最終更新日：2021年5月7日

株式会社ツルハホールディングス
代表取締役社長　鶴羽　順
問合せ先：執行役員管理本部長　村上　誠
証券コード：3391
http://www.tsuruha-hd.co.jp/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

当社はコーポレートガバナンスについて、会社が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根幹をなすものと考えております。その実現のためには、当社グループの全役員、従業員が経営理念、経営目的を理解して上場企業としての社会的な役割を認識するとともに、各ステークホルダーと良好な関係を保ち、地域密着化をより向上させて誰からも支持される企業を目指します。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

【原則4-3.　取締役会の役割・責務(3)】
【補充原則4-3-2】【補充原則4-3-3】
当社はＣＥＯの選解任は経営上の最重要決定事項と認識しております。その決定がさらに客観性・透明性を担保出来るプロセスを経る様、選解任基準について慎重に策定を進めております。

【原則4-10.　任意の仕組みの活用】
【補充原則4-10-1】
指名・報酬などの特に重要な事項の検討については、公正性、透明性および説明責任を果たすことの出来る社内プロセスの明確化を推進しておりますが、役員報酬については、代表取締役・執行役員管理本部長・社外の有識者2名および管理部門管理職3名で構成するグループ報酬諮問会議にて協議のうえ、取締役会で決定しております。また、2021年4月6日付で役員の選解任、指名等について審議し、その結果を取締役会に答申する機関として社外取締役2名を含む4名で構成する指名委員会を設置致しました。

【原則5-2．経営戦略や経営計画の策定・公表】
当社は中期目標である2024年5月期3,000店舗・売上高1兆円の達成を目指し、あらゆる施策を通じて営業基盤の拡大ならびに企業価値の向上に全社一丸となって取り組んでおります。資本コストを的確に把握した中長期な経営計画の開示につきましては、重要な経営課題と認識いたしております。目標とする指標、事業ポートフォリオ、経営資源の配分を考慮した経営計画の策定について検討を行い、株主の皆様に十分なご理解がいただけます様準備を進めてまいります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1-4．政策保有株式】
1．保有の考え
当社グループは、業務提携、取引の維持・強化等事業活動を行う上で必要があると判断される場合に限り、上場株式を保有します。但し、保有の意義が希薄と判断される政策保有株式については、順次売却し、縮減して行くことを基本方針とします。
取締役会は、毎年個別の保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを検証し、保有継続の可否および株式数の見直しを実施します。政策保有株式の議決権に関しましては、適切なコーポレート・ガバナンス体制の整備や発行会社の中長期的な企業価値の向上に資する提案であるかどうか、また当社への影響等を総合的に判断して行使します。
2．検証方法
・定性面・・・事業戦略上の保有異議
・定量面・・・当社の資本コスト（WACC）等を参考に、株主総利回り（TSR）の５年平均の比較検証。
定性面及び定量面の検証を保有銘柄ごとに行い、総合的に判断いたします。
3．検証結果
上記保有の考え・検証方法を基に総合的に判断し、2021年5月6日開催の当社取締役会において保有している4銘柄全てについて、継続保有することと致しました。

【原則1-7．関連当事者間の取引】
当社は、当社グループの役員について、利益相反取引、競業取引の有無を定期的に確認を行っております。また当社役員が関連当事者との取引を行なう場合、取締役会の承認を必要としており、重要性の観点から監査法人と協議の上、開示を行っております。

【原則2-6．企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】
当社グループは、一部の子会社において確定給付型企業年金を導入しております。当社といたしましては、企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮が求められたことに伴い、当社の財務担当部門が定期的に企業年金の運用状況をチェックする体制としております。

【原則3-1．情報開示の充実】
(ⅰ)会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
当社は、お客様の生活に豊かさと余裕を提供するという経営理念の下、日本一のドラッグストアチェーンを構築すべく、国内全域で店舗のドミナント化を進めております。中期目標としては2024年５月期グループ国内店舗3000店、売上高1兆円を掲げ、当社の強みである接客力と高度な商品知識によりお客様に対して「しんせつ第一、信用第一」を実践するとともに、お客様が必要とする商品を、高品質でお求めやすい価格で提供し地域の皆様にとってなくてはならない存在であることを使命としております。なお、当社の経営戦略は、当社ウエブサイトにも掲載しておりますので、以下ＵＲＬをご参照ください。
http://www.tsuruha-hd.co.jp/company/groupinfo/

(ⅱ)コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
(1)基本的な考え方
当社は、会社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレート･ガバナンスの充実が経営上の最重要課題と考えております。その実現のため、当社の定める「経営理念」「経営目的」の下、当社グループの全役員、従業員が上場企業としての社会的な役割を認識するとともに、全てのステークホルダーと良好な関係を保ち、地域密着化を図って誰からも支持される企業となることを目指します。

(2)基本方針
当社は基本的な考え方に基づき、以下のとおり基本方針を定め実行します。
①法令遵守の徹底:当社グループ全社において、法令遵守の精神を徹底させます。
②高度な経営判断に基づいた取締役会運営
各取締役が担うべき責務を理解し、経営判断を明確にした取締役会運営を行ないます。
③監査役および監査役会は、当社のガバナンス体制の構築において、重要な責務を負っているとの認識に立ち、独立した立場で経営を監督します。
④役員はステークホルダ―を意識した経営を行なうとともに、経営計画、経営ビジョンを明確にし、その開示と検証を行う責務を負います。
⑤株主の権利の確保
当社は外国人および国内の機関投資家の持株比率を考慮し、議決権行使を行ないやすい環境づくりに努めています。具体的には、インターネット行使の採用、ICJの議決権行使プラットホームへの参加、招集通知の議案の英文作成、目に優しいフォントを採用した読みやすい招集通知の作成などに取り組んでいます。
株主総会の議決権行使結果については、反対票が多かった理由の分析を行い、その要因を把握するとともに、株主と会社の価値観の共有のため、投資家向け説明会等を行なって株主との対話の機会を増やす方針を採っております。
重要議案を株主総会に上程するにあたっては、当社のガバナンス体制に沿ったものであるか十分に検討するとともに、必要であれば弁護士、公認会計士等の外部の専門家の判断を仰いでおります。
⑥人を大切にし、幸せにする経営
経営とは企業に関係するすべての人を永遠に幸せにするための活動であるとの認識の下、従業員を尊重し、働くことで喜びを見いだせる企業となることを目指します。
⑦買収防衛策等についての方針
当社は安定した高い成長性と収益力を確保し、株価が上昇し企業価値を向上させることが最大の買収防衛策と判断しています。当然のことながら、新たな買収防衛策を導入する場合は、株主がその必要性を理解し、取締役会において十分に審議を尽くしたうえで、導入提案を行ないます。当社は、当社の株式ががTOBの対象になった場合、速やかに当社としての考えを明確にして開示します。また、対抗措置についてもその方針を明らかにします。ただし、その方法は、法を逸脱することなく、あくまで株主の自主的な判断にゆだねる方法をとります。
⑧社会･環境問題をはじめとするサステナビリティ―に対する取組み
当社は環境保護と法令遵守の両方の観点から、照明のLED化、節電システムの導入等による電気使用量の削減、CO2削減等の環境対策に積極的な取り組みを行なっております。
また、当社は地域貢献活動が当社の企業価値を向上させる重要な一翼を担うとの認識の下、地方公共団体と連携した災害時の被災者支援、高齢者が健康であり続けることを目指したNPO法人を通じたセミナー開催を行うなど、経営上の重要な課題と位置付けております。
⑨女性の活躍躍進を含む社内の多様性の確保
当社は女性が働きやすい職場環境づくりに積極的に取り組んでおります。特に育児休業、職場復帰後の子供が9歳になるまで利用可能な短時間勤務制度の導入（法定3歳まで）など、従来より多くの女性が利用しており、長期間働いてもらいその能力を向上させる仕組みを構築しております。
⑩内部通報制度
当社では、内部通報規程を制定し、グループ内における社内規則、法令違反行為等、企業倫理違反行為の内容を通報する体制を整えております。社内のあらゆる役員、部署から独立した内部通報担当者を設置するとともに、内部通報規程において、情報提供者が保護されるべき事項について定め、運用する体制を構築しております。

(ⅲ)取締役会が経営陣幹部･取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
本報告書Ⅱ1.[取締役報酬関係]内、「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

(ⅳ)取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役･監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
当該候補者の選任議案を株主総会に上程することを取締役会が決議するに当たり、議長はその者が、十分にその職責を果たすに足る知識、経験を有しており、当社の企業価値向上に貢献しうる人物であるかを検討して候補者として推薦する旨を説明して承認を得る手順をとっております。また、経営幹部の解任提案にあたっては、以下の解任基準を踏まえたうえで、取締役会において決定いたします。（解任基準）①公序良俗に反する行為を行った場合②健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合③職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合④経営幹部としての資質が認められない場合

(ⅴ)取締役会経営陣幹部の選解任と取締役･監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任･指名についての説明
候補者の指名については、以下の考え方に基づき実施することで、公平性、客観性が保たれる様努めております。
1.取締役会の構成の基本方針
当社は、持株会社としてグループ全体の企業価値の最大化及びコーポレートガバナンスの強化･徹底に努めるため、取締役の員数を15名以内と定めます。また、社外取締役として複数名を選任し、専門分野における個々の高い資質を経営に生かすことに加え、女性役員の起用･業界に対する異なる経験などの多様性を考慮しながら、最適な規模で実効性のある取締役会となるよう努めます。

2.取締役候補者の指名･選解任などを行うにあたっての方針と手続き
当社は、取締役候補者の指名を行うに当たり、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向けた経営全般を担うにふさわしい資質を持つ者を指名すべきと考えています。
候補者は、性別･国籍･年齢などを問わず、知識･経験･能力の多様性とバランスを考慮するとともに、人格･実績･識見を評価し、取締役会での意思決定･監督を適切に行う能力を持ち、当社の企業理念の実現･中長期的な企業価値の向上に寄与する人物から選任します。その選任プロセスの透明化を図るため、2021年4月6日開催の取締役会において任意の諮問機関として独立社外取締役2名を含む4名を構成人数とする指名委員会を設置し、運営を開始しております。

[原則4-1. 取締役会の役割･責務(1)]
[補充原則4-1-1]
当社は、定款及び法令に定めるもののほか、取締役会において決議する事項を取締役会規程において定めております。取締役会は、当社の経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行ないます。一定の業務執行に係る意思決定については、迅速化の観点から権限を各業務を担当する執行役員に委任しております。

【原則4-9．独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
当社は、2021年4月6日開催の取締役会において、取締役会の透明性と客観性を確保する際の具体的な基準として、社外役員の選任基準を制定いたしました。
当社は、本基準（以下の（1）～（13）のいずれの項目にも該当しないこと）を株主総会における社外役員（候補者）の選任基準とする。
当社取締役会は、当社における社外取締役または社外監査役（以下、併せて「社外役員」という）が以下のいずれにも該当しない場合、独立性を有すると認定する。
なお、社外役員は、本基準に定める独立性を退任まで維持するように努め、本基準に定める独立性を有しないことになった場合には、直ちに当社に告知するものとする。
(1)現在及び過去10年間、当社及び当社の関係会社（以下、併せて「当社グループという）の業務執行者
(2)当社グループを主要な取引先とする者（注1）またはその業務執行者
(3)当社グループの主要な取引先（注2）またはその業務執行者
(4)当社の大株主（総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している者）またはその業務執行者
(5)当社グループが大口出資者（総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者）となっている者の業務執行者
(6)当社の定める基準を超える借入先（注3）の業務執行者
(7)当社グループから多額の寄付を受けている者（注4）またはその業務執行者
(8)当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家、弁護士等の法律専門家（注5）（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する者をいう）
(9)当社の法定監査を行う監査法人に所属する者
(10)当社グループの業務執行者が現在または過去3年以内に他の会社において社外役員に就いているまたは就いていた場合における当該他の会社の業務執行者
(11)過去3年間において、上記（2）から（9）までに該当していた者
(12)下記に掲げる者の近親者等（注6）
a.上記（2）から（9）までに掲げる者
b.過去1年間に（2）、（3）、（8）に該当していた者（重要でない者を除く）
c.当社グループの重要な業務執行者および業務執行者以外の重要な取締役
d.過去3年間において、上記cに該当していた者
(13) 当社の社外役員として選任した時点で通算の在任期間が10年を超える者

（注1）当社グループとの年間取引額が直近事業年度の連結売上高の2%以上
（注2）当社グループとの年間取引額が直近事業年度の連結売上高の2%以上
（注3）当社の定める基準を超える借入先とは、当社の借入額が連結総資産の2%を超える借入先をいう。
（注4）当社グループから直近事業年度において1,000万円以上の寄付を受けている者
（注5）当社グループから直近事業年度において1,000万円以上の支払いを受けている者
（注6）近親者等とは、2親等内の親族及び生計を一にする利害関係者をいう。

【原則4-11．取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】
【補充原則4-11-1】
当社は定款に定める取締役人数は15名以内であり、現在は取締役が13名で、内4名が社外取締役と、取締役会を有効に機能させる構成としては適正と判断しております。4名のうち2名の社外取締役は上場企業の取締役であり、その多様な経営経験と専門的知識が当社の取締役会運営に有意義に生かされ、社外取締役に客観・中立的な立場から取締役会において積極的な判断をいただいております。またこの4名を含めて非業務執行取締役は6名、業務執行取締役は7名で構成されており、取締役会として知識、経験、バランスが取れており、付議事項について活発な議論を行ない、高度な経営判断が行なわれる体制となっております。なお、選任につきましては取締役の選任案を取締役会において決議のうえ株主総会に付議しております。

【補充原則4-11-2】
取締役、監査役の他の上場会社の兼任状況については、社数は合理的な範囲にとどめられており、毎年事業報告において、その状況を開示しております。

【補充原則4-11-3】
当社は、取締役会の実効性を分析および評価するにあたり、当社の取締役、監査役全員による「取締役会の実効性の評価に関するアンケート」を用いて、各評価項目に対する自己評価を実施するとともに、取締役会でこのアンケートの分析結果に関する審議を行い、その意見を踏まえて評価いたしました。なお、実施に際しては、独立した第三者の関与する仕組みを導入し、客観性を担保するため、顧問弁護士による手続き、分析を導入しております。なお、実施した取締役会の実効性評価の概要については、速やかに東京証券取引所に開示を行っております。

【原則4-14．取締役・監査役のトレーニング】
【補充原則4-14-2】
監査役・取締役に対するトレーニングの方針
1.当社は、株主から負託された取締役・監査役に求められる役割（受託者責任）と法的責任を果たすため、会社法関連法令ならびにコーポレートガバナンスに関して十分に理解する機会を設けます。
2.取締役・監査役は、自らが負う責務を果たすのに必要な知識を自己研鑽により習得するとともに、社外セミナー、海外視察等への参加により経営スキルに磨きをかけるトレーニングを実施しております。その費用は会社が支援します。またトレーニングは画一的に行うものではなく、各役員の役割、責務、必要な知識を考慮した内容としております。
1)新任社内役員に対しては、取締役・監査役の法的な役割、責務についての説明
2)新任社外役員に対しては、当社グループの事業・財務・組織等についての説明
3)重任者に対しては、特に社外役員に対し、経営上の重要な変更や最新の業界動向の説明

【原則5-1．株主との建設的な対話に関する方針】
株主との建設的な対話に関する方針
当社は、当社グループの持続的な成長と、企業価値向上を図るべく、株主との対話に積極的に取り組み、強固な信頼性の構築に努めております。
1.経営陣又は取締役のうち株主との対話全般を統括する者の指定
当社は広報・IR担当役員を統括責任者といたします。
2.対話を補助する社内の各部門が有機的に連携するための方策

社内の各部門の連携としては、経理部IRグループが社内の各部門、グループ各社と連携し、株主との対話が有機的に行える資料の作成を行なうとともに、内容についての社内でのディスカッションの場を設けております。株主および国内外機関投資家との面談のスケジュール調整、プランニングも同グループが行なっております。
情報開示については総務部総務グループが担当し、ステークホルダーに当社に関する情報を適時適切に開示できる体制をとっております。
3.個別面談以外の対話の手段の充実に関する取り組み
当社は個別面談以外にも多様な方法で、ステークホルダーとの対話促進に努めております。
①投資家・アナリスト向け説明会の開催
②国内・海外機関投資家との電話会議の実施
③全国各地での個人投資家説明会の開催
④機関投資家向け店舗見学会の実施
4.取締役会等へのフィードバックの方策
当社は、各四半期ごとに決算短信に関する決算説明会、機関投資家訪問を行なっており、実施直後の取締役会において、担当役員より投資家の反応等に関する報告を行なっております。
5.対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策
当社はインサイダー取引規程を制定しており、厳格な運用を行なっております。未公開の重要情報を特定の者に個別的に開示することはいたしません。
6その他
当社は、株主との建設的な対話の前提として、株主構造・構成の把握が重要との認識から、定期的に株主判明調査を実施しております。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上

[大株主の状況] 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
イオン株式会社	6,313,600	13.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,499,700	7.21
STATE STREET CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02	2,598,962	5.36
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,133,200	4.40
THE CHASE MANHATTAN BANK 385036	1,586,223	3.27
RBC IST 15 PCT LENDING ACCOUNT - CLIENT ACCOUNT	1,428,209	2.94
鶴羽　樹	1,410,440	2.91
鶴羽　弘子	1,012,604	2.09
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	892,200	1.84
鶴羽 暁子	851,566	1.75

支配株主(親会社を除く)の有無	――
親会社の有無	なし

補足説明

―

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	5 月
業種	小売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―

5．その他コーポレート･ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

―――

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	12 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	2 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
岡田　元也	その他							○				
藤井　文世	その他											
佐藤　はるみ	税理士											

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
岡田　元也		岡田元也氏はイオン㈱取締役兼代表執行役会長であります。イオン㈱は当社の大株主であるとともに、当社グループは同社グループが経営するショッピングセンターへ出店しており、賃借等の営業取引がありますが、取引額は当社営業経費の1.5%であり僅少であります。また、当社グループは同社グループから商品仕入れを行っておりますが、総仕入れ額の0.2%であり僅少であります。	イオン株式会社取締役兼代表執行役会長として高度な経営判断をされており、当社の取締役会においても有益な発言をいただいていることから、取締役として当社の経営全般に有益な指導をいただけるものと判断しております。

藤井　文世	○	藤井文世氏が役員となっている株式会社北洋銀行と当社および子会社は一部の預金関連取引を行なっているのみであり、当社の主要な取引先には該当しないことから同氏の独立性に影響を及ぼす恐れがないものと判断しております。	長年金融機関で培った金融に関する豊富な経験と知識を有しており、独立的な立場で取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化に貢献していただけると判断し選任しております。
佐藤　はるみ	○	―――	税理士としての税務に関する専門的な知見を有しております。税理士としての豊富な経験と高い見識に加え、女性としての当社の経営に様々な提言をいただいております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無 更新	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性 更新

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	4	0	1	2	0	1	社内取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	5	0	1	0	1	3	社内取締役

補足説明 更新

【指名委員会】

（目的）
ツルハホールディングスの取締役及び執行役員の指名に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として新たに『指名委員会』を設置する。本会議では、ツルハホールディングスの取締役及び執行役員の指名に係る事項について審議したうえで、その結果を取締役会へ答申する。

（構成メンバー）
指名委員会の構成メンバーは次の通りとし、委員長にはツルハホールディングス代表取締役社長が就く。また、それ以外のメンバーの選任は委員長が行う。

・ツルハホールディングス代表取締役社長　1名　（委員長）
・独立社外取締役　2名
・執行役員管理本部長　1名

（役割・責務）
指名委員会は、次の事項について審議し、取締役会に対して答申する。

1．ツルハホールディングスの経営陣幹部（代表取締役及び取締役）の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
2．株主総会に付議する取締役の選任及び解任議案の原案
3．取締役会に付議するその他の経営陣（執行役員）の選定及び解職議案
4．最高経営責任者（代表取締役及び取締役）の後継者計画に関する事項
5．コーポレート・ガバナンスに関する事項

（開催・招集）
指名委員会は、開催時期は特に定めず、委員長の招集により開催する。

（取締役会への報告及び答申）
議長は、指名委員会が開催された場合、その直後に開催される取締役会においてその開催報告を行うほか、必要に応じ、指名委員会による職務執行状況を取締役会に報告する。

【報酬委員会】

報酬の水準及び報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額について協議する機関である。メンバーとして代表取締役社長・執行役員管理本部長・社外の有識者・管理部門管理職にて構成されており、同業他社や同規模他社の動向やグループ経営のための必要性等の提言を踏まえ下記の内容について審議する。

※報酬委員会の審議内容
・役員報酬基本方針にかかる修正要否の確認
・個人別の役員報酬水準（役位別の基準額）の客観性及び妥当性の確認
・賞与にかかる業績目標及び評価の客観性と妥当性の確認

・前事業年度の賞与にかかる評価の内容及び個人別支給額等の確認
・前事業年度の株式報酬にかかる評価の内容及び個人別付与株式数の確認

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	6 名
監査役の人数	3 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役と会計監査人とは、定期的に会議を開催し、情報交換を行い連携を密にしております。
また、監査役と内部監査部門においては、内部監査部門である監査室が社内の監査状況を監査役に報告し、定期的な会議の開催により連携を密にしております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	1 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
土井　勝久	弁護士													
酒井　純	公認会計士													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
土井　勝久	○	―――	弁護士として企業法務に精通し、企業経営を監査する十分な見識を持っている人材である。 同氏は当社との取引関係がなく独立性が確保されていることから、同氏を社外監査役として選任し、かつ一般株主との間に利益相反が生じる虞はないと判断し、独立社外役員として指定している。
酒井　純		―――	公認会計士として、企業会計に精通し、その豊富な経験と高い見識を活かした有効な助言を期待するものである。 同氏の所属する会計事務所とは取引関係がなく、同氏を社外監査役として選任している。

【独立役員関係】

独立役員の人数	3 名

その他独立役員に関する事項

―――

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	その他

該当項目に関する補足説明

2017年８月10日開催の第55回定時株主総会の決議をもって、取締役および監査役を対象とする譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

社内取締役の年間報酬総額、社外取締役の年間報酬総額を開示している

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役の報酬等の決定方針につきましては、2021年3月4日開催の取締役会において、以下の通り決議しております。
1．基本方針
当社は、取締役の報酬を経営方針を実現するための重要なインセンティブと考え、以下を基本方針とし、それぞれの要素を考慮した体系的な設計としております。
①「お客さまの生活に豊かさと余裕を提供する」企業理念を促すものであること
② 優秀な経営陣の参画と活躍を支える金額水準と設計であること
③ 当社の中長期的な成長への貢献意識を高めるものであること
④ 会社業績との連動性を持つとともに、短期志向への偏重を抑制する仕組みが組み込まれているものであること
⑤ 株主や従業員をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任の観点から、透明性と公平性及び合理性を備えた設計であり、かつこれを担保する適切なプロセスを経て決定されること
具体的には、取締役の報酬は、固定報酬、業績連動賞与及び譲渡制限付株式報酬とで構成されています。
取締役の報酬水準については、外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、外部機関の客観的な報酬調査データ等を活用の上、同業・同規模（売上高・時価総額・連結営業利益等で選定）他業種の企業の役員報酬水準を参考に、毎年検証を行います。

2．取締役報酬の内容及び構成割合等
取締役の報酬は、①基本報酬としての役位（職位）に応じた「固定報酬」（金銭報酬）、②事業年度ごとの業績と個人の評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）及び③「株式報酬」（譲渡制限付株式報酬）とします。
取締役の報酬構成については、経営方針を実現するための重要なインセンティブとして機能することを意識し、基本報酬、賞与及び株式報酬の比率を設定します。
具体的には、当社会長及び社長については職責の重要性に鑑み、報酬の業績連動性を高めるため、
　基本報酬：賞与：株式報酬＝35%：50%：15%
会長・社長以外の取締役については、
　基本報酬：賞与：株式報酬＝40%：50%：10% としております。
なお、「株式報酬」は、当社株式を交付することとします。

報酬の種類	支給基準	支給方法	報酬構成	
			会長・社長	その他取締役
基本報酬	役位別基準額をもとに各人ごとに定める	毎月現金	35%	40%
賞与	単年度業績を反映した金銭報酬として前年度の連結業績指標等に基づき、支給の有無と支給の場合の総額を決定後、個人別支給額を算出	年1回現金	50%	50%
株式報酬	株価と役位基準をベースに当社における各割当対象者の貢献度及び職責等諸般の事項を総合的に勘案の上、各取締役別の付与株数を決定	年1回株式	15%	10%

注1) 報酬の構成割合には若干の変動幅があります。
注2) 社外取締役は含まれておりません。

(基本報酬)
基本報酬としての固定報酬は役位別基準額を基に各人ごとに定め、在任期間中に毎月支給します。

(賞与)
業績連動報酬としての賞与は単年度業績を反映した金銭報酬として前年度の連結業績指標等に基づき、支給の有無と支給の場合の総額を決定し、個人別支給額を算出します。賞与の算定に関わる指標は利益成長の達成度を重視する視点から連結業績の「営業利益及び当期利益」で設定します。なお、支払いは年1回社内での決裁手続きを経て、定時株主総会終了後に支給します。

(株式報酬) ※譲渡制限付株式報酬
非金銭報酬としての譲渡制限付株式報酬は、株価と役位基準により出された各取締役別の付与株数をベースに、当社における各割当対象者の貢献度及び職責等諸般の事項を総合的に勘案の上、付与株式数を決定します。
割当て時期については、定時株主総会終了後の9月開催の取締役会において決定します。
当社の取締役に割当てる譲渡制限付株式は事前交付型です。

なお、社外取締役はその役割を考慮し基本報酬、賞与、株式報酬を支給しており、独立社外取締役には業務執行から独立していることを踏まえ、基本報酬と株式報酬を支給しております。
社外取締役の報酬の構成割合は
　　基本報酬：賞与：株式報酬＝30%：40%：30%
独立社外取締役の報酬の構成割合は
　　基本報酬：株式報酬＝50%：50%
としております。

報酬の種類	支給基準	支給方法	報酬構成	
			社外取締役	独立社外取締役
基本報酬	各人ごとに定める	毎月現金	30%	50%
賞与	単年度業績を反映した支給額を決定	年1回現金	40%	ー
株式報酬	付与基準に基づき株数を決定	年1回株式	30%	50%

注) 報酬の構成割合には若干の変動幅があります。

3．取締役の報酬の決定プロセス
個人別の報酬額については、取締役会決議にもとづき代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額および各取締役の支給基準に基づく賞与の配分額とします。なお、株式報酬については個人別の割当株式数を取締役会において決議します。
報酬の水準及び報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については、社外の有識者を交えたグループ役員報酬の協議機関である報酬委員会にて、同業他社や同規模他社の動向やグループ経営のための必要性等の提言を踏まえ審議し、人事部にて各人別の報酬を立案の上、管理部門担当執行役員が社長と十分協議を行います。

※報酬委員会の審議内容
・役員報酬基本方針にかかる修正要否の確認
・個人別の役員報酬水準（役位別の基準額）の客観性及び妥当性の確認
・賞与にかかる業績目標及び評価の客観性と妥当性の確認
・前事業年度の賞与にかかる評価の内容及び個人別支給額等の確認
・前事業年度の株式報酬にかかる評価の内容及び個人別付与株式数の確認

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役のサポートは、取締役会事務局を担当する総務部が行っております。

2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

⑴ 業務執行について
⑵ 監査・監督について
⑶ 指名・報酬決定等について
本報告書の「Ⅰ－1　コーポレートガバナンスコードの各原則に基づく開示」【原則3-1.情報開示の充実】【原則4-1.取締役会の役割・責務 ⑴ 】【原則4-11.
取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】に記載しておりますので、ご参照下さい。

3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

機動的な経営を実現するため、経営 (監査・監督)と業務執行とが明確に分離される社内体制を構築している。また、社内取締役へのアドバイスおよび業務執行についてのモニタリング強化のため、社外取締役を設置している。監査役についても、その独立性を維持しながら取締役の業務執行をモニタリングするために監査役会を設置している。経営判断の迅速性および適正性を実現する体制として有効であると判断している。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催の２２日前に発送。
電磁的方法による議決権の行使	当社議決権行使サイトにより行使可能。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	東証プラットフォームによる議決権行使が可能。
招集通知（要約）の英文での提供	狭義の招集通知および参考書類につき英文で提供。
その他	株主総会のWeb上でのLIVE配信

2．IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
個人投資家向けに定期的説明会を開催	年に数回、各地域ごとの個人投資家を対象に開催している	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期決算ごとに説明会を実施している	あり
IR資料のホームページ掲載	ホームページに財務ハイライト、IR活動の状況を掲載するほか、ニュースリリース、決算短信、有価証券報告書、四半期報告書、決算説明会資料等を掲載している。	
IRに関する部署（担当者）の設置	経理部にIRグループを設置し、専任者を設けている。	

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
その他	ツルハグループのCSRに関する主な取り組み（各種フォーラム。セミナー等、社会福祉活動、育児支援等）をホームページ上で公開している。

Ⅳ内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

1　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

当社の取締役の職務執行に係る情報については、その保存媒体に応じて適切かつ確実に検索性の高い状態で保存･管理することとし、必要に応じて10年間は閲覧可能な状態を維持することとする。

2　当社および当社子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

a)当社および当社子会社は、当社グループ業務執行に係るリスクについて、その把握と管理、個々のリスクについての管理責任者についての体制を整えることとする。

b)リスク管理体制の基礎として、危機管理規程を定め、個々のリスクについての管理責任者を決定し、同規程に従ったリスク管理体制を構築する。不測の事態が発生した場合には、当社社長を本部長とする対策本部を設置し、情報連絡チームおよび顧問弁護士等を含む外部アドバイザリーチームを組織し迅速な対応を行い、損害の拡大を防止しこれを最小限に止める体制を整える。

3当社および当社子会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

a) 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の基礎として、取締役会を月1回定時に開催するほか、必要に応じて臨時に開催するものとし、当社の経営方針および経営戦略に関わる重要事項については事前に本部長クラスの月2回の定例ミーティングまたは経営会議において議論を行い、その審議を経て執行決定を行うものとする。

b) 取締役会の決定に基づく業務執行については、組織規程、職務分掌規程において、それぞれの責任者およびその責任、執行手続の詳細について定めることとする。

4　当社および当社子会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

a) コンプライアンス体制の基礎として、コンプライアンス規程を定める。

社長直轄のコンプライアンス統括グループを設置し、内部統制システムの構築･維持･向上を推進するとともに、当社グループのコンプライアンス体制の整備および維持を図ることとする。必要に応じて各担当部署にて、規則･ガイドラインの策定、研修の実施を行うものとする。

b) 内部監査部門として執行部門から独立した監査室を置く。

c) 取締役は当社における重大な法令違反その他コンプライアンスに関する重大な事実を発見した場合には直ちに監査役に報告するものとし、遅滞なく取締役会において報告するものとする。

d) 法令および定款違反その他のコンプライアンスに関する事実についての社内報告体制として、コンプライアンス統括グループを直接の情報受領者とする社内通報システムを整備し、内部通報規程に基づきその運用を行うこととする。

e) 監査役は当社の法令遵守体制および内部通報システムの運用に問題があると認めるときは、意見を述べるとともに、改善策の策定を求めることができるものとする。

5　当社および子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

a) 当社およびグループ各社における内部統制の構築を目指し、コンプライアンス統括グループが当社およびグループ各社間での内部統制に関する協議、情報の共有化、指示･要請の伝達等が効率的に行われるシステムを含む体制を構築する。またコンプライアンス統括グループは当社への決裁･報告制度による子会社経営の管理を行うものとし、必要に応じてモニタリングを行うものとする。

取締役は、グループ会社において、法令および定款違反その他コンプライアンスに関する重要な事項を発見した場合には、監査役に報告するものとする。

b) 子会社が当社からの経営管理、経営指導を受けるに際して、その内容について法令および定款に違反し、その他、コンプライアンス上問題があると認めた場合には、監査室またはコンプライアンス統括グループは直ちに監査役に報告を行うとともに、意見を述べることができるものとする。

6　監査役の職務を補助すべき使用人に関する体制と当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

a) 監査役の職務の補助者として、当社の使用人から監査役補助者を任命することができるものとする。監査役補助者の評価は監査役が行い、取締役からの独立を確保するものとする。

b) 監査役補助者は業務の執行に係る役職を兼務しないこととする。

7　当社および当社子会社の取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制および監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

a) 当社グループの取締役および使用人は当社および当社子会社の業務または業績に与える重要な事項について監査役に都度報告するものとする。前記に関わらず、監査役はいつでも必要に応じて、取締役および使用人に対して報告を求めることができることとする。

b) 社内通報に関する規程を定め、その適切な運用を維持することにより、法令違反その他のコンプライアンス上の問題について監査役への適切な報告体制を確保するものとする。

c) 上記の報告をした者が、当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いを受けない体制を確立し、社内通報に関する規程に明記する。

d) 監査役が、その職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還等の請求をしたときは、当該監査役の職務の執行に必要でないと認められた場合を除き、速やかに当該費用または債務を処理する。

8　財務報告の適正性を確保するための体制の整備

当社は、当社および子会社の財務報告の信頼性を確保するため、「内部統制委員会」を設置し、金融商品取引法およびその他関係法令等が求める財務報告の適正性を確保するための体制を整備する。

9 業務の適正を確保するための、運用状況

当社では、上記に掲げた内部統制システムを整備しておりますが、その基本方針に基づ き以下の具体的な取り組みを行なっております。

a) 年に4回開催している内部統制委員会において、内部統制システムの運用状況のモニタリングを行なっております。また、本委員会において、各年度の内部統制システムの運用の最終評価をいたします。

b) コンプライアンス統括グループが中心となり、グループ各社の管理者クラスの従業員を中心に内部統制システムの重要性に関する研修を行い、内部統制に対する意識づけを高める教育を行なっております。

c) 毎月開催される、グループ各社の部長クラス以上の経営幹部が出席する経営会議において、経営課題の把握と対応方針、各種リスクが顕在化した場合の解決策について討議を行うとともに、情報の共有化を図っております。

d) グループ各社の内部監査室が定期的に監査実施状況について情報交換会議を行い、グループ一体となって監査部門の強化を図っております。また監査役は内部監査と定期的に情報交換を行い、業務執行部門の監査状況の把握をいたしております。

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与えるいずれの勢力とも関わりを持たず、不当な要求を受けた場合には、毅然とした姿勢で組織的に対応する。

Vその他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

―――

2. その他コーポレート･ガバナンス体制等に関する事項

コンプライアンス規程、内部通報規程の制定。法令遵守のための従業員教育の実施。

