





Integrated Report

統合報告書 2019













Contents

- 1 企業理念
- 2 ツムラの歴史
- 4 CEOメッセージ



10 成長戦略

- 10 中期経営計画
- 16 特集 中国事業の基盤構築
- 18 COOメッセージ

20 漢方 バリューチェーンとビジネスモデル

- 20 漢方 バリューチェーン
- 22 栽培·調達
- 26 製造
- 28 販売·啓発·普及
- 32 研究開発
- 34 品質保証
- 38 人財

40 ツムラの価値創造

- 40 サステナビリティビジョンとマテリアリティ
- 42 ツムラの価値創造サイクル



44 コーポレート・ガバナンス

- 44 特集 社外取締役座談会
- 48 社外取締役メッセージ



60 コンプライアンスとリスクマネジメント

- 62 Appendix
 - 62 漢方について
- 64 11ヵ年主要 ESG データ
- 66 11ヵ年主要財務データ(未監査)
- 68 会社概要

編集方針

「Integrated Report 2019」は、ステークホルダーの皆様に、中長期的視点で当社の企業価値向上への取り組みをご理解いただくことを目的に、2018年度から発行しています。 今後もステークホルダーの皆様との対話の中で頂戴した貴重なご意見・情報に基づき、有益で質の高い報告書を目指していきます。

報告範囲と対象期間

パフォーマンスデータは2018年度の実績です。

- 株式会社ツムラ、
 株式会社ロジテムツムラ、
 株式会社タ張ツムラ
 (2018年4月1日~2019年3月31日)
- ・津村(中国)有限公司、 深圳津村薬業有限公司、 上海津村製薬有限公司、 平安津村有限公司、 TSUMURA USA, INC.

(2018年1月1日~2018年12月31日) 集計範囲が上記と異なる場合は、その都度対象報告範囲を 明記しています。

将来の見通しなどに関する注意

レポートによって提供される資料および情報は、いわゆる「見通し情報」を含みます。将来の予測などに関する各数値は、現時点で入手可能な情報に基づく当社の判断や仮定によるものであり、リスクおよび不確実性が含まれています。従って、実際の業績などは予報値とは異なる結果となる可能性があります。た、医薬品に関する情報が含まれていますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

企業理念

TSUMURA-DNAピラミッドは、 理念に基づく経営において、最も基本的かつ重要な概念です。

「理念」は、基本的価値観である「経営理念」と、社会から必要とされ存在し続ける目的である「企業使命」から成ります。これはツムラグループ全体で共有されるものであり、基本理念として永久に変わるものではありません。「ビジョン」は、基本理念のもと、将来あるべき姿、目指すべき姿をあらわします。そして、この「ビジョン」の実現に向けたマイルストーンとして「目標・計画」(中期経営計画)をたて、その達成を目指します。

「会社の成長は組織の成長でしかあり得ない」「組織の成長は『人』の成長でしかあり得ない」。企業姿勢や企業文化である「基本基調」を保ちながら、経営理念・企業使命を共有し、会社のビジョンと同じ方向へ、「一人ひとり」が自己実現を目指していきます。

経営理念:基本的価値・信念

自然と健康を科学する

企業使命: 社会から必要とされ存在し続ける目的

漢方医学と西洋医学の融合により 世界で類のない最高の医療提供に貢献します

2021年ビジョン: 長期経営ビジョン

- "漢方"のツムラ
- "人"のツムラ
- "グローバル・ニッチ"のTSUMURA

CSR基本方針

サステナビリティビジョン

中期経営計画

"漢方"のイノベーションによる新たな価値の創造Next Stage

組織の基盤

会社の理念・使命を共有し、会社のビジョンと 同じ方向へ自己実現を目指す「人」 による組織

ツムラの歴史



創業者 津村重舎(初代)

創業の精神

「良薬は必ず売れる」

1893(明治26)年、初代津村重舎は「良薬は必ず売れる」という信念のもと、人々のお役に立つ良薬を提供することで、社会に貢献することを志し、当社の前身「中将湯本舗津村順天堂」を創業、家伝の婦人薬である生薬製剤「中将湯」の販売を開始しました。

この創業者の想いを受け継ぎ、漢方事業を通じて国民の健康に寄与し続けることを私たちの責務と認識し、経営理念の実践による、社会と当社グループの永続的な成長に取り組んでいます。

(年度)

1893

津村順天堂創業、 婦人良薬「中将湯」を製造販売



東京市日本橋区通4丁目7番地に、津村順天堂創業開店。婦人良薬 中将湯本舗の看板を掲げ、初代重舎(店主)と店員2名で製造販売。

1924

• 津村研究所と津村薬草園を開設



目黒工場敷地内に津村研究所を開設し、薬用植物の研究を推進。

1930

芳香浴剤 「バスクリン」を発売

1936

• 株式会社津村順天堂設立

1964

● 静岡工場竣工

1974

● 医療用漢方製剤を発売



1976

• 医療用漢方製剤が薬価基準に収載(33処方)



1978

• 二代目重舎、生薬原料の安定供給確保の交渉の ため、第1回目の中国訪問



1982

• 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定

1983

• 茨城工場竣工、研究所を同敷地内に移転



中将姫マークの変遷とCI



1987

● 医療用漢方製剤の薬価基準収載が計129処方に

1988

● 社名を「株式会社ツムラ」に変更

1990

• 深圳津村薬業有限公司設立(1991年3月)

2001

• 上海津村製薬有限公司設立(2001年7月)



• 中国における生薬栽培化研究について、 協力協議書を締結

2006

- ツムラ ライフサイエンス株式会社設立
- 単元株式数を変更

2008

• ツムラ ライフサイエンス株式会社売却

2009

- 株式会社夕張ッムラ設立(2009年7月)
- LAO TSUMURA CO.,LTD. 設立(2010年2月)

2011

- ラオス現地法人事業が日本政府が促進する「成長加速化のための官民パートナーシップ」の官民連携案件の認可を受ける
- 中国白山市政府と原料生薬の共同開発の協議書を締結

2013

●「オックスフォード大学 イノベイティブシステムズバイオ ロジー プロジェクト」のスポンサーシップ契約を締結

2014

- 中国中医科学院と蒼朮の共同研究契約に調印
- 株式会社夕張ツムラが農業生産法人に移行

2015

• 香港浸会大学との共同研究に関する協議書に調印

2016

- 「植物研究雑誌」創刊100周年
- 天津盛実百草中薬科技股份有限公司と 業務提携契約を締結
- 津村(中国)有限公司設立(2016年12月)

2017

- 監査等委員会設置会社へ移行
- 中国平安保険(集団)股份有限公司(以下、中国 平安保険)と資本業務提携
- 津村盛実製薬有限公司設立(2018年3月)

2018

● 平安津村有限公司設立(2018年6月)

CEOメッセージ



"漢方"を通じて永続的に患者様の健康に貢献するとともに、 社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現に挑戦します。

ッムラグループでは、長期経営ビジョン「"KAMPO"で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して」の下、その実現に向け「"漢方"のイノベーションによる新たな価値の創造 –Next Stage-」をテーマとする第3期中期経営計画を2019年度よりスタートしました。

第3期中期経営計画の策定にあたり議論を重ね、「私たちでなければ提供できない価値とは何か」を問う中で何度も立ち返ったのが、当社グループの基本基調「伝統と革新」です。日本独自の伝統医学である漢方医学は、そもそも、源流である古代中国の伝統医学が約1400年前に日本に伝わって以来、その知識を学び治療にあたった人々が、古典の教えを守るだけでなく不断の試行錯誤を重ねた結果、日本人に合った医学として成り立ったものです。これは、漢方医学が「伝統と革新」と不可分であることを意味します。漢方事業を柱とする当社グループが、伝統を受け継ぎつつ、変化を続ける社会環境や現代を生きる人々の要請を柔軟に受け止め、革新を追求し続けるのは必然であるといえます。

「伝統と革新」への想いは、当社の創業者とその後継者の足跡にも明らかです。当社の創業者・初代社長である津村重舎は、19世紀末、近代化を進める日本が西洋医学を導入する一方で漢方医学を排斥する中、「良薬は必ず売れる」という信念を持ってその復権に取り組みました。その跡を継いだ二代目重舎は、第二次世界大戦後に医療用漢方製剤の科学的根拠の確立に向けデータを蓄積し、薬価基準収載を実現しました。「伝統と革新」を貫く姿勢は1990年代後半にも継承されました。事業の多角化による財務状況の悪化、経営トップレベルが関与した違法行為などにより、深刻な危機に陥った当社は存続をかけた経営改革を行いました。126年以上にわたって当社が企業として存続し漢方医学の発展に寄与してきた核心には、常に「伝統と革新」があったのです。

2018年度業績

(単位:百万円)			計画比		前年度比		第2期中期経営計画	
	計画	2018年度	金額	達成率	金額	伸長率	金額	計画比
売上高	120,500	120,906	406	100.3%	3,027	2.6%	120,000	906
営業利益	17,500	18,520	1,020	105.8%	1,469	8.6%	14,000	4,520
親会社株主に帰属する 当期純利益	12,800	14,593	1,793	114.0%	88	0.6%	10,000	4,593
営業利益率	14.5%	15.3%		+0.8ポイント		+0.8ポイント		+3.8ポイント

ガバナンス強化に意志を受け継ぐ

経営の失敗も含めた当社の過去をここでご案内したのは、単なるノスタルジーではありません。当社の成長と価値創出に対する取り組みをご理解いただくためには、その根幹にある経営理念や企業使命がどのような経緯から生まれたかを知っていただく必要があると考えたのです。2012年の社長就任以降、私が「理念に基づく経営」に専心してきたのも、苦闘の歴史を「伝統と革新」で乗り越えてきた経営者たちの意志を、今日の経営に受け継がなければならないという決意があったからです。

現在、継続的に取り組むコーポレート・ガバナンスの 強化についても、その背景には、過去のガバナンス不全 による業績不振や不祥事への真摯な反省があります。 当時、業績悪化の原因であった子会社の整理業務に 奔走する中で、日々痛切に感じていた危機感は、私に とって決して忘れられるものではありません。ガバナンス は、当社の長期的な持続性を担保するための、最も重 要な経営課題の一つであり、特にスピード感のある大き な経営の意思決定が求められている現在、実効性のあ る取締役会による助言と監督は不可欠であると私は考 えています。当社の取締役会は、現在メンバー9名中の5名を多様な専門性・バックグラウンドを持つ独立社外取締役が占め、戦略の是非を真剣に議論することはもとより、私自身の手腕が問われる状況になれば社長の選解任の決議も辞さない、極めて緊迫感のある機関となっています。

執行に関しても、2019年6月に私がCEO(最高経営責任者)に就任するとともに、COO(最高執行責任者)、CFO(最高財務責任者)というポジションを設けました。私自身はCEOとして長期的な経営ビジョンに基づく経営資本の強化や事業戦略の進展にともなう機動的な意思決定に注力し、安達晋COOには中期経営計画の推進を任せています。また、グループ外から財務のスペシャリストとして新たに加わった半田宗樹CFOには、中国事業の拡大にともなうクロスボーダーの資金管理に加え、M&Aや企業価値評価に関しても知見を活かしてもらいます。3名それぞれが自らの役割を果たしながらチームとして機能することで、当社グループの価値創造を牽引します。

2021年度の長期経営ビジョンを追求する

当社にとっての中期経営計画は、単に3ヵ年の事業計画を積み上げるものではありません。むしろ重要なのは、2012年度から2021年度までの長期経営ビジョン「"KAMPO"で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して」を具現化することであり、中期経営計画はそのために設定した3つのステージのひとつという性質を持ちます。

第2のステージ、すなわち、2016年度から2018年度に実施した第2期中期経営計画では、売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益に加え、売上高営業利益率、EPS、ROEという、計画で掲げたすべての数値目標を達成しました。しかしながら、私は2018年度

の到達地点に満足しているわけではありません。第2期中期経営計画の目標値の前提として、2016年から3年連続で実施されると想定していた薬価改定が、消費税率引き上げの延期にともない2回となったことを考えれば、さらに売上高・利益の伸長余地があったと思います。

目標は達成したものの、売上高・利益をさらに高い水準まで押し上げられなかった主因は、戦略課題とした「漢方市場の拡大と安定成長」について、新たに打ち出した販売施策が基盤固めまでしか到達できなかったことにあります。一方で、「収益力の継続強化とキャッシュ・フローの最大化」「中国における新規ビジネスへの挑戦」の2つの戦略課題については、計画した進捗と成果が得

られました。収益力の強化に関しては、生薬の長期契約 に基づく取引拡大に向けた取り組みや新生産設備の導 入により原価抑制および生産能力の向上を実現してい ます。中国事業についても、中国国内での薬食同源に 基づく製品提供が緒に就きました。

将来の成長を期し投資を積極化する

2019年度にスタートした第3期中期経営計画は、長期経営ビジョンで描いたロードマップの中で、2022年度以降の飛躍に向けた成長投資のステージであると位置付けています。

国内事業については「漢方医学の確立」を、中国事業については「中国国民の健康への貢献」をテーマに掲げ、5つの戦略課題に取り組み、適切なリスクをとりながら将来のために必要な投資を行います。成長投資を積極化する結果として、この3年間は収益性がやや低下す

るという厳しい見通しに立ち、数値目標は、2019年秋に 予定された消費税率引き上げにともなう薬価改定を織り込んだうえで、売上高1,350億円以上、営業利益190億円以上、ROE6%以上としました。

計画の具体的な施策については後続のセクション*1で詳しくご覧いただくこととし、以下では、第3期中期経営計画の背景にある考えを、長期経営ビジョンを構成する3つの要素別にご案内したいと思います。

*1 第3期中期経営計画の詳細はP10を参照。

目標達成まで覚悟をもって前進する

国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて漢方を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現を目指す「"漢方"のツムラ」は、当社グループの企業使命の追求そのものです。国内において医師の2人に1人が10処方以上の漢方薬を処方するというビジョンの実現まで、私たちは、これまで積み重ねてきた営業施策やエビデンスの構築を継続し、進み続ける覚悟を新たにしています。

少子高齢化が進む中、国の制度改革が不可避とはいえ、漢方薬の薬価が引き下げられ続ける状況は、持続的に適正な品質・価格で生薬を調達するという観点からは非常に厳しいものがあります。薬価の引き下げに対応すべく、当社グループはこれまで原価率低減や流通効率化に取り組み、ツムラ漢方製剤の価値に対する理解の醸成に努めるなど、企業努力を重ねてきましたが、一企業としての対応には限界があります。国民の健康を支える重要な

医薬品である漢方薬を持続的に提供するため、業界団体 と連携しながら関係省庁などへの提言も行う考えです。



未来の繁栄を可能ならしめる組織をつくる

2000年代はじめに米国子会社の社長に就任した私は、現地スタッフとともに新規事業の立ち上げに奮闘する中で、社員が理念を共有したときに発揮する底力を目の当たりにし、大きな感動を覚えました。2012年度に当社の社長に就任し、長期経営ビジョンを描く中で「"人"のツムラ」を重要な柱として掲げてきたのも、この体験に根差しています。

創立125周年を迎えた2018年、全社員を対象に、当社グループの歴史を振り返り、経営理念と企業使命という基本理念を改めて考える様々な機会を設け、結果として、社員が日々の業務に取り組む姿勢に明らかな変化が表れました。この手応えをさらに拡大すべく、2019年1月、役員とその候補者を対象とした経営人財*2の養成、および全社員を対象とした企業文化の醸成を担う機関

として、「ツムラアカデミー」を設立しました。

世界に手本のない漢方ビジネスを展開する当社グループが繁栄を続けるには、自ら考え、自ら行動する人財が不可欠です。同時に、世界に手本がない漢方を事業としているということは、社員が自社を取り巻く環境だけしか見えない視野狭窄に陥るリスクをはらんでいるともいえます。こうした考えから、社内の講師に加え、有識者を社外からもお招きし、当社オリジナルの体系的な教育プログラムを実施しています。ツムラアカデミーでの研修、中でも外部の講師から受ける刺激が、当社が追求してきた理念に基づく経営に対する理解を深めるきっかけとなり、広く社会に目を開き自らの果たすべき使命に改めて目覚める「スイッチ」となると期待しています。

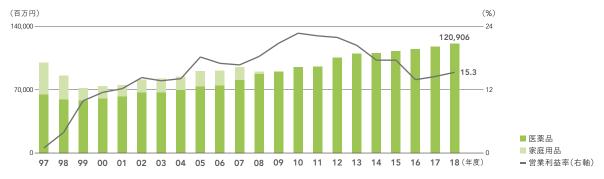
*2 人財: ツムラグループの全役職員が財産という概念から「財」の文字を使用しています。

100年続く事業の基盤を構築する

「水を飲むとき、井戸を掘った人のことを忘れてはならない」という中国のことわざがあります。当社グループは、40年間にわたり、国内で供給する医療用漢方製剤の原料生薬の約8割を中国から調達してきました。その中国において、「中国でもツムラが調達するレベルの高品質な生薬を供給してほしい」「品質が安定し携帯性に優れるエキス製剤を中国でも供給してほしい」という声に応え、

中国の人々の健康に貢献することは、私たちにとって恩返しであるといえます。また、中国市場において顧客基盤を築き、中国国民にとって価値ある企業であるという評価を獲得すれば、将来にわたって継続的かつ安定的に高品質の生薬を調達するうえで極めて重要な経営資本となります。反対にいえば、そうした経営資源を今から着実に築かなければ、当社グループが原料生薬を調達し

売上高•営業利益率



続けられる保証はないと、私たちは考えているのです。

同時に中国事業は、「"グローバル・ニッチ"の TSUMURA」実現に向けた具体的戦略の重要な柱であり、私たちは、100年続く事業を育てる前提で基盤構築に取り組んでいます。人口減少が進行する日本市場の先行きを見通せば、将来的な需要減少への備えとして新たな事業の柱を育てることは、経営者としての私の責務です。中薬*³は漢方薬と親和性が高いだけでなく、その市場は規模や競争環境を考えても極めて高い可能性を 秘めています。幸いにして、中国平安保険という最高のパートナーから資本業務提携のオファーがあり、しかも、その創業者である馬明哲氏は、当社グループが築いてきた経営資本に敬意を持ち、「一緒に、中国で人々の健康に貢献する事業を成功させよう」と明言してくださっています。将来的に、国内と海外の売上高比率が5割ずつとなる規模、そして、中薬 No. 1企業というポジションを目指し、果敢に事業に取り組みます。

*3 中国の伝統医学である中医学で用いる薬剤。

漢方 バリューチェーンを通じ、多様な価値を創出する

自然由来の植物を中心とした生薬を原材料として製造・販売する医薬品である漢方製剤が、疾患の治療や患者様のクオリティ・オブ・ライフ、ひいては人々の幸福に貢献するという点で、社会に大きな価値を提供しています。また、当社グループが長年にわたって築いてきた経営資本であり、また競争優位の源泉でもある漢方バリューチェーンは、そのすべての段階で独自の価値を創出しています。一例を挙げれば、「漢方の品質は畑から」に基づき、生薬の調達にあたっては、計画的な栽培や栽培技術の開発を通じて、生薬の生育環境の保全や天然資源の持続的利用に貢献しています。また、長期的な栽培契約に基づく生薬の調達は、産地における雇用機会の創出や農業コミュニティの活性化につながっています。

私たちは、漢方バリューチェーンという経営資本の特徴を活かした取り組みを通じ、当社グループにしか創出しえない価値を、病気治療・健康への貢献、漢方のイノベーション(技術革新)、気候変動への対応、水資源の保全などの分野で追求し、国連により採択された「持続可能な開発目標(SDGs) | の実現に貢献していきます。

「グッドはグレートの敵である(Good is the enemy of great)」。米国の著名なビジネスコンサルタントであるジェームズ・C・コリンズ氏の著作にあるこの言葉を、私はしばしばかみしめます。当社グループの基本基調は「伝統と革新」であり、決して「伝統と改善」ではないのです。経営者としてリードすべきは、当社グループが今後100年にわたって価値を生み続けるための革新であることを、私は肝に銘じています。リスクを恐れず、果敢に革新を起こし続けることで、企業価値を高め、中長期的な成長を実現します。私たちの挑戦と成長に、引き続きご支援くださいますようお願い申し上げます。

2019年10月

代表取締役社長CEO



中期経営計画

当社グループは、2021年に向けた長期経営ビジョン(2021年ビジョン)「"KAMPO"で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して」の下、"漢方"のツムラ、"人"のツムラ、"グローバル・ニッチ"のTSUMURAをキーワードに、2016年度から6ヵ年の中期経営計画に取り組んでいます。

そして、2019年度からは、2021年ビジョンの実現に向け、積極的な成長投資を実施するフェーズとなる、第3期中期経営計画をスタートさせました。「"漢方"のイノベーションによる新たな価値の創造 –Next Stage-」をテーマに事業戦略を策定し、新たな戦略課題にグループー丸となり、取り組んでいきます。

長期経営ビジョン:"KAMPO"で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して 国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて"漢方"を取 " 漢方 " のツムラ り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献 世界に手本のない"漢方"ビジネスにおいて、自らが新しい道を開拓でき、 "人"のツムラ 誰からも信頼される"人"の企業集団へ ツムラグループの持つ技術・ノウハウを最大限活用し、米国におけるTU-100「大建 中湯(ダイケンチュウトウ) | の開発・上市、中国における新規ビジネスへの挑戦 **のTSUMURA** JUMP STEP HOP ビジョン "漢方"のイノベーションによる新たな価値の創造 価値創造に向けた成長基盤の強化 第3期中期経営計画 第1期中期経営計画 第2期中期経営計画

2018

2019

中期経営計画

第3期中期経営計画(2019~2021年度)

2016

2021年長期経営ビジョン実現に向けた「第3期中期経営計画」が、2019年度よりスタートしました。

2015

計画の指針として、国内の「漢方市場の持続的拡大」と「中国事業の基盤構築」のための積極的な成長投資を行い、連結売上高1,350億円以上を目指します。この成長投資の将来的な成果として、国内事業における「漢方医学の確立」、すなわち医師の2人に1人が10処方以上の漢方を処方するような医療現場の実現に貢献します。

中国事業においては、中国国民の健康に貢献するためにも、中薬 No.1企業として、中国で最も信頼される地位を確立し、結果として海外売上高比率50%以上を実現します。



2021

(年度)

2012

■ 戦略、目標の根拠となる事業環境分析と施策

国内市場 重点3領域を通じた社会への貢献と漢方市場の拡大

当社は、国内の「漢方市場の持続的拡大」のための 重点施策として、「高齢者関連領域」「がん領域(支持療 法)」「女性関連領域」の重点3領域に活動を集中させ ています。中長期的な観点から人口動態や疾病構造の 変化を踏まえ、さらに"漢方"で貢献できる領域に注力し、患者様の健康的な生活に貢献することで、企業としての成長を実現していきます。

高齢者関連領域

日本は超高齢社会*1を迎えており、高齢者特有の疾患に貢献していくことは、当社の使命であると考えています。中でも、認知症患者の増加は深刻な社会課題になっていますが、当社の抑肝散(ヨクカンサン)は認知症の患者様のBPSD*2に効果を発揮することから、現在、非常に多くの診療科で処方されています。また、高齢者の方々は、病気のステージによって現れる症状が異なりますが、漢方はフレイル*3や消化器疾患、呼吸器疾患、心不全などの循環器疾患など、様々な症状に効果を発揮するだけでなく、1剤で多くの効果が期待されることか

ら、薬を服用する負担を軽減できるというメリットもあり、 需要はますます拡大すると考えています。

引き続きエビデンスの構築や診療ガイドラインへの掲載、情報提供活動に努め、健康長寿社会の実現に貢献していきます。

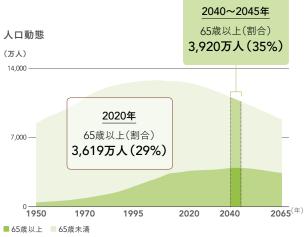
*1 超高齢社会:内閣府の「平成29年版高齢社会白書(概要版)」によれば、日本の総 人口に占める65歳以上人口は、2016年10月時点で27.3%と、世界

最高の水準に達している。

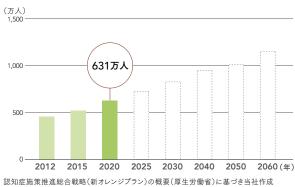
*2 BPSD :Behavioral and Psychological Symptoms of Dementia(興奮、

攻撃性、睡眠障害などの認知症の行動・心理症状)

*3 フレイル : 加齢とともに、心身の活力が低下し、生活機能障害、要介護状態



認知症の患者数推計



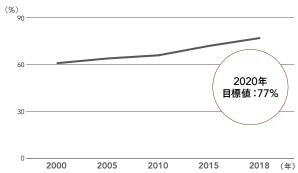
内閣府「平成29年版高齢社会白書」に基づき当社作成

女性関連領域

女性は、ライフステージの変化にともなうホルモンバランスの乱れにより、様々な症状が発生することがあります。こうした女性特有の症状に対して、漢方が貢献できる領域は広く、現在でも、女性の漢方の処方割合は男

性に比べて倍以上という、非常に高い水準にあります。 今後、女性の就業率がさらに増えることにより、ライフステージの変化に影響されることなく、健康に働き続けたいと願う若い世代からの、漢方に対する関心がさらに 高まると推測されます。こうした期待にお応えするためにも、正しい情報提供や、女性専門外来などにおける 漢方のさらなる啓発活動に取り組んでいくことで、女性 活躍推進に貢献しながら、漢方市場の拡大を目指していきます。

女性就業率の推移(22~44歳)



内閣府-日本経済再生本部「未来投資戦略2018」、総務省「労働力調査」に基づき当社作成

がん領域(支持療法)

がんの有病者数は、2029年までは増加傾向にあると 予測されています。そのため、有病者に対する治療や、 職業生活との両立を支援するための仕組みが必要であ り、これに対し、漢方で何ができるのかを考え、貢献して いくことが求められています。

漢方はがん治療にともなう副作用の軽減に効果を発揮します。治療により低下するQOLを維持・向上させるため、ココロとカラダを一体と考え、「全人的」な医療を行う漢方は、がんの支持療法として大きな期待が寄せられているのです。

今後も当社グループは、漢方製剤の供給はもちろん、 正しい情報提供による啓発活動を通して、がん治療に ともなう様々な社会問題の解決に貢献し続けていきます。

がん有病者数の推移

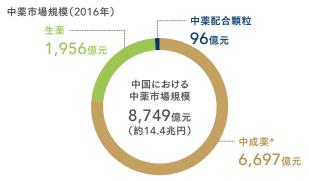


国立がん研究センターがん情報サービス「がん登録・統計」に基づき当社作成 有病者数の定義: 過去5年以内にがんと診断され、推計対象年に生存している者の数

中国市場 健康意識の高まりに応える、中国事業の基盤構築

中国における高齢化は、今後日本と同じ速度で進むことが予測され、中国国民の健康意識は高まっています。また、2016年に国務院が発表した「健康中国2030計画綱要」では、医療に関して、現代医学と中国医学の双方を重視し、中薬生産の規範化、規模化を推進するとともに、理論研究と薬品開発に取り組むという方針が発表されました。このような環境の変化を踏まえると、現在14.4兆円の中国中薬市場はさらに拡大すると見られています。

当社は、これまで積み上げてきたノウハウと中国平安 保険をはじめとした現地パートナーとの協業のもと、中 国一の信頼性とブランド力を誇る中薬のリーディングカン パニーを目指し、中国における事業基盤の構築に取り組んでいきます。



資料:中华人民共和国工业和信息化部 CFDA 南方医药经济研究所(2016) 換算レート:16.5円/元

* 中成薬: 中薬を工業的方法で製剤化した薬物。

■ 第3期中期経営計画の概要

長期経営ビジョン達成のため、日本事業では「漢方医学の確立」に取り組み、中国事業においては、「薬食同源*」 製品をはじめとした、様々な製品の開発・提供による、「中国国民の健康への貢献」を実現していきます。

長期的な将来を見据え、"漢方"のイノベーションによる新たな価値の創造に取り組み、人々の幸福度を増進させる と同時に、長期利益の最大化を実現すべく、第3期中期経営計画に取り組みます。

* 薬食同源:病気を治療する「薬」も日常の「食」も、ともに生命を養い、健康を保つためには欠かせないものであり、その源(みなもと)は同じ(同源)であるという意味

長期経営ビジョン実現へのロードマップ

成長投資 2019~2021年度

飛躍 2022年度~

第3期中期経営計画(2019~2021)

漢方市場の持続的拡大

中国事業の基盤構築

第3期中期経営計画における国内・中国の戦略を踏まえ、 新たに5つの戦略課題を定めました。今後は、この戦略課題 に取り組み、持続的な成長を果たすとともに、企業価値の向 上を図っていきます。

戦略 課題

- 1 漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立
- 2 中国における成長投資と事業基盤の構築
- 3 新技術を活用した生産性の向上 -AI、ロボット化、RPA-
- 4 理念経営による企業文化の醸成と 多様な人財の開発
- 5 漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

数値目標

売上高 営業利益 ROE

1,350億円以上 190億円以上 6%以上 "KAMPO"で 人々の健康に 寄与する 価値創造企業へ

国内事業

漢方医学の確立

医師の2人に1人が10処方 以上の漢方を処方

中国事業

中国国民の 健康への貢献

中薬 No.1企業を目指す 中国で最も信頼される 中薬企業に

海外売上高比率 50%以上

戦略課題の解説

戦略課題1 漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立

国内医療における漢方のプレゼンスを高めるべく、今後、漢方製剤の需要が高まると予測される重点3領域「高齢者関連領域」「がん領域(支持療法)」「女性関連領域」へ活動を集中させます。また、育薬処方、Growing処方、重点3領域の関連処方による営業アプローチを展開し、対象の疾患領域での漢方製剤の処方選択の幅を広げる提案をすることで、漢方市場の拡大を目指していきます。

さらに、患者様の治療効果(安全性・有効性)に関するエビデンスを構築することで、診療ガイドラインへの掲載数やその結果として、漢方製剤を処方する医師の数を増やしていきます。



戦略課題2 中国における成長投資と事業基盤の構築

中国事業の拡大に向け、2021年度の売上高目標を2.4億元に設定し、その実現に向けた施策に取り組んでいきます。主には、生薬を原料とした「薬食同源」製品や飲片(刻み生薬*)等の販売によるものです。これに加えて、2022年以降の成長の柱となる中成薬事業の基盤構築に向けて、第3期中期経営計画期間内でのM&Aの実施など、積極的な成長投資にも取り組んでいきます。



戦略課題3 新技術を活用した生産性の向上 -AI、ロボット化、RPA-

AIやロボット化、RPA*といった新技術を活用することで、栽培、生薬加工、生産、営業活動や定型業務の効率化を推進し、漢方の需要増に応える生産性の向上や省人化によるコスト削減を実現していきます。また、第1期中期経営計画から段階的に進めているサプライチェーンマネジメント(SCM)改革にも引き続き取り組み、本中期経営計画期間中には需要予測から生薬手配計画までの全体最適化を実現できるレベルまで引き上げることで、最適な在庫配置による生産効率の向上を目指していきます。

*RPA: Robotic Process Automation。ロボットによる業界の自動化

生産性を向上させる効率化施策

栽培

・栽培管理システム (データ収集・分析)による 生薬の収量向上・安定化

生薬加工

画像認識 AI による 生薬選別作業の自動化

生産

- ・生産工程のロボット化に よる工場の省人化
- •AI 監視による 設備異常検知 • 故障予測

活動•業務

- ・AIによる営業活動の分析
- ・RPA 導入による 定型業務の自動化

戦略課題4 理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発

理念経営を実践できる人財の養成は、ツムラの持続的な成長を実現するための最重要項目だと考えています。そのため2019年1月に「ツムラアカデミー」を設置しました。ツムラアカデミーには二つの機能があります。一つは、社内外講師による体系的な教育プログラムを企画・運営することにより、当社グループの基本理念に基づく経営を実践できる人財を養成し、連綿と輩出することです。もう一つは、当社グループ社員に理念の浸透を図り、コーチングやビジネスマナー、人間力向上を目指したプログラムを実施し、基本基調に則した企業文化を醸成することです。中国事業の拡大に伴い、グループ会社の経営を担う人財養成も急務であり、理念経営の実践に資する多様な人財の開発を推進します。

ツムラアカデミー

経営人財養成

役員とその候補者が対象

企業文化醸成

全社員が対象

戦略課題5 漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

漢方バリューチェーンを中心とした、ツムラグループの価値創造サイクルにより、社会と漢方事業との共通価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。また、特徴的な漢方バリューチェーンの取り組みにより、SDGsの達成にも貢献することで、社会とともに成長し続ける、価値創造企業を実現していきます。

漢方バリューチェーンの特徴的な取り組み

- ・漢方の有効性解明をさらに進め、様々な疾病構造に対応し、より多くの人々の健康と福祉に貢献する
- ・再生可能エネルギー等の循環型システムを取り入れ、水をはじめとした資源の有効活用・保全を推進する
- ・生薬の栽培・研究を通じて、天然資源の持続的利用や産地の雇用機会創出、農福連携等を広げる

病気治療・健康への 貢献 漢方のイノベーション (技術革新)

漢方 バリューチェーンの 強化

気候変動への対応

水資源の保全



















特集

中国事業の基盤構築

中国事業の進捗

中国国民の健康に貢献するとともに、"グローバル・ニッチ"のTSUMURAとして企業価値向上を図るために 「中国における成長投資と事業基盤の構築 | を中期経営計画の戦略課題の一つとして掲げ、中薬事業への成 長投資と基盤の構築を進めています。

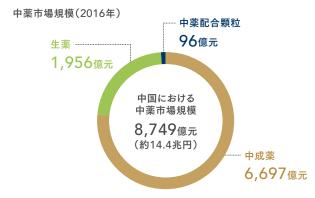
2027年に、ツムラグループの海外売上高が全体の50%以上を占めるレベルまで成長させていくことを目指し、 飲片(刻み生薬)事業、中成薬事業および分析研究事業において各種施策に取り組んでいます。

市場環境とツムラの成長戦略

中国における中薬の市場規模は、中成薬、生薬、中薬 配合顆粒を合わせ、2016年時点で約8,749億元(約14.4 兆円)、毎年平均15%以上の伸長率で拡大しています。

2018年時点で10兆円強という日本の医療用医薬品市 場の規模をはるかに上回るこの市場において、約3,000社 の中国国内メーカーが存在する中、シェア3%以上を占め るマーケットリーダーが存在しない状態が続いています。そ の主な理由として、漢方と同じく生薬という自然の恵みを 原料とする薬剤において、高い品質標準を実現できる会 対が少ないことが挙げられます。

中国国民の所得の増加にともない、高品質な製剤への ニーズが高まる中、品質に強い自信を持つ当社のノウハウ と中国平安保険をはじめとした現地パートナーとの協業の もと、中国一の信頼性とブランド力を誇る中薬のリーディン グカンパニーを目指し、中国国民の健康に貢献するととも に、将来的な生薬の安定調達につなげていきます。



資料:中华人民共和国工业和信息化部 CFDA 南方医药经济研究所(2016) 換算レート: 165円/元

ツムラグループの中国における事業展開

これまで

1990年度 ・深圳津村薬業有限公司を設立(1991年3月)

2001年度 ・上海津村製薬有限公司を設立(2001年7月)

2016年度 ・天津盛実百草中薬科技股份有限公司と業務提携契約を締結し、 中国市場向け飲片(刻み生薬)事業を開始

・津村(中国)有限公司を設立(2016年12月)

2017年度 ・中国平安保険と資本業務提携を締結

・津村盛実製薬有限公司を設立(2018年3月)

2018年度 ・平安津村有限公司を設立(2018年6月)

・平安津村において、「薬食同源」製品等の テスト・マーケティングを開始

これから

2019~2021年度

- ・既存商品群での売上拡大により、 売上高2.4億元を目指す
- ・中成薬事業への参入準備を進める
- ・事業パートナーと按分のうえ、500億円か ら最大1,000億円の投資を実施する

2027年度

・中成薬事業を中国事業の柱とし、 海外売上高100億元を目指す

中国における各事業の進捗

飲片(刻み生薬)事業

中国における原料生薬の調達拠点である深圳津村薬業有限公司において、ツムラグループと長年取引実績

のある天津盛実百草中薬 科技股份有限公司との共 同事業を進めています。



飲片

分析研究事業

中薬に関する品質基準を確立し、中国における高品質なツムラブランドを構築することを目的として、平安津村において「分析研究センター構想」を進めています。

中成薬事業

現在、日本向け漢方製剤の中間体である漢方エキス 粉末の製造に向けて工場建設に取り組んでいる津村盛 実製薬有限公司において、中国向け中成薬の製造販 売事業への参入を検討しているほか、平安津村有限公 司においても、中成薬事業に参入する予定です。

また、本事業を将来的な中国事業の柱とする方針のもと、現地中成薬メーカーのM&A候補先の選定を進めています。

天津工場(津村盛実製薬有限公司)

中国事業全体像



^{*}深圳津村については、現在当社から直接出資していますが、今後、津村(中国)からの出資に移行予定。

COOメッセージ



COOとしての使命を果たすために

当社では初めてCEO、COO、CFOを設けました。 当社がこの体制を導入した目的は、現在当社が置かれている厳しい外部環境を踏まえ、今まで以上にスピード感をもって戦略課題に取り組み、成果を出していくことであると認識しています。具体的には、これまで社長執行役員に集中していた報告、判断、指示などに関し、特に中期経営計画等において戦略、大方針が定まっている案件についてはCOOである私の責任で実行していくこ とです。私が役割を果たすことでCEOは国内外の重要な取引先やキーパーソンとの関係構築、重要な意思決定、経営人財への集中的な教育などに時間を割けるようになります。

私はCOOの使命として、2021年度までの中期経営計画で打ち出した事業戦略の遂行に全力を尽くし、結果をお示しすることでステークホルダーの信頼を獲得し、当社の企業価値向上を実現していく所存です。

2022年度以降の飛躍の基盤を固める

国内事業

第3期中期経営計画の最終年度である2021年度の 国内事業の売上高目標は、決して簡単に手が届く数字 ではありませんが、施策を確実に遂行することで達成で きると考えています。

この3年間で注力するのは、重点3領域と銘打っている高齢者関連領域、がん領域(支持療法)、女性関連

- 第3期中期経営計画への取り組み-

領域です。当社にはこれらの領域で頻用されるべき処方が数多く揃っていますが、本来のポテンシャルを発揮できていない処方がまだまだ沢山あります。私たちがその有用性を適切に情報発信し、認知していただくことでツムラの漢方薬はさらに多くの患者様に貢献することができ、結果として国内漢方市場および当社のシェアはさらに大きく拡大できます。

当社がツムラ漢方製剤の市場を拡大するプロセスは、新薬メーカーとは若干異なります。ひとつ例を挙げると、昨今医療機関におけるMR活動の範囲が狭まりつつあることから、新薬メーカー各社ではMR数を絞る動きが見られますが、当社は漢方の情報提供手段として、医師をはじめとする医療関係者とMRの直接的なコミュニケーションを最重視していることです。その成果もあり、当社MRは医療関係者から高い評価をいただいていますが、これに慢心することなく、常に西洋医学と漢方医学の双方を的確に関連付けた教育カリキュラムのもと、情報提供力の向上に努めています。

また、MRの活動範囲の縮小傾向にも対応しており、 従来のセミナー、説明会などに加え、WEBを活用した説明会を開催するなど、情報提供の新たなチャネルを広げています。第3期中期経営計画においては、これら短期~中期になすべき活動と、さらに先を見据えたエビデンス創出研究に関するKPIを徹底した議論のもとに設定しており、各組織はその達成に向けて突き進んでいます。

中国事業

中国においては、中国最大規模の保険・金融企業グループである中国平安保険との間で設立した合弁会社、平安津村有限公司をベースに、2つの展開により事業を拡大していきます。一つめが、「薬食同源」や「飲片(日本での刻み生薬)」事業です。これらの製品は、既存設備での生産が可能なことから、すでに市場参入を果たしています。二つめは中成薬事業です。この事業に本格

参入するためには製造販売に関するライセンスおよび生産設備を持つことが必須です。そのため現在中成薬企業の買収に関するリサーチと、将来の大規模生産に向けた中国天津市での工場建設を同時に進めています。中国事業を日本と同等の規模に押し上げていくためには、中成薬事業を立ち上げて軌道に乗せることが必須になります。

中国事業におけるマーケティングについては、パートナーである中国平安保険の協力を得て、140万人にのぼる保険外交員を対象に、平安津村ブランド、製品を広く彼らの顧客に認知してもらうための大規模な研修を開催しています。また、中国平安保険の平安好医生(平安グッドドクター*)が擁する医療健康プラットフォームに、平安津村の製品を展開しはじめています。中成薬の上市後の展開もこれらパートナーと協力して進めていきます。

中成薬事業参入の鍵となる中成薬企業の買収については、ある程度の事業規模であること、有力な製品および販路を持っていること、健全なガバナンス体制を構築していることなどが条件となります。中でも私たちが重視するのは、品質に対する信念、「こだわり」を共有できるか、という点です。すでにいくつかの企業と接触してきましたが、条件を満たす企業に出会うことは容易ではありません。拙速は避け、たとえ時間がかかっても幾度となく候補先を訪問し、経営トップや幹部、社員とのコミュニケーションを重ねて確かめていきます。

* 平安 Good Doctor:1,000名のオンライン自社医師、6万人超の提携医師、5,000ヵ 所の提携病院を有する。登録ユーザー数は1.5億人以上、1日の問診は最大25万件 以上による。

自信と覚悟をもって企業価値向上に取り組む

ッムラグループの大きな強みのひとつは、社員がツムラの漢方薬の持つ価値に絶対的な自信を持っていることです。継続的に新たなエビデンスが構築されていることからも明らかなように、漢方薬の可能性は今後まだま

だ広がっていきます。私はツムラの漢方薬の品質へのこだわり、有用性をより多くの人に知っていただき、人々の健康に貢献することで企業価値の向上を実現し、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えする覚悟です。

漢方バリューチェーン

当社は、漢方製剤の原料となる生薬の栽培・調達、エキス製剤の製造、漢方医学の普及拡大、研究開発、品質保証まで、一連のバリューチェーンを構築しています。

このような川上から川下に至る事業活動を一貫的に管理・統合した「漢方 バリューチェーン」を土台とすることに当社のビジネスモデルの特徴があります。長い時間をかけて構築されたバリューチェーンは、高品質な漢方製剤を安定的に供給する上での競争優位の源泉です。

漢方 バリューチェーン

栽培•調達



当社は、漢方製剤の原料となる生薬を中国や日本、ラオスなどから調達しています。また、当社で直接的な栽培指導ができる自社管理圃場*1の拡大にも取り組み、生薬の安定調達と調達コストの管理に向けた取り組みを推進しています。集められた生薬は、法定基準および自社規格に適合しているか、厳密な品質検査が行われます。

製造

P.26



品質検査に合格した原料生薬を切裁した後、当社独自の装置により漢方の伝統的方法に則りエキスを抽出します。抽出したエキスは固液分離後、低温・短時間濃縮、乾燥の工程を経て、エキス粉末を製造します。エキス粉末を賦形剤*2などと混合・造粒し、顆粒を製造し、包装・表示工程を経て、製品として出荷し、物流センターに運びます。その後、医薬品代理店に出荷します。

製造工程の詳細は、下記Webサイトの品質管理・製造をご覧ください。 https://www.tsumura.co.jp/quality/value_chain/02.html

グループサプライチェーンの最適化

AIやビッグデータの活用

研究開発

品質保証

人財

- *1 自社管理圃場: 当社による直接的な栽培指導ができ、栽培にかかるコストの把握とそれに基づく生薬の購入価格設定が可能な圃場。当社グループが直接運営する農場だけでなく、 中国での協議栽培や日本での契約栽培も含む。
- *2 賦形剤: 医薬品などの取扱いあるいは成形の向上や服用を便利にするために加える添加剤。

漢方 バリューチェーンの強化に向けて

漢方バリューチェーンは、当社が医療用漢方製剤市場で80%超というマーケットリーダーの地位を堅持するための基盤です。また、このバリューチェーンは社会との関わりがなければ成立せず、契約農家や地域社会、地球環境などに価値を提供する様々な施策は、一連のバリューチェーンの維持・強化に直結します。そのためにも、第3期中期経営計画の戦略課題の1つでもある、「漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進」に取り組み、社会課題を解決するイノベーションを生み出しながら、企業としての成長も実現していきます。

P.28

販売・啓発・普及



製品は、医薬品代理店から全国の医療機関・調剤薬局に販売されます。当社MRは、医療関係者に対して、自社の医療用医薬品情報の提供・収集・伝達を行うことで、漢方市場の拡大に取り組んでいます。また、漢方医学の確立に向け、エビデンスの構築や漢方医学の教育支援に取り組んでいます。

品質保証



品質方針のもと、品質保証システムのさらなる充実を目指した「ツムラ品質マネジメントシステムに関する規定」を制定し、品質を重視する取り組みを推進しています。バリューチェーンの各段階において、当社独自の厳格な基準を設定し、徹底した品質検査を実施しています。

P.34

栽培•調達



漢方製剤の製造にあたり、良質な原料生薬の確保が必要になります。

当社は、漢方製剤の原料となる生薬の約80%を中国から、約15%を日本から、 約5%をラオスなどから調達しています。一定の品質の生薬を安定的に確保する ために、漢方製剤の長期的な需要予測に基づき、中長期的な計画を立案し、遂 行しています。国内外での生薬栽培地の拡大や、加工能力および品質管理能力 の強化を図っています。また、栽培管理システム(データ収集・分析)を取り入れ、 生薬の収量向上・安定化を目指すなど、生産性向上に向けた新技術の導入も 積極的に進めています。

近年においては、牛薬価格の高騰が収益に大きな影響を及ぼしていることも あり、調達価格のコントロールが喫緊の課題となっており、自社管理圃場の拡 大を柱とした施策に取り組んでいます。

契約に基づく牛薬の安定調達

当社は、医療用漢方製剤全129処方の製造のために、 原料生薬を生薬生産団体・産地会社を通じて調達して います。生薬生産団体・産地会社との契約は、あらかじ め調達量・価格が決められる一方、ツムラ生薬 GACP

(▶P35)に則して栽培方法や使用農薬などを規定した 「生薬生産標準書 | を定めており、品質の担保が図られ ています。

中国内各地産地会社•提携会社 夕張ツムラ 調達・選別加工・ 栽培・調製加工・ 栽培・加工 品質管理 • 保管 茨城工場 上海津村 エキス粉末の製造 静岡工場 石岡センタ-深圳津村 調達・選別加工・ 国内契約栽培団体 品質管理・保管 主要6拠点 夕張ッムラ(北海道) 岩手薬草生産組合(岩手)。 ラオツムラ 栽培・調製加工・ 保管 JAあがつま(群馬) JAながみね(和歌山) ヒューマンライフ土佐(高知) あさぎり薬草合同会社(熊本) → 原料生薬の流れ → エキス粉末の流れ

原料生薬栽培から製造までの主要な流れ

中国各地の生薬生産団体、産地会社などを通じて調達された原料生薬は、深圳津村薬業有限公司にて、異物などを除去する選別加工が行われた後、さらに残留農薬・微生物・重金属などの安全性に関わる試験と理化学検査を実施し、基準をクリアした原料生薬だけが上海津村製薬有限公司や石岡センターに送られます。また、

日本やラオスにおいて調達された原料生薬は、石岡センターにて選別加工と品質試験を行っています。

深圳津村、石岡センターの両拠点では同等の品質試験を実施しており、ツムラグループで定めた品質基準をクリアした原料生薬だけが漢方製剤を製造する各工場に供給されます。

生薬栽培技術の向上

当社は生薬栽培技術開発などを通じて、植物性生薬の100%栽培化を目指し研究を進めています。

中国では関連する研究機関と生薬の栽培化に関する 共同研究を、日本では野生品の栽培化研究のほか、北 海道を中心に生薬の収量向上や品質の安定化のため の研究を実施しています。

研究の成果として、葛根湯(カッコントウ)などの処方に

使用する生薬である麻黄(マオウ)は、全量を栽培品に切り替えています。また、約7割の処方に使われている甘草(カンゾウ)は、栽培技術の精度向上に取り組み、人参(ニンジン)については、森林を保全し、持続可能な栽培方法を開発するなど、栽培品の拡大に向けた研究が進められています。

国内における生薬生産量拡大の取り組み

漢方製剤の需要増にともない、国内外での栽培地の拡大に取り組んでいます。日本国内では、主要6拠点(北海道・岩手県・群馬県・和歌山県・高知県・熊本県)を中心に、原料生薬の栽培に携わる生産者の方々のご協力によって漢方製剤の安定供給を実現しながら、地域社会の発展に貢献しています。

北海道では現在、川芎(センキュウ)・蘇葉(ソヨウ)・

当帰(トウキ)・附子(ブシ)など年間約600tを生産していますが、将来的には北海道全域で栽培面積約1,000ha、生産量約2,000tに拡大する計画です。また、これまでは栽培農家の方々が手作業で行っていた収穫後の洗浄・乾燥などの加工について、機械の導入による作業の自動化に取り組むなど、生産量の増加を実現するための効率化施策に取り組んでいます。

自社管理圃場の継続拡大

生薬価格の安定と品質保証強化を実現するための施 策のひとつとして、自社管理圃場の継続拡大に取り組ん でいます。

自社管理圃場とは、当社が直接的に栽培を指導することができ、栽培にかかるコストの把握と原料生薬の購入価格設定が可能な圃場のことを指します。LAO TSUMURA CO., LTD.(ラオツムラ)や株式会社夕張ツムラのようにツムラグループが運営する圃場と、パートナー企業を通じて管理する圃場が含まれます。近年、生薬価格が高騰しましたが、原料生薬の価格や数量などの安定を実現するためには、自社管理圃場における生薬生

産を拡大することが重要であると考えています。

また、これらを継続していくことによって、生薬の品質保証のさらなる強化にもつなげていきます。



柴胡(サイコ)の自社管理圃場

栽培 • 調達

担当本部長メッセージ

中長期的契約に基づく生薬調達の意義

漢方バリューチェーンは、生産団体との中長期の 栽培契約に基づく生薬の調達を起点としています。生薬 の生産者とその都度交渉して買い付けたり、中国に多数 ある生薬市場で購買するのではなく、複数年にわたって 買い取る契約を私たちが重視している理由は、主に2つ あります。

第1は、高品質な生薬の安定確保です。ここでいう品質には、漢方製剤の原料として規定の成分を含有しているという意味のほか、残留農薬や重金属などの外来性異物に関する安全性基準を満たすという意味も含まれます。生薬は、原料として使える状態に達するまでに複数年かかる種類が存在しているうえに、栽培・採取後に洗浄、乾燥などの加工が必要です。このため品質を担保するには、ある生薬がどこで、どんな栽培・加工工程を経てきたのか、履歴がはっきりわかることが極めて重要です。ツムラグループは、栽培・加工の基準である「ツムラ生薬GACPポリシーに関する規程」を制定し、そこに則った管理を徹底しています。栽培契約に基づく生薬の調達は、「漢方の品質は畑から」という姿勢で高品質

な生薬の調達を追求する中での、当然の帰結であるのです。

第2は、価格の安定化です。漢方薬の原料として使われる生薬の大多数を占める植物性の生薬は、気温や日照、降雨といった天候に収穫量や品質が左右され、価格が上下します。これに加え、近年中国では一部のバイヤーの投機的な行動が生薬価格の高騰を招く状況も出てきました。ツムラグループは生薬調達費用の安定化を図るべく、優良な生産団体から契約で定めた価格・量で生薬を買い付ける仕組みを30年以上前から構築してきました。

この中長期的な栽培契約は、生産者にとっても利点があります。最も大きいのは、収益の見通しを得られるということです。これは、彼らの経営の安定化に貢献するだけでなく、持続的な生薬栽培に必要な投資を計画的に行えるようになることも意味します。また私たちは、栽培技術指導や情報提供を通じて、「疑問点や困ったことはツムラグループに聞ける」という信頼関係を、生産者・生産団体と培っています。

高品質かつ 持続可能な生薬調達の 仕組みを強化し、 漢方薬の需要を支える

生薬本部長 平手 豪巳



生薬調達の拡大に向けた施策の進捗

国内の漢方市場の順調な拡大に加え、中国事業も 推進しているツムラグループにとって、将来的な製品の供 給拡大に向けた生薬調達の強化は、非常に重要な取り 組みです。ツムラグループは、使用量が多い生薬、野生 品の栽培化や栽培地域の拡大など、様々な調達強化策 を展開しています。

生薬の人工栽培技術の確立は、その一例です。ツムラグループは、葛根湯などの処方に使用する生薬である麻黄(マオウ)について、野生品から栽培品に全量を切り替えています。生薬の中でも比較的単価が高い人参についても、これまで栽培拡大のハードルとなってきた天然林の伐採地に限定される栽培法から安定して畑地で栽培できる、持続可能な栽培方法の開発で一定の成果を得ており、実生産に向けた実用化実験を進めています。

日本での生薬調達拡大にも注力しています。現在ツムラグループが生薬を調達している主な栽培拠点のうち、北海道では栽培面積の拡大に合わせた新たな試みに着手しています。具体的には、これまで個々の栽培農家が行っていた収穫後の洗浄・乾燥などの加工について、機械の導入による作業の自動化をはじめとした効率化を図っています。

日本の農業は農業従事者の高齢化が進んでおり、生薬のつくり手確保は今後ますます重要になります。2018年4月には、耕作放棄地・休眠農地を体験農園として一般市民に対して貸し出す事業をはじめユニークな農業関連事業を展開している株式会社マイファームと資本業務提携しました。現在は、主に同社が持つ生産者や生産団体とのネットワークを活用し、日本国内における生薬栽培の拡大に取り組んでいます。また、将来的には就農を希望している社会人を対象に同社が運営する農業スクールにおいて、生薬生産についての研修機会を提供することができれば、中長期的には若手の生薬生産者の育成につながると期待しています。



生薬栽培を通じた社会価値の創造

ッムラグループの生薬調達には、1万人以上の生産者が関わっています。当社が長い年月をかけて構築した産地会社や生産団体との直接購入の仕組みにより、私たちは最上流である数多くの生産者との交流が図られています。障がい者の安定した通年雇用と就労の場の拡大を目指す北海道の農業生産法人「株式会社てみるファーム」の皆さんや、中国・日本の各生産団体に属する農家など、様々な生産者とのコミュニケーションからは、「農作物」ではなく、「医薬品の原料」をつくっているという、強

い責任感と誇りを感じてくださっていることが伝わってき ます。

ッムラグループの契約栽培は、生薬栽培に関わる人々の生活向上や、栽培地の地域経済の一端を担うという側面も持ちます。生薬調達の現場に立つ私たちは、人々の健康に寄与する医薬品の原料を調達しているのだという責任とともに、栽培地における雇用の確保・拡大と、農業コミュニティの活性化に貢献しているのだという手応えも日々感じています。

製造



医療用漢方製剤を原薬から製剤に至るまで一貫製造している、他に類を見ないビジネスモデルを持つ当社は、製造技術に関する知見を社内で蓄積し、独自性の高い製造設備を構築してきました。現在においては、中長期的な需要予測のもと、医療用漢方製剤の着実な販売の伸長に対し、製品の安定供給体制を維持・強化すべく、生産システム改革や製造現場の人財育成に継続して取り組んでいます。

第3期中期経営計画においては、画像認識AIを活用した生薬選別作業やロボット化による省人化といった新技術の活用、グループサプライチェーンの全体最適化に取り組み、さらなる生産性の向上を実現すべく、計画的・段階的な設備投資を実施しながら、生産能力の増強を進めていきます。

新技術を活用した生産性の向上

生産現場におけるロボットやAIなどの新技術の投入により、製造工程の自動化に取り組み、生産性の向上ならびに省人化・省力化を進めています。

様々な分野の技術を取り込みながら開発した自社仕 様のロボットは、製造工程における原料・中間体・製品 搬送や容器ハンドリング、最終製品の包装・梱包などの 設備に導入されています。新技術の導入により、生産性 の向上だけでなく、従業員の労働負荷削減、衛生管理の 強化にも寄与しています。今後は、画像認識 AI による生 薬選別作業の自動化なども新たに導入する予定です。

グループサプライチェーンの全体最適化

漢方製剤は、原料生薬の栽培も含めて調達から始まり、多くの工程を経て製品化されます。そのため当社では、 漢方・生薬事業におけるグループ内の各工程や工程間、 さらにはグループ外の生薬調達拠点や製品販売に至るまでのサプライチェーン全体の状況を把握し、業務改革に取り組んでいます。



プロセス全体の 効率化と最適化 & 計画策定の 自動化・連携強化 また、さらなる効率化・最適化を実現するための改革 手法であるサプライチェーンマネジメント(SCM*)を取り 入れた経営を継続して実施しています。需要予測から生 薬手配計画までの全体最適化を実現するSCM改革の 推進により、計画策定の迅速化やローリング周期の短縮 による将来リスクの早期察知、また、中国・日本の拠点間 連携強化による最適な在庫配置の実現に取り組みます。

* SCM: 当社が目指すSCMは、販売計画、生産計画、原料生薬の栽培・手配・調達・加工・移動および在庫計画について、需要を起点として連携させ、自動化・迅速化を実現することが目的。

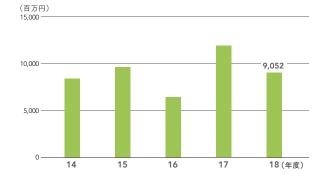
設備投資の推進

中期経営計画のもと、将来の需要増に対応可能な生産システムの構築に取り組んでいます。第2期中期経営計画の3年間においては、主に、静岡工場の新造粒包装棟、茨城工場の第3SD棟の増設など、274億円の設備投資を行いました。ロボット導入などの自動化、省力

化への設備投資により、労働生産性は計画通りに進捗 しています。

今後も適宜生産ラインの増設や自動化・省力化に向けた設備投資を行う計画です。

設備投資額の推移





静岡工場

省エネルギー・地球温暖化対策

当社では、高効率設備機器の導入や作業改善・運用の見直しを行うなど、省エネルギーを中心に地球温暖化対策の取り組みを推進しています。

生産部門では、エネルギー管理システムを用いた運転制御の見直しや、コージェネレーション設備等の高効率機器の導入・更新により、エネルギー使用量の削減に努めています。エキス製剤製造工程においては、高効

率ハイブリッド濃縮装置の導入により、電力使用量と蒸気使用量を削減しています。さらには、濃縮蒸気の冷却用水を回収し、洗浄用水として再利用することで節水にも取り組んでいます。また、オフィス・物流部門では、ハイブリッドカーの導入や長距離用トラックの省燃費タイヤ導入のほか、空調・照明の省エネルギーに取り組んでいます。

販売・啓発・普及



当社は、「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」という企業使命のもと、健康長寿社会の実現に向け活動していきます。そのためにも、「国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて"漢方"を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献する」ため、医療関係者への最新のエビデンスを中心とした漢方処方の適正使用に関する情報提供や、医師を対象とした漢方医学セミナーの実施により、漢方医学そのものに対する理解の醸成に努めています。また、漢方市場の拡大に向けて欠かせない漢方医学教育の浸透のため、大学医学部・医科大学における漢方医学教育のサポートにも取り組んでいます。

漢方医学の確立

当社は、漢方医学の確立のため、全国82の大学医学部・医科大学における漢方医学教育の実施に向け、医学生への漢方医学教育の支援や臨床研修指定病院*1における研修医への漢方勉強会の支援、医療従事者への各種漢方セミナーやプロモーション活動を体系化して取り組んでいます。また、より多くの医師に漢方を取り入れた治療を行っていただくためには、卒前・卒直後・卒後と、一貫した漢方教育が重要であると考え、次のような活動を進めてきました。

・ 漢方医学講義の講師を担う人材の育成を支援する場 としての学内勉強会への支援 ・大学病院における臨床実習を目的とした漢方外来*2 の設置への支援など

その結果、2019年度には82の大学医学部・医科大学で漢方教育が実施されるようになり、78の大学に漢方外来が設置されています。さらに、4つの医療系教育モデル・コア・カリキュラムのすべてにおいて、漢方医学教育に関する内容が盛り込まれるなど、大学での漢方医学教育は着実に定着しています。

- *1 臨床研修指定病院: 医学部を卒業し、医師免許を取得した医師に、卒後2年間、実地研修を受ける場を提供する病院。
- *2 漢方外来: 漢方医学的な診察・治療を行う漢方専門の外来。

活動の全体像(卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育)

卒前 卒直後 卒後 漢方医学教育の充実・定着・発展 漢方医学 セミナー 大学医学部 · 医科大学 臨床研修指定病院(大学附属病院含む) 医学生 医師 研修医 •講義(概論) ・研修医向け漢方勉強会 漢方10処方 ・臨床実習(病棟/外来) ・フォローアップ 以上を使い分け • 学内教員育成研修会 ・ステップアップ できる医師を ・学内勉強会(サークル等) • 講師育成 増やす

医療関係者への情報提供活動

当社は漢方製剤の適正使用の推進のため、最新のエビデンス情報を伝えていくことをはじめ、医療関係者を対象とした様々なセミナーを実施しています。漢方医学の知識を体系的に学ぶ入門セミナー・ステップアップセミナーや専門領域ごとに開催される研究会・講演会などがその一例です。また、当社の重点領域でもある、女性特有の疾患における漢方への期待の高まりに応えるべく、女性専門外来を担当している女性医師を対象としたセミナーなども開催しています。これらのセミナーは、知識を学ぶ場であるとともに、医師同士の熱心な議論、情報交換の場にもなっています。

また、近年では、歯科医師・薬剤師・看護師なども含めて幅広く連携したチーム医療がますます重要になってきています。歯学系・薬学系・看護学系学会での「漢方ランチョンセミナー」の共催や、ニーズの高まりに応じたチーム医療スタッフ向け「漢方医学セミナー」などの開催を通じて、継続的な情報提供活動を行っています。







販売•啓発•普及

担当役員メッセージ

プレゼンス向上を目指して

現在ツムラグループは、高齢者関連領域、がん領域(支持療法)、女性関連領域の重点3領域の関連処方のマーケティングに集中する営業施策を進めています。当初の想定よりもやや遅れましたが、2018年度下半期からは営業施策が結果に表れ始めています。特に、成長に向けた突破口としてMR活動を集中した六君子湯(リックンシトウ)については、2018年度の売上高が前年度比3.0%増となり、医療用漢方製剤129処方全体の牽引役となりました。

六君子湯は、上腹部愁訴という、既存医薬品が存在する領域において確固たる地位を獲得することを目指しています。薬価ベースで300億円を超える規模を持つ胃腸運動促進剤市場において、六君子湯が他の医薬品との競争の中でシェアを獲得することで、ツムラ漢方製剤

のプレゼンス向上に大きく寄与することを確信しています。 六君子湯のマーケティングにあたっては、最新の有力なエビデンスを活用すべく、新たに判明した作用機序などを解説する動画を制作し、MR向けのオンライン講習を実施しました。また、医師とのコミュニケーションに関しても従来になかったレベルで緻密な質疑応答の研修を重ねて入念に準備しました。こうした取り組みが売上の伸長に結び付いたことは、漢方製剤のポテンシャルの高さに対する私たちの確信を高めると同時に、第3期中期経営計画の下で進める営業施策への自信にもつながっています。今後も効果的な施策を打ち出し、2021年度に六君子湯の国内売上高100億円という目標を達成する決意です。

重点3領域における需要の拡大

高齢者領域に関しては、認知症患者の神経過敏による興奮や不眠への効果が知られる抑肝散が、すでに医療機関など6万5千ヵ所の施設で採用され、精神・神経

疾患に漢方薬が有効であるという認識が浸透しています。また、前述の消化器疾患に加え、呼吸器疾患、心不全などの循環器疾患、フレイルなど、様々な症状に漢方



薬が用いられており、今後もニーズの拡大が見込まれます。がん領域に関しても、六君子湯をはじめ、副作用の 軽減など支持療法としての漢方処方が広がっています。

女性関連領域は、ホルモンバランスの崩れなどによる 女性特有の症状をターゲットとしています。この領域に おける漢方薬へのニーズの高さは、漢方外来の受診者 の圧倒的多数が女性であることからも推察できます。これまで当社は、更年期前後の症状に対応する処方を中心とした施策をとっていましたが、現在、成長期や20代から30代の働く子育て世代も含め、女性のライフサイクル全般へのアプローチを強化すべく、営業施策を企画しています。

医療現場における漢方薬の受容

ッムラグループは、長期経営ビジョンの「"漢方"の ッムラ」の下、「国内のどの医療機関・診療科において も、患者様が必要に応じて"漢方"を取り入れた治療を 受けられる医療現場の実現に貢献」することを掲げてい ます。私たちは、こうした医療現場を「医師の2人に1人 が10種類以上の漢方製剤を使い分けしている」と定義 し、その実現を目指しています。2018年度末時点での国 内の臨床医師の数は約35.5万人。うち、10種類以上 の漢方製剤を使い分けする医師数は、当社調査で約3 万人と推定されます。ここに、2021年度までの3年間で 新たに約2万4千人を加えるべく、MR数約800人という 体制で情報提供に取り組んでいます。 医師、薬剤師、看護師等が連携して患者様の治療にあたるチーム医療や、医師と薬剤師による「医薬連携」の現実を踏まえれば、医師はもとより薬剤師、看護師への情報提供も必要です。事実、医療スタッフ対象の学会におけるランチョンセミナーは、毎回用意した席が足りないほどの盛況となります。看護師は患者様と接してその症状を観察する機会が多く、漢方医学的な診察と親和性の高い役割を担っています。これらのことから、看護師の漢方薬に対する関心の高さは、積極的に捉えるべき機会であると考えています。

漢方薬が持つ価値の訴求

私たちは、MR活動の中で漢方薬の真の価値を伝える努力もしています。生薬は、漢方薬の原料として加工される前の段階では生産農家さんによってつくられる薬用作物であること、そしてツムラグループの「漢方の品質は畑から」という考えに基づき、生薬の栽培過程から品質管理を徹底していることを医療関係者にお伝えするこ

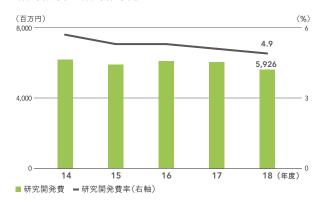
とは、ツムラの漢方薬の持つ価値が適切に評価されるという観点でも極めて重要です。今後、ツムラグループの生薬の調達への取り組みや製造プロセスに関する情報の提供も一層強化し、ツムラの漢方薬ならではの価値を、医療関係者をはじめとしたステークホルダーに広く発信していきます。

研究開発

エビデンス構築に向けた取り組み

当社の研究活動は、2004年度以来漢方製剤のエビデンス構築にリソースを集中させています。この方針は、現代の日本において漢方製剤が治療選択肢のひとつとして地位を確立するには、西洋医学というフィールドで漢方製剤が理解される必要があるという認識から導き出されたものです。内外の学術誌でエビデンスを示す論文が発表されるにともない、漢方製剤、ひいては漢方医学に対する医療関係者の認識は、大きく変わりつつあります。

研究開発費 • 研究開発費率

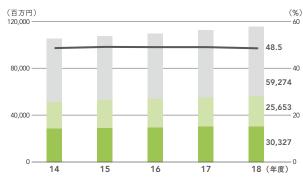


エビデンスを活用したマーケティング活動

当社は2004年度より、医療ニーズの高い領域において新薬治療で難渋し、医療用漢方製剤が特異的に効果を発揮する疾患をターゲットとした育薬処方*1を設定し、漢方製剤の有効性・安全性のエビデンス確立に取り組んでいます。また2016年度より、育薬処方に加え、Growing処方*2を新たに設定し、診療ガイドラインにおける推奨記載を目標に研究が進められています。

今後は、育薬処方、Growing処方、重点3領域の関連処方における基礎・臨床エビデンス、および漢方医学的な処方の使い分け等に関する情報提供を継続的に実施することで、漢方製剤のプレゼンスを高め、漢方市場の拡大を目指していきます。

医療用漢方製剤(戦略処方)売上高



- 育薬5処方 Growing 5処方 その他119処方
- 医療用漢方製剤売上高に占める育薬処方とGrowing処方の比率(右軸)
- *1 育薬処方: 大建中湯、抑肝散、六君子湯、牛車腎気丸(ゴジャジンキガン)、半夏瀉 心湯(ハンゲシャシントウ)の5処方を指す。
- *2 Growing処方:補中益気湯(ホチュウエッキトウ)、芍薬甘草湯(シャクヤクカンゾウトウ)、麦門冬湯(パクモンドウトウ)、加味逍遙散(カミショウヨウサン)、五苓散(ゴレイサン)の5処方を指す。

新技術による漢方薬の科学的解明

漢方薬は、天然物由来の多成分系複合製剤という特性があることから、科学的な解明が非常に難しく、ツムラは長年にわたり様々な研究によるエビデンスの構築に取り組んできました。今後は、有効性・安全性を示す臨床研究やエビデンス構築だけでなく、多成分による作用メカニズムの解明、医療経済的効果の検証など、漢方薬の

有用性を示していく研究なども新たな基軸として実施して いきます。

近年、東京大学ヘルスサービスリサーチ講座、システム・バイオロジー研究機構、産業技術総合研究所など最 先端研究機関が持つ新技術が進展し、IT技術や新分 析法などを用いた漢方薬の研究や分析が進んでいます。



^{*1} 多成分糸ネットリーグ: 漢万楽の場合、多成分が多様な部位に作用し、楽別を示すと考えられる。 それらを総合的に解析して見い出される関連性(ネットリーグ)としての作用メカニスム *2 パイオマーカー: 疾患の状態や変化. 治癒の程度の評価を可能にする牛体由来因子

大建中湯の米国開発進捗

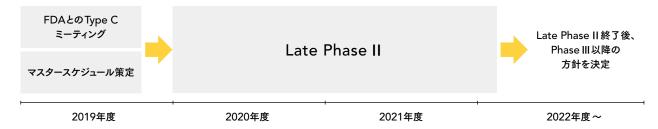
漢方・生薬事業を通じて培った技術・ノウハウと、日本 国内の「育薬」研究による基礎・臨床の最新データを米 国開発に連携させる体制を整え、大建中湯の米国におけ る医療用医薬品としての承認取得・上市を目標に活動し ています。

2017年度までに、IBS(過敏性腸症候群)、POI(術後腸管機能障害)、クローン病の3つの疾患領域を対象とした、Phase II 前期臨床試験および、それらの医療ニーズの調査を終了しました。2018年度からは、対象領域を

POIに集約し、その開発を進めていくための日本、米国におけるアドバイザリー・チームを編成しています。POIは、腹腔鏡手術が広く普及している米国においても、重要な医療ニーズがある領域であり、大建中湯はその治療薬として有望であるとの評価が得られています。

2019年度はFDA(米国食品医薬品局)とのミーティングやマスタースケジュールの策定に取り組み、2020年度以降のLate Phase IIの実施と早期完了を目指していきます。

2019年度以降の米国における大建中湯開発スケジュール



33

^{*3} レスポンダー・ノンレスポンダー:薬が効く人・薬が効かない人

品質保証

「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」という企業使命を掲げる当社にとって、製品の品質管理は極めて重要なテーマです。常に一定の品質の製剤を製造・販売するため、原料である生薬の調達に始まり、漢方エキス製剤に適した製造方法・製造設備の確立、製造管理、品質管理の実施および出荷に至るまでをすべて自社の管理下で行う一貫体制を構築し、徹底した品質管理を実施することで最終製品の品質を確保しています。

当社は、品質方針のもと、品質保証システムのさらなる充実を目指した「ツムラ品質マネジメントシステムに関する規定」を制定し、品質を重視する取り組みを推進しています。このシステムは、当社グループ全体を取り込む包括的なものであり、これによって経営陣の関与をより明確にしました。また、法改正やグローバル化(PIC/S*対応を含む)などにも適正に対応できる仕組みとなっています。

* PIC/S: Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Schemeの略称。医薬品査察協定および医薬品査察共同スキームのことであり、GMP基準などの国際化を推進する枠組み。

ツムラクオリティカルチャーと経営理念

当社は、ツムラクオリティカルチャー*を私たちの経営理念に通じる価値観とし、その醸成に取り組んでいます。

* ツムラクオリティカルチャー: 当社およびツムラグループ製商品の品質と安全性を追求し、信頼性を向上させるための品質重視の考え方

ツムラクオリティカルチャーが醸成されている状態

- 社員一人ひとりが理念を理解し、価値観・判断・行動の基準になっている
- 品質重視を体現するシステムが構築され、それに従って組織・個人が品質重視の判断・行動をしている

ツムラクオリティカルチャーが醸成されることにより、ステークホルダーの当社およびツムラグループならびに製商品に対する「信頼性」を継続的に維持・向上させている状態になると考えています。

TOPICS「ツムラクオリティカルチャー」の社外発信

日本製薬工業協会の2019年度 GMP 事例研究会が「新時代に求められる品質保証について」をテーマとして開催され、執行役員 信頼性保証本部長 関根隆志が、1100人を超える参加者のもと、「クオリティカルチャー醸成に関するツムラの取り組み」と題して当社の品質重視の考え方及び活動事例を紹介しました。





品質方針

ツムラグループは、価値創造企業を目指し、 "KAMPO"で人々の健康に寄与するため、以下の品質方針を定めます。

- ・高品質かつ安全で信頼される製品を安定的に供給します
- ・医薬品に関する薬事関連法規を遵守します
- ・お客様の声を聴き、継続的な品質改善に努めます
- ・安全な生薬の安定確保を実現します

- ・研究の信頼性を確保し、研究成果を適切に提供します
- ・ 全役職員に対し、適切な教育を実施し、高い意識を持つ人財を育成します
- ・これらを実現するため、経営資源を適正に配分します

ツムラ生薬 GACP

生薬の安全性・品質保証体制をより強固なものにす るため、「ツムラ生薬 GACPポリシーに関する規程 | を制 定し、運用しています。ツムラ生薬GACPは、「ツムラ生 薬GACPガイドライン
|「生薬生産標準書|「生薬トレー サビリティ」「教育・監査・認証」で構成されています。検 査項目や内容、調査方法については毎年見直しており、 時には契約農家に向けた抜き打ち調査など、GACP ガイドラインが実務レベルでしっかりと運用されているか をチェックしています。こうした取り組みにより、GACP ポリシーを強固なものにしています。

生薬生産履歴 管理 シートへの記録 社規: ツムラ生薬 GACP • 栽培履歴、農薬散布 生産記録 GACP各種手順書 履歴、調整加工履歴 ツムラ 計画 点検・評価 生薬GACP 生産団体自己点検 見直し・改善

生産団体監査

GACPにおけるPDCAサイクル

生薬生産標準書(SBP)

ツムラ牛薬 GACP

ガイドライン

原料のばらつきと製剤の均質性の確保

漢方製剤の原料である生薬には、天然物由来の素材 につきものの「ばらつき」があります。同じ生薬であっても 複数の系統が存在しており、含有成分や成分バランスが 異なっています。また、同一系統の生薬であっても、産地 や生育環境・採取時期、保管状態などによって成分が 変動します。

当社は、常に一定の品質を有する漢方製剤の製造を 目指し、産地の固定化や契約農家への栽培方法の指導 などに継続的に取り組み、ツムラ基準に合格した生薬の みを厳選して使用しています。



品質確保の前提となる「漢方の品質は畑から」というアプローチ

当社は、日本・中国などの生産地から直接生薬を調達 する仕組みを確立しています。植え付けから農薬や肥料 の使用、収穫、加工までカバーする生産標準と生薬生産 工程ごとの詳細なチェックリストを規定し、それらの遵守・ 運用ができる生産団体からのみ、生薬を調達しています。

生薬の主要生産地である中国各地には生薬市場が 存在しますが、市販の生薬はどこでどのように栽培・加 工されたのかの追跡が極めて困難なことから、当社は市 場で生薬を購買していません。生薬の品質や安全性を 保証するためには、産地や生産工程を明らかにする「漢

方の品質は畑から」という考え方に基づく調達に取り組 むことが重要です。



品質保証

安心の土台をなす検査の徹底

同一の系統、栽培地・採取地、生産年、栽培・加工・保管方法で調達された生薬は、一つの「ロット」(生産・品質の最小単位)として扱うことが可能です。あらかじめ定められたルールに従ってロットを構成し、ロットごとに生薬の品質や異物、汚染などの検査を行い、ツムラ基準に合格した生薬のみを使用しています。

例えば残留農薬については、栽培段階からの厳格な管理と日本薬局方の規定2種類に上乗せした約200種類の農薬検査によって安心を担保しています。また、重金属、微生物、アフラトキシンなどについても、日本薬局方の規定などに準じて検査しています。さらに放射性物質については製造用水も含めた検査を行い、医療関係者が安心して処方できる、そして患者様が安心して服用できる漢方製剤を追求しています。



データとノウハウを活用した生薬の調合

原料として使用する生薬は、検査を行ったロットごとに 生薬の含有成分についてもデータを蓄積し、管理してい ます。これらのデータと長年培ったノウハウをもとに、使 用する生薬ロットの割合を事前に指定して調合し、漢方 製剤の生産を行っています。

例えば、山椒(サンショウ)、人参、乾姜(カンキョウ)、 膠飴(コウイ)の4つの生薬を調合してつくられるTJ-100 (大建中湯)は、4つの生薬を単に調合するだけでなく、4 種の生薬それぞれに関して、あらかじめ定めたルールに 基づき、使用する複数の生薬ロットを指定して調合しています。



山椒(サンショウ)

製造工程における均質性の追求

当社は、独自の製造ノウハウとそれに基づき開発された製造設備により、漢方製剤の製造工程における均質性を実現しています。

例えば、調合した生薬からエキス粉末を製造する工程では、伝統的な方法に則ってつくられた生薬の抽出液を、成分への影響が少ない方法で分離・濃縮したうえで、大型のスプレードライヤーで瞬間的に乾燥させています。また、エキス粉末からエキス顆粒をつくる造粒工程でも、成分の変化が起こらない手法を採用しています。

こうした製造ラインは、長年培ったノウハウを駆使して ツムラが独自に構築したものです。また製造工程は、漢 方製剤ごとの製剤設計に基づき、コンピューター制御さ れています。



スプレードライヤー

均質性が支える漢方の科学的エビデンス構築

近年、日本国内のみならず世界各地の研究機関で、ツムラ漢方製剤の作用機序の解明や科学的エビデンス構築が進んでいます。RCT*をはじめとするエビデンス集積の前提となるのが、漢方製剤の均質性です。ツムラは漢方製剤に関わるすべてのプロセスで品質を追求し、天然由来の生薬を原料とする製剤としては特筆すべき均質性を実現することにより、エビデンス構築に寄与しています。

ッムラが漢方製剤の品質を追求するのは、人々の健康に寄与するためです。それは「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」という企業使命の実践にほかなりません。「良薬は必ず売れる」というツムラの創業者の信念は、品質に対するツムラの取り組みの中に、今日も生き続けています。

* RCT(Randomized Controlled Trial): 無作為化比較対照試験



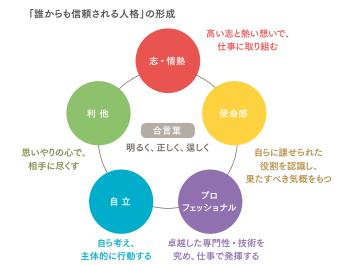
人財

長期経営ビジョンにおいて、「"人"のツムラ」を掲げているのは、世界に手本のない漢方ビジネスを展開する当社にとって、人財こそが持続的に企業を発展させるうえで、最も重要な資本であると考えているからです。つまり、「"漢方"のツムラ」「"グローバル・ニッチ"のTSUMURA」も、基盤となる人財=「"人"のツムラ」の達成がなければ実現できないのです。

第3期中期経営計画では、「理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発」を戦略課題のひとつに位置付け、理念の浸透による基本基調「伝統と革新」に則した企業文化醸成のための仕組み・環境の構築や、「自らが新しい道を開拓でき、誰からも信頼される人財」「理念を体現できる次世代経営人財」の継続的な育成に向けた教育制度の構築に取り組んでいます。

求める人物像・目指すべき人財

当社が求める人物像・目指すべき人財とは、「一人ひとりが成長することによって、はじめて会社は成長する」という意識のもと、誰からも信頼される人格が形成され、「志・情熱」「使命感」をもち、「プロフェッショナル」「自立」「利他」の精神で行動できる人のことです。この「求める人物像・目指すべき人財」を育成すべく、「自ら育つ人を育む企業文化を創造する」という人財育成ポリシーのもと、OJT(人財育成の基本)+Off-JT(OJTの質を高める機会)をベースとした階層別教育・役割教育・キャリア教育や、専門的知識・スキル習得のための部門別専門教育、また、グローバル教育や女性活躍推進に関する教育などを実施しています。



ツムラ人財育成 ポリシー

「求める人物像・目指すべき人財」を育成すべく、「ツムラ人財育成ポリシー」を定め、注力ポイントを明確にしています。

ツムラ人財育成 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行く仕組みをつくります)
- 【 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)
- 【会社】 経営をささ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す)

MR専門教育

当社のMR(医薬情報担当者)は、自社の医療用医薬品情報の提供・収集・伝達を行うことに加え、漢方医学そのものの普及という使命も担っています。診療科を問わず積極的に訪問し、多くの医師と向き合うことが求められるため、幅広い疾患や製品情報の知識が必要となります。そのため当社では、MR一人ひとりの知識やスキル強化のための様々な施策に取り組んでいます。

MRの教育研修は導入教育と継続教育の2種類があり、導入教育は、MRとして必要な資質を養成・習得させる教育で、当社MRになるための基本(倫理・知識・技

能)の習得を目指します。継続教育は、MRとして必要な 資質を維持・向上させる教育で、毎年75時間以上のプログラムの受講を必須としています。



多様な人財 ―人財活用

当社グループは、人財の多様性を活かし、全社員が持てる力を最大限に発揮して活躍し続けられる会社を目指しています。性別や国籍を問わない人事制度や風土づくりなど、様々な施策を実施した結果、高い水準で子育てサポートを行う企業として「プラチナくるみん」を、女性活躍推進法に基づく優良企業としての「えるぼし」をそれぞれ2017年に取得しています。

また、障がい者雇用の促進については、グループ全体のテーマとして取り組んできた結果、国が定める法定雇用率2.2%を継続的に上回り、2018年度末においては2.9%でした。

プラチナくるみん

えるぼし

TOPICS「ツムラアカデミー」を設置しました

2019年1月にツムラアカデミーを設置し、4月より本格的にプログラムを開始しました。ツムラアカデミーの学長は、代表取締役社長CEOの加藤が務めています。次に、ツムラアカデミーの二つの機能についてご紹介します。

一つは、経営人財ならびに経営人財候補(将来経営を担うであろう人財)を対象にした、社内外講師による体系的な教育プログラムを企画・運営するなどの「経営人財養成」機能です。コーポレートガバナンスコード等にも対応し、持続的な企業価値の向上に資する機能を有するものです。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とともに、コーチング文化の醸成や、ビジネスマナーの実践を目指します。また、その前提となる人間力を高めるためのプログラムも含めた「企業文化醸成」機能です。理念経営の土壌づくりとなるものです。

理念経営を実践するためには、ツムラグループの役職員の一人ひとりに、理念が浸透している状態であり続けることが必要不可欠となります。グループ全体で理念の浸透活動を継続し、その上で、理念経営を実践できる経営人財を連綿と輩出される企業を目指します。当社は、ツムラアカデミーの機能を継続強化しながら、長期経営ビジョンに掲げる「"人"のツムラ」〜世界に手本のない"漢方"ビジネスにおいて、自らが新しい道を開拓でき、誰からも信頼される"人"の企業集団〜、の実現を目指します。



サステナビリティビジョンとマテリアリティ

ツムラグループは、漢方・生薬事業を通じて、社会との共有価値創造と持続可能な社会の実現に貢献する ことが重要であると考えています。

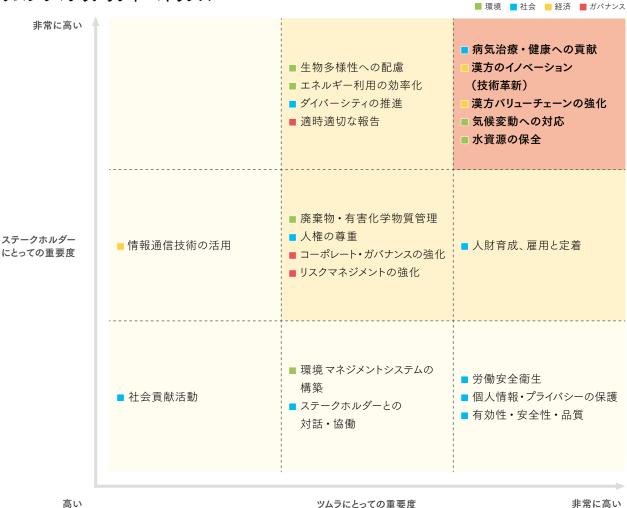
「CSR基本方針」は、全社一丸となりCSR活動を推進するための指針であり、また、CSR基本方針のもと 策定されたサステナビリティビジョンは、その具体的な取り組みの方向性を示唆しています。

さらに、社会に存在する多様な課題の中で、ステークホルダーとともに成長するために、事業活動を通じて その解決に優先して取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を選定しました。

当社は、このCSR基本方針とサステナビリティビジョン、マテリアリティのもと、持続的に成長し続ける企業グループを目指していきます。



ツムラのマテリアリティ・マトリクス



サステナビリティビジョン実現のための具体的な取り組み

健康と医療への貢献

均質な漢方製剤(日本)・中成薬(中国)により医療アクセスの拡大に取り組みます。

質の高い医療へのアクセス拡大

自然環境の保全

環境負荷の低い容器資材への切り替え、

林地栽培から畑地栽培化への完全移行(人参)、野生生薬の栽培化、

水の使用量削減・再生利用促進など、自然環境の保全に取り組みます。

温室効果ガス削減 水資源の保全 生物多様性の保全

人権とコミュニティの尊重

野生生薬の栽培化および生薬栽培を通じた就労機会の創出に取り組みます。

貧困や地域経済への貢献 「働きがいのある人間らしい仕事」の提供

具体的な取り組み内容については、今後Web等にて積極的に情報開示していきます。

ツムラの価値創造 サイクル

ツムラグループは、事業活動を通じて様々な社会課題を解決し、社会との共有価値創造を促進することで、 持続可能な発展へ貢献するという事業構造を「ツムラの価値創造 サイクル」として明確にしています。

当社は、このサイクルを通じて、選定した重点課題を解決することで、関連するSDGs目標への貢献も実現していきます。

社会とツムラの 补会課題 漢方 バリューチェーン 共通資本 栽培•調達 製造 財務資本 超高齢社会 事業戦略、中期経営計画等 ■生薬栽培技術の開発・向上 ■新技術を 活用した生産性 ■自社管理圃場(▶P23)の継続 の向上 製造資本 拡大 医療費の増大 製造技術、ノウハウ ■ 独自技術による ■ 生薬調達 ルートの維持・強化 製造工程の効率 ■生薬在庫の安定化 化・品質の担保 ■ ツムラ生薬 GACPの強化 知的資本 疾病構造の変化 生薬・漢方研究、 認知症および女性特有の 知的財産・ネットワーク等 疾病の増加 グループサプライチェーンの最適化 人的資本 第一次産業の衰退 人財、誰からも AIやビッグデータの活用 信頼される人格の形成 ■基礎・臨床研究と 研究開発 社会•関係資本 エビデンスの創出 気候変動 生薬栽培、障がい者雇用等 ■ツムラ品質 品質保証 マネジメントシステムの推進 ■理念経営を実践できる 人財 自然資本 人財の育成 水資源の枯渇 森林の保全、 ■ 経営の透明性の確保、経営の効率性 循環型事業モデル等 ガバナンス の向上、経営の健全性の維持 ツムラクオリティカルチャー(>> P34) 長期経営ビジョン

基本理念

■ エネルギー効率 の改善

販売•啓発•普及

- 漢方市場の持続的拡大と プレゼンスの確立
- 医薬品情報の提供・収集・ 伝達による適正使用の促進
- ■漢方医学教育の支援

- ■パートナーシップによる医療革新
- ■自ら育つ人を育む企業文化の創造
- ■コンプライアンスの徹底

CSR基本方針 サステナビリティビジョン

中期経営計画

- ・中期経営計画 数値目標の達成
- ・漢方医学の確立
- ・中国国民の健康への貢献

環境•社会

- ・温室効果ガスの 排出削減
- ・資源(生薬、水)の 有効活用
- 生薬栽培地の 雇用機会創出

マテリアリティと関連するSDGs

病気治療・健康への貢献







漢方のイノベーション(技術革新)



漢方 バリューチェーンの強化







気候変動への対応



水資源の保全



特集

社外取締役座談会



取締役(社外取締役) 監査等委員

取締役 (社外取締役)

取締役 (社外取締役)

取締役 (社外取締役)

取締役(社外取締役) 監査等委員

松下 満俊

三宅 博

松井 憲一

杉本 茂

望月 明美

進化し続ける、ツムラのコーポレート・ガバナンス

ツムラは、社会への責任を果たし、持続的な成長を実現するために、ガバナンス体制の継続的な強化が必要不可欠であると考えます。国内漢方市場のさらなる拡大や中国事業への展開など、今、ツムラは大きく経営の舵を切る局面にあり、より実効性の高いガバナンス体制、中でも社外取締役の積極的な経営への関与が重要になります。

そこで、社外取締役5名による座談会を8月に開催し、中期経営計画策定に至る経緯やそこでの議論、中国事業への展開を決断した理由、ツムラに対する想いや伝えたいことなどを語り合っていただきました。

・第3期中期経営計画の策定の 背景にはどのような議論が あったのでしょうか。 日本の漢方製剤市場は緩やかな成長 が続くと予想されますが、 数値目標はやや保守的です。 松井 私たちは、2019年度にスタートした第3期中期経営計画を、2022年度以降の飛躍に備えた仕込みの3年間と位置付けています。設備投資を行い、将来の事業の拡大に向けて中国事業の基盤もつくらなければならない。そのために、売上高と営業利益に関しては成長を計画する一方で、ROEに関しては実績から伸びない、あるいは低下するかのように見えてしまう目標となっています。しかし決して、「ROEが6.0%以上であればそ

れでよし」と考えている訳ではありません。いわば、伸びるためにかがむ、当社が今後、永続的に成長するための布石を打つ過渡期なのです。

杉本 国内事業の成長性に関しては、楽観視すべきではないと私たちは考えています。2018年度は売上高・営業利益ともに計画を上回り、ROEも7.4%に着地しましたが、これには2017年度の消費増税が見送られ、それにともなう薬価改定の影響を受けなかったこともありました。市場は緩やかに成長する見通しとはいえ、薬価改定で価格が引き下げられる一方で、生薬の調達コストは長期的に見ると上昇は妨げられないでしょう。収益に対する圧力が高まることを考えれば、事業の成長を国内市場だけに頼るのは問題であり、中長期的な成長に向けた新たな事業への挑戦には、強い必然性があります。

中国事業に関しては、リスクが大きすぎるのではないかという懸念があります。

松下 私自身は、「中国事業にチャレンジしない理由はない」と非常にポジティブに考え、夢と期待を持っています。14兆円以上にのぼる巨大な中薬市場の規模や、それにも関わらず本当に品質の高い製品を安定的に供給できるマーケットリーダーが存在しないことを考えると、中国事業に取り組むことで得られるリターンはリスクを大きく上回ると思います。

望月 私は2019年6月に着任したばかりなので、当社の事業については、まだ学ぶことがある段階ですが、リスクだけを見ても、中国事業にチャレンジするリスクよりも取り組まないリスクの方が大きいと考えています。国内で供給する漢方製剤の原料となる生薬の8割を中国か

ら輸入しているという事実からすると、中国のマーケットを知らずして中国を原料生薬の主要調達国とする状況は、リスクと考えるべきではないかと思うのです。

杉本 確かに当社の事業の一番のボトルネックが何かといえば、生薬調達です。日本の医療用漢方製剤市場の8割以上のシェアを占める当社には、安定的・継続的に製品を供給する使命があります。この使命を果たすためには、生薬調達のリスクを抑える取り組みが欠かせません。ツムラのブランドが中国市場でも広く認識されるようになれば、生薬調達の場面においても有利に働き、調達リスクの低減につながりますから、中国事業には、新たな成長機会を求めていくという側面と、安定的な生薬調達を将来的にも継続するためのリスク管理という側面の両方があります。

松井 ただし当社には、中国で製造した製品を中国市場に流通させるノウハウはありません。従って、中国平安保険というパートナーの存在が、中国事業にとっては極めて重要です。当社と中国平安保険では、得意とする分野がまったく異なるからこそ、良いパートナーであるといえます。ツムラには質の高い医薬品の生産に、中国平安保険はマーケットへの展開やネットの活用に、それぞれ強みがある。それに、ツムラが持つ漢方バリューチェーンのマネジメントに関わるノウハウや高品質の漢方製剤を生産する技術は、おいそれと他社が追随できるものではありません。



特集 社外取締役座談会



三宅 中国平安保険が巨大な企業グループであることに起因する懸念が、ステークホルダーの皆さんにあることは承知しています。ツムラが中国平安保険という巨象に踏みつぶされかねないのではという不安や、反対に、取るに足らぬ数多の投資案件のひとつといった扱いに押しやられてしまうのではという懸念ですね。当社の加藤社長と中国平安保険の馬董事長には、中国国民の皆さんの健康に貢献したいという共通の「想い」があります。両社がこのトップの想いを共有することで、お互いのパートナーシップは必ず成功すると信じていますが、私たち取締役会としても、こうした不安や懸念に真摯に向き合わなければなりません。

望月 そうした意味では、2019年9月に取締役全員が中国に渡航して中国事業の進捗を視察し、中国平安保険の馬董事長と面談するのは良い機会ですね。直接お話しして当社とのパートナーシップと中薬事業にかける馬董事長の「本気度」を確かめてきたいと思っています。

三宅 パートナーシップをきちんと前進させられるかどうかの要は、我々自身が中国事業で何をやりたいのかを明確に発信し、中国平安保険とともに価値を生み出すことができるかにかかっていると思います。中国でのビジネスのスピード、市場の変化のスピードは日本とは比べ物にならないほど速いですから、取締役会として「機動性」を確保することも重要でしょう。

中国事業着手に先立ち、ガバナンス 体制の変革も進めてきました。大きな事業構造の転換に備えて ガバナンスの仕組みを 整えたのでしょうか。

杉本 中国事業を予期してガバナンス体制を整備したわけではありません。コーポレートガバナンス・コードの導入前から、経営を透明化し誰の目から見ても正しい経営、正当な経営判断の説明ができるガバナンス体制を段階的に強化してきました。結果として、ガバナンスを強化してきたことは現在、事業の舵を大きく切る局面において、ステークホルダーに対する責任を果たすために高い意義があります。社会の要請や市場環境の変化に合わせて自らをバージョンアップしていくことができるかどうかが、私たち取締役には問われていると考えるべきでしょう。

望月 今後のバージョンアップでいえば、グローバルなグループガバナンス体制の強化が課題でしょうね。中国事業は、どんどん検討しなければならない案件が出てくるでしょうし、M&Aも相当なスピードで進んでいくことが想定されます。グループの枠組みの変化に合わせて、グループ全体にガバナンスを利かせる、「意識的なコントロール」が不可欠です。

杉本 グローバルなグループガバナンスにおいては、「自然と健康を科学する」という当社の経営理念が、異なる言語や文化の中でもぶれることなく、グループ全体で共有されることが重要です。中国への出張時には、現地社員が経営理念をどのように受容しているのか、その理解に齟齬がないかも確かめてきたいと考えています。

松井 ツムラは、漢方で国民の健康に貢献するという高い志があり、そのためには常に社会から厳しい目で

見られ続けることが必要です。もし何か問題が発生し、 事業を継続できない事態になれば、漢方を必要とされる 多くの方々に多大なるご迷惑をお掛けすることになる。それは何としても避けなくてはいけない。加藤社長は志を 実現するという強い想いのもと、ガバナンスを最も重視 する経営課題の一つに位置付け、改革に取り組まれて います。それが、独立社外取締役が過半数以上を占め るという現在のガバナンス体制に表れているのです。

> 今後、執行陣には 何を期待しますか。

三宅 中期経営計画を成功に導くための鍵の一つは、中国事業の進捗のスピードに合わせた人財の確保でしょう。新しい事業を軌道に乗せるため、必然的に、経営幹部のエネルギーを中国事業に注力することになります。現時点の経営リーダーだけでなく、次のリーダー層や、中国の現地マネジメント人財の育成や獲得を急がねばならないと思います。そうした意識があるからこそ「ツムラアカデミー」がつくられたのですが、アカデミーはあくまで「ハコ」であって、本当に人を育てることができるかは、これからの取り組みにかかっています。

松下 ITをはじめ、事業環境の変化のスピードが加速しているのですから、内部で人財を育成するのはもちろんですが、グローバルビジネスに関するセンスがある人財や、ITにセンスがある人財をいかに引っ張り込んでくるか、ということも重要です。それから、加藤社長にはリーダーとし

てグループを牽引すると同時に、海外子会社も含め社員 の共通の認識をつくっていくことが、今後ますます求められ るのではないでしょうか。

望月 そのためにも、発信力の重要性は今後さらに増します。加藤社長は経営のアイデアをいろいろお持ちなので、それが広くグループ社員に理解され、浸透し、「やるぞ」という士気につながっていけば、ツムラグループのさらなる成長が実現できると考えます。

松井 当社は、漢方事業で人々の健康に貢献し、さらに、生薬の調達を通じて持続可能な農業を推進し、農村での雇用創出や生態系の保全にも貢献しています。発信という面では、そうした価値も、ステークホルダーの皆さんにご理解いただけるようにしなければならないですね。

杉本 中国事業をきっかけに、さらにスケールアップして成長を続けていくツムラの将来像が、グループ全体にも外部のステークホルダーにも確実に共有されるよう、加藤社長にはコミュニケーションをとってほしいと思います。



TOPICS 取締役全員による中国訪問

2019年9月4日に、加藤社長をはじめとする取締役9名全員で中国平安保険(中国深圳市)を訪問し、馬明哲董事長兼CEOをはじめとする経営幹部と会談しました。 戦略的パートナーシップに基づき、共同事業をさらに堅固な体制で推し進めていくことについて、改めて確認する機会となりました。



社外取締役メッセージ



経営の本質を問う議論ができる取締役会に

ガバナンスとは、固定的な制度ではなく、企業の経営 ビジョンや成長ステージに合わせて常に進化するもので す。外形的な枠組みを整備することももちろん必要では ありますが、真に重視すべきことは、持続的に価値を生 む経営を行うための本質的な議論を積み重ね、信頼さ れる経営を追求することだと思っています。

当社でいえば、「"KAMPO"で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して」という長期経営ビジョンに一致した経営が行われているかを徹底的に問い、事業戦略の成果が業績に反映されるよう株主・投資家に代わって監督するのが、私たち取締役会の役割です。特に経営と執行の分離を進めて来たここ2年は、ツムラグルー

プがどのように持続的な成長を実現するのかという、より 大きなテーマに取締役会の議論が集約されるようになっ てきており、取締役会の機能が有効に果たせていると考 えています。

取締役会メンバー9名のうち5名が独立社外取締役という体制は、取締役会における恣意性を排し多様性を保つという観点からも、また、当社グループが漢方・生薬事業を専らとし、その供給責任は社会的に大きく、多様なリスクに対処する観点からも適切であると判断しています。取締役会において様々な意見が出て、議論が度々「盛り上がる」のも、メンバー構成のバランスがよい証左だといえるでしょう。

パートナーの選定と資本の配分に注視する中国事業

2019年5月に発表した第3期中期経営計画のうち、 国内事業については、第2期中期経営計画中に築いた 基盤のうえに成長を実現するステージに入っており、業 務執行に委ねる領域が大きくなると見ています。

一方、中国事業については、第2期中期経営計画中

に大きな方向性が明確になりましたが、本格的な事業展開に向けた投資を想定している第3期中期経営計画も、取締役会として重要な監督責任を負っています。

長年にわたり中国から生薬を調達してきた当社グループですが、中国国内市場をターゲットとする事業は初め

てです。当然、法規や商習慣にはじまり、患者様や医療関係者の期待やニーズに至るまで、私たちに知見が少なく見えない部分もあります。そうした中で事業を成功に導く核心となるのが、事業パートナーの選定です。2017年中核の最重要パートナーとして、中国平安保険と資本関係も合意の上、連携協力を約束しました。今後さらに、中国市場で期待される安定高品質なバリューチェーンを構築するために、中成薬メーカー等の買収検討を進め

ます。それには、経営理念の理解と経営ビジョンを共有できる相手でなければなりません。加えて、相互の得意分野を活かす事業分担の「仕訳」が重要になります。資金、人財、技術、情報、ネットワーク等、様々な事業資本を戦略的に最も効果のある役割分担とすべきかを、中国で実際に事業にあたる社員の声に耳を傾けながら、慎重かつ迅速に判断・監督していきます。

中国平安保険総本山に馬明哲董事長を訪ねる

2019年9月の私たち全員での訪中では、ヘルスケアの中軸事業である平安グッドドクターの王涛董事長から急成長するネット医療ビジネスとの連携について、深圳のグループ本社では馬明哲董事長と時間を大きくオーバーして、今後の提携事業について、双方の考え、アイデアを共有しました。ツムラも取締役全員、先方も関係トップが揃っています。急成長する世界的先端企業の明確な

ビジョンと戦略展開、具体的戦術と手段を追求するエネルギーは強い味方となります。馬氏は最後に「百年津村、抱擁青春*」と、ツムラにエールを送りグループの協力を約束しました。社外取締役にとっても貴重で有意義な訪中の機会になりました。

*百年のツムラが青春を迎える

「理念に基づく経営」と人財養成

当社は、2017年6月に指名・報酬諮問委員会を設置しました。これは、代表取締役社長 CEO のサクセッションプランの策定や将来の経営人財の養成が、取締役会の最も重要な役割であるという認識も大きい理由の一つです。経営人財の養成について、同委員会と取締役会で議論を深め、2019年1月に設立した「ツムラアカデミー」はその成果といえます。

ツムラアカデミーは、当社が掲げる「理念に基づく経営」

を実践する人財を養成し、ツムラらしい企業文化を醸成することが目的です。「理念教育」や「マネジメント研修」を通して、「本音と建前」の壁を乗り越え、日本の漢方生薬事業を背負っていく志の高いリーダーを輩出していきたいと思います。しかし、理念が表面的な言葉の理解だけでなく、社員が悩んだり困ったりしたときに立ち返ることができる原点となるには、私たち取締役や経営トップが「理念に基づく経営」の実践の範を示さなければなりません。

社会に対する責任を果たす

バイオテクノロジーやデジタルテクノロジーの進展にともない、製薬業界も大きな変革の渦中にあります。漢方もまた、その埒外ではいられません。私はむしろ、そうしたテクノロジーの活用によって、十分に把握しきれなかった漢方の潜在力が見出され、ますますニーズが広がっていく可能性もあると期待しています。

目まぐるしい環境変化の時代にあっても、「漢方のツムラ」を見失ってはなりません。当社グループが提供している漢方薬と生薬が、多くの人々の健康を守るためになく

てはならないものであるという一点がツムラの守るべき伝統です。

医療用漢方製剤市場において、当社グループのシェアは8割以上にのぼります。翻ればこれは、当社グループが安定的・持続的に漢方製剤を供給することに、大きな社会的な責任がともなうことを意味します。私たち取締役会も、患者様や医療関係者をはじめ多くのステークホルダーの皆様の信頼に応えるべく常に緊張感を持って、「信頼される会社」としてあるべき経営の姿を追求していきます。

取締役

(2019年6月27日現在)



(後列左から) 望月 明美、三宅 博、杉本 茂、松井 憲一、大河内 公一、松下 満俊

(前列左から) 半田 宗樹、加藤 照和、安達 晋

氏名

役職

取締役就任年

所有する当社の株式数(2019年3月31日現在)

加藤 照和

代表取締役补長

CEO(最高経営責任者)

2011年

19,500株

1986年 4月 当社入社

TSUMURA USA,INC. 取締役社長 2001年 8月

2006年 1月 当社広報部長

2007年 4月 当社理事

コーポレート・コミュニケーション室長

2011年 6月 当社取締役執行役員

コーポレート・コミュニケーション室長

2012年 6月 当社代表取締役社長 2015年 6月 当社代表取締役社長

补長執行役員

2019年 6月 当社代表取締役社長CEO(現任)

安達 晋

取締役

常務執行役員

COO(最高執行責任者)

2018年

6,100株

1987年 4月 当社入社

2013年 4月 当社経営企画室長 2015年 4月 当社理事経営企画室長 2016年 4月 当社執行役員経営企画室長

2018年 4月 当社常務執行役員経営企画室長 当社取締役常務執行役員 2018年 6月

経営企画室長

2019年 6月 当社取締役常務執行役員 COO(現任)

半田 宗樹

取締役

常務執行役員

CFO(最高財務責任者)

2019年

0株

1985年 4月 株式会社三菱銀行

(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行

2015年 6月 三菱UFJキャピタル株式会社代表取締役 副社長

2016年 6月 三菱UFJキャピタル株式会社代表取締役

社長

2019年 5月 当社顧問

2019年 6月 当社取締役常務執行役員CFO

経営企画室長(現任)

杉本 茂

取締役(社外取締役)

2012年

6,300株

1982年 4月 住宅·都市整備公団

(現 独立行政法人都市再生機構)入社

1985年10月 太田昭和監査法人

(現 EY新日本有限責任監査法人)入所 1987年 6月 不動産鑑定士登録

株式会社さくら綜合事務所(現さくら綜合 1988年 7月

事務所グループ株式会社) 代表取締役(現任)

1989年 2月 公認会計士登録 1992年 3月 税理士登録

1995年12月 監査法人さくら綜合事務所

(現 さくら萌和有限責任監査法人)

代表社員(現任)

2012年 6月 当社社外取締役(現任) 2013年11月 ヒューリックリート投資法人監督役員

(現任)

松井 憲一

取締役(社外取締役)

2015年

2,600株

1972年 4月 出光興産株式会社入社

2001年 6月 同社経理部長

同社執行役員経理部長 2003年 4月

2004年 6月 同社常務執行役員経理部長

2005年 6月 同社常務取締役

2010年 6月 同社代表取締役副社長 2014年 6月 株式会社三重銀行社外取締役

2015年 6月 当社社外取締役(現任) 2018年 4月 株式会社三重銀行社外取締役

(監査等委員)(現任)

三宅 博

取締役(社外取締役)

2018年

300株

1973年 4月 三菱商事株式会社入社

2000年10月 同社紙 • 包装資材部長

2001年 4月 同社資材本部副本部長

2003年 4月 同社関西支社副支社長

2005年 4月 同社理事、独国三菱商事社長 兼

欧州ブロック統括補佐

2009年 5月 東海パルプ株式会社顧問

2009年 6月 特種東海ホールディングス株式会社

常務執行役員

2010年 6月 特種東海製紙株式会社専務取締役

2014年 6月 同社取締役副社長執行役員

2015年 6月 同社代表取締役副社長 2016年 6月 同社顧問

2016年10月 日本東海インダストリアル

ペーパーサプライ株式会社顧問

2018年 6月 当社社外取締役(現任)

大河内 公一

取締役

常勤監査等委員

2017年

5,300株

1981年 4月 当社入社

2010年 4月 当社経理部長

2014年 4月 当社理事経理部長

2017年 4月 当社理事監査役会事務局

2017年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

2017年 500株

1997年 4月 弁護士登録

取締役(社外取締役)

松下 満俊

監査等委員

梶谷綜合法律事務所入所(現任)

2016年 6月 パシフィックシステム株式会社

社外監查役(現任)

2017年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

望月 明美

取締役(社外取締役)

監査等委員

2019年 0株

1984年10月 青山監査法人入所

1988年 3月 公認会計士登録

1996年 8月 監査法人トーマツ (現 有限責任監査法人トーマツ)入所

2001年 6月 監査法人トーマツ

(現 有限責任監査法人トーマツ)社員

(現 パートナーに名称変更) 2018年 7月 日本精工株式会社社外取締役

監査委員会委員(現任)

明星監査法人社員(現任) 2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

ガバナンス体制の変遷

ツムラグループは、社会からの要請や市場環境の変化に合わせ、長期経営ビジョンや中期経営計画を策定し、その実現に向けて様々な施策に着手してきました。中でも、当社の価値創造サイクルとともに、経営の土台であるコーポレート・ガバナンスについては、常に正しくスピーディーな決断をするための体制を追い求め、進化させてきました。

現在では、取締役の過半数を社外取締役が占めるなど、様々な視点から重要事項への検討を行い、決してツムラ社内の取締役の知見だけで判断することがないよう、多様性があり実効性の高いガバナンス体制を構築しています。

今後も、持続的な成長を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組み続けます。

年度	'02 '	03 '0	4 '05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19
代表取締役社長	風間 八左衛	刊			芳井	順一							加藤	照和			
組織形態(機関設計)						監査後	2000年	置会社								查等委員 设置会社	
CEO、COO、CFO設置																	
取締役会の人数 (うち監査等委員)	10		11	9		8	3		9	1	0	8	Ó	6		9(3)	
うち社外取締役の人数	0		1				0				1		;	3		5	
女性取締役の人数						0								1	2		1
監査役の人数 (うち社外監査役の人数)		4(2)						0									
取締役任期	2	年			1年	F(役員	定年:『			i歳、取れ である []]			外取締	役を除る	())		
取締役会の諮問機関																名・報 間委員	
執行役員制度						執行役	員制度							役付幸	执行役.	員制度	

ガバナンス体制一覧

(2019年6月27日現在)

組織形態(機関設計)	監査等委員会設置会社
—————————————————————————————————————	有
定款上の取締役の任期 	1年
取締役会の議長	代表取締役社長
取締役の人数	9名
うち社外取締役の人数	5名
独立役員の人数	5名
取締役会の諮問機関(任意)	指名・報酬諮問委員会
取締役会の諮問機関(任意)の委員長	社外取締役
業績連動報酬制度	有

取締役会の諮問機関(任意)

委員会名	指名·報酬諮問委員会
役割	取締役・執行役員等の指名および報酬に関して、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、 取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に設置。
構成	社內取締役1名、社外取締役4名
委員長	社外取締役

社外取締役の多様性

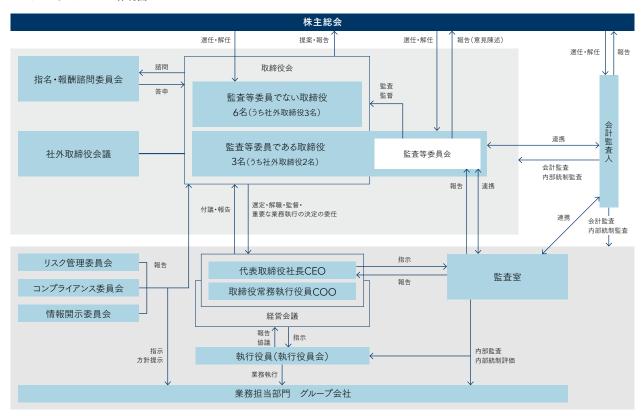
	経営者経験	財務・会計	法律の専門家	海外経営者経験	ジェンダー
杉本 茂	さくら綜合事務所 グループ株式会社 代表取締役(現任)	公認会計士 税理士			
松井 憲一	出光興産株式会社 代表取締役副社長				
三宅 博	特種東海製紙株式会社 代表取締役副社長			独国三菱商事社長	
松下 満俊			弁護士		
望月 明美		公認会計士			女性

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

当社は、「自然と健康を科学する」という経営理念、「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の 医療提供に貢献します」という企業使命、これら基本理念 のもと、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る ため、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化に努めることを基本方針としています。

2017年6月より、取締役会の監督機能をより一層強化すべく、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。経営の監督と執行の分離、取締役会構成員の過半数に社外取締役を選任することなど、経営監督機能の強化、経営体制の革新に努め、今後も「経営の透明性の確保」「経営の効率性の向上」「経営の健全性の維持」が実行できる体制の整備を継続して進めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス体制

取締役会

取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための重要な意思決定を行っています。また、取締役会から業務執行の機能を分離し意思決定の迅速化を図るとともに、過半数を占める社外取締役の独立した立場からの高い見識や客観的な意見を適切に反映させ、経営全般に対する監督機能を強化していきます。取締役会の構成:9名(うち社外取締役5名)

指名·報酬諮問委員会

取締役会の任意の諮問機関であり、取締役会から諮問を受けた取締役・執行役員等の指名および報酬に関する事項について、構成の過半数である独立社外取締役(監査等委員である社外取締役1名を含む)が助言等を行い、取締役会へ答申します。また、必要に応じて取締役会に対して提言を行います。

指名・報酬諮問委員会の構成:5名(うち社外取締役4名)

監査等委員会

社外取締役2名を含む監査等委員である取締役3名で構成されており、社内の内部統制システムを活用する要として社内情報に精通した常勤の監査等委員を1名置いております。監査等委員である取締役は、経営会議等の重要な会議に出席し、内部監査部門である監査室との連携による組織的監査、監査等委員自らが行う取締役・使用人等からの業務執行状況の聴取、当社および子会社の業務・財産の状況調査等による遵法状況の点検・確認、財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システムの整備・運用の状況等の監視・検証を通じて、取締役の職務執行の適法性および妥当性を監査します。

監査等委員会の構成:3名

社外取締役会議

社外取締役会議は、経営の意思決定に必要な情報を収集し共有を図るとともに、取締役会への意見や議論の必要性等について意見交換を行います。

社外取締役会議の構成:5名

経営会議

業務執行取締役(CEO(最高経営責任者)、COO(最高執行責任者)、CFO(最高財務責任者)を兼務する)、常務執行役員以上の執行役員、経理部および人事部担当執行役員をもって構成し、経営全般の業務執行に関する重要事項の審議・決裁や取締役会決議事項の事前審議を行います。

経営会議の構成:6名

2018年度のガバナンス活動

主な項目	内容			
取締役会開催数	17回			
社外取締役(監査等委員である 社外取締役を除く)の取締役会出席回数	杉本 茂 松井 憲一 三宅 博	17回 16回 13回	100% 94% 100%	
監査等委員である社外取締役の 取締役会出席回数	羽石 清美 松下 満俊	17回 17回	100% 100%	
監査等委員会開催数	21回			
監査等委員である社外取締役の 監査等委員会出席回数	羽石 清美 松下 満俊	21回 21回	100% 100%	
社外取締役の独立性判断基準			:2019年6月27日開催の第83回定時株主総会	
会計監査人	PwCあらた有限責任	監査法人		
会計監査人の報酬等の額	50百万円			

⁽注) 三宅博氏は2018年6月28日開催の第82回定時株主総会をもって取締役に就任しています。 羽石清美氏は2019年6月27日の第83回定時株主総会をもって監査等委員である取締役を退任しています。

2018年度の役員報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	基本報酬 (百万円)	株式報酬 (百万円)	対象となる員数 (人)
取締役(監査等委員である取締役を除く)(社外取締役除く)	170	153	17	4
取締役(監査等委員)(社外取締役除く)	25	25	_	1
社外役員	51	51	_	6

- (注) 1. 2018年6月28日開催の第82回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く)1名分、社外取締役(監査等委員である取締役を除く)1名分を含んでいます。
 - 2. 株式報酬に係る費用計上額は、当事業年度に費用計上した額(17百万円)です。

役員の報酬等

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する 方針に係る事項

- 1. 役員報酬制度の内容
- a 基本的な考え方

当社の役員報酬は、業績向上による持続的な成長と中 長期的な企業価値向上に資することを基本方針とし、役 割・職務・職位に見合う報酬基準及び報酬構成となるよう 設計しています。取締役(監査等委員である取締役を除く。) のうち代表取締役を含めた業務執行取締役の報酬は、役 割・職務・職位の報酬基準に基づいて、各事業年度の会 社業績や個々が設定する業務目標の達成度等の短期業績 を反映した基本報酬と、中長期業績を反映する業績連動 型株式報酬により構成しています。使用人兼務取締役の使 用人分給与が発生する場合は、当社従業員の給与水準を 勘案して決定しています。なお、取締役(監査等委員である 取締役を除く。)のうち社外取締役を含めた非業務執行取 締役については、業務執行の監督という役割を鑑み、固定 の基本報酬のみとしています。また、監査等委員である取 締役の報酬については、役割・職務の内容を勘案し、固定 の基本報酬のみとしています。

b 報酬水準

当社を取り巻く経営環境を踏まえ、外部専門会社の調査 データに基づく同業他社または同規模の他社等の報酬水 準との比較を客観的に行い、また、当社従業員の給与水準 等を鑑みて、役割・職務・職位に見合う報酬水準を設定し ています。

c 報酬の決定プロセス

当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬(金銭報酬)は、年額600百万円以内(2017年6月29日開催の第81回定時株主総会決議による。)とすることを決議しています(決議時の取締役は社外取締役含んで6名が対象)。

また、株式報酬は、2016年6月29日開催の第80回定時 株主総会にて業績連動型株式報酬制度の導入を決議し (決議時の取締役は業務執行取締役3名が対象)、対象期間(2017年3月31日で終了する事業年度から2019年3月 31日で終了する事業年度までの3事業年度)において交付 する普通株式の総数は6万株以内、金銭報酬債権の合計 額は3億円以内としています。監査等委員会設置会社への 移行にともない、2017年6月29日開催の第81回定時株主 総会にて取締役(監査等委員である取締役を除く。)を対象

に、対象期間(2017年3月31日で終了する事業年度から 2019年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度)に おいて交付する普通株式の総数は6万株以内、金銭報酬 債権の合計額は3億円以内とすることを決議しています(決 議時の取締役は業務執行取締役3名が対象)。加えて、 2019年6月27日開催の第83回定時株主総会において、株 式報酬に係る報酬を、当社普通株式の交付から、当社普 通株式の交付及び金銭の支給へ改定することを決議し(決 議時の取締役は業務執行取締役3名が対象)、対象期間 (2020年3月31日で終了する事業年度から2022年3月31 日で終了する事業年度までの3事業年度)において交付す る普通株式の総数は6万株以内、金銭報酬債権及び金銭 の合計額は4.5億円以内としています。

当社の役員報酬は、指名・報酬諮問委員会での審議、 答申を踏まえ、取締役会が決定しています。

監査等委員である取締役の報酬に関しては、その役割・ 職務の内容を勘案し、固定の基本報酬のみとし、年額72 百万円以内(2017年6月29日開催の第81回定時株主総 会決議による。)において、監査等委員である取締役の協議 により決定しています(決議時の取締役は監査等委員であ る取締役3名が対象)。

[指名・報酬諮問委員会の役割・活動内容]

当社は独立社外取締役の適切な関与・助言を得ること で、役員報酬等の決定に関する透明性及び公正性をより向 上させるために、取締役会の諮問機関として指名・報酬諮 問委員会を設置しています。当該委員会の構成員は5名で 構成され、うち4名は独立社外取締役です。

指名・報酬諮問委員会は、主に以下の件について審議 を実施しています。

- ・株主総会に付議する取締役報酬議案の原案
- ・取締役の個人別報酬額(算定方法を含む)の原案
- ・取締役以外の経営陣(執行役員等)の個人別報酬額 (算定方式を含む)の原案

- ・役員報酬の構成を含む方針
- ・役員報酬の決定手続き等[取締役会の役割・活動内容] 取締役会は、取締役に対する監督を行う機関として、指 名・報酬諮問委員会での審議、答申を踏まえ、役員報酬に かかる件を審議、決定しています。また、「取締役報酬規則」 「取締役等株式報酬規則」「執行役員報酬規則」等の規則 を制定しています。

2.報酬構成

当社の役員等の報酬構成は以下のとおりです。なお、 2019年度の役員等の報酬も同様としています。

a 取締役(監査等委員である取締役を除く。)のうち代表取 締役を含めた業務執行取締役

固定部分	短期業績連動部分	中長期業績連動部分
[60%]	[30%]	[10%]
基本報酬	株式報酬	

- ※ 取締役(監査等委員である取締役を除く。)のうち代表取締役を含めた業務執行取締 役の報酬は、業績向上による持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するた めに上記のとおりの報酬構成にしています。
- ※ 構成割合は役割・職務・職位ごとの報酬基準額におけるものです。
- ※ 業績連動報酬に係る目標達成率を100%とした場合のモデルです。
- ※ 各業績連動部分の配分割合は以下のとおりです。

•短期業績連動部分

中期経営計画の数値目標の指標として用いている連結 売上高と連結営業利益を短期業績連動部分でも重要な 評価指標とし、各事業年度の連結業績予想にて掲げる連 結売上高と連結営業利益の各達成率を反映しています。 また、業務執行の責任者として個々が設定する業務目標の 達成度を重視し、短期業績連動部分においては最も重要 な評価指標として配分割合を設定しています。なお、役割・ 職務・職位による配分割合の差異は設けていません。

評価指標	配分割合
連結売上高	20%
連結営業利益	20%
個々が設定する業務目標の達成度*	60%

^{*「}個々が設定する業務目標の達成度」に関する部分は、評価結果により70%~120% の範囲で変動するようにしています。

• 中長期業績連動部分

業績向上による持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するため、中期経営計画にある数値目標として掲げる連結売上高・連結営業利益・連結ROEを重要な共通の評価指標とし、各達成率を反映しています。なお、中長期業績連動部分の評価指標の中でも連結売上高を重視し、下記のとおり各評価指標の配分割合を設定しています。

評価指標	配分割合
連結売上高	40%
連結営業利益	30%
連結ROE	30%

b 取締役(監査等委員である取締役を除く。)のうち社外取 締役を含めた非業務執行取締役及び監査等委員である 取締役

基本報酬(固定・金銭)	
[100%]	

※業務執行の監督という役割を鑑みて、固定の基本報酬のみとしています。

3. 業績連動報酬に係る指標の目標及び実績

取締役(監査等委員である取締役を除く。)のうち代表取締役を含めた業務執行取締役を対象とした業績連動報酬に係る指標の目標及び実績は以下のとおりとなります。

	中期経	営計画	2018年	2018年度実績	
	計画値	達成率	実績予想	達成率	2010平及天旗
連結売上高(億円)	1,200	100.8%	1,205	100.3%	1,209
連結営業利益(億円)	140	132.1%	175	105.7%	185
連結ROE(%)	6	123.3%	6.4	115.6%	7.4

上表に基づき支給係数は以下の数値が適用となります。

短期業績連動部分の支給係数	1.012
中長期業績連動部分の支給(株式交付)係数	1.169

[※] 短期業績連動部分の支給係数は、個々が設定する業務目標の達成度における評価結果に基づく支給率が100%とした場合です。なお、「2.報酬構成」にある取締役(監査等委員である取締役を除く。)のうち代表取締役を含めた業務執行取締役の基本報酬は、「(役割・職務・職位ごとの報酬基準額×0.6)+(役割・職務・職位ごとの報酬基準額×0.3×支給係数)」により算出しております(2019年度についても同様としています)。

[※] 中長期業績連動部分の支給係数に関しては、交付株式数を算出する場合に適用するものです。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を高めることを目的に、全取締役9名(うち社外取締役5名)に対し、2018年度の取締役会の実効性について自社でアンケート評価を実施しました。2019年5月に開催された取締役会において、その評価内容および課題と対策など意見交換を行った結果は以下のとおりです。

- 1. 評価内容(6区分40項目)
- (1)取締役会の構成
- (2)取締役会の役割・責務
- (3)取締役会の運営状況
- (4)取締役会の審議充実と情報提供
- (5)株主を含むステークホルダーとの関係
- (6)その他(各取締役の課題に対する考え方)

2. 評価結果の概要

当社の取締役会は、自社におけるアンケート評価を4年継続して実施しています。毎年、前年度の課題と対策について振り返りを行い、当該年度においては、実施したアンケートから取締役会における課題を抽出し、具体的な対策について議論・決定をしています。当社はこのように独自のPDCAサイクルを回すことで、取締役会の実効性の向上に努めています。

2018年度の課題については、全ての課題が改善されていることを3月に開催した取締役会で振り返りを行い、当社の取締役会の実効性の向上が図れており、有効であったと評価しました。

【2018年度の課題】

新たな事業展開に向けて必要となる知見・知識等を鑑み たトレーニングの機会を設ける等、さらなる体制強化を図る。

- ●最高経営責任者等の後継者計画は、新設した任意の指名・報酬諮問委員会の機能を高め、取締役会での建設的な議論を経て決定する。
- ●重要な付議事案の背景および検討経緯等の情報提供について、さらなる改善を進める。

また、2019年の調査結果につきましては以下の結果となりました。

【2019年の調査結果】

〔評価が高かった項目〕

- 取締役の人数は適正であり、社外取締役が過半数を占める構成となっている。
- 取締役会は、経営陣・取締役会に対する実効性の高い 監督がされていて、執行側に業務の意思決定における 権限委譲が適切に行われている。
- 新規事業等のリスクテイクとその事業の妥当性を早い 段階から取締役会で情報共有し、可能性やリスクについ て議論が進められる体制となっている。

[今後の課題と対策]

- 取締役会を構成する取締役の多様性は確保していますが、新たな事業展開に向けて必要な知見・知識等については、引き続きトレーニングの機会を設けるなど、さらなる体制の強化を図ります。
- グループ会社のガバナンスについては、各会社の事業展開に対し十分なモニタリング・検証を継続的に行い、 監督機能の強化を図ります。
- 当社取締役会は、今後も継続して実効性の向上を図るため、当社独自のPDCAサイクルを実行していきます。

コンプライアンスとリスクマネジメント

コンプライアンスを推進する仕組みと体制

当社では事業活動における行動原則である「ツムラ行動 憲章」のもと、「ツムラ コンプライアンス・プログラム規程」を 定めています。

当社グループのコンプライアンス推進活動方針は、 毎年実施するアンケートの結果や社内外で発生した事象等 を踏まえて「コンプライアンス委員会」で検討・策定していま す。策定された方針は、取締役会へ報告後、各業務担当 部門およびグループ会社に対して提示・指示され、各職場 で実施されています。

ツムラ コンプライアンス・プログラム

 ッムラ行動憲章

 ッムラ コンプライアンス・プログラム規程

 コンプライアンス委員会

 コンプライアンス推進体制

 ッムラグループ ホットライン

グループ全体でのコンプライアンスを徹底するにあたり、 国内外のグループ会社の責任者などを集めた情報交換会 を定期的に開催するほか、グループ内で問題が発生した 場合、すみやかに発見・是正するための内部通報制度を 整備・運用しており、その運用状況は定期的にコンプライ アンス最高責任者である代表取締役社長 CEO はじめ全 取締役に報告しています。コンプライアンス担当役員は、当 社グループの取り組み状況を把握し、取締役会において定 期的に報告しています。

コンプライアンス推進体制



リスクマネジメント体制

情報管理に関する事項

当社グループにおける情報資産の適正管理をより実効的なものとするため、「情報管理基本規程」をはじめとする、情報管理に関する社規の内容を全社に周知徹底しています。具体的には、役職員への情報管理、情報セキュリティ教育、印刷文書への固有番号の強制印字など、情報管理の強化を推進しています。

リスク管理に関する事項

当社グループのリスク管理は、リスク管理主管部門(総務部)による業務担当部門、グループ会社のトップへのリスクヒアリングを通じ、「リスク管理委員会 | および「リスク管理推

進会議」をそれぞれ開催し、経営リスクに対する取り組み状況の確認および今後発生し得るリスクについて、必要な対処方法を確認しています。特に、当社の危機管理に対する取り組みをさらに強化するため、有事の際の事業復旧について「事業継続計画書(BCP)」を制定しています。計画書には目的および基本方針、マネジメントの適用範囲、戦略、影響度の評価、事業継続に向けた対策、事業復旧対応等に関して計画しており、リスクが発生した場合でも迅速かつ的確に対応を図るための「事業継続マネジメント(BCM)」体制の整備を進めています。また、「災害対策マニュアル」および「防災ポケットマニュアル」を更新し、各拠点で実施している防災訓練の際にも活用しています。

事業等のリスク

(1)医療制度

医薬品業界においては、医療制度の変更が医薬品市場環境に大きく影響し、その方向性によっては医薬品業界全体および当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2)競争

当社グループの収益の柱である医療用漢方製剤は、国内市場において長く優位性を保っていますが、国内外の大手製薬会社等が漢方市場に参入した場合、今まで以上に競争が激化し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(3)製品の供給

当社グループは、漢方製剤の主要原料である生薬の約80%を中国から輸入しており、また、漢方製剤の生産工程の一部を中国の合併会社に委託しています。生薬の多くは天然物であることから、将来に備えて主な生薬の栽培化研究を進めています。しかし、予期せぬ法規制の変更、政治や経済状況の変化等が発生した場合、必要な数量の確保や輸入が困難となる可能性があります。また、製品製造において国内外で調達する原資材についても、天候や自然災害および紛争などの不安定な社会情勢を起因とする需要、供給等の流通不安により、市場価格の高騰や原資材不足による製品供給に悪影響を及ぼす可能性があります。日本国内における生産施設については、耐震施工や、定期的な設備の点検等を行っていますが、大規模な地震等の災害や火災、停電等による機能の低下や喪失を完全に回避できる保証はありません。

以上の事態により、製品の供給に停止や遅延が生じた場合、当社グループの社会的信用や業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(4)製品の安全性および副作用問題

当社グループは、製品の製造に関し、当該国や地域の品質管理基準を遵守しており、また原料生薬に関しては自社基準を設けていますが、未知の農薬が漢方製剤の原料である生薬に残留する可能性等、何らかの理由により生じる製品の欠陥や安全上の問題を完全に回避できる保証はありません。

また、当社グループが販売する医薬品に予期せぬ副作用問題が発生した場合、従来の使用方法が制限されることや、当社グループおよび販売する医薬品の社会的信用の失墜による投薬抑制や服薬拒否等が起こる可能性があります。

以上の結果、販売数量の減少や多額の損害賠償請求、 大規模なリコール等につながるような事態が生じた場合、当 社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(5)研究開発

当社グループは、将来の成長や業績の維持・向上を目的とし、国内および海外において新製品や新技術に関する研究開発活動を行っています。しかし、このような当社グループの研究開発活動が、すべてにおいて成功する保証はありません。何らかの理由によりこれらの研究開発活動に中止や遅延、大幅なコスト増等が生じた場合、当社グループの将来の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(6)国際事業

当社グループは、中国を中心とした海外の国や地域において、生産および販売活動を展開しています。このような当社グループの国際事業展開は、予期せぬ法規制の変更や政治的、経済的状況の変化等により悪影響を受ける可能性があります。

(7)財政状況

株価の下落、割引率引き下げによる退職給付債務の増加等は、当社グループの業績および財政状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(8)知的財産

当社グループが有する、漢方製剤に関する知的財産を完全に保護できる保証はありません。これらの流出により競争力が低下し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(9) 為替レートの変動

当社グループが販売する漢方製剤の主原料である生薬は、主に中国から輸入していることから、為替相場が大きく変動した場合、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

漢方について

漢方薬とは



漢方薬は、日本独自の伝統医学である漢方医学に則って処方される医薬品です。漢方薬の原料は植物を中心とした生薬であり、生薬を基本的には2種類以上、多い場合は10種類以上組み合わせることに漢方薬の特徴があります。

もともと漢方薬は生薬を煎じて服用するものですが、現在日本で医療用漢方製剤として処方されているもののほとんどが、原料生薬を煎じて製剤化した「エキス製剤」です。

日本で処方される漢方薬の原料生薬の多くは、中国から輸入されています。生薬は 産地や品種などにより成分に違いが見られることから、特定の地域以外で調達された 生薬は、漢方薬の製造に適さないこともあります。

漢方の歴史



漢方医学は中国を起源としていますが、中国の伝統医学である「中医学」や、起源を同じくする韓国の「韓医学」とは異なった医学体系を形成しています。古代中国で生まれた医学が5~6世紀に日本に伝来し、長い年月をかけて行われた治療の経験に基づき17世紀に医学として体系化され、日本独自の伝統医学として大きく発展しました。

歴史を遡れば、漢方医学という呼称は存在しませんでしたが、江戸時代中期にオランダから西洋医学が伝来し、「蘭方」と称されたことから、それまでの日本の伝統医学が「漢方」と呼ばれるようになりました。

西洋薬との 違い



西洋医学が科学的、理論的であるのに対し、漢方医学は哲学的、経験的といえます。 西洋医学では、病気の原因に直接働きかけ、それを取り除くことが治療の基本ですが、漢方医学では、病因ではなく患者様全体を診てその自然治癒力や抵抗力に働きかけ、体全体のバランスを整えることを目指します。西洋薬のほとんどが、化学合成物からつくられた単一の成分を持ち、ひとつの病因の解消を図るのに対し、漢方薬は多成分の生薬を複合させた薬であるため、ひとつの処方で複数の症状に効果を発揮することもあります。

エビデンスの 確立



漢方薬は自然由来の生薬を原料とした多成分の医薬品であるため、どの成分がどのように病気に働きかけているのか、メカニズムの解明が容易ではありません。しかしながら、近年では漢方薬の作用メカニズムが徐々に解明されつつあり、多くの臨床試験や著名なジャーナルで漢方薬の有効性についての報告がなされています。

当社においても、エビデンスの確立に取り組んでいます。とくに、2004年度からは「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のうち、医療用漢方製剤が特異的に効果を発揮する」処方を「育薬処方」として設定し、また、2016年度からは「治療満足度や薬剤貢献度が低い領域でのエビデンス構築により、診療ガイドライン掲載を目指す」処方を「Growing処方」として設定しました。それぞれ5処方の計10処方について、集中的にエビデンス構築を進めています。

国内における 医師の 処方状況



日本漢方生薬製剤協会が2011年に実施した「漢方薬処方実態調査」によれば、日本の医師の89%が漢方製剤を処方していると回答しています。

漢方薬の処方理由として、「西洋薬では効果のない症例での有効性」、「患者様からの要望」、「エビデンスの学会報告」などの声が多く聞かれます。一人の医師が、西洋医学と漢方医学、双方の強みを活かして治療が可能な点に、日本の医療の特徴があります。

健康保険の 適用



現在日本では、148種類の医療用漢方製剤に健康保険が適用されており、西洋薬同様、国内の医療にとって不可欠な存在となっています。当社が提供する医療用漢方製剤129処方はすべて保険適用となっており、厚生労働大臣により薬価が設定されるとともに、おおむね2年に1度行われる薬価改定の対象となっています。

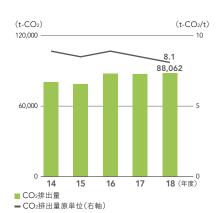
11ヵ年主要 ESG データ

株式会社ツムラおよび連結子会社

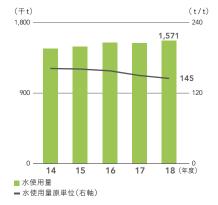
(年度)	単位	2008	2009	2010	
環境*1					
エネルギー使用量	TJ	1,160	1,257	1,269	
エネルギー使用量原単位	GJ/t	182.6	183.8	179.5	
CO ₂ 排出量	t-CO ₂	63,400	65,900	65,885	
CO ₂ 排出量原単位	t-CO ₂ /t	10.0	9.6	9.3	
水使用量	千t	1,601	1,728	1,379	
排水量	千t	1,455	1,483	1,132	
水使用量原単位	t/t	252	253	195	
社会					
医師向け漢方医学セミナー開催回数	回	286	269	249	
医師向け漢方医学セミナー参加者数	人	5,683	5,261	5,099	
連結従業員数	人	2,631	2,702	2,717	
うち管理職者数 *2	人	_	_	_	
管理職者のうち女性*2	人	_	_	_	
ガバナンス* ³					
社内·男性取締役	人	8	8	8	
社外・独立・男性取締役	人	0	0	0	
社外・独立・女性取締役	人	0	0	0	
常勤(社内)監査等委員である取締役*4	人	2	2	2	
社外・独立・男性監査等委員である取締役*4	人	1	1	1	
社外・独立・女性監査等委員である取締役*4	人	1	1	1	
社外取締役の取締役会出席率	%	_	<u> </u>	—	
社外監査等委員の監査等委員会出席率*4	%	100.0	100.0	98.1	
社外監査等委員の取締役会出席率*4	%	100.0	97.5	97.2	

^{*1} 環境データは、ツムラ単体、連結子会社であるロジテムツムラ、深圳津村、上海津村、タ張ツムラ(2012年度以降)およびラオツムラ(2014年度以降)の合計値。

CO2排出量·CO2排出量原単位



水使用量•水使用量原単位



医師向け漢方医学 セミナー

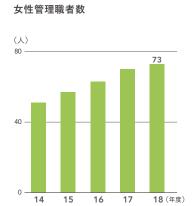


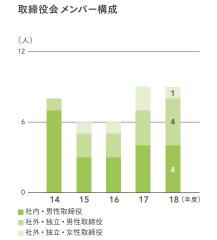
^{*2} ツムラ、深圳津村、上海津村の合算。深圳津村、上海津村は前年の12月31日現在。

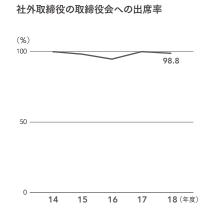
^{*3【2019}年度】社内 男性取締役:3人、社外・独立・男性取締役:3人、社外・独立・女性取締役:1人、常動(社内)監査等委員である取締役:1人、社外・独立・男性監査等委員である取締役:1人、社外・独立・女性監査等委員である取締役:1人、

^{*4 2017}年6月の株主総会での承認をもって監査役より監査等委員である取締役に変更。

 2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1,357	1,343	1,473	1,395	1,429	1,580	1,568	1,586
166.2	158.5	162.2	154.1	153.9	161.4	152.6	146.5
69,707	73,820	80,414	80,404	78,948	87,502	87,407	88,062
8.5	8.7	8.9	8.9	8.5	8.9	8.5	8.1
1,565	1,528	1,622	1,466	1,492	1,547	1,540	1,571
1,274	1,228	1,353	1,312	1,304	1,339	1,288	1,369
192	180	179	162	161	158	150	145
265	311	356	317	339	330	260	179
5,473	7,257	8,758	9,115	10,411	11,089	9,032	4,179
 2,784	2,831	2,898	3,335	3,242	3,331	3,453	3,547
_	834	873	843	828	831	846	889
_	40	46	51	57	63	70	73
9	9	9	7	3	3	3	3
0	1	1	1	2	2	2	3
0	0	0	0	1	1	1	0
2	2	2	2	2	2	1	1
1	1	1	1	0	0	1	1
1	1	1	1	2	2	1	1
 <u> </u>	100.0	100.0	100.0	98.2	94.7	100.0	98.8
98.2	100.0	100.0	96.0	100.0	100.0	98.5	100.0
100.0	100.0	100.0	93.0	100.0	100.0	100.0	100.0







11ヵ年主要財務データ(未監査)

株式会社ツムラおよび連結子会社

	2008	2009	2010	
(年度)				
売上高	90,016	90,933	94,778	
売上原価*	29,028	28,518	29,435	
売上総利益	60,987	62,414	65,342	
販売費及び一般管理費	44,504	43,475	43,789	
営業利益	16,483	18,938	21,553	
経常利益	16,622	19,071	21,725	
税金等調整前当期純利益	17,940	18,710	21,058	
親会社株主に帰属する当期純利益	10,777	10,704	12,945	
(年度末時点)				
たな卸資産	19,810	22,335	22,057	
有形固定資産	38,754	40,857	42,154	
固定負債	8,970	8,773	8,587	
負債合計	52,855	50,944	50,394	
純資産	73,968	83,752	91,154	
総資産	126,824	134,697	141,549	
その他主要 <i>データ</i>				
設備投資額	5,479	5,237	5,264	
研究開発費	3,958	3,770	4,123	
減価償却費	3,298	3,225	3,453	
フリー・キャッシュ・フロー	7,293	5,864	5,232	
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,634	12,019	12,047	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,341	△6,155	△6,815	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,354	△5,085	△3,355	
現金及び現金同等物の期末残高	14,596	15,381	17,198	
		<u> </u>		
親会社株主に帰属する当期純利益	152.80	151.77	183.55	
配当金	34.00	46.00	58.00	
純資産	1,037.76	1,175.04	1,274.06	
		<u> </u>	<u> </u>	
売上高比率				
売上総利益	67.8	68.6	68.9	
販売費及び一般管理費	49.4	47.8	46.2	
営業利益	18.3	20.8	22.7	
経常利益	18.5	21.0	22.9	
税金等調整前当期純利益	19.9	20.6	22.2	
親会社株主に帰属する当期純利益	12.0	11.8	13.7	
ROE	14.9	13.7	15.0	
ROA	12.6	14.5	15.6	
流動比率	157.2	173.8	189.1	

^{*} 返品調整引当金を含む。

(単位:百万円)

							(単位:百万円)
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
95,450	105,638	110,057	110,438	112,625	114,954	117,879	120,906
29,944	35,927	38,787	41,859	45,055	49,454	49,603	49,451
65,505	69,711	71,269	68,578	67,569	65,499	68,275	71,455
44,271	46,586	48,808	49,087	47,743	49,516	51,224	52,935
21,233	23,124	22,461	19,491	19,826	15,983	17,050	18,520
21,783	24,310	23,966	21,583	19,494	16,399	17,914	19,702
22,448	24,062	28,118	20,078	18,898	17,184	20,284	19,897
13,431	15,373	18,050	14,075	12,557	12,488	14,504	14,593
30,570	35,565	43,424	50,716	52,348	52,138	49,994	51,808
44,869	50,657	57,148	60,624	62,822	64,686	71,329	73,703
8,093	9,448	9,126	23,339	23,063	32,727	47,080*	47,861*
49,633	51,929	54,305	64,706	66,765	64,611	95,846*	81,181*
102,240	118,537	133,318	150,947	155,702	157,397	196,533	206,141
151,874	170,466	187,623	215,654	222,468	222,008	292,379*	287,322*
6,425	9,328	8,991	8,428	9,638	6,438	11,900	9,052
4,565	4,904	5,949	6,252	5,968	6,087	6,048	5,926
3,850	4,049	4,871	5,387	5,059	5,629	6,157	6,362
1,972	3,988	4,214	△5,691	10,109	14,614	△2,288	△2,247
7,314	12,011	5,908	4,992	17,570	21,065	21,066	5,450
△5,342	△8,022	5,700 △1,694	△10,683	△7,461	△6,451	△23,354	∆7,697
△5,272	△4,275	△4,575	10,408	△4,608	△9,572	50,305	△18,528
13,906	13,762	△4,373 14,418	19,343	25,128	29,901	78,313	56,243
						70,313	30,243
190.45	217.98	255.94	199.58	178.06	179.46	200.55	190.87
60.00	62.00	64.00	64.00		64.00	64.00	64.00
				64.00			
1,430.94	1,658.88	1,860.14	2,103.04	2,169.13	2,250.34	2,532.11	2,639.59
/0 /	// 0	(4.0	(2.1	(0.0	F7.0	F7.0	FO 4
68.6	66.0	64.8	62.1	60.0	57.0	57.9	59.1
46.4	44.1	44.3	44.4	42.4	43.1	43.5	43.8
22.2	21.9	20.4	17.6	17.6	13.9	14.5	15.3
22.8	23.0	21.8	19.5	17.3	14.3	15.2	16.3
23.5	22.8	25.5	18.2	16.8	14.9	17.2	16.4
14.1	14.6	16.4	12.7	11.1	10.9	12.3	12.1
14.1	14.1	14.5	10.1	8.3	8.1	8.3	7.4
14.5	14.3	12.5	9.7	9.1	7.2	6.6	6.4
207.8	222.5	240.6	310.6	305.9	422.4	391.4*	570.3*

^{*「『}税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る数値については、当該会計基準等を 遡って適用した後の数値となっています。

会社概要

(2019年3月31日現在)

商号

株式会社ツムラ

本社

〒107-8521

東京都港区赤坂二丁目17番11号

創業

1893年4月10日

設立

1936年4月25日

資本金

301億42百万円

従業員数

3,547名(連結)

決算日

3月31日

上場証券取引所

東京証券取引所(証券コード 4540)

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

〒137-8081

新東京郵便局私書箱第29号

会計監査人

PwCあらた有限責任監査法人

発行可能株式総数

250,000,000株

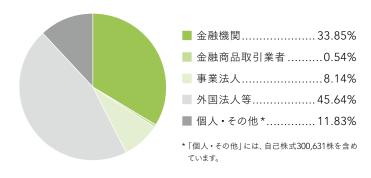
発行済株式総数

76,758,362株(うち自己株式300,631株)

株主数

11,767名

所有者別株式数分布状況



大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	7,675	10.04
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,614	7.34
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,904	6.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,784	3.64
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	2,230	2.92
株式会社三菱UFJ銀行	2,197	2.87
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	2,067	2.70
ツムラグループ従業員持株会	1,790	2.34
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,737	2.27
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21

⁽注)持株比率は、自己株式を300,631株を控除して計算しています。

ツムラグループ

(2019年6月30日現在)

国内



株式会社ツムラ



静岡工場



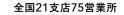
研究所



茨城工場



石岡 センター





株式会社夕張ツムラ

北海道における原料生薬の生産・ 調達・調製加工・保管を行う拠点 2009年7月設立



株式会社ロジテムツムラ

製品の安定供給を支える 物流の中核 **1973年4月設立**

海外



深圳津村薬業有限公司

中国における原料生薬の調達・ 選別加工・品質管理・保管を行う拠点 1991年3月設立

平安津村有限公司

中国における生薬調達体制の強化に 関する事業、中薬を主とした分析研究 に関する事業、中薬、健康食品、ヘルス ケア関連日用品およびその他業務分野 に関する事業を行う拠点 2018年6月設立



上海津村製薬有限公司

日本と同等の設備を持つ、 中国における漢方エキス粉末の製造を 行う生産拠点

2001年7月設立



LAO TSUMURA CO., LTD.

ラオスにおける原料生薬の栽培と調製加工を行う拠点 2010年2月設立

津村(中国)有限公司

中国における当社グループ会社の 統括管理を行う地域統括拠点 2016年12月設立



津村盛実製薬有限公司

中国における漢方エキス粉末、中成薬、 中薬エキス粉末の製造を行う生産拠点 2018年3月設立

TSUMURA USA, INC.

米国における医薬品開発の拠点 2001年8月設立

株式会社ツムラ

コーポレート・コミュニケーション室 IR推進グループ 〒107-8521 東京都港区赤坂二丁目17番11号 TEL. 03-6361-7101

FAX. 03-5574-6630

このレポートの内容は、コーポレートサイトでもご覧いただけます。





