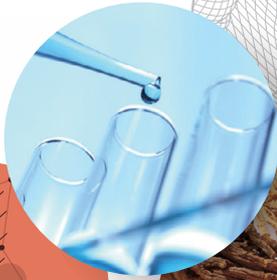
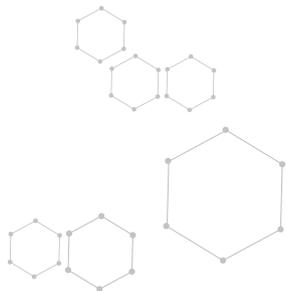


# INTEGRATED REPORT 2024

株式会社津村 企业报告书

**TSUMURA**  
THE BEST OF NATURE AND SCIENCE



## 事业宗旨

# “呵护健康，相伴一生”

贴近人生各个阶段的需求，  
将自然的睿智科学化，  
为每个人的健康生活提供动力。

津村集团作为一家研究开发型的制药企业，通过提供汉方药与中药为代表的各种商品及服务，为每个人的well-being（幸福安康）做出贡献。津村集团秉承“将自然与健康科学化”的经营理念，通过科学地验证以植物或矿物质等自然生药作为原料的医药品的有效性，不断积累临床经验，日益成长为医疗用汉方制剂的领军企业。

创始人初代津村重舍先生一生所追求的是建立一家可以为社会做出贡献的企业。自1893年津村重舍先生为难以获得医疗服务的妇女提供妇科良药“中将汤”

开始，就以实现每个人的身心和谐，建立一个充满活力的社会而努力。从2022财年开始，我们秉承创业以来始终坚守的精神，着眼于未来50年、100年的发展，将“呵护健康，相伴一生”的事业宗旨作为事业发展的终极目标。以此信念为出发点，我们不断努力实现患者在任何医疗机构都能获得个性化的汉方治疗，为医疗服务可以惠及每一人做出积极贡献。与此同时，我们还会专注于挑战“未病领域”，将源于自然的医药品的价值推广到全球市场。



# Contents

1	事业宗旨	48	推动经营战略
3	源于自然的医药品与产品所创造的价值	49	财务和非财务重点
5	CEO致辞	53	长期经营愿景
10	创造社会的共享价值	54	中期经营计划
11	汉方药行业的特征	55	战略课题(1)
15	津村集团的共享价值(CSV)	57	战略课题(2)
17	特集: 汉方药的深入研究	59	战略课题(3)
21	创造价值战略	63	战略课题(4)
22	价值创造的循环周期	65	战略课题(5)
23	价值创造过程	69	公司治理
25	构建价值创造的基础	70	役員一览
27	重要课题	73	外部取締役致辞
31	Co-COO致辞	75	公司治理
33	财务战略	80	内部控制与合规
41	CHRO致辞	81	企业信息
43	风险管理		
45	对TNFD建议的LEAP分析		



## 有关未来预测等信息的注意事项

本报告书提供的资料及信息中, 包含有“预测信息”。这些涉及到未来的各项预测数据, 均为本公司基于目前可获得的信息进行判断或假设的结果, 具有风险及不确定性。因此, 实际业绩可能与预测值有所不同。此外, 虽然报告书中包含医药品相关信息, 但其内容不以提供广告宣传或进行医学建议为目的。

# 源于自然的医药品与产品所创造的价值



## 使用生药的传统医学和传统药物的价值

汉方医学是5-6世纪从中国传入日本独立发展，形成的适合日本人体质和病症的医学体系。它是强调身心合一，激发人体自愈力，寻求整体“和谐”的系统化全面治疗方法。

汉方医学和中医学的最大特点是注重病因，力求标本兼治。由于它注重个人病情（主诉）和体质，并根据结果来制定药物配方和服用方法，因此也被称为“个体医学”。即使在医学发达的今天，仍存在一些检查不出异常的不适症，如更年期综合症、畏寒引起的，

或其他不明原因的不适<sup>1</sup>，而汉方医学通常在此类治疗中表现出色。

汉方药和中药是由多种“生药”配伍而成。生药源于天然植物的叶、茎或根，或取自具有药效的矿物与动物，经过干燥等工序加工而成。一味生药中含有多种有效成分，各种生药的药理作用调和后，成为具有治疗功效的医药品。这也是一方药剂对多种症状兼具疗效的关键所在。

1. 主观症状，很难通过医学检查发现，只有患者自己才能感知。

### 价值创造的领域

#### 未病三防

##### 治疗

汉方医学基于追求身心合一的思想，通过发挥汉方医学和西医学的各自优势，实现适于每个个体的最佳治疗。

##### 治未病 未病先防

根据身体的细微变化与主观症状来确定病前状态，从而预防疾病。

##### 抑制重症化 既病防变

当疾病发生时，及早发现、预测病情发展并尽早进行适当治疗，防止病症恶化。

##### 抑制复发 瘥后防复

通过改善既病预后与QOL（生活质量），防止疾病复发，使其可以重新融入社会。

##### 养生 (预防)

旨在通过优化营养（食物）、运动、睡眠、减压等，提高人体的自然治愈能力，促进身体健康。



### 与社会共享价值

半个世纪以来，津村集团为最大限度地发挥汉方药的潜力，在汉方制剂的基础研究和临床研究两方面积极投入，在复合药剂的分析和制剂方面积累了丰富的技术与经验。通过发挥汉方医学和西医学的各自优势融合治疗，为实现个性化医疗服务作出贡献。

近年来，我们一直致力于阐明汉方药的药理机制，针对难以治疗的疾病领域与病患，并基于循证医学确立治疗方法。今后为了更好的应对老龄化以及女性参与社会活动的程度不断提高所带来的社会变化而引发的新疾病和新需求，我们将进一步从治疗延展到预防

和养生（预防）领域，以促进和维护健康。

为此，我们建立了名为“汉方价值链”的供应链，覆盖了从原料生药的种植、采购到生产、销售与推广的所有环节。受惠于自然的生药产业始于农业，我们的目标是通过推进利用生药的事业，实现与第一产业同步发展的循环型社会。

为实现每个人的身心与社会的well-being（幸福安康）以及个人与社会的“Cho-WA”（和谐）而锐意进取，不断努力。





加藤 照和

代表取締役社長CEO  
(最高经营负责人)

**秉承“呵护健康，相伴一生”的事业宗旨，我们将加强稳定供应体系的构建，为患者的健康和可持续社会的建设做出贡献**

## 着眼于以源于自然和资源循环模式为基础的制药事业，实现健康长寿的社会

### 中长期的课题认知与理想社会

日本已步入超老龄化社会，每4个人中就有1人年龄超过了65岁，预计到2030年，65岁以上人口比例将上升至三分之一，而日本男女的平均预期寿命为84.3岁，居世界之首<sup>1</sup>。然而平均寿命与健康寿命之间有近10年的时间差。与上一代人相比，如今的社会发生了巨大的变化，65岁不再意味着“老年人”，如何提升这一年龄段人群的生活质量，延长健康寿命，并让他们继续活跃于社会，成为亟待解决的重要课题。如果能够真正实现真正的健康长寿社会，不仅可以缓解劳动力短缺、医疗及护理负担日益加重的问题，还能够将个人的健康生活与经济增长相结合。

为了不让延长健康寿命停留在口号，而是真正能够得以实现，我们的产品和服务可以作为重要的方法之一。因为我们深信，汉方药这种源于天然物的复合药剂，在治疗患有多种疾病的老年人方面具有不可估量的价值。

我们的后代面临的另一个社会挑战则是全球的环境危机。汉方制剂的原料源于植物，而植物生长在富饶的自然环境之中。津村集团的事业是以大自然赐予的生药为原料的制药事业，我们理应成为对自然环境的变化和危机最为敏感的企业。

我们一直致力于可持续的生药种植和生药残渣的

回收利用。与此同时，我们还积极探索逐步增加可再生能源的比例，以及改用环保包装材料等。今后我们将继续推动构筑可持续发展的事业，从而在保持生物多样性的同时，实现资源的循环利用。

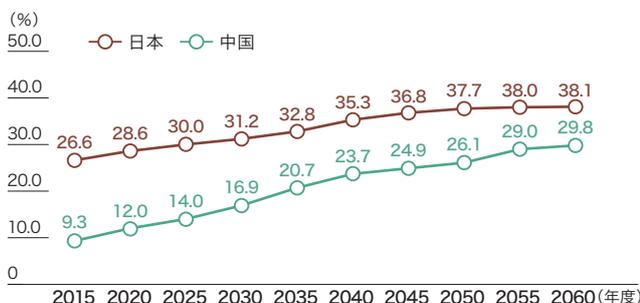
1. 资料来源：世界卫生组织（WHO）《2023年世界卫生统计》

### 充分发挥核心竞争力，确立发展方向

有句话是：一灯照隅，万灯照国。在致力于企业和社会的可持续发展的过程中，我非常珍视这句话所饱含的思想。创造更美好的社会，需要大家在各自擅长的领域发光发热。津村集团也要基于自己多年积累的其他公司所没有的核心竞争力开展事业，而我们的核心竞争力就是制造源于自然的高品质医药品的技术和专有工艺。我们以此为核心，为患者提供在安全性、有效性和均质性方面都有保障的汉方药。

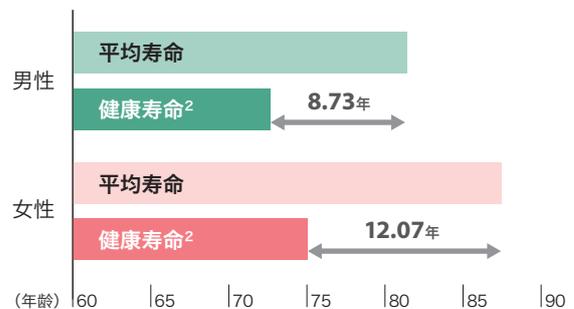
原材料生药中含有许多人类尚未确定的成分和药效。我们在130多年的时间里不断探求生药的未知潜力，进行深入研究，因此，在这一领域我们略有所长。此外，我们还计划将证<sup>3</sup>的科学化、汉方自动问诊等最新的数字技术应用于我们的核心竞争力，旨在实现“惠及每一人”的汉方治疗。对于那些经过西药治疗但疗效不明显的患者，我们深知自己所肩负的重要责任。因

### 65岁以上的人口比例



资料来源：图表由本公司依据内阁府发布的《2022年版高龄社会白皮书》中图1-1-6的数据制作而成

### 平均寿命与健康寿命的差（日本）



2. 平均无受限日常生活时间

资料来源：图表由本公司依据《2022年版厚生劳动白皮书-社会保障所需人材的确保》中图表2-1-1的数据制作而成

此，我们将锐意进取，成为不断进步的企业。

此外，集团的核心竞争力应用于食品等领域，同样可以生产出优质产品。因此，我们构想在医用汉方制剂事业之外，建立并打造新的核心支柱产业，成为“多

支柱”而非简单的“多元化”的企业。

3. 表现患者自身的状况（体质、体力、抵抗力、症状表现等方面的个体差异）

## 果敢实施五项基本方针，为实现长期经营愿景保驾护航

### 反向预测经营的实施

在2020年下半年，董事会以“经营的基本方针”为基础，讨论通过了至2031年度的津村集团长期经营愿景。其主要内容包括“为健康和可持续发展的社会做贡献”、“海外销售额占比达到50%以上”、“医疗保健领域业务占比达到50%以上”、“劳动生产率翻倍”以及“培养全球管理人财和企业内创业者”五个项目。这些方针也为实施2031年理想形态反向预测的经营奠定了基础。

展望今后的经营环境，可以发现劳动适龄人口的减少会产生巨大的影响，人财的获取将变得愈加困难。正是基于这种危机感，我们提出了“劳动生产率翻倍”的基本方针。因此，为了实现低劳动投入下的高产出，我们稳步推进运用数字化与机器人技术的自动化领域的投资。

当前的首要任务是为进入中国的中成药市场奠定基础。我们在取締役会上花费了大量时间进行讨论，从而得以做出了正确的决策。

此外，我们基于绩效薪酬的基本理念，于2022年度对高管薪酬制度进行了修订。具体而言，通过引入长期激励机制，更加明确地把企业价值与高管薪酬挂钩。我们将相对TSR（与东证股价指数的增长率对比）纳入“企业价值”评估，把温室气体减排和野生生药的栽培化纳入“可持续性发展”评估，将海外销售额占比达到50%以上的目标纳入“事业价值”评估。通过强化提高企业价值的意识，力求实现改革并加速进程。

### 修订资本政策的基本方针与股东回报政策

在制定长期经营愿景的过程中，我们开始考虑引入资本回报率（ROIC）作为新的内部经营管理指标。这是因为资产负债表管理对愿景的实现至关重要，而且我们希望加速发展到下一个管理阶段。2022年度我们正式引入了资本回报率（ROIC），并采取了应收账款周转率和库存管理的优化措施。此外2023年6月柳井正先生就任外部董事后，加入了资本政策审查委员会，他将财务理论与业务特性相结合，加速推动了资本政策的审议。

在2023年11月，我们发布了新的资本政策的基本方针以及修订后的股东回报政策。预计在2024年度将大幅增加股息。在通过业务的增长投资以提高企业价值的同时，我们将根据中长期的盈利水平、现金流以及资产负债表等状况，按照方针实施股东回报。

#### 2024年度 取締役会的五大重点主题

1. 确认第一个中期经营计划的完成状况，并监督和指导第二个中期经营计划的制定。
2. 中国事业进展情况的确认（包括完善公司治理体系）
3. 按照企业宗旨和理念实施可持续经营  
～人财培养与环境社会所采取的举措～
4. 战略投资项目进展情况的确认  
～对环境、设施、研发中心的投资，以及并购与DX相关的系统投资～
5. 进一步推动资本政策，提升企业价值

## 强化体系以确保持续稳定的供应

津村集团吸取了东日本大地震的受灾经验，更新并强化了业务持续计划 (BCP)，除了加强工厂的抗震和减震措施之外，还重新审视了库存管理方式。然而，2022年的夏季，因为第七波新冠病毒疫情的爆发，加之其他公司医疗药品的供应短缺，导致汉方药需求远超预期，迫使我们不得不进行了限量发货。对此给患者和医护人员带来的诸多不便，我们深表歉意，同时也深刻反思，认识到今后必须更进一步提高需求预测的准确性，并大力强化供应体系。

从投资者角度看，在正常情况下保持应对紧急情况的生产余力和库存似乎效率低下。然而，根据以往应对紧急事件的经验教训，我们认为确保国内足够的库存至关重要。我们已经制定了包括生药仓库在内的设备投资计划，并正在加速推进可以提前实施的项目。但是生药的栽培不仅涉及众多生产者，将植物的根茎果实加工为药材也需要耗费大量的时间和精力。对此，我们持续向医务人员、学术界和相关政府机构发声，以便争取更多的理解。此外，对于医疗机构以及处于流通关键环节的医药品代理商，我们已坚持十余年开展关于汉方药的形成及其价值的推广活动。

在此背景下，2024年国家医保价格调整中，为应对原材料价格的急剧上涨及医药品的稳定供应等问题，1,943种医药品被纳入了特例调整对象。其中，津村集团的66款医疗用汉方制剂被纳入了可重新核算定价范围。今后，我们将进一步强化供应体系，确保稳定提供高品质、安全可靠的医疗用汉方制剂，以满足医疗所需。

## 倡导经营理念，在VUCA时代逆势破局

2024年度作为第一个中期经营计划的最终年度，我们预计可以达成各项数字目标。但我们更加关注于实现长期经营愿景。目前，我们进入中国中成药市场



以及将生产部门生产效率提升一倍的相关工作略有滞后，在2024年度中，我们会将其作为首要任务全力以赴。

对于推行反向预测经营的津村集团而言，事业宗旨是重中之重。它与一般而言的“存在的意义”的定义大相径庭。我们的事业宗旨存在于未来，蕴含着尚未被当前的患者和客户所意识的价值，更是我们最终要实现的企业终极目标。事业宗旨还为员工提供了一个思考的机会，让他们重新审视自己的工作，促使他们为患者和社会带来积极变化。这与130年前创始人津村重舍先生创立“中将汤”时的志向与初心相契合，从而让理念渗透在集团得以顺利展开。

在2022年，作为具有重要意义的举措，我们将可持续发展愿景纳入了“TSUMURA GROUP DNA Pyramid”。尽管气候变化对策与企业活动之间存在一时之间的权衡取舍关系，但我们将努力寻找两者并存的途径，致力于发展成为一家为社会公益做出贡献的企业。

在未来走势模糊多变的VUCA<sup>4</sup>时代，企业如同航船，若没有“罗盘”便难免触礁。而津村集团的DNA Pyramid正如这“罗盘”一般，引领我们前行。作为CEO（最高经营负责人），我本人将时刻持续关注，持续提升企业价值，履行自己的责任。

4. Volatility (变动性)、Uncertainty (不确定性)、Complexity (复杂性) 和 Ambiguity (模糊性) 首字母组合的缩写

## Focus 津村的理念经营

津村的起源可以追溯到明治时代，当时我们为那些难以获得医疗服务的妇女提供一种名为“中将汤”的保健药品。自那时起，我们就以公益性为目的，为实现每个人的身心和谐，建立一个充满活力的社会而努力。我们秉承创业以来始终坚守的精神，着眼于未来50年、100年的发展，将“呵护健康，相伴一生”的事业宗旨作为事业发展的终极目标。

这一事业宗旨与创业初始所树立的企业精神“顺天应人”共同置于津村集团理念体系“TSUMURA GROUP DNA Pyramid”的塔尖位置。“顺天”取自中国古代典籍《易经》，有顺从天意之寓意。“天”就是天地大自然，即我们应该顺应天地的自然法则开展业务，以表达出我们为实现“健康”这一终极愿望做出贡献的决心。

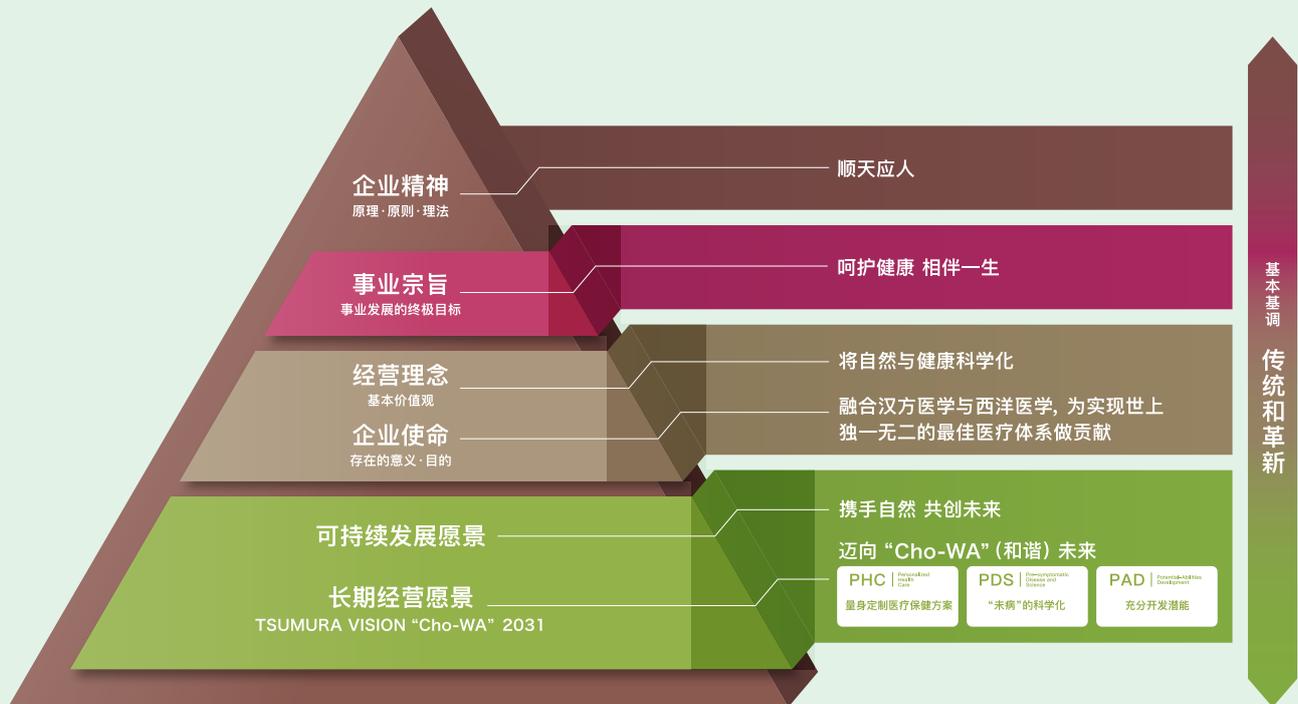
恒定的且体现基本价值观的经营理念，以及定义我们存在的意义的企业使命被置于“TSUMURA GROUP DNA Pyramid”的中段，作为信标指引着我们的经营行为。

在“TSUMURA GROUP DNA Pyramid”的下段，我们提出了“携手自然，共创未来”的可持续发展愿景以及“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”的长期经营愿景。这两个愿景被纳入三年计划的战略课题，并与各业务部门的战略挂钩。

在日常工作中，我们将坚守上述企业精神、事业宗旨、经营理念和企业使命以及长期经营愿景，努力通过维护富饶的自然环境及营造健康长寿的社会来创造社会价值。

 详细内容请参阅我们的网站。“企业理念”  
<https://www.tsumura.co.jp/chinese/corporate/policy/>

### TSUMURA GROUP DNA Pyramid





## 创造社会的 共享价值

- 11 汉方药行业的特征
- 15 津村集团的共享价值 (CSV)
- 17 特集: 汉方药的深入研究

# 汉方药行业的特征

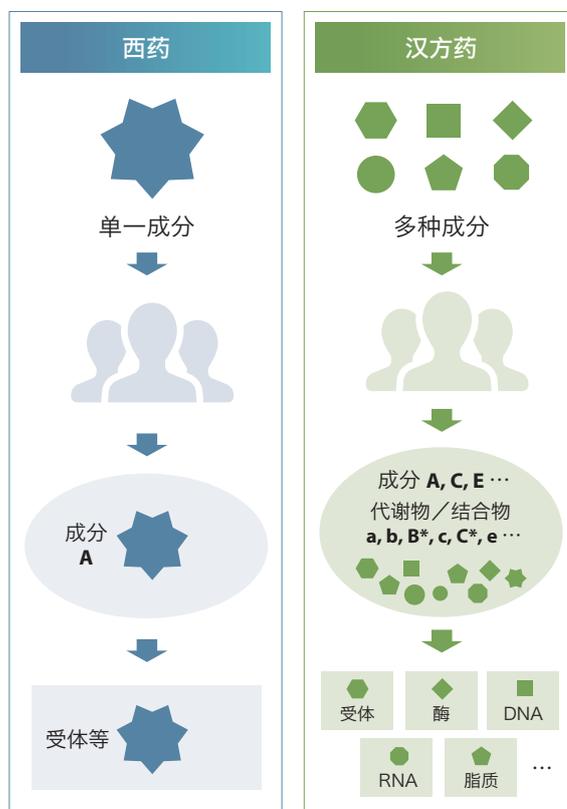
## 通过循证积累确立汉方治疗的标准化

由于汉方药源于自然的多成分药物的特性，一般认为难以从科学的角度对其进行有效性和安全性的阐释。为了巩固汉方制剂作为治疗手段之一的地位，有必要在西医领域证明其有效性和安全性，并通过基础和临床研究，构筑汉方药的循证医学。

自2004年度以来，我们集中资源开展育药研究工作。育药研究是一项通过积累基础和临床数据来建立循证医学的举措。重点聚焦在医疗需求较高，西药治疗难以奏效，而医疗用汉方制剂却具有特效的疾病。从最初的“大建中汤”、“抑肝散”和“六君子汤”三大处方开始，后续又增加了“牛车肾气丸”和“半夏泻心汤”两个处方。这些育药处方为汉方市场的扩大及推动津村集团的发展做出了贡献。此外，从2016年度开始我们制定了“Growing处方”，作为五个育药处方之后全新的战略处方，为纳入诊疗指南<sup>1</sup>积极开展工作。

通过我们的研究活动，不仅使收录到诊疗指南中的数量与质量得到了飞跃性扩充，还将汉方教育的相关内容纳入了医学、口腔医学、药学、护理学等学科的教学模式和核心基础课程中，为汉方制剂作为“标准治疗<sup>2</sup>”获得医师的认可奠定了最初的基础。

1. 对每种疾病的诊断和治疗的标准进行总结，并根据循证医学和其他因素提出最佳检查和治疗方法的文件
2. 根据循证医学证实有效性与安全性，并成为向众多患者推荐的最佳治疗方法



## 循证医学构筑现状

截至2024年3月底

	编号	处方名称	综合分析 (论文数量)	RCT (论文数量)	作用机制	药物副作用反应 频率调查	药物动力学 (ADME) <sup>3</sup>	数据库研究 (医疗经济等)
育药处方	100	大建中汤	4	38	○	○	○	○
	54	抑肝散	5	21	○	○	○	○
	43	六君子汤	2	26	○	○	○	○
	107	牛车肾气丸	2	15	○	—	○	—
	14	半夏泻心汤	2	11	○	—	—	○
Growing 处方	17	五苓散	1	12	○	—	—	○
	24	加味逍遥散	—	7	○	—	—	—
	41	补中益气汤	—	17	○	进行中	—	—
	108	人参养荣汤	—	2	○	—	—	—
	137	加味归脾汤	—	1	○	—	—	—

注1: ○表示存在相关论文 注2: 统计分析和RCT的论文数为2000年至2024年3月的合计数量  
3. Absorption (吸收)、Distribution (分布)、Metabolism (代谢)、和Excretion (排泄)的缩写，服用药物后，观察药物在体内的动态变化

## 基于生药特性的供应链管理

生药源于自然，其成分因产地、种植环境、加工和储存条件的不同而各异。然而，如果不能实现“临床再现性”就不能称之为医药品，而这种再现性的品质保证来源于稳定的生药质量，以及制造均质汉方制剂的生产技术和经验。

津村集团为了保证和提高质量，构建了一条名为“汉方价值链”的自主供应链，从业务活动的上游到下游都进行统一管理。在上游的生药栽培过程中，我们对栽培和加工方法进行指导，只使用符合津村品质标准的生药，从而控制原料生药的差异。原料生药按批次分析、管理其成分，通过预先指定使用的生药批次配比后调合，在生产制造过程中进一步均衡成分。在制剂过程中，我们通过自主开发的生产线，尽量减少提取物成分的变化，并对每个制剂进行系统控制，以确保最终产品汉方制剂的均质性。

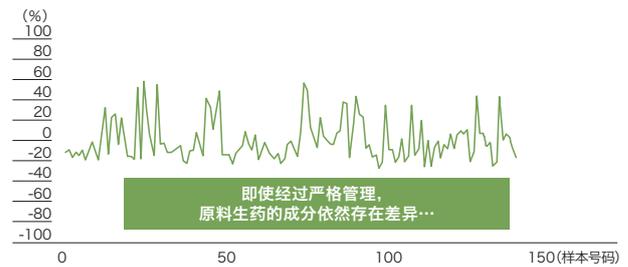
津村集团所使用的119种原料生药中，约有90%从中国采购，但我们并不是直接从中国各地的药材市场采购生药，而是直接向获得津村汉方药GACP<sup>4</sup>认证的生产集团采购。这不仅可以对所使用的化肥和农药以及种植历史进行溯源追踪，还建立了一套可追溯性系统，

实现了对产品的生产、运输到最终进入医疗机构的整个过程进行追踪和确认。

4. 津村集团参照世界卫生组织（WHO）制定的药用植物优良农业规范，制定了本集团自主生药生产管理标准

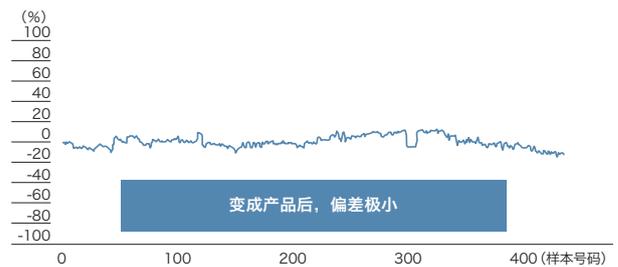
### 【生药】芍药 偏离度分布

(芍药苷偏离度为(实测值 - 平均值)\*100/ 平均值)

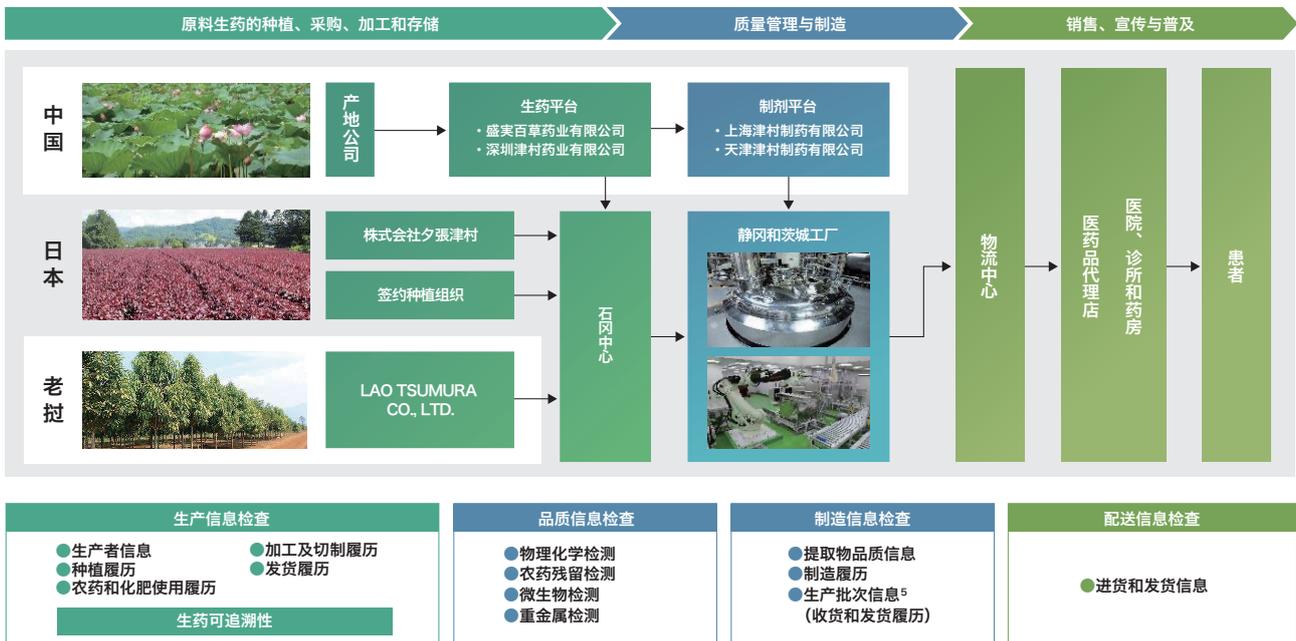


### 【汉方制剂】TJ-68 偏离度分布

(芍药苷偏离度为(实测值 - 平均值)\*100/ 平均值)



## 汉方价值链与可追溯性



5. 在相同条件下生产的产品或一组产品称为一个批次 (Lot)，产品生产时的最小信息单位称为生产批次 (Lot) 信息

## 汉方药市场的特点

### 国内市场的动向

日本国内的医疗机构所开的大部分汉方处方药都是在医保范围内的“医疗用汉方制剂”，目前共有148种处方获得了厚生劳动省的批准。超过80%<sup>6</sup>的医生会在日常诊疗中使用医疗用汉方制剂。

自1999年市场走出低谷后，医疗用汉方制剂市场持续稳步扩大。2023年度医疗用汉方制剂的市场规模以药价计算为1,875亿日元，约占日本医药品市场（规模11.4万亿日元）的1.6%。津村集团在医疗用汉方制剂市场的份额为84.2%。

6. 资料来源：日本汉方生药制剂协会2011年汉方药处方实际情况调查

### 进入市场的方针

津村集团生产并销售129种医疗用汉方制剂，拥有国内最丰富的产品线，适用的诊疗领域非常广泛，

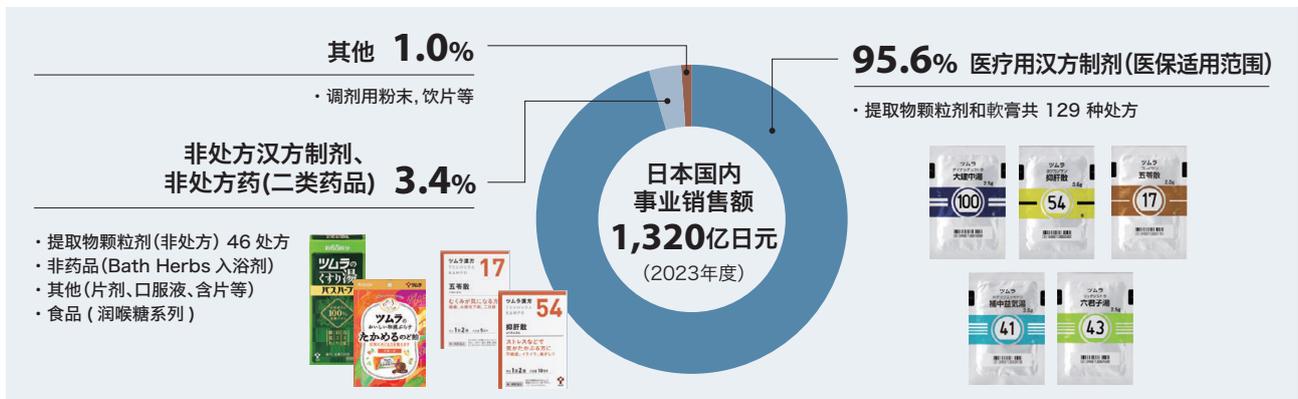
产品几乎涵盖了所有的科室。

汉方治疗的特点是根据患者的体质和病情使用不同的药物，所以即使不是汉方专科的医生也可以开具汉方制剂的处方，对于普及汉方医学本身显得尤为重要。因此我们的医代表（MR<sup>7</sup>）不仅可以为医疗相关人员提供关于产品安全性、有效性和品质的相关信息，还致力于传播汉方医学的处方原理及其应用，努力实现患者无论在何种医疗机构或科室，都能根据个人情况接受相适应的汉方治疗。

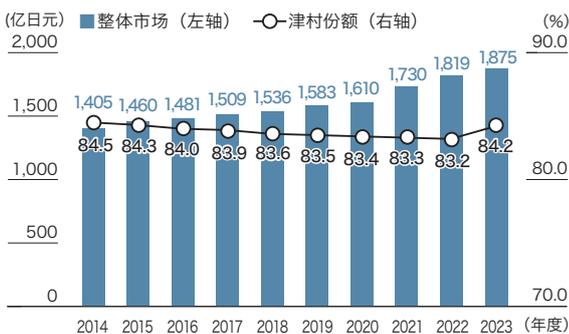
此外，医疗用汉方制剂的使用比例在所有年龄段中以女性居多，且65岁以上的老年人占了一半。因此我们将老年人、癌症（支持治疗）以及女性等相关领域确定为重点领域，致力于提升信息提供的数量和质量，以应对日本面临的上述这些紧迫的社会问题。

7. MR（Medical Representative）

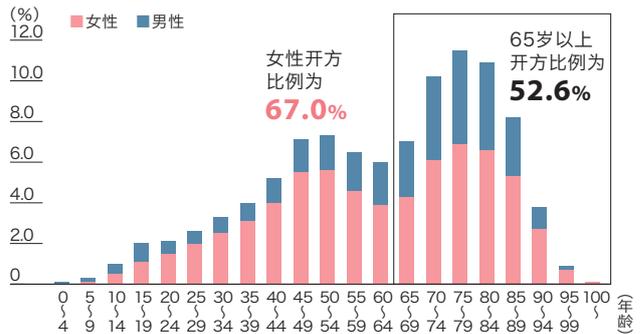
### 日本国内事业的产品线



### 医疗用汉方制剂的市场变化（依据药价）



### 医疗用汉方制剂的开方比例



资料来源：图表由本公司依据厚生劳动省所发布的第七次NDB数据制作而成

## 中药市场的特点

### 中药分类

中药是延续2700多年历史的中医学的用药总称。与汉方药一样，它们也是由自然界中的植物、动物和矿物质制造而成。虽然中医学是以传统的经典理论为基础，但其结合各个时代的流行病进行验证，并不断吸收学习新的治疗方法。因此，不断有新的配方应运而生，新的中成药也在不断发展。

中药在医药品上分为“中成药”与“中药饮片”。此外还有一些由生药制成的，具有养生（预防）功效的保健食品。

### 中药市场的趋势

中国的中药市场规模约为16万亿日元，是日本汉方药与生药市场的60多倍。其中，中成药市场规模约为11万亿日元，原料生药和中药饮片的市场规模约为5万亿日元。目前中国批准生产的中成药药方约9,000种，涵盖古今。而列入“中国药典<sup>8</sup>”的处方约为1,600个，经典名方<sup>9</sup>约300个。在实际临床中使用的约600余种的中药饮片是经过炮制加工<sup>10</sup>制成的。

此外，中国政府出台政策，重点开发基于经典方的中药，并加大扶持中药的研发和品质的提升。目前中成药生产企业约有1,600家，虽然中成药市场集中度不高，但正在逐步形成中成药制药集团。



资料来源：津村根据中国国家药品监督管理局、中国工业和信息化部和中国国家统计局的数据编制  
按1人民币 = 19.93日元到汇率折算（截至2023年12月底）

8. 中国国家药品监督管理局颁布的《药品管理法》，旨在确保国家药品质量，保证人民用药的安全性、有效性和品质控制
9. 清代以前编纂的古代医书中所列的处方
10. 蒸、煮、炒制等加工

### 进入市场的方针

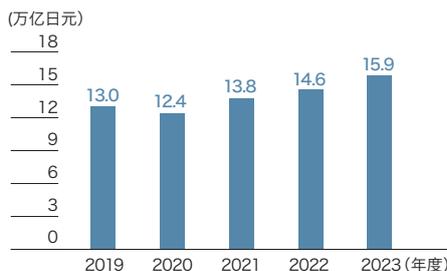
中国政府颁布的“健康中国2030”中提出了坚持中西医并重，推动中药生产标准化和规模化的工作方针。中成药发展的过程中“标准化”一直是关键点，中国政府也非常重视中成药的标准化。因此，津村集团希望应用汉方业务中积累的安全性、有效性和均质性相关的技术和专有工艺，为实现中成药的标准化生产，以及中药产业的发展做出贡献。

此外，在原料生药和饮片的销售方面，津村集团将使用优质生药以提供高附加值服务，为中国人民和医疗卫生事业做出贡献。

### 中国事业的产品线与服务



### 中药市场的变化



注1: 按1人民币 = 19.93日元到汇率折算（截至2023年12月底）  
注2: 数据来自中国工业和信息化部、中国国家统计局

# 津村集团的共享价值 (CSV)

我们秉承创业以来始终坚守的精神，将“呵护健康，相伴一生”的事业宗旨作为事业发展的终极目标。为了创建多样化社会，实现每个人都能释放光彩的未来，我们正致力于扩大源于自然的医药品价值的业务改革。作为依靠将自然的睿智科学化不断发展起来的企业，我们认为根植于可持续发展的社会和自然环境，创造共享价值 (CSV) 是增强企业竞争优势、促进企业价值提升的唯一途径。

## 创造社会的共享价值

科学

### 通过源于自然的医药品 与产品创造新的价值

津村集团的长期经营愿景 TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031 的目标是在治疗、未病与养生 (预防) 领域，通过提供适合每个人的人生阶段的源自天然产物的医药产品，为人们的健康做出新的价值贡献，并创造一个心理与身体、个人与社会和谐共存的未来。

**源于自然的医药品**

汉方制剂源于自然，是由多种天然生药组合而成，包含有数千种低含量成分的多成分复合制剂。与化学合成药不同，一个处方适用于不同病名的多种症状。对新疾病症状的作用机制阐明以及循证医学的构建正在稳步推进。

**以药食同源生药为原料的产品**

作为药品原料的某些生药也可以作为食品原料，因此我们将这些生药开发制成药食同源的保健食品和功能食品，通过养生 (预防) 为维护和促进健康做出贡献。

---

科学

### 持续稳定地供应作为传统医药的 汉方制剂等医药品

经过1400多年的独立发展，并在适应日本的气候、风土和体质之后，逐渐形成了日本的传统医学“汉方医学”。为了将其传承给后代，我们履行着企业使命“融合汉方医学与西洋医学，为实现世上独一无二的最佳医疗体系做贡献。”我们依据科学，稳定地提供兼具安全性、有效性以及均质性的汉方制剂。

**建立稳定的生药采购体系**

汉方药所使用的植物和其他生药有100多种，种植和生长期从一年到10年以上不等，种类繁多。充分评估气候与土壤等因素的影响，选择适种土地，携手技术优秀的种植者，在实现放心、安全、高品质生药栽培的同时保证稳定供给。

**追求安全性、有效性与均质性**

以科学为依据，不断追求药品的安全性、有效性和均质性，逐渐成为医疗用汉方制剂的领军企业。津村集团竞争力的源泉在于医疗领域所建立的信任和业绩，以及依托尖端科技进行研究的能力。

## 重要课题

自然

持续稳定的原材料供应  
(生药种植研究等)

资源的循环利用  
(水和生药残渣的循环利用)

生物多样性保护  
(森林、土壤和水源补充)

气候变化对策  
(实现碳中和)

---

健康

扩大源自天然产物的高品质医药品与商品的市场范围

扩大汉方的标准治疗和循证构建

利用最先进技术开展个性化汉方治疗的举措

为符合每个人不同人生阶段的健康做贡献  
(治疗、治未病和养生(预防))

为了与所有的利益相关方共同创造长期的共享价值，我们以“事业宗旨”为原点，重新梳理了集团的共享价值(CSV)，更新了“重要课题”<sup>1</sup>。为了实现“通过源于自然的医药品与产品创造新的价值”以及“持续稳定地供应传统医药-汉方制剂等医药品”的更高层次，我们将制定着眼于未来的战略方针，灵活应对业务环境变化的同时，进一步完善自身的独特优势。

1. 详细内容请参阅P27的“重要课题”

战略方针	目前的优势	风险 应对	参阅页数
<ul style="list-style-type: none"> <li>●基于津村采购方针的持续性协议种植</li> <li>●自社管理农场维持80%的比例</li> <li>●能适应环境的可持续性生药栽培</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●津村生药GACP体制</li> <li>●通过自社管理农场稳定品质、数量和价格</li> <li>●实现种植国家和产地的多元化(中国、日本、老挝等)</li> <li>●研究适应环境的生药种植</li> <li>●野生生药的种植</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●意想不到的天气反常和自然灾害等的发生、进出口等法规限制范围的变更、超出预期的政治经济情况变化导致的原料生药采购风险</li> <li>→确保足够的库存量。增加国内外的生药供应商，继续扩大自社管理农场，建立多家供应商采购体系</li> </ul>	<p>WEB 生物多样性与可持续原料采购</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●有效利用所有生药残渣，将其作为堆肥和土壤改良剂的原料，实现循环型社会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●利用生药残渣制纸的开发与产品化</li> <li>●水和蒸汽的循环利用(生产用水的循环处理设施)</li> <li>●循环利用生药残渣(生物发电燃料、堆肥与土壤改良剂的原料)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●对于从中国进口原料生药和汉方浸膏粉末，汇率大幅波动时的风险</li> <li>→充分考虑汇率波动，通过外汇期货合约以稳定成本</li> </ul>	<p>WEB 资源的循环利用</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●保护多样性(生态系统、物种、基因)</li> <li>●扩大森林的水源补给功能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●对生药种苗保存和培育的研究</li> <li>●药用林“黄檗”的栽培(北海道夕张市)</li> <li>●在“土佐津村森林”(高知市高冈郡越知町)开展的自然环境保护活动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●产品发生品质和安全问题的风险</li> <li>→按照《津村生药GACP方针相关规程》彻底管理原料生药</li> <li>●自然灾害、火灾、停电等导致的生产与物流功能下降的风险</li> <li>→分散生产基地和产品供应基地、生产设施采用抗震抗震结构</li> </ul>	<p>→P45 对TNFD建议的LEAP分析</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●引进节能技术</li> <li>●通过种植林木类生药以吸收二氧化碳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●提升水和能源的循环效率</li> <li>●引进节能技术</li> <li>●大面积种植林木类生药</li> <li>●异地购电协议(PPA)的导入</li> </ul>		<p>WEB 气候变化对策</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●将汉方制剂和药食同源产品融入日常生活</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●支持贯穿毕业前、刚毕业、毕业后的汉方医学教育</li> <li>●让更多的医疗科室可以采用医疗用汉方制剂</li> <li>●同业界最大规模的医疗机构、药店合作</li> <li>●在中国原料生药(人参)保持市场优势</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●医疗费抑制政策等行政动向风险</li> <li>→推动人们了解汉方制剂的价值、与行业组织合作，向相关部委等建言献策</li> <li>●医药品的开发和生产等相关的国内外规定趋严的风险</li> <li>→构筑医疗用汉方制剂的循证医学，提高医疗用汉方制剂认知的活动</li> </ul>	<p>→P55 战略课题(1)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●通过推动DX，改革汉方价值链</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全生产批次的质量保证系统</li> <li>●根据配方不同为每种汉方制剂进行计算机控制</li> <li>●在所有生产流程中开发和引进机器人技术</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●发生意外副作用的风险</li> <li>→通过迅速妥当的产品安全性信息收集，并加强副作用信息的交流，推动药品的正确使用</li> </ul>	<p>→P63 战略课题(4)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●基于循证医学扩大汉方标准治疗</li> <li>●为实现健康长寿的社会做出贡献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●提高纳入医疗指南的处方数量和推荐程度</li> <li>●将汉方医学特有的诊断方法“证”科学化</li> <li>●基于KAMPOmics®进行应答标记物的研究，开发人工智能汉方诊断辅助系统，用科学阐释未病</li> <li>●与研究机构和合作伙伴的协作体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●无法保持并提高未来成长和业绩的风险</li> <li>→定期验证国内外研究开发计划的可行性(投资回报与可行性评估)</li> <li>→扩大日本国内的相关业务领域(超越医疗用领域，以整个健康保健领域为目标推广)</li> </ul>	<p>→P17 特集： 汉方药的深入研究</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●为每个人的人生阶段提供价值</li> <li>●通过未病科学化，为未病治疗的推广做出贡献</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●产品发生品质和安全问题的风险</li> <li>→遵守相关国家和地区的品质管理标准，对于自制产品乃至外包产品在内的所有产品都采取重视品质的措施</li> </ul>	<p>→P57 战略课题(2)</p>

## 汉方制剂循证医学的构筑

### 致力于疗效机制的阐明

很多医药品都是通过发现源于天然物的有效成分并加以合成而来。但对于生药中所存在的无数成分，目前仅研究清楚了极少部分。在汉方药中，既有单一成分即可发挥作用的药物，也有多种成分组合后发生作用的药物，甚至有些药物需要服用后经过体内新陈代谢才能显示出疗效，因此汉方药的作用机制非常复杂且多样化。这也使得深入研究其有效性具有无限的可能性。

自2004年度开始，津村集团集中资源进行育药研究<sup>1</sup>，在积累有效性、安全性的相关循证的同时，致力于阐明“为何有效”、“什么成分在起作用”等问题。这些积累的庞大数据，包括未发表的公司内部资料，已成为我们的宝贵财产。自2016年度以来，我们将“老年人相关领域”、“癌症领域（支持疗法）”及“女性相关领域”设为优先研究的课题，积极推动汉方药的循证构建。

这些不仅是社会问题，其市场的扩展也十分迅速。

### 汉方药的研究是一门“科学”

近年来，我们致力于探索科学地解释应答者标志物<sup>2</sup>，以期将汉方医学特有的诊断方法“证”科学化。同时，为了揭示复杂的汉方药作用机制及其在个体间的差异，我们加大了对基因、蛋白质、生物代谢物、肠道菌群等方面的研究，结合临床数据库，深入探讨其作用机制。

对于我们而言，汉方药的研究超越了仅仅分析物质特性和变化的“化学”范畴，而是一门经过系统化与理论化支持的“科学”。我们将继续深入研究源自天然物的汉方药，进一步积累临床经验，并通过科学证据让大家了解其有效性和安全性。

1. 以那些使用新药治疗难以奏效，但使用医疗用汉方制剂却能发挥奇效的患者为对象，积累基础和临床数据，建立循证医学的举措
2. 对接受治疗后有应答效果的患者进行分级的生理学上的评价指标

### 育药和Growing处方的研究流程

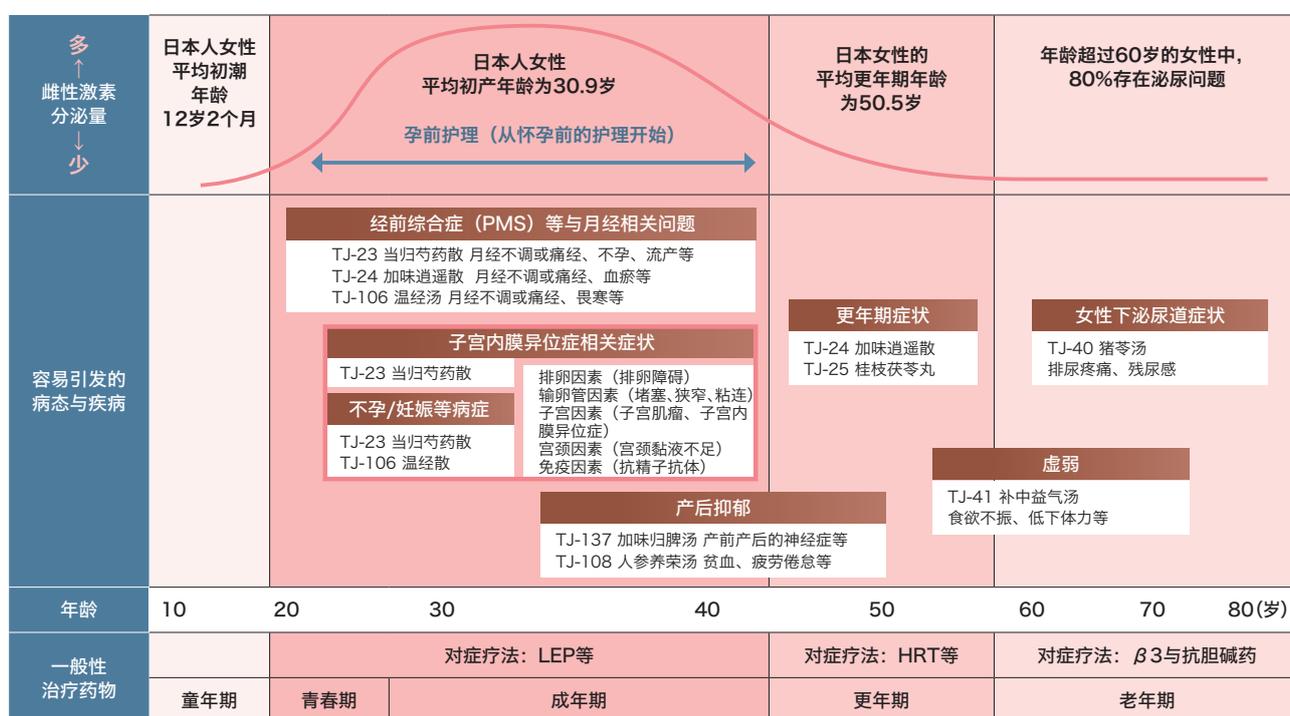


## 将研究资源集中于重点领域

津村集团除了育药处方和Growing处方等战略处方外，自2016年度起设立了三个重点领域，并致力于将其纳入诊疗指南。第一个是“老年人相关领域”，以衰弱、认知症、心血管疾病为主题，与国立研究机构等共同开展研究，旨在通过汉方制剂延长健康寿命。第二个是“癌症领域（支持疗法）”，主要深入研究应对

癌症治疗药物的副作用，以及体内炎症和免疫的相关机制，帮助改善患者的身体状况，从而支持患者继续工作。第三个是“女性相关领域”，明确制定了基于不同人生阶段的研究战略，致力于构建汉方标准治疗的基础，为女性展现风采做出贡献。

### 在女性关联领域中针对不同人生阶段的研究战略



## 推进CMC研究

CMC<sup>3</sup>是药品生产与质量管理的重要组成部分。津村集团在茨城研究区内设立了“CMC开发研究所”，专注于研究适用于汉方制剂独特品质特性的生产技术，推动多成分分析技术与质量管理技术的开发工作，以保证生产的稳定。此外，我们还将以日本药局方（日本药典）的规定为基础，参考各国的法规标准，制作临床试验药物并制定品质保证规范。

CMC研究是汉方药今后能否走向世界的成败关键。只有构筑符合国际标准的质量证据，向主要使用化学合成药（西药）的欧洲和美国的监管机构，证明药

性成分复杂的汉方药品质同样具有有效性和安全性，使其认可津村集团的制造管理体制与品控能力之后，我们的产品才能为全世界患者的健康和保健做出贡献。

此外，突破现状，构筑更加先进的GMP<sup>4</sup>体系，获得相关部门的批准，对整个行业而言也是前所未有的巨大挑战。为此，我们充分把握化学合成药概念，进而对汉方药的品质特性进行科学的阐释，以最终获得相关部门的批准为目标，脚踏实地开展研发工作。

3. Chemistry, Manufacturing and Control

4. Good Manufacturing Practice, 医药品生产和质量管理标准

## 自有技术的积累

津村集团旗下负责研发的三个研究所各自积累了与其职责和研究领域相关的独特技术和专有知识。今后3个研究所将强化相互之间的合作，致力于深化汉方药的研究。

### 津村汉方研究所



通过基础研究和临床研究的双管齐下，推进汉方治疗标准化。在基础研究方面，我们基于临床研究的证据，致力于阐明汉方药的作用机制，并生成有助于个性化医疗的数据。同时，我们也积累了开发和评估汉方药特有实验模型动物的技术和知识。在临床研究中，我们并行开展了西药常用的标志物评估并为汉方药量身打造了特有的评估，收集证据探讨两者之间的关联性。通过这些研究，我们努力为汉方治疗的标准化和普及做出贡献。

### 津村先端技术研究所



该研究所致力于通过建立与推动质谱分析技术、基因解析技术、肠道菌群分析技术和系统生物学<sup>5</sup>等技术，阐明汉方药对人体的影响。该研究所的最大特点是将这些独特的技术整合并系统化，建立了KAMPOmics<sup>®</sup>这一津村集团所独有的平台。通过这个平台，我们可以对多成分药物的有效性、品质和安全性进行研究，科学阐明未病的概念，并创建生物标记物，用于汉方药个性化医疗中。与此同时，还在推进汉方诊断辅助系统的构建工作。

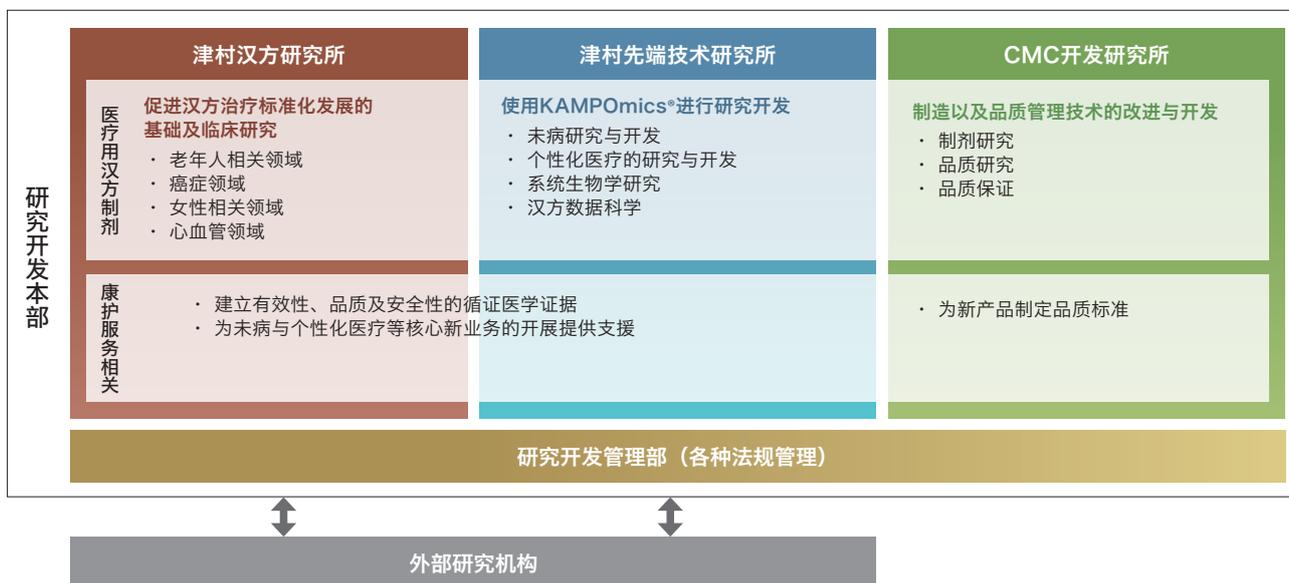
5. 重点研究基因、蛋白质、代谢物和其他生物因素如何相互作用，全面阐明生物功能的研究领域

### CMC开发研究所



负责改进和开发与汉方浸膏粉末和制剂相关的制造技术和质量管理技术，并承担临床试验药物的生产和品质保证工作。该研究所拥有许多与外来杂质的品质测试及品质管理中使用的新技术相关的专利，特别是在农药残留的分析方法上，不仅在日本国内取得了专利，还在美国和中国获得了专利。今后为接受新业务的挑战，将在植物和汉方浸膏的新提取方法及其组成物与药理作用相结合等方面申请专利，以确立工业规模生产技术。

## 研究开发体系图



## 使用KAMPOmics®进行汉方科学研究

“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（代谢组学<sup>6</sup>、基因研究、肠道细菌、系统生物学等）的研究组合起来，推动日本传统医学的汉方医学和多成分的复杂汉方药作用机制的科学化解明。今后，我们将加速驱动应用研究，为实现“为每位患者建立最佳的汉方治疗（个性化医疗）”以及“未病科学化”的目标而努力。

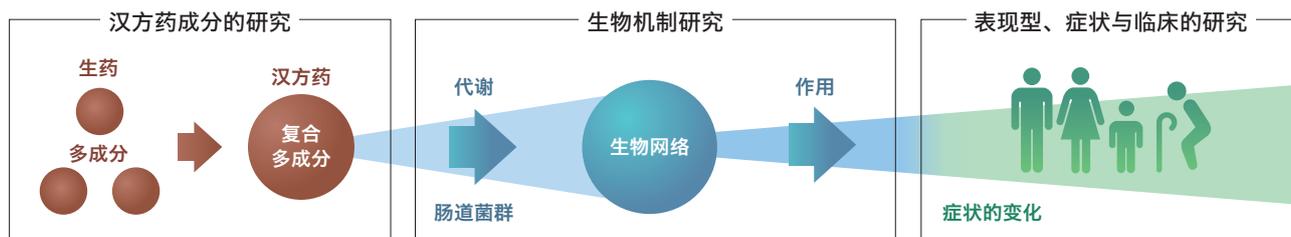
对于个性化医疗，我们致力于通过研究确定汉方药疗效显著的患者群体的共性。此外，能够科学的掌握被汉方医视为“大师之领域”的“证”的诊断也是不可或缺的。为此，我们正在积极开发基于人工智能（AI）

的汉方诊断辅助系统。同时，在“未病的科学化”方面，我们正在展开生物标记物的研究。通过科学的界定“何谓未病的状态”，并系统地了解从未病到患病过程中的身体变化，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。

我们衷心希望能让这些具有独立知识产权的一系列研究迅速的开花结果，落地生根。通过为每位病患不同体质和症状提供个性化医疗、构建未病问诊系统，让我们的技术尽早服务于社会。

6. 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

### KAMPOmics®技术的活用



#### 汉方与生药的成分解析

通过全面测定汉方药和生药中的成分，并利用分析结果寻找活性成分进行药理研究，从而探讨将汉方药的多成分谱图用于汉方制剂品质评估的可能性。

#### 系统生物学

通过重点研究基因、蛋白质、代谢物和其他生物因素之间的相互作用，以期全面阐释生物功能。

#### 药物动力学

对汉方药中有效成分的药物动力学与药物之间的相互作用展开研究

#### 微生物群

通过阐明肠内菌群和汉方药之间的相互作用，从而探讨其作为汉方药的效果与副作用的生物标记物的可能性。

- 基因组（基因序列）
- 表观基因组学（基因表达的调节）
- 转录组（转录产物/mRNA）

随着与汉方药疗效相关的遗传因素以及未病状态下的基因表达特征的逐渐明朗，通过全面的基因组分析，发现了与畏寒症相关的单核苷酸多态性（SNPs），从而推进了对畏寒症病理生理学及汉方药疗效机制的深入研究。通过对加速老化小鼠的转录组进行分析，发现了与老化相关的未病状态的内含子滞留（IR），并探讨了其作为未病及汉方药疗效生物标志物的潜在可能性。

#### 蛋白质组学

通过全面测定生物体内的蛋白质，阐明汉方药对蛋白质的影响，从而探讨其作为未病和汉方药效果的生物标志物的可能性。

#### 代谢组学（生物体代谢物）

通过全面测定生物体内的氨基酸和脂类等低分子成分（代谢物），阐明汉方药对代谢物的影响，从而探讨其作为未病和汉方药效果生物标志物的可能性。

#### 数据科学

推进应用医疗大数据的汉方循证的积累。

#### 汉方诊断

开发人工智能（AI）汉方诊断辅助系统。

- 药理
- 临床

在药理研究的基础上，我们还结合了多种组学分析，开展系统生物学研究，力求从阐明汉方药的多成分作用机制出发，推动未病的科学化以及汉方的个性化医疗服务。



# 创造价值 战略

- 22 价值创造的循环周期
- 23 价值创造过程
- 25 构建价值创造的基础
- 27 重要课题
- 31 Co-COO致辞
- 33 财务战略
- 41 CHRO致辞
- 43 风险管理
- 45 对TNFD建议的LEAP分析

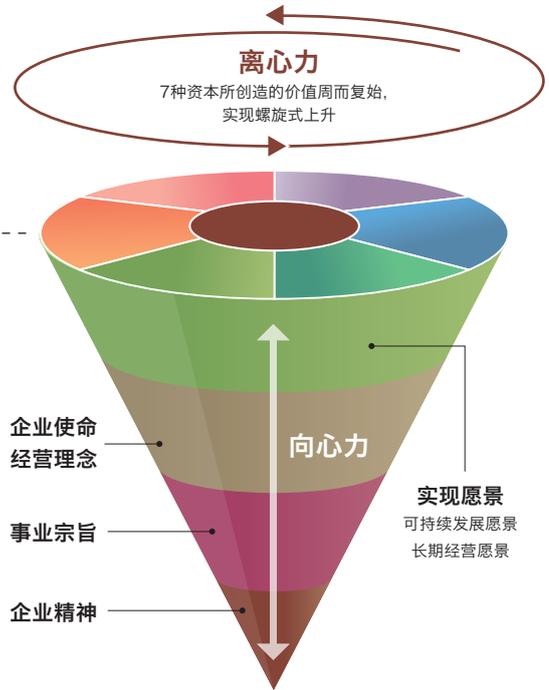
# 价值创造的循环周期

## 关于扩大企业价值的思考

津村集团为了通过产品和服务创造出社会价值，在基于理念经营的过程中始终把“组织资本<sup>1</sup>”放在核心位置。以组织资本为基轴不断提升向心力，员工自主行动的集合作为庞大的离心力，由此实现可持续发展愿景与长期经营愿景。

此外，通过创建一个协同合作的组织，让我们的愿景和理念得以在日常工作中体现，并培养出能够做出适当决策的人才，从而让资本形成良性循环。为此我们开展了多次关于工作目的与创造价值为主题的理念渗透活动，通过这些活动，我们在维护有助于员工发挥潜能的组织文化的同时，也希望在世上独有的汉方与中药行业中，成为开辟新道路的先驱者。

1. IIRC（国际综合报告委员会）发布的“国际综合报告框架”中，提出了“六大资本”的概念，用于研究如何为特定组织创造价值。在此之上，津村集团加入“组织资本”的概念，形成7大资本。“组织资本”是我们的独特观点，表示“拥有背景不同的异质人财，如同富含各种成分的汉方药一样，为创造更多的社会价值，团结而协调的组织”



对话文化的形成

# 价值创造过程

## 2023年度的业绩

### 1 组织资本

- 汉方药式的组织
- 创业**131**周年
- 理念渗透调查**4.02**点

### 2 人力资本

- 员工人数(合并) **4,138**人
- 人均教育费(单独) **12**万日元
- 残疾人雇佣率**2.50**%

### 3 知识资本

- 研究开发费**8,288**百万日元
- 基于津村生药GACP的生药可追溯体系
- 以津村品质管理体系为基础确保汉方制剂的品质均质性
- 独立开发的“KAMPOmics”研究包

### 4 自然资本

- 能源使用量**2,164**TJ
- 用水量**2,151,950**t  
水资源再利用率(茨城, 静冈, 上海)平均**57.4**%
- 产业废弃物再生资源化率**99.9**% (津村单独)
- 原料生药生产地区(中国约**90**% 日本老挝其他约**10**%)
- 自社管理农场比例**84.6**%

### 5 生产资本

- 分选加工及品质管理 日本**2**个基地/中国**2**个基地
- 生产基地日本**2**个基地/中国**2**个基地
- 研究基地日本**1**个基地/中国**1**个基地
- 设备投资额**18,352**百万日元

### 6 社会与关系资本

- 开10种以上医疗用汉方制剂处方的医师比例**39**% (约12万7千人)
- 在全国所有的大学医学部和医科大学开展汉方医学教育
- 顾客咨询窗口接待件数**35,017**件

### 7 财务资本

- 销售额**150,845**百万日元
- 营业利润**20,017**百万日元
- 自由现金流  $\Delta$  **13,743**百万日元
- 总资产**428,254**百万日元
- 自有资本**270,802**百万日元

INPUT  
资本投入

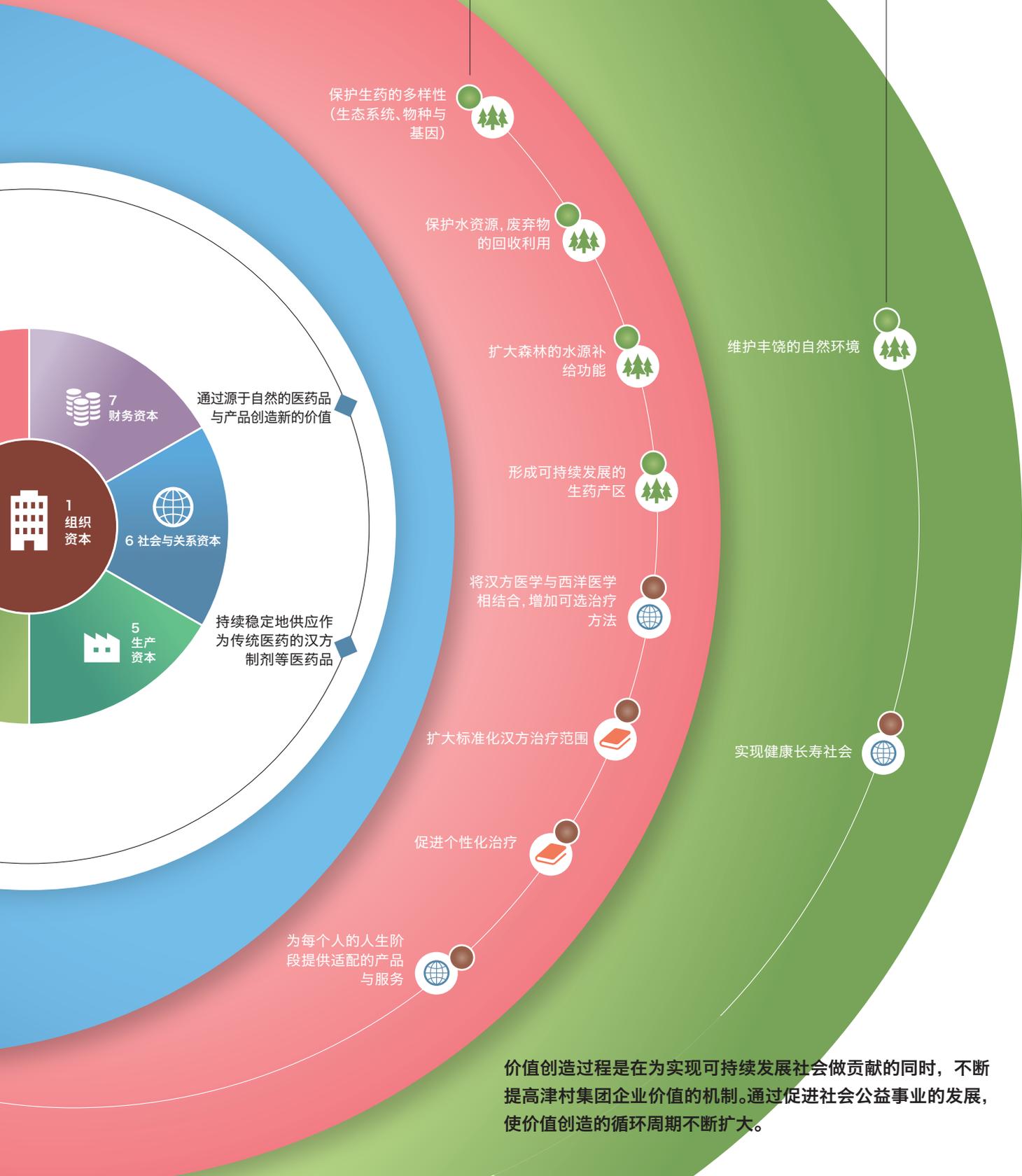
MATERIALITY  
业务活动的重要课题



**OUTPUT**  
业务活动的结果

**OUTCOME**  
通过业务实现价值

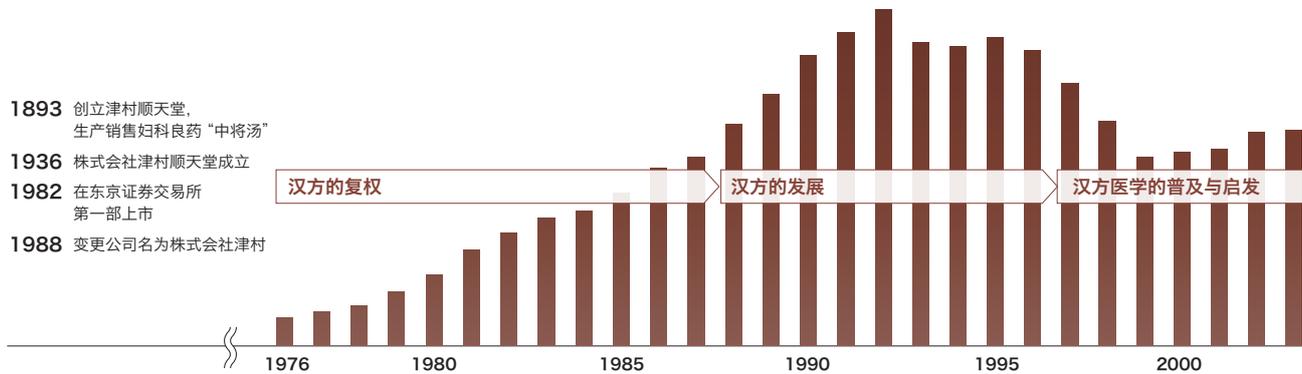
**IMPACT**  
对社会的影响



价值创造过程是在为实现可持续发展社会做贡献的同时, 不断提高津村集团企业价值的机制。通过促进社会公益事业的发展, 使价值创造的循环周期不断扩大。

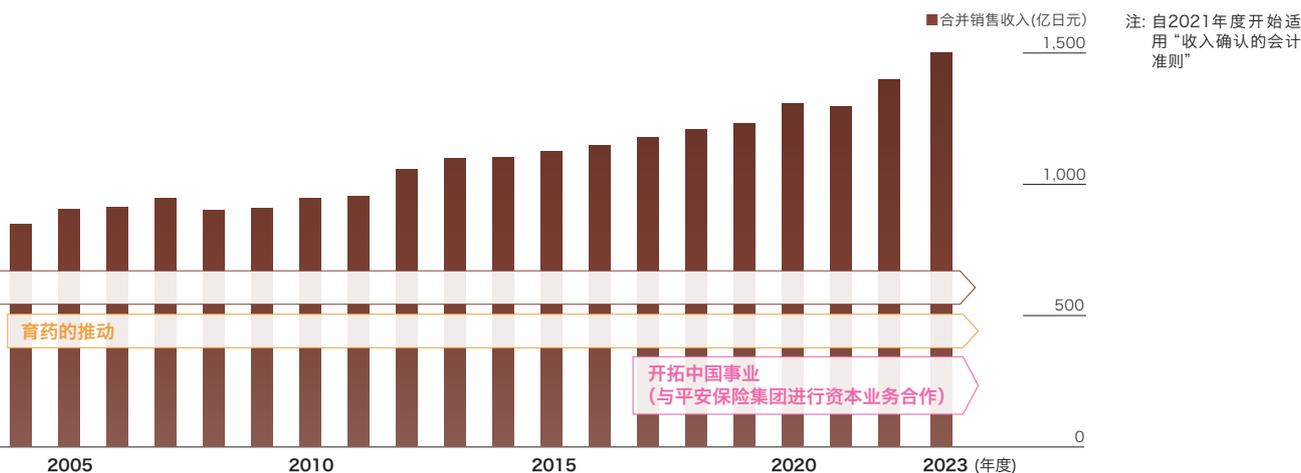
# 构建价值创造的基础

津村集团一直致力于汉方医学与西洋医学的融合，努力普及和科学阐释医疗用汉方制剂。可以说，津村集团的历史就是一部努力维护汉方医学传统、为普及汉方药不断变革的历史。历经多年打造的汉方价值链正是价值创造的基础，并且为“传统与革新”并行的组织资本提供了强有力的支持。



## 汉方价值链的变革

研究开发	<p><b>1924</b> 成立津村研究所，津村药草园</p> 	<p><b>1926</b> 津村研究所接手《植物研究杂志》的出版</p> 	<p><b>1991</b> 对指定再评估的8种汉方制剂进行双盲试验研究</p>	<p><b>2001</b> 设立 TSUMURA USA, INC. 作为在美国的医药开发基地</p> 	
种植与采购	<p><b>1973</b> 开始经由中国政府指定的友好商社采购生药</p>	<p><b>1978</b> 第2代重舍为确保稳定供应原料生药，首次到访中国进行商谈</p> 	<p><b>1981</b> 开始从中国国营企业直接采购生药与中国土特产进出口总公司签订了“生药长期供应合同”</p>	<p><b>1991</b> 设立深圳津村药业有限公司，作为中国的原料生药采购基地</p> 	<p><b>2007</b> 开始生药可追溯性</p> <p><b>2009</b> 成立夕张津村，作为北海道原料生药的种植、采购、挑选加工和保管基地</p>
生产	<p><b>1964</b> 新建静冈工厂</p> 	<p><b>1983</b> 新建茨城工厂，并将研究所迁至该厂区内</p> 	<p><b>1999</b> 开发重金属检测方法</p>	<p><b>2001</b> 成立上海津村制药有限公司，作为中国浸膏粉末（中间产品）的生产基地</p> 	
销售、启发与普及	<p><b>1893</b> 生产并销售妇科良药“中将汤”</p> <p><b>1974</b> 销售医疗用汉方制剂</p> 	<p><b>1976</b> 33个津村医疗用汉方制剂纳入医疗保险药价体系</p>	<p><b>1987</b> 累计129个处方纳入医疗保险药价体系</p> <p><b>1991</b> 医疗用汉方制剂的销售金额突破1,000亿日元</p>	<p><b>1996</b> 新闻报道小柴胡汤诱发间质性肺炎的副作用</p> <p><b>1997</b> 导入MR认证制度</p> <p><b>1999</b> 开始举办汉方医学研讨会</p> 	<p><b>2001</b> 举办汉方医学论坛</p>



### 价值创造的基础

**2004**

改变研发方针，注重汉方与生药  
构筑循证汉方制剂以推动育药

**2005**

大建中汤向 FDA 提交研究型新药申请，并开始临床试验 (TU-100)

**2007**

为构建大建中汤临床循证医学设立了“DKT 论坛”

**2016**

在汉方制剂方面，设定了 Growing 处方  
《植物研究杂志》创刊 100 周年



**2017**

TU-100 的 II 期临床试验完成，对 POI 适应症进行集中发表

**2018**

本公司独立开发的研究包 (KAMPOmics®) 进行了商标注册

**2023**

完成 TU-100 后期 II 期临床试验患者注册

通过循证积累确立汉方治疗的标准化

确立了多成分汉方制剂的研究方法

**2010**

制定并开始实施津村生药 GACP  
成立老挝津村，作为老挝原料生药的种植、采购、挑选加工和保管基地



**2011**

与中国白山市政府签订了原料生药的共同研究协议

**2012**

为了稳定原料生药的采购价格，扩大“自社管理农场”

**2014**

与中国中医科学院签订苍术共同研究合同

**2015**

与香港浸会大学签订共同研究协议

**2016**

从保护自然环境的角度推动人参大田种植。

**2019**

与天津盛实百草中药科技股份有限公司 (现为平安津村药业) 进行资本业务合作

建立津村生药 GACP 体制

建立稳定采购原料生药的体系

**2005**

引进容器更换和搬运机器人 (利用机器人技术节省劳力，实现 24 小时运转)

**2007**

在“年度机器人”大奖中荣获产业机器人优秀奖奖项

**2013**

西日本与东日本物流中心竣工

**2018**

成立天津津村制药有限公司，作为中国浸膏粉末生产基地



**2020**

在茨城工厂第三 SD 车间的所有生产流程中引入机器人技术

**2023**

与 Robit 公司开展资本业务合作，以期早日实现原料生药的挑选及生产过程的自动化

**2023**

采用人工智能 (AI) 生药混合计划系统 (优化生药混合计划和生药发货计划，提升生药库存周转率)

所有生产批次的质量保证体系

实现所有流程的自动化

**2004**

日本全国的大学医学院与医科大学开始进行汉方医学教育

**2007**

开始赞助认知症论坛



**2016**

设定老年人、癌症 (支持疗法) 与女性的三个重点领域

**2019**

2019 年开始运用“医疗用医药品销售信息提供指导”  
开展大型网络研讨会等的线上推广

**2020**

在心血管领域开展具有影响力的项目

**2023**

线上推广的影响力 (医生的相关信息知度) 提升到 50%

汉方医学的启发与普及

提出融合了汉方医学与西洋医学的治疗方案

# 重要课题

## 可持续发展愿景与重要课题

津村集团的“可持续发展经营”是“可持续发展愿景”的具体体现。

因为我们是使用大自然赐予的生药为原料开展事业、连接未来的企业，所以我们也应该是对自然环境的变化和危机最敏感的企业。通过充分利用自然的恩赐，持续为人们的健康和医疗做出贡献—可持续发展愿景“携手自然，共创未来”是这美好愿望的寄托。力求通过汉方价值链，促进人类、社会及地球环境的可持续发展。津村致力于让生药乃至水和空气等所有资源都回归自然，为实现循环型社会而努力。

为实现津村集团的可持续发展愿景，我们将秉持“呵护健康，相伴一生”的事业宗旨，遵循“将自然与健康科学化”的经营理念，通过长期经营愿景“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”落实到具体活动中。

## 重要课题的确定过程

2023年9月，为了通过业务活动对解决全球性课题做出贡献，实现企业价值的提升，集团从“事业宗旨”出发，重新确立了重要课题。本次修订特别改变了过往自下而上的制定流程，而采用了基于CEO工作承诺的自上而下的制定方案，用通俗易懂的方式向公司内部传播创造社会和经济价值的故事。

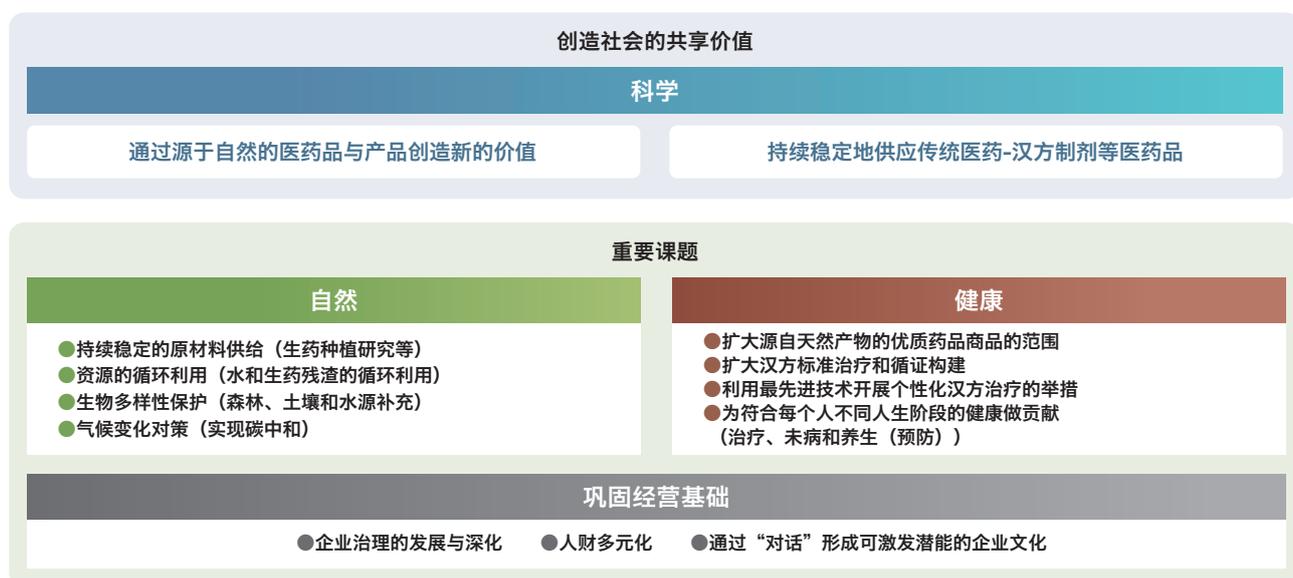
- 1 从“事业宗旨”出发，梳理津村集团在共享价值方面的三个途径<sup>1</sup>与长期经营愿景之间的关联
- 2 从事业宗旨和经营理念开始，梳理津村集团要实现的“与社会的共享价值创造”
- 3 在可持续发展愿景的方向与时间框架内，将①和②中所梳理的要素确定为重要课题

1. 管理学者迈克尔波特 (Michael Porter) 所倡导的实现“共享价值”(CSV) 的三种途径 (1提供新一代的产品和服务, 2重新定义价值链的生产力, 3推动地方产业集群的发展)

# 可持续发展愿景 —— 携手自然 共创未来。

## 津村集团的重要课题

津村集团重要课题的确立必须要能够体现事业宗旨“呵护健康，相伴一生”、以及“将自然与健康科学化”的经营理念。集团业务创造的所有与“自然”和“健康”相关的价值，都与社会的共享价值密切关联。



## 推动可持续发展的体系

气候变化所导致的全球环境的恶化、侵犯人权等对可持续发展有着重大影响的社会问题，正是我们所密切关注的重要课题。直接向取締役会汇报的可持续发展委员会，负责监督这些重要课题在具体战略方面的落实，并研究整体的方向性与活动，在监督的同时，委员会下设五个分科会，根据中长期环境目标等，对各部门的知识、经验和研究成果进行跨部门讨论。此外，通过定期向委员长（杉井Co-COO）与副委员长（半田CFO）汇报各分科会成果，达到促进审议工作，提高可持续发展活动的成效。通过灵活应对社会环境的变化和时代的要求，我们将开展并推动有效的可持续发展活动。

2023年度，可持续发展委员会召开了四次会议，审议了TCFD（气候相关财务披露工作组）和TNFD（自然相关财务披露工作组）披露草案以及涉及LTI-II（长期激励计划）等中长期环境目标的进展，并向取締役会报告。此外，可持续发展委员会与风险管理委员会共

享了关于气候变化相关的风险等信息，以便共同评估和管理这些风险。

为了保证可持续发展委员会的审议工作行之有效，构筑及时获取各分科会进展报告并迅速给予经营指示的体系，在2003年9月设立了“委员会报告会”，并在2023年度举行了三次会议。

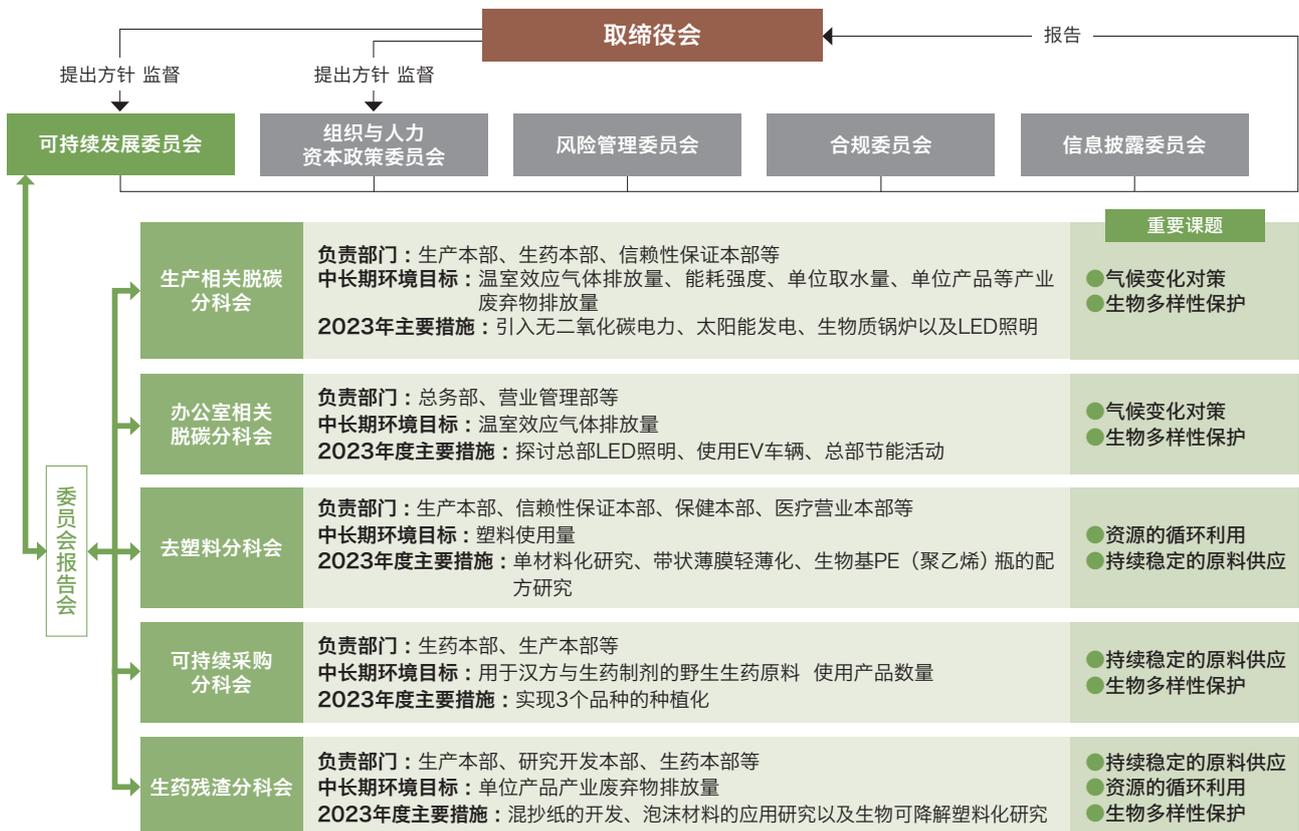
### 可持续发展委员会

**委员长：**可持续发展推进室主管 执行役員 (Co-COO)  
**参与者：**除CEO之外的全体执行役員、相关部门负责人（经营企划室、企业宣传室、会计部、中国统括室、生药本部、市场营销本部）、观察员（取締役会全职监察等委员、工厂负责人）

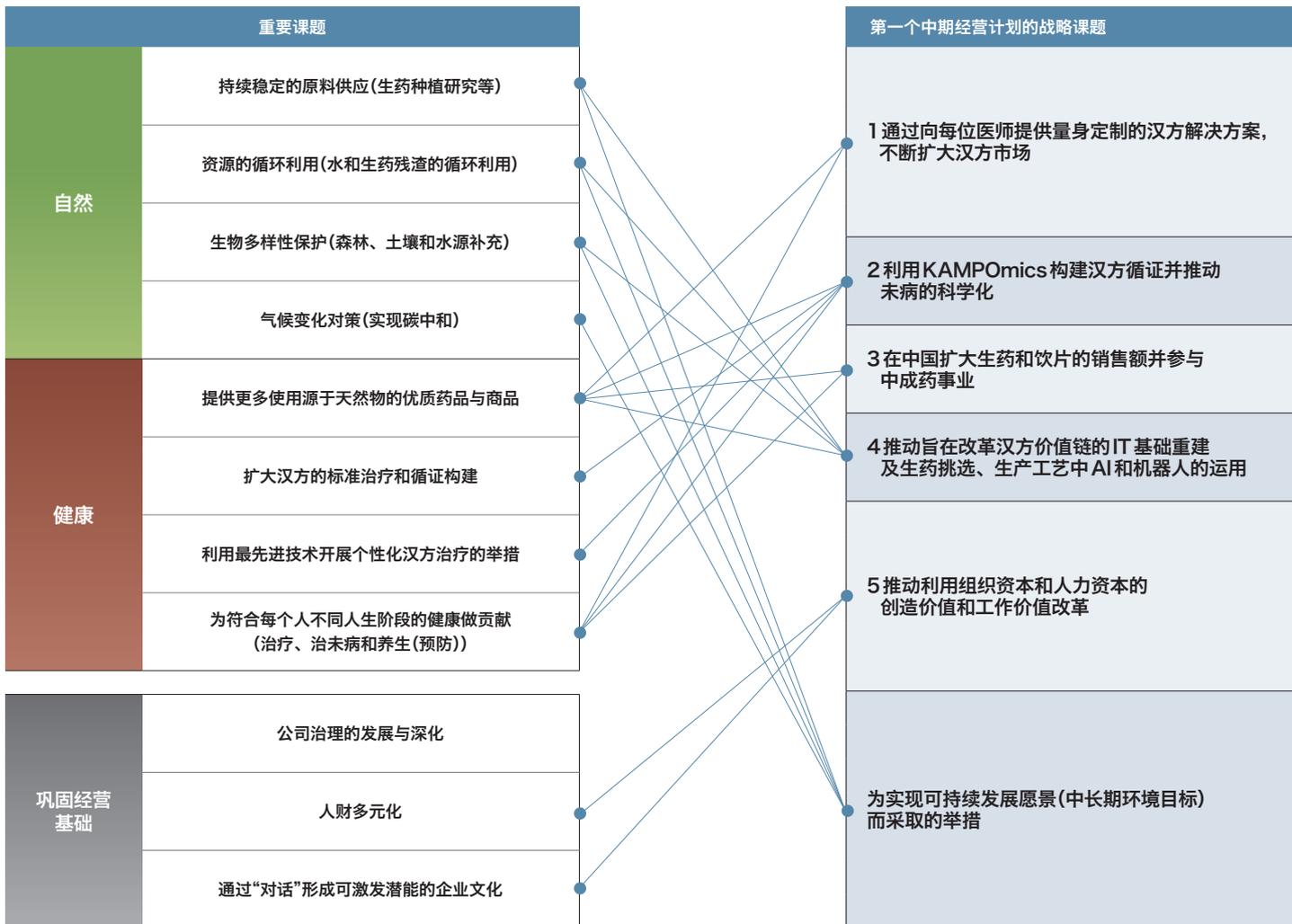
**2023年度会议举行次数：**4次

#### 2023年主要议程：

- 讨论审议了TCFD披露更新草案
- 中长期环境目标进展报告
- 重新确定重要课题以及包括TNFD在内的各项倡议批准情况报告、CDP成果报告、地区贡献工作报告等



## 重要课题和经营战略KGI/KPI



## 可持续发展愿景的具体体现

### “携手自然 共创未来。” in 高知

2008年津村集团启动了与自然共存的植树合作项目“土佐津村森林”，其目标是保护自然环境、促进地方振兴及培育下一代。2024年是该项目实施的第17年。同年9月，为充实当地越知中学的教育内容，我们在已有的四方协议（高知县、越知町、农事组合法人Human Life土佐、津村）的基础上，邀请了公益财团法人高知县牧野纪念财团（牧野植物园）加入，并签署了五方协议，将项目更新为学习当地自然、历史和产业的教育课程。除了体验越知町这一日本主要生药种植地的药材采收外，自2024年起，依托牧野植物园的专业资源，在与牧野富太郎博士渊源深厚的横仓山开展实地考察活动，并利用由高知大学和当地

企业开发的电子图鉴平板设备，推进教育的数字化转型。我们期望通过基于地方与自然的综合性学习，为可持续社会积极培育下一代人才。

注：关于植树合作项目的“土佐津村森林”的详细内容请参阅我们的网站  
<https://www.tsumura.co.jp/chinese/sustainability/society/local-residents/>



津村员工在越知中学作指导的场景

指标 (各机构的KGI/KPI)	2022年度业绩	2023年度业绩	2024年度目标
国内事业销售额	124,698百万日元	132,099百万日元	销售额年复合增长率5% (2022-2024年度)
开10种以上医疗用汉方制剂处方的医师比例	32%	39%	50%以上
实施4节课以上汉方医学教育的大学数量	78所大学	78所大学	82所大学
医疗网站用户数量	未披露	未披露	未披露
“推广影响”件数	477万件	680万件	超越去年
被纳入诊疗指南的汉方制剂数量增加(B类以上)	99件	102件	130件
推动美国的TU-100开发	后II期临床试验 正在进行中	完成后期II期临床试验患者注册	—
中国事业销售额	153亿日元	187亿日元	销售额年复合增长率30% (2022-2024年度)
中成药企业的M&A (并购)	与多家企业商谈中	与多家企业商谈中	完成M&A (并购)
完成年度生产计划的百分比	未披露	未披露	未披露
工厂劳动生产率(与2021年度相比)	102%	86%	120%
理念渗透调查平均分(满分5分)	4.06点	4.02%	维持在4.00点以上
健康经营优良法人认证的进展情况	为获得健康经营优良法人认证积极筹备中	2024年被评为健康经营优良法人	保持优良法人认证
综合岗位的女性员工招聘比例(非合并)	42.2%	37.8%	50%
综合岗位的社会招聘员工比例(非合并)	67.5%	59.2%	40%
参与工作积极性调查问卷的总体满意度(满分5分)	3.58点	3.58点	3.90点
根据“津村采购方针”采购生药的实效性	“津村采购方针”开始实施	在五个团体中继续开展业务与筹备工作	与生产团体进行确认50%
减少野生生药的使用种类(与2020年度相比) <sup>1</sup>	1品种可种植化	3品种可种植化	减少一种以上
塑料使用量(与2020年度相比) <sup>2</sup>	—	—	▲10%
温室效应气体排放量(与2020年度相比) <sup>3</sup>	+12.9%	▲6.3%	▲3%
单位产品能耗(与前一年相比) <sup>4</sup>	▲4.8%	▲9.5%	▲1%
单位产品取水量(与2020年度相比) <sup>5</sup>	+6%	▲7%	▲10%
单位产品产业废弃物排放量(与2020年度相比) <sup>6</sup>	—	—	▲50%

1. 2020年度使用34种 2. 2020年度使用量为3,037吨 3. 2020年度排放量为96,487吨 4. 2021年度的单位产品能耗为154GJ/t  
5. 2020年度取水量为113.01t/t 6. 2020年度单位产品产业废弃物排放量为1.76t/t

## 资源的循环利用举措

### 生药残渣混抄纸的开发 (借助茶渣回收技术)

如津村集团的重要议题“资源的循环利用(水和药渣的再资源化)”所示,我们致力于将自然资本应用于业务中,以将生药、水甚至空气等一切返还自然为理念,推动制造过程中水的再利用及生药药渣的升级再造。我们每年需处理约30,000吨生药残渣,此前通过堆肥化、用作火力发电厂的生物质燃料及部分有偿回收实现了100%的循环利用。从2022年度起,可持续发展委员会下属的生药残渣分科会开始与伊藤园公司建立关系,合作推动茶渣回收技术,探索生药药渣的全新利用方式。由于生药药渣中含有约80%的水分,几天内就会腐坏,因此生药药渣的保存试验及制纸过程中存在诸多挑战,但通过津村汉方研究所和

茨城工厂等相关部门的协作,成功解决了这些问题,并开发出生药药渣混抄纸。这种混抄纸已经用于我们的名片、信封等商品,借助全体员工之力推动了我们的可持续发展活动。





利用数字及最先进技术强化重点功能，实现整体优化，进而打磨源于自然的汉方价值链

杉井 圭

取締役Co-COO  
(联席首席运营官)

### 通过运行搭载人工智能（AI）的新系统，实现生药供应链的整体优化

津村集团业务最大的特点和优势在于其供应链上游的源于自然的生药。但因自然产物具有成分含量有差异及外来杂质等问题，所以也暗藏风险，需要在栽培和加工过程中格外小心。我们通过多年深耕细作，已经积累了大量应对的措施和经验，具有其他公司难以企及的优势。我们从产地直接采购、制定自主的安全标准、将多年研究的成果积极转化为栽培和加工技术，以及为避免天气影响而进行的产地与出口国的多渠道分散化布局，这些独有的经验和技能，成为了我们竞争力的源泉，并积淀为人财和社会关系的丰厚资本。

然而近年来，随着未来的走势模糊多变难以预测，让汉方药价值链顺应时代，增强韧性成了我们的必然选择。尤其迫切的任务是对冗杂整体的优化。在汉方

药剂剂的制造过程中，为了实现药品在临床上的重现性，必须将成分含量的波动控制在一定范围内，确保产品的一致性。传统上，会借助经验丰富的员工找出最佳方案，负责制定原料生药的配伍计划。然而，人的思维能力总有极限，最多也只能覆盖2至4周后的生产计划。同时，日常运营中，通常会根据保管在石冈中心的原料生药库存状况做出判断，导致优化只能局限在局部范围内。

2023年起引进的“生药混合指示系统”能够涵盖包括中国在内的集团整体生药库存的成分数据，并可以自动制定出未来12个月的最优搭配。该系统搭载了人工智能（AI）技术，可以减少无用库存的积压，对高需求的生药指示优先加工，从而显著提高生产效率。该系统不仅优化库存和提升业务效率，还能够追溯到

栽培过程，及时指示数量可能短缺的生药。此外，它还明确了每天所需的生产和储存能力，提升了上游流程的风险应对能力。我认为，这一系统推动所带来的

整个业务流程的优化，正是实现价值链改革的重要举措，也是为未来铺路的一大步，并将成为我们集团新的竞争力之源。

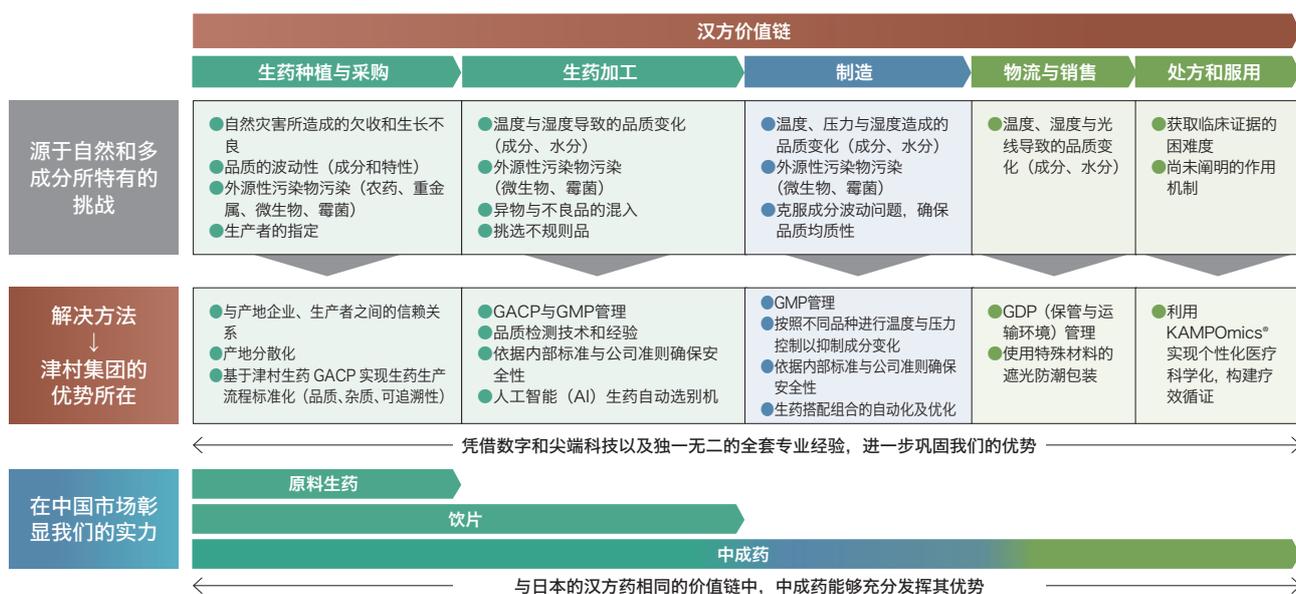
## 进一步巩固源于自然的医药品方面所积累的技术与专有工艺，并同步应用于中国事业

我们将立足于未来，在研发、生药栽培、制剂和销售等各个环节磨练自身优势，通过每个环节创造的附加价值的叠加，进一步强化以自然产物为核心的价值链。尤其是我们正在准备进入的中国中成药市场，与我们在日本国内展开的汉方制剂业务有很多共同点，可以顺势而为发挥价值链的优势，有助于建立竞争力。因此，在与当地企业合作时，要认识到我们在中国事业中的核心竞争力是什么，并依此深化彼此的合作。此外在向全球市场推广源于自然产物的药品价值时，我们必须要与各国制定的各项法规制度相适应。考虑到美国的临床试验等工作对审查方来说也是全新的尝试，我们将通过深化相互理解，实现稳步前行。

另外，津村集团还致力于实现“劳动生产率翻倍”的目标。这不仅仅是为了降低成本，还考虑到劳动力人口减少情况下的稳定供应对策。公司内部对这些对策的必要性已有共识，并且在下一个中期经营计划中，

我们将从未来理想的工作方式逆推，制定实现目标的行动计划。

在可持续发展课题的应对方面，我们也在行业内率先开展了符合TNFD（气候相关财务披露工作组）标准的分析。我们将大量生药残渣用于堆肥或作为燃料等，实现资源循环利用，也在与合作公司讨论更有效的利用方式，如讨论使用符合汉方制剂怕潮特性的环保包装材料等。通过与不同行业的联合开发以提出更好的解决方案。我们还在考虑如何稳定获取低碳、低成本的能源，以实现到2031年减少50%温室气体排放的目标。我们坚信津村集团的业务不仅能够提升企业价值，还具备创造社会共同价值的能力。并与自然环境有高度亲和性，整体上具有高度的可持续性。因此，借助于新技术的开发和各组织生产力的提升，我们将致力于成为一家真正可持续发展的企业。





首席财务官（CFO）与外部取缔役的对谈

柳 良平 (照片左侧)

外部取缔役

半田 宗树 (照片右侧)

取缔役CFO (首席财务官)

为确保可持续增长，我们基于财务理论，并结合企业事业特点，制定了一项新的资本管理政策

### 从财务和经营风险的角度审视汉方药及中药产业的特点

柳取缔役在2023年6月加入管理层后，您觉得与新药开发型制药企业相比，津村在财务结构上有什么不同吗？

柳：首先，包括津村在内的制药企业，都有一个共同的使命，就是关注每位患者和老百姓，致力于守护生命和健康。虽然实现这一使命的产品和商业模式有所不同，但其本质是相同的。相比我曾担任财务主管的创新药制造企业，津村集团的利润表（P/L）结构显得颇具特点，研发费用占比低，但原材料成本率高。这是因为受到部分药材成本上涨以及日元贬值的影响，成本率上升是不可避免的。同时因药材的生产量受气候等因素的影响波动较大，因此我们不得不保持一定的库存。

半田：确实，为了确保稳定供应的战略措施，必须维持一定的原料生药库存。因此，高效的事业运营和

资产负债表管理对津村集团而言尤为重要。正如您所指出的，我们研发费用的比例相对于创新药制造企业要低得多。不过，津村在重点领域持续进行基础和临床研究，努力构建循证医学，最终在现金流方面获得了一些成果。

柳：我在大学教授金融理论的同时，还兼任英国投资公司日本分公司的副总裁，可以说我也兼具海外机构投资者的相关经验。当我从这个角度看津村的资产负债表时，表面上似乎有些过剩库存、过多资本以及过多现金。而且没有研发风险，在国内市场的医疗用汉方药事业的市场占有率超过了80%，从某种角度看，我们应该可以加大杠杆，降低自有资本比率。但当了解了事业的实际情况后，才意识到维持一定的库存、现金和自有资本比率是必要的，财务健康性要求非常高。这背后存在两个风险因素：一是依赖国内市场的收益结构，受药品价格调整的影响很大；其次是原料生药的生产过于依赖中国。之前我曾想过从风险分散的角度，考虑是否可以在其他气候条件类似的国家或



从履行对股东的信托责任的角度出发，

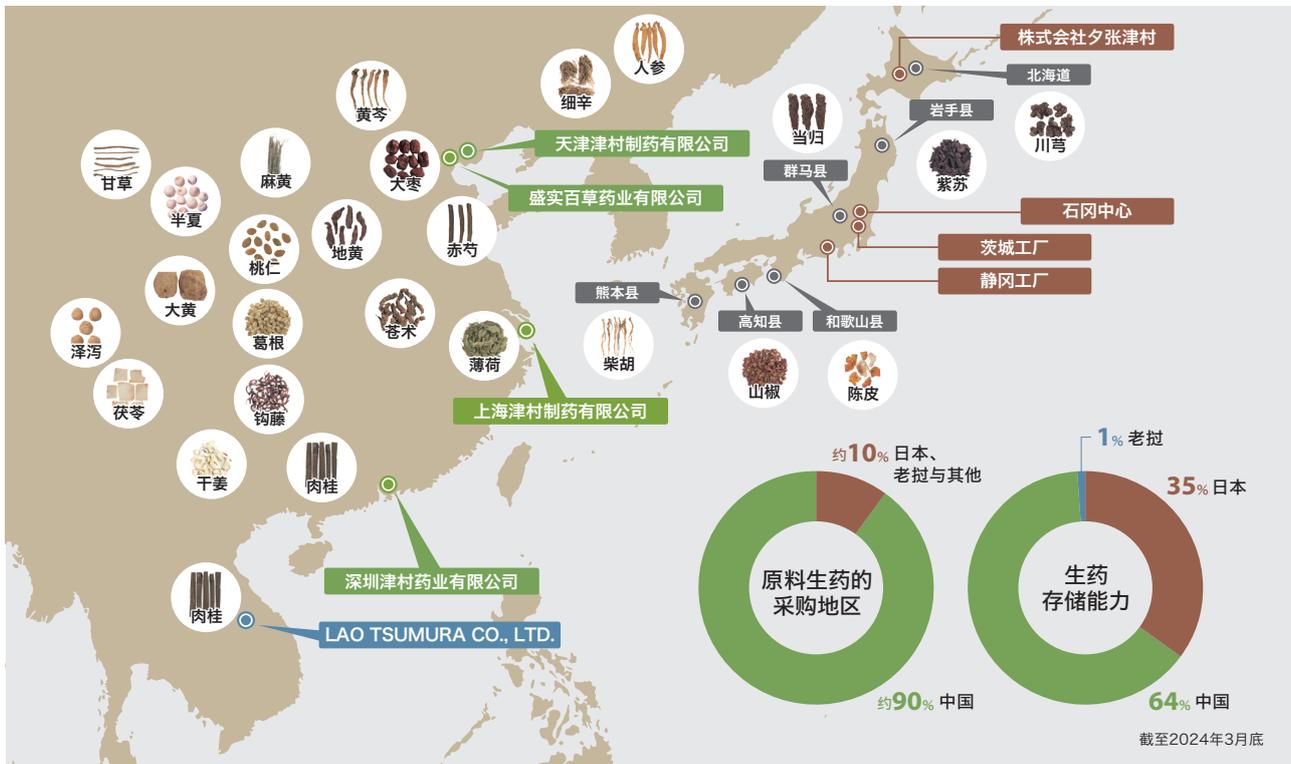
我们将推动基于财务理论的探讨，以保障价值创造（柳）

地区种植药材。但担任外部取缔役，了解到生药的采购规模、价格，以及某些生药只能在特定气候和土壤条件下生长后，我理解了从中国采购生药是事业的根基。尽管最近一些日本企业从地缘政治风险的角度重新审视其中国事业，但对于津村而言，我们必须选择迎难而上，将风险转化为机会。

**半田：**中国是与我们共同磨砺了40多年的不可或缺的重要合作伙伴。自2017年起，我们正式启动业务，积极为中国国民健康做贡献，旨在通过利用津村的技术和经验，构建第二个核心业务，同时加强整体的生药采购能力。

**柳：**确实如此，虽然股票市场可能将其视为风险，但从对中国社会和患者的贡献这一角度来看则具有更为积极的意义。况且，中国市场规模庞大，增长潜力巨大。目前中国事业占我们总销售额的10%以上，未来我们会逐步提高这一比例，从而一定程度上减少对国内药价制度的依赖，这也是一种风险对冲。

原料生药采购的主要区域



**以客观的数字和合理的解释为基础，  
在取締役会展开充分的讨论**

在2023年度的取締役会上，“资本政策”成为了一个重点议题。具体进行了哪些讨论呢？

**半田**：我们深入探讨了资本效率和最佳资本结构的问题。长期以来，我一直认为有必要通过严格的追求成本效益以实现效益最大化。柳先生则积极地推动我们基于财务规则进行合理化的讨论，而不是基于“因为汉方的特殊性”或“为了确保稳定供应”等抽象的论点。借此契机，我们还重新审视了企业内部的投资标准。回顾过去的一年，我认为我们进行了非常充实的讨论。

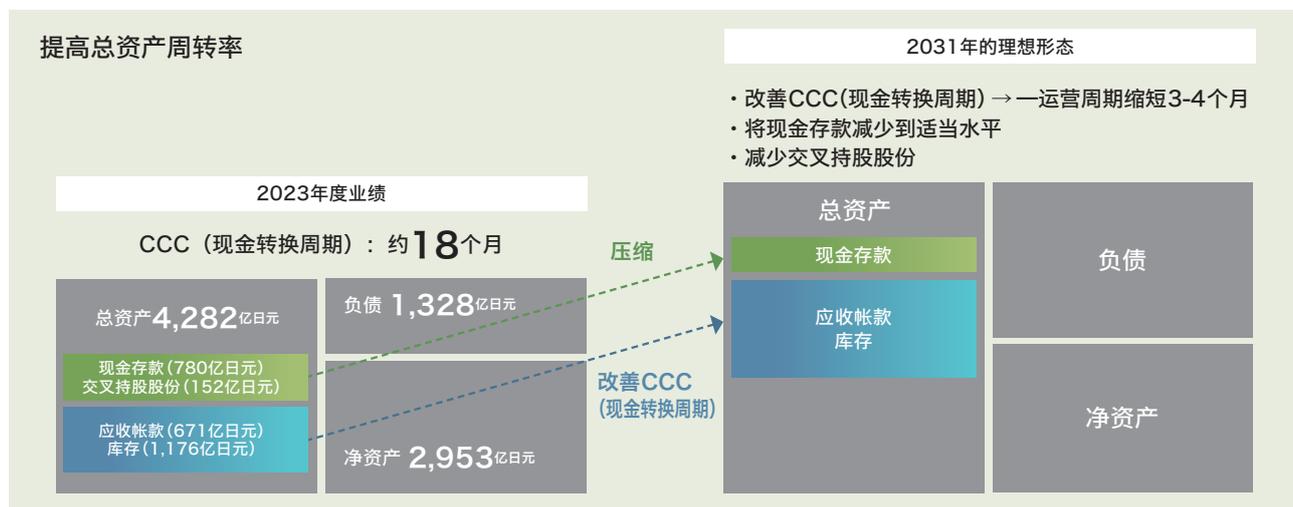
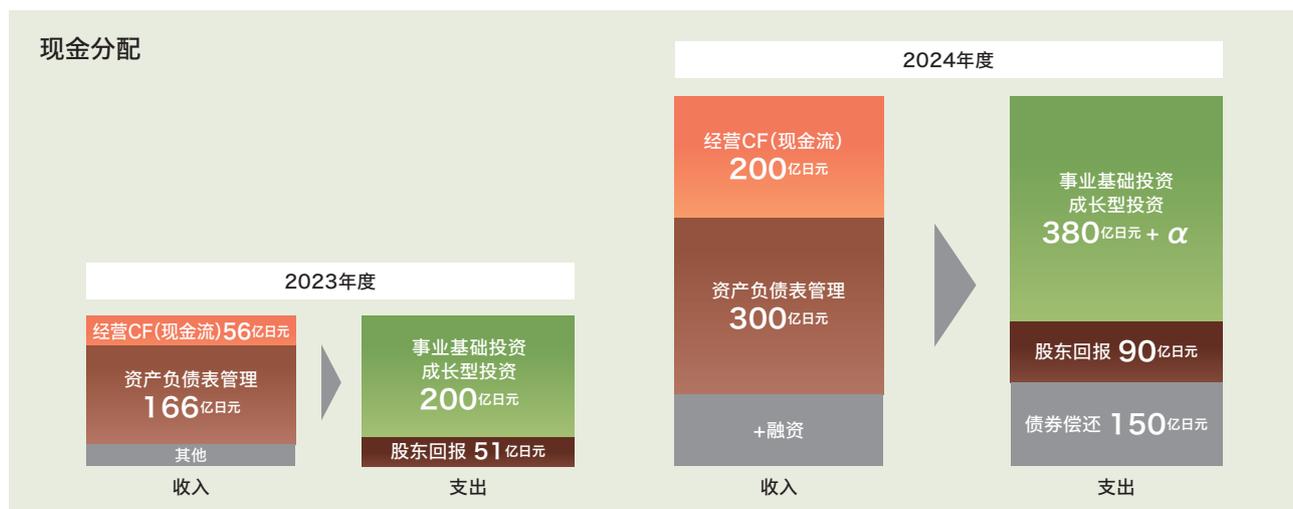
**柳**：作为外部取締役能获得如此赞誉，我深感荣幸。我认为，为了履行对股东的受托责任，在讨论过程中，即使有时让人不悦，也必须依靠财务理论和数字的客观基础。在取締役会上，我们要求在投资决策标准如

NPV（净现值）<sup>1</sup>和IRR（内部收益率）<sup>2</sup>中更加关注资本成本，并通过数值来证明价值创造的成果。目前对于一定金额以上的投资项目，都必须在确认上述数值后才进行采纳。我对半田先生推进速度之快以及贯彻这一采纳标准的领导力感到惊讶，并深表感谢。

**半田**：柳先生还在取締役会后参加了以经营企划室为中心的资本政策讨论会，积极引导讨论并提出了许多课题。其中，“请展示未来10年的展望”这一课题，是对收入结构转型所做的一个重要考验。这也成为我们模拟多种风险因素，并整理出应有的适当资本政策的良机。

**柳**：经过多次深入讨论，执行团队做了几十种模拟。

**半田**：经过取締役会在利益相关者的视角下进行的深入讨论，我们最终决定在2031年度实现ROE（净资产收益率）10%、自有资本比率50%以上、DOE（股东权益回报）<sup>3</sup> 5%的财务KPI（关键绩效指标）。这一讨



## 通过优化经营资源的分配和完善评估框架，

### 稳步推进资本效率的改善措施（半田）



论也反映落实到了公司内部的规章制度和举措中。今后，我们将集中精力执行已决定的事项，如改善CCC（现金转换周期）<sup>4</sup>和减少交叉持有股份。作为制药企业，我们对于品质和稳定供应有着强烈的执着，因此执行层也需要对成本效益展开充足的讨论，并持续提升组织效率。

1. 净现值。一种用于事业投资或并购决策的评估指标。表示投资所能获得的利润规模。
2. 内部收益率。指投资未来现金流量的现值等于投资现值的贴现率。“贴现率”是指将未来货币价值转换为现值的利率。如果内部收益率高于资本成本，则采纳投资方案；如果低于资本成本，则否决投资方案。
3. 股息与股东权益之比
4. 现金转换周期：从购买支付到销售收款所需的日数的指标。

### 将非财务资本与企业价值提升的关系可视化，并改善相关措施

**目前<sup>5</sup> PBR(市净率)约为1.2倍，低于主板市场的平均1.4倍。为了进一步提升企业价值，您对未来有什么展望？**

**柳：**随着收益能力的提升以及新的资本政策的实施，企业估值将有所上升。然而，市盈率（PER）所暗示的永久增长率<sup>6</sup>仍接近零甚至略为负值。换句话说，很多机构投资者对汉方药和中药的潜力，以及津村的成长前景仍然缺乏信心。但反过来看，这也意味着我们有巨大的上升潜力。实际上，津村的营业利润率保持在两位数，预计2024年度的ROE（净资产收益率）将达到10%，事业表现相当不错。如果中长期的成长预期提升，PBR（市净率）有可能超过1.4倍，甚至接近2倍。关键在于逐步累积成果，以赢得机构投资者对企业价值提升的信任。

**半田：**我们从2023年度开始启动了“非财务资本可视化项目<sup>7</sup>”。这一项目的背景是，我们希望通过自己的努力，清晰地解释非财务资本如何转化为未来的财务资本。我们首先尝试应用“柳模型<sup>8</sup>”对ESG（环境、社会和公司治理）活动进行了全面分析。

**柳：**“柳模型”的假设是，“PBR（市净率）超过1倍的部分反映了ESG（环境、社会和公司治理）的价值”。我曾进行过投资者调查，全球约有70%的投资者认为，ESG（环境、社会和公司治理）价值应当长期体现在PBR（市净率）中，这与我们的假设是一致的。可视化和量化非财务资本，并对此进行说明，将在展示企业价值提升的可能性方面变得越来越重要。

**半田：**在津村集团层面，我们这次针对组织资本和人力资本进行了价值相关性分析。有些结果确实让我们感到信服，但也有些没有充分展示出相关性。从2022年度起，我们引入了资本回报率（ROIC）作为企业管理的一个指标，并努力明确与此相关的KPI（关键绩效指标），将资产负债表管理作为一个完整的流程进行解释，则可以明确工作的意义和将成果可视化，有助于提高员工的工作动力。今后我们将继续改进资源分配和规则、评价框架，确保机构投资者能够正确判断津村集团的价值。

5. 截至2024年6月27日

6. 假设一种事业计划后的自由现金流将以一定增长速度增长，计算企业持续价值的方法。

7. 详细内容，请参阅P37

8. 柳良平先生在《CFO政策》一书中所开发的模型，（中央经济社 2020年）



## Focus 非财务资本的可视化举措

津村集团正在努力通过使“非财务资本”举措与未来的财务价值关联可视化，赢得投资者的理解，同时明确各项政策的课题并加以改进。这些举措在七大资本的价值创造循环周期<sup>1</sup>中将扮演重要角色。我们将源于自然产物的医药品的价值、汉方价值链创造的价值、组织和人力资本的价值作为可视化的主题，并于2023年度启动了跨部门项目，进行非财务资本的定量分析。

1. 详细内容请参阅P22页的“价值创造的循环周期”

### ESG活动的可视化分析

首先，我们使用“非财务资本与股权溢价同步化模型（柳模型）”，通过ABeam Consulting公司的Digital ESG Platform，进行了涵盖所有ESG（环境、社会和公司治理）活动的“俯瞰型分析<sup>2</sup>”。然后基于ESG指标与PBR（市净率）的相关性，客观审视了ESG（环境、社会和公司治理）整体活动，并为了进一步深入探讨组织与人力资本政策，进行了“价值相关性分析<sup>2</sup>”。在该分析中，基于组织和人力资本政策创造的价值假设，验证了ESG指标与财务指标之间的直接联系。

未来，我们将使用最合适的分析方法，揭示源于自然产物、具有多成分的汉方药医药品在整合医学中的适应性、以及以生药种植为起点的津村独特的汉方

价值链所创造的价值与财务价值的相关性，并将其应用于强化各战略和措施。

2. 使用ABeam Consulting公司的Digital ESG Platform进行分析

### “俯瞰型分析”的过程和结果

俯瞰型分析是基于ESG（环境、社会和公司治理）活动的进展，考虑影响PBR（市净率）变动的ROE（股本回报率）波动，验证PBR（市净率）在“多少年后”、“以何种敏感度”上升或下降的分析方法。本次分析的对象时间段为2000年度至2023年度，涵盖24年，平均使用了7.3年的分析数据。我们从所有ESG（环境、社会和公司治理）活动中，排除不能满足条件的指标后，共提取了可收集的502项指标，并从中选出了373项进行了俯瞰型分析。

结果发现，有36项指标与企业价值提升呈现出良好相关性<sup>3</sup>。基于此次分析结果，我们将进一步客观看待ESG（环境、社会和公司治理）活动，并强化有助于企业价值提升的举措。未来，我们将通过不断回顾实施过程及计算方法的设定，持续进行分析，努力实现社会影响的可视化，并塑造津村独有的企业价值提升历程。

3. 检测到的指标的正负相关性与预期的理想关系一致

### 检测到理想相关性的主要指标及其对PBR（市净率）的影响

#### 组织与人力资本

- 改善工作方式和休假方式有助于提升企业价值 **【带薪休假取得率增加1% → 2年后的PBR(市净率)提高7.37%】**
- 女性的育儿休假天数越长，对企业价值提升的贡献越大 **【女性平均育儿假取得天数增加1% → 1年后的PBR(市净率)提高1.25%】**
- 就任管理层的女性越多，对企业价值提升的贡献越大 **【女性晋升比例增加1% → 两年后PBR(市净率)提高0.27%】**
- 体检率越高，对企业价值提升的贡献越大 **【体检率增加1% → 3年后的PBR(市净率)提高12.72%】**

结果表明，这一举措对促进女性早期职业发展和形成产生了积极影响。促进带薪休假和育儿假的使用等措施有助于留住和招聘优秀人才，从而对企业价值的提升产生影响。

## 源于自然产物的医药品的价值

●举办面向医生的说明会次数的增加有助于企业价值的提升 【说明会次数增加1% → 1年后的PBR (市净率) 提高0.59%】

这一结果表明，向医疗相关人员提供信息，随着数量与品质的提高，将有助提升企业价值。通过强化线上推广，结合分析每位医师的所需信息，以改进医药代表（MR）活动的良性循环，这被认为是该成果的体现。

## 汉方价值链的价值

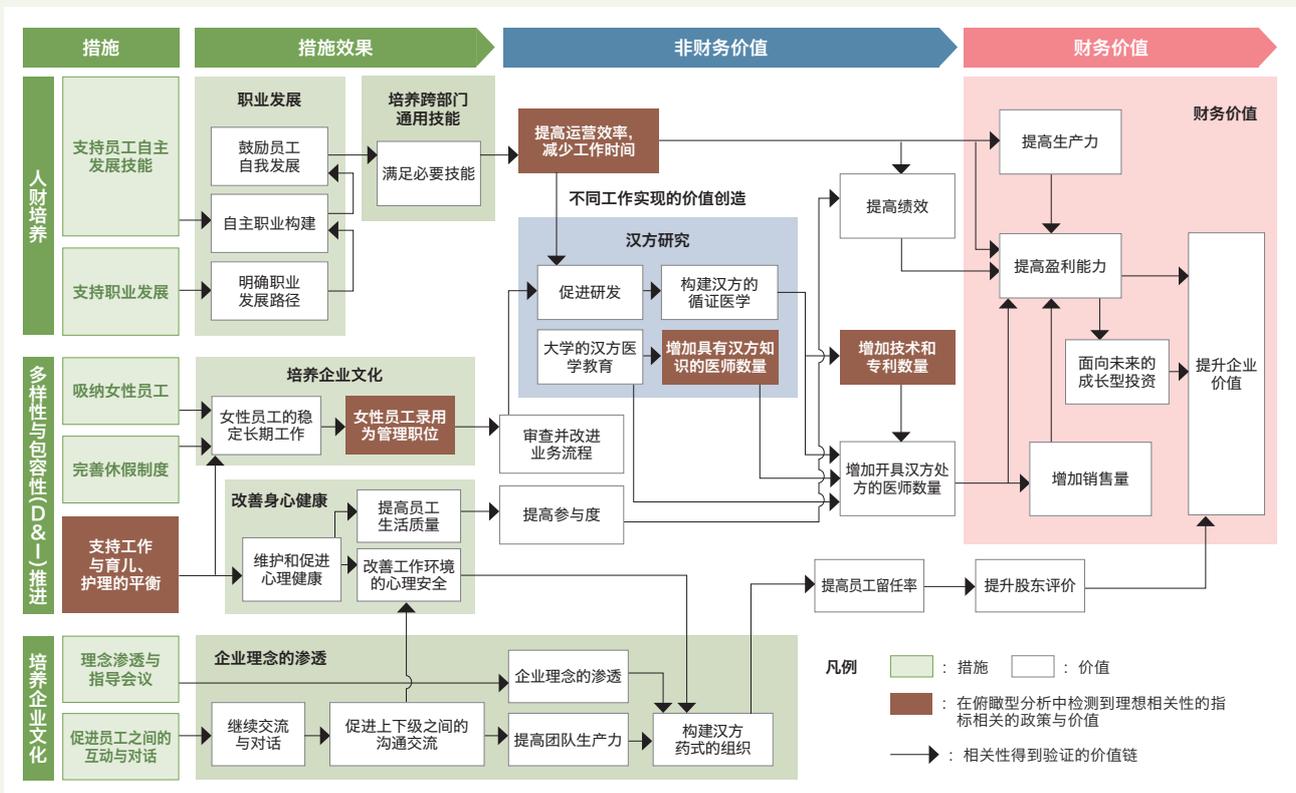
●减少废弃物排放量有助于提升企业价值 【废弃物单位排放量减少1% → 2年后的PBR提高1.48%】

津村集团产生的工业废弃物中，大部分是生产汉方制剂提取物过程中留下的残渣。我们长期致力于这些生药残渣的有效利用，并将其作为生物质燃料等资源进行交易，以减少废弃物排放，从而提升企业价值。

## “价值关联性分析”的结果

在“人财培养”方面，分析结果显示，能力开发支持措施促进了职业发展，提升了工作效率和表现，进而对生产力和收益能力的提升有所贡献。“多样性与包容性（D&I）推进”方面，通过工作与育儿、工作与护理的平衡支持等措施提升了女性员工的稳定长期工作和女性管理人员的任用，提高了员工的生活质量

（QOL），从而增强了员工的参与度和表现，并与收益能力的提升相关联。在“企业文化培养”方面，分析结果证明了通过理念的深入贯彻，以及促进上下级之间的沟通交流，对企业价值提升有紧密的关联。尽管部分价值链得到了实证，但措施与评估KPI设定的适当性以及数据收集等问题也浮现出来。我们将继续进行持续分析。



## 强化资产负债表管理

津村集团为了实现长期经营愿景，深入讨论财务战略，基于资本政策的基本方针强化资产负债表管理。

在财务战略方面，以改善资本效率和追求资本效率、最优资本结构为中心，致力于提升中长期的企业价值。为执行这一战略，扩大国内及中国事业的规模

并提升利润率，创造经营现金流是先决条件。此外，通过资产负债表管理，津村集团将通过改善CCC（现金转换周期）、减少手头资金、出售交叉持股等方式产生现金，并进行投资，确保事业的可持续发展和增长。

2031年度前希望达到的水准

ROE(净资产收益率) 10%

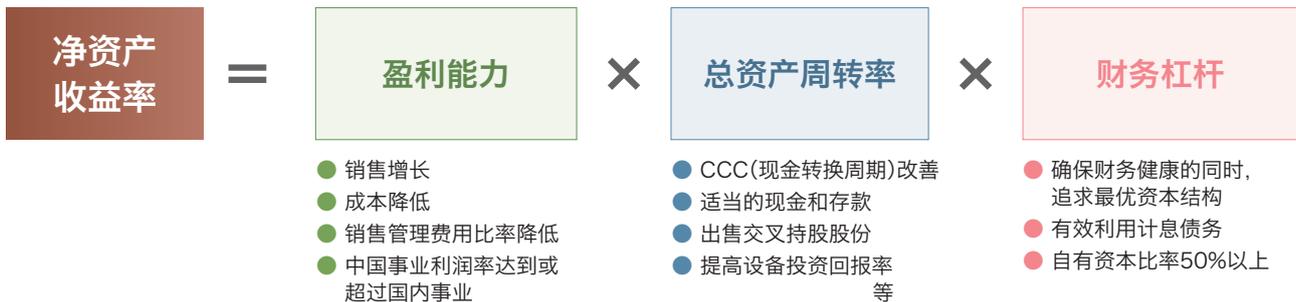
自有资本比率 50%以上

DOE(股东权益回报) 5%以上

注: 股东资本成本: 约7%

使用CAPM计算出 无风险利率2%、风险溢价: 6%、β系数: 0.8左右  
权益利差=净资产收益率-股东权益成本

## 资本效率的改善



为了改善资本效率，我们努力实现正权益利差，即ROE(净资产收益率)超过企业预计的7%的股东资本成本。为此，我们将ROE(净资产收益率)视为重要的经营指标，并将其分解为“盈利能力”、“总资产周转率”、“财务杠杆”三个要素，加速推动改善工作。

### 盈利能力

津村致力于通过扩大销售规模及降低成本和销售管理费用比率来提高营业利润率。具体措施包括扩大野生药的栽培，并推进“种植、初加工、挑选”工艺的自动化。各工厂计划到2031年度，通过自动化逐步实现低成本运营，并将劳动生产率提升至2021年度的两倍以上。此外，保证销售管理费用维持在合并销售额比率达5%或以上的水平，作为“未病科学化”的研发费。与此同时，通过DX(数字化转型)提高生产效率，目标是将人均销售额提高到2021年度的两倍以上，并将销售管理费用比率控制在20%~25%的水平。

### 总资产周转率

通过改善CCC（现金转换周期）、将现金余额降至适当水平、出售交叉持股股份以及提高设备投资回报率，改善总资产周转率。

改善CCC（现金转换周期）是一项中长期工作，我们将基于供应链整体的平衡和风险进行应对。以2023年引入的“生药混合指示系统”为核心，通过优化从生药种植开始的整个汉方价值链，以期将运营周期缩短3~4个月。此外，公司还与医药代理商和批发商交涉将账款回收期缩短约20%，希望尽早回收应收账款。

月营业额方面由于提前考虑了利率变化进行融资，现金比率较高。我们计划有序进行增长投资，并将现金余额压缩到适当水平。此外，公司也与相关方协商交涉逐步减少交叉持股股份。津村按照原则上减少至零的方针，从2024年度起正式开始大幅削减交叉持股股份，并计划尽早将其减少一半。

关于设备投资，津村将第一个中期经营计划的三年定位为“为未来的发展和事业规模的扩大集中进行先行投资”的阶段，计划在提高生产能力及生产效率、IT基础设施建设等方面投资总计约1,150亿日元。为了评估投资项目的成本效益，津村引入了新的投资决策标准，包括NPV（净现值）和IRR（内部收益率）等指标，基于资本成本和资本效率进行经营决策。基于内外部

环境变化和投资回报的考虑，我们有时会中止或调整投资计划，因此在第一个中期计划期间，总投资预计为约735亿日元。2024年度，津村将推动生产汉方浸膏粉末的天津工厂的二期和三期工程，并在国内优化汉方浸膏粉末的生产流程和下游造粒包装流程的能力。此外，为应对增产需求，我们还将扩建夕张津村生药仓库以增加国内库存。

### 财务杠杆

在确保财务健康性的同时，津村通过改善净资产与有息负债的比率，追求最优资本结构。从2023年11月起，我们将“自有资本比率50%以上”设为确保财务安全运营的标准。

### 强化稳定供应体制的主要投资项目

主要投资内容	总投资额	2024年度投资额	期间
天津工厂的二期和三期工程 (汉方浸膏粉末生产)	250亿日元	95亿日元	2021年度至2026年度
新建汉方浸膏粉末、 造粒包装生产线	680亿日元	105亿日元	2024年度至2027年度
夕张津村生药仓库的扩建	25亿日元	15亿日元	2023年度至2025年度

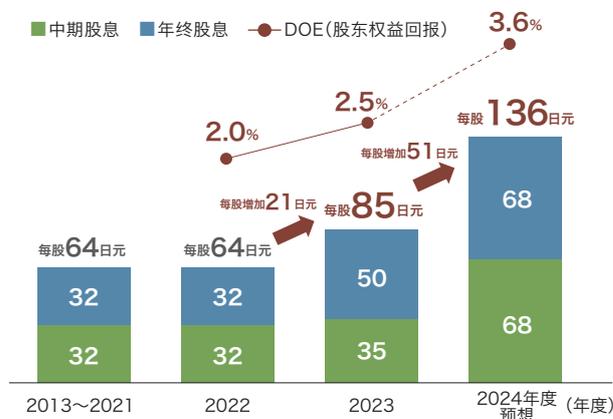
(增加制造经费)

主要内容	2024年度增加额
为新生产线招聘员工	+10亿日元
强化预防性维护、确保仓库 正常使用	+15亿日元

## 股息政策

津村将股东回报视为企业的一项重要政策，在考虑中长期利润水平和现金流状况的基础上，决定股东回报政策。并通过持续扩大国内事业、为中国事业的成长进行投资以及建设基础设施来提升企业价值。在确保财务基础健康性的同时，我们将通过提高管理效率，合理使用经营现金流与债务，以及从最优资本结构中获得资金，适当分配于进一步的增长投资和股东回报。此外，我们将DOE（股东资本回报率）设为股东回报的一项评估指标，希望在2031年使其达到5%的目标，逐步扩大股息。

### 股东回报





安达晋

CHRO（首席人力资源官）

### 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<sup>1</sup>”，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）<sup>2</sup>”。

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

### 理想的人财形象

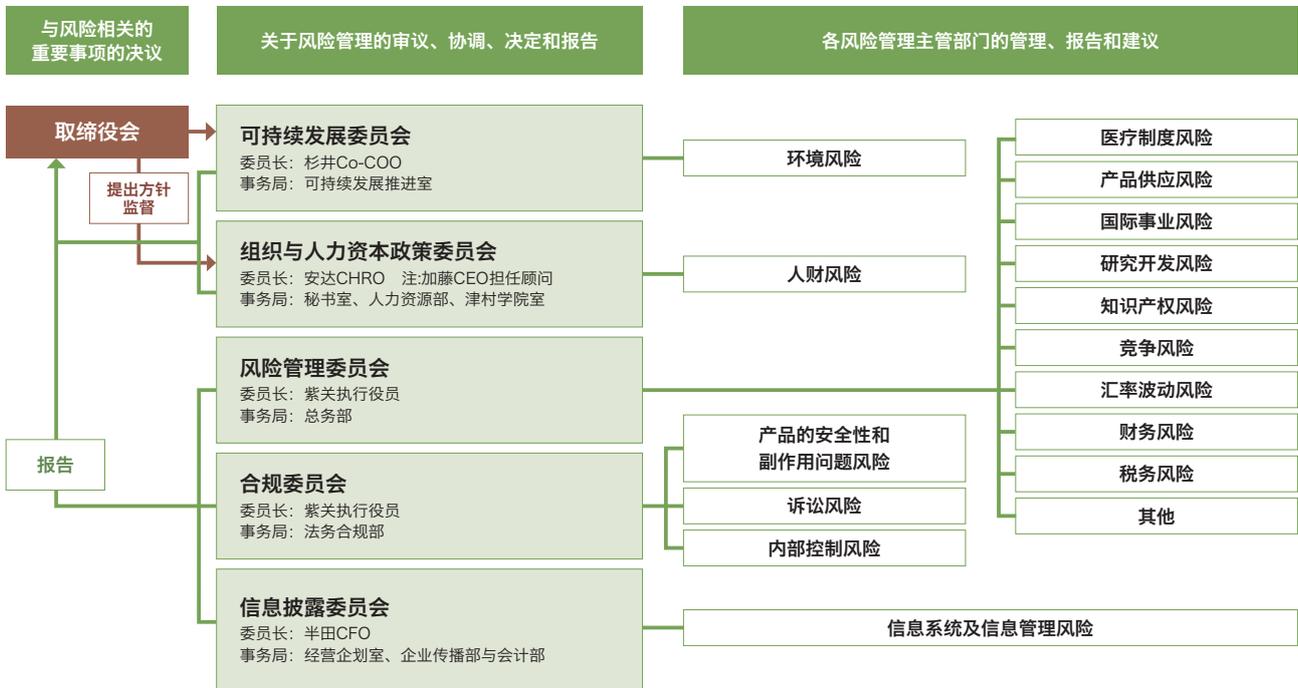


## 风险管理体系

津村集团认识到行之有效地进行风险管理是经营中最重要的课题之一，对此我们建立了以取締役会为最高领导层的管理体系。根据公司法，取締役会构建了必要的体系，以确保执行役員都能够识别所担职责的风险，以正确履行相应责任，从而积极促进运营和管理。

风险管理委员会由风险管理负责役員（总务部的执行役員）担任委员长，对重要风险进行集中管理。此外

根据“风险管理规定”，委员会对风险进行了分类与定义，根据风险的性质进行区分管理，对各风险管理主管部门的报告和建议进行评估，并对全公司的风险识别和适当的应对措施进行审议和协调。风险管理委员会的审议、协调和决定将会定期向取締役会报告。取締役会听取报告，对风险管理的措施与应对效果进行确认和监督，对下达必要的指示。



风险项目	代表性风险内容	风险减轻措施
1 医疗制度风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 医疗费抑制政策等行政动向风险</li> <li>· 医药品的开发和生产等相关的国内外规定严格化风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 推动人们了解汉方制剂的价值</li> <li>· 与行业组织合作，向相关部委等建言献策</li> <li>· 构筑医疗用汉方制剂的循证医学</li> <li>· 旨在提高医疗用汉方制剂认知的活动</li> </ul>
2 产品供应风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 意想不到的反常天气和自然灾害等的发生、进出口等法规限制范围的变更、超出预期的政治经济情况的变化导致的原料药采购风险</li> <li>· 由于自然灾害和社会局势动荡，引起供需等的流通急剧波动，进而导致的辅料及资材的采购风险</li> <li>· 自然灾害、火灾、停电等导致的生产与物流功能下降风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 确保足够的库存量</li> <li>· 扩大国内外的生药供应商</li> <li>· 持续扩大自社管理农场</li> <li>· 建立多家供应商采购体系</li> <li>· 分散生产基地和产品供应基地</li> <li>· 生产设施采用防震抗震结构</li> </ul>
3 产品的安全性和副作用问题风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 产品发生品质和安全问题的风险</li> <li>· 发生意外副作用风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 遵守相关国家和地区的品质管理标准</li> <li>· 对自主产品乃至外包产品在内的所有产品，都采取重视品质的措施</li> <li>· 按照《津村生药 GACP 方针相关规程》彻底管理原料药</li> <li>· 迅速适当地收集产品安全性信息并加强副作用信息的提示，以推动药品的正确使用</li> </ul>

风险项目	代表性风险内容	风险减轻措施
4 国际事业风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 因推进中国事业而进行并购·合作后, 发生或有债务或未认清债务, 以及所期待的企业价值和事业整合的未来协同效应未能发挥的风险</li> <li>· 意想不到的法规变更, 政治经济情况变化的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 对相关企业和相关事业的财务内容、交易等详情, 进行事先调查</li> <li>· 通过成立津村(中国)有限公司强化经营管理职能</li> </ul>
5 研究开发风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 未来无法成长(医疗用汉方制剂的国际化、未病与个性化医疗开发)和无法维持、提高业绩(加快汉方治疗的标准化)的风险</li> <li>· 无法通过提高医疗指南里的汉方药品数量, 加快汉方治疗标准化的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 定期验证国内外研究开发计划的可行性(投资回收与可行性评估)</li> <li>· 扩大日本国内的相关事业领域(不局限于医疗用领域、以整个健康保健领域为目标推广)</li> </ul>
6 知识产权风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 第三方侵犯知识产权导致竞争力下降的风险</li> <li>· 第三方侵犯知识产权引发纠纷的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 按照公司规定彻底进行信息管理</li> <li>· 获得新开发技术和新产品等的专利权、商标权等工业产权</li> <li>· 调查其他公司的知识产权, 包括确认在先商标、确认新引进技术等在内的先专利等</li> </ul>
7 人财风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 无法有计划地确保和培养必要人财的风险</li> <li>· 未能充分应对职场健康安全、骚扰等导致社会信誉下降的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 明确与经营战略挂钩的人财条件和人数, 并确定录用方法</li> <li>· 确保发展中国事业和美国事业所需的全球化人财</li> <li>· 通过设置津村学院, 培养能够按照集团基本理念实践经营的人财, 并推动多样化人财开发</li> <li>· 按照“津村人财培育策略”有计划地培养人财</li> <li>· 以管理职位为中心贯彻开展劳务管理教育并通过积极开展一对一等活动增加交流机会</li> </ul>
8 竞争风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 国内外制药企业等参与医疗用汉方市场的风险</li> <li>· 国内外制药企业在医疗用汉方制剂的市场投放新药的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 通过确保放心安全的生药, 稳定供应高均一性医疗用汉方制剂, 积累安全性和有效性的证据等, 以确保优势</li> </ul>
9 汇率波动风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 对于从中国进口原料药和汉方浸膏粉末, 汇率大幅波动时的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 既要考虑汇率动向又要通过外汇期货合约等长期稳定成本和确保现金流</li> </ul>
10 财务风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 退休支付债务波动风险</li> <li>· 融资风险</li> <li>· 有价证券价格波动风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 及时掌握并迅速应对外部环境、市场环境、关联公司等的情况变化</li> <li>· 与主要往来银行为核心的各个金融机构保持良好关系</li> </ul>
11 税务风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 与各国税务机构见解不同引起的追缴税款和二重征税风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 依照各国税法计算税额、合理纳税</li> <li>· 遵守各国使用的转移定价税制</li> </ul>
12 环境风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 引发土壤污染和水质污染等, 发生违法行为等的风险</li> <li>· 被评价为对保护自然环境的努力不充分的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 遵守环境相关法规</li> <li>· 通过开展环保活动促进自然环境保护</li> </ul>
13 诉讼风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 被提起包括汉方药在内的医药品的副作用、健康损害、产品责任、劳务问题、知识产权侵犯、合同不履行、环境污染等各种诉讼的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 通过建立集团合规体系(规则、内部举报制度、组织等)规避会构成诉讼的行为并及时掌握纠纷</li> <li>· 建立集团下属公司的公司治理体系</li> <li>· 继续与律师密切合作</li> </ul>
14 信息系统及信息管理风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 大规模的地震、火灾等灾害、停电等导致IT系统失灵的风险</li> <li>· 恶意第三方的网络攻击、员工等疏忽大意或过失导致的系统停滞、机密信息泄露的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 适当进行强化IT系统的投资</li> <li>· 制定事业连续性计划(BCP), 实施紧急情况下的应急训练等</li> <li>· 在全公司范围内彻底告知信息管理相关规定, 加强信息管理</li> </ul>
15 内部控制风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 无法确保事业的有效性和高效性风险</li> <li>· 无法确保财务报告的可靠性等风险</li> <li>· 发生违法行为、不正当行为等风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 制定并运用内部控制系统</li> <li>· 制定并运用内部管理系统</li> <li>· 有计划地实施内部监查、内部控制评价</li> </ul>
16 其他	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 新型冠状病毒疫情(COVID-19)在国内外蔓延导致事业停滞的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 采取预防感染和防止蔓延措施</li> <li>· 按照事业连续性计划(BCP)建立产品的稳定供应体系</li> <li>· 完善居家办公的基础设施(移动电脑、网络会议系统)</li> </ul>

# 对TNFD建议的LEAP分析

## 自然资本的重要性及TNFD建议的应对

作为接受大自然的恩惠，以生药为原料的津村集团，生物多样性及自然资本的丧失将直接关系到企业的存亡。因此，我们长期以来一直积极致力于自然资本的保护。自创立之初，创始人津村重舍便将可用于生药原料的种类确定与基于科学进行种植以及种子的保存作为企业的首要任务，并倾注了大量的心血。我们秉承这一理念精神，为创建循环型社会而努力。

津村集团不仅致力于将自然资本的负面影响降至最低，还以实现“自然向好 (Nature Positive)”作为我们的目标。积极响应TNFD（自然相关财务披露组）的建议，采用LEAP方法<sup>1</sup>对自然相关的风险与计划进行了评估。

1. TNFD提出的LEAP方法包括4个步骤：Locate（发现）、Evaluate（诊断）、Assess（评估）、Prepare（准备），用于评估自然相关的风险和机遇。

### 分析对象<sup>2</sup>

价值链	领域 <sup>3</sup>	子行业	事业流程
上游（生药产地）	生活必需品	农产品	大规模灌溉作物 <sup>4</sup>
中游（自社基地 <sup>5</sup> ）	康护	生物技术制造	生命科学、制药、生物技术制造

- 2. 由于受到的风险与机遇的影响相对小于上游和中游，所以本次分析不包含下游（分销）。
- 3. 基于GICS（Global Industry Classification Standard 世界产业分类基准）分类
- 4. 虽然生药种植中涵盖了很多“大规模雨育耕作物”，但我们考虑到其对自然资本的依赖程度以及所受影响方面有诸多共同点，所以还是以“大规模灌溉作物”作为参考。
- 5. 除了总部和本集团旗下工厂之外，还包括了大规模生药制造基地等（如平村众赢（湖北）药业有限公司等）

## Locate 确定与自然的接点

### 对容易受影响的地区和生物群落<sup>6</sup>进行分析

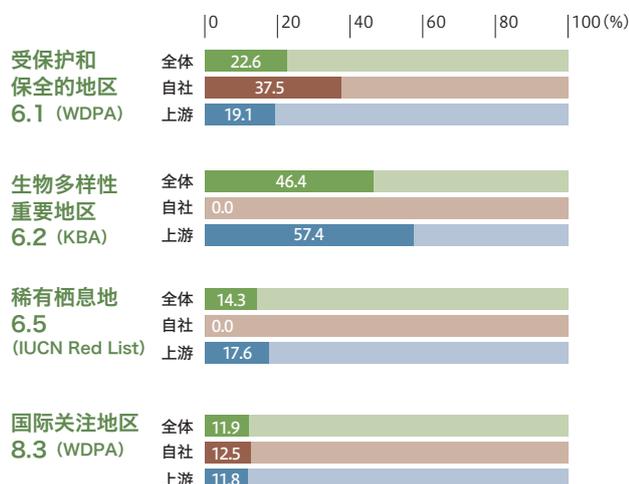
津村集团直接从生药产地采购原料生药，并通过“津村生药GACP”掌握最上游生产基地的情况。基于这一优势，本次分析涵盖了自有的16个基地及重要采购点（65个），共计81个基地，基于“对生物多样性重要的地区”、“生态系统完整性高的地区”、“物理性水资源

风险高的地区”三个标准，通过分析工具<sup>7</sup>确定了易受影响的地区。此外，根据公开的生物群落分布数据，发现大多数基地分布在河流、人工淡水、地下洞穴与岩石、温带林和北方林以及集约化土地利用的生物群落中。

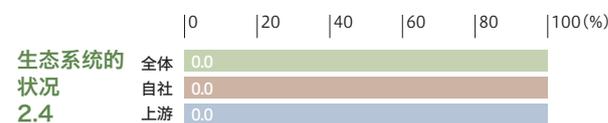
6. 在热带雨林、开放海洋、沙漠和湖泊等，根据降雨和温度模式等因素，以生长在该地区的植物种类来进行区分的地理区域。

7. WWF Biodiversity Risk Filter

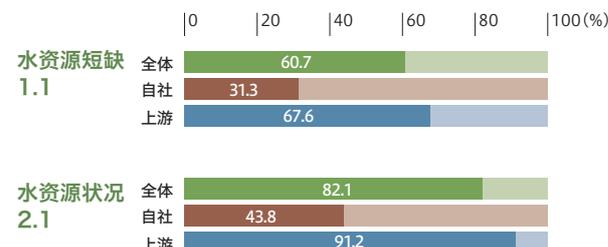
### 对生物多样性重要的地区



### 生态系统完整性高的地区



### 存在严重水风险的地区



## 特别容易受影响的地区

针对确定的“特别容易受影响地区”，我们基于“保护与保全地区”、“生物多样性重要地区”、“稀有栖息地”、“国际关注地区”、“生态系统状况”、“水资源短缺”和“水资源状况”中的一项或多项，判定出33个高风险的基地，并将其认定为“特别容易受影响的地区”。



注: 数字表示对象基地数量

## Evaluate 诊断我们对大自然的依赖度与影响力

### 使用ENCORE工具<sup>8</sup>进行依赖和影响的评估

为了掌握津村集团上游的生药生产地和中游（生产据点）的“事业流程”对何种生态系统有多大程度的依赖性，我们使用了ENCORE工具进行了分析。结果显示，生药生产地对自然资本的依赖性和影响范围较为广泛与突出。

8. 一种能够将经济如何依赖自然，对自然产生影响，以及环境变化如何带来商业风险的可视化工具。

### ENCORE的分析结果

价值链	影响度	对自然资本的依赖和影响
上游（生药生产地）	非常高	防洪、地下水、地基稳定和防止侵蚀、淡水生态系统的利用、陆地生态系统的利用、用水
	高	缓冲和减弱物质流失、疾病控制、防洪、防洪、全球气候调控、微气候调控、地下水、地基稳定和防止侵蚀、病虫害防治、花粉传播、风化过程、分解和固定过程、地表水、水流调控、淡水区的化学状态、海水的化学状态、土壤污染、陆地生态系统利用、水污染
中游（自社基地）	高	地表水、土壤污染、固体废弃物、水污染、用水

## Assess 与自然相关的风险与机遇的评估

我们已经确定了可能对津村集团未来财务产生影响的主要事项，特别是因高度依赖自然或受自然影响所带来的风险与机遇等事项。今后，我们将根据评估结果进行更详细的分析。

### 具体流程

上游（生药生产地）	根据TNFD农业和食品行业指南 <sup>9</sup> 中的风险和机遇的列表，并参考了TNFD对风险和机遇类型的划分，基于依赖性和影响力的热点图中等（Moderate）以上的项目，我们提取并列出了与津村相关的风险和机遇等项目。
中游（生产据点）	根据依赖性和影响力的热点图中等（Moderate）以上的项目，参考TNFD的风险和机遇类型，我们提取并列出了与津村相关的风险和机遇等项目。

9. Draft sector guidance – Food and agriculture: [https://tnfd.global/wp-content/uploads/2023/12/Draft\\_Sector-Guidance\\_Food-and-agriculture\\_Dec\\_2023.pdf?v=1701945325](https://tnfd.global/wp-content/uploads/2023/12/Draft_Sector-Guidance_Food-and-agriculture_Dec_2023.pdf?v=1701945325)

## 与自然相关的风险与机遇

分类	类型	编号	风险与机遇名称	上游	中游
物理风险	突发	1	农作物病虫害的增加	○	
		2	由于受到自然灾害的影响，如在生药事业所在地发生洪水或山体滑坡等，需要扩展基础设施	○	○
	慢性	3	由于土壤退化导致土地生产力与缓解气候变化功能的降低，造成产量下降	○	
		4	需要从水质污染物浓度较高的地区迁往浓度低的地区	○	
		5	由于自然授粉媒介的减少，需要增加机械或人工的授粉	○	
		6	因农业用地的生产力下降导致的农业人员以及供应商的迁移	○	
		7	由于污染加剧和水资源短缺，对水净化、淡水化技术以及土壤净化技术的需求	○	
		8	因水资源短缺造成生产停滞或停产	○	○
转变风险	政策和法规	9	遵守与原材料生产与产品制造相关的法律法规与认证	○	○
		10	与废弃物和塑料相关的法规		○
		11	由于保护区的扩大，要求重新安置生产与供应地区（GBF 30 by 30）	○	
		12	原住民或当地社区提出的集体土地所有权主张	○	
	技术	13	要求过渡到采用更高效且环保的作物品种、制造技术与运输技术	○	○
	市场	14	消费者对可持续生产制造且对自然影响最小的产品的偏好日益增加	○	○
	声誉	15	由于商业活动对环境的影响（污染、森林破坏与排放等）导致声誉下降	○	○
	责任	16	生产流程对周边环境的影响增加		○
机遇	资源效率	17	过渡到生产效率更高、所需水和自然资源等投入更少的流程	○	○
		18	通过实施再生农业提高市场评价，增加自然植被的比例，从而加强生态系统和环境资产（例如：通过改变土壤构造以提升抵御气象灾害的应对能力）	○	
		19	提高自然资源的可重复利用和回收率		○
		20	过渡到对环境影响更低的生产流程		○
	产品与服务	21	开发基于废弃物再利用或替代品的产品（例如：回收升级、废弃物的产品的再利用）	○	○
		22	增加经认证的具有可持续生产流程的生药供应		○

## Prepare 筹备制定全新的中长期环境目标

今后，我们将着手选择适当的管理指标并设定目标，以期从2025年度开始制定中长期环境目标。作为第一步，我们对此次所提取的自然相关风险和机遇的举措现状进行了整理，如下表所示。

### 对自然相关的风险与机遇的举措状况

◎：对应 ○：部分对应、短期到中期：预计在10年内实施、长期：预计在10年后实施

重要课题	对策	津村的应对状况			需要应对的风险与机遇的编号
		意识	研究	实施	
持续稳定的原材料供应	分散种植区	◎		○	1,2,3,4,5,7,8,11
	采用不依赖土壤的种植方法	◎	◎	○	3,5,11,14,15
	节水和水资源的循环利用（上游）	◎	○	短期至中期	6,7,13,14,15
资源的循环利用	培育能够抵抗自然环境变化（病虫害和气候变化等）的品种	◎		长期	1,13
	推广减少病虫害的种植方法	◎	◎	○	1
生物多样性保护	评估和评价水资源风险	◎	◎	◎	2,7,8
	节水和水资源的循环利用（内部运营）	◎	◎	◎	8,13,14,17,19
	制定严格的环境指标和内部标准	◎		◎	13,14,15,16
气候变化对策	及时适当地收集监管信息	◎		◎	9,10,22
	通过及时披露和参与以降低声誉风险的措施	◎		◎	12,14,15

有关TNFD建议的信息披露的详细内容，请参与网站。 <https://www.tsumura.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/tnfd/>



## 推动经营 战略

- 49 财务和非财务重点
- 53 长期经营愿景
- 54 中期经营计划
- 55 战略课题 (1)
- 57 战略课题 (2)
- 59 战略课题 (3)
- 63 战略课题 (4)
- 65 战略课题 (5)

## 财务和非财务重点

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>经营业绩</b>				
销售额	110,057	110,438	112,625	114,954
日本国内事业部分	—	—	—	—
中国事业部分	—	—	—	—
销售成本	38,787	41,859	45,055	49,454
销售成本率	35.2%	37.9%	40.0%	43.0%
毛利润	71,269	68,578	67,569	65,499
销售毛利率	64.8%	62.1%	60.0%	57.0%
销售及行政支出	48,808	49,087	47,743	49,516
销售费用率	44.3%	44.4%	42.4%	43.1%
营业利润	22,461	19,491	19,826	15,983
日本国内事业部分	—	—	—	—
中国事业部分	—	—	—	—
销售营业利润率	20.4%	17.6%	17.6%	13.9%
经常利润	23,966	21,583	19,494	16,399
归属母公司股东的净利润	18,050	14,075	12,557	12,488
<b>财务状态</b>				
总资产	187,623	215,654	222,468	222,008
净资产	133,318	150,947	155,702	157,397
负债	54,305	64,706	66,765	64,611
流动资产	108,692	128,484	133,668	134,679
固定资产	78,931	87,169	88,799	87,329
流动负债	45,179	41,366	43,702	31,883
固定负债	9,126	23,339	23,063	32,727
自有资本占比	69.9%	68.8%	68.8%	69.7%
<b>现金流</b>				
经营活动产生的现金流	5,908	4,992	17,570	21,065
投资活动产生的现金流	△1,694	△10,683	△7,461	△6,451
融资活动产生的现金流	△4,575	10,408	△4,608	△9,572
现金及现金等价物的年末余额	14,418	19,343	25,128	29,901
<b>主要指标</b>				
ROE (自有资本利润率)	14.5%	10.1%	8.3%	8.1%
DOE (股本回报率)	3.6%	3.2%	3.0%	2.9%
有形固定资产及软件的投资额 <sup>1</sup>	8,991	8,428	9,638	6,455
有形固定资产投资额部分	8,991	8,428	9,638	6,455
研发费	5,949	6,252	5,968	6,087
折旧费	4,871	5,387	5,059	5,629
总资产周转率	0.59	0.51	0.51	0.52
EPS (每股收益) (日元)	255.94	199.58	178.06	179.46
BPS (每股净资产) (日元)	1,860.14	2,103.04	2,169.13	2,250.34
年度每股分红(日元)	64	64	64	64
医疗用汉方制剂销量(万盒)	1,795	1,876	1,929	2,026
医疗用汉方市场的市场份额	84.5%	84.5%	84.3%	84.0%
药价调整率	无调整	△3.0%	无调整	△3.0%

注1: 自2018年度起采用《关于税法会计的会计准则》部分修订案 注2: 2019年度采用PPA调整后数据 注3: 自2021年度起采用“收入确认会计准则”  
 1. 从2022年度起, 将“有形固定资产购置额”变更为“有形固定资产和软件等投资额”

(百万日元)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	117,879	120,906	123,248	130,883	129,546	140,043	<b>150,845</b>
	—	—	—	—	—	124,698	<b>132,099</b>
	—	—	—	—	—	15,345	<b>18,745</b>
	49,603	49,451	50,747	55,951	63,081	71,762	<b>82,028</b>
	42.1%	40.9%	41.2%	42.7%	48.7%	51.2%	<b>54.4%</b>
	68,275	71,455	72,500	74,931	66,465	68,281	<b>68,816</b>
	57.9%	59.1%	58.8%	57.3%	51.3%	48.8%	<b>45.6%</b>
	51,224	52,935	53,623	55,548	44,088	47,365	<b>48,799</b>
	43.5%	43.8%	43.5%	42.4%	34.0%	33.8%	<b>32.4%</b>
	17,050	18,520	18,876	19,382	22,376	20,916	<b>20,017</b>
	—	—	—	—	—	21,190	<b>20,531</b>
	—	—	—	—	—	△273	<b>△514</b>
	14.5%	15.3%	15.3%	14.8%	17.3%	14.9%	<b>13.3%</b>
	17,914	19,702	19,649	20,866	25,904	23,453	<b>23,493</b>
	14,504	14,593	13,765	15,332	18,836	16,482	<b>16,707</b>
	293,701	287,322	311,990	319,063	350,981	396,813	<b>428,254</b>
	196,533	206,141	213,997	233,169	258,109	272,246	<b>295,364</b>
	97,168	81,181	97,993	85,894	92,871	124,566	<b>132,889</b>
	192,401	190,027	196,973	204,273	229,420	268,320	<b>281,292</b>
	101,300	97,295	115,017	114,789	121,561	128,492	<b>146,961</b>
	48,766	33,320	48,476	48,380	45,875	47,205	<b>68,557</b>
	48,402	47,861	49,516	37,513	46,996	77,361	<b>64,332</b>
	65.9%	70.2%	65.8%	68.3%	68.3%	63.5%	<b>63.2%</b>
	21,066	5,450	18,191	16,102	21,314	16,452	<b>5,608</b>
	△23,354	△7,697	△23,488	△7,352	△9,111	△15,493	<b>△19,351</b>
	50,305	△18,528	7,111	△10,425	△8,181	24,423	<b>△4,417</b>
	78,313	56,243	57,692	59,668	67,536	94,730	<b>78,034</b>
	8.3%	7.4%	6.8%	7.2%	8.2%	6.7%	<b>6.4%</b>
	2.7%	2.5%	2.4%	2.3%	2.1%	2.0%	<b>2.5%</b>
	11,912	9,085	6,304	11,161	11,456	14,679	<b>21,908</b>
	11,912	9,085	6,304	11,161	11,456	11,172	<b>18,352</b>
	6,048	5,926	6,270	6,631	7,313	7,594	<b>8,288</b>
	6,157	6,362	6,406	8,210	8,743	10,101	<b>10,235</b>
	0.40	0.42	0.40	0.41	0.37	0.35	<b>0.35</b>
	200.55	190.87	179.96	200.40	246.21	215.63	<b>219.83</b>
	2,532.11	2,639.59	2,684.38	2,846.58	3,133.97	3,299.42	<b>3,566.54</b>
	64	64	64	64	64	64	<b>85</b>
	2,081	2,165	2,222	2,278	2,440	2,563	<b>2,626</b>
	83.9%	83.6%	83.5%	83.4%	83.3%	83.2%	<b>84.2%</b>
	无调整	△3.1%	△1.8%	△0.4%	0.0%	△0.9%	<b>2.3%</b>

## 产品销售额

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>育药处方<sup>2</sup></b>				
100 大建中汤	9,785	9,993	10,273	10,328
043 六君子汤	6,612	6,633	6,604	6,863
054 抑肝散	6,628	6,895	7,215	7,330
107 牛车肾气丸	3,812	3,814	3,838	3,733
014 半夏泻心汤	1,181	1,230	1,250	1,276
<b>Growing处方</b>				
041 补中益气汤	6,883	6,965	6,968	6,947
017 五苓散	2,438	2,719	3,082	3,363
024 加味逍遥散	4,264	4,285	4,465	4,465
108 人参养荣汤	628	640	668	701
137 加味归脾汤	1,102	1,211	1,237	1,249

注: 自2021年度起采用“收入确认会计准则”

2. 自2004年度起, 育药处方中加入了大建中汤、六君子汤和抑肝散。自2009年度起, 加入了牛车肾气丸和半夏泻心汤

## 组织与人力资本

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
合并员工人数(人)	3,840	3,830	3,921	4,032	<b>4,138</b>
单体部分(人)	2,534	2,556	2,564	2,631	<b>2,711</b>
关联公司部分(人)	1,306	1,274	1,357	1,401	<b>1,427</b>
人均教育费(单体)(千日元)	102	93	124	126	<b>120</b>
全年教育实践(单体)(小时)	1,496	1,372	1,702	1,575	<b>1,334</b>
女性员工比例(单体)	20.6%	21.7%	23.0%	24.3%	<b>25.3%</b>
女性管理人员比例(单体) <sup>3</sup>	5.2%	5.9%	6.3%	7.4%	<b>8.4%</b>
女性管理人员比例(合并) <sup>3</sup>	—	—	—	—	<b>13.8%</b>
招聘女性员工比例(单体)	24.1%	40.3%	40.5%	31.3%	<b>32.8%</b>
招聘女性员工比例(单体, 特指综合岗位)	31.8%	47.9%	50.9%	42.2%	<b>37.8%</b>
社会招聘员工比例(单体)	63.8%	61.3%	66.4%	78.7%	<b>72.0%</b>
社会招聘员工比例(单体, 特指综合岗位)	42.1%	35.2%	41.5%	67.5%	<b>59.2%</b>
平均加班时长(单体)	13.8	12.7	10.9	10.8	<b>12.0</b>
平均带薪休假天数(单体)	11.6	10.8	13.5	14.0	<b>14.0</b>
申请育儿产假员工比例(男性)	7.0%	19.0%	37.0%	52.0%	<b>57.3%</b>
申请育儿产假员工比例(女性)	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
申请育儿产假平均天数(男性)	21.4	24.1	12.3	24.6	<b>26.5</b>
申请育儿产假平均天数(女性)	172.2	125.4	121.4	119.3	<b>232.2</b>
残障人士雇佣率(单体)	2.9%	2.8%	2.9%	2.6%	<b>2.5%</b>
离职率(单体)	1.0%	1.8%	1.4%	2.7%	<b>2.8%</b>
工伤事故数(单体)	16	11	12	17	<b>16</b>

3. 女性管理人员比例按照每年4月1日截止日计算

(百万日元)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	10,584	10,430	10,357	10,394	9,569	9,739	<b>9,851</b>
	7,044	7,256	7,370	7,501	7,231	7,300	<b>7,454</b>
	7,571	7,664	7,774	7,884	7,379	7,380	<b>7,447</b>
	3,686	3,625	3,603	3,628	3,509	3,421	<b>3,698</b>
	1,334	1,350	1,390	1,413	1,358	1,390	<b>1,448</b>
	7,098	7,158	7,113	7,632	7,232	7,727	<b>7,956</b>
	3,722	4,124	4,491	4,960	5,298	6,208	<b>6,869</b>
	4,534	4,539	4,598	4,873	4,833	5,050	<b>5,117</b>
	913	1,549	1,874	1,914	1,936	2,128	<b>2,305</b>
	1,342	1,422	1,536	1,613	1,722	2,067	<b>2,290</b>

#### 环境数据<sup>4</sup>

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
温室效应气体排放量(t-CO <sub>2</sub> )	96,420	96,487	96,570	108,530	<b>88,227</b>
能源消耗(TJ)	1,635	1,680	1,703	2,063	<b>2,164</b>
取水量(千t)	1,719	1,707	1,704	2,065	<b>2,152</b>
循环水利用率	57.6%	62.9%	55.6%	56.0%	<b>57.4%</b>
废弃物排放总量(t)	32,669	31,669	34,456	38,086	<b>41,993</b>
资源回收率 <sup>5</sup>	99.4%	99.0%	99.9%	99.9%	<b>99.9%</b>

注: 废弃物包括工业废弃物(包括特殊管理的工业废弃物)和一般废弃物

4. 天津津村制药有限公司和盛实百草药业有限公司自2022年度起被纳入排放量计算范围

5. 再生资源化率 = 可再生资源转化量 / 废弃物排放总量 × 100

#### 企业治理

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
外部取締役比例	55.6%	55.6%	55.6%	55.6%	<b>55.6%</b>
女性取締役比例	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	<b>11.1%</b>
女性执行役員比例	—	—	—	7.1%	<b>7.1%</b>
<b>合规</b>					
津村集团热线咨询受理数量	25	26	10	19	<b>25</b>
合规问卷调查“您认为这是一个‘明亮开放的工作环境’吗？”(5分制)回答“是”或“基本是”的比例	59.3%	68.9%	69.7%	70.3%	<b>71.5%</b>

# 长期经营愿景

## 长期经营愿景 “TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”

为了实现长期经营愿景，明确各事业愿景和经营战略，我们通过逆推法，将中期经营计划分为三个阶段，指明了今后的路线图。

首先我们将第一阶段（2022-2024年度）的第一个中期经营计划定位为前期投资，并为之设定了五项战略课题和数字目标。为了支持日本国内事业的持续稳定增长，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)；同时强化中国事业的IT基础设施，为制剂平台进入中成药领域进行并购业务。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。

随着第2阶段（2025-2027年度）投资的业务与设备的全面正常运转，预期在第3阶段（2028-2031年度）切实回收投资成果利润。

### 长期经营愿景（2022-2031年度）

## TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”提出通过实现以下三个“P”，实现与大自然的和谐共处，通过借助自然与科学的力量，以传统医学（汉方药与中药）为核心，为人们营造幸福安康的时代。

**PHC**  
Personalized Health Care  
量身定制医疗保健方案

结合每个人的人生阶段、症状、遗传特征、生活环境等，依据循证提供以汉方药和中药为代表的各种产品、商品和服务，助力每个人的well-being（幸福安康）

**PDS**  
Pre-symptomatic Disease and Science  
“未病”的科学化

基于循证医学定义“未病”，通过确立诊断方法，构建针对每个人打造量身定制的未病改善系统，从而为实现健康社会做出贡献

**PAD**  
Potential-Abilities Development  
充分开发潜能

形成以“对话”激发个人潜能的企业文化，开拓无先例可循的汉方药和中药的事业，成为值得信任的“以人为本”的企业

### 实现TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031的路线图

		1st stage 2022~2024年度 萌芽-Germination-	2nd stage 2025~2027年度 成长-Growth-	3rd stage 2028~2031年度 开花结果-Flowering-
医疗用汉方事业		汉方治疗的标准化 汉方治疗的个性化	★ 开 10 种以上 处方的医师 50% 以上	★ 开所有的诊疗领域基本 处方的医生达到 50%
研究开发		汉方治疗的个性化 未病的科学化	研究	开发
中国事业	制剂平台	中成药业务	参与	基础建设
	生药平台	生药·饮片·大健康产品	销售额扩大	确立品牌
	研究平台	中药研究中心	设立	扩充功能
智能工厂		扩充智能自动化范围	向监督管理转变	实现智能工厂
劳动生产率	营业	医药代表人均销售额 (日元 /MR)		
	生产	物质劳动生产率 (盒 / 人)		
	生药	单位生药准备量人工费 (日元 /t)		
				生产率比(2021年度)提高2倍

# 中期经营计划

## 第一个中期经营计划的进展

在第一个中期经营计划中，日本国内事业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，实现销售额5%的复合年均增长率，高于以往水平。

中国事业设定的目标是，以销售生药和饮片为主的生药平台实现复合年均增长率30%的高速增长；同时制剂平台力争通过并购进入中成药业务领域。

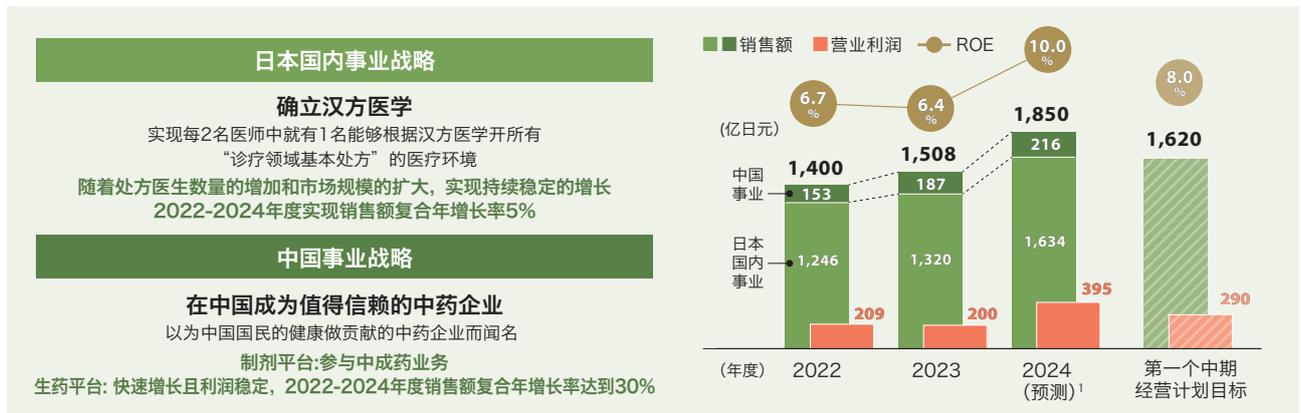
2023年度的日本国内事业销售额同比增长了5.9%。在医疗用汉方事业中，我们加强了线上推广与医药代表（MR）活动相结合的混合型推广方式，通过扩充自有医疗信息网站的内容以及提升营销自动化系统，推动了为每位医生提供个性化信息的活动。通过

这些努力，开出10种以上医疗用汉方药剂的医生人数同比增加了2.3万人，占医生总数的39%。

在中国事业方面，生药平台以品质树立形象，开展销售活动。通过开发新客户和扩大现有客户的销售产品种类，销售额实现同比增长22.2%。此外制剂平台为进军中成药业务领域，正在与多家候选公司进行并购谈判（M&A），为日后进入中成药业务做好准备。

虽然部分野生的生药成本上涨，以及日元贬值，原材料和能源成本居高不下等原因，导致成本远超预期，但由于纳入可重新核算定价的产品价格有所上调，所以预计第一个中期经营计划中的所有数值目标都将得以实现。

### 数值目标与业绩的变化情况



1. 2024年5月9日发布

### 第一个中期管理计划 战略课题与增长投资

战略课题	2022-2023年度业绩 (投资)
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 线上推广的内容充实                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 扩充医疗信息网站的内容</li> <li>· 使用电子邮件进行市场营销</li> </ul> </li> <li>● 按照症状进行分类的定制版汉方档案</li> <li>● 导入内部培训工具，提高医药代表（MR）的访谈质量</li> </ul>
2 利用 KAMPOmics 构建汉方循证并推动未病的科学化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 汉方治疗个性化的研究</li> <li>● 对未病科学阐释的研究</li> <li>● 拓展汉方标准治疗的研究</li> <li>● 在美国的开发（TU-100）</li> </ul>
3 在中国扩大生药和饮片的销售额并进军中成药业务领域	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 扩大原料生药和饮片的销售</li> <li>● 建立以津村（中国）为中心的集团管理体系</li> <li>● 开发大健康产品</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新工厂（天津工厂）引进自动化技术</li> <li>● 搭载人工智能的生药自动分拣机的开发与导入</li> <li>● 引进综合核心系统</li> </ul>
5 推动利用组织资本和人力资本的创造价值和在工作价值改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 下一代管理层接班人培养计划</li> <li>● 员工持股计划</li> <li>● 提升（数字素养）培训</li> <li>● 推动女性管理层培育</li> </ul>
实现可持续发展愿景的举措	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 表明支持 TCFD（气候相关财务披露工作组）并开展基于不同情景的分析与应对策略的研究</li> <li>● 注册成为 TNFD Adopter</li> </ul>

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<sup>1</sup>”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。

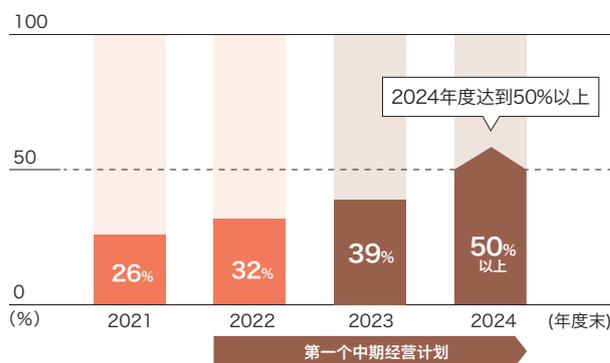
为此，我们设定了到2024年底，至少有50%以上的临床医师能够开具基于汉方医学的10种以上汉方制剂处方的目标。2023年，开具处方的临床医师数量已增加了约2.3万人（占有所有临床医师比例达到39%）。到2031年，我们将实现50%的临床医师能够根据汉方医学开具所有诊疗领域的基本处方，并确立汉方治疗的个性化。

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	癌症领域 (支持疗法)	女性相关领域	育药处方
<p>衰弱引起的各种症状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>G 人参养荣汤</li> <li>G 加味归脾汤</li> <li>G 补中益气汤</li> <li>育 牛车肾气丸 + 相关处方</li> </ul> <p>精神和神经疾病</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>育 抑肝散 + 相关处方</li> </ul>	<p>减轻副作用等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>育 六君子汤</li> <li>育 半夏泻心汤</li> <li>育 牛车肾气丸</li> <li>G 加味归脾汤</li> <li>G 补中益气汤 + 相关处方</li> </ul>	<p>妇科疾病</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>G 加味逍遥散</li> <li>G 加味归脾汤 + 相关处方</li> </ul> <p>其他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>育 大建中汤</li> <li>G 五苓散 + 相关处方</li> </ul>	<p>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</p>
<p>循环系统疾病的外围症状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>G 五苓散 + 相关处方</li> </ul> <p>消化系统疾病</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>育 大建中汤</li> <li>育 六君子汤 + 相关处方</li> </ul>			<p>Growing处方</p> <p>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</p>

## Focus 扩大“开具10种以上处方的医师”的进展

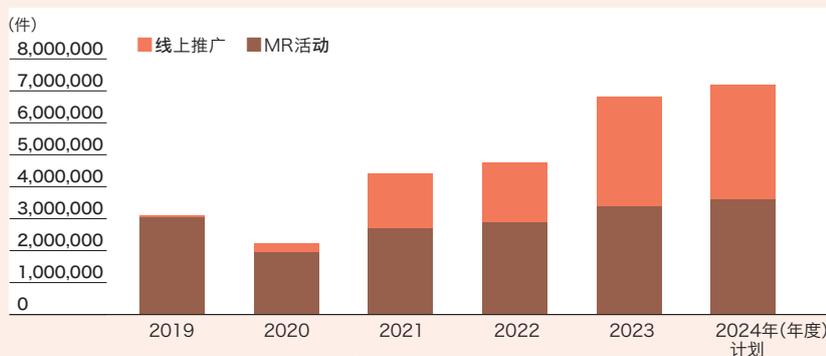
目前，津村正在利用数字工具，重新构建信息提供的流程。2023年度，通过丰富津村医疗信息网站的内容，增加了推广影响<sup>2</sup>的反馈数量，特别是线上推广相比上一年度增长了180%。我们根据网站浏览情况、诊疗科室及处方情况等数据，加强个性化推送内容，再通过数字信息分析，解决了仅凭MR活动难以把握医师实际需求的问题。这些分析结果不仅与总部共享，还

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



资料来源：INTAGE Healthcare 的“Impact Track”调查报告



### 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

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。

#### 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



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年收入诊疗指南（用药手册）的处方数量已经达到158种<sup>1</sup>。

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<sup>2</sup>）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中。

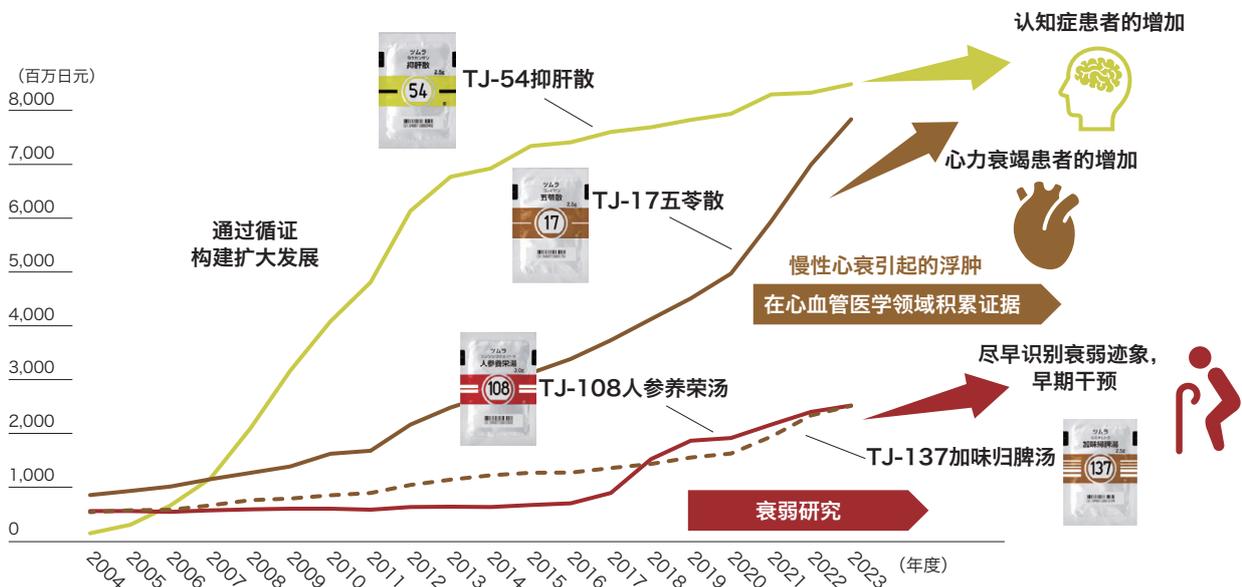
在“未病三防”--治未病（未病先防）、抑制重症化（既病防变）、抑制复发（瘥后防复）中，我们希望通过研究基于科学循证的定义、诊断方法、检测方法和参考

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<sup>3</sup>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

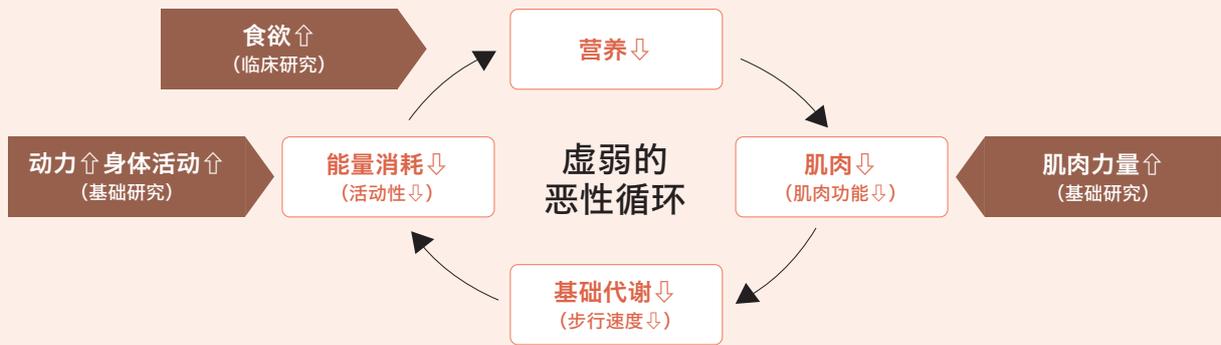
2023年度，在向着“汉方制剂成为标准治疗”的目标迈进过程中，我们在认知症和衰弱领域取得了进展。在针对轻度认知障碍和轻度认知症虚弱患者的临床研究中，给患者服用津村的汉方药“人参养荣汤<sup>4</sup>”后，其食欲得到了改善。基础研究表明，人参养荣汤通过脑内的多巴胺神经系统提升了小鼠的动力，改善其食欲不振和运动功能。此外，还发现人参养荣汤可以改善由于年龄增长导致的生理和心理功能的下降，其机

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<sup>®</sup>”，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阐明。

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

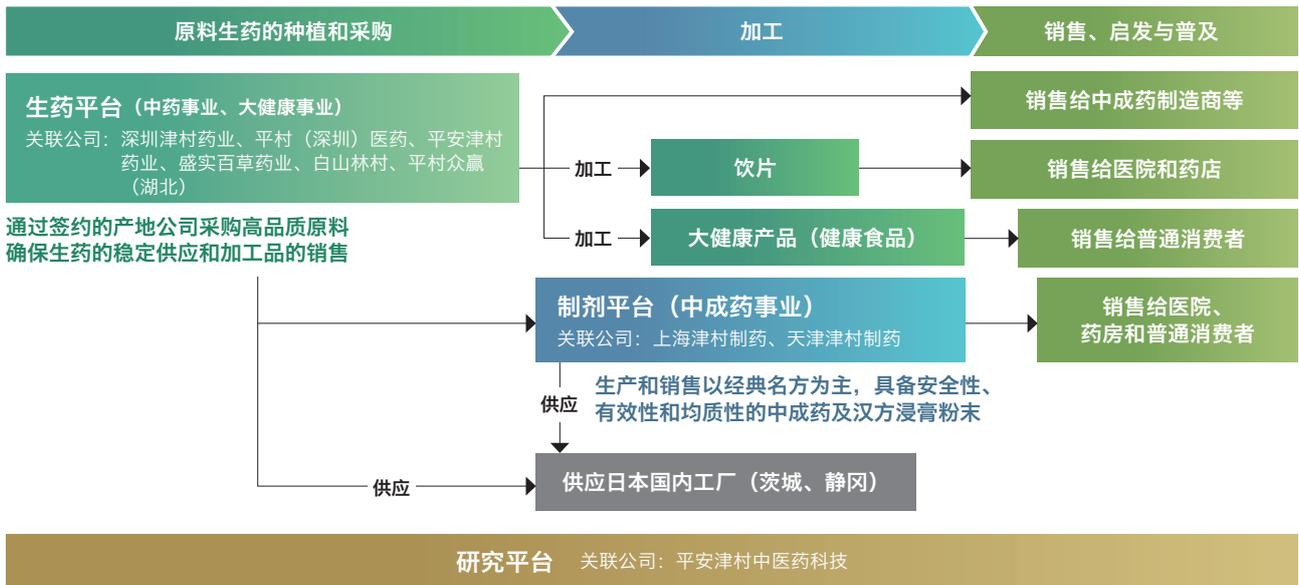
### 中国事业概要

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产业，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~



## 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。

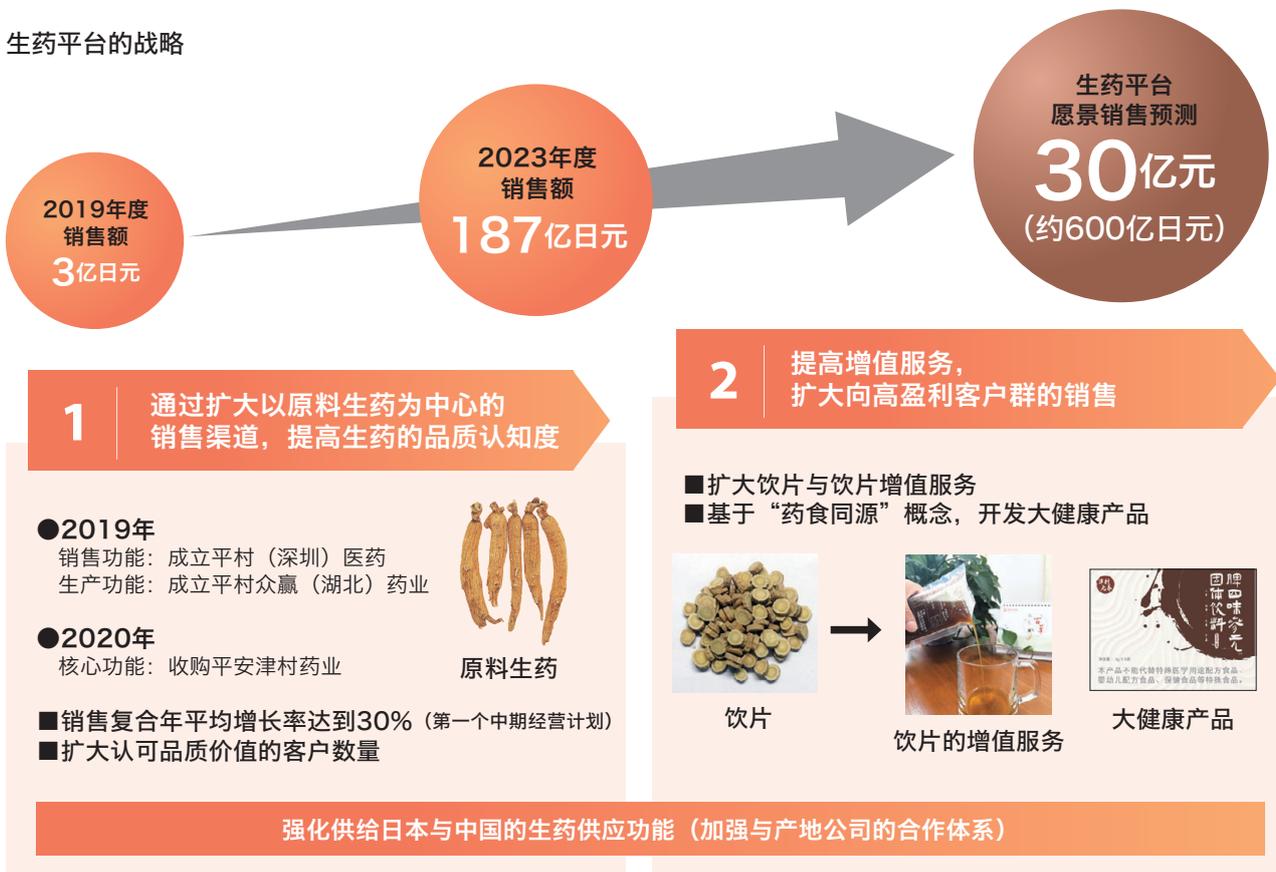
对于以生药为原料的大健康产品，我们将通过社交媒体、电子商务和直播等方式，构筑新的销售渠道，树立品牌优势。今后，我们还计划通过与各国的当地

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

齐藤 诚  
深圳津村药业有限公司  
副总经理



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。

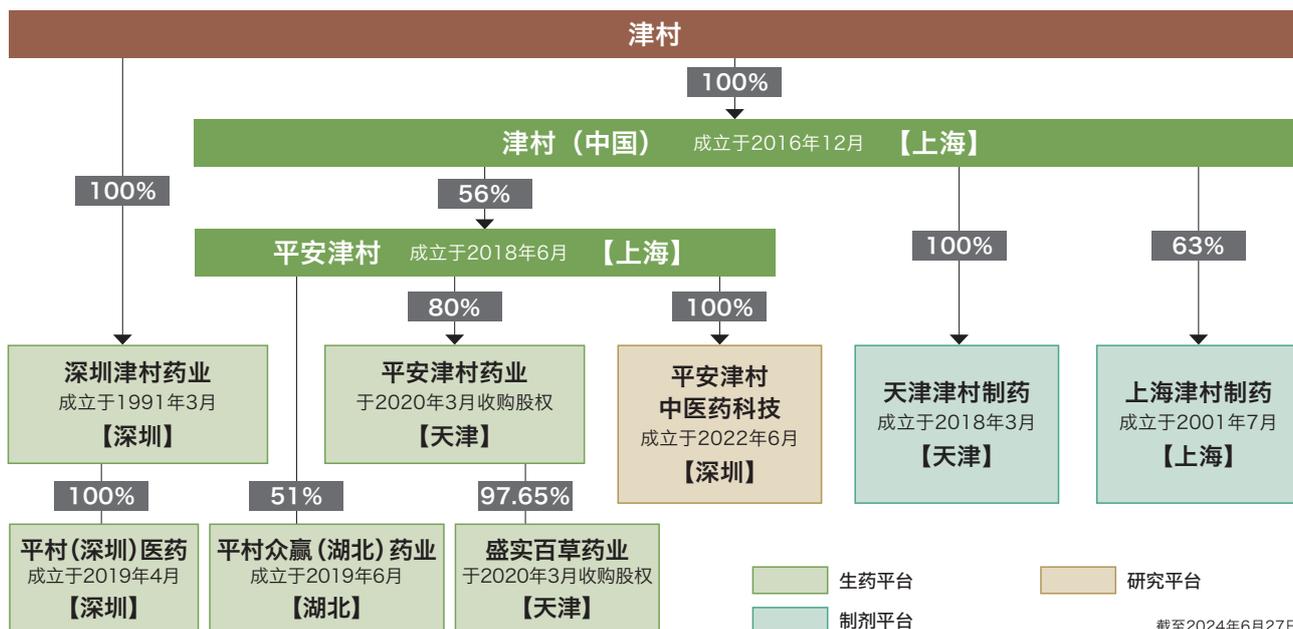
为了进入中成药事业，我们正在积极的采取各种

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。

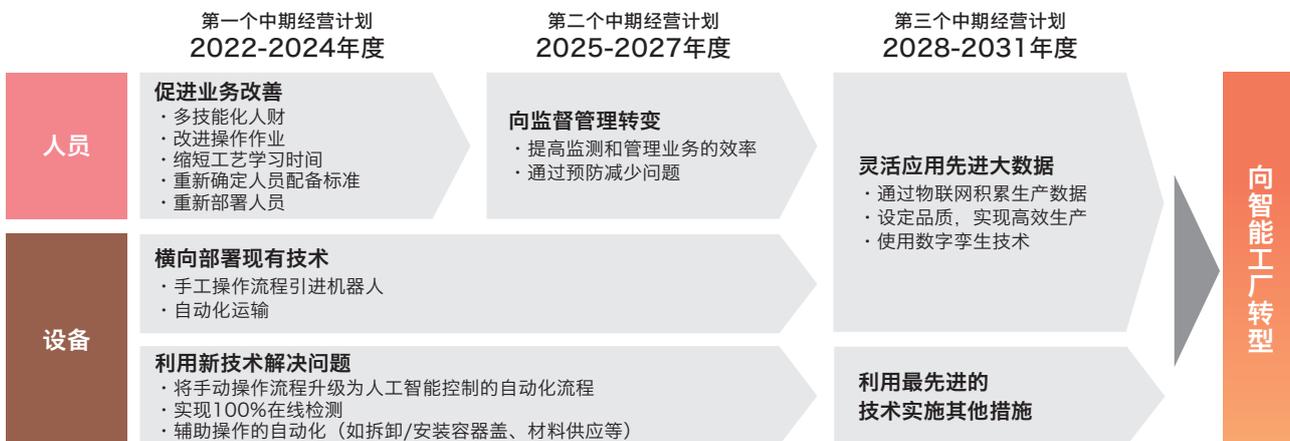
在栽培与采购方面，首先，针对形状复杂的生药，我们已在各个基地引进人工智能(AI)生药自动选别机，

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

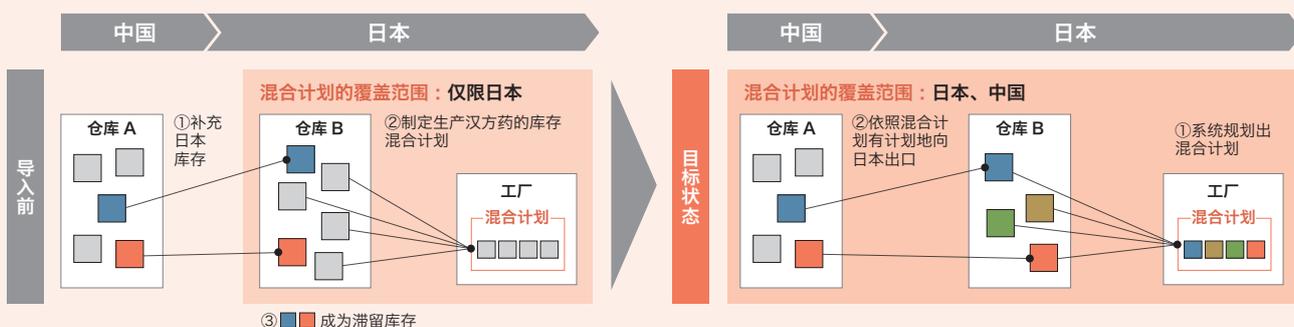


## Focus 引进“生药混合指示系统”

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“PAD<sup>1</sup>(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

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。

#### 组织

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。

#### 经营层

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与人力资本政策

活动主题	组织与人力资本政策
<p><b>提高员工参与度，支持自主职业发展</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 企业的愿景与目标的渗透</li> <li>· 为管理层与员工创造沟通的机会</li> <li>· 经验与知识的共享</li> <li>· 人事制度的理解与渗透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 理念渗透与教练课程</li> <li>· 1对1（强化领导与员工之间的沟通）</li> <li>· 与CEO、CHRO的座谈会（培训期间）</li> <li>· 职业挑战（内部招聘制度）→①</li> <li>· 员工信托型股份交付制度→②</li> <li>· 津村人财培养知识咖啡馆→③</li> <li>· 自主职业发展→④</li> <li>（2024年设立了职业平台咨询窗口服务）</li> </ul>
<p><b>确保人财与组织，以实现愿景 / 构建人力资源</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 经营型人财的培训</li> <li>· 适才适用</li> <li>· 提高生产力</li> <li>· 支持技能提升</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· T-Next（经营人财培养讲座）→⑤</li> <li>· 明确组织角色及所需人财 / 创建技能图谱</li> <li>· 支持各部门创建汉方药式组织</li> <li>· 深化教育（数字化专业知识培训）→⑥</li> <li>· 复职制度（二次入职制度）</li> </ul>
<p><b>打造利于工作的环境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 平衡个人生命周期与职业发展</li> <li>· 支持灵活多样的工作方式</li> <li>· 打造使员工身心健康的工作环境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 居家办公制度</li> <li>· 自我报告制度</li> <li>· 区域限定工作制度</li> <li>· 副业制度</li> <li>· 推进融入“养生”概念的健康经营→⑦</li> <li>· 支持女性活跃</li> <li>· 充实育儿和产假制度</li> </ul>

#### 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

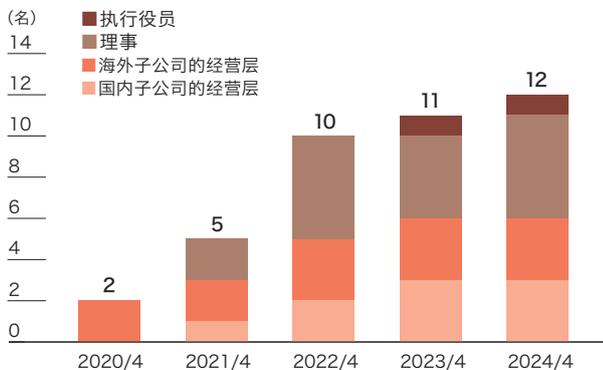
津村学院是公司内部人财培训机构，津村学院的院长是加藤社长。津村学院有两大职能。

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

从中选拔出了多名执行役員和理事。

另外一项职能是“企业文化的建设”。通过基于目标和价值的“对话”，促进理念渗透营造出激发个体潜能的文化。

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。



# 公司治理

- 70 役員一覧
- 73 外部取締役致辞
- 75 公司治理
- 80 内部控制与合规
- 81 企业信息

# 役員一覧 (截至2024年6月27日)



**加藤 照和**  
1963年8月26日  
代表取締役社長CEO  
(最高経営负责人)

1986年 入职本公司  
2001年 任TSUMURA USA,INC.取締役社長  
2011年 任本公司執行役員 兼企業傳播室 室長  
2012年 任本公司代表取締役社長  
2019年 任代表取締役社長CEO (至今)

■ 取締役就任年份 2011年 ■ 持有本公司股份数量 40,400股<sup>1</sup>



**杉井 圭**  
1969年12月16日  
取締役Co-CEO  
(联席首席运营官)

1994年 入职三菱石化工程株式会社 (现三菱化学工程株式会社)  
2006年 入职埃森哲株式会社  
2009年 入职本公司  
2013年 任本公司物流企划部部长  
2016年 任本公司SCM企划部部长  
2017年 任本公司理事兼深圳津村药业有限公司 总经理  
2018年 任本公司理事兼深圳津村药业有限公司 董事长兼总经理  
2020年 任本公司執行役員 兼生产本部 本部长  
2022年 任联席首席运营官 (4月起)、任取締役兼联席首席运营官 (6月起 现任)

■ 取締役就任年份 2022年 ■ 持有本公司股份数量 5,800股<sup>1</sup>



**半田 宗树**  
1962年7月7日  
取締役CFO  
(首席财务官)

1985年 入职三菱银行株式会社 (现株式会社三菱UFJ银行)  
2014年 任株式会社三菱东京UFJ银行 執行役員兼融資部 部长  
2015年 任三菱UFJ资本株式会社 代表取締役副社长  
2016年 任 代表取締役社長  
2019年 任本公司取締役兼常务執行役員CFO  
2021年 任本公司取締役兼CFO (现任)

■ 取締役就任年份 2019年 ■ 持有本公司股份数量 9,500股<sup>1</sup>



**三宅 博**  
1949年8月4日  
外部取締役

1973年 入职三菱商事株式会社  
2005年 任该公司理事、德国三菱商事社长 兼欧洲区统辖辅佐  
2010年 任特种东海造纸株式会社 专务取締役  
2015年 任该公司代表取締役副社长  
2018年 任本公司外部取締役 (现任)

■ 取締役就任年份 2018年 ■ 持有本公司股份数量 3,300股<sup>1</sup>



**岡田 正**  
1956年5月1日  
外部取締役

1979年 入职小松制作所  
2003年 任小松 (中国) 投资有限公司 副总经理  
2014年 任该公司常务執行役員、主管公共关系、CSR、总务及合规等事务  
2017年 任高律科株式会社 代表取締役会长  
2020年 任本公司外部取締役 (现任)

■ 取締役就任年份 2020年 ■ 持有本公司股份数量 600股<sup>1</sup>



**柳 良平**  
1962年7月6日  
外部取締役

1985年 入职株式会社埼玉银行 (朝日银行, 现 Resona银行)  
2003年 入职卫材株式会社  
2007年 入职瑞银证券株式会社, 任专务董事  
2009年 重新入职卫材株式会社, 任IR部部长  
2019年 任该公司常务執行役員兼首席财务官 (CFO)  
2022年 早稻田大学研究生院会计学研究所 客座教授 (现任)

2022年 任卫材株式会社 高级顾问 (现任)  
2022年 任德硕管理咨询有限公司 高级顾问 (现任)  
2022年 任M&G Investments Japan 副社长 (至今)  
2023年 任本公司 外部取締役 (现任)

■ 取締役就任年份 2023年 ■ 持有本公司股份数量 200股<sup>1</sup>



**永瀬 富弘**  
1964年9月25日

取締役  
(全职监察委员会委员)

1987年 入职本公司  
2014年 任本公司监察室 室长  
2023年 任本公司理事 (4月起), 取締役 (全职监察委员会委员) (6月起, 现任)

■ 取締役就任年份 2023年 ■ 持有本公司股份数量 2,920股<sup>1</sup>



**松下 满俊**  
1970年10月3日

外部取締役  
(监察等委员会委员)

1997年 注册律师, 入职梶谷综合法律事务所 (现任)  
2016年 任Pacific System (Corporation) 外部监事 (至今)  
2017年 任本公司外部取締役 (监察委员会委员) (现任)

■ 取締役就任年份 2017年 ■ 持有本公司股份数量 3,400股<sup>1</sup>



**望月 明美**  
1954年6月10日

外部取締役  
(监察等委员会委员)

1984年 入职青山监查法人  
1988年 注册公认会计师  
2018年 明星监查法人 员工 (现任)  
2018年 日本精工株式会社外部取締役检查委员会委员  
2019年 任本公司 外部取締役 (监察委员会成员) (现任)  
2021年 任旭化成株式会社 外部监事 (现任)  
2022年 任SBI控股株式会社 监察董事 (非专职) (现任)

■ 取締役就任年份 2019年 ■ 持有本公司股份数量 2,800股<sup>1</sup>

1. 截至2024年3月31日

## 取締役加入的各委员会

姓名	取締役会	提名顾问委员会	薪酬顾问委员会	监查等委员会	外部取締役会议	经营会议	执行役員会
加藤 照和	主席	●	●			●	●
杉井 圭	●					主席	●
半田 宗树	●					●	主席
三宅 博	●	委员长	委员长		主席		
冈田 正	●	●	●		●		
柳 良平	●	●			●		
永瀬 富弘	●		□	委员长		□	□
松下 满俊	●	●		●	●		
望月 明美	●	●		●	●		

注: ●表示成员、□表示观察员

## 取締役技能矩阵

	姓名	性别	年龄	社外独立	企业经营	全球	营业与市场营销	SDGs与ESG	IT信息技术	财务会计	法务风险管理	人财管理
取締役会	加藤 照和	♂	60		◎	○	○	○	○	○		○
	杉井 圭	♂	54		○	○		◎	○			
	半田 宗树	♂	61		○		○		○	◎		○
	三宅 博	♂	74	●	○	○	◎	○	○			
	冈田 正	♂	68	●	○	◎(中国)		○	○		○	
	柳 良平	♂	61	●	○	○		○		◎		
委员会的 担任 取缔役 等	永渊 富弘	♂	59					◎			○	
	松下 满俊 (律师)	♂	53	●							◎	
	望月 明美 (注册会计师)	♀	70	●						◎		

♂ 男性 ♀ 女性

注: 年龄以2024年6月27日计算

## 技能项目的条件

<b>企业经营</b>	在上市企业担任过高管的人，或者具有制定经营战略所需的知识和经验，能够建言献策的人	<b>IT 信息技术</b>	具有 IT 技术等方面的知识，能够认识到数字转型存在的课题并提出解决方案的人
<b>全球</b>	具有在海外经营的经验，并具有全球经营的知识和经验的人	<b>金融、财务与会计</b>	具有金融、财务会计的知识和经验的人，或者具有金融机构工作经验的人，或者具有注册会计师和注册税务师资格的人
<b>营业与市场营销</b>	具有营业和市场营销方面的知识和经验的人，通晓医药品行业的情况，能够在市场营销方面提供合理建议的人	<b>法务风险管理</b>	具有风险管理经验，并具有法务和风险方面的知识和经验的人，或者具有律师资格的人
<b>SDGs 与 ESG</b>	具有应对气候变化等环境问题的知识和经验的人，具有多样性、CSR、CSV、公司治理等方面的专业知识和经验的人	<b>人财管理</b>	具有制定人事战略的经验，并具有人财开发领域的知识和经验的人

注: 技能项目中与条件相符的用○标注，特别专业的技能用◎标注。

## 执行役員

<b>加藤 照和</b>	CEO (最高经营负责人) 涉外调查室 监查室 主管	<b>今田 明人</b>	执行役員 研发部本部长 产品战略本部与国际开发本部 主管
<b>杉井 圭</b>	Co-COO (联席首席运营官) 企业传播室和可持续发展推动室 主管	<b>熊谷 昇一</b>	执行役員 生产本部 本部长
<b>户田 光胤</b>	Co-COO (中国总代表) (联席首席运营官) 中国统括室 主管	<b>阿部 忠弘</b>	执行役員 健康保健本部 本部长
<b>半田 宗树</b>	CFO (首席财务官) 经营企划室、财务部和信息技术部 主管	<b>张 立弦</b>	执行役員 中国生产兼中国制剂平台 总负责人
<b>安达 晋</b>	CHRO (首席人力资源官) 人力资源部和秘书室 主管	<b>渡边 义春</b>	执行役員 中国生药平台 总负责人 生药本部 主管
<b>空田 幸德</b>	执行役員 医药营业本部 本部长	<b>沟口 和臣</b>	执行役員 信赖性保证本部 本部长
<b>远藤 浩司</b>	执行役員 津村学院 室长	<b>紫关 康次</b>	执行役員 法务与合规部部长，总部与适正推进部 主管



三宅 博 (照片左侧)

外部取締役  
提名顾问委员会 委员长  
薪酬顾问委员会 委员长  
外部取締役会 主席

冈田 正 (照片右侧)

外部取締役

### 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：**在取締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。津村集团在取締役会召开之前会设立一个由相关负责役員和部门负责人直接汇报的“外部取締役会议”，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增长的路径和课题，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。



不仅要对未来的利益相关方

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，我认为从业持续性计划（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。

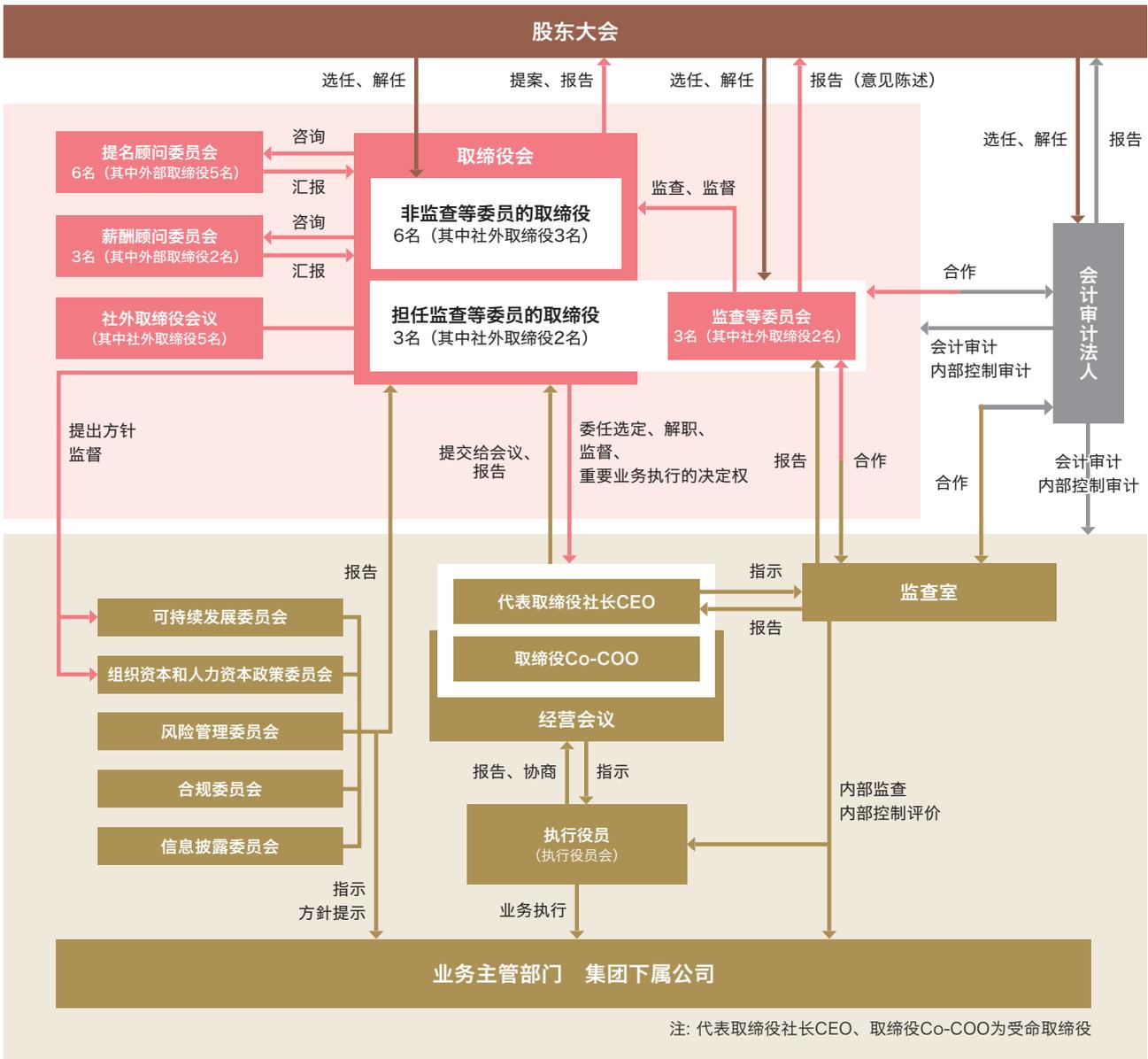
## 基本理念

津村集团制定了业务开展时需秉持的原理、原则和理法—企业精神“顺天应人”，以及事业发展的终极目标—事业宗旨“相伴一生，呵护健康”。按照“将自然与健康科学化”的经营理念与“融合汉方医学与西洋医学，为实现世上独一无二的最佳医疗体系做贡献”的基本理念砥砺前行。我们的基本方针是努力加强企业治理，以谋求持续发展和提高中长期企业价值，确保经营的健全性、透明性和公正性，并迅速果敢地进行决策。

自2017年6月起，为了进一步强化取締役会的监督职能，我们从设置监查役会的企业转型成为设有监查等委员会的企业，通过分离企业经营的监督权与执行权，采取取締役会中外部取締役成员占半数以上等措施，努力强化经营监督职能、革新管理体制，今后将继续健全可以实现“确保经营透明度”、“提高经营效率”、“保持经营健全性”的体制。

有关“公司治理基本方针”的更多详情，请参阅本公司网站 <https://www.tsumura.co.jp/chinese/sustainability/basic-policy/governance/>

公司治理结构图 (截至2024年6月27日)



## 2023年度 各委员会讨论议题

### 取締役会

(召开次数：19次，议长：加藤 照和)

- 确认第一个中期经营计划的进展
- 中国事业进展情况的确认（包括完善公司治理体系）
- 体现事业宗旨和理念的经营人财培养计划
- 战略投资项目（设备、研发、并购、包括 数字化转型在内的系统投资等）的进展情况
- 资本政策 等

### 提名与薪酬咨询委员会<sup>1</sup>

(召开次数：7次；委员长：三宅 博<sup>2</sup>)

- 向股东大会提交取締役的选拔和解聘议案
- 向取締役会提交代表取締役的选拔和解聘草案
- 起草提请取締役会讨论的执行役員候选人名单
- 取締役和执行役员的选拔方针和程序
- 取締役和执行役员的个人薪酬金额草案
- 包括役員薪酬组成在内的方针与决策程序 等

### 监查等委员会

(召开次数：18次；委员长：永渊 富弘<sup>2</sup>)

- 监查的方针与计划
- 重新任命会计审计师、并确定会计审计师的薪酬
- 股东大会议案的相关意见
- 取締役（不包括担任监查等委员会成员的取締役）的薪酬等相关意见
- 编写审计监察报告 等

### 外部取締役会议

(召开次数：13次；主席：三宅 博<sup>2</sup>)

- 取締役会会议议题的事先说明
- 取締役会实效性评估的跟进
- 经营会议项目的说明
- 中国事业进展报告
- 讨论重要课题 等

1. 2024年6月27日拆分为提名顾问委员会与薪酬顾问委员会  
2. 2023年6月29日后

## 关于取締役会多样性的理念

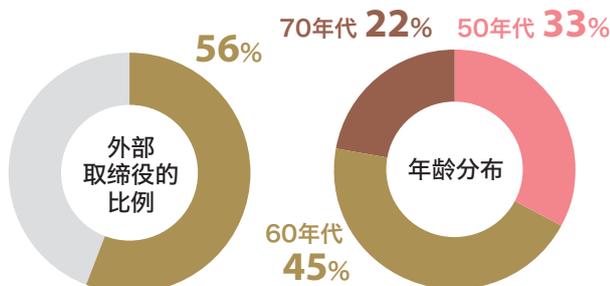
津村集团根据社会需求和市场环境的变化，制定了长期经营愿景和中期经营计划，并启动了多项措施以实现这些愿景和计划。在企业实现价值创造的良性循环的同时，我们还不断强化经营的基础，即公司治理，谋求构筑可以迅速做出正确决策的体制。

如今，我们取締役会成员过半数都是外部聘请的，他们从具有企业管理经验的人士、律师、注册会计师等多种角度对重大事项进行决策，而不是仅凭内部取締役的知识做出决定，从而建立了高效的治理体系。

今后我们将继续加强公司治理，以实现可持续增长。

### 外部取締役会议的运作

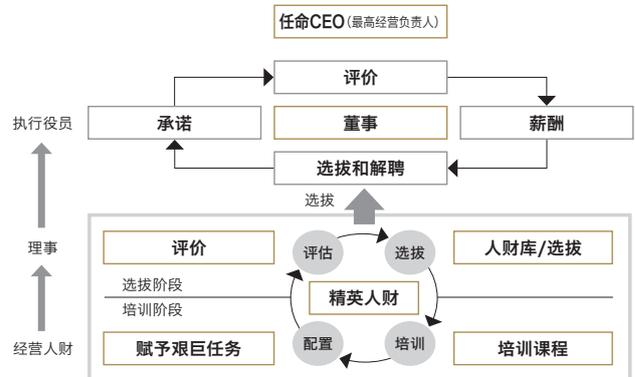
外部取締役会议从2015年开始定期召开，为执行役員与主管部门负责人针对取締役会决议的议案或需要事先说明的提案，从议案概要、决策要点、相关风险提供了直接阐述的机会。通过对重要事项的事先说明，取締役会可以获得充分的时间用于实质性讨论，从而为决策提供支持。在会议的后半段，还留出时间供外部取締役进行交流，以确保他们之间对问题的理解没有偏差，并坦诚地分享信息。外部取締役认为除提前分发的书面资料外，能够直接听取一线员工的意见，有利于更加准确理解议案内容。同时外部取締役与一线员工的直接交流机会有助于提高员工的积极性。今后，我们将继续在外部取締役会议上收集和共享经营决策所需的信息，努力提高取締役会的实效性。



截至2024年6月27日

## 继任计划

津村集团将选拔首席执行官（CEO）视为最重要的决策之一。提名顾问委员会由五名外部取締役与一名内部取締役构成，由外部取締役担任委员长，接受对继任计划（接班人培养计划）方案的问题咨询，并向取締役会答复。以培养下一任首席执行官（CEO）为目标，运行如右图所示的循环，为充实并强化企业治理的体系，提高实效性，取締役会予以适当监督，并表达意见。



## 取締役会的实效性评估

为了提高取締役会的实效性，津村集团每年都进行“取締役会实效性评估与分析”。从强化取締役会的监督管理职能角度出发，针对取締役会有效性评估结果分析所发现的问题进行持续改进，继而进一步提高取締役会的有效性。2022年度中发现的重点问题得到了显著的改善。针对2023年度的实效性评估分析结果中发现的问题及具体对策，已在2024年5月召开的取締役会上进行了讨论，作为2024年度经营上的重要课题，由取締役会设定为五大主题，正在着手推进相关工作。

### (2024年度 取締役会的五大重点主题)

1. 确认第一个中期经营计划的完成情况，监督并指导制定第二个中期经营计划
2. 中国事业的进展情况确认（包括完善公司治理体系）
3. 秉持事业宗旨和理念实施可持续性经营～人财培养与可持续发展的自然环境～
4. 战略投资项目～包括环境、设备、研发、并购、以及数字化转型在内的系统投资等～的进展确认
5. 进一步推动资本政策，提升企业价值

## 2024年度的课题与对策

课题	对策
1 确认第一个中期经营计划的完成情况，监督并指导制定第二个中期经营计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 在第一个中期经营计划结束时，对五大战略课题的完成情况进行落实，并对行动计划的进展情况，适时予以指导。</li> <li>· 在制定第二个中期经营计划时，为实现长期经营愿景和可持续发展，取締役会将为执行团队提供基本方针，并监督计划是否符合基本方针，适时予以指导。</li> </ul>
2 中国事业进展情况的确认（包括完善公司治理体系）	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 对中国事业的基本方针和战略投资作出决策，适时予以指导并监督进展状况。</li> <li>· 高层管理者会定期前往当地，与当地管理团队进行沟通，监督业务的方向和计划进展情况，并予以必要的指示。</li> <li>· 对地缘政治风险的应对管理以及稳定供应体系的建设等方面进行监督并适时予以指示。</li> </ul>
3 战略投资项目（包括环境、设备、研发、并购、以及数字化转型在内的系统投资等）的进展确认	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 关于战略投资项目的整体情况和方向，将由取締役会作出决策，为执行团队提供方针，并为实现长期经营愿景监督行动计划的进展情况。</li> <li>· 对于确保产品稳定供应体系的设备投资，将从建设成本、人财确保、智能工厂化等各方面综合考量后做出决策。</li> </ul>
4 数字化转型（DX）	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 取締役会将讨论实现数字化转型（DX）后的“理想状态”，提出整体规划方针，并对实施速度进行监督。</li> <li>· 定期举办报告会，以监督推动数字化转型（DX）方面存在的问题以及为解决这些问题所采取的措施与进展情况。</li> </ul>

取締役会应根据外部环境提出方针，执行方则依据方针制定战略并加以实施。同时取締役会要求执行方进行及时汇报，并对其进行监督。今后津村将继续实施 PDCA 循环，以提高取締役会的实效性。

□ 关于“取締役会的实效性评估”的详细内容，请参阅本公司网站  
<https://www.tsumura.co.jp/corporate/corporate-governance/effectiveness/>

## 役員薪酬

### 基本方针

津村的取締役薪酬以目标绩效薪酬为基础，按照下列方针制定。

- 依据津村集团经营所依赖的“事业宗旨”为导向的理念经营实现愿景，对此给予回报
- 对通过实现可持续发展和治理举措赢得利益相关方的信任，并通过解决社会问题实现集团的可持续发展给予回报
- 迎接更高目标的挑战
  - 回报挑战更高目标的每一位役員
  - 回报对达成更高目标不可或缺的“经营团队”的成果

### 薪酬水平

根据津村的外部经营环境，依据外部专业公司的调查数据，与同行业其他公司或同规模其他公司的薪酬水平进行客观比较，并参照本公司员工的工资水平，设定符合取締役职责与职务的薪酬水平。

### 薪酬体系与结构

薪酬类型		目的和概述	
固定	基本薪酬 (货币)	固定部分	基于职责与职务的固定薪酬
		STI (短期业绩挂钩部分)	年度奖励取决于每个年度的企业业绩以及各自设定的业务目标达标率 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 目标达成后支付的基准额占总薪酬的固定百分比，具体取决于所担负的职能与职务</li> <li>· 具体支付金额为基数的 15% 至 150%，取决于每个年度绩效目标的达标率</li> <li>· 每月与固定部分以货币形式一起支付</li> </ul>
		LTI-I (中期业绩挂钩)	中期奖励取决于实现中期经营计划的达标率 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 每年根据职能与职务授予并累积基本积分，并根据中期经营计划业绩目标和员工个人设定的业务目标的完成情况，交付与累积积分数相对应的公司股份 (50% 以现金支付，用于纳税)</li> <li>· 具体的交付股票数在累积基础分数的 15% 至 150% 范围内确定</li> <li>· 原则上，股票将在中期经营计划结束后的七月一次性交付</li> </ul>
浮动	业绩挂钩型股份薪酬 (非货币)	LTI-II (与长期愿景挂钩)	长期激励措施，旨在鼓励员工迎接挑战，实现长期愿景 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 每年根据职能与职务授予并累积基本积分，在中期经营计划期结束后，根据实现长期经营愿景的进度目标的达标率，交付与累积积分数相应的公司股份 (50% 以现金支付，用于纳税)</li> <li>· 具体的交付股票数在累积基础分数的 0% 至 150% 范围内确定</li> <li>· 原则上，股份在退休后一次性交付</li> </ul>

## 长期激励：LTI-II 指标的选定观点

评估指标		指标选定的考量
企业价值	相对 TSR <sup>3</sup> (与 TOPIX 增长率比较)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 衡量长期愿景实现度的指标</li> <li>· 旨在谋求与股东共享价值，并提高为实现长期愿景和提升企业价值做贡献的热情</li> </ul>
可持续发展	减少温室效应气体、 野生生药的种植化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 衡量可持续发展愿景实现度的指标</li> <li>· 促进实现自然环境保护和生药种植等可持续发展的业务活动所需的措施并提高相关意识</li> </ul>
公司治理	经营团队的多样性等	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 能够衡量可持续发展愿景的实现度，并促进实现长期经营愿景的的指标</li> <li>· 促进组建包括海外公司的整个津村集团的经营团队、能够引领包括业务结构转型在内的中长期企业价值，以及做出及时恰当的经营判断</li> </ul>
业务价值	海外事业销售收入比例	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 能够衡量长期经营愿景实现度的指标</li> <li>· 建立海外事业基础，通过海外市场发展提升为企业价值做贡献的热情</li> </ul>

3. TSR为 Total Shareholder Returns (股东总回报) 的缩写。采用津村TSR与TOPIX 指数增长率的比率

## 薪酬决定流程

- 为提升审议流程的客观性与透明性，取締役会向薪酬顾问委员会咨询薪酬的基准金额、业绩的评估方法、根据业绩评估结果计算确定金额的规则，以及基于此的薪酬决定流程，并回复委员会提出的问题，在股东大会决议的总额范围内作出决定。其中，业绩评估方法与根据业绩评估结果计算确定金额的规则作为公司内部规则，如需修订，则在薪酬顾问委员会进行审议与答疑后，交由取締役会进行决议。
- 取締役会将与短期业绩挂钩的基本报酬部分以及LTI-I（长期激励计划）中每个人设定的业务目标达成度的决定，委托给薪酬顾问委员会。其原因在于不仅该委员会的主席由外部取締役担任，委员会的

多数委员也同为外部取締役，通过委托给该委员会可以进一步提升与薪酬相关流程的客观性和透明性。

- 此外，已委托代表取締役社长CEO加藤照和确认是否根据公司内部规定和取締役会决议内容计算个人金额，并向个人进行通知。委托的原因是认为其在参考薪酬顾问委员会的审议内容后，能够验证薪酬金额的合理性。

 有关“役員薪酬”的更多详情，请参阅公司网站  
<https://www.tsumura.co.jp/corporate/corporate-governance/executive-compensation/>

## 2023年度薪酬总额

役員类别	薪酬等的总额 (百万日元)	各类别薪酬等的总额 (百万日元)		相关董事的人数 (名)
		基本薪酬	股份薪酬	
取締役 (担任监查等委员的取締役除外) (不包括外部取締役)	246	205	40	3
取締役 (审查等委员) (不包括外部取締役)	25	25	—	2
外部取締役	51	51	—	6

注1: 包括一名于2023年6月29日举行的第87届年度股东大会结束后随即卸任的外部取締役 (不包括担任监查等委员的取締役) 以及一名取締役 (监查等委员) (不包括外部取締役)

注2: 支付给取締役 (担任监查等委员的取締役除外) 的薪酬等中不包括职员兼取締役职员部分薪金

注3: 股票薪酬记为2023年度的计提金额费用

# 内部控制与合规

## 基本思想

我们认识到，合规是支撑企业经营基础的重要基本要素。作为一家与健康相关的企业，为了回应社会的期望，成为一家值得信赖的企业，让每一位员工都基于高道德标准有意识地遵守合规规定开展工作，并将其融入到企业文化中至关重要，这也是我们深入开展合规推进活动的原因所在。为此，我们依据企业经营活动基本方针的“可持续发展宪章”，制定“合规计划规范”，构建“合规促进体制”，并定期开展员工培训和提高员工意识的活动。此外，我们还制定并实施“内部举报制度”（津村集团热线），以便及时发现并纠正集团内部存在的问题。

## 合规推进活动

合规委员会根据每年实施的问卷调查结果和公司内外发生的案例等，制定合规推进活动方针，并向取締役会报告。各部门和集团公司根据该方针，制定并实施各自的合规推进活动计划。

此外，还对集团所有管理人员和员工进行系统培训，以提高合规意识。

2023年度“津村集团热线”共受理25起案件。通过热线收到的咨询和沟通内容定期向合规最高责任人代表取締役社长CEO、内部取締役以及首席人力资源官（CHRO）报告。

## 行为准则

为了确保在企业活动中始终保持高度的伦理性和透明度，不辜负社会的信任，我们制定了“津村行为准则”（以下简称“津村准则”）。

依照津村准则成立的“津村准则委员会”管理和运用“津村准则”，以此确保公司妥当地开展津村医疗用医药品的信息提供工作。

## 关联企业的经营管理

在关联企业的经营管理方面，经营企画室完善、管理经营管理体制，同时制定了“集团内交易管理规范”和“关联公司管理规范”，并在每月对内部控制体系进

行报告。

在“关联公司管理规范”中建立了一套制度，对于规范中规定的事先协商事项，关联公司需事先向其所属的公司主管部门申请审批或汇报。监查室还对关联公司进行内部监查，以确保对集团管理进行有效监督。

## 内部监查

公司按照由监查室制定并通过经营会议批准的内部监查计划，并遵守“内部监查规范”实施内部监查。其结果向取締役会、经营会议、监查等委员会和会计审计师报告。

## 内部控制

根据监查室制定并经经营会批准的内部控制评估计划，按照金融商品交易法、金融厅企业会计审议委员会发布的实施标准和“内部控制规范”，对“企业内部控制”、“业务流程内部控制”和“IT整体控制”的发展和运行状况进行持续评估。评估结果将报告给取締役会、经营委员会、监查等委员会以及会计审计师。

## 监查等委员会

所有监查等委员均出席取締役会，同时，专职监查等委员也会出席经营会、执行役员会、合规委员会和风险管理委员会和可持续发展委员会等重要会议，以检视内部控制机构负责的内部控制制度的建设和运行情况。此外，监查等委员会通过定期会议等方式，与内部监查部门的监查室、会计审计师以及关联公司的监事保持密切合作，通过内部控制机构的直接报告以及各集团公司役員等信息交换，监管津村集团与下属企业的整体内部控制系统，提出更高效运作的建议。

监查等委员与代表取締役社长CEO及其他内部取締役成员会定期举行信息交流会，并共享对公司所处商业环境及全公司风险和问题的认识。监查委员听取各执行役员关于运营状况的报告，并确认与中期经营计划的协调性、以及负责部门的风险等。

## 企业信息 (截至2024年3月31日)

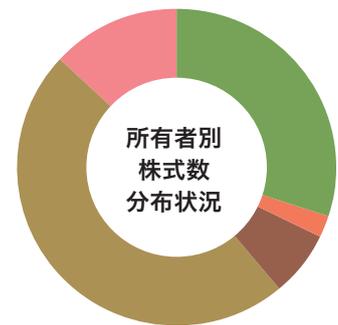
商号	株式会社津村
总公司	日本东京都港区赤坂2丁目17-11号 (邮编107-8521)
创业	1893年4月10日
成立时间	1936年4月25日
资本金	301.42亿日元
合并员工人数	4,138名
决算日	3月31日

证券交易所上市	东京证券交易所主板市场 (证券代码4540)
股东名册管理人	三菱UFJ信托银行株式会社
会计审计法人	普华永道 Japan LLC
授权发行股票总数	250,000,000股
已发行股票总数	76,758,362股 (包括229,897股库存股)
股东人数	18,103人 (比上个财年末减少2,334名)

### 主要股东情况

股东名称	持股数 (千股)	持股比例 (%)
日本万事达信托银行株式会社 (信托账户)	10,907	14.25
中国银行 (香港) 有限公司 - 中国平安人寿保险股份有限公司	7,675	10.03
株式会社日本 Custody 银行 (信托账户)	4,111	5.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,675	3.50
株式会社三菱 UFJ 银行	2,197	2.87
津村集团员工持股会	1,751	2.29
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21
纽约梅隆银行 (国际) 有限公司 131800	1,497	1.96
纽约梅隆银行 140044	1,310	1.71
摩根大通银行 380634	1,261	1.65

注: 持股比例为扣减229,897股库存股后计算的结果。此外, 上述库存股不包括作为董事薪酬BIP信托的信托资产所持有的137,562股库存股, 和作为员工持股计划 (ESOP) 信托的信托资产所持有的462,412股库存股



■ 金融机构 <sup>1</sup>	<b>30.20%</b>
■ 金融商品交易运营商	<b>2.18%</b>
■ 企业法人	<b>6.76%</b>
■ 外国法人等	<b>47.88%</b>
■ 个人及其他 <sup>2</sup>	<b>12.98%</b>

- “金融机构”中包括作为董事薪酬BIP信托资产持有的137,562股库存股, 和作为员工持股计划ESOP信托资产所持有的462,412股库存股
- “个人及其他”中包括229,897股库存股

### 编写方针

“企业报告书”的发布旨在让投资者和其他利益相关方从中长期角度了解津村集团为提升企业价值所做的努力。“2024年企业报告书”的编写注重信息的连贯性, 以便人们了解集团创造价值的由来。本报告是在企业传播室 (IR 推进组) 主导的全公司信息整合与共享系统下编制的。

今后我们将继续以在与利益相关方的对话中获得的宝贵意见和信息为基础, 努力编写有效的高品质报告。

#### 关于公司名称的注释

- 本报告中所使用的公司名称如下。
- 津村、津村集团和本企业集团:
  - 津村集团在日本和海外的统称
  - 本企业: 株式会社津村 (非合并)

#### 报告范围和涵盖期间

业绩数据为2023年度的数据。  
株式会社津村/Logitem Tsumura Co., Ltd/株式会社夕张津村(2023年4月1日至2024年3月31日)  
津村 (中国) 有限公司及在中国的其他11家关联公司/TSUMURA USA, INC. (2023年1月1日至2023年12月31日)  
汇总范围与上述范围不同时, 将分别说明报告对象范围。

#### 企业网站相关信息



##### 可持续发展

<https://www.tsumura.co.jp/chinese/sustainability/index.html>



##### 投资者关系信息

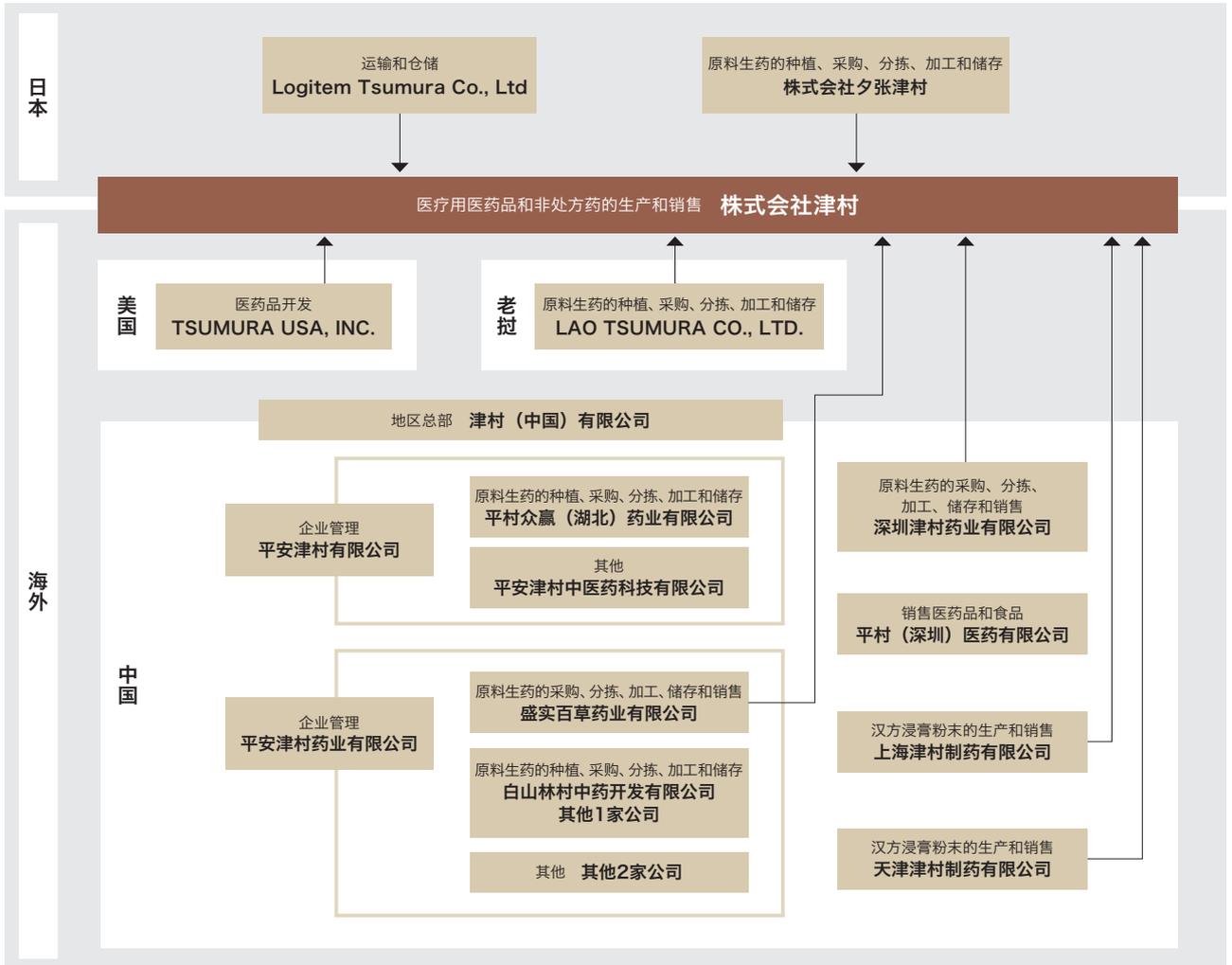
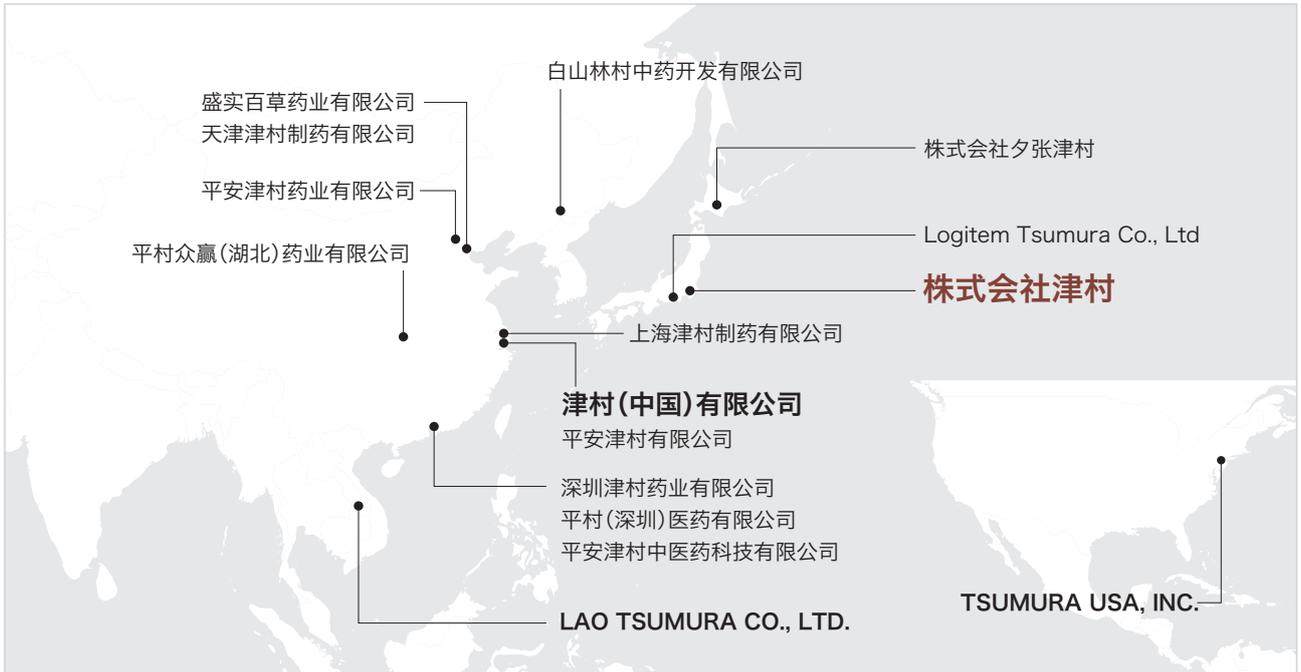
<https://www.tsumura.co.jp/english/ir/index.html>



##### 汉方简介

<https://www.tsumura.co.jp/chinese/kampo/index.html>

## 集团企业





## 株式会社津村

企业传播室 IR推进组

邮编107-8521 东京都港区赤坂二丁目17番11号

TEL: 03-6361-7101 / FAX: 03-5574-6630



可以在本公司官  
网上浏览本报告  
内容。