084	61	15,041	25,705

当連結会計年度(2026年3月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
短期借入金	3,329	-	-	-	-	-
社債	-	15,000	-	15,000	-	15,000
長期借入金	9,377	-	11,315	894	10,129	55,115
リース債務	128	98	74	54	36	22
合計	12,834	15,098	11,389	15,948	10,165	70,138

3 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しています。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しています。

(1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

前連結会計年度(2025年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券	9,681	-	-	9,681
デリバティブ取引	-	346	-	346
資産計	9,681	346	-	10,027

当連結会計年度(2026年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券	7,383	-	-	7,383
デリバティブ取引				
通貨関連	-	8,291	-	8,291
金利関連	-	-	-	-
資産計	7,383	8,291	-	15,675

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

前連結会計年度(2025年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
社債(1年内償還予定を含む)	-	43,332	-	43,332
長期借入金	-	19,663	-	19,663
負債計	-	62,995	-	62,995

当連結会計年度(2026年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
社債	-	42,690	-	42,690
長期借入金(1年内返済予定を含む)	-	83,519	-	83,519
負債計	-	126,209	-	126,209

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

投資有価証券

上場株式は相場価格を用いて評価しています。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しています。

デリバティブ取引

為替予約の時価は、為替レート等の観察可能なインプットを用いて算定しており、その時価をレベル2の時価に分類しています。また、金利スワップの特例処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しています。

社債(1年内償還予定を含む)

当社の発行する社債の時価は、相場価格に基づき算定しており、その時価をレベル2の時価に分類しています。

長期借入金(1年内返済予定を含む)

長期借入金の時価は、元利金の合計額を、当該債務の残存期間及び信用リスクを加味した利率に基づき、割引計算により現在価値を算定しており、レベル2の時価に分類しています。なお、金利スワップの特例処理の対象とされている長期借入金については、当該金利スワップと一体として処理された元利金の合計額を用いて算定しており、レベル2の時価に分類しています。

(有価証券関係)

1 その他有価証券

前連結会計年度(2025年3月31日)

区分	連結貸借対照表計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの			
株式	9,681	4,292	5,389
小計	9,681	4,292	5,389
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの			
株式	-	-	-
小計	-	-	-
合計	9,681	4,292	5,389

(注) 非上場株式(連結貸借対照表計上額 594百万円)については、市場価格のない株式等であるため、上表には含めていません。

当連結会計年度(2026年3月31日)

区分	連結貸借対照表計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの			
株式	7,383	2,226	5,156
小計	7,383	2,226	5,156
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの			
株式	-	-	-
小計	-	-	-
合計	7,383	2,226	5,156

(注) 非上場株式(連結貸借対照表計上額 94百万円)については、市場価格のない株式等であるため、上表には含めていません。

2 連結会計年度中に売却したその他有価証券

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

区分	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
株式	5,047	3,239	-
合計	5,047	3,239	-

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

区分	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
株式	4,258	2,193	-
合計	4,258	2,193	-

(デリバティブ取引関係)

1 ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

該当事項はありません。

2 ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1)通貨関連

前連結会計年度(2025年3月31日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	契約額等のうち1年超 (百万円)	時価 (百万円)
為替予約等の 振当処理	為替予約取引				
	買建 人民元	外貨建予定取引	63,111	30,706	346
合計			63,111	30,706	346

当連結会計年度(2026年3月31日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	契約額等のうち1年超 (百万円)	時価 (百万円)
為替予約等の 振当処理	為替予約取引				
	買建 人民元	外貨建予定取引	76,442	31,823	8,291
合計			76,442	31,823	8,291

(2)金利関連

前連結会計年度(2025年3月31日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	契約額等のうち1年超 (百万円)	時価 (百万円)
金利スワップ の特例処理	金利スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	-	-	-
合計			-	-	-

当連結会計年度(2026年3月31日)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	契約額等のうち1年超 (百万円)	時価 (百万円)
金利スワップ の特例処理	金利スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	29,500	29,500	-
合計			29,500	29,500	-

(注)金利スワップの特例処理によるものは、ヘッジ対象とされている借入金と一体として処理されているため、その時価は当該借入金の時価に含めて記載しています。

(退職給付関係)

1 採用している退職給付制度の概要

当社は、積立型、非積立型の確定給付制度及び確定拠出制度並びに複数事業主制度の企業年金基金制度を組み合わせた退職給付制度を設けています。

確定給付企業年金制度(積立型制度)では、規約型企業年金であるキャッシュバランスプランを採用しています。当該制度では、加入者ごとに積立額及び年金額の原資に相当する仮想個人勘定残高を設けています。仮想個人勘定残高には、市場金利の動向に基づく利息額と、勤続年数及び職能等級ごとに定められたポイントにポイント単価を乗じた額を累積しています。

退職一時金制度(非積立型制度)では、退職給付として、給与と勤務期間に基づいた一時金を支給しています。

一部の連結子会社は、確定給付企業年金制度及び確定拠出企業年金制度並びに複数事業主制度の企業年金基金制度を設けています。一部の連結子会社の確定給付企業年金制度につきましては、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算しています。

また、当社及び連結子会社は、従業員の退職等に際して、割増退職金を支払う場合があります。

なお、当社及び一部の連結子会社が加入している企業年金基金は複数事業主制度であり、自社の拠出に対応する年金資産の額を合理的に計算することができないため、年金基金への要拠出額を退職給付費用として処理しています。

2 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
期首における退職給付債務	15,637百万円	13,477百万円
勤務費用	1,319百万円	718百万円
利息費用	74百万円	237百万円
数理計算上の差異の当期発生額	1,763百万円	544百万円
退職給付の支払額	1,816百万円	1,445百万円
過去勤務費用の発生額	5百万円	- 百万円
その他	20百万円	3百万円
期末における退職給付債務	13,477百万円	12,438百万円

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
期首における年金資産	19,214百万円	18,208百万円
期待運用収益	665百万円	630百万円
数理計算上の差異の当期発生額	554百万円	391百万円
事業主からの拠出額	690百万円	679百万円
退職給付の支払額	1,816百万円	1,440百万円
その他	8百万円	13百万円
期末における年金資産	18,208百万円	18,455百万円

(3) 退職給付債務及び年金資産と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び資産の調整表

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	13,454百万円	12,411百万円
年金資産	18,208百万円	18,455百万円
	4,753百万円	6,044百万円
非積立型制度の退職給付債務	23百万円	27百万円
連結貸借対照表に計上された 負債と資産の純額	4,730百万円	6,016百万円
退職給付に係る負債	597百万円	586百万円
退職給付に係る資産	5,328百万円	6,603百万円
連結貸借対照表に計上された 負債と資産の純額	4,730百万円	6,016百万円

(4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
勤務費用	1,319百万円	718百万円
利息費用	74百万円	237百万円
期待運用収益	665百万円	630百万円
数理計算上の差異の当期の費用処 理額	56百万円	89百万円
過去勤務費用の費用処理額	5百万円	- 百万円
その他	22百万円	43百万円
確定給付制度に係る退職給付費用	813百万円	459百万円

(5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(法人税等及び税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
数理計算上の差異	1,265百万円	1,026百万円
合計	1,265百万円	1,026百万円

(6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(法人税等及び税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
未認識数理計算上の差異	874百万円	1,931百万円
合計	874百万円	1,931百万円

(7) 年金資産に関する事項

年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりです。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
債券	18%	30%
株式	17%	20%
一般勘定	35%	45%
その他	30%	5%
合計	100%	100%

長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しています。

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

期末における主要な数理計算上の計算基礎

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
割引率	1.8%	2.4%
長期期待運用収益率	3.5%	3.5%

(注) 退職給付債務の計算は、給付算定式基準により将来のポイント累計を織込まない方法を採用しているため、予想昇給率は記載していません。

(9) 簡便法を適用した制度に関する事項

簡便法を適用した制度につきましては、重要性が乏しいため、原則法の注記に含めて記載しています。

3 確定拠出制度

確定拠出制度(確定拠出制度と同様に会計処理する、複数事業主制度の企業年金基金制度を含む。)への要拠出額は、前連結会計年度612百万円、当連結会計年度651百万円です。

要拠出額を退職給付費用として処理している複数事業主制度に関する事項は以下のとおりです。

(1) 制度全体の積立状況に関する事項

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
年金資産の額	186,018百万円	183,749百万円
年金財政計算上の数理債務の額と 最低責任準備金の額との合計額	156,459百万円	156,539百万円
差引額	29,559百万円	27,209百万円

(注) 上記については、入手可能な直近時点(前連結会計年度は2025年3月31日現在、当連結会計年度は2026年3月31日現在)の情報に基づき作成しています。

(2) 制度全体に占める当社の掛金拠出割合

前連結会計年度 4.97%(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

当連結会計年度 5.36%(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(3) 補足説明

上記(1)の差引額の主な要因は、未償却過去勤務債務残高(前連結会計年度 5,197百万円、当連結会計年度 4,213百万円)と剰余金(前連結会計年度34,757百万円、当連結会計年度31,423百万円)の合計額です。

また、未償却過去勤務債務残高の内訳は特別掛金収入現価であり、償却方法は元利均等方式、事業主負担掛金率0.3%、償却残余期間は2026年3月31日現在で3年10ヶ月です。

なお、上記(2)の割合は当社の実際の負担割合とは一致いたしません。

(ストック・オプション等関係)

該当事項はありません。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
(繰延税金資産)		
退職給付に係る負債	7百万円	10百万円
未払賞与	748百万円	849百万円
未払事業税	448百万円	329百万円
委託研究費	1,134百万円	1,075百万円
棚卸資産評価損	330百万円	205百万円
その他	1,911百万円	2,403百万円
繰延税金資産小計	4,582百万円	4,872百万円
評価性引当額	363百万円	561百万円
繰延税金資産合計	4,218百万円	4,310百万円
(繰延税金負債)		
その他有価証券評価差額金	1,666百万円	1,608百万円
繰延ヘッジ損益	128百万円	2,613百万円
退職給付に係る資産	1,672百万円	2,074百万円
その他	107百万円	126百万円
繰延税金負債合計	3,574百万円	6,422百万円
繰延税金資産(負債)の純額	644百万円	2,111百万円

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった
主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
法定実効税率 (調整)	30.6%	30.6%
住民税均等割等	0.2%	0.2%
交際費等永久に損金に 算入されない項目	0.1%	0.1%
受取配当金等永久に益金に 算入されない項目	0.1%	0.1%
グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税 等	0.5%	0.5%
研究開発費等の税額控除	3.1%	2.0%
評価性引当額の増減	- %	0.4%
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	- %	0.0%
海外子会社との適用税率差異	5.4%	3.8%
その他	1.3%	0.4%
税効果会計適用後の法人税等の 負担率	24.2%	26.3%

(企業結合等関係)

取得による企業結合

2025年6月18日開催の当社取締役会において、当社の連結子会社である津村(中国)有限公司(以下「津村(中国)」)というが、上海虹橋中薬飲片有限公司(以下「虹橋飲片」という)の51%の持分を取得するために、持分譲渡契約を締結することを決議いたしました。このたび、持分取得および連結の手続きが完了し、虹橋飲片は当社の連結子会社となりました。

(1) 企業結合の概要

被取得企業の名称及びその事業の内容

被取得企業の名称 上海虹橋中薬飲片有限公司

事業の内容 薬品生産、薬品卸売、中薬飲片代理煎じサービス、技術サービス提供、
企業管理等

企業結合を行った主な理由

当社グループの中国事業のビジョンとして「中国国民の健康への貢献」を掲げ、製剤(原料生薬を製剤化した中成薬の製造・販売の機能)、生薬(原料生薬・飲片・大健康製品などの製造・販売の機能)、研究(生薬の種苗から最終製品まで、すべてのサプライチェーンにおける品質標準策定の機能)の3つのプラットフォームで事業を展開しております。

今回の持分取得は、生薬プラットフォームの事業展開を目的としております。虹橋飲片は、上海の飲片業界でも有数な企業の一つです。虹橋飲片の販売力と、当社の生薬トレーサビリティ体制やエビデンス構築研究、一人一方の製造技術などのノウハウ・経験を活かし、虹橋飲片の製品品質を高め、品質の可視化などを通じて患者様の利便性の向上を図るとともに、同社事業を通じて「中国国民の健康への貢献」を目指してまいります。

企業結合日

2025年8月8日(みなし取得日 2025年6月30日)

企業結合の法的形式

持分の取得

結合後企業の名称

変更はありません。

取得した持分比率

51%

取得企業を決定するに至った主な根拠

津村(中国)が現金を対価として51%の持分を取得したためです。

(2) 連結財務諸表に含まれている被取得企業の業績の期間

2025年7月1日から2025年12月31日まで

(3) 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金(未払金を含む)	23,837百万円
取得原価		23,837百万円

(4) 主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザーに対する報酬・手数料等 35百万円

(5) 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

発生したのれん金額

8,768百万円

中間連結会計期間末において取得原価の配分が完了しておらず、暫定的な会計処理を行っていましたが、当連結会計年度末に取得原価の配分が確定しております。

発生原因

取得原価が企業結合時における時価純資産額を上回ったため、その差額をのれんとして認識したもので
す。

償却方法及び償却期間
20年間にわたる均等償却

(6) 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

流動資産	19,052	百万円
固定資産	31,094	百万円
資産合計	50,147	百万円
流動負債	8,766	百万円
固定負債	12,458	百万円
負債合計	21,224	百万円

(7) のれん以外の無形固定資産に配分された金額及びその種類別の内訳並びに償却期間

主な種類別の内訳	金額	加重平均償却期間
顧客関連資産	21,011 百万円	25.5年

(8) 企業結合が当連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に
及ぼす影響の概算額及び算定方法

売上高	19,045	百万円
営業利益	1,464	百万円
経常利益	1,347	百万円

(概算額の算定方法)

企業結合が連結会計年度開始の日に完了したと仮定し、被取得企業の損益計算書を基礎として影響の概
算額を算定しております。

なお、当該注記は監査証明を受けておりません。

(資産除去債務関係)

重要性がないため記載を省略しています。

(収益認識関係)

1 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

当社グループは医薬品事業の単一事業であり、収益を分解した情報は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
医薬品事業売上高	204,430百万円	217,222百万円
収益認識会計基準適用に伴う売上控除額	23,336百万円	24,607百万円
合計	181,093百万円	192,615百万円
一時点で移転される財	181,093百万円	192,615百万円
一定期間にわたり移転される財	- 百万円	- 百万円
合計	181,093百万円	192,615百万円

2 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項「4 会計方針に関する事項(6) 重要な収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

3 顧客との契約に基づく履行義務の充足と当該契約から生じるキャッシュ・フローとの関係並びに当連結会計年度末

において存在する顧客との契約から翌連結会計年度以降に認識すると見込まれる収益の金額及び時期に関する情報
契約資産及び契約負債の残高等

	前連結会計年度	当連結会計年度
顧客との契約から生じた債権(期首残高)	67,149百万円	68,017百万円
顧客との契約から生じた債権(期末残高)	68,017百万円	72,250百万円
契約資産(期首残高)	- 百万円	- 百万円
契約資産(期末残高)	- 百万円	- 百万円
契約負債(期首残高)	50百万円	64百万円
契約負債(期末残高)	64百万円	77百万円

契約負債は、製品の引渡前に顧客から受け取った対価であり、連結貸借対照表上、流動負債のその他に含まれています。

残存履行義務に配分した取引価格

当社グループでは、当初に予想される契約期間が1年を超える契約はありません。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

当社グループは医薬品事業のみの単一セグメントであるため、記載を省略しています。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当社グループは医薬品事業のみの単一セグメントであるため、記載を省略しています。

【関連情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

1 製品及びサービスごとの情報

単一の製品・サービスの区分の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えているため記載を省略しています。

2 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	中国	その他	合計
161,670	16,024	3,398	181,093

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しています。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	中国	その他	合計
73,134	55,111	0	128,246

3 主要な顧客ごとの情報

(単位：百万円)

顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント名
アルフレッサ ホールディングス(株)	42,178	医薬品事業
(株)メディバルホールディングス	35,556	医薬品事業
(株)スズケン	26,889	医薬品事業
東邦ホールディングス(株)	19,501	医薬品事業

(注) 顧客の名称又は氏名のうち、持株会社制を採用している会社は当該持株会社の名称を付すとともに、属する関係会社の取引高を集計して記載しています。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

1 製品及びサービスごとの情報

単一の製品・サービスの区分の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えているため記載を省略しています。

2 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	中国	その他	合計
162,015	26,997	3,602	192,615

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しています。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	中国	その他	合計
99,564	67,374	0	166,940

3 主要な顧客ごとの情報

(単位：百万円)

顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント名
アルフレッサ ホールディングス(株)	42,720	医薬品事業
(株)メディバルホールディングス	37,131	医薬品事業
(株)スズケン	25,696	医薬品事業
東邦ホールディングス(株)	19,615	医薬品事業

(注) 顧客の名称又は氏名のうち、持株会社制を採用している会社は当該持株会社の名称を付すとともに、属する関係会社の取引高を集計して記載しています。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

当社グループは医薬品事業のみの単一セグメントであるため、記載を省略しています。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当社グループは医薬品事業のみの単一セグメントであるため、記載を省略しています。

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

当社グループは医薬品事業のみの単一セグメントであるため、記載を省略しています。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当社グループは医薬品事業のみの単一セグメントであるため、記載を省略しています。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主(個人の場合に限る。)等

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

種類	会社等の名称 又は氏名	所在地	資本金 又は 出資金 (百万人民 元)	事業の内容又 は職業	議決権等 の所有 (被所有) 割合(%)	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
主要株主 (法人) が議決権 の過半数 を所有し ている会 社	平安銀行股 份有限公司	中国 広東省	19,406	銀行業	-	資金の運用	資金の運用 (注)1	3,366	-	-
							受取利息 (注)2	94	-	-

(注) 1 資金の運用の取引金額については、取引高の総額を記載しています。

2 受取利息の利率は、市場金利に基づいて決定しています。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

種類	会社等の名称 又は氏名	所在地	資本金 又は 出資金 (百万人民 元)	事業の内容又 は職業	議決権等 の所有 (被所有) 割合(%)	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
主要株主 (法人) が議決権 の過半数 を所有し ている会 社	平安銀行股 份有限公司	中国 広東省	19,406	銀行業	-	資金の運用	資金の運用 (注)1	3,329	-	-
							受取利息 (注)2	12	-	-

(注) 1 資金の運用の取引金額については、取引高の総額を記載しています。

2 受取利息の利率は、市場金利に基づいて決定しています。

(1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
1株当たり純資産額	3,968.05円	4,315.88円
1株当たり当期純利益金額	427.15円	376.28円

(注) 1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式がないため記載していません。

2 算定上の基礎

(1) 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前連結会計年度末 (2025年3月31日)	当連結会計年度末 (2026年3月31日)
純資産の部の合計額(百万円)	330,110	371,603
純資産の部の合計額から控除する金額(百万円)	29,579	49,874
(うち非支配株主持分(百万円))	(29,579)	(49,874)
普通株式に係る期末の純資産額(百万円)	300,530	321,729
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数(千株)	75,737	74,545

(2) 1株当たり当期純利益金額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	32,428	28,117
普通株主に帰属しない金額(百万円)	-	-
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	32,428	28,117
普通株式の期中平均株式数(千株)	75,918	74,723

3 役員報酬BIP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(当連結会計年度238,075株、前連結会計年度131,198株)。また、1株当たり当期純利益の算定上、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(当連結会計年度190,962株、前連結会計年度134,366株)。

4 株式付与ESOP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(当連結会計年度506,292株、前連結会計年度452,507株)。また、1株当たり当期純利益の算定上、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(当連結会計年度495,536株、前連結会計年度459,059株)。

(重要な後発事象)

(子会社持分の追加取得)

当社は、2026年6月17日開催の取締役会において、当社の連結子会社である平安津村有限公司が、同じく当社の連結子会社である平安津村薬業有限公司の持分20%を追加取得し完全子会社とするために、持分譲渡契約を締結することを決議いたしました。

1. 取引の概要

(1) 結合当事企業の名称及びその事業の内容

結合当事企業の名称 平安津村薬業有限公司

事業の内容 事業統括

(2) 企業結合日

2026年6月30日(予定)

(3) 企業結合の法的形式

非支配株主からの持分取得

(4) 結合後企業の名称

変更はありません。

(5) その他取引の概要に関する事項

当社の連結子会社である平安津村有限公司が、非支配株主が保有する持分を全て取得し、同社を当社の完全子会社とするものです。

2. 実施する会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2019年1月16日)及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号 2019年1月16日)に基づき、共通支配下の取引等のうち、非支配株主との取引として処理する予定です。

3. 子会社持分を追加取得した場合に掲げる事項

被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金及び預金	400百万人民元(9,372百万円)
取得原価		400百万人民元(9,372百万円)

(注)外貨建金額につきましては、1人民元=23.43円により円貨に換算しております。

4. 非支配株主との取引に係る当社の持分変動に関する事項

(1) 資本剰余金の主な変動要因

子会社持分の追加取得

(2) 非支配株主との取引によって変動する資本剰余金の金額

現時点では確定していません。

【連結附属明細表】

【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
㈱ツムラ	第2回無担保社債 (社債間限定同順位特約付)	2017年 6月2日	15,000	15,000	0.3	無担保社債	2027年 6月2日
㈱ツムラ	第3回無担保社債 (社債間限定同順位特約付)	2022年 9月8日	15,000	15,000	0.8	無担保社債	2029年 9月7日
㈱ツムラ	第4回無担保社債 (社債間限定同順位特約付)	2022年 9月8日	15,000	15,000	0.9	無担保社債	2032年 9月8日
合計	-	-	45,000	45,000	-	-	-

(注) 連結決算日後5年間の償還予定額は以下のとおりです。

1年以内 (百万円)	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
-	15,000	-	15,000	-

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	5,285	3,329	1.5	-
1年以内に返済予定の長期借入金	-	9,377	0.4	-
1年以内に返済予定のリース債務	126	128	-	-
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	20,051	77,454	1.9	2028年5月～ 2036年1月
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	333	286	-	2027年4月～ 2033年3月
その他有利子負債	-	-	-	-
合計	25,795	90,575	-	-

- (注) 1 「平均利率」については、借入金の期末残高に対する加重平均利率を記載しています。
 2 長期預り保証金は金利相当額を計上していますが、上記には含まれていません。
 3 リース債務の「平均利率」については、リース料総額に含まれる利息相当額を控除する前の金額でリース債務を連結貸借対照表に計上しているため、記載していません。
 4 長期借入金及びリース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)の連結決算日後5年間の返済予定額は以下のとおりです。

区分	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金	-	11,315	894	10,129
リース債務	98	74	54	36

【資産除去債務明細表】

当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における資産除去債務の金額が、当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における負債及び純資産の合計額の100分の1以下であるため、連結財務諸表規則第92条の2の規定により記載を省略しています。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上高 (百万円)	89,897	192,615
税金等調整前 中間(当期)純利益 (百万円)	17,848	41,036
親会社株主に帰属する 中間(当期)純利益 (百万円)	12,477	28,117
1株当たり 中間(当期)純利益 (円)	166.65	376.28

(注) 当連結会計年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っておりますが、中間連結会計期間の関連する半期情報項目に与える影響はありません。

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	23,644	31,025
売掛金	1 53,137	1 50,001
商品及び製品	13,645	20,446
仕掛品	16,550	17,204
原材料及び貯蔵品	31,501	45,972
前渡金	1 11,785	1 9,936
前払費用	990	1,220
関係会社短期貸付金	28,364	25,561
その他	3,572	8,725
貸倒引当金	8	7
流動資産合計	183,184	210,086
固定資産		
有形固定資産		
建物	62,046	62,718
減価償却累計額	34,696	36,619
建物（純額）	27,349	26,099
構築物	4,596	4,820
減価償却累計額	3,124	3,257
構築物（純額）	1,472	1,563
機械及び装置	53,300	54,307
減価償却累計額	44,859	46,981
機械及び装置（純額）	8,440	7,326
車両運搬具	40	43
減価償却累計額	40	35
車両運搬具（純額）	0	7
工具、器具及び備品	13,941	14,794
減価償却累計額	10,900	11,427
工具、器具及び備品（純額）	3,041	3,366
土地	10,475	11,897
建設仮勘定	18,267	44,874
その他	616	593
減価償却累計額	280	312
その他（純額）	336	281
有形固定資産合計	69,384	95,417
無形固定資産		
ソフトウェア	4,066	4,356
その他	29	32
無形固定資産合計	4,096	4,389

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	10,276	7,478
関係会社株式	1,957	1,957
出資金	46	46
関係会社出資金	47,915	59,243
関係会社長期貸付金	37,218	41,503
長期前払費用	507	472
前払年金費用	4,408	4,736
敷金	778	1,123
繰延税金資産	128	-
その他	128	3,810
貸倒引当金	3	4
投資その他の資産合計	103,362	120,366
固定資産合計	176,843	220,173
資産合計	360,028	430,259
負債の部		
流動負債		
電子記録債務	2,781	3,354
買掛金	1 2,186	1 3,061
短期借入金	5,285	3,329
1年内返済予定の長期借入金	-	9,377
未払金	11,595	9,558
未払費用	4,682	4,754
未払法人税等	7,307	5,079
未払消費税等	1,536	-
預り金	198	243
従業員株式給付引当金	908	-
役員株式給付引当金	306	-
その他	1,625	8,901
流動負債合計	38,413	47,659
固定負債		
社債	45,000	45,000
長期借入金	20,051	64,082
長期未払法人税等	240	192
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	3,900	2,847
固定負債合計	70,406	116,838
負債合計	108,819	164,498

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
純資産の部		
株主資本		
資本金	30,142	30,142
資本剰余金		
資本準備金	12,595	12,595
その他資本剰余金	1,463	1,524
資本剰余金合計	14,059	14,120
利益剰余金		
利益準備金	2,931	2,931
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	200,748	214,839
利益剰余金合計	203,679	217,770
自己株式	3,242	8,120
株主資本合計	244,638	253,913
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	3,690	3,531
繰延ヘッジ損益	240	5,678
土地再評価差額金	2,638	2,638
評価・換算差額等合計	6,569	11,848
純資産合計	251,208	265,761
負債純資産合計	360,028	430,259

【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上高	159,830	160,588
売上原価		
製品期首棚卸高	10,526	13,645
当期製品製造原価	6 89,304	6 95,845
合計	99,830	109,490
他勘定振替高	1 331	1 1,224
製品期末棚卸高	13,645	20,446
売上原価合計	86,516	87,819
売上総利益	73,313	72,768
販売費及び一般管理費	2, 6 40,747	2, 6 44,465
営業利益	32,565	28,303
営業外収益		
受取利息	7 1,239	7 1,431
受取配当金	313	272
為替差益	-	5,053
その他	226	188
営業外収益合計	1,779	6,945
営業外費用		
支払利息	518	994
為替差損	833	-
シンジケートローン手数料	-	1,100
その他	227	339
営業外費用合計	1,578	2,434
経常利益	32,766	32,815
特別利益		
固定資産売却益	3 0	3 0
投資有価証券売却益	3,239	2,193
特別利益合計	3,239	2,194
特別損失		
固定資産売却損	4 1	-
固定資産除却損	5 74	5 53
投資有価証券評価損	32	499
本社移転費用	-	136
特別損失合計	109	689
税引前当期純利益	35,896	34,319
法人税、住民税及び事業税	9,825	9,452
法人税等調整額	110	465
法人税等合計	9,935	9,918
当期純利益	25,960	24,400

【製造原価明細書】

区分	注記 番号	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)		当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)			
		金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)		
原材料費			67,160	72.2	69,969	72.3	
労務費			9,759	10.5	11,044	11.4	
経費							
外注加工費		89		80			
減価償却費		5,582		5,174			
電力料・動力料		2,867		2,755			
その他の経費		7,517	16,057	17.3	7,701	15,713	16.2
当期総製造費用			92,977	100.0		96,727	100.0
仕掛品期首棚卸高			14,233			16,550	
他勘定振替高	1		87			129	
合計			107,298			113,406	
仕掛品期末棚卸高			16,550			17,204	
他勘定振替高	2		1,443			357	
当期製品製造原価			89,304			95,845	

- (注) 1 製品及び貯蔵品の生産への再投入に係る受入高です。
2 このうち主なものは試供品の販売促進費への振替高、試験研究費への振替高及び仕掛品の廃棄額等です。
3 原価計算方式は組別工程別実際総合原価計算を採用し、原価差額は期末に売上原価及び製品等の棚卸資産にて調整を行っています。

【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		
		資本準備金	その他 資本剰余金	利益準備金	その他 利益剰余金 繰越利益 剰余金	利益剰余金 合計
当期首残高	30,142	12,595	1,453	2,931	183,818	186,749
当期変動額						
剰余金の配当					9,030	9,030
当期純利益					25,960	25,960
自己株式の取得						
自己株式の処分			10			
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						
当期変動額合計	-	-	10	-	16,930	16,930
当期末残高	30,142	12,595	1,463	2,931	200,748	203,679

	株主資本		評価・換算差額等				純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	2,378	228,561	5,910	1,328	2,673	9,911	238,473
当期変動額							
剰余金の配当		9,030					9,030
当期純利益		25,960					25,960
自己株式の取得	912	912					912
自己株式の処分	48	59					59
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)			2,219	1,087	34	3,342	3,342
当期変動額合計	863	16,077	2,219	1,087	34	3,342	12,734
当期末残高	3,242	244,638	3,690	240	2,638	6,569	251,208

当事業年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		
		資本準備金	その他 資本剰余金	利益準備金	その他 利益剰余金 繰越利益 剰余金	利益剰余金 合計
当期首残高	30,142	12,595	1,463	2,931	200,748	203,679
当期変動額						
剰余金の配当					10,309	10,309
当期純利益					24,400	24,400
自己株式の取得						
自己株式の処分			60			
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						
当期変動額合計	-	-	60	-	14,091	14,091
当期末残高	30,142	12,595	1,524	2,931	214,839	217,770

	株主資本		評価・換算差額等				純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	3,242	244,638	3,690	240	2,638	6,569	251,208
当期変動額							
剰余金の配当		10,309					10,309
当期純利益		24,400					24,400
自己株式の取得	6,130	6,130					6,130
自己株式の処分	1,252	1,313					1,313
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)			159	5,437	-	5,278	5,278
当期変動額合計	4,877	9,274	159	5,437	-	5,278	14,552
当期末残高	8,120	253,913	3,531	5,678	2,638	11,848	265,761

【注記事項】

(重要な会計方針)

1 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法

(評価差額は、全部純資産直入法により処理し、売却原価は、移動平均法により算定しています。)

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

2 棚卸資産の評価基準及び評価方法

主として総平均法による原価法

(貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定しています。)

3 デリバティブの評価基準及び評価方法

時価法

4 固定資産の減価償却の方法

有形固定資産(リース資産を除く。)

定額法

なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

建物及び構築物 3～65年

機械装置及び運搬具 3～8年

無形固定資産(リース資産を除く。)

定額法

なお、ソフトウェア(自社利用分)については、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法によっています。

リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっています。

5 外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準

外貨建金銭債権債務は、決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しています。

6 引当金の計上基準

貸倒引当金

売掛金等の貸倒れによる損失に備えるため、貸倒実績率による計算額を計上しているほか、貸倒懸念債権等特定の債権に対する回収不能見込額を個別に見積って計上しています。

退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しています。

・退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。

・数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌事業年度から費用処理しています。

従業員株式給付引当金

従業員株式交付規程に基づく従業員への当社株式の交付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見

込額に基づき従業員株式給付引当金を計上しています。

役員株式給付引当金

役員株式交付規程に基づく役員等への当社株式の交付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見込額に基づき役員株式給付引当金を計上しています。

7 収益及び費用の計上基準

製品の販売については製品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得し、履行義務が充足されると判断していることから、製品の引渡時点で収益を認識しています。

また、収益は顧客との契約において約束された対価から返品、値引き及び割戻し等を控除した金額で測定しています。

取引の対価は履行義務を充足してから1年以内に受領しており、重要な金融要素は含まれていません。

8 ヘッジ会計の方法

ヘッジ会計の方法

主として繰延ヘッジ処理を採用しています。

なお、為替予約については振当処理の要件を満たしている場合は振当処理を、金利スワップについては特例処理の要件を満たしている場合には特例処理を採用しています。

ヘッジ手段とヘッジ対象

・ヘッジ手段

為替予約

金利スワップ

・ヘッジ対象

外貨建予定取引

長期借入金

ヘッジ方針

主として運用管理規則に則って為替変動リスクおよび金利変動リスクをヘッジしています。

ヘッジ有効性評価の方法

外貨建予定取引への為替予約については全て振当処理を採用しているため、有効性評価を省略しています。また、長期借入金への金利スワップについては全て特例処理を採用しているため、有効性評価を省略しています。

9 その他財務諸表作成のための基礎となる事項

退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異の会計処理の方法は、連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なっています。

消費税等の会計処理

控除対象外消費税及び地方消費税は、当事業年度の費用として処理しています。

関連する会計基準等の定めが明らかでない場合に採用した会計処理の原則及び手続

前渡金の計上基準

原材料購入のため、所有権移転前に支出した一部の原材料代金及びその付帯費用を計上しています。

(追加情報)

(役員報酬BIP信託に係る取引について)

連結財務諸表「注記事項(追加情報)」に同一の記載をしているため、記載を省略しています。

(株式ESOP信託に係る取引について)

連結財務諸表「注記事項(追加情報)」に同一の記載をしているため、記載を省略しています。

(財務制限条項)

連結財務諸表「注記事項(追加情報)」に同一の記載をしているため、記載を省略しています。

(貸借対照表関係)

1 関係会社に対する資産及び負債

区分掲記されたもの以外で各科目に含まれている主なものは、次のとおりです。

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
(資産)		
売掛金	4百万円	27百万円
前渡金	11,162百万円	9,872百万円
(負債)		
買掛金	669百万円	1,401百万円

(損益計算書関係)

1 製品への再投入等です。

2 販売費及び一般管理費のうち、主要な費目及び金額は、次のとおりです。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
給料諸手当	15,614百万円	17,175百万円
研究開発費	7,663百万円	7,571百万円
減価償却費	626百万円	730百万円
退職給付費用	1,146百万円	1,175百万円
貸倒引当金繰入額	1百万円	0百万円
従業員株式給付引当金繰入額	385百万円	586百万円
役員株式給付引当金繰入額	110百万円	63百万円
販売費に属する費用の おおよその割合	41%	40%
一般管理費に属する費用の おおよその割合	59%	60%

3 固定資産売却益の内訳は、次のとおりです。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
機械装置及び運搬具	0百万円	0百万円

4 固定資産売却損の内訳は、次のとおりです。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
建物及び構築物	0百万円	- 百万円
機械装置及び運搬具	1百万円	- 百万円
工具、器具及び備品	0百万円	- 百万円

5 固定資産除却損の内訳は、次のとおりです。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
建物及び構築物	40百万円	40百万円
機械装置及び運搬具	5百万円	11百万円
工具、器具及び備品	0百万円	0百万円
その他	28百万円	0百万円

6 関係会社に対する営業費用の主なものは、次のとおりです。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
仕入高	56,304百万円	63,130百万円

7 関係会社に対する営業外収益の主なものは、次のとおりです。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
受取利息	1,227百万円	1,386百万円

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式

市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
子会社株式	1,957百万円	1,957百万円

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
(繰延税金資産)		
未払賞与	710百万円	808百万円
未払事業税	447百万円	312百万円
委託研究費	1,134百万円	1,075百万円
棚卸資産評価損	330百万円	197百万円
その他	689百万円	549百万円
繰延税金資産合計	3,312百万円	2,942百万円
(繰延税金負債)		
その他有価証券評価差額金	1,666百万円	1,608百万円
前払年金費用	1,389百万円	1,492百万円
繰延ヘッジ損益	128百万円	2,613百万円
繰延税金負債合計	3,184百万円	5,715百万円
繰延税金資産(負債)の純額	128百万円	2,772百万円

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
住民税均等割等	0.2%	0.3%
交際費等永久に損金に 算入されない項目	0.1%	0.1%
受取配当金等永久に益金に 算入されない項目	0.1%	0.1%
グローバル・ミニマム課税制度に係る法人税 等	0.7%	0.6%
研究開発費等の税額控除	3.9%	2.4%
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	0.0%	- %
その他	0.0%	0.2%
税効果会計適用後の法人税等の 負担率	27.7%	28.9%

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、連結財務諸表「注記事項(収益認識関係)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しています。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

資産の種類	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (百万円)	当期末残高 (百万円)	当期末減価 償却累計額 又は償却累 計額 (百万円)	当期償却額 (百万円)	差引当期末 残高 (百万円)
有形固定資産							
建物	62,046	746	74	62,718	36,619	1,992	26,099
構築物	4,596	260	36	4,820	3,257	158	1,563
機械及び装置	53,300	1,261	254	54,307	46,981	2,364	7,326
車両運搬具	40	8	5	43	35	0	7
工具、器具及び備品	13,941	1,412	559	14,794	11,427	1,086	3,366
土地	10,475 (3,852)	1,422	-	11,897 (3,852)	-	-	11,897
建設仮勘定	18,267	32,461	5,854	44,874	-	-	44,874
その他	616	40	63	593	312	95	281
有形固定資産計	163,285	37,613	6,848	194,050	98,633	5,697	95,417
無形固定資産							
ソフトウェア	6,682	2,275	942	8,015	3,658	1,042	4,356
その他	29	4	0	33	0	0	32
無形固定資産計	6,711	2,279	942	8,048	3,658	1,043	4,389
長期前払費用	697	267	-	965	492	21	472

(注) 1 土地の当期首残高及び当期末残高の(内書)は、土地の再評価に関する法律(1998年3月31日公布法律第34号)により行った事業用土地の再評価実施前の帳簿価額との差額です。

2 当期増加額のうち主なものは、次のとおりです。

建設仮勘定	茨城工場	27,572百万円
	本社	2,575百万円
	静岡工場	874百万円
	研究所	822百万円
	石岡センター	616百万円
建物	静岡工場	420百万円
機械及び装置	静岡工場	916百万円
工具、器具及び備品	研究所	487百万円

【引当金明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (目的使用) (百万円)	当期減少額 (その他) (百万円)	当期末残高 (百万円)
貸倒引当金	11	11	-	11	11
従業員株式給付引当金	908	564	908	-	564
役員株式給付引当金	306	165	306	-	165

(注) 貸倒引当金の当期減少額は、洗替による戻入額です。

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しています。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	4月1日から3月31日まで									
定時株主総会	6月中									
基準日	3月31日									
剰余金の配当の基準日	9月30日、3月31日									
1単元の株式数	100株									
単元未満株式の買取り	<p>取扱場所 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部</p> <p>株主名簿管理人 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社</p> <p>取次所 -</p> <p>買取手数料 株式の売買の委託に係る手数料相当額として別途定める金額</p>									
公告掲載方法	<p>当社の公告方法は、電子公告といたします。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。なお、電子公告は当社のウェブサイトに掲載しており、そのアドレスは次のとおりです。 https://www.tsumura.co.jp/ir/stock/announcement/index.html</p>									
株主に対する特典	<p>株主優待制度の内容は、次のとおりです。</p> <p>対象となる株主様 毎年9月30日現在の株主名簿に記載された当社株式保有年数継続3年以上かつ株式数100株(1単元)以上を保有する株主様</p> <p>優待内容</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>対象となる株主様</th> <th colspan="2">優待内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100株以上を継続して3年以上保有</td> <td>当社入浴剤バスハーブ小(210ml)×1本</td> <td rowspan="2">ツムラ漢方記念館見学会ご招待 (年数回実施、抽選でご招待)</td> </tr> <tr> <td>1,000株以上を継続して3年以上保有</td> <td>当社入浴剤バスハーブ大(650ml)×1本</td> </tr> </tbody> </table>		対象となる株主様	優待内容		100株以上を継続して3年以上保有	当社入浴剤バスハーブ小(210ml)×1本	ツムラ漢方記念館見学会ご招待 (年数回実施、抽選でご招待)	1,000株以上を継続して3年以上保有	当社入浴剤バスハーブ大(650ml)×1本
対象となる株主様	優待内容									
100株以上を継続して3年以上保有	当社入浴剤バスハーブ小(210ml)×1本	ツムラ漢方記念館見学会ご招待 (年数回実施、抽選でご招待)								
1,000株以上を継続して3年以上保有	当社入浴剤バスハーブ大(650ml)×1本									

(注) 当社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができないこととなっています。

- 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- 取得請求権付株式の取得を請求する権利
- 募集株式または募集新株予約権の割当てを受ける権利

第7 【提出会社の参考情報】

1 【提出会社の親会社等の情報】

当社は、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しています。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度 第89期(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日) 2025年6月24日関東財務局長に提出

(2) 内部統制報告書及びその添付書類

事業年度 第89期(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日) 2025年6月24日関東財務局長に提出

(3) 半期報告書及び確認書

第90期中(自 2025年4月1日 至 2025年9月30日) 2025年11月11日関東財務局長に提出

(4) 臨時報告書

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における議決権行使の結果)に基づく臨時報告書

2025年7月1日関東財務局長に提出

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第12号の4(財務上の特約が付された金銭消費貸借契約の締結)に基づく臨時報告書

2026年1月16日関東財務局長に提出

(5) 自己株券買付状況報告書

報告期間(自 2025年6月1日 至 2025年6月30日) 2025年7月8日関東財務局長に提出

報告期間(自 2025年7月1日 至 2025年7月31日) 2025年8月5日関東財務局長に提出

報告期間(自 2025年8月1日 至 2025年8月31日) 2025年9月10日関東財務局長に提出

第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年6月23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

< 連結財務諸表監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社ツムラの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財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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の2026年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

上海虹橋中薬飲片有限公司の取得取引に関連した無形固定資産の取得日時点における公正価値の見積り	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社は、連結財務諸表注記「企業結合等関係」に記載されているとおり、2025年8月8日付で、連結子会社である津村（中国）有限公司を通じて上海虹橋中薬飲片有限公司（以下、虹橋飲片）の出資持分の51%を23,837百万円で取得し、同社を連結子会社とした。虹橋飲片は、上海市を中心とした中国における刻み生薬である飲片の製造・販売を主たる事業としている。会社は、虹橋飲片が有する販売力と、会社グループの生薬トレーサビリティ体制、品質管理及び研究開発に関するノウハウを組み合わせることで見込まれる、生薬プラットフォーム事業の拡大及び競争力強化を目的として、同社の取得を実施した。</p> <p>当該取得に際し、会社は外部の評価専門家を利用して、取得した識別可能な資産及び引き受けた負債の認識及び測定を行い、当連結会計年度において、取得原価の配分手続を完了させた。その結果、取得日時点において、のれん及び顧客関連資産がそれぞれ8,768百万円、21,011百万円認識され、また、当連結会計年度末において、のれん及び顧客関連資産がそれぞれ9,467百万円、22,813百万円計上されており、これらは連結総資産の1.5%および3.8%を占めている。</p> <p>識別された資産のうち、無形固定資産の公正価値の測定における重要な仮定は、虹橋飲片の合理的な事業計画を基礎とした将来の売上収益の予測、既存顧客の減耗率及び割引率である。</p> <p>企業結合における無形資産の測定は、複雑であり、また経営者による判断を伴うものであることから、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項に相当する事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、虹橋飲片の取得取引に関連した無形固定資産の取得日時点における公正価値の見積りを検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・虹橋飲片の取得に関する取引を理解するために、関連する取締役会への報告資料及び取得契約書を閲覧した。また、経営者との議論を通じ、期待されるシナジー効果と今後の事業戦略について理解した。 ・将来の売上収益の予測及び顧客基盤と関係性に関し、事業計画作成責任者へ質問し、会社の事業の特性に基づき過去の実績や市場環境と整合していることを検証した。 ・無形固定資産の公正価値の見積りに関わる内部統制の整備及び運用状況の有効性の評価を行った。 ・虹橋飲片の取得原価の配分に対して、現地監査人に監査人の専門家の利用を含めた以下の手続を指示し、現地監査人とのコミュニケーションや作成した監査調書の査閲等を通じ、現地監査人の作業の妥当性及び入手した証拠についての評価を行った。 <ul style="list-style-type: none"> - 経営者が利用した外部の評価専門家の適性、能力及び客観性を評価する - 識別された無形固定資産の公正価値測定に使用した評価モデルの合理性の検証、重要な仮定である既存顧客の減耗率の算定方法及び適用される割引率について、利用可能な外部データとの比較を通じ、合理性の検証を行う - 重要な仮定である将来の売上収益の予測と既存顧客の減耗率の算出に使用されているデータについて、その信頼性の検証を実施する

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表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財務諸表を作成し適正

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財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表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、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表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。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 内部統制監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社ツムラの2026年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社ツムラが2026年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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。

内部統制報告書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、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査等委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告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て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書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、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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。

< 報酬関連情報 >

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等 (3)【監査の状況】に記載されている。

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

(注) 1 . 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しています。
2 . XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2026年6月23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

< 財務諸表監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社ツムラの2025年4月1日から2026年3月31日までの第90期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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、株式会社ツムラの2026年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

前渡金の資産性の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社は漢方製剤の主要原料である生薬の約90%を中国から調達しているが、その安定的な調達を確保する手段の一つとして、中国の関係会社及び取引先に対して生薬の買付金を提供している。当事業年度末の貸借対照表に計上された前渡金残高9,936百万円（総資産の2.3%）は、当該生薬の調達に関するものであり、生薬の仕入の際に回収される。</p> <p>前渡金には、関係会社及び取引先が今後購入予定である生薬や、栽培中である生薬に対する買付金も含まれており、会社が必要とする高品質な生薬が調達できるかどうかについては、中国における生薬栽培の状況に高く依存している。特に、生薬の多くは天然物であることから、天候や自然災害の影響を強く受け、また予期せぬ法規制の変更、政治や経済状況の変化等により、必要な数量の確保や輸入が困難となり、結果として、生薬の仕入ができず、前渡金が計画通りに回収できなくなる可能性がある。よって、前渡金の資産性の評価には、一定の不確実性が伴う。また、前渡金残高は金額的重要性が高いため、資産性の判断が財務諸表に与える影響が大きい。</p> <p>以上より、当監査法人は、前渡金の資産性の評価が監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、前渡金の資産性の評価を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前渡金の資産性の評価に関連する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。 ・中国における生薬栽培に関する法規制等の状況や、取引価格を含めた生薬市場の動向を検証し、生薬の調達に重要な影響を与える事象の有無を確認した。 ・金額的重要性のある前渡金の提供先に対して、前渡金に紐づく生薬の明細の確認を含む残高確認手続を実施した。 ・栽培中の生薬に紐づく関係会社に対する重要な前渡金については、関係会社の監査人に対し前渡金に紐づく栽培中の生薬に対する監査を指示し、現地監査人とのコミュニケーションや作成した書類の査閲等を通じて、当該監査人の作業の妥当性及び入手した証拠についての評価を行った。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業を前提に基づき財務諸表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。

財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- ・ 財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・ 財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

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

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

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

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

(注) 1 . 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しています。

2 . XBRLデータは監査の対象には含まれていません。