

# 津村企业报告书2021

Integrated Report 2021

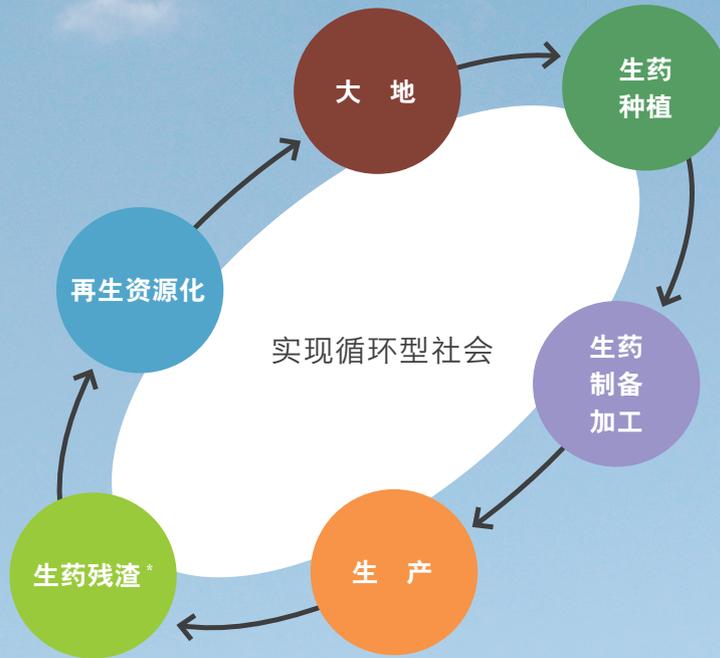


# TSUMURA

# 将自然与健康科学化

森林、阳光、水。  
汉方源于自然。  
敬畏自然，与自然共存。

继续成为对自然环境的  
变化和危机最敏感的企业。



汉方制剂的原料主要是来源于植物的生药。  
 津村将生药产地的自然环境视为重要“资本”进行经营,为持续采购生药,开展种植研究,采取环境保护措施等,推动津村独特的自然资本策略。  
 津村致力于让生药乃至水和空气等所有资源都回归自然的“循环机制建设”。  
 \*生药残渣:在汉方制剂的生产过程中提取浸膏之后的剩余物

# 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、努力争取实现的目标。  
而且，本公司将制定“目标与计划”（中期经营计划），  
作为实现这一“愿景”的里程碑，并加以落实。

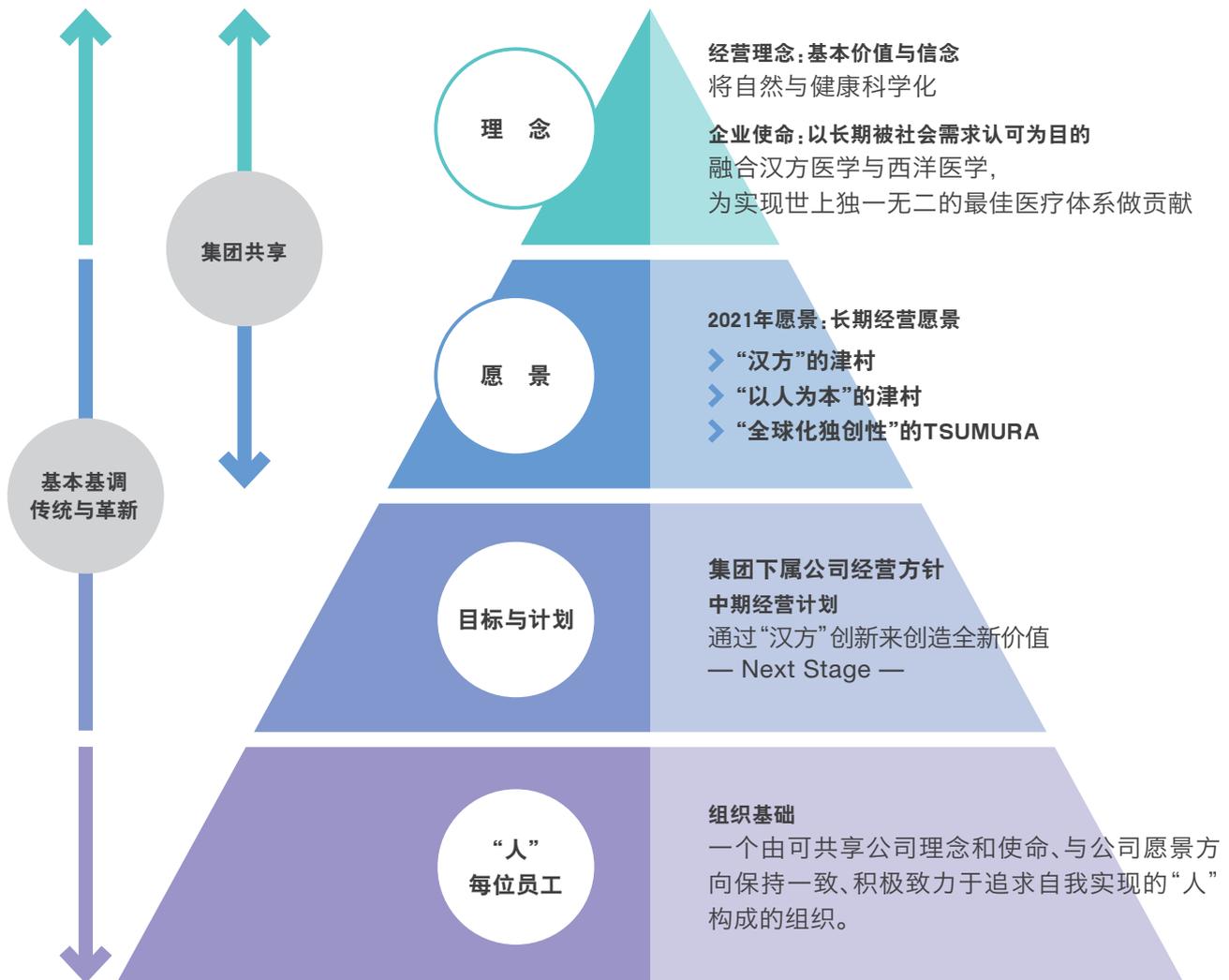
“公司的发展离不开组织的发展”  
“组织的发展离不开‘人’的发展”

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。

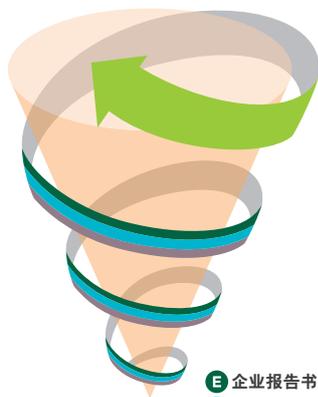
## CONTENTS

<b>Introduction</b>	<b>01</b>	<b>愿景与战略</b>	<b>29</b>	<b>公司治理</b>	<b>59</b>
01 将自然与健康科学化		29 长期经营愿景		59 取缔役	
03 TSUMURA-DNA金字塔		31 中期经营计划的进度		61 社外取缔役对谈	
05 从数字看津村		33 战略课题1		65 公司治理	
07 三个独特之处		37 战略课题2			
<b>领导致辞</b>	<b>09</b>	41 战略课题3		<b>合规</b>	<b>71</b>
09 首席执行官致辞		43 战略课题4			
		47 战略课题5		<b>风险管理</b>	<b>73</b>
<b>How we create value</b>	<b>15</b>	48 汉方价值链			
15 价值创造过程		49 种植与采购		<b>主要财务数据(未审计)</b>	<b>75</b>
17 重要课题		51 生产			
19 特辑 生药本部的举措		53 销售、启发、普及		<b>概要</b>	<b>77</b>
21 生产本部的举措		55 研发		77 什么是汉方？	
23 气候变化对策		57 品质保证		79 发展历程	
25 首席财务官致辞				81 公司概要	
27 与利益相关方的对话					

TSUMURA-DNA金字塔



通过企业报告书传播的ESG故事



- E** 企业报告书2021
- S** 企业报告书2020
- G** 企业报告书2019

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

**编写方针** 企业报告书2021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。

**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 / Logitem Tsumura Co., Ltd. / 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. (2019年1月1日 ~ 2019年12月31日)

如统计范围与上述单位不同, 将明确记载报告对象范围。

**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。

# 从数字看津村

本集团提出了“汉方”的津村、“以人为本”的津村、“全球化独创性”的TSUMURA, 作为长期经营愿景(2021年愿景)。

## “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



创业  
**128**年

日本国内市场份额在80%以上

第**1**位

医疗用汉方制剂的市场份额  
高居榜首



处方数量

**129**个处方

129个处方的汉方制剂被纳入  
医疗保险药价标准  
(其中包括1个软膏剂处方)



采取营业措施的三大重点领域

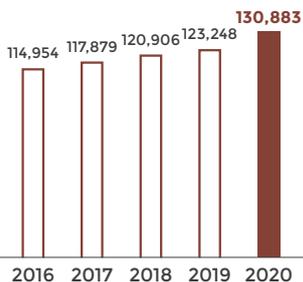


以西方医学难以治疗的疾病为重点  
未被满足的医疗需求



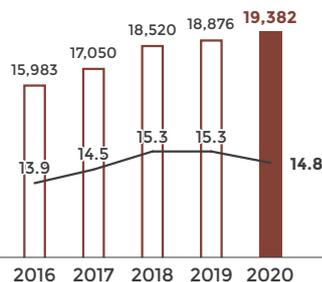
## 业绩

销售收入(百万日元)



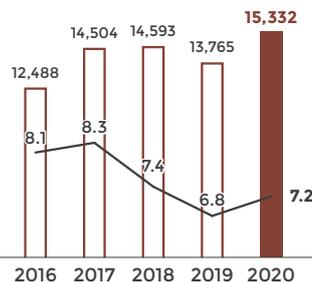
营业利润 / 营业利润率

■ 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)



### “以人为本”的津村

成为能够自主开拓全新道路、  
为所有人所信赖的“以人为本”的集团企业

合并员工人数  
截至2021年3月底  
**3,830人**

教育时间  
2020财年 津村单独业绩  
**1,374小时/年**

外国人比例  
截至2021年3月底  
**29.6%**



离职率  
津村单独, 不含退休人员

**1.8%**

女性管理人员人数/占比  
津村单独  
**53人 / 7.2%**

育儿儿假者人数  
津村单独

男性 **15人**    女性 **51人**  
**66人**

### “全球化独创性”的TSUMURA

在中国和美国开展KAMPO业务

海外销售收入  
2020财年业绩  
**63亿日元**

在中国销售原料生药和饮片等

美国研发  
大建中汤  
**TU-100**  
的临床开发

正在进行后期第二阶段临床试验

世界上独一无二的业务

拥有独特完整的汉方价值链  
能够大量生产确保品质均一性的制剂的技术和诀窍  
利用现代化渠道(平安健康(原平安好医生))扩大业务  
收购原料生药出口量最大的中国企业

# 三个独特之处

## 独特之处 1

### 有三副面孔的 医药品制造商

#### 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“差异”

通过妥善管理生药库存,  
稳定供应汉方制剂



开展循环型农业的 **面孔**

**发展和振兴农业**

#### 保护森林和水源,使自然资源造福于人类健康

肥沃的土壤和清洁的水等自然环境,对种植汉方药的原料生药是不可或缺的。我们为了保护森林和水源、保持能让农作物茁壮生长的循环,不断进行各种研究和努力。同时,为让农业后继有人,建立农业收入稳定机制、利用机器人和AI技术减轻重体力劳动等,力求通过汉方和生药业务发展和振兴农业。



将汉方科学化的 **面孔**

**科学解释久经考验的经验值**

#### 追求传统药蕴含的无限可能性

绝大部分汉方药都是按照既定规则,用多种生药配伍的。由于汉方药一直根据长期经验来决定如何配伍含有多种成分的生药等,因此一直被认为不科学、非科学。

但是,随着医学的进步与科学技术和分析技术的发展,人们积累表明汉方的有效性和安全性的临床证据、阐明作用机理、验证医疗经济效果等,不断进行科学解释。汉方药依然存在未被科学化的部分,属于“未科学”,蕴含着无限的可能性。我们要更加努力钻研,使这种无限的可能性造福于人类健康。



医药品制造商的 **面孔**

**凭借经验和先进技术生产  
高品质汉方制剂**

#### 稳定供应以天然生药为原料的高品质均一性汉方制剂

由于生药属于天然产物,因此存在差异。要想持续提供安全的医药品,就必须控制这种差异。我们从生药的种植阶段就制定了自己的严格标准,种植和采购高品质生药。而且在汉方制剂生产上,拥有追求制剂品质均一性所需的独有诀窍。从种植和采购高品质原料生药到追求品质均一性的生产体系的完整“汉方价值链”,确保了医疗用汉方制剂的稳定供应。



人 参

## 独特之处2

### 医疗用汉方制剂的日本国内市场份额超过80%

#### 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1.6%

适用健康保险的医疗用汉方制剂为148个处方,津村销售129个处方

2020财年的日本国内医药品市场总体规模约为10.3万亿日元,其中医疗用汉方制剂为1,610亿日元,市场份额为1.6%。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%。

\*获得批准的148个处方为本公司调查结果

#### 医疗用汉方制剂的日本国内市场动向



Copyright 2021 IQVIA. 根据“JPM2009年3月MAT~2021年3月MAT”制作 禁止擅自转载

## 独特之处3

### 中国业务面临的挑战与蕴含的可能性

#### 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(中国业务销售收入预期)

业务合作伙伴是“平安保险集团”(4亿名客户、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(品质均一性)做贡献

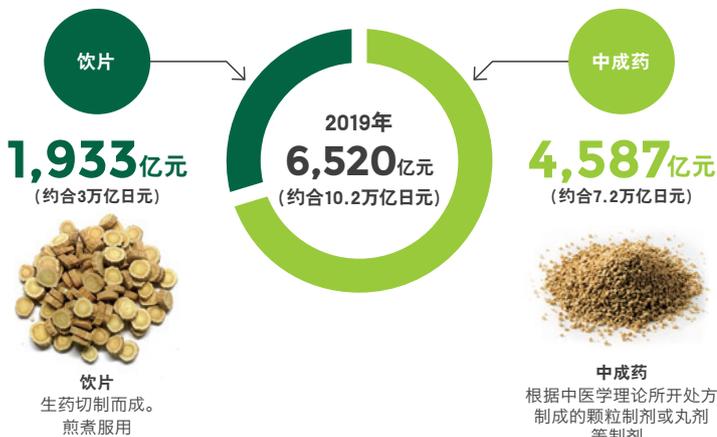
长期建立的与中国的信赖关系

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10.2万亿日元,目前虽然约有3,000家中药生产厂家,但却没有占市场份额3%以上的公司。中药存在品质均一性、便利性等品质方面的课题。希望依靠我们成功实现汉方药标准化的技术、技能、诀窍来解决这项课题。

“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”是中国业务的核心。中国业务的目标是实现饮片和中成药、经典名方的标准化等,提供以高品质生药为原料的医药品和医食同源产品等健康食品,成为“为中国人的健康做贡献”并在中国最受信赖的中药企业。

#### 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)



代表取締役社長CEO  
加藤 照和

# 为实现人类的身心健康和 可持续发展社会做贡献 这就是我们存在的意义

## 始终以实现基本理念、愿景、 战略、中期经营计划融为一体的 经营为目标的10年

本集团根据基本理念(经营理念与企业使命)于2012年制定的长期经营愿景(2021年愿景),将2019财年启动的以“通过‘汉方’创新来创造全新价值—Next Stage—”为主题的第3期中期经营计划作为最后阶段,本财年为最后一个财年。

自从我2012年6月就任社长,今年已是第10个年头。我曾在美国创办经营从事保健产品的市场营销和批发业务的合资子公司,经历过启动新业务和企业经营。由于不同国籍的员工在该公司工作,因此为了提高经营的向心力,提出了“我们公司为什么成立?”“公司为客户提供什么样的价值?”之类的理念和愿景,努力开展经营活动。这10年,我也一直在本集团的经营中运用这些经验。

津村拥有128年的悠久历史。我就任社长时多次拜读了第二任社长津村重舍撰写的书籍,再次确认了公司的出发点。第二任社长在汉方被嘲笑非科学的时代,表示“汉方属于未科学,只要医学进步,科学技术发展,科学解释一定会加快”,并且这一观点得到升华,“将自然与健康科学化”的经营理

念应运而生。此外,1957年设立汉方专科诊所“中将汤大厦诊所”,成为日本首个医疗法人,首任所长大塚敬节医生根据“充分发挥汉方医学和西洋医学各自的优势,实现二者的融合”的观点进行诊疗。这种观点才有助于实现“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。我在2012年11月明文规定经营理念和企业使命的定义,并作为基本理念置于TSUMURA-DNA金字塔的最顶端。

追求基本理念,需要以此为基础的愿景。于是,津村集团提出了三个津村,即“汉方”的津村、“以人为本”的津村、“全球化独创性”的TSUMURA,作为长期经营愿景(2021年愿景)。

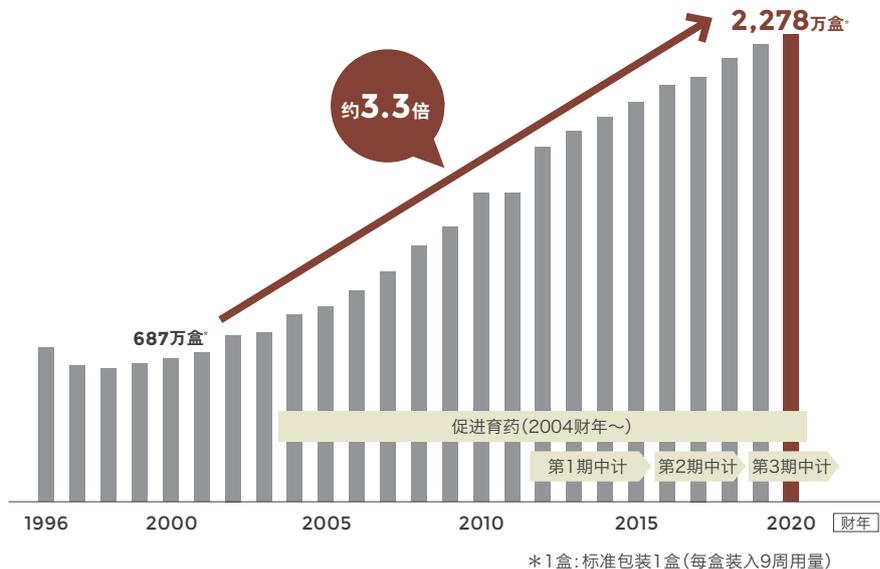
通过逆推,将中期经营计划划分为第1期(4年,HOP)第2期(3年,STEP)第3期(3年,JUMP)作为实现长期经营愿景的里程碑。根据经营战略和业务战略明确中期经营计划的战略课题,落实到执行方的KGI和KPI中,由作为“以人为本”的津村而提出的“成为能够自主开拓全新道路、为所有人所信赖的组织”去实现中期经营计划,也就是说,实践了基本理念、愿景、战略、中期经营计划串连成一体的“以理念为基础的经营”。

## 通过三个津村创造新的 企业价值

第一个长期经营愿景——“汉方”的津村,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”为理想目标。本公司创立于1893年,两年后帝国议会就否决了“保留汉方医 申请”,事实上出现过汉方医学遭到排挤,西方医学一边倒的历史。但是,创业者坚信生药和汉方的可能性,继续开展业务和研究,第二任社长继往开来,于1976年使医疗用汉方制剂被纳入医疗保险药价标准,汉方实现了复权。我们要继承其意志,今后继续坚守汉方这一日本传统医疗。

最近10年,我们把重点放在了增加根据汉方医学开医疗用汉方制剂的医师上。受到明治时期排挤汉方的影响,只在极少数大学开展的汉方医学教育,在2001年“可概述和汉药”这一项目首次被纳入医学教育模型核心课程以后,全国的大学医学部和医科大学也开始开展汉方医学教育了,学过汉方医学的医师不断增加。并且对于以社会课题为目标的三大重点领域(老年人相关领域、癌症领域(支持疗法)、女性相关领域)、疾病结构变化带来的疾

### 129个医疗用汉方制剂处方的销量变化情况



患, 处方机会也有所增加, 虽然达不到我们追求的医师人数, 但是我认为我公司满足广大患者和医疗工作者的需求。其结果, 最近10年的医疗用汉方制剂的数量增长了约1.5倍(最近20年增长了约3.3倍)。我认为, 广大国民对汉方治疗的需求也很高, 作为核心业务的医疗用汉方制剂, 今后仍有很大增长余力。

“以人为本”的津村, 首先需要从本公司的历史讲起。1990年代, 由于多元化经营失败和汉方药的副作用问题等, 本公司陷入经营危机。解除困境的是从外部招聘的第四任和第五任社长和银行出身的董事。大刀阔斧的痛苦改革, 只能自上而下进行。我在那个时代作为经营改革的急先锋, 负责清理亏损的关联公司。最后负责美国子公司的清算业务, 赴美工作。历时3年清算美国子公司后, 2001年本公司决定新成立美国合资子公司, 我强烈地感觉到只有“独立思考、积极行动的人”才能让新公司走上轨道, 进行了合资子公司的经营工作。2006年回国, 为了通过史无前例的汉方业务让本集团继续发展, 我认为还是需要能够独辟蹊径、得到所有人信赖的人财。就任社长之后的头5年, 我在不断摸索的同时努力培养人财, 但是第6年以后人员和组织才开始出现变化。现在, 作为愿景的里程碑提出的公司内部人财培养机构“津村学院”已经开设2年, 培养经营人财和建设企业文化的活动计划也很充实, 其成果也在显现。常言道“经营并非十年之功”, 我认为通过逆推将10

年作为长期经营愿景的一个时期是合理的。

“全球化独创性”的TSUMURA, 充分发挥本集团拥有的技术、诀窍和人财 在海外挑战新业务。从全球角度看, 我们的业务离不开中国市场。本集团生产销售的医疗用汉方制剂有129个处方, 其原料生药约有80%是从中国采购的。虽然能在日本国内种植的生药的种植面积不断扩大, 但是也有许多生药只能在中国的气候和土壤中生长, 没有中国的协助, 无法给日本的患者提供汉方药。

本集团以实现“为中国人的健康做贡献”和“原料生药的稳定采购”为目的, 2017年进入中国市场, 以便开拓新市场。目的在于通过中国业务, 提高在中国国内种植的生药的品质, 并稳定提供中国传统的中药和中成药。我们并不是要抢夺已有的中成药市场份额, 而是要使尚未使用的经典名方中药复合制剂

领域变得有价值, 以便为中国人的健康做贡献。本集团希望成为提供中国人需要的产品的重要合作伙伴企业。

另外一个目的就是让TU-100 (大建中汤) 在美国通过医疗用医药品的批准并上市。大建中汤由山椒、人参、黑干姜、饴糖 四种生药构成, 含有多种成分。人们往往以为“只要提取有效成分化学合成就行了”, 但是汉方药并非如此简单的药物。今后, 如果多组分汉方制剂在美国通过医疗用医药品的批准, 将对未来产生深远影响。为了通过世界上门槛最高的美国食品和药物管理局(FDA: Food and Drug Administration) 的批准并上市, 我们将继续挑战下去。

### 同时制定可持续发展愿景2050和长期经营愿景2031

本集团正在为下一个10年制定“长期经营愿景2031”。同时还把以30年后为目标的“可持续发展愿景



2050”列为长期经营愿景2031的上位概念。虽然本集团在过去的经营中也是意识到可持续性的，但是今年4月日本政府发布了2050年碳中和宣言之后，事态发生了很大变化。由于日本的温室效应气体（GHG）减排目标是2030年度比2013年度需减少46%，因此本集团将以减排50%为目标制定长期经营愿景2031。到2050年，本集团排放的近10万吨GHG实际上将归零。我们必须以前所未有的力度采取进一步实现生产设备的节能化、改用可再生能源等措施。为了在可持续发展愿景2050与长期经营愿景2031联动的基础上重新开始，我们将同时制定两大愿景。

外部经营环境瞬息万变，在业务上也有各种阶段。就中期经营计划各个期间的ROE变化而言，第1期4年的平均值为11.7%，第2期3年的平均值为7.9%，第3期头2年的平均值为7.0%，主要原因是药价

降低、生药价格高涨、汇率波动、定向增发等。本集团业务的发展，在日本国内将以经济速度实现，开拓中国市场将从中长期的角度实现。

而且，本集团的业务由始于原料生药种植的“汉方价值链”构成，与自然环境密切相关。我们希望面对业务赖以生存的“自然”，继续成为“对自然环境的变化和危机最敏感的企业”。我们要追求让生药乃至水和空气等所有资源都回归自然的循环。我们要在灵活应对瞬息万变的内外部环境的同时，以可持续发展和提高中长期企业价值为目标提出战略课题，今后继续采取具体措施。

### 今后10年我们将推动汉方价值链的数字化转型，进一步提高生产率

第四次工业革命引发的DX（数字化转型），将把过去不可能的事情变为现实。例如MR（医药代表）可以与医师面谈的时间段主要为诊断前、

午休、诊断后。一名MR每天只能见到几位医师。但是只要利用数字在线机制，也许可以同时向100位医师提供信息。并且，也许可以根据大数据将医师需要的一手信息建成数据库，利用算法在线自动提供医疗用汉方制剂的处方建议。本集团恰逢建立新型信息提供活动机制的时机。我经常挂在嘴边的词语是UX（用户体验）和CX（消费者体验）。就DX教育而言，不仅要让客户了解机制，而且还要设法让客户体验新的价值，提供最佳的客户体验，这一点很重要。医师在诊疗前浏览计算机和智能手机时，必要的汉方信息一应俱全，能够创建此类信息提供机制的人财不可或缺。

DX也有助于管理、利用汉方制剂的安全性信息。汉方制剂由119种生药构成，如果将其过去庞大的副作用和药物相互作用信息建成数据库，同时使用新药治疗时，就能预测与某种汉方制剂配合后会有多高的副作用风险。

就汉方制剂的生产工艺而言，一连串的自动化和机器人化已经完成，接下来要实现监控机制的自动化、智能工厂。就供应链而言，将AI与色彩分选组合起来实现生药分选自动化的技术正在完成。

并且上游的生药种植，拖拉机可以自动驾驶，误差只有几厘米，只要让AI对生药和杂草的鉴别进行机器学习，还能实现定点清除杂草的自动化。结果有可能大幅减少农药用量和残留农药，实现更加安心安全的生药种植。总之，如果智能农业

化不断发展,可望减轻农业作业负担并通过签约种植获得稳定收入,也将有助于让年轻人参与农业,确保从事农业的人员。

此外,农业机械的开发通常是先从主要农作物开始的,而成为原料生药的药用植物属于次要农作物,因此本来就没有专用机械。因此,我们必须花费资金和时间改良为大米和蔬菜开发的机械。解决生药种植加工的自动化和省人化课题,关键在于能否迅速改进原有技术,并实际安装到我们的业务中。

### 创造企业价值的“7种资本”的核心是组织资本

在国际综合报告框架中,有6种资本,分别是财务资本、自然资

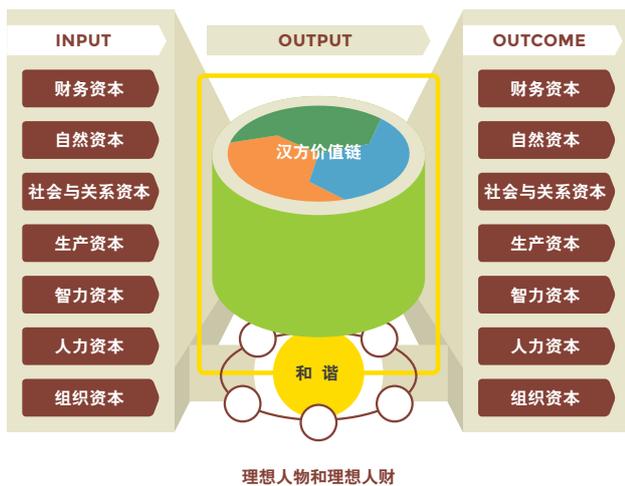
本、社会与关系资本、制造资本、智力资本、人力资本,而本集团又增加了组织资本,构成“7种资本”。这是因为我们认为组织才是产生新的价值和利润的源泉。

组织资本是本集团独特的资本观点,表示“像汉方药一样和谐的组织”。

汉方药与西药不同,是由多种生药组合而成的。生药中分别含有多种成分,并被认为是具有药能和药理作用。换言之,每种生药都有力量和个性。而且,按照配伍汉方药的每种生药的作用,将其分为四类,分别是起主要作用的君药、辅助增强君药作用的臣药、调节君臣药效能的佐药、调节君臣佐药的辅助功能和作用的使药。例如人参(高丽

参)含有称为人参皂甙的皂苷成分等,在六君子汤中作为君药起主要作用,而在麦门冬汤中则作为佐药起到调节君臣药效果的作用。总之,单味生药也能充分发挥效果,与其他生药组合、根据作用配伍,形成汉方药这一多组分复合药,作为具有新的效能和效果的医药品发挥重要作用,这是自然进行的。我们将组织的应有状态视为生药等于部门和人员、汉方药等于公司和部门,坚信汉方药式组织的协调才是应当追求的理想人财和组织。也就是说,我们认为“公司这种汉方药,由分别具备独立职能的部门这种生药构成,在谋求其协调和合作的过程中统一方向,产生丰硕成果。而且,部门这种汉方药由能力各异的人这种

价值创造过程



汉方药式组织的协调



生药构成,在协调和合作的过程中达到部门的目标”就是本集团的组织的应有状态。

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”的观念(法则、原理原则),即TSUMURA-DNA,我们必须坚定不移地传承下去。我认为,以人员和组织为资本的“组织资本”才是创造企业价值的核心资本。

### 在津村学院做好就位的准备

常言道“地位是最好的老师”,但是对于未做好“准备”的人而言,只给地位也不会成功。为让经营人财和经营人财候选员工进行准备

(学习),2019年开设了津村学院。由于很难在短期内积累丰富的现场经验,为了实践经营,需要学习人类学,锻炼自己,始终意识到必须吸收什么,通过所学知识扩大可以主动取出信息的范围。可在津村学院通过教学计划学习此类本领。抽屉里空空如也的人,若不先开始准备把经营所需的知识装进抽屉,就无法经营企业。

津村学院开设后的两年里,在“培育企业文化”方面,共有3,850人参加了理念的渗透和形成、教练课程等讲座;在“培育经营人财”方面,共有330人参加了由担任校长的我和外部主讲人的经营基本讲座等。我觉得持续支撑经营理念的“人财”培养体系已经稳固建立。

本集团要想实现持续发展并提高企业价值,就必须使经营模式、经营战略与人财战略有机结合起来。只有本集团的人财才能思考能否使集团的业务升华为客户从未经历过的价值。希望每个员工都以实现愿景为目标,牢记理想人物和理想人财应当具备的“志向与热情、使命感、专业、自立、利他”五大因素,以主人翁意识行动。



代表取締役社長CEO

加藤 照和

# 价值创造过程

津村集团为了应对超老龄化社会、医疗费增高、气候变化等各种社会课题，努力开展经营活动。价值创造过程是在为实现可持续发展社会做贡献的同时，不断提高津村集团企业价值的机制。

## INPUT

<b>财务资本</b> 资金、业务合作	总资产：319,063百万日元 自有资本：233,169百万日元 有息负债：53,096百万日元(评级投资信息中心 A级)
<b>自然资本</b> 自然和资源保护、循环模式	生药投入量：14,170吨 能源使用量：1,680TJ 用水量：1,707千吨
<b>社会与关系资本</b> 创造津村与社会的共同价值、品牌	优化汉方价值链、建立信赖关系 利用互联网的网上促销 网络讲座：举办20次，共有331,990人参加 举办13次以普通消费者为对象的活动，共有3,864人参加 客户咨询件数：35,360件/年
<b>生产资本</b> 生产设备、生产技术	设备投资额：11,161百万日元 原料生药的供应地：中国约80%、日本约15%、老挝等约5% 分选、加工及品质管理：日本2个基地、中国2个基地 生产基地：日本2个/中国2个(1个正在建设) 研究基地：日本1个/中国1个(正在建设)
<b>智力资本</b> 知识产权、诀窍	研究开发费：6,631百万日元 继续支持贯穿毕业前、刚毕业、毕业后的汉方医学教育 ·在全国所有的大学医学部和医科大学开展汉方医学教育 津村生药GACP* <sup>1</sup> 津村品质管理体系
<b>人力资本</b> 人材、能力开发	员工人数(合并)：3,830人 教育费(单独)：253百万日元/年 教育时间(单独)：1,374小时/年 教育培训实施次数(单独)：224次 教育培训参加人数(单独)：3,416人 MR人均全年教育时间：106.6小时 残疾人雇用率(单独)：2.91%
<b>组织资本</b>	<b>汉方药式组织的协调</b>

## OUT



\* 上述数值是截至2021年3月31日和2020财年的实际数值。

## 创造企业价值的“7种资本”

以组织资本为核心的财务资本、自然资本、社会与关系资本、制造资本、智力资本以及人力资本，既是津村集团今后继续通过不断创新来形成传统的基础，也是成为优势的利润的源泉。

我们要通过创业128年的隐性知识(TSUMURA-DNA金字塔)——组织资本，提高并积累附加值，向广大利益相关者、社会、自然环境提供这些资本。

7种资本既是创造社会和津村集团的共同价值的源泉，也是为实现可持续发展社会而努力的指标。

### PUT



### OUTCOME 创造社会与津村的共同价值

#### 财务资本

资金、业务合作

- 本期净利润: 15,332百万日元 / ROE: 7.2% / ROA: 6.1%
- 股息总额: 4,896百万日元
- 股价: 3,955日元

#### 自然资本

自然和资源保护、循环模式

- CDP\*2气候变化评价: C | CDP水资源评价: C
- 为脱碳社会做贡献: 本集团GHG排放量同比增加0.1%
- 为循环型社会做贡献: 水资源再利用率(茨城、静冈、上海): 平均62.9%
- 生药残渣利用: 生药残渣排放量中的有价交易量: 25.6%
- 产业废弃物零排放: 产业废弃物再资源化率: 99.9%(日本国内)

#### 社会与关系资本

创造津村与社会的共同价值、品牌

- 医疗用汉方制剂: 83.4%
- 企业知名度: 76%(2020年度消费者调查结果)
- 日经SDGs经营调查2020: 偏差值58.9
- 东洋经济CSR企业评价排行榜2021年度版: 第260位(上年度第237位)
- 披露优良企业: 第16位(在19家中)(日本证券分析师协会)

#### 生产资本

生产设备、生产技术

- 提高劳动生产率
- 平均加班时间(2020财年实际): 12.7小时/月
- 浸膏粉末生产能力: 5,400吨/年
- 扩大公司内部管理农场\*3

#### 智力资本

知识产权、诀窍

- 有汉方药处方经验的医师占比: 97.1%(2011年日汉协调查结果)
- 能够灵活使用10个处方以上的汉方药的医师人数: 约5万人(本公司调查结果)
- 汉方制剂的诊疗指南登载数量: 149件(日本东洋医学会和日本汉方生药制剂协会的调查结果)
- 建立生药溯源体系
- 确保汉方制剂的品质均一性
- 形成津村品质文化\*4

#### 人力资本

人材、能力开发

- 津村学院14名第一期生完成3年课程
- 离职率(单独): 1.8%
- 3年后稳定率(单独, 2021/4/1在职者): 100%
- 女性管理人员占比(单独): 7.2%
- 休产假人数(单独): 34人(返岗率 97.5%)
- 休育儿假人数(单独): 66人(其中男性15人)
- 有薪假享受率(单独): 58.7%

#### 组织资本

像汉方药一样，具备多种才能和个性的人财保持协调的组织

\*1 GACP: Good Agricultural and Collection Practice(生药生产管理标准)

\*2 CDP: 致力于环境领域的国际非营利组织。代表机构投资者要求组织披露气候变化和水资源等的信息并促进相关举措的评级机构

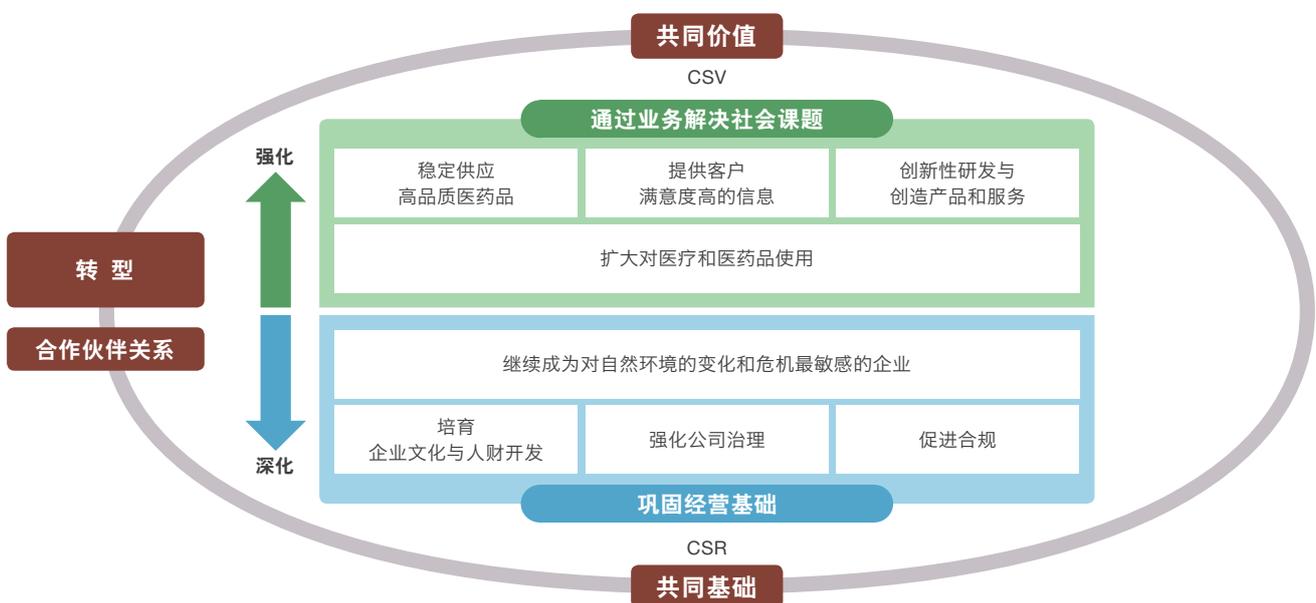
\*3 公司内部管理农场: 本公司能够直接指导种植, 掌握种植成本并据此设定生药购买价格的农场。

\*4 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

# 进一步推动 可持续发展的重要课题

津村集团确定了按照经营理念提高7种资本附加值,实现社会和津村持续发展所要解决的重要课题。  
2021财年,津村集团从通过经营活动给社会带来的影响与实现持续发展应当解决的课题两方面进行了调整。

## 津村集团的重要课题



## 重要课题的确定过程

参考可持续发展相关的国际指南等,甄选出津村集团应当解决的社会课题。

并且,听取了与这些课题关系密切的部门的意见,从实现可持续发展的社会课题与津村集团的课题两方面评

估重要度,确定优先顺序,在2019财年披露了重要课题。

2021财年,津村集团从可以通过经营活动为社会做贡献的课题,以及巩固经营基础相关的重要课题两方面进行了探讨和更新。



## 记载重要课题的具体内容

### 通过业务解决社会课题

重要课题	主要举措	SDGs
扩大对医疗和医药品使用	<b>日本国内</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>在三大重点领域推广育药处方、Growing处方以及相关处方</li> </ul> <b>海外</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>原料生药及饮片的生产销售、中药经典名方的生产销售</li> </ul>	
稳定供应高品质医药品	<ul style="list-style-type: none"> <li>稳定采购高品质生药</li> <li>稳定供应高品质汉方制剂</li> <li>追求汉方制剂的品质均一性</li> <li>深入宣传津村品质文化</li> <li>尊重整个供应链的人权</li> </ul>	   
提供客户满意度高的信息	<ul style="list-style-type: none"> <li>支持贯穿毕业前、刚毕业、毕业后的汉方医学教育</li> <li>支持向医疗工作者提供信息的活动与汉方终生教育</li> <li>面向普通消费者的汉方普及启发活动</li> </ul>	
创新性研发与创造产品和服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>构建汉方制剂的循证医学、应对未病等</li> <li>开发满足医疗现场和患者需求的产品</li> <li>在美国开发TU-100</li> </ul>	

### 巩固经营基础

重要课题	主要举措	SDGs
继续成为对自然环境的变化和危机最敏感的企业	<ul style="list-style-type: none"> <li>可持续的原材料采购和循环</li> <li>气候变化对策</li> <li>提高能源利用效率</li> <li>保护水资源</li> <li>废弃物管理</li> </ul>	    
培育企业文化与人财开发	<ul style="list-style-type: none"> <li>继续通过对话开展理念渗透活动</li> <li>安全安心的工作环境</li> <li>多样化和包容性</li> <li>培养经营人财和骨干人财(全球、专业)</li> <li>提高员工忠诚度</li> </ul>	   
加强公司治理	<ul style="list-style-type: none"> <li>确保“取缔役会实效性评价”的透明性、提高其效率、保持其健全性</li> <li>加强集团治理</li> <li>加强风险管理</li> </ul>	  
促进合规	<ul style="list-style-type: none"> <li>杜绝反社会势力</li> <li>禁止行贿受贿</li> <li>与供应商进行公平交易</li> <li>及时适当地披露信息</li> <li>进一步强化药事相关法律法规遵守体系</li> </ul>	

#### 今后的方针与计划

计划根据正在制定的可持续发展愿景2050和长期经营愿景2031设定KPI。

采访生药本部部长

# 汉方始于农田。 与大自然和生产者共存

生药本部部长  
平手 豪巳

## 减轻环境负荷， 不断追求可持续的生药种植

本集团的业务是靠享受大自然的恩惠维持的。减轻给自然环境带来的负荷，是一个无法与经营活动分割开的主题。例如，为了防止原料生药人参（高丽参）的传统种植法导致天然林减少，在中国利用农田种植人参。人参喜爱直射阳光晒不到、比较阴凉、通风良好的环境。而且，要种植4~5年的人参会大量消耗土壤的营养，因此收获后就不能再用该土壤种植

人参了（连作障碍）。因此，一直以来的传统做法是砍伐新森林，用新土壤种植人参。但是，如果能够实现农田种植，不仅可以抑制砍伐森林本身，而且有助于实现持续生产。上个财年，终于实现首次收获，而且超过了单位面积收获量的目标值。今后我们将继续研究，以实现稳定生产并提高生产率。开展人参的农田种植，也有助于保护森林的生物多样性。对生产者而言，既便于进行有计划的管理，又能稳定成本。由于农田比林地更容易种植，因此也有望创造稳定的就业机会，对地区经济做贡献。



人参种植地(中国)



此外,还调整生药的分选标准,减少生药分选损耗,再利用生药等,采取不浪费大自然恩惠的措施。对于在汉方制剂的浸膏生产工序中提取后剩下的生药榨渣“生药残渣”,也进一步推动其利用,不断追求可持续的生药种植。

## 稳定采购生药是 我们的职责

在种植和采购原料生药方面,气候变化无疑是我们的一大风险。为了缓解这一风险,我们不仅始终确保一定的库存量,而且采取增加签约农户、分散生药种植地区等措施。我认为,为稳定供应汉方制剂而稳定采购原料生药,就是我们的职责。

想必很多人一听到“库存”就以为是已经入库的“物品”,我们从在农田里种植生药的阶段起,就将其作为库存进行管理了。有的生药1年就可以收获了,有的则需要5年以上。由于生药不同,采购风险也各异,因此风险管控并非易事。必须定期确认生药库存的变化,考虑到生产(种植)量的平衡,妥善管理库存。这种库存管理是靠人的经验判断的,而且选定投入到制剂中的各个批次,也是由专业老手根据自己对品质的评估进行的。虽然无法完全做到无人种植原料生药,但是今后可以利用AI和数字技术提供支持。我们不仅开发这些诀窍的自动化系统之外,还研究能够适应环境变化的种植技术等,以气候变化为“机遇”开展工作。

## 按照津村生药 GACP管控品质

就生药而言,不仅库存,品质的管控也很重要。中国是我们采购生药的主要国家,约占总采购量的80%,我们按照津村生药GACP对所有的产地公司进行监查,只从通过认证的产地公司采购原料生药,以保证其品质。以安全方面为例,我们制作了《生药生产标准书》,规定每种生药可以使用的农药及其使用方法,并指导所有农户,使其能够遵守。我们不仅检测残留农药,还彻底检测霉菌毒素、重金属等。我们在促进种植方法等研究的同时,也在进一步加强生药溯源方面下大气力。

由于生药属于自然生长的天然产物,因此天气、产地等有可能使品质和成分产生差异。能否确保以生药为原料的汉方制剂具备高品质均一性,并稳定供应生药,关键在于今后在多大程度上能够通过种植方法管控原料生药的品质。

## 与生产者共同 解决所面临的课题

我认为,随着老龄化的加剧,汉方制剂的需求会前所未有地高涨起来。稳定地种植、采购和供应生药,成为满足这一需求的一项重要课题。不仅日本,中国的农业工作者也日趋减少。要想以农业为生,必须促使个体农户向法人转变,增加人均经营面积,提高生产率。一直以来我们都是对每一位个体农户进行种植指导的,今后也要确立适合法人化和规模化农业的技术指导方法等,必须顺应外部环境的变化。我们首先要在日本创建典型事例,然后在中国推广。

津村集团从事汉方业务以来建立起来的与生产者的信赖关系,不能改变。为了更上一层楼,我们自身必须更加积极地前往生产现场,见到生产者,与生产者共同解决所面临的课题,目标一致地开展工作。我自己要率先落实。



陈皮的产地调查(中国)

采访生产本部部长

## 同时采取环保措施和 提高生产率

执行役員  
生产本部部长

杉井 圭



### 建立爱护 自然环境的生产体系

汉方药的原料是源自大自然的天然产物。我认为，不断追求实现环保型生产体系是我们津村的职责。这种意识已经作为一种企业文化在津村扎根，今后10年，我们要尽可能地让更多的资源“循环”，在充分利用大自然恩惠方面下功夫。

在生产汉方制剂的过程中，要使用大量的水资源。现在，我们比以往更加努力地开展节水和循环利用水资源。具体而言，就是在2021财年中，使茨城工厂的部分设备可以循环利用水资源了。此前虽然在生产工序以外循环利用过水资源，但是在用水量最大的提取过程中大规模循环利用水资源，尚属首次尝试。

另一项课题是在汉方制剂的浸膏生产工序中提取后剩下的生药榨渣“生药残渣”。迄今为止，虽然也作为堆肥和燃料对外出售，并未浪费，但是我们的理想是在津村的“汉方价值链”中循环利用。希望与生要本部共同研究，在下个10年里实现。

其次是电力，静冈工厂自2021年起引进可以实时看到耗电量的系统，促进节能化。我们计划依次推

广到其他工厂。而且，今后不仅要引进可再生能源，还要紧跟社会发展潮流，探讨能源转型，从煤气向氢等过渡。首先自2021财年起在静冈工厂采用，自2022财年起在将在茨城工厂采用光伏发电系统。

本集团将以脱碳化社会为目标，采取ICP(内部碳定价)\*<sup>1</sup>概念进行设备投资。向脱碳化过渡的风险，主要是能源单价上升会导致成本增加，但是我们力求在尽量不影响生产现场的同时实现脱碳化。

日本政府也提出到2050年实现碳中和\*<sup>2</sup>。我们津村作为“对自然环境最敏感的企业”，要提出并达到比国家的计划和目标更严格的标准、更高的目标，为实现脱碳化社会做贡献。



2021年9月 在静冈工厂生药库房安装的光伏发电板

\*1 ICP(内部碳定价):以推动实现脱碳社会的措施为目的,在公司内部设定二氧化碳的价格,将二氧化碳排放量作为成本来把控,在经济上鼓励二氧化碳减排的机制  
 \*2 碳中和:温室气体排放量减去森林等的吸收量,使总量实际上变为零  
 \*3 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

## 通过DX提高生产率

第3期中期经营计划的战略课题之一是“应用新技术提高生产率”。不仅要根据需求的增长扩大生产能力,而且要求通过新技术建立着眼于未来的生产体系。2020年茨城工厂第3SD\*<sup>3</sup>车间完工,并于同年6月投产,使得年生产能力从以前的2,400吨增加到3,350吨。并且,中国的天津津村制药有限公司,以2022年5月投产为目标,正在建设天津工厂。因此,预计整个集团的年生产能力将会再增加750吨。

我们生产本部的目标,除了扩大生产能力之外,还有“实现省人化”。新建的茨城工厂第3SD车间,在原料生药的切制工序引进了最新型机器人。过去一直靠人工进行的原料生药投入作业,也采用机械手实现了自动化。而且,掏出原料生药的工序也改用机器人,监控作业也利用智能手机等,使得作业效率比以前提高了25%。今后日本的劳动人口将减少,难以确保夜间作业的人财。现在由人进行的包装材料供应等附带作业和监控作业,若能实现自动化,不仅可以减少错误,而且可以让宝贵的人财从事机器无法替代的作业。我们将在各个工厂依次进行原有设备的自动化。

要想实现省人化, AI技术也是不可或缺的。我觉得津村的业务与“AI”的亲合性非常高。把熟练工根据经验值做出判断的技术传授给他人是极为困难的,但是只要利用“AI”的学习程序就能做到。以前一直通过目视和人工作业进行的生药分选,自动化也初显眉目。



2019年12月竣工的茨城工厂第3SD车间实现全过程自动化。自动掏出作业也实现省人化和机器人化

## 通过高品质均一性汉方制剂为健康做贡献

在生产过程中,为了避免汉方制剂的成分发生变化,按照品目控制温度和压力。在残留农药和霉菌毒素等安全方面,不仅严格遵守日本国内标准,还将更加严格的欧洲标准作为自主标准。原料生药存在天然产物特有的成分差异。因此,采用哪次原料生药,对汉方制剂的品质均一性非常重要。但是,批次管理非常复杂,依靠人力只能制定短期计划。若能使其系统化,就能制定中长期计划,追溯到上游的农田,进行“今后种植的生药将于5年后的○月○日使用”之类的长期管理。现在只能管理“生药总量”,希望将来建立基于“以批次为单位的品质(成分)”的更加细致的生药供应生产体系。我们力求使种植、加工、运输等一连串的流程,按照生产计划,通过系统化联动,而且量化整个供应链的风险,追求以科学数值为基础优化库存。

## 培养重视制造服务哲学的人财

以制造服务为业的生产本部,制作、印发“制造服务哲学”手册,作为一项独特的措施。手册中记载了对于我们所注重的服务哲理的姿态和观点等。之所以选择最基本的内容,是因为我们认为重新思考“自己应当如何存在?”“为什么工作、以怎样的哲学去工作?”等基本问题并达成共识是非常重要的。我是2009年入职津村的,入职的首要理由是津村“对社会的贡献度高”。虽然汉方药也有许多未科学的部分,但是其潜力不可估量。我认为,切身感受到自己的工作对社会有益,才会带来工作价值、制造服务的积极性等等。敬请期待今后的生产本部。



“制造服务哲学”手册

# 气候变化对策

## 按照TCFD\* 框架披露信息

以大自然的恩惠“生药”为原料的津村集团要想持续发展，就应当对自然环境的变化和危机最为敏感。要想实现碳中和，就必须在努力减少温室气体排放量的同时，应对气温和降水量变化等气候变化风险。

### 支持气候相关财务信息披露框架(TCFD)

根据“气候相关财务信息披露工作组(TCFD)最终建议书”，将4个披露项目(治理、战略、风险管理、指标和目标)视为经营课题进行探讨。

2021财年，对于气候变化带来的业务风险和机遇，经营团队召开了外部有识之士也参加的讨论会，排查了风险和机遇。有关人员将继续讨论，逐步充实披露内容。

\* TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures的缩写。由金融稳定委员会接受G20的要求设立。对于气候变化带来的风险和机遇，提出掌握财务影响和披露信息的建议。 <https://www.fsb-tcfd.org/>

### 治理

项目	内容
取缔役会的 监控体系	包括气候变化在内的风险和机遇、津村集团的持续发展与提高中长期价值所需的重要决策，由取缔役会负责。取缔役会按照取缔役会规则，对于每月报告的业务执行情况，提出建议并进行监督。围绕气候变化，主要有处理可持续发展相关主题的可持续发展委员会(2021年10月设置)和处理BCP相关主题的风险管理委员会(每年召开2次)。经过两个委员会审议的主题中，重要项目要向取缔役会报告。而且，可持续发展委员会要接受取缔役会监督。
经营者的职责	包括气候变化在内的可持续发展相关业务，由CFO，即可持续发展推进室主管执行役員负责。CFO统管气候变化相关风险和机遇的评估和管理两方面的监督工作，由执行役員会以及津村集团可持续发展委员会、风险管理委员会、可持续发展推进室向其报告相关信息。

### 战略

项目	内容						
风险和机遇	涉及到津村集团的业务基础“汉方价值链”的气候变化相关风险和机遇如下所示： <table border="1"> <tr> <td>风险</td> <td>气候变化会对原料生药的生长、收成、品质及价格等造成影响。气候灾害不仅会直接侵袭生药种植地、生产基地、物流基础设施、营业活动，还影响对医疗工作者和患者的供应体系。气候灾害和征收碳税，除了生产成本上升等财务性影响之外，还有可能因为气候变化相关问题的对策滞后而影响筹资。</td> </tr> <tr> <td>对策</td> <td>气候变化风险的缓和措施，除了打造多个生药种植基地供给渠道、培育能够适应环境变化的品种、创新生药种植技术、确保合理库存之外，还采取节能和节省资源对策(引进能源效率高的技术和设备等)。</td> </tr> <tr> <td>机遇</td> <td>通过汉方价值链进行风险管理和获得机会的措施，兼顾有助于提高津村与社会的共同价值和提高本公司的优势。               <ul style="list-style-type: none"> <li>·通过提供津村集团特有的补偿来获得新的农业工作者</li> <li>·通过农业相关技术和生产技术的创新来提高生产率并减轻环境负荷等</li> </ul>               据推测，对于气候变化引起的疾病结构变化，可以发挥汉方制剂有用性的机遇将扩大。             </td> </tr> </table>	风险	气候变化会对原料生药的生长、收成、品质及价格等造成影响。气候灾害不仅会直接侵袭生药种植地、生产基地、物流基础设施、营业活动，还影响对医疗工作者和患者的供应体系。气候灾害和征收碳税，除了生产成本上升等财务性影响之外，还有可能因为气候变化相关问题的对策滞后而影响筹资。	对策	气候变化风险的缓和措施，除了打造多个生药种植基地供给渠道、培育能够适应环境变化的品种、创新生药种植技术、确保合理库存之外，还采取节能和节省资源对策(引进能源效率高的技术和设备等)。	机遇	通过汉方价值链进行风险管理和获得机会的措施，兼顾有助于提高津村与社会的共同价值和提高本公司的优势。 <ul style="list-style-type: none"> <li>·通过提供津村集团特有的补偿来获得新的农业工作者</li> <li>·通过农业相关技术和生产技术的创新来提高生产率并减轻环境负荷等</li> </ul> 据推测，对于气候变化引起的疾病结构变化，可以发挥汉方制剂有用性的机遇将扩大。
风险	气候变化会对原料生药的生长、收成、品质及价格等造成影响。气候灾害不仅会直接侵袭生药种植地、生产基地、物流基础设施、营业活动，还影响对医疗工作者和患者的供应体系。气候灾害和征收碳税，除了生产成本上升等财务性影响之外，还有可能因为气候变化相关问题的对策滞后而影响筹资。						
对策	气候变化风险的缓和措施，除了打造多个生药种植基地供给渠道、培育能够适应环境变化的品种、创新生药种植技术、确保合理库存之外，还采取节能和节省资源对策(引进能源效率高的技术和设备等)。						
机遇	通过汉方价值链进行风险管理和获得机会的措施，兼顾有助于提高津村与社会的共同价值和提高本公司的优势。 <ul style="list-style-type: none"> <li>·通过提供津村集团特有的补偿来获得新的农业工作者</li> <li>·通过农业相关技术和生产技术的创新来提高生产率并减轻环境负荷等</li> </ul> 据推测，对于气候变化引起的疾病结构变化，可以发挥汉方制剂有用性的机遇将扩大。						
对业务战略和 财务计划造成的 影响	台风、大雨或干旱造成的生药种植基地灾害日益凸显，气候变化今后有可能对业务战略和财务计划造成直接且严重的影响。同时，将开发能够适应环境变化的生药(品种改良)、确立种植技术、打造减轻环境负荷的生产工艺等视为机遇。						
情景分析	我们排查了汉方价值链的风险和机遇，根据气候变化情景(1.5℃情景、2℃情景)进行详细分析的结果尚未公布。由2021年10月设置的可持续发展推进室、可持续发展委员会以及外部有识之士进行验证，将逐步公布。						

## 风险管理

项目	内容
风险筛选和评估以及风险管理流程	<p>风险的评估等级已经确定优先顺序,由各部门按照“风险管理规程”采取应对风险和机遇的措施。</p> <p>关于气候变化相关风险,由2021年10月设置的可持续发展委员会和风险管理委员会共享信息并进行评估和管理。</p> <p><b>由各个委员会处理的风险</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●可持续发展委员会:涉及到中长期经营战略的气候变化相关风险</li> <li>●风险管理委员会:气候变化造成的工厂停业等风险,包括BCP对策</li> </ul>
与综合风险管理的整合	由可持续发展委员会和风险管理委员会讨论的风险,计划作为业务风险进行整合和管理。

## 指标与目标

项目	内容
评价指标	<p>掌握能源使用量、GHG排放量、用水量、废弃物排放量等环境绩效指标。这些指标每年接受第三方机构验证,保证其计算过程的妥当性和信息的准确性。</p>
范畴1、2、3的GHG实际排放量	<p>2020财年的GHG排放量 津村集团的总排放量 96,486吨(同比增加0.1%)</p>
	<p>范畴1 本公司燃烧燃料的直接排放量 37,632吨(同比增加3.3%)</p>
	<p>范畴2 外部供电等的间接排放量 58,849吨(同比减少1.9%)</p>
	<p>范畴3 供应链排放量 2,434吨(同比增加7.7%) [类别4(运输和配送)、类别5(经营活动中产生的废弃物)]</p>
目标与实绩	<p>日本国内生产基地(静冈工厂、茨城工厂、石冈中心)按照ISO14001环境管理体系,设定管理由生产部门确定的风险和机遇的目标。现在,我们虽然并未设定整个津村集团的中长期目标,但是正在制定以2022财年为开端的“津村集团可持续发展愿景2050”。本愿景的重要性仅次于本公司基本理念,我们也在制定以本愿景为前提的“长期经营愿景2031”和“新中期经营计划”。</p>

## 召开外部有识之士参加的高管讨论会

关于气候变化给津村集团的业务带来的风险和机遇,我们请来一般社团法人日本NOHARM协会\*的筒井隆司先生担任引导师,召开了由经营团队、相关部门领导、集团下属公司高管参加的讨论会。经过多次讨论,找出了风险和机遇及其对策。讨论会也成为高管达成共识的良机,今后计划由各部门进行更加详细的分析。

\*一般社团法人日本NOHARM协会:力求通过开展SDGs经营的支持和普及活动,实现经济、环境和社会的可持续发展的一般社团法人  
<https://noharm.or.jp/> (仅日语)



高管讨论会

## 今后的计划

关于气候变化带来的风险和机遇,我们将按照2°C情景等继续讨论。而且目前正在制定可持续发展愿景2050、长期经营愿景2031、新中期经营计划。我们计划根据这些规划设定中长期目标,2021年10月已向

TCFD申请表示支持。对于范畴1、2,我们将把随着中国业务的扩大而增加的基地纳入到计算对象中,与此同时,对于范畴3,将加快掌握相应的所有类别的二氧化碳排放量。



## 作为“企业价值的守护者”， 力求不断提高财务资本和 非财务资本以及 企业价值

取缔役CFO  
半田 宗树

我作为CFO，主要承担两项职责。第一项职责是“企业价值的守护者”。要想实现业务增长战略、提高企业价值，不仅要制定业务计划并管理其进度，而且必须合理分配资源。其中，最大限度地发挥设备投资、M&A、研发之类的大型投资的效果很重要，我认为自己的终极使命就是提供高出资本成本的回报。关于设备投资和M&A，已经建立了投资前的讨论和决定、投资后的管理等各个阶段的架构。我们正在验证设备投资和M&A与业务战略的整合性、财务对合并业绩的影响，以及回收投资、采用ROIC等的投资收益性等。关于研发，每年投资约60~70亿日元。本公司虽然没有开发新药，但是进行表明有用性的研究，包括汉方制剂的

有效性、获取表明安全性的证据、阐明多组分的作用机制、验证医疗经济效果等。并且，运用数学进行科学阐释，从中长期角度在美国开发大建中汤，不断提高汉方制剂的存在感。

第二项职责是“尽到对全体利益相关者的说明责任”。我就任CFO的2018财年以后，与国内外投资者对话的机会前所未有地增加。我是从外部到本公司工作的，需要认同广大股东和投资者的疑问、知情权等，满足大家的要求，与此同时，为了让大理解本集团的企业价值，也要完成及时且简洁明了地传递准确信息的使命。

以完成第3期中期经营计划为目标战略，有5项战略课题，我们要针对有短期效果的措施进行最佳投资，以帮助解决相关课题。

第3期中期经营计划的最后一个财年，提出的数值目标是销售收入1,350亿日元以上、营业利润190亿日元以上、ROE6.0%以上。本公司自2021年4月起适用收入确认的会计准则，因此新准则的销售收入目标为1,200亿日元以上。就2021财年的业绩预期而言，预计销售收入1,225亿日元、营业利润195亿日元、ROE6.4%，所有数值目标均可实现。

本财年也是下个中期经营计划的制定期间。通过持续扩大日本国内汉方市场并建立中国业务基础，稳步提高企业价值，将有助于实现下个中期经营计划。

关于中国业务，在2019财年至2020财年的2年里，已投资约400亿日元。今后计划建设中药研究中心，

对M&A、研发、人财等进行投资。

本公司的业务本身是一种利用以植物为主的天然产物的商业,其特点是供应链很长,从原料生药的种植、采购,一直到生产、销售、研发。我们正在考虑将新技术等全面应用到本公司特有的汉方价值链上,努力提高其水平。我认为,这项措施不仅是今后最重要的课题,而且这些技术也将成为准入门槛,相当于本公司竞争力的源泉。而且,通过种植、采购、生产、销售、研发等汉方价值链,可以向社会提供各种价值。我们要按照基本理念和新提出的“可持续发展愿景2050”,让可持续发展相关的这些课题和措施与业务战略相结合,确定优先顺序,合理地分配资源。

为了进一步加强现金流量经营,对于CCC(现金循环周期)\*,我们要根据整个供应链的平衡和风险进行改善。通过收购平安津村药业(原天

津盛实百草),原料生药的库存暂时上升,但是今后我们要优化整个集团的生药库存水平。

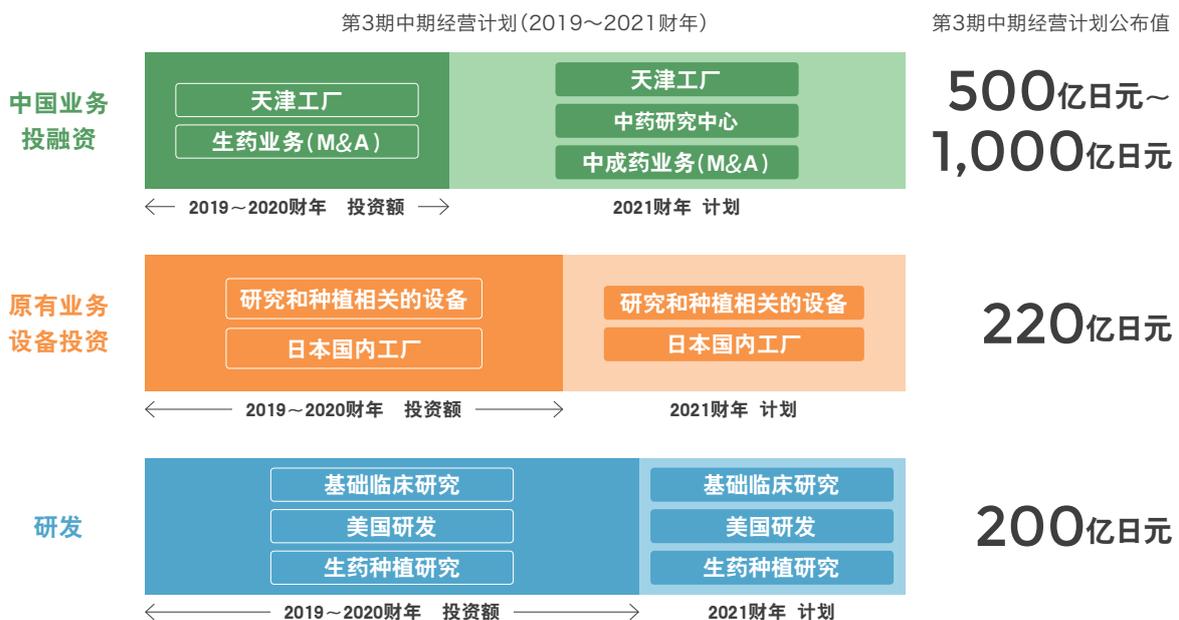
我坚信津村集团可以持续发展。就日本国内业务而言,以女性相关领域为例,针对女性特有症状开的汉方药有几十个处方,但是在全体医师中,能够灵活使用10个处方以上的医师占比还不到两成。如果能够将有利于患者健康的信息传递给更多医师,汉方市场会有相当可观的增长余力。而且,就中国业务而言,中药市场规模巨大,我们的优势不仅在于中国平安保险的“为中国人的健康做贡献”这一共同理念,以及该公司的平安健康(原平安好医生)平台,还有本集团的高品质生药采购和独特的生产技术。只要能够充分发挥这些优势,就可望实现业务的快速增长。

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。

与广大股东和投资者对话,对我们而言是学习知识和发现问题的宝贵良机,我们要继续大力开展IR活动和SR活动(与行使表决权的负责人对话)。大家反映的意见,我们将通过取締役会等共享,在开展业务和制定资本政策等时参考。今后我们仍将以津村集团的持续发展和提高企业价值为目标,实践财务和资本运营。

### 进行从中长期角度反映了经营决策的资源分配



\*CCC(现金循环周期):表示从付出现金到收到现金所需的平均天数的财务指标

# 与利益相关方的对话

我们注重通过积极营造与所有利益相关者对话的机会，诚心实意地满足多种期待和要求，加深相互理解，建立长期信赖关系。  
2020财年，我们进行了如下对话：



## 股东和投资者

津村集团重视与广大股东和投资者对话，努力通过及时适当地披露信息，让大家能够浅显易懂地了解经营战略和财务信息。由经营团队随时与国内外投资者个别面谈，召开小型会议、说明会等。

2020财年，召开了4次决算说明会，与机构投资者和分析师进行了181次个别采访。而且，还举办了2次面向个人投资者的网络讲座。

今后，关于ESG课题、对SDGs的贡献，将通过股东大会、个别采访投资者和分析师等进行对话。关于汉方纪念馆、工厂和研究所等设施的参观会，也将酌情举办。



## 普通消费者与医疗工作者

来自客户的各种咨询，由津村的客户咨询窗口迅速答复。2020财年的客户咨询件数约为35,000件。

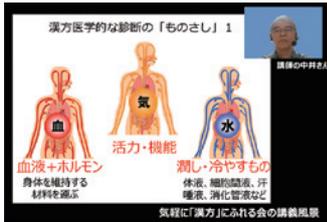
咨询内容主要是：服用时的安全性、药物名称、功能功效、服用方法、保存方法。

此外，客户咨询窗口还依照法令彻底收集各种信息，努力搜集安全服药所需的信息。

员工及其家人

由人事部负责,为多样化员工提供工作价值和主动学习的机会。

津村人财培养知识咖啡馆



人事部为将远程工作创造的时间变成实现职业愿景的自我发展良机,2020年12月开办了“津村人财培养知识咖啡馆”,作为员工们进行跨部门跨年代的交流、互相刺激、学习的场所。

名称中蕴含着希望成为像咖啡馆一样的场所,员工们可以随意走进,在轻松的气氛中学习、交谈,力求成为大家的第三空间。

在线(Office 365 Teams)举办,无论是对每个主题感兴趣的人还是想学习的人,任何人都能参加。迄今为止,举办了汉方、生药、外语(英语、汉语)、资金计划、同期会、不同行业等各种类型的学习会。任何人不仅可以参加,还能策划和举办。

思考工作价值的场外会议

目的是让在汉方价值链的上下游从事各项业务的员工,超越部门汇聚一堂,畅谈工作的使命感、快乐、辛劳等,提高各自的工作价值。

本公司对于按照以《女性活跃推进法》为基础制定的行动计划,一直努力完善环境、充实制度,以便提高女员工的工作便利性。而且正在努力提高所有员工的工作价值,作为下一步措施。思考工作价值的场外会议是其一环,希望许多员工参加,认识自己的工作价值,营造生气勃勃的职场和组织。希望最终能让理念深入人心,让员工对工作产生自豪感,互相尊重,形成强烈的连带意识,成为工作价值十足的公司。

商业合作伙伴

减轻增加陈皮产量时的环境负荷

生产柑橘的罐头和果汁等加工品时产生的“新鲜桔皮”,以前几乎都被作为产业废弃物处理,现在通过适当加工,可以制成生药“陈皮”的原料。

津村在供应商“株式会社早和果树园”的协助下,历时3年开发了新的生产线,建立了省力化自动化的陈皮增产体系。

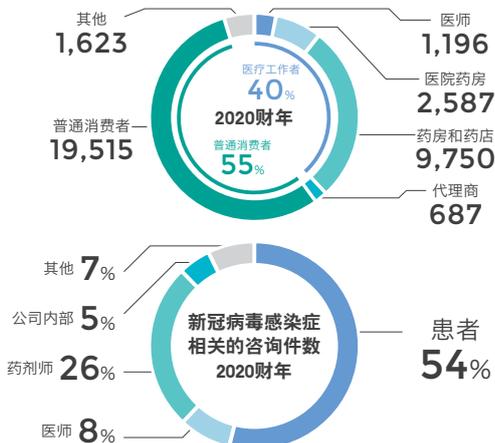
到2020财年,津村将以前未被有效利用的“新鲜桔皮”制成年产约200多吨的生药原料,陈皮的日本国内采购率也得到了飞跃性提高。



和歌山县有田市的早和果树园

生产柑橘加工品时产生的“新鲜桔皮”

各类咨询者咨询件数明细(2020财年)



长期经营愿景

津村集团根据长期经营愿景——  
力求成为通过“KAMPO”为人类健康做贡献的价值创造企业，  
努力实现三个津村，即“汉方”的津村、“以人为本”的津村、  
“全球化独创性”的TSUMURA。

“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TSUMURA

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

第1期中期经营计划

2012-2015

HOP

强化发展基础创造企业价值

2015年度(2016年3月期)

数值目标

实绩

销售收入 1,230亿日元

销售收入 1,126亿日元

营业利润 295亿日元

营业利润 198亿日元

ROE 14%

ROE 8.3%

第1期、第2期 回顾7年

关于“汉方”的津村，津村一直以“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。2016年为了扩大汉方市场，设定了三大重点领域(老年人相关领域、癌症领域(支持疗法)、女性相关领域)，作为一项重点措施，建立汉方制剂的基础和临床循证医学，灵活使用汉方医学处方等，大力开展根据医疗工作者的多元化需求提供信息的活动。而且，通过支持大学医学部和医科大学举办的校内汉方学习会、支持设置汉方门诊、举办汉方讲座，以充实“贯穿毕业前(医学生)、刚毕业(实习医生)、毕业后(医师)的汉方医学教育”为目标开展活动。其结果，在最近7年里，129个医疗用汉方制剂处

第2期中期经营计划  
2016-2018

第3期中期经营计划  
2019-2021

JUMP

- Next Stage -

STEP

# 通过“汉方”创新来创造全新价值

2018财年(2019年3月期)

数值目标

实绩

销售收入 1,200亿日元

营业利润 140亿日元

ROE 6%

销售收入 1,209亿日元

营业利润 185亿日元

ROE 7.4%

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

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

方虽然受到4次修订药价的影响,销售金额依然增长了28.1%。销售数量也增长了42.7%,记载汉方制剂的诊疗指南也从71件增至132件等,一直朝着实现“‘汉方’的津村”稳步前进。

关于“以人为本的津村”,为了建立始终支持理念经营的人才培养体系,津村从2017年开始举行以“理念渗透”为目的的场外会议。2019年1月设立了具有培养经营人财和孕育企业文化职能的“津村学院”。此外,为了实现2021年愿景,提出了“创造能够培养自我成长型人财的企业文化”的人财培育策略,建立新的教育体系,努力改革员工意识。并且,开设全球化教育课程,充实外语学习支援体系,开始录用和培养负责中国业务的干部候

选员工等,对人财进行投资。

关于“‘全球化独创性’的TSUMURA”,津村已经正式在中国挑战新业务。2016年津村与生药原料的老供应商“平安津村药业(原天津盛实百草)”签订了业务合作合同,力求强化生药采购体系。2017年又与拥有约2亿客户基础的“中国平安保险(集团)”进行资本业务合作,并在第二年成立合资公司“平安津村”,目的在于开展中药和健康食品等业务、以中药为主的分析研究业务、强化生药采购体系的业务。通过积极的增长投资,确保原料生药的稳定采购,促进建立稳定供应高品质产品的体系,奠定了既为日本国内也为中国人的健康做贡献的业务基础。

# 第3期中期经营计划的进度

2019-2021

2021财年是2012年提出的“长期经营愿景(2021愿景)”，  
以及为实现该愿景而于2019年5月9日公布的“第3期中期经营计划”的收官之年。

通过“汉方”创新来创造全新价值—Next Stage—，

将汉方市场的持续扩大作为日本国内业务战略，

将中国事业的基础建设作为中国业务战略，确定了5项战略课题。

本计划被列为旨在让2022年以后的日本国内和中国业务飞跃发展的增长投资阶段，

将在努力解决5项战略课题、

实现持续发展的同时，努力提高企业价值。

## 关于第3期中期经营计划的数值目标

由于自2021财年起适用“收入确认的会计准则” 经营计划的数值目标变更如下：  
(企业会计准则第29号 2020年3月31日)，第3期中期 2021财年的业绩预期为能够达到该数值目标的水平。

### 数值目标

	2018	2019	2020	2021
销售收入	—	—	1,164亿日元	1,200亿日元以上
新准则 营业利润	—	—	193亿日元	190亿日元以上
ROE	—	—	7.2%	6%以上

	2018	2019	2020	2021
销售收入	1,209亿日元	1,232亿日元	1,308亿日元	1,350亿日元以上
旧准则 营业利润	185亿日元	188亿日元	193亿日元	190亿日元以上
ROE	7.4%	6.8%	7.2%	6%以上



计划背景  
社会课题



战略支柱



5项  
战略课题



超老龄社会

医药费增长

疾病结构变化

老年痴呆症及女性特有疾病增加

第一产业衰退

气候变化

水资源枯竭

日本国内业务

中国业务

01

汉方市场的持续扩大  
及其地位的确立 [▶P.33▶](#)

02

在中国的成长投资与  
业务基础建设 [▶P.37▶](#)

03

利用新技术提高生产率  
— AI、机器人化、RPA — [▶P.41▶](#)

04

通过理念经营来培育企业文化并  
开发多种人财 [▶P.43▶](#)

05

通过汉方价值链  
促进实现SDGs [▶P.47▶](#)

Strategic Challenges  
**01**

# 汉方市场的持续扩大及其地位的确立

本公司的目标是“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”。本公司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2020财年末的日本国内临床医师数量约为33万人。据本公司调查，其中能够灵活使用10种以上汉方制剂的医师数量估计约为5万人。为了扩大其范围，约有800名MR开展信息提供活动。

## 三大重点领域

育药处方 Growing处方



## 育药处方与Growing处方

### 育药处方

着眼于近年的疾病结构，聚焦在医疗需求较高的领域，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，确立循证医学依据(科学根据)的处方

### Growing处方

作为5个育药处方以后的战略处方，力争通过在治疗满意度及药剂贡献度较低的领域取得实证(安全性和有效性数据等)，被载入到诊疗指南的处方

## 在三大重点领域推广育药处方、Growing处方以及相关处方的活动

为了扩大汉方市场，本公司将老年人相关领域、癌症领域(支持疗法)、女性相关领域列为三大重点领域，集中开展活动。并以育药处方、Growing处方为中心，提供这些领域相关的汉方处方的基础和临床证据，以及登载汉方制剂的诊疗指南和汉方医学处方的灵活使用等信息，为推广相关处方继续开展活动。

在三大重点领域，目前正在重点满足针对治疗满意度较低的疾病的医疗需求等，具体而言就是力求扩大

BPSD、衰弱、癌症支持疗法、与女性人生阶段对应的相关处方的销售收入。

自2020财年起，在老年人相关领域，将市场需求较大的“循环器疾患”和“衰弱引起的各种症状”作为重点措施追加，而且致力于老年人心力衰竭的预后管理、提高全身状态的QOL、取得有助于延长健康寿命的基础和临床证据。

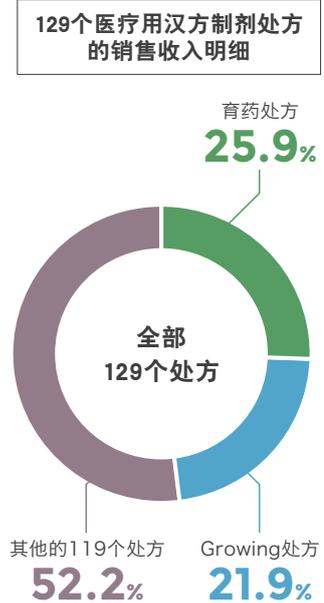
### 育药处方与Growing处方的销售收入

尽管受到2020年4月实施的药价修订和新冠病毒疫情导致的就诊人数减少等影响,2020财年的129个医疗用汉方制剂处方的销售收入还是比2019财年增加了1.1%。

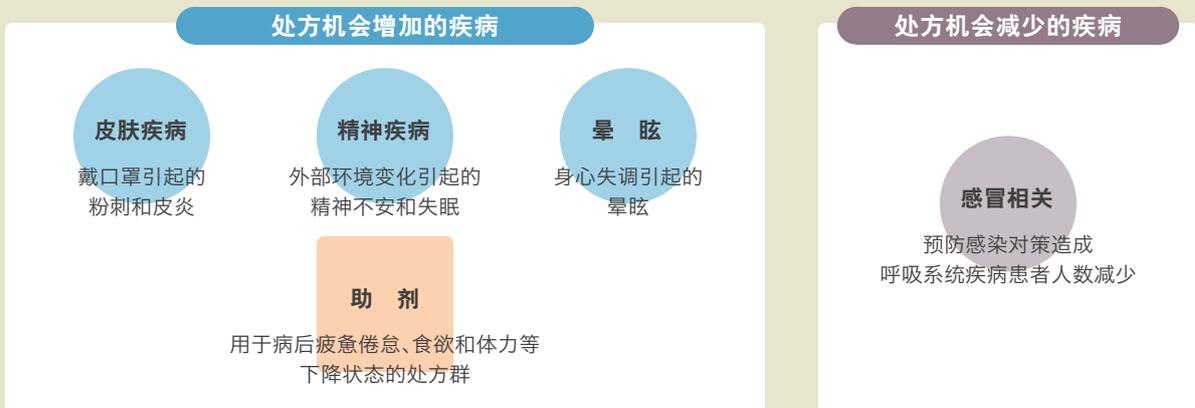
5个育药处方的销售收入比2019财年增加了1.1%,

5个Growing处方中,补中益气汤、加味逍遥散和五苓散销售情况良好。此外,由于人们习惯戴口罩等,努力预防感染,感冒相关处方减少,麦门冬汤的销售收入比2019财年减少了27.4%。

		(百万日元)			
	销售收入排行	产品编号 / 处方名称	2018财年	2019财年	2020财年
育药处方	1	100 / 大建中汤	10,430	10,357	<b>10,394</b>
	2	54 / 抑肝散	7,664	7,774	<b>7,884</b>
	4	43 / 六君子汤	7,256	7,370	<b>7,501</b>
	8	107 / 牛车肾气丸	3,625	3,603	<b>3,628</b>
	24	14 / 半夏泻心汤	1,350	1,390	<b>1,413</b>
育药处方合计			30,327	30,496	<b>30,822</b>
Growing处方	3	41 / 补中益气汤	7,158	7,113	<b>7,632</b>
	5	68 / 芍药甘草汤	5,097	5,202	<b>5,084</b>
	10	29 / 麦门冬汤	4,734	4,839	<b>3,513</b>
	7	24 / 加味逍遥散	4,539	4,598	<b>4,873</b>
	6	17 / 五苓散	4,124	4,491	<b>4,960</b>
Growing处方合计			25,653	26,245	<b>26,064</b>
育药和Growing处方以外的119个处方合计			59,274	60,605	<b>61,725</b>
129个医疗用汉方制剂处方合计			115,255	117,347	<b>118,612</b>



### 新型病毒感染症相关症状与处方机会



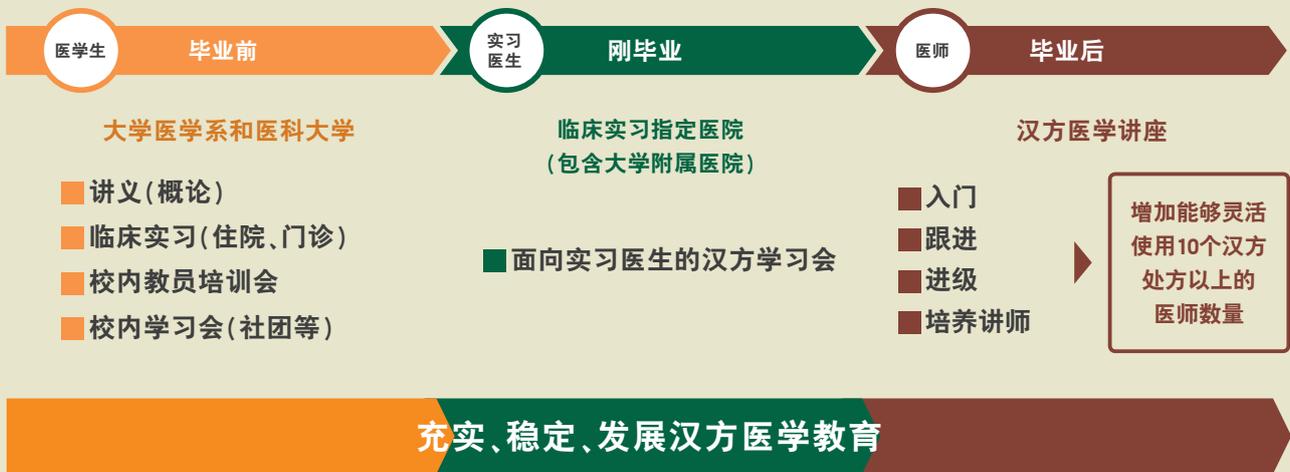
因为新冠病毒疫情,外部环境变化和戴口罩,针对皮肤疾病、精神疾病的处方机会继续增加。用于病后疲惫倦怠、食欲和体力等下降状态的助剂处方也继续增长。而且,

身心失调引起的晕眩的处方也在增加。但是,由于人们严格采取预防感染对策,感冒相关处方在减少。

## 支持汉方医学教育

本公司支持大学医学系和医科大学对医学生进行汉方医学教育,支持临床实习医院对实习医生举办汉方学习会,系统地开展对医疗工作者的各种汉方讲座和推广活动。为让更多的医师采用汉方进行治疗,我们认为继续支持贯穿毕业前、刚毕业、毕业后的汉方医学教育很重要,因此一直开展相关活动。

现在,日本所有的大学医学系和医科大学,都在课程中进行汉方医学教育,绝大多数大学都将汉方列为必修课,并设置汉方门诊等,开始以承认汉方医学重要性的科室为中心,完善院内的环境。



## 诊疗指南与汉方药

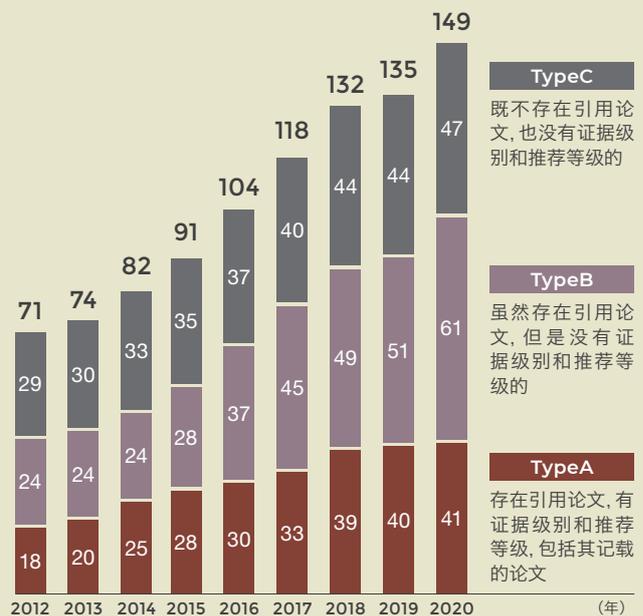
近年来,随着对医疗用汉方制剂的有效性和作用机理等的阐释不断取得进展,载入诊疗指南的数量急剧增加。

根据日本东洋医学会与日本汉方生药制剂协会的调查,医疗用汉方制剂的载入数量,从2012年的71件增加到2020年的149件,增长至2倍。而且,2020年有112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。

育药处方之一的六君子汤,在《功能性消化道疾病诊疗指南2021-功能性消化不良(FD)修订第2版》中,被推荐为A级证据、作为治疗药物有用。

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



新型信息提供活动

通过网上促销来充实信息活动

受到新型冠状病毒疫情影响，除了以前的上门提供信息活动之外，还力求通过网上促销来充实信息活动。

可以同时对各科室举办汉方药说明会。我们利用这一点，以日本全国的医疗机构为对象，实时举办说明会，扩大提供信息的机会。

而且，自2021年4月1日起，大幅更新了面向医疗工作者的网站。营造医师可以终生学习汉方医学、可以通过视频学习汉方、可以实时收看网络讲演会的环境等，建立了医疗工作者可以随时学习汉方的环境。



**TSUMURA MEDICAL SITE** 24小时可以随时学习汉方的“津村医学网站”



- 讲解汉方药的灵活使用
- 也从西医角度浅显易懂地讲解
- 可以访问网络讲演会
- 视频内容丰富多样

与地区医疗需求相关的网络讲演会

作为一项地区计划，本公司考虑地区特性和设施特点，继续提供周到细致的信息。除了三大重点领域“老年人相关领域、癌症领域(支持疗法)、女性相关领域”之外，许多领域也存在汉方需求，因此本公司正在通过地区计划

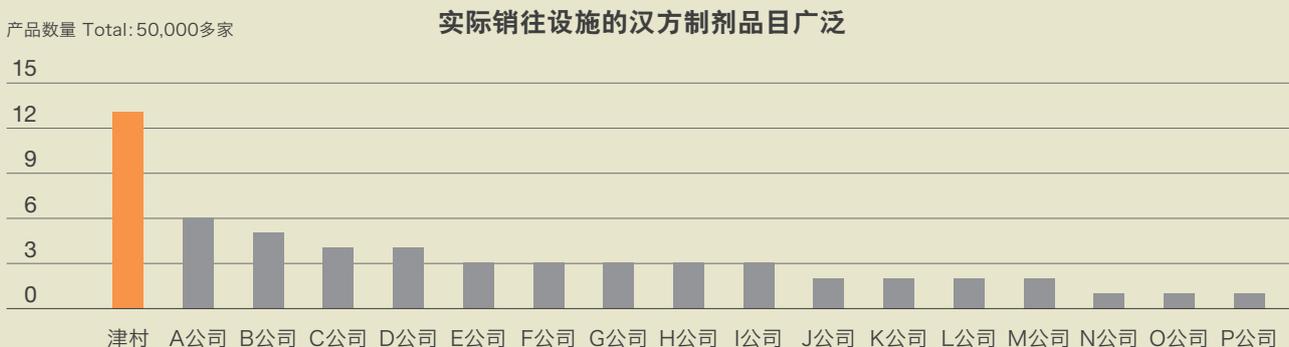
来满足这些需求。

通过地区网络讲演会，各地不断涌现出新讲师，汉方普及推广的基础日益扩大，将有助于持续扩大汉方市场。

实际销往5万多家医疗机构和药店的产品数量

图表是外部调查结果，表示2020年4月~2021年3月的销售额排名前20位的制药公司(仿制药专业厂家除外)中，实际销往5万多家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13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。



2020年4月~2021年3月 销售额排名前20位的制药公司 (仿制药专业厂家除外)

■ HP+GP+PH=Total: 50,000多家的产品数量

Source: 公司数量=IQVIA JCC...仅限于IQVIA JPM的销售额排名前20位的制药公司(仿制药专业厂家除外), 抽取各促销公司各产品的IQVIA数量数据。累计HP、GP、PH的合计值

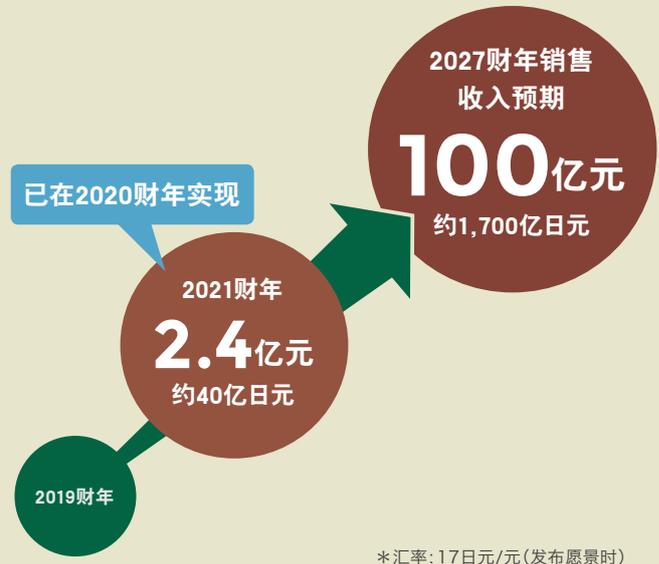
Strategic Challenges  
**02**

# 在中国的成长投资与业务基础建设

“全球化独创性”的TSUMURA, 以“为中国人的健康做贡献”和“原料生药的稳定采购和供应”为目的, 开展中国业务。力争使海外销售收入增长到占津村集团总体50%以上的水平。

## 中国业务的中期经营计划和愿景

自2017财年起, 津村正式参与中国业务, 以销售收入预期到2027年约为1,700亿日元规模为目标, 努力建立中国业务的基础。就中药的市场规模而言, 截至2019财年, 中成药与生药合计约为10.2万亿日元, 具体而言就是中成药约为7.2万亿日元, 饮片约为3万亿日元。2027年的销售收入预期, 具体而言就是通过生药平台上销售原料生药、饮片及药食同源产品等, 约为510亿日元; 在制剂平台上销售中成药和经典名方中药复合制剂等, 约为1,190亿日元。而且, 2021财年的约40亿日元销售收入计划, 已在2020财年提前实现。此外, 为了建立正式开展中成药业务所需的基础, 津村正在进行500~1,000亿日元规模的投融资。



## 业务基础建设

在中国人对高品质制剂的需求不断高涨的情况下, 我们以本集团的诀窍和与中国平安保险等当地合作伙伴的合作为优势, 进行以“生药平台”、“制剂平台”及“中药研究中心”为基础的体系建设。

为实现中国业务的目的和愿景“原料生药的稳定采

购和供应”, 我们强化通过生药平台稳定采购高品质生药的体系; 为实现“为中国人的健康做贡献”, 我们计划通过制剂平台以中成药为中心建立业务基础。中药研究中心预定承担的职责, 包括获取从原料生药到最终产品的质量保证证据、新产品开发上市、售后调查等。

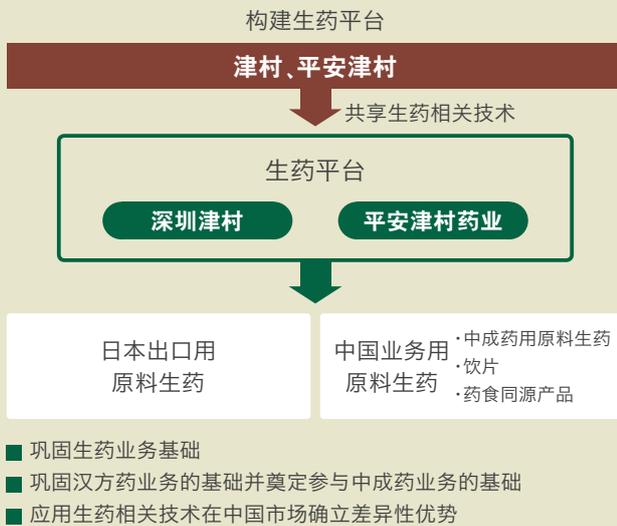


### 生药平台业务的未来展望

生药平台承担的职能,包括深圳津村药业有限公司与平安津村药业有限公司在中国各地进行的原料生药的种植、采购、分选加工和保管,以及饮片、药食同源产品等的销售。

我们预计日本对原料生药的需求将增加,在加强对日本稳定供应原料生药的同时,对于今后将扩大的中国

业务,将集结深圳津村和平安津村药业各自拥有的知识和诀窍,促进业务扩大。而且,我们将饮片加工成流浸膏、煎液、颗粒等,赋予其附加值后提供给患者,正在通过平安健康(原平安好医生)向患者提供这项饮片服务。

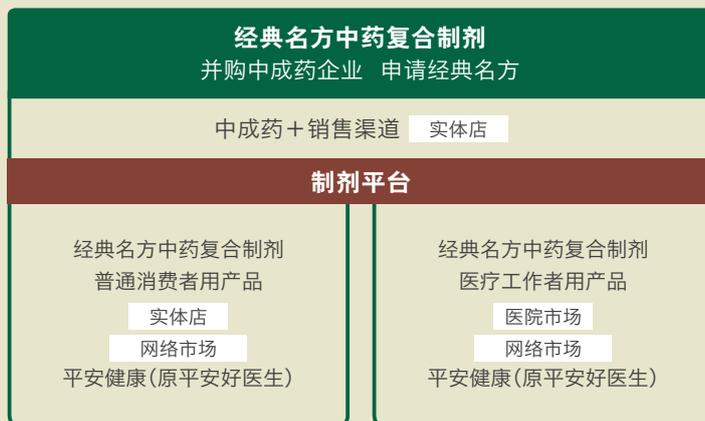


### 制剂平台业务的未来展望

制剂平台计划的职能,除了生产向日本出口的浸膏粉末之外,今后还将打造中国国内用中成药等的生产职能。并且计划通过M&A等,承担要并购的企业的产品销售职能。

此外,2018年3月成立的津村盛实制药有限公司

(现在的天津津村制药有限公司),正在努力生产日本用汉方制剂的中间体“汉方浸膏粉末”。并且,天津工厂拟于2022年5月投产,也在讨论将来参与中国国内用中成药的生产销售业务。



天津津村制药有限公司



## 通过生药和中药为 全世界人民的 健康做贡献

Co-CEO (中国总代表)  
户田 光胤



平安津村药业 总经理 李 刚(照片右侧)

### Q 您作为中国总代表,承担哪些职责呢?

按照本公司的基本理念、愿景、中长期计划,实现稳定供应原料生药、为中国人的健康做贡献、提高企业价值,就是我的职责。过去40多年,通过生药和中药的业务、交流,我在中国的政商界广结人脉,建立了信赖关系。其基点在于我要通过生药和中药为全世界人民的健康做贡献的强烈愿望。今后我要进一步高瞻远瞩地制定战略,拟定业务计划,实现这一愿望。

### Q 为了实现到2027年销售收入预期达到100亿元(约合1,700亿日元),您认为需要采取哪些措施、在市场上有哪些竞争优势?

关于在100亿元中占70%的“制剂平台”,首要问题是让并购中成药厂家的项目取得成果,以便获得要销售的产品和销路,参与到中成药市场中,我们目前正在与多家企业谈判。而且,在中成药中,我们的目标是以经典名方制剂为重点参与。经典名方制剂就是将自古以来出自中国医学名著的处方加工成颗粒、丸剂等剂型的药剂。津村汉方制剂以经典名方为依据,本集团的最大优势就是可以运用通过汉方制剂长年积累起来的生产技术、品质管理和分析技术等诀窍、基础、临床证据。我们将给经典名方这一中国传统医学的精华添加新价值,树立以“有效性、安全性、品质均一性”为依据的“平安津村品牌”,提供能为中国人的健康做贡献的产品。

中药市场规模为6,520亿元(约合10.2万亿日元)(2019财年),因此即使达到100亿元,市场份额也仅有1.7%左右,首先我们高度重视这1.7%的信赖度。市场规模越大情况变化也就越剧烈,因此我认为敏锐洞察、灵活应对很重要。

### Q 建立生药平台会带来哪些效果?

平安津村药业自2020年起加入到本集团中,与深圳津村共同打造了“生药平台”职能。因此,在从生药的种植到加工的一系列过程中,遵守津村生药GACP,品质水平也得到了提高。并且还有助于加强向日本稳定供应原料生药的体系。虽然品质不断提高,但是生药价格呈现上升趋势,我认为这是一大问题。目前我们正在重点扩销原料

**02** Strategic Challenges  
 在中国的成长投资与  
 业务基础建设

生药,今后要提高饮片等产品的销售比例,同时还要不断提供符合中国人需求的高附加值产品。

**Q 目前,贵公司与平安保险集团(以下简称“平安保险”)正在采取哪些措施?**

平安保险是一家庞大的全球性企业,2020财年的销售收入13,214亿元(约合21万亿日元,本期净利润1,593亿元(约合2.6万亿日元),名列Fortune global 500 list第16位。目前,平安保险不仅从事金融业务,还在AI技术和保健方面下大气力,成为本集团在中国开展销售业务方面最为重要的商业合作伙伴。平安保险经营的平安健康(原平安好医生)平台,注册用户约4亿人,签约外部医师约3.8万人,公司内部的线上医师约2,000人,每天的利用人数约90万人(截至2021年6月底),属于非常巨大的销售渠道。本集团将通过这一渠道销售产品。

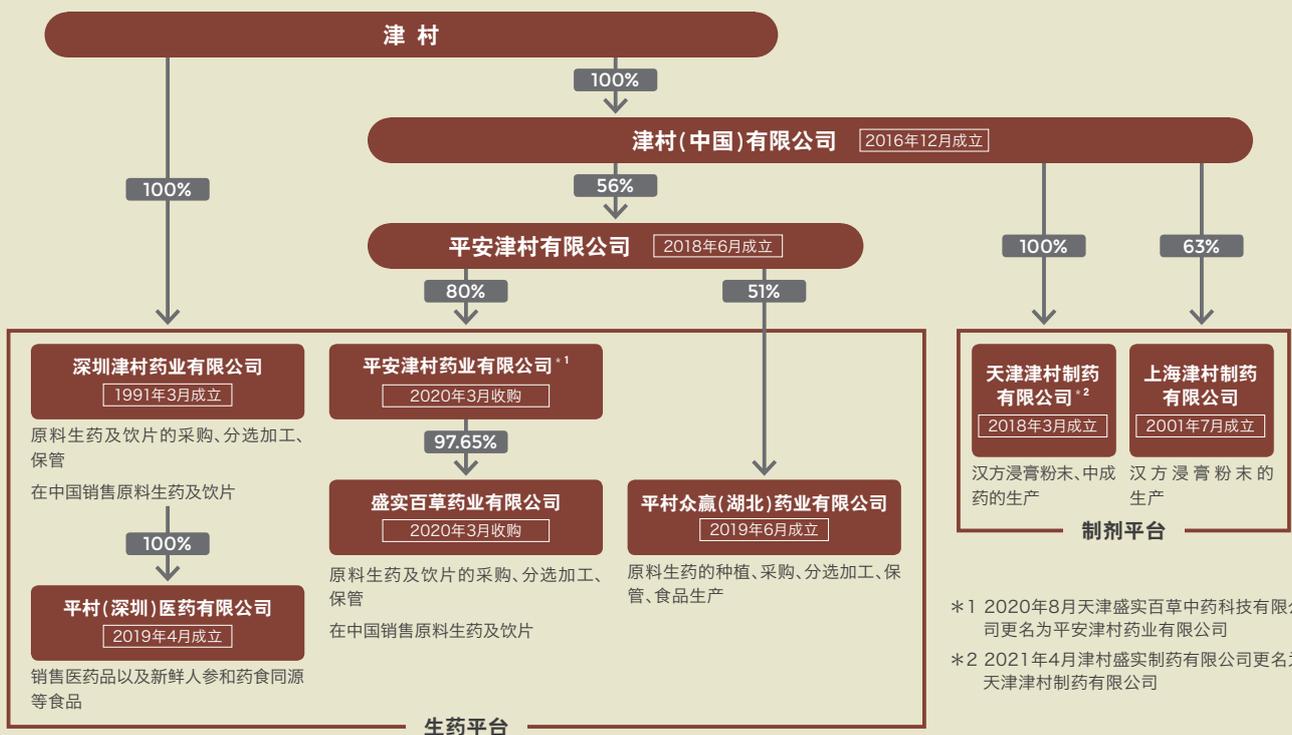
本集团将继续与平安保险董事长马明哲先生,以及平安人寿CEO杨铮先生、平安健康董事长方蔚豪先生等加强商业合作伙伴。

**Q 请您谈一下对中国业务今后前景的想法。**

我们怀着创始人津村重舍的信念“良药必定畅销”,针对在中国很难治疗的疾病,正在开发新产品。我们要发挥本集团拥有的供应链的优势和经验,同时与中国的中药厂家合作,力求让整个中药行业得到发展,为中国人的健康做贡献。通过生药和中药,不仅为中国人,也为全世界人的健康做贡献,为本集团成为世界一流企业而努力经营。

企业集团关系图与生药平台

截至2021年4月底



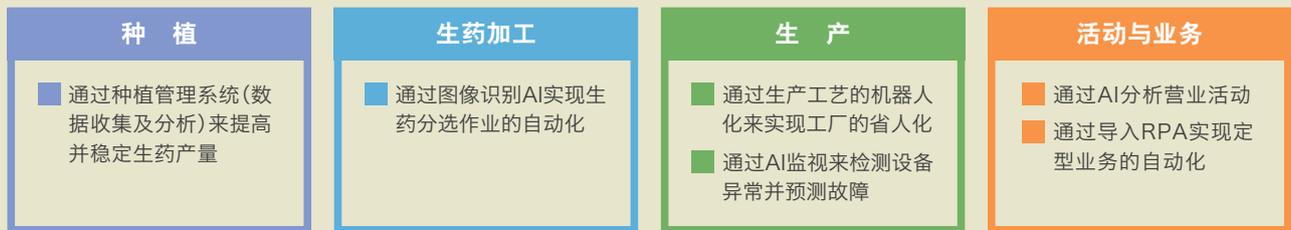
Strategic Challenges  
**03**

# 利用新技术提高生产率 — AI、机器人化、RPA —

通过利用AI、机器人化及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、省人化和省力化来实现降低成本、持续稳定供应。

而且,本公司从第1期中期经营计划开始有步骤地进行的供应链管理(SCM)改革,也要继续开展下去,把从需求预测到生药准备计划的整体优化提升到可以实现的水平,力求通过最佳库存配置来提高生产效率。

### 提高生产率的措施

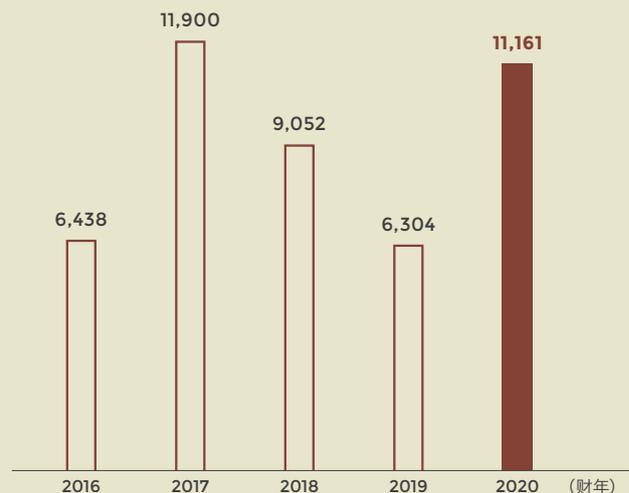


### 通过设备投资提高生产率

本公司按照中期经营计划,根据需求预测努力改革生产体系,使其能够应对医疗用汉方制剂的销售增长。2020年6月茨城工厂第3SD车间、7月静冈工厂的事务QC车间相继开始运转。

而且,石冈中心第2生药QC车间拟于2022年1月竣工,目的是提高保管能力和测试能力。并且津村盛实制药有限公司(现在的天津津村制药有限公司)的天津工厂拟于同年5月投产。引进机器人技术等新生产技术,不仅旨在实现生产工序的自动化,而且有助于提高劳动生产率。今后为了保持和强化产品的稳定供应体系,我们打算有计划、分阶段地增设生产线,并以自动化和省人化为目标进行设备投资。

设备投资额变化情况(百万日元)



### 石冈中心开发生药AI自动分选装置

目前,对于所采购的原料生药,合格品和次品的分选作业是通过员工目视进行的。

通过认识图像来识别并剔除次品的装置,力求节省人力资源。

石冈中心正在开发事先让AI学习合格品和次品的图像,

### 在整个生产过程中引进机器人技术

2020年6月投产的茨城工厂第3SD车间,负责从生药的切制到提取液干燥工序,属于符合国际药品GMP标准的最先进的浸膏粉末生产车间。由于生药不定形,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。

通过新建2016年投产的静冈工厂制粒包装车间和茨城工厂第3SD车间,实现了在汉方制剂的整个生产工艺全面引进一系列机器人技术。

### 在茨城工厂的调配工序引进AI系统

调配工序负责切制要生产的汉方制剂的配伍生药,称量按处方规定的数量之后调配。生药是天然产物,因此每个批次的成分存在差异,操作人员必须常驻操作。在该工序中引进AI系统后,可以进行自动调配了。



### 天津工厂的机器人化措施与环保措施

拟于2022年5月投产的天津工厂,不仅要生产日本用汉方制剂的中间体“汉方浸膏粉末”,也在讨论将来参与中国国内用中成药的生产销售业务。力求在引进调配用机器人、无人搬运机器人(均为中国制造),实现省人化和省力化的同时,利用中央控制计算机进行工厂设备的集中管理等,引进质量不亚于原有浸膏粉末生产工艺的生产设备。

而且,这次新引进了循环空调的室外空气露点控制功能。这种结构将生产室排放的气体作为回流空气与室外空气混合,而不是将其排放到室外空气中,可以抑制空气的过度冷却或再次变热。整个工厂的环保措施,包括这种空调系统,预计每年可以减少1,479吨二氧化碳(与以往系统相比)。

### 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,通过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整个供应链的情况,努力进行业务改革。

高效化和优化,继续进行供应链管理(SCM)改革。今后仍将通过改革取得全过程的高效化和优化、自动制定计划并加强合作等具体成果,力求通过优化库存数量和配置来提高生产效率。

本公司从第1期中期经营计划开始,为了进一步实现

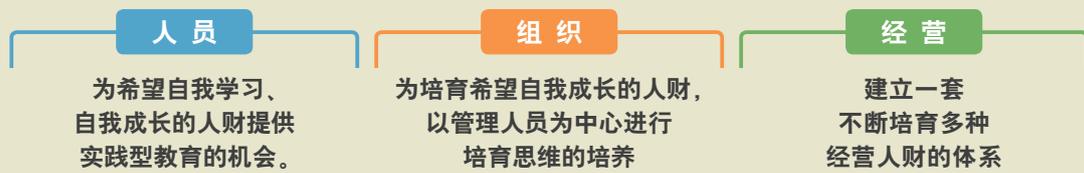


Strategic Challenges  
**04**

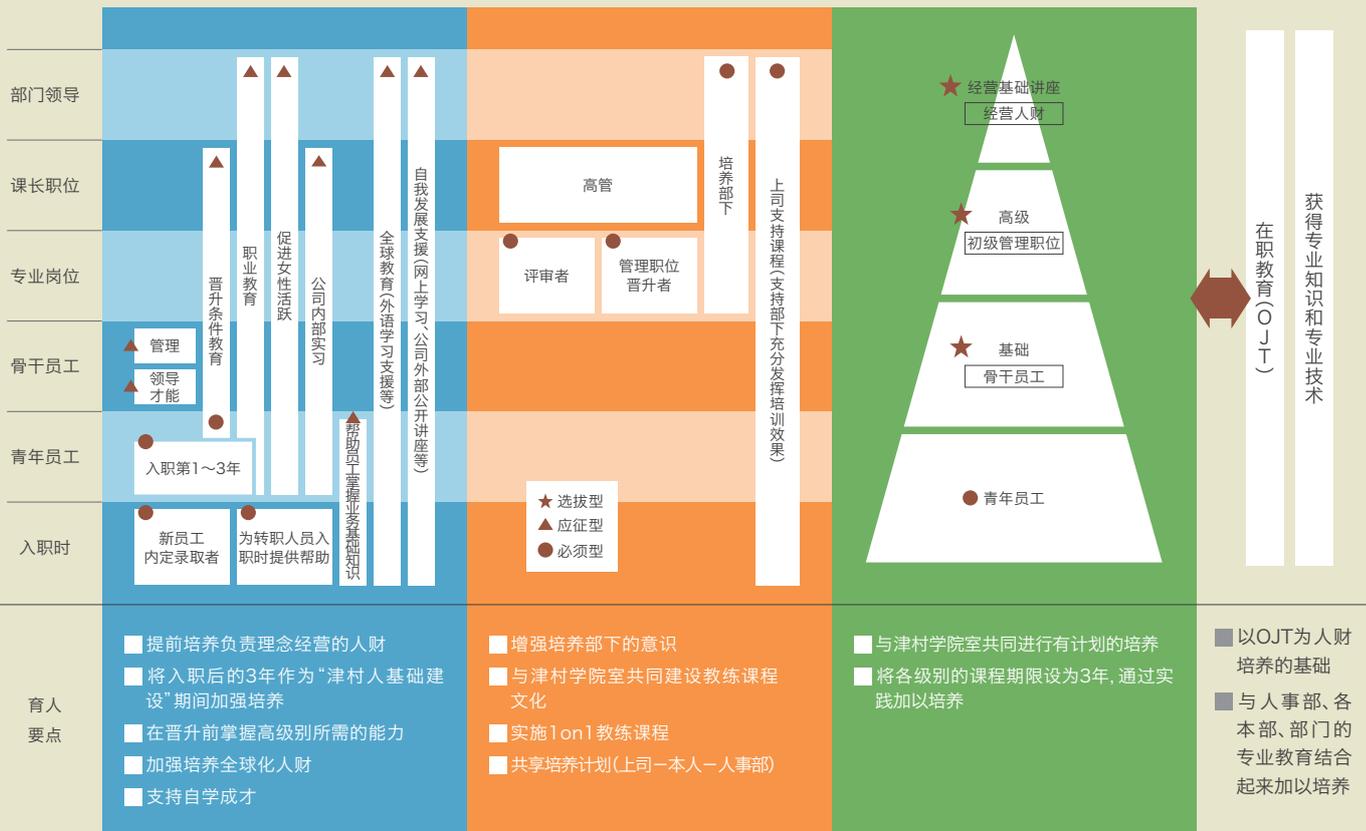
# 通过理念经营来培育企业文化并开发多种人财

## 津村人财培育策略

本集团提出“创造能够培养自我成长型人财的企业文化”的人财培育策略，从“人”“组织”及“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。



表明应有的姿态及能力条件，建立教育机会充实并主动学习的机制  
 将培育下属作为管理人员最重要的职责之一，通过业务鼓励下属，增强培育意识  
 通过教育青年员工，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



### 采用新人事制度

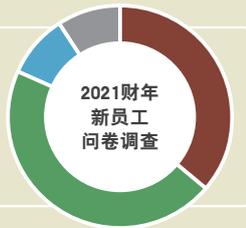
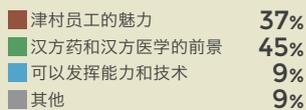
自2021年4月起采用了新人事制度。新制度的目的是要按照经营理念，以实现愿景为目标，应对内外部环境的变化，通过明确每个员工的职责来创造价值和成果，通过多样化工作方式来提高生产率。

而且要依靠新制度，按照“创造能够培养自我成长型人财的企业文化”的人财培育策略，以自主自立的人财为目标，培养下一代经营人财和管理人财。

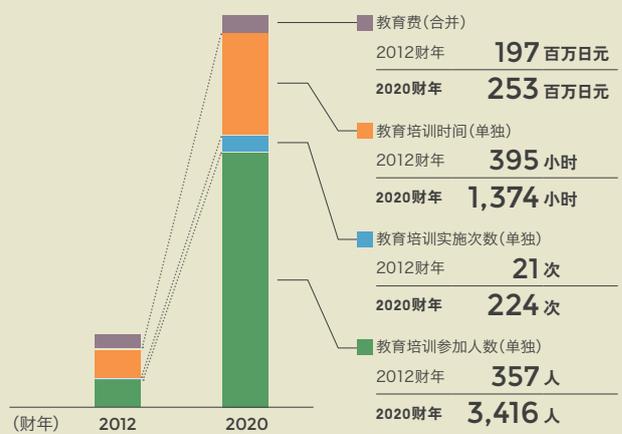
人财录用



内定者决定入职津村的理由



人财开发



财年	2016	2017	2018	2019	2020
女性管理人员人数(人)	38	43	44	50	53
女性管理人员占比(%)	4.9	5.5	5.6	6.6	7.2
休产假人数(人)	14	12	20	22	34
休育儿假人数(人)	27	32	21	48	66
男性(人)	1	2	1	5	15
女性(人)	26	30	21	43	51
休育儿假者返岗率(%)	100	100	100	100	97.5
平均加班时间(小时/含公休日出勤)	15.5	14.7	14.5	13.8	12.7
休有薪假天数(天/人)	12.0	12.1	12.2	11.6	10.8
休有薪假比例(%)	60.4	62.0	65.2	61.7	58.7
离职率(%)	0.70	0.90	0.95	0.98	1.80



下一代特例认证标志  
(爱称:Platinum Kurumin)



下一代认证标志  
(爱称:Kurumin)



促进女性活跃企业认证  
(爱称:Eruboshi)



促进营造“可以兼顾工作和  
护理的工作环境”的标志  
(爱称:Tomonin)

新冠病毒感染症与工作方式

由于新冠病毒感染症蔓延的影响,工作方式也在大幅改变。本公司加紧创建有助于网络会议等的系统,并于2021年4月制定了在家工作规则,营造可以在家工作

的环境。

2020年10月至2021年8月,本公司的远程工作率为84.7%。

支持员工的健康管理

自2017年起,本公司制定了津村健康宣言和健康方针,努力开展健康经营。这项举措得到好评,自2019年起津村连年通过健康保险组合联合会的健康企业宣言金牌认证。

为了提高每个员工的健康素养,本公司通过内联网、告示牌、讲座等,宣传预防感染、饮食、运动、禁烟方面的信息。在禁烟措施方面,本公司彻底做到在工作时间内禁烟、

场地内禁烟以及在规定场所或规定时间吸烟,并达到了2020财年禁烟目标。

而且,本公司建立了一套支援体系,即使员工因为癌症、精神疾病等因私伤病而停工、停职,也能合情合理地、逐步地返岗。本公司还出台了每年可以利用12次的门诊休假规定。

## 关于津村学院

津村根据“作为组织基础的‘人’才是公司基础”这一信念，将“以人为本”的津村”作为一项长期经营愿景提出来。由加藤社长担任学院院长，亲自讲授经营人财培养课程，按照理念和愿景努力培养实践型经营人才。

为了建立持续支持理念经营这一基础、牢固的育人体系，津村学院具有两大功能。

津村通过保持并不断发展这些功能，继承创业以来的“顺天精神”，在全世界无例可循的“汉方”业务领域，力求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。



津村学院院长  
加藤 照和

### 1 培养经营人财

通过人财的选拔、培养、配置、评价等一系列机制，不断培养出能够实践理念经营的大批经营人财

### 2 培育企业文化

本公司力争通过促进理念渗透到整个津村集团，建设教练课程文化等，开发能够提高每个人的潜能并发挥成果的组织。

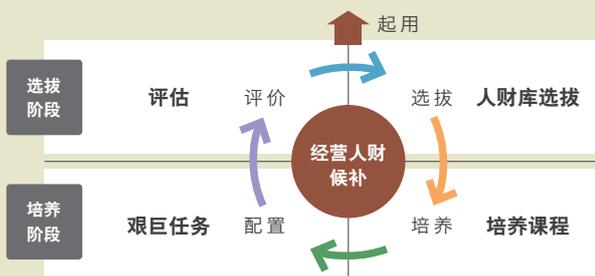
津村学院的课程体系图

津村学院院长：加藤社长

职务	培养经营人财	培育企业文化					
取缔役	综合素养培养讲座 (文科) 社会 自然 环境	理念渗透 场外会议					
执行役員			经营实践讲座	教练课程讲座			
理事					理事报恩塾	论语塾	
部门领导							经营基础讲座 第3年 第2年 第1年
所长							
课长							
普通职位							
所有公司	津村学院内部通讯(校长来信)/讲师来信(木铎) 津村学院室简讯/各种讲座录像	通过内联网向所有公司发送 可在图书馆上自由浏览					

## 培养经营人财

举办以3年为期的一系列课程“经营基础讲座”，以及以经济分析和经营哲学为主题的“经营实践讲座”。来自各个部门的下一代经营人财聚集到经营基本讲座上，14名第一期生于2020财年末完成了为期3年的课程。



### 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”，在全体高管面前发表

## 04

## Strategic Challenges

通过理念经营来培育企业文化  
并开发多种人财

## 培育企业文化

### “理念渗透”活动

津村举办“理念渗透场外会议”，提供机会，让每个人通过“对话”思考、发觉要继续共享经营理念，并完成企业使命。以执行役員为首，每年都在所有公司进行，截至2021年8月已进入第5期。

### 教练课程讲座

津村以培育能够通过教练课程来发展组织、培养人财的企业文化为目的，举办教练课程讲座。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。



执行役員津村学院室长  
村田 亮市

### 培养综合素养

定期举办“综合素养培养讲座”和“论语塾”，学习人类、社会、自然环境的普遍性原理原则。通过接触各个领域的跨学科的“知识”，加深修养，培养思考能力。



棒球评论家、  
原北海道日本火腿斗士队总教练  
白井 一幸先生

### Interview 建设教练课程文化

津村学院室室长村田先生采访了教练课程讲座的外部讲师  
白井一幸先生、石川尚子女士。



株式会社YUMEKANA 代表取締役  
教练、培训讲师  
石川 尚子女士

**村田** 请您谈一下要通过教练课程实现的目标、本公司的现状等。

**石川女士** 教练课程是创造人的自发性的一种交流。其目的是培养主动思考、主动行动的人财。津村就是为此利用教练课程的。而且，我觉得同时也被用于改善职场中的“气氛”，也就是员工之间的交流和信赖关系。通过实践教练课程，员工的积极性得到提高，有助于提高工作的价值和满足感，应对客户和相关单位的质量也会提高。

**村田** 请您谈一下开始进行教练课程之后，本公司所产生的变化和感受等。

**石川女士** 我从一开始就认为大多数津村员工的道德水平都很高。觉得他们彬彬有礼，以积极的态度对待工作。不过，实际上会有不尽人意、数字难以提高的情况。在这种情况下，我觉得让员工学习教练课程后，从推责变成自责，也就是说不是责怪做不到的对方不好，而是思考自己现在能做什么，这种姿态更加突出了。我觉得以前就有的相互尊重的关系进一步增强了。

**白井先生** 正如石川女士所言，教练课程就是聚焦主动思考和行动的自发性与目标（目的）也就是理念和愿景，思考自己能做什么、自己的行动怎样与成果和结果联系起来、会产生怎样的价值。如果能够产生这样的价值，自己就会产生无论如何都

想做、想做得更多的意识。如果每个人都有这种意识，组织就会产生很大的力量。大家一起朝着同一个方向前进，人际关系就会改善。据说当今社会最大的精神压力就是人际关系，而人际关系会产生非常大的力量，这也是事实。教练课程的目的就是建立更好的人际关系、信赖关系，共同朝着目标前进。在新冠病毒疫情方面，看到津村员工们瞄准目标，以思考自己能做什么、应当做什么的姿态，每天实践教练课程，我觉得教练课程文化已经扎根、形成、渗透。通过教练课程，我强烈感受到员工们以主人翁的姿态对待事物，不是到别处追究问题和结果、责任在谁身上。

**村田** 现在，理念渗透和教练课程讲座，反复强调聚焦目的和价值的重要性，通过继续开展理念渗透和教练课程，今后津村会变成什么样的公司？

**白井先生** **石川女士** 我想津村会变成延续300年、400年、500年的公司（笑）

**白井先生** 津村给人的印象是要成为对社会做贡献、被社会需要、可持续发展的企业。津村将成为吸引大量优秀人财，公司内部也将培养大量优秀人财的企业。员工不断成长起来，作为可以满足社会需求的组织，作为能对社会做贡献企业，会继续长期繁荣下去。

Strategic Challenges  
**05**

# 通过汉方价值链 促进实现SDGs

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。对经营活动的上下游进行这种一条龙管理,是在稳定供应高品质汉方制剂上保持竞争优势的源泉。

而且,一连串的价值链与生药种植农户和自然环境也有密切关系。以汉方价值链为中心,在创造社会与汉方业务的共同价值的同时,为SDGs的实现做贡献,力求成为与社会共同成长的价值创造型企业。

TOPICS

## 新设可持续发展推进室开展活动

津村认为,关注气候变化等地球环境问题、尊重人权等、应对可持续发展相关的课题,属于重要的经营课题。为了解决这些课题,2021年10月新设“可持续发展推进室”,策划制定本集团总体的可持续发展活动方案,并加以落实和管理。此外,还新设“可持续发展委员会”,由取缔役Co-COO担任委员长,不仅探讨方针、目标、措施等,还向取缔役会定期报告,以便在活动中反映其意见和建议。

而且,为了发展现已公布的“CSR基本方针”和“可持续发展愿景”,我们正在制定以2022财年为开端的“可持续发展愿景2050”。本愿景的重要性仅次于本公司基本理念,我们也在制定以本愿景为前提的新中期经营计划“长期经营愿景2031”。

🔗 可持续发展愿景  
<https://www.tsumura.co.jp/corporate/csr/sustainability/>

相关的SDGs



汉方价值链 THE KAMPO VALUE CHAIN

种植与采购



竞争优势

按照津村生药GACP进行生药生产管理  
 运用生药溯源体系  
 利用公司内部管理农场种植并扩大其面积  
 在中国、日本及老挝的适种土地上种植并实现产地多元化  
 通过引进种植管理系统来提高并稳定生药产量  
 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)

生产



应用机器人和AI等新技术提高生产率  
 促进供应链管理改革,优化库存数量和配置  
 采用循环型体系,促进水资源等的有效利用和保护

销售、启发、普及



通过汉方医学教育增加开汉方药处方的医师  
 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  
 重点满足针对治疗满意度较低的疾病的医疗需求等  
 取得提高治疗效果(安全性、有效性)的证据  
 面向普通民众的汉方普及启发活动

通过汉方和生药业务  
 创造多种价值

经营活动依托的基础



## 种植与采购

# 1

## 原料生药的 种植和采购

# 2

## 制备加工和保管

# 3

## 品质测试、 分选、保管

生产汉方制剂，必须确保高品质原料生药。  
本公司建立了直接从日本、中国等产地采购生药的体系。  
为了保证生药的品质和安全性，  
需要“汉方始于农田”的采购理念，明确产地和生产过程。

### 稳定采购签约种植的生药

为了确保稳定采购一定品质的生药，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。

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》的供应商处采购，努力保证品质。通过事先与签约种植方商定采购量和价格等，进行稳定的采购。

本公司通过原则上全部收购保证品质符合GACP的生药的签约种植，让生药种植农户持续稳定地种植。这样做，即可稳定采购原料生药，也能稳定成本。

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、杂质，只有符合标准的原料生药才能交付给本集团。



芍药加工(中国的产地公司)

对所采购的原料生药，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。

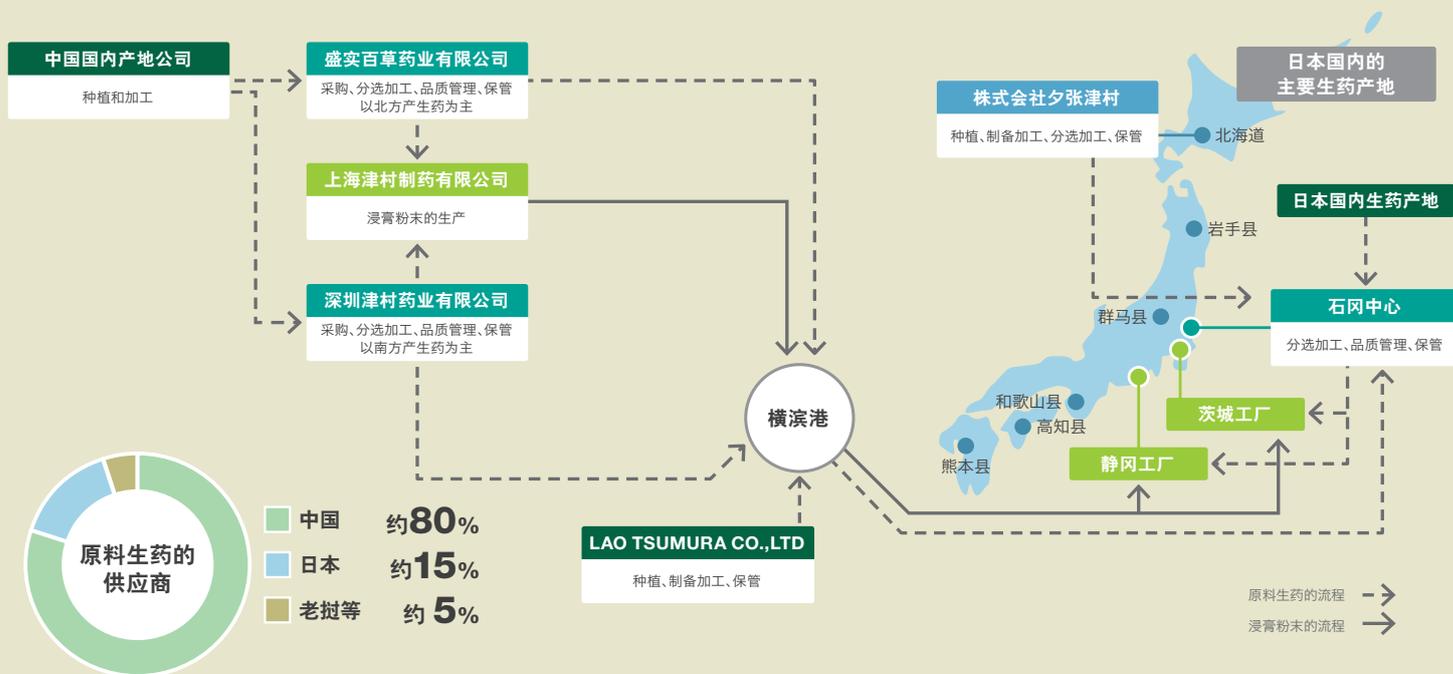


生药仓库(深圳津村)

05

Strategic Challenges  
通过汉方价值链促进实现SDGs

THE KAMPO VALUE CHAIN



干燥机(夕张津村)

提高生药种植技术

本集团通过开发生药种植技术等,以植物性生药百分之百种植化为目标开展研究。除了研究种植野生生药之外,还依靠与所属公司和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。

就研究成果而言,本公司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。



分选作业(石冈中心)

持续扩大公司内部管理农场

为了稳定原料生药的价格和数量、强化品质保证,本公司继续努力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,包括由本集团运营的农场和通过合作伙伴企业经营的农场。

为实现扩大国内外的生药生产产量

随着汉方制剂需求的增加,本集团不仅在国内外扩大种植地,而且通过引进机械化大规模种植技术、改进种植技术等,努力提高生产率。以前收获后由生药种植农户们手工进行的制备作业,也正在通过引进设备实现自动化。

# 生产

## 4

### 切制 称量与调配

本公司拥有独一无二的商业模式，从原料生药到汉方制剂，进行一条龙生产，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。

在品质测试中合格的原料生药，基本上原封不动地保管，运到生产工厂后，根据各自的特性切成规定的大小。

静岡工厂	茨城工厂	上海津村制药有限公司
------	------	------------

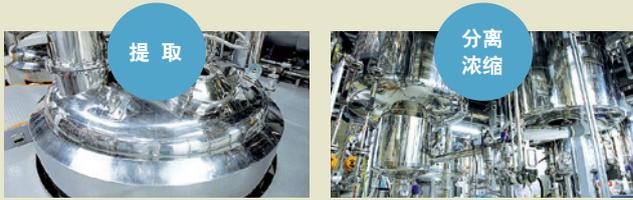


\*在上海津村，对原料生药进行从切制到干燥的加工，生产浸膏粉末。在上海生产的浸膏粉末被运到静岡和茨城的两家工厂，进入制粒以后的工序。

## 5

### 提取、分离、浓缩 干燥

调配好的生药，被投入到本公司按照汤剂制法开发的提取装置中，提取成分。在低温下并在短时间内浓缩提取液。



生药残渣

## 6

### 制粒 包装与标签

在浸膏粉末中混合乳糖等赋形剂，压缩为成型品。然后粉碎整形形成浸膏颗粒。



浸膏颗粒

## 7

### 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。



静岡工厂(静岡县藤枝市)

茨城工厂(茨城县稻敷郡阿见町)



05

Strategic Challenges  
通过汉方价值链促进实现SDGs

THE KAMPO VALUE CHAIN

切制过的生药, 分别称重, 符合规定的配比后, 投入到大型调配容器中, 呈现多层状。

称量



调配



从本公司开发的大型喷雾干燥装置顶部喷出雾状提取液, 瞬间干燥, 制成保持品质的浸膏粉末。

干燥



浸膏粉末

通过严格的品质检测的合格浸膏颗粒, 按每日用量被包装成药板, 每7板(1周用量)一捆, 装箱后发货。

包装与标签



医疗用汉方制剂



保管和配送



东日本物流中心(埼玉县久喜市)



西日本物流中心(兵庫県小野市)

销售、启发、普及



8

医药品代理商

9

医院、诊所、药店

10

患者  
普通消费者

本公司秉持“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，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”为目标开展活动。

代理商收到产品后，营业负责人（MS\*）就会向医疗机构和药店销售商品。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。

而且，许多医师正在寻找灵活使用处方的信息，为了实现“每2名医师中就有1名能够灵活使用10种以上汉方制剂”的目标，本公司在代理商的协助下开展活动。



\*MS: Marketing Specialist

由医药代表（MR\*）拜访医疗机构和药店，根据需求提供汉方药信息。近年来，医疗工作者对汉方医学的需求日益多样化。除了通过MR开展信息提供活动，提供基础和临床证据、登载汉方制剂的诊疗指南和灵活使用汉方医学处方等信息之外，还利用互联网通过网上促销提供信息。

\*MR: Medical Representatives

药剂师按照医师开的处方调剂后，将汉方制剂交给患者。而且，本公司还赞助面向普通人的医疗和健康相关的论坛和活动，积极开展汉方普及启发活动。

Forum & Events

赞助面向普通民众的论坛和活动 — 汉方の普及啓発 —

汉方的普及启发活动之一，  
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、医疗和健康相关的各种信息。

以癌症患者及其家人为对象的活动  
赞助“与癌症共生论坛”

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，在全国三个场所在线举办，共有2,070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，由专家介绍最新医疗信息。并且观众们也实时参加关于癌症的问卷调查，由专家小组成员答复各种问题。

以老年人对象的活动  
赞助“活在超老龄社会论坛”

由NHK厚生文化事业团、NHK Enterprises, Inc.主办，以“与认知症共存的城市”和“衰弱与长寿的生活方式和准备方式”等为主题，在全国两个场所在线举办，共有967人参加。

由专家小组成员介绍了“新冠病毒疫情需要的互助”和“新冠病毒疫情下的超老龄社会的生活方式和准备方式”。



与癌症共生论坛



活在超老龄社会论坛



健康支持节

以注重健康的人为对象的活动  
赞助“健康支持节”

由NHK Educational Corporation主办，在全国三个场所举办，共有1,077人参加。以增进中老年人健康为宗旨，2020年度以“何为关爱老年人心脏的社会？～思考新时代的心力衰竭医疗～”为主题，针对正在成为社会问题的老年人心力衰竭，由演员和医师浅显易懂地介绍其病情、注意事项、治疗方法、地区活动、汉方药的用法等。

以女性为对象的活动  
赞助“面向女性的汉方讲座”

由岩手可爱电视台和NST新潟综合电视台主办，策划、制作、播放本讲座。

以“用汉方治疗身心～女性与汉方与美丽～”“每天更加朝气蓬勃～思考女性的健康～”为主题，介绍女性经常忍耐的身体不适，比如女性常见的寒症、应激反应、便秘、肩酸等。播放内容包括医师介绍如何利用汉方药治疗妇科病等、演员和医师表演对女性的美容和健康有益的脱口秀。

# 研 发

## 大建中汤在美国的研发进展

津村以术后肠梗阻(POI)之类的西药治疗难以奏效,而医疗用汉方制剂却能发挥奇效的疾病为重点对象,以大建中汤在美国通过医药品认证和上市为目标。津村以帮助美国的患者治疗为愿景,建立一套体系,使得通过日本的汉方和生药业务积累的技术和诀窍、通过日本国内的育药研究获得的最新基础和临床数据,与美国的开发结合起来。

现在,津村以实施并尽快完成后期第二阶段临床试验为目标。即使在腹腔镜手术广泛普及的美国,POI也有旺盛的医疗需求,大建中汤作为该疾病的治疗药,被寄予厚望。汉方制剂也成为受到海外患者青睐的药剂,津村力求通过“KAMPO”创建益于人类健康的价值创造企业。



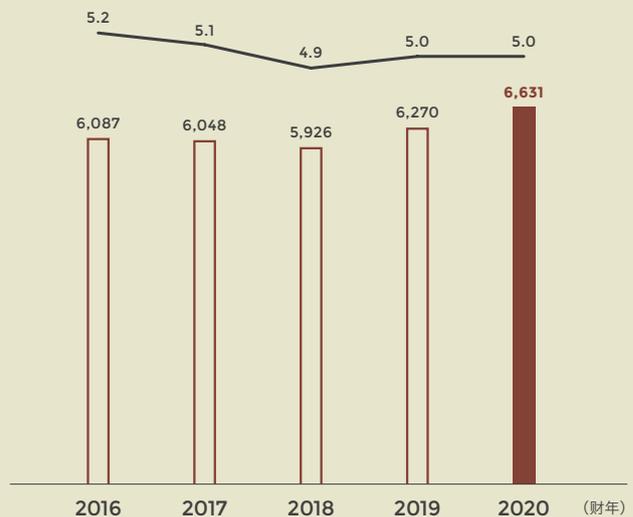
## 取得证据的举措

2004财年以后,本公司在研究活动中把资源集中在取得汉方制剂的证据上。这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,必须使汉方制剂在西方医学的范畴内得到理解。随着在日本国内外的学术杂志上陆续发表展示证据的论文,医疗工作者对汉方制剂和汉方医学的认识正在发生巨变。



## 研究开发费与研究开发费率

■ 研究开发费(百万日元) — 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,努力获取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。

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冠病毒感染症的有用性,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。

### 用新技术科学阐释汉方药

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。近年来,津村不仅要进行显示汉方药的有效性和安全性的临床研究、获得证据,还要阐释多组分作用机制、科学论证汉方医学特有的诊断“证”、验证医疗经济效果等,表明汉方的有用性,因此运用先进技术(系统生物学、代谢组学、肠道细菌分析、大数据分析等)进行研究。

并且,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取得进步,利用IT技术及新分析法的汉方药研究及分析也不断发展。

自2021财年起,本集团将津村汉方研究所内的先进技术相关部门合并为一个部门,津村先进技术研究所作为一个新组织启动。该研究所为了综合了解传统汉方医学与复杂的多组分汉方药,运用本公司独特的研究包“KAMPOmics<sup>®</sup>”,加快实现汉方这一未科学的科学化,同时努力开发新系统。

#### 主要的新技术



#### 系统生物学

为了综合理解生物机能,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互相联系进行阐释的一种生物学方法

#### 阐释事项

多组分网络<sup>\*1</sup>



#### 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,生物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

#### 阐释事项

生物标志物<sup>\*2</sup> / 有反应者与无反应者<sup>\*3</sup>



#### 肠道细菌分析

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

#### 阐释事项

有反应者与无反应者



#### 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

#### 阐释事项

医疗经济性

\*1 多组分网络:一般认为,使用汉方药时,多种成分作用于多个部位产生药效。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:能对疾病的状况、变化及治愈程度进行评价的生物体源因子

\*3 有反应者与无反应者:药物起效的人和药物不起效的人

# 品质保证

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，制定了《津村品质管理体系规程》。并且建立能够正确应对法令修订和全球化(包括应对PIC/S\*2)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。

按照《津村品质管理体系规程》，以从生药种植到最终产品发货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，形成了系统性公司规定。

品质管理体系是构建本公司和集团公司所有业务的质量重视体系、向患者提供高品质汉方制剂的基础。

### 品质方针

- 稳定供应高品质、安全、可靠的产品
- 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
- 实现稳定采购安全的生药
- 确保研究的可靠性，正确提供研究成果
- 对所有干部员工进行适当的教育，培养具有高度意识的人财
- 合理分配经营资源，保证实现上述方针

\*PIC/S: Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme的简称。意为国际药品认证合作组织，推进GMP基准等的国际化框架。



**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差异

由于生药属于天然产物，因此天气、产地等有可能使品质和成分产生差异，本公司一直挑战如何确保最终产品“汉方制剂”的品质均一性。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，只使用符合津村规定标准的合格生药，抑制原料生药的差异。



### 追求制剂的品质均一性

即使只使用符合本公司标准的生药，在成分上也会留下差异(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，自主研发了生产线。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)。



#### 根据GACP进行管理

#### 根据GMP进行管理



## 取締役(截至2021年6月29日)



### 加藤 照和 1963年8月26日

代表取締役社長CEO(首席执行官)

- 1986年 入职本公司
- 2001年 TSUMURA USA,INC.取締役社長  
Pacific Marketing Alliance, Inc.取締役社長
- 2011年 本公司取締役執行役員兼企業宣室室長
- 2012年 本公司代表取締役社長
- 2019年 本公司代表取締役社長CEO(現任)

取締役就任年份 2011年 持有本公司股份数量 30,000股(截至2021年3月底)

### 安達 晋 1963年2月3日

取締役Co-CEO(共同首席运营官)

- 1987年 入职本公司
- 2016年 本公司執行役員兼經營企畫室室長
- 2018年 本公司取締役常務執行役員兼經營企畫室室長
- 2019年 本公司取締役常務執行役員COO
- 2021年 本公司取締役Co-CEO(現任)

取締役就任年份 2018年 持有本公司股份数量 13,900股(截至2021年3月底)



### 半田 宗樹 1962年7月7日

取締役CFO(首席财务官)

- 1985年 入职株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱日聯銀行)
- 2014年 入职株式会社三菱東京日聯銀行(現 株式会社三菱日聯銀行)  
執行役員融資部部長
- 2016年 三菱UFJ資本株式会社代表取締役社長
- 2019年 本公司取締役常務執行役員CFO
- 2021年 本公司取締役CFO(現任)

取締役就任年份 2019年 持有本公司股份数量 3,000股(截至2021年3月底)



### 松井 究一 1949年7月5日

取締役(社外取締役)

- 1972年 入职出光興産株式会社
- 2005年 该公司常務取締役
- 2010年 该公司代表取締役副社長
- 2014年 株式会社三重銀行(現 株式会社三十三銀行)社外取締役
- 2015年 本公司社外取締役(現任)

取締役就任年份 2015年 持有本公司股份数量 4,100股(截至2021年3月底)



### 三宅 博 1949年8月4日

取締役(社外取締役)

- 1973年 入职三菱商事株式会社
- 2005年 该公司理事、德国三菱商事社長兼歐洲區統轄輔佐
- 2010年 特种東海製紙株式会社專務取締役
- 2015年 该公司代表取締役副社長
- 2018年 本公司社外取締役(現任)

取締役就任年份 2018年 持有本公司股份数量 1,500股(截至2021年3月底)



**冈田 正** 1956年5月1日

取締役(社外取締役)

- 1979年 入职株式会社小松制作所
- 2003年 该公司小松(中国)投资有限公司副总经理
- 2014年 该公司常务执行役員 主管公共关系、CSR、总务、合规
- 2017年 高力科株式会社代表取締役会长
- 2020年 本公司社外取締役(现任)

取締役就任年份 2020年 持有本公司股份数量 100股(截至2021年3月底)



**大河内 公一** 1958年10月8日

取締役 常勤监查等委员

- 1981年 入职本公司
- 2010年 本公司会计部部长
- 2014年 本公司理事兼会计部部长
- 2017年 本公司取締役(常勤监查等委员)(现任)

取締役就任年份 2017年 持有本公司股份数量 6,100股(截至2021年3月底)



**松下 满俊** 1970年10月3日

取締役(社外取締役) 监查等委员

- 1997年 注册律师、入职梶谷综合法律事务所(现任)
- 2016年 Pacific Systems Corporation社外监查役(现任)
- 2017年 本公司社外取締役(监查等委员)(现任)

取締役就任年份 2017年 持有本公司股份数量 1,300股(截至2021年3月底)



**望月 明美** 1954年6月10日

取締役(社外取締役) 监查等委员

- 1984年 入职青山监查法人
- 1988年 注册公认会计师
- 2018年 日本精工株式会社社外取締役兼监查委员会委员(现任)
- 2018年 明星监查法人 员工(现任)
- 2019年 本公司社外取締役(监查等委员)
- 2021年 旭化成株式会社社外监查役(现任)

取締役就任年份 2019年 持有本公司股份数量 600股(截至2021年3月底)





投资者 × 社外取締役対谈

# 津村集团的未来

请高口伸一先生<sup>※</sup>与本公司的5名社外取締役畅谈了津村集团的未来。

※简历见P.64

## 决策前共享详细信息， 提高取締役会议的质量和实效性

**高口** 我是投资者，因此非常关心负责经营决策的取締役会是如何发挥作用的。为了监督执行，社外取締役是否能够共享做出正确决策所需的信息？

**网田** 关于应当在经营会议和取締役会上讨论的内容，我觉得在事前说明时已经与执行方充分对话，提高了取締役会讨论的质量和实效性。而且，也能周密细致地讨论取締役会以外的内容。我是从去年开始就任的，由于新冠病毒疫情蔓延的影响，至今未能拜访参观工厂设备、研发现场等，希望有机会尽快赶赴现场，亲身感受实际情况。

**高口** 以前，社外取締役们可以拜访平安保险，与一把手马明哲董事长交谈，参观公司内部。新冠病毒疫情平息后，希望大家一定要重新开始此类活动，亲眼确认现场。可是，包括中国业务在内，各位社外取締役的意见是否被反映到取締役会的决策中呢？

**三宅** 相当多的意见得以提出，也得到反映。对于业务活动的进度以及各子公司的业务内容、大型投资项目的方针等，大家提出疑问，积极讨论，直到可以接受为止。

**高口** 对于此类问题，您作为社外取締役会议的主席，感觉如何？

**松井** 这家公司最大的优点就是各部门编写的资料，可谓是“一手资料”直接成为取締役会的资料。为此，虽然取締役会需要关注决策所需的信息，但是对于疑点和疑问等，可以当场直接询问执行役員，有助于获取执行方活动的详细信息。取締役会在有限的时间内，在感觉到压力的情况下，依然简洁明了地向我们说明情况，使我们得以深入了解项目。社外取締役从各自的角度提出意见，想必可以更加完善决策程序。

## 平安保险集团的存在会强化治理

**高口** 最近，包括我们投资者在内，外部的利益相关方特别关注的是未来发展的引擎——中国业务。根据社外取締役的判断承担风险或避险的事项是什么？

**松井** 与平安保险这种巨型公司合作时，我们彻底讨论了设想的风险。结果认为有的情况只能通过现场考察才会了解，于是2019年全体取締役拜访了位于深圳的中国平安保险(集团)股份有限公司(以下简称“平安保险”)，并就对方一把手的想法、今后中国业务的前景和课题达成了共识。

**望月** 我也做了考察，中国的发展超出了自己的想象，震撼不已。对于包括中国的国土面积和人口在内的规模、经济发展性的速度和强度，感到一种难以言表的期待和不安，但是马董事长友好坦诚地与我们交谈之后，对未



松井 宪一



望月 明美



三宅 博

来的期待超越了内心的不安。

**松下** 与马董事长见面，直接切身感受到“为中国人的健康做贡献”的愿望，这一点很重要。能够传递我们的认真程度，也非常令人欣慰。中成药厂商的M&A尚未实现，因此我们需要紧迫感，不要辜负平安保险的期待感。但是，不要一味地加速，制动也很重要，因此我们要注意按照能够向所有利益相关方说明的选定程序开展工作。尤其是我作为律师，在取缔役会上也要注意这一点发言。

**高口** 关于M&A的进展情况，也有一部分人表示太慢，但是津村集团如此谨慎地进行尽职调查，我对此表示乐观。与平安保险合作的意义非常重大。平安保险的存在，也将成为津村集团对中国国内的控制力，我觉得平安保险是非常好的商业合作伙伴。关于中国业务的集团治理机制，治理体系是否发挥作用？

**望月** 我也是监查等委员，在向中国的集团下属公司的高管和员工们征求意见时，一定会传讲集团治理之道。

我从中感受到大家对治理的看法有差异。我觉得，本地员工似乎把决定权转让给自己开展业务视为治理。没有与主体的合作，就不成其为集团治理，因此希望大家充分看到这一点。另一方面，平安保险的存在，也在一定程度上提高了治理效果。

**高口** 治理是从欧美传入的概念，因此日本人的看法也有分歧，与中国人的理解不同是理所当然的。

**望月** 不用治理这个字眼，而是用更加具体的字眼表达事物，也许这种做法更好。还有语言的问题，相当困难，但是要继续传讲应当传讲的道理。

### 通过津村学院培养下一代接班人

**高口** 加藤先生担任社长已进入第十个年头，是否定期探讨接班人？我特别希望社外取缔役的各位向执行方询问下一代领导者需要具备哪些素质。还想请教一下接班人计划（接班人培养计划）是按照怎样的方案进行



松下 满俊



岡田 正



高口 伸一

的。

**松下** 关于培养接班人，很早以前就在提名与薪酬咨询委员会中积极讨论需要怎样的程序。想必很快就到取締役会也该讨论的时期了。

**松井** 我们并未提出具体条件，讨论什么样的人将是下一位社长，但是2021年长期经营愿景告一段落，进入到制订新的2031年愿景的阶段，因此最好是能够在10年里作为领导者带领大家前进的人。新的愿景中也包含过去尚未经历过的挑战性内容，因此合适的人选需要具备令人喜爱的人格，让应当支持领导者的员工们愿意“为这个人努力工作”。接班人计划也包括组织体系，必须多层面考虑。而且，津村是一家经营汉方这一独特产品的公司，所以并不是因为条件合适就会从外部招聘。虽然我并不清楚今后取締役会如何讨论，但是只要接班人计划的机制能够正确运行，治理方面也会得到相当程度的强化。加藤社长就任以来，致力于强化治理，并且力

求进一步发展治理。

**三宅** 3年前取締役会提出的重点课题就是接班人计划。与此同时，制定了培养接班人所需的体系和课程——津村学院，一直由加藤社长亲自向学员直接传授自己的想法。我们也出席高管候选人的财年发表会，我高度评价这些有助于发现经营相关的重要课题，并积累知识经验的体系化课程。

**冈田** 我认为社外取締役的职责是建立接班人计划的机制，让有关人员如实执行，并进行监控。

**高口** 薪酬的决定方法如何？你们在审议时注意哪些事项？

**松井** 每年召开几次全体执行役員参加的承诺报告会和KPI报告会，根据大家在会上决定的主题，发表全年计划和每个季度的进展情况。因为无法直接看到执行情况，所以让大家提交KPI等许多信息，在此基础上注意公平地观察。自本财年起采用了新的人事制度，想必有助于

进行更加适当的评价。只要今后能够有效运用,也有望取得更大成果。

**高口** 我想请教一下女性的工作方式,您对现状和课题有何看法?

**望月** 在本次采访中也有女性出现,因此我觉得本公司也是女性容易施展才干的一方天地吧。而且,在由各部门介绍业务、报告等多种场合,都看到女员工活跃的身影。而且,本公司几年来,育儿假的员工返岗率达到100%,属于无论男女都能安心工作的公司。

### 社外取缔役眼中的津村集团的未来

**高口** 各位认为到2030年、2050年,津村集团应当成为怎样的企业?请告知各位的理想。

**望月** 我希望本公司继续呈现“津村汉方”的理想姿态,但同时也担心单靠“津村汉方”是否有疏漏?两方面的想法都有。汉方的竞争优势很大,因此希望不仅在日本,也在全球推广汉方。10年后,津村品牌不仅走进中国,至少也驰名大多数亚洲国家就好了。

**松下** 我认为“给需要的患者提供良药”这一根本姿态不能动摇。希望到2030年确立中国业务,到2050年走向世界。TU-100(大建中汤)的临床开发在美国获得成功,有助于进一步发展汉方药这种植物药,因此可谓是一大转折点。

**三宅** 生药原料的种植采购,也可以去中国和老挝以外的其他国家开展。而且,也出现了通过汉方和生药业务与不同行业交流的具体案例。在线诊疗等就医方式也开始了,在这种形势下思考如何与智能城市构想联系起来,使我非常看好津村的发展前景。

**松井** 有的事情,只有汉方市场份额位居榜首的津村才能做到。现行医疗用汉方制剂架构的形成,虽然已有40年左右,但是今后的发展空间依然广阔。也许存在技术创新和医疗制度变化等风险因素,我认为很多事情只有津村汉方才能做到、正因为津村才能做到,因此希望津村集团继续挑战下去。

**冈田** 超越传统疾病治疗概念的“未病”领域,也是汉方医学特有的,以汉方医学与西方医学的融合为主题这一点,我觉得特别有魅力。我认为津村今后依然会作为一家独具特色的企业存续下去,存在感会日益提高。津村确实是一家有理想的公司。

**高口** 我认为津村的业务绝无仅有,独特性无与伦比。最后请大家表达一下对津村全体员工的期望。

**冈田** 我认为津村是一家非常独特的公司,希望大家积极挑战各种主题任务。

**松井** 津村从事的是汉方这种富有魅力的业务,希望大家怀着远大的理想挑战下去。

**三宅** 我认为津村是一家可以施展各种本领、令人快乐的公司。因此潜心钻研很重要,希望大家以开阔的视野不断成长起来。

**松下** 津村是一家历史悠久、举世罕见的公司。虽说让津村享誉世界、在全球扩大业务也很重要,还是希望大家不要忘记“给患者提供良药”的初衷。

**望月** 请大家满怀信心,向周围人宣传自己的公司、工作、产品及其价值。

### Profile 高口 伸一 Shinichi Kohguchi

#### 对谈后记

我感受到了各位社外取缔役努力从各自的立场出发,了解津村的业务执行情况,实现确认职能的强烈意志。

虽说汉方药是源自于日本的,历史悠久的,以天然产物为原料的药剂,但是并未得到充分理解。汉方药依然大有可为。希望津村通过实现“将自然与健康科学化”的理念,在促使人们认识汉方药、了解其功效的同时,不仅为日本,也为中国、美国以及全世界人的健康和医疗做贡献,实现持续发展。

三井住友信托资产管理  
理财推进部 资深理财师

1989年毕业于早稻田大学之后,入职株式会社和光经济研究所,自1998年起入职住友信托银行株式会社(现在的三井住友信托银行株式会社),因为公司拆分,自2018年起入职三井住友信托资产管理株式会社。自1990年起作为股票分析师,以保健和化妆品化妆品行业为中心,从事企业价值分析和投资判断业务。自2021年起在工作中通过与企业对话,促进解决ESG课题,努力实现企业与整个社会的持续发展。日本证券分析师协会认证分析师。

# 公司治理

## 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，本公司已将管理体制

制由设置监查役会变更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，采取取締役会的成员中超过半数选任社外取締役等措施，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。

### 提名与薪酬咨询委员会



委员长  
松井 宪一

2020财年召开次数 **7**次

属于取締役会的机动咨询机关，就取締役会咨询的取締役、执行役员的提名及报酬等事项，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)提出建议并向取締役会报告。委员会成员为6名，其中5名为独立社外取締役，包括委员长。

提名与薪酬咨询委员会的组成 6名(其中社外取締役5名)

第85期  
主要事项

- 提交股东大会讨论的取締役的选任解任议案
- 提交取締役会讨论的代表取締役的选定解职草案
- 提交取締役会讨论的执行役员的候选人草案
- 取締役及执行役员的选定方针、选定程序
- 取締役及执行役员的个人别薪酬额草案
- 包括役员薪酬组成在内的方针、决定程序等

### 社外取締役会议



主席  
松井 宪一

2020财年召开次数 **13**次

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。

社外取締役会议的组成 5名

第85期  
主要事项

- 取締役会议题的事前说明
- 取締役会实效性评价的跟进
- 经营会议项目的说明
- 中国业务进度报告等

### 执行役员会

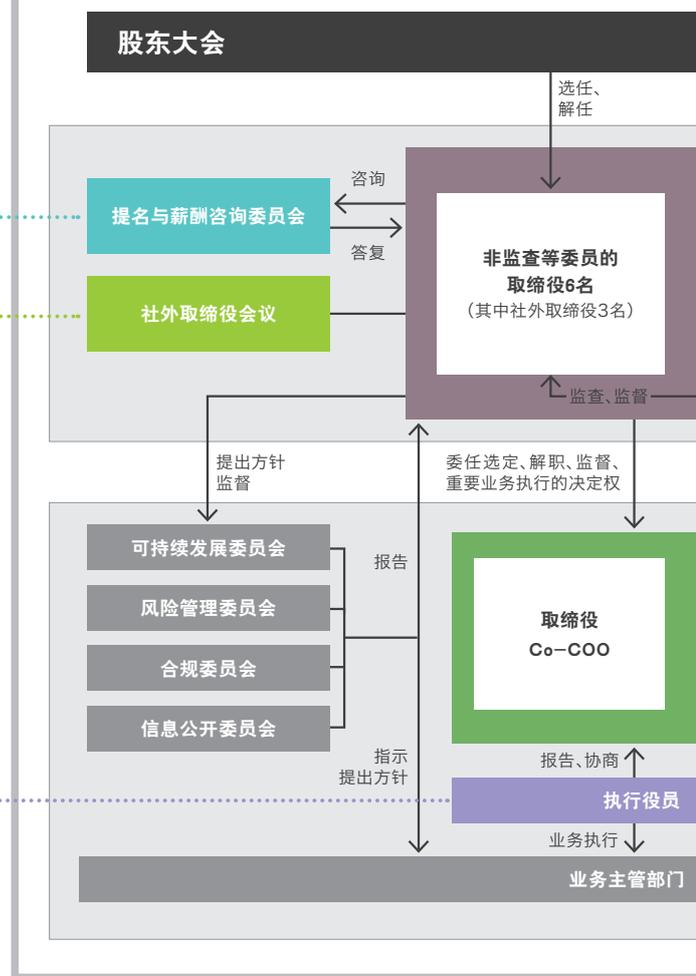


主席  
半田 宗树

2020财年召开次数 **17**次

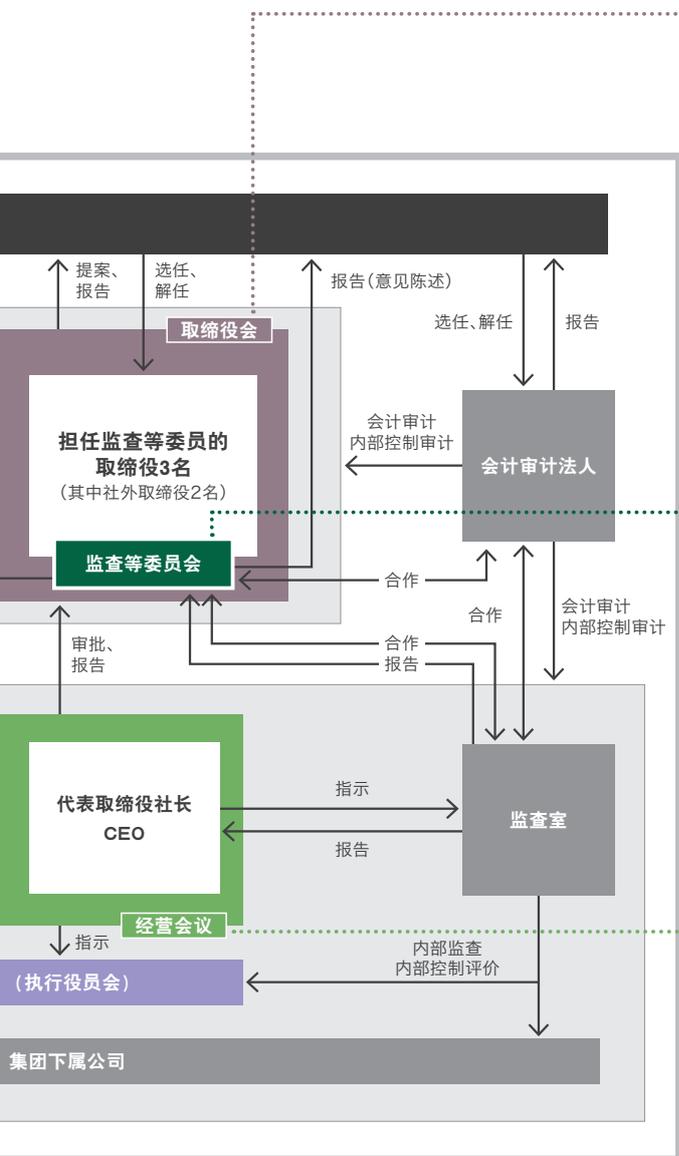
执行役员会由全体执行役员组成，共享整个经营的业务执行信息并讨论重要事项。

### 公司治理体系图



治理体系的发展

- 2003年 采用执行役員制度
- 2004年 社外取締役的起用/将取締役的任期定为1年
- 2012年 发布长期愿景
- 2015年 女性取締役的起用/引进有职衔的执行役員制度
- 2017年 社外取締役过半数/成为设置监查等委员会的公司/设置提名与薪酬咨询委员会
- 2019年 采用CxO体系



取締役会



主席  
加藤 照和

2020财年召开次数 **18**次

取締役会负责进行重要决策,力求实现津村集团的持续发展并提高中长期的企业价值。此外,还把业务执行职能从取締役会中分离出来,以加快决策速度,同时适当反映占取締役会半数以上的社外取締役独立提出的远见卓识和客观意见,加强对经营整体的监督职能。

取締役会的组成 9名(其中社外取締役5名)

第85期  
主要事项

- 确认第3期中期经营计划的进度
- 监控与跟进中国业务的进度
- 确认大型投资项目的进展情况
- 报告人财培养(下一代经营者候补)计划的制订及落实情况
- 新中期经营计划的方针
- 取締役会实效性评价及重点主题制定

監査等委员会



委员长  
大河内 公一

2020财年召开次数 **18**次

監査等委员会通过与内部监查部门(監査室)合作,进行组织性的监查;監査等委员亲自向执行役員等打听业务执行情况;通过出席经营会议等重要会议,与子公司的取締役和監査役等交换信息,监控和验证内部控制系统的完善及运用情况等(包括财务报告相关的内部控制),監査取締役执行职务的合法性和妥当性。

監査等委员会的组成 3名(其中社外取締役2名)

第85期  
主要事项

- 監査的方针与计划
- 股东大会的议案内容
- 热线咨询情况 等
- 会計审计法人的连任、薪酬
- 编写审计报告

经营会议



主席  
安达 晋

2020财年召开次数 经营会议 **24**次/临时经营会议 **2**次

经营会议由业务执行取締役、CEO(首席执行官)、COO(首席运营官)(共同COO体系时为Co-COO(共同首席运营官))、CFO(首席财务官)及人事部负责执行役員组成,审议和决定总体经营业务执行相关的重要事项、事先审议取締役会决议事项。

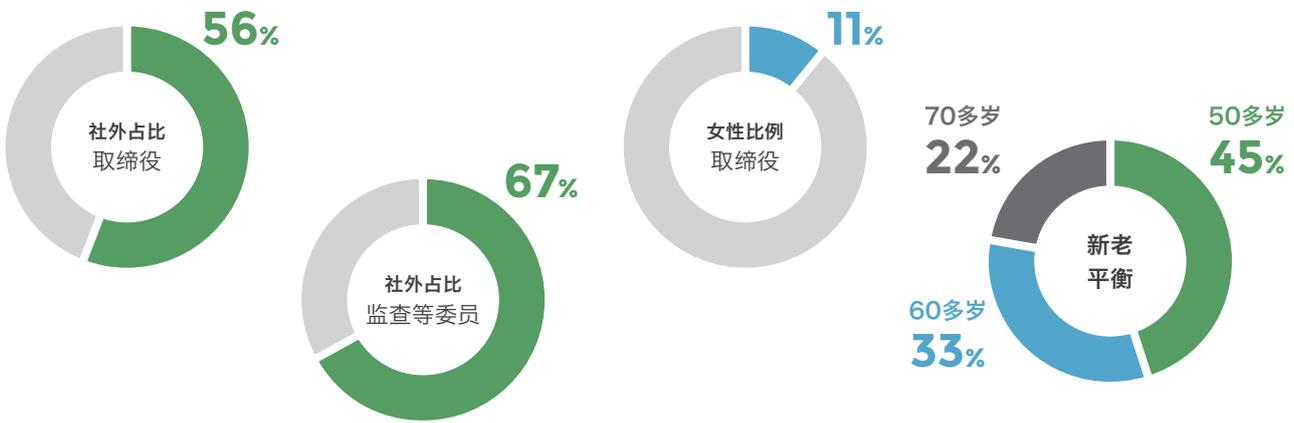
### 取締役多样性的观点

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,大部分取締役为社外取締役,经验丰富的企业经营着、律师、注册会计师等,从多种角度对重要事项进行决策,避免仅凭津村集团内部取締役的意见进行判断,构建了富有实效性的治理体系。

为了实现持续发展,津村集团今后仍将继续采取措施强化公司治理。

取締役会召开次数	监查等委员会召开次数
18/18次 9名全员100%出席	18/18次 3名全员100%出席



### 技能矩阵

(2021年10月1日数据)

职务	性别	年龄	企业经营	全球	营业、市场营销	SDGs ESG	IT信息技术	财务会计	法务风险管理	人财管理
加藤 照和 代表取締役社长 CEO	男	58	●	●	●	●	●	●		●
安达 晋 取締役 Co-CEO	男	58	●	●	●	●		●		
半田 宗树 取締役CFO	男	59	●		●	●	●	●	●	●
松井 宪一 社外取締役	男	72	●			●		●	●	
三宅 博 社外取締役	男	72	●	●	●	●	●		●	
冈田 正 社外取締役	男	65	●	●		●	●		●	
大河内 公一 取締役 常勤监查等委员	男	62		●				●		
松下 满俊 社外取締役 监查等委员	男	50							●	
望月 明美 社外取締役 监查等委员	女	67						●		

## 取締役会实效性评价

本公司以提高取締役会的实效性为目的,每个财年都进行“取締役会实效性评价与分析”。

本公司于2017年转变为设置监查等委员会的公司,强化取締役会的监督职能,进一步提高经营的健全性和透明性,同时把业务执行功能从取締役会中分离出来,建立可以迅速果断地做出决策的体系。因此,为了强化取締役会的监督监控职能,对于通过分析取締役会实效性评价结果找出的课题,不断努力改进,进一步提高实效性。

关于2020财年取締役会的实效性,对全部9名取締役取进行问卷调查评价,对于所找出的课题、具体措施,在2021年5月召开的取締役会上进行了讨论。而且,对于议案的分析、调查问卷的设计和评价结果的分析、课题的改进措施等,本财年利用外部机构,进行了更加客观的评价分析。

### 1 评价项目(6类25项)

对2020财年的评价,从确认根据上个财年实效性评价分析结果发现的课题的处理情况,同时确认取締役会为尽职尽责而需要重点监督的各项主题,找出今后进一步提高实效性需要解决的课题,并探讨应对措施的角度,进行了评价、分析。

- (1) 经营方面的重点主题
- (2) 取締役会的组成
- (3) 取締役会的作用及职责
- (4) 取締役会的运营状况
- (5) 取締役会的审议充实与信息提供
- (6) 与包括股东在内的利益相关方的关系

### 2 评价结果概要

- 本财年的分析评价结果,确认取締役会对于如何充分监督监控业务执行进行了热烈的讨论,取締役会发挥了其作用和职能。
- 各位取締役提交的实效性评价调查问卷,对于大多数询问项目,“充分做到”或“大致做到”的回答占了一定比例。

■ 取締役会的组成,不仅在人数上达到可以热烈地讨论和交换意见的水平,而且由具备应当在取締役会上讨论的事项所需的各种经验和专业性的多样性成员组成,取締役会是在促进坦率发言、自由讨论的气氛下运营的。

■ 取締役会根据本集团的基本理念,评价2012财年至2021财年的长期经营愿景实现情况,以及2019财年至2021财年的第3期中期经营计划完成情况,确认今后的长期经营方针和重点课题,在此基础上讨论了如何制定以2031财年为收官之年的新愿景。

■ 对于本公司实现持续发展和提升中长期企业价值而言,中国业务是一项非常重要的战略课题,因此2020财年增加了向取締役会报告的机会等,定期向取締役会报告活动情况,并就方针、计划、战略等进行了讨论。

● 另外,对于在上个财年(2019财年)的取締役会实效性评价中发现的课题,处理情况如下所示:

■ 关于集团下属公司的治理,尤其是关于中国业务,在通过M&A等扩大经营规模和企业组织的同时,强化管理体制,力求确保人财,努力强化集团下属各公司的治理体系。

■ 关于与股东等利益相关方的对话,每个季度召开决算说明会等,充实披露的信息量和工具,同时努力增加对话机会。

■ 关于取締役的培训,作为取締役会决策的补充,为了共享最新的中国形势和对可持续经营的本质性理解等,以便掌握开展新业务所需的中国经营环境和运营方面的风险,邀请具备高度专业性的有识之士,定期举办讲座等,努力培训取締役。

■ 关于取締役会的信息数字化,为了适当运营取締役会并迅速准确地共享信息,营造远程工作环境、创建经营信息网站、授予访问权限、通过专用平板电脑终端共享各种资料等,同时努力强化信息安全。

### 今后的课题与对策

- 本集团将根据本次的实效性评价结果,采取下列措施,进一步提高取締役会的实效性。
- 关于气候变化,本集团是作为汉方业务的风险应对的,作为今后更加紧迫的一项课题,取締役会全体成员将统一认识,从社会责任和本公司经营课题两方面进行讨论,探讨应对方针。
- 关于集团下属公司的治理建设,将在中国的集团下属公司建立治理体系,强化整个集团的治理。将以中国总部(津村中国有限公司)为中心建立监督集团下属各公司执行情况的治理体系(包括按照三道防线的观点完善和运用),同时将强化取締役会的监督监控。
- 关于信息披露,不仅要强化IR职能,增加对话机会,而且要营造环境,有意识地向包括普通消费者在内的广大利益相关方发布信息。

此外,本财年还将5个项目列为经营方面的重要课题,并重点解决。

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。

## 高管薪酬

### 基本思路

本公司的高管薪酬,以有助于通过提高业绩实现持续发展和提升中长期企业价值为基本方针,设计与职责和职务相称的薪酬标准和薪酬结构。

- 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,根据与职责和职务相称的薪酬标准,由反映了各财年的公司业绩和个别设定的业务目标完成度等短期业绩的基本薪酬,以及反映中长期业绩的业绩挂钩型股份薪酬组成。
- 雇主兼取締役的雇主部分工资发生时,考虑本公司员工的工资水平决定。
- 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,鉴于其监督业务执行的职责,只发放固定的基本薪酬。
- 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,只发放固定的基本薪酬。

### 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,设定符合其职责和职务的薪酬水平。

### 薪酬的决定过程

- 取締役会作为监督取締役的机构,根据提名与薪酬咨询委员会中的审议及报告,审议并决定高管薪酬相关事宜。
- 取締役会为了通过社外取締役的参与(有关业务执行取締役和执行役员的任免和薪酬决定等的合理建议等),

强化取締役会职能的独立性和客观性,并尽到说明责任,设置提名与薪酬咨询委员会。

- 提名与薪酬咨询委员会属于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独立社外取締役(包括担任监查等委员的社外取締役)提出建议并向取締役会报告。
- 提名与薪酬咨询委员有6名成员,其中包括委员长在内的5名为独立社外取締役。
- 关于薪酬,提名与薪酬咨询委员会主要审议下列事项:



- 取締役会向提名与薪酬咨询委员会询问业务执行取締役和执行役员的任免(提名程序)、业绩评价以及在此基础上的薪酬决定程序,接受其结果和经过的报告,做出最终决定。此外,制定“取締役薪酬规则”“取締役等股份薪酬规则”“执行役員薪酬规则”等公司规定。

## 薪酬结构

本公司高管等的薪酬结构如下所示:

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

固定部分 60%	短期业绩挂钩部分 30%	中长期业绩挂钩部分 10%
基本薪酬(货币)		股份薪酬

※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,为了有助于通过提高业绩实现持续发展和提升中长期企业价值,采用上述薪酬结构。

※结构比例以每种职责和职务的薪酬标准额为基数。

※以业绩挂钩薪酬相关的达标率为100%时的模式。

※各个业绩挂钩部分的分配比例参见下页。

### 短期业绩挂钩部分

作为中期经营计划的数值目标采用的合并销售收入和合并营业利润,也是短期业绩挂钩部分的重要评价指标,反映在各财年的合并业绩预测中提出的合并销售收入和合并营业利润的各达标率。而且,也纳入了业务执行负责人各自设定的业务目标达标率。并按照职责设定分配比例:

评价指标	分配比例
合并销售收入	25~35%
合并营业利润	25~35%
各自设定的业务目标达标率	30~50%*

\*“各自设定的业务目标达标率”部分,根据评价结果,可在70%~120%的范围内波动。

### 中长期业绩挂钩部分

为了有助于通过提高业绩实现持续发展和提升中长期企业价值,以在中期经营计划中作为数值目标提出的合并销售收入、合并营业利润、合并ROE为重要的通用评价指标,反映各达标率。而且,在中长期业绩联动部分的评价指标中,重视合并销售收入,设定了如下各种评价指标的分配比例:

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%

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以及担任监查等委员的取締役

※鉴于其监督业务执行的职责,只发放固定的基本薪酬。

基本薪酬(固定、货币)

100%

### 业绩挂钩薪酬相关指标的目标

以取締役(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为对象的业绩挂钩薪酬相关指标的目标,如右图所示。

		计划值
中期经营计划 (2021财年)	合并销售收入(亿日元)	1,350
	合并营业利润(亿日元)	190
	合并ROE(%)	6

注 在2019年6月27日召开的第83届定期股东大会上批准的计划值。

### 各高管类别薪酬等的总额、各类别薪酬等的总额以及相关高管的人数

高管类别	薪酬等的总额 (百万日元)	各类别薪酬等的总额(百万日元)		相关高管的人数(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)	197	178	19	3
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2020年6月26日召开的第84届定期股东大会结束时卸任的1名社外取締役(担任监查等委员的取締役除外)。

2 取締役(担任监查等委员的取締役除外)的薪酬中不包括雇主兼取締役的雇主部分工资。

3 股份薪酬记载本财年作为费用计提的金额。

# 合规

## 推进合规的机制与体系

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》，建立了“合规推进体系”。

此外，制定并运用“内部举报制度(津村集团热线)”，以便迅速地发现并纠正集团内部的问题，并定期向合规

最高负责人——代表取締役社长CEO等公司内部取缔役报告其运用情况。

对于方针和活动实施后的问卷调查结果验证等，合规主管董事在取缔役会上定期报告。

### 津村行动宪章

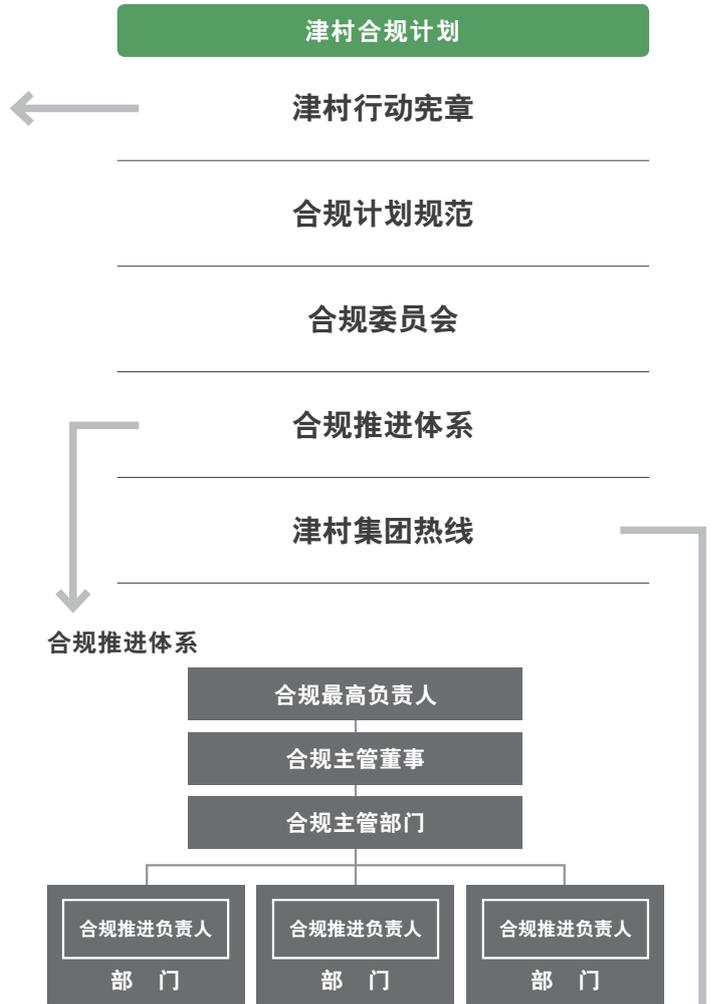
本公司把“生命的尊严”放在首位，秉持“将自然与健康科学化”的经营理念，以科学为依据，使日本传统的“汉方医学”与“西方医学”有机结合起来，在为人类的健康和医疗做贡献的同时，力求实现可持续发展社会。

因此，本公司及其干部员工，按照下列行为准则，遵守国内外相关法令、国际规则及其精神，以高度的伦理观尽到社会责任。

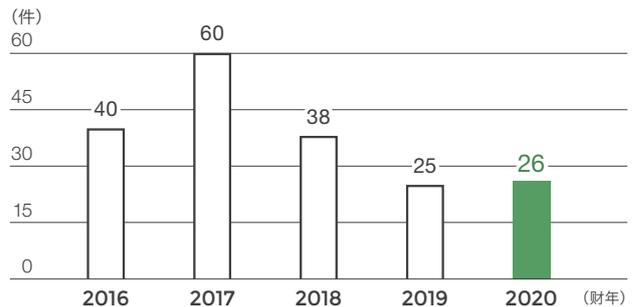


### 津村行动宪章

- 1 通过供应优质汉方药为医疗做贡献
- 2 进行科学严谨的研究
- 3 推进正确使用
- 4 与医疗相关人士和患者等建立信赖关系
- 5 通过公平自由的竞争，进行合理的交易和流通
- 6 对信息进行妥善保护和严格管理
- 7 进行积极公正的信息披露，打造开放的公司
- 8 积极行动，力求与环境协调发展
- 9 尊重员工的多样性，实现安全良好的工作环境
- 10 通过参与社会活动为社会的发展做贡献
- 11 彻底进行危机管理
- 12 尊重所有人的人权和各国的法令和文化
- 13 为了实现本宪章的精神，经营一把手率先垂范，努力贯彻落实企业伦理



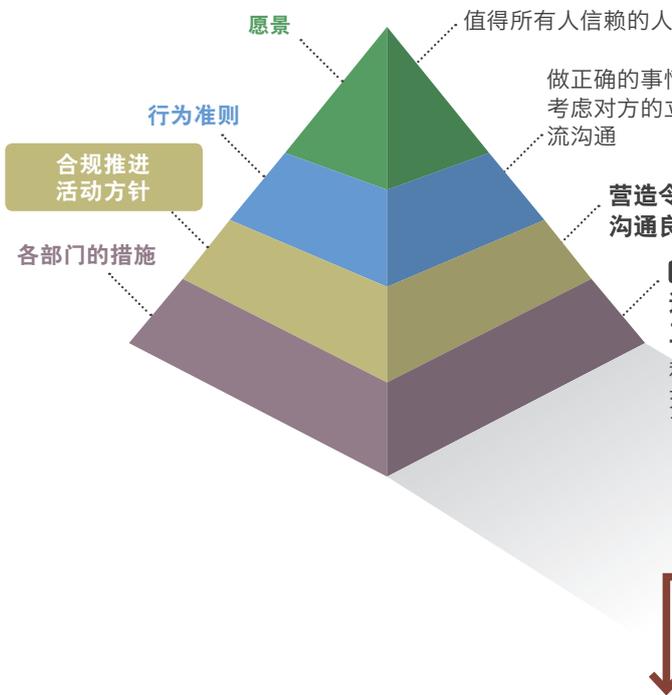
### 热线受理件数的变迁



津村集团合规推进活动

本集团以每年实施的问卷调查结果及公司内外发生的事件等为依据,由“合规委员会”审议、制定合规推进活动方针,然后下发并指示各业务主管部门和集团下属公司,开展合规推进活动。

合规推进活动PDCA

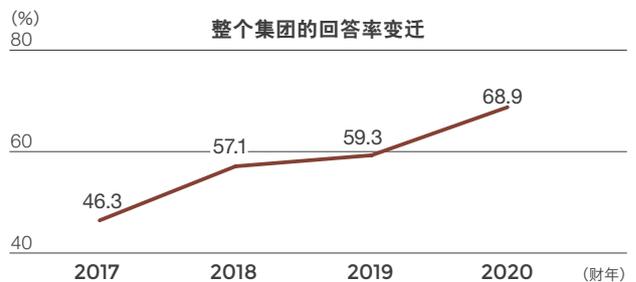


- P** 合规推进活动方针
- D** 各部门的措施 / 全体员工教育 / 提供教育材料
- C** 实施合规问卷调查 / 制定并运用内部举报制度
- A** 共享问卷调查结果 / 发生问题时防止复发

问卷调查内容

**问题**  
你认为“工作环境令人愉快、内部沟通良好”吗? (5级评价)

**回答**  
“是的”+“还可以”



行为准则

为了在企业活动中始终确保高度的伦理性和透明性,不辜负社会的信赖,制定了《津村行为准则》(以下简称《津村准则》)。

按照津村准则设置的“津村准则委员会”,通过管理、运用《津村准则》,正确推广津村医疗用医药品。

## 风险管理

### 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、集团下属公司领导的意见，召开“风险管理委员会”，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)》。在计划书中，针对目的、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。

### 风险项目

- 1 医疗制度风险
- 2 产品供应风险
- 3 产品的安全性与副作用问题风险
- 4 国际业务风险
- 5 研究开发风险
- 6 知识产权风险
- 7 人财风险
- 8 竞争风险
- 9 汇率波动风险
- 10 财务风险
- 11 税务风险
- 12 环境风险
- 13 诉讼风险
- 14 IT信息管理风险
- 15 内部控制风险
- 16 其他

代表性风险内容	风险减轻措施
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 医疗费抑制政策等行政动向风险</li> <li>■ 医药品的开发和生产等相关的国内外规定严格化风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 促使人们了解汉方制剂的价值</li> <li>■ 与行业组织合作,向相关部委等献计献策</li> <li>■ 构建医疗用汉方制剂的循证医学</li> <li>■ 旨在提高医疗用汉方制剂认知的活动</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 意想不到的天气反常和自然灾害等发生、进出口等法规限制范围的变更、超出预期的政治经济情况的变化导致的原料生药采购风险</li> <li>■ 由于自然灾害和社会局势动荡,引起供需等的流通急剧波动,导致的辅料及资材的采购风险</li> <li>■ 自然灾害、火灾、停电等导致的生产与物流功能下降风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 确保足够的库存量</li> <li>■ 扩大国内外的生药供应商</li> <li>■ 持续扩大公司内部管理农场</li> <li>■ 建立多家供应商采购体系</li> <li>■ 生产基地、产品供应基地的分散化</li> <li>■ 生产设施采用免震抗震结构</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 产品发生品质和安全问题风险</li> <li>■ 发生意外副作用风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 遵守相关国家和地区的品质管理标准</li> <li>■ 对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</li> <li>■ 按照《津村生药GACP方针规程》彻底管理原料生药</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 因参与中国业务而收购企业或与之合作后,发生或有债务或者判明未确认债务,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的风险</li> <li>■ 意想不到的法规变更、政治经济情况变化的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 关于相关企业和相关业务的财务内容、交易等详情,进行事先调查</li> <li>■ 通过成立津村(中国)有限公司强化经营管理职能</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 无法保持并提高未来发展和业绩的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 构建国内外汉方制剂的循证医学</li> <li>■ 新产品和新技术的研究开发</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 第三方侵犯知识产权导致竞争力下降的风险</li> <li>■ 第三方侵犯知识产权引发纷争的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 按照公司规定彻底进行信息管理</li> <li>■ 获得开发技术和新产品等的专利权、商标权等工业产权</li> <li>■ 调查其他公司的知识产权,包括确认在先商标、确认新引进技术等在内的先专利等</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 无法有计划地推动必要人财的确保和培养的风险</li> <li>■ 未能充分应对职场健康安全、骚扰等导致社会信誉下降的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 明确与经营战略挂钩的人财条件和人数,并确定录用方法</li> <li>■ 确保发展中国业务和美国业务所需的全球化人财</li> <li>■ 通过设置“津村学院”,培养能够按照本集团基本理念实践经营的人财,并推动多样性人财开发</li> <li>■ 按照“津村人财培育策略”有计划地培养人财</li> <li>■ 以管理职位为中心彻底进行劳务管理教育并通过积极开展1on1等增加交流机会</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内外制药企业等参与医疗用汉方市场的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 通过确保安心安全的生药、稳定供应高均质性医疗用汉方制剂、积累安全性和有效性的证据等,确保优势</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 对于从中国进口原料生药和汉方浸膏粉末,汇率大幅波动时的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 既要考虑汇率动向又要通过外汇期货合约等稳定成本</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 退休支付债务波动风险</li> <li>■ 债务保证履行风险</li> <li>■ 筹资风险</li> <li>■ 有价证券价格波动风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 及时掌握并迅速应对外部环境、市场环境、关联公司等的情况变化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 见解与各国税务机构相左引起的追征税款和二重征税风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 依照各国税法计算税额、合理纳税</li> <li>■ 遵守各国适用的转移定价税制</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 引起土壤污染和水质污染等、发生违法行为等的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 遵守环境相关法规</li> <li>■ 通过开展环保活动促进自然环境保护</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 被提起包括汉方药在内的医药品的副作用、健康损害、产品责任、劳务问题、知识产权侵犯、合同不履行、环境污染等各种诉讼的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 按照合规要求开展活动</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大规模的地震、火灾等灾害、停电等导致IT系统失灵的风险</li> <li>■ 恶意第三方的网络攻击、员工等疏忽大意或过失导致的系统停止、机密信息泄露的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 适当进行投资,强化IT系统</li> <li>■ 制订业务连续性计划(BCP),实施紧急情况应急演练等</li> <li>■ 彻底宣传信息管理相关的公司规定的内容,加强信息管理</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 无法确保业务的有效性和高效性风险</li> <li>■ 无法确保财务报告的可靠性等风险</li> <li>■ 发生违法行为、不正当行为等风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 制定并运用内部控制系统</li> <li>■ 制定并运用内部管理标准</li> <li>■ 有计划地实施内部监查、内部控制评价</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新型冠状病毒感染症(COVID-19)在国内外蔓延导致业务停滞的风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 采取预防感染和防止蔓延措施</li> <li>■ 按照业务连续性计划(BCP)建立产品的稳定供应体系</li> <li>■ 完善在家工作的基础设施(移动电脑、网络会议系统)</li> </ul>

## 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

	2010	2011	2012
<b>(财年)</b>			
销售收入	94,778	95,450	105,638
销售成本※	29,435	29,944	35,927
销售毛利	65,342	65,505	69,711
销售及一般管理费	43,789	44,271	46,586
营业利润	21,553	21,233	23,124
经常利润	21,725	21,783	24,310
税金等调整前的本期净利润	21,058	22,448	24,062
归属于母公司股东的本期净利润	12,945	13,431	15,373
<b>(截至财年末)</b>			
库存资产	22,057	30,570	35,565
有形固定资产	42,154	44,869	50,657
固定负债	8,587	8,093	9,448
负债合计	50,394	49,633	51,929
净资产	91,154	102,240	118,537
总资产	141,549	151,874	170,466
<b>其他主要数据</b>			
设备投资额	5,264	6,425	9,328
研究开发费	4,123	4,565	4,904
折旧费	3,453	3,850	4,049
自由现金流量	5,232	1,972	3,988
营业活动现金流量	12,047	7,314	12,011
投资活动现金流量	△ 6,815	△ 5,342	△ 8,022
财务活动现金流量	△ 3,355	△ 5,272	△ 4,275
期末现金及现金等价物余额	17,198	13,906	13,762
<b>每股数据(日元)</b>			
归属于母公司股东的本期净利润	183.55	190.45	217.98
股利	58.00	60.00	62.00
净资产	1,274.06	1,430.94	1,658.88
<b>财务比例(%)</b>			
销售收入比例			
销售毛利	68.9	68.6	66.0
销售及一般管理费	46.2	46.4	44.1
营业利润	22.7	22.2	21.9
经常利润	22.9	22.8	23.0
税金等调整前的本期净利润	22.2	23.5	22.8
归属于母公司股东的本期净利润	13.7	14.1	14.6
ROE	15.0	14.1	14.1
ROA	15.6	14.5	14.3
流动比例	189.1	207.8	222.5

※含退货调整准备金

(単位:百万日元)

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
110,057	110,438	112,625	114,954	117,879	120,906	123,248	<b>130,883</b>
38,787	41,859	45,055	49,454	49,603	49,451	50,747	<b>55,951</b>
71,269	68,578	67,569	65,499	68,275	71,455	72,500	<b>74,931</b>
48,808	49,087	47,743	49,516	51,224	52,935	53,623	<b>55,548</b>
22,461	19,491	19,826	15,983	17,050	18,520	18,876	<b>19,382</b>
23,966	21,583	19,494	16,399	17,914	19,702	19,649	<b>20,866</b>
28,118	20,078	18,898	17,184	20,284	19,897	19,223	<b>20,456</b>
18,050	14,075	12,557	12,488	14,504	14,593	13,765	<b>15,332</b>
43,424	50,716	52,348	52,138	49,994	51,808	75,806	<b>80,755</b>
57,148	60,624	62,822	64,686	71,329	73,703	77,207	<b>84,176</b>
9,126	23,339	23,063	32,727	47,080	47,861	49,516	<b>37,513</b>
54,305	64,706	66,765	64,611	95,846	81,181	97,993	<b>85,894</b>
133,318	150,947	155,702	157,397	196,533	206,141	213,997	<b>233,169</b>
187,623	215,654	222,468	222,008	292,379	287,322	311,990	<b>319,063</b>
8,991	8,428	9,638	6,438	11,900	9,052	6,304	<b>11,161</b>
5,949	6,252	5,968	6,087	6,048	5,926	6,270	<b>6,631</b>
4,871	5,387	5,059	5,629	6,157	6,362	6,406	<b>8,210</b>
4,214	△ 5,691	10,109	14,614	△ 2,288	△ 2,247	△ 5,297	<b>8,750</b>
5,908	4,992	17,570	21,065	21,066	5,450	18,191	<b>16,102</b>
△ 1,694	△ 10,683	△ 7,461	△ 6,451	△ 23,354	△ 7,697	△ 23,488	<b>△ 7,352</b>
△ 4,575	10,408	△ 4,608	△ 9,572	50,305	△ 18,528	7,111	<b>△ 10,425</b>
14,418	19,343	25,128	29,901	78,313	56,243	57,692	<b>59,668</b>
255.94	199.58	178.06	179.46	200.55	190.87	179.96	<b>200.40</b>
64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	<b>64.00</b>
1,860.14	2,103.04	2,169.13	2,250.34	2,532.11	2,639.59	2,684.38	<b>2,846.58</b>
64.8	62.1	60.0	57.0	57.9	59.1	58.8	<b>57.3</b>
44.3	44.4	42.4	43.1	43.5	43.8	43.5	<b>42.4</b>
20.4	17.6	17.6	13.9	14.5	15.3	15.3	<b>14.8</b>
21.8	19.5	17.3	14.3	15.2	16.3	15.9	<b>15.9</b>
25.5	18.2	16.8	14.9	17.2	16.4	15.6	<b>15.6</b>
16.4	12.7	11.1	10.9	12.3	12.1	11.2	<b>11.7</b>
14.5	10.1	8.3	8.1	8.3	7.4	6.8	<b>7.2</b>
12.5	9.7	9.1	7.2	6.6	6.4	6.3	<b>6.1</b>
240.6	310.6	305.9	422.4	391.4	570.3	406.3	<b>422.2</b>

# 什么是汉方?



## 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”。

## 汉方药是组合多种生药制备而成的医药品



原则上,汉方药是组合多种自然界中的植物和矿物等生药制备而成的药物。根据长达几千年的漫长岁月积累起来的治疗经验,确认组合哪些生药会取得何等功效、是否存在不良事件等,形成了汉方处方体系。

汉方药作为运用最新技术生产的“制剂”,激发生药的药效,并加工成便于服用和保存的状态。

在医院开的大部分汉方药,都是适用健康保险的“医疗用汉方制剂”,148个处方得到厚生劳动省批准。

## 汉方药与民间药不同



自古以来人们凭经验沿用下来的主要以一种草药制成的童氏老鹤草、日本獐牙菜之类药物,被称为民间药。属于能在家治愈的受伤和症状所需的药物。在用法上也没有医学背景。

汉方药是将2种以上生药按规定分量组合而成的药物。而且根据汉方医学规定了详细的使用条件,被正式承认为具有治疗效果的医药品。

### 汉方药

根据日本传统医学“汉方医学”的理论,通过组合天然生药制备而成的医药品。主要用于医疗现场。

### 民间药

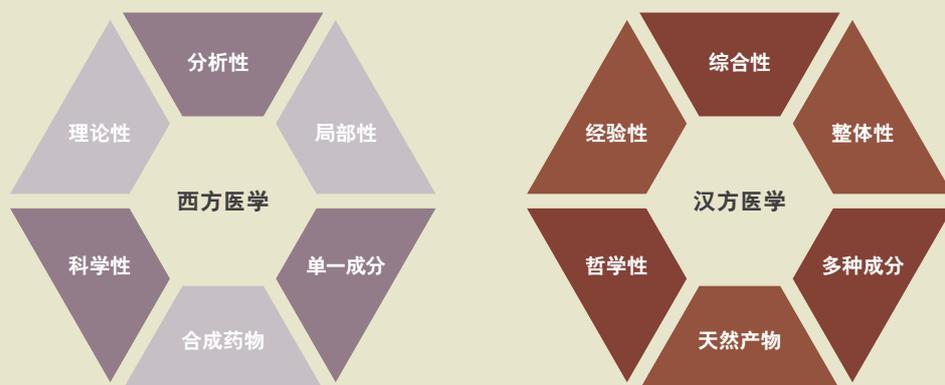
世世代代传承下来,自古以来就扎根在当地的生活智慧。以增进健康为目的使用。

## 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”。

大部分西药都是由化学合成的单一成分组成的，以治疗一种病因为目的。而汉方药是多种天然生药组合而成的多种成分药物，因此可望用一个处方对多种症状发挥效果。



## “汉方医学”与“西方医学”的融合



例如降血压、杀菌等是西方医学擅长的领域。需要做外科手术时，应当优先采用西方医学治疗。可是，即便是在医学如此发达的现代，苦于检查不出异常的“不适”、西方医学难以处理的“不定陈诉”等的患者屡见不鲜。

汉方是根据身心如一的观点进行全方位治疗的医学，因此也可望对此类症状产生疗效。采用汉方的治疗受到患者期待，例如用汉方药减轻西药的副作用，以便患者继续治疗；在尚未确立有效治疗的领域，汉方药有助于消除患者的痛苦等。实际上也有报告显示，在癌症治疗中采用汉方后，减轻了副作用，提高了治疗的成功率。

汉方医学与西方医学的融合，各取所长，堪称日本独有的治疗。

### Column 关于汉方的服用

汉方药与西药相比，所含成分的数量、效果的持续性等各个方面都不同。汉方药原则上在餐前或两餐之间的空腹时服用。汉方药和西药也可以同时服用，但是不要忘记在配伍中，存在禁忌或需要注意的药物。汉方药也是医药品，也有副作用。

而且，如果服用不适合症状、体质等的药物，或大量服用，有可能出现意想不到的症状。必须在严格遵守用法用量的同时，接受医师、药剂师的指导。



创业精神

# 良药必定畅销

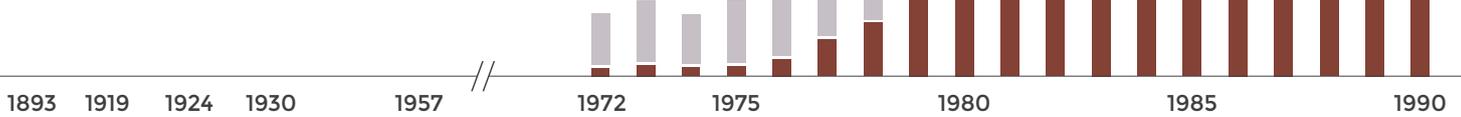
1893年,创始人津村重舍秉持“良药必定畅销”的信念,创建了本公司的前身“中将汤本铺 津村顺天堂”,开始销售妇科药“中将汤”。“良药”意指安全性、有效性、品质出色的药物。本公司的经营理念“将自然与健康科学化”,表明了为不断提高汉方制剂的价值,进一步探索和追求“良药”的决心。



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



津村大事记

1800年代~1960年代

- 1893 创建津村顺天堂  
生产销售妇科良药“中将汤”
- 1919 目黑工厂被允许使用
- 1924 开设津村研究所  
开设津村药草园
- 1930 发售芳香入浴剂“巴斯克林”
- 1957 开设中将汤大厦诊所

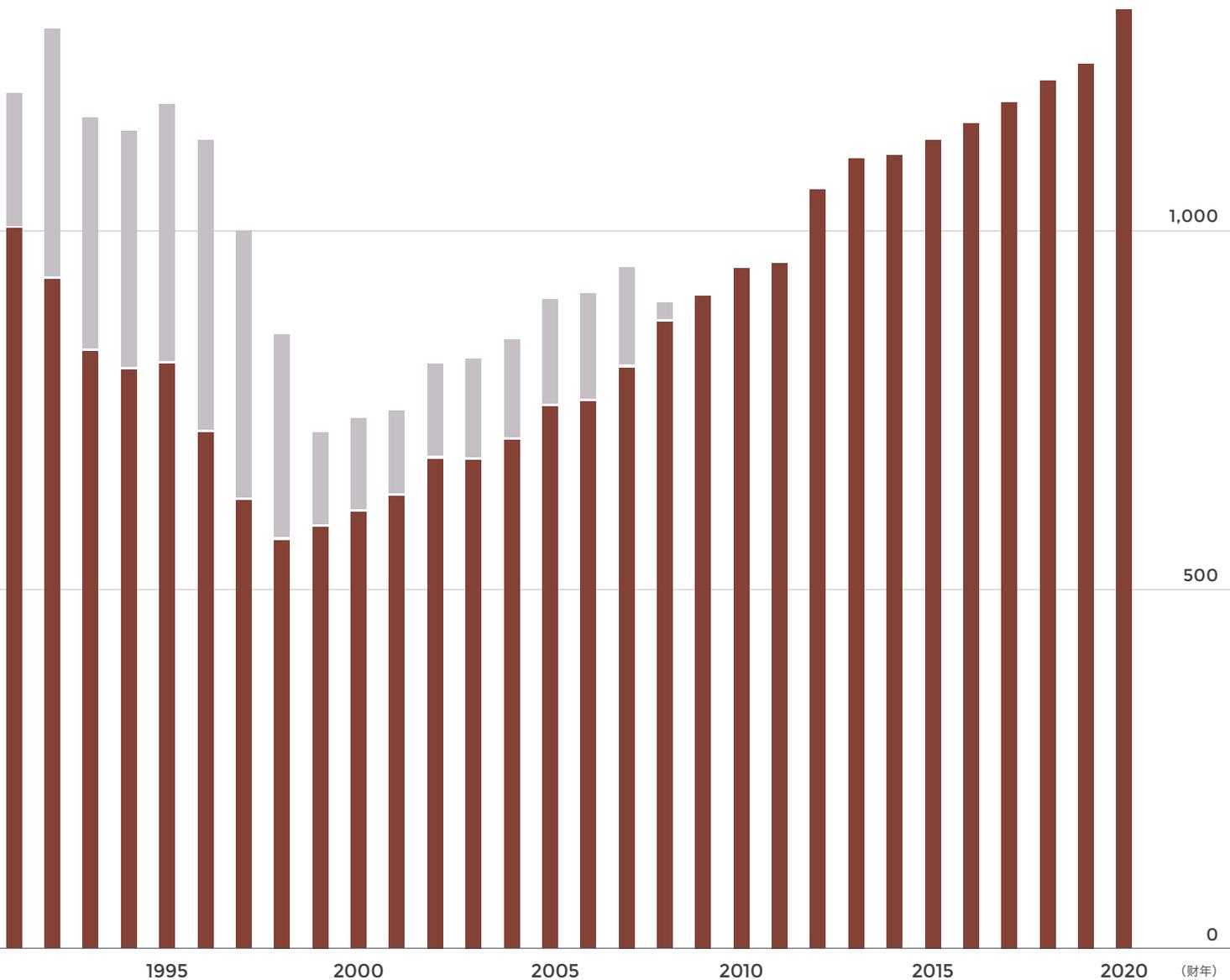


1970年代~1980年代

- 1964 新建静岡工厂
- 1974 发售医疗用汉方制剂
- 1976 33个医疗用汉方制剂处方被  
纳入医疗保险药价标准
- 1982 在东京证券交易所市场第一部上市
- 1983 新建茨城工厂
- 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 公司更名为“株式会社津村”



(亿日元)  
1,500



1990年代~2000年代

2010年代~

1991 成立深圳津村药业有限公司

1995 小柴胡汤诱发间质性肺炎副作用的情况发生

2001 成立上海津村制药有限公司

2007 将总部大楼迁往赤坂

2008 出售津村生活科学株式会社(家庭用品业务)

2009 成立夕张津村



2010 成立LAO TSUMURA CO., LTD.

2016 成立津村(中国)有限公司

2017 与平安津村保险(集团)股份有限公司进行业务合作

2018 成立津村盛实制药有限公司(现在的天津津村制药有限公司)

2019 与天津盛实百草中药科技股份有限公司(现在的平安津村药业有限公司)进行资本合作



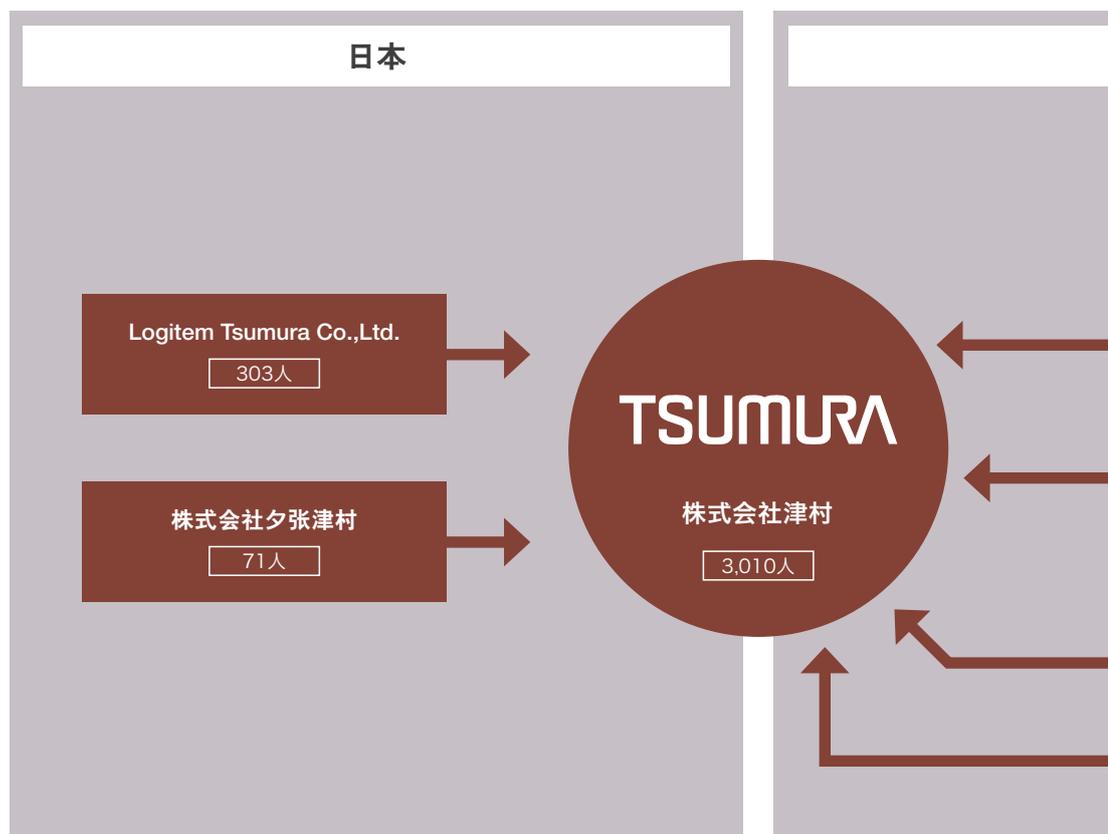
## 公司概况

商号	株式会社津村	上市证券交易所	东京证券交易所(股票代码4540)
总部	邮编107-8521 东京都港区赤坂二丁目17番11号	股东名册管理人	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
创业	1893年4月10日	会计审计法人	普华永道Aarata LLC
成立	1936年4月25日	授权股份总数	250,000,000股
注册资本	301亿4千2百万日元	已发行股份总数	76,758,362股 (其中库存股250,402股)
员工人数	3,840名(合并)	股东人数	12,475名 (比上个财年末减少1,293名)
决算日	3月31日		

### 集团体系图

截止到2021年3月31日的数据

□为员工人数  
(正式员工+合同工)

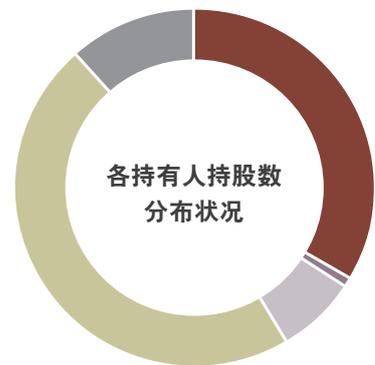


主要股东状况

(截止到2021年3月31日的数据)

股东名称	持股数量(千股)	持股比例(%)
日本Master Trust 信托银行株式会社(信托口)	7,765	10.15
BANK OF CHINA(HONG KONG)LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	7,675	10.03
株式会社日本Custody银行(信托口)	3,602	4.71
株式会社日本Custody银行(信托口9)	2,837	3.71
THE BANK OF NEW YORK 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	1,826	2.39
津村集团员工持股会	1,787	2.34
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21
JP MORGAN CHASE BANK 380634	1,461	1.91

(注) 持股比例为扣减250,402股库存股后计算的结果。



■ 金融机构	33.50%
■ 金融商品交易运营商	0.76%
■ 企业法人	7.27%
■ 外国法人等	47.01%
■ 个人、其他*	11.46%

\*“个人、其他”中包含库存股250,042股。

医药品业务

海外



津村(中国)有限公司 12人

平安津村有限公司 12人

平村(深圳)医药有限公司 7人

平村众赢(湖北)药业有限公司 122人

平安津村药业有限公司 9人

盛实百草药业有限公司 190人

白山林村中药开发有限公司 164人

其他2家 40人

深圳津村药业有限公司 501人

上海津村制药有限公司 236人

天津津村制药有限公司 63人



LAO TSUMURA CO., LTD. 74人



TSUMURA USA, INC. 0人

## 株式会社津村

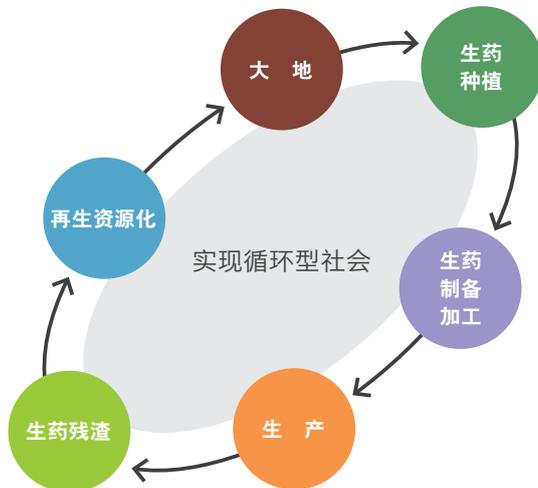
企业宣传室 IR推进组

邮编107-8521 东京都港区赤坂二丁目17番11号

TEL: 03-6361-7101/FAX: 03-5574-6630

### Cover story

企业报告书2021聚焦ESG的E(环境), 编辑制作了具有故事性的内容。通过经营活动的照片表现了本公司为“实现循环型社会”所作的努力。



也可以在本公司  
官网上浏览本报  
告内容