

经营战略

基于可持续发展愿景与长期经营愿景，
从未来愿景逆向规划，
制定清晰具体的路线图，
稳步推进各项战略。

32	汉方价值链的特点
35	汉方价值链的变革
37	财务和非财务重点
41	从时间轴解构战略
45	CFO致辞
48	财务战略的进展
51	风险管理
53	战略课题 (1)
55	战略课题 (2)
57	战略课题 (3)
59	战略课题 (4)
61	战略课题 (5)
63	可持续发展课题的应对策略



汉方价值链的特点

津村的共享价值 (CSV)

- 创造社会的共享价值
- 重要课题

健康

- 扩大源自天然产物的高品质医药品与商品的市场
- 扩大汉方的标准治疗和循证构建
- 运用先进技术开展个性化汉方治疗的举措
- 为守护每个人不同人生阶段的健康做贡献

患者

医师

汉方制剂

药材

自然

汉方制剂的价值链

- 实现身心和谐的健康
- 解决西洋医学难以治愈的医疗需求

- 汉方医学与西洋医学相结合的治疗
- 汉方标准治疗
- 汉方个性化治疗

- 汉方医学的普及 (信息提供平台)
- 聚焦高需求医疗领域 (老年人、女性、癌症患者)
- 纳入诊疗指南 (用药手册)
- 确保有效性、安全性和一致性的汉方制剂

- 药材种植
- 药材协议种植促进地区第一产业的振兴
- 培养从事药材种植的人员

- 水和药材残渣的循环利用
- 森林、土壤和水源补充
- 实现碳中和

通过数字了解特征

医疗用汉方制剂的市场规模

2,280 亿日元

(津村市场份额: 84.6%)
参考: 日本国内医药品市场规模:
约11.5万亿日元 (汉方、药材制剂占比: 约2%)

医疗用汉方制剂的开方比例

52.6% **67.0%**
65岁以上 女性比率

开具汉方药处方的医师

90% 以上

灵活选用汉方药的医师

50.4%
开10种以上处方的医师比率

医疗用汉方制剂的销售

2,646 万盒
(129种处方)

纳入诊疗指南 (用药手册)

161 件
纳入诊疗指南 (用药手册) 的处方数量

药材存储能力

中国: **64%**
日本: **35%**
老挝: **1%**

公司自管农场的药材种植

85.9%
公司自管农场比率

原料药材的采购地区

中国: 约**90%**
日本、老挝及其他地区: 约**10%**

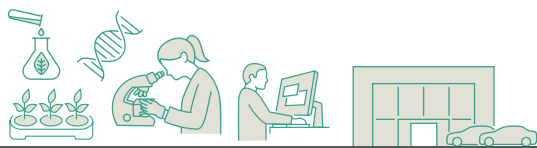
科学

- 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

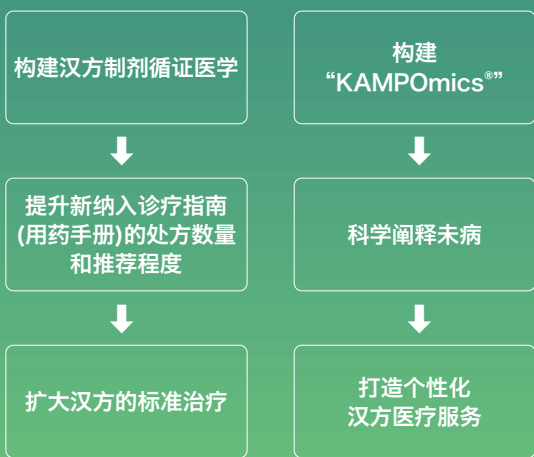
自然

- 可持续的原材料供应
- 资源的循环利用
- 生物多样性保护
- 气候变化对策

汉方价值链的价值创造要点



研究开发



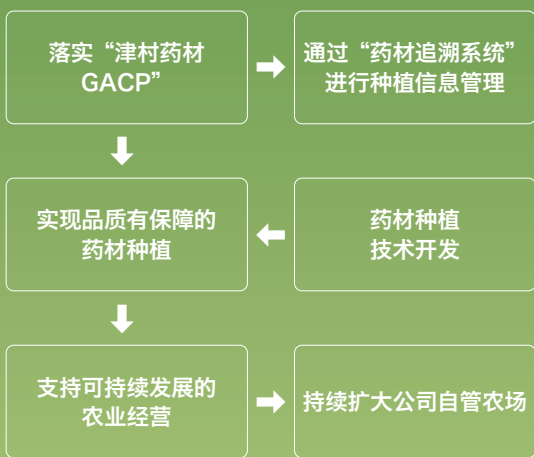
从基础研究和临床研究两个方面推进，扩大汉方的标准治疗，进而实现适合每位患者的最佳汉方治疗（个性化医疗），并推动“未病”科学化的应用研究。

- 重点聚焦在医疗需求较高、西药治疗难以奏效，而医疗用汉方制剂具有特殊疗效的疾病，通过积累基础和临床数据推动育药研究
- 为扩充纳入诊疗指南（用药手册）的汉方药数量与质量做贡献
- 阐明研究针对汉方药的应答者（显示有效性的群体，汉方的“证”）
- 为实现汉方医学诊断的客观化，开发基于DX和AI技术的“汉方诊断辅助系统”
- 使用“KAMPOmics®”进行应答标志物¹的研究

1. 对接受治疗后有应答效果的患者（应答者）进行分级的生理学评价指标

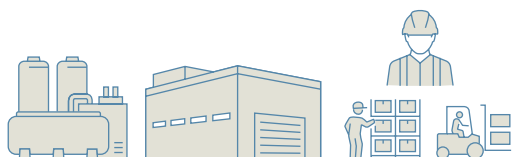


种植与采购

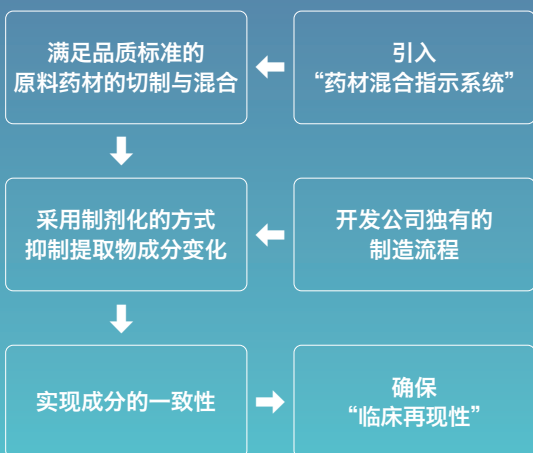


汉方制剂的制造离不开高品质的原料药材。为保证药材的品质和安全性，津村基于“汉方品质始于农田”的信念，贯彻实施GACP管理。

- 根据津村药材GACP（津村借鉴WHO指南所建立的、符合其标准的独家GACP指南），对从原料药材的种植到加工的整个工艺流程进行品质管理
- 建立药材生产标准、药材追溯体系，以及对药材种植者的指导与监督机制
- 通过公司自管农场稳定原料供应的品质、数量和价格
- 在中国、日本、老挝及其他国家推进种植国和种植地的多元化
- 严格筛选同时符合日本药典标准，以及津村内部所制定的品质标准的药材



制造

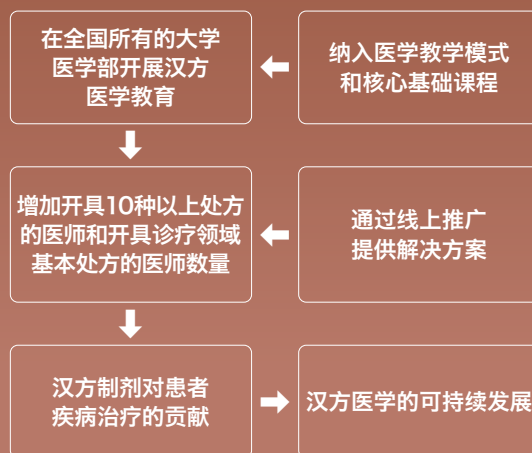


从原料药材到汉方制剂的全流程制造是津村集团独有的商业模式，公司不仅长期积累了丰富的制造技术，同时打造了高品质、高效率的独家制造设备。

- 根据每种汉方制剂的制剂设计，采用由计算机控制的制造流程（独有的生产线）
- 在医疗用汉方制剂的所有生产流程中引入机器人技术，实现自动化
- 为应对未来劳动力人口减少带来的挑战，构建节省人力、提高效率的生产体制
- 利用药材混合指示系统，精准控制每种汉方制剂中药材成分的平衡
- 通过每一流程、每一批次的严格品质测试与数据积累，确保制剂的“一致性”



销售、启发与普及



努力实现让患者在任何一家医疗机构和科室都能获得个性化汉方治疗的医疗环境。

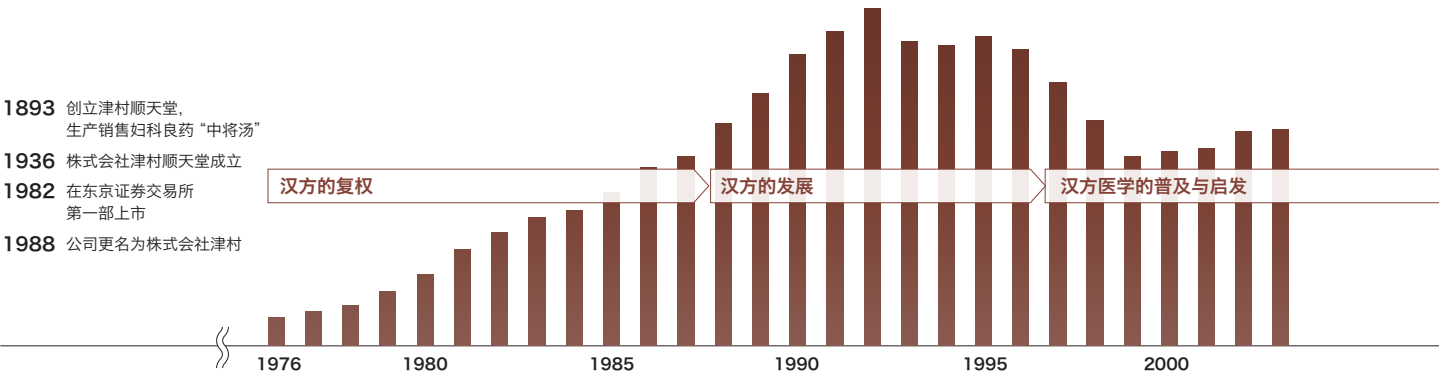
- 在纳入医保的148种医疗用汉方制剂中，拥有129个处方的产品线
- 在超过5万家医疗机构和药店拥有销售实绩的产品数量“在销售额排名前20的制药公司中（不包括仿制药的制药公司）数量最多²”
- 由具备汉方医学和西洋医学知识的MR提供详细信息（进行提高汉方医学知识的教育）
- 扩充信息提供渠道，包括线上推广（汉方在线MR、津村医疗网站等）
- 互联网渠道的估算推广次数居行业第一³

2. Copyright©2021 IQVIA。基于“JPM, JCC（2021年3月MAT）”的公司内部分析

3. 2024年度业绩／INTAGE Healthcare的“Impact Track”调查报告

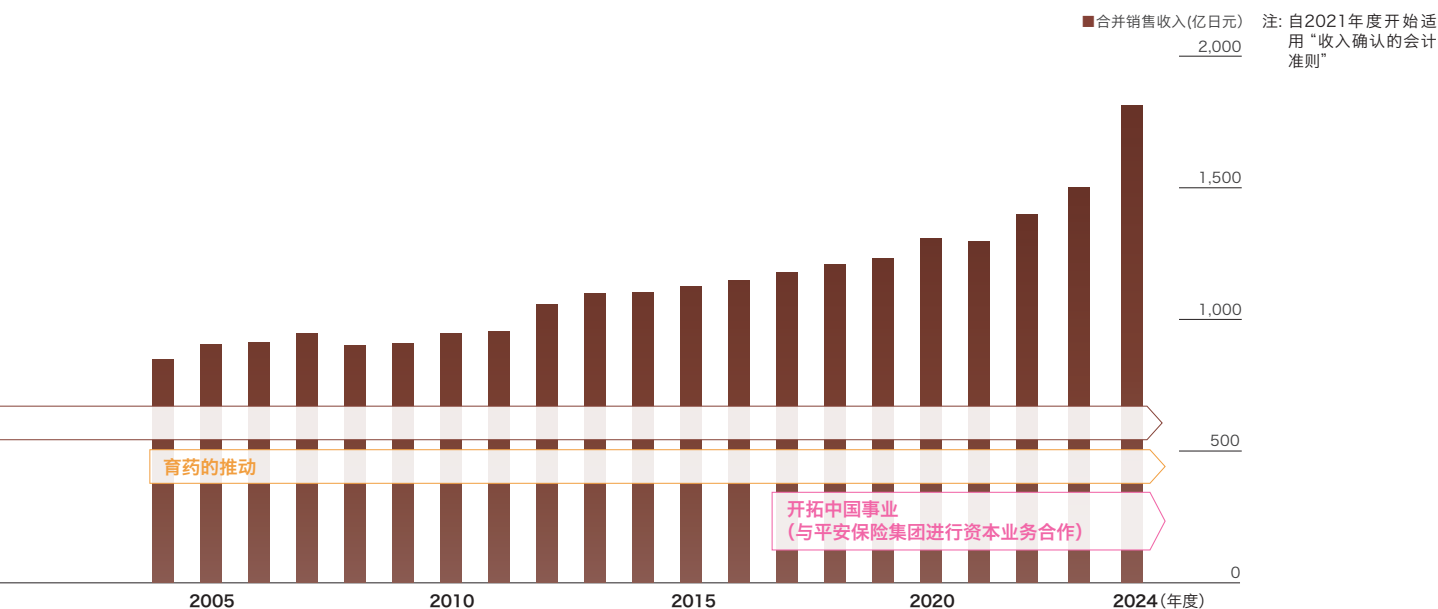
汉方价值链的变革

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>1924</p> <p>成立津村研究所，津村药草园</p> 	<p>1926</p> <p>津村研究所接手《植物研究杂志》的出版</p> 	<p>1991</p> <p>对指定再评估的8种汉方制剂进行双盲试验研究</p>	<p>2001</p> <p>设立 TSUMURA USA, INC. 作为在美国的医药开发基地</p> 
	<p>1973</p> <p>开始经由中国政府指定的友好商社采购药材</p>	<p>1978</p> <p>第2代重舍为确保稳定供应原料药材，首次到访中国进行商谈</p> 	<p>1981</p> <p>开始从中国国营企业直接采购药材与中国土特产进出口总公司签订了“药材长期供应合同”</p> <p>1988</p> <p>建立了从“合资公司”直接采购药材的体系，确定本公司用原料药材的采购基地</p>	<p>1991</p> <p>设立深圳津村药业有限公司，作为中国的原料药材采购基地</p> 
种植与采购	<p>1964</p> <p>新建静冈工厂</p> 	<p>1983</p> <p>新建茨城工厂，并将研究所迁至该厂区内</p> 	<p>1999</p> <p>开发重金属检测方法</p>	<p>2001</p> <p>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> 
	<p>1964</p> <p>新建静冈工厂</p>	<p>1983</p> <p>新建茨城工厂，并将研究所迁至该厂区内</p>	<p>1999</p> <p>开发重金属检测方法</p>	<p>2001</p> <p>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>
生产	<p>1893</p> <p>生产并销售妇科良药“中将汤”</p> <p>1974</p> <p>销售医疗用汉方制剂</p>	<p>1976</p> <p>33个津村医疗用汉方制剂纳入医疗保险药价体系</p> 	<p>1987</p> <p>累计129个处方纳入医疗保险药价体系</p> <p>1991</p> <p>医疗用汉方制剂的销售额突破1,000亿日元</p>	<p>1996</p> <p>新闻报道小柴胡汤诱发间质性肺炎的副作用</p> <p>1997</p> <p>在日本国内引入MR认证制度</p> <p>1999</p> <p>开始举办汉方医学研讨会</p> 
	<p>1893</p> <p>生产并销售妇科良药“中将汤”</p>	<p>1976</p> <p>33个津村医疗用汉方制剂纳入医疗保险药价体系</p>	<p>1987</p> <p>累计129个处方纳入医疗保险药价体系</p>	<p>1996</p> <p>新闻报道小柴胡汤诱发间质性肺炎的副作用</p>
销售、启发与普及	<p>1893</p> <p>生产并销售妇科良药“中将汤”</p>	<p>1976</p> <p>33个津村医疗用汉方制剂纳入医疗保险药价体系</p>	<p>1987</p> <p>累计129个处方纳入医疗保险药价体系</p>	<p>1996</p> <p>新闻报道小柴胡汤诱发间质性肺炎的副作用</p>
	<p>1974</p> <p>销售医疗用汉方制剂</p>	<p>1976</p> <p>33个津村医疗用汉方制剂纳入医疗保险药价体系</p>	<p>1987</p> <p>累计129个处方纳入医疗保险药价体系</p>	<p>1996</p> <p>新闻报道小柴胡汤诱发间质性肺炎的副作用</p>



价值创造的基础

<p>2004 改变研发方针，注重汉方与药材 构筑循证汉方制剂以推动育药</p>	<p>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)</p> <p>2007 为构建大建中汤临床循证医学设立了“DKT 论坛”</p>	<p>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</p> 	<p>2017 TU-100 的 II 期临床试验完成，对外发布集中力量研究 POI 适应症</p> <p>2018 本公司独立开发的研究体系 (KAMPOMics) 进行了商标注册</p>	<p>2023 TU-100 后期 II 期临床试验完成</p>	<p>通过循证积累确立汉方治疗的标准化</p> <p>确立了多成分汉方制剂的研究方法</p>
<p>2010 制定并开始实施津村药材 GACP 成立老挝津村，作为老挝原料药材的种植、采购、挑选加工和保管基地</p> 	<p>2011 与中国白山市政府签订了原料药材的共同研究协议</p>	<p>2012 为了稳定原料药材的采购价格，扩大“公司自管农场”</p> <p>2014 与中国中医科学院签订苍术共同研究合同</p>	<p>2015 与香港浸会大学签订共同研究协议</p> <p>2016 从保护自然环境的角度推动人参大田种植</p>	<p>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</p>	<p>建立津村药材 GACP 体制</p> <p>建立稳定采购原料药材的体系</p>
<p>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)</p> <p>2007 在“年度机器人”大奖中荣获产业机器人优秀奖奖项</p>	<p>2013 西日本与东日本物流中心竣工</p>	<p>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</p> 	<p>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</p> <p>2023 与 Robit 公司开展资本业务合作，以期早日实现原料药材的挑选及生产过程的自动化</p>	<p>2023 采用 AI 药材混合计划系统 (优化药材混合计划和药材发货计划，提升药材库存周转率)</p>	<p>所有生产批次的质量保证体系</p> <p>实现所有流程的自动化</p>
<p>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</p>	<p>2007 开始赞助认知症论坛</p> 	<p>2016 设定老年人、癌症 (辅助疗法) 与女性的三个重点领域</p>	<p>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</p> <p>2020 在心血管领域开展具有影响力的项目</p>	<p>2023 估算推广次数 (医生的相关信息认知度) 居制药行业第一¹</p>	<p>汉方医学的启发与普及</p> <p>提出融合了汉方医学与西洋医学的治疗方案</p>