

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。

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

ツムラグループは、事業を行う上での原理・原則・理法であるプリンシプル「順天の精神」と、究極的に成し遂げる事業の志であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」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おります。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おります。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。

なお、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針を定めた「コーポレート・ガバナンス基本方針」は、以下の当社ホームページに掲載しております。<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/governance/>

【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】

2021年6月の改訂後のコードに基づき記載しています。

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則のすべてを実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則1 - 3】(資本政策の基本的な方針)

■資本コストや株価値を意識した経営の実現に向けた対応【英文開示有り】

(資本政策の基本的な方針)

当社は、「漢方」が持続的に発展・成長するための事業投資を通じて、企業価値の向上を図ることが、最終的に株主・投資家の皆様への最大の還元になるものと考えております。そして、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、財務基盤の健全性を確保しながら経営効率を高め、営業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。

(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する記述は、2031年度に目指すべき方向性のビジョンであり、今後様々な要因により上記数値と異なる可能性があります。

(株主還元方針)

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おります。2031年度までに目指す水準として設定したDOE5%到達に向け、着実に配当運営を実施してまいります。

【原則1 - 4】(政策保有株式)

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す。

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、議決権行使については、当該企業の価値向上に資するものか否かを判断する上で、財務状況や社会的貢献度、企業統治に問題が発生していないかどうかを鑑みて適切に議決権を行使しております。

【原則1 - 7】(関連当事者取引)

取締役の利益相反取引・競業取引、会社と取締役間の取引については、事前に取締役会の承認を得て、取引実施後はその結果を取締役会へ報告をすることとしており、取締役会にて監督をしております。また関連当事者取引の有無に関する確認書を毎年入手し、利益相反取引がないことを確認しており、取締役会規則においては取締役会決議事項及び報告事項として明示しております。

【補充原則2 - 3 - 1】(社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題への対応)

取締役会は、重要な経営意思決定を行うとともに、サステナビリティを巡る課題への対応が、リスクの減少のみならず収益機会の創出にもつながる重要な経営課題であると認識しております。この認識のもと、独立社外取締役の知見も活かしながら、これらの課題に取り組むための体制整備

や仕組みづくりを進めております。現在、以下の具体的な施策を講じております。

(1)取締役会は、サステナビリティについて当社のあるべき姿・状態を示す「サステナビリティビジョン」を策定しております。また、「サステナビリティビジョン」の実現に向け、ツムラグループ及びその役職員が取るべき行動及び姿勢を示した「サステナビリティ憲章」を定めるとともに、「サステナビリティ・ターゲット2027」や「人権方針」「調達方針」等の関連方針を整備しております。サステナビリティ・ターゲット2027では、各項目についてKGI及びKPIを設定し、その進捗状況を継続的に管理しております。

なお、「サステナビリティ憲章」は、以下の当社ホームページに掲載しております。

(<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/basic-policy/charter/>)

(2)代表取締役COOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しております。本委員会は、取締役会から提示された方針に基づき、サステナビリティに関する事項の審議を行い、関連する方針や目標、施策等について検討・整理した上で、その進捗状況を取締役会へ定期的に報告しております。取締役会は当該報告を踏まえ、必要な意見や助言を行っております。また、委員会配下に5つの分科会を設置し、「サステナビリティ・ターゲット2027」等に基づき、各本部の知見や経験、研究成果を活かした検討を部門横断的に行っております。さらに、2023年からは「委員長報告会」を設置し、分科会における課題や対応方針について委員長へ直接報告する仕組みを整えることで、検討の迅速化および委員会審議の実効性向上を図っております。

(3)「サステナビリティ推進部」は、ツムラグループ全体のサステナビリティに関する取組みについて、企画立案、実施及び進捗管理を担うとともに、サステナビリティ委員会の事務局として運営を支えております。同部門は、委員会の審議が円滑かつ実効的に行われるよう、委員長及び副委員長に対し、課題や進捗状況等を定期的に報告しております。また、社会環境の変化や事業を取り巻く状況を踏まえ、関係部門等と連携しながら、サステナビリティに関する取組みを推進しております。

【補充原則2 - 4 - 1】(中核人材の登用等における多様性の確保)

1. 多様性確保についての基本的考え方

ツムラグループは、人材こそが中長期的に企業価値を向上する重要な資本(人的資本)と考えており、従来から性別や国籍、新卒・キャリア採用に関係なく、能力や適性を重視する人物本位の人事登用を実施しております。

ツムラグループにおける各組織がツムラの定義する「漢方薬的組織」として、まずは、それぞれの機能・役割をしっかりと担い、一人ひとりが能力を高め、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ます。また、多様な視点・発想や価値観を持つ全ての社員の活躍と成長を実現するため、2026年4月にHR本部内にDE&I推進課を新設し、グループ全体で「Diversity Equity & Inclusion」を推進しております。

そのために経験・技能・キャリアが異なる人材を積極的に採用し、これらの人材が活躍できる職場環境の整備に取り組んでおります。

また、将来の経営人材候補となる管理職層においても、組織としての多様性確保に向け、女性やキャリア採用者、グローバル人材の管理職比率の目標を設定しております。

さらに、TSUMURA VISION “Cho-WA 2031を実現するために必要な組織・人的資本政策について議論する場として、2022年10月1日に「組織・人的資本政策委員会」を設立しました。当委員会では、ツムラ独自の7つの資本政策のうち、組織資本・人的資本による価値創造プロセスとして可視化し、企業価値の向上につなげるための政策立案を目的としております。

なお、組織・人的資本に関する基本方針を定めた「組織・人的資本政策基本方針」は、以下の当社ホームページに掲載しております。

(<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/organization-human-capital/>)

2. 経営チームの多様性確保

当社は、長期経営ビジョンの実現に向け、執行役員の新たなインセンティブ報酬制度(LTI-)を、2022年4月に導入しました。LTI-では、コーポレートガバナンスに関する指標を設定しています。その内容は、具体的には「経営チームの多様性の確保」「グローバル経営人材の養成」「理念の浸透」からなります。「経営チームの多様性の確保」では、Gender、Cultural Identity、Generationについて、2031年までの目標を設定しています。従業員の多様性と同時に、経営チーム(取締役、執行役員)の多様性を確保すること、ならびに女性役員比率等の目標値を設定し、長期的な企業価値の向上を牽引していきます。

3. 多様性確保に向けた人材育成方針

方針 多様な従業員の更なる活躍に向けた環境整備と企業文化の醸成

取組み内容

- ・目的と価値を求心力とした「組織横断的な対話」の推進
- ・対話を軸とした「漢方薬的組織ワークショップ」による組織開発
- ・多様な価値観を受入れ、尊重し合う職場環境づくり
- ・育児・介護等と仕事の両立支援制度の更なる拡充
- ・「働きがい向上」活動の継続実施と柔軟な働き方の環境整備

方針 多様性を重視した公平・公正な採用と登用の継続

取組み内容

- ・新卒・キャリア採用を両輪とする採用活動の継続
- ・女性の採用比率 50%の維持・継続
- ・個々の能力に応じ、経営に関わる重要課題、知見・経験の蓄積につながる職位等に登用

方針 女性従業員・キャリア採用従業員のキャリア形成支援

取組み内容

- ・経営人材養成講座、次世代育成研修等プログラムへの積極的な女性参加と早期のキャリア開発
- ・女性管理職育成プログラムの開催
- ・キャリア採用従業員の入社時導入研修の充実

4. 多様性確保の自主的及び測定可能な目標

女性採用比率50%の維持・継続

2025年度(38.0%) 総合職における女性採用比率

ライン管理職女性比率

2026年4月実績(13.1%)、2035年度目標(30%)

採用におけるキャリア採用者比率

2025年度(72.1%)、2030年度目標(40%)

キャリア採用者管理職比率

2026年4月実績(26.4%)、2030年度目標(20%)

5. 外国人雇用状況
2026年4月実績(16名)(ツムラ単体)

【原則2 - 6】(アセットオーナー)

企業年金の積立金の運用につきましては、豊富な経験、実績を持つ運用機関に委託しており、議決権行使についても一任するとともに、定期的な面談により、決算状況の報告を受ける等、資産概況や運用状況等の健全性を適宜分析、検証しております。

なお、重要な事項につきましては、外部のコンサルタントより第三者の視点から専門的な指導を受け、人事、経理等の部門から構成される、年金資産運用委員会にて審議、決定しております。

また、担当者には必要な専門知識を習得させるため、セミナーに参加させる等の教育を行っており、業務のレベルアップを図っております。

以上のような体制のもと、アセットオーナーとして期待される機能を発揮するとともに、企業年金の受益者と当社との間で利益相反が生じることが無いように管理しております。

【原則3 - 1】(情報開示の充実)

(1)会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

ツムラグループは、事業を行う上での原理・原則・理法であるプリンシプル「順天の精神」と、究極的に成し遂げる事業の志であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」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おります。

「プリンシプル」「パーパス」「経営理念」「企業使命」「基本基調」「ビジョン」等について、当社ホームページにわかりやすく記載しております。

(2)本コードのそれぞれの原則を踏まえた、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

本報告書の「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」に記載のとおりです。

(3)取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続

取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続については、本報告書「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・組織運営に係る事項」「インセンティブ関係」及び「取締役報酬関係」報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容に記載のとおりです。

(4)取締役会が経営陣幹部の選任と取締役候補の指名を行うにあたっての方針と手続

取締役(監査等委員である取締役を除く。)(以下、当社が定める取締役候補者の選定基準及び選任手続に基づき、経営における迅速かつ果敢な意思決定と公正性・透明性を確立するため、社内事情に精通した社内取締役と独立性の高い社外取締役をもってバランスよく構成されるよう指名しております。また、監査等委員である取締役は、当社が定める監査等委員候補者の選定基準及び選任手続に基づき、社内事情に精通した常勤の監査等委員と、経営監視機能の客観性・中立性を確保するために、独立性・専門性の高い社外監査等委員を指名しております。なお、選定プロセスの透明性や公正性の確保を図るために、取締役候補の選任、社長のみならず執行役員等経営陣幹部の選解任については、構成員の過半数を独立社外取締役とする指名諮問委員会に諮問し、同委員会の答申を踏まえて取締役会が決定しております。

(5)取締役会が上記(4)を踏まえて経営陣幹部の選任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明

取締役の個々の選任理由は、「第90回定時株主総会招集ご通知」の株主総会参考書類の第2号議案「取締役(監査等委員である取締役を除く。)(7名選任の件)及び「第89回定時株主総会招集ご通知」の株主総会参考書類の第3号議案「監査等委員である取締役3名選任の件」に記載のとおりです。なお、社外取締役の個々の選任理由は、本報告書「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・組織運営に係る事項」「取締役関係」会社との関係(2)に記載のとおりです。

【補充原則3 - 1 - 3】(サステナビリティについての取組みや人的資本や知的財産への投資等)

1. サステナビリティについての取組み

当社は、幅広いステークホルダーとの協働を通じて、サステナビリティに関する取組みを進めるとともに、積極的な情報開示及び透明性の向上に取り組んでおります。当社のサステナビリティに関する考え方、方針及び取組みの概要については、【補充原則2 - 3 - 1】に記載のとおりです。また、現在開示している定量的な情報については、当社ホームページに掲載しております。

(<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/#data-collection>)

2. 人的資本への投資等について

当社は、独自の組織資本を軸に求心力を高め、人的資本による価値創造を重要な経営資源の一つと位置づけております。人的資本については、長期経営ビジョンである「TSUMURA VISION “Cho-WA 2031”」において掲げている方針の一つである「PAD: Potential-Abilities Development (潜在能力開発)」に基づき、潜在能力を有する人財の採用・育成及び組織づくりを進めております。また、「目指すべき人財像」として「志・情熱」「使命感」「プロフェッショナル」「自立」「利他」を掲げ、世界に手本のない「漢方・中薬」ビジネスにおいて、自らが新しい道を切り拓き、誰からも信頼される“人”の集団かつ「漢方薬の組織」の実現を目指しております。人的資本に関する考え方や具体的な取組みの詳細については、当社の「統合報告書2025」の23～30ページ(特集3 価値創造サイクルを活性化する組織資本)、39ページ(組織・人的資本)、61～62ページ(戦略課題5)をご参照ください。

(<https://www.tsumura.co.jp/ir/library/integrated-report/>)

3. 知的財産への投資等について

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、重要な経営資源である知的財産について、その創出、権利化、有効活用及び適切な管理を図るとともに、他社の知的財産を尊重する姿勢を基本としております。これらの取組みを通じて、知的財産の価値最大化を図り、社会からの信頼の確保及び企業価値の向上を目指しております。知的財産基本方針の内容については当社ホームページをご参照ください。(<https://www.tsumura.co.jp/corporate/policy-list/>)

具体的には、当社が漢方・生薬事業において長年蓄積してきたノウハウを含む知的財産等について、中国事業や新事業においても活用・発展させる取組みを進めております。また、知的財産の保護及び適切な管理のため、AIを活用した他者知的財産検索システムや知的財産管理のクラウドシステム等を活用しております。なお、知的財産の源泉の一つである研究開発投資の詳細については2026年6月発行の「有価証券報告書」をご参照ください。

(<https://www.tsumura.co.jp/ir/library/securities-report/>)

4. 気候変動と自然資本(生物多様性等)への対応

当社は、自然の恵みである生薬を原料とする漢方製剤等を事業の基盤としており、事業の持続可能性の観点から、気候変動や自然資本(生物多様性等)を重要な経営上の要素の一つとして認識しております。気候変動及び自然資本に係るリスクならびに収益機会が、ツムラグループの事業活動や中長期的な企業価値に与える影響については、必要なデータの収集・分析を行った上で、TCFD及びTNFD提言に示されているフレーム

ワークを踏まえ、統合的な情報開示を行っております。具体的な取組み及び開示内容については、当社ホームページをご参照ください。
(<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/environment/climate-change/>)

【補充原則4 - 1 - 1】(経営陣への委任)

取締役会は、法令または定款で定められた事項のほか、経営の基本方針および重要な戦略等、「取締役会規則」に定めた決議事項について意思決定しております。「取締役会規則」に定められている決議事項以外は、事業環境の変化に迅速に対応すべく、業務執行取締役及び執行役員を中心とする経営陣幹部に業務執行に関する重要事項の意思決定を委任しております。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図っております。

【原則4 - 9】(独立性判断)

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、株式会社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おります。

【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ております。

(1) 現在及び過去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

【補充原則4 - 10 - 1】(指名諮問委員会・報酬諮問委員会)

取締役会は、取締役10名体制のうち5名が独立社外取締役であります。うち2名が男性、3名が女性であり、企業経営経験者、弁護士、公認会計士で構成しております。役員の選解任や報酬等の重要事項に関して、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、報酬諮問委員会を設置しております。指名諮問委員会は、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3名を含む社外取締役4名と社内取締役1名が助言等を行い、取締役会へ答申しており、委員長は独立社外取締役が務めております。報酬諮問委員会は、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3名含む社外取締役4名と社内取締役1名が助言等を行い、取締役会へ答申しており、委員長は独立社外取締役が務めております。

【補充原則4 - 11 - 1】(取締役会の構成)

取締役会は、パーパスを掲げた理念経営、ビジョン経営のもと、「自然と健康を科学する」という経営理念、「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献する」という企業使命からなる基本理念を体现し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、必要となるスキルを分析、特定したうえで、専門性や経験等が異なる多様な取締役で構成し、監督機能を十分に果たすことができる適切な員数とすることとしております。

当社は、性別・国籍等にとらわれず、経営チーム(取締役、執行役員等)の多様性を推進しております。中でも、政府方針である「2030年までに女性取締役比率30%以上」を当社目標として掲げており、2026年6月26日現在で30.0%と、目標を達成しております。今後もグローバル化の観点を含め、経営チームの多様性を確保した経営体制を構築してまいります。

また、取締役候補者の選定にあたっては、独立社外取締役が委員長を務め、独立社外取締役3名を含む社外取締役4名、社内取締役1名で構成される指名諮問委員会の審議を経て、取締役会において決定しております。なお、現在の取締役10名のうち、過半数となる6名が社外取締役であり、企業経営経験者、弁護士、公認会計士という多様性を有しております。そのうち独立社外取締役は全体の半数の5名、女性取締役は3名となっております。各取締役の保有スキル、多様性につきましては後記の【スキルマトリックス】をご参照ください。

【補充原則4 - 11 - 2】(兼任状況)

取締役の兼任状況は、「第90回定株主総会招集ご通知」の株主総会参考書類の第2号議案「取締役(監査等委員である取締役を除く。)7名選任の件」及び「第89回定株主総会招集ご通知」の株主総会参考書類の第3号議案「監査等委員である取締役3名選任の件」に記載しております。

【補充原則4 - 11 - 3】(実効性評価)

当社は、取締役会の実効性を高めることを目的に、毎年度「取締役会の実効性評価・分析」を行っております。

当社は、2017年に監査等委員会設置会社に移行し、独立社外取締役が過半数となる構成により、取締役会の監督機能を強化して経営の健全性及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分離することで迅速かつ果敢な意思決定が可能となる体制を構築しております。そのため、取締役会の監督・モニタリング機能を強化する観点から、取締役会実効性評価結果の分析により抽出された課題について、継

続的な改善に努め、さらなる実効性向上に取り組んでおります。2025年度の取締役会の実効性については、全取締役8名に対しアンケート評価を実施し、抽出された課題や具体的な対策について2026年5月開催の取締役会において議論をいたしました。

なお、本年度は外部機関を活用し、取締役会の議案分析や当社を取り巻くビジネス環境の変化等を踏まえ、評価を実施いたしました。また、アンケート回答の回収ならびにその結果の集計・分析は外部機関を活用することで匿名性を担保し、より客観的な評価分析に努めました。

1. 評価内容(6区分30項目)

2025年度に対する評価は、前年度の実効性評価の分析結果より得られた課題への取組み状況を確認するとともに、取締役会の役割を果たすために重点的に監督が求められる各テーマの確認及び、今後より一層の実効性向上を図るための課題抽出や対応策の検討を行う観点で評価、分析を実施いたしました。

- (1)経営上の重点テーマ
- (2)取締役会の構成
- (3)取締役会の役割・責務
- (4)取締役会の運営状況
- (5)取締役会の審議充実と情報提供
- (6)株主様を含むステークホルダーとの関係

2. 2025年度評価結果の概要

本年度の分析・評価の結果、取締役会は、活発な議論により業務執行に対する監督・モニタリング機能を適切に発揮しており、全体として実効性が確保されていることが確認されました。特に、資本政策や設備投資に関する監督、ならびに指名諮問委員会・報酬諮問委員会の運営については引き続き高い評価が得られており、ガバナンス体制は有効に機能しています。中長期戦略に関する議論の充実や取締役会運営のさらなる高度化に向け、継続的な改善に取り組んでまいります。なお、各取締役による実効性評価アンケートの回答では、過半数の質問項目に対し「十分できている」または「概ねできている」との回答が得られています。

< 2025年度 取締役会実効性振り返り >

1. 取締役会の構成は、現状、活発な議論や意見交換が出来るに適した人数水準である事に加え、取締役会で議論すべき事項に必要なとされる様々な経験や専門性を有する多様性のあるメンバーで構成されており、取締役会は率直で自由闊達な意見を促す雰囲気のもとで運営されています。取締役会構成の妥当性や多様性については、継続的に議論してまいります。

2. 取締役会においては、パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を掲げ、基本理念である経営理念と企業使命を体現すべく策定した長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “ Cho-WA ” 2031」の実現に向け、重点的に取り組むべき課題について議論してまいりました。また、「 “ Cho-WA ” (調和) のとれた未来実現への成長戦略・投資の推進」をテーマとする2025年度から2027年度までの第2期中期経営計画策定に向けた議論をするとともに、計画の達成に向けた2026年度の実効性重点課題について議論し、2026年5月開催の取締役会において具体的な取組みを策定しております。

3. 中国事業については、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する重要性の高い戦略課題であるため、その活動状況が高い頻度で取締役会に報告され、方針・計画や戦略等について充分議論するとともに、中薬・飲片事業の拡大など重要な事項について意思決定いたしました。

< 2024年度に認識した課題への取組み状況 >

1. 中国事業の推進

中国における中成薬事業への参入、中薬・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に向け、中国国内の政治状況や現地企業の動向等の変化を注視し、目標達成に向けた議論を進めてまいりました。

2. 戦略投資案件の進捗の監督

長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “ Cho-WA ” 2031」実現に向けた積極的な設備ならび事業への投資を推進していくにあたり、建設等に係る原資材・人件費等の高騰や外部環境変化等のダウンサイドリスクを踏まえ、各建設案件における仕様面でのコストの妥当性を評価し、案件ごとの投資対効果等を監督してまいりました。

3. DX

“ DXfor Purpose ” のもと、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全体のDX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を目指し、DX戦略の立案ならびに、DX推進委員会のもとで推進されるDX施策の進捗状況を監督してまいりました。

< 今後(2026年度)の課題と対策 >

2026年度は、現状課題をふまえて、経済産業省策定「稼ぐ力を強化する取締役会5原則」を基底に、全体としては、価値創造ストーリーである「T SUMURA VISION “ Cho-WA 2031」実現に向けた課題への議論と監督、それに基づく社内各カンパニーの事業戦略の正当性・実現可能性の議論と監督、などを中心に重点テーマを設定し、取締役会の更なる実効性向上に取り組んでまいります。

< 2026年度 取締役会重点テーマ >

1. 長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “ Cho-WA ” 2031」の実現に向けた長期価値創造ストーリーの議論
2. 第2期中期経営計画におけるビジョン整合性・重要KPIの監督
3. 社内カンパニー制における各カンパニー事業戦略の妥当性・実現可能性の監督
4. 労働生産性向上およびDXの全社横断的取り組みの実効性の監督
5. 成長投資・設備投資と資本効率の両立に関する監督
6. 取締役会運営およびモニタリング設計の高度化に関する議論

当社取締役会は、外部環境を踏まえた方針提示を行い、執行側が方針に沿った戦略策定に基づき実行し、適宜、報告を受け監督を行うことを信条としております。今後も継続して取締役会の実効性の向上を図るため、PDCAサイクルを実行してまいります。

【補充原則4 - 14 - 2】(役員トレーニングの方針)

取締役が期待される役割及び責務を果たすために必要な知識を習得し、経営や企業倫理の向上に努められるよう、定期的な研修機会を提供しております。トレーニングの内容については、新たな事業展開に向けて必要となる中国における事業環境、地政学的リスクに備えたりリスク管理、サステナビリティ経営の本質的な理解等を共有すべく、定期的に高度な専門性を有する有識者を講師に迎え講演会を実施するなど、トレーニングに取り組んでおります。また社外取締役には、医薬品業界や製造業への理解を促すために、各部門の業務説明や工場等施設を視察する機会を設けております。

【原則５－１】（株主との建設的な対話に関する方針）
当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主・投資家の皆様との対話を通じて長期的な信頼関係を構築してまいりたいと考えており、継続的かつ積極的に対話しております。株主・投資家の皆様との対話は、代表取締役社長ＣＥＯ、代表取締役ＣＯＯ、ＣＦＯ及び経営陣幹部が中心となり個別面談、スモールミーティング、電話会議等に対応するほか、担当部署が上記及び施設見学会等のＩＲ活動を状況に応じて実施しております。なお、対話の申込みに際しては、申込者の属性、対話の目的、希望時期等を総合的に勘案した上で、対応者等を決定しております。年４回の決算説明会はアナリスト・機関投資家を対象に定期的に開催しており、代表取締役社長ＣＥＯ、代表取締役ＣＯＯ、ＣＦＯ等が説明を行っております。建設的な対話を促進するため、対話内容は取締役会や役員会議体等にフィードバックしております。また、ＩＲ担当部署は、社内関係部署と日常的に連携を取り情報交換しております。対話に際してのインサイダー情報管理につきましては、法令及び社内規則に基づき厳重な管理を行っております。また、各四半期決算発表日前約１カ月間を「沈黙期間」とし、未公表の決算（財務情報及び研究開発を含む当社の事業活動）に関連する質問・取材については、対応を控えさせていただいております。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示（アップデート）
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2026年6月26日

該当項目に関する説明

上記、【原則１－３】をご参照ください。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,780,000	15.65
BOCHK FOR PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA LTD	7,675,900	10.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,605,165	6.12
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,109,800	5.46
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692,400	2.25
ツムラグループ従業員持株会	1,511,737	2.01
株式会社三菱UFJ銀行	1,348,750	1.79
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	1,315,697	1.75
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,277,800	1.70
JP MORGAN CHASE BANK 385781	983,876	1.31

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

持株比率は、自己株式1,468,539株を控除して計算しています。
なお、上記自己株式には役員報酬BIP信託の信託財産として保有する自己株式238,075株、株式付与ESOP信託の信託財産として保有する自己株式506,292株は含まれていません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
-------------	---------

決算期	3月
業種	医薬品
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	監査等委員会設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	員数の上限を定めていない
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	10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	6名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5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
岡田正	他の会社の出身者											
江口真理子	他の会社の出身者											
中塚潤一郎	他の会社の出身者											
Kui Kaipin	他の会社の出身者							○				
望月明美	公認会計士											
土屋智恵子	弁護士											

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	監査等 委員	独立 役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
岡田正		○	_____	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及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。また、当社とは特定の関係になく、一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外取締役であり、独立性が高いことから、独立役員に指定しています。
江口真理子		○	_____	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及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。また、当社とは特定の関係になく、一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外取締役であり、独立性が高いことから、独立役員に指定しています。
中塚潤一郎		○	_____	中塚潤一郎氏は、長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と見識や国内外の事業経験を有しています。中国においては総合商社現地法人の社長を務め、中国における幅広い経験と見識を有しています。特に、海外事業の最前線における経営経験を通じ、グローバルな事業環境を踏まえた企業経営及び戦略遂行に関する高度な知見と実務経験を有しています。当社においても、経営の重要事項の決定及び業務執行の監督等に十分な役割を發揮していただけるものと考えています。また、当社とは特定の関係になく、一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外取締役であり、独立性が高いことから、独立役員に指定しています。
Kui Kaipin			_____	Kui Kaipin氏は、当社大株主である中国平安グループの平安海外プライベートエクイティ投資部門の統括責任者としての経験と実績を有しています。特に当社への戦略投資においては、当初から主導的な役割を果たしており、当社中国事業に対する深い理解と豊富な経験・見識に基づき、経営の重要事項の意思決定及び業務執行の監督において適切な役割を果たし、当社中国事業の一層の発展に貢献いただけるものと考えています。

望月明美	○	○	——	望月明美氏は、公認会計士として財務及び会計に精通し、豊富な経験を有しており、会社の経営に関与し経営を統治する十分な見識を有しています。社外役員となること以外の方法で企業経営に関与した経験はありませんが、取締役会や監査等委員会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。以上のことから、当社経営の意思決定の適法性・健全性・適正性の確保と透明性の向上のために、職務を適切に遂行していただけるものと判断しています。また、当社とは特定の関係になく、一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外取締役であり、独立性が高いことから、独立役員に指定しています。
土屋智恵子	○	○	——	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掛け、企業経営を統治する十分な見識を有しています。社外役員となること以外の方法で企業経営に関与した経験はありませんが、取締役会や監査等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。以上のことから、当社経営の意思決定の適法性・健全性・適正性の確保と透明性の向上のために、職務を適切に遂行していただけるものと判断しています。また、当社とは特定の関係になく、一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外取締役であり、独立性が高いことから、独立役員に指定しています。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	3	1	1	2	社外取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会の職務を補助すべき使用人を配置しております。なお、監査等委員会の職務を補助すべき取締役は置いておりません。当該使用人の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性を確保するために、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ものとしております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は、会計監査人から監査計画の概要及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及び内部統制評価計画の概要の説明を受け、内部監査結果及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おります。

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おります。

【任意の委員会】

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	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

	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	指名諮問委員会	5	0	1	4	0	0	社外取 締役
報酬委員会に相当 する任意の委員会	報酬諮問委員会	5	0	1	4	0	0	社外取 締役

補足説明

当社は独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、取締役・執行役員等の指名及び報酬に関する透明性及び公正性をより向上させるために、取締役会の諮問機関として指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しております。指名諮問委員会の構成員は5名で構成されており、うち3名は独立社外取締役であります。報酬諮問委員会の構成員は5名で構成されており、うち3名は独立社外取締役であります。両委員会の委員長は社外取締役が務めております。

指名諮問委員会及び報酬諮問委員会は、主に以下の件について審議を実施しております。

【指名に関する事項】

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

【報酬に関する事項】

- ・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(算定方法を含む)の原案
- ・取締役(及び経営陣)報酬の構成を含む方針
- ・取締役(及び経営陣)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(算定方法を含む)の原案

【独立役員関係】

独立役員の人数	5名
---------	----

その他独立役員に関する事項

当社は、社外取締役6名のうち独立役員の資格を充たす社外取締役5名を独立役員に指定しております。

【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	業績連動報酬制度の導入
-------------------------------	-------------

該当項目に関する補足説明

当社は、2022年度にパフォーマンス・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信託)を導入しております。本制度においては、一定の非違行為が発生した場合、またはそれに準ずる事象が発生した場合には、株式交付対象者(取締役(社外取締役を除く)、執行役員)に対し、本株式交付制度に基づく株式交付等

は行わないこと(マルス条項)としております。
役員報酬制度の概要は、別添「役員報酬制度の概要」をご参照ください。

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	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

該当項目に関する補足説明

2025年度における役員報酬は以下のとおりです。

- (1) 監査等委員である取締役かつ社外取締役を除く取締役の報酬の総額は231百万円です。
その内訳は、金銭報酬である基本報酬は178百万円、株式報酬は53百万円です(株式報酬は当事業年度に費用計上した額)。
- (2) 取締役監査等委員(社外取締役除く)に対する報酬の総額は28百万円です。
- (3) 社外役員に対する報酬の総額は66百万円です。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
----------------------	----

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社は、2022年度に役員報酬制度の見直しを行いました。役員報酬制度の概要は、別添「役員報酬制度の概要」をご参照ください。

【社外取締役のサポート体制】

社外取締役については、補佐する者として担当秘書を設けるとともに、コーポレートセクレタリー部が情報提供、資料の提供等を行っています。さらに、経営に必要な情報の円滑な提供及び社外取締役による意見交換・認識の共有のため、社外取締役で構成される「社外取締役会議」を定期的に開催しております。

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)

当社の業務執行及び監視体制は、次のとおりです。

- a 取締役会
取締役会は、社内取締役4名、独立社外取締役5名を含む社外取締役6名の計10名の取締役で構成されております。経営上の最高意思決定機関として、法令及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おります。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、指名諮問委員会、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・認識共有を図っております。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及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及び妥当性を監査します。

c 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会

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及び報酬諮問委員会を設置しております。指名諮問委員会は、独立社外取締役3名を含む社外取締役4名、社内取締役1名で構成されており、委員長は独立社外取締役が務めております。報酬諮問委員会は、独立社外取締役3名を含む社外取締役4名、社内取締役1名で構成されており、委員長は独立社外取締役が務めております。

d 社外取締役会議

社外取締役会議は、社外取締役6名全員をもって構成し、経営に必要な情報の円滑な提供及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>、CTO<最高技術・研究開発責任者>及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、当社及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>及び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。

g 内部監査部門

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おります。監査部は、内部監査計画及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、グループ経営戦略会議、会計監査人に対し、報告を行っております。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おります。

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4名、その他13名の計17名であります。

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

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

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おります。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、経営の健全性及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断な意思決定が可能となると考えております。

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	招集通知(アクセス通知)は、株主総会開催日の4週間前に当社ウェブサイトのほか、東京証券取引所等のウェブサイトにて掲載しております。また、招集通知(アクセス通知)の書面は株主総会開催日の3週間前に発送しております。
電磁的方法による議決権の行使	電磁的方法による議決権の行使により、個人投資家様への利便性を図るとともに、東証のプラットフォームへの参加により、機関投資家の皆様にもサービスを実施しております。
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	機関投資家向けの議決権電子行使プラットフォームへ参加しております。

招集通知(要約)の英文での提供	狭義の招集通知及び株主総会参考書類の英文については、当社ウェブサイトのほか、東京証券取引所のウェブサイト、議決権電子行使プラットフォームに掲載しております。
その他	株主様に限定したインターネットポータルサイトを開設し、ご自宅等からでも株主総会の様子をご視聴いただけるライブ配信、事前質問の受付、オンデマンド配信を実施しております。 株主総会における事業報告は、映像とナレーションを用いて説明しており、総会后速やかに当社ウェブサイトに掲載しております。

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
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ホームページの指針・ポリシー一覧において、ディスクロージャーポリシーを公表しております。 https://www.tsumura.co.jp/corporate/policy-list/	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	2025年度は、CFO等による個人投資家向け説明会を2回開催しました。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	通期及び上半期決算では代表取締役社長CEO、取締役COO、CFO等の説明による説明会(ハイブリッド形式)を、第1、第3四半期にはオンライン説明会を実施しました。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	海外機関投資家とのWeb会議等により、代表取締役社長CEO、取締役COO、CFO等からビジョンや中期経営計画、決算内容等を説明しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算説明会資料(日本語・英語)及び動画配信(日本語のみ)、決算短信、決算補足資料、統合報告書等を掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	コーポレート・コミュニケーション部IR推進課が担当しております。	
その他	経営陣によるスモールグループミーティング、トップマネジメントミーティングのほか施設見学会等を状況に応じて実施しております。	

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
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社グループは、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、「自然と健康を科学する」という経営理念、「漢方医学と西洋医学の融合により、世界で類のない最高の医療提供に貢献します」という企業使命、これら基本理念に基づく経営を実践し、人々の健康と医療に貢献します。

環境保全活動、CSR活動等の実施	【サステナビリティ】 当社グループは、自然の恵みである生薬を原料とする漢方・生薬事業を通じて、環境や社会に関わるさまざまな課題に向き合いながら、事業活動を行っております。こうした取組みは、人々の健康と医療に貢献するとともに、社会との共通価値の創造や持続可能な社会の実現につながるものと考えております。取締役会直下に設置するサステナビリティ委員会では、環境保全や社会課題への対応を含むサステナビリティに関する取組みについて、全体の方向性や活動内容等を確認・議論するとともに、その進捗状況をモニタリングしております。委員会配下には5つの分科会を設置し、「サステナビリティ・ターゲット2027」等に基づき各本部における目標の進捗状況の確認や、知見・経験、研究成果の共有を部門横断的に行っています。また、各分科会の検討内容については委員長(代表取締役COO)へ定期的に報告する機会を設けることで、活動内容の共有や改善につなげ、サステナビリティに関する取組みの着実な推進を図っております。 これらの活動内容については、当社ホームページや統合報告書を通じて、ステークホルダーの皆様へ開示しております。 【環境保全活動】 当社グループの漢方製剤は、主に植物由来の生薬を原料としており、自然環境は事業を支える重要な基盤であると認識しております。このため自然環境を大切な「資本」と捉え、持続的に生薬を調達するための栽培研究や産地との協働、環境保全活動など、当社独自の取組みを推進しております。また、気候変動や生物多様性といった環境課題についても重要なテーマとして位置づけ、これらに関する取組みや考え方については、TCFDやTNFDの提言を踏まえた情報開示を行っております。 さらに、資源循環の観点から、生薬残さの再資源化や、医療用漢方製剤の製造工程における排水の再利用などの取組みを進めることで、環境負荷低減に努めており、環境問題への対応をグループ全体で持続的に推進しております。 詳しくは下記の当社ウェブサイトをご覧ください。 https://www.tsumura.co.jp/sustainability/
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「ツムラ情報開示規則」を制定し、適時適切な情報開示による、開示情報の質及び透明性の向上を図ることを定めております。

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

- イ 当社の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- α 「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。
- β 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。
- γ 企業活動において常に高い倫理性と透明性を確保し、社会の信頼に応えていくため「ツムラ コード・オブ・プラクティス」(以下「ツムラコード」という)を制定している。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。
- δ 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。
- ε 金融庁企業会計審議会公表の実施基準に準じ基本方針及び計画を定め、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。
- ϕ 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。
- ロ 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- α 取締役の職務の執行に係る文書、その他の情報は法令及び「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。
- β 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。
- γ 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。
- ハ 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- α 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及び「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。
- β 「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、その重要性及び取扱い方法の浸透・徹底を図るため研修及び啓発を実施する。

二 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

ア 取締役会は定款及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・向上及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、当社及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>及び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。

イ 社外取締役への経営に必要な情報の円滑な提供及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。

ロ 経営上及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、協議及び審議、意思決定を行う。

ホ 当社及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、当社及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。

ヘ 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

ア 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。

イ 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。

ト 当社の監査等委員会の職務を補助すべき取締役及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。

チ 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及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。

リ 当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)、執行役員及び使用人、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。)、執行役員及び使用人、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)による通報状況及びその内容、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。

ヌ 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。

ル 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り)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な場合を除き、速やかにこれに応じるものとする。

ヲ 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

ア 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。

イ 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。)、執行役員及び重要な使用人からヒアリングする機会を確保する。

ロ 取締役(監査等委員である取締役を除く。)、執行役員及び使用人は、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。

リ 監査等委員会が、会計監査人、監査部及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。

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「市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体に対しては、毅然とした態度で臨む」ことを「サステナビリティ憲章」に明記し、全役員・従業員に周知徹底を図っております。また、所轄警察署、外部専門機関等と緊密な連携関係を構築・維持し、反社会的勢力及び団体に関する情報収集を積極的に行い、社内においてもそれらの情報を共有し、関係排除のための活動を推進しております。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

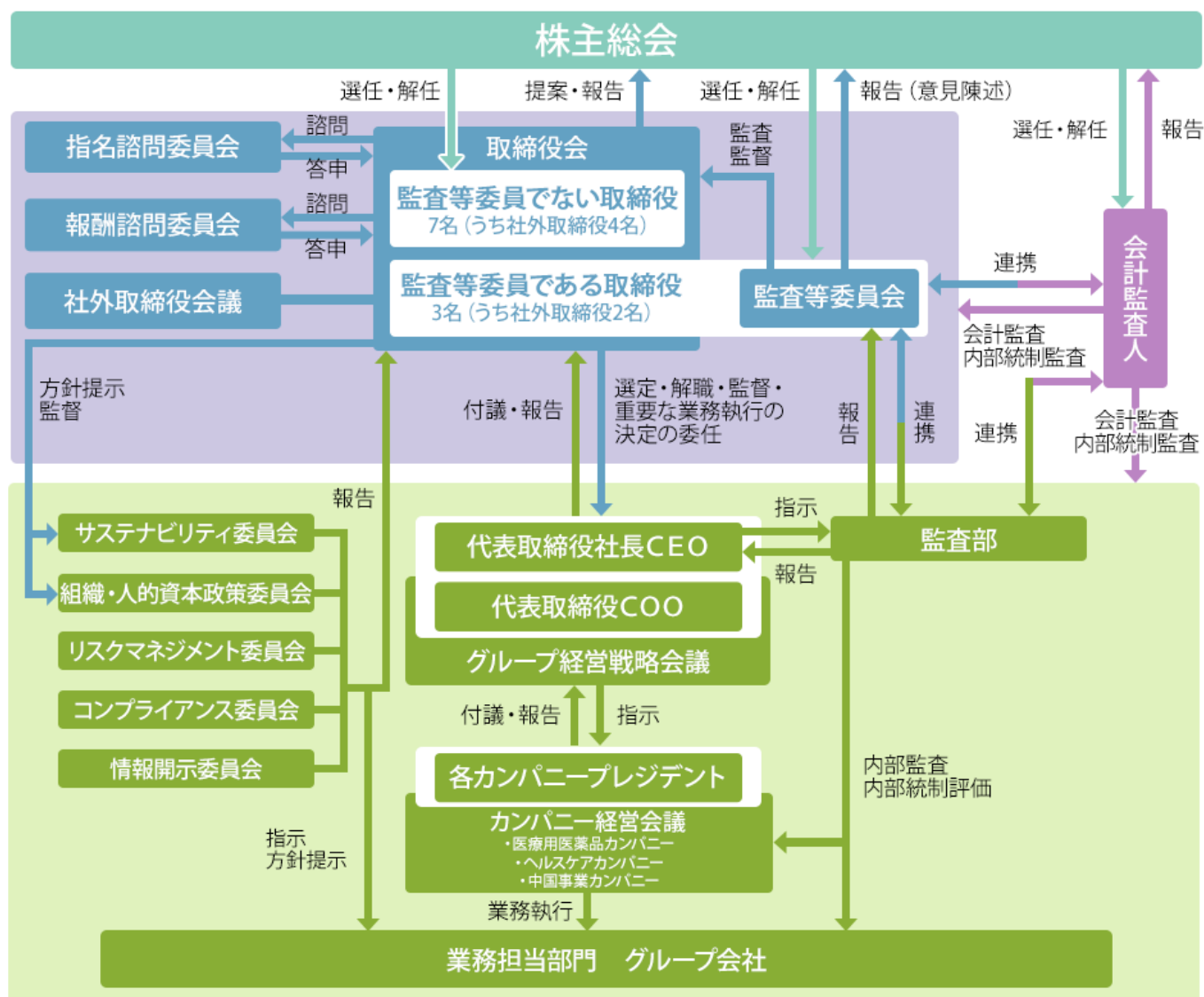
買収への対応方針の導入の有無

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

コーポレート・ガバナンス体制



※代表取締役社長CEO、代表取締役COOは受任取締役になります

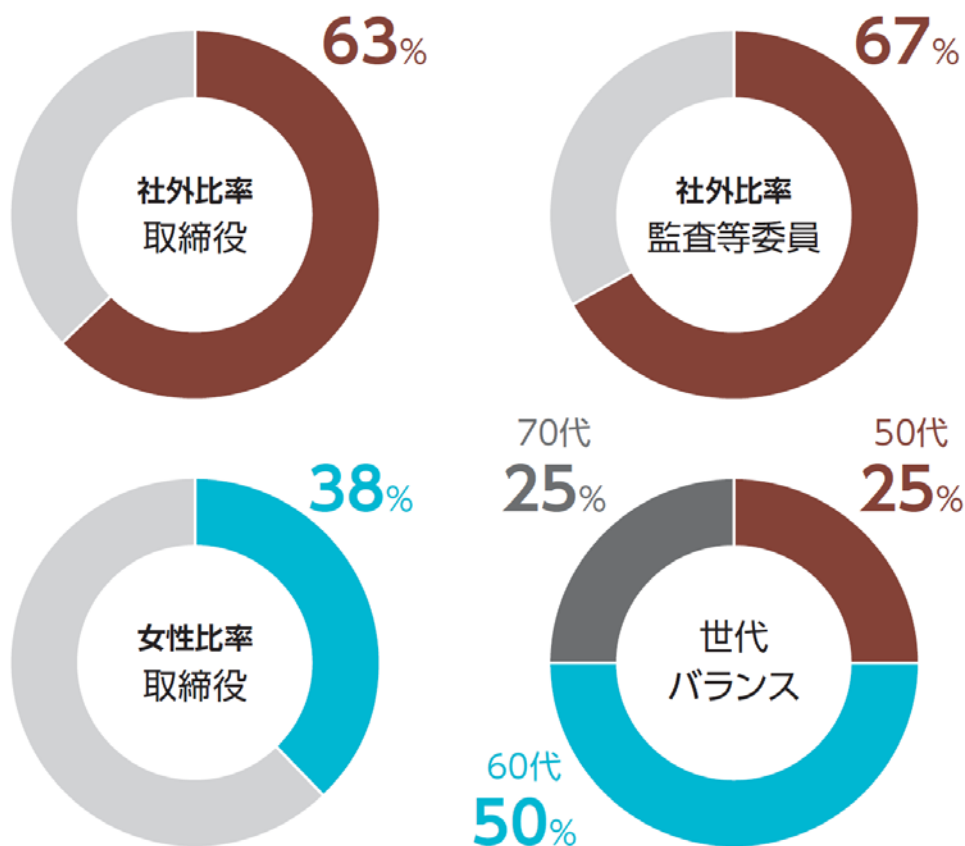
別添 取締役の多様性に対する考え方

■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んでまいります。



(注) 2026年3月31日時点に記載しています。

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

男性 女性

(注)年齢は2026年6月26日現在

スキル項目の条件

企業経営・戦略	上場企業での役員経験がある者、若しくは経営戦略の策定に必要な知見や経験を有し、監督・助言ができる者	医薬品・ヘルスケア業界	医薬品・漢方・生薬業界または行政に関する知見・経験を有し、漢方・生薬特有の事業・市場特性を踏まえ、経営および事業運営に関して適切な監督・助言ができる者
ファイナンス・財務・会計	ファイナンス・財務・会計の知見・経験を有する者、資本市場経験を有する者、金融機関での業務経験を有する者、若しくは公認会計士・税理士資格を有する者	営業・マーケティング	営業・マーケティングに関する知見・経験を有する者、医薬品業界の事情に精通しマーケティングに関し、適切な助言ができる者
法務・リスクマネジメント	リスクマネジメントの経験があり、法務・リスクの知見・経験を有する者、若しくは弁護士資格を有する者	サステナビリティ・ESG	気候変動等の環境問題への対応に関する知見・経験を有する者、CSR・CSV・コーポレート・ガバナンス等の専門性に関する知見・経験を有する者
組織・人的資本	人事戦略策定の経験を有し、ダイバーシティを含む組織開発・人材開発分野に関する知見・経験を有する者	IT・DX	IT・デジタル技術に関する知見を有し、DX戦略・推進およびIT投資に関して中長期価値創造の観点から監督・助言できる者
グローバル	海外での経営経験を有し、グローバル経営・国際市場に関する知見・経験若しくは地政学リスクなどの知見を有する者	研究開発	研究開発に関する知見・経験を有し、事業戦略と研究開発の整合性の観点から、適切な監督・助言ができる者

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

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(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
	業績連動型株式報酬(非金銭)	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
	業績連動型株式報酬(非金銭)	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 ・自然環境保全や生物栽培化等、持続可能な事業活動を実現するための取り組み促進および意識づけを企図
コーポレート・ガバナンス	・ 経営チームの多様性 など	・サステナビリティビジョンの実現度を測ることおよび長期経営ビジョンの実現を促進することができる指標 ・事業構造転換を含む中長期的な企業価値を牽引し得る、適時適切な経営判断ができる海外拠点を含むツムラグループ全体での経営チームの組成を促すことを企図
事業価値	海外事業売上高比率	・長期経営ビジョンの実現度を測ることができる指標 ・海外事業の基盤を構築し、海外市場における成長を通じた企業価値向上に対する貢献意欲を高めることを企図

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

(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。

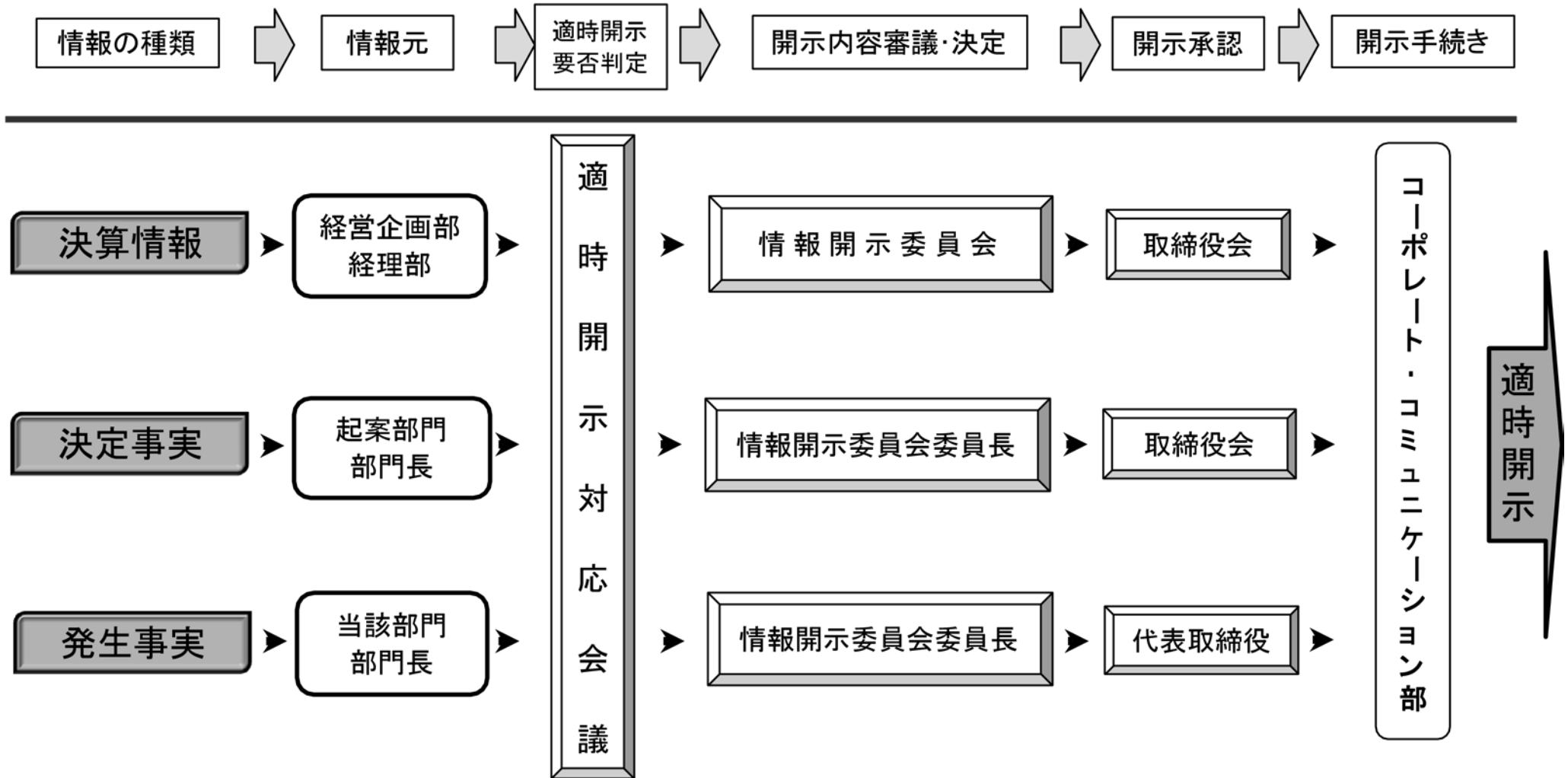
6. 報酬決定のプロセス

- ・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照和に、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)。
- ・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)。改訂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



- 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。