

一人ひとりの、 生きるに、生きる。

INTEGRATED REPORT 2022

株式会社ツムラ 統合報告書



パーパス

一人ひとりの、 生きるに、生きる。

人生のあらゆるステージに寄り添うことで。
自然の叡智を科学することで。
一人ひとりのすこやかな日々の力となる。



パーパス動画

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





成し遂げるために

ツムラのつくる未来

それは、老化を引退の理由にしない未来

性別にかかわらず力を発揮できる未来

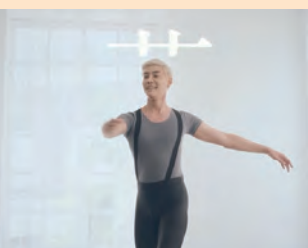
体調に振り回されない未来

持病が可能性を狭めない未来

くさかんむり

草冠と楽しいで薬。

これからは人生を楽しむことまでも。



経営理念

自然と健康を 科学する



「自然と健康を科学する」は、漢方の作用機序を解明し、科学的根拠、すなわちエビデンスに基づいた漢方治療で患者様の病気を治したいというものです。
事業をおこなう上での信念に基づき、私たちが共有すべき不変の基本的価値観です。



何に取り組むのか？



長期経営ビジョン

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

“Cho-WA”_(調和)のとれた 未来を実現する企業へ



次なる10年先のツムラグループのあるべき姿として、
PHC:Personalized Health Care(一人ひとりに合ったヘルスケア提案)、
PDS:Pre-symptomatic Disease and Science(“未病”の科学化)、
PAD:Potential-Abilities Development(潜在能力開発)の
3つの“P”を通じて、心と身体、個人と社会が“Cho-WA”(調和)のとれた
未来を目指します。



一人ひとりのライフステージ・
症状・遺伝体質・生活環境等に合わせて、
漢方薬・中薬をはじめとした製商品・サービスを
エビデンスベースで提供することにより、
人々のwell-beingに貢献していきます。



TSUMURA GROUP

TSUMURA GROUP DNA Pyramidは、 基本理念に基づく経営において、最も基本的かつ重要な概念です。

プリンシプル「順天の精神」は創業以来、事業をおこなう上で守り続けている精神、原理・原則であり、従うべき天地自然の理法です。「天の理法に従うものは栄え、逆らうものは滅びる」、「天の意志に従い、人々の願いに応える」という考えに基づき事業をおこなっていくという覚悟であり、事業をおこなう上でのバックボーン(背骨)です。

パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」は、原点としての創業の想いであり、「究極的に成し遂げようとする事業の志」です。つまり創業の原点と50年、100年先の未来をつなぐものです。これからのデジタル時代、人間を中心とする創造社会において、「一人ひとり」の「生きる」に、ツムラグループがお役に立ち、多様な社会を創り、一人ひとりが輝く未来を実現したい、という想いが込められています。

経営理念「自然と健康を科学する」は、漢方の作用機序を解明し、科学的根拠、すなわちエビデンスに基づいた漢方治療で患者様の病気治療に貢献するというものです。事業をおこなう上での信念に基づき、私たちが共有すべき不変の基本的価値観です。

企業使命「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」は、「病気の治療に西も東もない。日本でしかない、両方の医学で患者様の病気を

治せる医療にしたい」というものです。社会から必要とされ存在し続ける目的・存在意義のことです。

基本基調「伝統と革新」には、歴史に裏打ちされた揺るぎない伝統があります。伝統とは革新の連続により生み出され、受け継がれていくものです。会社と社員の根底にある、企業姿勢や企業風土、企業文化へとつながる基本的な考え方・行動指針です。

ビジョンは、将来こうありたいという理想であり、夢を具体化してあらわした姿です。

ツムラグループのサステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」は長期経営ビジョンの上位に位置づけられるものであり、漢方バリューチェーンを通じてツムラグループだからこそできる、持続可能な社会の実現を目指します。

長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」は「“Cho-WA”(調和)のとれた未来を実現する企業へ」を掲げ、次なる10年先のツムラグループのあるべき姿として、Personalized Health Care(一人ひとりに合ったヘルスケア提案)、Pre-symptomatic Disease and Science(“未病”の科学化)、Potential-Abilities Development(潜在能力開発)の3つの“P”を通じて、心と身体、個人と社会が“Cho-WA”(調和)のとれた未来を目指します。

CONTENTS

Introduction ————— 01

- 01 パーパス
- 03 経営理念
- 05 長期経営ビジョン
- 07 TSUMURA GROUP DNA Pyramid

トップメッセージ ————— 09

- 09 CEOメッセージ
- 13 特別対談

ツムラグループの価値創造 ————— 19

- 19 7つの資本による価値創造ストーリー
- 21 価値創造のプロセス
- 23 CHROメッセージ
- 25 従業員エンゲージメント
- 27 ステークホルダーエンゲージメント
- 29 漢方バリューチェーン
- 33 3つのユニークポイント

サステナビリティビジョン ————— 35

- 35 サステナビリティビジョン
- 37 ビジョンの実現に向けた重要課題
- 39 サステナビリティの推進
- 41 気候変動への対応

長期経営ビジョン／中期経営計画 — 47

- 43 Co-COOメッセージ
- 45 CFOメッセージ
- 47 長期経営ビジョン
- 49 中期経営計画
- 51 戦略課題1
- 55 特別対談
- 57 戦略課題2
- 61 戦略課題3
- 65 戦略課題4
- 67 戦略課題5
- 71 財務・プレ財務KPI

コーポレート・ガバナンス ————— 73

- 73 取締役一覧・スキルマトリックス
- 75 社外取締役メッセージ
- 77 コーポレート・ガバナンス基本方針
- 79 サクセッションプラン／実行性評価
- 81 役員報酬
- 83 コンプライアンス
- 85 リスクマネジメント

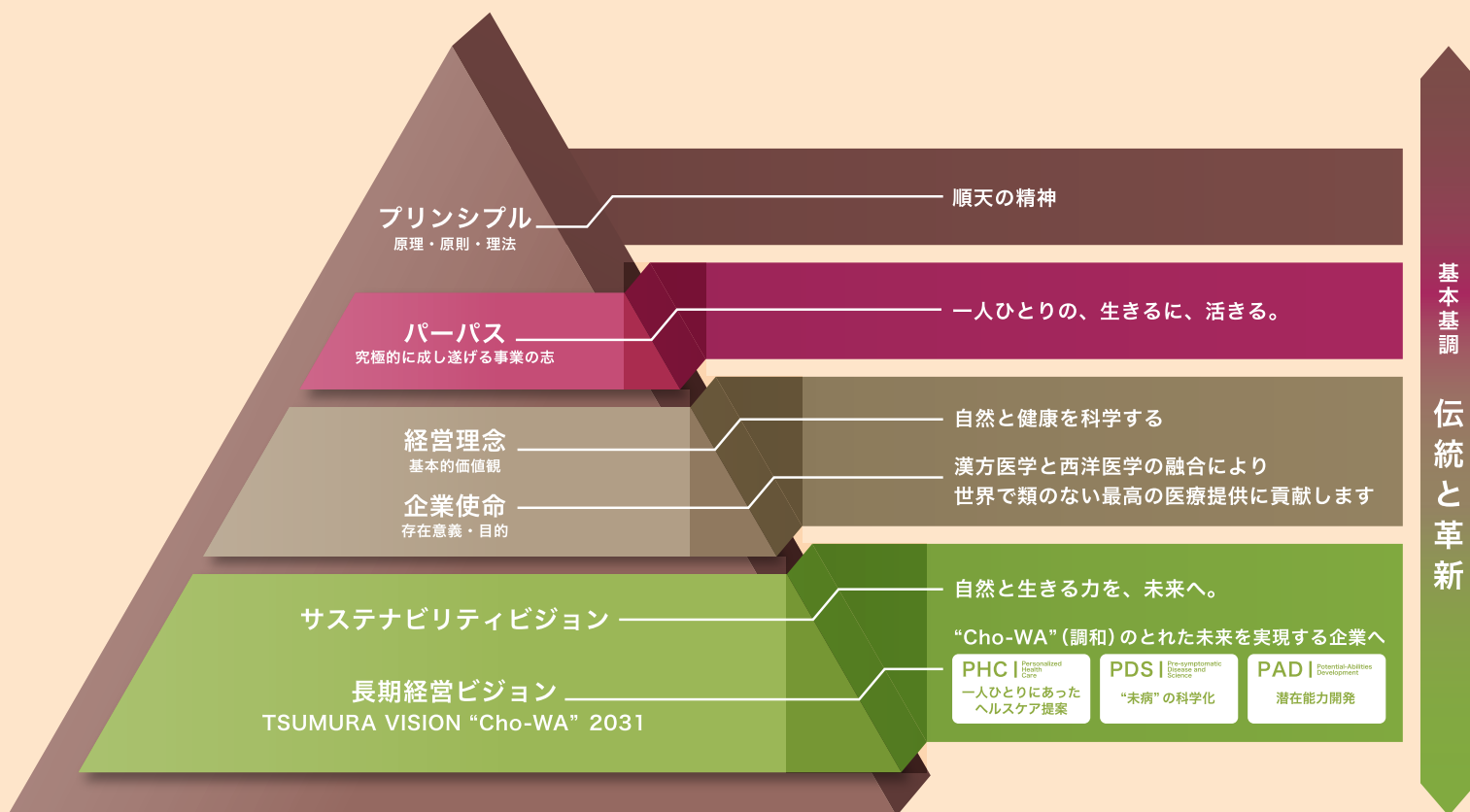
ツムラについて ————— 87

- 87 漢方について
- 89 ツムラの歴史

データ／会社概要 ————— 91

- 91 11カ年主要財務データ
- 93 プレ財務データ
- 94 会社概要

DNA Pyramid



コーポレートサイト関連情報

サステナビリティ



IR情報



漢方について



編集方針 統合報告書2022はステークホルダーの皆様へ、中長期的視点で当社の企業価値向上への取り組みをご理解いただくことを目的に、2018年度から発行しています。今後もステークホルダーの皆様との対話の中で頂戴した貴重なご意見・情報に基づき、有益で質の高い報告書を目指していきます。

報告範囲と対象期間 パフォーマンスデータは2021年度の実績です。

株式会社ツムラ／株式会社ロジテムツムラ／株式会社タ張ツムラ（2021年4月1日～2022年3月31日）

津村（中国）有限公司／深圳津村薬業有限公司／上海津村製薬有限公司／平安津村有限公司／

TSUMURA USA, INC.（2021年1月1日～2021年12月31日）

集計範囲が上記と異なる場合は、その都度対象報告範囲を明記しています。

将来の見通し等に関する注意 レポートによって提供される資料および情報は、いわゆる「見通し情報」を含みます。将来の予測等に関する各数値は、現時点で入手可能な情報に基づく当社の判断や仮定によるものであり、リスクおよび不確実性が含まれています。したがって、実際の業績等は予想値とは異なる結果となる可能性があります。また、医薬品に関する情報が含まれていますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。



TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

新たな長期経営ビジョンの実現へ向けて

代表取締役社長CEO
加藤 照和

10年という経営の時間軸から 見えてきた、成果と課題

早いもので2012年に社長に就任して、丸10年が経ちました。就任して直ぐに2021年度をゴールとする長期経営ビジョン「KAMPO」で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して」を掲げ、「漢方」のツムラ、「人」のツムラ、「グローバル・ニッチ」のTSUMURAという3つのツムラというビジョンの実現を目指し、さまざまなチャレンジをしてきました。この10年を一つの経営の時間軸として振り返ってみると、次の10年に活かすべく「課題」が見えてきます。

「組織の基盤である“人”こそが、会社の基盤である」これは私たちの信念です。“人の成長”なくしてビジョンの実現

はあり得ません。その想いから、社員の判断・行動の拠り所となる「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」を2012年に策定し、理念の浸透や人財の養成に力を入れてきました。理念の浸透や人財の養成には長期的視点と継続する仕組みが必要です。そのことを前提としながら、早い段階から“人づくり”に着手できたことは、10年先を見据えてみても、とても意義のあることであり成果と言えるでしょう。そして本年4月、これまで一貫して体现してきた経営理念・企業使命の上位概念として、創業以来変わることのない「順天の精神」というプリンシプル(事業をおこなう上での原理・原則・理法)のもと、「究極的に成し遂げる事業の志」として「一人ひとりの、生きるに、活きる。」というパーパスを

TSUMURA GROUP DNA Pyramidに追加しました。パーパスを掲げた理念経営を実践し、バックカスティングによるマイルストーンとしての中期経営計画の達成により、新たな長期経営ビジョンの実現を目指します。

一方、認識すべき課題としては、漢方市場の拡大のスピードです。漢方市場の拡大に必要な要件は、主に、①漢方医学教育の普及、②作用機序解明とエビデンス集積、③サプライチェーンの構築です。漢方医学教育の普及については、継続して漢方医学セミナーや講演会・勉強会を実施したものの、コロナ禍で加速したウェブ講演会や動画配信等の活用をもっと早い段階から導入できなかったかという内省です。作用機序解明とエビデンス集積については、108の診療ガイドラインに全148処方中112処方が収載されるに至ったものの、さらに推奨度のアップをはかる必要があります。サプライチェーンの構築については、「漢方の品質は畑から」の信念のもと、生薬トレーサビリティ体制の確立を前提とし、ターゲットである全体の約80%へと自社管理圃場を拡大できたものの、技術的にハードルが高い野生生薬の栽培化の拡大については、もう一段高い成果が必要であると認識しています。原料生薬の調達、生産設備の増強、漢方製剤の販売・情報提供活動のどれもが、外部リソースの活用ができない自社独自の体制確立を必要とするものであり、これまで、これら要件のバランスを勘案した「巡航速度」での

漢方市場の拡大を目指してきました。漢方製剤服用者分布の大半を占める65歳以上の人口が2040年頃まで増加し続ける状況を見据えると、漢方の需要はますます高まると予想しています。デジタル革新による生産性向上で新たな「巡航速度」を設定し、漢方市場拡大のスピードアップを目指します。

成長性と持続性を両輪で目指す、 2つの新たなビジョン

本年4月、「プリンシプル」「パーパス」と同時に、2つの新たなビジョン「ツムラグループ サステナビリティビジョン」「長期経営ビジョンTSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を発表しました。

成長性としての「長期経営ビジョン」は10年単位で策定し、持続性としての「サステナビリティビジョン」は2050年のカーボンニュートラルの実現という国の目標に沿い、2050年のゴールを見据えて10年ごとのマイルストーンとして策定しています。最初の10年にあたる2031年度のターゲットは、「温室効果ガス排出量50%の削減」「環境対応型包装資材への転換」「水・廃棄物（生薬残渣）の循環化」の3つです。ツムラグループの事業は、原料生薬の栽培からはじまる“漢方バリューチェーン”によって構成され、自然環境と深い関わりがあります。事業の根幹を成す「自然」に向き合い、「自然環境の変化や危機に最も敏感な企業」であり続け、豊かな自然を未来へつなげていく決意を「自然と生きる力を、未来へ。」というサ

ステナビリティビジョンのメッセージとし、人間・社会・地球環境のサステナビリティを推進します。

長期経営ビジョンでは、その実現に向けて3つのステージ（中期経営計画）に分けてロードマップを描きました。2022年度から始まる1stステージでは、国内漢方事業の持続的な安定成長を支えるべく、生産能力の増強と生産性向上（自動化・DX化）を目的とした生産設備などへの投資（約1,000億円）、漢方製剤の研究開発投資（約240億円）を計画しています。また、中国事業においても、中薬研究センターやIT基盤構築に必要な投資（約150億円）をおこないます。最初の3年は次世代DX化等に向けた先行投資、次の3年で事業や設備稼働が本格化、最後の4年で投資の成果を本格的に回収する計画です。なお、1stステージの業績目標としては、売上高1,620億円、営業利益290億円、ROE8%を計画しています。

超高齢社会において、加齢や疾患によって身体的・精神的なさまざまな機能が徐々に衰え、心身のストレスが脆弱になった状態であるフレイルの予防など、健康長寿社会の実現に向けて一役を担っていきます。

グループ執行体制を強化、 新たにCHROを設置

2つのビジョンを実現するにあたり、グループ執行体制を強化しました。2021年度より日本国内と中国それぞれ

れにCo-COOを置き、二人のCOOが連携しながら日本と中国での事業拡大を推進しています。

また、私たちは、理念経営による企業価値創造プロセスにおいて、組織資本・人的資本を中核とした7つの資本が利益の源泉であると位置づけています。グループ全体の組織資本・人的資本を起点とした持続的な価値創造を担う機能・役割として、本年4月より、新たにCHRO(最高人財・人事責任者)を設置しました。CHROは、グループ全体の採用、養成、評価、配置、登用、チームビルディング等の基本方針や各種制度設計等を通じた人財戦略を経営

戦略・事業戦略に連動させることにより、ビジョンの実現を目指します。「長期経営 ビジョンTSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」においては、グループの事業と社会・地球環境との調和をはかりつつ、CHROを中核として、組織資本と人的資本の活用・最大化により、新たな企業価値と社会価値を創造していきます。

プレ財務資産*(非財務資産)の
開示をより充実加速し、
組織・人的資本に投資

私にとって次の10年は、将来の方向性を定め、次世代へ経営のバ

トンを渡していくタイミングでもあります。これまで以上にスピード感を持って財務価値を高めると同時に、私たちのプレ財務資産をしっかりと伝え、等身大でツムラを評価していただくことも、私の重要な役割です。プレ財務資産で最も重視している組織・人的資本の価値を“見える化”し、将来の財務資産を創造するために、取締役会直轄の「組織・人的資本政策委員会」を設置し、財務資産の価値向上に資するプレ財務資産の開示をより充実させます。そして、DX投資やロボット化・自動化など効率性や環境性を高める設備投資はもちろん、それを高度に実行する人的資本、チームビルディングなどの組織資本にも投資をし、次世代を担う社員のチャレンジを後押しします。

私たちツムラグループは皆さまのご期待に沿えるよう最大限尽力します。

2022年10月

代表取締役社長CEO

加藤 照和

* プレ財務資産:まだ財務資産に顕在化していないが、財務資産と同様に重要な資産。私たちは「非財務」ではなく「プレ財務」と呼んでいます。



代表取締役社長CEO

加藤 照和

特別対談

プリンシプル・パーパス

創業者から続く想いを
130年近くもの間守りつつ、
新境地を切り開いてきた

名和 ツムラは「順天の精神(天の道に順う)」というプリンシプルを創業以来130年近くもの間守りながらも、時代に取り残されないよう、常にその未来を見据えて新境地を切り開いてきました。まさに“伝統と革新”という二律背反的なことを継続されてきた会社で、それが脈々と伝わってきます。日本の伝統ある企業が見習うべきポイントを持っている会社だと見ていました。

加藤 ありがとうございます。事業をおこなう上での原理・原則・理法であるプリンシプル「順天の精神」は、1893年

(明治26年)の創業時の社名が「中将湯本舗 津村順天堂」であったことに由来しています。当時、商品名をそのまま会社名にする企業が多い中、商品名ではなく津村順天堂にしたことの意図を私はずっと考えてきました。そこで行き着いたのが、中国の古典「孟子」にある「順天者存 逆天者亡」(天の理法に従うものは栄え、逆らうものは滅びる)。同じく「易経」の中にある「順天応人」(天の意志に従い、人々の願いに応える)という二つの言葉でした。創業者である津村重舎は1925年に貴族院議員となりますが、国民の意見を反映していない軍の姿勢を非難する質問演説をしたことで、貴族院初の懲罰委員会にかけられ、自ら辞職の道を選びま

した。これは相当な勇気を持って国民目線の正しい発言をしたのだと思います。その勇者が事業を始める時に考えた社名が「順天堂」であり、私たちは創業者の想いと歩みから「順天の精神」を深く理解していく必要があります。

名和 いろいろな会社がパーパスを掲げ始めていますが、言葉だけが先行している会社も多く存在していると思っています。そのような中で、ツムラは「順天の精神」というプリンシプルが考えのベースにあることが凄く良いですね。また、今回掲げられたパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」はとても素敵な言葉ですが、期間も含めてどのようなプロセスで策定されましたか？

加藤 津村順天堂は、婦人良薬「中



一橋大学ビジネススクール 客員教授
京都先端科学大学 教授

名和 高司

経営とプレ財務資産

将湯」を製造・販売する会社として創業しました。中将湯に描かれている「中将姫」は、藤原鎌足の孫に当たる豊成の娘です。津村重舎の母方である藤村家（奈良県宇陀市）に中将姫が身を寄せたことがあり、中将湯のルーツとなる婦人薬の処方伝授されました。藤村家は医業を生業とする家系で、この婦人薬をほとんど無償で分け与えながら、一人ひとりの病状を診ていたそうです。重舎は幼い頃からこの婦人薬の卓効を見聞しており、その価値を疑わなかった、そして全国へ広めるべく事業を興そうと上京しました。現在もこの中将湯を販売しているヘルスケア本部は、こうした創業者の覚悟を「一人ひとりの人生に寄り添い、一人ひとりの健康に向き合う」と

いう言葉をメッセージに込めて使っていました。私たちの原点でもあるこの姿勢を、パーパスとして活かしていきたいということになりました。しかし、この言葉は少し長いので、本年4月の公表に向けて、社内外のステークホルダーに分かりやすくご理解いただけるよう外部の協力も得て、約4ヶ月間の期間でブラッシュアップしました。そして誕生したのが、「一人ひとりの、生きるに、生きる。」英語では「Lively Living for Everyone」中国語では「呵护健康 相伴一生」という、短いながらも私たちが究極的に成し遂げる事業の「志」をわかりやすく伝えるパーパスが完成しました。

名和 元々の想いをブラッシュアップして短い言葉で言語化するという手法は、

その後の浸透度が大きく変わってきましたので、とても良い方法だと思います。また、検討に長い時間をかけると、いろいろな想いが入ってきてしまって、元々の想いや大切にすべき点が有耶無耶になってしまうこともありますから、短い期間で決めたところも良かったのではないのでしょうか。

加藤 私たちが体系的に基本理念を定義して、TSUMURA-DNAピラミッドとして制定したのが2012年です。この10年間、理念に基づくグループ経営をおこない、ビジョンを描き、そのビジョンからバックキャストिंगで経営を実践してきました。それ故、取締役会の議論の中でも「理念体系は、10年間で定着してきています。この上にパーパスを作る



名和 高司

一橋大学ビジネススクール客員教授、京都先端科学大学教授。東京大学法学部卒業後、三菱商事を経て、ハーバード・ビジネススクールでMBA取得後、マッキンゼーで約20年間、コンサルタントとして日本、海外の多様な業界で企業の次世代成長戦略や構造改革プロジェクトなどに従事。ボストン・コンサルティング・グループ、アクセンチュア、インターブランドなどのシニアアドバイザーを歴任。ファーストリテイリング、味の素、SOMPOホールディングスなどの社外取締役を務める。主な著書に「パーパス経営:30年先の視点から現在を捉える」「CSV経営戦略」「企業変革の教科書」「経営変革大全」「学習優位の経営」など。

用語説明

陰陽 自然界のすべてのものを「陰」と「陽」の相反する二つの要素でとらえる理論

五行 自然界のさまざまな変化や関係を「木」「火」「土」「金」「水」の5つの要素に分けて説明する理論

と混乱するのではないのでしょうか?」と、パーパスの新設に対してさまざまな意見がありました。それは世間で語られるパーパスの意味が「存在意義」であり、それでは、私たちの企業使命と被ってしまうからです。しかし、名和先生の著書「パーパス経営」にはパーパスの定義が「志」と書かれており、私はこれで腑に落ちました。志と存在意義(企業使命)というのは似ているようですが、異なります。企業使命というのは、企業自身が考える社会的使命であり、志というのは、世の中や社会が考える私たちに対する期待、それに必ず応えようと思い決めて行動することです。その時間軸や

大きさが全く違いますから、私はどうしてもパーパスを制定したいと取締役会で訴えました。このような議論を経て、最終的に取締役会で決議されました。

創業からのプリンシプル「順天の精神」、新設したパーパス、サステナビリティビジョン、長期経営ビジョンTSUMURA VISION “Cho-WA” 2031を、本年4月1日から新たにスタートをすべく、3月29日に外部向けの説明会を開催し、4月1日にはツムラグループ役員向けに私からメッセージを伝えるとともに、5月から6月にかけて社員向けの説明会を全国18カ所に出向いておこないました。参加した社員の皆さんにワクワクした部

分について尋ねたところ、圧倒的1位がパーパスで、2位が長期経営ビジョンの“Cho-WA”でした。パーパスを制定して本当に良かったと安心しました。ツムラグループの役職員一人ひとりが、この究極的に成し遂げる事業の志であるパーパスを、ワクワクする気持ちから自分事化し日々の業務に活かせるよう、継続して働きかけていくことが大切だと考えています。

“Cho-WA” (調和) 日本の原点である「和」の 精神で、世界へ羽ばたく

名和 調和といえば、私たちにも非常に馴染みのある言葉です。この言葉も大切にされていたのですか?“Cho-WA”という表現をされていますが、どのような想いが込められていますか?

加藤 「調和」は、私たちが大変お世話になった大塚敬節博士のお考えに由来しています。大塚先生は西洋医学を学んで医師として開業後、漢方医学を学び直されました。1957年に二代津村重舎が創設した「中将湯ビル診療所(現・金匱会診療所)」、1972年に設立された北里大学東洋医学総合研究所、それぞれの初代所長を務められました。大塚先生はご自身の著書の中で「漢方医学と西洋医学のそれぞれの特性を活かして、その調和を図る」と述べられています。その意は「人の病気に東西はない。漢方(東洋)医学も西洋医学もそれぞれ良いところを上手く使って治す」というものでした。この先生の治療方針をベースに「調和」を「融合(融け合う)」という言葉に替えて、私たちはこの考え方を企業使命として受け継いでいます。

そして、今回の長期経営ビジョンでは「Cho-WA(調和)」という言葉を使っていますが、私の拘りで「Cho」と

「WA」を分け、WAを大文字にしました。これには理由があって、「Cho」には調えるという意味があり、「WA」は、日本の伝統精神である“和”を持った企業こそが海外で共創すべき、それを可能にする「調和」は最高の状態であると私は考えているからです。国際間におけるビジネスは、政治的摩擦や国民感情が存在するのも事実ですが、私たちは中国伝統医学を起源とする漢方医学において、中国から多くの生薬を調達して、日本で漢方薬を製造・販売をしています。ですから我々がこれまで培ってきた技術やノウハウで、中国伝統医学の伝統薬である中薬の原料や中成薬の品質向上・標準化でお役に立ち、中国国民の健康に貢献していくことでより深い日中の友好関係を築いていきたい。そのことが、1,300年以上かけて発展を遂げてきた日本の伝統医学である「漢方医学」を永続的に守ることにもなり、両国の伝統医学の発展につながると考えています。

名和 「和」といえば、古くは聖徳太子の「和を以て貴しとなす」にもあるように、日本の原点でもありますね。日本企業の持つアドバンテージとして、私は「編集力」と「学習能力」を挙げていますが、「編集力」とは二者択一ではなく、二つを合わせることで新しい価値を生むことです。そして、「学習能力」とは、海外からの新たな知見を学ぶだけでなく、それを破り、新たな境地を開拓して、ブレイクスルーを生むことです。そういった意味でいうと、「漢方」も1,300年の年月を経て、日本が育てて“深化させた”日本伝統の医療文化であるといえますね。

「匠」から「仕組み」へ—— 栽培から製剤まで一貫した 漢方バリューチェーンを構築

加藤 おっしゃる通りだと思います。漢



方医学・漢方薬は、中国医学・中薬とはかなり違う経緯を辿っています。中国では陰陽五行*を大事にしながら、個々の患者様を総合的に診て、それにぴったりと合った中薬を調合して処方します。一方、日本では臨床で医学的病態認識として手応えをつかんだものと漢方処方を対応させて治療しようと、臨床に重きを置いてきました。

漢方薬の品質にしても、私たち日本のメーカーが製造するものの多くはエキス製剤で、有効性・安全性に加え均質化された品質ですが、中国では伝統的に、刻んだ生薬を調合したものを家に持って帰り煎じて服用するため、その処方薬にはどうしても品質にばらつきが生じます。西洋医学の土俵でエビデンスを提示し、多成分の薬効を科学的に解明せざるを得なかった日本の漢方薬は、クオリティコントロールに対してシビアな環境で技術を開発し、高品質でかつ標準化(均質化)した漢方製剤を、多くの患者様に処方いただくことで、エビデンスが集積されました。植物ベースの医薬品は世界各国にあります、

国民医療保険制度下で使われており、なおかつ多成分系複合製剤としての効能・効果がエビデンスとして英語論文で発信され、治療薬としての位置づけが確立されつつあるのは、日本の“漢方製剤”であると言っても過言ではありません。

名和 日本企業の強みとして、私が日本企業の「三大世界遺産」と呼んでいるものに、「現場力」「組織力」「瞑想力」があります。加藤社長のお話は、まさに「現場力」のことですね。中国で中医が処方してきたものを、日本の職人が製造の現場で磨いてきた、いわゆる「匠」の力。その「匠」を「仕組み」にまで落とし込むことが重要なのですが、日本の“漢方薬”はまさに「匠」を「仕組み」に進化させたことで生まれたものと言えますね。

加藤 私たちの先達は、原料生薬の調達のために、日中国交正常化以前から中国との貿易交渉をおこない、10年以上の期間を費やして中国各地に合弁会社を作りました。しかし、最初から思っていたような品質の原料が調達

できなかったため、サプライチェーンを再構築し、広大な中国を一大拠点とすべく、各地域の膨大な生産者を束ねる産地会社と栽培契約をして調達する仕組みを作り上げました。この仕組みで重要なのは、生薬トレーサビリティ体制が確立されたことです。先達の尽力があり、その構築に30～40年がかかっています。ここまでの規模で事業が行えることは私たちの競争力の源泉になっています。

名和 ツムラさんの中国における原料調達の歴史は、まさに「匠」から「仕組み」ですね。昨今、トレーサビリティについても騒がれるようになりましたが、ツムラさんはこれまでもずっとやってこられたわけですね。

加藤 はい、多くの企業は中国にある生薬市場で生薬を購入しますが、私たちは「漢方の品質は畑から」の信念のもと、産地会社（農家）との栽培契約により生薬を調達しています。市場からの調達では農薬等の種類や使用状況が不明で、複数の畑や産地のものが混ぜられてしまうため、トレーサビリティはもちろん、安全性や均質性の担保が困難です。

生薬は天然物であるために気候や土壌の条件により「成分のばらつき」があります。常に一定の品質の医薬品を提供し続けるためには、このばらつきをコントロールする必要があります。私たちは生薬の栽培段階から独自の厳し

い基準を設けて、高品質な生薬を栽培・調達しています。エクス製剤の段階においても、多成分系複合製剤の均質性を追求するための独自のノウハウを有しており、高品質な生薬の栽培から均質な製剤に至るまでの一貫したバリューチェーンが、私たちの漢方製剤の安定供給を支えています。

パーパスからプロフィットへ—— “ブレ財務資産”を突き詰めた結果が 「ワクワク、イキイキ、ニコニコ」

名和 創業の精神から、これまでの取り組みまでを興味深く聞かせていただきました。そこでぜひ伺いたいのが、「人的資本」についてです。私は「人的資本のM字カーブ」と言っていますが、社員の活性度を縦軸、年齢を横軸に設定したグラフでは、多くの会社がM字カーブを描いています。入社したばかりの20～25歳の社員、役職を降りてもう一度自分自身の志に火がともる50～60歳は、活性度も高く、パーパスにも熱心です。その一方で会社の主力となる30～45歳は仕事に忙しく、パーパスから遠のく傾向にあります。ツムラではそのような傾向はありませんか？

加藤 その傾向は長年の課題として捉えています。こうした傾向を変えていくために、2019年1月にツムラアカデミーを設立しました。「企業文化醸成」

では理念浸透やコーチング等の講座にのべ7,267人が、「経営人財養成」では、経営基本講座や人間力養成講座にのべ568人が、それぞれ受講しました。理念経営を支え続ける人財養成体制が着実に構築されつつあると感じています。最終的には、目的・価値を求心力とした「対話」により、パーパス、理念やビジョンにワクワクした社員が、イキイキと働くことで、お客様、社会がニコニコになる状態が、私たちの目指すゴールだと考えています。

名和 「ワクワク、イキイキ、ニコニコ」はいいですね。まさに「ブレ財務資産」を突き詰めていくと、こういうことになるのだと思います。近江商人の経営哲学に「三方よし」というものが広く知られています。商売において売り手と買い手が満足するのは当然のこと、社会に貢献できてこそよい商売といえるという考え方ですが、私は何より売り手のモチベーションや意志が大事だと考えます。海外では「マルチステークホルダー主義」と言っていますが、私はそれを「八方美人」だと言っています。そこにはしっかりと順番があって、売り手が一番先。売り手が本気になっていて、心に灯がともっていない限り、買い手という世間には広がっていきません。そういう意味でも、ツムラは正しいことをやっていますね。

漢方医学（漢方薬）の主な特徴

- ① 哲学的かつ経験的である
先人の治療経験の集積
- ② 心とカラダを一体としてみる
体全体の調和を図る“全人的医療”
- ③ 個人の体質・特徴を重視し、症状をみる
原因が特定できないものや、“未病”の状態でも治療できる
- ④ 天然物がベースとなった生薬を混合した「漢方薬」を使う
1剤に複数の成分が含まれているため、複数の症状にも効果が期待できる

西洋医学（西洋薬）の主な特徴

- ① 実証的かつ科学的である
客観的で分析されたものである
- ② 器官・臓器中心に物質面を重視する
病気に対してピンポイントに治療する
- ③ 客観的・分析的で、その結果病名を決定する
画一された治療法を用いる
- ④ 一般に、精製されたほぼ純粋な薬物を用いた「西洋薬」を使う
化学的に合成された単一の成分からなり、ひとつの病因の治療を目的としている

漢方薬的組織

部門という漢方薬は、一人ひとり異なる力を有する人という生薬で構成され、協調・協働しながら部門の目標を達成する

求めるチーム像

利他の心を持ち、お互いの能力を認め、高め合いながら目標を達成する

君 薬

単体でも効果があるが、他の生薬と組み合わせることさまざまな効果を発揮する生薬配合の中心的存在

リーダー

個としても優れているが、チームメンバーの個性を活かしていくことで、大きな成果をあげていくチームの中心的存在

臣 薬

君薬の作用を補助し、効能を強めるサポート的存在

サブリーダー

チームの目標を理解し、自らの役割を超えてリーダーをサポートしていく

佐 薬

君臣薬の効能を調整し、君臣薬の効能を調整し、副作用を軽減したり服薬しやすくしたりする

パートナー

自分の役割を理解し、チームのために効率的に行動する

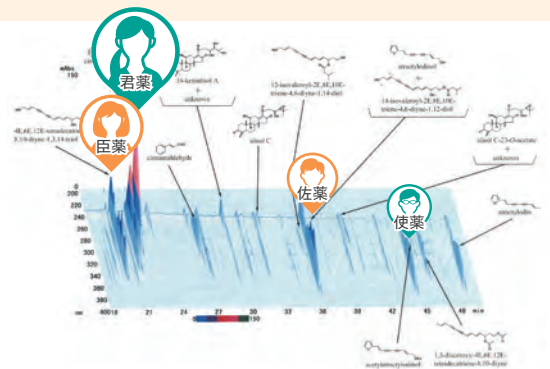
使 薬

佐薬の補助多岐な役割や作用を調整する

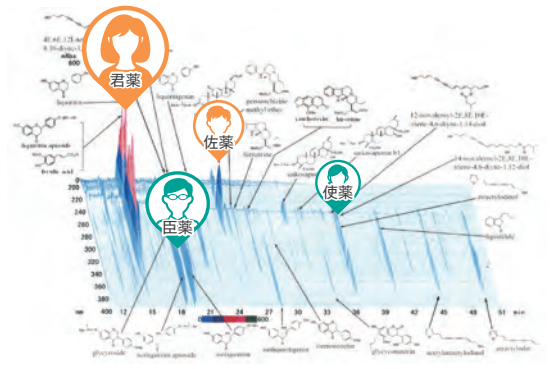
サポーター

他チームであっても、自らの能力が必要とされているのであれば、惜しみなく仲間を助けていく

部門 A (漢方薬 A のクロマトグラム)



部門 B (漢方薬 B のクロマトグラム)



7つ目の資本“組織資本”—— 漢方薬のような調和した組織が 新たな価値・利益を生み出す源泉

加藤 国際統合報告フレームワークには「6つの資本」がありますが、私たちは7つ目の資本として「組織資本」を加えています。「組織資本」は私たち独自の考え方で、「漢方薬のように調和した組織」を示します。この組織こそ、新たな価値や利益を生み出す源泉であると考えているからです。

西洋薬とは異なり、漢方薬は複数の生薬の組み合わせで構成されています。生薬にはそれぞれに多くの成分があり、薬理作用が認められています。言い換えれば、個々に力があり、個性があるということです。また、漢方薬に配合された生薬はそれぞれの役割から、中心生薬を君薬(くんやく)、君薬の作用を補助し強める臣薬(しんやく)、君臣薬の効能を調節する佐薬(さやく)、君臣佐薬の補助的な役割や作用を調節する

使薬(しやく)の4つに分類されます。例えば、人参という生薬は、六君子湯(りっくんしとう)においては君薬として中心生薬となる一方、麦門冬湯(ばくもんどうとう)においては佐薬として君臣薬の効果を調整する役割を担います。生薬単体としても十分に効果を発揮しますが、他の生薬との組み合わせや役割に応じてチームを編成し、多成分系複合製剤である漢方薬という新たな効能・効果を持った医薬品として重要な役割を果たすということが、自然に行われているのです。

私たちは、組織の在り方を、生薬＝部門・人、漢方薬＝会社・部門と捉えて、漢方薬的組織の調和こそ目指すべき人財・組織像であると信じています。そして、会社において人と組織の成長を資本とする「組織資本」こそが、企業価値創造における資本の中心であると、私は考えています。

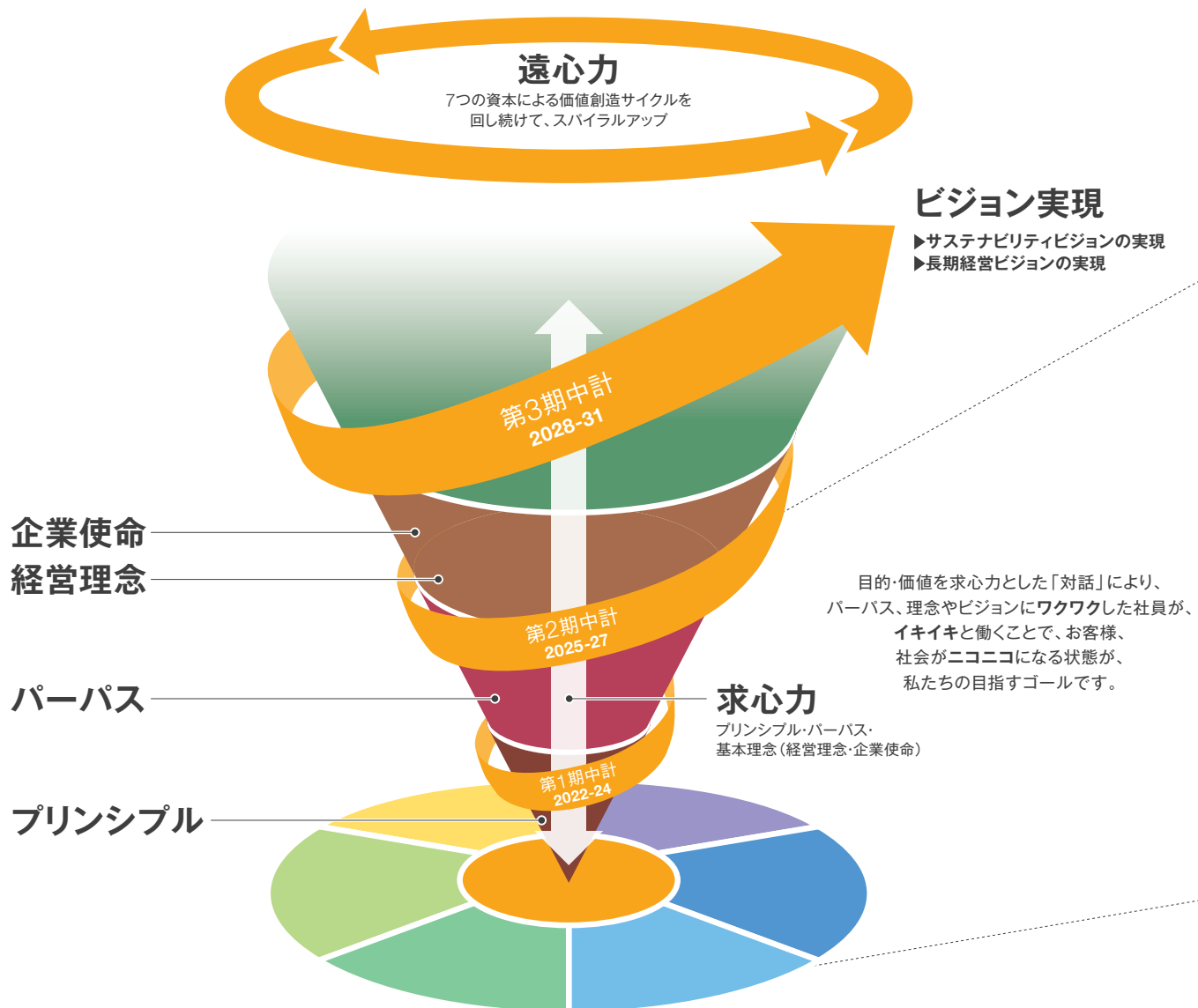
名和 その考え方はユニークですね。「これからの日本企業」といえるかもしれ

ません。従来の日本企業は同質性を基盤としたチームプレイを得意としてきました。しかし、ダイバーシティ&インクルージョンが当然となるこれからは、多様なバックグラウンドを持った異質な人財を、いかに一つにまとめ上げるかが重要となってきます。そのためには組織の求心力となる確固としたパーパスが必要になるわけです。「漢方薬のような調和した組織」とはまさに、時代が求める組織像といえます。

中国を源流とする“漢方”が日本で独自の発展を遂げ、それが今中国において技術・品質面でお役に立ち、ニーズが高まっていくことを踏まえると、ツムラは中国と日本との架け橋になっていくと思います。今回、加藤社長のお話を伺って、「ツムラは長期的にみて伸びしろのある会社だ」と感じました。今後とも、自らが思い描くストーリーをリアリティに変えていってほしいと思います。

7つの資本による価値創造ストーリー

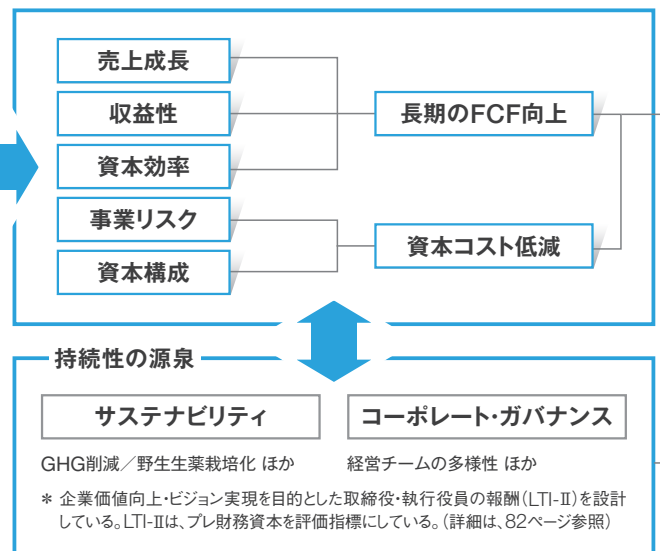
組織資本を【求心力】として、7つの資本による価値創造サイクルを【遠心力】として、
ビジョンを実現し、持続的な企業価値の向上を目指します。



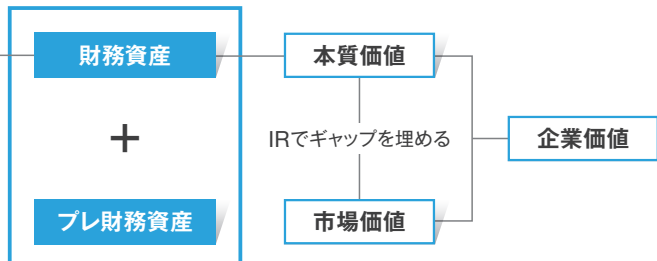
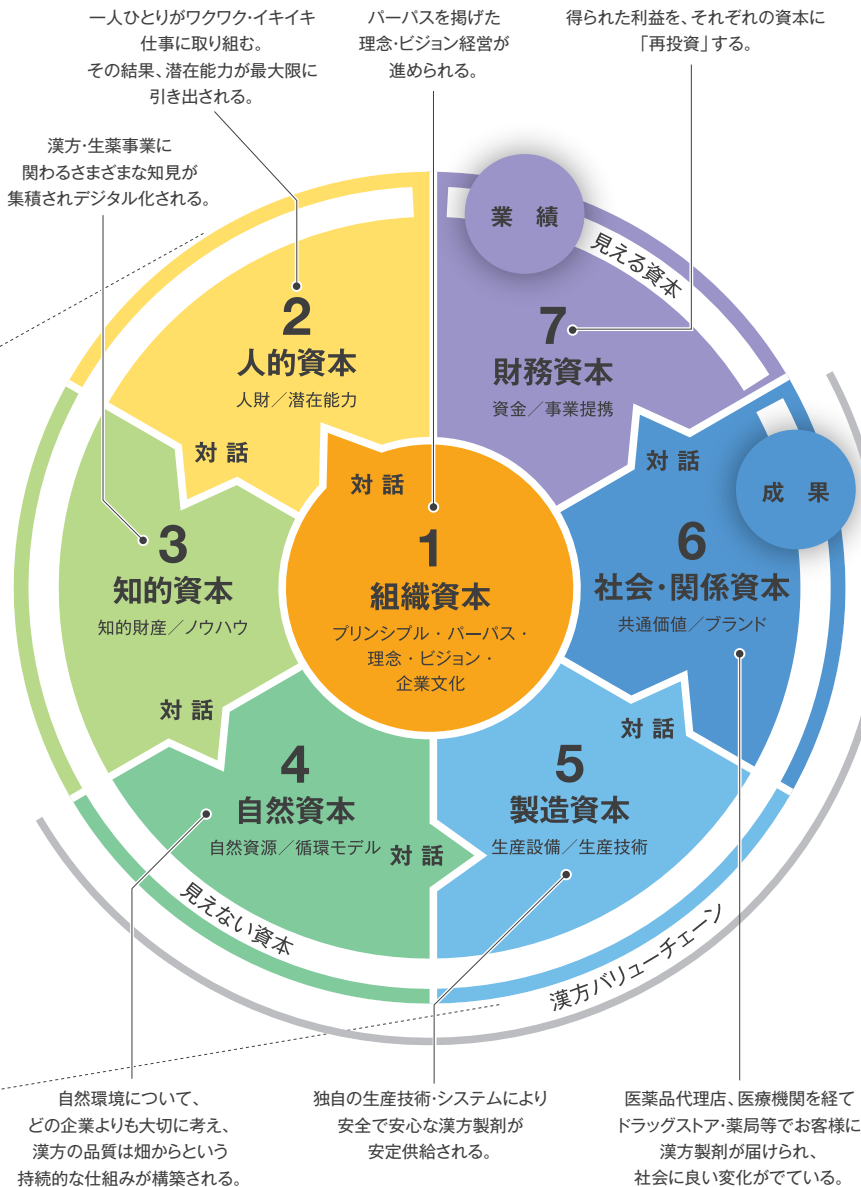
価値創造ツリー



7つの資本による価値創造サイクル
を回していくことで、ビジョンの実現
および企業価値の向上を目指す。



価値創造の循環サイクル



財務資産とブレ財務資産がベースとなる本質価値と市場価値のギャップはIR活動で埋める。

財務資産およびブレ財務資産による長期的な価値創造ストーリーを正しく社会に発信することで、企業価値を高める。

成果と業績

成果とは「患者様、お客様、社会に起こる良い変化(価値)」を提供すること。つまり、顧客に何らかのプラスの変化をもたらすこと。

業績とは、売上や利益など自分たちが手にしたもの。成果こそが売上や利益など業績の源泉である。

1 組織資本

新たな価値や利益を生み出す源泉、求心力となる

漢方薬的組織の調和

創業129周年

理念浸透サーベイ4.02

2 人的資本

自らの潜在能力を発揮する人財が調和することで、新たな価値を生み出す漢方薬的組織

従業員数(連結)	3,921人
教育費(単体)	319百万円/年
教育時間(単体)	825時間/年
障がい者雇用率(単体)	2.91%

3 知的資本

創業以来積み重ねた漢方・生薬のノウハウと知的財産

研究開発費	7,313百万円
ツムラ生薬GACPに基づく生薬トレーサビリティ体制	
ツムラ品質マネジメントシステムに基づく漢方製剤の均質性の確保	
漢方製剤の診療ガイドライン収載に向けた研究	
野生生薬の栽培化に向けた研究	

4 自然資本

生薬生産地の自然環境を守るための栽培研究、環境保全対策

生薬投入量	13,828t
エネルギー使用量	1,703TJ
水使用量	1,703,800t
水の再利用率(茨城、静岡、上海)	平均55.6%
産業廃棄物の再資源化率	99.9%(国内)
CDP気候変動	B-
CDPウォーター	B

5 製造資本

独自の製造技術で高品質な漢方製剤を安定的に供給

原料生薬の調達先	中国約90%、日本、ラオス、その他約10%
自社管理圃場比率79.6%	
選別加工、品質管理	日本2拠点／中国2拠点
製造工場	日本2拠点／中国2拠点
研究拠点	日本1拠点／中国1拠点
設備投資額	11,456百万円

6 社会・関係資本

西洋医学で難渋している疾患への貢献

10処方以上処方医師の比率 約26%

インターネットを活用したe-プロモーション

卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育の継続的な支援

全国すべての大学医学部・医科大学での漢方医学教育の実施

7 財務資本

1～6の資本から結果としてあらわれる業績

売上高	129,546百万円
営業利益	22,376百万円
フリーキャッシュ・フロー	12,203百万円
総資産	350,981百万円
自己資本	239,770百万円
有利子負債	20,000百万円 (格付投資情報センターA格)

価値創造の源泉

1 組織資本

新たな価値や利益を生み出す源泉、
求心力となる

2 人的資本

自らの潜在能力を発揮する人財が
調和することで、
新たな価値を生み出す漢方薬の組織

3 知的資本

創業以来積み重ねた
漢方・生薬のノウハウと知的財産

4 自然資本

生薬生産地の自然環境を
守るための栽培研究、環境保全対策

5 製造資本

独自の製造技術で高品質な
漢方製剤を安定的に供給

6 社会・関係資本

西洋医学で難渋している
疾患への貢献

7 財務資本

1～6の資本から
結果としてあらわれる業績

価値創造プロセス

ツムラグループは、超高齢社会、医療費の増大、気候変動への対応等、
さまざまな社会課題に対応すべく事業活動に取り組んでいます。
価値創造プロセスは、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、
ツムラグループの企業価値を持続的に向上するための仕組みです。

漢方バリュー

品質保証 研究開発

STEP
01

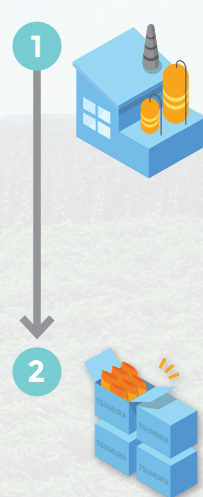
栽培・調達

STEP
02

中国・日本・ラオス等において、漢方製剤の原料となる生薬の栽培・調達をおこないます。

法定基準および自社規格に適合しているか、生薬の成分量や残留農薬・微生物などをチェックします。

温度、湿度が厳密に管理された倉庫で原料生薬を管理します。



チェーン

製造

STEP
03

販売・啓発・普及

原料生薬を切裁し、当社独自の装置によって漢方の伝統的方法と同様にエキスを抽出します。

抽出液を濾過した後、低温・短時間濃縮し、熱の影響を受けないよう瞬時に乾燥させ、エキス粉末を製造します。

エキス粉末を賦形剤^{*1}などと混合して顆粒にしたものを包装・箱詰し、製品として出荷します。



工場から出荷した製品は、物流センター、医薬品代理店を経て、医療機関に納入されます。

漢方薬の適正使用に必要な情報を医療関係者や一般の方に提供します。

*1 賦形剤：医薬品などの取扱いあるいは成形の向上や服用を便利にするために加える添加剤。

創造する企業価値

経済価値

売上高

1,295億円 > 1,620億円
2021年度実績 2024年度計画

営業利益

223億円 > 290億円
2021年度実績 2024年度計画

ROE

8.2% > 8%
2021年度実績 2024年度計画

社会価値

医療・医薬品
アクセスの拡大



高品質な
医薬品の
安定供給



顧客満足度の
高い情報提供



革新的な研究開発と
製品・サービスの創出



自然環境の変化や
危機に最も敏感な
企業であり続ける



企業文化の醸成と
人財開発



コーポレート・
ガバナンスの強化



コンプライアンスの
推進





CHRO
安達 晋

組織・人的資本を起点とした 価値創造に向けて

いまなぜCHROか

2022年4月に新たにCHRO（最高人財・人事責任者）が設置され、初代CHROを拝命しました。CHROの役割は、グループ全体の採用、評価、配置、登用、および組織開発等の施策を通じ、パーパス・理念の体現、ビジョンの実現にコミットすることです。

複雑化してますます先が読めなくなってきた経営環境において、高次元のビジョンを実現するには、変化を恐れることなく多様な一人ひとりの価値観を受け入れる企業文化を醸成し、経営戦略と同期した強く柔軟な組織を作り上げることが必要です。また、そのためには、人事はこれまでの人的資源管理からシフトし、組織の変革を主導して事業戦略を推進する戦略部門に生まれ変わることが求められます。このような変革を絶え

間なくスピーディーに進めるためCHROが置かれ責任と権限が集約されました。

企業文化の醸成

2018年度にツムラアカデミーを設立以来、ツムラグループでは理念の浸透、コーチング文化の醸成にこれまで以上に注力してきました。その成果は2021年度からの漢方薬市場の拡大に現れていると考えています。

私たちはこれまで、リアルでの対面活動を中心に顧客ニーズを掘り起こすことで漢方薬市場を拡げてきました。しかしコロナ禍で状況が一変し、否応なしにオンラインを採り入れた活動に移行せざるを得ませんでした。この状況に際し、マーケティング部門や各エリアのマネージャーはコーチングによる対話を通じて部下の意見を引き出し、数多くのオンラインイベントを企画するなど、新たなプロ

モーション活動で成果を上げました。

困難な状況を組織力で乗り越えたその背景には、理念の浸透およびコーチング文化醸成の活動を通じた“対話の文化”が生きていたと考えています。対話を通して、組織（チーム）メンバーの関係の質を高めることで、メンバー自身の思考の質が高まり、行動変容が起きることで結果につながります。これらの活動を今後も組織資本政策の中心に据えていきます。

ビジョンの実現に向けて多様性を 深化させる

ツムラグループの新たなビジョンは大きく夢が膨らむ内容です。一方、国内および中国における新市場の開拓など、ハードルは非常に高くなっています。ビジョンを実現するにはイノベーションを起こし、新たな価値を生む多様性のある組織・人財が不可欠です。中でも重視しているテーマは、グローバルマインド、プロフェッショナル人財、そして女性の活躍です。

グローバル人財、プロフェッショナル人財のキャリア採用は積極的に進めています。加えて、現社員が自ら成長し、チャレンジしようとする環境作りはもっと重要です。そのためこのような人財を適所に配置することやメリハリのある評価と処遇の導入を進めていきます。

より多くの女性社員が、仕事を通じて自己実現したいという意欲が湧くような環境を創出することはさらに急務です。既に新卒社員の女性比率は50%に達しており、その活躍は目覚ましいものがあります。今後はまだまだ不十分である女性の幹部登用を、明確な方針のもと進めていきます。

以上のとおり、CHROの役割を明確にした上で、経営戦略と人財戦略・組織戦略を連動させ、持続的な企業価値の向上を目指します。

組織・人的資本政策基本方針

『組織の成長なくして、会社の成長なし。人の成長なくして、組織の成長なし』。企業経営の原点は『企業は人なり』であり、個々の能力である「人的資本」とチーム力である「組織資本」こそ企業経営の基盤です。2012年から、ツムラグループは「人的資本政策」として「人」のツムラを掲げ、一貫して“人”の成長に重きを置いた経営を実践してきました。

2022年4月より、パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げた理念経営のもと、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」がスタートしました。新たなビジョンにおいても、「PAD: Potential Abilities Development (潜在能力開発)」として、“人”に焦点をあてています。

具体的には、「目的・価値を求心力とした、“対話”により自身の潜在能力を引き出す文化を醸成する。そのうえで、世界に手本のない、“漢方・中薬”ビジネスにおいて、自らが新しい道を切り拓き、誰からも信頼される“人”の集団かつ、“漢方薬的組織”になる」と明文化しています。

ツムラグループにおける各組織が“漢方薬的組織”として、まずは、それぞれの機能・役割をしっかりと担います。そして、一人ひとりが能力を高め、ビジョンの実現に向けて力を発揮し、チームとしての調和をはかり大きな成果をあげます。

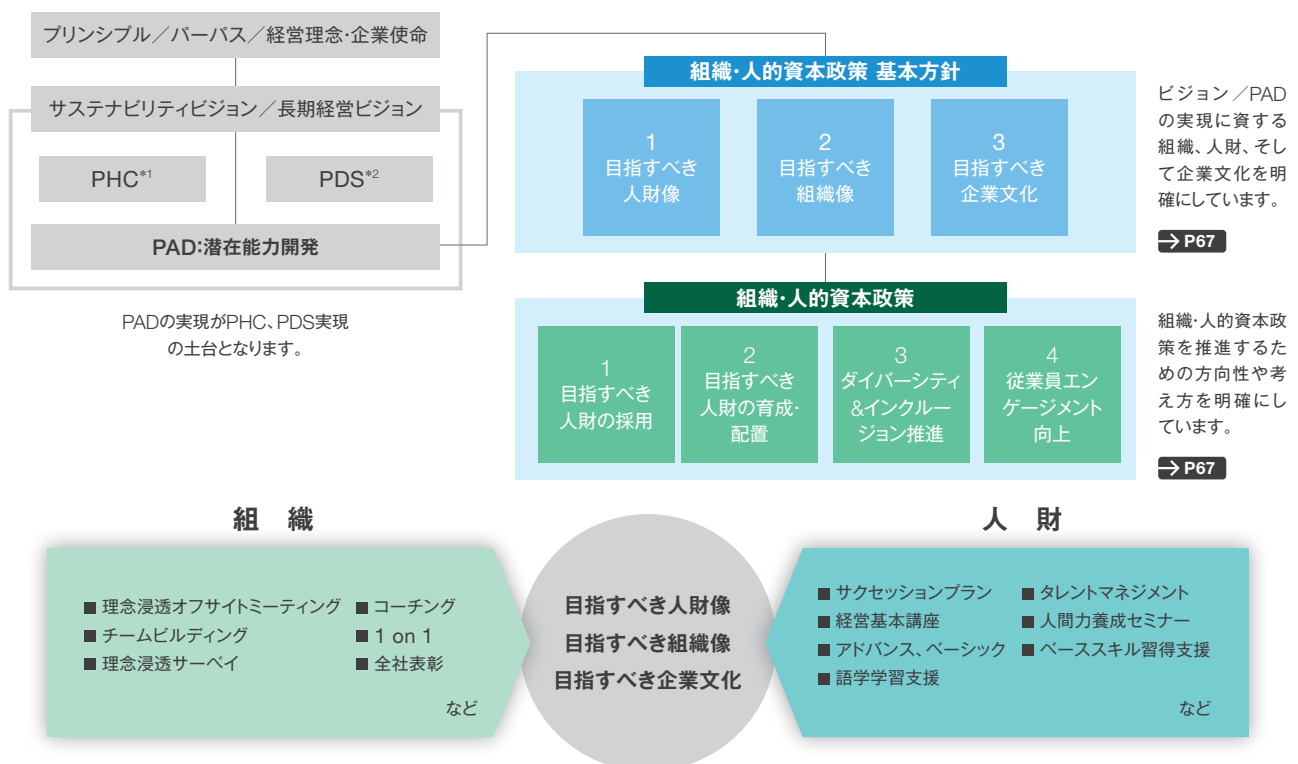
上質なコミュニケーションとしての「対話」の文化がパーパスを掲げた理念経営、ビジョン経営を牽引するエンジンになります。多様な視点・発想や価値観を持つすべての社員の活躍と成長を実現す

るため、グループ全体で「ダイバーシティ＆インクルージョン」を推進していきます。

また、社内人材養成機関である「ツムラアカデミー」を中心に、パーパス・理念浸透やクオリティーカルチャー醸成を進め、一人ひとりの「人間性・人間力」を高めることを重視しています。役職員全員が、論語などの古典に学び、心を修養し、いかにあるべきかを深く考え、人間性を高める不断の努力を続けていきます。

ツムラグループは、「組織・人的資本」こそが、企業・事業価値を創造する源泉であるとして、以下に示す「組織・人的資本政策」を明らかにし、長期的な視点からパーパスを掲げた理念経営を支える組織を開発し、人材を養成していきます。

組織・人的資本政策基本方針 体系図



*1 Personalized Health Care (一人ひとりに合ったヘルスケア提案)

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

従業員エンゲージメント

ツムラグループは、順天の精神をバックボーン(背骨)としてパーパスを掲げた理念経営、ビジョン経営を実践につなげ、目的と価値を求心力とした“対話”を通して、自らの潜在能力を発揮する企業文化醸成を目指しています。

理念経営の実践として、2012年度より理念の浸透活動を進めており、2017年度からは、毎年、理念浸透オフサイトミーティングを開催し、執行役員から理事・部門長、所課長、一般職に至るまで「私たちは何のためにツムラグループで働いているのか」という根源的な問いにつながる、目的と価値を求心力とした“対話”を行っています。

一人ひとりが自問する機会とし、成果とは、患者様・お客様・社会に対する良い変化(価値)を提供することで、成果の後に業績が付いてくることを繰り返し共有しています。

2018年度からはコーチング文化の醸成を目指した諸施策を開始し、2020年度からは、理念浸透ミーティングとコーチングを同時に開催し、理念浸透とコーチングはともに「目的と価値」に焦点を置き、ベクトルが同じ、あるべき姿(未来)に向かっていくことを共有することで、相乗効果を図っています。

2022年度は、役職員が部門や立場を超えて“対話”することで、相互理解を深め、チームでビジョン実現に取り組むべく、組織横断でライン職とライン職以外を分けることなく、実施しています。

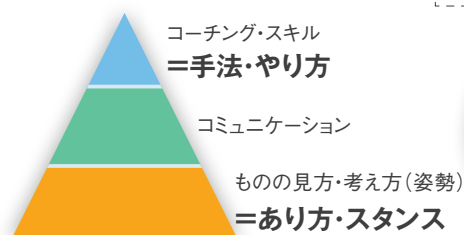
さらに、チームビルディングを実施し、チーム力を高め、成長し続ける組織を目指しています。

チームビルディングの目的

1. 目的・目標の共有
2. 役割と責任を全うする
3. 目標達成に焦点を合わせて関わる

アカデミーの各講座・社員の各職場でコーチングのスタンスを実践

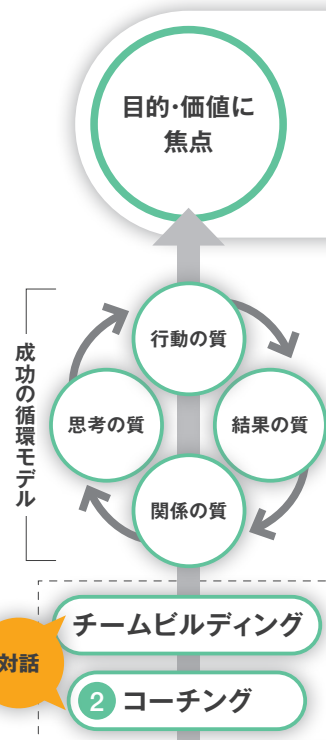
傾聴する
承認する
問いかける
考える
話す／分かち合う



所長・課長



執行役員



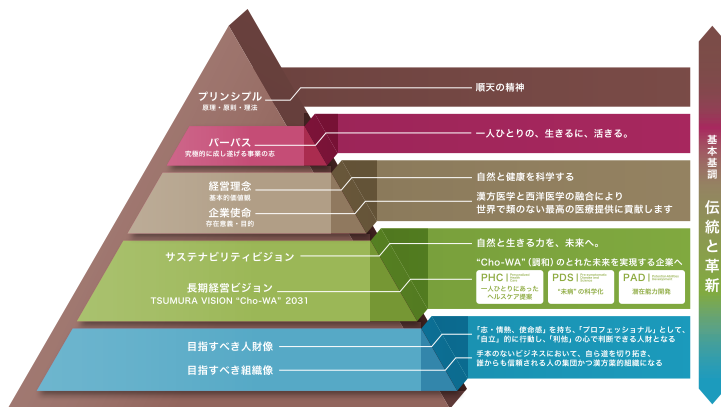
「理念浸透サーベイ」を“対話指数”とする

「理念浸透サーベイ」として、2017年度より、ツムラグループにおける理念の浸透度を全役職員を対象に継続して測定しています。基本理念の浸透により『品格』ある「いい会社」を目指すための課題を明らかにすることをサーベイの目的としています。

サーベイ質問項目は、それぞれ5点満点で各自が回答します。全質問項目の全社平均は、2021年度調査では「4.02」と

なります。なお、2017年度からの推移はグラフのとおりです。サーベイを委託している外部専門会社のコメントとして、「一概に点数の高低で評価はできないものの、5点満点中の4点は十分なレベルと考えられる。また、フリーコメントでは自分自身の言動に関する具体的な言及が増加し、理念を自分事化していることがうかがえる。理念と行動とのつながりについて、各々が実感している結果が出ている」としています。

目的・価値を求心力とした “対話”による潜在能力の開発



目的・価値が
求心力

1 理念の浸透

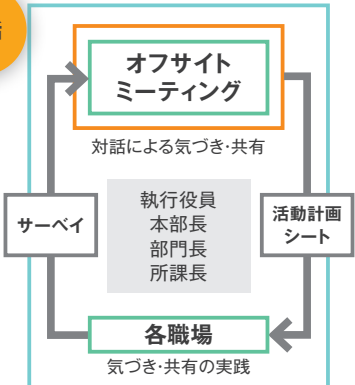
歴史観

事業観

世界観

人間観

「理念の浸透」活動のPDCA



ミングル

ペアを組んで対話します。
お一人、1分話します。
最初に「よろしくお願いします」
最後に「ありがとうございました」
交代して、同様に1分話します。
同じ話を繰り返すうちに整理されます。
“話すことは考えること”

ツムラ“対話”セオリー

- ・まず執行役員から“対話”を始め、部門長、課長、一般職へと展開、実践する。
- ・目的や価値を求心力とした“対話”とする。
- ・“対話”のルールを大切にする。「ミングル」(ブレイクアウト)を積極的に取り込む。
- ・“対話”により、ツムラ独自の「問いの共有」ができています。

対話のルール

心を開いて自由に話す	ありのままに語る
最後まで聴く	真意を心で聴く
否定しない	皆違って、皆いい
自然体で率直に	立場を超えて関わる
守秘義務	「誰が・何を」は外に出さない



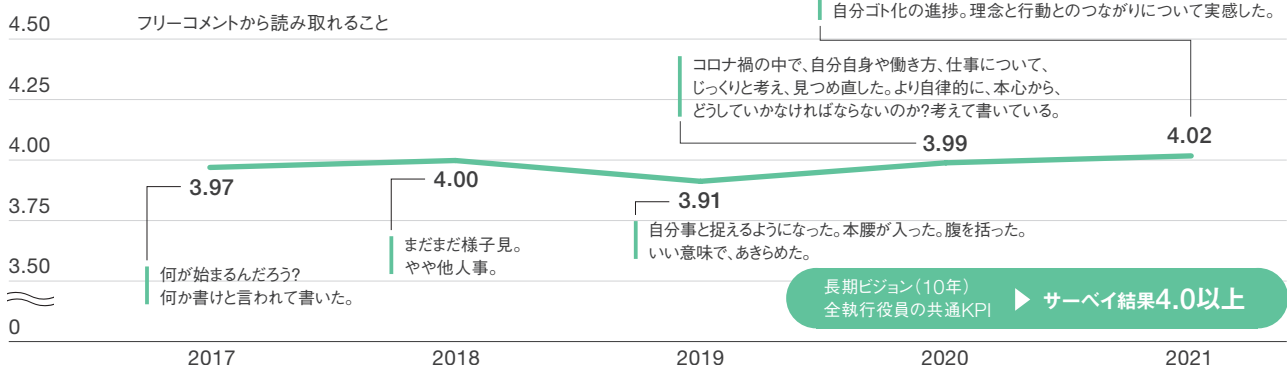
執行役員



ミングルの様子

* 写真はコロナ以前に実施した研修の風景です。

理念浸透サーベイ30項目の質問の平均(5点満点)



ステークホルダーエンゲージメント

すべてのステークホルダーの皆様と「対話」の機会を積極的に設け、
多様な期待や要望に誠実にお応えしていくことで、
相互理解を深め、信頼性を構築していくことを重視しています。



地域社会 | 地域に根差した企業活動イベント

2022年3月28～31日、北海道夕張市拠点複合施設「りすた」の待合交流スペースおよび展示ギャラリーにて、ツムラグループの活動を夕張市民の皆様にご理解いただくイベントとしてパネル展示と配布資料による情報提供をおこないました。本イベントはサステナビリティ推進室と夕張ツムラが協力し、当社が支援している夕張市認定こども園の開設や薬木植栽などの事業の紹介、併設の図書館へ「漢方のひみつ」の寄贈などをおこないました。また、夕張市が毎月1日付で発行している「広報ゆうばり2022年3月号」に掲載し、事前に市民の皆様への周知もおこない、夕張市長もご参加いただき、当社の事業をより身近に感じていただきました。



左／当社事業や夕張ツムラの
自社農場で栽培している
生薬パネルの展示
右／併設図書館に寄贈した
「漢方のひみつ」



地域社会 | 収穫体験を通じた社会とのふれあい

2022年7月、北海道石狩市のでみるファームにおいて、薬用作物（蘇葉）の収穫体験を実施しました。道内の小学4年～6年生の児童とその保護者8組17名の方々に参加いただきました。普段から馴染みのある紫蘇（シソ）の葉っぱが、日本の伝統医学である漢方薬の原料になっていることに驚く児童たち。広い大地、自然の恵みから生まれる医薬品、漢方薬の可能性にも目を輝かせてくれていました。



収穫している様子



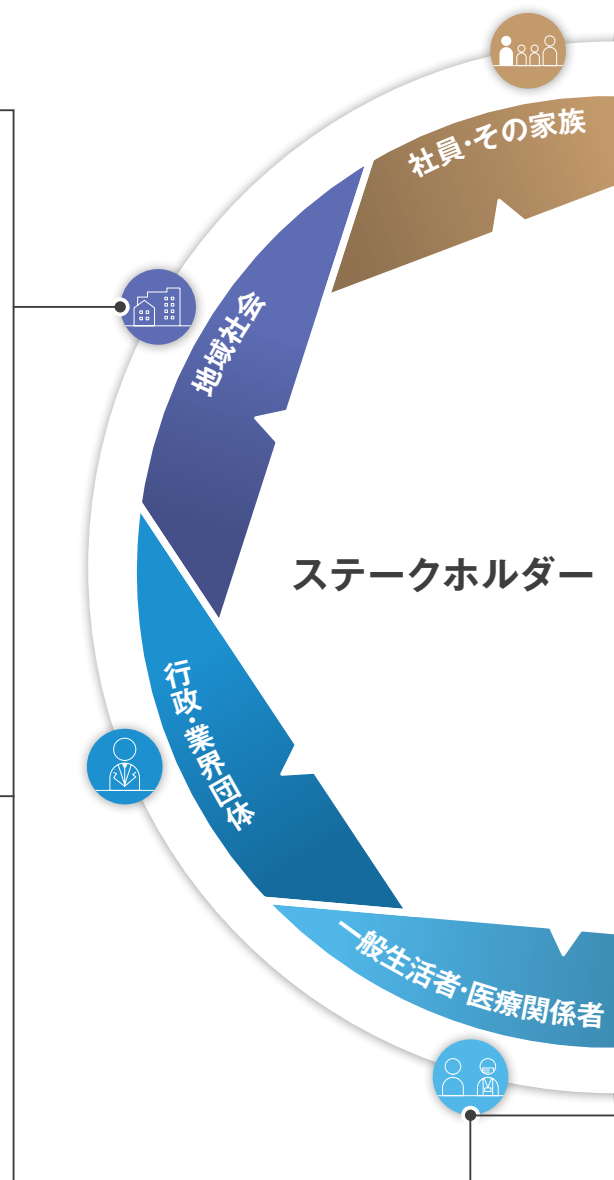
地域社会 | LAO TSUMURAの取り組み

LAO TSUMURAは、質の高い教育を受けられる環境と児童労働防止に向けた就学の機会を創出することを目的に、所在地であるラオンガム郡の教育事務所と連携し、貧困地域にある小学校に対し、奨学金や制服、かばん、文房具など学校教育の必需品を寄付しています。2021年度は、ラオンガム郡11の村の小学校に寄付をおこないました。

さらに、貧困地域の生活者の収入の安定のため、ラオンガム郡の政府と協力し、生薬の1つである「柴胡」の栽培促進プロジェクトを推進しています。これらの活動を通じ、SDGsのゴールである「1. 貧困をなくそう」や「4. 質の高い教育をみんなに」、「8. 働きがいも経済成長も」に貢献していきます。



Ban Dongtongnoy Primary Schoolでの奨学金寄与式の様子





株主・投資家

当社の価値を伝える対話を増やしていきます

2021年度は4回の決算説明会に加え、3月に新ビジョン説明会を実施しました。機関投資家・アナリストの個別取材件数は、前年比18件増加し199件でした。

個人投資家向けのWEBセミナーにも注力しました。足許では、auカブコム証券、さわみ運用報告会、鎌倉投信の受益者総会のイベントに参加しました。

事業の特徴などを正しくわかりやすく伝えるとともに、ESG課題やSDGsへの取り組みについても積極的に情報発信していきます。

2019年度 2020年度 2021年度

機関投資家・アナリストの
個別取材件数

124件

181件

199件



個人投資家WEBセミナー

株主・投資家



ビジネスパートナー

医薬品代理店 社員の皆様に向けた
ツムラ漢方記念館見学(研修)の実施

ツムラは毎年、医薬品代理店の(新入)社員の皆様を対象に、漢方医学、製品教育、漢方の歴史等を学んでいただくための漢方記念館見学(研修)を実施しています。2022年は、東邦ホールディングス様の新入社員(MS他)76名様に、記念館LIVE見学(研修)を実施しました。見学(研修)を通じて漢方に関するさまざまな情報をお伝えし、漢方をより身近に感じていただけるよう取り組んでいます。これからも正しい情報発信とともに“漢方の価値”を継続して伝えていきます。



オンライン研修の様子

エンゲージメント

ビジネスパートナー



一般生活者

漢方の普及啓発活動

漢方の普及啓発活動の一つとして、一般の方に向けた医療や健康に関するフォーラムやイベントに協賛し、漢方や医療・健康に関するさまざまな情報を提供しています。

この1年間では、13回のフォーラムやイベントに協賛し、7,000名を超える方々にご参加いただきました。

イベント名	開催回数	参加人数 (オンライン含む)
健康応援フェスタ	6回	2,623人
フォーラムがんと生きる	3回	604人
長寿の未来フォーラム	2回	820人
女性のための漢方セミナー	2回	3,099人

(期間:2021.10.1~2022.9.30)



一般生活者

#OneMoreChoice プロジェクト

ツムラは、誰もが不調を無理に我慢することなく、心地よく生きられる健やかな社会を目指し、2021年から#OneMoreChoice プロジェクトに取り組んでいます。

プロジェクト1年目は、心身の不調を感じながらも無理に我慢して仕事や家事をしている人が多い問題*を取り上げ、我慢に代わる選択肢をとれる社会こそ健やかな社会であるとメッセージを発信しました。さらに2年目では、生理痛・PMSなどの症状による辛さを周囲に伝えられていない問題と背景を調査から抽出しました。そして、「違いを知ることからはじめよう。#わたしの生理のかたち」をテーマに掲げ、対話を通じて友人やパートナーの症状・辛さをカタチから理解と対話を広げ、自分の身体とあらためて向き合い、周りの辛さを思いやる機会創出を、動画や新聞広告・交通広告などで実施しました。

* 隠れ我慢に関する実態調査(2021年3月、ツムラ調べ)



2021年

第2回 日経ウーマンエンパワーメント 広告賞「日経特別賞」受賞

第69回 朝日広告賞「準薬品・化粧品・トイレタリー部門賞」受賞

第70回 日経広告賞 食品・医薬品・生活用品部門「優秀賞」受賞

2022年

第75回 広告電通賞「SDGs特別賞」受賞



「違いを知ることからはじめよう。#わたしの生理のかたち」特設サイト
<https://www.tsumura.co.jp/onemorechoice/chigai/>

THE KAMPO VALUE CHAIN

漢方バリューチェーン

STEP
01

栽培・調達

STEP
02

製 造

STEP
03

販売・啓発・普及

品質保証
研究開発

栽培・調達

漢方製剤の製造には、高品質な原料生薬の確保が必要
生薬の品質や安全性を保证するためには、
「漢方の品質は畑から」という考えに基づき、GACP*に

1

原料生薬の栽培・調達

契約栽培に基づく生薬の安定調達

一定の品質の生薬を安定的に確保するため、漢方製剤の長期的な需要予測に基づき、中長期的な調達計画を立案、遂行しています。

漢方製剤の原料生薬は、ツムラ生薬GACPに則して栽培・加工方法や使用農薬等を規定した「生薬生産標準書」を遵守・運用ができる調達先からのみ調達をおこない、品質の担保を図っています。あらかじめ契約栽培先と調達量・価格等を取り決めることで、安定的な調達を行っています。

当社は、GACPにより品質が担保された生薬を原則的に全量買い取りする契約栽培により、生薬生産農家の方に継続的な栽培に取り組んでいただいています。これにより、原料生薬の安定調達とともに、原価の安定化を図っています。

2

調製加工・保管

生産団体が集めた原料生薬は、不要部分の切除、乾燥、蒸す等調製加工を行った後、異物や不純物が混入していないか入念にチェックされ、基準をクリアしたものだけがツムラグループに納入されます。



ジャクヤク 芍薬の加工（中国の産地公司）

3

品質試験・選別・保管

納入された原料生薬は、残留農薬、微生物や重金属等の品質試験と選別をおこない低温倉庫で保管します。品質基準をクリアした原料生薬だけを漢方製剤を製造する各工場に供給しています。



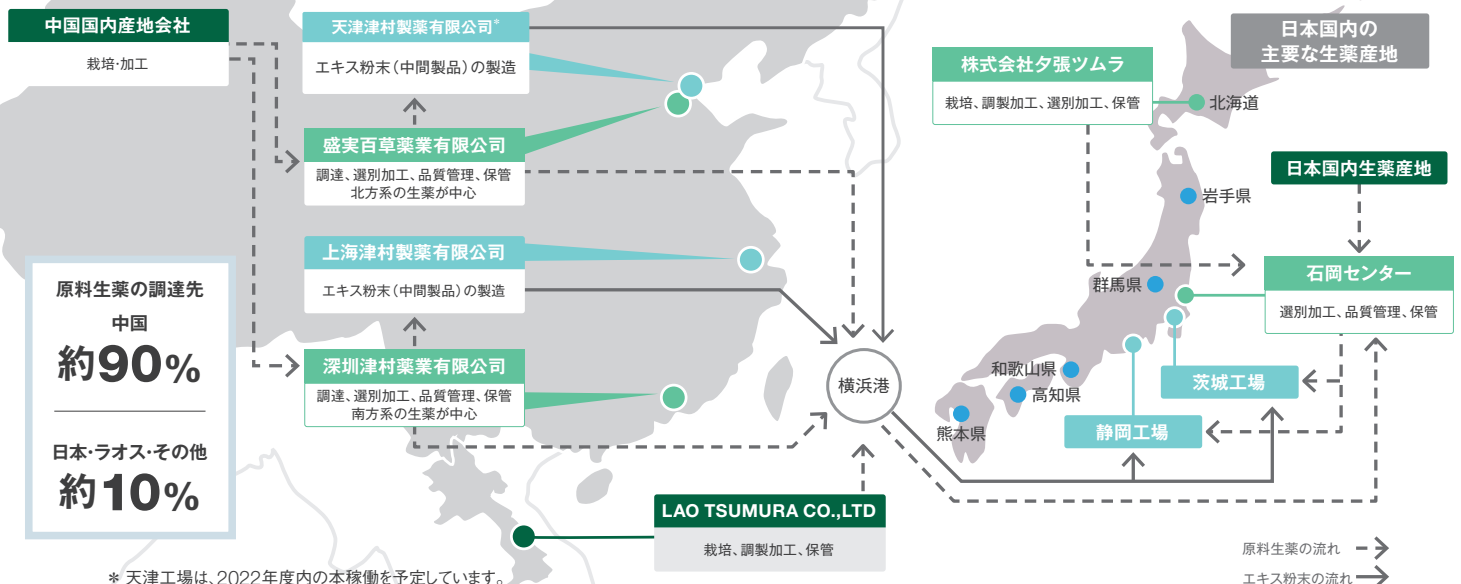
生薬倉庫（深圳津村）

拠点名	所在地	原料生薬の調達・選別加工・品質管理・保管	選別加工・品質管理・保管	工入粉末（中間製品）製造	造粒・包装（最終製品）
盛実百草薬業	中国 天津	●			
深圳津村薬業	中国 深圳	●			
LAO TSUMURA	ラオス	●			
夕張ツムラ	日本 北海道	●			
石岡センター	日本 茨城県		●		
上海津村製薬	中国 上海			●	
天津津村製薬	中国 天津			●	
茨城工場	日本 茨城県			●	●
静岡工場	日本 静岡県			●	●

です。

よる管理を徹底しています。

* GACP: Good Agricultural and Collection Practice (生薬生産の管理に関する基準)



生薬栽培技術の向上

栽培技術開発等を通じて、植物性生薬の100%栽培化を目指し研究を進めています。野生品の栽培化研究のほか、収量向上や品質の安定化に向けた研究も、自社や関係機関とのパートナーシップ等により進めています。

自社管理圃場^{*1}の継続的な拡大

原料生薬の価格と数量の安定、品質保証の強化のための施策として、自社管理圃場の継続的な拡大に取り組んでいます。自社管理圃場とは、当社が直接に栽培を指導することができ、栽培にかかるコストの把握と原料生薬の購入価格の設定が可能な圃場で、ツムラグループが運営する圃場と、パートナー企業を通じて管理する圃場を含みます。

強み

- 「漢方の品質は畑から」という考え方のもと、ツムラGACPガイドライン(WHOのGACPガイドラインを満たすツムラ独自のガイドライン)による原料生薬の栽培から調製加工の工程管理により品質コントロール
- 生薬生産標準書、生薬トレーサビリティ、生薬栽培農家への指導・監査の仕組み
- 自社管理圃場による品質、量、価格の安定化
- 中国、日本、ラオス、その他の国で栽培国、栽培地を複線化
- 日本薬局方だけでなく社内規定した品質基準に適合した生薬を厳密に選定

リスク・対策

- 予期せぬ天候不順や自然災害等の発生、輸出入等の法規制の対象範囲の変更、想定を超える政治的・経済的状況の変化による原料生薬の調達リスク
 - ▶ 十分な在庫量の確保、国内外での生薬調達先の拡大、自社管理圃場の継続拡大
- 中国からの原料生薬および漢方エキス粉末の輸入に対し、為替相場が大きく変動した場合のリスク
 - ▶ 為替動向を考慮しながら為替予約等によるコストの安定化
- 製品の品質や安全上の問題発生リスク
 - ▶ 「ツムラ生薬GACPポリシーに関する規程」による原料生薬の徹底管理

品質方針

「品質方針」のもと、品質保証システムのさらなる充実を目指した「ツムラ品質マネジメントシステムに関する規程」を制定しています。法令の改正やグローバル化(PIC/S^{*2}対応を含む)等にも適正に対応できる仕組みを構築し、品質を重視する取り組みを推進しています。このシステムは、ツムラグループ全体を取り込んだ包括的なものであり、これによって経営陣の責務をさらに明確にしています。

*1 当社による直接的な栽培指導ができ、栽培にかかるコストの把握やそれに基づく生薬の価格購入設定が可能な圃場。

*2 PIC/S: Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Schemeの略称。医薬品査察協会および医薬品査察共同スキームのことであり、GMP基準等の国際化を推進する枠組み

STEP

02

製造

原料生薬から漢方製剤に至るまで一貫した製造は、ツムラグループ独自のビジネスモデルであり、製造技術に関する知見を社内で蓄積し、高品質・高効率な独自の製造設備を構築しています。

4 切裁・秤量・調合

品質試験に合格した原料生薬は、ほぼ原形のまま保管され、製造工場に運ばれた後にそれぞれの特性に合わせた、決められた大きさに刻まれます。



切裁

* 上海津村および天津津村では、切裁から乾燥までのエキス粉末を製造します。上海津村で製造されたエキス粉末は静岡・茨城両工場に移送し、造粒からの工程に送ります。

切裁された生薬は、決められた配合比になるように生薬ごとに重さを量り、ミルフィーユ層状に大型の調合容器に投入されます。

5 抽出・分離・濃縮・乾燥

調合された生薬は、湯剤の製法に準拠した当社独自の抽出装置に投入され成分を抽出します。抽出液は、低温かつ短時間で濃縮されます。



抽出



分離濃縮



抽出液は当社が開発した大型のスプレードライ装置の頂上部から霧状に噴出し、瞬時に乾燥して品質を維持したままエキス粉末にします。

生薬残渣

6 造粒・包装・表示

エキス粉末に乳糖等の賦形剤を混合し、圧縮して成形品にします。その後、破碎して整粒したものがエキス顆粒です。



造粒



エキス顆粒

厳格な品質チェックに合格したエキス顆粒は1日量ごとにシート包装され、7シート(1週間分)ごとに束ね、箱詰めして出荷されます。

7 出荷・保管・配送

静岡・茨城の両工場から出荷された製品は、物流センターで保管し、その後医薬品代理店に納品されます。



出荷



保管・配送

静岡工場(静岡県藤枝市)

東日本物流センター(埼玉県久喜市)

強み

- 漢方製剤ごとの製剤設計に基づくコンピュータ制御した製造工程(独自の製造ライン)
- 医療用漢方製剤の全製造工程におけるロボット技術の導入による自動化
- 各工程、すべてのロットにおける品質試験、データの蓄積等により、継続的に一定の品質を有する「均質性」を確保した製剤

リスク・対応

- 自然災害および不安定な社会情勢を起因とする需要、供給等の急激な流通不安による副原料および資材の調達リスク
 - ▶ 複数の取引先からの購買体制構築
- 自然災害や火災、停電等による生産および物流機能の低下リスク
 - ▶ 製造拠点、製品供給拠点の分散化、生産施設の免震・耐震構造の導入
- 製品の品質や安全上の問題発生リスク
 - ▶ 当該国や地域の品質管理基準の順守、自社製造品のみならず委託製造品を

STEP
03

販売・啓発・普及

患者様がどの医療機関・診療科においても、
一人ひとりに合った漢方治療を受けられる
医療現場の実現に貢献すべく活動しています。

秤量



調合



乾燥



エキス粉末

包装・
表示

含むすべての製品について品質を重視する取り組みの推進

- COVID-19の国内および世界的な感染拡大により事業が停滞するリスク
 - ▶ 感染予防と拡大防止策の実施
- 中国の都市ロックダウンによる生産、物流が機能せず製品が欠品となるリスク
 - ▶ 事業継続計画(BCP)に基づく製品の安定供給体制の構築

8 医薬品代理店

代理店に製品が届くと、営業担当者(MS*)が医療機関や調剤薬局に商品を販売します。当社の漢方製剤は、多くの施設で幅広く使用されているという特徴があります。漢方製剤の適正使用を推進するにあたっては、代理店のMSにも漢方製剤に関する正しい知識や情報を理解してもらい、その協力を得ることが重要です。

また、多くの医師が処方方の使い分け情報を求めており「10処方以上の漢方製剤を使い分けいただく医師を50%以上にする」という目標に向けて、代理店にご協力いただき活動しています。

*MS:Marketing Specialist

9 病院・クリニック・薬局

医薬情報担当者(MR*)が医療機関や調剤薬局を訪問し、ニーズに応じて漢方薬の情報提供をおこないます。近年、漢方医学に対する医療関係者のニーズは多様化しています。基礎・臨床エビデンス、漢方製剤収載の診療ガイドラインおよび漢方医学的な処方方の使い分け等、医療関係者のニーズに合った情報をMRによる情報提供活動に加え、インターネットを活用したe-プロモーションで提供しています。

* MR:Medical Representatives

10 患者様・一般生活者

医師の処方箋をもとに、薬剤師が調剤し、患者様のお手元に漢方製剤が届きます。また、一般の方に向けた医療や健康に関するフォーラムやイベントに協賛し、漢方普及啓発活動にも積極的に取り組んでいます。

強み

- 薬価収載されている医療用漢方製剤148処方のうち129処方のラインナップ
- 5万軒を超える医療機関・薬局への納入実績のある製品数
〔売上上位製薬会社20社(後発品専業メーカーを除く)の中で最多]*
- すべての診療科にお役立ていただける
- 漢方医学も西洋医学も学んでいるMRによる情報提供

リスク・対応

- 医療費抑制政策等の行政動向に関するリスク
 - ▶ 漢方製剤の価値に対する理解の醸成、業界団体と連携し関係省庁等へ提言
- 医薬品の開発、製造等に関連する国内外の規制の厳格化リスク
 - ▶ 医療用漢方製剤のエビデンス構築、医療用漢方製剤の認知向上を図るための活動
- 予期せぬ副作用の発生リスク
 - ▶ 製商品の安全性情報の迅速かつ適切な収集と副作用情報発信強化による適正使用の推進

3つのユニークポイント

～社会課題の解決に向けて～



国内事業のさらなる発展

～国内市場のポテンシャル～

漢方薬は、日本国民の健康と医療に必要不可欠な薬剤です。漢方市場拡大のため「高齢者関連」「がん（支持療法）」「女性関連」を重点3領域と位置づけ、集中して活動しており、医療用漢方製剤129処方の販売数量は、20年間で約3倍に増加しています。

漢方薬でさまざまな社会課題の解決と一人ひとりのwell-beingに貢献していきます。

健康長寿社会の実現に貢献する

高齢者はさまざまな病気を抱えているケースが多く、心身機能の低下と相まって生活機能の低下や、心身の脆弱性の加速などが危惧されています。漢方薬はこのような状態の改善やさらなる進行の予防に役立つものと期待されています。多くの成分を含む漢方薬は、1剤で複数の症状に効果を発揮することから、いくつもの薬を服用する必要がなくなる可能性や医療費の低減が期待できます。患者様のQOL(Quality of Life:生活の質)の向上に寄与し、健康寿命の延伸に貢献していきます。

がん患者様の生活の質を高める

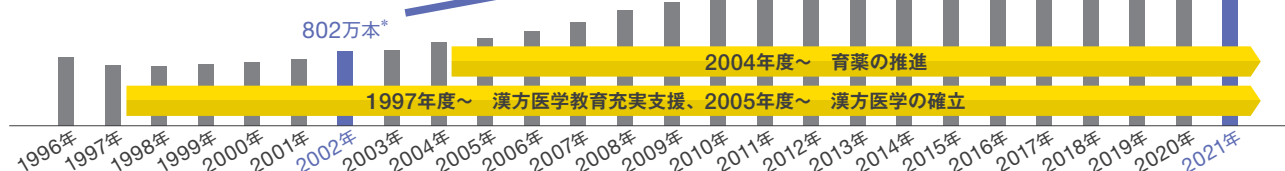
漢方薬は、死因疾病の一つであるがんの治療にともなう副作用の軽減効果が期待できます。実際に、漢方薬を取り入れたことで化学療法の完遂率が向上したという報告もあります。治療中から治療後も続く心身の不調(倦怠感、不安、不眠など)を緩和し、治療と就労の両立支援等に貢献していきます。

女性のライフステージの変化に寄り添う

女性の社会進出が進み、重要な役割を担う女性が増加しています。そのため、ストレスや女性特有のホルモンバランスの乱れから、頭重感、倦怠感、イライラ、冷えや肌荒れ等、検査からは異常が認められない不調を抱える女性が増えています。漢方薬は女性の不調を改善し、いつでも心地よく生きられる社会の実現に貢献していきます。

医療用漢方製剤129処方 販売数量推移

※ 1本:標準包装1箱(1箱は9週間分入)



日本社会の人口・疾病構造

65歳以上人口 3,589万人／高齢化率 28.4%

高齢者の死因となった疾病

- 1位 悪性新生物(がん)
- 2位 心疾患
- 3位 老衰
- 4位 脳血管疾患
- 5位 肺炎

介護が必要となった主な原因

- 認知症 ----- 18.7%
- 脳血管疾患 ----- 15.1%
- 高齢による衰弱 ----- 13.8%
- 骨折・転倒 ----- 12.5%

高齢者医療の特徴

- 複数疾患、多臓器疾患が多い
- 心身の虚弱状態(フレイル)から疾病が重篤化する
- 病氣と闘う患者に寄り添い、健康寿命の延伸に資する観点から個別化医療が重要視されている

高齢化社会の加速にともなう課題

75歳以上の人口予測

75歳以上の人口は、2055年までに580万人増加

女性が健康で働き続けるための課題

女性の就業者推移(生産年齢人口)

女性の就業者は過去5年間で約100万人増加



高齢者関連領域

- 認知症患者の増加
- 高血圧にともなう心不全患者の増加
- 心身の虚弱状態(フレイル)の患者の増加

がん領域(支持療法)

- がん患者、がんサバイバーの増加
- * 令和4年版高齢社会白書(内閣府)より抜粋

女性関連領域

- 月経における不調
 - 妊娠中における不調
 - 産前・産後の不調
 - 更年期障害における不調
- * 令和3年労働力調査(総務省)より抜粋

2,440万本*



UNIQUE
2

中国事業への挑戦

～中国市場のポテンシャル～

中国における中薬市場規模は、約11兆円と、日本の漢方薬、刻み生薬の約40倍もの規模です。中国事業では、高品質な生薬を原料とする中成薬や飲片（刻み生薬）等の医薬品や「薬食同源」製品等の健康食品で、中国国民の健康への貢献を目指します。事業の中心となる中成薬では、その多くが中国市場で製造・販売されていない「古典処方」にフォーカスをあてて事業展開していきます。古典処方は中国の古医書に基づく処方、日本の漢方薬に酷似しているものです。中薬には、均質性や有効性など品質面での課題が存在しています。漢方薬の製造販売で培った技術やエビデンス構築等のノウハウで課題解決のお役に立ち、中国で信頼される中薬企業になることを目指します。

中薬市場の規模とチャンス

市場規模比較（2020年度）

中薬市場は大きく、
医療政策や国民の意識変化によりさらに発展する

	日本	中国
中薬全体	2,350億円 日本の約40倍	11.1兆円
漢方薬/中成薬	2,300億円 日本の約30倍	7.9兆円
刻み生薬/飲片	50億円 日本の約600倍	3.2兆円

医療政策の動向

2022年1月、中国政府は「第14次五か年医薬工業発展計画」を発表

- 中薬イノベーション：古典処方に
基づく製剤の研究開発推進
- 中薬品質の強化：トレーサビリティ体制の強化など

国民および業界の意識変化

- COVID-19を契機に健康意識と
中薬の認知が向上
- 保険対象医薬品は価格抑制の方向
（集中購買制度の拡大）
- 保険対象外医薬品（OTC）は
ニーズおよび任意保険（商業保
険）の加入者が増加

* 中国国家統計局、日漢協、IQVIAから当社作成

* 日本の漢方薬にはOTCを含む

* 1人民元＝18円（2021年12月末現在）で換算

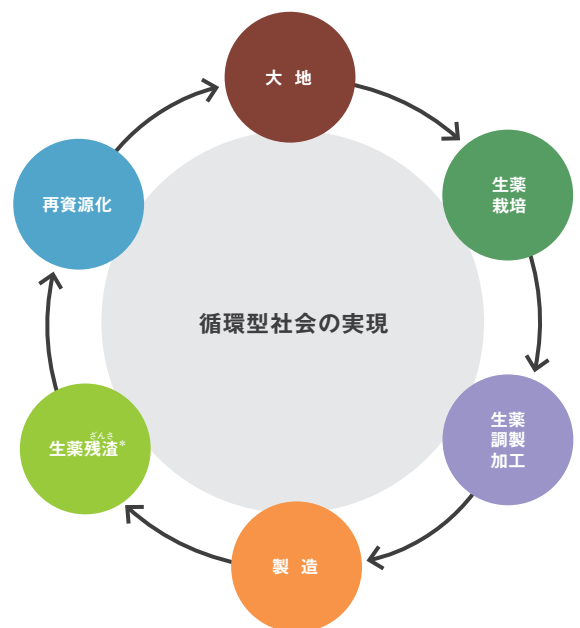


UNIQUE
3

循環型社会の実現に貢献

森、太陽、水。漢方は自然から。自然を敬い、自然とともに。
自然環境の変化や危機に最も敏感な企業であり続けます。
順天の精神（天地自然の理法に逆らわないよう
事業をおこなう）のもと、循環型社会の実現に貢献します。

漢方製剤の原料は、主に植物由来の生薬です。ツムラグループは、生薬生産地の自然環境を大切な「資本」と考えた経営をおこない、持続的に生薬を調達するための栽培研究や環境保全対策等、ツムラ独自の自然資本政策を推し進めています。生薬はもとより、水・空気に至るまですべて自然に戻す「循環の仕組みづくり」を追求していきます。



* 生薬残渣：漢方製剤の製造過程でエキスを抽出したあとに残ったもの

サステナビリティビジョン



自然と生きる力を、未来へ。

2022年4月、ツムラグループは、新たに「パーパス」を制定し、新ビジョン「サステナビリティビジョン」を策定しました。

ツムラグループの事業は、原料生薬の栽培からはじまる“漢方バリューチェーン”によって構成され、自然環境と深い関わりがあります。

私たちは、事業の根幹を成す豊かな自然環境を未来へつなげていくために「自然環境の変化や危機に最も敏感な企業」であり続けます。また、持続可能な社会の創造に向けたさまざまな課題の解決に事業を通じて取り組んでいきます。この決意を、「自然と生きる力を、未来へ。」というサステナビリ

ティビジョンのメッセージとし、人間・社会・地球環境のサステナビリティを推進しています。

また、2022年10月、人間・社会・地球環境のサステナビリティにツムラグループがどのように貢献すべきかを整理した重要方針として「サステナビリティ憲章」を制定しました。本憲章は、ツムラグループおよびその役職員が「サステナビリティビジョン」実現のために取るべき行動、姿勢を規定しています。本憲章をツムラグループおよびその役職員が遵守し、各ステークホルダーの皆様との価値観の共有とより良い関係の構築を図り、サステナビリティビジョンの実現を目指していきます。

サステナビリティ憲章

ツムラグループは、プリンシプル「順天の精神」、パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」および経営理念「自然と健康を科学する」のもと、企業使命「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」を果たすとともに、社会課題の解決と持続可能な社会の創造に貢献します。

このために、ツムラグループおよびその役職員は、サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」の実現を目指し、本憲章や個別の方針等を遵守し行動します。

1 基本姿勢

国の内外を問わず、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守し、高い倫理観をもって社会的責任を果たします。

また、ステークホルダーと誠実なコミュニケーションを図り、満足と信頼の獲得に努めます。

2 患者様・お客様への約束

高品質で安全・安心な製品・サービスの安定的な供給・提供や的確な情報の提供を通じて、患者様・お客様一人ひとりのwell-beingに貢献します。

そのために、革新的な研究・開発に取り組みます。

3 取引先の皆様への約束

取引先の皆様に尊重し、長期的な視野でパートナーシップに基づく共存共栄の実現に取り組みます。

また、公正で自由な競争を通じ、自社製品の適正な取引と流通をおこなうとともに、責任ある調達をおこないます。

4 従業員への約束

従業員の多様性・人格・個性を尊重する働き方および健康と安全に配慮した働きがいのある職場環境を実現します。

また、自ら成長しようとする人財を支援し、従業員の倫理観の高揚と資質の向上を図り、多様な才能や個性をもった人財が調和する組織を創造します。

5 株主・投資家の皆様への約束

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、適切なガバナンス体制を整備・運営し、株主・投資家の皆様と建設的な対話をおこない、適時・適切な情報開示をおこないます。

6 環境への約束

ツムラグループの事業の根幹を成す自然に向き合い、自然環境の変化や危機に最も敏感な企業グループであり続け、地球温暖化防止や生物多様性および水資源の保全、資源の循環利用等に取り組み、環境との調和を図ります。

7 社会への約束

- 1 ツムラグループの事業に関わるすべての人々の人権を尊重します。
- 2 国際的な事業活動においては、現地の法律や行動規範の遵守はもとより、現地の文化や慣習を尊重し、現地の発展に貢献する企業経営をおこないます。
- 3 「良き企業市民」として、積極的に社会に参画し、その発展に貢献します。
- 4 個人情報や顧客情報、秘密情報の適正な保護に十分配慮し、情報管理に万全な対策をおこないます。
- 5 政治、行政等との健全な関係を保ちます。
- 6 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体に対しては、毅然とした態度で臨みます。
- 7 テロ、サイバー攻撃、自然災害、パンデミック等に備え、組織的な危機管理を徹底します。

ツムラグループ各社の経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、自社に徹底するとともに、取引先の皆様に周知します。また、社内外の声を把握し、企業倫理の徹底を図ります。本憲章に反するような事態が発生したときには、ツムラグループ各社の経営トップ自らが問題解決にあたり、原因究明、再発防止に努めます。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分をおこない、信頼回復に努めます。



サステナビリティ憲章

<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/charter/>

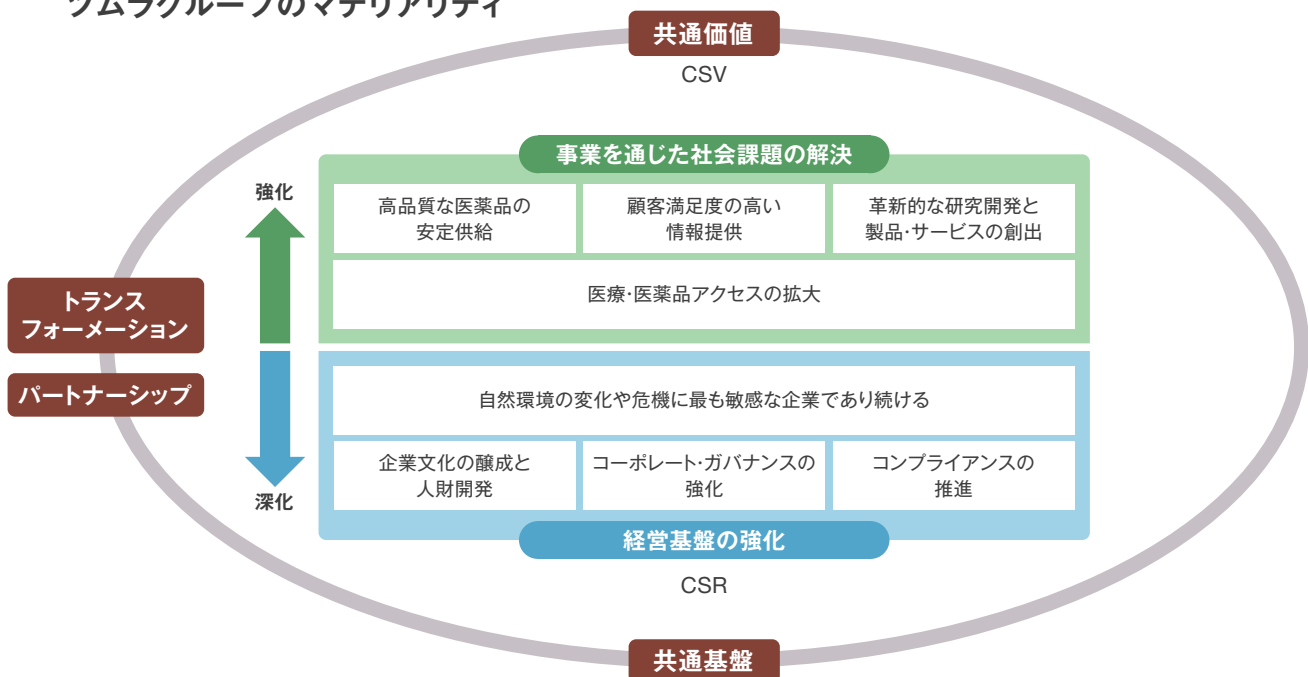
サステナビリティビジョン

ビジョンの実現に向けた重要課題

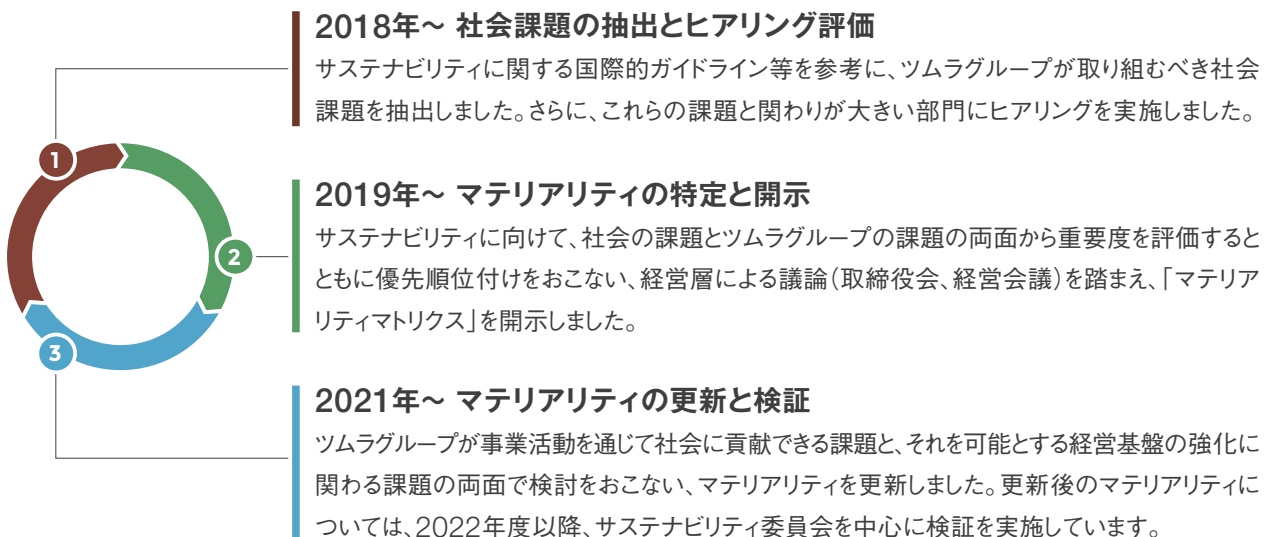
ツムラグループでは、パーパスを掲げた理念経営のもと、価値創造の源泉である7つの資本（P20）の付加価値を高めることで社会との持続可能な発展に貢献し、サステナビリティビジョンを実現していきます。そのために、ツムラグループが優先的に取り組む必要のある重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

特定にあたっては、ツムラグループが事業活動を通じて世の中に与える影響と、持続的な発展に向けて対応すべき課題の両面から検討を行っています。また、CSVやCSRへの取り組みについては、サステナビリティ委員会で検討しています。

ツムラグループのマテリアリティ



マテリアリティの特定プロセス（PDCA）



マテリアリティの具体的内容

事業を通じた社会課題の解決

マテリアリティ	主な取り組み	指標
医療・医薬品アクセスの拡大	国内 重点3領域における育薬処方、Growing処方および関連処方の展開	国内 - 育薬5処方、Growing5処方および関連処方の販売計画達成 10処方以上処方医師数を2024年度までに50%以上 - リモート・デジタル技術を活用したハイブリッド型プロモーション
	海外 原料生薬・飲片の製造販売、中成薬（古典処方）の製造販売	海外 2024年度までに生薬プラットフォームにおける外部販売比率50%超 - 中成薬企業のM&A実施
高品質な医薬品の安定供給	高品質な生薬の安定調達	- 自社管理圃場の継続拡大 - 生薬調達リスクに応じた在庫の適正化
	漢方製剤の安定供給	- 生産設備の増強 - 自動化とDXによる生産性向上
	漢方製剤の均質性の追求	生薬から漢方製剤までの「品質空間」構築
	ツムラオリティカルチャーの醸成	ツムラ品質マネジメントシステムの機能維持と運用
顧客満足度の高い情報提供	サプライチェーン全体の人権尊重	「ツムラ調達方針」に基づいた生薬調達
	卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育支援	すべての大学・医科大学における必修講義4コマ以上の確保および漢方外来設置
	医療関係者への情報提供活動と漢方生涯教育の支援	リモート・デジタル技術を活用したハイブリッド型情報提供活動
革新的な研究開発と製品・サービスの創出	社会課題解決に向けた活動	#OneMoreChoice プロジェクト
	- 漢方製剤のエビデンス構築、未病等への対応 - 医療現場、患者様のニーズに応える製品開発 - 米国におけるTU-100の開発	- 診療ガイドラインへの漢方処方の収載数増加 - 漢方薬の品質定義と製造管理・品質管理の科学的根拠の確立

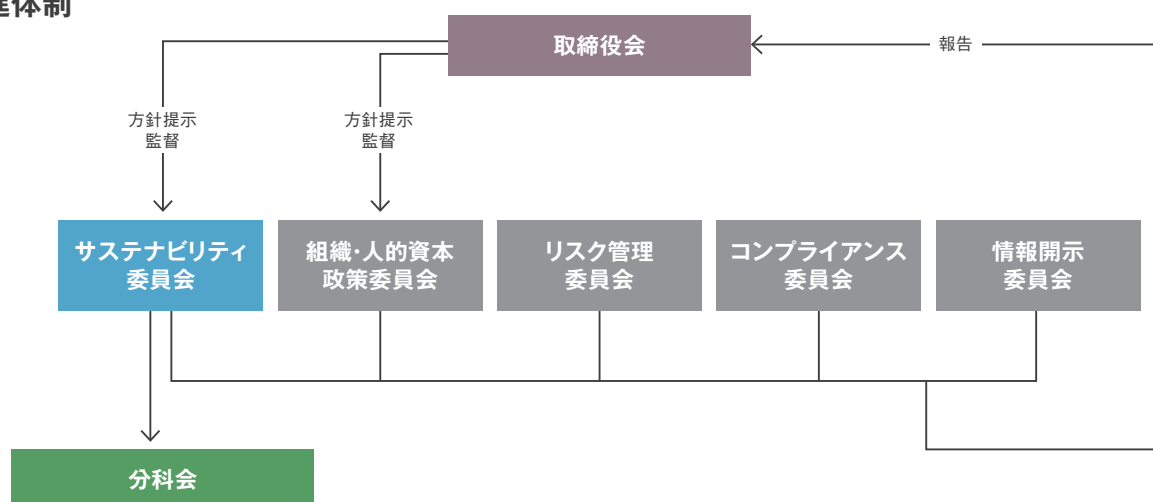
経営基盤の強化

マテリアリティ	主な取り組み	指標
自然環境の変化や危機に最も敏感な企業であり続ける	持続可能な原材料の調達と循環	- 漢方・生薬製剤の原料生薬の野生品使用品目数を2031年度までに11品目に - プラスチック使用量を2024年度までに10%削減
	気候変動への対応	温室効果ガス排出量・スコープ1・2を2030年度は50%削減、2050年度は実質ゼロに
	エネルギー利用の効率化	エネルギー使用量原単位を毎年1%削減
	水資源の保全	取水量原単位を2024年度までに10%削減
	廃棄物管理	産業廃物排出量原単位を2024年度までに50%削減
	対話による理念浸透活動の継続	グループ全社でのオフサイトミーティングの継続実施
	安全かつ安心な就労環境	健康経営優良法人を2024年度までに取得
企業文化の醸成と人財開発	ダイバーシティ&インクルージョン	- 新卒女性採用者比率50% - キャリア採用者比率50%
	経営人財、中核人財の育成（グローバル、プロフェッショナル）	- タレントマネジメントシステムの運用 - 次世代・次々世代の経営人財を各階層で養成するための講座等を実施
	従業員エンゲージメントの向上	多様な働き方の実現（テレワーク、兼業・副業制度、高齢者雇用制度 等）
コーポレート・ガバナンスの強化	- 取締役会の実効性評価 - 透明性の確保、効率性の向上、健全性の維持	- グループガバナンスの強化 - リスクマネジメントの強化
コンプライアンスの推進	- グループガバナンス体制強化および関係会社監査・内部統制評価の高度化 - グループ全社でのリスクマネジメント体制再整備	
	- 反社会的勢力の排除 - 贈収賄の禁止 - 取引先との公正な取引	- 適時適切な開示 - 薬事関連法規の遵守体制のさらなる強化
		- グループ全社でのコンプライアンス教育の実施 - サステナビリティ憲章の周知・浸透

サステナビリティビジョン

サステナビリティの推進

推進体制



5つの分科会

気候変動問題を中心として人権侵害、生態系の破壊、食料不足等、世界レベルで社会課題の深刻化が進む中、その解決の方法として、サステナビリティと経営の一体化を企業に求める社会的な要請が高まっています。サステナビリティ委員会は、こうした要請に応え、パーパスを掲げた理念経営のもと、ツムラグループ全体のサステナビリティの方向性や

活動等を検討し、モニタリングをおこなうことでサステナビリティ活動の実効性を高めています。

各分科会は、サステナビリティ委員会の配下で、中期環境目標等に基づき、各本部の知見や経験、研究成果を部門横断的に検討していくために発足しました。2022年度は生薬残渣分科会が新たに加わり、5つのテーマで推進しています。

(21.10.01~22.09.30)

1 生産関連・脱炭素分科会

責任者は、生産本部担当執行役員。2021年12月に発足。開催数2回。生産本部、生薬本部、信頼性保証本部等からメンバーを選出し、中期計画に基づきツムラグループの生産拠点を中心とした温室効果ガス排出量の削減に向けてさまざまな検討と施策を行っています。

2 オフィス関連・脱炭素分科会

責任者は、総務部担当執行役員。2021年12月に発足。開催数2回。総務部、営業管理部等からメンバーを選出し、中期計画に基づき本社、支店・営業所における脱炭素への取り組みを検討し、施策を実施しています。

3 脱プラスチック分科会

責任者は、生産本部担当執行役員。2021年12月に発足。開催数1回。生産本部、信頼性保証本部、ヘルスケア本部、医薬営業本部等からメンバーを選出し、中期計画に基づき環境に配慮した容器・包装資材の変更を検討し、実施に向けた各部門の調整や研究を行っています。

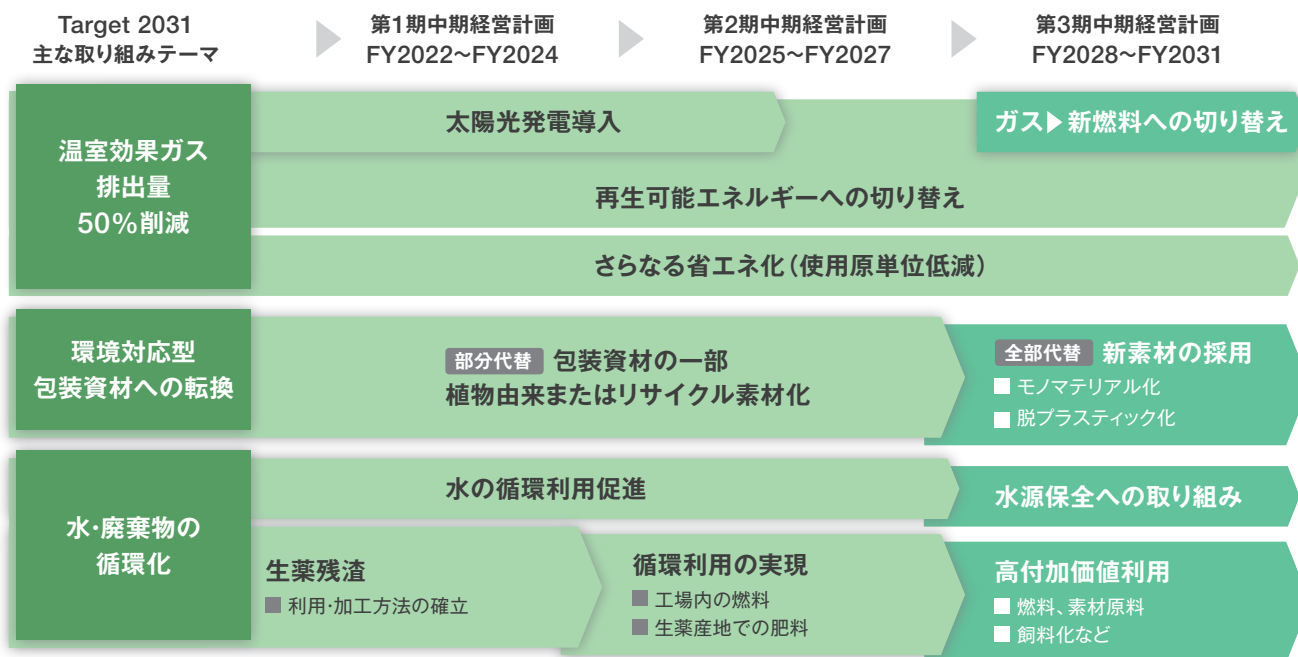
4 サステナブル調達分科会

責任者は、生薬本部長。2021年12月に発足。開催数2回。生薬本部、生産本部等からメンバーを選出し、中期計画に基づきツムラ調達方針を策定し、ツムラグループのサステナブルな生薬の調達に向けてさまざまな施策を検討し、実行しています。

5 生薬残渣分科会

責任者は、生産本部担当執行役員。2022年4月に新設。開催数1回。生産本部、漢方研究開発本部、生薬本部等からメンバーを選出し、中期計画に基づき廃棄物の循環化を目指し、各工場の取り組みを検討し、施策を実施しています。

サステナビリティ・ターゲット2031



経団連生物多様性宣言イニシアチブへの賛同

経団連生物多様性宣言（改定版）（2018年10月16日改定）

1 経営者の責務	持続可能な社会の実現に向け、自然の営みと事業活動とが調和した経営を志す
2 グローバルの視点	生物多様性の危機に対して、グローバルな視点を持って行動する
3 自主的取り組み	生物多様性に資する行動に自発的かつ着実に取り組む
4 環境統合型経営	環境統合型経営を推進する
5 自然資本を活かした地域の創生	自然への畏敬の念を持ち、自然資本を活用した地域の創生に貢献する
6 パートナースhip	国内外の関係組織と連携・協働する
7 環境教育・人材育成	生物多様性を育む社会づくりに向け、環境教育・人材育成に率先して取り組む



経団連生物多様性宣言は、当社の取り組みに合致していることから、賛同表明をおこないました。2022年9月から経団連ホームページに賛同企業として掲載されています。

林野庁グリーンパートナー2022に認定

林野庁が主催する「森林×脱炭素チャレンジ2022」に応募し、「グリーンパートナー2022」として公表されました。本チャレンジは、森林整備を通じて脱炭素社会に貢献する企業等の取り組みを顕彰する制度です。当社は2008年度から生薬栽培地の一つである高知県で自然環境保全や地域振興を目的とした活動「土佐ツムラの森」に取り組んでいます。この活動の成果が評価され「グリーンパートナー2022」に認定されました。



サステナビリティビジョン

気候変動への対応

TCFDフレームワークに基づく情報開示

自然の恵みである生薬を原料として取り扱うツムラグループが持続的に成長するためには自然環境の変化や危機に最も敏感であるべきと考えています。

カーボンニュートラルの実現に向けて温室効果ガス排出量の削減に取り組むとともに、気温や降水量の変化等、気候変動リスクに対応していく必要があります。

シナリオ分析

シナリオ	概要	想定される世界の状況
1.5℃シナリオ	2100年までの平均気温の上昇が産業革命以前と比べて1.5℃に抑えられている世界	脱炭素社会への移行にともなう変化が事業に影響を及ぼす(移行リスク) ● 気候変動に関する規制が強化され炭素税等の法規制が導入される ● 低炭素技術などの技術革新が進展する ● 社会全体が脱炭素に向かい、企業の脱炭素への取り組みが評価される
4℃シナリオ	2100年までの平均気温が産業革命以前と比べて4℃上昇する世界	気象変動による物理的な被害が事業に影響を及ぼす(物理リスク) ● 気候変動に関する規制は導入されるものの限定的 ● 異常気象の激甚化が進み、自然災害が頻発 ● 気温上昇や水不足により、生薬の生育状況の変化、取水制限、感染症の拡大等が生じる

1.5℃シナリオにおける影響度

分類	区分	リスク・機会項目	発現時期	リスクと機会	ツムラグループへの影響	影響度	対応策
移行 リスク・ 機会	政策・法規制	炭素税の導入	中・長期	リスク	税負担の増加 設備投資コストの増加	大	省エネ、再エネ利用およびサプライヤーとの協業等
		新たな規制の導入	中・長期	リスク	原料生薬調達量の減少あるいは調達コストの増加	大	生薬栽培拠点の複線化等
	技術	低炭素技術の進展	中・長期	リスク	研究コストや設備投資コストの増加	大	AIの活用やDXによる技術開発・革新等
			中・長期	機会	操業コストの減少GHG排出量削減	大	
	評判	投資家の評判変化	短期～長期	リスク	売上や株価の下落、資金調達の困難化	大	ステークホルダーへの適切な情報開示とコミュニケーション
				機会	評価向上による企業価値創出	大	
	資源効率	水資源の再利用	中・長期	機会	操業コストの減少	大	再利用設備の導入および循環利用の推進
	エネルギー源	再生可能エネルギーの拡大	中・長期	機会	電力コストの減少	小～中	—

4℃シナリオにおける影響度

分類	区分	リスク・機会項目	発現時期	リスクと機会	ツムラグループへの影響	影響度	対応策
物理 リスク・ 機会	急性	異常気象の激甚化	長期	リスク	自然災害の激甚化や感染症等の増加に起因する操業中断や在庫の毀損による生産・物流量や売上の減少、修繕費用の増加	大	● 生薬栽培技術の革新 ● 生薬栽培拠点の複線化 ● 適正在庫の確保 ● BCP体制の構築・拡充 ● 輸送・保管形態の変更 ● 契約農家が利用する生薬用の栽培管理システムへの災害関連情報の付加や災害補償体制の構築による契約農家との取引の維持または増加等
		水リスク	長期	リスク	操業中断、生産量減少、売上減少等	大	
	慢性	平均気温の上昇	長期	リスク	原料生薬の調達量の減少、売上減少や生薬栽培地の移転コストの発生	大	
			中・長期	リスク	空調コストの増加	小～中	
			中・長期	リスク	乳糖の価格上昇	小～中	
	製品とサービス	気候変動にともなう疾病の増加	中・長期	リスク	疾病構造の変化による売上の増加または減少	大	
				機会			新しい製品・サービスの開発および販売戦略の策定と実行等

詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/tcfd/index.html>

ガバナンス

気候変動を含むリスクと機会や、ツムラグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための重要な意思決定は、取締役会が担っています。また取締役会にて戦略の決定、投資判断等をおこなうに際しては、気候変動に係る影響を踏まえて意思決定をおこなっています。取締役会は、取締役会規則に基づき毎月報告される業務執行状況に対し、助言と監督をおこなっています。

気候変動に関しては、主にサステナビリティに関するテーマを取り扱うサステナビリティ委員会(2021年10月設置、年2回以上開催)と、経営リスクに関するテーマを取り扱うリスク管理委員会(年2回開催)があり、両委員会が情報を共有しています。両委員会で審議されたテーマのうち、重要な案件は取締役会に報告されます。2021年度はリスク管理委員会が1回、サステナビリティ委員会が4回、取締役会への報告をおこないました。なお、サステナビリティ委員会は取締役会からの方針提示・監督を受けています。また、気候変動関連のリスクに関しては、サステナビリティ委員会とリスク管理委員会を含むサステナビリティに関する業務の担当役員は、Co-COOであるサステナビリティ推進室担当執行役員であり、サステナビリティ委員会の委員長を担っています。Co-COOは、気候変動関連のリスクと機会の評価および管理の両方の監督を統括しています。

戦略

2015年のパリ協定締結、2018年の気候変動に関する政府間パネル(IPCC)「1.5℃特別報告書」を受け、ツムラグループでは気候変動への対応を経営戦略に組み込みました。

ツムラグループは、TCFD提言の要請に基づき、外部専門家の助言も踏まえ、気候変動がツムラグループに与えるリスク・機会とそのインパクトの把握、および2050年時点の世界を想定したツムラグループの戦略のレジリエンスと、さらなる施策の必要性の検討を目的にシナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関するIPCCが公表する複数の既存のシナリオを参照の上、パリ協定の目標である産業革命以前に比べて全世界の平均気温の上昇を2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求するシナリオ(1.5℃未満シナリオ)、および新たな政策・制度が導入されず、世界の温室効果ガスが現在より増加するシナリオ(4℃シナリオ)の2つの世界を想定しました。

リスク管理

気候変動関連のリスクに関しては、サステナビリティ委員会とリスク管理委員会が情報を共有しながら、評価・管理しています。

サステナビリティ委員会は、外部専門家の助言も踏まえ、気候変動が中長期的にツムラグループの経営戦略に与えるリスクとインパクトの分析と対策の検討をおこないます。その結果については取締役会に報告し、取締役会は必要な指示をおこない、対応状況を監督します。

リスク管理委員会は、気候変動に関する工場の操業停止等のリスクを、財務上の影響の多寡、発生確率の高さを勘案し、優先順位を決定のうえBCP対応を含む対策の検討をおこないます。その結果については取締役会に報告します。

サステナビリティ委員会とリスク管理委員会で検討するリスクは、事業リスクとして統合・管理しています。

指標と目標

指標 ツムラグループは、気候関連リスク・機会を管理するための指標として、Scope 1、2、3のGHG排出量を定めています。

Scope1、2、3GHG排出量実績(2021年度)は、以下のとおりです。

実績	Scope1	事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)	39,385t	(前年度比+4.6%増)
	Scope2	他社から供給された電気、熱・蒸気の使用にともなう間接排出	57,184t	(前年度比-2.8%減)
	Scope3	Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)	246,865t*	(前年度比+16.5%増)

* Scope1、2、3とも第三者検証済です。

目標 ツムラグループは、2022年度から、Scope1、2のGHG排出量について、「2030年度に2020年度比50%削減」、「2050年度までに実質ゼロ」とする目標を設定しています。なお、Scope3のGHG排出量については、今後集計のさらなる精緻化を図りながら、目標設定に向けて取り組んでいく予定です。

漢方バリューチェーンの 全体最適化を図ることが使命

取締役Co-COO
杉井 圭

まずはビジョン実現に向けた基盤整備から

私のCo-COOとしての役割は、ツムラグループ全体（Co-COO（中国総代表）の担当範囲を除く事業全体）の最高執行責任者として、「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向けたさまざまなチャレンジを仕掛けていくにあたり、まずは漢方バリューチェーンを強化し臨戦体制を整えることです。

新たな長期経営ビジョンにおいて「一人ひとりに合ったヘルスケア提案」、「未病」の科学化」、「潜在能力開発」を通じて、心と身体、個人と社会が「Cho-WA（調和）」のとれた未来を目指すことを掲げました。新たな中期経営計画は、この長期経営ビジョンのバックカスティングで10年間で3つのステージに分け、ロードマップをお示しています。

1stステージ（2022～2024年度）は、「発芽」の期間とし、今後の「成長」に向けた先行投資を通じて事業基盤を構築します。重点ポイントは、バランスシートをより重視したローコストオペレーションの実現と漢方薬の需要拡大に対応した供給能力の確保です。これまでも取り組んできた全生産工程におけるスマートファクトリーを目指した自動化の推進に加え、生薬の栽培・調達・加工から販売・啓発・普及に至るまでの漢方バリューチェーン全域におけるDXへ積極的に投資します。また、漢方治療の個別化や未病の科学化といったビジョン実現に向けた研究開発にも、重点的に投資していきます。大規模な投資となりますので、その効果を十分に測定し、投資対効果を高めていきます。そして、2ndステージ（2025～2027年度）は、投資したその芽が膨らみ利益が出始める期間として

「成長」、3rdステージ（2028～2031年度）は、これまで成長してきた事業から利益を収穫していく期間として「開花」と位置づけました。

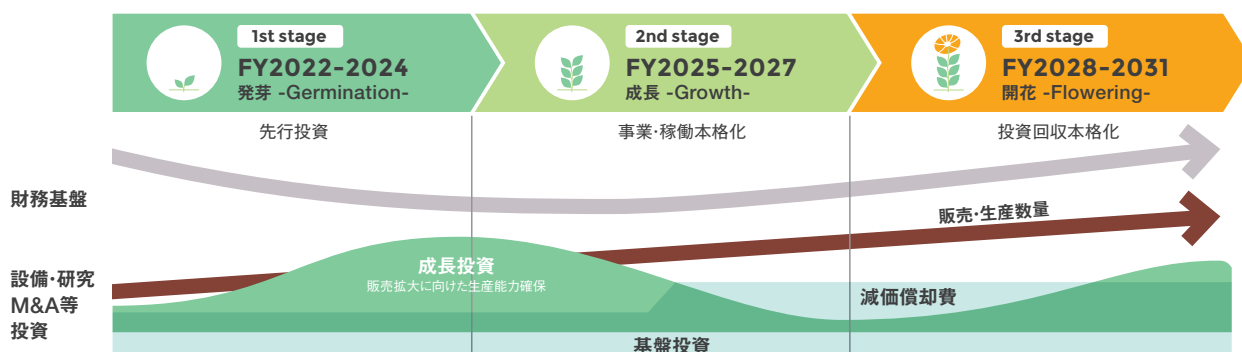
ビジョン・中期経営計画の「自分事化」で変革を促進

全社のビジョンと各組織のビジョンに一人ひとりの業務がつながらなければ、一人ひとりの目的意識や働きがい生まれず、ビジョンの実現は難しくなるでしょう。グループ全体にビジョン実現と中期経営計画達成に向けた戦略を隅々まで浸透させ、社員全員が“ワクワク”しながら働いてもらうためには、そのつながりを理解し納得してもらう「自分事化」が非常に大切です。組織間のコミュニケーションを活性化させることで横断的な連携を促すとともに、社員一人ひとりの業務がビジョン実現や中期経営計画達成に貢献していることを実感できるような実効性の高いKPIマネジメントの仕組みを作り上げていきます。

知恵を結集して、 ツムラならではのサステナビリティを推進

サステナビリティへの取り組みとして、2031年度までに「温室効果ガス（以下、GHG）排出量50%削減」、「水・廃棄物（生薬残渣）の循環化」、「環境対応型包装資材への転換」をターゲットに設定しました。GHG排出量の50%削減などの目標は自社の努力だけでは達成できず、最終的には外部の力を借りる必要がありますが、まずは、私たちがやれること、やるべきことをやり切る姿勢で取り組んでいくことが重要です。

投資と財務の長期イメージ





具体的には、漢方製剤の原料である生薬からエキスを抽出する過程で使用する水の再利用に取り組んでいます。水に含まれる成分をすべて管理・把握しているため、効率的に浄化することができ、コスト低減効果にも期待が持てます。また、エキスを抽出する過程で、抽出後に残る生薬残渣には、約80%もの水分が含まれており、リサイクル活用はしているものの、現在はその状態で外部の処理施設まで運搬しているため、環境的にも経済的にも負担がかかっています。工場内で残渣の水分含量を減らすことさえできれば、環境負荷とコスト低減を両立できます。併せて、絞り切った生薬残渣は、燃料として再利用することを視野に入れた研究も進めています。技術的に解決方法が見えてきていますので、早期実現を目指します。1stステージの3年間でこの技術を確認し、ビジョン期間中にすべての工場へ導入させることで、自社内での「水・廃棄物（生薬残渣）の循環化」によりツムラ独自の循環型サイクルが実現することを確信しています。

ツムラグループの役職員一人ひとりが考えた一石二鳥、三鳥となる知恵によりサステナビリティビジョンの実現を目指し

ていきます。最近では、太陽光パネルを工場内の歩道（屋外の移動経路）の屋根とすることで、太陽光発電と従業員の労働環境改善につながる取り組みを進めています。今後も地球環境の保全・保護は当然のこと、コスト削減や従業員のより良い労働環境を同時に実現できるように知恵を結集し、サステナビリティを進めていきます。

「伸びしろ（将来性）」がツムラの魅力

私がツムラに入社したきっかけ（ツムラの魅力）は「伸びしろ」でした。これからの10年において、科学技術の進歩にともない当社の長年の事業課題を解決できる土台が整いつつあり、その「伸びしろ」が持続可能な成長につながる時が来たと強く感じています。複雑がゆえに未科学である漢方に最新の科学技術とデジタル、そしてサステナビリティの独自の知恵を掛け合わせ、漢方バリューチェーン全体の最適化を図っていきます。そのためのさまざまなチャレンジに立ち向かうツムラグループ社員一人ひとりの心に火を点け、背中を押し、ともにビジョンの実現に邁進していきます。

ツムラの本質価値を支え、 期待に応える

取締役CFO
半田 宗樹

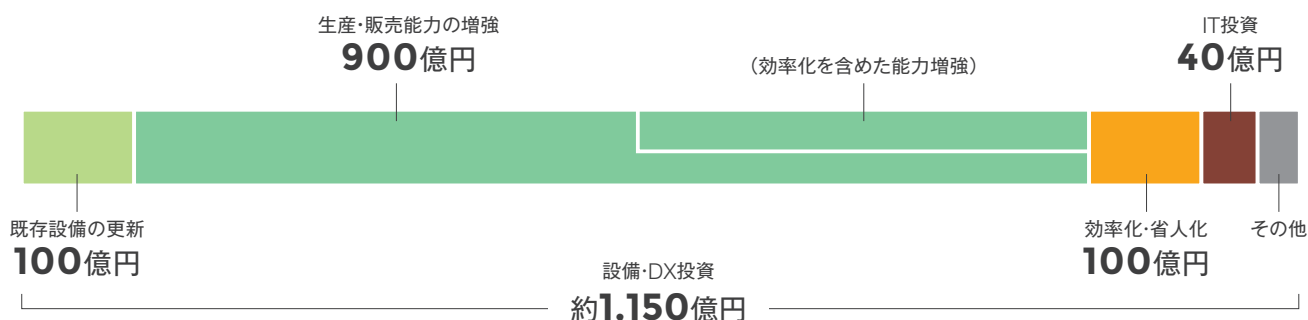
プレ財務資本にも踏み込んで、 ツムラの本質価値を伝えていく

ツムラグループのCFOとしての私の役割は、大きく2つあります。1つ目が企業価値の番人として財務戦略に基づく資本の配分を的確におこない、最大のリターンを得ることで企業価値を高めていくこと。もう一つは、その価値をステークホルダーの皆さまへ正しく伝えていくことです。正しく価値を伝えることで、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を生み出し、市場価値とのギャップを埋めていくことが、私の重要な役割です。財務資本だけに留まらず、プレ財務資本にも踏み込み、これまで以上にツムラの本質価値を伝えていくことに努めていきます。

長期経営ビジョンからバックカスティング、 ストレッチが効いた中期経営計画

長期経営ビジョンの1stステージに当たる新たな「中期経営計画(2022～2024年度)」のポイントは、前中期経営計画(2019～2021年度)の延長線上ではなく、長期経営ビジョンからのバックカスティングで策定したことです。TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031を「10年で実現する」という強い思いの中で、最初の3年間から、ストレッチが効いた計画になっています。今後の成長を支える大きな投資が先行する一方、現状は国内事業(医療用漢方製剤事業)が中心で、エネルギーや資材価格高騰の影響を製品価格に転嫁するこ

将来に向けた成長投資:生産能力増強と自動化・DX化による生産性向上へ



とが難しいビジネスモデルにおいても、長期経営ビジョンの実現に向けて達成すべき水準を見据えた計画としました。最終年度の主要な数値目標は、売上高1,620億円、営業利益290億円、ROE8%です。

また当計画策定時には、生薬調達に大きな影響を持つ対中国元の為替レートを2022年度は19.5円、2023、2024年度は19.0円と想定しています。為替予約等の手法で極力リスクヘッジに努めていますが、為替が大きく円安に振れている中でのスタートとなりました。そのような中でも、生薬の調達においては、中国で長い歳月をかけて作り上げてきた「漢方バリューチェーン」に属する「自社管理圃場」があり、契約栽培による取引が付加価値となっています。現在、自社管理圃場の比率は約80%まで拡大しており、そこからの調達はマーケットの価格に大きく左右されない仕組みからリスクやクオリティをコントロールしています。中長期的な視点では、中国事業を成長させ、“中国元”での収益を増やしていくことが、リスクをバランスさせることになっていくと考えています。

長期経営ビジョン実現の鍵

ストレッチが効いた計画を達成するために最も重要なのが、適正な「資本の配分」です。これまでとは一つ高い次元で力強い成長を実感している国内の医療用および一般用の漢方製剤の事業を軌道に乗せるための投資が最大となります。具体的には、需要に応えるキャパシティの拡大を目的とした設備投資ですが、サステナブルな視点も併せもっており、生産性の向上を目指す「自動化・DX化」に焦点をあて、1,150億円を1stステージで投資する計画です。1,000億円規模の国内事業への投資自体が、次の3年(2ndステージ)、その次の4年(3rdステージ)という長期的な成長に直結しますので、今回の投資をいかに効率的で質の高い投資にしていけるかが、ビジョン実現に向けた大きな鍵になると考えています。

そして、中国事業の基盤構築に向けた投資も実施します。

前中期経営計画(2019～2021年度)では、「生薬プラットフォーム」のM&Aを前倒しで成立させたことで、2～3億円だった中国での売上規模を100億円相当に成長させることができました。一方、「製剤プラットフォーム」を構築するためのM&Aは成立に至らず、その成立こそが、ビジョン実現のもう一つの大きな鍵です。現在も複数の企業と交渉していますが、1stステージで成立させることを目指しています。具体的な投資額の規模感については、M&A先によって大きく変わるため、今回お示ししている投資計画から「M&A」は除いています。私自身が中国の統括会社の経営メンバーの一人として直接経営に参画することで、グループ全社へのガバナンスを規律正しく進めると同時に、投資効率を高め、健全な経営を推進していきます。

また、研究開発投資については、ビジョンにつながる漢方治療の個別化、未病領域、新規疾患領域等に注力し、約240億円の投資を計画しています。

サステナビリティを経営チームで取り組み、企業価値向上につなげる

長期経営ビジョンと同時に発表したサステナビリティビジョンの実現に向けても、積極的に取り組んでいきます。当中期経営計画(1stステージ)では前述の通り、生産能力向上を目的とした自動化・DX化における投資は、サステナブルな視点を併せもっています。無駄を徹底的に省き、より効率的で生産性に優れた自社循環型のサステナブルな製造環境を整備していきます。なお、今回から取締役の報酬(業績連動型株式報酬)評価基準の一つに「サステナビリティ」に関する成果を組み込みました。“自然環境や危機に最も敏感であるべき企業グループ”の経営チームとして、サステナビリティビジョンの実現は必須であり、より強い思いと意思を持って取り組むことで、企業価値向上につなげていきます。

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

“Cho-WA”（調和）のとれた未来を実現する企業へ

次なる10年先のツムラグループのあるべき姿として、3つの“P”を通じて、心と身体、個人と社会が「“Cho-WA”（調和）のとれた未来を実現する企業へ」を掲げた、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を2022年4月に公表しました。

3つの

P

PHC

Personalized Health Care

一人ひとりに合ったヘルスケア提案

PDS

Pre-symptomatic Disease and Science

“未病”の科学化

PAD

Potential-Abilities Development

潜在能力開発

一人ひとりのライフステージ・症状・遺伝体質・生活環境等に合わせ、漢方薬・中薬をはじめとした製商品・サービスをエビデンスベースで提供することにより、人々のwell-beingに貢献している状態を目指します。

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031実現へのロードマップは、右図のとおりであり、2024年度までの3年間である第1期中期経営計画は、“Cho-WA” 2031実現に向けた先行投資・基盤構築をおこなうステージと位置付けています。

“Cho-WA” 2031で実現することとしては、以下6つになります。

第1は、2024年度までに「10処方以上処方医師」が50%

[TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031で実現すること]

以上、2031年度には「診療領域基本処方」すべてを漢方医学に基づき処方する医師が50%以上になることを目指します。

第2は、漢方治療における標準化を拡大するため、診療ガイドライン収載に向けたエビデンス集積をし、同時に、漢方治療の個別化を実現するため、KAMPOmicsによるレスポンドーマーカー研究やDXソリューションによるAI漢方診断支援システム開発などを進めていきます。

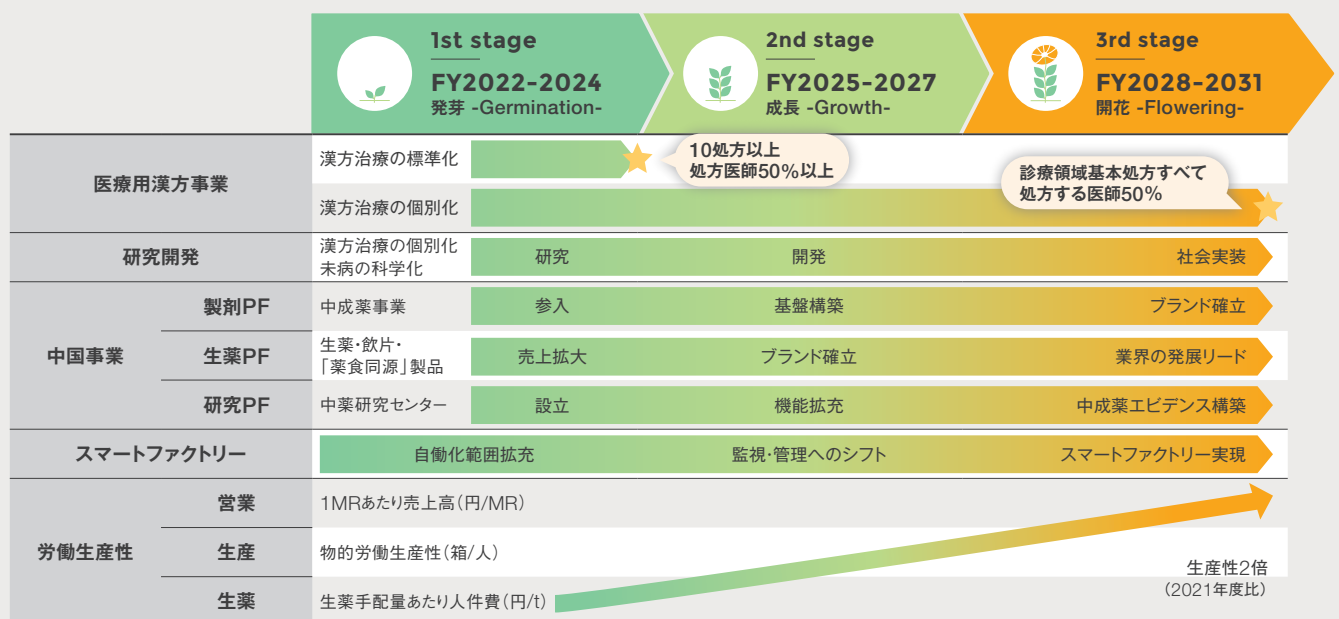
第3は、サイエンスベースで“未病”の漢方治療を目指します。治未病（未病先防）、重症化抑制（既病防変）、再発抑制（癒後防復）の“未病三防”に漢方薬・中薬で貢献していきます。

第4は、中国事業の基盤構築に向けて中成薬領域へ参入し、

1	2	3	4	5	6
診療領域基本処方すべてを処方する医師を50%	漢方標準治療の拡大と漢方治療の個別化	未病の科学化 未病三防（治未病・既病防変・癒後防復）	中国事業の基盤構築 （中国事業比率50%以上）	漢方バリューチェーンのDX化	パーパス経営・理念経営・ビジョン経営の実践



TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031実現へのロードマップ



さらなる事業拡大をしていきます。加えて、養生(予防)の領域は、医薬品では副作用リスクがあるため、薬食同源コンセプトにより生薬ベースの食品カテゴリーで進めていきます。

第5は、漢方バリューチェーンのDX化について、最高の顧客体験を提供することを目指し、販売においては、一人ひとりの医療従事者に必要な情報を必要な時に必要な方法で提供できるようにすること、製造においては、労働装備率を向上させ、製造・

品質に関するビッグデータを活用することでスマートファクトリー化を実現し、ローコスト・オペレーションに取り組んでいきます。

第6は、TSUMURA GROUP DNA Pyramidに基づき、パーパス経営・理念経営・ビジョン経営を引き続き、実践していきます。また、社内人材養成機関であるツムラアカデミーを中心に、人的資本・組織資本への積極投資を継続し、企業価値創造の源泉としていきます。

第1期
中期経営計画
2022-2024

“Cho-WA”(調和)の とれた未来実現への 基盤構築

第1期中期経営計画(2022年度-2024年度)は、
TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031実現のための
先行投資・基盤構築をおこなうステージと位置づけ、
成長(事業規模の拡大)と収益力(利益率の向上)による企業価値の向上を目指し、
取り組んでいきます。

ビジョン・戦略の体系図

事業
ビジョン

医療用漢方事業

患者様が
どの医療機関・診療科においても、
一人ひとりに合った漢方治療を
受けられる状態

中国事業

中国国民の健康に
貢献している状態

事業
戦略

漢方医学の確立

漢方医学に基づき
「診療領域基本処方」すべてを
処方する医師が2人に1人以上
となる医療現場の実現

中国で信頼される 中薬企業になる

中国国民の健康に貢献している
中薬企業として認知される
事業規模・売上高イメージ100億元

戦略課題

- 01 医師一人ひとりにあった
漢方ソリューションの提供による漢方市場の継続的拡大
- 02 KAMPOmicsによる
漢方のエビデンス構築と未病の科学化の推進
- 03 中国における
生薬・飲片の売上拡大と中成薬事業への参入
- 04 漢方バリューチェーン改革に向けたIT基盤刷新と生薬選別、
製造工程におけるAI・ロボット活用の推進
- 05 組織資本・人的資本による
価値の創造と働きがい改革の推進

数値目標（2024年度）

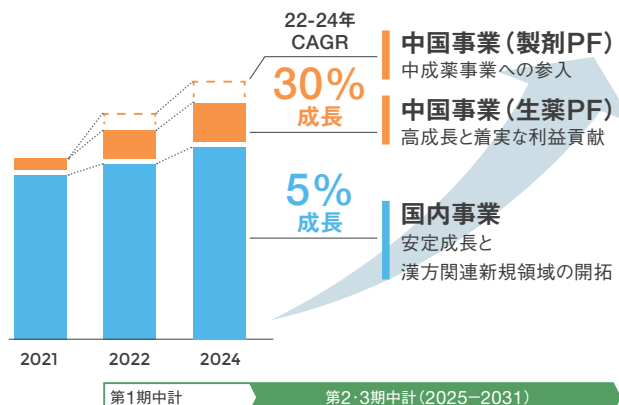


前提条件：（薬価改定）FY2022、FY2023、FY2024
（為替レート）FY2022 19.5円／元、125.0円／米ドル FY2023-24 19.0円／元、120.0円／米ドル

成長（事業規模の拡大）

第1期中期経営計画3年間の事業規模の拡大は、国内の漢方製剤事業は処方医師数増加・市場拡大にともない、持続的な安定成長を目指します。

中国事業の生薬プラットフォームは、飲片の販路拡大などにより高成長を、製剤プラットフォーム事業は、中成薬企業のM&Aによる基盤構築を早期に進めていきます。



戦略課題

01

医師一人ひとりにあった 漢方ソリューションの提供に よる漢方市場の継続的拡大

わが国では、急速に少子高齢化が進む中、2025年までにいわゆる「団塊の世代」がすべて75歳以上となり、超高齢社会における認知症や心不全、がんなどが増加することが見込まれています。認知症や心不全は介護状態に陥る原因となるため、疾病予防、重症化予防の取り組みが重要となり、がん治療の進歩により

がんサバイバーも増加するため、がん治療の完遂率の向上、治療と就労の両立支援が必要となっています。

また、近年では労働人口減少を背景に女性就業者数が増加し、女性特有の疾患治療や不調に対応することにより、健康で働き続けられる社会の実現が求められています。

重点3領域における社会課題解決への貢献

当社は、これらの社会課題に対して、「高齢者関連領域」「がん領域（支持療法）」「女性関連領域」を重点領域とし、活動しています。高齢者関連領域では、老化関連疾患の一つであるフレイルが急増すると推測されています。フレイルにともなう諸症状の改善により重症化を抑制し、高齢者が自立した日常生活を営むことができる社会の実現に貢献していきます。

がん領域では、がん治療の副作用軽減、身体的苦痛や精神的苦痛などを漢方薬で和らげることより、QOLを向上させ社会復帰の一助となるように取り組んでいます。

女性関連領域では、月経前症候群や更年期障害などのホルモンバランスの乱れなどによる不調などで、能力を最大限発揮することの妨げになっているケースにおいて、漢方薬で症状の改善ができるよう情報提供を強化していきます。

これまで重点3領域に対して、育薬処方、Growing処方を中心に情報提供を継続してきましたが、Growing処方のうち麦門冬湯と芍薬甘草湯については、エビデンスの構築や診療ガイドラインへの収載など一定の成果を達成したことから、2022年度から新たな成長ドライバーとして^{にんじんようえいとう}人參養榮湯と^{かみきひとう}加味帰脾湯との入れ替えをおこないました。

重点3領域と育薬処方・Growing処方

育薬処方 G Growing処方 G 新Growing処方

高齢者関連領域		がん領域（支持療法）	女性関連領域
フレイルにともなう諸症状	精神・神経疾患	副作用の軽減など	産婦人科疾患
G 人參養榮湯 G 加味帰脾湯 G 補中益気湯 育 牛車腎気丸 +関連処方	育 抑肝散 +関連処方	育 六君子湯 育 半夏瀉心湯 育 牛車腎気丸 G 加味帰脾湯 G 補中益気湯 +関連処方	G 加味逍遙散 G 加味帰脾湯 +関連処方
循環器疾患における周辺症状	消化器疾患		その他
G 五苓散 +関連処方	育 大建中湯 育 六君子湯 +関連処方		育 大建中湯 G 五苓散 +関連処方

育薬処方

医療ニーズの高い領域において新薬治療で難渋している疾患で、医療用漢方製剤が特異的に効果を発揮する疾患に的を絞り、エビデンス（科学的根拠）を確立する処方

Growing処方

育薬5処方に続く注力処方として、治療満足度や薬剤貢献度の低い領域でのエビデンス構築（安全性・有効性データ等）により診療ガイドライン収載を目指す処方

* 支持療法：がんそのものにともなう症状や、がん治療による副作用の症状を軽減させる等の治療

フレイルへの早期介入の重要性

フレイルは、加齢により健康な状態と要介護状態の間の心身の活力が低下した状態です。身体的脆弱性のみならず、精神・心理的脆弱性、社会的脆弱性など、多面的な要素から成ると考えられています。フレイルの有症率は年齢とともに増加し、特に75歳以上では要介護の要因や健康寿命の延伸の阻害要因となっています。

フレイルは早期発見と適切な介入により、自立した状態を保持する予備能力・残存機能を戻すことができるため、予防と早期治療が重要です。

身体的フレイル	筋肉の減少により活動量が低下する状態
精神・心理的フレイル	記憶力の低下、気分的なうつ状態
社会的フレイル	必要な介護を受けられず孤立した状態

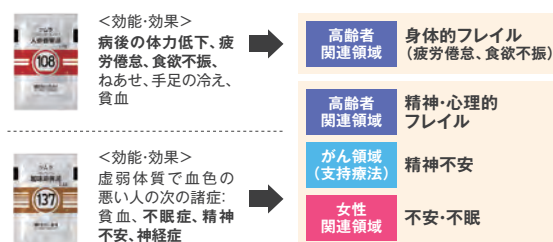
新Growing処方エビデンスを構築

人參養榮湯は、体力低下や食欲不振などの治療に使われている処方です。高齢者の体力低下には食事量が少なかったり、食事に偏りがあったりや栄養が不足してしまうことが一因です。高齢者の身体的フレイルの改善に効果が期待できます。

加味帰脾湯は、虚弱体質で血色の悪い人の精神不安や不眠症などの治療に使われている処方です。高齢者領域だけでなく、がん領域、女性関連領域などの不安、不眠の改善に効果が期待できます。また、内因性オキシトシンの分泌を促進することが基礎研究により報告されており、抗不安、抗ストレス作用に関連する臨床研究が進められています。オキシト

シンは、「愛情ホルモン」「信頼ホルモン」などと呼ばれ、親子の絆や信頼感などに関する高次脳機能との関連が注目されている神経ペプチドです。

新Growing処方の基礎・臨床のエビデンスを構築し、漢方治療の標準化を目指していきます。



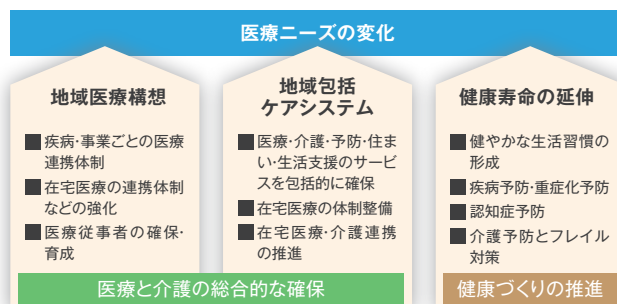
地域の医療ニーズに対応した情報提供

高齢化の加速により、慢性疾患の罹患率の増加やがん患者の増加など疾病構造が変化しています。そのため医療ニーズは、病気と共存しながら、QOLの維持・向上を図っていく必要性が高まってきています。また介護ニーズについても、重度の要介護者や認知症高齢者が増加するなど、医療と介護の連携の必要性もこれまで以上に高まってきています。

そこで、当社は各自治体や医師会などとの情報交換をしながら、地域の医療機関の連携強化と一人ひとりの患者様に寄り添った治療を受けられる医療現場を実現するために情報提供活動をおこなっていきます。

具体的には、医師会、薬剤師会、地域支援病院（臨床研修病院を含む）などとの共催により、病診連携や多職種連携のための講演会・研修会などを実施していきます。主に、認知症、がん、循環器領域、整形外科領域などを中心にWebや

ハイブリッドで講演会を企画し、地域の中核病院とクリニックなどの連携強化に貢献していきます。



ツムラの取り組み



地域支援病院：地域の患者に対する医療提供、医療機器等の共同利用の実施等を通じて、地域医療を担うかかりつけ医等を支援する能力を備える病院

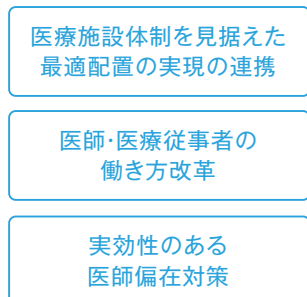
TOPIC

地域医療構想（2025年）

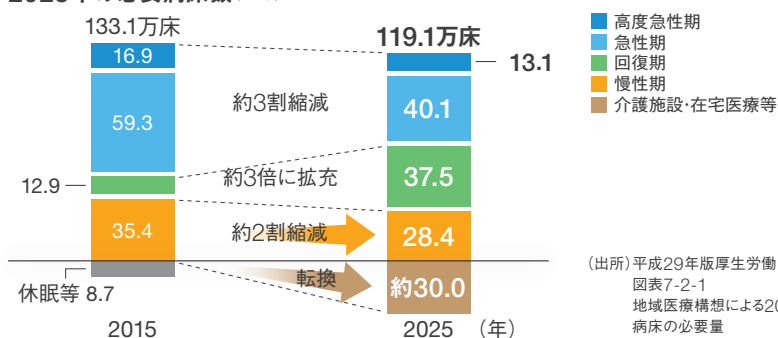
地域医療構想とは、人口推計をもとに2025年に必要となる病床数を4つの医療機能ごとに推計した上で、地域ごとに病床機能の転換（主に急性期から回復期へ）と連携を進め、効率的な医療提供

体制を実現する取り組みです。近年ではCOVID-19感染拡大によって、医療提供体制に多大な影響を及ぼし、外来・入院・在宅に渡る医療機能の分化・強化、連携等の重要性が再認識されています。

医療提供体制を見据えた3つの改革



2025年の必要病床数（万床）

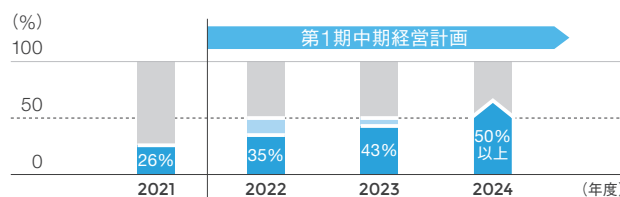


患者様が漢方診療を受けられる医療環境の実現

医療用漢方事業のビジョンは「患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりに合った漢方治療を受けられる医療現場の実現に貢献している状態」です。このような状態を「2人に1人の医師に10処方以上の漢方製剤を使い分けていただく」と定義し、その実現を目指してきました。2021年度末時点での国内の臨床医師の数は約33万人、うち10処方以上の漢方製剤を使い分けされる医師数は、当社調査で26.2%となっています。2024年度末には50%以上を目指し、

e-プロモーションとMR活動のハイブリッド型プロモーションをより進化させた情報提供活動をおこなっています。

漢方薬を10処方以上使い分けされる医師を50%以上へ



いつでも漢方医学を学べる環境を提供

当社の「e-プロモーション」は、医療プラットフォームが運営しているWeb講演会やプロモーションツールの利用と、自社で運営している「ツムラメディカルサイト」による情報提供がメインです。会員制のツムラメディカルサイトでは、漢方に関連するWeb講演やセミナーをはじめ、さまざまな情報を配信しています。

2021年2月から企画した対話型講演会の「漢方オンラインサロン」が参加者から好評をいただいています。このようなイベントへの参加状況やコンテンツの閲覧データから、会

員一人ひとりが求める情報を分析し、最適な提案を可能にしています。

ツムラメディカルサイト アクセスランキング

2021年度	
1 講演会・学会・研究会	4 動画ライブラリー
2 製品情報	5 品質と技術
3 お役立ち情報	6 ツムラ漢方オンラインMR

コンテンツ紹介



講演会・学会・研究会

Web講演会や学会・研究会をご覧いただけます。



漢方オンラインサロン

漢方医学をコンセプトに、講師からのショートレクチャーと視聴者からの質問を受けながら進めていく対話型講演会です。



製品情報

製品ラインナップ、添付文書、トレーサビリティ情報などを掲載しています。



ツムラ漢方バーチャルMR

多忙な医療従事者に対して、3DバーチャルMRが自動プレゼンテーションにより、効率的に情報提供をおこないます。



動画ライブラリー

病態・疾患、漢方処方解説、漢方薬の使い分け、漢方レッスンなど豊富なコンテンツを動画で学べます。



お役立ち情報

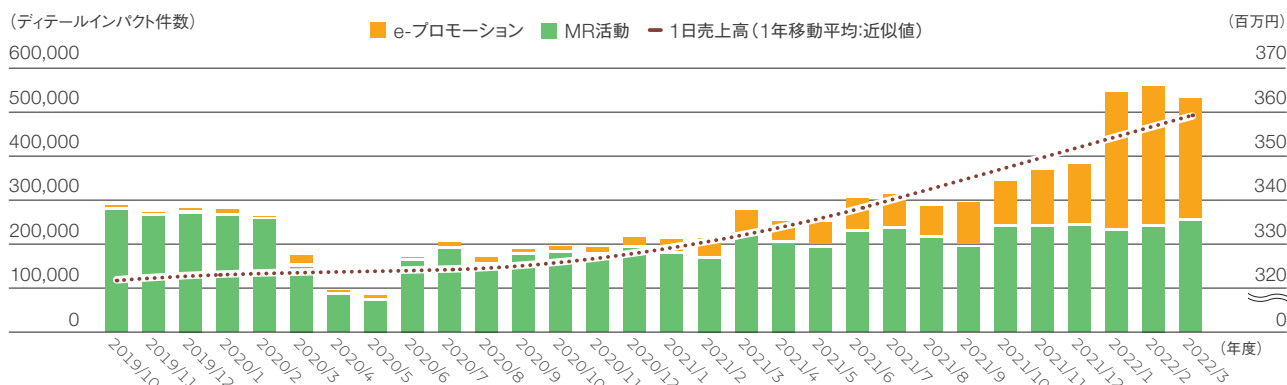
診療サポート資料、生薬関連ライブラリー、コラムなどを掲載しています。

ハイブリッド型プロモーションの成果

e-プロモーションの推進により、2021年度下期には医師の情報認知件数であるディテールインパクトはCOVID-19感染拡大前を超えています。特に2021年度の第4四半期は動画配信コンテンツの拡充を推進したことにより、MR活動の情報認知件数の比率は約50%となりました。e-プロモーションによる情報認知件数の増加にともない、売上高も伸長しています。デジタル技術を活用したe-プロモーションによって、これま

で情報が届けられていなかった医師に対して、情報提供ができるようになり、医師のニーズを知ることが可能になりました。一方でe-プロモーションだけでは、個々の患者様に対応した情報提供にはまだ限界があります。患者様一人ひとり、医師一人ひとりに合わせた情報提供は、MRによって補完し「新しいカタチ」での情報提供活動を定着させ、営業活動の効率化により生産性を向上させていきます。

ディテールインパクトと1日売上高（1年平均）推移



漢方薬の使い分けニーズの高まり

COVID-19感染拡大により医療機関への訪問規制は強化され、デジタルを活用した情報提供が急速に浸透してきました。当社でもe-プロモーションの推進により、多くの医師に漢方の情報をお届けできるようになり、新たに漢方薬を処方する医師が増加しています。一方で、「漢方薬の使い分けが

難しい」という課題も聞かれるようになりました。MRは医療従事者からのニーズを正しく聞き取り、患者様一人ひとりに対応した提案をおこない、漢方薬を通じて患者様のwell-beingの実現に貢献していきます。

MRコラム

私が担当している病院の整形外科で、関節痛に対して複数の漢方薬をお役立ていただくようになった先生とのエピソードを紹介します。

先生は、防己黄耆湯(ぼういおうぎとう)を関節痛に処方して著効例を経験したことから、漢方薬を使う場合には「関節痛=防己黄耆湯」と決められていました。一方で、思ったように効果が得られない患者様も多かったそうです。そこで、他の漢方薬を使ってみたいと考え、Web講演会に参加されました。お礼と感想をうかがうために面談を申し込んだ際、先生から「関節痛という適応症をもつ漢方薬が複数あり、適応症は同じなのに構成生薬が全く違うため、どれを選んだらいいのか分からない。」というご相談をいただきました。

その後、先生と面談をする際には、患者様の具体的な症状などを共有しながら、どの漢方薬が合うのかを構成生薬の薬能からも解説し、納得を得られるまで対話を続けていきました。

現在は、関節痛だけでも8種類の漢方薬を使用され「処方の使い分け

が漢方の醍醐味です。」と嬉しそうにお話しくださるようになりました。また、漢方薬が効いた患者様の多くは、「漢方薬がこんなに早く効くなんて」という驚きを先生にお話になるそうです。先生は、このような患者様からの言葉を聞くことで、漢方薬の凄さを改めて実感するということでした。

e-プロモーションの推進により情報提供は効率化がされ、新たに漢方薬をご使用くださる医師が増加しています。しかし、漢方薬を漢方医学的にご使用いただくには、効率化された情報だけでは不十分です。医師のニーズに合わせてきめ細やかな対応ができるMRは、漢方薬のみならず漢方医学そのものを普及できる重要な存在であると考えています。

当社のMRは、豊富な漢方知識を駆使して、医療現場の良きパートナーになることが求められています。私たちがその役割を果たしたとき、漢方を通して病気で悩みの患者様一人ひとりの健康に貢献できると確信しています。

東京支店 病専第一営業所
坂本 樹 さん





泉屋 一行
エムスリー株式会社
取締役

空田 幸徳
執行役員
医薬営業本部長

特別対談

e-プロモーションの重要性と可能性

コロナ禍においてMRの活動が制限される中、

長期経営ビジョンの実現に向けて「e-プロモーション」の重要性は高まっています。

世界有数の医療情報ポータルサイト「m3.com」を運営するエムスリー株式会社の泉屋一行取締役を招き、当社の医薬営業本部長である空田幸徳と「e-プロモーションの重要性と可能性」について語り合いました。

空田 私たちは「すべての患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりに合った漢方治療を受けられること」を目指し、10年後には「診療領域基本処方すべてを処方する医師を50%以上にする」というビジョンを掲げています。このビジョンを実現した場合、医療用医薬品全体における医療用漢方製剤の市場占有率は、現在の約1.4%から

2.5%前後になると考えています。泉屋さんは多くの医薬品メーカーとの接点があると思いますが、私たちのビジョンについて、あらためてどのような印象をお持ちになりましたか？

泉屋 「すべての医師」を対象にするところが漢方薬特有で、ツムラさんならではのビジョンだと感じました。非常に高い目標かもしれませんが、ツムラさん

の強い決意の表れだと受け取りました。同時にこのゴールを目指す過程で、「3つのチャレンジ」が必要になると考えています。

1つ目は「多くの医師と深い関係性が構築でき、同時にツムラさんにとって生産的な場を整える」こと。

2つ目は「患者様一人ひとりの状況が違う中、それを診る医師一人ひとり

の関心や懸念をタイムリーに理解する」こと。

最後は「その関心や懸念に応える情報を、それぞれの医師に最適な内容とチャネルで届ける」ことです。

私たちが運営している医療情報ポータルサイト「m3.com」は、国内の90%以上に当たる31万人以上の医師に日々ご利用いただいています。さまざまな診療科の医師と深い関係性を作り、それぞれの医師が求める情報を的確かつタイムリーに提供できる場です。ツムラさんがビジョンを実現するために必要となる「3つのチャレンジ」にともに取り組めたらと考えています。ツムラさんには2019年から私たちのサービスをご利用いただきましたが、効果はいかがでしたか？

情報提供活動の「距離(場所)と時間」の概念が変わった

空田 私たちは、2019年上期以降「Mega Web講演会」を開催し、毎回2万人前後の医師に参加していただきました。弊社のMR全員が対面でアプローチできる医師の数は、年間およそ10万人だとみていますので、コロナ禍においてMRによる訪問活動に制限がある中、これだけ多くの医師にアプローチできたことは、とても意義がありました。そして、何より情報提供活動の「距離(場所)と時間」における概念が大きく変わりました。

泉屋 業界誌である「Monthlyミクス」の調査によると、「有用と考える医薬品の情報源」という医師へのアンケートの回答に、2017～20年まで「MR」が1位。「Web講演会」はトップ5にも入っていませんでした。しかし、2021年のアンケートでは、1位が「会員制医療情報Webサイト」で、2位が

「MR」、3位に「Web講演会」が入りました。ネット上での講演会に関する嗜好性、「距離(場所)と時間を問わない」という利便性の高さが、医師に圧倒的に受け入れられた結果だと考えています。2022年2月に開催されたツムラさんの「Mega Web講演会」では、当時の「m3.com」における平均ライブ視聴数2.6万人を大きく上回り、3万人を超える視聴者数になりました。医師のみなさんの漢方薬に対する関心の高まりに加え、すべての診療科が対象になるという漢方薬ならではの特徴が反映された結果だと思えます。ツムラさんには、これまで合計11回の「Mega Web講演会」を開催していただきましたが、毎回新しい医師の視聴もありました。

医師一人ひとりが求める情報を提供すべく、ともに活動していきたい

空田 現在、私たちが取り組んでいる「e-プロモーション」は、エムスリーさんも含めた情報プラットフォームの活用に加えて、私たち自身が運営している「ツムラメディカルサイト」での情報提供です。ツムラグループのパーパス(志)として「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げていますが、医師一人ひとりが求める情報を提供し、その先の患者様一人ひとりに合った漢方製剤が処方される社会を目指しています。その第一歩として「ツムラメディカルサイト」では、医

師の関心に合わせて個別にカスタマイズした情報を届けられる仕組みを構築し始めました。今後、自社の情報サイトもさらに強化していきます。

一方、ビジョンの実現のためにMRと「e-プロモーション」を組み合わせ、より一層の相乗効果を生み出すためには、MR一人ひとりのレベルアップも重要です。入社5年間で東洋医学の専門医レベルの知識が習得できるまでになるよう、この10年間でMRの知識強化と教育に取り組み、もう一段高いステージにあがったMR体制を目指します。若手MRが考える企画等を積極的に取り入れるなど、今後もDXと知識レベルの高いMRの組み合わせにより情報提供活動の質を高め、長期経営ビジョンの実現を目指します。

泉屋 ツムラさんは、これからの10年に向けて大きなゴールを掲げられました。今出来ていることをよりインパクトある形で継続し、新たに取り組もうとしていることにしっかりと向き合い実行に移していくことが、目指すビジョンの実現に必須だと考えています。ビジョンの実現に向けて、ビジネスパートナーとして協力していきます。

空田 エムスリーさんは、「医療プラットフォーム」において革新を起こしてこられましたし、これからも進化し続けていかれるはずです。この先も新しい情報やご提案を通してWin-Winの関係をより強め、医師一人ひとりが求める情報提供とともに実施していきたいと思います。

泉屋 一行

エムスリー株式会社 取締役(メディカルマーケティング支援事業担当)

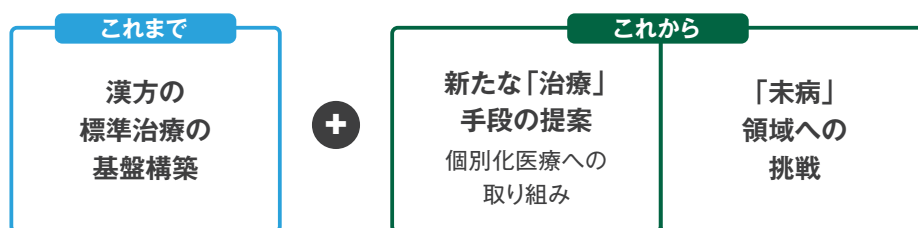
2004年米国バージニア大学にてMBA取得。2010年エムスリー株式会社入社。製薬企業を始めとした医療関連企業による情報提供活動の生産性向上に向けたソリューション開発やパートナー企業とのアライアンス推進に従事。2018年より現職で、医療関連企業に対するソリューション提供を通じ、医療界における情報提供のあり方を抜本的に変革すべく取り組んでいる。

戦略課題

02 KAMPOmicsによる 漢方のエビデンス構築と 未病の科学化の推進

当社の研究活動は、2004年度以来漢方製剤のエビデンス構築にリソースを集中させています。この方針は、現代の日本において漢方製剤が治療選択肢の一つとして地位を確立するには、西洋医学というフィールドで漢方製剤が理解される必要があるという

認識から導き出されたものです。内外の学術誌でエビデンスを示す論文が発表されるにともない、漢方製剤、ひいては漢方医学に対する医療関係者の認識は大きく変わりつつあり、診療ガイドラインでも漢方薬が一次治療薬として選択される場合も出てきました。



これまで私たちは育薬研究を通じて、「漢方には科学的根拠がない」に対する課題解決に注力してきました。それら活動の結果、有効性ならびに安全性の観点から、エビデンスが数多く集積され、「診療ガイドラインの量と質の飛躍的な拡充」、「医学・歯学・薬学・看護学等の教育モデル・コア・カリキュラムにおける漢方文言の記載」などの基盤構築がなされ、漢方

製剤が、ある一定の「標準治療」として医師に理解されてきました。

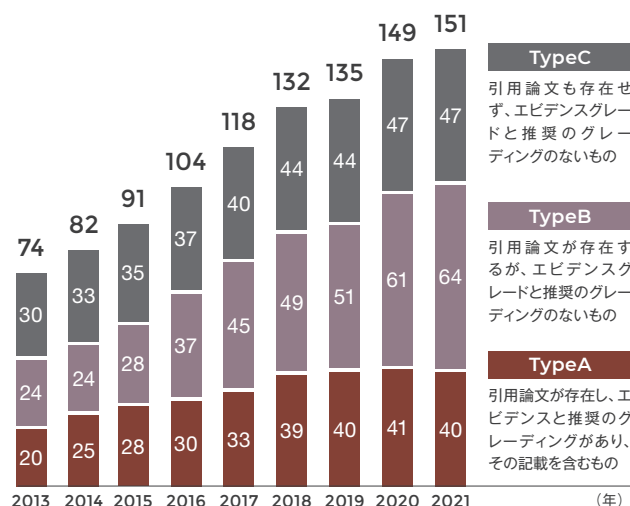
今後はこれまで取り組んできた「漢方の標準治療の基盤構築」に加え、それらをさらに発展させた「新たな治療手段の提案」（個別化医療への取り組み）と「未病領域への挑戦」に注力していきます。

診療ガイドラインと漢方薬

日本東洋医学会と日本漢方生薬製剤協会の調査によると、医療用漢方製剤の診療ガイドライン収載数は、2013年の74件から2021年には151件と、約2倍に増加しています。また、2021年には112処方が収載されています。現在、日本で承認されている医療用漢方製剤は148処方であり、約76%が診療ガイドラインに収載されていることになります。

育薬処方の一つである六君子湯は、『機能性消化管疾患診療ガイドライン2021-機能性ディスペプシア(FD)改訂第2版』において、エビデンスレベルA、治療薬として有用であると推奨されました。

漢方製剤の診療ガイドライン収載数推移



漢方の標準治療の基盤構築

漢方薬は、天然物由来の多成分系複合製剤という特性があることから、科学的な解明が非常に難しく、長年にわたりさまざまな研究によるエビデンスの構築に取り組んできました。近年では、漢方薬の有効性・安全性を示す臨床研究やエビデンス構築だけでなく、多成分による作用メカニズムの解明、漢方医学特有の診断である「証」の科学化、医療経済的効果の検証等、漢方の有用性を加速的に示していくために、社内のみならず大学連携講座などの外部研究機関と先端技術（システムバイオロジー、メタボロミクス、腸内細菌解析、ビッグデータ解析等）を駆使して研究を行っています。

2004年度から、医療ニーズの高い領域において新薬治療で難渋し、医療用漢方製剤が特異的に効果を発揮する疾患をターゲットとした育薬処方を設定して漢方製剤の有効性・安全性のエビデンス確立に取り組んでいます。また2016年度から、育薬処方に加え、Growing処方を新たに設定し、診療ガイドラインにおける推奨記載を目標に研究が進められています。

育薬処方、Growing処方、重点3領域（「高齢者関連領域」「がん領域（支持療法）」「女性関連領域」）の関連処方における基礎・臨床エビデンス、および漢方医学的な処方の使い分け等に関する情報提供を継続的に実施していきます。また、COVID-19に対する漢方薬の有用性を検証すべく外部研究機関との連携を図り、さまざまな基礎・臨床研究に協力しています。これらを通じて漢方製剤のプレゼンスを高め、漢方市場の拡大を目指していきます。

漢方標準治療の拡大には、診療ガイドライン収載が必要であり、さらなる有効性や安全性を中心としたエビデンスの集積により新規収載や推奨度の向上を目指します。

第1期中期経営計画では、TypeB以上での漢方製剤の診療ガイドライン収載数130を目指して、研究成果を創出していきます。

「高齢者関連領域」では、漢方で健康寿命延伸を目指すためにフレイル、認知症、循環器疾患をテーマに、国立研究機関などと共同研究を実施しています。「がん領域（支持療法）」では、がん治療薬の個々の副作用対策だけでなく、患者様の身体の中で起こる炎症、栄養、免疫研究をおこなうことで、がん治療薬に関わらず、患者様の体調そのものを良くし

ていくことを目指します。「女性関連領域」では、女性の生涯にわたる健康を見据え（プレ）コンセプトンケアに着目し、月経随伴症状、不妊などをテーマに隠れ我慢を解消して女性活躍に貢献できることを目指しています。これら重点領域を中心とした診療ガイドライン収載の元となる研究エビデンスを論文等でアウトプットしていきます。

エビデンスパッケージの充実

エビデンス パッケージ	メタアナリシス 解析	RCT（ランダム化比較試験）	薬物 動態	副作用 発見頻度調査
六君子湯	○	○	○	○
抑肝散	○	○	○	○
大建中湯	○	○	○	○
***	○	○	○	○

処方/領域/エビデンスの種類の充実

↓
量的拡大

↓
質的向上

＜未収載処方/疾患＞
診療ガイドラインへの
新規収載

＜収載処方/疾患＞
診療ガイドラインに
おける推奨度の向上

診療ガイドラインの拡充

漢方製剤の「タイプB」以上*での診療ガイドライン収載数

104

FY2021

130

FY2024

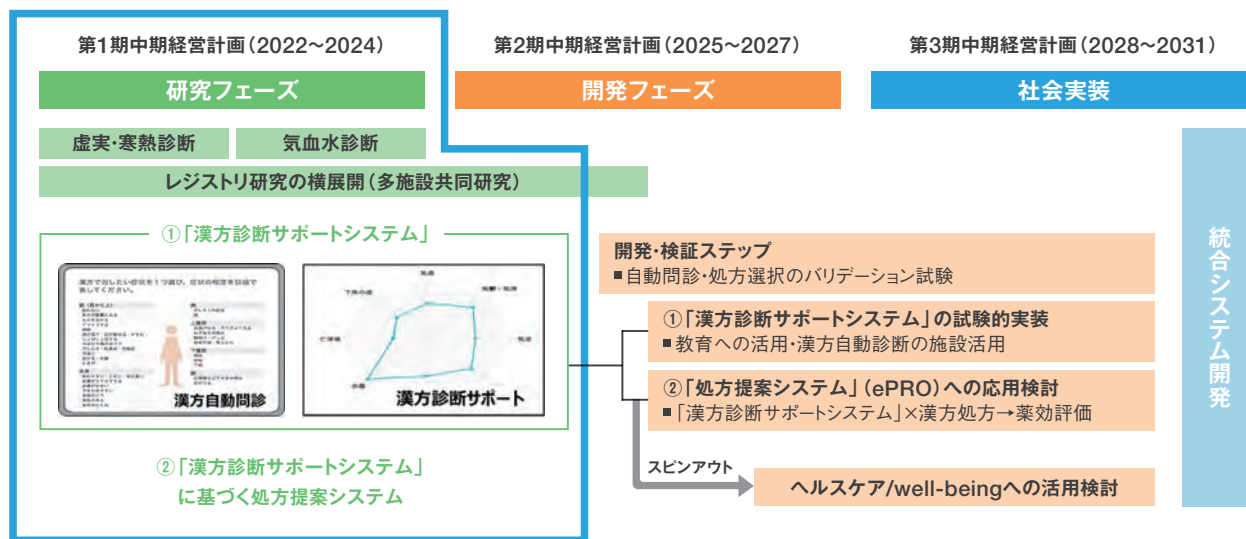
* 日本東洋医学会EBM委員会「診療ガイドライン・タスクフォース」より
タイプA:引用論文が存在し、エビデンスと推奨のグレーディングがあり、その記載を含むもの
タイプB:引用論文が存在するが、エビデンスグレードと推奨のグレーディングのないもの
タイプC:引用論文も存在せず、エビデンスグレードと推奨のグレーディングのないもの

02 KAMPOmicsによる 漢方のエビデンス構築と 未病の科学化の推進

個別化医療の目指す姿

「新たな治療手段の提案」では個別化医療への取り組みとして、一人ひとりが最適な漢方治療を受けられる世の中の実現を目指します。具体的な取り組みは、KAMPOmics(下段参照)を活用した個別化医療の科学化ならびにDX・AI技術を活用した“漢方診断サポートシステム”の開発です。

漢方医学の診断(「証」の診断)は独特であるため、漢方医学の習熟度の影響や診察時間(医療コスト)の増大など個別化医療の進展における課題があります。これらの課題を解決するため、漢方薬に対するレスポnderの解明や漢方診断サポートシステムの開発を目指します。



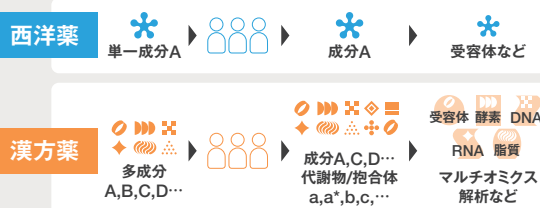
第1期中期経営計画は、「研究フェーズ」になります。

KAMPOmicsを活用した個別化医療の科学化に関しては、漢方薬の臨床研究にKAMPOmicsを取り入れ、漢方薬に対するレスポnderの解明から個別化医療に向けたエビデンス構築を進めます。DX・AI技術を活用した“漢方診断サポートシステム”の開発に関しては、漢方の「証」を判断するシステム構築のため、右図に示す漢方診断(四診)の客観化を図ります。その後、自動問診の精度を向上させ、試験運用に向けた準備を進めます。



KAMPOmics®とは

ツムラの強みである先端技術(メタボローム・遺伝子・腸内細菌・システムバイオロジーなど)の研究を組み合わせ、日本の伝統医学である漢方医学と、多成分で複雑な漢方薬を統合的に理解するためのツムラ独自の研究パッケージで、当社の商標登録です。

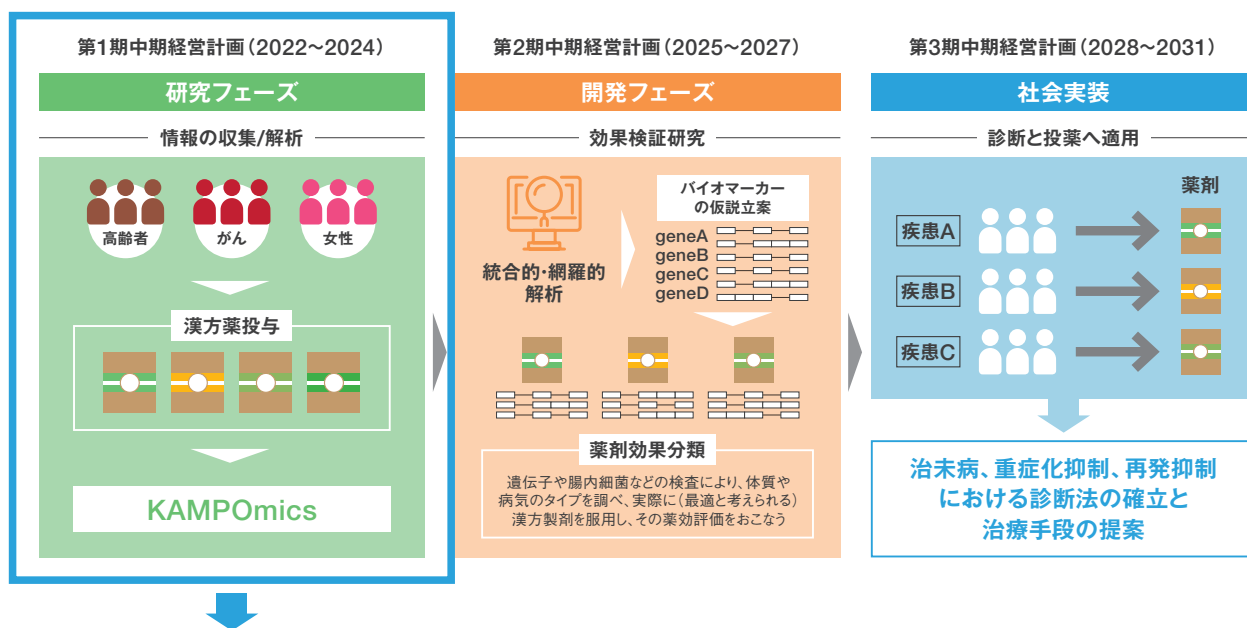


「未病」領域への挑戦の目指す姿

「未病領域への挑戦」については老化関連疾患を中心に治未病、重症化抑制、再発抑制へ取り組んでいきます。そのためにまず、老化によるさまざまな脆弱性と関連する「フレイル」に着目します。老化によりフレイルが発生する過程に未病が存在すると捉え、KAMPOmicsを駆使して未病の科学化

と漢方薬の作用機序解明を試みます。

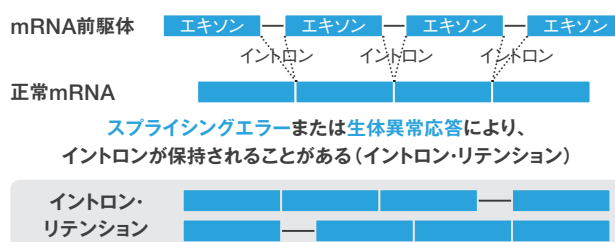
その後はさまざまな検証を重ねながら、研究をがん領域や女性領域へと拡大させ、未病の科学的エビデンスを蓄積していきます。その中から、未病のバイオマーカーの確立を試み、漢方薬を用いた「未病改善システムの開発」を目指します。



第1期中期経営計画では「研究フェーズ」としてKAMPOmicsを駆使して未病を科学的に解明し、定義化することを目指します。

具体的にはフレイルに対する漢方薬の効果と、メタボロームや腸内細菌叢などの変化との関連を解析し、その作用機構やバイオマーカー候補を探索します。また最近、mRNAの中に本来除去されるイントロンが保持されてしまう変異(イントロン・リテンション(IR))が、老化に関わる未病状態を表す可能性が見出されました(右図)。よって、フレイル研究などにIRも組み込み、バイオマーカーとしての有用性を検証していきます。

イントロン・リテンション(IR)の発生機構



老化促進マウスにおいて、老化によるさまざまな症状が発症する前にIRが蓄積し、漢方薬がそれを軽減することから、IRが老化に関わる未病と漢方薬による改善を表すバイオマーカーになる可能性が示唆されている*1。

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

大建中湯の米国開発進捗

米国の患者様の治療に役立つことをビジョンとし、日本における漢方・生薬事業を通じて培った技術・ノウハウと、日本国内の育薬研究による基礎・臨床の最新データを連携させる体制を整え、米国開発に取り組んでいます。対象領域を術後イレウス(POI)に集約し、大建中湯の

米国における医薬品としての承認取得・上市を目指しています。POIは、腹腔鏡手術やロボット手術が広く普及している米国においても、高い医療ニーズがあり、大建中湯はその治療薬として有望であるとの評価が得られています。現在は、後期第Ⅱ相臨床試験を実施しています。

戦略課題

03

中国における
生薬・飲片の売上拡大と
中成薬事業への参入

中国事業の目的は、「中国国民の健康への貢献」と「原料生薬の安定調達・供給」です。

ツムラグループが原料生薬の栽培や漢方製剤の製造で培った品質・技術・経験と、中国平安保険グループが保有する顧客基盤、医療オンラインプラットフォームをかけ合わせることで、中薬業界の発展

の一助となり、中国国民の健康へ貢献することを目指します。

また、原料生薬の約9割を調達している中国で、高品質な製品で中国国民の健康へも貢献することにより、将来の国内事業向け原料生薬の安定確保も盤石にしていきます。

事業環境とツムラグループの方針

中国では急速な少子高齢化が進行しており、65歳以上の高齢者人口は2020年現在で約1.9億人を超え、2035年には4億人を超えると予測されています。医薬品市場の規模は既に米国に次いで世界第2位となっていますが、高齢化の急速な進行にともない、これから高い伸長率となることが予測されています。

生薬製剤である中薬（中成薬）は中国において長年使われており、中国の医薬品市場におけるシェアは約26%（日本の医薬品での刻み生薬、漢方薬の市場シェアは2%未満）で、

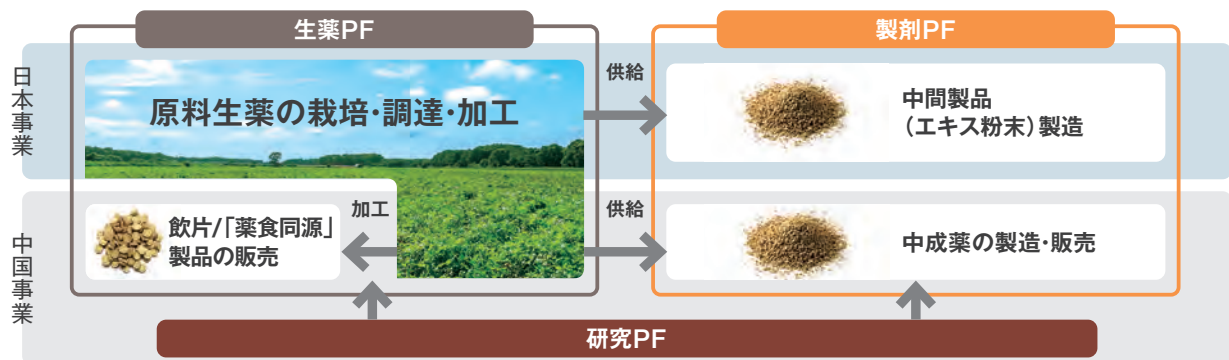
中国国民にとっては馴染みの深い薬です。また、COVID-19に対しては、中国国家中医薬管理局が新規の中薬として「清肺排毒湯」を発表し、中国国家衛生健康委員会と共同で使用推奨の通達を全国に発出するなど、COVID-19の流行を契機に健康意識と中薬の認知がさらに向上しています。

ツムラグループとしては日本事業で培った生薬栽培技術、製造技術、品質等のノウハウを最大限活用して市場に参入し、高品質な中薬で中国国民へ貢献することを目指しています。

中薬、古典処方に関する中国の政策動向

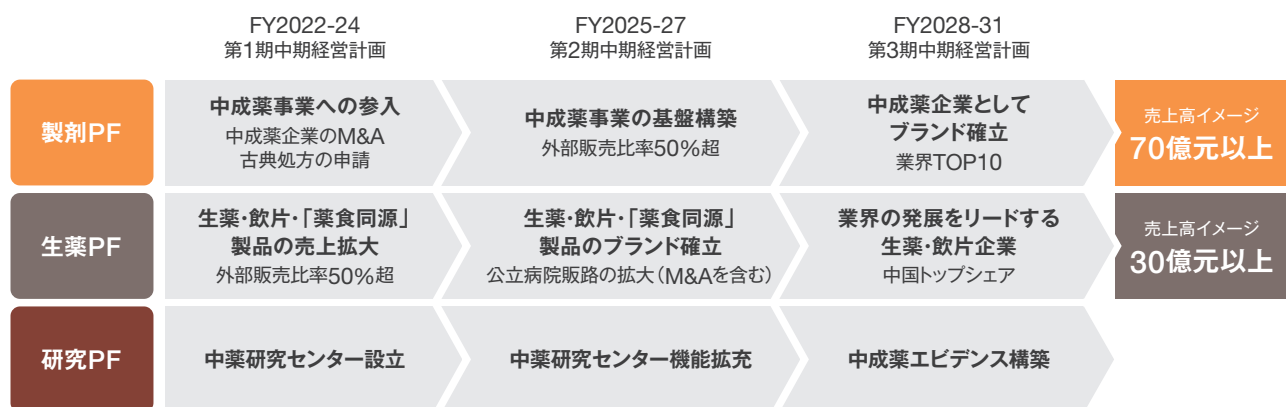
年 月	政 策	内 容
2016年12月	中医薬発展戦略計画綱要（2016-2030年）	現代医学と中国医学の双方を重視し、中薬生産の規範化、規模化を推進するとともに、理論研究と薬品開発に取り組む方針
2017年7月	中医薬法	古典処方の定義を法律（国家法）に明記
2018年5月	古代經典名方中薬複方製剤の登録審査の簡素化に関する規定	古典処方の医薬品登録申請においては、臨床試験資料の提出は不要とした
2019年7月	医療連合体建設において中医薬業務の強化	医療連合体の建設を通じて中医薬サービス能力を向上させ、基礎医療機関における中医薬サービスを促進
2020年10月	古代經典名方重要情報リスト（7処方）	古典処方（7処方）の研究開発に関する要件の標準化により、企業による研究開発を促進
2020年12月	中医薬継承創新発展の実施に関する意見	中薬創新促進、中薬審査体系の設立、中薬品質と安全性監督などにおいて、20個以上の具体的な措置
2022年1月	第14次五か年医療工業発展計画	■ 中医薬と西洋医学の結合を促進 ■ 中医薬文化の繁栄と発展を推進 ■ 中医医院、中医の増加を促進 ■ 有効成分に基づく古典処方の研究開発を推進 ■ 生薬の品質向上、トレーサビリティの強化 ■ 中薬の市場競争環境を改善し、品質指向の市場価格の形成を促す

中国事業の3つのプラットフォーム



中国事業のプラットフォームごとのマイルストーン

海外売上高比率50%超を目指し、中薬業界の発展をリードする中薬企業へ



第1期中期経営計画における取り組み

長期経営ビジョン2031では海外売上高比率50%超を目指しており、第1期中期経営計画においては、売上高CAGR30%と営業利益の黒字化に向け、以下の活動に重点的に取り組みます。

生薬プラットフォーム

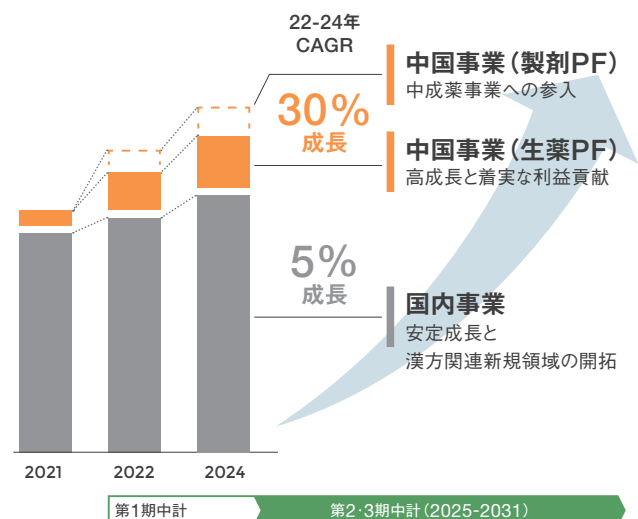
- 原料生薬は、品質や取扱い量、価格などにおいて、優位性のある品目数を増加させる。
- 飲片は、重点品目を中心に、公立病院の販路およびオンライン販売を継続拡大する。
- 「薬食同源」製品は、優位性のある生薬を用い、高付加価値で養生のニーズに沿った製品を開発する。
- 売上高は外部販売比率50%超を目指す。

製剤プラットフォーム

- 中成薬事業への参入へ向けて、古典処方を保有する中成薬企業のM&Aを完了する。

研究プラットフォーム

- 運営会社の設立と専用建屋の建設を完了し、生薬から製剤までの分析試験・研究開発を開始する。



生薬プラットフォームにおける取り組み

生薬プラットフォームは原料生薬の栽培、調達、選別加工、保管、販売の機能を担っています。原料生薬については、中国全土に自社管理圃場を保有しており、産地会社の協力のもと、ツムラGACPに従って栽培管理、加工調製をすることで高品質の生薬を栽培・調達しています。原料生薬は国内事業の漢方製剤の原料として輸出するのに加え、製剤プラットフォームへの供給および品質の優位性を活かして中成薬メーカー等の外部販売先の開拓を進めています。

また、原料生薬をさらに加工し付加価値を高めた飲片（刻み生薬）、「薬食同源」製品（健康食品）の外部販売の拡大を進めていきます。

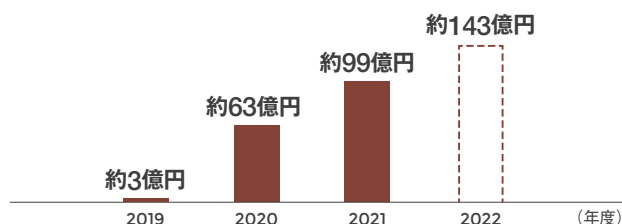
長期的には高品質な生薬、飲片、「薬食同源」製品の販売とブランド化を通じて、業界をリードし国際的にもトップレベルの

企業に成長していくことを目指しており、その売上高イメージは、30億元以上です。

1期中期経営計画においては、以下の取り組みにより売上高CAGR30%を目指します。

- 高品質な生薬・飲片・「薬食同源」製品の安定供給とブランド化を通じて、中薬業界のリーディングカンパニーに成長する。
- 原料生薬は、品質や取扱量、価格などにおいて、優位性のある品目数を増加させる。
- 飲片は、重点品目を中心に、公立病院の販路およびオンライン販売を継続拡大する。
- 「薬食同源」製品は、優位性のある生薬を用い、高付加価値で養生のニーズに沿った製品を開発する。

海外売上高の推移



「薬食同源」製品販売の様子



飲片の販売の様子

製剤プラットフォームにおける取り組み

製剤プラットフォームは中成薬のうち古典処方ターゲットとし、安全性・均質性・有効性のある製剤の製造・販売により中国国民の健康と医療に貢献することを目指します。長期的には古典処方を中心とした中成薬の販売で業界トップ10に入る企業になり、中国国民が古典処方を購入する際に第一選択されるブランドになることを目指しており、その売上高イメージは、70億元以上です。

古典処方は中成薬の一種で、中国の古医書に基づく処方です。これまでは中成薬メーカーは古典処方の販売拡大に注力してこなかったため、現在は製造承認は取得されていても、製造・販売されていない処方が多くあります。近年、中国政府は中薬業界を発展させていくため、古典処方を重要なものと位置付け、古典処方の各種の優遇政策を出しています。このような外部環境のもと、当社の生薬栽培から製造までの品質管理、製造技術などのノウハウによる品質の向上およびエビデンス構築による有効性の証明により、古典処方を新たなステージ

に引き上げていくことで、古典処方の普及を図っていきます。

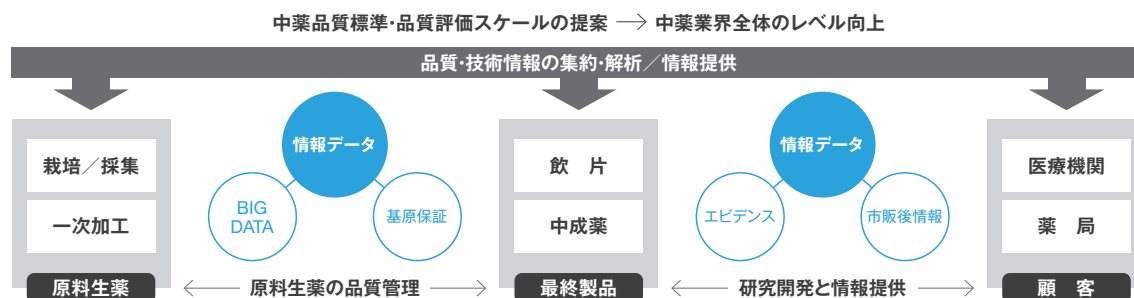
第1期中期経営計画においては、製造販売権の取得による市場参入のため、M&Aをできる限り早期に実現させることを目指しています。M&Aについては、当社がマジョリティーとなることや古典処方を保有していることなどをコア条件としており、それに加えて事業規模や品質に関する方向性等の選定条件をもとに、候補となる会社を絞り込み、サウンディングや交渉を行っています。M&Aの第1段として、2022年8月には健民薬業集团股份有限公司と合弁会社設立に関する意向書を締結し、現在は合弁契約の締結に向けて具体的な提携内容や事業計画の策定など、交渉を進めています。

またM&A以外での中成薬事業への参入も模索しており、中国政府による規制緩和により、臨床試験免除での上市申請が可能となった古典処方（現時点で7処方）については、市場性を検討のうえ処方を選択し、上市のための研究開発を推進しています。

研究プラットフォームにおける取り組み

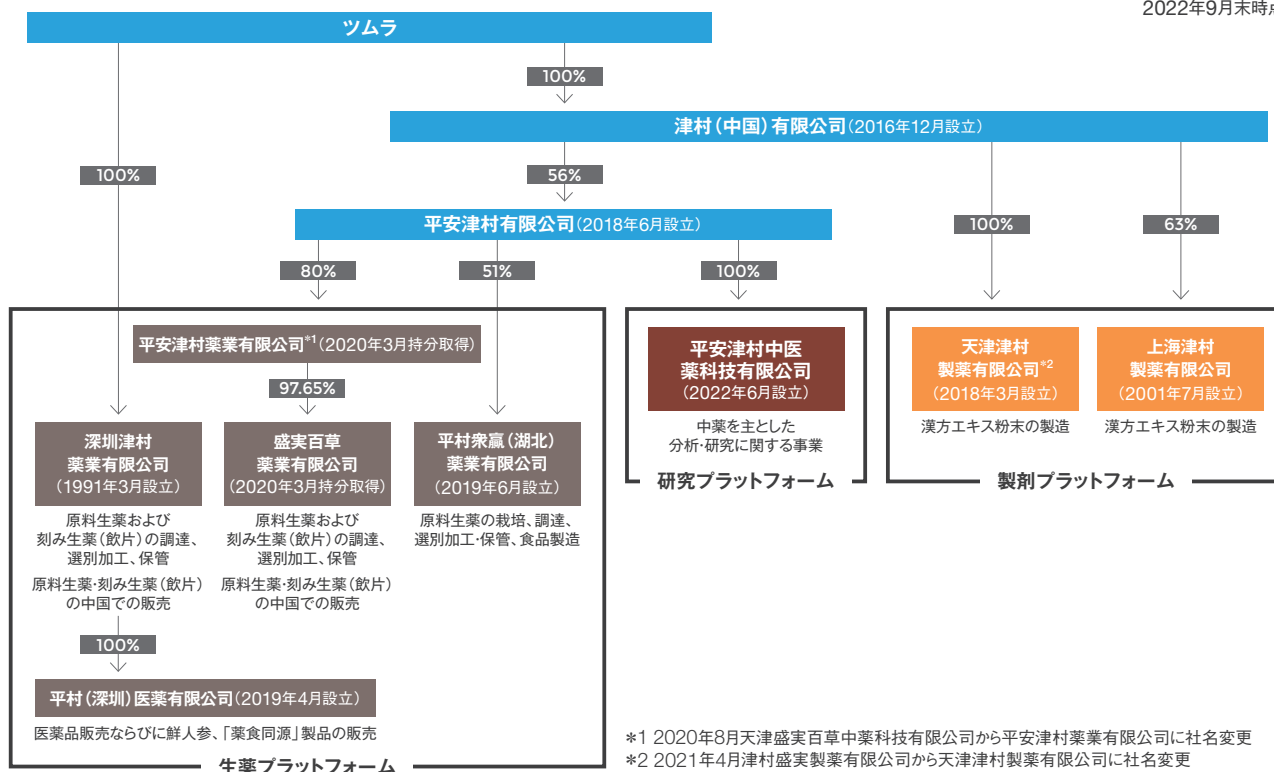
研究プラットフォームは当社が国内事業で培った品質管理技術やエビデンス構築等のノウハウを中国事業にも展開していくために設立します。生薬の種苗から最終製品までの全サプライチェーンにおける品質標準の策定、生薬の品質研究および中成薬の品質研究の機能を担います。

将来的には生薬・製剤の品質の標準化と問題解決を通じて中薬業界をリードする存在となり、ブランド構築・認知度向上により生薬プラットフォーム、製剤プラットフォームの販売拡大へ貢献していくことを目指します。



中国事業に関わる関係会社の資本関係図

2022年9月末時点



平安による中国事業発展への支援

ツムラとは長期の戦略投資を考慮し、事業展開や企業価値への反映まで時間がかかるのは承知しています。その一方で、事業の価値はとも大きく考えています。平安としては、出資のみならずM&Aのサポート、販売チャネルの活用、AI等の技術の提供、政府関係の交渉等、平安津村のビジネスを全面的に持続的にサポートしていきます。

中国は一人当たりの所得水準がこれからも向上し、国民の健康に対する投資はこれからも伸びていくと考えています。大変優れた漢方薬技術を持っているツムラとともに中国事業の成長を実現させていきます。

中国平安保険海外(控股)有限公司
副総経理 兼プライベートエクイティ投資部責任者
賁凱頻(クイ カイピン)



戦略課題

04

漢方バリューチェーン改革に向けたIT基盤刷新と生薬選別、製造工程におけるAI・ロボット活用の推進

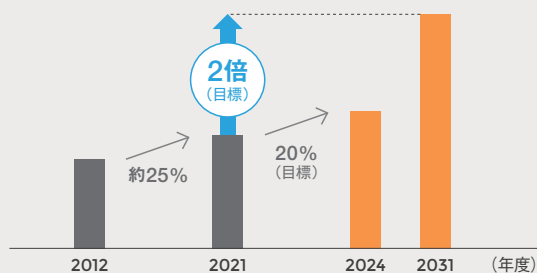
長期経営ビジョン2031で掲げたスマートファクトリーの実現に向け、第1期中期経営計画では、工場において先進技術による設備の自動化、データの収集と見える化、省力化・作業負荷の軽減を進めていき、労働

生産性を20%向上(2021年度比)させることを目指していきます。また、開発を進めてきた生薬の選別工程におけるAI自動選別機の各拠点への導入を進めていきます。

次世代型工場への転換

ツムラグループではCOVID-19の拡大等、いかなる環境下でも患者様に医薬品を安定的にお届けするため、製品の安定供給を最優先に取り組んでいます。第1期中期経営計画においては、国内事業は5%成長を計画しており、将来に向けた成長を支える基盤として工場の増設、製造ラインの増強に取り組んでいます。

物的労働生産性の推移



一方、薬価改定や物価・エネルギー費の高騰等の原価の上昇に対応すべく、スマート工場化に向けた取り組みを推進し、2031年度には2021年度比で労働生産性を2倍、第1期中期経営計画の最終年度である2024年度には20%向上を目指します。具体的な取り組みとしては、これまで開発してきた一連の自動化技術を各工場に展開するとともに、作業が複雑でこれまで自動化が難しかった工程について、先端技術を用いた開発を進め、製造ラインへ実装していきます。また、将来的なデジタルツインなど、新たな生産システムの構築を見据え、各種データの収集とデータの見える化を進めていきます。

これらの生産能力の向上および生産性の向上への取り組みのため、国内工場(茨城、静岡)、海外工場(中国 天津、上海)において、第1期中期経営計画の期間中で約1,000億円の投資を予定しています。第1期中期経営計画は将来の成長に向けた生産能力確保のため、先行投資のステージと位置付けており生産性の向上により、今後の販売量拡大に対応していきます。

執行役員 生産本部長
熊谷 昇一



手作業



人手でのかき出し、投入

自動化



多軸ロボットによるかき出し、投入



新しい製造拠点の立ち上げ



第1期工事

- 第1SD(エキス粉末生産)、倉庫などを建設
- 2022年5月竣工、2022年度内に本稼働予定
- 投資額 約150億円

第2期工事

- 第2SD(エキス粉末生産)を建設
- 2023年度竣工、2025年度に本稼働予定
- 投資額 約100億円

天津工場(天津津村製薬有限公司)

国内事業向けの
エキス粉末(中間製品)の製造を担う拠点として設立

設立により得られる効果

国内事業向け エキス粉末の生産能力	▶	20%増
自動化による 物的労働生産性向上 ^{*1}	▶	13%向上
省エネ技術導入による CO ₂ 排出量削減 ^{*2}	▶	5,700 t/年 削減
冷却水の再利用等による 取水量削減率 ^{*3}	▶	70%削減

^{*1} 上海津村の既存工場との比較

^{*2} 省エネ技術を導入しなかった場合との比較(第1期、第2期合計)

^{*3} 天津工場2期における計画値

生薬AI自動選別の実用化

生薬生産団体から各拠点(石岡センター、夕張ツムラ、深圳津村製薬、盛実百草製薬)に納入された原料生薬は、全量を目視選別により不良品や異物を除去しています。生薬の多くは植物の根等を乾燥させたもので、野菜などと比較して複雑な形状をしていることから、従来の技術では選別の自動化が難しく、現在は目視での選別作業をしています。当社ではこの工程の効率化やコスト削減のため、AIを搭載した自動選別機の開発を進めてきました。まずは当社で取り扱

ている119種類の生薬のうち、形状から比較的難易度の高い1品目について開発を進めており、目視選別に必要な作業員を現在の4名から2名に半減させることが可能になります。

今後は対象品目と設置拠点を順次拡大させていくとともに、さらなるAI学習による精度向上を図ることにより、大幅な作業人員の削減を目指して開発を進めていき、ローコストオペレーションを目指していきます。



導入前

1ライン当たり4名での生薬選別作業



導入後

生薬AI自動選別機および2名での生薬選別作業

戦略課題

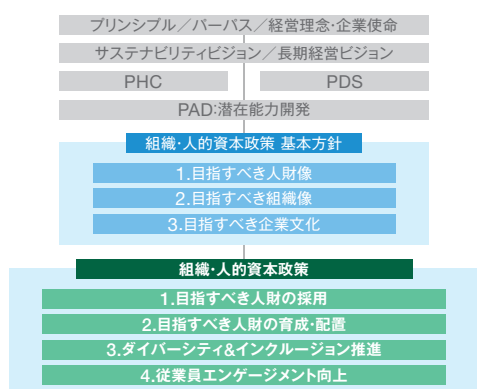
05 組織資本・人的資本による価値の創造と働きがい改革の推進

「組織・人的資本」こそが企業・事業価値を創造する源泉であるとして、「目指すべき人財像」、「目指すべき組織像」、「目指すべき企業文化」を明確にして

います。長期的な視点から、パーパスを掲げた理念経営を支える漢方薬的組織を目指し、その組織を牽引する人財を養成し続けます。

組織・人的資本政策

組織・人的資本政策基本方針体系図



1. 目指すべき人財像



2. 目指すべき組織像

世界に手本のない“漢方・中薬”ビジネスにおいて、自らが新しい道を切り拓き、誰からも信頼される“人”の集団かつ“漢方薬的組織”を目指しています。

生薬にはそれぞれに多くの成分があり、薬能を有し薬理作用が認められています。言い換えれば、個々に力があり、個性があるということです。この生薬＝部門・人、漢方製剤＝会社・部門とみなし、“漢方薬的組織”の調和こそが目指すべき人財像・組織

像であると固く信じています。「会社という漢方薬は、それぞれの独立機能を有する部門という生薬で構成され、その調和・協業を図る中でベクトルを合わせ、大きな成果を生み出し、部門という漢方薬は、一人ひとり異なる力を有する、“人”という生薬で構成され、役割と権限委譲のなかで調和をはかり、部門の目標を達成する」というのが、ツムラグループの組織の在り方であると考えています。

3. 目指すべき企業文化

目的・価値を求心力とした“対話”により自身の潜在能力を引き出す企業文化を目指しています。上質なコミュニケーションとしての「対話」の文化こそが、当社独自の「7つの資本」による価値創造サイクルを回し続けるエンジンとなります。

1. 目指すべき人財の採用

事業戦略実現と人財ポートフォリオにおける現状の課題解決と将来あるべき姿に向けて、新卒採用とキャリア採用をバランスよく実施しています。

新卒採用では、今後の事業展開に不可欠な企業・事業価値を創造する源泉である「潜在能力」を持った人財を戦略的に採用する活動を展開しています。キャリア採用では、既存事業の下支えとなる人財とともに、今後のグローバルな事業展開や多様な市場ニーズに対応した新規ビジネスの開発、付加価値の創造に取り組むために、グローバル人財やIT人財、商品開発など、豊かな経験・技能・キャリアを有した人財やイノベーションを創出できる多様な視点や価値観を持った人財を積極的に採用しています。

2. 目指すべき人財の育成・配置

人財育成ポリシーとして「自ら育つ人を育む企業文化を創造する」を掲げ、【人】【組織】【経営】の観点から各層に対応した教育機会を設けています。各等級に必要な能力要件を提示し、自らの意思で学ぶ応募型研修を積極的に実施し、自立的なキャリア形成を支援しています。今後は、サクセッションプラン確立とタレントマネジメント構築により、社員の基本情報や能力・保有スキルをデータ化し、各人財の特性や志向、能力等を分析・把握した上で戦略的な人財育成、適所適材の人財配置に反映し、人的資源の最大化と組織開発を目指します。

3. ダイバーシティ&インクルージョン推進

性別、年齢、国籍、障がいの有無などに関わらず、多様な人財を迎え入れ、個性を尊重し合い、社員一人ひとりの能力が最大限発揮されることで、イノベーションの創出、企業価値の向上を図ります。新規ビジネスの開発や付加価値の創造を継続的に起こし、企業が持続的に発展するためには、「組織としての多様性」が不可欠です。「多様な人財が働きがい、生きがいをもって活躍できる環境の整備」を掲げ、職場において社員がパワーハラスメントやセクシャルハラスメントを受けることなく、また、妊娠中の社員や育児・介護に従事しながら仕事との両立に頑張る社員が働きがいを持って職場に貢献できるよう、働きやすい環境整備とともに、毎年2月に「ダイバーシティ月間」を設け、社内でもセミナーを開催し多様性の重要性や制度の周知、啓発に取り組んでいます。

4. 従業員エンゲージメント向上については、P25 参照

多様性について

グローバルな事業展開を見据え、市場の多様なニーズや価値観の変化に的確に対応し、社会課題の解決や新しい価値の創造を継続的に起こない、持続的に発展していくためには、多様なスキルや異なった価値観・経験、幅広い知見を持った組織・人材が不可欠です。

そのため、ツムラグループでは、「多様性を重視した公平・公正な採用と登用の継続」、「女性社員・キャリア採用入社社員のキャリア形成支援」、「多様な人材のさらなる活躍に向けた環境整備」を掲げ、多様な視点・発

想や価値観を持つすべての社員の活躍と成長を実現するため、「ダイバーシティ&インクルージョン」の取り組みを推進していきます。

具体的には、性別、年齢、国籍、障がいの有無などに関わらず、多様な人材を迎え入れ、個性を尊重し合い、組織（チーム）メンバーで目的・価値を求心力とした“対話”により、社員一人ひとりの潜在能力を引き出すことで、イノベーションの創出、企業価値の向上を図っています。

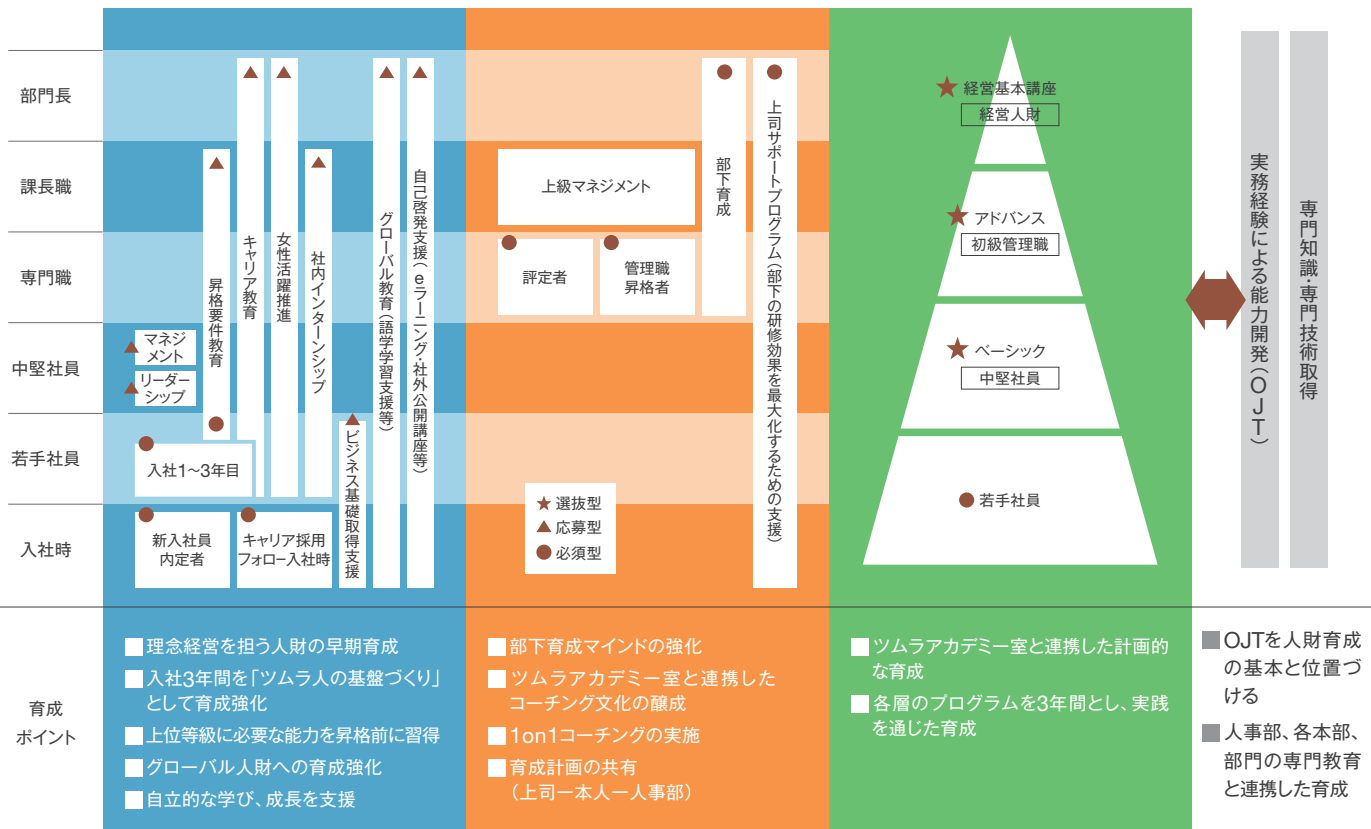
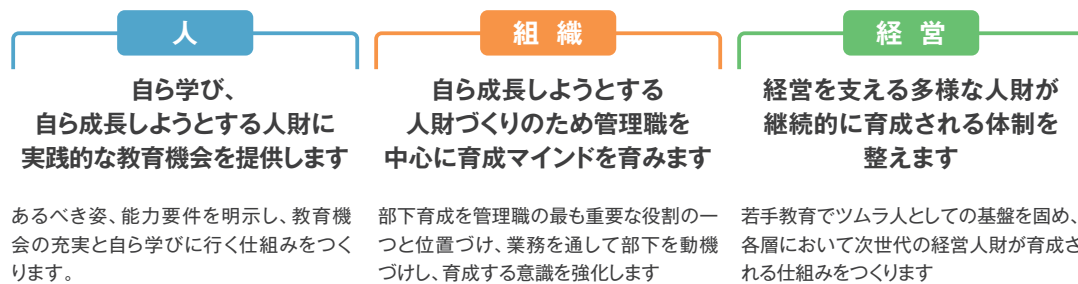
人事部長

菅原 隆生



ツムラ人財育成ポリシー

ツムラグループは「自ら育つ人を育む企業文化を創造する」を人財育成ポリシーに掲げ、【人】【組織】【経営】の観点から各層に対応した教育機会を設け、社員の主体的なキャリア形成を支援しています。



経営人財の養成

社内人財養成機関である「ツムラアカデミー」を中心に、グループ経営人財の養成と企業文化の醸成に取り組んでいます。

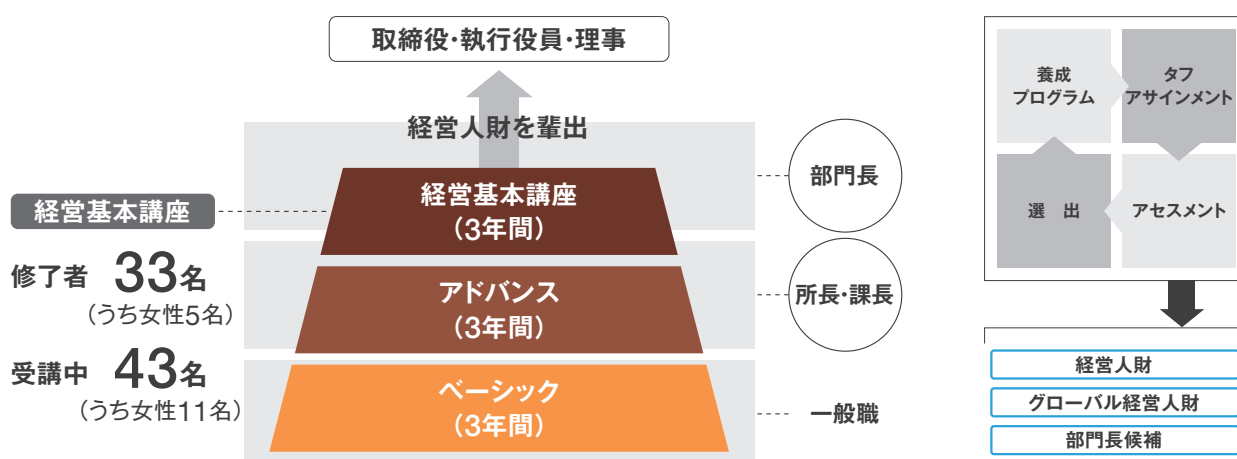
パーパスを掲げた理念経営・ビジョン経営を実践し、ツムラグループを牽引する経営人財を連綿と輩出するために、中堅社員を対象とした「ベーシックプログラム」、初級管理職を対象とした「アドバンスプログラム」、次世代経営人財養成プログラムである「経営基本講座」といった、各3年間の

の養成プログラムを実施しています。

2021年度末時点での3年間の経営基本講座プログラム修了者は33名、受講中は43名となっており、すでに役員候補者が複数人選任されました。

これらプログラムで学んだことを実践するために、ハードルの高い課題や仕事を割り当てるタフ・アサインメントをおこない、アセスメントを経て、選出するというサイクルを回しています。

経営人財養成プログラムの運営



加藤学長と社員との対話時間

加藤学長は年間でいくつもの講義を自ら実施するだけでなく、各研修にも可能な限り同席し、社員との対話の機会を設けています。

2021年度の対話時間は、3年前の約3倍となりました。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
対話時間(時間)	33	78	80	105

新人事制度を導入して

40歳未満社員の管理職者数の推移

2021年度より社員一人ひとりの役割の明確化により価値や成果の創出、多様な働き方による生産性向上を目的とし、新しい人事制度を導入しました。

2022年4月1日時点における40歳未満の管理職者数は、38名となっています。

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

多様性の確保に向けて、3つの人財育成方針を掲げ取り組んでいます。

方針 1 多様な従業員のさらなる活躍に向けた環境整備と企業文化の醸成

- 目的や価値を求心力とした「組織横断的な対話」の推進
- 多様な価値観を受け入れ、尊重し合う職場環境づくり
- 育児・介護等と仕事の両立支援制度のさらなる拡充
- 「働きがい向上」活動の継続実施と柔軟な働き方の環境整備

方針 2 多様性を重視した公平・公正な採用と登用の継続

- 新卒・キャリアを両輪とする採用活動の継続
- 女性の採用比率50%の維持・継続
- 個々の能力に応じ、経営に関わる重要課題、知見・経験の蓄積につながる職位等に登用

方針 3 女性従業員・キャリア採用入社従業員のキャリア形成支援

- 経営基本講座、次世代育成研修等プログラムへの積極的な女性参加と早期のキャリア開発
- 女性マネージャー育成セミナーの開催
- キャリア採用入社従業員の入社時導入研修の充実

女性活躍推進 第三期 行動計画

テーマ	“Tsumura Diversity & Inclusion Culture”の醸成で未来を拓く						
計画期間	2022年4月1日～2026年3月31日						
数値目標	2022年4月(現状)		2023年4月	2024年4月	2025年4月	2026年4月	
	女性管理職比率		7.4%	7.7%	9.0%	10.5%	12.5%
	(年度)		2021(現状)	2022	2023	2024	2025
	育児休業取得率	男性	37%	50%	65%	80%	100%
		女性	100%	100%	100%	100%	100%
	育休平均取得期間	男性	25日	30日	40日	50日	60日
		女性	119日	120日	120日	120日	120日
取り組み	“女性管理職育成プログラム”による女性管理職育成推進			“コーチング文化の醸成”による個々の潜在能力発揮			
	“育MEN推進プロジェクト”による男性育休取得促進			“チームビルディングサポートチーム”による組織開発推進			
	“働きがい考えるオフサイトミーティング”による従業員エンゲージメント			“#OneMoreChoice推進チーム”による女性社員健康増進			
				“人ツムナレッジCafe”による社員交流と自己啓発推進			

健康は最大の資本。社員の健康づくりを支援します。

健康宣言・健康方針を策定し、健康経営に取り組んでいます。その取り組みが評価され、健康保険組合連合会による健康企業宣言・金の認定を2019年から継続して受けています。女性活躍推進の基盤は健康サポートと位置づけ、2022年度より全女性従業員を対象に婦人科検診の費用負担を実施しました。また、感染予防・食・運動・禁煙についてのイントラネット掲示やセミナーを通じた情報発信、ストレスチェックの実施など、社員一人ひとりのヘルスリテラシー向上に向け、取り組んでいます。

健康宣言・健康方針
<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/governance/>



次世代特例認定マーク
(愛称:プラチナくるみん)



次世代認定マーク
(愛称:くるみん)



女性活躍推進企業認定
(愛称:えるぼし)

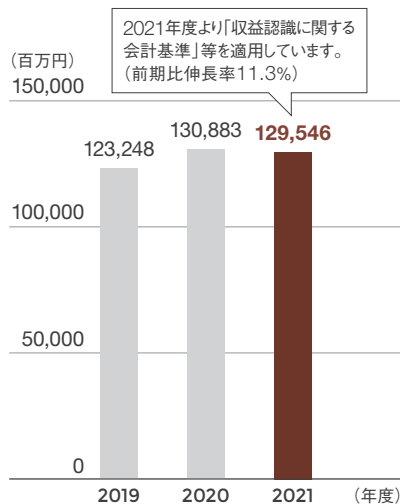


「仕事と介護を両立できる職場環境」の
整備促進のためのシンボルマーク
(愛称:トモニン)

第1期
中期経営計画
2022-2024

財務・プレ財務 KPI

売上高

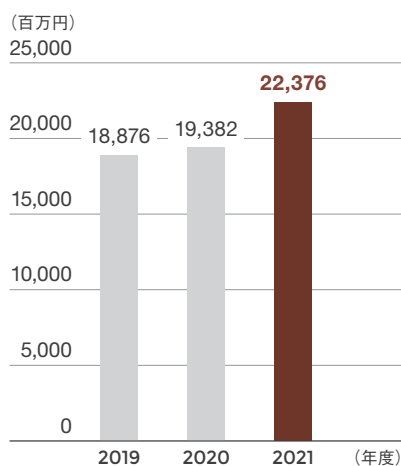


目指す姿

2022年度に138,500百万円
2024年度に162,000百万円

* 2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。(前期比伸長率11.3%)

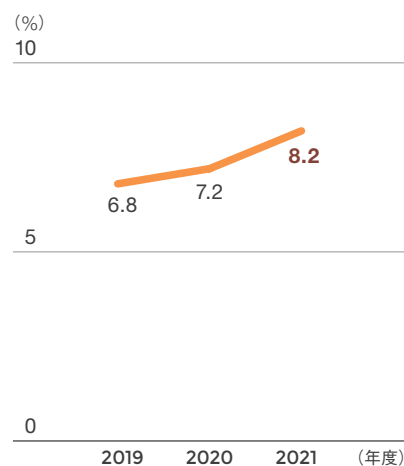
営業利益



目指す姿

2022年度に20,800百万円
2024年度に29,000百万円

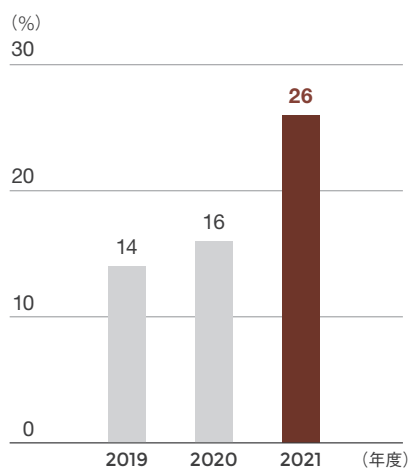
ROE



目指す姿

2022年度に6.0%
2024年度に8.0%

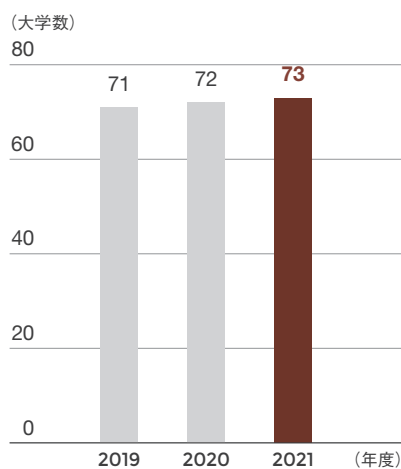
10処方以上を処方する 医師の割合



目指す姿

2024年度に50%

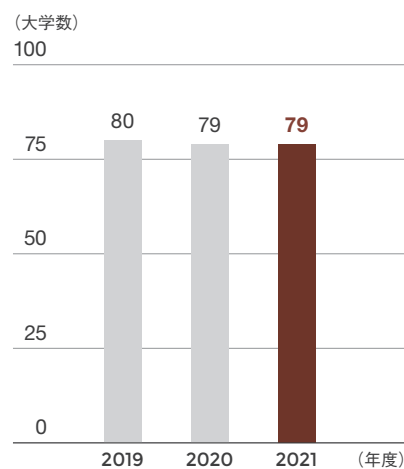
漢方医学教育実施大学数 (4コマ以上)



目指す姿

すべての
大学・医科大学(82大学)での実施

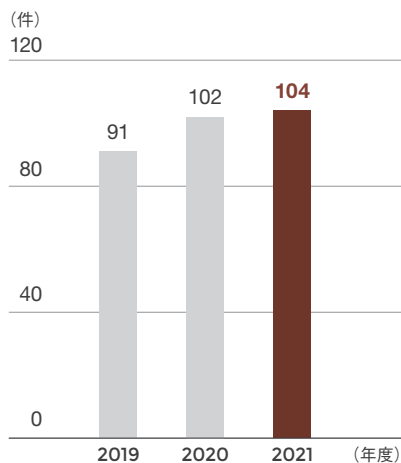
漢方外来設置大学数



目指す姿

すべての
大学・医科大学(82大学)に設置

診療ガイドライン収載数 (タイプB以上)



目指す姿

2024年度に130件

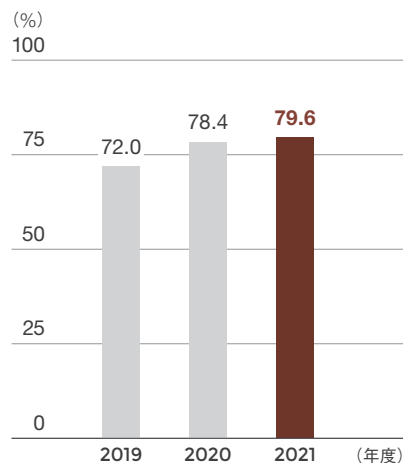
中国事業外販比率



目指す姿

2031年度に50%以上

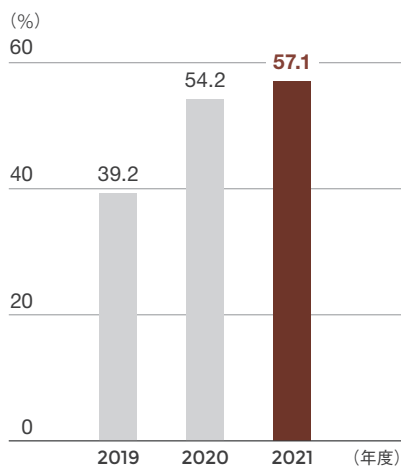
自社管理圃場比率



目指す姿

継続的な拡大

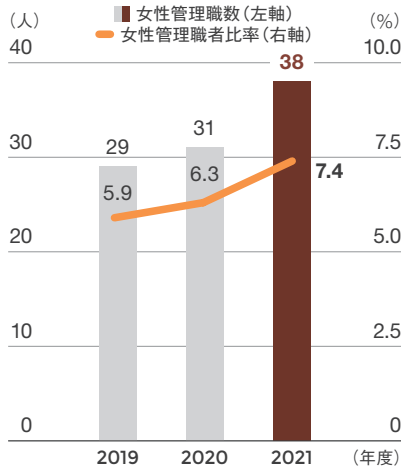
女性採用比率(新卒)



目指す姿

50%以上

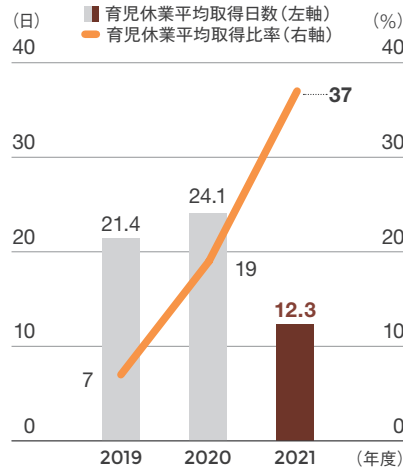
女性管理職数と 女性管理職者比率



目指す姿

2022年度に7.7%
2024年度に9.0%

男性社員の育児休業平均取得日数と 育児休業平均取得比率



目指す姿

2022年度に30日、2024年度に50日
2022年度に50%、2024年度に80%

取締役一覧・スキルマトリックス (2022年10月1日現在)



1 加藤 照和 1963年8月26日

代表取締役社長CEO (最高経営責任者)

1986年 当社入社
2001年 TSUMURA USA, INC. 取締役社長
Pacific Marketing Alliance, Inc.
取締役社長
2011年 当社取締役執行役員
コーポレート・コミュニケーション室長
2012年 当社代表取締役社長
2019年 当社代表取締役社長CEO (現任)

取締役就任年 2011年

所有当社株式数 31,700株 (2022年3月末日時点)

2 杉井 圭 1969年12月16日

取締役Co-COO (共同最高執行責任者)

1994年 三菱油化エンジニアリング株式会社 (現 三菱
ケミカルエンジニアリング株式会社) 入社
2006年 アクセンチュア株式会社 入社
2009年 当社入社
2013年 当社物流企画部長
2016年 当社SCM企画部長
2017年 当社理事深圳津村薬業有限公司 総経理
2018年 当社理事深圳津村薬業有限公司
董事長・総経理

2020年 当社執行役員 生産本部長
2022年 取締役Co-COO (現任)

取締役就任年 2022年

所有当社株式数 2,000株 (2022年3月末日時点)

3 半田 宗樹 1962年7月7日

取締役CFO (最高財務責任者)

1985年 株式会社三菱銀行
(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行
2014年 株式会社三菱東京UFJ銀行 (現 株式会社
三菱UFJ銀行) 執行役員融資部長
2016年 三菱UFJキャピタル株式会社
代表取締役社長
2019年 当社取締役常務執行役員CFO
2021年 当社取締役CFO (現任)

取締役就任年 2019年

所有当社株式数 4,300株 (2022年3月末日時点)

4 松井 憲一 1949年7月5日

取締役 (社外取締役)

1972年 出光興産株式会社 入社
2005年 同社常務取締役
2010年 同社代表取締役副社長
2015年 当社社外取締役 (現任)
2022年 株式会社三十三フィナンシャルグループ
社外取締役 (監査等委員) (現任)

取締役就任年 2015年

所有当社株式数 4,800株 (2022年3月末日時点)

5 三宅 博 1949年8月4日

取締役 (社外取締役)

1973年 三菱商事株式会社 入社
2005年 同社理事
独国三菱商事社長兼欧州ブロック統轄補佐
2010年 特種東海製紙株式会社専務取締役
2015年 同社代表取締役副社長
2018年 当社社外取締役 (現任)

取締役就任年 2018年

所有当社株式数 2,000株 (2022年3月末日時点)

6 岡田 正 1956年5月1日

取締役 (社外取締役)

1979年 株式会社小松製作所 入社
2003年 同社小松 (中国) 投資有限公司副総経理
2014年 同社常務執行役員 広報、CSR、総務、
コンプライアンス管掌
2017年 クオリカ株式会社代表取締役会長
2020年 当社社外取締役 (現任)

取締役就任年 2020年

所有当社株式数 200株 (2022年3月末日時点)

7 大河内 公一 1958年10月8日

取締役 常勤監査等委員

1981年 当社入社
2010年 当社経理部長
2014年 当社理事経理部長
2017年 当社取締役 (常勤監査等委員) (現任)

取締役就任年 2017年

所有当社株式数 6,400株 (2022年3月末日時点)

8 松下 満俊 1970年10月3日

取締役 (社外取締役) 監査等委員

1997年 弁護士登録
梶谷総合法律事務所入所 (現任)
2016年 パシフィックシステム株式会社
社外監査役 (現任)
2017年 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

取締役就任年 2017年

所有当社株式数 1,800株 (2022年3月末日時点)

9 望月 明美 1954年6月10日

取締役 (社外取締役) 監査等委員

1984年 青山監査法人入所
1988年 公認会計士登録
2018年 日本精工株式会社
社外取締役監査委員会委員
2018年 明星監査法人 社員 (現任)
2019年 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)
2021年 旭化成株式会社社外監査役 (現任)
2022年 SBIホールディングス株式会社 監査役 (非常勤)

取締役就任年 2019年

所有当社株式数 1,200株 (2022年3月末日時点)

執行役員

	加藤 照和	CEO (最高経営責任者) 渉外調査室、監査室 担当
	杉井 圭	Co-COO (共同最高執行責任者) CC室、サステナビリティ推進室 担当
	戸田 光胤	Co-COO (中国総代表) (共同最高執行責任者) 中国統括室、生薬本部 担当
	半田 宗樹	CFO (最高財務責任者) 経営企画室、経理部、情報技術部 担当
	安達 晋	CHRO (最高人財・人事責任者) 人事部 担当
	村田 亮市	執行役員 ツムラアカデミー室長 秘書室 担当
	空田 幸徳	執行役員 医薬営業本部長

	星 洋	執行役員 法務・コンプライアンス部長 総務部 担当
	遠藤 浩司	執行役員 製品戦略本部長
	今田 明人	執行役員 漢方研究開発本部長 国際開発本部 担当
	譲原 光利	執行役員 信頼性保証本部長
	熊谷 昇一	執行役員 生産本部長
	阿部 忠弘	執行役員 ヘルスケア本部長
	張 立弦	執行役員 中国生産統括

取締役のスキルマトリックス

		性別	年齢	社外 独立	企業経営	グローバル	営業・ マーケティング	SDGs・ ESG	IT・情報技術	財務・会計	法務・リスク 管理	人財 マネジメント
取 締 役	加藤 照和	男	59		●	●	●	●	●	●		●
	杉井 圭	男	52		●	●		●	●			
	半田 宗樹	男	60		●		●	●	●	●	●	●
	松井 憲一	男	73	○	●			●		●	●	
	三宅 博	男	73	○	●	●	●	●	●		●	
	岡田 正	男	66	○	●	●		●	●		●	
監 査 等 委 員 で あ る 取 締 役	大河内 公一	男	63			●				●		
	松下 満俊 (弁護士)	男	51	○							●	
	望月 明美 (公認会計士)	女	68	○						●		

スキル項目の条件

企業経営	上場企業での役員経験がある者、若しくは経営戦略の策定に必要な知見や経験を有し、助言ができる者	IT・情報技術	IT技術等に関する知見を有し、DXに向けた課題認識と解決策を示すことができる者
グローバル	海外での経営経験を有し、グローバル経営に関する知見・経験を有する者	財務・会計	財務・会計の知見・経験を有する者、又は金融機関での業務経験を有する者、若しくは公認会計士・税理士資格を有する者
営業・マーケティング	営業・マーケティングに関する知見・経験を有する者、医薬品業界の事情に精通しマーケティングに関し、適切な助言ができる者	法務・リスク管理	リスクマネジメントの経験があり、法務・リスクの知見・経験を有する者、若しくは弁護士資格を有する者
SDGs・ESG	気候変動等の環境問題への対応に関する知見・経験を有する者、ダイバーシティ・CSR・CSV・コーポレートガバナンス等の専門性に関する知見・経験を有する者	人財マネジメント	人事戦略策定の経験を有し、人財開発分野に関する知見・経験を有する者

社外取締役メッセージ

長期経営ビジョンを実現するために、「役員報酬・サクセッションプラン」「2031年ビジョン・中期経営計画」「中国事業」「グループガバナンス」「ダイバーシティ」といったそれぞれのテーマにおいて、社外取締役として自身が果たす役割をご紹介します。

ビジョンに挑戦! 長期インセンティブ



松井 憲一
社外取締役

新たなビジョンがスタートしました。社会的使命をツムラグループパーパスとして標榜し、2031年ビジョンには、飛躍を目指す新しいツムラの挑戦的目標を設定しました。目的は定まりましたが、合目的で実効性のある仕組みが必要です。10年目に達成するのではなく10年かけて必ず達成するために、業績評価・報酬制度を見直し、短期、中期インセンティブ(LTI-I)に加え、新たな長期インセンティブの導入を決めました(LTI-II)。評価グレード別にそれぞれの「期待と役割」を明確にしたグレードテーブルを先立って策定しており、そこに落とし込むのですが、難題もありました。

10年後の達成目標項目の選定も時間をかけて検討しましたが、途中経過のマイルストーンを報酬基準値として、合理的で納得性のある設定にする必要があります。しかし、制度を複雑化し、運用の非効率と理解づらさを招かないよう、適切かつ妥当な長期インセンティブの設計に仕上がったと思っています。

また、長期ビジョンの達成には、組織全体の協働が最も重要です。協働成果は「チームの成果」と捉え、LTI-IIは取締役と執行役員全員の共通インセンティブとしました。チームで共通のパーパスを体現し、ビジョンの実現を目指します。

この報酬制度は、株主の皆様のツムラへのご理解と長期的な利害共有を基本にした、価値創出の仕組みと考えて来ましたが、ガバナンス重視の経営をさらに目指します。

ガバナンスの重要課題であるサクセッションプランも、指名・報酬諮問委員会で継続的に検討しています。基本戦略と選定課題を共有し、準備を整えています。後継者候補の育成と、次代経営者育成にも、組織的な取り組みを既に開始しています。指名・報酬諮問委員会は6名中5名の社外取締役に構成されていますが、全員で引き続き皆様のご支援に答えていきます。

あるべきグループガバナンスの追求



望月 明美
社外取締役

昨今、企業グループにおける事業戦略の実現および企業価値の最大化のために、グループガバナンスの適正な構築および実効性ある運用が各企業に求められています。ツムラグループは、日本と中国の2拠点事業の中心であり、重要な原材料である生薬の供給元、今後の事業展開のための大きな市場として中国を位置づけています。中国事業を展開する中、グループガバナンスで重要なことは、日本と中国双方における企業理念・価値観・事業の方向性の“共有”であると考えています。現在、ツムラ本社ではコーポレート機能を果たすべく、さまざまな取り組みの推進を図っています。その中でも中国事業を統括するマネジメント等とのコミュニケーションの充実、また経営を監視する役割を担う社外取締役への十分な情報提供により力を入れています。取締役会がそのモニタリング機能を果たすため、取締役会を通じたタイムリーな報告はもちろんのこと、最近では、私たち社外取締役が中国事

業の展開と実態を適時適切に把握できるよう、中国サイドのマネジメントからも自発的かつ積極的に情報発信するなどガバナンス体制構築に前向きな姿勢を示してくれています。そのため私は、日本と中国双方向で正しい理解をベースに事業の方向性の共有は深まってきていると実感しています。

企業理念・価値観の共有のさらなる強化を含め、初めの一步を踏み出したところではありますが、この初めの一步はツムラグループのグローバルガバナンスの基盤となると考えています。

これまで強化してきた国内のガバナンスを踏まえ中国のガバナンスを構築・連動させ、規律正しい体制となるよう取締役会でモニタリングするとともに、企業理念・価値観・事業の方向性について、グローバルレベルで共有のうえ正しく理解し、あるべきグループガバナンスの形を追求していく一翼を担っていく所存です。

時代の変化に遅れることなくツムラグループの特徴・特長を未来につなげていくことが、最重要テーマであり、新たに掲げたプリンシプル・パーパスのもと、長期経営ビジョンを策定しました。取締役会としては、コロナ禍がもたらした不確実な時代の中で、足元の既存事業の強化と新たな施策の両面でさらなる発展につながるビジョンとなっているのか、また、そのビジョンを実現するための第1期中期経営計画になっているのかをモニタリングしてきました。出来上がった計画は、ツムラグループの方向性を明確に示しており、今まで以上のスピードで戦略を実行していく計画になっていると思料します。

2017年に中国大手保険会社である平安グループとの資本業務提携をきっかけに本格的に参入した中国事業はツムラグループの成長のための鍵であり最重要課題です。「中国国民の健康への貢献」と「原料生薬の安定調達・供給」を目的として、2016年に統括会社の津村(中国)有限公司(以下、津村中国)を、2020年には事業推進会社として、平安津村有限公司を平安グループとの合弁会社にて設立し、事業体制を整備してきました。今後は、生産や研究施設等の設備投資、中成薬メーカーのM&A実現等により事業拡大を加速させる必要があります。

取締役会としては①中国における事業体制のガバナンス強化、②大型設備投資の決定、投資執行のモニタリング、③M&Aに関する意思決定を重要課題として取り組んでいます。ガバナンスに関しては津村中国の体制が充実しつつあり、現地の機能・権限拡充、本社との連携強化によって効率的かつ適正な取り組みを図るようモニタリングしてい

ツムラグループのマテリアリティ(重要課題)の一つである「企業文化の醸成と人財開発」の取り組みとして、「ダイバーシティ&インクルージョン」を掲げています。

経済産業省では、「ダイバーシティ経営」とは、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義しています。

ツムラグループにおける多様性を考えると、女性の健康課題に関する処方プロモーションや商品開発には女性のさらなる活用が不可欠です。また、今後拡大していく中国における中成薬事業や「薬食同源」製品事業についても、さまざまな知見、ノウハウを有する人財が必要となります。今後、これらの

しかしながら、ウクライナ情勢のみならず昨今の地政学的リスクは、かつて経験したことのないものであり、その影響は資源価格の高騰・急激な円安進行・インフレなど幅広く当社にも出てきています。特に第1期中期経営計画では、長期経営ビジョンの実現に向けた大型設備投資やM&Aを折り込んでいますが、これは多額の資金を必要とするものであり、足元の急激な変化を考えると、より慎重に議論が必要と判断しています。経営上のリスクと将来の成長を考え、投資とリターンをどのように最大化するか、注意深く、確りとモニタリングを強化していきたいと考えています。

ます。またM&Aについては迅速な対応が要求されることから、機動的な意思決定をしています。さらに原料調達という観点ではサプライリスクも視野にいれる必要があります。

中国での事業は、中国国内でいまだ製品化されていない古典処方にフォーカスを当てて参入していきます。この事業は当社漢方製剤の領域であり、強みである「ツムラ品質」を中国の皆さまに提供できるものです。これまで日本で培ってきたツムラ品質を中国事業に展開、発展させていくためには、双方を理解する人材育成が重要です。現在、戸田Co-COO(中国総代表)の下、多くの若手人材が活躍しています。本年度は天津津村製薬の総経理である張立弦さんが執行役員に任命されました。引き続き事業戦略に沿った人材戦略も取締役会としてモニタリングしていきます。中国の中成薬事業はチャレンジングですが、取締役会としても最重要課題としてリスクテイク・リスクヘッジの両面で支援していきたいと思っています。

人材が十分に実力を発揮できるよう、柔軟性のある働き方を実現しなければなりません。

最大の課題となるのは、能力のある人材の確保となります。キャリア採用の拡大のほか、専門性を有する社内人材の積極的な登用、新規事業へのチャレンジ公募などにより、多様性を高め活性化を図ることも必要不可欠でしょう。

ツムラグループでは、今般、CHRO(最高人材・人事責任者)を設置し、ダイバーシティのみならずさまざまな人事課題への取り組みをこれまで以上に強化しています。

社外取締役として、これらの取り組みが一人ひとりの働きがいにつながり、現実感とスピード感をもって達成されるよう、モニタリングしていきたいと思っています。

戦略実行と投資リターンをモニタリング



三宅 博
社外取締役

アクセル・ブレーキで意思決定



岡田 正
社外取締役

人的資本の最大化がビジネスのカギ



松下 満俊
社外取締役

コーポレート・ガバナンス 基本方針

ツムラグループは、事業をおこなう上での原理・原則・理法であるプリンシプル「順天の精神」と、究極的に成し遂げる事業の志であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を掲げ、経営理念「自然と健康を科学する」、企業使命「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」、これら基本理念に基づく経営を実践しています。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、経営の健全性・透明性・公正性を確保し、迅速・果敢な意思決定をおこなうため、コーポレート・ガバナンスの強化に努めることを基本方針としています。

2017年6月より、取締役会の監督機能をより一層強化すべく、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。経営の監督と執行の分離、取締役会構成員の過半数に社外取締役を選任することなど、経営監督機能の強化、経営体制の革新に努め、今後も「経営の透明性の確保」「経営の効率性の向上」「経営の健全性の維持」が実行できる体制の整備を継続して進めていきます。

🔗 コーポレート・ガバナンス基本方針
<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/governance/>

🔗 コーポレート・ガバナンス体制図
<https://www.tsumura.co.jp/ir/corporate-governance/index.html>

ガバナンス体制の進化

2003年 執行役員制度の導入

2004年 社外取締役の登用/取締役の任期を1年に

2012年 長期経営ビジョン(ツムラビジョン2021)「“KAMPO”で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して」発表

2015年 女性取締役の登用/役付執行役員制度の導入

2016年 株式報酬制度の導入

社外取締役を過半数に
2017年 監査等委員会設置会社へ
指名・報酬諮問委員会の設置

2019年 CxO体制の導入

サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ」
長期経営ビジョンTSUMURA VISION “Cho-WA” 2031
2022年 “Cho-WA” (調和) のとれた未来を実現する企業への策定
業績連動型株式報酬制度の改定

指名・報酬諮問委員会

2021年度開催回数 **9**回

委員長



松井 憲一

取締役会の任意の諮問機関であり、取締役会から諮問を受けた取締役・執行役員等の指名および報酬に関する事項について、構成の過半数である独立社外取締役(監査等委員である社外取締役を含む)が助言等をおこない、取締役会へ答申しています。委員会の構成員は6名で、うち委員長を含む5名は独立社外取締役です。

指名・報酬諮問委員会の構成

6名(うち社外取締役5名)

第86期 主な事項

- 株主総会に付議する取締役の選任、解任議案
- 取締役会に付議する代表取締役の選定、解職原案
- 取締役会に付議する執行役員候補者原案
- 取締役および執行役員の選定方針、選定手続き
- 取締役および執行役員の個人別報酬額原案
- 役員報酬の構成を含む方針、決定手続き など

コーポレート・ガバナンス体制図



社外取締役会議

2021年度開催回数 **13**回

議長



松井 憲一

社外取締役会議は、経営の意思決定に必要な情報を収集し、共有を図るとともに、取締役会への意見や議論の必要性等について意見交換を行っています。

社外取締役会議の構成 5名

第86期 主な事項

- 取締役会議議の事前説明
- 取締役会の実効性評価のフォローアップ
- 経営会議案件の説明
- 中国事業ビジネスにおける進捗報告 など

取締役会

2021年度開催回数 **17**回



議長
加藤 照和

取締役会は、ツムラグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための重要な意思決定を行っています。また、取締役会から業務執行の機能を分離し、意思決定の迅速化を図るとともに、過半数を占める社外取締役の独立した立場からの高い見識や客観的な意見を適切に反映させ、経営全般に対する監督機能を強化していきます。

取締役会の構成

9名(うち社外取締役5名)

第86期 主な事項

- 第3期中期経営計画の進捗確認
- 中国事業ビジネスにおける進捗モニタリングとフォローアップ
- 大型投資案件の進捗状況確認
- 人材養成(次世代経営者候補)における計画の策定および取り組み状況の報告
- 新中期経営計画の方向性
- 取締役会の実効性評価および重点テーマの策定
- 気候変動における対応方針
- グループ会社のガバナンス強化に向けた議論
- 情報開示の充実

監査等委員会

2021年度開催回数 **18**回



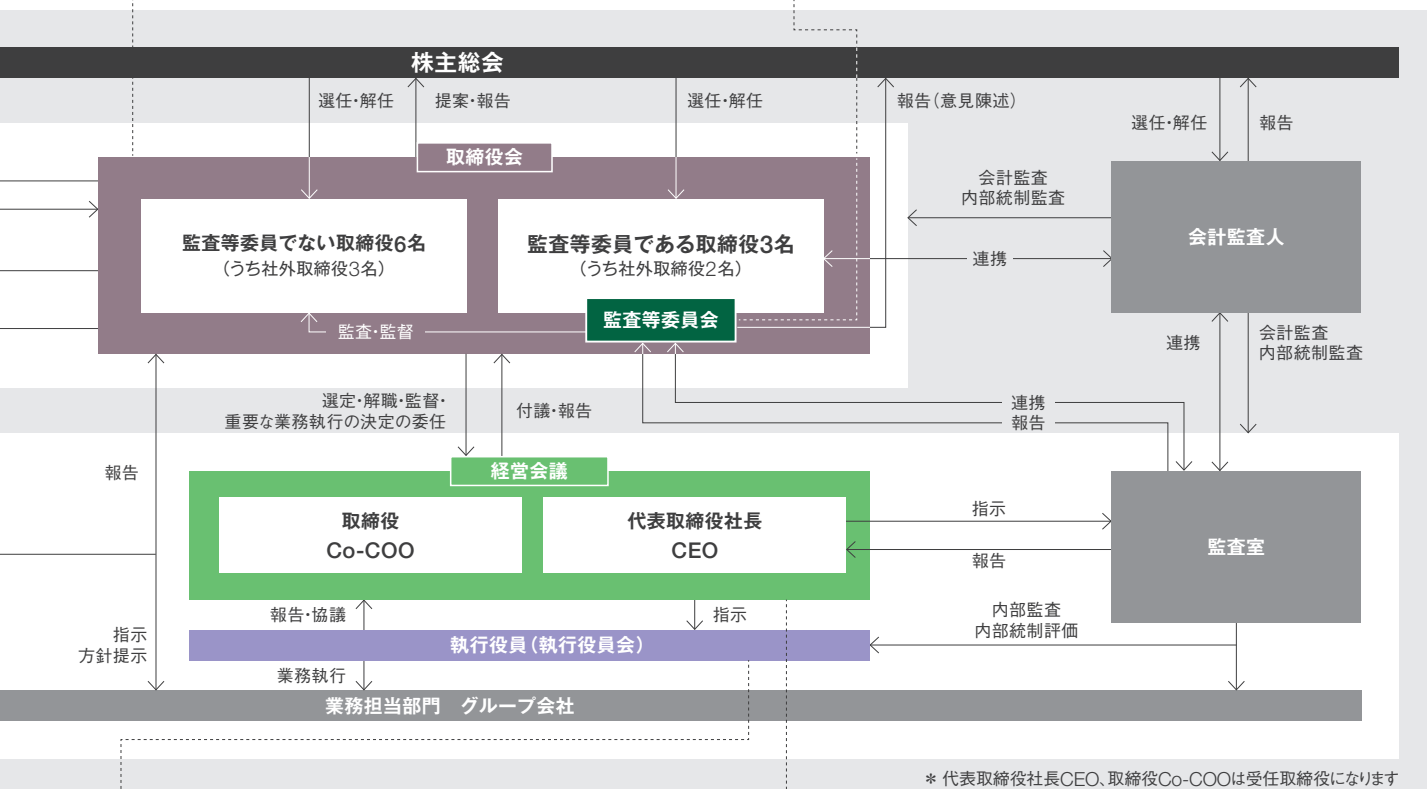
委員長
大河内 公一

監査等委員会は、内部監査部門である監査室との連携等による組織的監査、監査等委員自らがおこなう執行役員等からの業務執行状況の聴取、経営会議等の重要な会議への出席、グループ会社の取締役および監査役等との情報交換、財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システムの整備・運用の状況等の監視・検証を通じて、取締役の職務執行の適法性および妥当性を監査します。

監査等委員会の構成 3名(うち社外取締役2名)

第86期 主な事項

- 監査方針・計画
- 会計監査人の再任、報酬
- 株主総会の議案内容
- 監査報告書の作成
- ホットライン相談状況 など



* 代表取締役社長CEO、取締役Co-CEOは受任取締役になります

執行役員会

2021年度開催回数 **18**回



議長
半田 宗樹

執行役員会は、執行役員全員をもって構成し、経営全般の業務執行に関する情報共有および重要事項の協議を行っています。

経営会議

2021年度開催回数 **24**回



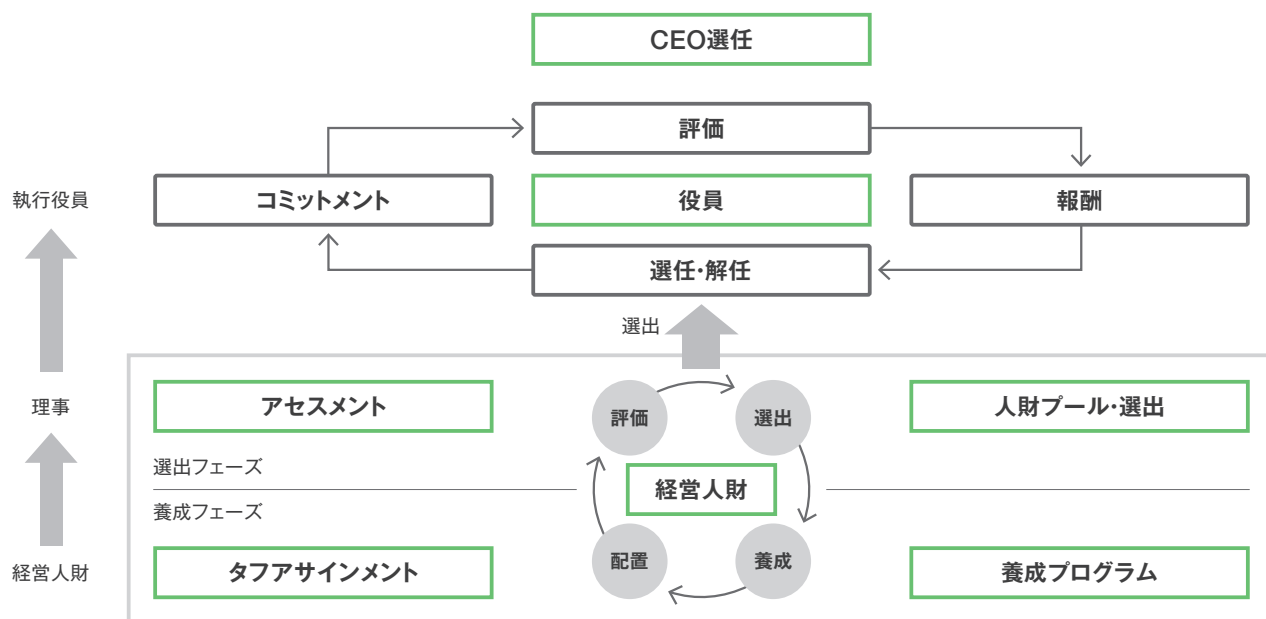
議長
杉井 圭

経営会議は、業務執行取締役、CEO<最高経営責任者>、COO<最高執行責任者>(共同COO体制時にはCo-CEO<共同最高執行責任者>)、CFO<最高財務責任者>、およびCHRO<最高人財・人事責任者>をもって構成し、経営全般の業務執行に関する重要事項の審議・決裁や取締役会決議事項の事前審議を行っています。

サクセッションプラン

当社は、経営トップ（CEO）選定を、最も重要な意思決定事項のひとつとして認識しており、指名・報酬諮問委員会は、サクセッションプラン（後継者育成計画）案の諮問を受け、取締役会に答申しています。次期、経営トップ（CEO）の育成

に向けて、下記サイクルを回し、コーポレートガバナンス体制の充実・強化、実効性向上のため、取締役会では、適宜、監督、意見具申しています。



実効性評価

当社は、取締役会の実効性を高めることを目的に、毎年度「取締役会の実効性評価・分析」を行っています。

当社は、2017年に監査等委員会設置会社に移行し、取締役会の監督機能を強化して経営の健全性および透明性を一層向上させるとともに、取締役会から業務執行の機能を分離することで迅速かつ果断な意思決定が可能となる体制を構築しています。そのため、取締役会の監督・モニタリング機能を強化する観点から、取締役会実効性評価結果の分析により抽出された課題について、継続的な改善に努め、さらなる実効性向上に取り組んでいきます。2021年度の実効性については、全取締役9名に対しアンケート評価を実施し、抽出された課題や具体的な対策について2022年5月開催の取締役会において議論しました。なお、本年度は、アンケート設計は社内でおこない、回答の回収ならびにアンケート結果の集計は、外部機関を活用することで、匿名性を担保し、より客観的な評価分析をすることができたと考えています。

1. 評価内容（6区分25項目）

2021年度に対する評価は、前年度の実効性評価の分析結果より得られた課題への取り組み状況を確認するとともに、取締役会の役割を果たすために重点的に監督が求められる各テーマの確認および、今後より一層の実効性向上を図るための課題抽出や対応策の検討をおこなう観点で評価、分析を実施しました。

- (1) 経営上の重点テーマ
- (2) 取締役会の構成
- (3) 取締役会の役割・責務
- (4) 取締役会の運営状況
- (5) 取締役会の審議充実と情報提供
- (6) 株主様を含むステークホルダーとの関係

2. 評価結果の概要

本年度の分析評価の結果、取締役会は、業務執行に対する充実した監督・モニタリングに向けた活発な議論がされており、取締役会はその役割・機能を発揮されていることが確認されました。

各取締役による実効性評価アンケートでは、多くの質問項目に「十分できている」又は「概ねできている」との回答が一定割合を占めました。

なお、前年度、重点的な課題として抽出した項目は、すべてで改善が認められました。

2021年度 取締役会実効性振り返り

1. 取締役会の構成は、活発な議論や意見交換ができるに適した人数水準である事に加え、取締役会で議論すべき事項に必要とされるさまざまな経験や専門性を有する多様性のあるメンバーで構成されており、取締役会は率直で自由闊達な意見を促す雰囲気のもとで運営されています。
2. 取締役会においては、ツムラグループの基本理念を踏まえ、2012年度から2021年度までの長期経営ビジョン実現の状況ならびに2019年度から2021年度までの第3期中期経営計画の達成状況を評価し、今後の長期的な経営の方向性および重点課題を確認したうえで、2031年度を最終年度とする新ビジョン策定に向けて議論し、策定しました。
3. 中国事業については、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上にとって重要性の高い戦略課題となるため、活動状況が定期的に取り締役に報告され、方針、計画や戦略などについて議論するとともに、重要な事項について決議決議しました。

前年度認識した課題への取り組み状況

1. グループ会社のガバナンスについては、特に中国事業においてM&Aなどによりビジネス規模と事業組織が拡大するなかで、中国統括会社[津村(中国)有限公司]を中心としてグループ各社の執行状況を監督するガバナンス体制を構築するとともに、取締役会の監督・モニタリングを強化することで、中国グループ会社におけるガバナンス体制の強化に努めて努めています。
2. 気候変動については、自然の恵みである生薬を原料として取り扱うツムラグループが持続的に成長するためには、自然環境の変化や危機に最も敏感であるべきと考えています。気候変動を含むリスクと機会や、ツムラグループの持続

的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための、重要な意思決定は取締役会が担っており、2021年度は取締役会が直接、方針提示・監督するサステナビリティ委員会を設置するとともに、サステナビリティ推進室を新設しました。サステナビリティ委員会での検討内容は定期的に取り締役に報告され、取締役会において議論を重ね、アクションプランを盛り込んだ、サステナビリティビジョンを策定しました。

3. 情報開示の充実については、四半期毎の決算説明会の実施、アナリスト・投資家との1on1ミーティングの実施、海外機関投資家IRを実施するなど対話機会を増やすほか、一般消費者の皆様も含め幅広くステークホルダーを意識した情報発信の環境を醸成するよう取り組んで取り組んでいます。2022年3月末には新ビジョン説明会を開催するなど、情報開示の充実、拡充に取り組んでいます。

今後の課題と対策

今回の実効性評価の結果を受け、以下のような施策を講じることで、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。

1. 中国事業については、中薬事業基盤を構築するためのM&A実施に向け、M&Aプロセスについても定期的に報告を受け、プロセスの監督強化とともに、取締役会としての迅速な意思決定をはかります。
2. グループ会社のガバナンス構築については、中国グループにおいて、人財確保、人財養成を図るとともに、中国統括会社[津村(中国)有限公司]を中心としてグループ各社の執行状況を監督するガバナンス体制を構築することで、グループ全体のガバナンスを強化していきます。また、3線ディフェンスの考え方に基づく体制の整備・運用も含め、取締役会の監督・モニタリングを強化します。

その他、本年も経営上の重要な課題として5項目を挙げ、重点的に取り組んでいきます。

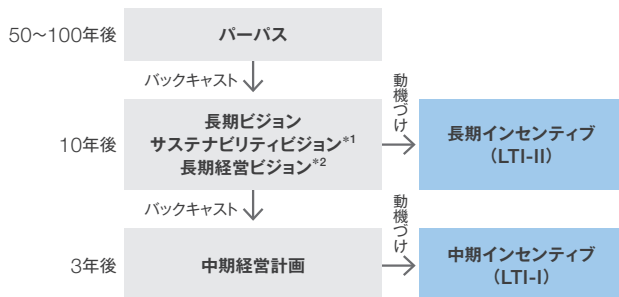
当社取締役会は、今後も継続して取締役会の実効性の向上を図るため、PDCAサイクルを実行していきます。

役員報酬

報酬制度の改定

当社は、パーパスを掲げた理念経営、ビジョン経営のもと、パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」からバックキャストし、「サステナビリティビジョン」および「長期経営ビジョン:TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を新たに制定しました。この長期ビジョンを実現するためのマイルストーンとして中期経営計画を掲げ、長期的な将来を見据え新たな市場を創造し人々の幸福度を増進させることを目指しています。当社は、ペイ・フォー・パーパスの基本思想のもと、取締役等の報酬と当社の企業価値との連動性をより明確にすることで、長期ビジョンの実現に向けたチャレンジを促進することおよび持続的成長と企業価値の向上への貢献意識をより一層高めることを目的として、本制度の構成を中期経営計画実現に向けた「LTI(Long Term Incentive)-I」に加えて長期ビジョン実現に向けた「LTI(Long Term Incentive)-II」を新たに導入し、2区分へ改定しました。

パーパス・ビジョン・中期経営計画と報酬の関係性



*1 自然環境保全、人権・調達方針、ダイバーシティ&インクルージョン、健康経営の戦略
*2 事業戦略

基本的な考え方

当社の取締役の報酬は、ペイ・フォー・パーパスを基本思想として以下の方針に基づき決定します。

- ① ツムラのグループ経営の根幹を成すパーパスを掲げた理念経営に基づくビジョンの実現に報いるものとする
- ② サステナビリティやガバナンスへの取り組みを通じたステークホルダーからの信頼の獲得、社会課題の解決を通じたツムラの持続的な成長に報いるものとする
- ③ 高い目標へのチャレンジを動機付けるものとする
 - 高い目標への役員一人ひとりのチャレンジに報いる
 - 高い目標の達成に不可欠な“経営チーム”としての成果に報いる

報酬体系

当社の取締役の報酬は、基本報酬(固定部分、短期業績連動部分)、業績連動型株式報酬(LTI-I、LTI-II)により構成し、基本報酬の短期業績連動部分、業績連動型株式報酬をインセンティブ(変動報酬)として位置付けています。

報酬水準

当社を取り巻く経営環境を踏まえ、外部専門会社の調査データに基づく同業他社または同規模の他社等の報酬水準との比較を客観的におこない、また、当社従業員の給与水準等を鑑みて、役割・職務等に見合う報酬水準を設定しています。

報酬構成

当社の取締役の種類別の報酬割合については、外部専門会社の調査データに基づく同業他社または同規模の他社等の動向等も参考に、当社の持続的成長と企業価値向上に資する報酬構成としています。

短期インセンティブ:短期業績連動部分(基本報酬)

基本報酬の短期業績連動部分の支給額は、中期経営計画の数値目標の指標として用いている連結売上高と連結営業利益の各事業年度の目標達成度および業務執行の責任者として個々が設定する業務目標の達成度に基づき定まります。

各評価指標の配分割合・変動幅は以下のとおりです。

各評価指標の配分割合および変動幅

評価指標	配分割合	係数変動幅
連結売上高	25～35%	0～150%
連結営業利益	25～35%	0～150%
個々が設定する業務目標の達成度	30～50%	50～150%
合計	100%	15～150%

中期インセンティブ:LTI-I(業績連動型株式報酬)

LTI-Iの交付株式数は、中期経営計画にある数値目標として掲げる連結売上高、連結営業利益、連結ROE(対象期間平均)の目標達成度および業務執行の責任者として個々が設定する業務目標の達成度に基づき定まります。

評価指標の配分割合および変動幅

評価指標	配分割合	係数変動幅
連結売上高	30%	0～150%
連結営業利益	20%	0～150%
連結ROE(対象期間平均)	20%	0～150%
個々が設定する業務目標の達成度	30%	50～150%
合計	100%	15～150%

長期インセンティブ:LTI-II(業績連動型株式報酬)

LTI-IIの交付株式数は、中期経営計画と対応する期間における、企業価値、サステナビリティ、コーポレート・ガバナンス、事業価値に関する評価指標の達成度に基づき定まります。

各評価指標の目的と選定の考え方

評価指標		指標選定の考え方
企業価値	相対TSR* (TOPIX成長率比較)	- 長期ビジョンの実現度を測る指標 - 長期ビジョンの実現および企業価値向上に対する貢献意欲を高めるとともに株主との価値共有を企図
サステナビリティ	・GHG削減 ・野生生物栽培化 等	- サステナビリティビジョンの実現度を測る指標 - 自然環境保全や生薬栽培化等、持続可能な事業活動を実現するための取り組み促進および意識づけを企図
コーポレート・ガバナンス	経営チームの多様性等	- サステナビリティビジョンの実現度を測ることおよび長期経営ビジョンの実現を促進することができる指標 - 事業構造転換を含む中長期的な企業価値を牽引し得る、適時適切な経営判断ができる海外拠点を含むツムラグループ全体での経営チームの組成を促すことを企図
事業価値	海外事業売上高比率	- 長期経営ビジョンの実現度を測ることができる指標 - 海外事業の基盤を構築し、海外市場における成長を通じた企業価値向上に対する貢献意欲を高めることを企図

* TSRはTotal Shareholder Returns(株主総利回り)の略。TOPIX成長率に対する当社TSRの比率を用います。

報酬決定のプロセス

当社の取締役の報酬基準額、業績評価方法および業績評価結果に応じた確定額の算定ルールは、審議プロセスの客観性・透明性を高めるため、指名・報酬諮問委員会(社内取締役1名、独立社外取締役5名から構成され、独立社外取締役が委員長を務める。)における審議結果を踏まえて、株主総会で決議された総額の範囲内で、取締役会決議により決定します。このうち、業績評価方法および業績評価結果に応じた確定額の算出ルールは、社内規則に定めることとしており、これを改定する場合には、指名・報酬諮問委員会による審議・答申を基に取締役会で決議します。なお、基本報酬の短期業績連動部分およびLTI-Iにおける個々が設定する業務目標の達成度の決定に関しては、指名・報酬諮問委員会に委任するものとします。

監査等委員でない非業務執行取締役および監査等委員である取締役の報酬等の決定に関する方針と手続

監査等委員でない非業務執行取締役および監査等委員である取締役の報酬等は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督する役割に鑑みて、基本報酬(固定部分・金銭のみとします)。

業績連動報酬に係る指標の目標

取締役(監査等委員である取締役を除く。)のうち代表取締役を含めた業務執行取締役を対象とした業績連動報酬に係る指標の目標は以下のとおりです。

評価指標		単年度目標 (2022年度)	中期経営計画 (2024年度)
		計画値	計画値
STI	連結売上高(億円)	1,385	—
	連結営業利益(億円)	208	—
LTI-I	連結売上高(億円)	—	1,620
	連結営業利益(億円)	—	290
	連結ROE(%)	—	8
LTI-II	TSR	—	1.0

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2021年度)

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	株式報酬	
取締役 (監査等委員である取締役を除く) (社外取締役を除く)	209	181	28	3
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く)	25	25	—	1
社外役員	51	51	—	5

注 1 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれません。

2 株式報酬は、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。

コンプライアンス

コンプライアンスを推進する仕組みと体制

事業活動における基本方針である「サステナビリティ憲章」のもと、「コンプライアンス・プログラム規程」を定め、「コンプライアンス推進体制」を構築しています。

また、グループ内の問題をすみやかに発見・是正するための「内部通報制度（ツムラグループ ホットライン）」を整備・運用しており、その運用状況は定期的にコンプライアンス最高責

任者である代表取締役社長CEOをはじめ社内取締役等に報告しています。

なお、推進活動方針や活動実施後のアンケート結果検証等については、コンプライアンス担当役員が取締役会において定期的に報告しています。

サステナビリティ憲章



ツムラグループは、プリンシプル「順天の精神」、パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」および経営理念「自然と健康を科学する」のもと、企業使命「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」を果たすとともに、社会課題の解決と持続可能な社会の創造に貢献します。このために、ツムラグループおよびその役職員は、サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」の実現を目指し、本憲章や個別の方針等を遵守し行動します。

1. 基本姿勢
2. 患者様・お客様への約束
3. 取引先の皆様への約束
4. 従業員への約束
5. 株主・投資家の皆様への約束
6. 環境への約束
7. 社会への約束

ツムラグループ各社の経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、自社に徹底するとともに、取引先の皆様に周知します。また、社内外の声を把握し、企業倫理の徹底を図ります。

本憲章に反するような事態が発生したときには、ツムラグループ各社の経営トップ自らが問題解決にあたり、原因究明、再発防止に努めます。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分をおこない、信頼回復に努めます。

ツムラ コンプライアンス・プログラム

サステナビリティ憲章

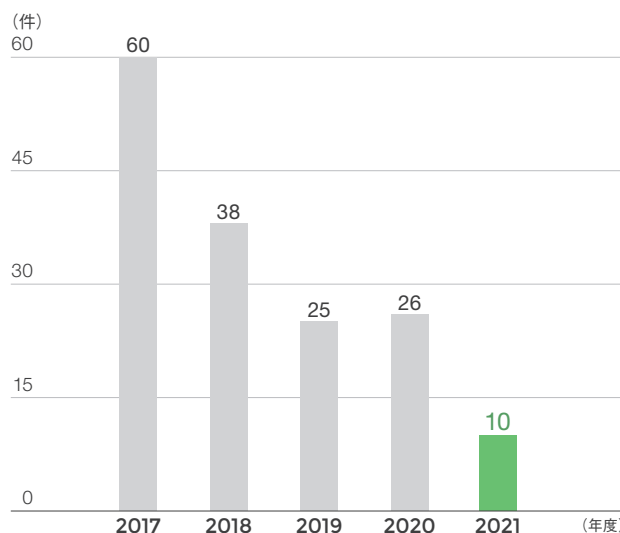
コンプライアンス・プログラム規程

コンプライアンス委員会

コンプライアンス推進体制

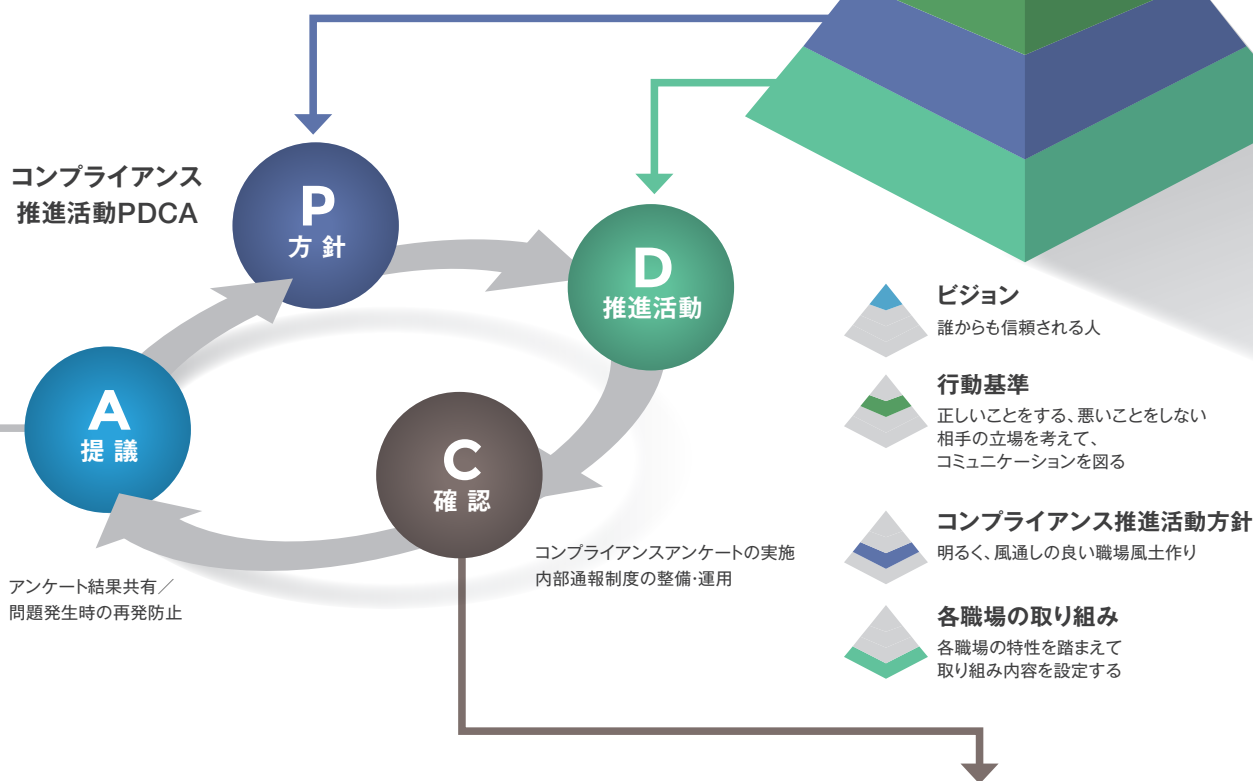
ツムラグループ ホットライン

ホットライン受付件数の推移

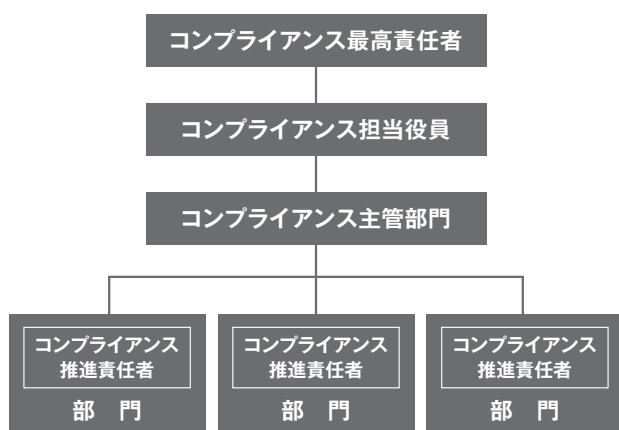


ツムラグループ コンプライアンス推進活動

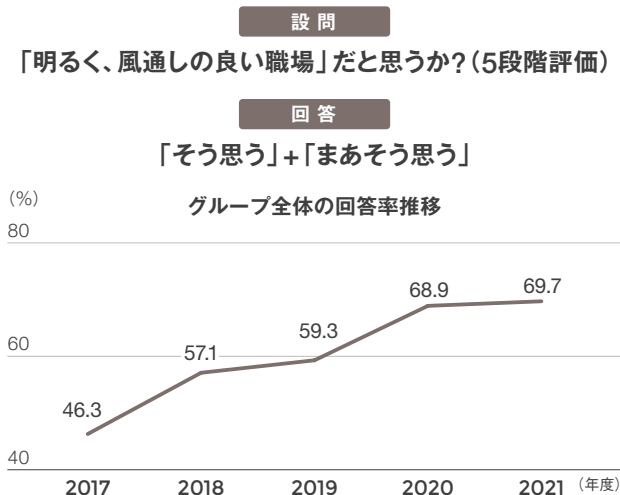
ツムラグループは、毎年実施するアンケートや社内外で発生した事案等を踏まえ、コンプライアンス推進活動方針を「コンプライアンス委員会」で審議・策定の上、各業務担当部門およびグループ会社に対して提示・指示し、推進活動を実施しています。



コンプライアンス推進体制



アンケート内容



コード・オブ・プラクティス

企業活動において常に高い倫理性と透明性を確保し、社会の信頼に添えていくため「ツムラ コード・オブ・プラクティス」(以下「ツムラコード」という)を制定しています。

ツムラコードに基づき設置されている「ツムラコード委員会」が、「ツムラコード」の管理、運営をおこなうことにより、ツムラ医療用医薬品を適正にプロモーションしていきます。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

情報管理に関する事項

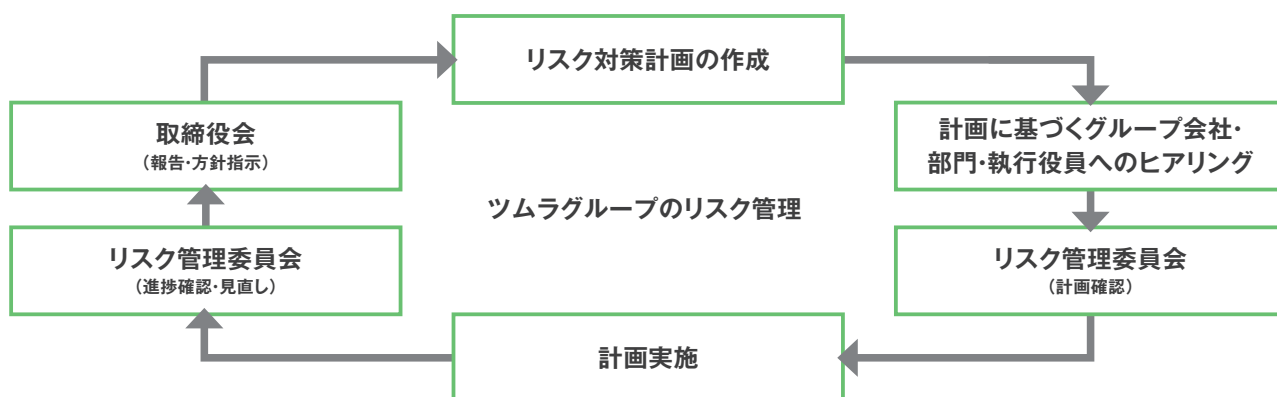
ツムラグループにおける情報資産の適正管理をより実効的なものとするため、「情報管理基本規程」をはじめとする、情報管理に関する社規の内容を全社に周知徹底しています。

リスク管理に関する事項

ツムラグループのリスク管理は、リスク管理主管部門（総務部）による業務担当部門、グループ会社のトップへのリスクヒアリングを通じ、「リスク管理委員会」を開催し、経営リスクに対する取り組み状況の確認および今後発生し得るリスクについて、必要な対処方法を確認しています。とくに、当社の危機管理に対する取り組みをさらに強化するため、有事の際の事業復旧について「事業継続計画書（BCP）」を制定して

います。具体的には、役職員への情報管理、情報セキュリティ教育、印刷文書への固有番号の強制印字等、情報管理の強化を推進しています。

います。計画書には目的および基本方針、マネジメントの適用範囲、戦略、影響度の評価、事業継続に向けた対策、事業復旧対応等に関して計画しており、リスクが発生した場合でも迅速かつ的確に対応を図るための「事業継続マネジメント（BCM）」体制の整備を進めています。また、「災害対策マニュアル」および「防災ポケットマニュアル」を更新し、各拠点で実施している防災訓練の際にも活用しています。



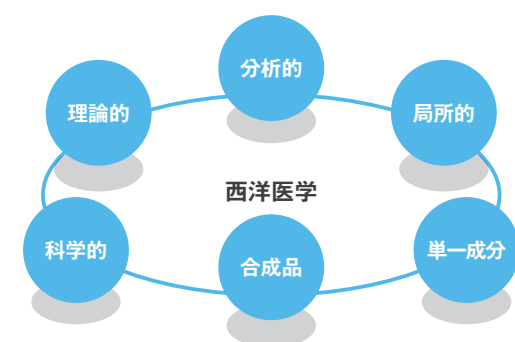
リスク項目	代表的リスク内容	リスク軽減措置
1 医療制度に係るリスク	- 医療費抑制政策等の行政動向に関するリスク - 医薬品の開発、製造等に関連する国内外の規制の厳格化リスク	- 漢方製剤の価値に対する理解の醸成 - 業界団体と連携し関係省庁等へ提言 - 医療用漢方製剤のエビデンス構築 - 医療用漢方製剤の認知向上を図るための活動
2 製品の供給に係るリスク	- 予期せぬ天候不順や自然災害等の発生、輸出入等の法規制の対象範囲の変更、想定を超える政治的・経済的状況の変化による原料生薬の調達リスク - 自然災害および不安定な社会情勢を起因とする需要、供給等の急激な流通不安による副原料および資材の調達リスク - 自然災害や火災、停電等による生産および物流機能の低下リスク	- 十分な在庫量の確保 - 国内外での生薬調達先の拡大 - 自社管理園場の継続拡大 - 複数の取引先からの購買体制構築 - 製造拠点、製品供給拠点の分散化 - 生産施設の免震・耐震構造の導入
3 製品の安全性および副作用問題に係るリスク	- 製品の品質や安全上の問題発生リスク - 予期せぬ副作用の発生リスク	- 当該国や地域の品質管理基準の遵守 - 自社製造品のみならず委託製造品を含むすべての製品について品質を重視する取り組みの推進 「ツムラ生薬GACPポリシーに関する規程」による原料生薬の徹底管理 - 製商品の安全性情報の迅速かつ適切な収集と副作用情報発信強化による適正使用の推進

リスク項目	代表的リスク内容	リスク軽減措置
4 国際事業に係るリスク	- 中国事業参入にともなう企業買収・提携後に偶発債務や未認識債務が判明される、ならびに、期待しうる事業価値および事業統合による将来のシナジー効果が発揮されないリスク - 予期せぬ法規制の変更や政治的・経済的状況の変化リスク	- 対象企業・対象事業の財務内容や取引等についての詳細な事前調査の実施 - 津村(中国)有限公司の設立による経営管理機能強化
5 研究開発に係るリスク	将来の成長や業績の維持・向上ができないリスク	- 国内および海外における研究開発計画に関するフィージビリティ(投資回収と事業性評価)の定期的な検証 - 国内における事業対象領域の拡大(医療用領域を超え、トータルヘルスケア領域を視野に入れた展開)
6 知的財産に係るリスク	- 第三者からの知的財産権侵害による競争力の低下リスク - 第三者知的財産権侵害による係争発生リスク	- 社規に基づく情報管理の徹底 - 新開発技術や新製品等に関する特許権や商標権等の産業財産権の取得 - 先行商標確認や新規導入技術等に関する先行特許確認等他社の知的財産権の調査
7 人財に係るリスク	- 必要な人財の確保・育成が計画的に推進できないリスク - 労働安全衛生やハラスメント等の対策不十分による社会的信用低下リスク	- 経営戦略に連動した人財要件と要員数の明確化と採用手法の確立 - 中国事業、米国事業の発展に向けたグローバル人財の確保 「ツムラアカデミー」の設置による、ツムラグループの基本理念に基づく経営を実践できる人財の養成および多様な人財の開発推進 「人財育成ポリシー」に基づく人財の計画的育成 - 管理職を中心とした労務管理教育の徹底と1on1等の活性によるコミュニケーション機会の増加
8 競争に係るリスク	国内外製薬企業等の医療用漢方市場参入リスク	安心安全な生薬の安定確保および均質性の高い医療用漢方製剤の安定供給、安全性・有効性に関するエビデンス集積等による優位性の確保
9 為替レートの変動に係るリスク	中国からの原料生薬および漢方エキスパウダーの輸入に対し、為替相場が大きく変動した場合のリスク	為替動向を考慮しながら為替予約等によるコスト、キャッシュ・フローの長期安定化
10 財務に係るリスク	- 退職給付債務の変動リスク - 資金調達リスク - 有価証券の価格変動リスク	- 外部環境、市場環境、関係会社等の状況変化の早期把握と迅速な対応 - メインバンクを中心とした各金融機関との関係維持
11 税務に係るリスク	各国税務当局との見解の相違による追徴課税や二重課税リスク	- 各国の税法に準拠した税額計算と適切な納税 - 各国で適用される移転価格税制の遵守
12 環境に係るリスク	- 土壤汚染や水質汚染等の惹起、法令違反等の発生リスク - 自然環境への保全努力が不十分であると評価されるリスク	- 環境に関する法規制の遵守 - 環境に配慮した活動による自然環境の保全推進
13 訴訟に係るリスク	漢方薬を含む医薬品の副作用、健康被害、製造物責任、労務問題、知的財産権の侵害、契約の不履行、環境汚染等さまざまな訴訟提起リスク	- グループコンプライアンス体制(規則、内部通報制度、組織等)構築による訴訟となる行動の回避とトラブルの早期把握 - グループ会社のコーポレート・ガバナンス体制の構築 - 弁護士との緊密な連携の継続
14 情報システムおよび情報管理に係るリスク	- 大規模な地震や火災等の災害、停電等によるITシステムの機能不全リスク - 悪意を持つ第三者によるサイバー攻撃ないし、従業員等の不注意または過失によるシステムの停止や機密情報の漏洩リスク	- ITシステム強化への適切な投資 - 事業継続計画(BCP)の整備、非常時を想定した訓練等の実施 - 情報管理に関する社規の内容を全社に周知徹底し、情報管理の強化を推進
15 内部統制に係るリスク	- 業務の有効性や効率性を確保できないリスク - 財務報告の信頼性を確保できないリスク - 違法行為・不正行為等の発生リスク	- 内部統制システムの整備・運用 - 内部管理の基準の整備・運用 - 内部監査、内部統制評価の計画的な実施
16 その他	- COVID-19の国内および世界的な感染拡大により事業が停滞するリスク - 中国の都市ロックダウンによる生産、物流が機能せず製品が欠品となるリスク	- 感染予防と拡大防止策の実施 - 事業継続計画(BCP)に基づく製品の安定供給体制の構築 - 在宅勤務のためのインフラ整備(モバイルPC、Web会議システム)

漢方について

「西洋医学」との違い

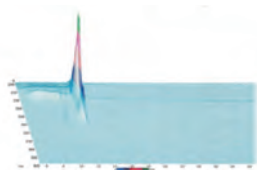
西洋医学が科学的、理論的であるのに対し、漢方医学は哲学的、経験的な医学といえます。西洋医学では分析的な手法・見方により最終的に病巣を局所化していくのに対し、漢方医学は患者様個々に異なる病態を、心と身体の両面から総合的に捉え、身体の全体的なバランスを整えていきます。



西洋薬

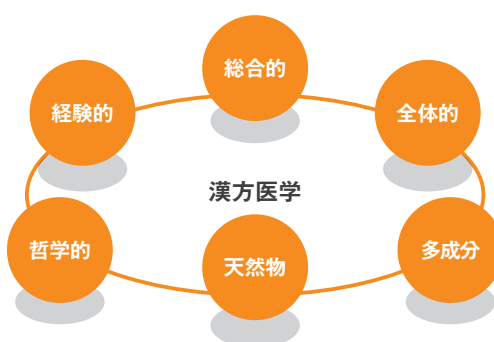
アセチルサリチル酸
(アスピリン)

化学合成された有効成分
から作られる西洋薬は、
単一成分



それゆえに、漢方医学は「個の医学」と呼ばれることもあります。

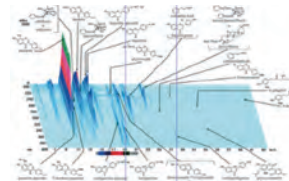
西洋薬の多くは、化学的に合成された単一の成分からなり、ひとつの病因の治療を目的としています。漢方薬は、多くの生薬を組み合わせた多成分の薬であるため、ひとつの処方でも複数の症状に効果を発揮することが期待できます。



漢方薬

葛根湯

複数の生薬を組み合わせ
て作られる漢方薬は、
複合成分・多成分



「漢方医学」と「西洋医学」の融合

例えば、血圧を下げる、細菌を殺す等は、西洋医学が得意とする分野です。外科的手術を必要とする場合も、西洋医学による治療が優先されるべきでしょう。しかしながら、これだけ医学が進歩した現代においても、検査で異常が見つからない「不調」や西洋医学では対応しにくい「不定愁訴」等、お困りの患者様はたくさんいらっしゃいます。

漢方は、心身一如の考え方により全人的な医療をおこなう医学であり、そのような症状にも効果が期待できます。漢方薬で西洋薬の副作用を軽減し患者様が治療を続けやすくなったり、まだ効果的な治療法が確立されていない分野で、漢方薬が患者様の苦痛を取り除くのに役立つ等、漢方を取り入れた治療が期待されています。実際に、がん治療に漢方を取り入れたところ、副作用が軽減され、治療の完遂率が向上したという報告もあります。

漢方医学と西洋医学の融合は、それぞれの長所を生かした日本ならではの治療といえるでしょう。

漢方薬に期待する役割

漢方処方実態調査による「漢方薬に期待する役割」において

- ① 西洋薬の補助・補完
 - ② 西洋医学では解決できない疾患
- が、過半数以上の回答率を占めています。

漢方薬に期待する役割

順位(前回)	期待する役割	回答率(%)
1(1)	西洋薬の補助・補完	67.1
2(2)	西洋医学で解決できない疾患	51.7
3(4)	不定愁訴	47.0
4	全身症状の改善・体質改善	29.5
5(5)	慢性疾患	27.6

株式会社アンテリオ 2008年・2011年漢方薬処方実態調査



漢方薬の使用実態

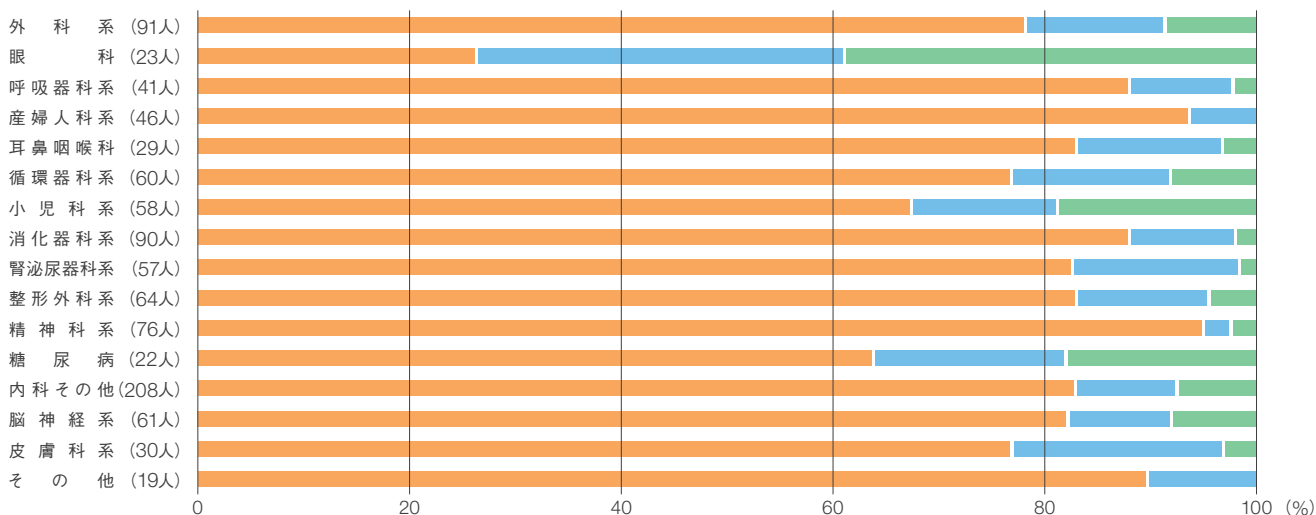
漢方薬はすべての診療科でお役にいただける薬剤です。多く使われています。とくに女性は若年期をはじめ幅広い年齢層でお使いいただいています。

産婦人科系と精神科系においては、90%を超える割合で処方いただいています。そして、漢方薬は、高齢者と女性により

漢方薬を現在処方していますか。(単一選択)

回答者総数:975人／回答者属性:開業医237人／勤務医738人

■ 処方している ■ 以前は処方していたが、今は処方していない ■ 処方したことがない



この調査結果は、エムスリー株式会社の許諾を得て掲載しています。

【出典】m3.com意識調査(2017年4月7日配信) <https://www.m3.com/clinical/news/517640>

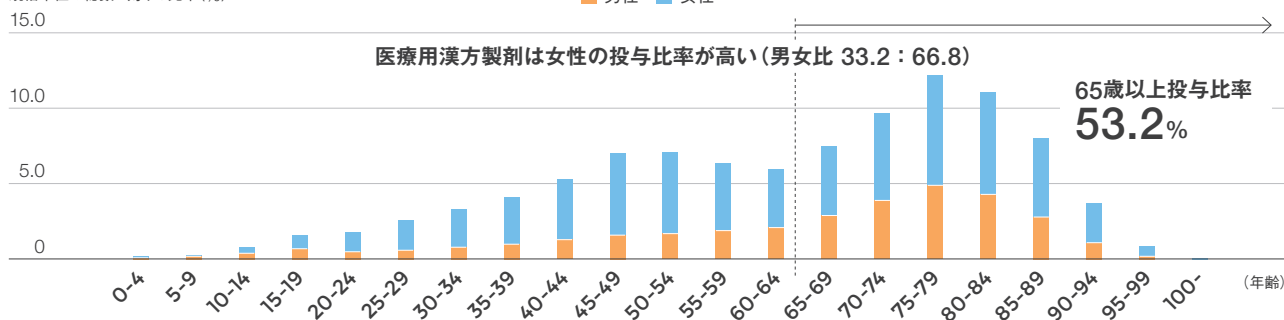
【調査の概要】・調査期間:2017年3月7日-13日 ・対象:m3.com医師会

* 統計に基づく世論調査ではありません

年齢別、男女別の漢方薬投与比率

規格単位の総数に対する比率(%)

■ 男性 ■ 女性



第6回NDBオープンデータ(厚生労働省)から当社作成



Column

漢方薬と中薬の違い

- 日本は1人の医師が漢方薬も西洋薬も処方することができますが、中国は中医、西洋医とそれぞれライセンスが必要です。
- 日本の医薬品市場における漢方・生薬製剤の市場シェアは2%程度です。一方、中国の医薬品市場における中薬の市場シェアは26%程度を占めています。中国国民にとって伝統医学である中薬の浸透度は高いです。

ツムラの歴史



創業者
津村 重舎
(初代)

1893(明治26)年、
初代津村重舎は当社の前身である「中将湯本舗 津村順天堂」を創業、
婦人良薬である「中将湯」の販売を開始しました。
「良薬」とは安全性・有効性・品質に優れた薬を意味します。
当社の経営理念「自然と健康を科学する」は、
漢方製剤の価値をより向上させていくために、
「良薬」をさらに探求していくという覚悟をあらわしています。

売上高の推移(億円)

■ 医薬品
■ 家庭用品

1893 1919 1924 1930 1957 1972 1975 1980 1985 1990

ツムラの主な出来事

研究に関する歴史
製造拠点、関係会社に関する歴史
中国とのリレーションに関する歴史

1893 津村順天堂創業、
婦人良薬「中将湯」を製造販売



1905 初代重舎の中国上海市などを視察、売薬市場調査

1907 中国へ進出 漢口市(現 武漢市)、天津市、北京市に支店を開設

1924 津村研究所開設、
津村薬草園開設



1930 芳香浴剤「バスクリン」を発売



1936 株式会社津村順天堂設立

1957 中将湯ビル診療所開設



1964 静岡工場新設



1972 日中国交正常化

1973 中国「友好商社」からの生薬購入開始

1974 医療用漢方製剤を発売

1976 医療用漢方製剤が
薬価基準に収載(33処方)



1978 2代重舎、原料生薬の安定供給確保の
交渉のため、第1回目の中国訪問



1979 2代重舎、中国政府の衛生部長官と会談のため、第2回目の
北京訪問

1980 2代重舎、第3回目の北京訪問

1981 中国国営企業からの生薬直接購入開始
生薬産地での直接指導ができる中国土産畜産進出口総公司との「生薬長期供給契約」締結

1982 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定

1982 茨城工場新設、
研究所を同敷地内に移転



1987 医療用漢方製剤の薬価基準収載が129処方に

1988 社名を「株式会社ツムラ」に変更

1988 「合併会社」からの生薬直接購入体制、当社用原料生薬の調達
拠点の確立
以降、各省合併会社を拠点とした調達体制へシフト

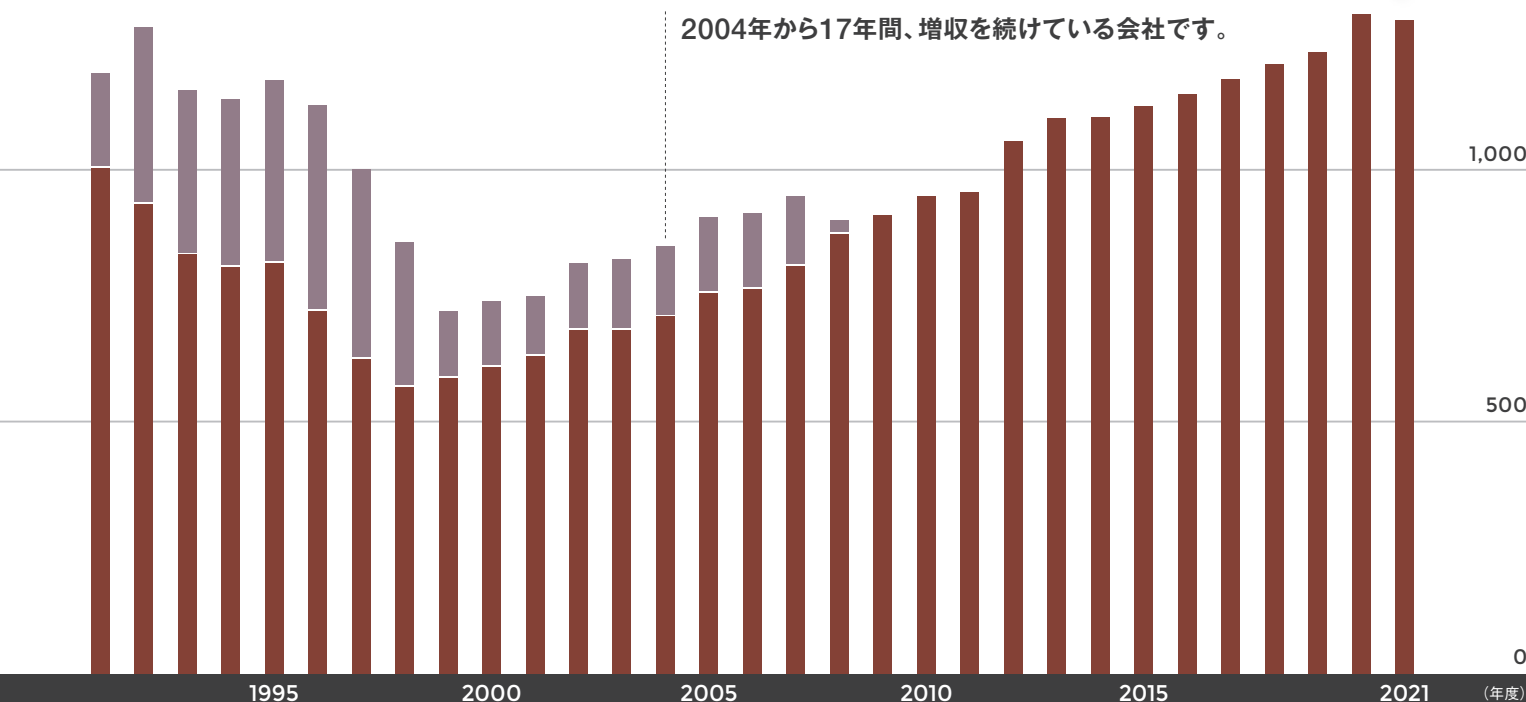
1991 中国における生薬の調達拠点として
深圳津村薬業有限公司を設立



(億円)
1,500

2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。(前期比伸長率11.3%)

2004年から17年間、増収を続けている会社です。



1995 小柴胡湯による間質性肺炎の副作用が発生

2001 中国におけるエキス粉末(中間製品)の製造拠点として上海津村製薬有限公司を設立



2004 研究開発方針を変更し、漢方・生薬に特化育薬の推進へ

2007 生薬トレーサビリティ運用開始

2008 ツムラライフサイエンス株式会社(家庭用品事業)の売却

2009 北海道における原料生薬の栽培、調達、選別加工・保管拠点として夕張ツムラを設立



2010 ラオスにおける原料生薬の栽培、調達、選別加工・保管拠点としてLAO TSUMURA CO.,LTDを設立



2011 LAO TSUMURA CO.,LTDが、日本政府が促進する「成長加速化のための官民パートナーシップ」の官民連携案件の許可を受ける

2011 中国白山市政府と原料生薬の共同研究の協議書を締結

2012 原料生薬の調達価格の安定のため、「自社管理圃場」を拡大

2013 「オックスフォード大学 イノベティブズバイオロジープロジェクト」のスポンサーシップ契約を締結

2014 中国中医科学院と蒼朮(ソウジュツ)の共同研究契約に調印

2014 夕張ツムラ 農業生産法人化で自社農場運営を本格的に開始

2015 香港浸会大学との共同研究に関する協議書に調印

2016 天津盛実百草中薬科技股份有限公司との業務提携契約の締結

2016 医療用漢方製剤において、Growing処方を設定し、エビデンス構築を開始

2016 「植物研究雑誌」創刊100周年

2016 地域統括拠点として津村(中国)有限公司を設立

2017 監査等委員会設置会社へ移行

2017 中国平安保険(集団)股份有限公司と資本業務提携

2017 津村盛実製薬有限公司(現 天津津村製薬有限公司)設立



2018 平安津村有限公司設立

2019 天津盛実百草中薬科技股份有限公司(現 平安津村製薬有限公司)と資本提携

2021 天津津村製薬有限公司の工場が竣工

11カ年主要財務データ(未監査)

株式会社ツムラおよび連結子会社

売上高／営業利益(百万円)



	2011	2012	2013
経営成績(会計年度)			
売上高	95,450	105,638	110,057
うち国内事業	-	-	-
うち中国事業	-	-	-
中国事業の売上高比率(%)	-	-	-
売上原価	29,944	35,927	38,787
売上高比率(%)	31.4	34.0	35.2
販売費および一般管理費	44,271	46,586	48,808
売上高比率(%)	46.4	44.1	44.3
営業利益	21,233	23,124	22,461
売上高比率(%)	22.2	21.9	20.4
経常利益	21,783	24,310	23,966
売上高比率(%)	22.8	23.0	21.8
親会社株主に帰属する当期純利益	13,431	15,373	18,050
売上高比率(%)	14.1	14.6	16.4
医療用漢方製剤の販売数量(万本)*1	1,514	1,726	1,795
薬価改定率(%)	-	△3.8	-
研究開発費	4,565	4,904	5,949
設備投資額	6,425	9,328	8,991
減価償却費	3,850	4,049	4,871
キャッシュ・フロー			
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,314	12,011	5,908
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,342	△ 8,022	△ 1,694
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,272	△ 4,275	△ 4,575
フリーキャッシュ・フロー	1,972	3,989	4,214
財政状態(会計年度末)			
総資産	151,874	170,466	187,623
棚卸資産*2	30,570	35,565	43,424
有形固定資産	44,869	50,657	57,148
固定負債	8,093	9,448	9,126
純資産	102,240	118,537	133,318
ROE	14.1	14.1	14.5
棚卸資産回転期間(ヶ月)*3	10.5	11.0	12.2
売上債権回転期間(ヶ月)*4	4.3	4.1	4.2
仕入債務回転期間(ヶ月)*5	1.0	1.0	1.3
有形固定資産回転期間(ヶ月)*6	5.5	5.4	5.9
無形固定資産回転期間(ヶ月)*7	0.0	0.0	0.0
自己資本比率(%)	66.4	68.6	69.9
配当性向(%)	31.5	28.4	25.0
1株当たり当期純利益(円)	190.45	217.98	255.94
1株当たり配当金(円)	60.00	62.00	64.00
株主総利回り(%)	-	-	-
発行済株式数(株)*8	70,711,662	70,711,662	70,711,662

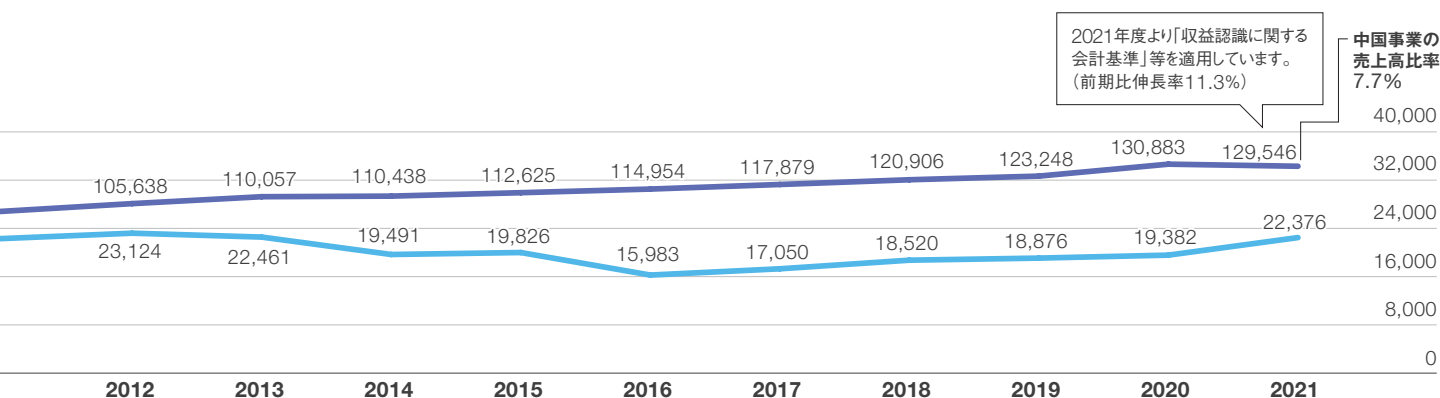
*1:1本は標準包装1箱(1箱は9週間分)

*2:製品、仕掛品、原材料、貯蔵品の合計

*3:{(期首棚卸資産+期末棚卸資産)÷2}÷(当期売上原価÷12)

*4:{(期首売上債権+期末売上債権)÷2}÷(当期収益認識基準適用前売上高÷12) 売上債権=受取手形+売掛金

*5:{(期首仕入債務+期末仕入債務)÷2}÷(当期売上原価÷12) 仕入債務=支払手形+買掛金+電子記録債務



(単位:百万円)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
売上高	110,438	112,625	114,954	117,879	120,906	123,248	130,883	129,546
中国事業の売上高	-	-	-	-	-	-	-	119,567
中国事業の売上高比率	-	-	-	-	-	-	-	9.978
中国事業の売上高比率(%)	-	-	-	-	-	-	-	7.7
営業利益	41,859	45,055	49,454	49,603	49,451	50,747	55,951	63,081
営業利益率	37.9	40.0	43.0	42.1	40.9	41.2	42.7	48.7
経常利益	49,087	47,743	49,516	51,224	52,935	53,623	55,548	44,088
経常利益率	44.4	42.4	43.1	43.5	43.8	43.5	42.4	34.0
税引前利益	19,491	19,826	15,983	17,050	18,520	18,876	19,382	22,376
税引前利益率	17.6	17.6	13.9	14.5	15.3	15.3	14.8	17.3
税引後利益	21,583	19,494	16,399	17,914	19,702	19,649	20,866	25,904
税引後利益率	19.5	17.3	14.3	15.2	16.3	15.9	15.9	20.0
税引後利益(税引前利益×税率)	14,075	12,557	12,488	14,504	14,593	13,765	15,332	18,836
税引後利益率(税引前利益×税率)	12.7	11.1	10.9	12.3	12.1	11.2	11.7	14.5
税引後利益(税引前利益×税率)	1,876	1,929	2,026	2,081	2,165	2,222	2,278	2,440
税引後利益率(税引前利益×税率)	△3.0*9	-	△3.0	-	△3.1	△1.8*9	△0.4	0.0
税引後利益(税引前利益×税率)	6,252	5,968	6,087	6,048	5,926	6,270	6,631	7,313
税引後利益率(税引前利益×税率)	8,428	9,638	6,455	11,912	9,052	6,304	11,161	11,456
税引後利益率(税引前利益×税率)	5,387	5,059	5,629	6,157	6,362	6,406	8,210	8,743
税引後利益率(税引前利益×税率)	4,992	17,570	21,065	21,066	5,450	18,191	16,102	21,314
税引後利益率(税引前利益×税率)	△ 10,683	△ 7,461	△ 6,451	△ 23,354	△ 7,697	△ 23,488	△ 7,352	△ 9,111
税引後利益率(税引前利益×税率)	10,408	△ 4,608	△ 9,572	50,305	△ 18,528	7,111	△ 10,425	△ 8,181
税引後利益率(税引前利益×税率)	△ 5,691	10,109	14,614	△ 2,288	△ 2,247	△ 5,297	8,750	12,203
税引後利益率(税引前利益×税率)	215,654	222,468	222,008	293,701	287,322	311,990	319,063	350,981
税引後利益率(税引前利益×税率)	50,716	52,348	52,138	49,994	51,808	75,806	80,755	92,751
税引後利益率(税引前利益×税率)	60,624	62,822	64,686	71,329	73,703	77,207	84,176	90,040
税引後利益率(税引前利益×税率)	23,339	23,063	32,727	48,402	47,861	49,516	37,513	46,996
税引後利益率(税引前利益×税率)	150,947	155,702	157,397	196,533	206,141	213,997	233,169	258,109
税引後利益率(税引前利益×税率)	10.1	8.3	8.1	8.3	7.4	6.8	7.2	8.2
税引後利益率(税引前利益×税率)	13.5	13.7	12.7	12.4	12.4	15.1	16.8	16.5
税引後利益率(税引前利益×税率)	4.4	4.5	4.3	4.2	4.3	4.5	4.4	4.3
税引後利益率(税引前利益×税率)	1.6	1.5	1.5	1.5	1.4	1.9	2.0	2.1
税引後利益率(税引前利益×税率)	6.4	6.6	6.7	6.9	7.2	7.3	7.4	8.1
税引後利益率(税引前利益×税率)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.6	1.1	1.1
税引後利益率(税引前利益×税率)	68.8	68.8	69.7	66.2	70.2	65.8	68.3	68.3
税引後利益率(税引前利益×税率)	32.1	35.9	35.7	31.9	33.5	35.6	31.9	26.0
税引後利益率(税引前利益×税率)	199.58	178.06	179.46	200.55	190.87	179.96	200.40	246.21
税引後利益率(税引前利益×税率)	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00
税引後利益率(税引前利益×税率)	-	-	-	106.6	100.1	84.4	120.7	100.9
税引後利益率(税引前利益×税率)	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: {(期首有形固定資産+期末有形固定資産)÷2}÷(当期収益認識基準適用後売上高÷12)

*7: {(期首無形固定資産+期末無形固定資産)÷2}÷(当期収益認識基準適用後売上高÷12)

*8: 発行済株式数には自己株式を含む

*9: 消費税対応分を含まない改定率

2018年度から「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を適用しています。

2019年度はPPA調整後の金額に組み換えています。

2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用しています。

プレ財務データ

	2017	2018	2019	2020	2021
10処方以上を処方する医師の割合(%)*当社調べ	-	-	14	16	26
漢方医学教育実施大学数(4コマ以上)	-	69	71	72	73
漢方外来設置大学数	78	79	80	79	79
診療ガイドライン収載数(タイプB以上)	78	88	91	102	104
自社管理圃場比率(%)	50.0	71.0	72.0	78.4	79.6
取締役数(人)	9	9	9	9	9
取締役の報酬額(百万円)	242	246	274	273	285
社外取締役比率(%)	55.6	55.6	55.6	55.6	55.6
女性取締役比率(%)	22.2	11.1	11.1	11.1	11.1
女性執行役員比率(%)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
連結従業員数(人) (うち単体)	3,453 (2,434)	3,547 (2,493)	3,840 (2,534)	3,830 (2,556)	3,921 (2,564)
従業員の女性比率(%)	19.7	20.1	20.6	21.7	23.0
女性管理職比率(%)	4.7	5.2	5.9	6.3	7.4
平均年齢(歳)	43.7	43.7	43.7	43.6	43.6
平均勤続年数(年)	19.8	19.8	19.4	19.1	18.9
新卒3年定着率(%)	92.6	96.3	97.8	92.0	100.0
離職率(%)	0.90	0.95	0.98	1.80	1.44
従業員エンゲージメント/満足度(点)	3.97	4.00	3.91	3.99	4.02
育児休業取得比率(%)					
男性	0.0	0.6	7.0	19.0	37.0
女性	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
育児休業平均取得日数(日)					
男性	16.5	28.5	21.4	24.1	12.3
女性	168.2	148.4	172.2	125.4	121.4
育児休業取得者復職率(%)	100.0	100.0	100.0	97.5	100.0
社員一人あたりの教育費(千円)	91	103	102	93	124
年間教育時間(時間)	729	721	1,496	1,372	1,702
障がい者雇用率(%)	2.96	2.90	2.94	2.83	2.91
新卒採用社員数(人)					
男性	27	36	31	22	21
女性	23	18	20	26	18
キャリア採用社員数(人)					
男性	14	32	44	25	40
女性	8	9	8	14	24
総実労働時間(時間/人)	1,890	1,874	1,825	1,852	1,810
月平均残業時間(時間/人)	14.7	14.5	13.8	12.7	10.9
有給休暇の平均取得日数(日/人)	12.1	12.2	11.6	10.8	13.5
労働災害発生件数(件)	16	11	16	11	12

* 連結と記載のあるものを除いて単体のデータとなります。

会社概要

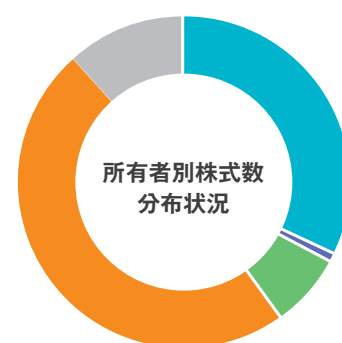
商号	株式会社ツムラ
本社	〒107-8521 東京都港区赤坂二丁目17番11号
創業	1893年4月10日
設立	1936年4月25日
資本金	301億42百万円
連結従業員数	3,921名
決算日	3月31日
上場証券取引所	東京証券取引所(証券コード 4540)

株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人
発行可能株式総数	250,000,000株
発行済株式総数	76,758,362株 (自己株式251,343株を含む)
株主数	12,908名(前期末比433名増)

大株主の状況 2022年3月31日現在

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,580	17.75
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	7,675	10.03
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,424	4.48
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	2,780	3.63
株式会社三菱UFJ銀行	2,197	2.87
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,990	2.60
ツムラグループ従業員持株会	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

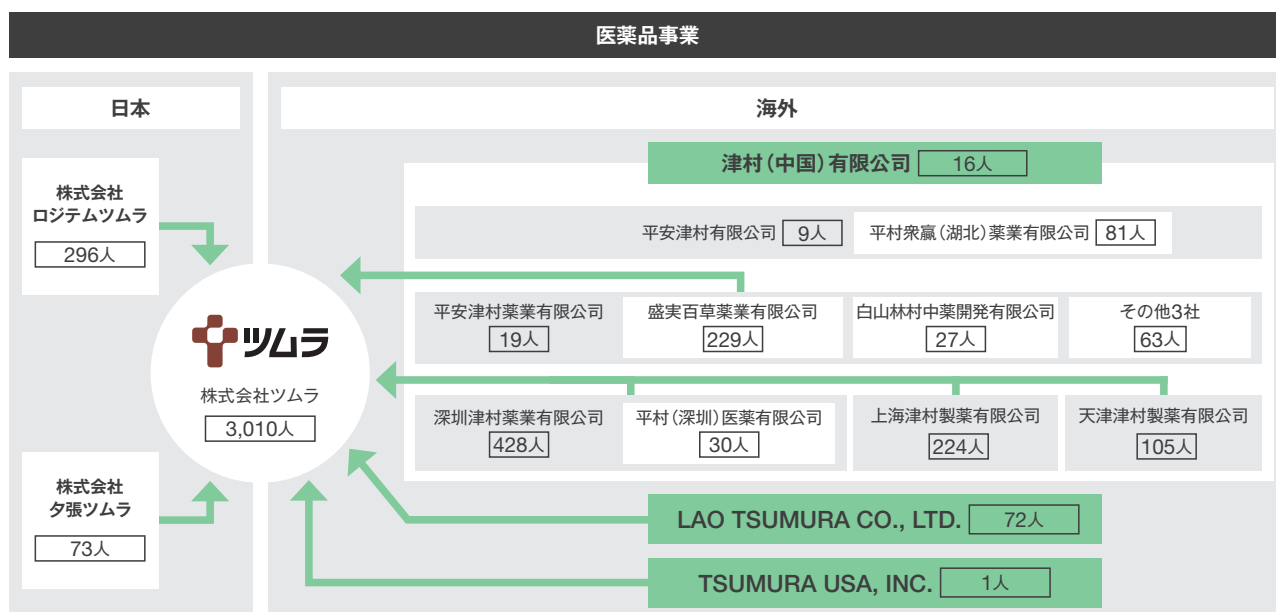
* 持株比率は、自己株式251,343株を控除して計算しています。



金融機関	32.08%
金融商品取引業者	0.96%
事業法人	7.02%
外国法人等	48.40%
個人・その他*	11.54%

* 「個人・その他」には、自己株式251,343株を含めています。

グループ系統図 2022年3月31日現在 □は従業員数(正社員+契約社員)





株式会社ツムラ

コーポレート・コミュニケーション室 IR推進グループ

〒107-8521 東京都港区赤坂二丁目17番11号

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



このレポートの内容は、コーポレートサイトでもご覧いただけます。

2022年10月制作
2022年12月増刷

Printed in Japan