

# 経営戦略

サステナビリティビジョンおよび  
長期経営ビジョンから逆算した  
具体的なロードマップを描き  
着実に戦略を進めています。

- 32 漢方バリューチェーンの特徴
- 35 漢方バリューチェーンの変革
- 37 財務・プレ財務ハイライト
- 41 時間軸で見る戦略の構造
- 45 CFOメッセージ
- 48 財務戦略の進捗
- 51 リスクマネジメント
- 53 戦略課題①
- 55 戦略課題②
- 57 戦略課題③
- 59 戦略課題④
- 61 戦略課題⑤
- 63 サステナビリティ課題への対応



# 漢方バリューチェーンの特徴

## ツムラのCSV

- 社会との共通価値の創造
- ● マテリアリティ

## 健康

- 天然物由来の高品質な医薬品・製商品へのアクセス拡大
- 漢方の標準治療の拡大とエビデンスの構築
- 最先端技術による漢方の個別化治療への取り組み
- 一人ひとりのライフステージに合った健康への貢献

患者様



医師



## 漢方製剤の価値の連鎖

- ・ 心身の調和がとれた健康の実現
- ・ 西洋医学で治療が難渋する医療ニーズへの対応

- ・ 漢方医学と西洋医学を融合した治療
- ・ 漢方による標準治療
- ・ 漢方による個別化治療

## 数値で見る特徴

医療用漢方製剤の市場規模

**2,280**億円

(ツムラシェア:84.6%)  
参考:国内医薬品市場規模:約11.5兆円  
(漢方・生薬製剤が占める割合:約2%)

医療用漢方製剤の投与比率

**52.6%** **67.0%**

65歳以上 女性比率

漢方薬を処方する医師

**90%**以上

漢方薬を使い分ける医師

**50.4%**

10処方以上を処方する医師の割合

## 科学する

- 天然物由来の医薬品・製商品による新たな価値の創出
- 伝統医薬である漢方製剤等の医薬品の持続的安定供給

漢方製剤



- ・ 漢方医学の普及(情報提供プラットフォーム)
- ・ 医療ニーズの高い領域への集中(高齢者、女性、がん)
- ・ 診療ガイドラインへの収載
- ・ 有効性・安全性・均質性を確保した漢方製剤

医療用漢方製剤の販売

**2,646**万箱

(129処方)

診療ガイドラインへの収載

**161**件

診療ガイドライン収載数

## 自然

- 持続可能な原料調達
- 資源の循環利用
- 生物多様性の保全
- 気候変動対策

生薬



- ・ 生薬の栽培化
- ・ 生薬契約栽培による地域の一次産業の活性化
- ・ 生薬栽培従事者の育成

生薬保管能力

中国:**64%**

日本:**35%**

ラオス:**1%**

自社管理圃場による生薬栽培

**85.9%**

自社管理圃場比率

原料生薬の調達先

中国:

約**90%**

日本・ラオス・その他:

約**10%**

自然

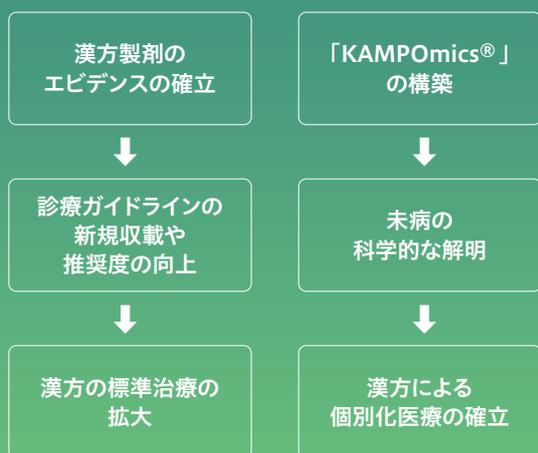


- ・ 水・生薬残渣の再資源化
- ・ 森林・土壌・水源の涵養
- ・ カーボンニュートラルの実現

## 漢方バリューチェーンにおける価値創造のポイント



### 研究開発



基礎研究と臨床研究の両面から、漢方の標準治療の拡大を推進しています。さらに、患者様ごとの最適な漢方治療(個別化医療)や未病の科学化に向けた応用研究に取り組んでいます。

- 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で、医療用漢方製剤が特異的に効果を発揮する疾患に的を絞って基礎・臨床データを集積する育薬研究の推進
- 診療ガイドライン収載の量的・質的な充実への貢献
- 漢方薬に対するレスポンドナー（有効性を示す群、漢方の「証」）の解明に向けた研究
- 漢方医学的診断の客観化を図り、DX・AI技術を活用した「漢方診断サポートシステム」の開発
- 「KAMPOmics®」によるレスポンドナーマーカー<sup>\*1</sup>研究

\*1 治療に対して効果が見られる可能性が高い患者様(レスポンドナー)を層別化するための生理学的指標



### 栽培・調達

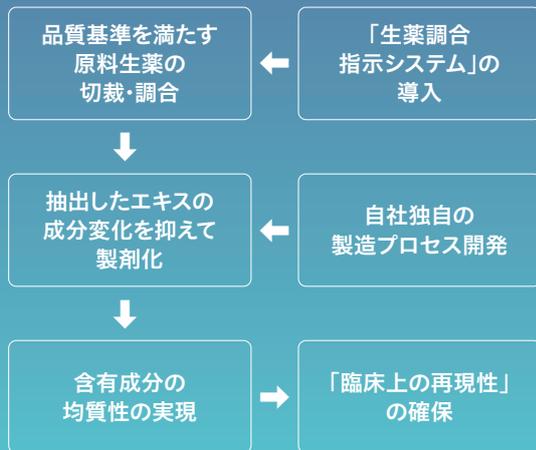


漢方製剤の製造には、高品質な原料生薬の確保が必要です。生薬の品質や安全性を保証するためには、「漢方の品質は畑から」という考えに基づき、GACPによる管理を徹底しています。

- ツムラ生薬GACPガイドライン（WHOのGACPガイドラインを満たすツムラ独自のガイドライン）による原料生薬の栽培から調製加工までの工程管理により品質コントロール
- 生薬生産標準書、生薬トレーサビリティ、生薬生産者への指導・監査の仕組み
- 自社管理圃場による品質、量、価格の安定化
- 中国、日本、ラオス、その他の国で栽培国、栽培地を複線化
- 日本薬局方だけでなく社内で規定した品質基準に適合した生薬を厳密に選定



## 製造

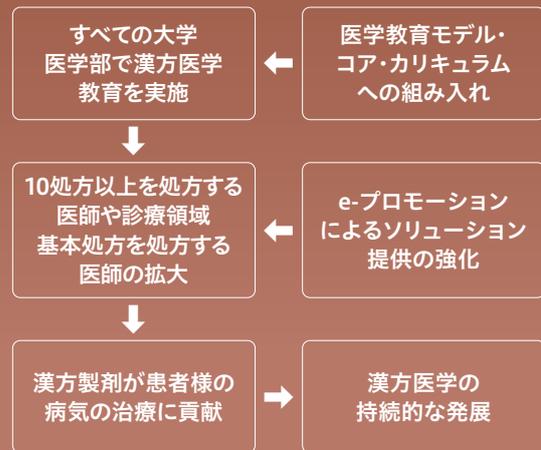


原料生薬から漢方製剤に至るまで一貫した製造は、ツムラグループ独自のビジネスモデルであり、製造技術に関する知見を社内で蓄積し、高品質・高効率な独自の製造設備を構築しています。

- 漢方製剤ごとの製剤設計に基づくコンピュータ制御した製造工程（独自の製造ライン）
- 医療用漢方製剤の全製造工程におけるロボット技術の導入による自動化
- 将来の労働人口減少に備え、少ない労働力で成果を上げる体質への転換
- 生薬調合指示システムを用いて、各漢方製剤に入っている生薬の成分バランスをコントロール
- 各工程、すべてのロットにおける品質試験、データの蓄積を行い、継続的に一定の品質を有する「均質性」を確保した製剤



## 販売・啓発・普及



患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりに合った漢方治療を受けられる医療現場の実現に貢献すべく活動しています。

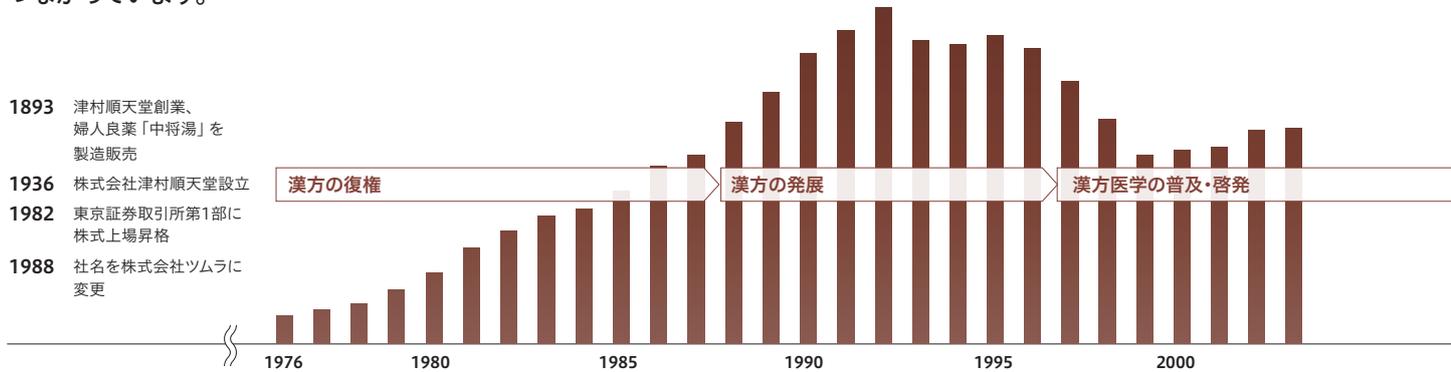
- 薬価収載されている医療用漢方製剤148処方のうち129処方のラインナップ
- 5万軒を超える医療機関・薬局への納入実績のある製品数 [売上上位製薬会社20社（後発品専業メーカーを除く）の中で最多]<sup>\*2</sup>
- 漢方医学も西洋医学も学んでいるMRIによるきめ細かな情報提供（漢方医学知識向上に向けた教育の実施）
- e-プロモーション（漢方オンラインMRやツムラメディカルサイトなど）をはじめとした情報提供チャネルの拡充
- インターネットを介した推計ディテール数で業界1位<sup>\*3</sup>

\*2 Copyright©2021 IQVIA. 「JPM, JCC（2021年3月MAT）」をもとに自社分析

\*3 2024年度実績 / インターヘルスケア調査「Impact Track」

# 漢方バリューチェーンの変革

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。長年培ってきた漢方バリューチェーンこそが価値創造の基盤であり、「伝統と革新」の遂行を支える組織資本の蓄積につながっています。



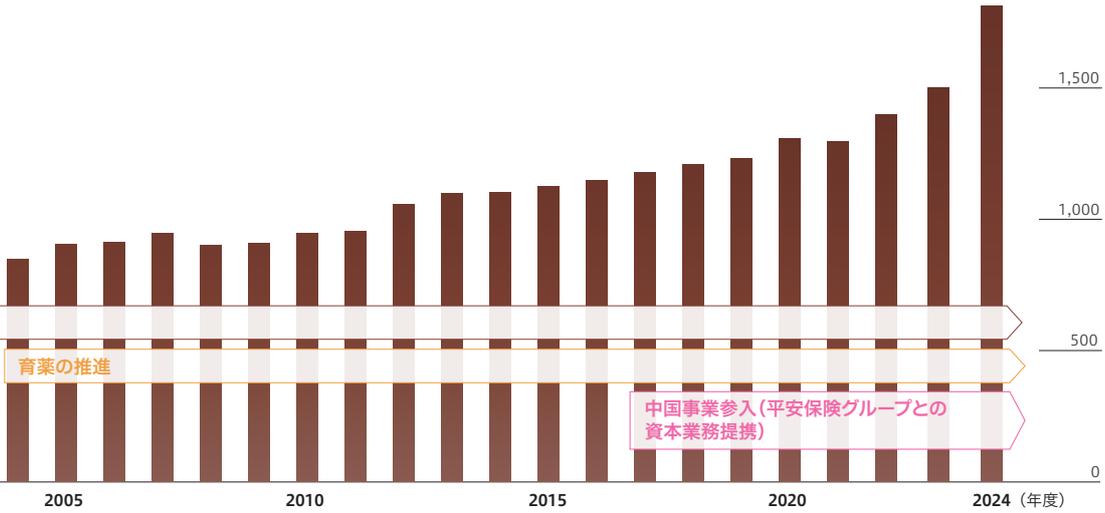
## 漢方バリューチェーンの変革

|          |   |  |  |   |
|----------|---|--|--|---|
| 研究開発     | <p><b>1924</b><br/>津村研究所、津村薬草園開設</p>  | <p><b>1926</b><br/>津村研究所が『植物研究雑誌』発刊を引き継ぐ</p>             | <p><b>1991</b><br/>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><b>2001</b><br/>米国における医薬品開発の拠点として TSUMURA USA, INC. を設立</p>  |
| 栽培・調達    | <p><b>1973</b><br/>中国政府指定の友好商社を経由して生薬購入開始</p>   | <p><b>1978</b><br/>2代重倉、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><b>1981</b><br/>中国国営企業から生薬直接購入開始<br/>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><b>1991</b><br/>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>             |
| 栽培・調達    | <p><b>2007</b><br/>生薬トレーサビリティの運用開始</p>  | <p><b>1988</b><br/>「合併会社」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><b>1991</b><br/>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><b>2009</b><br/>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>  |
| 製造       | <p><b>1964</b><br/>静岡工場新設</p>        | <p><b>1983</b><br/>茨城工場新設・研究所を同敷地内に移転</p>               | <p><b>1999</b><br/>重金属試験法確立</p>  | <p><b>2001</b><br/>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>      |
| 販売・啓発・普及 | <p><b>1893</b><br/>婦人良薬「中将湯」を製造販売</p>   | <p><b>1976</b><br/>ツムラ医療用漢方製剤33処方薬価基準収載</p>             | <p><b>1987</b><br/>薬価基準に追加収載され、129処方薬に</p>                             | <p><b>1996</b><br/>小柴胡湯による間質性肺炎の副作用報道</p>   |
| 販売・啓発・普及 | <p><b>1974</b><br/>医療用漢方製剤を発売</p>   | <p><b>1991</b><br/>医療用漢方製剤の売上1,000億円を突破</p>  | <p><b>1996</b><br/>小柴胡湯による間質性肺炎の副作用報道</p>                              | <p><b>2001</b><br/>漢方メディカルシンポジウムの開催</p>                        |
| 販売・啓発・普及 | <p><b>1997</b><br/>日本国内でMR認定制度を導入</p>   | <p><b>1999</b><br/>漢方医学セミナーが始まる</p>  | <p><b>1997</b><br/>日本国内でMR認定制度を導入</p>                                  | <p><b>1999</b><br/>漢方医学セミナーが始まる</p>   |

\*2024年度実績/インテッジヘルスケア調査「Impact Track」

■連結売上高（億円）  
2,000

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」を適用



価値創造の基盤

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

2005

大建中湯がFDAに治験薬IND取得、臨床試験開始(TU-100)

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

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



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

2018

当社独自の研究パッケージ(KAMPomics®)商標登録

2024

TU-100後期第II相臨床試験が完了

エビデンスの集積による漢方治療の標準化

多成分系である漢方製剤の研究手法の確立

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



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

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

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

2015

香港浸会大学との共同研究に関する協議書に調印

2016

自然環境の保護の観点から人参の畑地栽培を推進

2019

天津盛実百草中薬科(現：平安津村薬業)と資本業務提携

ツムラ生薬GACP体制の確立

原料生薬を安定調達する仕組みの確立

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)

2007

「今年のロボット」大賞で産業用ロボットの優秀賞受賞

2013

西日本・東日本物流センター竣工

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



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

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ビット社と資本業務提携

2023

AI技術を活用した生薬調合計画システム導入(生薬調合計画、生薬移送計画の最適化による生薬在庫の回転率向上)

全ロットにおける品質保証体制

全工程における自動化の実現

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

2007

認知症フォーラムに協賛開始



2016

高齢者、がん(支持療法)、女性を重点3領域として設定

2019

「医療用医薬品の販売情報提供ガイドライン」運用開始  
メガWebセミナーなどe-プロモーション開始

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

2024

推計ディテール数(医師の情報認知件数)が製薬業界で1位になる\*

漢方医学の啓発・普及

漢方医学と西洋医学の融合による治療法を提案