



2022年5月10日

各 位

会 社 名	株式会社ツムラ
代表者名	代表取締役社長CEO 加藤 照和 (コード番号 4540 東証プライム)
問合せ先	コーポレート・コミュニケーション室長 犬飼 律子 TEL 03 - 6361 - 7100

業績連動型株式報酬制度の改定に関するお知らせ

当社は、2022年5月10日開催の取締役会において、当社の取締役（監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。）および当社と委任契約を締結している執行役員（以下「取締役等」という。）を対象とする業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）の改定に伴い、パフォーマンス・シェア・ユニットに代わるものとして、信託型株式報酬を導入することを決議し、本制度に関する議案を2022年6月29日開催予定の第86回定時株主総会（以下「本株主総会」という。）に付議することといたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。なお、本制度の改定に伴う議案が本株主総会で承認可決されることを条件として、パフォーマンス・シェア・ユニットを廃止し、2020年3月31日で終了する事業年度から2022年3月31日で終了する事業年度までの期間に対応する株式交付を最後に、以後パフォーマンス・シェア・ユニットからの株式交付は行わないことといたします。

記

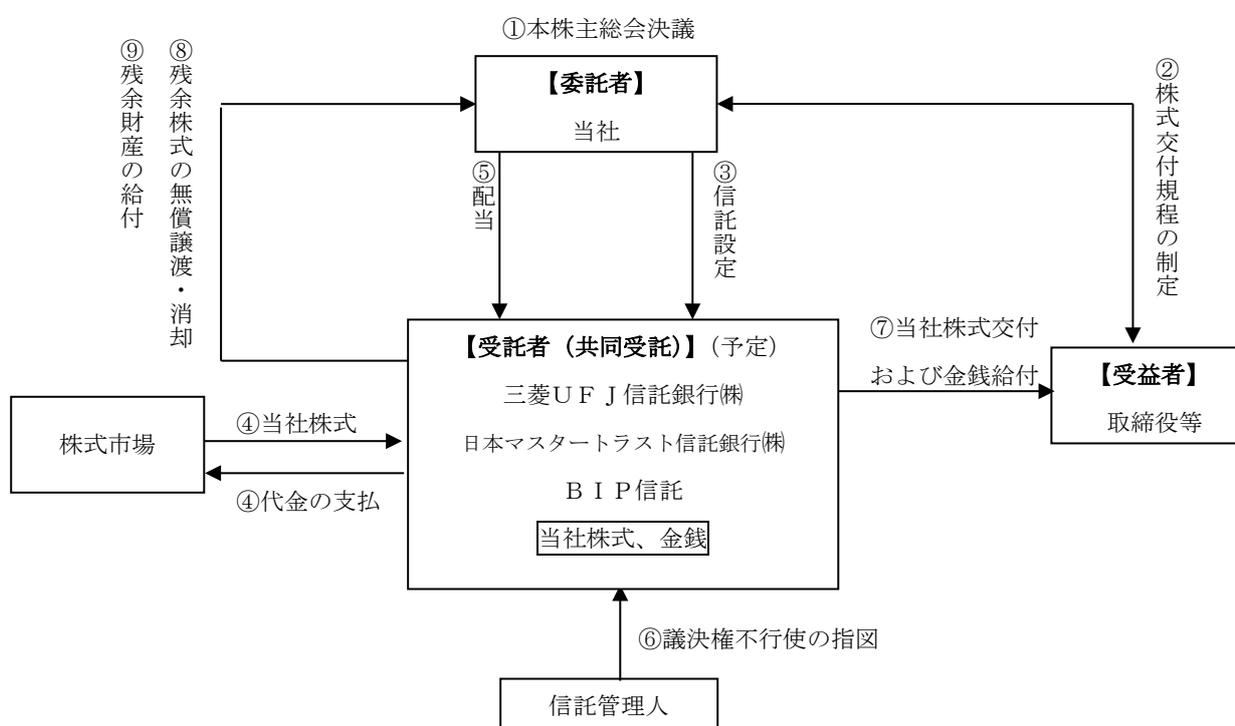
1. 本制度の目的・改定の主旨等

- (1) 当社は、パーパスを掲げた理念経営、ビジョン経営のもと、パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」からバックキャストし、「サステナビリティビジョン」および「長期経営ビジョン：TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」（以下あわせて「長期ビジョン」という。）を新たに制定しました。この長期ビジョンを実現するためのマイルストーンとして中期経営計画を掲げ、長期的な将来を見据え新たな市場を創造し人々の幸福度を増進させることを目指しています。当社は、ペイ・フォー・パーパスの基本思想のもと、取締役等の報酬と当社の企業価値との連動性をより明確にすることで、長期ビジョンの実現に向けたチャレンジを促進することおよび持続的成長と企業価値の向上への貢献意識をより一層高めることを目的として、本制度の構成を中期経営計画実現に向けた「LTI(Long Term Incentive)-I」に加えて長期ビジョン実現に向けた「LTI(Long Term Incentive)-II」を新たに導入し、2区分へ改定いたします。

(2) 本制度は、役員報酬B I P (Board Incentive Plan) 信託 (以下「B I P 信託」という。) と称される仕組みを採用します。B I P 信託とは、欧米の業績連動型株式報酬 (Performance Share) および譲渡制限付株式報酬 (Restricted Stock) と同様に、役位や経営計画等の目標達成度等に応じて、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭 (以下「当社株式等」という。) を取締役等に交付または給付 (以下「交付等」という。) する制度です。

(3) 本制度の改定は、本株主総会において承認を得ることを条件とします。

2. 本制度の仕組み



- ① 当社は本株主総会において、本制度の改定に関する役員報酬の承認決議を得ます。
- ② 当社は、取締役会において本制度に関する報酬規程として株式交付規程を制定します。
- ③ 当社は、①の本株主総会の承認決議の範囲内で金銭を拠出し、受益者要件を満たす取締役等を受益者とするB I P 信託 (本信託) を設定します。
- ④ 本信託は、信託管理人の指図に従い、③で信託された金銭を原資として当社株式を株式市場から取得します。本信託が取得する株式数は、①の本株主総会の承認決議の範囲内とします。
- ⑤ 本信託内の当社株式に対する配当は、他の当社株式と同様に行われます。
- ⑥ 本信託内の当社株式については、信託期間を通じ、議決権を行使しないものとします。
- ⑦ 受益者要件を満たす取締役等は、信託期間中に、当社の株式交付規程に従い、一定のポイントの付与を受けた上でかかるポイントの50%に相当する当社株式 (単元未満株式については切り捨て) の交付を受け、残りのポイントに相当する当社株式については本信託内で換価した上で換価処分

金相当額の金銭を受領します。

- ⑧ 信託期間の満了時に生じた残余株式は、信託契約の変更および本信託への追加信託を行うことにより、本制度またはこれと同種の株式報酬制度として本信託を継続利用することができます。なお、本信託を継続せず終了する場合は、株主への還元策として、本信託は当社に当該残余株式を無償譲渡し、当社はこれを取締役会決議により消却する予定です。
- ⑨ 信託期間の満了時に生じた本信託内の当社株式にかかる配当金の残余は、本信託を継続利用する場合には株式取得資金として活用されますが、信託期間満了により本信託を終了する場合には、信託費用準備金を超過する部分について、当社および取締役等と利害関係のない団体への寄附を行う予定です。

(注) 信託期間中、本信託内の株式数が取締役等について定められるポイント数（下記 3. (5) に定める。以下同じ。）に対応した株式数に不足する可能性が生じた場合や信託財産中の金銭が信託報酬・信託費用の支払いに不足する可能性が生じた場合には、下記 3. (7) の信託金の上限の範囲内で、本信託に追加で金銭を信託し、本信託により当社株式を追加取得することがあります。

3. 本制度の内容

(1) 本制度の概要

本信託は、当社の中期経営計画の対象となる事業年度（以下「対象期間」という。）を対象として、本信託を通じて取締役等に当社株式等の交付等を行う株式報酬制度です。なお、当初の対象期間は、2023年3月31日で終了する事業年度から2025年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度とします。

本制度に基づく報酬は、「LTI-I」と「LTI-II」から構成されます。「LTI-I」は、取締役等に対して、役割・職務等に応じて中期経営計画における業績目標の達成度等に連動して当社株式等の交付等を行うものです。「LTI-II」は、取締役等に対して、役割・職務等に応じて長期ビジョンの実現度に連動して当社株式等の交付等を行うものです。なお、「LTI-I」と「LTI-II」の構成割合は、それぞれ50%とします。

(2) 本制度の導入にかかる株主総会決議

本株主総会において、本信託に拠出する信託金の上限額および取締役等に付与するポイント総数の上限その他必要な事項を決議します。

(3) 本制度の対象者（受益者要件）

取締役等は、以下の受益者要件を満たしていることを条件に、所定の受益権確定手続を経た上で、ポイント数に対応する数の当社株式等について、本信託から交付等を受けます。

- ① 対象期間中に取締役等であること（本制度改定後、新たに取締役等になった者を含む。）
- ② 自己都合で退任した者（傷病等やむを得ない事由による自己都合を除く。）および在任中に一定の非違行為があったことや職務・社内規程等の重大な違反をしたこと等により辞任した者または解任された者ではないこと
- ③ その他株式報酬制度としての趣旨を達成するために必要と認められる要件を満たしていること

(※) 本制度の対象範囲には国内非居住者も含まれますが、居住国の法制などにより本制度の対象に含めることが困難な場合には、株式等交付等に相当する金銭を本制度に代わり当社から支給

することがあります。

(4) 信託期間

① 当初の信託期間

2022年8月4日(予定)から2025年8月31日(予定)までの約3年間とします。

② 本信託の継続

信託期間の満了時において、信託契約の変更および追加信託を行うことにより本信託を継続することがあります。その場合、その時点において当社が制定している中期経営計画に対応する年数が新たな対象期間となり、当該新たな対象期間と同一期間について本信託の信託期間を延長し、当社は延長された対象期間ごとに、本株主総会の承認決議を得た信託金の上限額の範囲内で信託金の追加拠出を行い、引き続き延長された対象期間に対する、取締役等に対するポイントの付与および当社株式等の交付等を継続します。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式(取締役等に付与されたポイントに対応する当社株式で交付等が未了であるものを除く。)および金銭(以下「残存株式等」という。)があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、本株主総会で承認決議を得た信託金の上限額の範囲内とします。この信託期間の延長は、一度だけに限らず、その後も同様に信託期間を再延長することがあります。

③ 本信託の終了の取扱い(追加信託を伴わない信託期間の延長)

信託期間の満了時に信託契約の変更および追加信託を行わない場合には、それ以降、取締役等に対するポイントの付与は行われません。ただし、信託期間の満了時に、受益者要件を満たす可能性のある取締役等が在任している場合には、直ちに本信託を終了させずに、当該取締役等が退任し、当社株式等の交付等が完了するまで、最長で10年間、本信託の信託期間を延長させることがあります。

(5) 取締役等に交付等される当社株式等の数

取締役等への当社株式等の交付等は、下記(6)により「LTI-I」については対象期間終了後に、「LTI-II」については退任後に行います。

取締役等には、当社株式等の交付等の前提として、以下①と②に定める株式交付ポイント(LTI-I、LTI-II)を付与します。株式交付ポイント(LTI-I、LTI-II)1ポイントにつき当社株式1株を交付等するものとし、1ポイント未満の端数は切り捨てます。なお、当社株式について信託期間中に株式の分割・株式の併合等を行った場合には、分割比率・併合比率等に応じて、ポイントの数および下記(7)の取締役等に付与するポイント総数の上限を調整します。

①株式交付ポイント(LTI-I)

取締役等に対する株式交付ポイント(LTI-I)は、対象期間中の各事業年度に付与される基礎ポイント(※1)の合計値を累計し、対象期間終了後に、この累計値に業績連動係数(LTI-I)(※2)を乗じ算定します。

②株式交付ポイント(LTI-II)

取締役等に対する株式交付ポイント(LTI-II)は、対象期間中の各事業年度に付与される基礎ポイント(※1)の合計値を累計し、対象期間終了後に、この累計値に業績連動係数(LTI-II)

II) (※3) を乗じ算定した業績連動ポイントの合計値とします。

(※1) 取締役等の役割・職務等に基づく報酬基準に応じて定める金額を基準株価（対象期間開始直前の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））で除して算出します。

(※2) 業績連動係数（LTI-I）は、中期経営計画における業績目標の達成度等に応じて15%から150%の範囲で定めます。業績目標の達成度等を評価する指標は、連結売上高、連結営業利益、連結ROE（対象期間平均）および個々が設定する業務目標の達成度等とします。

(※3) 業績連動係数（LTI-II）は、対象期間ごとに定める長期ビジョン実現に向けた進捗目標の達成度等に応じて0%から150%（ただし、2023年3月31日で終了する事業年度から2025年3月31日で終了する事業年度が対象となる期間においては0%から100%。）の範囲で定めます。進捗目標の達成度等を評価する指標は、企業価値（相対TSR。TSR:Total Shareholder Returns（株主総利回り）の略。）、サステナビリティ、ガバナンス、事業価値（海外事業売上高比率）等の非財務指標とします。

(6) 当社株式等の交付等の方法および時期

①LTI-I

LTI-Iにかかる当社株式等の交付等の時期は対象期間終了後となります。

受益者要件を充足した取締役等は、株式交付ポイント（LTI-I）数の50%に対応する当社株式（単元未満株式については切り捨て）の交付を受け、残りの株式交付ポイント（LTI-I）数に対応する当社株式については、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

なお、対象期間終了前に取締役等が死亡した場合には、当該時点における中期経営計画の進捗度に応じ株式交付ポイント（LTI-I）数を算定し、当該ポイントに対応する当社株式について、本信託内で換価した上で、当該取締役等の相続人が、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

②LTI-II

LTI-IIにかかる当社株式等の交付等の時期は取締役等の退任後となります。

受益者要件を充足した取締役等は、退任時に算定された株式交付ポイント（LTI-II）数の50%に対応する当社株式（単元未満株式については切り捨て）の交付を受け、残りの株式交付ポイント（LTI-II）数に対応する当社株式については、本信託内で換価したうえで、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

なお、取締役等が在任中に死亡した場合には、当該時点における長期ビジョン実現の進捗度に応じ株式交付ポイント（LTI-II）数を算定し、当該ポイント数に対応する当社株式について、本信託内で換価した上で、当該取締役等の相続人が、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

取締役等は、本制度を通じ交付を受けた当社株式を退任後1年が経過するまで継続保有するものとします。

(7) 本信託に拠出される信託金の上限および本信託から取締役等に付与するポイント総数の上限
信託期間内に本信託に拠出される信託金の合計額および本信託において取締役等に付与するポイントの総数は、本株主総会決議に基づき、以下の上限に服するものとします。なお、信託金には、本信託による株式取得資金のほか信託報酬および信託費用が含まれます。

①本信託に拠出される信託金の上限額 1事業年度あたり2.9億円×対象期間の年数(※4)

②1事業年度あたりに取締役等に付与するポイント総数の上限 10万ポイント (※5)

(※4)上記(4)②による本信託の継続を行う場合には、2.9億円に新たな対象期間の年数を乗じた金額を上限とし、本信託へ拠出することといたします。

(※5)上記(4)②による本信託の継続を行う場合には、延長された対象期間ごとの取締役等に付与するポイント総数の上限は、10万ポイントに新たな対象期間の年数を乗じたポイント数とします。このポイント総数の上限は、上記の信託金上限額を踏まえて、直近の株価等を参考に設定しています。

(8) 本信託による当社株式の取得方法

本信託による当社株式の取得は、上記(7)の株式取得資金および交付株式数の範囲内で、株式市場からの取得を予定しております。

(9) 本信託内の当社株式にかかる議決権行使

本信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権を行使しないものとします。

(10) 本信託内の当社株式にかかる剰余金の分配の取扱い

本信託内の当社株式にかかる配当は、本信託が受領し、本信託の信託報酬および信託費用に充てられます。

(11) 信託期間満了時の残余株式の取扱い

信託期間の満了時に生じた残余株式は、本制度またはこれと同種の株式報酬制度として本信託を継続する場合には、取締役等に対する交付等の対象になります。信託期間の満了により本信託を終了する場合には、株主への還元策として、本信託は当社に当該残余株式を無償譲渡し、当社はこれを取締役会決議により消却する予定です。

また、信託期間の満了時に生じた本信託内の当社株式にかかる配当金の残余は、本信託を継続利用する場合には株式取得資金として活用されますが、信託期間の満了により本信託を終了する場合には、信託費用準備金を超過する部分については、当社および取締役等と利害関係のない団体への寄附を行う予定です。

(ご参考①)

【信託契約の内容】

- | | |
|---------|--|
| ① 信託の種類 | 特定単独運用の金銭信託以外の金銭の信託 (他益信託) |
| ② 信託の目的 | 取締役等に対するインセンティブの付与 |
| ③ 委託者 | 当社 |
| ④ 受託者 | 三菱UFJ信託銀行株式会社 (予定)
(共同受託者 日本マスタートラスト信託銀行株式会社) |
| ⑤ 受益者 | 取締役等のうち受益者要件を充足する者 |
| ⑥ 信託管理人 | 当社と利害関係のない第三者 (公認会計士) |

⑦ 信託契約日	2022年8月4日（予定）
⑧ 信託の期間	2022年8月4日（予定）～2025年8月31日（予定）
⑨ 議決権行使	行使しない
⑩ 取得株式の種類	当社普通株式
⑪ 信託金の金額	4.5億円（予定）（信託報酬・信託費用を含む。）
⑫ 株式の取得方法	株式市場より取得
⑬ 株式の取得時期	2022年8月12日（予定）～2022年8月31日（予定）
⑭ 帰属権利者	当社
⑮ 残余財産	帰属権利者である当社が受領できる残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内とします。

（ご参考②）

○報酬制度改定の背景

当社は、「自然と健康を科学する」という経営理念と「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」という企業使命からなる基本理念を追い求めていくため、基本理念に基づいた長期経営ビジョンおよび当該ビジョンを実現するためのマイルストーンである中期経営計画を策定し、基本理念・長期経営ビジョン・中期経営計画が一体となる経営をこれまで実践してきました。

今般、創業の原点と50年・100年という未来を結ぶ社会的使命として、究極的に成し遂げようとしてい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。」を定め、パーパスからバックキャストした「サステナビリティビジョン」および「長期経営ビジョン2031」（以下あわせて「長期ビジョン」という。）を策定いたしました。

当社の事業は、原料生薬の栽培からはじまる「漢方バリューチェーン」によって構成され、自然環境と深い関わりがあります。事業の根幹を成す「自然」に向き合い、自然環境の変化や危機に最も敏感な企業であり続け、自然由来の伝統的な医薬品等を科学的なアプローチにより社会との共通価値として持続的に提供するため、「サステナビリティビジョン」では自然環境保全、ダイバーシティ&インクルージョン等の取り組みを掲げております。また、「長期経営ビジョン2031」では、「“Cho-WA”（調和）のとれた未来を実現する企業へ」を目標に、漢方標準治療の拡大と漢方治療の個別化、未病の科学化、中国事業の基盤構築等の事業領域での取り組みを掲げております。長期ビジョンはいずれも非常に難易度の高い内容となっておりますが、当社の持続的な企業価値向上およびパーパスを実践するためには長期ビジョンを着実に実現する必要があるものと考えております。

長期ビジョンの実現には、経営チームが結束し取り組むことが不可欠であるため、経営チームに対するインセンティブについて、指名・報酬諮問委員会において1年間にわたり議論を重ね、この度、取締役（監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。以下同じ）の報酬制度および報酬等の内容についての決定方針を改定することといたしました。なお、本改定の前提となる議案の本株主総会への上程については、指名・報酬諮問委員会による答申結果を踏まえ、取締役会の決議により決定しております。本株主総会にて当該議案が原案どおり承認可決されますと、2022年度から改定後の報酬制度の適用が予定されております。

このたびの取締役の報酬制度改定の主なポイントは、以下のとおりといたします。

1. 当社の経営の在り方および長期ビジョンを踏まえ、ペイ・フォー・パーパスを取締役の報酬制度の基軸といたします。
2. 長期ビジョン実現に向けたチャレンジを促進することおよび持続的成長と企業価値の向上への貢献意識をより一層高めることを目的とし、取締役の報酬と企業価値との連動性をより一層高める長期インセンティブ制度を導入いたします。

3.長期ビジョンの実現を目的とし、足元の財務数値による評価だけでなく非財務指標等による評価を採り入れ、持続的な成長が可能な事業基盤の構築を目指します。

なお、執行役員の報酬制度につきましても、取締役と同様の報酬制度の内容および方針に改定いたします。

○当社の新たな役員報酬制度の概要

当社は、指名・報酬諮問委員会における継続的な審議を経て、2022年5月10日開催の取締役会にて業績連動型株式報酬制度を改定することについて、株主の皆さまにご承認をお願いすることを決議いたしました。2022年6月29日開催予定の第86回定時株主総会において、株主の皆さまにご承認頂いた場合における新たな報酬制度の概要は、以下のとおりといたします。

取締役（監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く。）の報酬等の内容についての決定に関する方針

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いたします。

- ① ツムラのグループ経営の根幹を成すパー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は、基本報酬（固定部分、短期業績連動部分）、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）として位置付けております。報酬種類ごとの位置付け・概要は以下のとおりといたします。

		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
変動		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

業績連動型株式報酬 (非金銭)	LTI- I (中期業績連動)	<ul style="list-style-type: none"> ・固定部分とあわせて毎月金銭で支給 ・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)	<ul style="list-style-type: none"> ・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

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おります。

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おります。

■ LTI- II が支給される場合

固定部分 [55%]	短期業績連動部分 短期 インセンティブ [25%]	LTI- I 中期 インセンティブ [10%]	LTI- II 長期 インセンティブ [10%]
基本報酬 (金銭)		業績連動型株式報酬 (非金銭)	
← 固定		← 変動 →	

※構成割合は役割・職務等ごとの報酬基準額におけるものです。

※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す。

■ LTI- II が支給されない場合

固定部分 [60%]	短期業績連動部分 短期 インセンティブ [30%]	LTI- I 中期 インセンティブ [10%]
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およ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いたします。

(1)各評価指標の配分割合および変動幅

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の目標達成度およ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およ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および変動幅は以下のとおりといたします。

(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および変動幅

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	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および金銭の給付は 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および変動幅は以下のとおりといたします。

(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 *1 (TOPIX 成長率比較)	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・GHG 削減 ・野生生薬栽培化 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティビジョンの実現度を測る指標 ・自然環境保全や生薬栽培化等、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	<ul style="list-style-type: none"> ・経営チームの多様性 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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

※1 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・変動幅および主な目標値

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% (ただし当初対象期間*1 は 0%~100%)	1.0
サステナビリティ	・GHG 削減 ・野生生薬栽培化 など	25%	0%~100%	2031 年度末に GHG 排出 量 50%削減 (2020 年度 比) など*2
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%	*2
事業価値	海外事業売上高比率	25%	0%~200% (ただし当初対象期間*1 は 0%~100%)	2031 年度末に 50% (2020 年度比) *2
合計		100%	0%~150% (ただし当初対象期間*1 は 0%~100%)	

※1 当初対象期間は、2023 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期間を指します。

※2 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%といたします。

6. 株式保有ルール

取締役が、業績連動型株式報酬を通じて交付を受けた当社株式は、退任後 1 年が経過するまで継続保有することといたします。

7. 報酬決定プロセス

当社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出ルールは、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いたします。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、これ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いたします。なお、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、指名・報酬諮問委員会に委任するものといたします。

監査等委員でない非業務執行取締役および監査等委員である取締役の報酬等の決定に関する方針と手続

監査等委員でない非業務執行取締役および監査等委員である取締役の報酬等は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督する役割に鑑みて、基本報酬（固定部分・金銭）のみといたします。

以上