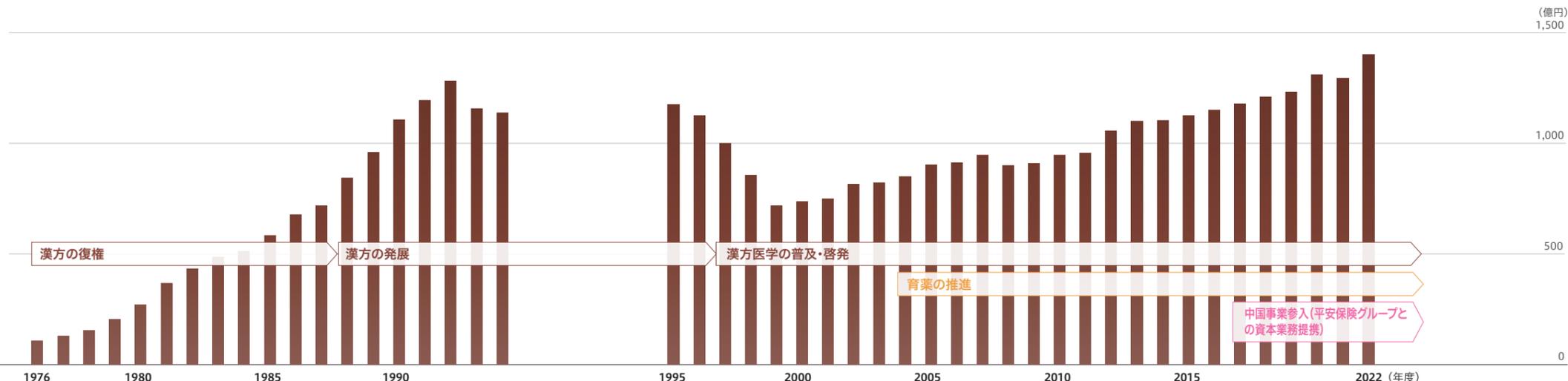


価値創造の歩み

1893年、初代津村重舎が創業、婦人良薬である「中将湯」の販売を開始しました。ツムラグループは漢方医学と西洋医学の融合を目指し、医療用漢方製剤普及と科学的解明に努めてきました。その歩みは、漢方医学の伝統を守りながら、漢方薬を普及させるための革新を続けてきた歴史といっても過言ではありません。今後は漢方薬に加えて、中成薬・飲片の事業にも経営資源を投入し、中国の中薬業界で信頼される企業としても、社会的な責任を果たしていきます。

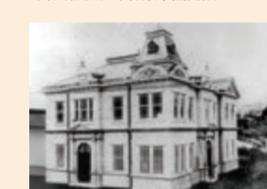
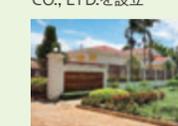
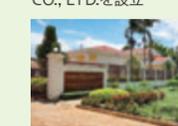
連結売上高の推移

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」を適用

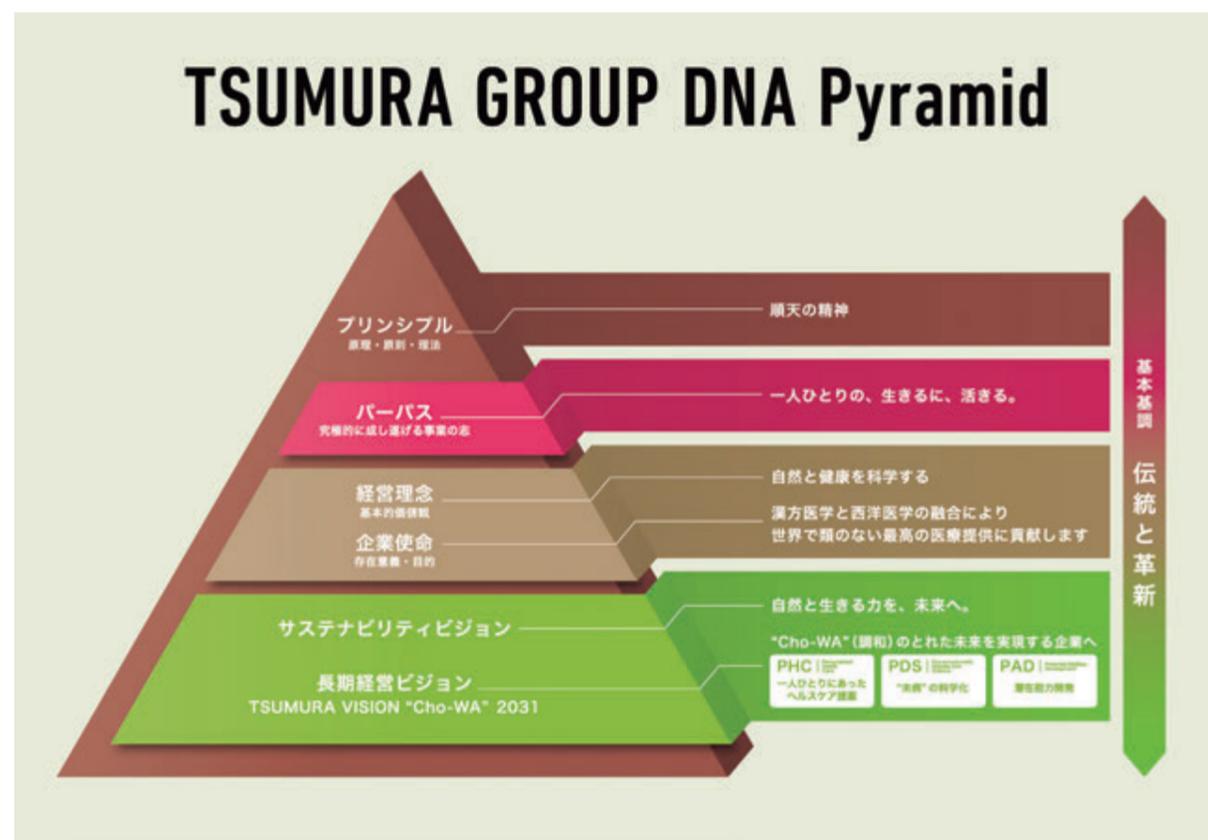


漢方バリューチェーンの変革

価値創造の基盤

<p>漢方薬が薬価収載されるまでの歩み</p> <p>(茶色はツムラの歴史)</p> <p>1874 明治政府が医制発布、医師免許は西洋医学のみとなった(漢方医学の衰退)</p> <p>1879 漢方医(浅田宗伯ら)が、漢方存続運動を展開</p> <p>1893 津村順天堂創業、婦人良薬「中将湯」を製造販売</p> 	<p>研究開発</p>	<p>1924 津村研究所、津村薬草園開設</p>  <p>1926 津村研究所が『植物研究雑誌』発刊を引き継ぐ</p>  <p>1991 漢方製剤8品目再評価指定を受け、二重盲検比較試験を実施</p> <p>2001 米国における医薬品開発の拠点として TSUMURA USA, INC. を設立</p>  <p>2004 研究開発方針を変更し、漢方・生薬に特化。漢方製剤のエビデンス構築による育薬の推進</p> <p>2005 大建中湯がFDAに治験薬IND取得、臨床試験開始(TU-100)</p> <p>2007 大建中湯の臨床的エビデンス確立を目的に「DKTフォーラム」を設立</p> <p>2016 漢方製剤において、Growing処方を設定。「植物研究雑誌」創刊100周年</p>  <p>2017 TU-100の第II相臨床試験完了、POIの適応症への集中を発表</p> <p>2018 当社独自の研究パッケージ(KAMPOmics®)商標登録</p>	<p>エビデンスの集積による漢方治療の標準化</p> <p>多成分系である漢方製剤の研究手法の確立</p>
<p>1895 帝国議会にて漢医継続願(改正法案)が否決</p> <p>1916 「植物研究雑誌」創刊</p> <p>1919 目黒工場建設(中将湯の製造)</p> <p>1924 津村研究所、津村薬草園開設</p> <p>1936 株式会社津村順天堂設立</p> <p>1950 日本東洋医学会設立</p> <p>1957 中将湯ビル診療所開設</p> <p>1959 「漢方友の会」の発足</p> <p>1960 日本薬局方収載生薬が薬価基準に収載</p> <p>1974 医療用漢方製剤を発売</p> <p>1976 ツムラ医療用漢方製剤33処方が薬価基準に収載(漢方医学の復権)</p>	<p>栽培・調達</p>	<p>1973 中国政府指定の友好商社を経由して生薬購入開始</p> <p>1978 2代重舎、原料生薬の安定供給確保の交渉のため、1回目の中国訪問</p>  <p>1981 中国国営企業から生薬直接購入開始。中国土産畜産進出口総公司との「生薬長期供給契約」締結</p> <p>1988 「合弁会社」からの直接購入体制、当社用原料生薬の調達拠点の確立</p>  <p>1991 中国における原料生薬の調達拠点として深圳津村薬業を設立</p> <p>2007 生薬トレーサビリティの運用開始</p> <p>2009 北海道における原料生薬の栽培、調達、調製加工、選別加工、保管拠点として夕張ツムラを設立</p>  <p>2010 ツムラ生薬GACPの制定、運用開始。ラオスにおける原料生薬の栽培、調達、調製加工、保管拠点としてLAO TSUMURA CO., LTD.を設立</p>  <p>2011 中国白山市政府と原料生薬の共同研究の協議書を締結</p> <p>2012 原料生薬の調達価格の安定のため、「自社管理圃場」を拡大</p> <p>2014 中国中医科学院と蒼朮(ソウジュツ)の共同研究契約に調印</p> <p>2015 香港浸会大学との共同研究に関する協議書に調印</p> <p>2019 天津盛実百草中薬科技(現:平安津村薬業)と資本業務提携</p>	<p>ツムラ生薬GACP*2体制の確立</p> <p>原料生薬を安定調達する仕組みの確立</p>
<p>1974 医療用漢方製剤を発売</p>	<p>製造</p>	<p>1964 静岡工場新設</p>  <p>1983 茨城工場新設・研究所を同敷地内に移転</p>  <p>1999 重金属試験法確立</p> <p>2001 中国におけるエキス粉末(中間製品)の製造拠点として上海津村製薬を設立</p>  <p>2005 容器交換搬送ロボット導入(ロボット技術活用による省人化製造と24時間稼働の実現)</p> <p>2007 「今年のロボット」大賞で産業用ロボットの優秀賞受賞</p> <p>2013 西日本・東日本物流センター竣工</p> <p>2018 中国におけるエキス粉末の製造拠点として天津津村製薬を設立</p>  <p>2020 茨城工場第3SD棟の全生産工程においてロボット技術を導入</p> <p>2023 原料生薬の選別・製造工程の自動化の早期実現のためロボット社と資本業務提携</p>	<p>全ロットにおける品質保証体制</p> <p>全工程における自動化の実現</p>
<p>1976 ツムラ医療用漢方製剤33処方が薬価基準に収載(漢方医学の復権)</p>	<p>販売・啓発・普及</p>	<p>1893 婦人良薬「中将湯」を製造販売</p> <p>1976 ツムラ医療用漢方製剤33処方が薬価基準に収載</p>  <p>1974 医療用漢方製剤を発売</p> <p>1987 薬価基準に追加収載され、129処方に</p> <p>1996 小柴胡湯による間質性肺炎の副作用報道</p> <p>1997 MR*1認定制度が導入</p> <p>1999 漢方医学セミナーが始まる</p> <p>2001 漢方メディカルシンポジウムの開催</p>  <p>2004 日本全国の大学医学部・医科大学で漢方医学教育を実施</p> <p>2007 認知症フォーラムに協賛開始</p>  <p>2019 「医療用医薬品の販売情報提供ガイドライン」運用開始</p> <p>メガWebセミナーなどe-プロモーション開始</p> <p>2020 循環器領域におけるプレゼンス構築プロジェクトを開始</p>	<p>漢方医学の啓発・普及</p> <p>漢方医学と西洋医学の融合による治療法を提案</p>

*1 Medical Representativesの略(医薬情報担当者) *2 Good Agricultural and Collection Practiceの略で、WHOなどが制定した薬用植物の優良農業規範であり、栽培から出荷まで詳細に規定されている



ツムラの判断基準

製薬業界を取り巻く環境は、常に変化しています。一方、ツムラグループのプリンシプル「順天の精神」は、創業から不変の原理・原則です。順天とは中国の古典「易経」に記された言葉で、「天の意志に順(したが)う」という意味があります。私たちは、「天」を大いなる自然と捉え、自然の理法に則って正しく事業を行う姿勢を大切にしています。明治時代、医療へのアクセスが難しかった女性に寄り添う「中将湯(ちゅうじょうとう)」という婦人保健薬の製品化がツムラの原点でした。一人ひとりの心身の調和を、活力ある社会の形成につなげていく、つまり公益性をともなう成長を、創業当時から志向してきたのです。

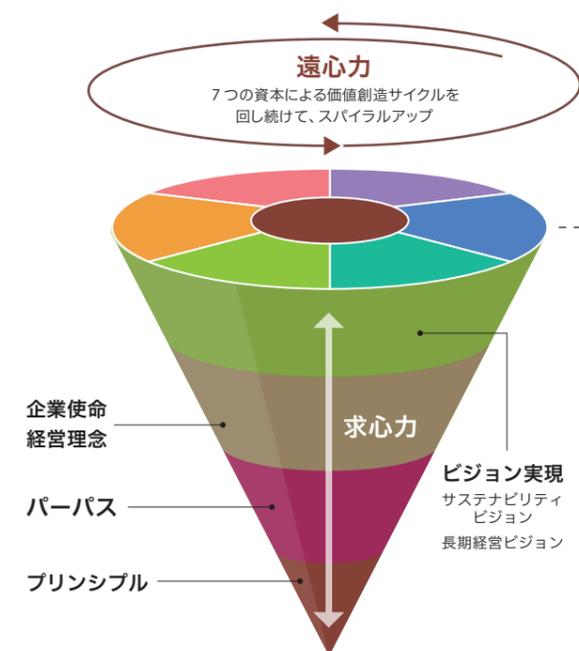
2022年4月には、当社グループの理念体系である「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」を刷新しました。50～100年先を展望したヘルスケアの未来と、創業の原点を結ぶ社会的使命として「一人ひとりの、生きるに、生きる。」をパーパスに制定し、「順天の精神」と

もにピラミッドの上位に位置づけました。加えて、「自然と健康を科学する」という経営理念および企業使命をピラミッドの中位に据え、理念に基づく経営を実践しています。同時に、当社グループのサステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」と、次なる10年に向けた長期経営ビジョン「TSUMURA VISION "Cho-WA" 2031」を策定。一人ひとりの心身と社会のwell-being、個人と社会が“Cho-WA”(調和)のとれた未来を実現する企業グループになるために、130年の伝統を堅持しながら革新を続けています。

私たちは日々の業務で、上記のプリンシプル・パーパス・理念・ビジョンに基づいたさまざまな判断を下しながら、医療アクセスの拡大や健康寿命の延伸など、社会的価値の創造に努めています。

詳細は当社Webサイトもご参照ください「パーパス・経営理念・企業使命・ビジョン」 <https://www.tsumura.co.jp/corporate/policy/index.html>

価値創造の循環サイクル

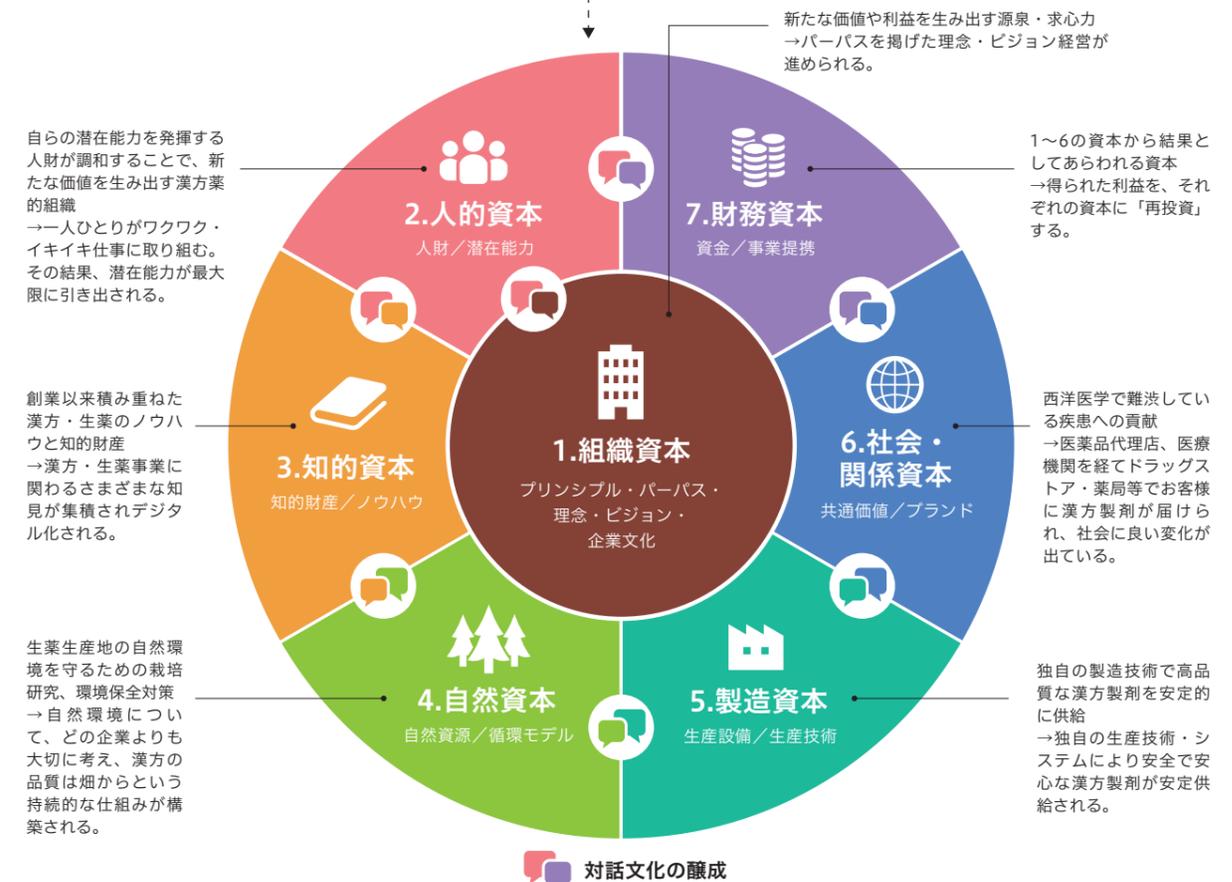


企業価値拡大の考え方

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*」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、社員の自立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材を育成しながら、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。

*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、「複数の生業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

2022年度の実績

1.組織資本

- 漢方薬的組織
- 創業**130**周年
- 理念浸透サーベイ **4.06**点

2.人的資本

- 従業員数（連結）**4,032**名
- 一人あたり教育費（単体）**126**千円
- 障がい者雇用率 **2.58**%

3.知的資本

- 研究開発費 **7,594**百万円
- ツムラ生薬GACPI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 **2,063**TJ
- 水使用量 **2,064,946**t
水の再利用率（茨城・静岡・上海）平均**56.0**%
- 産業廃棄物の再資源化率 **99.9**%（ツムラ単体）
- 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 **78**%

5.製造資本

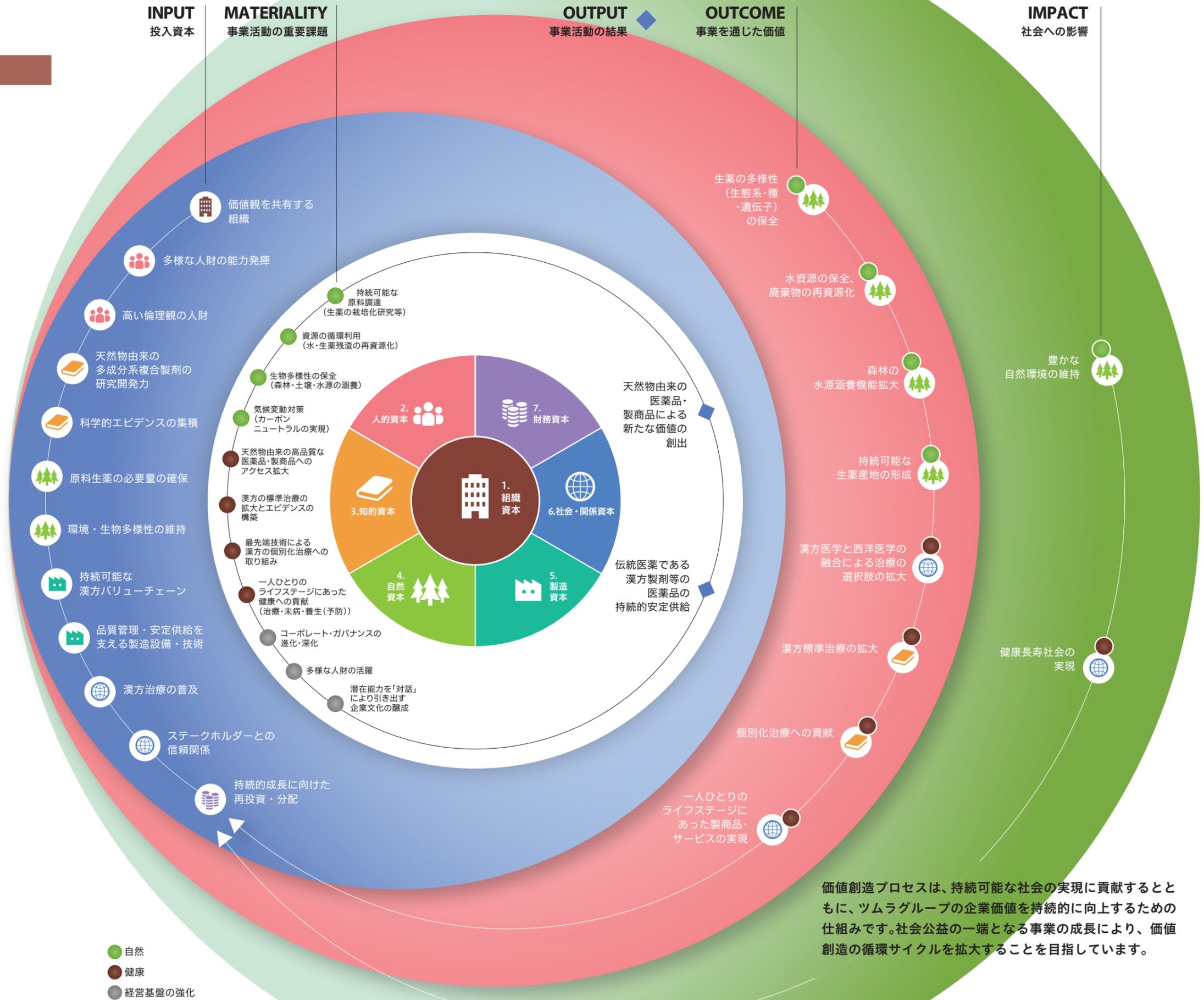
- 選別加工・品質管理 日本**2**拠点／中国**2**拠点
- 製造工場 日本**2**拠点／中国**2**拠点
- 研究拠点 日本**1**拠点／中国**1**拠点
- 設備投資額 **11,172**百万円

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 **32**%（約10万人）
- すべての大学医学部・医科大学での漢方医学教育の実施
- お客様相談窓口での相談受付件数 **41,534**件

7.財務資本

- 売上高 **140,043**百万円
- 営業利益 **20,916**百万円
- フリーキャッシュ・フロー **959**百万円
- 総資産 **396,813**百万円
- 自己資本 **252,046**百万円



- 自然
- 健康
- 経営基盤の強化

ツムラグループのCSV

ツムラグループは、創業の精神とこの先の未来を見据え、究極的に成し遂げる事業の志であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げ、多様な社会を創り、一人ひとりが輝く未来の実現に向けて、天然物由来の医薬品・製商品の価値を広げる事業改革に取り組んでいます。自然の叡智を科学することで成長してきた当社グループにとって、持続可能な社会と自然環境に根差した共通価値の創造（CSV）に取り組むことこそ、競争優位性を高め、企業価値向上に寄与するものと捉えています。

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）*として特定しました。事業活動の結果として「天然物由来の医薬品・製商品による新たな価値の創出」と「伝統医薬である漢方製剤等の医薬品の持続的安定供給」を高い次元で成し遂げるために、未来を見据えた戦略的アプローチを設定し、経営環境の変化に対応しながら、独自の強みをさらに磨き上げていきます。

* 詳細はP19「サステナビリティ」をご参照ください

社会との共通価値の創造		マテリアリティ	戦略的アプローチ	現在の強み	リスク・対応	参照ページ
科学	<p>天然物由来の医薬品・製商品による新たな価値の創出</p> <p>TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031では、治療・未病・養生（予防）それぞれの領域で、一人ひとりのライフステージにあった天然物由来の医薬品・製商品の新しい価値の提供により、人々の健康に貢献し、心と身体、個人と社会が調和のとれた未来を目指しています。</p> <p>天然物由来の医薬品</p> <p>漢方製剤は天然物由来の医薬品で、複数の生薬で構成された数千種類もの低含量成分を有する多成分系複合製剤です。合成薬とは異なり、病名ではなく複数の症状に対応する適応症となっています。新たな疾患の症状に対応すべく作用機序解明とエビデンス構築を進めています。</p> <p>薬食同源の生薬を原料とする製商品</p> <p>医薬の原料である生薬のうち、食品の原料としても用いることができる生薬があることから、これらを原料とした薬食同源の健康食品・機能性食品として製商品を開発し、養生（予防）での健康維持・増進に貢献します。</p>	自然	<p>持続可能な原料調達（生薬の栽培化研究等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<p>→ P25 注力施策</p> <p>→ P29 特集：「自然と健康を科学する」ツムラの価値創造能力</p>
	<p>資源の循環利用（水・生薬残渣の再資源化）</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 		<ul style="list-style-type: none"> ●水・蒸気の循環利用 ●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) 			
<p>生物多様性の保全（森林・土壌・水源の涵養）</p> <ul style="list-style-type: none"> ●多様性(生態系・種・遺伝子)の保全 ●落ち葉が腐葉土となる森林水源涵養機能の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●生薬の種苗の保存、栽培化研究 ●薬木「キハダ」の植栽(北海道夕張市) ●「土佐ツムラの森」(高知県高岡郡越知町)での植林活動 					
<p>気候変動対策（カーボンニュートラルの実現）</p> <ul style="list-style-type: none"> ●省エネ技術の導入による水やエネルギーの循環効率の向上 ●樹木系生薬栽培によるCO₂吸収 	<ul style="list-style-type: none"> ●省エネ技術の導入 ●大規模面積での樹木系生薬の栽培 					
健康	<p>伝統医薬である漢方製剤等の医薬品の持続的安定供給</p> <p>1400年以上かけて日本の風土・気候・体質などにあわせて独自の発展を遂げた日本の伝統医学である「漢方医学」を後世に継承するため、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」を果たします。安全性・有効性・均質性を追求した科学的な根拠に基づく漢方製剤を安定供給していきます。</p> <p>原料生薬の安定調達体制の構築</p> <p>漢方薬に使用される植物などの生薬は100種類以上あり、栽培・生育年数も1年～10年以上のものまで多種多様です。気候・土壌の影響を受けるため自生地などの適地を選定し、栽培技術を有する生産者とともに安心・安全・高品質を実現する生薬契約栽培により、計画的に安定調達を実行しています。</p> <p>安全性・有効性・均質性の追求</p> <p>科学的な根拠に基づく医薬品としての安全性・有効性・均質性を追求することで、医療用漢方製剤のリーディングカンパニーとして成長してきました。医療現場で積み重ねてきた信頼と実績、先端技術を駆使した研究力がツムラの競争力の源泉です。</p>	<p>天然物由来の高品質な医薬品・製商品へのアクセス拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ●日常的に漢方製剤や薬食同源製商品を取り入れた生活 ●DXの推進による漢方バリューチェーン改革 	<ul style="list-style-type: none"> ●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) 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<p>→ P49 戦略課題①</p> <p>→ P29 特集：「自然と健康を科学する」ツムラの価値創造能力</p> <p>→ P57 戦略課題④</p> <p>→ P51 戦略課題②</p> <p>→ P3 パーパス起点の価値創造</p>	
	<p>漢方の標準治療の拡大とエビデンスの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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nderマーカー研究、AI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 				
	<p>最先端技術による漢方の個別化治療への取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●一人ひとりのライフステージにあった価値の提供 ●未病の科学化による未病治療の普及への貢献 				
	<p>一人ひとりのライフステージにあった健康への貢献（治療・未病・養生（予防））</p>					