

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

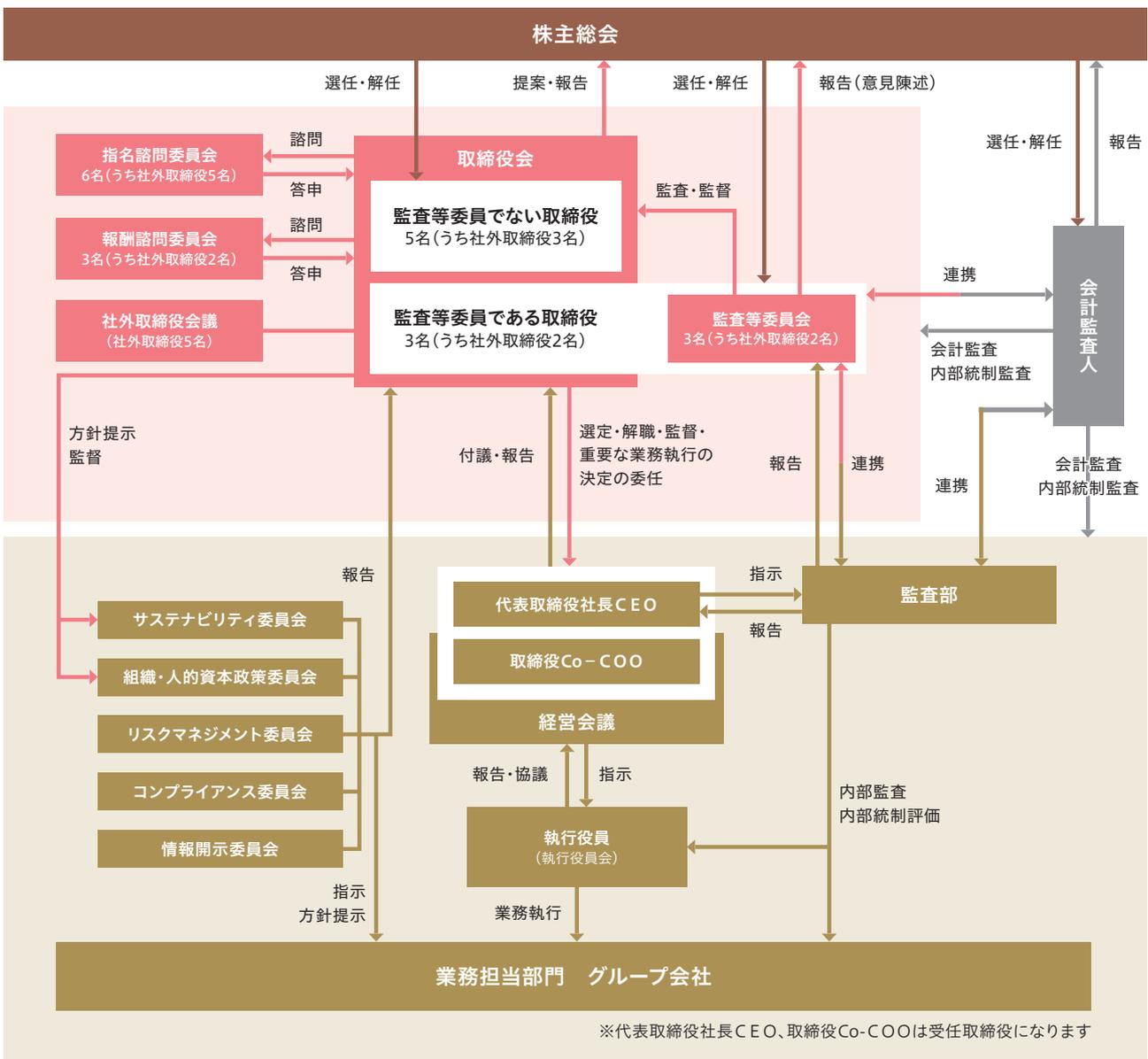
ツムラグループは、事業を行う上での原理・原則・理法であるプリンシプル「順天の精神」と、究極的に成し遂げる事業の志であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げ、経営理念「自然と健康を科学する」、企業使命「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」、これら基本理念に基づく経営を実践しています。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、経営の健全性・透明性・公正性を確保し、迅速・果敢な意思決定を行うため、コーポレート・

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います。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、今後も「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」が実行できる体制の整備を継続して進めていきます。

「コーポレート・ガバナンス基本方針」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください  
<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/basic-policy/governance/>

コーポレート・ガバナンス体制図(2025年6月27日時点)



## ガバナンス体制の進化

2003年	執行役員制度の導入	2019年	CxO 体制の導入
2004年	社外取締役の登用／取締役の任期を1年に	2022年	サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ」、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031 “Cho-WA”（調和）のとれた未来を実現する企業へ」の策定／業績連動型株式報酬制度の改定
2012年	長期経営ビジョン（ツムラビジョン 2021）「“KAMPO”で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して」発表	2024年	指名・報酬諮問委員会を指名諮問委員会、報酬諮問委員会に分離
2015年	女性取締役の登用／役付執行役員制度の導入	2025年	女性取締役比率を37.5%に
2016年	株式報酬制度の導入		
2017年	監査等委員会設置会社へ移行／指名・報酬諮問委員会の設置／取締役会の過半数が社外取締役に		

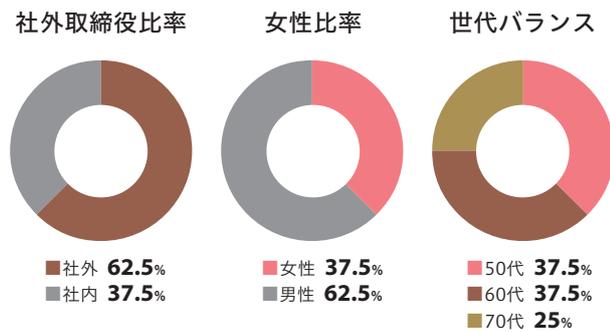
## 2024年度の活動状況

会議体	内容	主な検討内容
取締役会 ・開催回数：18回 ・議長：加藤 照和	当社取締役会は、当社グループの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重要な意思決定を行っています。また、取締役会から業務執行の機能を分離し、意思決定の迅速化を図るとともに、過半数を占める社外取締役の独立した立場からの高い見識や客観的な意見を適切に反映させ、経営全般に対する監督機能を強化しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>第1期中期経営計画の達成状況確認、第2期中期経営計画の策定の監督・指導</li> <li>中国事業の進捗状況確認（ガバナンス体制整備含む）</li> <li>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～</li> <li>戦略投資案件の進捗状況確認（～環境・設備・R&amp;Dへの投資・M&amp;A、DXを含めたシステム投資～）</li> <li>企業価値を高める資本政策のさらなる推進</li> </ul>
指名諮問委員会 ・開催回数：9回 ・委員長：三宅 博	取締役会の任意の諮問機関であり、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（監査等委員である社外取締役を含む）が助言等を行い、取締役会へ答申しています。委員会の構成員は6名で、うち委員長を含む5名は独立社外取締役です。	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会に付議する取締役の選任または解任議案</li> <li>取締役会に付議する代表取締役および役付取締役の選定、解職、業務分掌の原案</li> <li>取締役会に付議するその他経営陣（執行役員等）候補者の原案</li> <li>取締役会に付議する委員会の委員候補者の原案</li> <li>取締役（および経営陣）の選定方針</li> <li>取締役（および経営陣）の選定手続き</li> <li>経営幹部育成プログラム</li> </ul>
報酬諮問委員会 ・開催回数：11回 ・委員長：三宅 博	取締役会の任意の諮問機関であり、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（監査等委員である社外取締役を含む）が助言等を行い、取締役会へ答申しています。委員会の構成員は3名で、うち委員長を含む2名は独立社外取締役です。	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会に付議する取締役報酬議案の原案</li> <li>業務執行取締役の個人別報酬額（算定方法を含む）の原案</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>取締役（および経営陣）報酬の構成を含む方針</li> <li>取締役（および経営陣）報酬の決定手続き</li> <li>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</li> </ul>
社外取締役会議 ・開催回数：13回 ・議長：三宅 博	社外取締役会議は、経営の意思決定に必要な情報を収集し、共有を図るとともに、取締役会への意見や議論の必要性等について意見交換を行っています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議題の事前説明</li> <li>取締役会の実効性評価のフォローアップ</li> <li>経営会議案件の説明</li> <li>中国事業における進捗報告</li> <li>重要課題に対する討議等</li> </ul>

## 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に、実効性の高いガバナンス体制を構築しています。



※2025年6月27日時点

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。

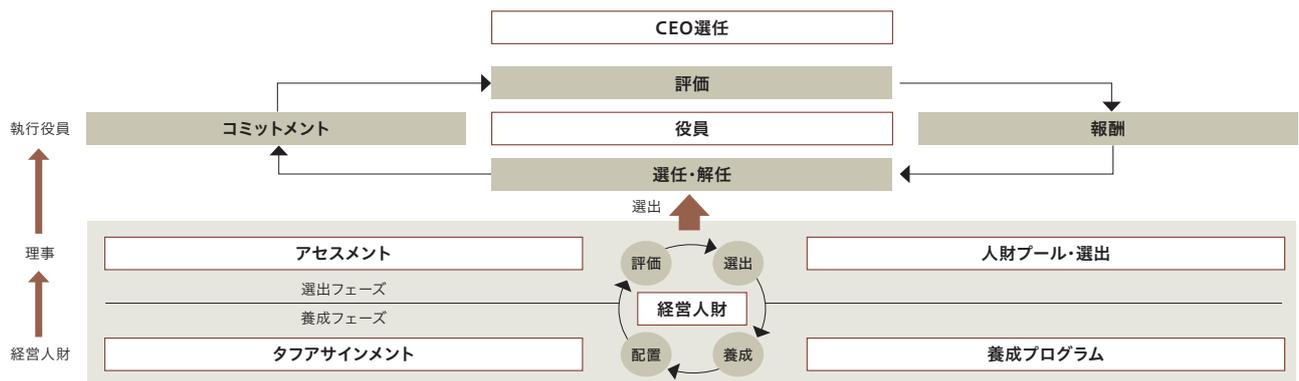
### 社外取締役会議の運営

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。

## 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、独立社外取締役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、下記サイクルを回し、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います。また2024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、アンケート項目を見直して、評価を実施しました。2024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、2025年5月開催の取締役会において議論しました。2025年度の実効性評価では、パーパスを掲げた理念経営、ビジョン経営を実践し、VUCA時代を生き抜く人財育成、環境社会への取り組みを行うと

ともに、企業価値向上を企図して定めた取締役会重点テーマに取り組んでいます。

### 2024年度評価結果の概要

2024年度の分析・評価の結果、取締役会では、業務執行に対する充実した監督・モニタリングに向けた活発な議論がなされており、取締役会はその役割・機能を発揮していることが確認されました。特に、社外取締役の知見・経験をより一層活かせるよう、外部専門機関による中国情勢に関する講演会や大株主である中国企業トップとの意見交換を実施し、社外取締役が自らの知見や経験とかけ合わせて監督機能を強化するための活動をしている点が評価されました。

### 2025年度の課題と対策

2024年度の実効性評価の結果から導き出された課題に対し、以下の施策を講じることで、取締役会のさらなる実効性向上に取り組めます。

課題	対策
1 中国事業の推進	中国における中成業事業への参入、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、目標達成に向けた方針を議論・決定します。
2 戦略投資案件の進捗の監督	長期経営ビジョン実現に向けた積極的な設備ならびに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、投資案件ごとのコストパフォーマンスを監督します。
3 DX(デジタルトランスフォーメーション)	「DX for Purpose」のスローガンのもと、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ます。

### 2025年度 取締役会重点テーマ

2025年度の実効性評価では、パーパスを掲げた理念経営、ビジョン経営を実践し、VUCA時代を生き抜く人財育成、環境社会への取り組みを行うとともに、企業価値向上を企図して、右記の6項目について、重点的に取り組めます。

1. 長期経営ビジョン実現に向けた第2期中期経営計画の進捗状況の監督
2. 中国事業の進捗状況およびガバナンス体制の確認
3. 労働生産性2倍以上の実現に対する進捗状況の監督
4. DX for Purposeに向けた実効性の監督
5. 安定供給のための設備投資拡充および投資効果の監督
6. 成長投資と株主還元を両立する資本政策の訴求

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きます。

「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。

- 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

### 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

当社の取締役の報酬は、基本報酬（固定部分、短期業績連動部分（STI））と業績連動型株式報酬（LTI-I、LTI-II）により構成され、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。報酬種類ごとの位置づけ・概要は以下のとおりです。

### 報酬種類ごとの位置づけ・概要

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 ・ 固定部分と合わせて毎月金銭で支給
	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経営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退任後に交付（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

## 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* (TOPIX成長率比較)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期ビジョンの実現度を測る指標</li> <li>・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</li> </ul>
サステナビリティ	GHG削減、 野生生物栽培化など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティビジョンの実現度を測る指標</li> <li>・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</li> </ul>
コーポレート・ガバナンス	経営チームの多様性など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
事業価値	海外事業売上高比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期経営ビジョンの実現度を測ることができる指標</li> <li>・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</li> </ul>

\* 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

## 報酬の決定プロセス

- 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。

「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/>

## 2024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）	252	211	41	3
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	25	25	—	1
社外取締役	62	62	—	5

※1 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。  
 ※2 株式報酬は、2024年度に費用計上した金額を記載しています。