特集
3

価値創造サイクルを活性化する組織資本

背景

世界に類を見ない漢方・中薬ビジネスを確立するには、組織間の連携強化と、個々人の成長が不可欠

ツムラグループは、およそ半世紀にわたり漢方製剤の基礎・臨床研究に従事してきました。その成果として、多成分系複合製剤を分析・製剤化する技術とノウハウを社内に蓄積しています。今後は日本国内の漢方薬市場を広げるだけでなく、蓄積した知的資本を駆使して中国における中薬のポテンシャルを最大化することで、業界全体の発展に貢献したいと考えています。そのためには、これまで以上に原料生薬の安定調達や品質保証、環境保全など、事業活動全般をレベルアップする必要があります。

現在当社グループは、先端技術の採用とDXの推進によって、漢方バリューチェーンの改革に取り組んでいます。日本や中国の伝統医療が一人ひとりのwell-beingをサポートできる社会を見据えて、2022年に定めた長期経営ビジョンの実現に向けた施策を着実に進めています。

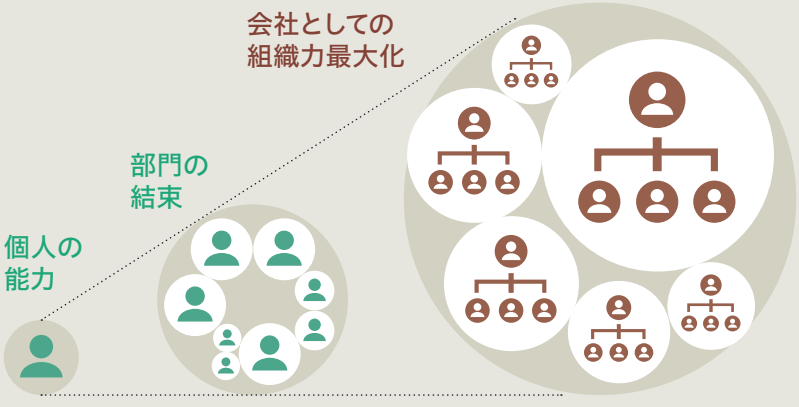
日本の漢方ビジネスや中国の中薬ビジネスを強固にするためには、国内外のグループ企業が緊密に連携し、各社・各部門が保有するナレッジの横断的な活用が不可欠です。2012年からは「“人”のツムラ」を掲げ、個人の成長を組織と会社の成長につなげる組織・人的資本経営を実践してきました。さらに、長期経営ビジョンの一つに「PAD（潜在能力開発）」を掲げ、制度改定や組織改正を推進しています。

ツムラが取り組むPAD（潜在能力開発）とは

PAD

Potential-**A**bilities **D**evelopment
潜在能力開発

当社グループが目指すPADとは、“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”の集団となるべく、人や組織の能力開発をすることです。これにより、一つひとつ役割を持つ生薬が集まって効能を発揮する漢方薬になぞらえた「漢方薬的組織」を目指しています。



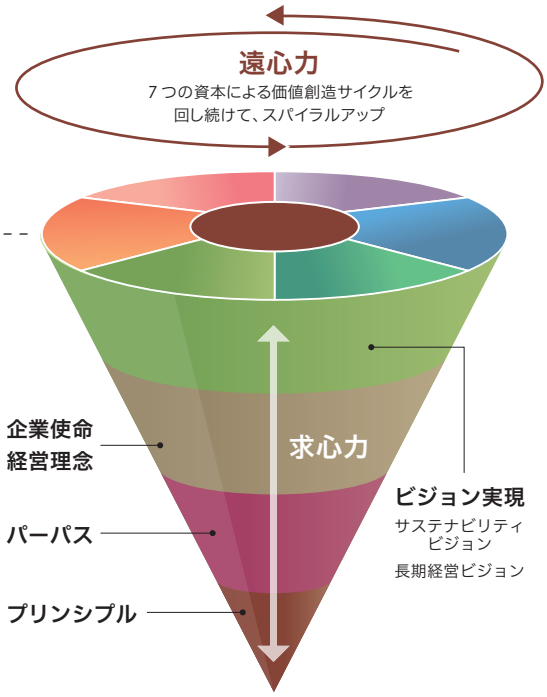
価値創造

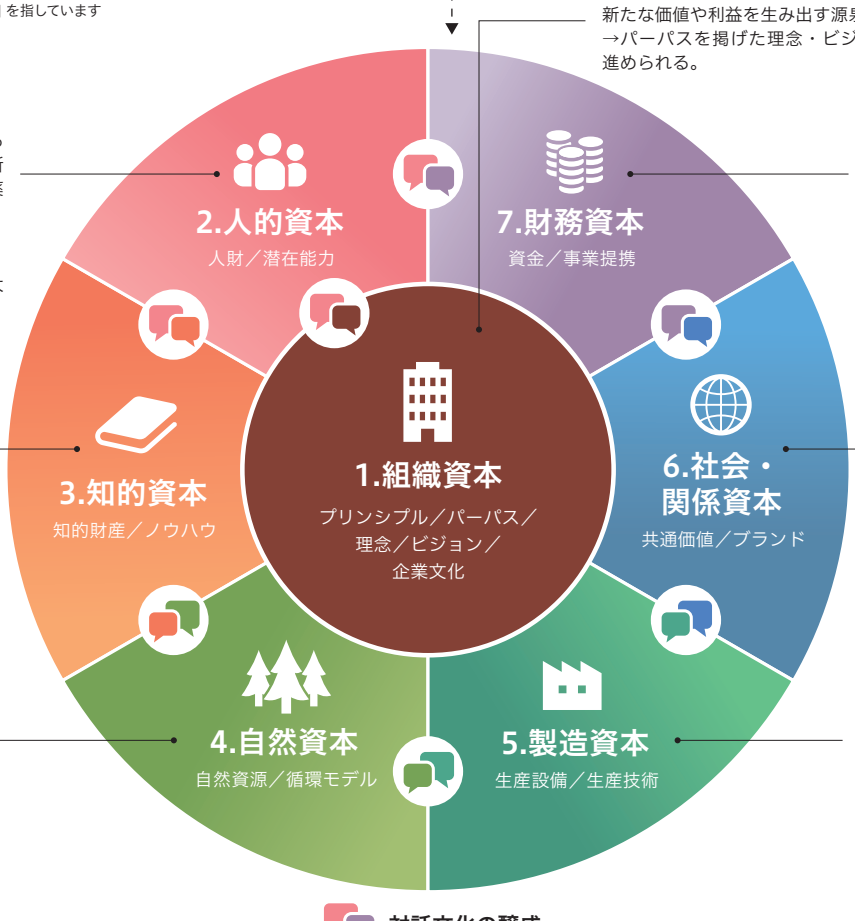
組織資本を軸として、人財を育成しながら、社会価値の創出につながる循環サイクルを生み出す

ツムラグループの製商品とサービスによる社会価値を創出するために、私たちは理念に基づく経営の中心に「組織資本*1」を据えています。この組織資本を軸にして求心力を高めつつ、社員の自律的な行動の集積が大きな遠心力となることで、サステナビリティビジョン・長期経営ビジョンの実現を目指しています。

また、ビジョンや理念を日々の行動に反映させ、適切な判断ができる人財を育成しながら、協調・協働型の組織をつくることで、資本全体の好循環を生み出そうとしています。その手段として、働く目的と価値の創出に焦点を当てた対話を重ねるなど、理念の浸透活動を推進しています。この活動を通じて、社員が潜在能力を発現しやすい組織文化を維持しながら、世界に類を見ない漢方・中薬ビジネスにおいて、新たな道を切り拓く企業集団を目指しています。

*1 IIRC（国際統合報告評議会）が発行した「国際統合報告フレームワーク」の中には、組織固有の価値創造のあり方を検討する概念として「6つの資本」が提示されています。一方、当社グループでは7つ目の資本として「組織資本」を加えています。この資本は、私たち独自の考え方で、「複数の生薬の組み合わせで構成されている漢方薬のように、固有の能力と個性を持った人々が多く集まり、目指すべき社会価値を創出するために調和している組織」を指しています





価値創造プロセス

2024年度の実績

1.組織資本

- 漢方薬的組織
- 創業**132**年
- 理念浸透サーベイ **4.04**点

2.人的資本

- 従業員数（連結）**4,272**名
- 一人あたり教育費（単体）**115**千円
- 障がい者雇用率 **2.23**%
- エンゲージメントサーベイ **3.65**点

3.知的資本

- 研究開発費 **8,355**百万円
- ツムラ生薬GACPに基づく生薬トレーサビリティ体制
- ツムラ品質マネジメントシステムに基づく漢方製剤の均質性の確保
- 当社独自の研究パッケージ「KAMPOmics®」

4.自然資本

- エネルギー使用量 **2,140**TJ
- 水使用量 **2,248,893**t
  水の再利用率（茨城・静岡・上海・天津）平均 **60.8**%
- 産業廃棄物の再資源化率 **99.7**%
- 原料生薬の調達先　中国約**90**%、日本・ラオス・その他約**10**%
- 自社管理圃場比率 **85.9**%

5.製造資本

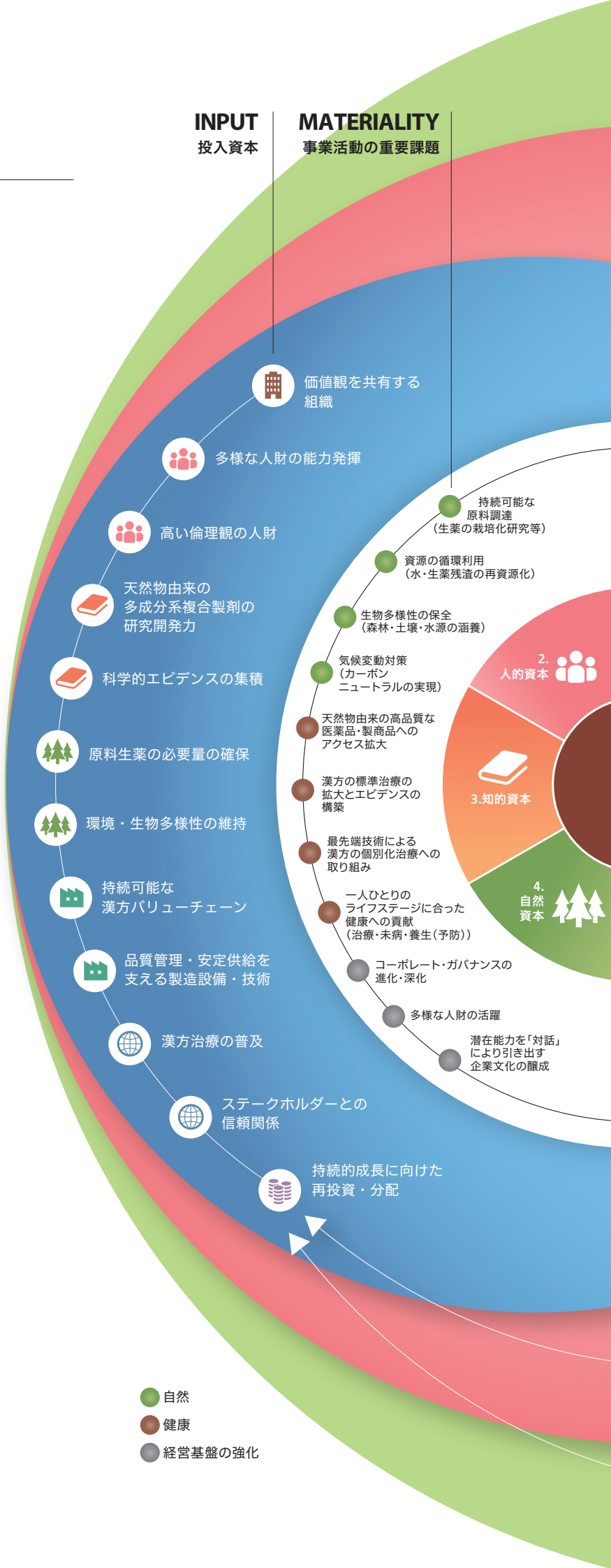
- 選別加工・品質管理　日本**2**拠点／中国**2**拠点
- 製造工場　日本**2**拠点／中国**2**拠点
- 研究拠点　日本**1**拠点／中国**1**拠点
- 設備投資額 **28,650**百万円

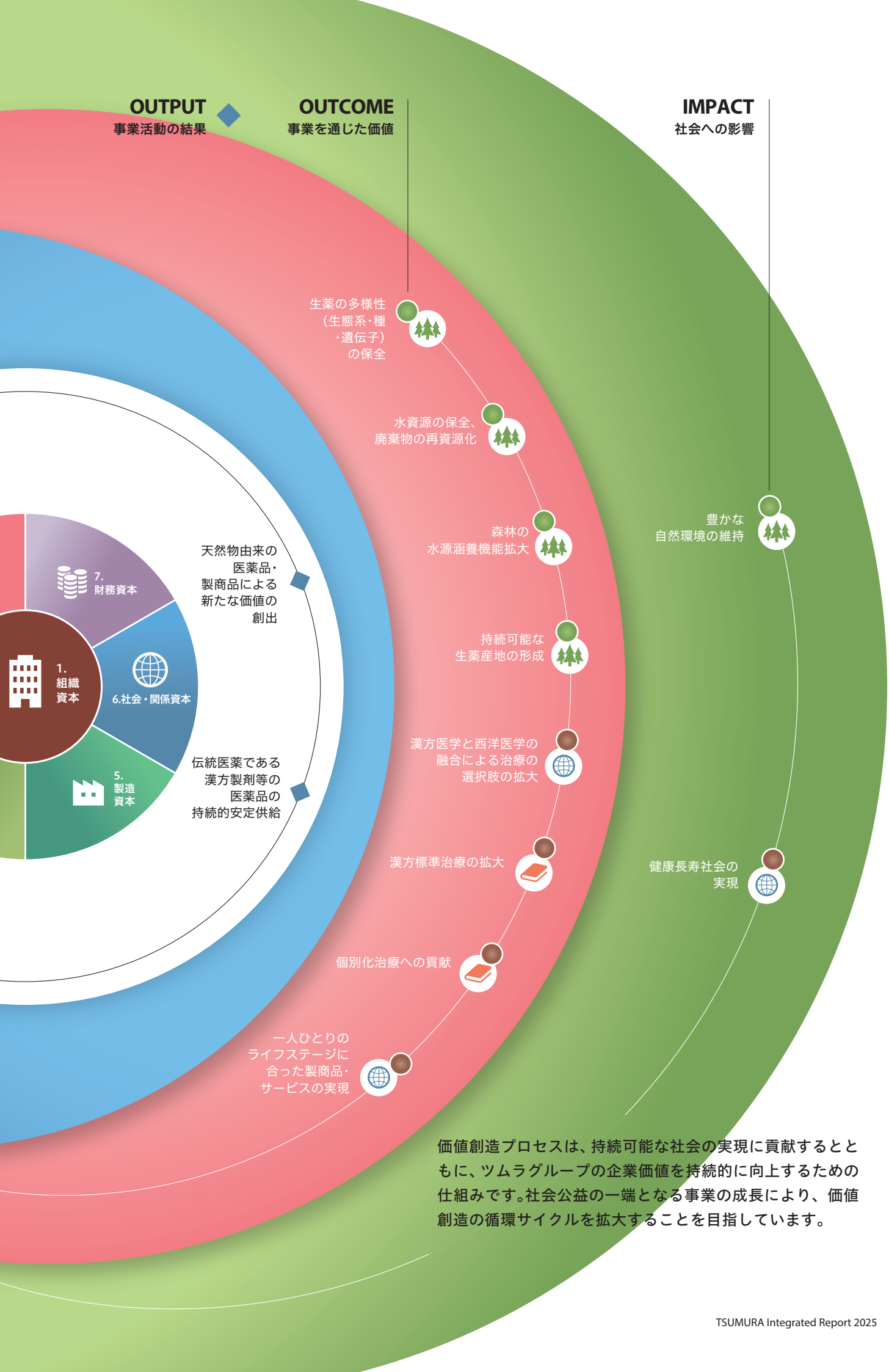
6.社会・関係資本

- 医療用漢方製剤10処方以上処方医師の比率 **50.4**%
- すべての大学医学部・医科大学での漢方医学教育の実施
- 診療ガイドラインへの収載数**161**件
- お客様相談窓口での相談受付件数 **30,825**件

7.財務資本

- 売上高 **181,093**百万円
- 営業利益 **40,125**百万円
- フリーキャッシュ・フロー **8,849**百万円
- 総資産 **464,380**百万円
- 自己資本 **300,530**百万円





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、ツムラ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。社会公益の一端となる事業の成長により、価値創造の循環サイクルを拡大することを目指しています。

価値創造

全社を挙げて生産性を底上げし、対話を重ね、より高い付加価値を生み出せる組織文化を醸成

日本の人口減少と高齢化の進展は、あらゆる産業に深刻な影響を及ぼしつつあります。ツムラにおいては、まず国内事業への影響が大きく、特に労働生産性の向上が喫緊の課題だと認識しています。大局的に見れば、グローバル事業を牽引する人財の育成も急務です。そのためには、個々人の能力を高めて、より高い付加価値を生み出せる組織文化を醸成する必要があります。そのために、当社グループは目指す組織のあり方として、「漢方薬的組織」という概念を掲げています。漢方薬的組織とは、生薬のように各メンバーがそれぞれのスキルを活かして自身の役割と責任を果たしながら、漢方薬のように全体の調和を図り、チームとして高い成果を上げていく考え方です。

この組織形態をしっかり機能させ、労働生産性を高めるべく、2025年4月に大規模な組織改正を実施しました。組織開発を担う専門セクションの新設や営業組織の統合などで、重複業務をなくして戦略遂行のスピードを上げ、責任を明確化する効果を見込んでいます。併行して、従業員同士の対話による「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」の浸透活動を、継続して推進しています。

また、2023年度からプレ財務資本の定量的な分析を行う部門横断プロジェクトを始動しており、パフォーマンスの向上に効果があった施策を洗い出し、その検討を進めています。

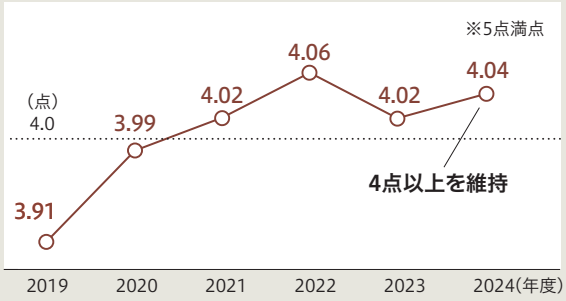
➡詳細はP29「人的資本の価値関連性分析」もご参照ください

ツムラならではの対話文化を醸成するための取り組み

当社グループでは2019年に、経営理念の浸透と、自分で考え自ら動く主体性を持った人財の養成を目的とした「ツムラアカデミー」を設立しています。この社内機関では、組織横断的な対話会である「理念浸透・コーチミーティング」を定期的に実施してきました。そして2022年からは、対話文化を牽引し、個々の潜在能力を引き出すために、コーチング社内講師の養成を開始しました。2025年4月1日時点で、83名の社内講師を養成しており、自身が所属する組織で、理念浸透などの牽引者として活動しています。

また、「漢方薬的組織」という考え方に即して、目標達成を繰り返しながら成長し続ける組織をつくる「チームビルディング」にも取り組んでいます。いずれも対話を中心とした、ツムラアカデミーのプログラムです。これらの取り組みによって、年に一度実施する従業員エンゲージメントの理念浸透サーベイは、4.0点以上を維持できています。

理念浸透サーベイ30項目の質問の平均 過去6年の推移



組織体制を強化し、価値創造の力を高める

業務の生産性や付加価値創出力の高い「漢方薬的組織」の確立に向けて、2025年4月に大規模な組織改正を実行しました。まず、経営サポート部門間の連携を深め、中国事業の推進とガバナンス体制を強化するために、「経営統括本部」を新設しています。同時に、企業価値を生み出す源泉である「人財と組織」をより強固にするために、グループの人財開発機能を司る「HR本部」を新たに設けました。

さらに、研究開発活動をグローバルで加速していく必要があるため、研究開発本部と国際開発本部を、「研究開発本部」に統合しました。日本、中国、米国間の連携を強化し、中成薬の研究開発ならびにASEANへの参入などを後押ししていきます。医薬営業本部とマーケティング本部も統合し、新たに「医薬営業本部」を設けました。

以上のような改正によって、「労働生産性」「グローバル」などの観点で喫緊の課題に対応し、組織成果の創出を図っていきます。

CHROメッセージ

遠藤 浩司
CHRO（最高人財・人事責任者）
HR本部長

展望

新制度の運用を通して個々の成長と組織開発を促し、組織・人的資本価値を向上させます

2025年4月に新設したHR本部は、「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」の土台である人財・組織・企業文化をより強靭化する役割を担っています。具体的には長期経営ビジョンに掲げた「潜在能力開発（PAD）」による個の成長を促しながら、個の集まりである集団を漢方薬的組織として昇華させ、社会的価値の創造と生産性の向上を目指しています。HR本部では、組織開発に関する機能を独立させた「組織開発部」を2025年度より新設しています。この部門では、パーパス・経営理念の体現、長期経営ビジョンの実現に向け、ツムラグループの各組織が“漢方薬的組織”としてチーム力を最大化し、成果を創出し続ける組織となる支援を実施します。従業員一人ひとりが能力を高めることで、チームとして目標を達成に導く大きな成果を生み出したいと考えています。

5～10年先の成長を見据え、より戦略的な人財育成・配置を行うために、当社では2023年に、各従業員が保有するスキルや経験を可視化した「人財ポートフォリオ」を策定しています。続いて2025年度からは、管理職の職務型人事制度をスタートさせました。この制度の要は、職種ごとに設定したスキルマップです。現状の業務遂行レベルのスキルにとどまらず、当社のパーパスと経営理念の体現、および長期経営ビジョンの実現に必要なレベルの能力を明文化しました。管理職には、マップに示されたレベルに到達するために、リスキルや自己研鑽が求められます。その結果、一定のレベルに到達した人財を、より重要なポジションに任用する人事を定着させることで、組織内に健全な競争環境をつくり出し、人財の相互成長を促せると確信しています。

スキルマップは今後、長期経営ビジョンの進捗度合いや外部環境の変化を踏まえて、求められる経験水準や定量数値を適宜更新していきます。近年は働き方に関するニーズが多様化し、副業や転職に対してもポジティブな意識を持つ人財が増加しています。そこで当社グループのスキルマップについても、社内の基準だけに即した体系ではなく、労働市場から“価値が高い”と評価される人財を輩出できるよう、専門性や汎用性のある評価項目を検討する必要があると認識しています。

2023年度からはプレ財務資本を可視化するプロジェクトを始動させています。その手段の一つとして柳モデル[*2]等を適用し、組織資本・人的資本政策が生み出す価値が財務価値につながっていることを、定量的な分析を通じて証明しようとしています。分析の結果、当社の経営戦略と人財戦略が一体化していることを、ステークホルダーの皆様にしっかり説明したいという思いがあります。この2年あまりの取り組みで、人的資本経営の情報開示項目であるDE&I関連の各施策については、財務価値との相関関係などのつながりが検証できました。得られた示唆をもとに、研修前後のフォローアップを強化し今後の改善に活かしていくとともに、人的資本の厚みを増やすための制度や人事施策もさらに充実させる考えです。組織の健全性と自己革新力を高めるヒントとなる成果が導き出せるよう、分析と模索を続けていきます。

また、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、当社ならではの養生を中心とした健康経営を2024年度から実践しています。この活動についても、健康増進効果やメンタルヘルス、健康診断の有所見率、業務の生産性との関係性など、社内で定めた8つの健康経営指標などを用いた定量分析による可視化に着手します。CEOを中心とした推進体制のもと、従業員の健康を促進し、企業価値の向上を目指して健康経営に取り組んでいきます。

当社グループは、2012年度に「“人”のツムラ」、2022年度からは「潜在能力開発（PAD）」と、一貫してビジョンの一つに「人」を据え、組織資本と合わせて、企業価値創造の中核と捉えてきました。これからも理念に基づく経営と、漢方・中薬ビジネスの未来を切り拓く人財の育成を通じて、持続的な成長を実現していきます。

*2『CFOポリシー』（中央経済社、2020）にて、柳良平氏が開発したモデル

FOCUS　組織・人的資本の価値関連性分析

ツムラグループは、7つの資本による価値創造の循環サイクルにおける「プレ財務資本」の施策について、将来の財務価値とのつながりを可視化することで、投資家の皆様のご理解を得ることと、各施策の課題を明確化し、それらを改善することに取り組んでいます。天然物由来の医薬品の価値、漢方バリューチェーンが創出する価値、組織・人的資本の価値を可視化のテーマとし、2023年度からプレ財務資本の定量的な分析を行う部門横断プロジェクトを始動しました。

2023年度は「非財務資本とエクイティ・スプレッドの同期化モデル（柳モデル）」を使用し、ESG活動全体を調査対象とする「俯瞰型分析*」を実施しました。また、ESG指標とPBRとの相関からESG活動全体を客観視し、さらに組織・人的資本政策を深掘りするため、「価値関連性分析*」も合わせて実施しました。この分析では、組織・人的資本政策が生み出す価値が財務価値へと至る道筋に仮説を立て、ESG指標と財務指標のつながりを検証しました。翌2024年度は、人財ポートフォリオの定義が完了し、スキルマップの検討が進んだことから、再び組織・人的資本にフォーカスした「価値関連性分析」を実施しました。人事部のメンバーを中心にワークショップを複数回実施し、各人事施策がどのように財務価値と関連しているのかを深掘りして検証しました。各施策から財務価値までの相関関係に仮説ストーリーを立てた上で、人的資本に関わる経年データをもとに価値連鎖の検証を試みた結果、企業文化醸成や人財育成における望ましい相関が検出されました。望ましくない相関結果も踏まえて、施策に対する指標の見直し・変更等も検討していく考えです。

今後は分析対象をさらに拡大し、生薬栽培から始まる当社独自の漢方バリューチェーンが創出する価値や天然物由来の漢方製剤が有する価値を定量化するなど、最適な分析手法を用いて財務価値との相関性を明らかにすることで、各戦略・施策の強化に活用し、確かな企業価値向上につなげていきます。

＊ 柳モデル（CFOポリシー第4版（中央経済社2025））に加え、非財務資本に関する各施策から企業価値向上までの価値連鎖を図式化し、隣接する価値同士の相関関係に遅延浸透効果を加味した回帰分析で検証する価値関連性分析を採用（分析実行はアビームコンサルティング株式会社）

望ましい相関が検出された項目

企業文化醸成

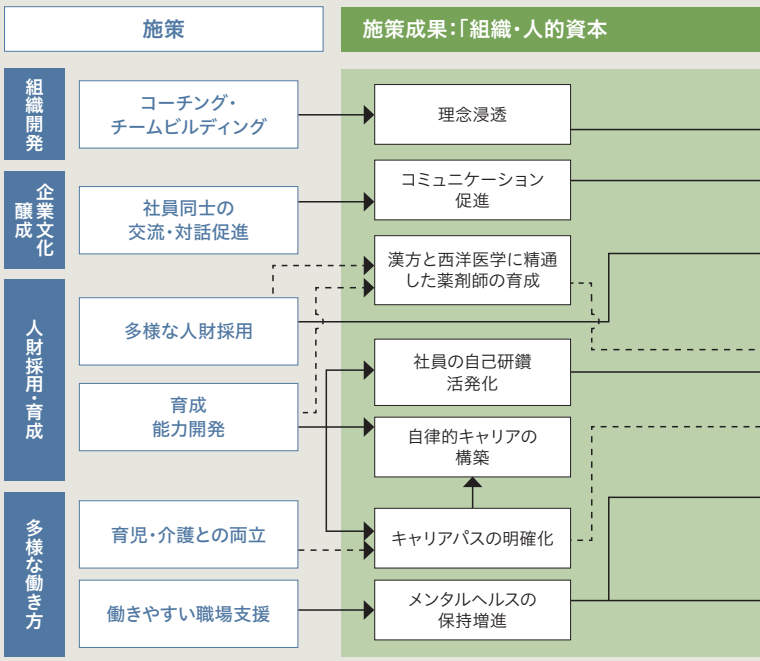
チームビルディングやコーチング研修によって、チームとしての結束力が向上し、他部門・他チームへの波及など、社内でシナジー効果が創出され、人財の質向上に寄与する連鎖が実証されました。企業ビジョンや目的の浸透、心理的安全性の改善が、エンゲージメント向上への連鎖を通じて、人財の質向上に寄与する連鎖が実証されました。

人財育成（スキル向上による人財の質向上）

経営人財候補の養成に際して、マネジメント能力の充足に寄与する連鎖、またチームの結束力向上が、理念浸透などにつながり、人財の質向上に寄与する連鎖が実証されました。

社員教育制度の充実化により、従業員エンゲージメントや人財の質向上に寄与するとともに、求職者の入社意欲が向上するという連鎖も実証されました。

2024年度 価値関連性分析図

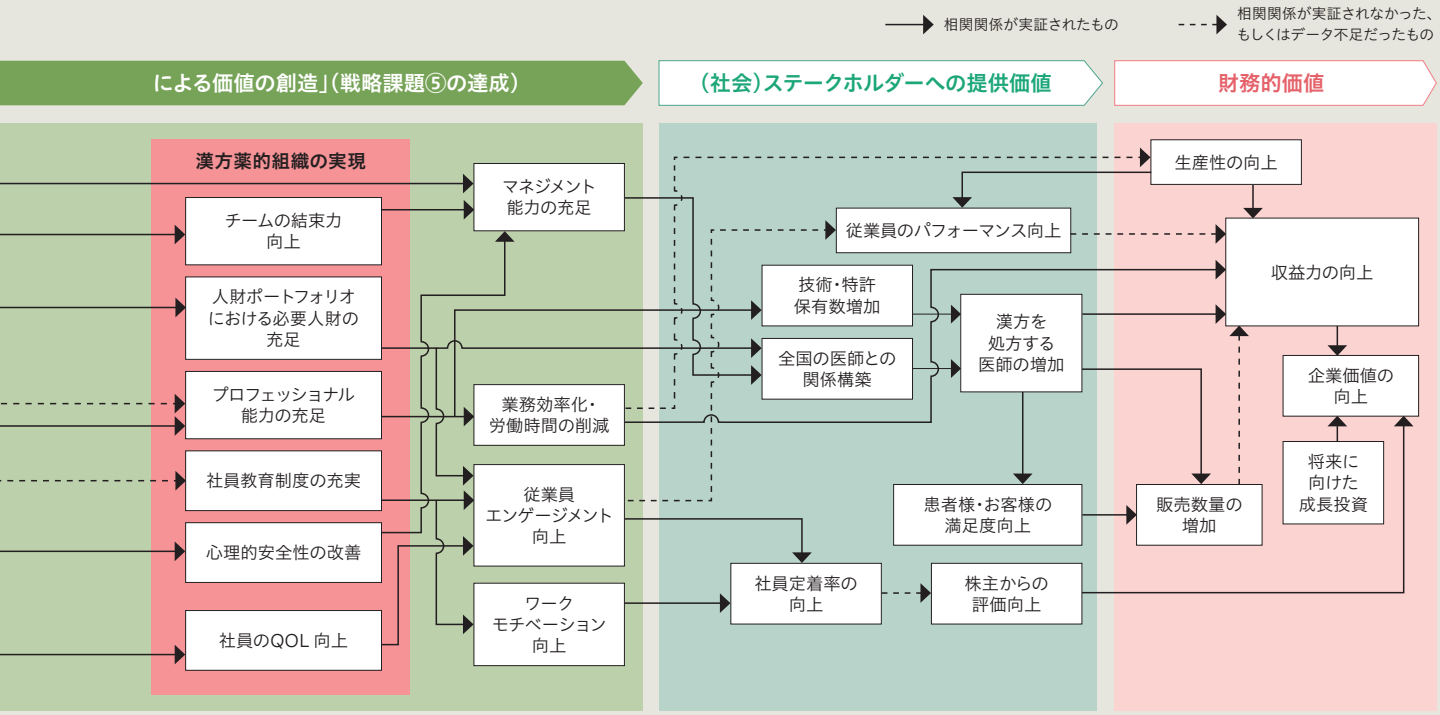


組織・人的資本による価値創造

組織・人的資本政策の実行スピードを加速し、レベルアップさせながら、財務価値への連鎖を実証していきます

菅原 隆生
HR本部
組織開発部
部長

ツムラが組織・人的資本の価値関連性分析に取り組む意義は、組織と人財への投資に関して、業績への貢献度合いを可視化することで、財務価値を生み出している施策の洗い出しや、組織・人的資本政策を改善できる点にあります。また、中長期的に企業価値を高めていける確実性の度合いを示す上でも、プレ財務資本の可視化・定量化と、分析結果の価値創造ストーリーへの反映が重要と考えています。

2024年度は、特に注力している施策を中心に、あるべき価値連鎖のストーリーをワークショップ形式で議論し、財務価値までの相関関係の仮説を立てました。施策と財務数値の相関を実証すべく、各指標を集めて価値関連性分析を実施した結果、想定どおりの相関が出た項目もあれば、相関が実証できなかった項目もありました。一連の検証プロセスの中で私たちは、経営戦略・事業戦略と組織・人的資本政策を連動させて実践する重要性と、各施策の適切な成果指標を追求していく必要性を再認識しました。

組織・人的資本政策から組織・人的資本の充足、戦略課題までの連鎖は、今回の分析結果で概ね実証されました。今後は各施策の実行スピードの加速とレベルアップを進めます。一方、組織・人的資本充足から財務価値につながる連鎖は、戦略課題、ステークホルダー価値を中心に、相関関係を可視化するためのデータが不足しています。社会への提供価値に基づいた財務価値への連鎖を実証するためには、関連するデータの収集と管理を強化し、各部門が連携して取り組むことが課題だと捉えています。