

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社はコーポレートガバナンスについて、会社が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根幹をなすものと考えております。その実現のためには、当社グループの全役員、従業員が経営理念、経営目的を理解して上場企業としての社会的な役割を認識するとともに、各ステークホルダーと良好な関係を保ち、地域密着化をより向上させて誰からも支持される企業を目指します。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの原則の全てを実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1-2.株主総会における権利行使】

【補充原則1-2-4】

当社はすでに機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを採用しております。また、従来より株主総会招集通知の英文作成は行なっておりましたが、海外の機関投資家がよりスムーズに議決権行使を行っていただける様、本年の定時株主総会より事業報告、計算書類等の英文作成も行なっております。

【原則1-4. 政策保有株式】

1. 保有の考え

当社グループは、業務提携、取引の維持・強化等事業活動を行う上で必要があると判断される場合に限り、上場株式を保有します。但し、保有の意義が希薄と判断される政策保有株式については、順次売却し、縮減して行くことを基本方針とします。

取締役会は、毎年個別の保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを検証し、保有継続の可否および株式数の見直しを実施します。政策保有株式の議決権に関しましては、適切なコーポレート・ガバナンス体制の整備や発行会社の中長期的な企業価値の向上に資する提案であるかどうか、また当社への影響等を総合的に判断して行使します。

2. 検証方法

・定性面・・・事業戦略上の保有意義

・定量面・・・当社の資本コスト(WACC)等を参考に、株主総利回り(TSR)の5年平均の比較検証。定性面及び定量面の検証を保有銘柄ごとに行い、総合的に判断いたします。

3. 検証結果

上記保有の考え・検証方法を基に総合的に判断し、2023年6月8日開催の当社取締役会において保有している4銘柄全てについて、継続保有することいたしました。

【原則1-7. 関連当事者間の取引】

当社は、当社グループの役員について、利益相反取引、競業取引の有無を定期的に確認を行っております。また当社役員が関連当事者との取引を行なう場合、取締役会の承認を必要としており、重要性の観点から監査法人と協議の上、開示を行っております。

【補充原則2-4 . 女性の活躍躍進を含む社内多様性の確保】

当社は中核人材の多様性の確保を積極的に行なう方針であり、特に女性の管理職登用につきましては、中期経営計画に基づき2030年37%を目指しております。(2023年5月15日現在21.7%)また、中途採用者の採用計画も毎年策定しており、能力・会社への貢献度に応じて積極的な昇格・登用を行っております。測定可能な目標としては年間採用計画を策定し、半期ごとにその達成状況を検証しております。(2023年5月期の新規採用者に占める中途採用者の割合は24.2%)

【原則2-6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社グループは、一部の子会社において確定給付型企業年金を導入しております。当社といたしましては、企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮が求められたことに伴い、当社の財務担当部門が定期的に企業年金の運用状況をチェックする体制としております。

【原則3-1. 情報開示の充実】

() 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社は、お客様の生活に豊かさや余裕を提供するという経営理念の下、日本一のドラッグストアチェーンを構築すべく、国内全域で店舗のドミナント化を進めております。中期目標としては2024年5月期グループ国内店舗3,000店、売上高1兆円を掲げ、当社の強みである接客力と高度な商品知識によりお客様に対して「しんせつ第一、信用第一」を実践するとともに、お客様が必要とする商品を、高品質でお求めやすい価格で提供し地域の皆様にとってなくてはならない存在であることを使命としております。

なお、当社の経営戦略は、当社ウェブサイトにも掲載しておりますので、以下のURLをご参照ください。

<https://www.tsuruha-hd.com/sustainability/policy/#3>

なお、当社は2022年6月21日付で2023年5月期を初年度とする2025年5月期までの新中期経営計画を策定いたしました。詳細は、以下のURLをご

参照下さい。

https://www.tsuruha-hd.com/content/files/pdf/mtmp/20220621_jp.pdf

()コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

(1)基本的な考え方

当社は、会社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレート・ガバナンスの充実が経営上の最重要課題と考えております。その実現のため、当社の定める「経営理念」「経営目的」の下、当社グループの全役員、従業員が上場企業としての社会的な役割を認識するとともに、全てのステークホルダーと良好な関係を保ち、地域密着化を図って誰からも支持される企業となることを目指します。

(2)基本方針

当社は基本的な考え方に基づき、以下のとおり基本方針を定め実行します。

法令遵守の徹底：当社グループ全社において、法令遵守の精神を徹底させます。

高度な経営判断に基づいた取締役会運営

各取締役が担うべき責務を理解し、経営判断を明確にした取締役会運営を行ないます。

監査等委員および監査等委員会は、当社のガバナンス体制の構築において、重要な責務を負っているとの認識に立ち、独立した立場で経営を監督します。

役員はステークホルダーを意識した経営を行なうとともに、経営計画、経営ビジョンを明確にし、その開示と検証を行う責務を負います。

株主の権利の確保

当社は外国人および国内の機関投資家の持株比率を考慮し、議決権行使を行ないやすい環境づくりに努めています。具体的には、インターネット行使の採用、ICJの議決権行使プラットフォームへの参加、招集通知の英文作成、目に優しいフォントを採用した読みやすい招集通知の作成などに取り組んでいます。

株主総会の議決権行使結果については、反対票が多かった理由の分析を行い、その要因を把握するとともに、株主と会社の価値観の共有のため、投資家向け説明会等を行なって株主との対話の機会を増やす方針を採っております。

重要議案を株主総会に上程するにあたっては、当社のガバナンス体制に沿ったものであるか十分に検討するとともに、必要であれば弁護士、公認会計士等の外部の専門家の判断を仰いでおります。

人を大切に、幸せにする経営

経営とは企業に関係するすべての人を永遠に幸せにするための活動であるとの認識の下、従業員を尊重し、働くことで喜びを見いだせる企業となることを目指します。

買収防衛策等についての方針

当社は安定した高い成長性と収益力を確保し、株価が上昇し企業価値を向上させることが最大の買収防衛策と判断しています。当然のことながら、新たな買収防衛策を導入する場合は、株主がその必要性を理解し、取締役会において十分に審議を尽くしたうえで、導入提案を行ないます。当社は、当社の株式がTOBの対象になった場合、速やかに当社としての考えを明確にして開示します。また、対抗措置についてもその方針を明らかにします。ただし、その方法は、法を逸脱することなく、あくまで株主の自主的な判断にゆだねる方法をとります。

社会・環境問題をはじめとするサステナビリティに対する取組み

補充原則3-1 をご参照ください。

女性の活躍促進を含む社内多様性の確保

当社は中核人材の多様性の確保を積極的に行なう方針であり、特に女性の管理職登用につきましては中期経営計画に基づき2030年37%を目指しております。(2023年5月15日現在21.7%)また、中途採用者の採用計画も毎年策定しており、能力・会社への貢献度に応じて積極的な昇格・登用を行なっております。測定可能な目標としては年間採用計画を策定し、半期ごとにその達成状況を検証しております。(2023年5月期の新規採用者に占める中途採用者の割合は24.2%)

内部通報制度

当社では、内部通報規程を制定し、グループ内における社内規則、法令違反行為等、企業倫理違反行為の内容を通報する体制を整えております。社内のあらゆる役員、部署から独立した内部通報担当者を設置するとともに、内部通報規程において、情報提供者が保護されるべき事項について定め、運用する体制を構築しております。

()取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

本報告書 1.[取締役報酬関係]内、「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

()取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査等委員である取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

当該候補者の選任議案を株主総会に上程することを取締役会が決議するに当たり、議長は指名・報酬委員会における答申内容を踏まえ、その者が、十分にその職責を果たすに足る知識、経験を有しており、当社の企業価値向上に貢献しうる人物であるかを検討して候補者として推薦する旨を説明して承認を得る手順をとっております。また、経営陣幹部の解任提案にあたっては、以下の解任基準を踏まえたうえで、取締役会において決議いたします。(解任基準) 公序良俗に反する行為を行った場合 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合 経営幹部としての資質が認められない場合

()取締役会経営陣幹部の選解任と取締役・監査等委員である取締役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

候補者の指名については、以下の考え方に基づき実施することで、公平性、客観性が保たれる様努めております。

1.取締役会の構成の基本方針

当社は、持株会社としてグループ全体の企業価値の最大化及びコーポレートガバナンスの強化・徹底に努めるため、監査等委員を除く取締役の員数を7名以内、監査等委員である取締役の員数を4名以内と定めます。また、社外取締役として複数名を選任し、専門分野における個々の高い資質を経営に生かすことに加え、女性役員の起用・異なる業界での経験などの多様性を考慮しながら、最適な規模で実効性のある取締役会となるよう努めます。

2.取締役候補者の指名・選解任などを行うにあたっての方針と手続

当社は、取締役候補者の指名を行うに当たり、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向けた経営全般を担うにふさわしい資質を持つ者を指名すべきと考えています。

候補者は、性別・国籍・年齢などを問わず、知識・経験・能力の多様性とバランスを考慮するとともに、人格・実績・識見を評価し、取締役会での意思決定・監督を適切に行う能力を持ち、当社の企業理念の実現・中長期的な企業価値の向上に寄与する人物から選任します。その選任プロセスの透明化を図るため、任意の諮問機関として独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会を設置し、運営を行っております。

なお、従来委員長は代表取締役社長が務めておりましたが、2023年8月10日付けで独立社外取締役が議長に就任し、より客観性と透明性を確保出来る体制と致します。

[補充原則3-1-2]

当社は海外の機関投資家の株式保有割合が相当数あることを考慮し、英語での情報の開示、提供が可能な体制構築を進めております。

既に英文開示を行なっているもの… 定時株主総会招集通知 海外機関投資家向けSR資料 ホームページ 決算短信 コーポレートガバ

【補充原則3-1 .サステナビリティに対する取組等】

当社は、人的資本経営、気候関連財務情報タスクフォース(TCFD)に対する考え方、マテリアリティ(重要課題)に関する方針等をホームページにおいて開示しております。詳細は以下のURLをご参照下さい。

<https://www.tsuruha-hd.com/sustainability/>

【原則4-1. 取締役会の役割・責務(1)】

【補充原則4-1-1】

当社は、定款及び法令に定めるもののほか、取締役会において決議する事項を取締役会規程において定めております。なお、2021年8月10日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行したことに伴い、重要な業務執行の決定の一部を代表取締役社長に委任しております。

【原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用】

当社は2023年8月10日開催の定時株主総会において独立社外取締役を2名増員し、5名体制といたしました。5名の独立社外取締役からは、客観的な立場からの助言機能・監督機能を発揮していただき、当社の企業価値向上に寄与する役割を担うものと判断しております。また独立社外取締役は取締役総数の3分の1を占めており、独立した立場を踏まえた議論が活発に行なわれて、十分な体制が構築されて行くものと判断いたします。

【補充原則4-8-3】

現時点において、当社グループには支配株主は存在しておりません。

【原則4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

当社は、2021年4月6日開催の取締役会において、取締役会の透明性と客観性を確保する際の具体的な基準として、社外役員の選任基準を制定いたしました。

選任基準

当社は、本基準(以下の(1)～(13)のいずれの項目にも該当しないこと)を株主総会における社外役員(候補者)の選任基準とする。

当社取締役会は、当社における社外取締役または監査等委員である社外取締役(以下、併せて「社外役員」という)が以下のいずれにも該当しない場合、独立性を有すると認定する。

なお、社外役員は、本基準に定める独立性を退任まで維持するように努め、本基準に定める独立性を有しないことになった場合には、直ちに当社に告知するものとする。

- (1)現在及び過去10年間、当社及び当社の関係会社(以下、併せて「当社グループ」という)の業務執行者
- (2)当社グループを主要な取引先とする者(注1)またはその業務執行者
- (3)当社グループの主要な取引先(注2)またはその業務執行者
- (4)当社の大株主(総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している者)またはその業務執行者
- (5)当社グループが大口出資者(総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者)となっている者の業務執行者
- (6)当社の定める基準を超える借入先(注3)の業務執行者
- (7)当社グループから多額の寄付を受けている者(注4)またはその業務執行者
- (8)当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家、弁護士等の法律専門家(注5)(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する者をいう)
- (9)当社の法定監査を行う監査法人に所属する者
- (10)当社グループの業務執行者が現在または過去3年以内に他の会社において社外役員に就いているまたは就いていた場合における当該他の会社の業務執行者
- (11)過去3年間に於いて、上記(2)から(9)までに該当していた者
- (12)下記に掲げる者の近親者等(注6)
 - a.上記(2)から(9)までに掲げる者
 - b.過去1年間に(2)、(3)、(8)に該当していた者(重要でない者を除く)
 - c.当社グループの重要な業務執行者および業務執行者以外の重要な取締役
 - d.過去3年間に於いて、上記cに該当していた者
- (13) 当社の社外役員として選任した時点で通算の在任期間が10年を超える者

(注1)当社グループとの年間取引額が直近事業年度の連結売上高の2%以上

(注2)当社グループとの年間取引額が直近事業年度の連結売上高の2%以上

(注3)当社の定める基準を超える借入先とは、当社の借入額が連結総資産の2%を超える借入先をいう。

(注4)当社グループから直近事業年度において1,000万円以上の寄付を受けている者

(注5)当社グループから直近事業年度において1,000万円以上の支払いを受けている者

(注6)近親者等とは、2親等内の親族及び生計を一にする利害関係者をいう。

【原則4-10. 任意の仕組みの活用】

【補充原則4-10-1】

当社は経営陣幹部・取締役の指名、報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立した指名・報酬委員会を設置しております。メンバーは委員長に独立社外取締役が就任し、他に独立社外取締役2名、代表取締役社長、取締役1名の計5名より構成されており、指名・報酬などの重要事項の検討にあたり、適切な関与・助言を行なえる体制としております。指名・報酬委員会の構成メンバーは、独立社外取締役が過半数を占めており、公平性、透明性を確保するため、独立性は保たれております。

【原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

当社の取締役会は、社内、社外を問わず、全体として能力や経験のバランスが取れており、価値観の多様性が確保されております。各取締役が期待される専門性、経験値を備えて取締役会の機能向上に努めております。なお、ジェンダーや国際性の面からの多様性の確保につきましては、女性社外取締役1名が新たに就任し2名体制としております。さらに、新任の独立社外取締役は海外の経験が豊富で国際性の面から当社に貢献いただけるものと判断しております。

当社の監査等委員4名のうち常勤の監査等委員1名は当社の常勤監査役を歴任し、財務・会計に対する深い知見を有しており、社外取締役である監査等委員3名のうち2名はそれぞれ現職の税理士および弁護士であり、それぞれ税務、法務に関する深い知見を有しており、また1名は長年金融機関で培った金融に関する豊富な経験と知識を有しております。

取締役会の実効性の評価は、毎年実施し、社長による総括と開示を行なっております。

【補充原則4-11-1】

当社は取締役会において当社グループの経営戦略に照らして自らが備えるべきスキルを特定した上で、指名・報酬委員会における協議を経て各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキルマトリクスを作成し、2023年8月10日開催の定時株主総会招集通知にて開示いたしました。

【補充原則4-11-2】

取締役の他の上場会社の兼任状況については、社数は合理的な範囲にとどめられており、毎年事業報告において、その状況を開示しております。

【補充原則4-11-3】

当社は、取締役会の実効性を分析および評価するにあたり、当社の取締役全員による「取締役会の実効性の評価に関するアンケート」を用いて、各評価項目に対する自己評価を実施するとともに、取締役会でこのアンケートの分析結果に関する審議を行い、その意見を踏まえて評価いたしました。なお、実施に際しては、独立した第三者の関与する仕組みを導入し、客観性を担保するため、顧問弁護士による手続き、分析を導入しております。なお、実施した取締役会の実効性評価の概要については、速やかに東京証券取引所に開示を行っております。

【原則4-14. 取締役・監査役のトレーニング】

【補充原則4-14-2】

取締役に対するトレーニングの方針

1. 当社は、株主から負託された取締役に求められる役割(受託者責任)と法的責任を果たすため、会社法関連法令ならびにコーポレートガバナンスに関して十分に理解する機会を設けます。
2. 取締役は、自らが負う責務を果たすのに必要な知識を自己研鑽により習得するとともに、社外セミナー、海外視察等への参加により経営スキルに磨きをかけるトレーニングを実施しております。その費用は会社が支援します。またトレーニングは画一的に行うものではなく、各役員の役割、責務、必要な知識を考慮した内容としております。
 - 1) 新任社内役員に対しては、取締役の法的な役割、責務についての説明
 - 2) 新任社外役員に対しては、当社グループの事業・財務・組織等についての説明
 - 3) 重任役員に対しては、特に社外役員に対し、経営上の重要な変更や最新の業界動向の説明
 - 4) 社外役員に対しては、経営幹部が出席する会議への参加

【原則5-1. 株主との建設的な対話に関する方針】

当社は、当社グループの持続的な成長と、企業価値向上を図るべく、株主との対話に積極的に取り組み、強固な信頼性の構築に努めております。

1. 経営陣または取締役のうち株主との対話全般を統括する者の指定

当社は広報・IR担当役員を統括責任者といたします。

2. 対話を補助する社内の各部門が有機的に連携するための方策

社内の各部門の連携としては、経理部IRグループが社内の各部門、グループ各社と連携し、株主との対話が有機的に行える資料の作成を行なうとともに、内容についての社内でのディスカッションの場を設けております。株主および国内外機関投資家との面談のスケジュール調整、プランニングも同グループが行っております。

情報開示については総務部総務グループが担当し、ステークホルダーに当社に関する情報を適時適切に開示できる体制をとっております。

3. 個別面談以外の対話の手段の充実に関する取り組み

当社は個別面談以外にも多様な方法で、ステークホルダーとの対話促進に努めております。

- 投資家・アナリスト向け説明会の開催
- 国内・海外機関投資家との電話会議の実施
- 全国各地での個人投資家説明会の開催
- 機関投資家向け店舗見学会の実施

4. 取締役会等へのフィードバックの方策

当社は、各四半期ごとに決算短信に関する決算説明会、機関投資家訪問を行なっており、実施直後の取締役会において、担当役員より投資家の反応等に関する報告を行なっております。

5. 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

当社はインサイダー取引規程を制定しており、厳格な運用を行なっております。未公開の重要情報を特定の者に個別的に開示することはいたしません。

6. その他

当社は、株主との建設的な対話の前提として、株主構造・構成の把握が重要との認識から、定期的に株主判明調査を実施しております。

【原則5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

当社は中期目標である2024年5月期3,000店舗・売上高1兆円の達成を目指し、さまざまな施策を通じて営業基盤の拡大ならびに企業価値の向上に全社一丸となって取り組んでおります。

なお、当社は2022年6月21日付で2023年5月期を初年度とする2025年5月期までの新中期経営計画を策定いたしました。詳細は、以下のURLをご参照下さい。

https://www.tsuruha-hd.com/content/files/pdf/mtmp/20220621_jp.pdf

【補充原則5-2-1】

当社は、新中期経営計画において、注力する事業および事業領域の拡大について明示しておりますが、経営資源を適切かつ効率的に配分すべく、より具体的な事業ポートフォリオの最適化について継続して検討を進めてまいります。

2. 資本構成

外国人株式保有比率

30%以上

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
イオン株式会社	6,605,200	13.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,931,900	10.15
STATE STREET CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02	2,394,446	4.92
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	1,868,400	3.84
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	1,678,584	3.45
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)	1,511,980	3.11
鶴羽 樹	1,412,540	2.90
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,218,017	2.50
鶴羽 弘子	977,604	2.01
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	889,176	1.83

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	5月
業種	小売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	11名
------------	-----

定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数 更新	11名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数 更新	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 更新	5名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
藤井 文世	その他													
佐藤 はるみ	税理士													
岡崎 拓也	弁護士													
田中 若菜	その他													
奥野 宏	その他													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
藤井 文世				藤井文世氏は、長年金融機関で培った金融に関する豊富な経験と知識を有しており、社外取締役として取締役会において活発なご意見をいただくとともに、経営課題に対して様々なアドバイスをいただいております。その企業経営に関する高い見識、経験、監督能力を当社の経営に活かしていただいております。なお当社との特別な利害関係はなく、一般株主と利益相反が生じるおそれはありませんので、その独立性は十分に確保されていると判断し、独立役員として指定しております。
佐藤 はるみ				佐藤はるみ氏は、税理士としての税務に関する専門的な知見を有しております。税理士としての豊富な経験と高い見識に加え、女性としての当社の経営判断に有用な視点を有しており、当社経営に客観的視点から様々な提言をいただいております。なお当社との間に特別な利害関係はなく、一般株主と利益相反が生じるおそれはありませんので、その独立性は十分に確保されていると判断し、独立役員として指定しております。

岡崎 拓也				岡崎拓也氏は弁護士としての豊富な業務経験と専門的知識を有し、高い見識をもとに独立した立場からの助言により、取締役会の意思決定および監査・監督機能の強化を図るために選任しております。なお当社との間に特別な利害関係はなく、一般株主と利益相反が生じるおそれはありませんので、その独立性は十分に確保されていると判断し、独立役員として指定しております。
田中 若菜				田中若菜氏は、製薬会社・世界的IT企業にて培った高い経営コンサルティング、ブランドマーケティングの知見、政府特別プロジェクトメンバーを務めるなどの経験を有しております。これらの幅広く高度な知見・経験を、当社のDX（デジタルトランスフォーメーション）推進およびグローバル化に活かしていただきたく、選任しております。なお当社との間に特別な利害関係はなく、一般株主と利益相反が生じるおそれはありませんので、その独立性は十分に確保されていると判断し、独立役員として指定しております。
奥野 宏				奥野宏氏は、グローバルな金融機関での勤務経験が長く、金融という専門性の高い視点から当社の財務やM&A等の戦略に新たな価値を加えられるだけでなく、海外経験を踏まえたコンサルタントとして、国際性のある当社経営、事業展開への助言、監督も期待できる人材であると判断し、選任しております。なお当社との間に特別な利害関係はなく、一般株主と利益相反が生じるおそれはありませんので、その独立性は十分に確保されていると判断し、独立役員として指定しております。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	4	1	1	3	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会の職務を補助すべき使用人は監査等委員会の指示により業務執行を行うこととし、他の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性を確保することとする。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は内部監査部門より監査の計画、監査結果等についての報告を受け、定期的に情報交換を行ないます。また、監査等委員会は会計監査人より監査の計画、監査結果の報告を受け、定期的な情報交換を行うことにより、それぞれ相互連携を図っております。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性 **更新**

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役

補足説明 **更新**

(目的)

当社の経営陣幹部(代表取締役及び役付取締役)の選解任と取締役、執行役員候補の指名、並びに、経営陣幹部、取締役及び執行役員の報酬等に係る、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とする。

(構成メンバー)

1. 指名・報酬委員会の委員は、取締役会の決議により選定する。
2. 指名・報酬委員会は、委員3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役でなければならない。
3. 指名・報酬委員会の委員長は、その委員の中から、指名・報酬委員会の決議によって選定する。

(役割・責務)

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問に応じて、以下の事項について審議をし、決定の上、取締役会に答申する。

- (1) 当社およびグループ会社の株主総会議案として各社取締役会に付議する取締役の選任及び解任議案の原案
- (2) 当社の代表取締役及び役付取締役の選解任に当たっての方針と手続
- (3) 取締役会に付議する当社の執行役員の選定及び解職議案
- (4) グループ会社の取締役会に付議する執行役員の選定及び解職議案(現員数から変更がない場合は報告のみ)
- (5) 当社およびグループ会社の執行役員制度の設計、内容の変更
- (6) 当社の最高経営責任者(社長)および経営陣幹部の後継者計画
- (7) 当社の株主総会に付議する取締役の報酬等に関する議案の原案
- (8) 当社の取締役の個人別の報酬等の決定方針
- (9) 当社の執行役員の個人別の報酬等の決定方針
- (10) グループ会社の取締役、執行役員の個人別の報酬の決定方針
- (11) 当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)、執行役員の個人別の報酬等の内容の原案
- (12) グループ会社の取締役、執行役員の個人別の報酬等の内容の原案
- (13) その他、前各号に関して取締役会が必要と認めた事項

(開催・招集)

1. 指名・報酬委員会は、定時株主総会の直後に開催される指名・報酬委員会において予め定める年間スケジュールによるほか、必要に応じて随時開催する。
2. 指名・報酬委員会は、本社において開催する。ただし、必要があるときは他の場所で開催することができる。

(取締役会への報告)

委員長は、指名・報酬委員会の職務執行の状況を、その内容に応じて適切と考えられる方法により、取締役会に遅滞なく報告する。

【独立役員関係】

独立役員の人数 更新	5名
-------------------	----

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の「独立性判断基準」を、「コーポレートガバナンス・コード[原則4-9]」のとおり定めており、同基準を充たす社外役員を全て独立役員に指定しております。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	その他
---------------------------	-----

該当項目に関する補足説明

2021年8月10日開催の第59回定時株主総会の決議をもって、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)に対する譲渡制限付株式報酬制度を導入しております。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明 更新

監査等委員である取締役を除く取締役、監査等委員である取締役の年額報酬を開示している。
(社内取締役、社外取締役の内訳含む)

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役の報酬等の決定方針につきましては以下の通りです。

1. 基本方針

当社は、取締役の報酬について経営理念を実現するための重要なインセンティブと考え、以下を基本方針とし、それぞれの要素を考慮した体系的な設計としております。

「お客さまの生活に豊かさや余裕を提供する」企業理念を促すものであること

優秀な経営陣の参画と活躍を支える金額水準と設計であること

当社の中長期的な成長への貢献意識を高めるものであること

会社業績との連動性を持つとともに、短期志向への偏重を抑制する仕組みが組み込まれているものであること

株主や従業員をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任の観点から、透明性及び公平性及び合理性を備えた設計であり、かつこれを担保する適切なプロセスを経て決定されること

具体的には、取締役の報酬は、固定報酬、業績連動賞与及び譲渡制限付株式報酬とで構成されています。

取締役の報酬水準については、外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、外部機関の客観的な報酬調査データ等を活用上、同業・同規模(売上高・時価総額・連結営業利益等で選定)他業種の企業の役員報酬水準を参考に、毎年検証を行います。

2. 取締役報酬の内容及び構成割合等

取締役の報酬は、基本報酬としての役位(職位)に応じた「固定報酬」(金銭報酬)、事業年度ごとの業績と個人の評価等に基づく「賞与」(金銭報酬)及び役位(職位)に応じた「株式報酬」(譲渡制限付株式報酬)とし、職責が大きく異なる監査等委員である取締役、社外取締役とそれ以外の取締役で異なる構成比としております。

監査等委員である取締役、社外取締役を除く取締役の報酬構成については、経営方針を実現するための重要なインセンティブとして機能することを意識し、基本報酬、賞与及び株式報酬の比率を設定します。

具体的には、基本報酬:賞与:株式報酬=30%~40%:50%~60%:5%~15%としております。

なお、「株式報酬」は、当社株式を交付することとします。

取締役(監査等委員である取締役、社外取締役を除く)の報酬構成の概要

報酬の種類	支給基準	支給方法	報酬構成
基本報酬	役位別基準額をもとに各人ごとに定める	毎月現金	30%~40%
賞与	単年度業績を反映した金銭報酬として前年度の連結業績指標等に基づき、支給の有無と支給の場合の総額を決定後、個人	年1回現金	50%~60%

別支給額を算出

株式報酬	株価と役員基準をベースに当社における各割当対象者の貢献度及び職責等諸般の事項を総合的に勘案の上、各取締役別の付与株式数を決定	年1回株式	5%～15%
------	--	-------	--------

(賞与)

業績連動報酬としての賞与は単年度業績を反映した金銭報酬として前年度の連結業績指標等に基づき、支給の有無と支給の場合の総額を決定し、個人別支給額を算出します。賞与の算定に関わる指標は利益成長の達成度を重視する視点から連結業績の「営業利益及び当期利益」と個人別のミッション達成度により設定します。なお、支払は年1回社内での決裁手続きを経て、定時株主総会終了後に支給します。

(株式報酬) 譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬は、株価と役員基準により出された各取締役別の付与株数をベースに、当社における各割当対象者の職責等諸般の事項を総合的に勘案の上、付与株式数を決定します。

割当て時期については、定時株主総会終了後の9月開催の取締役会において決定します。

当社の取締役に割当てする譲渡制限付株式は事前交付型です。

監査等委員である取締役、社外取締役に業務執行から独立していることを踏まえ、基本報酬のみを支給しております。

監査等委員である取締役、社外取締役の報酬構成の概要

報酬の種類	支給基準	支給方法	報酬構成	
			監査等委員である取締役	社外取締役
基本報酬	役員別基準額をもとに各人ごとに定める	毎月現金	100%	100%

3. 取締役の報酬の決定プロセス

(1)監査等委員である取締役以外の取締役の個人別報酬額については、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役会決議にもとづき代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額および各取締役の支給基準に基づく賞与の配分額とします。なお、株式報酬については個人別の割当株式数を取締役会において決議します。

報酬の水準及び報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については、役員報酬の協議機関である指名・報酬委員会にて、同業他社や同規模他社の動向や企業経営のための必要性等の提言を踏まえ有識者の意見も参考にして審議し、人事部にて各人別の報酬を立案の上、管理部門担当役員が社長と十分協議を行います。

指名・報酬委員会の報酬部分の審議事項

- ・株主総会に付議する取締役の報酬等に関する議案の原案
- ・取締役(執行役員、グループ経営陣幹部を含む)の個人別の報酬等の決定方針
- ・取締役(執行役員、グループ経営陣幹部を含む)の個人別の報酬等の内容の原案

(2)監査等委員である取締役の個人別報酬額については、あらかじめ株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査等委員である取締役が監査等委員会において協議し全員の同意により決定します。

【社外取締役のサポート体制】

社外取締役のサポートは、取締役会事務局を担当する総務部が行っております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

- (1)業務執行について
- (2)監査・監督について
- (3)指名・報酬決定等について

本報告書の「1-1 コーポレートガバナンスコードの各原則に基づく開示」【原則3-1.情報開示の充実】【原則4-1.取締役会の役割・責務(1)】【原則4-11.取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】に記載しておりますので、ご参照下さい。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は2021年8月10日開催の第59回定時株主総会において監査等委員会設置会社に移行いたしました。これに伴い監査・監督機能をより強化し、コーポレート・ガバナンス体制を一層充実させるとともに、業務執行の決定を取締役会から業務執行取締役に対し権限委譲することにより、経営の意思決定の迅速化を進めるものです。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催の22日前に発送。
電磁的方法による議決権の行使	当社議決権行使サイトにより行使可能
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社「C」が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームによる議決権行使が可能。
招集通知(要約)の英文での提供	自社および東京証券取引所のホームページならびに議決権電子行使プラットフォームに掲載。
その他	株主総会のWeb上での配信

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ホームページにIRポリシーを掲載しています。 (https://www.tsuruha-hd.com/ir/policy/)	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	年に数回、各地域ごとの個人投資家を対象に開催している。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期決算ごとに説明会を実施している。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ホームページに財務ハイライト、IR活動の状況を掲載するほか、ニュースリリース、決算短信、有価証券報告書、四半期報告書、決算説明会資料等(英文版を含む)を掲載している。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR専門部署である経理部IRグループを設置している。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	ツルハグループは「お客様の生活に豊かさや余裕を提供しよう」という経営理念に基づき、事業活動を推進してきました。これからも企業としての責任を果たしていくために、事業を通じた地域社会へのさらなる貢献を図るとともに、社会と環境の様々な課題に向き合い、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、SDGs(持続可能な開発目標)の発展に貢献する企業を目指すことを掲げております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	サステナビリティについての取組みを社外の皆様にわかりやすくお伝えするため、当社ホームページにてESG分野における重要課題への取組みと方向性について明示し、SDGsの実現に向けての活動の最新状況について随時公開しております。 (https://www.tsuruha-hd.com/sustainability/)
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	金融商品取引法および東京証券取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」(以下「適時開示規則」という)に沿って、特定の個人・機関に情報が集中しないように適時かつ公平な企業情報の開示に努めます。また、適時開示規則に該当しない情報につきましても、投資家の皆様のご要望にお応えするため、より正確・公平・迅速な情報開示を積極的に行う旨ホームページ上で掲載しております。 (https://www.tsuruha-hd.com/ir/policy/)

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社は、「お客様の生活に豊かさや余裕を提供する」という経営理念のもと当社に関わる様々なステークホルダーに対し応えるべく、持続的な成長と企業価値の向上のためコーポレート・ガバナンスの強化、充実が重要な経営課題と認識している。コーポレート・ガバナンスの強化、充実のため当社の業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)の構築が当社の重要なプロセスであると考え、以下のように内部統制システム構築の基本方針を定める。

内部統制システム構築の基本方針

1. 当社および当社子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
(1) 当社および当社子会社の取締役、使用人の職務権限の範囲を明確にした「職務権限規程」および「分掌業務と権限」を制定し、職務の遂行が法令および定款に適合する体制を確立する。
(2) 「コンプライアンス規程」を制定し、法令(行政上の通達・指針等を含む。)、社内規則および企業倫理の遵守体制を確立する。
(3) 「内部通報規程」を制定し、職制に沿った伝達経路とは別に業務執行部門から独立した通報体制を整備するとともに、必要に応じて通報内容が取締役に適切に伝達される体制を確立する。
2. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
「文書管理規程」を制定し、取締役会議事録を含めた取締役の業務執行に係る文書について過年度を含め、適切に保存および必要に応じて迅速な閲覧が可能な管理を行い、取締役にに対し常に必要な情報が得られる体制を確立する。
3. 当社および当社子会社の損失の危機の管理に関する規程その他の体制
当社および当社子会社を取り巻くリスクを下記の項目で分類し、これに対応するための「リスク・マネジメント規程」を制定しリスクを早期に捉え、かつ迅速に対応するための体制を確立する。
(1) 物に関するリスク(会社の資産等)
(2) 人に関するリスク(経営者、従業員)
(3) 経営に関するリスク
(4) 情報に関するリスク
(5) その他 法令違反に関するリスク
4. 当社および当社子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
(1) 当社および当社子会社内の組織の役割および職位に応じた権限を明確化した「職務社内規程」および「分掌業務と権限」を制定し、職務遂行の効率的な運営を図るとともに責任体制を確立する。
(2) 「取締役会規程」を制定し、当社および当社子会社の取締役が経営の意思決定を迅速に行う体制を確立する。
(3) 「グループ執行会議規程」を制定し、当社および当社子会社の取締役が経営執行の基本方針、基本計画その他経営に関する重要事項を円滑に伝達される体制を確立する。
5. 当社および当社子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
(1) 当社の「内部統制システム構築の基本方針」を適用し、当社および当社子会社からなる企業集団の内部統制システムの構築を行う。
(2) 「グループ執行会議規程」を制定し、当社および当社子会社の役員および部長、室長が経営執行の基本方針、基本計画その他経営に関する重要事項が円滑に伝達される体制を確立する。
6. 当社の監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項、当社および当社子会社の取締役及び使用人からの独立性に関する事項
当社の監査等委員会が職務を補助すべき使用人を必要とした場合に関して、次の内容を含む社内規程を制定し適切に運用するものとする。
(1) 監査等委員会の職務を補助すべき使用人についての採用、異動、人事考課、給与および懲戒について監査等委員会の承認を得るものとする。
(2) 監査等委員会の職務を補助すべき使用人は監査等委員会の指示により業務執行を行うこととし、取締役、執行役員および社員からの独立性を確保する。
7. 当社の監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に対する監査等委員会の指示の実効性の確保に関する事項
当社の監査等委員会が職務を補助すべき取締役及び使用人に対する監査等委員会の指示の実行性に関して、次の内容を含む社内規程を制定し適切に運用するものとする。
(1) 監査等委員会に属するもの及び監査等委員会の職務を補助すべき使用人は監査等委員会の職務を補助するものとし、監査等委員会の指示に従う。
8. その他当社の監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
監査等委員会の監査が実効的に行われる体制整備のため、次の内容を含む社内規程を制定し、適切に運用することとする。
(1) 監査等委員及び監査等委員会の職務を補助すべき使用人が、重要と思われる会議に参加し、必要な情報を収集することが出来る。また当社および当社子会社は監査委員及び監査等委員会の職務を補助すべき使用人の会議の参加を保障するものとする。
(2) 監査委員及び監査等委員会の職務を補助すべき使用人は、監査業務上必要と判断したとき弁護士、公認会計士、税理士等の社外の専門家から助言を受けることが出来る。また当社および当社子会社は監査委員及び監査等委員会の職務を補助すべき使用人の弁護士、公認会計士、税理士等の社外の専門家から助言を受ける機会を保障するものとする。
(3) 業務執行取締役は監査等委員と定期的に会合を持ち、経営に係る重要課題等について意見交換を行うものとする。
9. 当社および当社子会社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)、執行役員および使用人が当社の監査等委員会に報告するための体制並びに報告をした者が当該報告したことを理由として不利益な取り扱いを受けないことを確保する体制

当社の執行役員及び社員または当社子会社の執行役員及び社員の監査等委員会および監査等委員、監査等委員会の職務を補助すべき使用人への報告に対する体制整備のため、次の内容を含む社内規程を制定し、適切に運用するものとする。
(1) 経営上の業務執行状況及び財務状況について定期的に報告を行うものとする。
(2) 内部監査部門は監査内容について定期的に報告を行うものとする。
(3) 内部通報担当部門は受領した通報内容について定期的に報告を行うものとする。
(4) 経営上のリスク等、会社に著しく損害をおよぼす恐れがある事象及び経営に係る重大な事項が検出された場合は、速やかに報告を行うものと

する。

(5)取締役の職務執行に関して不正行為及び法令、定款に違反する重大な事象が検出された場合は、速やかに報告するものとする。

(6)監査等委員会、監査等委員および監査等委員会の職務を補助すべき使用人から報告を求められたときは、速やかに適切な報告を行うものとする。

(7)監査等委員会、監査等委員および監査等委員会の職務を補助すべき使用人に対し報告を行った者が、いかなる不利益も受けない体制を確保する。

10. 当社の監査等委員の職務の執行(監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。)について生ずる費用の前払又は償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に関する方針に関する事項。

監査等委員、監査等委員会の職務を補助すべき使用人の業務の執行について生ずる費用の処理について、次の内容を含む社内規程を制定し、適切に運用するものとする。

(1)監査等委員及び監査等委員会の職務を補助すべき使用人は、監査業務上必要と判断したとき弁護士、公認会計士、税理士等の社外の専門家から助言、又は監査上の諸費用が発生した場合、会社は当該費用を負担する。

(2)前号の内容が、着手金等の前払い、および事後的に発生した費用の償還についても同様とする。

11. 財務報告の適正性を確保するための体制の整備

当社は、当社および子会社の財務報告の信頼性を確保するため、「内部統制委員会」を設置し、金融商品取引法およびその他関係法令が求める財務報告の適正性を確保するための体制を整備する。

12. 反社会的勢力の排除に向けた体制の整備

当社は、社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与えるいづれ勢力とも関わりを持たず、不当な要求を受けた場合には、毅然とした姿勢で組織的に対応する。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

上記「1-12. 反社会的勢力の排除に向けた体制の整備」をご参照ください。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社は、情報開示の担当部門である総務部を中心にグループ会社内の各情報を統括会社として早期に把握し、グループ会社各社において通常業務で発生する事実、重要事項等を従業員から部門長へ、さらに情報開示担当責任者である執行役員管理本部長に報告する仕組みとなっております。情報開示について問題となる部分がないかその洗い出しを早期に行うことにより、適時開示が速やかに行われる体制となっております。

また決定事実については意思決定機関である取締役会の議案決定後、速やかな開示を実施できる体制を確立しております。

さらにコンプライアンスの徹底のため、社内における法令遵守の意識づけに努めるとともに、監査等委員、監査法人、顧問弁護士とも十分に協議連携を密にしております。

コーポレート・ガバナンス体制

