



## 中期经营计划

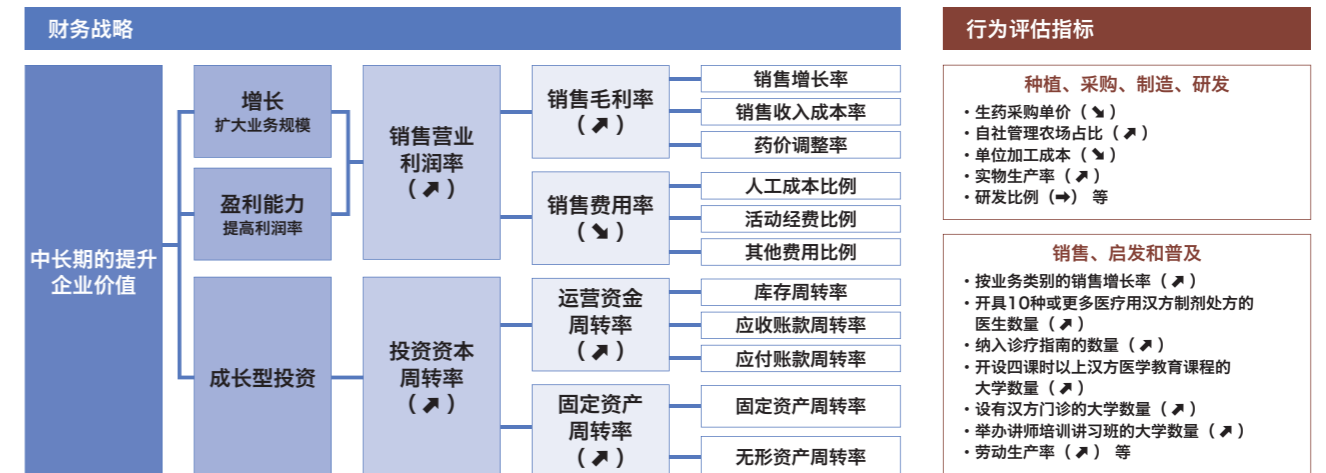
该战略做为实现长期经营愿景的奠基之举，将稳步推进。

## 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

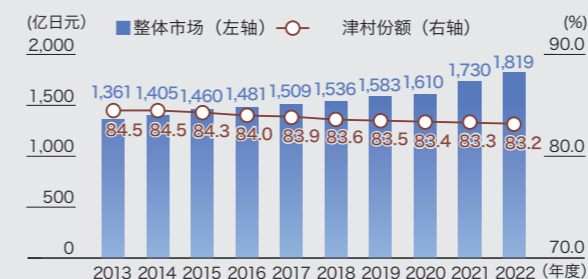
销售额的占比不低于5%，并在新型疾病领域、加大个体化汉方治疗和未病方面的投资。“销售、启发和推广”方面，我们将努力增加开具10种以上医疗用汉方制剂处方的医生数量，并通过增加纳入用药指南的处方数量来扩大汉方标准治疗的范围，我们还将着力于个性化医疗以及应对未病领域的挑战。与此同时，我们将支持所有大学医学院的汉方医学教育，使汉方医学教育成为必修课，设立汉方门诊，在校内举办培训汉方医学讲师的学习会以支援汉方医学的教育。在中国事业方面，我们将努力扩大业务，争取实现海外销售额比例超过50%的目标。



### 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。



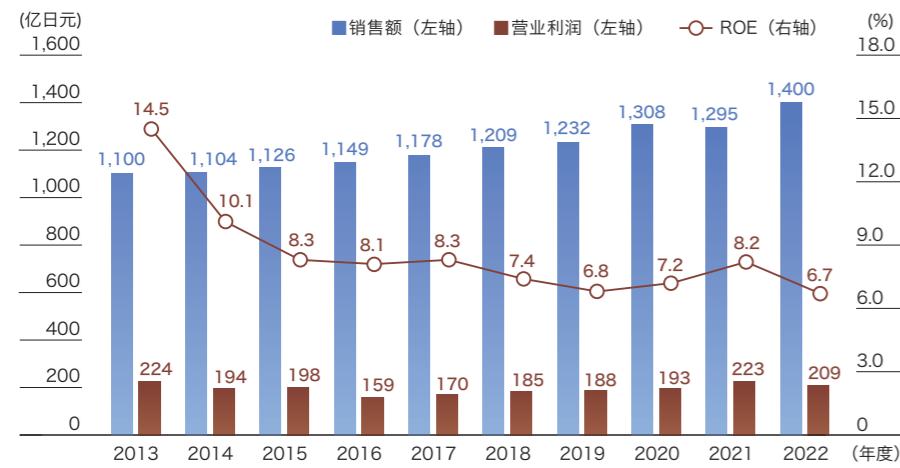
#### 中国市场

“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

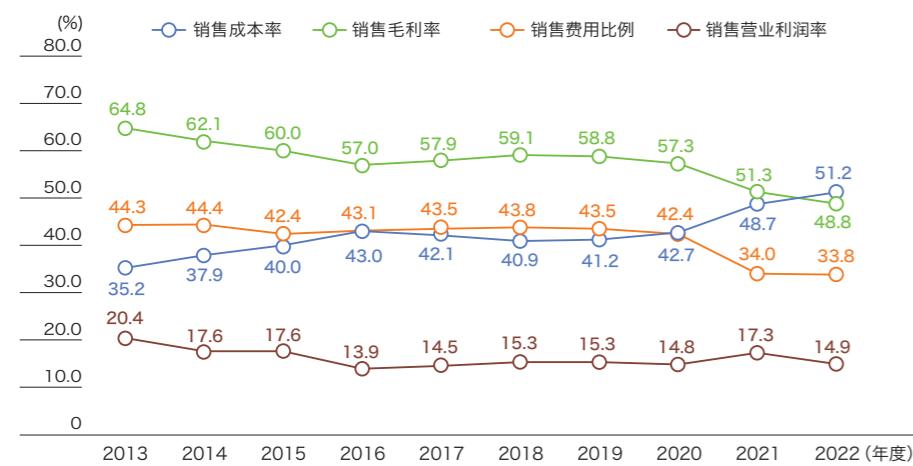


销售额：由于线上推广效应以及COVID-19感染症状和后遗症的相关处方需求的增加，国内业务的医疗用汉方制剂销售额增长了4.6%。因为生药平台的原料生药销售额增加，中国事业的销售额增长了54.6%。

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



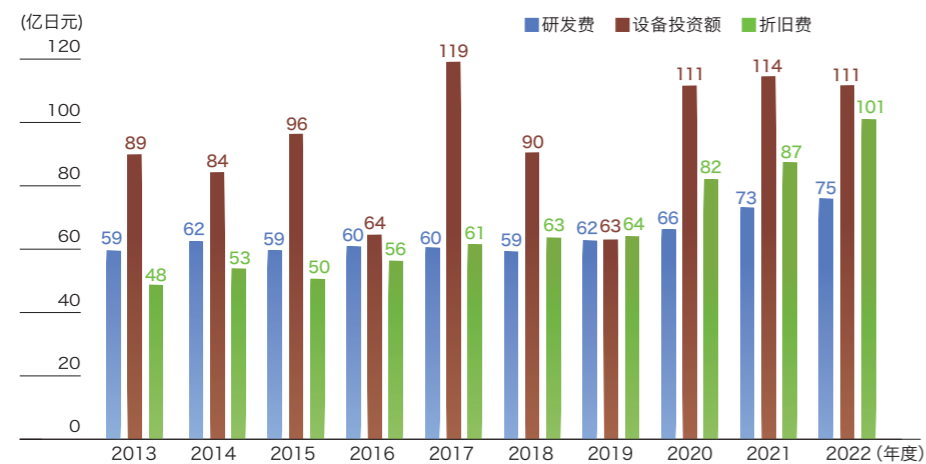
销售毛利率：生产量的提升并未消减药价改定影响，原材料和能源成本上升以及日元疲软所带来的影响，因此销售收入成本率有所上升。

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

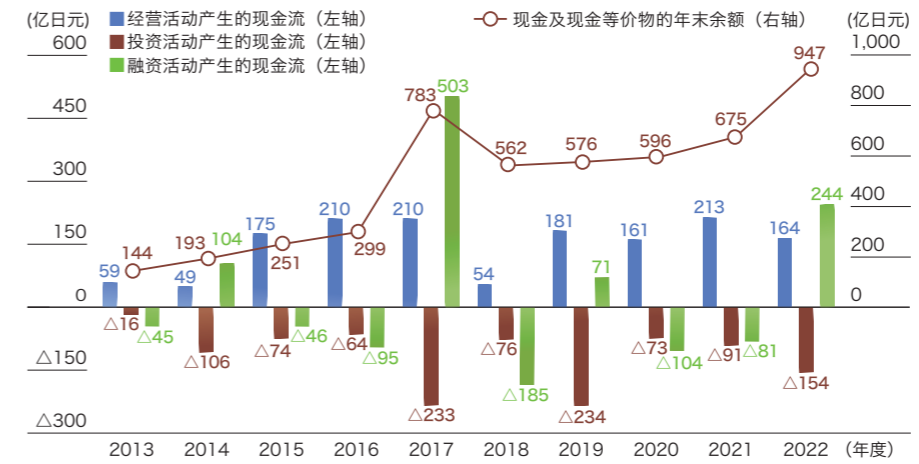


研发费：支出增加的主要原因是为构筑汉方制剂的循证体系，以及为了在美国投放大建中汤的相关费用。

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。

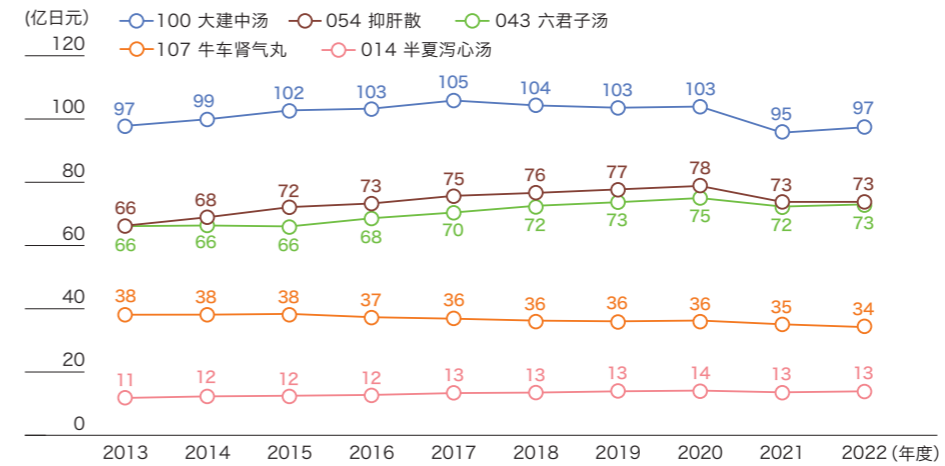
折旧费：增加的主要原因是天津工厂的投产。

## 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。

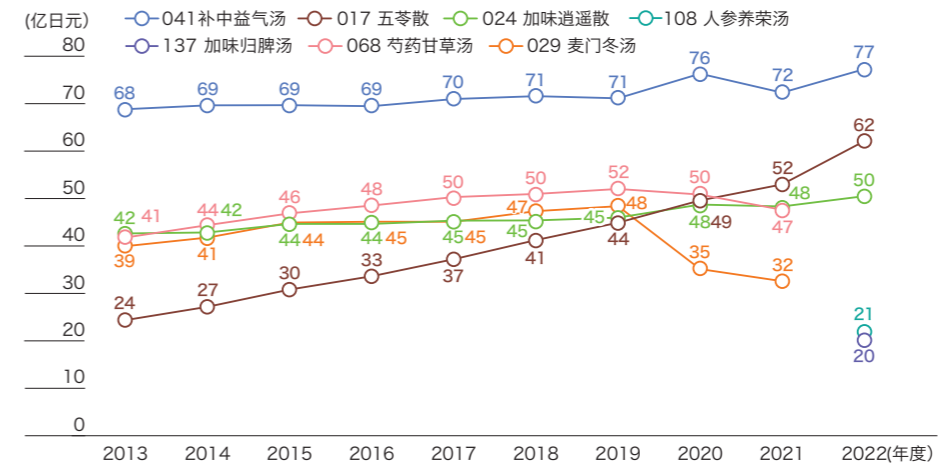
## 育药处方销售额



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

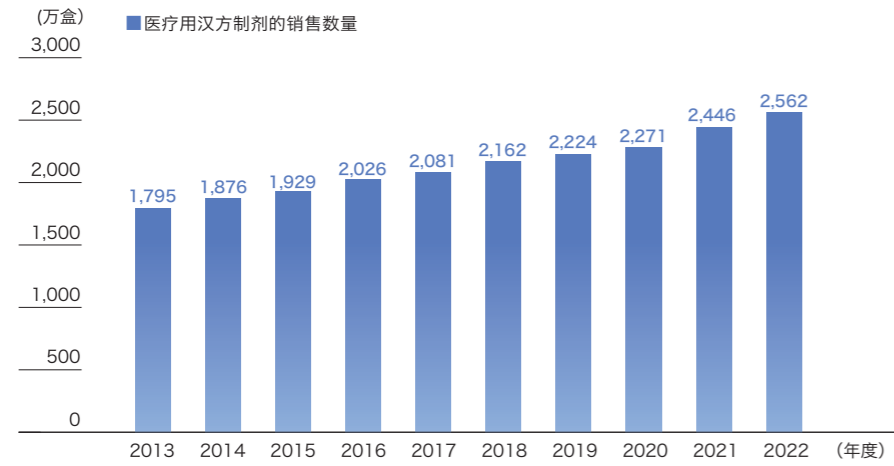
## Growing处方的销售额



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。

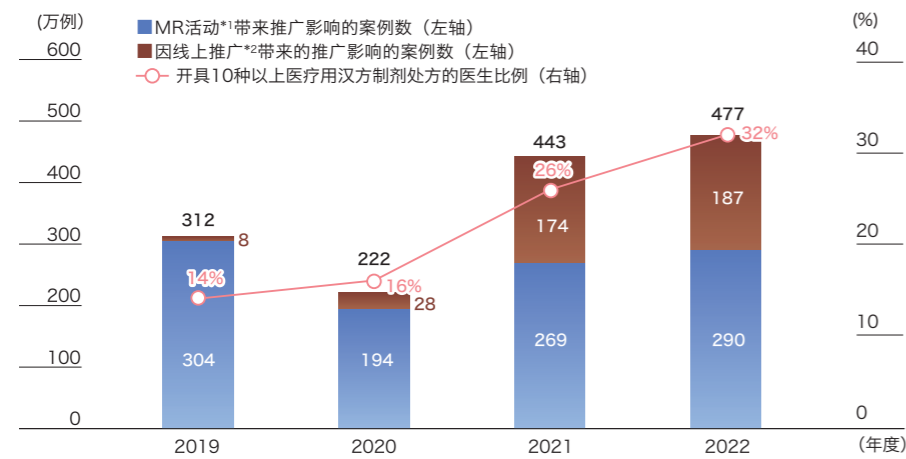
\*1 自2021年度起采用“收入确认会计准则” \*2 自2022年度起，增加了人参养荣汤和加味归脾汤，以取代芍药甘草汤和麦门冬汤

## 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。

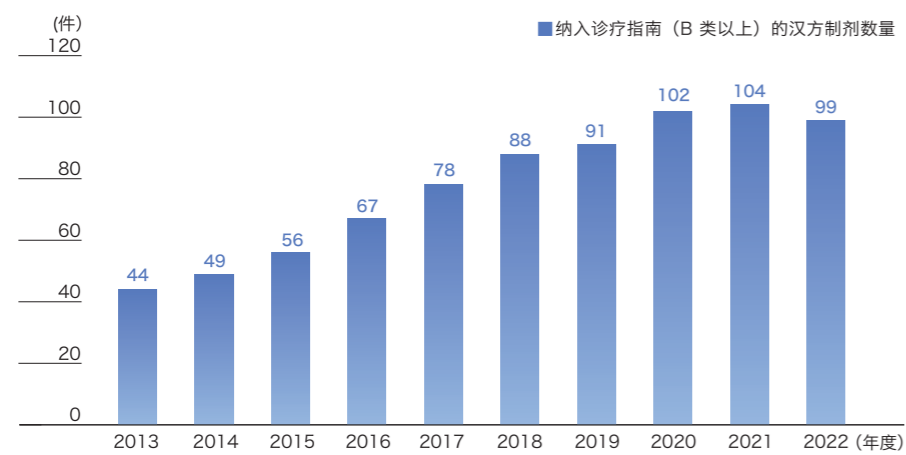
## 信息提供活动变革后的效果



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

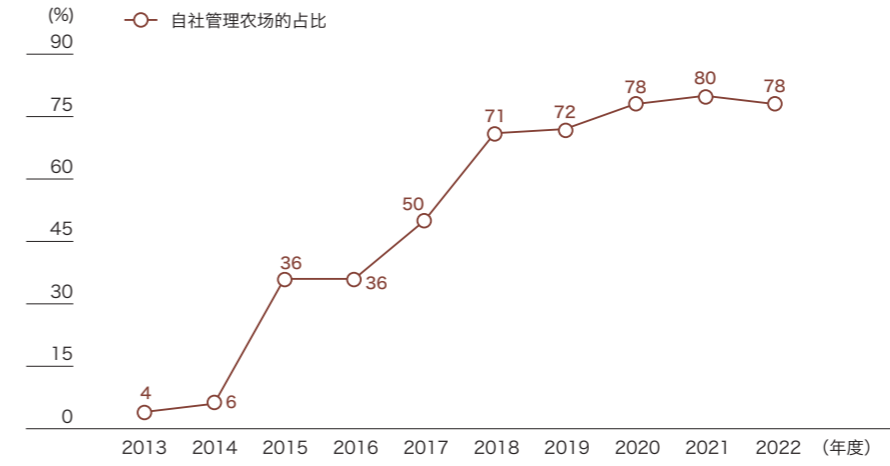


我们一直通过育药和Growing处方的研究，重点解决“汉方没有科学依据”这一课题。通过这些活动构建的循证医学积累了大量证据，载入诊疗指南<sup>\*3</sup>的数量获得了飞跃性的增长，在一定程度上汉方制剂已被医生理解为“标准治疗”。

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

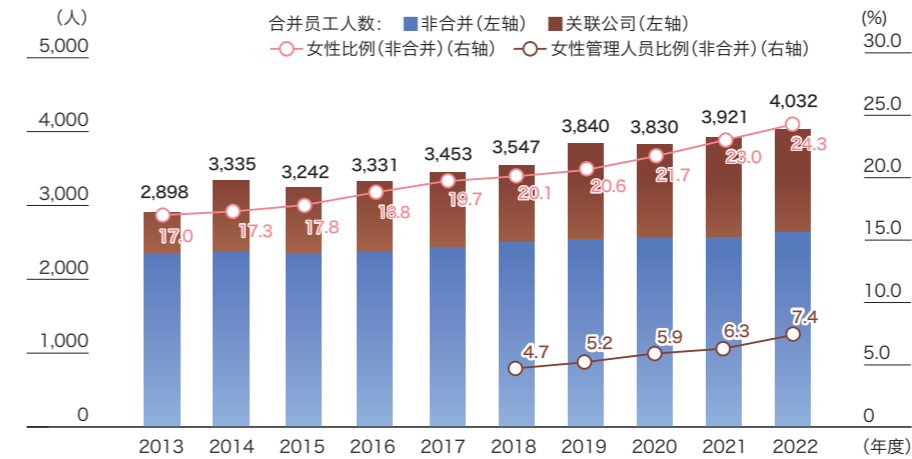
## 自社管理农场的扩大



不断努力扩大自社管理农场的数量<sup>\*4</sup>，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

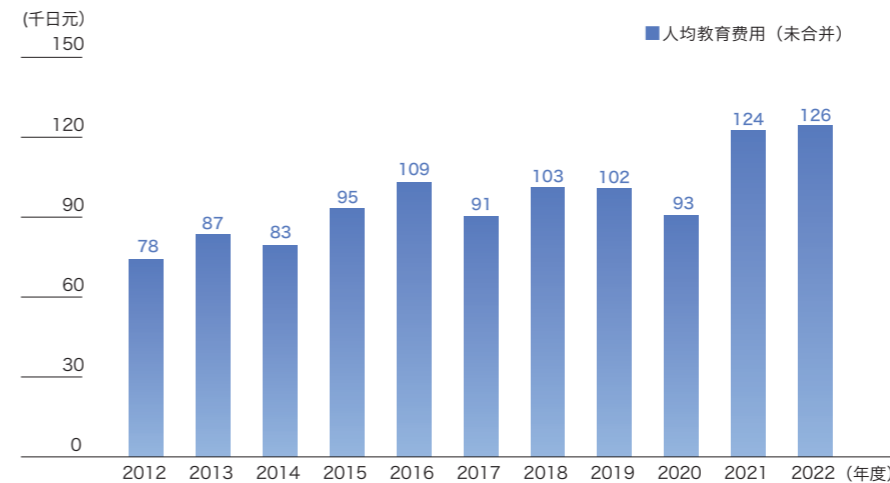
## 员工状况



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。

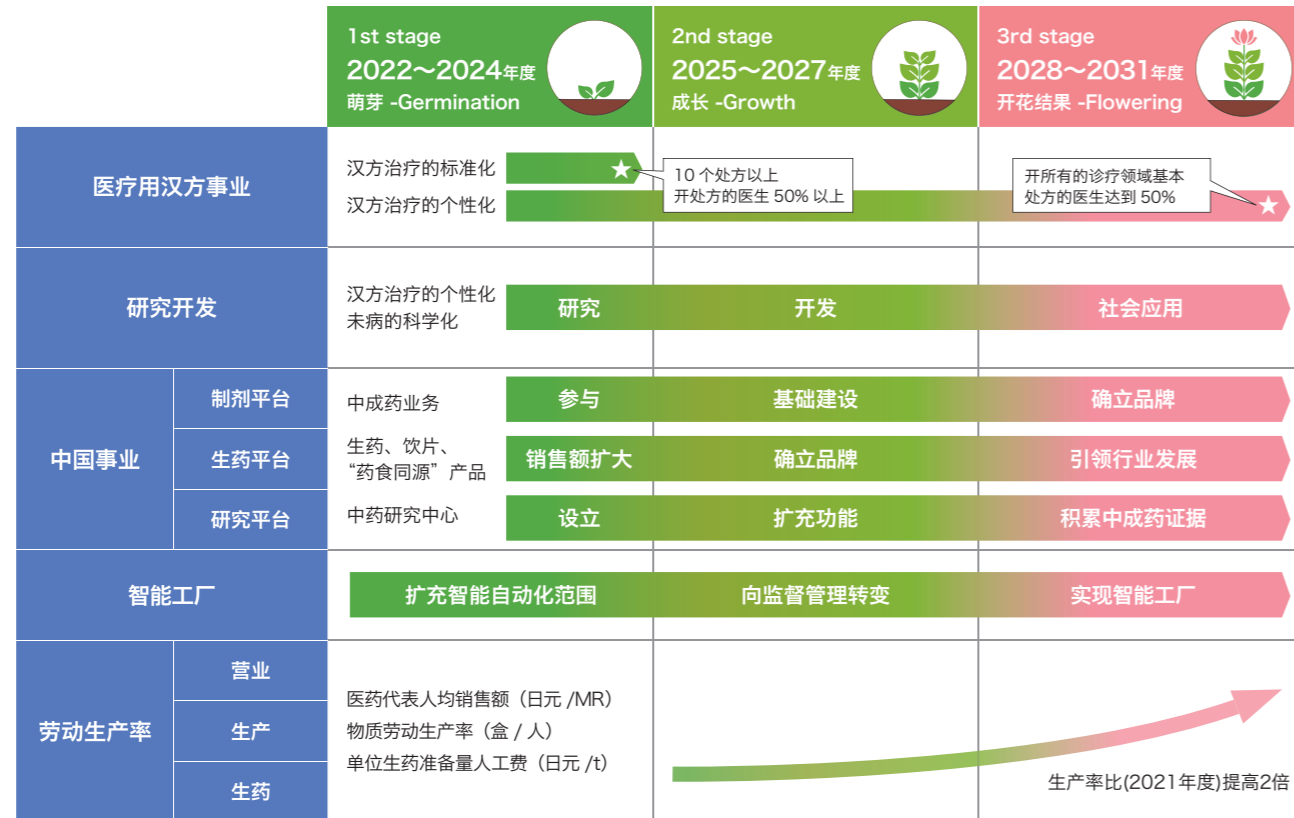
作为第一阶段（2022-2024年度）的第一期中期经营计划，定位在前期投资，并设定了五项战略课题和数字目标。为了支持国内业务的持续稳定增长，将对生产设备进行投资，以提高生产能力和生产效率（自动化及DX）；同时积极在中国事业进行投资与并购，以强化中国业务的IT基础设施，并进入制剂平台的中成药

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



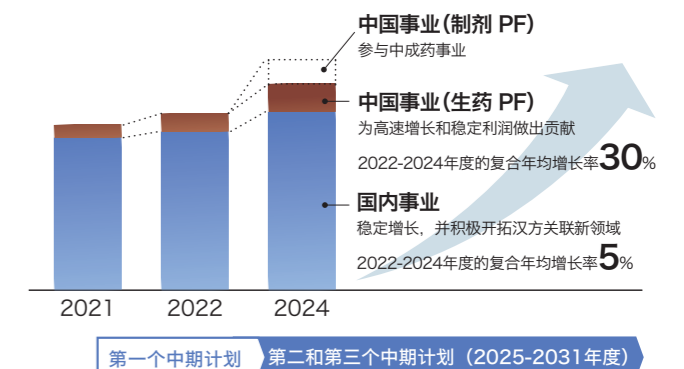
### 第一个中期经营计划战略课题

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 <b>改进</b>		投入资本的周转率 <b>维护</b>	
	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。

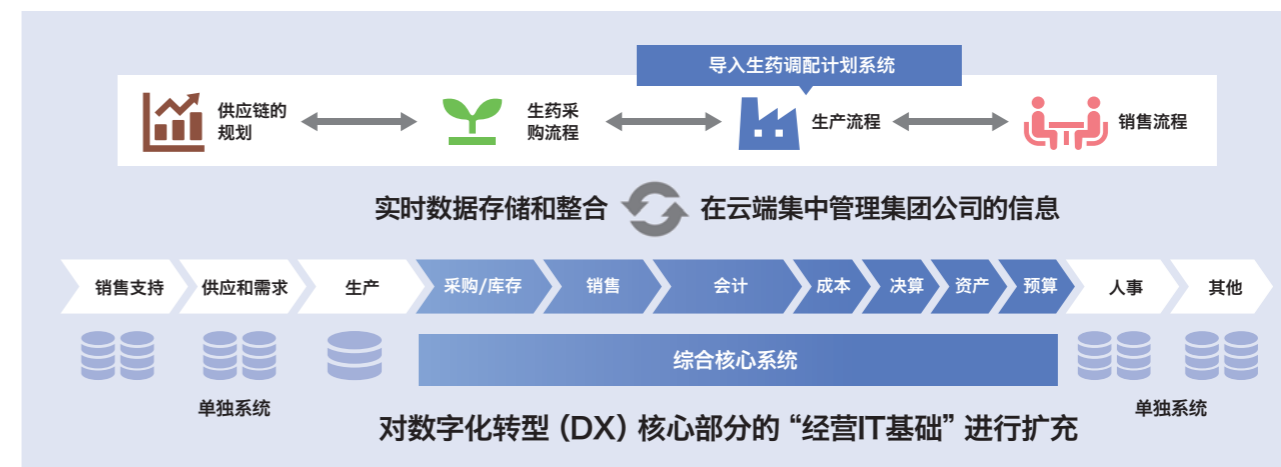
### 继续推广数字化转型(DX)提升源自天然产物的医药品的价值,以期稳定并提高整个供应链的效率。

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。

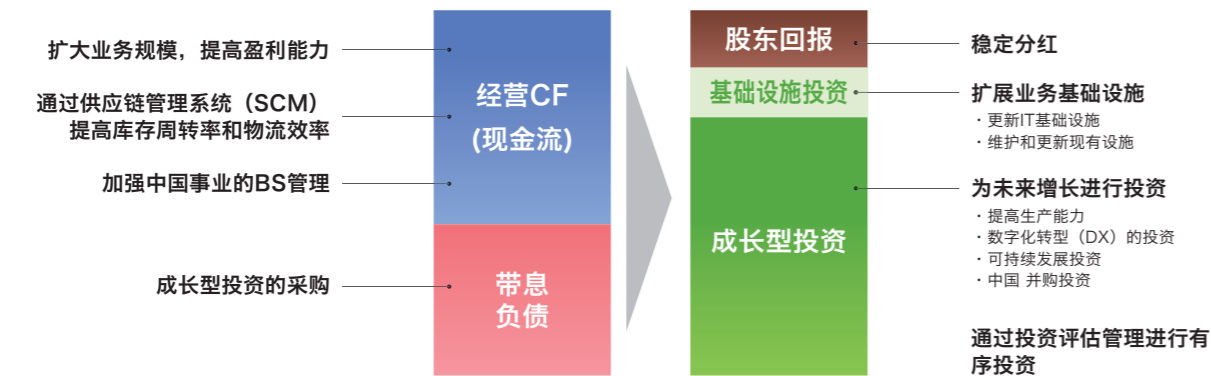
我们希望通过升级供应链管理系统 (SCM) 来加快存货周转率，以实现运营资金周转率设定的目标。虽然将会带来一些不利因素，如必须以业务连续性计划 (BCP) 的角度重新审视适当的库存标准，或者日元疲

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。

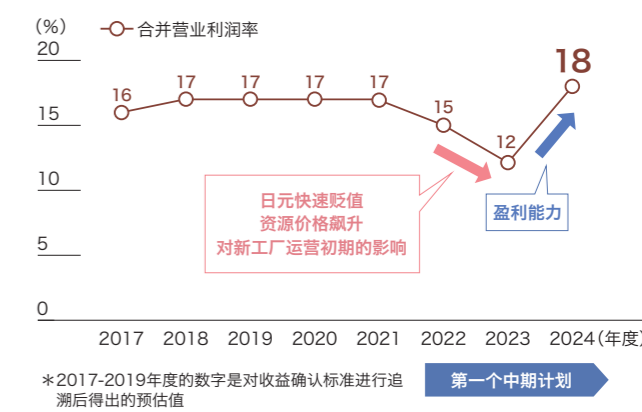


投资和财务的长期情况



提升国内业务的盈利能力

<b>销售</b>	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%.
<b>价格</b>	不断提升津村汉方制剂产品的价值
<b>销售成本</b>	通过提高生产率控制成本增长
<b>研发</b>	把握研究课题, 孵化新科技
<b>人员</b>	提高每名员工的附加值以及从业适岗人数的平衡
<b>经费</b>	彻底管理成本效益, 将成本降至适当水平

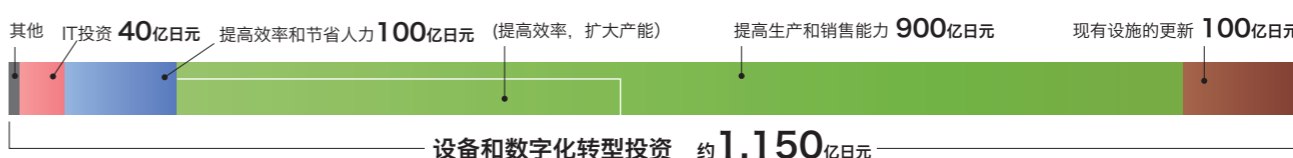


面向未来的成长型投资

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。



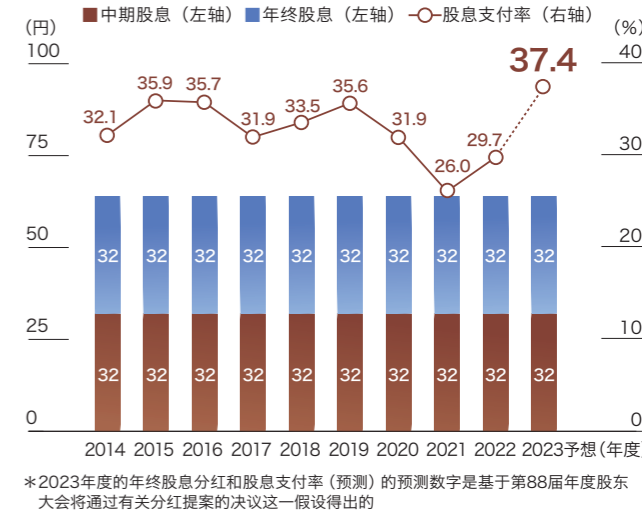
股东回报

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



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)



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

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%。

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

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。

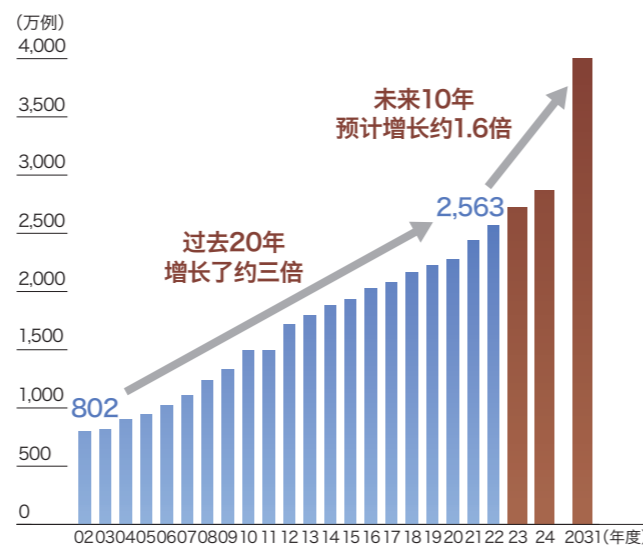
多年培育的汉方价值链是持续创造收益的原动力

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



\* 标准包装是一盒为单位 (一盒内有九周的用量)

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