

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

战略进展

作为日本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适合自己的汉方治疗。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，我们以“诊疗领域基本处方¹”为核心，构建能够通过最佳渠道提供有关产品安全性、有效性和品质相关信息的系统。目标是实现医师能够根据病患的症状，灵活使用汉方制剂。

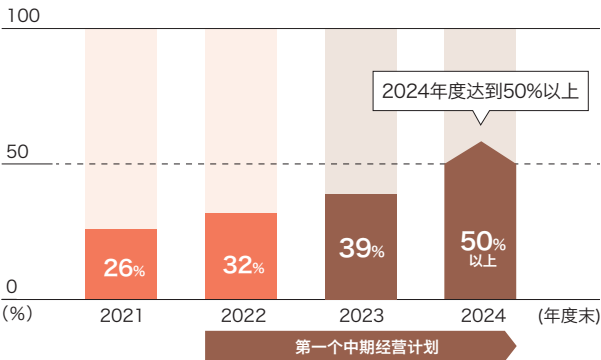
为此，我们设定了到2024年底，至少有50%以上的临床医师能够开具基于汉方医学的10种以上汉方制剂处方的目标。2023年，开具处方的临床医师数量已增加了约2.3万人（占所有临床医师比例达到39%）。到2031年，我们将实现50%的临床医师能够根据汉方医学开具所有诊疗领域的基本处方，并确立汉方治疗的个性化。

为了实现这些目标，我们将“老年人相关领域”、“癌症领域（辅助疗法）”和“女性相关领域”列为重点领域，

以育药处方和Growing处方以及诊疗领域基本处方为中心，致力于提升信息提供的数量、速度与质量。此外我们还利用外部医疗信息平台 and “津村医疗信息网站”，推动数字技术进行“线上推广”。根据分析演讲会等活动的参加情况和信息浏览数据，逐一分析医师所需信息，并通过包括MR（医药代表）活动在内的混合型营销，开展更优化的信息提供工作。

1. 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）

可以开10种以上汉方制剂的医师比例



3个重点领域和育药处方、Growing处方

● 育药处方 ● Growing处方

老年人相关领域

衰弱引起的各种症状

- 人参养荣汤
- 加味归脾汤
- 补中益气汤
- 牛车肾气丸 + 相关处方

精神和神经疾病

- 抑肝散 + 相关处方

循环系统疾病的外围症状

- 五苓散 + 相关处方

消化系统疾病

- 大建中汤
- 六君子汤 + 相关处方

癌症领域
(支持疗法)

减轻副作用等

- 六君子汤
- 半夏泻心汤
- 牛车肾气丸
- 加味归脾汤
- 补中益气汤 + 相关处方

女性相关领域

妇科疾病

- 加味逍遥散
- 加味归脾汤 + 相关处方

其他

- 大建中汤
- 五苓散 + 相关处方

育药处方

聚焦在医疗需求较高的领域，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

作为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），以纳入到诊疗指南为目标的处方

Focus 扩大“开具10种以上处方的医师”的进展

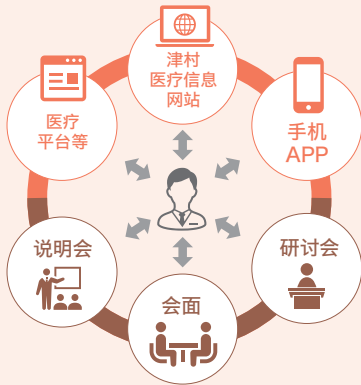
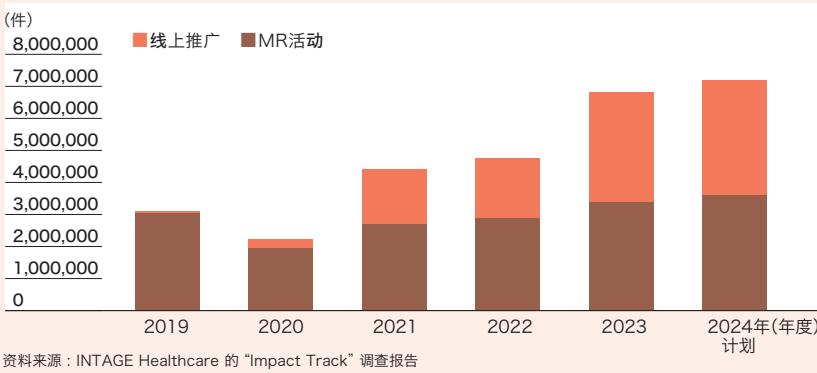
目前，津村正在利用数字工具，重新构建信息提供的流程。2023年度，通过丰富津村医疗信息网站的内容，增加了推广影响²的反馈数量，特别是线上推广相比上一年度增长了180%。我们根据网站浏览情况、诊疗科室及处方情况等数据，加强个性化推送内容，再通过数字信息分析，解决了仅凭MR活动难以把握医师实际需求的问题。这些分析结果不仅与总部共享，还

开始与各个MR（医药代表）携作，从而能够更好的把握医师对汉方的兴趣领域及其关注度，以便提供更高质量的信息。

此外，对于那些难以通过现有方法进行接触的医师，我们通过总部进行远程会议以及信息工具等远程手段积极沟通，为促进“开具10种以上汉方制剂的医师”比例的提升作出了贡献。

2. 从MR活动或网络等各个渠道获得的信息认知数量

“推广影响” 回馈数量



线上推广

通过将数字与现实融合的MR活动，
为医师提供个性化的支持

安冈 由纪子

医药营业本部
横滨支店横滨第三营业所
营业所长



近年来津村集团通过视频发布或网络演讲会等线上推广，充实了信息提供的手段。我们的MR活动的重点在于探索“在汉方治疗的实际场景中，医师真正需要的是什么”，以及把握“潜在客户的需求”。我们基于医师参加网络讲座的情况及其信息浏览记录等，分析每位医师相关的数据，得出的结果大有裨益。然而，要验证基于这些分析结果提供给医师的数字化信息是否是他们“真正需要”的信息，仍需要由现实中的MR活动确认。也就是说，只有将现实和数字相结合的推广方式，才能真正有助于医师根据患者的症状灵活使用汉方制剂。

为提高开具10种以上处方的医师比例，我们也必须相应的提升MR的水平。为此，我们通过“津村汉方大师制度”，培养和认证熟悉汉方（医学）的MR（医药代表）。自2023年起，我们引入了数字学习平台，增加了津村汉方大师的认证人数。通过这一平台，不仅提升了集体培训的效率，MR（医药代表）还可以利用空闲时间多角度学习汉方医学。此外，借助视频录制功能等方式，培训模式调整为以输出为主的方式，增强MR（医药代表）的自信，向医师介绍产品的能力也得到提升。

2

利用KAMPOmics
构建汉方循证并推动未病的科学化

战略进展

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，着力扩大纳入诊疗指南（用药手册）中的汉方数量并提高其推荐等级，以增加汉方制剂成为标准治疗手段的机会。在医疗用汉方制剂领域中，2023年收录入诊疗指南（用药手册）的处方数量已经达到158种¹。

在个性化医疗领域，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（AI）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”为科学依据的系统，我们应用人工智能和机器学习，从而实现汉方诊断（四诊²）客观化，提升AI自动问诊的准确性，并正在推进其试点运营的准备工作。

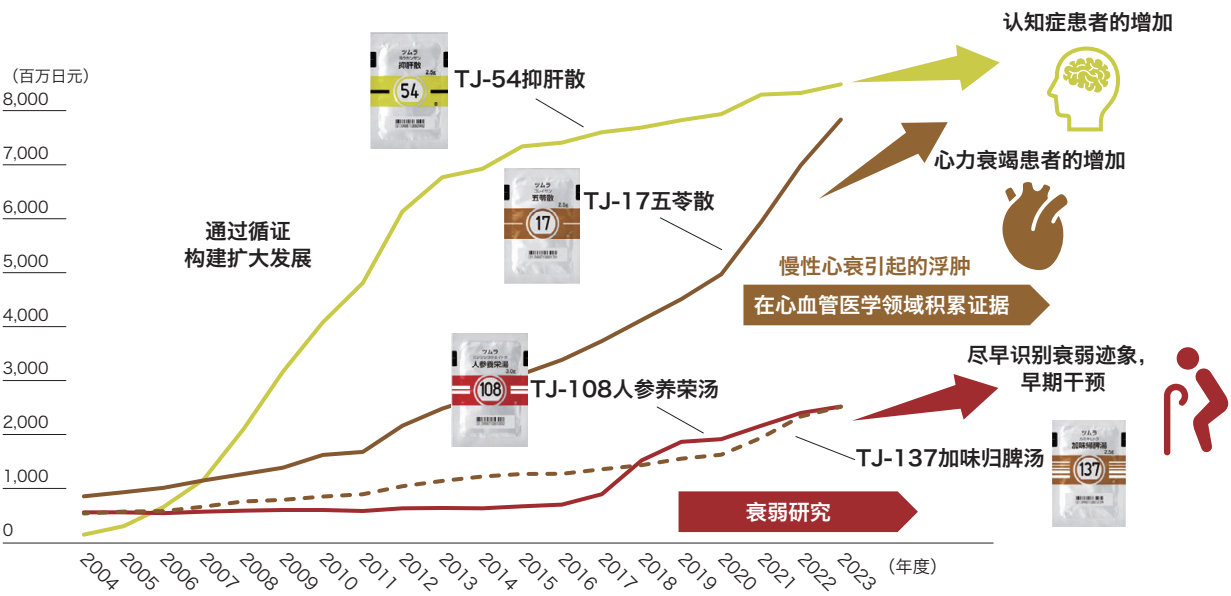
在“未病三防”→治未病（未病先防）、抑制重症化（既病防变）、抑制复发（瘥后防复）中，我们希望通过研究基于科学循证的定义、诊断方法、检测方法和参考

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，我们围绕老年人的衰弱、认知症、心血管症状、癌症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和临床研究。与此同时，我们也在尝试使用“KAMPOmics®”确立可以检测未病状态的生物标记物。

2023年度的主要研究成果之一是津村集团与庆应义塾大学医学部、株式会社DeNA生命科学合作，针对1200余名成年女性进行了首次全面的与畏寒自觉症状相关的基因组解析，并发现了与畏寒症相关的遗传因素。该研究成果于2024年1月发表在国际科学期刊³上。此外，基于此次研究成果，津村集团还申请了关于畏寒症判定方法以及畏寒症类型判定方法的专利。

1. 依据日本东洋医学会和日本汉方生药制剂协会的调查
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
3. Sci. Rep. 14, 1918 (2024)

老年人关联领域产品的销售收入变化情况与循证构建



Focus 推动构建汉方治疗的循证医学

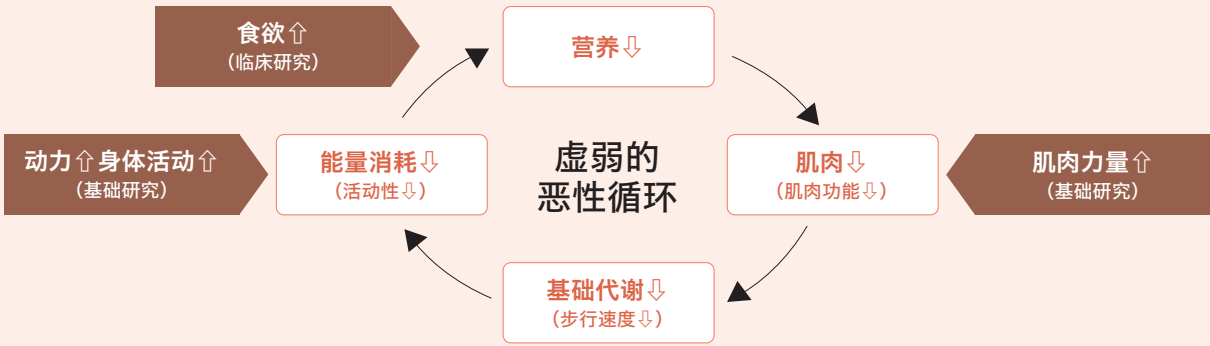
2023年度，在向着“汉方制剂成为标准治疗”的目标迈进过程中，我们在认知症和衰弱领域取得了进展。在针对轻度认知障碍和轻度认知症虚弱患者的临床研究中，给患者服用津村的汉方药“人参养荣汤⁴”后，其食欲得到了改善。基础研究表明，人参养荣汤通过脑内的多巴胺神经系统提升了小鼠的动力，改善其食欲不振和运动功能。此外，还发现人参养荣汤可以改善由于年龄增长导致的生理和心理功能的下降，其机

制涉及抗氧化作用。这些成果通过在国内外科学期刊上发表论文，为构建循证科学做出了贡献。

与现有的新药作用机制不同，人参养荣汤有可能为老年人的疾病开创全新的价值。据估算，到2031年衰弱患者及其预备群体将达到1939万人，因此津村的研究对于社会具有重要意义。

4. 适用于病后虚弱，疲劳倦怠、食欲不振等症状的汉方药

人参养荣汤对于各种虚弱病症的临床与基础研究



“人参养荣汤”的研究

以实现为每位患者提供
最佳的汉方治疗为目标而努力

池田 孔己
研究开发本部
津村汉方研究所 所长



汉方药是多成分复合制剂，需要衡情酌理的药效和靶向分子的候选项很多。因此，汉方研究伴随着不得不进行广泛假设验证的困难。不过，正是因为持续认真直面困难，才会有发现汉方药独特药效的美妙时刻。我认为这种冲破迷雾，云开见月的瞬间正是汉方研究的最大魅力。

津村集团一直在推进汉方药有效性和安全性的临床研究，并致力于构建科学证据。推动汉方研究的一个优势在于，每位研究员都具备多种专业技能。拥有不同专业领域和个性的人财组成了团队，通过与合作企业及研究机构的合作与信息交流，不仅提升了个人

的知识和技术水平，也加速了成果的产出。

今后，我们将充分利用“KAMPOmics®”，重点关注“汉方治疗的个性化”和“未病的科学化”。以人参养荣汤为例，我们会针对虚弱相关的各种症状，继续研究那些对汉方药有显著疗效的患者的共通特征，以及从未病的角度了解衰弱进程和治疗效果相关的生物因子的解明。

在2028年度开始的第三个中期经营计划中，津村集团计划将汉方治疗的个性化和未病的科学化推进到社会实施阶段。实现为每位患者提供最佳的汉方治疗的目标。

3

在中国扩大生药和饮片的
销售额并参与中成药事业

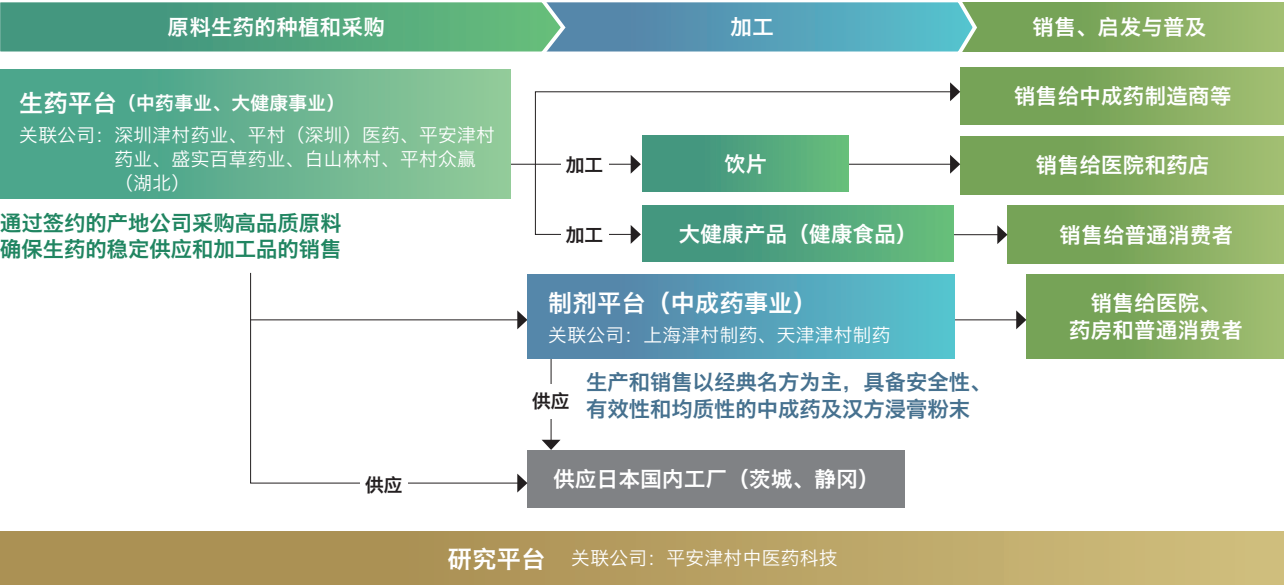
中国事业概要

中国事业的愿景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与医疗网络平台进行有机结合，通过助力中药行业的发展，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，以期成为能为中国中药产业发展做贡献的企业，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事业，以及治疗领域的中药及中成药事业，将在生药、制剂和研究三个平台上同时发力。

中国事业的三大平台



各平台的里程碑 ~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~

	第一个中期经营计划 2022-2024年度	第二个中期经营计划 2025-2027年度	第三个中期经营计划 2028-2031年度	
制剂平台	参与中成药事业 中成药企业的 M&A(并购) 申请经典名方	中成药事业的基础建设 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、 大健康产品的销售收入 外部销售比例超过50%	树立生药、饮片、 大健康产品的品牌 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	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	积累中成药循证医学证据	

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、饮片和大健康产品的生产和销售。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。

原料生药除了出口日本作为汉方制剂的原料外，还供应给制剂平台，并利用其卓越的品质优势，拓展中成药生产商等外部的销售渠道。此外，我们还努力致力于将原料生药加工成为附加值更高的饮片，以拓展在医院和网上的销路。另外，作为代加工服务，进一步提升了饮片的均质性和便携性的“一人一方”也是我们大力推广的业务之一。

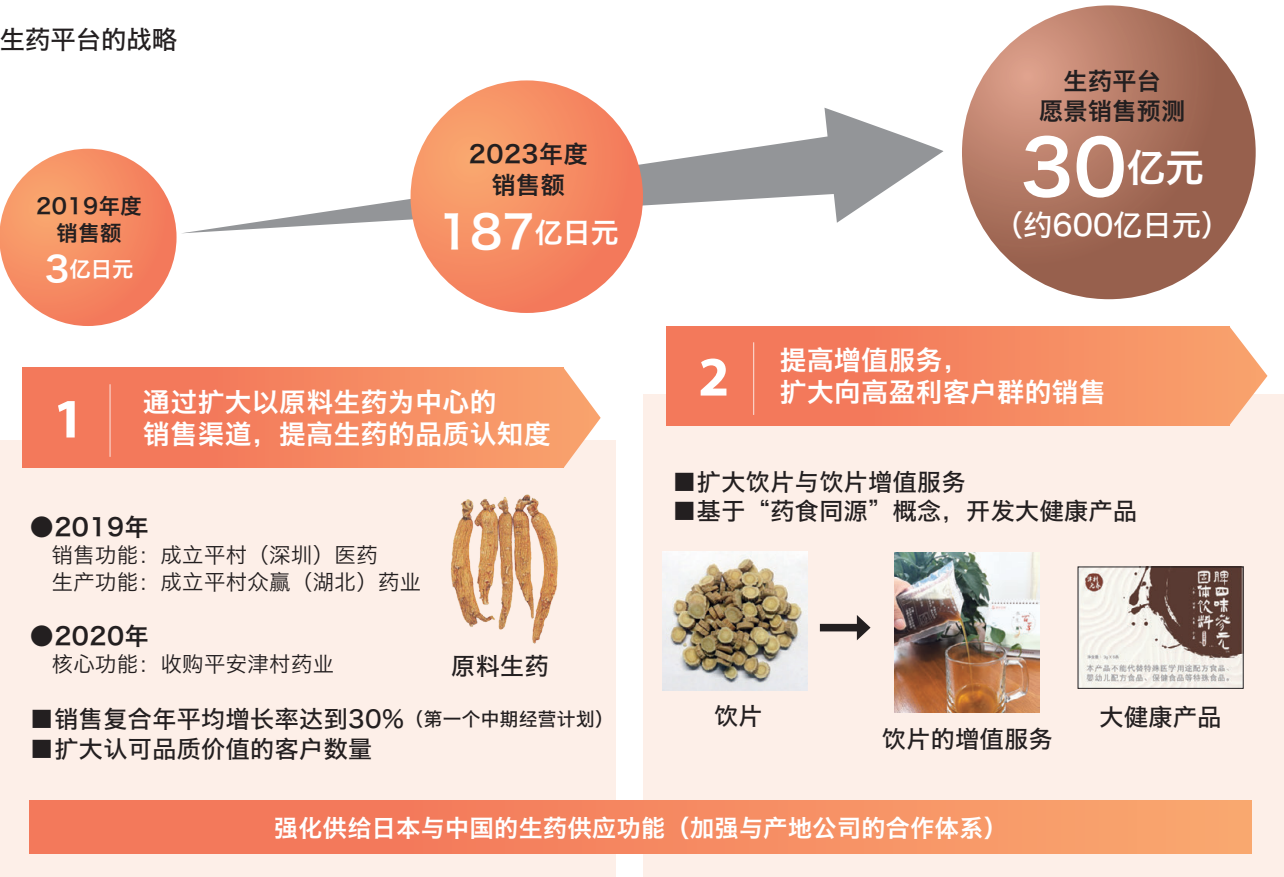
对于以生药为原料的大健康产品，我们将通过社交媒体、电子商务和直播等方式，构筑新的销售渠道，树立品牌优势。今后，我们还计划通过与各国的当地

公司建立事业联盟，扩大在东南亚市场的销售渠道。从长远来看，我们的目标是通过销售高品质的生药、饮片和大健康产品与品牌建设，引领行业发展，成长为世界最高水平的企业。

在第一个中期经营计划中，公司顺利实施以下举措，预计可实现30%的销售复合年平均增长率。

- 通过扩大优质生药、饮片和大健康产品的供应品种，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品种数量。
- 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。
- 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大健康产品。

生药平台的战略



Focus 生药平台的饮片增值服务

中药在中国作为一种传统医药具有悠久的历史，为中国人民熟知和接受。其中饮片是根据每位患者的具体情况开方治疗。这与津村集团所提出的“PHC”（量身定制医疗保健方案）理念相同。

在中国，中医开具处方后，患者通常会带着一大袋饮片回家自己煎煮服用。然而这个过程不仅耗时费力，还给患者带来身体上的负担。此外由于患者自行

煎煮，药液的参差不齐较差也是一个显著的问题。对此津村集团在中国的子公司平安津村药业关注到这些问题，推出了“一人一方”的中药代煎服务。将高品质饮片煎煮后制成可直接服用的汤剂，包装后邮寄给患者，不仅解决了患者携带饮片以及煎煮的麻烦，还能够确保汤剂所提取的成分及药效的稳定性。

“一人一方”的制作过程



“一人一方”服务

便利的服务广受医生与患者的好评，复购率不断提升

2020年8月作为中医在线诊疗的新服务项目，“一人一方”开始服务大众，旨在减轻患者负担并提升中药汤剂的均质性。事业开展初期，新增工厂设备、制定煎煮方法、搭建配送系统等，正值中国政府实施“新冠清零”政策的三年，项目启动伊始便面临了诸多挑战。特别是与开具处方的医生沟通说明，并使之理解高品质的饮片加工是重要的一环。

自该服务推出以来，其便利性受到了医生和患者的高度评价，复购率也不断提升。未来，津村集团不仅计划继续通过在线方式提供该服务，还将通过中国的诊所和医院扩大服务，作为一项公司业务，提供更进一步的增值服务。同时，公司将引入最新的智能系统，实现小批量、多品种生产流程的自动化，以减少所需人力，努力通过规模化降低运营成本。



研究平台

研究平台的职能是将我们在日本国内事业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的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，为中药行业的发展做贡献，扩大生药和制剂平台的销售的同时，打造品牌，提高知名度。

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。聚焦中成药经典名方，旨在通过生产和销售具有安全性、均质性、有效性的制剂，为中国国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。

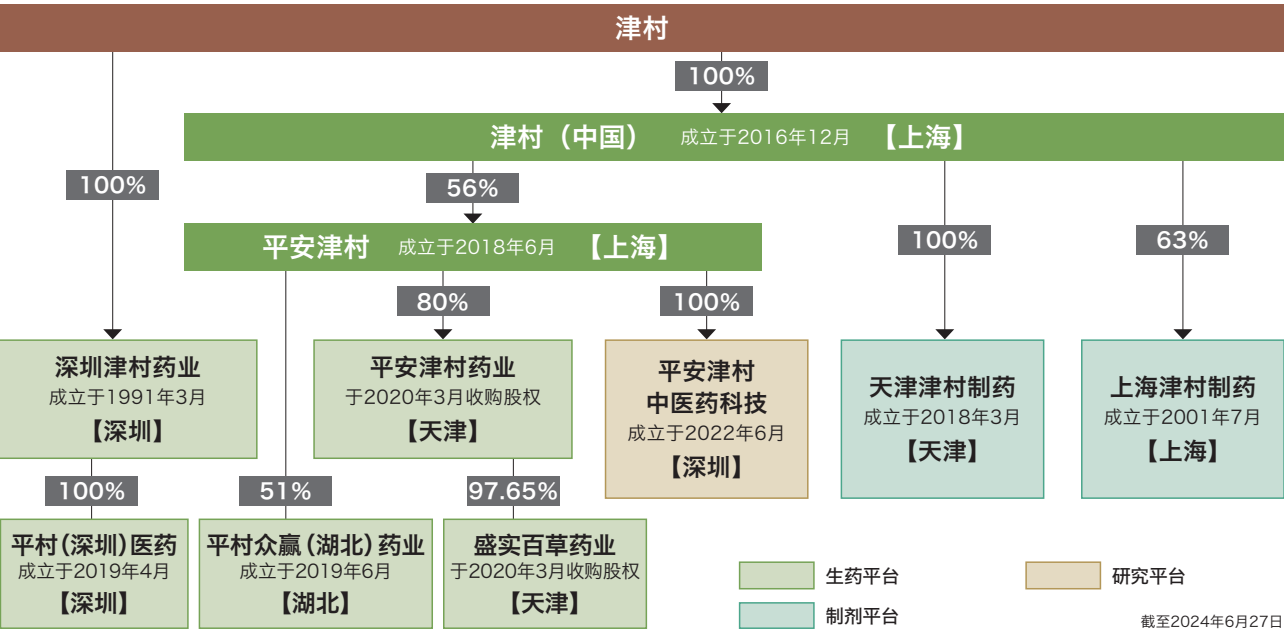
为了进入中成药事业，我们正在积极的采取各种

措施，包括与中成药公司进行并购谈判。为了尽快奠定中成药事业的基础，我们将其作为2024年度的首要任务大力推进。

同时，我们也在寻求通过并购以外的方式进入中成药事业。例如，由于中国政府放宽了管制，发布了《古代经典名方中药复方制剂简化注册审批管理规定》，目前已有200种经典名方可以申请免除临床试验，申请上市。津村集团正在基于市场前景对这些处方进行筛选，并开展相关的研发工作推动产品上市。

从长远来看，我们的目标是成为一家聚焦经典名方，值得信赖的中成药销售企业。

中国主要集团公司的资本关系图



4

推动旨在改革汉方价值链的IT基础重建及生药挑选、生产工艺中AI和机器人的运用

战略进展

我们着手优化生产工序，打造智能工厂，对从国内外的生药种植到销售的汉方价值链进行改革。

在第一个中期经营计划，各工厂将应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，计划在第一个中期计划的最后一年，即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，我们将已开发的一系列自动化、节省人力技术推广到各个工厂，还将在因工作复杂而难以实现自动化的工序方面推进新科技的应用。使用机械臂的自动拆装基本功能的技术开发工作已经完成，可以对装有浸膏颗粒的不锈钢容器的盖子进行拆卸与安装。今后，将对各项功能进行设备测试，制作并调试导入生产线的样机。与此同时，降本工作也在推进之中。

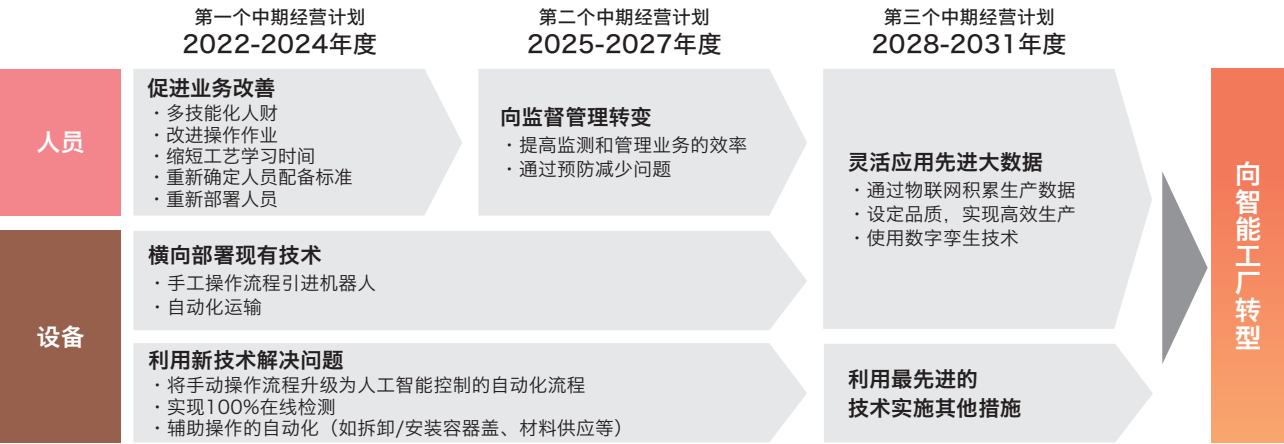
在栽培与采购方面，首先，针对形状复杂的生药，我们已在各个基地引进人工智能（AI）生药自动选别机，

于2023年12月开始投入使用。设备应用了生产技术中心与石冈中心共同参与合作开发的特定药材挑选算法。该算法根据生药特征图像数据，运用了AI学习功能开发而成，使用该设备可以自动识别并从生产线上剔除不良品。引进人工智能（AI）生药自动选别机可以使原本一条需要4人进行目视挑选的生产线减少到2人，劳动生产率提高了一倍。不论操作人员的熟练度如何，都能实现基于一定的判定标准辅助挑选剔除不良品。今后，我们将扩大适用的品种范围。

通过完善汉方价值链中整个集团的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，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。我们着重关注工厂扩建和生产线升级优化，加固支撑日本国内事业未来发展的基础。

从提高设备投资效益转型为智能工厂

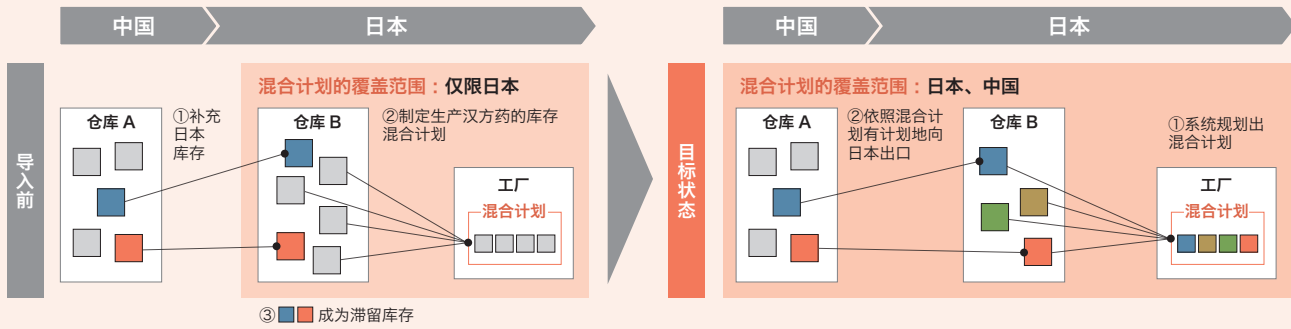


Focus 引进“生药混合指示系统”

为推动整个汉方价值链的数字化转型（DX），我们在2023年10月引进了ERP系统，该系统是IT管理的基础核心。将生产、采购、财务、销售、物流等一系列事业活动无缝连接。以此为契机，我们将提升经营管理、成本管理等的精细化程度。

在DX推进领域，我们正在系统化供应链管理（SCM）相关的计划业务，并着手数据管理，选择数据使用目标明确的实际案例，构建提供基础数据等的平台和手段。

生药混合指示系统



推动数字化转型DX

以“DX for Purpose”为关键要素，成为推动事业改革的动力

古泽 佳高
信息技术部 部长



为更有效地利用生药混合指示系统，石冈中心的团队从2023年7月开始开发混合信息表主数据的维护功能，并于2024年6月起开始使用该功能。此外，对于批次指示业务，为了维持预期的质量和规格，我们已着手从生药混合指示系统开始，尝试统一分析分布在多个系统中的数据。

津村集团的DX推进团队主要由经营企划室与信息技术部的成员组成，是一个相对松散的框架组织。我们从与公司各部门访谈开始，仔细收集他们的问题，这一工作持续至今。我们汇集了DX领域以外的公司内

外部专业人士的意见，力求在推进的每一个项目中集思广益。我们希望通过我们这个团队，展现津村集团所追求的“汉方药式的组织”形象，成为推动业务转型的动力源。

津村集团制定了“健康宣言”，重视员工的健康。因此，我们非常重视员工的身心健康，认为有必要有效利用数字工具和机器人，减少工厂的夜班班次。推动有助于“稳定供应”“提升产品价值”“低成本运营”的数字化转型DX进程，努力开展工作。

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

与经营战略联动的人财战略

津村集团在其长期经营愿景“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”中提出了“PAD¹（充分开发潜能）”，致力于在未来的事业发展中，通过满足必要的人力资本需求，创造符合事业宗旨与基本理念的价值。

具体而言，我们的目标是在全球无先例可循的汉方药和中药事业中，确保具有开辟全新道路潜力的人财，并通过发挥各自所具有的潜能，创造出巨大的协同效应，将打造“汉方药式的组织”的理念渗透到整个公司。我们的基本措施是全体员工参与的“理念渗透与教练课程”。以目的和价值为重点进行对话，分享公司理想的形象，并促使员工自主开发潜在能力。

此外，为了培养能从全球视角开辟新道路的管理人财，我们为年轻员工到部门主管的各个层级制定了相应的培养计划，以积极推动下一代管理者的培养。

为了实现愿景，我们还采取了以下措施以增强人财和组织能力。首先，积极推动创新所必需的“多样性与包容性”，通过积极招聘和提拔拥有不同视角和价值

观（包括性别、年龄及跨文化经验等）的人财。当前，我们非常重视女性管理层的比例。2023年度实施的分析显示，女性管理层的比例与企业价值有着密切的联系。我们提前在2024年度初就达成了10%的设定目标，并将进一步加速这一进程。

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。

为了实现长期经营愿景，我们制定了人财组合战略。分析和梳理了各部门理想与现状之间的差距，以短期和长期的视角制定并实施了战略性招聘计划。我们将围绕集团提出的“5大战略课题”及各部门面临的挑战，设定明确的定量目标，并稳步推进各类人力资本政策的实施。

1. Potential-Abilities Development

人财开发政策

创建培养自我成长型人财的企业文化

人员	组织	经营层
公司为愿意自主学习和成长的人财提供切实的教育机会。 明确企业所需的理想姿态与能力条件，建立并充实教育机会与主动学习的机制。	为培养希望自我成长的人财，以管理人员为中心进行思维培养。 将培养下属作为管理人员最重要的职责之一，通过业务鼓励下属，增强培养意识。	建立一套不断培养多样化经营人财的体系。 通过教育青年员工巩固津村人员基础，创建在各级别中培养下一代经营人财的机制。

提升员工参与度的改进循环

津村集团在人财战略的制定和调整中非常重视员工参与度，自2019年度起实施了参与度问卷调查。通过结果把握组织现状，用于验证组织和人力资本政策的效果、制定行动计划并向管理层及各组织反馈，从而推动整个公司的PDCA循环，实现持续提升。此外，问卷结果将在全公司共享，以促使员工将组织问题视为自己的问题，并加深对组织与人力资本政策核心意

义的理解。

根据以往调查结果，我们在2024年导入了“自主职业发展平台”机制，旨在支持自主与独立的职业发展。今后，我们将积极制定相应的激励措施，以确保每位员工都清晰地了解如何在津村的职业生涯中取得提升与进步。

在第1期中期经营计划中扩充的组织和人力资本政策

活动主题		组织与人力资本政策
提高员工参与度，支持自主职业发展	· 企业的愿景与目标的渗透 · 为管理层与员工创造沟通的机会 · 经验与知识的共享 · 人事制度的理解与渗透	· 理念渗透与教练课程 · 1对1（强化领导与员工之间的沟通） · 与CEO、CHRO的座谈会(培训期间) · 职业挑战(内部招聘制度)→① · 员工信托型股份交付制度→② · 津村人财培养知识咖啡馆→③ · 自主职业发展→④ (2024年设立了职业平台咨询窗口服务)
确保人财与组织，以实现愿景 / 构建人力资源	· 经营型人财的培训 · 适才适用 · 提高生产力 · 支持技能提升	· T-Next（经营人财培养讲座）→⑤ · 明确组织角色及所需人财 / 创建技能图谱 · 支持各部门创建汉方药式组织 · 深化教育(数字化专业知识培训)→⑥ · 复职制度(二次入职制度)
打造利于工作的环境	· 平衡个人生命周期与职业发展 · 支持灵活多样的工作方式 · 打造使员工身心健康的工作环境	· 居家办公制度 · 自我报告制度 · 区域限定工作制度 · 副业制度 · 推进融入“养生”概念的健康经营→⑦ · 支持女性活跃 · 充实育儿和产假制度

①职业挑战（内部招聘制度）

自2022财年起，我们引入了“职业挑战”（内部公开招聘）制度，旨在提供选择心仪的工作、部门和工作地点的机会，培养自主自立的员工。通过这一制度，不仅提升了员工的工作幸福感与动力，还发掘了优秀员工，遏制了人才外流，并通过合适的岗位安排增强了组织能力。

②员工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制度（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，从而增强

每位员工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，进而积极发挥自身的潜力。

③津村人财培养知识咖啡馆

为了利用远程办公带来的时间机会，助力员工实现职业愿景进行自我提升，津村集团于2020年12月开设了“津村人财培养知识咖啡馆”。该在线平台跨越部门和年龄界限，为员工提供交流、互相激励与学习的场所，迄今为止已举办了如“轻松接触汉方药”、“不同行业学习会”、“试着学习MBA”、“各部门业务介绍”等活动。

④自主职业发展平台

为了让每位员工能够自主形成职业发展并实现自我目标，津村集团制定了新的自我职业发展平台制度。在以往各年龄段的职业培训及培训后的职业面谈基础上（由人事部门派遣拥有职业顾问国家资质的专业人员负责面谈），新增了一个职业咨询窗口，员工可以随时轻松进行咨询。该系统自2024年4月起投入运营。

⑤T-Next（经营人财培养讲座）

依托于推动实现企业愿景的T-Next体系，我们开设了管理人财培养讲座，旨在培养能够引领必要变革、在数量与质量上均维持充足的管理人财，并为未来10年的愿景奠定基础。

⑥深化教育（数字化专业知识培训）

为了更好的推动企业内部的数字化转型（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，使所有员工进一步掌握数字化的专业知识。公司还支持员工考取MOS Excel、IT Passport等相关资格，并承担考试费用。

⑦推进融入“养生”概念的健康经营

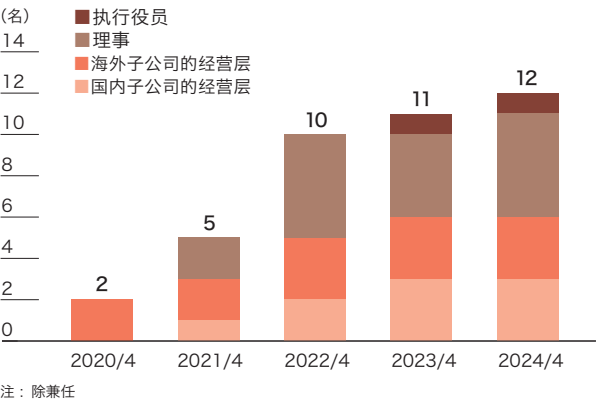
津村以“呵护健康，相伴一生”为事业宗旨，致力于以津村风格的养生为核心的健康经营，旨在为人们的健康和社会的“Well-being”（幸福安康）做出贡献。我们的这些努力已然得到广泛的认可，并被日本经济产业省和健康会议授予“2024年健康经营优良法人”称号。我们将健康支持作为基础，促进女性活跃在职场，自2022年度起承担所有女性员工的妇科检查费用。未来将进一步营建员工通过养生保持健康并充满活力工作的企业氛围。

经营人财的培养与理念渗透活动

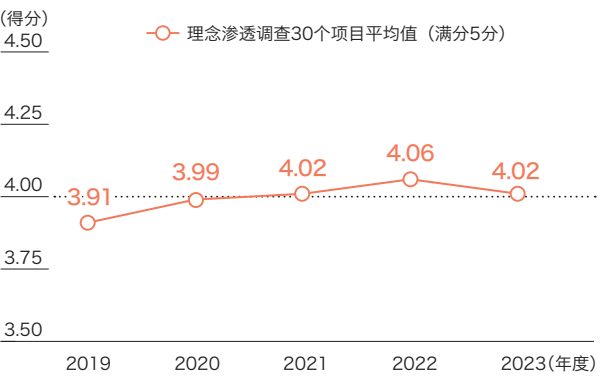
津村学院是公司内部人财培训机构，津村学院的院长是加藤社长。津村学院有两大职能。

首先是“经营人财的培养”，该职能负责规划并实施针对经营人财及其候选人系统性的培养计划。截止2023年底，已有100人完成了经营基础讲座课程，并

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）



理念渗透调查推移



Focus 津村学院的发展

津村学院成立于2019年，以“经营人财的培养”和推动“企业文化的打造”为目的。设立伊始，学院以外部讲师的课程为主导。2022年开始，我们开始培养内部讲师，进一步推进教练课程，以促进每个人更好地理解理念并激发潜力。内部讲师作为推动力，在各自的组织中推进培养教练文化，对促进理念渗透和教

练课程发挥了巨大作用。今后，将每年组织若干次内部讲师活动，交流实践经验，相互切磋提升水平。截至2024年4月1日，津村已有64名内部讲师。

理念渗透调查结果维持了较高的水平。今后，活动将从“理念的理解”逐步提升至“将理念转化为个人实践”的新阶段。

内部指导讲师

担任内部讲师后，让我得以深刻思考本部门工作的意义

三成 美由纪

信赖性保证本部
安全管理部 部长



我每年在津村学院担任1至2次“理念渗透与教练课程”的主持人并展开跨组织的对话。此外，为了培养公司内部讲师，对新晋讲师进行一对一的培训。

为了向他人解释TSUMURA GROUP DNA Pyramid中每个层级的意义和重要性，首先需要自己完全理解这一理念体系。因此，我会多次重读DNA Pyramid的内容。并通过这一过程，进一步加深对津村集团的理解。每当会议结束后，参与者告诉我“内容很容易理解，已经深刻领会”时，我都会获得极大的满足。此外在

我所属的部门，每月会举行一次关于部门目标和价值的讨论。每个人都会绘制自己所理解的TSUMURA GROUP DNA Pyramid，并让他们有机会在每季度一次的一对一会议中讨论现状。

自担任内部讲师的角色以来，我发现部门的每个成员都能够更深入地思考他们目前从事的工作是“为谁”和“为什么”。今后，我打算将这种部门内部的变化以及其他部门的积极活动传达给外部人士。希望能扩大共鸣圈，为津村的价值创造过程带来积极影响。

雇佣残障人士的措施

津村集团积极构建一个能够让残障人士最大限度发挥其能力、实现自我价值的工作环境和文化，以求让所有为之工作的人都获得幸福。与此同时，全体管理层致力于营造多样性的“汉方药式的组织”，创造契机以加深对残障人士的理解与关怀，努力打造一个使每位在职场中的员工都能感受到认可与尊重的环境。

我们计划在津村单体以超出法定雇佣率约1%的比例为残障人士创造就业机会，并在整个汉方价值链中实现雇佣率7-8%。即日本总人口中的残障人士的占比。目前，在北海道与积极雇佣残障人士的合作伙伴“Temiru农场”等企业携手，帮助残障人士从事药材种植等工作，并计划进一步推广。