



为实现愿景，
迅速推进组织和人力资本政策

确立“理想的人财形象”的2012年，是人力资本管理的转折点

津村集团从上世纪八十年代后期开始的十年里积极推进新事业的扩展，但由于缺乏与集团核心优势—汉方药与生药的协同效应，业绩不佳，最终导致了巨额损失。在这种困境下，津村上下齐心协力实施了痛苦的改革，集中发展医疗用汉方事业、退出亏损业务等，最终成功克服了经营危机。之后，通过在医疗一线深入推广汉方药的价值，业绩持续稳步增长。但与此同时，长期以来资源过度集中于医疗用汉方事业，导致了组织的孤立化和路径依赖性加剧。

针对这种情况，现任CEO加藤照和在2012年担任社长后，将“以人为本的津村”作为十年后的理想企业形象，纳入了集团的长期经营愿景，并明确了“理想的人财形象”。即具有“志向与热情”、“使命感”，并能够以“专业精神”、“自立”和“利他精神”行动的人财。

这是企业最高管理层传递的一个明确信息，旨在激励员工自主行动。回顾津村的人力资本管理历程，这一举措标志着2012年成为了一个重要的转折点。

自确立“以人为本的津村”愿景后，首先在2017年启动了理念渗透活动，并在2019年设立了理念渗透和人财培养机构——津村学院。通过以目标和价值为中心的“对话”推动理念的渗透，组织间的协作变得更加顺畅，使得需要部门间精细协作的大规模信息提供和循证构建工作顺利展开。近年来，五苓散销售业绩的大幅增长也正是得益于这种组织间协作的完善。此外，为迎接中国事业这一全新挑战，津村内部也达成了共识，这是积极挑战的组织文化开始落地扎根的具体体现。

新设CHRO职位，致力于适应时代变化的制度和环境建设

近年来，随着市场对汉方药需求的扩大，地缘政治风险上升和汇率剧烈波动，津村集团的事业环境发生了巨大变化。在劳动力市场上，工作方式需求的多样化，对兼职和跳槽的积极态度等新就业观念也日益显现。自2022年担任津村的首任CHRO以来，我一直致力于构建能够适应这些变化的新人事制度和工作环境。

其中的主要举措包括进一步强化已有的下一代管理层接班人选拔培养制度，构建了“T-Next（经营人财培养课程）”。此外，我们还为员工提供主动构建职

业发展的机会，推出了“职业挑战（企业内部招聘制度）”，并面向员工引入了以“目标绩效薪酬”为基本思想的信托型股票分配制度，2024年度起还启动了兼职制度。

这些制度都是为了顺应外部环境的变化，促使员工的思维方式发生转变。我们要打造的是一支每节车厢都配备动力的“新干线型”组织，而不是仅靠前端车厢牵引的“蒸汽机型”组织，通过培养具备2012年明确的“自立”等五大精神的人财，推动整个组织的进步。

通过人财的获取、培养与配置优化，实现长期经营愿景

今后，确保人财的质与量将是实现长期经营愿景的重中之重。为此，我们首先在2023年制定了人财投资组合，明确了各组织所需的人财资质，并对员工的技能和经验进行了可视化。在此基础上推进战略性的人财培养、配置和招聘工作。

我们还特别重视社会招聘，2019年度至2023年度的五年间，共招聘了488名员工。在面向一般消费者和中国市场等新事业领域中，这些人财不仅在专业性方面起到了补充和提升作用，在推动组织挑战精神

的渗透方面，为企业增强活力发挥了不可或缺的作用。

此外，提升员工的参与度也是我们高度重视的领域。我们通过多维度分析调查结果，并以此为基础制定下一年度的人事政策。在新的措施中，我们还进行ESG指标与PBR的相关性分析，并基于所得的启示，加强培训前后的跟踪与改进。例如，我们已经得知女性管理职比例的提升与PBR上升之间的关联性，为此，我们将提前实现相关的定量目标。

在制定2025年度开始的第二个中期经营计划时，我们正在讨论引入一套以明确角色和职责为基础，鼓励员工主动提升专业性与技能的制度，并为早期提拔年轻人财、培养高级专业人财和加快社招等目的提供支持。

为了在津村集团共同打造“汉方药式的组织¹”，提高生产性，我们将继续整備包括技能再培训、远程办公环境的深化以及进一步推进健康经营等政策与制度，以提升员工的工作满意度。我们将坚定不移地实现2031年愿景中提出的“充分开发潜能（PAD）²”。

1 我们把生药比作“人”和“部门”，汉方药比作“部门”和“企业”，以构建一个和谐的组织，共创成果。
2 形成以“对话”形式激发每个人潜力的企业文化，在没有先例可循汉方药和中药事业中，奋力前行，持续开辟全新道路，成为“赢得所有人信赖”的“人财”团队

