

役員報酬

基本的な考え方

ツムラの取締役の報酬は、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。

- 当社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

通じた当社グループ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づけるものとする
- ・ 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

報酬水準

ツムラ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。

報酬体系・構成

ツムラ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）として位置づけています。

また、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また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。

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・職務等に応じた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た基準額の15%-150%の範囲で決定 ・固定部分とあわせて毎月金銭で支給
		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た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7月頃に一括して交付
変動	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た当該累計ポイントを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

短期インセンティブ:短期業績連動部分(基本報酬)

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)

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)

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*1
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%	*1
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%*1
合計	100%	0%～150% (ただし、2028年3月31日までの期間は0%～100%)		

*1 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

長期インセンティブ:LTI-IIの指標選定の考え方

企業価値：相対TSR*2 (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

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

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

業績連動報酬に係る指標

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右図のとおりです。

評価指標	単年度目標(2022年度)		中期経営計画(2024年度)	
	計画値	実績	計画値	
STI	連結売上高(億円)	1,385	1,400	—
	連結営業利益(億円)	208	209	—
LTI-I	連結売上高(億円)	—	—	1,620
	連結営業利益(億円)	—	—	290
	連結 ROE (%)	—	—	8
LTI-II	TSR	—	—	1.0

報酬決定のプロセス

ツムラの取締役の報酬基準額、業績評価方法および業績評価結果に応じた確定額の算定ルールは、審議プロセスの客観性・透明性を高めるため、指名・報酬諮問委員会（社内取締役1名、独立社外取締役5名から構成され、独立社外取締役が委員長を務める）における審議結果を踏まえて、株主総会で決議された総額の範囲内で、取締役会決議により決定します。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ており、代表取締役社長である加藤照和に、個々が設定する業務目標の達成度の決定、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。なお、個々が設定する業務目標の達成度は、指名・報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ決定しています。社内規則を改定する場合には、指名・報酬諮問委員会による審議・答申を基に取締役会で決議します。なお、基本報酬のSTIおよびLTI-II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、指名・報酬諮問委員会に委任するものとします。指名・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きの客観性をより一層高めるためです。

2022年度に係る報酬等の総額

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)	233	200	33	4
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	25	25	—	1
社外役員	51	51	—	5

*1 2022年6月29日開催の第86回定時株主総会終結の時をもって退任した(監査等委員である取締役を除く)1名分を含んでいます

*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