

企業名： ツムラ

レポート名： 統合報告書 2022

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか → 改善点あり

ツムラは、究極的に成し遂げようという事業の志である「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を起点とし、基本的な価値観である経営理念「自然と健康を科学する」、社会から必要とされる存在意義である企業使命「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」を基本理念として掲げている。統合報告書の中でこの文言はたびたび登場するが、理念の具体的な説明が不足しているように思われた。そのため、読者が基本理念を深く理解することは難しいと思われる。今後、基本理念について図やグラフを用いたり、会社の歴史に触れたりすることで、基本理念のより深い理解を促せると思う。

ツムラはこの統合報告書の中で大きく分けて三つの目標を掲げていた。それは、短期・中期・長期の目標である。それぞれの目標に対して細かな経営戦略を述べているだけでなく、現在そして未来で起こりうる課題まで考えていた。この点は評価できる。



The screenshot shows the 'Strategic Topics' (戦略課題) section of the Tsumura Integrated Report 2022. It features a list of five key areas:

- 01** 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
- 02** KAMPOmicsによる漢方のエビデンス構築と未病の科学化の推進
- 03** 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
- 04** 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
- 05** 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

また、ツムラは漢方を扱う会社なのにも関わらず、今後漢方を安定して供給できるように地球温暖化にまで視野を広げ、地球にやさしい会社づくりを目指している。会社の今

後を社会全体の問題にまで視野を広げて考えている点は評価できると言えるだろう。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか →理解できる

ツムラはここ5年の売上高は上昇傾向にある。その要因として考えられるのが中国市場への進出である。統合報告書の前年度認識した課題への取り組み状況として、『特に中国事業においてM&Aなどによりビジネス規模と事業組織が拡大する中で、中国統括会社(津村有限公司)を中心としてグループ各社の執行状況を監督するガバナンス体制を構築するとともに、取締役会の監督・モニタリングを強化することで、中国グループ会社におけるガバナンス体制の強化に努めていきます。』と述べていた。会社全体が中国市場に力を入れていることがわかる。また、中国では、急速な少子高齢化が進行しており、65歳以上の高齢者人口は2020年現在で約1.9億人を超え、2035年には4億人を超えると予測されている。医薬品市場の規模は米国に次いで2位となっているが、これからの高い伸長率となることが予測される。このような中国市場での展開を進めるツムラは日本の競合他社よりも競争優位性を保持していると言えるだろう。



## 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

問2で述べたように、ツムラは中国市場での展開を拡大している。中国市場は今後も拡大していくと予測できるため競争優位性に持続性はあると言えるだろう。また、ツムラは日本の競合他社よりも先に中国市場に目をつけ進出していた。そのため、中国市場において競合他社に比べて優位に取引を進めることができるだろう。その点でも持続性があると言える。

#### 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 →達成できると思う

ツムラでは、下の表のような人材に関する特集ページがあり、組織の理想像と求めるチーム像を具体的に提示している。また、ツムラでは、複雑化してますます先が読めなくなってきた経営環境において、一人ひとりの価値観を受け入れる企業文化をつくっている。このような企業文化をつくるために、人が変わるのではなく、組織の変革に重きをおいている。このような会社では自身の人的資本の価値向上が達成できると思う。

<b>漢方薬的組織</b> 部門という漢方薬は、一人ひとり異なる力を有する人という生薬で構成され、協調・協働しながら部門の目標を達成する	<b>求めるチーム像</b> 利他の心を持ち、お互いの能力を認め、高め合いながら目標を達成する
<b>君 薬</b> くんやく 単体でも効果があるが、他の生薬と組み合わせることでさまざまな効能を発揮する生薬配合の中心的存在	<b>リーダー</b> 個としても優れているが、チームメンバーの個性を活かしていくことで、大きな成果をあげていくチームの中心的存在
<b>臣 薬</b> しんやく 君薬の作用を補助し、効能を強めるサポーター的存在	<b>サブリーダー</b> チームの目標を理解し、自らの役割を超えてリーダーをサポートしていく
<b>佐 薬</b> さやく 君臣薬の効能を調整し、君臣薬の効能を調整し、副作用を軽減したり服薬しやすくしたりする	<b>パートナー</b> 自分の役割を理解し、チームのために効率的に行動する
<b>使 薬</b> しやく 佐薬の補助多岐な役割や作用を調整する	<b>サポーター</b> 他チームであっても、自らの能力が必要とされているのであれば、惜しみなく仲間を助けていく

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

統合報告書を読んで、全体的に今後の展望に関しては明確にかつ具体的に説明されており、理解しやすいものとなっていた。また、グラフや表、数値を用いて視覚的にもわかりやすい内容となっていた。改善点としては、基本理念が抽象的でわかりづらい点である。改善例として、理念の具体的な説明を追加したり、企業の歴史について触れることでどのように現在の基本理念が作られたのかを説明したりすることである。

参照文献

ツムラ 統合報告書 2022

[https://www.tsumura.co.jp/ir/library/integrated-report/item/report-2022\\_20230614.pdf](https://www.tsumura.co.jp/ir/library/integrated-report/item/report-2022_20230614.pdf)