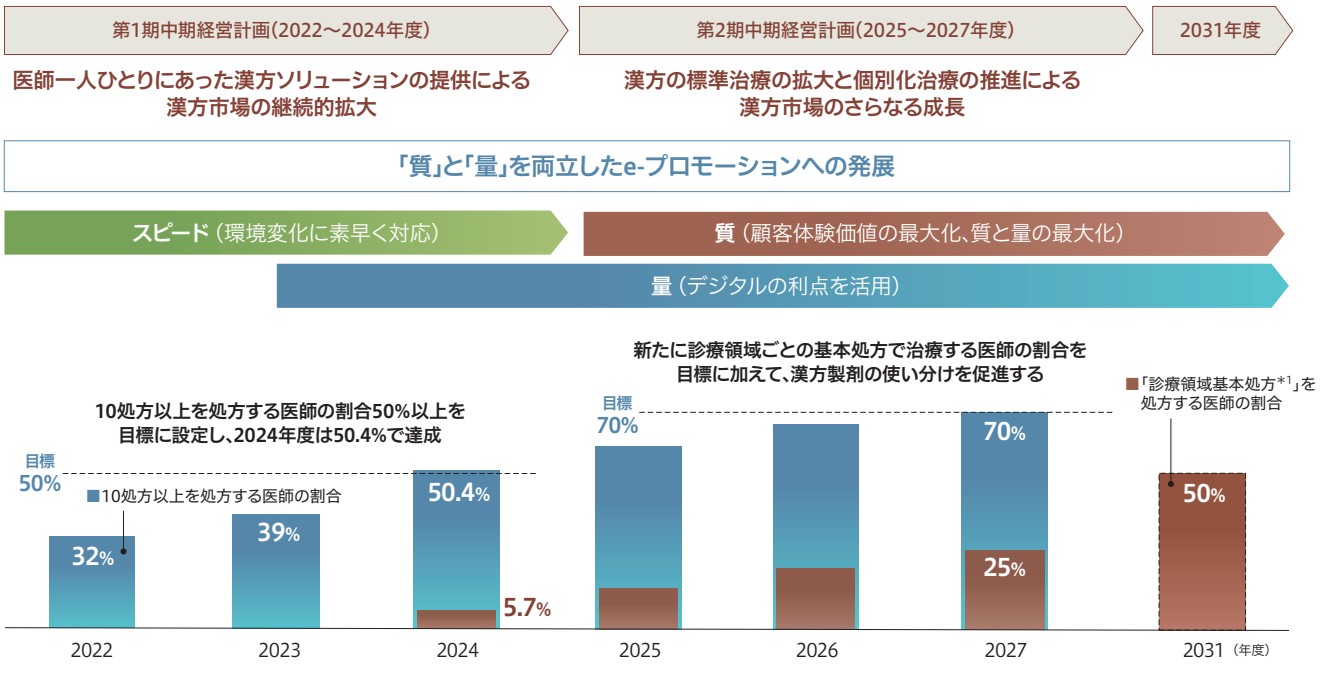
1 漢方の標準治療の拡大と個別化治療の推進による漢方市場のさらなる成長

第1期の成果と課題

国内の医療用漢方事業のビジョンは、患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりにあった漢方治療が受けられる状態を実現することです。第1期中期経営計画では、「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」をテーマに取り組んできました。定性的な目標として、約32万人いる臨床医師の2人に1人が、漢方医学に基づき10処方以上の漢方製剤を使い分けることを掲げて、医療関係者向け「ツムラメディカルサイト」を拡充し、デジタル技術を活用したe-プロモーションの推進とMR活動とのハイブリッド型プロモーションによって、情報提供のスピードと量を拡大させてきました。その結果、これまで情報提供が行き届かなかった医師に対して、新たに情報をお届けできたことに加え、医師が必要な時に必要な手段で必要な情報を入手いただく環境を構築したことにより、2024年度末には、10処方以上の漢方製剤を処方する医師が臨床医師全体の50%以上を占める状態になりました。

「ツムラメディカルサイト」の会員拡大に一定の成果が見られた一方で、会員数のさらなる拡大やエンゲージメントの持続には継続的な改善が課題です。また、e-プロモーションによって、情報提供量はこの3年間で1.5倍以上に増加したものの、医師が求める個別の課題対応には、現時点ではMRによるリアル面談が効果的であると捉えています。リアル面談の機会を最大限に活かすためにも、デジタルでの情報提供の量および質をさらに向上させる必要があると考えています。

長期経営ビジョン実現に向けたロードマップ



*1 診療領域ごとに対象となる患者様が多い疾患・症状に対して、適応を有する処方を当社独自に設定したもの

第2期の重点施策

日本は、高齢化にともなう認知症患者や心不全患者の増加が社会課題となっているほか、がん治療が進歩したことで、死亡率が低下している一方、治療中や経過観察中の方など「がんサバイバー」が増加し、社会復帰・就労復帰が求められています。また、女性の就業者数は年々増加し、就業者数全体の約45%を占めるようになった半面、女性特有のさまざまな疾患・症状に悩まされたり、自律神経やホルモンバランスの乱れなどにより不調が長引いたりするなど、社会的損失が大きくなっています。

ツムラグループは社会との共通価値を創造するため、これら日本の喫緊の社会課題において、医療従事者の皆様とともに、漢方で課題解決を目指していきます。

現在、漢方医学に基づき診療領域ごとの基本処方で治療する医師は約5.7%ですが、2031年度までに50%となっている状態を実現すべく第2期中期経営計画の最終年度である2027年度末には25%となっている状態、同時に、10処方以上を処方する医師は70%となっている状態を目指します。

データドリブンな情報提供体制の変革

臨床医師およそ34万人[*2]の体験価値向上のために、情報提供医師数の拡大に加え、医師の属性に基づき内容・チャネル・タイミングを変化させた情報提供を目指します。

「診療領域基本処方」の例

診療領域	基本処方数	主な処方
総合診療領域	25 処方	・補中益気湯 ・抑肝散 ・大建中湯 ・牛車腎気丸 ・人参養栄湯 ・加味帰脾湯　など
循環器領域	13 処方	・柴胡加竜骨牡蛎湯 ・半夏厚朴湯 ・五苓散　など
産婦人科領域	16 処方	・当帰芍薬散 ・加味逍遙散 ・桂枝茯苓丸 ・加味帰脾湯　など
がん領域	12 処方	・半夏瀉心湯 ・補中益気湯 ・六君子湯 ・大建中湯 ・人参養栄湯　など

具体的には、医療関係者との信頼関係を構築するために、実際の販売データやMR活動から得られる情報、会員サイト等のデジタルログを分析し、医師が求める個別のニーズを深く理解し、ツムラメディカルサイトやメール配信等で最適な情報を推奨したり、AIがMRに推奨行動を提案したりするなど、MR活動もデータドリブンな活動に変革していきます。

*2 出所：厚労省「令和4年 医師・歯科医師・薬剤師統計の概況」

e-プロモーション

デジタルからも医師が求める質の高い漢方情報提供を目指していきます

西川 邦子
医薬営業本部 漢方DX推進部
漢方デジタルコミュニケーション推進課 課長

ツムラでは、これまで以上にe-プロモーションを強化し、その中でも、より医師の個別ニーズに合った情報提供を目指すため、インサイドセールスに注力していきます。当社のインサイドセールスには医師との双方向のコミュニケーションを重視し、主にメッセージツールを使い医師と漢方情報をつなぐ「漢方コネクター」機能と、医師の要望に沿った深い漢方情報をWeb面談にてお届けする「漢方オンラインMR」機能があります。まだ発展途上ではありますが「漢方オンラインMR」でのWeb面談数は増え続けており、2025年度は前年度比2.5倍以上の面談数を目標としています。今後は、対面での面談だけでなく、Webを介することで、時間や場所にとらわれることなく、質の高い漢方情報を提供できる体制を構築していきます。

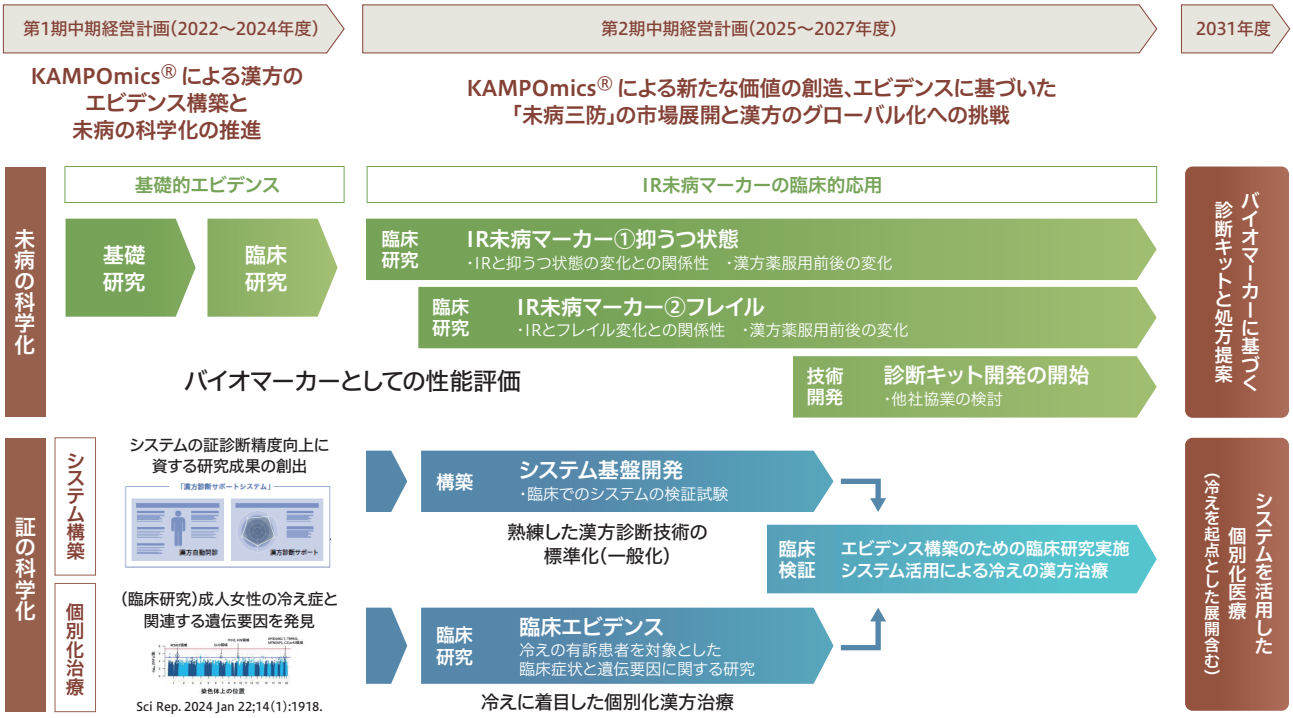
2 KAMPOmics® による新たな価値の創造、エビデンスに基づいた「未病三防」の市場展開と漢方のグローバル化への挑戦

第1期の成果と課題

ツムラの研究活動では、漢方製剤が標準治療の手段として選択される機会を増やすため、有効性・安全性を示すエビデンスを集積し、診療ガイドラインへの収載数の拡大や推奨度の向上に注力してきました。エビデンスの質的向上を目指し、第1期中期経営計画では、タイプB以上の収載数130件の目標を設定しましたが、コロナ禍等の影響もあり、103件の結果となりました。診療ガイドラインに基づいたエビデンスベースの漢方の標準治療の拡大に資する、継続的なエビデンス創出活動に取り組んでいきます。

個別化医療の領域では、「KAMPOmics®」によるバイオマーカー研究や、DXソリューションによるAI漢方診断サポートシステムの開発などに取り組んできました。第1期中期経営計画期間中に、未病に関する研究成果として、北里大学との共同研究において、軽度の抑うつ症状を訴える被験者の血球を用いたイントロン・リテンション（IR）の分析により、IRが抑うつ状態の優れたマーカーになる可能性が見出されました。また、慶應義塾大学医学部などとの共同研究においては、冷えの自覚症状に関する網羅的なゲノム解析を実施し、冷え症の原因となる可能性のある遺伝因子が発見されました。この研究成果は、漢方薬が冷え症に有効であるメカニズムの解明にも重要な意義を持っていると考えられます。これらの研究を通じて、未病の科学化に向けた診断方法の確立、漢方治療のエビデンス構築から社会実装を目指していきます。

長期経営ビジョン実現に向けたロードマップ



第2期の重点施策

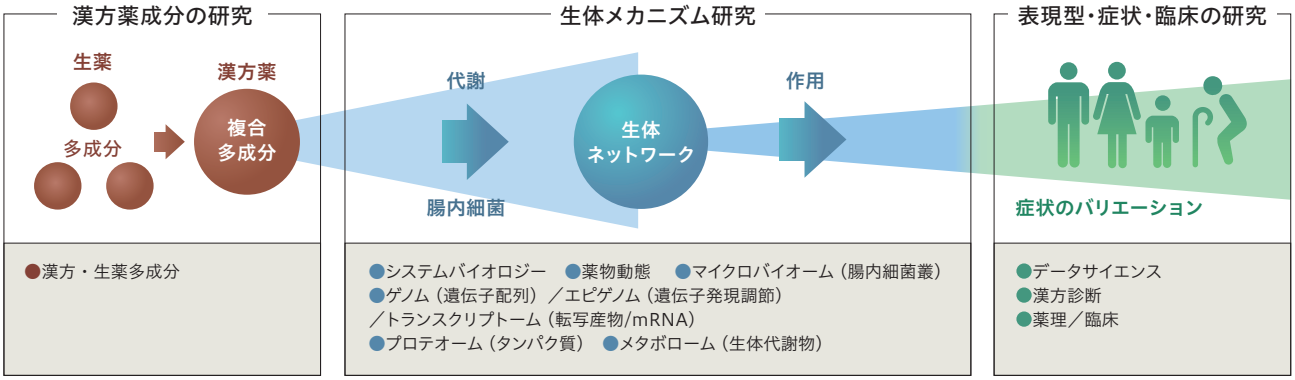
ツムラは、科学的アプローチを通じて、未病や個別化医療といった漢方治療の強みを活かした、次世代の医療を創出する戦略に取り組んでいます。その中核を担うのが、当社独自の研究パッケージであるKAMPOmics® です。KAMPOmics® は、メタボローム解析・トランスクリプトーム解析・腸内フローラ解析・システムバイオロジーなど、先端科学を融合したプラットフォームであり、多成分・多標的で作用する漢方薬のメカニズムを体系化して統合的に解明することを可能にします。

未病の科学化については、これまでの基礎的な研究の成果を踏まえ、第２期中期経営計画において、臨床研究を推進していきます。具体的には、未病マーカーを活用した未病改善サービスのスキーム構築に向け、漢方による臨床での未病治療の症例集積、診断キット実用化の協業などを進めます。

証の科学化では、漢方診断サポートシステム開発の推進ならびに冷え症に対する漢方治療のエビデンス創出を組み合わせ、体質診断から漢方治療をサポートするシステム開発を進めていきます。

KAMPOmics® を核とした未病の科学化や個別化された漢方治療の創出により、「未病から治療まで」を包括する一人ひとりに寄り添った新たなヘルスケアモデルの構築を目指しています。これらの技術開発は、医療現場はもちろん、健康志向の高まりを背景としたヘルスケア領域や海外市場にも大きな成長余地があります。第2期中期経営計画においては、臨床研究の進展を通じて社会実装に向けた確かなステップを踏み出し、持続可能な成長と企業価値の向上を目指していきます。

KAMPOmics® 技術の活用



KAMPOmics®

新たな研究開発拠点から、未病・個別化医療実現に向けた挑戦を加速します

貝淵 典子
研究開発本部 ツムラ先端技術研究所
未病研究開発部 部長

私たちツムラ先端技術研究所では、KAMPOmics® 技術を中核に据え、未病状態の可視化、漢方薬の効果検証、そして個別化医療の研究を推進してきました。バイオマーカーにより病気の発症前段階の身体の微細な変化、すなわち未病状態を捉え、個々の体質や生活背景に応じた漢方薬で介入することで、漢方治療の新たな可能性を切り拓くことを目指しています。

こうした取り組みの深化にともない、研究環境にも変化が訪れています。2025年度から、未病研究機能の一部を柏の葉スマートシティに設置し、最先端のデジタルインフラと実証フィールドを備えた環境の中で、より実践的な研究開発体制の構築を進めています。都市機能と生活データが融合する地の利を活かし、産官学の研究機関との連携を一層強化し、未病の科学化および個別化医療の確立に向けた挑戦を加速させていきます。

3 中国における中成薬事業への参入、飲片の付加価値サービスの展開と中薬研究開発体制の確立

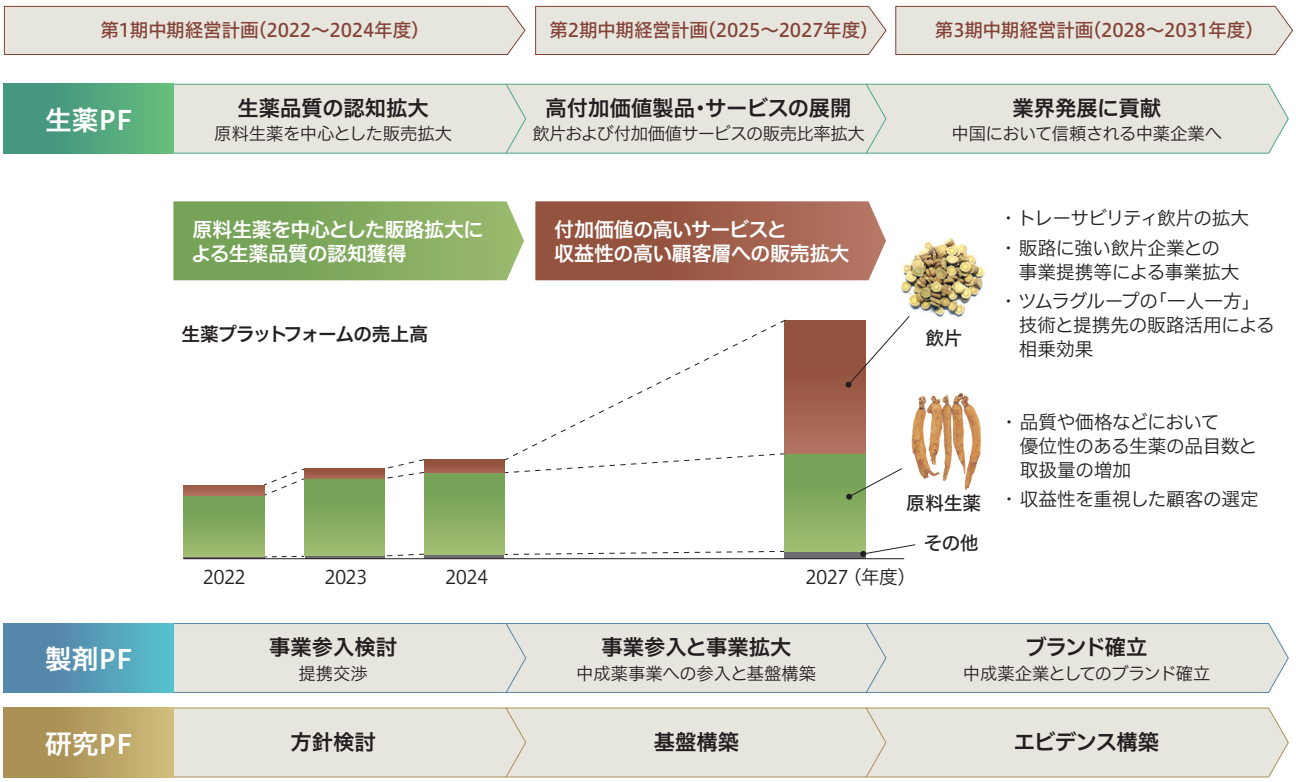
第1期の成果と課題

生薬プラットフォームは、第1期中期経営計画期間を、ツムラグループの生薬品質に対する認知の獲得を目指すステージとして位置づけていました。当該期間中は、原料生薬を中心に顧客数の拡大および取扱量の増加に取り組み、売上高CAGR30%の高成長を目標に活動を推進してきました。その結果、2024年度の売上高は206億円に達し、売上高CAGRは概ね計画どおりの水準となりました。

生薬プラットフォームの製品別の内訳として、原料生薬においては品質の価値を認めていただける顧客を中心に販売を拡大したことで、計画を上回る実績となりました。一方で飲片については、平安保険グループのオンライン販売チャネルとの協働による販売拡大を柱としていましたが、事業方針変更の影響を受け、当社としての飲片の販売戦略の軌道修正に時間を要したこと等により、計画をやや下回りました。

製剤プラットフォームは、第1期中期経営計画期間を、中成薬事業への参入による基盤構築を目指すステージとして位置づけ、中成薬企業との提携交渉を進めてきましたが、事業開始には至りませんでした。この前例を踏まえ、他の中成薬企業との提携に向けた検討・協議を継続して実施したものの、第1期中期経営計画期間中における基盤構築には至りませんでした。

長期経営ビジョン実現に向けたロードマップ



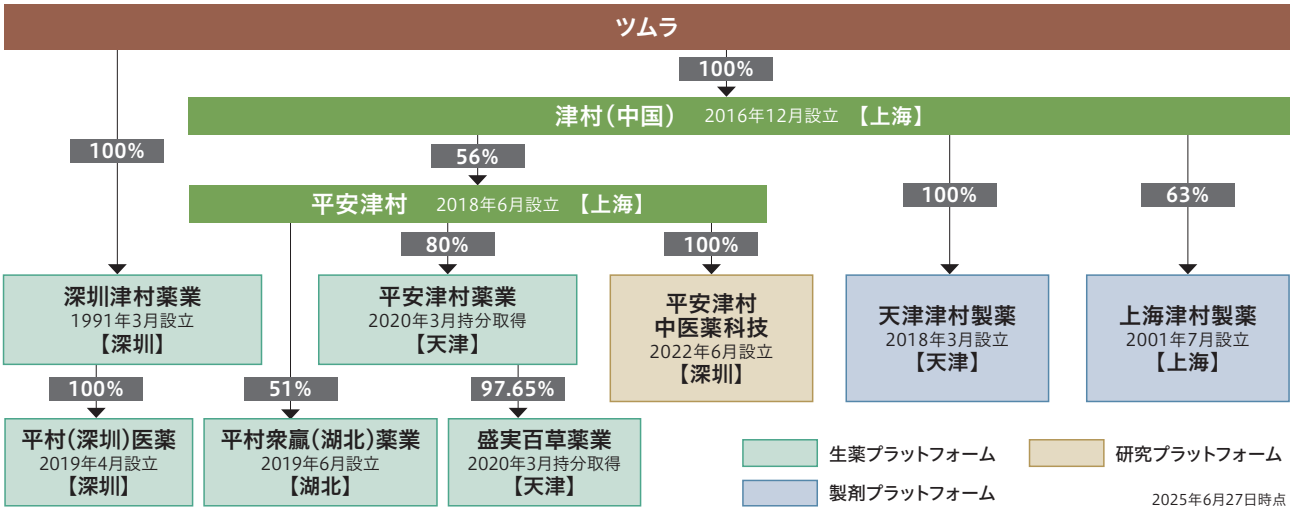
第2期の重点施策

生薬プラットフォームにおいては、上海虹橋中薬飲片有限公司（以下、虹橋飲片）の株式の持分を取得しました。虹橋飲片は、上海市場でも有数の飲片企業です。この虹橋飲片の販売力を基盤に、ツムラのトレーサビリティが確保された原料生薬を加工した飲片やエビデンス構築研究、「一人一方」の製造技術などのノウハウ・経験を活かすことにより、飲片の品質向上および品質可視化、患者様の利便性を高めていくことを通じて、飲片企業としてのブランドを確立し、事業拡大を図っていきます。これにより、生薬プラットフォームにおける飲片の販売比率を、2024年度末の約12%から2027年度末には50%以上へと引き上げ、収益性の向上を図ります。2027年度の事業規模としては売上高約500億円を目指します。

製剤プラットフォームにおいては、中成薬事業への参入と基盤構築を重要テーマとし、引き続き中成薬企業との提携交渉を進めていきます。

また、研究プラットフォームにおいては、漢方バリューチェーンにおいて、医薬品グローバルスタンダードであるICHレベルの品質標準の策定に取り組み、この品質標準を満たす中成薬の開発・上市のための研究機関となることを目指し、基盤構築を進めていきます。

中国主要企業グループ資本関係図



社外からの期待

高品質な生薬の安定供給と事業活動を通じた社会貢献に期待しています

劉 敏
北京平心堂中医門診部有限公司
北京平心堂中医門診部 主任

平心堂は「坚守诚信，赢在细节（誠実さを企業活動の根幹とし、細部にこだわる姿勢で信頼を築く）」を使命とした中医クリニックです。治療に使用する中薬の原料である生薬の調達においては、信頼できる会社のみと取引を行い、自社独自の厳格な品質プロトコルに基づき品質検査を実施しています。盛実百草は重要な仕入れ先で、「中国人に真に優良な生薬を提供する」という理念のもと、GACP管理された広大な栽培基地を中国全土に展開し、種子から土壌改良、畑の栽培管理まで統一基準で行うことで、患者様が安心して服用できる高品質な生薬を提供してくれています。

今後も高品質な生薬の提供量を拡大するとともに、貧困地域での栽培基地を設立し、雇用の創出や地域の振興など、事業活動を通じた社会貢献に大いに期待しています。

4 最高の顧客体験価値の創造を目的とした漢方バリューチェーンのDX化による安定供給・ローコストオペレーション体制の確立と製品価値の向上

第1期の成果と課題

第1期中期経営計画では限定出荷が続いたことから、安定供給体制確保のために、国内外における生産能力増強を目的とした大型設備投資を行いました。同時に、製造コスト削減に向けた最先端技術の導入による成果の創出に努め、漢方バリューチェーン改革として、生薬AI自動選別機の開発・導入による自働化・省人化、生薬調合指示システムの開発・導入によるサプライチェーン効率化などを実現しました。

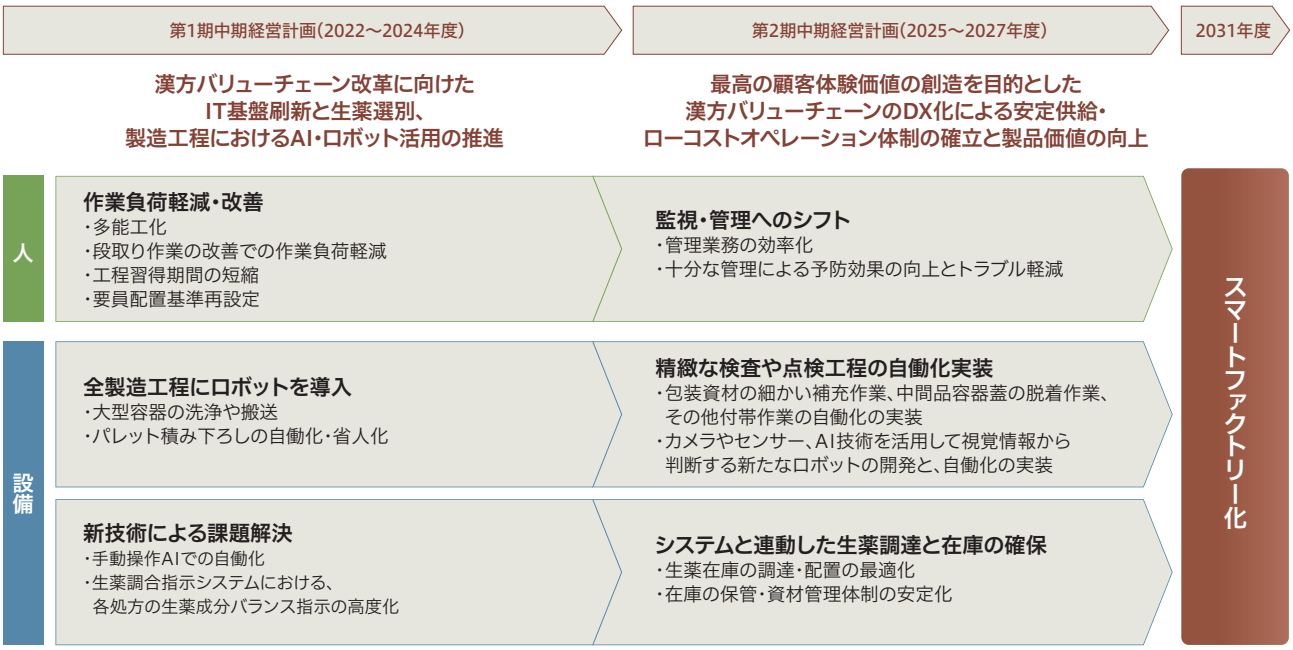
生薬AI自動選別機は、形状が複雑な生薬を対象に、画像データを用いたAI学習によって開発された独自のアルゴリズムを搭載しており、石岡センター・タ張ツムラに導入されました。今後は、海外拠点への導入と対象生薬品目の拡大を図っていきます。

製造工程では、全工程においてロボット化・自働化を進める一方、付帯作業の自働化が課題となっていました。その対応として、ロボットアームによるエキス顆粒用ステンレス容器蓋の自働脱着に関する基本機能の技術を開発しました。第2期中期経営計画ではこの技術を生産ラインに実装していきます。

生薬調合指示システムは、漢方製剤の各処方において設計どおりの成分バランスを実現するために、生薬ロット指示に関する複雑で専門的な業務プロセスをシステム化したもので、すでに稼働を開始しています。

今後はサプライチェーン改革へと発展させ、グループ全体のIT基盤を整備し、販売計画から生薬栽培・調達計画までのシームレスな連携を実現することで、生薬在庫配置の最適化を実現します。

長期経営ビジョン実現に向けたロードマップ



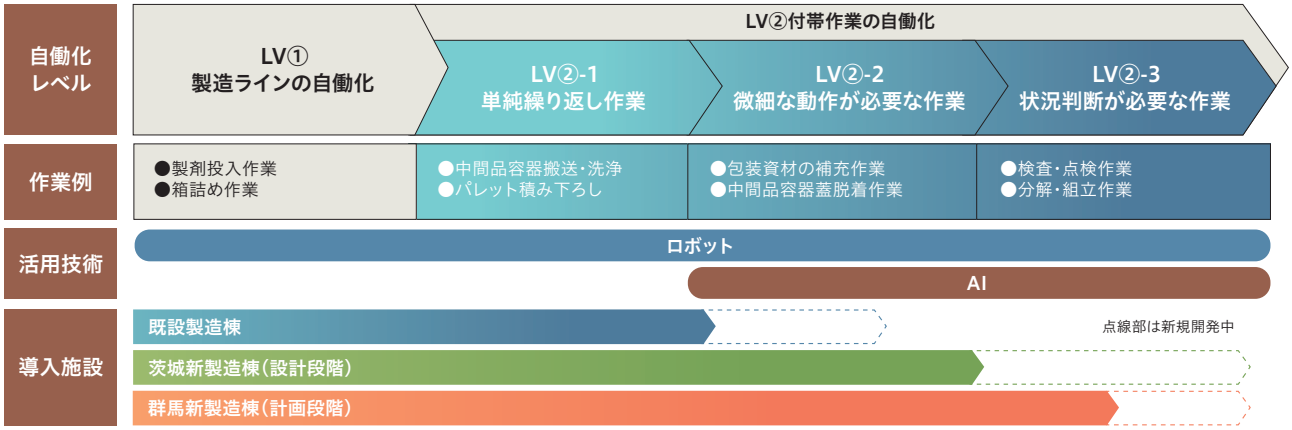
第2期の重点施策

ツムラグループでは、DX for Purposeをスローガンに掲げ、漢方バリューチェーン全体を対象とし、「最高の顧客体験価値の創造」を目的としたDXを推進しています。これを実現するために、漢方デジタルソリューション、安定供給と適正在庫の両立、製品価値の向上、ローコストオペレーションを推進します。

第2期中期経営計画期間中は、安定供給体制確保に向けた大型設備投資を計画しています。既設の生産拠点の能力増強に加えて、新規の生産拠点においては、老朽化した既存生産棟をリプレイスし、スマートファクトリー化に向けた各工程の自働化範囲を拡充する計画です。

漢方製剤の検査や点検作業などは状況判断が必要なため、現在も人を介在した作業が多く、この工程の付帯作業の自働化開発も推進しています。人的作業を代替し、視覚情報による作業を中心に、新たなロボット技術、カメラやセンサーさらにはAIを活用することで、自働化の開発・実装に取り組み、スマートファクトリーの実現と物的労働生産性2倍を目指していきます。

スマートファクトリーに向けた自働化範囲の拡大



DX推進

ヒューマノイドロボットとデータの有効活用で、生産現場の未来をつくります

川上 亨
生産本部 生産技術センター
技術開発部 部長

ツムラグループの生産ラインは、老舗・漢方薬メーカーの印象と異なり、早くから産業用ロボットを活用し、近年はAIによる生薬選別装置を導入するなど先端技術による効率化を進めてきました。これらは医薬品製造の現場ノウハウが結集されています。

私たちは、環境負荷の低減や省人化、品質の均質化に寄与できる技術を独自開発することで、持続的に高品質な漢方薬をお届けしたいと考えています。現在も製品供給を最優先としながら、細かな動作が必要となる包装資材の補充作業や、中間品容器蓋の脱着作業などの付帯作業の自働化の検討を進めています。DX for Purposeを礎として描く生産ラインの未来は、ヒューマノイドロボットとデータの活用に鍵があります。人と同じ形状・動作範囲で作業ができるロボットに生産作業データを学習させて展開することで、既存のインフラや設備、そして現場ノウハウを変えることなく、自働化を加速させることが可能です。これらを新棟・新工場の大型投資計画に効果的に組み込むことで生産性向上と医薬品の安定供給を実現し、最高の顧客体験価値の創造に寄与していきます。

5 ビジョン実現に資する人的資本の充足と漢方薬的組織の開発推進による組織・人的資本価値の向上

第1期の成果と課題

ツムラグループは、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」において「PAD*（潜在能力開発）」を掲げ、パーパス・基本理念に資する価値の創造に取り組んでいます。

第1期中期経営計画では、目指すべき組織像として「世界に手本のない“漢方薬・中薬”ビジネスにおいて、自らが新しい道を切り拓き、誰からも信頼される“人”の集団かつ“漢方薬的組織”」を掲げ、理念浸透・人間力養成、コーチング、チームビルディングに取り組んできました。

2017年より実施している理念浸透サーベイでは、5点満点中4点以上を継続しています。

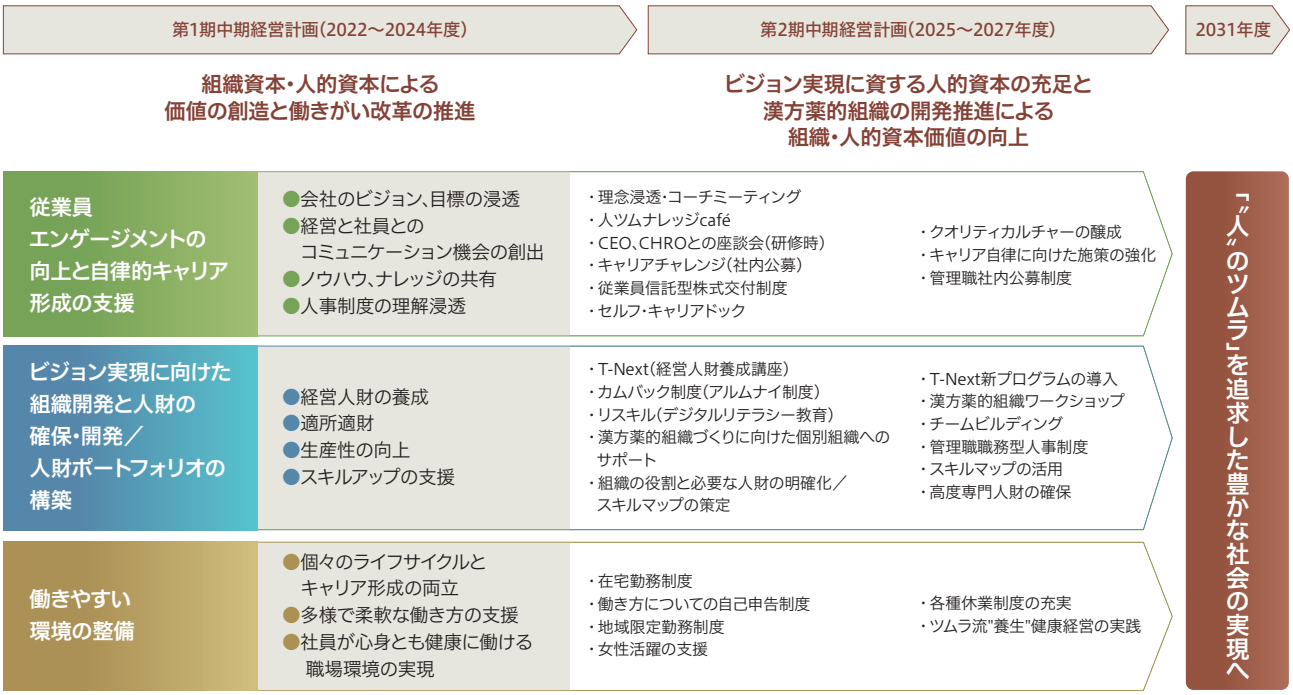
また、目的・価値を求心力とした“対話”の文化を醸成するとともに、一人ひとりの自律的な潜在能力の開発と業務環境の整備に向けた取り組みを推進してきました。

具体的には、従業員エンゲージメントサーベイの結果を参考にし、キャリアチャレンジ（社内公募制度）、セルフ・キャリアドック制度、従業員信託型株式交付制度（株式付与ESOP）などを導入しました。

その他にも、組織・人的資本政策委員会を取締役会直下に設置し、経営戦略・事業戦略を推進する組織機能の強化に取り組んできました。その上で、従業員一人ひとりの働きがいとモチベーションを後押しするような施策を加速させ、適所適財による個々人の能力向上と組織力の強化に取り組んでいきます。

＊ Potential-Abilities Development

長期経営ビジョン実現に向けたロードマップ



第2期の重点施策

パーパスを起点としたビジョン実現のためには、必要な機能を果たす組織の開発と、必要な機能を担う自律した人財の確保を進めることが不可欠です。

組織資本の価値向上に向けた取り組みとして、2025年度からツムラアカデミー部、組織開発部、人事部の3部体制としたHR本部を新設しました。新設した「組織開発部」では、組織開発やチームビルディングの手法を活用し、メンバー間や部門間の連携を強化し、組織全体の結束力を高める施策を推進しています。各ライン長を中心に、チームの関係性や思考、行動の質を向上させ、最終的にはチームの成果の質を向上させることを目指します。各組織に必要な専門性やスキルを明確化した人財ポートフォリオを策定し、組織の目指す姿を明確化することで、適所適財な人財配置および各組織がチームで最大の成果を発揮することを目指しています。

また、人的資本の価値向上に向けて、2025年度から管理職を対象に職務型人事制度を導入しました。この制度は、各ポストに求めるスキルを明確化することやポジションへの早期抜擢・公募により、従業員の健全な競争心・向上心に応え、挑戦を後押しする仕組みです。これまで以上に一人ひとりが自身のキャリア開発や能力・スキルの向上に挑戦し、活躍できる組織の実現を目指しています。そして、働く環境の整備にも注力し、健康で安全な労働環境を整備することで、一人ひとりの働きがいの向上と潜在能力の発揮を通じて、人・組織・会社の成長を目指していきます。

障がい者雇用への取り組み

ツムラグループは、働くすべての方々が幸せになることを目標に、障がいのある方が自身の能力を最大限に発揮し、自己実現を果たすことができる職場環境・職場風土を構築しています。全役職員が多様性のある「漢方薬的組織」を目指し、障がいのある方への理解や配慮を深める機会を設け、すべての社員が職場で認められ、尊重される環境の整備に取り組んでいます。

当社単体では法定雇用率を1%程度上回る雇用を目指すとともに、漢方バリューチェーン全体で日本の総人口における障がい者比率である7～8%程度の雇用創出に取り組んでいます。現在、北海道にある、障がい者雇用を進めている「てみるファーム」をはじめとしたパートナー企業において、生薬栽培に取り組んでいただくなど、雇用創出の取り組みをしており、さらに拡大していきます。

人財ポートフォリオ

長期経営ビジョン実現に向けて、経営戦略と人事・人財戦略の連動性を高めていきます

仙波 君彦
HR本部 人事部
部長

長期経営ビジョンを実現するために必要な人財の過不足、つまり量の面だけでなく質の面についても、適切に把握・可視化するフレームワークである人財ポートフォリオを、各組織との十分な対話を通じて再構築してきました。今後の社内外の環境変化を見据え、経営戦略にマッチした「志・情熱」「使命感」「プロフェッショナル」「自立」「利他」といった要素を十分に持ち得るプロアクティブな人財を適切に配置するためには、人財ポートフォリオを「動的」に実践することが不可欠です。つまり、「適所適財」という観点がより重要であり、従来から実施しているキャリアチャレンジ（一般従業員向け）やリスキル教育、2025年度に導入した管理職職務型人事制度、スキルマップ、管理職社内公募といった施策に加え、既成概念にとらわれない人財採用や潜在能力開発の実現が可能となる人事・人財施策をさらに推進していきます。