

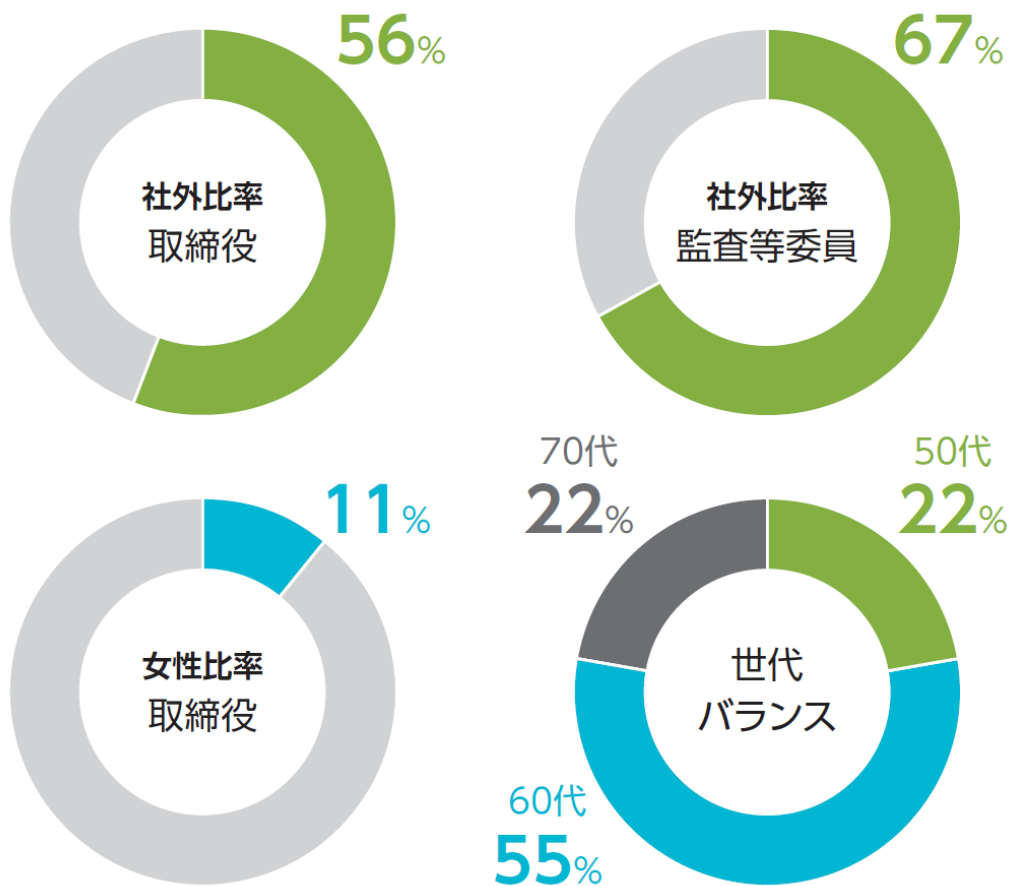
別添 取締役の多様性に対する考え方

■取締役の多様性に対する考え方

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

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

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



(注) 2024年度末時点を記載しています。

別添 取締役会スキルマトリックス

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

男性女性

(注)年齢は2025年6月27日現在

スキル項目の条件

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

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

別添 役員報酬制度の概要

1. 基本方針

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

2. 報酬体系

当社の取締役の報酬体系は、基本報酬(固定部分、短期業績連動部分、業績連動型株式報酬(LTI-I、LTI-II))により構成し、基本報酬の短期業績連動部分、業績連動型株式報酬をインセンティブ(変動報酬)として位置付けています。

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

3. 報酬水準

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

4. 報酬構成

当社の取締役の種類別の報酬割合については、外部専門会社の調査データに基づく同業他社又は同規模の他社等の動向等も参考に、当社の持続的な成長と企業価値向上に資するため以下の通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、上位の役員ほど変動報酬比率を高く設定しています。

■LTI-IIが支給される場合

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

■LTI-IIが支給されない場合

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

5. インセンティブ報酬制度

【短期インセンティブ:短期業績連動部分(基本報酬)】

基本報酬の短期業績連動部分の支給額は、中期経営計画の数値目標の指標として用いている連結売上高と連結営業利益の各事業年度の目標達成度及び業務執行の責任者として個々が設定する業務目標の達成度に基づき定まります。各評価指標の配分割合・変動幅は以下のとおりとします。

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

【中期インセンティブ:LTI-I(業績連動型株式報酬)】

LTI-Iの交付株式数は、中期経営計画にある数値目標として掲げる連結売上高、連結営業利益、連結ROE(対象期間平均)の目標達成度及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及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、並びに、各評価指標の配分割合及び変動幅は以下のとおりとします。

(1) 株式報酬(中期業績連動)の算定式

基礎ポイント=取締役の役割・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及び変動幅

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

【長期インセンティブ:LTI-II(業績連動型株式報酬)】

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

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

(1) 株式報酬(長期ビジョン連動)の算定式

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

業績連動ポイント=中期経営計画期間中の基礎ポイント数の累計×業績連動係数

交付株式数=退任時点までの業績連動ポイントの合計値

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

(2)各評価指標の目的・選定の考え方

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

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

(3)各評価指標の配分割合・変動幅及び主な目標値

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

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

6. 報酬決定のプロセス

- ・取締役会は、報酬基準額、業績評価方法、業績評価結果に応じた確定額の算出ルール及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、業績評価方法及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及びLTI-Iにおける個々が設定する業務目標の達成度の決定に関しては、報酬諮問委員会に委任するものとします。報酬諮問委員会に委任する理由は、委員長を社外取締役が務め、委員の過半数を社外取締役で構成している同委員会に委任することにより、報酬等に関する手続の客観性及び透明性をより一層高めるためです。
- ・代表取締役社長である加藤昭和に、社内規則及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。

7. 報酬等の内容

- ・当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬(金銭報酬)は、年額 600 百万円以内(2017 年 6 月 29 日開催の第 81 回定時株主総会決議による。)とすることを決議しています(決議時の取締役は社外取締役を含めて 6 名が対象)。
- ・株式報酬は、2016 年 6 月 29 日開催の第 80 回定時株主総会にて業績連動型株式報酬制度の導入を決議しています(決議時の取締役は業務執行取締役 3 名が対象)。
- ・2019 年 6 月 27 日開催の第 83 回定時株主総会において、株式報酬に係る報酬を、当社普通株式の交付から、当社普通株式の交付及び金銭の支給へ改定することを決議しています(決議時の取締役は業務執行取締役 3 名が対象)。
- ・2022 年度以降の株式報酬は、2022 年 6 月 29 日開催の第 86 回定時株主総会にて決議しており(決議時の取締役は業務執行取締役 3 名が対象)、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度(当初は、2023 年 3 月 31 日で終了する事業年度から 2025 年 3 月 31 日で終了する事業年度までの 3 事業年度)において、当社が拠出する金員の上限は 290 百万円に当該中期経営計画の対象となる事業年度の年数を乗じた金額、取締役等に当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付及び給付が行われる当社株式等の数の上限は 10 万株に当該中期経営計画の対象となる事業年度の年数を乗じた株数を上限としています。
- ・2025 年 6 月 27 日開催の第 89 回定時株主総会において、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度(当初は、2026 年 3 月 31 日で終了する事業年度から 2028 年 3 月 31 日で終了する事業年度までの 3 事業年度)において、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及び当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付及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 2 名が対象)。
- ・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及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。

適時開示フロー

情報の種類

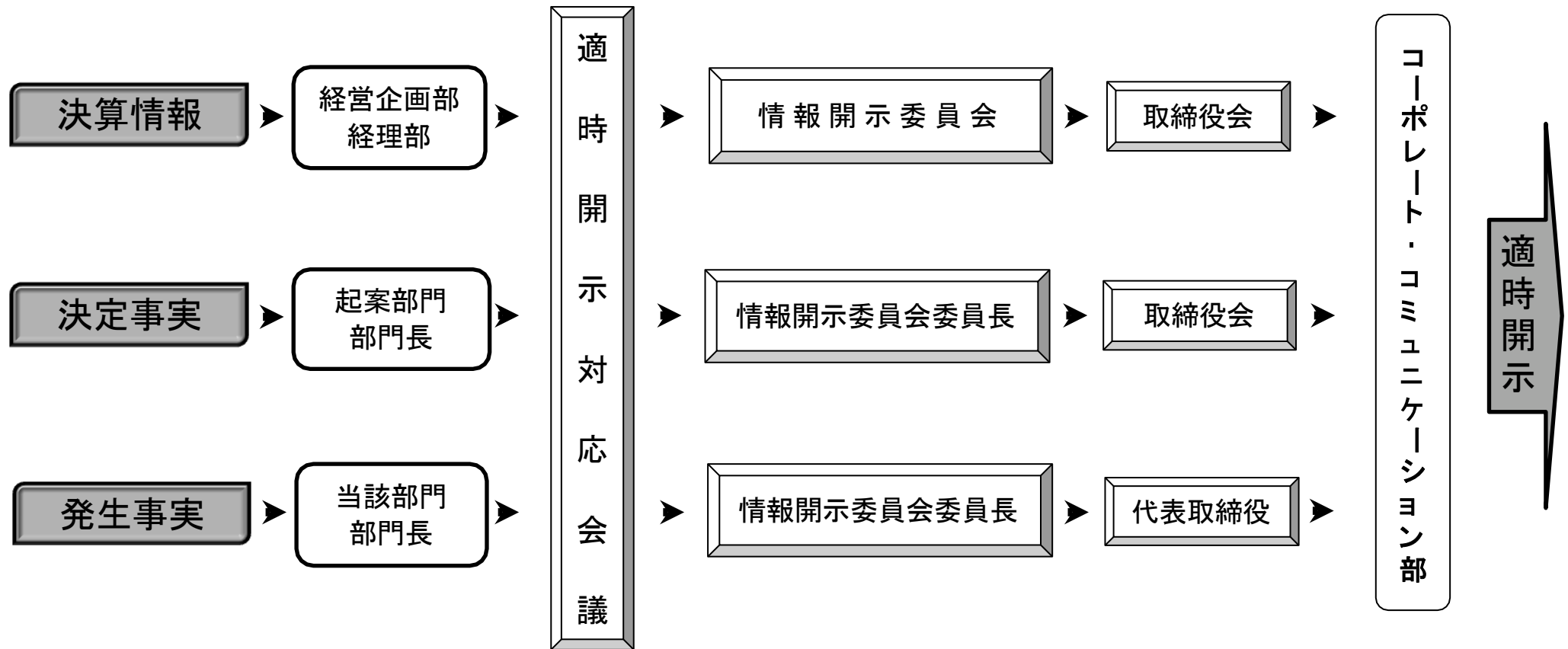
情報元

適時開示
要否判定

開示内容審議・決定

開示承認

開示手続き



- 決定事実・発生事実は子会社情報も含む。
- コーポレート・コミュニケーション部長は、経営企画部長及び経理部長と適時開示対応会議を開催し、適時開示の要否を判定する。