

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财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因素。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 汉方治疗的个性化	★ 10个处方以上 开处方的医生50%以上	★ 开所有的诊疗领域基本 处方的医生达到50%
研究开发		汉方治疗的个性化 未病的科学化	研究	开发
中国事业	制剂平台	中成药业务	参与	基础建设
	生药平台	生药、饮片、 “药食同源”产品	销售额扩大	确立品牌
	研究平台	中药研究中心	设立	扩充功能
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