



## 各委員会の2023年度の議論テーマ

### 取締役会

(開催回数：19回、議長：加藤 照和)

- ・ 第1期中期経営計画の進捗状況確認
- ・ 中国事業の進捗状況確認（ガバナンス体制整備含む）
- ・ パーパス・理念を体現する経営人財の養成
- ・ 戦略投資案件の進捗状況確認（設備・R&D・M&A・DXを含めたシステム投資など）
- ・ 資本政策 など

### 指名・報酬諮問委員会\*1

(開催回数：7回、委員長：三宅 博\*2)

- ・ 株主総会に付議する取締役の選任・解任議案
- ・ 取締役会に付議する代表取締役の選定・解職原案
- ・ 取締役会に付議する執行役員の候補者原案
- ・ 取締役および執行役員の選定方針、選定手続き
- ・ 取締役および執行役員の個人別報酬額原案
- ・ 役員報酬の構成を含む方針、決定手続き など

### 監査等委員会

(開催回数：18回、委員長：永淵 富弘\*2)

- ・ 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
- ・ 株主総会議案に関する意見
- ・ 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
- ・ 監査報告書の作成 など

### 社外取締役会議

(開催回数：13回、議長：三宅 博\*2)

- ・ 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
- ・ 経営会議案件の説明
- ・ 中国事業における進捗報告
- ・ 重要課題に対する討議 など

\*1 2024年6月27日に指名諮問委員会、報酬諮問委員会に分離

\*2 2023年6月29日以降

## 取締役の多様性に対する考え方

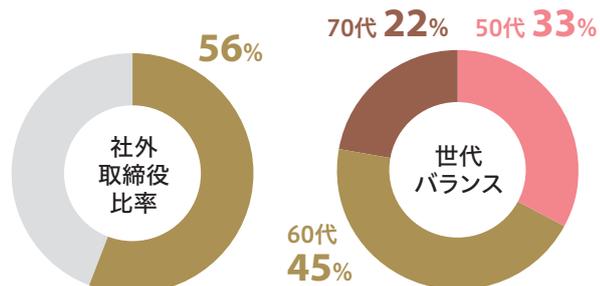
ツムラグループは、社会からの要請や市場環境の変化に合わせ、長期経営ビジョンや中期経営計画を策定し、その実現に向けてさまざまな施策に着手してきました。中でも、当社の価値創造サイクルとともに、経営の土台であるコーポレート・ガバナンスについては、常に正しくスピーディーな決断をするための体制を追い求め、進化させてきました。

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、公認会計士など、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います。

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いきます。

### 社外取締役会議の運営

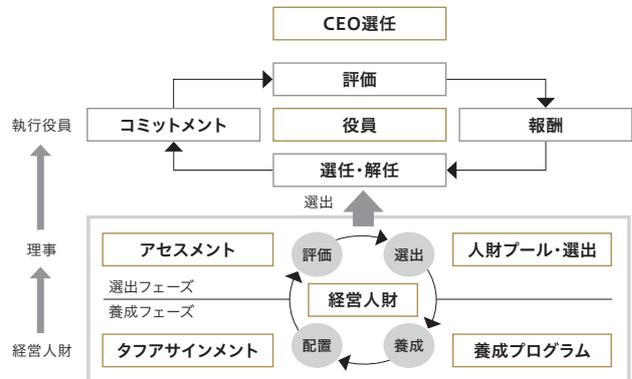
2015年からスタートした社外取締役会議は、取締役会で決議する議案やとりわけ事前説明が必要であると判断した議案について、担当執行役員および部門長が議案の概略、決裁ポイント、リスク等を直接説明する場として定期的に開催しています。事前に重要案件等を説明することで、取締役会では、本質的な議論に時間を充てることができ、意思決定のサポートが図れています。当会議の後半には、社外取締役間で課題認識の齟齬等がないよう、社外取締役のみのコミュニケーションの時間を設け、忌憚のない情報共有を図っています。社外取締役からは、事前の資料配付だけでなく、各現場社員の生の声を聴くことで、議案に対する正しい理解を得やすいといったコメントをいただくとともに、社外取締役と各現場社員とのコミュニケーション機会は、社員のモチベーション向上にもつながっています。今後も、社外取締役会議で経営の意思決定に必要な情報の収集、共有を図り、取締役会の実効性向上に努めていきます。



2024年6月27日時点

## サクセッションプラン

ツムラは、経営トップ（CEO）選定を、最も重要な意思決定事項の一つとして認識しています。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、社外取締役が委員長を務めており、サクセッションプラン（後継者育成計画）案の諮問を受け、取締役会に答申しています。次期経営トップ（CEO）の育成に向けて、右記サイクルを回し、コーポレート・ガバナンス体制の充実・強化、実効性向上のため、取締役会では、適宜、監督と意見具申をしています。



## 取締役会の実効性評価

ツムラは、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」を行っています。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、2022年度に抽出された重点的な課題項目については、改善傾向が認められました。また2023年度の実効性評価結果から抽出された課題や具体的な対策については、2024年5月開催の取締役会において議論し、2024年度も経営上の重要な課題とした上で、取締役会重点5テーマを設定し、取り組んでいます。

### 〈2024年度 取締役会重点5テーマ〉

1. 第1期中期経営計画の達成状況の確認、第2期中期経営計画の策定の監督・指導
2. 中国事業の進捗状況確認（ガバナンス体制整備含む）
3. パーパス・理念に則ったサステナビリティ経営の実践～人財育成・環境社会への取り組み～
4. 戦略投資案件の進捗状況確認～環境・設備・R&Dへの投資、M&A、DXを含めたシステム投資～
5. 企業価値を高める資本政策のさらなる推進

## 2024年度の課題と対策

課題	対策
1 第1期中期経営計画の達成状況の確認、第2期中期経営計画の策定の監督・指導	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第1期中期経営計画の終了時における5つの戦略課題に対する達成状況ならびに達成に向けたアクションプランの進捗状況を監督し、適宜、指導を行う。</li> <li>・第2期中期経営計画の策定にあたっては、長期経営ビジョンならびにサステナビリティビジョン実現に向け、取締役会から執行側に基本方針を提示するとともに、基本方針に沿った計画であるかを監督し、適宜、指導を行う。</li> </ul>
2 中国事業の進捗状況確認（ガバナンス体制整備含む）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国事業の基本方針ならびに戦略投資について意思決定し、適宜、指示をするとともに進捗を監督する。</li> <li>・経営トップが適時現地に赴き、現地経営陣とコミュニケーションを図ることで、事業の方向性や計画の進捗状況を監督し、必要な指示を行う。</li> <li>・地政学的リスクに備えたリスク管理、安定供給体制の整備等について監督し、適宜、指示する。</li> </ul>
3 戦略投資案件の進捗状況確認～環境・設備・R&Dへの投資、M&A、DXを含めたシステム投資～	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略投資案件の全体像・方向性について取締役会で意思決定し、執行側に方針を提示した上で、長期経営ビジョン実現に向けたアクションプランの進捗状況を監督する。</li> <li>・製品の安定供給体制整備のための設備投資については、建設コスト、人財確保、スマート工場化等をあらゆる側面から勘案し、意思決定する。</li> </ul>
4 DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DXが実現されたときの「あるべき姿」を取締役会で議論し、基本方針を提示するとともに、実行速度についても監督する。</li> <li>・DX推進における現状の課題と課題解決に向けた対策の進捗状況について、定期的に報告機会を設定し、監督する。</li> </ul>

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たことについて適宜、報告を受け監督を行うことを信条としています。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います。

「取締役会の実効性評価」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください  
<https://www.tsumura.co.jp/corporate/corporate-governance/effectiveness/>

## 役員報酬

### 基本方針

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

報酬の種類		目的・概要
固定	固定部分	役割・職務等に応じた固定報酬
変動	基本報酬 (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
	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7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	

## 長期インセンティブ：LTI-IIの指標選定の考え方

評価指標		指標選定の考え方
企業価値	相対TSR <sup>3</sup> (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

\*3 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

## 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・答申を基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-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き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せん。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。

☐ 「役員報酬」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください  
<https://www.tsumura.co.jp/corporate/corporate-governance/executive-compensation/>

## 2023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。）	246	205	40	3
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）	25	25	—	2
社外取締役	51	51	—	6

※1 2023年6月29日開催の第87回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）1名分、取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）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、2023年度に費用計上した金額を記載しています