

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。

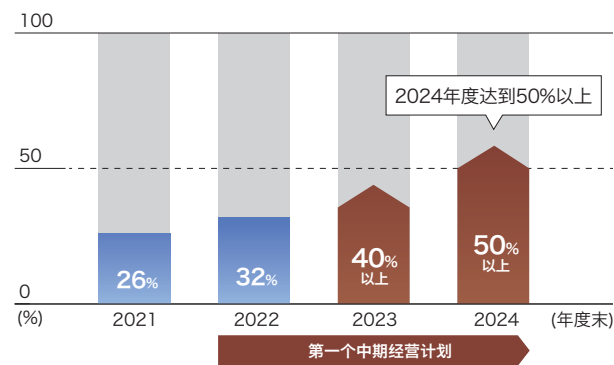
首先，在2024年度结束时，我们希望可以灵活使用10种以上汉方处方的医师将占所有临床医师的50%以上。2031年度，使开出所有的诊疗领域基本处方的医师可以超过50%，从而建立汉方治疗的标准。

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

老年人相关领域	癌症领域 (支持疗法)	女性相关领域
<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>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>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>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>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

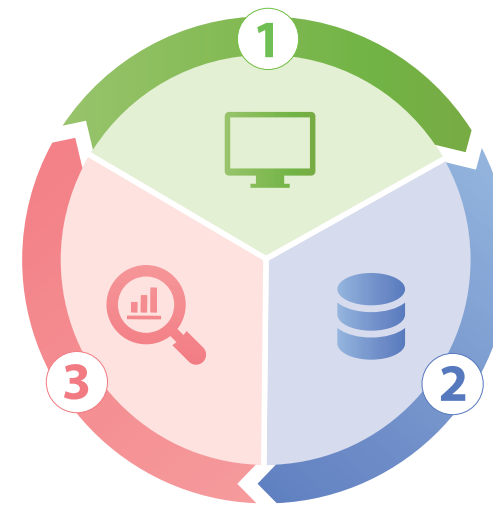
聚焦在医疗需要较高的领域，对西药治疗难以奏效，而医疗用汉方制剂却能发挥奇效的疾病，确立循证医学(科学根据)的处方

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

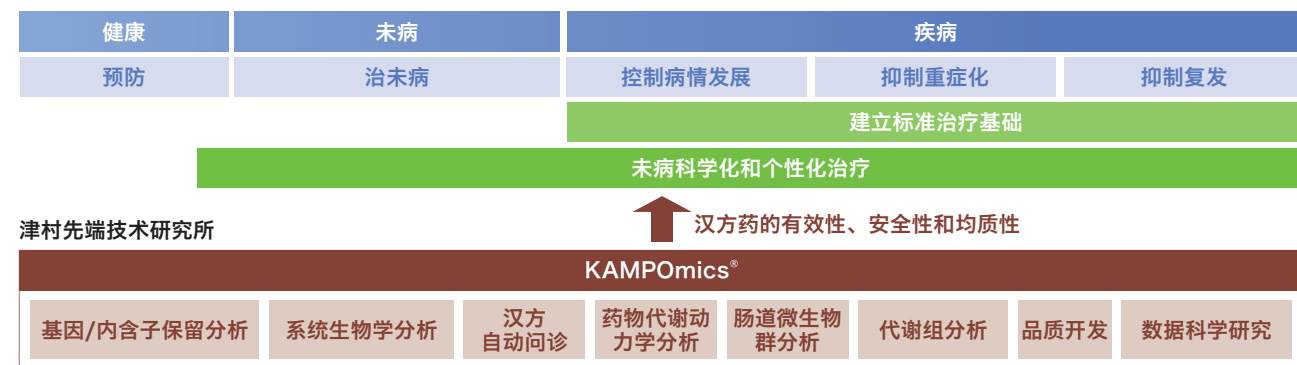
由津村先端技术研究所推出的“KAMPOmics[®]”

“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

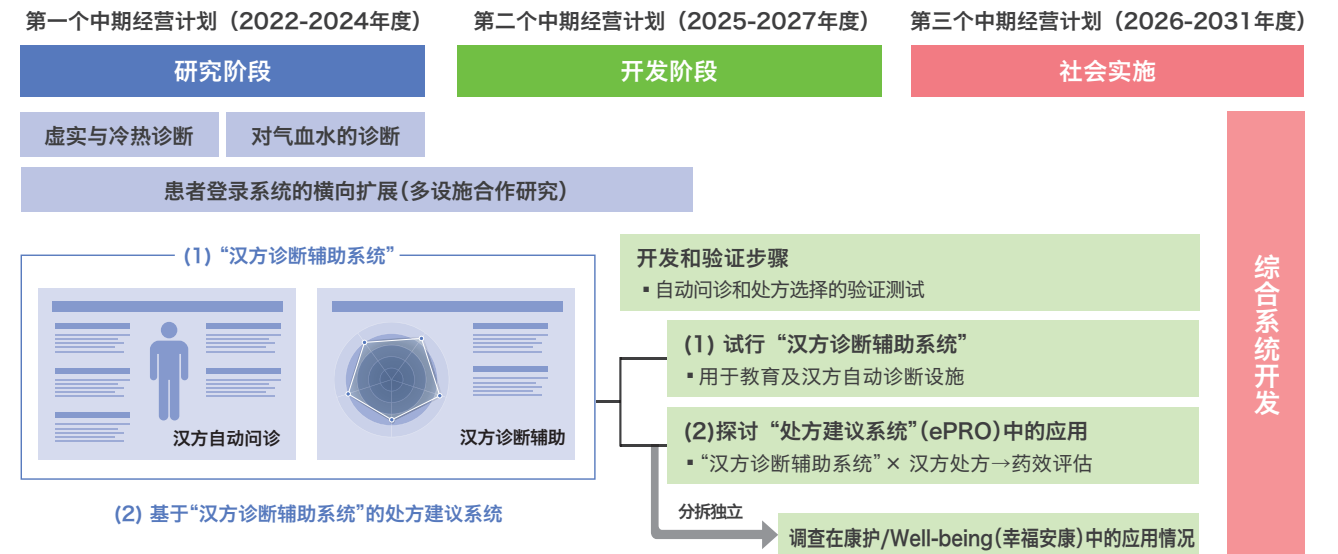
有效性和安全性。作为引领我们研发工作的研究机构，它整合了最前沿的技术，专注于“提出新的治疗手段”和“挑战未病领域”。

*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



津村先端技术研究所

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

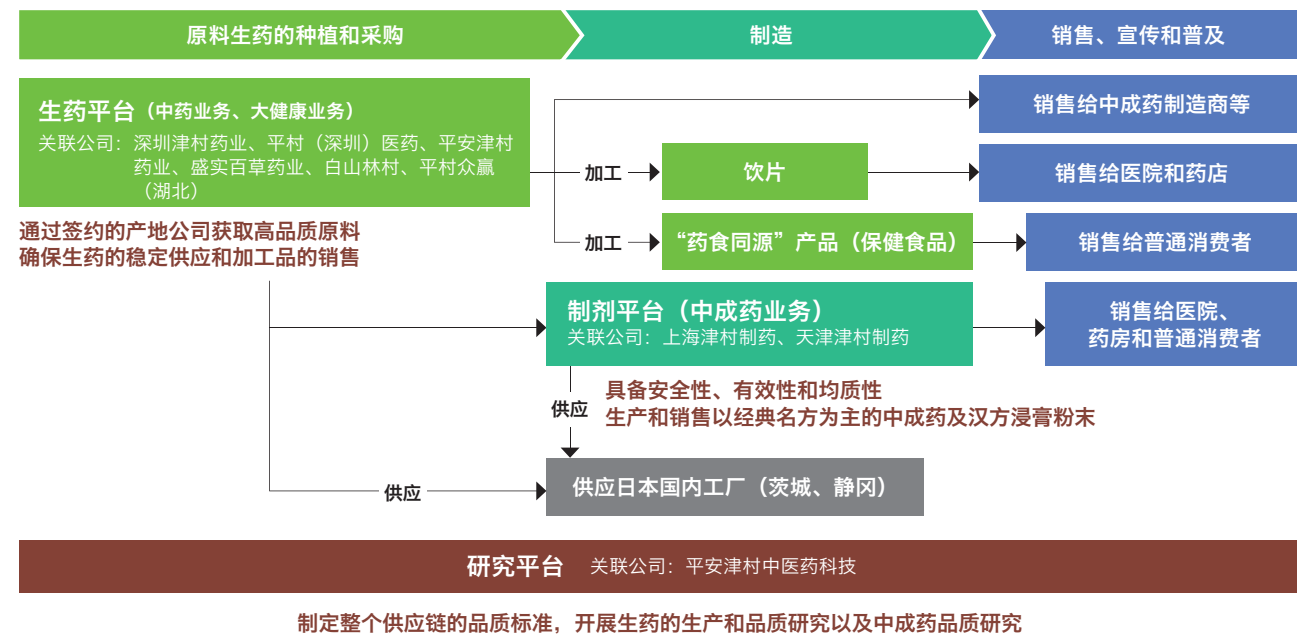
战略概述

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。

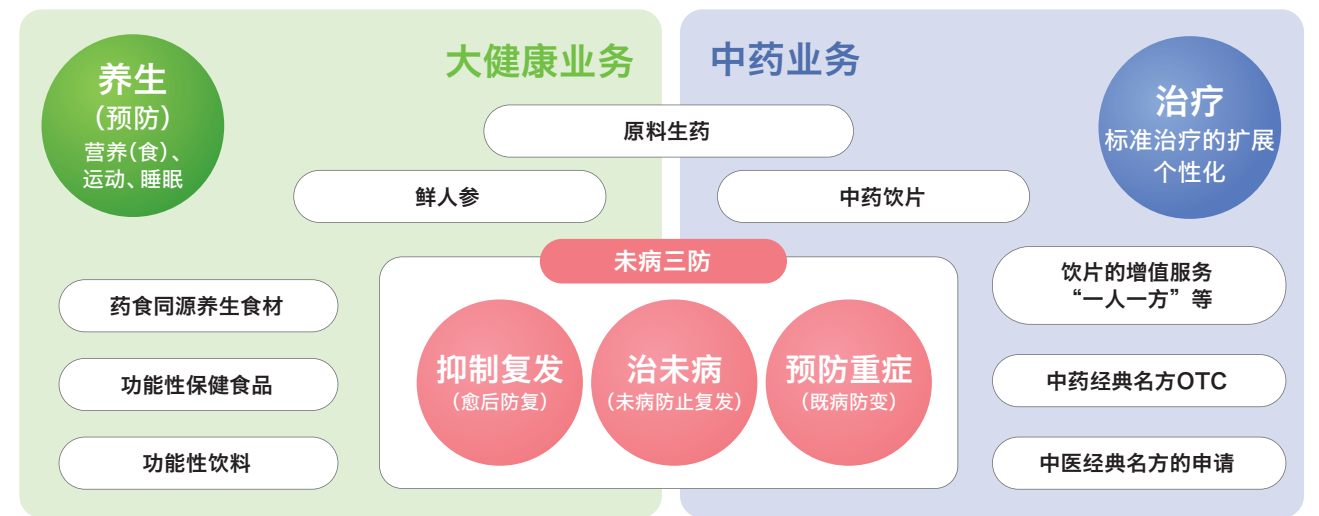
中国事业的三大平台



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

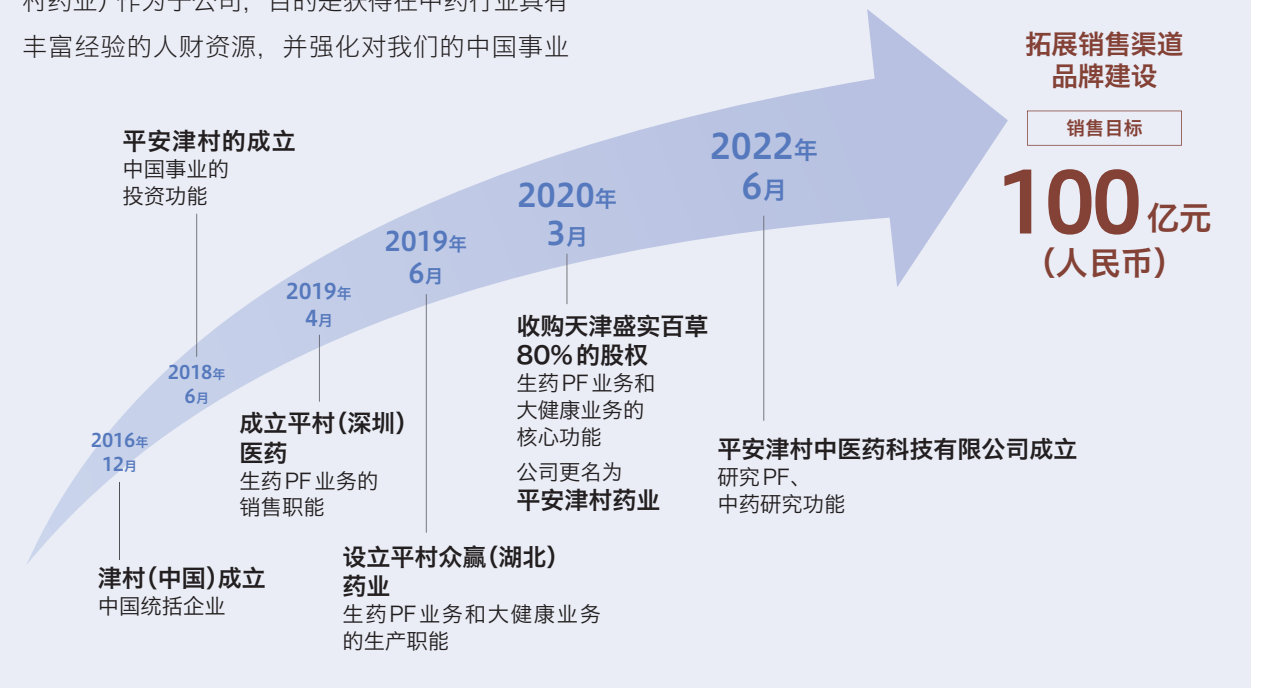


建立中国事业基础的转型

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

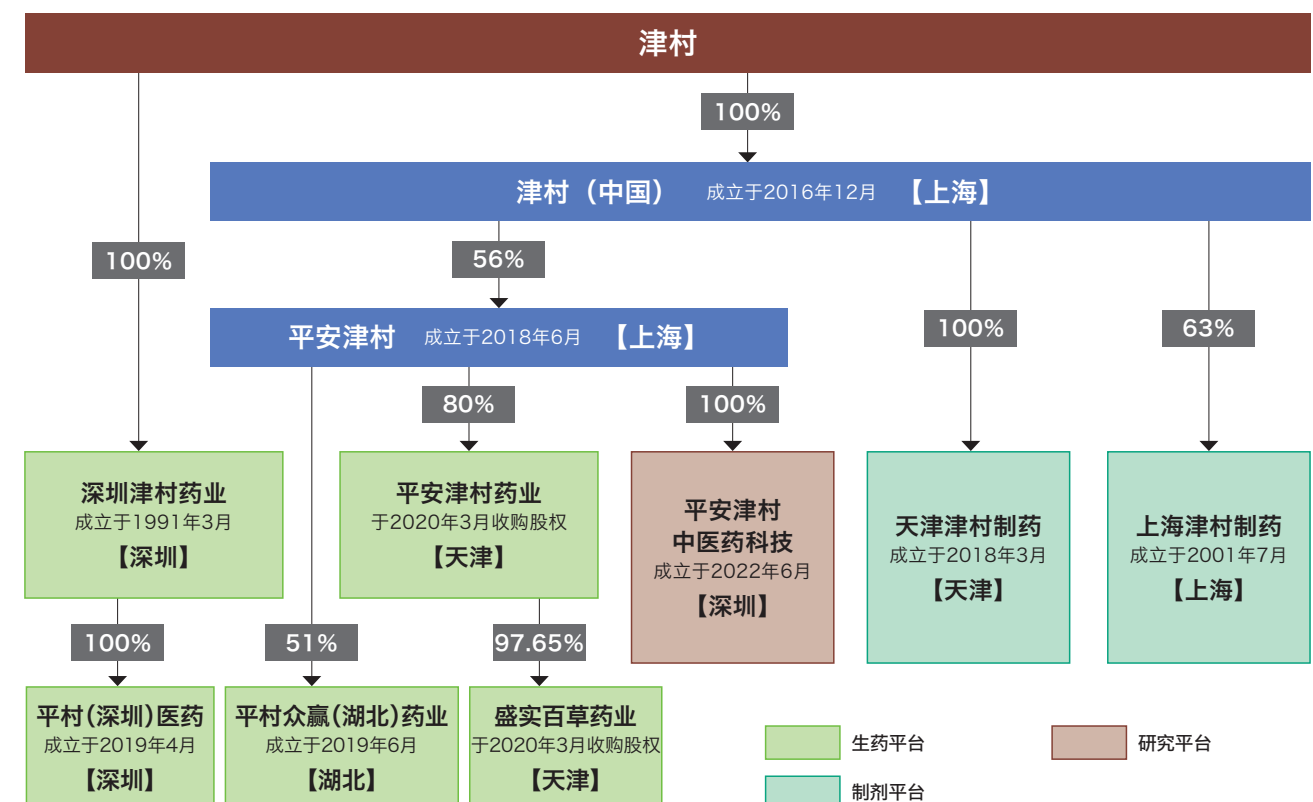
关部门沟通，在充分理解和尊重市政府意见的基础上，公司于2023年7月转让了持有的紫光辰济的股权。

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。

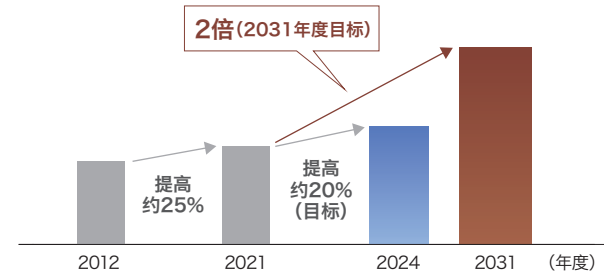
具体而言，我们将在各工厂采用新研发的各项自动化与省力化技术，还将在因工作复杂而难以实现自动化的检查工序等方面推进新科技的应用。此外，我们希望通过数字映射等新技术，构建新的生产系统，实现数据的收集和可视化。

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。

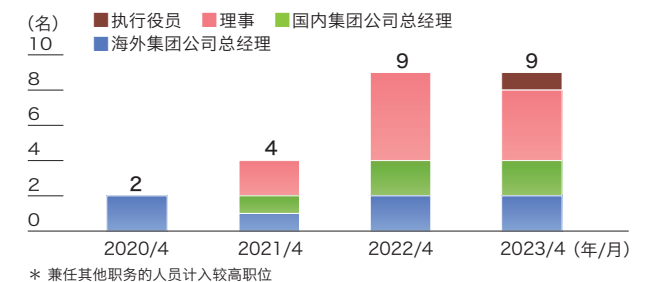
第一项职能是针对经营人财以及经营型人财候选人所举办的，由内部和外部的讲师负责企划与实施的“经营型人财的培训”系统计划。截至2022年底，已有52人完成了为期三年的基础经营课程，还有49人正在参加该课程，完成该计划的人员中有多人被任命执行董事和理事。

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

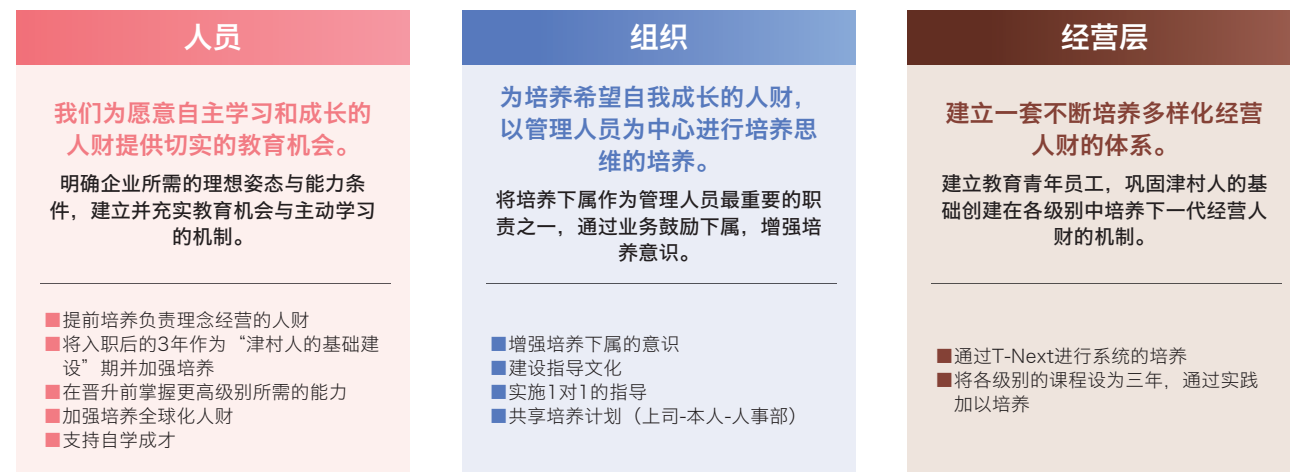
承的基本理念和精神，旨在通过为患者、客户和社会提供积极的改变(价值)来取得成果，从而形成良性循环。而指导在“TSUMURA GROUP DNA Pyramid”这部大引擎(机制)的运转中，起到了至关重要的润滑作用。从2020年度开始，我们将同时召开理念渗透会议和指导会议，以“目的和价值”为重点，通过两者的共同导向，力求发挥协同效应，同时还将确立津村集团所特有的“津村‘对话’理论”。

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。

人财开发政策



提高员工的参与度

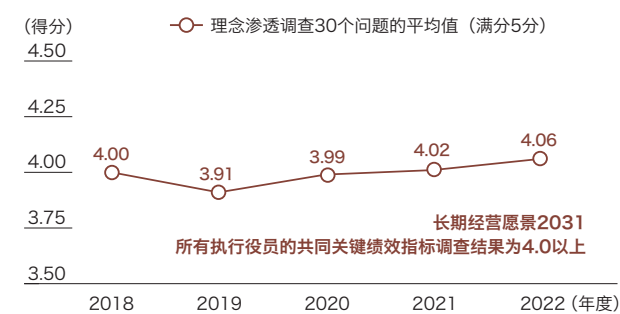
提高每位员工的参与度对于实现我们的愿景至关重要。为了提高员工自愿为组织做出贡献的积极性，我们致力于传递理念、发展技能、构建员工职业生涯成长的支援体系，并积极改进工作方法和健康管理环境。

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，

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。

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。