

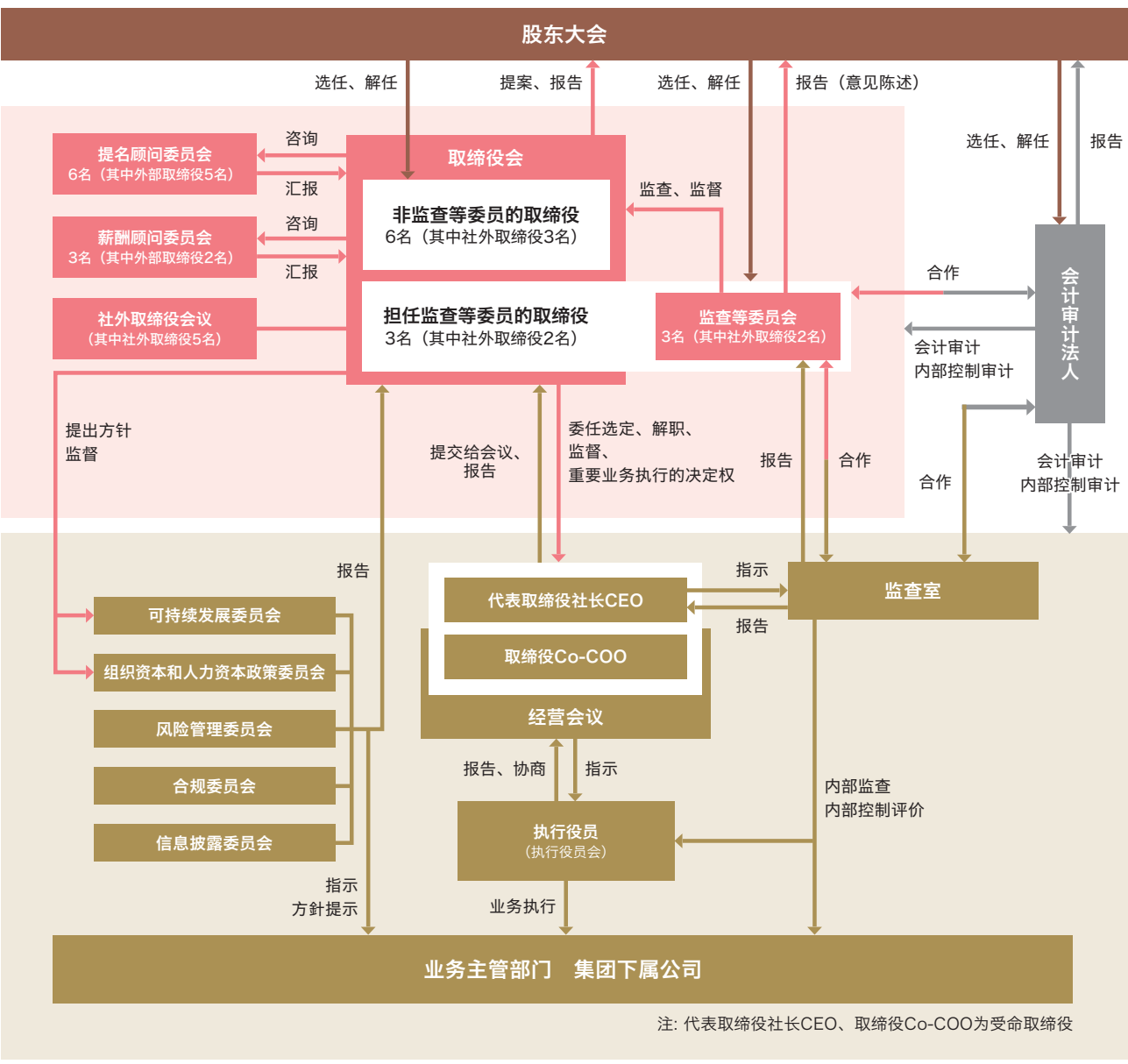
基本理念

津村集团制定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“融合汉方医学与西洋医学，为实现世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，为了进一步强化取締役会的监督职能，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，采取取締役会中外部取締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”、“保持经营健全性”的体制。

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

公司治理结构图（截至2024年6月27日）



2023年度 各委员会讨论议题

取締役会

(召开次数：19次；议长：加藤 照和)

- 确认第一个中期经营计划的进展
- 中国事业进展情况的确认（包括完善公司治理体系）
- 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
- 资本政策 等

提名与薪酬咨询委员会¹

(召开次数：7次；委员长：三宅 博²)

- 向股东大会提交取締役的选拔和解聘议案
- 向取締役会提交代表取締役的选拔和解聘草案
- 起草提请取締役会讨论的执行役員候选人名单
- 取締役和执行役员的选拔方针和程序
- 取締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

监查等委员会

(召开次数：18次；委员长：永渊 富弘²)

- 监查的方针与计划
- 重新任命会计审计师、并确定会计审计师的薪酬
- 股东大会议案的相关意见
- 取締役（不包括担任监查等委员会成员的取締役）的薪酬等相关意见
- 编写审计监察报告 等

外部取締役会议

(召开次数：13次；主席：三宅 博²)

- 取締役会会议议题的事先说明
- 取締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
- 讨论重要课题 等

1. 2024年6月27日拆分为提名顾问委员会与薪酬顾问委员会

2. 2023年6月29日后

关于取締役会多样性的理念

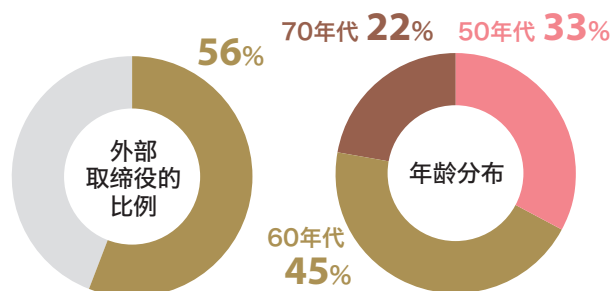
津村集团根据社会需求和市场环境的变化，制定了长期经营愿景和中期经营计划，并启动了多项措施以实现这些愿景和计划。在企业实现价值创造的良性循环的同时，我们还不断强化经营的基础，即公司治理，谋求构筑可以迅速做出正确决策的体制。

如今，我们取締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，而不是仅凭内部取締役的知识做出决定，从而建立了高效的治理体系。

今后我们将继续加强公司治理，以实现可持续增长。

外部取締役会议的运作

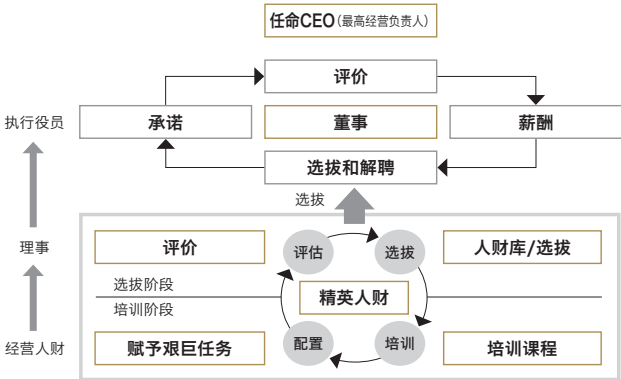
外部取締役会议从2015年开始定期召开，为执行役員与主管部门负责人针对取締役会决议的议案或需要事先说明的提案，从议案概要、决策要点、相关风险提供了直接阐述的机会。通过对重要事项的事先说明，取締役会可以获得充分的时间用于实质性讨论，从而为决策提供支持。在会议的后半段，还留出时间供外部取締役进行交流，以确保他们之间对问题的理解没有偏差，并坦诚地分享信息。外部取締役认为除提前分发的书面资料外，能够直接听取一线员工的意见，有利于更加准确理解议案内容。同时外部取締役与一线员工的直接交流机会有助于提高员工的积极性。今后，我们将继续在外外部取締役会议上收集和共享经营决策所需的信息，努力提高取締役会的实效性。



截至2024年6月27日

继任计划

津村集团将选拔首席执行官（CEO）视为最重要的决策之一。提名顾问委员会由五名外部取缔役与一名内部取缔役构成，由外部取缔役担任委员长，接受对继任计划（接班人培养计划）方案的问题咨询，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，提高实效性，取缔役会予以适当监督，并表达意见。



取缔役会的实效性评估

为了提高取缔役会的实效性，津村集团每年都进行“取缔役会实效性评估与分析”。从强化取缔役会的监督管理职能角度出发，针对取缔役会有效性评估结果分析所发现的问题进行持续改进，继而进一步提高取缔役会的有效性。2022年度中发现的重点问题得到了显著的改善。针对2023年度的实效性评估分析结果中发现的问题及具体对策，已在2024年5月召开的取缔役会上进行了讨论，作为2024年度经营上的重要课题，由取缔役会设定为五大主题，正在着手推进相关工作。

(2024年度 取缔役会的五大重点主题)

- 1. 确认第一个中期经营计划的完成情况，监督并指导制定第二个中期经营计划
- 2. 中国事业的进展情况确认（包括完善公司治理体系）
- 3. 秉持事业宗旨和理念实施可持续性经营～人财培养与可持续发展的自然环境～
- 4. 战略投资项目～包括环境、设备、研发、并购、以及数字化转型在内的系统投资等～的进展确认
- 5. 进一步推动资本政策，提升企业价值

2024年度的课题与对策

课题	对策
1 确认第一个中期经营计划的完成情况，监督并指导制定第二个中期经营计划	· 在第一个中期经营计划结束时，对五大战略课题的完成情况进行落实，并对行动计划的进展情况，适时予以指导。 · 在制定第二个中期经营计划时，为实现长期经营愿景和可持续发展，取缔役会将为执行团队提供基本方针，并监督计划是否符合基本方针，适时予以指导。
2 中国事业进展情况的确认（包括完善公司治理体系）	· 对中国事业的基本方针和战略投资作出决策，适时予以指导并监督进展状况。 · 高层管理者会定期前往当地，与当地管理团队进行沟通，监督业务的方向和计划进展情况，并予以必要的指示。 · 对地缘政治风险的应对管理以及稳定供应体系的建设等方面进行监督并适时予以指示。
3 战略投资项目（包括环境、设备、研发、并购、以及数字化转型在内的系统投资等）的进展确认	· 关于战略投资项目的整体情况和方向，将由取缔役会作出决策，为执行团队提供方针，并为实现长期经营愿景监督行动计划的进展情况。 · 对于确保产品稳定供应体系的设备投资，将从建设成本、人财确保、智能工厂化等各方面综合考量后做出决策。
4 数字化转型（DX）	· 取缔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，并对实施速度进行监督。 · 定期举办报告会，以监督推动数字化转型（DX）方面存在的问题以及为解决这些问题所采取的措施与进展情况。

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。同时取締役会要求执行方进行及时汇报，并对其进行监督。今后津村将继续实施 PDCA 循环，以提高取締役会的实效性。

关于“取締役会的实效性评估”的详细内容，请参阅本公司网站
<https://www.tsumura.co.jp/corporate/corporate-governance/effectiveness/>

役員報酬

基本方針

津村的取締役報酬以目标绩效薪酬为基础，按照下列方针制定。

- 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，对此给予回报
- 对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给予回报
- 迎接更高目标的挑战
 - ・ 回报挑战更高目标的每一位役員
 - ・ 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

薪酬类型		目的和概述
固定	基本薪酬（货币）	固定部分 基于职责与职务的固定薪酬
浮动	基本薪酬（货币）	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职能与职务 ・ 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
	业绩挂钩型股份薪酬（非货币）	LTI- I（中期业绩挂钩） 中期奖励取决于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分数的 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
	业绩挂钩型股份薪酬（非货币）	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分数的 0% 至 150% 范围内确定 ・ 原则上，股份在退休后一次性交付

长期激励：LTI-II 指标的选定观点

评估指标		指标选定的考量
企业价值	相对 TSR ³ (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
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 · 建立海外事业基础，通过海外市场发展提升为企业价值做贡献的热情

3. TSR为 Total Shareholder Returns（股东总回报）的缩写。采用津村TSR与TOPIX 指数增长率的比率

薪酬决定流程

- 为提升审议流程的客观性与透明性，取締役会向薪酬顾问委员会咨询薪酬的基准金额、业绩的评估方法、根据业绩评估结果计算确定金额的规则，以及基于此的薪酬决定流程，并回复委员会提出的问题，在股东大会决议的总额范围内作出决定。其中，业绩评估方法与根据业绩评估结果计算确定金额的规则作为公司内部规则，如需修订，则在薪酬顾问委员会进行审议与答疑后，交由取締役会进行决议。
- 取締役会将与短期业绩挂钩的基本报酬部分以及LTI-I（长期激励计划）中每个人设定的业务目标达成度的决定，委托给薪酬顾问委员会。其原因在于不仅该委员会的主席由外部取締役担任，委员会的

多数委员也同为外部取締役，通过委托给该委员会可以进一步提升与薪酬相关流程的客观性和透明性。

- 此外，已委托代表取締役社长CEO加藤照和确认是否根据公司内部规定和取締役会决议内容计算个人金额，并向个人进行通知。委托的原因是认为其在参考薪酬顾问委员会的审议内容后，能够验证薪酬金额的合理性。

 有关“役員薪酬”的更多详情，请参阅公司网站
<https://www.tsumura.co.jp/corporate/corporate-governance/executive-compensation/>

2023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）	246	205	40	3
取締役（审查等委员）（不包括外部取締役）	25	25	—	2
外部取締役	51	51	—	6

注1: 包括一名于2023年6月29日举行的第87届年度股东大会结束后随即卸任的外部取締役（不包括担任监查等委员的取締役）以及一名取締役（监查等委员）（不包括外部取締役）

注2: 支付给取締役（担任监查等委员的取締役除外）的薪酬等中不包括职员兼取締役职员部分薪金

注3: 股票薪酬记为2023年度的计提金额费用