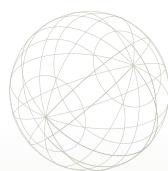


# INTEGRATED REPORT 2025

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助力

津村集团是致力于通过源于自然的医药品、产品及服务，实现健康长寿社会的研发型制药企业。2022年，集团将“呵护健康，相伴一生”定为事业宗旨，并将其作为事业发展的终极目标。

作为医疗用汉方制剂的领军企业，津村正积极迎接全新挑战，努力拓展价值创造的领域。为更深入地为患者和医疗现场提供解决方案，津村推进多方面的创新举措，包括通过融合汉方医学与西洋医学，实现为每个人提供量身定制个性化医疗服务；确立未病状态的可视化及早期干预的判断依据；以及通过饮食、运动

等养生实践，帮助人们维护、增进身体健康。在津村集团所聚焦的这些价值创造领域中，存在着一些传统思路无法突破的难题。然而，通过与医疗从业者的日常交流，我们切实感受到了汉方的有效性与巨大潜力。我们正通过与国内外合作伙伴的紧密协作，加速推动汉方药与中药走向世界，为更多人的健康贡献力量。

为实现个人身、心与社会的well-being (幸福安康)，以及个人与社会的“Cho-WA”(和谐)，津村集团将分阶段、有计划地推进事业发展。

价值创造的领域

### 未病三防

#### 治疗

#### 治未病 未病先防

#### 抑制重症化 既病防变

#### 抑制复发 愈后防复

#### 养生 (预防)

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，实现更适合每个个体的治疗方案。

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。

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。

通过改善既病预后与生活质量 (QOL)，防止疾病复发，使其可以重新融入社会。

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。



#### 实现可量身定制 医疗服务的社会

津村致力于扩大汉方治疗的标准化，积极积累循证以将其纳入诊疗指南（用药手册），并努力提升各诊疗领域中基于汉方医学开具处方的医师数量。此外，我们期望通过发挥汉方医学和西医学的各自优势，为实现个性化医疗服务作出贡献。

#### 科学定义“未病”， 通过汉方医学作出贡献

汉方医学不仅关注“疾病”治疗，也重视“未病”状态的改善。因此，科学地定义“未病”并建立汉方药的循证体系至关重要。津村致力于通过开发利用生物标志物的诊断技术，并推进汉方药的有效性研究，来确立“未病”的科学定义与治疗方法。

#### 通过养生激发自然治愈能力， 构建活力社会

实现可持续的健康长寿社会，关键在于每个人都能养成易于坚持的健康习惯并付诸实施。通过合理化饮食、运动、睡眠和压力管理等生活习惯，提升人体的自然治愈能力，并提倡通过养生守护个人健康，进而构建充满活力的社会。



津村始终秉持着企业应积极回馈社会的理念，持续探索医疗保健前沿，并坚信这些实践将最终提升企业价值

创始人初代津村重舍先生毕生所追求的是创建一家可以为社会做贡献的企业。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，便立志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。为了能在50年、甚至100年后的未来依然坚守初心，津村集团将继续坚定前行。

津村始终坚信，只有赢得员工、医疗从业者以及全社会的共鸣，挑战方能成功。为此，津村重新梳理

并体系化传承了逾130年的企业理念，以“津村集团DNA金字塔”(TSUMURA GROUP DNA Pyramid)为核心，持续推进理念经营。秉承自创业以来始终坚守的精神，展望未来50年、100年的发展，我们将“呵护健康，相伴一生”的事业宗旨作为事业发展的终极目标。津村将自身事业视作一种社会贡献，并坚信持续追求医疗保健更美好的未来，终将促进企业价值的提升。

## Contents

### 1 致辞

- 1 津村的挑战
- 4 目录
- 5 CEO致辞
- 10 实现愿景的课题 →要点 1

### 13 价值创造特集 →要点 2

- 13 特集1 实现健康长寿社会
- 19 特集2 中国业务的贡献目标
- 23 特集3 激活价值创造周期的组织资本 →要点 3

### 31 经营战略

- 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 →要点 4

### 68 治理

- 69 外部取缔役致辞
- 71 役员一览
- 74 公司治理
- 80 内部控制与合规
- 81 企业信息

#### 有关前瞻性陈述的注意事项

本报告书提供的资料及信息包含前瞻性陈述。这些涉及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的判断或假设，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。

### 2025年企业报告书的要点

为了促进与股东、投资者以及其他利益相关方的对话，本手册在策划阶段充分汲取了整合企业报告书过程中所获得的启发。今年的报告书不仅从长期视角出发，详细阐述了公司追求的价值创造，还针对当前亟待解决的课题，提供了更加丰富和充实的信息。

在企业报告书制作过程中，我们召开了以首席财务官(CFO)为主，首席执行官(CEO)、联席首席运营官(Co-COO)、首席技术官(CTO)、首席人力资源官(CHRO)共同参与的报告书研讨会。同时，加强了与相关部门的协作，通过在制作过程中系统梳理公司内部行为的变化，进一步提升了各项措施的执行效能，这也是我们在推进过程中值得关注的另一重要方面。

#### 1 关于“实现长期经营愿景”的课题

以长期经营愿景“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”为导向的第一个中期经营计划业已收官，在第二个中期经营计划启动之际，我们将深入剖析日本国内业务当下的课题，展望未来发展前景。

#### 2 三个价值创造故事

本报告书精心梳理了三个价值创造的故事，分别是“实现健康长寿社会”、“中国业务的贡献目标”，以及“激活价值创造周期的组织资本”，以此清晰勾勒出提升长期企业价值的路径。

#### 3 组织和人财对企业价值的贡献

我们将组织和人力资本的价值作为可视化主题，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。本手册中，我们将详细解读2024年的价值关联性分析结果。

#### 4 TCFD/TNFD综合披露

根据气候相关财务信息披露工作组(TCFD)和自然相关财务信息披露工作组(TNFD)的要求，实施了一体化的分析与评估。

加藤 照和

代表取缔役社长CEO  
(首席执行官)

**秉持“呵护健康，相伴一生”的事业宗旨，  
津村将以源自天然原料的医药品制造商身份，  
不断迎接挑战，持续创造能够惠及未来世代的事业**

**以事业宗旨为轴心，持续为患者和社会提供具有实质意义的医疗价值**

#### 连接创业之初、现在与未来的事业宗旨

自津村集团的事业宗旨确立至今已三年，我们正不断深化对患者健康与社会贡献的关注。津村集团“呵护健康，相伴一生”的事业宗旨，源于132年前创始人津村重舍“创立一项有意义的事业，成为社会公益的一部分”的炽热情怀。以此为起点，我们将这份使命视作一项跨越时代的社会“志业”，既立足于当下，更放眼50年乃至100年后的未来，并将其作为我们矢志实现的终极事业目标。能够在如此长远的时间维度上，清晰地向公司内外展示我们的“前进方向”与“社会价值”，让我们再次深切体会到这一使命所承载的重要意义。

然而，仅仅让事业宗旨在组织中得到认同与传播，并不足以真正实现价值创造。若以登山为喻，事业宗旨是“选择值得攀登的高峰并诠释攀登的意义”，企业愿景则是“登顶时希望呈现的理想状态”。而为攀登山顶每三至四年所制定的中期经营计划，正是“规划十年攀登路线与阶段性目标”的战术蓝图。这种阶梯式的价值实现路径，让每位员工都能清晰看见日常工作与组织宏图之间的内在联结。我们坚信，当每位员工都能立足3至10年的发展周期，在各自岗位适时审视目标，攀登“山顶”的意愿将转化为迎接挑战、克服困难，并持续前行的动力源泉。



#### 长期经营愿景的背景理念

“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”旨在通过实现其三大内核——PHC（量身定制医疗保健方案）、PDS（“未病”的科学化），以及PAD（充分开发潜能），达成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，为每一个人构建幸福安康的未来。正如企业使命“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”所述，实现PHC和PDS的第一步在于汉方治疗的标准化与普及推广。基于汉方医学理论，我们设定了“开具10种以上处方的医师比例达到50%以上”的目标，并已于2024年度成功达成。我们下一阶段的目标是，到2031年度，能够实现“开具诊疗领域基本处方的医师比例达到50%以上”，为每位患者提供最佳的汉方治疗方案贡献力量。

近年来，数字技术与数据分析方法的快速发展为汉方治疗带来了前所未有的转型机遇。通过运用数据科学手段验证汉方治疗的效果，汉方的社会认知度将得到显著提升。目前，津村正积极推进汉方诊断辅助系统的开发，以期实现针对个人体质和症状差异的个性化治疗。

与此同时，公司致力于构建覆盖多种疾病的“未病”状态检测体系及配套诊疗方法。在患者病症显现前实施早期干预的治疗模式，较传统发病后介入更能有效降低病情恶化的风险。汉方医学原本就是重视“未病防治”，尽管“未病”的科学化仍面临着巨大挑战，但我们坚信，依托公司积累的深厚专业知识与优质汉方制剂，未来必将为社会创造巨大价值。

值得一提的是，健康维护不应仅依赖药物治疗，更重要的是在日常生活中融入涵盖科学膳食、适度运动、规律作息及压力调控等的“养生”理念。津村集团在养生领域同样重视循证医学，正在持续开发多种创新产品与服务，助力实现一个充满活力的健康长寿社会。

#### 发挥核心竞争力，创造新价值

在我们看来，“传统”并非仅是历史的简单沉淀，而是通过持续创新、不断淬炼，并最终得以传承的智

慧结晶。津村集团始终在日本传统医学，即汉方领域践行创新改革。与此同时，我们恪守明确的经营边界，绝不涉足与汉方药和中药无关的领域，也绝不投资仅能维持两至三年的短期事业。未来，我们仍将坚定不移地贯彻这一方针，将经营资源投入能为现代，乃至百年后世代持续创造价值的领域。

我们的核心竞争力，在于充分运用以植物为主的天然药材，并结合具备安全性、有效性、一致性的高品质医药品的制药技术与独特工艺。在坚守医疗用汉方制剂为核心主业的同时，我们致力于最大限度地发挥这一核心竞争力，持续为患者和社会提供具有实质意义的医疗价值，这正是实现可持续发展的关键所在。基于此，我们正积极开拓中国市场，在中国开展以道地药材为基础的中药、中成药及药食同源产品在内的大健康事业，不断拓宽业务领域。

作为一家源自天然原料的医药品制造商，要成为全球市场的模范企业，必须满足国际品质标准。为此，我们致力于将集团产品的质量管理标准提升至ICH（人用药品注册技术要求国际协调会）规范下的化学合成药物同等管理水平，并以此构建全球市场的竞争优势。是以，津村与中国的中药和中成药企业开展事业合作以及联合研究具有深远意义。通过共同推动源自天然原料的中药、中成药与日本汉方药达到全球标准，津村将在中、日两国，乃至全球范围内创造可持续的医疗价值。

今年，我受世界卫生组织于2022年在印度设立的“WHO全球传统医学中心”之邀，担任其2025年5月举办的“推动构建面向全球传统医学的坚实创新生态系统”论坛嘉宾。虽因行程原因最终未能出席，但我们收到了来自会议方的高度评价：“津村集团在融合汉方医学与西洋医学的治疗能力方面展现出了卓越的领导力，其品质管控、可持续发展理念及创新承诺堪称行业典范。津村独特的‘汉方价值链’，及其追求身心、社会与自然和谐发展的愿景，为全球传统医学的未来提供了极具参考价值的实践模式。”这份认可，让我们深切感受到了国际社会对津村发展战略的高度关注与肯定。

## 进一步强化事业基础，充分释放组织潜能

### 第二个中期经营计划的展望与战略课题的进展情况

第一个中期经营计划期间，津村重点推进了为期三年的数字化转型（DX）投资。以往，向医师提供相关信息，主要是通过医药代表（MR）<sup>1</sup>的多次面对面拜访来实现。新冠疫情的爆发促使我们更加重视视频发布、网络讲座等线上推广方式，并取得了显著成效。基于此，我们进一步加大了数字化转型的投资力度。目前，津村已经初步建立针对医师个性化汉方信息需求的可视化系统，MR“劳动生产率提升至两倍”的目标在此基础上也已初见成效。

当前，我们所面临的课题是“推动整个汉方价值链的数字化转型，从而实现从药材采购到生产部门的全员劳动生产率提升至两倍以上”。在上一个中期经营计划期间，我们重点开展了各生产工序的自动化与省力化技术研发。在第二个中期经营计划期间，我们将着力实现夜间工厂的无人化运营，并计划在长期经营愿景的收官之年完成智能工厂的基础建设。在日本国内，医疗用汉方制剂的年处方量可高达17亿天用量<sup>2</sup>。作为医疗供应体系中不可或缺的存在，津村坚持将稳定供应置于首位。即使面临建设成本与设备价格上涨的压力，津村仍将严格遵循投资决策标准，在取缔役会进行充分评估后，稳健推进必要的投资。

将目光转向中国事业，2025年以来，随着外商投资限制放宽等，整体经营环境呈现积极态势。在制剂平台方面，津村自第一个中期经营计划起就持续关注



#### 上海虹桥中药饮片有限公司

地址：中国上海市

成立时间：2003年

主营业务：以上海地区为中心的饮片制造与销售

出资比例：津村（中国）有限公司：51%

上海虹桥药业有限公司：49%

并参与中成药事业，并将继续保持灵活审慎的态度推进与本土企业的合作谈判。值得一提的是，今年生药平台取得了突破性进展——2025年6月，津村与中国饮片行业知名企上海虹桥中药饮片有限公司达成技术合作，并签署股权转让协议。津村集团在药材采购、品质管控及生产工艺等方面的专业优势，亦将能广泛应用于强调辨证施治<sup>3</sup>的个性化中药治疗事业中。

1. 医药代表（Medical Representative）

2. 本公司依据第9次NDB数据试算

3. 中医学中表示诊断和治疗方法的方法论。通过综合分析患者状态，选择适合该患者治疗法和中药处方

### 组织文化建设的重点

十多年前，津村曾采用典型的自上而下型管理模式。为推动向自下而上型的组织转型，我在2012年就任社长时，提出了“以人为本的津村”这一人力资本方针。我们通过倡导自主自律的行为准则，全面革新人事制度，逐步重塑员工的思维方式与行为习惯。2019年，为培养经营人财与塑造企业文化，公司又设立了“津村学院”。除关注员工个人成长外，我们致力于营造一个既能发挥个体优势，又能通过高效协作创造价值的对话型组织文化，并在项目中加入了指导技能培养和团队建设实践等内容。

然而此类组织文化建设，若采用强制推行的方式，极易引发员工的抵触情绪，最终导致变革流于形式。只有当员工自发形成“这是我自己的事”的强烈意愿，并主动制定计划且付诸行动，才能有效应对日益复杂的商业环境变化和社会课题。

令人欣慰的是，新一代管理梯队已展现出敏锐的洞察力，他们能够冷静客观地分析集团现状，并提出兼具危机意识与执行效率的改进方案。多数情况下，我都会当机立断地回应“立即推进”，以鼓励他们的积极性和变革动力。

此外，集团每年面向全体员工所开展的理念渗透调查结果持续保持在高水准。我们也期待在这一共识的基础上，进一步深化组织变革。

## 在充分发挥经营监督职能的同时，推进事业“多支柱化”的战略布局

### 制定6大重点监督主题，持续优化取缔役会运营

在制定第二个中期经营计划的过程中，取缔役会投入大量时间深入研讨了多个关键议题，包括日本国内事业的持续增长、当前重点课题即中国事业的基础建设，以及设备投资的投资回报率等。

2025年度，取缔役会将围绕如下6大重点监督主题，进一步强化监督职能。对于外部取缔役，津村期望他们能在充分理解汉方市场和中国事业特性的基础上，持续提供多维度的专业见解与建设性建议。作为CEO，我将着力消除公司内外部存在的信息壁垒，确保决策过程的充分讨论与信息对称。同时推进中国事业与日本国内医疗保健事业，绝非简单的业务“多元化”拓展，而是在夯实医疗用汉方事业核心支柱的同时，培育第二、第三支柱，推进事业的“多支柱化”发展战略。为加速这一进程，集团正在全面评估包括与其他公司的技术合作、业务合作在内的所有可行性方案。

津村集团重点推进的“惠及每一人的个性化汉方治疗”、“每个人不同人生阶段的健康陪伴服务”以及“科学阐释未病”，均具有重大价值。如何有效实现这些战略目标，持续提升核心竞争力，将成为集团发展的重要课题。在第二个中期经营计划中，我们已将“自然”与“健康”两大核心议题与五大集团战略课题紧密结合，在巩固经营基础的同时，运用科学方法创造社会共享价值。

#### 2025年度 取缔役会重点主题

- 监督第二期中期经营计划的执行进展，以实现长期经营愿景
- 审视中国业务的推进情况及治理体系的完善
- 监督实现劳动生产率提升至两倍以上的相关措施进展
- 监督实现“DX for Purpose”的实效性
- 监督为确保稳定供给所进行的设备投资扩充及其投资效果
- 推进兼顾投资增长与股东回报的资本政策



### 为应对全球老龄化社会变革贡献力量

日本已率先进入超老龄社会，全球范围内老龄化趋势也日益显著，65岁以上人口比例预计将从2020年的9.4%上升至2060年的18.7%<sup>4</sup>。我们深信，汉方药和中药这类源自天然产物的多成分复合药剂，在治疗患有多种疾病的老年人方面具有不可估量的价值。因此，津村集团正在构建的循证医学汉方治疗体系，必将为全球传统医学的普及与发展作出重要贡献。

作为源自天然原料的药品制造商，我们已将“成为全球模范企业”的愿景铭刻于发展蓝图。津村的全球化战略，绝非简单的贸易进出口或海外销售，而是在尊重各地区传统医疗文化的基础上，通过提高药品安全性、有效性及一致性的高质量医药事业，既满足医务人员的需求，更致力于提升全人类的健康福祉。秉持“呵护健康，相伴一生”的事业宗旨，津村正以更宏大的格局锚定目标，在未来的漫长征程中稳步前行。

4. 资料来源：日本内阁府《2024年版高龄社会白皮书》

## FOCUS 津村的理念经营

津村的起源可以追溯至明治时代，当时，我们为那些难以获得医疗服务的妇女提供名为“中将汤”的药品。自那时起，我们就以公益为目的，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。我们秉承自创业以来始终坚守的精神，着眼于未来50年、100年的发展，将2022年确立的“呵护健康，相伴一生”的事业宗旨作为事业发展的终极目标。

津村将这一事业宗旨与创业初始树立的企业精神“顺天应人”一起置于津村集团理念体系“津村集团DNA金字塔”(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事业，以此表达我们为实现“健康”这一终极愿望贡献力量的坚定信念。

恒定的且体现基本价值观的经营理念，以及定义我们存在意义的企业使命被置于“津村集团DNA金字塔”的中段，作为基本理念指引着我们的经营行为。

在“津村集团DNA金字塔”的下段，则是“携手自然，共创未来”的可持续发展愿景，以及力争在2031年度达成的“Tsumura VISION ‘Cho-WA’ 2031”长期经营愿景。这两大愿景已被纳入三年计划的战略课题，并与各事业部门的战略紧密关联。

在日常运营中，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、实现充满活力的健康长寿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



## 实现愿景的课题

### Co-COO致辞

**通过提升面向医师的信息推广活动的精准度，进一步促进汉方药市场的增长，强化稳定的供应体系**

### 杉井 圭

取缔役Co-COO  
(联席首席运营官)



### 实现长期经营愿景的第一阶段回顾

以2031年为目标的长期经营愿景已顺利完成第一阶段。回顾这三年，我认为津村的日本国内事业正处于重大转型期。除了通货膨胀带来的结构性变化和AI技术普及等宏观环境变迁外，对集团经营产生直接冲击的当属疫情期间的限量供应，以及2024年实施的日本国家医保药价调整，这促使集团加速推进事业战略转型与投资计划调整。

此次日本国家医保药价调整，对66种不盈利的医疗用汉方制剂进行了成本核算，并重新定价，不仅显著改善了我们的收益性，更在金额维度提前达成了集团三年期的既定目标。然而，受新冠疫情影响，自2022年起津村不得不实施限量供应，销量上未能如期达成原定计划。尽管外部环境变化带来的影响不容忽视，但公司内部经营层面也有很多需要反思的地方。本轮日本国家医保药价调整中，部分因原料价格大幅上涨而面临亏损的药品获得了政策性价格上调。这可以视为国家层面传递出的明确信号，期望包括津村在内的制药企业能够进一步“强化稳定的供应体系”。基于这一战略判断，津村正全力推进自第一个中期经营计划以来便持续实施的产能扩充，加速生产效率提升

类投资项目的落地，全方位加强供应体系的稳定性。

然而我们必须清醒认识到，受建材价格大幅上涨等因素影响，生产车间等基础设施的建造成本已较2022年制定长期经营愿景时攀升至两倍以上。针对超大型资本支出项目，我们已在取缔役会建立专项审议机制，就投资规模合理性、投资回报周期测算、设备技术参数等核心要素展开深度论证。事实上，部分大型投资项目已延期至第二个中期经营计划。目前，津村已引入IRR（内部收益率）基准回报率及NPV（净现值）等投资决策标准，结合外部取缔役参与评审，建立了更为明确且严格的评估机制。值得注意的是，业务一线员工如今在事业构想和设备设计阶段，对预期效益与成本管控的关注度较以往有显著提升。

在第一个中期经营计划期间，面向医师的信息推广活动取得了重要成果，为第二个中期经营计划期间业务扩张奠定了坚实基础。此外，“开具10种以上汉方制剂处方的医师”比率大幅提升，并于2024年度提前达成了将该比率提升至占临床医师总数50%以上的目标。这一成果表明汉方在临床中应用日益广泛，医师群体能够根据患者体质和症状差异化使用汉方制剂。

然而数据分析显示，不同地区和诊疗科室的处方量仍存在显著差异。未来，我们将在重点攻关消除差异的同时，继续提升开具10种以上汉方制剂处方的医师占比。

## 强化稳定的供应体系，通过DX打造最佳客户体验

在2022年制定长期经营愿景时，我们明确将第一阶段定位为前期投资期，第二阶段定位为设备效能全面释放的发展期。但如前述，受大型投资计划延期影响，当前第二阶段的战略重心已动态调整为强化稳定的供应体系，包括设备升级与业务扩张。在此过程中，虽然设备投资增加所带来的折旧费用增长与劳务成本上升，将阶段性影响营业利润率与ROE（净资产收益率），但我们已设立明确的财务管控基准，确保到2027年度的三年战略周期内，ROE持续超过股东资本成本7%的目标，为战略性投资预留充分空间。

要实现国内业务在未来三年内完成向高质量成长阶段的跨越式转型，首要战略突破口在于从速度、数量与质量三重维度全面推进汉方制剂及处方相关信息的推广活动。基于对未来医疗发展趋势的前瞻判断，我们预见医师根据患者的“证<sup>1</sup>”精准判断体质和症状，并据此选择不同处方的汉方药、推行个性化医疗的场景将显著增加。为此，我们正推动信息提供模式的深

无论是推动汉方市场持续扩大的各项举措，还是对生产设备等的战略投资，津村都将朝着实现长期经营愿景的共同目标果断前行。

度变革，旨在更精准地捕捉每位医师的个性化需求，包括大力开展融合数字化技术的、线上推广与线下MR活动相结合的混合型信息推广活动等。我们将深入推进数据驱动的营销转型，实现精准的客户需求洞察分析与动态内容优化。

在人财培育方面，通过“汉方大师制度”的深入实施，提升MR对汉方（医学）的专业素养，确保能向医师传递更契合其需求的深度信息。在研发创新方面，除重点围绕三大社会课题领域<sup>2</sup>开展循证医学构建外，“未病”科学化与“证”的科学化也将步入临床研究阶段，未来，我们将全力推动循证医学研究成果向临床应用转化。

当前，我们在推动销量增长的同时，也在进一步强化包括产能扩充、工艺升级在内的稳定供应体系。作为中长期战略布局之一，我们已着手启动基于利润维度的药材供应链优化（S&OP）<sup>3</sup>规划，但现阶段仍在优先推进数量维度的改善与强化。在第一个中期经

营计划中，津村开发并引入了“药材混合指示系统”，在第二个中期经营计划期间，我们将以该系统为核心，实现从终端销售预测到前端种植采购的全流程数据贯通与业务协同。

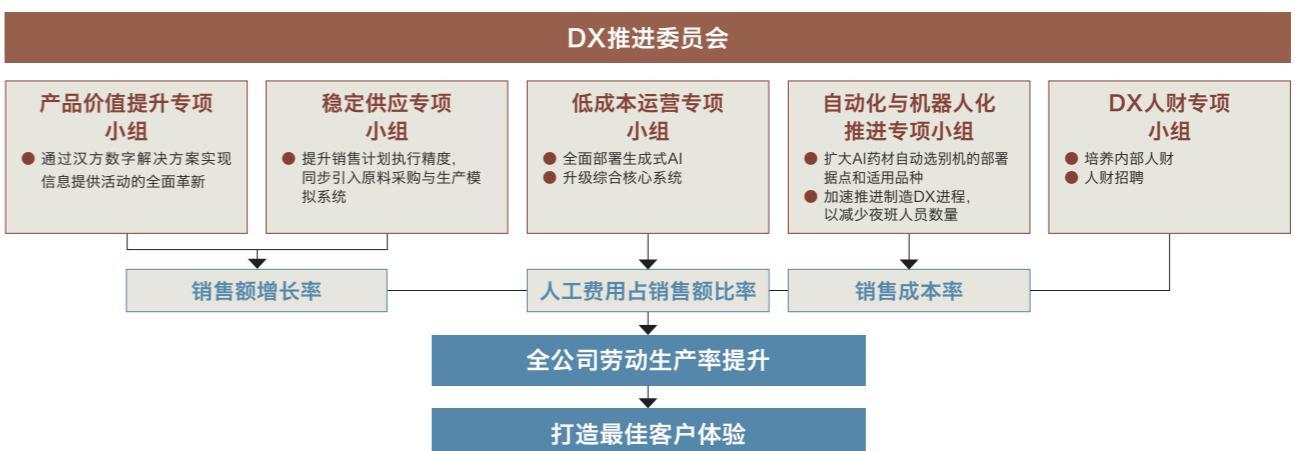
推动业务成长与业务流程整体优化的关键在于DX。2025年4月，津村成立了统管全公司数字化转型的“DX推进委员会”，这是集团为实现“打造最佳客户体验”的目标而开展的重要项目。作为委员长，我牵头组建了5个专项职能小组（架构如下图），并同步设立了跨部门专题工作组。我们坚信，实现“打造最佳客户体验”不仅需要数字化技术的支撑，更有赖于组织

间的协作以及每名员工的主观能动性。为此，我作为委员长建立了与5个专项职能小组负责人的直接对话机制，希望打破组织惯性，避免陷入安于现状的舒适陷阱。当前的首要任务，是由DX推进委员会牵头开展劳动效能瓶颈的问题排查，为深层次组织变革开辟突破口。

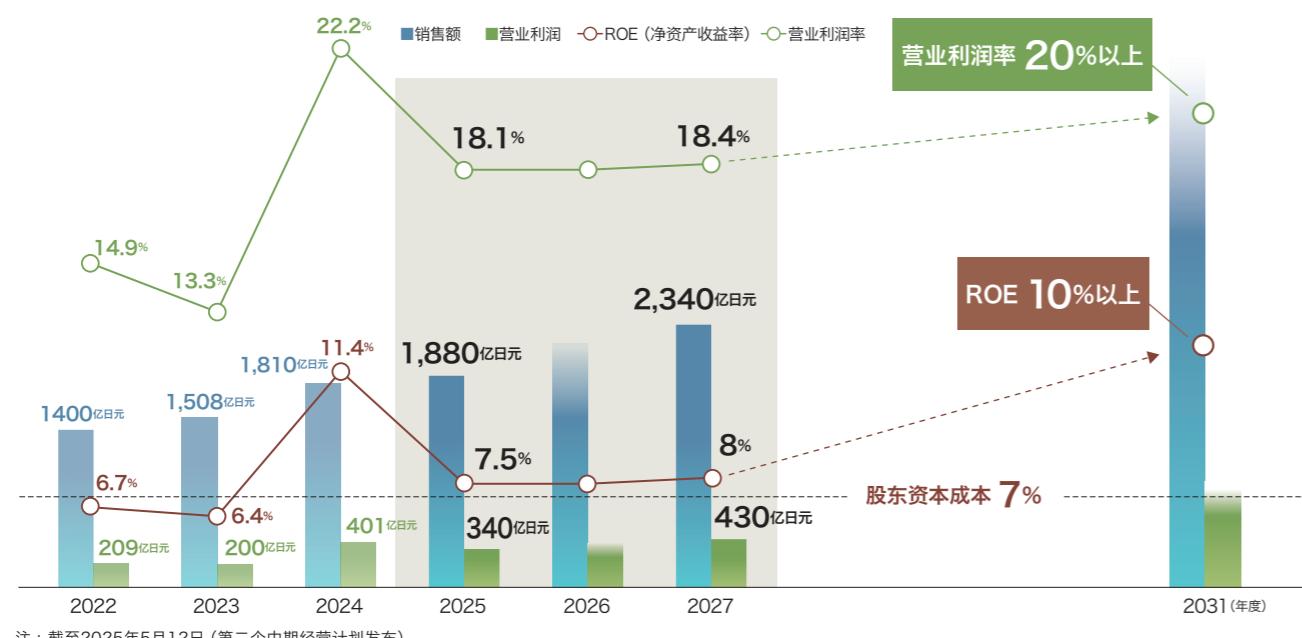
集团上下现已形成共识，要实现长期经营愿景，第二个中期经营计划的有效管控至关重要。为构筑集团理想的企业形态与未来工作模式，管理层将以身作则，同步推动达成定量目标与定性目标的各项举措。

1. 用汉方医学表现患者自身的状况（体质、体力、抵抗力、症状表现等方面个体差异）
2. 老年人相关领域、癌症领域（辅助疗法）、女性相关领域
3. Sales and Operations Planning。指经营层基于历史销量数据，制定涵盖生产、销售、库存管理及营业利润等维度的综合计划，并由业务部门具体执行的机制

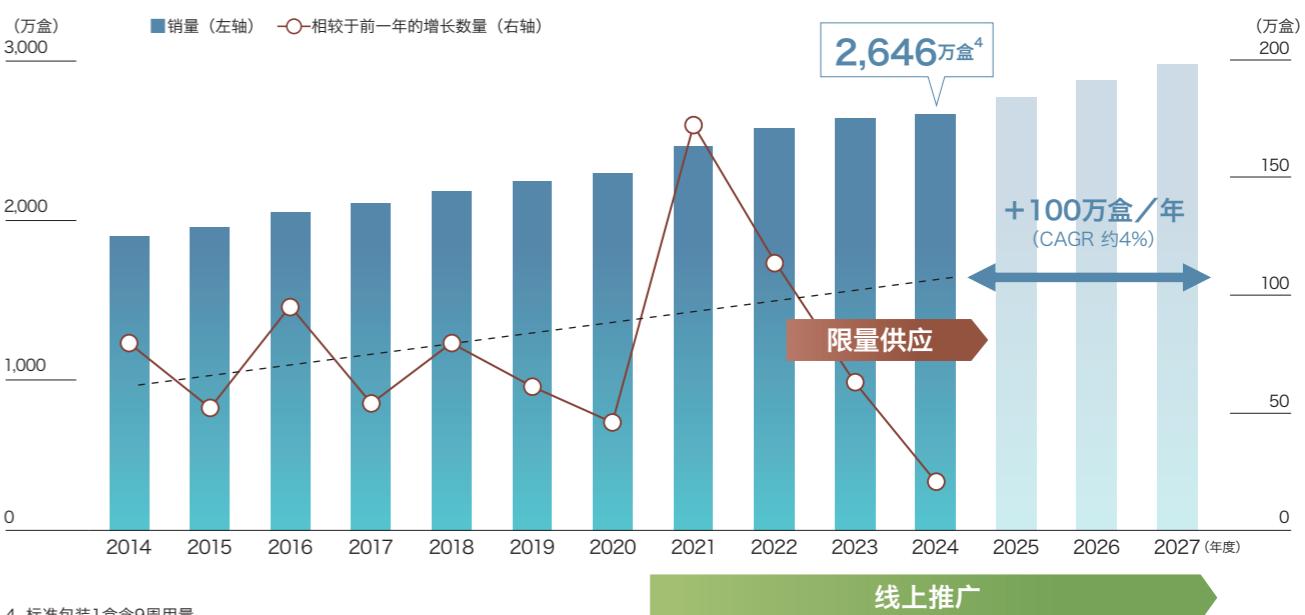
## DX推进体制



## 长期经营愿景的数值目标



## 医疗用汉方制剂的销量和计划





## 特集 1

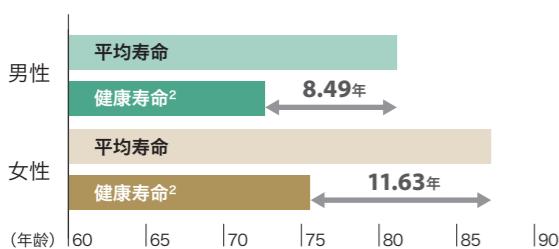
# 实现健康长寿 的社会

## 背景

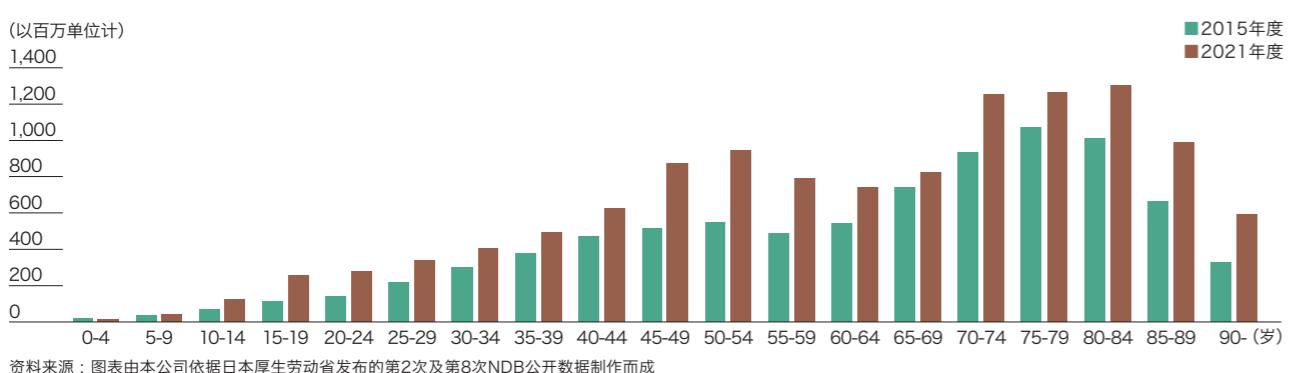
日本已步入超老龄化社会，面临的社会课题是如何延长国民的健康寿命。对此，汉方制剂的应用领域正在稳步扩大

日本的老龄化程度正在不断加剧，国民平均寿命达84.07岁<sup>1</sup>，是全世界最长寿的国家之一。然而，平均寿命与健康寿命<sup>2</sup>之间却存在着10年的差距，这已成为亟待解决的社会课题。一直以来，津村密切关注着这一课题，希望能为实现每个人身心和谐的健康长寿社会作出贡献。为此，公司充分发挥汉方药能够在“未病”阶段调理身体不适的优势，努力为每位患者提供最佳的汉方治疗方案。

### 平均寿命与健康寿命的差距



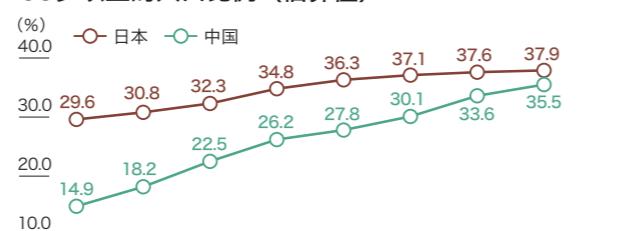
### 医疗用汉方制剂的处方量在过去6年急剧增加——销售额排名前100的产品增长37%



近年来，津村医疗用汉方制剂在临床中适用的疾病种类和诊疗领域正在持续拓宽。例如，用于调节体内“水<sup>3</sup>”平衡的五苓散等。在心力衰竭伴随的水肿等心血管领域，汉方的处方量也在逐步增加。另外，在减轻癌症治疗的副作用、女性特有疾病和症状的治疗等领域，津村也持续创造价值，为延长健康寿命贡献力量。

1. 截至2022年的男女平均值（资料来源：日本内阁府《2024年版高龄社会白皮书》）  
2. 指日常生活无任何受限并保持健康的平均时间  
3. 汉方医学中指体内水分的代谢

### 65岁以上的人口比例（估算值）



## 价值 创造

聚焦三大重点领域，通过不断积累循证，以期推动诊疗指南（用药手册）的收录新增以及推荐等级的提升

津村集团将“老年人相关领域”、“癌症领域（辅助疗法）”和“女性相关领域”列为三大重点领域，以育药处方、Growing处方及其他相关处方为核心，持续开展基础和临床循证研究，并为开具不同处方提供相关信息。同时，津村通过积累以汉方制剂的有效性和安全性为中心的循证，推动诊疗指南（用药手册）的收录新增和推荐等级的提升。

在“老年人相关领域”，津村围绕衰弱、认知症、心血管疾病的主题，与国立研究机构等开展深入研究。

在“癌症领域”，除减轻抗癌药物的副作用外，津村还致力于通过针对身体引发的炎症、营养、免疫等相关研究，全面改善身体状态并提升QOL。在“女性相关领域”，我们重点关注孕前护理<sup>4</sup>，并围绕月经失调及痛经、不孕等与女性人生阶段变化相关的健康问题，帮助女性绽放光彩，实现终生健康。

津村集团以这三大重点领域为核心，将研究成果转化为诊疗指南（用药手册）所收录的基础循证依据，并通过论文等形式发布。

4. 孕前开始关注生活和健康

### 来自公司外部的期望

在承担老年人全面护理的“老年科”临床实践中，切实感受到了汉方制剂的有效性

我的专业领域“老年医学”，是专注于守护老年人健康、提升其QOL的医疗领域。东京大学医学部附属医院老年科作为老年人综合诊疗科室，其理念不仅在于“治愈疾病”，更是期望能够“治愈患者”，以全面护理为特色，为老年患者提供全方位的医疗服务。老年人往往身患多种疾病，用药复杂且多。加之由于身心机能衰退，许多老年人饱受尿失禁、头晕、气喘、食欲不振、易跌倒等各种症状的困扰，却难以知晓这些症状背后的原因。这类患者正是老年科的关注对象。

汉方医学一直注重随年龄增长和衰老出现的身心变化。在长期的临床实践中，我愈发深切地感受到汉方医学与老年医学之间高度契合。近年来，面对虚证<sup>5</sup>和衰弱所引发的诸多症状，汉方制剂凭借其多成分体系的独特优势，逐渐在临床中得到了广泛应用。即使患者同时遭受多种症状的困扰，以汉方药为核心的药物疗法依然能够发挥其独特疗效。这意味着汉方药的应用为避免西药多药联用提供了新的治疗思路，成为了一种有效的治疗选择。

在与患者面对面的交流与诊疗过程中，我深切体会到了汉方药的治疗效果。不仅患者本人能够真切感受到各种症状的明显改善，与患者同住的家人或护理

小川 纯人

东京大学研究生院医学系研究科  
老年医学教授



人员也常常会惊喜地发现这些积极的变化。自使用汉方药进行治疗以来，我时常从患者家属那里听到“食欲增加了”、“在家说话变多了”、“笑容变多了”等令人欣慰的话语。这些变化不仅改善了患者的心态和生活质量，同时也减轻了护理人员的负担。

在我们推进的研究中，针对虚证<sup>5</sup>和衰弱所表现出的症状，汉方药的治疗效果与其循证正在不断积累，通过细胞研究等前沿科学手段，汉方药的作用机制也逐渐明晰。我们对津村寄予厚望，期望其在西洋医学和汉方医学联合治疗老年疾病方面大放异彩，同时也希望公司能在汉方医学与运动、营养等非药物疗法的联合应用方面取得成效。我相信，作为在海外推广和普及汉方药方面拥有雄厚实力的制药企业，加速与海外企业、大学等机构的联合研究对津村来说至关重要。我期待津村集团能够积极行动，通过跨世代的汉方药应用，推动社会深入理解汉方药在助力老年人积极生活、社会参与以及享受高品质生活方面的重要价值。在老年医学领域，提升汉方制剂的价值是津村所承担的使命与责任，而这一使命与责任必将愈加崇高而艰巨。

5. 表示体质的概念之一，指体力和抵抗力下降，处于虚弱的状态

## 努力为每位患者提供最佳的“汉方治疗的个性化”和“未病的科学化”的应用研究

津村独有的研究体系“KAMPOmics®”融合了代谢组学分析<sup>6</sup>、转录组学分析<sup>7</sup>、肠道菌群分析、系统生物学<sup>8</sup>等尖端科学，致力于从科学角度阐明汉方。为了全面理解汉方药多成分体系所蕴含的复杂药理作用机制，我们正积极致力于实现为每位患者提供最佳的“汉方治疗的个性化”以及“未病的科学化”的应用研究。在汉方治疗的个性化领域，津村通过深入研究，探寻对特定汉方药疗效有着显著反应的患者群体共性，并积极开发基于AI技术的“汉方诊断辅助系统”，以辅助“证”的诊断。

与庆应义塾大学合作开展的“畏寒”相关研究项目就是其中之一。通过对成年女性畏寒症的遗传背景等进行分析，我们于2023年发现了与畏寒症相关的基因

组区域。未来，我们将通过这项共同研究进一步锁定“畏寒”相关的遗传学和生理学生物标志物，客观验证汉方处方与其疗效的相关性，以期建立标准化的诊断方法和个性化的治疗方法。在此基础上，我们还计划将这些前沿研究成果投入社会应用，打造基于循证医学的汉方诊断辅助系统。

在未病的科学化方面，津村通过研究定义“未病”状态的生物标志物，加速对治“未病”、抑制重症化和预防复发效果的客观评估。我们致力于将这些研究成果转化为津村独有的技术，并将其应用于社会，同时加大对未病领域长期价值创造的投资力度。

6. 对生物体内代谢物和汉方药成分进行综合解析  
7. 基因表达的综合解析  
8. 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

### 来自公司外部的期望

阐明西洋医学体系中尚未明确的“畏寒”概念，将对畏寒症的深刻认知和有效治疗推广至整个医疗界

在汉方医学中，传统的诊断往往依赖于患者的主观描述和医师的体察经验。然而，由于诊断过程中医师个人的经验和直觉占比较大，汉方医学有时会面临“科学性不足”的质疑。为了突破这一局限，汉方医学中心正携手全国多家医疗机构积极开展研究，重新以客观视角审视汉方的诊断过程，力争实现非汉方专科医师也能精准开具处方。

在汉方门诊的学习过程中，我亲眼目睹了许多患者受畏寒症困扰的痛苦，也见证了患者服用汉方药后症状显著改善、QOL大幅提升的喜人变化，这给我留下了深刻的印象。这些亲身经历让我深刻认识到，有必要将对畏寒症的理解和治疗方法推广到整个医疗界，这也是我投身于这项研究的初心与动力所在。2023年，经知情同意，津村对1200余名成年女性进行了首次系

统性畏寒自觉症相关基因组解析，成功地发现了与畏寒症相关的多个基因组区域。该研究成果于2024年1月发表在国际科学期刊《Scientific Reports》，基于此次研究成果，我们也申请了相关专利。

我们希望通过这项研究，从科学和医学的角度证明汉方医学长期以来所关注的“畏寒”这一主观的痛苦背后，存在明确的生物学背景，而汉方药在分子层面具有显著疗效。我们的最终目标是打造出所有医师都能使用的客观问诊系统，为实现更为贴近每位患者症状的个性化医疗奠定坚实基础。

汉方医学的魅力，在于它是一种贴近患者的“陪伴型”医疗。消除疾病、减轻痛苦，从而实现更高的生活品质，这是实现健康长寿社会不可或缺的一环。我们坚信，汉方医学必将在其中发挥至关重要的作用。

吉野 铁大

庆应义塾大学医学部汉方医学中心  
整体汉方诊断共同研究讲座



津村与北里大学药学部健康长寿基因讲座的冈田典弘特聘教授合作开展研究，为“未病”的科学化创造坚实的循证基础。在研究过程中，我们发现了内含子滞留<sup>9</sup>可能成为“未病”的标志物。进一步的临床研究

### 来自公司外部的期望

通过深入分析导致内含子滞留的基因，有望实现“未病”状态的可视化以及汉方药的科学评估

人类罹患的诸多疾病中，仍有大量生物学通路尚未被完全揭示。例如，伴随衰老出现的体力下降、认知症、抑郁等症状，往往难以通过西药彻底治愈。这些疾病和症状都存在“未病”状态，而通过使用汉方药改善“未病”，有望创造全新的医疗价值。

2024年秋，我所在的北里大学药学部生药学健康长寿基因讲座，联合药学部附属东洋医学综合研究所，以及北里研究所医院汉方针灸治疗中心共同研究发现，内含子滞留（以下简称IR）可以作为抑郁状态的优秀标志物。

过去，世界各地的众多研究人员都曾尝试寻找抑郁状态的标志物，但始终未能取得突破性进展。在我们过往的研究历程中，我们观察到当生物体遭受压力时，为维持蛋白质的稳态平衡，会触发IR现象，而当

### 开发为个性化治疗提供有力支持的“汉方诊断辅助系统”

汉方诊断辅助系统旨在科学把握汉方医学中视为“大师之领域”的“证”，实现高精度诊断。迄今为止，我们已经开展了多项工作，包括基于过往诊疗数据所进行的登记研究<sup>10</sup>、开发“证”的预测模型，以及积累病例等。在第二个中期经营计划期间，为了进一步提高诊断精度，我们正在实施临床系统验证试验。

汉方诊断辅助系统的开发，旨在实现汉方诊断（四

表明，内含子滞留也可以视为抑郁状态的优秀标志物。津村期待能借助这些研究成果，实现能够精准把控“未病”状态，并联动早期护理和汉方治疗的体系。

9. 基因转录产物mRNA前体中，本应被去除的内含子（基因区域中不参与蛋白质合成的部分）未被去除而残留在mRNA内的现象。

冈田 典弘

北里大学药学部生药学  
健康长寿基因讲座  
特聘教授



使用汉方药缓解这种压力时，IR则会恢复至健康状态。基于这些宝贵的研究积累，我们推测触发IR的基因不仅可以作为评估抑郁状态的潜在标志物，还可以用于评估药物是否对抑郁症状有效，并持续开展相关研究。此次成果进一步证实了IR作为具有通用性的标志物，可用于识别多种“未病”状态。此外，我们还可以基于IR的恢复程度评估不同“未病”状态下汉方药的疗效。因此，我们认为此次研究成果对擅长治疗“未病”的汉方药的未来发展具有极其重要的意义。

同时，为了确保汉方药的疗效稳定可靠，持续供应高品质且成分均一的产品至关重要。我认为津村在“治未病”领域的不懈努力极具价值。我们坚信，借助IR所揭示的多维度信息，推动“未病”的科学化进程，汉方药能为社会创造的价值必将与日俱增。

诊）与“证”诊断的客观化，同时提高医师开具汉方处方的质量和效率。此外，该系统作为非汉方专科医师的教育工具也备受期待。我们设想将其用于临床中的医师辅助，以及医疗工作者的汉方教育项目。长远来看，我们正在考虑将该系统从诊断辅助功能扩展到能够提供处方建议的系统。

10. 将患有特定疾病的患者信息进行数据库化与分析，从而加深对疾病的了解，并探索优化治疗方法的研究。

## 推进全球视野下解决医疗课题的研发体制

2025年4月，为强化全球化发展的研发职能，津村整合了研究开发本部与国际开发本部，并首次设立CTO一职，我有幸就任。

完成整合后的全新研究开发本部提出了如下愿景——从全球视角出发，通过汉方的研发解决未满足的医疗需求（Unmet Medical Needs）<sup>11</sup>，并通过构建“未病改善系统”及“汉方诊断辅助系统”，为实现贴合每个人人生阶段的健康提供支持。在组织的运作上，我们注重让每一位研究人员都能在日常工作中了解并熟悉团队成员的专业领域与知识背景，并在需要时快速匹配适用人才。此外，我们还积极营造有利于全员激发内驱力、便于自主行动的环境。

在第二个中期经营计划期间，津村将围绕长期经营愿景中提出的PHC（量身定制医疗保健方案）与PDS（“未病”的科学化），基于前期研究成果持续开展临床探讨，进一步明确其投入社会应用的发展方向与路径。

在全球研发层面，我们将优先推进在美国的药品开发。多年来，津村持续关注美国市场上目前尚未满足的医疗需求之一——术后肠梗阻。对此，我们正致力于推动临床试验用药“TU-100”的开发与上市。该药品与面向日本国内市场的“津村大建中汤”采用了相同的组方药材制成。2024年5月，我们已在全美36家机构、针对402例患者开展了Ⅱ期临床试验，正朝着在全球公认的、药品准入审批最严苛的美国市场实现上市这一目标稳步迈进。

中国事业也是未来增长的重要引擎，对此，我们正致力于在涵盖从药材种植到最终产品的整条汉方价值链中，制定符合ICH（人用药品注册技术要求国际协调会）药品全球标准的质量规范，同时，我们也在积极推进符合该质量标准的中成药开发准备工作。

今田 明人  
CTO  
(最高技术与研发负责人)  
研究开发本部 本部长



“汉方诊断辅助系统”作为有望成为日本国内事业增长的重要支柱之一，目前已进入临床验证准备阶段。汉方诊断往往需要深厚的汉方医学知识，而该系统能够帮助汉方诊断实现标准化。通过在临床中辅助问诊，并支持基于“证”的汉方诊疗，该系统有望在提升医疗现场生产效率方面发挥巨大的作用。与此同时，我们还看到了其更广阔的发展前景，例如面向关注汉方医学的医务工作者们，可拓展为教育培训的相关应用。

值得一提的是，在第一个中期经营计划期间，津村与庆应义塾大学共同启动了联合研究项目，并发现了畏寒体质的遗传因素。基于这一成果，我们整理完成，并于2023年提交了关于“畏寒体质判定方法及畏寒体质类型判定方法”的专利申请。通过将这些具有明确科学依据的研究成果与“汉方诊断辅助系统”相结合，我们正逐步将长期经营愿景中的PHC和PDS变为现实。

中国最早的医学著作《黄帝内经》中曾记载道：“圣人不治已病治未病”。然而在现代医学领域，对于“未病”这一概念，目前尚无明确的客观定义和评价指标。因此，明确阐释并以科学证据加以定义“未病”这一源自汉方医学与汉方药的独特理念，将为汉方医学的发展与汉方药的进一步普及开辟新的路径。我们认为内含子滞留（IR）是与“未病”高度相关的研究方向。北里大学的研究显示，内含子滞留具有作为“未病”标志物的巨大潜力。在第二个中期经营计划中，我们将围绕抑郁状态与虚弱体质，通过产学研合作开展汉方验证试验。同时，我们也将启动并推进检测服务相关技术的开发与社会落地。未来，我们将持续深化“未病”科学化研究，为女性健康、人口老龄化等社会课题提供重要解决方案。

11. 指对于尚无有效治疗手段疾病的医疗需求。

## FOCUS 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>1</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。2024年度医疗用汉方药剂的市场规模以药价计算为2,280亿日元，约占日本医药品市场（规模11.5万亿日元）的2.0%。津村集团在医疗用汉方市场所占份额为84.6%<sup>2</sup>。

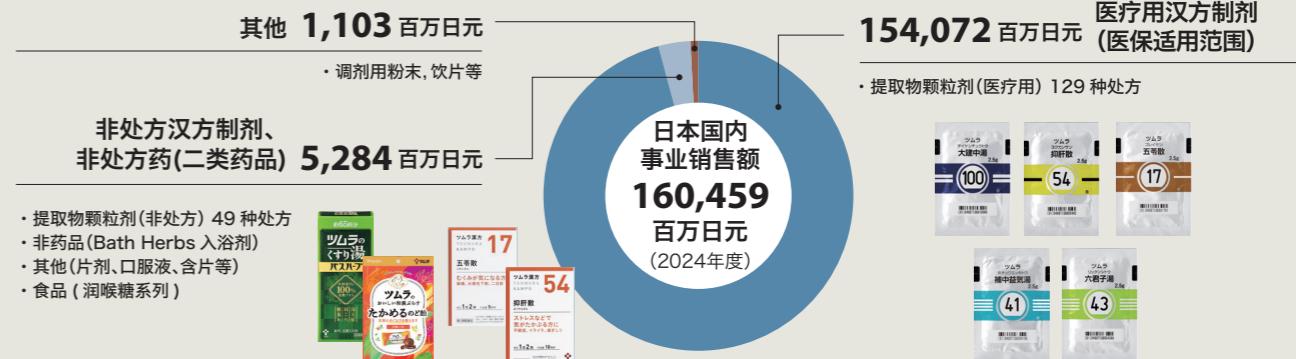
1. 资料来源：日本汉方药材制剂协会2011年汉方药处方实际情况调查  
2. 资料来源：Copyright©2025 IQVIA。基于“JPM 2024年4月～2025年3月”数据进行的独立统计（未经许可禁止转载）

### 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，所以即使不是汉方医学专科的医师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MR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

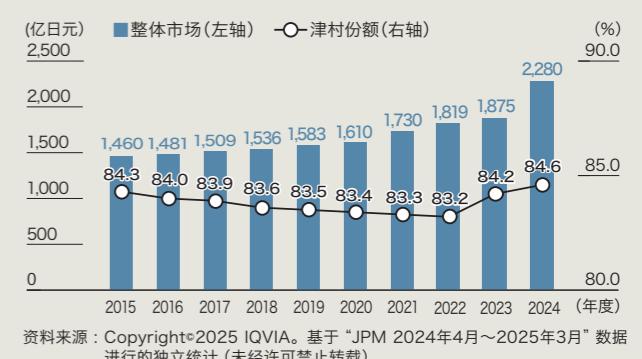
### 日本国内事业的产品线



相适应的汉方治疗。

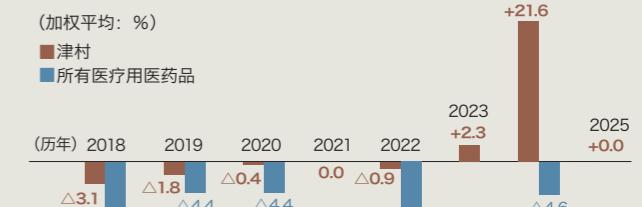
此外，医疗用汉方制剂的使用比例在65岁以上的老年人占了一半，且无论哪个年龄段，女性所占比例均在增加。因此我们将老年人、癌症（辅助疗法）以及女性相关领域确定为重点领域，致力于提升信息提供的数量和质量，以应对上述日本所面临的紧迫社会问题。

### 医疗用汉方制剂的市场变化 (依据药价)



资料来源：Copyright©2025 IQVIA。基于“JPM 2024年4月～2025年3月”数据进行的独立统计（未经许可禁止转载）

### 国家医保药价调整率的变化



注：2021年、2023年、2025年为中期调整年，因此所有医疗用药品调整率不予公布



特集  
2

## 中国业务的贡献目标

背景

凭借汉方制剂研发与生产过程中积累的核心竞争力，为中药行业的发展贡献力量

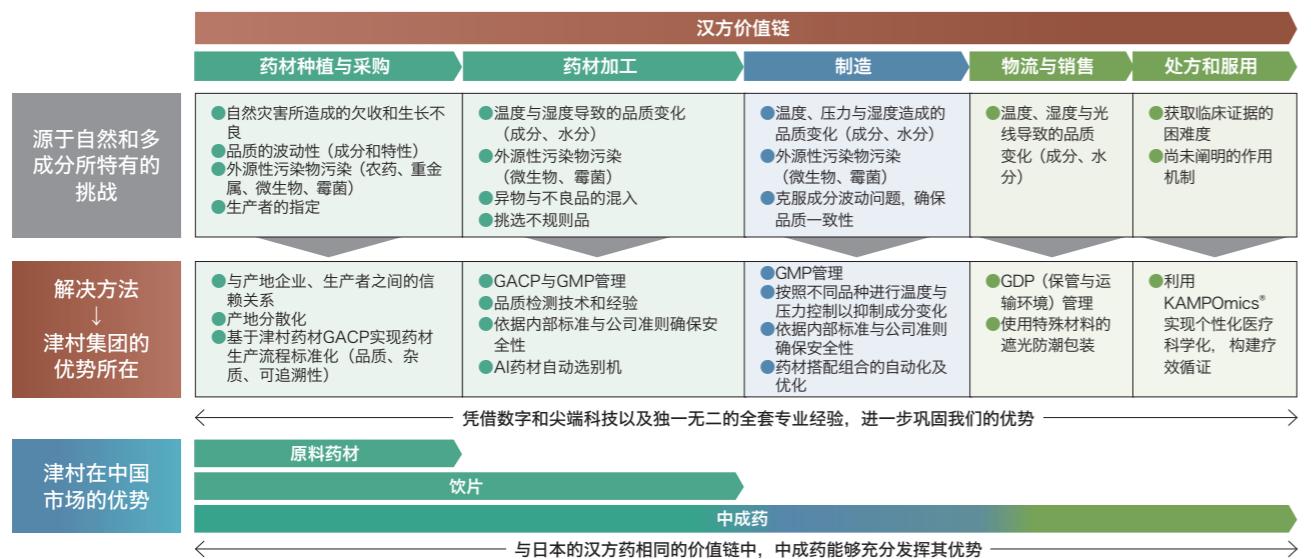
对于津村集团的可持续成长而言，与中国建立合作伙伴关系至关重要。中国不仅是原料药材的重要产地，同时中医学深深扎根于医疗实践，使用饮片和中成药进行治疗。

在中国，西洋医学和中医学的医师执照与医学教育体系相互独立，二者在保障民众健康方面都发挥着不可替代的作用。与此同时，日本的医师执照制度与教育体系自明治初期便已转向西洋医学体系，也因此，必须在西洋医学领域证明汉方制剂的有效性和安全性，才能巩固其作为合理治疗手段的重要地位。基于此，津村多年来持续开展汉方药的基础与临床研究，通过

构建循证医学，推动了汉方药在日本的普及与发展。如今，津村集团已在整个汉方价值链中积累了从天然产物中制造高品质医药品的宝贵技术，这一技术能力也正是我们在中国市场拓展业务的核心竞争力（详见下表）。

中国中药市场的规模约为日本汉方市场的60倍。在中国，随着西医对中医治疗的理解逐步加深，中西医结合、取长补短的医疗模式正逐步走向成熟。因此，我们深信，津村集团的核心竞争力不仅将成为推动中药行业发展的动力之一，也将成为津村集团实现持续成长的重要引擎。

发挥汉方价值链优势及津村在中国市场的优势



价值  
创造

以生药、制剂、研究三大平台为核心，构建与当地生产者、医师及患者的价值共创基础

在中国事业中，为实现与本土合作伙伴的价值共创，津村构建了生药、制剂、研究三大平台。

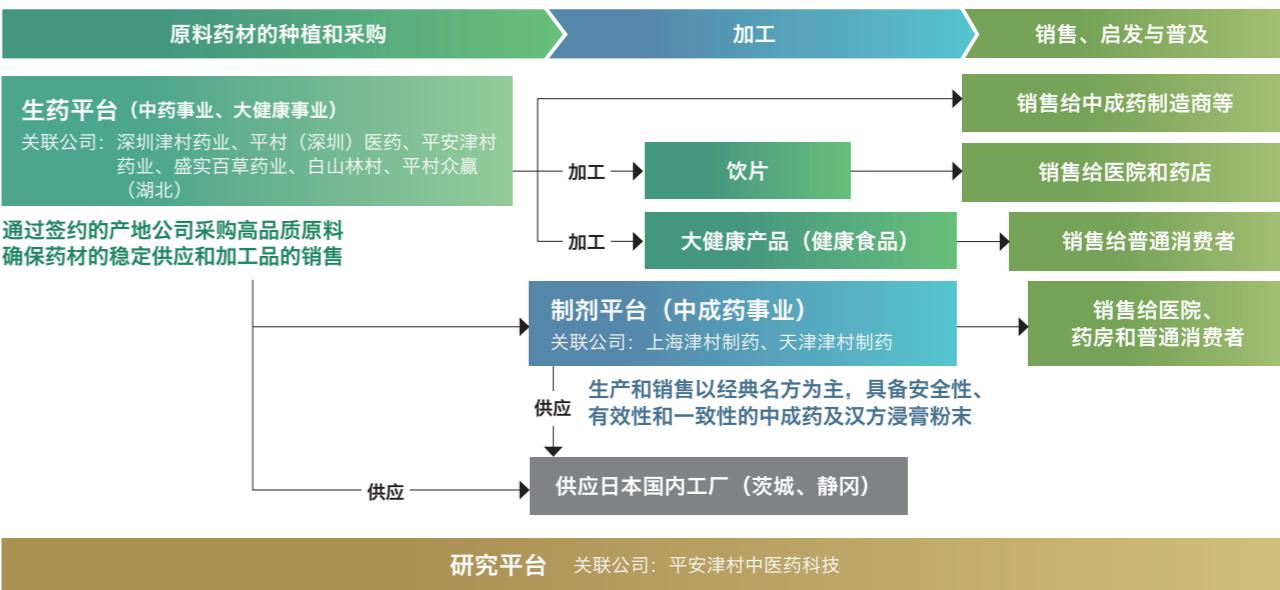
“生药平台”负责日本和中国事业中所使用的原料药材的种植、采购、分拣、加工及储存，并在中国开展原料药材、饮片和大健康产品<sup>1</sup>的生产与销售。我们在中国各地设有原料药材公司自管农场以培育和采购优质药材，并以中国国内市场为中心，积极拓展原料药材的外销渠道。对于中医个性化治疗中不可或缺的

中药饮片，集团不仅积极开拓销售渠道，还大力推广“一人一方”的代加工服务，进一步提升了饮片品质的一致性和便携性。

目前，集团正加速构建“制剂平台”和“研究平台”，为中成药的制造、开发与研究奠定坚实基础。通过这三大平台的逐步落地，津村将在解决中药行业课题的同时，不断深化与本土医师及患者之间的信任关系。

1. 营养品、功能性食品、保健产品等

中国事业的三大平台构想（截至2025年3月31日）



### 扩大“一人一方”饮片增值服务

津村在2020年启动的“一人一方”服务，是指将饮片加工、包装成中药汤剂、膏方、颗粒等剂型，为患者提供节省自行煎药工作的代加工服务。“一人一方”易存放、便携性高，广受医师与患者的好评，复购率不断提升。对此，津村正以智能工厂为依托，积极向更多的医生展现我们在饮片加工中的一致性、稳定性以及剂型多样性的优势，通过医院等渠道加速服务落地。



## 致力于成为守护中国国民健康、深受信赖的中药企业



户田 光胤

Co-COO (联席首席运营官)  
中国总代表

中国事业是津村集团未来增长的关键引擎，也是我们面向未来50至100年的核心战略之一。将津村集团在日本国内汉方事业中所积累的品质、技术和经验，与中国平安保险集团所拥有的庞大客户基础深度融合，助力中国中药行业发展，为中国人民的健康贡献力量，是津村集团中国事业的奋斗目标。同时，确保高品质原料药材的稳定采购与供应，也是集团肩负的重要使命。让我们引以为傲的是，通过与中国企业和高校的联合研究，我们已成功实现了甘草人工种植技术的突破，并在甘肃省实现了大规模种植，改变了以往只能依赖野生采集的局面。

2024年，津村集团积极彰显所采购高品质药材的价值，以原料药材为核心带动销售数量的增长，最终实现了中国事业销售额同比增长约10%，达206亿日元。

在第二个中期经营计划期间，津村将致力于扩大事业规模、提高盈利能力，并着重推动以饮片为核心的销售增长。在严格执行GACP标准管理，确保可追溯性与高品质的饮片品类和产量不断增加的基础上，我们还计划与具备渠道优势的饮片企业开展技术与业务合作。2025年6月，津村与上海虹桥中药饮片有限公司（以下简称虹桥饮片）签订了股权收购协议。虹桥饮片是一家在上海地区拥有强大销售网络的饮片企业。集团将借助虹桥饮片强大的本土销售能力，结合津村在高品质药材、循证研究方面的积累，以及“一人一方”的制造技术和丰富经验，共同提升所售饮片的品质与使用便利性，进一步扩大事业规模。

在制剂平台方面，围绕中成药业务，我们已与多家相关企业开展了合作探讨。众多企业都表达了希望与津村合作的意愿，其中包括我们主动联系的企业，目前集团正在积极、谨慎地推进洽谈。参与中成药事

业及相关基础建设是我们第二个中期经营计划中的重要课题，因此，集团将持续推进与众多优秀中成药企业的探讨与合作。

在研究平台方面，津村将积极响应中国政府推动经典名方与高品质中药开发的政策导向。除了传统经典名方的开发外，我们还将联合高校和中药行业专家，将中成药的新药开发和上市纳入企业发展规划。越来越多的西医认可中药疗效，中药的循证需求日益增加。津村在汉方制剂上的优势，包括GACP管理下的高品质药材，以及保证制剂一致性的制造方法等，高度契合了中国消费者对药品安全与安心的期待。此外，批次间差异极小的制剂，在临床试验中也将具有显著优势。

津村集团高度重视自然环境保护，积极推进环境友好型药材种植技术的开发，致力于实现可持续的药材种植。同时，津村十分注重通过药材的种植和加工创造就业机会，改善生产者的生活质量，从而切实履行对当地社会环境的企业责任。通过这些努力，我们希望成为一家能深受利益相关方认可与信赖的中药企业。

展望未来，中国社会正在迅速步入少子老龄化阶段。与此同时，中国政府正大力推动中药行业发展，推进中成药的标准化与质量管理体系建设，中药市场规模预计将不断扩大。对此，我们将继续深化与中国事业合作伙伴——中国平安保险集团的合作，秉承公司创始人津村重舍“良药必畅销”的信念，充分发挥津村集团在供应链与技术经验方面的优势，持续向中国市场提供高品质的产品。我们立志成为一家在中国广受认可与信赖的中药企业，也希望为中国人民的健康和更加美好的未来贡献力量。

## FOCUS 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。

中药在药品上分为“中成药”与“中药饮片”。此外还有一些由药材制成的，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，是日本汉方药与药材市场的60多倍。其中，中成药市场规模约为11万亿日元，原料药材和中药饮片的市场规模约为



资料来源：津村根据中国工业和信息化部、国家药品监督管理局、国家统计局的数据编制  
按1人民币=20日元的汇率折算

## 中国事业的产品线与服务



5万亿日元。目前中国批准生产的中成药方约9,000种，涵盖古今。而列入“中国药典<sup>1</sup>”的处方约为1,600个，经典名方<sup>2</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>3</sup>制成的。

此外，中国政府出台政策，重点开发基于经典名方的中药，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2,400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。

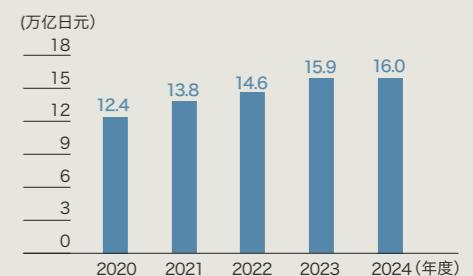
1. 中国国家药品监督管理局颁布的《药品管理法》，旨在确保国家药品质量，保证人民用药的安全性、有效性和品质控制
2. 清代以前编纂的古代医书中所列的处方
3. 蒸、煮、炒等加工

## 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、有效性和一致性的相关技术和专有工艺，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，中国政府高度重视药材的品质和可追溯性，出台了一系列相关政策，用经过GACP管理、可追溯性得到充分保障的原料生产的中药材及饮片的市场需求预计将不断增长。津村集团将使用优质药材以提供高附加值服务，为中国人民的健康做出贡献。

## 中药市场的变化





### 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

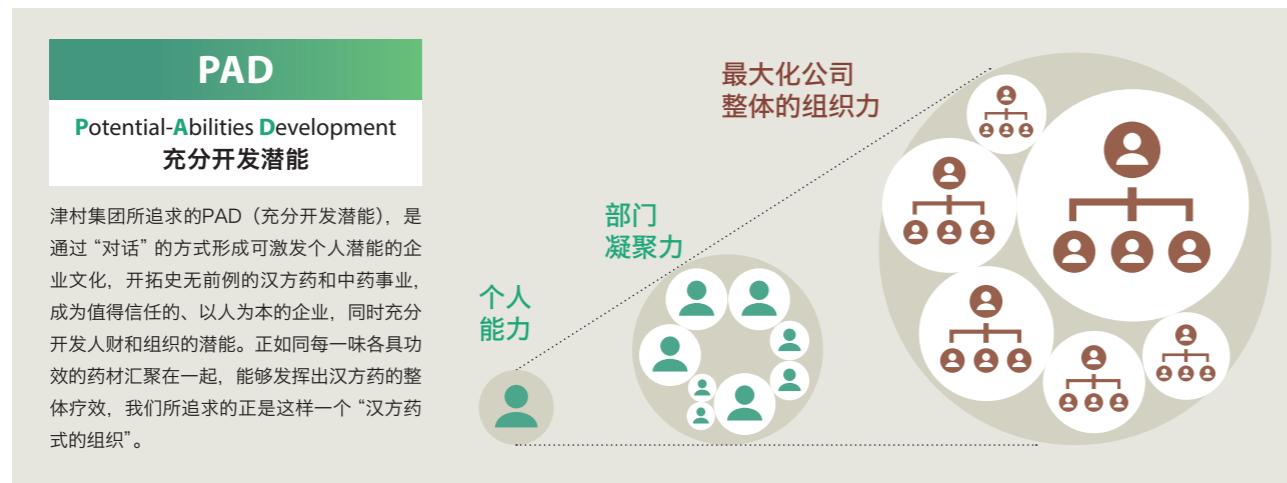
半个世纪以来，津村集团为最大限度地发挥汉方药的潜力，积极投入汉方制剂的基础与临床研究，在复合药剂的分析和制剂方面积累了丰富的技术与经验。展望未来，津村将致力于扩大日本国内的汉方药市场，并充分发挥所积累的知识资本，在中国深度挖掘中药潜力，为行业整体发展贡献力量。为达成这一目标，津村必须从原料药材的稳定采购、品质保障以及环境保护等诸多关键环节推行前所未有的全面升级。

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）



### 价值 创造

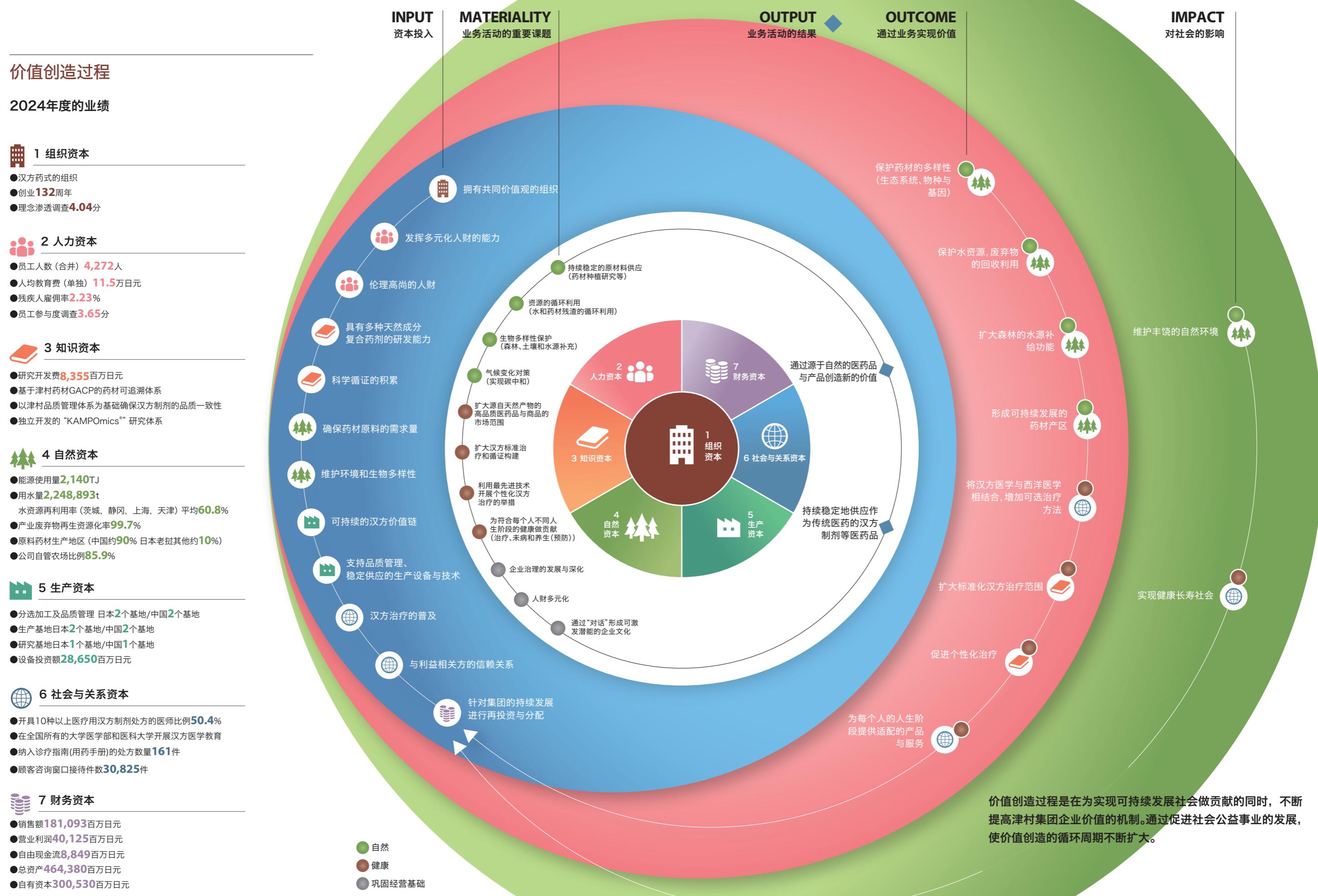
### 以组织资本为核心，积极培养人财， 创造产生社会价值的循环周期

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”放在核心位置。以组织资本为基础不断提升向心力，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”





## 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

### 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

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”

### 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

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



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。

### CHRO致辞

#### 展望

### 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



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，通过定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对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（由德勤管理咨询有限公司负责分析执行）

## 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

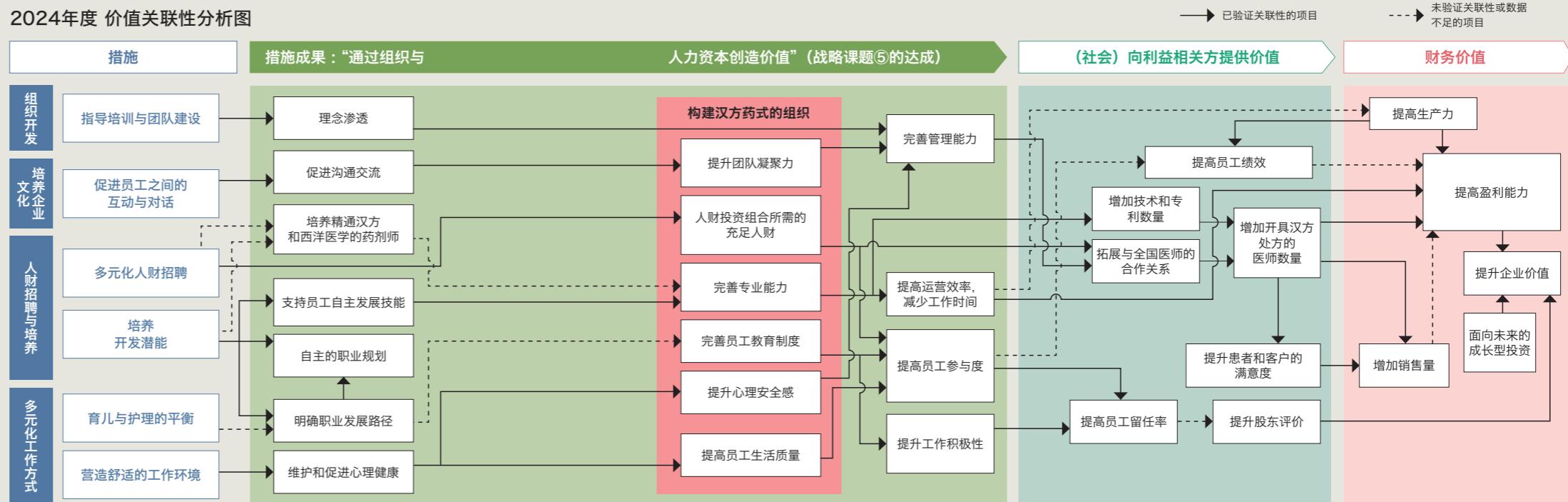
程中，我们重新认识到将经营战略、事业战略，以及组织与人力资本政策紧密联动并付诸实践的重要性，以及持续追求各项政策的适当成果指标的必要性。

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。

## 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

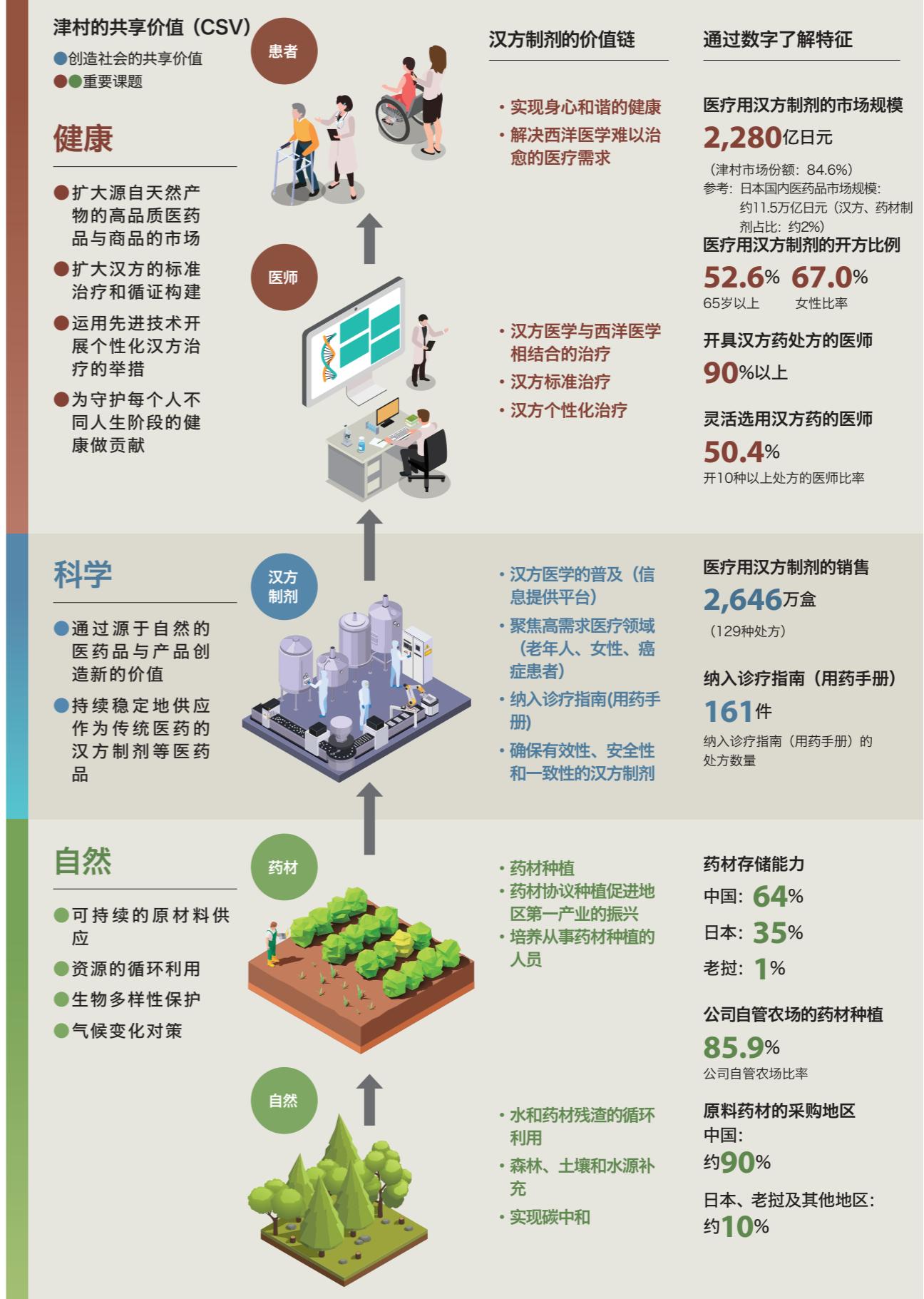


# 经营战略

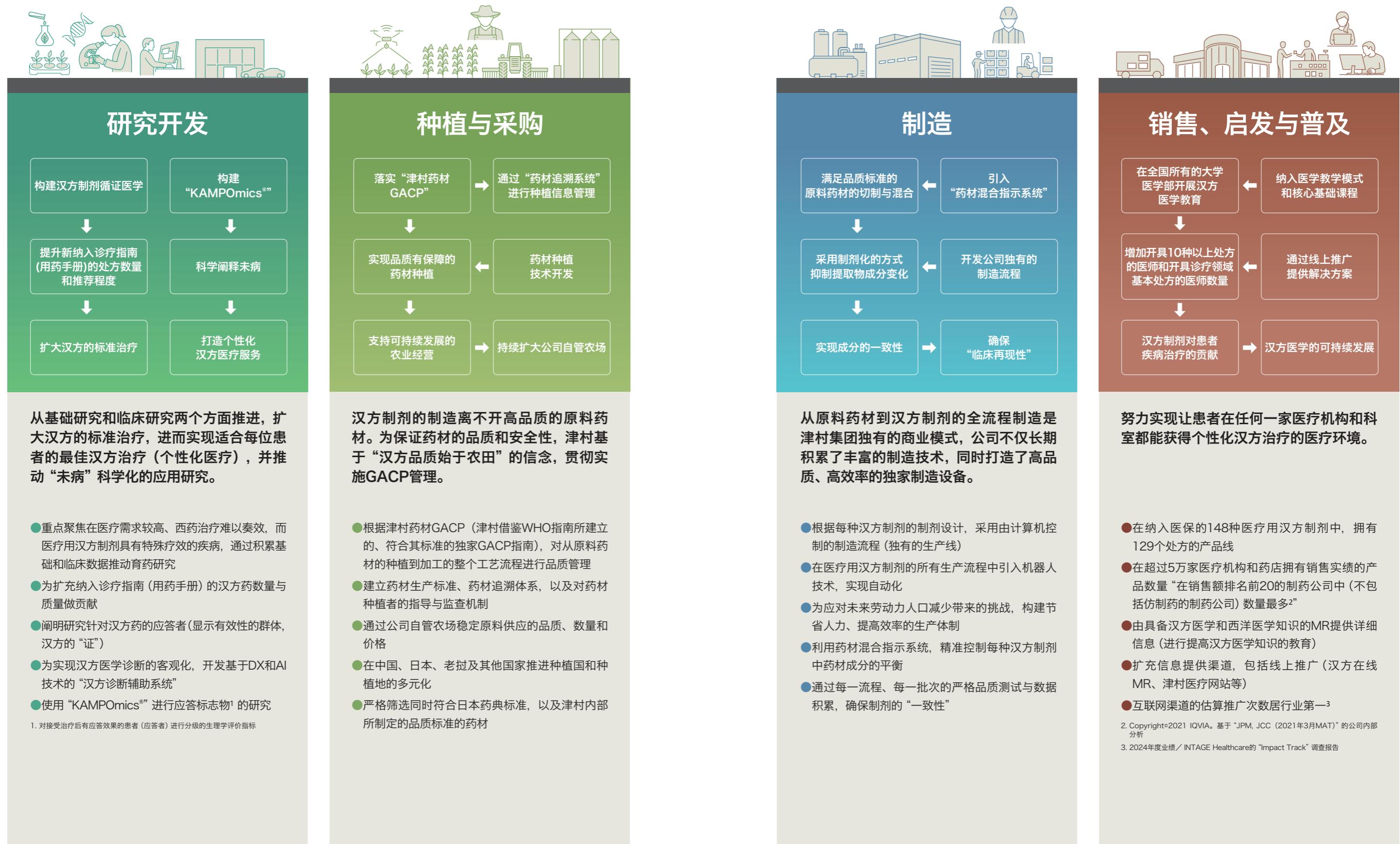
基于可持续发展愿景与长期经营愿景，从未来愿景逆向规划，制定清晰具体的路线图，稳步推进各项战略。

- 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

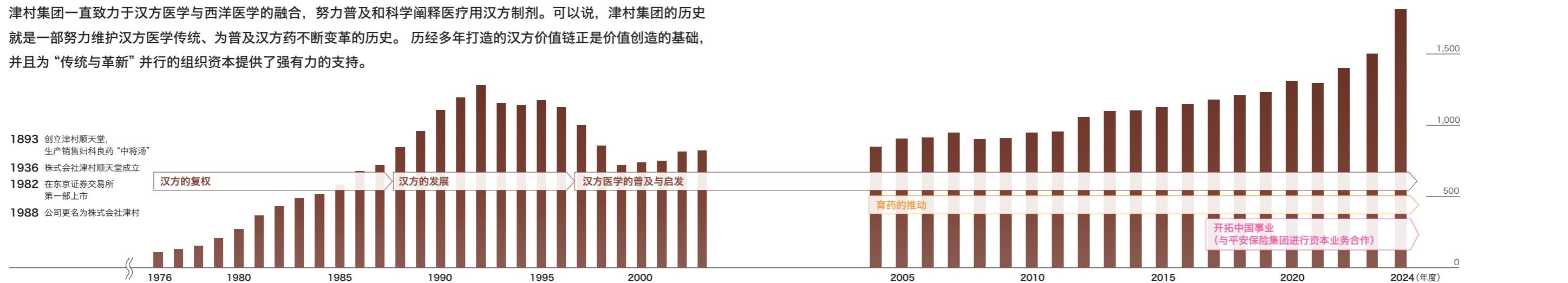


## 汉方价值链的价值创造要点



## 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

### 价值创造的基础

研究开发	1924	1926	1991	2001	2004	2005	2016	2017	2023	通过循证积累确立汉方治疗的标准化	
	成立津村研究所，津村药草园	津村研究所接手《植物研究杂志》的出版	对指定再评估的8种汉方制剂进行双盲试验研究	设立 TSUMURA USA, INC.，作为在美国的医药开发基地	改变研发方针，注重汉方与药材	大建中汤向 FDA 提交研究型新药申请，并开始临床试验 (TU-100)	在汉方制剂方面，设定了Growing处方《植物研究杂志》创刊100周年	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	TU-100后期II期临床试验完成	→	
										确立了多成分汉方制剂的研究方法	
	1973	1978	1981	1991	2007	2010	2011	2012	2015	建立津村药材 GACP体制	
	开始经由中国政府指定的友好商社采购药材	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	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”	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	开始实施药材的可追溯	制定并开始实施津村药材GACP	与中国白山市政府签订了原料药材的共同研究协议	与香港浸会大学签订了原料药材的采购价格，扩大“公司自管农场”	与香港浸会大学签订了原料药材的采购价格，扩大“公司自管农场”	建立稳定采购原料药材的体系	
										→	
	1964	1983	1999	2001	2005	2013	2018	2020	2023	所有生产批次的质量保证体系	
	新建静冈工厂	新建茨城工厂，并将研究所迁至该厂区内	开发重金属检测方法	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	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)	西日本与东日本物流中心竣工	成立天津津村制药有限公司，作为中国浸膏粉末生产基地	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	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)	实现所有流程的自动化	→
										→	
	1893	1976	1987	1996	2004	2007	2016	2019	2023	汉方医学的启发与普及	
	生产并销售妇科良药“中将汤”	33个津村医疗用汉方制剂纳入医疗保险药价体系	累计129个处方纳入医疗保险药价体系	新闻报道小柴胡汤诱发间质性肺炎的副作用	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	开始资助痴症论坛	设定老年人、癌症(辅助疗法)与女性的三个重点领域	2019开始运用“医疗用药品销售信息提供指导”	估算推广次数(医生的相关信息认知度)居制药行业第一 <sup>1</sup>	提出融合了汉方医学与西洋医学的治疗方案	→
										→	

1. 2024年度业绩/INTAGE Healthcare的“Impact Track”调查报告

## 财务和非财务重点

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>经营业绩</b>											
销售额	110,438	112,625	114,954	117,879	120,906	123,248	130,883	129,546	140,043	150,845	181,093
日本国内事业部分	—	—	—	—	—	—	—	—	124,698	132,099	160,459
中国事业部分	—	—	—	—	—	—	—	—	15,345	18,745	20,633
销售成本	41,859	45,055	49,454	49,603	49,451	50,747	55,951	63,081	71,762	82,028	90,509
销售成本率	37.9%	40.0%	43.0%	42.1%	40.9%	41.2%	42.7%	48.7%	51.2%	54.4%	50.0%
毛利润	68,578	67,569	65,499	68,275	71,455	72,500	74,931	66,465	68,281	68,816	90,583
销售毛利率	62.1%	60.0%	57.0%	57.9%	59.1%	58.8%	57.3%	51.3%	48.8%	45.6%	50.0%
销售及行政支出	49,087	47,743	49,516	51,224	52,935	53,623	55,548	44,088	47,365	48,799	50,458
销售费用率	44.4%	42.4%	43.1%	43.5%	43.8%	43.5%	42.4%	34.0%	33.8%	32.4%	27.9%
营业利润	19,491	19,826	15,983	17,050	18,520	18,876	19,382	22,376	20,916	20,017	40,125
日本国内事业部分	—	—	—	—	—	—	—	—	21,190	20,531	40,136
中国事业部分	—	—	—	—	—	—	—	—	△273	△514	△10
销售营业利润率	17.6%	17.6%	13.9%	14.5%	15.3%	15.3%	14.8%	17.3%	14.9%	13.3%	22.2%
经常利润	21,583	19,494	16,399	17,914	19,702	19,649	20,866	25,904	23,453	23,493	42,446
归属母公司股东的净利润	14,075	12,557	12,488	14,504	14,593	13,765	15,332	18,836	16,482	16,707	32,428
<b>财务状态</b>											
总资产	215,654	222,468	222,008	293,701	287,322	311,990	319,063	350,981	396,813	428,254	464,380
净资产	150,947	155,702	157,397	196,533	206,141	213,997	233,169	258,109	272,246	295,364	330,110
负债	64,706	66,765	64,611	97,168	81,181	97,993	85,894	92,871	124,566	132,889	134,270
流动资产	128,484	133,668	134,679	192,401	190,027	196,973	204,273	229,420	268,320	281,292	295,709
固定资产	87,169	88,799	87,329	101,300	97,295	115,017	114,789	121,561	128,492	146,961	168,670
流动负债	41,366	43,702	31,883	48,766	33,320	48,476	48,380	45,875	47,205	68,557	61,913
固定负债	23,339	23,063	32,727	48,402	47,861	49,516	37,513	46,996	77,361	64,332	72,357
自有资本占比	68.8%	68.8%	69.7%	65.9%	70.2%	65.8%	68.3%	68.3%	63.5%	63.2%	64.7%
<b>现金流</b>											
经营活动产生的现金流	4,992	17,570	21,065	21,066	5,450	18,191	16,102	21,314	16,452	5,608	33,823
投资活动产生的现金流	△10,683	△7,461	△6,451	△23,354	△7,697	△23,488	△7,352	△9,111	△15,493	△19,351	△24,974
融资活动产生的现金流	10,408	△4,608	△9,572	50,305	△18,528	7,111	△10,425	△8,181	24,423	△4,417	△19,871
现金及现金等价物的年末余额	19,343	25,128	29,901	78,313	56,243	57,692	59,668	67,536	94,730	78,034	73,135
<b>主要指标</b>											
ROE (净资产收益率)	10.1%	8.3%	8.1%	8.3%	7.4%	6.8%	7.2%	8.2%	6.7%	6.4%	11.4%
DOE (股东资本回报率)	3.2%	3.0%	2.9%	2.7%	2.5%	2.4%	2.3%	2.1%	2.0%	2.5%	3.6%
有形固定资产及软件的投资额 <sup>1</sup>	8,428	9,638	6,455	11,912	9,085	6,304	11,161	11,456	14,679	21,908	31,077
有形固定资产投资额部分	8,428	9,638	6,455	11,912	9,085	6,304	11,161	11,456	11,172	18,352	28,650
研发费	6,252	5,968	6,087	6,048	5,926	6,270	6,631	7,313	7,594	8,288	8,355
折旧费	5,387	5,059	5,629	6,157	6,362	6,406	8,210	8,743	10,101	10,235	10,620
总资产周转率	0.51	0.51	0.52	0.40	0.42	0.40	0.41	0.37	0.35	0.35	0.39
EPS (每股收益) (日元)	199.58	178.06	179.46	200.55	190.87	179.96	200.40	246.21	215.63	219.83	427.15
BPS (每股净资产) (日元)	2,103.04	2,169.13	2,250.34	2,532.11	2,639.59	2,684.38	2,846.58	3,133.97	3,299.42	3,566.54	3,968.05
年度每股分红(日元)	64	64	64	64	64	64	64	64	64	85	136
医疗用汉方制剂销量(万盒)	1,876	1,929	2,026	2,081	2,165	2,222	2,278	2,440	2,563	2,626	2,646
医疗用汉方市场的市场份额	84.5%	84.3%	84.0%	83.9%	83.6%	83.5%	83.4%	83.3%	83.2%	84.2%	84.6%
药价调整率	△3.0%	无调整	△3.0%	无调整	△3.1%	△1.8%	△0.4%	0.0%	△0.9%	2.3%	21.6%
纳入诊疗指南(用药手册)的汉方制剂数量	82	91	104	118	132	135	149	151	152	158	161

注1: 自2018年度起采用《关于税效会计的会计准则》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”

## 产品销售额

(百万日元)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>育药处方<sup>2</sup></b>											
100 大建中汤	9,993	10,273	10,328	10,584	10,430	10,357	10,394	9,569	9,739	9,851	<b>14,769</b>
054 抑肝散	6,895	7,215	7,330	7,571	7,664	7,774	7,884	7,379	7,380	7,447	<b>11,147</b>
043 六君子汤	6,633	6,604	6,863	7,044	7,256	7,370	7,501	7,231	7,300	7,454	<b>7,199</b>
107 牛车肾气丸	3,814	3,838	3,733	3,686	3,625	3,603	3,628	3,509	3,421	3,698	<b>5,583</b>
014 半夏泻心汤	1,230	1,250	1,276	1,334	1,350	1,390	1,413	1,358	1,390	1,448	<b>1,464</b>
<b>Growing 处方<sup>3</sup></b>											
041 补中益气汤	6,965	6,968	6,947	7,098	7,158	7,113	7,632	7,232	7,727	7,956	<b>7,597</b>
017 五苓散	2,719	3,082	3,363	3,722	4,124	4,491	4,960	5,298	6,208	6,869	<b>7,376</b>
024 加味逍遥散	4,285	4,465	4,465	4,534	4,539	4,598	4,873	4,833	5,050	5,117	<b>4,917</b>
137 加味归脾汤	1,211	1,237	1,249	1,342	1,422	1,536	1,613	1,722	2,067	2,290	<b>2,238</b>
108 人参养荣汤	640	668	701	913	1,549	1,874	1,914	1,936	2,128	2,305	<b>2,234</b>

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、抑肝散和六君子汤。自2009年度起,加入了牛车肾气丸和半夏泻心汤

3.自2022年起, Growing处方中加入了加味归脾汤和人参养荣汤

## 组织与人力资本

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
合并员工人数(人)	3,830	3,921	4,032	4,138	<b>4,272</b>
单体部分(人)	2,556	2,564	2,631	2,711	<b>2,765</b>
关联公司部分(人)	1,274	1,357	1,401	1,427	<b>1,507</b>
人均教育费(单体) (千日元)	93	124	126	120	<b>115</b>
全年教育实践(单体) (小时)	1,372	1,702	1,575	1,334	<b>1,324</b>
女性员工比例(单体)	21.7%	23.0%	24.3%	25.3%	<b>26.2%</b>
女性管理人员比例(单体) <sup>4</sup>	5.9%	6.3%	7.4%	8.4%	<b>10.1%</b>
女性管理人员比例(合并) <sup>4</sup>	—	—	—	13.8%	<b>16.6%</b>
招聘女性员工比例(单体)	40.3%	40.5%	31.3%	32.8%	<b>36.1%</b>
招聘女性员工比例(单体, 特指综合岗位)	47.9%	50.9%	42.2%	37.8%	<b>48.0%</b>
社会招聘员工比例(单体)	61.3%	66.4%	78.7%	72.0%	<b>68.5%</b>
社会招聘员工比例(单体, 特指综合岗位)	35.2%	41.5%	67.5%	59.2%	<b>53.8%</b>
月平均加班时长(单体) (小时)	12.7	10.9	10.8	12.0	<b>14.8</b>
平均带薪休假天数(单体) (日)	10.8	13.5	14.0	14.0	<b>13.9</b>
申请育儿产假员工比例(男性)	19.0%	37.0%	52.0%	57.3%	<b>74.7%</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) (日)	24.1	12.3	24.6	26.5	<b>55.0</b>
申请育儿产假平均天数(女性) (日)	125.4	121.4	119.3	232.2	<b>189.8</b>
残障人士雇佣率(单体)	2.8%	2.9%	2.6%	2.5%	<b>2.2%</b>
离职率(单体)	1.8%	1.4%	2.7%	2.8%	<b>3.1%</b>
工伤事故件数(单体) (件)	11	12	17	16	<b>21</b>

4. 女性管理人员比例按照每年4月1日截止日计算

## 环境数据<sup>5</sup>

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
温室气体排放量(t-CO <sub>2</sub> ) <sup>6</sup>	94,198	96,570	108,530	88,227	<b>80,220</b>
能源消耗(TJ)	1,685	1,703	2,063	2,164	<b>2,140</b>
取水量(千吨)	1,707	1,704	2,065	2,152	<b>2,249</b>
循环水利用率	62.9%	55.6%	56.0%	57.4%	<b>60.8%</b>
废弃物排放总量(t)	31,669	34,456	38,086	41,993	<b>42,617</b>
资源再生化率 <sup>7</sup>	99.0%	99.9%	99.9%	99.9%	<b>99.7%</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

5. 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

6. 温室气体排放量是范围1和2的总和(2024年度的范围3排放量为366,255 t-CO<sub>2</sub>)

7. 资源再生化率 = 资源再生转化量 / 废弃物排放总量 × 100

## 企业治理

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
外部取缔役比例	55.6%	55.6%	55.6%	55.6%	<b>55.6%</b>
女性取缔役比例	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	<b>11.1%</b>
女性执行役员比例	—	—	7.1%	7.1%	<b>7.1%</b>
合规					
津村集团热线咨询受理数量(件)	26	10	19	25	<b>39</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	68.9%	69.7%	70.3%	71.5%	<b>70.3%</b>

## 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

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)

创造社会的共享价值		重要课题	战略方针	目前的优势	风险、应对
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)	●符合津村采购方针的长期协议种植 ●公司自管农场的比例维持在80% ●能适应环境的可持续性药材种植	●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	●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
		资源的循环利用 (水和药材残渣的循环利用)	●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	●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)	
		保护生物多样性 (森林、土壤和水源涵养)	●保护多样性(生态系统、物种、基因) ●扩大森林的水源涵养功能	●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	
		气候变化对策 (实现碳中和)	●引进节能技术 ●通过种植木本药材吸收二氧化碳 ●引进零碳电力	●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)	
	科学化	扩大源自天然产物的高品质医药品与商品的市场	●将汉方制剂和以药材为原料的产品融入日常生活 ●依据循证提供以汉方药和中药为代表的各种产品与服务	●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)品类上保持市场优势	●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
			●通过推动DX，改革汉方价值链 ●与能提升企业价值的利益相关方合作	●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	●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
	健康	扩大汉方的标准治疗和循证构建	●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	●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	
		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))	●为每个人不同人生阶段提供价值 ●通过未病科学化，为未病治疗的推广作出贡献		
	巩固经营基础	企业治理的发展与深化	●进一步提高取缔役会的实效性 ●进一步分离执行与监督职能 ●取缔役会成员构成的多元化	●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 →取缔役会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
		人财多元化	●开发并打造汉方药式的组织 ●基于技能图谱招聘、配置与培养人财	●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
		形成通过“对话”激发员工潜能的企业文化	●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	●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

## 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

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	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	
开具诊疗领域基本处方的医师 达到50%	医疗用 汉方 事业	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→	● 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%	
		汉方治疗的个性化		目标25%以上→ 增加开具诊疗领域		开具诊疗领域基本处方的医师比例	—	—	5.7%	25%	
		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,		“推广影响”件数	477万件	680万件	725万件	超过前一年	
扩大汉方标准治疗与汉方个性化治疗	研究 开发	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		● 基于循证医学扩大汉方标准治疗 ● 为每个人不同人生阶段提供价值	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	
		汉方治疗的个性化	汉方诊断辅助系统的研发与社会应用			● 为每个人不同人生阶段提供价值	—	—	—	“证”诊断基础研究完成	
		未病的科学化	未病标志物的基础研究与临床应用			● 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	
夯实中国事业发展基础 (中国事业占比50%以上)	中国 事业	参与中成药事业	研讨参与中成药事业	参与及扩展事业	● 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	
		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		中国事业 营业收入	153亿日元	187亿日元	206亿日元	500亿日元	
		建立研发体制	研讨方针	基础建设		—	—	—	—	—	
汉方价值链的DX	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	(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%
事业宗旨经营、理念经营、 愿景经营的实践	组织和 人财	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			● 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
			推动组织与人力资本政策				工作积极性问卷调查的总体满意度	3.58	3.58	3.65	4.00
可持续 发展 愿景	可持续 发展	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)	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%
		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		● 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
		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	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%
		改用环保包装材料	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	采用新材料 · 单一材料化等		新材料化比率	—	—	0%	30%
		构建地区和社会关系	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	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



## CFO致辞

**第二个中期经营计划期间，  
我们将推进战略性投资。  
利用ROIC（资本回报率）分解  
树，培养重视投资回报率的思维  
方式，并在公司内部推广**

**小林 熊**

CFO  
(首席财务官)  
经营统括本部 本部长

## 在财务战略方面，当前的课题是完善信息披露和进一步提高投资回报率

我是小林，于2025年4月起担任CFO（首席财务官）。此前，我曾在金融机构任职，主要负责上市公司交易与资本市场业务，在战略规划、项目策划及前端业务方面积累了丰富经验。近期曾担任证券公司的执行委员，负责投资银行领域的策划工作。我希望凭借20余年的企业金融经验，从财务角度助力津村集团的持续成长。

就任现职之前，我就非常关注推崇“理念经营”的津村集团。津村将130多年前创始人提出的“顺天应人”这一基本原理与原则传承至今，并以“呵护健康，相伴一生”为事业宗旨，全体员工均秉持着“坚定做好本职工作”的责任意识，这让我深受感动。作为CFO，我的职责是让这些志向远大的优秀人财发挥所长，基于公司理念制定帮助企业持续成长的财务战略，不断提升企业价值，并逐年实现利益最大化。

2025年5月公司发布第二个中期经营计划后，通过与股东和投资者的交流，我意识到津村的财务战略需要在两方面进行改善。首先，我们需要以更清晰易懂的方式，传播推广津村的业务和股权价值叙事。作

为一家汉方药制造企业，津村的商业模式与其他制药公司有很大不同，可能大多数人并不太了解。因此，我们将利用企业报告书等多种形式，将津村的业务特色、成长战略等相关信息，以更开放清晰的方式传递给大家。

其次，投资回报率和成本管理体系仍需进一步优化。尽管公司没有冗余开支，但尚未形成“以最小成本追求最大绩效”的机制。在培养员工注重投资回报率的意识方面，我们仍有改进空间。

基于这些认知，我在就任CFO后首先开展的工作，就是与现场员工进行一对一面谈，同时着手将ROIC分解树的思维融入公司内部规章制度和业务流程，建立持续改进的管理机制。ROIC虽是公司内部原有的管理指标之一，但各项业务活动与ROIC之间的关联性及影响程度尚未充分显现，接下来我们将致力于实现其可视化。提升ROIC的重点在于员工设定自身的工作目标时能考虑到ROIC。通过这种方式，员工也能够切实感受到自身工作对改善全公司ROIC的贡献，进而促使良性循环的自然形成。

## 致力于财务健康度与资本效率平衡的财务运营

在日本国内的医疗用汉方制剂市场，津村在过去20年间一直保持着80%以上的市场份额，且销售额持续稳定增长。市场环境和竞争态势的变化对销售额波动的影响较小，同时，汉方市场的扩大亦直接带动了公司销售额的增长，从财务角度来看，这无疑是公司的巨大优势。

然而，在制定财务战略时，我们仍旧面临着三个主要限制因素。第一个在于原料药材的价格波动风险。津村在汉方制剂中，使用的原料药材约有九成从中国进口，其产量受天气状况影响较大，汇率波动也会对价格产生影响。与此同时，日本国内医疗用汉方制剂的药价是固定的，这就意味着原料药材的价格波动将直接影响公司利润。尽管津村通过从种植到管理的全流程把控，实现了采购的稳定化，降低了价格波动，但无法完全规避风险。第二个限制是原料库存。作为自然产物，原料药材的品质受种植周期、气候等多种因素的影响，存在波动甚至减产的风险，为此，公司需储备足够应对这些不确定性的原料库存。这不仅延

长了库存周转周期，也加重了资金负担。然而，为确保对医疗机构的稳定供应，维持充足的库存仍是必要之举。第三个限制在于项目周期。对于新的生产设备，从投资决策到实际投入使用，再到实现投资回报，整体周期较长。如果加上药品生产启动所需的验证阶段，项目整体周期将进一步延长。

鉴于上述种种限制因素，医疗用汉方制剂的业务必须保障充足的资本储备，并将保持财务健康度置于重要位置。因此，在注重其与资本效率平衡的同时，津村也致力于构建强健的财务体系，以确保财务运营健康稳健。

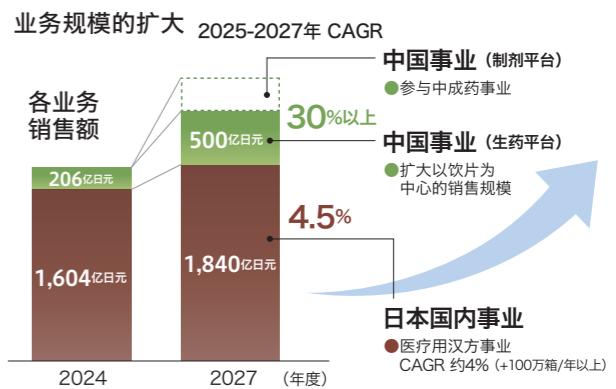
尽管研发费用约占销售额的5%，低于药品行业平均水平，但津村在循证构建等方面取得的研究成果，已有效助力于提升开具汉方制剂处方的医生数量。我们认为，聚焦重点领域的基础研究与临床研究，以及与个性化治疗和“未病”科学化直接相关的研发投入，对于创造现金流至关重要。

## 为尽早实现8%的ROE，加速推进各项举措

目前，津村集团在业务和财务方面表现稳健，具备充足的投资余力。然而，为了进一步提升各业务的收益率，仍需持续优化成本结构。为实现长期经营愿景，我们将借助ROIC分解树，培养注重ROI（投资回报）和劳动生产率的思维方式。同时，稳步执行扩大销售额的策略亦至关重要。津村通过实施非有机增长等举措，积累丰硕成果，推动业务发展。在日本国内市场，力争实现医疗用医药品每年100万盒增长，并扩大OTC医药品及医疗保健领域的销售；在中国，集团依托生药平台，销售以饮片为主的医药品，争取实现“年

### 第二个中期经营计划 数值目标

	2024年度（业绩）	2025年度（计划）	2027年度（目标）	2031年度（目标）
销售额	1,810亿日元	1,880亿日元	2,340亿日元	—
营业利润	401亿日元	340亿日元	430亿日元	—
ROE	11.4%	7.5%	8%	10%以上



均增长率超过30%”。

在第二个中期经营计划期间，集团必须优先推进自第一个中期经营计划以来的战略性投资。尽管这些投资将暂时拉低ROE，但未来三年的设备投入是实现长期增长的必要举措。近年来，建筑成本持续上涨，面对现有工厂及设备老化、未来销售需求扩大，以及类似新冠疫情期间的需求急剧波动等所带来的挑战，构建灵活、稳定的供应体系，是津村当前紧迫且不可或缺的经营课题。尽管投资金额预计将在第二个中期经营计划期间达到峰值，但这将为津村集团在下一个中期经营计划，以及未来实现大幅增长奠定坚实基础。

### 进一步强化资产负债表管理，重视DOE（股东资本回报率）的股息政策维持不变

津村集团的自有资本比率高达60%，财务状况十分稳健。这一成果得益于长期的利润积累，也彰显了津村集团强大的信用力。自上一个中期经营计划起，津村立足于中长期发展视角，践行资产负债表经营，推动落实提升资本效率的各项举措。通过精简流动资金及出售交叉持股等措施，目前已取得一定成果，CCC（现金转换周期）也因应收账款周期的缩短而相应地缩短了约半个月。

在第二个中期经营计划中，津村将综合考虑战略性投资计划，进一步强化资产负债表管理。首先，除BCP（事业连续性计划）库存外，津村将借助DX优化库存管理，进一步将CCC缩短约3个月。津村计划在第二个中期经营计划期间，将交叉持股基本清零，并通过与交易伙伴的积极交流，尽早实现该目标。此外，集团还将进一步优化资金配置用于投资。若存在资金缺口，则将更多地运用有息负债进行财务杠杆操作。

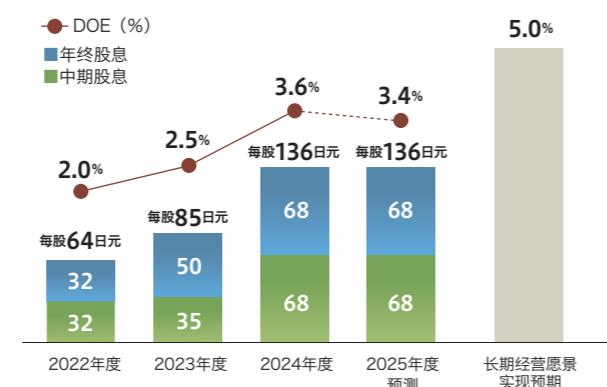
2025年，由于BCP库存增加及提前招聘制造人员导致人力成本上升，预计成本、销售管理费用的增长将超过销售额的增长，并导致利润下降。尽管如此，集团仍决定“维持股息金额不变”。原因有两点：一是将DOE的下降控制在最小限度；二是认为不应通过减少股息来让股东承担战略投资负担。集团重视DOE

目前，公司ROE虽已超过7%的股东资本成本，但仍低于8%的股票市场期望水平，因此，获得市场的充分理解存在一定难度，我们也深知仅凭按部就班地推进计划，难以顺利达成目标。为了尽早实现8%的ROE，集团将全面审视投资和费用，并在此基础上持续提升效率。此外，我们还计划在多个方面积极推进以非有机增长为目标的活动。我们相信，通过提前推进这些措施，不仅能够实现2031年目标中设定的营业利润率达20%和ROE达10%，甚至有望远超这些目标值。

的股息政策维持不变。津村将2025年度预期的DOE 3.4%作为底线，通过稳步扩大利润，力争实现2031年DOE 5%的目标，并希望通过与股东和投资者的沟通，进一步完善企业价值提升策略。

#### 股东回报政策

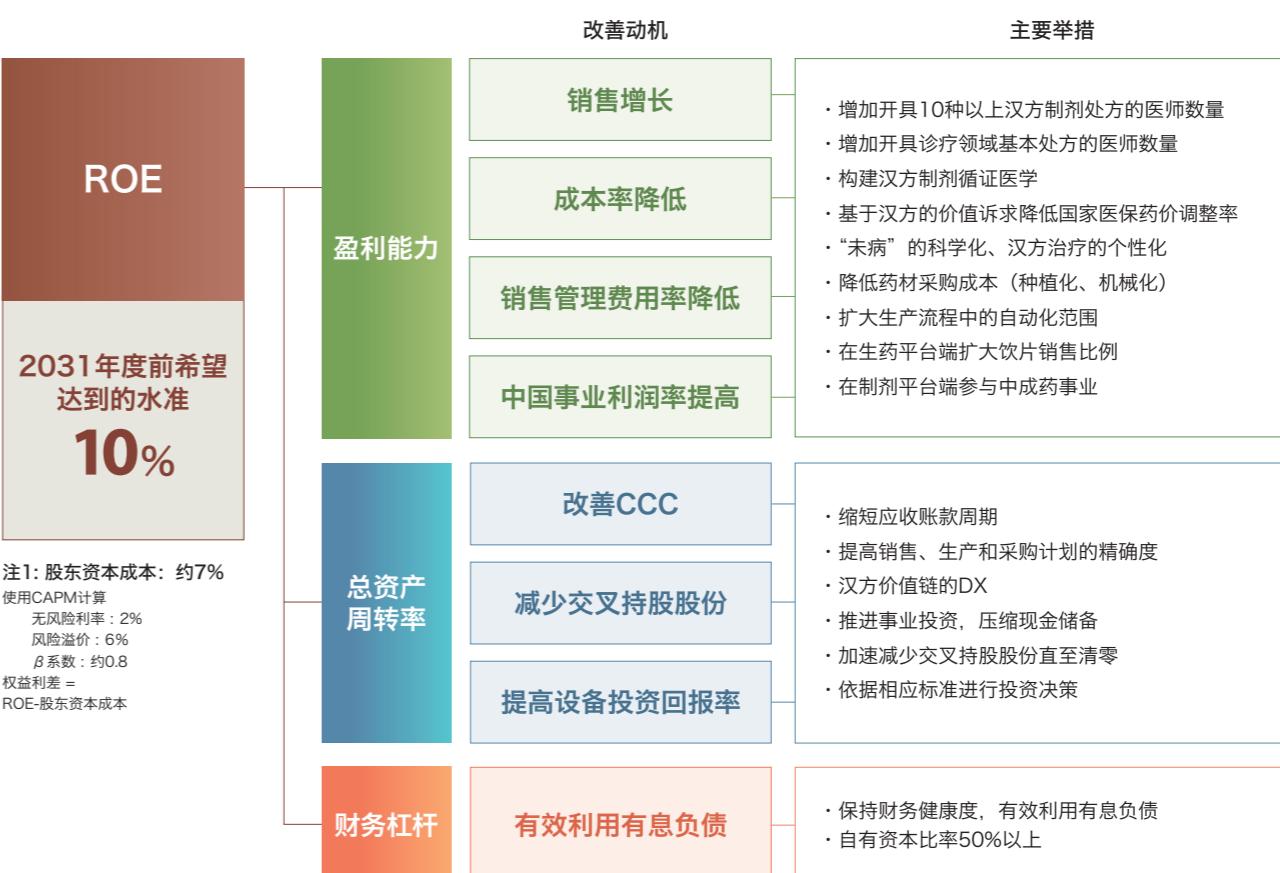
津村将股东回报视为企业的一项重要政策。通过持续扩大日本国内事业、投资支持中国事业的成长，以及基础建设来提升企业价值，并在考虑中长期利润水平、现金流及资产负债表管理的基础上，决定股东回报政策。我们将DOE设为评估指标，为实现2031年达到DOE 5%的目标，集团将逐步提高股息。



### 实现中长期企业价值提升（ROE的提升）

津村集团认为，通过积极投资推动事业持续发展与业绩增长，提升企业价值，是对股东和投资者最大的回报。为实现长期经营愿景与可持续发展愿景，津村致力于达成5大战略课题的定性目标及中长期环境目

标，同时将ROE视为衡量股东价值持续提升的重要经营指标，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。



### 第二个中期经营计划的行动计划

#### ①盈利能力

在销售额增长方面，日本国内的医疗用汉方制剂领域将通过增加开具诊疗领域基本处方的医师数量，进一步构建循证医学，实现每年100万盒的增长（CAGR约4%）。在OTC汉方领域，则通过增加销售门店数量，推动日本业务销售额实现CAGR 4.5%的增长。与此同时，中国事业将以饮片为核心，扩大生药平台的销售力度，力争实现销售额CAGR 30%的增长，

大幅提高利润率。在制剂平台，我们将加速参与中成药事业，夯实长期发展基础。

在成本控制方面，津村将致力于降低包括药材采购成本在内的生产制造费用。在第二个中期经营计划期间，由于提前招聘生产线和技术相关人财，预计单位制造成本将受人工成本和折旧费用的影响而暂时上升。对此，集团将通过扩大生产流程的自动化范围，积极引入譬如新型机器人、AI等新技术并在新工厂落

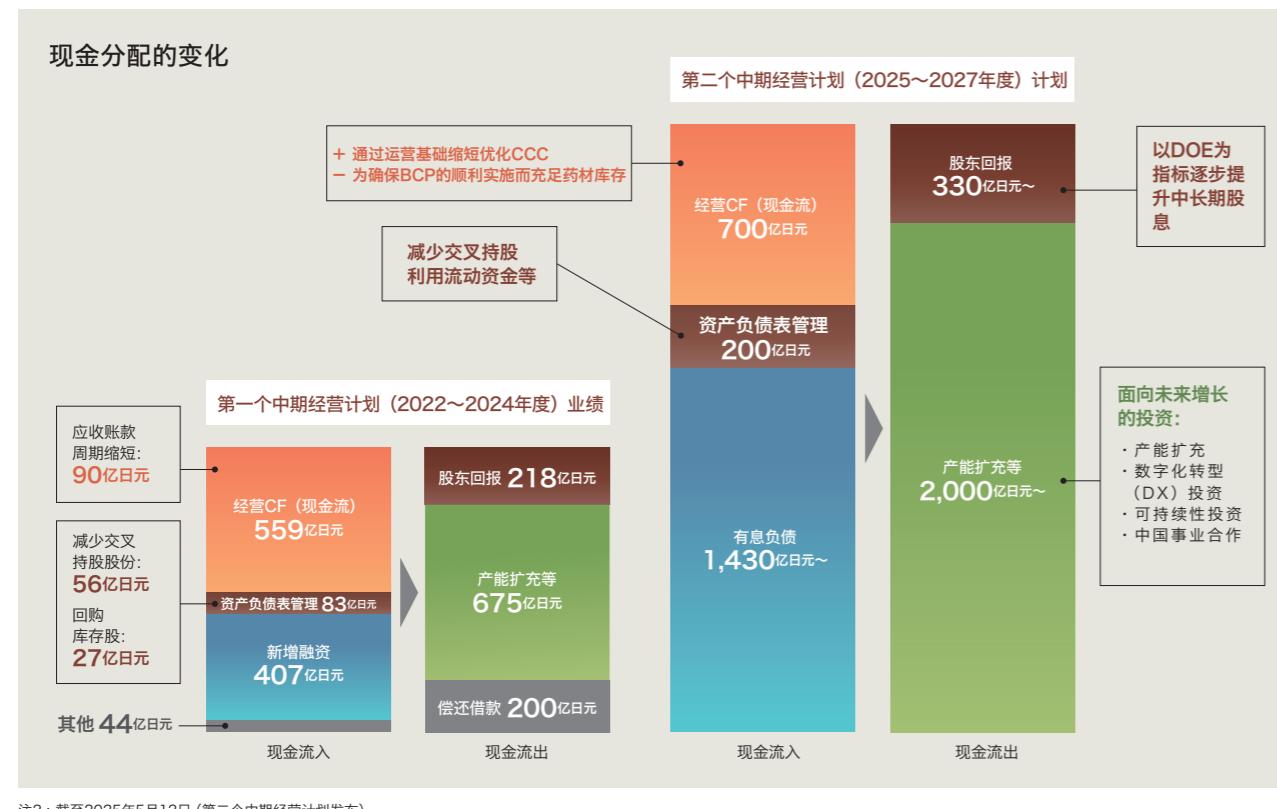
实应用，在2031年逐步完成自动化的普及，从而实现低成本运营。此外，为降低药材采购成本，目前我们正逐步扩大野生药材的种植规模，并积极推进“种植、初加工、挑选”工艺的自动化。津村计划在各基地加快落实以上举措，以实现在2035年将劳动生产率提高至2021年的两倍以上的目标。

津村将确保销售管理费用保持在合并销售额比率的5%或以上水平，该部分资金将主要用于“未病”科学化和汉方制剂循证体系建设的研发。与此同时，通过汉方价值链的DX提高生产效率，目标是将人均销售额提高至2021年度的两倍以上，并将销售管理费用比率控制在20%~25%之间。

## ②总资产周转率

通过缩短优化CCC出售交叉持股股份，以及提高设备投资回报率，提升总资产周转率。

缩短优化CCC是一项中长期的工作，我们将基于供应链整体的平衡和风险管控协同推进。2024年，通过实施缩短应收账款周期的举措，CCC已缩短约半个月。未来，我们将以开发并引入的“药材混合指示系统”



为核心，推动从药材种植开始的汉方价值链的整体变革，以期将运营周期的CCC进一步缩短约3个月。

与上一年度末相比，2024年的交叉持股股份已减少约30%，我们将努力尽早实现持股量减半。此外，在第二个中期经营计划期间，我们将以实现持股量清零为目标，持续推进减持进程。

津村将第二个中期经营计划的3年期定位为“迈向‘Cho-Wa’(和谐)未来的成长战略与投资关键期”，并计划投资约1,800亿日元，主要用于日本国内事业的产能增强等成长型投资。为了评估投资项目的成本效益，津村引入了NPV和IRR等投资决策标准，并将基于资本成本和资本效率做出经营决策。

## ③财务杠杆

在第二个中期经营计划期间，津村将主要通过合理运用有息负债提高资本效率，并以此作为财务杠杆的基本手段来支持成长型投资。尽管这将带来自有资本比率有所下降，但我们在确保财务健康度的基础上，追求最佳资本结构。

## 汉方制剂生产相关的投资计划

津村将在综合考虑未来以医疗用汉方制剂为中心的销量增长预期、老化工厂的停产及维护计划等因素的基础上，重点推进从第一个中期经营计划延续下来的投资项目。

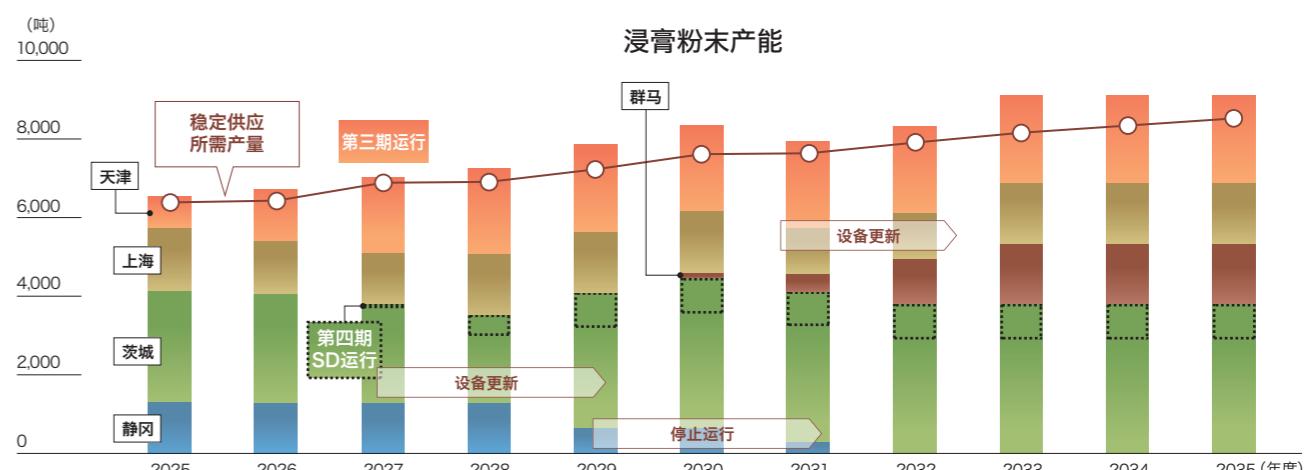
在浸膏粉末的生产工艺中，静冈工厂因设备老化问题，计划于2031年前后停产。茨城工厂和上海工厂也因设备更新将会临时停产。为应对这一系列状况，津村正在积极推进天津工厂的第三期生产车间和茨城第四期SD生产车间的建设，并计划于未来启动群马工厂的建设项目。

在造粒和包装工艺方面，茨城和静冈工厂预计将于2029年因设备更新而暂时停产，而茨城工厂的旧

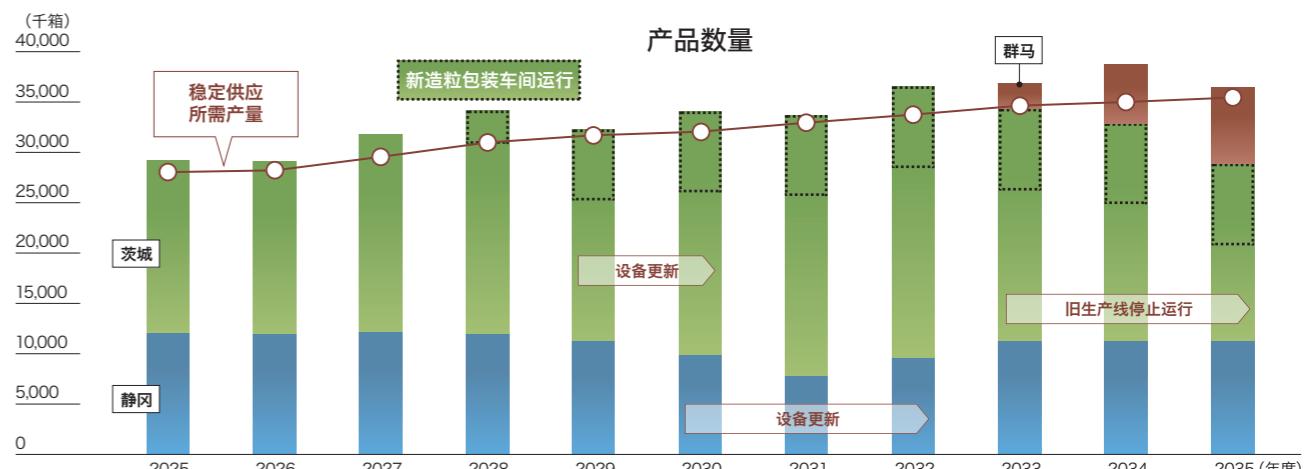
生产线也将从2033年起逐步停止运行。为此，公司正积极引入更先进的自动化技术，推动茨城工厂新造粒包装车间的建设。群马工厂也在规划建设具备夜间无人操作能力、可大幅节省人力的造粒包装车间。目前，我们正在对茨城工厂旧生产线进行技术研讨，以延长其使用年限，进而考虑推迟群马工厂的建设时间。

由于建设成本持续高企，预计在第二个中期经营计划期间，汉方制剂生产相关的投资额将达到1,800亿日元。津村将通过精细化管理，降低单个项目投资成本，以确保投资效益，并持续推动稳定供应与成长型投资。

### 浸膏粉末生产工艺的设备投资和产能



### 造粒和包装工艺的设备投资和产能

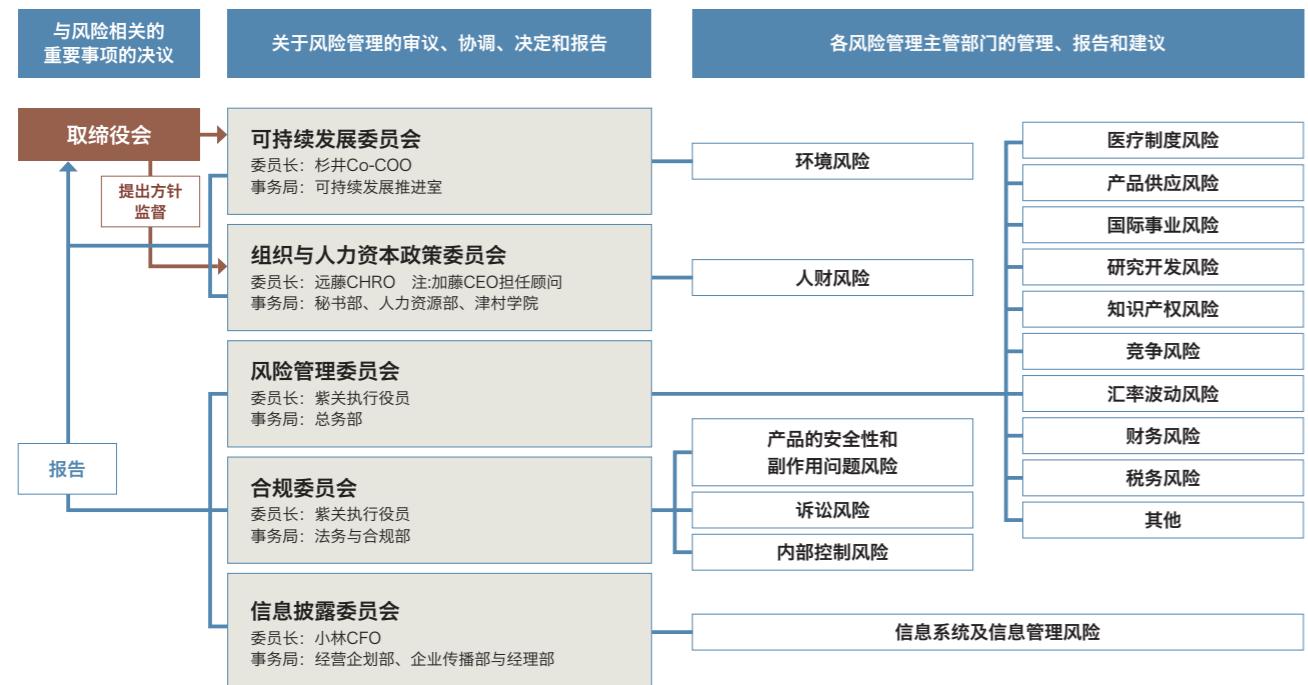


## 风险管理

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缔役会为最高领导层的管理体系。根据公司法，取缔役会构建了必要的体系，以确保执行役员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员（总务部的执行役员）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缔役会报告。取缔役会听取报告，对风险管理的措施与应对效果进行确认和监督，并下达必要的指示。



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趋严的风险</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材采购风险</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，进而导致的辅料及药材的采购风险</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>扩大国内外的药材供应商</li> <li>持续扩大公司自管农场</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>生产设施采用免震抗震结构</li> </ul>
3 产品的安全性和副作用风险	<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《津村药材 GACP 方针相关规程》彻底管理原料药材</li> <li>迅速妥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企业合作后，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>强化津村（中国）有限公司的经营管理职能</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、确认新引进技术等的在先专利等</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>培养能够按照津集团基本理念实践经营的多元化人财</li> <li>基于“人财培育政策”，明确各层级人财的能力要求，并持续拓展教育机会</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带活动增加交流机会</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药材，稳定供应高均一性医疗用汉方制剂</li> <li>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材和汉方浸膏粉末，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>由于自然环境变化导致药材适种土地减少的风险</li> <li>由于供应商遭受灾害等导致采购成本增加的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>遵守环境相关法规</li> <li>药材产区及出口国的多渠道分散化布局</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 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>

## 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

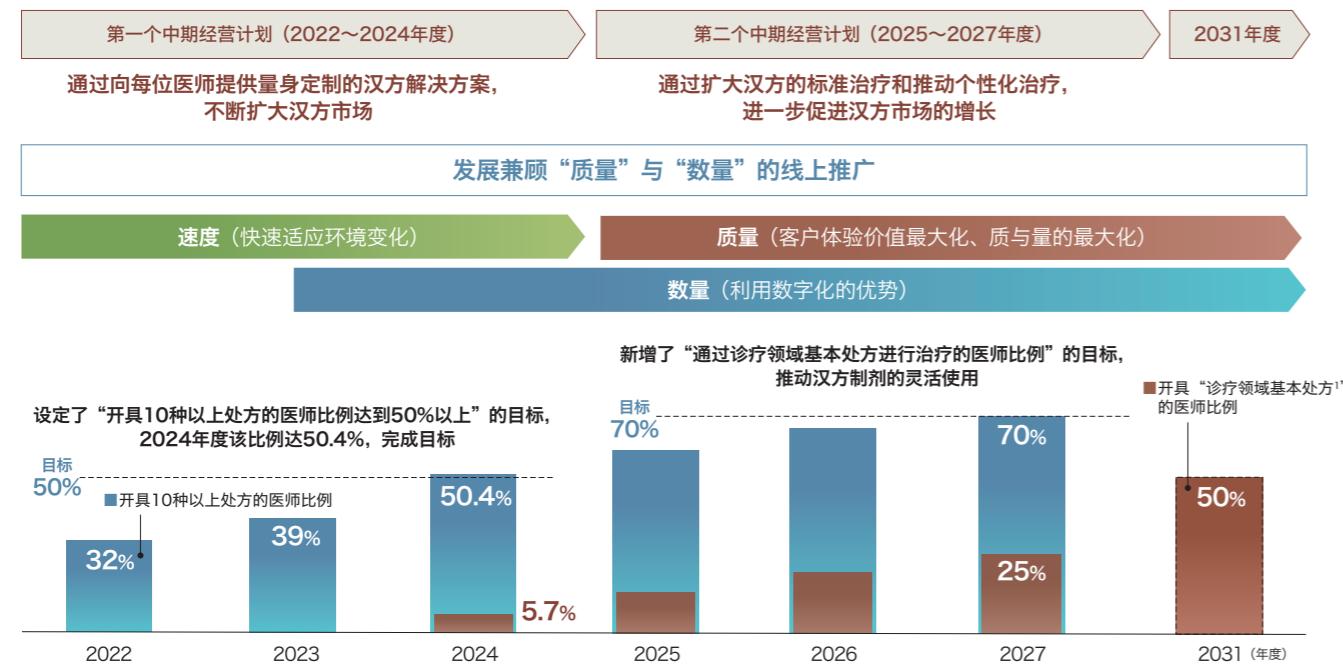
### 第一个中期经营计划的成果与课题

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



1. 针对各诊疗领域中患者较多的疾病和症状，设定津村独家适用处方

### 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<sup>2</sup>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"> <li>· 补中益气汤</li> <li>· 抑肝散</li> <li>· 大建中汤</li> <li>· 牛车肾气丸</li> <li>· 人参保荣汤</li> <li>· 加味归脾汤 等</li> </ul>
心血管领域	13 个处方	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 柴胡加龙骨牡蛎汤</li> <li>· 半夏厚朴汤</li> <li>· 五苓散 等</li> </ul>
妇科领域	16 个处方	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 当归芍药散</li> <li>· 加味逍遥散</li> <li>· 桂枝茯苓丸</li> <li>· 加味归脾汤 等</li> </ul>
癌症领域	12 个处方	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 半夏泻心汤</li> <li>· 补中益气汤</li> <li>· 六君子汤</li> <li>· 大建中汤</li> <li>· 人参保荣汤 等</li> </ul>

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

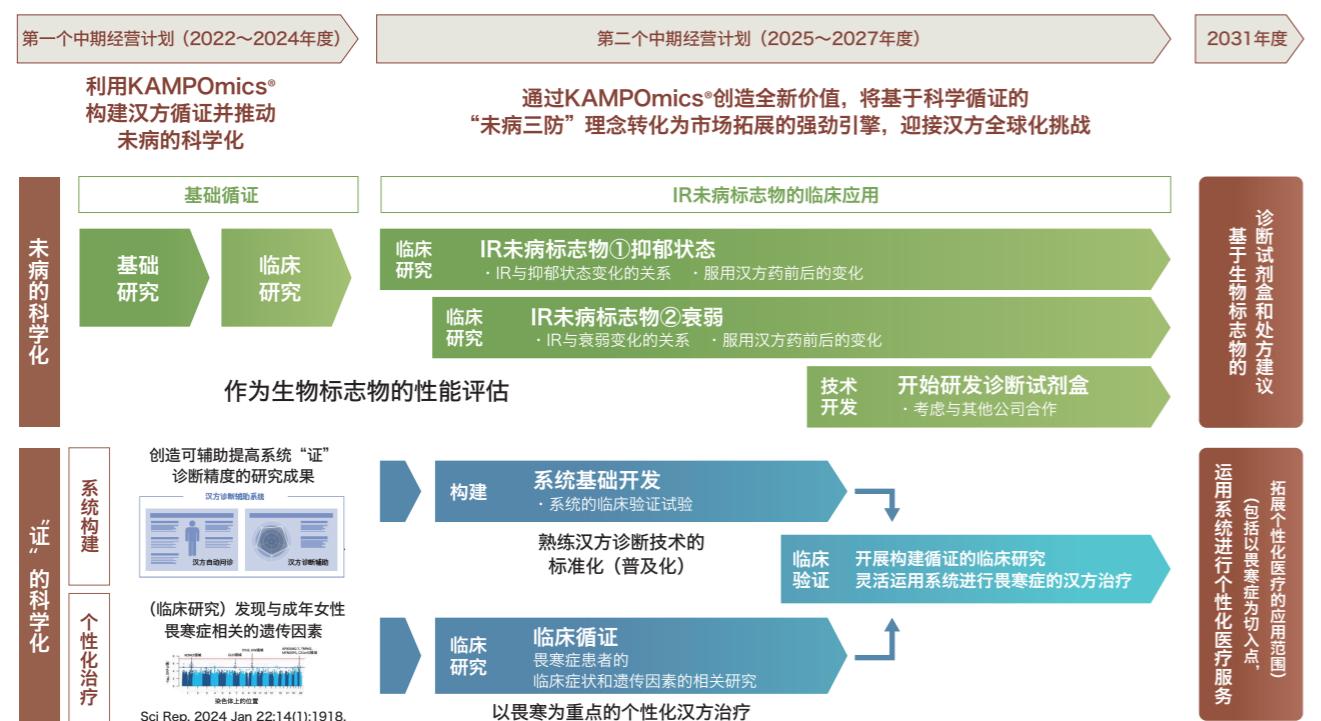
### 第一个中期经营计划的成果与课题

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

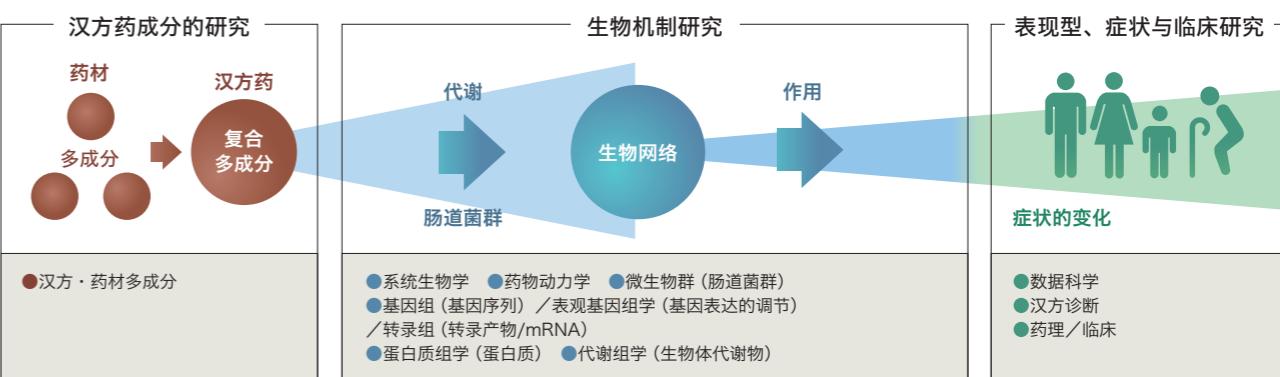
津村致力于运用科学方法，充分发挥汉方治疗在未病和个性化医疗服务领域的独特优势，构建面向未来的新一代医疗战略。该战略以津村自主开发的KAMPOmics®研究体系为核心，融合了代谢组学分析、转录组学分析、肠道菌群分析、系统生物学等尖端技术研究成果，能够系统化、全方位地揭示汉方药多成分、多靶点协同作用的复杂机制。

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。

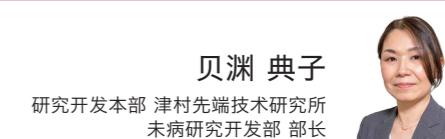
以KAMPOmics®为核心，通过未病的科学化和个性化汉方治疗的创新，津村正悉心打造“从未病到治疗”的全环节，以及贴近每个人的全新医疗保健模式。这些技术开发不仅具备广阔的临床应用前景，随着公众健康意识的日益增强，在医疗保健领域以及海外市场也拥有巨大的增长潜力。在第二个中期经营计划中，我们将通过扎实推进临床研究，迈出实现社会化应用的坚实步伐，帮助企业实现可持续成长和价值提升。

#### 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

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。

## 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

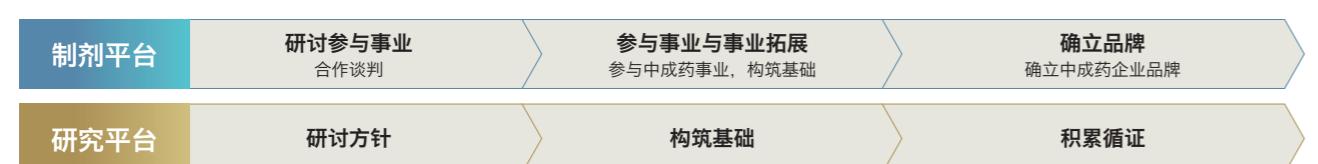
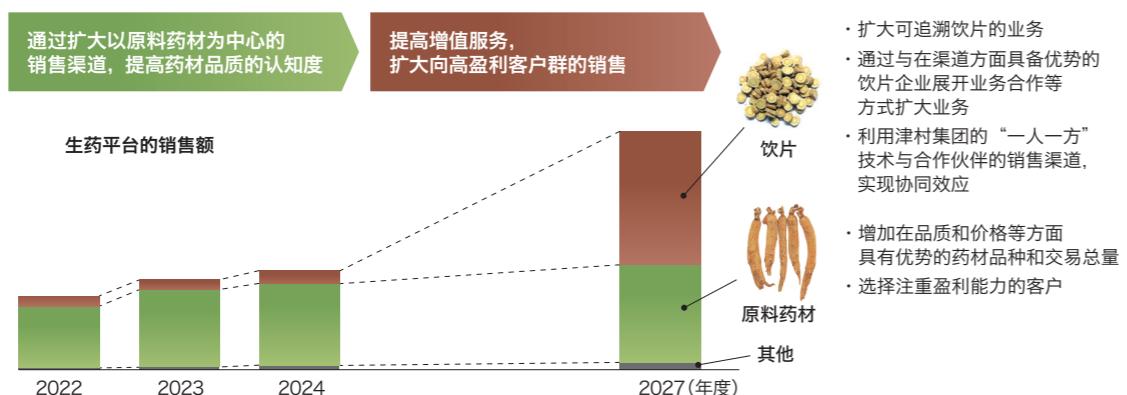
在第一个中期经营计划期间，津村将生药平台定位为奠定业界对集团药材品质认知的关键。平台以原料药材为中心，积极拓展客户规模，提升交易总量，从而实现销售额年复合增长率 (CAGR) 30% 的高增长目标，并持续推进各项业务活动。2024年的最终销售额达206亿日元，销售额CAGR基本达成目标。

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

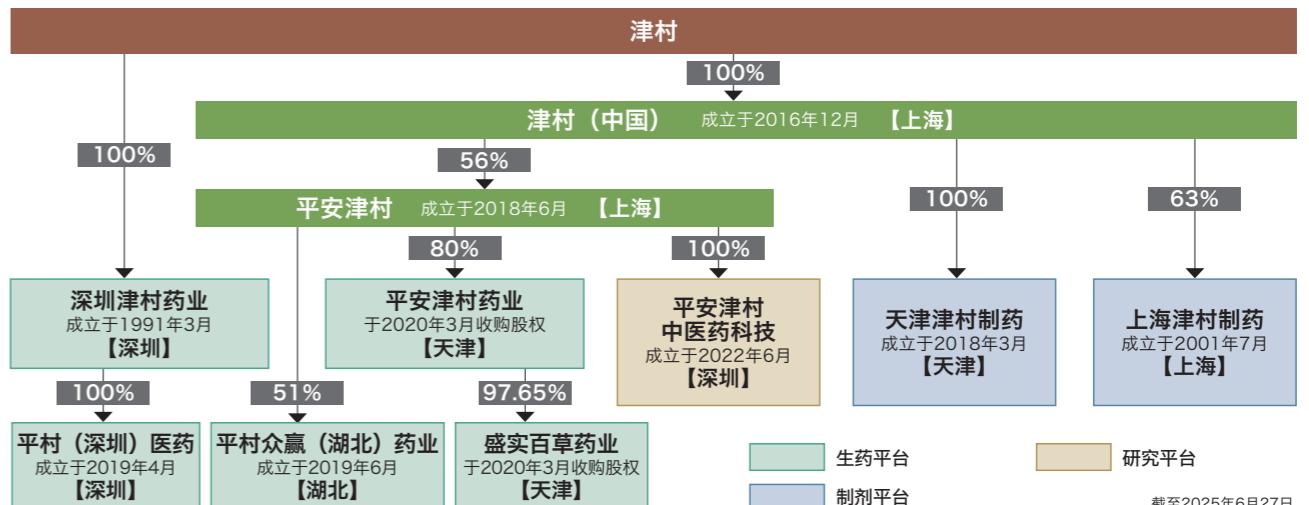
在生药平台方面，津村完成了对上海虹桥中药饮片有限公司（以下简称“虹桥饮片”）的股权收购。作为上海地区的知名饮片企业，虹桥饮片具备强大的销售渠道优势，对此，津村结合其自身在可追溯原料药材加工制成的饮片、循证研究体系以及“一人一方”定制化制造技术等领域的专业知识和经验，将进一步提升饮片品质并实现其品质可视化，提高患者的用药便捷性，逐步树立起作为饮片企业的品牌形象，并加速集团事业版图的战略性拓展。通过以上措施，津村计划将生药平台中饮片的销售比例从2024年底的约12%

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

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



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

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

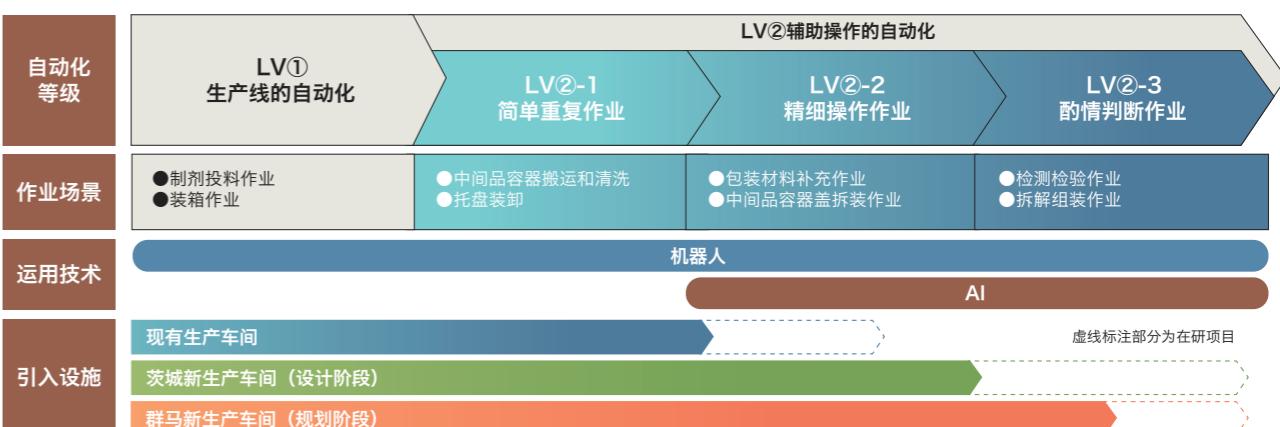


### 第二个中期经营计划的重点策略

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

#### 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

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）<sup>1</sup>，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

### 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，

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。



仙波 君彦  
人事本部 人事部  
部长

## 自然资源及气候变化 (TNFD · TCFD) 的综合性分析与信息披露

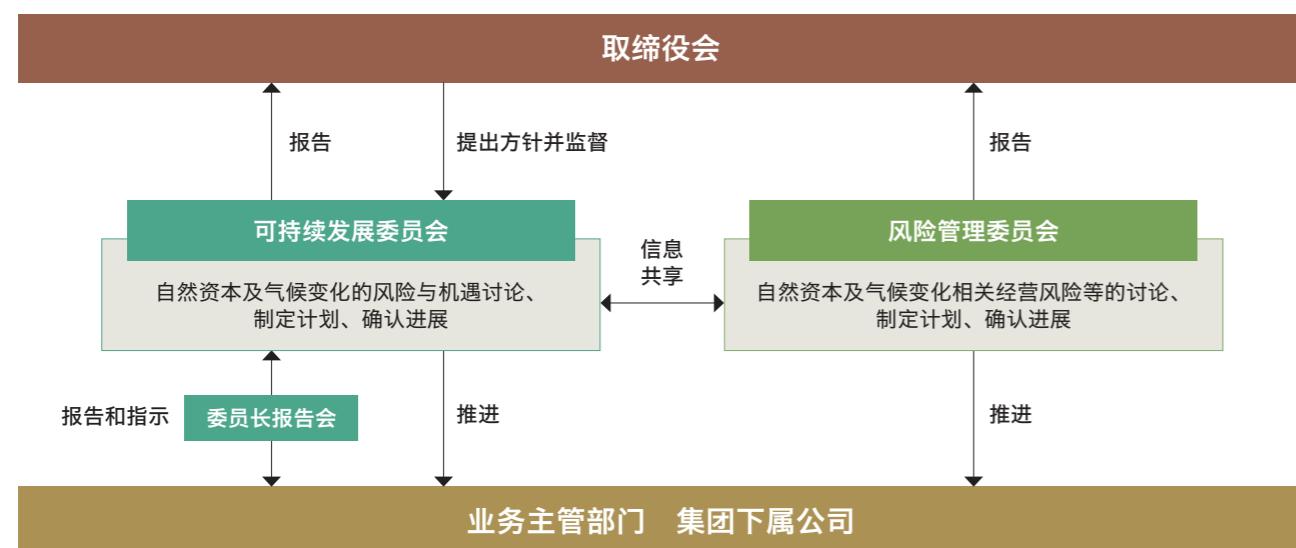
津村集团致力于创造社会共享价值，以七种资本为源泉，开展理念经营。其中，汉方事业作为集团的业务支柱，其不可或缺的药材就是一种自然资源。因此，津村深知保护和恢复生物多样性，以及应对脱碳等气候变化的重要性，并一直积极地付诸行动。在信息披露方面，津村根据气候相关财务信息披露工作组 (TCFD) 和自然相关财务信息披露工作组 (TNFD) 的建议，自2021年度起披露气候相关的信息，自2024年度起披露自然相关的信息。

鉴于自然资源与气候变化的紧密关联，TNFD的最终建议书中也明确指出了自然相关披露与气候相关披露整合的重要性。基于此，2025年度，津村在“治理”、“风险与影响管理”、“战略”，以及“指标与目标”等多个方面，全面推进了与自然及气候相关课题的综合性分析与信息披露。

### 治理

自然资源及气候变化在内的风险与机遇、集团的持续成长与中长期企业价值提升等重要决策，均由取缔役会负责裁定。取缔役会进行战略决策与投资决策时，将充分考虑自然资源及气候变化带来的影响。

### 自然资源及气候变化相关的治理体系图



### 风险管理

自然资源及气候变化的相关风险主要由可持续发展委员会（负责可持续发展相关主题）和风险管理委员会（负责经营风险相关主题）进行审议，双方共享信息，共同评估和管理风险。

可持续发展委员会听取外部专家的建言献策，分析自然资源及气候变化对集团经营战略所带来的风险与机遇，讨论应对措施，并将其结果向取缔役会报告。取缔役会进行必要的指示并监督执行情况。

风险管理委员会针对因各种因素导致工厂停产等风险，依据财务影响程度和发生概率确定优先级，讨论包括BCP在内的应对措施，并将其结果向取缔役会报告。可持续发展委员会和风险管理委员会所讨论的风险，会作为事业风险进行统一整合与管理。

### 战略

基于截至2024年度的分析结果，集团将自然及气候的相关风险全面纳入了更新后的风险与机遇识别评估体系。该体系将通过与公司内部相关部门访谈、举办研讨会，并参考外部专家的建议等，进行全面、专业的评估。

面对自然资源及气候变化等充满不确定性的、突发性的风险，精准把控形势极具挑战。对此，公司设定了三种不同的未来情景，深入剖析风险与机遇的可能显现方式，并以此为基础，全面评估和探讨公司业务在不同未来情境下的事业韧性与应对策略。在每一情境下，我们分别对2030年及2050年各项风险与机遇项目的重要性进行了评估。

在评估各风险与机遇项目的重要性时，我们综合考虑影响程度（小：少于10亿日元，中：10亿日元～100亿日元，大：超过100亿日元）和发生概率（低：10年一次及以下，中：数年一次，高：每年一次及以上），并在不考虑应对措施的情况下进行了评估。

□ 风险与机遇项目的分析，以及TCFD · TNFD综合披露详情请参阅网站  
<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/environment/tnfd-tcfd/>

### 情景 #1～#4的世界观

	#1	#2	#3	#4
①生态系统服务退化	缓慢	持续	剧烈	缓慢
②政策和法规	强化	强化	落后	落后
③技术	大幅进展	有进展	进展有限	进展有限
④市场与社会关注	高	高	低	低
⑤气候变化情况	到2100年气温上升1.4～1.5°C (相当于1.5°C情景)	到2100年气温上升1.7～1.8°C (相当于2°C情景)	到2100年气温上升2.4～4.4°C (相当于4°C情景)	到2100年气温上升1.4～1.5°C (相当于1.5°C情景)

注1：②～④均基于气候及自然相关变化

### 情景分析评估结果

- 在情景#1至#3中，被评估为重要性“大”的风险与机遇（以下简称“重要风险与机遇”）整理结果显示，在生态系统服务退化严重的#2和#3情景中，重要风险相对较多。
- 而在情景#1中的“过渡到环境影响更低、生产效率更高的生产流程（种植技术、农业方法）”及情景#2

和#3中的“气候变化带来的需求变化”被评估为津村集团的重要事业机遇。

● 此外，评估的风险与机遇项目共计13项（风险8项，机遇5项），目前我们对所有风险与机遇均制定了应对措施。

## 风险与机遇的重要性评估及应对措施

风险与机遇			环境主题		对津村集团财务的影响				对策	
No.	分类	项目名称	气候变化	自然资本	内容	情景	重要性评估			
							2030年	2050年		
1	政策和法规	碳税	●		· 碳税政策实施导致成本增加	#1	中	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 范围1、2的减排（引入更为节能的太阳能发电、利用可再生能源等）</li> <li>· 就范围3的减排与供应商展开合作</li> <li>· 提高物流效率</li> </ul>	
						#2	中	中		
						#3	中	中		
2	转变风险	法规和认证制度等强化	●	●	· 中国气候变化政策或生物多样性保护政策所带来的出口管制、适种土地减少等问题，导致采购成本增加	#1	中	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 药材产区和出口国的分散化和多元化</li> <li>· 开发药材种植技术（包括野生药材种植）</li> <li>· 风险导向的库存合理管理</li> <li>· 收集当地相关信息和政策落实情况</li> </ul>	
						#2	中	大		
						#3	小	中		
3	赔偿责任	诉讼与行政罚款	●		· 中国业务的作业地因环保问题遭遇NGO环境公益诉讼或行政罚款，从而导致的赔偿金	#1	小	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 药材产区和出口国的分散化和多元化</li> <li>· 风险导向的库存合理管理</li> <li>· 基于津村采购方针的持续性协议以及津村药材GACP体制的维护和强化</li> <li>· 对地区社会提供全方位支持，开展广泛的供应商合作活动</li> </ul>	
						#2	小	小		
						#3	小	小		
4	突发	异常气象、自然灾害的频发与加剧	●	●	· 洪水、台风、泥石流等自然灾害频发、加剧，致使公司或供应商（含药材种植地）受灾，物流停滞，进而导致生产活动停滞、药材采购成本及善后费用的增加	#1	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 药材产区和出口国的分散化和多元化</li> <li>· 开发药材种植技术</li> <li>· 风险导向的库存合理管理</li> <li>· 收集当地相关信息和政策落实情况</li> <li>· BCP的构建和扩充</li> </ul>	
						#2	中	大		
						#3	中	大		
5	物理风险	生态系统服务退化导致的产量减少	●		· 病虫害增多导致药用植物生产力下降，从而导致采购成本增加	#1	小	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 药材种植地和出口国的分散化和多元化</li> <li>· 开发药材种植技术</li> </ul>	
						#2	小	中		
						#3	中	大		
6	慢性	平均气温上升	●		· 药材适种土地减少等导致采购成本增加 · 供应链中的空调成本增加 · 乳糖价格上涨导致采购成本增加	#1	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 药材种植地和出口国的分散化和多元化</li> <li>· 开发药材种植技术</li> <li>· 药材的运输和储存方式变更</li> </ul>	
						#2	中	大		
						#3	大	大		
7-1		水资源短缺	●		· 旱灾、水资源短缺导致产量减少，销售额随之下降（药材种植地） · 地下水或工业用水短缺，需要购买自来水等，导致成本增加（产品产地）	#1	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 药材种植地和出口国的分散化和多元化</li> <li>· 引进制造用水循环利用的设备</li> </ul>	
						#2	小	中		
						#3	中	大		
7-2		水质污染恶化	●		· 药材种植地从水质污染物浓度较高的地区转移到浓度低的地区，导致采购成本增加 · 产品产地的净化成本增加	#1	小	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 药材种植地和出口国的分散化和多元化</li> <li>· 改善自社基地的水质净化技术</li> </ul>	
						#2	小	大		
						#3	中	大		

风险与机遇			环境主题		对津村集团财务的影响				对策	
No.	分类	项目名称	气候变化	自然资本	内容	情景	重要性评估			
							2030年	2050年		
8-1	资源效率与韧性		过渡到环境影响更低、生产效率更高的生产流程（水）	●	· 循环利用公司设备中使用的水或蒸汽，有效降低成本	#1	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 引进制造用水循环利用的设备</li> <li>· 生产基地的热能循环利用</li> </ul>	
						#2	小	中		
						#3	小	小		
8-2	机遇		过渡到环境影响更低、生产效率更高的生产流程（能源）	●	· 引进新技术以提高生产效率，降低能源成本	#1	小	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 推进节能措施</li> <li>· 生产基地的热能循环利用</li> </ul>	
						#2	小	小		
						#3	小	小		
8-3	9	可再生能源的扩大	●	· 开发种植技术并实施再生农业，提高生产韧性，降低生产成本	#1	小	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 开发药材种植技术</li> </ul>		
					#2	小	中			
					#3	小	中			
10	产品、服务和市场	气候变化带来的需求变化	●	· 汉方制剂的社会需求与期望增加，市场持续扩大	#1	中	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 及时、准确地收集医疗需求信息并纳入生产计划</li> </ul>		
					#2	中	大			
					#3	大	大			

## 指标与目标

目标纳入了管理范畴。

### 指标

津村集团为有效管理气候的相关风险与机遇，将范围1、2、3的温室气体(GHG)排放量设为关键指标。

自第二个中期经营计划起，津村集团从“实现碳中和”、“实现自然向好”、“构建津村循环经济”、“构建地区和社会关系”四个维度，全面部署可持续发展工作，并将其纳入集团战略，以期提升各项活动整体的治理与评估水平。基于气候变化与自然资本紧密关联，津村在后述的“可持续发展目标2027”中，将可持续发展类别与重要课题有机结合，充分考量对自然资本的依赖及其影响，在设定“应对气候变化”和“推动自然向好”的直接目标的同时，也将部分风险与机遇的相关

### 目标

在“可持续发展目标2027”中，为实现碳中和，除了减少温室气体排放量（范围1、2）外，津村还将通过与供应商合作，共同应对范围3的减排挑战。

针对自然资本相关的目标，集团将全新推进野生药材种植、生物多样性保护等活动，开展自然共生区域的认证注册，并推动塑料的新材料化，以及产业废弃物（药材残渣）的有效利用和水资源的循环利用。我们认为，实现自然资本相关目标，将有助于缓解和适应气候变化。

□ 关于“可持续发展目标2027”的详细内容，请参阅本公司网站 <https://www.tsumura.co.jp/sustainability/tsumura-group/>

# 治理

可持续发展目标2027 (基准年: 2020年)

重要课题 <sup>1</sup>	可持续发展类别	主要项目 (课题)	LTI-II <sup>2</sup>	指标	目标	
					2027年度	2031年度
自然①	实现碳中和	GHG (温室气体)	●	温室气体减排 (范围1、2)	减少15%	减少50%
				供应商合作 (范围3) 数量	药材和原材料等: 51件	—
自然② 自然③	实现自然向好	药材种植研究	●	野生药材种植 (品种数)	7种 <sup>3</sup>	23种
		森林、土壤和水源补充	●	生物多样性保护活动 (地区数)	4件	—
				自然共生区域认证注册	2件	—
自然④	构建津村循环经济	塑料	●	新材料化率 (%)	30%	50%
		产业废弃物		推动药材残渣的有效利用 (有价化, %)	30%	—
		水		循环水利用率 (%) <sup>4</sup>	60%	—
健康①	构建地区和社会关系	药材产区和生产基地等的 · 自然环境保护 · 地区振兴 (教育和就业) · 员工培训		与药材种植地和地区的合作 (培养下一代)	6件	—
				面向管理层和员工的可持续发展培训 e-learning (件)	5件	—

1. 重要课题的缩写表示的是, 自然①: 气候变化应对措施 (实现碳中和)、自然②: 生物多样性保护 (森林、土壤和水源补充)、自然③: 持续稳定的原材料供应 (药材种植研究等)、自然④: 资源的循环利用 (水和药材残渣的循环利用)、健康①: 扩大源自天然产物的高品质药品与商品的市场范围  
2. 标有●的是, 作为长期业绩挂钩股份薪酬 (LTI-II) 指标的一部分进行管理  
3. 公司使用的119种药材中, 使用野生药材的品种数在基准年 (2020年) 为34种  
4. 对象: 静冈、茨城、上海、天津的4个工厂 (在公司集团的排水量中占比约为96% (2023年度实绩)。此外, 工厂排水经过污水处理, 水质甚至优于使用前的水平)。

作为企业价值持续提升的  
重要基石,  
致力于持续优化  
企业治理。

- 69 外部取缔役致辞
- 71 役员一览
- 74 公司治理
- 80 内部控制与合规
- 81 企业信息

## 尊重人权

津村集团遵循《可持续发展宪章》、《津村人权方针》以及《津村采购方针》, 落实尊重人权。同时, 在整个价值链中, 津村会定期对采购原料药材的产地公司和采购交易伙伴进行监查。

在药材和原材料采购部门, 供应链中的人权风险分析和预防被纳入人权尽职调查范畴。通过与交易伙伴的交流, 津村集团对人权、劳动、安全卫生以及能源状况进行调查, 并针对调查中发现的课题共同制定应对与改进措施。对于药材生产团体, 签订新协议时必须对其是否符合《津村采购方针》进行确认, 并在进行GACP监查<sup>5</sup>时, 采用检查表, 从职场健康安全的角度对其进行观察与访谈。其结果将由可持续采购分科

会和可持续发展委员会评估后, 向取缔役会报告。未来, 集团计划从人权尽职调查的角度, 加强范围3的参与度。

人权风险的管理体制以可持续发展委员会为核心, 监督人权方针的相关举措, 并向取缔役会报告。人事部门负责人权教育、人权风险分析与预防, 并制定和优化各项制度。法务部负责运营员工咨询窗口。目前, 津村正在推进与相关部门的合作, 并计划于2026年在可持续发展委员会下设“人权分科会”, 进一步完善公司内部体制。通过这些举措, 集团将进一步强化人权尽职调查的推进体制, 持续优化可持续供应链建设。

5. 基于“津村药材GACP指南”的津村独有的监查方法



## 外部取缔役致辞



江口 真理子

三宅 博

望月 明美

岡田 正

土屋 智惠子

## 新任取缔役致辞

### 江口 真理子

外部取缔役

我曾在国内外金融机构从事公司金融、资本市场业务以及企业公关工作，希望利用自己多年来积累的专业知识和实践经验，助力津村完成在提升企业价值、推动企业成长方面的战略规划。

随着医疗技术的飞速进步，我们正迎来一个健康长寿的社会。提前关注“未病”，精准管理健康风险，以及发展个性化医疗正成为当下备受瞩目的时代趋势。从汉方悠久的发展历史中，我们得以见证其宝贵价值，而推动东洋医学与西洋医学的融合更是意义非凡。在我看来，津村正是这样一家极具潜力，且能为全球健康事业做出卓越贡献的企业。在当今时代，企业面临着既要守护有限的自然资源，同时又要实现快速成长的需求，而这恰与津村自创业以来所秉持的企业精神高度契合。我坚信，津村有能力创造社会共享价值，是一家让员工和管理团队都深感自豪的企业。

### 土屋 智惠子

外部取缔役  
(监查等委员会委员)

作为一名专业律师，我长期专注于企业法务，并广泛参与各类业务。我将凭借着在国际交易等领域的丰富经验与专业知识，积极地就潜在风险与合规问题建言献策。同时，我将致力于监督企业治理体系的合理构建与有效运行。中国不仅是津村药材的重要采购和生产基地，更是实现未来增长的巨大市场，具有不可替代的重要性。我将密切关注当地动态，精准对接日本业务，实现有效管控，切实履行监督职责。

汉方所创造的价值目前尚未被世人充分认知。正因如此，我坚信津村有着巨大的发展潜力，能够帮助推动汉方产品的普及，助力延长健康寿命。

## 2024年度取缔役会讨论

### 三宅 博

外部取缔役

回顾第一个中期经营计划，2022年，上海封控致使工厂停产，津村不得不限量出货，实属遗憾。但我们依据BCP积极采取措施，并竭力维持这一时期的供应，这一举措值得肯定。在五大战略课题中，虽然中国事业方面未能与中成药企业达成业务合作，但其他课题均取得了稳定的进展。与此同时，医疗保健等新事业领域仍面临着人财不足的问题，所需人财仍在培养之中。

自2024年起，津村已将提名与薪酬顾问委员会拆分为提名顾问委员会与薪酬顾问委员会。此举有助于提高各委员会的效率与实效性。实现长期经营愿景的关键在于培养能支持中国、美国及亚洲事业发展的全球化人财，并积极任用女性人财。在第二个中期计划期间，我将持续关注企业治理体系，全力支持提升企业价值的各项举措。

### 岡田 正

外部取缔役

2024年度的取缔役会上，中国事业成为我们讨论的焦点。我们围绕技术与业务合作伙伴的选择、投资金额的合理性、协同效应以及成长战略等展开了深入探讨，并从是否有利于提升津村企业价值的角度进行了全面分析。在投资与合作等决策中，把握时机、灵活应对至关重要。为此，我们通过外部取缔役会的事前研讨，以及设立独立汇报会等方式，随时做好决策准备。

在第二个中期经营计划期间，受近期物价上涨的影响，生产设备等投资金额较原计划大幅增加，同时，中国事业的业务合作也正在推进中。因此，取缔役会上重点关注了投资金额的合理性及投资回报的考量，并要求在必要时对计划进行修正。

实现长期经营愿景的关键在于政策的执行速度。我们将评估中期经营计划中提出的各项政策的落实情况，并要求执行部门加快PDCA循环。

### 望月 明美

外部取缔役  
(监查等委员会委员)

担任外部取缔役六载，我深切感受到津村所处环境瞬息万变。这意味着快速决策至关重要，“时间”已然成为事业推进的风险因素之一。

我认为，通过进一步聚焦议题，可以提高定期取缔役会的实效性。针对突发事件或紧急事项，应不受定期召开的限制，借助在线会议等方式，及时展开议题讨论。

未来，我将继续从监查等委员会委员的视角出发，监督取缔役会讨论的合理性与充分性，从而帮助集团实现长期经营愿景。作为外部取缔役，我也希望为提升讨论的深度与活跃度贡献力量。公司一贯秉持着真诚与谨慎的态度处理各项议题，并慎重决策。然而，这样的特质既是我们的优势，有时也可能带来制约。因此，我会格外关注取缔役会的讨论与决定，使其在坚守稳健发展原则的同时，不会对业务的推进造成阻碍。

## 役員一覧 (截至2025年6月27日)



**加藤 照和**  
1963年8月26日生  
代表取締役社長CEO (首席執行官)

1986年 入职本公司  
2001年 任TSUMURA USA, INC.取締役社長  
2011年 任本公司执行役員兼企業传播室室長  
2012年 任本公司代表取締役社長  
2019年 任代表取締役社長CEO (現任)

■取締役就任時間 2011年 ■持有本公司股份数量 41,900股<sup>1</sup>



**永渕 富弘**  
1964年9月25日生  
取締役 (专职監査等委員会委員)

1987年 入职本公司  
2014年 任本公司監査室室長  
2023年 任本公司理事 (4月起), 取締役 (专职監査等委員会委員) (6月起, 現任)

■取締役就任時間 2023年 ■持有本公司股份数量 3,220股<sup>1</sup>



**杉井 圭**  
1969年12月16日生  
取締役Co-COO (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 任本公司执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, 現任)

■取締役就任時間 2022年 ■持有本公司股份数量 7,100股<sup>1</sup>



**望月 明美**  
1954年6月10日生  
外部取締役 (監査等委員会委員)

1984年 入职青山監査法人 (现普华永道Japan LLC監査法人)  
1988年 注册公认会计师  
2018年 明星監査法人員工  
2018年 任日本精工株式会社外部取締役監査等委員会委員  
2019年 任本公司外部取締役 (監査等委員会委員) (現任)  
2021年 任旭化成株式会社外部監事 (現任)  
2022年 任SBI控股株式会社監事 (非全職) (現任)

■取締役就任時間 2019年 ■持有本公司股份数量 3,500股<sup>1</sup>



**三宅 博**  
1949年8月4日生  
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括辅佐  
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 (現任)

■取締役就任時間 2018年 ■持有本公司股份数量 4,000股<sup>1</sup>



**土屋 智恵子**  
1971年1月27日生  
外部取締役 (監査等委員会委員)

1993年 入职美国花旗银行  
2001年 注册律师 入职坂井秀行律师事务所 (Bingham・坂井・三村・相泽律师事务所 (外国法联合事务))  
2006年 注册纽约州律师  
2012年 任国际原子能机构 (IAEA) 法律官员  
2015年 入职安德森・毛利・友常律师事务所  
2016年 任东京家庭法院非全职法官 (家事调解官)  
2019年 任安德森・毛利・友常律师事务所特别顾问 (現任)  
2021年 任泰国Tilleke & Gibbins律师事务所顾问  
2025年 任株式会社日本 MICRONICS 外部取締役 (監査等委員会委員) (現任)、任本公司外部取締役 (監査等委員会委員) (現任)

■取締役就任時間 2025年 ■持有本公司股份数量 0股<sup>1</sup>



**岡田 正**  
1956年5月1日生  
外部取締役

1979年 入职株式会社小松制作所  
任小松 (中国) 投资有限公司副总经理  
2014年 任该公司常务执行役員, 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 (現任)

■取締役就任時間 2020年 ■持有本公司股份数量 900股<sup>1</sup>



**江口 真理子**  
1966年3月13日生  
外部取締役

1988年 入职三菱银行株式会社 (现株式会社三菱UFJ銀行)  
1999年 入职日兴所罗门・史密斯・巴尼证券公司 (现花旗集团证券株式会社)  
任投资银行本部副总裁  
2006年 入职瑞银证券株式会社 任投资银行部门主管  
2008年 任瑞银集团公关部门 (企业传播与品牌管理) 主管  
2019年 入职LaSalle房地产投资顾问株式会社 任亚太地区公关部门负责人  
2020年 入职美国家庭人寿保险公司 执行役員 任公关部・社会公共活动推进室负责人  
2024年 任该公司顾问 (現任)  
2025年 任株式会社SIGMAXYZ Holdings 外部取締役 (現任)、任本公司外部取締役 (現任)

■取締役就任時間 2025年 ■持有本公司股份数量 0股<sup>1</sup>

### 各会议机构成员

	姓名	取締役会	監査等委員会	提名顧問委員会	薪酬顧問委員会	外部取締役会議	経営会議	執行役員会
取締役	加藤 照和	◎	●	●	●	●	●	●
	杉井 圭	●				◎	●	
	三宅 博	●	◎	◎	◎			
	岡田 正	●	●	●	●	●		
	江口 真理子	●	●		●	●		
	永渕 富弘	●	●		□	□	□	□
	望月 明美	●	◎	●	●	●		
執行役員	土屋 智恵子	●	●	●	●	●		
	戸田 光胤			●		●	●	●
	小林 薫			●		●	◎	
	遠藤 浩司			●		●	●	
	今田 明人			●		●	●	
	熊谷 升一					●		●
	張 立弦					●		
	渡邊 义春					●		
	沟口 和臣					●		
	紫关 康次	□				□	●	
	山岡 敏夫					●		
	中川 恒					●		

注：議長或委員長用◎标注，成員用●标注，觀察員用□标注

## 取缔役技能矩阵

姓名	性别	年龄	外部、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
加藤 照和	男	61	○	○	○	○	○	○	○	○	○
杉井 圭	男	55	○	○		○	○				
三宅 博	男	75	●	○	○	○	○	○			
冈田 正	男	69	●	○	○(中国)		○	○		○	
江口 真理子	女	59	●	○	○	○	○		○		
永済 富弘	男	60				○			○		
望月 明美	女	71	●				○				
土屋 智恵子	女	54	●					○			

男性

女性

注：以上为截至2025年6月27日的年龄数据

## 技能项目的条件

企业经营	在上市企业担任过高管，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
全球	具有海外经营的经验，并具有全球经营的知识和经验的人
营业与市场营销	具有营业和市场营销方面的知识和经验的人，熟悉医药品行业状况，能够在市场营销方面提供合理建议的人
SDGs 与 ESG	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

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。

## 执行役员

加藤 照和	CEO (首席执行官)
杉井 圭	Co-COO (联席首席运营官) 涉外调查部、监查部 主管
户田 光胤	Co-COO (联席首席运营官) 中国总代表 中国集团公司 主管
小林 薫	CFO (首席财务官) 经营统括本部 本部长
远藤 浩司	CHRO (首席人力资源官) 人事本部长
今田 明人	CTO (首席技术官) 研究开发本部 本部长
熊谷 升一	执行役员 生产本部 本部长
张立弦	执行役员 中国生产兼中国制剂平台 总负责人
渡边 义春	执行役员 中国生药平台 总负责人 药材本部 主管
沟口 和臣	执行役员 信赖性保证本部 本部长
紫关 康次	执行役员 法务部长, 总务部药品推广管理部 主管
山冈 敏夫	执行役员 医药营业本部 本部长
中川 恭	执行役员 保健事业本部 本部长

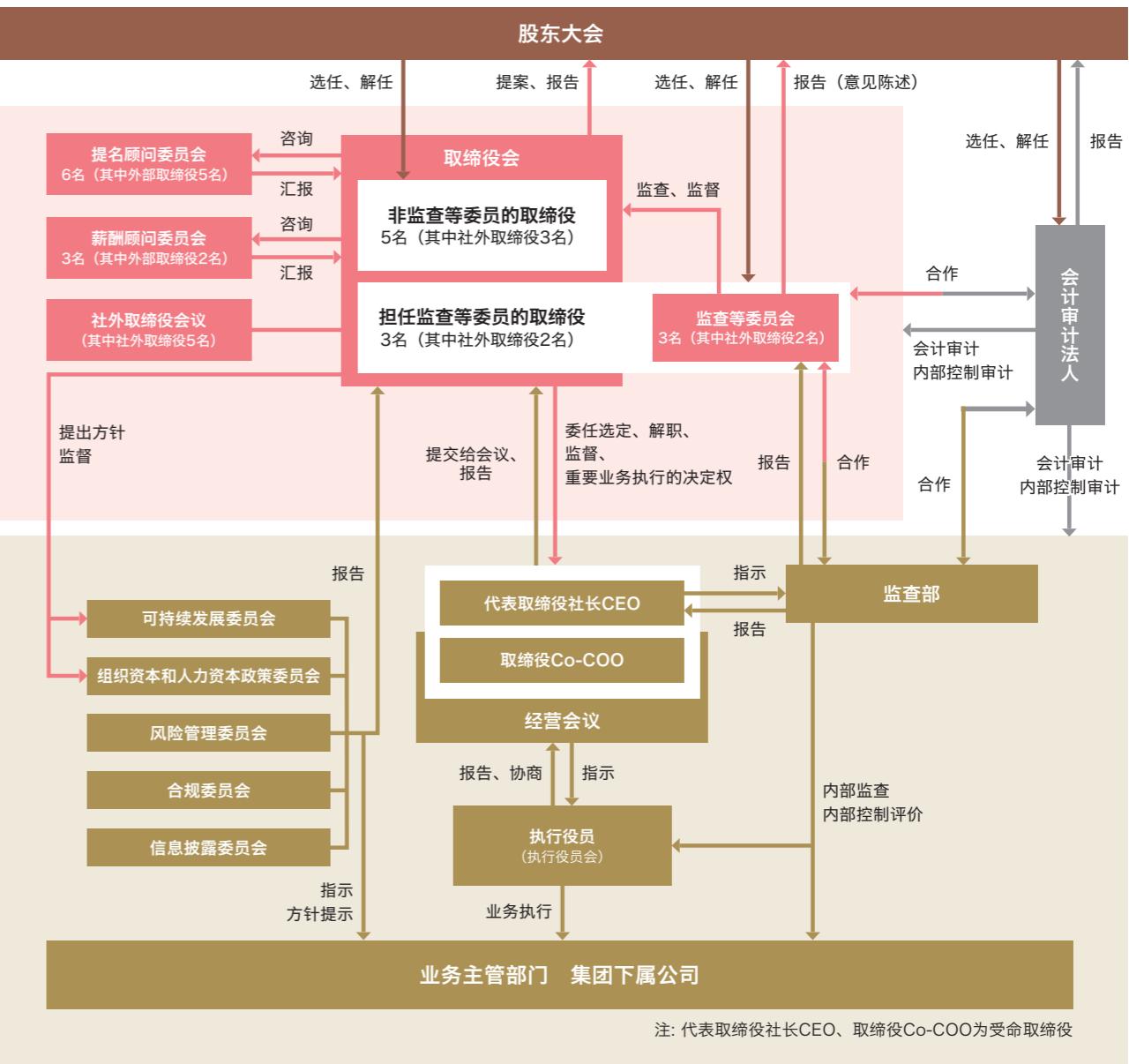
## 基本理念

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“呵护健康，相伴一生”。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”的企业使命砥砺前行。我们的基本方针是努力加强企业治理，以实现可持续发展和中长期企业价值的提升，确保经营的健全性、透明性和公正性，并实现高效、果断的决策。

自2017年6月起，为进一步强化取缔役会的监督职能，本公司由“设有监查役会”的企业转型为“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，采取取缔役会中外部取缔役成员占比过半等措施，努力强化经营监督职能、革新管理体制。未来，津村将继续完善经营体制，以实现“确保经营透明度”、“提高经营效率”，并“保持经营健全性”的体制。

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

## 企业治理架构图 (截至2025年6月27日)



## 治理体系的发展

2003年	引入执行役员制度
2004年	任用外部取缔役／取缔役任期为1年
2012年	发布长期经营愿景（津村愿景2021）“成为用‘KAMPO（汉方）’为人们的健康创造价值的企业”
2015年	任用女性取缔役／引入兼任执行役员制度
2016年	引入股份薪酬制度
2017年	转型为设立监查等委员会的公司／设立提名与薪酬顾问委员会／取缔役会中外部取缔役成员占比过半

2019年	引入CxO体制
2022年	制定可持续发展愿景“携手自然，共创未来”。制定长期经营愿景“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031，即迈向‘Cho-WA’（和谐）未来”／修订业绩挂钩型股份薪酬制度
2024年	提名与薪酬顾问委员会拆分为提名顾问委员会与薪酬顾问委员会
2025年	女性取缔役占比提升至37.5%

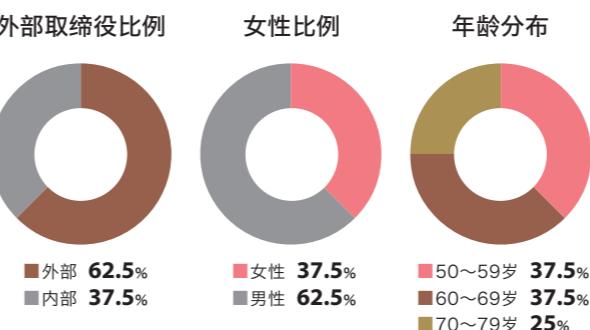
## 2024年的活动情况

会议机构	内容	主要研讨内容
取缔役会 · 召开次数：18次 · 议长：加藤 照和	取缔役会正努力为实现津村集团的持续成长和中长期企业价值提升作出重要决策。此外，将业务执行职能从取缔役会中分离，以提高决策效率，并充分吸纳占半数以上的外部取缔役基于其独立视角所提出的远见卓识和客观意见，从而强化对整体经营的监督职能。	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>确认中国事业的进展情况（包括完善企业治理体系）</li> <li>秉持事业宗旨和理念，实施可持续发展经营（包括人财培养以及环境社会相关的举措）</li> <li>确认战略投资项目的进展情况（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）</li> <li>进一步优化资本政策，提升企业价值</li> </ul>
提名顾问委员会 · 召开次数：9次 · 委员长：三宅 博	取缔役会的任意顾问机构，就取缔役会所咨询的取缔役、执行役员等人员的提名事项，由成员中过半数的独立外部取缔役（包括担任监查等委员的外部取缔役）提出意见和建议，并向取缔役会报告。委员会成员共6名，其中包括委员长在内的5名为独立外部取缔役。	<ul style="list-style-type: none"> <li>向股东大会提交取缔役的选拔和解聘议案</li> <li>向取缔役会提交代表取缔役及兼任取缔役的选拔、解聘、业务分工草案</li> <li>向取缔役会提交其他经营团队（执行役员等）候选人的草案</li> <li>向取缔役会提交委员会委员候选人的草案</li> <li>取缔役（及经营团队）的选拔方针</li> <li>取缔役（及经营团队）的选拔程序</li> <li>经营干部培养计划</li> </ul>
薪酬顾问委员会 · 召开次数：11次 · 委员长：三宅 博	取缔役会的任意顾问机构，就取缔役会所咨询的取缔役、执行役员等人员的薪酬相关事项，由成员中过半数的独立外部取缔役（包括担任监查等委员的外部取缔役）提出意见和建议，并向取缔役会报告。委员会成员共3名，其中包括委员长在内的2名为独立外部取缔役。	<ul style="list-style-type: none"> <li>向股东大会提交取缔役薪酬议案的草案</li> <li>业务执行取缔役的个人薪酬金额（包括计算方式）草案</li> <li>非业务执行取缔役（担任监查等委员的取缔役除外）的个人薪酬金额（包括计算方式）草案</li> <li>除取缔役以外的管理团队（执行役员等）的个人薪酬金额（包括计算方式）草案</li> <li>取缔役（及管理团队）的薪酬构成方针</li> <li>取缔役（及管理团队）的薪酬决策程序</li> <li>其他役员级别的人员（集团公司役员等）的个人薪酬金额（包括计算方式）草案</li> </ul>
外部取缔役会议 · 召开次数：13次 · 议长：三宅 博	在外部取缔役会议上收集和共享经营决策所需的信息，并就向取缔役会提出意见或讨论的必要性等进行交流。	<ul style="list-style-type: none"> <li>取缔役会议题的事先说明</li> <li>取缔役会实效性评估的跟进</li> <li>经营会议项目的说明</li> <li>中国事业进展报告</li> <li>讨论重要课题等</li> </ul>

## 关于取缔役多样性的理念

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，并启动了多项相应措施。在企业实现价值创造良性循环的同时，我们不断夯实经营基础，强化企业治理，旨在构筑可以高效地做出正确决策的体制。

目前，我们取缔役会成员过半数都是外部聘请的，他们或具备企业管理经验，或是律师、注册会计师等多元背景，能够从多角度出发参与重大事项的决策，而不是仅凭内部取缔役的知识做出决定，从而建立了高效的治理体系。



未来，我们将继续加强企业治理，以实现可持续增长。

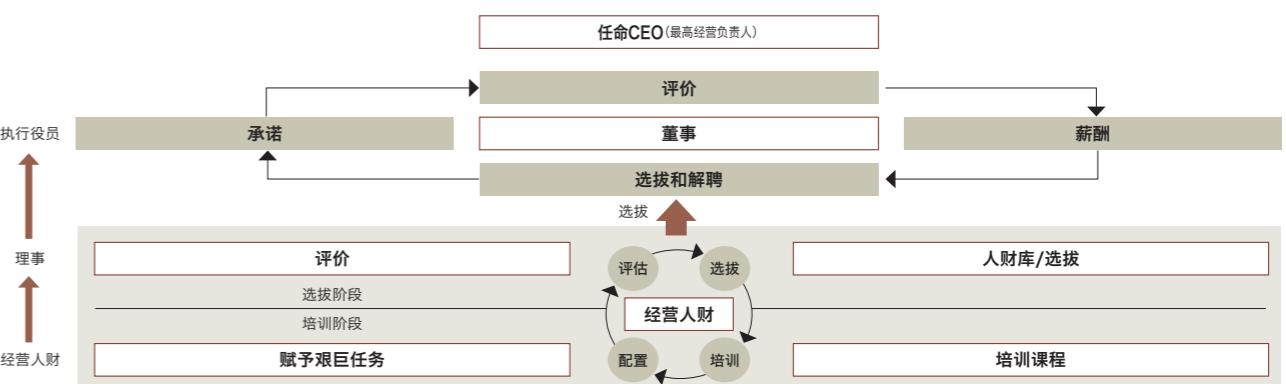
### 外部取缔役会议的运作

外部取缔役会议从2015年开始定期召开，针对取缔役会决议的议案，或需要事先说明的提案，从议案概要、决策要点、相关风险等，为执行役员与主管部门负责人提供直接阐述的机会。通过对重要事项的事先说明，取缔役会可以获得充分的时间展开实质性讨论，从而为后续决策提供支持。在会议的后半段，我们留出了供外部取缔役进行交流的时间，确保他们对问题的理解没有偏差，并促进坦诚的信息共享。外部取缔役认为，除提前分发的书面资料外，能够直接听取一线员工的意见，有利于更加准确地理解议案内容。同时，外部取缔役与一线员工直接交流的机会也有助于提高员工的积极性。今后，我们将继续在外部取缔役会议上收集和共享经营决策所需的信息，并努力提高取缔役会的实效性。

## 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独立外部取缔役与一名内部取缔役构成，由外部取缔役担任委员长，负责就继任计划（即接班人培养计划）方案接受问询，并

向取缔役会进行答复。以培养下一任CEO为目标，我们建立了如下所示的循环机制，取缔役会将通过适当监督并提出意见，持续完善与强化企业治理的体系，提高整体实效性。



## 取缔役会的实效性评估

为了提高取缔役会的实效性，津村集团每年都会开展“取缔役会实效性评估与分析”的工作。并从强化取缔役会监督管理职能的角度出发，针对取缔役会实效性评估结果分析所发现的问题持续推进改进措施，进而进一步提高取缔役会的实效性。在2024年度，津村积极借助外部机构的力量，综合考虑取缔役会的议案分析以及公司所处商业环境的变化等多方面因素，重新审视了问卷项目，并进行了评估。针对2024年度的取缔役会实效性评估分析结果中发现的问题及具体对策，已在2025年5月召开的取缔役会上进行了讨论。在2025年度的取缔役会中，津村将继续践行以事业宗旨为导向的理念经营和愿景经营，致力于培养能够灵活应对VUCA时代变化的人才，为构建可持续发展的环境与社

会贡献力量。同时，我们将紧密围绕旨在提升企业价值这一取缔役会核心议题，稳步推进各项工作。

### 2024年度评估结果概要

2024年度的分析评估结果显示，取缔役会就业务执行的充分监督与管控展开了积极且富有成效的讨论，充分体现了取缔役会在履行其作用与职能方面的实效性。值得一提的是，为了进一步发挥外部取缔役的专业见解和宝贵经验，津村委托外部专业机构组织举办了关于中国形势的专题演讲及与中国企业高管（大股东）的意見交流会，外部取缔役积极运用自身的专业见解与实践经验，有效地加强了监督职能，获得了高度评价。

### 2025年度的课题与对策

针对2024年度实效性评估结果中发现的课题，津村将采取以下措施，进一步提升取缔役会的实效性。

课题	对策
1. 中国业务的进展	津村密切关注中国国内政策以及本土企业动态。针对在中国参与中成药事业，拓展中药饮片增值服务以及建立中药研究开发体制等目标，集团展开了深入讨论并制定相应策略，以确保目标顺利达成。
2. 监督战略投资项目的进展	为实现长期经营愿景，津村在积极推进设备投资和业务投资的过程中，充分考虑建设相关的原材料价格波动、人工成本上涨，以及外部环境变化等下行风险，集团将对各建设项目的成本合理性进行评估，并监督每个投资项目的成本绩效。
3. DX	随着“DX for Purpose（目标导向型数字化转型）”的提出，以打造最佳客户体验为目标，津村致力于通过推动整个汉方价值链的DX，实现稳定供应，建立低成本运营体系，从而提升产品价值，集团将监督DX战略的制定，并跟进DX推进委员会各项举措的实施进展。

### 2025年度 取缔役会重点主题

2025年度取缔役会将继续秉持以事业宗旨为导向的理念经营与愿景经营，着力推进适应VUCA时代的人才培养和环境社会责任实践，并以提升企业价值为目标，重点落实以下6项工作。

1. 监督第二个中期经营计划的执行进展，以实现长期经营愿景。
2. 审视中国业务的推进情况及治理体系的完善。
3. 监督实现劳动生产率提升至两倍以上的相关措施进展。
4. 监督实现“DX for Purpose”的实效性。
5. 监督为确保稳定供给所进行的设备投资扩充及其投资效果。
6. 推进兼顾投资增长与股东回报的资本政策。

取缔役会应根据外部环境提出方针，执行方则依据方针制定策略并加以实施。同时取缔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，以提高取缔役会的实效性。

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

## 役员薪酬

### 基本理念

津村的取缔役薪酬以目标绩效薪酬为基础，按照下列方针制定。

- ① 对贯彻津村集团“事业宗旨”、基于理念经营推动实现企业愿景的贡献给予回报
- ② 对通过推进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津村可持续发展的成就给予回报
- ③ 鼓励挑战更高目标
  - 回报挑战更高目标的每一位役员
  - 回报对达成更高目标不可或缺的“经营团队”所取得的成果

### 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，设定与取缔役职责与职务相匹配的薪酬水平。

### 薪酬体系

取缔役的薪酬由基本薪酬（固定部分、短期业绩挂钩部分（STI））和业绩挂钩型股份薪酬（LTI-I、LTI-II）构成，并将与短期业绩挂钩的基本报酬部分、业绩挂钩型股份薪酬定位为激励薪酬（即浮动薪酬）。各薪酬类型的定义及概要如下：

### 各薪酬类型的定义及概要

薪酬类型		目的和概述
固定	固定部分 基本薪酬 (货币)	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>· 每月以货币形式与固定部分一起支付</li></ul>
浮动	LTI-I (中期业绩挂钩)	中期奖励取决于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，交付与累计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计基本积分的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10月一次性交付</li></ul>
	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，交付与累计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计基础分数的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：选择确定LTI-II指标的考量

评估指标		指标选定的考量
企业价值	相对 TSR <sup>1</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>旨在实现与股东共享价值，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	减少温室气体、 推进野生药材的种植化等	<ul style="list-style-type: none"> <li>衡量可持续发展愿景实现度的指标</li> <li>促进实现自然保护和药材种植等可持续发展的业务所需的措施，并提高相关意识</li> </ul>
企业治理	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指标</li> <li>促进组建包括海外公司在内的津村集团经营团队，能够引领包括业务结构转型在内的中长期企业价值，并做出及时、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>

1. 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，取缔役会向薪酬顾问委员会咨询薪酬的基准金额、业绩评估方法、根据业绩评估结果计算确定金额的规则，以及相关薪酬决定流程，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。如需修订业绩评估方法，或根据业绩评估结果计算确定金额的规则，则将在薪酬顾问委员会进行审议与答疑后，交由取缔役会进行决议。

- 取缔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

## 2024年度薪酬总额

役员类别	薪酬等的总额 (百万日元)	各类别薪酬等的总额 (百万日元)		相关役员的人数 (名)
		基本薪酬	股份薪酬	
取缔役 (担任监查等委员的取缔役除外) (外部取缔役除外)	252	211	41	3
取缔役 (监查等委员) (外部取缔役除外)	25	25	—	1
外部取缔役	62	62	—	5

注1：支付给取缔役 (担任监查等委员的取缔役除外) 的薪酬等中不包括职员兼取缔役职员部分薪金

注2：股票薪酬为2024年度的计提金额费用

## 基本思想

我们认识到，合规是支撑企业稳健经营的重要基本要素。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，遵守合规规定地开展工作，并将合规意识融入到企业文化中至关重要，这也是我们持续推进合规建设的原因所在。为此，我们依据企业经营基本方针的《可持续发展宪章》，制定了《合规计划规范》，构建了“合规促进体制”，并定期开展员工培训等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，制定合规推进方针，并由合规委员会负责人向取缔役会报告。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，我们对集团内所有管理人员和员工展开系统性培训，持续提高合规意识。

2024年度，津村集团热线共受理39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CEO、联席首席运营官 (Co-OO)、首席人力资源官 (CHRO) 以及监查等委员会报告。

## 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平透明度，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，以此确保公司妥善地开展津村医疗用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，经营统括本部经营企划部完善并维护经营管理体制，同时制定了《集团内交易管理规范》和《关联公司管理规范》，每月就内部控制体系进行报告。

在《关联公司管理规范》中，建立完整制度，即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。此外，监查部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

公司按照由监查部制定并通过、经营会议批准的内部监查计划，并遵循《内部监查规范》实施内部监查。监查结果将向代表取缔役社长CEO定期报告，同时向取缔役会、经营会议、监查等委员会和会计师报告。

## 内部控制

根据监查部制定并经经营会批准的内部控制评估计划，公司将依照《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。评估结果将向代表取缔役社长CEO定期报告，同时向取缔役会、经营委员会、监查等委员会以及会计师报告。

## 监查等委员会

所有监查等委员均出席取缔役会，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、风险管理委员会和可持续发展委员会等重要会议，以监督检查内部控制体系所负责的内部控制制度的建设及运行情况。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部、会计师以及关联公司的监事保持密切合作，通过内部控制相关部门的直接报告，以及各集团公司役员等信息交换，监管津村集团与下属企业的整体内部控制系统，并就如何更高效地运作提出建议。监查等委员与代表取缔役社长CEO及其他内部取缔役成员会定期举行信息交流会，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，确认其与中期经营计划保持步调一致，并对各负责部门的风险进行评估。

## 企业信息 (截至2025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	4,272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 437,047 股库存股)
股东人数	21,352 人 (比上个财年末增加 3,249 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）	11,959	15.67
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	10.06
株式会社日本 Custody 银行（信托账户）	5,208	6.82
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,504	4.59
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.22
津村集团员工持股会	1,566	2.05
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 384513	1,414	1.85
株式会社三菱 UFJ 银行	1,348	1.77
纽约梅隆银行 140044	1,200	1.57
野村信托银行株式会社（信托账户）	1,187	1.56

注: 持股比例为扣减437,047股库存股后计算的结果。此外, 上述库存股不包括作为员薪酬BIP信托的信托资产所持有的131,198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452,507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。“2025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。本报告是在经营统括本部、企业传播部、IR推进科（投资者关系管理）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2024年度的数据

株式会社津村/Logitem Tsumura Co., Ltd/株式会社夕张津村(2024年4月1日至2025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. (2024年1月1日至2024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

可持续发展  
<https://www.tsumura.co.jp/chinese/>



可持续发展

<https://www.tsumura.co.jp/chinese/>



投资者关系信息

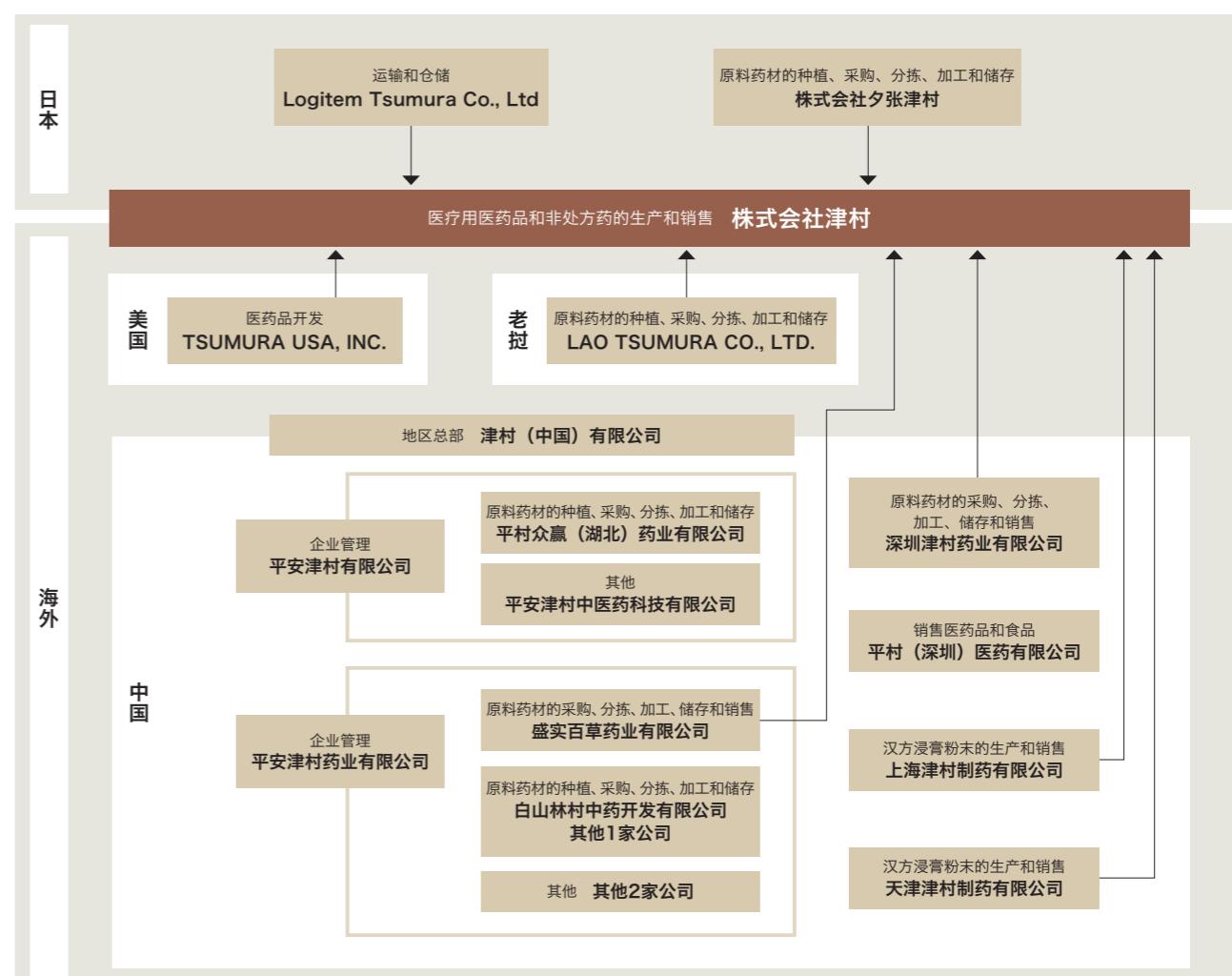
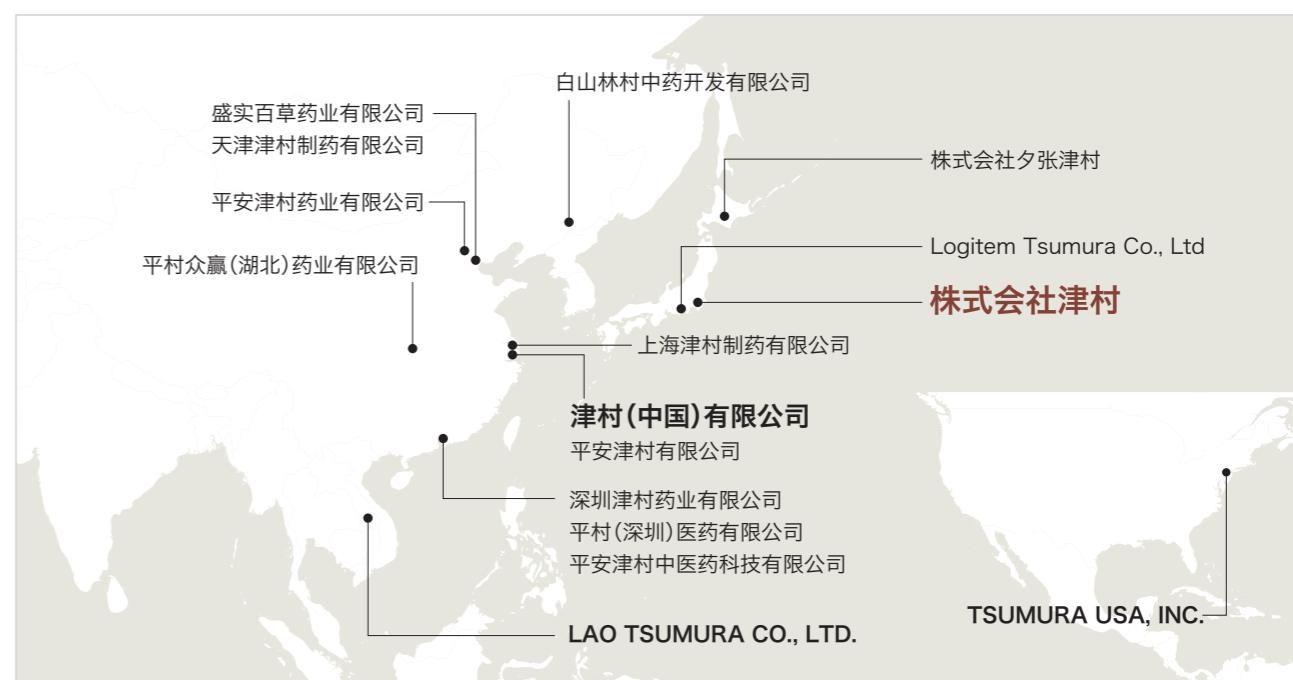
投资者关系信息  
<https://www.tsumura.co.jp/investor/>



汉方简介

次回開催  
<https://www.tsumura.co.jp/lineup/>

集团企业 (截至2025年3月31日)





## 株式会社津村

经营统括本部 企业传播部 IR推进科（投资者关系管理）  
邮编107-8521 东京都港区赤坂二丁目17番11号



可以在本公司官  
网上浏览本报告  
内容。