



## 治理体系的发展

2003年	引入执行役員制度	2019年	引入CxO体制
2004年	任用外部取締役/取締役任期为1年	2022年	制定可持续发展愿景“携手自然，共创未来”。制定长期经营愿景“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031，即迈向‘Cho-WA’（和谐）未来”/修订业绩挂钩型股份薪酬制度
2012年	发布长期经营愿景（津村愿景 2021）“成为用‘KAMPO（汉方）’为人们的健康创造价值的企业”	2024年	提名与薪酬顾问委员会拆分为提名顾问委员会与薪酬顾问委员会
2015年	任用女性取締役/引入兼任执行役員制度	2025年	女性取締役占比提升至37.5%
2016年	引入股份薪酬制度		
2017年	转型为设立监督等委员会的公司/设立提名与薪酬顾问委员会/取締役会中外外部取締役成员占比过半		

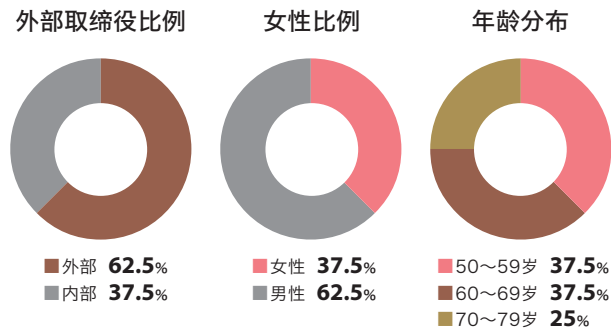
## 2024年的活动情况

会议机构	内容	主要研讨内容
<b>取締役会</b> ・召开次数：18次 ・议长：加藤 照和	取締役会正努力实现津村集团的持续成长和中长期企业价值提升作出重要决策。此外，将业务执行职能从取締役会中分离，以提高决策效率，并充分吸纳半数以上的外部取締役基于其独立视角所提出的远见卓识和客观意见，从而强化对整体经营的监督职能。	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>确认中国事业的进展情况（包括完善企业治理体系）</li> <li>秉持事业宗旨和理念，实施可持续发展经营（包括人财培养以及环境社会相关的举措）</li> <li>确认战略投资项目的进展情况（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）</li> <li>进一步优化资本政策，提升企业价值</li> </ul>
<b>提名顾问委员会</b> ・召开次数：9次 ・委员长：三宅 博	取締役会的任意顾问机构，就取締役会所咨询的取締役、执行役員等人员的提名事项，由成员中过半数的独立外部取締役（包括担任监督等委员的外部取締役）提出意见和建议，并向取締役会报告。委员会成员共6名，其中包括委员长在内的5名为独立外部取締役。	<ul style="list-style-type: none"> <li>向股东大会提交取締役的选拔和解聘议案</li> <li>向取締役会提交代表取締役及兼任取締役的选拔、解聘、业务分工草案</li> <li>向取締役会提交其他经营团队（执行役員等）候选人的草案</li> <li>向取締役会提交委员会委员候选人的草案</li> <li>取締役（及经营团队）的选拔方针</li> <li>取締役（及经营团队）的选拔程序</li> <li>经营干部培养计划</li> </ul>
<b>薪酬顾问委员会</b> ・召开次数：11次 ・委员长：三宅 博	取締役会的任意顾问机构，就取締役会所咨询的取締役、执行役員等人员的薪酬相关事项，由成员中过半数的独立外部取締役（包括担任监督等委员的外部取締役）提出意见和建议，并向取締役会报告。委员会成员共3名，其中包括委员长在内的2名为独立外部取締役。	<ul style="list-style-type: none"> <li>向股东大会提交取締役薪酬议案的草案</li> <li>业务执行取締役的个人薪酬金额（包括计算方式）草案</li> <li>非业务执行取締役（担任监督等委员的取締役除外）的个人薪酬金额（包括计算方式）草案</li> <li>除取締役以外的管理团队（执行役員等）的个人薪酬金额（包括计算方式）草案</li> <li>取締役（及管理团队）的薪酬构成方针</li> <li>取締役（及管理团队）的薪酬决策程序</li> <li>其他役員级别的人员（集团公司役員等）的个人薪酬金额（包括计算方式）草案</li> </ul>
<b>外部取締役会议</b> ・召开次数：13次 ・议长：三宅 博	在外部取締役会议上收集和共享经营决策所需的信息，并就向取締役会提出意见或讨论的必要性等进行交流。	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会议题的事先说明</li> <li>取締役会实效性评估的跟进</li> <li>经营会议项目的说明</li> <li>中国事业进展报告</li> <li>讨论重要课题等</li> </ul>

## 关于取締役多样性的理念

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，并启动了多项相应措施。在企业实现价值创造良性循环的同时，我们不断夯实经营基础，强化企业治理，旨在构筑可以高效地做出正确决策的体制。

目前，我们取締役会成员过半数都是外部聘请的，他们或具备企业管理经验，或是律师、注册会计师等多元背景，能够从多角度出发参与重大事项的决策，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。



注：截至2025年6月27日

未来，我们将继续加强企业治理，以实现可持续增长。

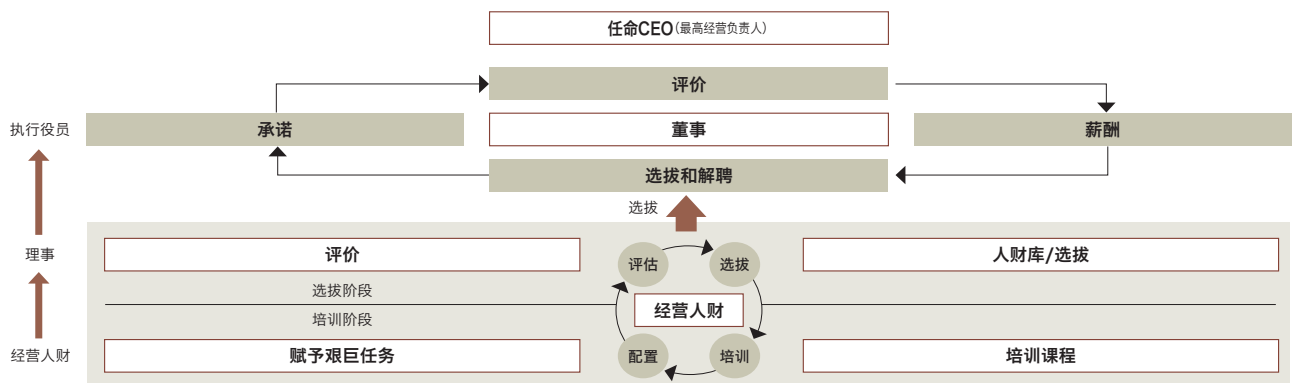
### 外部取締役会议的运作

外部取締役会议从2015年开始定期召开，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、相关风险等，为执行役員与主管部门负责人提供直接阐述的机会。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展开实质性讨论，从而为后续决策提供支持。在会议的后半段，我们留出了供外部取締役进行交流的时间，确保他们对问题的理解没有偏差，并促进坦诚的信息共享。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，有利于更加准确地理解议案内容。同时，外部取締役与一线员工直接交流的机会也有助于提高员工的积极性。今后，我们将继续在外部取締役会议上收集和共享经营决策所需的信息，并努力提高取締役会的实效性。

## 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独立外部取締役与一名内部取締役构成，由外部取締役担任委员长，负责就继任计划（即接班人培养计划）方案接受问询，并

向取締役会进行答复。以培养下一任CEO为目标，我们建立了如下所示的循环机制，取締役会将通过适当监督并提出意见，持续完善与强化企业治理的体系，提高整体实效性。



## 取缔役会的实效性评估

为了提高取缔役会的实效性，津村集团每年都会开展“取缔役会实效性评估与分析”的工作。并从强化取缔役会监督管理职能的角度出发，针对取缔役会实效性评估结果分析所发现的问题持续推进改进措施，继而进一步提高取缔役会的实效性。在2024年度，津村积极借助外部机构的力量，综合考虑取缔役会的议案分析以及公司所处商业环境的变化等多方面因素，重新审视了问卷项目，并进行了评估。针对2024年度的取缔役会实效性评估分析结果中发现的问题及具体对策，已在2025年5月召开的取缔役会上进行了讨论。在2025年度的取缔役会中，津村将继续践行以事业宗旨为导向的理念经营和愿景经营，致力于培养能够灵活应对VUCA时代变化的人财，为构建可持续发展的环境与社

会贡献力量。同时，我们将紧密围绕旨在提升企业价值这一取缔役会核心议题，稳步推进各项工作。

### 2024年度评估结果概要

2024年度的分析评估结果显示，取缔役会就业务执行的充分监督与管控展开了积极且富有成效的讨论，充分体现了取缔役会在履行其作用与职能方面的实效性。值得一提的是，为了进一步发挥外部取缔役的专业见解和宝贵经验，津村委托外部专业机构组织举办了关于中国形势的专题演讲及与中国企业高管（大股东）的意见交流会，外部取缔役积极运用自身的专业见解与实践经验，有效地加强了监督职能，获得了高度评价。

### 2025年度的课题与对策

针对2024年度实效性评估结果中发现的课题，津村将采取以下措施，进一步提升取缔役会的实效性。

课题	对策
1. 中国业务的进展	津村密切关注中国国内政策以及本土企业动态。针对在中国参与中成药事业，拓展中药饮片增值服务以及建立中药研究开发体制等目标，集团展开了深入讨论并制定相应策略，以确保目标顺利达成。
2. 监督战略投资项目的进展	为实现长期经营愿景，津村在积极推进设备投资和业务投资的过程中，充分考虑建设相关的原材料价格波动、人工成本上涨，以及外部环境变化等下行风险，集团将对各建设项目的成本合理性进行评估，并监督每个投资项目的成本绩效。
3. DX	随着“DX for Purpose（目标导向型数字化转型）”的提出，以打造最佳客户体验为目标，津村致力于通过推动整个汉方价值链的DX，实现稳定供应，建立低成本运营体系，从而提升产品价值，集团将监督DX战略的制定，并跟进DX推进委员会各项举措的实施进展。

### 2025年度 取缔役会重点主题

2025年度取缔役会将继续秉持以事业宗旨为导向的理念经营与愿景经营，着力推进适应VUCA时代的人财培养和环境社会责任实践，并以提升企业价值为目标，重点落实以下6项工作。

1. 监督第二个中期经营计划的执行进展,以实现长期经营愿景。
2. 审视中国业务的推进情况及治理体系的完善。
3. 监督实现劳动生产率提升至两倍以上的相关措施进展。
4. 监督实现“DX for Purpose”的实效性。
5. 监督为确保稳定供给所进行的设备投资扩充及其投资效果。
6. 推进兼顾投资增长与股东回报的资本政策。

取缔役会根据外部环境提出方针，执行方则依据方针制定策略并加以实施。同时取缔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，以提高取缔役会的实效性。

## 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础，按照下列方针制定。

- ① 对贯彻津村集团“事业宗旨”、基于理念经营推动实现企业愿景的贡献给予回报
- ② 对通过推进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津村可持续发展的成就给予回报
- ③ 鼓励挑战更高目标
  - 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”所取得的成果

### 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，设定与取締役职责与职务相匹配的薪酬水平。

### 薪酬体系

取缔役的薪酬由基本薪酬（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）构成，并将与短期业绩挂钩的基本报酬部分、业绩挂钩型股份薪酬定位为激励薪酬（即浮动薪酬）。各薪酬类型的定义及概要如下：

### 各薪酬类型的定义及概要

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
浮动	基本薪酬（货币）	
	STI (短期业绩挂钩部分)	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 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</li> <li>· 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</li> <li>· 每月以货币形式与固定部分一起支付</li> </ul>
	LTI-I (中期业绩挂钩)	<p>中期奖励取决于中期经营计划的达标率</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 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）</li> <li>· 具体的交付股票数在累积基本积分的 15% 至 150% 范围内确定</li> <li>· 原则上，股票将在中期经营计划结束后的 10 月一次性交付</li> </ul>
LTI-II (与长期愿景挂钩)	<p>长期激励措施，旨在鼓励员工迎接挑战，实现长期愿景</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 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）</li> <li>· 具体的交付股票数在累积基础分数的 0% 至 150% 范围内确定</li> <li>· 原则上，股份在退休后一次性交付</li> </ul>	

## 长期激励：选择确定LTI-II指标的考量

评估指标		指标选定的考量
企业价值	相对 TSR <sup>1</sup> (与 TOPIX 增长率比较)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 衡量长期愿景实现度的指标</li> <li>· 旨在实现与股东共享价值，并提高为实现长期愿景和提升企业价值做贡献的热情</li> </ul>
可持续发展	减少温室气体、 推进野生药材的种植化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 衡量可持续发展愿景实现度的指标</li> <li>· 促进实现自然环境保护和药材种植等可持续发展的业务所需的措施，并提高相关意识</li> </ul>
企业治理	经营团队的多样性等	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 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</li> <li>· 促进组建包括海外公司在内的津村集团经营团队，能够引领包括业务结构转型在内的中长期企业价值，并做出及时、恰当的经营判断</li> </ul>
业务价值	海外事业销售收入比例	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 能够衡量长期经营愿景实现度的指标</li> <li>· 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</li> </ul>

1. 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、业绩评估方法、根据业绩评估结果计算确定金额的规则，以及相关薪酬决定流程，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。如需修订业绩评估方法，或根据业绩评估结果计算确定金额的规则，则将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

度的决定权，委托给薪酬顾问委员会。该委员会的委员长由外部取締役担任，且委员会的多数委员也同为外部取締役，借此可进一步提升薪酬决定流程的客观性和透明性。

- 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，并将最终结果通知至个人。此项委托期望其在参考薪酬顾问委员会的审议内容后，对薪酬金额的合理性予以验证。



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/>

## 2024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)		相关役員的人数 (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) (外部取締役除外)	252	211	41	3
取締役 (监查等委员) (外部取締役除外)	25	25	—	1
外部取締役	62	62	—	5

注1：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2：股票薪酬为2024年度的计提金额费用