



## 公司治理

我们致力于不断完善企业治理，  
将其作为企业价值可持续增长的重要基础。

## 外部取締役致辞

### 提名与薪酬咨询委员会的议题



**三宅 博** 外部取締役  
提名与薪酬咨询委员会 委员长  
外部取締役会 主席

津村的提名与薪酬咨询委员会从广阔的视角进行讨论和审议，以确保取締役和经营层成员的遴选以及薪酬相关程序的客观性和透明度。委员会通过每年八次举办的会议，努力了解每位候选人的素质和能力，并通过津村学院办公室所推动的干部培养计划的成果发表会，以及取締役会议的执行役員报告中听取多方面意见。通过这些活动，委员会成员根据自己的认知进行讨论、评估并交换意见。此外，委员会最重要的决策事项之一是继任计划。因为有效的公司治理是以潜在继任者的良好发展为前提的。此外我们也意识到，随着中国事业的发展，我们迫切需要确保核心人财资源的多样性。

### 外部取締役会议的议题



**冈田 正** 外部取締役

我一直认为，津村的外部取締役会议有助于我们这些非专职人员加深对业务的理解，从而有助于提高取締役会的决策质量。我们从强化治理功能的角度出发，对了解作为执行委员会的经营会议的讨论内容、以及直接听取一线业务负责人的重要事项报告等制度的有效性表示赞赏。

2022年度，在中国事业的重大投资项目以及并购决策将会是重点的讨论对象。我们将灵活应对，并对这些重要项目做出高质量的决策。我们将持续关注中国事业和重大投资项目，将实现长期愿景视为外部取締役会的重要责任。

### 新任外部取締役 致辞



**柳 良平** 外部取締役

我的职责是运用我的经验与知识，为高质量的财务和非财务战略提供服务，并作为代表津村集团利益相关者的独立外部取締役，为持续且长期地提升津村集团的企业价值做出贡献。在此过程中，我将遵从事业宗旨和重要课题，寻求社会价值和经济价值的平衡。特别是在资产负债表的管理、股票价差、基于中长期视角的成长型投资以及环境、社会和公司治理与企业价值之间的关联性等方面，积极提供建议与实施监督，以期提高企业的市净率。



前排左起：三宅博、加藤照和、望月明美 后排左起：柳良平、冈田正、杉井圭、半田宗树、永渊富弘、松下满俊

取締役技能矩阵

	姓名	性别	年龄	社外独立	企业经营	全球	营业与市场营销	SDGs与ESG	IT信息技术	财务会计	法务风险管理	人财管理
取締役	加藤 照和	男性	59		●	●	●	●	●	●		●
	杉井 圭	男性	53		●	●		●	●			
	半田 宗树	男性	60		●		●	●	●	●	●	●
	三宅 博	男性	73	○	●	●	●	●	●		●	
	冈田 正	男性	67	○	●	●		●	●		●	
	柳 良平	男性	60	○	●	●		●		●		
兼任 担任监查等 委员の 取締役	永渊 富弘	男性	58					●			●	
	松下 满俊 (律师)	男性	52	○							●	
	望月 明美 (公认会计师)	女性	69	○						●		

男性 女性

技能项目的条件

<b>企业经营</b>	在上市企业担任过高管的人，或者具有制定经营战略所需的知识经验，能够献计献策的人	<b>IT信息技术</b>	具有IT技术等方面的知识，能够认识到数字转型存在的课题并提出解决方案的人
<b>全球</b>	具有在海外经营的经验，并具有全球经营的知识经验的人	<b>财务会计</b>	具有财务会计的知识经验的人，或者具有金融机构工作经验的人，或者具有注册会计师和注册税务师资格的人
<b>营业与市场营销</b>	具有营业和市场营销方面的知识和经验的人，通晓医药品行业的情况，能够在市场营销方面提供合理建议的人	<b>法务风险管理</b>	具有风险管理经验，并具有法务和风险方面的知识经验的人，或者具有律师资格的人
<b>SDGs与ESG</b>	具有应对气候变化等环境问题的知识和经验的人，具有多样性、CSR、CSV、公司治理等方面的专业知识和经验的人	<b>人财管理</b>	具有制定人事战略的经验，并具有人财开发领域的知识和经验的人

执行役員

	<b>加藤 照和</b>	CEO (最高经营负责人) 涉外调查室 监查室 主管
	<b>杉井 圭</b>	Co-COO (联席首席运营官) 企业传播室和可持续发展推动室 主管
	<b>户田 光胤</b>	Co-COO (中国总代表) (联席首席运营官) 中国统括室 主管
	<b>半田 宗树</b>	CFO (首席财务官) 经营企划室、财务部和信息技术部 主管
	<b>安达 晋</b>	CHRO (首席人力资源官) 人力资源部和秘书室 主管
	<b>空田 幸德</b>	执行役員 医药营业本部 本部长
	<b>星 洋</b>	执行役員 法务与合规部 部长 总务部 主管
	<b>远藤 浩司</b>	执行役員 津村学院 室长
	<b>今田 明人</b>	执行役員 汉方研发部 本部长 产品战略本部和国际开发本部 主管
	<b>让原 光利</b>	执行役員 信赖性保证本部 本部长
	<b>熊谷 昇一</b>	执行役員 生产本部 本部长
	<b>阿部 忠弘</b>	执行役員 健康保健本部 本部长
	<b>张 立弦</b>	执行役員 中国生产兼中国制剂平台 总负责人
	<b>渡边 义春</b>	执行役員 中国生药平台 总负责人 生药本部 主管

\*截至2023年3月31日

**加藤 照和** 1963年8月26日  
代表取締役社長CEO (最高经营负责人)

1986年 入职本公司  
2001年 任TSUMURA USA,INC.取締役社長  
2011年 任本公司执行役員 兼企业传播室 室长  
2012年 任本公司代表取締役社長  
2019年 任代表取締役社長CEO (至今)

■ 取締役就任年份 2011年  
■ 持有本公司股份数量 38,200股\*

**杉井 圭** 1969年12月16日  
取締役Co-COO (联席首席运营官)

1994年 入职三菱石化工程株式会社 (现三菱化学工程株式会社)  
2006年 入职埃森哲株式会社  
2009年 入职本公司  
2013年 任本公司物流企划部部长  
2016年 任本公司SCM企划部部长  
2017年 任本公司理事兼深津津村药业有限公司 总经理  
2018年 任本公司理事兼深津津村药业有限公司 董事长兼总经理  
2020年 任本公司执行役員 兼生产本部 本部长  
2022年 任本公司联席首席运营官  
2022年 任取締役兼联席首席运营官 (现任)

■ 取締役就任年份 2022年  
■ 持有本公司股份数量 4,100股\*

**半田 宗树** 1962年7月7日  
取締役兼CFO (首席财务官)

1985年 入职三菱银行株式会社 (现 株式会社三菱UFJ银行)  
2014年 任株式会社三菱东京UFJ银行 执行役員兼融资部 部长  
2015年 任三菱UFJ资本株式会社 代表取締役副社长  
2016年 任 代表取締役社長  
2019年 任本公司取締役兼常务执行役員CFO  
2021年 任本公司取締役兼CFO (现任)

■ 取締役就任年份 2019年  
■ 持有本公司股份数量 8,000股\*

**柳 良平** 1962年7月6日  
外部取締役

1985年 入职株式会社埼玉银行 (朝日银行, 现 Resona银行)  
2003年 入职卫材株式会社  
2007年 入职瑞银证券株式会社, 任专务董事  
2009年 重新入职卫材株式会社, 任IR部部长  
2019年 任该公司常务执行役員兼CFO  
2022年 早稻田大学研究生院会计学研究所 客座教授 (现任)  
2022年 任卫材株式会社 高级顾问 (现任)  
2022年 任德硕管理咨询有限公司 高级顾问 (现任)  
2022年 任M&G Investments Japan 副社长 (至今)  
2023年 任本公司 外部取締役 (现任)

■ 取締役就任年份 2023年  
■ 持有本公司股份数量 0股\*

**三宅 博** 1949年8月4日  
外部取締役

1973年 入职三菱商事株式会社  
2005年 任该公司理事、德国三菱商事社长兼欧洲区统辖辅佐  
2010年 任特种东海造纸株式会社 专务取締役  
2015年 任该公司代表取締役副社长  
2018年 任本公司外部取締役 (现任)

■ 取締役就任年份 2018年  
■ 持有本公司股份数量 2,500股\*

**冈田 正** 1956年5月1日  
外部取締役

1979年 入职小松制作所  
2003年 任小松 (中国) 投资有限公司 副总经理  
2014年 任该公司常务执行役員, 主管公共关系、CSR、总务及合规等事务  
2017年 任高律科株式会社 代表取締役会长  
2020年 任本公司外部取締役 (现任)

■ 取締役就任年份 2020年  
■ 持有本公司股份数量 400股\*

**永渊 富弘** 1964年9月25日  
取締役 (全职监察委员会委员)

1987年 入职本公司  
2014年 任本公司监查室 室长  
2023年 任本公司理事, 取締役 (全职监察委员会委员) (现任)

■ 取締役就任年份 2023年  
■ 持有本公司股份数量 2,700股\*

**松下 满俊** 1970年10月3日  
外部取締役 (监察委员会委员)

1997年 注册律师, 入职堀谷综合法律事务所 (现任)  
2016年 任Pacific System (Corporation) 外部监事 (至今)  
2017年 任本公司外部取締役 (监察委员会委员) (现任)

■ 取締役就任年份 2017年  
■ 持有本公司股份数量 2,600股\*

**望月 明美** 1954年6月10日  
外部取締役 (监察委员会委员)

1984年 入职青山监查法人  
1988年 注册公认会计师  
2018年 明星监查法人 员工 (现任)  
2019年 任本公司 外部取締役 (监察委员会委员) (现任)  
2021年 任旭化成株式会社 外部监事 (现任)  
2022年 任SBI控股株式会社 监察董事 (非专职) (现任)

■ 取締役就任年份 2019年  
■ 持有本公司股份数量 1900股\*

# 企业治理的基本方针

## 基本理念

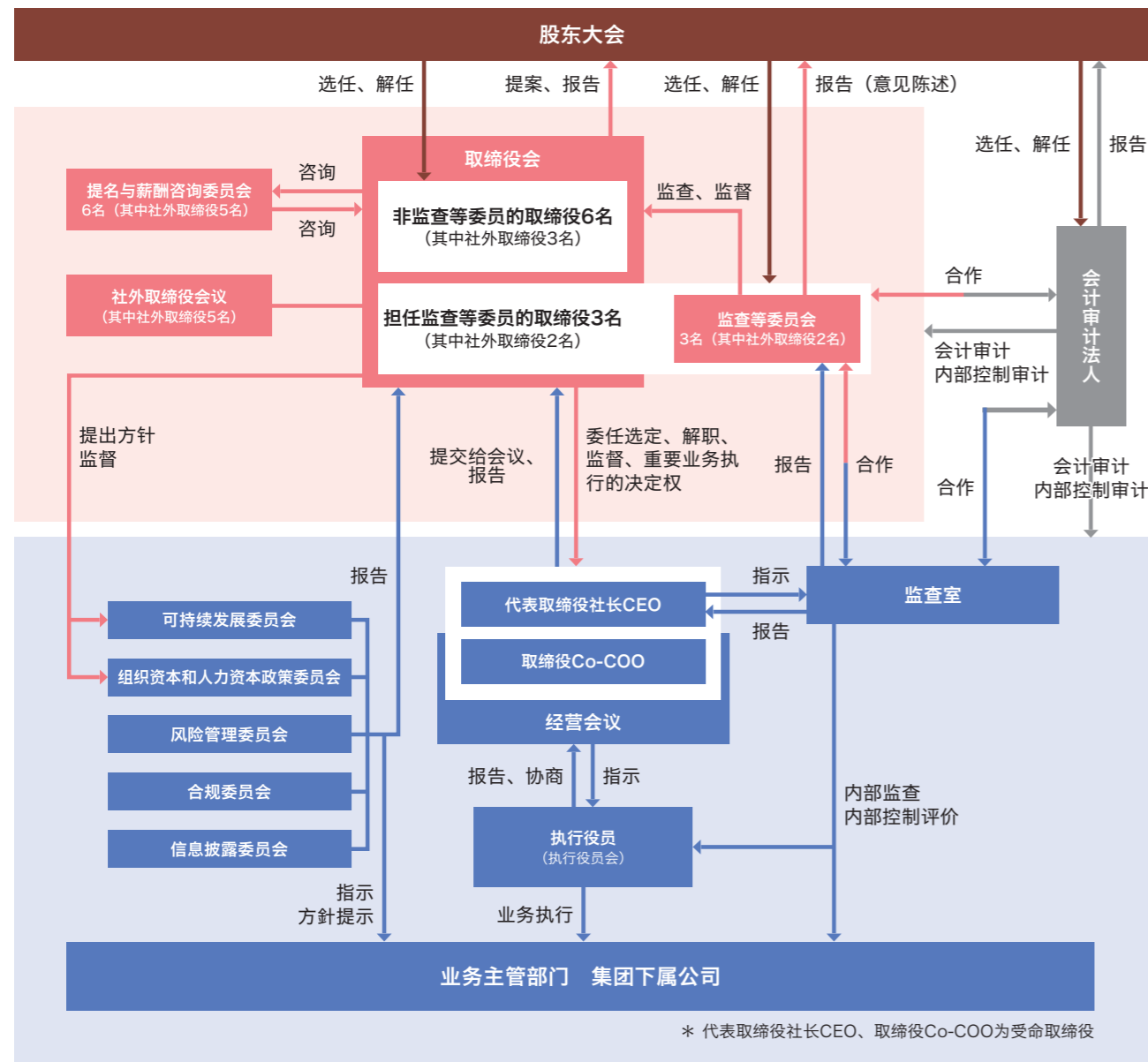
津村集团树立了业务开展时需秉持的原理、原则和理法—企业精神“顺天应人”，以及事业发展的终极目标—事业宗旨“相伴一生，呵护健康”。按照“将自然与健康科学化”的经营理念与“融合汉方医学和西洋医学，为实现世界上独一无二的最佳医疗体系做贡献”的基本理念砥砺前行。我们的基本方针是努力加强企业治理，以谋求持续发展和提高中长期企业价值，确保经营的健全性、透明性和公正性，并迅速果敢地进行决策。

自2017年6月起，为了进一步强化取缔役会的监

督职能，我们从设置监查役会的企业转型成为设有监查等委员会的企业，通过分离企业经营的监督权与执行权，采取取缔役会中外部取缔役成员占半数以上等措施，努力强化经营监督职能、革新管理体制，今后将继续健全可以实现“确保经营透明度”、“提高经营效率”、“保持经营的健全性”的体制。

有关“公司治理基本方针”的更多详情，请参阅公司网站 <https://www.tsumura.co.jp/chinese/sustainability/governance/index.html>

## 公司治理结构图 (截至2023年6月29日)



## 2022年度 各委员会讨论议题

### 取缔役会

- (召开次数：18次，议长：加藤 照和)
- 确认第一个中期经营计划的进展
  - 中国事业进展的监督和跟进
  - 体现事业宗旨和理念的经营人财培养计划
  - 战略投资项目(设备、研发、并购、包括数字化转型在内的系统投资等)的进展情况
  - 评估取缔役会的实效性并制定重点主题
  - 讨论如何加强集团的企业治理
  - 充实信息披露等

### 提名与薪酬咨询委员会

- (召开次数：8次；主席：松井 宪一\*)
- 向股东大会提交取缔役的选拔和解聘议案
  - 向取缔役会提交代表取缔役的选拔和解聘草案
  - 起草提请取缔役会讨论的执行役員候选人名单
  - 取缔役和执行役员的选拔方针和程序
  - 取缔役和执行役员的个人薪酬金额草案
  - 包括役員薪酬组成在内的方针与决策程序 等

### 监查委员会

- (召开次数：17次；委员长：大河内 公一\*)
- 监查的方针与计划
  - 会计审计师的连任和薪酬
  - 股东大会的议案内容
  - 编写审计监察报告
  - 热线咨询情况 等

### 外部取缔役会议

- (召开次数：13次；委员长：松井 宪一\*)
- 取缔役会会议议题的事先说明
  - 取缔役会实效性评估的跟进
  - 经营会议项目的说明
  - 中国事业进展报告
  - 重要课题的议题 等

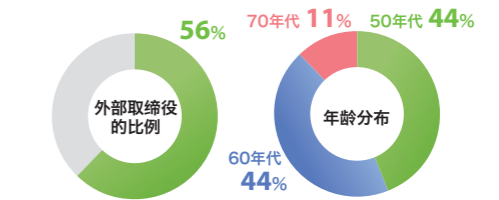
\* 2023年6月29日股东大会结束后卸任

## 关于取缔役会多样性的理念

津村集团根据社会需求和市场环境的变化，制定了长期经营愿景和中期经营计划，并启动了多项措施以实现这些愿景和计划。在企业实现价值创造的良性循环的同时，我们还对经营基础的企业治理不断强化，谋求构筑可以随时做出正确且迅速决策的体制。

如今，我们取缔役会成员过半数都是外部聘请的，他们从具有企业管理经验的人士、律师、注册会计师等多种角度对重大事项进行决策，而不是仅凭内部取

缔役的知识做出决定，从而建立了高效的治理体系。今后我们将继续努力加强公司治理，以实现持续增长。

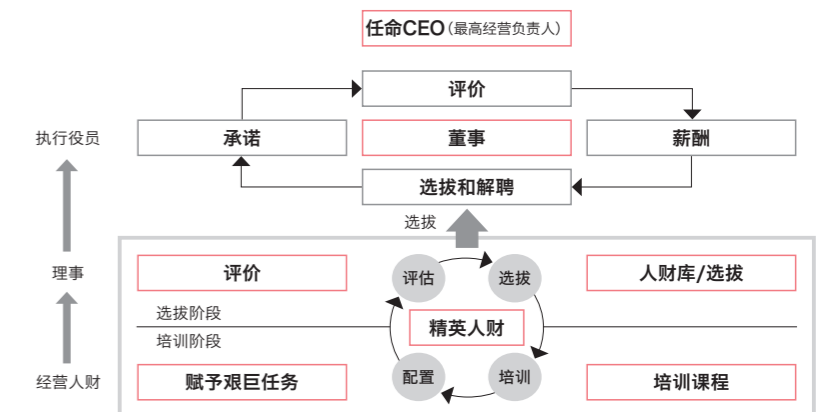


截至2023年6月29日

## 继任计划

津村将选定首席执行官 (CEO) 视为最重要的决策事项之一，提名与薪酬咨询委员会接受继任计划 (接班人培养计划) 方案的咨询，并向取缔役会答复。

以培养下一任首席执行官 (CEO) 为目标，运行如右图所示的循环，为充实并强化企业治理的体系，提高其实效性，取缔役会予以适当监督，并表达意见。



## 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。

# 役員薪酬

## 基本理念

津村的取締役薪酬以目标绩效薪酬为基本思想，按照下列方针制定。

- 回报依据津村集团经营所依赖的“事业宗旨”为导向的理念经营实现愿景
- 回报通过实现可持续发展和治理举措赢得利益相关方的信任，并通过解决社会问题实现集团的可持续发展

### ● 迎接更高目标的挑战

- 回报挑战更高目标的每一位董事
- 回报对达成更高目标不可或缺的“经营团队”的成果

## 薪酬水平

根据津村的外部经营环境，依据外部专业公司的调查数据，与同行业其他公司或同规模其他公司的薪酬水平进行客观比较，并参照本公司员工的工资水平，设定符合取締役职责与职务的薪酬水平。

## 薪酬体系与结构

关于津村各类取締役的报酬，由基本薪酬（固定部分、短期业绩挂钩部分（STI））和业绩挂钩型股份薪酬（LTI-I、LTI-II）组成，将基本薪酬的短期业绩挂钩部分、业绩挂钩型股份薪酬定位为激励（可变薪酬）。

此外津村的各类取締役的薪酬比例，依据外部专业公司的调查数据。并参考同行业其他公司或同规模其他公司等薪酬水平，为了有助于企业的持续发展和提高企业价值，制定了如下的薪酬结构。

薪酬类型		目的和概述
固定	固定部分	基于职责与职务的固定薪酬
	STI (短期业绩挂钩部分)	年度奖励取决于每个年度的企业业绩以及各自设定的业务目标达标率 · 目标达成后支付的基准额占总薪酬的固定百分比，具体取决于所担负的只能与职务 · 具体支付金额为基数的 15% 至 150%，取决于每个年度绩效目标的达标率 · 每月与固定部分以货币形式一起支付
	LTI-I (中期业绩挂钩)	中期奖励取决于在实现中期经营计划的达标率 · 每年根据职能与职务授予并累积基本积分，并根据中期经营计划业绩目标和员工个人设定的业务目标的完成情况，交付与累积积分数相对应的公司股份 (50% 以现金支付，用于纳税) · 具体的交付股票数在累积基础点数的 15% 至 150% 范围内确定 · 原则上，股票将在中期经营计划结束后的七月一次性交付
浮动	LTI-II (与长期愿景挂钩)	长期激励措施，旨在鼓励员工迎接挑战，实现长期愿景 · 每年根据职能与职务授予并累积基本积分，在中期经营计划期结束后，根据实现长期经营愿景的进度目标的达标率，交付与累积积分数相应的公司股份 (50% 以现金支付，用于纳税) · 具体的交付股票数在累积基础点数的 15% 至 150% 范围内确定 · 原则上，股份在退休后一次性交付
	业绩挂钩型股份薪酬 (非货币)	

### 短期激励：短期业绩挂钩部分（基本薪酬）

评估指标	分配比例	系数波动幅度
合并销售收入	25%~35%	0%~150%
合并营业利润	25%~35%	0%~150%
各自设定的业务目标达标率	30%~50%	50%~150%
总计	100%	15%~150%

### 中期激励：LTI-I（业绩挂钩型股份薪酬）

评估指标	分配比例	系数波动幅度
合并销售收入	30%	0%~150%
合并营业利润	20%	0%~150%
合并 ROE (目标期间平均)	20%	0%~150%
各自设定的业务目标达标率	30%	50%~150%
合计	100%	15%~150%

### 长期激励：LTI-II(业绩挂钩型股份薪酬)

评估指标	分配比例	系数波动幅度	主要目标值	
企业价值	相对 TSR (与 TOPIX 增长率比较)	25%	0%~200% (但截至2028年3月31日前为0%-100%)	1.0
可持续发展	· 温室效应气体减排 · 野生生药的种植化 等	25%	0%~100%	到2031年度末将温室效应气体排放量减少50% (与2020年度相比) 等 <sup>*1</sup>
公司治理	· 经营团队的多样性 等	25%	0%~100%	*1
事业价值	海外事业销售额比	25%	0%~200% (但截至2028年3月31日前为0%-100%)	到2031年度末未达到50% <sup>*1</sup>
合计		100%	0%~150% (但截至2028年3月31日前为0%-100%)	

\*1 根据评估指标的不同，如果达成度低于100%或80%时，则系数为0%

### 长期激励：LTI-II 指标的选定观点

#### 企业价值：相对TSR\*2（与TOPIX 增长率比较）

- 衡量长期愿景实现度的指标
- 旨在谋求与股东共享价值，并提高为实现长期愿景和提升企业价值做贡献的热情

\*2 TSR为 Total Shareholder Returns (股东总回报) 的缩写。采用的是津村 TSR与TOPIX 增长率的之比

#### 可持续发展：

##### 减少温室效应气体、野生生药的种植化等

- 衡量可持续发展愿景实现度的指标
- 促进实现自然环境保护和生药种植等可持续发展的业务活动所需的措施并提高相关意识

#### 公司治理：经营团队的多样性等

- 能够衡量可持续发展愿景的实现度，并促进实现长期经营愿景的指标
- 促进组建包括海外公司的整个津村集团的经营团队，能够引领包括业务结构转型在内的中长期企业价值，以及做出及时恰当的经营判断

#### 业务价值：海外事业销售收入比例

- 能够衡量长期经营愿景实现度的指标
- 通过建立海外事业基础，以海外市场发展来提升企业价值做贡献的热情

## 与业绩挂钩的薪酬指标

以取締役（担任监查等委员的取締役除外）中，包括代表取締役在内的，以业务执行取締役为对象的业绩挂钩薪酬相关指标的目标如右图所示。

评估指标	单财年目标 (2022年度)		中期经营计划 (2024年度)	
	计划值	实际结果	计划值	
STI	合并销售收入 (亿日元)	1,385	1,400	—
	合并营业利润 (亿日元)	208	209	—
LTI-I	合并销售收入 (亿日元)	—	—	1,620
	合并营业利润 (亿日元)	—	—	290
LTI-II	合并 ROE (股本回报率) (%)	—	—	8
	TSR	—	—	1.0

## 薪酬决定的流程

为提高审议过程的客观性和透明度，根据提名与薪酬咨询委员会（由1名内部取締役和5名外部取締役组成，并由1名外部取締役担任委员长）的审议结果，在经股东大会决议的总额范围内由取締役会决议，决定津村取締役薪酬标准额、业绩评估方法以及根据业绩评估结果计算确定额的规则，其中业绩评估方法以及根据业绩评估结果计算确定额的规则以企业内部规则为准，并委托代表取締役社长加藤照和负责确定每个人设定的业务目标的完成程度，检查支付给每个人的金额是否按照内部规定和取締役会决议计算，并通知个人。每个人设定的业务目标达标率是根据

提名和薪酬咨询委员会的审议和报告确定的。内部规章制度的任何修订均由取締役会根据提名与薪酬咨询委员会的审议意见和报告做出表决。此外基本薪酬中的 STI 和 LTI-I 中各自设定的业务目标达标率，委托提名薪酬咨询委员会来决定。之所以委托提名与薪酬咨询委员会负责，是因为该委员会由外部取締役担任委员长，其成员大多数为外部取締役，可以进一步提高薪酬和其他事项相关程序的客观性。

## 2022年度薪酬总额

役員类别	薪酬等的总额 (百万日元)	各类别薪酬等的总额 (百万日元)		相关董事的人数 (名)
		基本薪酬	股份薪酬	
取締役 (担任监查等委员的取締役除外) (不包括外部取締役)	233	200	33	4
取締役 (审查等委员) (不包括外部取締役)	25	25	—	1
外部取締役	51	51	—	5

\*1 包括一名于2022年6月29日举行的第86届年度股东大会结束后随即卸任的（不包括担任监查员的取締役）

\*2 支付给取締役（担任监查等委员的取締役除外）的薪酬等中不包括雇主兼取締役的雇主部分薪金

\*3 股票薪酬记载本年度作为费用计提的金额

## 基本理念

我们认识到，合规是支撑企业经营基础的重要基本要素。作为一家与生命相关的企业，津村集团认为，为了不辜负社会的期望，成为一家值得信赖的企业，就必须让每一位员工都树立起基于高道德标准的合规意识，并将其融入到企业文化中，这也是我们深入开展合规推进活动的原因所在。为此，我们依据企业经营活动基本方针的“可持续发展宪章”，制定了“合规计划规范”，构筑了“合规促进体制”，并定期开展教育和提高意识的活动。此外，我们每年都会进行问卷调查，还制定并运行了“内部举报系统”（津村集团热线），以便及时发现并纠正集团内部存在的问题。

### 合规推进活动

合规委员会每年根据问卷调查结果和公司内外发生的事件等，制定合规推进活动方针，并向取締役会报告。各部门和集团公司根据该方针制定并实施工作场所的合规推进活动。

此外，还对集团所有管理人员和员工进行系统培训，以提高合规意识。

2022年度“津村集团热线”共受理19起案件。通过热线收到的咨询和沟通内容将定期向合规最高责任人首席执行官（CEO）、内部取締役以及首席人力资源官（CHRO）报告。

### 行为准则

为了在企业活动中适种确保高度的伦理性和透明度，不辜负社会的信赖，我们制定了“津村行为准则”（以下简称“津村准则”）。

依照津村准则成立的“津村准则委员会”，通过管理和运用“津村准则”，以确保津村医疗用医药品的信息营销活动的适正性。

### 关联企业的经营管理

在关联企业的经营管理方面，企业策划室建立并监督关联企业的经营管理体制，制定了“集团内交易管理规范”和“关联企业管理规范”，并每月对内部控制体系进行报告。

在“关联企业管理规范”中确立了事先协议事项，它规定了津村各主管部门需要完备一套接受关联企业事先审批申请或报告的制度。监查室还对关联公司进行内部监查，以确保对集团管理进行有效监督。

### 内部监查

内部监查以监查室制定并经经营委员会批准的内部监查计划为基础，依据“内部监查规范”执行。其结果将向取締役会、经营委员会、监查等委员会和会计审计师报告。

根据监查室制定并经经营委员会批准的内部控制评估计划，以金融商品交易法、金融厅企业会计审议委员会发布的实施标准和“内部控制规范”为基准，持续评估“企业内部控制”、“业务流程内部控制”和“IT 整体控制”的发展和运行状况。评估结果将报告给取締役会、经营委员会、监查等委员会以及会计审计师。

### 监查等委员

监查等委员都会出席取締役会会议，同时，专职监查等委员也会出席经营委员会、执行取締役会、合规委员会和风险管理委员会等重要会议，以检视内部控制机构负责的内部控制制度的建立和运行情况。此外，还通过定期会议等方式，分别与构成内部监查部门的监查室、会计审计师以及关联企业的审计师保持密切合作，通过内部控制机构的直接报告，对企业及下属企业整体内部控制系统进行监督，并就更有效的运作提供建议。

监查等委员与代表取締役社长CEO及其他内部取締役成员举行信息交流会，并共享对公司所处商业环境及全公司风险和问题的认识。

监查委员听取各执行役員关于运营状况的报告，并确认与中期经营计划的一致性、以及负责部门的风险等。