サステナビリティビジョン

自然と生きる力を、未来へ。

ツムラグループにおける「サステナビリティ経営」とは、「サステナビリティビジョン」の体現に他なりません。自然の恵みである生薬を活かす事業を進化させ、未来へつなげていく私たちだからこそ、自然環境の変化や危機に最も敏感な企業でなければなりません。そして、自然の恵みを最大限に活かし、人々の健康と医療に貢献し続けること

社会との共通価値の創造		マテリアリティ（重要課題）		戦略的アプローチ
科学する	天然物由来の医薬品・製商品による新たな価値の創出	自然	持続可能な原料調達（生薬の栽培化研究等）	●ツムラ調達方針に基づく持続的な契約栽培 ●自社管理圃場比率約80%の維持 ●環境に適応できる持続可能な生薬栽培
			資源の循環利用（水・生薬残渣の再資源化）	●すべての生薬残渣を堆肥・土壌改良剤の原料として有効利用する等、循環型社会の実現
			生物多様性の保全（森林・土壌・水源の涵養）	●多様性(生態系・種・遺伝子)の保全 ●森林水源涵養機能の拡大
			気候変動対策（カーボンニュートラルの実現）	●省エネ技術の導入 ●樹木系生薬栽培によるCO_2吸収 ●CO_2フリー電力の導入
		健康	天然物由来の高品質な医薬品・製商品へのアクセス拡大	●日常的に漢方製剤や生薬を素材とした製商品を取り入れた生活 ●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
				●DXの推進による漢方バリューチェーン改革 ●企業価値向上に向けたステークホルダーとの協働
	伝統医薬である漢方製剤等の医薬品の持続的安定供給		漢方の標準治療の拡大とエビデンスの構築	●エビデンスに基づいた漢方標準治療の拡大 ●健康長寿社会実現への貢献
			最先端技術による漢方の個別化治療への取り組み	
			一人ひとりのライフステージに合った健康への貢献（治療・未病・養生（予防））	●一人ひとりのライフステージに合った価値の提供 ●未病の科学化による未病治療の普及への貢献
		経営基盤の強化	コーポレート・ガバナンスの進化・深化	●取締役会のさらなる実効性の向上 ●執行と監督のさらなる分離 ●取締役会のメンバー構成の多様化
			多様な人財の活躍	●漢方薬的組織を目指した組織開発の実施 ●スキルマップに基づく人財の採用、配置、育成
			潜在能力を「対話」により引き出す企業文化の醸成	●目的・価値を求心力とした「対話」によって潜在能力を引き出す企業文化の醸成

――サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」にはその想いが込められています。

当社グループはすべてのステークホルダーと長期的な共通価値を創造するため、パーパスを起点に当社グループのCSVを整理し、マテリアリティ（重要課題）として特定しています。

マテリアリティの抽出プロセス

1	パーパスを起点にツムラグループのCSVにおける3つのレバー*と長期経営ビジョンのつながりを整理
2	パーパスと経営理念から、ツムラグループが目指すべき「社会との共通価値の創造」を整理
3	❶と❷で整理した要素を、サステナビリティビジョンの方向性と時間軸でマテリアリティ（重要課題）として特定

＊経営学者マイケル・ポーターが提唱するCSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）を実現する3つの方法（レバー）のこと（①次世代製品・サービス創造、②バリューチェーン全体の生産性改善、③地域生態系の構築）

現在の強み	リスク・対応
●ツムラ生薬GACP体制 ●自社管理圃場による品質・量・価格の安定化 ●産地・産出国の複線化（中国、日本、ラオス等） ●環境に適応するための生薬栽培研究 ●野生生薬の栽培化	●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調達リスク **➡十分な在庫量の確保、国内外での生薬調達先の拡大、自社管理圃場の継続拡大、複数の取引先からの購買体制構築** ●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 **➡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** ●製品の品質や安全上の問題発生リスク **➡「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** ●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 **➡製造拠点、製品供給拠点の分散化、生産施設への免震・耐震構造の導入**
●生薬残渣混抄紙の開発・商品化 ●水・蒸気の循環利用（製造用水の再処理施設） ●生薬残渣の再資源化（バイオマス発電燃料、堆肥・土壌改良剤の原料）	
●生薬の種苗の保存、栽培化研究 ●「土佐ツムラの森」（高知県高岡郡越知町）での自然環境保護活動	
●水やエネルギーの循環効率の向上 ●省エネ技術の導入 ●大規模面積での樹木系生薬の栽培 ●オフサイトPPAの導入	
●卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育支援 ●幅広い診療科での医療用漢方製剤の処方 ●業界最大規模の医療機関・薬局への納入実績 ●中国市場で優位性がある原料生薬（人参）	●医療費抑制政策等の行政動向に関するリスク **➡漢方製剤の価値に対する理解の醸成、業界団体と連携し関係省庁等へ提言** ●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 **➡医療用漢方製剤のエビデンス構築、医療用漢方製剤の認知向上を図るための活動** ●予期せぬ副作用の発生リスク **➡製商品の安全性情報の迅速かつ適切な収集と副作用情報発信強化による適正使用の推進** ●将来の成長や業績の維持・向上ができないリスク **➡国内および海外における研究開発計画に関するフィージビリティ（投資回収と事業性評価）の定期的な検証** **➡国内における事業対象領域の拡大（医療用領域を超え、トータルヘルスケア領域を視野に入れた展開）** ●製品の品質や安全上の問題発生リスク **➡当該国や地域の品質管理基準の遵守、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**
●全ロットに対する品質保証体制 ●漢方製剤ごとの製剤設計に基づくコンピュータ制御 ●全製造工程におけるロボット技術の開発・導入	
●診療ガイドラインへの収載数および推奨度の向上 ●漢方医学特有の診断である「証」の科学化 ●KAMPOmics® をベースとしたレスポンダーマーカー研究、漢方診断サポートシステムの開発、未病の科学的解明 ●研究機関やパートナー企業との協働体制	
●「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」に基づく経営の実践 ●指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置 ●社外取締役会議の設置	●不正や不祥事の発生による社会的信用喪失リスク **➡取締役の過半数を社外取締役で構成し、経営の監督機能を強化、内部統制評価計画に基づく継続的な評価の実施、内部通報制度の整備・運用**
●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	●離職率の増加 **➡多様な働き方や文化に関する社員教育、コミュニケーションの強化、組織開発部による従業員のキャリアサポート**
●理念浸透サーベイ（5点満点）における4点以上の継続 ●「ツムラの理念経営」の書籍化（PHP研究所様）	●社員のモチベーションやパフォーマンスの低下 **➡社内講師を活用した「対話」の促進**

長期経営ビジョン

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

長期経営ビジョンの実現に向け、各事業ビジョンを明確化した上で、バックキャスティングで3つのステージに分け、ロードマップとしての中期経営計画を策定しています。

	医療用漢方事業	中国事業
事業ビジョン	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状態	中国国民の健康に貢献している状態
事業戦略	**漢方医学の確立** 漢方医学に基づき「診療領域基本処方」を処方する医師が2人に1人以上となる医療現場の実現	中国で信頼される中薬企業になる

実現すること		事業ごとの取り組み		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
診療領域基本処方すべてを処方する医師を50%	医療用漢方事業	漢方治療の標準化		目標50%以上→	目標70%以上→
				10処方以上処方医師数の増加	
		漢方治療の個別化			目標25%以上→
					診療領域基本処方を
		情報提供活動		e-プロモーションの量的な拡大	
					e-プロモーションの質的な
漢方標準治療の拡大と漢方治療の個別化	研究開発	漢方治療の標準化		重点3領域のエビデンス集積	
				米国TU-100開発・上市	
		漢方治療の個別化		漢方診断サポートシステムの研究開発・社会実装	
未病の科学化と未病三防（治未病・既病防変・癒後防復）		未病の科学化		未病マーカーの基礎研究と臨床的応用	
中国事業の基盤構築（中国事業比率50%以上）	中国事業	中成薬事業への参入		中成薬事業参入検討	事業参入と事業拡大
		原料生薬・飲片・大健康製品一人一方の展開		生薬品質の認知拡大	高付加価値製品・サービスの展開
		研究開発体制の確立		方針検討	基盤構築
漢方バリューチェーンのDX化	DX	ローコストオペレーション データー元化と生成AI活用 安定供給と適正在庫の確立		IT基盤構築	生成AI活用・IT基盤刷新
パーパス経営・理念経営・ビジョン経営の実践	組織・人財	企業文化の醸成 経営人財育成 組織開発 タレントマネジメント		対話を通じた企業文化の醸成	
				組織・人的資本政策の推進	
サステナビリティビジョン カーボンニュートラルの実現	サステナビリティ	温室効果ガス排出量50%削減		太陽光発電導入	
				さらなる省エネ化（使用原単位低減）	
ネイチャーポジティブの実現		生薬の栽培化研究		環境に適応できる持続可能な生薬栽培	
ツムラサーキュラーエコノミーの構築		水・廃棄物の循環化		水の循環利用促進	
				生薬残渣利用・加工方法の確立	循環利用の実現
		環境対応型包装資材への転換		包装資材の一部を植物由来またはリサイクル素材化	
地域・社会リレーションの構築		自然環境保全、地域振興、サステナビリティ教育等への展開			地域・社会リレーションを通じた生物

長期経営ビジョンで実現すべき3つの"P"

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目指します。

PHC

Personalized Health Care
一人ひとりにあったヘルスケア提案

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

PDS

Pre-symptomatic Disease and Science
“未病”の科学化

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

PAD

Potential-Abilities Development
潜在能力開発

“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

第3期中期経営計画 2028～2031年度	マテリアリティの戦略的アプローチとのつながり	指標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2027年度目標
目標50%以上→ 処方する医師の増加	●エビデンスに基づいた漢方標準治療の拡大 ●健康長寿社会実現への貢献	10処方以上を処方する医師の割合	32%	39%	**50%**	70%
		診療領域基本処方を処方する医師の割合	—	—	**5.7%**	25%
拡充と顧客体験価値の最大化	●一人ひとりのライフステージに合った価値の提供	ディテールインパクト件数	477万件	680万件	**725万件**	前年以上
	●エビデンスに基づいた漢方標準治療の拡大	漢方製剤の診療ガイドライン収載数（タイプB以上）	99件	102件	**103件**	収載数・推奨度向上
	●一人ひとりのライフステージに合った価値の提供	—	—	—	**証診断の基礎的研究完了**	臨床研究完了
バイオマーカーに基づく診断キットと処方提案	●未病の科学化による未病治療の普及への貢献	—	—	—	**定義化の基礎的研究完了**	臨床研究完了
ブランド確立	●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	中成薬企業との技術・業務提携	複数社と交渉			提携完了
業界発展に貢献		中国事業 売上高	153億円	187億円	**206億円**	500億円
エビデンス構築		—	—	—	—	—
生産性2倍（2021年度比）→ データの民主化	●DXの推進による漢方バリューチェーン改革	工場における労働生産性（2021年度比）	102%	86%	**81%**	108%
	●目的・価値を求心力とした「対話」によって潜在能力を引き出す企業文化の醸成	理念浸透サーベイの平均点	4.06	4.02	**4.04**	4.00以上を維持
		エンゲージメントサーベイの総合満足度	3.58	3.58	**3.65**	4.00
ガス→新燃料への切り替え	●省エネ技術の導入	GHG排出量削減（Scope1、2）（2020年度比）	15%	6.3%削減	**18%削減**	15%削減
	●多様性（生態系・種・遺伝子）の保全	野生生薬の栽培化（品目数）	1品目	3品目	**4品目**	7品目
水源保全への取り組み 高付加価値利用の実現	●すべての生薬残渣を堆肥・土壌改良剤の原料として有効利用する等、循環型社会の実現	取水量原単位（2020年度比）	2%	7%削減	**6.5%削減**	水の再利用率60%
新素材の採用 ・モノマテリアル化など		新素材化率	—	—	**0%**	30%
多様性・サステナビリティ活動への展開	●企業価値向上に向けたステークホルダーとの協働	生薬栽培地や地域との協働	—	—	**—**	6件