



### 特集 3

## 激活价值创造 周期的组织资本

### 背景

### 打造全球独一无二的汉方和中药事业， 加强组织间的协作与促进个人成长至关重要

半个世纪以来，津村集团为最大限度地发挥汉方药的潜力，积极投入汉方制剂的基础与临床研究，在复合药剂的分析和制剂方面积累了丰富的技术与经验。展望未来，津村将致力于扩大日本国内的汉方药市场，并充分发挥所积累的知识资本，在中国深度挖掘中药潜力，为行业整体发展贡献力量。为达成这一目标，津村必须从原料药材的稳定采购、品质保障以及环境保护等诸多关键环节推行前所未有的全面升级。

目前，津村集团正基于先进技术推动DX，全面改革汉方价值链。我们希望实现一个汉方与中药能够支

持每个人的well-being（幸福安康）的社会，目前正积极、稳步地推进2022年所制定的长期经营愿景的实现策略。

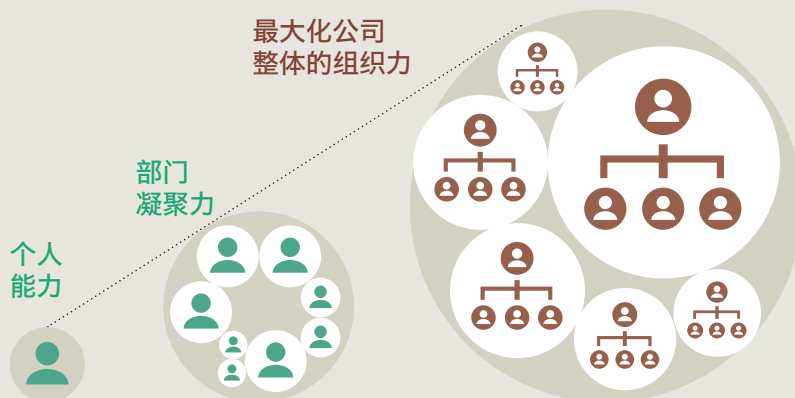
为巩固日本汉方业务和中国中药业务，国内外集团企业必须紧密协作，实现各公司与部门的知识共享与横向联动，这是不可或缺的关键所在。自2012年津村提出了“以人为本的津村”后，我们将个人成长与组织、公司的发展紧密结合，持续优化组织及人力资本管理。此外，津村还将长期经营愿景中的PAD（充分开发潜能）作为目标，推动制度更新和组织改革。

### 津村提出的PAD（充分开发潜能）

#### PAD

Potential-Abilities Development  
充分开发潜能

津村集团所追求的PAD（充分开发潜能），是通过“对话”的方式形成可激发个人潜能的企业文化，开拓史无前例的汉方药和中药事业，成为值得信任的、以人为本的企业，同时充分开发人财和组织的潜能。正如同每一味各具功效的药材汇聚在一起，能够发挥出汉方药的整体疗效，我们所追求的正是这样一个“汉方药式的组织”。

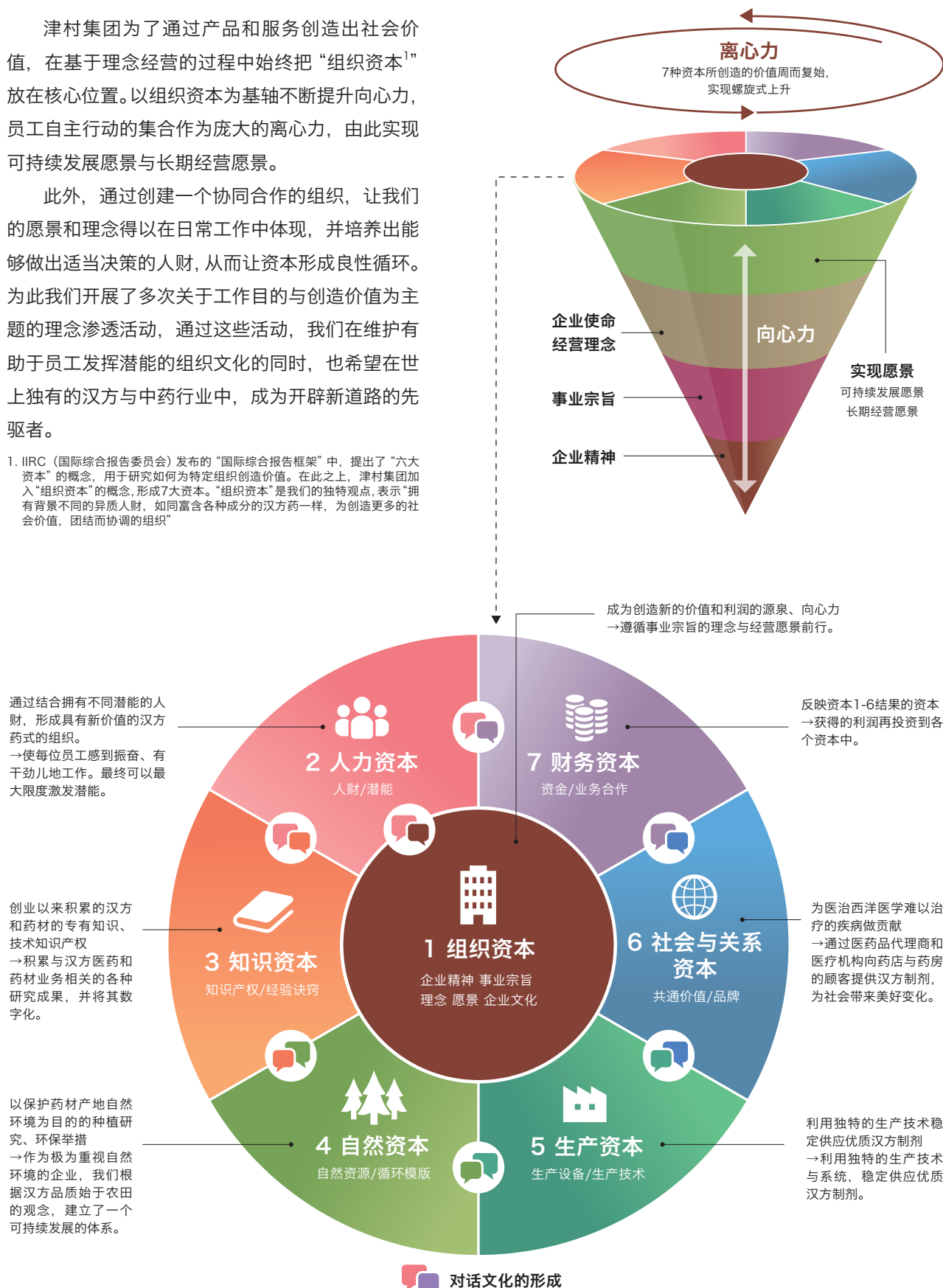


## 以组织资本为核心，积极培养人财，创造产生社会价值的循环周期

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财，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”



## 价值创造过程

### 2024年度的业绩



#### 1 组织资本

- 汉方药式的组织
- 创业**132**周年
- 理念渗透调查**4.04**分



#### 2 人力资本

- 员工人数（合并）**4,272**人
- 人均教育费（单独）**11.5**万日元
- 残疾人雇佣率**2.23**%
- 员工参与度调查**3.65**分



#### 3 知识资本

- 研究开发费**8,355**百万日元
- 基于津村药材GACP的药材可追溯体系
- 以津村品质管理体系为基础确保汉方制剂的品质一致性
- 独立开发的“KAMPOmics<sup>®</sup>”研究体系



#### 4 自然资本

- 能源使用量**2,140**TJ
- 用水量**2,248,893**t  
水资源再利用率（茨城，静冈，上海，天津）平均**60.8**%
- 产业废弃物再生资源化率**99.7**%
- 原料药材生产地区（中国约**90**% 日本老挝其他约**10**%）
- 公司自管农场比例**85.9**%



#### 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**28,650**百万日元



#### 6 社会与关系资本

- 开具10种以上医疗用汉方制剂处方的医师比例**50.4**%
- 在全国所有的大学医学部和医科大学开展汉方医学教育
- 纳入诊疗指南(用药手册)的处方数量**161**件
- 顾客咨询窗口接待件数**30,825**件

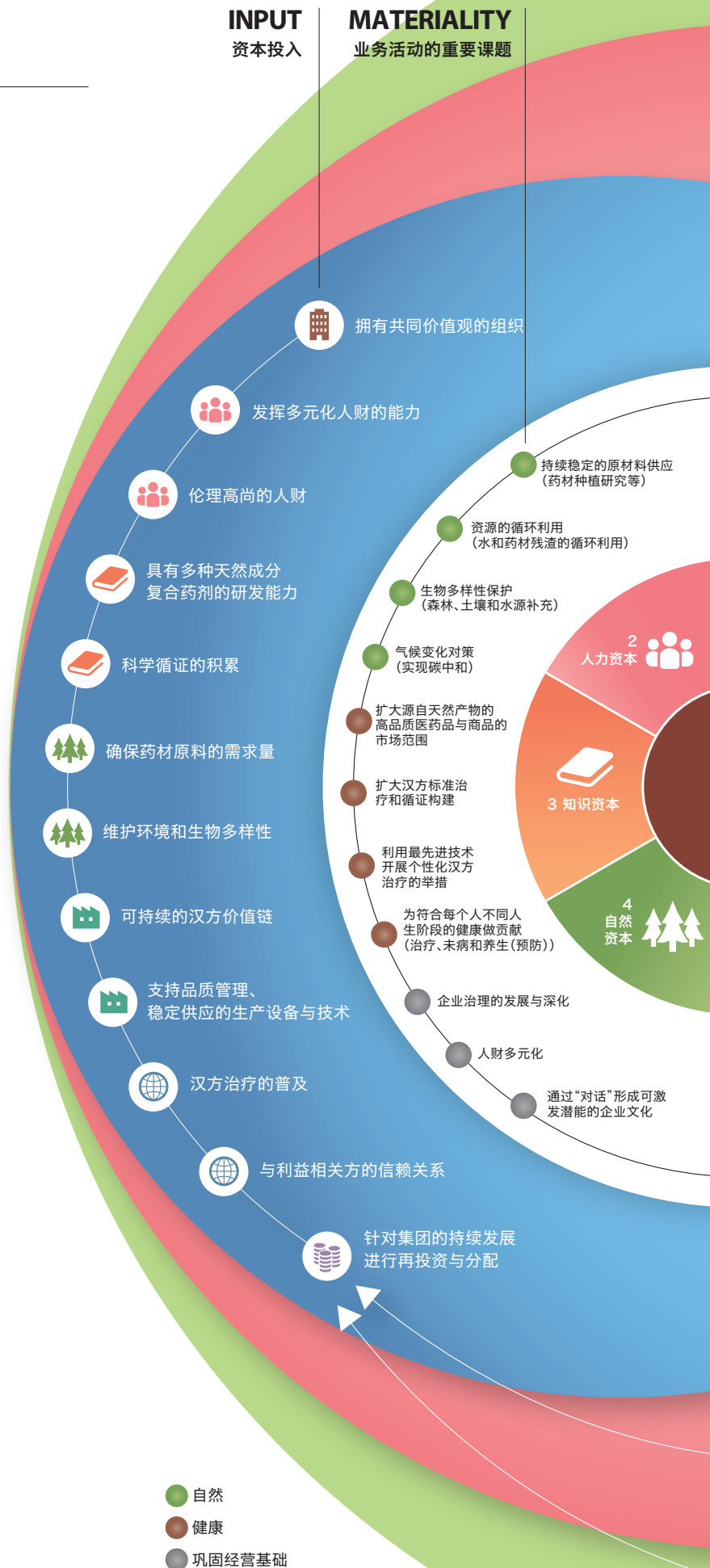


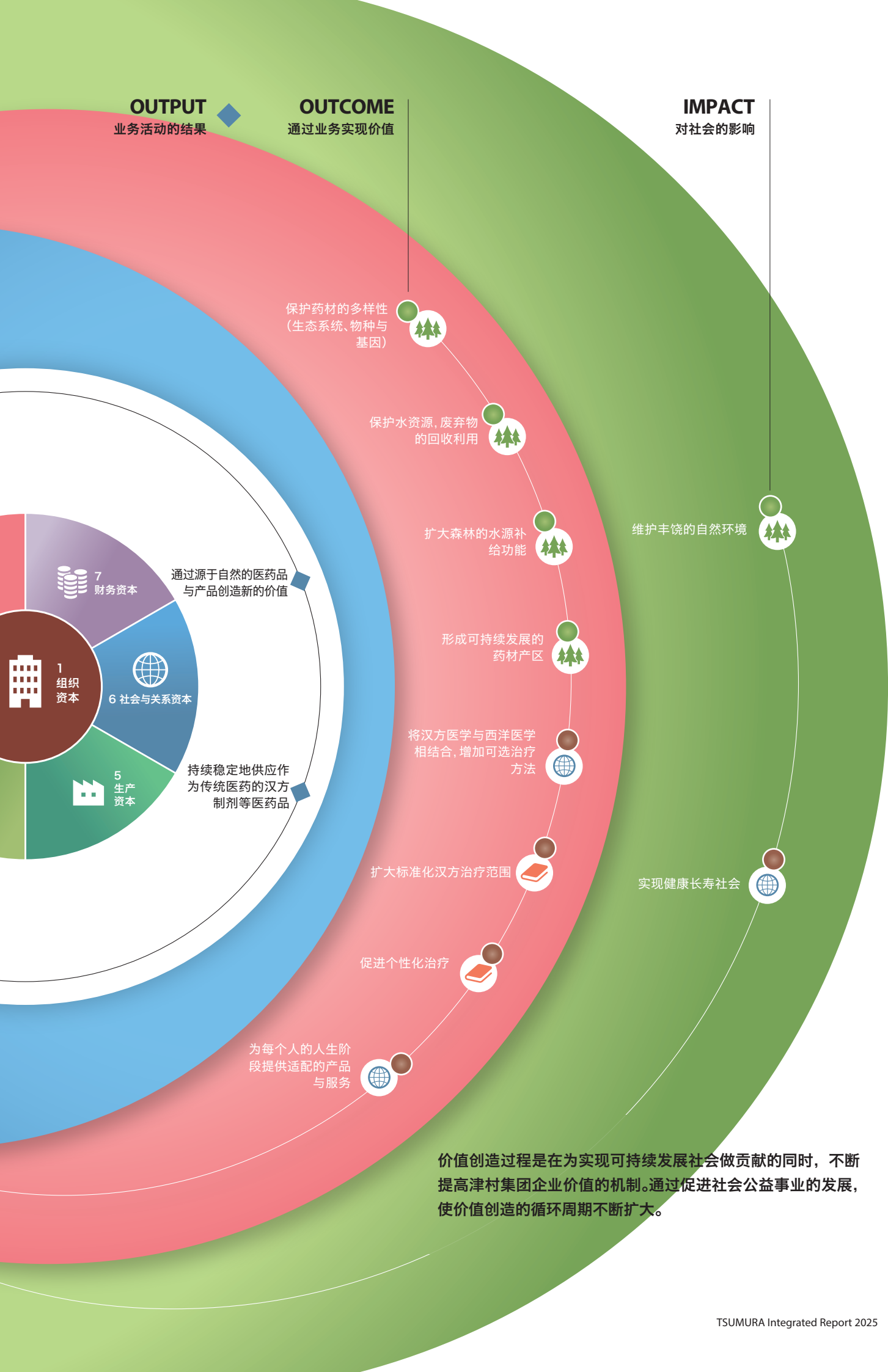
#### 7 财务资本

- 销售额**181,093**百万日元
- 营业利润**40,125**百万日元
- 自由现金流**8,849**百万日元
- 总资产**464,380**百万日元
- 自有资本**300,530**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

通过源于自然的医药品  
与产品创造新的价值

持续稳定地供应作  
为传统医药的汉方  
制剂等医药品

保护药材的多样性  
(生态系统、物种与  
基因)

保护水资源, 废弃物的  
回收利用

扩大森林的水源补  
给功能

形成可持续发展的  
药材产区

将汉方医学与西洋医学  
相结合, 增加可选治疗  
方法

扩大标准化汉方治疗范围

促进个性化治疗

为每个人的人生阶  
段提供适配的产品  
与服务

维护丰饶的自然环境

实现健康长寿社会

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。



## 全公司齐心协力提升生产力，通过持续深入的“对话”，积极营造可创造更高附加值的组织文化

日本社会的人口减少和老龄化趋势正对各行各业产生深远影响，对于津村而言，日本国内业务首当其冲，提高劳动生产率已成为当务之急。从宏观角度出发，培养能够引领全球业务的人财也迫在眉睫。为此，集团需要形成能够提高个人能力、创造更高附加值的组织文化。为达成这一目标，津村集团提出了“汉方药式的组织”概念，并将其作为集团所追求的组织形态。汉方药式的组织意味着每名员工都如同珍贵的药材一般，各展其能、各司其职，而组织则如同汉方药，追求整体的和谐与协作，以团队合力取得卓越成果。

为使这种组织形态充分发挥作用，提高劳动生产

率，津村于2025年4月实施了大规模的组织改革。通过新设专门负责组织开发的部门、整合销售部门等举措，消除业务重叠，加快战略执行速度，并预期将进一步明确责任归属。与此同时，公司持续推动员工之间的“对话”，促使“津村集团DNA金字塔”（TSUMURA GROUP DNA Pyramid）的公司内核深入人心。

自2023年起，津村启动了跨部门项目，开展非财务资本的定量分析，筛选出有助于提升绩效的有效措施，并进行深入讨论。

→详情请参阅P29的“组织与人力资本的价值关联性分析”

### 营造津村独特对话文化的举措

津村集团于2019年创办了“津村学院”，旨在将经营理念深植人心，培养具备自主思考能力与主观能动性的经营人财。津村学院定期举办跨组织“对话”活动，即“理念渗透与教练课程”。2022年，为了深化“对话”文化，充分激发个人潜能，公司启动了内部讲师培养计划。截至2025年4月1日，公司已经培养了83名内部讲师，他们活跃在各自所属的组织中，担任着理念渗透与传播的关键角色，发挥重要作用。

津村以打造“汉方药式的组织”为目标，全力推进团队建设，期望通过持续不断的努力打造一个持续成长的组织。这些活动均以“对话”为核心，是津村学院精心策划的文化建设项目。得益于此，公司每年

开展的员工参与度理念渗透调查，平均得分始终保持在4.0分以上。

理念渗透调查30项问题的平均分 过去6年的趋势



### 强化组织体制，提升价值创造能力

津村于2025年4月实施了大规模的组织改革，旨在建立具有高业务生产力和附加值创造力的“汉方药式的组织”。首先，为深化经营支持部门之间的协作，推进中国事业的发展并完善治理体制，公司新设“经营统括本部”。与此同时，为巩固创造企业价值的核心源泉“人财与组织”，公司新设“人事本部”，专门负责集团人财培养。

为加速全球范围内的研发活动，津村将研究开发

本部和国际开发本部整合为新的“研究开发本部”，同时加强日本、中国和美国之间的协作，推动中成药研发并开拓ASEAN（东盟）市场等。此外，津村还将整合医药营业本部和市场营销本部，新设“医药营业本部”。

通过上述改革，集团将从“提升劳动生产率”、“全球化”等关键方向，积极应对紧迫的社会课题挑战，创造卓越的组织成果。

## 通过实施新制度，推动个人成长与组织发展， 提升组织与人力资本的价值

远藤 浩司  
CHRO（首席人力资源官）  
人事本部长



2025年4月新设的人事本部肩负着夯实“津村集团DNA金字塔”(TSUMURA GROUP DNA Pyramid)根基，即人财、组织与企业文化的重要使命。具体而言，津村将依据长期经营愿景中提出的PAD（充分开发潜能）推动个人成长，将每一个员工个体凝聚成团队，并构建高效协作的“汉方药式的组织”，从而创造社会价值并提高生产力。自2025年起，人事本部下设独立负责组织开发的“组织开发部”。该部门将助力津村集团的各组织凝聚塑造成为“汉方药式的组织”，充分激发团队潜能，持续创造卓越成果，从而实现公司的事业宗旨、经营理念和长期经营愿景。我们坚信，通过持续提升每位员工的个人能力，必能凝聚团队力量齐心达成目标，最终取得显著成果。

为实现未来5至10年的持续成长，实施更具战略性的人财培养和配置，津村于2023年精心制定了“人财投资组合”，将每位员工所拥有的技能和经验以可视化的方式进行呈现。自2025年起，津村启动了针对管理职位的“职位型人事管理制度”，其核心在于建立各职位的技能图谱。该图谱不仅涵盖执行当前业务所需的技能水平，更将实现公司事业宗旨、经营理念和长期经营愿景所需的技能水平具象化和系统化。管理层需通过再培训和自我提升，达到技能图谱所设定的水平。我们坚信，此人事管理制度可将符合要求的人财妥善安排至更重要的岗位上，从而在组织内营造健康的竞争环境，促进人财共同成长。

技能图谱将依据长期经营愿景的进展及外部环境变化，适时更新所需的技能水平与定量指标。近年来，随着工作方式日益多元化，越来越多的人对副业和职业流动持更为开放的态度。鉴于此，津村集团深刻认识到，员工的技能图谱不应仅局限于公司内部的标准

体系，而应培养出符合劳动力市场对“高价值”评价标准的人财，因此，我们亟需探讨更具专业性和通用性的评价体系。

2023年，津村正式启动了非财务资本可视化项目。作为关键手段之一，集团引入了柳模型<sup>2</sup>等，通过定量分析，清晰地揭示了组织资本和人力资本政策所产生的价值与财务价值之间的联系。希望能够通过分析结果，向各位利益相关方清晰阐明公司经营战略与人财战略的一体化布局。在过去两年多的时间里，集团的举措已经取得了显著的成效，包括成功验证了人力资本经营的信息披露项目中，DE&I（多元化、公平性与包容性）相关政策与财务价值之间的紧密相关性。基于这些宝贵发现，津村将加强培训前后的跟进措施，持续优化可提升人力资本底蕴的制度和人事政策。同时，津村将继续深入探索，以期得出能够有效提升组织健全性和自我革新能力的成果。

以“呵护健康，相伴一生”为事业宗旨，津村自2024年起开展以“养生”为核心的特色健康经营实践。基于公司内部制定的8项健康经营指标和定量分析，以可视化的方式呈现人事活动与健康促进效果、心理健康、体检异常率以及业务生产力之间的内在联系。在CEO主导的推进体制下，津村希望能够促进员工健康，并通过健康经营提升企业价值。

津村集团自2012年提出“以人为本的津村”，并于2022年进一步提出PAD（充分开发潜能），公司始终将“人”与组织资本并重视为企业价值创造的核心。未来，津村将继续秉持理念经营，通过培养更多能够引领和帮助汉方及中药业务未来发展的优秀人财，实现企业的可持续成长。

2. 柳良平先生在《CFO政策》（中央经济社2020年）一书中所开发的模型

## Focus 组织与人力资本的价值关联性分析

津村集团致力于将七大资本价值创造循环周期中的“非财务资本”举措与未来的财务价值关联可视化，以此赢得投资者的理解，同时明确各项政策中的课题并加以改进。我们将源于自然产物的医药品价值、汉方价值链所创造的价值，以及组织与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，开展非财务资本的定量分析。

2023年度，我们使用“非财务资本与股权溢价同步化模型（柳模型）”进行了涵盖所有ESG（环境、社会和治理）活动的“俯瞰型分析<sup>1</sup>”，并基于ESG指标与PBR（市净率）的相关性，客观审视了整体ESG活动表现。同时，为进一步深入探讨组织与人力资本政策，我们开展了“价值关联性分析<sup>1</sup>”。该分析中基于组织与人力资本政策创造的价值建立假设，验证了ESG指标与财务指标之间的关联。2024年度，随着人财投资组合定义的明确，以及对技能图谱的深入研讨，集团再度将目光聚焦于组织与人力资本，启动了新一轮的“价值

关联性分析”。我们以人事部为主要参与团队，多次举办研讨会，深入探讨并严谨验证了各项人事政策与财务价值之间的相关性。在针对各项政策与财务价值之间的相关性大胆提出假设之后，我们尝试以人力资本相关的历史数据为依据，对价值链进行深入验证。结果显示，在企业文化培养与人财培养方面，存在理想的正向关联性。而对于那些不理想的相关性结果，我们也将考虑重新审视并优化相关指标。

未来，津村将持续拓展分析视野，通过量化分析等手段评估以药材种植为起点、津村独特的汉方价值链所创造的价值，以及源于自然产物的汉方制剂所蕴含的价值。运用最佳分析方法，明确这些价值要素与财务价值的相关性，从而进一步强化集团的战略布局与政策制定，推动企业价值稳步提升。

1. 以柳模型（《CFO政策第4版》（中央经济社2025年））为基础，将非财务资本相关的各项政策到企业价值提升的价值链进行图示化呈现，同时采用考虑相邻价值之间延迟渗透效应的回归分析法，对价值关联性分析进行科学验证（由德硕管理咨询有限公司负责分析执行）

### 检测到理想相关性的项目

#### 培养企业文化

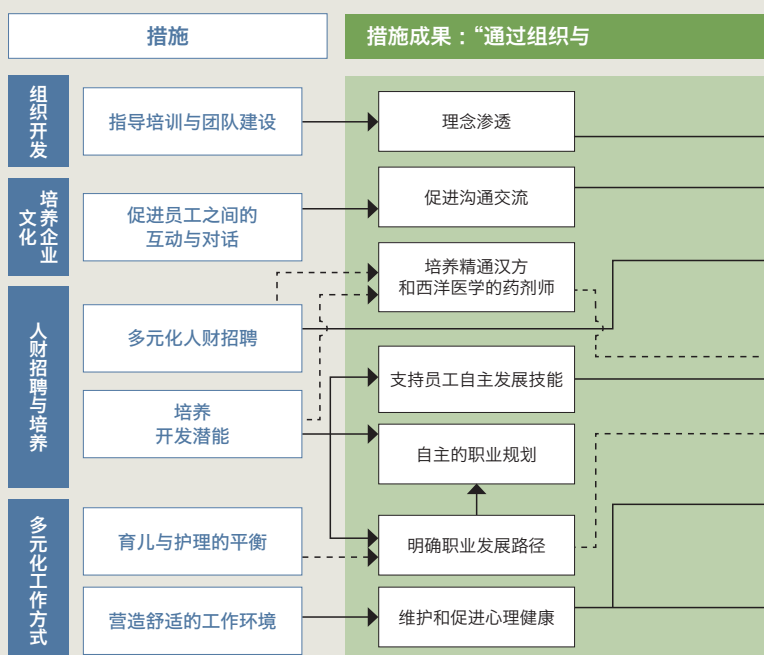
通过团队建设活动与专业指导培训，团队凝聚力显著增强，并在跨部门、跨团队的合作中产生了强大的协同效应，证实了培养企业文化有助于人财质量的提升。公司将致力于将企业愿景和目标理念融入员工的日常工作中，提升员工的归属感、安全感，和员工参与度，从而提升人财质量。

#### 人财培养（通过技能提升，实现人财质量提升）

在培养预备经营人财方面，已证实相关举措能够显著提升管理能力与团队凝聚力，推动理念渗透，引发提升人财质量的连锁反应。

通过完善员工教育制度，不仅有效提升了员工参与度和人财质量，还进一步证实了该制度对提升求职者入职意愿的连锁反应。

### 2024年度 价值关联性分析图



## 组织与人力资本创造价值

### 津村将加速推进组织与人力资本政策的实施，提升执行效率和质量，并验证其与财务价值的关联性

菅原 隆生

人事本部  
组织开发部  
部长



津村高度重视组织与人力资本的价值关联性分析，其核心意义在于通过可视化手段，清晰呈现组织和人财投资对业绩的贡献程度，精准筛选出能够创造财务价值的政策，并持续优化组织与人力资本政策。为了清晰展示中长期企业价值提升的确定性，我们坚信非财务资本的可视化和定量化，以及将分析结果融入价值创造故事中至关重要。

2024年度，津村以重点关注的政策为切入点，通过研讨会的形式讨论了理想的价值链故事，并提出了与财务价值相关的假设。为验证这些政策与财务数值之间的相关性，我们系统性地收集了各项关键指标，并基于此进行了深入的价值关联性分析。结果表明，部分项目符合预期的关联性，而有些项目则未能证实其关联性。在这一系列严谨的验证过

程中，我们重新认识到将经营战略、事业战略，以及组织与人力资本政策紧密联动并付诸实践的重要性，以及持续追求各项政策的适当成果指标的必要性。

组织与人力资本政策从制定、完善，再到其战略课题的紧密衔接，这一流程在本次分析结果中均得到了证实。未来，集团将进一步加速各项政策的实施，并提升政策执行水平。然而，我们也清醒地认识到，从组织与人力资本的完善到财务价值的最终实现，尤其是在战略课题和利益相关方的价值方面，目前仍缺乏用于可视化相关性的数据。为了验证从向社会提供价值到财务价值的连锁反应，加强相关数据的收集和管理，以及促进各部门之间的协同合作，是我们亟待推进的重要课题。

