

INTEGRATED REPORT 2023

株式会社津村 企业报告书

TSUMURA
THE BEST OF NATURE AND SCIENCE



130th
ANNIVERSARY
since 1893

Contents

- 2 事业宗旨
- 3 以事业宗旨为起点的价值创造
- 5 CEO致辞
- 11 价值创造的沿革
- 13 价值创造的由来
- 19 可持续发展
- 23 风险管理
- 25 重点措施
- 29 特集：津村通过“将自然与健康科学化”实现价值创造的能力

- 35 中期经营计划
- 36 财务和非财务重点
- 41 中期经营计划概述
- 43 Co-COO致辞
- 45 财务战略与资本政策
- 47 CFO致辞
- 49 战略课题 (1)
- 51 战略课题 (2)
- 53 战略课题 (3)
- 57 战略课题 (4)
- 59 战略课题 (5)

- 63 公司治理
- 64 外部取締役致辞
- 65 取締役会成员
- 67 企业治理的基本方针
- 69 提高取締役会实效性的举措
- 71 役員薪酬
- 73 内部控制与合规
- 74 汉方药和中药概述
- 77 企业信息

有关未来预测等信息的注意事项

本报告书提供的资料及信息中，包含有“预测信息”。这些涉及到未来的各项预测数据，均为本公司基于目前可获得的信息进行判断或假设的结果，具有风险及不确定性。因此，实际业绩可能与预测值有所不同。此外，虽然报告书中包含医药品相关信息，但其内容不以提供广告宣传或进行医学建议为目的。

津村集团作为一家制药企业，通过提供汉方药与中药*为代表的各种商品及服务，为每个人的well-being(幸福安康)做出贡献。津村集团秉承“将自然与健康科学化”的经营理念，通过科学地追求医药产品的安全性、有效性和均质性，不断成长为医疗用汉方制剂的领军企业。

在2023年4月，我们喜迎集团成立130周年。初代创始人津村重舍先生曾留下这样的遗训：“我始终坚信只要精心挑选原料，严格配制药品，遵循科学的原则，铢积寸累，日就月将，必能获得良药。在此过程中即使历经磨难，我都会不忘初心，锲而不舍，困知勉行，并以最大的努力诚信经营。”——重舍先生一生所追求的是创建可以为社会做出贡献的企业。我们秉承创业以来始终坚守的精神，着眼于未来50年或100年的发展，将“呵护健康，相伴一生”的事业宗旨作为事业发展的终极目标。我们以科学理论为基础，推动个性化定制的医疗方案，通过我们的产品与服务，引导未病科学化和新一代康护服务的普及。继而使人与社会、自然环境可以和谐共存，努力为地球整体的well-being(幸福安康)做出贡献。

*“中药”一词在中医学（中国传统医学）中是指由生药原料制成的颗粒状或圆形的药剂，以及直接将生药原料切碎而成的药品。

事业宗旨

“呵护健康，相伴一生”

贴近人生各个阶段的需求，
将自然的睿智科学化，
为每个人的健康生活提供动力。





从“治疗”到“未病三防”和“养生（预防）”，扩大汉方药和中药的价值。

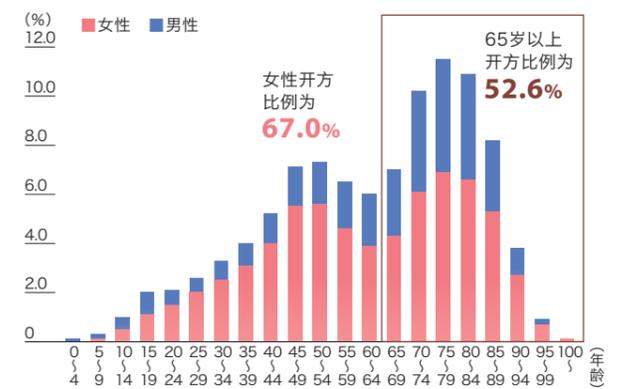
通过推广人生不同阶段都适用的汉方药和中药，我们将为创造一个身心和谐，可以激发人们与生俱来的活力，积极生活的well-being（幸福安康）社会做出贡献。



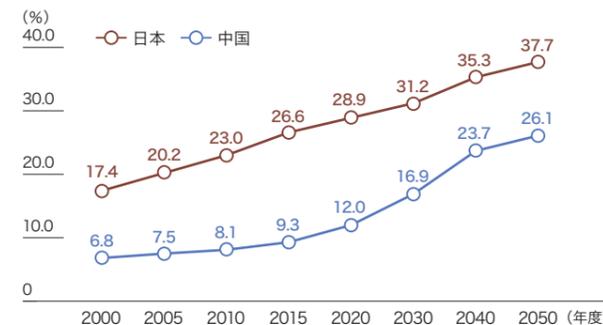
用真情关爱每个人的健康、共同呵护美好的未来。

我们的汉方药和中药是寻求整体平衡，强调身心合一的全面治疗方法，不仅益于延长健康寿命、同样也有助于无特定病因或是未病状态的改善。这些产品都是以天然植物为基础，通过多种生药原料组合而制成的。由于1剂药中富含多种成分，所以有望对多种症状产生疗效。经过1400多年的发展，汉方医学的智慧已经适合日本人的体质和疾病。津村集团致力于将临床研究与基础研究相结合，以便确立汉方制剂的循证，进而实现一个不以衰老为退休理由，每个人都可以大放异彩的未来社会。

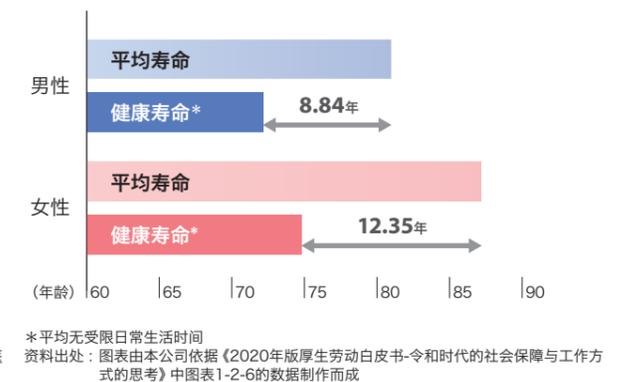
医疗用汉方制剂的开方比例



65岁以上的人口比例



平均寿命与健康寿命的差



为大众提供便利

津村集团旨在通过3个“P”（PHC、PDS、PAD）*以实现心理与身体、个人与社会保持“Cho-WA”（和谐）的未来。结合每个人的人生阶段、症状、遗传特征、生活环境等、依据循证提供以汉方药和中药为代表的各种产品、商品和服务，助力每个人的well-being（幸福安康）。

*详细内容请参阅P7“CEO致辞”

为医疗与医学做出贡献

为了扩大日本国内的汉方市场，本公司将“老年人相关领域”、“癌症领域（辅助疗法）”和“女性相关领域”列为三大重点领域，集中开展活动。我们希望通过提供与这些领域相关的汉方药的基础与临床循证，汉方制剂的临床用药指南以及汉方药处方的区别使用信息，继续扩大汉方市场。

社会影响

津村集团通过科学地追求药品的“安全性”、“有效性”和“均质性”，已成长为医疗汉方制剂的领军企业。我们致力于实现心灵、身体和地球环境的“健康”，以便将在日本延续了1400多年汉方医学的智慧以及构成我们业务基础的丰富自然环境传承给未来。

代表取締役社長CEO（最高经营负责人）

加藤 照和



锐意进取，不断革新， 不断提供源于天然的产品， 致力于“呵护健康，相伴一生”

津村憧憬的理想社会

可提供佐以成效的个性化康护服务的社会

成立130多年来，津村集团始终是一家以天然物为原料的医药企业。我们的事业宗旨是“帮助患者”，在学界会议上经常可以听到这样的病例：患者在多家医疗机构就诊均无好转，最后采用汉方治疗，在1-2年内就完全治愈。这正是体现了我们的价值所在，也是我们得以存续的原因。

医学之父的希波克拉底曾说过“人体内有‘100位伟大的医生’”。这些“伟大的医生”就是我们的自然治愈力与免疫系统。当下新冠病毒在全球肆虐之时，人们再次关注人体本身这种与生俱来的力量。有效提高人体“自然治愈力”，并从根本上治疗身心疾病的汉方医学也迎来了被真正探求的新时代。2018年世界卫生组织（WHO）对推荐的“国际疾病分类”（ICD）进行了30年来的首次大幅修订，新设立了传统医学章节。这对构建国际基础，从而验证传统医学的有效性和安全性具有重大的意义，而我们所致力研究活动与人培养也将会得益于此。

快速发展的数字技术不仅符合我们秉承的“将自然与健康科学化”的经营理念，也是促进业务发展的一种有效手段，我们正在不断摸索应用数字技术的各种方法。特别是在汉方医学的主营业务中，由于汉方医学在诊断上（“证”的判定）所具有的独特性，汉方医学的熟知度以及问诊时间（治疗成本）的长短都会对个性化医疗的发展有莫大的影响。导入数字技术将会使获取和分析各种健康数据变得更加容易，为每位患者开出最佳处方的愿望已指日可待。日常生活中，如果个人的生命体

征数据也可以加以善用，那么医生将能够依此进行诊断治疗。再对“未病”状态加以科学界定，确立诊断方法，将大幅提高治疗未病的可能性。在实现未病防止后，我们将延伸至“养生”（预防）领域。

与此同时，我们在中国不断拓展以原料生药和饮片销售为主的生药平台业务的同时，近年来又筹建了中成药生产与销售的制剂平台。虽然汉方药和中药有着不同的发展轨迹，但它们都是源自天然产物的医药品，并在治疗方式上有许多共同之处，两者的结合将会产生协同效应。坚实的组织基础与培养人财使中国子公司的业务得以稳固发展。

立足于近年来的经营环境，集团于2022年4月制定了长期经营愿景“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”，发挥以天然产物为基础的制药业务独有的优势，创造更高的附加价值。



通过3个“P”以助力“每个人的well-being (幸福安康)”

长期经营愿景中引入的“Cho-WA”（和谐）概念与英文翻译的“harmony”（协调）有着微妙的不同。其真正的含义在于将“调=调整”以及“和=平和”相互融合、实现心理与身体、个人与社会保持的和谐状态。进一步而言，它也代表着企业使命中所提出的“融合汉方医学与西洋医学”，实现事业与社会、以及地球环境的和谐。不使用汉字而选择字母，是为了确保活跃在海外的关联企业员工也能够正确理解。只有将日本文化孕育出的“和”的深层含义与重要性、以及创始人的志向和价值观得以充分阐明，才会清楚意识到我们所倡导的愿景价值所在。

未来10年将会引领津村集团前行的下一代管理层接班人也积极参与了愿景的策定。他们都是2019年设立的津村学院为培养管理人财所设“经营基础讲座”的毕业生。他们率先对于集团10-20年后的理想形态进行讨论，并据此规划出未来的愿景雏形。

长期经营愿景的主要方针由三个“P”构成。第一个P为“PHC”（量身定制医疗保健方案）（参阅下图）。我

们通过为每个人的人生不同阶段提供产品与服务，从治疗和预防未病，延展到养生（预防），力求为人们的“well-being（幸福安康）”做出贡献。我们相信，能够从身心两方面整体解决个体患者体质和病理的汉方治疗，今后将会更好的发挥自身价值，帮助更多的患者。为了促进实现患者在任何医疗机构或科室都能接受个性化汉方治疗的医疗领域，我们制定了业务战略，即到2024年度，将开具10种以上处方的医生比例提高到50%以上。到2031年度，将其治疗领域内以汉方医学为基础开具所有基本处方的医生比例提高到50%以上。为了尽快实现这一目标，我们将通过数字化转型（DX）解决方案大幅改进我们的信息提供活动。

第2个P为“PDS”（参阅下图），即是“未病”科学化。由于患者尚未对未病的概念有统一的认知，所以我们将通过学术界和其他组织的合作和协作，着力于对老年人和妇女的相关领域患者进行知识普及。例如，针对老年“虚弱”，我们将通过捕捉人体因衰老而引发的各种变化，对未病状态赋予科学的定义，建立生物

标记*1和诊断方法，并按照循证医学标准提供汉方治疗。此外，我们要为治未病（未病先防），还要努力抑制重症化（既病防变）和抑制复发（瘥后防复）的未病三防做出贡献，以减轻患者身体、精神和经济负担。

第三个P为“PAD”（参阅下图，第7页）即是充分开发人财的潜能。在2012年度至2021年度的长期经营愿景中我们提出“以人为本的津村”的理念。对此我们花费了大量的时间以改变员工们的思维模式，以便从自上而下转变为自下而上的组织架构。我们还进行了人事制度改革，完善了评估机制，确保那些真正为公司做出贡献的人受到公正的评价，这些改革的成果终于开花结果。而支持这一连串组织变革的施策之一就是津村学

院于2019年开始的企业教练和团队建设。*2在经验丰富的外聘讲师团队的配合下，我们多次反复的针对“工作的目的与价值”进行对话培训。随着对话文化的建立，创造价值的土壤也已形成，具备独立自主行动的人力资源也随之不断增加。因此，当员工潜能不断被激发的同时，新的长期经营愿景的出现也势在必行。另一方面，积极性方面仍有不足之处。在没有先例可循的汉方药和中药事业中，我们将不会放松改革的步伐，持续开辟全新道路，为建设被社会所信赖的“汉方药的组织”而努力。

*1 是指可以用于诊断，判断疾病分期状态的生化指标
*2 通过营造一种环境和举措，使组织中的个人能够最大限度地发挥其技能、能力和经验，并建立一个能够实现其目标的团队

回顾2022年度

各项政策的实施进度顺利，也开展了药品的限量供应

2022年度，启动了长期经营愿景的第一阶段（第1期中期经营计划），五个战略课题都取得了良好进展。在国内业务中，线上提供信息活动的“线上推广”作为

新的交流手段在医疗工作者间备受好评。中国事业以生药平台为核心，充分发挥品质优势，销售额稳步增长。但与此同时，也出现了公司不得已对医疗用汉方

长期经营愿景（2022年-2031年度）

TSUMURA VISION “Cho-WA”2031

“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”提出通过实现以下三个“P”，实现与大自然的和谐共处，通过借助自然与科学的力量，以传统医学（汉方药与中药）为核心，为人们营造幸福安康的时代。



结合每个人的人生阶段、症状、遗传特征、生活环境等，依据循证提供以汉方药和中药为代表的各种产品、商品和服务，助力每个人的well-being（幸福安康）

以循证医学的“未病”定义，并据此针对每个人打造量身定制的未病改善系统，从而为实现健康社会做出贡献

形成以“对话”激发个人潜能的企业文化，在没有先例可循的汉方药和中药的事业中，成为值得被信任的“以人为本”的企业

对话文化的形成



制剂采取限量发货措施的情况。2022年春季因上海实施新冠封城，导致上海工厂停产约70天，虽然国内工厂根据津村集团的业务连续性计划（BCP），通过替代生产暂时克服了这一困难。但由于夏季酷暑导致季节性处方激增，再加上新型冠状病毒感染症（COVID-19 奥密克戎）流感的爆发，导致汉方药需求远超预期，造成产品断供。因此，为了优先保证不可替代产品的稳定供应，我们不得不部分产品进行了限量发货。在此，对给患者和医护人员带来的诸多不便深表歉意。今后我们将进一步加强稳定供应体系，使等待生产许可的天津工厂在内的生产与出货能力获得增强。

在新的疾病领域的临床研究上，通过明确了五苓散在心力衰竭中的水代谢调节机制，从而获得了重大进展。在未病领域方面，我们关于未病与汉方的各项最新的研究成果，被著名学术期刊《基因》的专刊予以发表。与老龄化相关的未病的新型生物标记、汉方药的应答者标记物的研究、虚弱的全新评估标准、用于开发复杂汉方药的方法论基础的KAMPOmics^{®**3}等发布，让未病科学化坚实前行。

*3 详细内容请参阅P51页的“战略课题2”

今后的展望

努力提高企业价值，同时发展具有速度感与前瞻性的组织结构

在未来难以预测的VUCA^{*4}时代，紧迫感与前瞻性将是津村集团实现持续增长所必须的元素。例如在前文所述的上海封城和物流瘫痪的时候，我们探讨了各种可能的解决方法，虽然有些情况我们通过BCP进行了应急处理，但在面对某些超出预期的事态时，我们也体

验到无法周全对应的窘境。这一系列事件让我们再次深刻认识到最接近现场的人员做出正确决策的重要性。为了适应瞬息万变的经营环境，理想的体制是每一位员工都能准确把握现场情况，对变化进行前瞻性的分析和判断，并能在他人的参与下迅速自主地采取行动。

实现TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031的路线图

		1st stage 2022~2024年度 萌芽-Germination-	2nd stage 2025~2027年度 成长-Growth-	3rd stage 2028~2031年度 开花结果-Flowering-	
医疗用汉方事业	汉方治疗的标准化	★	10个处方以上 开处方的医生50%以上	★	
	汉方治疗的个性化				
研究开发	汉方治疗的个性化 未病的科学化	研究	开发	社会应用	
中国事业	制剂平台	中成药业务	参与	基础建设	确立品牌
	生药平台	生药、饮片、 “药食同源”产品	销售额扩大	确立品牌	引领行业发展
	研究平台	中药研究中心	设立	扩充功能	积累中成药证据
智能工厂		扩充智能自动化范围	向监督管理转变	实现智能工厂	
劳动生产率	营业	医药代表人均销售额 (日元 /MR)			生产率比(2021年度)提高2倍
	生产	医药代表人均销售额 (日元 /MR)			
	生药	单位生药准备量人工费 (日元 /t)			

*5 在中国的饮食哲学中，视天然食材为“药”，通过多种食材的均衡搭配以改善健康



今后我们将继续努力，使每位员工都能发挥自己的主观能动性。

同时，我们的管理团队也有责任建立能够应对社会变革速度的组织结构和人才培养，并在进行业务增长投资决策的同时，建立企业价值的基础。除财务价值外，我们还计划在IR活动中，以通俗易懂的方式将组织和人力资本的非财务价值以及长期经营愿景中提出的三个“P”所创造的未来价值形象化和可视化。在此基础上，集团将提高国内外业务的盈利能力，为股东带来更多回报。

在2022年的春天，集团将“呵护健康，相伴一生”作为我们事业发展的终极目标。130年前，集团创始人立志要创建一个有意义的，可以为社会做出贡献的企业。这一企业宗旨不仅秉承了创业初衷，更表达了我们在当今数字创新时代为实现“每个人的well-being

（幸福安康）”的愿望。稳定为患者提供有效用的汉方药，不仅需要我们自身的力量，还需要借助行业协会和商业伙伴的鼎力合作。在2023年4月的国家医疗保险价格调整中，我们有40款产品被纳入可重新核算定价^{*6}的产品。今后我们继续与政府主管部门和行业协会开展合作，从全球视角建立可持续发展的汉方药业务，以成为业内领军企业。

目前，集团的主要市场是日本和中国，但从天然物中提取出来的医药品等在东南亚国家或地区的居民健康也发挥着重要作用。我们将把日本和中国的传统医药推向世界，通过营造每个人的well-being（幸福安康），从而实现整个社会的well-being（幸福安康）。

*4 Volatility（变动性）、Uncertainty（不确定性）、Complexity（复杂性）和 Ambiguity（模糊性）首字母组合的缩写。在商业和社会中，指难以对高度不稳定的未来进行预测

*6 在药价改定时，对某些因售价过低造成生产难以以为继的医药品予以提高售价的规定



加藤CEO发表演讲并与会者交流

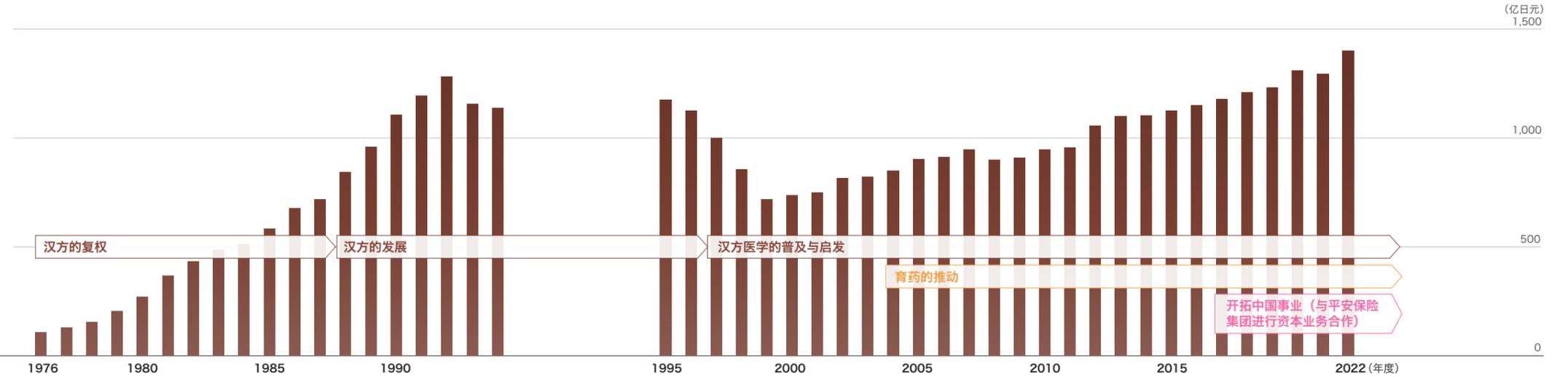
与中国管理人员的交流会现场

价值创造的沿革

1893年创始人津村重舍创立公司，并开始销售妇科良药“中将汤”。津村集团一直致力于汉方医学与西洋医学的融合，努力普及和科学阐释医疗用汉方制剂。可以毫不夸张地说，津村集团的历史就是一部努力维护汉方医学传统、为普及汉方药，不断变革的历史。今后除汉方药之外，我们还将把经营资源投入到中成药与饮片中，在中国积极履行社会责任，力求成为值得信赖的企业。

合并销售收入的变化情况

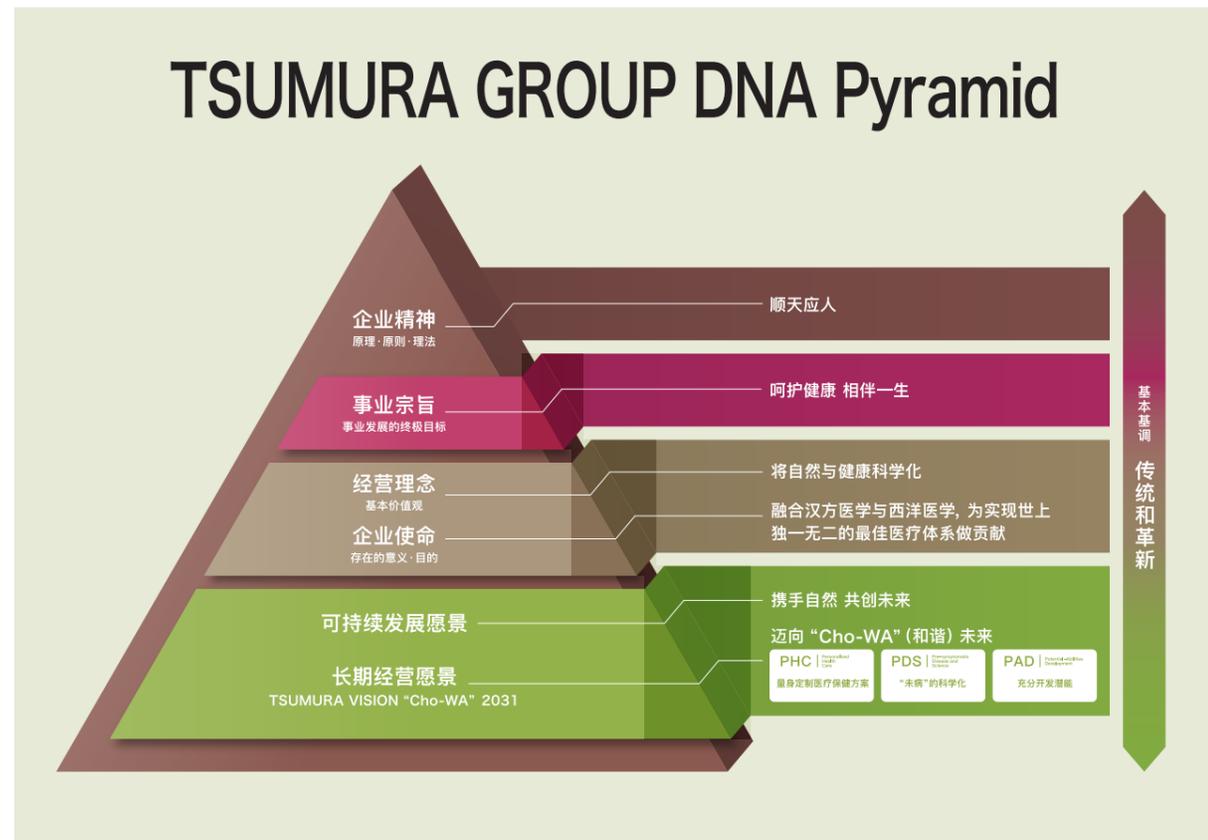
*自2021年度开始适用“收入确认的会计准则”



汉方价值链的变革

<h3>汉方药纳入医疗保险药价体系的沿革</h3> <p>(褐色是津村的历史)</p> <p>1874 明治政府颁布了医疗制度，医生执照仅适用西医(汉方医学的衰落)</p> <p>1879 汉方医生(浅田宗伯等人)开展保留汉方的运动</p> <p>1893 创立津村顺天堂，制造销售妇科良药“中将汤”</p>  <p>1895 国会否决了“保留汉医申请”议案(改正法案)</p> <p>1916 《植物研究杂志》创刊</p> <p>1919 建设目黑工厂(制造中将汤)</p> <p>1924 成立津村研究所、津村药草园</p> <p>1936 设立株式会社津村顺天堂</p> <p>1950 设立日本东洋医学会</p> <p>1957 设立中将汤大厦诊所</p> <p>1959 成立“汉方之友协会”</p> <p>1960 日本药典将生药纳入医疗保险药价体系</p> <p>1974 开始销售医疗用汉方制剂</p> <p>1976 33个津村医疗用汉方制剂纳入医疗保险药价体系(汉方医学的复权)</p>	<h3>研究开发</h3> <p>1924 成立津村研究所，津村药草园</p>  <p>1926 津村研究所接手《植物研究杂志》的出版</p>  <p>1991 对指定再评估的8种汉方制剂进行双盲试验研究</p> <p>2001 设立 TSUMURA USA, INC. 作为在美国的医药开发基地</p>  <p>2004 改变研究开发方针，注重汉方与生药 构筑循证汉方制剂以推动育药</p> <p>2005 大建中汤向FDA提交研究型新药申请，并开始临床试验(TU-100)</p> <p>2007 大建中汤为构筑临床循证医学设立了“DKT论坛”</p>  <p>2016 在汉方制剂方面，设定了Growing处方 《植物研究杂志》创刊100周年</p> <p>2017 TU-100的第二次临床测试完成，对POI适应症进行集中发表</p> <p>2018 本公司独立开发的研究包(KAMPOmics®)进行了商标注册</p>	<h3>种植与采购</h3> <p>1973 开始经由中国“友好商社”采购生药</p> <p>1978 第2代重舍为确保稳定供应原料生药的谈判，首次到访中国</p>  <p>1981 开始从中国国营企业直接采购生药与中国土特产进出口总公司签订了“生药长期供应合同”</p> <p>1988 建立了从“合资公司”直接采购生药的体系以及本公司用原料生药的采购基地</p>  <p>1991 设立深圳津村药业有限公司，作为中国的原料生药采购基地</p> <p>2007 开始生药溯源业务</p> <p>2009 成立夕张津村，作为北海道原料生药的种植、采购、挑选加工和保管基地</p>  <p>2010 制定并开始实施津村生药GACP成立老挝津村，作为老挝原料生药的种植、采购、挑选加工和保管基地</p> <p>2011 与中国白山市政府签订了原料生药的共同研究协议</p> <p>2012 为了稳定原料生药的采购价格，扩大“自社管理农场”</p> <p>2014 与中国中医科学院签订苍术共同研究合同</p> <p>2015 与香港浸会大学签订共同研究协议</p> <p>2019 与天津盛实百草中药科技股份有限公司(现为平安津村药业)进行资本业务合作</p>	<h3>制造</h3> <p>1964 新建静冈工厂</p>  <p>1983 新建茨城工厂，并将研究所迁至该厂区内</p>  <p>1999 确立重金属实验法</p> <p>2001 成立上海津村制药有限公司，作为中国的浸膏粉末(中间产品)的生产基地</p>  <p>2005 引进容器更换和搬运机器人(利用机器人技术节省劳力，实现24小时运转)</p> <p>2007 在“年度机器人”大奖中荣获产业机器人最高奖项</p> <p>2013 西日本与东日本物流中心竣工</p> <p>2018 设立天津津村制药有限公司，作为中国的浸膏粉末生产基地</p>  <p>2020 在茨城工厂第三SD厂房的所有生产流程中引入机器人技术</p> <p>2023 与Robit公司开展资本业务合作，以期早日实现原料生药的挑选及生产过程的自动化</p>	<h3>销售、启发与普及</h3> <p>1893 制造并销售妇科良药“中将汤”</p> <p>1974 销售医疗用汉方制剂</p>  <p>1976 33个医疗用汉方制剂纳入医疗保险药价体系</p> <p>1987 累计129个处方纳入医疗保险药价体系</p> <p>1991 医疗用汉方制剂的销售突破1000亿日元</p> <p>1996 小柴胡汤诱发间质性肺炎的副作用报道</p> <p>1997 导入MR*1认证制度</p> <p>1999 开始举办汉方医学研讨会</p> <p>2001 举办汉方医学论坛</p>  <p>2004 日本全国的大学医学院与医科大学开始进行汉方医学教育</p> <p>2007 开始赞助痴呆症论坛</p>  <p>2019 “医疗用医药品销售信息提供指导”开始实施 开展大型网络研讨会在内的线上推广</p> <p>2020 在心血管领域开展具有影响力的项目</p>
	<h3>价值创造的基础</h3> <p>通过循证积累确立了汉方治疗的标准化</p> <p>确立了多成分汉方制剂的研究方法</p>	<h3>价值创造的基础</h3> <p>确立津村生药GACP*2体制</p> <p>确立了原料生药稳定的采购体系</p>	<h3>价值创造的基础</h3> <p>所有生产批次的质量保证体系</p> <p>实现所有流程的自动化</p>	<h3>价值创造的基础</h3> <p>汉方医学的启发与普及</p> <p>提出融合了汉方医学与西医医学的治疗方案</p>

*1 Medical Representatives 的缩写(医药代表)
*2 Good Agricultural and Collection Practice 的缩写，世界卫生组织等机构所制定的关于药用植物的良好农业规范，对种植到运输都有详细的规定



津村的判断基准

我们所处制药行业的环境虽然不断发生变化，但津村集团初创时的企业精神“顺天应人”是我们始终坚守的原理和原则。顺天取自中国古代典籍《易经》，有顺从天意之寓意。“天”就是天地大自然，即我们应该顺应天地自然法则开展业务。津村的起源可以追溯到明治时代，当时我们为那些难以获得医疗服务的妇女提供一种名为“中将汤”的保健药品。自那时起，我们就以公益性为目的，为实现每个人的身心和谐，建立一个充满活力的社会而努力。

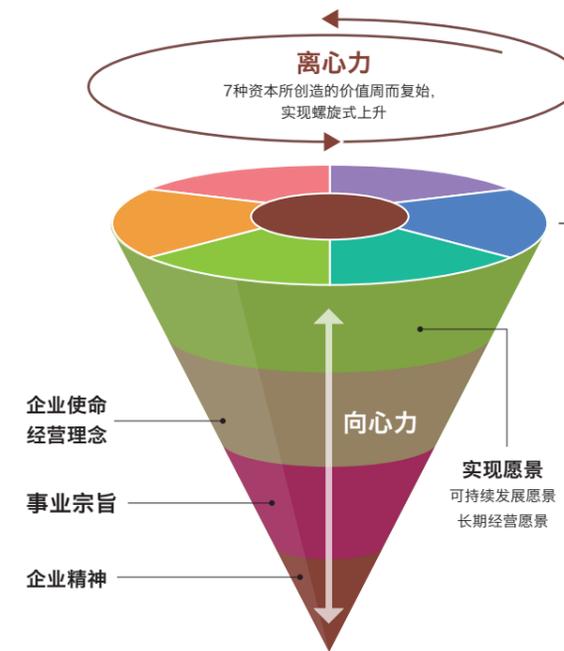
2022年4月津村集团对理念体系“TSUMURA GROUP DNA Pyramid”进行了升级。我们将50至100年后所展望的康护未来，以及创业初始所树立的社会使命相结合，制定了“呵护健康，相伴一生”的事业

宗旨，并与“顺天应人”共同置于金字塔的塔尖位置。“将自然与健康科学化”的经营理念以及企业使命则位于金字塔的中段，并将基于该理念付诸实践。与此同时，也发布了津村集团可持续发展愿景“携手自然，共创未来”以及面向未来十年的长期经营愿景“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”。让我们在坚守130年传统的同时，锐意进取，为实现每个人的身心与社会的well-being（幸福安康）以及个人与社会的“Cho-WA”（和谐）而努力。

在日常工作中，我们将坚守上述企业精神、事业宗旨、理念和愿景做出各种决策，努力通过扩大医疗服务范围及延长健康寿命来创造社会价值。

详细内容请参阅本公司的网站“事业宗旨、经营理念、企业使命、愿景” <https://www.tsumura.co.jp/chinese/corporate/policy/index.html>

价值创造的循环周期

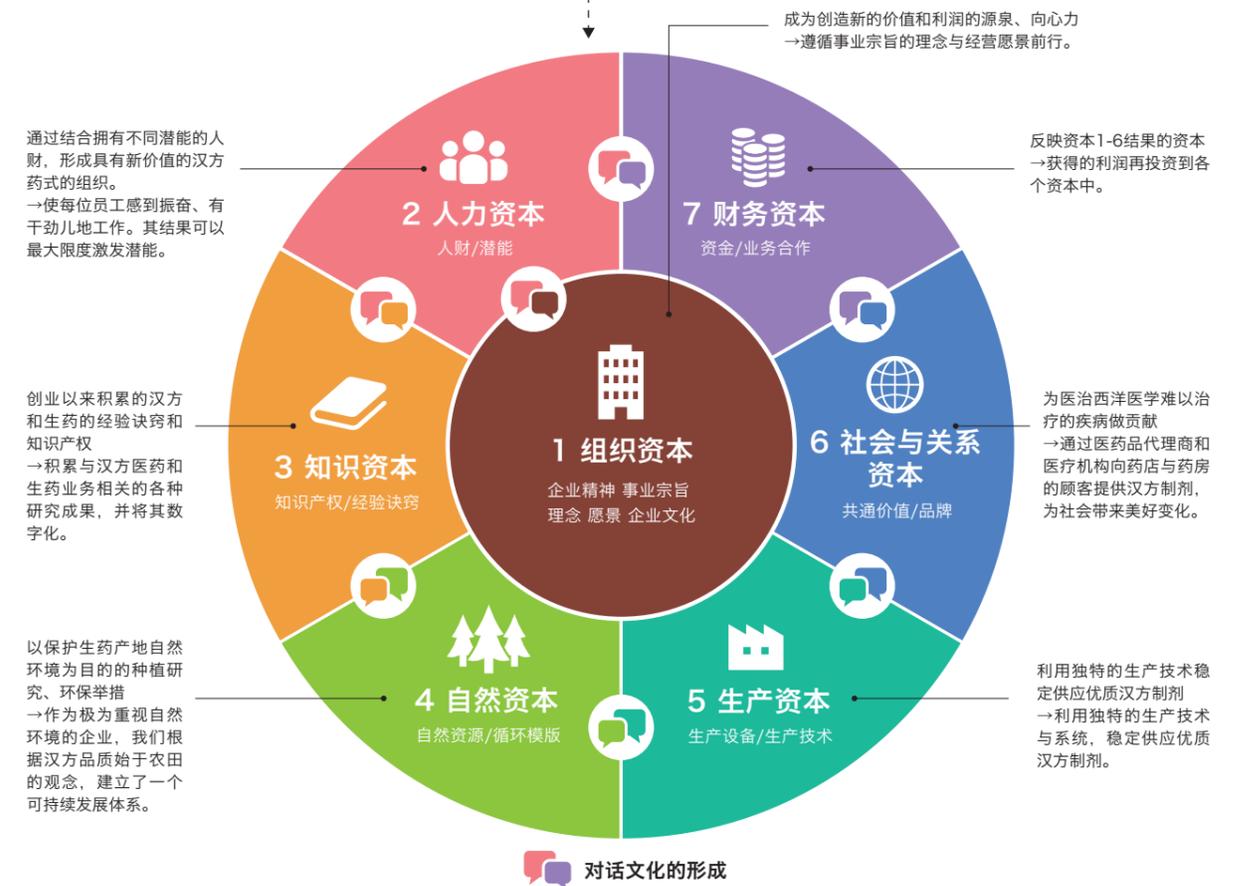


关于扩大企业价值的思考

津村集团为了使产品和服务创造出社会价值，在基于理念经营过程中始终把“组织资本*”放在核心位置。以组织资本为基轴不断提升向心力，不断激发积蓄员工的独立自主性，实现可持续发展愿景与长期经营愿景。

此外，通过创建一个合作与协作的组织，让我们的愿景和理念得以在日常工作中体现，并培养出能够做出适当决策的人才，从而让资本形成良性循环。为此我们开展了多次关于工作目的与创造价值为主题的理念渗透活动，通过这些活动，我们在维护有助于员工发挥潜能的组织文化的同时，也希望在世界上独一无二的汉方与中药行业中，成为开辟新道路的先驱者。

* IIRC（国际综合报告委员会）发布的“国际综合报告框架”中，提出了“六大资本”的概念，用于研究如何为特定组织创造价值。在此之上，津村集团加入“组织资本”的概念，形成7大资本。“组织资本”是我们的独特观点，表示“拥有背景不同的异质人财，如同富含各种成分的汉方药一样，为创造更多的社会价值，团结而协调的组织”。



价值创造过程

2022年度的业绩

1 组织资本

- 汉方药式组织
- 创业**130**周年
- 理念渗透调查**4.06**点

2 人力资本

- 员工人数(合并) **4,032**人
- 人均教育费(单独) **12万6千**日元
- 残疾人雇佣率**2.58**%

3 知识资本

- 研究开发费**7,594**百万日元
- 基于津村生药GACP的生药可追溯体系
- 以津村品质管理体系为基础确保汉方制剂的品质均质性
- 独立开发的“KAMPOmics®”研究包

4 自然资本

- 能源使用量**2,063**TJ
- 用水量**2,064,946**t
- 水资源再利用率(茨城、静冈、上海)平均**56.0**%
- 产业废弃物再生资源化率**99.9**% (津村单独)
- 原料生药生产地区(中国约**90**% 日本老挝其他约**10**%)
- 自社管理农场比例**78**%

5 生产资本

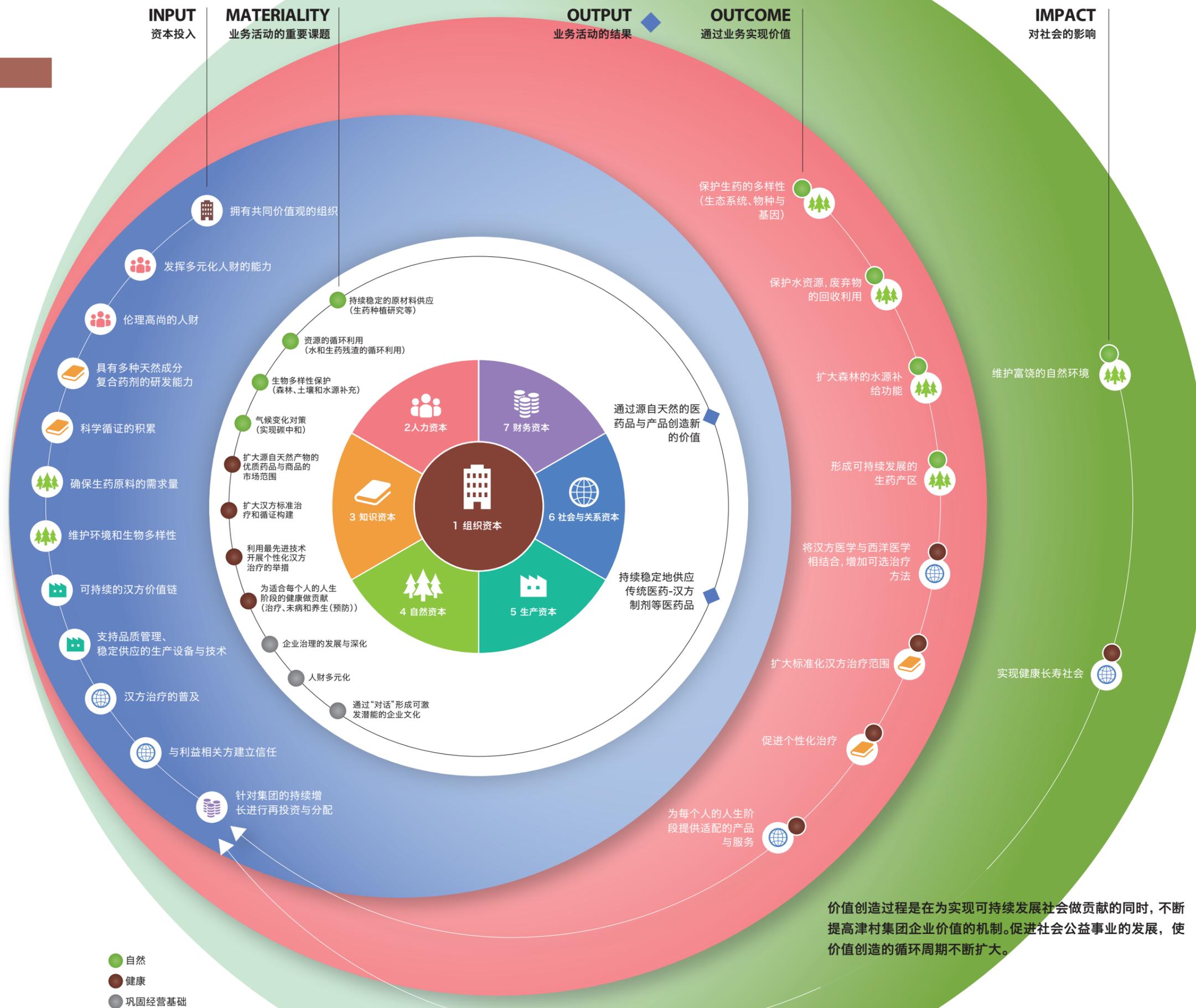
- 分选加工及品质管理 日本**2**个基地/中国**2**个基地
- 生产基地日本**2**个基地/中国**2**个基地
- 研究基地日本**1**个基地/中国**1**个基地
- 设备投资额**11,172**百万日元

6 社会与关系资本

- 开**10**种医疗用汉方制剂处方以上的医师比例**32**% (约10万人)
- 在全国所有的大学医学部和医科大学开展汉方医学教育
- 顾客咨询窗口接待件数**41,534**件

7 财务资本

- 销售额**140,043**百万日元
- 营业利润**20,916**百万日元
- 自由现金流**959**百万日元
- 总资产**396,813**百万日元
- 自有资本**252,046**百万日元



津村集团的共享价值 (CSV)

津村集团的事业宗旨“呵护健康，相伴一生”，既是创业的初衷，亦是事业发展的终极目标。为了创建多样化社会，实现每个人都能释放光彩的未来，我们正致力于扩大源自天然产物的医疗产品价值的业务改革。作为以自然的睿智科学化成长至今的企业，我们认为根植于可持续发展的社会和自然环境，创造共享价值 (CSV) 是增强企业竞争优势，促进企业价值提升的唯一途径。

为了与所有的利益相关方共同创造长期的共享价值，我们以“事业宗旨”为原点，重新梳理了集团的共享价值 (CSV)，更新了“重要课题”。为了实现“通过源自天然的医药品与产品创造新的价值”以及“持续稳定地供应传统医药-汉方制剂等医药品”的更高层次，我们将制定着眼于未来的战略方针，在灵活应对业务环境变化的同时，进一步完善自身的独特优势。

*详细内容请参阅P19的“可持续发展”

创造社会的共享价值	
<p>通过源自天然的医药品与产品创造新的价值</p> <p>津村集团的长期经营愿景 TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031 的目标是在治疗、未病与养生 (预防) 领域，通过提供适合每个人的人生阶段的源自天然产物的医药产品，为人们的健康做出新的价值贡献，并创造一个心理与身体、个人与社会和谐共存的未来。</p> <p>源自天然产物的医药品</p> <p>汉方制剂是源自天然产物的，由多种天然生药组合而成，包含有数千种低含量成分的多成分复合制剂。与合成药不同，一个处方适用于不同病名的多种症状。对新疾病症状的作用机制的阐明以及循证医学的构建正在稳步推进。</p> <p>根据药食同源的概念，以生药为基础的产品</p> <p>作为药品原料的某些生药也可以作为食品原料，因此我们将这些生药以药食同源的概念开发制成保健食品和功能食品，通过养生 (预防) 为维护和促进健康做出贡献。</p>	<p>科学</p> <p>持续稳定地供应传统医药-汉方制剂等医药品</p> <p>经过 1400 多年的独立发展，并在适应日本的气候、风土和体质之后，逐渐形成了日本的传统医学—“汉方医学”。为了将其传承给子孙后代，我们履行着企业使命：“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。”我们依据科学，稳定的提供兼具安全性、有效性以及均质性的汉方制剂。</p> <p>建立稳定的生药采购系统</p> <p>汉方药所使用的植物和其他生药有 100 多种，种植和生长期从一年到 10 年以上不等，种类繁多。充分评估气候与土壤等因素的影响，选择适种土地，携手技术优秀的种植者，在实现高品质生药栽培的同时并保证稳定供给。</p> <p>追求安全性、有效性与均质性</p> <p>以科学为依据，不断追求药品的安全性、有效性和均质性，逐渐成为医疗用汉方制剂的领军企业。津村集团竞争力的源泉在于医疗领域所建立的信任和业绩，以及依托尖端科技进行研究的能力。</p>

重要课题	战略方针	现在的长处	风险 应对	参阅页数	
自然	持续稳定的原材料供给 (生药种植研究等)	<ul style="list-style-type: none"> ●基于津村采购方针的持续性签约栽培 ●自社管理农场维持80%比例 ●能适应环境的可持续性生药栽培 	<ul style="list-style-type: none"> ●津村生药GACP体制 ●通过自社管理农场稳定品质、数量和价格 ●实现种植国家和产地的多元化 (中国、日本、老挝等) ●研究适应环境的生药种植 	<ul style="list-style-type: none"> ●意想不到的天气反常和自然灾害等的发生、进出口等法规限制范围的变更、超出预期的政治经济情况的变化导致的原料生药采购风险 →确保足够的库存量。扩大国内外的生药供应商，继续扩大自社管理农场，建立多家供应商采购体系 	<ul style="list-style-type: none"> → P25 重点措施 → P29 特集：津村通过“将自然与健康科学化”实现价值创造的能力
	资源的循环利用 (水和生药残渣的循环利用)	<ul style="list-style-type: none"> ●有效利用所有生药残留，将其作为堆肥和土壤改良剂的原料，实现循环型社会 	<ul style="list-style-type: none"> ●循环使用水和蒸汽 ●循环利用生药残渣 (生物发电燃料、堆肥与土壤改良剂的原料) 	<ul style="list-style-type: none"> ●从中国进口原料生药及汉方浸膏粉末的汇率大幅波动风险 →充分考虑汇率波动，通过外汇期货合约以稳定成本 	
	生物多样性保护 (森林、土壤和水源补充)	<ul style="list-style-type: none"> ●保护多样性 (生态系统、物种、基因) ●让落叶变成腐殖质，以扩大森林水源补给功能 	<ul style="list-style-type: none"> ●对生药种苗保存和培育的研究 ●药用林“黄檗”的栽培 (北海道夕张市) ●在“土佐津村森林” (高知市高冈郡越知町) 开展植树活动 	<ul style="list-style-type: none"> ●产品发生品质与安全问题的风险 →按照《津村生药GACP方针相关规程》彻底管理原料生药 ●自然灾害、火灾、停电等导致的生产与物流功能下降风险 →生产基地和产品供应基地的分散化、生产设施采用防震抗震结构 	
	气候变化对策 (实现碳中和)	<ul style="list-style-type: none"> ●引进节能技术提高水和能源的循环效率 ●通过种植林木类生药以吸收二氧化碳 	<ul style="list-style-type: none"> ●引进节能技术 ●大面积种植林木类生药 		
健康	扩大源自天然产物的优质药品商品的范围	<ul style="list-style-type: none"> ●将汉方制剂和药食同源产品融入日常生活 	<ul style="list-style-type: none"> ●支持贯穿毕业前、刚毕业、毕业后的汉方医学教育 ●让更多的医疗科室可以采用医疗用汉方制剂 ●为医疗机构和药店提供的服务在业内名列前茅 ●在中国原料生药 (人参) 保持市场优势 	<ul style="list-style-type: none"> ●医疗费抑制政策等行政动向风险 →促使人们了解汉方制剂的价值、与行业组织合作，向相关部委等献计献策 ●医药品的开发和生产等相关的国内外规定严格化风险 →构筑医疗用汉方制剂的循证医学，提高医疗用汉方制剂认知的活动 	<ul style="list-style-type: none"> → P49 战略课题 (1) → P29 特集：津村通过“将自然与健康科学化”实现价值创造的能力 → P57 战略课题 (4) → P51 战略课题 (2) → P3 以事业宗旨为起点的价值创造
	扩大汉方标准治疗和循证构建	<ul style="list-style-type: none"> ●通过推动DX，改革汉方价值链 	<ul style="list-style-type: none"> ●所有生产批次的质量保证系统 ●根据配方不同为每种汉方制剂进行计算机控制 ●在所有生产流程中开发和引进机器人技术 	<ul style="list-style-type: none"> ●发生意外副作用风险 →通过迅速而又恰当地收集产品的安全性信息并加强发布副作用信息，促进正确使用 	
	利用最先进技术开展个性化汉方治疗的举措	<ul style="list-style-type: none"> ●基于循证医学扩大的汉方治疗标准 ●为实现健康长寿的社会做出贡献 	<ul style="list-style-type: none"> ●提高载入医疗指南的处方数量和推荐程度 ●将汉方医学特有的诊断方法“证”科学化 ●基于KAMPOmics[®] 进行应答标记物的研究，开发人工智能汉方诊断辅助系统，用科学以阐释未病 ●与研究机构和合作伙伴的协作体制 	<ul style="list-style-type: none"> ●无法保持并提高未来发展和业绩的风险 →定期验证国内外研究开发计划的可行性 (投资回报与可行性评估) →扩大日本国内的相关业务领域 (超越医疗用领域，以整个健康保健领域为目标推广) ●产品发生品质和安全问题的风险 →遵守相关国家和地区的品质管理标准，对于自制产品乃至外包产品在内的所有产品都采取重视品质的措施 	
	为适合每个人的人生阶段的健康做贡献 (治疗、未病和养生 (预防))	<ul style="list-style-type: none"> ●为每个人的人生阶段提供价值 ●通过未病科学化，为未病治疗的推广做出贡献 			

可持续发展愿景与重要课题

津村集团的“可持续发展经营”是“可持续发展愿景”的具体体现。

以大自然赐予的生药为原料的业务要想不断发展壮大，心系未来，我们应当成为对自然环境的变化和危机最为敏感的企业。通过充分利用自然的恩赐，持续为人们的健康和医疗做出贡献—可持续发展愿景“携手自然，共创未来”是这美好的愿望的寄托。力求通过汉方价值链，促进人类、社会及地球环境的可持续发展。津村致力于让生药乃至水和空气等所有资源都回归自然，为实现循环型社会而努力。

最终实现“呵护健康，相伴一生”的企业终极目标。倡导“将自然与健康科学化”的经营理念，通过长期经营愿景，将集团的可持续发展愿景融入到具体活动中。

长期经营愿景“TSUMURA VISION 'Cho-WA'”

2031”提出“迈向‘Cho-WA’（和谐）未来”，通过三个“P”，实现心灵与身体、个人与社会、汉方医学与西方医学保持“Cho-WA”（和谐）的未来。

重要课题的调整

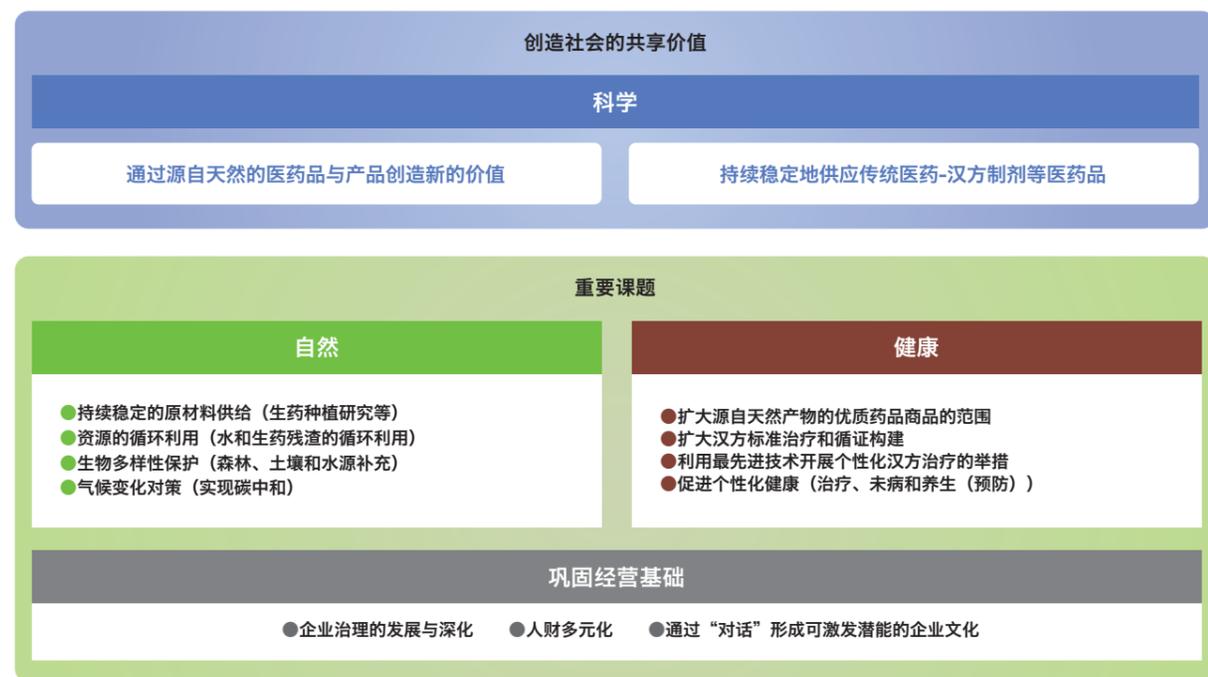
2023年9月，为了通过业务活动对解决全球性课题做出贡献，实现企业价值的提升，集团从“事业宗旨”出发，重新确立了重要课题。

本次修订特别改变了过往自上而下的制定流程，而采用了CEO所承诺的自上而下的制定方案，以使用更易于理解的方式向公司内外传播创造社会和经济价值的故事。今后我们不仅要积极对重要课题进行信息披露，还会与利益相关方进行建设性对话。

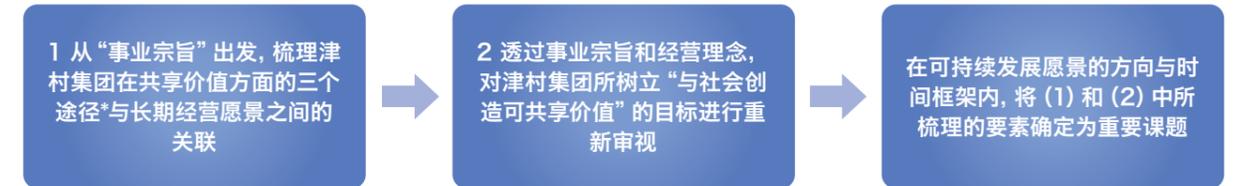
可持续发展愿景 —— 携手自然，共创未来

津村集团全新的重要课题

津村集团重要课题的确立必须要能够体现事业宗旨“呵护健康，相伴一生”、以及“自然与健康的科学”经营理念。集团业务所有创造出与“自然”和“健康”相关的价值，都与社会的共享价值密切相关。



全新重要课题的确定过程



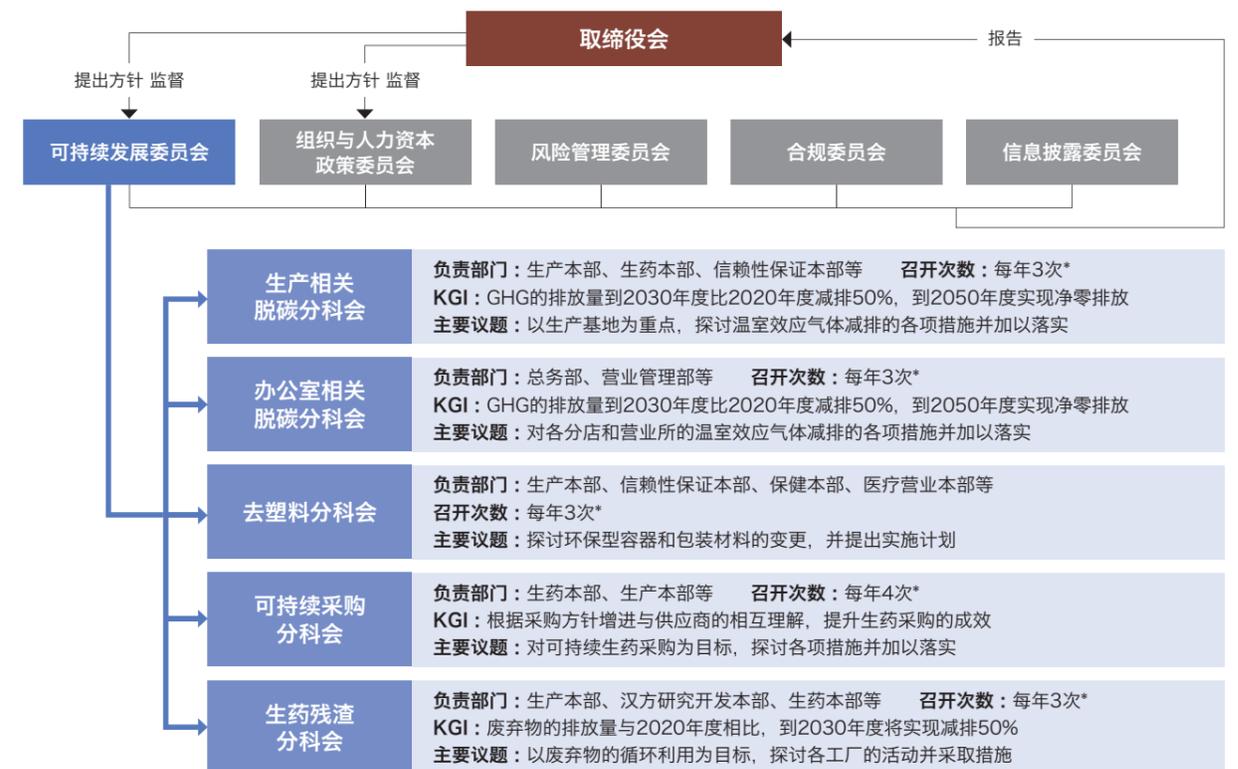
*管理学者迈克尔波特 (Michael Porter) 所倡导的实现“共享价值”(CSV) 的三种途径(1提供新一代的产品和服务, 2重新定义价值链的生产力, 3推动地方产业集群的发展)

推动可持续发展的体系

气候变化所导致的全球环境的恶化、侵犯人权等对可持续发展有着深切影响的社会课题，正是我们所密切关注的重要课题。向取締役会直接汇报的可持续发展委员会，将负责监督这些重要课题在具体战略上落实，并研究整体的方向性与活动，在监测的同时，委员会下设五个分科会，根据中长期环境目标等，对各部门的知识、经验和研究成果进行跨部门审查。此外，通过定期向委员长（杉井Co-COO）汇报各分科会成果，达到促进审议工作，提高可持续发展活动的成效。通过灵活应对社会环境的变化和时代的要求，我们将开展并推动有效的可持续发展活动。

可持续发展委员会的主要议题（2022年度）

- 讨论并批准TCFD 披露草案
- 制定可持续发展宪章
- 中长期环境目标的进展报告
- 讨论重要课题的最新情况，对各种倡议报告、CDP 结果以及地区贡献活动的报告进行审议



*2022年度业绩

重点课题和经营战略KGI/KPI



*1: 2020年度使用34种 *2: 2020年度使用量为3,037吨 *3: 2020年度排放量为96,487吨 *4: 2021年度的单位成品能耗为154GJ/t
*5: 2020年度取水量为113.01t/t *6: 2020年度单位产品产业废弃物排放量为1.76t/t

可持续发展目标2031



解决社会问题的施策

#OneMoreChoice 项目

津村从2021年开始推进#OneMoreChoice项目, 目的是创建一个健康的社会, 让每个人都能过上舒适的生活, 而不必强忍不适。

我们基于内部调查结果, 以“80%的女性都在刻意忍耐”^{*7}以及“从了解差异开始”为主题, 利用社交媒体展开相关活动, 并获得了众多消费者的共鸣。在公司内部, 我们也于2022年4月开展了“#OneMoreChoice 行动”, 旨在成为一家没有隐忍的公司。我们还通过修改休假制度, 以解决员工的健康问题。

*7: 隐忍是指尽管感到身心不适, 却刻意忍耐继续工作、做家务劳动的问题。株式会社津村的注册商标
*8: 截至2023年7月 *9: Carellege 是我们融合Care 和 College 而创造的一个新词

为了将这些活动所积累的知识用于实现无隐忍社会, 我们创建了“#OneMoreChoice 培训课程”, 并于2022年9月开始免费提供。我们的员工以讲师的身份走访企业、团体和大学, 至今已举办了16次培训^{*8}。2023年4月, 我们在四所大学的支持下, 启动了“Carellege行动”^{*9}, 旨在为大学生创建一个无需隐忍的环境。我们还开始提供专家的免费健康咨询。今后, 我们将继续扩大与企业、大学和其他组织的合作范围, 推进旨在解决社会问题和实现健康社会的活动。

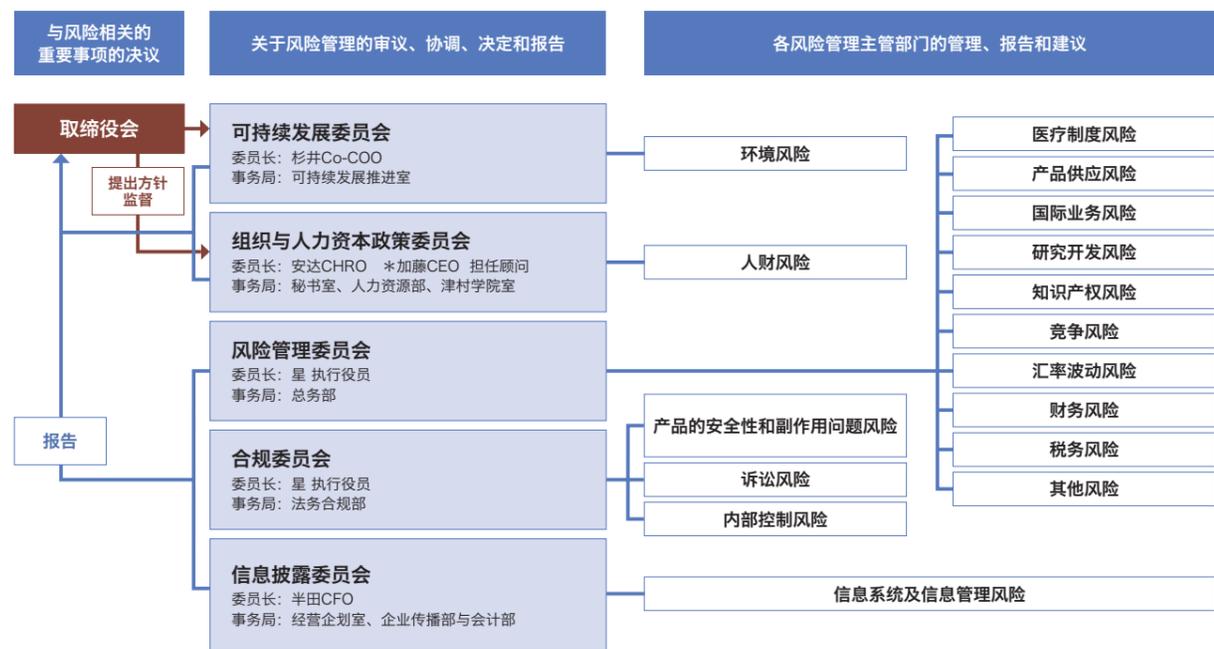


风险管理体系

津村集团认识到行之有效地进行风险管理是经营中重要课题之一，对此我们建立了以取缔役会为最高领导层的管理体系。根据公司法，取缔役会构建了必要的体系，以确保执行役员都能够识别所担职责的风险，以正确履行相应责任，从而积极促进运营和管理。

风险管理委员会由总务部的执行役员担任委员长，对重要风险进行集中管理。此外根据“风险管理规定”，

委员会对风险进行了分类与定义，根据风险的性质进行区分管理，对各风险管理主管部门的报告和建议进行评估，并对全公司的风险识别和适当的应对措施进行审议和协调。风险管理委员会的审议、调整和决定将会定期向取缔役会报告。取缔役会对与风险相关的重要事项做出决议。



风险项目	代表性风险内容	风险减轻措施
1 医疗制度风险	<ul style="list-style-type: none"> · 医疗抑制政策等行政动向风险 · 医药品的开发和生产等相关的国内外规定严格化风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 促使人们了解汉方制剂的价值 · 与行业组织合作，向相关部委等献计献策 · 构筑医疗用汉方制剂的循证医学 · 旨在提高医疗用汉方制剂认知的活动
2 产品供应风险	<ul style="list-style-type: none"> · 意想不到的天气反常和自然灾害等的发生、进出口等法规限制范围的变更、超出预期的政治经济情况的变化导致的原料药采购风险 · 由于自然灾害和社会局势动荡，引起供需等的流通急剧波动，导致的辅料及器材的采购风险 · 自然灾害、火灾、停电等导致的生产与物流功能下降风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 确保足够的库存量 · 扩大国内外的生药供应商 · 持续扩大自社管理农场 · 建立多家供应商采购体系 · 生产基地和产品供应基地的分散化 · 生产设施采用防震抗震结构
3 产品的安全性与副作用问题风险	<ul style="list-style-type: none"> · 产品发生品质和安全问题的风险 · 发生意外副作用风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 遵守相关国家和地区的品质管理标准 · 对于包括自制产品和外包产品在内的所有产品，都采取重视品质的措施 · 按照《津村生药 GACP 方针相关规程》彻底管理原料药 · 通过迅速妥当的产品安全性信息的收集并加强副作用信息的交流，以推动药品的正确使用

风险项目	代表性风险内容	风险减轻措施
4 国际业务风险	<ul style="list-style-type: none"> · 因推进中国事业而收购企业或与之合作后，发生或有债务或未认清债务，以及所期待的企业价值和业务整合的未来协同效应未能发挥的风险 · 意想不到的法规变更，政治经济情况变化的风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 关于相关企业和相关业务的财务内容、交易等详情，进行事先调查 · 通过成立津村（中国）有限公司强化经营管理职能
5 研究开发风险	<ul style="list-style-type: none"> · 无法保持并提高未来发展（医疗用汉方制剂的国际化、未病与个性化医疗开发）和业绩的风险（无法加快汉方治疗标准化） · 无法通过提高医疗指南里的汉方药品数量，以加快汉方治疗标准化的风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 定期验证国内外研究开发计划的可行性（投资回收与可行性评估） · 扩大日本国内的相关业务领域（超过医疗用领域以整个健康保健领域为目标推广）
6 知识产权风险	<ul style="list-style-type: none"> · 第三方侵犯知识产权导致竞争力下降的风险 · 第三方侵犯知识产权引发纷争的风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 按照公司规定彻底进行信息管理 · 获得新开发技术和新产品等的专利权、商标权等工业产权 · 调查其他公司的知识产权，包括确认在先商标、确认新引进技术等的在先专利等
7 人财风险	<ul style="list-style-type: none"> · 无法有计划的确信和培养必要人财的风险 · 未能充分应对职场健康安全、骚扰等导致社会信誉下降的风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 明确与经营战略挂钩的人财条件和人数，并确定录用方法 · 确保发展中国事业和美国业务所需的全球化人财 · 通过设置津村学院，培养能够按照集团基本理念实践经营的人财，并推动多样化人财开发 · 按照“津村人财培育策略”有计划地培养人财 · 以管理职位为中心彻底进行劳务管理教育并通过积极开展一对一等活动增加交流机会
8 竞争风险	<ul style="list-style-type: none"> · 国内外制药企业等参与医疗用汉方市场的风险 · 国内外制药企业在医疗用汉方制剂的市场投放新药的风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 通过确保安心安全的生药，稳定供应高均一性医疗用汉方制剂，积累安全性和有效性的证据等，以确保优势
9 汇率波动风险	<ul style="list-style-type: none"> · 对于从中国进口原料药和汉方浸膏粉末，汇率大幅波动时的风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 既要考虑汇率动向又要通过外汇期货合约等长期稳定成本和确保现金流
10 财务风险	<ul style="list-style-type: none"> · 退休支付债务波动风险 · 融资风险 · 有价证券价格波动风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 及时掌握并迅速应对外部环境、市场环境、关联公司等情况变化 · 与主要往来银行为核心的各个金融机构保持良好关系
11 税务风险	<ul style="list-style-type: none"> · 与各国税务机构见解不同引起的追缴税款和二重征税风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 依照各国税法计算税额、合理纳税 · 遵守各国使用的转移定价税制
12 环境风险	<ul style="list-style-type: none"> · 引出土壤污染和水质污染等，发生违法行为等的风险 · 被评价为对保护自然环境的努力不充分的风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 遵守环境相关法规 · 通过开展环保活动促进自然环境保护
13 诉讼风险	<ul style="list-style-type: none"> · 被提起包括汉方药在内的医药品的副作用、健康损害、产品责任、劳务问题、知识产权侵犯、合同不履行、环境污染等各种诉讼的风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 通过建立集团合规体系（规则、内部举报制度、组织等）规避会构成诉讼的行为并及时掌握纷争 · 建立集团下属公司的公司治理体系 · 继续与律师密切合作
14 信息系统及信息管理风险	<ul style="list-style-type: none"> · 大规模的地震、火灾等灾害、停电等导致 IT 系统失灵的风险 · 恶意第三方的网络攻击、员工等疏忽大意或过失导致的系统停滞、机密信息泄露的风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 适当进行强化 IT 系统的投资 · 制定业务连续性计划（BCP），实施紧急情况下的应急演练等 · 彻底告知信息管理相关的公司规定内容，加强信息管理
15 内部控制风险	<ul style="list-style-type: none"> · 无法确保业务的有效性和高效性风险 · 无法确保财务报告的可靠性等风险 · 发生违法行为、不正当行为等风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 制定并运用内部控制系统 · 制定并运用内部管理系统 · 有计划地实施内部监督、内部控制评价
16 其他风险	<ul style="list-style-type: none"> · 新型冠状病毒感染症（COVID-19）在国内外蔓延导致业务停滞的风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 采取预防感染和防止蔓延措施 · 按照业务连续性计划（BCP）建立产品的稳定供应体系 · 完善居家办公的基础设施（移动电脑、网络会议系统）

重点措施

气候变化对策

重要性的背景

以大自然赐予的生药为原料的津村集团要想不断发展壮大，就应当成为对自然环境的变化和危机最为敏感的企业。为了将我们业务所赖以生存的富饶的自然环境传递给未来，我们特别重视应对气候变化和水资源风险。为了降低这些风险，我们正在推进碳中和措施，并重点开发生药种植和生产技术领域的新技术。

与气候变化相关的治理结构

包括气候变化在内的风险和机遇，津村集团的持续发展所需的重要决策由取締役会负责。由联席首席运营官 (Co-COO) 担任委员长的“可持续发展委员会”，根据取締役会的决议，围绕可持续发展和温室效应气体减排目标和措施制定相关政策。此外，各项措施的进展情况和新出现的问题将会定期向取締役会汇报，取締役会的意见和建议也会反映在目标和具体措施中。对于气候变化风险，可持续发展委员会和风险管理委员会在共享信息的同时进行评估和管理，重要事项则向经营会议和取締役会报告。

在范畴1和2所界定的温室效应气体排放量方面，公司正在努力实现“2030年度排放量比2020年度减少50%的目标”，并筹措与实施在2023年度通过签订异

地购电协议，各生产基地陆续引进太阳能发电，并为正在建设中的静冈工厂废水处理设施引进水力发电系统等一系列目标。



静冈工厂的太阳能电池板

茨城工厂的太阳能车棚

应对因全球变暖带来的水资源风险

我们按照TCFD建议的要求，对2050年的世界进行了“情景分析”^{*1}。2022年度对“4°C情景”预设中的主要水资源风险进行了详细研究^{*2}。目前我们正在茨城工厂的第3号SD楼引进可对生产用水进行再循环利用的新设备，在这里通过积累运营经验，研讨降低水资源的风险的对策。此外，由于一部分生药种植基地用水紧张，我们正在努力革新生药种植技术并分散种植基地，以确保适当的库存。

^{*1} 详细内容请参阅我们的网站。

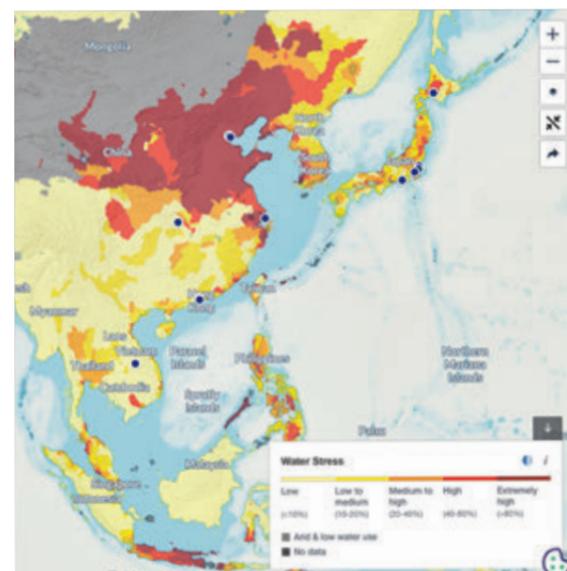
^{*2} “应对气候变化 基于TCFD建议的信息披露”
<https://www.tsumura.co.jp/chinese/sustainability/tcfd/index.html>

^{*3} 利用世界资源研究所开发的“Aqueduct 水资源风险图集”对用水压力进行风险评估

总部和生产基地的用水压力风险评估结果

- 日本：6个生产基地，全部无风险^{*3}
 - 中国：9个生产基地，其中3个存在风险（天津、深圳、上海）
 - 老挝：1个生产基地，无风险
- 评估时间点：2040年

^{*3} 日本的部分基地被评估为极高风险和高风险，但考虑到这些基地的用水状况，并不认为它们构成重大风险



资料来源：WRI Aqueduct <https://www.wri.org/aqueduct>

尊重人权

津村集团支持以国际人权宪章为代表的全球规范，并致力于尊重人权。我们认为，在价值链中，包括为津村提供原料生药的供应商及供货商在内，都不应该存在侵犯人权的行为。因此，我们一直对所有供应商和供货商进行定期审核。迄今为止，尚未发现强迫劳动或任何触及员工人权相关的严重问题。2022年4月，我们针对集团所有管理人员和员工、所有供货商和生产组织以及所有与我们签订直接合同的供应商，制定了“津村人权政策”和“津村采购方针”。

此外，采购部门将分析和预防供应链中的人权风险，视为人权尽职调查的主题。根据津村采购方针，在进行GACP监察^{*4}时，使用检查表从职业健康和安全的角度对采购生药的生产组织进行观察和访谈。结果由可

持续采购分科会以及可持续发展委员会进行评估，并向取締役会报告。2022年度，在日本、中国和老挝为当地生产组织举办了简报会，以确保采购政策得到广泛理解。

人权风险管理体系由可持续发展委员会负责，该委员会监督与人权政策相关的举措，并向取締役会报告。人力资源部负责人权教育、分析和预防人权风险，以及建立和完善各种制度。法务合规部设立了员工咨询窗口。

在2022年度，为公司各基地的所有员工举办了有关“人权和骚扰”的学习班。我们正在制作与人权相关的材料，并将在全员员工培训中使用这些材料。

^{*4} 津村根据“津村生药GACP指南”自行制定的审核方法

资源循环

津村集团致力于“3R”（减少排放、再利用、再循环）和“可再生”（Renewable），并正在努力创建资源循环利用系统。

在本集团产生的工业废弃物中，大部分是生产汉方制剂提取物过程中留下的残渣（生药残渣）。其中部分通过有偿交易，用于生产生物燃料，最终有助于减少火力发电厂二氧化碳的排放量。其他生药渣则通过堆肥和其他方式进行100%的回收利用。

在回收利用的同时，我们还致力于建立一个更好的资源回收利用系统。生药残渣中大约含有80%的水分。虽然如上所述进行了回收利用，但在运往外部处理设施时，其中仍含有大量水分，这给环境带来了负担，也增加了经济成本。因此，目前正在研究和探讨在不给环境造成负担的情况下，通过应用肥料生产技术降低残留物含水量的方法。

作为水资源循环利用工作的一部分，我们在静冈、茨城、上海和天津的四家工厂引进了新系统，可对汉方提取物浓缩过程中的产生的冷却水进行回收和再利用。

这四家工厂的废水量约占集团废水总量的96%（2022年度业绩）。

此外，随着“塑料资源回收利用法”等严格法规的实施，我们将考虑改用环保型包装材料。

废弃物排放总量、最终处置量和再生资源化率



^{*} 废弃物包括工业废弃物（包括特殊管理的工业废弃物）和一般废弃物。
^{*5} 再生资源化率 = 可再生资源转化量 / 废弃物排放总量 × 100

保护生物多样性

重要性的背景（自创业以来的理念）

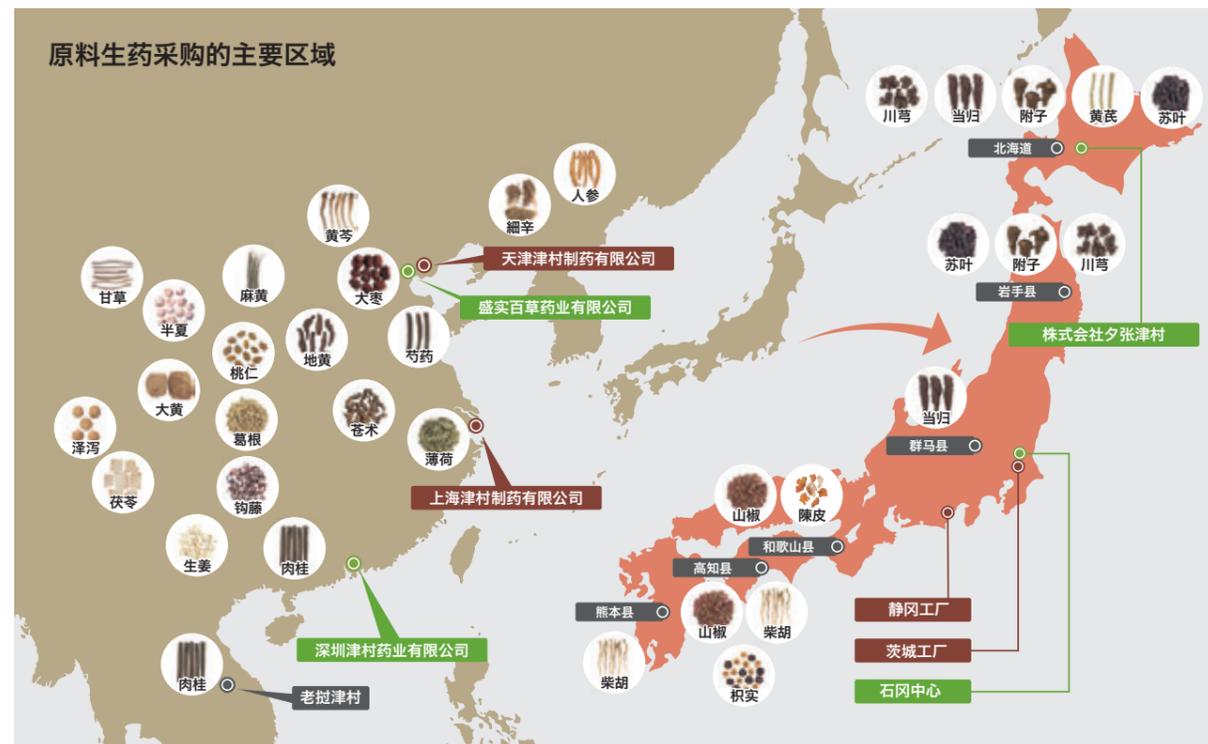
由于津村集团经营的是以生药为基础的业务，因此野生植物等自然资源的枯竭与经营的风险直接相关。在此背景下，我们很早就开始努力保护生物多样性。津村重舍（第一代创始人）自公司创业伊始，就将全部心血投入到用于原料生药物种的甄别、依据科学培育物种以及物种保护的的工作中。1924年“津村研究所”成立，目的是对植物成分与和汉药进行科学研究和分析。这项工作的成果为日后的汉方药兴起做出了重大贡献。在创建研究所的同时，重舍先生还着手建立津村药草园。

与此同时，日本植物分类学权威的牧野富太郎博士正在主持国际期刊《植物学研究杂志》，该杂志侧重于野生植物的调查和研究。1926年，创始人重舍先生赞赏牧野博士的活动并决意予以支持，之后津村研究所接管了该杂志的出版工作。通过创办这份期刊，两人合作多年，共同致力于阐明亚洲植物的多样性，以及促进构成汉方药基础的药用植物的分类学和生药学评估和教育。

近年来，集团致力于开发先进的植物物种鉴定技术、建立图书馆和培训专业人材，以便将丰富的生态系统传承给下一代。此外，我们还对原料生药（药用植物）因生长环境和采收时间不同而造成的质量波动进行了分析和评估，并积累了生产经验，以确保品质均一性。时至今日，津村在2022年制定的“可持续发展宪章”中不仅充分体现了对生物多样性的考量，并切实地制定了包括合理采集野生生药、依据“津村生药 GACP”对生药生产进行精细化管理、合理使用和检查农药等具体的措施。



津村药草园创建之初（日本东京）



野生生药的种植

从保护生物多样性的角度出发，我们在2031年度设定的中长期环保目标之一就是减少使用野生生药的品种数。在目前集团使用的110种植物性原料生药中，有34种是野生生药。我们计划在2031年度，通过种植化推进将野生品种减少到11种。

在2022年度，我们将“知母”全面转为种植产品。以往必须使用指标成分含量较高的野生知母，但通过改进栽培产品的生产方法，我们成功地提高了指标成分，经过实际生产验证，我们有望建立不依赖野生产品的生产体系。



土佐津村森林

在日本主要种植区之一的高知县越知町，正在实施一个合作森林项目“土佐津村森林”。该项目由高知县、越知町、农业合作社Human Life土佐和本公司共同参与，于2008年启动，旨在保护种植区的自然环境和促进地区发展，到2023年将进入第16个年头。“土佐津村森林”共占地约77公顷（面积约为16个东京巨蛋）。除了保护仁淀川水系的水源之外，Human Life土佐的成员还为当地初中生举办药用植物采摘和加工体验会，并通过本公司员工举办的授课班，提供系统性学习的机会。

在老挝开展的活动

我们在老挝自社管理农场种植原料生药。作为日本政府推动的“公私合作加速发展”的官方合作项目*6，我们于2011年提议并开展了未爆弹探查和清除活动，以确保种植地的安全。通过该项目，在扩大当地就业、农业技术的转让与普及方面也取得了进展。

*6 自2008年4月起开始接受私营企业提案的制度，目的是利用私营公司的优势，在仅靠政府开发援助所无法提供的扩大就业、技术转让以及促进贸易和投资等方面，为发展中国家的发展做出贡献。

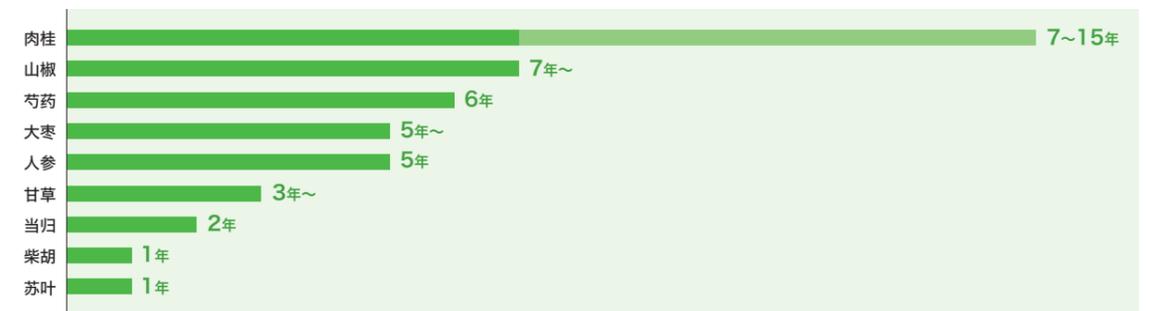
其他活动

在中国的种植地区，我们还通过种植生药为生活质量做出贡献。在四川省，我们与当地企业共同实施了野生大黄种植项目。通过构筑从种植、收获到加工的产业链，不仅有助于增加农民收入，同时也减少了对野生大黄的过度采集。在吉林省，当地的子公司在运营着大型人参加工厂。通过严格的质量控制和农药残留及其他化学物质的检测，提升了产品的品牌力，成为当地可持续产业发展的典范。

通过生药种植与当地社区合作

对集团而言，分散种植是保证可持续采购生药的一项重要战略。这一战略不仅保护了种植区的自然环境，促进了地区发展，并通过向生产农户转让技术提高了生产率。

主要生药的种植年数



特集：

津村通过“将自然与健康科学化”实现价值创造的能力

津村集团秉承“将自然与健康科学化”的经营理念，以科学证据为基础，追求医药产品的安全性、有效性和均质性，从而成长为医疗用汉方制剂领域的领军企业。我们在医疗领域积累的信任 and 业绩，以及利用尖端技术的研究能力，是津村的核心竞争力也是我们创造价值能力的源泉。



追求“安全性”

汉方品质始于农田

作为以大自然中的植物及矿物质为生药原料的汉方药和中药生产企业，津村集团自始至终致力于保证原料生药的安全性，并进行彻底的品质管控。

集团约90%的原料生药从中国采购，但集团并不是直接从中国各地的药材市场采购生药。这是因为要溯源追查市场上生药的种植和加工的源头极为困难。基于“汉方品质始于农田”的采购方针，经过长期的探索，我们建立了直接从产地采购生药的体系。此外，我们还参照了可持续改善农业生产工程管理体系 (Good Agricultural Practice)，增加了教育、审核和认证系统，从而建立了自主的“津村生药GACP指南”。

“津村生药 GACP”是依据“津村生药 GACP 指南”中所制定的自主品质管理标准，从种植、栽培方法、农药和化肥的使用、收获到加工，都以“生药生产标准”的形式实施规范化，并与获得津村生药 GACP 认证的生产组织签订合同，购买原料生药。这为生产农户带来了稳定的收入和可持续的农业经营。

此外，我们还建立了“生药可追溯体系”，对使用的化肥和农药以及种植历史进行回溯追踪。这不仅可以在上游采取安全措施，防止农药残留和微生物等外源性污染，还可以结合汉方制剂生产和销售过程中的历史信息，实现对产品的生产、运输，到最终进入医

疗机构的整个过程进行追踪和确认。

在中国主要由深圳津村药业和盛实百草药业负责与签约农户采购原料生药。原料生药要经过农药残留、微生物、重金属等安全和理化检测，并进行分类，去除异物和残次品。只有符合质量标准的原料生药才能供应给汉方制剂的各个生产工厂。

此外，集团还拥有可以直接指导种植的自社管理农场，今后还将持续扩大此类农场所占的比例。通过这些措施，集团不断强化品质保证体系，稳定原料生药的价格。

在品质检测方面，除日本药典所规定的检测项目外，集团还将农药残留、微生物、霉菌毒素、重金属及有害元素等作为企业自主标准进行检测，并自主研发了对含有多种成分的生药和汉方浸膏粉末、颗粒进行分析的技术，以确保其安全性。

国内业务中使用的生药及种类

植物类110种 动物类5种 矿物类4种

津村生药可追溯体系



*1 在相同条件下生产的产品或一组产品称为一个批次 (LOT)，产品生产时的最小信息单位称为生产批次 (LOT) 信息

津村生药GACP



GACP中的PDCA循环



证明“有效性”

通过构建循证医学，提升“育药”的有效性认知

由于汉方药源于天然产物的多成分药物的特性，其有效性和安全性的科学阐释一直被认为是困难的。为了让汉方制剂确立其治疗地位，有必要在西医领域证明其有效性和安全性，并通过基础和临床研究，构筑汉方药的循证医学。

自2004年度起，我们集中资源开展育药研究工作。育药研究在医疗需求较高、以西药治疗难以奏效，而医疗用汉方制剂却能发挥奇效的疾病为对象，积累基础和临床数据，建立循证医学的举措。从最初的“大建中汤”、“抑肝散”和“六君子汤”三大处方开始，后续又增加了两个处方。这些育药处方为汉方市场的扩大以及津村集团的增长做出了贡献。此外从2016年度开始，我们将“Growing处方”设定为五个育药处方的后续重

点处方，力争在“老年人相关领域”、“癌症领域”（辅助疗法*2）和“女性相关领域”等重点领域，被载入到诊疗指南*3的处方中。育药处方和Growing处方将统合临床研究的循证医学*4、作用机制的阐明、药物副作用反应频率调查、药物代谢动力学（ADME*5）和数据库研究（如医疗经济学）等五个方面，以“整合”的形式进行推进。通过循证医学的证据积累，在过去10年中，诊疗指南的载入数量增加了2倍以上。

*2 用于缓解癌症本身引起的、或因癌症治疗副作用产生的症状等的治疗
*3 对每种疾病的诊断和治疗的标准进行总结，并根据循证医学和其他因素提出最佳检查和治疗方法的文件
*4 元分析（整合多项研究结果并从更高角度进行分析）和 RCT（随机对照试验）的数据
*5 Absorption（吸收）、Distribution（分布）、Metabolism（代谢）、和Excretion（排泄）的缩写，服用药物后，观察药物在体内的动态变化

循证医学构筑现状

截至2023年3月底

	编号	处方名称	综合分析	RCT	作用机制	药物副作用反应频率调查	药物代谢动力学 (ADME)	数据库研究 (医疗经济等)
育药处方	100	大建中汤	4	36	○	○	○	○
	54	抑肝散	4	18	○	○	○	○
	43	六君子汤	2	26	○	○	○	—
	107	牛车肾气丸	2	15	○	—	○	—
	14	半夏泻心汤	1	10	○	—	—	○
Growing处方	17	五苓散	1	11	○	—	—	○
	24	加味逍遥散	—	7	○	—	—	—
	41	补中益气汤	—	17	○	进行中	—	—
	108	人参养荣汤	—	2	○	—	—	—
	137	加味归脾汤	—	0	○	—	—	—

1 ○表示存在相关论文
2 统计分析和 RCT 的论文数为2000年至2023年1月的合计数量



通过扩大汉方的标准治疗，为解决社会问题做出贡献

津村正在通过基础研究和临床研究两方面的努力积累循证医学证据。以“大建中汤”为例，津村在促进肠道蠕动、增加肠道血流量和抗炎作用等基础研究中努力阐明其药理作用和作用机制，而在临床研究中则进行药物代谢动力学和药物副作用反应频率调查。再通过双盲对照研究（DB-RCT）和荟萃分析，证明了该药对开腹手术后胃肠功能和症状的有效性，从而被载入多种疾病的诊疗指南。

这些循证医学证据的确立，使得载入新的诊疗指南数量与推荐度都获得大幅提升，最终扩大了汉方制剂的标准治疗范围*6。通过我们的研究活动，不仅使收

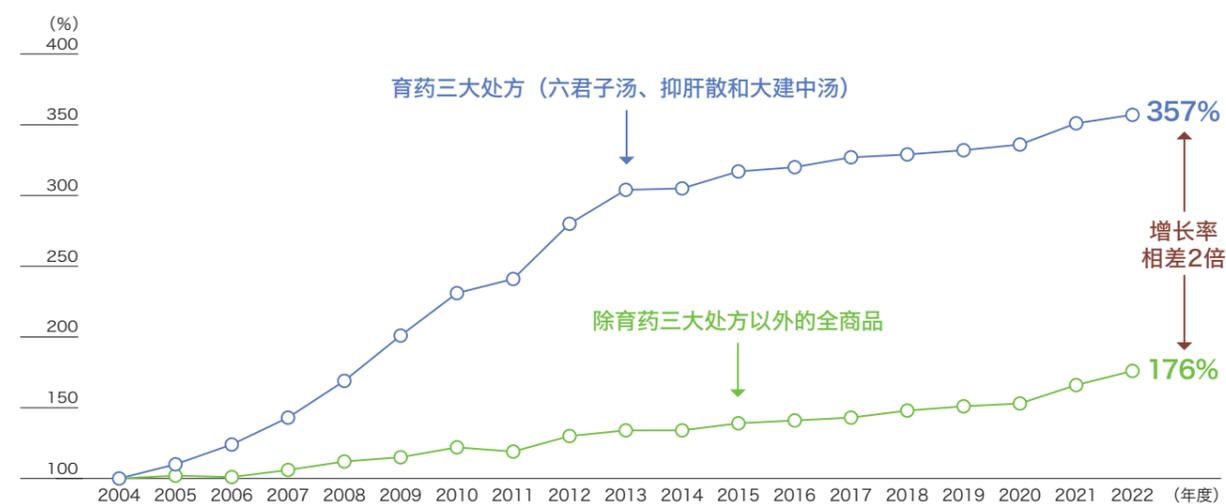
录到诊疗指南的数量和质量得到飞跃性的扩充，并在医学、口腔医学、药学、护理学等学科的教学模式和基础课程中记载有关汉方教育的陈述，为汉方制剂作为“标准治疗”取得医师认可奠定了一定的基础。

汉方医学可以提高人体的自然治愈能力，促进症状改善，综合调节身心，因此也被称为“个体医学”。为了创建每个患者都可以接受最佳汉方治疗的社会，我们从阐明对汉方药有反应的患者开始（显现有效性的群体，即汉方的“证”），使汉方医学诊断客观化，运用DX和AI技术开发“汉方诊断辅助系统”。

*6 根据循证医学证实有效性与安全性，并成为众多患者推荐的最佳治疗方法

→有关详细内容，请参阅第51页“战略课题（2）”

育药研究对医疗用汉方制剂销售额的影响（与2004年度育药启动时相比的销售额变化情况）



“均质性”的革新

支撑汉方价值链的均质性

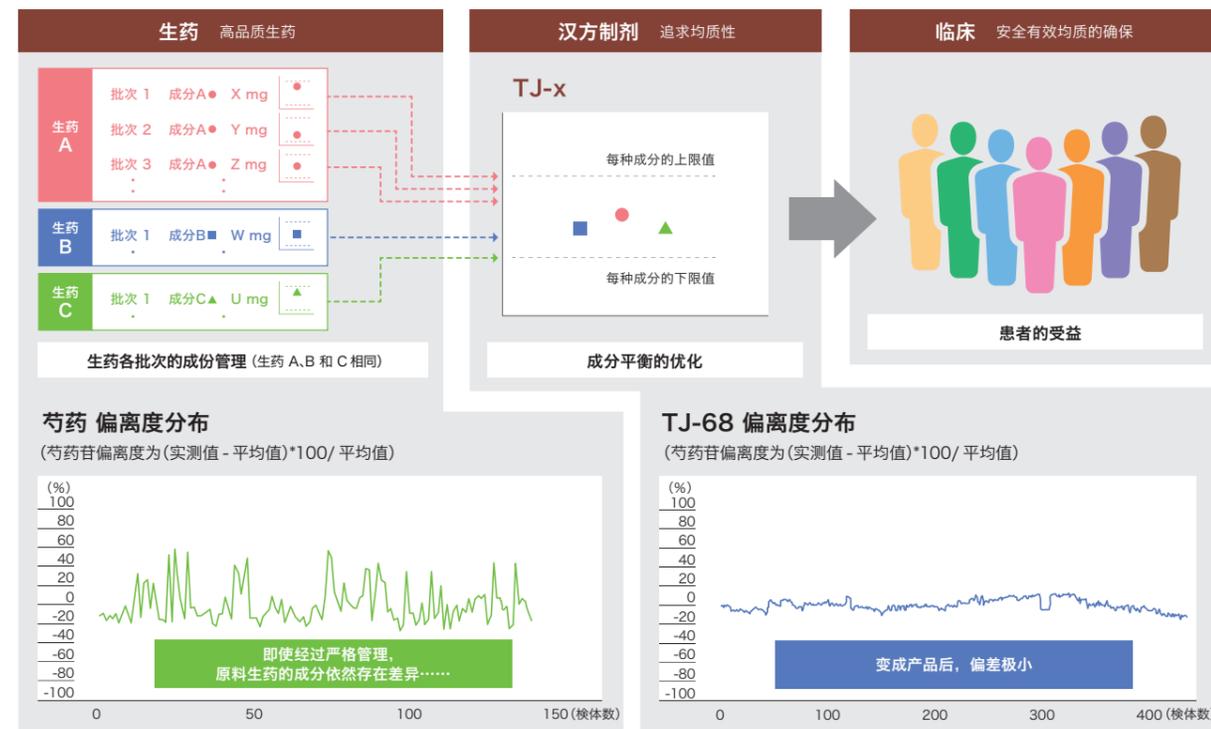
生药作为一种天然产物，其成分因产地、种植环境、加工和储存条件的不同而各异。然而，如果不能实现“临床可重复性”，生药就不可能有生命力，而这种可重复性的品质保证来源于稳定的生药供应，以及在制药过程中保证汉方制剂品质稳定的技术和经验。

即使由相同的基原种子或种苗培育而成的生药，其形态和成分含量也会因土壤、气候等生长环境、采摘时间、储存条件等因素的不同而发生变化，因此保证汉方制剂最终成品的品质均质极为困难。为此，津村集团构建了一条被称为“汉方价值链”的自主供应链，可以业务活动的上游到下游都进行统一管理，而在整个“汉方价值链”体系中涉及的所有环节都是追求品质均质的关键。在上游的生药栽培过程中，我们对栽培和加工方法进行指导，只使用符合津村品质标准的生药，

从而控制原料生药的差异。在原料生药的制备过程中，通过分析和控制各批次所含成分的数据，明确规定生药批次的使用比例，从而在制剂过程中进一步优化成分平衡。在制剂过程中，我们通过自主开发的生产线，以尽量减少提取物成分的变化，并对每个制剂进行系统控制，以确保最终产品—汉方制剂的均质性。

这些活动正是对我们的经营理念“将自然与健康科学化”的实践，我们将继续扩大在安全性、有效性和均质性方面的优势，通过我们的业务为解决每个人的健康、地球环境保护和地方社区振兴等社会问题做出贡献。

汉方药的均质性和临床再现性



未来发展

发挥津村集团的优势，发展中国的业务

众所周知，日本是世界上人口老龄化速度最快的国家，早在1997年65岁以上的老年人的人口比例就超过了14岁以下的年轻人，随着全球范围老龄化的推进，预计在未来40年内，65岁及以上人口占总人口的比例(老龄化率)将迅速上升。

在中国，同样面临着出生率下降和人口老龄化的问题，津村集团提出了中国事业愿景，渴望借助我们长年以来所积累的技术和经验，为中国人民的健康做出贡献。

中国政府颁布的“健康中国2030”中提出了坚持中西医并重，推动中药生产标准化和规模化的工作方针。中成药发展的过程中“标准化”一直是关键点，中

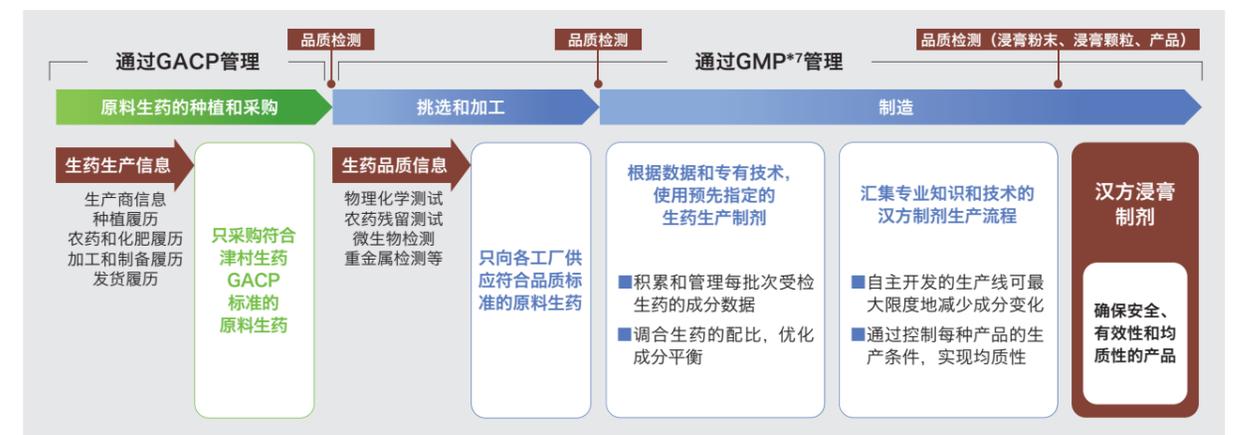
国政府也非常重视中成药的标准化。因此，集团希望利用在汉方业务中磨练积累出来的安全性、有效性和均质性相关的技术和经验，为中成药的标准化生产的实现，以及中药产业的发展做出贡献。

此外，在原料生药和饮片的销售方面，集团将利用优质生药以提供高附加值服务，为中国人民和医疗卫生事业做出贡献。

我们将继续致力于与价值链上的所有利益相关者共同创造价值，通过扩大源自天然产物的药品范围，力争成为为全世界人民、社会和地球的Well-bing (幸福安康)做出贡献的企业集团。

→有关详细内容，请参阅第53页“战略课题(3)”

均质性的管理流程



*7 Good Manufacturing Practice的缩写，是厚生劳动省的一项法令，规定了药品和准药品的生产和质量控制标准，是药品和准药品生产和销售审批的一项要求



中期经营计划

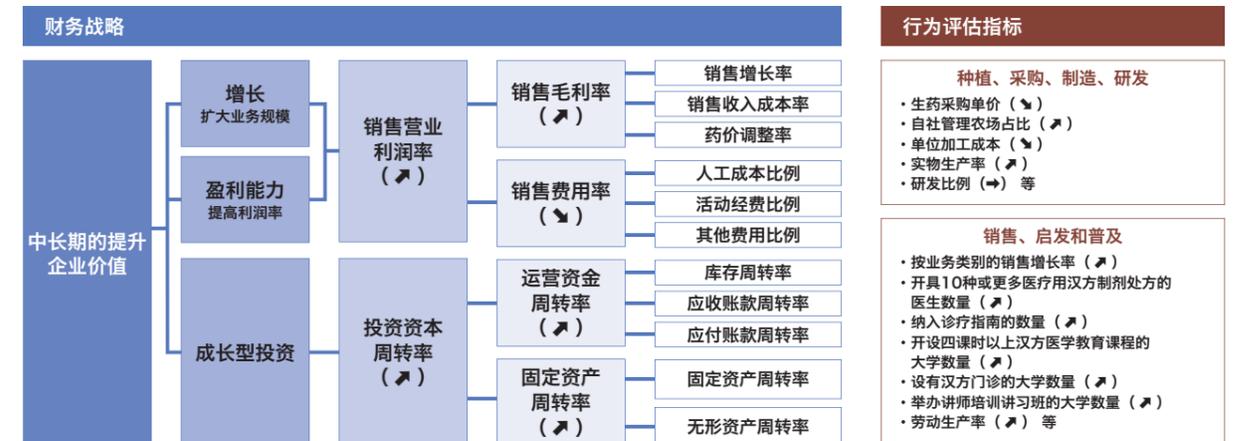
该战略做为实现长期经营愿景的奠基之举，将稳步推进。

财务和非财务重点

企业价值提升和非财务指标

作为提升中长期企业价值的财务战略的一部分，我们对汉方价值链中的行动评估指标进行管理，以实施“扩大业务规模”、“提高盈利能力”和“促进投资增长”的战略。在“种植、采购、生产和研发”方面，我们的目标是通过提高自社管理农场的占比和促进野生生药的人工种植，降低单位药材采购成本。此外，随着汉方药市场的扩大，我们不仅需要提高产量，还将通过人工智能和机器人化来进一步提高劳动装备率，如引进配备人工智能的生药自动分拣机，以提高生产效率。通过灵活运用生产和品质的大数据，实现升级为智能工厂，以降低加工成本。研发方面，我们将确保研发费用与

销售额的占比不低于5%，并在新型疾病领域、加大个体化汉方治疗和未病方面的投资。“销售、启发和推广”方面，我们将努力增加开具10种以上医疗用汉方制剂处方的医生数量，并通过增加纳入用药指南的处方数量来扩大汉方标准治疗的范围，我们还将着力于个性化医疗以及应对未病领域的挑战。与此同时，我们将支持所有大学医学院的汉方医学教育，使汉方医学教育成为必修课，设立汉方门诊，在校内举办培训汉方医学讲师的学习会以支援汉方医学的教育。在中国事业方面，我们将努力扩大业务，争取实现海外销售额比例超过50%的目标。



2022年度的市场环境

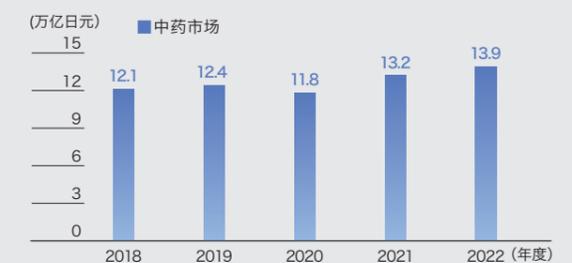
国内市场

“强化制药产业综合战略”中明确指出，汉方药“在日本的医疗保健中发挥着重要作用”，对汉方药的需求也在逐年增加。在此背景下，医疗用汉方制剂市场同比增长5.1%，达到1,819亿日元。



中国市场

“健康中国2030规划纲要”提出了坚持中西医并重、推动中药生产标准化和规模化，开展理论研究和药物开发的工作方针。在此背景下，中药市场同比增长5.6%，达到13.9万亿日元（约合人民币7304亿元）。



*1 按1人民币=19.05日元换算(截至2022年12月底) *2 数据来自中国工业和信息化部、中国国家统计局

经营指标

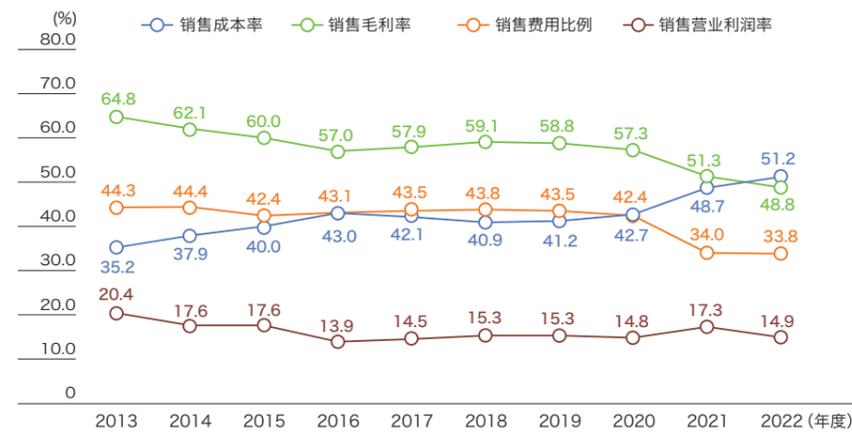


销售额：由于线上推广效应以及COVID-19感染症状和后遗症的相关处方需求的增加，国内业务的医疗用汉方制剂销售额增长了4.6%。因为生药平台的原料生药销售额增加，中国事业的销售额增长了54.6%。

营业利润：由于原材料和能源成本上升、日元疲软以及对天津工厂的投资影响，利润有所下降。

*从2021年度开始采用“收入确认会计准则”

销售额的占比指标



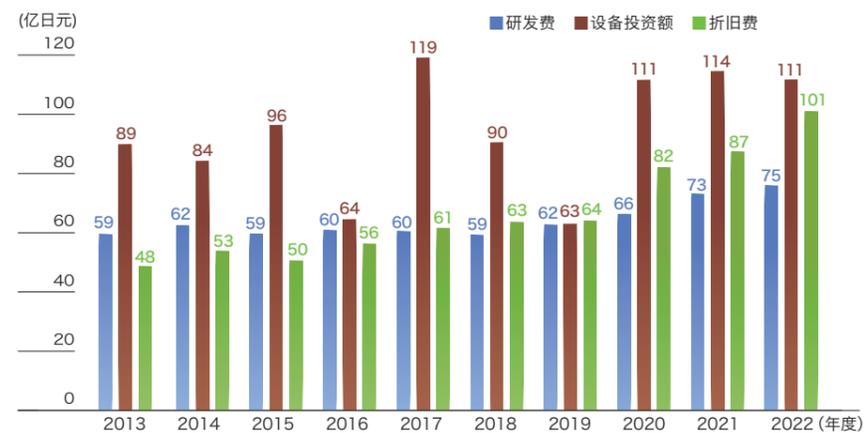
销售毛利率：生产量的提升并未消减药价改定影响，原材料和能源成本上升以及日元疲软所带来的影响，因此销售收入成本率有所上升。

销售费用比例：尽管在筹备天津工厂投产时出现了一次性成本投入，但通过提高营销费的效率，使这些成本得以降低。

销售营业利润率：因为销售收入成本率的增幅超过了销售费用率的降幅，从而导致比率的下降。

*从2021年度开始采用“收入确认会计准则”

研发费、设备投资额和折旧费

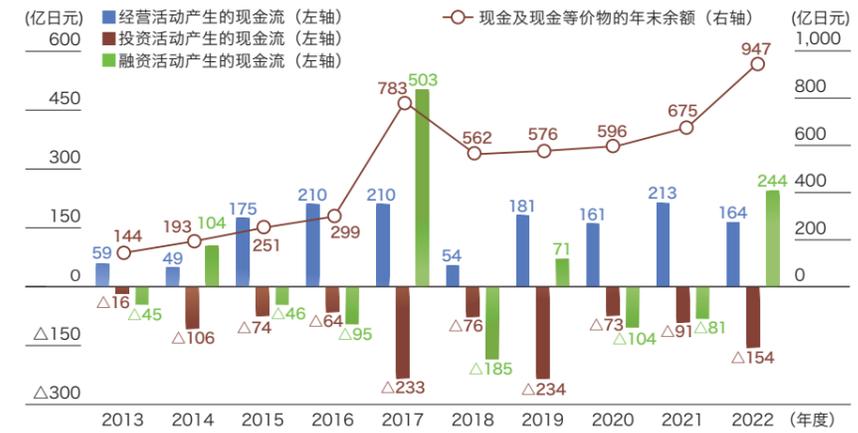


研发费：支出增加的主要原因是为构筑汉方制剂的循证体系，以及为了在美国投放大建中汤的相关费用。

设备投资额：主要用于天津新工厂的建设、上海工厂的更新以及其他制造流程设备的扩展。

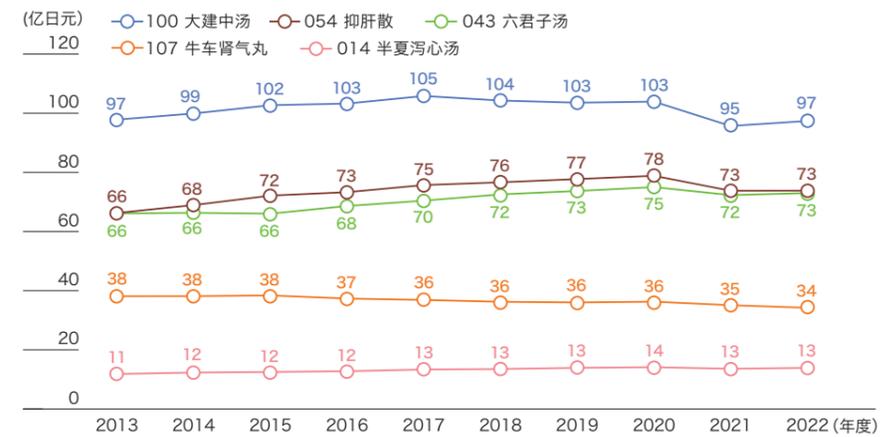
折旧费：增加的主要原因是天津工厂的投产。

现金流



经营性现金流主要包括作为收入项目的所得税前收入和作为支出项目的所得税支出。投资现金流主要包括购置有形固定资产的支出，而融资现金流主要包括发行300亿日元债券的收益。因此，年底结余的现金及现金等价物有所增加。

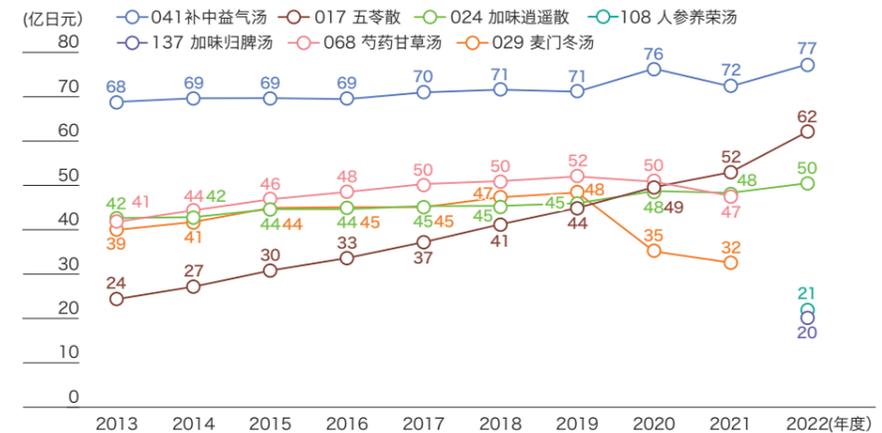
育药处方销售额



受COVID-19疫情蔓延与酷暑影响导致相关药品的需求骤增，不得不自2022年8月起实施限量发货，同时也中止了部分信息提供活动，最终育药处方药的销售金额为292亿日元，同比增长0.6%。

*1 自2004年度起，“大建中汤”、“抑肝散”、“六君子汤”被载入育药处方
*2 自2009年度起，“牛车肾气丸”和“半夏泻心汤”被载入育药处方
*3 “收入确认会计准则”将从2021年度开始实施

Growing处方的销售额



由于补中益气汤、五苓散和加味归脾汤的销售额大幅增长，Growing处方药的销售额同比增长10.3%，达到231亿日元。五苓散的销售增长得益于在心血管领域举办讲座等措施，而补中益气汤和加味归脾汤增长则是因为针对因COVID-19后遗症造成疲劳、精神焦虑和失眠等患者需求，开展信息提供活动。

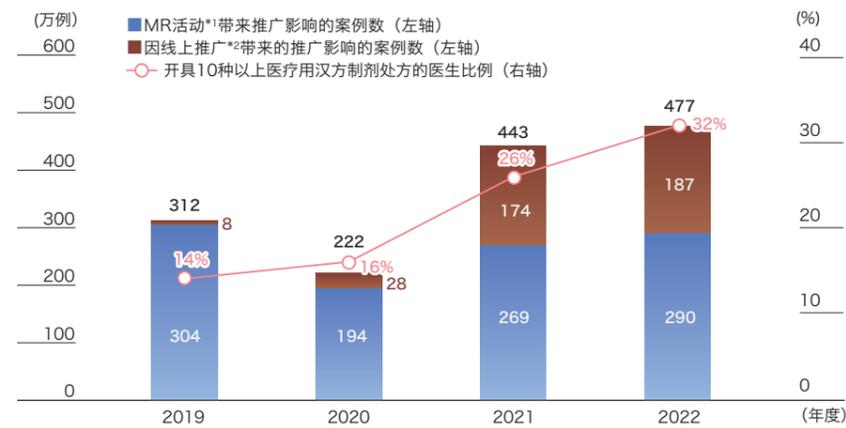
*1 自2021年度起采用“收入确认会计准则” *2 自2022年度起，增加了人参养荣汤和加味归脾汤，以取代芍药甘草汤和麦门冬汤

医疗用汉方制剂销售数量的增长 (129个处方)



除了加强对大学医学院、医科大学和临床医生培训指定医院的汉方医学相关培训外，自2004年度起，通过推进汉方制剂的循证医学构建，促进育药品种的开发。通过循证积累了大量证据，使得纳入诊疗指南的育药和Growing处方药的数量有所增加。此外，通过采用数字技术进行的线上推广，对信息提供活动的方式进行变革，使过去10年间的销售量增加了1.4倍。

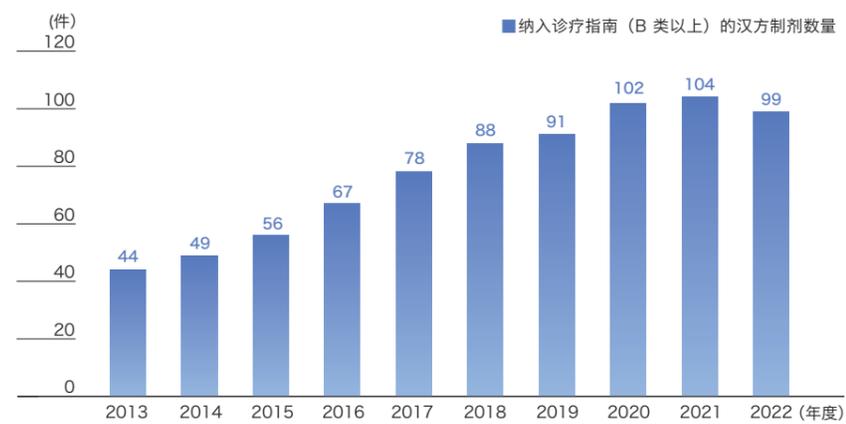
信息提供活动变革后的效果



自2021年度起，通过强化线上推广，借助自媒体的视频动画以及在线讲演会等多种宣传方式，得以接触到更多的医疗相关人士。因此，随着推广影响的案件数的提升，医生的相关信息认知度也获得明显提高，医生开出10种以上医疗用汉方制剂处方的比例也有显著提高。

*1 通过MR提供信息发布、在线访谈、院内简报等信息
*2 不通过MR而进行的线上信息推广活动

汉方制剂循证医学的构筑

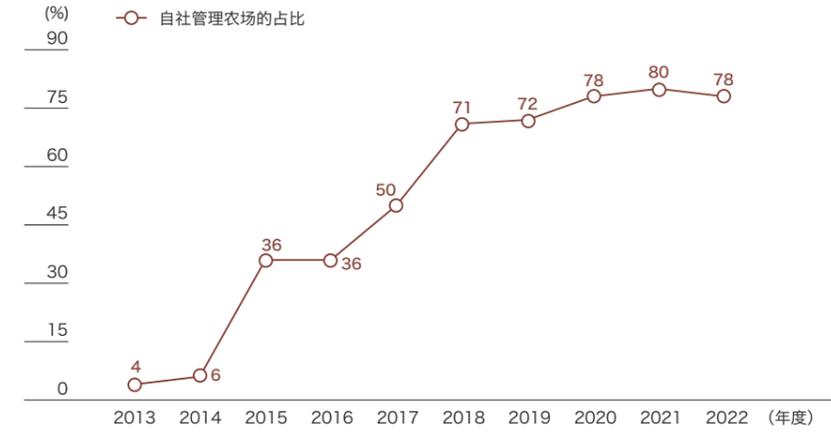


我们一直通过育药和Growing处方的研究，重点解决“汉方没有科学依据”这一课题。通过这些活动构建的循证医学积累了大量证据，载入诊疗指南*3的数量获得了飞跃性的增长，在一定程度上汉方制剂已被医生理解为“标准治疗”。

今后，为了进一步扩大汉方的治疗标准范围，我们将继续努力以提升诊疗指南的汉方载入数与推荐等级为目标，创造新的研究成果。

*3 为帮助医生根据科学证据确定适宜的诊断和治疗方法而制定的指南

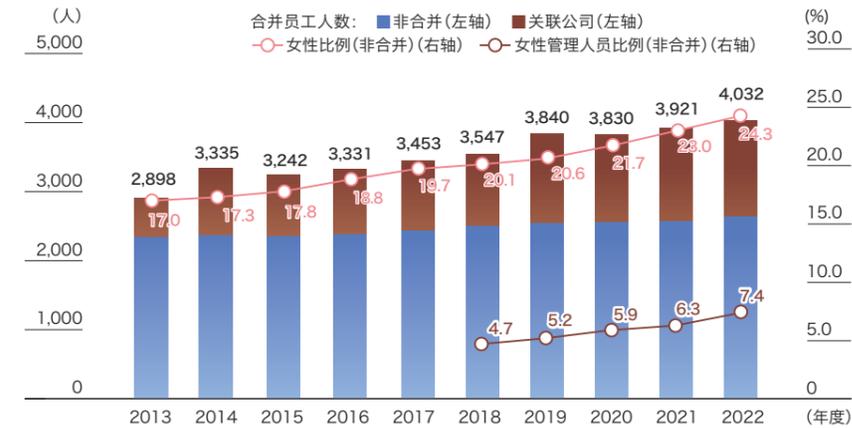
自社管理农场的扩大



不断努力扩大自社管理农场的数量*4，实现占比达到80%，以保证原料生药的价格和产量的稳定与品质。今后将继续扩大这一比例。作为汉方制剂的原料，我们对生药的种植、采购，到提取制剂的生产、销售，实行一体化管理，能够稳定高效地供应高品质汉方制剂，这也是我们的竞争优势所在。

*4 我们可直接监督种植、把控制植成本和制定原料生药收购价格的地块

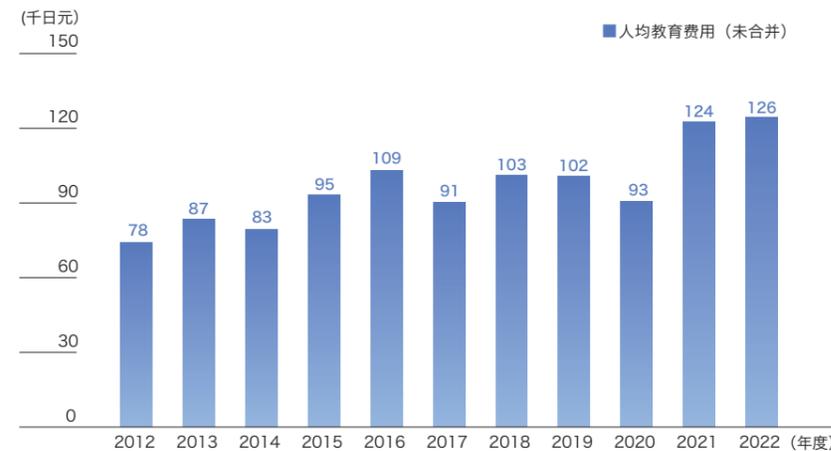
员工状况



在以多元化为重点的持续公平公正的招聘和任命政策下，我们在招聘中努力保持并继续维持50%的女性招聘比例，女性员工的比例也在不断提高。此外，我们还开设以培养经营人财及候补人财为目的，适合女性参与的基础管理课程及女性管理层培训研讨会，为女性员工提供早期的职业发展和培训支持，力争到2035年度女性管理人员的比例达到30%。

* 截至每个财政年度4月1日的女性管理人员百分比

人均教育费用



基于“组织和人力资本是创造企业和业务价值的源泉”这一信念，我们积极进行人力资本投资，员工人均教育费用支出不断增加。虽然在2020年度，培训课程的数量因新冠疫情暂时减少，但近年来通过互联网举办的培训课程以及课程数量都不断增加。

* 人均教育支出的计算方法：教育支出除以员工人数 (年度末的员工人数，截至3月底)

中期经营计划概述

反向预测经营的实践

为了实现长期经营愿景，明确各业务愿景和经营战略，我们通过反向预测，将中期经营计划分为三个阶段，指明了今后的路线图。

作为第一阶段（2022-2024年度）的第一期中期经营计划，定位在前期投资，并设定了五项战略课题和数字目标。为了支持国内业务的持续稳定增长，将对生产设备进行投资，以提高生产能力和生产效率（自动化及DX）；同时积极在中国事业进行投资与并购，以强化中国业务的IT基础设施，并进入制剂平台的中成药

业务。我们还将以汉方治疗的个性化和未病的科学化作为研发重点加强投资力度。

目前我们的业务是以国内医疗用汉方制剂为中心，虽然受到了能源和原材料价格上涨、日元疲软等因素的影响，但我们还是努力为实现长期经营愿景所设定的预期目标。

所以在第2阶段（2025-2027年度）随着投资的业务和设备将全面正常运转，在第3阶段（2028-2031年度）我们预期将获得丰厚的回报。

实现TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031的路线图



数值目标 (2024年度)



前提条件：(修订药价) FY2022、FY2023、FY2024 (汇率) FY2022 19.5日元/元、125.0日元/美元 FY2023-24 19.0日元/元、120.0日元/美元
*2022年5月发布时

愿景与战略的体系图



第一个中期经营计划战略课题

战略课题	成长 (扩大业务规模)		盈利能力 (提高盈利能力)		对未来增长的投资	
	销售营业利润率 改进		投入资本的周转率 维护			
	销售毛利	销售费用比例率	运营资金周转率	固定资产周转率		
1 通过向每位医师提供量身定制的汉方解决方案， 不断扩大汉方市场	✓	✓			✓	
2 利用 KAMPOmics 构建汉方循证并推动未病的科学化	✓	✓				
3 在中国扩大生药和饮片的销售额并参与中成药事业	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 推动旨在改革汉方价值链的 IT 基础重建和生药挑选、 在生产工艺中运用 AI 和机器人			✓	✓	✓	✓
5 推动利用组织资本和 人力资本创造价值和在工作价值改革	✓	✓	✓	✓	✓	✓
实现可持续发展愿景的举措	✓	✓	✓	✓	✓	✓

扩大业务规模

在第一个中期经营计划中，国内业务的设定目标是随着处方医生数量的增加和市场规模的扩大，通过持续稳定的增长，实现复合年均增长率为5%，高于以往水平。

中国事业设定的目标是，在以销售生药和饮片为主的生药平台上，实现复合年均增长率30%的高速增长；并在制剂平台上，力争通过并购打入中成药事业领域。



通过改革汉方价值链， 力争实现我们的愿景



杉井 圭

取締役Co-COO
(联席首席运营官)

五大战略课题都在稳步向前推进。反思去年夏季被迫采取的限供措施，将实施“堤坝式管理”。

从2022年度开始的10年间，我们通过落实长期经营愿景制定的各项措施，将津村由日本的汉方药企业逐渐转型为“全球型康护企业”，并将业务扩展到未病和养生领域，成为重要的转折点。2022年度作为第一个中期经营计划的起始之年，尽管受到汇率波动和通货膨胀加速等外部环境急剧变化的影响，我们仍能稳步推进五大战略课题。

但是，去年夏天发生的限量供应的措施，为我们敲响了警钟。我们必须深刻反思，并在今后实施“堤坝式管理”，从而准确把控汉方制剂的生产能力。作为实现这一目标的措施，我们不仅要在硬件方面，根据生产设备的特点和经济效益，做好充分的准备，确保产能的合理余量。还需要努力做好企业内部的协调工作。

在软件方面，我们将重新审视整个流程，包括人员参与运营的方式和组织结构，以便灵活应对需求波动。

目前在国内业务方面，力争在第一个中期经营计划期间，使开具10种以上医疗用汉方制剂的医师占临床医生总人数超过50%。2022年度，通过线上推广和MR(医药代表)活动相结合的多样化信息提供方式，在一年内将占比由26%提高到了32%。

我们相信，汉方市场仍有很大的发展空间。今后，我们将向过往未能获取相关信息的医师们提供最新的且满足个性需求的高质量信息。为实现在任何的医疗机构或科室，每个患者都能够获得量身定制的汉方治疗做出贡献。

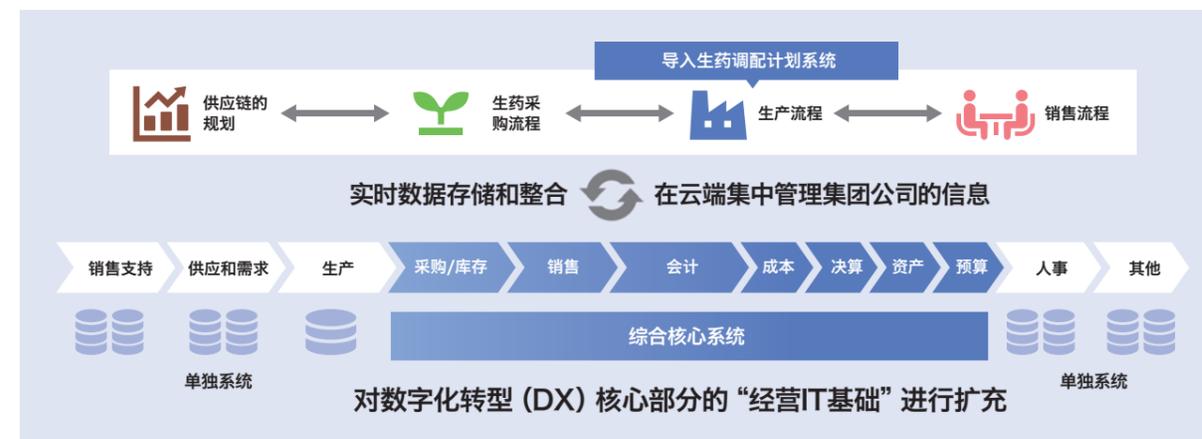
继续推广数字化转型(DX)提升源自天然产物的医药品的价值,以期稳定并提高整个供应链的效率。

对于津村集团来说，数字化转型将以“改革汉方价值链”为核心，涵盖两大重点。

首先是提高源自天然产物的多成分复合制剂，即汉方药本身的价值。随着人工智能和分析技术的快速发展，将可实现对复杂成分的深度解析，从而让药物的有效性与安全性方面的循证积累与品质管理获得飞跃式的进展。目前，我们正以这些研究成果为起点，建立一个将生产到生药种植串联到一起的统一数据库，以期将其用于汉方诊断辅助系统，提高自动问诊的精度。我们相信，通过这些努力，将实现个性化医疗服务。

第二个重点是实现供应链业务规划自动化。因为原料生药源自天然物，所以将成分的变化控制在一定范围内，才能生产出药性均质的产品。过去，原料调配的计划和调配都是由多年经验的员工来完成的，但随着新开发的“生药调配计划系统”在2023年7月投入使用，未来的调配规划将从人力极限的几个月，拓展到几年之后。未来，整个汉方价值链将进一步与该系统相连，相信我们能大幅优化库存，提高整个供应链的稳定性和效率。

引入综合核心系统 -汉方价值链的数字化转型,实现数据驱动管理



提高可持续发展活动的实效性,同时鼓励全体员工转变观念

作为一家接受大自然的恩惠，进而为人们的健康做出贡献的企业，业务本身就具有可持续性。而在减碳层面上，由于用于药品原料的植物在生长过程中就自然吸收二氧化碳，所以我们具有得天独厚的优势。当前我们面临的最大挑战是如何减少在生产和销售过程对环境的影响。为了应对这个课题，我们计划在所有的基地引进光伏发电，同时循序渐进的启用水和生药残渣的再利用模式。

与此同时，我们还在2023年度引入了员工信托股份交付系统。该制度旨在将中长期可持续发展愿景与

薪酬挂钩，并传达全体员工共同努力实现愿景的意愿，从而鼓励员工改变面对日常工作的心态。在提高员工参与度的同时，该系统还可以调整组织的发展方向，提升可持续发展活动的成效。

如今，随着数字技术的加速发展，我们认识到，我们有一个绝佳机会来解决长期困扰我们的问题。我学习过计算机科学，专攻供应链管理，希望可以充分发挥自身在这方面的经验，“将自然与健康科学化”的管理理念渗透体现在整个组织中。

提升经营性现金流和成长型投资

为了提升经营性现金流，我们将持续拓展国内汉方业务，并扩大中国事业的生药平台业务，力争通过对制剂平台的并购进入中成药业务领域。

尽管受到通胀带来的原材料和能源价格上涨、日元贬值等外部环境的影响，但通过扩大销售与生产规模、降低销售成本率、通过外汇期货合约对冲外汇风险、通过扩大自社管理农场数量以稳定原料生药价格等措施，使销售利润率的下滑得以抑制。今后我们将精准把控费用与前期投资之间的平衡，再通过控制销售管理费用率来提升营业利润率。

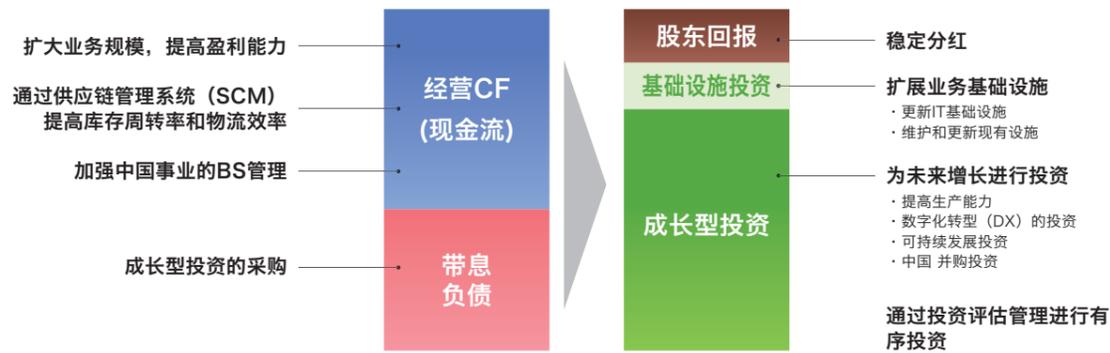
我们希望通过升级供应链管理系统 (SCM) 来加快存货周转率，以实现运营资金周转率设定的目标。虽然将会带来一些不利因素，如必须以业务连续性计划 (BCP) 的角度重新审视适当的库存标准，或者日元疲

软带来的影响，但我们将尽可能的保持现有水平。虽然生产设备和IT系统的前期投资，造成固定资产周转率的下降，但我们将通过快速启动技术 (swift start-up system)，尽可能抑制投资资本周转率的下降。

通过这些努力，我们的目标是获得稳定的经营性现金流。

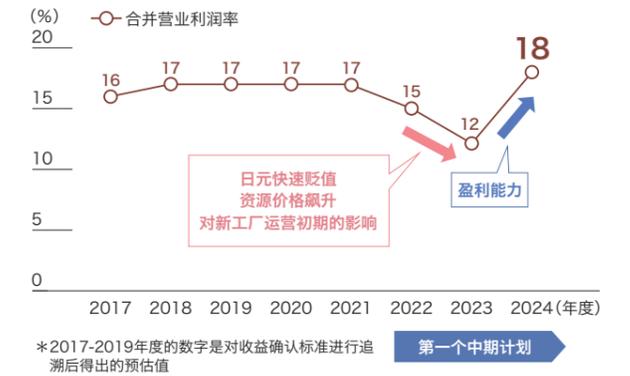
在第一个中期经营计划中，我们计划为未来的发展和业务规模的扩大进行先行投资，并会创造稳定的现金流的同时进行融资。

2022年度9月8日，公司发行了300亿日元的债券，部分用于偿还之前发行的债券，并为增长投资提供资金。借助严格的投资评估管理进行有序的增长投资，期待通过实现长期愿景来提高企业价值，并保持财务稳健。



提升国内业务的盈利能力

销售	实现了销售额超预期增长 医疗用汉方制剂处方129张 销售处方单数增长率 (年均) 2017-21年度:+3.8%⇒2022-24年度:+5.4%.
价格	不断提升津村汉方制剂产品的价值
销售成本	通过提高生产率控制成本增长
研发	把握研究课题, 孵化新科技
人员	提高每名员工的附加值以及从业适岗人数的平衡
经费	彻底管理成本效益, 将成本降至适当水平



面向未来的成长型投资

在第一个中期经营计划中，为支持医疗用汉方制剂持续稳定的增长，将在生产设施和其他设备上投资约1,000亿日元，以提高国内的生产能力和生产效率（自动化和数字化）。除生产中间产品的天津新工厂外，还将扩建日本现有工厂的各个生产工序。

中国事业将投资约150亿日元，用于建设IT基础设施，并对制剂平台进行并购或融资，以期进军中成药业务。

在研发方面，计划投资约240亿日元，以新疾病领域、汉方治疗个性化、未病科学化等方面作为研发重点。



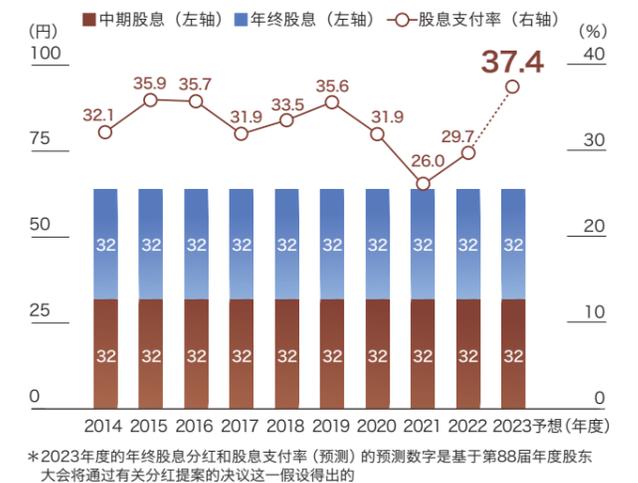
股东回报

津村将根据每届取締役会的讨论结果，并考虑中长期利润水平和现金流状况，进行稳定的分红，以确保津村集团业务的可持续性发展。

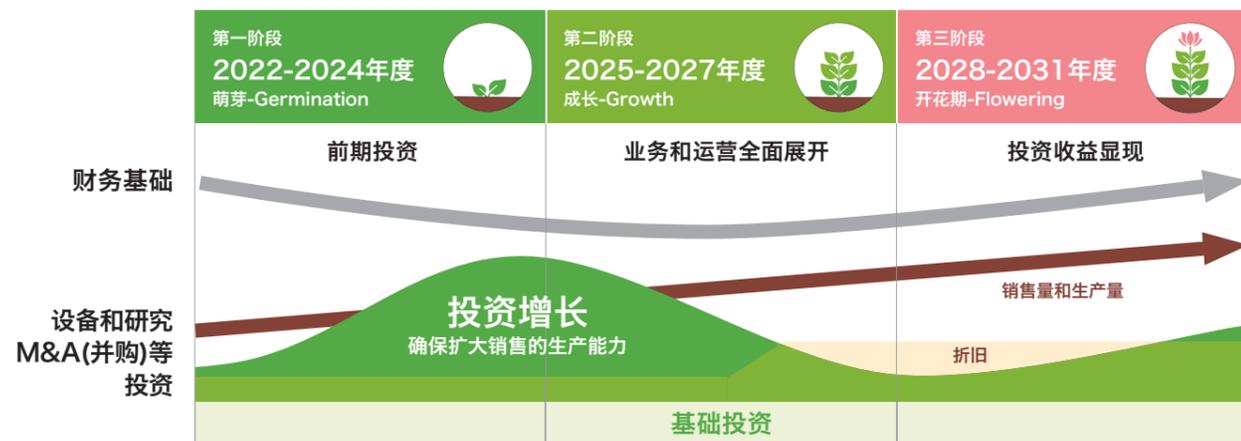
目前，我们正处于为实现“2031年度愿景”所进行前期投资和夯实基础的阶段，在继续进行稳定分红的基础上，通过确保国内的生产能力，以支持国内更上层楼的业务快速增长、以及为扩大中国事业而进行的并购与IT基础设施建设、提高生产率而进行的数字化转型等方面的投资，以实现TSUMURAVISION “Cho-WA” 2031年度愿景的目标，从而提高企业的价值。

我们深知市净率低于1倍、股本回报率低于8%时，是一个重要的管理课题，我们将努力解决这一问题，实现企业价值的增长。

股息分红和股息支付率的变化情况



投资和财务的长期情况



稳步实施成长型投资
我们将开辟一条通往中长期企业价值提升的“道路”

半田 宗树

取締役CFO
(首席财务官)



多年培育的汉方价值链是持续创造收益的原动力

在汉方市场上，津村公司共有129种医疗用汉方制剂已列入国家医疗保险药价标准，即使医疗需求不断变化，药品出现波动，但我们的产品都是不可或缺的。今后随着人口老龄化和妇女权益获得大幅提升等社会结构与疾病的变化，我们的业务也具有长期性以及产生可持续的收益。

此外，津村集团通过管理源自天然产物的原料生药的种植过程来保证原料的品质，从而积累了提升药品安全性、有效性和均质性的技术和经验。这些特有的无形资产形成背后的优势在于，经过长期的发展，我们已经形成了从原料生药种植、采购到生产、销售的独特的汉方价值链。

过去20年，医疗用汉方制剂的销售量增长了约三倍。然而，由于受到国家医保降价的影响，销售额增

医疗用汉方制剂129个处方销售量变化



长率并不及销售量增长率。为了提高盈利能力，我们认为必须通过提高生产率等措施以控制成本，同时提高生产能力，以应对强劲的销售增长。

国内汉方业务的大部分原料生药是从中国采购的，因此其利润结构容易受到外汇波动的影响。目前我们通过外汇期货合约进行了对冲，但这不过是应急之举。从长远来看，我们认为中国事业的销售额应会扩大到

快速执行投资，确保抓住成长型投资机遇

到目前为止，国内医疗用汉方事业的年增长率为2%-3%，但我们现在正迈入一个新的增长阶段。在2022-2024年度的第一个中期经营计划中，我们计划年均增长率为5%，并以此为基础扩建生产设施。天津新工厂计划分三期建设，最终将日本国内的汉方浸膏粉末产能提高30%以上。包括制粒和包装等工序的扩建在内，投资规模将在第一个中期经营计划的三年内有所增加，我们将快速落实，以确保抓住成长型投资机会。

同时，作为长期经营愿景，我们将努力使中国事业的销售额增长到与国内业务相同的规模，力争实现

与国内业务相当的水平，这也有助于我们规避业务结构的风险。在2023年4月的国家医保价格调整中，对因原材料成本大幅上涨而变为亏本的处方进行了“成本核算赤字处方的重新定价”，并对我们的40个处方的药价进行了医保价格调整，从而使129个处方的平均调整率提高了2.3%。

海外销售比例超过50%的目标。我们在生药平台的目标是作为引领行业发展的生药和饮片企业，实现中国市场的占有率第一，并强化“药食同源”的产品。在第一个中期经营计划中，我们预计实现30%以上的复合年均增长率，外销比例目标超过50%。在制剂平台方面，通过我们在质量、循证医学的构筑和生产技术方面的专长发展业务，并创立我们作为中成药企业的品牌价值。在第一个中期经营计划中，我们将以经典名方为主打，以期夯实基础。

向利益相关者正确传达津村集团的核心价值

中长期的课题是通过改善CCC*来强化现金流管理。为了应对这一挑战，我们着手正在建立一个系统，用以对整个集团的生药库存进行战略性管理，使储备保持在合理的水平上。这只是其中一个案例。

此外，通过人工智能、机器人技术的灵活应用，不仅在生产过程中提升了生产效率，还在生药的自动分拣等各个业务领域进行汉方价值链的改革。

现金分配方面，除了产生基本的经营性现金流外，公司还计划通过有息债务筹集资金。虽然为提高生产能力和建立系统而进行的成长型投资对于实现长期经营愿景至关重要，但取締役会还认识到，保持股东回报之间的良好平衡同样是未来业务发展阶段的所面临的课题，对此将会认真予以讨论。

此外我们也很惭愧的承认，目前公司股票的市净率不到1倍，没有完全实现投资者的期望。与此同时，我们将努力促进大家对之前具有不确定因素的日本国内药价和中国事业战略等问题，以及过往未能充分展示和传达的非财务价值等问题的理解。

我的职责是根据成长战略制定计划，为中长期提升公司价值绘制“道路”。我的另一个职责是通过积极公关活动，向我们的利益相关者正确传达企业的内在价值。我们将继续坚定地展示企业稳健的增长潜力。

* 现金转换周期。显示从支付应付账款到收回应收账款所需天数的财务指标

1

通过向每位医师提供量身定制的汉方解决方案，不断扩大汉方市场

战略概述

作为国内医疗用汉方事业的重点，“战略课题(1)”的目标是实现患者在任何一家医疗机构和科室都能接受量身定制的汉方治疗的医疗环境。作为第一个中期经营计划的第一阶段，我们努力通过为每位医师提供量身定制的汉方治疗方案，从而不断扩大汉方市场。目前，我们已开始构建一个以“诊疗领域基本处方*”为中心的津村所独有的系统，通过最适合的渠道提供关于安全性、有效性和品质的产品相关信息。最终我们期望医师能够根据不同病患的症状，使用不同的汉方制剂。

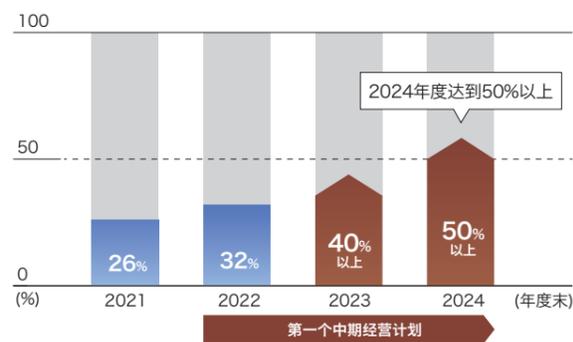
首先，在2024年度结束时，我们希望可以灵活使用10种以上汉方处方的医师将占所有临床医师的50%以上。2031年度，使开出所有的诊疗领域基本处方的医师可以超过50%，从而建立汉方治疗的标准。

为了实现这些目标，我们将“老年人相关领域”、“癌症(辅助疗法)”和“女性相关领域”列为重点，通过育药处方和Growing处方以及医疗领域基本处方为重点，

* 在各治疗领域中，针对患者较多的疾病和症状，我们设定了独到的适用处方(含适应症)

让我们提供的相关信息的数量与质量获得飞跃提升。此外我们还通过外部医疗信息平台 and “津村医疗网站”，利用数字技术进行“线上推广”。根据讲演会等活动的参加情况和内容的浏览数据，分析医师所需要的信息，随后通过包括医疗信息提供者(MR)活动在内的混合型营销，提供更加优化的信息。

可以开10种以上汉方制剂的医师比例



重点3领域和育药处方 Growing处方

育药处方 Growing处方

<p>老年人相关领域</p> <p>衰弱引起的各种症状</p> <ul style="list-style-type: none"> G 人参养荣汤 G 加味归脾汤 G 补中益气汤 育 牛车肾气丸 + 相关处方 <p>精神和神经疾病</p> <ul style="list-style-type: none"> 育 抑肝散 + 相关处方 <p>循环系统疾病的外围症状</p> <ul style="list-style-type: none"> G 五苓散 + 相关处方 <p>消化系统疾病</p> <ul style="list-style-type: none"> 育 大建中汤 育 六君子汤 + 相关处方 	<p>癌症领域 (支持疗法)</p> <p>减轻副作用等</p> <ul style="list-style-type: none"> 育 六君子汤 育 半夏泻心汤 育 牛车肾气丸 G 加味归脾汤 G 补中益气汤 + 相关处方 	<p>女性相关领域</p> <p>妇科疾病</p> <ul style="list-style-type: none"> G 加味逍遥散 G 加味归脾汤 + 相关处方 <p>其他</p> <ul style="list-style-type: none"> 育 大建中汤 G 五苓散 + 相关处方
--	---	---

育药处方

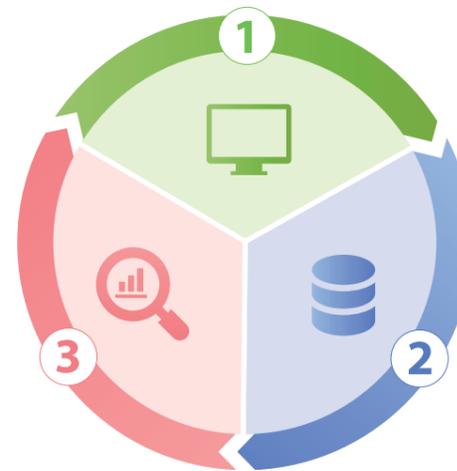
聚焦在医疗需要较高的领域，对西药治疗难以奏效，而医疗用汉方制剂却能发挥奇效的疾病，确立循证医学(科学根据)的处方

Growing处方

作5个育药处方的后续重点处方，力争通过治疗满意度及药物贡献率较低的领域积累循证依据(安全性和有效性的数据等)，以载入到诊疗指南为目标的处方

线上推广的总体情况

根据医师和医疗信息提供者(MR)提供的数据，提升医疗信息提供者(MR)的活动的量与质，以实现为每位医师提供量身定制的最佳客户体验。



1 Digitalization 客户接点和业务数字化

- 使用医疗信息平台
- 改进充实津村医疗网站
- 使用电子邮件进行市场营销
- 增强与客户联系的工具

2 Centralization 数据的集中管理和可视化

- 集中管理客户信息
- 以客户为中心的数据协作
- 数据的“可视化”

3 Data-driven 通过数据分析改变行为

- 通过数据库分析获取客户的潜在需求
- 提出战略和医疗信息提供者(MR)的活动建议

线上推广

在顾及医疗信息提供者(MR)独立性的前提下，建立分析基础方案，促进其行为改变

石桥 茂
医药销售本部
医药市场营销部
数字信息推广科科长



自2021年以来，津村一直积极通过在自媒体上发布视频内容或举办线上讲演会，对线上推广手段进行不断充实。回想第一次在全国的营业所将线下讲演会改为线上讲演会时，因经验不足，只能一边调整运营体制一边知难而上，虽然在现场造成了一些混乱，但我坚信，我们必定能做到更好。医疗信息提供者(MR)在线下讲演会所获得的丰富经验，一定可以在线上推广中得到更好的运用。实际上，随着我们对网络越来越熟悉，无数精彩的想法被一一付诸实践。比如我们举办的全新的互动讲座“汉方在线沙龙”就深受与会者的好评。因此，2022年度参加我们讲演会的人数比2019年度增长了约四倍。

从过去只有几十人参加的线下讲座，扩大到如今线上数万人共同参与，这使我们获得莫大的信心与鼓舞。通过为所有医疗科室的医师提供

汉方医药的相关信息，也让我们切实感受到“根据病患的不同症状使用不同汉方制剂”这一目标得以实现的可能性。

目前，我们正在根据线上讲座和活动的参与情况以及网页浏览数据，对每位医师搜索的信息进行分析，并利用分析结果，以促进并改变医疗信息提供者(MR)的工作方式。为保护医疗信息顾问(MR)的独立性，分析结果将作为建议提出供其参考，从而实现线上线下的混合式营销。此外我们每周都与相关部门和外部合作伙伴举行会议，不断改进战略的具体内容，以期实现预期目标。我们将为实现客户体验价值最大化，让数字化融入组织文化和思维模式而继续努力。

2

利用KAMPOmics 构建汉方循证并推动未病的科学化

战略概述

在研究活动中，津村注重积累药品的有效性与安全性的证据，着力扩大载入诊疗指南中汉方的数量并提高其推荐等级，以提升汉方药产品成为标准治疗手段的机会。作为个性化医疗计划的一部分，我们使用“KAMPOmics”（见下文）开展应答标记研究，并辅以DX解决方案，研发人工智能汉方诊断辅助系统。

在汉方诊断辅助系统开发中，为构建以汉方“证*1”为科学依据的系统，我们使用人工智能和机器深度学习，从而实现汉方诊断（四诊*2）的客观化，提升自动问诊的准确性，并为试运行做好准备。

在“未病三防”—治未病（未病先防）、抑制重症化（既病防变）、抑制复发（瘥后防复）中，我们希望通过

研究基于科学循证的定义、诊断方法、测量方法和参考基准值，建立与每个人的人生阶段、症状、遗传体质和生活环境相匹配的应对方法。具体而言，我们围绕虚弱、癌症领域的辅助疗法以及经前期综合征（PMS）等与女性相关的重点领域，积极推动汉方药的药理机制的阐明、相互作用和临床研究。与此同时，我们正在尝试建立可以检测未病状态的生物标记物，探求如何通过汉方药对未病的状态加以改善，以创造出新的价值。

*1 表示患者自身的状况（体质、体力、抵抗力、症状表现等方面的个体差异）
*2 汉方医学所采用的四诊法，即“望诊”、“听诊”、“问诊”和“切诊”，对“证”开处方

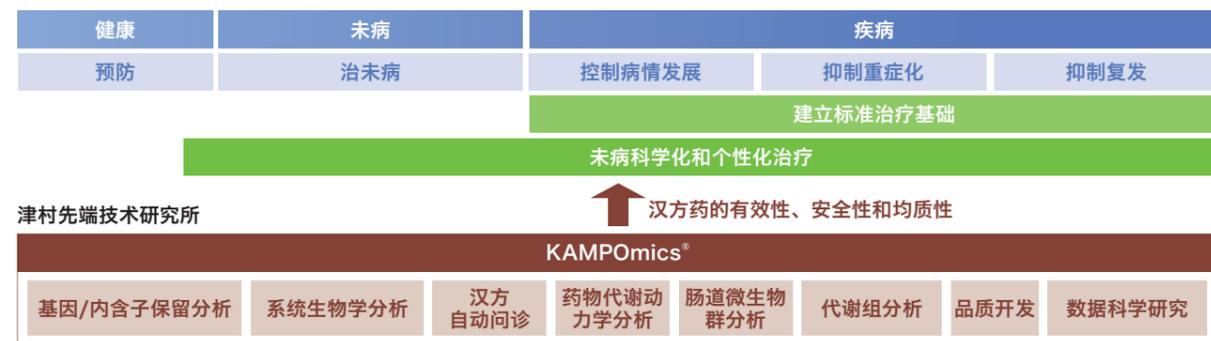
由津村先端技术研究所推出的“KAMPOmics®”

“KAMPOmics®”是津村独有的研究体系，其目的是将津村优势所在的先端技术领域（代谢物组学*3、基因、肠道细菌、系统生物学*4等）的研究组合起来，促进对日本传统医学的汉方医学，及含有多种成分的复杂的汉方药进行全面了解。

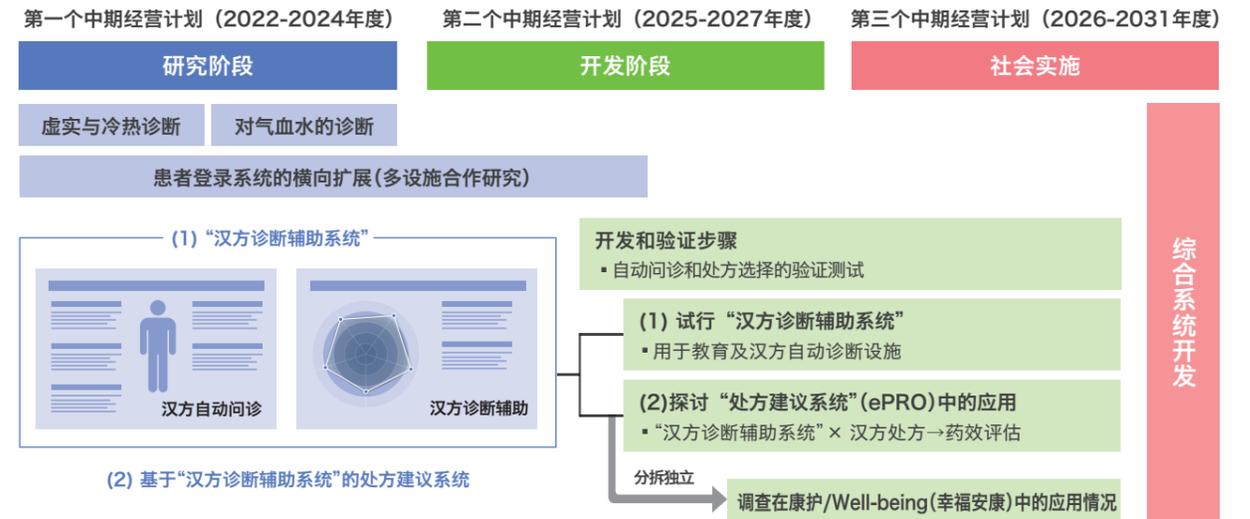
基于这一体系，“津村先端技术研究所”负责建立科学循证医学，同时促进临床研究，以证明汉方药的

有效性和安全性。作为引领我们研发工作的研究机构，它整合了最前沿的技术，专注于“提出新的治疗手段”和“挑战未病领域”。

*3 利用质谱技术（MS）对生物体内代谢物和汉方药成分进行综合分析和解析的研究领域
*4 重点研究基因、蛋白质、代谢物和其他生物因素如何相互作用，全面阐明生物功能的研究领域



汉方治疗的个性化



科学循证

旨在创造一个使任何人都能接受最佳汉方治疗的环境

西明纪

汉方研究开发本部
津村先端技术研究所 所长



汉方药是源自天然产物的多成分系制剂，长久以来被认为难以通过科学证明其疗效。为解决这一课题，我们长久以来不断推动临床和基础研究，时至今日，我们通过KAMPOmics®的体系，构建了汉方有效性和安全性的临床研究与科学循证基础。2022年度，Elsevier出版的学术期刊《基因》发表了一篇关于KAMPOmics®的综合评述文章。通过阐明特征成分在体内的药代动力学和临床效应的一些特点，我们希望获得对汉方药的本质认识。

今后，除了循证医学的阐明和研究之外，我们还将重点关注于“为每位患者建立最佳的汉方治疗（个性化医疗）”，以及利用代谢物组学、系统生物学和基因分析等先进技术实现“未病科学化”。对于个性化医疗，我们认为重要的是必须确定汉方药疗效显著的患者的共同特征。此外，能够科学、客观地掌握被汉方医视为“大师之领域”的“证”

的诊断也是不可或缺的。为此，我们正在开发自动问诊系统等技术，以期实现汉方医学与现代医学相结合的个性化医疗。同时，在“未病的科学化”方面，我们正在开展生物标记物的研究，通过系统地了解从未病到患病的身体变化状况，客观地确定汉方药在治未病、抑制重症化、抑制复发方面的效果指标。

仅靠我们，很难独力推动个性化医疗和未病的科学化在社会层面上的实际应用。我们将与有着共同目标的研究机构和企业合作，共同推动数据驱动型研发的进展。我们的作用是创造一个良性循环，将研究获得的循证与社会价值联系起来。继续深入探究生命的本质，保持对社会问题的真诚态度，为实现人人都能获得最佳汉方治疗的社会之目标而努力。

3

在中国扩大生药和饮片的销售额并参与中成药事业

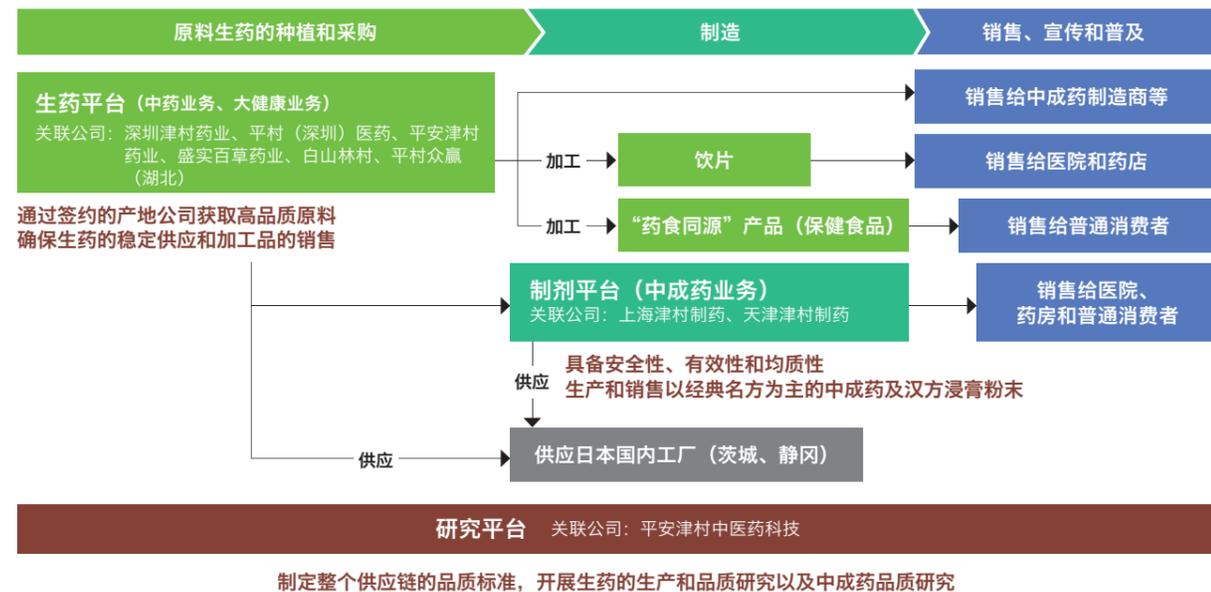
战略概述

中国事业的目的是将津村集团在原料生药的种植与汉方制剂的生产中积累的品质、技术和经验，与中国平安保险集团拥有的客户基础、医疗网络平台进行有机结合，促进中药行业的发展，力求为中国人民的健康做出贡献。

在长期经营愿景的每一个阶段，我们都坚持对中

国事业进行投资并夯实基础，以期成为中药产业发展的领先企业，使中国事业的销售额在合并销售额中的占比超过50%。涵盖养生、预防和未病领域的大健康业务，以及治疗和未病领域的中药及中成药事业，将在生药、制剂和科研三个平台上同时发力。

中国事业的三大平台



各个平台的里程碑 以海外销售收入比例超过50%为目标, 成为引领中药行业发展的中药企业

	第1期中期经营计划 2022-24年度	第2期中期经营计划 2025-27年度	第3期中期经营计划 2028-31年度	
制剂平台	参与中成药事业 并购中成药企业 申请经典名方	中成药业务的基础建设 外部销售比例超过50%	作为中成药企业 确立品牌 行业前十名	销售收入预期 70亿元以上
生药平台	扩大生药、饮片、“药食同源”产品的销售收入 外部销售比例超过50%	生药、饮片、“药食同源”确立产品的品牌 扩大公立医院销路(包括并购)	成为引领行业发展的 生药和饮片企业 中国市占率第一	销售收入预期 30亿元以上
研究平台	成立中药研究中心	扩充中药研究中心功能	构建中成药循证医学	

中国事业的目标

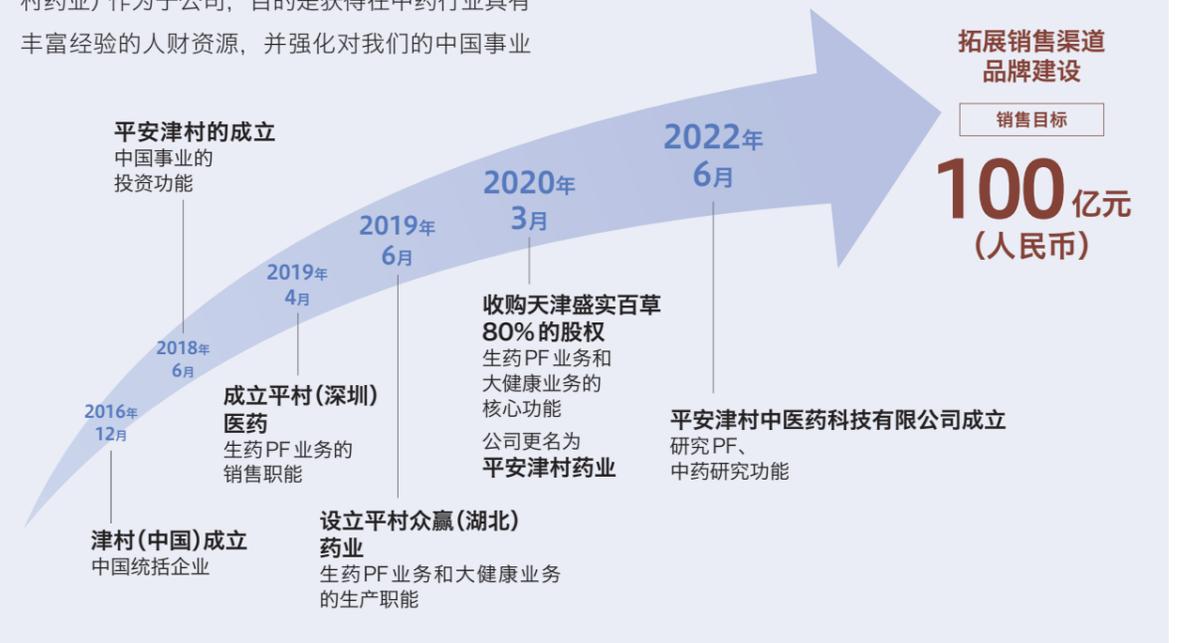


建立中国事业基础的转型

津村于2017年正式启动中国事业。当年与中国平安保险集团达成资本业务合作，次年成立平安津村，作为中国事业的投资职能部门。2019年，作为生药平台的销售职能部门的平村(深圳)医药成立。

在2020年又收购了天津盛实百草(现平安津村药业)作为子公司，目的是获得在中药行业具有丰富经验的人财资源，并强化对我们的中国事业

至关重要的原料生药供应体系。就此，正式开始了原料生药、饮片和“药食同源”产品(健康食品)在中国的销售。随后，通过成立平安津村中医药科技有限公司，建立了研究平台，努力夯实中国事业的基础。



→有关“饮片”等术语的更多信息, 请参阅第74页“汉方药和中药概述”

生药平台

生药平台负责日本和中国事业中使用的原料生药的种植、采购、分拣、加工和储存，以及中国的原料生药、饮片和“药食同源”产品的生产和销售。我们在中国各地拥有原料生药自社管理农场，并与当地公司合作，按照津村GACP的规范进行种植、加工，得以培育和采购优质生药。

除了在国内业务中将原料生药作为汉方制剂的原料出口外，公司还将其供应给制剂平台，并利用其卓越的品质优势，开发中成药生产商等外部销售渠道。此外，我们还努力拓展将原料生药加工成为附加增值高的饮片以扩大在医院和网上的销路。而在加工服务方面则为均质性和携带性兼顾的“一人一方”的普及做出贡献。

对于利用生药的“药食同源”产品，我们将通过利用个人社交媒体、电子商务和现场商务，构筑新的销售渠道，以树立品牌优势。今后，我们还计划通过与各国的当地公司建立业务联盟，扩大在东南亚市场的销售渠道。从长远来看，我们的目标是通过高品质的生药、

饮片和“药食同源”产品的销售与品牌建设，引领行业发展，成长为国际型领先企业。

在第一个中期经营计划中，公司将通过以下举措力争实现销售复合年平均增长率达到30%。

- 扩大优质生药、饮片和“药食同源”产品的供应品种，提高品牌渗透力。
- 在原料生药方面，增加在品质、数量和价格方面具有优势的产品数量。
- 在饮片方面，以重点产品为中心，不断扩大公立医院和网上销售渠道。
- 在“药食同源”产品方面，使用具有竞争优势的生药，开发出符合养生和预防需求的高附加值产品。



原料生药



饮片



“药食同源”产品



研究平台

研究平台的职能是将我们在国内业务中积累的品质管控技术、循证医学和其他经验，应用到我们的中国事业中。它负责制定生药从种子到成品整个供应链的品质标准，并承担研究生药和中成药品质的职能。

将来通过解决生药和制剂的品质标准化的问题，使我们成为中药行业的领军企业，在扩大生药和制剂平

台的销售的同时，打造品牌，提高知名度。目前，我们正在建立一个小型研究基地，并与拥有优秀人财、技术经验和研究设施的外部合作伙伴携手开展研究。

制剂平台

制剂平台负责从生药平台采购原料生药，并生产和销售中成药。它以中成药的“经典名方”为主打，旨在通过生产和销售具有安全性、均质性、有效性的制剂，为中国人民的健康和医疗做出贡献。经典名方作为中成药的一种，是源于中国古代医学经典的处方。近年来，中国政府将经典名方定位为中药产业发展的重要内容，并出台了各种优惠政策。在日本汉方制剂中相类似的产品也有很多。在这样的外部环境下，津村将利用自身从生药栽培到生产制造的丰富经验，通过优质且以循证医学证明其功效的产品，将经典名方带入新阶段，为产品的普及做出贡献。

2023年5月，为了进军中成药事业，津村集团旗下的平安津村收购了陕西紫光辰济药业有限公司（以下简称“紫光辰济”）100%的股权。然而，津村集团随后接到陕西省宝鸡市政府通知，称市政府相关部门对国家政策和相关法律法规的理解存在分歧，经与市政府相

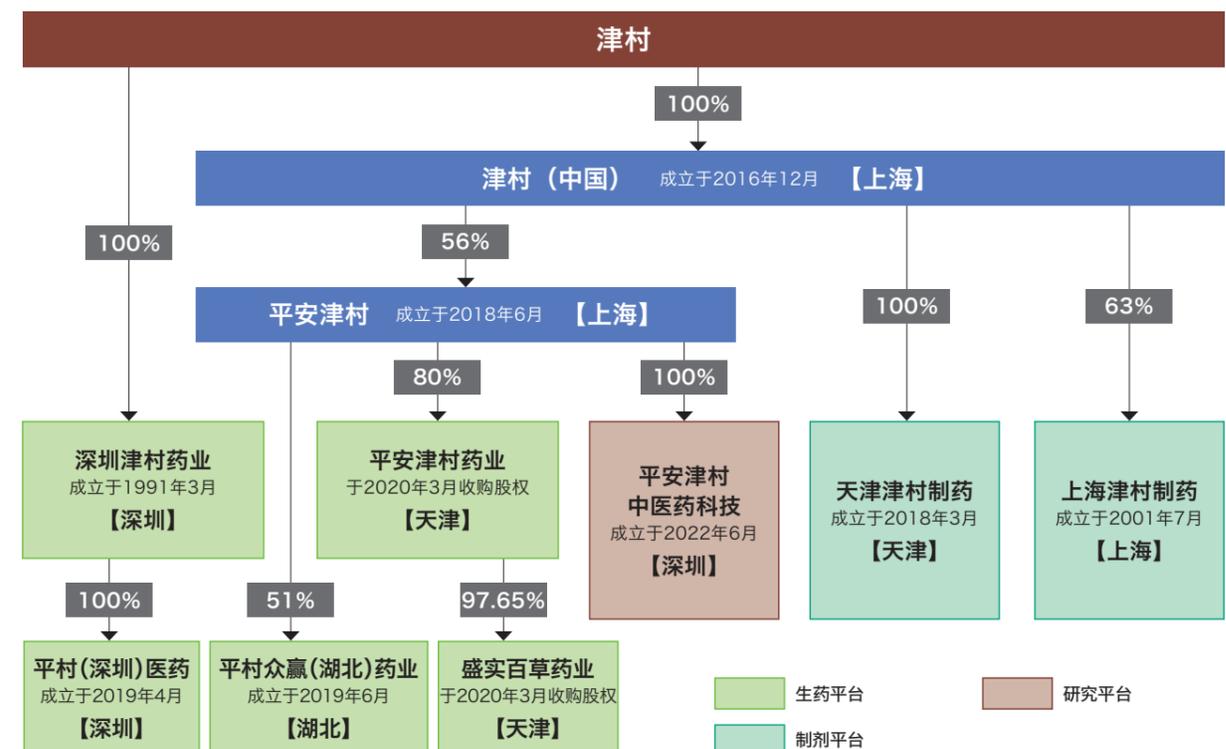
关部门沟通，在充分理解和尊重市政府意见的基础上，公司于2023年7月转让了持有的紫光辰济的股权。

同时，我们也在寻求并购以外方式开发面向中国市场的产品。例如，国家推动古代经典名方制剂的简化注册审批，生产符合国家规定条件的来源于古代经典名方的中药复方制剂，在申请药品审批时，可以仅提供非临床安全性资料。

尽管转让了紫光辰济的股权，但对制剂平台的政策没有改变，我们将尽早为推动中成药事业奠定基础。

从长远来看，我们的目标是成为一家重点发展经典名方的，值得信赖的中成药销售企业。

中国主要企业间的资本关系图



4

推动旨在改革汉方价值链的IT基础 重建和生药挑选、在生产工艺中运 用AI和机器人

战略概述

我们着手优化生产工序，升级智能工厂，对从国内外的生药种植到销售的汉方价值链进行改革。

在中期经营计划的第一阶段，各工厂将利用先进技术促进各工序自动化并进行数据收集，通过可视化、节省劳动力及减少工作量，计划在最后的2024年度，使劳动生产率同比2021年度提高20%，进而实现“2031年度长期经营愿景”中所设定的劳动生产率同比2021年度提高一倍的目标。

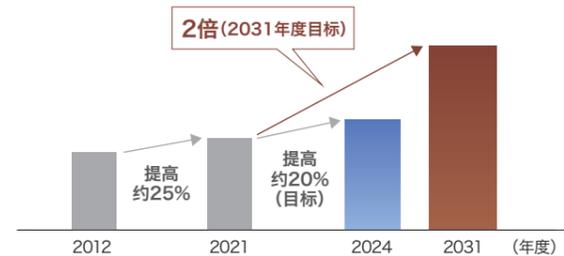
具体而言，我们将在各工厂采用新研发的各项自动化与省力化技术，还将在因工作复杂而难以实现自动化的检查工序等方面推进新科技的应用。此外，我们希望通过数字映射等新技术，构建新的生产系统，实现数据的收集和可视化。

在种植和采购方面，我们将在各基地引进我们开发的搭载人工智能的自动生药分拣机，并努力扩大其品种的识别范围。通过积极在整个汉方价值链中完善集团的IT基础设施，确保从销售计划到生药种植与采购

计划的无缝链接，从而实现优化生药库存的目标。

第一个中期经营计划被定位为确保生产能力的阶段，以支持汉方市场不同以往的迅猛成长，并进行前期投资以提高劳动生产率。为此，在第一个中期经营计划的三年内，准备对日本国内工厂（茨城和静冈）和海外工厂（中国的天津和上海）投资约1,000亿日元。

工厂的劳动生产率的变化



从提高设备投资效益转型为智能工厂



自动化和节省人力方面的沿革

流程	功能	开发 引进 生产 (年度)					
		1995-2000	2001-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020	2020-至今
分拣和加工	生药挑选						
切制、称重和调配	取生药						
干燥	提取物收集						
制粒	原料卸料 容器运输						
	配方进料 容器转移 容器清洗						
包装和标签	打包 装箱 托盘盘重						
	仓库卸货						
品质检测	测试						

人工智能的应用

搭载人工智能的生药自动分拣机正逐步在日本和中国的基地投入使用

田平 泰三
生产本部 生产技术中心
技术开发部 部长



在汉方价值链中，汉方制剂在送达到患者前，涉及大量人工介入的环节。迄今为止，技术开发部已研发出一些设备，使工厂中装箱和重物搬运等耗费体力和繁杂的工序实现了自动化，逐步提高了劳动生产率。

但在汉方价值链的上游工序中，因为原料生药的分拣所涉及的植物根茎，其大小、形状和质量并不均匀。所以很难实现自动化，只能依靠人工目视挑选。我们勇于接受这一挑战，从2018年就开始研发配备人工智能的自动分拣机。第一台机器于2022年安装在石冈中心，目前正在对一个形状复杂的物品进行一系列的试运行、调整和评估。今后，我们将逐步扩大到生药，将此技术逐步导入到夕张津村、深圳津村药业和盛实百草药业。在降低运营成本的同时，还可以使各基地负责目视挑选的人员能转移到更有生产力的岗位上。

目前的任务是创建一个系统，通过收集大量

有效的图像数据，为人工智能的“教科书”积累素材。为此，我们正在努力通过引入一个可以自动执行添加注释*的系统来缩短学习时间。

借助于长久以来在开发工作中所积累的丰富经验，通过探讨构筑一种机制，期望上游工序中的生药初级加工和最终产品的目视检查能够实现自动化。虽然技术壁垒很高，但我们计划在三年内完成开发。

技术开发部的愿景是“运用新技术创造汉方的未来”。我们希望通过开发自有技术，在未来能够持续不断的提供高品质的汉方药，从而为减少环境影响、节省人力和均质化做出贡献。也期望通过全新的生产技术，为实现全世界任何人都能随时随地获取汉方药，过上充满活力的生活做出贡献。

*努力为每项数据添加相关信息作为“注释”，以便人工智能进行训练

5

推动利用组织资本和人力资本创造价值和工作价值改革

战略概述

津村集团为了建立能够产生更高附加值的新业务模式，制定了长期的经营愿景。我们通过不断培养大批今后业务展开所不可或缺的人财，以创造有助于事业宗旨和基本理念的价值。

这一愿景的主要施策之一是“PAD:充分开发潜能”(Potential Abilities Development)。在全世界也无先例可循的汉方和中药事业中，我们开拓全新道路，通过积极招募和培养极具潜力的人财，力求打造一个组织。并为了更好的激发员工的潜力，积极营造一种以目标和价值为向心力的重视对话的文化氛围。

此外，我们还将“汉方药式的组织”的概念作为理想的组织形象。汉方药原料的每一味生药都含有多种药性成分。它们本身已经具有足够的个性和药理作用，但通过与其他生药组合，就可以获得全新的药理作用。“汉方药式组织”就是把生药与汉方药之间的这种关系，应用到公司组织中，我们认为每个个性不同且能力各异的“人财”通过各司其职，努力工作，形成协同效应，

就能够共同实现整个“部门”的目标。此外分别具备独立职能的“部门”通过协调合作，创造价值，就可以不断为事业宗旨和基本理念做出贡献，并将会为“企业”带来巨大的成果。换言之，我们将生药比作“人”和“部门”，把汉方药比作“部门”和“企业”，大家共同构成一个和谐的组织，这就是津村集团理想的组织形象。

为了实现这样的“汉方药式组织”，我们正在制订并逐步实施能够从全球视角开辟新道路的管理人财和能够利用专业领域引领创新的人财培养计划。与此同时，我们也积极推动创新所必需的“多样性和包容性”。通过积极招聘具有不同视角和价值观(包括性别、年龄和跨文化经验)的人财，激发他们的潜能，我们正在努力促进整个组织的发展，提高企业价值。

如上所述，集团将组织和人力资源视为可持续发展的源泉，从长远角度出发，以成为汉方药式组织为目标，进一步着力培养引领组织发展的人财。

组织

- 理念渗透场外会议
- 培训
- 团队建设
- 1对1
- 理念渗透调查
- 全公司表彰 等

理想的人财形象
理想的组织形象
理想的企业文化

人财

- 继任规划
- 人财管理
- 基础经营课程
- 人力资源育成研讨会
- 高级课程 基本课程
- 基础技能学习支援
- 支持外语学习支援 等

经营型人财的培训

津村学院是作为公司内部成立的人财培训机构，津村学院的院长是加藤社长。津村学院有两大职能。

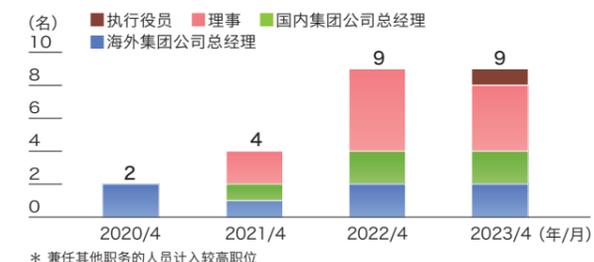
第一项职能是针对经营人财以及经营型人财候选人所举办的，由内部和外部的讲师负责企划与实施的“经营型人财的培训”系统计划。截至2022年底，已有52人完成了为期三年的基础经营课程，还有49人正在参加该课程，完成该计划的人员中有多人被任命执行董事和理事。

另一项职能是“企业文化的培养”，即在整个集团推广并渗透津村集团秉持的理念。我们正在努力营造对话文化和指导的技巧，以形成理念经营所需的文化氛围。

在2022年度，我们建立了“T-Next”制度，着力为今后以及未来培养经营人财，希望这些济济英才可

以引领推动实现我们的长期经营愿景。人力资源部负责选拔、发展规划、配置、评估和事务局职能，津村学院则主要负责培训，系统地培养经营人财。

完成和参加基础管理课程并被任命为管理职位的人数(累计)



津村学院

通过一系列理念渗透的活动，提升津村集团的企业价值

堀江 千惠子
津村学院办公室
企业文化创造组 组长



“没有组织的成长，就没有企业的成长。没有人的成长，就没有组织的成长。”津村在经营实践中一贯重视人财的成长，并于2019年成立了津村学院，着重于“经营人财的培养”和“企业文化的培养”。

在“经营人财的培养”的课程中，我们以“经营者需要的不是技能，而是人间力”为原点，开设了“英才培养/博雅教育”，通过接触各领域的跨学科知识，深化经营人财所需的文化，培养他们的思考和行动能力。

在“企业文化的培养”课程中，我们举办“理念渗透及指导会议”，让执行役員、理事、部门与科室的负责人，乃至每一位普通员工，不分组织和职位，都有机会通过“对话”思考和认识企业理念。通过这些活动，与会者加深了对“TSUMURA GROUP DNA Pyramid”的理解，它代表了津村集团所继

承的基本理念和精神，旨在通过为患者、客户和社会提供积极的改变(价值)来取得成果，从而形成良性循环。而指导在“TSUMURA GROUP DNA Pyramid”这部大引擎(机制)的运转中，起到了至关重要的润滑作用。从2020年度开始，我们将同时召开理念渗透会议和指导会议，以“目的和价值”为重点，通过两者的共同导向，力求发挥协同效应，同时还将确立津村集团所特有的“津村‘对话’理论”。

我们相信，继续开展以目标和价值观为向心力的“对话”活动，坚持理念的传递，激发潜能，必会长期提升集团的企业价值。

理想人财的培养、配置与获得

津村集团以“创造能够培养自我成长型人财的企业文化”的人财培养策略，从“人”、“组织”、“经营”的观点出发，为各层级提供相应的教育机会，坚持扶持员工为主体的职业发展。此外，通过导入人财管理系统，集中管理员工的基本信息、能力和所掌握的技能，在了解每个人的职业愿望的基础上，实现人力资源的战略性开发和人尽其才。

为了实现长期经营愿景，在明确和梳理各部门理想与现状之间的差距之后，以短期和长期两个角度制定战略性招聘计划。此外，我们还注重校园招聘与社会招聘的雇佣均衡，以解决集团“五个战略课题”和各部门现状所发现的问题。在确保多样性方面，我们将稳步推进“保持和维持50%的女性应届毕业生录用率”等量化目标。

人财开发政策

人员	组织	经营层
<p>我们为愿意自主学习和成长的人财提供切实的教育机会。</p> <p>明确企业所需的理想姿态与能力条件，建立并充实教育机会与主动学习的机制。</p> <ul style="list-style-type: none"> 提前培养负责理念经营的人财 将入职后的3年作为“津村人的基础建设”期并加强培养 在晋升前掌握更高级别所需的能力 加强培养全球化人财 支持自学成才 	<p>为培养希望自我成长的人财，以管理人员为中心进行培养思维的培养。</p> <p>将培养下属作为管理人员最重要的职责之一，通过业务鼓励下属，增强培养意识。</p> <ul style="list-style-type: none"> 增强培养下属的意识 建设指导文化 实施1对1的指导 共享培养计划（上司-本人-人事部） 	<p>建立一套不断培养多样化经营人财的体系。</p> <p>建立教育青年员工，巩固津村人的基础创建在各级别中培养下一代经营人财的机制。</p> <ul style="list-style-type: none"> 通过T-Next进行系统的培养 将各级别的课程设为三年，通过实践加以培养

提高员工的参与度

提高每位员工的参与度对于实现我们的愿景至关重要。为了提高员工自愿为组织做出贡献的积极性，我们致力于传递理念、发展技能、构建员工职业生涯成长的支援体系，并积极改进工作方法和健康管理环境。

员工可以通过以目标和价值观为中心的对话，积极主动地发挥自身潜能，从而营造出激发个人潜能的企业文化。从2017年度开始，我们持续召开了“理念渗透场外会议”，就理念体系的概念展开对话，并在2018年度启动了旨在培养指导文化的各种措施。此外，自2017年度起，我们通过对津村集团全体员工进行理念渗透调查，继续衡量理念的渗透程度，旨在通过基本理念的渗透，找出得以成为“有尊严的优秀企业”而亟需解决的问题。调查中的每个问题都以五分制回答，

2022年度调查中所有问题的平均值为4.06，高于上一年，其中自由评论中提及工作及其成果的内容急剧增加，读来让人意识到理念的体现与成果息息相关。

理念渗透调查的变化情况



信托型股份交付制度

自2023年度起，为员工引入了基于信托的股份交付系统（员工持股计划（ESOP）信托）。该制度的目的是将津村股份的交付与“可持续发展愿景”和“长期经营愿景2031”等目标实现的完成进度挂钩，从而每位员工增强对实现事业宗旨与两个新愿景的意识，培养他们为企业做出重大贡献的意愿，从而积极发挥自身的潜力。

职业挑战（内部招聘制度）

从2022年度开始，我们引入了一项制度，为员工提供机会，让他们可以自由选择自己想做的工作和想去的部门，以迎接新的职业挑战。其目的是帮助愿意自主学习和成长的员工提升工作价值，激发潜能，支持新的职业形成，增强组织力量。

“数字化专业知识培训”的深化教育

为了更好的推动公司内部的数字化转型（DX）以促进生产力的提高，公司于2023年度启动了“深化教育”计划，使所有员工可以进一步掌握数字化的专业知识。

关于健康经营

作为一家以“呵护健康，相伴一生”为事业宗旨的企业，我们致力于健康经营，旨在为人们的健康和社会的“Well-being”（幸福安康）做出贡献。我们将健康保障视为促进女性活跃的先决基础，全体2022年度起承担所有女性员工的妇科检查费用。今后，我们将继续营造员工自主保健的企业文化。

人财的培养

**我们招贤纳士，
吸收具有不同能力和价值观的人财，
并激发他们的潜能。**

坂本 佐知子
人事部
人财培养中心主任

“人财培养中心”的使命是确保企业拥有多样化的人财，并最大限度地利用津村集团的组织资本与人力资本，培养出引领经营战略和汉方药式组织的人财。秉持这一使命，我们构筑了相关体制，以确保能够不断培养大批引领津村集团的多样化经营人财。

我们还实施了一项计划以激发员工的潜能，通过设定工作所需的三要素和24项能力，明确了KPI的目标值，让年轻员工在入职后的三年内获得系统性的培养。2019年，为了践行集团“创造能够培养自我成长型人财的企业文化”的人财政策，我们制定了各课程、各等级的培训计划，明确提出理想状态和能力要求，促进员工的自主学习意识。在晋升员工的教育方面，我们改变了晋升后统一培训的方式，而是让员工在晋升前对自己的能力进行总结，通过自主启发、培训、在线学习和视频等实践学习方式，

获得更高级别所需的能力。我们还认识到有必要在今后建立一个尽早使员工快速获取专业知识的系统，作为他们的自主职业的支持。

此外，由于新冠疫情和工作方式的变化，使得集团员工之间的互动和对话有所减少。因此，我们在2020年12月建立了名为“津村人财培养知识咖啡馆”的在线沙龙，作为跨部门、跨年龄员工之间进行休闲交流的场所。沙龙最初源于人事部的企划项目，但现在已成为员工可以相互学习、交流的场所，内容涉及部门研究、汉方、生药、MBA、DX等广泛主题。我们希望在不久的将来，能从这个沙龙孕育出新的创新。

为了实现“TSUMURA VISION 'Cho-WA' 2031”，人财育成中心将继续支持具有不同能力、经验和价值观的人财的招聘和潜能开发。



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

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-CEO (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 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 任本公司监察室 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*

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 委员的 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

企业经营	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, 能够提出解决方案的人	IT信息技术	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
全球	具有在海外经营的经验, 并具有全球经营的知识的人	财务会计	具有财务会计的知识和经验的人, 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
营业与市场营销	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	法务风险管理	具有风险管理经验, 并具有法务和风险方面的知识和经验的人, 或者具有律师资格的人
SDGs与ESG	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	人财管理	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

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

企业治理的基本方针

基本理念

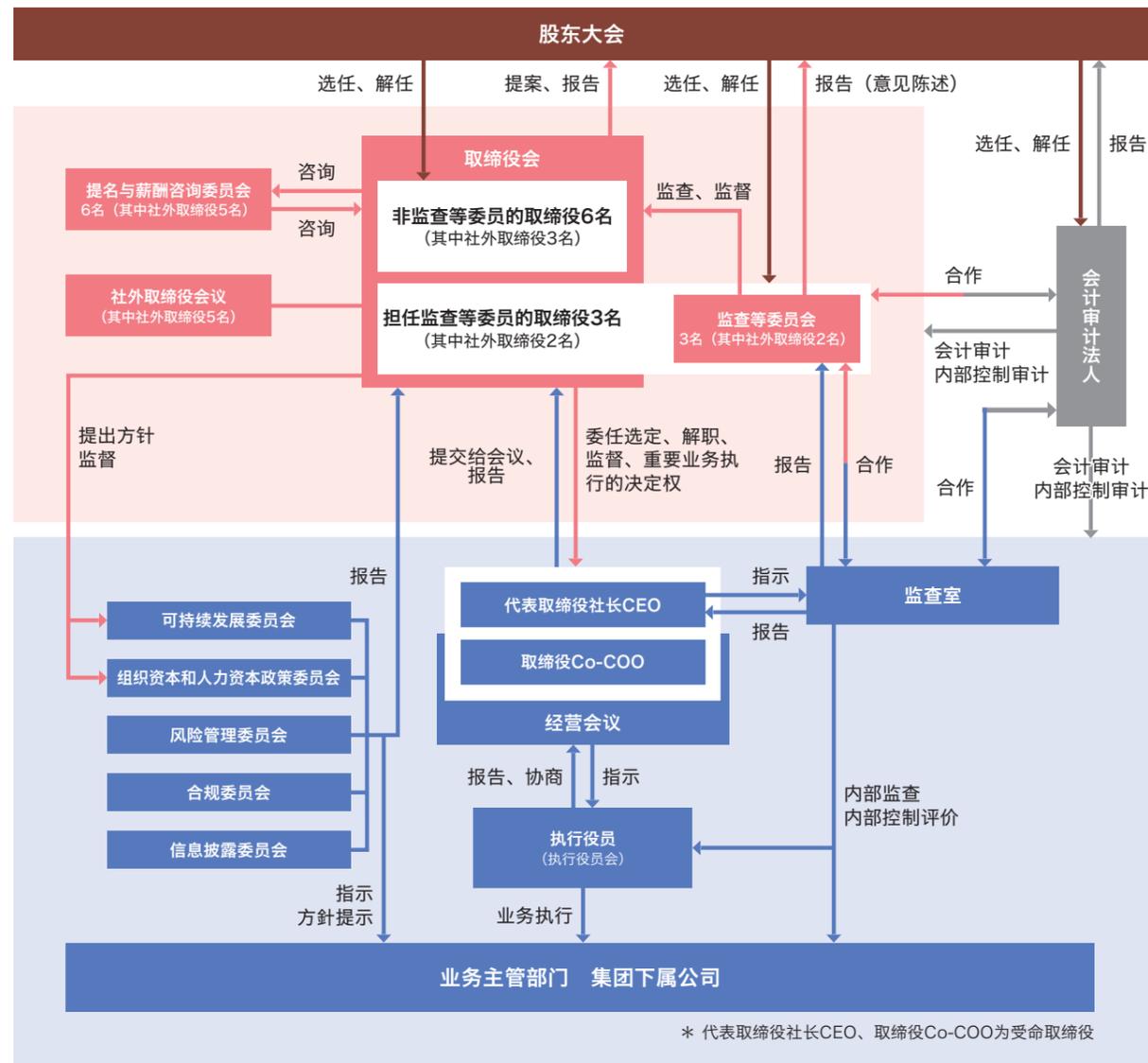
津村集团树立了业务开展时需秉持的原理、原则和理法—企业精神“顺天应人”，以及事业发展的终极目标—事业宗旨“相伴一生，呵护健康”。按照“将自然与健康科学化”的经营理念与“融合汉方医学和西洋医学，为实现世界上独一无二的最佳医疗体系做贡献”的基本理念砥砺前行。我们的基本方针是努力加强企业治理，以谋求持续发展和提高中长期企业价值，确保经营的健全性、透明性和公正性，并迅速果敢地进行决策。

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
 - 编写审计监查报告
 - 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

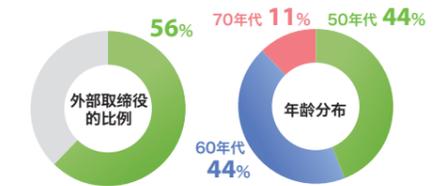
* 2023年6月29日股东大会结束后卸任

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

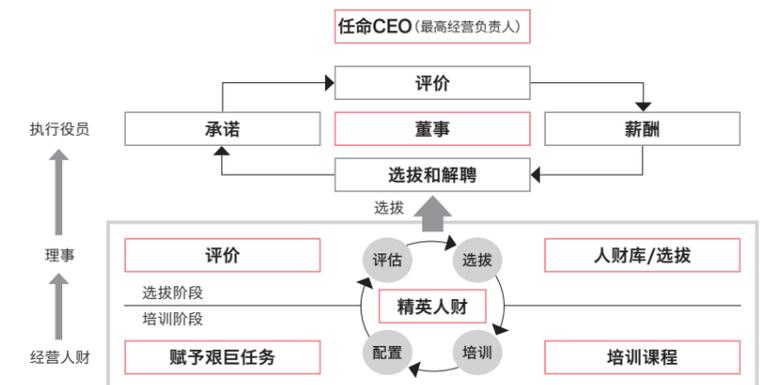
缔役的知识做出决定，从而建立了高效的治理体系。今后我们将继续努力加强公司治理，以实现持续增长。



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，我们将继续在外部的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 ^{*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

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，并向取缔役会报告。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）、内部取缔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。其结果将向取缔役会、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缔役会、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缔役会会议，同时，专职监查等委员也会出席经营委员会、执行取缔役会、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，对企业及下属企业和的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缔役社长CEO及其他内部取缔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员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。

汉方药（汉方医学）

汉方医学和汉方药的特点

大约在5-6世纪，医学从中国传入日本，从室町时代延续到江户时代后，开始独立发展，最终形成汉方医学。它反映了日本国内的气候和环境以及日本人的体质与生活方式，并不断发展演变，如今已在前人积累的治疗经验基础上被确立为“日本传统医学”。

它的最大特点是将身心视为一体，以实现全身“和谐”为目标的系统化全面医疗。在汉方诊察中，将重点放在每位病患的个人病情（主诉）与体质上，并根据其结果确定药物配方和服用方法。在医学发达的今天，仍存在一些即使通过检查也无法发现异常的“不适”或西方医学也难以治疗的“不明原因的不适”的情况，而汉方医学通常在此类治疗中表现出色。

汉方医学所使用的汉方药，通常是将自然界中的植物、动物和矿物中的几种生药配伍而成。因此，一味药中含有多种成分，可对多种症状具有疗效。这些以汉方医学为基

若想了解更多有关汉方的信息，请参阅右侧网站 <https://www.tsumura.co.jp/chinese/kampo/index.html>

础的处方不仅具有疗效，而且还有相应的细致规定，是官方所认定的医药品。

目前，医疗机构开具的大部分汉方药都是医保范围内的“医疗用汉方制剂”，共有148个处方获得了厚生劳动省批准。此外，超过80%*的医生在日常诊疗中使用汉方药。举例来说，有许多病例报道，癌症病人通过并用西药与汉方药后，减少了副作用和疼痛，提高了治疗完成率。

*资料来源：日本汉方药制剂协会 2011年汉方药处方实际情况调查

日本批准的汉方制剂

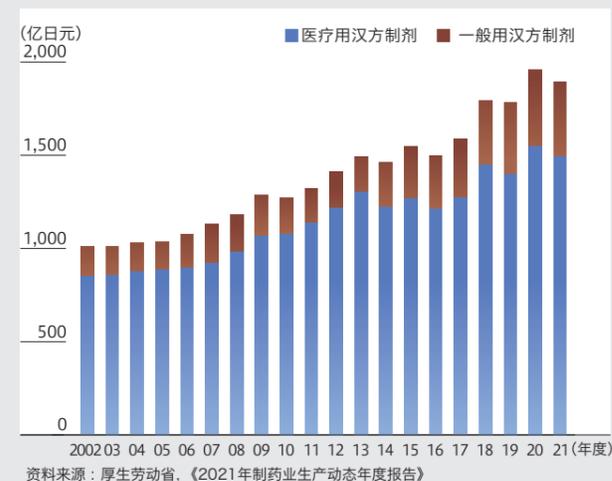
医疗用汉方制剂：148个处方（适用于保险）中，津村销售129个处方
一般用汉方制剂：294个处方中，津村销售46个处方

汉方药市场的发展趋势

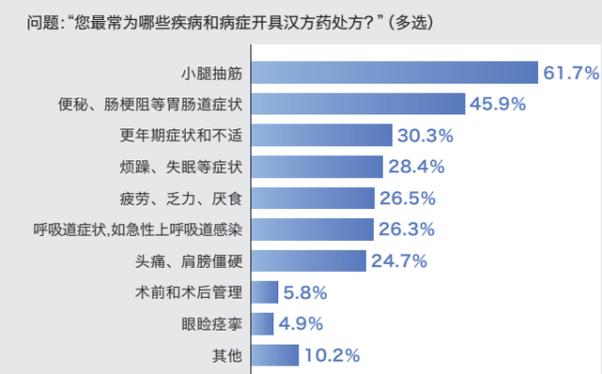
左下图显示的是日本汉方制剂的产值。它表明，在过去20年中，汉方药市场规模扩大了约1.9倍。请注意，汉方制剂在整个医药市场中所占的份额约为2.1%（2021年度，按产值计算）。

另一方面，右下图显示了 M3公司在其门户网站上进行的，以会员医师为对象，就“经常开具汉方药方的疾病和病症”所进行的统计调查的结果。

汉方制剂的产值变化情况



经常开具汉方药方的疾病和病症



中药 (中医学)

中医的起源与发展

中医学 (中国传统医学) 据说起源于公元前1300多年前, 夏朝之后的中国第二古老的王朝商朝。后来, 在汉代随着阐述基础医学和临床医学的《黄帝内经》, 药学专著《神农本草经》以及医学专著《伤寒论》的中医三大经典的确立, 奠定了其基础。如今, 中国正在全国范围内推动中药发展, 制定了中医学教育大纲, 建立了中医药研究基地。

在中国, 西医执照和中医执照是分开的。西医有医学院, 中医有中医学院, 学生毕业后经过实习, 进而参加医师资格考试, 合格后取得各自的医师资格。西医不仅可以开西药 (新药), 在满足一定条件的情况下, 还可以开中药饮片制剂化的中成药。中医在开中药处方的同时, 也可以开西药处方。

中国关于中药和经典名方的政策趋势

2022年1月, 中国政府发布了《“十四五”医药工业发展规划》。该规划明确了促进中医和中药发展的政策方向。规划的主要内容如下。

- 促进中西医结合
- 促进中医药文化的繁荣发展
- 促进中医院和中医医师数量增加
- 促进以有效成分为基础的经典名方的研发
- 提高生药质量和可追溯性
- 改善中医药市场竞争环境, 鼓励以质量为导向的市场定价

中药分类

【中药】

处方药

- 中成药处方药
- 中药饮片

非处方药 (OTC)

- 中成药 OTC

【食品】

保健食品

- 药食同源等

*1 Over The Counter的缩写, 指无需医生处方即可购买的非处方药和需要特别说明的药品
*2 为去除不必要的成分或降低毒性以提取有效成分而进行的一定程度的加工调配

中药是已有2700多年历史的中医学的用药总称。与汉方药一样, 它们也是由自然界中的植物、动物和矿物质制造而成。虽然中医是以汉代流传下来三大经典的理论为基础, 但通过研究每个时期的流行病和其他疾病, 也将很多的全新治疗方法纳入了医学体系。因此, 许多配方应运而生, 新的中成药也在不断发展。

与西药一样, 中药也分为处方药和OTC非处方药*1。

中药分为“中成药处方药”和将原料生药炮制*2后, 在中医临床或制剂生产中所使用的“中药饮片”。还有一些虽然被归类为食品而非中药, 但也有具有养生 (预防) 功效, 使用生药制成的保健食品等。

中药市场的趋势



资料来源: 津村根据中国国家药品监督管理局、中国工业和信息化部和中国国家统计局的数据编制
按1人民币 = 19.05日元到汇率折算 (截至2022年12月底)
*3 中国国家药品监督管理局颁布的《药品管理法》, 旨在确保国家药品质量, 保证人民用药的安全性、有效性和品质控制
*4 清代以前编纂的古代医书中所列的处方

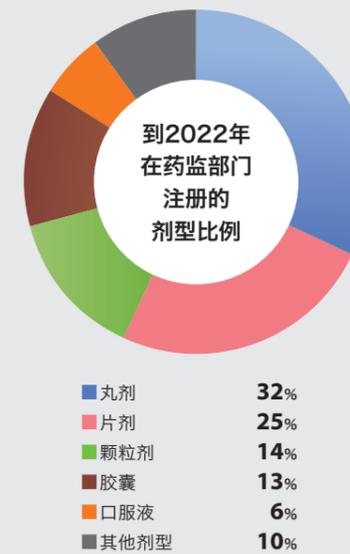
中国的中药市场价值约为14万亿日元, 是日本汉方和生药市场规模的40多倍。其中, 中成药 (医疗用药和一般用药) 的市场价值约为10万亿日元, 原料生药和中药饮片市场规模约为4万亿日元。

“中成药”是以古今中药配方为基础, 配制出适合各种患者的中成药处方。目前, 中国已批准生产和销售约9,000个配方。其中, 列入《中国药典》*3的处方约为1600个, 经典名方*4约300个。

“中药饮片”是以中医理论为基础, 采用中药材加工而成, 被中医师直接用于临床的中药。用作原料的主要中药材约有600余种, 经不同炮制方法加工的中药饮片则远超600余种。

值得注意的是, 中国政府的政策是重点发展以经典名方为基础的中药复方制剂, 通过支持和加强中药研发, 提高中药质量水平。中成药生产企业约有2400家, 虽然中成药市场集中度不高, 但中成药制药集团正在逐步形成。

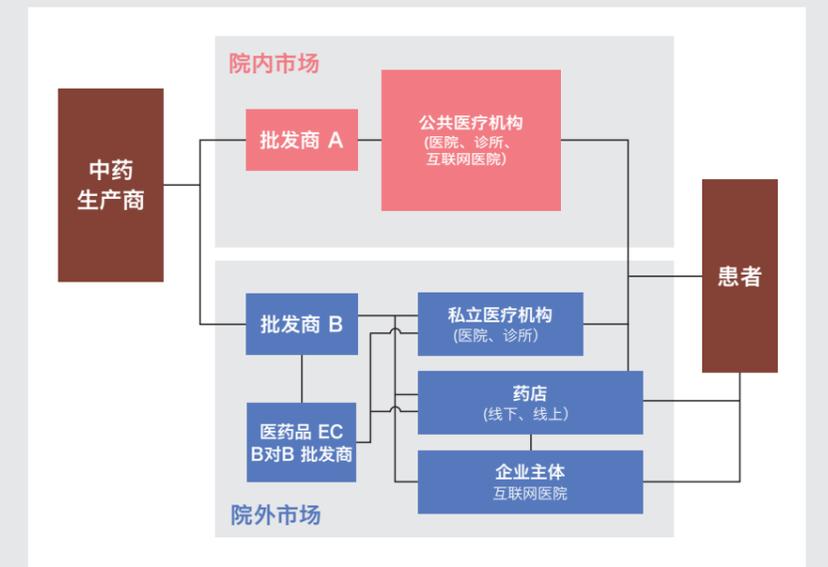
中成药的剂型



资料来源: 津村根据丁香园数据库编制

中药的流通结构

中药的流通结构大致可分为以公立医院为主的院内市场以及以药店为主的院外市场。截至2019年, 院内市场与院外市场的比例为7:3。

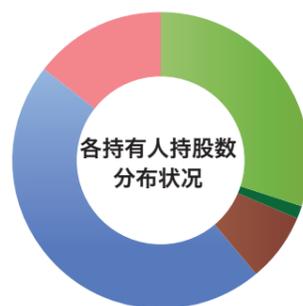


企业信息 (截至2023年3月31日)

商号	株式会社津村	证券交易所上市	东京证券交易所主板市场(证券代码 4540)
总公司	日本东京都港区赤坂2丁目17-11号 (邮编 107-8521)	股东名册管理人	三菱UFJ信托银行株式会社
创业	1893年4月10日	会计审计法人	普华永道 Aarata LLC
成立时间	1936年4月25日	授权发行股票总数	250,000,000股
资本金	301.42亿日元	已发行股票总数	76,758,362股 (包括229,532股库存股)
合并员工人数	4,032名	股东人数	20,437人 (比上个财年未增加7,529名)
决算日	3月31日		

主要股东情况

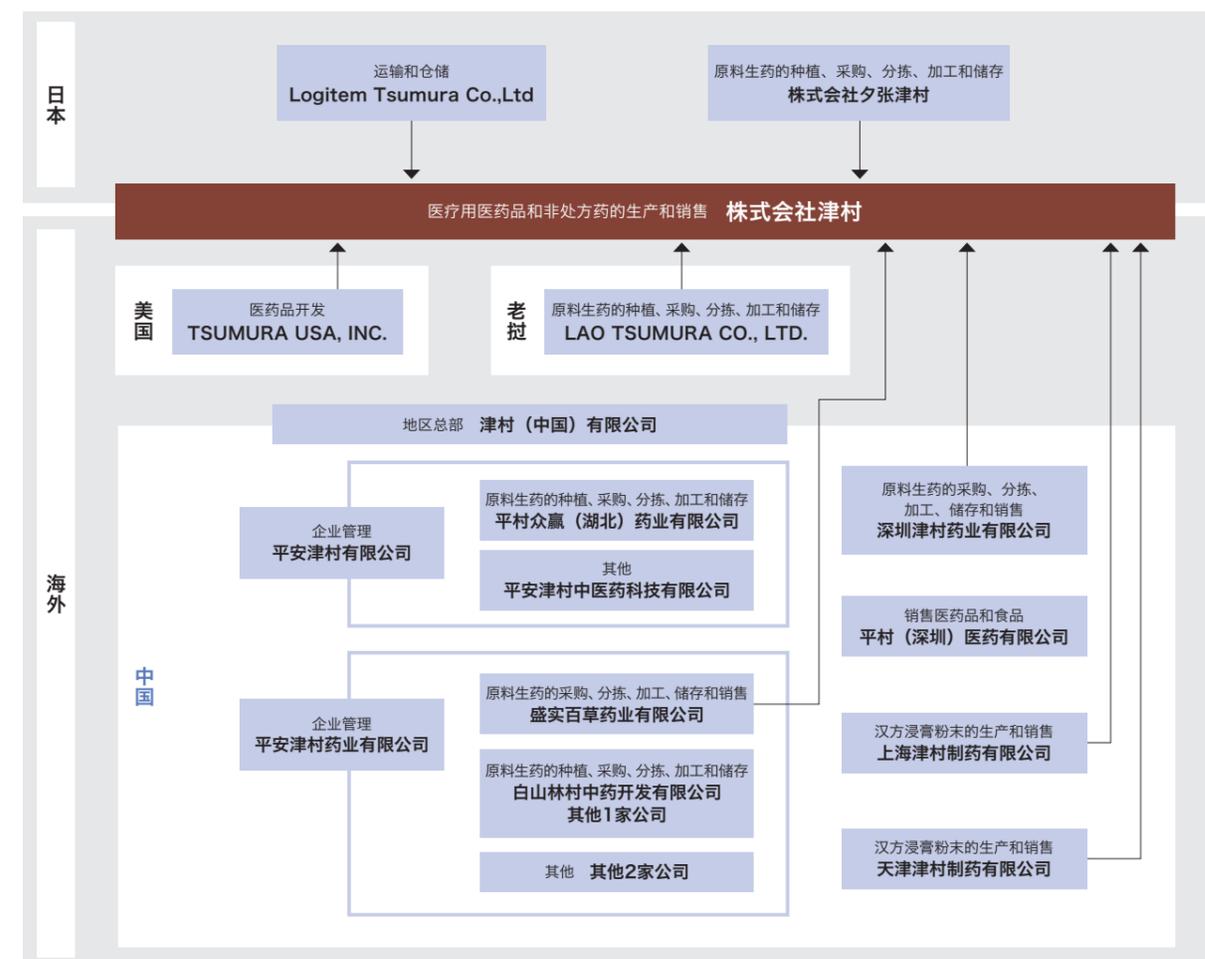
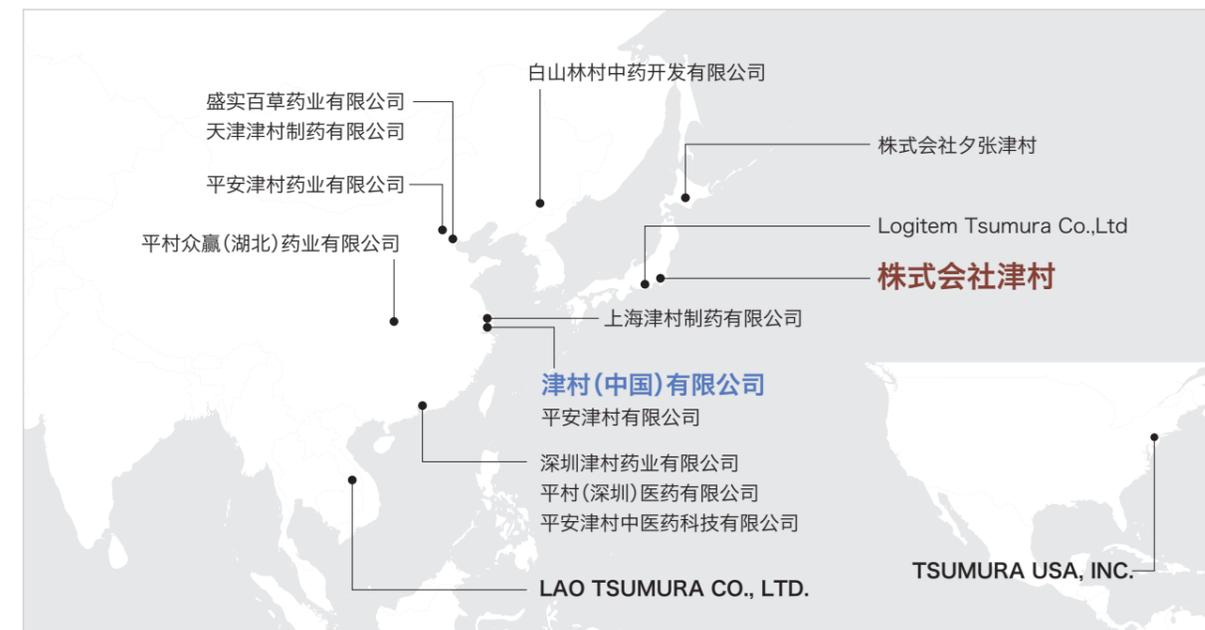
股东名称	持股数 (千股)	持股比例 (%)
日本万事达信托银行株式会社 (信托账户)	12,215	15.96
中国银行 (香港) 有限公司 - 中国平安人寿保险股份有限公司	7,675	10.03
株式会社日本 Custody 银行 (信托账户)	3,622	4.73
纽约梅隆银行 (国际) 有限公司 131800	2,720	3.56
株式会社三菱 UFJ 银行	2,197	2.87
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,156	2.82
津村集团员工持股会	1,772	2.32
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21
纽约梅隆银行 140051	1,539	2.01
摩根大通银行 380634	1,397	1.83



*1 “金融机构”中包括作为董事薪酬BIP信托资产持有的137,800股库存股
*2 “个人及其他”中包括229,532股库存股

* 持股比例为扣减229,532股库存股后计算的结果。此外上述库存股不包括作为董事薪酬BIP信托的信托资产所持有的137,800股库存股

集团企业



编写方针

“企业报告书”的发布旨在让投资者和其他利益相关方从中长期角度了解津村集团为提升企业价值所做的努力。“2023年企业报告书”的编写注重信息的连贯性,以便人们了解集团创造价值的由来。本报告是在企业交流室(IR 推进组)主导的全公司信息整合与共享系统下编制的。

今后我们将继续以在与利益相关方的对话中获得的宝贵意见和信息为基础,努力编写有效的高品质报告。

关于公司名称的注释

本报告中所使用的公司名称如下。
· 津村、津村集团和本企业集团：
津村集团在日本和海外的统称
· 本企业：株式会社津村（非合并）

报告范围和涵盖期间

业绩数据为2022年度的数据。
株式会社津村/株式会社logitem-tsumura/株式会社夕张津村（2022年4月1日至2023年3月31日）
津村(中国)有限公司及在中国的其他11家关联公司/TSUMURA USA,INC.（2022年1月1日至2022年12月31日）
汇总范围与上述范围不同时,将分别说明报告对象范围。

企业网站相关信息



可持续发展
<https://www.tsumura.co.jp/chinese/sustainability/index.html>



投资者关系信息
<https://www.tsumura.co.jp/english/ir/index.html>



汉方简介
<https://www.tsumura.co.jp/chinese/kampo/index.html>



株式会社津村

企业宣传室 IR推进组

邮编107-8521 东京都港区赤坂二丁目17番11号

TEL: 03-6361-7101 / FAX: 03-5574-6630



可以在本公司官
网上浏览本报告
内容。