

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等的薪酬水平，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 ^{*1}
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% ^{*1}
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