



为实现长期经营远景，
通过切实推进行动计划，
努力成为在时代巨变中发展的企业集团

重点主题的进展情况和面临的课题

回顾第一个中期经营计划的第二年，您如何评价取締役会的重点主题进展情况？

三宅：在取缔役会的五大重点主题中，我们讨论最多的是中国事业。我们正在与一家中成药制造企业进行并购谈判，目标是在2024年度内完成。同时，我们也在仔细评估与当地拥有销售渠道的企业合作的可行性。

在环境问题的应对方面，进展略显滞后，我们认为需要更细致的监督和监控。虽然设定的环境目标都是很难快速应对的，但我们将全力推动具备实际效果

的行动，以应对中长期的经济和社会结构变化。

冈田：今后在中国事业的合作伙伴选择上，能够发挥双方优势、相互补充的“组合”将成为关键。此外，在并购达成之前，灵活的决策尤为重要。津村集团在取缔役会召开之前会设立一个由相关负责役员和部门负责人直接汇报的“外部取缔役会议”，可以及时共享相关信息。在这样的支持下，我们努力提升讨论和决策的质量与速度。

我们的长期经营愿景，已经明确了实现可持续发展的路径和课题，经过充分的准备，将实现愿景的道路分为三个阶段，第一阶段的三年计划主要是为2031年奠定基础。因此，我们进行了大量的设备投资，并扩大了中国事业，但正如三宅先生所指出的，一些主题和措施的进展有所滞后，不得不推迟到第二阶段。



不仅要未来的利益相关方

也开展负责人的行动，

还希望成为支持迎接新挑战的力量。（三宅）

作为一家独一无二的制药企业，
唯有始终将每位患者的需求放在首位，
积微成著，才能让成果与公司的目标紧密相连。（冈田）

三宅：在取缔役会的重点主题中，取得最大进展的是资本政策的重新审视。关于如何管理公司资产负债表以应对不确定的时代，以及效率与安全性的平衡，这些讨论在过去一年里得到了深入展开。

冈田：随着柳先生加入管理层，加快了资本政策的重新审视，也推进了包括缩短应收账款回收周期和减持交叉持股等在内的具体的B/S改善措施。

三宅：在“经营人财的培养”方面，我们的进展也相对顺利。人事制度得到了改革，未来经营人财的培养机制“T-Next”也进一步得到发展。然而，在康护等全新事业领域中，我们积蓄的人财仍然不足，这是我们需要解决的课题。

可持续增长的重要视角与未来展望

请告诉我们您今后特别关注的关键点。

冈田：津村集团长期以来一直致力于汉方制剂科学循证的积累，并且在国内市场占据了超过80%的份额，显示了其不可替代的地位。因此，我们认为，始终将每位患者的需求放在首位的事业积累是实现公司目标的关键。特别重要的一点是确保产品的质量与安全性。基于我在严格的质量管理制造商的工作经验，我始终密切关注这一点，并且我认为公司在这一方面的努力已经达到了很高的水平。

三宅：我在商社工作多年，习惯根据投资项目的回报来调整计划，并根据风险评估进行修正。在公司中，我也始终从成本效益的角度进行严格的监督与建议。



特别是对于已经决定投资的项目，我要求随时确认原材料成本上涨的影响以及计划进度的偏差情况。在津村集团，为了履行向患者和医疗机构稳定供应的责任，投资的战略和时间框架往往与商社略有不同，我认为从事持续性计划（BCP）的角度来看，持有一定量的生药库存是必要的。

冈田：特别是由于我们的事业从投资到回报的周期较长，因此准确把握投资的时机将是一个重要的关键点。作为一家独一无二的汉方制药企业，我们需要时刻意识到自己作为社会公共机构的经营决策责任。另一个重要的视角是，作为行业的领导者，我们有责任培养能够提供符合医疗专业人员需求的精准汉方解决方案的人财。与此同时，我们也希望通过外部招募等方式积极推动获取法务和IT等支持企业经营的专业人财。

三宅：我们不能忘记的是，企业活动的未来利益相关者始终在我们前方。为了在薪酬中反映这一观点，我们自2022年度起，将可持续发展愿景的实现度纳入了长期激励机制，并更新了薪酬体系。我相信，通过进一步加强现有事业以及创造新事业的双管齐下，能够促进津村集团的可持续发展。即使新的领域暂时看不到成果，我也希望能够成为鼓励员工勇于探索的存在。