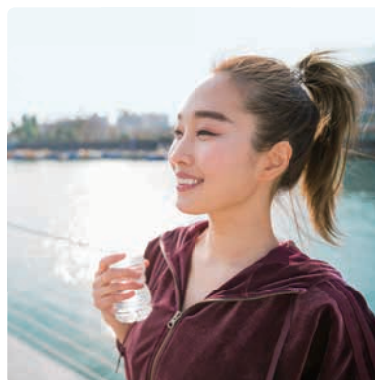
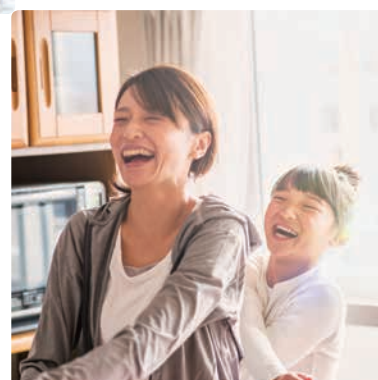


TSUMURA & CO.



Integrated Report

企业报告书 2019



Contents

1 企业理念

2 津村的历史沿革

4 首席执行官致辞



10 成长战略

- 10 中期经营计划
- 16 特辑 中国事业的基础构建
- 18 首席运营官致辞

20 汉方价值链与商业模式

- 20 汉方价值链
- 22 种植、采购
- 26 生产
- 28 销售、启发、普及
- 32 研究开发
- 34 品质保证
- 38 人财

40 津村的价值创造

- 40 可持续发展愿景与重要课题
- 42 津村的价值创造循环



44 公司治理

- 44 特辑 社外取締役座谈会
- 48 社外取締役致辞



60 合规与风险管理

62 Appendix

- 62 关于汉方

64 过去11年的主要ESG数据

66 过去11年的主要财务数据(未监查)

68 公司概要

编写方针

“企业报告书2019”是从2018年开始编写发行的，旨在让各利益相关方能够从中长期的视角理解本公司为了提升企业价值所采取的各项措施。今后我们也将继续依据与各利益相关方对话中所汲取的宝贵意见与信息，编写有益、高水平的报告书。

报告范围与对象时期

业绩数据为2018财年的实绩。

- 株式会社津村、Logitem Tsumura Co.,Ltd、株式会社夕张津村 (2018年4月1日~2019年3月31日)
- 津村(中国)有限公司、深圳津村药业有限公司、上海津村制药有限公司、平安津村有限公司、TSUMURA USA, INC. (2018年1月1日~2018年12月31日)

如统计范围与上述单位不同，将详细记载报告对象范围。

关于未来预测等的注意事项

本报告书提供的资料及信息中，包含“预测信息”。关于未来预测的各项数据，为本公司根据目前可获得的信息进行判断或假设的结果，其中含风险及不确定因素。因此，实际业绩等可能与预测值有所不同。此外，报告书中包含医药品相关信息，其内容不是为了广告宣传或进行医学建议。

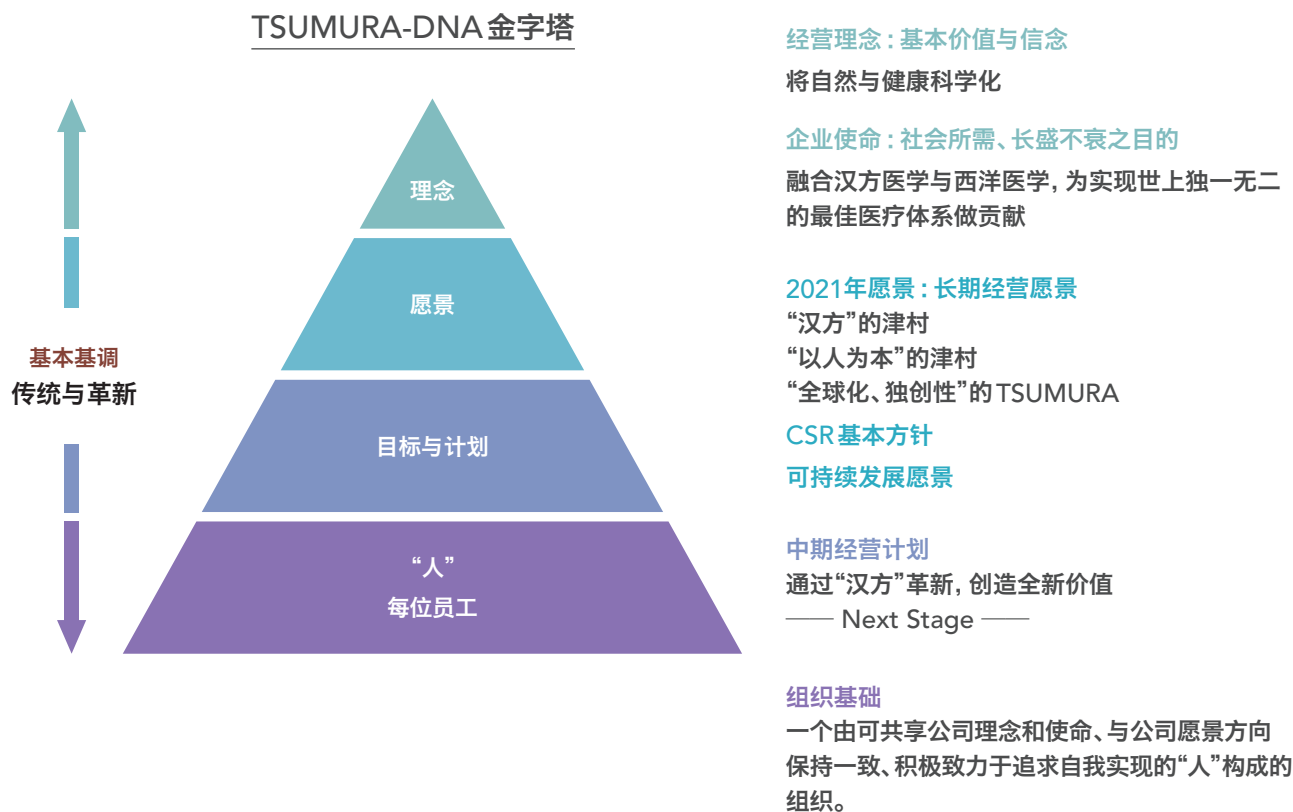
企业理念

在基于理念的经营活动中， TSUMURA-DNA 金字塔是最基础最重要的概念。

“理念”由两部分组成，其一是基本价值观即“经营理念”，其二则是为了实现社会所需、长盛不衰的“企业使命”。这是整个津村集团共享的概念，也是永恒不变的基本理念。

“愿景”代表符合基本理念的未來理想目标、努力争取实现的理想目标。而作为实现这一“愿景”的里程碑，本公司将制定“目标与计划”（中期经营计划），并力争实现这些目标。

“公司的发展依靠组织的发展”、“组织的发展依靠‘人’的发展”。在秉持作为企业姿态及企业文化的“基本基调”的同时，“每位员工”共享经营理念与企业使命，与公司愿景方向保持一致，不断追求自我实现。



津村的历史沿革



创始人 津村重舍(第1代)

创业精神

“良药必定畅销”

1893(明治26)年,第1代津村重舍秉持“良药必定畅销”的信念,立志通过提供益于人类健康的良药贡献社会,创建了本公司的前身“中将汤本铺津村顺天堂”,开始销售祖传的妇科良药生药制剂“中将汤”。

本公司认识到,秉承创始人的理念并通过汉方业务不断贡献于人类健康是我们肩负的责任,始终坚持实践经营理念,积极致力于社会和津村集团的可持续发展。

(财年)

1893

- 创立津村顺天堂,生产销售妇科良药“中将汤”



在东京市日本桥区通4丁目7番地创立津村顺天堂。挂起妇科良药中将汤本铺的招牌,由创始人重舍(店主)和2名员工制造销售。

1924

- 开设津村研究所与津村药草园



在目黑工厂内开设津村研究所,不断发展药用植物的研究。

1930

- 发售芳香入浴剂“巴斯克林”



1936

- 设立株式会社津村顺天堂

1964

- 静冈工厂竣工

1974

- 发售医疗用(处方药)汉方制剂

1976

- 医疗用汉方制剂被纳入医疗保险药价标准(33处方)



1978

- 为了确保生药原料的稳定供应,第2代重舍首次访问中国进行谈判



1982

- 于东京证券交易所市场第一部上市

1983

- 茨城工厂竣工,研究所迁至该厂区内



中将公主商标的变迁与 Corporate Identity(企业标识)



1987

- 被纳入医疗保险药价标准的医疗用汉方制剂达到129个处方

1988

- 公司名称变更为“株式会社津村”

1990

- 设立深圳津村药业有限公司(1991年3月)

2001

- 设立上海津村制药有限公司(2001年7月)



- 在中国进行生药种植化研究, 签订合作协议

2006

- 设立津村生活科学株式会社
- 变更单元股份数量

2008

- 出售津村生活科学株式会社

2009

- 设立株式会社夕张津村(2009年7月)
- 设立 LAO TSUMURA CO., LTD.(2010年2月)

2011

- 老挝现地法人事业获得批准成为日本政府提倡的“为加速成长的官民合作项目”
- 与中国白山市政府就原料生药的共同开发签订协议

2013

- 签订“牛津大学 创新系统 生化项目”赞助合约

2014

- 与中国中医科学院签订苍术共同研究合同
- 株式会社夕张津村转型为农业生产法人

2015

- 与香港浸会大学签订共同研究协议

2016

- 《植物研究杂志》创刊100周年
- 与天津盛实百草中药科技股份有限公司签订业务合作协议
- 设立津村(中国)有限公司(2016年12月)

2017

- 转型为监查等委员会设置公司
- 与中国平安保险(集团)股份有限公司(以下简称为中国平安保险)进行资本业务合作
- 设立津村盛实制药有限公司(2018年3月)

2018

- 设立平安津村有限公司(2018年6月)

首席执行官致辞



代表取締役社長首席执行官

加藤 照和

茨城工厂

通过“汉方”不断贡献于患者的健康， 发挥社会责任，实现可持续发展的社会。

津村集团以“致力于通过‘KAMPO’创建益于人类健康的价值创造企业”为长期经营愿景，并为了实现这一愿景，自2019财年起启动了以“通过‘汉方’革新，创造全新价值-Next Stage-”为主题的第3期中期经营计划。

在制定第3期中期经营计划的过程中我们反复讨论，并不断思考“什么是只有我们才能提供的价值”。在这样反复的思考中，我们多次回归到了津村集团的基本基调即“传统与革新”，汉方医学作为日本独有的传统医学，它源自古代中国的传统医学，大约于1400年前传入日本。此后，日本人努力学习相关知识并将其运用于治疗中，不但恪守古典医学，还不断挑战探索，从而确立了适合日本人的医学。这一过程说明，汉方医学与“传统与革新”是不可分割的。津村集团以汉方作为事业支柱，因此可以说，在继承传统的同时，积极适应不断变化的社会环境以及现代

人生活中的需求，不断追求革新是一种必然。

在本公司创始人及其继任者的奋斗足迹中，也充分体现了“传统与革新”的基本基调。19世纪末，随着日本步入近代社会，西洋医学逐渐进入日本，并出现了排斥汉方医学的趋势。而本公司的创始人津村重舍则坚信“良药必定畅销”的信念，致力于恢复汉方医学的地位。第二代重舍沿袭其志，在第二次世界大战后，为确立医疗用汉方制剂的科学根据，积极积累数据，实现了汉方制剂在药价标准的收录。贯彻“传统与革新”的原则在20世纪90年代后期也得以传承。由于事业的多样化带来的财务状况恶化，以及经营层人员的违法行为等，公司陷入了严重的危机中。为此，本公司进行了关乎存亡的经营改革。本公司历经126年，能够作为企业存续于世，并不断为汉方医学的发展贡献力量，其核心常常就在于“传统与革新”。

2018财年业绩

(单位: 百万日元)

	计划	2018财年	计划比		前一财年比		第2期中期经营计划	
			金额	达成率	金额	成长率	金额	计划比
销售收入	120,500	120,906	406	100.3%	3,027	2.6%	120,000	906
营业利润	17,500	18,520	1,020	105.8%	1,469	8.6%	14,000	4,520
归属于母公司股东的本期净利润	12,800	14,593	1,793	114.0%	88	0.6%	10,000	4,593
营业利润率	14.5%	15.3%		+0.8百分点		+0.8百分点	11.5%	+3.8百分点

继承先人信念，强化公司治理

在这里阐述经营中的失败经历等一些公司的过往，并不是单纯的怀旧。我们认为，要理解公司迄今为成长及价值创造所采取的举措，需先了解作为其根基的经营理念及企业使命是如何逐渐孕育形成的。自2012年担任社长以来，我之所以始终专注于“基于理念的经营”，也正是因为我相信，正是“传统与革新”的信念让历代经营者们走过了各种困境，在现今的经营活动中我们必须将其继承发扬。

现在我们持续致力于强化公司治理。这么做，也是对以往因缺乏公司治理而造成的业绩不佳及经营问题的深刻反省。当时，我本人每日为造成业绩恶化的子公司的清算业务而奔波，并深刻感受到了公司面临的危机，这段经历对我来说是终生难忘的。为保证公司的长期持续经营，公司治理是最为重要的经营课题之一。特别是在当今时代，需要我们迅速做出重大的经营决策，因此我认为，取缔役会富有实效的建议与监督是必不可少的。本公司的取缔役会由

9名成员组成，其中5名为具有丰富专业知识及独立背景的社外取缔役。取缔役会不仅负有深入探讨公司战略的责任，在发生我本人无法胜任经营重任的状况时，还能够做出改换社长人选的决议，是不可或缺的重要机构。

在执行方面，我本人于2019年6月起就任公司CEO（首席执行官），并同时设置了COO（首席运营官）及CFO（首席财务官）的职位。我本人将作为首席执行官，专注于根据公司长期经营愿景，为强化经营资本及推动事业战略发展进行灵活应变的重要决策，而安达晋首席运营官则将负责中期经营计划的推进工作。此外，半田宗树首席财务官作为财务专家由集团外部加入本公司，主要负责伴随中国事业的扩大所必须的跨境资金管理，并充分发挥其在M&A及企业价值评价方面的丰富经验。我们3人将积极履行各自职责，发挥团队作用，引导津村集团实现价值创造。

追求2021财年的长期经营愿景

对本公司来说，中期经营计划不是3年经营计划的单纯累积。为了将从2012财年至2021财年的长期经营愿景即“致力于通过‘KAMPO’创建益于人类健康的价值创造企业”予以实现，中期经营计划是为此所设定的3大阶段中的重要一环。

在第2阶段即2016财年至2018财年所实施的第2期中期经营计划中，我们在销售收入、营业利润、以及归属于母公司股东的本期净利润基础上，还按照计划完成了销售收入营业利润率、EPS、ROE等所有数值目标。但是，我本人并不满足于2018财年所取得的成绩。从2016财年起连续3年实施药价修订，这是我们在第2期中期经营计划中制定的目标值前提。但是由于消费税提升引起药价修改计划的延期，药价

修订实际只实施了2次。基于这一事实，我认为销售收入及利润还有进一步提高的余地。

虽然达成了目标，但是销售收入及利润未能达到更高的水准，其主要原因是我们虽然针对“汉方市场的扩大与稳定成长”的战略课题制定了新的销售举措，但目前仅实现了稳固基础。另一方面，关于“持续强化收益能力与现金流最大化”及“挑战中国新事业”两大战略课题，我们取得了预期的成果。在强化收益能力方面，我们实现了基于长期合约扩大生药交易、通过引进新的生产设备控制成本价格、以及提高生产能力等各项目标。在中国事业方面，我们也在中国国内启动了药食同源产品的供应。

寄望未来成长，积极加大投资

对于从2019财年开始的第3期中期经营计划，在长期经营愿景的发展过程中，我们将其定位为实现2022财年之后飞跃的成长投资阶段。

我们将“汉方医学的确立”作为日本国内事业的主体，将“为中国国民健康事业做贡献”作为中国事业的主体，积极开展5个战略课题，在适度承担风险的同时，为公司的未来积极进行投资。作为积极成长投资的成果，虽然根据预测这3年内的收益性将有

所降低不容乐观，并且已把将于2019年秋季实施的消费税提升及药价修订的影响考虑在内，我们设定了销售收入1,350亿日元以上，营业利润190亿日元以上，ROE6%以上的数值目标。

关于计划的详细举措，我们将在下一部分*1中详细阐述，下面我们从构成长期经营愿景3个要素的角度，分别介绍形成第3期中期经营计划的考虑重点。

*1 关于第3期中期经营计划详情，请参照P10。

砥砺前行，绝不言弃

让患者在日本国内的任何医疗机构、诊疗部门，都能根据需要接受汉方治疗，实现“‘汉方’的津村”的医疗临床环境，这是津村集团追求的企业使命。为了实现在日本国内每2名医师中有1名能够开具10种以上汉方处方的目标，我们决心继续推进至今为止积累的销售措施及循证医学的构筑，实现不断的进步。

虽然随着少子老龄化问题的加剧，国家的制度改革势在必行，但是汉方药的药价不断下降，对于长期以稳定的质量及价格保证生药的采购来说是非常不利的。为了适应药价不断下调的形势，津村集团采取了多种措施，包括降低成本率、提高流通效率、促进对津村汉方制剂价值的理解等，但是一个企业的努力总是有限的。汉方药是支撑国民健康的重要医药品，为了保证汉方药的长期稳定供应，我们将与各行业团体合作，向相关政府机构提出有益的建议。



构建能够实现未来繁荣的组织结构

我本人从2001年起就任美国子公司的社长。在与当地员工共同努力开展新业务启动工作的过程中，我见识到了员工齐心协力时所发挥的力量，并深受感动。2012年起我担任了本公司的社长。正是受益于美国的这段经验，在构思长期经营愿景时，我提出了“‘以人为本’的津村”这一目标并将其作为重要的支柱。

2018年公司创办125周年之际，我们举办了各种活动，与全体员工共同回顾津村集团的历史，重新思考经营理念与企业使命等基本理念。经过这些活动，员工对待日常工作的态度有了明显的变化。为了进一步扩大这一成果，2019年1月公司设立了“津村学院”，作为负责以役員及其候选人员为对象培养经营人财*2、以及以全体员工为对象孕育企业文化的专门

机构。

津村集团所开展的汉方业务在世界无例可循。为了保持企业的持续繁荣，独立思考、积极行动的人财是必不可少的。同时，由于我们所从事的汉方业务在世界并无先例，容易使公司员工的眼界仅局限于自身企业中，成为井底之蛙。考虑到这一点，我们从公司内外邀请很多有识之士作为讲师，实施了公司自行开发的系统性教育方案。我们期待，津村学院的研修，包括从外部讲师的授课中得到的启示，能够成为一个良好的契机，加深对本公司所追求的以理念为基础的经营活动的理解，拓宽视野，放眼社会，重新认识自身所肩负的使命。

*2 人财：将津村集团的全体员工视为财产而使用“财”字。

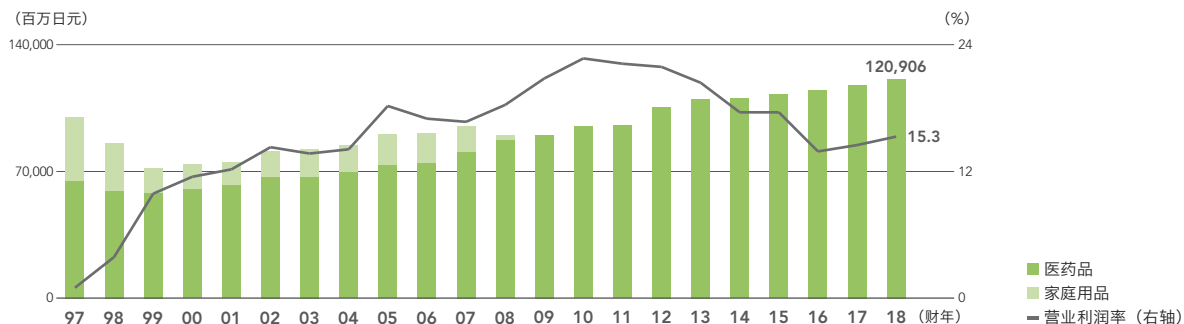
构筑百年持续发展的事业基盘

中国有句谚语叫“饮水不忘掘井人”。在长达40年的时间中，津村集团在日本国内供应的医疗用汉方制剂的约8成原料生药都是从中国采购而来。而在中国，我们也听到了“希望在中国也能够供应津村采购水准的优质生药”，“希望在中国也能够供应质量稳定、携带方便的浸膏制剂”这样的声音。满足这些需求并为中国人民的健康做出贡献，对我们来说就

是一种报恩。此外，如能在中国市场建立顾客基础，作为一家具有价值的企业在中国国民中赢得声誉，对于公司未来持续稳定地采购优质生药将是极其重要的经营资本。反之，我们认为，如果不从现在起就扎实地构建起经营资源，那津村集团持续的原料生药采购将无法保证。

同时，在实现“‘全球化、独创性’的

销售收入、营业利润率



TSUMURA”具体战略中，中国事业是重要的支柱。我们正将其作为百年持续发展事业的重要前提，积极致力于这一事业的基础构建。能够预见到人口不断减少的日本市场的未来，培育新的事业支柱，为将来的市场需求减少做好准备，是我本人作为一名经营者的责任所在。中药*3不仅与汉方药具有很高的亲和力，就规模及竞争环境而言，其市场潜力也非常巨大。幸运的是，本公司的最佳合作伙伴中国平安保险主动

提出了进行资本业务合作的方案，而且其创始人马明哲先生也对津村集团长期建立起来的经营资本充满敬意，明确表示：“让我们一起努力为中国人民的健康做出贡献并取得该事业的成功吧。”今后，我们将积极大胆地致力于各项事业的发展，力争使日本国内和海外的销售收入比例各占50%，并努力成为在中国最值得信赖的中药企业。

*3 中国传统医学即中医学使用的药剂。

通过汉方价值链，创造多样的价值

汉方制剂以天然植物为主的生药为原材料，作为医药品制造销售，在疾病治疗、保证患者的生活质量，以及保障人类幸福方面，均为社会提供了巨大的价值。此外，汉方价值链是津村集团多年来构建而成的经营资本，也是保证我们处于竞争优势地位的源泉，在各个阶段都创造了其独特的价值。例如，在生药采购中，我们基于“汉方品质始于农田”的理念，通过有计划的种植及种植技术的开发，为保护生药的生长环境及天然资源的可持续利用做出了贡献。此外，还通过以中长期种植合约为基础的生药采购方式，在产地创造了雇佣机会，并增加了农业相关团体之间的交流。

我们充分发挥汉方价值链这一经营资本的特点，采取相关措施，在提升疾病治疗及健康水准、汉方革新（技术革新）、气候变化措施、保护水资源等领域积极追求津村集团才能创造的价值，并为实现联合国通过的“可持续发展目标（SDGs）”做出贡献。

“满足现状是阻止进步的敌人（Good is the enemy of great）”。我时常反复揣摩美国著名商务顾问詹姆斯·柯林斯先生在其著作中提到的这句名言。津村集团的基本基调是“传统与革新”，而绝非“传统与改善”。我时刻牢记一点，即作为一名经营者应当引导津村集团不断革新，使其成为能够在今后百年不断创造全新价值的企业。我们将不畏风险，通过大胆果断的革新，提升企业价值，实现公司的中长期发展。恳请各界人士今后继续大力支持我们的挑战和发展。

2019年10月

代表取缔役社长首席执行官

加藤 照和

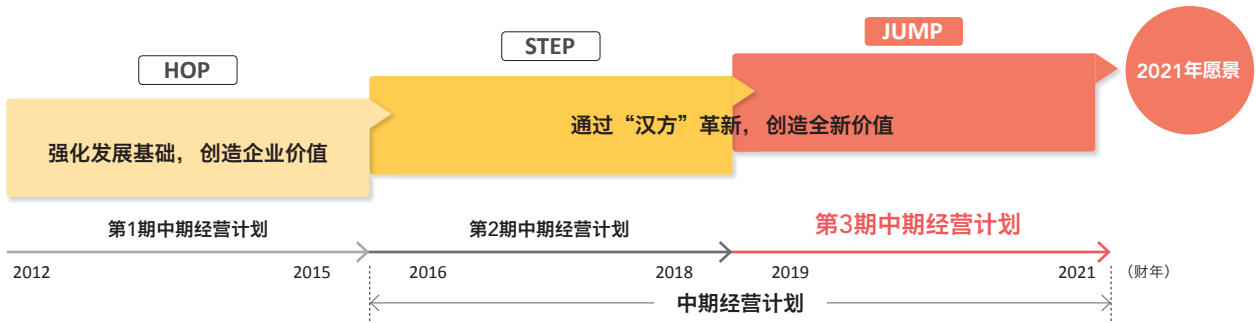
中期经营计划

为实现至2021年的长期经营愿景(2021年愿景),即“致力于通过‘KAMPO’创建益于人类健康的价值创造企业”,津村集团以“汉方”的津村、“以人为本”的津村、“全球化、独创性”的TSUMURA为关键词,从2016财年起,着手实行新的6年中期经营计划。

从2019年起,为实现2021年愿景启动了第3期中期经营计划,本期目标为实施积极的成长投资。以“通过‘汉方’革新,创造新价值-Next Stage-”为主题,策划制定事业战略,公司上下齐心协力投入新的战略课题。

长期经营愿景：致力于通过“KAMPO”创建益于人类健康的价值创造企业

- “汉方”的津村**：为实现日本国内的任何医疗机构、诊疗部门,患者都能根据需要接受“汉方”治疗的医疗临床环境做贡献
- “以人为本”的津村**：在全世界无例可循的“汉方”业务领域,成为自主开拓全新道路、为所有人所信赖的“以人为本”的集团企业
- “全球化、独创性”的TSUMURA**：最大限地利用津村集团“全球化、独创性”的技术与技能,实现TU-100(大建中汤)在美国的开发和上市,以及在中国新事业的挑战



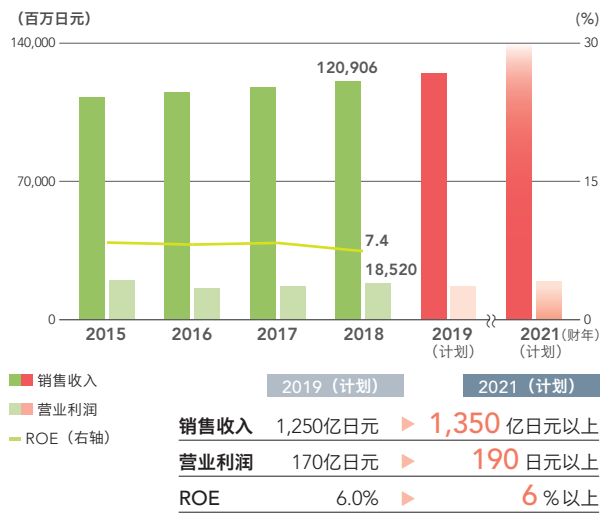
第3期中期经营计划 (2019~2021财年)

为实现2021年长期经营愿景,于2019财年开始实行“第3期中期经营计划”。

该计划以实现日本国内“汉方市场的持续扩大”以及“中国事业的基础构建”为准则进行积极的成长投资,力争将合并销售收入提升至1,350亿日元以上。该成长投资的未来呈现成果是,实现每2名医师中就有1名能够开具10种以上的汉方处方药,为日本国内“汉方医学的确立”做贡献。

而在中国事业方面,为了帮助提高中国国民健康水准,树立在中国最值得信赖的中药企业地位,以实现海外市场销售额占比达50%以上的目标。

业绩变化趋势



■ 战略及目标所依据的事业发展环境分析和措施

日本国内市场 在3大重点领域实现社会贡献及汉方市场的扩大

作为实现日本国内“汉方市场持续扩大”的重点措施，本公司将以“老年人相关领域”、“癌症领域（支持疗法）”和“女性相关领域”为3大重点领域，

集中开展活动。基于中长期的人口变动及疾病结构变化，进一步聚焦“汉方”能够做出贡献的领域，通过为患者健康生活做贡献，实现企业成长目标。

老年人相关领域

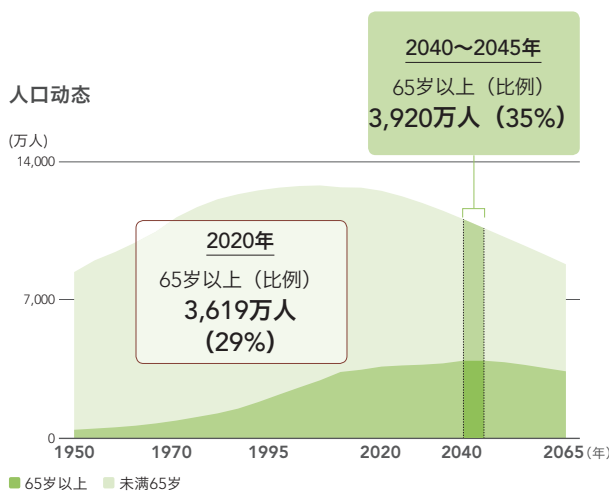
日本已经进入超老龄化社会*1，为治疗老年人特有的疾患做贡献，是本公司的使命。其中，认知症患者的增加已成为严重的社会问题。本公司的抑肝散能够在认知症患者的BPSD*2中发挥作用，目前已被用于多个诊疗科室的处方之中。另外，在老年人中，疾病的各阶段所表现出的症状也有所不同。而汉方不仅能对衰弱*3、呼吸器官疾病及心脏衰竭等循环器官疾病等的各种症状均发挥功效，还能够起到一剂多用的作用，从而减轻服药负担，其需求范围将得到进一步扩大。

本公司将继续致力于构建循证医学、诊疗指南的刊登及信息的提供，为实现健康长寿的社会作出贡献。

*1 超老龄化社会：根据日本内阁府《2017年版老龄社会白皮书（概要版）》，日本65岁以上人口截至2016年10月已占据日本人口总数的27.3%，达世界最高水平。

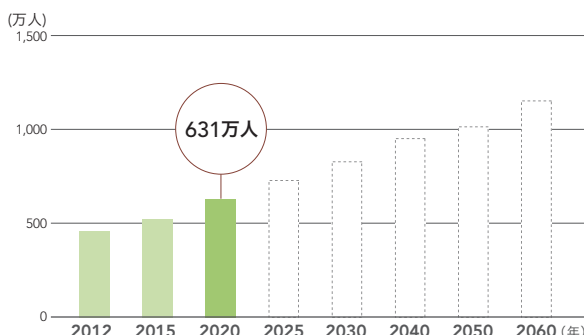
*2 BPSD：Behavioral and Psychological Symptoms of Dementia（兴奋、攻击性、睡眠障碍等认知症的行为及心理症状）

*3 衰弱：随着年龄增加，身心活力下降，生活机能发生障碍，亟需护理的状态。



■ 65岁以上 ■ 未滿65岁
本公司根据日本内阁府《2017年版老龄社会白皮书》编撰

老年痴呆症患者人数推算



本公司根据认知症措施推进综合战略（新Orange plan）概要（日本厚生劳动省）编撰

女性相关领域

随着人生阶段的变化，女性本身的荷尔蒙会发生紊乱，并由此引起各类症状。对于此类女性特有症状，汉方能够在广泛领域作出贡献。如今，女性汉

方处方比例处于较高水准，为男性的两倍以上。

今后，伴随着女性就业率的进一步提升，更多年轻一代将希望不受人生阶段变化的影响继续充满活力

地工作，可以预测这类年轻人对汉方的关心程度将持续增高。为了满足这份期待，本公司着手于提供正确的信息，扩大汉方在女性专门门诊等方面的启蒙活动，帮助女性活跃于各行各业，同时致力于汉方市场的扩大。

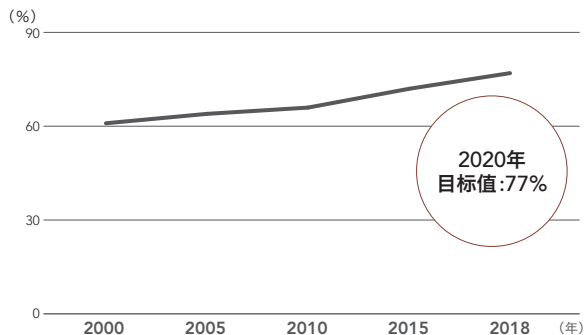
癌症领域（支持疗法）

根据预测，直至2029年，癌症患病者数将呈增长趋势。为此，则需要一个使患病者可兼顾治疗及工作生活的体系。这就需要思索汉方在这方面可以做什么，并为此做出贡献。

汉方在减轻癌症治疗中的副作用方面能够发挥其功效。为了维持并提升由于治疗而下降的QOL水准，汉方从身心两方面进行综合考虑，开展“全方位”治疗。当前，作为癌症的支持疗法，汉方备受瞩目。

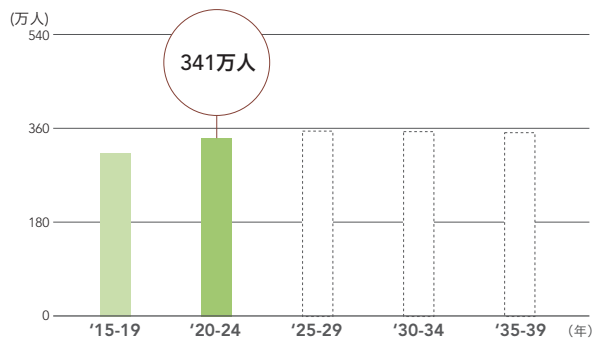
今后，津村集团将继续供应汉方制剂，同时通过提供正确的信息，推行启蒙活动，为解决癌症治疗中产生的各类社会问题而做出贡献。

女性就业率的变化趋势（22~44岁）



本公司根据日本内阁府-日本经济再生本部《未来投资战略2018》及日本总务省《劳动力调查》编撰

癌症患病人数的变化趋势



由本公司根据日本国立癌症研究中心癌症信息服务《癌症登记/统计》编撰
患病人数定义：于过去5年内被诊断为癌症，且在推算年度内仍生存的患者数

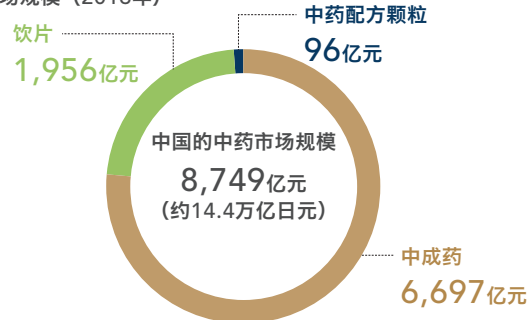
中国市场 顺应中国国民健康意识提高的趋势，构建中国事业基础

据预计，中国社会老龄化今后将与日本同样的速度发展，同时中国国民的健康意识正在进一步提升。此外，国务院在2016年的《健康中国2030规划纲要》中发表方针称，在医疗方面，要对现代医学及中国医学予以同等重视，在推进中药生产的规范化及规模化的同时，也要致力于理论研究及药品开发。基于这样的环境变化，目前14.4万亿日元的中国中药市场的规模今后将进一步扩大。

本公司将发挥至今为止积累的技术经验，与中国平安保险等当地合作伙伴进行合作，以成为中国最具可靠性和品牌影响力的中药龙头企业为目标，努力推

进中国事业基础的构建。

中药市场规模（2016年）



资料：中华人民共和国工业和信息化部CFDA南方医药经济研究所（2016）
汇率：16.5日元/元
* 中成药：以工业方式将中药制剂化的产品。

第3期中期经营计划概要

为达成长期经营愿景，在日本事业方面，致力于“汉方医学的确立”，在中国事业方面，着手“药食同源”等各产品的开发及提供，以实现“为中国国民健康做出贡献”。

将目光放于长远的将来，通过“汉方”革新，创造全新价值，在提升人们幸福度的同时，致力于实现长期利润的最大化，推进第3期中期经营计划的实行。

* 药食同源：意为治疗疾病的“药物”和日常生活中的“食物”都是滋养生命和维持健康中必不可少的，它们的来源是相同的

实现长期经营愿景的路线图

成长投资 2019~2021财年

飞跃 2022财年~

第3期中期经营计划 (2019~2021)

汉方市场的持续扩大

中国事业的基础构建

战略课题

根据第3期中期经营计划中的日本国内及中国战略，本公司制定了新的5大战略课题。今后，全力挑战这些战略课题、实现持续成长的同时，努力提升企业价值。

- 1 不断扩大汉方市场并确立其影响力
- 2 在中国进行成长投资以及构建事业基础
- 3 利用新技术提升生产率 -AI/ 机器人/RPA-
- 4 营造依靠理念经营的企业文化，开发各类“人财”
- 5 通过汉方价值链推进 SDGs

数值目标

销售收入	营业利润	ROE
1,350亿日元以上	190亿日元以上	6%以上

通过“KAMPO”，
创建益于人类健康
的价值创造企业

日本国内事业

汉方医学的确立

每2名医师中就有1名能够开具10种以上的汉方处方药

中国事业

为中国国民健康事业做贡献

成为中国最值得信赖的中药企业

海外销售收入比例
50%以上

关于战略课题的说明

战略课题1 不断扩大汉方市场并确立其影响力

为了提升汉方在日本国内医疗中的影响力，今后，将在汉方需求预计增加的3大重点领域（“老年人相关领域”、“癌症领域（支持疗法）”、“女性相关领域”）集中开展活动。另外，将在育药处方、Growing处方及3大重点领域相关处方开展主动营销，将提议扩大相应疾病领域的汉方制剂处方选择范围，努力实现汉方市场的扩大。

除此之外，通过患者治疗效果(安全性/有效性)而构建的循证医学，将带动诊疗指南上刊登数量的增加，进而实现开具汉方制剂处方的医师数量的增加。

老年人相关领域		癌症领域（支持疗法）	女性相关领域
精神 / 神经疾病	消化器官疾病	减轻副作用等	妇科疾病
抑肝散 育 + 相关处方	六君子汤 育 大建中汤 育 补中益气汤 G + 相关处方	六君子汤 育 半夏泻心汤 育 牛车肾气丸 育 + 相关处方	加味逍遥散 G + 相关处方
呼吸器官疾病			其他疾病 / 症状等
麦门冬汤 G + 相关处方			大建中汤 育 五苓散 G + 相关处方

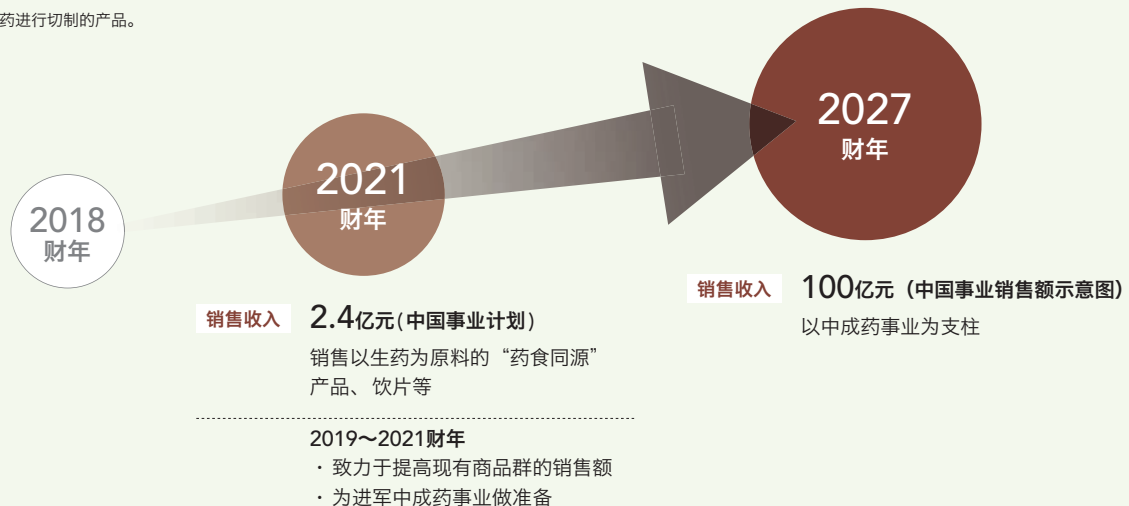
育 育药处方：着眼于近年的疾病结构，本公司将重点放在医疗需求较高的、西药治疗难以起效、而医疗用汉方制剂却能发挥奇效的疾病并确立（相关汉方制剂治疗）循证（科学根据）医学的处方。

G Growing处方：5个育药处方以外的一类战略处方，这些处方力争通过治疗满意度及药剂贡献度较低领域的循证医学构建（安全性/有效性数据等），实现其在诊疗指南中的刊载。

战略课题2 在中国进行成长投资以及构建事业基础

为了扩大中国事业，将2021财年的销售收入目标设定为2.4亿元，并为实现这一目标，着手实施各项举措。以销售生药作为原料的“药食同源”产品及饮片等为主。除此以外，为了构建2022年之后的成长支柱——中成药事业的基础，努力推进第3期中期经营计划期间内的M&A等，积极推进成长投资。

* 饮片：将原料生药进行切制的产品。



战略课题3 利用新技术提升生产率 -AI/ 机器人/RPA-

通过利用AI、机器人及RPA*等新技术，提升种植、生药加工、生产、营业活动及定型业务的效率，应对汉方的需求增加，通过生产率的提升及人力节约，实现成本节约。此外，本公司将继续推进从第1期中期经营计划起阶段性实施的供应链管理（SCM）改革，在本次中期经营计划实施期间内，提升水准以实现从需求预测到生药配置计划的整体优化，并通过最佳的库存配置，实现生产效率的提高。

* RPA: Robotic Process Automation。通过导入机器人实现行业的自动化

提高生产效率的高效举措

种植

- 通过种植管理系统（数据收集及分析）以实现生药产量的提升以及稳定化

生药加工

- 通过图像识别AI实现生药分选作业的自动化

生产

- 在生产流程中导入机器人实现人力资源的节约
- 通过AI监视检查设备异常并预测故障

活动/业务

- 通过AI分析经营活动
- 通过导入RPA实现定型业务的自动化

战略课题4 孕育依靠理念经营的企业文化，开发多样人财

培养能够实践理念经营的人财，是实现津村持续成长最重要的一环。因此，我们于2019年1月设置了“津村学院”。津村学院有两大功能。第一大功能是通过公司内外的讲师策划、运营体系化教育方案，培养出能基于津村集团基本理念实践经营的人财，实现源源不断的人财辈出。第二大功能是通过向本集团员工渗透理念，实施旨在教育、教授商务礼仪和提高人品的课程，孕育符合基础基调的企业文化。伴随着中国事业的扩大，本公司迫切需要培养能负责集团公司经营的人财，推进多元化人财的开发，以有助于理念经营的实践。

津村学院

培养经营人财

以管理层及候选人员为培养对象

营造企业文化

以全体公司员工为对象

战略课题5 通过汉方价值链推进 SDGs

通过以汉方价值链为中心的津村集团价值创造循环，创造社会和汉方事业的共通价值，为实现可持续的社会作出贡献。此外，通过特色汉方价值链的构筑，为SDGs的实现做贡献，成为与社会共同成长的价值创造型企业。

汉方价值链的特色举措

- 进一步阐明汉方的有效性，通过应对各类疾病结构，为更多人的健康及福祉做出贡献
- 引进可再生能源等循环型系统，推进水等各类资源的有效利用及保护
- 通过生药的种植和研究，增加天然资源的可持续利用，提升产地就业机会，扩大农福合作等

在疾病治疗/健康方面的贡献



“汉方”革新 (技术革新)



汉方价值链的强化



气候变化方面的应对举措



水资源的保护



中国事业的基础构建

中国事业进展

为了能为中国国民健康做贡献，并提升“全球化、独创性”的 TSUMURA 的企业价值，本公司提出将“中国发展投资与事业基础构建”作为中期经营计划的战略课题之一，并积极致力于中药事业的成长投资与基础构建。

为了能够在2027年将津村集团的海外销售收入提高至整体销售收入的50%以上，本公司在饮片事业、中成药事业及分析研究事业方面积极采取各项举措。

市场环境及津村的发展战略

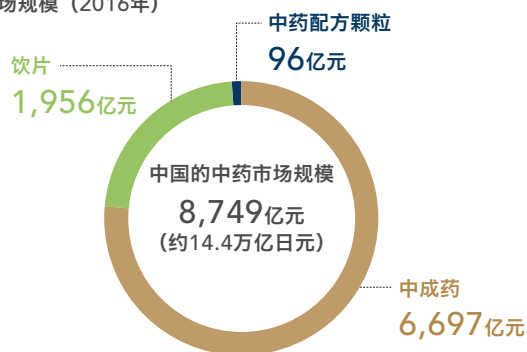
包括中成药、饮片和中药配方颗粒在内，截至2016年，中国的中药市场规模达到约8,749亿元（约14.4万亿日元），并且正以15%以上的年增长率迅速扩大。

截至2018年，中国中药市场规模远远超过了日本医疗用医药品的10多万亿日元的市场规模。尽管中国国内约有3000家制药商，但一直没有市场份额达到3%以上的市场龙头企业。其主要原因在于：和汉方一样，药剂生产使用天然的生药原料，但是很少有公司能在这一方面达到质量标准。

随着中国国民的收入增加，人们对于高质量制剂的需求也不断高涨，本公司对产品充满自信，并将发挥公司的技术经验，与中国平安保险等当地合作伙伴

进行合作，积极致力于成为中国最值得信赖和最具品牌影响力的中药领军企业，为中国国民的健康做出贡献，同时实现今后生药的稳定采购。

中药市场规模（2016年）



资料：中华人民共和国工业和信息化部CFDA南方医药经济研究所（2016）
汇率：16.5日元 / 元

津村集团的中国事业发展

至今为止

- 1990财年** · 设立深圳津村药业有限公司（1991年3月）
- 2001财年** · 设立上海津村制药有限公司（2001年7月）
- 2016财年** · 与天津盛实百草中药科技股份有限公司签订业务合作协议，启动面向中国市场的饮片事业
- 设立津村（中国）有限公司（2016年12月）
- 2017财年** · 与中国平安保险签署资本业务合作
- 设立津村盛实制药有限公司（2018年3月）
- 2018财年** · 设立平安津村有限公司（2018年6月）
- 在平安津村，开始“药食同源*”产品等的试营销

今后

- 2019~2021财年**
 - 通过提高现有商品群的销售收入，争取销售收入达到2.4亿元
 - 准备参与中成药事业
 - 与事业伙伴按比例分配，进行500亿日元至1,000亿日元规模的投资
- 2027财年**
 - 以中成药事业作为中国事业的支柱，争取海外销售收入达到100亿元

中国各事业进展

饮片事业

深圳津村药业有限公司作为中国的原料生药采购基地，携手与津村集团拥有长期合作的天津盛实百草中药科技股份有限公司，积极发展共同事业。



饮片

分析研究事业

平安津村正积极开展“分析研究中心构想”，旨在确立与中药相关的质量标准，在中国构建高品质的津村品牌。

中成药事业

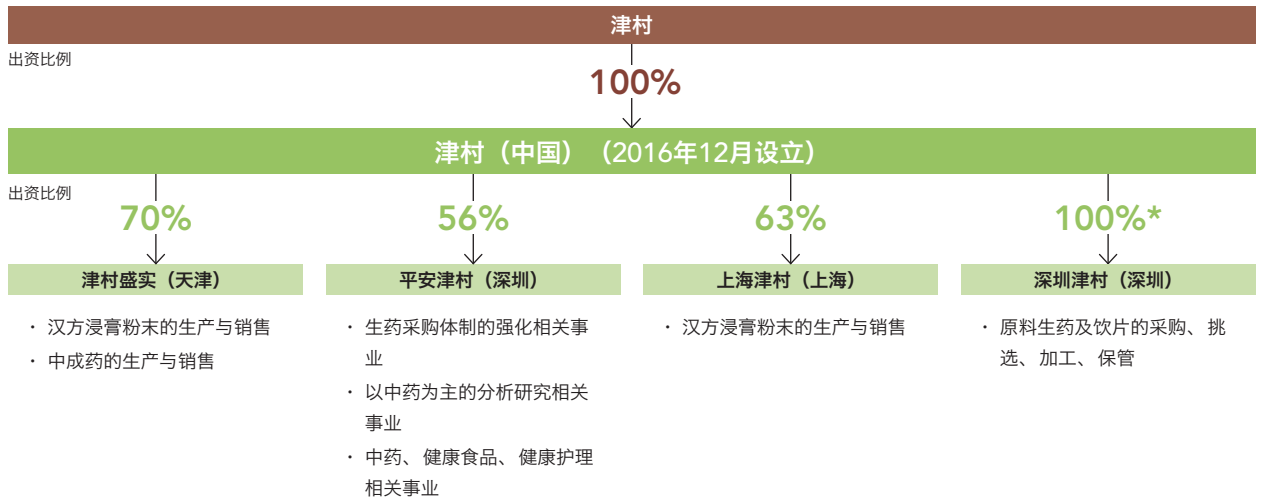
为了从事面向日本市场的汉方制剂中间产品即汉方浸膏粉末的生产，目前津村盛实制药有限公司正在进行工厂建设，同时探讨参与面向中国市场的中成药的生产销售事业。平安津村有限公司也计划参与中成药事业。

此外，在将本事业作为今后中国事业支柱的方针指引下，积极推进当地 M&A 候选中成药制药企业的选定工作。



天津工厂（津村盛实制药有限公司）

中国事业概览



* 关于深圳津村，目前由本公司直接出资，今后计划将改为由津村（中国）出资。

首席运营官致辞

追求中期经营计划
成果，回应利益相
关方的信赖

取締役常务执行役員
首席运营官
安达 晋



为了无愧于首席运营官的使命

本公司首次设立了首席执行官、首席运营官和首席财务官。我们认识到本公司所处的外部环境严峻，必须以更快的速度，致力于战略课题并收获成果。这也是我们引入这一体制的目的所在。具体来说，之前集中于社长执行役员的报告、判断、指示等工作，特别是在中期经营计划中已决定其战略及大方针的案件，都将由首席运营官即我本人来负责执行。通过我本人

发挥这些职责，首席执行官将能够有更多时间用于与日本国内外的重要客户及关键人物的关系构筑、重要决策及经营人财的集中教育。

全力完成2021财年为止的中期经营计划中所提出的事业战略，并通过实际成果获得利益相关方的信赖，实现本公司企业价值的提升，这是我作为首席运营官的使命。

为2022财年之后的飞跃奠定坚实基础——第3期中期经营计划的举措——

日本国内事业

第3期中期经营计划的最终财年，即2021财年的日本国内事业销售收入目标绝不是个可轻易达成的数目，但只要脚踏实地完成各项举措，相信一定可以实现。

老年人相关领域、癌症领域（支持性疗法）以及女性相关领域，这些正是今后三年中我们需要着手的3大重点领域。本公司拥有多个应频繁用于此类领域的处

方，但依然有很多处方至今尚未完全发挥其应有的潜力。我们通过正确传递此类汉方处方的有用性信息并获得大家的认知，让津村的汉方药能够为更多的患者做出贡献，最终实现日本国内汉方市场以及本公司市场份额的进一步扩大。

本公司扩大津村汉方制剂市场的过程，与西药生产公司有所不同。举例来说，近来医疗机关的MR活动

范围正在逐渐缩小,各西药生产公司也纷纷减少了MR人数。而本公司则非常重视医师等医疗相关人员与MR的直接交流,将其视为提供汉方信息的手段之一。通过这种方式,本公司MR获得了医疗相关人员的高度评价。但我们不骄不躁,坚持以融汇西洋医学及汉方医学的教育课程计划为基础,致力于信息提供能力的提升。

此外,为了应对MR活动范围缩小的趋势,本公司还在以往的研讨会、说明会等的基础上,增加了通过网络举办的说明会等形式,努力扩大信息提供的新渠道。在第3期中期经营计划中,除以上需短期~中期应完成的活动以外,还以深入的讨论为基础,开展着眼于未来循证医学创建研究相关的KPI,各组织正朝着目标不断努力。

中国事业

在中国,本公司与中国最大规模的保险、金融企业集团中国平安保险成立了合资公司——平安津村有限公司,并以此为基础,通过以下两个方面开展工作,扩大事业范围。第一为“药食同源”及“饮片”事业。此类产品可通过已有设备进行生产,因此已经投入市场。第二为中成药事业。为了正式加入该项事业,必须拥

有生产销售相关的执照以及生产设备。因此,为了适应未来大规模生产需求,本公司正同时开展中成药企业收购的相关调查,以及位于中国天津市的工厂建设工作。为了使中国事业发展至日本同等规模,本公司必须创建中成药事业并使其步入正轨。

关于中国事业的市场开拓,我们获得了合作伙伴即中国平安保险的协助,面向140万人的保险销售人员举办大规模研修活动,使他们的顾客对平安津村的品牌及产品有所认知。另外,我们还计划以中国平安保险的平安好医生*所拥有的医疗健康平台为基础,推广平安津村的产品。我们还将借助这些合作伙伴的力量,进行中成药上市后的拓展工作。

中成药企业的并购是加入中成药事业的关键,其具体条件包括:企业需有一定规模、拥有有力的产品及销售渠道、构建有健全的公司治理体制等。其中,能否认同对于品质的信念,即“执着”,是我们首要注重的要素。虽然我们已与数家企业有所接触,但遇到满足以上条件的企业绝非易事。为了避免欲速不达,即使需要花费更长时间,我们也会逐家访问候选企业,与经营高层、干部以及员工进行交流,进行实际确认。

*平安好医生:拥有1,000名专职在线医师、6万名合作医师、以及5,000所合作医院。登录用户人数超过1.5亿人,每日问诊数量超过25万人次。

充满自信和觉悟,致力于企业价值的提升

津村集团的强项之一,在于我们的员工对津村汉方药的价值抱有绝对的自信。新的循证医学正不断得以构建,从这一点也可以看出,汉方药的可能性今后还将不断扩大。让更多人了解津村对汉方药品质的执著

追求以及津村汉方药的有用性;通过为人们的健康做出贡献实现企业价值的提升,进而回馈利益相关方的各位对我们的期待。这是我决心为之而奋斗的目标。

汉方价值链

本公司专注于构建从汉方制剂原料生药的种植、采购、浸膏制剂的生产，到汉方医学的普及、品质研究开发和保证等一系列完整的价值链。

对从源头至下游所有流程的事业活动进行完整的管理和整合，这就是“汉方价值链”。以此价值链作为业务的基础，这便是本公司商业模式的特征。经长期构建的价值链，是保证本公司在稳定供应高品质汉方制剂的竞争中保持优势地位的源泉。

汉方价值链

种植、采购

P.22



本公司从中国、日本及老挝等国家采购汉方制剂原料生药。此外，也在努力扩大可直接进行种植指导的公司内部管理农场*1的规模，推动生药的稳定采购以及采购成本的管理。本公司将对采购的生药进行严格的品质检测，确认其是否符合法定标准及本公司内部规格。

生产

P.26



对品质检查合格的原料生药进行切制后，使用本公司特有设备，运用汉方传统手法，提取浸膏。将提取出的浸膏进行固液分离，经过低温短时间浓缩以及干燥工序，制成浸膏粉末。使用赋形剂*2等与浸膏粉末混合，制成颗粒后再经包装、标识工序，最后作为产品运送至物流中心。此后，发货给医药品代理商。

关于生产工艺详情，请参阅以下网站的品质管理与生产内容。
https://www.tsumura.co.jp/quality/value_chain/02.html

集团供应链的最优化

AI及大数据的应用

研究开发

品质保证

人财

*1 公司内部管理农场：能够由本公司直接进行种植指导，把控种植所需成本，并设定原料生药购买价格的农场。不仅是津村集团直接运营的农场，还包括在中国签订协议及日本国内签订合同种植的农场。

*2 赋形剂：为医药品等的使用、或提高成形度、方便服用而使用的添加剂。

致力于汉方价值链的强化

汉方价值链是保证本公司能在医疗用汉方制剂市场拥有80%以上份额、保持市场龙头企业地位的坚实基础。并且，这一价值链与社会相辅相成，为合约农户、地区社会及地球环境等提供价值的诸多举措与这一价值链的维持及强化息息相关。为此，本公司将“通过汉方价值链的SDGs的推进”作为第3期中期经营计划的战略课题之一，在创新社会问题解决方式方法的同时，实现企业自身的成长。

销售、启蒙、普及

P.28



产品将由医药品代理商向日本全国的医疗机构及处方药店进行销售。本公司医药代表通过向医疗相关人员提供、收集并传达本公司的医疗用医药产品信息，致力于汉方市场的扩大。此外，本公司面向汉方医学的确立，大力推进循证医学的构建及汉方医学教育支援。

品质保证

P.34



根据品质方针，本公司为进一步充实品质保证体系制定《关于津村品质管理体系的规定》，推进以品质为重的各项举措。在价值链各个环节，本公司设定了独有的严格基准，并严格贯彻品质检查。

种植、采购



生产汉方制剂，必须确保优质的原料生药。

本公司汉方制剂原料生药的大约80%来自中国，15%来自日本，5%来自老挝等国家。为了确保生药的品质稳定，本公司依据汉方制剂的长期需求预测，制定并执行中长期计划。力求扩大日本国内外生药种植地，以及强化加工能力及品质管理能力。除此之外，本公司还引进了种植管理系统（数据收集、分析），努力实现生药产量的提升及稳定，为提高生产效率积极引进新技术。

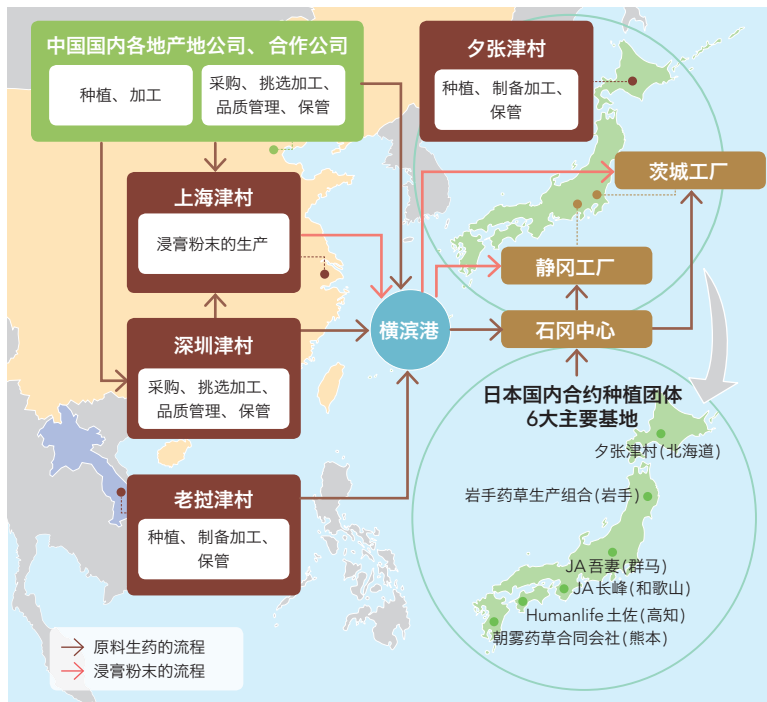
近年来，因生药价格高涨，收益方面也受到很大的影响，如何控制采购价格成为至关重要的课题，因此本公司积极采取以扩大公司内部管理农场为核心的相关措施。

基于协议保证生药的稳定采购

为了进行全部129种医疗用汉方制剂的生产，本公司通过生药生产团体及产地公司，采购原料生药。与生药生产团体及产地公司所签署的合同决定了生药

的采购量与价格，同时还遵循津村生药GACP（▶P35）制定了规定种植方法和农药使用方法等的“生药生产标准书”，力求保证产品质量。

从原料生药种植到生产的主要流程



通过中国各地的生药种植团体及产地公司等地采购的原料生药，将在深圳津村药业有限公司进行异物去除等挑选加工，并进行残留农药、微生物、重金属等与安全性相关的试验以及理化检查，只有达到各项基准的原料生药才可最终运送至上海津村制药有限公司及石冈中心。此外，由日本及老挝采购的原料生药将在石冈中心进行挑选加工及品质试验。

深圳津村、石冈中心两个基地进行相同的品质测试，只有符合津村集团所制定的品质基准的原料生药才能提供给各工厂用于汉方制剂的生产。

作为研究成果之一，已将葛根汤等处方中使用的麻黄全面替换为种植产品。此外，对于约70%的处方中广泛使用的甘草，也在积极致力于其种植技术精度的提升。针对人参，积极进行种植产品扩大研究工作，包括森林保护、可持续种植方法的开发等。

生药种植技术的提高

本公司通过生药种植技术开发等、为实现植物性生药的100%种植化积极开展研究。

本公司在中国与相关研究机构共同实施生药种植化研究，并在日本实施野生品的种植化研究。此外还以北海道为中心，积极开展提升生药采收量及品质稳定的研究工作。

在北海道，目前川芎、苏叶、当归、附子等品种每年产量维持在约600t，将来计划将北海道全域的种植面积扩大至约1000ha，并将生产量提升至约2000t。此外，目前为止收获之后的洗净及干燥等加工均由种植农户手工进行，今后将通过引入机械作业等实现操作自动化，通过高效的措施实现生产量的提升。

日本国内为扩大生药产量采取的措施

伴随着汉方制剂需求量的增加，本公司努力推进日本国内外种植地的扩大。在日本国内主要以6大基地（北海道、岩手县、群马县、和歌山县、高知县、熊本县）为中心，在众多原料生药种植相关生产者的配合下，努力实现汉方制剂的稳定供给，并为地区社会的发展做出贡献。

另外，通过长期采取这一措施，也将进一步强化生药品质保证。

持续扩大公司内部管理农场

作为实现生药价格的稳定及品质保证的措施之一，本公司积极致力于公司内部管理农场的持续扩大。

公司内部管理农场，是指能够由本公司直接进行种植指导，把控种植所需成本，并设定原料生药购买价格的农场。其中包括LAO TSUMURA CO., LTD. (老挝津村)和株式会社夕张津村等由津村集团运营的农场，以及通过合作伙伴企业运营的农场。近年来，生药价格飞涨。为实现原料生药价格及数量等的稳定，扩大公司内部管理农场的生药生产尤为重要。



种植柴胡的公司内部管理农场

种植、采购

负责本部长致辞

基于中长期合约进行生药采购的意义

汉方价值链的起点，正是本公司依据与生产团体的中长期种植合约进行的生药采购。我们采取与生药生产者签订长期包购合约的形式，而不是每次进行交涉采购，或在中国各地的生药批发市场采购的方式。我们十分重视这种采购方式，其原因主要有两点：

第一、为了保证高品质生药的稳定采购。这里所说的品质是指，生药中包含作为汉方制剂的原料所必须的规定成分，此外，还必须符合与残留农药及重金属等外源性污染物相关的安全性基准。在生药中，有些品种必须经过长年等待才能作为原料使用，还必须经过种植、采摘后的清洗、干燥等加工工艺。为了保证其品质，必须清楚了解某种生药在何处生产、经过了何种种植及加工工艺等信息。津村集团制定了《津村生药GACP相关规定》作为种植、加工基准，并根据该基准实行彻底的管理。以“汉方品质始于农

田”为原则，力求采购高品质生药。根据种植合约进行生药采购，正是这一原则下的必然结果。

第二、为了实现价格的稳定化。作为汉方药原料所使用的生药大多为植物性生药，其收成及品质受气温、日照及降雨等气候因素的影响，进而使价格出现上下浮动。加之近年来中国部分买家的投机行为，生药价格更是呈现飞涨趋势。为了实现生药采购费用的稳定化，津村集团从30多年前便开始构建与优良生产团体签订合约并以规定价格及数量进行采购的体系。

这种中长期种植合约对生产者来说也有好处。其中最大的一点，便是可以对收益进行预测。这不仅有助于其经营稳定化，也可有计划地进行可持续生药种植所需的投资。我们通过种植技术指导以及信息提供，与生产者及生产团体构建了“有疑问，有困难，找津村”的信赖关系。

强化高品质可持续的 生药采购体系， 支撑汉方药市场需求

生药本部长
平手 豪巳



为扩大生药采购所实施的措施进展

随着日本国内汉方市场的顺利扩大，对于正在推进中国事业发展的津村集团来说，因未来供给产品将扩大，努力实现生药采购的强化是其重要一环。津村集团正积极开展各类采购强化措施，以实现使用量较多的生药及野生品的种植化，并扩大种植地域等。

生药人工种植技术的确立，便是其中一例。津村集团已将葛根汤等处方中使用的麻黄由野生品种全面替换为种植产品。对于生药中单价相对较高的人参，我们开发了稳定并可持续的农田种植方法，取代以往仅限于天然树林采伐地区并很难实现扩大的种植方法，并取得了一定成果，正在为实现实际生产，积极推进实用化试验。

同时，我们还积极扩大日本国内的生药采购。目前，津村集团在其生药采购主要种植基地之一的北海道着手开展扩大种植面积的新尝试。具体来说，目前为止，收获后的洗净及干燥等加工均由种植农户人工进行。今后，将通过引入机械作业等，推动操作的自动化，从而提高工作效率。

在日本农业领域，由于农业从业人员老龄化严重，如何确保生药生产者愈发成了重要课题。2018年4月，我们与株式会社Myfarm实施资本业务合作。该公司致力于开展独具特色的农业相关事业，其中包括将废弃耕地、闲置农田作为体验性农场对普通市民进行出租等。目前，我们主要通过该公司所拥有的生产者及生产团体之间的人脉网，着手于日本国内生药种植规模的扩大。此外，该公司还面向未来希望在农业领域就业的社会人士，开办了农业学校。如果能够向该校学生提供生药生产的研修机会，从中长期来看，有望培养出年轻的生药生产者。



通过生药种植创造社会价值

津村集团的生药采购体系关乎1万多名生产者。通过本公司多年来构建的从产地企业以及生产团体直接购入的体系，能够与众多最上游的生产者进行直接交流。本公司与众多生产者保持沟通，其中包括致力于残障人士的长期稳定雇佣及扩大就业的北海道农业生产法人“株式会社Temiru Farm”，以及中国及日本各生产团体旗下的农户等。从这些生产者身上，可以感受到他们是生产“医药品原料”而不是“农作物”的这份强烈的责任感及自豪感。

津村集团的合约种植不仅能够帮助提升生药种植相关人员的生活水平，同时为种植地的地区经济发展贡献了一份力量。而身处生药采购现场的我们，肩负着与人们健康息息相关的医药品原料采购责任的同时，也时刻感受到我们的工作有助于确保并扩大种植地的雇佣，并活跃农业相关团体之间的交流。

生产



本公司专业从事医疗用汉方制剂从原料到制剂的一条龙生产，这种商业模式是独一无二的，公司内部积累了丰富的生产技术知识经验，并构建了具有高度独创性的生产设备。目前，公司主要根据中长期需求预测，针对医疗用汉方制剂稳健的销售增长，为维持并强化产品的稳定供给体制，不断进行生产系统改革与生产现场的人财培育。

在第3期中期经营计划中，本公司将致力于利用图像识别AI的生药分选作业、引进机器人作业以实现节省人力的新技术、以及集团供应链的整体最优化，实现生产效率的进一步提升，在实施按计划、分阶段的设备投资的同时，努力推动生产能力的提高。

利用新技术，提升生产能力

在生产现场，通过引入机器人及AI等新技术，推动生产工艺的自动化，在提升生产能力的同时不断推进人工和劳力的减少。

本公司吸收各领域先进技术开发了公司特有规格的机器人，并将其引入原料、中间体、产品运送、

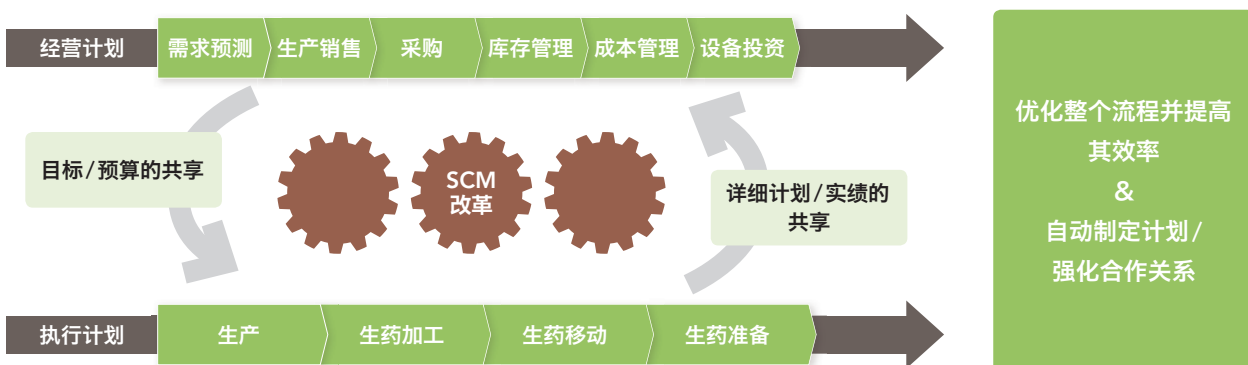
容器处理、最终产品的包装及捆包等生产工序设备中。通过引入新技术，不仅能实现生产能力的提升，还能减轻从业人员的劳动负担，有利于强化卫生管理。今后，本公司计划引入图像识别AI，实现生药分选作业的自动化等。

集团供应链的整体最优化

汉方制剂从包括种植生药原料在内的原料采购开始，经过多道工序方可实现产品化。为此本公司在汉方、生药事业方面，致力于掌握集团内的各工艺及

工艺之间、乃至集团外的生药采购基地到产品销售的供应链的全体状况，不断进行业务改革。

供应链管理（SCM*），是为了进一步实现效率



化和最优化的改革方法，今后本公司将继续采用这一方法开展公司的经营活动。通过推进SCM改革，实现从预测需求到生药准备的整体最优化，从而提高计划制订速度并缩短滚动周期，尽早觉察未来可能发生

的风险。此外，本公司还将加强中国与日本基地间的合作，以实现最佳的库存配置。

* SCM：本公司大力构建的SCM以实现自动化、高效化为目的，以需求为起点，在销售计划、生产计划、种植生药原料、筹备、采购、加工、运输以及库存计划等方面，全面展开合作。

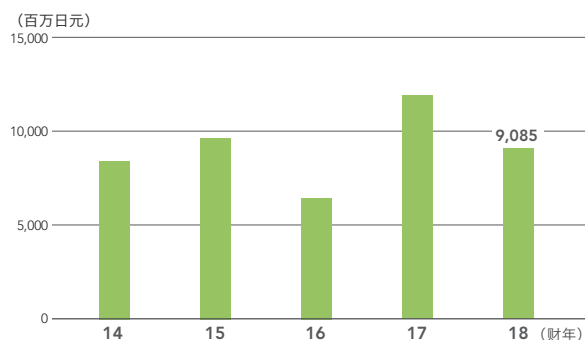
推进设备投资

本公司正按中期经营计划，构建能够满足未来需求增长的生产系统。在第2期中期计划的三年中，本公司进行了274亿日元的设备投资，主要包括静岡工厂的新制粒包装车间、茨城工厂的第3SD车间的增设

等。通过引进机器人等实现自动化及人力节约化的设备投资，劳动生产率的提升正按计划推进。

计划今后还将根据情况增设生产线，面向自动化、人力节约化进行设备投资。

设备投资额的变化趋势



静岡工厂

节能与地球温室效应的应对措施

本公司积极推进以节能为主的地球温室效应应对措施，例如引进高效设备及改善工作和运用方式等。

在生产部门，通过使用能源管理系统对运行控制进行改善，引入并升级为废热发电设备等高效设备等方式，努力降低能源使用量。在浸膏制剂生产工程方面，通过引入高效混合动力浓缩装置，成功降低用

电量及蒸汽使用量。除此之外，回收浓缩蒸气的冷却用水，作为清洗用水加以再利用，实现了用水的节约。在办公及物流部门，引进混合动力汽车，使用长距离卡车专用节油耗轮胎，并改善空调、照明等设备的节能状况。

销售、启发、普及



本公司将秉承“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，为实现健康长寿的社会而不断努力。为了实现这一目标，我们必须实现“创造让患者在日本国内任何医疗机构、诊所都能根据需要接受“汉方”治疗的医疗环境”的目标，因此我们将向医疗从业人员提供以最新循证医学为核心的汉方处方最佳使用信息，面向医师，实施汉方医学讲座，在推广对汉方医学的理解方面不断做出努力。此外，面向汉方市场的扩大，汉方医学教育的渗透不可或缺。本公司积极开展在大学医学部及医科大学的汉方医学教育支援事业。

汉方医学的确立

本公司为了实现汉方医学的确立，面向日本全国82所大学医学部及医科大学实施汉方医学教育，体系化地开展各类活动，包括帮助对医学学生开展汉方医学教育、在临床研修指定医院*1帮助举办研修医生汉方学习会、面向医疗从业人员开展各种汉方讲座以及推广活动等。此外，为了使更多的医生能够实施汉方治疗，实现贯穿毕业前、刚毕业、毕业后的汉方教育尤为重要，为此开展了以下活动：

- 协助举办校园学习会，以培育担任汉方医学授课的讲师人才。

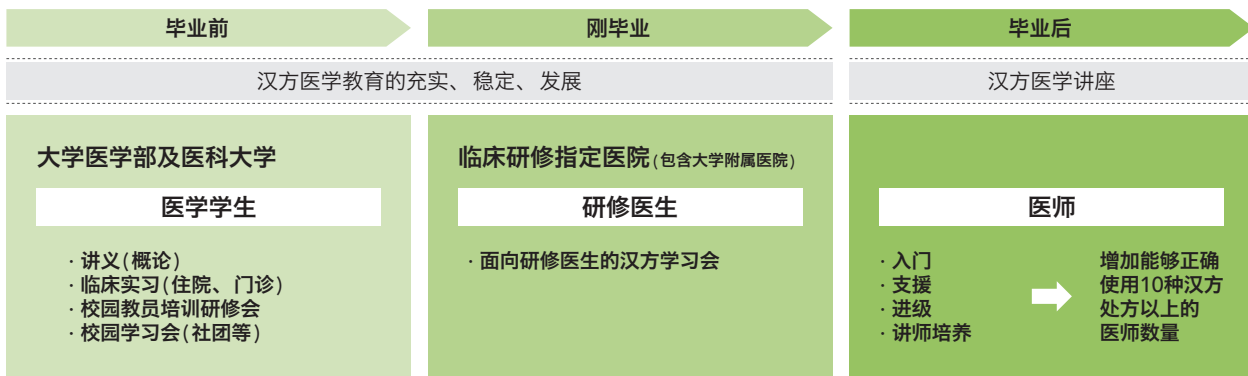
- 在大学附属医院内，帮助设置汉方门诊*2等以供进行临床实习

2019财年，已有82所大学医学部以及医科大学实施汉方教育，78所大学设置了汉方门诊。除此之外，在4个医疗系所有教育模式中心教程中，都开展了汉方医学教育相关内容，大学内的汉方医学教育正得以逐步稳定。

*1 临床研修指定医院：为从医学部毕业并取得医师执业许可的医师，提供在毕业后2年之内接受实地研修的医院。

*2 汉方门诊：进行汉方医学方面的检查、治疗的汉方专科门诊

活动的整体示意图（贯穿毕业前、刚毕业、毕业后的汉方医学教育）



面向医疗从业人员提供信息

为了推动汉方制剂的正确使用，本公司正积极面向医疗从业人员开展各类讲座，包括发布最新的循证医学研究信息等。例如，能够系统性学习汉方医学知识的入门讲座、提高讲座、以及根据不同专门领域举办的研究会和演讲会等。另外，人们在女性特有疾病方面对汉方的期待不断提升，这也是本公司的重点领域之一。为了回应这份期待，本公司也面向专门负责女性门诊的女性医师开展一系列讲座等。通过此类讲座，医师们不仅能学习知识，还能相互讨论、交换信息。

此外，近年来，牙医、药剂师、护士等进行广泛合作的团队医疗日趋重要。在此背景下，本公司与齿科系、药学系及护理学系共同举办“汉方午餐会讲座”；为了满足团队医疗成员的需求，举办“汉方医学讲座”，不断地进行信息提供活动。



销售、启发、普及

负责役員致辞

力争提高影响力

目前，津村集团聚焦在老年人相关领域、癌症领域（支持疗法）、女性相关领域这3大重点领域的处方营销，推进销售措施。尽管比预期稍有延迟，但从2018财年下半年起销售措施的成果逐渐开始显现。特别是作为发展突破口而增强医药代表活动的六君子汤，在2018财年的销售收入相比上一年度增加了3.0%，成为了整个医疗用汉方制剂129个处方的领头羊。

六君子汤的目标是在改善上腹部不适的既有医药品领域，获得稳固的地位。本公司坚信在药价总值超过300亿日元规模的胃肠动力促进剂市场中，六君子汤可在与其他医药品的竞争中获得市场份额，从而帮助提高津村汉方制剂的影响力。

在六君子汤的营销中，为了充分利用具有影响力的最新循证医学，本公司制作了解释最新发现的作用机理等的视频，同时实施了面向医药代表的在线培训。此外，在与医师沟通方面，本公司以前所未有的水平，通过反复的详细问答培训，进行精心准备。这些措施促进了销售增长，不仅提高了对汉方制剂高潜力的信心，同时也对第3期中期经营计划指导下的销售措施充满了信心。今后，本公司将继续采取有效措施，争取在2021财年实现六君子汤的日本国内销售额达到100亿日元的目标。

扩大3大重点领域的需求

在老年人领域方面，抑肝散对于认知症患者由于神经过敏导致兴奋及失眠情况疗效显著，已被包括医疗机构在内的6万5千家机构采用，让人们充分认识到

了汉方药对精神、神经疾病的有效性。此外，除了前面提到的消化器官疾病，汉方药也可用于呼吸器官疾病、心力衰竭等心血管疾病、衰弱等各类症状，



今后的需求也有望进一步增加。在癌症领域方面，以六君子汤为代表，作为能减轻副作用等的支持疗法的汉方处方也不断得以普及。

在女性相关领域方面，专门针对由于荷尔蒙失调等引起的女性特有症状。汉方门诊患者中绝大多数为

女性，由此也可看出该领域对于汉方药的高度需求。迄今为止，本公司主要以治愈更年期前后症状的处方为中心采取措施，而目前本公司正积极致力于销售措施的规划，加强贴近女性的整个生命周期的对策，包括处于发育期及20至30多岁的工作育儿女性。

医疗临床环境对于汉方药的接纳

津村集团的目标，是在“‘汉方’的津村”长期经营愿景的指导下，“为实现让患者在日本国内任何医疗机构、诊所都能根据需要接受‘汉方’治疗的医疗环境做出贡献”。我们将这种医疗环境定义为“每2名医师中就有1名能够区分使用10种以上汉方制剂”，并争取实现这一目标。截至2018财年末的日本国内临床医师数量约为35.5万人。其中，根据本公司调查，能够区分使用10种以上汉方制剂的医师数量估计约为3万人。为实现截至2021财年的三年期间新增约2万4千名医师的目标，本公司正积极通过约800名医药代表提供信息。

考虑到由医师、药剂师、护士等相互合作治疗患者的团队医疗、医师与药剂师组成的“医药协同”的实际情况，不但需要向医师提供信息，还需要向药剂师、护士提供信息。而事实上，以医疗人员为对象举办的学会中，午餐研讨会盛况空前，甚至每次都座无虚席。护士有很多机会与患者接触并观察患者的症状，因此在汉方医学诊察和融合性方面发挥着重要作用。基于这些实际情况，我们认为护士对于汉方药的高度关注是应该紧紧抓住的机遇。

汉方药价值的传播

此外，我们还在MR活动中积极传播汉方药的真实价值。本公司的生药在作为汉方药原料进行加工之前，是生产农户种植的药用作物，基于津村集团的“汉方品质始于农田”的理念，从生药种植过程起便实施全面的质量管理。向医疗从业人员传达这一要点，

对于正确评价津村汉方药所拥有的价值这一点来说也是至关重要的。今后，进一步强化津村集团的生药采购措施及与生产过程相关的信息提供，不断将津村汉方药独一无二的价值广泛传播给医疗从业人员等利益相关方。

研究开发

构建循证医学的举措

自2004财年以来，本公司在研究活动中主要把资源集中在汉方制剂的循证医学构建方面。之所以确定这一方针，是因为本公司认识到在现代日本要确立汉方制剂作为治疗手段之一的地位，必须在西洋医学的范畴内来加深对汉方制剂的理解。随着在日本国内外的学术杂志陆续发表关于循证医学研究方面的论文，医疗从业人员对于汉方制剂及汉方医学的认识正在发生巨变。

活用循证医学研究成果，开展市场营销活动

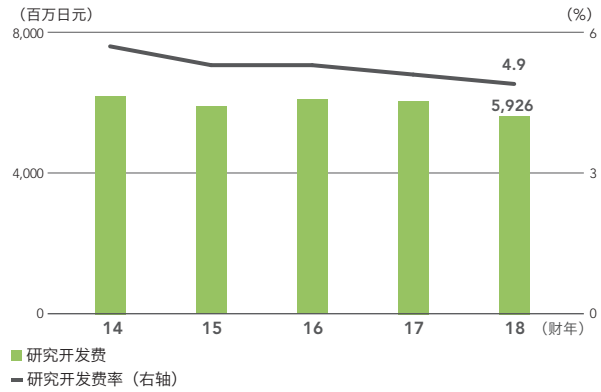
2004财年起，将医疗需求较高的、西药治疗难以起效、而医疗用汉方制剂却能发挥奇效的疾病作为对象，设定了“育药”处方*1，积极推进汉方制剂有效性和安全性的循证医学研究。从2016财年开始，除育药处方以外，还新设定了Growing处方*2，以能够在“诊疗指南”中被“推荐”为目标进行研究。

今后，本公司将在育药处方、Growing处方、3大重点领域的相关处方中，通过持续提供关于基础、临床循证医学及汉方医学处方的区分使用等相关信息，力争提高汉方制剂的影响力，扩大汉方市场。

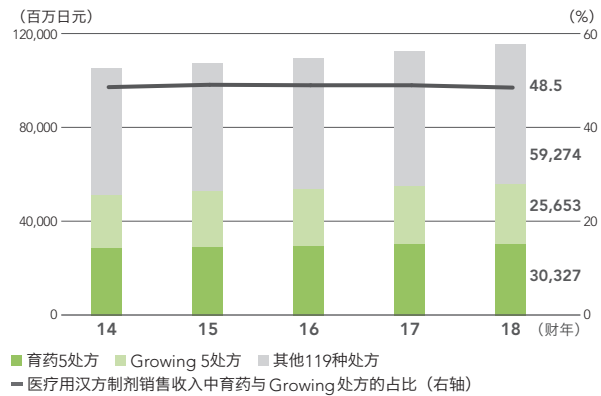
用新技术对汉方药进行科学解释

汉方药是一种源自天然产物的多组分复合制剂，由于这一特性，很难对其进行科学解释。长久以来，津村一直致力于通过各种研究来构建循证医学。今后，不仅要进行能够显示其有效性、安全性的临床研究及循证医学构建，还将实施探讨多成分作用机制、验证医疗经济效果等能够证明汉方药的安全有效性的研究

研究开发费/研究开发费率



医疗用汉方制剂（战略处方）销售收入



*1 育药处方：指大建中汤、抑肝散、六君子汤、牛车肾气丸、半夏泻心汤5种处方
*2 Growing处方：指补中益气汤、芍药甘草汤、麦门冬汤、加味逍遥散、五苓散5种处方

等，并将其作为新的基础。

近年来，东京大学健康服务研究讲座、系统生物学研究机构、产业技术综合研究所等最先进的研究机构所拥有的新技术已经取得了进步，利用IT技术及新分析法的汉方药研究及分析也得以不断发展。



*1 多组分网络：一般认为，使用汉方药时通过多成分作用于多个部位，显示其疗效。对此类内容进行综合解析并从中发现其相关性（网络）的作用机制

*2 生物标志物：能对疾病状况、变化及治愈程度进行评价的生体由来因素

*3 应答者、非应答者：起药效的人和不起药效的人

大建中汤在美国的研发进度

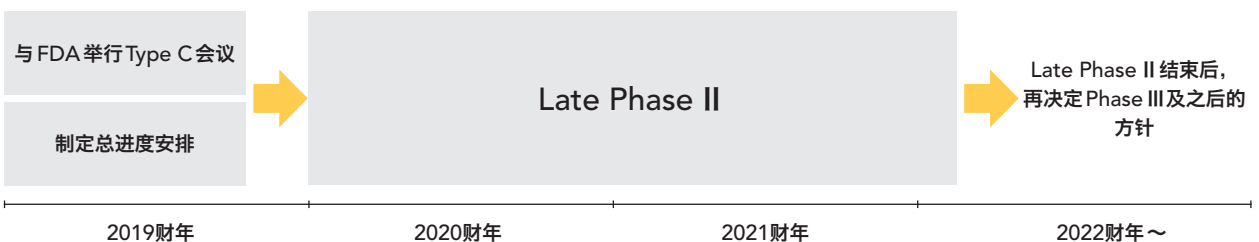
将汉方/生药事业积累的技术、经验和日本国内“育药”研究中获得的基础/临床的最新数据与美国的开发相配合，并完善其体制，为实现大建中汤在美国获得医疗用医药品认证许可并上市积极开展活动。

截至2017财年，公司结束了以IBS（过敏性大肠症候群）、POI（术后肠功能障碍）、克罗恩病这3大疾病领域为对象的Phase II 前期临床试验及其医疗需求的调查。从2018财年开始，在日本和美国成立

了咨询团队，将POI作为目标对象领域，继续推进相关开发。即使在腹腔镜手术广泛普及的美国，POI也是一个具有重要医疗需求的领域，大建中汤作为该疾病的治疗药，被寄予厚望，并深受好评。

2019财年，本公司将积极与FDA（美国食品药品监督管理局）举行会议，并制定总进度安排，努力推进2020财年之后Late Phase II 的实施及早日实现。

2019财年以后美国的大建中汤开发进度安排



品质保证

对于以“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”为企业使命的本公司而言，产品的品质管理是至关重要的课题。为生产销售品质稳定的制剂，从原料生药的采购、完善适合汉方浸膏制剂的生产方法与设备、实施生产、品质管理到发货，所有流程均在本公司统一管理下，形成一体化管理体制，贯彻品质管理，从而确保最终产品的品质。

根据品质方针，本公司以品质为重开展活动，通过制定《关于津村品质管理体系的规定》进一步充实品质保证体系。该体系统括整个津村集团，从而进一步明确了经营层的参与管理。此外，该体系还可以合理应对法律变更以及全球化发展（包括应对PIC/S※）。

* PIC/S: Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme 的缩写。指医药品认证协定及医药品认证共同框架，即推进GMP基准等国际化的机制。

津村品质文化及经营理念

本公司将津村品质文化*作为与经营理念相通的价值观念，并致力于这一价值观念的培育。

* 津村品质文化：追求本公司及津村集团产品的品质及安全性，重视品质，提高信赖性的思考理念。

成功形成津村品质文化后的状态

- 每一名社员都对该理念有所理解，并成为其价值观念、判断及行动的基准
- 构筑重视品质的体系，组织及个人均依照该体系进行重视品质的判断和行动

通过培育形成津村品质文化，能够维持并提高利益相关方对本公司、津村集团及产品的“信任度”。

TOPICS 对外传播“津村品质文化”

日本制药工业协会于2019财年举办了以“关于新时代追求的品质保证”为主题的GMP事例研究会，关根隆志执行董事兼信赖性保证本部长以《津村关于品质文化培养的措施》为题向1100多名参会嘉宾，介绍了本公司重视品质的理念及活动事例。



品质方针

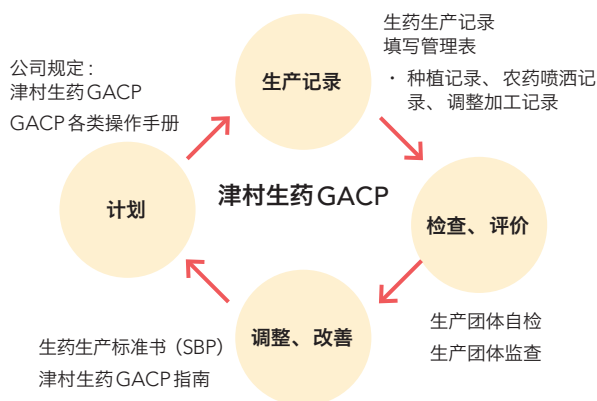
为成为价值创造企业，用“KAMPO”为人类健康做贡献，津村集团制定了以下品质方针。

- 稳定供应高品质、安全、可信的产品
- 遵守医药品相关药事法规
- 倾听顾客心声，不断致力于品质改善
- 实现安全生药原料的稳定供给
- 确保研究的可靠性，正确提供研究成果
- 针对所有干部员工实施针对性教育，培养具有高层次意识的人财
- 合理分配经营资源，保证以上方针的实现

津村生药 GACP

为进一步加强生药的安全性及品质保证体制，本公司制定并实施《关于津村生药 GACP 的规程》。津村生药 GACP 由“津村生药 GACP 指南”、“生药生产标准书”、“生药可追溯体系”和“教育、检查、认证”构成。每年均对检查项目、内容及调查方法等进行调整，并不定期对签约农户进行抽查，检查 GACP 指南是否在实际工作中得以贯彻实施。通过这类措施，巩固了 GACP 的方针原则。

GACP 的 PDCA 循环体制



原料的参差不齐与确保制剂均质性

作为天然产物，汉方制剂的原料生药本身带有“参差不齐”的特征。即便是同一种生药，也存在多种系统，含有的成分及成分比例各不相同。此外，即便是同一系统的生药，根据产地、生长环境、采收时期、保管状态等不同，成分也会发生变化。

本公司始终以生产品质均一的汉方制剂为目标，一直积极致力于产地固定化及对签约农户进行种植方法的指导等，严格选择并使用符合津村基准的生药。



品质保证的前提，正是“汉方的品质始于农田”

本公司建立了直接从日本、中国等产地采购生药的体系。对从种植到使用农药和化肥、收获和加工的生产标准，及生药生产各工序的详细检查清单等都做了相应规定，并且仅从遵守和履行这些规定的生产团体采购生药。

作为生药的主要产地，中国各地有很多生药批发市场，但是要追溯市售生药的产地、种植方法及加工方法非常困难，因此本公司不通过市场购买生药。

“汉方的品质始于农田”的采购理念能够明确产地及生产工序。为了保证生药的品质及安全性，基于这一理念实施采购工作十分重要。



品质保证

彻底检查是安心的基石

按照同一系统、种植地、采收地、生产年份、以及种植、加工和保管方法采购的生药，可作为一个“批次”（生产、品质的最小单位）进行管理。遵照事先制定的规则建立批次，按照每个批次进行生药品质管理及异物、污染等检查，并且仅使用符合津村基准的生药。

比如农残方面，从种植阶段便进行严格的管理，并在日本药典所规定的2种的基础上另加了约200种农药检查项目，以确保产品的安全性。在重金属、微生物、黄曲霉毒素等方面，也按照日本药典的规定等进行检查。此外在放射性物质方面，也进行包括生产用水在内的检查，努力追求医疗从业人员可以放心开处方、患者可以放心服用的汉方制剂。



利用数据和技术经验，进行生药调配

作为原料使用的生药，经检查并按批次积累生药所含成分的数据进行管理。根据这些数据和长期积累的技术经验，事先指定所用生药批次的比例后进行调配，并进行汉方制剂的生产。

比如，由花椒、人参、黑干姜和胶饴四种生药调配而成的TJ-100（大建中汤），并不只是将这些成分进行单纯混合，而是针对每一种生药，依据事先制定的规则，指定多个生药批次进行调配。



花椒

生产工艺中的均质性追求

本公司通过独有的技术经验及以此为基础所开发的生产设备，实现了汉方制剂生产工艺的均质性。

例如，把调配好的生药制成浸膏粉末的工艺过程中，使用对成分影响较少的方法，对依照传统方法制作而成的生药提取液进行分离和浓缩，再使用大型喷雾干燥机进行快速干燥。此外，在将浸膏粉末制成浸膏颗粒的造粒工艺过程中，采用不会引起成分变化的方法。

这种生产流程，是津村通过长年积累的技术经验独自构建而成的。此外，根据每一种汉方制剂的制剂设计，对生产工艺进行电脑控制。



喷雾干燥机

由均质性所支撑的汉方的科学循证构建

近年来，不仅在日本国内，在世界各地的研究机构，津村汉方制剂作用机制的阐明以及科学循证的构建正在稳步推进。以RCT*为代表的循证收集是汉方制剂的均质性的前提。津村对汉方制剂的所有相关工序苛求品质，实现以天然生药为原料的制剂的均质性，以此帮助循证医学的构建。

为人们的健康做出贡献，正是津村追求汉方制剂品质的目的。这也是本公司在实践企业使命，即“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”。在追求品质的过程中，津村始终坚持着创业者“良药必定畅销”的信念。



*2 RCT (Randomized Controlled Trial): 随机比较对照试验

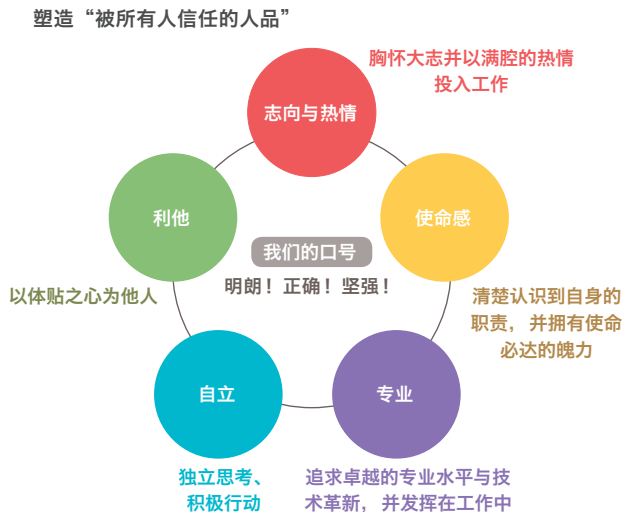
人财

在长期经营愿景之中，本公司之所以强调创建“‘以人为本’的津村”，是因为开展的汉方业务在全世界并无先例可循，而人财是保证企业持续发展中最重要资本。也就是说如果无法做好人财=“‘以人为本’的津村”这一基础，便无法实现“‘汉方’的津村”以及“‘全球化、独创性’的津村”的目标。

在第3期中期经营计划中，本公司将“孕育依靠理念经营的企业文化、开发多样人财”作为战略课题之一，通过理念渗透，构建有助于依据基本基调“传统与革新”孕育企业文化的机制及环境，同时努力构建教育制度，不断培养出“能够自己开拓新道路，并被所有人都信赖的人财”以及“将理念付诸行动的新一代经营人财”。

期待的员工形象·人财

本公司所期待的员工形象·人财是在“通过每位员工的成长实现公司成长”的信念下，拥有被所有人信任的人品，胸怀“志向与热情”，肩负“使命感”，能够以“专业”、“自立”、“利他”的精神指导行动的人。为培养出本公司所“期待的员工形象·人财”，在“创造企业文化，培育自我成长型人财”的人财培育策略的指引下，以OJT（人财培育的基本）+Off-JT（提升OJT品质的机会）为基础，实施分级教育、职责教育、职业生涯教育，旨在掌握专业知识和技术的分部门的专业教育，全球化教育以及推进女性社会参与的相关教育。



津村人财培育策略

致力于培养本公司“期待的员工形象·人财”，制定“津村人财培育策略”，明确培育重点。

津村人财培育策略

创造企业文化，培育自我成长型人财

- 【人】** 为希望自我学习、自我成长的人财提供实践型教育的机会。
(明示应有的姿态及能力条件，创建教育机会充实且学习主动的架构)
- 【组织】** 为培育希望自我成长的人财，以管理职位为中心进行培育思维的培养
(将培育下属作为管理职位最重要的职责之一，通过业务鼓励下属，强化培育意识)
- 【公司】** 整顿体制，以实现肩负经营的多样人财的持续培育
(通过对年轻一代的教育培训，巩固津村人的基础，创建在各级别中培育下一代经营人财的机制)

MR专业教育

本公司的MR（医药代表）负责提供、收集、传达本公司医疗用医药品信息，同时担负着普及汉方医学的使命。由于该职位需要积极拜访各个诊疗科室，并与众多医师进行直接交流，所以要具有广泛的疾病及产品信息的知识储备。为此，本公司积极强化每一位MR的知识及技能。

MR的教育研修分为入门基础教育及继续教育两种，入门基础教育旨在掌握本公司MR的基础知识（伦理、知识、技能），通过该教育养成并具备作为

MR所必须的资质。继续教育旨在保持并提高作为MR的所需资质，要求每年参加课程时间达75小时以上。



人财多样性——人财活用

津村集团的目标，是发挥人财的多样性优势，力争成为让所有员工都能最大限度发挥自身能力的企业。实施对性别与国籍不持偏见的人事制度及营造公司文化氛围等各类相关措施。2017年，公司作为高水准育儿支援企业获得“Platina Kurumin”称号（日本厚生劳动省认定），并作为女性活跃推进法的优秀企业获得“Lboshi”的称号（日本厚生劳动省认定）。

此外，作为整个集团的主题内容之一，一直积极参与促进残障人士的雇佣。长期以来，公司的残障人士雇佣率超过国家2.2%的规定，2018财年末达到了2.9%。



Platina Kurumin



Lboshi

TOPICS 设立“津村学院”

2019年1月设立“津村学院”，并于4月起正式启动了课程。津村学院的校长由加藤代表取缔役社长CEO担任。津村学院的两大功能如下：

第一大功能是“经营人财培育”功能，即以经营人财及经营人财候选梯队（将来可能担负起经营的人财）为对象，企划并运营由公司内外讲师企划的系统化教育课程。该功能也与公司治理守则等相对应，有助于公司价值的持续提升。第二大功能是“孕育企业文化”。力争在促进整个津村集团理念渗透的同时，积极培育培训文化、实践商务礼仪。而实现这一目标的前提就是“孕育企业文化”，包括了提高人品的课程。这是打造理念经营的基础。

为实践理念经营，需要不断向津村集团的每位员工渗透公司理念。整个集团持续理念渗透工作，并且将公司打造成为一家能够不断培养出实践理念经营人财的企业。本公司在不断强化津村学院功能的同时，努力实现长期经营愿景中所提出的“‘以人为本’的津村”～在全世界无例可循的“汉方”业务领域，成为能够自主开拓新道路、并被所有人所信赖的“以人为本”的集团企业～。



可持续发展愿景与重要课题

对津村集团来说，通过汉方与生药业务，为实现社会共有价值创造及可持续发展社会贡献一份绵薄之力是非常重要的。

“CSR基本方针”是为了能够实现全公司团结一致共同推进CSR活动的指导方针，同时，根据CSR基本方针制定的可持续发展愿景表明了其具体的举措方向。

另外，社会中存在的各类课题中，为了与广大利益相关方共同成长，本公司选定了应通过业务活动优先采取举措的重要课题（Materiality）。

本公司的目标是以CSR基本方针、可持续发展愿景与重要课题为基础，争取成为不断成长的企业集团。

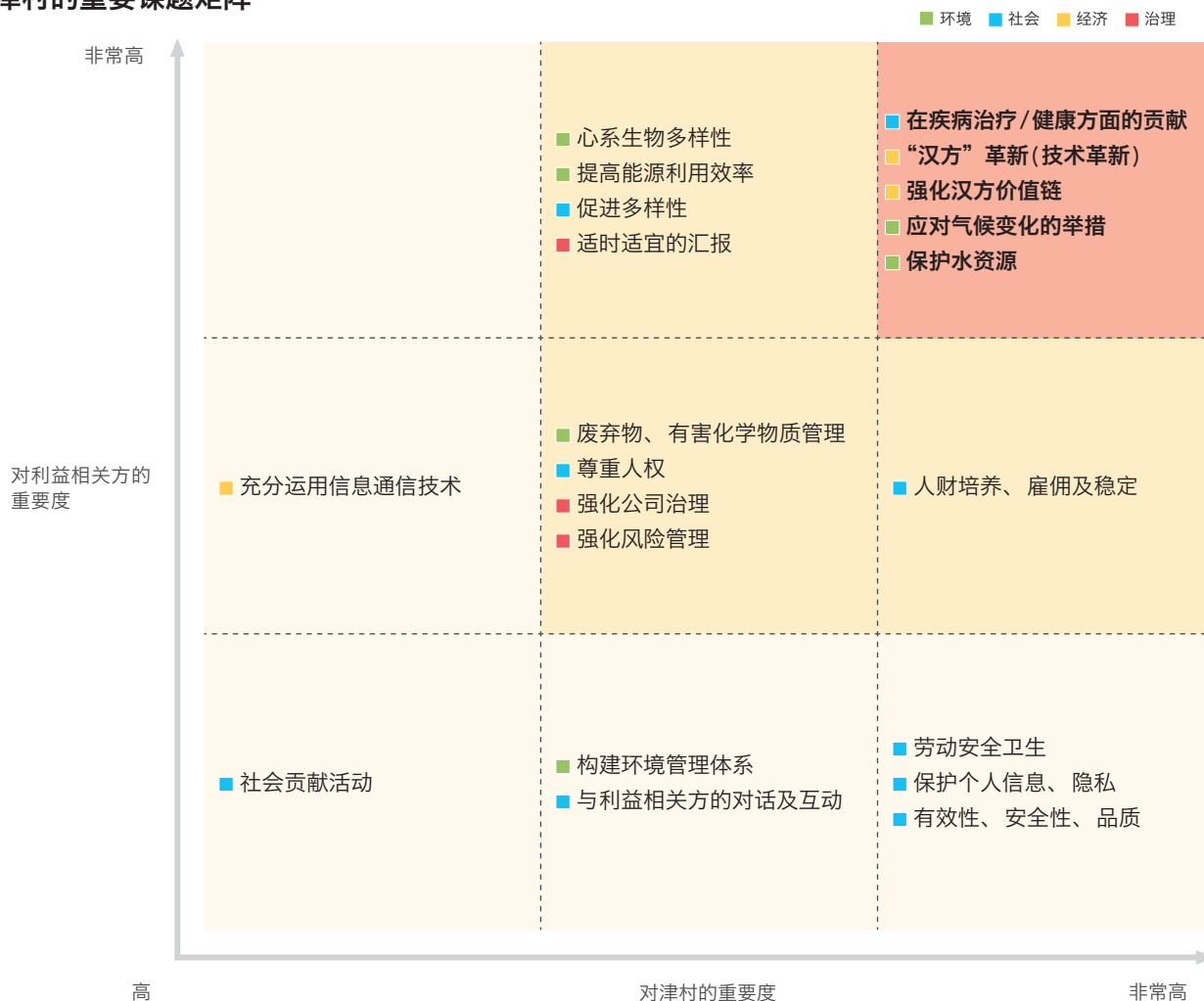
CSR基本方针

津村集团基于“将自然与健康科学化”的经营理念，通过以大自然的恩惠——“生药”为原料的高品质汉方药的稳定供应，为人们的健康及医疗事业贡献薄力，并通过解决环境及社会课题、强化公司管理，努力实践企业的社会责任。

可持续发展愿景

津村集团通过汉方价值链，为实现价值创造及可持续发展的社会做出贡献。

津村的重要课题矩阵



为实现可持续发展愿景的具体举措

对健康与医疗的贡献

通过品质均一的汉方制剂（日本）、中成药（中国），努力扩大医疗覆盖范围。

扩大高品质医疗的覆盖范围

保护自然环境

本公司积极采取保护自然环境的各项措施，包括转用环境负荷较低的容器材料、将林地种植完全转向农田种植（人参）、野生生药的人工种植化、减少水资源使用量并促进其再生利用等。

削减温室效应气体

保护水资源

保护生物多样性

尊重人权与社群

采取措施促进野生生药的人工种植化、并通过生药种植创造就业机会。

帮助解决贫困问题，推动地域经济

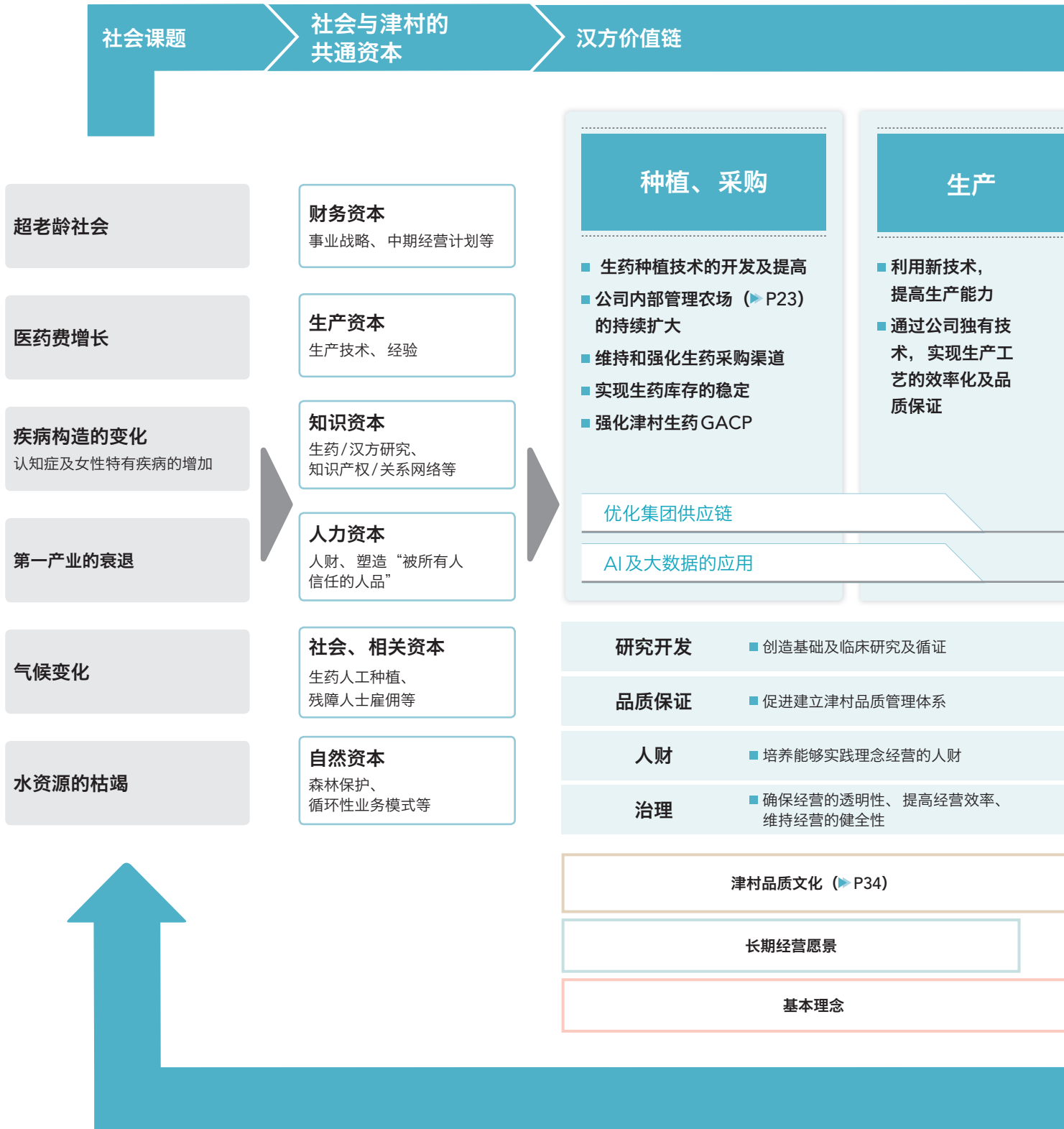
提供“有意义的、人性化的工作”

关于具体举措内容，今后将在公司官网积极刊载相关信息。

津村的价值创造循环

津村集团明确提出了“津村的价值创造循环”的理念，即通过公司业务活动解决各类社会问题，促进与社会的共同价值创造，帮助实现可持续发展的业务构造。

本公司通过这一循环，解决所选定的重点课题，并以此实现相关SDGs目标。



OUTPUT

OUTCOME

销售、启发、普及

■ 能源效率的改善

- 汉方市场的持续扩大及其影响力的确立
- 通过医药品信息的提供、收集及传递，促进正确使用
- 支援汉方医学教育

中期经营计划

- 达成中期经营计划数值目标
- 汉方医学的确立
- 为中国国民健康事业做贡献

环境、社会

- 削减温室效应气体的排放
- 有效利用资源（生药、水）
- 在生药种植地创造雇佣机会

与物质性相关的SDGs

在疾病治疗/健康方面的贡献



“汉方”革新(技术革新)



强化汉方价值链



应对气候变化



保护水资源



■ 通过合作伙伴实现医疗创新

■ 创造企业文化，培养自我成长型人财

■ 贯彻公司合规

CSR基本方针可持续发展愿景



取締役(社外取締役)
監査等委員

松下 满俊

取締役
(社外取締役)

三宅 博

取締役
(社外取締役)

松井 究一

取締役
(社外取締役)

杉本 茂

取締役(社外取締役)
監査等委員

望月 明美

不断进化的津村公司治理

津村认为,为了履行社会责任,实现公司的持续发展,不断强化治理体制是必不可少的。目前,津村正面临经营方针的重大转变,包括日本国内汉方市场的进一步扩大以及中国事业的发展等,因此更为高效的公司治理体制,尤其是社外取締役对经营的积极参与非常重要。

8月份我们召开了座谈会,5名社外取締役出席,分别对制定中期经营计划的背景及相关要点、决定发展中国事业的理由、津村的想法及期望等进行了讨论。

关于制定第3期中期经营计划的背景,会上进行了怎样的讨论?
日本的汉方制剂市场预计将持续缓慢增长,但数值目标较为保守。

松井

对于从2019财年开始的第3期中期经营计划,我们将其定位为为实现2022财年之后的飞跃而进行准备的3年。为了进行设备投资,扩大未来事业,也必须奠定中国事业的基础。因此,该计划旨在实现销售收入和营业利润方面的增长,而在ROE方面则似乎未见实际业绩增长或呈降低趋势。但是,这绝不是认为“ROE只要不低于6.0%就没有问题了”。换言之,这

是公司韬光养晦，为了今后长期的发展进行布局的过渡时期。

杉本 日本国内事业发展方面，我们认为情况不容乐观。2018年度的销售收入和营业利润均超过了计划预期，ROE也稳定在7.4%，但是这很大程度上是由于2017年度消费税上调推迟，因此未受到药价调整的影响。虽然市场预计将呈缓慢增长趋势，但是从长远来看，一方面药品价格下行，另一方面生药采购成本的上升将不可避免。考虑到收益压力加大，事业发展仅依赖日本国内市场是远远不够的，为了实现中长期的发展，必须挑战新的事业。

关于中国事业，有认为风险过高的担心。

松下 我对发展中国事业持积极态度，怀抱梦想和期望，我认为“没有理由不去挑战中国事业”。规模超过14万亿日元的巨大中药市场却没有一个能稳定供应优质产品的领头企业，考虑到这一点，我认为积极致力于中国事业能够获得的回报将远远超过风险。

望月 我于2019年6月刚刚上任，关于本公司事业虽然尚处于学习阶段，但从风险来看，我认为比起挑战中国事业的风险，不做任何挑战的风险更大。日本国内供应的汉方制剂的生药原料中，80%都从中国进口，从这一事实来看，在不了解中国市场的情况下将中国作为生药原料的主要采购国，才应将其视为风险。

杉本 确实如此，本公司事业最大的瓶颈就是生药采购。本公司在日本的医疗用汉方制剂市场享有80%以上的市场份额，稳定持续的产品供应是我们的使命。为了履行这一使命，控制生药采购风险的措施是必不可少的。如果津村品牌在中国市场也被广泛认知，这对生药的采购工作将更为有利，从而降低采购风险。因此，中国事业需要从两个方面着手，即一方面不断寻求新的发展机会，另一方面做好风险管理以保证今后稳定的生药采购。

松井 但是，如何在中国市场流通中国本土生产的产品，本公司目前没有这方面的经验。因此，中国平安保险这一合作伙伴的存在对于我们的中国事业来说是极其重要的。正是因为本公司和中国平安保险的专长领域完全不同，因此可谓最佳的合作伙伴。两家公司各有所长，津村专注于优质医药品的生产，而中国平安保险的强项是市场开拓及网络应用。并且，津村所拥有的汉方价值链管理的相关经验和优质汉方制剂的生产技术，也不是其他公司能立即赶上的。





三宅

我知道各利益相关方担心的是，中国平安保险是一个庞大的企业集团，津村恐怕会被中国平安保险这只巨象碾压，担心中国平安保险仅将我们之间的合作视为众多投资项目中微不足道的项目之一。本公司的加藤社长与中国平安保险的马董事长有着共同的“愿望”，即希望为中国国民的健康事业做出贡献。双方领导层的认识一致，相信这一合作必将成功，但我们取締役会也必须认真对待这些不安和担忧。

望月

从这个意义上来看，2019年9月，取締役全体成员亲自前往中国，视察中国事业的进展，并与中国平安保险的马董事长会谈，这将是一次千载难逢的机会。我们可借此次会谈的机会，确认马董事长在与本公司的合作关系和中药事业方面所抱的态度。

三宅

能否顺利发展合作关系，关键在于我们自己能否明确传达希望通过中国事业达到什么目的，以及能否与中国平安保险共同创造出新的价值。中国的商业发展速度和市场变化速度是日本无法相比的，作为取締役会，确保“随机应变”也是极为重要的。

在着手发展中国事业之前，我们实施了公司治理体制的改革。为了迎接事业结构的巨大转变，治理机制是否已得到完善？

杉本

我们完善公司治理体制，并非为了开展中国事业。引进公司治理规范之前，我们便致力于经营的透明化，保证从任何人的角度都能诠释经营的正确性及经营判断的合理性，并为此分阶段进行了公司治理体制的强化。结果显示，在目前所面临的经营方针的重大转变中，强化公司治理对于利益相关方履行责任具有非常深远的意义。作为取締役，也应该考虑我们能否顺应社会的要求及市场环境的变化，不断提升自我。

望月

提到今后的提升，强化全球化的集团治理体制也是一大课题。中国事业方面，将会有越来越多的项目需要探讨，M&A的速度也将加快。我们必须根据集团的整体框架变化，对集团整体实施有效治理，即“有意识的控制”。

杉本

关于全球化的集团治理，能否在不同的语言及文化背景中步调一致，在整个集团范围内共享本公司“将自然与健康科学化”的经营理念，这一点是至关重要的。我希望能够利用中国出差的机会，确认当地员工是如何接纳我们的经营理念的，对其理解是否一致。

松井

通过汉方提升国民的健康水平，这是津村怀抱的理想，为此我们必须时刻接受社会的严格监督。如果发生问题并导致事业无法继续的严重事态，将会对需要汉方的众多顾客造成很大的困扰。这是无论如何都要避免的情况。加藤社长怀抱实现远大理想的强烈愿望，将公司治理定位为最为重视的经营课题之一，

并积极致力于实施改革。目前的公司治理体制中，独立社外取締役需占半数以上，这一点正体现了改革的精神。

今后对执行团队有何期望？

三宅 促进中期经营计划成功的关键之一，在于确保符合中国事业进展速度的人财。为了使新事业走上正轨，必须在中国事业中倾注经营干部的力量。不仅是当前的经营高层，还必须加快培养并确保下一届领导层及中国当地的管理人财。正是基于这种思考，我们才建立了“津村学院”。但是，学院归根到底只是一个“平台”，能否真正培养人财取决于今后的措施。

松下 以IT为主的事业环境的变化速度正不断加快，不仅需要内部培养人财，如何吸引具有全球化商业相关潜能的人财及IT潜能的人财也非常重要。其次，作为领导，加藤社长在带领整个集团前进的同时，还需要面向包括海外子公司在内的员工，树立共同的认识，这也是今后的发展所需。

望月 因此，今后信息传达能力也将愈发重要。加藤社长对经营有很多想法，如果能让集团员工深入理解这些想法并使之得以渗透，激起员工的干劲，便能实现津村集团的进一步发展。

松井 本公司通过汉方事业致力于提高人类的健康水平，并通过采购生药促进农业的可持续发展，从而也帮助农村创造就业机会、保护生态系统。在信息传达方面，也必须让这种价值得到各利益相关方的理解。

杉本 今后，津村将以中国事业为契机，进一步扩大规模，不断发展成长，希望加藤社长能够加大宣传力度，让集团和外部利益相关方均能了解津村的未来目标。



TOPICS 取締役全体人员访问中国

2019年9月4日，以加藤社长为代表的9名取締役访问中国平安保险(中国深圳市)，与以马明哲董事长兼首席执行官为代表的经营干部进行了会谈。

双方基于战略性伙伴关系，就通过稳固的体制进一步推进双方的共同事业，再次达成了共识。



社外取締役致辞



作为“值得信赖的企业”，追求经营应有的姿态

取締役(社外取締役)

松井 究一

力求成为能够探讨经营本质的取締役会

公司治理绝非一项一成不变的制度，它会随着企业经营愿景及成长阶段而不断进化。对外在结构进行调整完善当然是必须的，但真正需要重视的，是对创造持续价值的经营本质不断进行讨论，并寻求值得信赖的经营活动。

本公司以“致力于通过‘KAMPO’创建益于人类健康的价值创造企业”为长期经营愿景，时刻审视我们的经营是否与此一致，代表股东及投资者监督事业战略成果在公司业绩中的反映情况，这正是我们取締役会的工作。尤其是近两年，我们将经营与执行一分为二，

津村集团将如何实现可持续成长这一重大主题作为取締役会讨论的重心，取締役会的机能也由此得到了有效发挥。

取締役会的9名成员之中有5名为独立社外取締役，这一体制不仅避免了取締役会的随意性，也维护了其多样性。另外，津村集团专注于汉方、生药业务，其供给责任的社会性意义很强，且从应对多样性危机的角度判断也是非常正确的。取締役会上各抒己见，讨论过程时常气氛热烈，这正佐证了成员构成的良好平衡。

注重合作伙伴的选定及资本分配的中国事业

公司在2019年5月发表的第3期中期经营计划中提出，关于日本国内事业，已在第2期中期经营计划所构建的基础上进入了实现成长的阶段，今后委托业务执行的领域将会更大。

另一方面，关于中国事业，在第2期中期经营计划中已明确了其大方向，而在第3期中期经营计划中，将面向实质性业务实施投资，作为取締役会我们将继续

肩负重要的监督责任。

长年以来，津村集团坚持从中国采购生药，但以中国国内市场为目标开拓事业尚属首次。当然，从法规和商业习惯，到患者及医疗相关人员的期待与需求，我们都所知甚少，有很多部分还未触及。这种情况下，引导事业走向成功的关键，就是事业合作伙伴的选择。2017年，作为最核心的重要合作伙伴，我们已与中国

平安保险在资本关系上达成共识，商定开展合作。今后，为了在中国市场构建稳定、高质的价值链，我们将进一步探讨并购中成药制造厂家等方案。为此，我们需要能够在经营理念与经营愿景上可达成共识的合作伙伴。另外，为了在各自的擅长领域发挥强项，职能分

担尤为重要。就如何将资金、人财、技术、信息、网络等各种事业资本具有战略性地、有效地分配，我们将认真听取在中国实际参与事业的员工意见，并进行慎重、迅速的判断及监督。

前往中国平安保险总部，访问马明哲董事长

2019年9月我们全体成员访问中国，与以健康管理为核心事业的平安集团旗下平台平安好医生的王涛董事长共同探讨了在快速发展的网络医疗业务方面的合作事宜，此后又在深圳集团本部与马明哲董事长就今后的合作事业进行了长时间的交谈，交换了双方的想法及意见。本次访问汇聚了津村的全体取缔役以及平安集团的相关高层负责人。作为急速成长的世界顶尖企

业，其拥有明确的愿景、战略实施，以及追求具体战术及方法的能量。中国平安集团是我们最强的伙伴。最后，马明哲董事长赠与津村“百年津村、拥抱青春”的祝福，并约定将大力支持与津村集团的合作事业。对于社外取缔役来说，此次访华机会十分珍贵，并具有重大意义。

“基于理念的经营”与人财培育

本公司于2017年6月设置了提名/报酬咨询委员会。设置这一委员会的最大理由，是因为我们充分认识到，策划并制定代表取缔役社长首席执行官的继任者计划及培育未来经营人财是取缔役会的最重要职责。经过该委员会和取缔役会对经营人财培育问题的深入讨论，于2019年1月设立了“津村学院”，可以说是其成果之一。

津村学院致力于培育能够实践本公司“基于理念

的经营”的人财，并创建具有津村特色的企业文化。通过“理念教育”和“经营研修”，打破“真心话与客套话”的壁垒，不断培育出能够肩负日本汉方生药事业、志向高远的领导人财。对于理念，我们不仅要理解其字面意义，为了使其成为员工工作中遭遇烦恼不安时能够回复初心的原点，我们取缔役以及经营高层人员必须率先实践“基于理念的经营”。

发挥社会责任

随着生物工程技术以及数字化技术的发展，制药业也正面临变革的潮流。汉方也非例外。我衷心期待通过利用这些技术，发现还未完全掌握的汉方的潜在能力，从而进一步扩大其需求。

在社会环境变化日新月异的时代中，我们绝不能迷失“汉方的津村”的经营愿景。津村集团所提供的汉方药及生药是为了守护更多人的健康，这一点是我们必须坚守的传统。

在日本医疗用汉方制剂市场中，津村集团所占份额已超过80%。这也意味着津村集团在稳定、持续的汉方制剂的供给方面，承担着巨大的社会责任。为了满足患者及医疗相关人员等利益相关方的信赖，我们取缔役会也将时刻保持紧迫的使命感，不断寻求作为“值得信赖的企业”所应有的经营姿态。

取締役

(2019年6月27日数据)



(后排左起) 望月 明美、三宅 博、杉本 茂、松井 宪一、大河内 公一、松下 满俊
(前排左起) 半田 宗树、加藤 照和、安达 晋

姓名

担任职务

就任取締役年份

持有本公司股份数(2019年3月31日数据)

简历

加藤 照和

代表取締役社长
CEO(首席执行官)

2011年

19,500股

1986年 4月 入职本公司
2001年 8月 TSUMURA USA,INC. 取締役社长
2006年 1月 本公司 公共关系部长
2007年 4月 本公司理事企业传播室长
2011年 6月 本公司取締役执行役員企业传播室长
2012年 6月 本公司代表取締役社长
2015年 6月 就任本公司代表取締役社长
社长执行役員
2019年 6月 本公司代表取締役社长
CEO(首席执行官)(现任)

安达 晋

取締役 常务执行役員
COO(首席运营官)

2018年

6,100股

1987年 4月 入职本公司
2013年 4月 本公司经营企画室长
2015年 4月 本公司理事经营企画室长
2016年 4月 本公司执行役員经营企画室长
2018年 4月 本公司常务执行役員经营企画室长
2018年 6月 本公司取締役常务执行役員
经营企画室长
2019年 6月 本公司取締役常务执行役員
COO(首席运营官)(现任)

半田 宗树

取締役 常务执行役員
CFO(首席财务官)

2019年

0股

1985年 4月 入职株式会社三菱银行
(现 株式会社三菱UFJ银行)
2015年 6月 三菱UFJ资本株式会社代表取締役
副社长
2016年 6月 三菱UFJ资本株式会社代表取締役社长
2019年 5月 本公司顾问
2019年 6月 本公司取締役常务执行役員
CFO(首席财务官)
经营企画室长(现任)

杉本 茂

取締役(社外取締役)

2012年

6,300股

1982年 4月 入职住宅・都市整備公团
(现 独立行政法人都市再生机构)
1985年 10月 入职太田昭和监查法人
(现 EY新日本有限责任监查法人)
1987年 6月 注册不动产鉴定师
1988年 7月 株式会社樱花综合事务所
(现樱花综合事务所集团株式会社)
代表取締役(现任)
1989年 2月 注册公认会计师
1992年 3月 注册税务师
1995年 12月 监查法人樱花综合事务所
(现 樱花萌和有限责任监查法人)
代表社员(现任)
2012年 6月 本公司社外取締役(现任)
2013年 11月 Hulic-Reit 投资法人监督役員(现任)

松井 宪一

取締役(社外取締役)

2015年

2,600股

1972年 4月 入职出光兴产株式会社
2001年 6月 该公司 会计部长
2003年 4月 该公司执行役員会计部长
2004年 6月 该公司常务执行役員会计部长
2005年 6月 该公司常务取締役
2010年 6月 该公司代表取締役副社长
2014年 6月 株式会社三重银行社外取締役
2015年 6月 本公司社外取締役(现任)
2018年 4月 株式会社三重银行社外取締役
(监查等委员)(现任)

三宅 博

取締役(社外取締役)

2018年

300股

1973年 4月 入职三菱商事株式会社
2000年 10月 该公司纸・包装资材部长
2001年 4月 该公司资材本部副部长
2003年 4月 该公司关西分社副社长
2005年 4月 该公司理事、德国三菱商事社长兼
欧洲区统括辅佐
2009年 5月 东海纸业株式会社顾问
2009年 6月 特殊东海持股株式会社 常务执行役員
2010年 6月 特殊东海制纸株式会社 专务取締役
2014年 6月 该公司取締役副社长执行役員
2015年 6月 该公司代表取締役副社长
2016年 6月 该公司顾问
2016年 10月 日本东海 Industrial Paper Supply
株式会社顾问
2018年 6月 本公司社外取締役(现任)

大河内 公一

取締役
常勤监查等委员

2017年

5,300股

1981年 4月 入职本公司
2010年 4月 本公司 会计部长
2014年 4月 本公司理事会计部长
2017年 4月 本公司监查役会事務局
2017年 6月 本公司取締役(常勤监查等委员)(现任)

松下 满俊

取締役(社外取締役)
监查等委员

2017年

500股

1997年 4月 取得日本律师资格
入职梶谷综合法律事务所(现任)
2016年 6月 PACIFIC SYSTEMS 株式会社
社外监查役(现任)
2017年 6月 本公司取締役监查等委员(现任)

望月 明美

取締役(社外取締役)监查等委员

2019年

0股

1984年 10月 入职青山监查法人
1988年 3月 注册公认会计师
1996年 8月 入职监查法人德勤
(现 有限责任监查法人德勤)
2001年 6月 任监查法人德勤
(现 有限责任监查法人德勤)员工
(现名称变更为合伙人)
2018年 7月 担任日本精工株式会社社外取締役
监查委员会委员(现任)
2019年 6月 本公司取締役监查等委员(现任)

治理体制

津村集团顺应社会要求及市场环境的变化，制定长期经营愿景及中期经营计划，并为实现这一目标，采取了各类措施。其中，关于本公司的价值创造循环、以及作为经营基础的公司治理，本公司始终追求正确、迅速的决策体制，并不断予以推进。

目前，公司半数以上的取締役由社外取締役担任，

可以从各种视角对重要事项进行探讨，而绝不仅仅依据津村社内取締役的见识进行判断，从而构建具有多样性并富有实效的治理体制。

为了实现持续成长，今后也将继续采取措施强化公司治理。

财年	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19
代表取締役社长	风间 八左卫门		芳井 顺一						加藤 照和									
组织形态（机构设计）	设置监查役会的公司															设置监查等委员会的公司		
设置CEO、COO、CFO																		
取締役人数 （其中监查等委员）	10	11	9	8			9	10	8	6	9 (3)							
其中社外取締役的人数	0	1	0			1	3	5										
女性取締役的人数	0												1	2	1			
监查役的人数 （其中社外监查役的人数）	4 (2)															0		
取締役任期	2年		1年（役員退休年龄：取締役社长65岁、取締役63岁（社外取締役除外）） 担任监查等委员的取締役：2年															
取締役会的咨询机关																提名/报酬咨询委员会		
执行役員制度	执行役員制度												赋予执行权的执行役員制度					

治理体制一览

(截至2019年6月27日)

组织形态 (机构设计)	设置监查等委员会的公司
执行役員制度	有
公司章程规定的取締役任期	1年
取締役会议长	代表取締役社长
取締役的人数	9名
其中社外取締役的人数	5名
独立役員的人数	5名
取締役会咨询机关 (任意)	提名 / 报酬咨询委员会
取締役会咨询机关 (任意) 的委员长	社外取締役
业绩连动报酬制度	有

取締役会咨询机关 (任意)

委员会名称	提名 / 报酬咨询委员会
作用	建立此委员会的目的在于，就取締役、执行役員等的提名及报酬问题，获得独立社外取締役的适度参与及建议，从而强化取締役会机能的独立性、客观性及说明责任。
构成	社内取締役1名、社外取締役4名
委员长	社外取締役

社外取締役的多样性

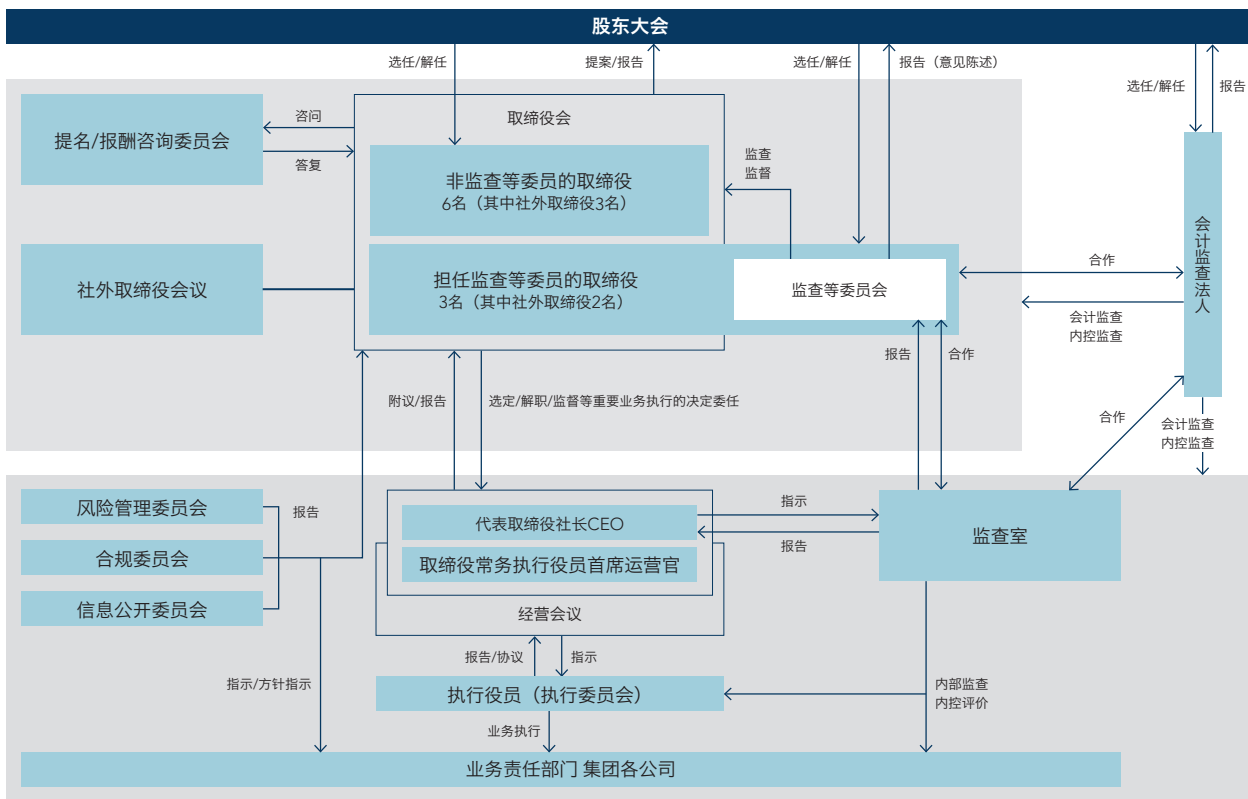
	作为经营者的经验	财务、会计	法律专家	具有作为海外经营者的经验	性别构成
杉本 茂	樱花综合事务所 集团株式会社 代表取締役 (现任)	公认会计师 税务师			
松井 宪一	出光兴业株式会社 代表取締役副社长				
三宅 博	特种东海制纸株式会社 代表取締役副社长			德国三菱商事社长	
松下 满俊			律师		
望月 明美		公认会计师			女性

公司治理的基本方针

本公司的基本方针为：在“将自然与健康科学化”的经营理念下，以“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”为企业使命，并在此基本理念的基础上，为推进公司的持续发展及提升中长期企业价值，不断努力强化公司治理体制。

从2017年6月起，为了进一步强化取缔役会的监督功能，本公司从“设置监查役会的公司”改制为“设置监查等委员会的公司”。通过分离公司经营的监督权与执行权，采取取缔役会的成员中超过半数选任社外取缔役等措施，着力推进经营监督机能的强化和经营体制的革新，今后也将持续推进能够实现“确保经营透明性”、“提高经营高效性”、“维持经营健全性”的体制完善工作。

公司治理体制图



公司治理体制

取缔役会

取缔役会负责进行重要的决策，以保证津村集团的不断成长并实现中长期的企业价值的提升。此外，还把业务执行功能从取缔役会中分离出来，以加快决策速度。同时，占取缔役会半数以上的社外取缔役均拥有独立的立场，我们通过切实汲取其高远的见识及客观的意见，加强对经营整体的监督功能。

取缔役会构成：9名（其中社外取缔役5名）

提名/报酬咨询委员会

取缔役会的机动咨询机关，就取缔役、执行役员的提名及报酬等取缔役会咨询的事项，由占成员半数以上的社外取缔役（含担任监查等委员的社外取缔役1名）提出建议并向取缔役会进行答复。根据需要向取缔役会提案。

提名/报酬咨询委员会构成：5名（其中社外取缔役4名）

监查等委员会

由3名监查等委员的取締役构成，其中含2名社外取締役，作为利用公司内控系统的中枢部门，设置了1名熟知公司信息的常勤监查等委员。担任监查等委员的取締役需要通过各类工作，对取締役职务执行的合法性及妥当性进行监查，具体包括：出席经营会议等重要会议；通过与内部监查部门即监查室合作，进行组织性的监查；监查员自行向取締役及使用人等听取业务执行状况；通过本公司及子公司的业务及财务状况调查等，抽查并确认法制遵循情况；对财务报告相关的内控等内控系统的整備及运用情况等进行了监视及验证。

监查等委员会成员人数：3名

社外取締役会议

社外取締役会议在收集并共享经营决策中所需信息的同时，还就提交取締役会的意见与议题的必要性等进行意见交换。

社外取締役会议成员人数：5名

经营会议

由业务执行取締役（CEO（首席执行官）、COO（首席运营官）、CFO（首席财务官））、常务执行役員以上的执行役員、会计部及人事部负责执行役員构成，进行涉及整体经营业务的重要事项审议决策、取締役会决议事项的事先审议等。

经营会议成员人数：6名

2018财年的公司治理活动

主要项目	内容
取締役会召开次数	17次
社外取締役（担任监查等委员的社外取締役除外）的取締役会出席次数	杉本 茂 17次 100% 松井 宪一 16次 94% 三宅 博 13次 100%
担任监查等委员的社外监查役的取締役会出席次数	羽石 清美 17次 100% 松下 满俊 17次 100%
监查等委员会召开次数	21次
担任监查等委员的社外取締役的监查等委员会出席次数	羽石 清美 21次 100% 松下 满俊 21次 100%
社外取締役的独立性标准	记载于2019年6月27日召开的第83届定期股东大会召开通知中，本公司官网可浏览详细内容。
会计监查法人	PwC Arata 有限责任监查法人
会计监查人员的报酬等金额	50百万日元

(注) 三宅博先生于2018年6月28日召开的第82届定期股东大会起就任取締役。

羽石清美先生于2019年6月27日召开的第83届定期股东大会起卸任监查等委员的取締役。

2018财年的取締役報酬等の总额

役員类别	報酬等の总额 (百万日元)	基本報酬 (百万日元)	股份報酬 (百万日元)	对象人数 (名)
取締役（担任監査等委員の取締役除外）（社外取締役除外）	170	153	17	4
取締役（監査等委員）（社外取締役除外）	25	25	—	1
社外役員	51	51	—	6

(注) 1. 含2018年6月28日召开的第82届定期股东大会结束时卸任的取締役（担任監査等委員の取締役除外）1名、及社外取締役（担任監査等委員の取締役除外）1名。
2. 股份報酬相关费用的计提金额为本财年费用中计入的金额（17百万日元）。

役員報酬等

关于取締役報酬等金额或其计算方法决定方针的相关事项

1. 取締役報酬制度的内容

a 基本思路

关于本公司的取締役報酬，是依据有益于提高业绩实现企业持续成长、并有助于中长期提升企业价值这一基本方针，设计符合职责、职务及职位的報酬标准及報酬构成。取締役（担任監査等委員の取締役除外）中包含代表取締役在内的业务执行取締役的報酬由两部分组成：一部分为根据职责、职务及职位的報酬标准，对照各事业年度的公司业绩及分别设定的业务目标完成度等短期业绩确定的基本報酬；另一部分为按照中长期业绩确定的业绩连动型股份報酬。如发生使用人兼任取締役时使用人部分的薪酬，则对照本公司从业人员的薪酬水准决定。关于取締役（除担任監査等委員の取締役）中包含社外取締役在内的非业务执行取締役，对照其业务执行的监督职责，仅设定固定的基本報酬。此外，关于担任監査等委員の取締役的報酬，对照其职责及职务内容，仅设定固定的基本報酬。

b 報酬水准

根据本公司所处的经营环境，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等之報酬水准进行客观比较，或参照本公司从业人员的薪酬水准，设定符合各自职责、职务及职位的報酬水准。

c 報酬的决定过程

本公司决议（根据2017年6月29日召开的第81届定期股东大会决议），取締役（除担任監査等委員の取締役）的基本報酬（现金報酬）为每年60,000万日元以内（对象是决议时的6名取締役，包括社外取締役）。

此外，关于股份報酬，在2016年6月29日召开的第80届定期股东大会中决议引进业绩连动型股份報酬制度（对象为决议时的取締役即3名业务执行取締役），在规定期间内（从截至2017年3月31日的业务年度，到截至2019年3月31日的业务年度，合计3业务年度）实行，期间交付普通股份总数为6万股以内，现金報酬债权的合计金额为3亿日元以内。在改制为设置監査等委员会的公司的同时，于2017年6月29日召开的第81届定期股东大会上决议，以取締役（除担任監査等委

员的取缔役)为对象, 在规定期间(从截至2017年3月31日的业务年度, 到截至2019年3月31日的业务年度, 合计3业务年度)内实施交付, 交付普通股份总数为6万股以内, 现金报酬债权合计金额为3亿日元以内(对象为决议时的取缔役即3名业务执行取缔役)。此外, 2019年6月27日召开的第83届定期股东大会上决议, 关于股份报酬, 将支付本公司普通股份的方式改定为支付本公司普通股份及现金的方式(对象为决议时的取缔役即3名业务执行取缔役), 在规定期间内(从截至2020年3月31日的业务年度, 到截至2022年3月31日的业务年度, 合计3业务年度)实行, 期间交付普通股份总数为6万股以内, 现金报酬债权及现金的合计金额为4.5亿日元以内。

根据提名/报酬咨询委员会中的审议及答辩, 由取缔役会决定本公司的役員报酬。

关于担任监查等委员的取缔役的报酬, 对照其职责及职务内容, 仅设定固定的基本报酬, 金额为每年7,200万日元以内(2017年6月29日召开的第81届定期股东大会决议), 具体金额按担任监查等委员的取缔役的协议决定(对象为决议时的取缔役即担任监查等委员的3名取缔役)。

[提名/报酬咨询委员会的职责及活动内容]

本公司通过获得独立社外取缔役的参与及建议, 进一步提高役員报酬等决定的透明性及公正性, 设置了“提名/报酬咨询委员会”作为取缔役会的咨询机关。本委员会由5名成员组成, 其中4名为独立社外取缔役。

提名/报酬咨询委员会主要就以下内容实施审议。

- 股东大会中附议的取缔役报酬议案的草案
- 取缔役的个人报酬额(包含计算方法)的草案
- 取缔役以外的经营层(执行役員等)的个人报酬额(包含计算方法)的草案
- 包含役員报酬构成在内的方针
- 役員报酬的决定手续等[取缔役会的职责、活动内容]

作为对取缔役进行监督的机构, 取缔役会将根据提名/报酬咨询委员会上的审议及答辩, 对役員报酬相关事项进行审议和决定。同时还负责制定《取缔役报酬规则》、《取缔役等股份报酬规则》及《执行役員报酬规则》等规则。

2. 报酬构成

本公司的役員等的报酬构成如下: 2019财年的役員等报酬构成相同。

a 取缔役(担任监查等委员的取缔役除外)中包含代表取缔役在内的业务执行取缔役

固定部分 [60%]	短期业绩连动部分 [30%]	中长期业绩连动部分 [10%]
基本报酬(现金)		股份报酬

※关于取缔役(担任监查等委员的取缔役除外)中包含代表取缔役在内的业务执行取缔役的报酬, 为了通过提高业绩实现企业持续增长、提升中长期企业价值, 设定了以上的报酬构成。

※构成比例由各职责、职务及职位的报酬基准决定。

※将业绩连动报酬的目标达成率作为100%时的模式。

※各业绩连动部分的分配比例如下:

· 短期业绩连动部分

合并销售收入以及合并销售利润作为中期经营计划数值目标的指标, 在短期业绩连动部分中也将作为重要的评价指标, 反映各业务财年的合并业绩预测中所载的合并销售收入以及合并销售利润的达成率。此外, 作为业务执行负责人, 我们重视各自设定的业务目标达成度, 在短期业绩连动部分中以此作为最重要的评价指标, 设定分配比例。※未设定职责、职务及职位之间分配比例差异。

评价指标	分配比例
合并销售收入	20%
合并营业利润	20%
各自设定的业务目标的达成度*	60%

*关于“各自设定的业务目标的达成度”部分, 依照评价结果, 使其可在70%~120%的范围内变动。

· 中长期业绩联动部分

为了提高业绩实现公司持续成长、提高中长期企业价值，将中期经营计划中所提出的合并销售收入、合并销售利润、合并ROE数值目标作为重要的共通评价指标，反映至各达成率中。除此之外，在中长期业绩联动部分的评价指标中，尤其重视合并销售收入，并设定各评价指标的分配比例，具体如下所示：

评价指标	分配比例
合并销售收入	40%
合并营业利润	30%
合并ROE	30%

b 取締役（担任监查等委员的取締役除外）中包含社外取締役在内的担任非业务执行取締役及监查等委员的取締役

基本报酬（固定、现金） [100%]

※对照业务执行的监督职责，仅设定固定的基本报酬。

3. 与业绩联动报酬相关的指标目标及实绩

以取締役（担任监查等委员的取締役除外）中包含代表取締役在内的业务执行取締役为对象的，业绩联动报酬相关指标的目标以及实际成绩如下所示：

	中期经营计划		2018财年计划		2018财年实绩
	计划值	达成率	实绩预测	达成率	
合并销售收入（亿日元）	1,200	100.8%	1,205	100.3%	1,209
合并营业利润（亿日元）	140	132.1%	175	105.7%	185
合并ROE（%）	6	123.3%	6.4	115.6%	7.4

基于上表，支付系数适用以下数值：

短期业绩联动部分的支付系数	1.012
中长期业绩联动部分的支付（股份交付）系数	1.169

※关于短期业绩联动部分的支付系数，依据各自设定的业务目标的达成度评价结果，按照支付率为100%进行计算。另外，在“2. 报酬构成”中，取締役（担任监查等委员的取締役除外）中包含代表取締役在内的业务执行取締役的基本报酬计算方式为：（各职责、职务及职位的报酬基准×0.6）+（各职责、职务及职位的报酬基准×0.3×支付系数）（同2019财年）。

※关于中长期业绩联动部分的支付系数，适用于计算交付股份数的情况。

取締役会实效性评价

为了提高取締役会的实效性，针对全体9名取締役（其中社外取締役5名），就2018财年取締役会的实效性在公司内部实施了问卷调查。在2019年5月所召开的取締役会上，就其评价内容及课题、对策等交换了意见，并得出如下结果。

1. 评价内容（6区块40项目）

- (1) 取締役会的组成
- (2) 取締役会的作用、责任
- (3) 取締役会的运营状况
- (4) 取締役会的审议充实与信息提供
- (5) 与包括股东在内的利益相关方的关系
- (6) 其他（对于各取締役课题的想法）

2. 评价结果概要

本公司的取締役会连续4年实施公司内部问卷调查评价。本公司每年对上一财年的课题及对策进行回顾，对于目标财年，从已实施的调查问卷中抽取取締役会的课题，讨论并决定具体对策。通过实行本公司独有的PDCA循环体制，努力提升取締役会的实效性。

2018财年的课题已经全部得到改善，并在3月召开的取締役会上进行了回顾总结，一致评价其有助于本公司取締役会实效性的提升，并十分有效。

【2018财年的课题】

- 进一步强化体制，例如根据新业务开展所必须的经验、知识等，创造培训机会等。

- 关于首席负责人等的接班人计划，提高新设立的任意提名报酬咨询委员会的功能，并在取締役会上进行建设性的商讨之后再行决定。
- 进一步改善关于重要决议事项的背景及探讨过的信息提供。

此外，2019年的调查结果如下：

【2019年的调查结果】

〔评价较高的项目〕

- 取締役人数适宜，其中社外取締役占到了半数以上。
- 取締役会对经营层及取締役会发挥了实效性较高的监督作用，并向执行层妥善实施了业务决策中的权限转让。
- 关于新业务等的风险性以及该业务的妥当性，本公司将尽早在取締役会共享信息，构建能够就其可能性及风险进行讨论的体制。

〔今后的课题与对策〕

- 本公司努力保证构成取締役会的取締役的多样性，并进一步进行体制强化，例如就开展新的业务所必须的经验、知识，继续创造培训机会等。
- 关于集团公司的治理，本公司将对各公司的业务开展情况不断进行充分的监管及检验，致力于监督机能的强化。
- 本公司取締役会为了今后持续不断地提高实效性，将继续实行本公司独有的PDCA循环体制。

合规推进机构与体制

本公司依据企业活动行为准则《津村行动宪章》，制定了《津村合规项目规程》。

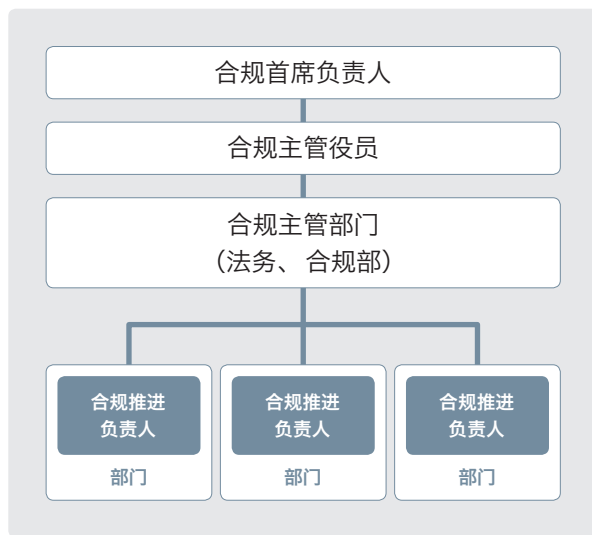
津村集团以每年实施的调查结果及公司内外发生的事件为依据，由“合规委员会”讨论、制定合规推进活动方针。制定的方针在向取締役会报告后，以各业务实施部门以及集团子公司为对象，进行提示、指示，开展合规推进活动。

津村合规计划



为贯彻整个集团的合规，除了召集国内外集团公司的负责人召开信息交流会之外，还设置并推行了内部通报制度，在集团内部发生问题时可迅速发现、纠正问题。其运行情况定期向合规最高负责人的社长及社内取缔役进行报告。合规主管役員负责掌握津村集团的实施状况，定期向取締役会进行报告。

合规推进体制



风险管理体制

关于信息管理

为了有效实施津村集团信息资产的正确管理，在全公司贯彻执行以《信息管理基本规程》等各类信息管理规则。具体来说，即强化各类信息管理，包括干部职工的信息管理、信息安全教育、以及印刷资料固定编号的强制印制等。

关于风险管理

津村集团的风险管理主要由风险管理主管部门（总务部）作为负责部门通过听取各公司主管的意见，分

别召开“风险管理委员会”及“风险管理推进会议”，就经营风险应对举措的实施情况以及今后可能发生的风险，讨论所需的处理方法。特别是为进一步强化本公司对于危机管理的举措，就发生意外情况时如何恢复业务，制定了“业务连续性计划书(BCP)”。本计划书中对其目的、基本方针、管理的适用范围、战略、影响度评价、业务连续对策、业务恢复对应等进行规划，我们将依据这一计划，致力于加快构建“业务连续管理(BCM)”体制，以保证在发生风险的情况下也能够进行迅速、到位的应对。除此以外，公司还更新了“灾害应对手册”及“防灾包手册”的内容，运用于各基地的防灾训练。

事业风险

(1) 医疗制度

在医药品行业，医疗制度的变更将对医药品市场环境产生极大的影响，其方向性调整有可能对医药品行业整体及本集团业绩产生不利影响。

(2) 竞争

作为本集团的收益支柱，医疗用汉方制剂在日本国内市场长期保持优势地位，但随着国内外大型制药公司等进入汉方市场，竞争将进一步激化，可能对津村集团业绩带来不利影响。

(3) 产品供应

津村集团汉方制剂的主要原料——生药的约80%是从中国进口，此外，汉方制剂生产工序的一部分委托于中国的合资公司。生药大多为天然作物，因此我们积极推进生药的种植研究，以备将来之需。但是，如果发生不可预测的法规变更，或政治、经济情况发生变化，则可能出现所需数量难以确保和进口受阻的情况。此外，在产品生产中所需国内外的原材料，可能会受天气、自然灾害和纠纷等不稳定社会因素的影响导致供应、需求等流通不稳定，引起市场价格高涨和原材料短缺等，从而对产品供应产生不利影响。日本国内的生产设备虽有抗震施工、并定期对设备进行检查，但不能完全保证避免大规模地震等灾害及火灾、停电等所导致的设备功能下降与丧失。

以上情况导致产品供应停止或延迟时，有可能对津村集团的社会信用与业绩产生不利影响。

(4) 产品安全性及副作用问题

津村集团在产品生产方面遵守所在国家及地区的产品管理标准，此外，原料生药方面虽已设定公司内部标准，但不能完全保证避免汉方制剂原料生药上存在未知农药残留的可能性，及由于某种原因导致的产品缺陷及安全问题。另外，当津村集团销售的医药品引发了意外的副作用问题时，有可能导致以往的使用方

法被限制，甚至因津村集团和所售医药品的社会信用丧失而引起禁止用药和拒绝服药等。

若发生以上情况，引起销售数量减少、被要求高额损害赔偿、大规模召回等情况时，可能会对津村集团业绩造成不利影响。

(5) 研究开发

津村集团以未来发展及保持、提高业绩为目的，在日本国内及海外开展有关新产品和新技术的研发活动。但是，不能保证津村集团的研发活动全部取得成功。因某种原因导致此类研发活动暂停、延迟、经费大幅提高时，有可能对津村集团未来的业绩产生不利影响。

(6) 国际业务

津村集团在以中国为主的海外国家及地区，开展生产与销售活动。津村集团的国际业务有可能因不可预测的法律变更及政治、经济情况的变化，受到不利影响。

(7) 财政状况

股价下跌、折扣率下降导致的预期支付义务的增加等，有可能对津村集团业绩及财政状况产生不利影响。

(8) 知识产权

不能保证津村集团所有的汉方制剂知识产权受到完全保护。因其泄露导致竞争力下降，可能对津村集团业绩产生不利影响。

(9) 汇率波动

津村集团所售汉方制剂的主原材料生药主要从中国进口，汇率大幅波动时，有可能对津村集团经营业绩及财政状况产生不利影响。

关于汉方

什么是汉方药



汉方药是指依照日本特有的传统医学——汉方医学开处方的医药品。汉方药的原料是以植物为主的生药，其特征为处方中基本上包含两种以上生药，多的时候甚至要配伍10种以上生药。

汉方药原本需煎服，但现在日本医疗用汉方制剂所开的处方药绝大多数是原料生药提取后加工制成的“浸膏制剂”。

日本汉方处方药的原料生药大多从中国进口。由于生药的成分因产地、品种等而异，非特定地区采购的生药可能并不适合生产汉方药。

汉方的历史



汉方医学起源于中国，但与中国传统医学“中医学”及同宗同源的韩国“韩医学”的医学体系各成一统。源于古代中国的医学于5~6世纪传入日本，基于历经漫长岁月所累积的治疗经验，于17世纪形成独有的医学体系，并作为日本特有的传统医学得以发展。

追溯历史，过去并没有汉方医学这一称谓，直至江户时代中期，荷兰西洋医学传入日本，被称为“兰方”，其时日本传统医学才开始被称为“汉方”。

与西药的区别



相较于重视科学、理论的西洋医学，汉方医学可谓来源于哲学、经验。

在西洋医学中，治疗的根本在于直接作用于并去除疾病的原因。而汉方医学讲究的不是病因，而是从整体上观察患者，促进其自然治愈力与抵抗力，以达到调整身体整体平衡的目的。西药绝大多数是由化学合成物所制成的单一成分，以求消除一种病因，而汉方药往往结合了多种成分的生药，所以一个处方也可能对多种症状有效。

循证医学的确立



由于汉方药是由天然生药制成的多成分医药品，因此不易阐明某种成分如何作用于疾病的机制。然而，近年来汉方药的作用机制逐渐被阐明，汉方药的有效性也在许多临床试验和著名期刊上有所报告。

本公司也致力于确立循证医学的工作。尤其是从2004财年起，将“在医疗需求较高的领域、针对西药难以治愈、但医疗用汉方制剂可发挥特效”的处方设定为“育药处方”，并且从2016财年起，我们将“通过治疗满意度或药物贡献率低的领域构建循证医学，争取录入治疗指南”的处方设定为“Growing处方”。针对“育药处方”与“Growing处方”各有5种，共计10个处方，集中推进构建循证医学。

日本国内医师开具处方情况



据日本汉方生药制剂协会于2011年所实施的“汉方药处方实况调查”显示，日本有89%的医师回答正在使用汉方制剂处方。

而问及开具汉方药处方的原因，众多回答提及“用西药治疗无疗效的病症，使用汉方药后出现疗效”、“患者要求”、“在学会等发表了循证医学研究成果（科学依据）”等。一位医生可以同时发挥西洋医学与汉方医学的优势进行治疗，这也是日本医疗的特征之一。

国家医疗保险的适用



在日本，现在已有148种医疗用汉方制剂纳入国家医保，与西药一样，汉方药也是日本国内医疗中不可或缺的组成部分。本公司所提供的129种处方均可适用医保，药品价格由厚生劳动大臣设定，大约每两年进行一次药价修订。

过去11年的主要 ESG 数据

株式会社津村及合并子公司

(财年)	单位	2008	2009	2010
环境*1				
能源使用量	TJ	1,160	1,257	1,269
单位产品能源使用量	GJ/t	182.6	183.8	179.5
CO ₂ 排放量	t-CO ₂	63,400	65,900	65,885
单位产品CO ₂ 排放量	t-CO ₂ /t	10.0	9.6	9.3
用水量	千吨	1,601	1,728	1,379
排水量	千吨	1,455	1,483	1,132
单位产品用水量	t/t	252	253	195
社会				
面向医师的汉方医学讲座举办次数	次	286	269	249
面向医师的汉方医学讲座参加人数	名	5,683	5,261	5,099
合并员工人数	名	2,631	2,702	2,717
其中管理职人数*2	名	—	—	—
女性管理职人数*2	名	—	—	—
企业治理成员*3				
社内、男性取締役	名	8	8	8
社外、独立、男性取締役	名	0	0	0
社外、独立、女性取締役	名	0	0	0
常任（社内）监查等委员的取締役*4	名	2	2	2
社外、独立、男性监查等委员的取締役*4	名	1	1	1
社外、独立、女性监查等委员的取締役*4	名	1	1	1
社外取締役的取締役会出席率	%	—	—	—
社外监查等委员的监查等委员会出席率*4	%	100.0	100.0	98.1
社外监查等委员的取締役会出席率*4	%	100.0	97.5	97.2

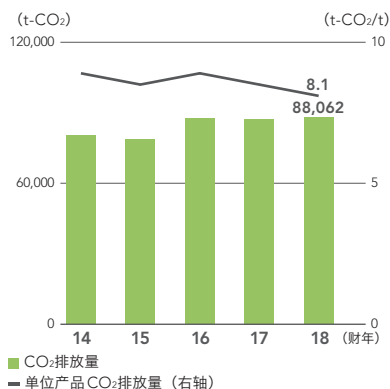
*1 环境数据为津村及合并子公司 Logitem Tsumura、深圳津村、上海津村、夕张津村（2012年度以后）、以及老挝津村（2014年度以后）的合计值。

*2 津村、深圳津村、上海津村的合计。深圳津村、上海津村为截至前一年12月31日的数据。

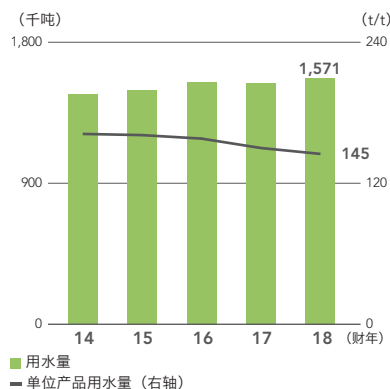
*3 【2019财年】社内 男性取締役：3人、社外・独立・男性取締役：3人、社外・独立・女性取締役：1人、常任（社内）监查等委员的取締役：1人、社外、独立、男性监查等委员的取締役：1人、社外、独立、女性监查等委员的取締役：1人

*4 2017年6月经股东大会批准由监查役更名为监查等委员的取締役。

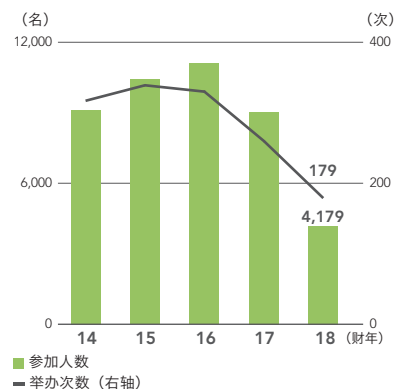
CO₂排放量 / 单位产品CO₂排放量



用水量 / 单位产品用水量

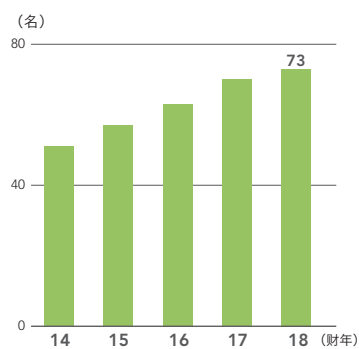


面向医师的汉方医学讲座

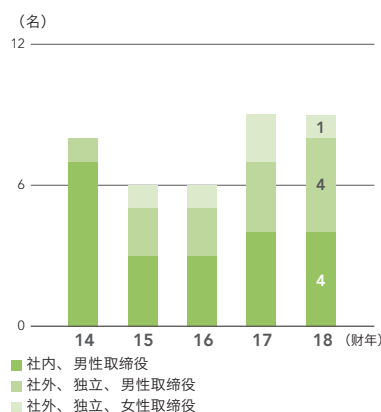


	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	1,357	1,343	1,473	1,395	1,429	1,580	1,568	1,586
	166.2	158.5	162.2	154.1	153.9	161.4	152.6	146.5
	69,707	73,820	80,414	80,404	78,948	87,502	87,407	88,062
	8.5	8.7	8.9	8.9	8.5	8.9	8.5	8.1
	1,565	1,528	1,622	1,466	1,492	1,547	1,540	1,571
	1,274	1,228	1,353	1,312	1,304	1,339	1,288	1,369
	192	180	179	162	161	158	150	145
	265	311	356	317	339	330	260	179
	5,473	7,257	8,758	9,115	10,411	11,089	9,032	4,179
	2,784	2,831	2,898	3,335	3,242	3,331	3,453	3,547
	—	834	873	843	828	831	846	889
	—	40	46	51	57	63	70	73
	9	9	9	7	3	3	3	3
	0	1	1	1	2	2	2	3
	0	0	0	0	1	1	1	0
	2	2	2	2	2	2	1	1
	1	1	1	1	0	0	1	1
	1	1	1	1	2	2	1	1
	—	100.0	100.0	100.0	98.2	94.7	100.0	98.8
	98.2	100.0	100.0	96.0	100.0	100.0	98.5	100.0
	100.0	100.0	100.0	93.0	100.0	100.0	100.0	100.0

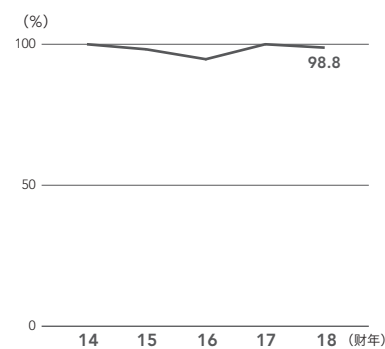
女性管理职人数



取締役会成员组成



社外取締役の取締役会出席率



过去11年的主要财务数据（未监查）

株式会社津村及合并子公司

	2008	2009	2010
(财年)			
销售收入	90,016	90,933	94,778
销售成本*	29,028	28,518	29,435
销售毛利	60,987	62,414	65,342
销售管理费用及一般管理费用	44,504	43,475	43,789
营业利润	16,483	18,938	21,553
经常利润	16,622	19,071	21,725
税金等调整前的本期净利润	17,940	18,710	21,058
归属于母公司股东的本期净利润	10,777	10,704	12,945
(截至财年末)			
库存资产	19,810	22,335	22,057
有形固定资产	38,754	40,857	42,154
固定负债	8,970	8,773	8,587
负债合计	52,855	50,944	50,394
净资产	73,968	83,752	91,154
总资产	126,824	134,697	141,549
其他主要数据			
设备投资额	5,479	5,237	5,264
研究开发费	3,958	3,770	4,123
折旧费	3,298	3,225	3,453
自由现金流量	7,293	5,864	5,232
营业活动现金流量	10,634	12,019	12,047
投资活动现金流量	(3,341)	(6,155)	(6,815)
财务活动现金流量	(6,354)	(5,085)	(3,355)
期末现金及约当现金余额	14,596	15,381	17,198
每股数据（日元）			
归属于母公司股东的本期净利润	152.80	151.77	183.55
分红	34.00	46.00	58.00
净资产	1,037.76	1,175.04	1,274.06
财务比例（%）			
销售收入比例			
销售毛利	67.8	68.6	68.9
销售管理费用及一般管理费用	49.4	47.8	46.2
营业利润	18.3	20.8	22.7
经常利润	18.5	21.0	22.9
税金等调整前的本期净利润	19.9	20.6	22.2
归属于母公司股东的本期净利润	12.0	11.8	13.7
ROE	14.9	13.7	15.0
ROA	12.6	14.5	15.6
流动比率	157.2	173.8	189.1

*含退货调整备用资金。

(单位：百万日元)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	95,450	105,638	110,057	110,438	112,625	114,954	117,879	120,906
	29,944	35,927	38,787	41,859	45,055	49,454	49,603	49,451
	65,505	69,711	71,269	68,578	67,569	65,499	68,275	71,455
	44,271	46,586	48,808	49,087	47,743	49,516	51,224	52,935
	21,233	23,124	22,461	19,491	19,826	15,983	17,050	18,520
	21,783	24,310	23,966	21,583	19,494	16,399	17,914	19,702
	22,448	24,062	28,118	20,078	18,898	17,184	20,284	19,897
	13,431	15,373	18,050	14,075	12,557	12,488	14,504	14,593
	30,570	35,565	43,424	50,716	52,348	52,138	49,994	51,808
	44,869	50,657	57,148	60,624	62,822	64,686	71,329	73,703
	8,093	9,448	9,126	23,339	23,063	32,727	47,080*	47,861*
	49,633	51,929	54,305	64,706	66,765	64,611	95,846*	81,181*
	102,240	118,537	133,318	150,947	155,702	157,397	196,533	206,141
	151,874	170,466	187,623	215,654	222,468	222,008	292,379*	287,322*
	6,425	9,328	8,991	8,428	9,638	6,438	11,900	9,052
	4,565	4,904	5,949	6,252	5,968	6,087	6,048	5,926
	3,850	4,049	4,871	5,387	5,059	5,629	6,157	6,362
	1,972	3,988	4,214	(5,691)	10,109	14,614	(2,288)	(2,247)
	7,314	12,011	5,908	4,992	17,570	21,065	21,066	5,450
	(5,342)	(8,022)	(1,694)	(10,683)	(7,461)	(6,451)	(23,354)	(7,697)
	(5,272)	(4,275)	(4,575)	10,408	(4,608)	(9,572)	50,305	(18,528)
	13,906	13,762	14,418	19,343	25,128	29,901	78,313	56,243
	190.45	217.98	255.94	199.58	178.06	179.46	200.55	190.87
	60.00	62.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00
	1,430.94	1,658.88	1,860.14	2,103.04	2,169.13	2,250.34	2,532.11	2,639.59
	68.6	66.0	64.8	62.1	60.0	57.0	57.9	59.1
	46.4	44.1	44.3	44.4	42.4	43.1	43.5	43.8
	22.2	21.9	20.4	17.6	17.6	13.9	14.5	15.3
	22.8	23.0	21.8	19.5	17.3	14.3	15.2	16.3
	23.5	22.8	25.5	18.2	16.8	14.9	17.2	16.4
	14.1	14.6	16.4	12.7	11.1	10.9	12.3	12.1
	14.1	14.1	14.5	10.1	8.3	8.1	8.3	7.4
	14.5	14.3	12.5	9.7	9.1	7.2	6.6	6.4
	207.8	222.5	240.6	310.6	305.9	422.4	391.4*	570.3*

* 从2018财年起使用《〈税效果会计相关会计基准〉部分改订》(企业会计基准第28号 2018年2月16日)等数值。关于2017财年数值，为依据该会计基准推算的数值。

公司概况

(2019年3月31日数据)

公司名称

株式会社津村

总部

邮编107-8521

东京都港区赤坂二丁目17番11号

创业

1893年4月10日

公司设立

1936年4月25日

注册资金

301亿4千2百万日元

员工数

3,547名 (合并)

决算日

3月31日

上市证券交易所

东京证券交易所 (股票代码 4540)

股东登记管理人

三菱UFJ信托银行株式会社

邮编137-8081

新东京邮电局私信箱第29号

会计监查法人

PwC Arata 有限责任监查法人

授权股份总数

250,000,000股

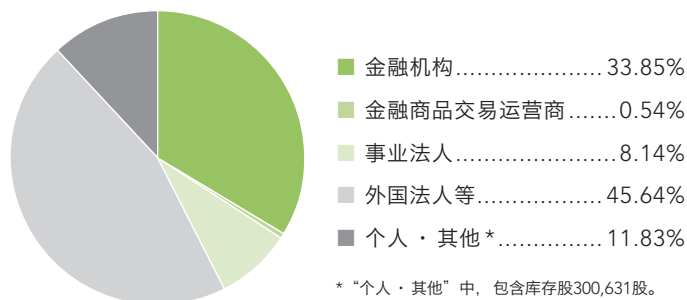
发行股份总数

76,758,362股 (其中库存股300,631股)

股东人数

11,767名

持有人持股数分布状况



主要股东状况

股东名称	持股数量 (千股)	持股比例 (%)
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	7,675	10.04
日本Master Trust 信托银行株式会社 (信托口)	5,614	7.34
日本Trustee Service 信托银行株式会社 (信托口)	4,904	6.41
日本Trustee Service 信托银行株式会社 (信托口9)	2,784	3.64
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	2,230	2.92
株式会社三菱UFJ 银行	2,197	2.87
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	2,067	2.70
津村集团员工持股会	1,790	2.34
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,737	2.27
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21

(注) 持股比例为扣减300,631股库存股后计算所得。

津村集团

(2019年6月30日数据)

日本国内



株式会社津村



静岡工厂



茨城工厂



石冈中心



研究所

全国共21家分店75个营业所



株式会社夕张津村

位于北海道的原料生药生产、采购、制备加工、仓储基地
2009年7月设立



Logitem Tsumura Co.,Ltd

保证产品稳定供应的物流中心
1973年4月设立

海外



深圳津村药业有限公司

中国国内开展原料生药的采购、分选加工、品质管理、仓储
1991年3月设立



上海津村制药有限公司

拥有与日本相同水准的设备，在中国国内开展汉方浸膏粉末生产
2001年7月设立



津村（中国）有限公司

统筹管理津村集团中国业务的地区总部
2016年12月设立



津村盛实制药有限公司

在中国国内开展汉方浸膏粉末、中成药、中药浸膏粉末生产
2018年3月设立



平安津村有限公司

在中国国内开展生药采购体制强化相关事业、以中药为主的分析研究相关事业、中药、健康食品、健康护理相关日用品及其他业务领域相关业务
2018年6月设立



LAO TSUMURA CO., LTD.

在老挝国内开展原料生药种植与采购加工
2010年2月设立

TSUMURA USA, INC.

美国国内的医药品开发基地
2001年8月设立

株式会社津村

企业宣传室・IR推进组

邮编 107-8521 东京都港区赤坂二丁目17番11号

TEL. +81-3-6361-7101

FAX. +81-3-5574-6630

本报告内容在公司官网也可浏览。

