

企業名： ツムラ

---

レポート名： 株式会社ツムラの分析

---

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか

理解できる。

株式会社ツムラの経営理念は「自然と健康を科学する」である。

同社は漢方を取り入れた治療を受けられる医療現場の普及を実現する「医療品メーカー」であり、人材育成にも力を入れている。十分な教育時間を用意し、男女共同参画企業を目指している他に積極的に外国人労働力も取り入れており、離職率も低い数値を維持している。目指す姿としては、先程示した医療現場の実現達成を第一に掲げており、日本の伝統医療である漢方を守り抜くフロンティア企業に成長することが目指す姿であると CEO の加藤照和氏は述べている。またその為の具体的な会社の戦略としては、「漢方市場の持続的拡大」の他に、「中国における成長投資」や「AI等の新技術を活用した生産性の向上」、「経営理念による企業文化の醸成と多様な人材の開発」、「漢方バリューチェーンを通じた SDGs の推進」を5本柱として提唱している。

### 2. この会社の競争優位性が理解できるか

理解できる。

ツムラ株式会社が推進している漢方治療に関する事を順に述べると、まずその「調達と栽培」に競争優位性が存在している。自社管理圃場による栽培を進め、日本に加え中国やラオスなどの東南アジア諸国での適地栽培を行っている事、栽培管理システム導入による収穫向上、安定化を行っている事が説明されていた。

次に「漢方の製造」である。ロボットやAI等の新技術を積極的に導入し、生産性向上に努めている事、またサプライチェーンマネジメントの改革推進を行い、在庫管理や配置の最適化を行っている事も同社の優位点として挙げられる。

最後に「漢方の販売、啓発、普及」だが、同社は漢方医学の教育の普及を推進しており、漢方普及の啓発運動を積極的に進めている事が理解できる。具体的には、様々な大学医学部や医科大学での卒前～卒後を通して一貫して漢方医学の教育支援に携わっている。

これらのように漢方や生薬事業を通じて多様な価値創造を行っている事が同社の競争優位性だと考えられる。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

理解できる。

まずは「調達と栽培」について説明する。収穫向上や品質の安定化に向けた研究も既に行わ

れており、自社に加えて関係機関とのパートナーシップ等により確立されている為、生薬の栽培技術の成長が止まるとは考えにくく持続性が認められる。また自社管理圃場として「当社が直接的に栽培指導を行う事が出来る」圃場が既に設置させている事で、後に述べる「人材育成」も相まってこの栽培体制は今後も永続的に持続されると考えた。

次に「漢方の製造」だが、これも原料生薬から漢方製剤に至るまで一貫製造しており、『独自』的なビジネスモデルを確立している時点でこの優位性が途切れる恐れはないとは判断した。

最後に「販売や啓発、普及」での優位性について述べる。同社の医薬情報担当者が医療機関や調剤薬局を訪問し、ニーズに応じて漢方薬の情報提供を行っている他、一般の人に向けてフォーラムやイベントを開催し普及活動に積極的に取り組んでいる事から、市民と株式会社ツムラとの関係性が途切れる事は無く、この優位性も持続すると捉えた。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

まずは会社が挙げている人材育成理念を第一に述べる。

株式会社ツムラは「人のツムラ」を掲げ、経営人財の養成と企業文化の醸成を目的にツムラアカデミーを設置している。アカデミーの学長に社長の加藤照和氏自らが就任する事で理念やビジョンに基づく実践的な経営人財の養成に注力しており、漢方ビジネスにおいて「個人が主体となれる」環境づくりを行っている。個の社員が「自分が出来る事は何か、やるべき事は何か」を十分理解し、物事を捉えるキャリア環境が整備されているのは同社の強みだと考えられる。また、株式会社ツムラは人的資本の向上に努めている事を明言しており、実際に教育費は2012年度の197百万円から2020年には253百万円に上がっており。教育研修時間も2012年度の395時間から2020年には1374時間へと大幅に上昇している。

次に人材育成と経営体制の関係性について述べる。

先程述べたツムラアカデミーでは、企業文化の醸成を行って自社の経営理念を教育している他に、「経営の原理原則」、「経営観の説明」、「人間力の育成方法」、「レポートを通じたアウトプット」などの普遍的なプログラムに合わせて経営実践力の養成を図っている。これは株式会社ツムラに就労中のみならず、個人としての「人的価値」の成長に寄与するのではないかと考えた。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

特になし。