

可持续发展愿景

## 携手自然，共创未来

津村集团的“可持续发展经营”是“可持续发展愿景”的具体实践。作为一家以大自然赐予的药材为原料开展事业、连接未来的企业，我们应该是对自然环境的变化和危机最敏感的企业。通过善用自然的馈赠，持续为人们的健康和医疗事业作出贡献——这一美好

创造社会的共享价值		重要课题	战略方针
科学化 通过源于自然的医药品与产品创造新的价值	自然	持续稳定的原材料供应 (药材种植研究等)	<ul style="list-style-type: none"><li>●符合津村采购方针的长期协议种植</li><li>●公司自管农场的比例维持在80%</li><li>●能适应环境的可持续性药材种植</li></ul>
		资源的循环利用 (水和药材残渣的循环利用)	<ul style="list-style-type: none"><li>●有效利用所有药材残渣，将其作为堆肥和土壤改良剂的原料，实现循环型社会</li></ul>
		保护生物多样性 (森林、土壤和水源涵养)	<ul style="list-style-type: none"><li>●保护多样性(生态系统、物种、基因)</li><li>●扩大森林的水源涵养功能</li></ul>
		气候变化对策 (实现碳中和)	<ul style="list-style-type: none"><li>●引进节能技术</li><li>●通过种植木本药材吸收二氧化碳</li><li>●引进零碳电力</li></ul>
	健康	扩大源自天然产物的高品质医药品与商品的市场	<ul style="list-style-type: none"><li>●将汉方制剂和以药材为原料的产品融入日常生活</li><li>●依据循证提供以汉方药和中药为代表的各种产品与服务</li></ul>
			<ul style="list-style-type: none"><li>●通过推动DX，改革汉方价值链</li><li>●与能提升企业价值的利益相关方合作</li></ul>
		扩大汉方的标准治疗和循证构建	<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作出贡献</li></ul>
	巩固经营基础	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 (治疗、治未病和养生(预防))	<ul style="list-style-type: none"><li>●为每个人不同人生阶段提供价值</li><li>●通过未病科学化，为未病治疗的推广作出贡献</li></ul>
		企业治理的发展与深化	<ul style="list-style-type: none"><li>●进一步提高取缔役会的实效性</li><li>●进一步分离执行与监督职能</li><li>●取缔役会成员构成的多元化</li></ul>
持续稳定地供应作为传统医药的汉方制剂等医药品	巩固经营基础	人财多元化	<ul style="list-style-type: none"><li>●开发并打造汉方药式的组织</li><li>●基于技能图谱招聘、配置与培养人财</li></ul>
		形成通过“对话”激发员工潜能的企业文化	<ul style="list-style-type: none"><li>●以目标和价值为向心力，形成通过“对话”激发员工潜能的企业文化</li></ul>

的愿望凝聚于“携手自然，共创未来”的可持续发展愿景之中。

津村集团为了与所有利益相关方共同创造长期的共享价值(CSV)，我们以事业宗旨为根本，重新梳理了集团的共享价值，并更新了“重要课题”。

## 重要课题的选定过程

①

从事业宗旨出发，盘点津村集团实现共享价值的三种方法<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出发，理清津村集团期望实现的“创造社会的共享价值”

③

依据可持续发展愿景的方向与时间线，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)的三种方法(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)

### 目前的优势

### 风险、应对

●津村药材GACP体制 ●通过公司自管农场稳定品质、数量和价格 ●实现种植国家和产地的多元化(中国、日本、老挝等) ●研究适应环境的药材种植 ●野生药材种植	
●药材残渣制纸的开发与产品化 ●水和蒸汽的循环利用(生产用水的循环处理设施) ●药材残渣的循环利用(生物质发电燃料、堆肥与土壤改良剂的原料)	●异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变化导致的原料药材采购风险 →确保足够的库存量。增加国内外的药材供应商，继续扩大公司自管农场规模，建立多源供应商采购体系 ●对于从中国进口的原料药材和汉方浸膏粉末，汇率大幅波动所带来的风险 →充分考虑汇率波动，通过外汇期货合约稳定成本 ●产品在品质和安全方面的潜在风险 →依照《津村药材GACP相关规程》全流程严格管理原料药材 ●因自然灾害、火灾、停电等导致的生产与物流功能下降的风险 →分散生产基地和产品供应基地、生产设施采用免震抗震结构
●对药材种苗的保存和培育研究 ●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	
●提升水和能源的循环效率 ●引进节能技术 ●大面积种植木本药材 ●引进异地购电协议(PPA)	
●支持贯穿毕业前、刚毕业、毕业后的汉方医学教育 ●让更多的医疗科室采用医疗用汉方制剂 ●与业界最大规模的医疗机构、药店合作 ●在中国原料药材(人参)品种上保持市场优势	●医疗费削减政策等行政动向所带来的风险 →推动汉方制剂的价值认知、与行业组织合作，向相关部委等建言献策 ●国内外针对药品开发和生产等相关规定趋严的风险 →构建医疗用汉方制剂的循证医学，提高医疗用汉方制剂的认知 ●发生非预期副作用的风险 →快速、全面地收集产品安全性信息，加强副作用信息提示，促进药品的正确使用 ●未来增长与业绩的不确定性风险 →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) →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) ●产品在品质和安全方面的潜在风险 →遵守相关国家和地区的品质管理标准，对于包括自主生产产品和外包产品在内的所有产品均采取严格的品质管控
●覆盖全生产批次的质量保证体系 ●根据不同的配方，针对每种汉方制剂进行计算机控制 ●在所有生产流程中开发和引进机器人技术	
●提高纳入诊疗指南(用药手册)的处方数量和推荐程度 ●科学化汉方医学特有的诊断方法——“证” ●基于KAMPOmics <sup>®</sup> 进行应答标志物的研究，开发汉方诊断辅助系统，用科学阐释未病 ●与研究机构和合作伙伴的协作体制	
●基于“津村集团DNA金字塔”(TSUMURA GROUP DNA Pyramid)的经营实践 ●设立提名顾问委员会和薪酬顾问委员会 ●设立外部取缔役会议	●防范因不正当行为或丑闻导致的社会信用丧失 →取缔役中半数以上为外部取缔役，以此强化经营监督职能，并将依据内部控制评估计划持续开展评估工作，完善并有效运用内部举报制度
●平衡个人生命周期与职业发展 ●支持灵活多样的工作方式 ●打造使员工身心健康的工作环境	●离职率的上升 →通过多样化工作方式和与企业文化相关的员工培训，加强沟通交流，此外，组织开发部将向员工提供职业发展支持
●在理念渗透调查(满分5分)中保持4分以上 ●《津村的理念经营》书籍出版(PHP研究所)	●员工的积极性或绩效下降 →灵活利用公司内部讲师资源，开展有效“对话”

## 长期经营愿景

# TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

为了实现长期经营愿景，明确各事业目标，我们通过逆推法，将中期经营计划分为三个阶段，明确了今后的发展路线图。

医疗用汉方事业		中国事业
事业愿景	患者在任何一家医疗机构和科室都能够接受量身定制的汉方治疗	为中国国民的健康做贡献
事业战略	确立汉方医学 实现每2名医师中就有1名能够根据汉方医学开具“诊疗领域基本处方”的医疗环境	在中国成为值得信赖的中药企业

实现目标	各事业领域的举措	第一个中期经营计划 2022~2024年度		第二个中期经营计划 2025~2027年度	
		医疗用汉方事业	研究开发	中国事业	DX
开具诊疗领域基本处方的医师达到50%	汉方治疗的标准化	目标50%以上→ 增加开具10种以上处方的医师数量	目标70%以上→ 增加开具10种以上处方的医师数量		
	汉方治疗的个性化			目标25%以上→ 增加开具诊疗领域	
	信息提供活动	增加线上推广活动的数量和规模		拓展线上推广的内容规模,	
扩大汉方标准治疗与汉方个性化治疗	汉方治疗的标准化			累积3个重点领域的循证 美国TU-100的开发与上市	
	汉方治疗的个性化			汉方诊断辅助系统的研发与社会应用	
	未病的科学化			未病标志物的基础研究与临床应用	
夯实中国事业发展基础 (中国事业占比50%以上)	参与中成药事业	研讨参与中成药事业		参与及扩展事业	
	原料药材、饮片、大健康产品推广“一人一方”服务	扩大药材品质的认知度		高附加值产品与服务的推广	
	建立研发体制	研讨方针		基础建设	
汉方价值链的DX	低成本运营、数据统一与生成式AI的灵活运用 保证稳定供应与合理库存	IT基础设施建设		生成式AI的运用与IT基础重建	
事业宗旨经营、理念经营、 愿景经营的实践	形成企业文化 培养经营人财 组织开发 人财管理			通过“对话”打造企业文化	
				推动组织与人力资本政策	
可持续发展愿景	实现碳中和	温室气体排放量减少50%	引入太阳能发电		
			进一步节能化(降低单位能耗)		
	实现自然向好	药材种植研究		能适应环境的可持续性药材种植	
	构建津村循环经济	水和废弃物的循环化	促进水资源的循环利用 完善药材残渣的利用与加工方法	实现循环利用	
	构建地区和社会关系	改用环保包装材料	将部分包装材料替换为植物来源的材料或可回收材料		
		开展自然保护、地区振兴、 可持续发展教育等		通过地区和社会关系开展	

## 长期经营愿景应实现的三个“P”

提出通过以下三个“P”，实现与大自然的和谐共处，并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well-being（幸福安康）的时代。

PHC	PDS	PAD
Personalized Health Care 量身定制医疗保健方案	Pre-symptomatic Disease and Science “未病”的科学化	Potential Abilities Development 充分开发潜能

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）

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作出贡献

通过“对话”形成可激发员工潜能的企业文化，开拓史无前例的汉方药和中药的事业，成为值得信任的、“以人为本”的企业

第三个中期经营计划 2028~2031年度	与重要课题的战略方针的关联	指标	2022年度 业绩	2023年度 业绩	2024年度 业绩	2027年度 目标
基本处方的医师数量  目标50%以上→	● 基于循证医学扩大汉方标准治疗 ● 为实现健康长寿的社会作出贡献	开具10种以上处方的医师比例	32%	39%	50%	70%
		开具诊疗领域基本处方的医师比例	—	—	5.7%	25%
帮助客户实现体验价值最大化	● 为每个人不同人生阶段提供价值	“推广影响”件数	477万件	680万件	725万件	超过前一年
	● 基于循证医学扩大汉方标准治疗	纳入诊疗指南(用药手册)的汉方制剂数量(B类以上)	99件	102件	103件	纳入数量·推荐度提升
	● 为每个人不同人生阶段提供价值	—	—	—	“证”诊断基础研究完成	临床研究完成
基于生物标志物的诊断试剂盒与处方建议	● 通过未病科学化，为未病治疗的普及作出贡献	—	—	—	定义基础研究完成	临床研究完成
确立品牌	● 依据循证提供以汉方药和中药为代表的各种产品与服务	与中成药企业的技术及业务合作	与多家公司协商			合作完成
为行业发展作出贡献		中国事业 营业收入	153亿日元	187亿日元	206亿日元	500亿日元
积累循证		—	—	—	—	—
(相较于2021年)生产率提升至2倍→ 数据民主化	● 通过推动DX，改革汉方价值链	工厂劳动生产率(与2021年度相比)	102%	86%	81%	108%
	● 通过以目标和价值为导向的“对话”，形成可激发员工潜能的企业文化	理念渗透调查的平均得分	4.06	4.02	4.04	维持在4.00以上
		工作积极性问卷调查的总体满意度	3.58	3.58	3.65	4.00
从燃气到改用新燃料	● 引进节能技术	温室气体减排(范围1、2)(与2020年度相比)	15%	减少6.3%	减少18%	减少15%
	● 保护多样性(生态系统、物种与基因)	野生药材种植(品种数)	1个品种	3个品种	4个品种	7个品种
保护水源的举措 实现高附加值利用	● 有效利用所有药材残渣，将其作为堆肥和土壤改良剂的原料，实现循环型社会	单位产品取水量(与2020年度相比)	2%	减少7%	减少6.5%	循环水利用率60%
采用新材料 ·单一材料化等		新材料化比率	—	—	0%	30%
生物多样性与可持续发展活动	● 与能提升企业价值的利益相关方合作	与药材种植地或地区的合作	—	—	—	6件