





自然と健康を科学する

漢方薬は、天然物である生薬を原料とする医薬品です。

自然界には解明されていないことが、まだまだ多く存在しています。

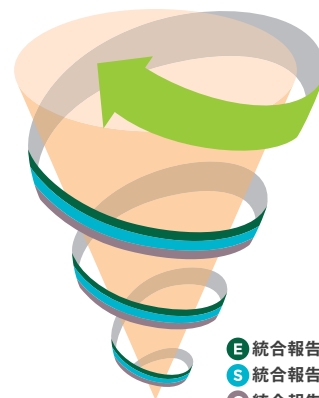
漢方薬・生薬の効能についてもその一つです。

漢方薬がなぜ効くのか、どのように効くのか、科学的に解明することで、私たちの健康や病気の治療に役立つ機会が増え続けているのです。

西洋医学が発展し、画期的な新薬や治療方法が開発されている現在でも、病気の治療に苦勞されている患者様はたくさんいらっしゃいます。

私たちは、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。

統合報告書で伝えるESGストーリー

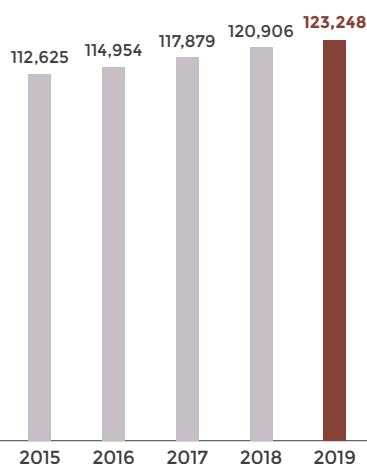


E 統合報告書2021
S 統合報告書2020
G 統合報告書2019

当社では統合報告書2019から3年間にわたり、ESGそれぞれを特集してストーリー性を持たせた内容として編集・作成しています。

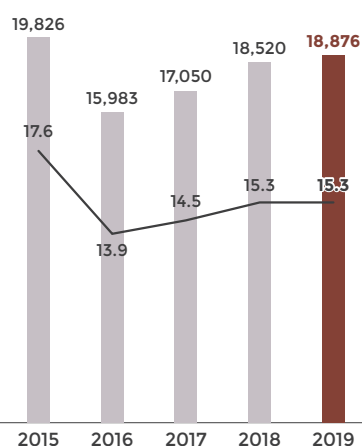
Our Performance

売上高 (百万円)



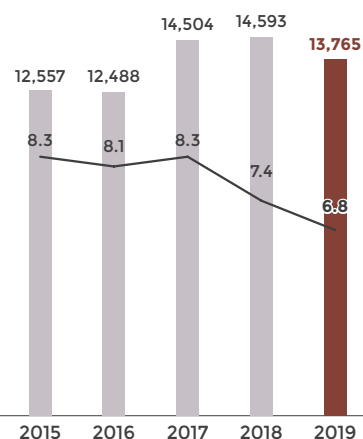
営業利益／営業利益率

■ 営業利益 (百万円) — 営業利益率 (%)



当期純利益／ROE

■ 当期純利益 (百万円) — ROE (%)



(年度)

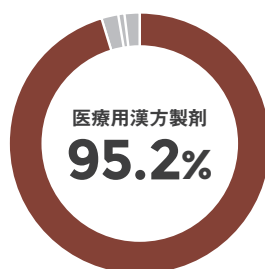


Basic Information

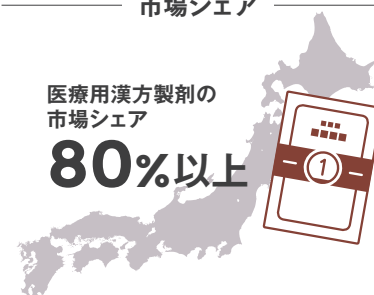
創業



事業展開



市場シェア



処方数

129
処方

薬価収載されている
医療用漢方製剤
148処方

従業員数 連結

離職率



漢方とは？

中国を起源とする日本の伝統医学



漢方医学は5～6世紀以降に、中国から直接あるいは朝鮮半島経由で伝来した医学が、その後1400年以上かけて日本で独自に発展した、日本の伝統医学です。中国起源のこの医学は、それぞれ独自に発展して中国では「中医学」、韓国では「韓医学」と呼ばれ、漢方医学とは異なった医学体系を形成しています。それぞれの医学で処方される薬剤は、漢方薬、中薬・中成薬、韓薬と呼ばれています。江戸中期にオランダ医学が伝来したため、両者を区別する必要が生じ、オランダ医学を「蘭方」、従来の医学を、主な古典が著されたのが「漢の時代」であったために「漢方」と呼ぶようになりました。

生薬の品質が非常に重要

漢方薬は、決められたルールに基づき、ほとんどの場合複数の生薬を組み合わせで作られます。生薬とは、主に植物のほか動物、鉱物等の薬効を持っているとして長い間利用されてきた天然物で、乾燥させたり大きさや形を整えたり等の加工が施されています。

昔は、生薬を土瓶等でコトコトと煎じて服用していましたが、この方法だと火加減や煎じる時間等によって、出来上がりに差異が生じる可能性があります。

現在の漢方薬は、生薬を工業的に煎じて得られたエキスを乾燥して作る「エキス剤」が主となっており、煎じ薬に比べると品質が安定しています。しかし生薬は天然物のため、同じ基原の種や苗から育てても土壌や気候等の条件によって生育状態が変わってきます。ワインに当たり年があるのは、ブドウの出来が年によって異なるためです。生薬にも同じことが言えますが、医薬品である漢方薬は、常に一定の品質であることが求められています。原料となる生薬の品質は、漢方薬の品質に直結します。これが、生薬の品質が重要となる理由なのです。

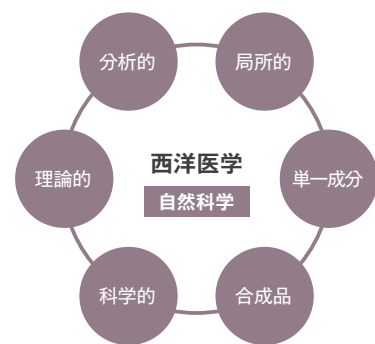


桂皮(ケイヒ)

「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。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。

西洋医学で使用される薬は、基本的に合成品で成分は単一です。一方、漢方薬は天然物である生薬を組み合わせるため、成分は多岐にわたります。多成分であるため作用機序を解明しづらいものの、徐々に科学的な解明が進みつつあります。

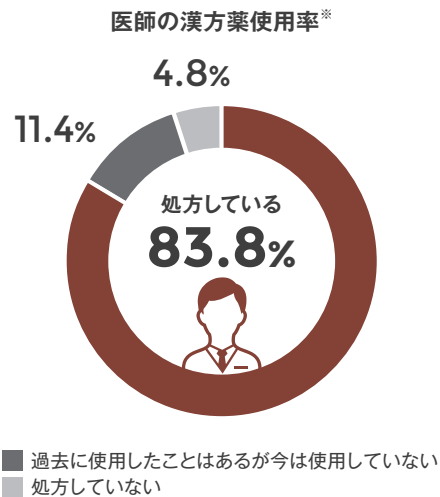


古代中国の哲学思想 + 臨床経験

↓
個の医学

「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」「精密検査をする」等、西洋医学のほうが得意である分野では西洋医学で対応し、西洋医学では対応しにくい「不定愁訴」や検査には現れにくい「不調」は漢方医学で治療する。このように必要に応じて漢方医学を取り入れた治療が広がっています。既に漢方薬を使用している医師は8割にものぼります。

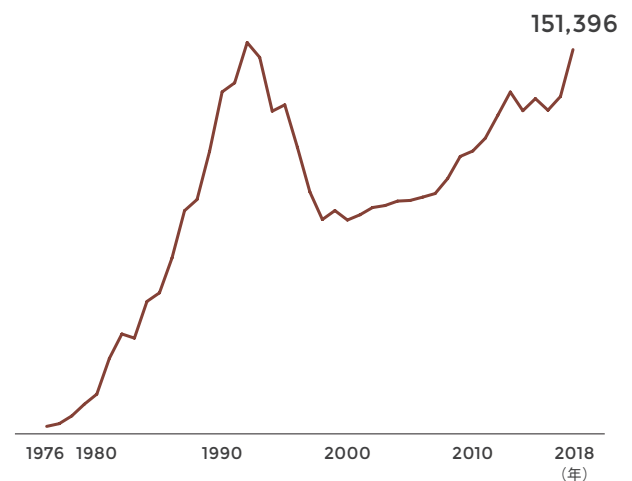


※「漢方薬使用実態・意識調査2012 調査対象:日経メディカルONLINE登録医師・日経メディカル開発」より

市場規模

日本における漢方薬の市場は、拡大を続けています。下のグラフは、厚生労働省の「平成30年薬事工業生産動態統計年報」から、医療用漢方製剤等の生産金額を示したものです。2018年の医療用漢方製剤等の生産金額は前年に比べて13.9%伸長の1,513億9,600万円でした。一般用漢方製剤等も加えて漢方製剤等全体でみると、生産金額は前年に比べて12.4%伸長し、この統計を取り始めて以来の最高を記録しています。

「医療用漢方製剤等」生産金額の推移(百万円)



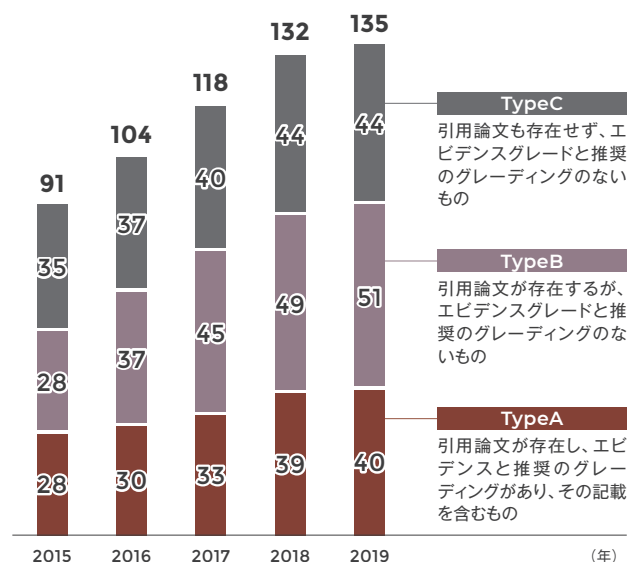
診療ガイドラインと漢方薬

診療ガイドラインとは、臨床の現場において治療等の意思決定を行う際に、判断材料の一つとして利用されるものです。医療用漢方製剤についても、近年その有効性や作用機序等の解明が進むにともない、診療ガイドラインへの掲載が急増しています。

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への掲載数は、2015年の91件から2019年には135件と、約1.5倍に増加しています。また、2019年には108処方ガイドラインに掲載されています。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73%が診療ガイドラインに掲載されていることになります。

漢方薬の科学的解明が進むにつれ、これからますます医療の現場で使われる機会が増加していくことが期待されています。

漢方製剤の診療ガイドライン掲載数推移



良薬は必ず売れる。

創業の精神

1893(明治26)年、初代津村重舎は「良薬は(人そして社会のお役にたち)必ず売れる」という信念のもと、当社の前身である「中将湯本舗 津村順天堂」を創業、婦人薬である「中将湯」の販売を開始しました。

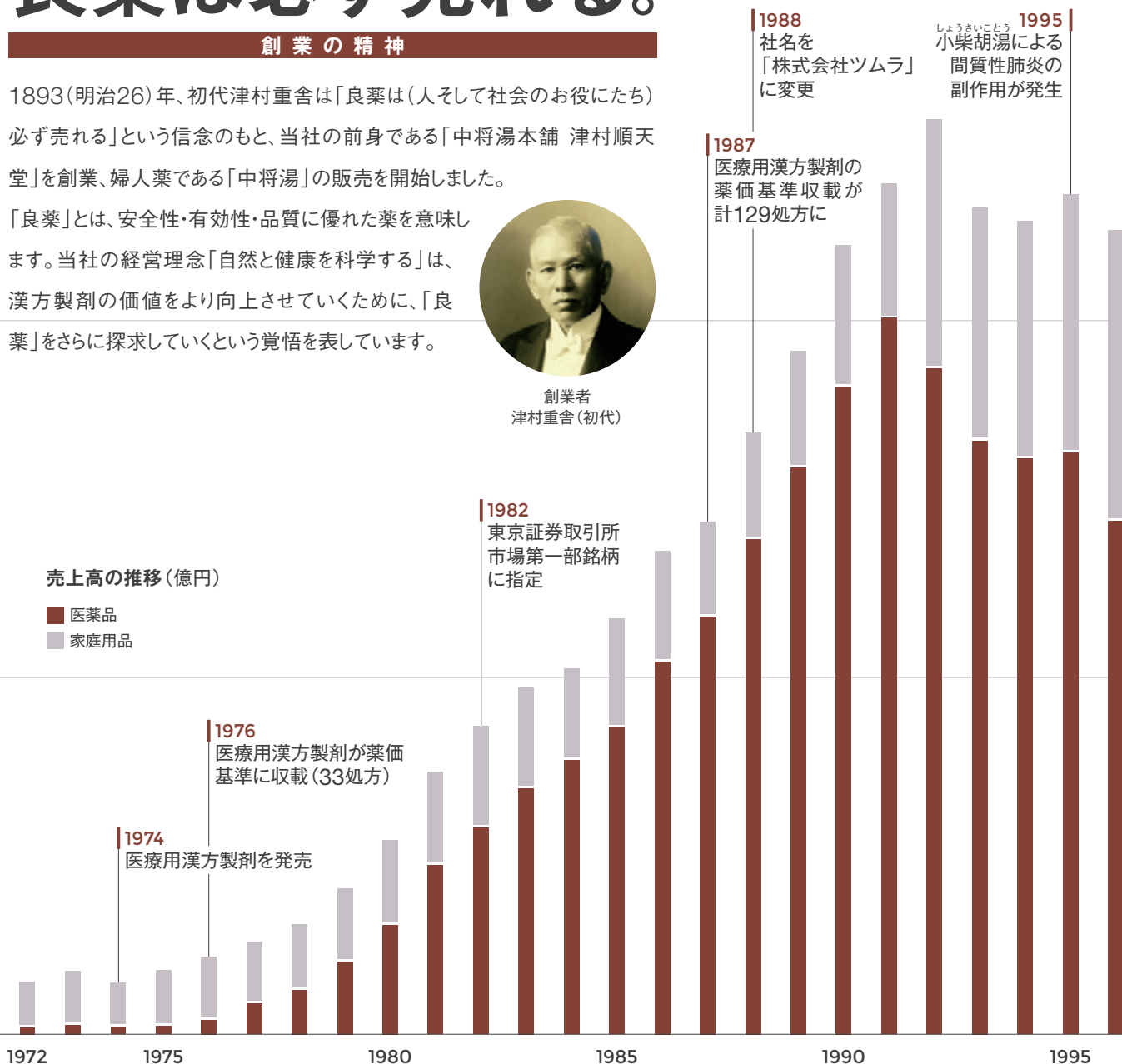
「良薬」とは、安全性・有効性・品質に優れた薬を意味します。当社の経営理念「自然と健康を科学する」は、漢方製剤の価値をより向上させていくために、「良薬」をさらに探求していくという覚悟を表しています。



創業者
津村重舎(初代)

売上高の推移(億円)

■ 医薬品
■ 家庭用品



ツムラの主な出来事

1893

津村順天堂創業
婦人良薬「中将湯」を製造販売



1924

津村研究所と津村薬草園開設
目黒工場敷地内に津村研究所を開設し、薬用植物の研究を推進



1930

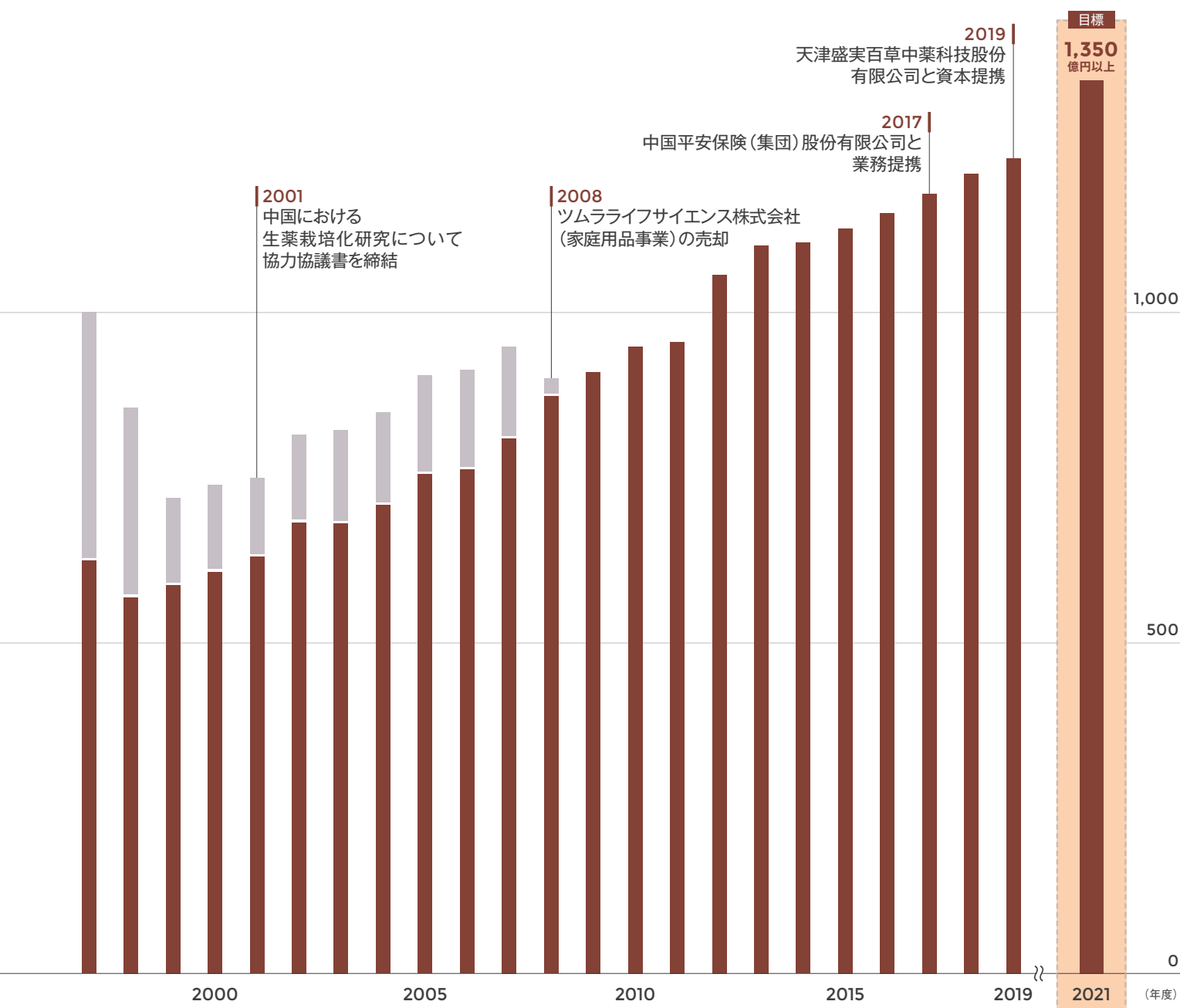
芳香浴剤「バスクリン」を発売



1978

二代目重舎、生薬原料の安定供給確保の交渉のため、1回目の中国訪問



(億円)
1,500

1991

深圳津村薬業有限公司設立

中国における原料生薬の調達・選別加工・品質管理・保管を行う拠点



2001

上海津村製薬有限公司設立

日本と同等の設備を持つ、中国における漢方エキス粉末の製造を行う生産拠点



2016

「植物研究雑誌」創刊100周年

植物研究雑誌ウェブサイト
<http://www.jjbotany.com/>



2018

津村盛実製薬有限公司

中国における漢方エキス粉末、中成薬、中薬エキス粉末の製造を行う生産拠点



3 ツムラの つのユニークポイント



POINT

- ▶ 漢方薬は、天然物を原料とする医薬品
- ▶ 川上（生薬栽培）から川下（漢方薬の販売）まで独自のバリューチェーンを構築
- ▶ 高品質な「生薬」の安定的な調達を実現
- ▶ 天然物であるが故の「成分のばらつき」を制御
- ▶ 生薬の適正な在庫管理により、漢方製剤を安定供給

1 自然の恵みを原料とする医薬品メーカー

漢方薬には、天然物である「生薬」を原料としているが故の「ばらつき」があります。ツムラではこの「ばらつき」を制御するために独自の厳しい基準を設け、その基準にあった生薬のみを使用しています。また高品質な生薬を安定的に調達するために、「漢方は畑から」という考えに基づき、徹底した管理のもとで「自社栽培」にも取り組んでいます。高品質な生薬と独自の製造ノウハウにより、漢方製剤の高い均質性を実現しています。これが私たちの強みであり、高い参入障壁の一つであると考えています。また、医薬品として安定的に漢方薬を供給するために重要なのが、生薬の在庫管理です。生薬のもととなる薬用植物は、適した栽培地や気候はもちろん、成長のスピードや収穫までに要する時間等が様々に異なっています。このような条件をすべて把握したうえで生薬の在庫を適正に管理していくことはとても難しく、私たちが長年改善を重ねてきた重要なノウハウです。

ツムラの主な生薬産地



2 国内でのユニークなポジショニングと高い参入障壁

POINT

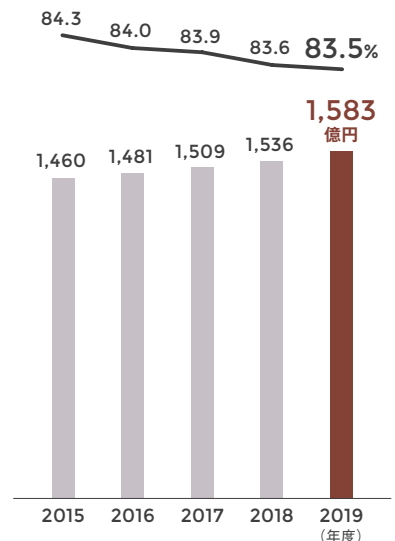
- ▶ 医療用漢方製剤の国内シェア80%超
- ▶ 国内医療用医薬品市場における漢方薬のシェアは約1.5%
- ▶ 保険適用の医療用漢方製剤は148処方、ツムラは129処方を販売
- ▶ 医療用漢方製剤市場は高い参入障壁

2019年度の日本国内の医療用医薬品市場全体は約10.6兆円、そのうち医療用漢方製剤は1,583億円でシェアは1.5%です。しかし、最近のトレンドとしては、医療用漢方製剤の伸長率は市場全体を上回る伸びを見せています。現在承認されている医療用漢方製剤は148処方ありますが、ツムラはそのうち129処方を販売しており、市場の中では80%を超えるシェアを有しています。

漢方薬は複数の生薬を組み合わせているため、多くの成分を含んでいます。そのため、新たに医療用漢方製剤市場に参入するために求められる「生物学的同等性」を証明することは極めて困難です。仮に証明できたとしても、その先には天然物である原料生薬の安定調達や品質管理等のハードルが存在しています。医療用漢方製剤の市場には、高い参入障壁があるといえるのです。

医療用漢方製剤の市場動向

— ツムラシェア ■ 医療用漢方製剤



Copyright © 2020 IQVIA. 「JPM2016年3月MAT～2020年3月MAT」をもとに作成 無断転載

3

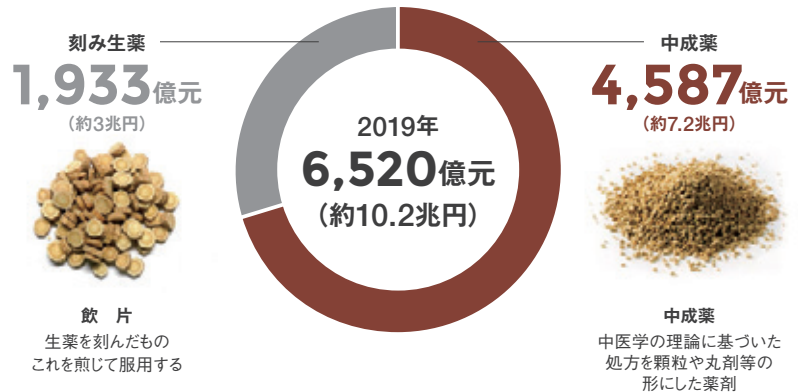
中国事業の
大きなポテンシャル

中国事業は、長期経営ビジョンを実現するために重要な事業です。中薬[※]市場は約10兆円にのびますが、約3,000社ある中薬メーカーでも、3%以上のシェアを持っている会社は存在しない状態です。中薬には、品質基準等の課題が存在しています。そこで、私たちは2018年に約2億人の顧客基盤を有する平安保険グループと「平安津村」という合併会社を設立し、中薬市場に参入しました。平安保険グループは中国の4大保険グループの一つで配下に銀行を持つ中国有数の企業グループです。平安の顧客基盤、デジタルの強みとツムラが漢方ビジネスで築いてきた高品質な薬を安定的に供給できるノウハウを掛け合わせ、2027年に売上高100億円というビジョンのもとで、中国国民の健康に貢献する中国で信頼される中薬企業になることを目指します。

POINT

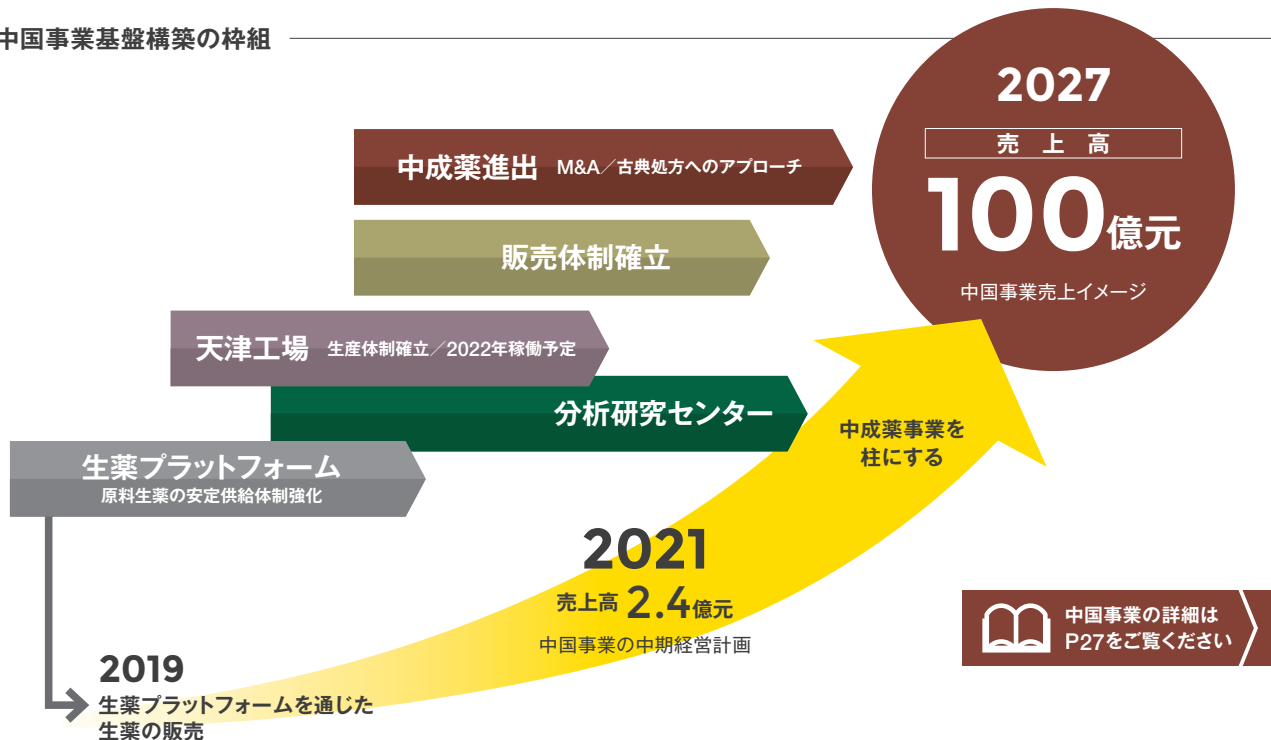
- ▶ 中薬の市場規模は6,520億元(2019年)
- ▶ 2027年に売上高100億元(中国事業売上イメージ)
- ▶ 事業パートナーは「平安保険グループ」(2億人の顧客、金融・ITの総合力)
- ▶ 中薬は中国国民にとって馴染み深く広く使われている
- ▶ 独自の技術は中薬の品質(均質性)向上に貢献できる
- ▶ 長年にわたり築いた中国との信頼関係
- ▶ 中国事業で構築するプラットフォームは国内事業の生産性をさらに高める

中国における中薬市場規模



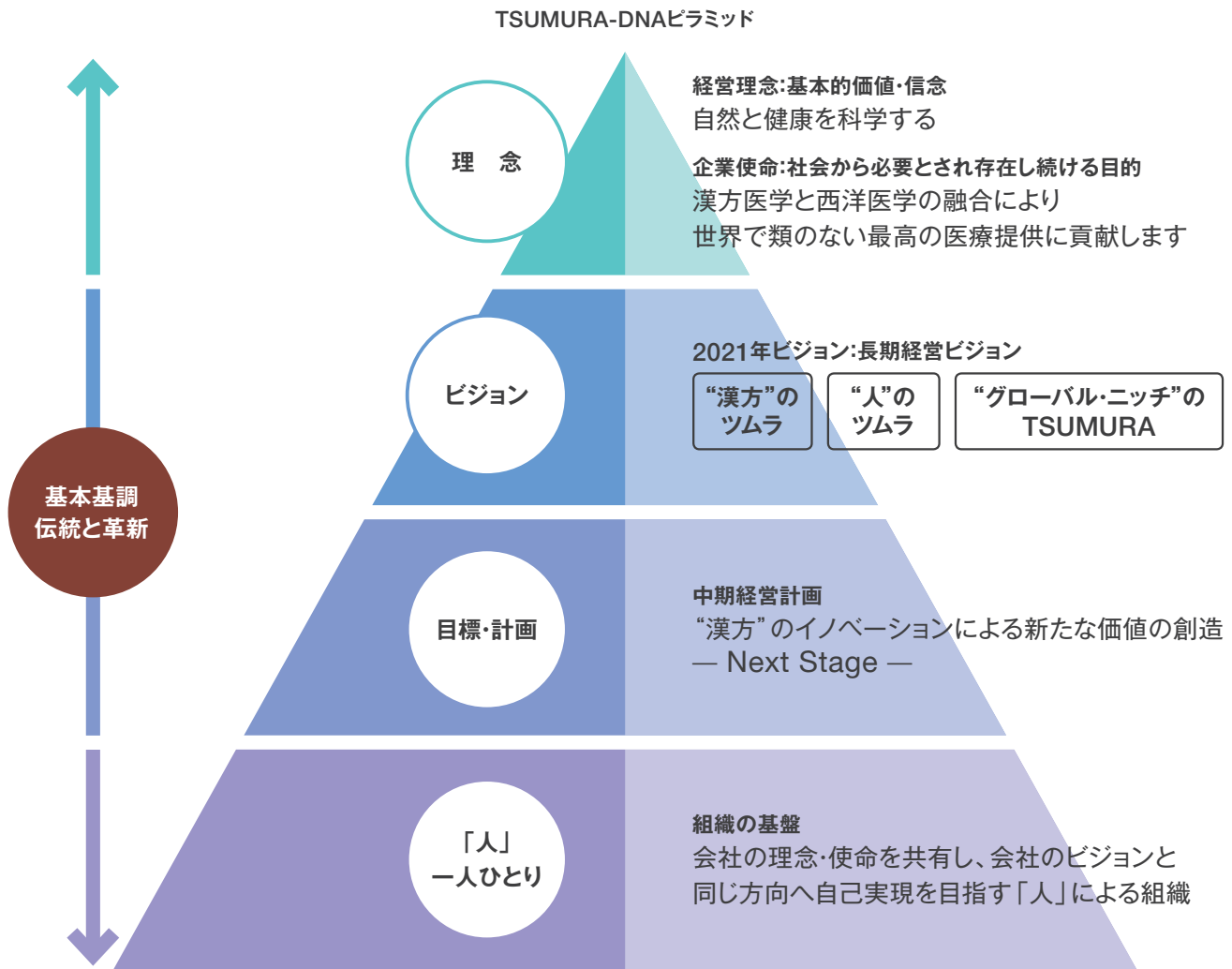
出所:中国国家统计局、工业和信息化部
換算レート:15.7円/元(2019年12月末時点)

中国事業基盤構築の枠組



※中薬:中医学(中国の伝統医学)で使用する薬剤のこと。中成薬、飲片等を含めた総称

TSUMURA-DNAピラミッドは、 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。



「理念」は、基本的価値観である「経営理念」と、社会から必要とされ存在し続ける目的である「企業使命」から成ります。これはツムラグループ全体で共有されるものであり、基本理念として永久に変わるものではありません。

「ビジョン」は、基本理念のもと、将来あるべき姿、目指すべき姿をあらわします。そして、この「ビジョン」の実現に向けたマイルストーンとして「目標・計画」（中期経営計画）をたて、その達成を目指します。

「会社の成長は組織の成長でしかあり得ない」

「組織の成長は『人』の成長でしかあり得ない」

企業姿勢や企業文化である「基本基調」を保ちながら、経営理念・企業使命を共有し、会社のビジョンと同じ方向へ「一人ひとり」が自己実現を目指していきます。



漢方製剤の原料は、主に植物由来の生薬です。

ツムラは、生薬生産地の自然環境を大切な「資本」と考えた経営を行い、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。生薬残渣[※]の再資源化等も進めながら、大地を基点とした「循環の仕組み」づくりに、ツムラグループ全体で取り組んでいます。基本的な理念である経営理念と企業使命のもと、「CSR基本方針」「サステナビリティビジョン」を制定し継続的な改善につなげています。

※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

CONTENTS

イントロダクション	01 Who we are 03 漢方とは? 05 成長の軌跡 07 ユニークポイント 09 TSUMURA-DNAピラミッド	コンプライアンス・ リスクマネジメント	65	コンプライアンス/ リスクマネジメント
TOPメッセージ	11 CEOメッセージ 17 CFOメッセージ	データ	69	主要財務データ(未監査) 71 主要ESGデータ
戦略	19 価値創造の道筋 21 長期経営ビジョン 23 中期経営計画 25 国内事業の進捗 27 中国事業の進捗 31 COOメッセージ 33 漢方バリューチェーン 35 栽培・調達 39 製造 43 販売・啓発・普及 47 研究開発 49 品質保証 51 人材	アウトライン	73	会社概要 74 ツムラグループ
コーポレート・ガバナンス	55 取締役 57 社外取締役対談 61 コーポレート・ガバナンス	編集方針		「Integrated Report」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まいります。
		報告範囲と 対象期間		パフォーマンスデータは2019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(2019年4月1日～2020年3月31日) 津村(中国)有限公司／深圳津村薬業有限公司／上海 津村製薬有限公司／平安津村有限公司／TSUMURA USA, INC. (2019年1月1日～2019年12月31日) 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。従って、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。



**今まで以上に
漢方薬の価値を追求し、
魅力を伝えていくことが
我々の社会的役割**

当社グループでは、基本理念のもと「長期経営ビジョン(2021ビジョン)」の実現に向け、2019年度から「漢方」のイノベーションによる新たな価値の創造―Next Stage―」をテーマとする第3期中期経営計画の達成を目指し、5つの戦略課題に取り組んでいます。国内においては、社会課題である高齢者関連領域・がん領域(支持療法)・女性関連領域を中心に貢献すべく漢方市場を持続的に拡大し、中国においては、将来を見据えた生薬の安定

調達体制を確立すべく事業投資を行うとともに、「中薬事業で中国の人々の健康に貢献する」というビジョン実現に向けた事業基盤構築のための積極的な投資を検討・実施しています。

2019年度第4四半期以降、新型コロナウイルス感染症が拡大し、日本国内では患者様が医療機関での受診を控え、MR(医薬情報担当者)は医療機関訪問活動を自粛する等影響が生じています。このような状況は少なくとも2021年秋頃までは続く予想されますが、中長期的にみれば国内での「漢方」に対する期待は、むしろ高まる可能性があると考えています。感染拡大を目の当たりにする中で、患者様だけでなく、医師をはじめとする医療従事者の方

も含めて、多くの人が自己免疫を高めていくこと、心身ともにバランスを整え、保っていくことの必要性を感じているのではないのでしょうか。

我が国の医療の中心は西洋医学であり、処方される医薬品のほとんどが化学的に合成された化合物です。植物等天然物由来の有効成分を含む医薬品もありますが、最終的にはその有効成分が化学的に合成された医薬品が処方されています。また、西洋医学は外科から発展したと言われており、個々の臓器に対しての対処を突き詰めていく医学であり、その結果高度な局所的コントロールを可能とした反面、全体のつながりには弱いところがあると言われています。

自然環境に最も敏感な企業でありたい… 自然の恵みを最大限に活かし、 人々の健康と医療に貢献し続けます

代表取締役社長CEO
加藤 照和

目指すところは、すべての医師に 漢方薬を処方していただくこと

医療用漢方製剤の販売数量は、2001年と2019年を比較すると約3倍に増加していますが、日常の診療での活用はまだまだ限定的です。医療関係者の皆様に漢方治療への理解をさらに深めていただくことで、より多くの患者様に服用していただけるようになると確信しています。我々はそのための活動をさらに進めていく必要があると考えています。現在82あるすべての大学医学部・医科大学で漢方医学教育が取り入れられています。大学で漢方医学教育を受けた医師が毎年およそ8,000名ずつ増えていくことによって、漢方薬が処方される機会がより多くなことを期待しています。

世界的にみて、日本の医療体制は既に恵まれているものではありませんが、西洋医学に加えて漢方医学を駆使した治療も受けられるようになることで、さらに良くすることが可能です。

長期経営ビジョンでは、医師の2人に1人が10処方以上の漢方薬を処方する状態を目指していますが、私はすべての医師に漢方医学の理論を習得していただき、国内のどの医療機関・診療科においても患者様が必要に応じて漢

方治療が受けられる医療現場の実現に貢献していきたいと考えています。

一方で、医療用漢方製剤を取り巻く大きな課題は薬価の問題です。当社の医療用漢方製剤が初めて薬価に収載されてから40年以上経ち、この間、薬価は下がり続けています。今後もまだ下がるという環境はなんとかしなければなりません。漢方薬は、植物を中心とした天然物由来の生薬で構成される希少な医薬品ですが、その価値に比べて薬価が低すぎます。「食」は生命存在の決定的条件であり、昔から「食べ物」で病気を治すことができると考えられ「薬食同源」という概念があります。人類の知恵により生薬にそれぞれ薬効があることを突き止め、さらにその組み合わせにより様々な症状に対応できる伝統薬として生み出されたのが漢方薬です。

私は、長い歴史を経てなお残っている医薬品の価値は、現代医学とは違う次元で評価されるべきではないかと考えています。漢方薬の価値を伝え、処方してくださる先生方を増やし、服用される患者様が増え、流通数量が増えることで市場を拡大するとともに、日本漢方生薬製剤協会の会長として業界をあげて、薬価の問題に全力で取り組んでいきます。

一方、漢方は「心身一如:心と身体が一体」という考え方です。身体全体を捉えて、崩れたバランスを整え元に戻す。身体に元々備わっている自然治癒力を使って健康を維持していくという医学です。漢方薬は、植物中心の天然物由来の原料でできている医薬品。このように、西洋医学と漢方医学はそもそもアプローチが異なる医学です。しかし、人間の病に洋の東西は関係ありません。治療として良いものを取り入れて治療効果を高めていくこと、医師や患者様に多くの選択肢があることがとても大切だと思います。漢方薬という選択肢を拡げていくことこそ、医療用漢方製剤のリーディングカンパニーである私たちの使命であると考えています。

中国事業の目的は 「中国国民の健康への貢献」と 「生薬の安定確保」の実現

長期経営ビジョンの実現に向け、第2期中期経営計画において「中国新規事業への挑戦」を掲げ、第3期中期経営計画においては「中国事業の基盤構築」に取り組んでいます。中国事業ビジョンとして、2027年を目標に売上高100億円を目指して取り組んでいます。中国事業の目的は「中国国民の健康への貢献」と「生薬の安定確保」の実現です。

私たち日本国民は、全体の約8割にあたる原料生薬を中国から輸入することにより、40年余りの間、漢方薬を服用し治療できましたし、今後もそうありたいと考えています。日本国内での生薬栽培も拡大していますが、中には中国でしか育たない植物もあります。中国では日本と同様に高齢化による医療費増大、食事の欧米化による若者のメタボリックシンドロームの急増等が社会課題になっています。さらに、都市部と地方での経済格差も拡大している中、我々は生薬栽培や中薬産業の発展に寄与することで、中国国民の健康に貢献していきたいと考えています。

さらに、自然環境保全や生薬資源保護の観点から、長年にわたり中国国家機関や中国企業と共同で、野生生薬

の栽培化研究を進めてきました。中国の山間地では「大黃」の栽培化に成功し、長期栽培契約による地域経済への貢献、安定的な雇用創出が実現した事例があります。住宅は整備され、安全な水とトイレが確保され、生薬栽培を通じた就業機会の創出により農業収入が安定しました。習近平主席政権が目指す「貧困撲滅」に合致しており、このような事例の拡大・加速を目指します。

中国での事業は、日本で成功したビジネスモデルをそのまま持ち込めば良いという簡単な話ではありません。日本ではエキス剤として標準化された漢方薬が主流ですが、中国では患者様がビニール袋一杯に入った生薬を抱えて帰宅する光景を頻繁に目にすることがあります。これは「^{いんべん}飲片」といい、患者様が自ら生薬を土瓶等で煎じて服用する中国の伝統薬です。その飲片の市場だけで3兆円にものぼると言われています。我々は、高品質な生薬を強みとして飲片の販売にも参画しています。

飲片と古典中薬処方の標準化、製造販売を目指す

中国で最も革新的な金融総合グループと言われ、世界最大級の保険会社でもある「中国平安保険グループ」と設立した「平安津村有限公司」が、中国事業の中核を担います。我々も平安保険グループも「中国国民の健康に



貢献する」ことを真剣に考えています。その理念が一致しているからこそ、一緒に事業を進めていくことができるのです。人口が14億人近い中国の高齢化は深刻な問題です。高齢化が進めば医療費増加の問題が出てくるでしょう。当然、新薬の開発も行っていくはずですが、高齢者には自国の伝統薬である中薬の方が馴染み深い。しかし、現状の中薬には均質性や利便性等品質面での課題があります。漢方薬の標準化に成功した我々の技術やスキル、ノウハウでこの課題を解決したいと考えています。

中国には、^{ちゅうせいやく}飲片以外に中成薬という中国伝統薬・^{ちゅうやく}中薬があります。この中成薬には日本の漢方薬と同じようにエキス製剤化されたものがあり、漢方薬の出典にある古典中薬処方でも今後

2019年度業績（単位：百万円）

	2019年度計画	2019年度実績	計画比		前年度比	
			金額	達成率	金額	伸長率
売上高	125,000	123,248	△1,752	98.6%	2,341	1.9%
営業利益	17,000	18,876	1,876	111.0%	356	1.9%
経常利益	18,000	19,649	1,649	109.2%	△52	△0.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	12,300	13,765	1,465	111.9%	△828	△5.7%



標準化されていくでしょう。何千年もの間使われ続けていて「安全性」も確認されており、また薬として残っているということは、「有効性」も証明されているといえます。その事業こそが我々のいま持っている栽培・加工と製剤化に関する技術、ノウハウで中国に最も貢献できる領域であり、現地企業とジョイントするかたちで事業を行うことが必要と考えています。日本国内で一番よく処方されている「大建中湯だいけんちゅうとう（腹痛やお腹の張りやを和らげる薬）」の売上は年間で100億円程度ですが、日本と比べ、中国の人口は桁違いです。平安保険グループには既に2億人もの保険加入者（顧客）がいます。また、富裕層が多いのも特徴の一つです。グループ企業である平安保険が擁する平安Good Doctor^{※1}はそのすべての保険加入者とオンラインでつながっていて、彼らの健康状態をすべてデータで把握し、病院・診療所や治療方法を紹介しています。中国事業では、飲片と中成薬、古典中薬処方の標準化等、品質の高い生薬を原料とする医薬品や、薬食同源の健康食品等で中国の人々の健康に貢献していきます。

平安のデジタル技術が 我々の築いた 「漢方バリューチェーン」を 進化させる

平安保険グループは、ブロックチェーン、AI、顔認証技術等高度なデジタル技術も有しています。これらの技術は、我々が築いてきた「漢方バリューチェーン」を進化させることができると考えています。例えば、熟練のスタッフが生薬を目視して選別している工程では、「顔認証技術」が革命を起こす可能性や、AIで畑の状況を分析して収穫予測を立て、難度が高い適正在庫管理を実現し、生薬を安定供給する仕組みを構築する等、最終的には、播種から収穫、在庫管理までの工程の自動化を目指していきたいと考えています。

天然物由来の生薬を原料とする私たちのビジネスモデルは、漢方バリューチェーンを進化させることで、これまで以上に環境に優しいモデルを実現することが可能になります。漢方製剤の製造工程洗浄水の循環利用の実現や、エキスを抽出後の生薬残渣等の廃棄物の再利用・再資源化をさらに目指していきます。

※1 平安Good Doctor:1,000名のオンライン自社医師、6万人超の提携医師、5,000か所の提携病院を有する。登録ユーザー数は約3.5億人、1日の問診は最大25万件以上に上る。

※2 P28参照

「天津盛実百草^{※2}」が グループ入りし、目指していた 「生薬プラットフォーム」の 機能が整う

生薬を栽培・管理する仕組みは、我々が先駆的に取り組んでいる分野です。当社の漢方製剤をはじめ、生薬をベースとする製品の品質は、すべてその原料である生薬の品質で決まるといっても過言ではありません。その生薬の品質は畑での栽培と選別加工技術で決まります。栽培をどのように管理・コントロールするか、どのような基準に基づき選別加工するかが、生薬の安全性と品質にとって極めて重要なのです。残留農薬・重金属・カビ毒等の外来性汚染物質は、栽培と加工をコントロールしなければ、その安全性の担保は試験分析だけでは不十分であると私たちは考えています。これが、当社が生薬を生薬市場から一切購入せず、契約栽培等で畑からコントロールする理由であり、他の追随を許さない技術・ノウハウであると自負しています。

今期、生薬の調達先として長年手を携えてきた「天津盛実百草」がグループ入りしました。中薬を製造するには、まずは良質な生薬を安定確保することから始めなければなりません。今後、中薬産業が発展し需要が高まれば、良質な生薬が市場で高騰していく可能性があります。「天津盛実百草」のグループ入りは、日本向け原料生薬の安定供給ならびに中国事業ビジョン実現に向けた大きな前進であり、私たちが目指していた生薬プラットフォームの機能が整ったことにより、生薬の安定調達に加えて生薬の外販ルートも確保することができました。まずは生薬と飲片の販売を拡大していき、2027年度には中

国国内における外部への販売比率
50%超を目指します。

伝統とは革新の連続であり、 人の成長なくして 企業の成長はない

「伝統と革新」。これは、我々ツムラが長年大切にしている基本基調であり、企業文化へと醸成したい考え方です。「伝統」とは「革新」の連続によって生み出され、立ち止まった瞬間に崩れ去ってしまうものです。これは、現状維持は衰退だとする考えです。私たちは、あらためてこの考え方を軸に、事業を行っていく必要があると感じています。漢方薬が薬価に収載されて40年以上、様々な改革を続けていますが、我々はもっと「新しい価値・顧客・市場を生み出す力」をつけていく必要があります。今後、中国事業が拡大していくことで、グループガバナンスの強化という課題も解決していかなければなりません。グループの枠組みの変化に合わせて、グループ全体にガバナンスを利かせる「意識的なコントロール」が必要不可欠です。そのためには、人財の養成が必須であり、特に「経営人財の育成」は重要なテーマだと考えています。

そこで当社では、将来の経営幹部を育てていく社内人財養成機関「ツムラアカデミー」を2019年に設立しました。私が学長として積極的に関与するとともに、体系的なプログラムに基づき、理念経営を実践できる人財を連綿と輩出していきます。あわせて、一人ひとりが基本理念・ビジョン・事業戦略の一貫性を正しく理解し、主体的に考え・行動できる企業文化を醸成します。

漢方は非科学ではなく「未科学」 我々は、自然と健康を 科学し続けていく

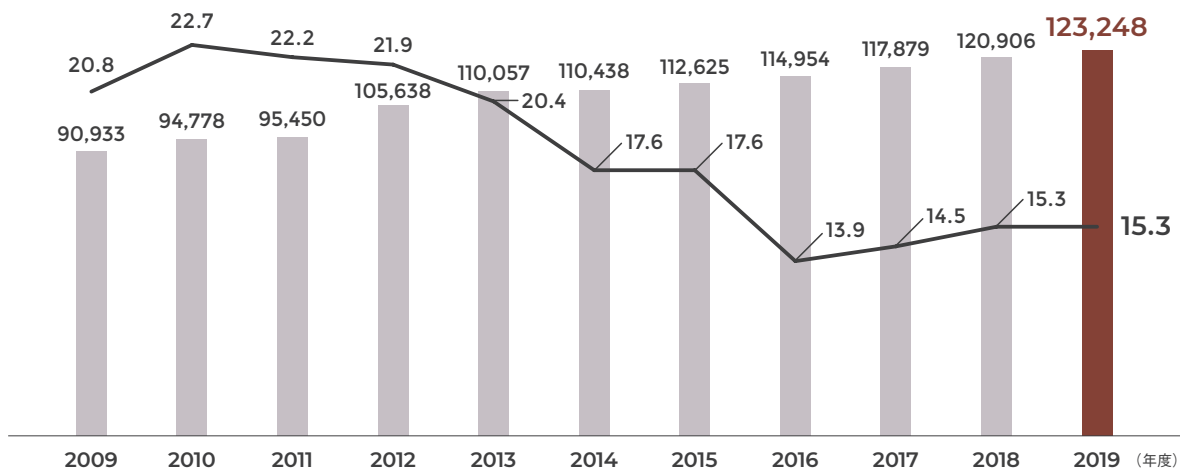
我が国が現在のような長寿社会を実現しているのは、西洋医学の発展によるものであることは間違いありません。一方、これだけ西洋医学が発展した現代においても、まだ治療に難渋している病が存在しているのも事実です。恐らく今後、遺伝子の解析がどれだけ進んでも病がなくなることはないでしょう。自然界にあるものを科学的に解明すること、人類がそういったものすべてをコントロールすることは不可能です。自然はとても偉大なものです。人類は、経済活動を通じて便利な世の中を実現させていく反面、自然界にあるものを

壊し続け、地球環境に大きな負荷をかけている影響で、これまで経験したことがないような大きな自然災害を引き起こしていることにもっと目を向けるべきです。新型コロナウイルス感染症等もその一つかもしれません。

循環型かつ持続可能な社会の実現に向けて、当社グループは、将来的に生薬はもとより、水、空気に至るまですべてを自然に戻す循環を考え、自然環境と共存し続ける独自の事業モデルの構築に取り組みたいと考えています。漢方の古典である「傷寒論^{しょうかんろん}」には中国後漢の時代、2000年、3000年も前にいわゆる疫病、急性期の疾病対策として編み出された治療法が記録として残っています。この中で「葛根湯^{かつこんとう}」をはじめ、自然界にあるものをうまく利用して組み合わせた処方があります。このような薬が現代まで伝えられ、残っているのです。当社の2代目社長は、「漢方は『未科学』である」と言っています。漢方薬は、植物を中心とした天然物由来の多成分系の薬剤であり、まだ人類が特定できていない成分も含まれていることから、科学的ではない、非科学と言われてきました。しかし、医学の進歩と科学技術、分析技術の進展が

売上高(百万円)・営業利益率(%)

■売上高 — 営業利益率



あとから追いついてくるものであることを考えると、未だ科学されていないだけと言い換えることができます。現代医療では、既に漢方薬の有効性・安全性に着目した臨床エビデンスの構築だけでなく、作用メカニズムの解明、医療経済的効果の検証等、研究・分析が進んでいます。病気の治療に用いていくためには、このような科学的な作用メカニズムの解明と治療効果の証明（エビデンス）が大切です。主要な成分を中心に薬物動態や作用機序等を科学的に解明して、有効に治療していただきたいという想いが「自然と健康を科学する」という理念に込められています。私たちはこれまでもこれからも、この経営理念のもとに事業を進めていきます。

1893年に創業した「津村順天堂」の社名に込められた「順天の精神：天に順う^{したが}」は、Tsumura-DNAとして「天地自然の理法に逆らわないよう事業をすべき」という価値観であり、私たちがしっかりと受け継いでいく必要があります。自然環境の変化や危機に最も敏感であるべき企業であり続けるとともに、自然の恵みを最大限に活かし、人々の健康と医療に貢献することで成長し続けていきます。

2020年9月

代表取締役社長CEO

加藤 照和



ビジネスを推進していく過程で 非財務資本を財務資本に転換

取締役 常務執行役員 CFO
半田 宗樹

昨年からスタートした3C体制は順調に進んでいます。当社がこの体制を導入した目的は、外部環境が厳しくなる中、CEO、COO、CFOがそれぞれの役割を果たすことで経営のスピードアップを図り、結果を出していくためです。取締役会の議長はCEO、経営会議の議長はCOO、執行役員会の議長はCFOの私が務めています。執行役員会は執行役員全員で重要な経営情報の共有を図り、方向性を決めたりする場ですが、CEOやCOOが議長という立場から離れることで議論を活性化させています。

第3期中期経営計画においては、3年間で国内の漢方事業の持続的拡大を進め、中国事業で盤石な基盤を構築していきます。この計画においては、売上高1,350億円以上、営業利益190億円以上、ROE6%以上という数値目標を掲げています。この「以上」に意義があります。ROEも6%で満足しているわけではありませんが、この3年間は中国事業の基

盤構築に500億円から最大1,000億円の投資をする等、次の中期経営計画への準備期間です。具体的には5つの戦略課題に取り組むことにより企業価値の向上を図っていきませんが、それがROEの拡大にも直結すると考えています。

中国事業以外でも設備全体で220億円、研究開発に200億円ほど投資をしていきますし、人財にも投資をします。2019年1月に設置したツムラアカデミーはCEOの加藤が学長を務め、ツムラグループ全体へ理念を浸透させる「企業文化の醸成」と次世代を担う「経営人財の養成」を行っています。理念に基づく経営の実現が、企業を継続的に成長させ、永続的に存続させる根幹になると考えています。

当社は、財務資本以外の部分に大きな価値があります。例えば自然資本に関しては、生薬を林地栽培から畑地栽培へと移行することにより自然環境を保全する等、原料生薬調達の段階から循環型社会に向けた動きをしています。社会資

本としては、野生生薬を貧困地域で栽培化することで就労機会の創出につなげています。また、北海道では「てみるファーム」様に蘇葉^{ソヨウ}の栽培と茯苓^{フクリョウ}の菌床栽培研究を委託し、発達障がい者の皆様の雇用および自立支援をしています。知的資本に関しては、2004年度に「育薬処方」(⇒P25)、2016年度には「Growing処方」(⇒P25)を設定し、エビデンスの確立を集中的に進めています。製造資本に関しては、天然物である生薬を原料とする漢方製剤の製造に関する独自のノウハウを構築しています。成分にバラツキがある生薬から、ほぼ均質で高品質な漢方製剤に仕上げるができます。人的資本に関しては先ほど述べた通りです。こうした非財務資本が今後ビジネスを推進していく過程で、財務資本に振り替えられていくと確信しています。

当社は持続可能な社会と持続可能なビジネスの両立を目指しています。短期的に資本効率を高めた経営のみを重視するのではなく、当社は常に中長期的な戦略に基づいて経営をしています。現在は大きな成長のための投資期間ですので、増資によって得た資金で積極的に投資を行い、株式数の増加を上回るリターンを獲得することで、株主価値の増強につなげていきます。

同様にキャッシュフロー経営をさらに強化するタイミングであると捉えています。新型コロナウイルスの影響もあり、働き方が変わりました。営業現場においても情報提供の方法が変化しています。当社のビジネスはサプライチェーンがやや長いという特徴がありますので、ロボットやAI等新技術の導入により、生産現場においては製造工程を見直す等、全体の最適化を図っています。費用対効果を十分に勘案しながら新しい投資を

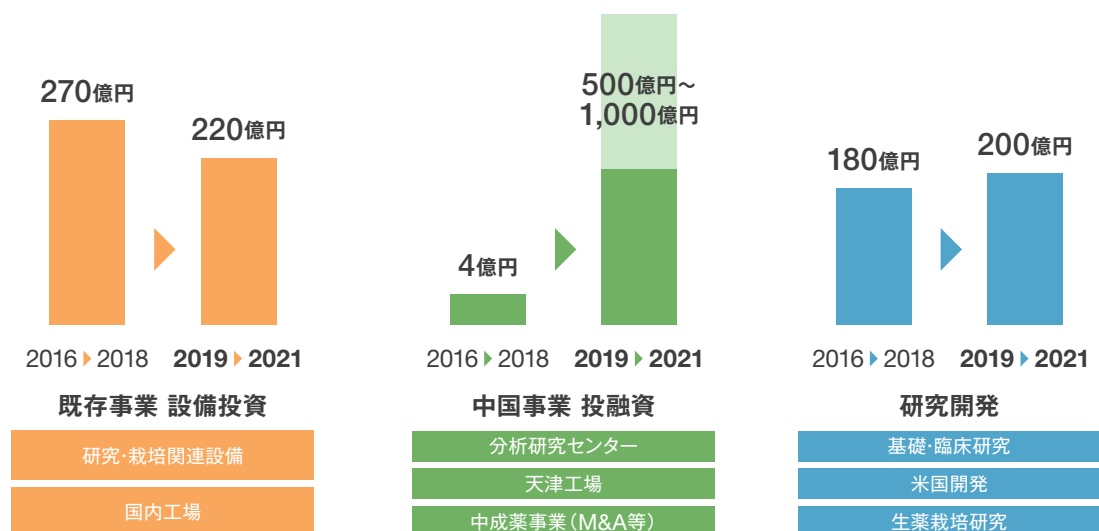
し、キャッシュフローの創出力を上げていきたいと考えています。

私はCFOとして、資本コストを上回るリターンを提供するのが使命であると常に意識しています。当社はこれまでに生産体制を整え、医療用漢方製剤129処方の販売数量を20年間で約3倍にまで増加させてきました。金額ベースでは、薬価改定がありますので伸長が緩やかに見えますが、多くの医療機関で大勢の患者様が漢方製剤を服用されるようになっており、今や国民医療になくはない医薬品であるといえます。国内事業を引き続き拡大させながら、中国事業においても資本コストを意識し、投資判断や投資後の管理、業務運営をしていくことが私の役割だと認識しています。

株主還元については、国内市場の持続的拡大と中国市場の基盤構築によって中長期的な企業価値を増大しつつ、キャッシュフローの状況を見て安定的な配当をしていきたいと思っています。

株価に関しては、大きな上昇を実現できず、皆さんの期待に応えられていないことに忸怩たる想いです。その要因は大きく二つあると思っています。一つめが国内における薬価の問題、二つめが中国事業の進捗です。国内においては、今後人口は減少しますが、高齢者が増え、女性の就労機会が増えていく状況ですので、漢方薬をご使用いただく可能性は拡大していくと予想しています。中国においては巨大なマーケットがあり、中国平安保険との「中国国民の健康に貢献する」という共通した理念、平安Good Doctorのプラットフォームや当社独自の製造技術という強みもあります。これらを活かせば、中国市場でも十分に戦えます。どうか国内市場および中国市場の可能性とビジネスのポテンシャルをご理解いただきたいと思います。

中長期的な視点から経営の意思を反映した資源配分をする



漢方
ビジネス
モデル

KAMPO Business Model

西洋医学で治療に難渋している疾患

アンメットメディカルニーズ

認知症
患者数
630万人※1

がん
有病者数
341万人※2

女性就業率
(22~44歳)
77%※3

重点領域



高齢者



がん



女性



日本



中国



米国

⇒ P25

⇒ P25

⇒ P27

投資額最大
2019-2021
220億円

漢方バリューチェーン

投資額最大
2019-2021
1,000億円



栽培・調達

⇒ P35

安定調達とコスト管理に向けた自社管理圃場※4の拡大に取り組んでいます。原料生薬は、法定基準および自社規格により厳密な品質検査が行われます



製造

⇒ P39

原料生薬から抽出されたエキスは各工程を経て製品として出荷され、物流センターを通して医薬品代理店に出荷されます



販売・啓発・普及

⇒ P43

当社MRは、医療用漢方製剤に関する様々な情報の提供・収集・伝達を行い、漢方市場の拡大に取り組めます

グループサプライチェーンの最適化

生産性の向上 (AI・ビッグデータ)

投資額最大
2019-2021
200億円

バリューチェーンを支える基盤

研究開発

基礎臨床研究
エビデンスの集積

⇒ P47

品質保証

ツムラ品質
マネジメントシステム
製剤の均質性の実現

⇒ P49

人 財

基本理念の理解と体現
～自ら育つ人を育む
企業文化を創造する～

⇒ P51

ガバナンス

透明性と健全性
コンプライアンス
およびリスク

⇒ P57

※1 出典:認知症施策の方向性と今後の展開(厚生労働省)(2020年推計値)

※2 出典:国立がん研究センターがん情報サービス「がん登録・統計」(2020~2024年の平均有病者数(推計)) 有病者数の定義:過去5年以内にがんと診断され、推計対象年に生存している者の数

※3 出典:内閣府-日本経済再生本部「未来投資戦略2018」、総務省「労働力調査」(2020年目標値)

※4 自社管理圃場: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とそれに基づく生薬の購入価格設定が可能な圃場。当社グループが直接運営する農場だけでなく、中国での協議栽培や日本での契約栽培も含む

Vision

長期経営ビジョン

目指す姿

ツムラ
漢方製剤の特徴

- 高品質な原料生薬
- 独自の製造ノウハウ
- 均質性に優れた製剤
- エビデンスの集積
- 市場シェア80%以上



ベネフィット

医療・健康



- ▶ 患者様が必要に応じて漢方治療を受けられる医療現場の実現に貢献
- ▶ 漢方医学と西洋医学の融合による治療の選択肢の拡大
- ▶ 西洋医学で治療に難渋している疾患への対応
- ▶ 医療費削減に寄与できる可能性

産業・地域活性



- ▶ 自社管理圃場の拡大による第一次産業の活性化および6次産業化^{※5}の実現
- ▶ 生薬栽培の拡大による地域社会の活性化（遊休農地を含む）

国際社会



- ▶ 中国国民の健康への貢献
- ▶ 中国、ラオスにおける現地雇用、栽培技術の移転、インフラ整備の推進

環 境



- ▶ 自然環境保全と循環型社会の実現

※5 6次産業化：農業や水産業等の第一次産業が食品加工・流通販売にも業務展開している経営形態を指す

“KAMPO”で
人々の健康に寄与する
価値創造企業へ

“漢方”のツムラ

国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて“漢方”を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献

“人”のツムラ

漢方ビジネスを自らが開拓し、信頼される“人”の企業集団の実現

“グローバルニッチ”のTSUMURA

米国、中国でのKAMPOビジネスを確立

国内事業

漢方医学
の確立

中国事業

中国で
信頼される
中薬企業

海外売上高比率

50%
以上

長期ビジョンを実現するための

中期経営計画

2019-2021

国 内

漢方市場の
継続的拡大

中 国

中国事業の
基盤構築

売上高

1,350
億円以上

営業利益

190
億円以上

ROE

6%
以上

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

> Our STRATEGY

当社グループは、2021年に向けた長期経営ビジョン（2021年ビジョン）に取り組んでいます。
2019年度からは、“漢方”のイノベーションによる新たな価値の創造 ― Next Stage ―」をテーマに、
積極的な成長投資を実施するフェーズとなる、第3期中期経営計画をスタートさせました。

“漢方” のツムラ

国内のどの
医療機関・診療科においても、
患者様が必要に応じて
“漢方”を取り入れた治療を
受けられる医療現場の実現に貢献

“人” のツムラ

世界に手本のない
“漢方”ビジネスにおいて、
自らが新しい道を開拓でき、
誰からも信頼される
“人”の企業集団へ

“グローバル・ニッチ” のTSUMURA

ツムラグループの持つ
技術・ノウハウを最大限活用し、
米国におけるTU-100（大建中湯）の
開発・上市、中国における
新規ビジネスの挑戦



ツムラが目指す姿

国内事業

漢方医学の
確立

医師の2人に1人が
10処方以上の
漢方薬を処方

海外売上高比率

50%
以上

中国事業

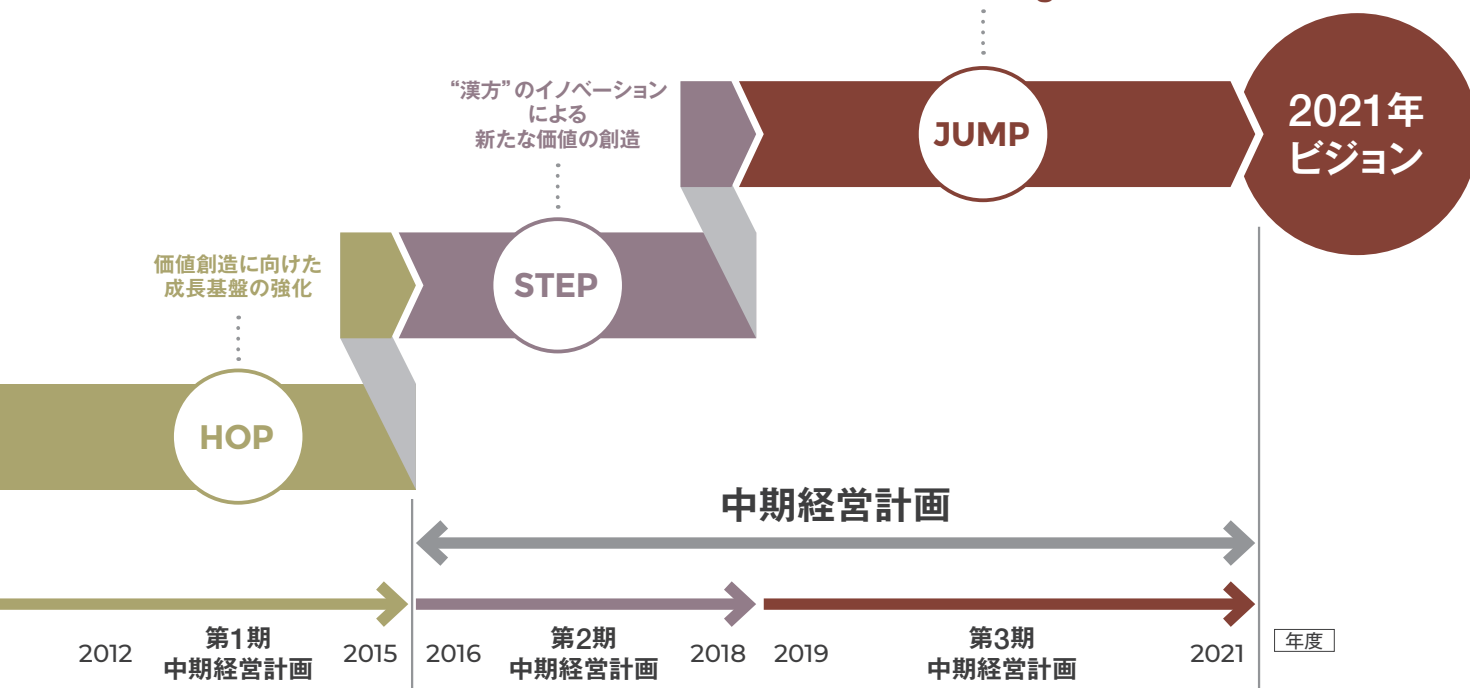
中国国民の
健康への貢献

中国で信頼される
中薬企業に

ソコウ
蘇葉の畑(北海道)

Our STRATEGY

“漢方”のイノベーションによる
新たな価値の創造
— Next Stage —



第3期中期経営計画(2019-2021)の進捗

長期経営ビジョン達成のため、国内事業では「漢方医学の確立」に取り組み、中国事業においては、刻み生薬(飲片)をはじめとした、様々な製品の開発・販売による、「中国国民の健康への貢献」を実現していきます。

長期的な将来を見据え、“漢方”のイノベーションによる新たな価値の創造に取り組み、人々の健康に寄与すると同時に、長期利益の最大化を実現すべく、第3期中期経営計画に取り組みます。

漢方市場の
持続的拡大

中国事業の
基盤構築

戦略のアウトカム長期ビジョン実現

社会課題

“漢方”
のツムラ

“人”
のツムラ

“グローバル・
ニッチ”
のTSUMURA

超高齢社会

医療費の増大

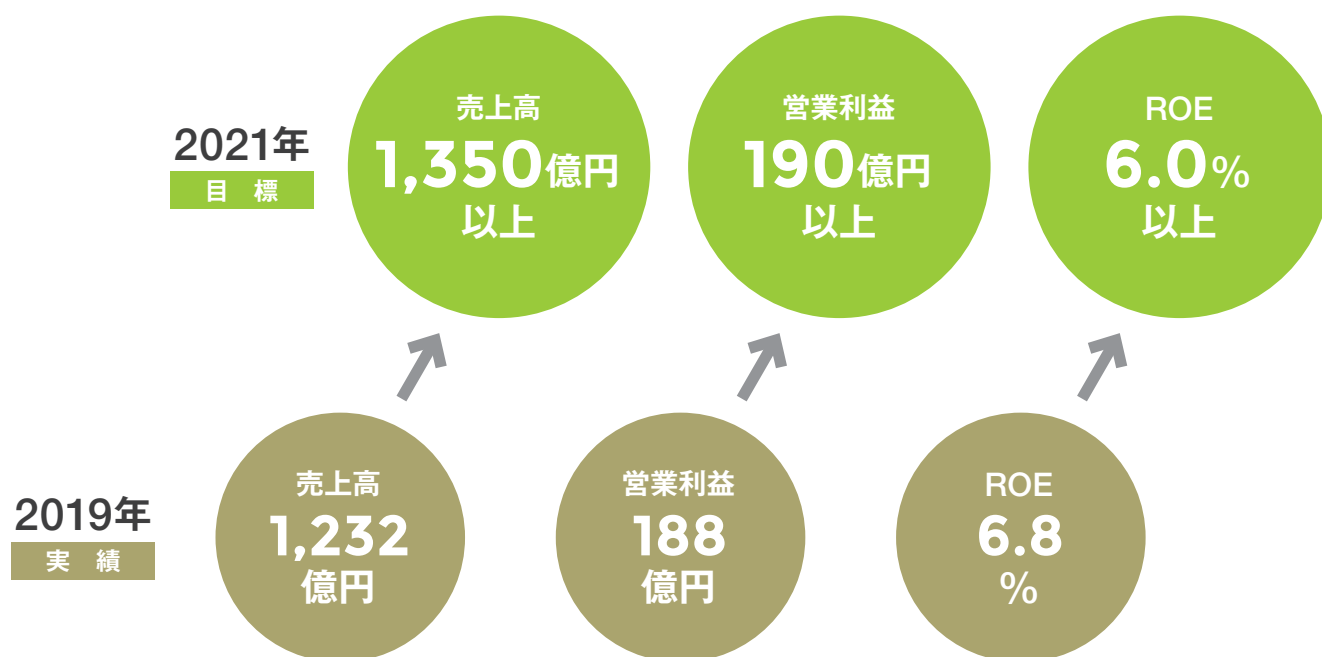
疾病構造の変化

認知症および
女性特有の疾患の増加

第一次産業の衰退

気候変動

水資源の枯渇



戦略課題

第3期中期経営計画の達成に向け、5つの戦略課題に取り組み、持続的な成長を果たすとともに、企業価値の向上を図っていきます。

- 1 漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立**
 我が国の国民医療における漢方治療のプレゼンス確立に取り組む
- 2 中国における成長投資と事業基盤の構築**
 2027年度に100億元規模の売上高実現を目指し、積極的な投資と事業基盤の構築に取り組む
- 3 新技術を活用した生産性の向上 –AI、ロボット化、RPA^{※1}–**
 生産設備のみならず生薬加工・選別、各種事務処理まで、さらなる労働生産性向上に取り組む
- 4 理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発**
 理念に基づく経営を推し進めることで、ツムラグループ全体の企業文化を醸成し、人格や個性を尊重した多様な人財開発に取り組む
- 5 漢方バリューチェーンを通じたSDGs^{※2}の推進**
 漢方事業と社会との共有価値の創造に取り組む

※1 RPA:Robotic Process Automationの略

※2 SDGs:国連が採択したSustainable Development Goals(持続可能な開発目標)の略

漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立

漢方市場の動向

医療用漢方製剤の生産金額の伸長率は、医療用医薬品全体の伸長率の約5倍となっています。漢方薬が日本の医療現場において必要不可欠な薬剤であることの表れであり、今後ますます漢方薬のニーズは高まると考えています。

	生産金額(百万円)		対前年増減		構成比	
	2018年	2017年	増減額	比	2018年	2017年
医療用医薬品	6,172,570	6,007,417	165,151	2.7%	100.0%	100.0%
医療用漢方製剤	144,813	127,271	17,542	13.8%	2.3%	2.1%

※出所:平成30年厚生労働省「薬事工業生産動態統計年報」

戦略の道筋

「国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて“漢方”を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献」することを掲げています。

私たちは、こうした医療現場を「2人に1人の医師に、10種類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います。2019年度末時点での国内の臨床医師の数は、約32万人。うち10種類以上の漢方製剤を使い分けられる医師数は、当社調査で約4万5千人と推定されます。このような医師への情報提供ならびにその輪を広げるべく、約800名のMRが活動しています。



販売施策

高齢者関連領域、がん領域(支持療法^{※1})、女性関連領域を重点3領域と位置付け、集中的に活動する育薬処方、Growing処方、重点3領域の関連処方による 営業アプローチを展開する

高齢者関連領域		がん領域(支持療法)	女性関連領域
精神・神経疾患 抑肝散 ^育 + 関連処方	消化器疾患 六君子湯 ^育 大建中湯 ^育 補中益気湯 ^G + 関連処方	副作用の軽減等 六君子湯 ^育 半夏瀉心湯 ^育 牛車腎気丸 ^育 + 関連処方	婦人科疾患 加味逍遙散 ^G + 関連処方
呼吸器疾患 麦門冬湯 ^G + 関連処方			その他の疾患・症状等 大建中湯 ^育 五苓散 ^G + 関連処方
循環器疾患における周辺症状 五苓散 ^G + 関連処方			

^育 育薬処方 近年の疾病構造を見据え、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

^G Growing処方 育薬5処方に続く戦略処方として、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)により治療ガイドライン掲載を目指す処方

※1 支持療法: がんそのものに伴う症状や、がん治療による副作用の症状を軽減させる等の治療

高齢者関連領域

高齢者の人口が増加していく中、漢方薬は高齢者特有の疾患（多愁訴、多疾患）に貢献できると考えています。例えば、健常から要介護へ移行する中間の段階と言われている「フレイル」の状態に対して、漢方薬は健常へと引き戻す、あるいは要介護への移行を遅らせるといった効果が期待されています。また、認知症に伴う興奮、攻撃性等のいわゆる行動・心理症状を改善し、患者様本人のみならず介護者の負担感も軽減されるという報告も出されています。多成分を含む漢方薬は、1剤で複数の効果が期待できることから、需要はますます拡大するものと考えています。



がん領域（支持療法）

心身一如の考え方により全人的な医療を行う漢方には、がんの支持療法として大きな期待が寄せられています。漢方薬は、がん治療に伴う副作用の軽減効果を発揮します。実際に、がん治療に漢方薬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。

当社は漢方を通じて、がん有症者に対する治療と就業継続の両立の支援等、様々な社会問題の解決に貢献していきます。



女性関連領域

女性はライフステージの変化にともなうホルモンバランスの乱れにより、様々な症状が生じることがあります。現在でも漢方薬は女性に処方される機会が多い薬剤です^{※2}。女性の就業率の増加にともない、健康に働き続けたいと願う若い世代からの需要がさらに高まると予測されます。こうした期待にお応えするためにも、正しい情報提供や女性専門外来等におけるさらなる啓発活動に取り組み、女性の活躍推進に貢献しながら漢方市場の拡大を目指していきます。

※2 第4回NDBオープンデータ（厚生労働省）



中国における成長投資と事業基盤の構築

“グローバルニッチ”のTSUMURAとして、中国国民の健康に貢献するとともに、企業価値向上を図るために「中国における成長投資と事業基盤の構築」を中期経営計画の戦略課題の一つとして掲げ、中国事業への成長投資と基盤の構築を進めています。2027年に、海外売上高がツムラグループ全体の50%以上を占めるレベルまで成長させていくことを目指します。

Chinese Business

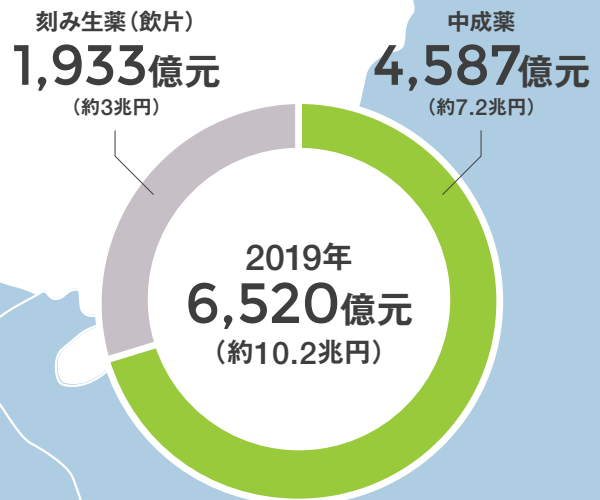
中国ビジネス

中国で信頼される中薬企業へ

中国における中薬の市場規模は、中成薬、生薬を合わせて2019年時点で約6,520億元（約10.2兆円）です。この市場には、約3,000社の中国国内メーカーが存在する中、シェア3%以上を占める企業は存在していません。

中国国民の、高品質な製剤へのニーズが高まる中、当社のノウハウと中国平安保険をはじめとした現地パートナーとの協業を強みとし、中国において信頼性とブランド力を誇る中薬のリーディングカンパニーを目指し、中国国民の健康に貢献するとともに、将来的な生薬の安定調達につなげていきます。

中国における中薬市場規模



出所:中国国家统计局、工业和信息化部
※換算レート:15.7円/元(2019年12月末時点)

1

中国国民の健康への貢献

中国の社会課題

疾病構造の変化
貧困地域の撲滅

2

生薬の安定確保

生産調達体制の強化

中国ビジネスの構造と体制構築

中国事業の内容

中国

中成薬

漢方・生薬事業で培った製剤化技術を応用し、中成薬等の開発、製造および中国での販売を行う

刻み生薬（飲片）

高品質な刻み生薬（飲片）を製造・販売する

薬食同源等

高品質な原料生薬を使用した、「薬食同源」製品等の開発、製造および中国での販売を行う

原料生薬

高品質な原料生薬を中国の製造拠点に安定供給する

日本

漢方エキス粉末

漢方エキス粉末を製造し、日本へ安定供給する

刻み生薬

高品質な刻み生薬を製造し、日本へ安定供給する

原料生薬

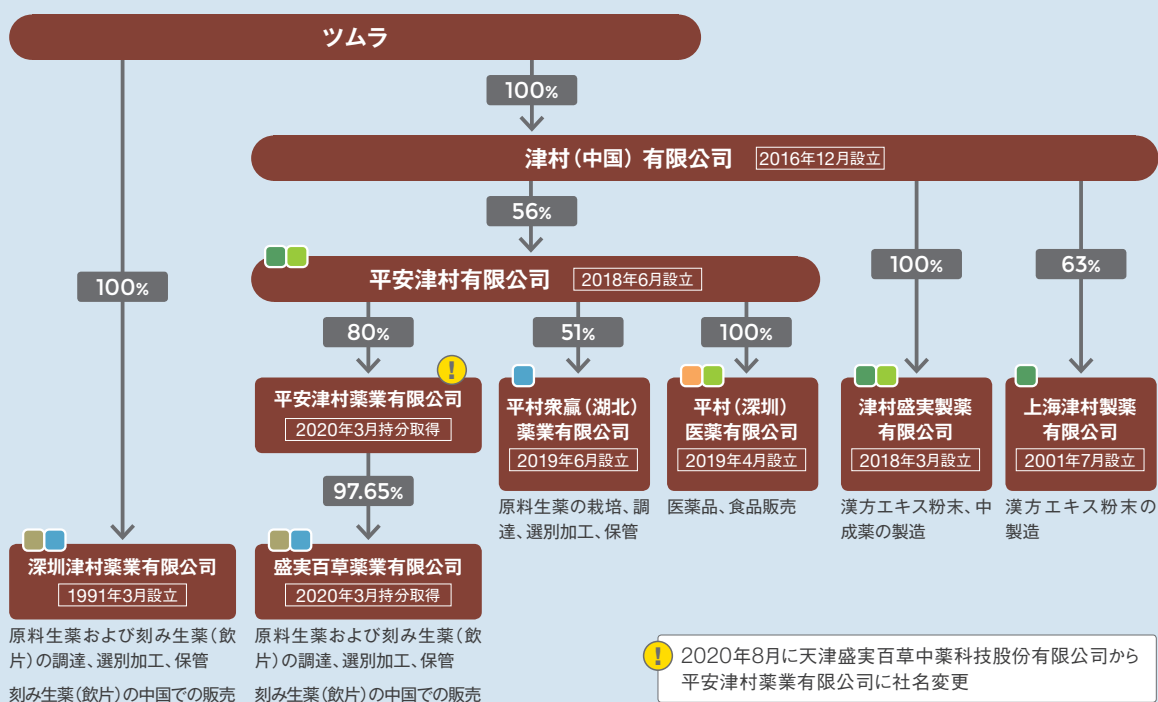
高品質な原料生薬を日本と中国の製造拠点に安定供給する

分析・研究

製品の品質に関する信頼性を高め、付加価値向上による各事業のブランド確立の礎とする

中国事業体制と資本関係 出資比率

2020年9月30日時点



平安津村が進める中国事業構想

当社の事業の根幹となるのが、高品質な生薬を安定的に調達することです。まずは、天津盛実百草[※]をグループ化することで、日本向けの原料生薬の調達を担うと同時に、中国全土での生薬の調達と供給が可能となる「生薬プラットフォーム」機能がスタートしました。

中国事業を進めるにあたり、日本と同様に安心・安全で高品質な最終製品を製造・販売し、中国で市場を創造していく必要があります。当社では、中成薬事業の参入に向けて、新たなM&Aを検討しています。

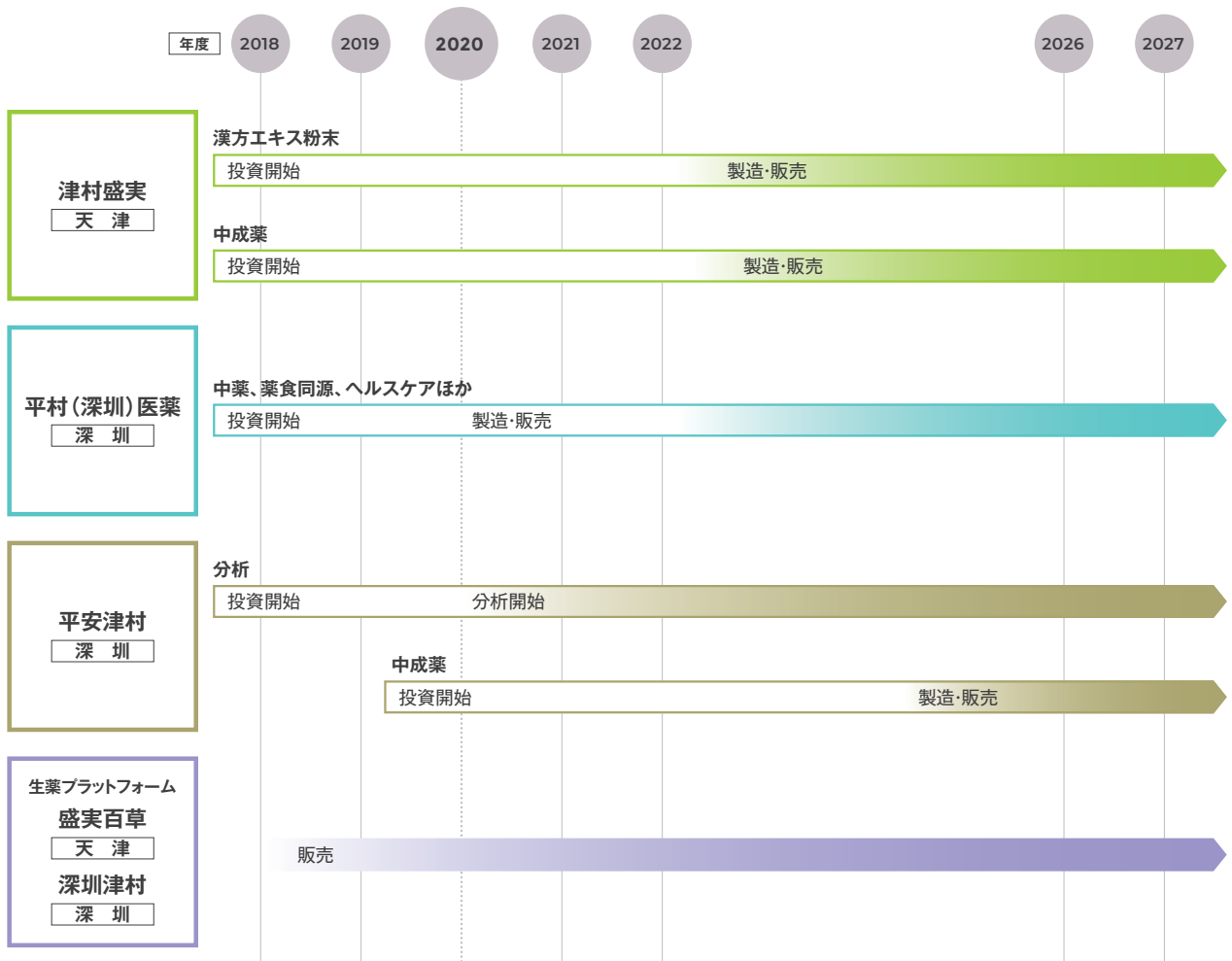
生薬プラットフォームから供給される高品質な原料生薬と、当社の持つ製造ノウハウを組み合わせ、高品質な中成薬を製造し、中国全土で販売していきます。販売にあ

たっては、平安保険グループが有する世界最大の遠隔医療プラットフォーム「平安Good Doctor」や2億人もの顧客基盤、さらには世界屈指のデジタルテクノロジーが競争優位性に寄与するものと考えています。そして、これを下支えするのが、製品の品質に関する信頼感を高め、付加価値向上による各事業のブランド確立の礎となる「分析研究センター」です。

生薬プラットフォーム機能がスタートし、製造・販売へと着実に歩を進め、信頼される中薬企業の実現を目指した市場の創造が進んでいます。

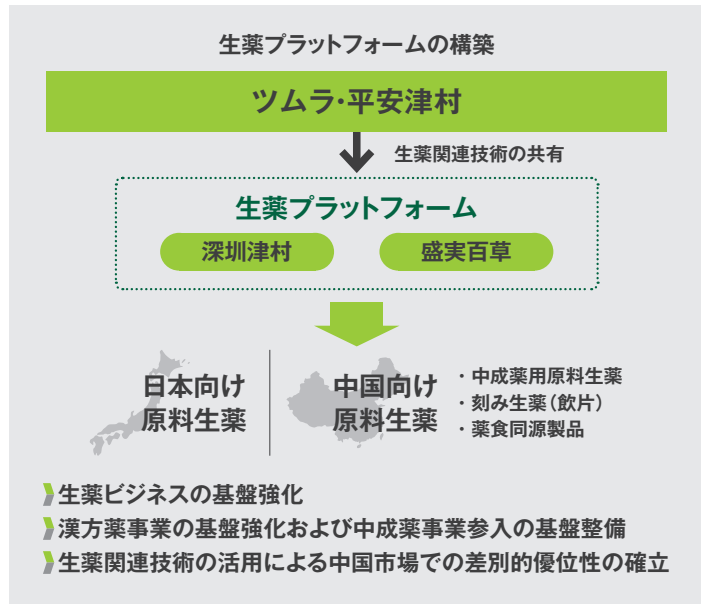
※P28参照

中国事業に関わる会社ごとの事業スケジュール(イメージ)



Close Up! 1 「天津盛実百草を傘下に置き、生薬プラットフォームを構築」

中国最大の生薬の日本向け輸出企業であり、当社の事業パートナーでもあった天津盛実百草を2020年3月にグループ化しました。これにより盛実百草の傘下にあった「吉林林村」「白山林村」といった北方系生薬の産地会社を併せて、グループ化することができました。この資本提携により「日本輸出用原料生薬の安定供給体制の強化」「中国事業用（中成薬等）原料生薬の安定供給体制の強化」「中薬業界での経験豊富な人財の獲得」を実現できました。



Close Up! 2 役員全員で中国平安保険グループを訪問

2019年9月、ツムラの役員全員で深圳にある「中国平安保険グループ」の本社ビルを訪問しました。馬明哲董事長CEOをはじめ、ジェシカ陳Co-CEO、その他マネジメントチームの主要メンバーと今後の戦略について議論しました。

また、上海にある「平安Good Doctor」本社も訪れ、経営幹部メンバーともミーティングを行いました。

製造に強みを持つツムラと強固な顧客基盤と最先端のデジタルテクノロジーに強みを持つ中国平安保険がタッグを組み、中国事業を成功させます。



中国平安保険グループ 馬明哲董事長CEO ジェシカ陳Co-CEO(左から8、9人目)ら経営幹部と



平安Good Doctor経営幹部と

コロナ禍の下、 中期経営計画は順調に進行中 中国事業における基盤も 固まりつつある

取締役 常務執行役員 COO

安達 晋



2020年は年初来、あらゆる業態、企業が新型コロナウイルス感染症に何らかの影響を受け、これまで当たり前であった事業活動の大幅な変更が余儀なくされています。医薬品業界では、患者様による受診抑制や通常診療が困難になったことにより、多くの医療機関で新規投薬数が減少する等の影響が生じています。また、訪問自粛に加え、特に大病院において訪問規制が一層厳しくなる等、従来型のMRによる訪問活動が大きく制限されています。

当社においては、MRの従来型訪問活動と、WEBを活用したセミナーやe-プロモーションをミックスした情報提供活動が軌道に乗ったこともあり、現時点では当初心配したほど深刻な影響はありません。進行中の第3期中期経営計画も見直しが必要な状況ではありませんが、収束時期が見通せない中、楽観視はしていません。テレワーク環境の充実等、会社をあげて新常態下の最適な業務体制を急ピッチで構築しています。また、急激な環境変化や想定外の支出に備え、コストおよびキャッシュの管理に万全の注意を払っています。

第3期中期経営計画の1年目である2019年度の売上高は、前期と比べ約2%増の1,232億円となりました。中国事業は、戦略課題である「中国における成長投資と事業基盤の構築」と2021年度の売上目標2.4億円に向けて計画どおり進捗しています。

当社は国内の漢方薬市場は、まだまだ大きな成長余地があると考えており、長期経営ビジョンでは、医師の2人に1人が10処方以上の漢方薬を処方する状態を目指しています。これは現時点の約5倍に相当しますが、決して無理な設定とは考えていません。我々は、数多くの医療関係者とのコミュニケーションや長年の研究経験を踏まえ、漢方を取り入れた治療のさらなる普及がより多くの患者様に役立つと確信しています。この事実を、医師をはじめとするすべての医療関係者、さらには一般の方々に、中期経営計画の戦略課題である「漢方市場の持続的拡大とプレゼンス

の確立」への取り組みを通じて深く認識していただくことで、確実にビジョンの実現に近づいていくと考えています。

2020年3月に天津盛実百草[※]が当社グループに加わり、「生薬プラットフォーム」機能がスタートしました。現中期経営計画の戦略課題「中国事業の基盤構築」の肝は「将来に向けた生薬の安定確保」です。当社は過去40年以上、中国から安定的に生薬を調達してきましたが、国策である中薬産業の発展を背景に中国国内での生薬需要が増大する中、これまで以上に中国からの調達力を強化しなくてはなりません。天津盛実百草は、圧倒的な生薬の供給能力を有し、品質管理、生薬栽培研究、人財・組織等、あらゆる面において現在中国で最も有力な生薬関連企業の一つです。日本のみならず中国事業展開においても、同社が当社グループに加わったことによる生薬調達リスク軽減への寄与度は計り知れません。

天津盛実百草と一緒にするうえで最も意義深いのは、李剛氏が当社グループの中国事業経営に参画することです。同社の創業者である李剛氏は中国の巨大国営企業の出身です。30代にして中国で有名な医薬品企業の経営トップに上り詰めましたが、自身の理想を求めて独立した事業マインドの持ち主です。私が上海津村製薬有限公司に赴任していた時から親交がありますが、当時からツムラが求める品質を真摯に追求する姿勢が他とまったく違っていました。

李剛氏は品質だけでなく、生薬事業全般に亘るマーケティングに通じており、コストに関する意識も高い大変有能な経営者です。李剛氏を生薬プラットフォームの責任者として、日本向け原料生薬を将来に亘り安定供給するとともに、盛実百草が持つ中国国内の外販ルートをさらに強化し、中国における原料生薬および刻み生薬（飲片）事業等を拡大します。そして、中期経営計画の達成と中国で確固たる地位を築くことを目指していきます。

※P28参照

Interview

中国国民の
健康に貢献する

平安津村薬業有限公司
総経理 李剛

Q これまで天津盛実百草を育ててきた中で、
最も大切にしていたことは何ですか？

初心を忘れず、「中国国民に高品質な中薬を提供する」という使命、および、その使命を胸に心血を注ぎ努力奮闘してくれる社員を最も大切に考えてきました。この使命のもとで、私たちは製品の品質を追求し、業界の健全で持続可能な発展を通じて社会に恩返しすべく努めてきました。人々から信頼される企業になってきていると自負しています。

Q 天津盛実百草の強みは
どこにあるとお考えですか？

核となる強みは、以下の5つであると考えています。

- ① 戦略資源の核である栽培基地を通じた、生薬の川上管理およびコントロールの面で優位性を保っていること
- ② 品質管理システムに担保された高品質な製品を有すること
- ③ 盛実百草ブランドは、中薬材および飲片分野において高い知名度があること
- ④ 研究開発力を重視し、標準制定等の分野で業界をリードしていること
- ⑤ 盛実百草グループ社員は、高い責任感と常に向上心を持っていること

Q ツムラに対しては、
どのような印象を持っていましたか？

ツムラは漢方薬のトップメーカーとして、トレーサビリティ体制、GACP管理システムの確立・実行、栽培・加工・検査および生産各段階での品質管理体制を持つ等、一貫して最高レベルの品質を追求し、漢方薬の安全性・有効性・均質性を確保しています。その企業姿勢は尊敬に値し、私たちも学ぶべきものと思っていました。

Q ツムラグループ入りして、より強固な協力関係のもとで中薬事業に取り組むことになった
今の想いをお聞かせください。

今回の資本提携を通じて、ツムラグループの生薬の安定供給はもとより、ツムラの中国での生薬業務プラットフォームを整備し、生薬の品質管理と産地の統括管理を推進することにより、中国中薬の全体的な品質水準を向上させるという強い使命感と責任を感じています。

Q ツムラグループに入ることを決断した
ポイントは何だったのでしょうか？

中国国民の健康に貢献することは、ツムラとの共通理念です。長年にわたってツムラと業務提携してきた中で、ツムラが品質に対して厳しく取り組む姿勢は十分に理解していました。漢方のエビデンス構築に対する研究等でも優位性を有しており、中国で事業を展開するにあたっての将来性もあります。今回の提携によって、中薬にも生薬栽培から最終製品までの一貫した品質管理体制を取り入れ、中国中薬事業の発展を推進し、安全、高品質な中薬および健康商品を中国の人々に提供できるようになります。その結果、中国で最も信頼される中薬企業になることができると確信したことが決断のポイントです。

Q 今後、平安津村薬業をどのように
変化させていく決意ですか？

「中国国民に高品質な中薬を提供する」という使命を実現するには、イノベーションが必要です。ツムラは127年の歴史を経て、その制度体系は成熟しながらも細部まで完璧さを追求し、磨きをかけ続けています。この姿勢を鋭意学び吸収し、労苦をいとわず迅速に対応し、革新精神をさらに活かすことで、イノベーションを起こすことを期待しています。

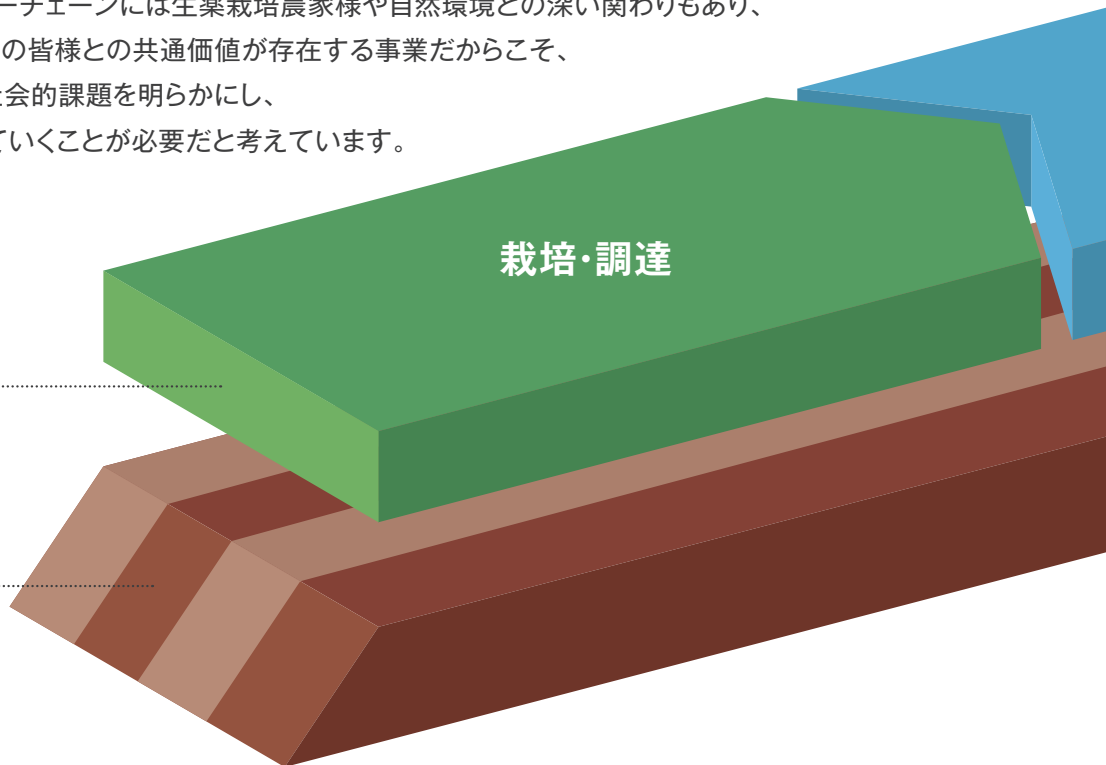
「ツムラグループの生薬の安定供給をよりよく保証するとともに、中薬材、飲片、健康商品等の分野で中国市場を開拓し、5年以内に業界でのリーダーの地位を確立する」という戦略および目標をもって、市場ニーズに適応し、活力に満ち、行動・反応が速く、適応性に優れた体制を構築していきます。人々に強く信頼されるブランドを作りあげ、スピード感をもって、事業発展とグループの価値創造に邁進していきます。

漢方バリューチェーン

漢方・生薬事業を通じて多様な価値を創出

当社は、漢方製剤の原料となる生薬の栽培・調達、エキス製剤の製造・販売、漢方の啓発・普及、研究開発、品質保証という過程（漢方バリューチェーン）を経て、医療機関・患者様に漢方製剤をお届けしています。このような事業活動の川上から川下までを一貫的に管理することは、当社が高品質な漢方製剤を安定的に供給する上での競争優位の源泉です。

また、一連の漢方バリューチェーンには生薬栽培農家様や自然環境との深い関わりもあり、多くのステークホルダーの皆様との共通価値が存在する事業だからこそ、私たちが取り組むべき社会的課題を明らかにし、皆様の期待にお応えしていくことが必要だと考えています。



事業活動

事業活動を支える基盤

研究開発

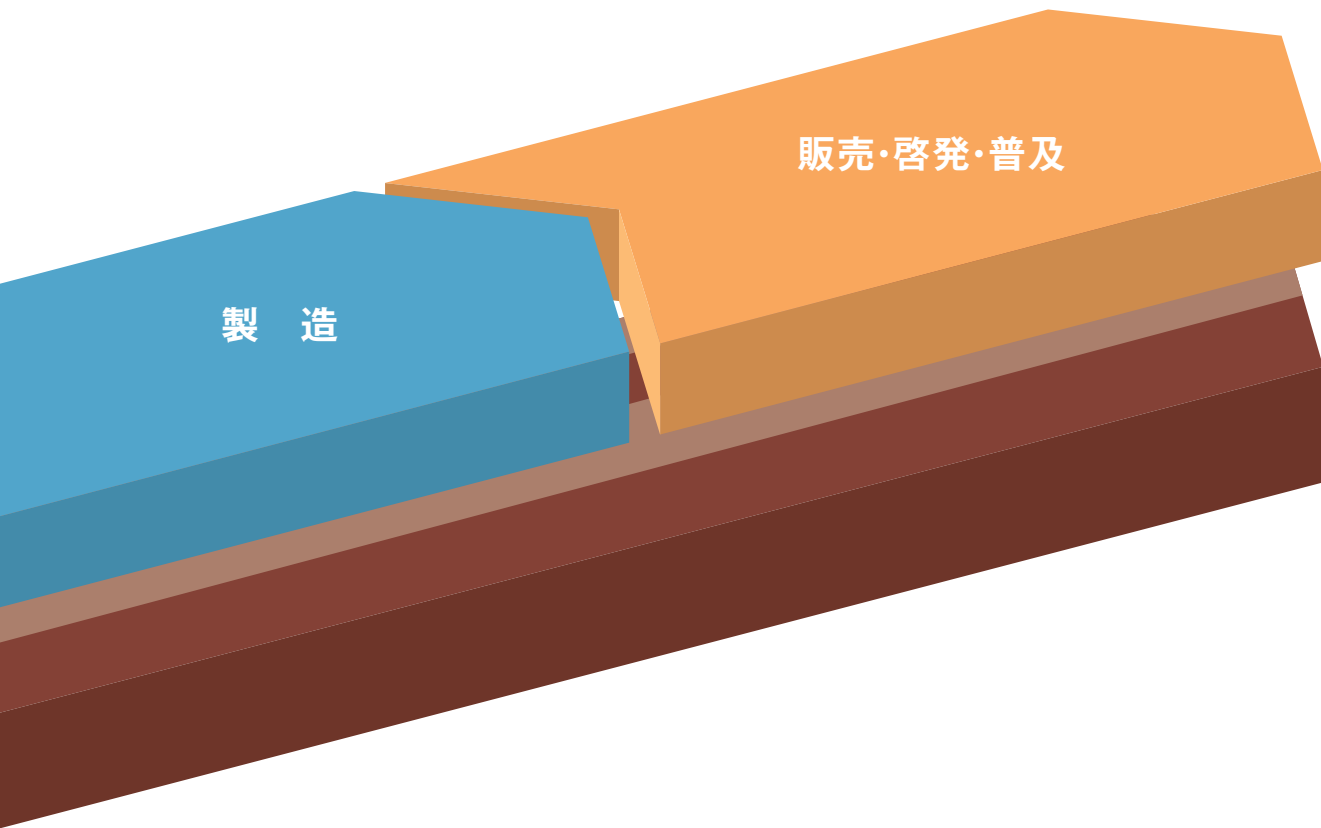
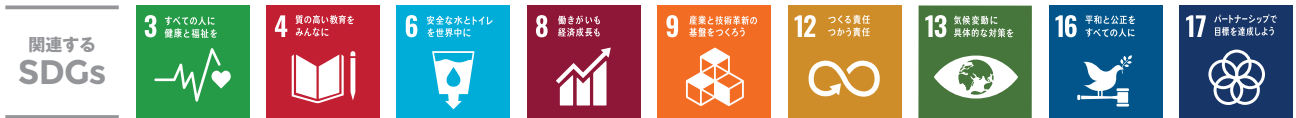
人財

品質保証

ガバナンス

競争優位性

栽培・調達	製造	販売・啓発・普及
ツムラ生薬GACPに基づく生薬生産の管理	ロボットやAI等の新技術を活用した生産性向上	漢方医学教育による漢方薬処方医師の拡大
生薬トレーサビリティ体制を運用		大学医学部・医科大学での卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育の支援活動
自社管理圃場による栽培とその拡大	サプライチェーンマネジメント改革の推進による在庫数量、配置の最適化	治療満足度が低い疾患に対する医療ニーズ等への重点的取り組み
中国・日本・ラオスでの適地栽培と産地の複線化		治療効果（安全性・有効性）を高めるエビデンス構築
栽培管理システム導入による収量向上・安定化	循環型システムを取り入れ、水資源等の有効活用・保全を推進	
中国中医科学院他との共同研究（中国野生生薬栽培化研究）		一般の方に向けた漢方普及啓発活動



漢方バリューチェーン を通じた 価値創造の実現

漢方バリューチェーンを中心とした、ツムラグループの価値創造サイクルにより、社会と漢方事業との共有価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。また、特徴的な漢方バリューチェーンの取り組みにより、SDGsの達成にも貢献することで、社会とともに成長し続ける、価値創造企業を実現していきます。

漢方バリューチェーンの 特徴的な取り組み

- 漢方の有効性解明、疾病構造への対応をさらに進め、より多くの人々の健康と福祉に貢献
- 生薬残渣の有価物化や水の再利用率向上等の循環型システムを推進
- 生薬の栽培・研究を通じた天然資源の持続的利用
- 産地の雇用機会創出、農福連携

栽培・調達

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です。

当社は、漢方製剤の原料となる生薬の約80%を中国、約15%を日本国内、約5%をラオス等から調達しています。一定の品質の生薬を安定的に確保するために、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し、遂行しているほか、国内外での生薬栽培地の拡大や、加工能力および品質管理能力の強化を図っています。また、生産性向上に向けた新技術として栽培管理システムの導入に取り組み、生薬のさらなる収量向上・安定化を目指しています。

近年においては、生薬価格の高騰が収益に大きな影響を及ぼしていることもあり、調達価格の安定化に向けて自社管理圃場の拡大を柱とした施策に取り組んでいます。

1 原料生薬の栽培・調達

医薬品の原料としての品質を保証するため、原料生薬はツムラ生薬GACPに基づき栽培方法・加工方法・使用農薬等を管理しています。野生品についても採集地域や採集者・加工方法を管理しています。

中国国内産地会社

栽培・加工

盛実百草薬業有限公司

調達、選別加工、品質管理、保管
北方系の生薬が中心

上海津村製薬有限公司

エキス粉末の製造

深圳津村薬業有限公司

調達、選別加工、品質管理、保管
南方系の生薬が中心

原料生薬の調達先

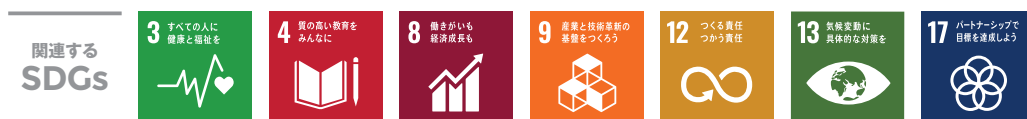


契約栽培に基づく生薬の安定調達

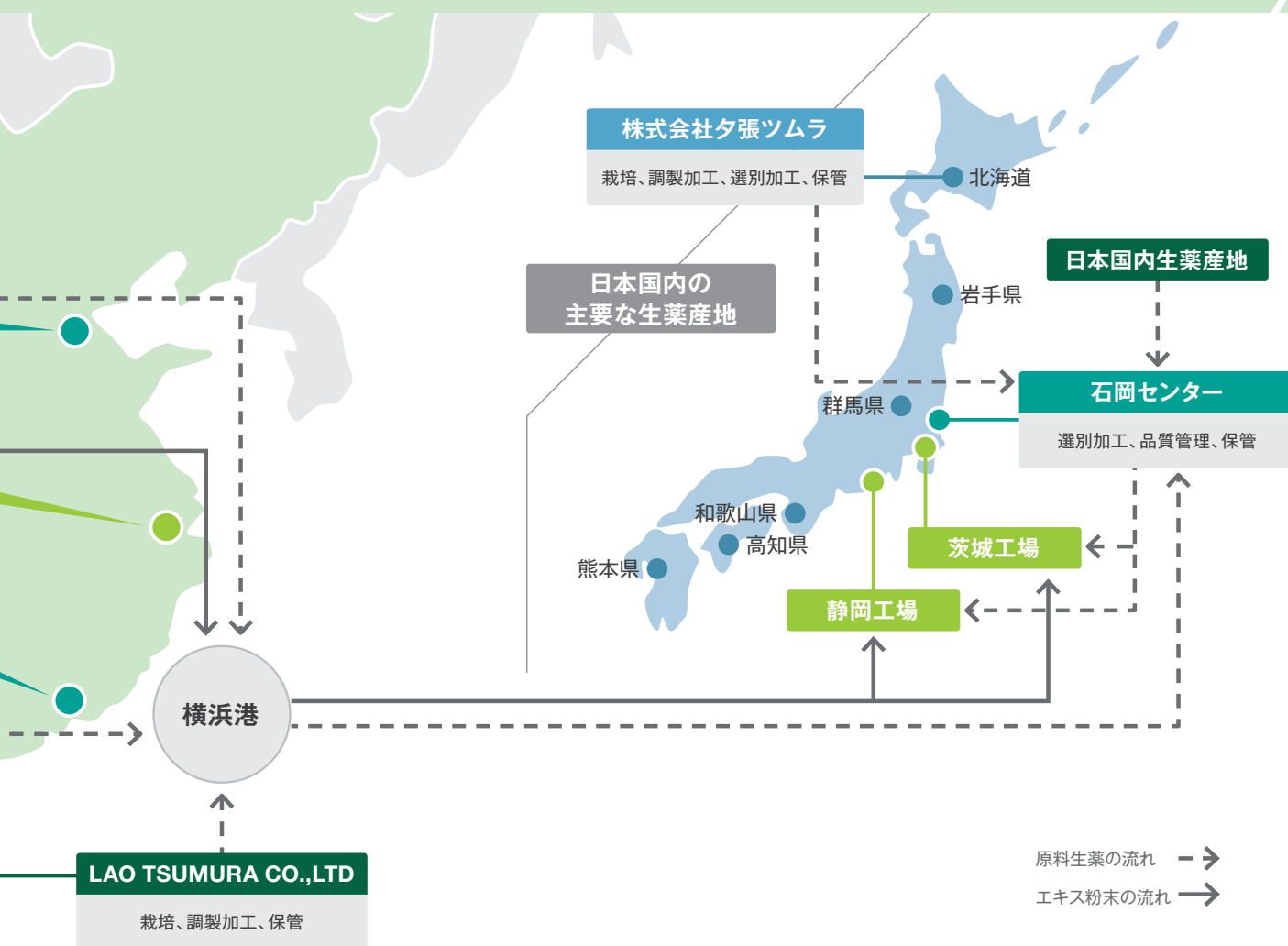
当社の漢方製剤の原料生薬は、ツムラ生薬GACPに則して栽培・加工方法や使用農薬等を規定した「生薬生産標準書」を遵守・運用ができる調達先からのみ調達を行い、品質の担保を図っています。

漢方製剤の長期的な需要予測のもと、あらかじめ契約栽培先と調達量・価格等を取り決め、安定的に調達を行っています。また、農業は収入が安定しないことや、作業が重労働といった側面もあるため、若い人が農業に魅力を感じない、農業を職業にしないという課題があります。農業を守り育てていくためには収入を安定させる仕組みも必要です。

当社は、品質が確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、農業従事者の方に安定して継続的に栽培していただいています。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。



当社は、日本・中国等の生産地から直接生薬を調達する仕組みを確立し、市場では生薬を購買していません。生薬の品質や安全性を保証するためには、産地や生産工程を明らかにする「漢方は畑から」というアプローチが必要であると考えています。



> Our STRATEGY

**Environment | Social**

生薬栽培を通じた社会価値の創造

ツムラグループの生薬調達には、約1万人の生産者が関わっています。

当社が長い年月をかけて構築した生産団体とのつながりは漢方ビジネスにおける競争優位性の源泉です。将来的な製品の需要拡大を視野に、このつながりの継続・最適化に取り組んでいます。

当社は、農業従事者の生活の安定と地域活性化への貢献、生薬の原料となる薬用植物を育む豊かな自然環境の保全等、社会的課題の解決に取り組んでいます。

ツムラグループの地方創生への貢献事例

- 6次産業化の先駆けとなる経営モデルの実践支援
- 障がい者の就労機会の拡大に貢献
- 生薬栽培地の自然環境保全と次世代教育
「土佐ツムラの森」
- ラオスでの栽培地周辺における不発弾の処理、
学校建設支援、インフラ整備

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、乾燥する、蒸す等調製加工を行った後、異物や不良品が混入していないか入念にチェックされ、ツムラグループに納入されます。



生薬の加工(中国の産地公司)



乾燥機(タ張ツムラ)

生薬栽培技術の向上

当社は生薬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。

研究の成果として、葛根湯等の処方に使用する生薬である「麻黄」は、全量を栽培品に切り替えています。また、当社が製造・販売する全129処方のうち約7割の処方に使われている生薬「甘草」の栽培技術の精度向上にも取り組んでいます。六君子湯等の処方に使用する「人参」も森林伐採を必要としない持続可能な栽培方法について研究を進めています。

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行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)



選別作業(石岡センター)

国内における生薬生産量拡大に向けて

漢方製剤の需要増にともない、国内外で栽培地を拡大するほか、機械化による大規模栽培技術の導入や栽培技術の改良等生産性の向上に取り組んでいます。これまでは農業従事者の方々が手作業で行っていた収穫後の調製について、機械の導入による作業の自動化も進めています。

自社管理圃場の継続的な拡大

原料生薬の価格と数量の安定、品質保証の強化を実現するための施策の一つとして、自社管理圃場の拡大に継続的に取り組んでいます。

自社管理圃場とは、当社が直接的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のことで、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が含まれます。

Environment | Social

ESG

生産者とともに

～生薬栽培を通じた生活の質向上への貢献～

中国政府は近年、貧困地域の生活を改善する政策に力を注いでいます。生薬が栽培される山間の地域にも、貧困人口が多い状況があり、ツムラグループは漢方・生薬事業を通じた課題解決に取り組んでいます。

中国の生産者の方々の生活の質向上に寄与できた事例を紹介します。

野生大黃の栽培化

団結村大黃栽培基地のある四川省阿坝州若爾蓋県は、古くから野生大黃の資源が豊かな生産地でした。

当社は現地企業とのパートナーシップのもと、この地域で野生大黃の栽培化に取り組むプロジェクトを行い、その結果、栽培・収穫・加工という一連の産業チェーンを構築することができました。栽培面積の拡大により生産者数も増加、生産農家の一定面積あた

りの年収も大きく増加しました。現在は、栽培面積をさらに拡大し収量の安定化に取り組んでいます。また、これにともない、野生大黃の乱獲が減少し、環境保護にも貢献できた好事例となりました。

この成果は中国政府に評価され、県は大黃栽培を重点的貧困扶助の産業としてサポートするとともに、団結村の生薬加工工場の規模拡大に対して特別支援資金を拠出するに至りました。



Before:大黃栽培以前



After:大黃栽培以降

生産農家の1ヘクタール(10,000㎡)あたりの年収比較

以前 麦と油菜の栽培時:7,500~9,000元/1ヘクタール

現在 大黃の栽培時:21,000~30,000元/1ヘクタール



新たな産業の創出

～大規模人参加工場の建設～

当社は2012年から、天津盛実百草[※]の子会社である盛実百草と共同出資し人蔘栽培基地の建設を行っています。盛実百草は人蔘栽培基地業務の担い手として、吉林省白山市靖宇県に白山林村中薬開発有限公司（以下、白山林村）を設立し、県内に加工・保管施設を有する大規模な人参加工場を建設しました。人蔘の栽培地でもあった吉林省白山市靖宇県は、中国において貧困の割合が多い地域ですが、この工場は多くの雇用を生み出し、地元への経済効果をもたらすことで人々の生活の質向上に貢献しました。

人蔘生産における当社の厳格な品質管理およびトレーサビリティ体制を推進するとともに、中国中薬材協会認証の「無公害人蔘薬材および飲片の農薬、重金属および有害元素の最大残留限量」団体標準を獲得する等、ここで生産される長白山人蔘のブランド力にもつながっています。これらの取り組みは白山市と靖宇県から高い評価と支持を得ており、持続可能な地域産業としての模範的なモデルとなっています。

※P28参照

サステナブルな農業の実現

～人蔘の畑地栽培～

2020年よりツムラグループとなった白山林村は、2016年から吉林省や遼寧省において人蔘の畑地栽培化に取り組んでいます。

人蔘は森林伐採をともなう伝統的な林地での栽培が行われてきましたが、中国政府による天然林の保護施策にともない、林地伐採を許可される面積も徐々に減少しており、白山林村は畑での栽培へ転換を進めてきました。

畑地栽培化を進めることは、森林の乱伐を抑制し森とそれに関わる生物多様性の保全にもつながります。

また、生産者にとっても、畑地栽培は計画的な管理を容易にするとともに、コスト面でも安定化を図ることができます。さらに林地よりも行き来がしやすい場所での栽培のため雇用面でもメリットがあり、地域社会の発展と経済への好影響も期待が持たれています。

白山林村の取り組みは、これまでの伝統的な農業をイノベーションにより持続可能なものに変えていく新しい道筋を示しています。

Interview

日中の産官学が共同、心を一つにしてともに進む

白山林村は、2016年からの畑地化の推進に先立ち、2014年から畑地栽培の研究を開始しました。中国政府や吉林省等からの支援を受けながら、中国中医科学院中薬研究所、ツムラ、盛実百草等と連携し、畑地栽培の難問に取り組んできました。その結果、中国中医科学院中薬研究所による世界初の人蔘ゲノムの登録、無公害人蔘栽培規範の設立、畑地栽培に適した品種の登録等産官学パートナーシップによる成功モデルを確立することができました。

現在も、畑地栽培化に堅実な科学的根拠を提供するため、研究者たちが日々努力を重ねています。また、他の畑地栽培基地に研究者を派遣する等経験豊富な生産者との連携を深めることで、お互いに補完しあうWIN-WINの

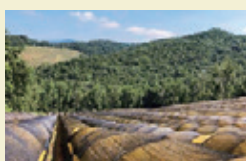
白山林村中薬開発有限公司
総経理
金 淑艶



関係を築きながら、絶えず栽培工程や生産管理技術の改善を行っています。

私たちの目標は、私たちの生産するすべての人蔘を畑地栽培化することで、品質の一定した人蔘の量と価格面で安定した供給を実現することです。中国は世界で一番の人蔘生産国となっています。その中国において、模範的な大規模人蔘畑地栽培モデルを確立することで業界基準を策定し、世界各地に広めたいと考えています。

これからもツムラグループの一員として人蔘という品目の価値を深掘りし、中国そして国際市場に合致した高い技術にもとづく人蔘を持続的に安定供給することで世界中の人々の健康に貢献していきます。



林地栽培



畑地栽培

製造

製造

当社は、高品質な原料生薬から漢方製剤に至るまで一貫製造し、他に類を見ないビジネスモデルを持っています。特に、製造技術に関する知見を社内で蓄積し、独自性の高い製造設備を構築してきました。現在においては、中長期的な需要予測のもと、漢方製剤の着実な販売の伸長に対し、製品の安定供給体制を維持・強化すべく、生産システム改革や製造現場の人財育成に継続して取り組んでいます。

第3期中期経営計画においては、画像認識AIを活用した生薬選別作業やロボット化による省人化といった新技術の活用、グループサプライチェーンの全体最適化に取り組み、さらなる労働生産性の向上を実現すべく、計画的・段階的な設備投資を実施しながら、生産能力の増強を進めています。



4 切 裁

原料となる生薬は、ほぼ原形のまま保管され、工場に運ばれた後にそれぞれの特性に合わせた大きさに刻まれます。



静岡工場 (静岡県藤枝市)



茨城工場 (茨城県稲敷郡阿見町)



上海津村製薬有限公司 (中国上海市)



切裁した生薬



切 裁

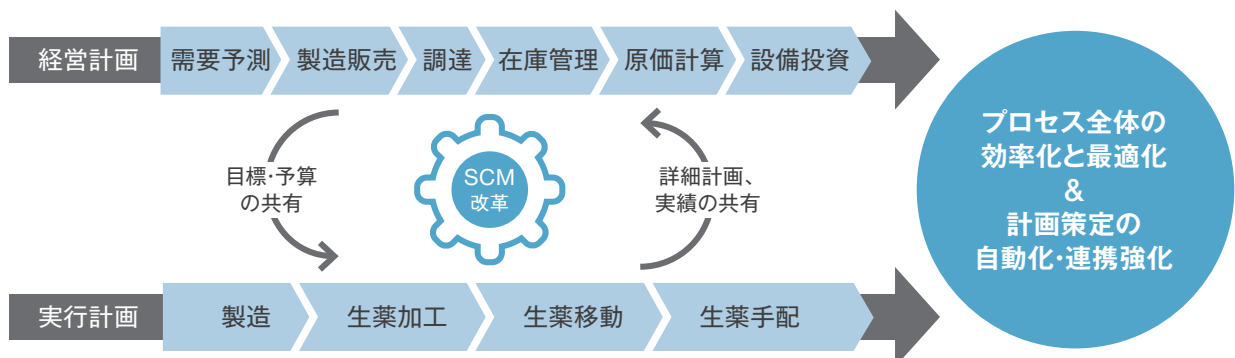
※上海津村では4.切裁から7.乾燥までのエキス粉末を製造します。上海で製造されたエキス粉末は静岡・茨城両工場に移送し、8.造粒からの工程に送ります。

グループサプライチェーンの全体最適化

漢方製剤は、原料生薬の栽培も含めて調達から始まり、多くの工程を経て製品化されます。そのため当社では、漢方・生薬事業におけるグループ内の各工程や工程間、さらにはグループ外の生薬調達拠点や製品販売に至るまでのサプライチェーン全体の状況を把握し、業務改革に取り組んでいます。

また、さらなる効率化・最適化を実現するためのグループサブ

ライチェーンマネジメント(SCM)改革を取り入れた経営を第1期中期経営計画から段階的に進めています。本中期経営計画期間中には需要予測から生薬手配計画までの全体最適化を実現レベルまで引き上げることで、最適在庫配置による生産効率の向上を目指していきます。



関連する
SDGs

3

すべての人に
健康と福祉を

6

安全な水とトイレ
を世界中に

8

働きがいも
経済成長も

9

産業と技術革新の
基盤をつくろう

12

つくる責任
つかう責任

13

気候変動に
具体的な対策を

17

パートナーシップで
目標を達成しよう

5

秤量・調合

切裁された生薬は、決められた配合比になるよう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。

秤量



調合



6

抽出・分離・濃縮

調合された生薬は抽出装置に投入されて成分を抽出します。抽出液は、低温かつ短時間で濃縮されます。

抽出

分離
濃縮

生薬残渣



7

乾燥

抽出液は大型のスプレードライ装置の頂上部から霧状に噴出し、瞬時に乾燥してエキス粉末にします。

乾燥



エキス粉末

Our STRATEGY

ESG

Environment

茨城工場第3SD^{※1}棟が竣工

～漢方製剤の全製造工程でフルオートメーション化が実現～

2019年12月に竣工した茨城工場第3SD棟は、生薬の切裁工程から抽出液乾燥工程までを行う、世界基準の医薬品GMP^{※2}に対応した最新鋭のエキス粉末製造棟です。当社は長きにわたり、製造工程への積極的なロボットの導入を推進してきました。

そして、2016年竣工の静岡工場造粒包装棟に続き、今回の茨城工場第3SD棟竣工により、漢方製剤の全製造工程における一連のロボット技術導入が実現しました。これまで培ってきた技術の集大成として、自動化は難しいとされてきた生薬の切裁・秤量工程および生薬を抽出装置に投入する工程にロボット技術を導入し、自動化・省人化することで労働生産性の向上や作業環境の改善に成功しました。

※1 SD: Spray Dryerの略。抽出液をドライヤー内の頂上部から霧状に噴出し、熱の影響を受けないよう瞬時乾燥と同時に冷却し、エキス粉末とする装置

※2 GMP: Good Manufacturing Practice (医薬品および医薬部外品の製造管理および品質管理の基準)



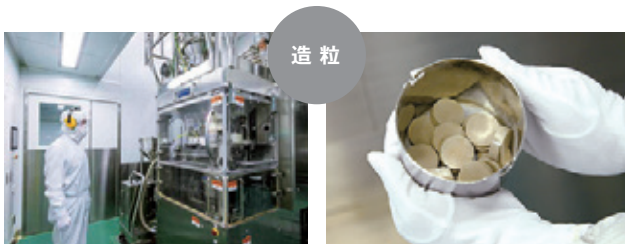
上: 床面にあるQRコードを読み取りながら自動搬送される調合容器
左: 第3SD棟外観(2019年12月竣工)

下: 調合容器を反転するロボットアーム



8 造粒

エキス粉末に賦形剤を混合し、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。



エキス顆粒

9 包装・表示

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。



医療用漢方製剤



設備投資による生産性の向上

中期経営計画のもと、将来の需要増に対応可能な生産システムの構築に取り組んでいます。第3期中期経営計画においては、2020年7月に静岡工場の事務QC棟が竣工しました。さらに、津村盛実製薬有限公司の天津工場を2022年の稼働に向けて建設中です。ロボット導入等の自動化、省人化への設備投資により、労働生産性は計画通りに進捗しています。

今後も適宜生産ラインの増設や自動化・省人化に向けた設備投資を行う計画です。

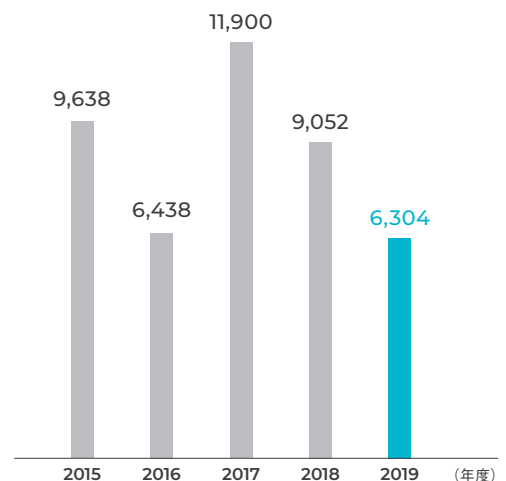


静岡工場事務QC棟



津村盛実製薬有限公司 天津工場

設備投資額の推移(百万円)



10 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。



Topics

産地トレースシステム

当社の製品がどこで製造され、その原料となる生薬がどこで生産されているか、という情報を開示することで、製品への理解を深めていただくことができると考え、各製品の製造単位ごとの製造工場・生薬産地を確認できるページ(産地トレースシステム)を当社ウェブサイトに公開する準備を進めています。

医療用漢方製剤、一般用漢方製剤等の製品外箱に記載された製造番号は製造単位ごとに割り当てられており、これを当社ウェブサイトのフォームに入力すると、製造単位ごとの製造工場・生薬産地等の情報をご確認いただくことが可能となります。

原材料等の情報開示への関心が高まりつつあるなか、当社では積極的に情報開示に取り組んでいきます。



ウェブサイト(イメージ)

ESG

Environment

省エネルギー・地球温暖化対策

当社では、高効率設備機器の導入や作業改善・運用の見直しを行う等、省エネルギーを中心に地球温暖化対策の取り組みを推進しています。

生産部門では、エネルギー管理システムを用いた運転制御の見直しや、コージェネレーション設備等の高効率機器の導入・更新により、エネルギー使用量の削減に努めています。エキス製剤製造工程においては、高効率ハイブリッド濃縮装置の導入により、電力使用量と蒸気使用量を削減しています。さらには、濃縮蒸気の冷却用水を回収し、洗浄用水として再利用することで節水にも取り組んでいます。また、オフィス・物流部門では、ハイブリッドカーの導入や長距離用トラックの省燃費タイヤ導入のほか、空調・照明の省エネルギーに取り組んでいます。

ESG

Social

新技術を活用した労働生産性の向上

— AI、ロボット化、RPA —

AIやロボット化、RPAといった新技術を活用することで、栽培、生薬加工、生産、営業活動や定型業務の効率化を推進し、漢方の需要増に応える生産性の向上や省人化によるコスト削減を実現していきます。

労働生産性を向上させる施策

栽培	生薬加工
栽培管理システム (データ収集・分析)による 生薬の収量向上・安定化	画像認識AIによる 生薬選別作業の自動化
生産	活動・業務
生産工程のロボット化による 工場の省人化 AI監視による 設備異常検知・故障予測	AIによる営業活動の分析 RPA導入による 定型業務の自動化

販売・啓発・普及

当社は、「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」という企業使命のもと、健康長寿社会の実現に向け活動していきます。そのためにも、「国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて“漢方”を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献する」ため、医療関係者への最新のエビデンスを中心とした漢方薬の適正使用に関する情報提供や、医師を対象とした漢方医学セミナーの実施により、漢方医学そのものに対する理解の醸成に努めています。また、漢方市場の拡大に向けて欠かせない漢方医学教育の浸透のため、大学医学部・医科大学における漢方医学教育のサポートにも取り組んでいます。

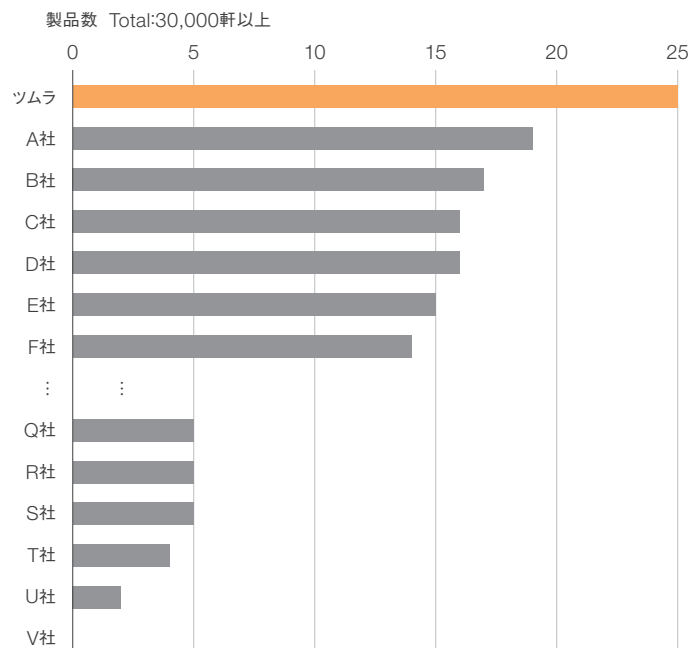
11

医薬品代理店

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を有します。漢方製剤の適正使用を推進するにあたっては、代理店の営業担当者（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。

3万件以上の医療機関・薬局への 納入実績のある製品数

グラフは、2018年1月～12月における売上上位製薬会社23社（後発品専業メーカーを除く）の中で、3万軒以上の医療機関・薬局へ納入実績のある製品数を調べた外部調査結果です。大手製薬会社と比較しても、当社の漢方製剤25品目が最も多いという結果です。漢方製剤は様々な診療科でニーズが存在しており、多くの医療機関・薬局でお役立ただけていることを表しているといえます。



2018年1-12月 売上上位製薬会社23社 (後発品専業メーカー除く)

■ HP+GP+PH=Total:30,000軒以上製品数

Source: 軒数=IQVIA JCC...IQVIA JPMの売上上位販促会社23社
(後発品専業メーカー様は除く)に限定し、販促会社別製品別のIQVIA軒
数データを抽出。HP・GP・PH合算値を集計

皮膚科、産婦人科、精神科等診療科を問わず訪問し、情報提供活動を行う当社MRは、幅広い疾患や製品情報の知識が必要であり、多くの医師と向き合う姿勢が常に求められるため、日々研鑽を積んでいます。

納入軒数が多いことから、流通において、代理店の機能は非常に重要です。漢方に関する基礎的な知識のみならず、漢方製剤を取り巻く環境や最新の知見等も共有し、積極的なコミュニケーションを図っています。

関連する
SDGs

12 病院・クリニック・薬局

医薬情報担当者(MR^{※1})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行います。MRの面談による情報提供に加え、全国で様々なテーマの講演会を実施したり、最近ではウェブを活用した講演会を行う等、その方法は多岐にわたっています。

※1 MR: Medical Representatives

漢方医学の確立

当社は、漢方医学の確立のため、全国82の大学医学部・医科大学における漢方医学教育の実施に向け、医学生への漢方医学教育の支援や臨床研修指定病院^{※2}における研修医への漢方勉強会の支援、医療従事者への各種漢方セミナーやプロモーション活動を体系化して取り組んでいます。また、より多くの医師に漢方を取り入れた治療を行っていただくためには、卒前・卒直後・卒後と、一貫した漢方教育が重要であると考え、次のような活

動を進めてきました。

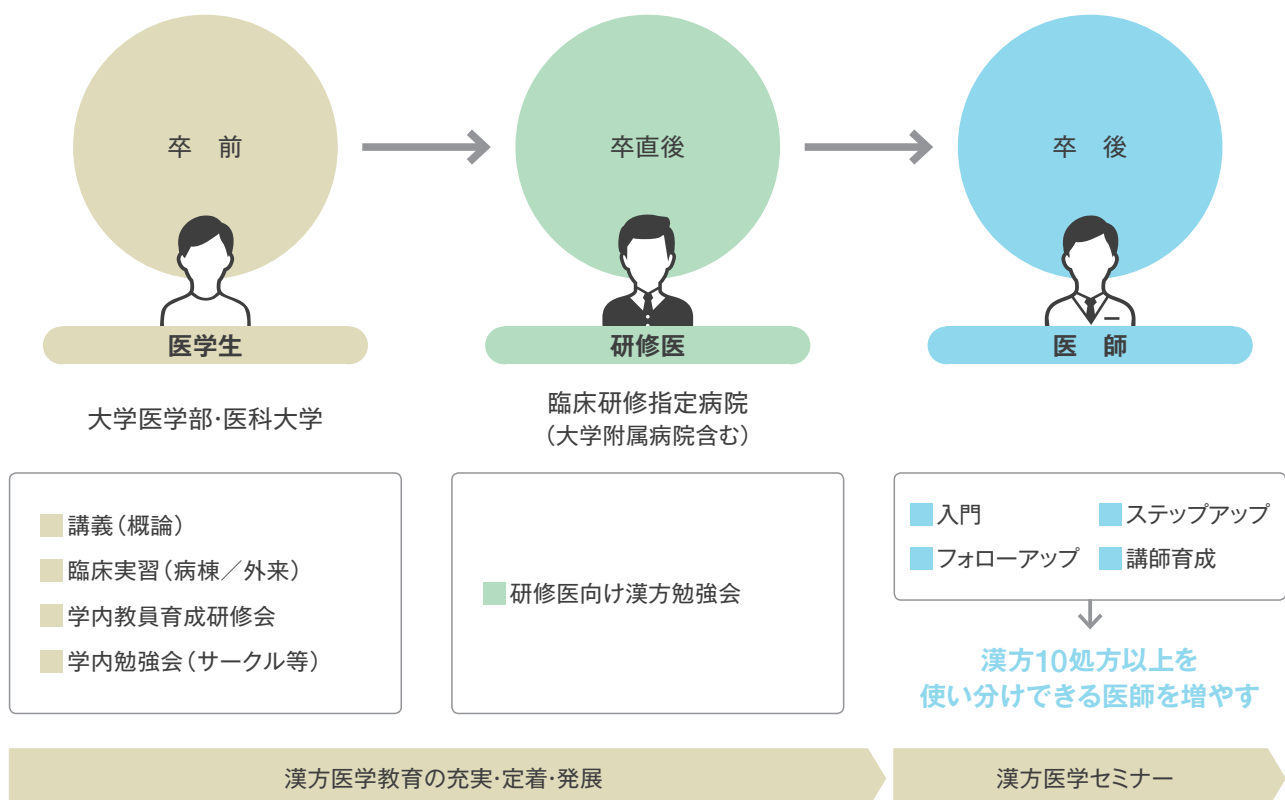
その結果、2019年度には82の大学医学部・医科大学で漢方教育が実施されるようになり、78の大学に漢方外来^{※3}が設置されています。さらに、4つの医療系教育モデル・コア・カリキュラムのすべてにおいて、漢方医学教育に関する内容が盛り込まれる等、大学での漢方医学教育は着実に定着しています。

漢方医学講義の講師を担う人材の育成を支援する場としての学内勉強会への支援
大学病院における臨床実習を目的とした漢方外来の設置への支援等

※2 臨床研修指定病院: 医学部を卒業し、医師免許を取得した医師に、卒後2年間、実地研修を受ける場を提供する病院

※3 漢方外来: 漢方医学的な診察・治療を行う漢方専門の外来

活動の全体像(卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育)



12

病院・クリニック・薬局

「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン」への対応

2019年4月に、厚生労働省による「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン」の運用が始まりました。

このガイドラインは、「医薬品製造販売業者等が医療用医薬品の販売情報提供活動において行う広告又は広告に類する行為を適正化することにより、医療用医薬品の適正使用を確保し、もって保健衛生の向上を図ることを目的」に定められたものです。当

社では適用と同時にガイドラインの定めに従い、営業部門から独立した組織で販売情報提供活動の監督や資材の審査、社外からの苦情受付等に対応するための社内体制の整備を行いました。2019年10月には販売情報提供自体の適切性等のモニタリングも開始し、医療用漢方製剤の適正使用の推進に努めています。

情報提供活動の推進

昨年から始めたKampo Mega Web講演会は、今年の上期で4回開催しており、ご視聴いただく医師数も増加しています。

エリア活動では、地域特性・施設の特徴を考慮したきめ細かい情報提供を行い、漢方を学びたい医師へのニーズに応えるために、各営業拠点による企画を開催しています。また、MRによる施策を積

極的に展開し、各エリア、医療圏の状況に合わせた新たな活動も開始しています。WEBを活用したセミナーを大幅に増やす等、オンラインによる活動と訪問型活動を使い分けるハイブリッド型の活動に加え、e-プロモーションをさらに充実させ、積極的かつ効果的な情報提供活動を推進しています。

Kampo Mega Web講演会

ターゲット 主に10処方未満の処方医師・全く処方していない医師

	テーマ	開催日	視聴者数(名)
2019年度	臨床医に漢方はMUSTです	2019.9.25	17,878
	漢方エキス剤を使いこなす	2019.12.16	18,855
	急性気道感染症と漢方薬	2020.3.23	17,354
2020年度	漢方を分かりやすく理解する かぜ、めまい、ストレスを中心に	2020.4.23	23,917
	急性発熱性疾患への漢方対応とその応用 今、感冒をどう診るか	2020.6.8	19,639
	外部環境の変化(夏季・ストレス)に対応する漢方薬	2020.6.25	20,306
	ガイドラインから読み解く漢方治療のエビデンス ～機能的消化管疾患を中心に～	2020.7.2	20,729

13 患者様

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薬が届きます。
漢方セミナーへ協賛する等、一般の方に向けた漢方普及啓発活動にも積極的に取り組んでいます。

当社は、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、健康に関する様々な情報を提供しています。

action

ご高齢の方 を対象とした活動

「フォーラム 超高齢社会を生きる」
への協賛

「フォーラム 超高齢社会を生きる」は、NHK厚生文化事業団、NHKエンタープライズの主催により、「認知症の人の思いから始めるまちづくり」や「フレイル※を知って備えて暮らす」等をテーマに、全国2カ所で開催され、合計1,067名の方が参加しました。「老い」や「病」と向きあい、社会と関わりあいながら生きていくにはどうすればいいかを、最新の取り組みや治療方法等を交え、医師、ケアマネージャー、地域福祉コーディネーター等が語り合いました。パネルディスカッションを通して、緩和ケアや社会的支援等が紹介されました。



action

がん患者様とそ のご家族 を対象とした活動

「フォーラム がん
と生きる」
への協賛

「フォーラム がん
と生きる」は、NHK厚生文化事業団、NHKエンタープライズ、読売新聞社の主催により、「こころとからだ 私らしく」をテーマに全国4カ所で開催され、合計2,187名の方が参加しました。

「がんと診断され、治療を続けながらも自分らしく生きていくにはどのような支援が必要となるのか」このような課題に対し、専門家による最新の医療情報の講演があり、がん治療体験者や、医療者・支援者らによるパネルディスカッションを通して、緩和ケアや社会的支援等が紹介されました。



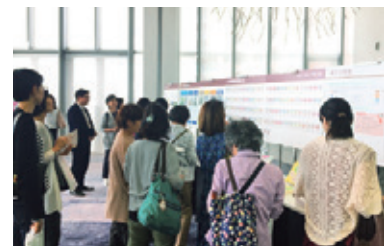
action

女性の方 を対象とした活動

「女性のための漢方
セミナー」
への協賛

「女性のための漢方セミナー」は、ラジオ関西の主催により開催され、557名の方が参加しました。「女性の“生きる”にKampoができること」をテーマに、女性に多い症状である冷え、便秘、肩こり等、見過ごしてしまいそうな不調をテーマとしたセミナーです。

第1部では、医師による女性疾患に対する漢方薬による治療等についての説明、第2部では女性疾患を抱えるタレントと医師による女性の健康に役立つトークショーの2部制で実施されました。



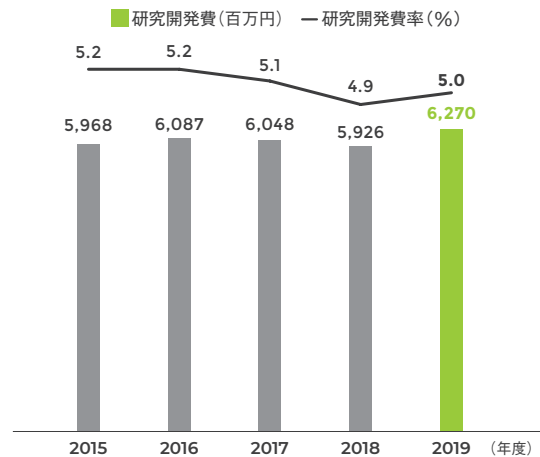
※ フレイル:加齢とともに、心身の活力が低下してきた状態

研究開発

エビデンス構築に向けた取り組み

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ます。

研究開発費・研究開発費率

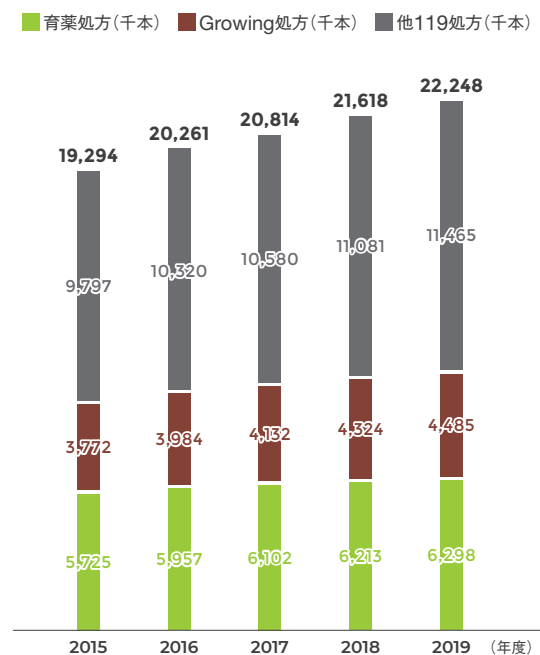


漢方製剤のプレゼンスの向上

当社は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、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。

今後は、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、新型コロナウイルス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、様々な基礎・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。

医療用漢方製剤売上高(数量ベース)

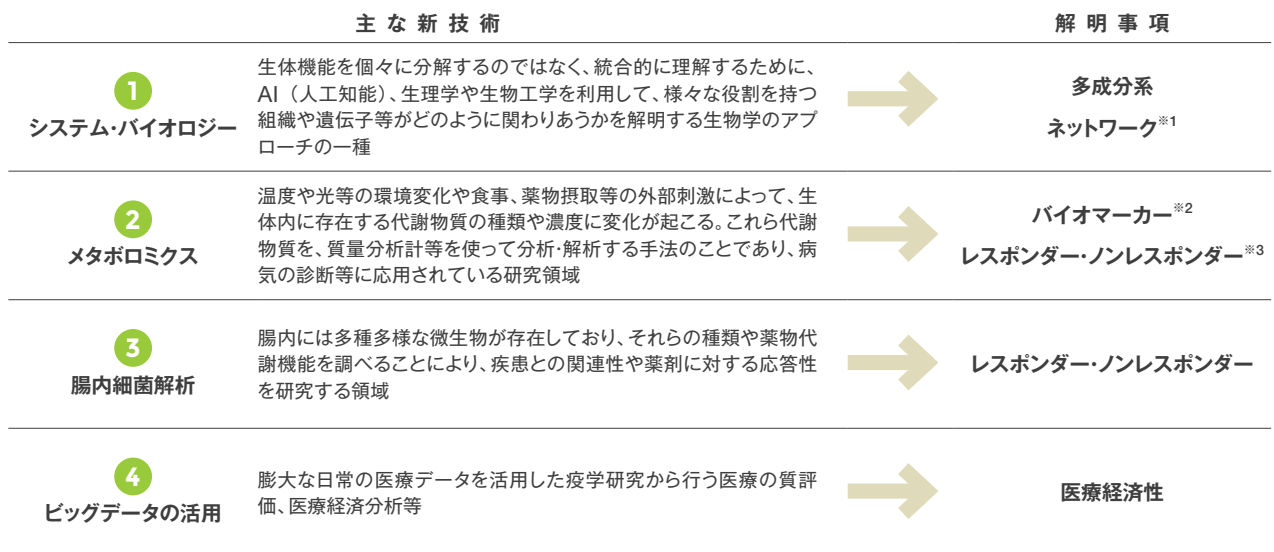


新技術による漢方薬の科学的解明

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、ツムラは長年にわたり様々な研究によるエビデンスの構築に取り組んできました。今後は、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、医療経済的効果の検証等、漢方薬の有用性を示していく研究等も新たな基軸として実施していきます。

近年、東京大学ヘルスサービスリサーチ講座、システム・バイオロジー研究機構、産業技術総合研究所等最先端研究機関が持つ新技術が進展し、IT技術や新分析法等を用いた漢方薬の研究や分析が進んでいます。

さらに、本年度からツムラ漢方研究所内に漢方データサイエンス研究室を新設し、数理的なアプローチによる漢方薬の科学的解明に着手しています。



※1 多成分系ネットワーク:漢方薬の場合、多成分が多様な部位に作用し、薬効を示すと考えられる。それらを統合的に解析して見いだされる関連性(ネットワーク)としての作用メカニズム

※2 バイオマーカー:疾患の状態や変化、治癒の程度の評価を可能にする生体由来因子

※3 レスポンダー・ノンレスポンダー:薬が効く人・薬が効かない人

大建中湯の米国開発進捗

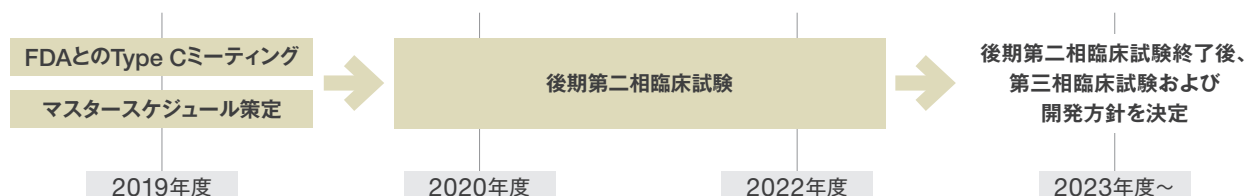
漢方・生薬事業を通じて培った技術・ノウハウと、日本国内の「育薬」研究による基礎・臨床の最新データを米国開発に連携させる体制を整え、大建中湯の米国における医療用医薬品としての承認取得・上市を目標に活動しています。

2017年度までに、IBS(過敏性腸症候群)、POI(術後イレウス)、クローン病の3つの疾患領域を対象とした、前期第二相臨床試験および、それらの医療ニーズの調査を終了しました。2018年度からは、対象領域をPOIに集約し、その開発

を進めていくための日本、米国におけるアドバイザー・チームを編成しています。POIは、腹腔鏡手術が広く普及している米国においても、重要な医療ニーズがある領域であり、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。

2019年度はFDA(米国食品医薬品局)とのミーティングやマスタースケジュールの策定に取り組み、2020年度以降の後期第二相臨床試験の実施と早期完了を目指していきます。

2019年度以降の米国における大建中湯開発スケジュール



品質保証

漢方バリューチェーンにおける品質保証の役割

当社は、製商品の品質と安全性の追求を最も重要なテーマであると考えています。この品質重視の考え方「ツムラクオリティカルチャー」を漢方バリューチェーンの基盤とし、品質保証における継続的な改善と強化に取り組んでいます。

ツムラ品質マネジメントシステム

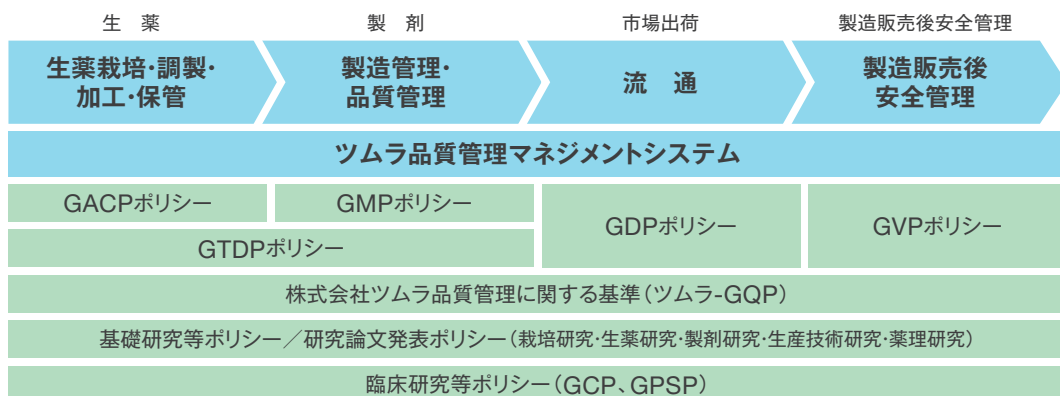
当社は、「品質方針」のもと品質保証システムのさらなる充実を目指した「ツムラ品質マネジメントシステムに関する規程」を制定し、法令の改正やグローバル化(PIC/S対応を含む)等にも適正に対応できる仕組みを構築し、品質を重視する取り組みを推進しています。このシステムは、当社グループ全体を取り込んだ包括的なものであり、これによって経営陣の責務をさらに明確にしました。

品質方針

高品質かつ安全で信頼される製品を安定的に供給します
医薬品に関する薬事関連法規を遵守します
お客様の声を聴き、継続的な品質改善に努めます
安全な生薬の安定確保を実現します
研究の信頼性を確保し、研究成果を適切に提供します
全役職員に対し、適切な教育を実施し、高い意識を持つ人財を育成します
これらを実現するため、経営資源を適正に配分します

ツムラ品質マネジメントシステムに関する規程のもと、生薬栽培から最終製品のデリバリーまでのサプライチェーン全般を対象として法令遵守や当社として守るべき基準を明記した文書をそれぞれ社規として体系的に構築しました。

これは当社独自の「品質システム」であり、当社およびグループ会社のすべての事業における品質重視体制を構築し、高品質な漢方製剤を患者様に提供するための活動となっています。



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

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

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

漢方製剤の均質性の実現

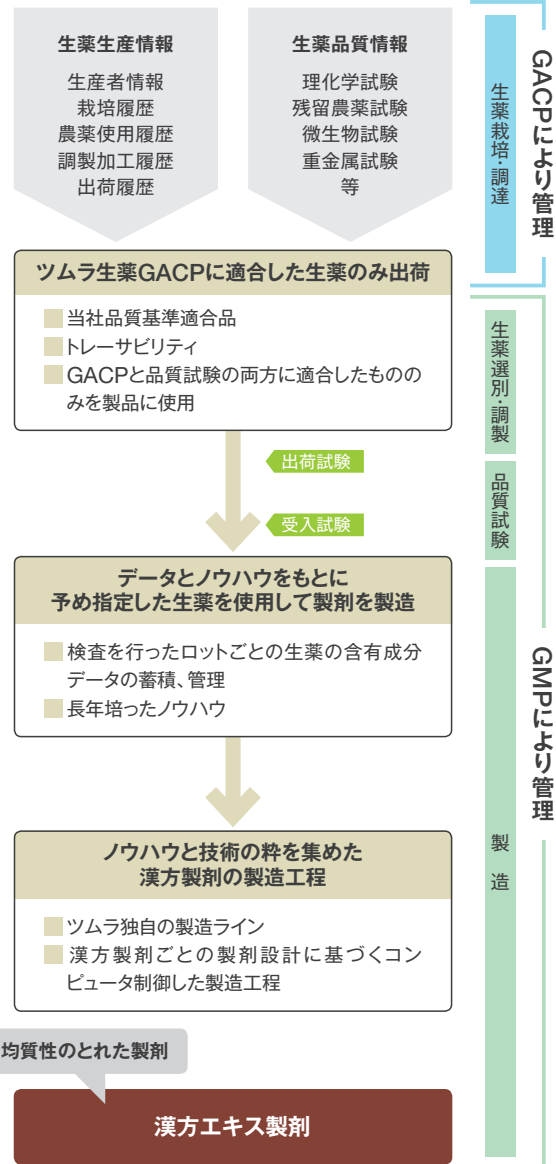
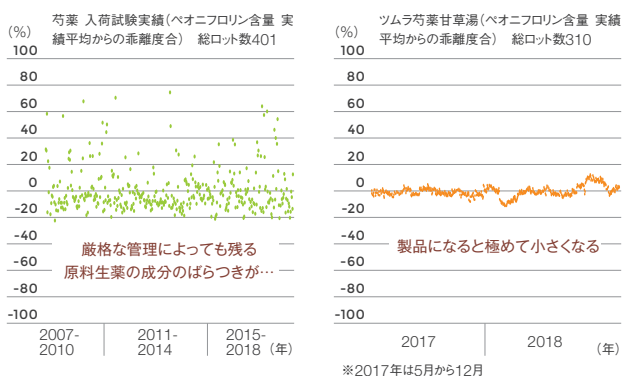
生薬の栽培・調達に始まり、品質試験、ロットごとのデータの蓄積、独自に開発した製造設備等、当社の漢方製剤に関わるすべてのプロセスでの品質の追求が、天然物を原料とする漢方製剤では難しいとされてきた「均質性」を実現しています。

天然物由来の生薬のばらつきを抑制

生薬は天然物由来の素材であるため、天候、産地等によって品質や成分にばらつきがありますが、当社は「生薬のばらつき」と「製剤の均質性」の橋渡しに挑戦してきました。常に一定の品質を有する漢方製剤を製造するために、生薬の栽培化に取り組んでおり、生薬産地の固定化や栽培方法の指導等をおこなうことにより、ツムラ基準に合格した生薬だけを使用することで、原料である生薬のばらつきを抑制しています。

製剤における均質性の追求

ツムラ基準に合格した生薬だけを使用しても、成分にはなおばらつきが残ります(左下図)。当社では、生薬ロットごとの含有成分のデータを蓄積・管理することにより、製剤の製造において、さらなる成分バランスの最適化を可能にしています。抽出したエキスの成分変化を最小限に抑えて製剤化するために、独自の製造ラインを開発するとともに、製剤ごとにコンピューターで制御し、最終製品である漢方製剤の均質性を実現しています(右下図)。



ESG

Environment

生薬栽培地の環境負荷低減

ツムラ生薬GACPでは、使用可能な農薬や肥料を厳格に定めています。「漢方の品質は畑から」という考えに基づく適正な土壌管理により、生薬栽培地の環境負荷低減に貢献しています。

シャクヤク
芍薬の育苗(北海道)



関連する
SDGs

人財

当社グループは、【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。

ツムラ人財育成ポリシー

自ら育つ人を育む企業文化を創造する

自ら学び、自ら成長しようとする人財に
実践的な教育機会を提供します

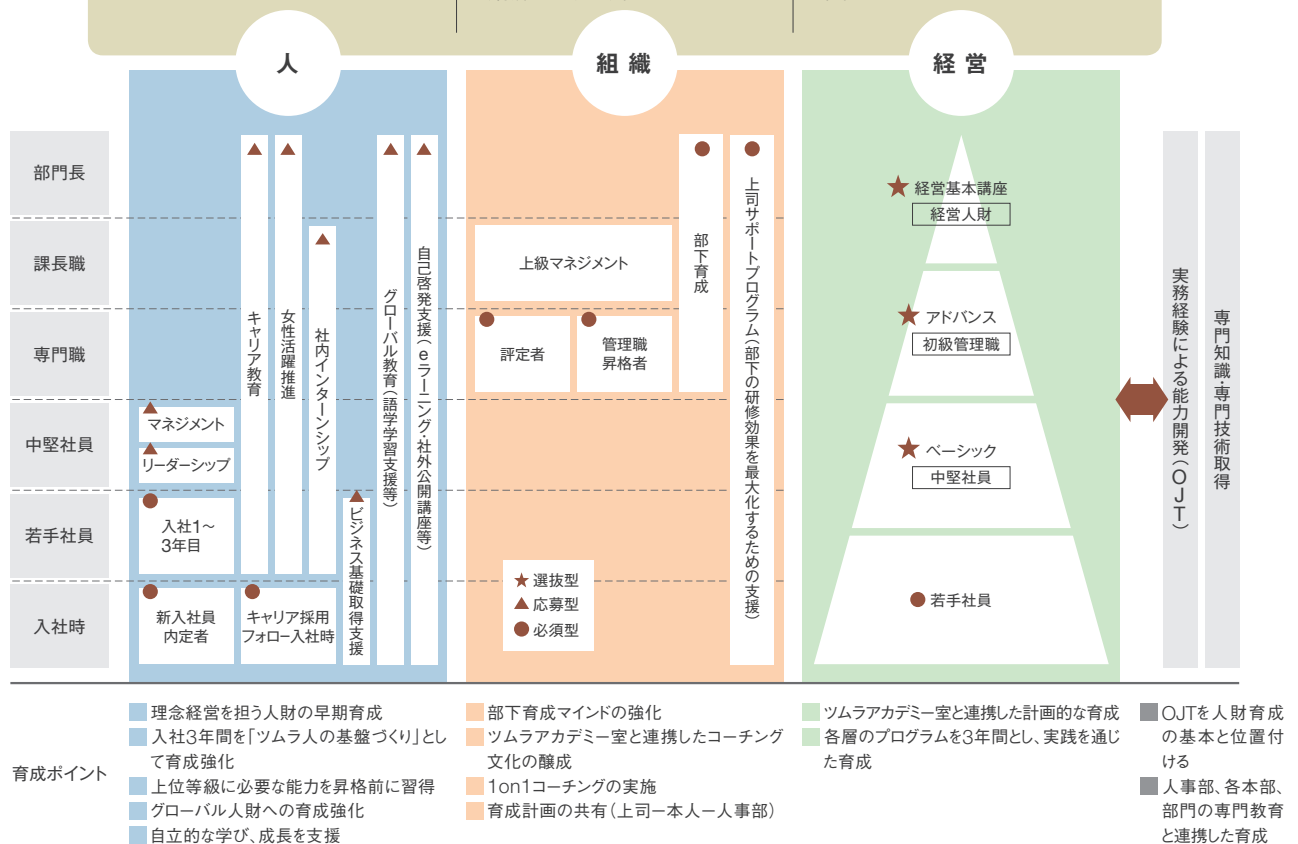
あるべき姿、能力要件を明示し、教育機会の
充実と自ら学びに行く仕組みをつくります

自ら成長しようとする人財づくりのため
管理職を中心に育成マインドを育みます

部下育成を管理職の最も重要な役割の一
つと位置づけ、業務を通して部下を動機づけ
し、育成する意識を強化します

経営をささえる多様な人財が継続的に
育成される体制を整えます

若手教育でツムラ人としての基盤を固め、各
層において次世代の経営人財が育成され
る仕組みをつくります



人ツムnaviサイト

「人ツムnavi」は、当社の人財育成に関する“プラットフォーム”として立ち上げたサイトです。社員一人ひとりのキャリアビジョン実現に向けた学びの機会を提供し、支援することを目的としています。





執行役員 人事部長
菅原 秀治

Message

ツムラは、長期経営ビジョンにおいて「人」のツムラを掲げ、自らが新しい道を開拓でき、誰からも信頼される人財づくりに取り組んでいます。さらに、第3期中期経営計画では「理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発」を戦略課題の一つに位置づけ、経営を支える多様な人財の継続的育成に向け、体制構築を進めています。

具体的には「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として掲げ、人財育成、組織開発、社員の入社時から次世代の経営人財の育成プログラムへと連綿と続く教育の提供、支援を強化しています。また、中国事業の進展に伴い、語学支援制度をさらに強化し、中国語のみならず、自主的な語学習得への支援を積極的に行うとともに、グローバル人財の育成を目指しています。

激しい環境変化の中、企業が持続的に成長していくためには「自ら考え、自ら判断し、自ら行動する」社員が求められます。ツムラが求める人物像、目指すべき人物像の5つの要素「志・情熱」「使命感」「プロフェッショナル」「自立」「利他」を念頭に行動することにより、最終的にはビジョンの実現につながる組織風土、企業文化の刷新を目指しています。会社の未来について「経営層だけが考えればよい」という姿勢ではなく、社員一人ひとりが当事者意識を持ち行動することを継続して支援していきます。

働きやすい職場環境



女性活躍推進第一期行動計画では「働きやすさの向上」をテーマに、産休前、産休中女性MR面談や、営業車での保育園送迎を認める等、就労環境の整備に取り組んできました。その結果、社内アンケートでは、働きやすさへの評価は大幅に向上しました。それを踏まえ、第二期行動計画では、「社員総活躍～働きがい向上と潜在能力の発揮に向けて～」をテーマに取り組んでいます。最終的に目指すのは、真のダイバーシティ&インクルージョンであり、全社員が働きがいを持って、能力を存分に発揮できるようにすることです。

年 度	2015	2016	2017	2018	2019
産休取得者数(人)	16	14	12	20	22
育休取得者数(人)	17	27	32	21	48
男性(人)	0	1	2	1	5
女性(人)	17	26	30	20	43
育休取得者復職率(%)	100	100	100	100	100
女性MR育休職場復帰率(%)	100	100	100	100	100
離職率(定年退職者除く)(%)	1.33	0.70	0.90	0.95	0.98

新型コロナウイルス対策と働き方改革

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、働き方も大きく変わっています。

当社は、当社製品を不可欠とされている患者様のためにも、安定的に供給し続けることを最優先に考え、2020年3月から在宅勤務を開始しました。全社員に対して感染防止のための

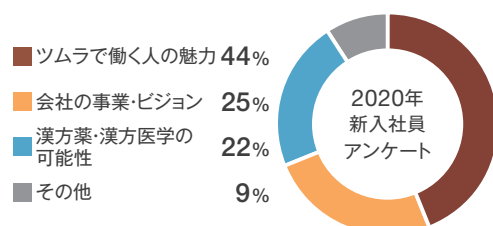
取り組みを徹底し、工場については敷地内への入場を厳しく管理・制限しながら製造を継続しています。現在は“withコロナ”の時代と言われていますが、引き続き感染拡大を防止する観点から、在宅勤務を前提とした勤務体制を継続する一方、出社人数を制限しながら業務を効率的に遂行できるよう、執務席のフリーアドレス化やアクリルパネルの設置、web会議等に資するシステムの増強等の対応を行っています。

Topics

2019年度から、グローバル人財を確保するため、日中バイリンガル向けの唯一の就活イベントである上海キャリアフォーラムに参加しました。人財獲得はもちろんのこと、学生間ネットワークを活用し、中国内の「ツムラブランド」知名度強化も図っています。



内定者がツムラに入社を決めた理由





ツムラアカデミー学長
加藤 照和

ツムラアカデミーについて



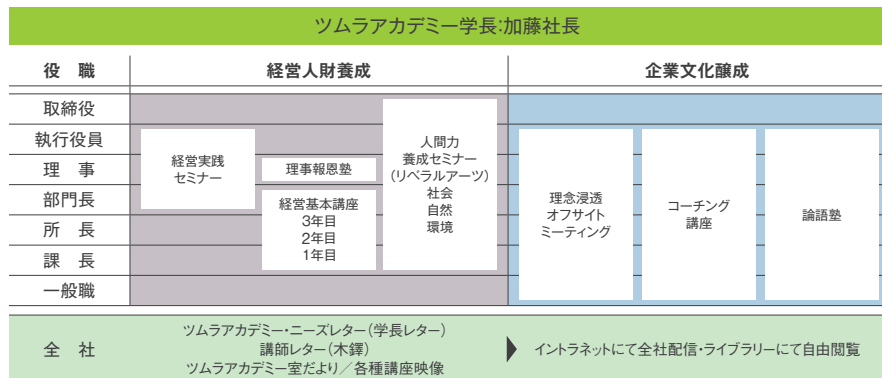
当社は、社内における人財養成機関として、ツムラアカデミーを設置しています。ツムラアカデミーの学長には、社長の加藤が就いています。

ツムラアカデミーには大きく分けて二つの機能があります。

一つは、経営人財ならびに経営人財候補(将来経営を担うであろう人財)を対象にした、社内外講師による体系的な養成プログラムを企画・運営する等の「経営人財養成」機能です。サクセッションプラン(後継幹部候補育成計画)の実行により、理念経営を実践する経営人財を連綿と輩出することを目指しています。

もう一つは、ツムラグループ全体への理念浸透を推進するとともに、コーチング文化の醸成や、ビジネスマナーの実践を目指します。また、その前提となる人間力を高めるためのプログラムも含めた「企業文化醸成」機能です。理念経営の土壌づくりとなるものです。

ツムラアカデミーのプログラム体系図



Interview

執行役員ツムラアカデミー室長

村田 亮市



Q 「経営人財の養成」および「企業文化の醸成」に向けた、ツムラアカデミーでの特徴的な取り組みについて

“人のツムラ”のビジョン実現に向けたロードマップの第2期中期経営計画では「プロフェッショナル人財養成のための教育体系整備と社内大学が設立されている」と示されています。その実現の一つとしてツムラアカデミーが2019年1月に設立されました。第3期に示されている「理念経営を支え続ける“人”づくり体制が確立されている」を基にプログラムを構築しており、「次世代経営人財の養成」は3年間のプログラムとしています。経営の原理原則、理念経営のフレームワークを学び、そのうえで実践し成果を出すこと(ゴール)を各年に設定しています。人財の選出・育成・配置を行い、3年間で56名が参加している状況です。

「企業文化の醸成」では、理念浸透、コーチング文化醸成、ビジネスマナー、論語塾等のプログラムを設けています。原理原則を学び、自ら考え実践することで、チーム力を高め成果を出す組織開発を行っています。講師陣は、当社理念やツムラアカデミーの考えに共感いただける外部講師を招聘し、あわせて社内講師の育成も進めています。

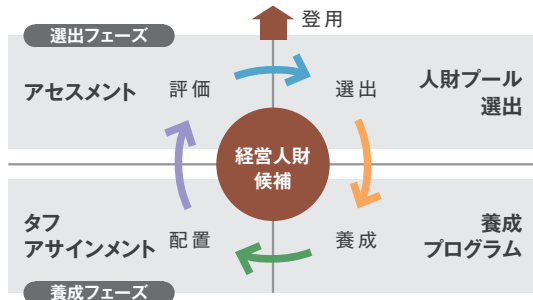
Q 中長期的にツムラアカデミーが目指すビジョン(方針)について

TSUMURA DNAピラミッドが「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。企業姿勢や企業文化である基本基調を保ちながら、組織の基盤である「一人ひとり」がグループで共有すべき理念に基づき、あるべき姿である「ビジョン」の実現に向け、中期経営計画を達成することとしています。その考え方を行動に導いていくことがツムラアカデミーの役割です。

「ツムラグループ全体で基本理念(経営理念・企業使命)が浸透している状態を目指す」それが理念経営の一丁目一番地であると言えます。理念経営を実践できる経営人財を連綿と輩出するとともに、社会の一員として患者様・お客様の健康増進に役立つ「いい仕事」をする、という考え方で行動できる企業文化を醸成していくべく、講座運営、配置、そして対話を通して、一人ひとりの潜在能力を高め、成果を発揮できる組織開発を目指しています。

経営人財の養成

ツムラアカデミーでは、次世代経営人財を一定人数選出し、体系的プログラムにより連綿と経営人財を輩出する土台を築いています。また、人事部との連携による配置転換により、経営に関わる重要課題、知見・経験の蓄積につながる役割を与えています。さらに、発揮能力やポテンシャル等をアセスメントにより確認しています。



経営人財養成プログラム

理念経営を実践できる経営人財を養成するための体系的なプログラムとして設計しています。プログラムの主な構成は下表になります。3年間を一連のプログラムとする「経営基本講座」や、経済分析と経営哲学をテーマとした実践対話形式の「経営実践セミナー」を開催しています。



プログラムの構成

経営の原理原則	学長や講師の講義、参加者同士の対話、演習、発表等を通して養う
学長講義	学長自らが講義し、経営の原理原則から歴史観や未来構想力を養う
経営観	理念経営を自らの言葉で語り実践するための経営観(哲学)を養う
人間力	社会、自然、生き方等経営者に求められる基礎教養について学ぶ
アウトプット	毎年、社長の視座で「1万字レポート」を書き上げ、全役員の前で発表する

ツムラアカデミー講師からのコメント

経営とは「十種競技」だと私は考えており、ツムラでは経営人財養成のための幅広い教育が「ツムラアカデミー」を中心に行われています。具体的には、「経営実践セミナー」「理事報恩塾」「経営基本講座」といったプログラムを設けており、執行役員、理事、部門長、所長、課長等幅広い対象ごとに実施されています。数年にわたって行われる講座もあります。講座では、経営という仕事、戦略、リーダーシップ、会計・財務等の講義とともに、マクロ経済の分析も頻繁に行い、参加者には毎日、日本経済新聞を読むことをお願いしています。さらに、各講のテーマに則した書籍も多数読んでいただき、随時発表をお願いしています。また、経営基本講座受講者は、「10年

企業文化の醸成

「理念の浸透」活動

経営理念を共有し企業使命を果たし続けていくことを、一人ひとりが「対話」を通じて考え、気づく機会として、「理念浸透オフサイトミーティング」を開催しています。

まずは、役員から範を示すべく、執行役員同士のミーティングを起点として、部門長から課長に至るライン長が参加しています。2020年8月時点で、執行役員は4回実施しました。

また、理念浸透として「理念経営のフレームワーク」を、自らが組織において語れるように、繰り返し共有しています。



コーチング講座

コーチングによる組織開発・人財育成が行える企業文化を醸成することを目的に、コーチングに関する講座を開催しています。講座では、自ら考え自ら行動できる主体的な社員を育成し、企業文化として定着することを目指しています。あわせて、成果を生み出すチームを作るための「コーチ」のあり方、ものの見方、考え方を、対話を通じて考え・確立する機会としています。さらに、講座開始2年目となる本年は、組織開発につながるテーマを設定し、支店長、営業所長、課長が対話を通じ、各自の中に答えを見出し、職場での実践行動を明確にしています。

人間力養成

定期的に「人間力養成セミナー」を開催し、人や社会、自然環境の普遍的な原理原則を学んでいます。「論語塾」には役員から社員まで希望者が参加し素読をしています。さらに、講義の中で参加者同士の対話の機会を設定しています。



株式会社小宮コンサルティング
代表取締役CEO

小宮 一慶氏

後のツムラ」のあり方をテーマにした1万字のレポートを作成し、そのレポートに基づいた発表を行います。ツムラが抱える現状や将来の問題やその解決策を具体的に考えてもらっています。学長(社長)自ら、年間10数回の講義も担当され、理念、ビジョンに基づく、実践的な経営人財の養成を行っていると言えます。

取締役 (2020年6月26日現在)



後列左から 大河内 公一／松下 満俊／半田 宗樹／加藤 照和／安達 晋／三宅 博／岡田 正
前列左から 望月 明美／松井 憲一

加藤 照和

代表取締役社長
CEO (最高経営責任者)

取締役就任年 2011年 所有当社株式数 28,100株

1986年 4月 当社入社
2001年 8月 TSUMURA USA, INC. 取締役社長
2006年 1月 当社広報部長
2007年 4月 当社理事
コーポレート・コミュニケーション室長
2011年 6月 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 6月 当社代表取締役社長
2015年 6月 当社代表取締役社長
社長執行役員
2019年 6月 当社代表取締役社長CEO (現任)

安達 晋

取締役
常務執行役員
COO (最高執行責任者)

取締役就任年 2018年 所有当社株式数 12,200株

1987年 4月 当社入社
2013年 4月 当社経営企画室長
2015年 4月 当社理事経営企画室長
2016年 4月 当社執行役員経営企画室長
2018年 4月 当社常務執行役員経営企画室長
2018年 6月 当社取締役常務執行役員
経営企画室長
2019年 6月 当社取締役常務執行役員COO (現任)

半田 宗樹

取締役
常務執行役員
CFO (最高財務責任者)

取締役就任年 2019年 所有当社株式数 1,300株

1985年 4月 株式会社三菱銀行
(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行
2014年 6月 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
2015年 6月 三菱UFJキャピタル株式会社
代表取締役副社長
2016年 6月 三菱UFJキャピタル株式会社
代表取締役社長
2019年 5月 当社顧問
2019年 6月 当社取締役常務執行役員CFO (現任)

松井 憲一

取締役 (社外取締役)

取締役就任年 2015年 所有当社株式数 3,400株

1972年 4月 出光興産株式会社入社
2001年 6月 同社経理部長
2003年 4月 同社執行役員経理部長
2004年 6月 同社常務執行役員経理部長
2005年 6月 同社常務取締役
2010年 6月 同社代表取締役副社長
2014年 6月 株式会社三重銀行社外取締役
2015年 6月 当社社外取締役 (現任)
2018年 4月 株式会社三重銀行社外取締役
(監査等委員) (現任)

三宅 博

取締役 (社外取締役)

取締役就任年 2018年 所有当社株式数 900株

1973年 4月 三菱商事株式会社入社
2000年 10月 同社紙・包装資材部長
2001年 4月 同社資材本部副本部長
2003年 4月 同社関西支社副支社長
2005年 4月 同社理事、独国三菱商事社長 兼
欧州ブロック統括補佐
2009年 5月 東海バルブ株式会社顧問
2009年 6月 特種東海ホールディングス株式会社
常務執行役員
2010年 6月 特種東海製紙株式会社専務取締役
2014年 6月 同社取締役副社長執行役員
2015年 6月 同社代表取締役副社長
2016年 6月 同社顧問
2016年 10月 日本東海インダストリアル
ペーパーサプライ株式会社顧問
2018年 6月 当社社外取締役 (現任)

岡田 正

取締役 (社外取締役)

取締役就任年 2020年 所有当社株式数 0株

1979年 4月 株式会社小松製作所 入社
2000年 4月 同社ビジネスディベロップメント部長
2003年 4月 同社小松 (中国) 投資有限公司
副総経理
2006年 4月 同社コーポレートコミュニケーション
部長
2007年 4月 同社執行役員
コーポレートコミュニケーション部長
2008年 4月 同社執行役員経営企画室長
2009年 2月 同社執行役員産機事業統括本部
副本部長
2011年 4月 同社常務執行役員産機事業本部長
2014年 4月 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 6月 クオリカ株式会社代表取締役会長
(現任)
2020年 6月 当社社外取締役 (現任)

大河内公一

取締役
常勤監査等委員

取締役就任年 2017年 所有当社株式数 5,300株

1981年 4月 当社入社
2010年 4月 当社経理部長
2014年 4月 当社理事経理部長
2017年 4月 当社理事監査役会事務局
2017年 6月 当社取締役 (常勤監査等委員) (現任)

松下 満俊

取締役 (社外取締役)
監査等委員

取締役就任年 2017年 所有当社株式数 500株

1997年 4月 弁護士登録
梶谷総合法律事務所入所 (現任)
2016年 6月 パシフィックシステム株式会社
社外監査役 (現任)
2017年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

望月 明美

取締役 (社外取締役)
監査等委員

取締役就任年 2019年 所有当社株式数 0株

1984年 10月 青山監査法人入所
1988年 3月 公認会計士登録
1996年 8月 監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
2001年 6月 監査法人トーマツ
(現 有限責任監査法人トーマツ) 社員
(現 パートナーに名称変更)
2018年 7月 日本精工株式会社社外取締役
監査委員会委員 (現任)
明星監査法人社員 (現任)
2019年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

Special issue

ツムラの価値創造と コーポレート・ガバナンス

WICI Global会長

住田 孝之

社外取締役

松井 憲一

社外取締役

三宅 博

社外取締役

望月 明美

住田孝之氏^{*}を迎え、当社の社外取締役3名と当社の
「価値創造とコーポレート・ガバナンス」について様々な視点で語り合いました。

※プロフィールはP.60参照



実効性評価のPDCAサイクルは 長期的な視点が必要

住田 | 無形資産を中心とした企業の価値創造という視点で「ツムラ統合報告書2019」を拝見し、取締役会のガバナンスの実効性についてCEO自ら積極的に取り組んでいくことを標榜されているのは、とても素晴らしいことだと思いました。私は企業の行く先の“舵取り”をしていくのが「ガバナンス」だと考えていますが、ツムラはこのガバナンスの実効性を高めるために「PDCAサイクル」を実行していると伺いました。私は特にP（プラン）を重

視し、プランはより野心的で本質的なものであるほど力を発揮すると考えていますが、いかがですか？

松井 | ツムラは漢方事業という世界的にも稀なビジネスモデルを持っている会社です。日本国内の医療用漢方製剤の約85%を供給していて、「社会になくてはならない会社」の一つです。そのような会社は、社会から信頼され続ける会社でなくてはなりません。PDCAも目先や短期的な視点ではなく、長期的な視点が必要です。2019年度からは、それまで行ってきたアンケート型の実効性評価を定点観測調査に絞り、取締役会は「長期

経営ビジョンの実現」「中期経営計画の達成」に導く“重点テーマ”を設定し、意思決定・監督を行うことにしました。経営環境や目標の変化に合わせて、やり方も変えながら効果的な方法を模索していくことを「PDCA」を回すと表現しています。

住田 | 日本の会社は達成可能なプランを作りがちですが、プランが「長期経営ビジョン」に照らしていること、そこが明確であることは重要です。長期ビジョンに則して大きな意味で方向性を間違わないように“舵取り”ができることは、非常に大切です。

中国の人の信頼を勝ち取ること それがリスクヘッジにつながる

住田 | 中国への事業拡大もツムラの価値創造のコアポイントになると思います。私は経済産業省に長くいたので、過去には権利、特に知的財産権の保護に苦勞してきた会社を見てきましたが、その点についてはどの様にお考えですか？

三宅 | 将来ツムラが、中国で「漢方」を現地生産して販売を行っていくところまで来たら、知財のガードを考えていく必要があると思います。中国の中薬と日本の漢方薬は違うものであり、中国が漢方薬を必要としている訳ではなく、我々が漢方の良さを広げていきたい、知ってもらいたいと考えています。原材料をどうやって安定的に確保していくか、そして中国人の信頼を得て漢方というマーケットを創っていきたいと考えている次第です。

松井 | ツムラは原料生薬の約80%を中国から調達していて、中国とツムラの歴史は大変長い。安定供給という視点でも中国のポジションはとても重要です。今回の中国進出には、中国の人たちへ積極的にサービスや価値を提供することでツムラという会社を分かってもらおうという狙いもあります。安易なリスクヘッジをするより、中国の人たちの“信

頼”を勝ち取ることが重要だと私は感じています。中国には、現在日本向けに原料生薬や漢方エキスパウダーを輸出している会社が2つあります。この2つの会社との歴史も長い。私は2社とも視察しましたが、皆さんに仕事への熱意を聞いてみると、日本よりすごいと思うくらいです。トップの方だけでなく、社員の皆さんのツムラへの熱い想いが十分に伝わってきました。互いの信頼関係を高めることがリスクヘッジにつながることを、私はこれらの視察で感じることができました。

三宅 | そうですね、私もリスクテイクがリスクヘッジになると思っています。

中国平安が 信用してくれていることを 取締役全員での訪問で確信した

住田 | 「中国平安保険」へは、取締役全員で訪問したそうですね。

望月 | 加藤社長からは「中国への進出を考えているが、リスクの話等いろいろあって、社外取締役も非常に慎重になっている」とお聞きしていました。その際私は「まずはお会いしてみないと分からないですよ」と申し上げました。会計監査の仕事をしていたときから、マネジメントが何を考えているのかを知ることが非常に重要だと考えていたからです。それも人伝てではなく、自分の感

覚でつかみたいと常々思っていたので、社長にもそのようにお伝えしました。中国と仕事をするのは非常に難しいと私も感じていましたが、原料の供給元である中国に対して、対価を払うだけでなく、「良いものを提供してくださるのだから、こちらもしっかりと何か役に立つものを返したい」という、とてもシンプルな感覚をツムラの皆さんは持っていると感じました。その感覚が大事だと思うのです。「中国平安保険」はツムラから見るととても巨大な会社ですが、お会いしたことで「中国平安保険」のトップの方々もツムラを信頼してくださっていることが分かり、訪問してよかったと思いました。

三宅 | 私は、ツムラが中国で事業を進めるにはパートナーが必要であり、「中国平安保険」は信頼できる相手であろうと考えていました。ただ、私も望月さん同様、「中国平安保険」が巨大すぎないかと危惧していました。飲み込まれてしまう危険性はないかということです。

取締役全員で訪問したのは、ツムラの本気度を「中国平安保険」の人たちに示すためでもありました。

松井 | お二人のおっしゃった通りですが、「まず会ってみよう、会ってみないと分からないよね」というのが、単純な気持ちから出た動機です。

三宅 博
Hiroshi Miyake



住田 「中国平安保険」をパートナーに選んだ理由を教えてください。

松井 「中国平安保険」には多くの保険員が中国全土にいて、彼らは保険の販売と同時に健康に関する様々なサービスを提供しています。このネットワークにツムラの商品を提供できないか、と我々は考えましたし、彼らも同じことを考えています。

加えて「中国平安保険」は、傘下に、

「平安Good Doctor」というネットワーク医療サービス(診察をオンラインで提供)を有しています。このネットワークと医療情報も将来的に役立つと考えました。ツムラだけでは何十年かかってできないネットワークです。

もちろん、「中国国民の健康に寄与しよう」という目標が両社の間で一致していたことが、一番大きいですね。

三宅 「中国平安保険」の馬明哲

董事長が、ツムラの漢方に価値を感じ、中国でも売れると思っているのが大きいと思います。

住田 馬董事長は、これだけ上質の漢方薬を生産できるのはツムラしかないと考えているのですかね。

三宅 そうだと思います。顆粒の漢方薬でいえば、ツムラが世界ナンバーワンであることは間違いないですから。

住田 「中国平安保険」がツムラ



と組むメリットは何なのか?それがツムラの生み出す世界品質の漢方薬にあるというのであれば、長期的信頼にもつながってくるし、納得できますよね。

平安保険との提携から3年位経っていると思いますが、中国事業全体のスピード感についてはどう考えていますか?

三宅 平安の馬董事長から見れば、我々の動きは遅いと思われるかもしれませんが、馬董事長も中国における漢方に大いなる可能性を感じてくれてはいますが、中国には中国のルールや規制があって、すぐにツムラが中国での生産販売を行えるものではありません。ツムラとしては中国での展開を行ううえで、まずは原材料を確保するために「盛実百草」を傘下に入れて、これから医薬品製造のライセンスを持っている会社を買収していこうと考えています。それによって製造できる力を蓄えていき

ます。ステップバイステップですが、我々の中ではスピード感を持って進めていきます。

3C体制の評価はこれからだが、良い方向に動いている

住田 3C体制(3オフィサー体制)を導入したということですが、この体制のポイントはどこにあるのか、現段階でどのように評価されているかをお教えいただけますか。

松井 3C体制に移行したのは、中国事業が始まって社長への負担が大きくなってきていることもあり、もう少し分権化を図りたかったからです。あとは、人材育成ですね。その観点からいっても、3C体制は正しかったと思っています。

三宅 特にCOOとCFOのきちんとした自覚でこの3C体制がうまくいくかが決まる、と思っています。評価はこれ

からでしょうが、今の段階では良い方向に動いていると思っています。

**意思決定前の情報収集方法は、大幅に改善
今後はさらに会議の質を高めていく**

住田 ツムラの社外取締役になられた時と今とを比べて、ツムラはどのように変わったと感じますか?

松井 情報収集は大幅に改善されたと思います。取締役会だけでなく経営会議で議論されていることも、すべて取締役会の前に開かれる「社外取締役会議」でCFOから直接報告していただけになりました。資料も去年からデジタル化され、取締役会の5日~3日前に関係資料が送られてきます。また別の観点ですが、私たち社外取締役全員が指名・報酬諮問委員会の委

員をやっておりますので、「人」を知らなくてはなりません。極力、部門リーダーや若手の人たちに説明していただくようお願いしています。質問しやすい環境や雰囲気を作ってくれるところは、ツムラの良いところだと感じています。一方、情報量に対して時間が限られている点は、今後の改善すべきテーマだとも思っています。

望月 | 社外取締役会議で関連部門の方々から非常に丁寧に説明をお聞きできるのは、取締役会の準備としては非常によい場です。ただ個人的な意見としては、会社の担当の方から情報をいただいたあとで、「社外取締役としてどう考えますか」といった社外取締役としての議論があってもいいのではないかと考えています。「私はこう思うけれど、皆さんはどう考えていらっしゃるのかしら」と思うことも多いので、そのあたりをもう少しざっくばらんにディスカッションしたいと思っています。

住田 | 社外取締役としての責任で、特に意識されていることをお聞かせいただけますか。

望月 | 私は監査等委員会のメンバーでもあります。より第三者的な立場でモノを見てきた経験を活かして、与えられた職務を全うしていきたいと思っています。特に大型投資案件の進捗状況は、開示される財務数値に直接的に影響を与えるものなので、しっかり確認したいと思っています。

三宅 | この2年間だけでも中国の投資案件が大きく増えています。投資した結果がどのようになっていくかをきちんとウォッチしていかなければいけないと思っています。さらに、過去の投資案件を見ると1年間で減損している案件もあるので、大型投資が目論見通りできているかをきちんと見るのも、私たち社外取締役の重要な務めだと思っています。また、指名・報酬諮問委員会のメンバーでもありますので、次世代の後継者の育成計画に関与していくことと、それをきちんと監督していくことも重要だと考えます。

松井 | 長い目でツムラをよく俯瞰して、今やっていることが絶対に正しいと思いついてはいけなくて肝に銘じていま

す。また、社員の皆さんが社会における漢方の役割を忘れない様な仕事の仕方ができているか、ということも、ビジョンの方向づけをしながら私の力の及ぶ限りで見たいかなければいけないと思っています。人材育成については、様々な機会をいただいているので、多くの方としっかりとコミュニケーションをとっていきたく考えています。

住田 | 最後に、新型コロナウイルス感染症に対してツムラができることについて、どのように感じていらっしゃるでしょうか。

松井 | 漢方薬で貢献するという意味では、具体的には、現場が必要に応じて、医療関係者に情報提供しています。漢方薬で、新型コロナウイルスの治療を補完し、症状で苦しんでいる人々の助けになるよう、研究活動にも力を入れています。現場では病院訪問がなかなかできず、直接先生にお会いすることも難しい状況が続いていますが、新しい仕事の仕方を通して漢方の特徴や良さを知っていただく機会を作っていきたいと考えています。

対談を終えて

ツムラグループの長期経営ビジョンは、「『KAMPO』で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して」ですね。地球環境にも身体にも優しい「漢方」というツムラならではの強みが軸にあって、そこで価値創造をしていく。つまり、漢方に関しての無形資産である知識や知恵、技術、ノウハウ等がツムラの価値創造の源泉になっているのであると思います。多くのステークホルダーの方たちに、まずは「漢方とは何か」というベーシックなことをしっかりと伝えていっていただきたいと願っています。

Profile

WICI(世界知的資本/資産イニシアティブ)会長／IIROC(国際統合報告評議会)カウンスルメンバー／一般社団法人FCAJ(フューチャーセンターアライアンスジャパン)理事
1962年生まれ、85年東京大学法学部卒業、通商産業省(現:経済産業省)に入省。91年からジョージタウン大学国際政治大学院。特許庁、環境庁(当時)、経済連携交渉官、知的財産政策室長、技術振興課長、日本機械輸出組合ブラッセル事務所長、資源燃料部長、商務流通保安審議官、内閣府知的財産戦略推進事務局局長等を経て2019年7月退官。ブラッセル在勤中に、統合報告の枠組み作りに深く関与。また、内閣府では、2018年6月に経営デザインシートを含む知的財産戦略ビジョンをとりまとめた。2019年12月から住友商事(株)顧問。



住田 孝之
Takayuki Sumita

コーポレート・ガバナンス

当社は、「自然と健康を科学する」という経営理念、「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」という企業使命、これら基本理念のもと、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、継続的なコーポレート・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ました。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等、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。

ガバナンス体制の変遷

ツムラグループは、社会からの要請や市場環境の変化に合わせ、長期経営ビジョンや中期経営計画を策定し、その実現に向けて様々な施策に着手してきました。中でも、当社の価値創造サイクルとともに、経営の土台であるコーポレート・ガバナンスについては、常に正しくスピーディーな決断をするための体制を追い求め、進化させてきました。

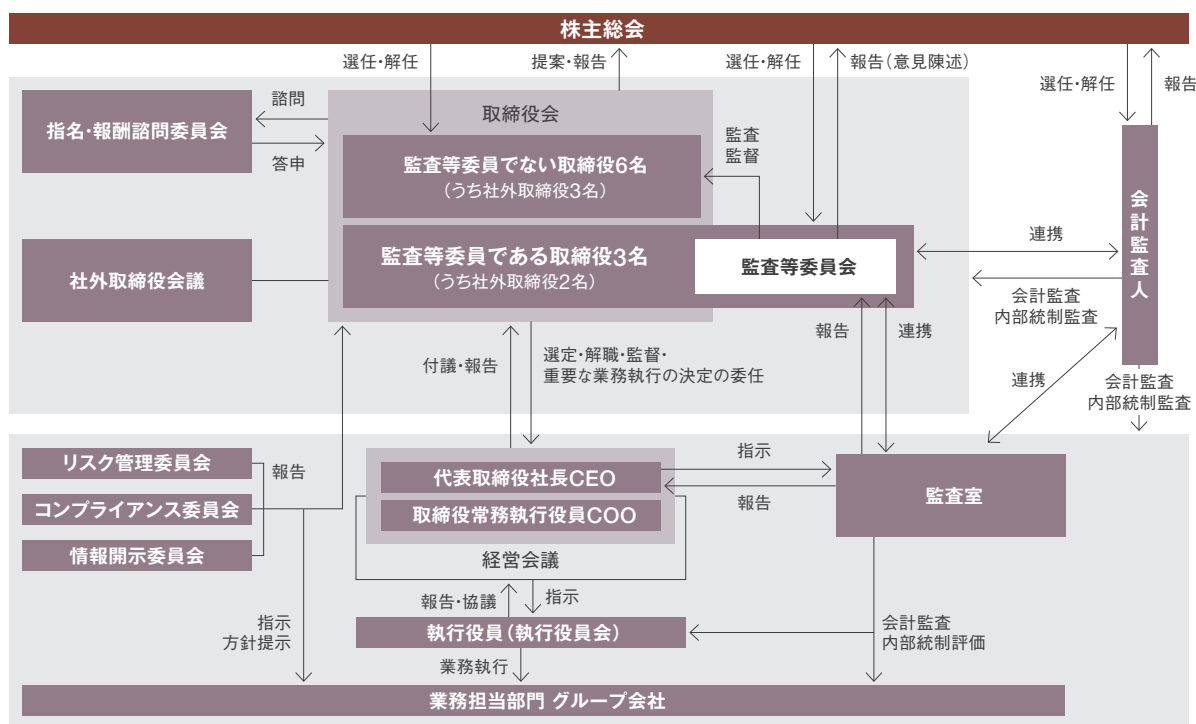
現在では、取締役の過半数が社外取締役です。様々な視点から重要事項への意思決定を行い、ツムラ社内の取締役の知見だけで判断することがないよう、実効性の高いガバナンス体制を構築しています。

今後も、持続的な成長を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組み続けます。

ガバナンス体制の変遷

年 度	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20
代表取締役社長	風間 八左衛門					芳井 順一									加藤 照和				
組織形態(機関設計)																			
CEO、COO、CFO設置																			
取締役会の人数(うち監査等委員)	10	11	9			8		9	10	8	6					9(3)			
うち社外取締役の人数	0	1				0			1		3					5			
女性取締役の人数						0								1	2		1		
監査役の人数(うち社外監査役の人数)								4(2)									0		
取締役任期	2年					1年(役員定年:取締役社長65歳、取締役63歳(社外取締役を除く)) 監査等委員である取締役:2年													
取締役会の諮問機関																			
執行役員制度																			

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は、当社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)

指名・報酬諮問委員会

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2名を含む)が助言等を行い、取締役会へ答申します。また、必要に応じて取締役会に対して提言を行います。

指名・報酬諮問委員会の構成:6名(うち社外取締役5名)

監査等委員会

社外取締役2名を含む監査等委員である取締役3名で構成されており、社内の内部統制システムを活用する要として社内情報に精通した常勤の監査等委員を1名置いております。常勤監査等委員である取締役は、経営会議等の重要な会議に出席し、内部監査部門である監査室との連携による組織的監査、監査等委員自らが行う取締役・使用人等からの業務執行状況の聴取、当社および子会社の業務・財産の状況調査等による遵法状況の点検・確認、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

社外取締役会議

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います。

社外取締役会議の構成:5名

経営会議

業務執行取締役(CEO(最高経営責任者)、COO(最高執行責任者)、CFO(最高財務責任者)を兼務する)、常務執行役員以上の執行役員、経理部および人事部担当執行役員をもって構成し、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います。

経営会議の構成:6名

取締役の実効性評価

取締役会の実効性を高めることを目的に、全取締役9名（うち社外取締役5名）に対し、2019年度の取締役会の実効性について自社でアンケート評価を実施しました。

1. 評価内容（6区分21項目）

- (1) 取締役会の構成
- (2) 取締役会の役割・責務
- (3) 取締役会の運営状況
- (4) 取締役会の審議充実と情報提供
- (5) 株主様を含むステークホルダーとの関係
- (6) その他（各取締役の課題に対する考え方）

2020年5月に開催された取締役会において、その評価内容および課題と対策等の意見交換を行った結果は以下の通りです。

2. 評価結果の概要

当社の取締役会は、自社におけるアンケート評価を5年継続して実施しております。アンケート調査で、ガバナンスの課題を常に振り返り、改善に取り組み、監督、モニタリングの強化、徹底に努めております。当該年度におきましては、実施したアンケートから取締役会における課題を抽出し、具体的な対策について議論・決定しております。当社はこのように独自のPDCAサイクルを回すことで、取締役会の実効性の向上に努めております。

2019年度の課題につきましては、改善されていることを振り返りのなかで確認し、当社の取締役会の実効性の向上が図られており、有効であったと評価しました。

2019年度の課題

- 新たな事業展開に向けて必要となる知見・知識等を鑑みたトレーニングの機会を設ける等、さらなる体制強化を図る。
- グループ会社のガバナンスについて、各会社の事業展開に対しモニタリング・検証を継続的にを行い、監督機能の強化を図る。
- 取締役会の実効性を高めるべく、率先して情報のデジタル化に取り組む。

その他、経営上の重要な課題として5項目を挙げ、重点的に取り組みました。

また、2020年の調査結果につきましては次の通りの結果となりました。

2020年の調査結果

評価が高かった項目

- 取締役の人数は適正であり、社外取締役が過半数を占める構成となっている。
- 取締役会で企業戦略等の大きな方向性を示すことにより、経営戦略や経営計画等が策定されている。
- 取締役会は、経営陣・取締役会に対する実効性の高い監督が必要かつ十分にできている。
- 取締役会は率直で自由闊達な議論を促す雰囲気のもとで運営されている。

今後の課題と対策

- グループ会社のガバナンスについては、各会社での管理機能、人材養成を強化していくとともに、事業展開に対し十分なモニタリング・検証を継続的にを行い、監督機能の強化を図る。
- 株主を含むステークホルダーとの関係については、対話の機会を十分に設けるとともに、開示する情報の内容や発信方法等を検討し、実施する。

その他、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、当社独自のPDCAサイクルを実行していきます。

役員報酬

① 基本的な考え方

当社の役員報酬は、業績向上による持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資することを基本方針とし、役割・職務・職位に見合う報酬基準および報酬構成となるよう設計しております。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の報酬は、役割・職務・職位の報酬基準に基づいて、各事業年度の会社業績や個々が設定する業務目標の達成度等の短期業績を反映した基本報酬と、中長期業績を反映する業績連動型株式報酬により構成しております。使用人兼務取締役の使用人分給与が発生する場合は、当社従業員の給与水準を勘案して決定しております。なお、取締役（監査等委員である取締役を除く。）のうち社外取締役を含めた非業務執行取締役につきましては、業務執行の監督という役割を鑑みまして、固定の基本報酬のみとしております。また、監査等委員である取締役の報酬については、役割・職務の内容を勘案し、固定の基本報酬のみとしております。

② 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を行い、また、当社従業員の給与水準等を鑑みて、役割・職務・職位に見合う報酬水準を設定しております。

③ 報酬の決定プロセス

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の基本報酬（金銭報酬）は、年額600百万円以内（2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による）とすることを決議しております（決議時の取締役は社外取締役含んで6名が対象）。

また、株式報酬は、2016年6月29日開催の第80回定時

株主総会にて株式報酬制度の導入を決議し（決議時の取締役は業務執行取締役3名が対象）、対象期間（2017年3月31日で終了する事業年度から2019年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度）において交付する普通株式の総数は6万株以内、金銭報酬債権の合計額は300百万円以内としております。監査等委員会設置会社への移行に伴い、2017年6月29日開催の第81回定時株主総会にて取締役（監査等委員である取締役を除く。）を対象に、対象期間（2017年3月31日で終了する事業年度から2019年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度）において交付する普通株式の総数は6万株以内、金銭報酬債権の合計額は300百万円以内とすることを決議しております（決議時の取締役は業務執行取締役3名が対象）。加えて、2019年6月27日開催の第83回定時株主総会において、株式報酬に係る報酬を、当社普通株式の交付から、当社普通株式の交付および金銭の支給へ改定することを決議しており（決議時の取締役は業務執行取締役3名が対象）、対象期間（2020年3月31日で終了する事業年度から2022年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度）において交付する普通株式の総数は6万株相当を上限とし、金銭報酬債権および金銭の合計額は450百万円以内としております。

当社の役員報酬は、指名・報酬諮問委員会での審議、答申を踏まえ、取締役会が決定しております。

監査等委員である取締役の報酬に関しては、その役割・職務の内容を勘案し、固定の基本報酬のみとしており、年額72百万円以内（2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による）において、監査等委員である取締役の協議により決定しております（決議時の取締役は監査等委員である取締役3名が対象）。

2019年度の役員報酬等の総額

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)	198	175	23	4
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	-	6

(注) 1 2019年6月27日開催の第83回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く。)1名分、社外取締役(監査等委員である取締役)1名分を含んでおります。

コンプライアンス

関連する
SDGs



コンプライアンスを推進する仕組みと体制

当社では事業活動における行動原則である「ツムラ行動憲章」のもと、「ツムラ コンプライアンス・プログラム規程」を定めています。

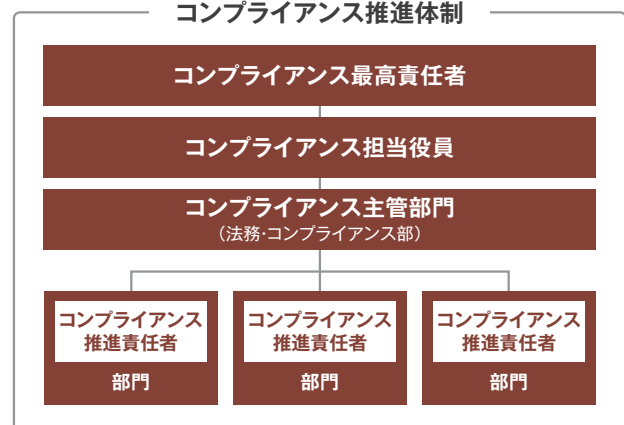
当社グループのコンプライアンス推進活動方針は、毎年実施するアンケートの結果や社内外で発生した事象等を踏まえて「コンプライアンス委員会」で検討・策定しています。策定された方針は、取締役会へ報告後、各業務担当部門およびグループ会社に対して提示・指示され、各職場で方針に基づく推進活動が実施されています。

グループ全体でのコンプライアンスを徹底するにあたり、国内外のグループ会社の責任者等を集めた情報交換会を定期的に行うほか、グループ内で問題が発生した場合、すみやかに発見・是正するための内部通報制度を整備・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はじめ全取締役役に報告しています。コンプライアンス担当役員は、当社グループの取り組み状況を把握し、取締役会において定期的に報告しています。

ツムラ コンプライアンス・プログラム

ツムラ行動憲章
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

コンプライアンス推進体制



リスクマネジメント体制

情報管理に関する事項

当社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。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。

リスク管理に関する事項

当社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」および「リスク管理推進会議」をそれぞれ開催し、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。特に、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。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。

事業等のリスク

1 医療制度

国内においては、少子高齢化の進展や医療の高度化に伴う医療費高騰等による財政圧迫を背景として薬剤費引き下げ政策の強化が進められております。経済財政諮問会議の工程表には「給付と負担の見直し」が示されている等医療費抑制の動きが引き続き高まっております。

このような環境変化に対応するため、当社グループでは薬剤費引き下げ政策強化への対策や漢方製剤の価値に対する理解の醸成に努める等、企業努力を重ねてまいりました。また、国民医療において重要な役割を担う医療用漢方製剤を持続的に供給するため、業界団体と連携しながら関係省庁等への提言も行っております。

当社グループでは原価率低減や流通効率化に取り組んでおりますが、さらなる薬価制度改革等の医療費抑制策が実施された場合、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、医薬品の開発、製造等に関連する国内外の規制の厳格化により、追加的な費用が生じる場合や製品が規制に適合しなくなる場合、あるいは今後、予測できない大規模な医療行政の方針転換が行われた場合、業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

引き続き、当社グループは、医療用漢方製剤のエビデンス構築や一般生活者への漢方啓発活動を通じ、医療用漢方製剤が国民医療に必要不可欠な医薬品として広く認知いただける活動を継続してまいります。

2 製品の供給

当社グループは、以下の要因により製品の供給に停止や遅延が生じた場合、当社グループの社会的信用、ならびに業績に影響を及ぼす可能性があります。

① 原料生薬、副原料および資材の調達に関するリスク

当社グループの事業は、生薬を主要原料とした漢方・生薬事業であります。その原料生薬の多くは天然物であることから、安全な生薬を安定確保するために、漢方製剤の長期的な需要予測に基づき、十分な在庫量の確保や国内外での生薬調達先の拡大、自社管理園場^{※1}の継続拡大等に取り組んでおります。しかしながら、予期せぬ天候不順や自然災害等が発生した場合、必要な数量の確保が困難となる可能性、ならびに栽培中の生薬の減損損失を計上する可能性があります。

当社は、原料生薬の約80%を中国から輸入しており、漢方製剤の安定供給に向け、日本国内における原料生薬生産量拡大にも取り組んでおります。また、中国にも漢方エキス粉末の製造拠点を構えることで、輸出入等の法規制の変更、政治や経済状況の変化による原料生薬の輸入規制に対応できる体制をとっております。しかしながら、輸出入等の法規制の対象範囲の変更や想定を超える政治的・経済的状況の変化が発生した場合、製品供給に影響を及ぼす可能性があります。

製品製造工程で使用する副原料および資材においても国内外で

調達しておりますが、可能な限り複数の取引先からの購買体制を構築しており、需要予測に基づき、柔軟な調達を行っております。しかしながら、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り、副原料および資材不足による製品供給への影響、ならびに市場価格の高騰による業績および財政状態への影響を及ぼす可能性があります。

② 生産および物流に関するリスク

当社グループは、製造拠点を日本国内では茨城工場と静岡工場の2拠点、中国では上海津村製薬有限公司の1拠点と分散体制をとっており、製造品目の切り替えを可能とした体制の構築を図っております。また、日本国内の生産施設につきましては免震・耐震構造の導入をしております。製品の供給拠点である物流センターにつきましても、東西2拠点としており、安定供給に向けた体制を構築しております。

しかしながら、大規模な地震や火災等の災害、停電等による機能の低下や喪失により、製品供給に影響を及ぼす可能性があります。また、災害により損害を被った設備等の修復やたな卸資産の被害に備え災害保険等の加入をしておりますが、想定を超える災害が発生した場合、業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

3 製品の安全性および副作用問題

当社グループは、品質と安全性を追求し、信頼性を向上させるための品質重視の考え方である「ツムラクオリティカルチャー^{※2}」を経営理念に通じる価値観とし、その醸成に取り組んでおります。この考え方を基盤として、製品の製造に関しては、当該国や地域の品質管理基準を遵守し、品質方針のもと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、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を推進しております。

さらに原料生薬に関しては、生薬の安全性・品質保証体制をより強固なものにするため、「ツムラ生薬GACP^{※3}ポリシーに関する規程」を制定し、管理を徹底して運用しております。これらの取り組みにより、原料である生薬の調達に始まり、製剤の製造に適した製造方法・製造設備の確立、製造管理、品質管理の実施および出荷に至るまでをすべて自社の管理下で行う一貫体制を構築し、徹底した品質管理を実施することで最終製品の品質を確保しております。

しかしながら、当社が管理を行っていない農薬および化学物質が原料生薬に残留する可能性等、何らかの理由により生じる製品の欠陥や安全上の問題を完全に回避できる保証はありません。また、当社グループが販売する医薬品に予期せぬ副作用問題が発生した場合、および医薬品以外の製品に健康被害等が発生した場合、従来の使用方法が制限されることや、当社グループおよび当社グループが販売する製品の社会的信用の失墜による投薬抑制や服薬拒否および使用拒否等が起こる可能性があります。

以上の結果、販売数量の減少や多額の損害賠償請求、大規模なリコール等につながるような事態が生じた場合、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

※1 自社管理園場:当社が直接的に栽培指導をすることができ、栽培にかかるコストの把握と原料生薬の購入価格設定が可能な園場

※2 ツムラクオリティカルチャー:社員一人ひとりが理念を理解し、価値観・判断・行動の基準になっており、当社グループ製商品の品質と安全性を追求し、信頼性を向上させるための品質重視の考え方

※3 GACP:Good Agricultural and Collection Practice

4 国際事業

当社グループは中国等、海外の国や地域において、生産および販売活動を展開しております。

中国事業においては、経営管理機能を強化するため、津村(中国)有限公司を設立し、当社グループの持つ技術・ノウハウを最大限活用し、中国平安保険グループとの協業のもと、中国国民の健康に広く貢献できる企業を目指しております。

中国事業への参入にあたり、製造販売に関するライセンス等を有する企業の買収・提携を検討しております。買収先の選定・実行にあたっては当社グループの企業理念に十分に共感いただける企業を選定対象とし、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を行う等、買収・提携リスクを極力回避するよう努めております。しかしながら、買収・提携後に偶発債務の発生や未認識債務が判明する可能性、ならびに、期待し得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ず、結果として得られる将来の収益力が当初の見込みに達しない場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、予期せぬ法規制の変更や政治的・経済的状況の変化等により影響を受ける可能性があります。

5 研究開発

当社グループは、将来の成長や業績の維持・向上を目的とし、国内および海外においてエビデンスの構築や新製品・新技術に関する研究開発活動を行っております。しかしながら、このような当社グループの研究開発活動が、すべてにおいて成功する保証はありません。これらの研究開発活動が何らかの理由により中止や遅延、大幅なコスト増等が生じた場合、当社グループの収益確保に影響を及ぼす可能性があります。

米国においては大建中湯の医療用医薬品としての承認取得・上市を目標に活動しておりますが、何らかの理由により想定しているスケジュールに遅延が生じる、あるいは想定した費用を大幅に上回る等の可能性があり、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

6 知的財産

当社グループが保有する漢方製剤に関する知的財産を完全に保護できる保証はありません。当社グループでは、知的財産、技術ノウハウ等につき、重要情報保管場所の施錠管理やアクセス可能人員の制限、重要ノウハウを把握する人員の限定等、社規に基づく情報管理の徹底により適正に保護するとともに、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により知的財産を適切に管理し、第三者からの侵害に注意を払っておりますが、第三者から侵害を受けた場合には、競争力が低下し、当社グループの収益確保に影響を及ぼす可能性があります。また、事業運営にあたっては、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を事前に調査し、これらに抵触して問題が発生することのないように努めておりますが、知的財産権に係る争訟により当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

7 人財

当社グループは、「世界に手本のない漢方ビジネスにおいて、自

らが新しい道を開拓でき、誰からも信頼される人の企業集団へ」を掲げており、人財^{*4}は持続的に企業を発展させるうえで、最も重要な資本の一つであると考えており、人財の採用・育成に努めております。

採用においては、当社グループでは経営戦略と連動した戦略的採用を実施しており、中国事業の発展に向けたグローバル人財の確保にも努めております。育成においては、当社グループでは「ツムラ人財育成ポリシー」を制定するとともに、当社グループの理念に基づく経営を実践できる人財の養成を目的に、「ツムラアカデミー」を設置し、多様な人財の開発を推進しております。また、「ツムラオリエタルチャー」を私たちの経営理念に通じる価値観とし、その醸成に取り組んでいます。しかしながら、必要な人財の確保・育成が計画的に推進できない場合は、当社グループの事業活動、業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、各種法令の遵守に努めておりますが、今後、予測される生産年齢人口の減少や、労働環境の多様化・複雑化への対応も含め、労働安全衛生やハラスメント等の対策が不十分な場合、当社グループの社会的信用、ならびに業績に影響を及ぼす可能性があります。

8 競争

当社グループの収益の柱である医療用漢方製剤は、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り、国内市場において長く優位性を保っており、様々な施策をさらに推し進めております。また、MRによる対面での情報提供に加え、インターネットを介した情報提供により医療関係者からの期待にお応えしております。しかしながら、国内外の製薬企業等が医療用漢方市場に参入した場合、今まで以上に競争が激化し、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

9 為替レートの変動

当社グループが販売する漢方製剤の主原料である生薬は主に中国から輸入していることから、生薬および漢方エキス粉末の輸入時には、為替動向を考慮しながら為替予約等によるリスクの軽減を図っておりますが、為替相場が大きく変動した場合、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、連結財務諸表作成時に海外の連結子会社の現地通貨建財務諸表を円換算していることから、為替相場が大きく変動した場合、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

10 財務

当社グループの業績および財政状態は主として、以下の財務的要因の影響を受ける可能性があります。

① 退職給付債務に関するリスク

当社グループの従業員退職給付費用および退職給付債務は、割引率等数値計算上で設定される前提条件や年金資産の長期期待運用収益率に基づいて算出されております。株価の下落や割引率の変更等により、実際の結果が前提条件と異なる場合、又は前提条件が変更された場合、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

② 資金調達リスク

当社グループは医薬品の製造販売事業を行うための設備投資計画に照らして、必要な資金を銀行借入や社債発行により調達しておりますが、金利等の市場環境の悪化、当社の信用格付の変動等により当社グループが望む条件での資金調達が困難となる可能性があります。

③ 債務保証リスク

当社グループは関係会社の債務の一部について債務保証契約を金融機関と締結しております。将来、債務の履行を求められる状況が発生した場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

④ 有価証券の価格変動リスク

当社グループは価格変動リスクのある有価証券を保有しており、事前にリスクの軽減に努めておりますが、金融市場における価格変動が当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

11 税務

当社グループを構成する各事業法人は、各国の税法に準拠して税額計算し、適切に納税を行っておりますが、各国における税制の改正、税務申告における税務当局との見解の相違等があった場合、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは適用される移転価格税制の遵守に努めておりますが、各国の税務当局と見解の相違が生じ、追徴課税や二重課税により当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

12 環境

当社グループは、環境に関する法規制の遵守を前提とし、「ツムラグループは、漢方バリューチェーンを通じた価値創造と持続可能な社会の実現に貢献します。」というサステナビリティビジョンのもと、環境負荷の低い容器資材への切り替え、野生生薬の栽培化、水の使用量の削減・再利用促進等の自然環境の保全に努めております。しかしながら、万が一、企業活動上において土壌汚染や水質汚染等を惹起し、法令違反等の問題が発生した場合には、行政処分による課徴金、刑事訴訟による罰金、民事訴訟による損害賠償金等の支払いが生じる可能性があります。その場合、社会的信用の失墜等により、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

13 訴訟

当社グループに重要な影響を及ぼす訴訟は現在提起されておられません。しかしながら、当社グループは、企業活動上、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、環境汚染等様々な訴訟を提起される可能性があります。その動向ないし結果によっては、当社グループの業績および財政状態、ならびに社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

14 IT情報管理

当社グループは、企業活動上、大規模な生産システムを含む各種ITシステムを活用しており、システムトラブル等への備えとして、データ保護を徹底する等ITシステムの強化への適切な投資を行っておりま

す。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によって業務遂行が阻害されるような事態が生じた場合であっても、その影響を最小限に抑えるべく、事業継続計画(BCP)の整備、非常時を想定した訓練等を実施しておりますが、想定規模を超える災害等によるシステム不全が発生した際には、事業を適切に遂行できない可能性があります。

また、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、情報管理の強化を推進しております。しかしながら、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等を完全に回避できる保証はありません。

これらの事象が発生した場合、当社グループの業績および財政状態、ならびに社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

15 内部統制

当社グループは、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システムを整備・運用し、法令遵守の徹底ならびにリスクマネジメントの強化に努めております。また、業務における人為的なミスや、内部関係者等による違法行為、不正行為等の不祥事が発生することのないよう、内部管理の基準を策定・運用する等の対策を実施しております。

しかしながら、内部統制システムが有効に機能せず、業務の有効性や効率性、財務報告の信頼性等を確保できない事態あるいは違法行為・不正行為等が生じた場合には、かかる信頼を回復するための運営費用の増加や、各部門の業務工数が増大する可能性を含め、当社グループの業績および財政状態、ならびに社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

16 その他のリスク

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的な感染拡大に伴い、当社グループでは、日本政府の「緊急事態宣言」以前から社長を本部長とする緊急対策本部を設置し、従業員およびその家族、ならびに医療関係者や取引先の安全を最優先に守りつつ、漢方製剤等の医薬品の安定供給を継続する基本方針を定めました。その方針のもと、事業継続計画(BCP)対応に基づき当社グループの生産関連部門は通常稼働する一方で、他の部門は原則在宅勤務とし、説明会やイベントの中止または延期、不要不急の訪問やミーティング等を禁止する等、感染予防と拡大防止対策を実施しました。

また、「緊急事態宣言」解除後の対応としては、職場のソーシャルディスタンス確保や在宅勤務、時差通勤等段階的に感染予防策を講じたうえで出勤する体制を整え、長期化に向けたニューノーマルへの対応を積極的に進めております。しかしながら、想定を超える感染拡大が発生した際には、事業を適切に遂行できない可能性があります。当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

※4 当社グループでは全役職員が財産という観点から「財」の文字を使用しております

11ヵ年主要財務データ(未監査)

株式会社ツムラおよび連結子会社

	2009	2010	2011
(年度)			
売上高	90,933	94,778	95,450
売上原価*	28,518	29,435	29,944
売上総利益	62,414	65,342	65,505
販売費および一般管理費	43,475	43,789	44,271
営業利益	18,938	21,553	21,233
経常利益	19,071	21,725	21,783
税金等調整前当期純利益	18,710	21,058	22,448
親会社株主に帰属する当期純利益	10,704	12,945	13,431
(年度末時点)			
たな卸資産	22,335	22,057	30,570
有形固定資産	40,857	42,154	44,869
固定負債	8,773	8,587	8,093
負債合計	50,944	50,394	49,633
純資産	83,752	91,154	102,240
総資産	134,697	141,549	151,874
その他主要データ			
設備投資額	5,237	5,264	6,425
研究開発費	3,770	4,123	4,565
減価償却費	3,225	3,453	3,850
フリー・キャッシュ・フロー	5,864	5,232	1,972
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,019	12,047	7,314
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,155	△ 6,815	△ 5,342
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,085	△ 3,355	△ 5,272
現金および現金同等物の期末残高	15,381	17,198	13,906
1株当たりデータ(円)			
親会社株主に帰属する当期純利益	151.77	183.55	190.45
配当金	46.00	58.00	60.00
純資産	1,175.04	1,274.06	1,430.94
財務比率(%)			
売上高比率			
売上総利益	68.6	68.9	68.6
販売費および一般管理費	47.8	46.2	46.4
営業利益	20.8	22.7	22.2
経常利益	21.0	22.9	22.8
税金等調整前当期純利益	20.6	22.2	23.5
親会社株主に帰属する当期純利益	11.8	13.7	14.1
ROE	13.7	15.0	14.1
ROA	14.5	15.6	14.5
流動比率	173.8	189.1	207.8

※ 返品調整引当金を含む

(単位:百万円)

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

※「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています

5カ年主要ESGデータ

環境 (年度) ※1	単位	2015	2016	2017	2018	2019
エネルギー使用量	TJ	1,429	1,580	1,568	1,586	1,635
エネルギー使用量原単位	TJ/t	0.15	0.16	0.15	0.15	0.15
CO ₂ 排出量	t-CO ₂	78,948	87,502	87,407	88,062	90,914
CO ₂ 排出量原単位	t-CO ₂ /t	8.51	8.94	8.51	8.14	8.42
水使用量	千t	1,492	1,547	1,540	1,571	1,718
排水量	千t	1,304	1,339	1,288	1,369	1,517
水使用量原単位	t/t	160.80	158.02	149.90	145.14	159.12

社会 (年度) ※2	単位	2015	2016	2017	2018	2019
連結従業員数	人	3,242	3,331	3,453	3,547	3,840
うち管理職者数	人	828	831	846	889	757
管理職者のうち女性	人	57	63	70	73	50

新卒採用						
大卒計	人	36	36	34	34	35
総数	人	54	45	50	54	51
男性	人	35	26	27	36	31
女性	人	19	19	23	18	20
グローバル人材採用数	人	0	0	0	1	2

キャリア採用						
総数	人	14	19	22	41	52
男性	人	12	17	14	32	44
女性	人	2	2	8	9	8

離職率(単体)						
離職率(%) (定年退職者除く)	%	1.33	0.70	0.90	0.95	0.98

育児						
産休取得者数	人	16	14	12	20	22
育休取得者数	人	17	27	32	21	48
男性	人	0	1	2	1	5
女性	人	17	26	30	20	43
育休取得者復職率	%	100	100	100	100	100
女性MR育休職場復帰率	%	100	100	100	100	100

年間総労働時間						
総実労働平均時間(一般社員)	時間	1,887	1,902	1,890	1,874	1,825
残業平均時間(休日出勤含む)	時間	14.14	15.50	14.66	14.49	13.84
有給休暇取得日数(一人あたり)	日	11.5	12.0	12.1	12.2	12.2
有給休暇取得率	%	58.3	60.4	62.0	63.3	61.3

※1 環境データは、ツムラ単体、連結子会社であるロジテムツムラ、タ張ツムラ、深圳津村、上海津村およびオツムラの合計値

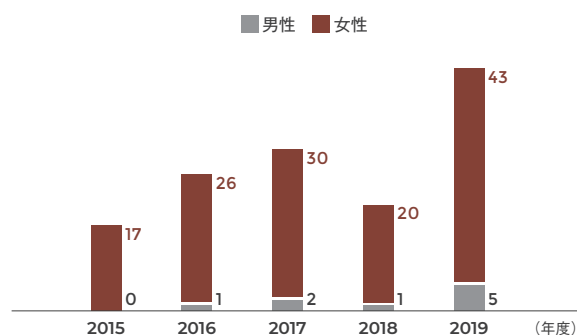
※2 社会データは、ツムラ単体の数値

ガバナンス(年度)	単位	2015	2016	2017	2018	2019
取締役数 合計	人	6	6	9	9	9
男性	人	5	5	7	8	8
女性	人	1	1	2	1	1
社外取締役数	人	3	3	5	5	5
社外取締役比率	%	50	50	55.6	55.6	55.6
執行役員合計	人	9	10	10	10	11
取締役会 開催回数	回	19	19	20	17	19
取締役会 平均出席率	%	99.1	97.4	100.0	98.7	97.7
コンプライアンスに関するアンケート回収率						
アンケート回収率	%	99.0	99.4	98.5	91.3	92.5

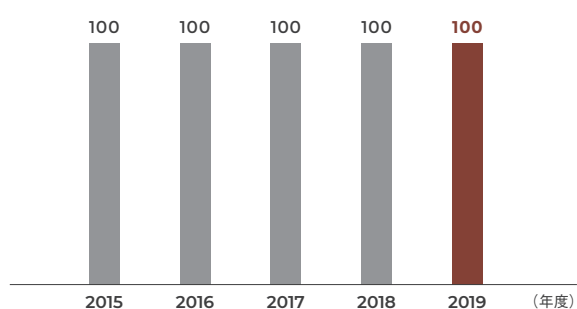
離職率(%)



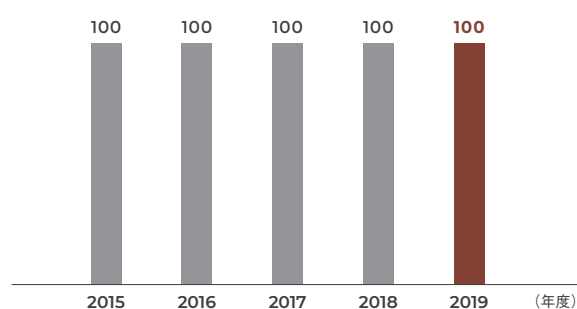
育休取得者数(人)



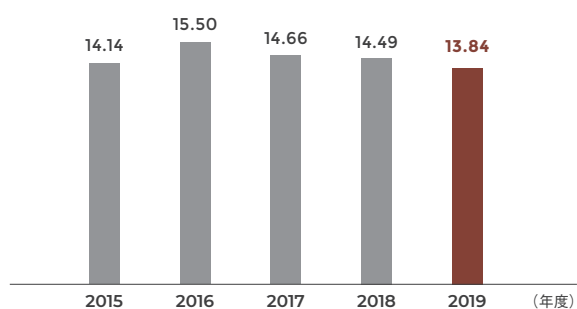
育休取得者復職率(%)



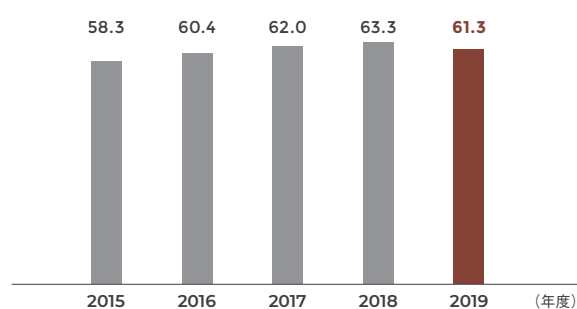
女性MR育休職場復帰率(%)



残業平均時間(時間)



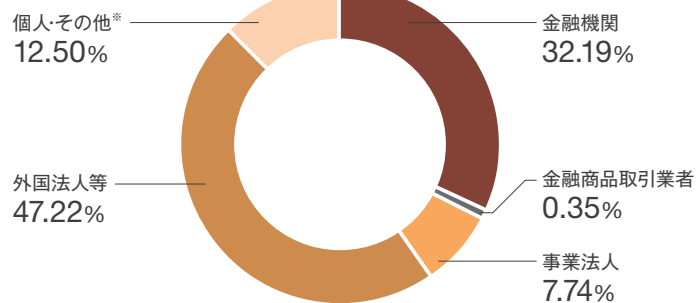
有給休暇取得率(%)



会社概要
2020年3月31日現在

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
従業員数	3,840名(連結)
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(うち自己株式250,049株)
株主数	13,768名

所有者別株式数分布状況



※「個人・その他」には、自己株式250,049株を含めております。

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	7,675	10.03
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,746	7.51
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	3,710	4.85
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,366	4.40
THE BANK OF NEWYORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMIT ED 131800	2,780	3.63
株式会社三菱UFJ銀行	2,197	2.87
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	2,180	2.85
ツムラグループ従業員持株会	1,791	2.34
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,320	1.73

(注) 持株比率は、自己株式250,049株を控除して計算しています。

ツムラグループ

2020年9月30日現在

国 内



株式会社ツムラ



静岡工場



茨城工場



石岡センター



研究所

全国21支店75営業所



株式会社タ張ツムラ
北海道における原料生薬の生産・調達・調製加工・保管を行う拠点



株式会社ロジテムツムラ
製品の安定供給を支える物流の中核

海 外



1991年3月設立
深圳津村薬業有限公司
中国における原料生薬の調達・選別加工・品質管理・保管を行う拠点



2019年4月設立
平村(深圳)医薬有限公司
医薬品・食品販売を行う拠点



2001年7月設立
上海津村製薬有限公司
日本と同等の設備を持つ、中国における漢方エキス粉末の製造を行う生産拠点



2020年3月持分取得
盛実百草薬業有限公司
原料生薬および刻み生薬(飲片)の調達・選別加工・保管、刻み生薬(飲片)の中国での販売を行う拠点



2018年3月設立
津村盛実製薬有限公司
中国における漢方エキス粉末、中成薬、中薬エキス粉末の製造を行う生産拠点



2011年12月設立
白山林村中薬開発有限公司
原料生薬の調達・選別加工および保管を行う拠点



2010年2月設立
LAO TSUMURA CO., LTD.
ラオスにおける原料生薬の栽培と調製加工を行う拠点

2016年12月設立
津村(中国)有限公司
中国における当社グループ会社の統括管理を行う地域統括拠点

2018年6月設立
平安津村有限公司
中国における生薬調達体制の強化に関する事業、中薬を主とした分析研究に関する事業、中薬、健康食品、ヘルスケア関連日用品およびその他業務分野に関する事業を行う拠点

2020年3月持分取得
平安津村薬業有限公司
原料生薬および刻み生薬(飲片)の生産、製造、販売の事業統括拠点

2001年8月設立
TSUMURA USA, INC.
米国における医薬品開発の拠点

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。



この報告書は、ノン VOC
インキを使用しています。



サイコ
柴胡:表紙写真の高知県の畑で
栽培されている生薬、シマサイコ
の薬用部位(根)