





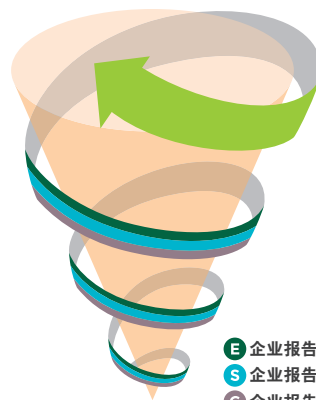
将自然与健康科学化

汉方药是以天然生药为原料的医药品。
自然界依然存在许多未解之谜。
汉方药和生药的功效也是其中之一。
通过科学阐释汉方药为何有效、如何产生效果，可以不断增加有助于我们的健康和疾病治疗的机会。

即便西医很发达，出现了划时代的新药与治疗方案，但仍有很多患者在承受着疾病的痛苦。

我们通过融合汉方医学与西洋医学，
为提供世上独一无二的最佳医疗做贡献。

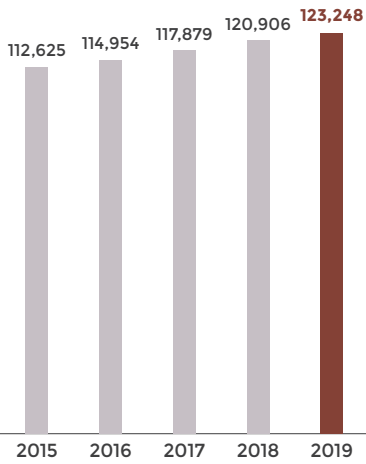
通过企业报告书传播的ESG故事



本公司从企业报告书2019起历时3年，以各个ESG为特辑，编辑制作具有故事性的内容。

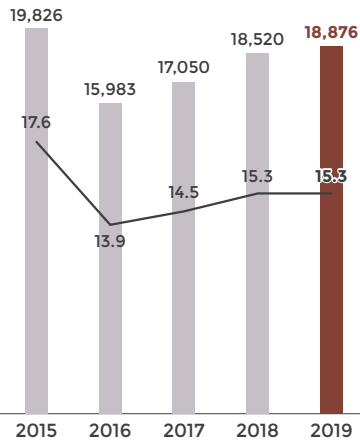
Our Performance

销售收入 (百万日元)



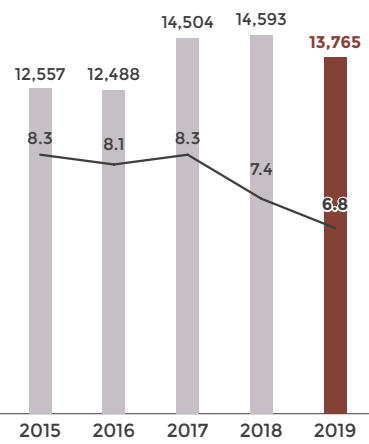
营业利润 / 营业利润率

■ 营业利润 (百万日元) — 营业利润率 (%)



本期净利润 / ROE

■ 本期净利润 (百万日元) — ROE (%)



(财年)

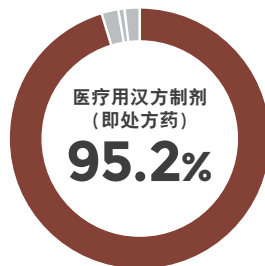


Basic Information

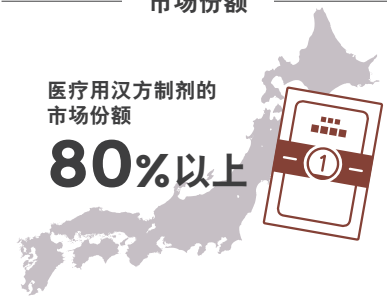
创业



开展业务



市场份额



处方数量



员工人数 [合并]



离职率



什么是汉方药？

起源于中国的日本传统医学

汉方医学是5~6世纪以后从中国直接传入或经由朝鲜半岛传入日本的医学，后来在日本经过1400多年的独立发展，成为了日本的传统医学。起源于中国的这门医学，各自独立发展，在中国被称为“中医学”，在韩国被称为“韩医学”，形成了与汉方医学不同的医学体系。按照各个医学开出的药剂分别被称为汉方药、中药和中成药、以及韩药。由于江户中期荷兰医学传入日本，需要区别二者，于是将荷兰医学称为“兰方”，而传统医学的主要古籍都是在“汉代”撰写的，因此开始称之为“汉方”。



与“西方医学”的区别

西方医学是科学和理论性医学，而汉方医学是哲学和经验性医学。相较于西方医学根据分析性方法和看法，最后将病灶局部化，汉方医学是从身心两方面综合掌握每个患者的不同病情，以达到调节身体整体平衡的目的。因此，汉方医学也被称为“个体医学”。

西方医学使用的药物基本上是合成物，成分单一。而汉方药是多种天然生药组合而成的，因此成分非常复杂。由于成分的复杂多样，难以阐释其作用机理，但是科学阐释正在逐渐推进。

生药的品质非常重要

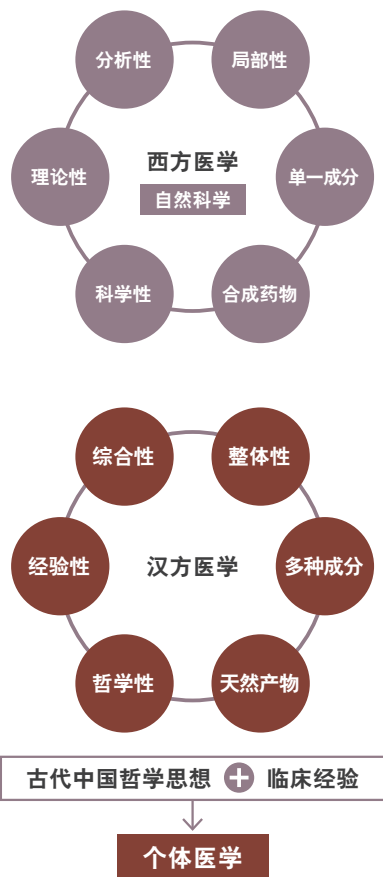
绝大部分汉方药都是根据既定规则，组合多种生药制备而成的。生药主要是天然植物，此外还有动物、矿物等具有药效并一直被长期使用的天然产物，经过干燥或切制等加工而成。

过去，人们是用砂锅等煎煮生药来服用的。但采用这种方法，由于火候和煎煮时间等的不同，药液有可能产生差异。

现在的汉方药，主要是工业煎煮生药来提取浸膏后，经过干燥而制成的“浸膏剂”，其品质比煎药稳定。但因生药是天然产物，即使从相同基原的药种或药苗开始培育，由于土壤、气候等条件不同，生长状态也会改变。葡萄酒有丰年，就是因为葡萄收成因年份而异。生药也不例外。汉方药作为医药品，需始终保持一定的品质。原料生药的品质将直接关系到汉方药的品质。这就是生药品质重要的理由。

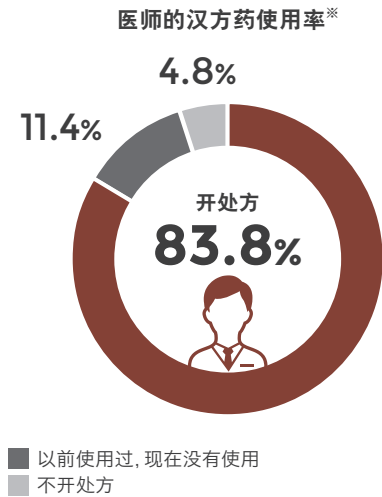


肉桂



“汉方医学”与“西方医学”的融合

例如在“降血压”、“杀菌”、“精密检查”等西方医学擅长的领域，采用西方医学治疗；而西方医学难以处理的“不定陈诉”以及难以通过检查查明原因的“不适”，则应采用汉方医学治疗。根据需要采用汉方医学的治疗正在日益普及，现在已有80%的医师在使用汉方药。

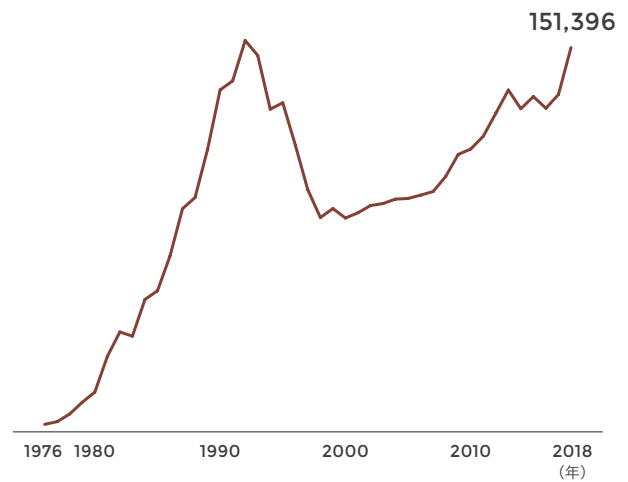


※摘自《汉方药使用实际情况与意识调查2012 调查对象: 日经Medical ONLINE注册医师与日经Medical开发》

市场规模

日本的汉方药市场在继续扩大。以下图表摘自厚生劳动省的《2018年药事工业生产动态统计年报》，表示医疗用汉方制剂的产值。2018年的医疗用汉方制剂产值同比增长13.9%，达到1,531亿9,600万日元。再加上一般用汉方制剂等，从汉方制剂等总体来看，产值同比增长12.4%，创下开始统计此项指标以来的最高记录。

“医疗用汉方制剂”产值变化情况(百万日元)



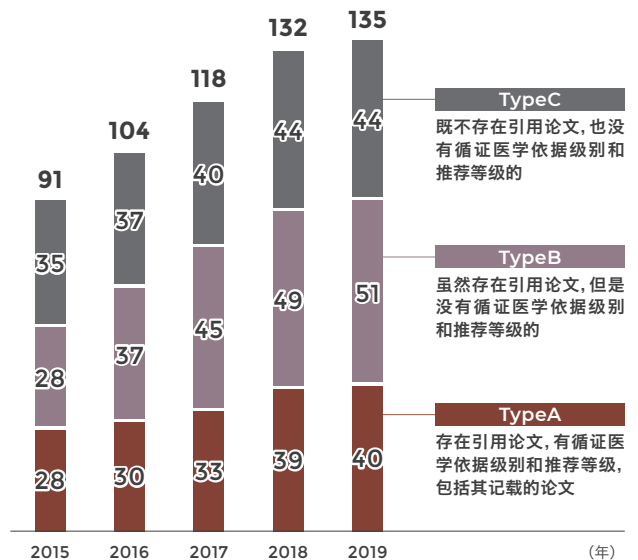
诊疗指南与汉方药

诊疗指南的目的是在临床现场决定治疗方案等时，作为一个判断材料使用。关于医疗用汉方制剂，随着近年来其有效性和作用机理等的阐释不断取得进展，载入诊疗指南的数量急剧增加。

根据日本东洋医学会与日本汉方生药制剂协会的调查，载入诊疗指南的医疗用汉方制剂数量，从2015年的91件增加到2019年的135件，增长至约1.5倍。而且，2019年有108个处方被载入诊疗指南。目前，在日本得到批准的医疗用汉方制剂为148个处方，约73%被载入诊疗指南。

随着汉方药的科学阐释不断取得进展，希望今后在医疗现场得到使用的机会日益增加。

汉方制剂的诊疗指南登载数量变化情况



良药必定畅销

创业精神

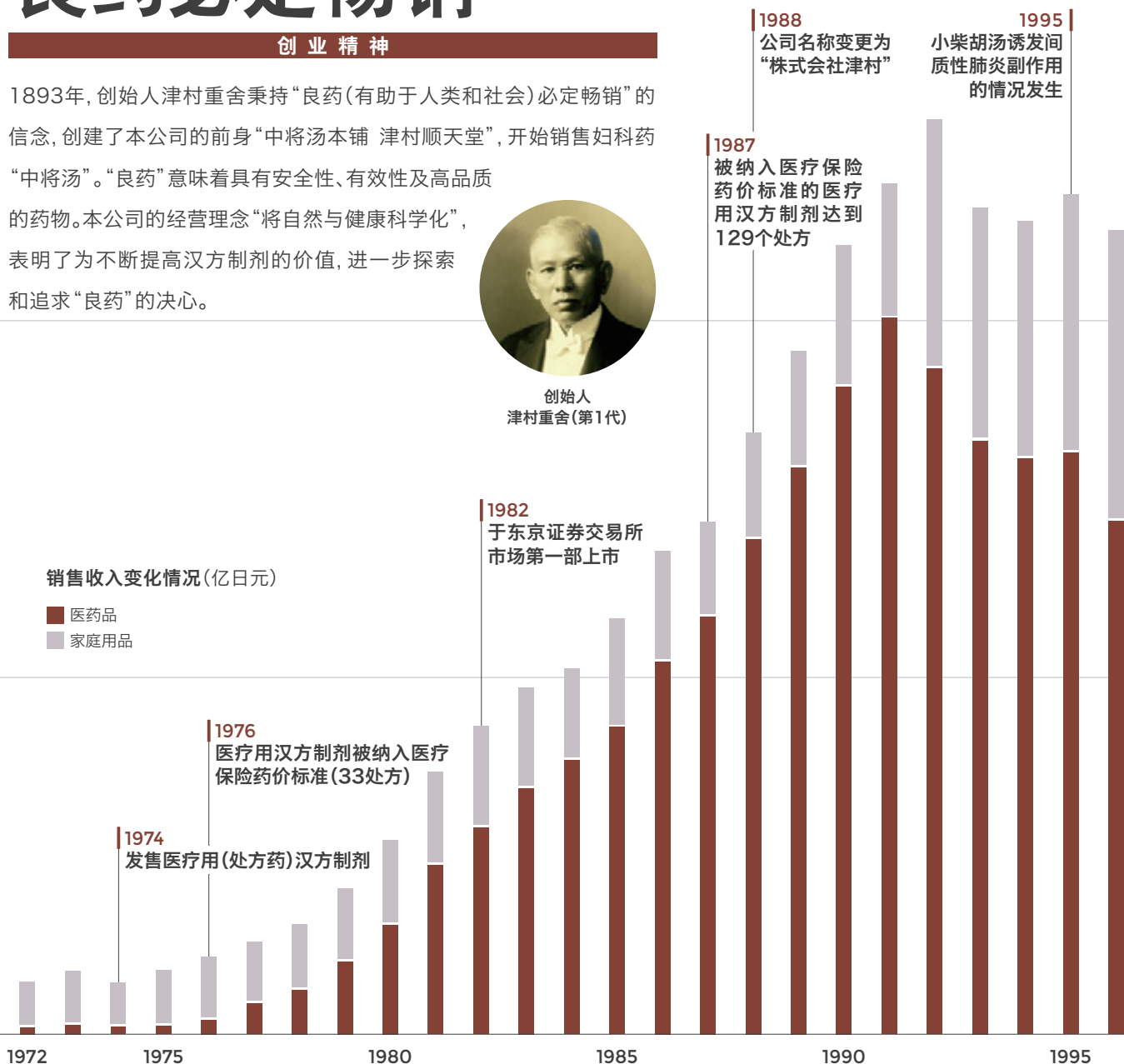
1893年, 创始人津村重舍秉持“良药(有助于人类和社会)必定畅销”的信念, 创建了本公司的前身“中将汤本铺 津村顺天堂”, 开始销售妇科药“中将汤”。“良药”意味着具有安全性、有效性及高品质的药物。本公司的经营理念“将自然与健康科学化”, 表明了为不断提高汉方制剂的价值, 进一步探索和追求“良药”的决心。



创始人
津村重舍(第1代)

销售收入变化情况(亿日元)

■ 医药品
■ 家庭用品



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)

1982
于东京证券交易所市场第一部上市

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”

1995
小柴胡汤诱发间质性肺炎副作用的情况发生

津村大事记

1893

创建津村顺天堂

生产销售妇科良药“中将汤”



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, 开展药用植物研究



1930

发售芳香入浴剂“巴斯克林”

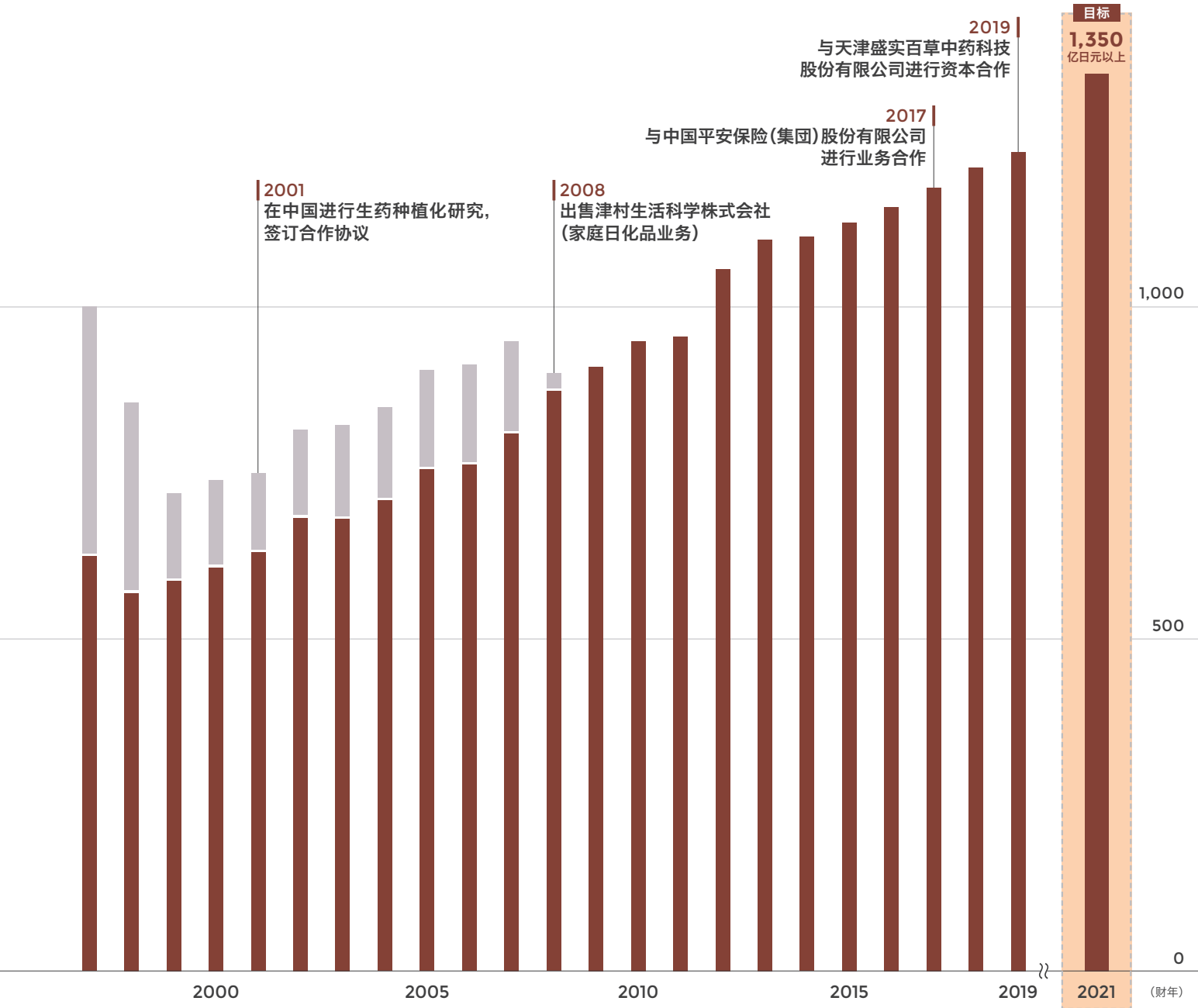


1978

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



(亿日元)
1,500



1991
成立深圳津村药业有限公司
位于中国的原料药采购、分选加工、品质管理、仓储的基地



2001
成立上海津村制药有限公司
拥有与日本同等的设备, 位于中国的汉方浸膏粉末生产基地



2016
《植物研究杂志》创刊100周年
植物研究杂志网站
<http://www.jjbotany.com/>



2018
津村盛实制药有限公司
位于中国的汉方浸膏粉末、中成药、中药浸膏粉末生产基地



3 津村的独特之处



1

以自然资源为原 料的医药品制造商

由于汉方药以天然产物“生药”为原料，因此存在“偏差”。津村为了控制这种“偏差”，制定了自己的严格标准，并只使用符合这一标准的生药。为了稳定采购优质生药，根据“汉方始于农田”的观点，也在彻底管理下努力开展“自主种植”。依靠优质的生药和独特的专有生产技术，实现了汉方制剂的高度品质均一性。这是我们的强项，也是高市场准入壁垒之一。要将汉方药作为医药品稳定供应，还有一个重要事项是库存管理。作为生药原料的药用植物，其适合的种植地、气候、生长速度、生长周期等都各不相同。在全面掌握此类条件的基础上妥善管理生药库存，是一项非常困难的事情，我们在长年累月不断改进的过程中积累了重要的专有技术。

POINT

- ▶ 汉方药是以天然产物为原料的医药品。
- ▶ 从上游(种植生药)到下游(销售汉方药),构建自己的价值链
- ▶ 实现稳定采购高品质“生药”
- ▶ 控制天然产物造成的“成分偏差”
- ▶ 通过妥善管理生药库存,稳定供应汉方制剂

津村的主要生药产地



2

日本国内的独特定位和较高的市场准入壁垒

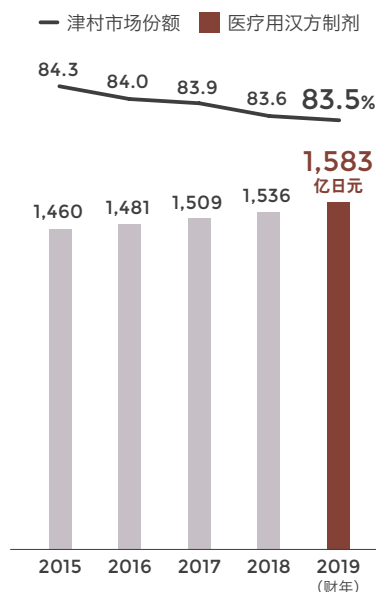
POINT

- ▶ 医疗用汉方制剂的日本国内市场份额超过80%
- ▶ 汉方药在日本国内医药品市场的份额约为1.5%
- ▶ 适用保险的医疗用汉方制剂为148个处方,津村销售129个处方
- ▶ 医疗用汉方制剂市场的准入壁垒较高

2019财年的日本国内医药品市场总体规模约为10.6万亿日元，其中医疗用汉方制剂为1,583亿日元，市场份额为1.5%。但是，最近呈现出医疗用汉方制剂的增长率超过整个医药品市场的趋势。目前获得批准的医疗用汉方制剂有148个处方，津村销售其中的129个处方，拥有的市场份额超过80%。

汉方药由多种生药组合而成，含有多种成分。因此，要证明进入医疗用汉方制剂市场所需的“生物等效性”极为困难，即便能够证明，还是会存在天然原料生药的稳定采购和品质管理等困难。可以说，医疗用汉方制剂市场存在较高的准入壁垒。

医疗用汉方制剂的市场动向



根据Copyright 2020 IQVIA, "JPM2016年3月MAT~2020年3月MAT"制作。禁止转载。

3

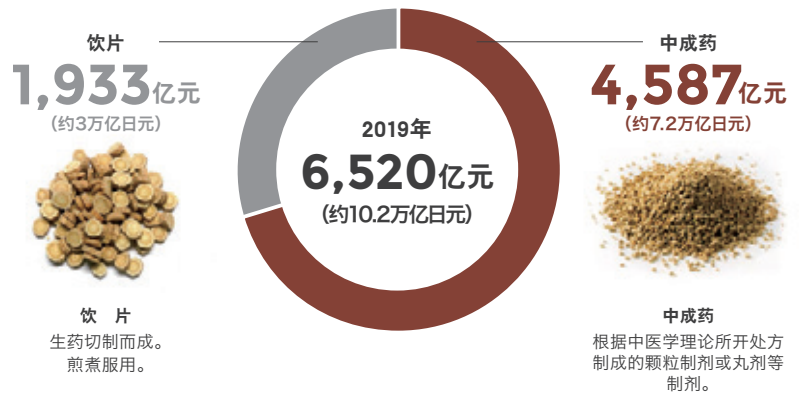
中国事业的巨大潜力

中国事业对实现长期经营愿景至关重要。中药*市场规模高达约10万亿日元，目前虽然约有3,000家中药制造商，但没有占市场份额3%以上的公司。中药存在品质标准等课题，为此，我们于2018年与拥有约2亿客户基础的平安保险集团成立合资公司“平安津村”，进入了中药市场。平安保险集团是中国的四大保险集团之一，旗下拥有银行，是中国著名的企业集团。平安的客户基础及数字优势，与津村长期在汉方事业建立起来的稳定供应高品质药品的专有技术相结合，以在2027年销售收入达到100亿元为愿景，力求为中国人的健康做贡献，成为在中国值得信赖的中药企业。

POINT

- 】中药的市场规模为6,520亿元(2019年)
- 】2027年销售收入达到100亿元(中国事业销售额示意)
- 】业务合作伙伴是“平安保险集团”(2亿名客户、金融和IT的综合实力)
- 】中药深受中国人喜爱,得到广泛使用
- 】独特的技术可以为提高中药的品质(均一性)做贡献
- 】长期建立的与中国的信赖关系
- 】通过中国事业构建的平台可以进一步提高日本国内业务的生产率

中国的中药市场规模



出处：中国国家统计局、工业和信息化部
汇率：15.7日元/元(2019年12月底数据)

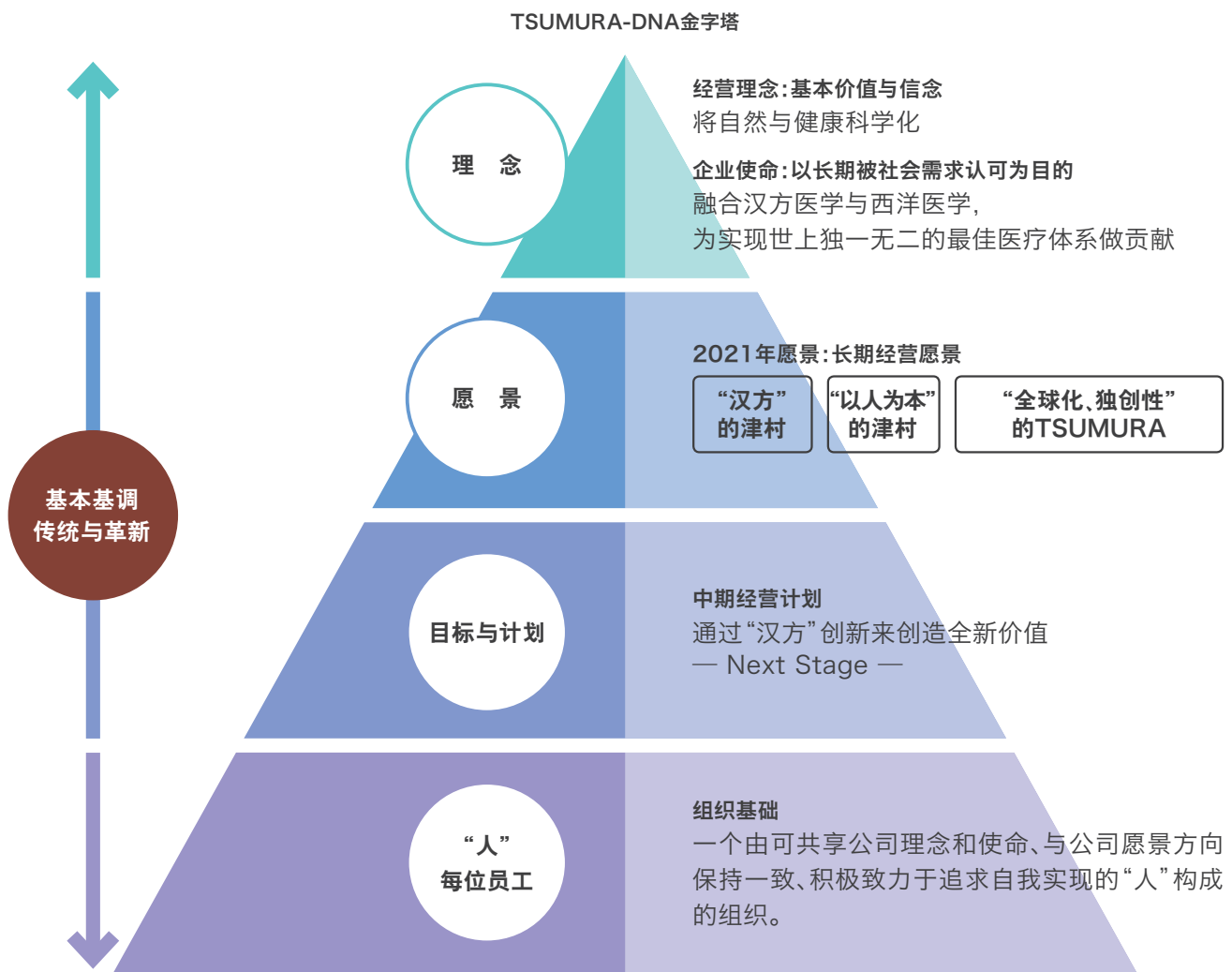
中国事业基础建设框架



关于中国事业的详情，请参阅P27

*中药：中医学(中国的传统医学)中使用的制剂。包括中成药、饮片等的总称

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。



CONTENTS

引 言	01 Who we are	合规与风险管理	65 合规与风险管理/ 风险管理					
	03 什么是汉方药?		数 据	69 主要财务数据(未审计)				
	05 发展历程			71 主要ESG数据				
	07 独特之处			概 要	73 公司概况			
	09 TSUMURA-DNA金字塔				74 津村集团			
最高经营者致辞	11 首席执行官致辞							
	17 首席财务官致辞							
战 略	19 价值创造之路	编写方针	“企业报告书”是从2018年开始编写发行的,旨在让全体利益相关方能够从中长期的视角理解本公司为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。					
	21 长期经营愿景			报告范围与对象时期	数据为2019财年的实际业绩。 株式会社津村/株式会社Logitem Tsumura/株式会社夕张津村(2019年4月1日~2020年3月31日) 津村(中国)有限公司/深圳津村薬業有限公司/上海津村製薬有限公司/平安津村有限公司/TSUMURA USA, INC.(2019年1月1日~2019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。			
	23 中期经营计划					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,其中包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。	
	25 日本国内事业的进展							
	27 中国事业的进展							
	31 首席运营官致辞							
	33 汉方价值链							
	35 种植和采购							
	39 生产							
	43 销售、启发、普及							
	47 研究开发							
49 品质保证								
51 人材								
公司治理	55 取締役							
	57 社外取締役对谈							
	61 公司治理							



**比过去更加追求
汉方药的价值、
传播其魅力，
是我们的社会职责**

津村集团秉持基本理念，为了实现“长期经营愿景(2021愿景)”，自2019财年起，以完成“通过‘汉方’创新创造全新价值—Next Stage—”为主题的第3期中期经营计划，努力解决5项战略课题。在日本国内，为了帮助解决以老年人相关领域、癌症领域(支持疗法)、女性相关领域为主的社会课题，持续扩大汉方市场；在中国，不仅为将来建立生药的稳定

采购体系而进行业务投资，同时还为实现“通过中药业务为中国人的健康做贡献”的愿景，积极地研究和落实投资，以建立业务基础。

2019财年第四季度以后，新型冠状病毒疫情蔓延，日本国内的患者减少到医疗机构就诊，MR也因此受到影响，主动停止医疗机构拜访活动等。预计这种情况至少会延续到2021年秋季左右，但是从中长期来看，日本国内对“汉方”的期待反倒有上升的可能性。在亲眼目睹疫情蔓延的情况下，不仅患者，也包括医师等医务工作者在内，许多人都认识到提高自我免疫力、调整和保持身心平衡

的必要性。

我国的医疗以西方医学为主，处方上开的医药品几乎都是化学合成的化合物。虽然也有含植物等天然原料有效成分的医药品，最后医生还是开具化学合成该有效成分的医药品处方。而且，据说西方医学是从外科发展起来的，属于探究如何处理每个器官的医学，其结果可以进行高度的局部控制，但不擅长整体的调节。

而汉方的观点则是“身心如一：心灵与身体构成一个整体”。把握整个身体的状况，调整失衡状态，使身体恢复原状。汉方是利用身体本来具备的自然治愈能力保持健康的医学。

希望成为对自然环境最敏感的企业…… 充分利用自然资源， 持续为人类的健康和医疗做贡献

代表取締役社长CEO
加藤 照和

汉方药是由以植物为主的天然原料制备的医药品。总之，西方医学与汉方医学本来就是方法不同的医学。但是，人类的疾病与东西方无关。重要的是采用好的治疗方案提高疗效，让医师和患者有更多选项。推广汉方药这一选项，才是我们作为医疗用汉方制剂领军企业的使命。

我们的目的是 让所有的医师 都开汉方药处方

虽然2019年的医疗用汉方制剂销量比2001年增加了约2倍，但是在日常诊疗中的使用依然非常有限。

我坚信，通过让广大医务工作者更加深入了解汉方治疗，能够让更多的患者服用。为此，我们必须进一步开展相关活动。目前，82所大学的医学系和医科大学全都开展了汉方医学教育。大学接受汉方医学教育的医师每年增加约8,000名，我们期待由此开汉方药处方的机会进一步增多。

从全世界来看，日本的医疗体系已经非常完善，如果既能运用西方医学，也能运用汉方医学为患者提供治疗，可以在治疗效果上更上一层楼。

长期经营愿景旨在达到每两名医师中就有一名能开10个处方以上的汉方药的状态，我希望让所有的医师都掌握汉方医学的理论，实现在日本国内任何一家医疗机构和科室，都能让患者根据需要接受汉方治疗的医疗环境。

另一方面，围绕医疗用汉方制剂的一大课题是药价问题。自从本公司的医疗用汉方制剂首次被纳入医疗保险药价标准，已经过去40多年，其间药价不断下降。必须想办法应对今后仍会下降的环境。汉方药虽然是由以植物为主的天然生药构成的稀少医药品，但是与其价值相比，药价过低。“食

物”是生命存在的决定性条件，自古以来人们就认为可以通过“饮食”治病，因此有“药食同源”的概念。凭借人类的智慧探究各种生药的药效，并且通过其组合，创造出来的能够应对各种症状的传统药，就是汉方药。

我认为，经过漫长历史保留下来的医药品的价值，应当在不同于现代医学的层面得到评价。我们要通过传播汉方药的价值，增加开处方的医生，使服用的患者增加，使流通数量增加，从而扩大市场，与此同时，我作为日本汉方生药制剂协会的会长，要动员整个行业全力解决药价问题。

中国事业的目的是实现 “为中国人的健康做贡献”和 “生药的稳定采购”

为了实现长期愿景，在第2期中期经营计划中提出“向中国新事业挑战”，在第3期中期经营计划中致力于“中国事业的基础建设”。努力实现中国事业愿景——到2027年销售收入达到100亿元。中国事业的目的是实现“为中国人的健康做贡献”和“生药的稳定采购”。

在过去的40多年里，通过从中

国进口约占总体80%的原料生药,我们日本国民得以服用汉方药治疗,希望今后继续保持下去。日本国内的生药种植也在扩大,但是其中也有只能在中国培育的植物。中国与日本一样,老龄化导致的医疗费增长、饮食欧美化导致的年轻人代谢综合征剧增等,成为社会课题。并且城市与地方的经济差距也在扩大,在这种情况下,我们希望通过支持生药种植和中药产业的发展,为中国人的健康做贡献。

我们还从保护自然环境、保护生药资源的观点出发,长期与中国的政府机构和企业合作,共同开展了种植野生生药的研究工作。在中国的山区成功种植“大黄”,通过签订长期种植合同创造稳定就业,为当地经济做贡献。修建住宅,确保安全的生活用水和卫生设施,通过种植生药创造就业机会,使农业收入稳定下来。此举符合习近平总书记提出的“消灭贫困”目标,我们力争扩大和加快此类事例。

中国事业并不是仅仅照搬在日本成功的商业模式那么简单。在日本,汉方药的主流是标准化的浸膏剂;在中国,患者抱着装满塑料袋的生药回家的场景屡见不鲜。这是患者自己用砂锅等煎煮生药服用的中国传统药“饮片”。据说仅仅饮片的市场规模就

高达3万亿日元。我们也以生产优质生药为优势,积极参与饮片的销售。

我们的目标是 实现饮片和古代经典名方的 标准化及其生产销售

“中国平安保险集团”在中国被誉为最有创新精神的综合金融集团,也是全球规模最大的保险公司之一,我们与该集团共同成立的“平安津村有限公司”是中国事业的核心。我们和平安保险集团都真心希望“为中国人的健康做贡献”。正因为在这个理念上达成共识,才能共同开展业务。人口近14亿的中国,老龄化问题非常严重。老龄化加剧,就会出现医疗费增加的问题。当然也要研发西药,但是老年人早已习惯本国的传统中药。可是,现在的中药存在均一性和便利性等品质方面的课题。我们已经成功实现了汉方药的标准化,希望利用相关的技术、技能及专有技术来解决这项课题。

中国不仅有饮片,还有中成药这种中国传统中药。有的中成药与日本的汉方药一样,制备成浸膏制剂,汉方药依据的古代经典名方今后也将被标准化。被持续使用了几千年,“安全性”也得到证实,而且作为药物保



留下来,可以说“有效性”也得到证明。该事业正是最能通过我们现有的种植、加工及制备相关的技术和专有技术为中国做贡献的领域,我们需要与当地企业对接的形式开展业务。在日本国内开处方最多的“大建中汤(缓和腹痛、腹胀的药物)”,每年的销售额约为100亿日元,而中国的人口远超日本。平安保险集团的投保人(客户)多达2亿人。而且,富裕阶层较多也是其特点之一。属于集团企业的平安保险拥有的平安好医生*,与其所有的投保人在线联系,通过数据完全掌握他们的健康状态,介绍医院、诊所、治疗方法。中国事业将通过饮片、中成药、古代经典名方的标准化

2019财年业绩(单位:百万日元)

	2019财年计划	2019财年业绩	计划比		前一财年比	
			金额	达成率	金额	成长率
销售收入	125,000	123,248	△1,752	98.6%	2,341	1.9%
营业利润	17,000	18,876	1,876	111.0%	356	1.9%
经常利润	18,000	19,649	1,649	109.2%	△52	△0.3%
归属于母公司股东的本期净利润	12,300	13,765	1,465	111.9%	△828	△5.7%



※1 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。登录用户人数约为3.5亿人，每日问诊数量最多超过25万人次。

※2 请参看P28

等、以优质生药为原料的医药品、药食同源的健康食品等，为中国人的健康做贡献。

平安的数字技术 将提升我们构建的 “汉方价值链”

平安保险集团也拥有区块链、AI、人脸识别技术等先进的数字技术。我认为这些技术可以提升我们构建的“汉方价值链”。例如，在由熟练员工目视分选生药的工序，“人脸识别技术”有可能引起一场革命，利用AI分析农田情况预测收成，实现高难度的合理库存管理，构建稳定供应生药的机制等，最终希望从播种到收获、库存管理，实现所有工序的自动化。

以天然生药为原料的这种商业模式，通过不断发展汉方供应链，可以实现前所未有的环保型商业模式。进而实现汉方制剂生产工艺清洗水的循环利用、提取浸膏后的生药残渣等的再生利用和再生资源化。

将“天津盛实百草”纳入集团内， 完善所追求的 “生药平台”功能

种植和管理生药的机制，属于我们正在开展的前沿领域。本公司的汉方制剂等以生药为基础的产品的品质，完全取决于其原料生药的品质，这么说并不过分。生药的品质则取决于农田种植和分选加工技术。如何管理和控制种植、按照何等标准分选加工，对于生药的安全性和品质极为重要。我们认为，若不控制生药的种植和加工，单靠测试分析残留农药、重金属、霉毒等外源性污染物质，无法充分保证其安全性。这就是本公司不从生药市场购买任何生药，而通过签约种植等方式的原因，实现品质源自农田，也拥有了其他公司无法效仿的技术和专有技术。

在今年，多年来一直合作的生药供应商“天津盛实百草”加入了津村集团。生产中药，首先必须确保优质生药的稳定采购。今后，如果中药产业得到发展，需求上升，优质生药的市场价格有可能猛涨。“天津盛实百

草”加入津村集团，朝着向日本稳定供应原料生药和实现中国事业愿景前进了一大步，通过完善我们所追求的生药平台功能，不仅可以稳定采购生药，也能够确保生药的外销渠道。首先要扩大生药和饮片的销售，力争到2027财年使中国国内的外销占比超过50%。

传统就是不断的创新， 没有人的成长 就没有企业的成长

“传统与创新”。这是我们津村长期重视的基本宗旨，也是希望将其培育成为企业文化的观点。“传统”是通过不断“创新”而产生的，一旦止步，瞬间就会烟消云散。这是维持现状就是衰退的观点。我觉得我们必须重新以这一观点为核心开展业务。汉方药被纳入医疗保险药价标准，已经过去40多年，各种改革层出不穷，但是我们需要更加增强“创造新的价值、客户、市场的能力”。今后，也必须通过扩大中国事业，解决加强集团治理这项课题。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”。为此，必须培养人财，尤其是“培养经营人财”，我认为是一项重要主题。

因此本公司于2019年设立了公司内部人财培养机构“津村学院”，培养未来的经营管理人员。我作为校长，在积极参与的同时，将根据系统性课程，源源不断地输送能够践行理念经营的人财。同时，也要培育企业文化，让每个人都能正确理解基本理念、愿景、经营战略的一贯性，积极主动地思考和行动。

**汉方不是非科学而是“未科学”
我们要继续
将自然与健康科学化**

我国实现现代的长寿社会，无疑是西方医学发展的结果。然而，即便是在西方医学如此发达的现代，依然存在难以治疗的疾病，这也是不争的事实。恐怕今后无论遗传基因分析多么发达，疾病也不会消除。人类科学

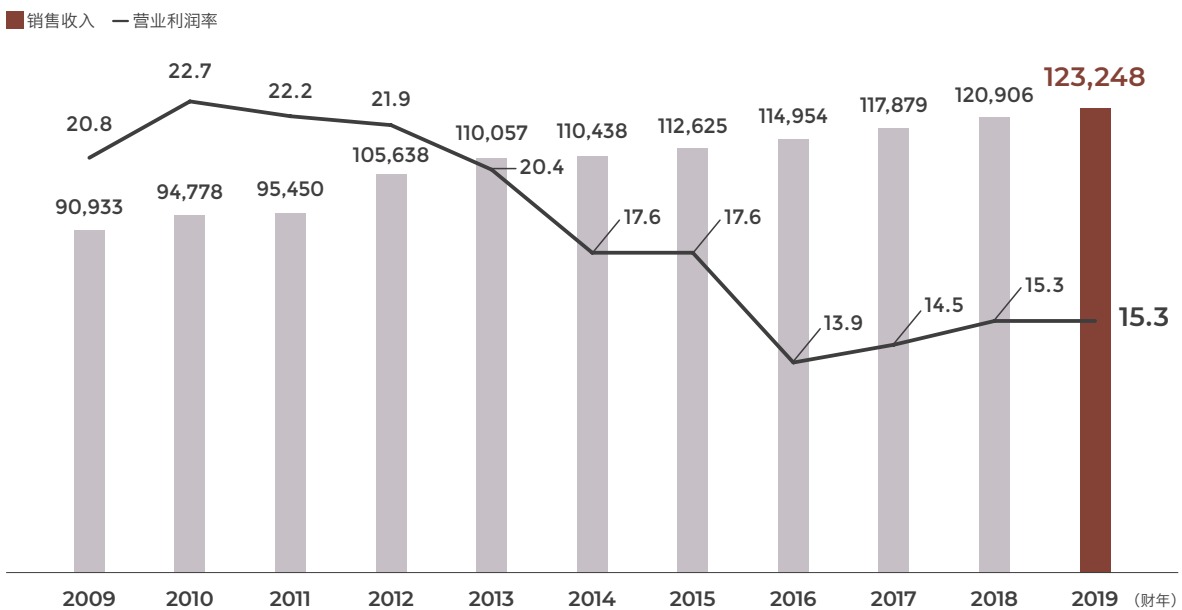
地阐明并控制自然界的所有事物是不可能的。自然是非常伟大的。人类一方面通过经济活动实现便利的社会，另一方面不断破坏自然界产物，给地球环境带来严重负担，其影响正在引发前所未有的大规模自然灾害，对此我们应当更加关注。也许新型冠状病毒疫情就是其中之一。

为了实现循环型且可持续的社会，津村集团不仅考虑未来的生药，也考虑让水乃至空气等所有资源都回归自然的循环，希望努力构建与自然环境持续共存的独特经营模式。汉方古籍《伤寒论》，记录了在中国后汉时代，也就是在2000年、3000年以前为治疗所谓的瘟疫、急性期疾病而创造的疗法，保留至今。其中的“葛根汤”等处方，就是巧妙利用自然界产物组合而成的。此类药物流传、保留至今。公司的第2代社长表示：“汉方是‘未科学’”。汉方药是由以植物为主的天然原料制备的多种成分类药

剂，也含有人类至今未能识别的成分，因此一直被认为不科学、非科学。但是，医学的进步与科学技术和分析技术的发展是后来居上的，因此换言之就是尚未被科学化。现代医疗，不仅构建已经着眼于汉方的有效性和安全性的临床证据，而且阐明作用机理、验证医疗经济效果等，开展研究和分析。要想用于疾病治疗，科学地阐明作用机理并证明治疗效果（证据）很重要。“将自然与健康科学化”的理念，蕴含了以主要成分为中心，科学阐明药物动态和作用机理等，以便有效治疗的愿望。我们自始至终都要秉持这个经营理念开展业务。

1893年创建的“津村顺天堂”，公司名称中蕴含的“顺天精神：顺从天意”，就是“应当顺应天地自然法则开展业务”的价值观，即Tsumura-DNA，我们必须坚定不移地传承下去。我们要继续成为对自然环境的变化和危机最敏感的企业，同时要最大

销售收入(百万日元)与营业利润率(%)



限度地利用自然资源, 通过为人类的
健康和医疗做贡献, 不断发展壮大。

2020年9月

代表取締役社長CEO

加藤 照和



在开展业务的过程中 将非财务资本转化为财务资本

取缔役常务执行役員CFO
半田 宗树

从去年开始启动的3C体系顺利运行。本公司推行该体系的目的是在外部环境日益严峻的形势下，首席执行官、首席运营官和首席财务官各尽其责，努力提高经营速度并取得成果。由CEO担任取缔役会主席，由COO担任经营会议主席，由CFO，也就是本人担任执行役員会主席。执行役員会是全体执行役員共享重要经营信息，决定大政方针的平台，让首席执行官和首席运营官离开主席的位置，使讨论更加活跃。

第3期中期经营计划，将在3年里持续扩大日本国内的汉方业务，通过开展中国事业铸就坚如磐石的基础。该计划提出了销售收入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。这里的“以上”是有意义的。我们也不会因为6%的ROE而满足，这3年是为下一个中期经营计划做准备的期间，为了铸就中国事

业的基础，要进行500亿日元至1,000亿日元的投资等。具体而言，就是通过解决5项战略课题，努力提高企业价值，这些举措也直接关系到ROE的扩大。

除中国事业之外，我们还将整体设备上投资220亿日元，在研发上投资约200亿日元，并也会对人财进行投资。2019年1月设置的津村学院室，由首席执行官加藤担任校长，通过“培育企业文化”让理念浸透到整个津村集团，并通过“培养经营人财”确保后继有人。我认为，实现基于理念的经营，是让企业持续发展、持久存续的基础。

本公司在财务资本以外的部分有巨大的价值。以自然资本为例，通过将生药从林地种植过渡到农田种植，保护自然环境等，从原料生药采购阶段就开始采取实现循环型社会的措施。在社会资本方面，通过在贫困地区实现野生生药的家种化，有助于创造就业机会。而且，在北海

道委托“TEMIRU FARM”种植苏叶、研究茯苓的菌床种植，录用发育障碍人士，帮助他们自立。关于知识资本，2004财年设定“育药处方”（P25）、2016财年设定“Growing处方”（P25），集中确立循证医学的依据。关于生产资本，我们积累了以天然生药为原料制备汉方制剂的独特专有技术。可以采用成分参差不齐的生药，制成几乎品质均一的优质汉方制剂。关于人力资本，如上所述。我坚信，此类非财务资本将在开展业务的过程中被转变为财务资本。

本公司追求的是兼顾可持续社会和可持续经营两者。本公司并不是只重视短期提高资本效率的经营，而是始终以中长期战略为基础开展经营。目前属于以扩大发展为目标的投资期间，因此将积极利用通过增资而获得的资金进行投资，并通过获得超过股份数量增加的回报，促使股东价值提升。

同样，我们将现在视为进一步强化现金流经营的时机。也有新型冠状病毒的影响，工作方式发生了改变。在营业现场，信息提供的方法也在变化。本公司的业务也有供应链略长的特点，因此通过引进机器人、AI等新技术，在生产车间调整生产工艺等，力求实现整体优化。希望在充分考虑性价比的同时进行新的投资，提高现金流的创造能力。

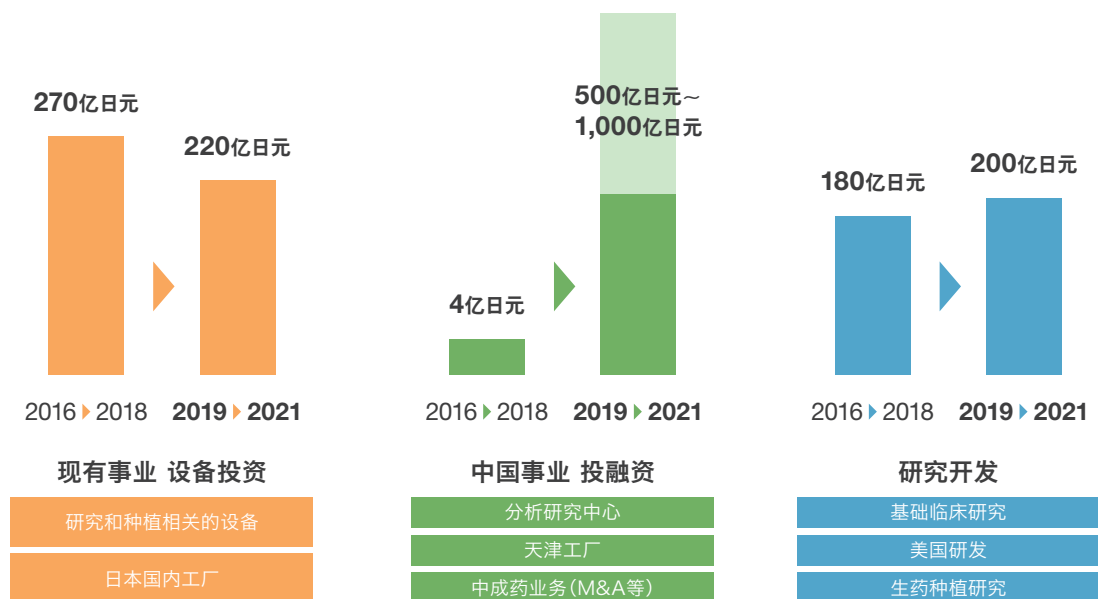
我作为首席财务官，始终意识到自己的使命就是提供超过资本成本的回报。迄今为止，本公司完善生产体系，使

129个处方的医疗用汉方制剂销量在20年里增加到约3倍。按照金额，因为药价修订，看似增长缓慢，但在许多医疗机构，大量患者开始服用汉方制剂，如今汉方制剂可谓是对国民医疗不可或缺的医药品。我认为自己的职责是在继续扩大日本国内业务的同时，在中国事业方面也意识到资本成本，进行投资判断、投资后的管理、业务运营。

关于股东回报，希望通过持续扩大日本国内市场和铸就中国市场的基础，逐渐提高中长期企业价值，根据现金流情况稳定分红。

关于股价，未能实现大幅上升，辜负了大家的期待，我为此感到羞愧。其原因大致有两个。首先是日本国内的药价问题，其次是中国事业的进展。在日本国内，今后的状况将是虽然人口减少，但是老年人逐渐增加，女性的就业机会逐渐增加，因此预计使用汉方药的可能性会逐渐扩大。中国有巨大的市场，也有本公司与中国平安保险的共同理念“为中国人的健康做贡献”、平安好医生的平台、本公司独特的生产技术等优势。只要充分发挥这些优势，在中国市场也能充分竞争。希望大家了解日本国内市场和中国市场的可能性、商业潜力。

进行从中长期角度反映了经营决策的资源分配



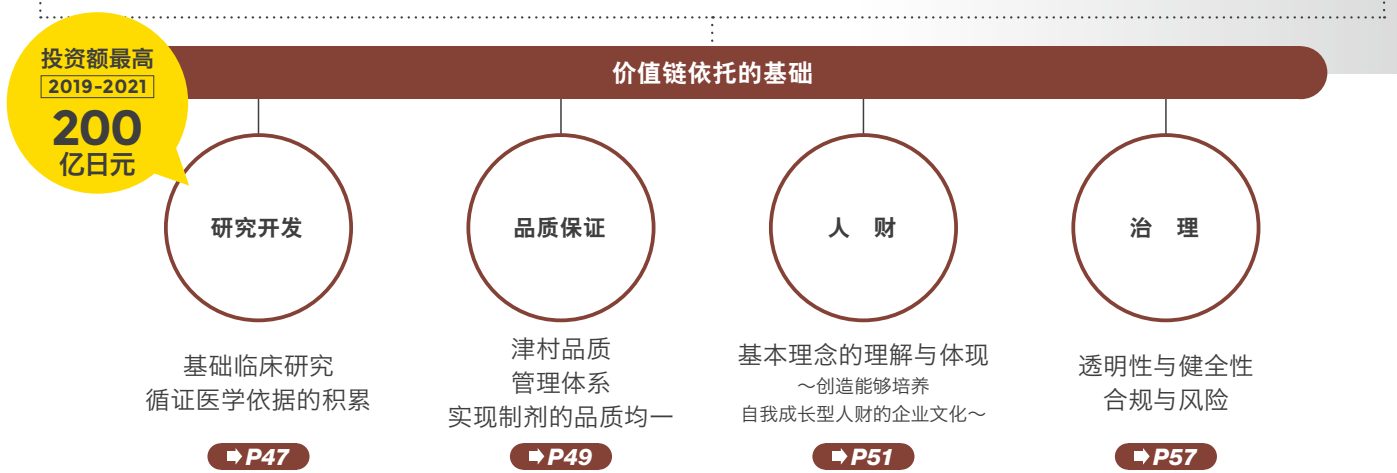
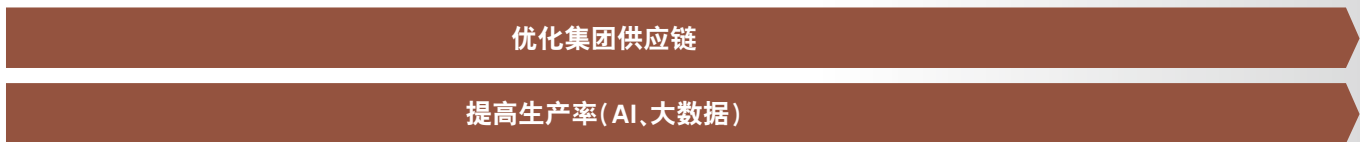
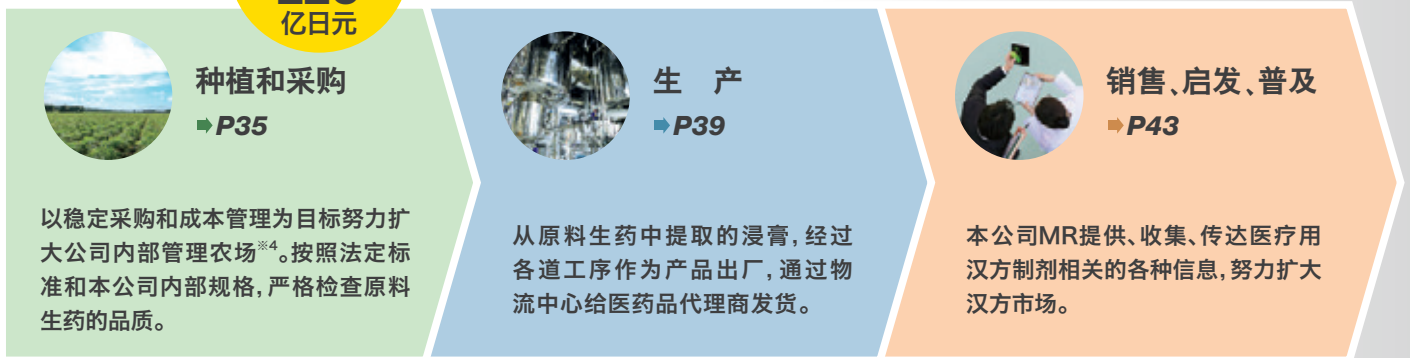
汉方商业模式 KAMPO Business Model



投资额最高
2019-2021
220
亿日元

投资额最高
2019-2021
1,000
亿日元

汉方价值链



※1 出处:《认知症措施的方针与今后的展开》(厚生劳动省)(2020年推算值)
 ※2 出处:国立癌症研究中心癌症信息服务《癌症登录和统计》(2020~2024年的平均患病人数(推算))患病人数的定义:过去5年以内被诊断为癌症,在推算对象年份生存的人的数量
 ※3 出处: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》(2020年目标值)
 ※4 公司内部管理农场:能够由本公司直接指导种植,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约种植的农场。

Vision

长期经营愿景

追求的面貌

津村 汉方制剂的特点

- 优质的原料生药
- 独特的专有生产技术
- 高度品质均一性的制剂
- 循证医学依据的积累
- 市场份额在80%以上



获 益

医疗与健康



- ▶ 为实现患者可以根据需要接受汉方治疗的医疗环境做贡献
- ▶ 通过汉方医学与西方医学的融合来扩大治疗选项
- ▶ 应对西方医学难以治疗的疾病
- ▶ 有助于削减医疗费的可能性

振兴产业和地区



- ▶ 通过扩大公司内部管理农场来振兴第一产业并实现第六产业化^{※5}
- ▶ 通过有效利用闲置耕地来振兴地区经济

国际社会



- ▶ 为中国人的健康做贡献
- ▶ 促进在中国和老挝雇用本地员工、转移种植技术、建设基础设施

环 境



- ▶ 保护自然环境并实现循环型社会

※5 第六产业化:指的是农业和水产业等第一产业也开展食品加工和流通销售业务的经营形态。

通过“KAMPO” 创建益于人类健康的 价值创造企业

“汉方”的津村

为实现在日本国内任何一家医疗机构和科室，都能让患者根据需要接受汉方治疗的医疗环境做贡献

“以人为本”的津村

积极开拓汉方业务，实现值得信赖的“人”的企业集团

“全球化独创性”的TSUMURA

在美国、中国确立KAMPO业务

日本国内业务

汉方医学的
确立

中国事业

在中国
最受信赖的
中药企业

海外销售收入比例

50%
以上

旨在实现长期愿景的

中期经营计划

2019-2021

日本国内

汉方市场的
继续扩大

中 国

中国事业的
基础建设

销售收入

1,350
亿日元以上

营业利润

190
亿日元以上

ROE

6%
以上

长期经营愿景

力求成为通过“KAMPO” 为人类健康做贡献的价值创造企业

> Our STRATEGY

津村集团以2021年为目标,努力实现长期经营愿景(2021年愿景)。
自2019财年起,启动了第3期中期经营计划,进入了以“通过‘汉方’的创新
来创造全新价值 — Next Stage —”为主题积极实施增长投资的阶段。

“汉方” 的津村

为实现在
日本国内任何一家
医疗机构和科室,
都能让患者根据需要接受
汉方治疗的医疗环境做贡献

“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” 的津村

充分发挥津村集团拥有的
技术和专有技术,
在美国开发并销售
TU-100(大建中汤)、
在中国挑战新业务



津村追求的面貌

日本国内业务

汉方医学的确立

每2名医师中
就有1名能够开
10个处方以上的汉方药

海外销售收入比例

50%
以上

中国业务

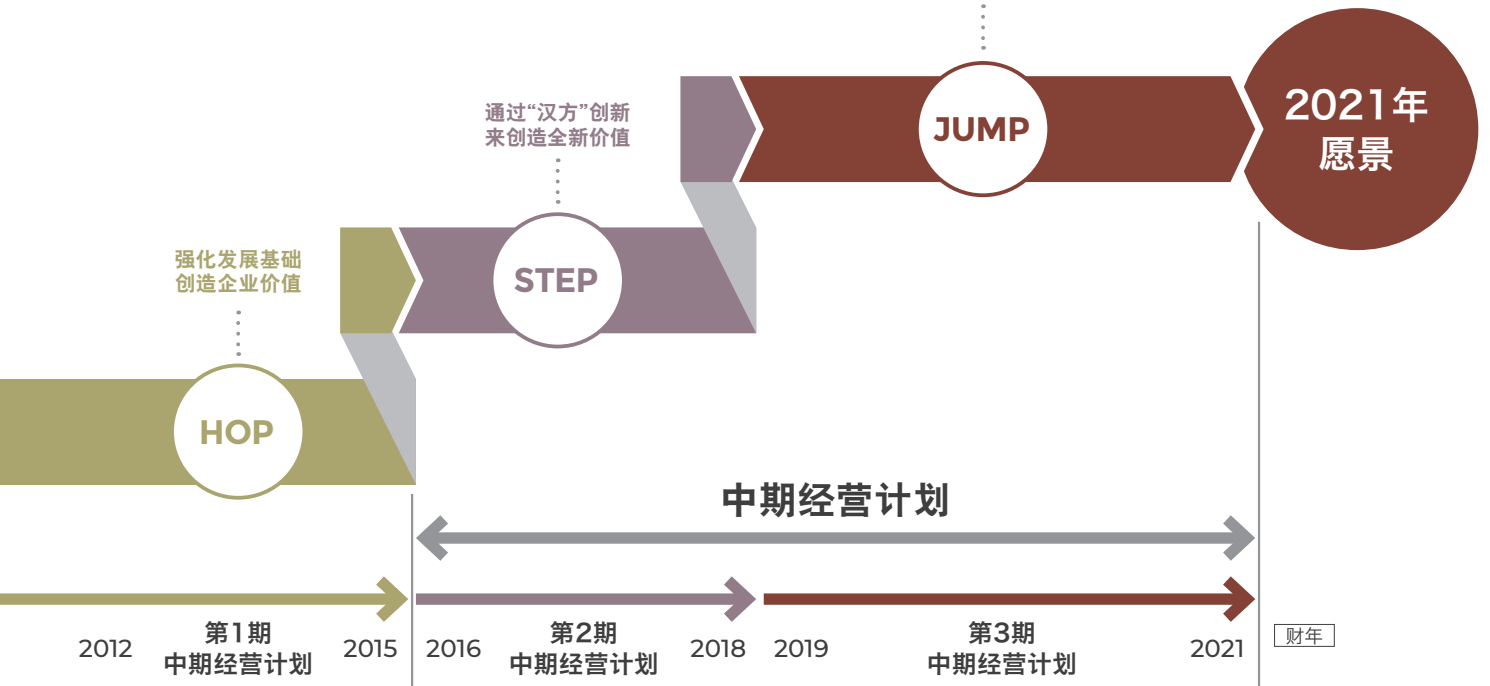
为中国人的健康做贡献

成为在中国
最受信赖的中药企业

Our STRATEGY

苏叶种植地(北海道)

通过“汉方”创新
创造全新价值
— Next Stage —



第3期中期经营计划(2019~2021)的进展

为达成长期经营愿景,日本业务致力于“确立汉方医学”,中国事业则通过开发和销售饮片等各种产品,努力“为中国人的健康做贡献”。
着眼于长期的未来,努力通过“汉方”创新来创造全新价值,为人类的健康做贡献,同时致力于实现长期利润的最大化,努力落实第3期中期经营计划。

汉方市场的
持续扩大

中国事业的
基础建设

实现战略的效果长期愿景

社会课题

“汉方”
的津村

“以人为本”
的津村

“全球化
独创性”
的TSUMURA

超老龄社会

医药费增长

疾病结构的变化

老年痴呆症及
女性特有疾病的增加

第一产业的衰退

气候变化

水资源的枯竭



战略课题

为了达成第3期中期经营计划, 努力解决5项战略课题, 实现持续增长, 同时力求提升企业价值。

- 1 汉方市场的持续扩大及其地位的确立**
 努力确立汉方治疗在我国国民医疗中的地位
- 2 在中国的成长投资与业务基础建设**
 以到2027财年使销售收入达到100亿元规模为目标, 努力进行积极的投资并巩固业务基础
- 3 利用新技术提高生产率 — AI、机器人化、RPA^{※1} —**
 不仅生产设备, 从生药的加工和分选到各种事务处理, 进一步提高劳动生产率
- 4 通过理念经营来培育企业文化并开发多种人财**
 通过开展基于理念的经营, 培育整个津村集团的企业文化, 尊重人格和个性, 努力开发多种人财
- 5 通过汉方价值链, 努力创造SDGs^{※2}**
 汉方业务与社会的共通价值

※1 RPA: Robotic Process Automation的缩写

※2 SDGs: 联合国通过的Sustainable Development Goals(可持续发展目标)的缩写

汉方市场的持续扩大及其地位的确立

汉方市场的动向

医疗用汉方制剂的产值增长率,约为医疗用医药品总体增长率的5倍。说明汉方药在日本的医疗现场是不可或缺的药剂,我认为今后汉方药的需求会日益高涨。

	产值(百万日元)		同比增减		占比	
	2018年	2017年	增减额	比例	2018年	2017年
医疗用医药品	6,172,570	6,007,417	165,151	2.7%	100.0%	100.0%
医疗用汉方制剂	144,813	127,271	17,542	13.8%	2.3%	2.1%

※出处:2018年厚生劳动省《药事工业生产动态统计年报》

战略规划

提出了如下目标:“为实现在日本国内任何一家医疗机构和科室,都能让患者根据需要接受汉方治疗的医疗环境做贡献”。

我们将这种医疗环境定义为“每2名医师中就有1名能够灵活使用10种以上汉方制剂”,并争取实现这一目标。截至2019财年末的日本国内临床医师数量约为32万人。其中,据本公司调查,能够灵活使用10种以上汉方制剂的医师数量估计约为4.5万人。为了向这些医师提供信息并扩大其范围,约有800名MR开展活动。



销售措施

将老年人相关领域、癌症领域(支持疗法^{※1})、女性相关领域列为三大重点领域,通过集中开展活动的育药处方、Growing处方、三大重点领域的相关处方展开营销工作

老年人相关领域	癌症领域(支持疗法)	女性相关领域
<p>精神/神经疾病</p> <p>抑肝散^育 + 相关处方</p> <p>呼吸系统疾病</p> <p>麦门冬汤^G + 相关处方</p> <p>循环系统疾病的外围症状</p> <p>五苓散^G + 相关处方</p>	<p>消化系统疾病</p> <p>六君子汤^育 大建中汤^育 补中益气汤^G + 相关处方</p> <p>减轻副作用等</p> <p>六君子汤^育 半夏泻心汤^育 牛车肾气丸^育 + 相关处方</p>	<p>妇科疾病</p> <p>加味逍遥散^G + 相关处方</p> <p>其他疾病/症状等</p> <p>大建中汤^育 五苓散^G + 相关处方</p>

^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、西药治疗难以奏效,而医疗用汉方制剂却能发挥药效的疾病,确立循证医学依据(科学根据)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的依据构建(安全性/有效性数据等),实现其在诊疗指南中的刊载

※1 支持疗法:减轻癌症本身引起的症状、癌症治疗副作用的症状等的治疗

老年人相关领域

在老龄人口日益增加的情况下,汉方药可以为治疗老年人特有的疾患(陈述多、疾病多)做贡献。例如,对于被称为从健康向需要护理转移的中间阶段的“虚弱”状态,汉方药有望产生恢复健康或延缓向需要护理转移的效果。此外,也有报告显示,认知症引起的亢奋、攻击性等所谓的行为和心理症状得到改善,不仅患者本人,护理人员的负担感也得到减轻。含有多种成分的汉方药,服用一剂就有可能产生多种效果,因此需求会日益扩大。



癌症领域(支持疗法)

秉持身心如一的观点进行全方位治疗的汉方,可以成为癌症的支持疗法,因此受到高度期待。汉方药在减轻癌症治疗带来的副作用方面发挥功效。实际上也有报告显示,在癌症治疗中采用汉方药后,减轻了副作用,提高了治疗的成功率。

本公司通过汉方支持癌症患者兼顾治疗和工作等,为解决社会问题做贡献。



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,由此引起各类症状。即使现在,汉方药也是给女性开处方的机会较多的药剂^{※2}。随着女性就业率的提高,预计来自希望健康地持续工作的年轻人的需求会进一步高涨。为了满足这份期待,本公司努力提供正确的信息,进一步在妇科门诊等开展启蒙活动,为促进女性施展才干做贡献,同时力求扩大汉方市场。

※2 第4次NDB开放数据(厚生劳动省)



在中国的成长投资与业务基础建设

“全球化独创性”的TSUMURA, 在为中国人的健康做贡献的同时, 为了提高企业价值, 将“在中国的成长投资与事业基础建设”列为中期经营计划的战略课题之一, 推动中国事业的成长投资和基础建设。力争到2027年, 使海外销售收入增长到占津村集团总体50%以上的水平。

Chinese Business

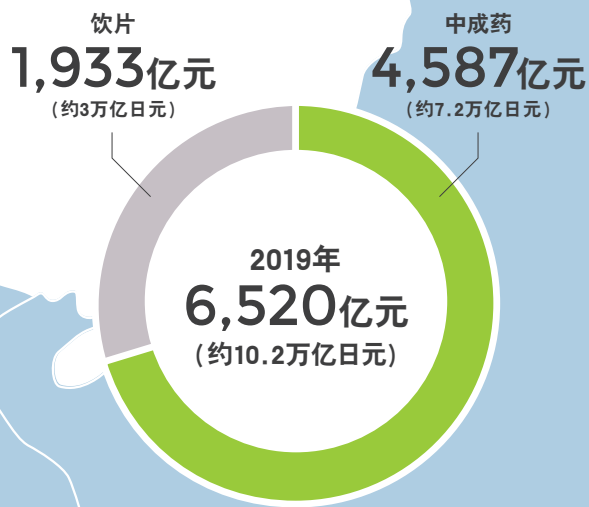
中国事业

成为在中国值得信赖的中药企业

就中国的中药市场规模而言, 2019年中成药和生药的合计金额约达6,520亿元(约10.2万亿日元)。在超过日本医疗用医药品市场规模的10多万亿日元市场, 约有3000家中国国内制药商, 但是没有一家企业的市场份额达到3%以上。

在中国人对优质制剂的需求不断高涨的情况下, 我们以本公司的专有技术和与中国平安保险等当地合作伙伴的合作为优势, 以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目标, 在为中国人的健康做贡献的同时, 实现今后生药的稳定采购。

中国的中药市场规模



出处: 中国国家统计局、工业和信息化部
※汇率: 15.7日元/元(2019年12月底数据)

1

为中国人的健康做贡献

中国的社会课题

疾病构造的变化
消除贫困地区

2

确保生药的稳定采购

强化生产采购体系

中国事业的结构与体系建设

中国业务的内容

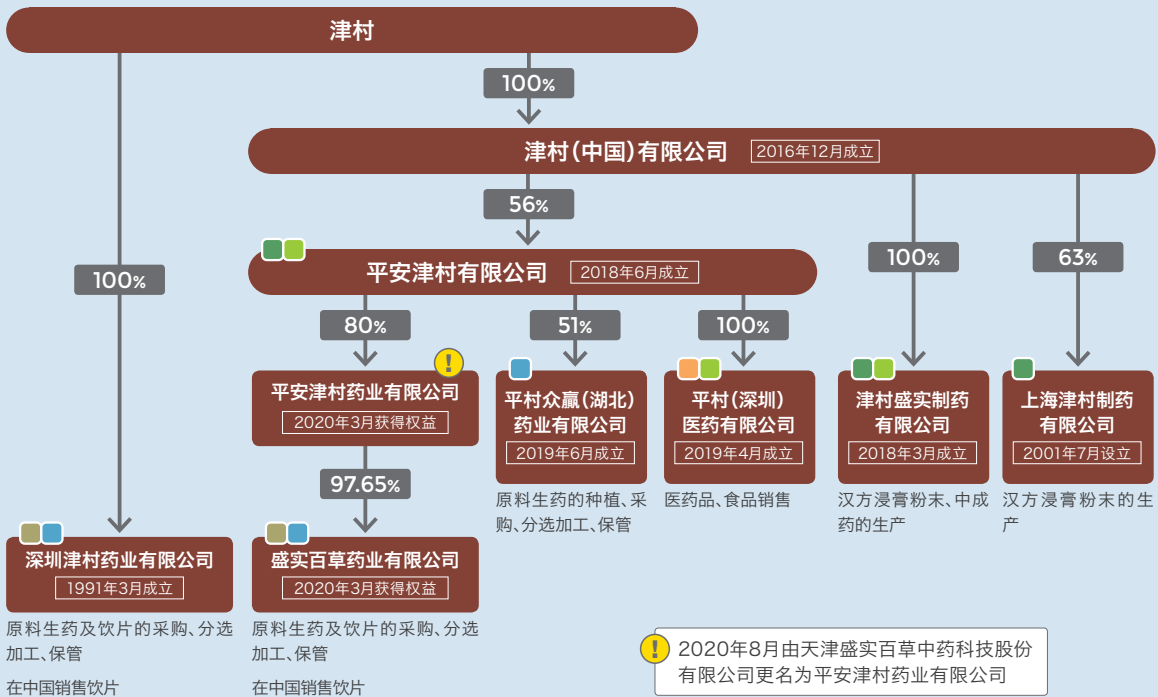


分析研究

通过提高产品品质的可靠性、提高附加值, 为确立各项业务的品牌奠定基础

中国事业体系与资本关系 出资比例

2020年9月数据



平安津村推动的中国事业构想

本公司的业务基础是稳定采购优质生药。首先,通过将天津盛实百草纳入津村集团旗下,让其负责采购出口到日本的原料生药,同时启动“生药平台”功能,可在全中国采购和供应生药。

在开展中国事业时,需要继续生产和销售安心安全优质的最终产品,在中国创造市场。本公司为了参与中成药业务,研究了新的M&A。

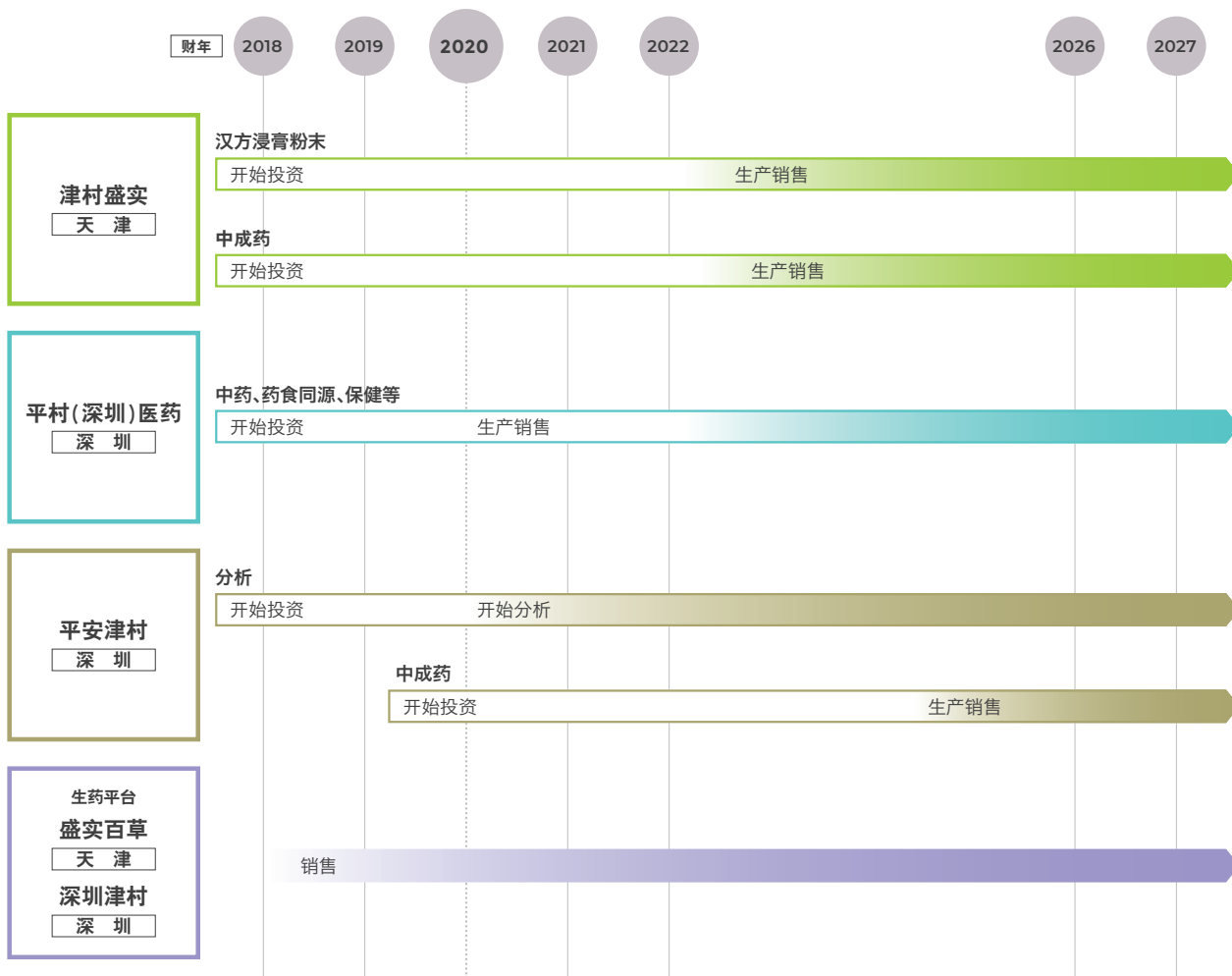
将生药平台供应的优质原料生药与本公司拥有的专有生产技术结合起来,生产优质的中成药,在全中国销售。销售时,平安保险集团拥有的世界最大远程医疗

平台“平安好医生”、多达2亿人的客户基础,以及位居世界前列的数字技术,将有助于建立竞争优势。而且,为此提供支持的是“分析研究中心”,可以通过提高产品品质的可靠性、提高附加值,为确立各项业务的品牌奠定基础。

生药平台功能启动,朝着生产和销售稳步前进,以实现最值得信赖的中药企业为目标,不断开拓市场。

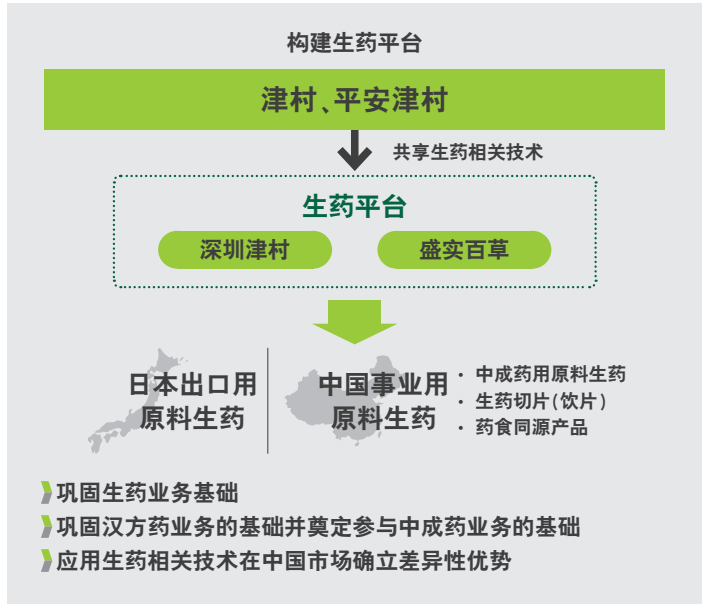
※请参看P28

中国事业相关的各公司的业务进度表(示意图)



Close Up! 1 “将盛实百草纳入集团内,构建生药平台”

“天津盛实百草”是中国最大的对日本出口生药企业,也曾是本公司的业务合作伙伴,2020年3月将其纳入到津村集团旗下。如此一来,该公司旗下的“吉林林村”和“白山林村”之类北方系生药产地公司,也被一并纳入到津村集团内。通过资本合作,成功实现了“强化日本出口用原料生药的稳定供应体系”“强化中国事业用(中成药等)原料生药的稳定供应体系”“获得经验丰富的中药行业人财”。



Close Up! 2 全体董事拜访中国平安保险集团

2019年9月,津村的全体董事拜访了位于深圳的“中国平安保险集团”总部大厦。与董事长兼CEO马明哲以及Co-CEO陈心颖等管理团队主要成员讨论了今后的战略。

而且,也拜访了位于上海的“平安好医生”总部,与主要管理人员举行了会议。

在生产方面具备优势的津村与在牢固的客户基础和最先进的数字技术方面具备优势的中国平安保险携手合作,要让中国事业取得成功。



中国平安保险集团 董事长兼CEO马明哲 Co-CEO陈心颖(左起第8、9人)等高管



平安好医生 等高管

在新冠病毒疫情下， 中期经营计划进展顺利， 中国事业的基础 也在逐渐巩固

取締役常务执行役員COO

安达 晋



2020年初以来，所有的行业、企业都在某种程度上受到新冠病毒疫情影响，以前习以为常的经营活动不得不大幅改变。医药品行业由于患者减少就诊，正常的诊疗变得困难，使得许多医疗机构都产生了新开药数量减少等影响。而且，加上主动停止访问，特别是在大医院，访问限制更加严格等，传统型MR访问活动受到很大限制。

本公司将MR的传统型访问活动与网上研讨会和网上促销活动结合起来提供信息的活动已经走上轨道，因此目前并没有像当初所担心的那么严重的影响。进行中的第3期中期经营计划也不需要调整，但是在无法预测结束时期的情况下，我们并不乐观。公司上下正在快速建立新常态下的最佳工作体制，例如充实远程工作环境等。此外，为了防备剧烈的环境变化和意外的支出，充分注意成本和现金的管理。

第3期中期经营计划的第一年，即2019财年的销售收入同比约增加2%，达到1,232亿日元。关于中国事业，为了解决战略课题“在中国的成长投资与业务基础建设”和实现2021财年的销售收入目标2.4亿元，正在按计划推进。

本公司认为日本国内的汉方药市场还有很大的增长空间，长期经营愿景追求的状态是每2名医师中就有1名可以开10个处方以上的汉方药。该目标相当于目前的约5倍，但是决非不自量力的设定。我们坚信，根据与众多医务工作者的交流和多年的研究经验，进一步普及采用汉方的治疗，对更多的患者有益。要通过努力解决中期经营计划的战略课题“汉方市场的持续扩大及其地位的确立”，让医师等医务工作者以及普通人深刻认识到这一事实，一步一个脚印地实现愿景。

2020年3月天津盛实百草（现平安津村药业）加入津村集团，“生药平台”功能启动。现行中期经营计划的

战略课题“中国事业的基础建设”的核心是“将来确保生药的稳定采购”。本公司在过去40年里一直从中国稳定地采购生药，但在以发展中药产业为国策的背景下，中国国内的生药需求不断扩大，必须进一步强化采购能力。天津盛实百草拥有压倒性优势的的生药供应能力，在品质管理、生药种植研究、人财和组织等所有方面，都是目前中国最有实力的生药相关企业之一。不仅在日本，即便在中国开展事业，该公司加入津村集团，对减轻生药采购风险的贡献度都是难以估量的。

与天津盛实百草合为一体，意义最为深远的就是李刚先生参与经营津村集团的中国事业。该公司的创始人李刚先生来自中国的大型国营企业。李刚先生三十几岁就在跻身中国前三强的医药品企业升至最高经营者，但却具有为追求个人理想而独立的想法。我到上海津村制药有限公司任职时开始与他亲密交往，当时他非常认真地追求津村品质的姿态给我留下深刻印象。

李刚先生不仅精通生药品质，也精通包括整个生药业务的市场营销，成本意识很强，是一位非常优秀的经营者。聘请李刚先生担任生药平台的负责人，不仅要在将来稳定供应日本出口用原料生药，同时要进一步强化盛实百草的外销渠道，扩大中国的原料生药和饮片等业务。而且，我们还要力求落实中期经营计划并在中国建立牢固的地位。

※请参看P28

Interview

为中国人的健康做贡献



平安津村药业有限公司
总经理 李刚

Q 过去您在发展壮大盛实百草的过程中，最看重的是什么？

我最看重的是不忘初心，“向中国人提供优质中药”的使命，以及牢记这一使命倾注心血努力奋斗的员工。我们一直本着这一使命，追求产品的品质，努力通过行业的健康可持续发展来回馈社会。盛实百草已经成为值得人们信赖的企业，我为此感到自豪。

Q 您认为盛实百草的优势在哪里？

我认为盛实百草有以下5个核心优势：

- ① 通过战略资源的核心，即种植基地，在生药的上游管理和控制方面保持优势
- ② 拥有得到质量管理体系保证的优质产品
- ③ 盛实百草品牌在中药材和饮片领域享有盛名
- ④ 重视研发能力，在标准制定等领域引领行业
- ⑤ 盛实百草集团员工始终具有高度的责任感和进取心

Q 您对津村的印象如何？

津村作为汉方药的顶级生产企业，制定并落实追溯体系、GACP管理体系，在种植、加工、检查及生产的各个阶段都有质量管理体系等，一贯追求一流品质，确保汉方药的安全性、有效性、品质均一性。这种企业姿态值得尊敬，我们也应当学习。

Q 加入津村集团之后，以更加牢固的合作关系开展中药事业的今天，您有何感想？

通过这次资本合作，不仅要稳定供应津村集团的生药，而且要通过建立津村在中国的生药业务平台，促进生药的品质管理和产地的统筹管理，提高中国中药的总体品质水平，我感觉到强烈的使命感和责任感。

Q 您决定加入津村集团的关键因素是什么？

是与津村共同的理念，即为中国人的健康做贡献。在与津村进行多年业务合作的过程中，充分理解津村严格要求品质的态度。在汉方的证据构建研究等方面具备优势，在中国开展事业也有发展前景。通过这次合作，也要对中药采用从生药种植到最终产品的一条龙品质管理体系，促进中国中药事业的发展，以便能够向中国人提供安全优质的中药和健康商品。我坚信，其结果，我们一定能够在中国成为最受信赖的中药企业，这就是我决定的关键因素。

Q 您决心以这次合作为契机让盛实百草如何改变？

要想实现“向中国人提供优质中药”的使命，就必须创新。津村经历了127年的历史，其制度体系虽已成熟，但是还在追求细节的完美，不断精益求精。希望盛实百草的员工努力学习吸收这种态度，不厌其烦迅速应对，进一步激发创新精神，不断创新。

盛实百草以“更好地保证向津村集团稳定供应生药，同时在中药材、饮片、健康商品等领域开拓中国市场，在5年内建立行业领军企业的地位”为战略和目标，构建顺应市场需求、充满活力、行动和反应迅速、适应性出色的体制。我们将打造深受消费者信赖的品牌，怀着紧迫感努力发展业务，创造集团的价值。

汉方价值链

通过汉方和生药业务创造多种价值

本公司经过种植和采购汉方制剂的原料生药、生产销售浸膏制剂、启发普及汉方以及研发和品质保证等一系列过程(汉方价值链),向医疗机构和患者提供汉方制剂。

从这些经营活动的上游到下游进行一条龙管理,

是本公司在稳定供应优质汉方制剂上保持竞争优势的源泉。

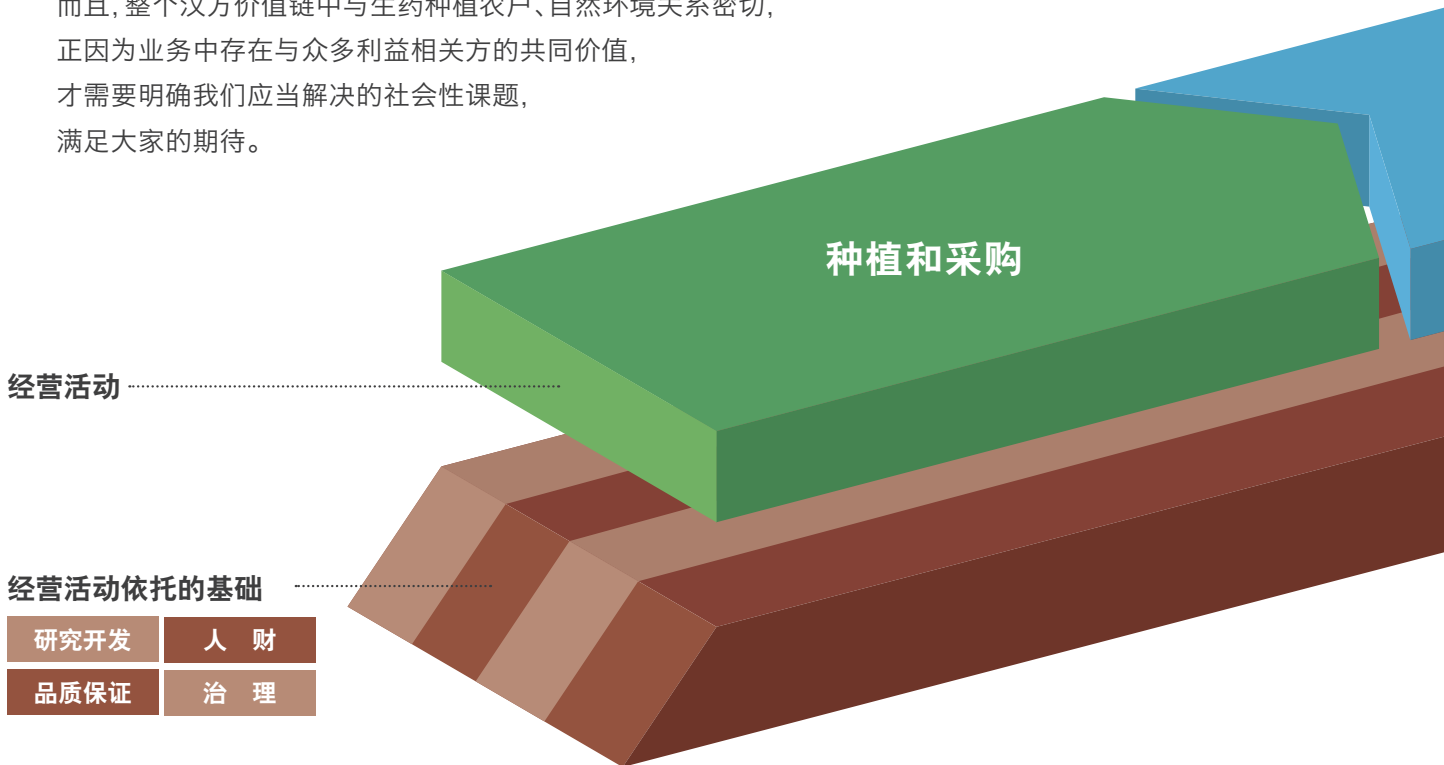
而且,整个汉方价值链中与生药种植农户、自然环境关系密切,

正因为业务中存在与众多利益相关方的共同价值,

才需要明确我们应当解决的社会性课题,

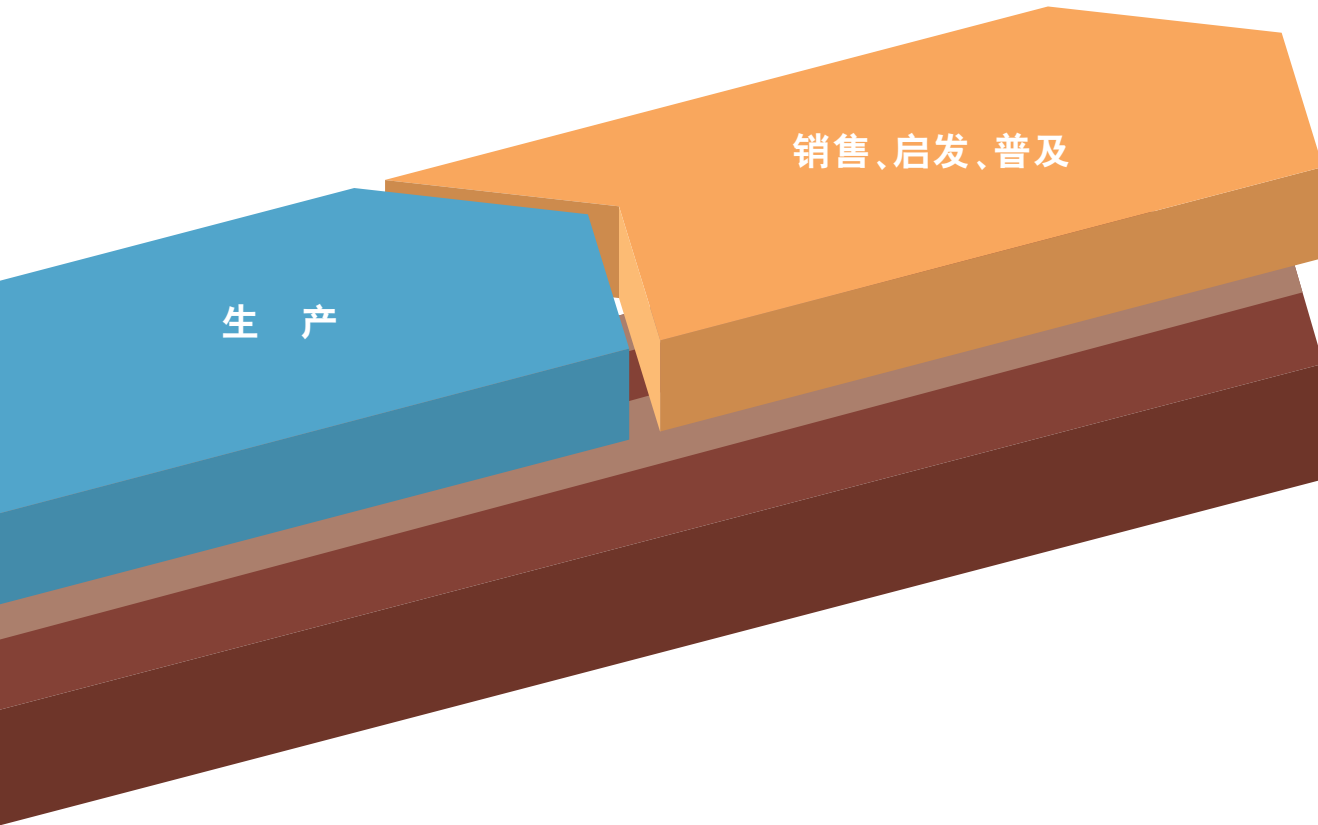
满足大家的期待。

> Our STRATEGY



竞争优势

种植和采购	生产	销售、启发、普及
根据津村生药GACP管理生药生产	应用机器人和AI等新技术提高生产率	通过汉方医学教育增加开汉方药处方的医师
运用生药追溯体系	促进供应链管理改革,优化库存数量与合理配制	大学医学系和医科大学毕业前、刚毕业后、毕业后的一贯制汉方医学教育支援活动
在公司内部管理农场种植并扩大种植面积	采用循环型体系,促进水资源等的有效利用和保护	重点满足针对治疗满意度较低的疾病的医疗需求等
在中国、日本及老挝的适种土地上种植并实现产地多元化		构建提高治疗效果(安全性、有效性)的循证医学
通过引进种植管理体系实现高产稳产		面向一般民众的汉方普及启发活动
与中国中医科学院等机构的共同研究(中国种植野生生药研究)		



Our STRATEGY

通过汉方价值链
实现价值创造

通过以汉方价值链为中心的津村集团价值创造循环, 创造社会与汉方事业的共享价值, 为实现可持续发展的社会做贡献。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、应对疾病结构, 为更多人的健康和福祉做贡献
- 使生药残渣变废为宝, 提高水资源再利用率等, 促进循环型体系
- 通过种植和研究生药持续利用天然资源
- 创造产地的就业机会, 将农业与福祉联系起来

种植和采购

种植和采购

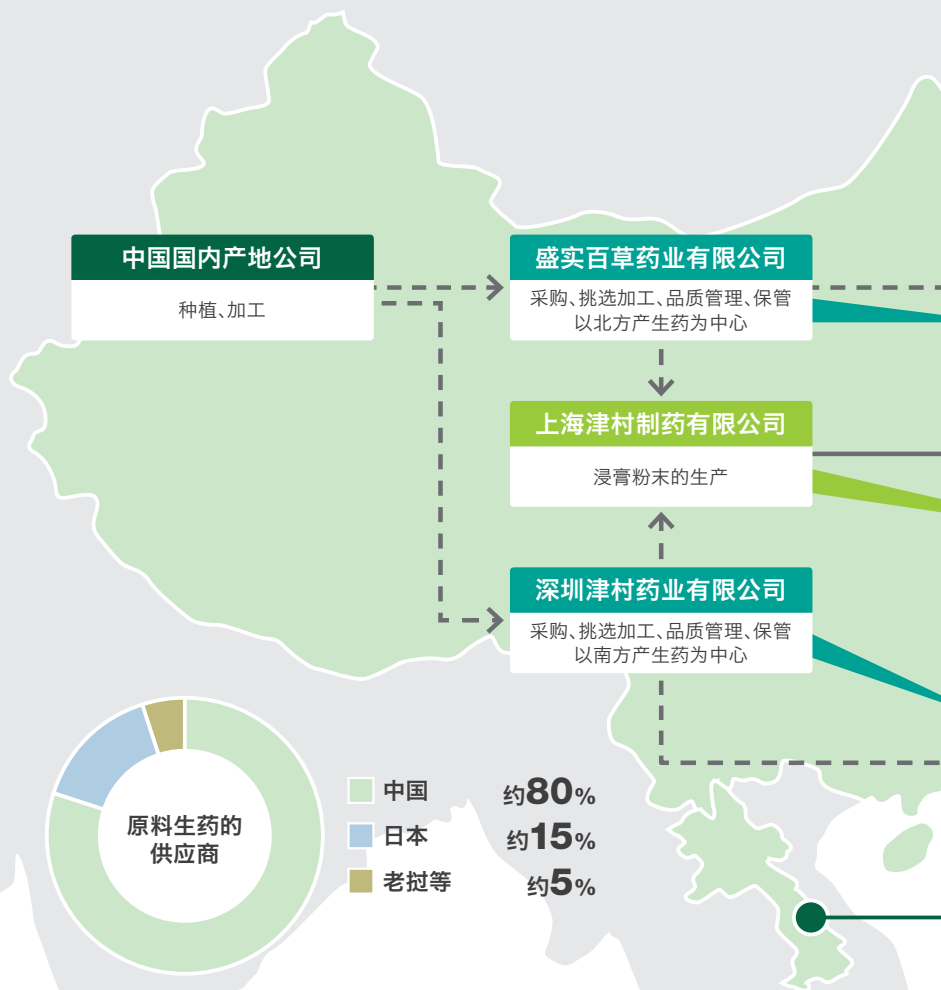
要想生产汉方制剂，必须确保优质的原料生药。

本公司汉方制剂原料生药的约80%来自中国，约15%来自日本国内，约5%来自老挝等国家。为了确保稳定采购一定品质的生药，不仅要根据汉方制剂的长期需求预测，制定并完成中长期采购计划，而且要努力扩大国内外的生药种植地，并增强加工能力和品质管理能力。此外，努力引进种植管理体系，将其作为一项提高生产率的新技术，力求进一步实现生药的高产稳产。

近年来，由于生药价格高涨，收益也受到很大影响，为了稳定采购价格，积极采取以扩大公司内部管理农场为核心的措施。

1 原料生药的种植和采购

为了保证医药品原料的品质，根据津村生药GACP来管理原料生药的种植方法、加工方法、农药使用等。对于野生品种，也要管理采集地区、采集人员及加工方法。



稳定采购签约种植的生药

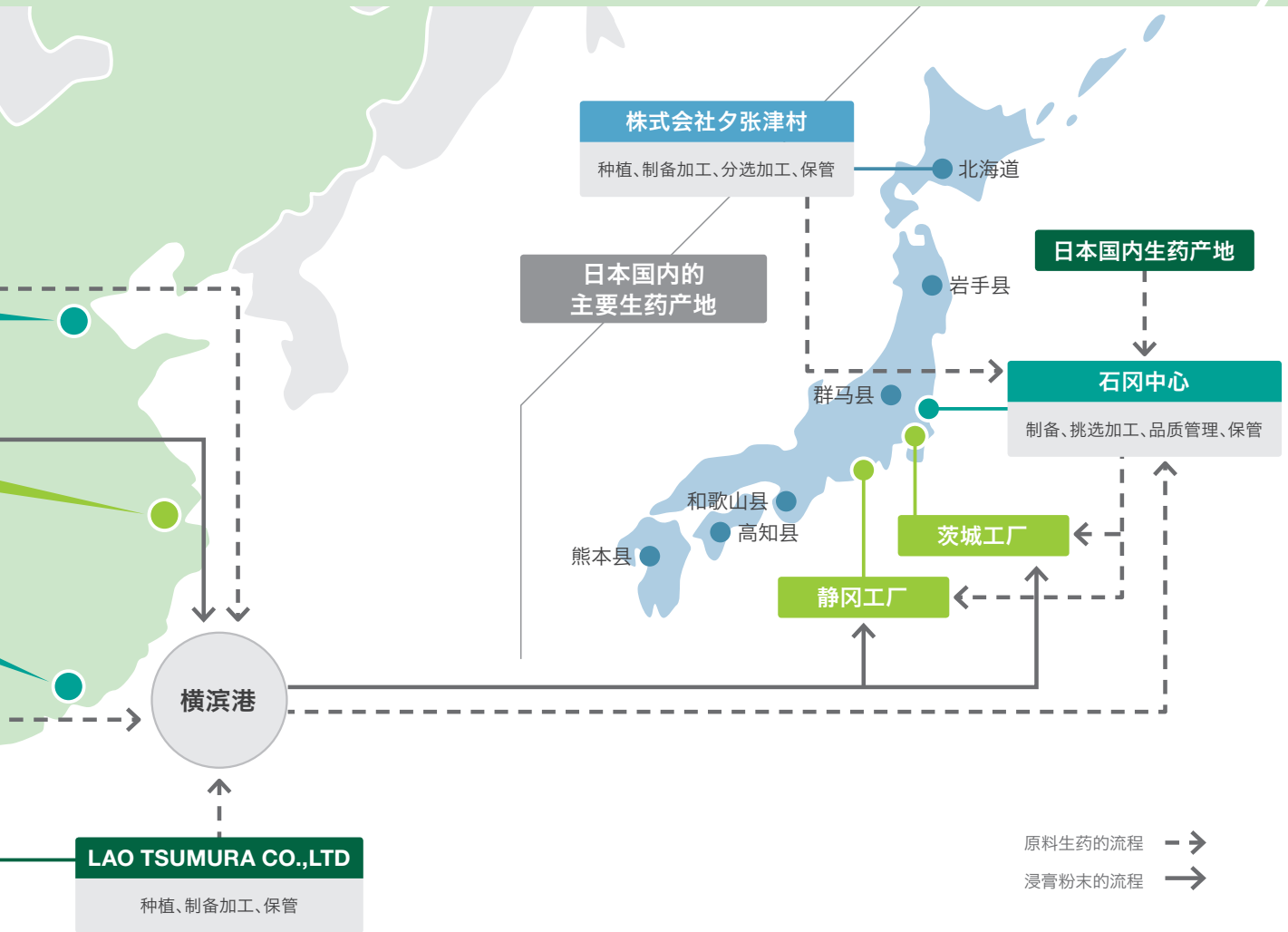
本公司汉方制剂的原料生药，只从遵守津村生药GACP、遵守和运用《生药生产标准书》(规定了种植和加工方法、使用农药等)的供应商处采购，努力保证品质。

根据汉方制剂的长期需求预测，事先与签约种植方商定采购量和价格等，进行稳定的采购。此外，由于农业也有收入不稳定、作业繁重等问题，存在年轻人对农业不感兴趣、不务农等课题。为了保护培育农业，需要建立稳定收入的机制。

本公司通过原则上全部收购合格生药的签约种植，向农业工作者提供稳定的收入来源。原料生药的稳定采购，也有助于通过稳定价格来降低成本。



本公司建立了直接从日本、中国等产地采购生药的体系，不在市场上购买生药。为了保证生药的品质及安全性，需要“汉方来自农田”的采购理念，明确产地和生产工序。



Our STRATEGY



Environment | Social

通过生药种植创造社会价值

津村集团的生药采购，关乎1万多名生产者。

本公司长年累月建立的与生产组织的联系，是汉方业务竞争优势的源泉。以未来扩大产品需求为目标，努力保持并优化这种联系。

本公司为保障农业工作者生活稳定和振兴地区经济做贡献，保护种植作为生药原料的药用植物的优美自然环境等，努力解决社会性课题。

津村集团为地方创生做贡献的事例

- 引领第六产业的经营模式的实践支持
- 为扩大残疾人就业机会做贡献
- 生药种植地的自然环境保护与下一代教育“土佐津村森林”
- 老挝种植地周围的哑弹处理、学校建设支援、基础设施建设

2 制备加工和保管

在各地采购的原料生药，进行切除不要部分、干燥、蒸制等制备加工后，认真检查是否混入异物、次品。



芍药加工(位于中国的产地公司)



干燥机(夕张津村)

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。除了种植野生生药研究之外，本公司还依靠与所属公司、相关机构的合作伙伴关系等，开展提高产量、稳定品质的研究工作。

作为研究成果之一，已将葛根汤等处方中使用的生药“麻黄”全部改为种植品。此外，本公司生产销售的全部129个处方中，约有70%的处方使用甘草，也在努力提高其生药的种植技术精度。对于六君子汤等处方中使用的“人参”，也在研究不需要砍伐森林的可持续种植方法。

3 品质测试、分选、保管

进行残留农药、微生物、重金属等的品质测试和分选，然后在低温仓库中保管。本公司只将符合津村集团规定的品质标准的原料生药供应给生产汉方制剂的各工厂。



生药仓库(深圳津村)



挑选工序(石冈中心)

扩大日本国内的生药产量

随着汉方制剂需求的增加，不仅在国内扩大种植地，而且通过引进机械化的大规模种植技术、改进种植技术等，努力提高生产率。以前收获后由农业工作者们手工进行的清洗和干燥等作业，也通过引进设备改为自动化作业。

持续扩大公司内部管理农场

作为实现原料生药价格和数量的稳定、强化品质保证的措施之一，致力于持续扩大公司内部管理农场。

公司内部管理农场是指本公司可以直接指导种植，把控种植成本并设定原料生药购买价格的农场，包括由津村集团运营的农场和通过合作伙伴企业管理的农场。

ESG

与生产者合作

~通过生药种植为提高生活质量做贡献~

近年来，中国政府大力推行改善贫困地区生活条件的政策。在种植生药的山区也有很多贫困人口，津村集团致力于通过汉方和生药业务努力解决相关课题。

下面是介绍有助于提高中国生产者们的生活质量的事例。

野生大黄的家种化

团结村大黄种植基地所在的四川省阿坝州若尔盖县，自古以来就是野生大黄资源丰富的产地。

本公司依靠与当地企业的合作伙伴关系，开展在该地区种植野生大黄的项目，最终成功地建立了从种植到采集和加工的一条龙产业链。随着种植面积的扩大，生产者人数也增加，生产农户的单位面积年收入也大幅增加。目前在进一步扩大种植面积，努力实现产量的稳定化。而且，如此一来，滥采野生大黄的

现象减少，此举也成为有助于环境保护的好事例。

这项成果得到中国政府的好评，该县将大黄种植作为一项重点扶贫产业加以扶持，同时还对团结村的生药加工厂扩建拨出特别扶持资金。



Before: 大黄种植以前



After: 大黄种植以后

生产农户每公顷(10,000m²)的年收入对比

以前 种植裸麦和油菜时: 7,500~9,000元/公顷

现在 种植大黄时: 21,000~30,000元/公顷



创造新产业

~建设大型人参加工厂~

本公司自2012年起,与天津盛实百草的子公司盛实百草药业有限公司共同出资建设了人参种植基地。盛实百草药业有限公司作为人参种植基地业务的负责人,在吉林省白山市靖宇县设立了白山林村中药开发有限公司(以下称白山林村),在该县内建设了拥有加工和保管设施的大规模人参工厂。人参种植地所在的吉林省白山市靖宇县,在中国属于贫困人口比例较高的地区。该工厂创造了大量就业,为当地带来了经济效果,为提高当地居民的生活质量做出了贡献。

在人参生产方面,实行本公司严格的品质管理和追溯体系,同时获得中国中药协会认证的“无公害人参药材及饮片农药与重金属及有害元素的最大残留限量”团体标准等,也有利于提高该地区出产的长白山人参的品牌实力。这些措施得到白山市和靖宇县的高度评价和支持,成为可持续发展的地区产业的典范。

※请参看P28

实现可持续发展的农业

~人参的农田种植~

自2020年起成为津村集团一员的白山林村中药开发有限公司,从2016年开始在吉林省、辽宁省开展人参的农田种植。

过去一直是在需要砍伐森林的传统林地种植人参的,由于中国政府出台天然林保护措施,允许砍伐森林的面积也逐渐减少,白山林村加快向农田种植转变。

进行农田种植,也有助于减少森林的滥砍滥伐,保护森林及其相关的生物多样性。

而且,对生产者而言,农田种植不仅容易有计划地管理,也能使成本低于林地种植。并且是在交通条件比林地便捷的场所种植,因此在雇用方面也有益处,可望对社区的发展和经济产生好影响。

白山林村的举措,展示了传统农业的改革方向,使其可持续发展的新道路。

Interview

中日两国的产官学齐心协力共同前进

白山林村自2014年起开始进行农田种植的研究,为从2016年开始的农田化进程做准备。在中国政府和吉林省等方面的支持下,中国中医科学院中药研究所、本公司、盛实百草等合作,努力解决农田种植的问题。其结果,在世界上率先注册人参基因组,制定无公害人参种植规范,注册适合农田种植的品种等,确立了基于产官学合作伙伴关系的成功模式。

现在,为了给农田种植提供坚实的科学依据,研究人员们每天仍在不断努力。而且,向其他的农地种植基地派遣研究人员等,深化与经验丰富的生产者之间的合作,互通有无,互利共赢,同时不断改善种植工艺和生产管理技术。



林地种植



农田种植

白山林村中药开发有限公司
总经理
金淑艳



我们的目标是通过农田种植我们生产的所有人参,实现在数量和价格方面都能稳定供应品质均一的人参。中国是世界上最大的人参生产国。希望在中国确立示范性大规模人参农田种植模式,推广到世界各地。

今后我们将作为津村集团的一员,一如既往地深挖人参品目的价值,依靠适合中国及国际市场的高端技术,持续稳定供应人参,为世界各国人民的健康做贡献。

生产

生产

本公司拥有独一无二的商业模式,从优质的原料生药到汉方制剂,进行一条龙生产。特别是在公司内部积累生产技术相关知识,打造了独创性较高的生产设备。目前,公司主要根据中长期需求预测,针对汉方制剂销量的稳步增长,为保持和强化产品的稳定供给体系,不断改革生产体系、培养一线生产人财。

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进行生药分选作业、通过机器人作业节省人力之类的新技术、集团供应链的整体最优化,为进一步提升劳动生产率,在实施有计划有步骤的设备投资的同时,努力增强产能。

4 切制

原料生药基本上原封不动地保管,运到工厂后,根据各自的特性切成适当大小。



静岡工厂(静冈县藤枝市)



切制好的生药



茨城工厂(茨城县稻敷郡阿见町)



切制



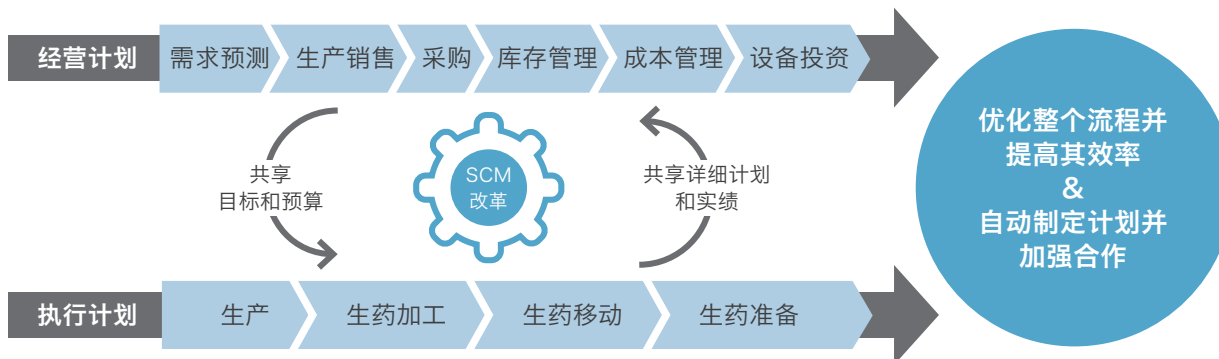
上海津村制药有限公司(中国上海市)

※在上海津村进行从4.切制至7.干燥,生产浸膏粉末。在上海生产的浸膏粉末被运到静岡和茨城的两家工厂,进入8.制粒以后的工序。

集团供应链的整体优化

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。为此本公司在汉方和生药业务方面,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[®])改革的目的是进一步提高效率和实现最优化,本公司从第1期中期经营计划开始,有步骤地进行此项改革。在本次中期经营计划期间,将把需求预测到生药准备计划的整体优化提升到实现层面,力求通过最佳库存配置来提高生产效率。





5 称量与调配

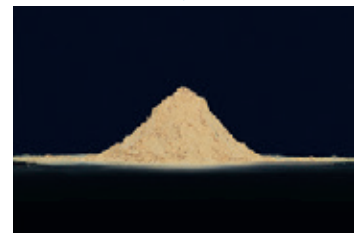
切制好的生药，分别称重后，按照规定的配比投入到大型调配容器中，呈现多层次。

6 提取、分离、浓缩

将调配好的生药投入到提取装置中提取成分。在低温下并在短时间内浓缩提取液。

7 干燥

从大型喷雾干燥装置顶部喷出雾状提取液，制成瞬间干燥的浸膏粉末。



浸膏粉末

生药残渣

> Our STRATEGY

ESG

Environment

茨城工厂第三SD^{※1}车间竣工

~在汉方制剂的所有生产工艺都实现全自动化~

2019年12月竣工的茨城工厂第三SD车间，负责生药的切制工序到提取液干燥工序，属于符合国际药品GMP标准^{※2}的最先进的浸膏粉末生产车间。本公司长期以来，在生产工艺中积极引进机器人。

因此，继2016年竣工的静冈工厂制粒包装车间之后，本次茨城工厂第三SD车间竣工，实现了在汉方制剂的整个生产工艺全面引进了一系列机器人技术。生药的切制和称量工序以及将生药投入到提取装置中的工序，过去一直被认为难以自动化，本公司通过在相关工序中引进机器人技术，实现自动化和无人化，成功地提高了劳动生产率并改善了作业环境，可谓是过去积累起来的技术的集大成。

※1 SD: Spray Dryer的缩写。从干燥机内的顶部喷出雾状提取液，使其在不受热影响的状态下瞬间干燥并同时冷却，制成浸膏粉末的装置

※2 GMP: Good Manufacturing Practice (药品生产质量管理规范)

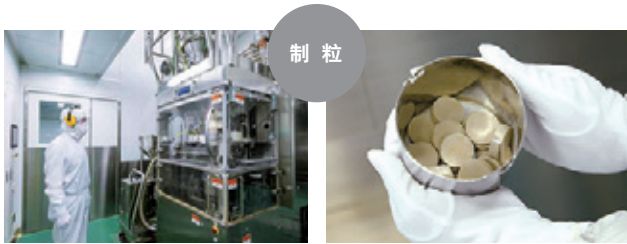


上: 边读取地面上的QR码边自动搬运的调配容器
左: 第三SD车间外观(2019年12月竣工)
下: 将调配容器移向提取装置的机器人手臂



8 制粒

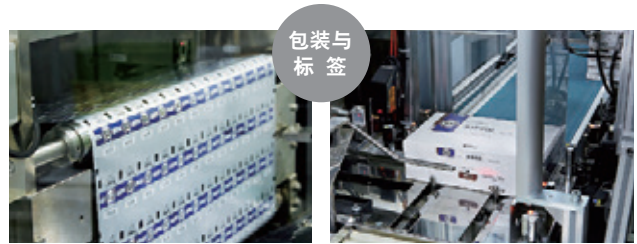
在浸膏粉末中混合赋形剂，压缩成成型品。然后粉碎整形制成的浸膏颗粒。



制粒

9 包装与标签

按每日用量将浸膏颗粒包装成药板，每7板(1周用量)一捆，装箱后发货。



包装与标签



浸膏颗粒



医疗用汉方制剂

ESG

Social

通过设备投资提高生产率

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体系。在第3期中期计划中，2020年7月静冈工厂的QC办公楼竣工。并且，津村盛实制药有限公司天津工厂为实现2022年启动正按计划推进建设。通过引进机器人等实现自动化和省人化的设备投资，使劳动生产率按计划提升。

计划今后仍将酌情扩建生产线、以自动化和省人化为目标进行设备投资。

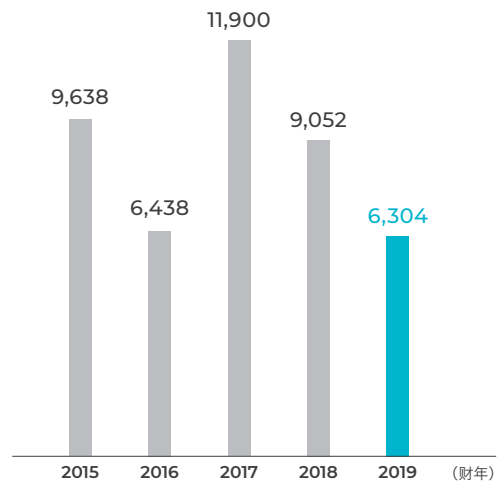


静冈工厂QC办公楼



津村盛实制药有限公司 天津工厂

设备投资额变化情况(百万日元)



10 发货、保管、配送

从静岡和茨城的两家工厂发货的产品，在物流中心保管，然后向医药品代理商交货。



Topics

产地追溯系统

通过披露本公司的产品是在哪家工厂生产、其原料生药是在哪里种植等信息，可以让客户深入了解产品，本公司正在准备在官网发布了可以确认每批产品的生产厂和生药产地的网页(产地追溯系统)。

医疗用汉方制剂、一般用汉方制剂等产品包装上记载的生产编号是按生产批次分配的，只要将其输入到本公司官网的表格中，即可确认每个批次的生产工厂和生药产地等信息。

在人们日益关注原材料等信息披露的形势下，本公司积极主动地披露信息。



公司网页(示意图)

Our STRATEGY

ESG

Environment

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。在浸膏制剂生产工艺方面，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。

ESG

Social

应用新技术提高劳动生产率

— AI、机器人化、RPA —

通过利用AI、机器人及RPA等新技术，提高种植、生药加工、生产、营业活动及定型业务的效率，为了应对汉方的需求增加，通过提高生产率和省人化来降低成本。

提高劳动生产率的举措

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

销售、启发、普及

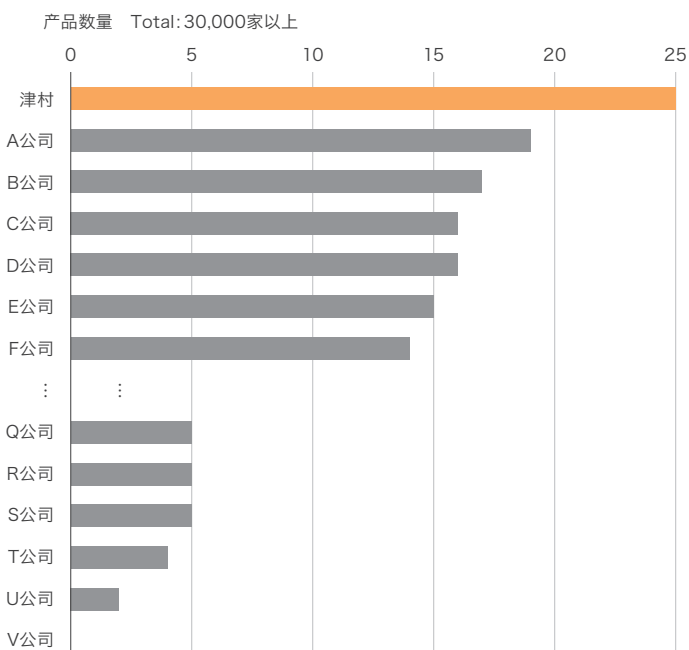
本公司将秉承“融合汉方医学与西洋医学,为实现世上独一无二的最佳医疗体系做贡献”的企业使命,为实现健康长寿的社会而不断努力。为此,以“为实现在日本国内任何一家医疗机构和科室,都能让患者根据需要接受汉方治疗的医疗环境做贡献”为目标,我们将向医务工作者提供以最新证据为核心的正确使用汉方药的信息,以医师为对象举办汉方医学讲座,在宣传推广汉方医学方面不断努力。此外,为了扩大汉方市场,必须普及汉方医学教育,因此本公司也努力支持大学医学系和医科大学的汉方医学教育。

11 医药品代理商

本公司的汉方制剂,具有在众多设施得到广泛使用的特点。促进汉方制剂的正确使用时,也要让代理商的营业负责人(MS)了解汉方制剂的正确知识和信息,得到其配合,这一点很重要。

实际销往3万家以上 医疗机构和药店的产品数量

图表是外部调查结果,表示2018年1月~12月的销售额排名前23位的制药公司(仿制药专业厂家除外)中,实际销往3万家以上医疗机构和药店的产品数量。即使与大型制药公司相比,结果也是本公司的汉方制剂最多,达到25种。可见汉方制剂在各种科室都有需求,可在大量医疗机构和药店发挥作用。



2018年1-12月 销售额排名前23位的制药公司 (仿制药专业厂家除外)

■ HP + GP + PH = Total: 30,000家以上产品数量

Source: 公司数量=IQVIA JCC...仅限于IQVIA JPM的销售额排名前23位的制药公司(仿制药专业厂家除外),抽出各促销公司各产品的IQVIA公司数量数据。累计HP、GP、PH合计值

本公司MR要遍访皮肤科、妇产科、精神科等所有科室,进行信息提供活动,需要广泛的疾病和产品信息知识,始终需要面对众多医师,因此每天都在钻研积累。

因为交货公司数量很多,所以在流通方面,代理商功能非常重要。不只是汉方相关的基础知识,也要共享汉方制剂的外部环境和最新知识等,力求积极地交流。



12 医院、诊所、药店

由医药代表(MR^{*1})拜访医疗机构和药店,根据需求提供汉方药信息。除了通过MR的面谈提供信息之外,还在全国举办各种主题的讲演会,最近利用网络举行网上讲演会等,其方法丰富多彩。

※1 MR: Medical Representatives

汉方医学的确立

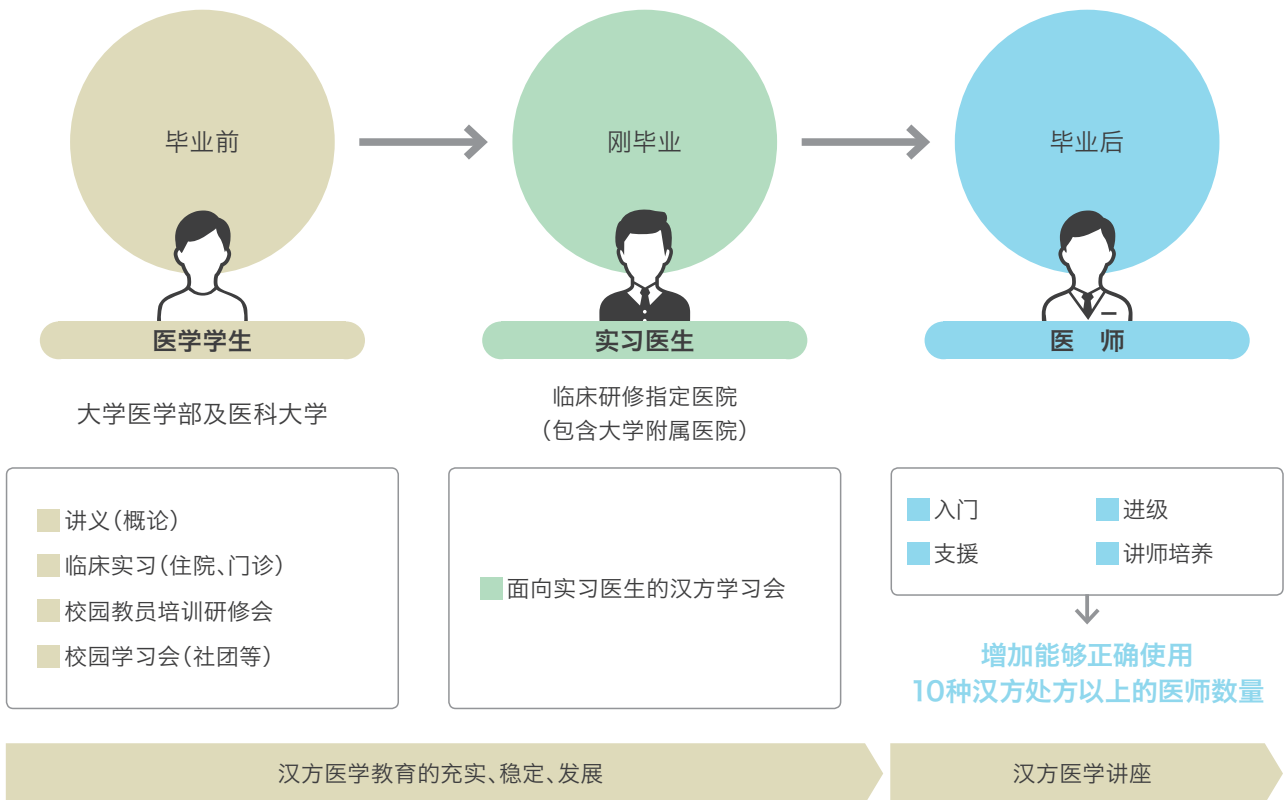
本公司为了确立汉方医学,面向日本全国82所大学医学部及医科大学实施汉方医学教育,体系化地开展各类活动,包括协助对医学学生开展汉方医学教育、在临床研修指定医院帮助举办实习医生汉方学习会、面向医疗从业人员开展各种汉方讲座以及推广活动等。此外,为了使更多的医生能够实施汉方治疗,实现贯穿毕业前、刚毕业、毕业后的汉方教育尤为重要,为此开展了以下活动:

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。

**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**等以供进行临床实习**

※2 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年之内接受实地培训的医院。
※3 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)



12 医院、诊所、药店

《医疗用医药品销售信息提供活动指南》的对策

2019年4月,厚生劳动省开始运用《医疗用医药品销售信息提供活动指南》。

该指南规定“以通过规范医药品生产销售企业等在医疗用医药品的销售信息提供活动中进行的广告宣传或类似于广告宣传的行为,确保正确使用医疗用医药品,进一步提高保健

卫生水平为目的”。本公司在遵守的同时,完善公司内部应对体系,以便能够按照该指南的规定,由独立于营业部门的组织监督销售信息提供活动、审查资材、受理来自公司外部的投诉等。2019年10月开始监控销售信息提供本身的合理性等,努力促进医疗用汉方制剂的正确使用。

开展信息提供活动

从去年开始的Kampo Mega Web讲演会,今年上半年期举办了5次,听讲的医师人数也在增加。

在地区活动方面,考虑到地区特性和设施特点提供周到细致的信息,为了满足希望学习汉方的医师的需求,在各营业网点策划并举办活动。此外,通过MR积极开展措施,也根据各地

区、医疗圈的情况开始新的活动。大幅增加网上讲座等,除了灵活运用网上活动和拜访型活动的混合型活动之外,还进一步充实网上促销,开展积极有效的信息提供活动。

Kampo Mega Web讲演会

对象

主要是开了不到10种汉方药处方的医师、完全不开汉方药处方的医师

	主题	举办日	听讲者人数(名)
2019 财年	汉方对临床医师是必需的	2019.9.25	17,878
	熟练使用汉方浸膏剂	2019.12.16	18,855
	急性气管炎与汉方药	2020.3.23	17,354
2020 财年	浅显易懂地了解汉方 以感冒、晕眩、精神压力为中心	2020.4.23	23,917
	针对急性发烧性疾病的汉方药及其应用 现在如何诊察感冒?	2020.6.8	19,639
	应对外部环境变化(夏季、精神压力)的汉方药	2020.6.25	20,306
	从指南中解读的汉方循证医学依据 ~以功能性消化道疾病为中心~	2020.7.2	20,729

13 患者

药剂师根据医师的处方笺配药，将汉方药送到患者手上。
通过赞助汉方讲座等，积极开展面向普通人的汉方普及启发活动。

本公司开展的汉方普及启发活动之一，就是赞助面向普通人的医疗和健康相关的论坛、活动，提供汉方、医疗、健康相关的各种信息。

action

以老年人 为对象的活动

赞助
“健康生活超老龄社会论坛”

“健康生活超老龄社会论坛”是由NHK厚生文化事业团、NHK Enterprises, Inc.主办，以“满足老年痴呆症患者的愿望的城市建设”“在了解和防备衰弱”的基础上生活”等为主题，在全国两个场所举办，共有1,067人参加。由医师、照护管理者、地区福利协调员等，穿插着最新的措施和治疗方法等，谈论了如何面对“衰老”和“疾病”，在参与社会活动的同时生存下去。通过小组讨论会，介绍了姑息治疗和社会支持等。



action

以癌症患者及其家人 为对象的活动

赞助
“与癌症共生论坛”

“与癌症共生论坛”是由NHK厚生文化事业团、NHK Enterprises, Inc.、读卖新闻社主办，以“心灵与身体做我自己”为主题，在全国四个场所举办，共有2,187人参加。

对于“要想在被诊断为癌症后，边治疗边保持自己的生活方式，需要哪些支援？”之类的课题，由专家通过演讲提供最新医疗信息，由癌症体验者、医务工作者和支援者们通过小组讨论会，介绍了姑息治疗和社会支持等。



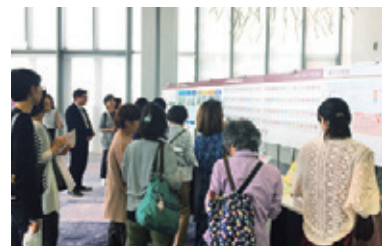
action

以女性 为对象的活动

赞助
“面向女性的汉方讲座”

“面向女性的汉方讲座”由关西电视台主办，共有557人参加。这是以“Kampo在女性‘生存’方面的作为”为主题，专门讲述女性常见症状的讲座，例如寒症、便秘、肩膀酸痛等容易被忽视的不适。

分成两个部分实施，第一部分由医师介绍了如何利用汉方药治疗女性特有疾病等，第二部分由患有女性特有疾病的演员和医师表演了对女性健康有益的脱口秀。



※ 衰弱：随着年龄增加，身心活力下降的状态。

相关的
SDGs

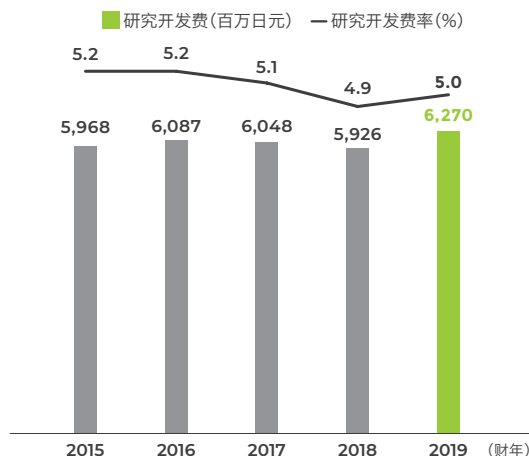


研究开发

循证医学构建的举措

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上。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证据研究方面的论文,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。

研究开发费 / 研究开发费率

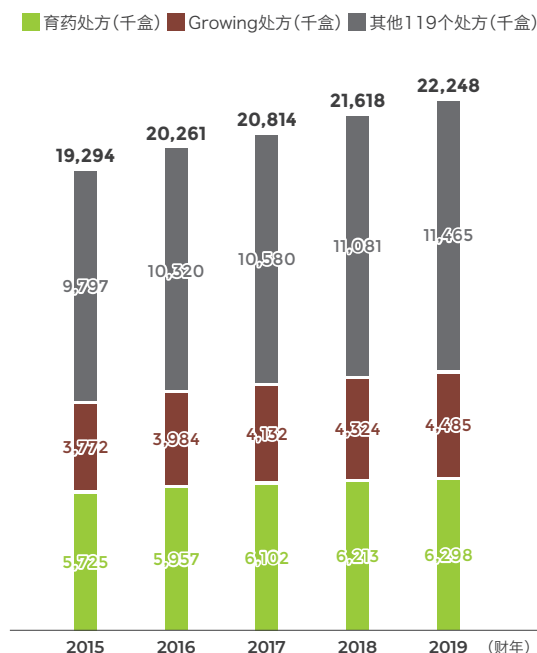


提高汉方制剂的存在感

本公司自2004财年起,在医疗需求较高的领域,以西药治疗难以奏效,而医疗用汉方制剂却能发挥奇效的疾病为对象,设定了育药处方,努力确立汉方制剂的有效性和安全性证据。从2016财年开始,除育药处方以外,还新设定了Growing处方,以能够在诊疗指南中被推荐为目标进行研究。

今后,本公司将继续提供育药处方、Growing处方、三大重点领域(老年人相关领域、癌症领域(支持疗法)、女性相关领域)的相关处方的基础和临床证据,以及汉方医学处方的灵活使用等相关信息。同时,为了验证汉方药对新型冠状病毒的有用性,努力与外部研究机构合作,配合各种基础和临床研究。通过上述举措提高汉方制剂的存在感,力求扩大汉方市场。

医疗用汉方制剂销售收入(按数量算)



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。

并且,自本财年起,在津村汉方研究所内新设汉方数据科学研究室,着手通过数理学研究,科学地阐明汉方药。

主要的新技术		探明事项
1 系统生物学	为了综合理解生体机能,而不是将其单独分解,利用AI(人工智能)、生理学及生物工程,对具有各种作用的组织及基因等如何产生相互关系进行解释的一种生物学方法	多组分网络 ^{※1}
2 代谢组学	由于温度及光照等的环境变化、饮食、药物摄入等外部刺激等因素,生体内存在的代谢物质的种类及浓度会发生变化。是将此类代谢物质通过质谱仪等进行分析、解析的方法,应用于疾病诊断等的研究领域	生物标志物 ^{※2} 应答者、非应答者 ^{※3}
3 肠内细菌解析	肠道内存在多种多样的微生物,通过调查其种类和新陈代谢功能,研究与疾病的关联性、对药剂的反应性的领域	应答者、非应答者
4 大数据的应用	使用大量日常医疗数据,从流行病学研究中进行医疗品质评估、医疗经济分析等	医疗经济性

※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,发挥其疗效。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展

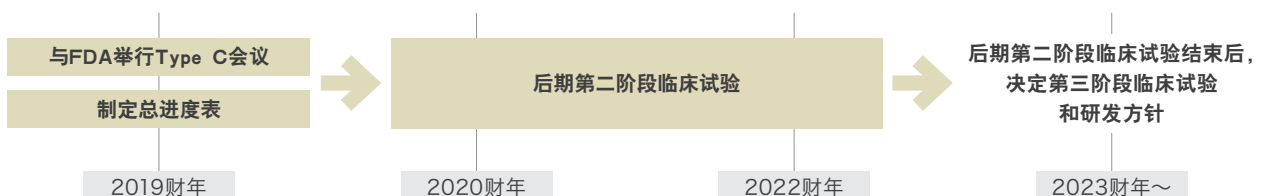
建立一套体系,使在汉方和生药业务中积累的技术和专有技术、在日本国内“育药”研究中获得的最新基础和临床数据,与美国的开发结合,以大建中汤在美国通过医疗用医药品认证和上市为目标开展活动。

截至2017财年,公司结束了以IBS(过敏性大肠症候群)、POI(术后肠梗阻)、克罗恩病这三大疾病领域为对象的前期第二阶段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。

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,并制定总进度表,以便实施并尽早完成2020财年之后的后期第二阶段临床试验。

2019财年以后美国的大建中汤开发进度表



相关的
SDGs



品质保证

品质保证在汉方价值链中的作用

本公司将追求产品的品质 and 安全性视为最重要的主题。以重视品质的观点“津村品质文化”为汉方价值链的基础，坚持不懈地改善和加强品质保证。

津村品质管理体系

本公司以在“品质方针”指导下进一步充实品质保证体系为目的，制定“津村品质管理体系规程”，并建立能够正确应对法令修订和全球化(包括应对PIC/S)等的机制，开展重视品质的活动。该体系涵盖整个津村集团，因此进一步明确了经营层的职责。

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

力求实现安全生药的稳定采购

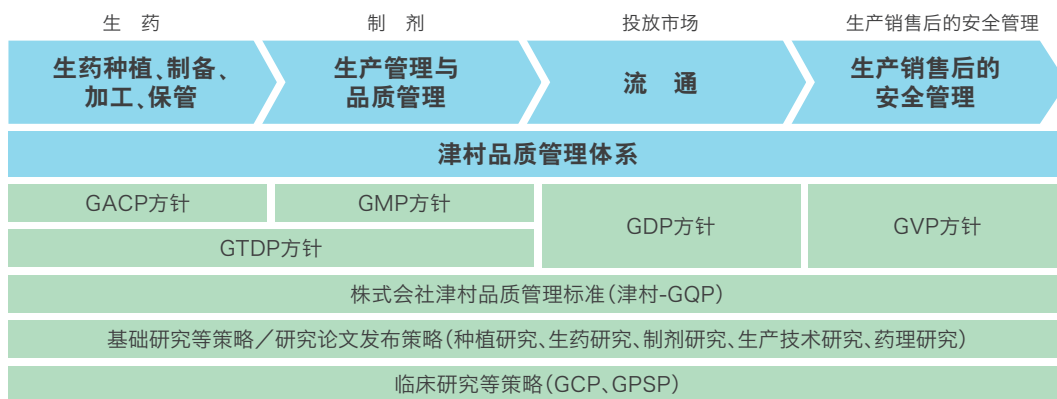
确保研究的可靠性，正确提供研究成果

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

按照《津村品质管理体系规程》，以从生药种植到最终产品交付的整个供应链为对象，在各个文件中明文记载了遵纪守法及本公司应当遵守的标准、本公司应当遵守的标准，形成了系统性公司规定。

这就是本公司独特的“品质体系”，相关活动的目的在于构建本公司和集团公司所有业务的品质重视体系，向患者提供优质汉方制剂。



GACP | Good Agricultural and Collection Practice
GDP | Good Distribution Practice
GCP | Good Clinical Practice

GMP | Good Manufacturing Practice
GVP | Good Vigilance Practice
GPSP | Good Post-marketing Study Practice

GTDP | Good Trade and Distribution Practice
GQP | Good Quality Practice

实现汉方制剂的品质均一性

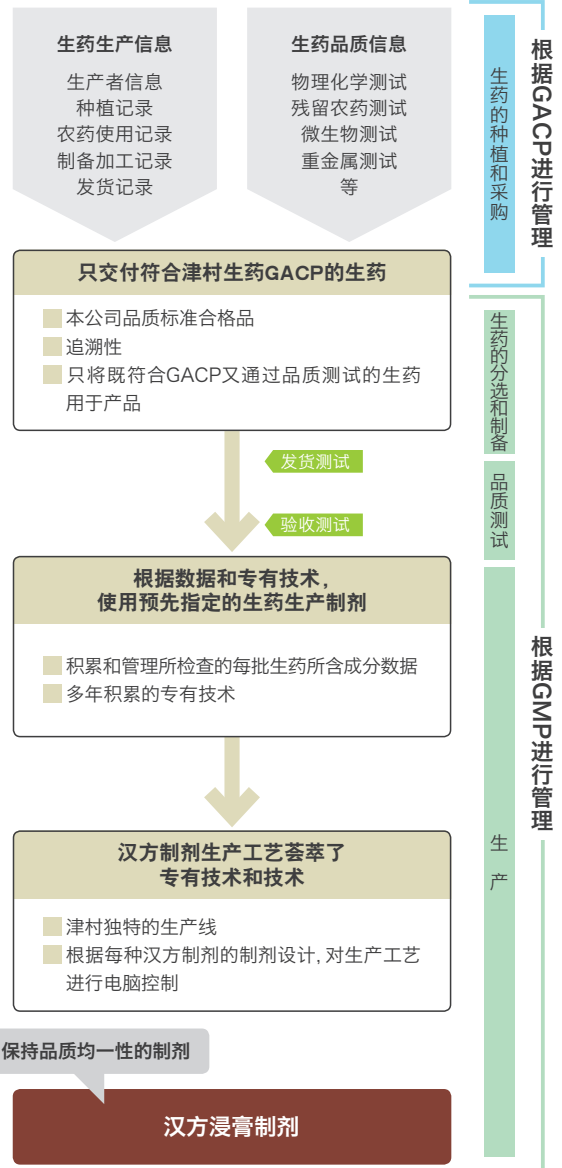
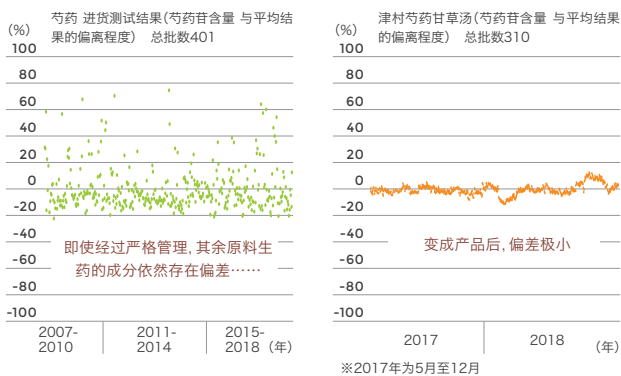
从生药的种植和采购，到品质测试、批次数据积累、自主研发的生产设备等，在本公司汉方制剂相关的全过程追求品质，实现了曾被认为以天然产物为原料的汉方制剂难以具备的品质均一性。

抑制源自天然产物的生药的偏差

由于生药属于源自天然产物的药材，因此天气、产地等有可能使品质和成分产生偏差，本公司一直挑战如何从“生药偏差”过渡到“制剂品质均一性”。为了始终生产具有一定品质的汉方制剂，我们努力种植生药，通过固定生药产地、指导种植方法等，只使用符合津村标准的合格生药，抑制原料生药的偏差。

追求制剂的品质均一性

即使只使用符合津村标准的生药，在成分上也会留下偏差（左下图）。本公司通过积累和管理每批生药所含成分的数据，在制剂的生产中，可以进一步优化成分均衡。为了生产最大限度抑制浸膏成分变化的制剂，在自主研发生产线的时候，用电脑控制每个制剂，实现了汉方制剂最终产品的品质均一性（右下图）。



Our STRATEGY



Environment

减轻生药种植地的环境负荷

津村生药GACP严格规定了可使用的农药和肥料。根据“汉方的品质始于农田”的观点妥善管理土壤，为减轻生药种植地的环境负荷做贡献。

芍药的育苗(北海道)



相关的
SDGs



人 财

津村集团从“人”“组织”“经营”的观点出发,安排与各级别相应的教育机会,支持以员工为主体的职业发展。

津村人财培育策略

创造能够培养自我成长型人财的企业文化

为希望自我学习、自我成长的人财提供实践型教育的机会。

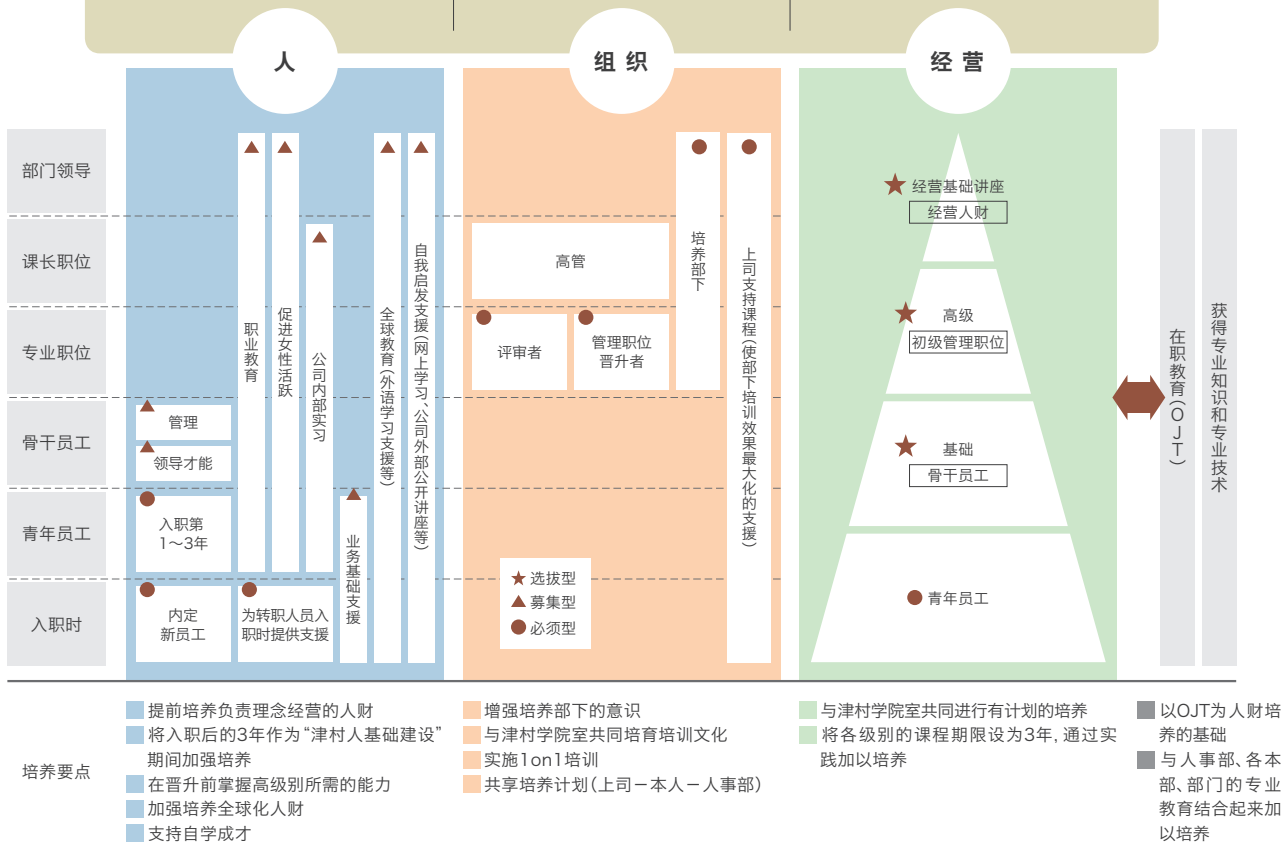
明示应有的姿态及能力条件,创建教育机会充实且学习主动的架构

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,增强培育意识

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



津村人财培养导航网站

“津村人财培养导航”是作为本公司人财培养“平台”而创建的网站。目的是提供学习机会,帮助每个员工实现其职业愿景。





执行役 人事部部长
菅原 秀治

Message

津村在长期经营愿景中提出“以人为本的津村”，努力培养能够自主开拓全新道路、被所有人信任的人财。并且，第3期中期经营计划进一步将“通过理念经营来培育企业文化并开发多种人财”列为一项战略课题，为不断培养支持经营的多种人财而构建体系。

具体而言，就是提出“创造能够培养自我成长型人财的企业文化”的人财培养策略，接连不断地提供、支持教育，包括人财培养、组织发展、从员工入职时开始的精英人财培养课程。随着中国事业的不断发展，进一步强化外语支援制度，不仅限于中文，力求在积极支持员工自学外语的同时，培养全球化人财。

在环境剧烈动荡中，要使企业持续增长，需要员工“独立思考、独立判断、积极行动”。津村要求的员工形象、期待的员工形象，应当具备“志向与热情、使命感、专业、自立、利他”五大因素，我们要牢记五大因素行动，以营造有助于实现愿景的组织风气、改革企业文化为最终目标。对于公司的未来，不要采取“只要经营层考虑就行了”的态度，津村继续支持每个员工以主人翁意识行动。

良好的工作环境



促进女性活跃第一期行动计划以“提高工作便利性”为主题，在产假前、产假中与女性MR面谈，允许其用营业车接送上幼儿园的子女等，一直在努力完善工作环境。根据公司内部问卷调查结果显示，大家对工作便利性的评价大幅提高。在此基础上，第二期行动计划以“员工总活跃~努力提高工作满足感并发挥潜在能力~”为主题开展活动。最终目标是真正的多样化和包容性，让全体员工都能怀着工作满足感，充分发挥能力。

财年	2015	2016	2017	2018	2019
产假适用人数(名)	16	14	12	20	22
育儿假适用人数(名)	17	27	32	21	48
男性(名)	0	1	2	1	5
女性(名)	17	26	30	20	43
育儿假享受者返岗率(%)	100	100	100	100	100
女性MR育儿假返岗率(%)	100	100	100	100	100
离职率(退休者除外)(%)	1.33	0.70	0.90	0.95	0.98

新型病毒疫情对策与工作方式改革

由于新型病毒疫情蔓延的影响，工作方式也在大幅改变。

为了需要本公司产品的患者，本公司把持续稳定供应产品放在首要位置，自2020年3月起开始实施在家办公。本公司在对全体员工采取彻底预防感染措施的同时，严格管理并限制人员进入工厂场地，继续产品的生产。现在被称

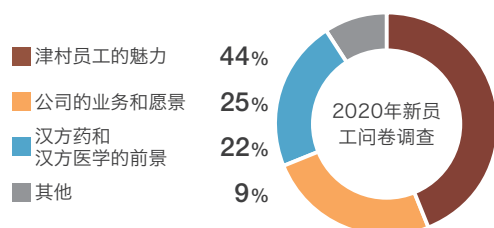
为“与冠状病毒共生”的时代，本公司从防止疫情继续蔓延的观点出发，一方面继续实行以在家工作为前提的工作制度，另一方面采取多项应对措施，以便在限制到公司上班人数的同时高效完成业务，例如实行办公位置非固定化，安装亚克力板，增强举行网上会议等所需的系统。

Topics

自2019财年起，为了确保全球性人财，本公司参加了专为日中双语人财举行的就业活动“上海职业讨论会”。本公司的目的不仅是获得人财，而且要充分利用户之间的网络，提高“津村品牌”在中国国内的知名度。



内定者决定入职津村的理由





关于津村学院



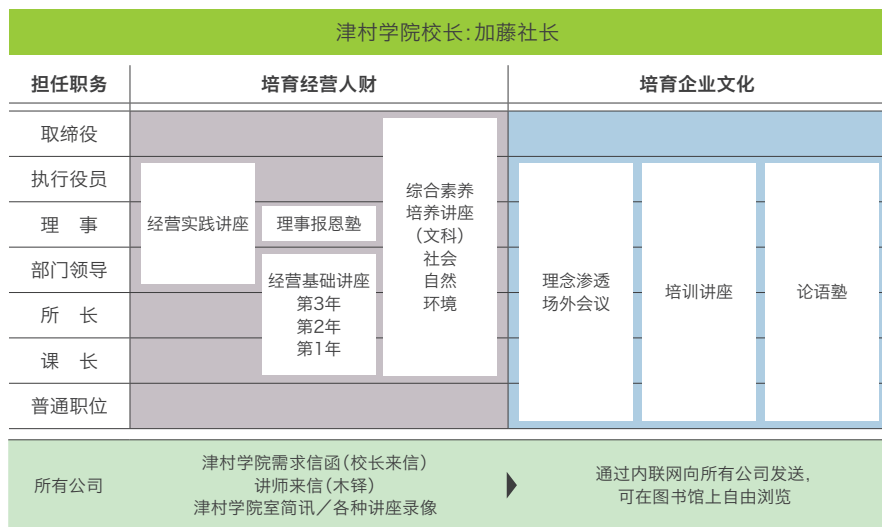
津村学院校长
加藤 照和

本公司设置的津村学院是公司内部的人财培养机构。津村学院的校长由加藤社长担任。津村学院具有两大功能。

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（将来可能负责经营的人财）为对象，企划并运营由公司内外讲师企划的系统性培养课程。力求通过执行接班人计划（干部梯队培养计划），源源不断地输送实践理念经营的经营人财。

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“培育企业文化”，包括了提高人品的课程。这是打造理念经营的基础。

津村学院的课程体系图



Interview

执行役員津村学院室室长

村田 亮市



Q 关于津村学院为“培养经营人财”和“孕育企业文化”而采取的独特措施

第2期中期经营计划是以实现“以人为本的津村”的愿景为目标的路线图，其中表明“建立培养专业人财的教育体系并设立公司内部大学”。该计划实现的一个标志就是2019年1月设立的津村学院。以第3期中期经营计划中表明的“坚持理念经营的‘人财’培养体系确立”为基础安排课程，“培养下一代经营人财”属于为期3年的课程。给每年设定目标，即学习经营的原理原则、理念精英的框架，在此基础上实践并取得成果。津村学院选拔、培养、配置人财，在3年里共有56人参加。

在“培育企业文化”方面，制定了理念渗透、培育培训文化、商务礼仪、论语塾等教学计划。通过学习原理原则、独立思考实践，发展能够提高团队力量并取得成果的组织。在讲师队伍方面，聘请能够对本公司理念和津村学院的观点产生共鸣的外部讲师，同时也培养公司内部讲师。

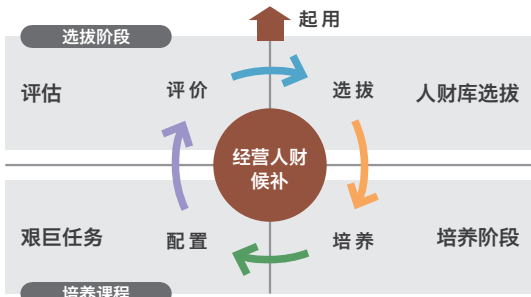
Q 关于津村学院要实现的中长期愿景（方针）

在“基于理念的经营”中，TSUMURA-DNA金字塔是最基本的概念在保持基本基调（企业姿态和企业文化）的同时，根据组织的基础，即“每个人”都应当在集团中共享的理念，为实现津村的美好“愿景”，达成中期经营计划。津村学院的作用就是将观点引导到行动上去。

“以使基本理念（经营理念和使命）渗透到整个津村集团为目标”堪称理念经营的首要课题。在源源不断地输送能够实践理念经营的人财的同时，为了培育企业文化，让每个员工都能以作为社会一员从事有助于增进患者和客户健康的“好工作”的观点行动，通过举办讲座、配置及对话，努力发展能够提高每个人的潜在能力并发挥成果的组织。

培养经营人财

津村学院打造了可以选拔一定数量的下一代经营人财,并通过系统性课程来使经营人财辈出的基础人财培养平台。此外,通过与人事部合作进行人员调换,使其接触与经营相关的重要课题、积累知识和经验,进一步通过评估来确认能力发挥情况和潜力等。



经营人财培养课程

设计培养能够实践理念经营的人财所需的系统性课程。课程的主要构成如下表所示。举办以3年为期的的一系列课程“经营基础讲座”、及以经济分析和经营哲学为主题的实践对话形式的“经济实践讲座”。



课程的构成

	课程的构成
经营的原理原则	通过校长和讲师的授课、学员之间的对话、专题研究讨论、发表等培养
校长讲课	校长亲自上课,讲授经营的原理原则,培养学员的历史观、未来想象力
经营观	培养用自己的语言讲述和实践理念经营的经营观(哲学)
综合素养	学习社会、自然、生活方式等经营者必备的基础修养
输出	每年,学员从社长的角度写完“1万字报告”,在全体社员面前发表

津村学院讲师的评论

我认为经营就是“十项全能运动”,津村以“津村学院”为中心开展以培养经营人财为目标的广泛教育。具体而言,就是设置的“经济实践讲座”“理事报恩塾”“经营基础讲座”之类课程,分别对执行役員、理事、部门领导、所长、课长等广泛对象实施。也有历时数年举办的讲座。在讲座中讲授经营工作、战略、领导才能、会计和财务等,同时也频繁进行宏观经济分析,希望学员每天阅读日本经济新闻。并且,希望学员也阅读许多契合各个讲座主题的书籍,

培育企业文化

“理念浸透”活动

举办“理念浸透脱岗会议”,让每个人都有机会通过“对话”来思考和发现共享经营理念、不断完成企业使命。

首先,为了从役員开始做表率,以执行役員们的会议为起点,与会者是从部门领导到课长的管理人员。截至2020年8月,执行役員举行了4次。

此外,为了渗透理念,反复共享“理念经营框架”,以便自己能够在组织中讲述。



培训讲座

以培育企业文化,以便能够通过培训来发展组织、培养人财为目的,举办培训相关的讲座。讲座的目的在于培养能够独立思考、独立行动的主人翁式员工,并作为企业文化沉淀下来。同时,提供了通过对话思考和确立“教练”的应有姿态、思维方式、观点的机会,以便组建创造成果的团队。并且,今年是讲座开始的第二年,我们设定有助于组织发展的主题,分店店长、营业所所长、课长通过对话,在各自内部找到答案,明确本单位的实践行动。

培养综合素养

定期举办“综合素养培养讲座”,学习人类、社会、自然环境的普遍性原理原则。从役員到员工,由感兴趣者参加“论语塾”,朗读论语。此外,还在讲课中安排让学员之间对话的机会。



株式会社KOMIYA CONSULTANTS
代表取締役CEO

小宫 一庆

并随时发表。而且,经营基础讲座的学员将以“10年后的津村”的应有状态为主题,撰写1万字的报告,并根据该报告进行发表。也请大家具体思考津村面临的现状、将来的问题及其解决措施。校长(社长)每年也亲自负责十几次授课,根据理念、愿景,培养实践性经营人财。

取締役 (截至2020年6月26日)



后排左起 大河内 公一 / 松下 满俊 / 半田 宗树 / 加藤 照和 / 安达 晋 / 三宅 博 / 冈田 正
前列左起 望月 明美 / 松井 宪一

加藤 照和 | 代表取締役社長
CEO(首席执行官)

取締役就任年份 2011年 持有本公司股份数量 28,100股

1986年 4月 入职本公司
2001年 8月 TSUMURA USA,INC.取締役社長
2006年 1月 本公司公共关系部部长
2007年 4月 本公司理事
企业宣传室室长
2011年 6月 本公司取締役执行役員
企业宣传室室长
2012年 6月 本公司代表取締役社長
2015年 6月 本公司代表取締役社長
社長执行役員
2019年 6月 本公司代表取締役社長CEO(现任)

安达 晋 | 取締役
常務執行役員
COO(首席运营官)

取締役就任年份 2018年 持有本公司股份数量 12,200股

1987年 4月 入职本公司
2013年 4月 本公司经营企画室室长
2015年 4月 本公司理事经营企画室室长
2016年 4月 本公司执行役員兼经营企画室室长
2018年 4月 本公司常務執行役員兼经营企画室室长
2018年 6月 本公司取締役常務執行役員
经营企画室室长
2019年 6月 本公司取締役常務執行役員兼COO
(现任)

半田 宗树 | 取締役
常務執行役員
CFO(首席财务官)

取締役就任年份 2019年 持有本公司股份数量 1,300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)
2014年 6月 株式会社三菱东京银行
(现 株式会社三菱UFJ银行)执行役員
融资部部长
2015年 6月 三菱UFJ资本株式会社
代表取締役副社長
2016年 6月 三菱UFJ资本株式会社
代表取締役社長
2019年 5月 本公司顾问
2019年 6月 本公司取締役常務執行役員兼CFO
(现任)

松井 究一 | 取締役(社外取締役)

取締役就任年份 2015年 持有本公司股份数量 3,400股

1972年 4月 入职出光兴产株式会社
2001年 6月 该公司会计部部长
2003年 4月 该公司执行役員兼会计部部长
2004年 6月 该公司常務執行役員兼会计部部长
2005年 6月 该公司常務取締役
2010年 6月 该公司代表取締役副社長
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)

取締役就任年份 2018年 持有本公司股份数量 900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長
2005年 4月 该公司理事、德国三菱商事社長兼欧
洲区总括辅佐
2009年 5月 东海纸业株式会社顾问
2009年 6月 特殊东海控股株式会社常務執行董事
2010年 6月 特殊东海制纸株式会社专務取締役
2014年 6月 该公司取締役副社長兼执行役員
2015年 6月 该公司代表取締役副社長
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)

冈田 正 | 取締役(社外取締役)

取締役就任年份 2020年 持有本公司股份数量 0股

1979年 4月 入职株式会社小松制作所
2000年 4月 该公司业务拓展部部长
2003年 4月 该公司小松(中国)投资有限公司副总
经理
2006年 4月 该公司企业宣传部部长
2007年 4月 该公司执行役員
企业宣传部部长
2008年 4月 该公司执行役員兼经营企画室室长
2009年 2月 该公司执行役員兼产机事业统括本部
副部长
2011年 4月 该公司常務執行役員兼产机事业本部
本部长
2014年 4月 该公司常務執行役員 主管公共关系、
CSR、总务、合规
2017年 6月 高力科株式会社代表取締役会长
(现任)
2020年 6月 本公司社外取締役(现任)

大河内公一 | 取締役
常勤監査等委員

取締役就任年份 2017年 持有本公司股份数量 5,300股

1981年 4月 入职本公司
2010年 4月 本公司会计部部长
2014年 4月 本公司理事会计部部长
2017年 4月 本公司监查役会事務局
2017年 6月 本公司取締役(常勤監査等委員)
(现任)

松下 满俊 | 取締役(社外取締役)
監査等委員

取締役就任年份 2017年 持有本公司股份数量 500股

1997年 4月 律师登录
入职梶谷综合法律事务所(现任)
2016年 6月 Pacific Systems Corporation社外
監査役(现任)
2017年 6月 本公司社外取締役(監査等委員)
(现任)

望月 明美 | 取締役(社外取締役)
監査等委員

取締役就任年份 2019年 持有本公司股份数量 0股

1984年 10月 入职青山会计师事务所
1988年 3月 注册公认会计师
1996年 8月 入职德勤会计师事务所
(现 有限责任德勤会计师事务所)
2001年 6月 德勤会计师事务所
(现 有限责任德勤会计师事务所)员工
(现名称变更为合伙人)
2018年 7月 日本精工株式会社社外取締役
監査委员会委员(现任)
明星監査法人员工(现任)
2019年 6月 本公司社外取締役(監査等委員)
(现任)

Special issue

津村の価値創造と公司治理

WICI Global会長
住田 孝之



社外取締役
松井 宪一



社外取締役
三宅 博



社外取締役
望月 明美

特请住田孝之先生*, 以及本公司的3名社外取締役,
从各种视角谈论本公司的“价值创造与公司治理”。

*简历见P.60



实效性评价的PDCA循环需要长期的视角

住田 | 我以创造无形资产为中心的企业价值视角拜读了《津村企业报告书2019》，对于取締役会治理的实效性，公开表示CEO亲自积极开展工作，我对此非常赞赏。我认为“治理”就是为企业的前途“掌舵”，听说津村是为了提高治理的实效性而实行“PDCA循环”的。我特别重视P(计划)，认为计划越有雄心越有实质，就越能发挥能力，您怎么

看？

松井 | 津村开展汉方业务，拥有这种商业模式的公司在这个世界上凤毛麟角。日本国内医疗用汉方制剂的约85%由津村供应，堪称是“在社会上不可或缺的公司”之一。因此公司必须成为持续被社会信赖的公司。PDCA也需要以长期视角来看，而不是眼前或短期的视角。自2019财年起，津村决定将过去一直进行的问卷调查型实效性评价集中到定点观测调查上，取締役会以“实现长期经营愿景”、“落实中期经营计划”为导向

设定“重点主题”，进行决策和监督。在根据经营环境和目标的变化而改变做法的同时，摸索有效的方法，我们称之为转动“PDCA”。

住田 | 日本的公司经常制定可以落实的计划，但是表明计划是按照“长期经营愿景”制定的，这一点很重要。按照长期经营愿景制定，在很大意义上，能够沿着正确的方向“掌舵”是非常重要的。

赢得中国人的信赖有助于避险

住田 | 在中国扩大业务也是津村的价值创造核心点。我曾长期在经济产业省工作，看到知识产权保护问题困扰着许多公司，对于这一点您是怎么看的？

三宅 | 如果将来津村实现在中国当地生产销售“汉方”的程度，有必要考虑保护知识产权。中国的中药与日本的汉方药不一样，并不是中国需要汉方药，而是我们希望传播汉方的益处，希望广为人知。我们正在思考如何稳定地确保原材料，并且希望得到中国人的信赖，创造汉方市场。

松井 | 津村的原料生药约有80%都是从中国采购的，中国与津村的交流的历史非常悠久。从稳定供应的视角来看，中国的地位非常重要。这次进入中国市场，还有一个目的就是通过向中国人积极提供服务和价值，提高津村公司的知名度。我觉得重要的不是单纯的避险，而是赢得中国人的“信赖”。中国现在有两家公司向日本出口原料生药和汉方浸膏粉末。津村与这两家公司的历史也很悠久。我也考察过这两家公司，询问大家对工作的热情，没

想到比日本还强烈。不仅是公司最高经营者，员工们也让我充分感受到了对津村的殷切期待。考察这两家公司时，我感受到提高相互信赖关系有助于避险。

三宅 | 是的，我也认为承担风险就是避险。

全体取缔役在拜访时确信中国平安是信任我们的

住田 | 据说全体取缔役都拜访了“中国平安保险”。

望月 | 我听加藤社长说：“我在考虑进入中国市场，也有风险等各种事情，社外取缔役也非常慎重”。当时我说：“不先见一下面怎么知道呢”。这是因为我从干会计监查工作时起，就认为了解管理人员的想法非常重要。我一直希望凭自己的感觉来把握，而不是人云亦云，因此也是这样告诉社长的。我也觉得与中国打交道非常困难，但是我感受到津村的全体员工对于中国这个原料供应方，怀着一种“因为对方给我们提供优质产品，我们也要以切实有益的产品回报对方”的单纯想法，不

只是支付价款。我认为这种感觉很重要。“中国平安保险”在津村眼里是巨型公司，但是通过见面，我们知道“中国平安保险”的各位决策者也信赖津村，这次拜访很有价值。

三宅 | 我认为津村在中国开展业务需要合作伙伴，“中国平安保险”应该是值得信赖的伙伴。不过，我和望月一样，担心“中国平安保险”过于巨大。会不会有被吞并的危险性。

全体取缔役拜访也是向“中国平安保险”的员工表示津村的决心。

松井 | 正如您二位所言，“不先见一下面怎么知道呢”是一种来自单纯想法的动机。

住田 | 请告知选择“中国平安保险”作为合作伙伴的理由。

松井 | “中国平安保险”的众多保险业务员遍布全中国，他们在销售保险的同时也提供各种健康服务。我们认为这种网络也许可以提供津村的商品，他们也是这样想的。

此外，“中国平安保险”旗下

三宅 博
Hiroshi Miyake



还有名为“平安好医生”的网络医疗服务(在线提供诊断服务)。我们认为该网络和医疗信息在将来也很有帮助。这是津村花费几十年也无法建立的网络。

当然,“为中国国民健康做贡献”这一目标是两家公司一致认同的,这一点最重要。


三宅 | “中国平安保险”的马明哲董事长感受到津村汉方的价值,认为在中国也会畅销,这一点很重要。

住田 | 马董事长认为只有津村才能生产如此优质的汉方药。

三宅 | 是这样的。因为就颗粒状汉方药而言,津村无疑位居世界

榜首。

住田 | “中国平安保险”与津村合作有什么益处?如果益处在于津村创造的世界级品质的汉方药,那么既有助于长期信赖,也心甘情愿。

津村与平安保险合作了3年左右,对整个中国业务的紧迫感, 



您是怎么看的?

三宅 | 平安的马董事长也许认为我们的动作太慢了。虽然马董事长也感觉到汉方在中国的巨大潜力,但是中国有中国的规则和限制,津村并不能马上在中国进行生产销售。津村认为,在中国开展之前,首先要将“盛实百草”纳入旗下,以确保原材料,今后将收购持有药品生产许可证的公司。由此积累生产能力。虽然是按部就班,但是我们会怀着紧迫感加速进行。

今后才进行3C体系的评价,但可以说是正在朝着好的方向发展

住田 | 听说津村引进了3C

(三高管体系),请谈一下该体系的要点在哪里?现阶段得到怎样的评价?

松井 | 向3C体系过渡,也是因为中国业务开始后,社长的负担日益加重,谋求再加大一点分权力度。再就是人财培养。从这个观点来看,我认为3C体系也是正确的。

三宅 | 我认为,特别是COO和CFO的清醒认识,将决定3C体系是否行之有效。虽然今后才开始评价,但是现阶段我认为正在朝着好的方向发展。

决策前的信息收集方法得到大幅

**改善
今后将进一步提高会议质量**

住田 | 您当初成为津村的社外取缔役时,与现在相比,您觉得津村发生了哪些变化?

松井 | 我认为信息收集得到大幅改善。不仅在取缔役会上讨论的内容,而是在经营会议上讨论的事项,也都能在先于取缔役会召开的“社外取缔役会议”上由CFO直接报告了。资料也从去年起实现了数字化,在取缔役会召开的5日~3日前就发来相关资料。而且从另外一个角度看,我们全体社外取缔役都担任提名与薪酬咨询委员会的委员,因此必须了解“人”。我向公司方面要求尽量让部门领导和年轻员工进

行说明。我觉得营造便于发问的环境和气氛是津村的优点。另一方面，相对于信息量，时间有限，我认为这一点也是今后应当改善的主题。

望月 | 在社外取缔役会议上能够听到相关部门的人员非常认真地说明，作为取缔役会的准备工作，是非常好的。下面只是我个人的意见，我认为了解了公司各相关部门负责人提供的信息之后，最好也有“社外取缔役怎么考虑？”之类的社外取缔役的讨论环节。经常会有“我这么想，但是大家是怎么考虑的呢？”的情况，因此希望再稍微坦率地讨论一下这方面。

住田 | 请谈一下作为社外取缔役的责任，尤其重视的事情。

望月 | 我也是监查等委员会

的成员。我希望更加充分地发挥自己从第三方角度观察事物的经验，完成被授予的职务。特别是大型投资项目的进展情况，直接影响到要披露的财务数据，因此希望仔细进行确认。

三宅 | 仅在这两年里，中国的投资项目就在大幅增加。我认为必须仔细观察投资的结果。并且，从过去的投资项目来看，也有在1年内减值的项目，因此仔细观察大型投资能否按计划进行，也是我们社外取缔役的重要工作。同时，我也是提名与薪酬咨询委员会的成员，因此我认为参与下一代接班人的培养计划并认真监督其落实情况也很重要。

松井 | 我以长远的眼光仔细地通盘观察津村，牢记“不要以为现在所做的事情绝对正确”。而且，我

必须在制定愿景方向的同时，力所能及地观察员工们是否养成了不忘汉方在社会中的作用的工作方式。关于人财培养，我获得了各种机会，因此希望与更多人充分交流沟通。

住田 | 最后，对于津村在应对新型冠状病毒感染症方面，您感受如何？

松井 | 在用汉方药做贡献这个意义上，具体而言就是根据现场需要，向医疗工作者提供信息。我们也努力开展研究活动，以便能够用汉方药辅助新型冠状病毒的治疗，帮助被症状折磨的人们。在医疗现场，很难拜访医院、难以直接见到医生的状况依然持续，希望通过新的工作方式，创造让大家了解汉方的特点和优点的机会。

对谈后记

津村集团的长期经营愿景是“致力于通过‘KAMPO’创建益于人类健康的价值创造企业”。以“汉方”，这一既爱护地球环境又对身体有益的津村特有的优势为核心，从中创造价值。也就是说，汉方相关的无形资产——知识、智慧、技术、经验等，就是津村的价值创造源泉。希望大家首先向众多利益相关方详细介绍“何谓汉方？”这一基础知识。



住田 孝之
Takayuki Sumita

Profile

WICI(世界知识资本及知识资产倡议组织)会长/IIRC(国际综合报告委员会)执委会委员/一般社団法人FCAJ(Future Center Alliance Japan)理事

1962年出生，1985年毕业于东京大学法学系后，入职通商产业省(现在的经济产业省)。自1991年起就读乔治城大学国际政治研究生院。历任专利厅、环境厅(当时)、经济合作谈判官、知识产权政策室室长、技术振兴课课长、日本机械出口组合布鲁塞尔事务所所长、资源燃料部部长、商务流通保安审议官、内阁府知识产权战略推进事务局局长等，2019年7月辞官。在布鲁塞尔工作期间，深入参与企业综合报告的框架编制工作。2018年6月在内阁府归纳整理了包括经营设计表在内的知识产权战略愿景。自2019年12月起担任住友商事株式会社顾问。

公司治理

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，为推进可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系。从2017年6月起，为了进一步强化取締役会的监督功能，本公司将管理体

制由设置监督役会变更为设置监督等委员会的公司。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，强化经营监督机能和经营体系的革新，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”的体系完善工作。

治理体系的变迁

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、迅速的决策体系，并不断予以推进。

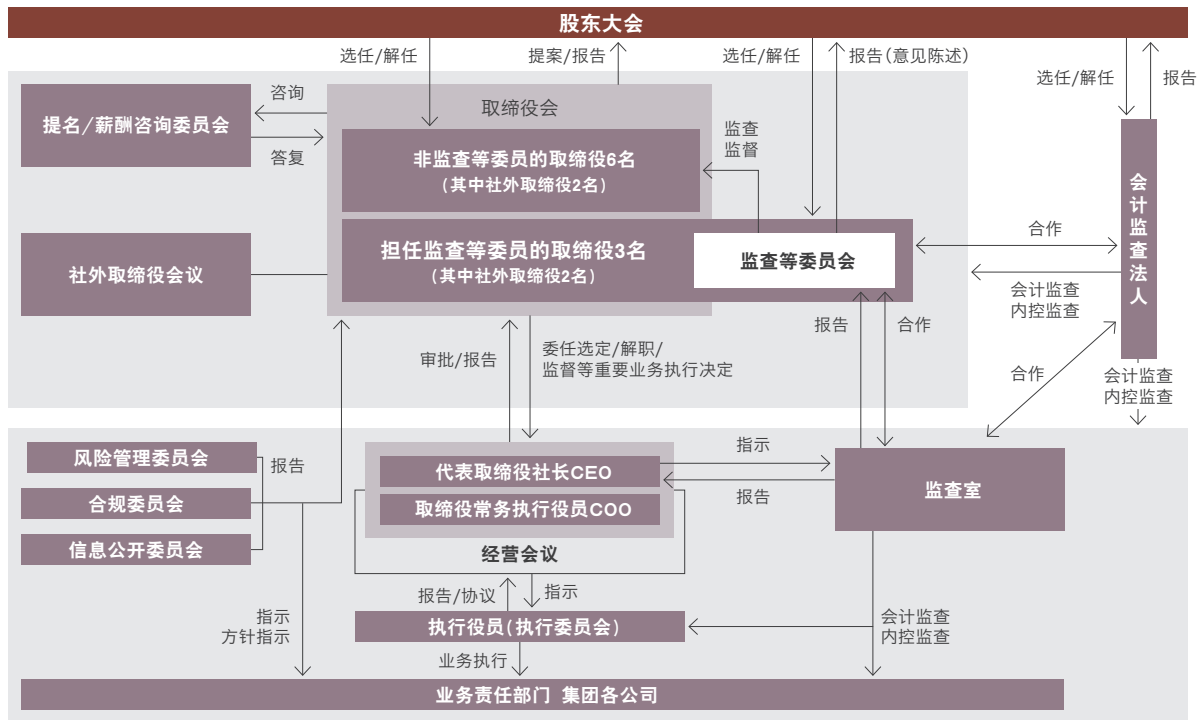
现在，半数以上取缔役为社外取缔役。为了从各种视角对重要事项进行决策，避免仅凭津村公司内部取缔役的见识进行判断，构建了富有实效的治理体系。

为了实现持续成长，今后也将继续采取措施强化公司治理。

治理体系的变迁

财年	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20
代表取缔役社长	风间 八左卫门		芳井 顺一					加藤 照和											
组织形态(机构设计)	设置监督役会的公司															设置监督等委员会的公司			
设置CEO、COO、CFO																			
取缔役会人数(其中监督等委员)	10	11	9	8		9	10	8	6	9(3)									
其中社外取缔役的人数	0	1	0		1	3	5												
女性取缔役的人数						0							1	2	1				
监督役的人数 (其中社外监督役的人数)								4(2)										0	
取缔役任期	2年		1年(役員退休年龄:取缔役社长65岁、取缔役63岁(社外取缔役除外)) 担任监督等委员的取缔役:2年																
取缔役会的咨询机关																提名/ 薪酬咨询委员会			
执行役員制度											执行役員制度				赋予执行权的执行役員制度				

公司治理体系图



取締役会

取締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締役会中分离出来,以加快决策速度。同时,占取締役会半数以上的社外取締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。

取締役会构成: 9名(其中社外取締役5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。担任常勤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;监查等委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完善及运用情况进行监督及验证。

监查等委员会成员人数: 3名

提名与薪酬咨询委员会

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

提名/报酬咨询委员会构成: 6名(其中社外取締役5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流。

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

取締役会实效性评价

为了提高取締役会的实效性,针对全部9名取締役(其中社外取締役5名),就2019财年取締役会的实效性在公司内部实施了问卷调查评价。

1. 評価内容(6区分21項目)

- (1) 取締役会的组成
- (2) 取締役会的作用及职责
- (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(有关各位取締役提及问题的的想法)

在2020年5月召开的取締役会上,就其评价内容及课题与对策等交流了意见,讨论结果如下:

2. 评价结果概要

本公司的取締役会连续5年实施公司内部问卷调查评价。通过问卷调查,经常回顾企业治理中存在的问题,开展改善活动,彻底加强监督、监控。在该财年中,根据已实施的调查问卷中整理出取締役会存在的问题,讨论并决定具体对策。本公司通过运行公司特有的PDCA循环体系,努力提高取締役会的实效性。

对于2019财年的课题,在回顾的过程中确认得到改善的事项,评价结果是本公司取締役会的实效性得到提升,很有效。

2019财年的课题

- 进一步强化体系,例如根据新业务开展所需要的经验、知识等,创造培训机会等。
- 关于集团公司的治理,本公司将继续监测各公司的业务开展情况,努力增强监督机能。
- 为了提高取締役会的实效性,率先致力于信息的数字化。

此外,还将5个项目列为经营方面的重要课题,加以重点解决。

2020年的调查结果如下所示:

2020年的调查结果

评价较高的项目

- 董事人数适宜,其中社外取締役占到了半数以上。
- 在取締役会上表明企业战略等的大方向,从而制定经营战略和经营计划等。
- 取締役会能够对管理层和取締役会进行必要且充分的高实效性监督。
- 取締役会在促进坦率发言、自由讨论的气氛下运营。

今后的课题与对策

- 关于集团公司的治理,在各公司加强管理机制、人材培养的同时,继续充分监测业务开展情况,努力增强监督功能。
- 关于与包括股东在内的利益相关方的关系,在充分创造对话机会的同时,研究、落实要披露的信息的内容、公开方式等。

此外,还将5个项目列为经营方面的重要课题,加以重点解决。本公司取締役会为了今后持续提高实效性,将实行本公司独有的PDCA循环。

高级管理职薪酬

①基本思路

本公司的董事薪酬是以有助于通过提高业绩从而实现持续增长和中长期企业价值提升为基本方针,按照符合职责、职务及职位的薪酬标准及薪酬结构设计的。取締役(担任监查等委员的取締役除外)中包括代表取締役在内的业务执行取締役的薪酬,由两部分组成:一部分为根据职责、职务及职位的薪酬标准,反映各财年的公司业绩及分别设定的业务目标完成度等短期业绩的基本薪酬;另一部分为反映中长期业绩的业绩联动型股份薪酬。产生雇员兼取締役的雇员部分薪酬时,则参考本公司员工的薪酬水平决定。关于取締役(担任监查等委员的取締役除外)中包括社外取締役在内的非业务执行取締役,鉴于其业务执行的监督职责,仅设定固定的基本薪酬。关于担任监查等委员的取締役的薪酬,考虑其职责和职务的内容,仅设定固定的基本薪酬。

②薪酬水平

根据本公司的外部经营环境,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等的薪酬水平进行客观比较,并参照本公司员工的工资水平,设定符合职责、职务及职位的薪酬水平。

③薪酬的决定过程

本公司决定(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(担任监查等委员的取締役除外)的基本薪酬(货币薪酬)为每年600百万日元以内(以决议时的6名取締役为对象,包括社外取締役)。

此外,关于股份薪酬,在2016年6月29日召开的第80届定期股东大会上决定引进业绩联动型股份薪酬制度(以决议时的3名业务执行取締役为对象),在规定期间内(2017年3月31日结束的财年至2019年3月31日结束的财年,合计3个财年)交付的普通股份总数为6万股以内,货币薪酬债权的合计金额为300百万日元以内。随着本公司变更为监查等委员会设置公司,在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(担任监查等委员的取締役除外)为对象,在规定期间内(2017年3月31日结束的财年至2019年3月31日结束的财年,合计3个财年)内交付的普通股份总数为6万股以内,货币薪酬债权合计金额为300百万日元以内(以决议时的3名业务执行取締役为对象)。此外,在2019年6月27日召开的第83届定期股东大会上,决议将股份薪酬从交付本公司普通股份改为交付本公司普通股份及货币(以决议时的3名业务执行取締役为对象),在规定期间内(2020年3月31日结束的财年至2022年3月31日结束的财年,合计3个财年)交付的普通股份总数为6万股以内,货币薪酬债权及现金的合计金额为450百万日元以内。

根据提名与薪酬咨询委员会中的审议及答辩,由取締役会决定本公司役員薪酬。

关于担任监查等委员的取締役的薪酬,考虑其职责及职务内容,仅设定固定的基本薪酬,年额在72百万日元以内(根据2017年6月29日召开的第81届定期股东大会决议),具体金额根据担任监查等委员的取締役协议决定(以决议时的担任监查等委员的3名取締役为对象)。

2019财年役員薪酬等的总额

役員类别	薪酬等的总额 (百万日元)	各类别薪酬等的总额(百万日元)		相关役員的人数(名)
		基本薪酬	股份薪酬	
取締役 (担任监查等委员的取締役除外)(社外取締役除外)	198	175	23	4
取締役(监查等委员) (社外取締役除外)	25	25	-	1
社外取締役	51	51	-	6

(注) 1 包括2019年6月27日召开的第83届定期股东大会结束时卸任的1名取締役(担任监查等委员的取締役除外)、1名社外取締役(担任监查等委员的取締役)。

合规与风险管理



推进合规的机构与体系

本公司依据经营活动行为准则《津村行动宪章》，制定了《津村合规计划规范》。

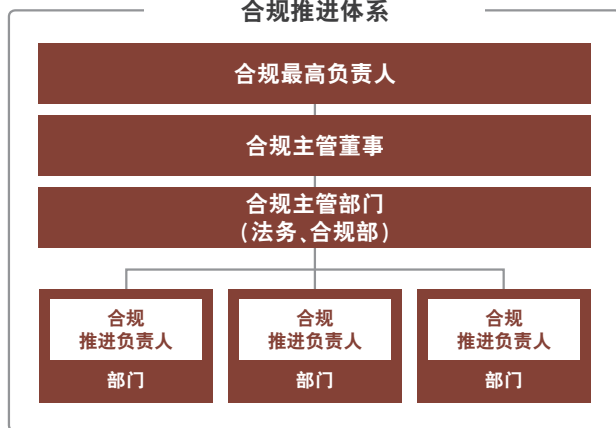
津村集团以每年实施的问卷调查结果及公司内外发生的事件为依据，由“合规委员会”讨论、制定合规推进活动方针。向取缔役会报告所制定的方针后，下发并指示各业务主管部门和集团所属公司，在各单位依照方针开展推动合规的活动。

在整个集团贯彻落实合规时，除了召集集团所属的国内外集团公司的负责人定期召开信息交流会之外，还制定并运用内部举报制度，以便在集团内部发生问题时，可以迅速地发现并纠正，并定期向合规最高负责人——代表取缔役社长CEO等全体取缔役报告其运用情况。合规主管役员负责掌握津村集团的实施状况，定期向取缔役会进行报告。

津村合规计划

津村行动宪章
津村合规计划规范
合规委员会
合规推进体系
津村集团热线

合规推进体系



风险管理体系

信息管理事项

为了更加行之有效地妥善管理本集团的信息资产，在全公司彻底宣传《信息管理基本规范》等信息管理相关的公司规定。具体而言，就是加强信息管理，包括对干部职工的信息管理、信息安全教育、在打印文件上强制打印固定编号等。

风险管理事项

本集团的风险管理，主要通过风险管理主管部门（总务部）听取业务主管部门、集团所属公司领导意见，分别召开“风险管理委员会”及“风险管理推进会议”，确认经营风险的应对情况，并就今后可能发生的风险，确认必要的处理方法。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)”。计划书中，对目的、基本方针、管理的适用范围、战略、影响程度的评价、业务连续性对策、业务恢复措施等制定了计划，并建立了“业务连续性管理(BCM)”体系，力求在发生风险的情况下也能迅速准确地应对。此外，还更新了《灾害应对手册》及《防灾袖珍手册》的内容，也在各网点实施的防灾训练中加以运用。

事业等的风险

1 医疗制度

在日本国内，随着少子老龄化的加剧和医疗水平的提高，医疗费高涨，导致财政困难，在此背景下国家不断强化药剂费降价政策。在经济财政咨询会议的工程表中表明“调整供给和负担”等，抑制医疗费的动作继续凸显。

为了应对这种环境变化，本集团针对强化药剂费降价政策采取相应措施，努力提高对汉方制剂价值的理解度等，在企业层面不断付出努力。此外，为了持续供应在国民医疗中承担重要作用的医疗用汉方制剂（即处方药），还与行业组织合作，向相关省厅等献计献策。

本集团努力降低成本率、提高流通效率，若国家进一步实施药价制度改革等医疗费抑制措施，则有可能影响本集团的业绩和财务状况。

而且，由于医药品的开发和制造等相关的国内外规定日益严格，产生额外费用、产品不再符合规定条件时，或今后医疗行政方针发生无法预测的大规模转变时，有可能影响业绩和财务状况。

本集团将继续通过医疗用汉方制剂循证医学构建，开展对民众的汉方启蒙活动，使医疗用汉方制剂作为国民医疗不可或缺的医药品得到广泛认知。

2 产品供应

下列因素导致产品供应停止或延迟时，有可能影响本集团的社会信用和业绩：

① 原料药材、辅料及材料的采购风险

本集团从事以生药为主要原料的汉方和生药业务。由于大部分原料生药都是纯天然的，为了稳定确保安全的生药，本集团根据长期汉方制剂需求预测，确保足够的库存量，扩大国内外的生药供应商，并继续扩大公司内部管理农场^{※1}等。但是，发生意想不到的气候反常、自然灾害等时，有可能难以确保必要数量，并发生种植中的生药减值损失。

本公司约有80%的原料生药都是从中国进口的，为了稳定供应汉方制剂，也在努力扩大日本国内的原料生药产量。同时，也在中国设立汉方浸膏粉末的生产据点，建立了能够根据进出口等法规的变更、政治经济情况的变化来应对原料生药进口管制的体系。但是，进出口等法规的管制范围发生变更，或者政治经济情况发生意外的变化时，有可能影响产品供应。

产品生产工艺中使用的辅料和资材也是在国内外采购的，尽可能建立从多家供应商采购的体系，根据需求预测灵活采购。但是，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，有可能因为辅料和资材缺乏而影响产品供应，并且因为市场价格高涨而影响业绩和财务状况。

② 生产与物流的风险

津村集团采用分散生产据点的做法，在日本国内有2个据点，分别是茨城工厂和静冈工厂；在中国有1个据点，即上海津村制药有限公司，力求构建可以切换生产产品目的体系。而且，日本国内的生产设施采用了免震抗震结构。产品供应据点——物流中心，也设立东西2个，建立了稳定供货的体系。

但是，大规模的地震、火灾等灾害、停电等导致的设备功能下降或丧失，有可能影响产品供应。另外，为了防患于未然，虽对修复受灾害影响而受损的设备以及库存资产受损等投保了相应的灾害保险，但是发生出乎预料的灾害时，仍有可能影响业绩和财务状况。

3 产品的安全性与副作用问题

津村集团追求品质和安全性，提高可靠性，将重视品质的观点“津村品质文化^{※2}”作为与经营理念相通的价值观念，努力营造这种文化。以这种观点为基础，对于产品生产，遵守相关国家和地区的品质管理标准，以在品质方针指引下进一步充实为目标，制定《津村品质管理体系规范》，对于包括自制产品和外包产品在内的所有产品，都采取重视品质的措施。

对于原料生药，为进一步加强生药的安全性品质保证体系，制定《津村生药GACP^{※3}策略规范》，彻底管理运用。通过这些举措，从采购原料生药、确立适合制剂生产的方法与设备、实施生产和品质管理到发货，所有流程均在本公司管理下进行，构建一条龙生产体系，贯彻落实品质管理，确保最终产品的品质。

但是，由于存在本公司未管理的农药和化学物质在原料生药中残留的可能性等原因，导致的产品缺陷或安全问题无法保证完全避免。另外，津村集团销售的医药品发生意外的副作用问题时，以及医药品以外的产品损害健康时，有可能导致以往的使用方法被限制，或者因津村集团和津村集团销售的产品丧失社会信用而引起减少开药、拒绝服药、拒绝使用等。

以上结果，会导致销量减少、巨额索赔、大规模召回等事态时，有可能影响本集团的业绩和财务状况。

※1 公司内部管理农场：本公司能够直接进行种植指导，掌握种植所需成本，并设定原料生药购买价格的农场。

※2 津村品质文化：每个员工都理解理念，成为价值观、判断及行动的标准，旨在追求本集团产品的品质和安全性、提高可靠性，重视品质的观点

※3 GACP: Good Agricultural and Collection Practice

4 国际业务

本集团在以中国为主的海外国家和地区开展生产销售活动。

对于中国业务,为了增强经营管理功能,成立津村(中国)有限公司,最大限度地利用本集团拥有的技术和经验,在中国平安保险集团的配合下,力求成为能够为中国国民的健康做出巨大贡献的企业。

参与中国业务时,探讨收购持有生产销售资质的企业或与之合作。在选定收购对象和实施收购时,以能够完全赞同本集团企业理念的企业为选定对象,事先详细调查目标企业和目标业务的财务内容和交易等,尽最大努力规避收购及合作风险。但是,收购及合作后发生或有债务或者判明未确认债务的可能性,以及所期待的企业价值和业务整合的未来协同效应未能发挥,结果可获得的未来收益能力达不到当初的预计时,有可能影响本集团的业绩。

而且,由于意想不到的法规变更、政治经济情况的变化等,有可能受到不利影响。

5 研发

本集团以保持并提高未来的增长和业绩为目的,在国内外开展有关循证医学构建、新产品和新技术的研发活动。但是,本集团的此类研发活动,并不保证全部成功。因某些原因导致这些研发活动中止、延迟、成本大幅提高等时,有可能对本集团确保收益产生不利影响。

在美国以大建中汤作为医疗用医药品获批及上市为目标开展活动,有可能因某些原因导致预设日程延迟,或者费用大幅超过预期等,因此有可能影响本集团的业绩。

6 知识产权

不能保证本集团拥有的汉方制剂知识产权受到完全保护。本集团对于知识产权、技术经验等,上锁管理重要信息保管场所、限制可以访问的人员、限定掌握重要专有技术的人员等,通过贯彻落实公司规定的信息管理,更加妥善地保护知识产权和专有技术等,同时还通过获得新开发技术和产品等的专利权和商标权等知识产权,妥善管理知识产权,注意来自第三方的侵权行为,但是受到第三方侵权时,竞争力下降,有可能对本集团确保收益产生不利影响。另外,在企业经营时,事先调查其他公司的知识产权,包括确认在先商标、确认新引进技术等在先专利等,努力避免发生与之相抵触的问题,但是知识产权相关的争议,有可能影响本集团的业绩和财务状况。

7 人财

本集团提出“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”,认为人财*4是在持续发展企业上最为重要的资本之一,努力录用和培养人财。

在录用方面,本集团采取与经营战略联动的战略性录用,也努力确保发展中国业务所需的国际人财。在培养方面,本集团在制定“津村人财培育策略”的同时,以培养能够按照本集团理念实践经营的人财为目的,设立“津村学院”,推进多样性人财的开发。而且,本公司将“津村品质文化”作为与我们的经营理念相通的价值观念,并努力培养这一价值观念。但是,所需人财的确保和培养无法按计划推进时,有可能影响本集团的经营活动、业绩和财务状况。

本集团努力遵守各种法令,但包括未来劳动人口减少、工作环境的多样化和复杂化,如果今后未能充分应对职场健康安全、骚扰等,有可能影响本集团的社会信用和业绩。

8 竞争

本集团的收益支柱——医疗用汉方制剂,通过稳定确保安心安全的生药、稳定供应高品质均一性医疗用汉方制剂、积累安全性和有效性的证据等,在日本国内市场长期保持优势,并进一步推进各项措施。此外,不仅由MR当面提供信息,还通过互联网提供信息,满足医疗工作者的期待。但是,国内外制药企业等参与医疗用汉方市场时,竞争会更加激烈,有可能影响本集团的业绩和财务状况。

9 汇率波动

本集团销售的汉方制剂的主要原料生药,大多从中国进口的,因此在进口生药和汉方浸膏粉末时,既要考虑汇率动向又要通过外汇期货合约等减少风险,但是汇率行情大幅波动时,有可能影响本集团的业绩和财务状况。

而且,编制合并财务报表时,将海外的合并子公司以当地货币计价的财务报表换算为日元,因此汇率行情大幅波动时,有可能影响本集团的业绩和财务状况。

10 财务

本集团的业绩和财务状况主要有可能会受到下列财务因素的影响:

① 退休支付债务风险

本集团的员工退休支付费用和退休支付债务,是根据折扣率等数理计算上设定的前提条件和养老金资产的长期期待运用收益率算出的。由于股价下跌、折扣率改变等,实际结果与前提条件相左时,或者前提条件改变时,有可能影响本集团的业绩和财务状况。

② 筹资风险

本集团按照开展医药品生产销售业务的设备投资计划,通过银行借款、发行公司债券筹集必要的资金,但因利率等市场环境恶化、本公司信用评级波动等,有可能难以在本集团期望的条件下筹资。

③ 债务保证风险

本集团就关联公司的部分债务,与金融机构签订了债务保证合同。将来发生被要求偿还债务的情况时,有可能影响本集团的业绩和财务状况。

④ 有价证券的价格波动风险

本集团持有具有价格波动风险的有价证券,事先努力减少风险,但是金融市场的价格波动有可能影响本集团的业绩和财务状况。

11 税务

组成本集团的各公司,依照各国税法计算税额、合理纳税,但是出现各国修改改制、税务申报时与税务机构的见解相左等时,有可能影响本集团的业绩和财务状况。

此外,本集团努力遵守所适用的转移定价税制,但因见解与各国税务机构相左,被追征税款或二重征税时,有可能影响本集团的业绩和财务状况。

12 环境

本集团以遵守环境相关法规为前提,根据“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。”可持续发展愿景,改用低环境负荷容器材料,种植野生生药,促进水的节约使用和循环使用等,努力保护自然环境。但是,万一在企业活动中引起土壤污染、水质污染等,发生违反法令等问题时,有可能要支付行政处罚的行政罚款、刑事诉讼的罚款、民事诉讼的损害赔偿金等。届时,由于丧失社会信用等,有可能影响本集团的业绩和财务状况。

13 诉讼

目前尚未被提起对本集团造成严重影响的诉讼。但是,本集团在企业活动中,有可能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,根据其动向或结果,有可能影响本集团的业绩和财务状况以及社会信用。

14 IT信息管理

本集团在企业活动中运用包括大型生产系统在内的各种IT系统,为了防备系统故障等,对加强彻底保护数据等的IT系统进行适当投资。大规模地震、火灾等灾害、停电等,会导致IT系统失灵,阻碍执行业务,为在发生此类事态时也能将其影响控制在最低限度,本集团制定业务连续性计划

(BCP),实施紧急情况应急训练等,但是发生超出预想规模的灾害等导致的系统失灵时,有可能无法妥善执行业务。

此外,为了更加行之有效地妥善管理本集团的信息资产,在全公司彻底宣传《信息管理基本规范》等信息管理相关的公司规定的内容,加强信息管理。但是,并不保证可以完全避免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止、机密信息泄露等。

发生这些现象时,有可能影响本集团的业绩和财务状况以及社会信用。

15 内部控制

本集团建立并运用内部控制系统,包括《金融商品交易法》规定的财务报告相关的内部控制,努力做到彻底遵守法令并强化风险管理。而且,为了避免发生工作中的人为错误、内部相关人员等的违法行为、不正当行为等丑闻,采取制定并运用内部管理标准等对策。

但是,内部控制系统未能有效发挥作用,发生无法确保业务的有效性和高效性、财务报告的可靠性等事态或违法行为和不正当行为时,存在恢复这种信赖所需增加的运营费用、各部门的工时增大的可能性,有可能影响本集团的业绩和财务状况以及社会信用。

16 其他风险

随着新型冠状病毒感染症(COVID-19)疫情在全球蔓延,本集团在日本政府发布“紧急事态宣言”以前就成立了紧急对策本部,由社长担任本部长,制定了“首先保护员工及其家人以及医疗工作者、客户的安全,同时继续稳定供应汉方制剂等医药品”的基本方针。在该方针指导下,按照业务连续性计划(BCP)应对,本集团的生产相关部门正常运转,而其他部门原则上在家工作,中止或推迟说明会和促销活动,禁止不必要非急需的拜访和会议等,采取了预防感染和防止疫情蔓延的措施。

而且,“紧急事态宣言”解除后,采取了在工作单位保持社交距离、在家工作、错峰高峰通勤等阶段性的预防感染措施,在此基础上完善出勤体系,积极应对长期化的新常态。但是,发生出乎预料的疫情蔓延时,有可能无法妥善完成业务,因此有可能影响本集团的业绩和财务状况。

※4 本集团从全体高管人员、职员都是财富这一观点出发,使用了“财”字。

过去11年的主要财务数据(未审计)

株式会社津村及并表子公司

	2009	2010	2011
(财年)			
销售收入	90,933	94,778	95,450
销售成本 [※]	28,518	29,435	29,944
销售毛利	62,414	65,342	65,505
销售管理费用及一般管理费用	43,475	43,789	44,271
营业利润	18,938	21,553	21,233
经常利润	19,071	21,725	21,783
税金等调整前的本期净利润	18,710	21,058	22,448
归属于母公司股东的本期净利润	10,704	12,945	13,431
(截至财年末)			
库存资产	22,335	22,057	30,570
有形固定资产	40,857	42,154	44,869
固定负债	8,773	8,587	8,093
负债合计	50,944	50,394	49,633
净资产	83,752	91,154	102,240
总资产	134,697	141,549	151,874
其他主要数据			
设备投资额	5,237	5,264	6,425
研究开发费	3,770	4,123	4,565
折旧费	3,225	3,453	3,850
自由现金流量	5,864	5,232	1,972
营业活动现金流量	12,019	12,047	7,314
投资活动现金流量	△ 6,155	△ 6,815	△ 5,342
财务活动现金流量	△ 5,085	△ 3,355	△ 5,272
期末现金及现金等价物余额	15,381	17,198	13,906
每股数据(日元)			
归属于母公司股东的本期净利润	151.77	183.55	190.45
分红	46.00	58.00	60.00
净资产	1,175.04	1,274.06	1,430.94
财务比例(%)			
销售收入比例			
销售毛利	68.6	68.9	68.6
销售管理费用及一般管理费用	47.8	46.2	46.4
营业利润	20.8	22.7	22.2
经常利润	21.0	22.9	22.8
税金等调整前的本期净利润	20.6	22.2	23.5
归属于母公司股东的本期净利润	11.8	13.7	14.1
ROE	13.7	15.0	14.1
ROA	14.5	15.6	14.5
流动比率	173.8	189.1	207.8

※含退货调整准备金。

(单位:百万日元)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
105,638	110,057	110,438	112,625	114,954	117,879	120,906	123,248
35,927	38,787	41,859	45,055	49,454	49,603	49,451	50,747
69,711	71,269	68,578	67,569	65,499	68,275	71,455	72,500
46,586	48,808	49,087	47,743	49,516	51,224	52,935	53,623
23,124	22,461	19,491	19,826	15,983	17,050	18,520	18,876
24,310	23,966	21,583	19,494	16,399	17,914	19,702	19,649
24,062	28,118	20,078	18,898	17,184	20,284	19,897	19,223
15,373	18,050	14,075	12,557	12,488	14,504	14,593	13,765
35,565	43,424	50,716	52,348	52,138	49,994	51,808	73,310
50,657	57,148	60,624	62,822	64,686	71,329	73,703	77,207
9,448	9,126	23,339	23,063	32,727	47,080*	47,861*	49,516
51,929	54,305	64,706	66,765	64,611	95,846*	81,181*	97,993
118,537	133,318	150,947	155,702	157,397	196,533	206,141	213,048
170,466	187,623	215,654	222,468	222,008	292,379*	287,322*	311,042
9,328	8,991	8,428	9,638	6,438	11,900	9,052	6,304
4,904	5,949	6,252	5,968	6,087	6,048	5,926	6,270
4,049	4,871	5,387	5,059	5,629	6,157	6,362	6,406
3,988	4,214	△ 5,691	10,109	14,614	△ 2,288	△ 2,247	△ 5,297
12,011	5,908	4,992	17,570	21,065	21,066	5,450	18,191
△ 8,022	△ 1,694	△ 10,683	△ 7,461	△ 6,451	△ 23,354	△ 7,697	△ 23,488
△ 4,275	△ 4,575	10,408	△ 4,608	△ 9,572	50,305	△ 18,528	7,111
13,762	14,418	19,343	25,128	29,901	78,313	56,243	57,692
217.98	255.94	199.58	178.06	179.46	200.55	190.87	179.96
62.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00
1,658.88	1,860.14	2,103.04	2,169.13	2,250.34	2,532.11	2,639.59	2,684.38
66.0	64.8	62.1	60.0	57.0	57.9	59.1	58.8
44.1	44.3	44.4	42.4	43.1	43.5	43.8	43.5
21.9	20.4	17.6	17.6	13.9	14.5	15.3	15.3
23.0	21.8	19.5	17.3	14.3	15.2	16.3	15.9
22.8	25.5	18.2	16.8	14.9	17.2	16.4	15.6
14.6	16.4	12.7	11.1	10.9	12.3	12.1	11.2
14.1	14.5	10.1	8.3	8.1	8.3	7.4	6.8
14.3	12.5	9.7	9.1	7.2	6.6	6.4	6.3
222.5	240.6	310.6	305.9	422.4	391.4*	570.3*	400.8

※从2018财年年初起使用《〈 税收效应会计相关会计准则〉的部分修订》(企业会计准则第28号2018年2月16日)等, 2017财年数值为依据该会计准则推算的数值。

5年的主要ESG数据

环境(年度) ^{※1}	单位	2015	2016	2017	2018	2019
能源使用量	TJ	1,429	1,580	1,568	1,586	1,635
单位产品能源使用量	TJ/t	0.15	0.16	0.15	0.15	0.15
CO2排放量	t-CO ₂	78,948	87,502	87,407	88,062	90,914
单位产品CO2排放量	t-CO ₂ /t	8.51	8.94	8.51	8.14	8.42
用水量	千t	1,492	1,547	1,540	1,571	1,718
排水量	千t	1,304	1,339	1,288	1,369	1,517
单位产品用水量	t/t	160.80	158.02	149.90	145.14	159.12

社会(财年) ^{※2}	单位	2015	2016	2017	2018	2019
合并员工人数	名	3,242	3,331	3,453	3,547	3,840
其中管理人员人数	名	828	831	846	889	757
管理人员中的女性	名	57	63	70	73	50

应届毕业生录用						
大学毕业人员合计	名	36	36	34	34	35
总数	名	54	45	50	54	51
男性	名	35	26	27	36	31
女性	名	19	19	23	18	20
全球人财录用人数	名	0	0	0	1	2

转职人员录用						
总数	名	14	19	22	41	52
男性	名	12	17	14	32	44
女性	名	2	2	8	9	8

离职率(单独)						
离职率(%) (不含退休人员)	%	1.33	0.70	0.90	0.95	0.98

育儿						
产假适用人数	名	16	14	12	20	22
育儿假适用人数	名	17	27	32	21	48
男性	名	0	1	2	1	5
女性	名	17	26	30	20	43
育儿假适用者返岗率	%	100	100	100	100	100
女性MR育儿假后返岗率	%	100	100	100	100	100

全年总劳动时间						
平均总实际劳动时间(普通员工)	时间	1,887	1,902	1,890	1,874	1,825
平均加班时间(含公休日出勤)	时间	14.14	15.50	14.66	14.49	13.84
有薪假适用天数(每人)	天	11.5	12.0	12.1	12.2	12.2
有薪假申请率	%	58.3	60.4	62.0	63.3	61.3

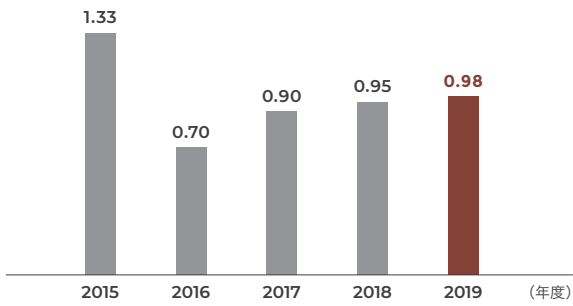
※1 环境数据为津村单独及并表子公司Logitem Tsumura、夕张津村、深圳津村、上海津村以及老挝津村的合计值

※2 社会数据为津村单独的数值

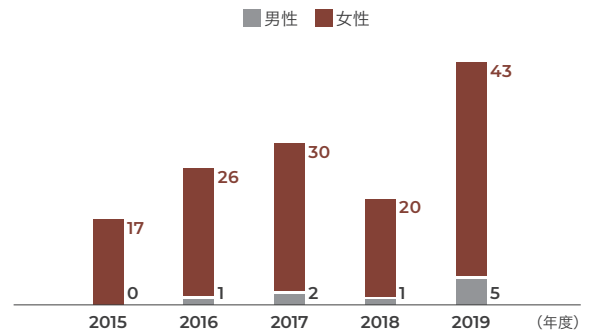
治理(财年)	单位	2015	2016	2017	2018	2019
取缔役人数合计	名	6	6	9	9	9
男性	名	5	5	7	8	8
女性	名	1	1	2	1	1
社外取缔役人数	名	3	3	5	5	5
社外取缔役比例	%	50	50	55.6	55.6	55.6
执行役員合计	名	9	10	10	10	11
取缔役会召开次数	次	19	19	20	17	19
取缔役会平均出席率	%	99.1	97.4	100.0	98.7	97.7

合规调查问卷回收率						
问卷回收率	%	99.0	99.4	98.5	91.3	92.5

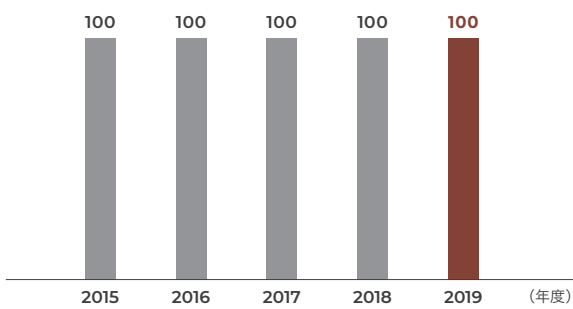
离职率(%)



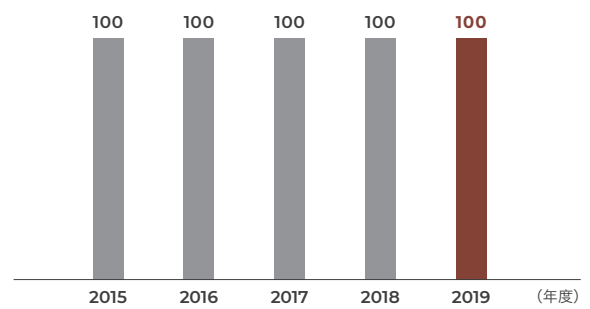
育儿假适用者返岗率(名)



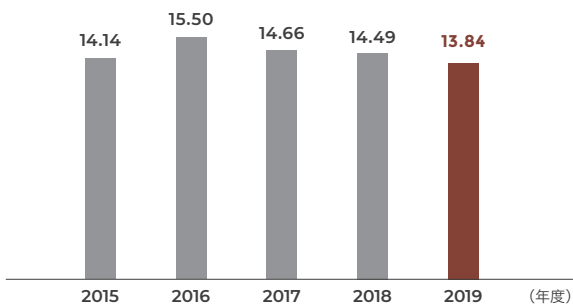
育儿假适用者返岗率(%)



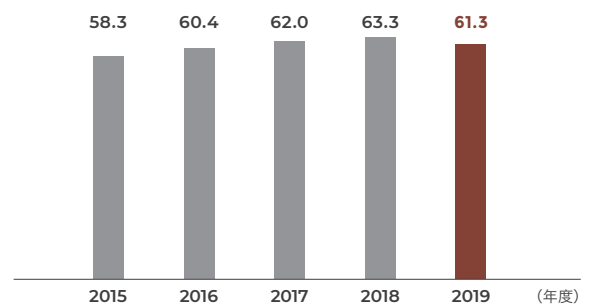
女性MR育儿假返岗率(%)



平均加班时间(小时)



有薪假申请率(%)

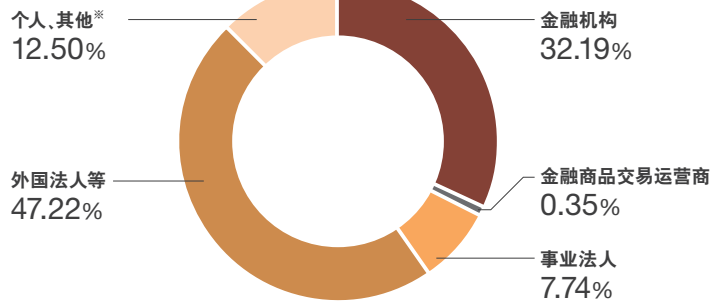


公司概要

截止到2020年3月31日
的数据

公司名称	株式会社津村
本社	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
成立	1936年4月25日
注册资金	301亿4千2百万日元
员工人数	3,840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 新东京邮局私人信箱第29号
会计审计法人	普华永道有限责任审计法人
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250,049股)
股东人数	13,768名

持有人持股数分布状况



※“个人、其他”中包含库存股250,049股。

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	10.03
日本Master Trust 信托银行株式会社(信托口)	5,746	7.51
日本Trustee Service 信托银行株式会社(信托口9)	3,710	4.85
日本Trustee Service 信托银行株式会社(信托口)	3,366	4.40
THE BANK OF NEWYORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	2,780	3.63
株式会社三菱日联银行	2,197	2.87
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	2,180	2.85
津村集团员工持股会	1,791	2.34
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,320	1.73

(注)持股比例为扣减300,631股库存股后计算所得。

津村集团

截止到2020年3月31日的数据

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

2009年7月设立

位于北海道的原料生药生产、采购、制备加工、仓储基地



Logitem TsumuraCo.,Ltd

1973年4月设立

保证产品稳定供应的物流中心

海外



1991年3月设立

深圳津村药业有限公司

位于中国的原料生药采购、分选加工、品质管理、仓储基地



2019年4月设立

平村(深圳)医药有限公司

销售医药品、食品的公司



2001年7月设立

上海津村制药有限公司

拥有与日本同等的设备,位于中国的汉方浸膏粉末生产基地



2020年3月收购

盛实百草药业有限公司

进行原料生药及饮片的采购、挑选加工、仓储、在中国国内销售饮片的公司



2018年3月设立

津村盛实制药有限公司

位于中国的汉方浸膏粉末、中成药、中药浸膏粉末生产基地



2011年12月设立

白山林中中药开发有限公司

进行原料生药的采购、挑选加工及保管的公司



2010年2月设立

LAO TSUMURA CO., LTD.

位于老挝的原料生药种植、调制加工基地

津村(中国)有限公司

2016年12月设立

位于中国的统筹管理本集团中国业务的地区总部

平安津村有限公司

2018年6月设立

位于中国的生药采购体系强化业务、以中药为主的分析研究业务、中药、健康食品、保健相关日用品及其他业务领域相关业务基地

平安津村药业有限公司

2020年3月收购

统括管理原料生药及饮片的生产、销售业务的公司

TSUMURA USA, INC.

2001年8月设立

位于美国的医药品开发基地

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。



柴胡: 为报告书封面照片所拍摄的高知县农田种植的生药, 是三岛柴胡的药用部位(根部)。