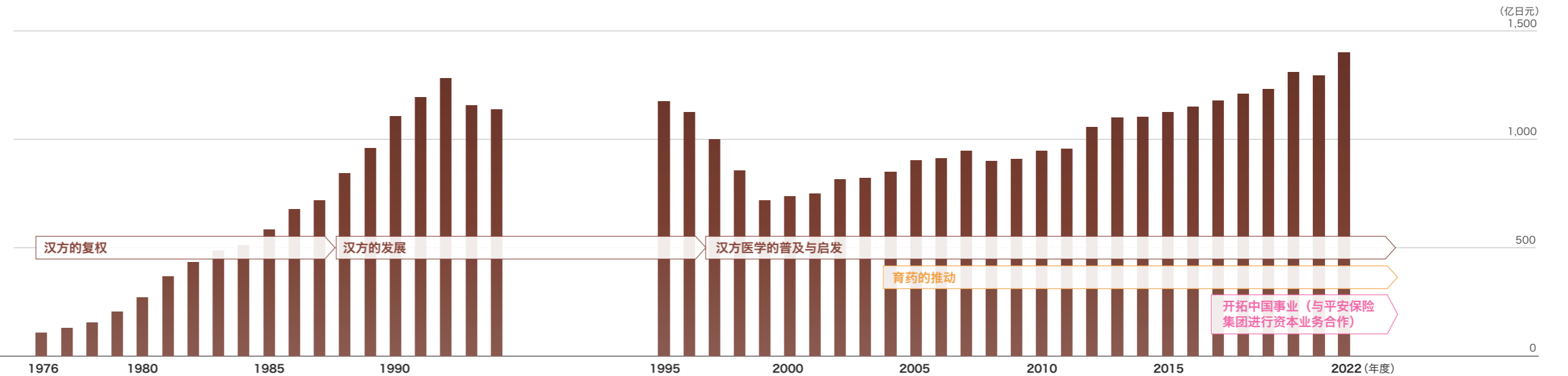


价值创造的沿革

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

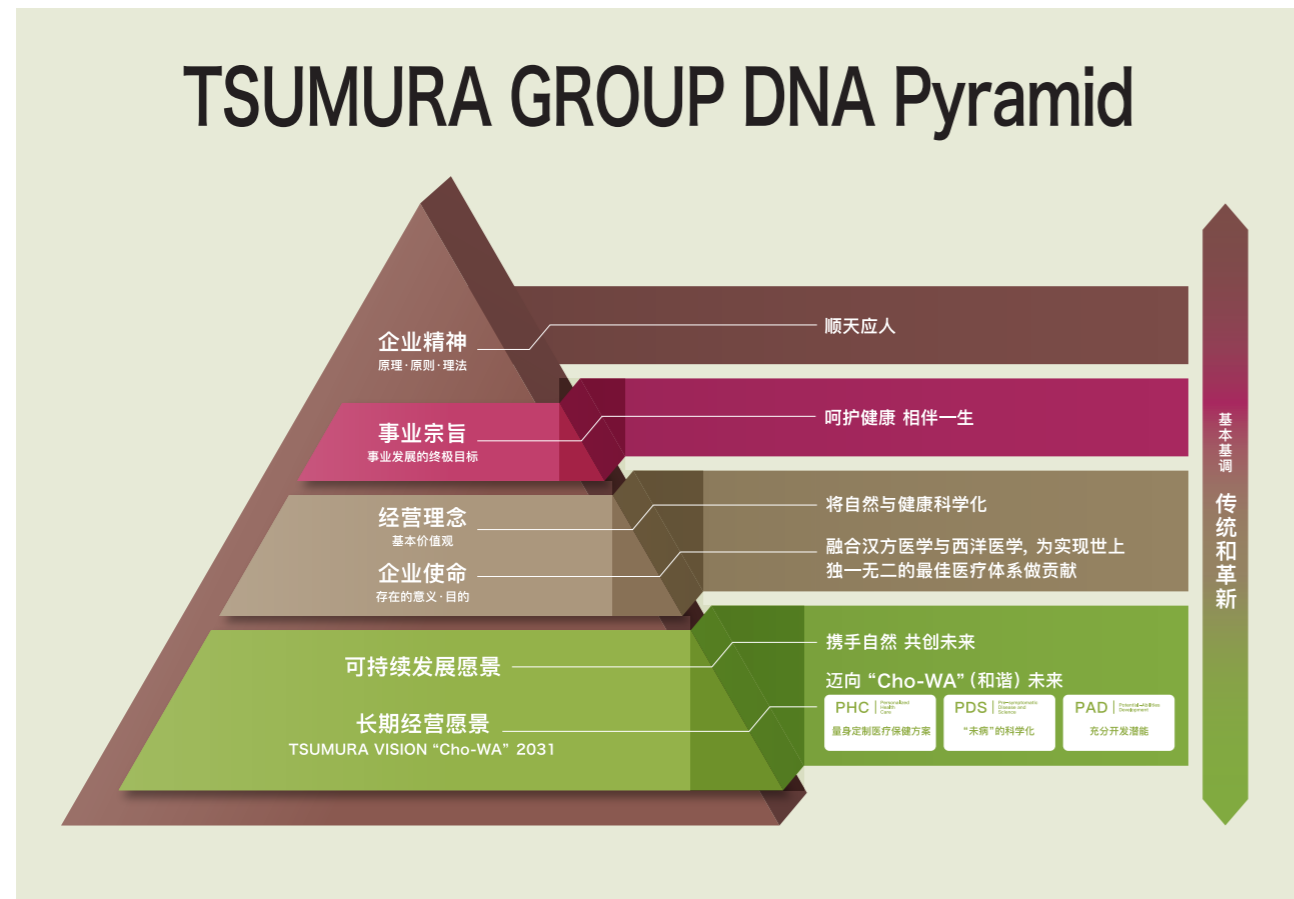
*自2021年度开始适用“收入确认的会计准则”



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>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>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> <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>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</p> <p>2020 开展大型网络研讨会(在线上推广)</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>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> <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。

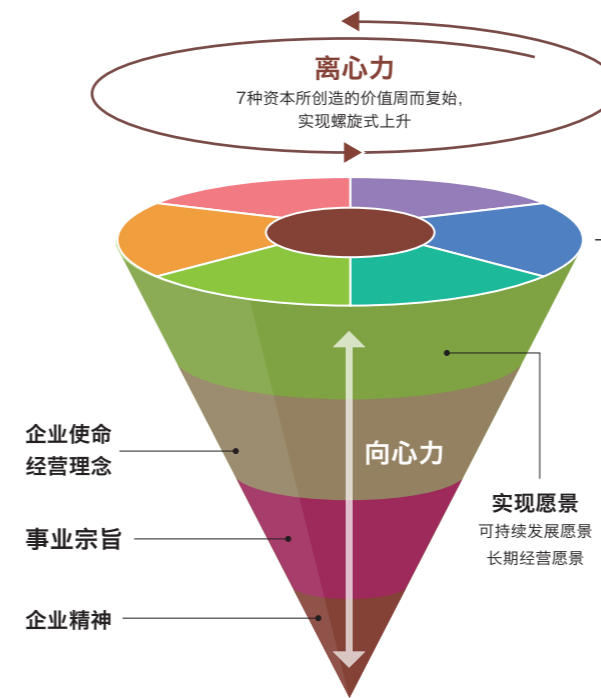
2022年4月津村集团对理念体系“TSUMURA GROUP DNA Pyramid”进行了升级。我们将50至100年后所展望的康护未来，以及创业初始所树立的社会使命相结合，制定了“呵护健康，相伴一生”的事业

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

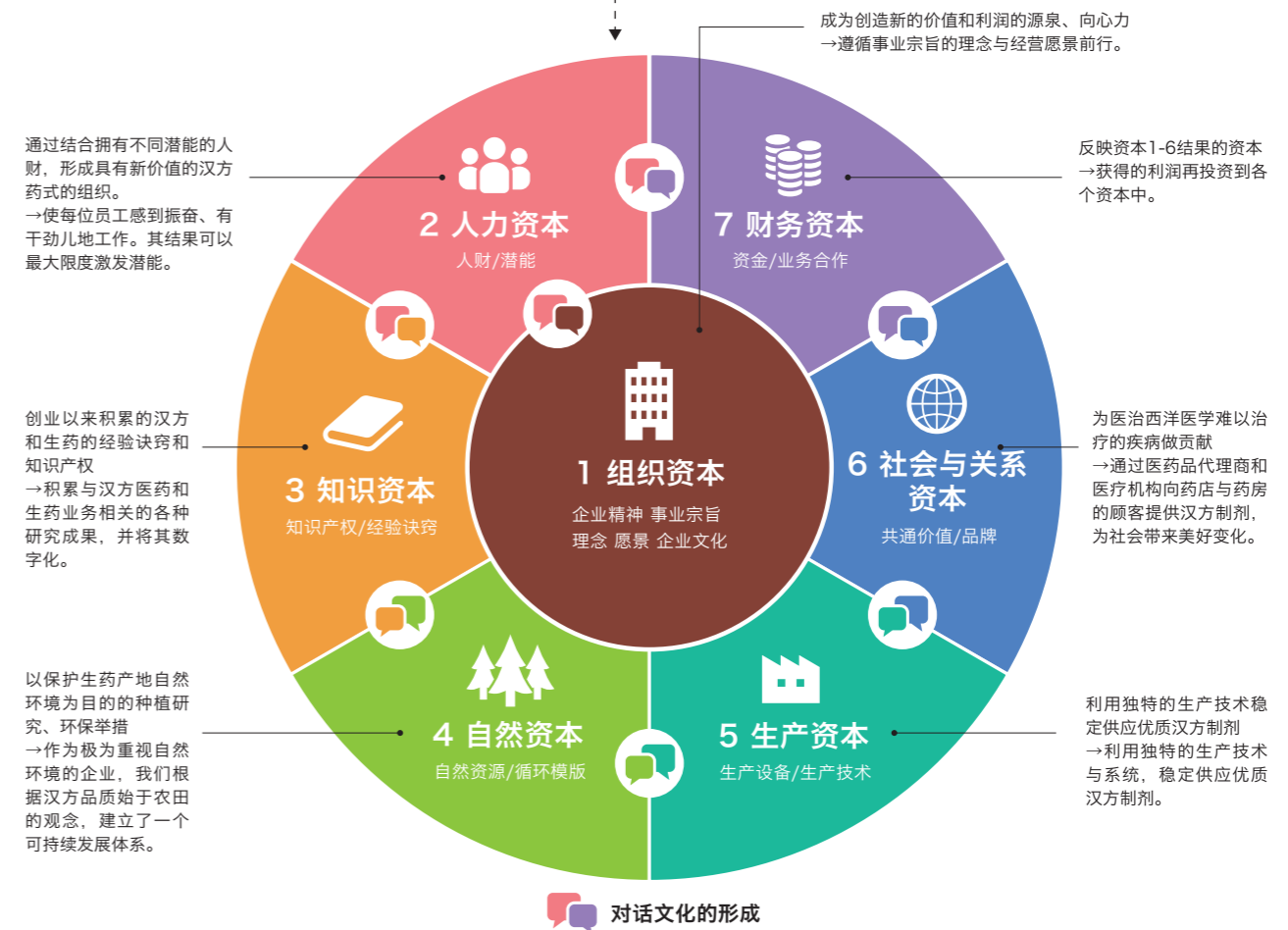


关于扩大企业价值的思考

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

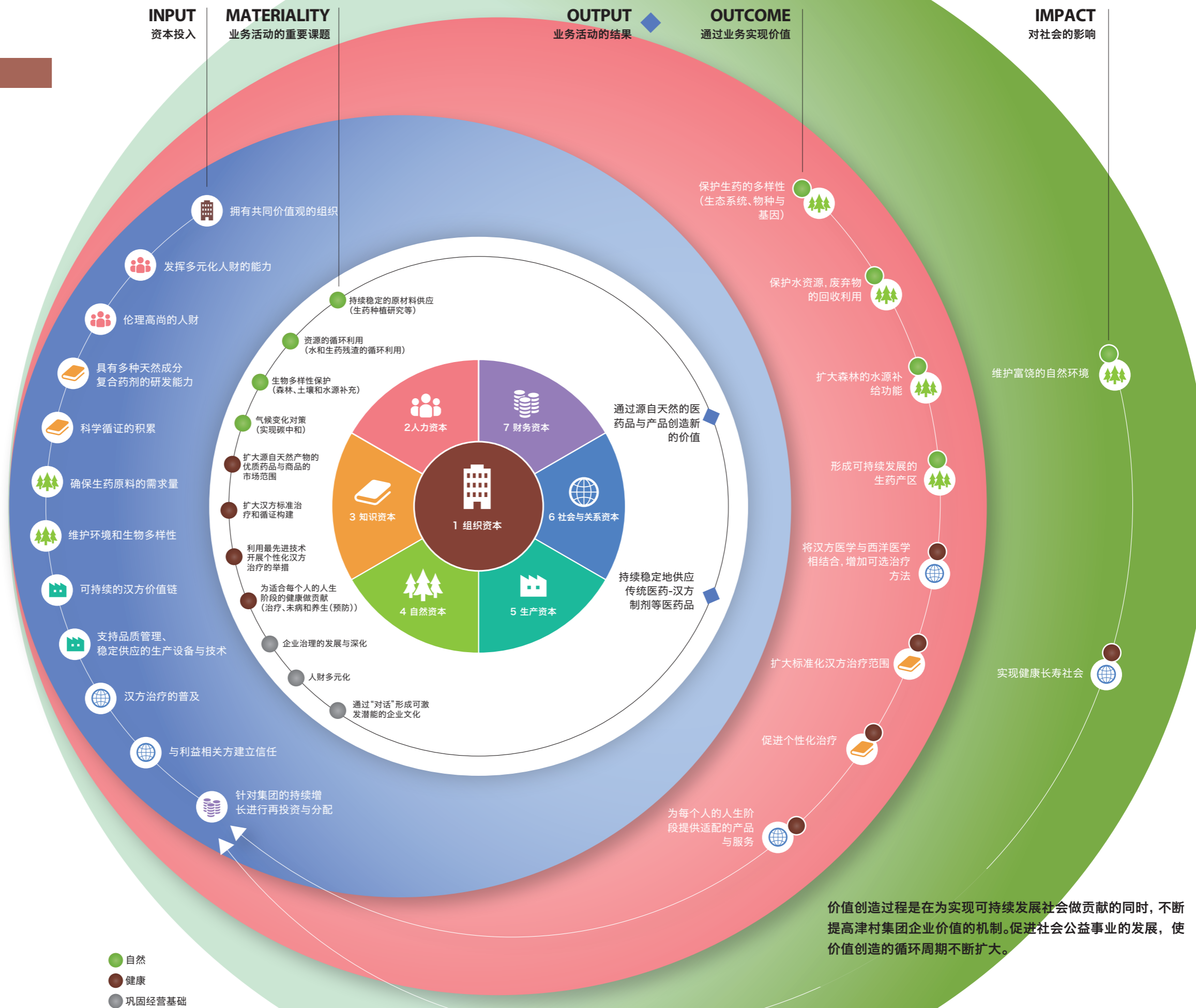
- 分选加工及品质管理 日本**2**个基地/中国**2**个基地
- 生产基地日本**2**个基地/中国**2**个基地
- 研究基地日本**1**个基地/中国**1**个基地
- 设备投资额**11,172**百万日元

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

通过源自天然的医药品与产品创造新的价值

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。

源自天然产物的医药品

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。

根据药食同源的概念，以生药为基础的产品

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。

持续稳定地供应传统医药-汉方制剂等医药品

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。

建立稳定的生药采购系统

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。

追求安全性、有效性与均质性

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。

重要课题 战略方针 现在的长处 风险 应对 参阅页数

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 	→ 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 	→ 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 			