

理念に根差したコーポレート・ガバナンス体制

ツムラグループは、創業から受け継がれてきた理念体系を長期の価値創造の基盤と捉え、「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」として体系化し、理念に根差した経営を実践しています。当社のコーポレート・ガバナンスは、この理念に基づき、健全性・透明性・公正性を確保しつつ、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応する体制を追求してきました。2017年の監査等委員会設置会社への移行以降、指名・報酬諮問委員会を設置するとともに、取締役会の過半数を社外取締役とする体制を整え、監督機能の高度化を推進してきました。2022年には業績連動型株式報酬制度を改定

し、さらに2026年には社内カンパニー制を導入して権限委譲と責任の明確化を図ることで執行の迅速化と監督機能の強化を進めています。こうした取り組みにより、当社は変化の激しい環境下でも戦略の実行力とガバナンスの実効性を両立させる経営基盤を構築しています。また、取締役会は、気候変動、水、生物多様性を含むサステナビリティ課題を、当社グループの持続的成長および中長期的な企業価値向上に関わる重要事項として認識し、継続的に方針の提示や監督を行っています。

ガバナンス体制の進化

2003年	執行役員制度の導入
2004年	社外取締役の登用／取締役の任期を1年に
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
2015年	女性取締役の登用／役付執行役員制度の導入
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

2019年	CxO体制の導入
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
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
2025年	女性取締役比率を37.5%に
2026年	社内カンパニー制の導入

迅速な執行と実効的な監督を両立する新たな経営体制

ツムラグループは、2026年4月より医療用医薬品事業、中国事業、ヘルスケア事業を独立採算制とするカンパニー制へ移行し、業務執行取締役およびカンパニープレジデントである執行役員の責任と権限を明確にしました。グループ全体の重要事項を審議する「グループ経営戦略会議」を新設し、従来の経営会議は各カンパニーの経営会議へ再編することで、執行の迅速化と長期経営ビジョンの実現に向けた取り組みを強化しています。各カンパニーはP/L、B/S、キャッシュ・フローを含む経営管理を担い、資本効率を踏まえた運営を通じて経営人財の育成を進めています。

ガバナンス面では、社外取締役の増員に加え、グループ経営戦略会議および各カンパニーの経営会議を常勤監査

等委員がモニタリングし、監査等委員会および取締役に報告する仕組みを整備しました。取締役会はモニタリングボードへの移行を進め、「『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則」に沿った攻めのガバナンスに注力することで、企業価値向上に向けた監督体制を強化しています。

また、2026年4月にはコーポレートセクレタリー部を新設し、取締役会および各種委員会の運営高度化、社外取締役への事前ブリーフィングや情報提供、取締役会での指摘事項のフォローアップなどを一元的に担う体制を整備しました。これにより、執行部門と取締役会との建設的な対話を促進するとともに、迅速な執行と実効的な監督の両立を後押ししています。

株主総会

指名諮問委員会

報酬諮問委員会

社外取締役会議

取締役会

監査等委員でない取締役
7名(うち社外取締役4名)

監査等委員である取締役
3名(うち社外取締役2名)

監査等委員会

方針提示
監督

サステナビリティ委員会

組織・人的資本政策委員会

リスクマネジメント委員会

コンプライアンス委員会

情報開示委員会

代表取締役社長CEO

代表取締役COO

グループ経営戦略会議

各カンパニープレジデント

カンパニー経営会議
・医療用医薬品カンパニー
・ヘルスケアカンパニー
・中国事業カンパニー

業務執行

業務担当部門 グループ会社

会計監査人

監査部

内部監査
内部統制評価

※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

会議体	主な検討内容	
取締役会 ・開催回数:20回 ・議長:加藤 照和	・長期経営ビジョン2031実現に向けた第2期中期経営計画の進捗状況の監督 ・中国事業の進捗状況およびガバナンス体制の監督 ・労働生産性2倍以上の実現に対する進捗状況の監督	・DX for Purposeに向けた実効性の監督 ・安定供給のための設備投資拡充および投資効果の監督 ・成長投資と株主還元を両立する資本政策の訴求
指名諮問委員会 ・開催回数:6回 ・委員長:三宅 博	・株主総会に付議する取締役の選任または解任議案 ・取締役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 ・取締役に付議するその他経営陣(執行役員等)候補者の原案	・取締役に付議する委員会の委員候補者の原案 ・取締役(および経営陣)の選定方針 ・取締役(および経営陣)の選定手続き ・経営幹部育成プログラム
報酬諮問委員会 ・開催回数:9回 ・委員長:三宅 博	・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(および経営陣)報酬の構成を含む方針 ・取締役(および経営陣)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(算定式を含む)の原案
監査等委員会 ・開催回数:15回 ・議長:望月 明美	・取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成 ・株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定	・取締役(監査等委員を除く。)の選任もしくは解任または辞任についての監査等委員会の意見の決定 ・取締役の報酬等についての監査等委員会の意見の決定等
社外取締役会議 ・開催回数:12回 ・議長:三宅 博	・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 等

ビジョンと整合したスキルマトリックスの見直し

ツムラグループは、社会からの期待や市場環境の変化に応えるため、長期経営ビジョンや中期経営計画を策定し、その実現に向けた施策を着実に進めてきました。中でも、当社の価値創造サイクルを支えるコーポレート・ガバナンスについては、常に正しくスピーディーな意思決定を行うための体制を追求し、進化させてきました。

現在、取締役会の過半数を社外取締役が占め、企業経営経験、金融・投資、海外事業など、多様な専門性を持つメンバーが重要事項の意思決定に参画しています。社内取締役についても、経営執行、グローバル事業、IT・DX、研究開発など、それぞれの領域で豊富な経験を有する人財が揃い、社内外の知見を融合した実効性の高いガバナンス体制を

構築しています。

こうした取締役会の構成を踏まえ、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向け、取締役会が果たすべき意思決定および監督機能をより明確にするため、2026年4月に取締役会スキルマトリックスを大幅に見直しました。ビジョン達成に不可欠なスキル領域を再定義し、多様な視点からの議論と監督の質を一段と高めています。

当社グループは、こうしたガバナンス強化を継続し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて取り組んでいきます。

取締役のスキルマトリックスと会議体の構成（2026年8月末時点）

	氏名	性別	年齢*1	独立役員	役位、資格	重要な兼職の状況	
取締役	加藤 照和	男性	62		代表取締役社長CEO（最高経営責任者）	—	
	杉井 圭	男性	56		代表取締役COO（最高執行責任者）	—	
	今田 明人	男性	56		取締役CTO	—	
	岡田 正	男性	70	○	社外取締役	—	
	江口 真理子	女性	60	○	社外取締役	株式会社シグマクシス・ホールディングス 社外取締役	
	中塚 潤一郎	男性	62	○	社外取締役	JEE POWER株式会社 取締役	
	黄 凱頻	男性	41		社外取締役	中国平安保険海外(控股)有限公司 副総経理	
監査等委員である取締役	永淵 富弘	男性	61		取締役（常勤監査等委員）	—	
	望月 明美	女性	72	○	社外取締役（監査等委員） 公認会計士	旭化成株式会社 社外監査役、 SBIホールディングス株式会社 監査役（非常勤）	
	土屋 智恵子	女性	55	○	社外取締役（監査等委員） 弁護士	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 スペシャル・カウンセラー、 株式会社日本マイクロニクス 社外取締役 監査等委員	

男性 女性

*1 年齢は2026年6月26日時点

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、も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
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、もしくは公認会計士・税理士資格を有する者
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、もしくは弁護士資格を有する者
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
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・経験もしくは地政学リスクなどの知見を有する者
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
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
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およびコーポレート・ガバナンス等の専門性に関する知見・経験を有する者
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・助言ができる者
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

	各会議体の構成員 ^{*2}						取締役のスキルマトリックス ^{*3}									
	取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	社外取締役会議	グループ経営戦略会議	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
	●		○	○		●	◎	○		○	○	○	○			
	○					○	○				○	○		○	◎	
	○					○						○	○			◎
	○		●	○	●		○		○		◎			○	○	
	○		○	●	○		○	○			◎		○	○		
	○		○	○	○		○			○	◎		○	○	○	
	○		○	○	○		○	○			◎					
	○	○	□	□	□	□								◎		
	○	●			○			◎								
	○	○			○				◎							

*2 議長または委員長は●・構成員は○・オブザーバーは□

*3 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

取締役会の構成 (2026年6月26日時点)



加藤 照和

代表取締役社長CEO
取締役就任年:2011年
所有する当社株式数:49,300株

1986年 当社入社
2001年 TSUMURA USA,INC. 取締役社長
2006年 当社広報部長
2007年 当社理事コーポレート・コミュニケーション室長
2011年 当社取締役執行役員コーポレート・コミュニケーション室長
2012年 当社代表取締役社長
2015年 当社代表取締役社長社長執行役員
2019年 当社代表取締役社長CEO(現任)



杉井 圭

代表取締役COO
取締役就任年:2022年
所有する当社株式数:10,900株

1994年 三菱油化エンジニアリング株式会社
(現 三菱ケミカルエンジニアリング株式会社) 入社
2006年 アクセンチュア株式会社 入社
2009年 当社入社
2013年 当社物流企画部長
2016年 当社SCM企画部長
2017年 当社理事深圳津村薬業有限公司 総経理
2018年 当社理事深圳津村薬業有限公司 董事長・総経理
2020年 当社執行役員 生産本部長
2022年 当社Co-COO(4月～)、当社取締役Co-COO(6月～)
2026年 当社取締役COO 兼 医療用医薬品カンパニー
プレジデント(4月～)、当社代表取締役COO 兼
医療用医薬品カンパニープレジデント(6月～)(現任)



今田 明人

取締役CTO
取締役就任年:2026年
所有する当社株式数:6,200株

1992年 当社入社
2010年 当社医薬営業本部東京支店第一病専部長
2013年 当社製品戦略本部領域推進部長
2017年 当社理事 製品戦略本部長
2020年 当社執行役員 漢方研究開発本部長、国際開発本部・製品戦略本部官掌
2024年 当社執行役員 研究開発本部長、国際開発本部・マーケティング本部官掌
2025年 当社CTO 兼 研究開発本部長
2026年 当社CTO 兼 医療用医薬品カンパニー研究開発ユニット研究開発本部長(4月～)、当社取締役CTO 兼 医療用医薬品カンパニー研究開発ユニット研究開発本部長(6月～)(現任)



岡田 正

社外取締役(独立役員)
取締役就任年:2020年
所有する当社株式数:1,500株

1979年 株式会社小松製作所入社
2000年 同社ビジネスディベロップメント部長
2003年 同社小松(中国)投資有限公司副総経理
2006年 同社コーポレートコミュニケーション部長
2007年 同社執行役員コーポレートコミュニケーション部長
2008年 同社執行役員経営企画室長
2009年 同社執行役員産機事業統括本部副本部長
2011年 同社常務執行役員産機事業本部長
2014年 同社常務執行役員広報、CSR、総務、コンプライアンス官掌
2017年 クオリカ株式会社代表取締役会長
2020年 当社社外取締役(現任)



江口 真理子

社外取締役(独立役員)
取締役就任年:2025年
所有する当社株式数:200株

1988年 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行
1999年 日興ソロモン・スミス・バーニー証券会社
(現 シティグループ証券株式会社) 入社
投資銀行本部 ヴァイス・プレジデント
2006年 UBS証券株式会社 入社 投資銀行部門 ディレクター
2008年 UBSグループ 広報部門(コーポレート・コミュニケーション&ブランディング)ディレクター
2019年 ラサール不動産投資顧問株式会社 入社
アジア太平洋地域広報部門統括責任者
2020年 アフラック生命保険株式会社 入社 執行役員
広報部・社会公共活動推進室担当
2024年 同社 顧問
2025年 株式会社シグマクシス・ホールディングス社外取締役
(現任)、当社社外取締役(現任)



中塚 潤一郎

社外取締役(独立役員)
取締役就任年:2026年
所有する当社株式数:400株

1986年 三菱商事株式会社 入社
2012年 同社重電機輸出ユニット 営業統括マネージャー
2014年 同社重電機輸出部長
2017年 三菱商事(上海)有限公司社長
2021年 三菱商事中国総代表、三菱商事(中国)有限公司社長
2023年 三菱商事マシナリ株式会社代表取締役社長
2025年 JEE POWER株式会社取締役(現任)
2026年 当社社外取締役(現任)



糞 凱頻

社外取締役
取締役就任年:2026年
所有する当社株式数:0株

2012年 中国平安保険グループ 入社
2016年 中国平安保険海外(控股)有限公司 入社
2018年 同社 総経理補佐
2021年 同社 副総経理(現任)
2026年 当社社外取締役(現任)



永瀬 富弘

取締役(常勤監査等委員)
取締役就任年:2023年
所有する当社株式数:3,620株

1987年 当社入社
2014年 当社監査室長
2023年 当社理事(4月～)、当社取締役常勤監査等委員
(6月～現任)



望月 明美

社外取締役(監査等委員)
取締役就任年:2019年
所有する当社株式数:4,500株

1984年 青山監査法人(現 PwC Japan有限責任監査法人) 入社
1988年 公認会計士登録
1996年 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ) 入社
2001年 同社社員(現 パートナーに名称変更)
2018年 日本精工株式会社社外取締役監査委員会委員、明星監査法人社員
2019年 当社社外取締役監査等委員(現任)
2021年 旭化成株式会社社外監査役(現任)
2022年 SBIホールディングス株式会社監査役(非常勤)(現任)



土屋 智恵子

社外取締役(監査等委員)
取締役就任年:2025年
所有する当社株式数:0株

1993年 シティバンク、エヌ・エイ入行
2001年 弁護士登録 坂井秀行法律事務所(ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業))入所
2006年 ニューヨーク州弁護士登録
2012年 国際原子力機構(IAEA)リーガルオフィサー
2015年 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 入所
2016年 東京家庭裁判所非常勤裁判官(家事調停官)
2019年 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 スペシャル・カウンセラー(現任)
2021年 タイ国Tilleke&Gibbins法律事務所 コンサルタント
2025年 株式会社日本マイクロニクス社外取締役監査等委員(現任)、当社社外取締役監査等委員(現任)

執行役員の構成

加藤 照和	CEO:ツムラグループ全体(経営責任)
杉井 圭	COO:ツムラグループ全体(執行責任) 医療用医薬品カンパニープレジデント
小林 薫	CFO:ツムラグループ全体(財務責任) 医療用医薬品カンパニー経営統括本部長
今田 明人	CTO:ツムラグループ全体(技術・研究開発責任) 医療用医薬品カンパニー研究開発ユニット研究開発本部長
李 剛	中国事業グループ全体 中国事業カンパニープレジデント 津村(中国)有限公司董事長・総経理
山岡 敏夫	医療用医薬品カンパニー医薬営業本部長
中川 恭	ヘルスケアカンパニープレジデント
紫関 康次	ツムラグループ全体(コーポレートガバナンス・リスク・コンプライアンス担当) 医療用医薬品カンパニー コーポレートセクレタリー本部長
熊谷 昇一	医療用医薬品カンパニー生産本部長
溝口 和臣	ツムラグループ全体(品質保証担当) 医療用医薬品カンパニー信頼性保証本部長
張 立弦	中国事業カンパニー中国製剤プラットフォーム統括 天津津村製薬有限公司副董事長・総経理
渡邊 義春	中国事業カンパニー中国生薬プラットフォーム統括 深圳津村薬業有限公司董事長・総経理

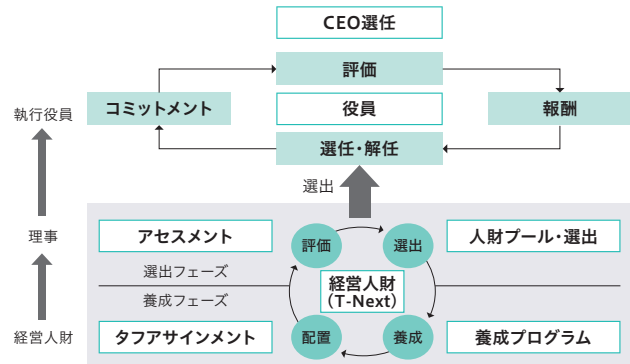
社外取締役のサポート体制

当社は、取締役会の実効性向上と監督機能の強化を目的として、社外取締役会議を毎月開催しています。社外取締役会議では、取締役会の決議・討議案件に加え、グループ経営戦略会議で議論された重要テーマや中長期的な経営課題について、担当執行役員や関係部門責任者が説明を行い、社外取締役との率直な意見交換を実施しています。2026年4月のコーポレートセクレタリー部新設後は、取締役会開催前の個別ブリーフィングやウェブ説明会、質疑応答の実施により、社外取締役が必要な情報を適時に把握できる体制を強化しました。また、事前説明や会議で社外取締役から提起された意見・課題を一元管理し、執行側へのフィードバックや対応状況のフォローアップを行っています。さらに、社外取締役同士の意見交換や、事業所訪問、経営幹部との対話を通じて事業理解の深化を図っています。当社は、今後も社外取締役による独立した視点からの経営の監督をサポートし、企業価値向上に資する建設的な議論の場を設け、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。

サクセッションプランを通じた持続的な経営体制の構築

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3名を含む社外取締役4名、社内取締役1名で構成され、独立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、右図のサイクルを回し、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 (PDCAサイクル)

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2025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た評価を実施し、抽出された課題や具体的な対策については、2026年5月開催の取締役会において議論しました。

2025年度評価結果の概要

2025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。とくに、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います。

2026年度の課題と対策

2026年度は、現状の課題を踏まえつつ、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「TSUMURA 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、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。

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、取締役会が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/>

ビジョン実現に資する役員報酬制度

ツムラグループは、理念体系に基づき、長期経営ビジョンとサステナビリティビジョン（以下、これらを併せて「長期ビジョン」という。）を一体で推進しています。これらのビジョンを持続的に実現するには、短期的な業績変動に左右されず、長期視点での価値創造に向けた経営陣の行動と成果を評価する仕組みが不可欠です。

この考えのもと、当社は報酬諮問委員会において議論を重ね、役員報酬制度を「ペイ・フォー・パーパス」を基本思想とする体系へと再構築しました。当制度では、パーパスと長

期ビジョンの実現への貢献、サステナビリティやガバナンスを通じた社会的価値創出、そして高い目標に挑戦する経営チームとしての成果を重視しています。これにより、経営陣が長期視点での意思決定と価値創造に一貫して取り組める環境を整えています。

当社は今後も、理念と戦略に整合した評価・報酬制度の運用を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

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）として位置づけています。

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

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 ^{*4} (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

*4 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/>

2025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)	231	178	53	3
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	28	28	—	1
社外取締役	66	66	—	7

※1 2025年6月27日開催の第89回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く。)1名分、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)1名分、社外取締役(監査等委員)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、該当年度に費用計上した金額を記載しています