

提高取締役会实效性的举措

基本理念

津村以提高取締役会的实效性为目的，在每个年度都进行“取締役会实效性评估与分析”。

我们自2017年转型为设置监查等委员会的企业，独立外部取締役会占半数以上，不仅强化了取締役会的监督职能，进一步提高了经营的健全性和透明度，还通过分离企业经营的监督权与执行权，建立了能够快速果断决策的制度。为此，我们从强化取締役会的监督管理职能的角度出发，通过分析取締役会有效性评估结果，对发现的问题进行持续改进，继而进一步提高

取締役会的有效性。2022年度我们对全部9名取締役进行了取締役会有效性问卷评估，并在2023年度5月召开的取締役会上讨论了发现的问题及具体对策。此外我们以2020年度与外部机构合作设计的问卷为基础，2022年度在公司内部进行问卷设计，利用外部机构回收问卷并统计问卷的调查结果，以确保匿名性，获得了更加客观的评估分析。

外部取締役会议的运作

外部取締役会议从2015年开始定期召开，为执行董事与主管部门负责人针对取締役会决议的议案或需要事先说明的提案，从议案概要、决策要点、相关风险提供了直接阐述的机会。通过对重要事项的事先说明，取締役会可以获得充分的时间用于实质性讨论，从而为决策提供支持。在会议的后半段，还留出时间供外部取締役进行交流，以确保他们之间对问题的理解没有偏差，并以坦诚的方式分享信息。外部取締役认为除提前分发的

书面资料外，能够直接听取一线员工的意见，不仅可以加深对议案的准确理解。还能通过与一线员工之进行的直接交流，更好的激励员工。今后，我们将继续在外外部取締役会议上收集和共享经营决策所需的信息，努力提高取締役会的实效性。

评估内容（6类25项）

2022年度的评估确认了2021年度的实效性评估分析结果中发现的课题的解决效果，同时确认为取締役会为尽职尽责而需要中点监督的各项主题。找出今后进一步提高实效性需要解决的课题，并从探讨应对措施的角度进行了评估和分析。

- (1) 经营方面的重点主题
- (2) 取締役会的构成
- (3) 取締役会的作用和职责
- (4) 取締役会的运营状况
- (5) 取締役会的充分审议和信息提供
- (6) 与包括股东在内的利益相关方的关系

评估结果概要

2022年度的分析评估结果显示，取締役会正在履行其职责与职能，并就如何充分监督监控业务执行进行了积极讨论。在每位取締役的实效性评估问卷中，多数回答为“完全满意”或“基本满意”。此外在2021年度，所有被确定为重点课题的项目均得到了改善。

对2022年度取締役会实效性的反思

1. 目前取締役会的组成不仅在人数上达到可以积极谈论与交换意见的水平，而且取締役会讨论事项所需的人员身具不同的经验和专业知识，使得取締役会可以在坦诚发言、自由讨论的氛围中运作。对取締役会组成的有效性和多样性进行持续讨论。

2. 取締役会明确了新的事业宗旨“呵护健康，相伴一生”。并制定了长期经营愿景“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”，体现了基本经营理念和企业使命，并积极的探讨为实现这一目标所应关注的重点课题。我们还审查了以“为实现‘Cho-WA’（和谐）的未来奠定基础”为主题的2022年度至2024年度第一个中期经营计划的进展情况，并就重点课题的实现做出了决策。

3. 中国事业是津村集团实现持续发展和提升中长期企业价值的重要战略课题，因此定期向取締役会汇报活动情况，并对方针、计划和战略进行了充分讨论，并对重要事项进行了决策。

2021年度所确认的课题的对策落实情况

1. 中国事业

在中国事业方面，取締役会定期听取有关并购进程的报告，加强对并购进程的监督，并以取締役会的名义迅速做出决策，以实施并购，奠定了中药事业基础。

2. 关于集团下属公司的治理建设

中国的集团下属公司将在努力确保和培养人财的同时，以中国总部“津村（中国）有限公司”为中心，建立监督集团下属各公司执行状况的治理体系，加强整个集团的治理。此外，还将遵循风险管理中的三道防线的观点完善和运用体系，加强取締役会的监督与监测。（第一道防线：业务部门；第二道防线：管理部门；第三道防线：内部监查部门）。

2023年度的课题与对策

根据2022年度实效性评估结果，将采取以下措施进一步提高取締役会的实效性。

1. 战略投资项目进展情况的确认

- 取締役会旨在通过采取以下措施确认战略投资项目的进展情况，实现投资效益的最大化。
- 取締役会决定战略投资项目的全局观与方向性，提出执行方针，并监督战略的制定和投资是否符合方针。
 - 为建立稳定的产品供应体系而进行的设备投资决策不仅涵盖建设成本、人财的确保、智能工厂化、可持续发展等各方面因素，还包括国内外哪些地方需要增强的判断。
 - 对战略投资项目的可回收性和回收计划进行监督，必要时酌情进行适当的计划调整。

2. 数字化转型（DX）

- 在“DX for Purpose”的方针下，通过采取以下措施，建立“汉方价值链”的信息基础设施。
- 取締役会将讨论实现数字化转型（DX）后的“理想状态”，提出整体规划方针，并对实施速度、成本效益等进行监督。
 - 取締役会将监督数字化转型（DX）推动过程中所遇到的重要课题，以及为解决这些问题所采取的措施与进展情况。

3. 公司外部的信息共享

- 公司旨在通过以下措施加强信息公开，从而提升企业价值。
- 除了召开季度财务业绩说明会、与分析师和投资者的一对一会谈、开展面向海外机构投资者的IR活动来增加对话机会之外，我们还营造了一个面向包括普通消费者在内的利益相关方的信息发布环境。
 - 取締役会将发布信息的内容进行充分讨论，以确保我们为提升企业业务与企业价值所做的努力得到准确的传达和评估。

今年，取締役会将下面所列的包括检查上述战略投资项目进展情况在内的五大主题，作为经营管理上的重要课题，积极开展工作。

2023年度 取締役会的五大重点主题

1. 第一个中期经营计划进展情况的确认
2. 中国事业的进展情况的确认(包括完善公司治理体系)
3. 培养体现事业宗旨和经营理念的人财
4. 战略投资项目进展情况的确认
-包括设备、研发、并购和数字化转型在内的系统投资
5. 资本政策

取締役会应根据外部环境提出方针，执行方则依据方针制定战略并加以实施，同时通过适正的汇报接受取締役会的监督。今后我们将继续实施PDCA循环，以提高取締役会的实效性。