

1

医師一人ひとりにあった漢方ソリューションの提供による漢方市場の継続的拡大

戦略概要

国内の医療用漢方事業に焦点を当てた「戦略課題①」のゴールは、患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりに合った漢方治療が受けられる状態の実現です。第1期中期経営計画では、そのファーストステップとして、医師一人ひとりに合った漢方ソリューションの提供による漢方市場の継続的な拡大に努めています。現在、ツムラ独自の「診療領域基本処方*」を中心に、製品の安全性・有効性・品質に関する情報を、最適なチャネルから提供できる仕組みの構築に着手。医師が患者様の症状に応じて、漢方製剤を使い分けする状態を目指しています。

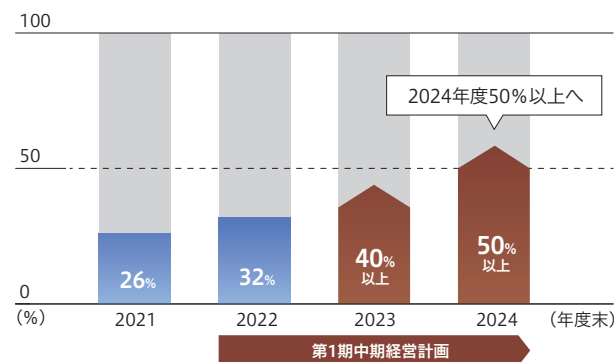
まずは2024年度末までに、10処方以上を処方する医師が、臨床医全体の50%以上を占める状態にするという目標を掲げました。そして2031年度には、診療領域基本処方のすべてを処方できる医師が、臨床医全体の50%を占める状態を実現し、漢方治療の標準化を確立していきます。

これらの目標達成に向けて、「高齢者関連領域」「がん領域（支持療法）」「女性関連領域」を重点領域と定め、育薬

*各診療領域において、患者数が多い疾患・症状に対して、適正に使用することの出来る（適応を有する）処方当社独自に設定

処方・Growing処方、および診療領域基本処方を中心に、情報提供の量・質の飛躍的な向上に取り組んでいます。また、外部の医療情報プラットフォームと「ツムラメディカルサイト」を中心に、デジタル技術を活用した「e-プロモーション」を推進。講演会への参加状況やコンテンツの閲覧データから、医師が求めている情報を個別に分析し、MR活動とのハイブリッド型プロモーションによって、より進化した情報提供活動を実践しています。

10処方以上の漢方製剤を処方する医師の割合



重点3領域と育薬処方・Growing処方

育薬処方 Growing処方

高齢者関連領域		がん領域 (支持療法)		女性関連領域	
フレイルにともなう諸症状	精神・神経疾患	副作用の軽減など	産婦人科疾患	産婦人科疾患	産婦人科疾患
<ul style="list-style-type: none"> G 人參養榮湯 G 加味帰脾湯 G 補中益気湯 育 牛車腎気丸 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> 育 抑肝散 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> 育 六君子湯 育 半夏瀉心湯 育 牛車腎気丸 G 加味帰脾湯 G 補中益気湯 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> G 加味逍遙散 G 加味帰脾湯 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> G 加味逍遙散 G 加味帰脾湯 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> 育 大建中湯 G 五苓散 + 関連処方
循環器疾患における周辺症状	消化器疾患		その他	その他	その他
<ul style="list-style-type: none"> G 五苓散 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> 育 大建中湯 育 六君子湯 + 関連処方 		<ul style="list-style-type: none"> 育 大建中湯 G 五苓散 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> 育 大建中湯 G 五苓散 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> 育 大建中湯 G 五苓散 + 関連処方

育薬処方

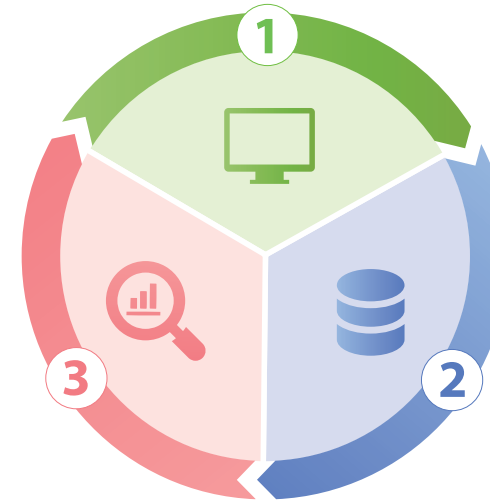
近年の疾病構造を見据え、医療ニーズの高い領域において新薬治療で難渋している疾患で、医療用漢方製剤が特異的に効果を発揮する疾患に的を絞り、エビデンス（科学的根拠）を確立する処方

Growing処方

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

e-プロモーションの全体像

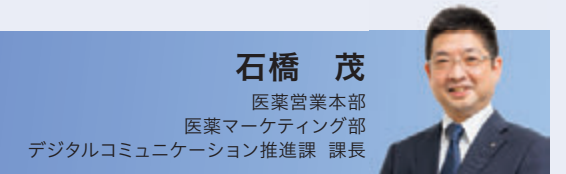
医師およびMRの行動データなどをもとに、MR活動の量的・質的向上を図り、医師一人ひとりに合った最高の顧客体験を実現します。



- Digitalization**
 顧客接点・業務のデジタル化
 - 医療情報プラットフォーム活用
 - Tsumura Medical Siteの充実
 - Email marketingの活用
 - 顧客接点ツールの充実
- Centralization**
 データの一元管理・見える化
 - 顧客情報の一元管理
 - 顧客軸でのデータ連携
 - データの“見える化”
- Data-driven**
 データ分析からの行動変容
 - データベース分析によるインサイト（隠れた顧客ニーズ）の獲得
 - 施策やMR活動の推奨行動の提示

e-プロモーション

MRの主体性に配慮しながら、行動変容を促せる分析基盤を確立していきます



ツムラでは2021年から、オウンドメディアでの動画配信やWeb講演会など、主にe-プロモーションによる情報提供手段の充実を図ってきました。全国の営業所へ、リアル講演会からWeb講演会に移行する初期のプロセスでは、私たちの経験値がまだ低く、運営体制を整えながらスタートしたため、現場では混乱が生じる場面もありました。しかし私には、必ず実現できるという確信がありました。MRがリアルの講演会で培った豊富な経験が、e-プロモーションにも生きてくると見込んでいたからです。実際、Webへの習熟が深まるにつれ、多彩なアイデアが数多く実践されました。私たちも新たに「漢方オンラインサロン」などの対話型講演会を企画し、参加者から好評をいただくようになりました。その結果、当社全体での2022年度の講演会参加者数は、2019年度比で約4倍に伸ばしました。

数十名単位で開催していた対面での講演会が、

Webによって数万名単位へと飛躍的に拡大できたことで、私たちには大きなやりがいと自信が生まれました。すべての診療科の医師に漢方の情報をお届けし、「患者様の症状に応じて漢方製剤を使い分けされる状態」の実現可能性が見えてきたからです。

現在、当社ではWeb講演会・イベントへの参加状況やコンテンツの閲覧データから、医師一人ひとりが求めている情報を分析し、その結果を用いてMRの行動変容を促す仕組みを確立しようとしています。分析によって導き出した結果は、MRの主体性に配慮した推奨アクションとしてアドバイスすることで、ハイブリッド型プロモーションの実現を目指しています。これらを達成するために、週単位で関連部署や外部パートナーとのミーティングを重ねながら、施策の中身を進化させています。組織風土やマインドセットにデジタルが溶け込んでいる姿を描きながら、顧客体験価値の最大化に努めていきます。

2

KAMPOmicsによる
漢方のエビデンス構築と
未病の科学化の推進

戦略概要

ツムラの研究活動では、漢方製剤が標準治療の手段として選択される機会を増やすため、有効性・安全性を示すエビデンスを集積し、診療ガイドラインへの掲載数の拡大や推奨度の向上に力を入れています。個別化医療への取り組みとしては、「KAMPOmics®」(下記参照)によるレスポンドマーカー研究や、DXソリューションによるAI漢方診断サポートシステムの開発などに取り組んでいます。

漢方診断サポートシステムの開発にあたっては、現在、漢方の「証*1」を科学的に診断するシステムを構築すべく、AI・機械学習による漢方診断(四診*2)の客観化と、自動問診の精度向上を図ることで、試験運用に向けた準備を進めています。

また、治未病(未病先防)、重症化抑制(既病防変)、再発抑制(癒後防復)の「未病三防」については、科学的エビデンスに基づいた定義と診断方法、測定方法、および基準値の研究を通じて、一人ひとりのライフステージ・症状・遺伝体質・生活環境等に合致した対処方法の確立を目指しています。具体的にはフレイル(虚弱)、がん領域の支持療法および月経前症候群(PMS)など女性関連領域に対する漢方薬の作用機序解明、相互作用研究、臨床研究を推進しています。並行して未病状態を検出できるバイオマーカーの確立を試みており、漢方薬を用いた未病改善を通じて、新たな価値を生み出していきます。

*1 その人の状態(体質・体力・抵抗力・症状の現れ方などの個人差)を表すもの
*2 漢方医学で用いる4つの診断方法=「望診」「聞診」「切診」によって、「証」に合った漢方薬が処方される

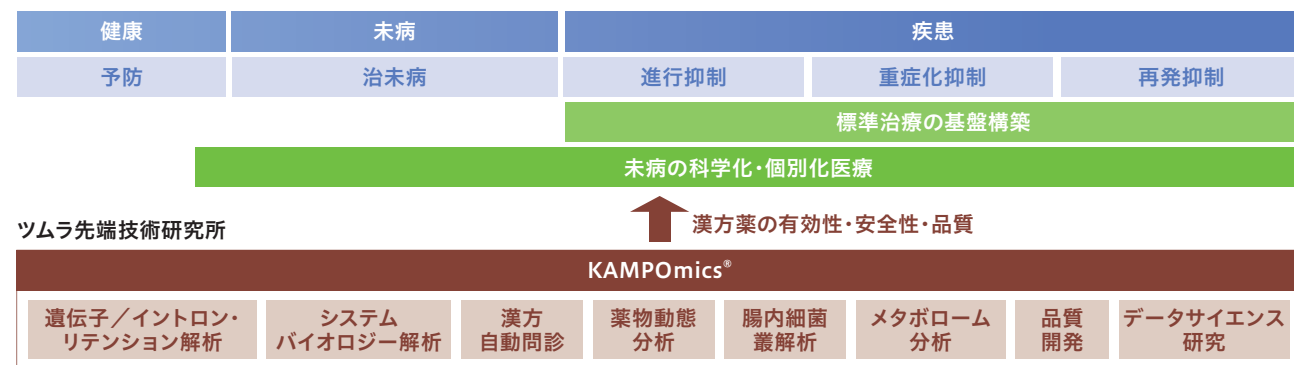
「KAMPOmics®」を推進するツムラ先端技術研究所

「KAMPOmics®」とは、当社の強みである先端技術分野(メタボロミクス*3・遺伝子・腸内細菌・システムバイオロジー*4など)の研究を組み合わせ、日本の伝統医学である漢方医学と、多成分で複雑な漢方薬を統合的に理解するために策定した、当社独自の研究体系です。

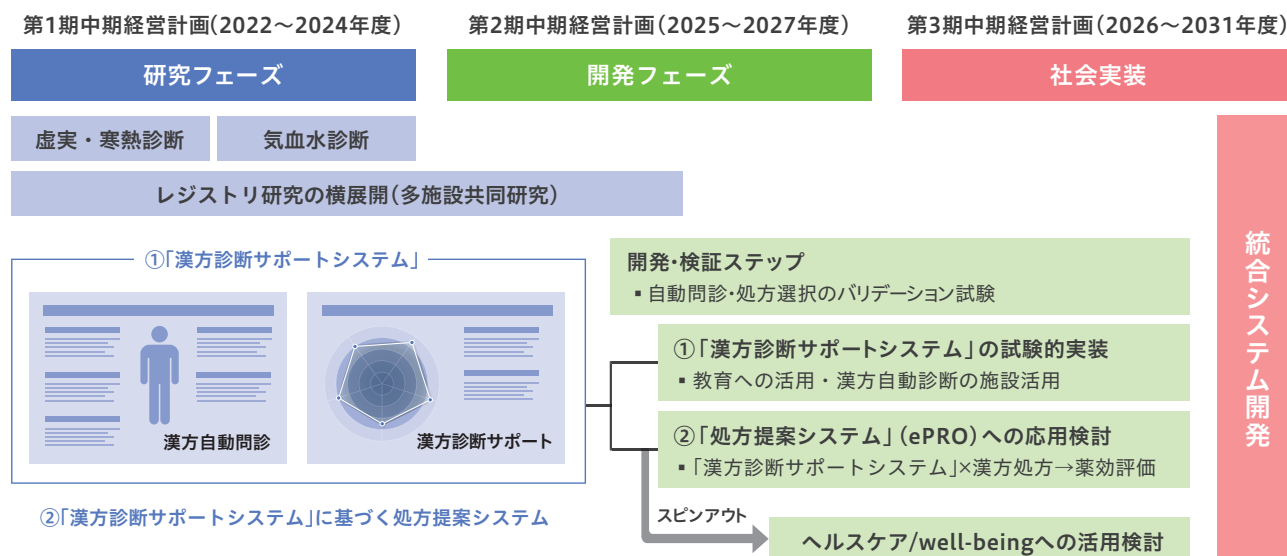
「ツムラ先端技術研究所」は、この体系に基づいて、漢方薬の有効性・安全性を示す臨床研究を推進しながら、

科学的エビデンスを構築する役割を担っています。当社のR&Dを牽引する研究組織として、最先端の技術を統合し、「新たな治療手段の提案」と「未病領域への挑戦」に注力しています。

*3 体内の代謝物および漢方薬成分を質量分析計などを用いて網羅的に分析・解析する研究領域
*4 遺伝子・タンパク質・代謝物などの生体因子がどのように関わり合うかに注目し、生体機能を統合的に解明する研究領域



漢方治療の個別化



統合システム開発

漢方薬は天然物由来の多成分系製剤であり、有効性を科学的に証明することが難しいと言われてきました。この課題に対して、私たちは長年にわたり臨床研究と基礎研究を推進し、近年はKAMPOmics®の体系に基づいて、漢方薬の有効性・安全性を示す臨床研究と科学的エビデンスの構築に取り組んでいます。2022年度には、Elsevier社の学術誌「Gene」にKAMPOmics®の総説が掲載されました。特徴的な成分の体内動態や臨床効果の特徴の一端を明らかにすることで、漢方薬の本質的な理解につなげたいと考えています。

今後はエビデンスの解明・研究に加えて、メタボロミクスやシステムバイオロジー、遺伝子解析などの先端技術を駆使し、「患者様ごとの最適な漢方治療(個別化医療)の確立」と「未病の科学化」に注力します。個別化医療のためには、漢方薬が顕著な効果を示す患者様に共通する特徴の解明が重要だと考えています。加えて、漢方医による“匠の領域”とされ

る「証」の診断を、科学的・客観的に把握できるようにすることも不可欠です。そのための技術開発として、自動問診システムなどの構築を進め、漢方医学と西洋医学を融合した個別化医療を実現したいと考えています。一方、「未病の科学化」については、未病から疾患に至る身体の状態をシステムとして把握し、漢方薬による治未病・重症化抑制・再発抑制などの改善効果を客観的に把握できる指標=バイオマーカーの研究を進めています。

個別化医療や未病の科学化の社会実装を、当社だけで進めることは困難です。目的をともにする研究機関・パートナー企業との協働によって、データ駆動型の研究開発を進めていきます。研究で得たエビデンスを社会価値へとつなげる好循環をつくるのが私たちの役割です。生命の本質を掘り下げ、社会課題と向き合う真摯な姿勢を今後も維持しながら、一人ひとりが最適な漢方治療を受けられる社会の実現を目指します。

3

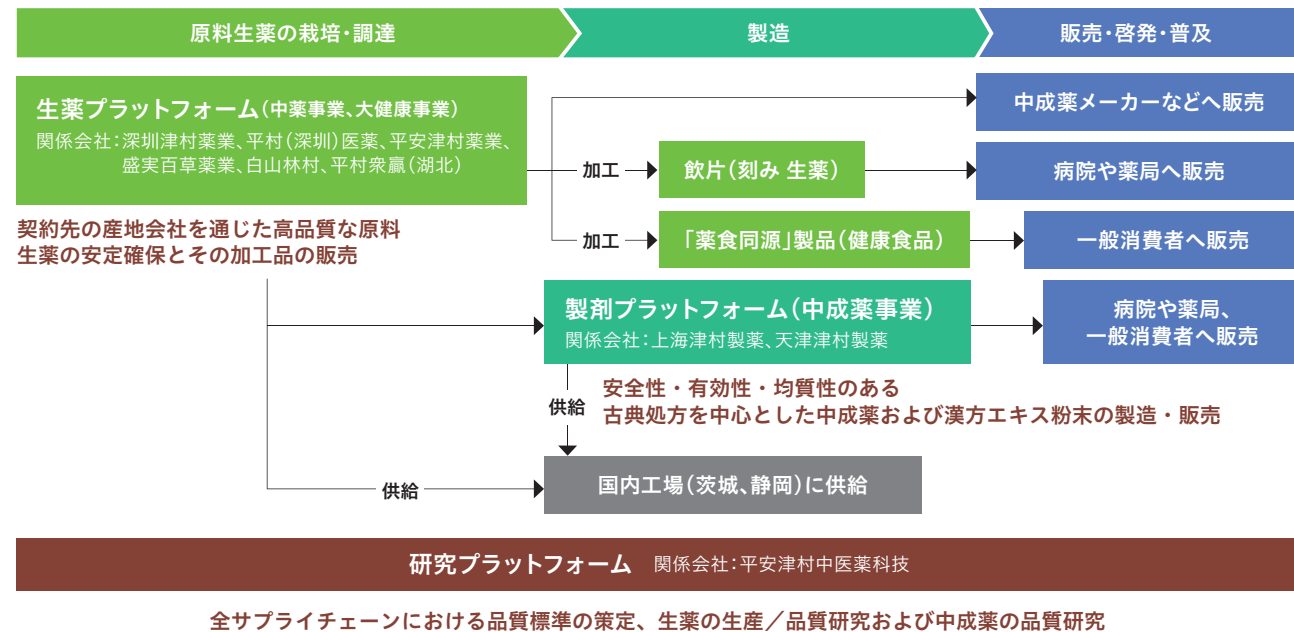
中国における生薬・飲片の
売上拡大と中成薬事業への参入

戦略概要

中国事業の目的は、ツムラグループが原料生薬の栽培や漢方製剤の製造で培った品質・技術・経験と、中国平安保険グループが保有する顧客基盤、および医療オンラインプラットフォームを掛け合わせることで、中成薬業界の発展の一助となり、中国国民の健康へ貢献することです。長期経営ビジョンの各ステージでは、中国事業への投

資と基盤構築を進展させ、中成薬業界の発展をリードする企業グループになることで、中国事業の比率を連結売上高の50%以上とすることを目指しています。養生・予防・未病領域である大健康事業と、治療・未病領域である中薬・中成薬事業を、生薬・製剤・研究の3つのプラットフォームで展開していきます。

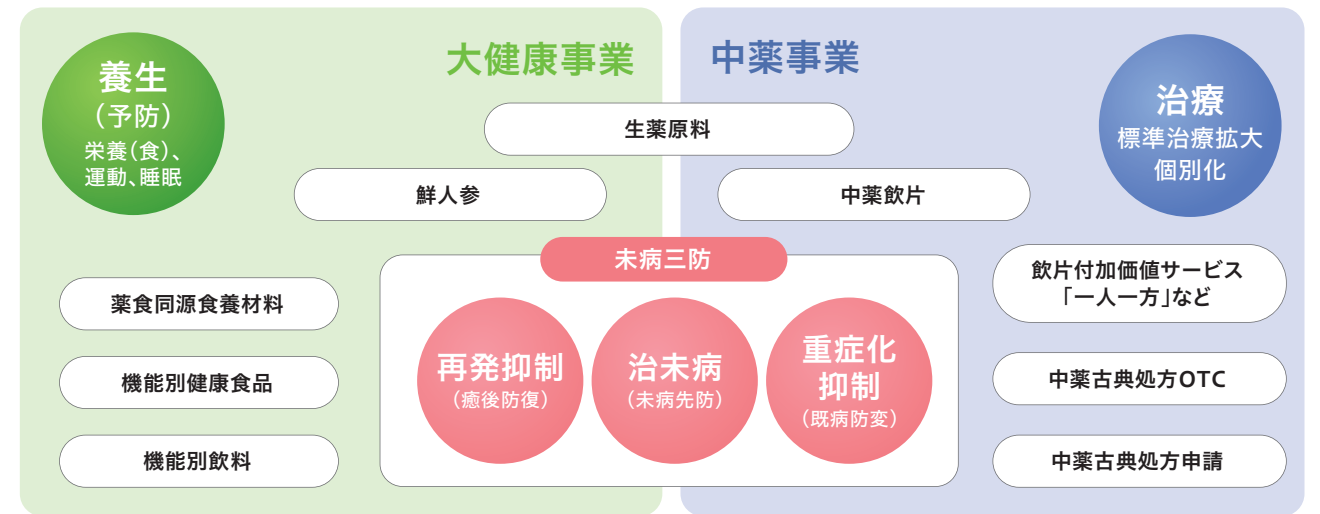
中国事業の3つのプラットフォーム



プラットフォームごとのマイルストーン ～海外売上高比率50%超を目指し、中成薬業界の発展をリードする中成薬企業へ～

	第1期中期経営計画 2022～2024年度	第2期中期経営計画 2025～2027年度	第3期中期経営計画 2028～2031年度	
製剤PF	中成薬事業への参入 中成薬企業のM&A 古典処方の申請	中成薬事業の基盤構築 外部販売比率50%超	中成薬企業としてブランド確立 業界TOP10	売上高イメージ 70億円以上
生薬PF	生薬・飲片・「薬食同源」 製品の売上拡大 外部販売比率50%超	生薬・飲片・「薬食同源」 製品のブランド確立 公立病院販路の拡大(M&Aを含む)	業界の発展をリードする 生薬・飲片企業 中国トップシェア	売上高イメージ 30億円以上
研究PF	中成薬研究センター設立	中成薬研究センター機能拡充	中成薬エビデンス構築	

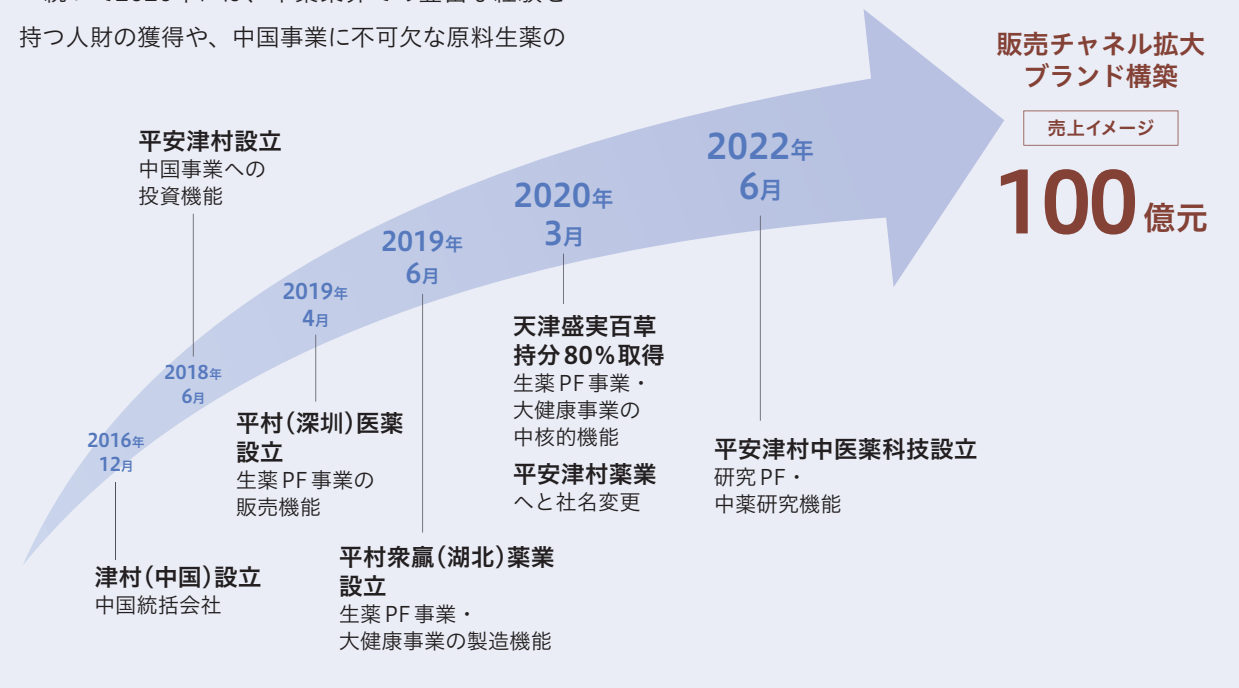
中国事業が目指すもの



中国事業の基盤構築変遷

ツムラが中国事業を本格化させたのは、2017年のことです。この年、中国平安保険グループと資本業務提携を行い、翌年には中国事業への投資機能として平安津村を設立しています。2019年には、生薬プラットフォームの販売機能を担う平村(深圳)医薬を設立しました。続いて2020年には、中成薬業界での豊富な経験を持つ人財の獲得や、中国事業に不可欠な原料生薬の

供給体制強化を目的に、天津盛実百草(現 平安津村薬業)を子会社化しました。これにより、中国における原料生薬、飲片、「薬食同源」製品(健康食品)の販売が本格化しました。その後も、研究プラットフォームを運営する平安津村中医薬科技の設立などを実施し、中国事業の基盤強化に努めてきました。



→「飲片」などの用語の詳細は、P74「漢方薬・中薬解説」をご参照ください。

生薬プラットフォーム

生薬プラットフォームは、日本国内での事業と中国事業で使用する原料生薬の栽培、調達、選別加工、保管と、中国での原料生薬、飲片や「薬食同源」製品の製造・販売の機能を担っています。原料生薬については、中国全土に自社管理圃場を保有しており、産地会社の協力のもと、ツムラGACPIに従って栽培管理、加工調製をすることで、高品質の生薬を栽培・調達しています。

原料生薬は、国内事業における漢方製剤の原料としての輸出に加え、製剤プラットフォームへの供給および品質の優位性を活かして、中成薬メーカー等の外部販売先の開拓を進めています。また、原料生薬を加工し付加価値を高めた飲片（刻み生薬）は、病院およびオンライン販路の拡大を図っています。さらに代行加工サービスとして、飲片の均質性や携帯性を高めた「一人一方」の普及にも注力します。

また生薬を活かした「薬食同源」製品については、ソーシャルメディア、eコマース、ライブコマースなどの統合的な活用によって、新たな販売チャネルの構築とブランド力の

確立を実現します。今後は各国の現地企業と事業提携などを行うことで、東南アジア市場での販路拡大も構想しています。長期的には、高品質な生薬、飲片、および「薬食同源」製品の販売とブランド化を通じて業界をリードし、国際的にもトップレベルの企業に成長していくことを目指しています。

なお、第1期中期経営計画においては、以下の取り組みによって、売上高CAGR30%の達成に努めていきます。

- 高品質な生薬・飲片・「薬食同源」製品において、供給品目の拡大とブランドの浸透を促進する。
- 原料生薬は、品質や取引量、価格などにおいて、優位性のある品目数を増加させる。
- 飲片は、重点品目を中心に、公立病院の販路およびオンライン販売を継続拡大する。
- 「薬食同源」製品は、優位性のある生薬を用い、高付加価値で養生・予防のニーズに沿った製品を開発する。



研究プラットフォーム

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

将来的には生薬・製剤の品質標準化と問題解決を通じ

て、中薬業界をリードする存在となり、ブランド構築と認知度の向上を図りながら、生薬および製剤プラットフォームの販売拡大への貢献を目指しています。現在、外部の優秀な人材やノウハウ、研究設備を保有するパートナーとの協働によって、小規模な研究拠点の設置と共同研究のスキームを模索しているところです。

製剤プラットフォーム

製剤プラットフォームは、生薬プラットフォームから原料生薬を調達し、中成薬の製造・販売をします。中成薬のうち「古典処方」をターゲットとしており、安全性・均質性・有効性のある製剤の製造・販売によって、中国国民の健康と医療への貢献を目指しています。古典処方とは中成薬の一種で、中国の古医書に基づく処方です。近年は中国政府が中薬業界を発展させていくため、古典処方を重要なものと位置づけ、各種の優遇政策を打ち出しています。また、日本の漢方製剤に類似した製品も多く存在します。このような外部環境のもと、ツムラは生薬栽培から製造に至る多様なノウハウを駆使した高い品質と、エビデンス構築による有効性の証明により、古典処方を新たなステージに引き上げることで、製品の普及に努めていきます。

中成薬事業への参入に向けて、2023年5月に、ツムラグループの平安津村が陝西紫光辰濟薬業有限公司（以下、紫光辰濟）の持分を100%取得しました。しかし、その後、

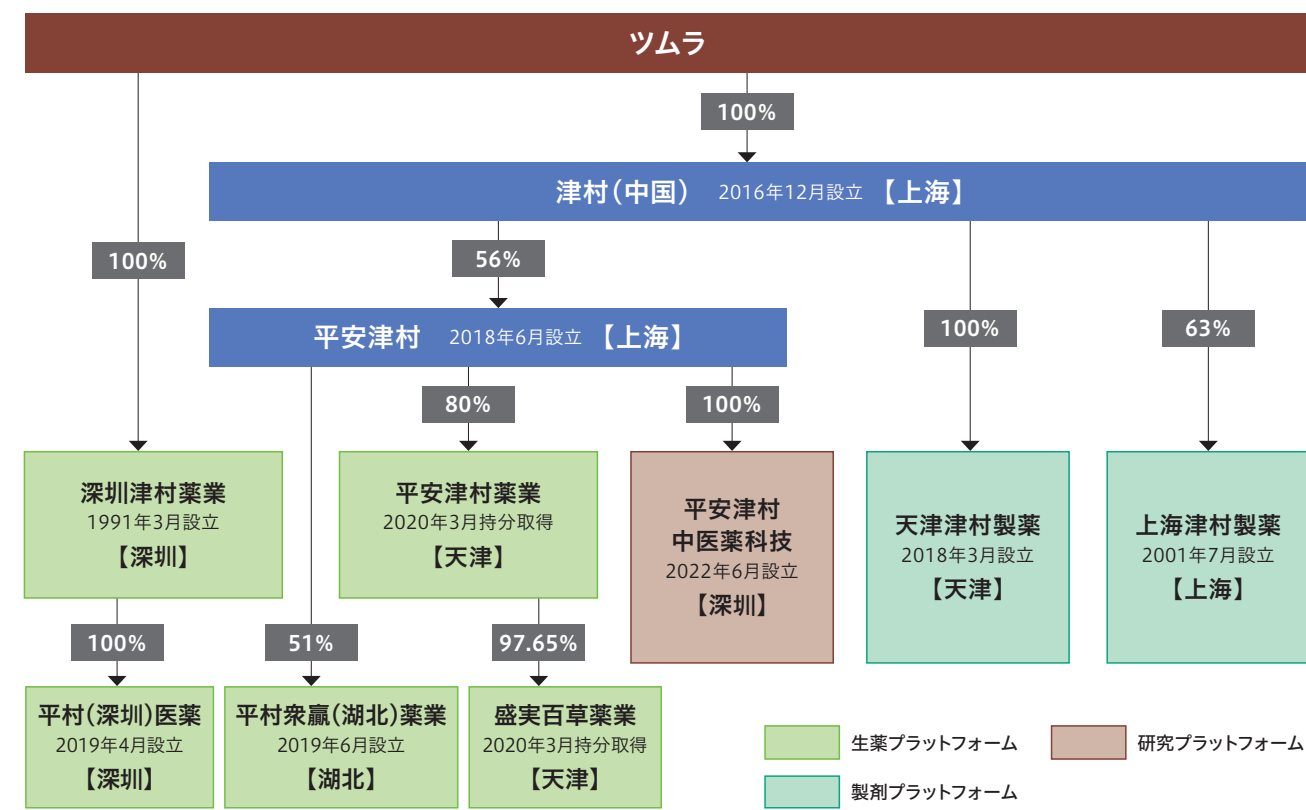
陝西省宝鸡市政府より、同市政府担当部門による国家政策・関連法規等に対する解釈の相違があったことが判明した旨の連絡を受け、同市政府担当部門との協議を重ねましたが、本プロジェクトを継続実施する条件が満たされないとの判断に至ったため、同市政府の意見を理解・尊重し、2023年7月に紫光辰濟の持分譲渡をしました。

また、M&A以外での中成薬事業への参入も模索しています。例えば、中国政府の規制緩和により臨床試験免除での上市申請が可能となった古典処方（現時点で64処方）については、市場性を検討の上、処方を選択し、上市のための研究開発に取り組んでいます。

紫光辰濟の持分譲渡はありましたが、製剤プラットフォームの方針に変更はなく、中成薬事業参入への基盤を早期に確立していきます。

長期的には、古典処方を中心とした中成薬の販売で信頼される企業になることを目指しています。

中国主要企業グループ資本関係図



4

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

戦略概要

国内外の生薬栽培から販売までの漢方バリューチェーン改革に向けて、製造工程においてはスマートファクトリーの実現を掲げています。

第1期中期経営計画では、各工場において先進技術による各工程の自動化、データの収集と見える化、省力化・作業負荷の軽減を進めていき、最終年度である2024年度には労働生産性を2021年度比で20%向上、そして長期経営ビジョン2031においては2021年度比で労働生産性を2倍に高めることを目指しています。

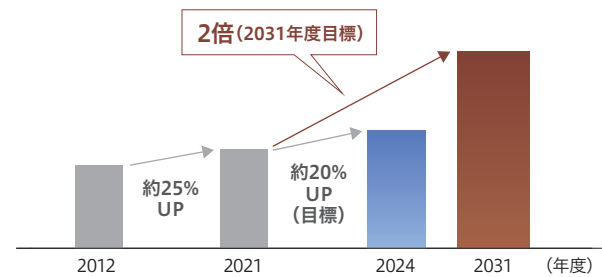
具体的な取り組みとしては、これまで開発してきた一連の自動化・省力化技術を各工場に展開するとともに、作業が複雑で自動化が難しかった検査工程などについても、先端技術を用いた開発を進めていきます。また、将来的なデジタルツインなど、新たな生産システムの構築を見据え、各種データの収集と可視化にも取り組んでいます。

栽培・調達においては、開発を進めてきたAIを搭載した生薬自動選別機を各拠点へ導入し、対象品目の拡大を図っていきます。また、漢方バリューチェーンにおけるグ

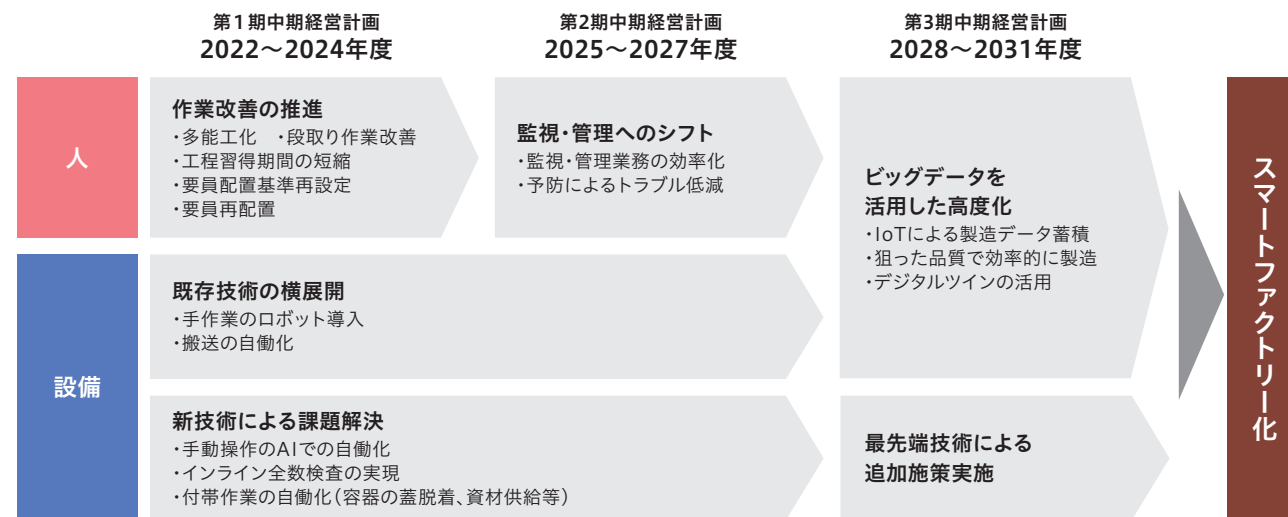
ループ全体のIT基盤を整備し、販売計画から生薬栽培・調達計画までのシームレスな連携を実現し、生薬在庫の配置の最適化を目標としています。

第1期中期経営計画は従来より高い水準の漢方市場の成長を支える生産能力の確保と、労働生産性向上のための先行投資のステージと位置づけています。そのために国内工場（茨城、静岡）と海外工場（中国 天津、上海）において、第1期中期経営計画の3年間で約1,000億円の投資を予定しています。

工場における労働生産性の推移



労働装備率向上からスマートファクトリー化へ



自動化・省人化の歩み

工程	機能	導入時期 (年度)					
		1995～2000	2001～2005	2006～2010	2011～2015	2016～2020	2020～現在
選別加工	生薬選別						
切裁、秤量・調合	生薬取り出し						
乾燥	エキス捕集						
造粒	原料排出 容器搬送						
	製剤投入 容器搬送 容器洗浄						
包装・表示	箱詰め						
	段ボール詰め パレット積み						
出荷・保管・配送	倉庫のデパレ						
品質試験	試験						

AIの活用

AIを搭載した生薬の自動選別機を順次、日本・中国の拠点に展開していきます

田平 泰三
生産本部 生産技術センター
技術開発部 部長



漢方製剤が患者様のお手元に届くまでの漢方バリューチェーンには、多くの人手が介在しています。技術開発部はこれまでに、工場内で行う箱詰めや重量物の運搬など、心身に負担のかかる工程を自動化する装置を開発し、労働生産性を段階的に高めてきました。

一方、漢方バリューチェーンの上流工程で実施している原料生薬の選別作業は、対象が植物の根・茎などであり、大きさや形、質量が一樣ではありません。したがって自動化は難しく、人による目視選別に頼らざるを得ない状況でした。私たちはこの課題と向き合い、2018年にAIを搭載した自動選別機の開発に着手しました。2022年に、その初号機を石岡センターへ導入しており、現在は形状の複雑な1品目を対象に、試運転と調整・評価を重ねているところです。今後は、対象生薬を順次拡大しながら、夕張ツムラ、深圳津村薬業、盛実百草薬業への展開を視野に入れています。各拠点で目視選別を担当していた人員をより生産的な業務にシフトしながら、ローコストなオ

ペレーションを確立していきます。目下の課題は、AIにとって“教科書”となる大量の画像データを、効率的に収集する仕組みづくりです。そのためにアノテーション*を自動化できる仕組みを取り入れ、学習期間の短縮化を図っていきます。

また、これまでの開発の知見を活かし、さらに上流工程である生薬の一次加工や最終製品の外観検査を自動化する仕組みの検討を開始しました。技術的なハードルは高いですが、3年を目途に開発を完了させる計画です。

私たち技術開発部は、「新たな技術で漢方の未来を創る」というビジョンを掲げています。環境負荷の低減や省人化、品質の均質化に寄与できる技術を独自開発することで、未来永劫、高品質の漢方薬をお届けするとの想いからです。新たな生産技術の開発を通して、世界中の人々がいつでもどこでも漢方に触れられ、イキイキと生活できる世の中に貢献したいと考えています。

*AIに学習させるデータごとに、関連する情報を「注釈」として付与していく作業

5

組織資本・人的資本による
価値の創造と働きがい改革の推進

戦略概要

ツムラグループは、より高い付加価値を生み出せる新しい事業モデルを確立していくために長期経営ビジョンを掲げ、今後の事業展開に不可欠な人的資本を充足しながら、パーパス・基本理念に資する価値の創造に取り組んでいます。

このビジョンで掲げた大きな方針の一つが「PAD：Potential-Abilities Development（潜在能力開発）」です。世界に手本がない漢方・中薬ビジネスにおいて、全く新しい道を切り拓く潜在能力を持った人財の採用・育成と、組織づくりを進めています。社員の潜在能力を引き出すために、当社グループでは目的・価値を求心力とした対話を重視する文化の醸成に努めています。

一方、目指すべき組織像として「漢方薬的組織」という概念を掲げています。漢方薬の原料である生薬は、それぞれが多くの成分を含み、薬能を有しています。したがって単体としても十分な個性があり薬理作用を發揮しますが、他の生薬と組み合わせることで、新たな薬理作用が得られます。「漢方薬的組織」とは、この生薬と漢方製剤の関係性を、会社組織に当てはめたものです。それぞれ異なる個性・能力を有する「人財」が、各自の役割を果たしながら切磋琢磨し、相乗効果を生み出しながら、「部門」

全体の目標を達成していく体系を表しています。さらには、それぞれが独立した機能を有する「部門」が、パーパス・基本理念に資する価値の創造に向けて調和を図り、「会社」として大きな成果を生み出していく姿でもあります。つまり、生薬を「人」「部門」に、漢方薬を「部門」「会社」に例え、調和の保たれた組織こそが、当社グループの目指すべき人財像・組織像と定義しています。

このような「漢方薬的組織」を実現すべく、グローバル視点で新たな道を切り開ける経営人財や専門分野を活かし革新を牽引できる人財を養成するプログラムの構築を進め、段階的に実施しています。並行して、イノベーション創出に欠かせない「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進しています。性別や年齢、異文化経験など、多様な視点・価値観を持つ人財を積極的に採用し、潜在能力を引き出すことで、組織全体の成長と企業価値の向上を図っています。

以上のように、当社グループでは組織資本・人的資本こそが持続的な成長のための源泉であると捉え、長期的な視点から漢方薬的組織を目指し、この組織を牽引する人財の養成に一層注力していきます。

組織

- 理念浸透オフサイトミーティング
- コーチング
- チームビルディング
- 1 on 1
- 理念浸透サーベイ
- 全社表彰
- など

目指すべき人財像
目指すべき組織像
目指すべき企業文化

人財

- サクセッションプラン
- タレントマネジメント
- 経営基本講座
- 人間力養成セミナー
- アドバンス、ベーシック
- ベーススキル習得支援
- 語学学習支援 など

経営人財の養成

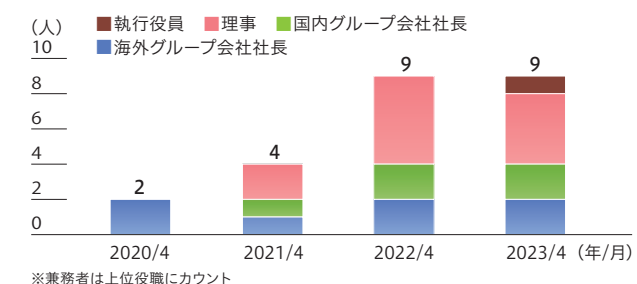
当社は、社内における人財養成機関として、ツムラアカデミーを設置しています。ツムラアカデミーの学長には、社長の加藤が就いています。ツムラアカデミーには大きく分けて二つの機能があります。

一つは、経営人財ならびに経営人財候補を対象にした、社内外講師による体系的な養成プログラムを企画・運営する「経営人財の養成」機能です。2022年度末時点での3年間の経営基本講座プログラム修了者は52名、受講中は49名となっており、修了者から執行役員や理事が複数人選任されています。

もう一つは、ツムラグループ全体への理念浸透を推進する「企業文化の醸成」機能です。理念経営の土壌となる対話文化の醸成やコーチングスキルの獲得に取り組んでいます。

2022年度は、長期ビジョンの実現を牽引する次期・次々期経営人財輩出の仕組み「T-Next」を構築しました。人事部が選抜・育成計画・配置・評価・事務局機能、ツムラアカデミーが養成を主に担当して計画的に経営人財を輩出します。

経営基本講座修了者・受講者で、
経営層に就任した人数(累計)



ツムラ
アカデミー

理念浸透活動の積み重ねが、
ツムラグループの企業価値向上に
つながっていきます

堀江 千恵子

ツムラアカデミー室
企業文化創造グループ グループ長



「組織の成長なくして、会社の成長なし。人の成長なくして、組織の成長なし」。ツムラは一貫して“人”の成長に重きを置いた経営を実践しており、ツムラアカデミーは「経営人財の養成」と「企業文化の醸成」を目的として、2019年に設立されました。

「経営人財の養成」のプログラムでは、「経営者に必要なものはスキルではなく人間力である」との考えから、さまざまな分野にわたる学際的な知に触れることで、経営人財に求められる教養を深め、思考力・実行力を養うための「人間力養成/リベラルアーツ」講座を用意しています。

「企業文化の醸成」のプログラムでは、執行役員・理事・部門長・所課長・一般職に至るまで、組織や役職を分けることなく“対話”を通じて一人ひとりが企業理念を考え、気づく機会として、「理念浸透・コーチング」を開催しています。このミーティングでは、ツムラグループに受け継がれてきた基本とな

る考え方であり精神を表した『TSUMURA GROUP DNA Pyramid』の理解を深め、お客様・社会に対する良い変化(価値)を提供することで、成果の後に業績が付いてくることを繰り返し伝えていきます。コーチングは、『TSUMURA GROUP DNA Pyramid』という大きなエンジン(仕組み)をスムーズに動かす潤滑油の役割です。2020年度以降は、理念浸透ミーティングとコーチングを同時に開催し、理念浸透とコーチングはともに「目的と価値」に焦点を置き、同じベクトルであるべき姿に向かっていくことを共有することで相乗効果を図るとともに、当社グループ独自の『ツムラ“対話”セオリー』として確立しています。

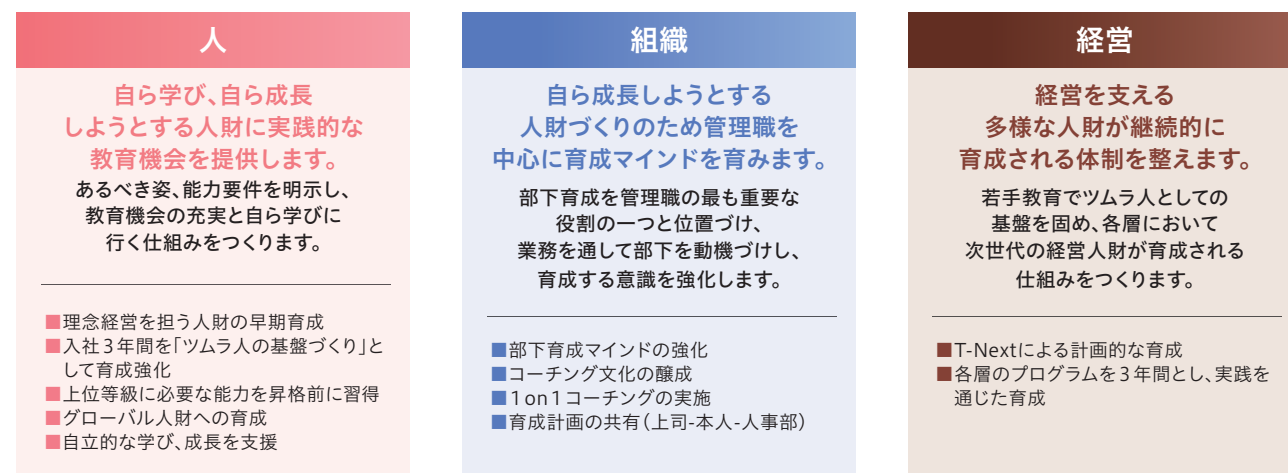
このような目的と価値を求心力とした“対話”による潜在能力を開発することにつなげる理念浸透活動を続けていくことが、当社グループの長期的な企業価値向上につながると考えています。

目指すべき人材の育成・配置・獲得

ツムラグループは「自ら育つ人を育む企業文化を創造する」を人財育成ポリシーに掲げ、「人」「組織」「経営」の観点から、各層に対応した教育機会を設け、社員の主体的なキャリア形成を支援しています。また、社員の基本情報や能力・保有スキルを一元化し、各自が志向するキャリアなどを把握した上で、戦略的な人財育成や適所適材の配置に反映できるよう、タレントマネジメントシステムを導入し運用を開始しました。

長期経営ビジョンを実現するために、各部門のあるべき姿と現状とのギャップを抽出・整理した上で、短期・長期の両観点から戦略的な採用計画を立案しています。また、グループとして掲げる「5つの戦略課題」と各部門の現状から見えてきた課題の解決に向けて、新卒採用とキャリア採用をバランスよく実施しています。多様性の確保に関しては、「女性の採用比率50%の維持・継続」など、定量目標を掲げて着実に推進します。

人財育成ポリシー



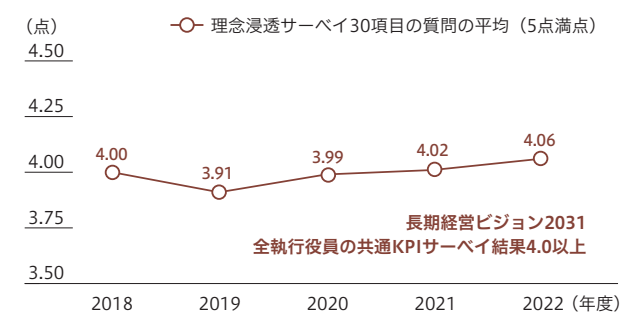
従業員エンゲージメントの向上

ビジョンを実現するためには、従業員一人ひとりのエンゲージメント向上が不可欠です。組織に対して自発的に貢献する意欲が高まるよう、理念の浸透、従業員の成長を支援する能力開発やキャリア構築、働き方や健康管理の環境整備に取り組んでいます。

目的・価値を求心力とした対話により主体的に行動することで、自身の潜在能力を引き出す企業文化の醸成を進めています。理念体系の考え方などについて対話をする「理念浸透オフサイトミーティング」を2017年度より継続しており、2018年度からはコーチング文化の醸成を目指した諸施策を開始しています。また、2017年度より基本理念の浸透により「品格あるいい会社」を目指すための課題を明らかにする目的として、理念の浸透度をツムラグループ全役員を対象に理念浸透サーベイを継続して測定してい

ます。サーベイ質問項目は、それぞれ5点満点で各自が回答し、2022年度調査での全質問平均は4.06と前年を上回り、フリーコメントから仕事やその成果に関する言及が増し、理念の体現が成果に結びつくことを実感しているように読み取れました。

理念浸透サーベイの推移



信託型株式交付制度

2023年度より、従業員を対象にした信託型株式交付制度(株式付与ESOP(Employee Stock Ownership Plan)信託)を導入しました。本制度は、従業員の一人ひとりがパーパスと2つの新たなビジョン実現のための意識向上と能力の発揮、大きな貢献を成す意欲をより一層醸成することを目的として「サステナビリティビジョン」と「長期経営ビジョン2031」の実現に向けた進捗目標の達成度等に連動してツムラ株式等の交付等を行います。

キャリアチャレンジ(社内公募制度)

2022年度より、やりたい仕事、働きたい組織を選択し、新たなキャリアにチャレンジできる機会を提供する制度を導入しました。自ら学び、自ら成長しようとする社員の働きがい向上、潜在能力開発、新たなキャリア形成の支援、組織力強化を目指しています。

リスク「デジタルリテラシー教育」

全社員がデジタルリテラシーを習得し、社内のDX化による生産性向上を円滑に進める目的で、2023年度よりデジタルリテラシーを高めるリスクの取り組みをスタートしています。

健康経営について

パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げる企業として、人々の健康に貢献し、社会のwell-beingに寄与することを目指し、健康経営に取り組んでいます。女性活躍推進の基盤は健康サポートと位置づけ、2022年度より全女性従業員を対象に婦人科検診の費用負担を実施しました。今後は、社員が自発的に養生に取り組む企業風土を醸成します。

人財育成

多様な能力・価値観を持つ人材の採用と、潜在能力の開発をサポートしていきます

坂本 佐知子
人事部 人財育成センター
センター長

「人財育成センター」は、ツムラグループの組織資本・人的資本を最大化するために、多様な人材を確保するとともに、経営戦略と漢方薬的組織を牽引する人材の育成を使命としています。この使命のもとで、経営を支える多様な人材が、継続的に育成される体制を整備しています。

社員の潜在能力開発に向けて、若手人材については、業務に必要な3要素と24の能力を設定し、KPI目標値を示した上で、入社から3年間で体系的に育成するプログラムを運用しています。2019年には、「自ら育つ人を育む企業文化を創造する」という当社グループの人財ポリシーを実践するべく、コース・等級ごとに、あるべき姿と能力要件を明示し、社員が自ら学びに行く研修プログラムを構築しました。昇格者への教育についても、昇格後に一律の教育を実施するのではなく、自身の能力を棚卸しし、昇格前に上位等級で求められる能力を自己啓発や研修、e-learning、動画で学習し、実践を通じた学びを経

てから昇格する方法に変えてきています。今後は自律的キャリア支援として、専門性を早期に身に付ける体制づくりが必要であると認識しています。

また、コロナ禍の状況や働き方の変化により、当社グループでも社員同士の交流や対話が減少していました。そこで、社員同士が部門や年代を超えて気軽に交流できる場として、2020年12月に「人ツムナレッジcafé」というオンラインサロンを開設しました。当初は人事部発信の企画を中心に運営していたのですが、現在では社員からの発信で、部門学、漢方、生薬、MBA、DXなど、幅広いテーマで学び合い、意見交換ができる場になっています。近い将来、このサロンを起点とした新しいイノベーションが創出されることを期待しています。

「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を実現するために、人財育成センターでは多様な能力や経験・価値観を持った人材の採用と、潜在能力の開発を、これからもサポートしていきます。