

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

戦略の進捗

「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、一人ひとりにあ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な拡大に努めています。現在、「診療領域基本処方^{*1}」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。

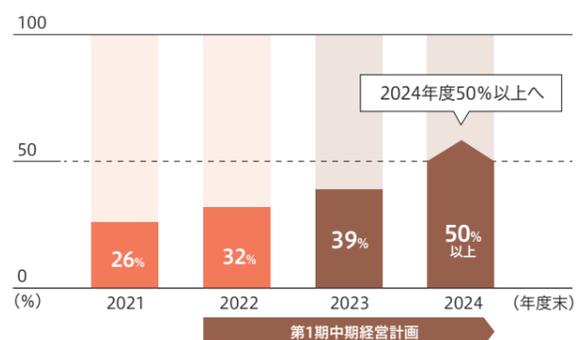
そのために、2024年度末までに漢方医学に基づき10処方以上の漢方製剤を処方する医師が、臨床医全体の50%以上を占める状態にするという目標を掲げて情報提供活動を行い、2023年度では約2.3万人増加（臨床医全体に占める割合は39%）しました。2031年度には、漢方医学に基づき、すべての診療領域基本処方を処方する医師が、臨床医全体の50%を占める状態を実現し、漢方治療の個別化を確立します。

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

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・スピード・質の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。

*1 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できる（適応を有する）処方を当社独自に設定

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
<p>フレイルにともなう諸症状</p> <ul style="list-style-type: none"> 育薬 人參養榮湯 育薬 加味帰脾湯 育薬 補中益気湯 育薬 牛車腎気丸 + 関連処方 <p>抑肝散 + 関連処方</p>	<p>副作用の軽減など</p> <ul style="list-style-type: none"> 育薬 六君子湯 育薬 半夏瀉心湯 育薬 牛車腎気丸 育薬 加味帰脾湯 育薬 補中益気湯 + 関連処方 	<p>産婦人科疾患</p> <ul style="list-style-type: none"> 育薬 加味逍遙散 育薬 加味帰脾湯 + 関連処方
<p>循環器疾患における周辺症状</p> <ul style="list-style-type: none"> 育薬 五苓散 + 関連処方 <p>消化器疾患</p> <ul style="list-style-type: none"> 育薬 大建中湯 育薬 六君子湯 + 関連処方 	<p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> 育薬 大建中湯 育薬 五苓散 + 関連処方 	<p>育薬処方</p> <p>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</p>
<p>Growing処方</p> <p>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、診療ガイドライン掲載を目指す処方</p>		

Focus 「10処方以上処方医師」の拡大に向けた進捗

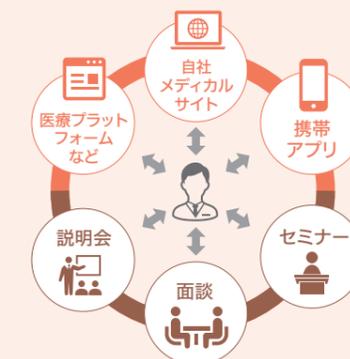
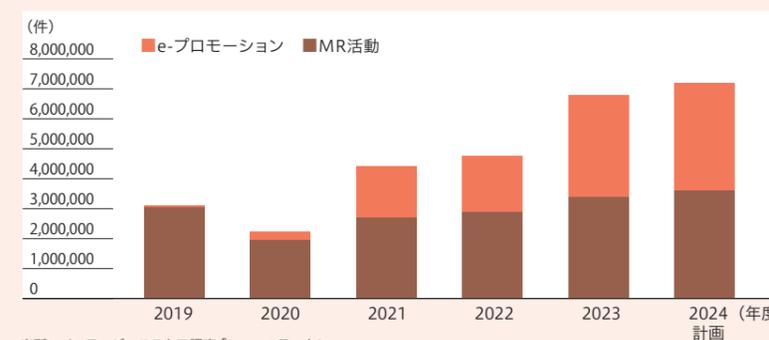
ツムラでは現在、デジタルツールを活用し、情報提供プロセスの再構築を進めています。2023年度はツムラメディカルサイトのコンテンツ拡充などによってディテールインパクト件数^{*2}が増加し、特にe-プロモーションが前年度比180%と大きく伸長しました。サイトの閲覧状況、診療科、処方状況などに応じたコンテンツの個別配信を強化し、MR活動だけでは把握が難しかった医師のニーズをデジタル情報から分析。この分析結果は本社だけではなく、

各MRに連携することも開始し、医師の漢方への関心領域やその強弱を踏まえることで、より質の高い情報提供を目指します。

なお、既存の方法ではアプローチが難しい医師に対しては、本社からリモート面談やメッセージツールなどの遠隔手段によってコミュニケーションを図る活動の確立を図り、「10処方以上の漢方製剤を処方する医師」の比率アップに貢献していきます。

*2 MR活動やインターネットなど、各チャネルからの情報認知件数

ディテールインパクト件数



e-プロモーション

デジタルとリアルを融合したMR活動で、医師一人ひとりにあったサポートを行っていきます

安岡 由紀子

医薬営業本部
横浜支店横浜第三営業所
営業所長



ツムラでは近年、動画配信やWeb講演会などのe-プロモーションによって、情報提供手段の充実を図っています。私たちのMR活動は、「漢方治療の現場で、医師が真に求めているものは何か」を探索し、「隠れた顧客ニーズ」を把握することがポイントになります。その手段として、Web講演会などへの参加状況やコンテンツの閲覧履歴などを基にした、医師一人ひとりに関するデータの分析結果が、とても役立っています。ただし、分析結果を基に医師へお届けしたデジタルコンテンツが、「真に求めている」情報だったのかを確認するには、リアルでのMR活動が不可欠です。つまりリアルとデジタルを融合したプロモーションによってこそ、「患者様の症状に応じた漢方製剤の使い分け」に寄

与できると考えています。

10処方以上を処方する医師の割合を高めていくために、MRのレベルアップにも力を入れています。その手段として、漢方(医学)に関する習熟度が高いMRを養成・認定する「ツムラ漢方マイスター制度」を運用しています。2023年度よりデジタル学習プラットフォームを導入した結果、ツムラ漢方マイスター認定者が増加しています。集合研修の生産性が上がり、MRIは隙間時間などを利用して漢方医学を多角的に学べるようになりました。また、動画録画機能などを活用し、アウトプット重視型研修への転換を図った結果、医師に自信を持って製品を説明する力が感じています。

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

戦略の進捗

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おり、医療用漢方製剤における2023年の診療ガイドライン掲載数は、計158件*1となりました。

個別化医療の領域では、「KAMPOmics®」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」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。

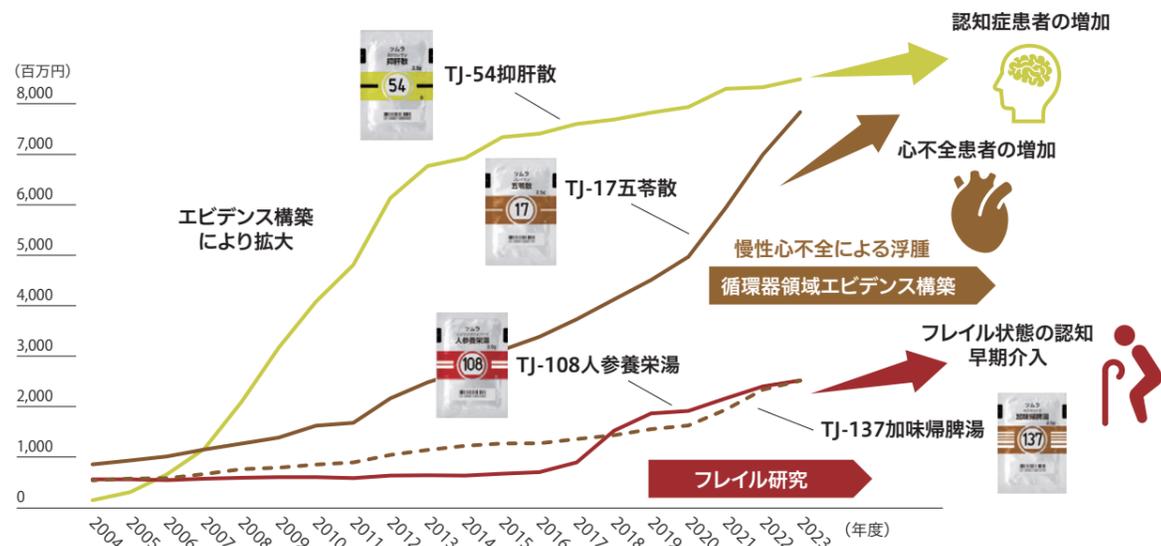
また、治未病（未病先防）、重症化抑制（既病防変）、再発抑制（癒後防復）の「未病三防」については、科学的エビデンスに基づいた定義と診断・測定方法、および基

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。具体的には高齢者のフレイル・認知症・循環器の諸症状、がん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、臨床研究を推進しています。並行して「KAMPOmics®」による未病状態を検出できるバイオマーカーの確立を試みています。

2023年度の主な研究成果としては、慶應義塾大学医学部、株式会社DeNAライフサイエンスと共同で、成人女性約1,200人を対象に、冷えの自覚症状に関する初の網羅的なゲノム解析を実施し、冷え症と関連する遺伝要因を発見しました。この研究成果は、2024年1月に国際科学雑誌*3に掲載されました。また、今回の研究成果をもとに、冷え性判定方法および冷え症タイプ判定方法についての特許申請も実施しています。

*1 日本東洋医学会と日本漢方生薬製剤協会の調査
*2 漢方医学で用いる4つの診断方法＝「望診」「問診」「切診」によって、「証」に合った漢方薬が処方される
*3 Sci. Rep. 14, 1918 (2024)

高齢者関連領域製品の売上高推移とエビデンス構築



Focus 漢方治療のエビデンス構築に向けた進捗

「漢方製剤の標準治療の確立」に向けて、2023年度は認知症・フレイルの領域で進捗がありました。フレイルな軽度認知障害・軽度認知症を対象とした臨床研究で、ツムラの漢方薬「人參養榮湯*4」を患者様に投与したところ、食欲の改善が認められました。基礎研究では、人參養榮湯が脳内のドーパミン神経系を介してマウスの意欲を高め、食欲不振と運動機能を改善すること、さらに人參養榮湯が加齢にともなう生理的・心理的機能低下を改善し、その

メカニズムとして抗酸化作用が関与することも明らかにしました。一連の成果を国内および国際科学雑誌に論文投稿することで、科学的エビデンスの構築にも寄与しました。

既存の新薬とは異なるメカニズムで作用する人參養榮湯は、高齢者が抱える疾患に対し、革新的な価値をもたらす可能性があります。フレイル患者とその予備軍は、2031年には1,939万人になると試算され、ツムラの研究が社会に果たす意義は大きいと考えられます。

*4 病後の体力低下、疲労倦怠、食欲不振などに適応を持つ漢方薬

人參養榮湯のフレイル諸症状への臨床・基礎研究



「人參養榮湯」の研究

患者様一人ひとりに合った、最適な漢方治療の実現を目指しています



池田 孔己
研究開発本部
ツムラ漢方研究所 所長

漢方薬は多成分系の製剤であり、考慮すべき薬効や標的分子の候補が多くなります。したがって漢方研究には、幅広い仮説検証に取り組まざるを得ない苦勞がともないます。ただし、この苦勞に真摯に向き合い続けると、漢方薬のユニークな薬効に気づく瞬間があります。この謎解きにも似た瞬間が、漢方研究の醍醐味だと思います。

ツムラでは漢方薬の有効性・安全性を示す臨床研究と、科学的エビデンスの構築を進めてきました。漢方研究の推進には各研究員が複数の専門スキルを保有している点が強みとなっています。専門分野もキャラクターも異なる人材がチームを結成し、パートナー企業や研究機関との協働・情報交換を重ねることは、個の知識・技術レベルの向上と、

成果創出の加速化につながっています。

今後はKAMPOmics®を駆使し、「漢方治療の個別化」と「未病の科学化」にも注力していきます。人參養榮湯を例に挙げますと、フレイルに関連するさまざまな症状に対して、漢方薬が顕著な効果を示す患者様に共通する特徴や、未病の観点からのフレイルの進行の把握や治療効果に関係する生体因子の解明に向けて、研究を継続していきます。

2028年度からの第3期中期経営計画では、漢方治療の個別化や未病の科学化を、社会実装のフェーズに移行する構想を持っています。患者様一人ひとりに合った、最適な漢方治療の実現を目指していきます。

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

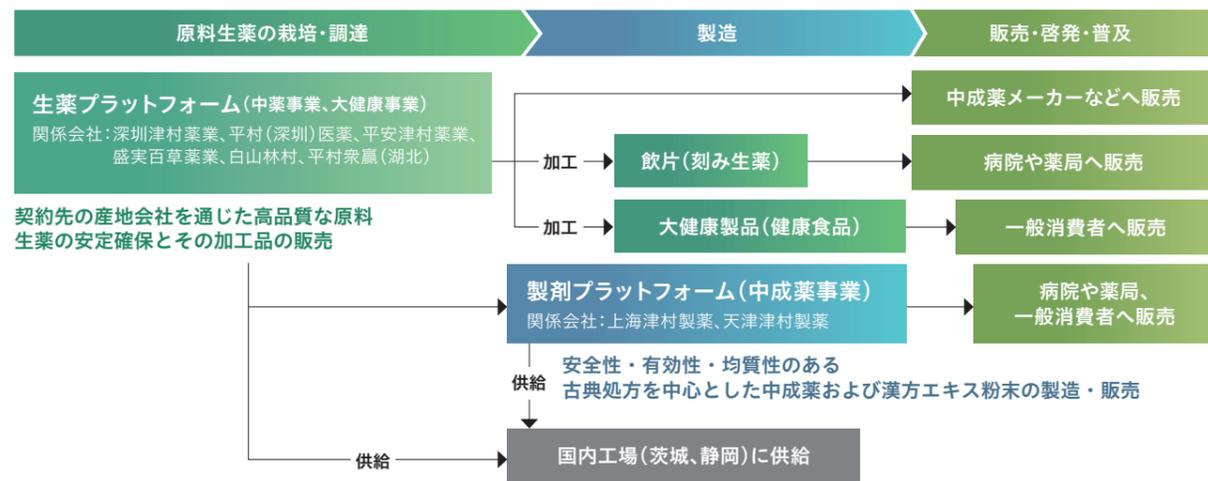
中国事業の概要

中国事業のビジョンは、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、中薬業界の発展に貢献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・予防領域である大健康事業と、治療領域である中薬・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



研究プラットフォーム 関係会社: 平安津村中医薬科技

全サプライチェーンにおける品質標準の策定、生薬の生産/品質研究および中成薬の品質研究

プラットフォームごとのマイルストーン ~海外売上高比率50%超を目指し、中薬業界の発展に貢献する中薬企業へ~

	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・大健康製品の 売上拡大 外部販売比率50%超	生薬・飲片・大健康製品の ブランド確立 公立病院販路の拡大(M&Aを含む)	業界の発展に貢献する 生薬・飲片企業	売上高イメージ 30億円以上
研究PF	中薬研究センター設立	中薬研究センター機能拡充	中成薬エビデンス構築	

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される原料生薬の栽培、調達、選別加工、保管と、中国での原料生薬、飲片や大健康製品の製造・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。さらに加工代行サービスとして、飲片の均質性や携帯性を高めた「一人一方」の普及にも注力しています。

また生薬を活かした大健康製品については、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、飲片および大健康製品の販売とブランド化を通じて業界に貢献し、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、以下の取り組みの順調な進捗によって、売上高CAGR30%は達成見込みです。

- 高品質な生薬・飲片・大健康製品において、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。
- 大健康製品は、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。

生薬プラットフォームの戦略



1 原料生薬を中心とした販路拡大による生薬品質の認知獲得

- 2019年
販売機能: 平村(深圳) 医薬設立
製造機能: 平村衆羸(湖北) 薬業
- 2020年
中核機能: 平安津村薬業の買収



原料生薬

- CAGR30%での売上高成長(第1期中期経営計画)
- 品質の価値を認めていただける顧客の拡大

2 付加価値の高いサービスと収益性の高い顧客層への販売拡大

- 飲片、飲片付加価値サービスの拡大
- 「薬食同源」コンセプトの大健康製品開発



飲片 (刻み生薬) → 飲片付加価値サービス → 大健康製品

日本向け、中国向けの生薬調達機能の強化(産地会社との協力体制の強化)

Focus 生薬プラットフォームの飲片付加価値サービス

中薬は、中国では伝統医薬として長年使用されており、中国国民にとって馴染みの深い薬です。中でも飲片は、患者様一人ひとりに合った処方での治療に使用されており、ツムラの掲げる「PHC（一人ひとりに合ったヘルスケア提案）」のビジョンとも合致しています。

中国の患者様は、中醫師によって飲片を処方されたあと、袋いっぱい詰められた飲片を自宅に持ち帰り、自ら煎じて服用するのが一般的です。患者様には、これらの作業に要する時間と手間、そして身体的な負担がかかっています。

しかも、患者様が各自で煎じるため、煎じ液の均質性の低さも課題となっています。中国現地法人の平安津村薬業はこれらの課題に着目し、「一人一方」という飲片付加価値サービスを展開しています。この代行サービスは、高品質な飲片を煎じ液などに加工し、包装した状態で患者様に郵送するというものです。これによって、患者様は飲片の持ち運びや煎じる手間から解放されるとともに、抽出される成分が安定し、効能の安定化も期待されます。

「一人一方」の製造工程



「一人一方」サービス

利便性の高さが医師と患者様から評価され、リピート率も高まっています

齊藤 誠
深圳津村薬業有限公司
副総経理



「一人一方」は、患者様の負担軽減と、煎じ液の均質性向上などを実現するために、中医オンライン診療の新たなサービスメニューとして、2020年8月より事業化に着手しました。プラントの建設、抽出方法の設定、配送体制などの構築期間は、ちょうど中国政府が「ゼロコロナ」政策を実行していた3年間と重なり、事業の立ち上げは困難の連続でした。特に、飲片加工の品質の高さについて、処方箋を出す医師に説明し、ご理解をいただく過程が重要なポイントでした。

本サービスの開始後は、利便性の高さが医師と患者様から評価され、リピート率も高まっています。今後はオンラインによる提供にとどまらず、中国の診療所や病院を介したサービス提供にも幅を広げ、より高い付加価値を提供できる事業として発展させていく考えを持っています。並行して、少量多品種生産のプロセスを省人化・自動化できる最新のスマートシステムを導入し、大規模化によるローコストオペレーションを追求していきます。

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、中薬業界の発展に貢献する存在となり、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。

製剤プラットフォーム

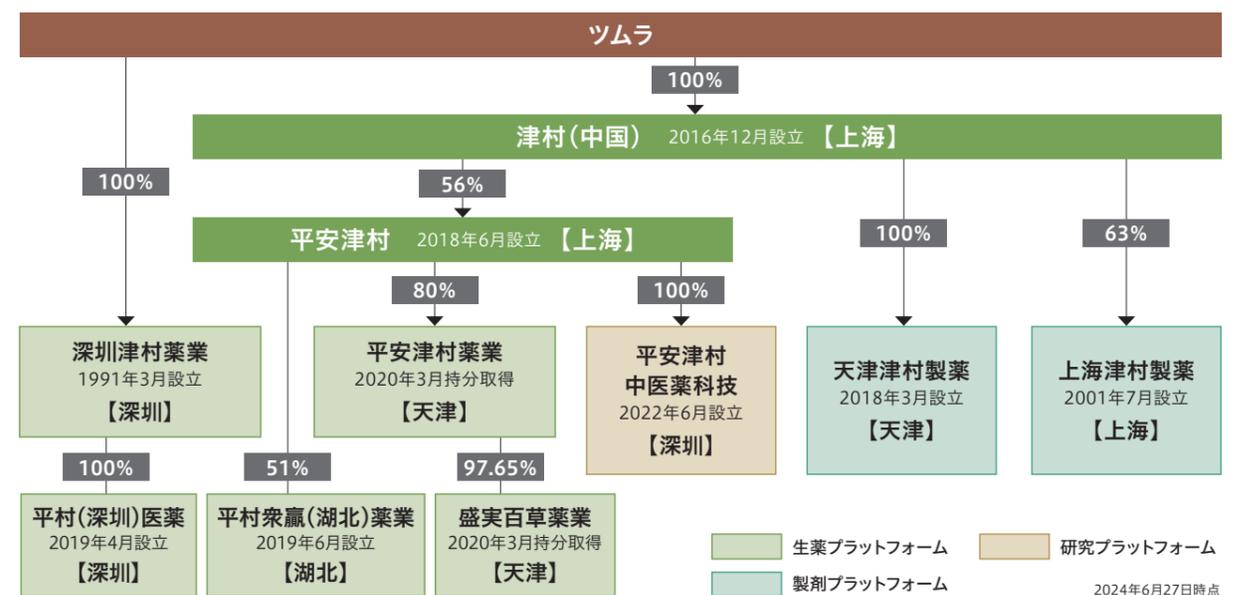
製剤プラットフォームは、生薬プラットフォームから原料生薬を調達し、中成薬の製造・販売をします。中成薬のうち「古典処方」をターゲットとしており、安全性・均質性・有効性のある製剤の製造・販売によって、中国国民の健康と医療への貢献を目指しています。古典処方とは中成薬の一種で、中国の古医書に基づく処方です。近年は中国政府が中薬業界を発展させていくため、古典処方を重要なものと位置づけ、各種の優遇政策を打ち出しています。また、日本の漢方製剤に類似した製品も多く存在します。このような外部環境のもと、ツムラは生薬栽培から製造に至る多様なノウハウを駆使した高い品質と、エビデンス構築による有効性の証明により、古典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、中成薬企業のM&A交渉を含むさまざまな手段を継続的に実施しています。中成薬事業参入への基盤を早期に確立すべく、2024年度の最重点課題として取り組んでいます。

また、M&A以外での中成薬事業への参入も模索しています。例えば、中国政府の規制緩和により、「古典処方中薬複方製剤の簡素化新薬登録審査に関する規定」が発表され、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200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。

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



2024年6月27日時点

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

戦略の進捗

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。エキス顆粒が入ったステンレス容器の蓋の脱着においては、ロボットアームを活用した自動脱着機について基本機能の要素技術開発が完了しました。今後は設備機器として各機能のテストを経て、生産ライン導入用のプロトタイプ製作、チューニングを施していきます。また、同時に、コストの低減なども進めています。

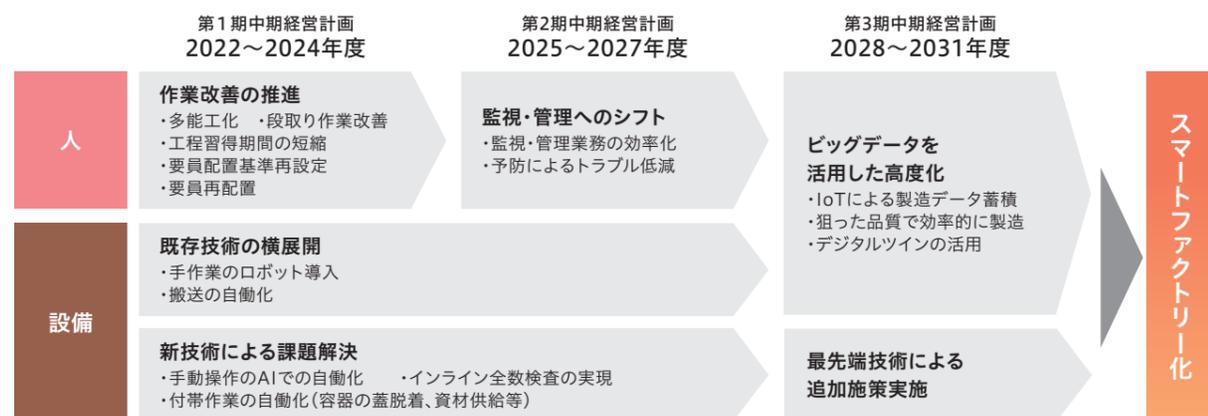
栽培・調達においては、まずは形状が複雑な生薬を対

象に、生薬AI自動選別機を各拠点へ導入し、2023年12月に稼働を開始しました。この装置では、生産技術センターと石岡センターが協働で、生薬の特徴を捉えた画像データを基に、AI学習を使用して独自の選別アルゴリズムを開発しました。これを用いて不良品を自動で判定しラインから排出するシステムを構築しています。生薬AI自動選別機の導入によって、1ラインあたり4名で行っていた目視選別作業が2名で可能になり、労働生産性が2倍に向上します。作業者の熟練度を問わず、一定の判定基準による不良品選別補助が実現しました。今後、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、従来よりも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。国内事業の将来に向けた成長を支える基盤として、工場の増設と製造ラインの増強に注力しています。

労働装備率向上からスマートファクトリー化へ



Focus 「生薬調合指示システム」の導入

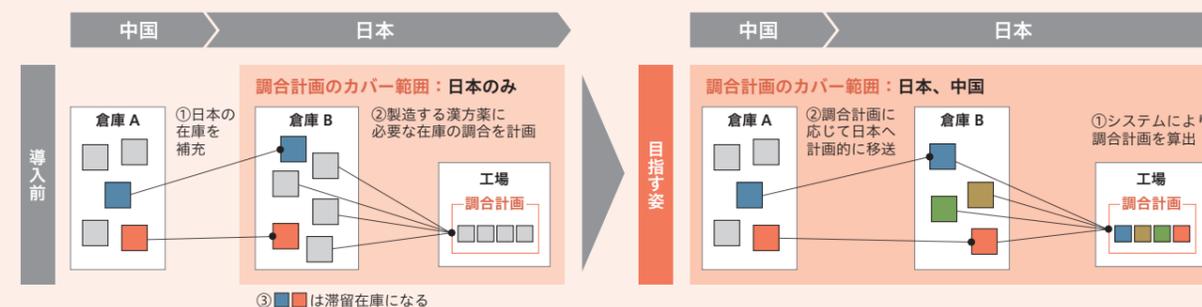
漢方バリューチェーン全体のDX化に向けて、経営IT基盤の根幹にあたるERPシステムを2023年10月に導入し、運用を開始しました。生産・購買・会計・販売・物流など、一連の事業活動をシームレスにつなぐ本システムの導入を機に、経営管理、原価管理等の高度化を図っていきます。

DX推進の領域では、SCMに係る計画業務のシステム化に取り組んでいます。データマネジメントにも着手しており、データ利活用の目的が明確なユースケースを選定して、基幹データ等を提供するプラットフォームと手段の構築を進

めています。

一方、2023年7月に導入した「生薬調合指示システム」は、長年の課題であった生薬ロットの指示に関する、複雑で専門的な業務プロセスや考え方をシステム化することに成功したものです。ロット指示業務は生薬サプライチェーンの生命線だと認識しており、高品質の漢方製剤を安定的に供給するための心臓部ともいえます。今後は在庫計画・手配計画との連動も視野に入れ、CCCの改善にともなう資本収益性の向上にも貢献できると考えています。

生薬調合指示システム



DX推進

「DX for Purpose」をキーワードに事業変革を成し遂げる原動力を目指します

古澤 佳高
情報技術部 部長



生薬調合指示システムをより効果的に活用していくために、石岡センターのメンバーによる後続のプロジェクトとして、2023年7月より混合情報表マスターに関するメンテナンス機能の開発に着手しました。そして2024年6月より、この機能を活用しています。また、ロット指示業務に関しては、想定どおりの品質・規格を維持するために、生薬調合指示システムを起点に、複数システムに点在するデータを一元的に分析する試みに着手しました。

ツムラのDX推進チームは、経営企画室と情報技術部のメンバーを中心とした、緩やかな枠組みの組織です。社内各部門の課題を丹念にヒアリングするところからスタートをしており、その活動は現在も継続しています。DXとは異

なる専門性・能力を有する社内外の人材からもアイデアをいただきながら、力を合わせて個々のプロジェクトに取り組んでいます。まさに私たちが目指す組織像「漢方薬の組織」を体現しながら、事業のトランスフォームを成し遂げる原動力になりたいと考えています。

ツムラでは「健康宣言」を制定しており、社員の健康づくりを重視しています。だからこそ働く従業員の健康を大切に考えて、デジタルツールやロボットを有効に活用し、工場での夜勤シフトなどを減らしていく必要があると感じます。「安定供給」「製品価値向上」「ローコストオペレーション」に寄与するDXを推進すべく、日々の業務に向き合っています。

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

経営戦略と連動する人財戦略

ツムラグループは、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」において「PAD*（潜在能力開発）」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。

具体的には、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を確保すること、そして一人ひとりが潜在能力を発揮することで大きな相乗効果を生み出す「漢方薬的組織」を全社の隅々にまで浸透させることを目指しています。取り組みの基本に据えているのは、全役職員が参加する「理念浸透・コーチミーティング」です。目的・価値を求心力とした対話をベースに、会社のあるべき姿を共有するとともに社員が自律的に潜在能力開発に努めることを促しています。

また、グローバル視点で新たな道を切り拓ける経営人財を養成するため、若手から部門長クラスまで、役割ごとにプログラムを構築し、次世代経営者の養成を進めています。

さらに、ビジョンの実現に向けて人財・組織力を底上げするため、以下の施策に取り組んでいます。まずは、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」を推進するため、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・登用しています。喫緊の課題として重視しているのは女性管理職比率です。あらゆる施策と企業価値との関連性を経時的データをもとに明らかにする分析を2023年度に実施したところ、同比率と企業価値が密接に連動することが明らかになりました。2024年度期首に目標である10%を前倒しで達成しましたが、さらに加速させていきます。

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財の配置に反映できるよう、2023年度にタレントマネジメントシステムを導入しました。

さらに、長期経営ビジョンの実現に向けて人財ポートフォリオを策定し、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取り組んでいます。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てきた課題の解決に向けて、あらゆる人的資本政策において、具体的な定量目標を掲げて着実に推進していきます。

* Potential-Abilities Development

人財育成ポリシー

自ら育つ人を育む企業文化を創造する

人

自ら学び、自ら成長しようとする人財に実践的な教育機会を提供します。

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

組織

自ら成長しようとする人財づくりのため管理職を中心に育成マインドを育みます。

部下育成を管理職の最も重要な役割の一つと位置づけ、業務を通して部下を動機づけし、育成する意識を強化します。

経営

経営を支える多様な人財が継続的に育成される体制を整えます。

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

エンゲージメントを高める改善サイクル

ツムラグループは、人財戦略の策定や見直しにおいて、従業員エンゲージメントを重視しており、2019年度からエンゲージメントアンケートを実施しています。その結果から組織の状態を把握し、組織・人的資本政策の効果検証やアクションプランの策定、経営層および各組織へのフィードバックに活用することで、全社的なPDCAサイクルを回し、継続的なレベルアップを図っています。また、アンケート結果は全社で共有し、組織課題の自分ごと化と、組織・

人的資本政策の本質的な意義への理解促進につなげています。

これまでのアンケート結果を踏まえて、2024年度からは自律的・主体的なキャリア形成の支援を目的に「セルフ・キャリアドック」制度を導入しました。今後も、従業員一人ひとりが「当社でのキャリアアップ」を明確に意識することで、モチベーションを後押しできるような施策を、スピード感を持って展開していきます。

第1期中期経営計画で拡充した組織・人的資本政策

取り組みテーマ	組織・人的資本政策
従業員エンゲージメントの向上と自律的キャリア形成の支援 <ul style="list-style-type: none"> ・会社のビジョン、目標の浸透 ・経営と社員とのコミュニケーション機会の創出 ・ノウハウ、ナレッジの共有 ・人事制度の理解浸透 	<ul style="list-style-type: none"> ・理念浸透・コーチミーティング ・1on1(ライン長とメンバーのコミュニケーション強化) ・CEO、CHROとの座談会(研修時) ・キャリアチャレンジ(社内公募制度)→① ・従業員信託型株式交付制度→② ・人ツムナレッジcafé→③ ・セルフ・キャリアドック→④ (2024年度：相談窓口キャリアテラス開設)
ビジョン実現に向けた組織と人財の確保/人財ポートフォリオの構築 <ul style="list-style-type: none"> ・経営人財の養成 ・適所適財 ・生産性の向上 ・スキルアップの支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・T-Next(経営人財養成講座)→⑤ ・組織の役割と必要な人財の明確化/スキルマップの策定 ・漢方薬的組織づくりに向けた個別組織へのサポート ・リスキル(デジタルリテラシー教育)→⑥ ・カムバック制度(アルムナイ制度)
働きやすい環境の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・個々のライフサイクルとキャリア形成の両立 ・多様で柔軟な働き方の支援 ・社員が心身とも健康に働ける職場環境の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ・在宅勤務制度 ・自己申告制度 ・地域限定勤務制度 ・副業制度 ・“養生”を採り入れた健康経営の推進→⑦ ・女性活躍の支援 ・育休・産休制度の充実

①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、働きたい組織や場所を選択できる機会を提供することで、自発的にキャリアプランを描いて行動できる自主自立した社員を育成するため、キャリアチャレンジ(社内公募)制度を導入しました。社員の働きがい、モチベーションの向上につなげるとともに、優秀な社員の発掘や社外流出の抑制、適所適財による組織力の強化を目指しています。

②従業員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、大きな貢献をなす意欲をより一層醸成することを目的として、2つのビジョン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。

③人ツムナレッジcafé

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。オンライン開催にて、これまでに「気軽に“漢方”にふれる会」、「異業種勉強会」、「学んでみようMBA」、「部門別業務紹介」などを実施しています。

④セルフ・キャリアドック

社員一人ひとりが自律的・主体的なキャリア形成を行い、自身の目指す姿に向かって充実した働き方を実現するために、新たにセルフ・キャリアドック制度を制定しました。従来から実施してきた年代別のキャリア研修や研修後のキャリア面談(人事部所属の国家資格キャリアコンサルタント有資格者による面談)に加え、いつでも気軽に相談できるキャリア相談窓口(キャリアテラス)を設置し、2024年4月より運用を開始しています。

⑤T-Next(経営人財養成講座)

ビジョンの実現を牽引する次期・次々期経営人財を輩出する仕組みであるT-Nextに基づき、長期経営ビジョン、さらにその先の10年のビジョンを描き、必要な変革を牽引する経営人財が、数・質ともに充足した状態を創り上げるべく、経営人財養成講座を開講しています。

⑥リスキル(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キルの取り組みをスタートしました。デジタルスキルと知識の習得支援のため、MOS Excel、ITパスポート資格の受験費用を会社が負担するなど、支援を行っています。

⑦“養生”を採り入れた健康経営の推進

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て、ツムラらしい養生を中心とした健康経営に取り組んでいます。このたび健康経営の取り組みが認められ、経済産業省と日本健康会議から「健康経営優良法人2024」の大規模法人部門に認定されました。また、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ています。今後は社員がより健康でイキイキと働くことができるよう、自発的に養生に取り組める企業風土を醸成します。

Focus ツムラアカデミーの進化

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。設立当初は、社外講師によるプログラムを中心に運営していました。2022年には、さらなるコーチング文化の醸成を図り、一人ひとりに理念が浸透し、潜在能力を引き出していくため、コーチング社内講師の養成を開始しました。社内講師は、自組織でのコーチング文化醸成や理念浸透・コーチングで

のファシリテーションなど、牽引者として活動しています。また、年に数回、社内講師同士が集まり、実践の共有と省察によって、レベルアップに努めています。2024年4月1日時点での社内講師は64名です。

理念浸透サーベイの結果は高い水準を維持しています。今後は、「理念の理解」から「理念を自分ごとに落とし込み実践する」ステージへ、活動をシフトしていきます。

コーチング社内講師

社内講師を始めてから、自部門内の仕事の意義を、深く考察するようになりました



三成 美由紀
信頼性保証本部
安全管理部 部長

私は年に1～2回、ツムラアカデミーで「理念浸透・コーチングミーティング」のファシリテーターを担い、組織横断的な対話を実施しています。加えて、コーチングの社内講師を養成するため、新入講師の方に対して1on1ミーティングを行っています。

ツムラグループDNAピラミッドに込められた、階層ごとの意義や重要性を人に説明するには、まず自分自身がこの理念体系に腹落ちする必要があります。そのために、DNAピラミッドの内容を何度も読み返しました。この作業を通じて、当社グループへの理解が一層深まったと感じます。ミーティング終了後に、参加者から「わかりやすかった。腑に落ちた」と言われた時は、大きな充実感がありました。

また所属部門内でも、部門としての目的・価値を意識した対話を月に1回ほど実施しています。さらに各個人には、当社グループのDNAピラミッドを「自分ごと」として作成してもらい、四半期に1度の1on1ミーティングで、現状を認識してもらおう機会を設けています。

社内講師の役割を担い始めてから、自部門の各メンバーが、「誰のために」「何のために」今の業務を行っているのかを、深く考えるようになったと思います。今後は、自部門のこのような変化や意識の高い他部門の活動などを、社外の方々にも伝えていこうと考えています。共感の輪が広がり、ツムラの価値創造プロセスに良い影響をもたらすことができれば幸いです。

経営人財の養成と理念浸透活動

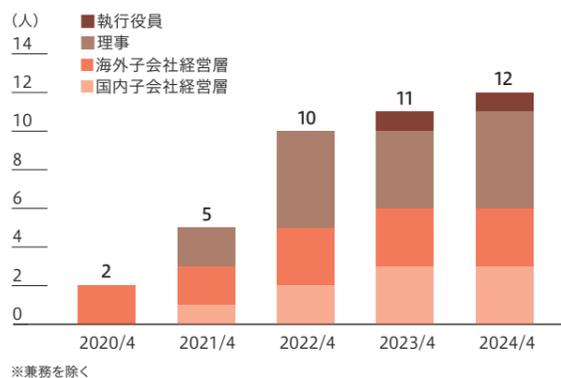
当社は、社内における人財養成機関として、ツムラアカデミーを設置しています。ツムラアカデミーの学長には、社長の加藤が就いています。ツムラアカデミーには大きく分けて二つの機能があります。

一つは、経営人財とその候補者向けの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。

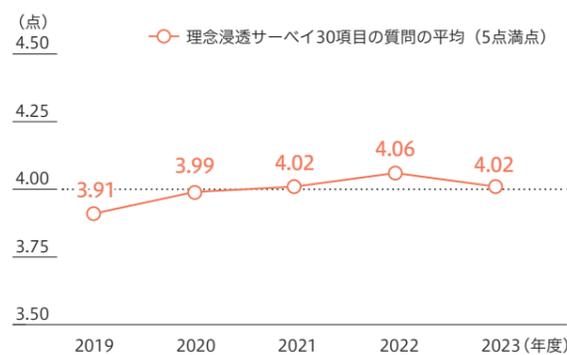
2023年度末時点での経営基本講座プログラム修了者は100名となっており、その中から執行役員や理事が複数人選任されています。

もう一つは、「企業文化の醸成」機能です。目的・価値を求心力とした“対話”を通じて、理念浸透を推進し、個々の潜在能力を引き出す文化の醸成に取り組んでいます。

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)



理念浸透サーベイの推移



障がい者雇用への取り組み

当社グループは、働くすべての方が幸せになることを目標に、障がいのある方が自身の能力を最大限に発揮し、自己実現を果たすことができる職場環境・職場風土を構築しています。全役職員が多様性のある「漢方薬的組織」を目指し、障がいのある方への理解や配慮を深める機会を設け、すべての社員が職場で認められ、尊重される環境の整備に取り組んでいます。

ツムラ単体では法定雇用率を1%程度上回る雇用を目指すとともに、漢方バリューチェーン全体で日本の総人口における障がい者比率である7～8%程度の雇用創出に取り組んでいきます。現在、北海道にある、障がい者雇用を進めている「てみるファーム」をはじめとしたパートナー企業において、生薬栽培に取り組んでいただくなど、雇用創出の取り組みをしており、さらに拡大していきます。