

# 統合報告書2021

Integrated Report 2021



# 自然と健康を科学する

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。



## 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」

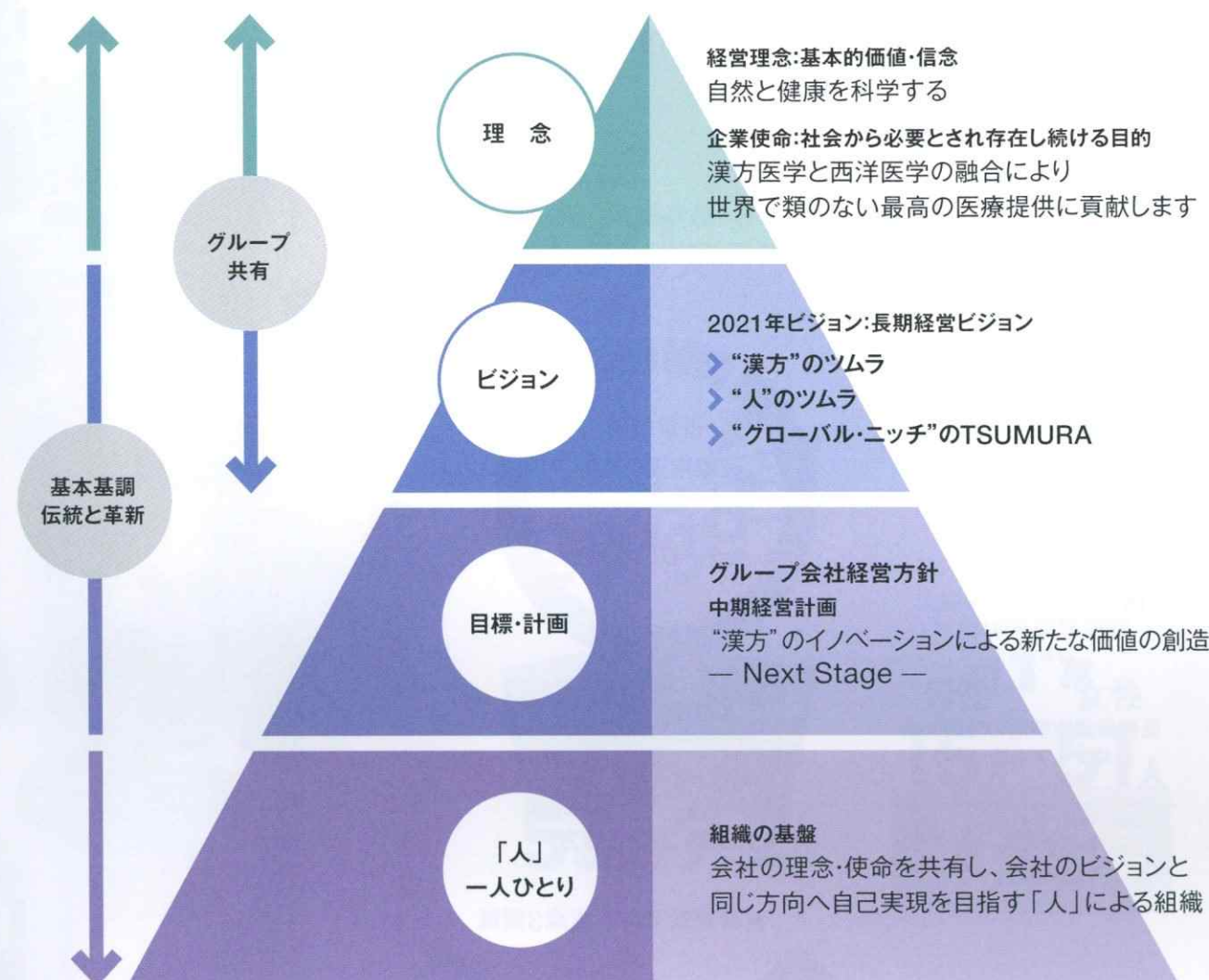
企業姿勢や企業文化である「基本基調」を保ちながら、  
経営理念・企業使命を共有し、会社のビジョンと同じ方向へ

「一人ひとり」が自己実現を目指していきます。

### CONTENTS

Introduction	01	ビジョンと戦略	29	コーポレート・ガバナンス	59
01 自然と健康を科学する		29 長期経営ビジョン		59 取締役	
03 TSUMURA-DNAピラミッド		31 中期経営計画の進捗		61 社外取締役対談	
05 数字でみるツムラ		33 戦略課題1		65 コーポレート・ガバナンス	
07 3つのユニークポイント		37 戦略課題2			
トップメッセージ	09	41 戦略課題3		コンプライアンス	71
09 CEOメッセージ		43 戦略課題4		リスクマネジメント	73
How we create value	15	47 戦略課題5		主要財務データ(未監査)	75
15 価値創造のプロセス		48 漢方バリューチェーン		アウトライン	77
17 マテリアリティ		49 栽培・調達		77 漢方とは?	
19 特集 生薬本部の取り組み		51 製造		79 成長の軌跡	
21 生産本部の取り組み		53 販売・啓発・普及		81 会社概要	
23 気候変動への対応		55 研究開発			
25 CFOメッセージ		57 品質保証			
27 ステークホルダーとの対話					

### TSUMURA-DNAピラミッド



### 統合報告書で伝えるESGストーリー



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。

### コーポレートサイト 関連情報



ツムラCSR



IR情報



漢方について

**編集方針** 統合報告書2021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/株式会社夕張ツムラ(2019年4月1日~2020年3月31日)  
津村(中国)有限公司/深圳津村製薬有限公司/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「見直し情報」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。

# 数字でみるツムラ

当社グループは、長期経営ビジョン(2021年ビジョン)として、“漢方”のツムラ、“人”のツムラ、“グローバル・ニッチ”のTSUMURAを掲げています。

## “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



創業 **128**年

国内シェア80%以上

第**1**位

医療用漢方製剤の圧倒的な市場シェアを誇ります



売上高 上位3処方

営業施策である重点3領域



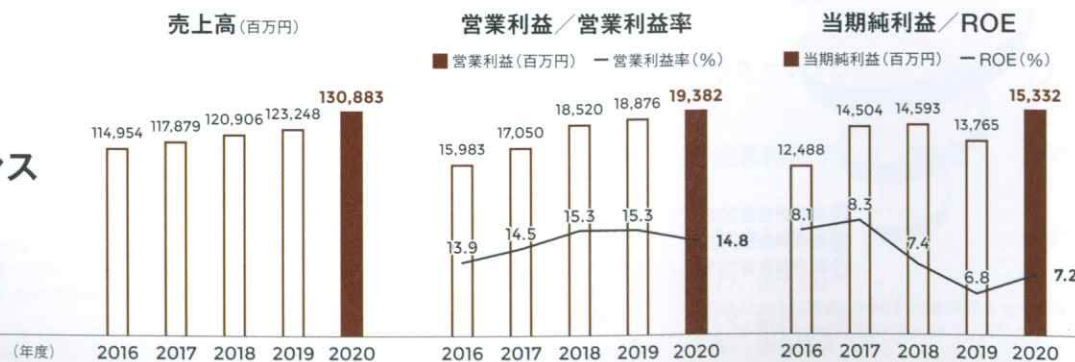
西洋医学で難渋している疾患に重点  
アンメットメディカルニーズ

処方数 **129**処方

129処方の漢方製剤(うち軟膏剤1処方)が薬価収載されています



## パフォーマンス



## “人”のツムラ

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

連結従業員数  
2021年3月末時点  
**3,830**人

教育時間  
2020年度 ツムラ単体実績  
**1,374**時間/年間

外国人比率  
2021年3月末時点  
**29.6%**

離職率  
ツムラ単体、定年退職者除く  
**1.8%**

女性管理職者数/率  
ツムラ単体  
**53**人/**7.2%**

育児休業取得者数  
ツムラ単体  
男性 **15**人  
女性 **51**人  
**66**人

## “グローバル・ニッチ”のTSUMURA

中国と米国でKAMPOをビジネスに

海外売上高  
2020年度実績

**63**億円

中国での原料生薬・飲片等の販売

米国開発

大建中湯  
**TU-100**  
の臨床開発

後期第Ⅱ相臨床試験実施中

世界で類のない  
事業

独自の一貫した漢方バリューチェーンを持つ  
均質性を確保した製剤を大量生産できる技術・ノウハウ  
近代化したチャネル(平安健康(旧・平安グッドドクター))を活用した事業拡大  
中国における原料生薬輸出量No.1の企業をグループ化

# 3つのユニークポイント

## ユニークポイント1

### 3つの顔を持つ 医薬品メーカー

#### 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



循環型の農業に取り組む 顔

農業の進化と活性化

森を守り、水源を守り、自然の恵みを人々の健康に

漢方薬の原料である生薬の栽培には、豊かな土壌ときれいな水等の自然環境が不可欠です。私たちは森林を保全し、水源を守り、豊かな農作物を育てるという循環を維持するためにさまざまな研究と努力を重ねています。また、農業を次の世代に引き継いでいくために農業での収入を安定させる仕組みや、ロボット・AI技術による重労働の軽減等、漢方・生薬事業を通じて農業の進化と活性化を目指しています。



伝統を科学する 顔

磨き抜かれた経験値の  
科学的解明

伝統薬の持つ無限の可能性を追求

漢方薬は決められたルールに基づき、多くの場合複数の生薬を組み合わせて作られます。多くの成分を含む生薬をどのように組み合わせるか等、長きにわたる経験に基づいてきた漢方薬は、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、分析技術の進展によって、漢方薬の有効性・安全性を示す臨床エビデンスの集積、作用メカニズムの解明、医療経済的効果の検証等、科学的な解明が進んでいます。漢方薬はまだ科学されていない部分を残した「未科学」であり、無限の可能性を秘めています。私たちは、この無限の可能性を人々の健康に活かしていくためにさらなる研究に努めます。



医薬品メーカーの 顔

経験と先端技術で製造する  
高品質な漢方製剤

天然物である生薬から均質性の高い漢方製剤を安定供給

生薬には、天然物であるが故の成分のばらつきがあります。安全な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、高品質な生薬を栽培・調達しています。また、漢方製剤の製造にあたっては、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います。高品質な原料生薬の栽培・調達から均質性を追求した生産体制までの一貫した独自の「漢方バリューチェーン」が、医療用漢方製剤の安定供給を支えています。



ニンジン  
人参

## ユニークポイント2

### 医療用漢方製剤の 国内シェア80%超

#### POINT

医療用漢方製剤の  
国内シェア80%超

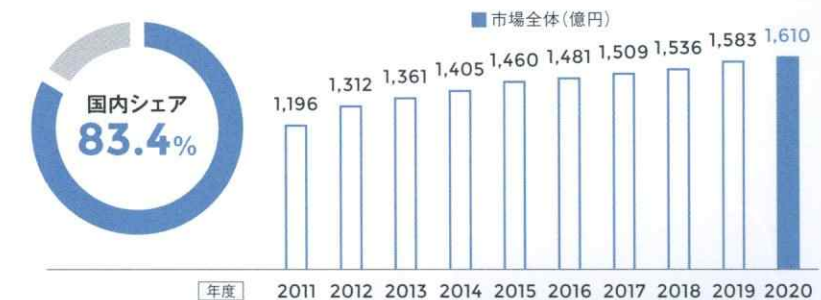
国内医療用医薬品市場における  
漢方薬のシェアは約1.6%

健康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

2020年度の日本国内の医療用医薬品市場全体は、約10.3兆円。そのうち医療用漢方製剤は、1,610億円でシェアは約1.6%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医薬品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。

\*承認されている148処方については自社調査

#### 医療用漢方製剤の国内市場動向



Copyright © 2021 IQVIA.「JPM2012年3月MAT~2021年3月MAT」をもとに自社集計 無断転載禁止

## ユニークポイント3

### 中国事業への 挑戦と可能性

#### 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」  
(4億人の顧客、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

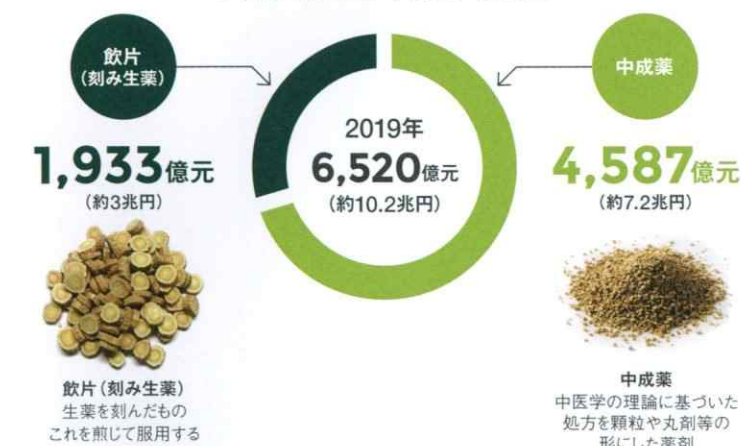
長年にわたり築いた  
中国との信頼関係

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10.2兆円にのぼりますが、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、均質性や利便性等品質面での課題が存在しています。漢方薬の標準化に成功した私たちの技術やスキル、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「平安保険グループ」と設立した「平安津村」が中国事業の中核を担います。中国事業では、飲片(刻み生薬)と中成薬、古典処方の標準化等、品質の高い生薬を原料とする医薬品や、薬食同源製品等の健康食品で、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。

#### 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)



代表取締役社長CEO  
加藤 照和

## 人々の心とからだの健康と 持続可能な社会の実現に貢献する それが我々の存在意義

### 基本理念・ビジョン・戦略・中期経営計画が一体となる経営を目指してきた10年間

当社グループが、基本理念(経営理念・企業使命)のもと、2012年に策定した「長期経営ビジョン(2021年ビジョン)」は、2019年度をスタートとした「第3期中期経営計画 “漢方”のイノベーションによる新たな価値の創造—Next Stage—」を最終ステージとして、今年度が最終年度となります。

2012年6月の社長就任から今年で10年目を迎えました。私は過去に米国で、ヘルスケア商品のマーケティング・卸売販売を行う合弁子会社の創業経営者として新規事業の立ち上げと企業経営を経験しました。その会社では多国籍の社員が働いていたため、経営の求心力として「私たちの会社はなぜ設立されたのか」「会社は顧客にどのような価値を提供するか」といった理念・ビジョンを掲げ、経営に取り組んできました。その経験を当社グループの経営でも実践してきたのが、この10年間です。

当社には128年という長い歴史があります。私が社長就任時に二代目社長・津村重舎が著した書籍に何度も目を通し、会社の原点を再確認しました。二代目社長は、漢方は非科学的だと揶揄されていた時代に「漢方は未科学であり、医学が進歩し科学技術が進展すれば科学的な解明は必ず進む」と言い表し、その考え方が昇華して「自然と

健康を科学する」という経営理念が誕生しました。また、日本初の医療法人として漢方専門診療所である中将湯ビル診療所(現在の金匱会診療所)を設立した1957年、初代所長である大塚敬節先生は「漢方医学と西洋医学の各々の特性を生かしてその調和を図る」との考えのもと、診療にあたっておられました。その考えこそが「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」という企業使命につながっています。私は2012年11月に経営理念と企業使命の定義を明文化し、基本理念としてTSUMURA-DNAピラミッドの最上位に位置づけました。

基本理念を追い求めていくためには、それに基づいたビジョンが必要です。そこで、長期経営ビジョン(2021年ビジョン)として「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つのツムラを掲げました。

バックカastingにより、長期経営ビジョンを実現するためのマイルストーンとして、中期経営計画を第1期(4年・HOP)第2期(3年・STEP)第3期(3年・JUMP)に分けて立てました。中期経営計画は経営戦略・事業戦略に基づき戦略課題を明確にし、執行側のKGIやKPIに落とし込まれ、「人」のツムラとして掲げる「自らが新しい道を開拓でき、誰からも信頼される人と組織」が

中期経営計画を達成していく、つまり、基本理念・ビジョン・戦略・中期経営計画が串刺しに一体となる「理念に基づく経営」を実践してきました。

### 3つのツムラで 新たな企業価値を創造する

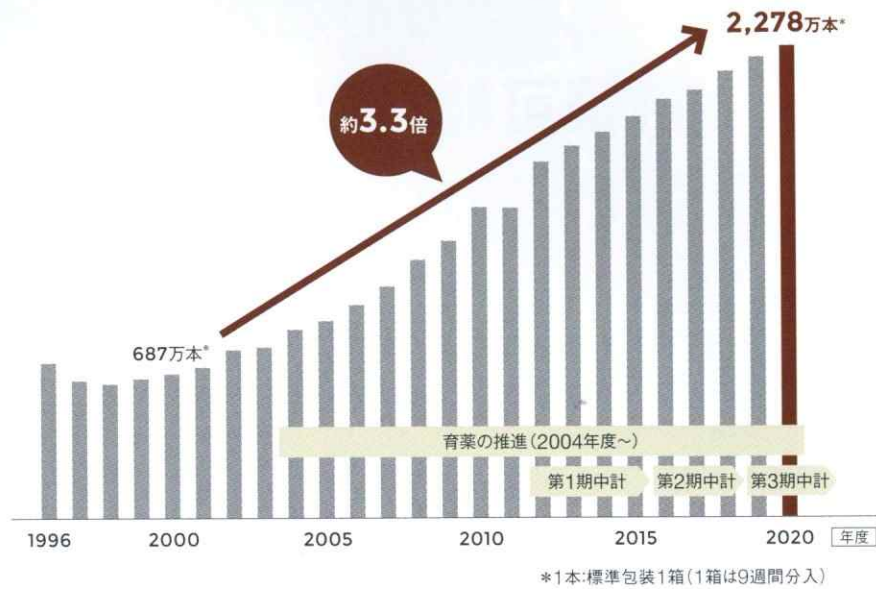
長期経営ビジョンの一つ目である“漢方”のツムラは、「国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて“漢方”を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献している状態」をあるべき姿としています。当社は1893年に創業しましたが、その2年後には帝国議会で「漢医継続願」が否決、事実上、漢方医学が排斥され、西洋医学一辺倒となった歴史があります。しかし、創業者は、生薬と漢方の可能性を信じ事業と研究を続け、二代目社長が受け継ぎ、1976年に医療用漢方製剤が薬価基準に収載され漢方は復権を遂げました。私たちはその意志を引継ぎ、これからも日本の伝統医療である漢方を守り抜いていきます。

この10年間は、漢方医学に基づき医療用漢方製剤を処方いただく医師を増やすことに重点を置きました。明治の漢方排斥の影響で、ごく一部の大学でしか実施されていなかった漢方医学教育も、2001年に初めて医学教育モデル・コア・カリキュラムに「和漢薬を概説できる」という項目が採択されて以降、

全国の大学医学部・医科大学で漢方医学教育が実施されるようになり、漢方医学を学んだ医師が増え続けています。さらに、社会課題をターゲットとした重点3領域(高齢者関連領域、がん領域(支持療法)、女性関連領域)や疾病構造の変化に伴う疾患への処方機会も増えており、私たちが目指している医師数には届かないものの、患者様、医療関係者の皆様のニーズにお応えしているものと踏まえています。その結果として、この10年間の医療用漢方製剤の数量ベースの伸長は約1.5倍(20年間で約3.3倍)となりました。事業の中核である医療用漢方製剤は、国民の皆様からの漢方治療のニーズも高く、今後も成長余力が大きいものと考えています。

“人”のツムラは、まず当社の歴史から語る必要があります。1990年代、多角化経営の失敗と漢方薬の副作用問題等により、当社は経営危機に陥りました。窮地を救ったのが外部から招聘された四代目・五代目の社長と銀行出身の役員でした。痛みを伴う改革を断行するには、トップダウンしかありません。私はその時代、経営改革の急先鋒として不採算関係会社の整理を担当していました。最後は米国子会社の清算業務を担当し、米国に赴任しました。3年間に渡った北米子会社清算後、2001年に新たな米国合弁子会社を設立することになり、“自ら考え、自ら行動する人”でしか新しい事業を軌道にのせることはできないと強く感じ、合弁子会社の経営を行っていました。2006年に帰国し、世界に手本のない漢方ビジネスで当社グループが発展し続けるためには、やはり自らが新しい道を開拓でき、誰からも信頼される人財が必要であると考えました。社長就任から最初の5年間は、試行錯誤を繰り返

医療用漢方製剤129処方 販売数量推移



ながら人財育成に取り組みましたが、人や組織に変化が現れはじめたのは6年目以降でした。現在はビジョンのマイルストーンとして掲げた社内人財養成機関「ツムラアカデミー」の開設から2年が経ち、経営人財の養成や企業文化の醸成における活動プログラムも充実し、その成果も出てきています。「経営は十年にして成らず」と言いますが、バックキャストによる10年間の長期経営ビジョンの一つのタームにしたのが良かったと感じています。

“グローバル・ニッチ”のTSUMURAは、当社グループの持つ技術・ノウハウ・人財を活用して海外で新規ビジネスへ挑戦しています。私たちの事業においてグローバルな視点では、中国市場を外すことはできません。当社グループが製造販売している医療用漢方製剤は129処方あり、その原料となる生薬は約8割を中国から調達しています。国内で栽培できる生薬の栽培面積は拡大しているものの、中国の気候や土壌でないと育たない生薬も多く、中国の協力なくして、日本の患者様に漢方

薬を供給することはできません。

「中国国民の健康への貢献」と「原料生薬の安定調達」の実現を目的とし、2017年に新規市場開拓のために中国市場へ参入しました。中国事業を通じて、中国国内で栽培されている生薬の品質を高めることや中国の伝統薬である中薬・中成薬を安定的に提供することを目指しています。すでにある中成薬市場のシェアを奪うのではなく、手つかずの古典処方中薬複合製剤の領域を価値あるものに変えていくことによって、中国国民の健康に貢献していきます。当社グループは中国国民にとって必要な製品を提供する大切なパートナー企業であるという位置づけを確立していきたいと考えています。

もう一つは、米国で医療用医薬品としてのTU-100(大建中湯)の承認取得・上市です。大建中湯は山椒、人參、乾姜、膠飴という四つの生薬から構成されており、さまざまな成分が含まれています。よく「有効成分だけを取り出して化学合成すればいい」と考えられることがありますが、漢方薬はそれほど単純なもので



はありません。今後、多成分系の漢方製剤が米国で医療用医薬品として承認されれば、未来は大きく変わります。世界で最もハードルが高いとされる米国食品医薬品局(FDA:Food and Drug Administration)の承認取得・上市に向けて、引き続き挑戦していきます。

サステナビリティ・ビジョン2050と長期経営ビジョン2031を同時に策定する

当社グループは今、次の10年に向けた「長期経営ビジョン2031」の策定に取り組んでいます。同時に30年先を見据えた「サステナビリティ・ビジョン2050」を長期経営ビジョン2031の上位概念として位置づけます。当社グループはこれまでサステナビリティを意識した経営を実践してきましたが、本年4月に政府が2050年カーボンニュートラル宣言をしたことで事態は大きく変わりました。2030年度における国の温室効果ガス・GHG削減目標が2013年度比46%減ですので、当社グループとして50%の削減を目指して長期経

営ビジョン2031を策定します。当社グループが排出している10万トン近いGHGを2050年までに実質ゼロにいきます。生産設備のさらなる省エネルギー化や再生可能エネルギーへの切り替え等、これまでとは全く違う次元で取り組む必要があります。サステナビリティ・ビジョン2050と長期経営ビジョン2031を連動させる新たなスタートに向け、同時並行で策定します。

経営を取り巻く環境は常に変化し、事業においてもさまざまなステージがあります。ROEの中期経営計画期間ごとの推移は、第1期4年間平均で11.7%、第2期3年間平均で7.9%、第3期これまでの2年間平均で7.0%であり、薬価引き下げ、生薬価格の高騰、為替変動、第三者割当増資等が主な原因です。当社グループ事業の成長は、国内は巡航速度で、中国市場開拓は中長期的視野で実現していきます。

また、当社グループの事業は、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」であり続けたいと考えています。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を追究していきます。刻々と変化する外部・内部環境に機動的に対応しながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けた戦略課題を掲げ、今後も具体的な取り組みを推進していきます。

これからの10年間は 漢方バリューチェーンのDXを推進し、さらなる生産性向上を目指す

第四次産業革命によるDX(デジタルトランスフォーメーション)は、今まで不可能であったことを実現します。例えば、MR(医薬情報担当者)が医師と面談できる時間帯は、主に診察前、昼休憩、診察後です。1人のMRは1日に数名の医師にしか会えません。しかしデジタル・オンラインの仕組みを活用すれば、例えば同時に100人の医師へ情報提供することも可能かもしれません。さらに、医師が必要とする生の情報をビックデータによってデータベース化し、アルゴリズムによりオンラインで自動的に医療用漢方製剤の処方提案ができるかもしれません。当社グループは、まさに新しい情報提供活動の仕組みを構築していくタイミングです。私がよく言葉にしているのは、UX(ユーザー・エクスペリエンス)やCX(カスタマー・エクスペリエンス)です。DX教育においては、仕組みを理解すること以上に、顧客に新しい価値をいかに体験してもらえるか、最高の顧客体験を提供することが重要です。医師が診療前にパソコンやスマートフォンを目にした時、必要とする漢方に関する情報がすべて揃っている、そのような情報提供の仕組みをつくり上

げられる人財が必要不可欠です。

DXは漢方製剤の安全性情報の管理、活用にも役立ちます。119種類の生薬で構成される漢方製剤の過去の膨大な副作用・薬物相互作用情報をデータベース化すれば、新薬と併用して治療する場合に、どの漢方製剤との組み合わせが副作用のリスクが高いかを予測することもできます。

漢方製剤の製造工程においては、一連の自動化・ロボット化が完了しており、続いて監視の仕組みを自動化し、スマート工場を実現していきます。サプライチェーンにおいては、AIと色彩選別を組み合わせ、生薬の選別を自動化する技術が完成しつつあります。

さらに上流の生薬栽培では、トラクターもわずか数センチの誤差で自動運転できるようになってきていますので、生薬と雑草を見極めるAIを機械学習させれば、ピンポイントで雑草の駆除も自動化することができます。結果的に、使用する農薬量も残留農薬も大幅に削減でき、より安心・安全な生薬栽培ができる可能性があります。このように、スマート農業が進み、農作業の負担軽減と契約栽培による安定収入が期待

できれば、若者が農業に参入し、農業従事者の確保にもつながるでしょう。

また、農業機械の開発は一般的にはメジャーな農作物から先に開発されていきますが、原料生薬となる薬用植物はマイナーな農作物のため、もともと専用機械がありません。そのため、米や野菜向けに開発された機械を、我々がお金や時間をかけて改良する必要があります。生薬の栽培・加工の自動化や省人化の課題は、既存の技術をスピーディーにカスタマイズして、私たちの事業に実装化できるかが鍵となります。

**企業価値創造のための「7つの資本」の中心が組織資本である**

国際統合報告フレームワークでは、財務資本、自然資本、社会・関係資本、製造資本、知的資本、人的資本の6つの資本がありますが、当社グループはさらに組織資本を加えて「7つの資本」としています。組織こそが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。

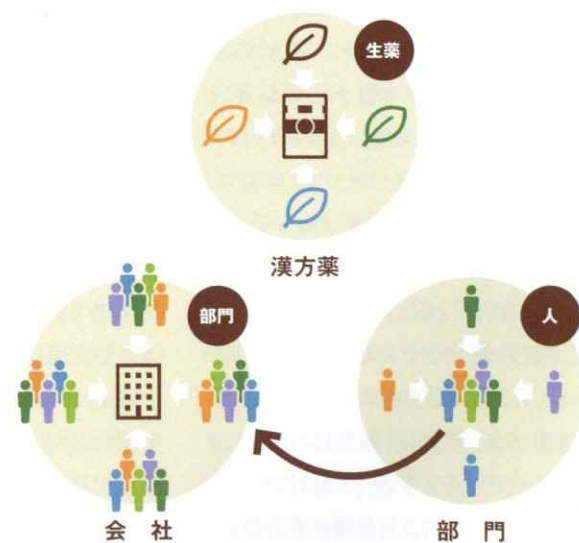
組織資本とは、当社グループ独自の資本の考え方であり、「漢方薬のような

調和した組織」を示します。

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。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(オタネニンジン)は、ジンセノシドというサポニン成分等を有しますが、六君子湯においては君薬として中心生薬となる一方、麦門冬湯においては佐薬として君臣薬の効果を調整する作用としての役割を担います。つまり、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、多成分系複合薬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。私たちは組織のあり



**漢方薬的組織の調和**



方を、生薬=部門・人、漢方薬=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。すなわち、「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す。また、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」というのが、当社グループの組織のあり方であると考えます。

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」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」というプリンシプル(理法・原理原則)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。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。

**ツムラアカデミーでポジションに就く準備を**

「ポジションが人を育てる」と言いますが、「準備」のできていない人にポジションだけを与えても成功はしません。経営人財そして経営人財候補の社員に準備(学ぶ)をしてもらうためにツムラアカデミーを2019年に開設しました。短期間で多くの現場経験を積むことは難しいため、経営を実践するためには人間学を学んで人物を磨き、どのような知識が必要で、何を吸収しなければならないかを常に意識し、学ぶことで自ら引き出せる情報の幅が増えていきます。ツムラアカデミーではプログラムを通じてこのようなことが学べます。引き出しに何も入っていない人は、まず引き出しに経営に必要な知識を入れる準備からはじめないと企業経営はできません。

ツムラアカデミー開設から2年が経

過し、「企業文化醸成」では理念浸透・醸成やコーチング等の講座に累計で3,850人が、「経営人財養成」では学長の私や外部講師による経営基本講座等の講座に累計で330人が、それぞれ受講しました。理念経営を支え続ける“人”づくり体制が着実に構築されていると感じています。

当社グループが持続的な成長と企業価値の向上を実現していくためには、ビジネスモデル、経営戦略と人財戦略が連動していることが不可欠です。当社グループの事業を顧客が経験したことのない価値に高められるかどうかを考えると、当社グループの人財にしかできないことです。社員一人ひとりがビジョンの実現に向けて、「志・情熱」「使命感」「プロフェッショナル」「自立」「利他」という求める人物像・目指すべき人財の5つの要素を念頭に、当事者意識を持ち行動することを期待しています。

2021年10月





# 価値創造のプロセス

当社グループは、超高齢化社会、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当社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。

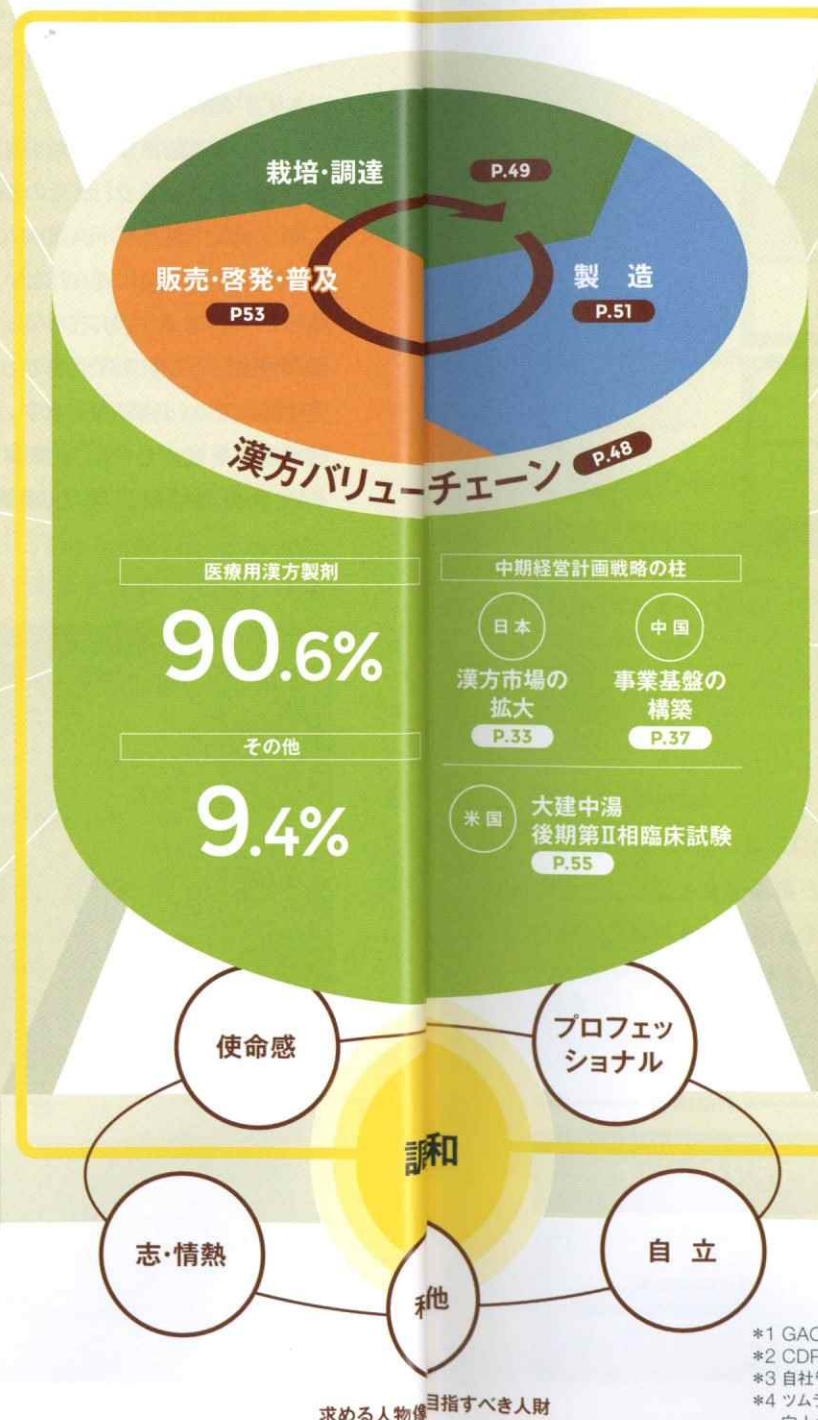
## 企業価値創造のための7つの資本

組織資本を中心とした、財務資本、自然資本、社会・関係資本、製造資本、知的資本、人的資本は、当社グループがこれからも革新的の連続によって伝統を築く礎であり、強みとなる利益の源泉です。これら資本を創業128年にわたる暗黙知(TSUMURA-DNAピラミッド)である組織資本を通して付加価値を高め蓄積し、ステークホルダーの皆様や社会、自然環境に提供していきます。7つの資本は、社会との共通価値を創造する源泉であり、持続可能な社会の実現に取り組むための指標です。

### INPUT

- 財務資本** | 資金、事業提携
  - 総資産: 319,063百万円
  - 自己資本: 233,169百万円
  - 有利子負債: 53,096百万円(格付投資情報センター A格)
- 自然資本** | 自然・資源保護、循環モデル
  - 生薬投入量: 14,170t
  - エネルギー使用量: 1,680TJ
  - 水使用量: 1,707千t
- 社会・関係資本** | 社会との共通価値の創造、ブランド
  - 漢方バリューチェーンの最適化、信頼関係の構築
  - インターネットを活用したe-プロモーション
  - Webセミナー: 20回開催331,990名
  - 一般生活者対象イベント回数13回、参加者数3,864人
  - お客様相談件数: 35,360件/年
- 製造資本** | 生産設備、生産技術
  - 設備投資額: 11,161百万円
  - 原料生薬の調達先: 中国約80%、日本約15%、ラオス等約5%
  - 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(1拠点建設中)
  - 研究拠点: 日本1拠点/中国1拠点(建設中)
- 知的資本** | 知的財産、ノウハウ
  - 研究開発費: 6,631百万円
  - 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
  - ツムラ生薬GACP<sup>\*1</sup>
  - ツムラ品質マネジメントシステム
- 人的資本** | 人財、能力開発
  - 従業員数(連結): 3,830人
  - 教育費(単体): 253百万円/年
  - 教育時間(単体): 1,374時間/年
  - 教育研修実施件数(単体): 224回
  - 教育研修受講者数(単体): 3,416人
  - MR1人当たり年間教育時間: 106.6時間
  - 障がい者雇用率(単体): 2.91%
- 組織資本** | 漢方薬的組織の調和

### OUTPUT



### OUTCOME 社会とツムラの共通価値の創造

- 財務資本** | 資金、事業提携
  - 当期純利益: 15,332百万円/ROE: 7.2%/ROA: 6.1%
  - 配当総額: 4,896百万円
  - 株価: 3,955円
- 自然資本** | 自然・資源保護、循環モデル
  - CDP<sup>\*2</sup>気候変動評価: C | CDP水セキュリティ評価: C
  - 脱炭素社会への貢献: 当社グループGHG排出量前年度比 0.1%増
  - 循環型社会への貢献: 水の再利用率(茨城、静岡、上海): 平均62.9%
  - 生薬残渣の利活用: 生薬残渣排出量のうち有価取引量: 25.6%
  - 産業廃棄物のゼロエミッション: 産業廃棄物の再資源化率: 99.9%(国内)
- 社会・関係資本** | 社会との共通価値の創造、ブランド
  - 医療用漢方製剤国内シェア: 83.4%
  - 企業認知度: 76%(2020年度生活者調査)
  - 日経SDGs経営調査2020: 偏差値58.9
  - 東洋経済CSR企業評価ランキング2021年度版: 260位(前年237位)
  - ディスクロージャー優良企業: 16位(19社中)(日本証券アナリスト協会)
- 製造資本** | 生産設備、生産技術
  - 労働生産性の向上
  - 残業平均時間(2020年度実績): 12.7時間/月
  - エキス粉末生産能力: 5,400t/年
  - 自社管理圃場<sup>\*3</sup>の拡大
- 知的資本** | 知的財産、ノウハウ
  - 漢方薬の処方経験がある医師: 全体の97.1%(2011年日漢協調べ)
  - 10処方以上の漢方薬を使い分けられる医師数: 約5万人(当社調べ)
  - 漢方製剤の診療ガイドライン掲載数: 149件(日本東洋医学会と日本漢方生薬製剤協会の調査)
  - 生薬トレーサビリティ体制の確立
  - 漢方製剤の均質性の確保
  - ツムラクオリティーカルチャー<sup>\*4</sup>の醸成
- 人的資本** | 人財、能力開発
  - ツムラアカデミー第一期生14名が3年間のプログラム修了
  - 離職率(単体): 1.8%
  - 3年後定着率(単体・2021/4/1在籍者): 100%
  - 女性管理職者比率(単体): 7.2%
  - 産休取得者数(単体): 34人(復職率 97.5%)
  - 育休取得者数(単体): 66人(うち男性15人)
  - 有給休暇取得率(単体): 58.7%
- 組織資本** | 漢方薬のように、多様な才能や個性をもった人財が調和する組織

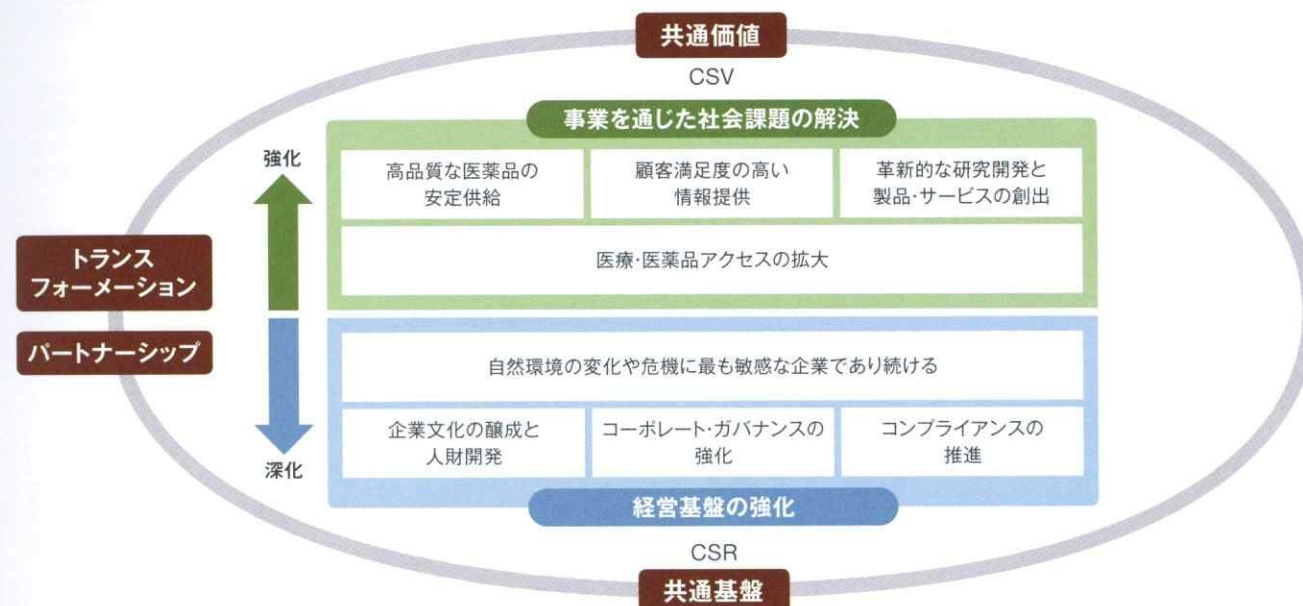
\*上記数値は、2021年3月31日時点および2020年度実績のものとなります。

\*1 GACP: Good Agricultural and Collection Practice(生薬生産の管理に関する基準)  
 \*2 CDP: 環境分野に取り組む国際的な非営利団体。機関投資家を代表して組織の気候変動や水資源等に対する情報開示と取り組みの促進を求める評価機関  
 \*3 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それに基づく生薬の価格購入設定が可能な圃場。  
 \*4 ツムラクオリティーカルチャー: 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を安全性を追究し、信頼性を向上させるための品質重視の考え方

# サステナビリティのさらなる推進に向けたマテリアリティ(重要課題)

当社グループでは、経営理念のもと7つの資本の付加価値を高めて、社会との持続的発展を実現するために重要となる課題(マテリアリティ)を特定しています。2021年度は、当社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・更新を行いました。

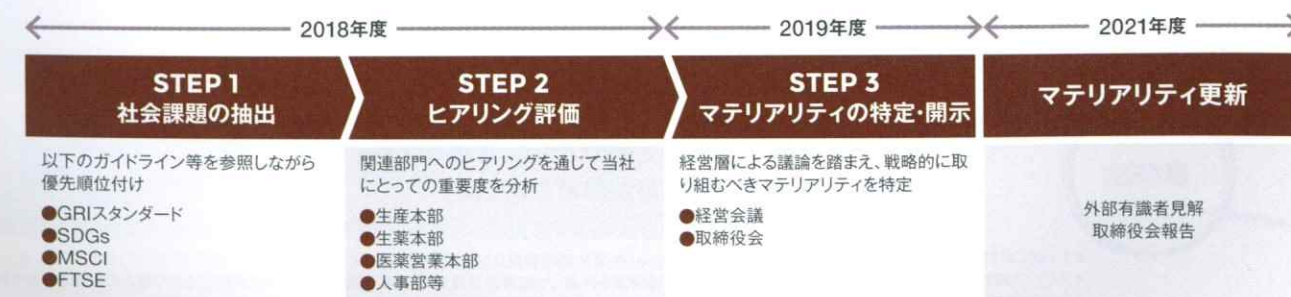
## ツムラグループのマテリアリティ



## マテリアリティの特定プロセス

サステナビリティに関する国際的ガイドライン等を参考に、当社グループが取り組むべき社会課題を抽出しました。さらに、これらの課題と関わりが大きい部門にヒアリングを実施し、サステナビリティに向けて社会の課題と当社グループの課題の両面から重要度を評価するとともに、優先順位

付けを行い、マテリアリティを2019年度に開示しました。2021年度は、当社グループが事業活動を通じて社会に貢献できる課題と、それを可能とする経営基盤の強化に関わるマテリアリティの両面で検討・更新を行いました。



## 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	SDGs
医療・医薬品アクセスの拡大	<b>国内</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>重点3領域における育業処方、Growing処方および関連処方の展開</li> </ul> <b>海外</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>原料生薬・飲片の製造販売、中薬古典処方の製造販売</li> </ul>	5
高品質な医薬品の安定供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>高品質な生薬の安定調達</li> <li>高品質な漢方製剤の安定供給</li> <li>漢方製剤の均質性の追求</li> <li>ツムラクオリティカルチャーの醸成</li> <li>サプライチェーン全体の人権尊重</li> </ul>	1, 2, 3, 9, 12, 17
顧客満足度の高い情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育支援</li> <li>医療関係者への情報提供活動と漢方生涯教育の支援</li> <li>一般生活者への漢方普及啓発活動</li> </ul>	4
革新的な研究開発と製品・サービスの創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>漢方製剤のエビデンス構築、未病等への対応</li> <li>医療現場、患者様のニーズに応える製品開発</li> <li>米国におけるTU-100の開発</li> </ul>	9

### 経営基盤の強化

マテリアリティ	主な取り組み	SDGs
自然環境の変化や危機に最も敏感な企業であり続ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な原材料の調達と循環</li> <li>気候変動への対応</li> <li>エネルギー利用の効率化</li> <li>水資源の保全</li> <li>廃棄物管理</li> </ul>	6, 7, 12, 13, 15
企業文化の醸成と人財開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>対話による理念浸透活動の継続</li> <li>安全かつ安心な就業環境</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>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)</li> <li>従業員エンゲージメントの向上</li> </ul>	4, 5, 8, 10, 17
コーポレート・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>[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</li> <li>グループガバナンスの強化</li> <li>リスクマネジメントの強化</li> </ul>	4, 8, 16
コンプライアンスの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>反社会的勢力の排除</li> <li>贈収賄の禁止</li> <li>取引先との公正な取引</li> <li>適時適切な開示</li> <li>薬事関連法規の遵守体制のさらなる強化</li> </ul>	10

### 今後の方針・予定

現在策定中のサステナビリティ・ビジョン2050と長期経営ビジョン2031とあわせて各KPIを設定する予定です。

生薬本部長インタビュー

## 漢方は畑から。 自然と生産者とともに

生薬本部長  
平手 豪巳

### 環境への負荷を低減し、持続可能な 生薬栽培を追求し続けます

当社グループの事業は、自然の恵みを享受することで成り立っています。自然環境への負荷を軽減することは、事業活動において切り離せないテーマです。例えば、原料生薬である人参(オタネニンジン)の伝統的栽培法による天然林の減少を防ぐために、人参の畑地栽培化を中国において進めています。人参は直射日光の当たらない、比較的涼しく風通しの良い環境を好みます。また、4~5年かけて栽培される人参は土壌の養分を多く消費するため、収穫した後にその土壌で再び人参を栽培することができなくなってしまいます(連作障害)。そのため、新たな森林を伐採して新しい土壌で人参を栽培することが伝統的に行われてきました。しかし、畑地栽培化できれば、森林の伐採自体を抑制することができますし、持続的な生産の実現にもつながります。ようやく昨年度、初めての収穫が行われ、目標として掲げた単位面積当たりの収穫量をクリアすることができました。今後は生産安定化・生産性の向上に向け、さらに研究を進めます。人参の畑地栽培化を進めることは、森林に関わる生物多様性の保全にもつながります。生産者にとっても、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。畑地の方が林地よりも栽培しやすいため、安定的な雇用機

会の創出や地域経済への貢献も期待されています。

また、生薬の選別基準を見直し、生薬の選別ロスの削減や再利用等、自然の恵みを無駄にしない取り組みを行っています。漢方製剤のエキス製造工程で抽出した後に残る生薬の搾りカス「生薬残渣」の利活用も一層推し進め、持続可能な生薬栽培を追究し続けます。



人参栽培地(中国)

### 生薬の安定調達は、 私たちの責務です

原料生薬を栽培・調達する上で、気候変動は間違いなく私たちのリスクになります。そのリスクを緩和させるために、一定量の在庫を常に確保する一方で、契約農家を増やしたり、生薬の栽培地域を分散化する等の取り組みを進めています。漢方製剤を安定供給するために、原料生薬を安定調達することは、責務であると考えています。

「在庫」と聞くと、倉庫に入っている「もの」をイメージする人が多いと思いますが、私たちは畑で栽培している段階から在庫として管理しているのです。生薬は1年で収穫できるものもあれば、5年以上かかるものもあります。生薬それぞれで調達リスクが異なるため、コントロールは容易ではありません。生薬在庫の変動を定期的に確認し、生産(栽培)量のバランスを考慮した適正在庫の管理が必要とされます。このような在庫のコントロールは人の経験に基づいて判断していますし、製剤に投入する各ロットの選定も専門の熟練者による品質評価のもと行っています。原料生薬を作るのに畑から完全に人の手をなくすことはできませんが、今後AIやデジタル技術で人をサポートしていくことは可能です。これらのノウハウを自動化するシステム開発を進めるほか、環境変化に強い栽培技術の研究を進める等、気候変動を「機会」と捉え、取り組んでいきます。

### ツムラ生薬GACPに基づき品質を コントロールします

生薬は在庫だけでなく、品質のコントロールも重要です。生薬の約8割を調達している主要国の中国では、全産地会社に対してツムラ生薬GACPに基づく監査を実施し、認証を受けた産地会社からのみ原料生薬を購入することで品質を担保しています。安全面而言えば、生薬ごとに使用可能な農薬と使用方法を規定した「生薬生産標準書」を作成し、これらをすべての契約農家の皆様に守っていただけるように指導しています。残留農薬だけでなく、カビ毒、重金属等の検査も徹底しています。栽培方法等の研究を推し進めるとともに、生薬トレーサビリティのさらなる強化にも力を入れて取り組んでいます。

生薬は自然由来の天然物であるため、天候や産地等によって品質や成分にばらつきがあります。それらを原料とした漢方製剤の高い均質性の確保と安定供給のために、今後は原料生薬の品質を栽培方法によってどこまでコントロールできるかが鍵になると考えています。

### 生産者とともに 直面している課題に向き合います

高齢化が進むにつれ、これまで以上に漢方製剤の需要が高まっていくと考えています。その需要に応えていくためには、生薬の安定的な栽培・調達と供給が重要課題です。日本だけでなく、中国でも農業従事者は減少傾向にあります。農業をビジネスとして成り立たせるためには、個人農家から法人化へのシフトを促し、一人当たりの経営面積を増やし、生産性を高めていただく必要があります。これまでは個人農家一人ひとりに栽培指導をしてきましたが、これからは法人化・大規模化農業に適した技術指導方法も確立する等、外部環境に沿った変化が求められています。まずは日本でモデルケースをつくり、中国にも展開していきたいと考えています。

当社グループが漢方に携わって以来築いてきた生産者との信頼関係は、他に変えることができません。私たちが次のステージに向かうためには、私たち自身がより積極的に生産現場に赴き、生産者と顔を合わせ、生産者とともに直面している課題に向き合い、同じベクトルで仕事に取り組んでいく必要があります。私自身が先頭に立ち、実行していきます。



陳皮の産地調査(中国)

## 生産本部長インタビュー

環境対策と生産性向上を  
ともに実行する

執行役員  
生産本部長  
杉井 圭

自然環境に配慮した生産体制を  
構築します

漢方薬の原料は、自然由来の天然物です。自然環境に配慮した生産体制の実現を追求し続けることは、私たちツムラの責務だと考えています。この意識は企業カルチャーとして根づいています。これからの10年は今以上に資源を可能な限り「循環」させ、自然の恵みを余すことなく使いきることに注力していきます。

漢方製剤を製造する過程では、多くの水を利用します。現在、これまで以上に節水や水の循環利用の取り組みを進めています。具体的には、2021年度中に茨城工場の一部のプラントで水を再利用できるようにします。これまで製造工程以外での再利用の実績はありましたが、最も水を使用する抽出の過程で大規模な再利用するのは初めての試みとなります。

もう一つの課題が、漢方製剤のエキス製造工程で抽出した後に残る搾りカス「生薬残渣」です。今でも堆肥や燃料として外部に販売することで無駄にはしていませんが、理想はツムラの「漢方バリューチェーン」での循環利用です。生薬本部とともに検討していき、次の10年で実現させていきたいと考えています。

次に電力ですが、静岡工場では2021年より消費電力をリアルタイムで見える化するシステムを導入し、省エネルギー化を推進しています。順次、他の工場へも展開

していく予定です。また、今後は再生可能エネルギーの導入に加え、世の中の動向を追いながら、ガスから水素等へのエネルギー転換も検討していきます。まずは2021年度から静岡工場に、2022年度から茨城工場に太陽光発電システムを導入します。

当社グループは、脱炭素化社会に向けて、ICP（インターナルカーボンプライシング）<sup>\*1</sup>の概念を取り入れることで設備投資を実行していきます。脱炭素化への移行リスクとしてエネルギーの単価上昇によるコストの増加が挙げられますが、製造現場への影響を最小限に抑えつつ脱炭素化を目指していきます。

日本政府も2050年までにカーボンニュートラル<sup>\*2</sup>を掲げました。私たちツムラは「自然環境に最も敏感であるべき企業」として、国の計画や目標よりも厳しい基準・高い目標を掲げ、それを達成していくことで脱炭素化社会の実現に貢献していきます。



2021年9月 静岡工場生薬倉庫棟に設置された太陽光パネル

\*1 ICP（インターナルカーボンプライシング）：脱炭素社会に向けた取り組みを推進する目的で、社内において炭素の価格付けを行い、CO<sub>2</sub>排出量をコストとして把握することで削減に対する経済的インセンティブを創出する仕組み  
\*2 カーボンニュートラル：温室効果ガスの排出量から、森林等による吸収量を差し引いて、合計を実質的にゼロにすること  
\*3 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に瞬時乾燥と同時に冷却し、エキス粉末にする装置

## DXにより生産性向上を実現します

第3期中期経営計画の戦略課題の一つが「新技術を活用した生産性の向上」です。需要増に合わせた生産能力の拡大に加え、新たな技術により未来を見据えた生産体制の構築を目指しています。2020年には、茨城工場第3SD<sup>\*3</sup>棟が完成し、同年6月から稼働が開始されたことで、年間生産能力は従来の2,400トンから3,350トンにまで増強することができました。さらに、中国の天津津村製薬有限公司の天津工場を2022年5月の稼働に向けて建設しています。これによりグループ全体の年間生産能力はさらに750トンほど拡大される見込みです。

私たち生産本部は、生産能力拡大に加え、「省人化の実現」を目指しています。新設した茨城工場の第3SD棟には、原料生薬の切裁工程に最新型のロボットを導入しました。今まで人が手作業で行っていた原料生薬の投入作業もロボットアームで自動化しました。また、原料生薬をかき出す工程もロボットに置き換え、監視作業もスマートフォンを活用する等、作業効率を従来比で25%向上させることができました。今後日本の労働人口は減少し、夜間作業の人財を確保することも難しくなります。現在、人が行っている包材の供給等の付帯作業や監視作業を自動化することができれば、ミスも低減でき、貴重な人財を機械では替えがきかない作業に従事してもらうことができます。各工場での既存施設の自動化を順次進めていきます。

省人化の実現には、AI技術も不可欠です。ツムラの事業は、「AI」との親和性が非常に高いと感じています。熟練の人間による経験値に基づいた判断技術を、他の人に伝承することは極めて難しいですが、「AI」の学習プログラムを活用すれば可能になります。これまで目視と手作業で行ってきた生薬の選別も自動化の目途が立ちつつあります。



2019年12月に竣工した茨城工場第3SD棟は全工程オートメーション化。かき出す作業も省人化・ロボット化を実現

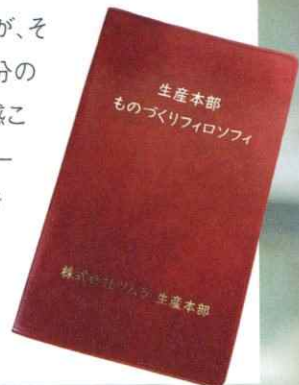
均質性の高い漢方製剤で健康に  
貢献します

製造過程において漢方製剤の成分変化が起こらないよう、品目ごとに温度や圧力をコントロールしています。残留農薬やカビ毒等の安全面においては、日本国内の基準はもちろんのこと、さらに厳しいヨーロッパの基準を自社基準としています。原料生薬は、天然物であるが故の成分のばらつきがあります。そのため漢方製剤の均質性は、どのロットの原料生薬を使うかがとても重要になります。しかし、ロットの管理はとても複雑で、人の力では短期的な計画しか立てることができません。それをシステム化できれば、中長期的な計画を立てられるようになり、上流の畑まで遡り、「これから植え付ける生薬は5年後の〇月〇日に使う分」といった長期的な管理も可能になります。現在は「生薬の総量」でしか管理することができませんが、将来的には「ロット単位の質（成分）」に基づいたより精緻な生薬供給・生産体制を構築していきたいと考えています。「栽培」、「加工」、「運搬」といった一連の流れが、生産計画に基づいてシステム化により連動し、加えて、サプライチェーン全体におけるリスクの定量化を図ることで、科学的数値に基づいた在庫の最適化を追求していきます。

ものづくりフィロソフィを重視した  
人財を育成します

ものづくりを業としている生産本部独自の取り組みとして、「ものづくりフィロソフィ」という手帳を作成し、配布しました。手帳には私たちが大切にしているものづくりに対する姿勢や考え等が記されています。とてもベーシックなことですが、「自分たちはどうあるべきか?」「何のために、どのような哲学を持って仕事をするのか?」等、根幹の部分立ち返って共有していくことがとても大切だと思っているからです。私は2009年にツムラに入社しましたが、1番の入社理由が「社会での貢献度の高さ」でした。漢方薬は、未科学的な部分も多いですが、そのポテンシャルは計り知れません。自分の仕事が世の中の役に立っている実感こそが、働きがいやものづくりのモチベーション等すべてにつながっていると考えています。これからの生産本部にご期待ください。

「ものづくりフィロソフィ」手帳



# 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当社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。

### 気候関連財務情報開示のフレームワーク(TCFD)への対応

「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書」に基づき、四つの開示項目(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)について、経営課題として認識し検討を進めています。

2021年度は、気候変動による事業のリスクと機会について外部有識者も交えて経営層による検討会を実施し、リスクと機会の抽出を行いました。引き続き検討を進め、開示内容を段階的に充実させていきます。

\*TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。G20の要請を受けた金融安定理事会により設立。気候変動がもたらすリスクと機会について財務的影響の把握と情報開示を提言。 <https://www.fsb-tcfd.org/>

### ガバナンス

項目	内容
取締役会の監視体制	気候変動を含むリスクおよび機会や、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。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、助言と監督を行っています。気候変動を巡っては、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)と、BCP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)があります。両委員会が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。なお、サステナビリティ委員会は取締役会によるモニタリングを受けています。
経営者の役割	気候変動を含むサステナビリティに関する業務の担当役員は、CFOであるサステナビリティ推進室担当執行役員です。CFOは、気候変動関連のリスクおよび機会の評価および管理の両方の監督を統括しており、これらに関する情報は執行役員会をはじめサステナビリティ委員会、リスク管理委員会、サステナビリティ推進室から報告を受けます。

### 戦略

項目	内容
リスクと機会	ツムラグループの事業基盤である漢方バリューチェーンに関わる気候変動関連のリスクおよび機会は以下のとおりです。 <b>リスク</b> 気候変動は、原料生薬の生育・収量、品質、価格等に影響を与えます。気候災害は、生薬栽培地、生産拠点、物流インフラ、営業活動を直撃するほか、医療従事者(患者様)への供給体制にも影響します。気候災害や炭素税の導入は、製造原価上昇等財務的な影響があるほか、気候変動関連の問題への取り組みの遅れによる資金調達への影響が懸念されます。 <b>対応策</b> 気候変動リスクの緩和策として、生薬栽培拠点の複線化、気候変動に強い種の育成、生薬栽培技術の革新、適正在庫の確保といった取り組みに加えて、省エネルギー・省資源対策(エネルギー効率の高い技術・設備の導入等)を実施しています。 <b>機会</b> 漢方バリューチェーンを通じたリスクマネジメントと機会獲得の施策は、社会との共通価値の向上につながることも当社の優位性を高めると考えています。 ・ツムラグループならではの補償の提供による就農者の新規獲得 ・農業関連技術や生産技術の革新による生産性の向上と環境負荷低減の両立等 気候変動による疾病構造の変化に対し、漢方製剤の有用性が発揮できる機会は拡大するものと推測しています。
事業戦略・財務計画に及ぼす影響	台風や大雨、あるいは干ばつによる生薬栽培地の被害が顕在化してきており、気候変動は今後、事業の戦略や財務に直接的かつ甚大な影響をおよぼす可能性があります。また、気候変動に強い生薬の開発(品種改良)や栽培技術の確立、環境負荷を低減する製造プロセスの構築等を機会として捉えています。
シナリオ分析	漢方バリューチェーンにおけるリスクおよび機会の抽出を実施しましたが、気候変動シナリオ(1.5℃シナリオ、2℃シナリオ)に基づいた詳細な分析については、公表にまで至っていません。2021年10月に設置されたサステナビリティ推進室、サステナビリティ委員会と外部有識者による検証を進め、段階的に公表していきます。

### リスク管理

項目	内容
リスク選別と評価およびリスク管理プロセス	リスクの評価レベルは優先順位づけされており、「リスク管理規程」に基づき、各部門がリスク・機会に対応する取り組みを実施しています。気候変動関連のリスクに関しては、2021年10月に設置された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。 <b>各委員会でのリスク</b> ●サステナビリティ委員会:中長期的な経営戦略に関わる気候変動関連リスク等 ●リスク管理委員会:気候変動に関わる工場の操業停止等のBCP対応を含むリスク等
総合的リスク管理との統合	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・管理していく予定です。

### 指標と目標

項目	内容
評価指標	エネルギー使用量、GHG排出量、水使用量、廃棄物排出量等環境パフォーマンス指標を把握しています。これらの指標は、第三者機関の検証を毎年受けており、その算定プロセスの妥当性や情報の正確性を担保しています。
スコープ1・2・3のGHG排出量実績	2020年度のGHG排出量 ツムラグループの総排出量 96,486t(前年度比0.1%増) スコープ1 自社による燃料の燃焼に伴う直接排出量 37,632t(前年度比3.3%増) スコープ2 外部から供給された電気等間接排出量 58,849t(前年度比1.9%減) スコープ3 サプライチェーン排出量 2,434t(前年度比7.7%増) [カテゴリ4(輸送・配送)、カテゴリ5(事業活動で発生する廃棄物)]
目標と実績	国内生産拠点(静岡工場、茨城工場、石岡センター)ではISO14001エコマネジメントシステムに基づき、生産部門で特定したリスクと機会を管理する目標を設定しています。現在、ツムラグループ全体としては、中長期の目標を設定していませんが、2022年度を始期とする「サステナビリティビジョン2050」の策定を進めています。本ビジョンは、当社基本理念の次に重要な位置づけとし、これを前提とした「長期経営ビジョン2031」、「新中期経営計画」の策定も進めています。

### 外部有識者を交えた役員検討会を実施

気候変動が当社グループの事業に与えるリスクと機会について、一般社団法人日本ノハム協会\*の筒井隆司氏をファシリテーターに迎え、経営層および関連部門長、グループ会社役員による検討会を実施しました。複数回にわたる議論を経てリスクと機会と対応策が洗い出されました。検討会は役員で認識を共有する機会ともなり、今後各部門でさらに詳細な分析を行っていく予定です。

\*一般社団法人日本ノハム協会:SDGs経営のサポートや普及活動を通して経済・環境・社会の持続可能な発展を目指す一般社団法人 <https://noharm.or.jp/>

### 今後の予定

気候変動によるリスクと機会について、2℃シナリオ等に基づく検討を引き続き行います。また現在サステナビリティビジョン2050、長期経営ビジョン2031、新中期経営計画を策定中です。これらとあわせて、中長期的な目標を設定する予定



役員検討会

であり、2021年10月にTCFDへの賛同を表明しています。スコープ1・2については、中国事業の拡大に伴い増加する拠点を新たに算定対象に加えるとともに、スコープ3に関しては、該当するすべてのカテゴリのCO<sub>2</sub>排出量の把握を進めます。



## 「企業価値の番人」として、 財務資本・非財務資本ともに 持続的な企業価値の 向上を目指す

取締役CFO  
半田 宗樹

私はCFOとして、主に二つの役割を担っています。一つ目は「企業価値の番人」という役割です。事業の成長戦略を実現させ、企業価値向上を図るためには事業計画の策定と進捗管理のほか、適切な資源配分が不可欠です。なかでも設備投資やM&A、研究開発といった大型投資における効果を最大限に発揮することが重要であり、最終的には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認識しています。設備投資やM&Aについては、投資前の検討、決定、投資後の管理という各段階におけるフレームワークを整備してきました。事業戦略との整合性、連結業績に与える財務への影響、そして投資回収、ROIC等を用いた投資採算性等を検証しています。研究開発に関しては、年間約60~70

億円を投資しています。当社は新薬の開発はしていませんが、漢方製剤の有効性、安全性を示すエビデンスの構築や多成分系による作用メカニズムの解明、医療経済的效果の検証等、有用性を示す研究を行っています。さらに、数理的な科学的解明や大建中湯の米国開発を中長期的な視点で進め、漢方製剤のプレゼンスを高めています。

二つ目が「ステークホルダーの皆様への説明責任を果たす」という役割です。私がCFOに就任した2018年度以降、これまで以上に国内外の投資家の皆様との対話の機会を増やしてきました。私は外部から当社にきましたので、株主や投資家の皆様疑問に思うことや知りたいこと等に共感し、皆様のご要望にお応えしつつ、当社グループの

企業価値をご理解いただくため、正確な情報をタイムリーにわかりやすくお伝えすることの使命を全うしていきます。

第3期中期経営計画を達成するための戦略として、5つの戦略課題がありますが、短期的にも効果のある施策に対する最適な投資により、これを後押ししたいと思っています。

第3期中期経営計画の最終年度の数値目標として、売上高1,350億円以上、営業利益190億円以上、ROE6.0%以上を掲げていました。2021年4月より収益認識に関する会計基準が適用されましたので、新基準における売上高の目標は1,200億円以上となります。2021年度の業績予想は、売上高1,225億円、営業利益195億円、ROE6.4%とすべての数値目標を達成できる見込みです。

今年度は次の中期経営計画への策定期間でもあります。国内の漢方市場の持続的拡大と中国事業の基盤構築に取り組むことにより企業価値の向上を着実に実現し、次期につないでいきます。

中国事業においては、2019年度から2020年度の2年間で約400億円の投資をしました。今後は中薬研究センターの建設やM&A、研究開発、人財等への投資を予定しています。

当社の事業そのものが植物を中心とした自然の恵みを活かしたビジネスであり、原料生薬の栽培、調達から製造販売や研究開発に至るまで長いサプライチェーンを特徴としています。当社独自の漢方バリューチェーン全体に新たなテクノロジー等を用いることで、高度化を図ることを考えています。これは今後、最も重要な課題になると同時に、これらの技術は参入障壁ともなり、当社の競争力の源泉にあたり私は認識しています。

また、栽培・調達・製造・販売、研究開発といった漢方バリューチェーンを通じて、社会にさまざまな価値を提供でき

ると考えています。これらサステナビリティに関する課題と取り組みは、基本理念および新たに掲げる「サステナビリティ・ビジョン2050」に基づき事業戦略を連動させ、優先順位をつけて適切な資源配分をしていきます。

キャッシュフロー経営をさらに強化するため、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)\*について、サプライチェーン全体のバランスとリスクを踏まえて改善していきます。平安津村薬業(旧 天津盛実百草)の買収により、原料生薬の在庫が一時的に上昇しましたが、今後、グループ全体における生薬在庫水準の最適化を進めていきます。

私は、当社グループの持続的な成長を確信しています。国内事業において、例えば、女性関連領域で女性特有の症状に処方される漢方薬は数十処方ありますが、全体の医師のうち、10処方以上を使い分けて処方する医師の割合はまだ2割弱です。患者様の健康につながる情報をより多くの医師に伝達することができれば、漢方市場はかなりの成長余力があります。また、中国事業は、

中薬の市場が巨大規模であること、中国平安保険グループとの「中国国民の健康に貢献する」という共通した理念や同社の平安健康(旧・平安グッドドクター)のプラットフォームに加え、当社グループの高品質な生薬調達や独自の製造技術といった強みがあります。これらを最大限に活かすことができれば、事業の急成長が期待できます。

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。

株主・投資家の皆様との対話は、私たちにとって学びや気づきを得る大変貴重な機会であり、引き続きIR活動やSR活動(議決権行使責任者との対話)に注力していきます。皆様からいただいたご意見は、取締役会等で共有し、業務運営や資本政策等の参考にしていきます。今後も当社グループの持続的な成長と企業価値向上に向けた財務・資本運営を実践していきます。

### 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

第3期中期経営計画(2019-2021年度)

第3期中期経営計画公表値



\*CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル):仕入れから現金を回収するまでの日数を示す財務指標

# ステークホルダーとの対話

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、長期的に信頼性を構築していくことを重視しています。2020年度は、以下のような対話を実施しました。



## 株主・投資家

当社グループは、株主・投資家の皆様との対話を重視し、適時・適切な情報開示により経営戦略や財務情報をわかりやすくご理解いただけるよう努めています。経営陣による国内外投資家との個別面談やスモールミーティング、説明会等を随時実施しています。

2020年度は、決算説明会を4回、機関投資家・アナリストとの個別取材を181件実施しました。また、個人投資家向けのWebセミナーを2回開催しました。

今後、ESG課題やSDGsへの貢献について、株主総会や投資家・アナリストとの個別取材等を通じて対話を実施していきます。漢方記念館や工場・研究所等施設見学会についても、状況に応じて実施していきます。



## 一般消費者・医療関係者

当社では、お客様から寄せられるさまざまな問い合わせを、お客様相談窓口で迅速に対応しています。2020年度のお客様相談件数は約35,000件。

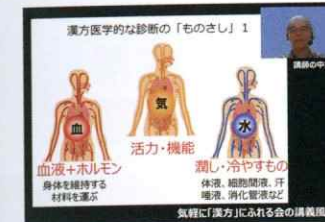
相談者の内訳は、一般消費者は55%、医療関係者(医師、病院薬局・薬店)が40%。相談内容は、服用上の安全性、薬の名前や効能、飲み方や保存方法が上位を占めます。

お客様相談窓口では、服薬に役立つ各種資料を配布する等、お問い合わせへの回答のみならず、積極的な情報提供を行っています。また、法令に基づく各種情報の収集も徹底し、薬を安全に服用いただくための情報収集に努めています。

## 社員・その家族

人事部が主体となり、多様な社員の働きがいや自主的な学びの場を提供しています。

### 人ツムナレッジcafé



人事部では、テレワークにより創出された時間を、キャリアビジョン実現に向けた自己啓発の機会とするために、部門や年代を超えて交流し、相互に刺激し合い、学ぶ場として2020年12月に「人ツムナレッジcafé」をオープンしました。

名前には、caféのように気軽に立ち寄り、リラックスした雰囲気の中で、学んだり、語り合ったりする場所になりたいとの思いが込められており、社員にとってのサードプレイスになることを目指しています。

オンライン(Office 365 Teams)で開催し、テーマごとに興味がある人や、学びたい人は誰でも参加・企画・開催が可能です。これまでに、漢方や生薬、語学(英語・中国語)、マネープラン、同期会、異業種等さまざまなジャンルの勉強会を開催しました。

### 働きがいを考えるオフサイトミーティング

漢方バリューチェーンにおける川上から川下まで各業務に携わる社員が、部門横断型で一堂に会し、仕事での使命感や楽しさ、苦労等について語り合い、各々の働きがい高めることを目的としています。

当社は女性活躍推進法に基づく行動計画において、女性社員の働きやすさを高めるための環境整備や制度の充実に取り組んできました。そして現在は、次のステップとしてすべての社員の働きがいの向上に取り組んでいます。働きがい考えるオフサイトミーティングは、その一環であり多くの社員が参加することで自身の働きがいを認識して、生き生きとした職場や組織になることを期待しています。最終的には、理念の浸透と仕事への誇り、仲間の尊重、強い連帯感が醸成され、働きがい満ちている会社になることへの思いが込められています。

## ビジネスパートナー

### チンピ 陳皮増産での環境負荷低減

缶詰・ジュース等のみかん加工品製造時に発生する「みかん生皮」はほとんどが産業廃棄物として処分されますが、適切な加工を施すことにより生薬「陳皮」の原料とすることができます。

当社では、取引先の「株式会社早和果樹園」の協力のもと、3年かけて新たな製造ラインを開発し、省力化と自動化を備えた陳皮の増産体制を確立しました。

2020年度は、これまで有効活用されていなかった「みかん生皮」を年間約200t以上の生薬原料とすることができ、陳皮の国内調達率も飛躍的に向上しました。



和歌山県有田市にある早和果樹園 みかん加工品製造時に発生する「みかん生皮」

### 相談者別相談件数内訳(2020年度)



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」という長期経営ビジョンのもと、“漢方”のツムラ、“人”のツムラ、“グローバル・ニッチ”のTSUMURAの3つのツムラの実現を目指しています。

“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



【補中益気湯の構成生薬】

第1期中期経営計画

2012-2015

HOP

価値創造に向けた成長基盤の強化

2015年度(2016年3月期)		2018年度(2019年3月期)	
数値目標	実績	数値目標	実績
売上高	1,230億円	売上高	1,200億円
営業利益	295億円	営業利益	140億円
ROE	14%	ROE	6%

1期、2期 7年間の振り返り

「“漢方”のツムラ」では、「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」することを目指してきました。2016年に漢方市場拡大のための重点施策として、重点3領域(高齢者関連、がん(支持療法)、女性関連)を設定し、漢方製剤の基礎・臨床エビデンス、漢方医学的な処方使い分け等、多様化する医療関係者のニーズに沿った情報提供活動を強化してきました。また、大学医学部・医科大学における学内漢方勉強会の実施支援、漢方外来設置支援、漢方セミナーの実施により、卒前(医学生)・卒直後(研修医)・卒後(医師)の一貫した漢方医学教育の充実に向けた活動を進めてきました。その結果、医療用漢方製剤129処方、この7年間で、4回の薬価改定の影響を受けながらも、金

第3期中期経営計画

2019-2021

JUMP

— Next Stage —

第2期中期経営計画

2016-2018

STEP

“漢方”のイノベーションによる新たな価値の創造

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

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

2018年度(2019年3月期)		2019年度(2020年3月期)	
数値目標	実績	数値目標	実績
売上高	1,200億円	売上高	1,209億円
営業利益	140億円	営業利益	185億円
ROE	6%	ROE	7.4%

額ベースで28.1%伸長しました。数量ベースでは、42.7%の伸長を見せ、漢方製剤の記載のある診療ガイドラインも71件から132件に増加する等、「“漢方”のツムラ」実現に向けて着実に進んできました。

「“人”のツムラ」では、理念経営を支え続ける“人”づくり体制を構築するため、2017年には「理念浸透」のためのオフサイトミーティングを開始しました。2019年1月には、経営人財養成・企業文化醸成機能を有する「ツムラアカデミー」を設立しました。また、2021年ビジョン実現に向け、「自ら育つ人を育む企業文化を創造する」という人財育成ポリシーを掲げ、新たな教育体系を構築し、社員の意識改革に取り組んできました。さらに、グローバル化に向けた教育プログラムの実施や語学支援体制の充実、中国事業を担う幹部候補社員の採

用や育成を開始する等、人財への投資を進めました。

「“グローバル・ニッチ”のTSUMURA」では、中国における新規ビジネスへの挑戦を本格化させました。2016年に生薬原料取引において関係の深い「平安津村薬業(旧 天津盛実百草)」と業務提携契約を締結し、生薬調達体制の強化を図りました。一方、2017年には約2億人の顧客基盤を有する「中国平安保険(集団)」と資本業務提携を実施し、翌年には中薬、健康食品等に関する事業、中薬を主とした分析研究に関する事業、生薬調達体制の強化に関する事業の展開を目的に、合弁会社「平安津村」を設立しました。積極的な成長投資を行うことにより、原料生薬の安定確保、高品質な製品を安定供給する体制の整備を推し進め、日本国内に加え中国国民の健康にも貢献する事業基盤を構築しました。



# 第3期中期経営計画の進捗

2019-2021

2021年度は、2012年に掲げた「長期経営ビジョン(2021年ビジョン)」ならびに、そのビジョンの実現に向け、2019年5月9日に公表した「第3期中期経営計画」の最終年度になります。

“漢方”のイノベーションによる新たな価値の創造—Next Stage—では、国内事業の戦略を「漢方市場の持続的拡大」、中国事業の戦略を「中国事業の基盤構築」とし、5つの戦略課題を定めました。

本計画は、2022年以降の国内・中国事業を飛躍させるための成長投資のステージと位置づけ、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。

## 第3期中期経営計画の数値目標について

2021年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)の適用により、第3期中計経営計画の数値目標を、以下のとおり変更しています。

2021年度は、この数値目標を達成できる水準の業績予想となっています。

		数値目標			
		2018	2019	2020	2021
新基準	売上高	—	—	1,164億円	1,200億円以上
	営業利益	—	—	193億円	190億円以上
	ROE	—	—	7.2%	6%以上
		2018	2019	2020	2021
旧基準	売上高	1,209億円	1,232億円	1,308億円	1,350億円以上
	営業利益	185億円	188億円	193億円	190億円以上
	ROE	7.4%	6.8%	7.2%	6%以上

計画の背景  
社会課題

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

国内事業

中国事業

戦略の柱

5つの  
戦略課題

- 01 漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立 [▶P.33](#)
- 02 中国における成長投資と事業基盤の構築 [▶P.37](#)
- 03 新技術を活用した生産性の向上—AI、ロボット化、RPA— [▶P.41](#)
- 04 理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発 [▶P.43](#)
- 05 漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進 [▶P.47](#)

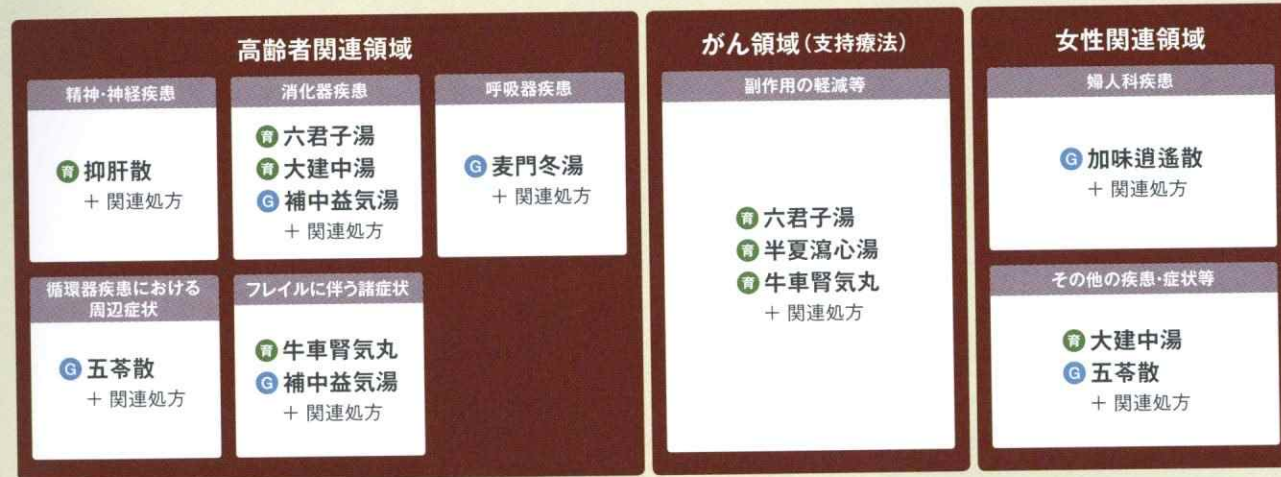
Strategic Challenges

01

# 漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立

「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」することを目指しています。当社ではこうした医療現場を「2人に1人の医師に10処方以上の漢方製剤を使い分けただけ」と定義し、その実現を目指してきました。2020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、当社調査で約5万人と推定されます。その輪を広げるべく、MRが情報提供活動を行っています。

### 重点3領域



### 育薬処方とGrowing処方

**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

**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

### 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に向けた活動

漢方市場拡大のため「高齢者関連領域」「がん領域(支持療法)」「女性関連領域」を重点3領域と位置づけ、集中して活動しています。育薬処方、Growing処方を中心として、これらの領域に関連する漢方処方の基礎・臨床エビデンス、漢方製剤掲載の診療ガイドラインおよび漢方医学的な処方の使い分け等に関する情報を提供し、関連処方の展開に向けた活動を継続的に実施しています。

する医療ニーズ等を重点課題として取り組んでおり、具体的にはBPSD、フレイル、がん支持療法、女性のライフステージに対応した関連処方の売上拡大を目指しています。

2020年度から高齢者関連領域において市場ニーズの大きい「循環器疾患における周辺症状」「フレイルに伴う諸症状」を重点施策として追加し、高齢者心不全の予後管理、全身状態のQOL向上、健康寿命延伸に資する基礎・臨床エビデンスの創出にも取り組んでいます。

### 育薬処方とGrowing処方の売上高

2020年4月に実施された薬価改定や新型コロナウイルス感染症による受診抑制等の影響を受けながらも、2020年度の医療用漢方製剤129処方の売上高は2019年度比で1.1%増加しました。

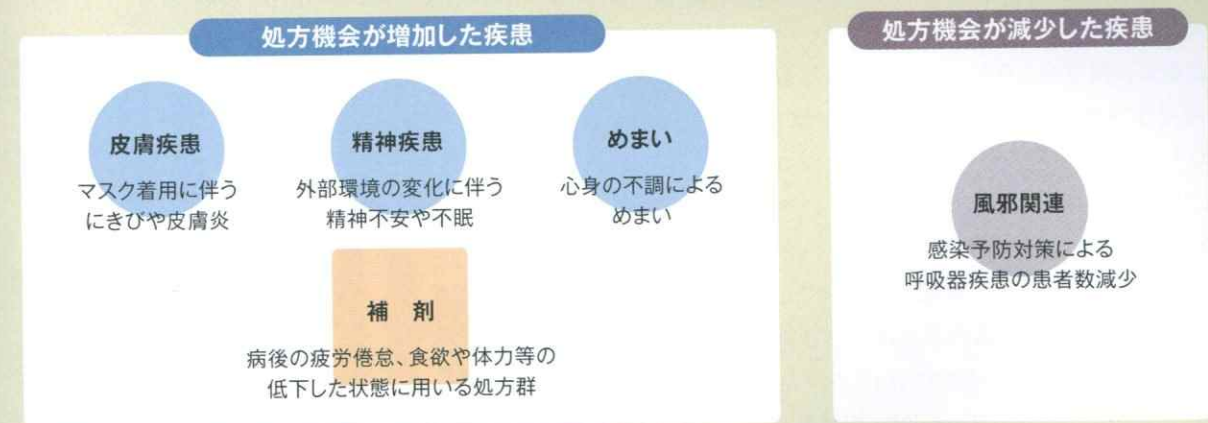
育薬5処方では2019年度比で1.1%増、Growing5処方では補中益気湯、加味逍遙散、五苓散が好調に推移しました。また、マスク着用の習慣化等感染予防の励行により風邪関連処方が減少し、麦門冬湯が2019年度比で27.4%減少しました。

		(百万円)		
売上順位	製品No./処方名	2018年度	2019年度	2020年度
育薬処方	1 100/大建中湯	10,430	10,357	10,394
	2 54/抑肝散	7,664	7,774	7,884
	4 43/六君子湯	7,256	7,370	7,501
	8 107/牛車腎気丸	3,625	3,603	3,628
	24 14/半夏瀉心湯	1,350	1,390	1,413
育薬処方合計		30,327	30,496	30,822
Growing処方	3 41/補中益気湯	7,158	7,113	7,632
	5 68/芍薬甘草湯	5,097	5,202	5,084
	10 29/麦門冬湯	4,734	4,839	3,513
	7 24/加味逍遙散	4,539	4,598	4,873
	6 17/五苓散	4,124	4,491	4,960
Growing処方合計		25,653	26,245	26,064
育薬・Growing処方以外の119処方合計		59,274	60,605	61,725
医療用漢方製剤129処方合計		115,255	117,347	118,612

医療用漢方製剤129処方の売上高内訳



### 新型コロナウイルス感染症関連症状と処方機会



新型コロナウイルス感染症に関連して、外部環境の変化やマスク着用により、皮膚疾患、精神疾患への処方機会が継続して増加しました。補剤といわれる病後の疲労倦怠、食欲や体力等の低下した状態に用いる処方も継続して伸長しています。

また、心身の不調から引き起こされるめまいの処方が増加しています。一方で感染予防対策の励行により、風邪関連処方が減少しています。

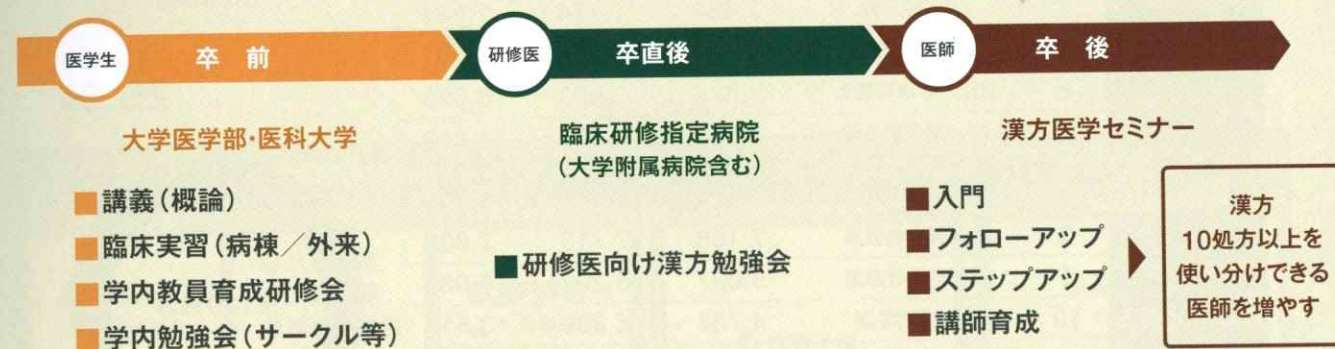
01 Strategic Challenges  
漢方市場の持続的拡大と  
プレゼンスの確立

漢方医学教育の支援

大学医学部・医科大学における医学生への漢方医学教育の支援、臨床研修病院における研修医への漢方勉強会の支援、医療関係者への各種漢方セミナーやプロモーション活動を体系立てて実施しています。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・卒後の一貫した漢方医学教育に対する継続的な支援が重要

と考え、活動を進めてきました。

現在では、全国すべての大学医学部・医科大学のカリキュラムの中で漢方医学教育が実施され、ほとんどの大学で必修講義の確保、漢方外来の設置等、漢方医学の重要性を認める診療科を中心に、院内の環境整備が進められるようになりました。



漢方医学教育の充実・定着・発展

診療ガイドラインと漢方薬

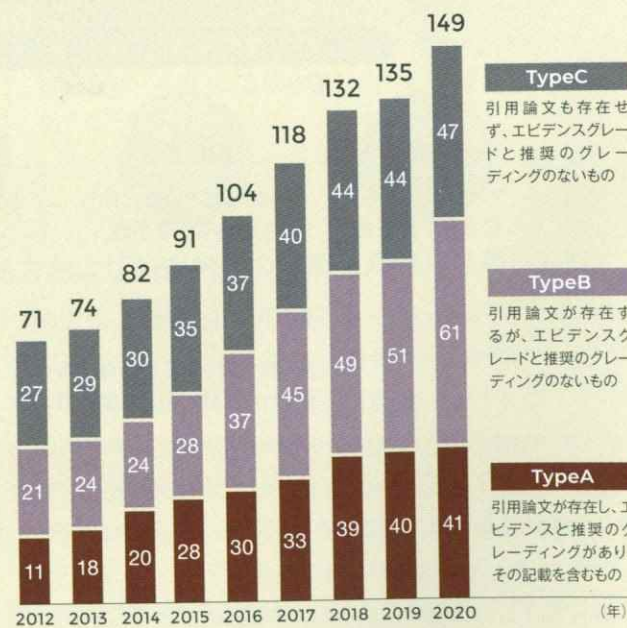
医療用漢方製剤は、近年その有効性や作用機序等の解明が進むに伴い、診療ガイドラインへの掲載が急増しています。

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、医療用漢方製剤の掲載数は、2012年の71件から2020年には149件と、2倍に増加しています。また、2020年には112処方が診療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となります。

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

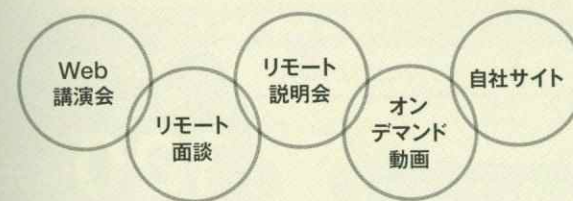


新しいカタチの情報提供活動

e-プロモーションによる情報活動の充実

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、これまでの訪問による情報提供活動に加えて、e-プロモーションによる情報提供活動の充実を図っています。

漢方薬は、診療科を問わず同時に説明会を行うことが可能です。その点を活かし、全国の医療機関を対象にリアルタイムで説明会を開催し、情報提供の機会を広げています。



また、2021年4月1日より医療関係者向けサイトを大幅にリニューアルしました。医師が生涯にわたって漢方医学を学べる環境、動画により漢方が学習できる環境、Web講演会がライブ視聴できる環境等、医療関係者がいつでも漢方を学べる環境を整えています。

TSUMURA MEDICAL SITE 24時間いつでも漢方を学べる「ツムラメディカルサイト」

- 漢方薬の使い分けを解説
- 西洋医学的にもわかりやすく解説
- Web講演会へもアクセス可能
- 豊富な動画コンテンツ

地域医療ニーズに対応したWeb講演会

エリア企画として、地域特性・施設特徴を考慮した、きめ細かい情報提供を継続して行っています。重点3領域である「高齢者関連領域」「がん領域(支持療法)」「女性関連領域」に加え、多くの領域で漢方のニーズが存在するためエリ

ア企画で対応しています。

エリアWeb講演会を通じて常に新しい講師が各地で輩出されることで、漢方が普及していく基盤が広がり、漢方市場の持続的拡大につながります。

5万軒以上の医療機関・薬局への納入実績のある製品数

グラフは、2020年4月～2021年3月における売上上位製薬会社20社(後発品専業メーカーを除く)の中で、5万軒以上の医療機関・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13品目が最も多いという結果です。漢方製剤はさまざま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。



2020年4月～2021年3月 売上上位製薬会社20社 (後発品専業メーカー除く) HP+GP+PH = Total : 50,000軒以上製品数

Source: 軒数=IQVIA JCC...IQVIA JPMの売上上位販促会社20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

Strategic Challenges

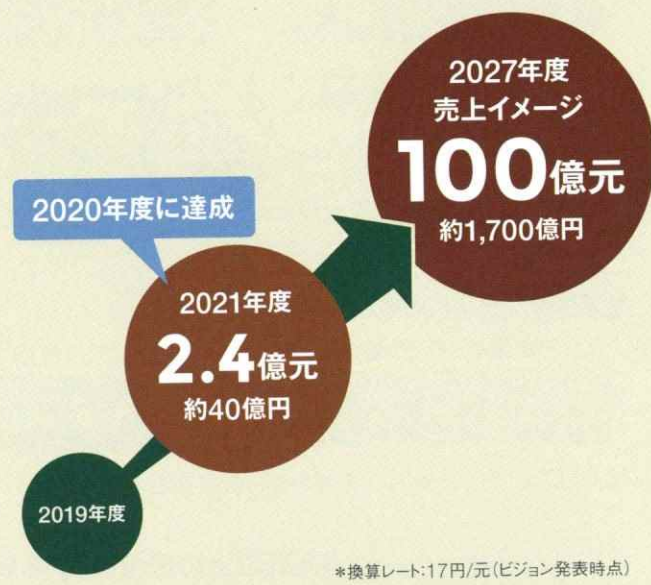
02

# 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ことおよび原料生薬の安定調達・供給を目的とし、中国事業を展開しています。海外売上高が当社グループ全体の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。

## 中国事業の中期経営計画とビジョン

2017年度から本格的に中国事業に参入し、2027年度に売上イメージ約1,700億円の規模を目指し、中国事業の基盤構築に取り組んでいます。中薬の市場規模は、中成薬、生薬を合わせて2019年度時点で約10.2兆円となっており、その内訳は、中成薬が約7.2兆円、飲片（刻み生薬）が約3兆円です。2027年度の売上イメージの内訳は、生薬プラットフォームで原料生薬、飲片（刻み生薬）、薬食同源製品等を販売することにより約510億円、製剤プラットフォームで中成薬・古典処方中薬複合製剤等を販売することにより約1,190億円です。なお、2021年度の売上計画約40億円は、2020年度に前倒しで達成しました。また、中成薬事業本格化に向けた基盤構築のために、500~1,000億円規模の投融资をしています。



## 事業基盤づくり

中国国民の高品質な製剤へのニーズが高まる中、当社グループ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、「生薬プラットフォーム」「製剤プラットフォーム」「中薬研究センター」を基盤とした体制構築を進めています。中国事業の目的・ビジョンである「原料生薬の安定調達・供給」のために、生薬プラットフォームにより高品質な生薬

を安定的に調達する体制の強化を進め、「中国国民の健康に貢献する」ために、製剤プラットフォームにより中成薬を中心に事業基盤構築を進めていく計画です。中薬研究センターは原料生薬から最終製品までの品質保証のエビデンス構築、新製品開発上市、市販後の調査等の役割を担う予定です。

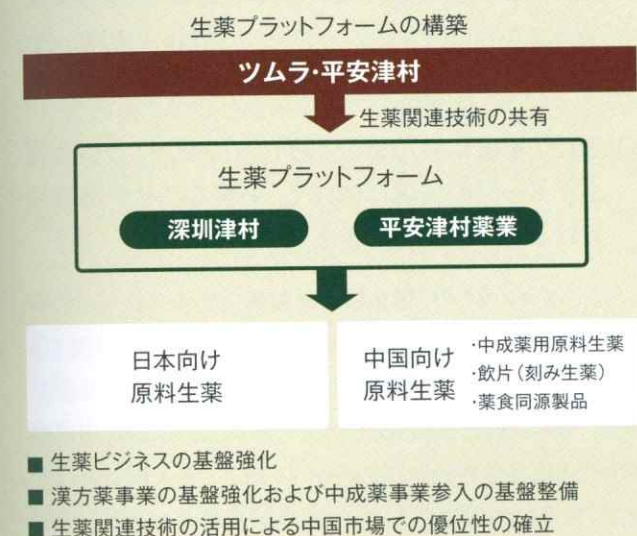
<p><b>生薬プラットフォーム</b></p> <p>品質の高い原料生薬を安定的に生産 中国向け、日本向け生薬の生産</p> <p>売上イメージ(2027年度) <b>30</b> 億円 (約510億円)</p>	<p><b>製剤プラットフォーム</b></p> <p>中薬の製造・販売</p> <p>売上イメージ(2027年度) <b>70</b> 億円 (約1,190億円)</p>
<p><b>中薬研究センター</b></p> <p>品質保証・エビデンス構築・新製品開発上市・市販後調査</p>	

## 生薬プラットフォーム事業の将来展望

生薬プラットフォームは、深圳津村薬業有限公司と平安津村薬業有限公司による中国全土における、原料生薬の栽培・調達、選別加工・保管に加え、飲片（刻み生薬）、薬食同源製品等の販売機能を担っています。

需要増が予想される日本向け原料生薬の安定供給を強化するとともに、今後拡大する中国事業において、深圳

津村と平安津村薬業のそれぞれが有する知見やノウハウを結集し、事業の拡大を推進していきます。また、飲片（刻み生薬）を流エキス、煎じ液、顆粒等に加工する付加価値を付け患者様に提供する飲片サービスを、平安健康（旧・平安グッドドクター）を通じて提供しています。



## 飲片サービス

飲片を流エキス、煎じ液、顆粒等に加工し、提供するサービス（オンライン市場にて販売）



## 製剤プラットフォーム事業の将来展望

製剤プラットフォームでは、日本向けエキス粉末製造の機能に加え、今後、中国国内向けの中成薬等の製造機能も構築していきます。さらにM&A等によりそのM&A先の製品販売機能を担っていく計画です。

また、2018年3月に設立した津村盛実製業有限公司

（現・天津津村製業有限公司）は、日本向け漢方製剤の中間製品である漢方エキス粉末の製造に取り組んでいます。さらに、2022年5月には天津工場の稼働も予定しており、将来的には中国国内向け中成薬の製造販売事業への参入も検討しています。

<p><b>古典処方中薬複合製剤</b></p> <p>中成薬企業M&amp;A 古典処方申請</p>	
<p>中成薬+販売チャンネル リアル店舗</p>	
<p><b>製剤プラットフォーム</b></p>	
<p>古典処方中薬複合製剤 一般消費者向け製品</p> <p>リアル店舗 オンライン市場 平安健康（旧・平安グッドドクター）</p>	<p>古典処方中薬複合製剤 医家向け製品</p> <p>病院市場 オンライン市場 平安健康（旧・平安グッドドクター）</p>



02 Strategic Challenges  
中国における成長投資と  
事業基盤の構築



## 生薬と中薬を通じて 世界の人々の 健康に貢献する

Co-COO (中国総代表)  
戸田 光胤



平安津村薬業 総経理 李 剛 (写真右)

**Q 中国総代表としての役割を教えてください。**

当社グループの基本理念・ビジョン・中長期計画に基づき、原料生薬の安定供給、中国国民の健康への貢献、企業価値の向上を実現することが私の役割だと考えています。これまで40年以上にわたり、生薬・中薬の事業や交流を通じて、中国の行政や業界との人脈づくり等、信頼関係を築いてきました。その根底には生薬と中薬を通じて世界の人々の健康に貢献したいという強い思いがあります。今後はさらに大所高所から戦略を立てビジネスプランをつくり、この思いを実現していきたいと考えています。

**Q 2027年度に100億元(約1,700億円)という売上イメージの実現に向けて、必要なことや市場における競争優位性を教えてください。**

100億元のうちの7割を占める「製剤プラットフォーム」の事業においては、中成薬メーカーとのM&Aを結実させ、販売する製品および販路を得て中成薬市場に参入することが最優先課題であり、現在、複数先と交渉を行っています。また、中成薬の中でも古典処方製剤にフォーカスを当てて参入を目指しています。古典処方製剤とは、古くから中国の著名な医学書由来の処方を、顆粒や丸剤等の剤型にした薬剤のことです。当社漢方製剤は古典処方に則っており、当社グループが漢方製剤で長年培ってきた製造技術や品質管理・分析技術等のノウハウや基礎、臨床エビデンスを活用できることが最大の強みであり、ここに競争優位性があると考えています。中国の伝統医学であるすばらしい古典処方に新たな価値を加えて、「有効性・安全性・均質性」に裏付けされた「平安津村ブランド」を構築し、中国国民の健康に貢献できる製品を提供していきます。

中薬の市場は6,520億元(約10.2兆円)(2019年度)ですので、100億元を達成しても、シェアはわずか1.7%程度に過ぎませんが、まずはこの1.7%の信頼度を何よりも大切にしたいと考えています。市場規模が大きいほど状況の変化も激しいため、敏感に察知し機動的に対応していくことが重要だと考えています。

**Q 生薬プラットフォーム構築に伴う効果を教えてください。**

2020年から平安津村薬業が当社グループに加わり、深

圳津村とともに「生薬プラットフォーム」の機能が整いました。これにより、生薬の栽培から加工に至る一連のプロセスでツムラ生薬GACPに準拠し、品質のレベルも向上しています。さらに、日本へ原料生薬を安定供給する体制の強化にもつながっています。高品質化が進んでいる一方で、生薬価格は上昇傾向にあり、その点については大きな課題だと認識しています。現在は原料生薬を中心に販売を拡大していますが、今後は飲片等の販売比率を高めるとともに、中国国民のニーズに合った高付加価値製品の提供を進めていきます。

**Q 現在、平安保険グループ(以下、「平安保険」と)どのような取り組みをしていますか。**

平安保険は、2020年度の売上高13,214億元(約21兆円)、当期利益1,593億元(約2.6兆円)のFortune global 500 listで16位にランクされている巨大なグローバル企業です。現在は、金融だけでなくAI技術やヘルスケアにも力を入れており、当社グループが中国で販売を展開する上で、最も重要なビジネスパートナーとなっています。平安保険が手掛ける平安健康(旧・平安グッドドクター)は、登録ユーザー数約

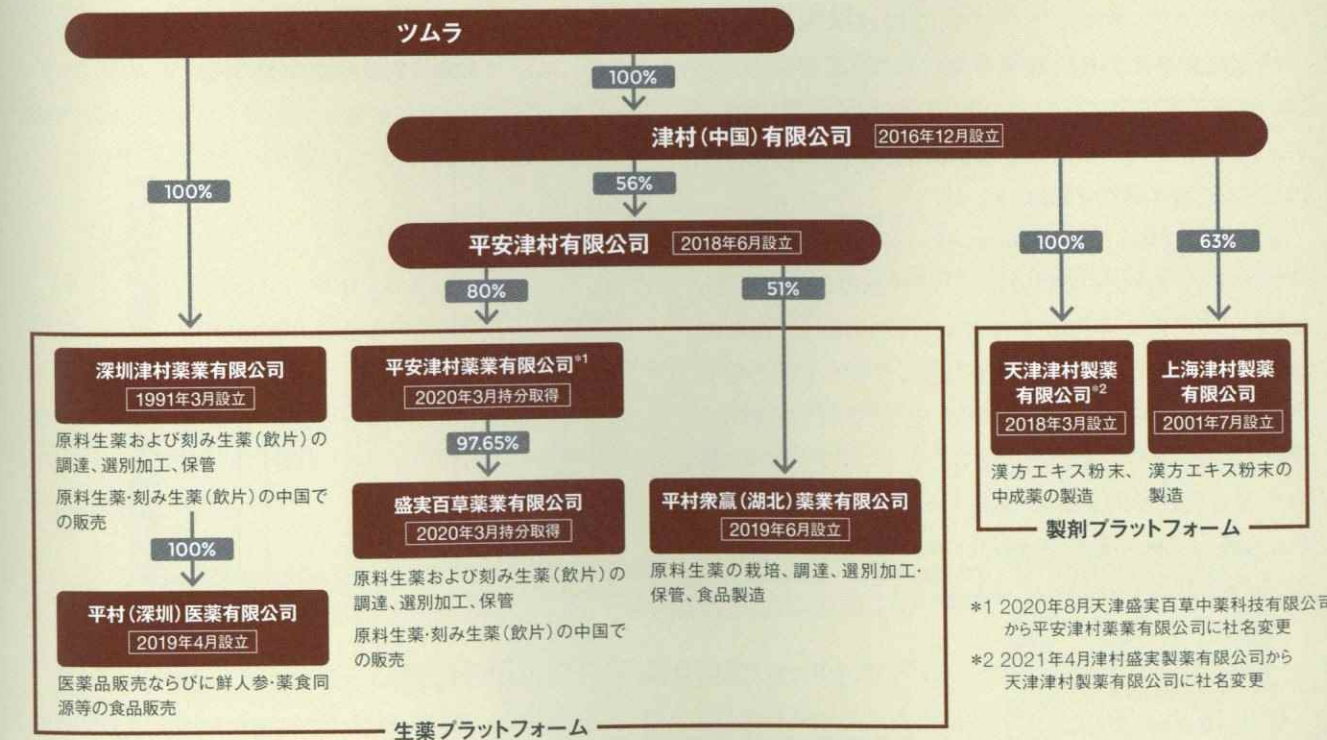
4億人、提携医師約3.8万人、自社のオンライン医師数約2,000人、1日の利用者数約90万人(2021年6月末時点)という非常に大きなチャネルです。このチャネルを通じて、製品を販売していきます。

引き続き、平安保険の馬明哲董事長はじめ、平安ライフの楊铮CEO、平安健康の方蔚豪董事長等とビジネスパートナーとしての関係を強化していきます。

**Q 今後の中国事業の展望に対する思いをお聞かせください。**

創業者である津村重舎の「良薬は必ず売れる」という信念を胸に、中国で治療に難渋している疾患での新製品の開発を進めています。当社グループが持つサプライチェーンの強みと経験を活かしながら、中国の中薬メーカーとともに、中薬業界全体を発展させ中国国民の健康に貢献していくことを目指しています。生薬・中薬を通じて、中国国民のみならず、世界の人々の健康に貢献し、当社グループを世界に誇れる企業にするべく経営に邁進していきます。

企業グループ関係図と生薬プラットフォーム 2021年4月末時点



\*1 2020年8月天津盛実百草中薬科技有限公司から平安津村薬業有限公司に社名変更  
\*2 2021年4月津村盛実製薬有限公司から天津津村製薬有限公司に社名変更

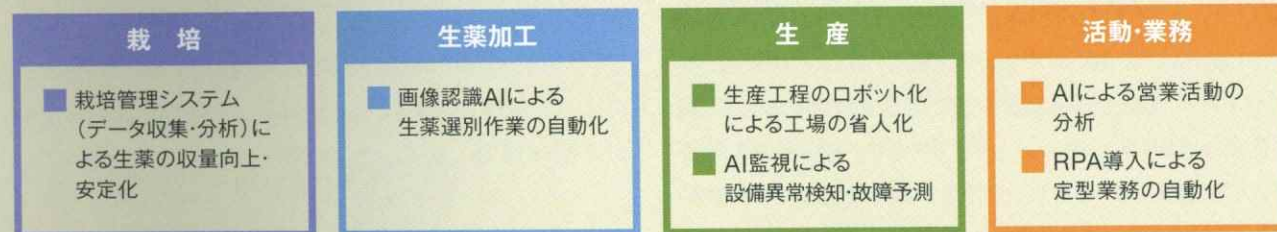
Strategic Challenges  
**03**

# 新技術を活用した生産性の向上 -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・省力化によるコスト削減、継続的な安定供給を実現していきます。

また、第1期中期経営計画から段階的に進めているサプライチェーンマネジメント(SCM)改革にも引き続き取り組み、需要予測から生薬手配計画までの全体最適化を実現できるレベルまで引き上げることで、最適な在庫配置による生産効率の向上を目指しています。

生産性の向上に向けた施策

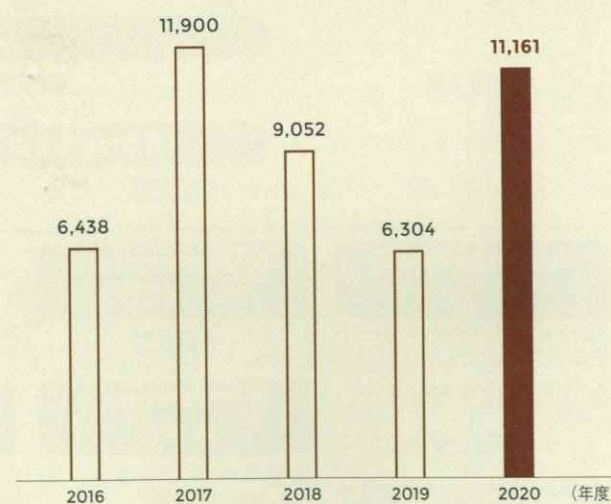


設備投資による生産性の向上

中期経営計画のもと、需要予測に基づき医療用漢方製剤の販売伸長に対応可能な生産システム改革に取り組んでいます。2020年6月に茨城工場第3SD棟、7月に静岡工場の事務QC棟が稼働を開始しました。

また、2022年1月には石岡センター第2生薬QC棟の竣工を予定しており、保管能力および試験能力の増強を図ります。さらに5月には天津津村製薬有限公司(旧・津村盛実製薬有限公司)の天津工場が稼働を予定しています。ロボット技術等の新生産技術を導入し、製造工程の自動化を図るとともに労働生産性の向上にも寄与します。今後も製品の安定供給体制を維持・強化するために、計画的・段階的に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。

設備投資額の推移(百万円)



石岡センターの生薬AI自動選別装置の開発

現在、調達した原料生薬の良品・不良品の選別作業は、人の目視により行っています。これをあらかじめ良品・不良品のパターン画像としてAIに学習させておくことで、画像認識

によって不良品を識別・排除する装置の開発を進めており省人化を目指しています。

全生産工程におけるロボット技術の導入

2020年6月に稼働した茨城工場第3SD棟は、生薬の切裁工程から抽出液乾燥工程までを担う世界基準の医薬品GMPに対応した最新鋭のエキス粉末製造棟です。生薬が不定形であるため自動化は難しいとされてきた生薬の切裁・秤量工程や、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・省力化することで、労働生産性の向上や作業環境の改善を図りました。

2016年稼働の静岡工場造粒包装棟および茨城工場第3SD棟の新設により、漢方製剤の全製造工程における一連のロボット技術の導入が実現しました。

茨城工場の調合工程におけるAIシステムの導入

調合工程は、製造する漢方製剤の構成生薬を切裁し、処方ごとに定められた数量を秤量したのち配合する工程です。生薬は天然物であることからロットにより成分のばらつきがあり、オペレーターが常駐して操作する必要がありました。ここにAIシステムを導入することで自動で調合が可能になりました。



天津工場のロボット化の取り組みと環境配慮

2022年5月稼働予定の天津工場は、日本向け漢方製剤の中間製品である漢方エキス粉末の製造のほか、将来的には、中国国内向け中成薬の製造販売事業への参入も検討しています。調合用ロボット、無人搬送ロボット(いずれも中国製)を導入して省人化・省力化を図るとともに、中央制御コンピュータによるプラント設備の一括管理等、既存のエキス粉末製造工程と同様の品質が得られる製造設備を

導入しています。

また、今回新たに循環空調の外気露点制御を導入しました。これは、製造室からの排気を外気に捨てるのではなくリターン空気として外気とミキシングすることで、空気の過冷却や再熱を抑えることができる仕組みです。この空調システムを含めた工場全体の環境対応で、年間1,479トンのCO<sub>2</sub>の削減(従来システムとの比較)を実現できる見込みです。

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た調達から始まり、多くの工程を経て製品化されます。そのため当社では、この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の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することで業務改革に取り組んでいます。

第1期中期経営計画から、さらなる効率化・最適化を実現するためのグループサプライチェーンマネジメント(SCM)改革を継続しています。今後もプロセス全体の効率化と最適化、計画策定の自動化・連携強化等、具体的な成果につなげていき、在庫数量、配置の最適化による生産効率の向上を目指していきます。



Strategic Challenges

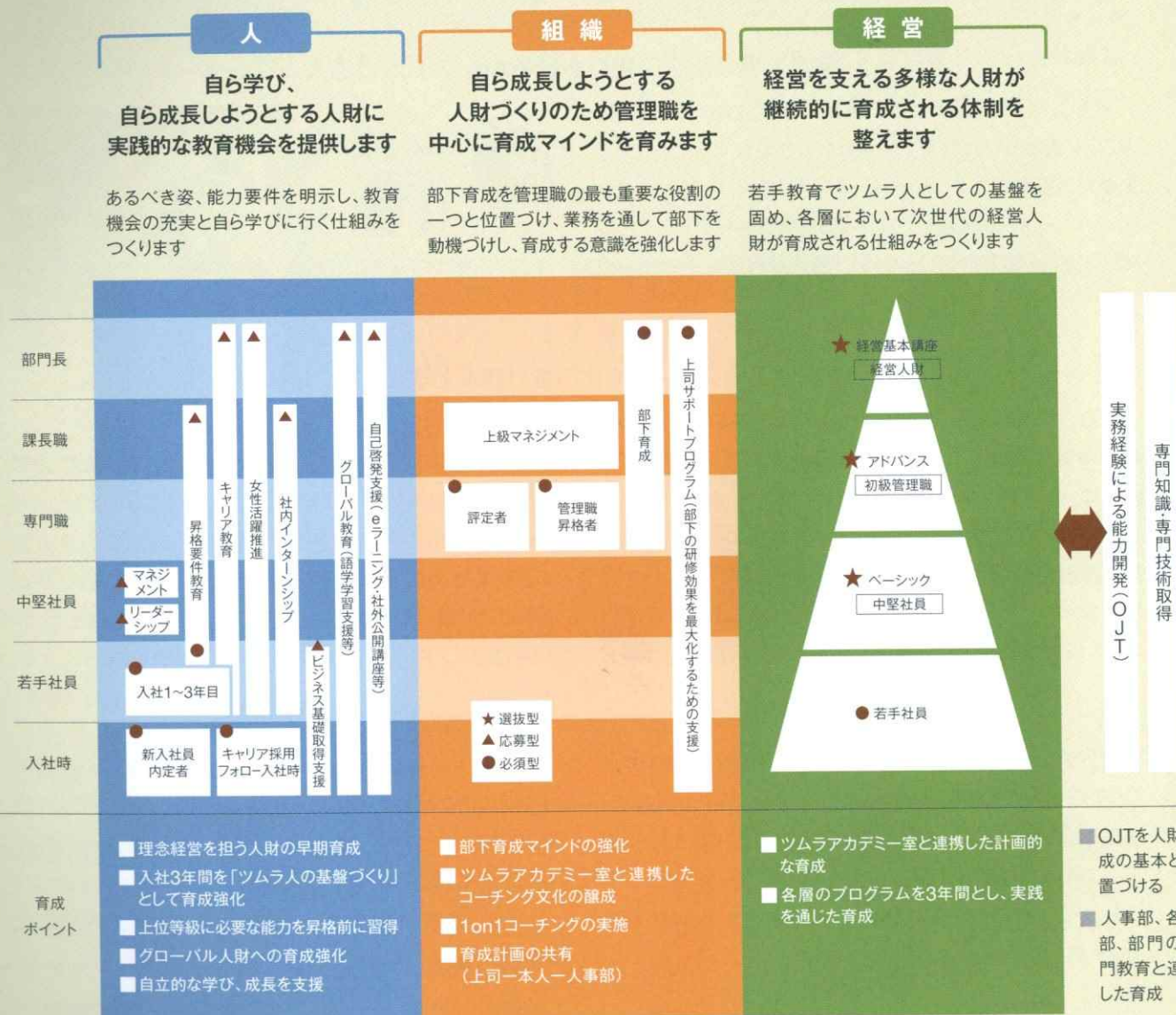
# 04

## 理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発

### ツムラ人財育成ポリシー

当社グループは「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。

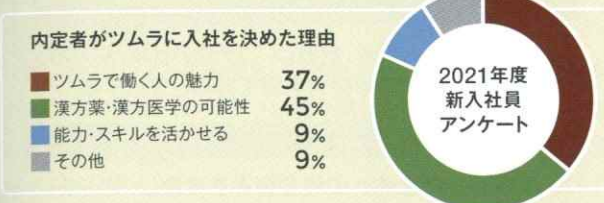
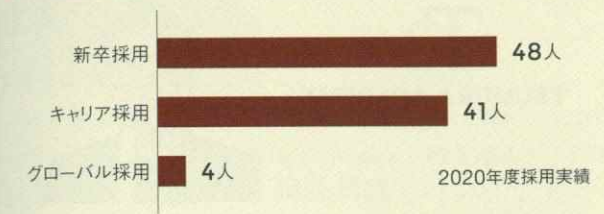


### 新人事制度の導入

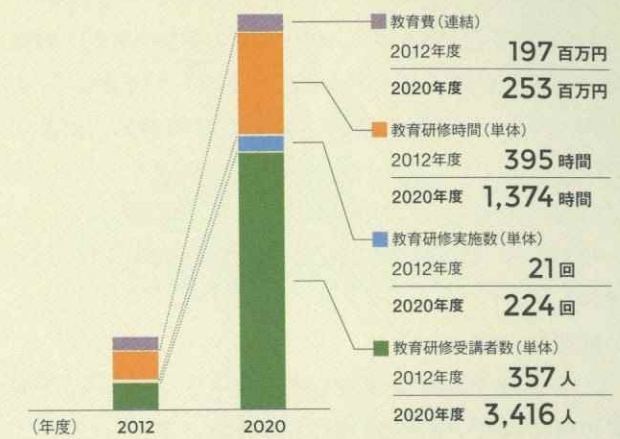
2021年4月より新人事制度を導入しました。新制度は、経営理念のもとビジョンの実現に向けた外部環境および内部環境への対応、社員一人ひとりの役割の明確化により価値や成果の創出、多様な働き方による生産性向上を目的としています。

そして新制度により、「自ら育つ人を育む企業文化を創造する」という人財育成ポリシーのもと、自主自立した人財として、次世代経営人財、マネジメント人財の育成を実施していきます。

### 人財の採用



### 人財の開発



年度	2016	2017	2018	2019	2020
女性管理職者数(人)	38	43	44	50	53
女性管理職者比率(%)	4.9	5.5	5.6	6.6	7.2
産休取得者数(人)	14	12	20	22	34
育休取得者数(人)	27	32	21	48	66
男性(人)	1	2	1	5	15
女性(人)	26	30	21	43	51
育休取得者復職率(%)	100	100	100	100	97.5
残業平均時間(時間/休日出勤含む)	15.5	14.7	14.5	13.8	12.7
有給休暇取得日数(日/一人あたり)	12.0	12.1	12.2	11.6	10.8
有給休暇取得率(%)	60.4	62.0	65.2	61.7	58.7
離職率(%)	0.70	0.90	0.95	0.98	1.80



### 新型コロナウイルス感染症と働き方

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。Web会議等に資するシステムの整備を進め、2021年4月には在宅勤務規則を制定し、在宅勤務を進める環境を整えています。

なお、2020年10月から2021年8月の本社のテレワーク率は84.7%でした。

### 社員の健康づくりを支援します

2017年よりツムラ健康宣言・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。

社員一人ひとりのヘルスリテラシー向上に向け、感染予防・食・運動・禁煙についてイントラネットへの掲示、セミナー等を通じて、情報発信をしています。

禁煙の取り組みでは、就業時間内の禁煙、敷地内禁煙および分煙を徹底し、2020年度禁煙目標を達成しました。

また、がん罹患やメンタル等の私傷病により休業・休職した場合でも、無理なく段階的に復職できる支援体制を整えています。年12回利用できる通院休暇も導入しました。

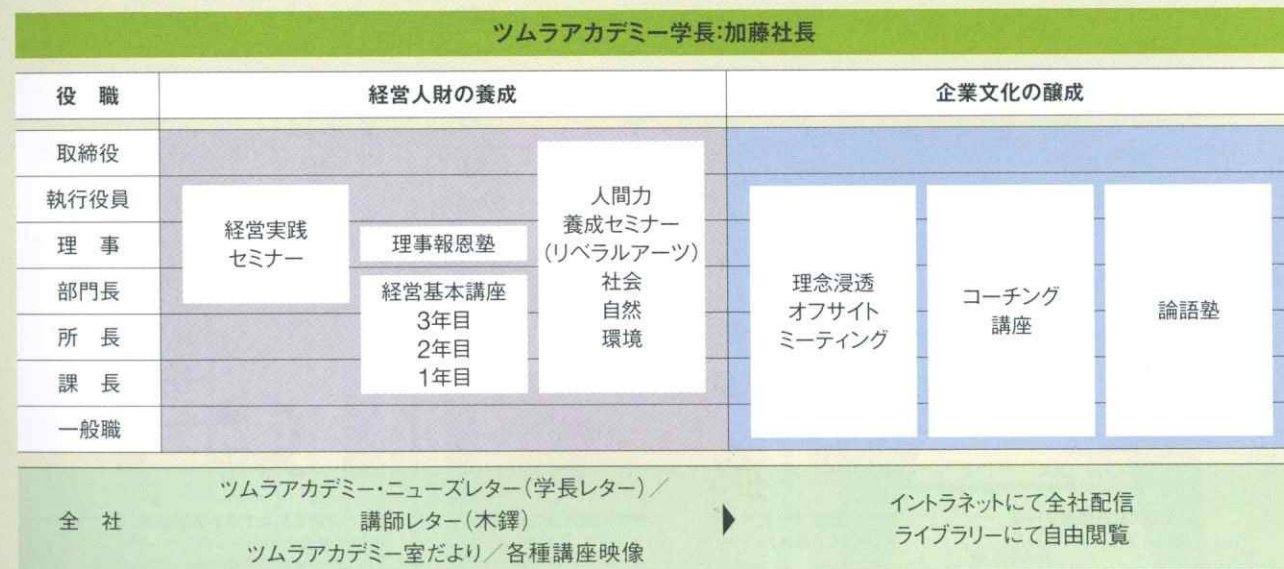
## ツムラアカデミーについて

「組織の基盤である“人”こそが、会社の基盤である」との信念から長期経営ビジョンの1つに「人」のツムラを掲げています。アカデミーの学長には社長の加藤が就き、経営人財養成プログラムにおいては自らが講義を行い、理念やビジョンに基づく実践的な経営人財の養成に注力しています。

根幹である理念経営を支え続ける、揺るぎない“人”づくり体制を目指すべく、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。

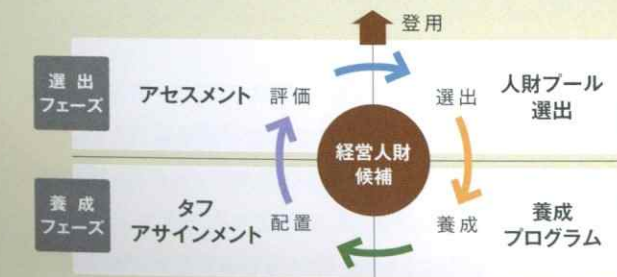
これらの機能を継続・進化し続けることで、創業からの「順天の精神」を受け継ぎ、世界に手本のない“漢方”ビジネスにおいて、自らが新しい道を開拓でき、誰からも信頼される“人”の企業集団を目指しています。

ツムラアカデミーのプログラム体系図



## 経営人財の養成

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「経営実践セミナー」を開催しています。経営基本講座にはさまざまな部門から次世代経営人財が集まり、2020年度末には第一期生14名が3年間のプログラムを修了しました。



ツムラアカデミー学長  
加藤 照和

**1 経営人財の養成**

人財の選出、養成、配置、評価という一連の仕組みにより、理念経営を実践できる経営人財を連綿と輩出する

**2 企業文化の醸成**

ツムラグループ全体への理念浸透を推進し、コーチング文化の醸成等を通じて、一人ひとりの潜在能力を高め、成果を発揮する組織開発を目指す

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、全役員に向けて発表する

## 04 Strategic Challenges 理念経営による企業文化の醸成と 多様な人財の開発

### 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。執行役員をはじめとして、全社で毎年行っており、2021年8月時点で5期目に入りました。

#### コーチング講座

コーチングによる組織開発・人材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、立する機会としています。



執行役員ツムラアカデミー室長  
村田 亮市

#### 人間力養成

定期的に「人間力養成セミナー」や「論語塾」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。さまざまな分野の学際的な「知」に触れることで教養を深め、思考力を養っています。

### Interview コーチング文化の醸成

コーチング講座の外部講師である白井一幸氏、石川尚子氏にアカデミー室長の村田がインタビューしました。



野球評論家・  
元北海道日本ハムファイターズ ヘッドコーチ  
白井 一幸氏



株式会社ゆめかな 代表取締役  
コーチ-研修講師  
石川 尚子氏

**村田** コーチングで目指す姿、当社の現状等について、お聞かせください。

**石川氏** コーチングは、人の自発性を生み出すコミュニケーションです。自ら考え、自ら行動する人財を養成することを目指すものです。ツムラさんは、まさにそのためにコーチングを活用されています。また、同時に職場の中の「空気感」といふか、社員の方同士のコミュニケーションや信頼関係が良くなるということにも活用されていると感じています。コーチングの実践で、社員の方のモチベーションが上がり、働くことのやり甲斐や満足度に繋がり、お客様、関係先様への対応の質も上がると考えています。

**村田** コーチングをはじめから、生じた当社の変化や感じていること等について、お聞かせください。

**石川氏** 当初から、モラルの高い方が多い会社だと思いました。礼儀正しく、仕事に対する前向きな姿勢を感じました。ただ、現実的には、思うようにいかなかったり、数字を上げにくいということがあったりする。そうした中で、コーチングを学んでいただくことで、他責から自責、つまり、出来ない相手が悪いと責めるのではなく、今の自分ができることは何だろうというスタンスが、より強くなって来たと感じています。以前からありましたが、お互いを尊重し合う関係性が、さらに強くなって来たのではないかと感じています。

**白井氏** 石川さんがいわれるように、コーチングは自ら考え、行動するという自発性とゴール(目的)、つまり、理念やビジョンに焦点を合わせて、自分は何かができるのだろう、自分の行動がどのように成果や結果に繋がり、どのような価値を生み出すのだろうというものです。そのような価値が生まれるなら、ぜひ、自分はやりたい、もっ

とやりたいというマインドになる。一人ひとりがそのようなマインドになれば、組織として大きな力が生まれます。皆と一緒に、同じ方向に進むことで、人間関係が良くなります。今、世の中で最も大きなストレスは人間関係だと言われていますが、もう一方で、人間関係が、非常に大きな力を生むことも事実です。コーチングで目指すのは、まさに、より良い人間関係、信頼関係を築き、ともにゴールに向かって進んでいくというものです。コロナ禍においても、ゴールに焦点を合わせ、自分ができることは何なのか、やるべきことは何なのかという姿勢で、日々コーチングを実践しているツムラ社員の方々を見るとコーチング文化が根付き、醸成され、浸透してきていると感じます。問題や結果がどこにあるのか、誰にあるのかではなく、社員の方々が自分事として、物事を捉えているという姿勢が、研修を通して、強い手応えとして感じています。

**村田** 今、理念浸透とコーチング講座では、目的と価値に焦点をおくことが大切だと繰り返し学んでいますが、理念浸透とコーチングを継続することで、今後ツムラはどのような会社になるでしょうか？

**白井氏** **石川氏** 300年、400年、500年と続く会社になると思います(笑)

**白井氏** 社会に貢献し、社会から必要とされ、永続的に成長し続ける企業になるというイメージがあります。多くの素晴らしい人財が集まってくると思いますし、社内でも、多くの優秀な人財が育っていく企業になると思います。人が継続して育っていくということは、社会からの求めに応えられる組織として、社会に貢献できる企業として、長期的に繁栄し続けていこうと思っています。



Strategic Challenges

05

## 漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

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。このように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、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ます。漢方バリューチェーンを中心に社会と漢方事業との共有価値を創造しながら、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目指します。

TOPICS

### サステナビリティ推進室を新設し活動を推進

気候変動等の地球環境問題への配慮、人権の尊重等、サステナビリティに関する課題への対応は、重要な経営課題であると認識しています。これらの課題に取り組むため、2021年10月、当社グループ全体のサステナビリティ活動の企画立案、実施、管理を行う「サステナビリティ推進室」を新設しました。また、取締役Co-COOを委員長として「サステナビリティ委員会」を新たに設置し、方針や目標、施策等を検討するほか、取締役会への定期的な報告を通じてその意見や助言を取り組みに反映していきます。

また、現在公表している「CSR基本方針」および「サステナビリティビジョン」を発展させるため、2022年度を初年度とする「サステナビリティビジョン2050」の策定を進めています。このビジョンは、基本理念の次に重要な位置づけとし、これを前提とした新中期経営計画である「長期経営ビジョン2031」を策定します。

サステナビリティビジョン  
<https://www.tsumura.co.jp/corporate/csr/sustainability/>

関連するSDGs



栽培・調達

競争優位性

ツムラ生薬GACPIに基づく生薬生産の管理  
生薬トレーサビリティ体制を運用  
自社管理圃場による栽培とその拡大  
中国・日本・ラオスでの適地栽培と産地の複線化  
栽培管理システム導入による収量向上・安定化  
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)

製造

ロボットやAI等の新技術を活用した生産性向上  
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  
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

販売・啓発・普及

漢方医学教育による漢方製剤処方医師の拡大  
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  
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  
治療効果(安全性・有効性)を高めるエビデンス構築  
一般の方に向けた漢方普及啓発活動

漢方・生薬事業を通じて  
多様な価値を創出

事業活動を支える基盤



### 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、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ています。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「漢方の品質は畑から」というアプローチが必要であると考えています。

#### 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行い、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、生薬栽培農家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。

## 1 原料生薬の栽培・調達

生産団体が集めた原料生薬は、不要部分の切除、乾燥、蒸す等調整加工を行った後、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が当社グループに納入されます。



芍薬の加工(中国の産地公司)



乾燥機(タ張ツムラ)

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)

05 Strategic Challenges  
漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進  
THE KAMPO VALUE CHAIN



#### 生薬栽培技術の向上

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、葛根湯等の処方を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。

#### 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、品質保証の強化実現のための施策として、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で、当社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。

#### 国内外の生薬生産量拡大に向けて

漢方製剤の需要増に伴い、国内外での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。これまでは生薬栽培農家の方々を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。

製造

4

切 裁  
秤量・調合

原料生薬から漢方製剤に至るまで一貫製造し、ほかに類を見ないビジネスモデルを持つ当社は、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います。

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。

静岡工場 茨城工場 上海津村製薬有限公司



切 裁

\*上海津村では、切裁から乾燥までのエキス粉末を製造します。上海で製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。



秤 量



調 合

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

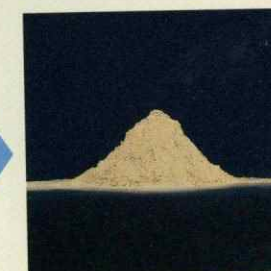


生薬残渣

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。



乾 燥



エキス粉末

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。



包 装・  
表 示



医療用漢方製剤

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

静岡工場(静岡県藤枝市)

茨城工場(茨城県稲敷郡阿見町)



保 管・  
配 送

東日本物流センター(埼玉県久喜市)

西日本物流センター(兵庫県小野市)

販売・啓発・普及



8

医薬品代理店

「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、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べく活動しています。

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、多くの医師が処方を使い分け情報を求めており「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行います。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、漢方製剤掲載の診療ガイドラインおよび漢方医学的な処方の使い分け等、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。

Forum & Events

一般の方に向けたフォーラムやイベントへの協賛 —漢方の普及啓発—

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。

がん患者様と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

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3カ所でオンラインライブ開催され、合計2,070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」という課題に対し、専門家による最新の医療情報が紹介されました。さらに視聴者の方にもリアルタイムでがんに関するアンケートに参加していただき、パネリストの方からさまざまな回答をいただきました。



フォーラム がんと生きる

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

NHK厚生文化事業団、NHKエンタープライズの主催によりコロナ禍での「認知症とともにあるまち」や「フレイルと長寿の生き方・備え方」等をテーマに、全国2カ所でオンラインライブ開催され、合計967名の方が参加しました。

パネリストが「コロナ禍に必要な支えあい」や「コロナ禍における超高齢社会の生き方と備え方」について紹介しました。



フォーラム 超高齢社会を生きる



健康応援フェスタ

健康志向の方を対象とした活動  
「健康応援フェスタ」への協賛

NHKエデュケーショナルの主催により、全国3カ所で開催され、合計1,077名の方が参加しました。中高年の健康増進をメインテーマに、2020年度は「高齢者の心臓にやさしい社会とは～新時代の心不全医療を考える～」として、社会問題となりつつある高齢者の心不全についてその病態と注意点・治療方法、地域での取り組みや漢方薬の役立て方等をタレントと医師がわかりやすく紹介しました。

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

岩手めんこいテレビおよびNST新潟総合テレビの主催により企画・制作・放送されました。

「心とカラダに漢方～女性と漢方と美しさ～」「もっと輝く毎日に～女性の健康を考える～」をテーマに、女性に多い冷え、ストレス、便秘、肩こり等、女性が我慢しがちな不調を取り上げました。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、またタレントと医師による女性の美と健康に役立つトークショーの内容で放送されました。

# 研究開発

## 大建中湯の米国開発進捗

西洋薬で治療が難渋しており、かつ漢方製剤が特異的な効果を示す疾患として、対象を術後イレウス(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。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米国開発に連携させる体制を整えています。

現在、後期第Ⅱ相臨床試験の実施と早期完了を目指しています。POIは、腹腔鏡手術が広く普及している米国においても、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。漢方製剤が海外の患者様からも選ばれる薬剤となり、「KAMPO」で人々の健康に寄与する価値創造企業となることを目指していきます。



## エビデンス構築に向けた取り組み

研究活動は2004年度以降、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。これ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考えたからです。国内外の学術誌でエビデンスを示す論文が発表されるに伴い、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。



05 Strategic Challenges  
漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

THE KAMPO VALUE CHAIN

## 漢方製剤のプレゼンスの向上

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、新型コロナウイルス感染症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。

## 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、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、漢方の有用性を示していくために、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。

さらに、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の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。

2021年度より、ツムラ漢方研究所内にあった先端技術関係の部署を一つにまとめ、新たな組織としてツムラ先端技術研究所がスタートしました。ここでは、伝統的な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当社独自の研究パッケージである「KAMPOmics®」を展開して、未科学である漢方の科学化を加速させるとともに、新たなシステムの開発に取り組んでいます。

### 主な新技術

- 1 システム・バイオロジー**

生体機能を個々に分解するのではなく、統合的に理解するために、AI(人工知能)、生理学や生物工学を利用して、さまざまな役割を持つ組織や遺伝子等がどのように関わりあうかを解明する生物学のアプローチの一種

説明事項 多成分系ネットワーク<sup>\*1</sup>
- 2 メタボロミクス**

温度や光等の環境変化や食事、薬物摂取等の外部刺激によって、生体内に存在する代謝物質の種類や濃度に変化が起こる。これら代謝物質を、質量分析計等を使って分析・解析する手法のことであり、病気の診断等に活用されている研究領域

説明事項 バイオマーカー<sup>\*2</sup> / レスポンダー・ノンレスポンダー<sup>\*3</sup>

- 3 腸内細菌解析**

腸内には多種多様な微生物が存在しており、それらの種類や薬物代謝機能を調べることにより、疾患との関連性や薬剤に対する応答性を研究する領域

説明事項 レスポンダー・ノンレスポンダー
- 4 ビッグデータの活用**

膨大な日常の医療データを活用した疫学研究から行う医療の質評価、医療経済分析等

説明事項 医療経済性

\*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。それらを総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、治療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

## 品質保証

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

「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\*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ています。

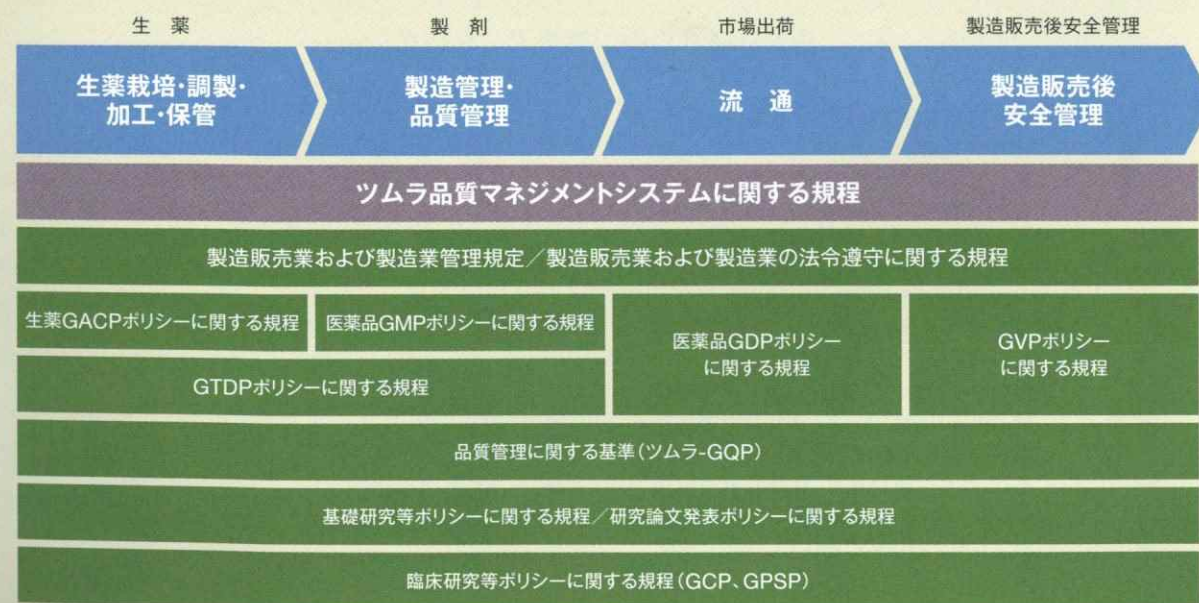
ツムラ品質マネジメントシステムに関する規程のもと、生薬栽培から最終製品の出荷までのサプライチェーン全般を対象として法令遵守や守るべき基準を明記した文書をそれぞれ社規として体系的に構築しています。

品質マネジメントシステムは、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の構築と、高品質な漢方製剤を患者様に提供するための基本となっています。

### 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、高い意識を持つ人材を育成します
- これらを実現するため、経営資源を適正に配分します

\*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



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

## 05 Strategic Challenges 漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

### THE KAMPO VALUE CHAIN

### 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いた「均質性」を実現しています。

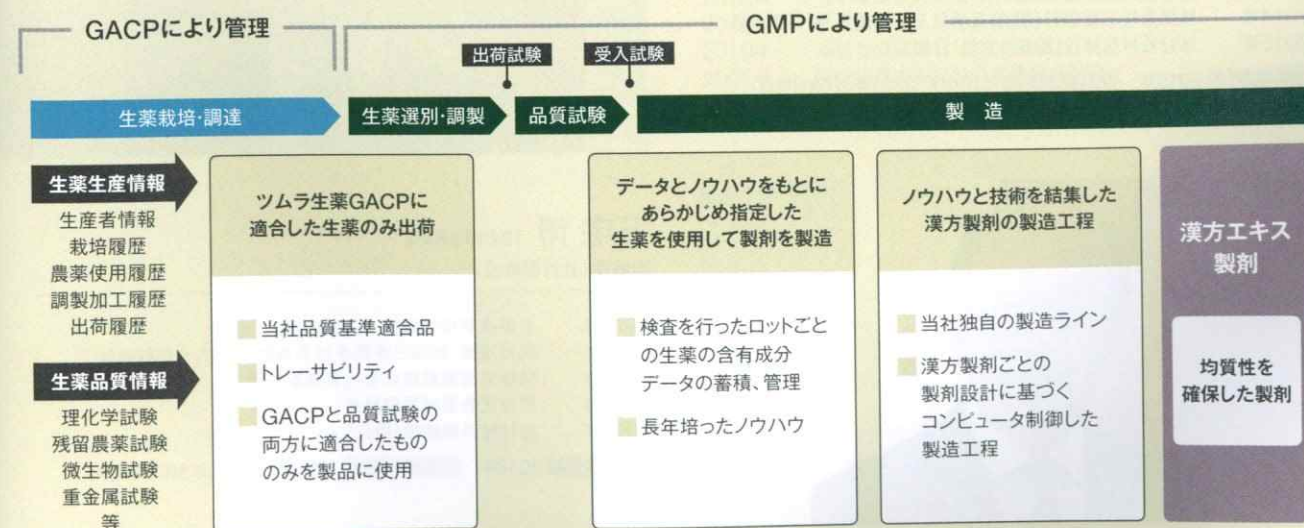
#### 天然物由来の生薬のばらつきを抑制

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、最終製品である漢方製剤の均質性の確保に挑戦してきました。常に一定の品質の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により、当社が定める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

当社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)。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しました。製剤ごとにコンピュータで制御し、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)。



取締役 (2021年6月29日現在)



**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 30,000株 (2021年3月末日時点)

**安達 晋** 1963年2月3日

取締役Co-CEO (共同最高執行責任者)

1987年 当社入社  
2016年 当社執行役員経営企画室長  
2018年 当社取締役常務執行役員経営企画室長  
2019年 当社取締役常務執行役員COO  
2021年 当社取締役Co-CEO (現任)

取締役就任年 2018年 所有当社株式数 13,900株 (2021年3月末日時点)



**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 3,000株 (2021年3月末日時点)



**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  
2014年 株式会社三重銀行 (現 株式会社三十三銀行) 社外取締役  
2015年 当社社外取締役 (現任)

取締役就任年 2015年 所有当社株式数 4,100株 (2021年3月末日時点)



**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 1,500株 (2021年3月末日時点)



**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) 投資有限公司副總經理  
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 100株 (2021年3月末日時点)



**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 6,100株 (2021年3月末日時点)



**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 パン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 1,300株 (2021年3月末日時点)



**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 (現任)  
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)  
2021年 旭化成株式会社社外監査役 (現任)

取締役就任年 2019年 所有当社株式数 600株 (2021年3月末日時点)





投資家 × 社外取締役対談

## ツムラグループの未来

高口 伸一氏\*を迎え、当社の社外取締役5名とツムラグループの今後について語り合いました。

\*プロフィールはP.64参照

### 意思決定前に詳細な情報を共有し、取締役会議の質と実効性を高めていく

**高口** 私は投資家ですので、経営の根幹を担う取締役会がどのように機能しているか大変関心があります。社外取締役が執行を監督する上で、正しい意思決定をするために必要な情報は共有できているのでしょうか。

**岡田** 経営会議および取締役会で議論すべき内容については、事前説明の場で執行側との対話が充実してきており、取締役会の議論の質や実効性が高まっていると感じています。また、取締役会以外の内容についてもきめ細かく議論できています。私は昨年から就任したため、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、いまだに工場設備や研究現場等へ訪問見学できていませんが、一刻も早く現場に赴き、肌身で感じ触れる機会を持ちたいと考えています。

**高口** 以前は、社外取締役の皆さんが中国平安保険(集団)股份有限公司(以下、「平安保険」とする)に訪問し、トップの馬明哲董事長との会談や社内見学をされたりしていますよね。コロナが落ち着いたら、ぜひ、そのような自分たちの眼で現場を確認する活動を再開してほしいと思います。ところで、中国事業に限らず、各社外取締役の意見は、取締役会の意思決定に反映されているのでしょうか。

**三宅** かなり意見は述べていますし、反映もされています。事業活動の進捗をはじめ、各子会社の業容、大型投資案件に関する方針等、納得するまで疑問点を質問し、議論が活発化しています。

**高口** その辺りは社外取締役会議の議長としてどのように感じていますか？

**松井** この会社のすばらしいところは、各部門で作られた

資料、いわば“生の資料”がそのまま取締役会の資料になる点です。そのため取締役会において、意思決定に必要な情報に絞り込む必要はありますが、一方で、資料の中から、気づいた点や疑問等をその場ですぐに執行役員に質問することができ、執行側における活動の詳細な情報を得ることに繋がる利点もあります。取締役会では、時間の制約がある中で、プレッシャーを感じながらも皆さんがわかりやすく説明してくれますので、案件に対して深く理解できています。社外取締役それぞれが多様な立場で意見を出すことで、意思決定におけるプロセスの充実が図れているのではないかと思います。

### 平安保険グループの存在がガバナンスを強化

**高口** 最近是我々投資家を含め、外部のステークホルダーがとくに注目しているのは、将来の成長ドライバーでもある中国事業です。社外取締役の判断でリスクテイク、またはリスクヘッジしたことは何ですか。

**松井** 平安保険のような巨大な会社との提携において、想定されるリスクを徹底的に議論しました。その結果、現地を視察することでしか得られないものがあるのではないかと考え、2019年に深圳にある平安保険を取締役全員で訪問し、先方のトップの考えや今後の中国事業の展望・課題について認識を共有しています。

**望月** 私も視察しましたが、中国は自分が想像する以上に発展していて、圧倒されっぱなしでした。中国という国面積・人口を含めた大きさ、経済成長性としての速さ・強さに、表にくい期待と不安を感じていましたが、馬董事長がフレンドリーかつオープンに話をしてくださり、抱いていた不安以上に期待の方が上回りました。



松井 憲一

望月 明美

三宅 博

**松下** 実際に馬董事長とお会いして、「中国国民の健康に貢献したい」という思いを直接感じられたのは大きかったですね。こちらの本気度を伝えることができたのも非常に良かったと思います。まだ中成薬メーカーのM&Aが実現できていませんので、平安保険側の期待感を裏切らないスピード感が求められています。ただし、アクセルばかりでなくブレーキも重要です。ステークホルダーの皆さんに説明できる選定プロセスを踏むことが大切です。とくに私は弁護士ですので、取締役会でもそういった点には注意して発言しています。

**高口** M&Aの進捗状況について一部では遅いという意見もありますが、それだけ慎重にデューデリジェンスしていると私は前向きに捉えています。平安保険と組む意味合いは大きいですね。平安保険という存在は、中国国内に対する抑止力にもなり、非常に良いビジネスパートナーだと感じています。中国事業におけるグループガバナンスの仕組みについて、体制は機能していますか。

**望月** 私は監査等委員でもありますので、中国グループ会社の経営陣および社員の皆さんにヒアリングをする際、必ずグループガバナンスの話を伝えています。そこで感じるのが、

ガバナンスに対する考え方の違いです。現地の皆さんにとっては、決定権を譲渡してもらい、事業を進めていくことがガバナンスだと捉えているように感じています。本体との連携無くしては、グループガバナンスにはなりませんので、その辺りをしっかり見ていきたいと思っています。一方で、平安保険の存在によりガバナンスが効いている部分もあると思います。

**高口** ガバナンスは欧米から入ってきた概念なので、日本人の間でも考え方が分かれますし、中国の方と捉え方が異なってしまうのは、当然と言えば当然ですね。

**望月** ガバナンスという言葉を使わず、より具体的な言葉で物事を伝えていくほうがよさそうですね。言語の問題もあり、なかなか難しいところではありますが、伝えるべき事は発信し続けていきます。

### ツムラアカデミーを通じて次世代を担う後継者を育成

**高口** 加藤さんが社長に就任されて10年目に入りましたが、後継者については定期的に検討されているのでしょうか。とくに、次世代のリーダーに求められることは何なのかを執行





松下 満俊

岡田 正

高口 伸一

側に問いかけていただきたいと思います。サクセッションプラン（後継者育成計画）についても、どのようなスキームで行われているのかも教えてください。

**松下** 後継者育成については、かなり前から指名・報酬諮問委員会の中で、どのプロセスが必要であるかという議論を活発にしています。そろそろ取締役会でも議論すべき時期だと思います。

**松井** 具体的に条件を出し、このような人が次の社長ですという議論はしていませんが、2021年で長期経営ビジョンが一段落し、次の新しい2031年ビジョンを作成する段階に入っていますので、そのビジョンを10年間リーダーとして引っ張っていける人が望ましいですね。新しいビジョンには過去にやったことのないチャレンジングな内容も含まれますから、リーダーを支えるべき人たちが「この人のためなら頑張ろう」という気になる人格者が適任でしょう。サクセッションプランは組織体制も含め、複層的に考えていかなければなりません。また、漢方という特徴のあるものを扱う会社ですから、条件が合うからといって外部から連れてくるような話ではないと思います。これから取締役会でどのような議論になるかはわかりませんが、

サクセッションプランの仕組みが正しく回るようになれば、ガバナンス面もかなり強化されるでしょう。加藤社長は就任以来、ガバナンスの強化に取り組み、さらなる進化を目指しています。

**三宅** 3年前に取締役会の重点課題に挙げたのがサクセッションプランでした。それと同時に、ツムラアカデミーという後継者育成のための体制・プログラムをつくり、加藤社長ご自身が自分の思いを受講者に直接伝え続けています。経営陣候補者の年次発表会には我々も出席していますが、これら経営に関わる重要課題、知見・経験の蓄積につながる体系的プログラムで私は高く評価しています。

**岡田** 社外取締役の役割は、サクセッションプランの仕組みを構築し、そのとおりに実行させ、モニタリングすることだと思います。

**高口** 報酬の決定の仕方はいかがでしょうか。どのような点に留意して審議していますか。

**松井** 全執行役員によるコミットメント報告会とKPI報告会が年に数回あり、そこで皆さんが決められたテーマに従い一年間のプランと四半期ごとの進捗状況を発表しています。執行状況を直接見ることはできませんので、KPI等の情報を

数多く提出してもらった上で、公平に見るように心がけています。今年度から新しい人事制度が導入されたことで、より適切な評価につながっていくと思います。今後運用が機能するようになれば、成果も上がっていくと期待しています。

**高口** 女性の働き方についてお聞きしたいのですが、現状と課題についてどのようにお考えですか。

**望月** 本インタビューの場でも女性社員が対応していますので、当社も女性の方が活躍しやすい会社なのだろうと感じています。加えて、各部門からの業務説明や報告等さまざまな場面で、女性社員の活躍を見えています。また、当社は、数年にわたり育休取得者の復職率が100%とのことで、男女を問わず働きやすい会社であると感じています。

### 社外取締役から見たツムラグループの未来

**高口** 2030年、2050年を見据えて、ツムラグループはどのような企業になっているべきだと思いますか。それぞれの理想をお聞かせください。

**望月** 「漢方」のツムラを実直に突き進んでほしいという思いと、「漢方」のツムラだけでいいのかなという両方の思いがあります。漢方に関しては競争優位性が高いので、日本だけでなく地球全体へ漢方を広めてほしいと願っています。10年後には中国だけでなく、少なくともアジアの多くにツムラの名前が届いていければいいですね。

**松下** 私は「良薬を必要とされる患者様に届ける」という根本的な姿勢がブレてはいけないと思います。2030年には中国事業を確立し、2050年には世界へと羽ばたいてほしいです。米国でのTU-100（大建中湯）の臨床開発の成功が植物薬である漢方薬のさらなる発展につながると思うので、大きなターニングポイントといえるでしょう。

**三宅** 原料である生薬の栽培調達については、中国とラオスだけでなく他の国への展開も可能ではないでしょうか。また、漢方・生薬事業を通じた異業種との交流も具体例が出てきています。オンライン診療等も始まっている中で、スマートシティ構想にどのように絡んでいけるかを考えると、非常に楽しみな企業であると私は見えています。

**松井** 漢方シェアNo.1のツムラだからこそできることがあると思います。現在の医療用漢方製剤の仕組みができて、40年程度になりますが、まだまだこれからです。技術革新や医療制度の変化といったリスクファクターはあるかもしれませんが、「漢方」のツムラでしかできないこと、ツムラだからこそできることはたくさんあると思いますので、チャレンジし続けてほしいですね。

**岡田** 従来の病気の治療に対する概念を超えて「未病」という考え方も漢方医学ならではの、漢方医学と西洋医学の融合を企業使命にしているところにとっても魅力を感じています。今後もユニークな企業として生き残り、ますます存在感が高まっていくと私は思います。本当に夢のある会社ですね。

**高口** ツムラは、類のない事業で圧倒的にオンリーワンだと思います。最後に皆さんからツムラの社員の方々にメッセージをお願いします。

**岡田** ユニークな企業ですので、いろいろなテーマにチャレンジし、推し進めていってほしいです。

**松井** 漢方という魅力的なビジネスに携わられていますので、大きな夢を持って挑戦していきしてほしいですね。

**三宅** いろいろなことができるし、楽しい会社だと思います。そのためにも自己研鑽が大切で、幅広い視点を持って成長していきしてほしいと思います。

**松下** ツムラはこれだけ歴史があり、世界にも類を見ない会社です。ツムラの名を世界中に広める、ビジネスを広げること大事ですが、やはり「良薬を患者様にお届けする」という気持ちを忘れないでほしいです。

**望月** 自信を持って、自分の会社と仕事、製品とその価値を周りの人たちに誇ってください。

### Profile 高口 伸一 Shinichi Kohguchi

#### 対談を終えて

社外取締役の方々それぞれの立場からツムラの業務執行を理解し、チェック機能を果たそうとする強い意志を感じました。

漢方薬は日本発の歴史ある天然由来の薬剤でありながら、十分に理解されているとは言えません。漢方薬にはまだ大きな可能性があるということです。「自然と健康を科学する」という理念の実現を通じて、漢方薬の認知と効能の理解を進めるとともに、ツムラが日本だけでなく、中国、米国、そして広く世界の人々の健康と医療に貢献することによって、持続的に成長を遂げていくことを期待しています。

三井住友トラスト・アセット・マネジメント  
スチュワードシップ推進部 シニア・スチュワードシップ・オフィサー

1989年早稲田大学卒業後、株式会社和光経済研究所を経て1998年より住友信託銀行株式会社（現三井住友信託銀行株式会社）、2018年より分社化に伴って三井住友トラストアセットマネジメント株式会社へ。1990年より株式アナリストとしてヘルスケアおよび化粧品・イレタリーセクターを中心に企業価値分析・投資判断業務に従事。2021年より現職で企業との対話を通じてESG課題の解決を促し、企業と社会全体の持続的成長の実現に取り組んでいる。日本証券アナリスト協会認定アナリスト。

## コーポレート・ガバナンス

### 基本方針

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。

#### 指名・報酬諮問委員会



委員長  
松井 憲一

2020年度開催回数 **7**回

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）が助言等を行い、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85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の候補者原案
- 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、決定手続き等

#### 社外取締役会議



議長  
松井 憲一

2020年度開催回数 **13**回

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85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等

#### 執行役員会



議長  
半田 宗樹

2020年度開催回数 **17**回

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。

#### 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 長期ビジョン発表

2015年

女性取締役の登用/役付執行役員制度の導入

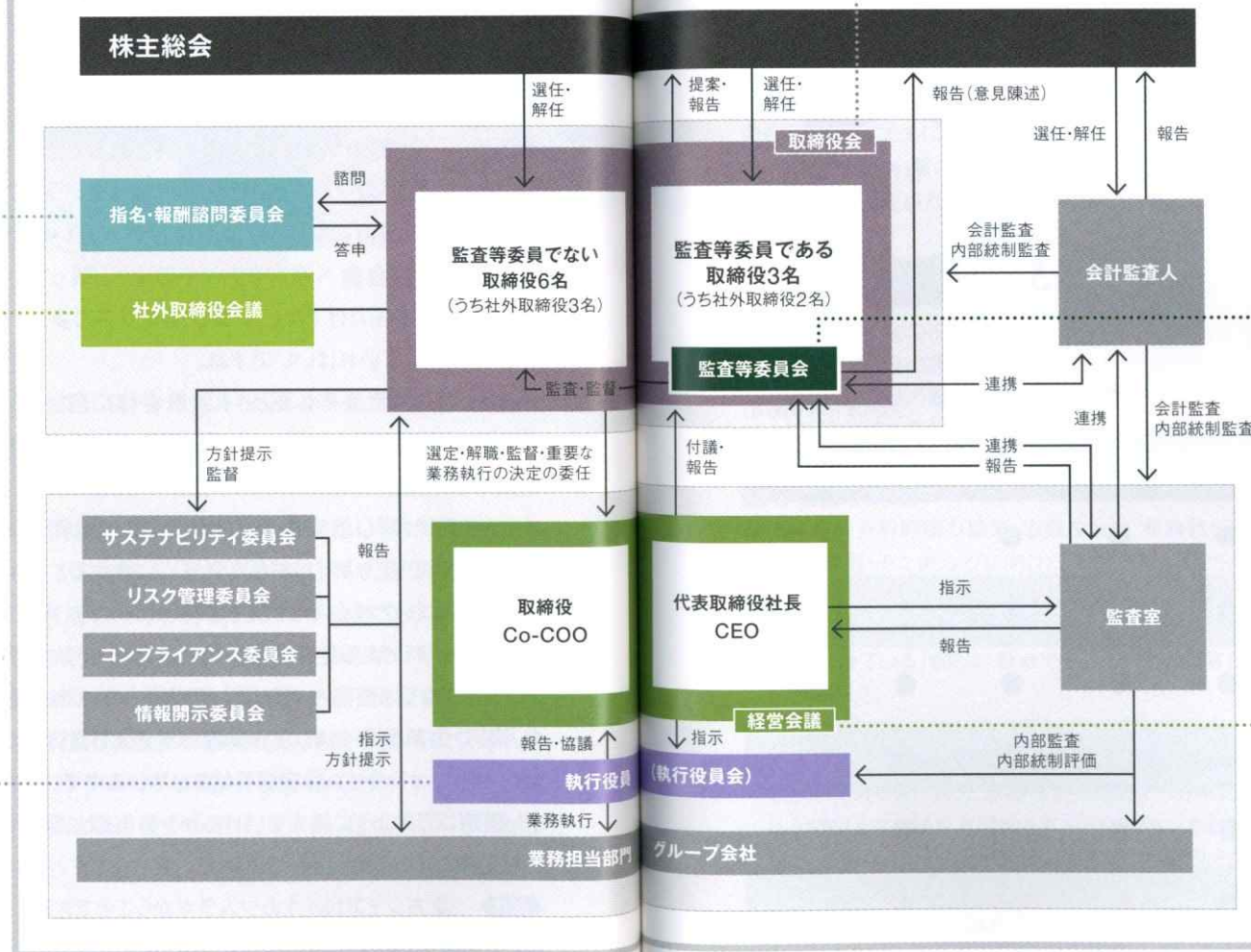
2017年

社外取締役を過半数に/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

#### コーポレート・ガバナンス体制図



#### 取締役会



議長  
加藤 照和

2020年度開催回数 **18**回

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ます。

取締役会の構成 9名（うち社外取締役5名）

#### 第85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

#### 監査等委員会



委員長  
大河内 公一

2020年度開催回数 **18**回

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、監査等委員自らが行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、子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85期 主な事項

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

#### 経営会議



議長  
安達 晋

2020年度開催回数 経営会議 **24**回 / 臨時経営会議 **2**回

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-COO<共同最高執行責任者>）、CFO<最高財務責任者>、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っています。

### 取締役の多様性に対する考え方

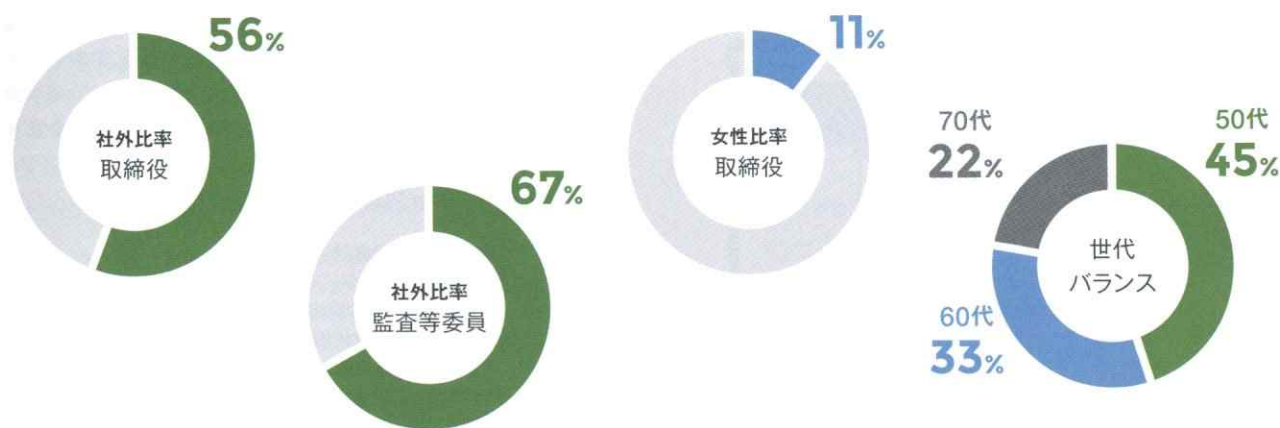
ツムラグループは、社会からの要請や市場環境の変化に合わせ、長期経営ビジョンや中期経営計画を策定し、その実現に向けてさまざまな施策に着手してきました。中でも、当社の価値創造サイクルとともに、経営の土台であるコーポレート・ガバナンスについては、常に正しくスピーディーな決断をするための体制を追い求め、進化させてきました。

現在では、取締役の過半数が社外取締役であり、企業経営の経験者や弁護士、公認会計士等、多様な視点から重要事項への意思決定を行い、社内取締役の知見だけで判

断することがないように、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ていきます。

取締役会開催回数	監査等委員会開催回数
18/18回 9名全員100%出席	18/18回 3名全員100%出席



### スキルマトリックス

(2021年10月1日時点)

役職	性別	年齢	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
加藤 照和 代表取締役社長 CEO	男性	58	●	●	●	●	●	●	●	●
安達 晋 取締役 Co-CEO	男性	58	●	●	●	●	●	●	●	●
半田 宗樹 取締役CFO	男性	59	●	●	●	●	●	●	●	●
松井 憲一 社外取締役	男性	72	●	●	●	●	●	●	●	●
三宅 博 社外取締役	男性	72	●	●	●	●	●	●	●	●
岡田 正 社外取締役	男性	65	●	●	●	●	●	●	●	●
大河内 公一 取締役 常勤監査等委員	男性	62	●	●	●	●	●	●	●	●
松下 満俊 社外取締役 監査等委員	男性	50	●	●	●	●	●	●	●	●
望月 明美 社外取締役 監査等委員	女性	67	●	●	●	●	●	●	●	●

### 取締役会の実効性評価

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。

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敢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ます。

2020年度の実効性評価については、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2021年5月開催の取締役会において議論をしました。なお、本年度は、議案の分析、アンケートの設計や評価結果の分析、課題に対する改善策等において、外部機関を活用することで、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 評価項目(6区分25項目)

2020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行う観点で評価、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なされており、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」または「概ねできている」との回答が一定割合を占めました。

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。

取締役会においては、当社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上で、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ました。

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、2020年

度は取締役会への報告機会を増やす等、活動状況が定期的に取締役会に報告され、方針、計画や戦略等について議論しました。

●なお、前年度(2019年度)の取締役会実効性評価にて認識した課題への取り組み状況は下記のとおりです。

●グループ会社のガバナンスについては、とくに中国事業においてM&A等によりビジネス規模と事業組織が拡大する中で、管理体制を強化するとともに人財確保を図り、グループ各社のガバナンス体制の強化に努めています。

●株主を含むステークホルダーとの対話については、四半期毎に決算説明会を実施する等、開示の情報量やツールを充実させるとともに、対話の機会を増やす取り組みを推進しています。

●取締役のトレーニングについては、取締役会の意思決定の補完として、新たな事業展開に向けて必要となる、中国における事業環境や運営上のリスク把握のための最新の中国情勢やサステナビリティ経営の本質的な理解等を共有すべく、定期的に高度な専門性を有する有識者を講師に迎え講演会を実施する等、トレーニングに取り組んでいます。

●取締役会の情報のデジタル化については、取締役会の適正な運営と情報の迅速かつ正確な共有化を目的に、リモート環境の整備、経営情報サイトの開設とアクセス権限の付与、専用タブレット端末による各種資料の共有化等を実施するとともに、情報セキュリティの強化を図っています。

#### 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。
- 気候変動については、漢方事業のリスクとして認識し対応していますが、今後さらに喫緊の課題として、取締役会メンバー全員で共通認識を持ち、社会的責任の観点、当社の経営課題の観点の両面から議論を行い、対応方針について検討していきます。
- グループ会社のガバナンス構築については、中国グループ会社のガバナンス体制を確立し、グループ全体のガバナンスを強化します。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(3線ディフェンスの考え方に基づく整備・運用を含む)、取締役会の監督・モニタリングを強化していきます。
- 情報開示の充実については、IR機能を強化して対話の機会を増やすほか、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していきます。

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、当社独自のPDCAサイクルを実行していきます。

役員報酬

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・職務に見合う報酬基準および報酬構成となるよう設計しています。

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います。

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います。

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、固定の基本報酬のみとしています。

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行い、また、当社従業員の給与水準等を鑑み、役割・職務に見合う報酬水準を設定しています。

報酬の決定プロセス

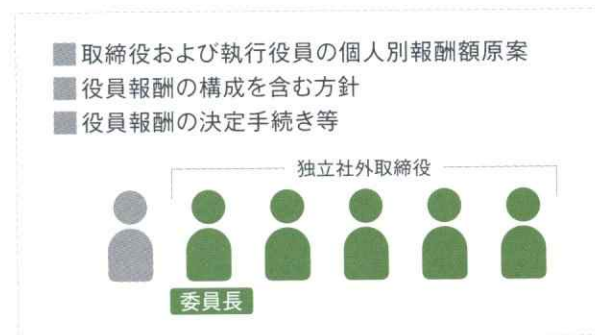
取締役会は、取締役に対する監督を行う機関として、指名・報酬諮問委員会での審議、答申を踏まえ、役員報酬に係る件を審議、決定しています。

取締役会は、業務執行取締役および執行役員の選解任・報酬の決定等、社外取締役の適切な助言等の関与により、取締役会の機能の独立性・客観性を強化し説明責任を果たすために、指名・報酬諮問委員会を設置しています。

指名・報酬諮問委員会は、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。)が助言等を行い、取締役会へ答申しています。

指名・報酬諮問委員会の構成員は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・報酬諮問委員会は、報酬について主に次の件について審議しています。



取締役会は、業務執行取締役および執行役員の選解任である指名手続きと、業績評価ならびに、それに基づく報酬決定の手続きを指名・報酬諮問委員会に諮問し、その結果・経緯についての答申を受け、最終決定をしています。また、「取締役報酬規則」「取締役等株式報酬規則」「執行役員報酬規則」等の社規を制定しています。

報酬構成

役員等の報酬構成は以下のとおりです。

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

固定部分 60%	短期業績連動部分 30%	中長期業績連動部分 10%
基本報酬(金銭)		株式報酬

\*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、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ために上記のとおり報酬構成にしています。  
\*構成割合は役割・職務ごとの報酬基準額におけるものです。  
\*業績連動報酬に係る目標達成率を100%とした場合のモデルです。  
\*各業績連動部分の配分割合は次項のとおりです。

短期業績連動部分

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を短期業績連動部分でも重要な評価指標とし、各事業年度の連結業績予想にて掲げる連結売上高と連結営業利益の各達成率を反映しています。また、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も組み込んでいます。なお、役割に照らして配分割合を設定しています。

評価指標	配分割合
連結売上高	25~35%
連結営業利益	25~35%
個々が設定する業務目標の達成度	30~50%*

\*「個々が設定する業務目標の達成度」に関する部分は、評価結果により70~120%の範囲で変動するようにしています。

中長期業績連動部分

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ため、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を重要な共通の評価指標とし、各達成率を反映しています。なお、中長期業績連動部分の評価指標の中でも連結売上高を重視し、下記のとおり各評価指標の配分割合を設定しています。

評価指標	配分割合
連結売上高	40%
連結営業利益	30%
連結ROE	30%

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および監査等委員である取締役

基本報酬(固定・金銭) 100%

\*業務執行の監督という役割に鑑み、固定の基本報酬のみとしています。

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右のとおりです。

中期経営計画 (2021年度)	指標	計画値
		連結売上高(億円)
	連結営業利益(億円)	190
	連結ROE(%)	6

注 2019年6月27日開催の第83回定時株主総会で承認を受けた計画値です。

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

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)	197	178	19	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	—	6

注 1 2020年6月26日開催の第84回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)1名分を含んでいます。  
2 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ていません。  
3 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

事業活動における行動原則である「ツムラ行動憲章」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、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。

#### ツムラ行動憲章

当社は、「生命の尊厳」を第一義とし、「自然と健康を科学する」という経営理念のもと、日本の伝統に培われた「漢方医学」と「西洋医学」との科学的裏付けをもった融合により、人々の健康と医療に貢献するとともに、持続可能な社会の実現を目指します。

そのため、当社およびその役職員は、次の行動原則に基づき、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。



#### ツムラ行動憲章

- 1 高品質な漢方薬の供給により、医療に貢献します
- 2 科学的かつ厳正な研究を行います
- 3 適正使用を推進します
- 4 医療関係者・患者等との信頼関係を構築します
- 5 公正で自由な競争を通じ、適正な取引と流通を行います
- 6 情報には適正な保護と厳重な管理を施します
- 7 積極的かつ公正な情報開示を行い、開かれた会社を創造します
- 8 環境との調和を図るため、積極的に行動します
- 9 従業員の多様性を尊重し、安全で働きがいのある職場環境を実現します
- 10 社会参画によりその発展に貢献します
- 11 危機管理を徹底します
- 12 すべての人々の人権および各国の法令や文化を尊重します
- 13 本憲章の精神の実現のため、経営トップ自ら率先垂範し、企業倫理の徹底を図ります

#### ツムラ コンプライアンス・プログラム

#### ツムラ行動憲章

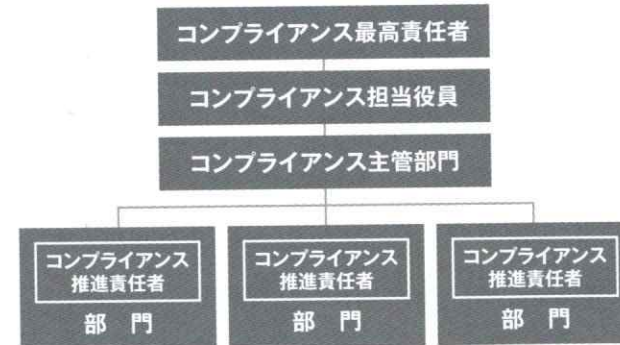
#### コンプライアンス・プログラム規程

#### コンプライアンス委員会

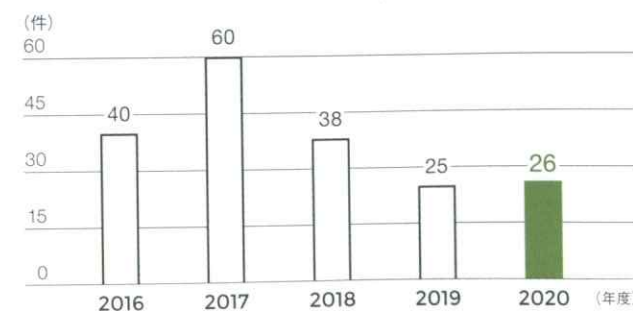
#### コンプライアンス推進体制

#### 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



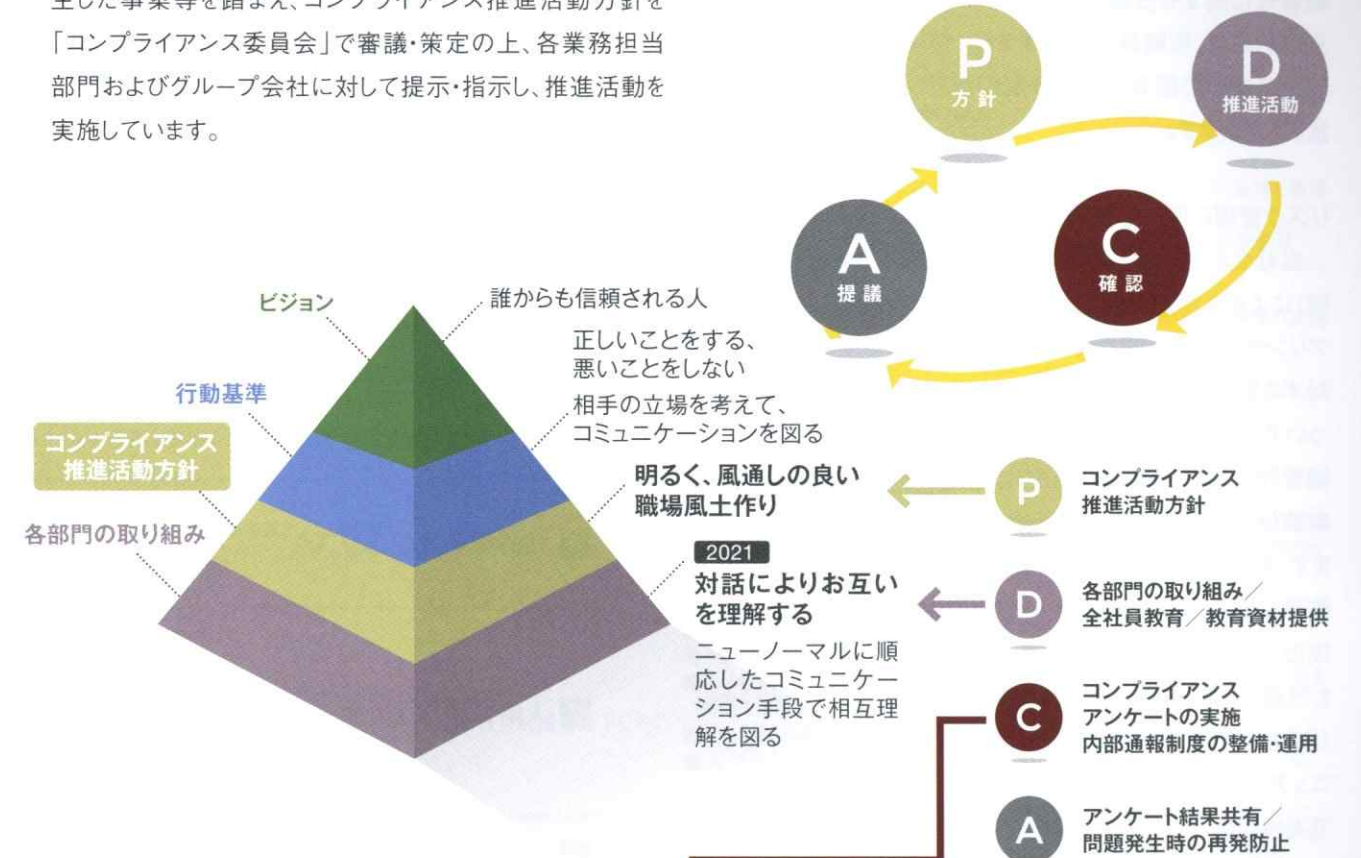
#### ホットライン受付件数の推移



#### ツムラグループ コンプライアンス推進活動

当社グループは、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活動PDCA



#### 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、社会の信頼にこたえていくため「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、運営を行うことにより、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

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」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。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
<b>1 医療制度に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 医療費抑制政策等の行政動向に関するリスク</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 漢方製剤の価値に対する理解の醸成</li> <li>■ 業界団体と連携し関係省庁等へ提言</li> <li>■ 医療用漢方製剤のエビデンス構築</li> <li>■ 医療用漢方製剤の認知向上を図るための活動</li> </ul>
<b>2 製品の供給に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 十分な在庫量の確保</li> <li>■ 国内外での生薬調達先の拡大</li> <li>■ 自社管理圃場の継続拡大</li> <li>■ 複数の取引先からの購買体制構築</li> <li>■ 製造拠点、製品供給拠点の分散化</li> <li>■ 生産施設の免震・耐震構造の導入</li> </ul>
<b>3 製品の安全性および副作用問題に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 製品の品質や安全上の問題発生リスク</li> <li>■ 予期せぬ副作用の発生リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当該国や地域の品質管理基準の遵守</li> <li>■ 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</li> <li>■ 「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</li> </ul>
<b>4 国際事業に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国事業参入に伴う企業買収・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</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 津村(中国)有限公司の設立による経営管理機能強化</li> </ul>
<b>5 研究開発に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 将来の成長や業績の維持・向上ができないリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内および海外における漢方製剤のエビデンスの構築</li> <li>■ 新製品・新技術に関する研究開発</li> </ul>
<b>6 知的財産に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 第三者知的財産権侵害による係争発生リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社規に基づく情報管理の徹底</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
<b>7 人財に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 必要の人財の確保・育成が計画的に推進できないリスク</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 「ツムラアカデミー」の設置による、当社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</li> <li>■ 「人財育成ポリシー」に基づく人財の計画的育成</li> <li>■ 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</li> </ul>
<b>8 競争に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内外製薬企業等の医療用漢方市場参入リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>
<b>9 為替レートの変動に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>
<b>10 財務に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 退職給付債務の変動リスク</li> <li>■ 資金調達リスク</li> <li>■ 債務保証履行リスク</li> <li>■ 有価証券の価格変動リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>
<b>11 税務に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各国の税法に準拠した税額計算と適切な納税</li> <li>■ 各国で適用される移転価格税制の遵守</li> </ul>
<b>12 環境に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 土壌汚染や水質汚染等の惹起、法令違反等の発生リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境に関する法規制の遵守</li> <li>■ 環境に配慮した活動による自然環境の保全推進</li> </ul>
<b>13 訴訟に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンプライアンスに則った活動</li> </ul>
<b>14 IT情報管理に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ITシステム強化への適切な投資</li> <li>■ 事業継続計画(BCP)の整備、非常時を想定した訓練等の実施</li> <li>■ 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</li> </ul>
<b>15 内部統制に係るリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 業務の有効性や効率性を確保できないリスク</li> <li>■ 財務報告の信頼性等を確保できないリスク</li> <li>■ 違法行為・不正行為等の発生リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 内部統制システムの整備・運用</li> <li>■ 内部管理の基準の整備・運用</li> <li>■ 内部監査、内部統制評価の計画的な実施</li> </ul>
<b>16 その他</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新型コロナウイルス感染症(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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 感染予防と拡大防止策の実施</li> <li>■ 事業継続計画(BCP)に基づく製品の安定供給体制の構築</li> <li>■ 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)</li> </ul>

## 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

(単位:百万円)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>(年度)</b>											
売上高	94,778	95,450	105,638	110,057	110,438	112,625	114,954	117,879	120,906	123,248	130,883
売上原価*	29,435	29,944	35,927	38,787	41,859	45,055	49,454	49,603	49,451	50,747	55,951
売上総利益	65,342	65,505	69,711	71,269	68,578	67,569	65,499	68,275	71,455	72,500	74,931
販売費および一般管理費	43,789	44,271	46,586	48,808	49,087	47,743	49,516	51,224	52,935	53,623	55,548
営業利益	21,553	21,233	23,124	22,461	19,491	19,826	15,983	17,050	18,520	18,876	19,382
経常利益	21,725	21,783	24,310	23,966	21,583	19,494	16,399	17,914	19,702	19,649	20,866
税金等調整前当期純利益	21,058	22,448	24,062	28,118	20,078	18,898	17,184	20,284	19,897	19,223	20,456
親会社株主に帰属する当期純利益	12,945	13,431	15,373	18,050	14,075	12,557	12,488	14,504	14,593	13,765	15,332
<b>(年度末時点)</b>											
たな卸資産	22,057	30,570	35,565	43,424	50,716	52,348	52,138	49,994	51,808	75,806	80,755
有形固定資産	42,154	44,869	50,657	57,148	60,624	62,822	64,686	71,329	73,703	77,207	84,176
固定負債	8,587	8,093	9,448	9,126	23,339	23,063	32,727	47,080	47,861	49,516	37,513
負債合計	50,394	49,633	51,929	54,305	64,706	66,765	64,611	95,846	81,181	97,993	85,894
純資産	91,154	102,240	118,537	133,318	150,947	155,702	157,397	196,533	206,141	213,997	233,169
総資産	141,549	151,874	170,466	187,623	215,654	222,468	222,008	292,379	287,322	311,990	319,063
<b>その他主要データ</b>											
設備投資額	5,264	6,425	9,328	8,991	8,428	9,638	6,438	11,900	9,052	6,304	11,161
研究開発費	4,123	4,565	4,904	5,949	6,252	5,968	6,087	6,048	5,926	6,270	6,631
減価償却費	3,453	3,850	4,049	4,871	5,387	5,059	5,629	6,157	6,362	6,406	8,210
フリー・キャッシュ・フロー	5,232	1,972	3,988	4,214	△ 5,691	10,109	14,614	△ 2,288	△ 2,247	△ 5,297	8,750
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,047	7,314	12,011	5,908	4,992	17,570	21,065	21,066	5,450	18,191	16,102
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,815	△ 5,342	△ 8,022	△ 1,694	△ 10,683	△ 7,461	△ 6,451	△ 23,354	△ 7,697	△ 23,488	△ 7,352
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,355	△ 5,272	△ 4,275	△ 4,575	10,408	△ 4,608	△ 9,572	50,305	△ 18,528	7,111	△ 10,425
現金および現金同等物の期末残高	17,198	13,906	13,762	14,418	19,343	25,128	29,901	78,313	56,243	57,692	59,668
<b>1株当たりデータ(円)</b>											
親会社株主に帰属する当期純利益	183.55	190.45	217.98	255.94	199.58	178.06	179.46	200.55	190.87	179.96	200.40
配当金	58.00	60.00	62.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00
純資産	1,274.06	1,430.94	1,658.88	1,860.14	2,103.04	2,169.13	2,250.34	2,532.11	2,639.59	2,684.38	2,846.58
<b>財務比率(%)</b>											
売上高比率											
売上総利益	68.9	68.6	66.0	64.8	62.1	60.0	57.0	57.9	59.1	58.8	57.3
販売費および一般管理費	46.2	46.4	44.1	44.3	44.4	42.4	43.1	43.5	43.8	43.5	42.4
営業利益	22.7	22.2	21.9	20.4	17.6	17.6	13.9	14.5	15.3	15.3	14.8
経常利益	22.9	22.8	23.0	21.8	19.5	17.3	14.3	15.2	16.3	15.9	15.9
税金等調整前当期純利益	22.2	23.5	22.8	25.5	18.2	16.8	14.9	17.2	16.4	15.6	15.6
親会社株主に帰属する当期純利益	13.7	14.1	14.6	16.4	12.7	11.1	10.9	12.3	12.1	11.2	11.7
ROE	15.0	14.1	14.1	14.5	10.1	8.3	8.1	8.3	7.4	6.8	7.2
ROA	15.6	14.5	14.3	12.5	9.7	9.1	7.2	6.6	6.4	6.3	6.1
流動比率	189.1	207.8	222.5	240.6	310.6	305.9	422.4	391.4	570.3	406.3	422.2

\*返品調整引当金を含む

# 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。

## 漢方薬はいくつもの生薬を組み合わせて作られた医薬品です



漢方薬は、自然界にある植物や鉱物等の生薬を、決められたルールに基づき、多くの場合複数組み合わせられて作られた薬です。何千年という長い年月をかけて積み重ねられた治療の経験によって、どの生薬を組み合わせるとどんな効果が得られるか、また有害な事象がないか等が確かめられ、漢方処方として体系化されました。

最新技術を駆使した「製剤」として、生薬の持つ薬効を引き出し、かつ服用・保存しやすい状態に加工されたものになっています。

病院で処方される漢方薬の多くは、健康保険が適用される「医療用漢方製剤」で、148処方厚生労働省に承認されています。

## 漢方薬は民間薬と違います



ゲンノショウコ、センブリといった、昔から経験的に使われてきた主に一種類の薬草からなるものを民間薬といいます。家庭で治せる範囲のケガや症状に使われてきたものです。

漢方薬は、多くの場合、複数の生薬を組み合わせて作られたものです。漢方医学の理論に基づいて、用いる条件も細かく定められており、治療効果のある医薬品として正式に認められています。

### 漢方薬

日本の伝統医学である漢方医学の理論に基づき、自然の生薬の組み合わせによってできている医薬品。主に医療現場で使われている。

### 民間薬

先人から受け継がれてきたり、その土地に古くから根付いている生活の知恵。健康増進が目的で用いられる。

## 「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、ひとつの処方では複数の症状に効果を発揮することが期待できます。



## 「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行う医学であり、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。

## Column 漢方の服用について

漢方薬は西洋薬と比較して、含有成分の数、効果の持続性等、さまざまな点で異なります。服用は原則として、食前または食間の空腹時です。漢方薬と西洋薬を併用することもあります。組み合わせの中には禁忌あるいは注意が必要なものが存在することを忘れてはなりません。

漢方薬も医薬品であり、副作用があります。また、症状や体質等に合わない薬を服用したり、大量に服用すると、予期せぬ症状が起きる可能性があります。用法・用量を厳守するとともに、医師や薬剤師の指導を受ける必要があります。





創業の精神

# 良薬は必ず売れる。

1893(明治26)年、初代津村重舎は「良薬は必ず売れる」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

1893 1919 1924 1930 1957 // 1972 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2005 2010 2015 2020 (年度)

### 1800年代~1950年代

- 1893 津村順天堂創業  
婦人良薬「中将湯」を製造販売
- 1919 目黒工場が使用許可される
- 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
- 1957 中将湯ビル診療所開設



### 1960年代~1980年代

- 1964 静岡工場新設
- 1974 医療用漢方製剤を発売
- 1976 医療用漢方製剤33処方  
が薬価基準に収載
- 1982 東京証券取引所第1部上場
- 1983 茨城工場新設
- 1987 医療用漢方製剤の薬価基準収載が  
計129処方に
- 1988 社名を「株式会社ツムラ」に変更



### 1990年代~2000年代

- 1991 深圳津村製薬有限公司設立
- 1995 小柴胡湯による間接性肺炎の  
副作用が発生
- 2001 上海津村製薬有限公司設立
- 2007 本社ビルを赤坂へ移転
- 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 夕張ツムラ設立



### 2010年代~

- 2010 LAO TSUMURA CO., LTD.設立
- 2016 津村(中国)有限公司設立
- 2017 平安津村保険(集団)股份有限公司  
と業務提携
- 2018 津村盛実製薬有限公司  
(現・天津津村製薬有限公司)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



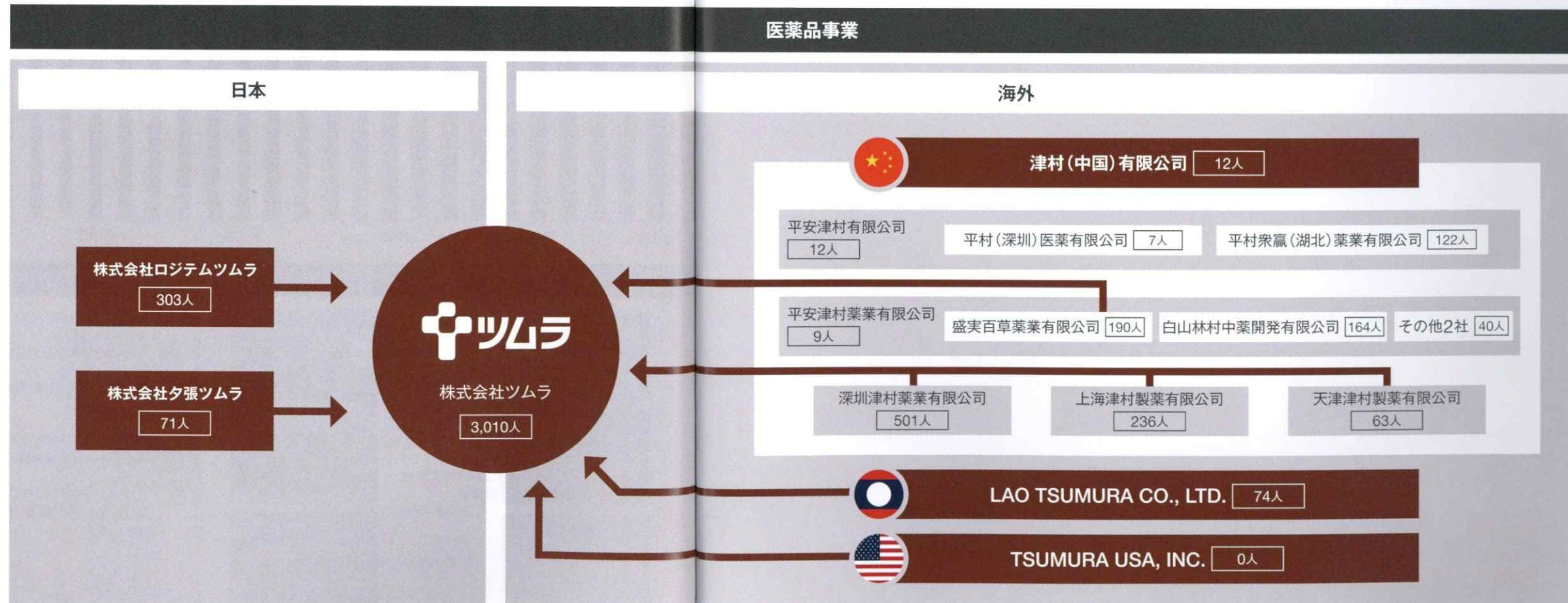
ツムラの主な出来事

### 会社概要

商号	株式会社ツムラ	上場証券取引所	東京証券取引所(証券コード 4540)
本社	〒107-8521 東京都港区赤坂二丁目17番11号	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
創業	1893年4月10日	会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人
設立	1936年4月25日	発行可能株式総数	250,000,000株
資本金	301億42百万円	発行済株式総数	76,758,362株 (うち自己株式250,402株)
従業員数	3,830名(連結)	株主数	12,475名 (前期末比 1,293名減)
決算日	3月31日	連結従業員数	3,830名

グループ系統図  
2021年3月31日現在

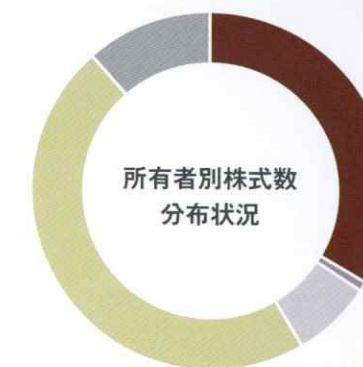
□は従業員数  
(正社員+契約社員)



### 大株主の状況

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)	7,765	10.15
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	7,675	10.03
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,602	4.71
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	2,837	3.71
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	2,780	3.63
株式会社三菱UFJ銀行	2,197	2.87
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	1,826	2.39
ツムラグループ従業員持株会	1,787	2.34
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21
JP MORGAN CHASE BANK 380634	1,461	1.91

(注) 持株比率は、自己株式250,402株を控除して計算しています。



- 金融機関 33.50%
- 金融商品取引業者 0.76%
- 事業法人 7.27%
- 外国法人等 47.01%
- 個人・その他\* 11.46%

\*「個人・その他」には、自己株式250,402株を含めています。

## 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

### Cover story

統合報告書2021は、ESGのE(環境)にフォーカスし、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。「循環型社会の実現」を事業活動の写真で表しています。



この報告書は、ノンVOCインキを使用しています。



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。

## 「統合報告書 2021」 訂正のお知らせとお詫び

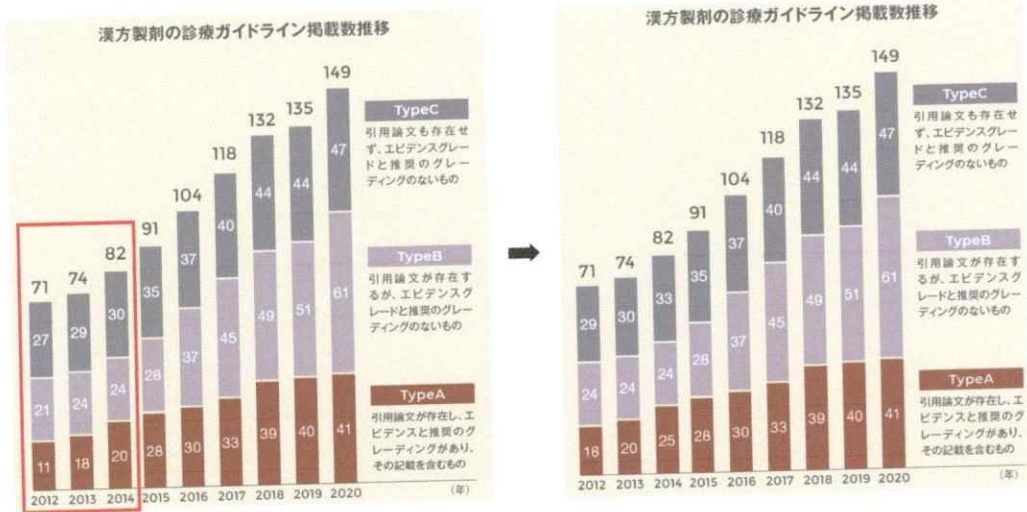
10月11日に発行いたしました「統合報告書 2021」の記載内容に誤りがございました。  
 つきましては、下記の通り訂正をさせていただきます。  
 皆様にはご迷惑をおかけしますことを深くお詫び申し上げます。

### 記

<訂正箇所> P.35 診療ガイドラインと漢方薬  
 漢方製剤の診療ガイドライン掲載数推移 (図)

(誤)

(正)



赤枠内：2012～2014年のType別の数値の訂正

以上