

1

通过扩大汉方的标准治疗和推动个性化治疗， 进一步促进汉方市场的增长

第一个中期经营计划的成果与课题

日本国内医疗用汉方事业的愿景，是实现让患者在任何一家医疗机构和科室都能够获得量身定制汉方治疗的医疗环境。在第一个中期经营计划期间，津村围绕“通过为每位医师提供定制化汉方解决方案，持续扩大汉方市场”这一主题，积极推进各项举措。为此，我们设立了明确的目标——在约32万名临床医师中，我们希望至少有一半的医师能够开具10种以上基于汉方医学的汉方制剂处方。同时，我们增设面向医疗相关人员的“津村医疗信息网站”，打造了运用数字技术进行线上推广与MR线下活动相结合的混合型推广模式，显著提升了信息提供的速度与数量。这不仅向此前获取有限信息的医师提供了新的内容，同时亦

构建了新的信息获取渠道，使医师能够在需要时通过便捷的方式快速获得所需信息。截至2024年底，至少50%以上的临床医师能够开具10种以上的汉方制剂处方。

尽管在增加“津村医疗信息网站”的会员数量方面已取得阶段性成果，如何进一步扩大会员规模并持续提高会员参与度，依然是我们目前亟待解决的课题。过去三年间，通过线上推广，我们提供的信息量已增长1.5倍以上，但对于医师提出的个别课题，MR的面对面交流仍更具针对性和有效性。因此，为了充分发挥线下沟通的优势，我们认识到有必要进一步提高所提供数字信息的数量和质量。

实现长期经营愿景的路线图



第二个中期经营计划的重点策略

日本正面临着一系列严峻的社会课题挑战。譬如，随着人口老龄化的加剧，认知症患者和心力衰竭患者的数据不断攀升，而癌症治疗技术的不断进步虽使死亡率有所下降，但处于治疗阶段或康复观察中的“癌症幸存者”数量却在持续增加，他们面临着重返社会和工作岗位的迫切需求。与此同时，女性就业人数逐年增长，目前约占就业总人数的45%。然而她们仍普遍受到女性特有疾病或症状的困扰，以及因自主神经功能紊乱和内分泌失调导致的长期身体不适，这不仅影响个人生活质量，也给社会带来了巨大的损失。

为了创造社会共同价值，津村集团将聚焦这些亟待解决的日本社会问题，携手医务人员，共同推动汉方医学在应对社会健康挑战中发挥重要作用。

目前，基于汉方医学开具诊疗领域基本处方治疗的医师约占5.7%，津村希望到2031年将这一比例提升至50%。作为第二个中期经营计划的最后一年，公司计划到2027年底实现该比例达到25%，同时实现开具10种以上处方的医师比例达到70%。

数据驱动的信息提供体系变革

为了提升约34万名²临床医师的体验，我们将在扩大信息覆盖医师数量的基础上，进一步依据医师属性，精准匹配信息内容、传递渠道和推送时机，从而提供

“诊疗领域基本处方”示例

诊疗领域	基本处方数量	主要处方
综合诊疗领域	25个处方	<ul style="list-style-type: none">· 补中益气汤· 抑肝散· 大建中汤· 牛车肾气丸· 人参养荣汤· 加味归脾汤 等
心血管领域	13个处方	<ul style="list-style-type: none">· 柴胡加龙骨牡蛎汤· 半夏厚朴汤· 五苓散 等
妇科领域	16个处方	<ul style="list-style-type: none">· 当归芍药散· 加味逍遥散· 桂枝茯苓丸· 加味归脾汤 等
癌症领域	12个处方	<ul style="list-style-type: none">· 半夏泻心汤· 补中益气汤· 六君子汤· 大建中汤· 人参养荣汤 等

更具针对性的实用信息。具体而言，为了与医务人员建立深厚的信任关系，我们将深入分析实际销售数据、MR活动反馈，以及会员网站等数字化平台的用户日志，精准洞察医师的个性化需求，并通过津村医疗信息网站及邮件推送等多元渠道，精准推送适用信息，同时借助AI为MR提供智能化建议，全面推动MR活动向数据驱动的高效模式转型。

2. 资料来源：厚生劳动省《2022年医师、牙科医师、药剂师统计年鉴》

线上推广

致力于通过数字化渠道为 医师提供优质汉方信息

津村将比以往更加强化线上推广，以提供更贴合医师个性化需求的信息，因此，公司将重点发力于非面对面沟通体系的完善。该体系高度重视与医师的双向沟通，主要通过两大核心功能实现无缝对接：一是借助“汉方医信通”的消息工具，高效链接医师与汉方信息资源；二是通过“汉方在线MR”功能，根据医师的具体需求，提供线上面对

西川 邦子

医药营业本部 汉方DX推进部
汉方数字化交流推进课 课长



面的交流机会，深入传递相关汉方信息。目前，“汉方在线MR”尚处于发展阶段，但线上面谈交流数量正稳步增长，2025年，我们计划将线上面谈交流数量增加到上一年度的2.5倍以上。未来，津村将继续拓展沟通渠道，不仅限于线上面谈，更希望通过网络打破时间和空间限制，打造能够随时随地响应医师需求、提供优质汉方信息的服务体系。

通过KAMPOmics®创造全新价值， 将基于科学循证的“未病三防”理念转化为市场 拓展的强劲引擎，迎接汉方全球化挑战

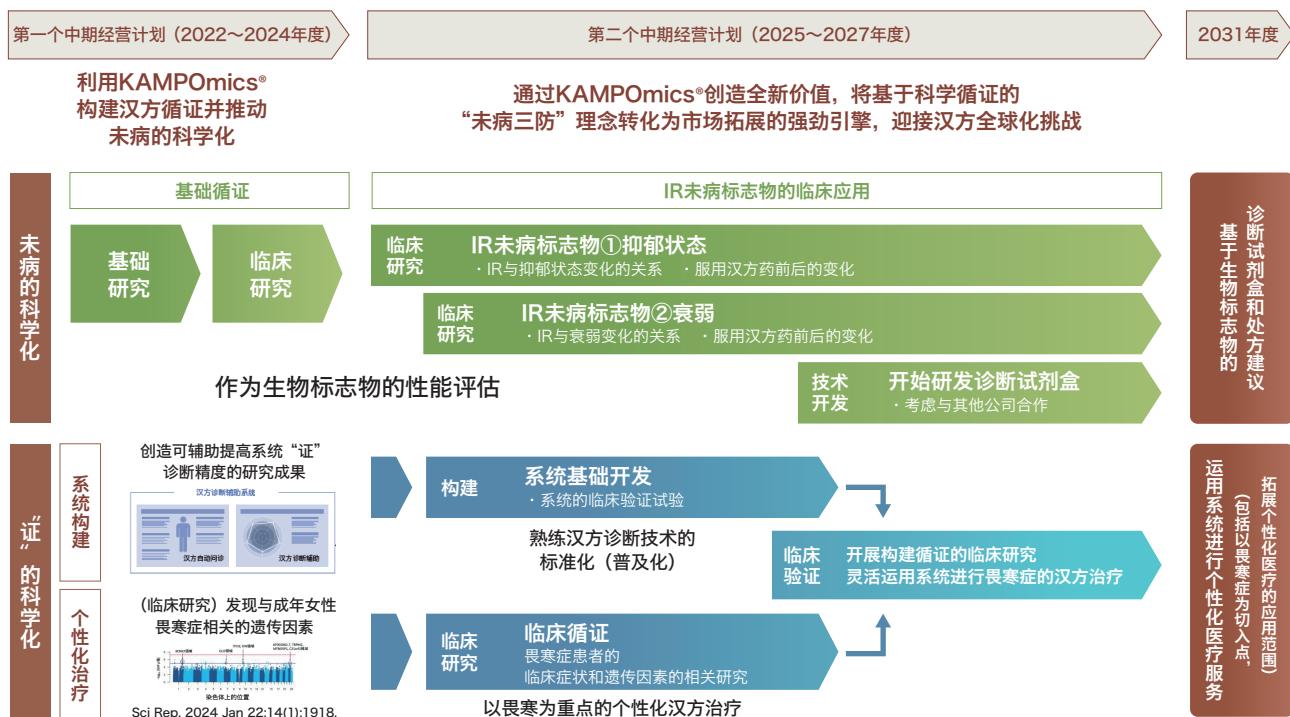
第一个中期经营计划的成果与课题

在研究活动中，津村注重积累药品有效性和安全性的循证，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，从而增加汉方制剂成为标准治疗手段的机会。为提升循证质量，第一个中期经营计划设定了“纳入诊疗指南的汉方制剂（B类以上）数量达到130件”的目标，受新冠疫情等影响，实际完成103件。未来，我们将继续推进循证创建工作，不断推动基于诊疗指南的汉方标准治疗发展。

在个性化医疗服务领域，津村通过“KAMPOmics®”开展生物标志物研究，并结合DX解决方案，研发AI汉方诊断辅助系统。在第一个中期经营计划期间，我们

在未病领域不仅携手北里大学开展共同研究，对那些自述有轻度抑郁症状的受试者血液中的血球进行内含子滞留（IR）分析，发现IR可以作为抑郁状态的优秀标志物，同时亦与庆应义塾大学医学部等机构联合研究，对畏寒自觉症状展开了全面的基因组解析，成功发现了可能导致畏寒症的遗传因素，该结果对于阐明汉方药对畏寒症存在效果显著的作用机制具有重要意义。通过这些研究，我们期望能够实现从确立未病科学化的诊断方法，到精心构建汉方治疗的循证基础，再到推动其社会化应用的全面进步。

实现长期经营愿景的路线图



第二个中期经营计划的重点策略

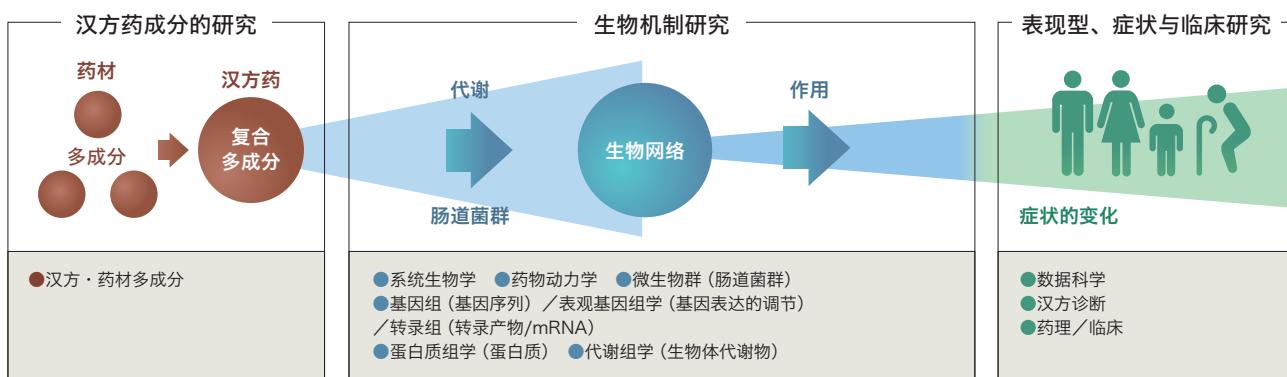
津村致力于运用科学方法，充分发挥汉方治疗在未病和个性化医疗服务领域的独特优势，构建面向未来的新一代医疗战略。该战略以津村自主开发的KAMPOmics®研究体系为核心，融合了代谢组学分析、转录组学分析、肠道菌群分析、系统生物学等尖端技术研究成果，能够系统化、全方位地揭示汉方药多成分、多靶点协同作用的复杂机制。

在未病的科学化方面，我们将在第二个中期经营计划期间，继续沿袭基础研究的成果，并持续深入开展临床研究。具体包括构建基于未病标志物的未病改善服务方案、积累汉方在临床试验中的未病治疗案例，以及推进诊断试剂盒实用化的合作项目等。

在“证”的科学化方面，我们将持续推动汉方诊断辅助系统的研发，并结合针对畏寒症的汉方治疗循证研究，进一步完善从体质诊断到汉方治疗的辅助系统。

以KAMPOmics®为核心，通过未病的科学化和个性化汉方治疗的创新，津村正悉心打造“从未病到治疗”的全环节，以及贴近每个人的全新医疗保健模式。这些技术开发不仅具备广阔的临床应用前景，随着公众健康意识的日益增强，在医疗保健领域以及海外市场也拥有巨大的增长潜力。在第二个中期经营计划中，我们将通过扎实推进临床研究，迈出实现社会化应用的坚实步伐，帮助企业实现可持续成长和价值提升。

KAMPOmics®技术的应用



KAMPOmics®

从新研发基地启航，加速未病与个性化医疗服务的探索挑战

在津村先端技术研究所，我们以KAMPOmics®技术为核心，推进未病状态的可视化、汉方药疗效验证，以及个性化医疗服务研究的进程。通过生物标志物精准捕捉疾病发病前身体的微小变化（即未病状态），并依据每个人的体质与生活背景，用汉方药进行精准干预，开拓汉方药治疗新境。

随着这些举措的不断推进，研究环境也正悄然

贝渊 典子

研究开发本部 津村先端技术研究所
未病研究开发部 部长



发生着变化。自2025年起，我们将部分未病研究功能精心布局于柏叶智慧城市，那里汇聚着最尖端的数字基础设施与实证场地，帮助我们构建更具实践性的研发体制。我们将充分利用城市功能与生活数据深度融合的优势，深化与产官学研究机构的合作，携手迈向实现未病的科学化与个性化医疗服务的新征程。

3

在中国参与中成药事业、拓展饮片增值服务，并建立中药研发体制

第一个中期经营计划的成果与课题

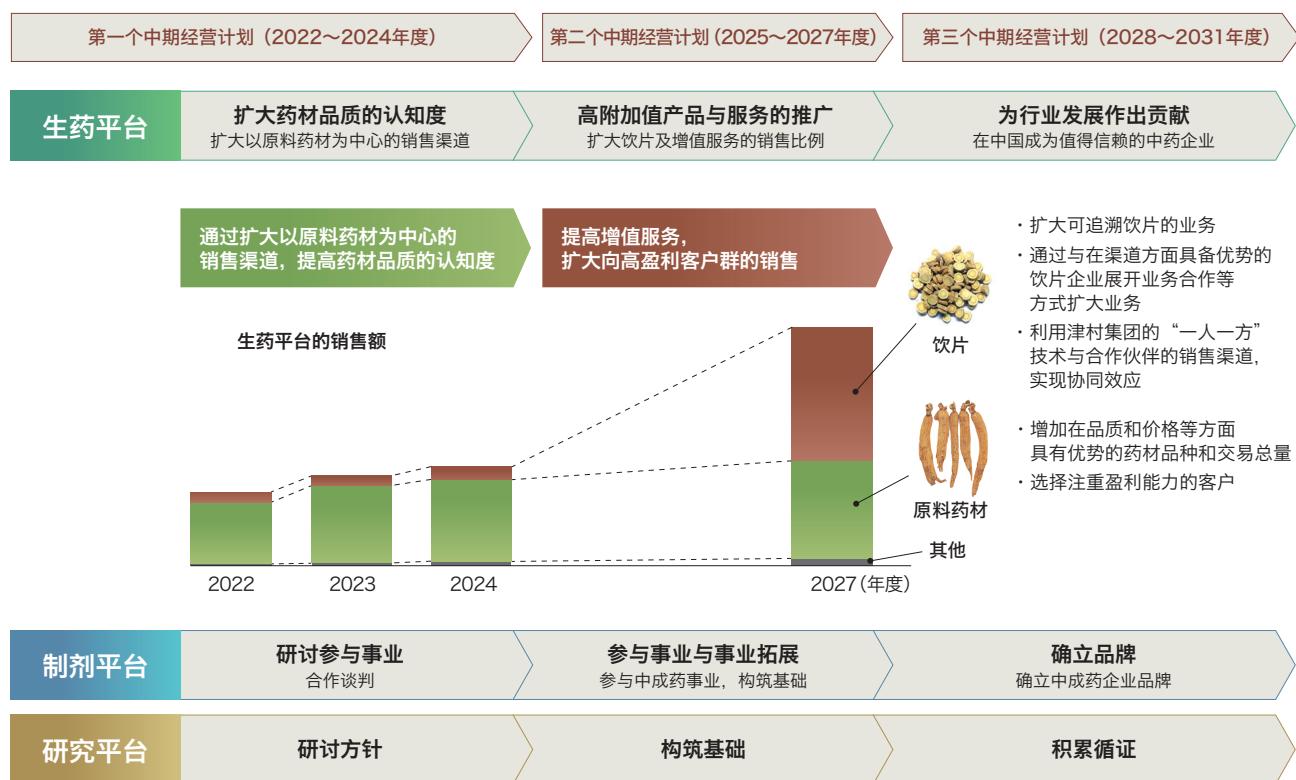
在第一个中期经营计划期间，津村将生药平台定位为奠定业界对集团药材品质认知的关键。平台以原料药材为中心，积极拓展客户规模，提升交易总量，从而实现销售额年复合增长率 (CAGR) 30%的高增长目标，并持续推进各项业务活动。2024年的最终销售额达206亿日元，销售额CAGR基本达成目标。

在生药平台各产品品类中，原料药材业务表现突出，其以认可药材品质价值的客户为核心扩大销售渠道，取得了超预期的亮眼业绩。饮片业务方面，虽尝

试开拓与平安保险集团的线上联合销售渠道，但因对方事业方针变更，津村饮片销售战略亦随之有所调整，导致出现市场空窗期，最终业绩略低于预期。

制剂平台方面，津村将第一个中期经营计划视为通过参与中成药事业构筑基础的阶段，持续推进与中成药企业的合作谈判，目前尚未开展业务合作。因此，我们虽在持续开展与其他中成药企业的合作研讨，整体的基础构筑工作仍待进一步推进。

实现长期经营愿景的路线图



第二个中期经营计划的重点策略

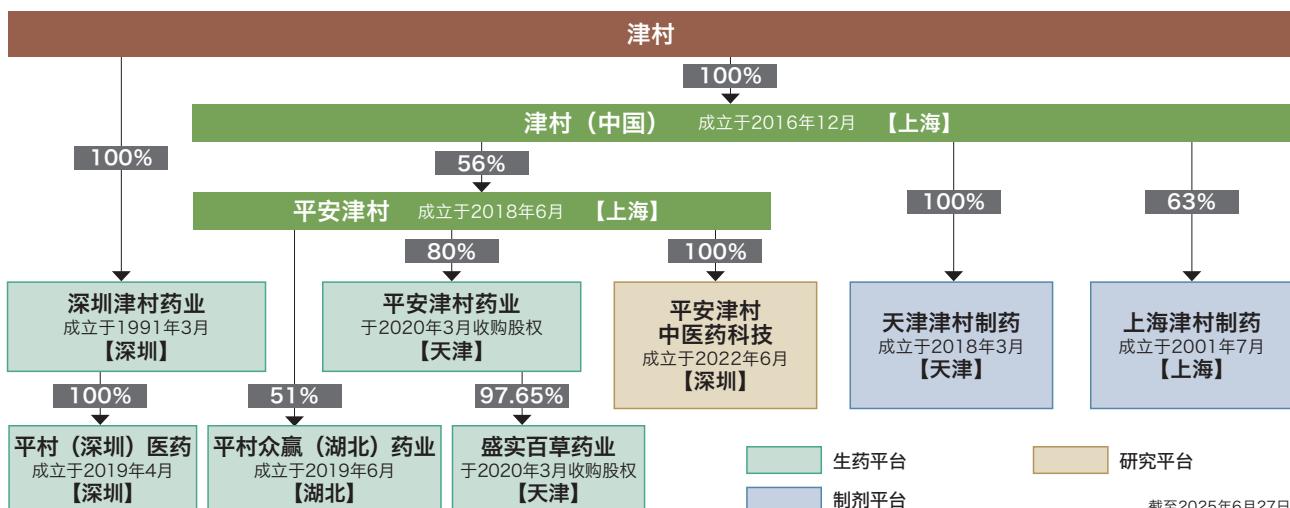
在生药平台方面，津村完成了对上海虹桥中药饮片有限公司（以下简称“虹桥饮片”）的股权收购。作为上海地区的知名饮片企业，虹桥饮片具备强大的销售渠道优势，对此，津村结合其自身在可追溯原料药材加工制成的饮片、循证研究体系以及“一人一方”定制化制造技术等领域的专业知识和经验，将进一步提升饮片品质并实现其品质可视化，提高患者的用药便捷性，逐步树立起作为饮片企业的品牌形象，并加速集团事业版图的战略性拓展。通过以上措施，津村计划将生药平台中饮片的销售比例从2024年底的约12%

提升至2027年底的50%以上，强化整体盈利能力，同时力争在2027年实现约500亿日元的销售额。

在制剂平台方面，公司将参与中成药事业并以构筑基础为核心战略，未来将持续拓展与中成药企业的合作洽谈。

在研究平台方面，津村致力于在汉方价值链中建立符合医药品全球标准——ICH（人用药品注册技术要求国际协调会）水准的质量规范，矢志成为具备研发能力，以及能够推动符合该质量标准中成药上市的专业研究机构，系统性推进基础建设。

中国主要集团公司的资本关系图



公司外部期待

期待能够稳定供应优质药材，
并通过事业活动为社会作贡献

平心堂是一家以“坚守诚信，赢在细节”为方针的中医门诊部。在用于治疗的中药原料——药材的采购方面，平心堂只与值得信赖的公司合作，并按照公司自己严格的品控规章开展质量检测。盛实百草是我们重要的供应商，本着“让中国人用上真正的好中药”的理念，将GACP管理的种植基地推广至全中国，从种子到土壤改良、田地种植

刘敏
北京平心堂中医门诊部有限公司
北京平心堂中医门诊部 主任



管理都按统一标准进行，为患者提供可以安心服用的高质量药材。

希望盛实百草今后在扩大高品质药材供应量的同时，延续助力扶贫的良好实践，通过在贫困地区建立种植基地，提供就业岗位，参与乡村振兴等为社会做出巨大贡献。

以打造最佳客户体验为目标， 津村致力于通过推动汉方价值链的数字化转型， 实现稳定供应，建立低成本运营体系，提升产品价值

第一个中期经营计划的成果与课题

在第一个中期经营计划期间，面对持续限量出货的供应压力，津村通过战略性大型设备投资，同步推进国内外生产基地的产能强化，全力构建稳定、可靠的供应体系。同时，为降低制造成本，我们通过引入尖端技术创造成果，推动汉方价值链改革，包括研发并引入AI药材自动选别机，实现选别流程的自动化与省人化，以及研发并引入药材混合指示系统，全面提升供应链效率。

AI药材自动选别机搭载了可针对形状复杂的药材采用图像数据进行AI学习的独有算法，目前已应用于石冈中心及夕张津村工厂。未来，我们计划在海外基地引入设备，并扩大其适用药材的品种范围。

在生产工艺方面，津村将持续推进全流程的机器

人化与自动化。同时，辅助操作的自动化仍是目前亟待解决的课题，对此，我们成功开发出机械臂自动拆装技术，可实现对浸膏颗粒不锈钢容器盖子的自动化拆卸与安装。该技术将于第二个中期经营计划期间正式引入生产线。

药材混合指示系统通过将复杂的药材批号指定流程系统化，实现汉方制剂各处方成分的精准配比控制，目前该系统已完成部署并投入运行。

未来，我们计划通过深化供应链改革，完善整个集团的IT基础设施，确保从销售计划到药材种植与采购计划的无缝链接，从而实现优化药材库存的目标。

实现长期经营愿景的路线图



第二个中期经营计划的重点策略

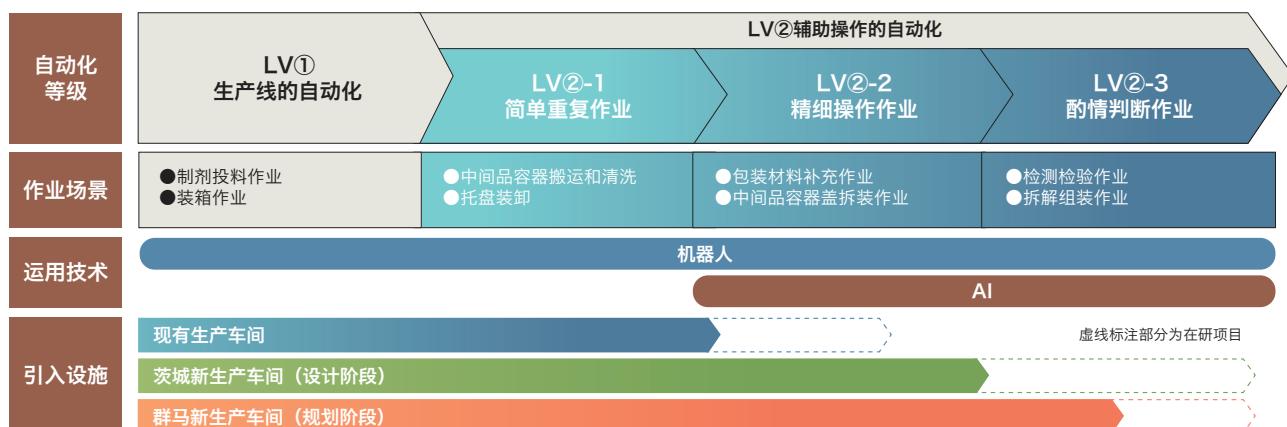
津村集团提倡“DX for Purpose（目标导向型数字化转型）”，围绕整体汉方价值链，推进以“打造最佳客户体验”为目标的DX。为了实现这一目标，我们将从四大维度推进战略落地：汉方数字解决方案、稳定供应与库存优化、产品价值提升，以及低成本运营。

在第二个中期经营计划期间，集团计划实施大型设备投资，以构建更稳定的供应体系。除了对现有生产基地进行产能扩容外，新生产基地也将实施智能重构，系统性地淘汰陈旧生产设施，并扩大各工序的自

动化范围，加速向智能工厂转型。

目前，汉方制剂的检查与检验环节仍需要人工进行酌情判断，诸多工序需手动操作，对此，我们正着力开发为这些工序提供辅助操作的自动化解决方案。通过开发可替代人工作业、以视觉识别为核心的新型机器人技术，并结合摄像头、传感器及AI应用，我们将全面推进生产流程自动化，实现智能工厂的建设目标，并推动物质劳动生产率提高至2倍。

扩大自动化范围，向智能工厂转型



推动DX

通过人形机器人与数据智能构建生产现场的未来前景

津村集团的生产线正不断突破传统老字号汉方药制造企业的固有印象，在业内率先部署工业机器人，近年来更是引入了AI药材选别装置等尖端技术，持续优化生产效率。这些成果凝聚了药品制造领域积累的技艺精髓。

津村致力于自主研发前沿技术，旨在降低环境负荷、优化人力配置、保持产品品质一致性，以可持续的方式为客户提供高品质的汉方药。当前阶段，津村正在全力保障产品稳定供应的基础上，积极推进各流程的自动化升级，包括精细化包装材料补充作业，以及中间品容器盖自动拆装等辅

川上 亨

生产本部 生产技术中心
技术开发部 部长



助作业。展望未来，津村将以“DX for Purpose（目标导向型数字化转型）”为基石，构建具有前瞻性的智能生产线，其核心在于人形机器人与数据资产的协同应用。通过让具备人类形态与动作幅度的机器人学习生产作业数据，能够在不改变现有基础设施、设备及现场技艺的前提下，实现自动化水平的跨越式发展。津村将这些创新举措有效整合至新厂房和新工厂的大型投资计划中，持续提升产能与药品供应的稳定性，助力打造最佳的客户体验。

充实助力实现愿景的人力资本， 打造“汉方药式的组织”， 提升组织与人力资本价值

第一个中期经营计划的成果与课题

津村集团在其长期经营愿景“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”中提出了PAD（充分开发潜能）¹，致力于创造符合事业宗旨与基本理念的价值。

在第一个中期经营计划中，集团明确了理想的组织形象，即立志成为“在全世界史无前例的、‘汉方药和中药’领域开拓进取的先锋，赢得各方信赖的‘人财’团队与‘汉方药式的组织’”，并持续推进理念渗透、人文素养培育、指导培训及团队建设。

自2017年起开展的理念渗透调查（满分5分）中，集团始终保持平均得分4分以上。

与此同时，集团着力构建以目标与价值为向心力的“对话”文化，并针对性地推行员工自主潜能开发与

1. Potential-Abilities Development

职场环境持续优化的双轨战略。

在具体实施层面，我们深度参考员工参与度调研结果，已相继引入职业挑战（内部招聘制度）、自主职业发展制度、员工信托型股份交付计划（员工持股计划ESOP）等创新机制。

更值得关注的是，在取缔役会的直接领导下，我们专门设立了组织与人力资本政策委员会，旨在强化经营战略与事业战略的组织机能。在此基础上，津村还着力于推进提升员工价值感与工作积极性的组合型策略，通过精准的“适才适用”原则，不断巩固个人能力成长与组织效能提升的良性循环。

实现长期经营愿景的路线图



第二个中期经营计划的重点策略

津村集团始终以事业宗旨为核心原则，深刻认识到要实现企业愿景，必须构建具备关键职能的组织体系，并培育能够担当重任的自主型人财梯队。

为提升组织资本价值，津村于2025年度新设了由津村学院、组织开发部、人事部三大部门组成的人事本部。其中，新整合而成的“组织开发部”将运用前沿的组织开发及团队建设方法论，推进各项强化跨成员、跨部门的协作，并提升组织整体凝聚力的措施。此外，我们将以各业务线负责人为核心，着力提升三个维度的团队质量：构建深度互信的关系质量、培育前瞻敏捷的思维质量、锻造高效精准的行动质量，最终推动团队绩效实现质的跃升。同时，集团亦将通过制定明确各组织所需专业性与技能的人财投资组合，并清晰

界定组织的理想状态，实现“适才适用”的人财配置，充分释放团队的协同效能。

为持续提升人力资本价值，2025年度起我们针对管理层实施职位型人事制度。该制度通过明确各职位所需技能、推行职位早期人财选拔及公开竞聘等机制，激发员工的良性竞争意识与进取精神，助力其职业突破。我们不仅致力于打造一个优秀的人力组织，让每一位员工能够更加积极地投入自身职业发展、提升能力与技能，并充分发挥自身所长，同时也着力完善工作环境，通过打造健康安全的劳动环境，深化每位员工的价值认同感并激发其潜能，最终实现个人、组织与公司共同成长的协同共振。

雇佣残障人士的相关举措

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，以求让所有员工收获职业幸福。与此同时，全体管理层致力于营造多元化的“汉方药式的组织”，创造契机以增进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%的比例为残障人士提供就业机会，并在整个汉方价值链中实现7-8%的雇佣率——该比例与日本总人口中的残障人士的占比相契合。目前，公司已在北海道地区，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。

人财投资组合

为实现长期经营愿景， 将加强经营战略与人事和人财战略的联动性

为实现长期经营愿景，我们通过与各部门的深入沟通，重新构建了人财投资组合框架，旨在准确把握并可视化展现所需人财在数量和质量上的过剩或短缺情况。基于对未来公司内外部环境变化的预判，我们认为需合理配置那些具备“志向与热情”、“使命感”、“专业精神”、“自立”和“利他精神”等素质，且契合公司经营战略的主动型人财，

仙波 君彦

人事本部 人事部
部长



并且践行人财投资组合的动态优化配置至关重要。换言之，“适才适用”的视角尤为重要，除延续现有职业挑战（面向普通员工）、深化教育等制度之外，2025年度我们还引入了面向管理职位的职位型人事制度、技能图谱、管理职位内部招聘等多项举措，重点推进突破传统思维定式的人财招聘与潜能开发等人事人财战略升级。