



呵护健康 相伴一生

INTEGRATED
REPORT 2022

株式会社津村 企业报告书



事业宗旨

呵护健康 相伴一生

贴近人生各个阶段的需求
将自然的睿智科学化
为每个人的健康生活提供动力



事业宗旨视频

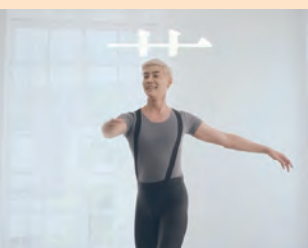
<https://www.tsumura.co.jp/chinese/corporate/policy/index.html>





努力实现目标

津村要创建的未来
是不以老化为引退理由的未来
无论任何性别都能发挥才干的未来
不会被健康状态拖累的未来
不会因宿疾而缩小可能性的未来
由草字头和楽(乐)组成“薬(药)”
连今后要享受人生都包括在内。



经营理念

将自然与健康 科学化



“将自然与健康科学化”的目的是阐明汉方的作用机理，
通过以科学依据（即证据）为基础的汉方治疗，医治患者的疾病。
这是一种永恒的基本价值观，它以我们在开展业务时秉持的信念为基础，全体员工都应共享。



要致力于哪些方面？

长期经营愿景

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

迈向“Cho-WA” (和谐) 未来



津村集团在下一个10年后的理想目标是通过3个“P”，即
PHC: Personalized Health Care (量身定制医疗保健方案)、
PDS: Pre-symptomatic Disease and Science (“未病”的科学化)、
PAD: Potential-Abilities Development (充分开发潜能)、
实现心理与身体、个人与社会保持“Cho-WA” (和谐) 的未来。



根据每个人的人生阶段、
症状、遗传特性、生活环境等，
按照循证医学标准提供汉方药和中药等产品、
商品和服务，
为人们的well-being(幸福安康)做贡献。



TSUMURA GROUP

TSUMURA GROUP DNA Pyramid

是在以基本理念为基础的经营中最根本、最重要的概念。

企业精神“顺天精神”是津村创业以来在开展业务时始终坚守的精神、原理和原则，也是应当顺应的天地自然法则。既是我们根据“顺应自然法则者昌盛，违背自然法则者灭亡”、“顺天意遂人愿”的观点开展业务的决心，也是我们在开展业务时的精神支柱。

事业宗旨“呵护健康 相伴一生”，既是创业的初衷，亦是“事业发展的终极目标”。亦就是将创业的出发点与50年、100年后的未来联系起来的纽带。其中蕴涵了津村集团的心愿——在今后的数字时代、以人为本的创造性社会，为“每个人”的“健康”做贡献，创建多样化社会，实现每个人都能发光发热的未来。

经营理念“将自然与健康科学化”的目的是阐释汉方的作用机理，通过以科学依据（即证据）为基础的汉方治疗，为医治患者的疾病做贡献。这是一种永恒的基本价值观，它以我们在开展业务时秉持的信念为基础，全体员工都应共享。

企业使命“融合汉方医学与西洋医学，为实现世上独一无二的最佳医疗体系做贡献”，其含义是“疾病的治疗不分东西方，希望创建只有在日本才能做到、利用东西方

医学治愈患者疾病的医疗”。表达了社会所需、长盛不衰的目的和存在意义。

基本基调“传统与创新”中，包含了在历史中得到印证的牢不可破的传统。传统是通过不断创新而产生并被传承下来的表现。基本基调是与公司和员工所立足的企业姿态、企业风气及企业文化联系起来的基本观点和行动指南。

愿景既是希望将来看到的理想，也是实现理想之后所呈现的情景。

津村集团的可持续发展愿景“携手自然 共创未来”，高于长期经营愿景，力求通过汉方价值链，实现离不开津村集团的可持续发展社会。

长期经营愿景“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”，提出“迈向‘Cho-WA’（和谐）未来”，力求实现下一个10年后的理想目标，即通过Personalized Health Care（量身定制医疗保健方案）、Pre-symptomatic Disease and Science（“未病”的科学化）、Potential-Abilities Development（充分开发潜能），实现心理与身体、个人与社会保持“Cho-WA”（和谐）的未来。

CONTENTS

Introduction 01

- 01 事业宗旨
- 03 经营理念
- 05 长期经营愿景
- 07 TSUMURA GROUP DNA Pyramid

领导致辞 09

- 09 CEO致辞
- 13 特别对话

津村集团的价值创造 19

- 19 7种资本的价值创造故事
- 21 价值创造过程
- 23 CHRO致辞
- 25 员工忠诚度
- 27 利益相关方忠诚度
- 29 汉方价值链
- 33 三个独特之处

可持续发展愿景 35

- 35 可持续发展愿景
- 37 实现愿景的重要课题
- 39 推进可持续发展
- 41 气候变化对策

长期经营愿景/中期经营计划 47

- 43 Co-COO致辞
- 45 CFO致辞
- 47 长期经营愿景
- 49 中期经营计划
- 51 战略课题1
- 55 特别对话
- 57 战略课题2
- 61 战略课题3
- 65 战略课题4
- 67 战略课题5
- 71 财务与预财务KPI

公司治理 73

- 73 取締役一览与技能矩阵
- 75 社外取締役致辞
- 77 公司治理基本方针
- 79 接班人计划/可行性评估
- 81 高管薪酬
- 83 合规
- 85 风险管理

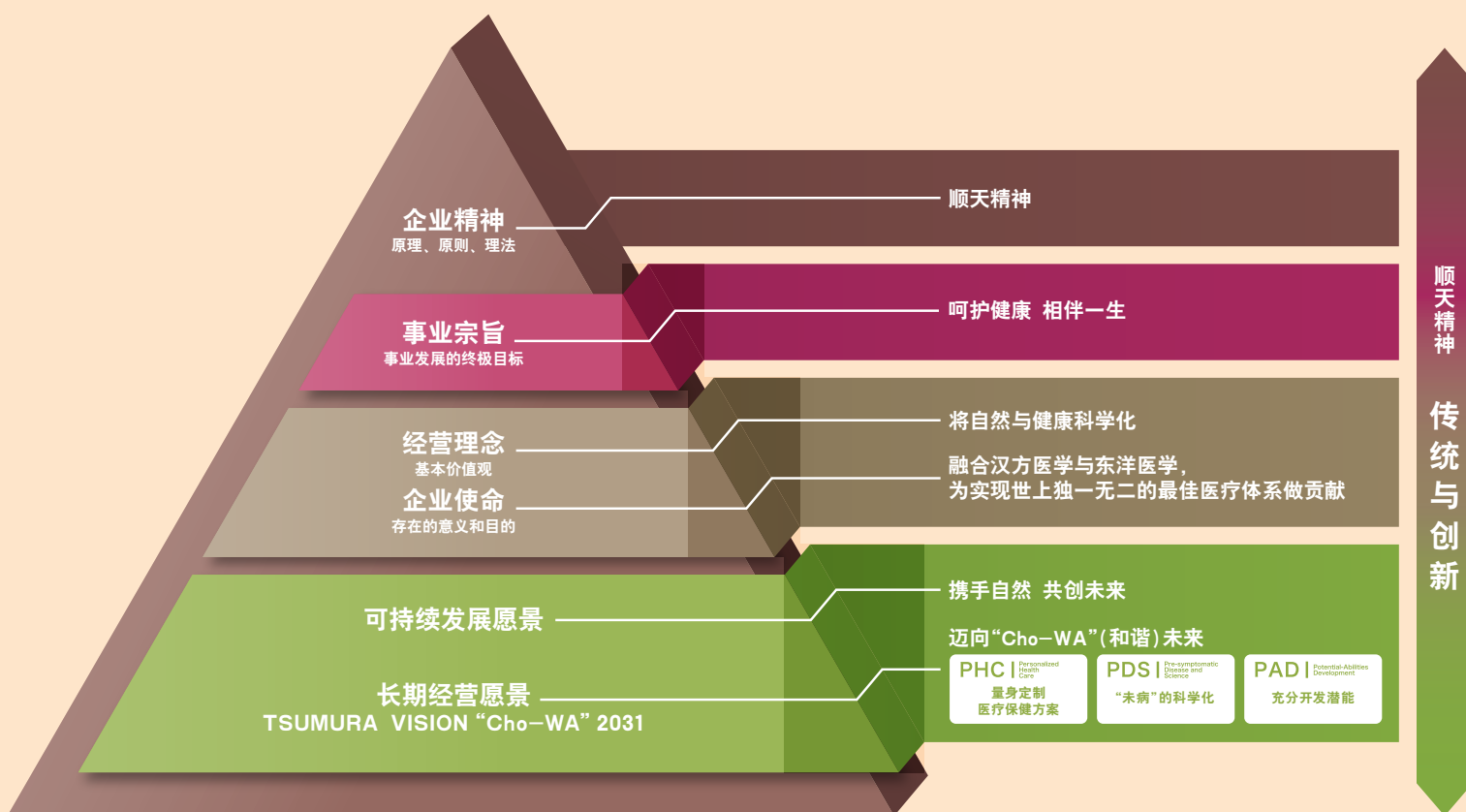
公司概况 87

- 87 关于汉方
- 89 津村的历史

数据/公司概况 91

- 91 过去11年的主要财务数据
- 93 预财务数据
- 94 公司概况

DNA Pyramid



官网相关信息

可持续发展



关于汉方



编写方针 企业报告书2022是从2018财年开始编写发行的，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。

报告范围与报告期间 绩效数据为2021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(2021年4月1日~2022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.(2021年1月1日~2021年12月31日)

统计范围与上述单位不同时，每次都明确记载相应的报告范围。

未来预测等的注意事项 本报告书提供的资料及信息中，包含所谓的“预测信息”。未来预测等各项数据，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性。因此，实际业绩等可能与预测值有所不同。此外，虽然报告书中包含医药品相关信息，但是其内容不是为了广告宣传或进行医学建议。



TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

努力实现 新的长期经营愿景

代表取締役社長CEO

加藤 照和

从跨度为10年的经营时间轴 所看到的成果和课题

时光如梭, 2012年我就任社长, 转眼过去了整整10年。我就任后很快提出了以2021财年为目标长期经营愿景“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, 进行了各种挑战。以这10年为一条经营时间轴回顾过去, 就会看到应当在下一个10年有效利用的“课题”。

“作为组织基础的‘人’才是公司基础”, 这是我们的信念。没有“人的成长”就不可能实现愿景。出于这一

愿望, 我们于2012年制定了“TSUMURA GROUP DNA Pyramid”, 努力宣传推广理念、培养人财。推广理念、培养人财, 需要长期的观点和持续的机制。我们能够以此为前提, 从早期阶段就着手开展“人财培养”, 即使从10年后的角度来看, 也意义非凡, 可谓一项成果。而且在今年4月, 我们根据过去一直贯彻落实的经营理念和企业使命的上位概念, 即创业以来从未改变的企业精神“顺天精神”(在开展业务时持守的原理、原则及理法), 将“呵护健康相伴一生”的事业宗旨作为“事业发展的终极目标”, 添加到TSUMURA GROUP DNA Pyramid中。

一方面, 我们要实践以事业宗旨

为导向的理念经营,通过完成反推的里程碑——中期经营计划,力求实现新的长期经营愿景。

另一方面,我们应当认识的一项课题是扩大汉方市场的速度。扩大汉方市场的必要条件,主要是①普及汉方医学教育、②阐明作用机理和积累证据、③构建供应链。关于普及汉方医学教育,我们虽然继续举办汉方医学讲座、讲演会和学习班,但是未能从更早的阶段引进因新冠疫情而加快应用的网络讲演会、视频传送等,值得反省。关于阐明作用机理和积累证据,虽然全部148个处方中,已有112个处方被纳入108件诊疗指南中,但是远远不够,还需要进一步提高推荐强度。关于构建供应链,虽然我们秉持“汉方品质始于农田”的信念,以建立生药溯源体系为前提,将内部管理农场扩大到总目标的约80%,但是对于扩大技术门槛较高的野生生药种植,需要取得更大的成果。原料生药的采购、生产设备的扩充改进、汉方制剂的销售和信息提供活动,都无法利用外部资源,必须建立本公司独特体系,迄今为止,我们考虑这些条件的均衡,一直力求以“经济速度”扩大汉方市场。如果看准汉方制剂服用者占比超过一半的65岁以上人口将持续增加至2040年左右这一状况,预计汉方的需求将日益高涨。我们力求通过数字创新,设定新的“经济速度”,提高扩大汉方市场的速度。

力求以增长性和持续性为双轨,实现2个新愿景

今年4月,本公司同时发布了“企业精神”和“事业宗旨”,以及2个新愿景“津村集团可持续发展愿景”和“长期经营愿景TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”。

代表增长性的“长期经营愿景”以10年为单位制定,代表持续性的“可持续发展愿景”则根据至2050年实现碳中和的国家目标,着眼于2050年的目标,制定每个10年的里程。以2031财年为收官之年的第一个10年,有3个目标,即“温室效应气体减排50%”、“向环保型包装材料转变”和“循环利用水和废弃物(生药残渣)”。津村集团的业务是由从种植原料生药开始的“汉方价值链”构成的,与自然环境息息相关。我们要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”,将美好的自然传承下去,并将这种决心作为“携手自然 共创未来”的可持续发展愿景的信息,促进人类、社会及地球环境的可持续发展。

我们将长期经营愿景分为三个阶段(中期经营计划),描绘了实现这一目标的路线图。从2022财年开始的第一阶段,为了支持日本国内的汉方业务持续稳定地增长,我们计划以增强生产能力和提高生产效率(智能自动化和数字转型)为目的,投资购置生产设备等(约1,000亿日元),并

投资研发汉方制剂(约240亿日元)。此外,在中国业务方面,也对中药研究中心和IT基础建设进行了必要的投资(约150亿日元)。计划在前3年里对下一代数字化转型等进行前期投资,在此后的3年里使业务正式启动、设备正式投产,在最后的4年里正式回收投资成果。计划在第一阶段达到的业绩目标是销售额1,620亿日元、营业利润290亿日元、ROE8%。

在超老龄社会,由于年老、疾病,身体和精神方面的各种功能逐渐衰弱,身心的应激反应日益脆弱,为了预防这种衰弱状态等,实现健康长寿社会,我们要发挥应有的作用。

强化集团执行体系,首次设置CHRO

为了实现2个愿景,我们强化了集团执行体系。自2021财年起,在日本国内和中国分别设Co-COO,两名COO互相配合,在日本和中国推动扩大业务。

同时,我们在通过理念经营创造企业价值的过程中,将以组织资本和人力资本为核心的7种资本列为利润的源泉。自今年4月起,新设CHRO(首席人力资源官),其功能和职责是负责以整个集团的组织资本和人力资本为起点,不断创造价值。CHRO的目标是通过制定整个集团的录用、培养、评估、配置、起用、团队建设等的基本方针,设计各种制度等,让人财战略与经营战略和业务战略

联动,以实现愿景。在“长期经营愿景 TSUMURA VISION ‘Chowa’ 2031”中,我们要谋求集团的业务与社会和地球环境的和谐,同时以CHRO为核心,通过组织资本和人力资本的运用和最大化,创造新的企业价值和社会价值。

**更加充实并加快披露预财务资产*
(非财务资产),
投入组织资本和人力资本**

对我而言,下一个10年也是在制定未来发展方向的基础上将经营权交给下一任的时机。在怀着比以往

更强烈的紧迫感提高财务价值的同时,准确披露我们的预财务资产,使各方客观评估津村,这也是我的一项重要职责。组织资本和人力资本是最重要的预财务资产,为了让其价值“可视化”,并创造未来的财务资产,本公司设置取缔役会直接管辖的“组织和人力资本政策委员会”,让有助于提高财务价值的预财务资产的披露内容更加充实。而且,我们不仅进行数字转型投资,以及机器人化和智能自动化等提高效率性、环境性的设备投资,还对高度执行这些投资的人力资本、团队建设等组织资本投资,

支持后继接班员工的挑战。

我们津村集团会尽最大的努力满足大家的期待。

2022年10月

代表取缔役社长CEO

加藤 照和



*预财务资产:尚未表现为财务资产,却与财务资产同样重要的资产



代表取締役社長CEO

加藤 照和

特别对话

企业精神、事业宗旨

在长达近130年里始终坚守创业者的初衷，不断开拓新天地

名和 自从创业以来，津村在长达近130年里始终坚守“顺天精神（遵循天道）”的企业精神，但是为了避免落后于时代，始终着眼于未来，不断开拓新天地。正是在一直坚持二律背反的“传统与创新”的公司，企业精神得以一脉相承。我认为津村拥有值得日本传统企业效仿的特点。

加藤 谢谢！在开展业务时持守的精神、原理和原则——企业精神“顺天精神”，源自1893年创业时的公

司名称“中将汤本铺 津村顺天堂”。当时，大多数企业都将商品名称直接作为公司名称，而创业者却将公司命名为津村顺天堂，并非商品名称，我一直在思考其中的意图。于是我想到了两句话，一句是中国经典《孟子》中的“顺天者存，逆天者亡”（顺从天道的就生存，违背天道的则灭亡），另一句是《易经》中的“顺天应人”（顺应天命，合乎人心）。创业者津村重舍于1925年当选贵族院议员，但因进行质询演说，谴责并未反映民意的军方姿态，被贵族院首次提交惩罚委员会审议，于是他选择了主动辞职。我认

为他以相当大的勇气发表了符合民意的正确言论。这位勇士在创业时想到的公司名称是“顺天堂”，我们必须根据创业者的初衷和经历，深入理解“顺天精神”。

名和 虽然各种各样的公司都开始提出事业宗旨，但是只说不做的公司也大量存在。在这种情况下，津村以企业精神“顺天精神”作为思考问题的基础，难能可贵。而且，这次提出的事业宗旨“呵护健康 相伴一生”也非常精彩，包括期间在内，你们是通过怎样的过程制定的？

加藤 津村顺天堂是作为一家生产



一桥大学商学院 客座教授
京都先端科学大学 教授

名和 高司

经营与预财务资产

和销售妇科良药“中将汤”的公司而创业的。中将汤上描绘的“中将姬”是藤原镰足的孙子藤原丰成的女儿。中将姬曾经投靠津村重舍母家的亲属藤村家(奈良县宇陀市),并传授了妇科药的处方,这就是中将汤的起源。据说藤村家世代从医,基本上是诊断每个人的病情之后,免费分发这种妇科药的。重舍儿时就耳闻目睹了这种妇科药的显著疗效,坚信其价值,于是为了向全国推广,到东京去创业。至今仍在销售中将汤的健康保健本部,将创业者的这一决心表述为“关心每个人的人生,守护每个人的健

康”,纳入到要点中使用。这种姿态也是我们的出发点,所以我希望将其作为事业宗旨加以利用。但是,这句话有点长,因此我们以今年4月发布为目标,为了做到通俗易懂,让公司内部外部的利益相关方都能理解,在外部的配合下,在约4个月里进行了加工润色。于是诞生了“一人ひとりの、生きるに、生きる。”,英文是“Lively Living for Everyone”,中文是“呵护健康 相伴一生”,虽然很简短,但是通俗易懂地表达我们事业发展的终极目标的事业宗旨完成了。

名和 对初衷进行加工润色,以简短

的语言来表达,会使后来的宣传推广力度大幅改变,这种做法非常高明。另外,探讨时间一长,会产生各种各样的想法,初衷和应当重视的要点也可能变得含混不清,因此在短期内决定的内容不是也很好吗?

加藤 我们在2012年系统地定义基本理念,并将其制定为TSUMURA GROUP DNA Pyramid。在这10年里,我们按照理念进行集团经营,描绘愿景,并根据该愿景反推,不断实践理念经营。因此,在取締役会的讨论中,有人对新设事业宗旨提出了各种各样的意见,例如“理念体系在



名和 高司

一桥大学商学院客座教授,京都先端科学大学教授。东京大学法学部毕业后,曾到三菱商事工作,在哈佛商学院获得MBA学位后,在麦肯锡工作约20年,其间作为顾问在日本、海外的多种行业从事下一代增长战略、结构改革项目等工作。历任波士顿咨询集团、埃森哲、Interbrand等公司的高级顾问。担任迅销、味之素、损保控股等公司的社外取缔役。主要著作有《志本经营:从30年后的角度把握现在》《CSV经营战略》《企业变革教科书》《经营变革大全》《学习优势的经营》等。

用语说明

阴阳 用“阴”和“阳”两种相反的要素把握自然界所有事物的一种理论

五行 将自然界的各种变化和关系分成“金、木、水、火、土”五种要素加以说明的理论

10年里逐渐固定下来。在此基础上制定事业宗旨,不是会引起混乱吗?”。这是因为社会上所说的事业宗旨的意思是“存在意义”,那样的话,就与我们的企业使命大同小异了。但是,在名和先生的著作《志本经营》中,事业宗旨被定义为“志向”,我对此深以为然。志向与存在意义(企业使命)好像很相似,实则不同。企业使命是企业本身考虑的社会使命,而志向则是时代和社会对我们的期待,以及下定决心一定要满足这一期待,并采取行

动。其时间轴和规模完全不同,因此我在取缔役会上呼吁,一定要制定事业宗旨。经过这种讨论,最后在取缔役会上表决通过。

为了从今年4月1日开始重新启动创业以来的企业精神“顺天精神”、新设的事业宗旨、可持续发展愿景、长期经营愿景TSUMURA VISION“Cho-WA”2031,3月29日举行了对外部的说明会,4月1日由我向津村集团干部员工发布信息,同时从5月至6月,我到日本18个据点举行了对员工的说明会。

询问参加说明会的广大员工对哪个部分感到振奋时,高居首位的是事业宗旨,其次是长期经营愿景“Cho-WA”。制定事业宗旨太好了,我放心了。我认为,重要的是让津村集团的每个干部员工都倍感振奋,以主人翁意识对待事业宗旨这一事业发展的终极目标,使其在日常工作中发挥作用,不断推动下去。

“Cho-WA”(和谐)

以日本的出发点

“和”的精神腾飞世界

名和 和谐对我们来说也是一个非常熟悉的词语。贵公司也一直重视这个词语吗?采用“Cho-WA”的表述,蕴含了什么样的愿望?

加藤 “和谐”来自于对我们帮助非常大的大家敬节博士的观点。大家先生学习西洋医学,作为医师开业后,改学汉方医学。大家先生分别担任了1957年第二代津村重舍创办的“中将汤楼诊疗所(现在的金匱会诊疗所)”、1972年成立的北里大学东洋医学综合研究所的首任所长。大家先生在自己的著作中表示:“要充分发挥汉方医学与西洋医学各自的特点,谋求二者的和谐”。他的意思是:“人的疾病不分东西。汉方(东洋)医学也好西洋医学也罢,都会巧妙地运用各自的长处治病”。我们根据大家先生的治疗方针,将“和谐”换成“融合(融为一体)”一词,将这一观点作为企业使命继承下来。

而且,这次的长期经营愿景使用了“Cho-WA(和谐)”一词,在我的坚持下,将“Cho”与“WA”分开,并将WA改为大写字母。这是有理由的,因为我认为,“Cho”有调整的意思,

而“WA”则代表日本的传统精神“和”，具有这种精神的企业才应当在海外共创，使其成为可能的“和谐”是最佳状态。国际间的商务，存在政治摩擦和国民感情，这也是不争的事实，但是我们在以中国传统医学为起源的汉方医学方面，从中国采购大量生药，在日本生产和销售汉方药。因此我们希望凭借过去积累的技术和经验诀窍，通过帮助中药（中国传统医学的传统药物）的原料和中成药提高品质、实现标准化，为中国人的健康做贡献，建立更加深厚的日中友好关系。我认为这件事情也会永久地保护历经1,300多年实现发展起来的日本传统医学“汉方医学”，有助于两国传统医学的发展。

名和 说到“和”，正如古时圣德太子的“以和为贵”中的“和”一样，也是日本的出发点。日本企业具备的优势，我认为是“编辑能力”和“学习能力”，“编辑能力”并不是二选一，而是将二者结合起来产生新的价值。而且，“学习能力”不只是学习来自海外的新知识，还包括打破这种新知识，开拓新天地，取得重大进展。在这个意义上，“汉方”也可谓是经历1,300年的岁月，由日本培养并“深化的”日本传统医疗文化。

从“工匠”向“机制”发展—— 构建一条从种植到制剂的 完整的汉方价值链

加藤 您说得对。汉方医学和汉方药与中国医学和中药的发展过程大不相同。中国的中医学重视阴阳五行*，同时综合诊断每个患者，调合对症的中药后开处方。而日本的汉方医学则偏重于临床，在临床上从医学角度认

识病情，找出病因，用相对应的处方治疗。

就汉方药的品质而言，我们日本厂商生产的汉方药大都是浸膏制剂，不仅具备有效性和安全性，而且品质均一，而中国的传统做法则是将调合的饮片带回家煎服，因此这种处方药一定在品质上产生差异。日本的汉方药在西洋医学的条件下提出证据，并科学地阐释多种成分的药效，通过在严格的环境下开发品质控制技术，给众多患者开优质且标准化（品质均一化）的汉方制剂，积累了证据。世界各国都有源自植物的医药品，但是在国民医疗保险制度下使用，并将多组分复合制剂的效能和效果作为证据，用英文论文传播，逐渐确立治疗药地位的，可以毫不夸张地说，就是日本的“汉方制剂”。

名和 日本企业的优势，我认为是被称之为日本企业“三大世界遗产”的“现场力”、“组织力”和“冥想力”。加藤

社长的表述，就是“现场力”。日本的能工巧匠在生产现场不断改进提高中国中医开出的药方，这就是所谓的“工匠”能力。将“工匠”落实到“机制”层面很重要，日本的“汉方药”正可谓是把“工匠”上升为“机制”的产物。

加藤 我们的前辈们，为了采购原料生药，从日中邦交正常化以前就与中国进行贸易谈判，历经10多年，在中国各地成立了合资公司。可是，未能采购到品质符合最初预期的原料，因此我们为了重建供应链，使幅员辽阔的中国成为一大基地，建立了与统筹管理各地区大量生产者的产地公司签订种植合同采购的机制。这项机制的重要之处在于建立了生药溯源体系。有前辈们的努力，建立这套体系需要30~40年。能以这样的规模开展业务，成为我们竞争力的源泉。

名和 津村公司在中国采购原料的历史，正是从“工匠”到“机制”的过程。最近，溯源也开始引起热议，津村公



司当然一直都是做到溯源的。

加藤 是的,大多数企业都是在中国的生药市场购买生药,而我们是秉持“汉方始于农田”的信念,通过与产地公司(农户)签订种植合同采购生药的。从市场采购时,不清楚农药等的种类和使用情况,多种药田和产地的生药混在一起,因此不仅无法溯源,也难以保证安全性和品质均一性。

由于生药属于天然产物,气候和土壤条件不同,会造成“成分差异”。为了始终提供一定品质的医药品,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。在浸膏制剂阶段,我们也有追求多组分复合制剂品质均一性的独特经验诀窍,从种植高品质原料生药到品质均一的制剂,完整“汉方价值链”确保我们稳定供应汉方制剂。

从事业宗旨迈向利润—— 执着追求“预财务资产”的结果是 “振奋、活泼、喜悦”

名和 您从创业的精神一直谈到过去的措施,意味深长。下面想听您对

“人力资本”的看法。我称之为“人力资本的M型曲线”,在以员工的活性度为纵轴、以年龄为横轴设定的图表中,大多数公司呈现M型曲线。刚入职的20~25岁员工,以及退居二线后再次为自己的志向奋斗的50~60岁员工,不仅活性度高,对事业宗旨也很热心。而成为公司主力的30~45岁员工,却呈现忙于工作、远离事业宗旨的趋势,津村没有这种趋势吗?

加藤 我们将这种趋势视为一项长期的课题。为了改变这种趋势,2019年1月我们开设了津村学院。在“培育企业文化”方面,共有7,267人参加了理念渗透、教练等讲座;在“培育经营人财”方面,共有568人参加了经营基本讲座、综合素养培养讲座。我觉得持续支持理念经营的人财培养体系正在稳步建立。我认为,通过以目的和价值为向心力的“对话”,让对事业宗旨、理念及愿景感到振奋的员工生气勃勃地工作,让客户、社会感到喜悦的状态,就是我们追求的终极目标。

名和 “振奋、活泼、喜悦”很恰当。如果执着追求“预财务资产”,的确会得到这种结果。近江商人的经营哲学中

的“三方满意”广为人知。这种观点认为,做买卖,卖方和买方满意是理所当然的,能为社会做贡献才算好买卖,我认为,最重要的是卖方的积极性和意志。海外出现“多利益相关方模式”,我称之为‘八面玲珑’。这种模式秩序井然,卖方在最前面。只要卖方不认真,不下决心,就不会在买方市场上推广开来。在这个意义上,津村的做法也是正确的。

第7种资本“组织资本”—— 像汉方药一样协调的组织是 创造新的价值和利润的源泉

加藤 在《国际综合报告框架》中有“6种资本”,我们将“组织资本”作为第7种资本加了进去。“组织资本”是我们的独特观点,表示“像汉方药一样协调的组织”。因为我们认为这种组织才是创造新的价值和利润的源泉。

汉方药与西药不同,是由多种生药组合而成的。每种生药分别含有多种成分,并且其药理作用得到认可。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

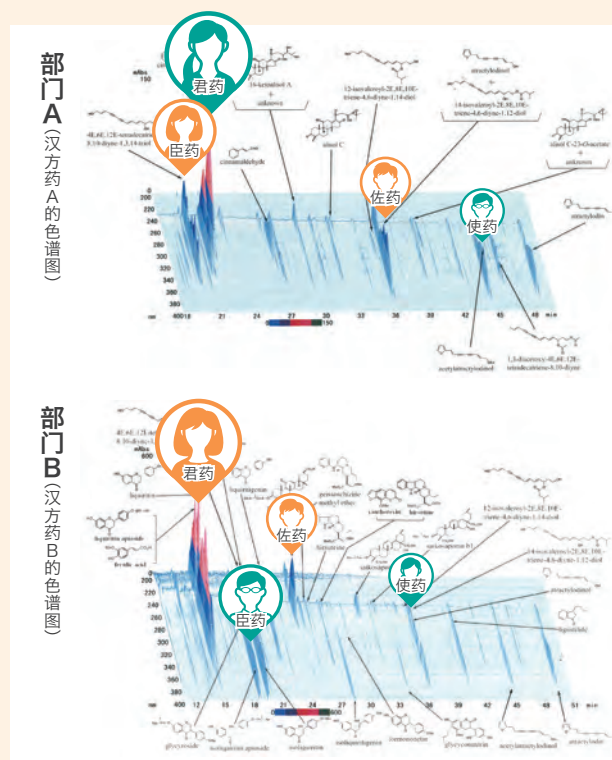
汉方医学(汉方药)的主要特点

- ①属于哲学性和经验性医学
前人治疗经验的积累
- ②将心理与身体视为一个整体
谋求人体整体和谐的“全方位治疗”
- ③重视个人的体质和特点,诊断症状
无法确定原因的疾病、“未病”的状态也能治疗
- ④使用混合了以天然产物为基础的生药的“汉方药”
每剂药物中含有多种成分,
因此可望医治多种症状

西洋医学(西药)的主要特点

- ①属于实证性和科学性医学
属于客观分析的产物
- ②以内部器官为核心,重视物质层面
针对疾病进行定点治疗
- ③根据客观分析的结果决定的病名
采用统一的治疗方法
- ④一般使用以提制而成的高纯度药物为原料的“西药”
由化学合成的单一成分组成,
以治疗一种病因为目的

汉方药式组织 部门这味汉方药, 由各自具备不同能力的人员这种生药组成, 大家协同配合达成部门的目标	
君药 单独使用也有效果, 与其他生药组方配合, 发挥多种效能, 是生药配伍中的主药	追求的理想团队 具有利他之心, 认可彼此的能力, 在互相提高中达成目标
一 把手 作为个体也很优秀, 通过充分发挥团队成员的个性, 取得丰硕成果, 是团队的核心人物	
二 把手 理解团队目标, 超越自己的职责支持一把手	
合 作 伙 伴 理解自己的职责, 有效地采取有利于团队的行为	
支 持 者 即便是其他团队, 只要需要自己的能力, 就慷慨地帮助伙伴	



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。例如人参这种生药, 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。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。而且, 我认为在公司里, 以人员和组织的成长为资本的“组织资本”才是创造企业价值的核心资本。

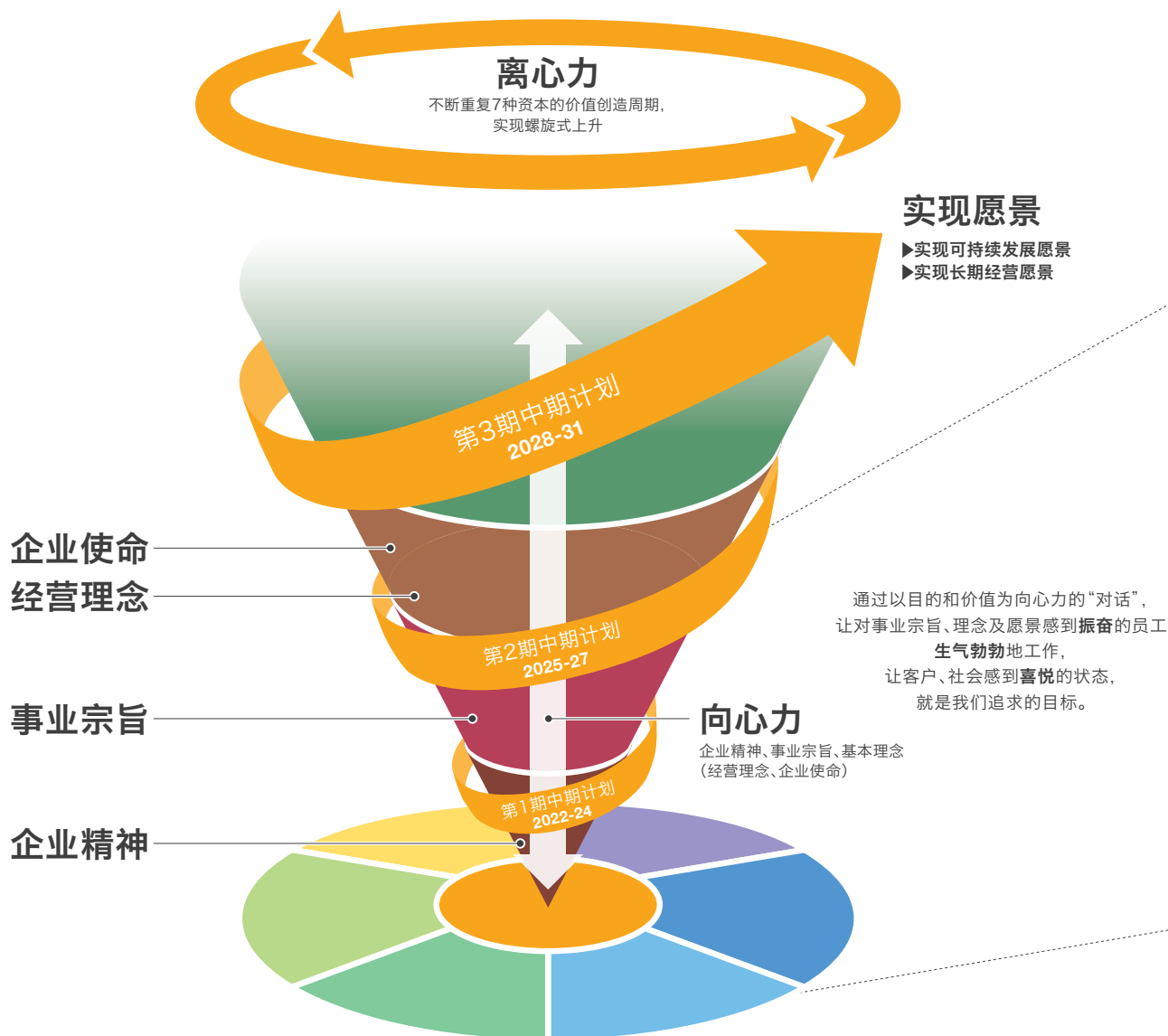
名和 这种观点很独特。也许可说是“未来的日本企业”。传统的日本企业擅长以同质性为基础的团队行动。

但是, 今后多样性和包容性将成为常识, 如何将背景不同的异质人财团结起来, 变得日益重要。为此, 就需要坚定的事业宗旨作为组织的向心力。“像汉方药一样协调的组织”可谓正是时代需要的理想组织。

源自中国的“汉方”在日本走出了一条独特的发展之路, 如今在中国要提高技术和品质做贡献, 需求日益高涨, 因此津村要成为中国与日本沟通的桥梁。这次与加藤社长对谈, 我感觉“从长远看, 津村是一家有上升空间的公司”。今后, 希望津村继续将自己构想的故事变为现实。

7种资本的价值创造故事

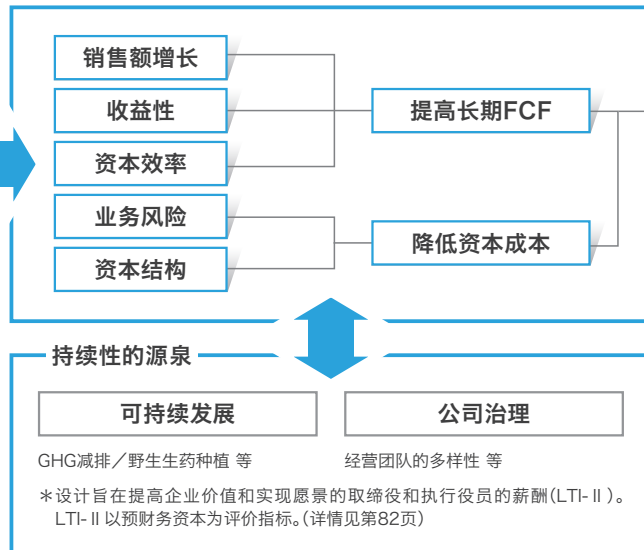
我们要以组织资本为“向心力”，以7种资本的价值创造周期为“离心力”，努力实现愿景，不断提高企业价值。



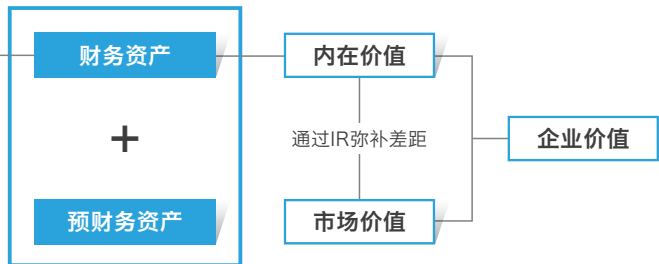
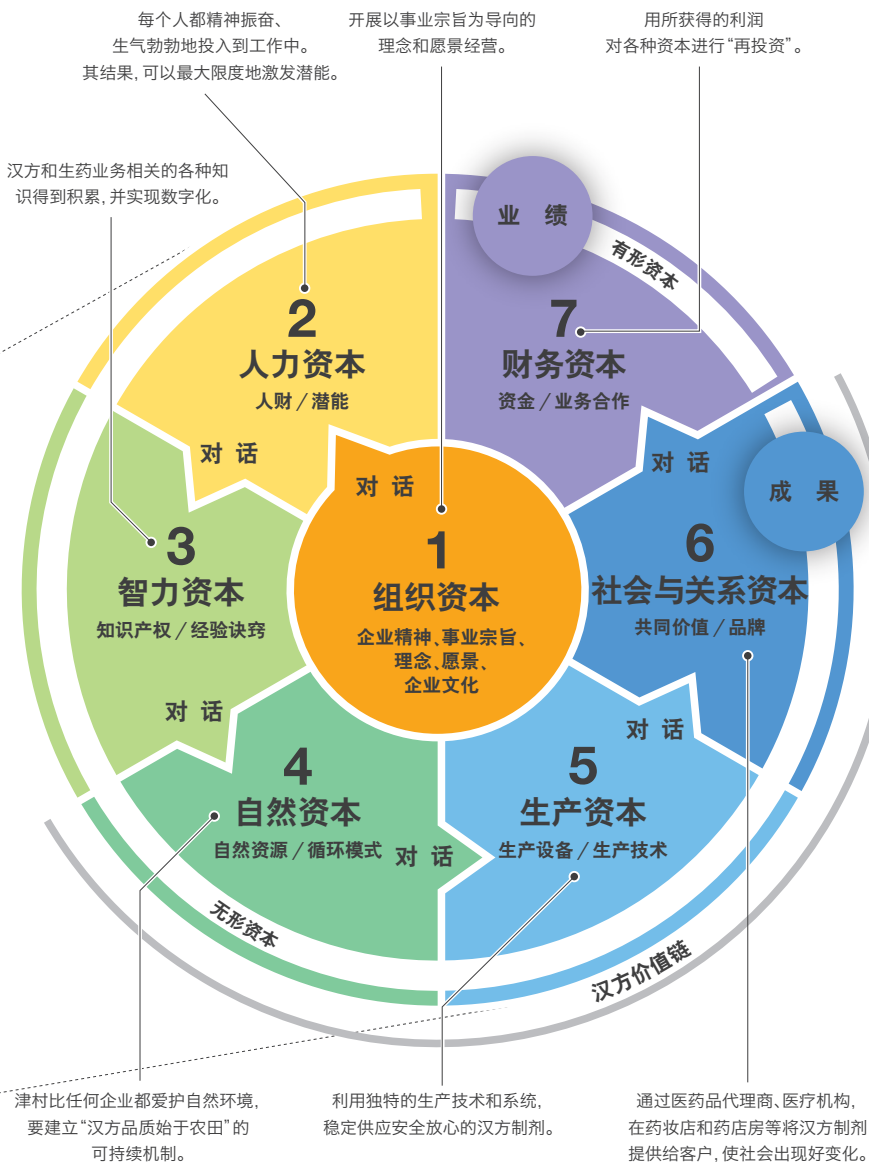
价值创造树



不断重复7种资本的价值创造周期，
力求实现愿景并不断提高企业价值。



价值创造的循环周期



通过IR活动弥补以财务资产和预财务资产为基础的内在价值与市场价值的差距。

通过正确地向社会传播财务资产和预财务资产的长期价值创造故事，提高企业价值。

成果与业绩

成果是指提供“患者、客户、社会产生的好变化(价值)”。也就是说，给客户带来某些正面的变化。

业绩是指销售额和利润等自己的所得。

成果才是销售额和利润的源泉。

1 组织资本

成为创造新的价值和利润的源泉、向心力

汉方药式组织的协调

创业129周年

理念渗透调查4.02

2 人力资本

由发挥自己潜能的人财协调，创造新价值的汉方药式组织

员工人数(合并) 3,921人

教育费(单独) 319百万日元/年

教育时间(单独) 825小时/年

残疾人雇用率(单独) 2.91%

3 智力资本

创业以来积累的汉方和生药的经验诀窍和知识产权

研究开发费 7,313百万日元

基于津村生药GACP的生药溯源体系

以津村品质管理体系为基础确保汉方制剂的品质均一性

以汉方制剂纳入诊疗指南为目的的研究

以野生生药种植为目的的研究

4 自然资本

以保护生药产地自然环境为目的的种植研究、环保措施

生药投入量 13,828t

能源使用量 1,703TJ

用水量 1,703,800t

水资源再利用率(茨城、静冈、上海) 平均55.6%

产业废弃物再生资源化率(日本国内) 99.9%(国内)

CDP气候变化 B-

CDP水资源 B

5 生产资本

利用独特的生产技术稳定供应优质汉方制剂

原料生药的供应商 中国约90%，日本、老挝等约10%

内部管理农场比例79.6%

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个基地/中国2个基地

研究基地 日本1个基地/中国1个基地

设备投资额 11,456百万日元

6 社会与关系资本

为医治西方医学难以治疗的疾病做贡献

开10个处方以上医师的比例 约26%

利用互联网的网上促销

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

7 财务资本

反映资本1~6的结果的业绩

销售额 129,546百万日元

营业利润 22,376百万日元

自由现金流 12,203百万日元

总资产 350,981百万日元

自有资本 239,770百万日元

有息负债 20,000百万日元
(评级投资信息中心 A级)

价值创造的源泉

1 组织资本

成为创造新的价值和利润的源泉、向心力

2 人力资本

由发挥自己潜能的人财协调，创造新价值的汉方药式组织

3 智力资本

创业以来积累的汉方和生药的经验诀窍和知识产权

4 自然资本

以保护生药产地自然环境为目的的种植研究、环保措施

5 生产资本

利用独特的生产技术稳定供应优质汉方制剂

6 社会与关系资本

为医治西方医学难以治疗的疾病做贡献

7 财务资本

反映资本1~6的结果的业绩

价值创造过程

津村集团努力开展各种业务活动，以解决超老龄社会、医药费增长、应对气候变化等各种各样的社会课题。

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。

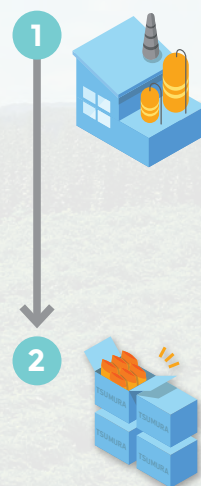
汉方

品质保证 研究开发

STEP
01

种植和采购

STEP
02



价值链

生产

STEP
03

销售、启发、普及

切制原料生药,利用本公司特有的装置,与汉方的传统方法一样提取浸膏粉末。过滤提取液之后,在低温下短时间浓缩,为了避免受到热量的影响,让其瞬间干燥,生产浸膏粉末。

将浸膏粉末与赋形剂*1等混合后制成颗粒,经过包装和装箱,作为产品出厂。



从工厂发货的产品,经过物流中心、医药品代理商,被交给医疗机构。

向医疗工作者和普通人提供正确使用汉方药所需的信息。

*1 赋形剂:为了便于使用、服用医药品等或改善其成型而加入的添加剂。

创造的企业价值

经济价值

销售额

1,295亿日元 > 1,620亿日元
(2021财年实际业绩) (2024财年计划)

营业利润

223亿日元 > 290亿日元
(2021财年实际业绩) (2024财年计划)

ROE

8.2% > 8%
(2021财年实际业绩) (2024财年计划)

社会价值

扩大对医疗和医药品的使用



稳定供应
高品质医药品



提供客户满意度高的信息



创新性研发与创造
产品和服务



继续成为对自然环境的
变化和危机最敏感的企业



培育企业文化与人财开发



强化公司治理



促进合规





CHRO
安达 晋

追求以组织资本和 人力资本为起点的价值创造

为什么现在设置CHRO?

2022年4月新设CHRO(首席人力资源官),我受命担任首任CHRO。CHRO的职责是通过制定整个集团的录用、评估、配置、起用及组织开发等措施,参与到体现事业宗旨和理念、实现愿景中。

在日益复杂、越来越无法预测的经营环境中,为了实现高水平的愿景,必须培育不惧变化,接受每个多样化员工价值观的企业文化,建成与经营战略同步的强大而灵活的组织。为此,人事部门必须转变,要从过去的人力资源管理转变为主导组织变革、推动业务战略的战略部门。为了不断地快速进行这种变革,津村设置了CHRO,集中了责任和权限。

培育企业文化

2018财年开设津村学院以来,津村集团比以往更加注重理念的渗透、教练课程文化的建设。我认为,其成果已经表现在2021财年开始的汉方市场扩大中。

过去,我们一直以实际的面对面活动为主,通过发掘客户需求来扩大汉方市场。但是因为新冠病毒疫情,情况完全改变,被迫转变为在线活动。遇到这种情况,市场营销部门和各地区的经理,通过教练课程进行对话,鼓励部下表达意见,策划大量线上活动等,通过开展新型促销活动取得了成果。

我认为,我们之所以凭借组织力战胜了困境,是因为在理念浸透和

教练课程文化建设的活动中,“对话文化”始终发挥了作用。通过对话,提高组织(团队)成员之间关系的质量,使成员自身的思考质量得到提高,并使行动发生改观,有助于取得成果。今后我们仍将以这些活动为组织资本政策的中心。

为实现愿景而深化多样性

在津村集团的新愿景中,我们的远大理想越来越丰满。然而,在日本国内和中国开拓新市场等的门槛变得非常高。为了实现愿景,我们必须不断创新,并且需要创造新价值的多样性组织和人财。其中,我们重视的主题是全球意识、专业人财以及女性活跃。

我们积极进行全球人财和专业人财的社会招聘。除此之外,营造让在职员工主动成长、勇于挑战的工作环境变得更加重要。为此,我们要做到适才适所,加快引进适度的评价和待遇制度。

营造良好的工作环境,让更多的女员工产生通过工作实现自我价值的欲望,更是当务之急。校园招聘员工的女性比例已达50%,其表现非常出色。我们在起用女性担任干部方面做得远远不够,今后要按照明确的方针加快进行。

总之,我们要在明确CHRO职责的基础上,使经营战略与人财战略和组织战略挂钩,力求不断提高企业价值。

组织资本和人力资本政策基本方针

“没有组织的成长就没有公司的成长。没有人的成长就没有组织的成长”。企业经营的出发点是“企业即人”，代表个人能力的“人力资本”和代表团队力量的“组织资本”才是企业经营的基础。自2012年起，津村集团提出“‘以人为本’的津村”作为“人力资本政策”，始终践行以“人”的成长为中心的经营。

自2022年4月起，我们基于以事业宗旨“呵护健康 相伴一生”为导向的理念经营，启动了长期经营愿景“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”。新愿景也聚焦“人”，注重PAD: Potential-Abilities Development(充分开发潜能)。

具体而言，就是明文规定“要建立通过以目的和价值为向心力的‘对话’来激发自身潜能的文化。在此基础上，对于世界上没有先例的‘汉方和中药’业务，自己开拓新路，成为值得任何人信赖的‘人力’集团兼‘汉方药式组织’”。

津村集团的各个组织作为“汉方药式组织”，首先要认真承担各自的功能和职责。而且，每个人都要提高能力，为实现愿景而发挥才干，谋求团队的和谐，取得丰硕成果。

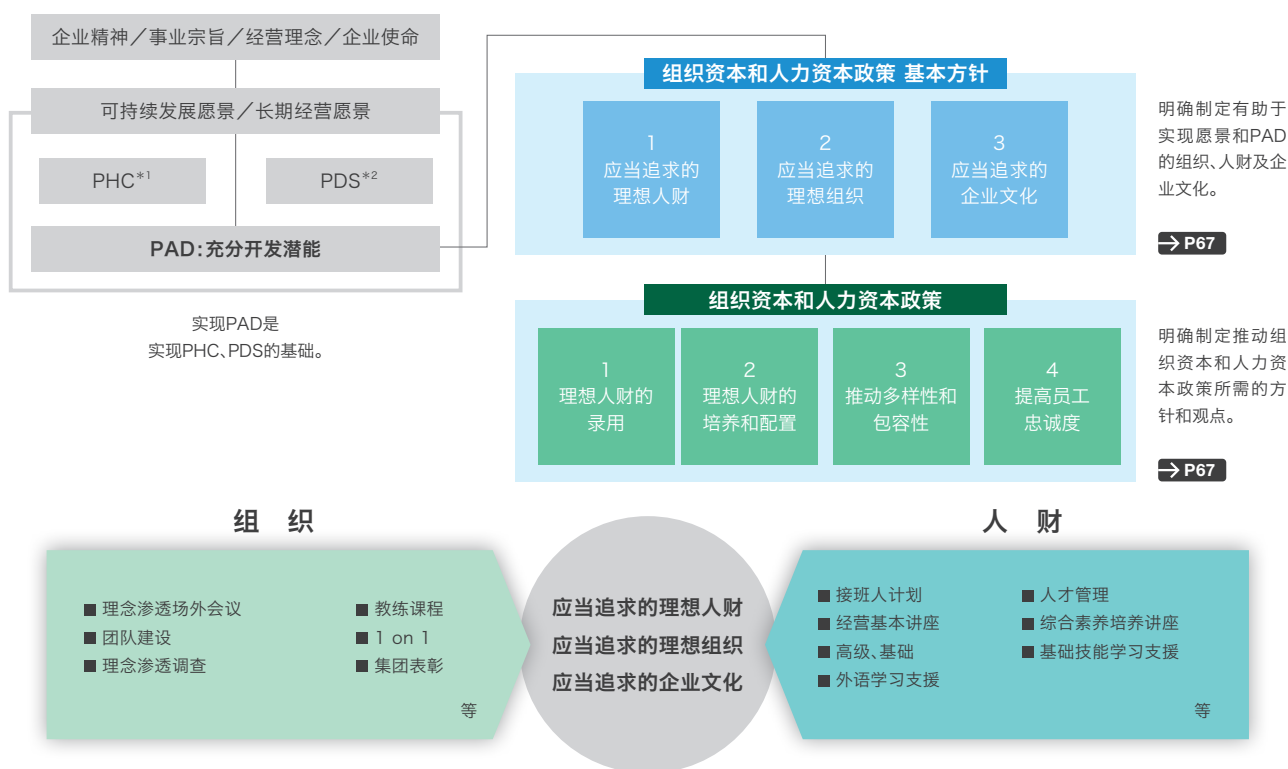
作为优质交流的“对话”文化，将成为带动以事业宗旨为导向的理念经营、愿景经营的引擎。为让观点、构思、价值观多种多样的所有员工充分

发挥才干、不断成长，我们在整个集团推动“多样性和包容性”。

我们还以公司内部人财培养机构“津村学院”为中心，加快事业宗旨和理念的渗透、建设品质文化，重视提高每个人的“人性和综合素养”。全体干部员工坚持学习《论语》等经典，修养心灵，深入思考立身之本，不断努力提高人性。

津村集团认为“组织资本和人力资本”才是创造企业和业务价值的源泉，明确制定下列“组织资本和人力资本政策”，从长期角度开发能够支持以事业宗旨为导向的理念经营的组织，并培养人财。

组织资本和人力资本政策基本方针 体系图



*1 Personalized Health Care(量身定制医疗保健方案)

*2 Pre-symptomatic Disease and Science(“未病”的科学化)

员工忠诚度

津村集团以顺天精神为精神支柱, 将以事业宗旨为导向的理念经营、愿景经营付诸实践, 通过以目的和价值为向心力的“对话”, 力求形成发挥自己潜能的企业文化。

就理念经营的实践而言, 自2012财年起, 我们开展理念渗透活动, 自2017财年起, 每年召开理念渗透场外会议, 从执行役員到理事、部门领导、所长、科长、普通职位, 进行以目的和价值为向心力的“对话”, 以便思考“我们为什么在津村集团工作?”之类的根本性问题。

作为每个人扪心自问的机会, 反复共享津村的观点: 成果是向患者、客户、社会提供好的变化(价值), 成果的后面带着业绩。

自2018财年起, 我们以建设教练课程文化为目标, 开始采取各项措施; 自2020财年起, 同时召开理念渗透会议和教练课程会议, 理念渗透和教练课程都聚焦“目的和价值”, 目标一致, 共享应有面貌(未来), 以实现协同效应。

2022财年, 为让干部员工超越部门和立场进行“对话”, 以加深相互了解, 依靠团队力量实现愿景, 我们不分直线管理人员和非直线管理人员, 跨职能实施。

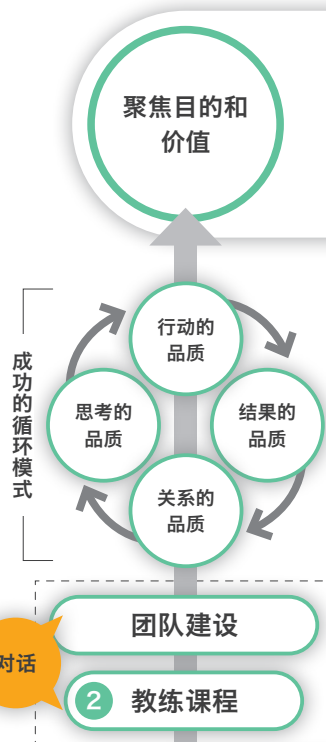
我们还进行团队建设, 力求提高团队力量, 成为不断成长的组织。

团队建设的目的

1. 共享目的和目标
2. 完成职责和责任
3. 以达标为焦点参与

在学院的各种讲座和员工的各职场实践教练课程

倾听
批准
问讯
思考
交谈 / 分享



所长和科长



执行役員

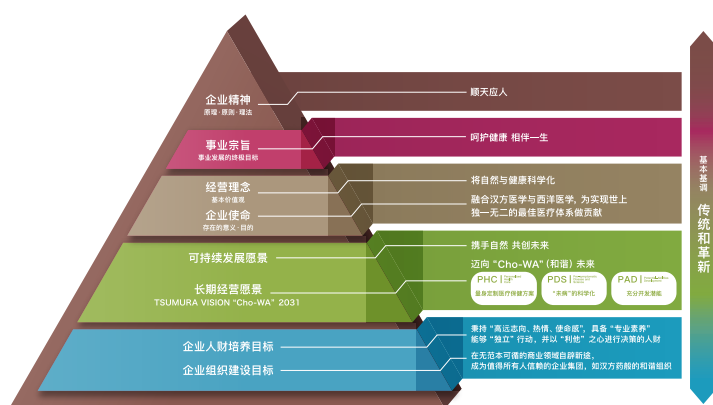
以“理念渗透调查”为“对话指数”

自2017财年起进行“理念渗透调查”, 以全体干部员工为对象继续测定津村集团的理念渗透度。调查的目的是通过基本理念的浸透, 明确实现有“品格”的“好公司”所要解决的课题。

调查提问项目, 满分分别是5分, 各自回答。2021财年调查, 全部提问项目的集团平均分为“4.02”。从2017

财年开始的变化情况如图表所示。受托调查的外部专业公司的评语是: “虽然无法以分数的高低一概而论, 但是得分为5分满分中的4分, 可以认为水平够高了。而且, 在自由评论中具体提到自己言行的情况有所增加, 可见很多人在以主人翁意识对待理念。关于理念与行动的联系, 得出了每个人感受的结果”。

通过以目的和价值为向心力的“对话”来开发潜能



目的和价值是
向心力

1 理念渗透

历史观

事业观

世界观

人类观

“理念渗透”活动的PDCA

对话

场外会议

通过对话发现和共享

调查

执行役員
本部部長
部長
所長、科長

活动
计划表

各单位

实践发现和共享

交往

结成一组对话。

每个人讲1分钟。

开头说：“请多关照！”

最后说：“谢谢！”

轮换后，同样讲1分钟。

在重复同样话语的过程中得到梳理。

“说话就是思考”

津村“对话”理论

- 从执行役員开始“对话”，然后向部门领导、科长、普通职位推广、实践。
- 采用以目的和价值为向心力的“对话”。
- 重视“对话”的规则。积极进行“交往”（突破）。
- 通过“对话”，津村独特的“共享问题”得以实现。

对话的规则

敞开心扉自由交谈	如实讲述
倾听到最后	用心倾听真意
不否定	大家都不同，大家都不错
泰然自若，坦率地	超越立场参与
保密义务	不向外界透露“谁做了什么”



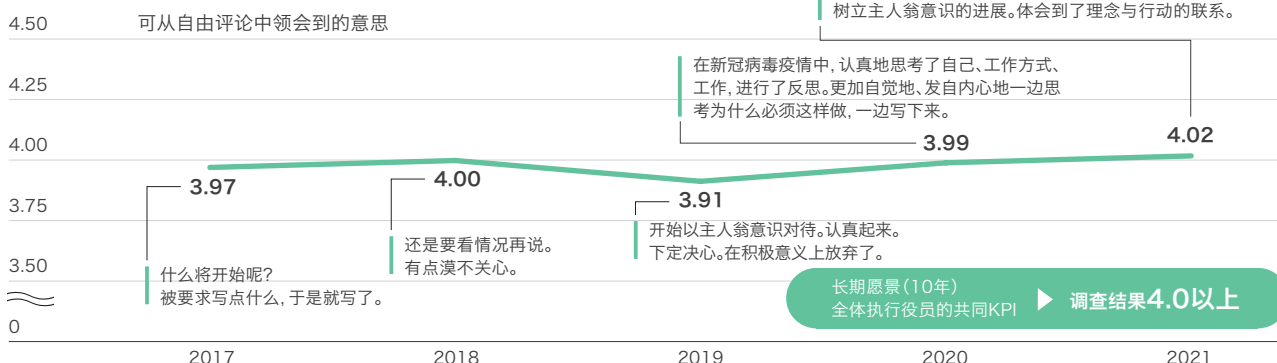
执行役員



交往的情景

* 照片中是新冠病毒疫情前进行培训的情景。

理念渗透调查30项问题的平均分(5分满分)



利益相关方参与

重视通过积极安排与所有利益相关方“对话”的机会，
真诚地满足多种期待和要求，加深相互了解，建立信赖关系。



社区 | 扎根地域的企业活动

2022年3月28~31日，在北海道夕张市据点复合设施“RESTA”的等候交流场所和展厅，通过展示宣传板和印发资料，向夕张市民提供信息，使其了解津村集团的活动。本活动在可持续发展推进室和夕张津村的协助下，举行了介绍开办由本公司支援的夕张市认证儿童园、药木种植等项目，向附设的图书馆赠送《汉方的奥秘》等活动。而且，夕张市在每月1日发行的《广报夕张2022年3月号》上报道了本集会，提前通知广大市民，夕张市市长也亲自参加，拉近了本公司业务与广大市民的距离。



左/展示本公司业务和夕张津村在内部管理农场种植生药的宣传板
右/向附设的图书馆赠送的《汉方的奥秘》



社区 | 通过采收体验接触社会

2022年7月，在北海道石狩市的TEMIRU FARM，举办了药用作物（苏叶）的采收体验活动。道内的8组、共17名小学4年级~6年级儿童及其家长前来参加。平时熟悉的紫苏叶居然是日本传统医学汉方药的一种原料，让孩子们感到惊讶。从广袤的大地、得天独厚的大自然中产生的医药品和汉方药的可能性，也让儿童们大开眼界。



采收的情景



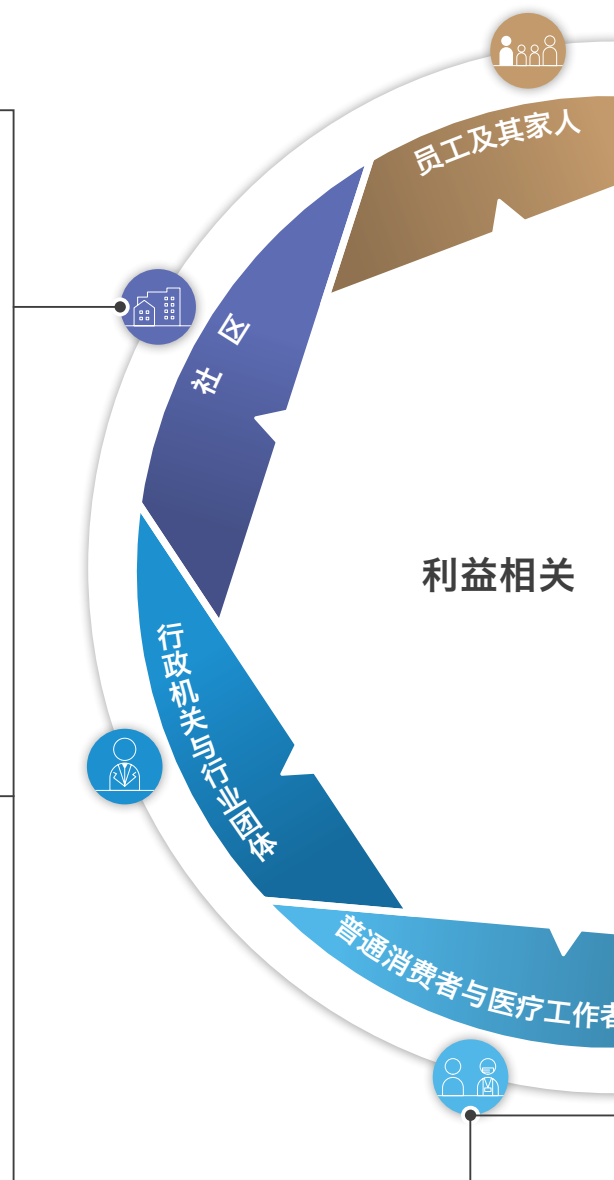
社区 | LAO TSUMURA的措施

LAO TSUMURA为了营造能够接受优质教育的环境，并创造上学机会，防止雇佣童工，与所在地Lao Ngam县的教育事务所合作，向贫困地区的小学赠送助学金、校服、书包、文具等学校教育的必需品。2021财年，LAO TSUMURA向Lao Ngam县11个村的小学捐款捐物。

并且，为使贫困地区的消费者有稳定的收入，LAO TSUMURA与Lao Ngam县政府合作，推动促进种植生药“柴胡”的项目。通过这些活动，为实现SDGs的目标“1.无贫困”、“4.优质教育”、“8.体面工作和经济增长”做贡献。



在Ban Dongtongnoy Primary School举行助学金颁发仪式的情景





股东和投资者 | 要增加传播本公司价值的对话

2021财年除了4次决算说明会之外,还于3月举行了新愿景说明会。机构投资者和分析师的个别采访件数同比增加18件,达到199件。

还注重面向个人投资者的网络讲座。目前,参加了au Kabucom证券、SAWAKAMI运用报告会、镰仓投信的受益人大大会等活动。

在正确而又通俗易懂地传播业务特点等内容的同时,还积极传播针对ESG课题和SDGs的相关措施的信息。

2019财年 2020财年 2021财年

机构投资者和分析师的个别采访次数

124次

181次

199次



个人投资者网络讲座

股东和投资者



商业合作伙伴

以医药品代理商的全体员工为对象 举办津村汉方纪念馆参观(培训)活动

津村每年都以医药品代理商的全体(新入职)员工为对象,举办汉方纪念馆参观(培训)活动,让他们学习汉方医学、产品教育、汉方历史等。2022年,对东邦控股公司的76名新入职员工(MS等),举办了纪念馆现场参观(培训)活动。通过参观(培训),传播汉方相关的各种信息,力求让大家能够更加亲近汉方。今后我们仍将在传播正确信息的同时,继续传播“汉方的价值”。



网上培训的情景

商业合作伙伴



普通消费者

汉方的普及启发活动

汉方的普及启发活动之一,就是赞助面向一般民众开展的医疗和健康相关论坛、活动,提供汉方、医疗、健康相关的各种信息。

最近一年里,赞助了13次论坛和活动,有7,000多人参加。

活动名称	举办次数	参加人数 (包括网上)
健康支援节	6次	2,623人
与癌症共生论坛	3次	604人
长寿的未来论坛	2次	820人
面向女性的汉方讲座	2次	3,099人

(期间:2021.10.1~2022.9.30)



非营利组织



普通消费者

#OneMoreChoice项目

为了实现任何人都无需刻意忍耐不适,能够舒适生活的健康社会,津村自2021财年起努力开展#OneMoreChoice项目。

在项目的头一年,我们提出了很多人尽管感到身心不适,却刻意忍耐,继续工作、干家务的问题*,宣传能够选择替代忍受的社会才是健康社会这一信息。并且在第二年,从调查结果中找出了未能将痛经和PMS等症状的痛苦告诉周围人的问题和背景。而且,还以“从知道差异开始。#我们的生理状态”为主题,通过对话,从状态开始了解朋友、伙伴的症状和痛苦,并扩大对话,利用视频、报纸广告、交通广告等,创造重新面对自己的身体、关心周围人痛苦的机会。

* 隐性忍耐的实际情况调查(2021年3月,津村调查)



2021年

荣获第2届日经女性赋权广告奖“日经特别奖”

荣获第69届朝日广告奖“准药品、化妆品、洗护用品部门奖”

荣获第70届日经广告奖“食品、医药品、生活用品部门”优秀奖

2022年

荣获第75届广告电通奖“SDGs特别奖”



“从知道差异开始。#我们的生理状态”专题网站

<https://www.tsumura.co.jp/onemorechoice/chigai/> (仅限日文网站)

THE KAMPO VALUE CHAIN

汉方价值链

STEP
01

种植和采购

STEP
02

生产

STEP
03

销售、启发、普及

品质保证
研究开发



种植和采购

生产汉方制剂，必须确保优质原料生药。

为了保证生药的品质和安全性，津村根据“汉方品质始于农”彻底按照GACP*进行管理。

1

原料生药的种植和采购

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、遵守和运用规定了种植和加工方法、使用农药等的《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。

2

制备加工和保管

生产团体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津村集团。



芍药加工（中国的产地公司）

3

品质测试、分选、保管

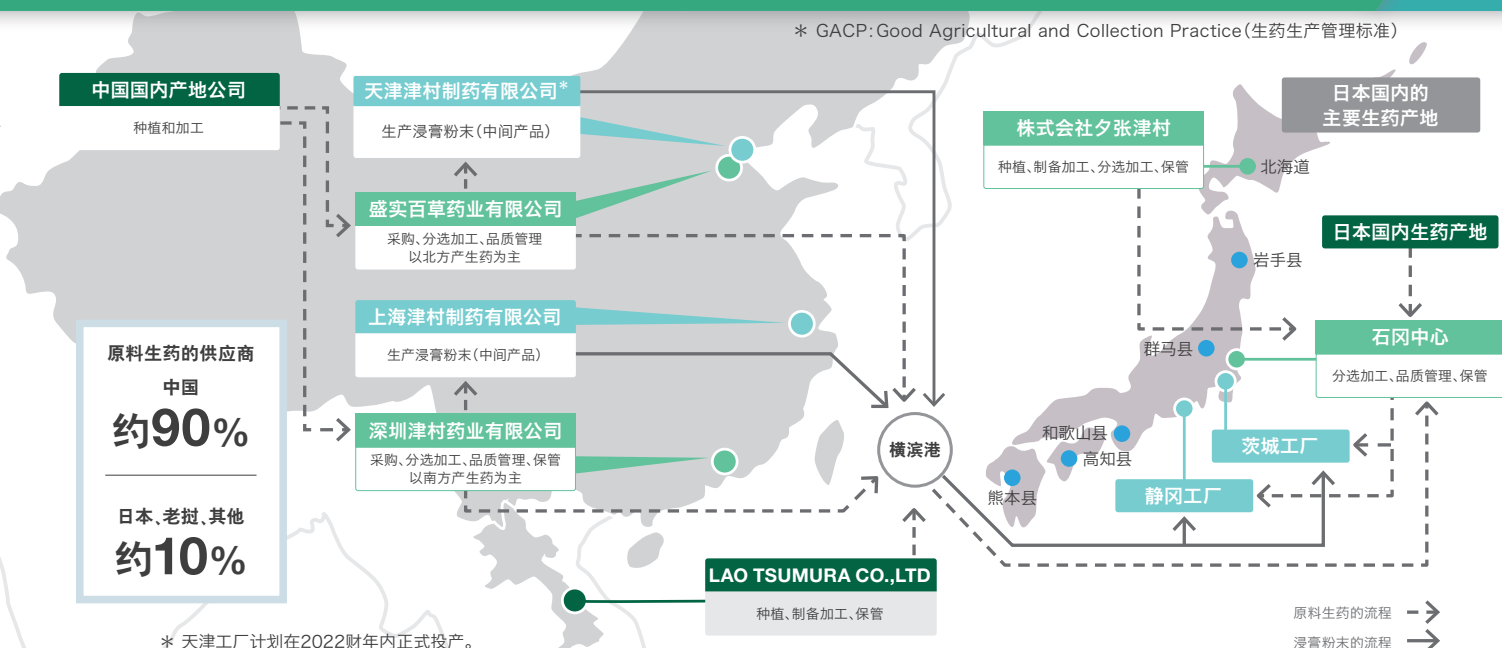
对所采购的原料生药，进行残留农药、微生物、重金属等的品质测试和分选，然后在低温仓库中保管。本公司只将符合品质标准的原料生药供应给生产汉方制剂的各工厂。



生药仓库（深圳津村）

基地名称	所在地	原料生药的采购、分选加工、品质管理、保管	分选加工、品质管理、保管	生产浸膏粉末中间产品	制粒、包装（最终产品）
盛实百草药业	中国 天津	●			
深圳津村药业	中国 深圳	●			
LAO TSUMURA	老挝	●			
夕张津村	日本 北海道	●			
石冈中心	日本 茨城县		●		
上海津村制药	中国 上海			●	
天津津村制药	中国 天津			●	
茨城工厂	日本 茨城县			●	●
静冈工厂	日本 静冈县			●	●

田”的观点，



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。

持续扩大公司内部管理农场*¹

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管理的农场。

优势

- 根据“汉方品质始于农田”的观点,按照津村GACP指南(符合WHO的GACP指南的津村自定指南),从原料生药的种植到制备加工的工序管理,进行品质控制
- 生药生产标准书、生药溯源体系、指导和监督检查生药种植农户的机制
- 利用公司内部管理农场稳定品质、产量、价格
- 在中国、日本及老挝等国家实现种植国家和产地的多元化
- 严格选定既达到日本药典的品质标准又达到公司内部规定的品质标准的生药

风险和对策

- 意想不到的天气反常和自然灾害等的发生、进出口等法规限制范围的变更、超出预期的政治经济情况的变化导致的原料生药采购风险
 - ▶ 确保足够的库存量、扩大国内外的生药供应商、持续扩大公司内部管理农场
- 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
 - ▶ 既要考虑汇率动向又要通过外汇期货合约等稳定成本
- 产品发生品质和安全问题的风险
 - ▶ 按照《津村生药GACP方针规程》彻底管理原料生药

品质方针

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。

*¹ 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。

*² PIC/S: Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme的缩写。意为国际药品认证合作组织,推进GMP基准等的国际化框架。

STEP

02

生产

从原料生药到汉方制剂的一整套生产体系是津村集团独创的商业模式，在公司内部积累生产技术知识，并研制优质高效的特有生产设备。

4 切制、称量、调配

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。

切制



*在上海津村和天津津村，对原料生药进行从切制到干燥的加工，生产浸膏粉末。在上海津村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。

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。

5 提取、分离、浓缩、干燥

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

提取



分离浓缩



生药残渣

从本公司开发的大型喷雾干燥装置顶部将提取液雾状喷出，瞬间干燥，制成可保持品质的浸膏粉末。

6 制粒、包装、贴标签

在浸膏粉末中混合乳糖等赋形剂，压缩为成型品。然后粉碎整形制成浸膏颗粒。

制粒



浸膏颗粒

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。

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。

发货



静岡工厂(静岡县藤枝市)

保管和配送



东日本物流中心(埼玉县久喜市)

优势

- 根据每种汉方制剂的制剂设计对生产工艺进行电脑控制(特有的生产线)
- 通过在医疗用汉方制剂的整个生产过程中引进机器人技术实现智能化
- 通过测试各道工序和所有批次的品质、数据积累等，持续保证制剂品质稳定，具有品质均一性

风险和对策

- 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，导致的辅料及器材的采购风险
 - ▶ 建立多家供应商采购体系
- 自然灾害、火灾、停电等导致的生产与物流功能下降风险
 - ▶ 生产基地和产品供应基地的分散化，生产设施采用防震抗震结构
- 产品发生品质和安全问题的风险
 - ▶ 遵守相关国家和地区的品质管理标准，对于包括自制产品和外包产品在内的

STEP
03

销售、启发、普及

开展有助于实现患者在任何一家医疗机构和科室都能接受量身定制汉方治疗的医疗环境的活动。

称量



调配



干燥



浸膏粉末

包装、贴标签



- 所有产品,都采取重视品质的措施
- 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
 - ▶ 采取预防感染和防止蔓延措施
 - 中国封城导致生产和物流瘫痪,产品断供的风险
 - ▶ 按照业务连续性计划 (BCP) 建立产品的稳定供应体系

8

医药品代理商

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。促进正确使用汉方制剂时,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“灵活使用10种以上汉方制剂的医师超过50%”的目标,本公司在代理商的协助下开展活动。

* MS: Marketing Specialist

9

医院、诊所、药店

由医药代表 (MR*) 拜访医疗机构和药店,根据对方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

10

患者和普通消费者

药剂师按照医师开的处方配药后,将汉方制剂交给患者。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。

优势

- 被纳入医疗保险药价标准的148个医疗用汉方制剂处方中,本公司占129个
- 实际销往5万多家医疗机构和药店的产品数量
(在销售额排名前20位的制药公司(仿制药专业厂家除外)中最多)*
- 可在所有科室发挥作用
- 由既学西洋医学又学汉方医学的MR提供信息。

风险和对策

- 医疗费抑制政策等行政动向风险
 - ▶ 促使人们了解汉方制剂的价值;与行业组织合作,向相关部委等献计献策
- 医药品的开发和生产等相关的国内外规定严格化风险
 - ▶ 积累医疗用汉方制剂的证据,开展提高医疗用汉方制剂认知的活动
- 发生意外副作用风险
 - ▶ 通过迅速而又恰当地收集产品的安全性信息并加强传播副作用信息,促进正确使用

* 津村根据Copyright © 2021 IQVIA. "JPM, JCC (2021年3月MAT)" 分析

三个独特之处

～努力解决社会课题～



UNIQUE
1

日本国内业务更上一层楼

～日本国内市场的潜力～

汉方药是日本国民的健康和医疗不可或缺的药剂。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)”和“女性相关领域”列为三大重点领域,集中开展活动,129个医疗用汉方制剂处方的销售数量,在20年里增至约3倍。我们要通过汉方药为解决各种社会课题和实现人们的well-being(幸福安康)做贡献。

▶ 为实现健康长寿社会做贡献

老年人往往患有多种疾病,令人担心其身心功能和生活功能同时下降、身心虚弱加快等。汉方药有望改善这种状态,并有助于预防其进一步恶化。汉方药含有多种成分,每剂药物对多种症状发挥效果,因此可望消除必须服用多种药物的可能性、降低医疗费用。汉方药会帮助患者提高QOL(Quality of Life:生活品质),为延长其健康寿命做贡献。

▶ 提高癌症患者的生活品质

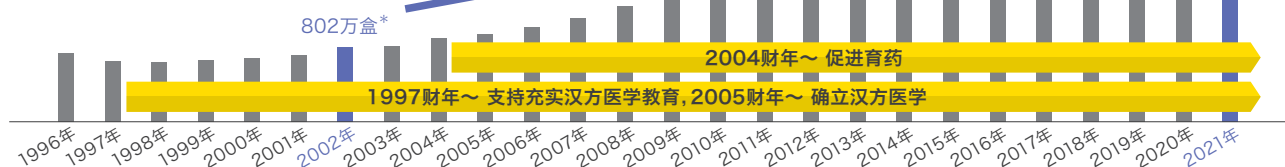
汉方药可望有效减轻治疗癌症这种致死疾病所带来的副作用。实际上也有报告表示,采用汉方药提高了化疗的成功率。汉方药会缓解在治疗中一直延续到治疗后的身心不适(倦怠感、不安、失眠等),为支持兼顾治疗和工作等做贡献。

▶ 密切关注女性人生阶段的变化

女性加快参与社会,承担重要职责的女性日益增加。因此,从检查结果来看并无异常,却有精神压力、女性特有的激素分泌失衡、头重感、倦怠感、焦躁、寒症、皮肤粗糙等不适感的女性日益增加。汉方药会改善女性的不适,为实现能够保持愉快生活的社会做贡献。

129个医疗用汉方制剂处方 销售数量变化情况

* 1盒:标准包装1盒(每盒装入9周用量)



日本社会的人口和疾病结构

65岁以上人口 3,589万人 / 老龄化率 28.4%

■ 老年人的致死疾病

- 第1 恶性肿瘤(癌症)
- 第2 心脏病
- 第3 衰老
- 第4 脑血管疾病
- 第5 肺炎

■ 需要护理的主要原因

- 老年痴呆症 18.7%
- 脑血管疾病 15.1%
- 因年老而衰弱 13.8%
- 骨折、跌倒 12.5%

老年人医疗的特点

- 多种疾病、多器官疾病较多
- 身心虚弱状态(衰弱)导致疾病危重化
- 密切关注与疾病斗争的患者,从有助于延长健康寿命的观点出发,重视个性化医疗

老龄化社会进程 加快带来的课题

75岁以上人口预测

75岁以上人口,
到2055年将增加580万人



保证女性持续健康工作 需要解决的课题

女性就业人数变化情况(劳动年龄人口)

女性就业人数
在过去5年里增加约100万人



三大重点领域

老年人相关领域

- 老年痴呆症患者增加
- 高血压引起的心力衰竭患者增加
- 身心虚弱状态(衰弱)患者增加

癌症领域(支持疗法)

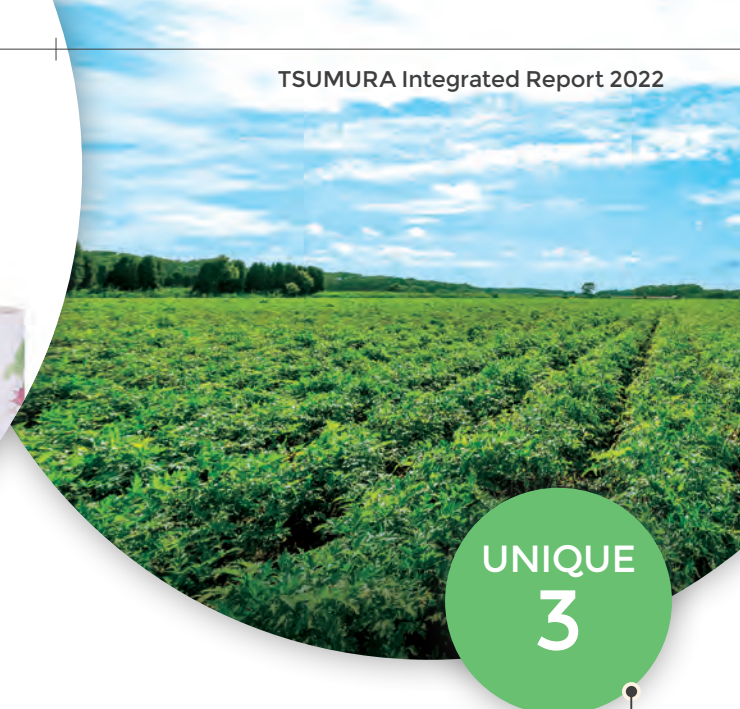
- 癌症患者、癌症幸存者增加

*摘自2022年版《老龄社会白皮书》
(日本内阁府)

女性相关领域

- 月经不调
- 怀孕期间的不适
- 产前和产后的不适
- 更年期障碍的不适

*摘自2021年《劳动力调查》
(日本总务省)



向中国业务的挑战

~中国市场的潜力~

中国的中药市场规模约达11万亿日元, 约为日本的汉方药和饮片的40倍。中国业务, 力求通过提供以优质生药为原料的中成药和饮片等医药品、“医食同源”产品等健康食品, 为中国人民的健康做贡献。作为核心业务的中成药, 大都集中到未在中国市场生产和销售的“经典名方”上开展业务。经典名方是基于中国古典医籍的处方, 酷似日本的汉方药。中药存在品质均一性和有效性等品质方面的课题。津村凭借在汉方药的生产和销售中培育的技术、积累汉方制剂的证据等经验诀窍, 帮助解决相关课题, 力求成为在中国受到信赖的中药企业。

中药市场的规模和机遇

市场规模对比(2020财年)

中药市场巨大,
而且会因医疗政策和国民意识变化而进一步发展

	日本		中国
中药总体	2,350亿日元	约为日本的 40倍	11.1万亿日元
汉方药/中成药	2,300亿日元	约为日本的 30倍	7.9万亿日元
切制生药/饮片	50亿日元	约为日本的 600倍	3.2万亿日元

医疗政策的动向

2022年1月, 中国政府发布了
《“十四五”医药工业发展规划》

- 中药创新: 开展基于古代经典名方中药复方制剂研制
- 提高中药质量: 强化中药材产品追溯体系建设

国民和行业的意识变化

- 以COVID-19为契机, 健康意识和对中药的认知有所提高
- 医保用药趋向于抑制价格(扩大集中采购制度)
- 非医保用药(OTC)的需求和任意保险(商业保险)购买人数有所增加

* 本公司根据中国国家统计局、日汉协、IQVIA编写

* 日本的汉方药中含有OTC

* 以1元人民币=18日元(截至2021年12月底)换算

为实现循环型社会做贡献

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。
要秉持顺天精神(应当顺应天地自然法则开展业务),
为实现循环型社会做贡献。

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

可持续发展愿景



2022年4月, 津村集团重新确立了“事业宗旨”, 并制定了新愿景“可持续发展愿景”。

津村集团的业务是由从种植原料生药开始的“汉方价值链”构成的, 与自然环境息息相关。

为将业务赖以生存的自然环境留给未来, 我们要继续成为“对自然环境的变化和危机最敏感的企业”。而且, 我们要通过业务努力解决各种社会课题, 为创造可持续发展社会做贡献。我们要将这一决心作为可持续发展愿景“携手自然 共创未来”的信息, 促进人类、社会和地球环境的可持续发展。

此外, 2022年10月我们梳理了津村集团应当如何为人类、社会和地球环境的可持续发展做贡献, 制定了“可持续发展宪章”作为一项重要方针。本宪章规定了津村集团及其干部员工为实现“可持续发展愿景”应当采取的行动和姿态。津村集团及其干部员工要遵守本宪章, 努力与广大利益相关方共享价值观并建立良好关系, 力求实现可持续发展愿景。

可持续发展宪章

津村集团秉持企业精神“顺天精神”、事业宗旨“呵护健康 相伴一生”和经营理念“将自然与健康科学化”，在履行企业使命“融合汉方医学与西洋医学，为实现世上独一无二的最佳医疗体系做贡献”的同时，为解决社会课题和创造可持续发展社会做贡献。

为此，津村集团及其干部员工，将以实现可持续发展愿景“携手自然 共创未来”为目标，按照本宪章和个别方针等采取行动。

1 基本姿态

遵守国内外相关法令、国际规则及其精神，以高尚的伦理观履行社会责任。

而且，要谋求与利益相关方坦诚交流，努力让其满意并得到其信赖。

2 对患者和客户的承诺

通过稳定地供应和提供优质、安全、放心的产品和服务，并提供准确的信息，为每个患者和客户的well-being做贡献。为此，我们致力于创新性研发。

3 对广大合作商的承诺

我们尊重广大合作商，从长期的角度，努力实现以合作伙伴关系为基础的共存共荣。

而且，通过公平自由竞争，对本公司产品进行合理的交易和流通，同时进行负责任的采购。

4 对员工的承诺

要营造有工作价值的工作环境，尊重员工的多样性、人格、个性的工作方式，并注意健康和安全。

而且，要支持有进取心的人财，努力提高员工的伦理观和资质，打造具备多种才能和个性的人财协调的组织。

5 对广大股东和投资者的承诺

为了实现持续增长并提高中长期企业价值，建立和运营合理的治理体系，与广大股东和投资者进行建设性对话，并及时进行恰当的信息披露。

6 对环境的承诺

我们要面对津村集团的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，致力于防止全球气候变暖、保护生物多样性和水资源、循环利用资源等，谋求与环境的和谐。

7 对社会的承诺

- ① 尊重涉及到津村集团业务的所有的人权。
- ② 在全球开展业务活动时，不仅要遵守当地的法律和行为规范，而且要尊重当地的文化和习俗，开展为当地发展做贡献的企业经营活动。
- ③ 作为“良好的企业公民”，积极参与社会活动，为社会的发展做贡献。
- ④ 充分注意妥善保护个人信息、客户信息、秘密信息，采取完善的信息管理措施。
- ⑤ 与政治、行政等保持健康的关系。
- ⑥ 以坚决的态度对待威胁公民社会的秩序和安全的反社会势力和团体。
- ⑦ 防备恐怖袭击、网络攻击、自然灾害、大流行等，彻底进行有组织的危机管理。

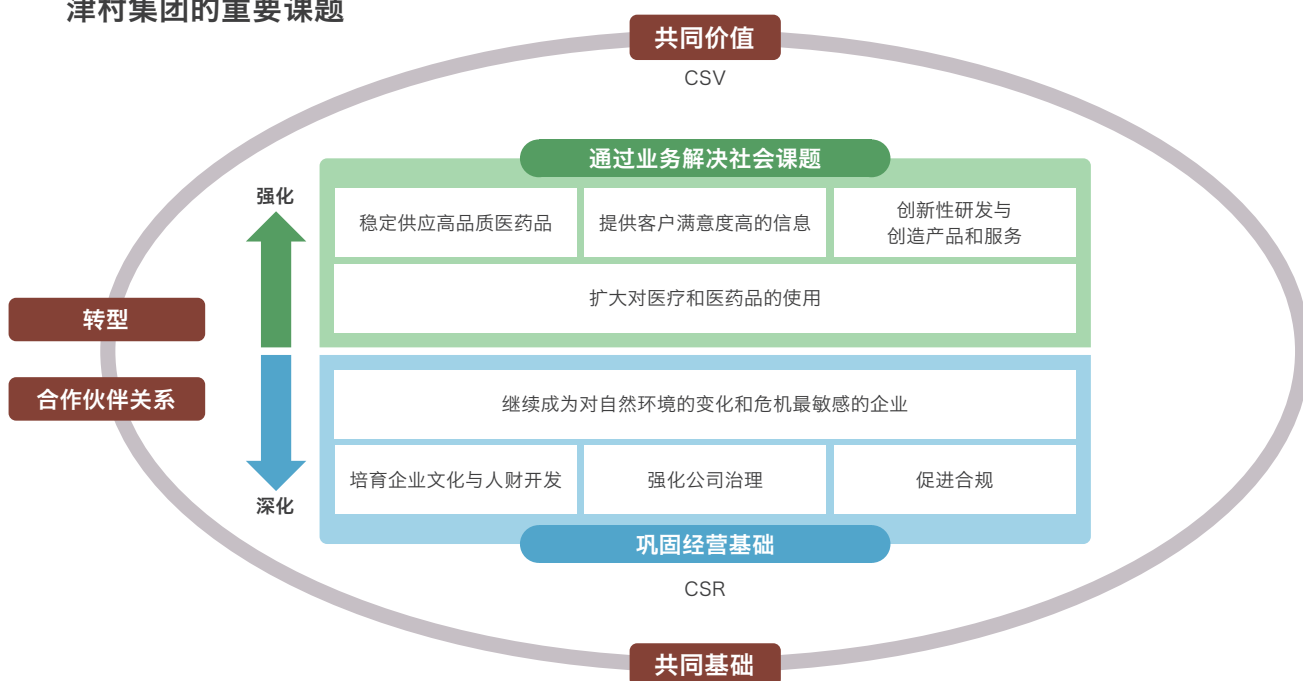
津村集团各公司的经营一把手，将实现本宪章的精神视为己任，在率先垂范的基础上，不仅在公司内部贯彻落实，而且向广大合作商宣传。而且，要掌握公司内外部的意见，贯彻落实企业伦理。发生违反本宪章的事态时，津村集团各公司的经营一把手要亲自负责解决问题，查明原因，防止复发。还要迅速地向社会披露正确信息并尽到说明责任，在明确权限和责任的基础上，包括自己在内，进行严厉的处分，努力恢复信誉。

可持续发展愿景

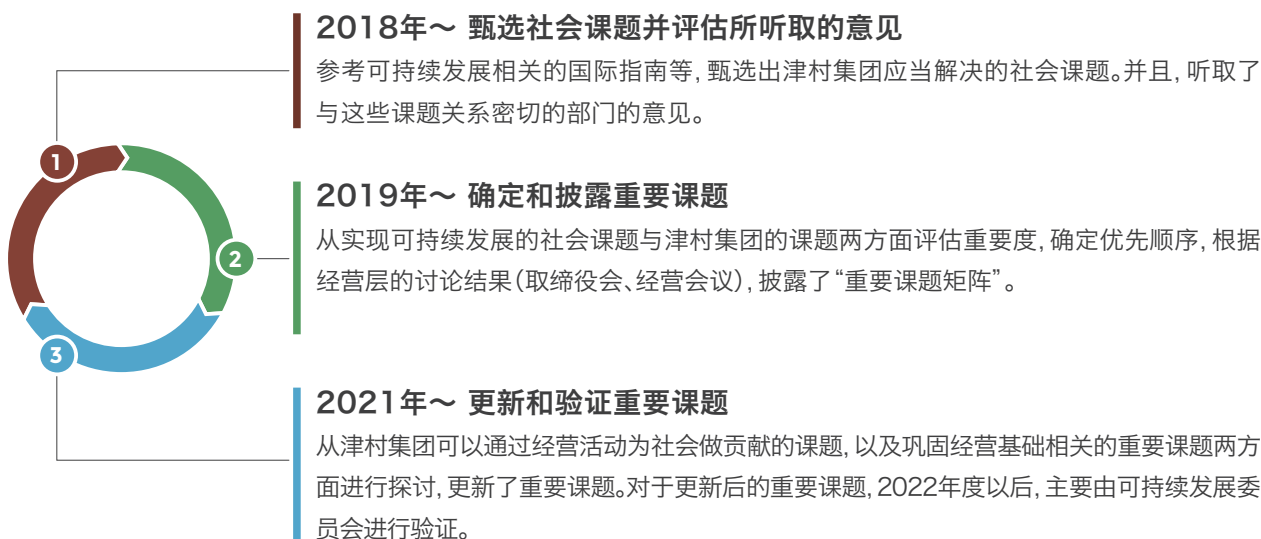
实现愿景的重要课题

津村集团依靠以事业宗旨为导向的理念经营,通过提高创造价值的源泉“7种资本”(P20)的附加值,为公司和社会的可持续发展做贡献,实现可持续发展愿景。为此,我们确定了津村集团必须优先解决的重要课题。在确定时,我们从津村集团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探讨。此外,还在可持续发展委员会上探讨了CSV和CSR相关的活动。

津村集团的重要课题



重要课题的确定过程(PDCA)



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	指标
扩大对医疗和医药品的使用	日本国内 在三大重点领域推广育药处方、Growing处方以及相关处方	日本国内 - 完成5个育药处方、5个Growing处方以及相关处方的销售计划 - 到2024财年使能开10个处方以上医师人数超过50% - 利用远程数字技术的混合型促销
	海外 原料药及饮片的生产销售、中成药(经典名方)的生产销售	海外 - 到2024财年生药平台的外部销售比例超过50% - 并购中成药企业
稳定供应高品质医药品	稳定采购优质生药	- 持续扩大公司内部管理农场 - 根据生药采购风险合理安排库存
	稳定供应汉方制剂	- 增强生产设备 - 通过智能化和数字转型提高生产率
	追求汉方制剂的品质均一性	构建从生药到汉方制剂的“品质空间”
	建设津村品质文化	保持和运用津村品质管理体系的功能
提供客户满意度高的信息	尊重整个供应链的人权	根据“津村采购方针”采购生药
	支持贯穿毕业前、刚毕业、毕业后的汉方医学教育	在所有的大学和医科大学确保4节课以上的必修课并设置汉方门诊
	支持向医疗工作者提供信息的活动与汉方终生教育	利用远程数字技术的混合型信息提供活动
创新性研发与创造产品和服务	解决社会课题的活动	#OneMoreChoice项目
	- 积累汉方制剂的证据、应对未病等 - 开发满足医疗现场和患者需求的产品 - 在美国开发TU-100	- 被纳入诊疗指南的汉方处方数量增加 - 确立汉方药的品质定义与生产管理和品质管理的科学依据

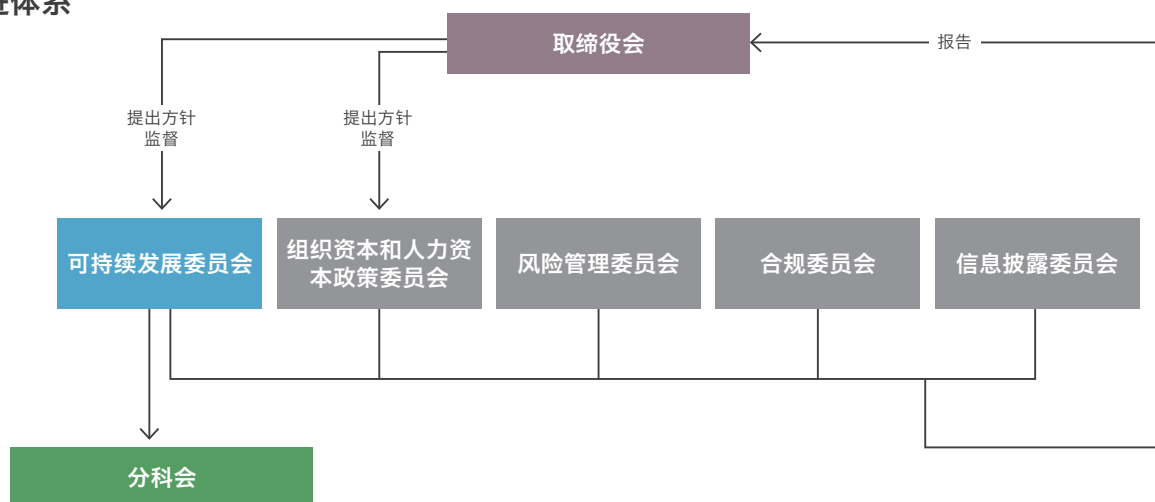
巩固经营基础

重要课题	主要举措	指标
继续成为对自然环境的变化和危机最敏感的企业	可持续的原材料采购和循环	- 到2031财年使汉方和生药制剂的野生类原料药的使用品目数量减至11个 - 到2024财年使塑料用量减少10%
	气候变化对策	使温室效应气体排放量Scope 1和2到2030财年减少50%、到2050财年实现净零排放
	能源利用的高效化	使单位产品能耗每年减少1%
	保护水资源	到2024财年使单位产品取水量减少10%
	废弃物管理	到2024财年使单位产品产业废物排放量减少50%
	继续通过对话开展理念渗透活动	继续在整个集团召开场外会议
培育企业文化与人财开发	安全安心的工作环境	到2024财年通过健康经营优良法人认证
	多样性和包容性	- 校园招聘女性员工比例达到50% - 社会招聘员工比例达到50%
	培养经营人财和骨干人财(全球、专业)	- 运用人才管理体系 - 举办在各阶层培养下一代和更下一代经营人财的讲座等
强化公司治理	提高员工忠诚度	实现多样化工作方式(远程办公、兼业和副业制度、老年人雇用制度等)
	- 取缔役会实效性评价确保透明性、提高其效率、保持其健全性 - 加强集团治理 - 加强风险管理	- 通过强化集团治理体系提高关联公司审计和内部控制的水平 - 在整个集团重建风险管理体系
促进合规	- 杜绝反社会势力 - 禁止行贿受贿 - 与供应商进行公平交易 - 及时适当地披露信息 - 进一步强化医药品相关法律法规遵守体系	- 在整个集团开展合规教育 - 宣传渗透可持续发展宪章

可持续发展愿景

推进可持续发展

推进体系



5个分科会

以气候变化问题为核心, 侵犯人权、破坏生态系统、粮食短缺等全球性社会课题日益严峻, 为了解决这些问题, 要求企业将可持续发展与经营挂钩的社会呼声日益高涨。可持续发展委员会响应这一要求, 依靠以事业宗旨为导向的理念经营, 探讨津村集团总体的可持续发展方向和活动等, 通过监督来提高可持续发展活动的实效性。

各分科会在可持续发展委员会领导下, 以根据中期环境目标等跨部门探讨各个本部的知识、经验、研究成果为目的启动。2022财年新增了生药残渣分科会, 围绕5项主题开展工作。

(21.10.01~22.09.30)

1 生产相关脱碳分科会	负责人为主管生产本部的执行役员。2021年12月启动。召开2次。从生产本部、生药本部、信赖性保证本部等选出成员, 根据中期计划, 以津村集团的生产基地为重点, 探讨温室效应气体减排的各项措施并加以落实。
2 办公室相关脱碳分科会	负责人为主管总务部门的执行役员。2021年12月启动。召开2次。从总务部、营业管理部等选出成员, 根据中期计划, 探讨总部、分店和营业所的脱碳措施, 并加以落实。
3 去塑料分科会	负责人为主管生产本部的执行役员。2021年12月启动。召开1次。从生产本部、信赖性保证本部、保健本部、医药营业本部等选出成员, 根据中期计划探讨环保型容器和包装材料的变更, 并以落实为目标进行各部门的调整和研究。
4 可持续采购分科会	负责人为生产本部部长。2021年12月启动。召开2次。从生药本部、生产本部等选出成员, 根据中期计划制定津村采购方针, 以津村集团的可持续生药采购为目标, 探讨各项措施并加以落实。
5 生药残渣分科会	负责人为生产本部主管执行役员。2022年4月新设。召开1次。从生产本部、汉方研究开发本部、生药本部等选出成员, 根据中期计划, 以废弃物的循环利用为目标, 探讨各工厂的活动并采取措施。

可持续发展目标2031



赞同《日本经济团体联合会生物多样性宣言》倡议

《日本经济团体联合会生物多样性宣言》(修订版)(2018年10月16日修订)

1 经营者的职责	以实现可持续发展社会为目标,立志开展自然规律与业务活动协调的经营
2 全球的角度	对于生物多样性危机,从全球的角度采取行动
3 自主性举措	自发地切实采取有助于生物多样性的行动
4 环境整合型经营	推进环境整合型经营
5 运用自然资本振兴地方经济	怀着对自然的敬畏之心,为运用自然资本振兴地方经济做贡献
6 合作伙伴关系	与国内外的相关组织携手合作
7 环境教育与人才培养	以创建培育生物多样性的社会为目标,率先开展环境教育与人才培养



《日本经济团体联合会生物多样性宣言》与本公司的举措不谋而合,因此我们表示赞同。自2022年9月起日本经济团体联合会官网将本公司列为赞同企业。

被林野厅认证为绿色合作伙伴2022

应征林野厅主办的“森林×脱碳挑战2022”活动,被其宣布为“绿色合作伙伴2022”。本挑战是表彰通过保护森林为脱碳社会做贡献的企业等所采取的举措的一项制度。本公司自2008年度起,在生药种植地之一的高知县,以保护自然环境和振兴地方经济为目的,开展“土佐津村森林”活动。这项活动的成果得到好评,被认证为“绿色合作伙伴2022”。



可持续发展愿景

气候变化对策

按照TCFD框架披露信息

我们认为,以大自然赐予的生药为原料的津村集团要想不断发展壮大,

应当对自然环境的变化和危机最敏感。

为了实现碳中和,必须在努力减少温室效应气体排放量的同时,

应对气温和降水量的变化等气候变化风险。

情景分析

情景	概要	设想的世界状况
1.5°C情景	2100年前的平均气温升幅与工业革命前相比,控制在1.5°C之内的世界	向脱碳社会转型所带来的变化影响业务(转型风险) ● 加强气候变化监管,施行碳税等法规 ● 低碳技术等技术创新取得进展 ● 整个社会向脱碳转型,企业对脱碳的措施得到好评
4°C情景	2100年前的平均气温比工业革命前上升4°C的世界	气候变化所带来的物理损失影响业务(物理风险) ● 虽然实行气候变化监管,但是效果有限 ● 异常气象日益严重,自然灾害频发 ● 由于气温上升、水资源匮乏,发生生药的生长状况改变、取水限制、传染病扩大等问题

1.5°C情景的影响度

分类	区分	风险和机遇项目	发现时期	风险和机遇	对津村集团的影响	影响度	对策
转型 风险 机遇	政策法规	碳税的施行	中长期	风险	税负增加 设备投资成本增加	大	节能、利用可再生能源以及与供应商合作等
		实行新监管	中长期	风险	原料生药采购量减少或采购成本增加	大	生药种植基地的多元化等
	技术	低碳技术的进展	中长期	风险	研究成本和设备投资成本增加	大	通过应用AI和数字转型进行技术开 发和创新等
			中长期	机遇	运行成本减少, GHG排放量减少	大	
	评价	投资者评价的变化	短期～ 长期	风险	销售额和股价下降,筹资日益困难	大	向利益相关方适当地披露信息并 与其交流
				机遇	因评价提高而创造企业价值	大	
	资源效率	水资源的再利用	中长期	机遇	运行成本减少	大	引进再利用设备并推进循环利用
	能源来源	可再生能源的扩大	中长期	机遇	电力成本减少	小～中	—

4°C情景的影响度

分类	区分	风险和机遇项目	发现时期	风险和机遇	对津村集团的影响	影响度	对策
物理 风险 机遇	急性	异常气象日益严重	长期	风险	自然灾害日益严重、传染病等增加,造成 停业、库存损毁,导致产量、物流量、销售 额减少,修理费用增加	大	● 生药种植技术的创新 ● 生药种植基地的多元化 ● 确保合理库存 ● 构建并扩充BCP体系 ● 改变运输和保管形态 ● 通过将灾害相关信息附加到签 约农户利用的生药种植管理系 统上、建立灾害补偿体系,保持 或增加与签约农户的交易等
		水资源风险	长期	风险	停业、产量减少、销售额减少等	大	
	慢性	平均气温的上升	长期	风险	原料生药采购量减少、销售额减少、发生 生药种植地转移成本	大	
			中长期	风险	空调成本增加	小～中	
			中长期	风险	乳糖价格上升	小～中	
	产品和服务	气候变化造成的 疾病增加	中长期	风险 机遇	疾病结构变化引起销售额增加或减少	大	

关于详情,请浏览官网。
<https://www.tsumura.co.jp/chinese/sustainability/tcfd/index.html>

治理

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,由取締役会负责。而且在取締役会要决定战略、做出投资判断等时,根据气候变化相关的影响进行决策。取締役会按照取締役会规则,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,每年召开2次以上)和处理与经营风险相关主题的风险管理委员会(每年召开2次),两个委员会共享信息。经过两个委员会审议的主题中,重要项目要向取締役会报告。2021财年风险管理委员会向取締役会报告了一次,可持续发展委员会向取締役会报告了四次。而且,可持续发展委员会接受取締役会提出的方针、接受其监督。此外,围绕气候变化相关的风险,由可持续发展委员会和包括气候变化在内的可持续发展业务的主管高管为Co-COO,即可持续发展推进室主管执行役員,并担任可持续发展委员会的委员长。Co-COO统管气候变化相关的风险和机遇的评价及管理两方面的监督工作。

战略

由于2015年签署《巴黎协定》、2018年政府间气候变化专门委员会(IPCC)发布《全球升温1.5°C特别报告》,津村集团将气候变化对策纳入到经营战略中。

津村集团根据TCFD建议的要求,也参考外部专家的意见,进行了情景分析,以便掌握气候变化给津村集团带来的危机和机遇及其冲击,并探讨以2050年的世界为想定的津村集团战略的恢复力和采取进一步措施的必要性。

情景分析时,在参考国际能源机构(IEA)、政府间气候变化专门委员会(IPCC)发布的多个现有情景的基础上,想定了两种世界,一种是追求《巴黎协定》的目标,即将全球平均气温较前工业化时期上升幅度控制在2摄氏度以内,并努力将温度上升幅度限制在1.5摄氏度以内的情景(低于1.5°C情景),另一种是不施行新的政策和制度,全球的温室效应气体比现在增加的情景(4°C情景)。

风险管理

由可持续发展委员会和风险管理委员会共享信息,评估和管理气候变化相关的风险。

可持续发展委员会也参考外部专家的意见,分析气候变化给津村集团的经营战略带来的中长期风险和冲击,并探讨对策。向取締役会报告其结果,取締役会作出必要的指示,并监督应对情况。

风险管理委员会考虑气候变化造成的工厂停业等风险对财务影响的多寡、发生概率的高低,决定优先顺序,然后探讨包括BCP对策在内的应对措施。向取締役会报告其结果。

在可持续发展委员会和风险管理委员会上探讨的风险,作为业务风险进行整合和管理。

指标与目标

指标 津村集团规定Scope 1、2、3的GHG排放量,作为管理气候相关的风险和机遇所需的指标。

Scope1、2、3GHG实际排放量(2021财年)如下所示:

实际业绩	Scope1	企业内部直接排放的温室效应气体(燃料燃烧、工业过程)	39,385t	(同比增加+4.6%)
	Scope2	使用其他公司供应的电力、热能和蒸汽所产生的间接排放	57,184t	(同比减少-2.8%)
	Scope3	Scope1、Scope2以外的间接排放(企业活动相关其他公司的排放)	246,865t*	(同比增加+16.5%)
	* Scope1、2、3均已完成第三方验证。			

目标 自2022财年起,对于Scope 1、2的GHG排放量,津村集团设定的目标是“到2030财年比2020财年减少50%”、“到2050财年实现净零排放”。而且,对于Scope3的GHG排放量,津村集团计划今后更加周到细致地统计,并努力设定目标。

以谋求汉方价值链的整体最优化为使命

取缔役Co-COO

杉井 圭

首先从实现愿景的基础建设开始

作为Co-COO, 我的职责是作为整个津村集团(Co-COO(中国总代表)的主管范围以外的所有业务)的首席运营官, 在部署以实现“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”为目标的各种挑战之际, 首先要建立强化汉方价值链的临战体系。

在新的长期经营愿景中, 提出要通过“量身定制医疗保健方案”、“‘未病’的科学化”、“充分开发潜能”, 力求实现心理与身体、个人与社会保持“Cho-WA”(和谐)的未来。新的中期经营计划, 通过反推长期经营愿景, 将10年分为三个阶段, 指明了路线图。

第一阶段(2022~2024财年)作为“萌芽”期间, 通过以今后的“成长”为目标的前期投资, 建立业务基础。重点在于要更加重视资产负债表, 实现低成本经营, 并确保供货能力, 以满足日益扩大的汉方药需求。我们不仅要一如既往地推动智能自动化, 力求在全部生产工序都实现智能工厂, 而且要积极投资, 促进从生药的种植、采购、加工到销售、启发、普及的整个汉方价值链的数字转型。此外, 对于汉方治疗的个性化、未病的科学化等实现愿景的研究开发, 也要进行重点投资。投资规模很大, 我们要充分测算其效果, 提高投资回报率。第二阶段(2025~2027财年), 作为投资的新芽萌发, 开始产生利润的期间, 主要任务是“成长”; 第三阶段(2028~2031财年), 作为从过去发展起来的业务中收获利润的期间, 主要任务是“开花结果”。

以愿景和中期经营计划的“主人翁意识”促进变革

如果每个人的工作与集团的愿景和各组织的愿景没有联系起来, 每个人的目的意识和工作价值就不会产生, 实现愿景就很困难。为了让实现愿景和完成中期经营计划的战略渗透到集团的各个角落, 使全体员工都精神“振奋”地工作, 理解并接受这种联系的“主人翁意识”非常重要。在激发组织间交流, 促进横向合作的同时, 还要建成高实效性KPI管理机制, 让每一个员工都能切实感受到自己的工作在为实现愿景和完成中期经营计划做贡献。

集思广益, 推进津村独有的可持续发展

作为一项可持续发展措施所设定的目标是到2031财年“温室效应气体(以下简称GHG)减排50%”、“循环利用水和废弃物(生药残渣)”和“向环保型包装材料转变”。GHG减排50%等目标, 单靠公司内部的努力无法实现, 最终还是要借助外部力量, 但是首先我们要以完成力所能及之事和当做之事的姿态行动起来, 这一点很重要。

具体而言, 就是致力于循环利用在从汉方制剂的原料生药中提取浸膏的过程中所使用的水资源。由于我们管理和掌握水中含有的所有成分, 因此可以有效地净化水资源, 也可望取得降低成本的效果。而且, 在提取浸膏的过程中, 提取后残留的生药残渣, 含水量高达约80%,

投资与财务的长期构想





尽管我们在循环利用生药残渣,但是现行做法是在这种状态下将其运到外部处理设施,因此在环境上和经济上都增加负担。只要能够在工厂内减少残渣的含水量,既能减轻环境负荷又能降低成本。同时,以挤干水分的生药残渣作为燃料再利用为目标的研究也在进行。

技术性解决方法已有眉目,我们力争提前实现目标。我坚信,通过在第一阶段的3年里确立这项技术,在愿景期间内引进到所有的工厂,在公司内部实现“循环利用水和废弃物(生药残渣)”,可以实现津村独创的循环周期。

依靠津村集团每一个干部员工所想到的可以一石二鸟、一石三鸟的奇思妙想,力求实现可持续发展愿景。最近,我们将太阳能板变成工厂内的步行道(室外通道)顶棚,开展有助于光伏发电和改善员工劳动环境的活动。今后,我们不仅要继续保护地球环境,而且要集思广益,推动可持续发展,以便能够同时实现降低成本和改善员工劳动环境。

“上升空间(发展前景)”是津村的魅力所在

我进入津村工作的起因(津村的魅力)就是“上升空间”。在今后的10年里,随着科学技术的进步,能够解决本公司长期存在的业务课题的基础逐步建立,我强烈感觉到这种“上升空间”带动可持续增长的时期已经到来。因为复杂而属于未科学的汉方,要与最新的科学技术、数字以及可持续发展的独特智慧有机结合,努力实现汉方价值链的整体优化。我们要激发津村集团每个员工的干劲,促使他们应对实现目标所面临的各种挑战,共同为实现愿景而奋斗。

支持津村的内在价值， 满足期待

取缔役CFO

半田 宗树

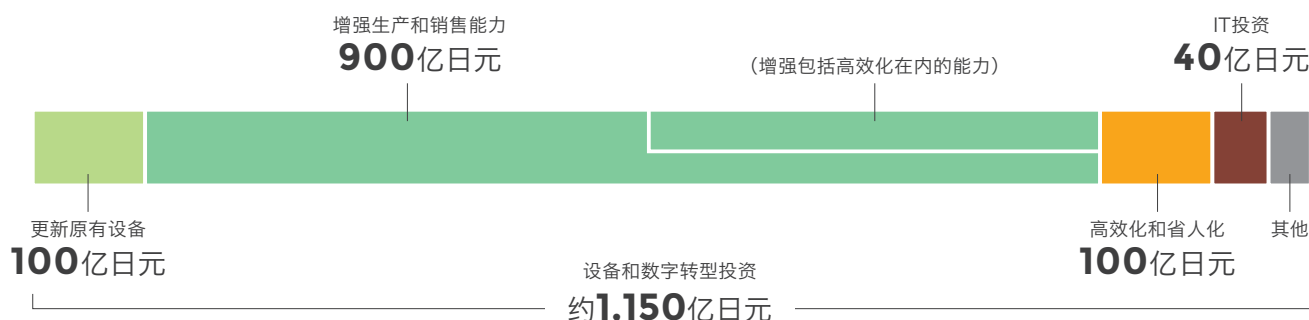
也要涉足预财务资本，传达津村的内在价值

作为津村集团的CFO，我的职责主要有两大项。一项是作为企业价值的守护者，按照财务战略正确分配资本，通过获得最大回报不断提高企业价值。另一项是向广大利益相关方正确传达这一价值。我的一项重要职责是通过正确传达价值，产生与广大利益相关方的建设性对话，填补与市场价值的差距。不仅投入财务资本，而且涉足预财务资本，更加努力地传达津村的内在价值。

根据长期经营愿景反推的、具有挑战性的中期经营计划

相当于长期经营愿景第一阶段的新“中期经营计划（2022～2024财年）”，重点并不是前一个中期经营计划（2019～2021财年）的延续，而是通过反推长期经营愿景制定的。以“在10年内实现”TSUMURA VISION“Cho-WA”2031这一强烈愿望下，从头三年开始，制定了具有挑战性的计划。一方面我们提前进行支持今后增长的投资，另一方面对于目前以日本国内业务（医疗用汉方制剂业务）为主，难以将能源和材料

面向未来的增长投资：增强产能、通过智能化和数字化转型提高生产率



价格暴涨的影响转嫁到产品价格中的商业模式，采取以实现长期经营愿景应当达到的水平为目标。最后一个财年的主要数值目标是销售额1,620亿日元、营业利润290亿日元、ROE8%。

在制定该计划时，对生药采购影响很大的日元兑换人民币汇率，2022财年设想为19.5日元，2023、2024财年设想为19.0日元。我们努力采用外汇期货合约等方法对冲风险，然而该计划是在日元兑换人民币汇率因日元贬值而大幅下跌的情况下启动的。即便处于这种境况，在生药采购方面，我们在中国拥有经过漫长岁月建立起来的“汉方价值链”，还有属于该价值链的“内部管理农场”，以签约种植方式进行的交易成为附加值。现在，内部管理农场的比例已扩大到约80%，建立了不会受到市场价格严重影响的机制，因此今后的采购可以控制风险和品质。从中长期角度来看，我认为要发展中国业务，不断增加以“人民币”计价的收益，对冲风险。

实现长期经营愿景的关键

要完成具有挑战性的计划，最重要的是合理的“资金分配”。为了让日本国内的医疗用和一般用汉方制剂业务上轨道，我们进行了最大规模的投资，而且已经感受到前所未有的强劲增长。具体而言，就是以扩大产能满足需求为目的的设备投资，同时也考虑到可持续发展，聚焦以提高生产率为目标的“智能化和数字化转型”，计划在第一阶段投资1,150亿日元。1,000亿日元规模的日本国内业务投资本身，直接关系到第二个3年（第二阶段）、其后的4年（第三阶段）的长期增长，因此我认为如何提高这次投资的效率和品质，将成为实现愿景的一大关键。

而且，我们将对中国业务的基础建设进行投资。前一个中期经营计划（2019～2021财年）期间，通过提前让“生药平台”的并购成立，使得津村在中国的销售规模从过去的2～3亿日元增长到100亿日元左右。然而，以建立“制剂平台”为目的的并购却未能成立，其成立才是实现愿景的另一大关键。我们目前仍在与多家企业谈判，力争在第一阶段让并购成立。具体的投资规模取决于并购目标公司，这次公布的投资计划中不包括“并购”。我本人作为中国总部的经营成员之一，直接参与经营，按照法规对整个集团进行治理，同时提高投资效率，推动健全的经营。

关于研究开发投资，我们注重与愿景相关的汉方治疗的个性化、未病领域、新疾病领域等，计划投资约240亿日元。

整个经营团队都致力于可持续发展，推升企业价值

为了实现与长期经营愿景同时发布的可持续发展愿景，我们要积极开展工作。如前所述，在本中期经营计划（第一阶段）中，以提高产能为目的的智能化和数字化转型投资，同时也考虑到可持续发展。我们要彻底杜绝浪费，营造效率更高、生产率出色的内循环型可持续生产环境。而且，从这次的中期经营计划开始，将“可持续发展”相关的成果作为一项取缔役薪酬（业绩挂钩型股份薪酬）评估标准。作为“对自然环境的变化和危机最敏感的集团公司”的经营团队，必须实现可持续发展愿景，通过以更加强烈的愿望和意志努力工作，推升企业价值。

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

迈向“Cho-WA”（和谐）未来

作为下一个10年后的理想目标，2022年4月津村集团发布了长期经营愿景“TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”，提出要通过3个“P”，成为实现心理与身体、个人与社会保持“Cho-WA”（和谐）的未来的企业。



力求实现根据每个人的人生阶段、症状、遗传特性、生活环境等，按照循证医学标准提供汉方药和中药等产品、商品和服务，为人们的well-being（幸福安康）做贡献的状态。

实现TSUMURA VISION“Cho-WA”2031的路线图，如右图所示，到2024财年为止，为期3年的第1期中期经营计划，被列为进行以实现“Cho-WA”2031为目标的前期投资和基础建设的阶段。

要在“Cho-WA”2031期间实现下列6个目标：

第1个目标是到2024财年使“开10个处方以上医师”

超过50%，到2031财年使根据汉方医学开所有的“诊疗领域基本处方”的医师超过50%。

第2个目标是为了扩大汉方治疗的标准化，以纳入诊疗指南为目的积累证据，同时为了实现汉方治疗的个性化，采取多项措施，包括利用KAMPOmics进行应答者标记物研究、采用数字转型解决方案开发AI汉方诊断支持系统等。

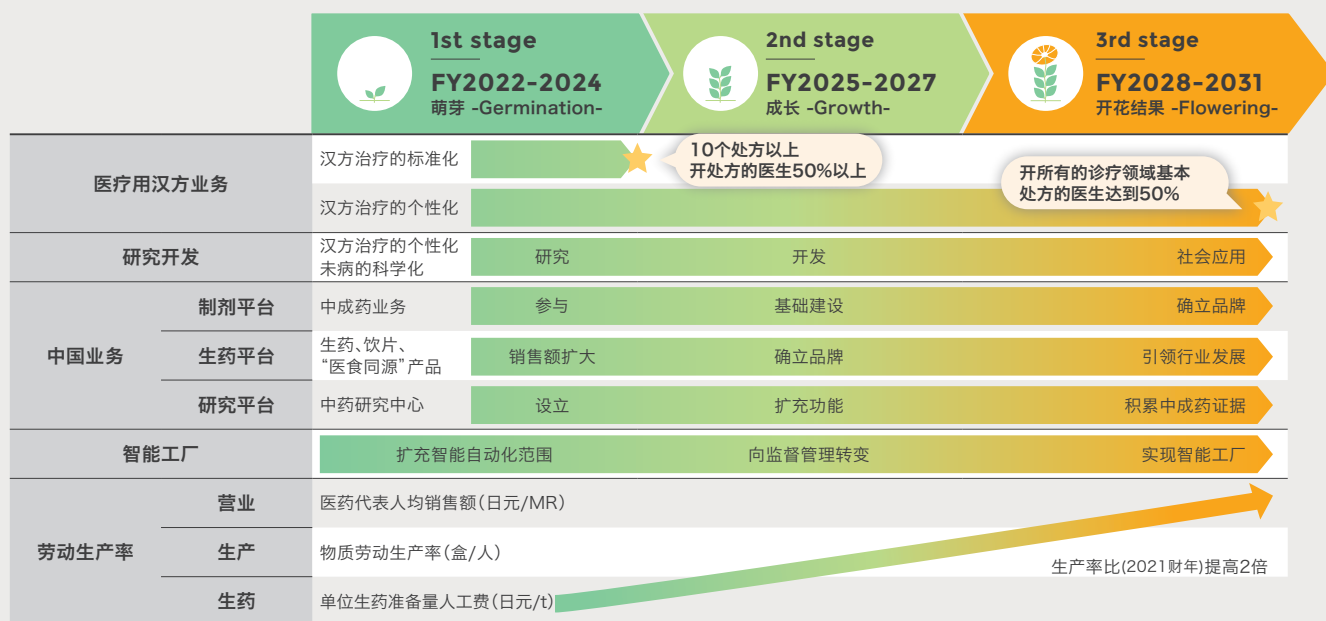
第3个目标是以科学为基础进行“未病”的汉方治疗。通过汉方药和中药为治未病（未病先防）、抑制重症化（既

[要在TSUMURA VISION“Cho-WA”2031实现的目标]

1	2	3	4	5	6
使开所有的诊疗领域基本处方的医师超过50%	扩大标准汉方治疗并实现汉方治疗的个性化	未病的科学化 未病三防 (治未病、既病防变、愈后防复)	中国业务的基础建设 (中国业务比例超过50%)	汉方价值链的数字转型化	实践事业宗旨经营、理念经营和愿景经营



实现TSUMURA VISION“Cho-WA”2031的路线图



病防变)、抑制复发(愈后防复)的“未病三防”做贡献。

第4个目标是面向中国业务的基础建设,参与中成药领域,进一步扩大业务。此外,在养生(预防)领域,由于医药品有副作用风险,根据医食同源概念,在以生药为基础的食品领域开展业务。

第5个目标是在汉方价值链的数字化转型方面,为了提供最佳的顾客体验,在销售上做到在必要时采用必要方法向每个医疗工作者提供必要信息,在生产上提高资本装

备率,充分利用生产和品质相关的大数据,实现智能工厂化,努力开展低成本经营。

第6个目标是根据TSUMURA GROUP DNA Pyramid,继续实践事业宗旨经营、理念经营和愿景经营。还以公司内部人财培养机构“津村学院”为中心,继续积极投资人力资本和组织资本,作为创造企业价值的源泉。

第1期
中期经营计划
2022-2024

迈向 “Cho-WA”(和谐) 未来的基础建设

第1期中期经营计划(2022财年—2024财年)，被列为进行以实现TSUMURA VISION“Cho-WA”2031为目标进行前期投资和基础建设的阶段，以通过成长(扩大业务规模)和收益力(提高利润率)提高企业价值为目标开展工作。

愿景与战略的体系图

业务愿景

医疗用汉方业务

患者在任何一家医疗机构和科室都能接受量身定制汉方治疗的状态。

中国事业

为中国人民的健康做贡献的状态

业务战略

确立汉方医学

实现每2名医师中就有1名能够根据汉方医学开所有的“诊疗领域基本处方”的医疗环境

成为在中国受到信赖的中药企业

以为中国人民的健康做贡献的中药企业而闻名
业务规模和销售额构想100亿元

战略课题

- 01 通过向医师提供量身定制汉方解决方案不断扩大汉方市场
- 02 利用KAMPOmics制作汉方的证据并推动未病的科学化
- 03 在中国扩大生药和饮片的销售额并参与中成药业务
- 04 推动旨在改革汉方价值链的IT基础重建和生药分选、
在生产工艺中运用AI和机器人
- 05 推动利用组织资本和
人力资本创造价值和工作价值改革

数值目标(2024财年)

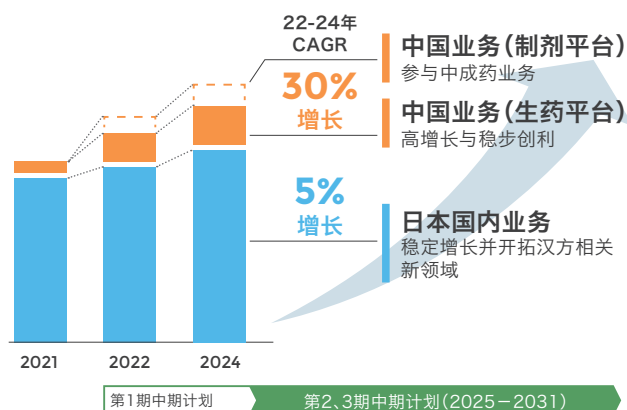


前提条件: (修订药价) FY2022、FY2023、FY2024
(汇率) FY2022 19.5日元/元、125.0日元/美元 FY2023-24 19.0日元/元、120.0日元/美元

成长(扩大业务规模)

在第1期中期经营计划3年里扩大业务规模,日本国内的汉方制剂业务力求在处方医师人数增加和市场扩大的同时,实现持续稳定的增长。

中国业务的生药平台,要通过扩大饮片销路等实现高增长;制剂平台业务,要通过并购中成药企业加快进行基础建设。



通过向医师提供 量身定制汉方解决方案 不断扩大汉方市场

我国的少子老龄化不断加剧,到2025年所谓的“团块世代(婴儿潮人口)”将会超过75岁,预计超老龄社会的老年痴呆症、心力衰竭、癌症等疾病将会增加。由于老年痴呆症和心力衰竭会导致患者陷入护理状态,因此预防疾病、预防重症化的措施很重要;随着癌

症治疗的进步,癌症幸存者也会增加,因此需要提高癌症治疗的成功率,支持治疗工作两不误。

此外,近年来,在劳动人口减少的背景下,女性就业人数增加,需要通过治疗女性特有的疾病、应对不适,实现可以持续健康工作的社会。

为解决三大重点领域的社会课题做贡献

本公司针对这些社会课题,以“老年人相关领域”、“癌症领域(支持疗法)”和“女性相关领域”为重点领域开展活动。在老年人相关领域,据推测,老化相关疾病之一“衰弱”将会急剧增加。通过改善衰弱引起的各种症状,抑制重症化,为实现老年人可以自己处理日常生活琐事的社会做贡献。

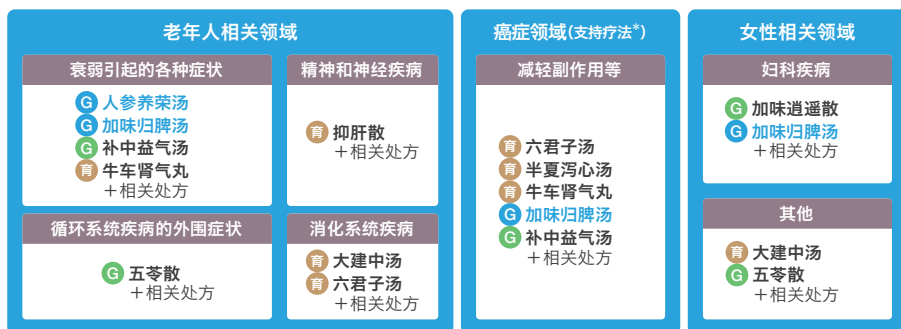
在癌症领域,通过减轻癌症治疗的副作用、用汉方药缓解身心痛苦等,有助于提高QOL,重返社会。

在女性相关领域,由于经前综合征、更年期障碍等激素紊乱等导致的不适等,妨碍女性充分发挥能力,针对这种情况,津村加强提供可以采用汉方药改善症状的信息。

对于三大重点领域,津村过去一直以育药处方、Growing处方为主提供信息,关于Growing处方中的麦门冬汤和芍药甘草汤,已在积累证据、载入诊疗指南等方面取得了一定成果,因此自2022财年起,换上了人参养荣汤和加味归脾汤作为新的增长动力。

三大重点领域与育药处方和Growing处方

育药处方 Growing处方 新Growing处方



育药处方

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,确立医学证据(科学根据)的处方

Growing处方

作为5个育药处方的后续重点处方,力争通过治疗满意度及药剂贡献度较低的领域积累证据(安全性和有效性数据等),被载入到诊疗指南的处方

*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

早期干预衰弱的重要性

衰弱是由于年龄增加,介于健康状态与需要护理状态之间的身心活力下降的状态。衰弱的成因,可能不仅包括身体的脆弱性,还包括精神和心理的脆弱性、社会的脆弱性等多方面因素。衰弱的患病率随着年龄的增加而上升,特别是75岁以上人口,成为需要护理和阻碍延长健康寿命的原因。

早期发现衰弱并适当干预,可以恢复保持自理状态的预备能力和残存功能,因此预防和早期治疗很重要。

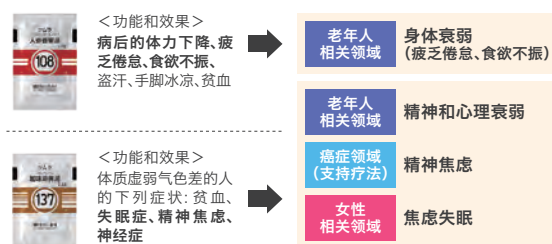
身体衰弱	肌肉减少导致活动量下降的状态
精神和心理衰弱	记忆力下降、心情低落的抑郁状态
社会衰弱	无法得到必要护理的孤立状态

积累新Growing处方的循证医学证据

人参养荣汤是被用于治疗体力下降、食欲不振等症状的处方。老年人体力下降的原因之一是饭量小、偏食、营养不足。可望有效改善老年人的身体衰弱。

加味归脾汤是被用于治疗体质虚弱气色差的人的精神焦虑和失眠等症状的处方。不仅对老年人相关领域有效,而且可望有效改善癌症领域和女性相关领域等的焦虑和失眠。基础研究的报告显示,加味归脾汤会促进内源性催产素的分泌,抗焦虑和抗应激反应作用相关的临床研究正在进行。催产素被称为“爱情荷尔蒙”和“信赖荷尔蒙”等,是一种与亲子关系和信赖感等高级脑功能相关的神肽。

积累新Growing处方的基础和临床证据,力求实现汉方治疗的标准化的。



提供符合地区医疗需求的信息

由于老龄化加快,慢性疾病的罹患率增加、癌症患者增加等,疾病结构正在改变。因此,在医疗需求方面,在与疾病共存的同时保持和提高QOL的必要性日益高涨。在护理需求方面,由于重度的需要护理者和老年痴呆症患者增加等,医疗与护理相结合的必要性也前所未有地高涨起来。

于是,本公司在与各地方政府和医师会等机构信息交流的同时,为了加强地区医疗机构的合作、实现每个患者都能接受相应治疗的医疗环境,要开展信息提供活动。

具体而言,就是与医师会、药剂师会、地区支援医院(包括临床实习医院)等共同举办讲演会和实习会等,以促进医院与诊所合作、多工种合作。主要是以老年痴呆症、癌症、心血管领域、矫形外科领域等为重点,策划线上或线上线下、混合型讲演会,为加强地区中心医院与诊所等

的合作做贡献。



津村的举措



地区支援医院: 具备一定能力的医院,可以通过向地区的患者提供医疗服务、共同利用医疗设备等,支援负责地区医疗的初级保健医生等

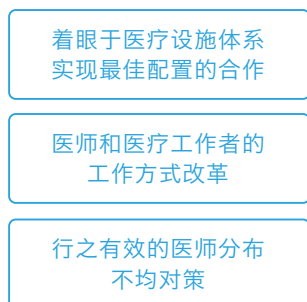
TOPIC

地区医疗构想(2025年)

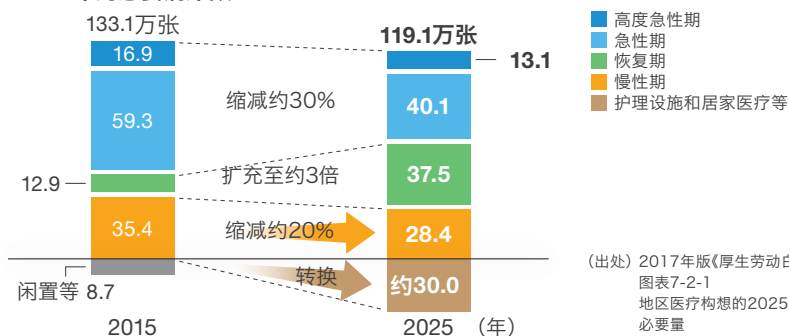
地区医疗构想是一项根据人口推算,按4项医疗功能推算到2025年需要的病床数,然后在每个地区进行病床使用的转换(主要是从急性期向恢复期转换)和合作,实现高效医疗服务体

系的举措。近年来由于COVID-19疫情蔓延,对医疗服务体系造成严重影响,门诊、住院、居家治疗相关的医疗功能的分化、强化、合作等的重要性得到了重新认识。

着眼于医疗提供体系的三项改革



2025年的必要病床数(万床)

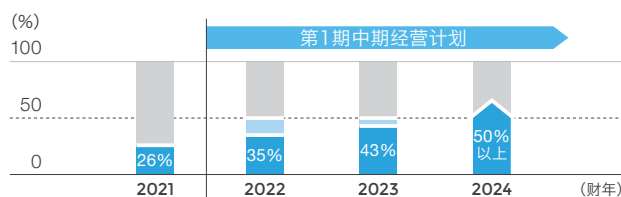


实现患者能够接受汉方诊疗的医疗环境

医疗用汉方事业的愿景是“为实现患者在任何一家医疗机构和科室都能接受量身定制汉方治疗的医疗环境做贡献的状态”。津村将这种状态定义为“每2名医师中就有1名能够灵活使用10种以上汉方制剂”，力求实现这种状态。截至2021财年末，日本国内的临床医师人数约为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比例为26.2%。以到2024财年末达到50%以上为目标，通过线上营销与MR活动的混合型营业

模式，开展更先进的信息提供活动。

使开10个汉方药处方以上的医师达到50%以上



提供可以随时学习汉方医学的环境

本公司的线上营销，主要是利用由医疗平台运营的网络讲演会和营销工具，以及由本公司运营的“津村医学网站”提供信息。津村医学网站实行会员制，举办汉方相关的网络演讲、讲座，发布丰富多彩的信息。

自2021年2月起策划的对话型讲演会“汉方线上沙龙”得到参加者的好评。根据此类活动的参加情况和内容的浏览数据，分析每个会员需要的信息，以便提供最佳方案。

津村医学网站访问量排名

2021财年

- | | |
|-----------------|------------|
| 1 讲演会、学术研讨会、研究会 | 4 视频图书馆 |
| 2 产品信息 | 5 品质与技术 |
| 3 有用的信息 | 6 津村汉方线上MR |

内容介绍



讲演会、学术研讨会、研究会

可以浏览网络讲演会、学术研讨会、研究会。



汉方线上沙龙

以汉方医学为主题的对话型讲演会，由讲师发表简短的演讲，并接受听众的提问。



产品信息

登载产品一览、说明书、溯源信息等。



津村汉方虚拟MR

对于繁忙的医疗工作者，由3D虚拟MR通过自动演示，有效地提供信息。



视频图书馆

浏览视频学习病情、疾病、汉方处方解说、汉方药的灵活使用、汉方课程等丰富的内容。



有用的信息

登载诊疗辅助资料、生药相关图书馆、专栏等。

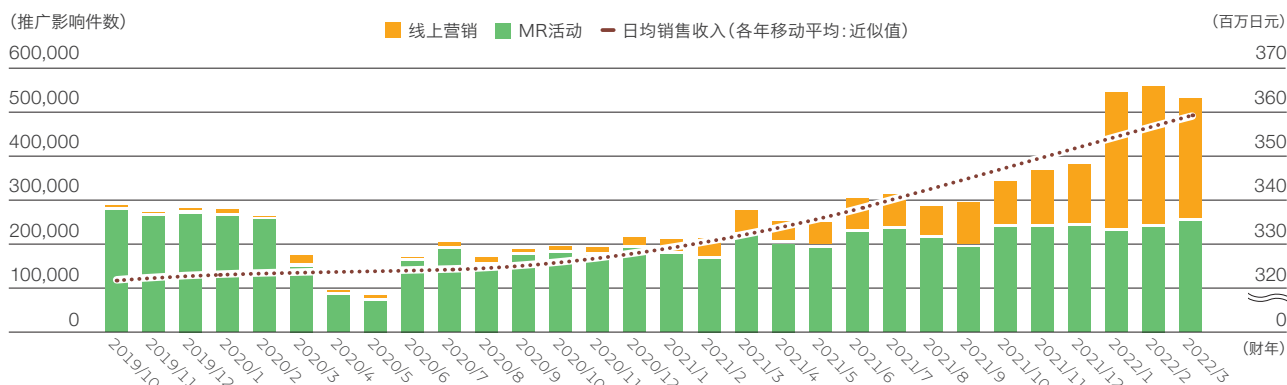
混合型营销取得的成果

通过推动线上营销, 2021财年下半年医师的信息认知件数“推广影响”超过了COVID-19疫情蔓延之前。特别是2021财年第四季度, 通过推动扩充视频发布内容, MR活动的信息认知件数比例达到了约为50%。随着网上促销的信息认知件数的增加, 销售收入也在增长。

通过利用数字技术进行线上营销, 可向以前未能收

到信息的医师提供信息, 并能了解医师的需求。然而, 仅依赖线上营销, 提供适合每个患者的信息还是有限的。提供适合每个患者、每个医师的信息, 由MR补充, 让“新形式”的信息提供活动常态化, 通过提高营业活动的效率来提高生产率。

推广影响与日均销售收入(各年平均)的变化情况



推广影响件数: 医师认知来自MR活动、各个网络频道等的信息的件数

MR活动: 通过MR进行的推广、线上面谈、院内说明会等。线上营销: 不通过MR进行的线上信息提供活动。

INTAGE Healthcare调查“Impact Track”

灵活使用汉方药的需求高涨

由于COVID-19疫情蔓延, 对医疗机构的拜访限制更加严格, 利用数字技术提供信息迅速普及开来。本公司通过推动线上营销, 可以向更多医师提供汉方信息, 开始开汉方药处方的医师不断增加。然而, 我们也开始听到

“汉方药难以灵活使用”的课题。MR要正确听取医疗工作者的需求, 提供适合每个患者的解决方案, 通过汉方药为实现患者的well-being做贡献。

MR专栏

我负责医院的矫形外科, 开始使用多种汉方药治疗关节痛, 下面介绍我与相关医生的趣事。

该医生曾给关节痛患者开过防已黄耆汤处方, 效果显著, 因此在使用汉方药时, 决定只要是关节痛就使用防已黄耆汤。然而, 听说效果不如预期的患者也很多。于是, 该医生打算尝试一下使用其他汉方, 参加了网络讲演会。为了表达谢意并询问该医生的感受, 我预约面谈时, 该医生表示: “好几种汉方药的适应症里都有关节痛, 适应症相同, 配伍生药却截然不同, 所以不知道选哪种好。”

后来与该医生面谈时, 在共享患者具体症状等信息的同时, 根据配伍生药的功效讲解哪种汉方药合适, 对话一直持续到该医生明白为止。

目前, 仅治疗关节痛就有8种汉方药, 该医生高兴地告诉我: “处方的灵活使用就是汉方的奥妙。”而且, 听说汉方药奏效的患者, 往往会向医生表达他们的惊喜: “没想到汉方药这么快就见效了。”医生听

到患者的这番话, 再次感受到了汉方药的神奇功效。

津村通过推动线上营销, 提高了提供信息的效率, 开始使用汉方药的医师不断增加。不过, 要让医师根据汉方医学使用汉方药, 单靠高效化的信息还不够。能够根据医师的需求周到细致地应对的MR, 不仅对汉方药, 也是对汉方医学能够得到普及发挥着重要作用。

本公司的MR需要运用丰富的汉方知识, 成为医疗现场的良好合作伙伴。我坚信, 我们在尽到这一职责时, 能够通过汉方为受到疾病困扰的每个患者的健康做贡献。

东京分店 病专第一营业所
坂本 树先生



泉屋 一行
M3株式会社
取缔役

空田 幸德
执行役員
医药营业本部本部长

特别对谈

线上营销的重要性与可能性

在MR的活动受到新冠疫情限制的情况下，

为了实现长期经营愿景，“线上营销”的重要性日益凸显。

M3株式会社运营世界著名的医疗信息门户网站“m3.com”，我们邀请其取缔役泉屋一行先生，与本公司的医药营业本部部长空田幸德，就“线上营销的重要性与可能性”进行了对谈。

空田 我们以“所有患者在任何一家医疗机构和科室都能接受量身定制汉方治疗”为目标，提出了10年后“使开所有的诊疗领域基本处方的医师超过50%”的愿景。如果实现这一愿景，医疗用汉方制剂在医疗用医药品总体中的市场占有率，将从现在的约1.4%升

至2.5%左右。想必泉屋先生与许多医药品厂商打交道，对于我们的愿景，您重新有了怎样的印象？

泉屋 我觉得以“所有医师”为对象是汉方药特有的，也是津村公司才有的愿景。也许这是一个非常高的目标，但是我相信这个愿景体现了津村公

司的强烈决心。同时，在追求这一目标的过程中，我认为需要“三个挑战”。

首先是“要能够与大多数医师建立密切的关系，同时还要打造对津村公司有效的平台”。

其次是“在每个患者的情况都不同的前提下，要及时了解诊断患者的

每个医师的兴趣和关切”。

最后是“要以最佳的内容和渠道将满足其兴趣和关切的信息提供给每个医师”。

我们运营的医疗信息门户网站“m3.com”，日本国内90%以上（相当于31万名）的医师每天都在使用。这是一个与各种科室的医师都建立密切的关系，可以准确及时地提供每个医师需要的信息的平台。希望我们共同致力于津村公司实现愿景所需的“三个挑战”。津村公司从2019年开始使用我们的服务，效果怎么样？

信息提供活动的 “距离(场所)和时间”的 概念改变了

空田 我们在2019年上半期以后举办“Mega Web讲演会”，每次约有2万名医师参加。能够与本公司的全体MR面对面接洽的医师，每年约有10万人，因此在MR的拜访活动受到新冠疫情限制的情况下，能够与这么多医师接洽，非常意义。而且，最重要的是信息提供活动的“距离(场所)和时间”的概念大幅改变。

泉屋 根据行业杂志《MonthlyMIX》对医师进行的问卷调查，在“认为有用的医药品信息源”的回答中，2017~2020年，“MR”名列第一。“网络讲演会”连前5名都排不上。可是在2021年的问卷调查中，第一名是“会员制医疗信息网站”，第二名是“MR”，“网络讲演会”名列第三。我认为，这是网上讲演会的嗜好性、“不受距离(场所)和时间限制”的高度便利性被绝大多数医师接受的结果。2022年2月举办的津村公司的“Mega Web讲演会”，在线观看人

数超过3万人，远超当时“m3.com”的平均在线观众人数2.6万人。我认为，这个结果不仅说明广大医师对汉方药的兴趣很浓厚，也反映了汉方药的独特之处，就是以所有科室为对象。迄今为止津村公司总共举办了11次“Mega Web讲演会”，每次都有新医师收看。

为了提供每个 医师需要的信息， 希望共同开展活动

空田 现在，我们开展的“线上营销”，不仅利用包括M3公司在内的信息平台，也通过我们自己运营的“津村医学网站”提供信息。津村集团提出“呵护健康 相伴一生”作为事业宗旨(志向)，提供每个医师需要的信息，进而实现开出适合每个患者的汉方制剂的社会。作为其第一步，“津村医学网站”开始建立一套机制，可以根据医师的兴趣个别提供客制化信息。今后，公司内部的信息网站也要进一步强化。

另一方面，要想使MR与“线上营销”结合起来，产生更大的协同效应，以便实现愿景，提高每个MR的水平也很重要。为使MR能在入职后5年里掌握的知识达到东洋医学专业医生的水平，我们要在这10年里致力于MR的知识强化和教育，力求

建立更上一层楼的MR体系。我们要积极采用年青MR思考的计划等，今后继续通过数字转型与知识水平高的MR相结合，提高信息提供活动的质量，努力实现长期经营愿景。

泉屋 津村公司面向今后的10年，提出了远大的目标。我认为，要想实现所追求的目标，必须以更加有效的形式继续开展现在力所能及的工作，认真面对打算采取的新措施，并付诸实施。我们作为业务合作伙伴携手实现津村公司的愿景。

空田 M3公司一直在“医疗平台”方面创新，今后也会继续发展下去。希望今后继续通过新的信息和解决方案，进一步巩固互利双赢关系，共同提供每个医师需要的信息。

泉屋 一行

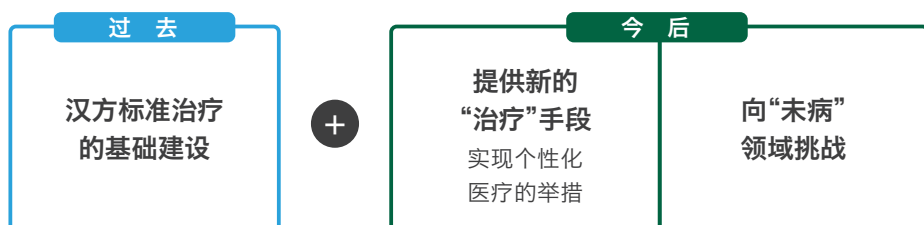
M3株式会社 取締役(医疗营销支援业务主管)

2004年在美国弗吉尼亚大学取得MBA学位。2010年入职M3株式会社。从事的工作主要是以提高制药企业等医疗相关企业的信息提供活动效率为目的开发解决方案，促进与合作伙伴企业之间的联合。自2018年起担任现职，致力于通过向医疗相关企业提供解决方案，彻底改变医疗界的信息提供现状。

利用KAMP Omics 构建汉方的循证医学 并推动未病的科学化

2004财年以来,本公司在研究活动中将资源集中到汉方制剂的循证医学证据积累上。在现代的日本社会,汉方制剂要成为一个治疗选项,就必须在西方医学领域得到理解,这项方针就是根据这一认识推导出来

的。随着展示证据的论文在国内外学术杂志上发表,医疗工作者对汉方制剂乃至汉方医学的认识正在大为改变,也出现了汉方药被选为诊疗指南的一线治疗药物的情况。



过去,我们一直通过育药研究,重点解决“汉方没有科学依据”的课题。这些活动的结果,从有效性和安全性的角度积累了大量证据,“诊疗指南的量和质得到飞跃性扩充”、“在医学、牙科学、药学、护理学等学科的教学模式和基础课程中记载汉方词句”等,奠定了基础,在某种程

度上汉方制剂已被医师理解为“标准治疗”。

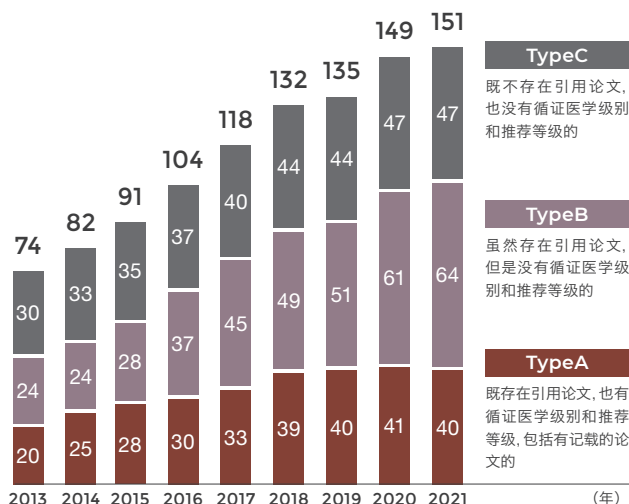
今后,除了过去一直开展的“汉方标准治疗的基础建设”之外,我们要致力于使其进一步发展的“提供新的“治疗”手段”(实现个性化医疗的举措)和“向未病领域挑战”。

诊疗指南与汉方药

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2013年的74件增加到2021年的151件,增至约2倍。而且,2021年有112个处方被载入。目前在日本国内获得批准的医疗用汉方制剂有148个处方,约76%已被载入诊疗指南。

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,被推荐为循证医学A级、作为治疗药物有用。

汉方制剂的诊疗指南载入数量变化情况



汉方标准治疗的基础建设

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积累循证医学证据。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、积累证据,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,加快阐明汉方的有用性,因此不仅运用公司内部资源,还利用大学合作讲座等外部研究机构和先进技术(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。

自2004财年起,津村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。

津村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COVID-19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。

要想扩大汉方标准治疗,就必须载入诊疗指南,津村通过进一步积累以有效性和安全性为重点的证据,力求实现新载入并提高推荐度。

第1期中期经营计划,要以TypeB以上的汉方制剂载入诊疗指南数量达到130为目标,产出研究成果。

在“老年人相关领域”,为了通过汉方延长健康寿命,以衰弱、老年痴呆症、循环系统疾病为主题,与国立研究机构等进行共同研究。在“癌症领域(支持疗法)”,不仅要减轻每种癌症治疗药的副作用,而且要研究在患者体内产生的炎症、营养、免疫,力求做到无论使用哪种癌症治疗药,都能改善患者的健康状态本身。在“女性相关领域”,以女性的终生健康为目标,着眼于孕前和孕期保健,以月经伴发症状、不孕症等为主题,消除隐性忍耐,力求能为女性活跃做贡献。我们要围绕这些重点领域,以论文等形式输出研究证据,为汉方药剂载入诊疗指南打好基础。

循证医学包的扩充

循证医学包	Meta分析	RCT(随机对照试验)	药物动态	副作用发现频率调查
六君子汤	○	○	○	○
抑肝散	○	○	○	○
大建中汤	○	○	○	○
***	○	○	○	○
充实处方/领域/循证医学类型				

量的扩大

质的提高

<未载入处方/疾病>
新载入诊疗指南

<载入处方/疾病>
提高诊疗指南的推荐度

扩充诊疗指南

“TypeB”以上*的汉方制剂的诊疗指南载入数量

104

FY2021

130

FY2024

* 摘自日本东洋医学会EBM委员会“诊疗指南特别工作组”

TypeA: 既存在引用论文, 也有循证医学级别和推荐等级, 包括有记载的论文的药物

TypeB: 虽然存在引用论文, 但是没有循证医学级别和推荐等级的药物

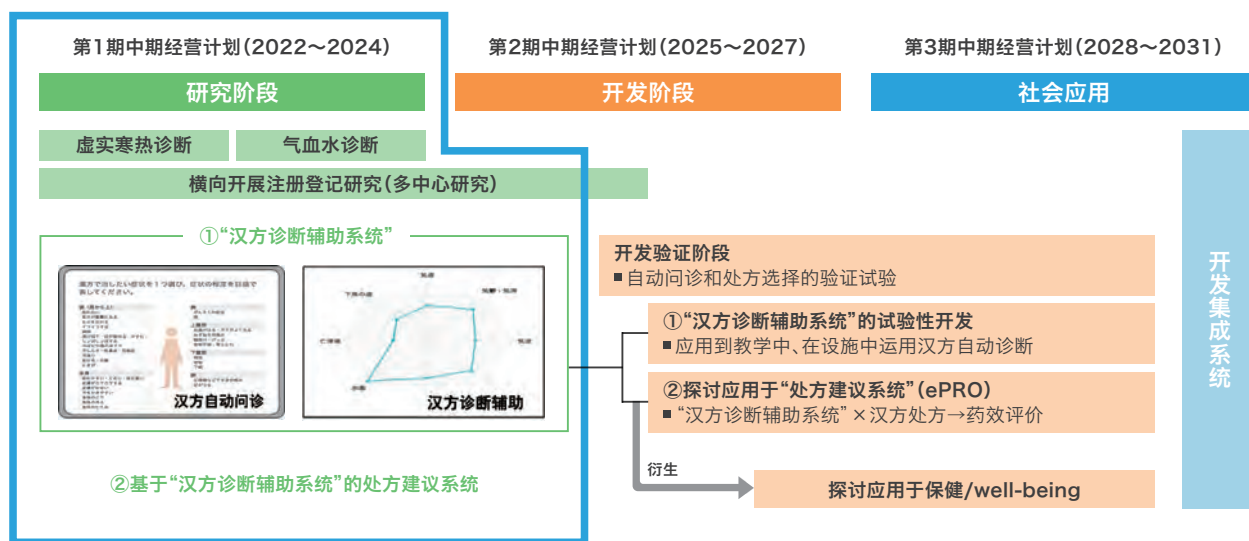
TypeC: 既不存在引用论文, 也没有循证医学级别和推荐等级的药物

个性化医疗的目标

为实现个性化医疗，“提供新的治疗手段”，将努力实现每个人都能接受最佳治疗的社会。具体举措就是运用KAMPOmics（参见下段）科学论证个性化医疗，以及运用数字转型和AI技术开发“汉方诊断辅助系统”。

由于汉方医学的诊断（“证”的诊断）独具特色，因此

个性化医疗的发展面临一些课题，例如汉方医学熟练程度的影响、诊断时间（医疗成本）增加等。为了解决这些课题，我们努力阐明对汉方药有反应的患者、开发汉方诊断辅助系统。



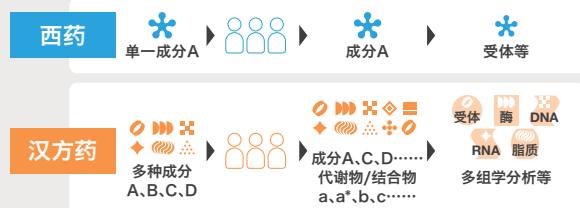
第1期中期经营计划属于“研究阶段”。

关于运用KAMPOmics科学论证个性化医疗，我们在汉方药的临床研究中采用KAMPOmics，从阐明对汉方药有反应的患者开始，为个性化医疗积累证据。关于运用数字转型和AI技术开发“汉方诊断辅助系统”，为了构建判断汉方的“证”的系统，我们努力使右图所示的汉方诊断(四诊)实现客观化。然后，提高自动问诊的精度，为试运行做准备。



什么是KAMPOmics®?

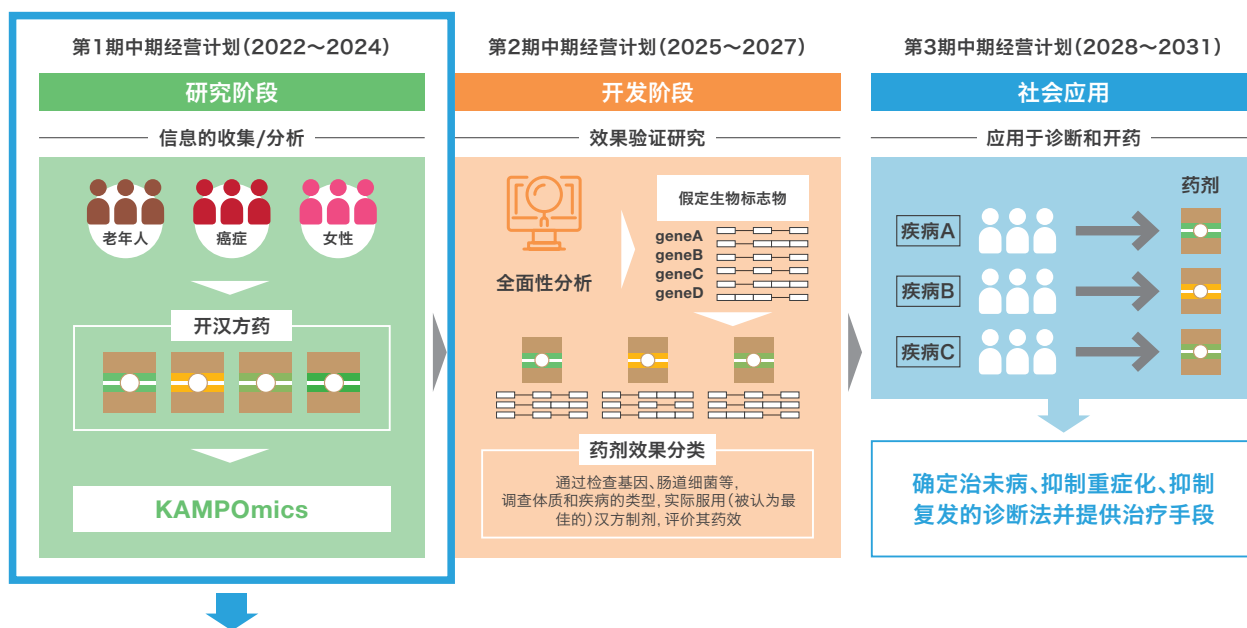
KAMPOmics是津村独特的研究包，是本发明的注册商标，其目的是将津村占优势的先进技术（代谢组、基因、肠道细菌、系统生物学等）相关的研究组合起来，全面了解作为日本传统医学的汉方医学，以及含有多种成分的复杂的汉方药。



向“未病”领域挑战的目标

关于“向未病领域挑战”，以老化相关疾病为主，致力于治未病、抑制重症化、抑制复发。因此，我们首先关注与老化引起的各种脆弱性相关的“衰弱”。我们认为未病存在于老化引发衰弱过程中，尝试运用KAMPOmics科学论证未病并阐明汉方药的作用机理。

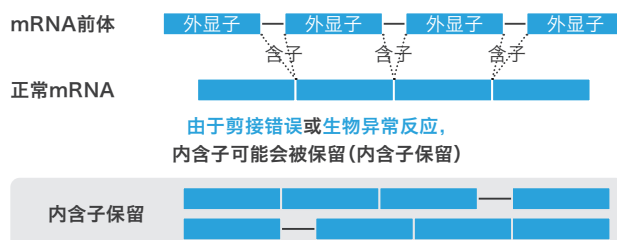
然后反复进行各种验证，同时将研究范围扩大到癌症领域和女性相关领域，积累未病的科学证据。尝试从中筛选未病的生物标志物，力求进行使用汉方药的“未病改善系统开发”。



第1期中期经营计划作为“研究阶段”，力求运用KAMPOmics科学论证、定义未病。

具体而言，就是分析汉方药对衰弱的疗效、与代谢组和肠道菌群等的变化之间的关系，探索其作用机理和生物标志物候补。而且最近有人发现，本应被去除的内含子被保留在mRNA中的变异(内含子保留(IR))，可能会导致老化相关的未病状态(右图)。因此，也将IR纳入到衰弱研究等中，验证其作为生物标志物的有用性。

内含子保留(IR)的发生机理



快速老化小鼠的IR，会在老化导致的各种症状发作之前蓄积，而汉方药会缓解这种现象，因此暗示IR有可能成为反映老化相关的未病和汉方药改善效果的生物标志物*1。

*1 Okada N et al., Gene. 2021 Aug20;794:145752. doi: 10.1016/j.gene.2021.145752.

大建中汤在美国的研发进展

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与通过日本国内的育药研究获得的最新基础和临床数据结合起来，在美国进行研发。

津村以术后肠梗阻(POI)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。即使在腹腔镜手术和机器人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。目前正在进行后期第二阶段临床试验。

在中国扩大生药和饮片的销售收入并参与中成药业务

中国业务的目的是“为中国人民的健康做贡献”和“稳定采购和供应原料生药”。

津村集团在原料生药的种植和汉方制剂的生产中积累的品质、技术和经验,与中国平安保险集团拥有的客户基础、医疗网络平台有机结合,促进中药行

业的发展,力求为中国人民的健康做贡献。

而且,约90%的原料生药都是在中国采购的,通过优质产品为中国人民的健康做贡献,也会充分确保将来稳定供应中国国内业务用原料生药。

业务环境与津村集团的方针

中国的少子老龄化急剧加快,截至2020年,65岁以上的老龄人口超过约1.9亿人,预计到2035年将超过4亿人。医药品市场的规模已经仅次于美国,位居世界第二,随着老龄化的急剧加快,预计今后仍将高速增长。

中药(中成药)属于生药制剂,在中国有漫长的使用历史,在中国医药品市场的占有率约为26%(切制生药和汉方药在日本医药品市场的占有率不到2%),属于中国人非常熟悉的药物。而且,针对COVID-19,中国国家

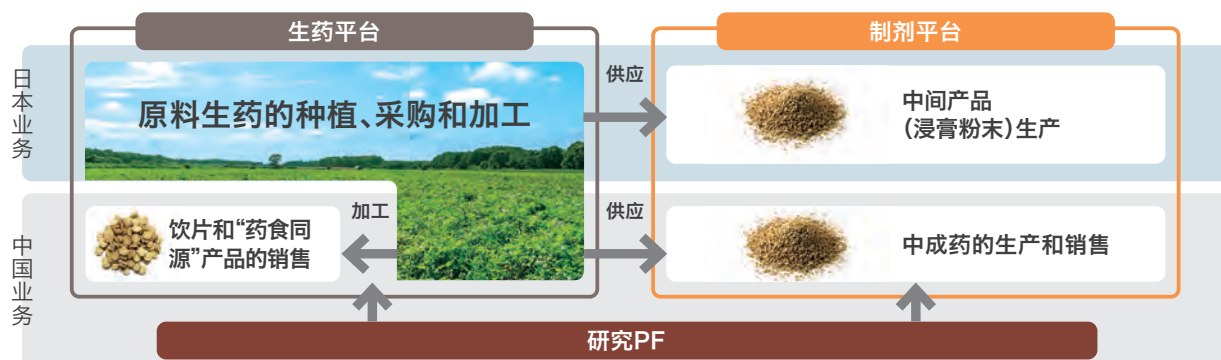
中医药管理局发布了一种新型中药“清肺排毒汤”,并与中国国家卫生健康委员会共同向全国发布了推荐使用的通知等,以COVID-19的流行为契机,进一步提高了健康意识和中药的认知。

本公司充分发挥在日本业务中积累的生药种植技术、生产技术、品质等经验诀窍,参与市场,力求通过优质中药为中国人民的健康做贡献。

中药和经典名方相关的中国政策动向

年 月	政 策	内 容
2016年12月	中医药发展战略规划纲要(2016-2030年)	中西医并重,推动中药材生产的规范化和规模化,同时开展理论研究和药品开发的方针
2017年7月	中医药法	在法律(国家法律)中明确记载了古代经典名方的定义
2018年5月	古代经典名方中药复方制剂简化注册审批管理规定	经典名方制剂申请注册医药品时,无需提供临床试验资料
2019年7月	关于在医疗联合体建设中切实加强中医药工作的通知	通过医疗联合体建设,提升中医药服务能力,促进基层医疗机构的中医药服务
2020年10月	古代经典名方关键信息表(7首方剂)	通过实现古代经典名方(7首方剂)研发条件的标准化,促进企业的研发工作
2020年12月	关于促进中医药传承创新发展的实施意见	在促进中药创新、建立中药审查体系、中药质量和安全性监督等方面,制定了20多项具体措施
2022年1月	“十四五”医药工业发展规划	■ 促进中西医结合 ■ 推动中医药文化的繁荣与发展 ■ 促进中医医院和中医的增加 ■ 推动基于有效成分的古代经典名方研究开发 ■ 提高生药质量、强化追溯 ■ 改善中药的市场竞争环境,促进形成以质量为导向的市场价格

中国业务的三大平台



中国事业各平台的里程碑

以海外销售收入比例超过50%为目标,成为引领中药行业发展的中药企业



第1期中期经营计划的举措

长期经营愿景2031以海外销售收入比例超过50%为目标,在第1期中期经营计划中,为了实现销售收入CAGR30%和营业利润扭亏为盈,重点开展下列活动。

生药平台

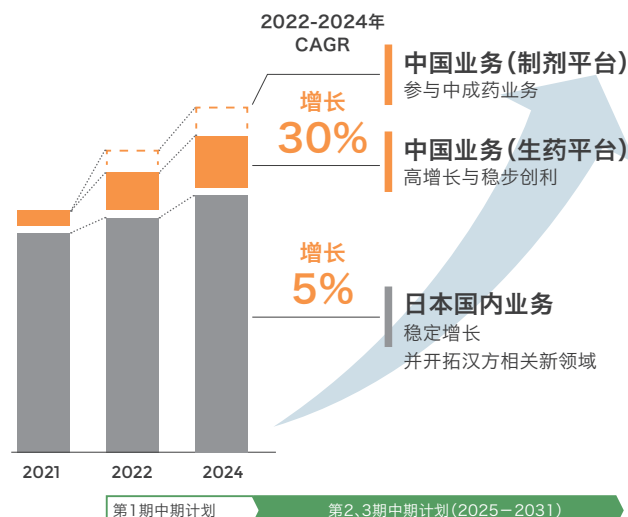
- 关于原料生药,在品质、经销量、价格等方面,增加具备优势的品目数量。
- 关于饮片,以重点品目为主,继续扩大公立医院的销路和线上销售。
- 关于“药食同源”产品,采用具备优势的生药,开发高附加值、满足养生需求的产品。
- 销售收入以外销比例超过50%为目标。

制剂平台

- 以参与中成医药业务为目标,完成对拥有经典名方的中成医药企业的并购。

研究平台

- 成立运营公司并完成专用厂房的建设,开始从生药到制剂的分析试验和研发工作。



生药平台的举措

生药平台承担原料生药的种植、采购、分选加工、保管和销售功能。关于原料生药，津村在中国各地都拥有内部管理农场，在产地公司的协助下，按照津村GACP进行种植管理、加工制备，种植和采购优质生药。原料生药不仅作为日本国内业务的汉方制剂原料出口，而且向制剂平台供应，充分发挥品质优势，加快开拓中成药厂商等外部买主。

此外，进一步加工原料生药，不断扩大提高了附加值的饮片、“药食同源”产品（健康食品）的外部销售。

从长期角度出发，通过销售优质的生药、饮片、药食同源产品并使其品牌化，力求发展成为引领行业的国际一流企业，其销售收入预期为30亿元以上。

在第1期中期经营计划中，通过下列举措，力争实现销售收入CAGR30%。

- 通过稳定供应高品质的生药、饮片、药食同源产品并使其品牌化，发展成为中药行业的领军企业。
- 关于原料生药，在品质、经销量、价格等方面，增加具备优势的品目数量。
- 关于饮片，以重点品目为主，继续扩大公立医院的销路和线上销售。
- 关于“药食同源”产品，采用具备优势的生药，开发高附加值、满足养生需求的产品。

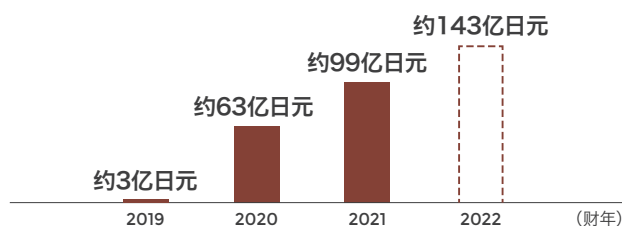


销售“药食同源”产品的情景



销售饮片的情景

海外销售收入变化情况



制剂平台的举措

制剂平台以中成药中的经典名方为目标，力求通过生产和销售具备安全性、均质性、有效性的制剂，为中国人民的健康和医疗做贡献。从长期角度出发，通过销售以经典名方为主的中成药，力争跻身行业十强，并成为中国人购买经典名方时的首选品牌，其销售收入预期为70亿元以上。

经典名方是一种中成药，是基于中国古医经典的处方。由于以前中成药厂商并不注重扩大经典名方的销售，因此很多处方即使现在已经获准生产，也并未得到生产和销售。近年来，中国政府为让中药行业得到发展，重视经典名方，并出台了经典名方的各种优惠政策。在这种外部环境下，通过运用本公司从生药种植到生产的品质管理、生产技术等经验诀窍提高品质，并通过积累证据证明有效性，使经典名方迈上新台阶，努力普及经典名方。

在第1期中期经营计划中，为了通过获得生产销售权参与市场，力求尽快实现并购。关于并购，本公司以持有控股的股份、拥有经典名方等为核心条件，除此之外，根据企业规模、品质方针等选定条件，筛选候选公司，进行意见调查、谈判。并购的第一阶段，2022年8月与健民药业集团股份有限公司签订了成立合资公司的意向书，目前正在以签订合资合同为目标，就制定具体的合作内容和业务计划等进行谈判。

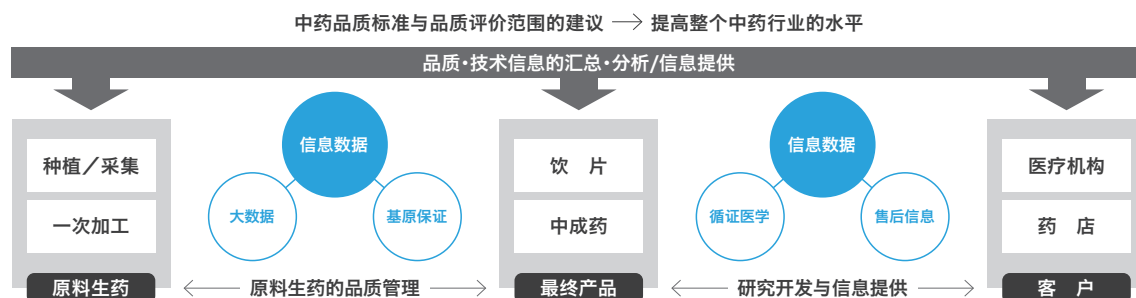
同时，也在摸索并购以外的中成药业务参与途径，对于因为中国政府放宽管制，无需临床试验即可申请上市的经典名方（目前有7首方剂），在探讨市场性之后选择处方，推动以上市为目标的研发工作。

研究平台的举措

设立研究平台的初衷也是为了将本公司在日本国内业务中培育的技术、构建循证医学等的经验诀窍推广到中国业务中。承担制定从生药的种苗到最终产品的整个供应链的品质标准、生药品质研究和中成药品质研究

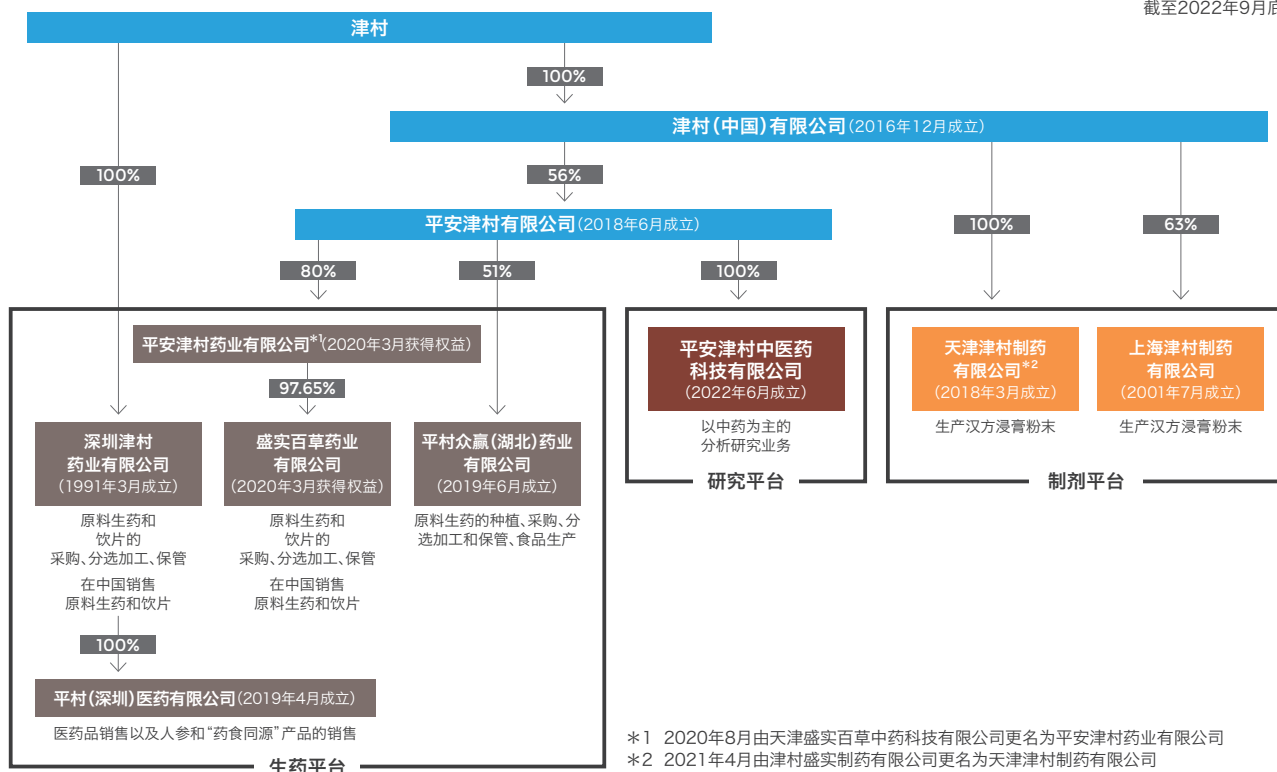
的功能。

力争将来成为通过实现生药和制剂的标准化并解决问题,成为中药行业的领军企业,并通过创建品牌和提高知名度,为生药平台和制剂平台扩大销售做贡献。



中国业务相关的关联公司的资本关系图

截至2022年9月底



平安支持津村发展中国业务

津村考虑长期的战略投资,知道开展业务、反映到企业价值上需要时间。但是,我们认为业务的价值非常可观。平安不仅出资,还支持并购、提供销售渠道、AI等技术的支持、与政府部门的沟通协调等,全面且持续地支持平安津村的业务。

我们认为中国的人均收入水平今后还会提高,对人民健康的投

资今后还会增长下去。我们要与拥有一流汉方药技术的津村共同实现中国业务的增长。

中国平安保险海外(控股)有限公司
副总经理兼私募股权投资部负责人

黄凯频



04

推动旨在改革汉方价值链的IT基础重建和生药分选、在生产工艺中运用AI和机器人

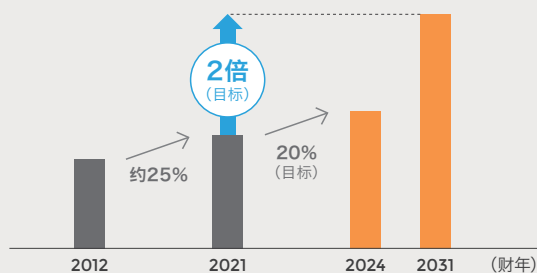
为了实现长期经营愿景2031所提出的智能工厂，在第1期中期经营计划中，在工厂里利用先进技术实现设备的智能自动化、收集数据并实现其可视化、促进省

力化并减轻作业负担，力求使劳动生产率比2021财年提高20%。此外，加快在各生产据点引进所开发的生药分选工序用AI自动分选机。

向新一代工厂转变

为了在COVID-19疫情蔓延等任何环境下都能向患者稳定供应医药品，津村集团优先保障产品的稳定供应。在第1期中期经营计划中，日本国内业务计划增长5%，增设工厂作为支持未来增长的基础，并努力增强生产线。

物质劳动生产率变化情况



另一方面，为了应对药价修订、物价和能源费用高涨等成本上升问题，我们推动智能工厂化措施，力争到2031财年使劳动生产率比2021财年提高到2倍，在第1期中期经营计划的收官之年——2024财年，使劳动生产率比2021财年提高20%。具体措施是在各工厂推广过去开发的一系列智能自动化技术，同时对于作业复杂，过去难以实现智能自动化的工序，要采用先进技术加快开发，并安装到生产线上。而且，我们以建立未来的数字孪生等新型生产系统为目标，加快收集各种数据并实现其可视化。

为了努力提高这些工厂的产能和生产率，在第1期中期经营计划期间内，我们计划向日本国内工厂（茨城、静冈）、海外工厂（中国 天津、上海）投资约1,000亿日元。为了确保实现未来增长所需的产能，我们将第1期中期经营计划列为前期投资阶段，要通过提高生产率，应对今后的销量扩大。

执行役員 生产本部本部长
熊谷 升一



手工作业



人工掏料、投料

智能自动化



利用多轴机器人掏料、投料

启动新的生产基地



第1期工程

- 建设第1SD(生产浸膏粉末)、仓库等
- 预定2022年5月竣工, 2022财年内正式投产
- 投资额 约150亿日元

第2期工程

- 建设第2SD(生产浸膏粉末)
- 预定2023财年竣工, 2025财年正式投产
- 投资额 约100亿日元

天津工厂(天津津村制药有限公司)

作为负责生产日本国内业务
用浸膏粉末(中间产品)的基地而成立

成立后可望取得的效果

- 日本国内业务
用浸膏粉末的产能 ▶ 增加 **20%**
- 通过智能自动化
提高物质劳动生产率*1 ▶ 提高 **13%**
- 通过引进节能技术
减少二氧化碳排放量*2 ▶ **5,700** 吨/年 减少
- 通过循环利用冷却水等
减少取水量*3 ▶ 减少 **70%**

*1 与上海津村的原有工厂对比

*2 与未引进节能技术对比(第1期和第2期合计)

*3 天津工厂2期的计划值

生药AI智能自动分选的实用化

生药生产团体向各基地(石冈中心、夕张津村、深圳津村药业、盛实百草药业)交付的原料生药, 全部通过目视分选, 去除次品和异物。大多数生药都是植物的干燥根茎等, 与蔬菜等相比, 形状复杂, 因此难以采用传统技术实现分选的智能自动化, 目前通过目视进行分选作业, 本公司为了提高这道工序的效率、降低其成本, 一直在开发搭载AI的智能自动分选机。首先从本公司经营的

119种生药中挑选一个形状较复杂、分选难度较大的品目进行开发, 可以使目视分选所需的作业人员减少一半, 从现在的4名减至2名。

今后将依次扩大目标品目和安装基地, 同时进一步通过AI学习来提高精度, 以大幅减少作业人员为目标进行开发, 力求实现低成本经营。

引进前



每条生产线由4人进行生药分选作业

引进后



由2人利用生药AI智能自动分选机进行生药分选作业

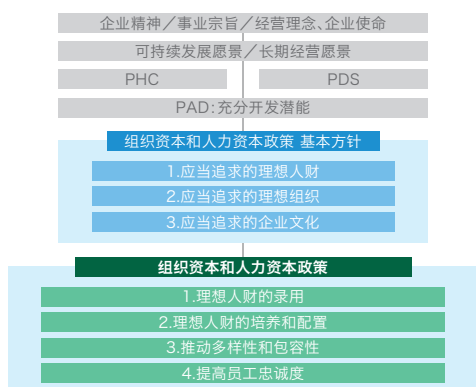
05 推动利用组织资本和人力资本创造价值和工作价值改革

“组织资本和人力资本”才是创造企业和业务价值的源泉,明确了“应当追求的理想人财”、“应当追求的理想组织”和“应当追求的企业文化”。从长期角度

出发,为了成为支持以事业宗旨为导向的理念经营的汉方药式组织,不断培养引领这种组织的人财。

组织资本和人力资本政策

组织资本和人力资本政策基本方针体系图



1. 应当追求的理想人财



2. 应当追求的理想组织

在全世界无例可循的“汉方与中药”业务领域,力求成为自主开拓全新道路、为所有人信赖的“以人为本”的集团和“汉方药式组织”。

生药中分别含有多种成分,并具有药能,其药理作用也得到认可。换言之,每种生药都有力量和个性。我们认为生药等于部门和人员、汉方药等于公司和部门,并坚信汉方药

式组织的协调才是应当追求的理想人财和组织。“公司这味汉方药,由分别具备独立职能的部门这味生药构成,在谋求其协调和合作的过程中统一方向,产生丰硕成果。部门这味汉方药,由各自具备不同能力的‘人员’这味生药组成,大家在职责和权限转让的范围内谋求和谐,达成部门的目标”,这就是津村集团应有的组织状态。

3. 应当追求的企业文化

追求通过以目的和价值为向心力的“对话”来激发自身潜能的企业文化。作为优质交流的“对话”文化,才是本公司独特的“7种资本”的价值创造循环不断运行的动力。

1. 理想人财的录用

为了实现业务战略、解决人财组合面临的问题并实现未来理想目标,津村均衡地进行校园招聘和社会招聘。

在校园招聘方面,开展战略性招聘活动,录用具备“潜在能力”的人财,这些人财将成为创造企业和业务价值的源泉,对今后开展业务不可或缺。在社会招聘方面,除了招聘维持原有业务所需的人财之外,为了今后在全球开展业务、开发满足多样化市场需求的新业务、努力创造附加值,津村还积极录用全球化人财、IT人财,在商品开发等方面具备丰富的经验、技能和经历的人财,以及具备多样化观点和价值观,能够创新的人财。

2. 理想人财的培养和配置

津村提出“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”和“经营”的观点出发,安排与各级别相应的教育机会。提出各级别所需的能力条件,积极实施主动学习的报名型培训,支持独立自主的职业形成。今后,通过确立接班人计划和构建人才管理体系,实现员工的基本信息、能力和技能的数据化,分析和掌握每个人财的特性、志向、能力等,在此基础上进行战略性人财培养、反映到适才适所的人财配置上,力求开发人力资源最大化的组织。

3. 推动多样性和包容性

无论性别、年龄、国籍、是否有残疾等,都迎接多种人财,尊重彼此的个性,充分发挥每个员工的能力,努力创新并提高企业价值。要想继续开发新业务、创造附加值,使企业持续发展下去,就必须具备“组织的多样性”。提出“营造让多种人财都能怀着对工作和生活的热情发挥才干的环境”,让员工不会在所属部门受到职权骚扰、性骚扰,而且要营造良好的工作环境,让怀孕的员工、育儿边工作和边护理边工作的员工也能怀着对工作的热忱为所属单位做贡献,同时还将每年的2月份定为“多样性活动月”,在公司内部举办讲座,宣传多样性的重要制度和制度,努力启发员工。

关于多样性

我们以在全球开展业务为目标,准确应对市场的多样化需求、价值观的变化,继续解决社会课题、创造新价值,对于企业的可持续发展,具备多种技能,以及不同的价值观、经验、广泛知识的组织和人财是不可或缺的。

因此,津村集团提出“继续进行重视多样性、公平公正的招聘和起用”、“支持女性员工和社会招聘员工的职业形成”和“营造让多种人财都能发挥才干的工作环境”,为让观点、构思、价值观多种多样

的所有员工充分发挥才干、不断成长,推动“多样性和包容性”举措。

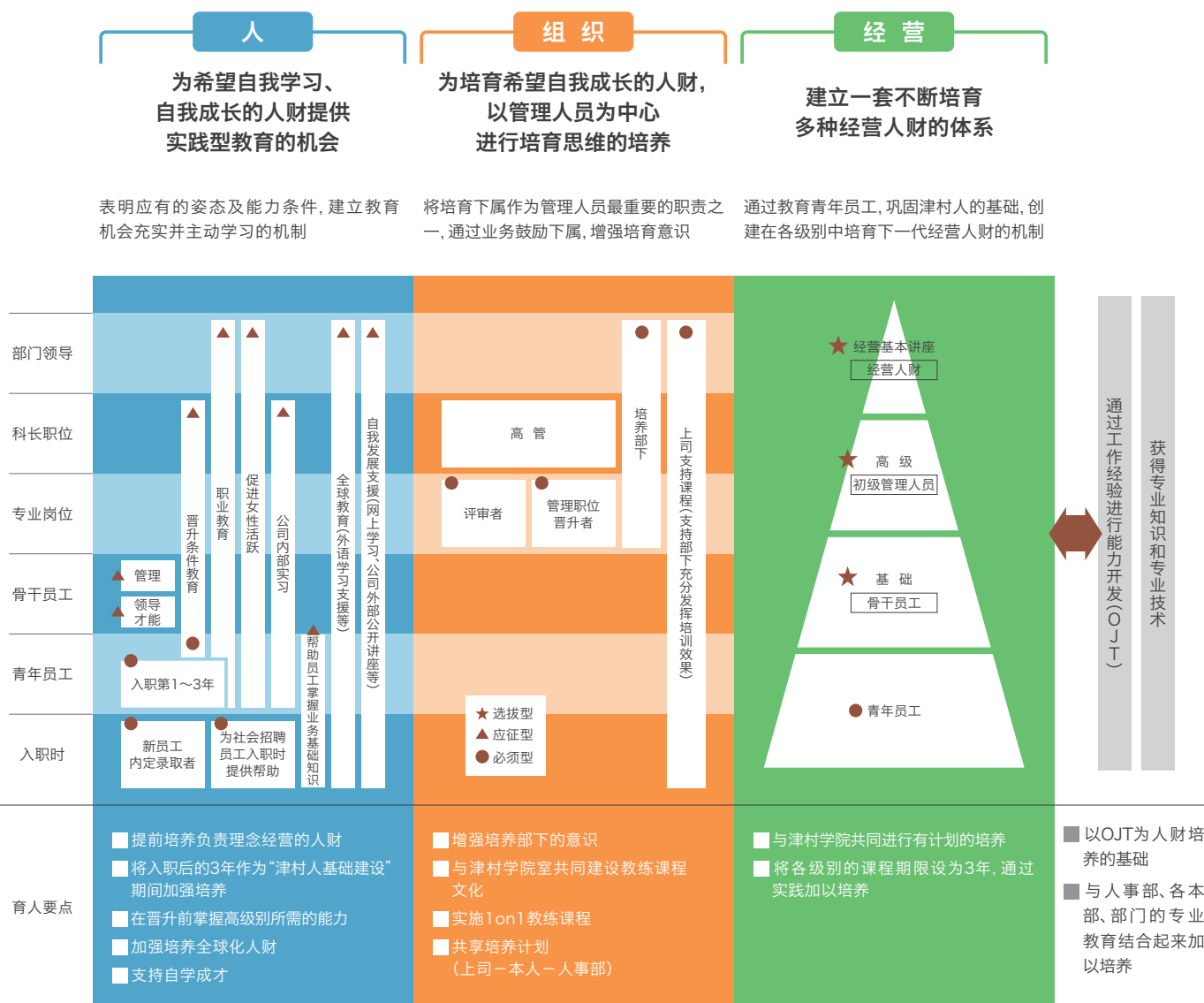
具体来说,就是无论性别、年龄、国籍、是否有残疾等,都迎接多种人财,尊重彼此的个性,通过组织(团队)成员以目的和价值为向心力的“对话”,激发每个员工的潜在能力,努力创新并提高企业价值。

人事部部长
菅原 隆生



津村人财培育策略

津村集团提出“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”和“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形成。



培养经营人财

以公司内部人财培养机构“津村学院”为中心,致力于培养集团经营人财、培育企业文化。

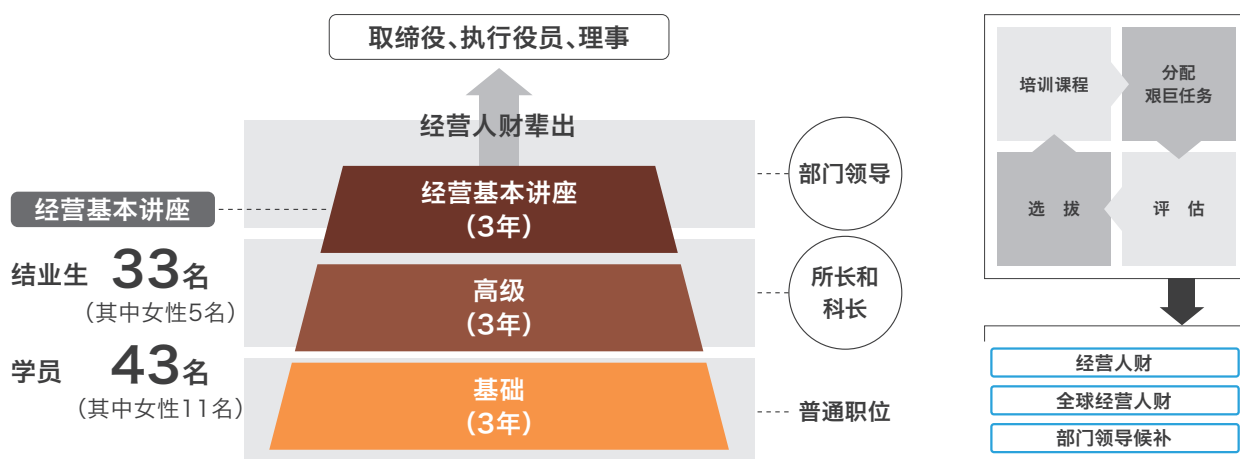
为了实践以事业宗旨为导向的理念经营和愿景经营,不断培养大批引领津村集团的经营人财,对于以骨干员工为对象的“基础课程”、以初级管理人员为对象的“高级课程”和下一代经营人财培养课程“经营基本讲座”,分别

实施3年的培养课程。

截至2021财年末的3年里,经营基本讲座的结业生为33名,学员有43名,已有多人被选拔为高管候补。

为了实践在这些课程中学到的知识,循环进行分配艰巨任务(高难度的课题、工作),经过评估后选拔。

经营人财培养课程的运营



加藤校长与员工的对话时间

加藤校长不仅每年亲自上好几门课,而且尽可能参加各种培训,营造与员工对话的机会。

2021财年的对话时间约为3年前的3倍。

	2018财年	2019财年	2020财年	2021财年
对话时间(小时)	33	78	80	105

引进新人事制度

未满40岁员工的管理人员人数变化情况

自2021财年起,引进了新人事制度,目的是通过明确每个员工的职责创造价值和成果,并采用多种工作方式提高生产率。

截至2022年4月1日,未满40岁员工的管理人员人数为38名。

	2012.4.1	2017.4.1	2021.4.1	2022.4.1
人数(人)	5	12	25	38

为了确保多样性, 提出三项人财培养方针开展工作。

方针 1 营造多种员工进一步发挥才干的工作环境并培育企业文化

- 推动以目的和价值为向心力的“跨部门对话”
- 接受多种价值观, 营造互相尊重的工作环境
- 进一步扩充育儿和护理等与工作两不误的支援制度
- 继续开展“提高工作价值”活动并营造工作方式灵活多样的环境

方针 2 继续进行重视多样性、公平公正的招聘和起用

- 继续开展以校园招聘和社会招聘为双轨的招聘活动
- 继续保持50%的女性录用比例
- 根据每个人的能力, 安排有助于解决经营相关的重要课题并积累知识和经验的职位等

方针 3 支持女性员工和社会招聘入职员工的职业形成

- 女性积极参加经营基本讲座、下一代培养培训等课程并早期实现职业发展
- 举办女经理培养讲座
- 充实社会招聘入职员工在入职时的入门培训

促进女性活跃 第三期 行动计划

主 题	通过培育"Tsumura Diversity & Inclusion Culture"开拓未来						
计划期限	2022年4月1日～2026年3月31日						
数值目标	2022年4月(现状)		2023年4月	2024年4月	2025年4月	2026年4月	
	女性管理人员比例		7.4%	7.7%	9.0%	10.5%	12.5%
	(财年)		2021(现状)	2022	2023	2024	2025
	育儿假享受率	男性	37%	50%	65%	80%	100%
		女性	100%	100%	100%	100%	100%
	育儿假平均使用天数	男性	25天	30天	40天	50天	60天
		女性	119天	120天	120天	120天	120天
举 措	通过“女性管理人员培养课程”促进培养女性管理人员			通过“团队建设支持团队”推动组织开发			
	通过“推动男性参与育儿项目”促进男性享受育儿假			通过“#OneMoreChoice推进团队”增进女员工健康			
	通过“思考工作价值的场外会议”提高员工忠诚度			“通过“津村人财培养知识咖啡馆”推动员工交流和自我发展			
	通过“建设教练课程文化”发挥每个人的潜在能力						

健康是最大的资本, 支持员工的健康管理。

制定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。津村将健康保障视为促进女性活跃的基础, 自2022财年起, 承担全体女员工的妇科体检费用。此外, 通过内联网发布、讲座等, 宣传预防感染、饮食、运动、禁烟方面的信息, 进行压力测试等, 努力提高每个员工的健康素养。



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)

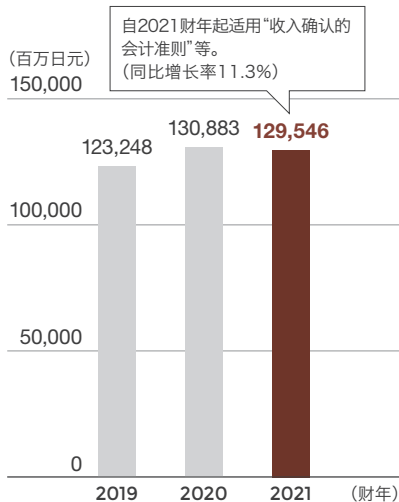


促进营造“可以兼顾工作和护理的工作环境”的标志
(爱称: Tomonin)

第1期
中期经营计划
2022-2024

财务与预财务KPI

销售收入

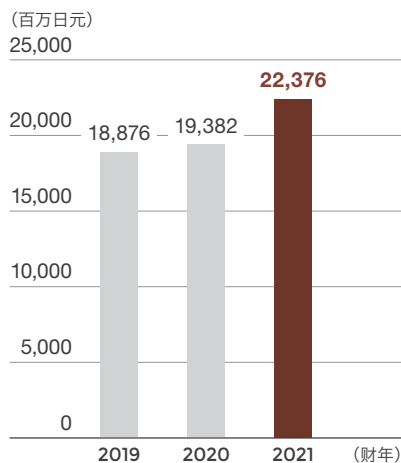


目 标

2022财年达到138,500百万日元
2024财年达到162,000百万日元

*自2021财年起适用“收入确认的会计准则”等。
(同比增长率11.3%)

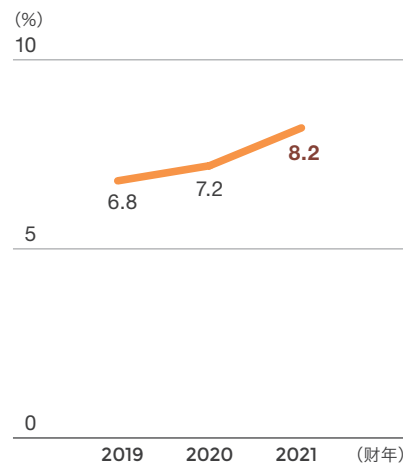
营业利润



目 标

2022财年达到20,800百万日元
2024财年达到29,000百万日元

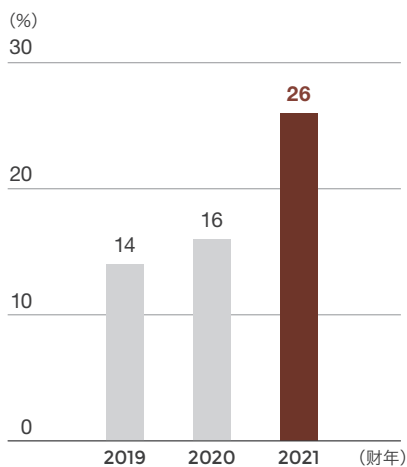
ROE



目 标

2022财年达到6.0%
2024财年达到8.0%

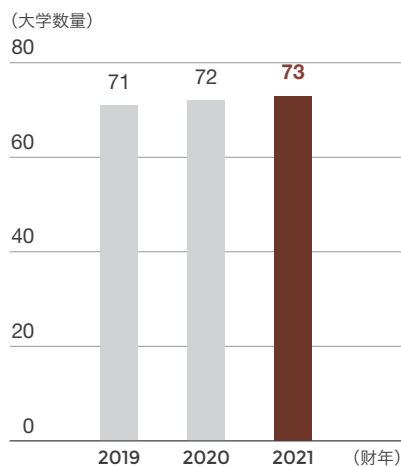
开10个处方以上 医师的比例



目 标

2024财年达到50%

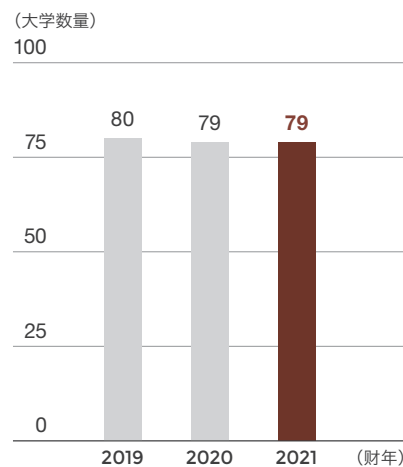
实施汉方医学教育的 大学数量(4节课以上)



目 标

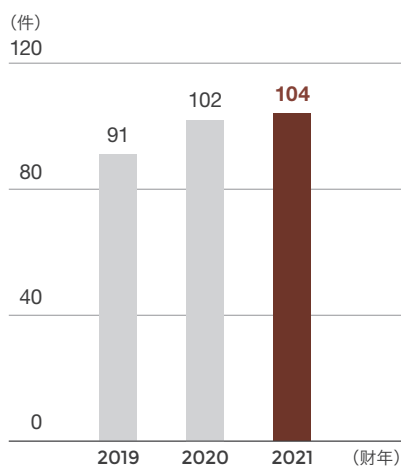
在所有的
大学和医科大学(82所)实施

设置汉方门诊的大学数量



目 标

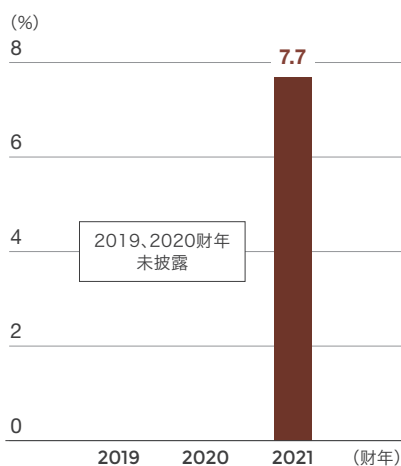
在所有的
大学和医科大学(82所)实施

诊疗指南载入数量
(TypeB以上)

目 标

2024财年达到130件

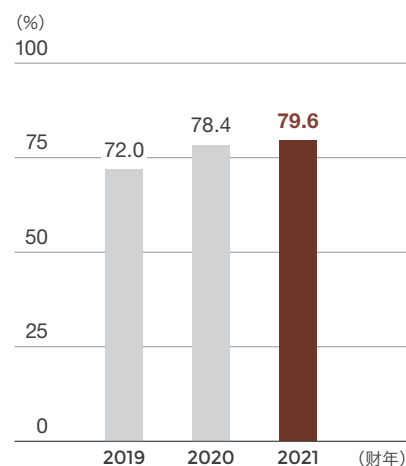
中国业务外销比例



目 标

2031财年达到50%以上

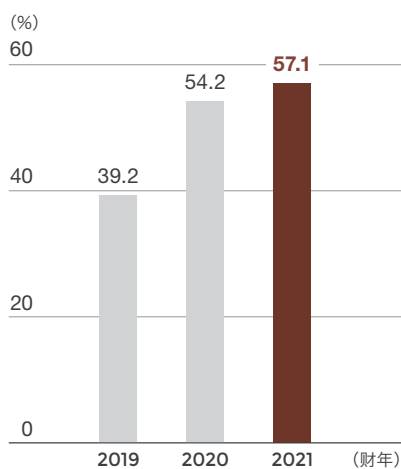
内部管理农场比例



目 标

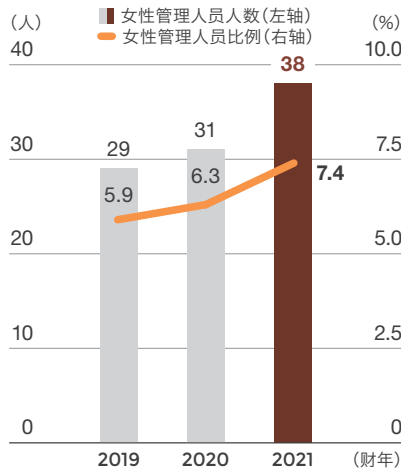
持续扩大

女性录用比例(校园招聘)



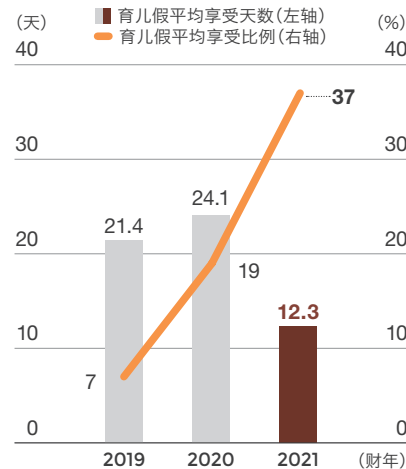
目 标

50%以上

女性管理人员人数与
女性管理人员比例

目 标

2022财年达到7.7%
2024财年达到9.0%

男性员工的育儿假平均享受天数与
育儿假平均享受比例

目 标

2022财年达到30天、2024财年达到50天
2022财年达到50%、2024财年达到80%

取締役一覧と技能矩阵 (截至2022年10月1日)



1 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 本公司取締役执行役員
企业宣传室室长
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(现任)

取締役就任年份 2011年

持有本公司股份数量 31,700股(截至2022年3月底)

2 杉井 圭 1969年12月16日

取締役Co-CEO(联席首席运营官)

1994年 入职三菱化学工程株式会社
(现 三菱化学工程株式会社)
2006年 入职Accenture Japan Ltd
2009年 入职本公司
2013年 本公司物流企划部部长
2016年 本公司SCM企划部部长
2017年 本公司理事兼深圳津村药业有限公司总经理
2018年 本公司理事兼深圳津村药业有限公司董事长兼总经理
2020年 本公司执行役員 生产本部本部长
2022年 取締役Co-CEO(现任)

取締役就任年份 2022年

持有本公司股份数量 2,000股(截至2022年3月底)

3 半田 宗树 1962年7月7日

取締役社長CFO(首席财务官)

1985年 入职株式会社三菱银行
(现 株式会社三菱日联银行)
2014年 入职株式会社三菱东京日联银行(现 株式会社三菱日联银行)执行役員融资部部长
2016年 三菱UFJ资本株式会社
代表取締役社長
2019年 本公司取締役常务执行役員CFO
2021年 本公司取締役CFO(现任)

取締役就任年份 2019年

持有本公司股份数量 4,300股(截至2022年3月底)

4 松井 宪一 1949年7月5日

取締役(社外取締役)

1972年 入职出光兴产株式会社
2005年 该公司常务取締役
2010年 该公司代表取締役副社长
2015年 本公司社外取締役(现任)
2022年 株式会社三十三金融集团
社外取締役(监查等委员)(现任)

取締役就任年份 2015年

持有本公司股份数量 4,800股(截至2022年3月底)

5 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、
德国三菱商事社长兼欧洲区统辖辅佐
2010年 特种东海制纸株式会社专务取締役
2015年 该公司代表取締役副社长
2018年 本公司社外取締役(现任)

取締役就任年份 2018年

持有本公司股份数量 2,000股(截至2022年3月底)

6 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 200股(截至2022年3月底)

7 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 6,400股(截至2022年3月底)

8 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
入职札幌综合法律事务所(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 1,800股(截至2022年3月底)

9 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)(现任)
2021年 旭化成株式会社社外监查役(现任)
2022年 SBI控股株式会社 监查役(非专职)

取締役就任年份 2019年

持有本公司股份数量 1,200股(截至2022年3月底)

执行役員

	加藤 照和	CEO(首席执行官) 涉外调查室、监查室 主管
	杉井 圭	Co-COO(联席首席运营官) CC室、可持续发展推进室 主管
	户田 光胤	Co-COO(中国总代表)(联席首席运营官)、 中国统括室、生药本部 主管
	半田 宗树	CFO(首席财务官) 经营企划室、会计部、信息技术部 主管
	安达 晋	CHRO(首席人力资源官) 人事部 主管
	村田 亮市	执行役員 津村学院室室长 秘书室 主管
	空田 幸徳	执行役員 医药营业本部本部长

	星 洋	执行役員 法务合规部部长 总务部 主管
	远藤 浩司	执行役員 产品战略本部本部长
	今田 明人	执行役員 汉方研究开发本部本部长 国际开发本部 主管
	让原 光利	执行役員 信赖性保证本部本部长
	熊谷 升一	执行役員 生产本部本部长
	阿部 忠弘	执行役員 健康保健本部本部长
	张 立弦	执行役員 中国生产总负责人

取締役技能矩阵

		性别	年龄	社外 独立	企业经营	全球	营业与 市场营销	SDGs与ESG	IT信息技术	财务会计	法务风险 管理	人财管理
取 締 役	加藤 照和	●	59		●	●	●	●	●	●		●
	杉井 圭	●	52		●	●		●	●			
	半田 宗树	●	60		●		●	●	●	●	●	●
	松井 宪一	●	73	○	●			●		●	●	
	三宅 博	●	73	○	●	●	●	●	●		●	
	冈田 正	●	66	○	●	●		●	●		●	
委 員 の 取 締 役 等	大河内 公一	●	63			●				●		
	松下 满俊(律师)	●	51	○							●	
	望月 明美(公认会计师)	●	68	○						●		

技能项目的条件

企业经营	在上市企业担任过高管的人,或者具有制定经营战略所需的知识和经验,能够献计献策的人	IT信息技术	具有IT技术等方面的知识,能够认识到数字转型存在的课题并提出解决方案的人
全球	具有在海外经营的经验,并具有全球经营的知识和经验的人	财务会计	具有财务会计的知识和经验的人,或者具有金融机构工作经验的人,或者具有注册会计师和注册税务师资格的人
营业与市场营销	具有营业和市场营销方面的知识和经验的人,通晓医药品行业的情况,能够在市场营销方面提供合理建议的人	法务风险管理	具有风险管理经验,并具有法务和风险方面的知识和经验的人,或者具有律师资格的人
SDGs与ESG	具有应对气候变化等环境问题的知识和经验的人,具有多样性、CSR、CSV、公司治理等方面的专业知识和经验的人	人财管理	具有制定人事战略的经验,并具有人财开发领域的知识和经验的人

社外取締役致辞

介绍社外取締役为了实现长期经营愿景，自身要对“役員薪酬与接班人计划”、“2031年愿景与中期经营计划”、“中国业务”、“集团治理”和“多样性”等各项主题履行的职责。

向愿景挑战！长期激励



松井 宪一
社外取締役

新的愿景已经启动了。我们将社会使命作为津村集团事业宗旨来宣传，在2031年愿景中设定了新的津村挑战性目标，旨在实现飞跃性发展。目的确定了，还需要既合乎目的又行之有效的机制。为了花费10年必定达成，而不是在第10年达成，我们重新审视了业绩评估和薪酬制度，除了短期、中期激励（LTI-I）之外，还决定新引进长期激励（LTI-II）。事先按照评价等级分别明确“期待与职责”，制定等级表，然后加以落实，但是也有难题。

我们还花时间探讨了如何选定10年后要达成的目标项目，但是需要将中途经过的里程碑作为薪酬基准值，设定合理且令人信服的数值。不过，为了避免使制度复杂化，导致运用效率下降、难以理解，我们完成了既合理又妥当的长期激励设计。此

外，对于达成长期远景，整个组织的合作最为重要。将合作成果视为“团队的成果”，将LTI-II作为全体取締役和执行役员的共同激励。力求依靠团队体现共同的事业宗旨，实现愿景。

我们始终认为这项薪酬制度是以广大股东对津村的理解和共享长期的利害为基础的价值创造机制。我们还以重视治理的经营为目标。

提名与薪酬咨询委员会还在继续探讨治理的一项重要课题——接班人计划。我们共享基本战略和选定课题，做好了准备。对于培养接班人候补和培养下一代经营者，我们已经开始采取有组织的措施。提名与薪酬咨询委员会由6名成员组成，其中5名是社外取締役，全体成员将继续报答大家的支持。

追求应有的集团治理



望月 明美
社外取締役

最近，为了实现集团公司的业务战略和企业价值的最大化，要求各个企业构建合理的集团治理体系并有效运用。津村集团以日本和中国的两个基地为中心开展业务，将中国定位为重要原材料“生药”的供应地、今后开展业务所需的大市场。我认为，在开展中国业务的过程中，集团治理的重点是“共享”日中双方的企业理念、价值观、业务方针。现在，津村总部为了履行公司职能，正在努力推动各项措施。其中更加注重的是与统管中国业务的管理人员等密切交流，并向负责监控经营的社外取締役提供足够的信息。为使取締役会履行其监督职能，我们社外取締役不仅通过取締役会及时报告情况，最近，中国方面的管理人员也自发地积极传播信息等，

以便我们能够及时准确地掌握中国业务的开展情况和实际状态，对构建治理体系表现出积极的姿态。因此，我切身感受到日中双方正在以正确的理解为基础逐渐加深共享业务方针。

包括进一步加强共享企业理念和价值观在内，津村集团刚迈出了第一步，但是我认为这第一步会奠定津村集团全球治理的基础。

为了根据过去一直加强的日本国内治理体系，构建中国的治理体系并使其联动，形成一套有规律的体系，我们不仅要通过取締役会监督，而且要在全球层面共享企业理念、价值观、业务方针，在此基础上正确理解，追求应有的集团治理模式，这就是我们要承担的一部分任务。

紧跟时代步伐保持津村集团的特点和特长是最重要的主题,我们根据新提出的企业精神和事业宗旨,制定了长期经营愿景。取締役会一直监督在新冠病毒疫情造成的不确定时代中,愿景是否有助于目前在加强的原有业务和落实新措施两方面都进一步发展,第1期中期经营计划是否有利于实现愿景。我认为,制定出来的计划表明了津村集团的方针,将以前所未有的速度落实战略。

但是,不仅乌克兰局势,最近的地缘

政治风险也是我们从未经历过的,其影响包括资源价格暴涨、日元急剧贬值、通货膨胀等,范围广泛,也在本公司逐渐显现。尤其是第1期中期经营计划,以实现长期经营愿景为目标,纳入了大型设备投资和并购,这些项目需要大量资金,考虑到目前的急剧变化,我认为需要更加谨慎地讨论。考虑到经营方面的风险和未来的增长,我们要小心谨慎、充分可靠地监督,力求实现投资回报最大化。

监督战略落实和投资回报情况



三宅 博
社外取締役

2017年津村集团与中国保险行业龙头—平安集团进行资本业务合作,以此为契机正式参与中国市场,中国业务是津村集团发展的关键,是首要课题。津村集团以“为中国人民的健康做贡献”和“稳定采购和供应原料药”为目的,2016年成立了中国总部,即津村(中国)有限公司(以下简称津村中国);2020年与平安集团合资成立了业务推进公司,即平安津村有限公司,不断完善业务体系。今后,需要通过进行生产和研究设施等的设备投资、实现并购中成药厂商等,加快扩大业务。

取締役会以①加强治理中国的业务体系、②决定大型设备投资并监督投资执行情况、③并购决策为重要课题开展工作。关于治理,在我们的监督下,津村中国的体系正在得到充实,通过扩充当地的职能和权限、加强与总部合作,努力采取既高效又合

理的措施。关于并购,因为需要迅速应对,所以我们要进行机动灵活的决策。并且从原料采购的角度来看,也需要考虑到国家风险。

在中国的业务,将重点放在尚未在中国国内实现产品化的经典名方上参与中国市场。这项业务属于本公司汉方制剂的领域,能够向广大中国民众提供我们的优势—“津村品质”。培养了解中日双方的人财,对于在中国业务中推广和发展我们过去在日本培育起来的津村品质很重要。现在,许多青年人财在Co-COO(中国总代表)户田的领导下大显身手。本财年天津津村制药的总经理张立弦被任命为执行役員。取締役会将继续监督按照业务战略制定的人财战略。中国的中成药事业是一项挑战,取締役会也要在承担风险和对冲风险两方面支持解决首要课题。

均衡地决策



冈田 正
社外取締役

我们提出“多样性和包容性”,作为解决津村集团的重要课题之一“培育企业文化与人财开发”的一项措施。

经济产业省将“多样性经营”定义为“通过有效利用多种人才,提供能够充分发挥其能力的机会,催生创新,促进价值创造的经营”。

考虑到津村集团的多样性,进一步发挥女性的才干,对推广女性健康课题相关处方和开发商品是不可或缺的。而且,今后将在中国不断扩大的中成药业务和“药食同源”产品事业业务,也需要具备各种知识和经验诀窍的人财。今后,必须实现

灵活的工作方式,让这些人才能够充分发挥自己的实力。

最大的课题是确保有能力的人财。不仅要扩大社会招聘,还必须通过积极起用具备专业性的公司内部人财、毛遂自荐挑战新业务等,提高多样性,努力激发员工活力。

最近,津村集团设置了CHRO(首席人力资源官),比过去更加致力于解决多样性和各种人事课题。

作为社外取締役,希望在我们的监督下,使这些举措有助于提高每个人的工作价值,切实可行并迅速得到落实。

人力资本的最大化是业务的关键



松下 满俊
社外取締役

公司治理基本方针

津村集团提出了在开展业务时秉持的原理、原则、理法—企业精神“顺天精神”，以及事业发展的终极目标—事业宗旨“呵护健康 相伴一生”，按照经营理念“将自然与健康科学化”、企业使命“融合汉方医学与西方医学，为实现世上独一无二的最佳医疗体系做贡献”等基本理念实践经营。以谋求持续发展和提高中长期企业价值，确保经营的健全性、透明性和公正性，为了迅速果断地进行决策，努力加强公司治理为基本方针。

自2017年6月起，为了进一步加强取締役会的监督职能，本公司将管理体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，努力强化经营监督职能、改革经营体系，今后将继续完善经营体系，以便能够实现“确保经营透明性”、“提高经营高效性”和“保持经营健全性”。

治理体系的发展

2003年	采用执行役員制度
2004年	起用社外取締役/将取締役任期定为1年
2012年	发布长期经营愿景(津村愿景2021)“力求成为通过‘KAMPO’为人类健康做贡献的价值创造企业”
2015年	起用女取締役/采用有职衔的执行役員制度
2016年	采用股份薪酬制度
	社外取締役过半数
2017年	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
2022年	制定可持续发展愿景“携手自然 共创未来” 长期经营愿景TSUMURA VISION“Cho-WA”2031成为实现保持“Cho-WA”(和谐)的未来的企业。 修改业绩挂钩型股份薪酬制度

委员长



松井 宪一

提名与薪酬咨询委员会

2021财年召开次数 **9** 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、执行役员的提名及薪酬等事项，由占成员半数以上的独立社外取締役(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。

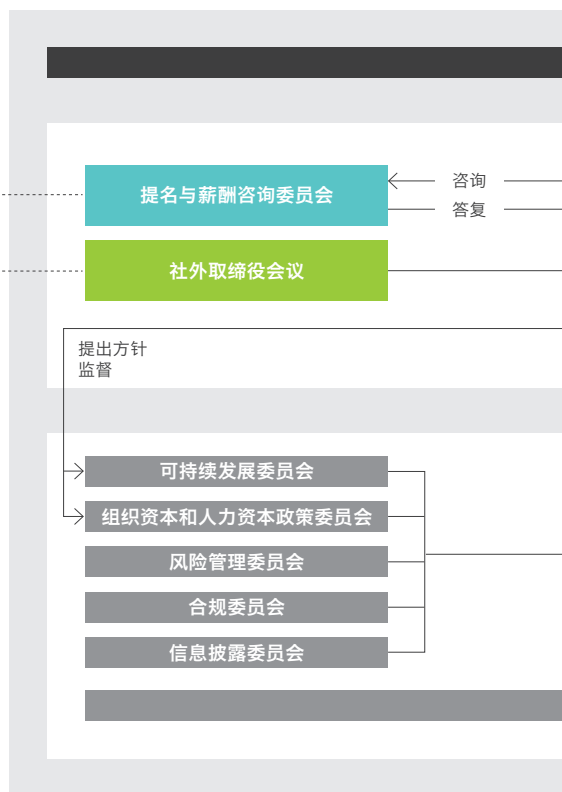
提名与薪酬咨询委员会的组成

6名(其中社外取締役5名)

第86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任解职草案
- 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
- 包括役員薪酬组成在内的方针、决定程序等

公司治理体系图



主席



松井 宪一

社外取締役会议

2021财年召开次数 **13** 次

社外取締役会议在努力收集并共享经营决策所需信息的同时，还就提交取締役会的意见和议题的必要性等交换意见。

社外取締役会议的组成 5名

第86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

取締役会

2021财年召开次数 **17** 次

加藤 照和

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86期
主要事项

- 确认第3期中期经营计划的进度
- 评估取締役会的实效性并制定重点主题
- 监督与跟进中国业务的进度
- 气候变化应对方针
- 确认大型投资项目的进展情况
- 讨论如何加强集团公司的治理
- 报告人财培养(下一代经营者候补)计划的制定及落实情况
- 充实信息披露
- 新中期经营计划的方针

監査等委員会

2021财年召开次数 **18** 次

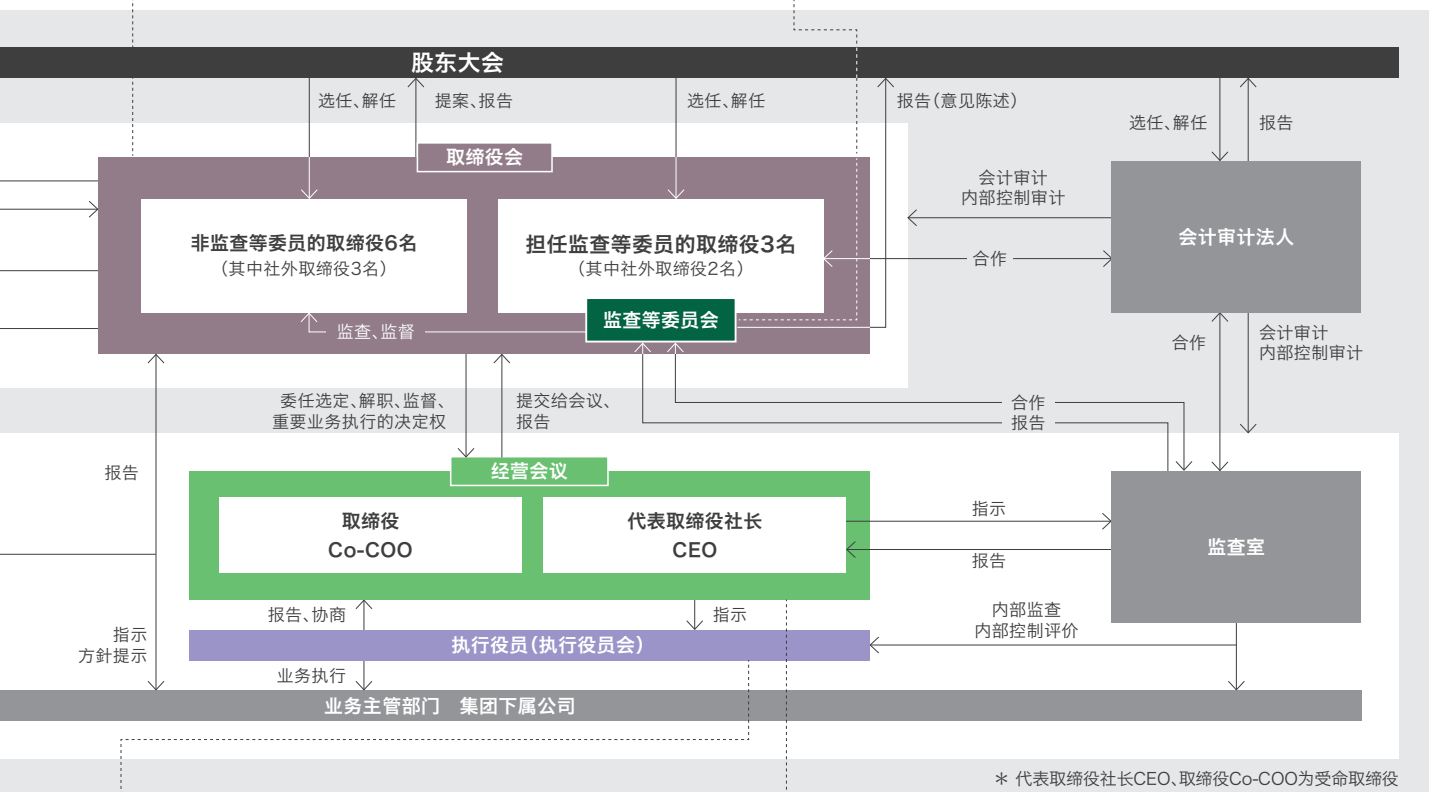
大河内 公一

監査等委員会通过与内部監査部門(監査室)合作等,进行有组织的監査;監査等委員亲自向执行役員等询问业务执行情况;通过出席经营会议等重要会议,与集团下属公司的取締役和監査役等交换信息,监督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。

監査等委員会的组成 3名(其中社外取締役2名)

第86期
主要事项

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



* 代表取締役社長CEO、取締役Co-CEO为受命取締役

執行役員会

2021财年召开次数 **18** 次

半田 宗树

執行役員会由全体執行役員组成,共享总体经营业务执行信息并讨论重要事项。

経営会議

2021财年召开次数 **24** 次

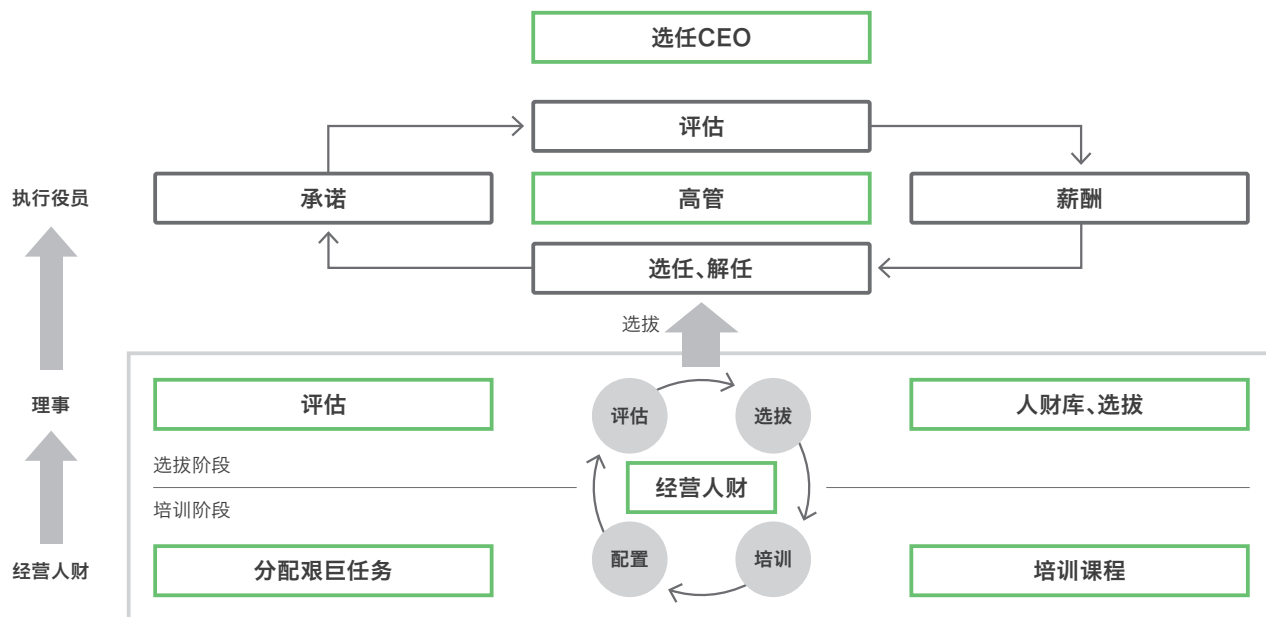
杉井 圭

経営会議由业务執行取締役、CEO(首席执行官)、COO(首席运营官)(联席COO体系时为Co-COO(联席首席运营官))、CFO(首席财务官)及CHRO(首席人力资源官)组成,审议和决定总体经营业务执行相关的重要事项、事先审议取締役会表决事项。

接班人计划

本公司将选定最高经营者(CEO)视为最重要的决策事项之一,提名与薪酬咨询委员会接受接班人计划(接班人培养计划)方案的咨询,并向取締役会答复。以培养下

一任最高经营者(CEO)为目标,运行下列循环,为了充实和加强公司治理体系、提高其实效性,取締役会适当监督、表达意见。



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,不断改进,进一步提高实效性。关于2021财年取締役会的实效性,对全部9名取締役进行问卷调查评价,对于所找出的课题、具体措施,在2022年5月召开的取締役会上进行了讨论。而且,本财年在公司内部进行问卷调查设计,利用外部机构回收问卷并统计问卷调查结果,保证了匿名性,进行了更加客观的评价分析。

1. 评价内容(6类25项)

对2021财年的评价,确认了从上个财年实效性评价分析结果中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,并从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。

而且认为,上个财年作为重点课题排查出的项目均得到了改善。

2021财年 取締役会实效性回顾

- 1.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。
- 2.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,在此基础上讨论并制定了以2031财年为收官之年的新愿景。
- 3.对于本公司实现持续发展和提升中长期企业价值而言,中国事业是一项非常重要的战略课题,因此定期向取締役会报告活动情况,就方针、计划、战略等进行了讨论,同时对重要事项进行了表决。

上个财年所确认的课题的对策落实情况

- 1.关于集团下属公司的治理,尤其是关于中国业务,通过并购等扩大经营规模和企业组织,同时以中国总部(津村(中国)有限公司)为核心构建监督集团下属公司执行情况的治理体系,并加强取締役会的监督监控,致力于强化在中国的集团下属各公司的治理体系。
- 2.关于气候变化,以大自然赐予的生药为原料的津村集团要想不断发展壮大,应当对自然环境的变化和危机最敏感。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,由取締役会负责,2021财年不仅设置了由取締役会直接提出方针并监督的可持续发展委员会,而且新设了可持续发展推进室。可持续发展委员会定期向取締役会报告所探讨的内容,

由取締役会反复讨论后,制定了纳入行动计划的可持续发展愿景。

- 3.关于信息披露,不仅召开每个季度的决算说明会、召开与分析师和投资者的一对一会议、实施海外机构投资者IR等,增加对话机会,而且努力营造良好的环境,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。在2022年3月底召开新愿景说明会等,致力于充实、扩充信息披露。

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。

- 1.关于中国业务,以实施构建中药业务基础所需的并购为目标,定期接受并购过程的报告,加强过程监督,同时力求迅速作出取締役会的决策。
- 2.关于集团下属公司的治理建设,中国的集团下属公司将在努力确保人财、培养人财的同时,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,加强整个集团的治理。还将按照三道防线的观点完善和运用体系,加强取締役会的监督监控。

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。

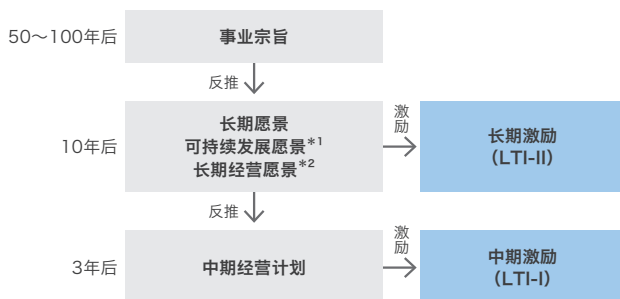
本公司取締役会为了今后继续提高实效性,将实施PDCA循环。

高管薪酬

薪酬制度的修改

本公司基于以事业宗旨为导向的理念经营、愿景经营,根据事业宗旨“呵护健康 相伴一生”反推,新制定“事业宗旨”和“长期经营愿景:TSUMURA VISION ‘Cho-WA’ 2031”。并提出中期经营计划,作为实现长期愿景的里程碑,着眼于长远未来,力求创造新市场,增进人们的幸福度。本公司根据目标薪酬的基本思想,更加明确取缔役等高管的薪酬与本公司企业价值之间的联动性,为了促进以实现长期愿景为目标的挑战,并进一步提高对持续发展和提高企业价值做贡献的意识,将本制度的组成改为两类,除了以实现中期经营计划为目标的“LTI(Long Term Incentive)-I”之外,新增了以实现长期愿景为目标的“LTI(Long Term Incentive)-II”。

事业宗旨、愿景和中期经营计划与薪酬的关联性



*1 保护自然环境、人权和采购方针、多样性和包容性、健康经营战略

*2 事业战略

基本观点

本公司的取缔役薪酬,以目标薪酬为基本思想,按照下列方针决定:

- ① 回报取缔役根据津村集团经营所依赖的以事业宗旨为导向的理念经营实现愿景
- ② 回报取缔役通过实现可持续发展和治理的措施赢得利益相关方的信赖,并通过解决社会课题实现津村持续发展
- ③ 激励取缔役挑战更高目标
 - 回报挑战更高目标的每个取缔役
 - 回报对达成更高目标不可或缺的“经营团队”的成果

薪酬体系

本公司的取缔役薪酬,由基本薪酬(固定部分、短期业绩挂钩部分)和业绩挂钩型股份薪酬(LTI-I、LTI-II)组成,将基本薪酬的短期业绩挂钩部分、业绩挂钩型股份薪酬定位为激励(可变薪酬)。

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,设定符合取缔役职责和职务等的薪酬水平。

薪酬结构

关于本公司各类取缔役的报酬比例,依据外部专业公司的调查数据,并参考同行业其他公司或同规模其他公司等薪酬水平,采用有助于本公司的持续发展和提高企业价值的薪酬结构。

短期激励:短期业绩挂钩部分(基本薪酬)

基本薪酬的短期业绩挂钩部分的支付额,取决于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的达标率,以及业务执行负责人各自设定的业务目标达标率。

各个评价指标的分配比例和波动幅度如下所示:

各个评价指标的分配比例和波动幅度

评价指标	分配比例	系数波动幅度
合并销售收入	25~35%	0~150%
合并营业利润	25~35%	0~150%
各自设定的业务目标达标率	30~50%	50~150%
合计	100%	15~150%

中期激励:LTI-I(业绩挂钩型股份薪酬)

LTI-I的交付股份数,取决于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(目标期间平均)的达标率,以及业务执行负责人各自设定的业务目标达标率。

评价指标的分配比例和波动幅度

评价指标	分配比例	系数波动幅度
合并销售收入	30%	0~150%
合并营业利润	20%	0~150%
合并ROE(目标期间平均)	20%	0~150%
各自设定的业务目标达标率	30%	50~150%
合计	100%	15~150%

长期激励:LTI-II (业绩挂钩型股份薪酬)

LTI-II 的交付股份数, 取决于中期经营计划期间的企业价值、可持续发展、公司治理及业务价值相关评价指标的达标率。

各个评价指标的目的与选定的观点

评价指标		指标选定的观点
企业价值	相对TSR* (与TOPIX增长率对比)	■ 衡量长期愿景实现度的指标 ■ 提高为实现长期愿景和提高企业价值做贡献的热情并谋求与股东共享价值。
可持续发展	・GHG减排 ・野生生物种植 等	■ 衡量可持续发展愿景实现度的指标 ■ 试图促进实现自然环境保护和生物种植等可持续发展的业务活动所需的措施并提高相关意识
公司治理	经营团队的多样性等	■ 能够衡量可持续发展愿景的实现度并促进实现长期经营愿景的指标 ■ 试图促进组建整个津村集团的经营团队, 能够引领包括业务结构转型在内的中长期企业价值, 包括能够作出及时恰当的经营判断的海外基地
业务价值	海外事业销售收入比例	■ 能够衡量长期经营愿景实现度的指标 ■ 试图提高为通过建立海外业务基础、在海外市场发展来提高企业价值做贡献的热情

* TSR是Total Shareholder Returns(股东总回报)的缩写。采用本公司TSR相对于TOPIX增长率的比例。

薪酬决定过程

为了提高审议过程的客观性和透明性, 根据提名与薪酬咨询委员会(由1名社内取締役和5名独立社外取締役组成, 由独立社外取締役担任委员长。)的审议结果, 在经股东大会表决的总额的范围内, 经取締役会表决, 决定本公司取締役的薪酬标准额、业绩评价方法以及根据业绩评价结果计算确定额的规则。其中, 业绩评价方法以及根据业绩评价结果计算确定额的规则, 以公司内部规则的规定为准, 要修改该规则时, 由取締役会根据提名与薪酬咨询委员会的审议和答复进行表决。另外, 基本薪酬的短期业绩挂钩部分和LTI-I 的各自设定的业务目标达标率, 委托提名与薪酬咨询委员会来决定。

决定非监查等委员的非业务执行取締役和担任监查等委员的取締役的报酬等的方针和程序

非监查等委员的非业务执行取締役和担任监查等委员的取締役的报酬等, 从客观且独立的立场出发, 鉴于其监督本公司经营的职责, 只发放基本薪酬(固定部分、货币)。

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下所示:

评价指标		单财年目标 (2022财年)	中期经营计划 (2024财年)
		计划值	计划值
STI	合并销售收入(亿日元)	1,385	—
	合并营业利润(亿日元)	208	—
LTI-I	合并销售收入(亿日元)	—	1,620
	合并营业利润(亿日元)	—	290
LTI-II	合并ROE(%)	—	8
	TSR	—	1.0

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(2021财年)

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)	209	181	28	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	—	5

注 1 取締役(担任监查等委员的取締役除外)的薪酬等中不包括雇主兼取締役的雇主部分工资。

2 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的基本方针《可持续发展宪章》，制定了《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

——代表取缔役社长CEO等公司内部取缔役报告其运用情况。

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

可持续发展宪章

津村集团秉持企业精神“顺天应人”、事业宗旨“呵护健康 相伴一生”和经营理念“将自然与健康科学化”，在实现企业使命“融合汉方医学与西方医学，为实现世上独一无二的最佳医疗体系做贡献”的同时，为解决社会课题和创造可持续发展社会做贡献。为此，津村集团及其干部员工，将以实现可持续发展愿景“携手自然 共创未来”为目标，按照本宪章和个别方针等采取行动。

- 1.基本姿态
- 2.对患者和客户的承诺
- 3.对广大合作商的承诺
- 4.对员工的承诺
- 5.对广大股东和投资者的承诺
- 6.对环境的承诺
- 7.对社会的承诺

津村集团各公司的经营一把手，将实现本宪章的精神视为己任，在率先垂范的基础上，不仅在公司内部贯彻落实，而且向广大合作商宣传。而且，要掌握公司内外部的意见，贯彻落实企业伦理。

发生违反本宪章的事态时，津村集团各公司的经营一把手要亲自负责解决问题，查明原因，防止复发。还要迅速地向社会披露正确信息并尽到说明责任，在明确权限和责任的基础上，包括自己在内，进行严厉的处分，努力恢复信誉。

津村合规计划

可持续发展宪章

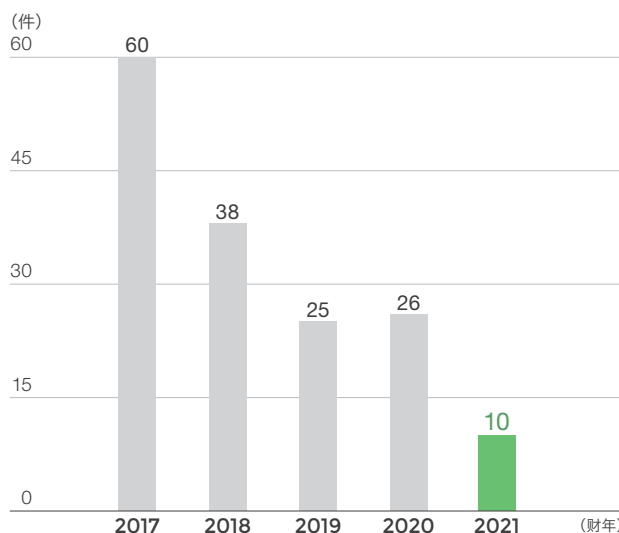
合规计划规范

合规委员会

合规推进体系

津村集团热线

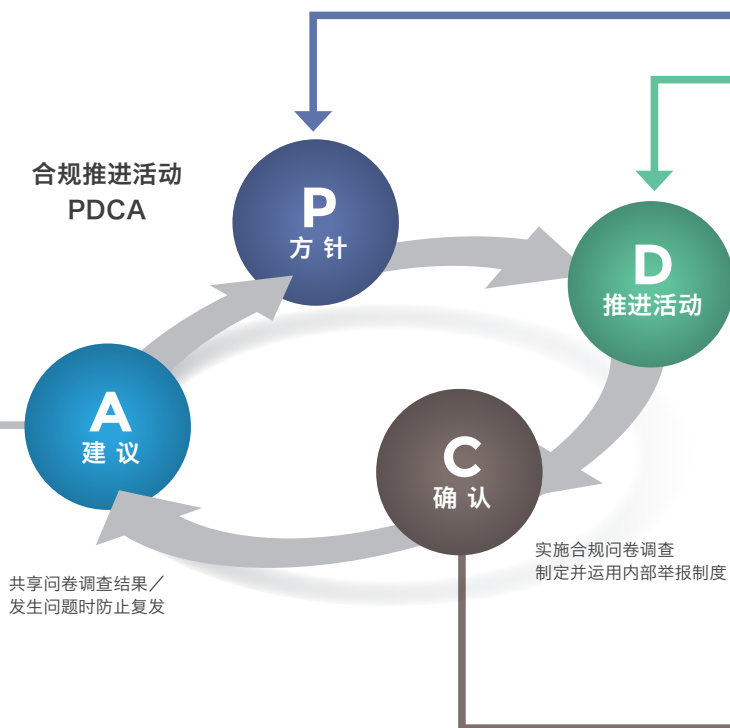
热线受理件数的变迁



津村集团合规推进活动

本集团根据每年实施的问卷调查结果及公司内外部发生的事件等,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



愿景

值得所有人信赖的人

行为准则

做正确的事情、不做坏事
考虑对方的立场,努力交流沟通

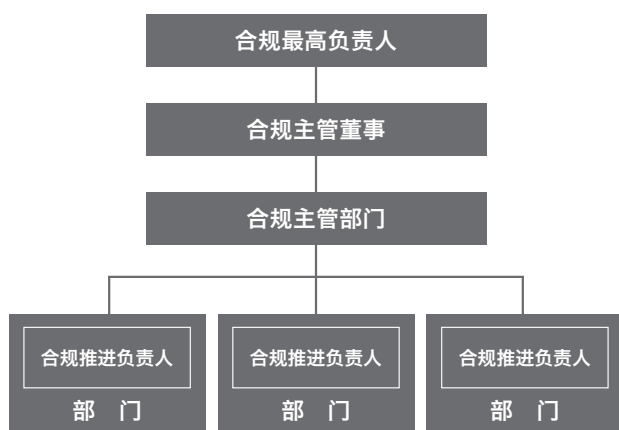
合规推进活动方针

营造令人愉快、内部沟通良好的工作环境

各单位的措施

根据各单位的特性设定措施内容

合规推进体系



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”

(%)

整个集团的回答率变迁



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

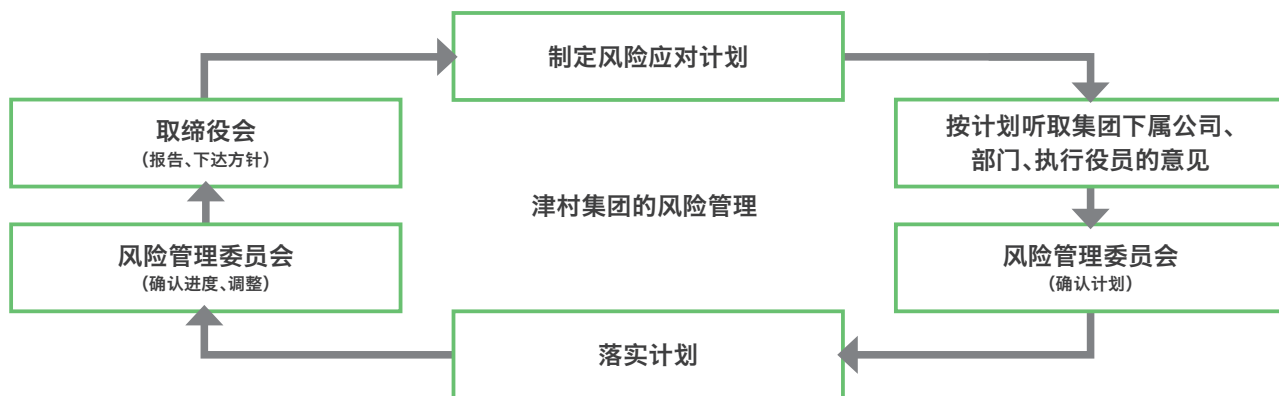
为了更加行之有效地妥善管理本集团的信息资产，在全公司彻底宣传《信息管理基本规范》等信息管理相关的公司规定内容。具体而言，就是加强信息管理，包括对

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，也在各基地实施的防灾训练中加以运用。



风险项目	代表性风险内容	风险减轻措施
1 医疗制度风险	■ 医疗费抑制政策等行政动向风险 ■ 医药品的开发和生产等相关的国内外规定严格化风险	■ 促使人们了解汉方制剂的价值 ■ 与行业组织合作，向相关部委等献计献策 ■ 构筑医疗用汉方制剂的循证医学 ■ 旨在提高医疗用汉方制剂认知的活动
2 产品供应风险	■ 意想不到的天气反常和自然灾害等的发生、进出口等法规限制范围的变更、超出预期的政治经济情况的变化导致的原料生药采购风险 ■ 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 ■ 自然灾害、火灾、停电等导致的生产与物流功能下降风险	■ 确保足够的库存量 ■ 扩大国内外的生药供应商 ■ 持续扩大自主管理 ■ 建立多家供应商采购体系 ■ 生产基地和产品供应基地的分散化 ■ 生产设施采用免震抗震结构
3 产品的安全性与副作用问题风险	■ 产品发生品质和安全问题的风险 ■ 发生意外副作用风险	■ 遵守相关国家和地区的品质管理标准 ■ 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 ■ 按照《津村生药GACP方针规程》彻底管理原料生药 ■ 通过迅速而又恰当地收集产品的安全性信息并加强传播副作用信息，促进正确使用

风险项目	代表性风险内容	风险减轻措施
4 国际业务风险	- 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 - 意想不到的法规变更、政治经济情况变化的风险	- 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 - 通过成立津村(中国)有限公司强化经营管理职能
5 研究开发风险	无法保持并提高未来发展和业绩的风险	- 定期验证国内外研究开发计划的可行性(投资回收与可行性评估) - 扩大日本国内的相关业务领域(超越医疗用领域,以整个健康保健领域为目标推广)
6 知识产权风险	- 第三方侵犯知识产权导致竞争力下降的风险 - 第三方侵犯知识产权引发纷争的风险	- 按照公司规定彻底进行信息管理 - 获得新开发技术和新产品等的专利权、商标权等工业产权 - 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在先专利等
7 人财风险	- 无法有计划地确保和培养必要人财的风险 - 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	- 明确与经营战略挂钩的人财条件和人数,并确定录用方法 - 确保发展中国业务和美国业务所需的全球化人财 - 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 - 按照“津村人财培育策略”有计划地培养人财 - 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一对一等活动增加交流机会
8 竞争风险	国内外制药企业等参与医疗用汉方市场的风险	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
9 汇率波动风险	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	既要考虑汇率动向又要通过外汇期货合约等长期稳定成本和确保现金流
10 财务风险	- 退休支付债务波动风险 - 筹资风险 - 有价证券价格波动风险	- 及时掌握并迅速应对外部环境、市场环境、关联公司等情况变化 - 与以主要银行为核心的各个金融机构保持良好关系
11 税务风险	与各国税务机构见解不同引起的追征税款和二重征税风险	- 依照各国税法计算税额、合理纳税 - 遵守各国适用的转移定价税制
12 环境风险	- 引起土壤污染和水质污染等、发生违法行为等的风险 - 被评价为对保护自然环境的努力不充分的风险	- 遵守环境相关法规 - 通过开展环保活动促进自然环境保护
13 诉讼风险	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	- 通过建立集团合规体系(规则、内部举报制度、组织等)规避会构成诉讼的行为并及时掌握纷争 - 建立集团下属公司的公司治理体系 - 继续与律师密切合作
14 信息系统及信息管理风险	- 大规模的地震、火灾等灾害、停电等导致IT系统失灵的风险 - 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	- 适当进行投资,强化IT系统 - 制订业务连续性计划(BCP),实施紧急情况应急演练等 - 彻底宣传信息管理相关的公司规定的内容,加强信息管理
15 内部控制风险	- 无法确保业务的有效性和高效性风险 - 无法确保财务报告的可靠性等风险 - 发生违法行为、不正当行为等风险	- 制定并运用内部控制系统 - 制定并运用内部管理标准 - 有计划地实施内部监督、内部控制评价
16 其他	- 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 - 中国封城导致生产和物流瘫痪,产品断供的风险	- 采取预防感染和防止蔓延措施 - 按照业务连续性计划(BCP)建立产品的稳定供应体系 - 完善居家办公的基础设施(移动电脑、网络会议系统)

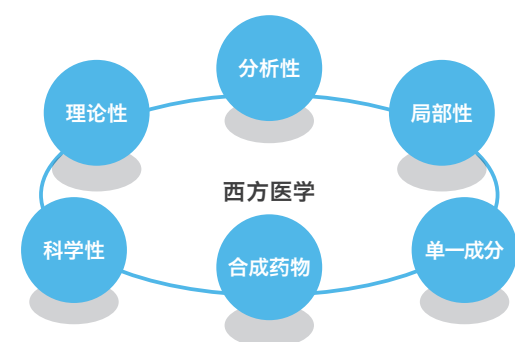
关于汉方

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”。

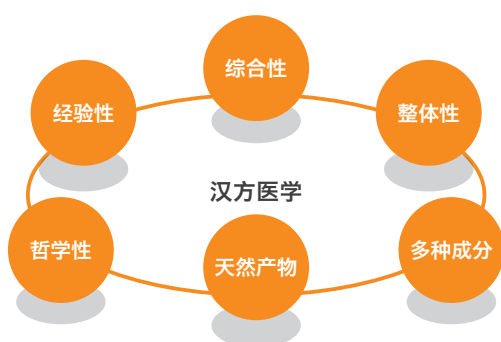
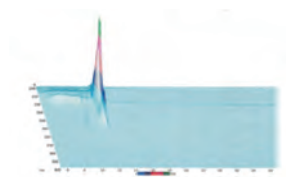
大部分西药都是由化学合成的单一成分组成的,以治疗一种病因为目的。而汉方药是多种天然生药组合而成的多种成分药物,因此可望用一个处方对多种症状发挥效果。



西药

乙酰水杨酸
(阿司匹林)

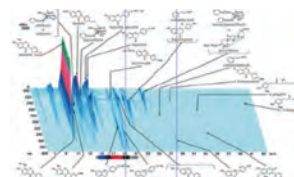
采用化学合成的有效成分制成的西药属于单一成分



汉方药

葛根汤

组合多种生药制成的汉方药属于复合成分和多种成分



“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。

期待汉方药发挥的作用

在汉方处方实际情况调查中,对于“期待汉方药发挥的作用”,回答率超过50%的选项如下所示:

- ① 辅助和补充西药
- ② 西方医学无法解决的疾病

期待汉方药发挥的作用

顺序(上次)	期待的作用	回答率(%)
1(1)	辅助和补充西药	67.1
2(2)	西方医学无法解决的疾病	51.7
3(4)	不定陈诉	47.0
4	改善全身症状、改善体质	29.5
5(5)	慢性病	27.6

株式会社ANTERIO 2008年、2011年汉方药处方实际情况调查



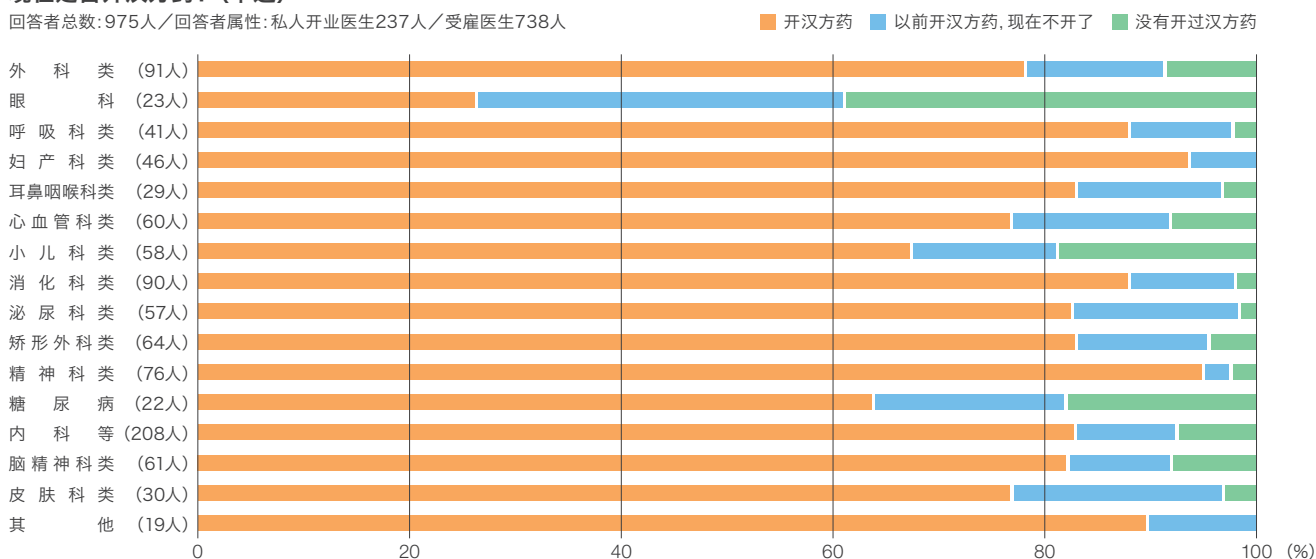
使用汉方药的实际情况

汉方药属于可在所有科室发挥作用的药剂。在妇产科和精神科,超过90%的医师开汉方药处方。而且,汉方

药更多被用于老年人和女性。尤其是在女性的青年期等广泛年龄阶段使用。

现在是否开汉方药?(单选)

回答者总数:975人/回答者属性:私人开业医生237人/受雇医生738人



本调查结果经M3株式会社同意后登载。

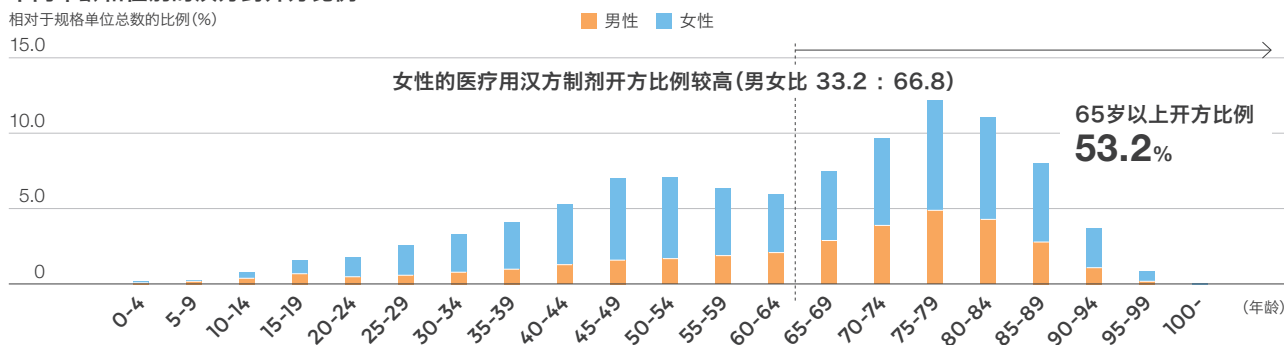
【出处】m3.com意识调查(2017年4月7日发布) <https://www.m3.com/clinical/news/517640>

【调查概要】·调查期间:2017年3月7日—13日 ·调查对象:m3.com医师会

* 并非基于统计的民意调查

不同年龄和性别的汉方药开方比例

相对于规格单位总数的比例(%)



本公司根据第6次NDB开放数据(厚生劳动省)编写



Column

汉方药与中药的区别

- 日本的每个医师既能开汉方药也能开西药,而中国的医师却必须分别获得中医、西医的执照。
- 汉方和生药制剂在日本医药品市场所占的份额约为2%。而中药在中国医药品市场所占的份额约为26%。中国人对中药这种传统医学的接受程度很高。

津村的历史



创始人
津村 重舍
(第1代)

1893年，
创始人津村重舍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”，
表明了进一步探索和追求“良药”，
不断提高汉方制剂价值的决心。

销售收入变化情况(亿日元)

■ 医药品
■ 家庭用品

1893 1919 1924 1930 1957 1972 1975 1980 1985 1990

津村大事记

研究相关的历史
生产基地和关联公司相关的历史
与中国的关系相关的历史

1893 创建津村顺天堂，
生产销售妇科良药“中将汤”



1905 创始人津村重舍考察中国上海市等地，调查医药品市场

1907 开拓中国市场 在汉口市(现 武汉市)、天津市、北京市开设分店

1924 开设津村研究所，
开设津村药草园



1930 开始销售芳香入浴剂“巴斯克林”



1936 成立株式会社津村顺天堂

1957 开设中将汤大厦诊所



1964 新建静冈工厂



1972 中日邦交正常化

1973 开始从中国“友好商社”采购生药

1974 销售医疗用汉方制剂

1976 33个医疗用汉方制剂处方
被纳入医疗保险药价标准



1978 第2代重舍为了进行确保稳定供应原料生药的
谈判，首次到访中国



1979 第2代重舍为了与中国政府的卫生部部长会谈，第二次到访
北京

1980 第2代重舍第三次到访北京

1981 开始从中国国营企业直接采购生药
与可在生药产地直接指导的中国土产畜产进出口总公司签订
“生药长期供应合同”

1982 在东京证券交易所市场第一部上市

1982 新建茨城工厂，
并研究所迁至该厂内



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”

1988 建立了从“合资公司”直接采购生药的体系以及本公司用原料
生药的采购基地
此后，向以各省合资公司为基地的采购体系转变

1991 成立深圳津村药业有限公司，
作为中国的生药采购基地

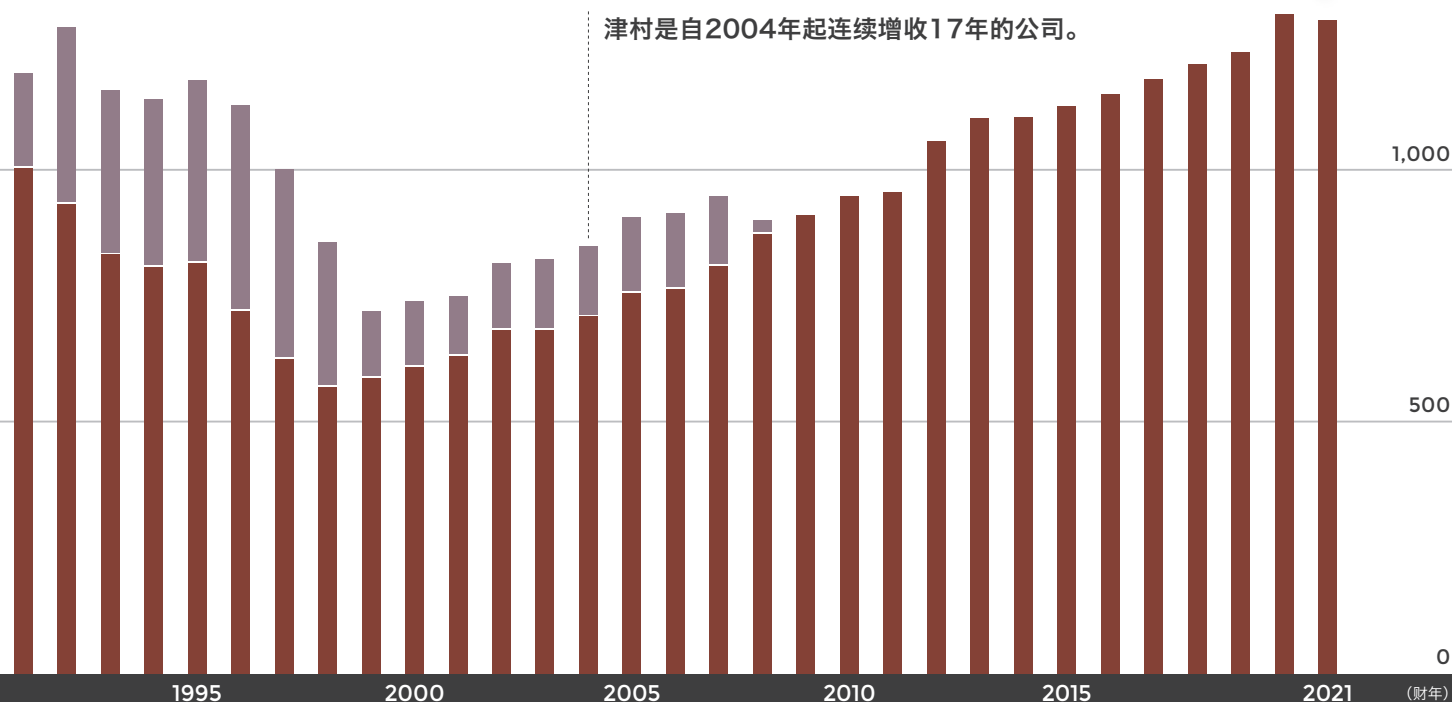


(亿日元)

1,500

自2021财年起适用“收入确认的会计准则”等。
(同比增长率11.3%)

津村是自2004年起连续增收17年的公司。



1995 小柴胡汤诱发间质性肺炎副作用

2001 成立上海津村制药有限公司, 作为中国的浸膏粉末(中间产品)的生产基地



2004 改变研究开发方针, 注重汉方和生药推动育药

2007 开始运用生药追溯体系

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, 作为北海道的原料生药的种植、采购、分选加工和保管基地



2010 成立LAO TSUMURA CO., LTD., 作为老挝的原料生药的种植、采购、分选加工和保管基地



2011 LAO TSUMURA CO., LTD被批准为日本政府促进的“旨在加快发展的官民合作伙伴关系”的官民合作项目

2011 与中国白山市政府签订了原料生药的共同研究协议

2012 为了稳定原料生药的采购价格, 扩大“自主管理农场”

2013 签订赞助合同《牛津大学创新系统生物项目》

2014 中国中医科学院签订苍术的共同研究合同

2014 夕张津村成为农业生产法人, 正式开始运营内部管理农场

2015 与香港浸会大学签订共同研究协议

2016 与天津盛实百草中药科技股份有限公司签订业务合作合同

2016 在医疗用汉方制剂方面, 设定Growing处方, 开始构建循证医学

2016 《植物研究杂志》创刊100周年

2016 成立津村(中国)有限公司, 作为区域总部

2017 转变为设置监查等委员会的公司

2017 与中国平安保险(集团)股份有限公司进行资本业务合作

2017 成立津村盛实制药有限公司(现 天津津村制药有限公司)



2018 成立平安津村有限公司

2019 与天津盛实百草中药科技有限公司(现 平安津村药业有限公司)进行资本合作

2021 天津津村制药有限公司的工厂竣工

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

销售收入／营业利润

(百万日元)

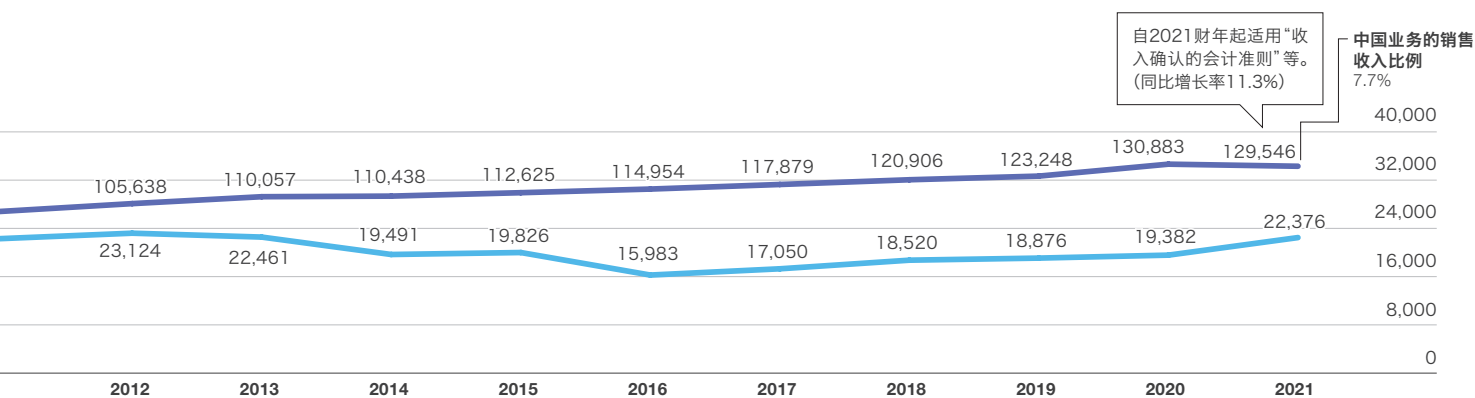


	2011	2012	2013
经营业绩(财年)			
销售收入	95,450	105,638	110,057
其中日本国内业务	-	-	-
其中中国业务	-	-	-
中国业务的销售收入比例(%)	-	-	-
销售成本	29,944	35,927	38,787
销售收入比例(%)	31.4	34.0	35.2
销售及一般管理费	44,271	46,586	48,808
销售收入比例(%)	46.4	44.1	44.3
营业利润	21,233	23,124	22,461
销售收入比例(%)	22.2	21.9	20.4
经常利润	21,783	24,310	23,966
销售收入比例(%)	22.8	23.0	21.8
归属于母公司股东的本期净利润	13,431	15,373	18,050
销售收入比例(%)	14.1	14.6	16.4
医疗用汉方制剂的销售数量(万盒)* ¹	1,514	1,726	1,795
药价修订率(%)	-	△3.8	-
研究开发费	4,565	4,904	5,949
设备投资额	6,425	9,328	8,991
折旧费	3,850	4,049	4,871
现金流量			
营业活动现金流量	7,314	12,011	5,908
投资活动现金流量	△ 5,342	△ 8,022	△ 1,694
财务活动现金流量	△ 5,272	△ 4,275	△ 4,575
自由现金流量	1,972	3,989	4,214
财政状态(财年末)			
总资产	151,874	170,466	187,623
库存资产* ²	30,570	35,565	43,424
有形固定资产	44,869	50,657	57,148
固定负债	8,093	9,448	9,126
净资产	102,240	118,537	133,318
ROE	14.1	14.1	14.5
库存资产周转期(月)* ³	10.5	11.0	12.2
应收货款周转期(月)* ⁴	4.3	4.1	4.2
应付货款周转期(月)* ⁵	1.0	1.0	1.3
有形固定资产周转期(月)* ⁶	5.5	5.4	5.9
无形固定资产周转期(月)* ⁷	0.0	0.0	0.0
自有资本比例(%)	66.4	68.6	69.9
股息支付率(%)	31.5	28.4	25.0
每股本期净利润(日元)	190.45	217.98	255.94
每股股利(日元)	60.00	62.00	64.00
股东总回报率(%)	-	-	-
已发行股数(股)* ⁸	70,711,662	70,711,662	70,711,662

*1: 1盒: 标准包装1盒(每盒装入9周用量)

*2: 产品、在制品、原材料、储备品的合计

*3: $\{(\text{期初库存资产} + \text{期末库存资产}) \div 2\} \div (\text{本期销售成本} \div 12)$ *4: $\{(\text{期初应收货款} + \text{期末应收货款}) \div 2\} \div (\text{本期扣除前销售收入} \div 12)$ 应收货款=应收票据+应收账款*5: $\{(\text{期初应付货款} + \text{期末应付货款}) \div 2\} \div (\text{本期销售成本} \div 12)$ 应付货款=应付票据+应付账款+电子记录债务



(单位:百万日元)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	110,438	112,625	114,954	117,879	120,906	123,248	130,883	129,546
	-	-	-	-	-	-	-	119,567
	-	-	-	-	-	-	-	9,978
	-	-	-	-	-	-	-	7.7
	41,859	45,055	49,454	49,603	49,451	50,747	55,951	63,081
	37.9	40.0	43.0	42.1	40.9	41.2	42.7	48.7
	49,087	47,743	49,516	51,224	52,935	53,623	55,548	44,088
	44.4	42.4	43.1	43.5	43.8	43.5	42.4	34.0
	19,491	19,826	15,983	17,050	18,520	18,876	19,382	22,376
	17.6	17.6	13.9	14.5	15.3	15.3	14.8	17.3
	21,583	19,494	16,399	17,914	19,702	19,649	20,866	25,904
	19.5	17.3	14.3	15.2	16.3	15.9	15.9	20.0
	14,075	12,557	12,488	14,504	14,593	13,765	15,332	18,836
	12.7	11.1	10.9	12.3	12.1	11.2	11.7	14.5
	1,876	1,929	2,026	2,081	2,165	2,222	2,278	2,440
	△3.0*9	-	△3.0	-	△3.1	△1.8*9	△0.4	0.0
	6,252	5,968	6,087	6,048	5,926	6,270	6,631	7,313
	8,428	9,638	6,455	11,912	9,052	6,304	11,161	11,456
	5,387	5,059	5,629	6,157	6,362	6,406	8,210	8,743
	4,992	17,570	21,065	21,066	5,450	18,191	16,102	21,314
	△ 10,683	△ 7,461	△ 6,451	△ 23,354	△ 7,697	△ 23,488	△ 7,352	△ 9,111
	10,408	△ 4,608	△ 9,572	50,305	△ 18,528	7,111	△ 10,425	△ 8,181
	△ 5,691	10,109	14,614	△ 2,288	△ 2,247	△ 5,297	8,750	12,203
	215,654	222,468	222,008	293,701	287,322	311,990	319,063	350,981
	50,716	52,348	52,138	49,994	51,808	75,806	80,755	92,751
	60,624	62,822	64,686	71,329	73,703	77,207	84,176	90,040
	23,339	23,063	32,727	48,402	47,861	49,516	37,513	46,996
	150,947	155,702	157,397	196,533	206,141	213,997	233,169	258,109
	10.1	8.3	8.1	8.3	7.4	6.8	7.2	8.2
	13.5	13.7	12.7	12.4	12.4	15.1	16.8	16.5
	4.4	4.5	4.3	4.2	4.3	4.5	4.4	4.8
	1.6	1.5	1.5	1.5	1.4	1.9	2.0	2.1
	6.4	6.6	6.7	6.9	7.2	7.3	7.4	8.1
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.6	1.1	1.1
	68.8	68.8	69.7	66.2	70.2	65.8	68.3	68.3
	32.1	35.9	35.7	31.9	33.5	35.6	31.9	26.0
	199.58	178.06	179.46	200.55	190.87	179.96	200.40	246.21
	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00
	-	-	-	106.6	100.1	84.4	120.7	100.9
	70,711,662	70,711,662	70,711,662	76,758,362	76,758,362	76,758,362	76,758,362	76,758,362

*6: ((期初有形固定资产+期末有形固定资产) ÷ 2) ÷ (本期扣除后销售收入 ÷ 12)

*7: ((期初无形资产+期末无形资产) ÷ 2) ÷ (本期扣除后销售收入 ÷ 12)

*8: 已发行股数中包含库存股

*9: 不包含消费税应对部分的修订率

自2018财年起适用“部分修订‘纳税影响会计法’”。

2019财年改编为PPA调整后的金额。

自2021财年起适用“收入确认的会计准则”。

预财务数据

	2017	2018	2019	2020	2021
开10个处方以上医师的比例(%) *本公司调查结果	-	-	14	16	26
实施汉方医学教育的大学数量(4节课以上)	-	69	71	72	73
设置汉方门诊的大学数量	78	79	80	79	79
诊疗指南载入数量(TypeB以上)	78	88	91	102	104
自主管理农场比例(%)	50.0	71.0	72.0	78.4	79.6
取缔役人数(人)	9	9	9	9	9
取缔役薪酬额(百万日元)	242	246	274	273	285
社外取缔役比例(%)	55.6	55.6	55.6	55.6	55.6
女性取缔役比例(%)	22.2	11.1	11.1	11.1	11.1
女性执行役員比例(%)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
合并员工人数(人) (其中单独)	3,453 (2,434)	3,547 (2,493)	3,840 (2,534)	3,830 (2,556)	3,921 (2,564)
女性员工比例(%)	19.7	20.1	20.6	21.7	23.0
女性管理人员比例(%)	4.7	5.2	5.9	6.3	7.4
平均年龄(岁)	43.7	43.7	43.7	43.6	43.6
平均工龄(年)	19.8	19.8	19.4	19.1	18.9
应届生3年稳定率(%)	92.6	96.3	97.8	92.0	100.0
离职率(%)	0.90	0.95	0.98	1.80	1.44
员工忠诚度/满意度(分)	3.97	4.00	3.91	3.99	4.02
育儿假享受比例(%)					
男性	0.0	0.6	7.0	19.0	37.0
女性	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
育儿假平均享受天数(天)					
男性	16.5	28.5	21.4	24.1	12.3
女性	168.2	148.4	172.2	125.4	121.4
育儿假享受者返岗率(%)	100.0	100.0	100.0	97.5	100.0
员工人均教育费(千日元)	91	103	102	93	124
教育时间(小时)	729	721	744	623	825
残疾人雇用率(%)	2.96	2.90	2.94	2.83	2.91
校园招聘员工人数(人)					
男性	27	36	31	22	21
女性	23	18	20	26	28
社会招聘员工人数(人)					
男性	14	32	44	25	40
女性	8	9	8	14	24
总实际劳动时间(小时/人)	1,890	1,874	1,825	1,852	1,810
月均加班时间(小时/人)	14.7	14.5	13.8	12.7	10.9
有薪假平均享受天数(天/人)	12.1	12.2	11.6	10.8	13.5
工伤事故发生起数(起)	16	11	16	11	12

* 除了记载为合并的数据之外, 均为单独的数据。

公司概况

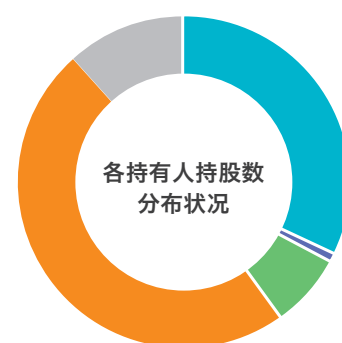
商号	株式会社津村
总部	邮编107-8521 东京都港区赤坂二丁目17番11号
创业	1893年4月10日
成立	1936年4月25日
注册资本	301亿4千2百万日元
合并员工人数	3,921名
决算日	3月31日
上市证券交易所	东京证券交易所(股票代码4540)

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
会计审计法人	普华永道Aarata LLC
授权股份总数	250,000,000株
已发行股份总数	76,758,362株 (其中库存股251,343股)
股东人数	12,908名(比上个财年末增加433名)

主要股东状况 截止到2022年3月31日的数据

股东名称	持股数(千股)	持股比例(%)
日本Master Trust 信托银行株式会社(信托帐户)	13,580	17.75
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(信托帐户)	3,424	4.48
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
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,990	2.60
津村集团员工持股会	1,777	2.32
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	1,690	2.21
JP MORGAN CHASE BANK 380634	1,410	1.84

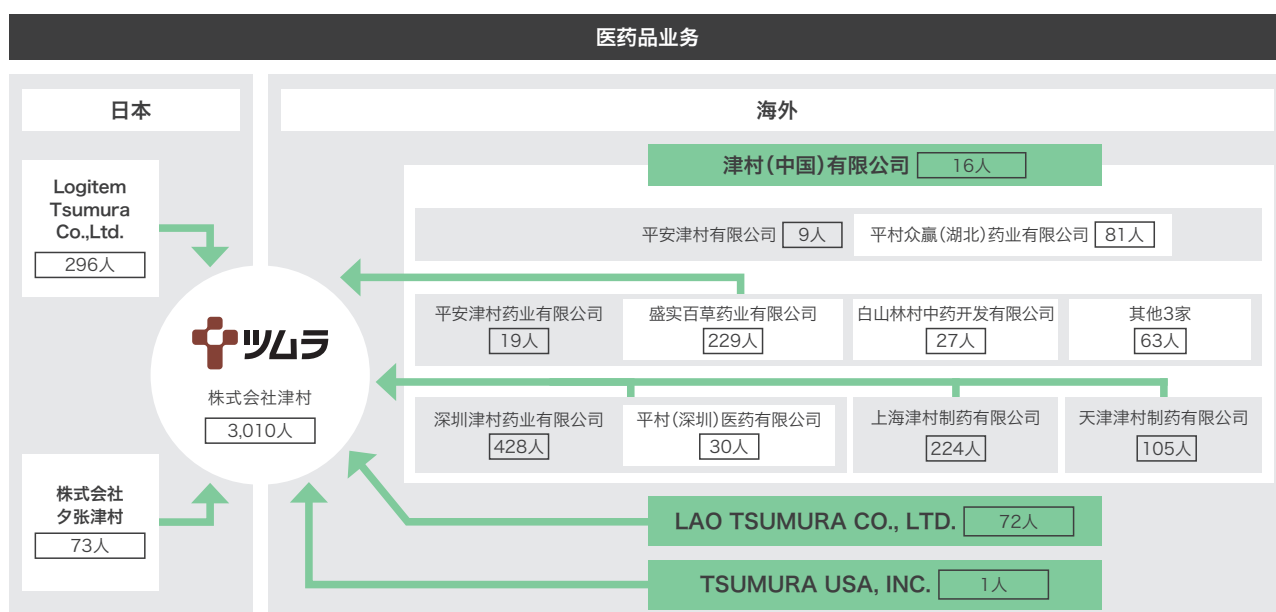
* 持股比例为扣减251,343股库存股后计算的结果。



■ 金融机构 32.08%
 ■ 金融商品交易运营商 0.96%
 ■ 企业法人 7.02%
 ■ 外国法人等 48.40%
 ■ 个人、其他* 11.54%

* “个人、其他”中包含251,343股库存股。

集团体系图 截止到2022年3月31日的数据 □为员工人数(正式员工+合同工)



Printed in Japan