

代表取締役社長 CEO(最高経営責任者)

加藤 照和



天然物由来の製商品の価値をお届けする 企業グループとして、事業モデルを革新しながら、 「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を実践します

ツムラが目指す社会

一人ひとりに合ったエビデンスベースのヘルスケアサービスが提供される社会

ツムラグループは130年前の創業以来、植物を中心とした天然物由来の生薬を原料とする医薬品などを提供している企業です。私たちの事業の目的は「患者様のお役に立つこと」であり、学会などで度々お聞きするのは、いくつかの医療機関を受診しても改善が見られなかった患者様が、最後に漢方治療に辿り着き、1～2年かけて完治したという症例です。それはまさに、私たちが提供している価値そのものであり、この事業を持続させていく理由でもあります。

医学の祖と呼ばれるヒポクラテスは、「人間の身体の中には“100人の名医”がいる」という言葉を残しています。“名医”とは、自然治癒力・免疫力のことです。そして今、COVID-19の世界的な流行を経て、人に本来備わっているこの力に、あらためて注目が集まっています。人が持つ“自然に治癒する力”を高めながら、心身の不調の原因を根本から治す漢方医学・中医学が、真に求められる時代になったのです。また、2018年には世界保健機関（WHO）から勧告される「国際疾病分類（ICD）」が約30年ぶりに大幅改訂され、伝統医学の章が新設されました。伝統医学の有効性・安全性を検証するための国際基盤ができた意義は非常に大きく、当社グループの研究活動や人材育成の追い風にもなると受け止めています。

急速に進展するデジタル技術も、当社グループの経営理念「自然と健康を科学する」に合致した事業展開を後押しする手段であり、さまざまな活用方法を模索しています。特に主力の医療用漢方事業においては、漢方医学の診断（「証」の決定）は独特であるため、漢方医学の習熟度の影響や診察時間（医療コスト）の増大など個別化医療の進展に対し課題がありますが、デジタル技術の進展によって健康に関するさまざまなデータの取得・分析がしやすくな

り、患者様一人ひとりへの最適な処方の実現が視野に入ってきました。普段の暮らしで、個人が日々のバイタルデータなどを積極的に活用する時代になれば、医師もそれらのデータに基づいた診療が可能になります。加えて、「未病」状態を科学的に定義し、診断方法を確立できれば、未病を治す可能性が高まります。さらに、未病の状態に陥らないよう、「養生」（予防）にも事業を拡大できます。

一方、中国事業への取り組みについては、原料生薬や飲片（刻み生薬）の販売を中心とした生薬プラットフォームの事業を拡大しながら、近年は中成薬を製造・販売する製剤プラットフォームの構築準備を進めてきました。漢方薬と中薬は発展経緯こそ異なりますが、天然物由来の医薬品であることや患者様への向き合い方などに共通点が多く、相乗効果が見込めます。中国関係会社のビジネスの中核を担う人材も育っており、組織的な基盤がより強固になりました。

近年の経営環境を踏まえて、当社グループは他に類を見ない天然物由来の医薬品ビジネスの強みを活かし、高い付加価値を創出するため、2022年4月に長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を策定しました。



3つの「P」を実現しながら、「一人ひとりのwell-being」をサポートする

長期経営ビジョンに込めた“Cho-WA”（調和）とは、英訳の「ハーモニー（harmony）」とはニュアンスが異なります。真の意味は「調=ととのえる」と「和=やわらぎ・なごみ」の融合であり、心と身体、個人と社会が最高の状態にあることを表現したものです。さらにいえば、企業使命にも記した「漢方医学と西洋医学の融合」であり、事業と社会、および地球環境との調和でもあるのです。漢字ではなくアルファベットにした狙いは、海外で活躍する関係会社の従業員にもビジョンを正しく理解してもらうためです。日本で育まれた「和」の意味合いや重要性を、創業者の志や価値観と併せて説明すると、「なるほど、我々が標榜すべき価値のあるビジョンだ」と腹落ちしました。

このビジョンの策定プロセスには、10年先のツムラグループを牽引していく次世代の経営人財が参画しています。彼らは、2019年に開設したツムラアカデミーが実施している経営人財の輩出を目的とした「経営基本講座」プログラムの受講生でもあります。10～20年後の当社グループのありたい姿を、彼らが中心となって議論し、この長期的な未来像の土台を作り上げたのです。

長期経営ビジョンの大きな方針は、3つの「P」で表されています。1つ目の「PHC（下図参照）」では、製商品・サービスによって貢献できる「well-being」の範囲を、治療と未病、そして養生（予防）にまで広げて、一人ひとりの人生やライフステージ全体に価値を提供していく覚悟を示しました。患者様個々の体質や病態を心身両面から総合的に捉える漢方治療は、今後もより多くの患者様のお役に立ち、医薬品として価値を提供できると考えています。患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりに合った漢方治療を受けられる医療現場の実現に貢献している状態として、2024年度までに「10処方以上処方する医師の割合」を50%以上へ、2031年度には、「診療領域基本処方すべてを、漢方医学に基づき処方する医師の割合」を50%以上へ、という事業戦略を策定しました。早期実現に向け、DXソリューションによる情報提供活動を飛躍的に向上させていきます。

2つ目の「PDS（下図参照）」は、“未病”の科学化です。すべての疾患に共通する未病の概念は存在しないため、アカデミアなどとの連携・協働体制のもと、高齢者関連領

域や女性関連領域の疾患にターゲットを絞って推進しています。例えば、老化に関連する「フレイル」では、加齢により体内に起きているさまざまな変化を捉え、未病状態を科学的に定義した上で、バイオマーカー*1や診断方法を確立し、エビデンスベースでの漢方治療を目指します。また、治未病（未病先防）のみならず、重症化抑制（既病防変）、再発抑制（癒後防復）の未病三防で取り組み、患者様の身体的・精神的・経済的負担の軽減にも貢献していきます。

3つ目に掲げた「PAD（P.7下図参照）」は、人財のポテンシャルを最大限に“開発”することです。2012～2021年度までの長期経営ビジョンでは「“人”のツムラ」を掲げ、トップダウン型組織からボトムアップ型組織へ転換するために、時間をかけて従業員のマインドを変えてきました。真に会社に貢献した人を正當に評価する仕組みを盛り込んだ人事制度改革も完遂し、これらの成果がようやく表れ

始めています。一連の組織転換をバックアップしてきた施策の一つが、2019年からツムラアカデミーで開始したコーチングとチームビルディング*2です。実績豊富な外部講師陣にもご協力いただき、「仕事の目的は何か、価値がどこにあるのか」を求心力に据えた対話研修を、繰り返し実施してきました。対話文化という、価値創造のための土壌が整い、自主的・自立的に行動ができる人財が増加しています。その結果、従業員の潜在能力を引き出しながら、新たな長期経営ビジョンへ舵を切ることができたと認識しています。反面、積極性という面ではまだまだ課題があります。世界に手本のない漢方薬・中薬ビジネスにおいて、改革の手を緩めることなく、自らが新しい道を切り拓き、社会からも信頼される“漢方薬的組織”を作り上げていきます。

*1 ある疾患の有無や、進行状態を示す目安となる生理学的指標のこと
*2 組織に属する個人がスキルや能力・経験を最大限に発揮し、目標を達成できるチームを作り上げていくための環境づくりや取り組み

2022年度の振り返り

各種施策は順調に進捗するも、限定出荷を実施

2022年度、長期経営ビジョンの1stステージ（第1期中期経営計画）をスタートさせ、5つの戦略課題へのアプローチが順調に進捗しました。国内事業は、オンライン上の情

報提供活動「e-プロモーション」が、新しいコミュニケーション手段として医療関係者の間に定着してきました。中国事業は、生薬プラットフォームを中心に品質を起点とし

長期経営ビジョン(2022～2031年度)

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

自然と共生するとともに、伝統医薬（漢方薬・中薬）を中心に自然と科学の力によって、一人ひとりのwell-beingをサポートできる時代の到来を迎えるために、次の3つの“P”が実現されている状態を「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」として掲げます。

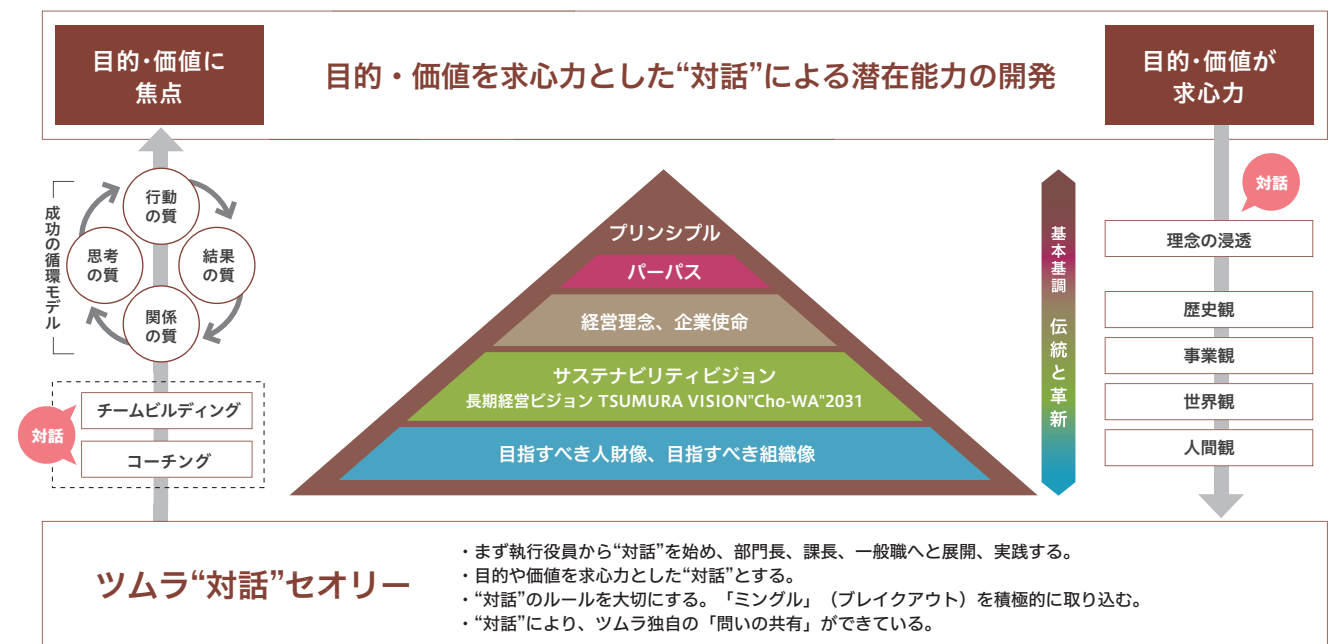
PHC Personalized Health Care 一人ひとりに合ったヘルスケア提案	PDS Pre-symptomatic Disease and Science “未病”の科学化	PAD Potential-Abilities Development 潜在能力開発
--	---	---

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

エビデンスベースで定義された“未病”について、その診断方法と、各個人に合った未病改善システムを構築することにより、健康社会の実現に貢献している状態

“対話”によって個々の潜在能力を引き出す企業文化が醸成され、世界に手本のない漢方薬・中薬ビジネスを開拓し、誰からも信頼される“人”の集団となっている状態

対話文化の醸成



た営業活動を推進し、売上高が拡大しました。

一方、最も大きな事象は、医療用漢方製剤について限定出荷の対応をとらざるを得ない状況になったことです。2022年春に上海で実施されたロックダウンにより、上海工場が約70日間の稼働停止になりましたが、ツムラグループの事業継続計画（BCP）に基づき、国内工場での代替生産で一旦は乗り越えました。しかし、夏場の猛暑による季節性処方急増に加え、COVID-19オミクロン株の大流行によって、想定以上に漢方薬の需要増加があり、生産が追いつかなくなりました。そこで、代替処方がない製品の安定供給を優先するために、一部の製品について限定出荷を実施しました。患者様、医療関係者の皆様には、多大なご迷惑をおかけしたことをあらためてお詫び申

上げます。製造承認を控えた天津工場での生産・出荷をはじめ、生産能力増強により供給体制を一層強化していきます。

研究分野においては、治療の分野で、心不全における五苓散の水分代謝調整メカニズムの解明など、新たな疾患領域における臨床研究が進展しました。未病の分野では、最新の未病と漢方に関するさまざまな研究成果が著名な学術誌「Gene」の特別号に掲載されました。老化に関連する未病の新規バイオマーカー、漢方薬のレスポンスマーカー、フレイルの新規評価スケール、複雑な漢方へアプローチするための方法論であるKAMPOmics^{®*3}などが掲載され、未病の科学化が進展しました。

*3 詳細はP51「戦略課題②」をご参照ください

今後の展望

スピード感と先見性を有する組織体制を整備しながら、企業価値の向上に努める

先の読みづらいVUCA^{*4}の時代に、ツムラグループが持続的に成長していくためには、スピード感と先見性が必須の要素になります。例えば、前述した上海ロックダウンや限定出荷の状況下で、さまざまな可能性を議論しましたが、結果としてBCPに即した対応ができた面と、想定を

超える事態に直面し十分に対応できなかった面がありました。一連の事案によって再認識したのは、最も現場に近い人が適切に判断する重要性です。目まぐるしく変化する事業環境に適応するには、従業員一人ひとりが現場の状況を正しく把握した上で、先見性を持って変化を分析・判

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

		1st stage 2022～2024年度 発芽-Germination-	2nd stage 2025～2027年度 成長-Growth-	3rd stage 2028～2031年度 開花-Flowering-	
医療用漢方事業	漢方治療の標準化	★	10 処方以上処方医師 50% 以上	診療領域基本処方すべて 処方する医師 50%	
	漢方治療の個別化			★	
研究開発	漢方治療の個別化 未病の科学化	研究	開発	社会実装	
中国事業	製剤PF	中成薬事業	参入	基盤構築	ブランド確立
	生薬PF	生薬・飲片・ 「薬食同源」 ^{*5} 製品	売上拡大	ブランド確立	業界の発展リード
	研究PF	中薬研究センター	設立	機能拡充	中成薬エビデンス構築
スマートファクトリー		自動化範囲拡充	監視・管理へのシフト	スマートファクトリー実現	
労働生産性	営業	1MR あたり売上高 (円/MR)			生産性 2 倍 (2021年度比)
	生産	物的労働生産性 (箱/人)			
	生薬	生薬手配量あたり人件費 (円/t)			

*5 自然の食材を“薬”として捉え、複数の食材をバランスよく組み合わせることで健康増進に役立てる、中国の食に対する思想



断し、自律的に周囲を巻き込んで迅速に行動できる体制が理想です。今後も一人ひとりが主体性を発揮するマネジメントに取り組んでいきます。

社会変化のスピードに対応できる組織体制・人材育成の整備、事業成長のための投資判断と並行して、企業価値のベースを作っていくことも、我々経営陣の責務です。財務的な価値とともに、組織資本・人的資本などのプレ財務価値、さらに長期経営ビジョンで示した3つの「P」で生み出していく将来価値をわかりやすく可視化して、IR活動に反映していく考えです。その上で、国内外で展開する事業の収益性を高め、株主の皆様へのさらなる還元を実現していきます。

当社グループは2022年春に、究極的に成し遂げる事業の志としてパーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を掲げました。130年前に創業者が目指したのは「社会公益の一端となる意義ある事業」でした。この創業精神を引

き継ぎながら、デジタル革新が進展する今の時代において、「一人ひとりのwell-being」を実現したいという想いを、このパーパスに込めています。患者様のお役に立つ漢方薬を安定的にお届けするには、当社グループの力だけではなく、業界団体・事業パートナーとの連携が不可欠です。2023年4月の薬価改定において、当社製品のうち40品目が不採算品再算定^{*6}の適用を受けています。引き続き行政機関や業界団体と協力しながら、グローバル視点で持続可能な漢方薬事業のあり方を、リーディングカンパニーとして確立していく考えです。

現在、当社グループの主な市場は日本と中国ですが、天然物由来の医薬品などは、東南アジアの国々や地域に暮らす人々の健康に大きな役割を果たす力があります。日本と中国に伝わる伝統薬を世界に発信し、一人ひとりのwell-beingに貢献する価値を創出することで、社会全体のwell-beingを実現していきます。

*4 Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字をつなぎ合わせた言葉。ビジネスや社会において、変動性が高く将来の予測が立てにくい状態
*6 薬価改定時に、薬価が下がって製造販売の継続が困難になった医薬品の薬価を算定し直すルール



加藤CEOによる講義と受講者との対話の様子



中国の幹部社員との交流会の様子