

株式会社ツムラ 統合報告書





パーパス

「一人ひとりの、生きるに、活きる。」

人生のあらゆるステージに寄り添うことで。自然の叡智を科学することで。
一人ひとりのすこやかな日々の力となる。

ツムラグループは、天然物由来の医薬品・製商品・サービスを通じて、健康長寿社会の実現を目指す研究開発型の製薬企業です。2022年度に、パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げ、究極的に成し遂げる事業の“志”に据えています。

私たちは、医療用漢方製剤のリーディングカンパニーとして、新たな挑戦に臨み、価値創造の領域の拡大に取り組んでいます。患者様と医療現場の課題解決により深く貢献するため、漢方医学と西洋医学の融合による一人ひとりに最適な治療の実現、未病状態の可視化と早期の対策を講じる際の判断基準の確立、さらに食事や運動などを通じた養

生の実践による健康維持・増進など、多面的なアプローチを推進しています。当社グループがターゲットに定めるこれらの価値創造の領域には、従来の延長線上では到達できない困難なテーマが存在します。しかし、漢方の有効性と将来性については、日々医療従事者の皆様との対話を通じて、確かな手応えを感じています。また、国内外のパートナーとの連携を通じて、漢方薬・中薬の可能性をグローバルに広げる取り組みも加速させています。

当社グループは、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ために、段階的かつ計画的に事業を進化させていきます。

価値創造の領域

未病三防

治療

漢方医学は心身一如の考え方により全人的な医療を行います。漢方医学と西洋医学双方の長所を活かし、一人ひとりに最適な治療を実現します。

治未病 未病先防

些細な体調変化や自覚症状から未病状態を把握し、病気になることを防ぎます。

重症化抑制 既病防変

病気を発症した際、早期発見・進行予測・早期適切治療により重症化を抑制します。

再発抑制 癒後防復

病氣治療の予後・QOLを改善し、社会復帰を可能にすべく再発を抑制します。

養生 (予防)

栄養(食)・運動・睡眠・ストレス等の適正化により、身体が本来持っている自然治癒力を高め、健康増進を図ります。



一人ひとりが最適な治療を受けられる社会の実現

当社は、漢方治療における標準化を拡大するため、診療ガイドライン収載に向けたエビデンスを集積するとともに、各診療領域において漢方医学に基づき処方する医師を増やすことを目指しています。また、漢方医学と西洋医学双方の長所を活かし、一人ひとりが最適な治療を受けられる社会の実現を目指しています。

未病を科学的に定義し、漢方医学で貢献する

漢方医学は「病氣」のみならず、「未病」の改善も重視します。そのため、「未病」の科学的な定義化に加え、漢方薬でのエビデンス構築が重要です。当社はバイオマーカーを活用した診断技術の開発と漢方薬での有効性研究を通じて、未病の科学的定義と治療の確立に取り組んでいます。

養生により自然治癒力を引き出し、活力ある社会を構築

持続可能な健康長寿社会の実現には、一人ひとりが無理なく続けられる健康習慣を身につけ、実践することが重要になります。食・運動・睡眠・ストレス管理といった生活習慣の適正化を通じて、人が本来持つ自然治癒力を高め、養生によって個々の健康を支えることにより、活力ある社会を構築することを目指しています。



社会の公益となる事業のあり方を常に意識し、ヘルスケアの未来を追求し続けることが、
結果として企業価値の向上に結びつくものと考えています

初代津村重舎が目指したのは、社会公益の一端となる意義ある事業でした。1893年に販売を開始した婦人良薬「中将湯（ちゅうじょうとう）」の普及に努めながら、一人ひとりの心身の調和に寄り添い、活力ある心豊かな社会づくりを志したのです。この志を50年先、100年先の未来につなぐために、ツムラグループは挑戦を続けています。

私たちの挑戦は、従業員や医療従事者、そして社会全体から共感を得られてこそ、成し遂げられるものです。そこで、130余年にわたって継承してきた考え方を整理し、体系化

した「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」を軸にして、理念経営を推進しています。中でも、当社グループのパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」は、創業の精神と50年先、100年先の未来をつなぎ、究極的に成し遂げる事業の“志”として位置づけています。私たちの事業そのものが、社会の公益になるのだと意識し、ヘルスケアのより良い未来を追求し続けることが、結果として企業価値の向上に結びつくものと捉えています。

目次

1	メッセージ
1	ツムラの挑戦
4	目次
5	CEOメッセージ
10	ビジョン実現に向けた課題 ←ポイント 1
13	価値創造特集 ←ポイント 2
13	特集①健康長寿社会の実現に向けて
19	特集②中国事業で成し遂げたい貢献
23	特集③価値創造サイクルを 活性化する組織資本 ←ポイント 3
31	経営戦略
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 ←ポイント 4
68	ガバナンス
69	社外取締役メッセージ
71	役員一覧
74	コーポレート・ガバナンス
80	内部統制・コンプライアンス
81	会社情報

将来の見通し等に関する注意

本報告書によって提供される資料および情報は、いわゆる「見通し情報」を含みます。将来の予測等に関する各数値は、現時点で入手可能な情報に基づく当社の判断や仮定によるものであり、リスクおよび不確実性が含まれています。したがって、実際の業績等は予想値とは異なる結果となる可能性があります。また、医薬品に関する情報が含まれていますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

統合報告書2025のポイント

本冊子は株主・投資家の皆様をはじめ、ステークホルダーの方々との対話を促進できるよう構成するため、統合報告書を用いた対話から得られた気づきを、企画の起点に据えています。今年は、長期的視点から目指す価値創造を解説するとともに、今取り組むべき課題についても情報の充実化を図りました。

統合報告書の制作プロセスでは、CFOを中心にCEO、Co-COO、CTO、CHROが構成を検討するミーティングを実施しています。さらに関連部門との連携を深め、制作プロセスで社内の行動変化を棚卸しすることによって各施策の実効性を高めていくことも、副次的な効果と捉えて注力しています。

1 ビジョン実現に向けた課題

長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の第1期中期経営計画が終わり、第2期がスタートするにあたって、国内事業の直近の課題や今後の展望を解説します。

2 3つの価値創造ストーリー

「健康長寿社会の実現に向けて」「中国事業で成し遂げたい貢献」「価値創造サイクルを活性化する組織資本」の3つの価値創造ストーリーを特集として整理し、長期的な企業価値向上の道筋を解説します。

3 組織・人財の企業価値とのつながり

組織・人的資本の価値の可視化をテーマに、2023年度からプレ財務資本の定量的な分析を行う部門横断プロジェクトを実施しています。本冊子では2024年度に取り組んだ価値関連性分析の結果を解説します。

4 TCFD/TNFD統合開示

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）とTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に基づく一体的な分析・評価を実施しました。

加藤 照和

代表取締役社長 CEO
(最高経営責任者)

パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を掲げ、 天然物由来の医薬品メーカーとして挑戦し続けることで、 未来の世代に貢献する事業を創造していきます

パーパスを軸に、患者様や社会に真に貢献できる価値を提供

創業から現在、そして未来をつなぐパーパス

パーパス制定から3年が経ち、組織は患者様や社会への貢献をより深く、より広い領域で意識する方向に進んでいます。ツムラグループのパーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」とは、“社会公益の一端となる意義ある事業を興す”という、132年前の創業者・津村重舎の情熱を起点に、現在とその延長線上にある50年～100年先の未来を見据えて、社会的使命として私たちが究極的に成し遂げようとする事業の“志”と位置づけています。私たちはどこに向かっており、どのような社会的価値を提供する会社なのかを、長い時間軸で社内外の方々に示せたことに、あらためて今、大きな意義を感じています。

ただし、パーパスが組織に浸透しただけでは、価値の

創造には結びつきません。山登りに例えると、「どの山に登るのかを決め、なぜ登るのかを明らかにする」ことがパーパスであり、「頂上に到達した時に“なっていたい姿”」がビジョンです。そして、「どの地点まで、どのようなルートで登るのか」を10年スパンで構想し、山頂を極めるために3～4年単位で策定したマイルストーンが中期経営計画です。こうした階層で価値創造の道筋を示したことで、従業員は目の前の仕事と組織の目的とのつながりがイメージしやすくなったようです。従業員一人ひとりが、3～10年の時間軸で自身の立ち位置を適宜確認しながら、“山頂”を意識することで、新たな挑戦や困難を乗り越える原動力になるものと考えています。

長期経営ビジョンの背景にある考え方

自然と共生するとともに、伝統医薬（漢方薬・中薬）を中心に自然と科学の力によって、一人ひとりのwell-beingをサポートできる時代の到来を迎えるために、PHC：一人ひとりに合ったヘルスケア提案、PDS：未病の科学化、PAD：潜在能力開発の3つの“P”が実現されている状態を「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」として掲げています。そのうち、PHCとPDSを実現する第一のステップは、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」のとおり、漢方治療の標準化と普及・拡大です。まず漢方医学の理論に基づいて、10処方以上を処方する医師が50%以上となるという目標を掲げ、計画どおり2024年度に達成しました。次のステップは2031年度までを目途に、「診療領域基本処方」を処方する医師が50%以上となる状態を実現し、患者様ごとの最適な漢方治療の確立に貢献していきます。

近年、急速に進展しているデジタル技術やデータ解析手法は、漢方治療のアップデートを促していくと見ています。漢方治療の効果をデータによる科学的な根拠で示せることで、社会への浸透が加速すると考えています。当社では現在、一人ひとりの体質や症状の違いを診る個別化治療を推進すべく、漢方診断サポートシステムの開発に取り組んでいます。

加えて、疾患ごとの「未病」状態の検出と、診断・治療方法の確立にも着手しています。患者様の病状が悪化してから治療を始めるのではなく、未病の段階で早期介入する方が、病気の進行を阻止できる可能性が高まるからです。漢方医学は元来、未病の治療を重視する医学です。未病の科学化は、非常に難しい挑戦ですが、当社の知見と漢方製剤に近い将来、社会に大きな価値をもたらすと確信しています。

また、薬だけに頼るのではなく、日常の生活においても、食・栄養、運動、睡眠、ストレスマネジメントなどに関する「養生」の考え方を取り入れ、健康維持・増進に努めることが重要です。当社グループは養生の領域においてもエビデンスに基づくアプローチを重視しており、活力ある健康長寿社会の実現に貢献できる商品・サービスの事業展開を推し進めています。

コアコンピタンスを活かした新たな価値創造

「伝統」とは、単なる歴史の積み重ねではありません。革

新の連続によって生み出され、受け継がれていくものだと私は考えています。当社グループも、日本の伝統医学である漢方の領域で、革新的な取り組みを続けてきました。一方で、漢方薬・中薬との接点がない事業や、2～3年先には成り立たなくなるようなビジネスは手掛けない方針を堅持しています。これからも、現代～100年先の世代に価値を提供できる事業に、経営資源を投入していく方針です。

私たちのコアコンピタンスは、植物を中心とする天然物から、安全性や有効性、均質性を確保した高品質な医薬品を製造する製薬の技術・ノウハウです。主力である医療用漢方製剤に軸足を置きながらも、コアコンピタンスを最大限に活用し、患者様や社会に真に貢献できる価値を提供し続けることが、持続的な成長には不可欠です。このような考えに基づいて、中国で生薬をベースにした中薬・中成薬や薬食同源製品などの大健康事業を展開するなど、事業領域の拡大に努めています。

天然物由来の医薬品メーカーとして、世界市場を牽引する存在になるには、グローバルスタンダードの品質基準をクリアしなければなりません。そのために、医薬品規制調和国際会議（ICH）が定める、合成医薬品と同等の品質管理レベルにまで当社グループ製品のクオリティを引き上げ、グローバルでの競争優位を確立していく考えです。中国の中薬・中成薬企業との事業提携や共同研究にも、非常に大きな意義があります。なぜなら日本の漢方薬とともに、天然物を原料とする中薬・中成薬を、グローバルスタンダードの品質に引き上げることが、日中をはじめ世界レベルでの持続的な価値の創造につながるからです。

2022年にWHOがインドに設立した「WHO伝統医学グローバルセンター」から、2025年5月に開催された「世界中の伝統医療のための強固なイノベーション・エコシステムの構築を推進する」会議のパネリストとして私が招待を受けました。スケジュールの都合で参加は叶いませんでしたが、「ツムラの漢方医学と西洋医学の治療力を融合させるリーダーシップ、品質、持続可能性、そしてイノベーションへのコミットメントは模範的である。ツムラ独自の『漢方バリューチェーン』と、心・体・社会・自然の調和を目指すビジョンは、世界の伝統医学の未来にとって力強いモデルとなるであろう」とのコメントをいただいております。私たちの取り組みに関心が非常に高いことを実感しました。

事業基盤をさらに強化し、組織の潜在能力を最大限に引き出す

第2期中計の展望と、戦略課題の進捗状況

第1期中期経営計画期間は、DX投資に力を入れた3年間でした。従来、医師への情報提供活動は、MR^{*1}が何度もリアルで面談を重ねて実施していました。しかしコロナ禍を機に、動画配信やWeb講演会を駆使したe-プロモーションの成果が認められたことから、DX投資を強化してきました。その結果、漢方に関する情報への医師一人ひとりのニーズを可視化する基盤が整いつつあり、MR職に関しては「労働生産性2倍」の目標達成が視野に入っています。

目下の課題は、漢方バリューチェーン全体のDXを促進し、生薬調達や生産部門を含む全従業員の労働生産性2倍以上を達成することです。前中計期間は、製造の各工程を自動化・省力化する技術の開発を進めました。第2期中計では、夜間の工場オペレーションを無人化し、長期経営ビジョンの最終年度には、スマートファクトリーの基盤構築の実現を目指しています。国内の医療用漢方製剤は、年間で約17億日分^{*2}処方されています。医療に必要不可欠な存在であり、安定供給を最優先する方針です。建設コストや設備機器の価格が高騰する中でも、投資採択基準に基づく取締役会での評価を実施の上、躊躇なく適宜適切な投資を実行していきます。

中国事業に目を向けますと、2025年に入り、外商投資規制の緩和などもあり、事業環境はポジティブです。製剤プラットフォームに関しては、第1期から継続して中成薬事業への参入を見据えており、現地企業との提携交渉を、



上海虹橋中藥飲片有限公司

所在地:中国上海市

設立年:2003年

主な事業内容:上海エリアを中心とした飲片の製造販売

出資比率:津村(中国)有限公司:51%、
上海虹橋薬業有限公司:49%

粘り強く、慎重に続けていく方針です。一方、生薬プラットフォームには大きな進展があり、2025年6月に技術提携を目的に飲片^{*3}業界の有力企業である上海虹橋中薬飲片有限公司の株式の持分譲渡契約を締結しました。ツムラグループの生薬調達・品質管理・生産技術・ノウハウは、個別化を極めた弁証論治^{*4}の中薬事業にも幅広く活かせると考えています。

*1 医療情報担当者 (Medical Representatives)
*2 第9回NDBデータをもとに当社にて試算
*3 刻み生薬
*4 中医学における診断・治療法を示す方法論。患者の状態を総合的に分析し、その人に合った治療法・中薬処方を選択すること

組織風土づくりの重点

十数年前の当社は、トップダウン型の組織でした。ボトムアップ型組織への転換を促すため、私が社長に就任した2012年、人的資本政策として「“人”のツムラ」を掲げました。自立・自律的な行動を推奨し、人事制度も大きく改定して、時間をかけて従業員のマインドを変えてきたつもりです。そして2019年には、経営人財の養成と企業文化の醸成を目的とした「ツムラアカデミー」を設立しました。個人の成長に加えて、各自の能力や特性を活かしてチームで成果を追求する対話型の組織風土を醸成すべく、プログラムにコーチングスキルの獲得やチームビルディングの実践を加えました。

しかし、こうした組織風土づくりは、強引に進めると従業員は「やらされ感」を感じ、結果的に効果に結びつかないものです。また、従業員自ら「私たちはどうしたいのか」という強い意志を持って、自分たちが決めた計画を実現していく形でなければ、昨今の複雑な環境変化や課題に対応していくことはできません。

最近では、次の経営を担う世代から、当社グループの現状を冷静に見据えて危機感とスピード感をともなった提案が出されるようになりました。多くの場合、私は「すぐにやりましょう」と即決し、彼らの積極性や変革力を後押ししています。

さらに、グループ従業員を対象に毎年実施している理念浸透サーベイは、高水準で推移しており、共通認識を基盤に組織変革が大きく進むことを期待しています。

経営への監督機能をより効果的に発揮させながら、事業の「多柱化」を推進

6つの重点テーマを定めて、取締役会を運営

第2期中期経営計画の策定にあたっては、国内事業の持続的な成長、最優先課題である中国事業の基盤構築、設備投資の投資対効果などについて、取締役会で多くの時間をかけて議論しました。

2025年度の実現に向けた第2期中期経営計画の進捗状況の監督、中国事業の進捗状況およびガバナンス体制の確認、労働生産性2倍以上の実現に対する進捗状況の監督、DX for Purposeに向けた実効性の監督、安定供給のための設備投資拡充および投資効果の監督、成長投資と株主還元を両立する資本政策の訴求

2025年度の取締役会は、6つの重点テーマ（下記参照）を定めて、監督機能を強化していく方針です。社外取締役には、漢方市場や中国事業の特性を踏まえた上で、今後も多面的な検討と提言をいただく考えです。CEOである私は、社内と社外の間に存在する情報の非対称性の縮小に努めながら、十分な議論を尽くしていく所存です。中国事業と国内のヘルスケア事業は、「多角化」レベルではなく、医療用漢方事業の柱をさらに太くしながら第2、第3の柱に育て上げ、事業の「多柱化」を推進します。スピードが求められているため、他社との技術・業務提携も含めて、あらゆる選択肢を俎上に載せて検討を行っています。

ツムラグループが取り組んでいる「誰一人として取り残さない個別化漢方治療」「一人ひとりのライフステージに寄り添う事業」および「未病の科学的な解明」には、大きな価値があります。これらの実現によって競争優位性を高める大切な要素はマテリアリティです。第2期中計では、マテリアリティの「自然」「健康」を5つの全社戦略課題と紐づけ、「経営基盤の強化」も図りながら、科学的なアプローチで社会との共通価値を創造していきます。

2025年度 取締役会重点テーマ

- 長期経営ビジョン実現に向けた第2期中期経営計画の進捗状況の監督
- 中国事業の進捗状況およびガバナンス体制の確認
- 労働生産性2倍以上の実現に対する進捗状況の監督
- DX for Purposeに向けた実効性の監督
- 安定供給のための設備投資拡充および投資効果の監督
- 成長投資と株主還元を両立する資本政策の訴求



世界的な高齢化という社会変化への貢献

日本は世界に先駆けて、超高齢社会に突入しています。世界規模でも高齢化率が上昇しており、65歳以上の人口は、2020年の9.4%から、2060年には18.7%^{*5}にまで上昇すると見込まれています。複数の疾患が同時かつ複合的に現れる高齢者の治療には、天然物由来の多成分系複合製剤である漢方薬や中薬が、まさに真価を発揮すると認識しています。したがって、当社グループが確立しようとしているエビデンススペースの漢方治療は、世界で行われている伝統医療の普及・発展にも大きく寄与できるはずです。

私たちは今、天然物由来の医薬品メーカーとして、世界的なリーディングカンパニーになることを、夢として描いています。当社のグローバル展開は、単なる輸出入や海外販売とは異なります。各国・地域に根差した伝統医療を大切に守りながら、安全性と有効性・均質性を高めた高品質な医薬品事業を通じて、医療従事者のニーズにも応えながら、より多くの人々の健康に貢献していく考えです。パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を志に抱き、“山頂”に向かって目線を高く上げ、これからも長い旅路を一步ずつ、着実に歩んでいきます。

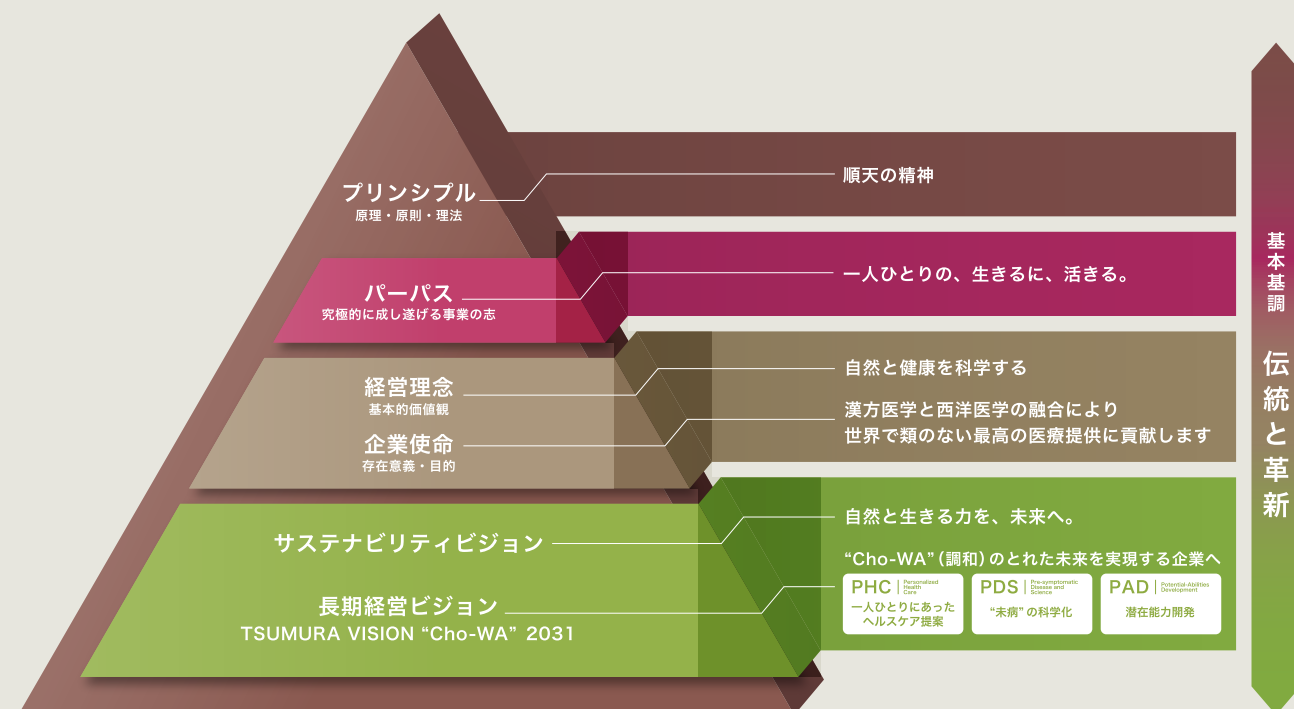
*5 出所：内閣府「令和6年版高齢社会白書」

Focus ツムラの理念経営

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」という和漢婦人薬の製品化が、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、つまり公益性をとまなう成長を、創業当時から志向してきたのです。この創業者の精神と、50～100年先のヘルスケアの未来を見据えて、究極的に成し遂げる事業の“志”として、2022年に当社グループのパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を制定しました。

このパーパスは、津村順天堂創業時から不変の原理・原則である当社グループのプリンシプル「順天の精神」とともに、「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」の上位に位置づけています。「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）い、人々の願いに応える」という教えに基づいています。「天」を大いなる自然と捉え、いついかなる時も、自然の理法に則って正しく事業を行うことで、人々の究極的な願いである「健康」に寄与する覚悟を表しています。

TSUMURA GROUP DNA Pyramid



そして、不変かつ基本的な価値観である「経営理念」と、私たちの存在意義である「企業使命」をDNA Pyramidの中位に据え、これら基本理念に基づく経営を実践しています。

一番下の階層には、サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」と、2031年度のあるべき姿を定めた長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を配置しています。この2つのビジョンは、3カ年計画の戦略課題に落とし込まれ、各事業部門の戦略に紐づけています。

上記の「プリンシプル」「パーパス」「経営理念／企業使命」「サステナビリティビジョン／長期経営ビジョン」に基づいて、私たちが遂行する日々の業務によって、豊かな自然環境の維持や活力ある健康長寿社会の実現など、社会的価値の創造に努めています。

詳細は当社ウェブサイトもご参照ください
「企業理念」<https://www.tsumura.co.jp/corporate/policy/>

ビジョン実現に向けた課題

Co-COOメッセージ

医師への情報提供活動の質の向上による漢方市場のさらなる成長と、安定供給体制の強化を図っています

杉井 圭

取締役Co-COO
(共同最高執行責任者)



長期経営ビジョン実現に向けての1st stageを振り返って

2031年度をゴールとする長期経営ビジョンの1st stageが終了しました。この3カ年を振り返りますと、私はツムラの国内事業が、大きな転換期に差し掛かっていると感じています。インフレ経済がもたらす構造変化やAIの普及はもちろんですが、当社グループにとってはコロナ禍での限定出荷と2024年薬価改定のインパクトが大きく、事業戦略の転換や投資計画の修正に着手しています。

この薬価改定によって医療用漢方製剤66品目に不採算品再算定が適用されたことで、収益性が改善し、金額ベースでは3カ年の目標を達成しました。ただしコロナ禍の影響で2022年からやむを得ず限定出荷を実施したため、数量ベースでは計画に対して未達成に終わりました。外部要因の影響が大きかったものの、反省すべき点は多々あると捉えています。今回の薬価改定で、原材料費の高騰などで不採算に陥っていた品目の薬価が引き上げられた事実は、いわば“安定供給体制を維持・強化してほしい”という国からのメッセージでもあると受け止めています。このような認識のもと、第1期中期経営計画期間から進めてきた生産能力の増強と、生産性向上のための投資を加速し、安定供給体制の強化に努めています。

ただし製造棟などの建設コストは、資材価格の上昇などによって、2022年の長期経営ビジョン策定時と比較して2倍以上に膨れ上がっている状況です。一定額以上の大型案件に関しては、金額や投資回収期間、設備仕様の妥当性などに焦点を当て、取締役会場でかなりの時間を割いて踏み込んだ議論を行っています。実際にいくつかの大型投資案件は、第2期中期経営計画に延期しました。また、当社ではIRR（内部収益率）のハードルレートやNPV（正味現在価値）などの投資採択基準を導入しており、社外取締役も交えて、より明確かつ厳格な評価が下されるようになっています。加えて、業務の現場を担う従業員も、事業の構想や設備設計の段階で、目指す効果と費用の水準を、従来以上に意識するようになってきました。

なお第1期中計では、医師への情報提供活動においては、第2期中計期間の業容拡大につながる重要な成果を着実に上げています。それは、「10処方以上の漢方製剤を処方する医師」の比率アップです。臨床医全体の50%以上を占める状態にするという目標を、2024年度に達成しました。臨床現場で漢方が浸透し、医師が患者様の体質や症状に応じて漢方製剤を使い分けている証だと捉えて

います。ただし詳細に見ていくと、地域や診療科によって処方数にまだかなりの差が見られます。差異の解消とともに、10処方以上医師の比率アップを継続します。

安定供給体制の強化と、DXによる「最高の顧客体験価値」の創出

2022年に長期経営ビジョンを策定した時点では、1st stageを先行投資期間と位置づけ、2nd stageは設備稼働が本格化する期間として計画していました。しかし前述のとおり、大型の投資計画を延期したことで、2nd stageは安定供給体制の強化に向けた設備および事業拡大への投資期間という位置づけになります。その結果、設備投資と減価償却費・労務費の増加によって、営業利益率とROEが一時的に低下すると見込んでいますが、2027年度までの3カ年では、株主資本コストの7%を常に上回るROEを確保した上で、戦略的な投資を継続していく考えです。

これからの3カ年で、国内事業を成長ステージに移行させるには、まず漢方製剤・処方に関する情報提供活動を、スピードおよび量と質の面からレベルアップさせる必要があります。なぜなら今後は、医師が患者様の「証」*1を見極めて、体質や症状に応じて構成生薬などから漢方薬を選択し、使い分けいただく機会がさらに増えてくるからです。この変化を前提に、一人ひとりの医師のニーズを的確

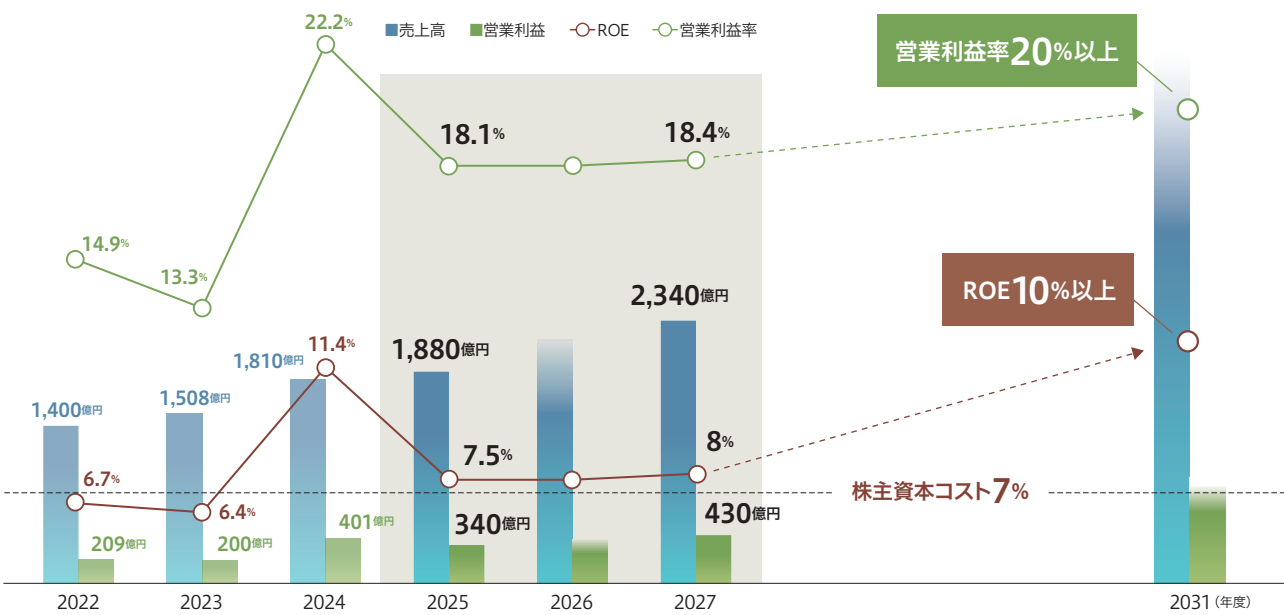
漢方市場を継続的に拡大する諸施策も、生産設備などへの投資も、長期経営ビジョンという共通のゴールに向かって果敢に実行していきます。

に捉えた情報提供への転換を図っていきます。具体的には、デジタル技術を活用した「e-プロモーション」とリアルMR活動を融合した、ハイブリッド型の情報提供活動を展開しています。データに基づいたアプローチをさらに推し進め、顧客インサイト分析とコンテンツの最適化を実現していきます。

人財の面では、「漢方マイスター制度」を運用し、漢方(医学)に関するMRの習熟度を上げて、より深く医師のニーズを満たす情報を発信していきたいと考えています。研究開発活動では、社会課題を捉えた重点3領域*2のエビデンス構築に加え、未病の科学化と証の科学化においても臨床研究のステージに進んでいきます。今後も研究によって得たエビデンスを最大限に活用していきます。

現在、販売数量の伸長と一体的に取り組んでいるのが、生産能力の増強を含む、安定的な供給体制のさらなる強化です。中長期の構想として、利益ベースで生薬サプライチェーン全体を最適化するS&OP*3を意識していますが、

長期経営ビジョンの数値目標



※2025年5月12日(第2期中期経営計画発表)時点

今は数量ベースでの改善・増強に注力する段階だと認識しています。第1期中計では「生薬調合指示システム」を開発・導入しましたが、第2期中計期間はこのシステムを軸として、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していきます。

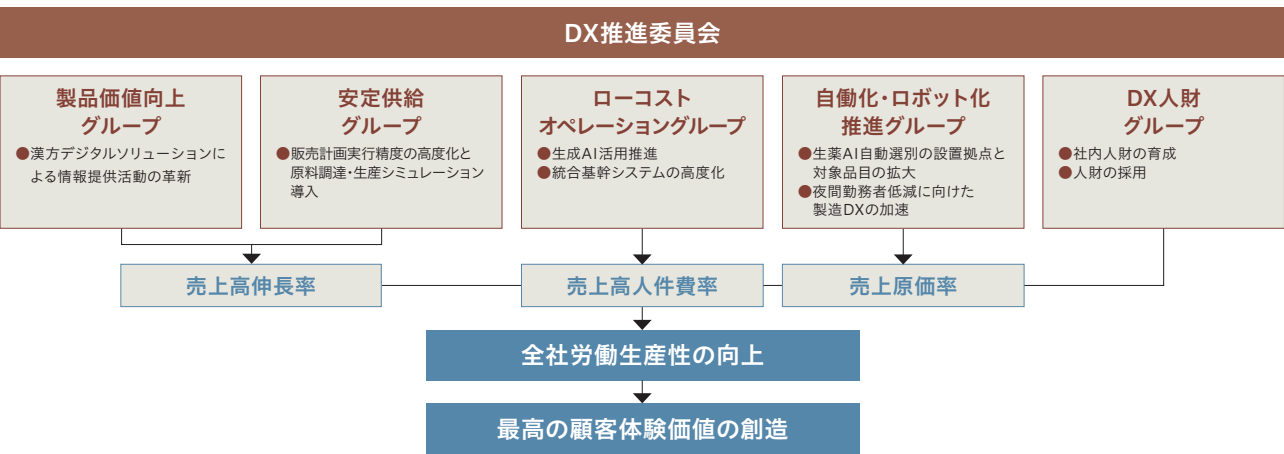
以上のような、事業の成長と業務プロセスの全体最適化を推進する鍵はDXです。2025年4月に、全社のDX推進を統括する「DX推進委員会」を立ち上げました。これはツムラグループが目指してきた、「最高の顧客体験価値」を創出するためのプロジェクトです。私が委員長となって5つの専門グループ(下図参照)を組織化し、さらにテーマ別のグループを設けています。「最高の顧客体験価値」を創出する条件は、デジタル技術の活用に加えて、組織間

の連携と、従業員一人ひとりの主体性だと考えます。そこで委員長である私と、5つの専門グループを率いる各責任者が直接やりとりすることで、現状維持バイアスに陥りがちな組織のジレンマを乗り越えていく考えです。まずはDX推進委員会が中心となって、労働生産性を阻害している課題の抽出を促進し、組織変革のきっかけをつくっていきます。

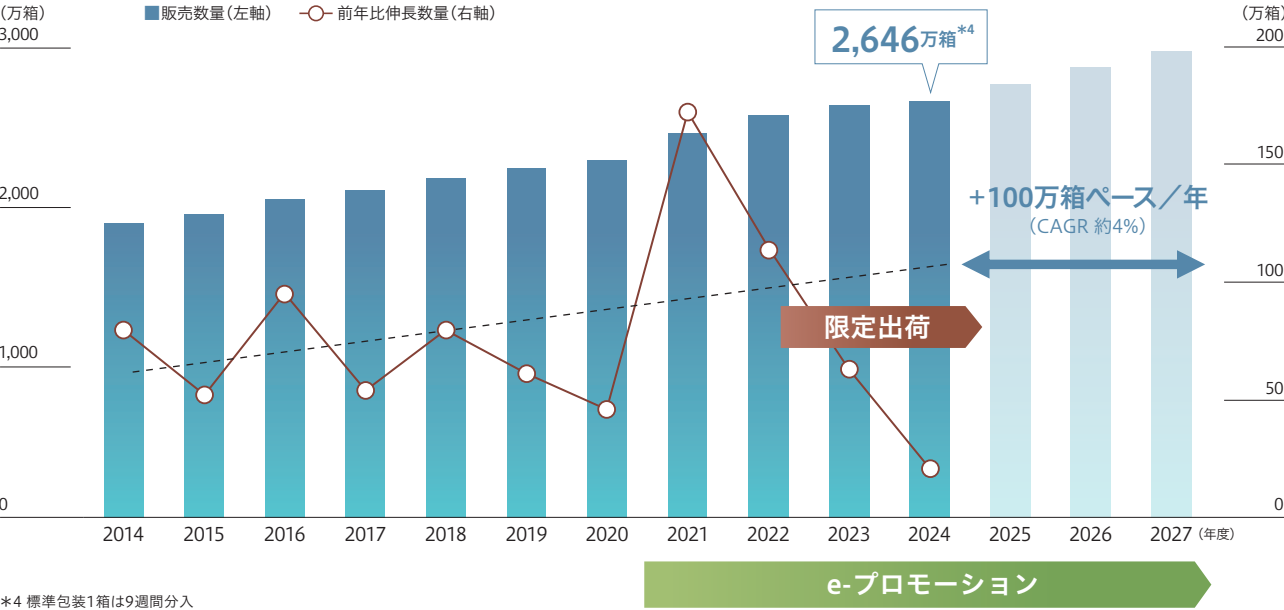
長期経営ビジョンの実現には、2nd stage(第2期中計)の舵取りが極めて重要だと認識しています。当社グループのあるべき姿、あるべき未来の働き方を具現化すべく、自ら率先して旗振り役を果たしつつ、定量・定性目標達成までの取り組みを牽引していきます。

*1 人の状態(体質・体力・抵抗力・症状の現れ方などの個人差)を漢方医学的に表すもの
*2 高齢者関連領域、がん領域(支持療法)、女性関連領域
*3 Sales and Operations Planning。経営サイドが過去の販売実績データをもとに、生産・販売・適正在庫・営業利益などの計画を立て、それを業務部門が実行する仕組みのこと

DX推進体制



医療用漢方製剤の販売実績と計画



*4 標準包装1箱は9週間分入



特集
1

健康長寿社会の実現に向けて

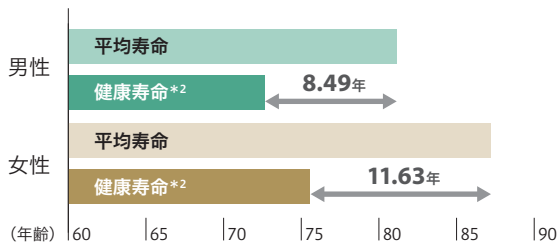
背景

超高齢社会に突入した日本の課題は、健康寿命の延伸。
漢方製剤が使用される領域は、着実に拡大

高齢化が進行する日本は、平均寿命が84.07歳^{*1}と、世界で最も高い水準にあります。ただし、健康寿命^{*2}との差が約10年間あることが課題になっています。ツムラはこの課題に着目し、一人ひとりの心身の調和がとれた健康長寿社会の形成に貢献したいと考えています。その手段として、未病段階の不調に対して処方できる漢方薬の特長を活かし、患者様ごとに最適な漢方治療の実現に努めています。

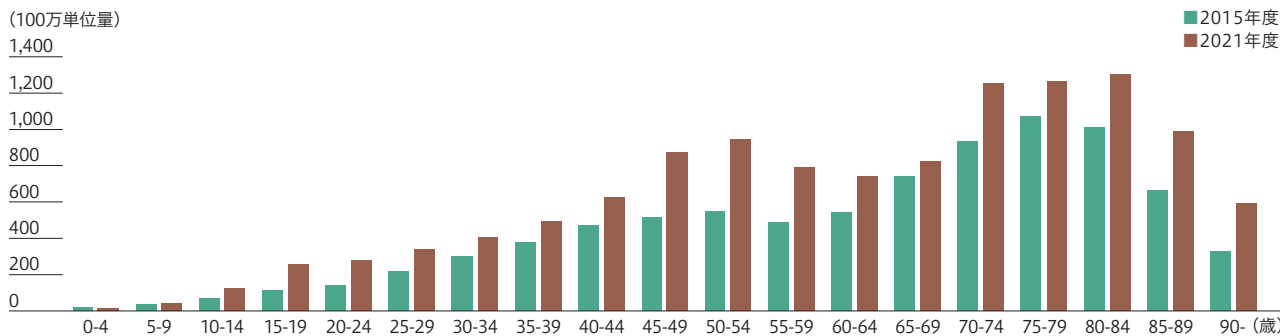
医療現場では近年、当社の医療用漢方製剤が使われる

平均寿命と健康寿命の差



出所：厚生労働省健康・生活衛生局健康課「健康寿命の令和4年値について」をもとに当社にてグラフを作成

医療用漢方製剤の処方量、過去6年で急増 売上上位100品目が37%増

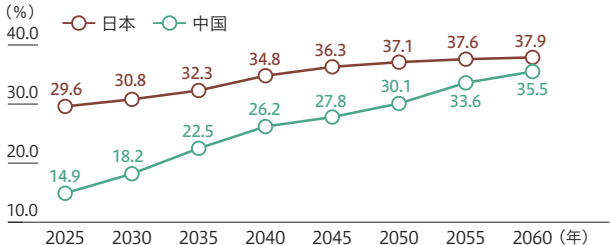


出所：厚生労働省の第2回および第8回NDBオープンデータをもとに当社にてグラフ作成

疾患や診療領域が、着実に広がっています。例えば、体内をめぐる「水^{*3}」のバランスを整える五苓散は、心不全にともなう浮腫など循環器領域での処方が拡大しています。加えて、がん治療における副作用の軽減や女性特有の疾患・症状に対する治療など、健康寿命延伸への貢献が大きい領域で、価値の創出に注力しています。

^{*1} 2022年現在の男女平均値（出所：内閣府「令和6年版高齢社会白書」）
^{*2} 日常生活に制限のない期間の平均
^{*3} 漢方医学において体内の水分代謝を指す概念

65歳以上の人口比率（推計値）



出所：内閣府「令和6年版高齢社会白書」図1-1-6より当社にてグラフ作成

価値創造

3つの重点領域を定め、エビデンスの集積によって、
診療ガイドラインへの新規収載や推奨度の向上を目指す

ツムラグループは、「高齢者関連領域」「がん領域（支持療法）」「女性関連領域」を重点領域と定め、育薬処方・Growing処方および関連処方を中心に、基礎・臨床エビデンスや処方の使い分けに関する情報提供を継続的に実施しています。漢方製剤の有効性や安全性を中心としたエビデンスの集積によって、診療ガイドラインへの新規収載や推奨度の向上に取り組んでいます。

「高齢者関連領域」では、フレイル、認知症、循環器疾患をテーマに、国立研究機関などと共同研究を実施してい

ます。「がん領域」では、抗がん剤による副作用の軽減に加え、身体で起こる炎症・栄養・免疫に関連する研究によって、体調の改善やQOLの向上を目指しています。「女性関連領域」では、プレコンセプションケア^{*4}に着目しています。月経随伴症状、不妊などライフステージの変化に寄り添い、女性の活躍と生涯にわたる健康に貢献しようとしています。

これらの重点領域を中心に、診療ガイドライン収載の元となる研究エビデンスを、論文などでアウトプットしていきます。

^{*4} 妊娠前から生活や健康に向き合うこと

社外からの期待

高齢者のトータルケアを担う「老年病科」の臨床現場で、
漢方製剤の有効性を実感しています

私の専門領域である「老年医学」とは、高齢者の健康維持とQOL（生活の質）の向上を目的とした医療分野です。そして東京大学医学部附属病院老年病科は、高齢者のための総合診療科として、「病気をよくする」だけでなく、「病人をよくする」ことを目標にしたトータルケアを特徴としています。高齢者は多数の疾患を併せ持ち、薬の数が多くなりがちです。また心身機能の衰えにより、尿失禁やめまい、息切れ、食欲低下、転倒などさまざまな症状に悩まされているものの、どこに原因があるのかわからない方も多くいらっしゃいます。そのような患者さんが、老年病科の対象といえます。

漢方医学は、加齢や老化にともなう心身の変化を重視しており、以前から老年医学との接点を強く実感していました。近年は虚証^{*5}やフレイルでみられる症状に対して、多成分系を特徴とする漢方製剤が広く用いられるようになってきました。複数の症状に対しても漢方薬を中心とした薬物療法で対応できるケースもあります。つまり西洋薬の多剤併用を避ける上でも、高齢者への漢方薬の処方は有効だと考えられます。

私自身、患者さんと向き合う中で、漢方薬の治療効果を実感しています。患者さん本人が諸症状の改善効果を

自覚されるだけでなく、同居のご家族や介護者が気づく場合も少なくありません。実際、漢方薬による治療の開始後、「食欲が出てきた」「家庭での会話が増えた」「笑顔をよく見るようになった」といった声を、ご家族から伺うこともあります。こうした患者さんの意欲や生活機能の改善は、介護負担の軽減にもつながるものです。

私たちが推進している研究活動の面では、虚証やフレイルでみられる症状に対する治療効果やエビデンスが多く集まっており、細胞を用いた研究等でも、漢方薬の作用メカニズムが次第に明らかになってきています。ツムラには、西洋医学と漢方医学との併用による老年疾患の治療効果、ひいては運動や栄養をはじめとする非薬物療法との併用によるさらなる効果についても期待しているところです。また、製薬企業として海外における漢方薬の普及や啓発を担える実力を備えており、その手段として海外企業・大学などとの共同研究の加速が重要だと考えます。高齢者の生きがい、社会参加、笑顔のある暮らしを支援する活動に漢方薬を活用する可能性についても、世代を超えて理解が深まるようなアクションを期待しています。高齢者医療における漢方製剤の価値向上に向けて、ツムラが果たすべき役割は今後、ますます拡大していくのではないのでしょうか。

^{*5} 体質を表す概念の一つで、体力や抵抗力が低下し、弱々しい状態

小川 純人氏

東京大学大学院医学系研究科
老年病学 教授



患者様一人ひとりに最適な「漢方治療の個別化」と、「未病の科学化」実現に向けた応用研究を加速

ツムラ独自の研究パッケージである「KAMPOmics®」は、メタボローム解析^{*6}、トランスクリプトーム解析^{*7}、腸内フローラ解析、システムバイオロジー^{*8}などの先端科学を融合させ、漢方を科学的に解明する取り組みです。多成分からなる漢方薬の複雑な作用機序を統合的に理解することを目指し、患者様一人ひとりに最適な「漢方治療の個別化」と、「未病の科学化」に向けた応用研究を推進しています。漢方治療の個別化の領域では、特定の漢方薬で顕著な効果を示す患者様に共通する特徴の解明や、「証」の診断をAI技術で支援する「漢方診断サポートシステム」の開発に取り組んでいます。

その一例は、「冷え」に関する慶應義塾大学との共同研究プロジェクトです。成人女性の冷え症に関連する遺伝的背景などを解析した結果、2023年に冷え症と関連するゲノム領域を発見しました。今後は、この共同研究を通じて

「冷え」に関する遺伝的・生理学的なバイオマーカーを特定し、漢方処方と作用の関連性を客観的に証明することで、標準的な診断・個人に合わせた治療法の確立を目指しています。さらに、その成果を活かして、エビデンスベースの漢方診断サポートシステムの社会実装を構想しています。一方、未病の科学化においては、未病の状態を定義するバイオマーカーの研究を通じて、治未病・重症化抑制・再発予防の効果を客観的に評価する取り組みを加速しています。これらの研究成果を独自の技術として社会実装し、未病領域における長期的な価値創出につながる投資を強化しています。

*6 生体内の代謝物および漢方薬成分の網羅的な解析

*7 遺伝子発現の網羅的解析

*8 遺伝子・タンパク質・代謝物などの生体因子がどのように関わり合うかに注目し、生体機能を統合的に解明する研究領域

社外からの期待

西洋医学には概念のない「冷え」を解明し、冷え症への理解と治療を医療界全体に広げていく

漢方医学では、患者さんの主観的な訴えや、身体所見に基づいて、伝統的な診断が行われています。ただし、医師個人の経験・感覚も大きく関わっており、「科学的でない」との批判を受けることもあります。そこで漢方医学センターでは、漢方の診断過程を客観的に捉え直し、漢方専門医でなくとも再現可能な形に近づけるための研究活動を、全国の医療機関と連携しながら進めています。

私は漢方外来で学んできた過程で、多くの患者さんが冷え症に悩んでおられる事実を知りました。特に、漢方薬の服用によって症状が改善し、QOLの向上を実感されている様子を間近で見たことが、深く印象に残りました。この経験から、冷え症への理解と治療方法を医療界全体に広げていきたいとの思いが強まり、研究を開始しました。2023年に、趣旨に同意いただいた成人女性約1,200名を対象に、冷えの自覚症状に関する初の網羅的ゲノム解析を実施して

います。その結果、冷え症と関連する複数のゲノム領域を同定することに成功しました。この研究成果は、2024年1月に国際科学雑誌『Scientific Reports』に掲載されました。また、得られた知見をもとに特許出願も行っています。

私たちはこの研究を通じて、漢方医学が長らく取り組んできた「冷え」という主観的な苦しみや、生物学的な背景を実際に持つものであることや、分子レベルでの漢方薬の有効性を、科学的・医学的に示したいと考えています。最終的には、すべての医師が活用できる客観的な問診システムを完成させ、個々の患者様の症状に寄り添う医療の土台を築きたいと思っています。

漢方医学の魅力は、患者さんに寄り添う「伴走型」の医療であることです。病をなくすだけでなく、苦しみを減らし、より良い生活を支える視点が、これからの健康長寿社会には欠かせません。漢方はその一端を担うと信じています。

吉野 鉄大氏

慶應義塾大学医学部
漢方医学センター
全人的漢方診断共同研究講座



当社は北里大学薬学部健康長寿ゲノム講座の岡田典弘特任教授との共同研究により、未病の科学化のためのエビデンス創出に取り組んできました。そのような中、イントロン・リテンション^{*9}が未病のマーカーになる可能性を見出してきました。さらに臨床研究によりイントロン・リテ

社外からの期待

イントロン・リテンションを起こす遺伝子の分析により未病状態の可視化と漢方薬の評価が可能になる

人が罹るさまざまな病気は、関わる生体経路が明らかになっているものばかりではありません。例えば老化による体力の衰え、認知症、うつ症状などは、西洋薬では対処が難しいのが現状です。これらの病気・症状には未病の状態が存在するので、漢方薬を用いた未病改善を通じて、新たな価値を生み出せる余地があると考えられます。

2024年の秋、私が所属する北里大学薬学部生薬学 健康長寿ゲノム講座と薬学部附属東洋医学総合研究所・北里研究所病院 漢方鍼灸治療センターとの共同研究によって、イントロン・リテンション（以下、IR）がうつ状態の優れたマーカーになることを発見しました。

うつ状態のマーカー探索は、過去にも世界で多くの研究者が試みてきたのですが、成功していません。一方、私たちはこれまでの研究過程で、生体がストレスを受けた時に、タンパク質の恒常性を保とうとしてIRが起り、漢方薬によってそのストレスが解除されると、IRが健康状態に

ンションが抑うつ状態の優れたマーカーになることも発見しました。これらの成果を活かし、未病状態を把握し、早期のケアや漢方治療につながる社会の実現を目指しています。

*9 遺伝子の転写産物であるmRNA前駆体から、本来取り除かれるべきイントロン（遺伝子領域のうち、タンパク質合成に使われない部分）が除去されずにmRNA内に残存してしまう現象

岡田 典弘氏

北里大学薬学部生薬学
健康長寿ゲノム講座
特任教授



戻ることを観察してきました。蓄積してきたこの知見をもとに、IRを起こす遺伝子が、うつ状態の評価、あるいはうつに効果がある薬剤の評価に使えと考え、研究を重ねてきました。そして今回の成果によって、IRは多様な未病状態のマーカーとして汎用性を有することを実証したので。また、IRを用いれば、未病の種類ごとに漢方薬がどの程度の効果を発現するのかを、IRの回復という観点から評価することも可能です。したがって、今回の成果は未病を得意とする漢方薬の将来にとって極めて大きな意義を持つものと考えます。

また、漢方薬の効能を安定して保つためには、高品質かつ成分が均一な製品の継続供給が不可欠です。これに真摯に取り組むツムラの取り組みは非常に価値あるものだと思います。IRから得られる多面的な情報によって未病の科学化が前進し、結果として漢方薬が社会に対して提供できる価値は、ますます高まっていくと確信しています。

個別化治療を支える「漢方診断サポートシステム」の開発

漢方診断サポートシステムは、漢方医による「匠の領域」とされる「証」の診断を、科学的な裏づけをもとに、高い精度で行えるシステムです。これまでに、過去の診療データを用いたレジストリ研究^{*10}や、証の予測モデルの開発、症例の集積などに取り組んできました。第2期中期経営計画期間では、診断精度の向上を図るために、臨床でのシステム検証試験を実施しています。

本システムの開発によって、漢方診断（四診）と「証」の

診断が客観化され、医師による漢方処方の質と効率性の底上げに貢献することを目指しています。また、非漢方専門医向けの教育ツールとしての活用も期待されています。臨床現場での医師の支援用途や、医療従事者向けの漢方教育プログラムでの活用を構想しています。将来的には診断支援機能にとどまらず、処方提案システムへの拡張を検討しています。

*10 特定の疾患を持つ患者様の情報をデータベース化し、分析することで、疾患への理解を深めたり、治療法を改善したりするための研究

CTOメッセージ

展望

グローバルな観点を加えながら、医療課題の解決につながる研究開発を推進していきます

今田 明人

執行役員
CTO(最高技術・
研究開発責任者)



ツムラは2025年4月に、グローバル展開を含めた開発機能の強化を図るため、研究開発本部と国際開発本部を統合しています。また、当社として初めてCTO職を新設し、その初代に私が就任しました。

統合後の新しい研究開発本部は、「漢方の研究開発を通じて、グローバルな観点も含めたアンメット・メディカル・ニーズ^{*11}における課題解決や、未病改善システム・漢方診断サポートシステムの構築によって、一人ひとりのライフステージに寄り添っている状態」を目指すというビジョンを掲げました。研究開発組織のあり方としては、個々の研究員が普段から全メンバーの専門分野・知見を認識し、必要な時に適切な人財にアクセスできる状態を重視しています。その上で、全員が内発的動機を持って、自律的な行動を起こしやすい環境整備に努めています。

第2期中期経営計画期間では、長期経営ビジョンに掲げたPHC（Personalized Health Care）とPDS（Pre-symptomatic Disease and Science）に関して、これまでの研究成果をもとに臨床的な検討を重ね、社会実装への道筋を明確化します。

グローバルでの研究開発としては、まず米国での医薬品開発を進展させます。私たちは、米国市場でアンメット・メディカル・ニーズの一つになっている術後イレウスに長年着目してきました。このニーズに対して、国内向けの「ツムラ大建中湯」と同じ構成生薬から製造する治験薬「TU-100」の開発・上市に取り組んでいます。2024年5月に、全米36施設で402例を対象とした第Ⅱ相臨床試験を実施しており、世界的にも難易度の高い米国での上市を目指しています。

今後の成長ドライバーである中国事業では、生薬の種苗から最終製品までの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レベル品質標準の策定に取り組むとともに、その品質基準に準拠した中成薬の開発準備を進めています。

国内事業の成長を支える柱の一つになり得る「漢方診断

サポートシステム」は現在、臨床での検証の準備に入っています。本システムは、熟練した漢方医学知識を必要とする漢方診断の標準化を可能にするものです。実臨床における問診と、「証」に基づく漢方診療をサポートする機能によって、医療現場の生産性向上に大きく貢献できると見込んでいます。さらに、漢方医学に関心のある医療関係者向け教育コンテンツへの展開など、幅広い可能性を見出しています。

なお、当社は第1期中計期間中に、慶應義塾大学との共同研究プロジェクトを立ち上げ、冷え性の遺伝的要因を発見しています。その成果を「冷え性判定方法、及び冷え性タイプ判定方法」として取りまとめ、2023年に特許を申請しました。前述の「漢方診断サポートシステム」に、今回のような明確な根拠を持つ研究成果を掛け合わせることで、長期経営ビジョンに掲げたPHCとPDSを、少しずつ実現に近づけていきます。

中国最古の医学書と呼ばれる『黄帝内経』には、“聖人は既病を治すのではなく、未病を治す”と記されています。しかし現代医学では、そもそも「未病」の客観的な定義と指標が定まっていないのが現状です。だからこそ、漢方医学・漢方薬に元来備わっている「未病」の概念を、エビデンスによって明確に定義する取り組みは、漢方医学の発展と、漢方薬のさらなる普及につながると考えています。中でもイントロン・リテンションは、まさに未病の定義に通じる研究テーマだと捉えています。すでに北里大学による研究・解析によって、イントロン・リテンションは未病マーカーとしての大きな可能性が見い出されています。第2期中計では、抑うつ状態やフレイルを中心に、漢方を用いた検証試験を産学共同で実施します。並行して、検査サービスとして社会実装するための技術開発にも着手します。将来的には未病の科学化が、女性領域・高齢者領域における社会課題の解決につながる取り組みとして評価されるよう、研究開発を継続していきます。

^{*11} いまだ有効な治療法が見つからない疾患に対する医療ニーズ

Focus 漢方市場の特徴

国内市場の動向

日本国内の医療機関で処方されている漢方薬の大部分は、健康保険が適用される「医療用漢方製剤」であり、計148処方¹が厚生労働省に認可されています。医療用漢方製剤は、医師の診察のもと処方され、日常診療において8割以上^{*1}の医師に使用されています。

医療用漢方製剤の市場は、1999年度を底に着実に拡大しています。2024年度の医療用漢方製剤の市場規模は、薬価ベースで2,280億円であり、医療用医薬品市場11.5兆円に対して、約2.0%の割合です。その医療用漢方市場におけるツムラグループのシェアは84.6%^{*2}になっています。

^{*1} 出所：日本漢方生薬製剤協会「漢方薬処方実態調査2011」
^{*2} 出所：Copyright ©2025IQVIA. 「JPM 2024年4月～2025年3月」をもとに独自に集計（無断転載禁止）

市場へのアプローチ

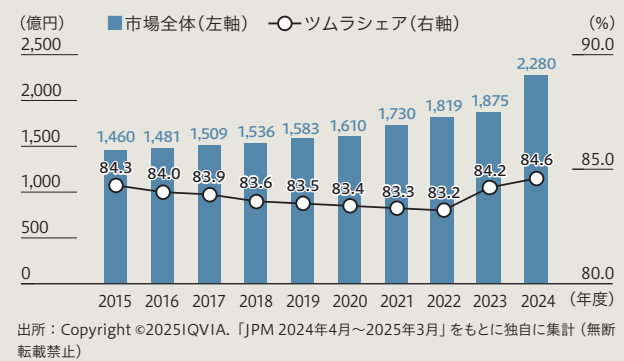
当社グループは、129処方の医療用漢方製剤を製造・販売しています。国内トップのラインナップを有しているため、対応可能な診療領域が広く、現在は、ほぼすべての診療科で当社製品が使用されています。

また、漢方治療は、患者様一人ひとりの体質や病状に合わせてさまざまな薬を使い分けことが特徴ですが、漢方医学を専門としない医師も漢方製剤の処方が可能なため、漢方医学そのものの普及が重要になります。したがって、当社のMRIは、医療関係者に対して、製品の安全性・有効性・品質に関する情報提供のみならず、漢方医学の

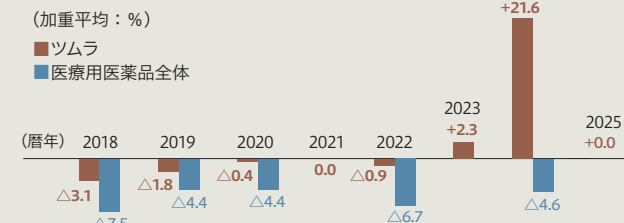
考え方に基づく処方の成り立ちや使い分けの浸透活動も行っています。それによって、患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりに合った漢方治療が受けられる医療現場の実現を目指しています。

さらに、医療用漢方製剤の投与比率は65歳以上の高齢者が半数を占め、世代を問わず女性が高くなっています。当社グループでは、日本における喫緊の社会課題である高齢者関連領域、がん領域（支持療法）、女性関連領域を重点領域に定めて、情報提供の量と質の向上に努めています。

医療用漢方製剤の市場推移(薬価ベース)

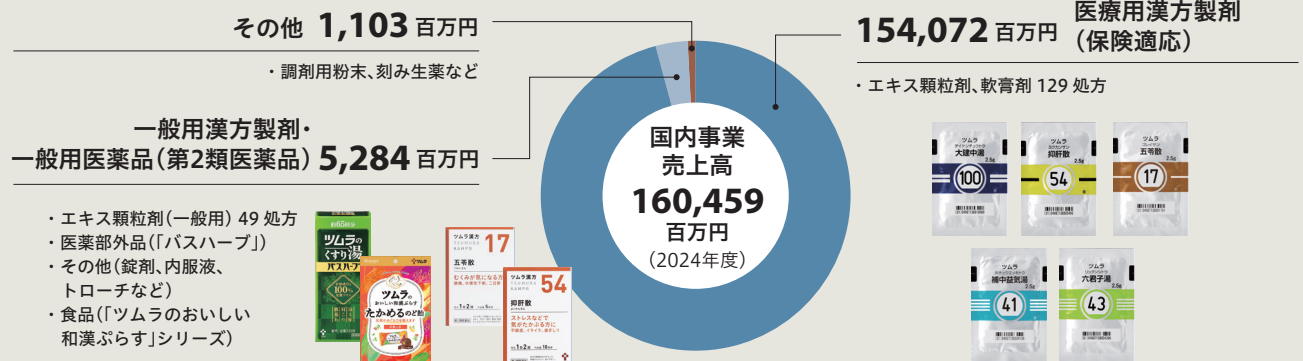


薬価改定率の推移



※ 2021年、2023年、2025年は中間年改定のため、医療用医薬品全体の改定率は非開示

国内事業の製品ラインナップ





特集
2

中国事業で 成し遂げたい貢献

背景

漢方製剤の研究・製造で培ったコアコンピタンスを 核にして、中薬業界の発展に貢献する

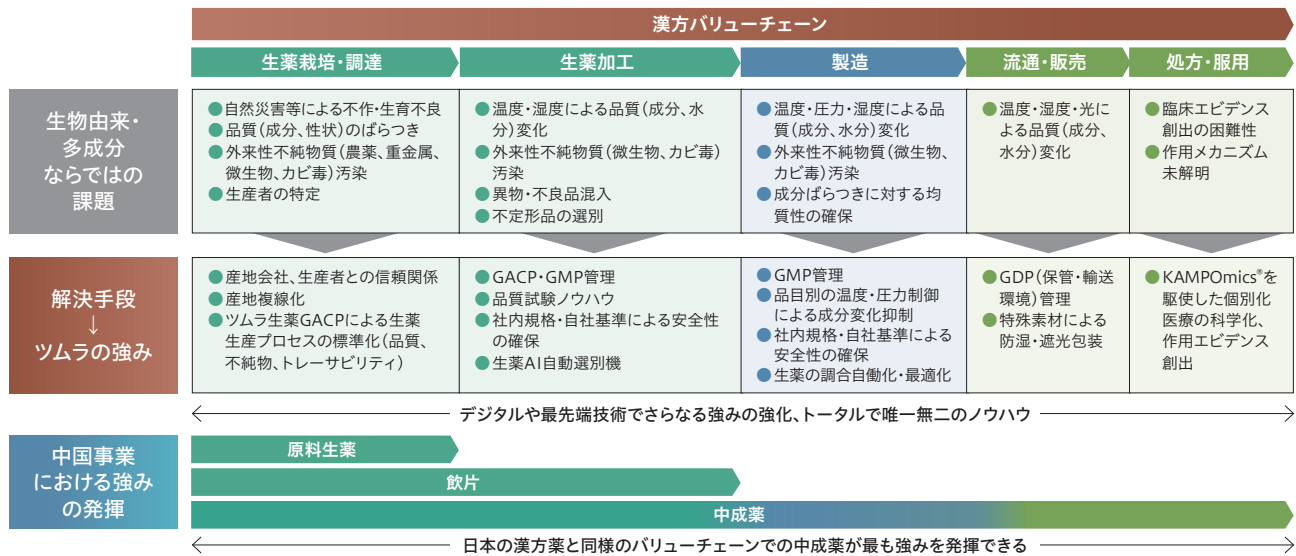
ツムラグループの持続的な成長には、原料生薬の一大生産地であり、同じく生薬を原料とした飲片や中成薬を用いて治療を行う中医学が深く根づいている中国とのパートナーシップが不可欠です。

中国では、西洋医学と中医学の医師免許や医学教育は別建てとなっており、いずれも人々の健康にかけがえのない役割を果たしています。一方、日本の免許制度や教育は、明治初期に西洋医学ヘシフトしています。したがって、漢方製剤が治療選択肢の一つとして重要な地位を確立するには、西洋医学のフィールドで有効性や安全性を証明する必要があります。そこで、当社は長年にわたって漢方

薬の基礎・臨床研究を重ね、エビデンスを構築することで、日本での普及・発展に貢献してきました。その結果、現在の当社グループは、バリューチェーン全体で天然物から高品質な医薬品を製造する技術を蓄積しています。それが今後、中国市場での事業展開を可能にするコアコンピタンスになると捉えています（下表参照）。

日本の漢方市場の約60倍もの中薬市場を持つ中国でも、西洋医が中医治療への理解を深め、互いの長所を活かし合う医療の実現が近づいています。だからこそ当社のコアコンピタンスは、中薬業界の発展の推進力の一つと、当社グループを成長に導く原動力になると確信しています。

漢方バリューチェーンと中国事業における強みの発揮



価値創造

生薬・製剤・研究の3つのプラットフォームで、現地の生産者や医師、患者様との価値共創基盤を構築

中国事業では、現地との価値共創のために、生薬・製剤・研究の3つのプラットフォームを構築しています。

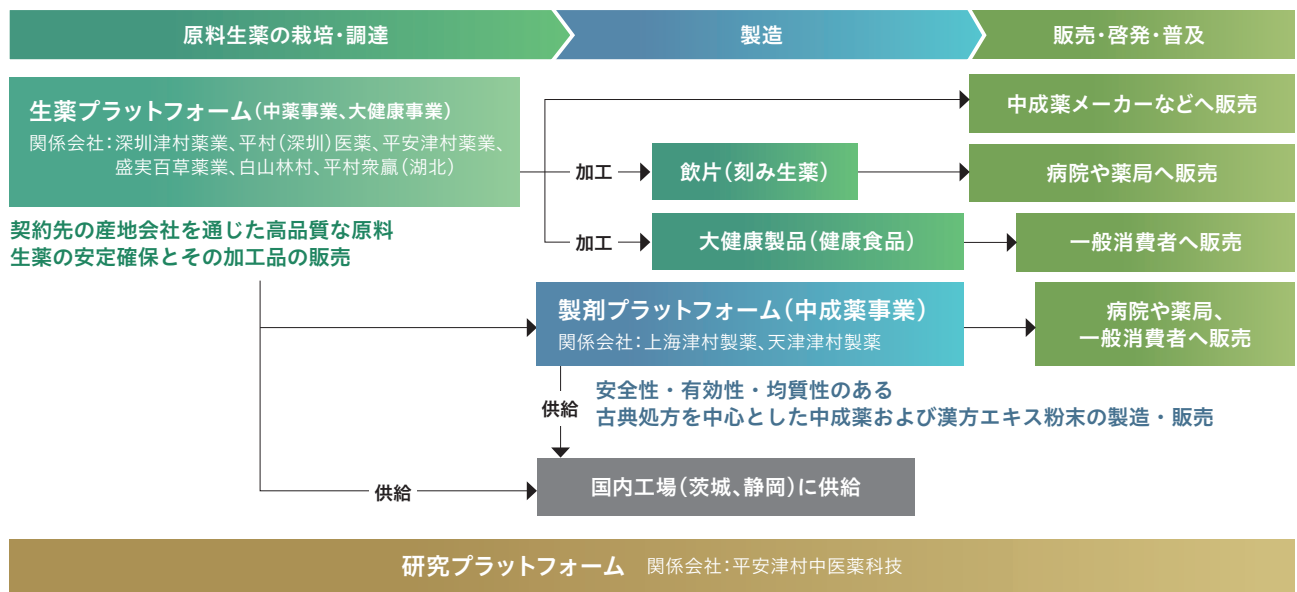
「生薬プラットフォーム」は、日本および中国事業で使用する原料生薬の栽培、調達、選別加工、保管と、中国での原料生薬、飲片や大健康製品*の製造・販売機能を担っています。原料生薬については、中国全土に自社管理圃場を保有しており、高品質な生薬を栽培・調達しています。並行して、中国国内を中心に原料生薬の外販を進めてきました。また、中医学での個別化治療に不可欠な飲片は、

販路の開拓を図っています。飲片の均質性や携帯性を高めた加工代行サービス「一人一方」の普及にも注力しています。

現在、中成薬製造の基盤となる「製剤プラットフォーム」と、中成薬の開発、研究を担う「研究プラットフォーム」の構築も、鋭意進めている段階です。これらの基盤構築によって、中薬業界の課題解決に貢献しながら、現地の医師や患者様との信頼関係を醸成していきます。

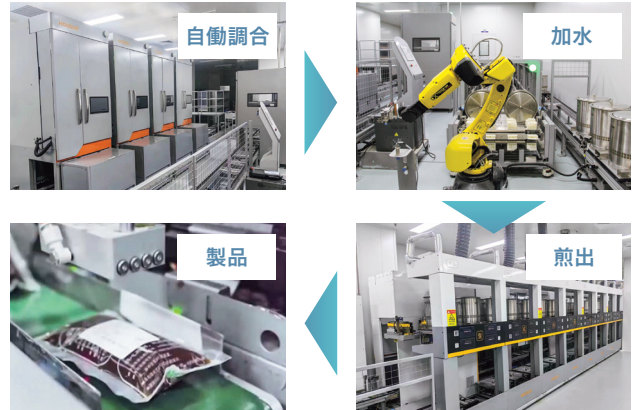
*栄養食品、機能性食品、保健製品など

中国事業の3つのプラットフォームの構想（2025年3月31日時点）



飲片付加価値サービス「一人一方」の拡大

2020年にスタートした「一人一方」は、飲片を煎じ液、流エキス、顆粒などの剤形に加工・包装することで、患者様が自ら煎じる手間を省く加工代行サービスです。保管・携帯性の高さが医師や患者様から評価され、リピート率が高まっています。スマートファクトリー設備での飲片加工の均質性や安定性、剤形の多様性を医師に訴求し、中国の病院を介したサービス提供にも注力していきます。



Co-COO(中国総代表)メッセージ

展望

中国国民の健康に貢献し、 信頼される中薬企業を目指します

戸田 光胤
執行役員
Co-COO(共同最高執行責任者)
中国総代表



中国事業はツムラグループにとっての成長ドライバーであり、50年～100年先を見据えた最重要戦略の一つでもあります。当社グループが国内の漢方ビジネスで培った品質・技術・経験と、中国平安保険グループが保有する顧客基盤などをかけ合わせることで、中薬業界の発展と中国国民の健康へ貢献することが、中国事業の目的です。また、高品質な原料生薬の安定調達・供給も、私たちの大切な使命です。もともと野生品を調達していた甘草（カンゾウ）という生薬については、中国企業・大学との共同研究で栽培技術を確立し、甘粛省で大規模栽培を実現したことは、大きな成果だと自負しています。

2024年度は、当社グループの調達する高品質な生薬の価値を訴求し、原料生薬を中心に販売数量が増加した結果、中国事業の売上高は前年度比約10%増の206億円となりました。

そして第2期中期経営計画では、事業規模の拡大と収益力の向上に向けて、飲片を中心とした販売拡大を目指します。GACP管理され、トレーサビリティの確保された高品質な飲片の種類と量の拡大に加え、販路に強い飲片企業との技術・業務提携を計画しています。2025年6月には、上海虹橋中薬飲片有限公司（以下、虹橋飲片）の持分取得に関する契約を締結しました。虹橋飲片は、上海エリアで有力な販路を有する飲片企業です。同社の販売力を基盤に、ツムラの高品質な生薬やエビデンス研究の蓄積、「一人一方」の製造ノウハウ・経験を融合することで、虹橋飲片が販売する飲片の品質と利便性の向上による事業規模の拡大を目指していきます。

また製剤プラットフォームにおける中成薬事業への参入に向けては、過去にもさまざまな中成薬企業と提携の検討や交渉を実施してきました。当社との提携を希望する声を多くの企業からいただいております。当社からお声掛けしている企業を含め、それぞれに対して慎重に検討、交渉していきます。当社にとって、中成薬事業参入と基盤構築は第

2期中計における重要テーマでもあることから、引き続き中成薬企業と粘り強い交渉を行っています。

研究プラットフォームにおいては、中国政府による古典処方の開発や高品質な中薬の開発を推進する方針に沿い、従来の古典処方開発に加えて、大学や中薬の専門家と協力し、中成薬の新薬開発、上市なども視野に入れています。中薬の薬効を認める西洋医が年々増加しており、「中成薬の処方の約8割は西洋医によるもの」という調査結果もあります。その結果、中薬のエビデンスが求められるようになってきています。当社の漢方製剤の強みは、GACP管理下で高品質生薬を確保し、かつ製剤の均一性を実現する製造法にあります。こうした特徴は、中国国民が薬剤に求める安全・安心の志向に合致し、特にロット間でばらつきの少ない製剤は、臨床試験に大きなアドバンテージとなります。

また、自然環境の保全についても、どの企業よりも大切に考え、環境に配慮した生薬の栽培技術の開発を進め、持続可能な生薬栽培を追求していきます。生薬栽培や加工を通じた新たな雇用の創出や生産者の生活の質の改善など、地域社会への貢献も重視しながら、ステークホルダーから広く認知・信頼される中薬企業を目指していきます。

今後は中国においても、急速に少子高齢化社会が進行していくと推計されていることに加え、中国政府は中薬の発展を目指し、中成薬の標準化や品質管理体制の強化を推進しており、中薬市場は今後も拡大していくと見込んでいます。引き続き、中国事業における提携先である中国平安保険との関係を維持・強化していくとともに、当社の創業者である津村重舎の「良薬は必ず売れる」という信念を胸に、当社グループが持つサプライチェーンの強みと経験を最大限に活かしながら、中国市場に高品質な製商品を提供していきたいと考えています。そして、中国で認知・信頼される中薬企業となり、中国国民の健康と、より豊かな未来に貢献していきます。

Focus 中薬市場の特徴

中薬の分類

中薬は、およそ2,700年前から中医学で扱われている薬の総称です。漢方薬と同様、自然界にある植物や動物、鉱物などを原料に用いて製造されています。中医学は古典の理論に基づきながらも、時代ごとの流行病などを検証し、新たな治療法を取り入れてきました。その結果、多くの処方生まれ、絶えず新しい中成薬が開発されています。

中薬には、医薬品の分類として「中成薬」と「中薬飲片」があります。また、養生（予防）を目的として生薬を使った健康食品などもあります。

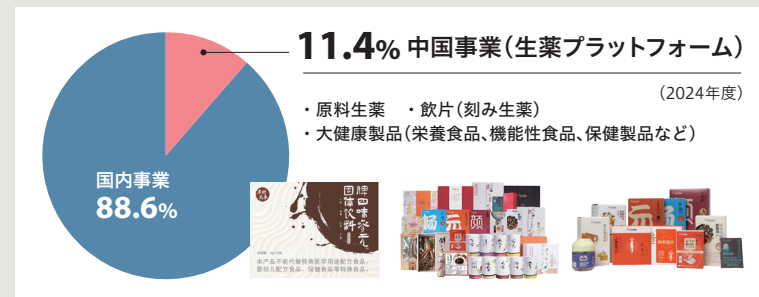
中薬市場の動向

中国の中薬市場は日本の漢方・生薬市場の60倍以上の規模で、約16兆円あります。そのうち、中成薬市場は約11兆円、原料生薬・中薬飲片市場は約5兆円です。中成薬は古代から現代までの処方を製剤化し、中国では約9,000処方が承認されています。そのうち、中国薬典^{*1}収載処方が約



出所：中国工業情報化部、中国国家薬品监督管理局、中国統計局データより当社で作成
1人民元=20円で換算

中国事業の製商品・サービスラインナップ



1,600処方あり、古典由来の処方^{*2}が約300処方含まれています。中薬飲片は中薬材を修治加工^{*3}した臨床に使用される中薬で、よく使われるものとして約600種類があります。

なお、中国政府は政策として古典処方に基づく中薬を重点的に開発し、中薬の研究開発や品質レベルの向上を支援・強化する方針を示しています。中成薬メーカーは約2,400社あり、中薬市場の集中度はそれほど高くありませんが、企業グループが次第に形成されてきています。

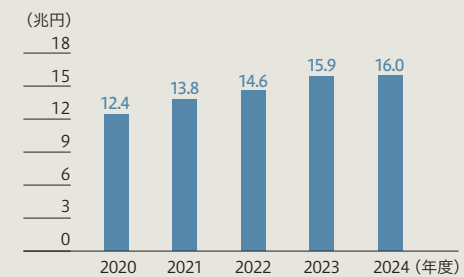
^{*1} 中国国家薬品监督管理局により公布され、国家により薬品品質を保証し、かつ人民による薬物使用の安全性と有効性、品質制御性を保証するために制定された薬品法典
^{*2} 清朝時代以前に編纂された古医書に記載されている処方
^{*3} 蒸す、煮る、炒るなどの加工

市場へのアプローチ

中国政府が掲げる「健康中国2030」では、現代医学と中国医学の双方を重視し、中薬生産の規範化、規模化を推進することが発表されています。中薬の中でも中成薬の発展において、鍵となるのが「標準化」であり、中国政府も中成薬の標準化を課題として捉えています。そこでツムラグループは、漢方事業で磨いてきた安全性・有効性・均質性に関する技術やノウハウを活用することで、中成薬の標準化を実現し、中薬業界の発展に貢献したいと考えています。

また、中国政府は生薬の品質やトレーサビリティを重視する政策を発出しており、GACP管理され、トレーサビリティが確保された原料生薬による中薬材、飲片の需要はますます増加していくと予測されます。当社グループでは高品質な生薬を用いた付加価値の高いサービスを提供することで、中国国民の健康に貢献していきます。

中薬市場の推移



※1 1人民元=20円で換算

※2 中国工業情報化部、中国統計局データ

特集3 価値創造サイクルを活性化する組織資本

背景

世界に類を見ない漢方・中薬ビジネスを確立するには、組織間の連携強化と、個々人の成長が不可欠

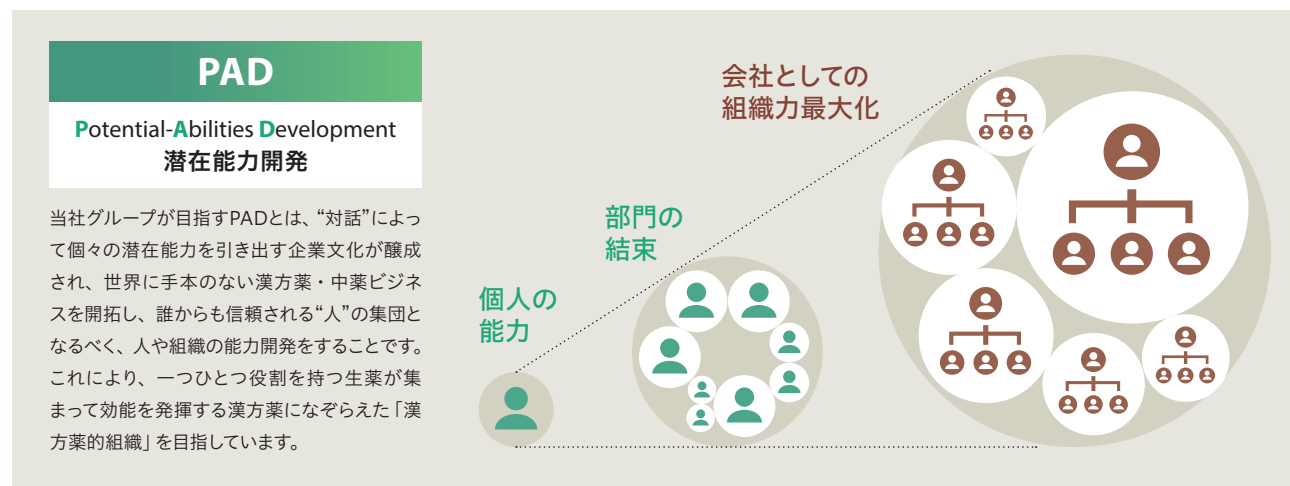
ツムラグループは、およそ半世紀にわたり漢方製剤の基礎・臨床研究に従事してきました。その成果として、多成分系複合製剤を分析・製剤化する技術とノウハウを社内に蓄積しています。今後は日本国内の漢方薬市場を広げるだけでなく、蓄積した知的資本を駆使して中国における中薬のポテンシャルを最大化することで、業界全体の発展に貢献したいと考えています。そのためには、これまで以上に原料生薬の安定調達や品質保証、環境保全など、事業活動全般をレベルアップする必要があります。

現在当社グループは、先端技術の採用とDXの推進によって、漢方バリューチェーンの改革に取り組んでいます。

日本や中国の伝統医療が一人ひとりのwell-beingをサポートできる社会を見据えて、2022年に定めた長期経営ビジョンの実現に向けた施策を着実に進めています。

日本の漢方ビジネスや中国の中薬ビジネスを強固にするためには、国内外のグループ企業が緊密に連携し、各社・各部門が保有するナレッジの横断的な活用が不可欠です。2012年からは「人」のツムラを掲げ、個人の成長を組織と会社の成長につなげる組織・人的資本経営を実践してきました。さらに、長期経営ビジョンの一つに「PAD（潜在能力開発）」を掲げ、制度改定や組織改正を推進しています。

ツムラが取り組むPAD(潜在能力開発)とは



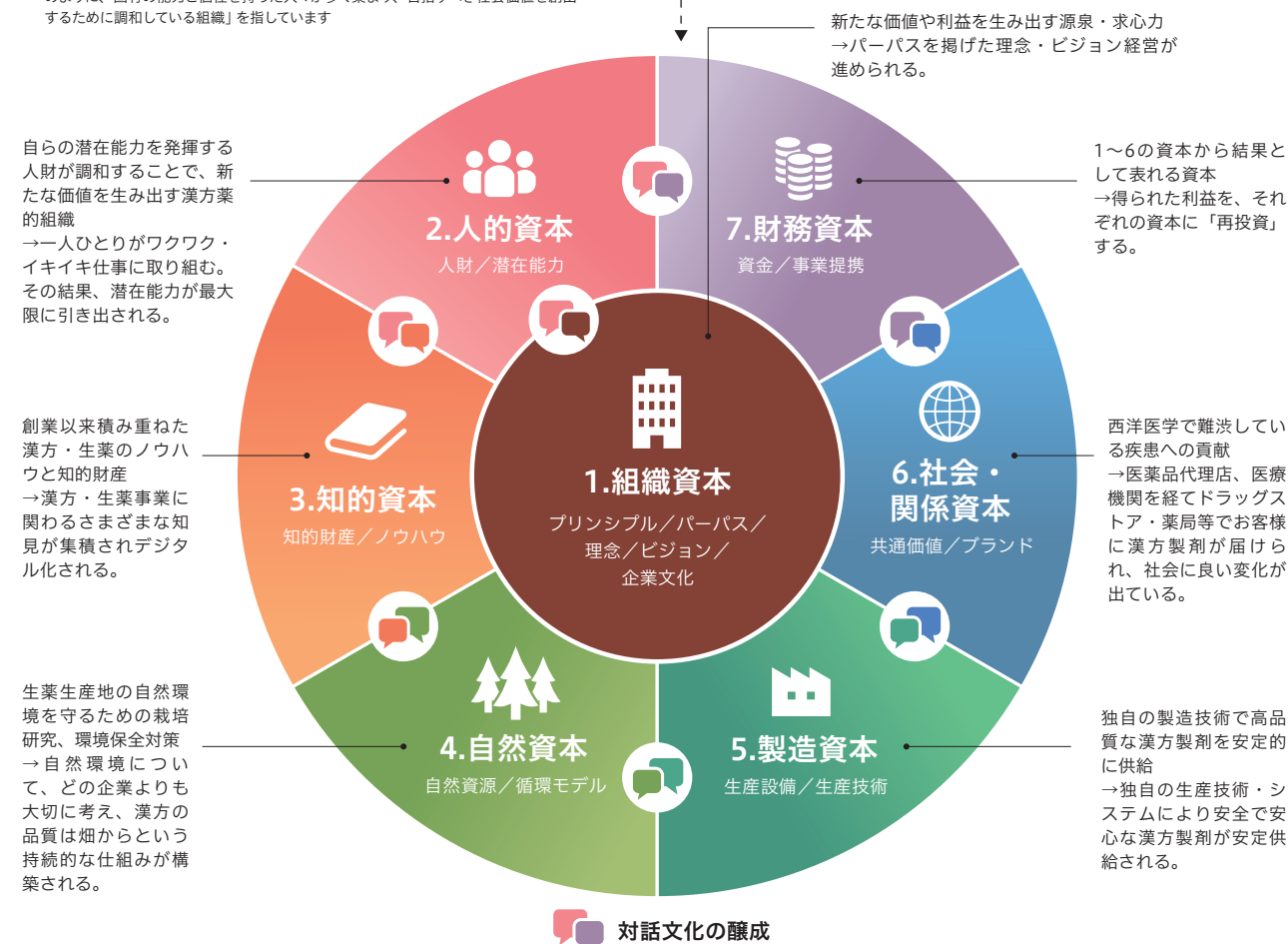
価値創造

組織資本を軸として、人財を育成しながら、社会価値の創出につながる循環サイクルを生み出す

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*1」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、社員の自発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財を育成しながら、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。

*1 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つ目の資本として「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、「複数の生薬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

2024年度の実績

1.組織資本

- 漢方薬の組織
- 創業**132**年
- 理念浸透サーベイ **4.04**点

2.人的資本

- 従業員数（連結）**4,272**名
- 一人あたり教育費（単体）**115**千円
- 障がい者雇用率 **2.23**%
- エンゲージメントサーベイ **3.65**点

3.知的資本

- 研究開発費 **8,355**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 **2,140**TJ
- 水使用量 **2,248,893**t
水の再利用率（茨城・静岡・上海・天津）平均 **60.8**%
- 産業廃棄物の再資源化率 **99.7**%
- 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 **85.9**%

5.製造資本

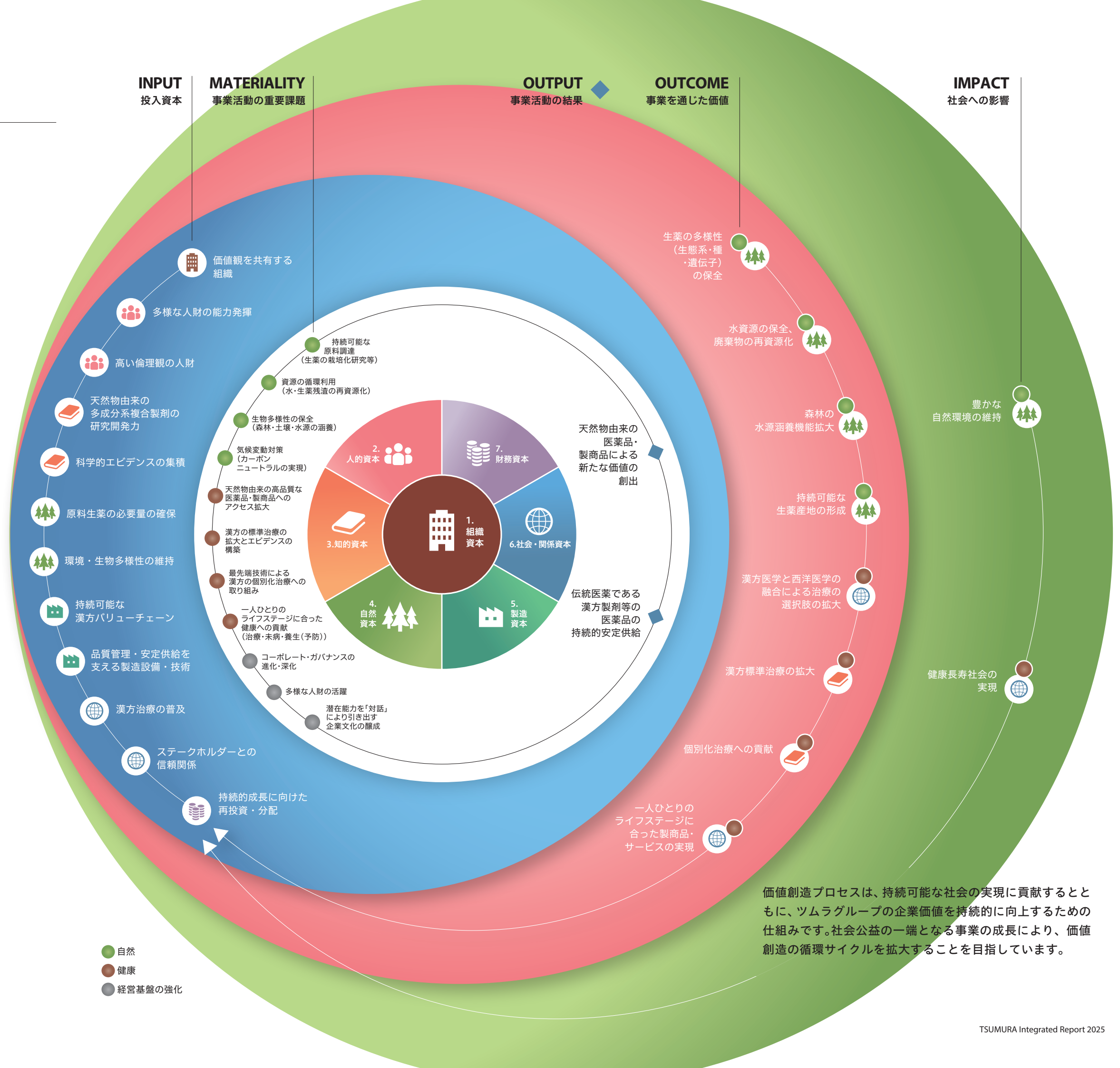
- 選別加工・品質管理 日本**2**拠点／中国**2**拠点
- 製造工場 日本**2**拠点／中国**2**拠点
- 研究拠点 日本**1**拠点／中国**1**拠点
- 設備投資額 **28,650**百万円

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 **50.4**%
- すべての大学医学部・医科大学での漢方医学教育の実施
- 診療ガイドラインへの収載数**161**件
- お客様相談窓口での相談受付件数 **30,825**件

7.財務資本

- 売上高 **181,093**百万円
- 営業利益 **40,125**百万円
- フリーキャッシュ・フロー **8,849**百万円
- 総資産 **464,380**百万円
- 自己資本 **300,530**百万円



全社を挙げて生産性を底上げし、対話を重ね、より高い付加価値を生み出せる組織文化を醸成

日本の人口減少と高齢化の進展は、あらゆる産業に深刻な影響を及ぼしつつあります。ツムラにおいては、まず国内事業への影響が大きく、特に労働生産性の向上が喫緊の課題だと認識しています。大局的に見れば、グローバル事業を牽引する人財の育成も急務です。そのためには、個々人の能力を高めて、より高い付加価値を生み出せる組織文化を醸成する必要があります。そのために、当社グループは目指す組織のあり方として、「漢方薬的組織」という概念を掲げています。漢方薬的組織とは、生薬のように各メンバーがそれぞれのスキルを活かして自身の役割と責任を果たしながら、漢方薬のように全体の調和を図り、チームとして高い成果を上げていく考え方です。

ツムラならではの対話文化を醸成するための取り組み

当社グループでは2019年に、経営理念の浸透と、自分で考え自ら動く主体性を持った人財の養成を目的とした「ツムラアカデミー」を設立しています。この社内機関では、組織横断的な対話会である「理念浸透・コーチミーティング」を定期的に行っていました。そして2022年からは、対話文化を牽引し、個々の潜在能力を引き出すために、コーチング社内講師の養成を開始しました。2025年4月1日時点で、83名の社内講師を養成しており、自身が所属する組織で、理念浸透などの牽引者として活動しています。

また、「漢方薬的組織」という考え方に即して、目標達成を繰り返しながら成長し続ける組織をつくる「チームビルディング」にも取り組んでいます。いずれも対話を中心

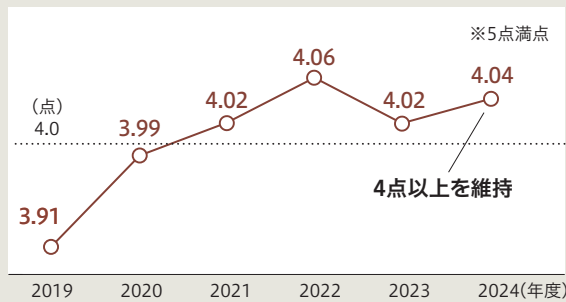
この組織形態をしっかり機能させ、労働生産性を高めるべく、2025年4月に大規模な組織改正を実施しました。組織開発を担う専門セクションの新設や営業組織の統合などで、重複業務をなくして戦略遂行のスピードを上げ、責任を明確化する効果を見込んでいます。併行して、従業員同士の対話による「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」の浸透活動を、継続して推進しています。

また、2023年度からプレ財務資本の定量的な分析を行う部門横断プロジェクトを始動しており、パフォーマンスの向上に効果があった施策を洗い出し、その検討を進めています。

→詳細はP29「人的資本の価値関連性分析」もご参照ください

とした、ツムラアカデミーのプログラムです。これらの取り組みによって、年に一度実施する従業員エンゲージメントの理念浸透サーベイは、4.0点以上を維持できています。

理念浸透サーベイ30項目の質問の平均 過去6年の推移



組織体制を強化し、価値創造の力を高める

業務の生産性や付加価値創出力の高い「漢方薬的組織」の確立に向けて、2025年4月に大規模な組織改正を実行しました。まず、経営サポート部門間の連携を深め、中国事業の推進とガバナンス体制を強化するために、「経営統括本部」を新設しています。同時に、企業価値を生み出す源泉である「人財と組織」をより強固にするために、グループの人財開発機能を司る「HR本部」を新たに設けました。さらに、研究開発活動をグローバルで加速していく必要

があるため、研究開発本部と国際開発本部を、「研究開発本部」に統合しました。日本、中国、米国間の連携を強化し、中成薬の研究開発ならびにASEANへの参入などを後押ししていきます。医薬営業本部とマーケティング本部も統合し、新たに「医薬営業本部」を設けました。

以上のような改正によって、「労働生産性」「グローバル」などの観点で喫緊の課題に対応し、組織成果の創出を図っていきます。

CHROメッセージ

展望

新制度の運用を通して個々の成長と組織開発を促し、組織・人的資本価値を向上させます

遠藤 浩司

執行役員
CHRO(最高人財・人事責任者)
HR本部長



2025年4月に新設したHR本部は、「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」の土台である人財・組織・企業文化をより強靱化する役割を担っています。具体的には長期経営ビジョンに掲げた「潜在能力開発 (PAD)」による個の成長を促しながら、個の集まりである集団を漢方薬的組織として昇華させ、社会的価値の創造と生産性の向上を目指しています。HR本部では、組織開発に関する機能を独立させた「組織開発部」を2025年度より新設しています。この部門では、パーパス・経営理念の体現、長期経営ビジョンの実現に向け、ツムラグループの各組織が“漢方薬的組織”としてチーム力を最大化し、成果を創出し続ける組織となる支援を実施します。従業員一人ひとりが能力を高めることで、チームとして目標を達成に導く大きな成果を生み出したいと考えています。

5～10年先の成長を見据え、より戦略的な人財育成・配置を行うために、当社では2023年に、各従業員が保有するスキルや経験を可視化した「人財ポートフォリオ」を策定しています。続いて2025年度からは、管理職の職務型人事制度をスタートさせました。この制度の要は、職種ごとに設定したスキルマップです。現状の業務遂行レベルのスキルにとどまらず、当社のパーパスと経営理念の体現、および長期経営ビジョンの実現に必要なレベルの能力を明文化しました。管理職には、マップに示されたレベルに到達するために、リスキルや自己研鑽が求められます。その結果、一定のレベルに到達した人財を、より重要なポジションに任用する人事を定着させることで、組織内に健全な競争環境をつくり出し、人財の相互成長を促せると確信しています。

スキルマップは今後、長期経営ビジョンの進捗度合いや外部環境の変化を踏まえて、求められる経験水準や定量数値を適宜更新していきます。近年は働き方に関するニーズが多様化し、副業や転職に対してもポジティブな意識を持つ人財が増加しています。そこで当社グループのスキルマップについても、社内の基準だけに即した体系ではなく、

労働市場から“価値が高い”と評価される人財を輩出できるよう、専門性や汎用性のある評価項目を検討する必要がありますと認識しています。

2023年度からはプレ財務資本を可視化するプロジェクトを始動させています。その手段の一つとして柳モデル^{*2}等を適用し、組織資本・人的資本政策が生み出す価値が財務価値につながっていることを、定量的な分析を通じて証明しようとしています。分析の結果、当社の経営戦略と人財戦略が一体化していることを、ステークホルダーの皆様にはしっかり説明したいという思いがあります。この2年あまりの取り組みで、人的資本経営の情報開示項目であるDE&I関連の各施策については、財務価値との相関関係などのつながりが検証できました。得られた示唆をもとに、研修前後のフォローアップを強化し今後の改善に活かしていくとともに、人的資本の厚みを増やすための制度や人事施策もさらに充実させる考えです。組織の健全性と自己革新力を高めるヒントとなる成果が導き出せるよう、分析と模索を続けていきます。

また、パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げる企業として、当社ならではの養生を中心とした健康経営を2024年度から実践しています。この活動についても、健康増進効果やメンタルヘルス、健康診断の有所見率、業務の生産性との関係性など、社内で定めた8つの健康経営指標などを用いた定量分析による可視化に着手します。CEOを中心とした推進体制のもと、従業員の健康を促進し、企業価値の向上を目指して健康経営に取り組んでいきます。

当社グループは、2012年度に「“人”のツムラ」、2022年度からは「潜在能力開発 (PAD)」と、一貫してビジョンの一つに「人」を据え、組織資本と合わせて、企業価値創造の中核と捉えてきました。これからも理念に基づく経営と、漢方・中薬ビジネスの未来を切り拓く人財の育成を通じて、持続的な成長を実現していきます。

^{*2}『CFOポリシー』(中央経済社、2020)にて、柳良平氏が開発したモデル

Focus 組織・人的資本の価値関連性分析

ツムラグループは、7つの資本による価値創造の循環サイクルにおける「プレ財務資本」の施策について、将来の財務価値とのつながりを可視化することで、投資家の皆様のご理解を得ることと、各施策の課題を明確化し、それらを改善することに取り組んでいます。天然物由来の医薬品の価値、漢方バリューチェーンが創出する価値、組織・人的資本の価値を可視化のテーマとし、2023年度からプレ財務資本の定量的な分析を行う部門横断プロジェクトを始動しました。

2023年度は「非財務資本とエクイティ・スプレッドの同期化モデル（柳モデル）」を使用し、ESG活動全体を調査対象とする「俯瞰型分析*」を実施しました。また、ESG指標とPBRとの相関からESG活動全体を客観視し、さらに組織・人的資本政策を深掘りするため、「価値関連性分析*」も合わせて実施しました。この分析では、組織・人的資本政策が生み出す価値が財務価値へと至る道筋に仮説を立て、ESG指標と財務指標のつながりを検証しました。翌2024年度は、人材ポートフォリオの定義が完了し、スキルマップの検討が進んだことから、再び組織・人的

資本にフォーカスした「価値関連性分析」を実施しました。人事部のメンバーを中心にワークショップを複数回実施し、各人事施策がどのように財務価値と関連しているのかを深掘りして検証しました。各施策から財務価値までの相関関係に仮説ストーリーを立てた上で、人的資本に関わる経年データをもとに価値連鎖の検証を試みた結果、企業文化醸成や人材育成における望ましい相関が検出されました。望ましくない相関結果も踏まえて、施策に対する指標の見直し・変更等も検討していく考えです。

今後は分析対象をさらに拡大し、生薬栽培から始まる当社独自の漢方バリューチェーンが創出する価値や天然物由来の漢方製剤が有する価値を定量化するなど、最適な分析手法を用いて財務価値との相関性を明らかにすることで、各戦略・施策の強化に活用し、確かな企業価値向上につなげていきます。

* 柳モデル（CFOポリシー第4版（中央経済社2025））に加え、非財務資本に関する各施策から企業価値向上までの価値連鎖を図式化し、隣接する価値同士の相関関係に遅延浸透効果を加味した回帰分析で検証する価値関連性分析を採用（分析実行はアビームコンサルティング株式会社）

望ましい相関が検出された項目

企業文化醸成

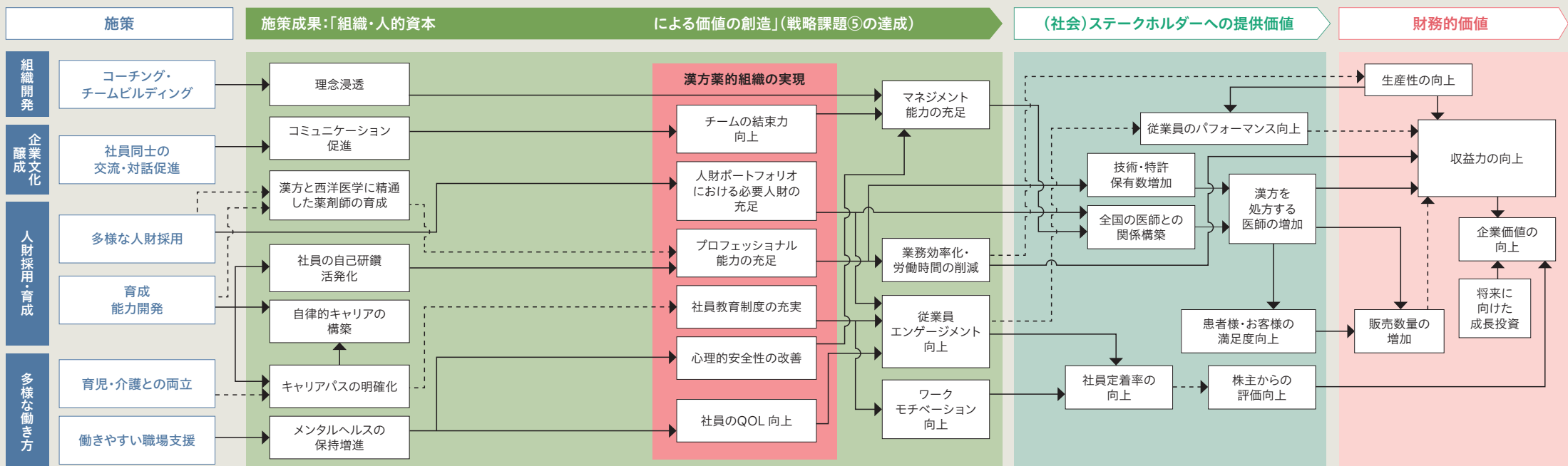
チームビルディングやコーチング研修によって、チームとしての結束力が向上し、他部門・他チームへの波及など、社内でシナジー効果が創出され、人材の質向上に寄与する連鎖が実証されました。企業ビジョンや目的の浸透、心理的安全性の改善が、エンゲージメント向上への連鎖を通じて、人材の質向上に寄与する連鎖が実証されました。

人材育成(スキル向上による人材の質向上)

経営人材候補の養成に際して、マネジメント能力の充足に寄与する連鎖、またチームの結束力向上が、理念浸透などにつながり、人材の質向上に寄与する連鎖が実証されました。

社員教育制度の充実化により、従業員エンゲージメントや人材の質向上に寄与するとともに、求職者の入社意欲が向上するという連鎖も実証されました。

2024年度 価値関連性分析図



組織・人的資本による価値創造

組織・人的資本政策の実行スピードを加速し、レベルアップさせながら、財務価値への連鎖を実証していきます

菅原 隆生

HR本部
組織開発部
部長



ツムラが組織・人的資本の価値関連性分析に取り組む意義は、組織と人材への投資に関して、業績への貢献度合いを可視化することで、財務価値を生み出している施策の洗い出しや、組織・人的資本政策を改善できる点にあります。また、中長期的に企業価値を高めていける確実性の度合いを示す上でも、プレ財務資本の可視化・定量化と、分析結果の価値創造ストーリーへの反映が重要と考えています。

2024年度は、特に注力している施策を中心に、あるべき価値連鎖のストーリーをワークショップ形式で議論し、財務価値までの相関関係の仮説を立てました。施策と財務数値の相関を実証すべく、各指標を集めて価値関連性分析を実施した結果、想定どおりの相関が出た項目もあれば、相関が実証できなかった

項目もありました。一連の検証プロセスの中で私たちは、経営戦略・事業戦略と組織・人的資本政策を連動させて実践する重要性と、各施策の適切な成果指標を追求していく必要性を再認識しました。

組織・人的資本政策から組織・人的資本の充足、戦略課題までの連鎖は、今回の分析結果で概ね実証されました。今後は各施策の実行スピードの加速とレベルアップを進めます。一方、組織・人的資本充足から財務価値につながる連鎖は、戦略課題、ステークホルダー価値を中心に、相関関係を可視化するためのデータが不足しています。社会への提供価値に基づいた財務価値への連鎖を実証するためには、関連するデータの収集と管理を強化し、各部門が連携して取り組むことが課題だと捉えています。

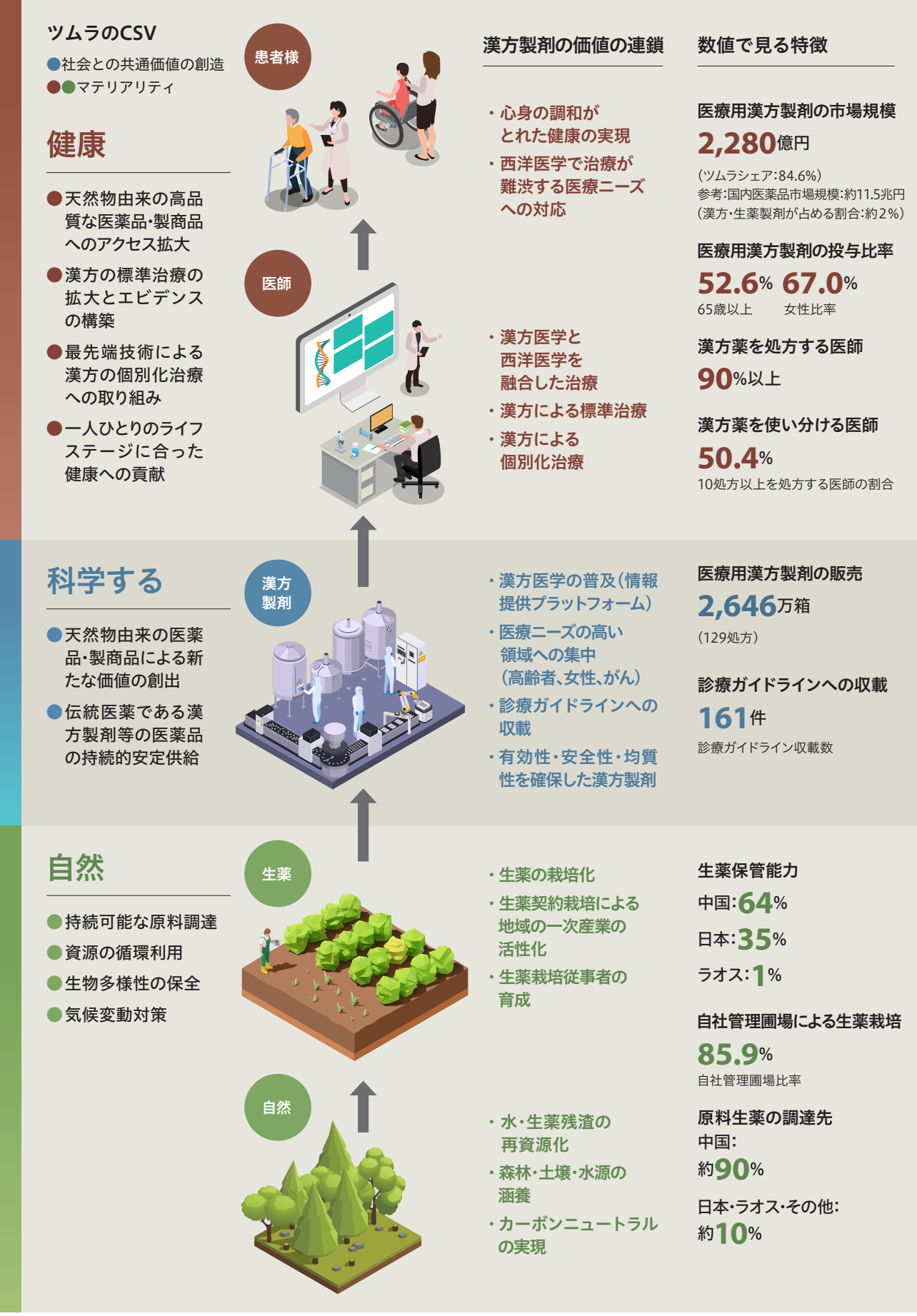
経営戦略

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。

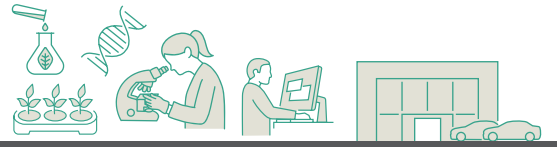
32	漢方バリューチェーンの特徴
35	漢方バリューチェーンの変革
37	財務・プレ財務ハイライト
41	時間軸で見る戦略の構造
45	CFOメッセージ
48	財務戦略の進捗
51	リスクマネジメント
53	戦略課題①
55	戦略課題②
57	戦略課題③
59	戦略課題④
61	戦略課題⑤
63	サステナビリティ課題への対応



漢方バリューチェーンの特徴



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

漢方製剤のエビデンスの確立

「KAMPOmics®」の構築

診療ガイドラインの新規収載や推奨度の向上

未病の科学的な解明

漢方の標準治療の拡大

漢方による個別化医療の確立

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nder（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nderマーカー*1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nder）を層別化するための生理学的指標



栽培・調達

「ツムラ生薬GACP」の運用

「生薬トレーサビリティ」による栽培情報管理

品質が担保された生薬栽培の実現

生薬の栽培化技術の開発

持続的な農業経営を支援

自社管理圃場の継続的な拡大

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

品質基準を満たす原料生薬の切裁・調合

「生薬調合指示システム」の導入

抽出したエキスの成分変化を抑えて製剤化

自社独自の製造プロセス開発

含有成分の均質性の実現

「臨床上の再現性」の確保

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

すべての大学医学部で漢方医学教育を実施

医学教育モデル・コア・カリキュラムへの組み入れ

10処方以上を処方する医師や診療領域基本処方を処方する医師の拡大

e-プロモーションによるソリューション提供の強化

漢方製剤が患者様の病気の治療に貢献

漢方医学の持続的な発展

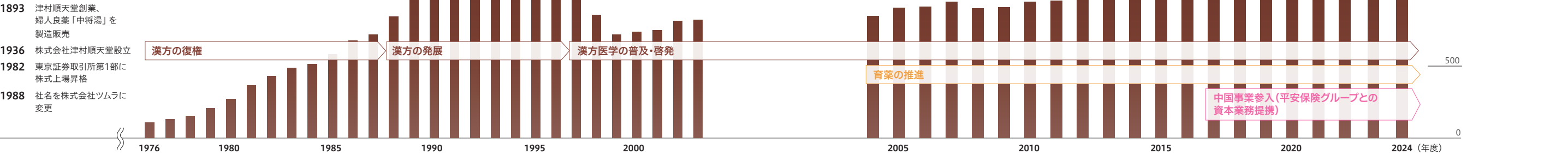
患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりに合った漢方治療を受けられる医療現場の実現に貢献すべく活動しています。

- 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]*2
- 漢方医学も西洋医学も学んでいるMR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*3

*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/インテグレーション調査「Impact Track」

漢方バリューチェーンの革新

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革新

価値創造の基盤

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

*2024年度実績／インテージヘルスケア調査「Impact Track」

(百万円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績											
売上高	110,438	112,625	114,954	117,879	120,906	123,248	130,883	129,546	140,043	150,845	181,093
うち国内事業	—	—	—	—	—	—	—	—	124,698	132,099	160,459
うち中国事業	—	—	—	—	—	—	—	—	15,345	18,745	20,633
売上原価	41,859	45,055	49,454	49,603	49,451	50,747	55,951	63,081	71,762	82,028	90,509
売上高原価率	37.9%	40.0%	43.0%	42.1%	40.9%	41.2%	42.7%	48.7%	51.2%	54.4%	50.0%
売上総利益	68,578	67,569	65,499	68,275	71,455	72,500	74,931	66,465	68,281	68,816	90,583
売上高総利益率	62.1%	60.0%	57.0%	57.9%	59.1%	58.8%	57.3%	51.3%	48.8%	45.6%	50.0%
販管費	49,087	47,743	49,516	51,224	52,935	53,623	55,548	44,088	47,365	48,799	50,458
売上高販管費率	44.4%	42.4%	43.1%	43.5%	43.8%	43.5%	42.4%	34.0%	33.8%	32.4%	27.9%
営業利益	19,491	19,826	15,983	17,050	18,520	18,876	19,382	22,376	20,916	20,017	40,125
うち国内事業	—	—	—	—	—	—	—	—	21,190	20,531	40,136
うち中国事業	—	—	—	—	—	—	—	—	△ 273	△ 514	△ 10
売上高営業利益率	17.6%	17.6%	13.9%	14.5%	15.3%	15.3%	14.8%	17.3%	14.9%	13.3%	22.2%
経常利益	21,583	19,494	16,399	17,914	19,702	19,649	20,866	25,904	23,453	23,493	42,446
親会社株主に帰属する当期純利益	14,075	12,557	12,488	14,504	14,593	13,765	15,332	18,836	16,482	16,707	32,428
財政状態											
総資産	215,654	222,468	222,008	293,701	287,322	311,990	319,063	350,981	396,813	428,254	464,380
純資産	150,947	155,702	157,397	196,533	206,141	213,997	233,169	258,109	272,246	295,364	330,110
負債	64,706	66,765	64,611	97,168	81,181	97,993	85,894	92,871	124,566	132,889	134,270
流動資産	128,484	133,668	134,679	192,401	190,027	196,973	204,273	229,420	268,320	281,292	295,709
固定資産	87,169	88,799	87,329	101,300	97,295	115,017	114,789	121,561	128,492	146,961	168,670
流動負債	41,366	43,702	31,883	48,766	33,320	48,476	48,380	45,875	47,205	68,557	61,913
固定負債	23,339	23,063	32,727	48,402	47,861	49,516	37,513	46,996	77,361	64,332	72,357
自己資本比率	68.8%	68.8%	69.7%	65.9%	70.2%	65.8%	68.3%	68.3%	63.5%	63.2%	64.7%
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,992	17,570	21,065	21,066	5,450	18,191	16,102	21,314	16,452	5,608	33,823
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,683	△ 7,461	△ 6,451	△ 23,354	△ 7,697	△ 23,488	△ 7,352	△ 9,111	△ 15,493	△ 19,351	△ 24,974
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,408	△ 4,608	△ 9,572	50,305	△ 18,528	7,111	△ 10,425	△ 8,181	24,423	△ 4,417	△ 19,871
現金及び現金同等物の期末残高	19,343	25,128	29,901	78,313	56,243	57,692	59,668	67,536	94,730	78,034	73,135
主な指標											
ROE（自己資本利益率）	10.1%	8.3%	8.1%	8.3%	7.4%	6.8%	7.2%	8.2%	6.7%	6.4%	11.4%
DOE（株主資本配当率）	3.2%	3.0%	2.9%	2.7%	2.5%	2.4%	2.3%	2.1%	2.0%	2.5%	3.6%
有形固定資産及びソフトウェア等の投資額*1	8,428	9,638	6,455	11,912	9,085	6,304	11,161	11,456	14,679	21,908	31,077
うち有形資産投資額	8,428	9,638	6,455	11,912	9,085	6,304	11,161	11,456	11,172	18,352	28,650
研究開発費	6,252	5,968	6,087	6,048	5,926	6,270	6,631	7,313	7,594	8,288	8,355
減価償却費	5,387	5,059	5,629	6,157	6,362	6,406	8,210	8,743	10,101	10,235	10,620
総資産回転率	0.51	0.51	0.52	0.40	0.42	0.40	0.41	0.37	0.35	0.35	0.39
EPS（1株当たり当期純利益）（円）	199.58	178.06	179.46	200.55	190.87	179.96	200.40	246.21	215.63	219.83	427.15
BPS（1株当たり純資産）（円）	2,103.04	2,169.13	2,250.34	2,532.11	2,639.59	2,684.38	2,846.58	3,133.97	3,299.42	3,566.54	3,968.05
1株当たり年間配当金（円）	64	64	64	64	64	64	64	64	64	85	136
医療用漢方製剤の販売本数（万本）	1,876	1,929	2,026	2,081	2,165	2,222	2,278	2,440	2,563	2,626	2,646
医療用漢方市場におけるシェア	84.5%	84.3%	84.0%	83.9%	83.6%	83.5%	83.4%	83.3%	83.2%	84.2%	84.6%
薬価改定率	△ 3.0%	なし	△ 3.0%	なし	△ 3.1%	△ 1.8%	△ 0.4%	0.0%	△ 0.9%	2.3%	21.6%
漢方製剤の診療ガイドライン収載数	82	91	104	118	132	135	149	151	152	158	161

※1 2018年度から「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を適用 ※2 2019年度はPPA調整後の数値 ※3 2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用
*1 2022年度より「有形固定資産の取得額」から「有形固定資産及びソフトウェア等の投資額」へ変更

製品別売上高

(百万円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
育薬処方 ^{*2}											
100 大建中湯	9,993	10,273	10,328	10,584	10,430	10,357	10,394	9,569	9,739	9,851	14,769
054 抑肝散	6,895	7,215	7,330	7,571	7,664	7,774	7,884	7,379	7,380	7,447	11,147
043 六君子湯	6,633	6,604	6,863	7,044	7,256	7,370	7,501	7,231	7,300	7,454	7,199
107 牛車腎気丸	3,814	3,838	3,733	3,686	3,625	3,603	3,628	3,509	3,421	3,698	5,583
014 半夏瀉心湯	1,230	1,250	1,276	1,334	1,350	1,390	1,413	1,358	1,390	1,448	1,464
Growing 処方 ^{*3}											
041 補中益気湯	6,965	6,968	6,947	7,098	7,158	7,113	7,632	7,232	7,727	7,956	7,597
017 五苓散	2,719	3,082	3,363	3,722	4,124	4,491	4,960	5,298	6,208	6,869	7,376
024 加味逍遙散	4,285	4,465	4,465	4,534	4,539	4,598	4,873	4,833	5,050	5,117	4,917
137 加味帰脾湯	1,211	1,237	1,249	1,342	1,422	1,536	1,613	1,722	2,067	2,290	2,238
108 人參養栄湯	640	668	701	913	1,549	1,874	1,914	1,936	2,128	2,305	2,234

※2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用
*2 大建中湯・抑肝散・六君子湯は2004年度より、牛車腎気丸・半夏瀉心湯は2009年度より育薬処方に設定
*3 加味帰脾湯と人參養栄湯は2022年よりGrowing処方に設定

組織・人的資本

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結従業員数(人)	3,830	3,921	4,032	4,138	4,272
うち単体(人)	2,556	2,564	2,631	2,711	2,765
うち関係会社(人)	1,274	1,357	1,401	1,427	1,507
一人あたり教育費用(単体) (千円)	93	124	126	120	115
年間教育時間(単体) (時間)	1,372	1,702	1,575	1,334	1,324
女性従業員比率(単体)	21.7%	23.0%	24.3%	25.3%	26.2%
女性管理職比率(単体) ^{*4}	5.9%	6.3%	7.4%	8.4%	10.1%
女性管理職比率(連結) ^{*4}	—	—	—	13.8%	16.6%
女性採用比率(単体)	40.3%	40.5%	31.3%	32.8%	36.1%
女性採用比率(単体、総合職のみ)	47.9%	50.9%	42.2%	37.8%	48.0%
キャリア採用比率(単体)	61.3%	66.4%	78.7%	72.0%	68.5%
キャリア採用比率(単体、総合職のみ)	35.2%	41.5%	67.5%	59.2%	53.8%
月平均残業時間(単体) (時間)	12.7	10.9	10.8	12.0	14.8
有給休暇の平均取得日数(単体) (日)	10.8	13.5	14.0	14.0	13.9
育児休業取得率(男性)	19.0%	37.0%	52.0%	57.3%	74.7%
育児休業取得率(女性)	100%	100%	100%	100%	100%
育児休業平均取得日数(男性) (日)	24.1	12.3	24.6	26.5	55.0
育児休業平均取得日数(女性) (日)	125.4	121.4	119.3	232.2	189.8
障がい者雇用率(単体)	2.8%	2.9%	2.6%	2.5%	2.2%
離職率(単体)	1.8%	1.4%	2.7%	2.8%	3.1%
労働災害発生件数(単体) (件)	11	12	17	16	21

*4 女性管理職比率は各年度における4月1日時点の割合

環境データ^{*5}

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
GHG 排出量 ^{*6} (t-CO ₂)	94,198	96,570	108,530	88,227	80,220
エネルギー使用量(TJ)	1,685	1,703	2,063	2,164	2,140
取水量(千t)	1,707	1,704	2,065	2,152	2,249
水の再利用率	62.9%	55.6%	56.0%	57.4%	60.8%
廃棄物総排出量(t)	31,669	34,456	38,086	41,993	42,617
再資源化率 ^{*7}	99.0%	99.9%	99.9%	99.9%	99.7%

※廃棄物には産業廃棄物（特別管理産業廃棄物を含む）のほか一般廃棄物も含む
*5 2022年度から天津津村製薬有限公司、盛実百草薬業有限公司の排出量を新たに算出対象に含めています
*6 GHG排出量はScope1、2の合計（2024年度のScope3排出量は366,255 t-CO₂）
*7 再資源化率＝再資源化量／廃棄物総排出量×100

ガバナンス

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
社外取締役比率	55.6%	55.6%	55.6%	55.6%	55.6%
女性取締役比率	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%
女性執行役員比率	—	—	7.1%	7.1%	7.1%
コンプライアンス					
ツムラグループ ホットライン受付件数(件)	26	10	19	25	39
コンプライアンスアンケート 『『明るく、風通しの良い職場』だと思うか』 (5段階評価) 「そう思う」+「まあそう思う」と 答えた割合	68.9%	69.7%	70.3%	71.5%	70.3%

サステナビリティビジョン

自然と生きる力を、未来へ。

ツムラグループにおける「サステナビリティ経営」とは、「サステナビリティビジョン」の体現に他なりません。自然の恵みである生薬を活かす事業を進化させ、未来へつなげていく私たちだからこそ、自然環境の変化や危機に最も敏感な企業でなければなりません。そして、自然の恵みを最大限に活かし、人々の健康と医療に貢献し続けること

——サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」にはその想いが込められています。

当社グループは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）として特定しています。

マテリアリティの抽出プロセス

①	パーパスを起点にツムラグループのCSVにおける3つのレバー*と長期経営ビジョンのつながりを整理
②	パーパスと経営理念から、ツムラグループが目指すべき「社会との共通価値の創造」を整理
③	①と②で整理した要素を、サステナビリティビジョンの方向性と時間軸でマテリアリティ（重要課題）として特定

*経営学者マイケル・ポーターが提唱するCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)を実現する3つの方法(レバー)のこと(①次世代製品・サービス創造、②バリューチェーン全体の生産性改善、③地域生態系の構築)

社会との共通価値の創造		マテリアリティ（重要課題）		戦略的アプローチ		現在の強み		リスク・対応	
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	自然	持続可能な原料調達（生薬の栽培化研究等）	●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		●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 ●野生生薬の栽培化		●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	
			資源の循環利用（水・生薬残渣の再資源化）	●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		●生薬残渣混抄紙の開発・商品化 ●水・蒸気の循環利用(製造用水の再処理施設) ●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)			
			生物多様性の保全（森林・土壌・水源の涵養）	●多様性(生態系・種・遺伝子)の保全 ●森林水源涵養機能の拡大		●生薬の種苗の保存、栽培化研究 ●「土佐ツムラの森」(高知県高岡郡越知町)での自然環境保護活動			
			気候変動対策（カーボンニュートラルの実現）	●省エネ技術の導入 ●樹木系生薬栽培による CO₂ 吸収 ●CO₂ フリー電力の導入		●水やエネルギーの循環効率の向上 ●省エネ技術の導入 ●大規模面積での樹木系生薬の栽培 ●オフサイト PPA の導入			
	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	●日常的に漢方製剤や生薬を素材とした製商品を取り入れた生活 ●漢方薬、中薬をはじめとした製商品・サービスをエビデンスベースで提供		●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)	●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ージビリティ（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			
			●DXの推進による漢方バリューチェーン改革 ●企業価値向上に向けたステークホルダーとの協働		●全ロットに対する品質保証体制 ●漢方製剤ごとの製剤設計に基づくコンピュータ制御 ●全製造工程におけるロボット技術の開発・導入				
		漢方の標準治療の拡大とエビデンスの構築	●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		●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ンドーマーカー研究、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				
		最先端技術による漢方の個別化治療への取り組み	●健康長寿社会実現への貢献						
	伝統医薬である漢方製剤等の医薬品の持続的安定供給	一人ひとりのライフステージに合った健康への貢献（治療・未病・養生（予防））	●一人ひとりのライフステージに合った価値の提供 ●未病の科学化による未病治療の普及への貢献						
			経営基盤の強化	コーポレート・ガバナンスの進化・深化	●取締役会のさらなる実効性の向上 ●執行と監督のさらなる分離 ●取締役会のメンバー構成の多様化	●「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」に基づく経営の実践 ●指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置 ●社外取締役会議の設置	●不正や不祥事の発生による社会的信用喪失リスク ➔取締役の過半数を社外取締役で構成し、経営の監督機能を強化、内部統制評価計画に基づく継続的な評価の実施、内部通報制度の整備・運用		
				多様な人財の活躍	●漢方薬的組織を目指した組織開発の実施 ●スキルマップに基づく人財の採用、配置、育成	●個々のライフサイクルとキャリア形成の両立 ●多様で柔軟な働き方の支援 ●社員が心身とも健康に働ける職場環境	●離職率の増加 ➔多様な働き方や文化に関する社員教育、コミュニケーションの強化、組織開発部による従業員のキャリアサポート		
				潜在能力を「対話」により引き出す企業文化の醸成	●目的・価値を求心力とした「対話」によって潜在能力を引き出す企業文化の醸成	●理念浸透サーベイ(5点満点)における4点以上の継続 ●「ツムラの理念経営」の書籍化(PHP 研究所様)	●社員のモチベーションやパフォーマンスの低下 ➔社内講師を活用した「対話」の促進		

TSUMURA
VISION
“Cho-WA”
2031

長期経営ビジョンの実現に向け、各事業ビジョンを明確化した上で、バックキャストिंगで3つのステージに分け、ロードマップとしての中期経営計画を策定しています。

医療用漢方事業		中国事業
事業ビジョン	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状態	中国国民の健康に貢献している状態
事業戦略	漢方医学の確立 漢方医学に基づき「診療領域基本処方」を処方する医師が2人に1人以上となる医療現場の実現	中国で信頼される 中薬企業になる

長期経営ビジョンで実現すべき3つの"P"

自然と共生するとともに、伝統医薬（漢方薬・中薬）を中心に自然と科学の力によって、一人ひとりのwell-beingをサポートできる時代の到来を迎えるために、次の3つの“P”が実現されている状態を目指します。

PHC	PDS	PAD
Personalized Health Care 一人ひとりにあったヘルスケア提案	Pre-symptomatic Disease and Science “未病”の科学化	Potential-Abilities Development 潜在能力開発
一人ひとりのライフステージ、症状、遺伝体質、生活環境等に合わせて、漢方薬・中薬をはじめとした製商品・サービスをエビデンスベースで提供することにより、人々のwell-beingに貢献している状態	エビデンスベースで定義された“未病”について、その診断方法と、各個人に合った未病改善システムを構築することにより、健康社会の実現に貢献している状態	“対話”によって個々の潜在能力を引き出す企業文化が醸成され、世界に手本のない漢方薬・中薬ビジネスを開拓し、誰からも信頼される“人”の集団となっている状態

実現すること		事業ごとの取り組み		第1期中期経営計画 2022～2024年度	第2期中期経営計画 2025～2027年度	第3期中期経営計画 2028～2031年度	マテリアリティの戦略的 アプローチとのつながり	指標	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2027年度 目標	
診療領域基本処方すべてを 処方する医師を50%	医療用 漢方 事業	漢方治療の標準化	目標50%以上→ 10処方以上処方医師数の増加	目標70%以上→			●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	10処方以上を処方する医師 の割合	32%	39%	50%	70%	
		漢方治療の個別化		目標25%以上→ 診療領域基本処方を	処方する医師の増加		診療領域基本処方を処方する 医師の割合	—	—	5.7%	25%		
		情報提供活動	e-プロモーションの量的な拡大	e-プロモーションの質的な	拡充と顧客体験価値の最大化	●一人ひとりのライフステー ジに合った価値の提供	ディテールインパクト件数	477万件	680万件	725万件	前年以上		
漢方標準治療の拡大と 漢方治療の個別化	研究 開発	漢方治療の標準化	重点3領域のエビデンス集積 米国TU-100開発・上市			●エビデンスに基づいた漢方 標準治療の拡大	漢方製剤の診療ガイドライン 収載数(タイプB以上)	99件	102件	103件	収載数・ 推奨度向上		
漢方治療の個別化		漢方診断サポートシステムの研究開発・社会実装			●一人ひとりのライフステー ジに合った価値の提供	—	—	—	証診断の 基礎的 研究完了	臨床研究 完了			
未病の科学化と未病三防 (治未病・既病防変・癒後防復)		未病の科学化	未病マーカーの基礎研究と臨床的応用			バイオマーカーに基づく 診断キットと処方提案	●未病の科学化による未病治 療の普及への貢献	—	—	—	定義化の 基礎的 研究完了	臨床研究 完了	
中国事業の基盤構築 (中国事業比率50%以上)	中国 事業	中成薬事業への参入	中成薬事業参入検討	事業参入と事業拡大		ブランド確立	●漢方薬、中薬をはじめとし た製商品・サービスをエビ デンスベースで提供	中成薬企業との技術・業務提携	複数社と交渉			提携完了	
		原料生薬・飲片・大健康製品 一人一方の展開	生薬品質の認知拡大	高付加価値製品・サービスの展開		業界発展に貢献		中国事業 売上高	153億円	187億円	206億円	500億円	
		研究開発体制の確立	方針検討	基盤構築		エビデンス構築		—	—	—	—		
漢方バリューチェーンのDX化	DX	ローコストオペレーション データ一元化と生成AI活用 安定供給と適正在庫の確立	IT基盤構築	生成AI活用・IT基盤刷新		生産性2倍(2021年度比)→ データの民主化	●DXの推進による漢方パ リューチェーン改革	工場における労働生産性 (2021年度比)	102%	86%	81%	108%	
パーパス経営・理念経営・ ビジョン経営の実践	組織・ 人財	企業文化の醸成 経営人財育成 組織開発 タレントマネジメント	対話を通じた企業文化の醸成				●目的・価値を求心力とし た「対話」によって潜在能力を 引き出す企業文化の醸成	理念浸透サーベイの平均点	4.06	4.02	4.04	4.00以上 を維持	
			組織・人的資本政策の推進					エンゲージメントアンケート の総合満足度	3.58	3.58	3.65	4.00	
サステナビリティ ビジョン	カーボンニュートラルの 実現	サステナ ビリティ	温室効果ガス排出量50%削減	太陽光発電導入		ガス→新燃料への切り替え	●省エネ技術の導入	GHG排出量削減(Scope1、2) (2020年度比)	15%	6.3%削減	18%削減	15%削減	
	さらなる省エネ化(使用原単位低減)												
	ネイチャーポジティブの 実現		生薬の栽培化研究	環境に適応できる持続可能な生薬栽培				●多様性(生態系・種・遺伝子) の保全	野生生薬の栽培化(品目数)	1品目	3品目	4品目	7品目
	ツムラサーキュラー エコノミーの構築		水・廃棄物の循環化	水の循環利用促進 生薬残渣利用・加工方法の確立	循環利用の実現		水源保全への取り組み 高付加価値利用の実現	●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	取水量原単位 (2020年度比)	2%	7%削減	6.5%削減	水の再利 用率60%
			環境対応型包装資材への転換	包装資材の一部を植物由来またはリサイクル素材化				新素材の採用 ・モノマテリアル化など	新素材化率	—	—	0%	30%
地域・社会リレーション の構築		自然環境保全、地域振興、 サステナビリティ教育等への展開	地域・社会リレーションを通じた生物				多様性・サステナビリティ活動への展開	●企業価値向上に向けたス テークホルダーとの協働	生薬栽培地や地域との協働	—	—	—	6件



CFOメッセージ

第2期中計期間は、 戦略的投資を推進。 ROICツリーを活用し、 投資効率を重視する マインドを社内に醸成

小林 薫

CFO
(最高財務責任者)

財務戦略上の課題は、情報発信の充実と投資効率のさらなる向上

2025年4月に、CFOに就任しました小林です。私はかつて金融機関に所属し、上場企業取引や資本市場業務を中心に、幅広い分野で戦略企画・立案やフロント業務に携わってきました。特に直近は証券会社の執行役員として、投資銀行領域の企画責任者を務めてきました。通算20年超にわたるコーポレートファイナンスの経験と知見をもって、財務面からツムラグループの持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

当社グループについては、理念を基軸にした経営を実践している企業として、前職の頃から強い関心を持っていました。「順天の精神」という、130余年前に創業者が掲げた原理・原則を現在に継承し、「一人ひとりの、生きるに、活きる。」というパーパスを志向しながら、“自身がやるべきことをしっかりやろう”という意識が全従業員に浸透していることにも、深い感銘を受けました。CFOとして私に期待されている役割は、こうした志を持った優秀な人財を活かしながら、理念に根差した成長を実現する財務戦略を立案して企業価値を高め、かつ年々最大化させていくことだと認識しています。

2025年5月に第2期中期経営計画を公表した後、株主・投資家の皆様との対話を通じて、私は当社の財務戦略に、改善すべき2つの点があると気づきました。1つ目は、当社の事業やエクイティ・ストーリーをご理解いただくため

の情報発信についてです。漢方薬メーカーである当社は、他の医薬品メーカーとはビジネスモデルが大きく異なっており、ご理解いただきにくい面が多いと思っています。したがって、統合報告書を含むさまざまなツールを活用して、当社ならではの事業特性や成長戦略に関する、よりオープンでわかりやすい情報発信に注力していきます。

2つ目は、投資効率とコスト体質です。無駄な支出はないと考えていますが、最小のコストで最大のパフォーマンスを追求する活動を現場に求める体制になっているとはいえない状況です。従業員への投資効率を重視するマインドの醸成も含めて、改善の余地があります。

以上のような課題認識に基づいて、CFO就任後にはまず取り掛かったのは、現場を支える従業員との個別対話です。その上で、ROICツリーの考え方を社内のルールや業務プロセスに組み込み、継続的な改善が進む仕組みづくりに着手しました。もともとROICは社内の管理指標に含まれているのですが、グループ内の個々の事業活動とROICの関係性や影響度を示しきれていなかったのが、見える化していきます。なおROICの向上には、従業員がROICを意識し自身の活動目標を設定することも重要なポイントになります。そうすることで、目標達成に向けた日々の活動が、全社のROIC改善につながると実感でき、好循環を形成しやすくなると考えています。

財務健全性と資本効率とのバランスを踏まえた財務運営に注力

国内の医療用漢方製剤市場で、ツムラは過去20年にわたって80%超のシェアを確保しており、トップラインは安定成長しています。市場環境や競合状況の変化による売上変動のダウンリスクが低いことと、漢方市場の拡大が当社の売上規模拡大に直結することは、財務の観点では大きな強みといえるでしょう。

一方で、財務戦略を立案する際の制約条件が3点ほどあります。1つ目は、原料生薬の価格変動リスクです。当社は漢方製剤に使用する原料生薬のうち約9割を中国から輸入しており、天候不順による不作や為替の影響を受けますが、その一方で日本における医療用漢方製剤は薬価が決まっていますから、原料生薬の価格変動はダイレクトに利益に効く構造になっています。当社は栽培から管理することで調達の安定化や価格変動の低減を実現していますが、リスクはゼロにはなりません。2つ目は、原料が天然物であり、栽培期間、気候などに起因した品質のばらつきや減産リスクなども加味した原料在庫を確保する必要がある

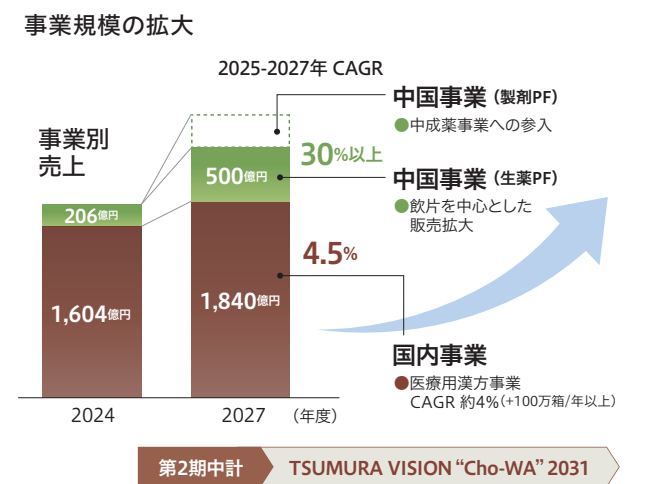
ため、在庫回転期間が長く資金負担が大きくなることです。医療機関への供給責任を果たす観点でも、十分な在庫保有は必須となります。そして3つ目は、新規製造設備に関して、医薬品の生産開始要件であるバリデーションの期間まで含めると、投資決定から実際の稼働を経て投資回収に至る期間が長期化する傾向にあることです。

以上のような制約もあり、医療用漢方製剤のビジネスは資本を厚めに確保し、財務健全性を担保しておく必要があります。資本効率とのバランスに留意しつつ、強靱な財務体質は維持できる財務運営を行っていきます。

なお、研究開発費については売上高の5%程度であり、医薬品業界の平均と比べると低いものの、これまでのエビデンス構築などの研究成果は、漢方製剤を処方する医師の増加にも寄与しています。重点領域を中心とした基礎・臨床研究、個別化治療や未病の科学化に直結する研究開発投資は、キャッシュ・フロー創出に不可欠だと考えています。

可能な限り早期にROE8%を実現すべく、各種取り組みを加速

現在のツムラグループは、事業・財務ともに非常に強固であり、十分な投資余力も備わっています。しかしながら各事業の収益率をより引き上げるには、もう一段のコスト体質改善が必要と考えています。そのため、長期経営ビジョンの実現に向けて、ROICツリーを活用し、ROI（投資利益率）や労働生産性にこだわるマインドの醸成に取り組んでいきます。当然ながら、同時にトップライン拡大策の着実な実行も必要です。ノンオーガニックな取り組みも含めた各施策の成果を積み重ね、国内市場では医療用医薬品における年間100万箱ペースの成長の持続、OTC医



第2期中期経営計画 数値目標

	2024年度(実績)	2025年度(計画)	2027年度(目標)	2031年度(目標)
売上高	1,810 億円	1,880 億円	2,340 億円	—
営業利益	401 億円	340 億円	430 億円	—
ROE	11.4%	7.5%	8%	10% 以上

薬品・ヘルスケア領域での売上拡大、中国では生薬プラットフォームにおける飲片を軸とした「年平均成長率30%以上」を実現していきます。

ただし第2期中計期間は、第1期より着手した戦略的な投資を優先せざるを得ません。ROEは一時的に低下する局面を迎えますが、この3カ年の設備投資計画はすべて実行必須な施策です。近年の建設コスト上昇は当社にとっても無視できない要素ではありますが、既存工場および設備の老朽化への対応に加え、今後の売上拡大やコロナ禍時に見られた急激な需要変動にも柔軟に対応可能な安定供給体制の構築は、喫緊かつ不可欠な経営課題と認識しています。投資額はこの第2期中計期間がピークとなりますが、次期中計以降に当社グループが大きく成長するため

バランスシートマネジメントを一層強化。DOE重視の配当方針は不変

ツムラグループは、自己資本比率が60%台と厚く、財務面の余裕度は十分です。これは過去から積み重ねてきた利益の賜物であり、当社の信用力の高さに結実しています。そして前中計からは、中長期的な視点でバランスシート経営を実践しており、資本効率性の強化につながる施策に取り組んでいます。すでに手元キャッシュのスリム化や政策保有株式の売却などで一定の成果が出ており、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）についても、売掛金サイトの短縮によって約0.5カ月改善しました。

第2期中計では、戦略的な投資の計画も踏まえ、バランスシートマネジメントを一層強化します。まずBCP在庫を除くCCCは、DXも活用した在庫の持ち方等の工夫によって、さらに3カ月程度の短縮を図ります。政策保有株式は、第2期中計期間中に「原則ゼロ」とする方針を掲げており、取引先とも対話を重ねながら早期の実現を目指します。さらに、手元資金のさらなる適正化も図り投資に充当します。不足分については、有利子負債による財務レバレッジを従来以上に活用していく計画です。

なお2025年度は、BCP在庫の積み増しや製造要員の先行採用にともなう人件費等から、売上伸長に対する原価・販管費の上昇が大きく、減益となる見通しですが、「減益でも配当金額は維持」としました。DOE（株主資本配当率）の低下を最小限にとどめること、戦略的投資の負担を配当減という形で株主の皆様に求める判断は適切ではな

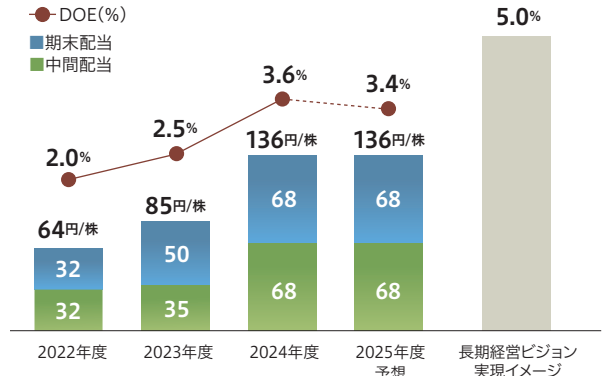
の足場固めだと捉えています。

もっとも、ROEが当社株主資本コストの7%は上回るものの、株式市場における期待水準である8%を下回ることについて、前向きなご理解をいただくことは容易ではないと認識しています。したがって、単に計画どおりに進捗すればよいとはまったく考えていません。可能な限り早期にROE8%を実現すべく、まずは投資・経費の徹底的な見直しを行い、その後も効率性を不断に追求していきます。ノンオーガニックな成長を目指す活動にも、多方面かつ積極的に取り組む方針です。これらを前倒しで進めることで、2031年度目標に掲げる営業利益率20%およびROE10%、さらにはそれらを大きく上回る水準の実現も十分に視野に入ってくるものと考えています。

いことの2点がその理由です。DOE重視の配当方針は不変です。2025年度予想のDOE3.4%をボトムとし、しっかりと利益を拡大することで、2031年度目標の「DOE5%」を確実に実現します。この企業価値向上の考え方を、株主・投資家の皆様との対話を通じて、さらに磨いていきたいと考えています。

株主還元方針

当社は、株主様に対する利益還元を会社の重要な政策と考え、国内事業の持続的な拡大と中国事業の成長投資および基盤構築を通して企業価値の向上を図るとともに、中長期の利益水準やキャッシュ・フローおよびバランスシートマネジメント等を勘案し、株主還元を決定しています。DOE（株主資本配当率）を指標とし、2031年度までに目指す水準として設定したDOE5%到達に向け、配当拡充を実施していきます。

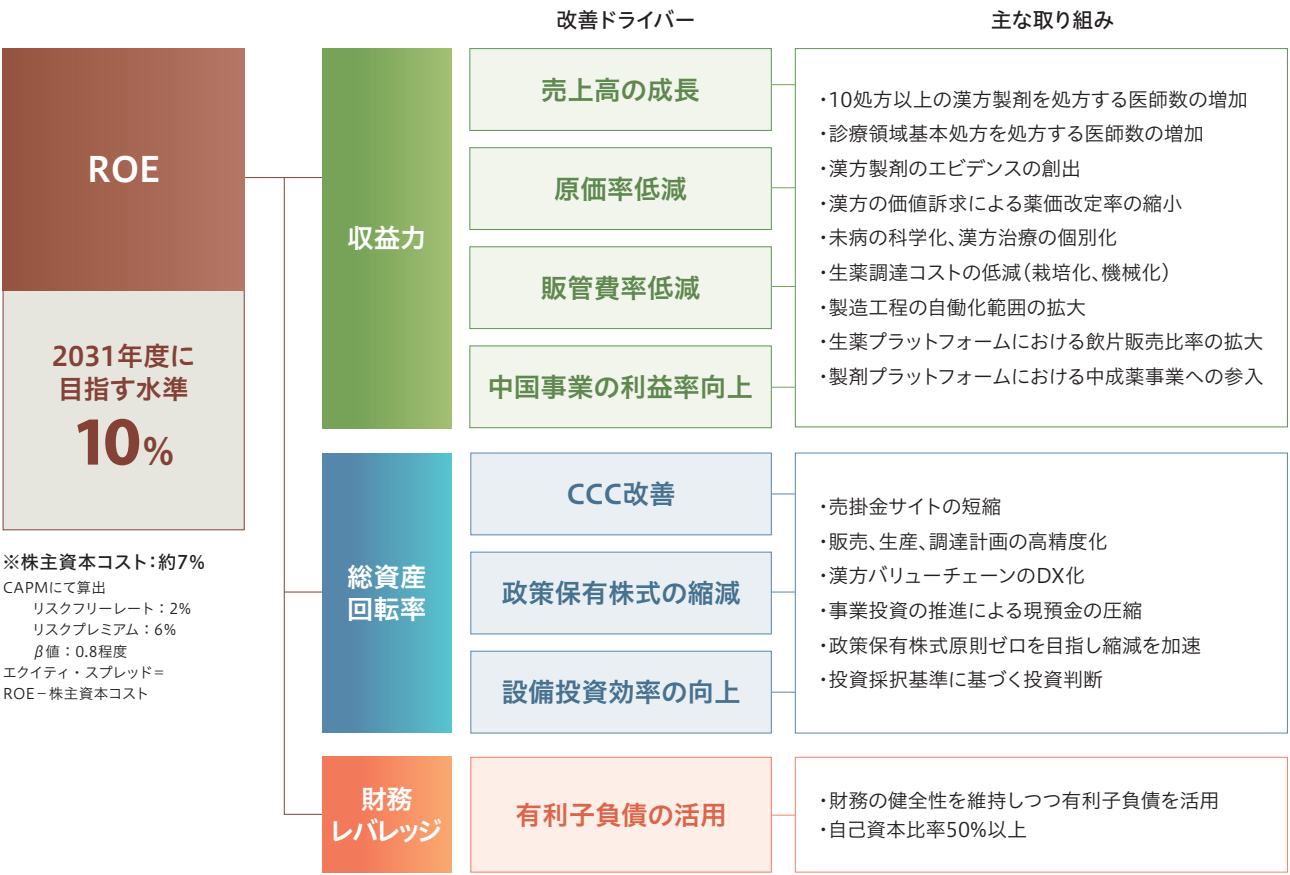


財務戦略の進捗

中長期的な企業価値向上の実現(ROEの向上)

ツムラグループは、事業を持続的に発展・成長させるための積極的な投資により企業価値の向上を図ることが、最終的に株主・投資家の皆様への最大の還元になると考えています。長期経営ビジョンおよびサステナビリティビジョンの実現に向けて、定性的目標である5つの戦略課題

と中長期環境目標の達成に取り組むとともに、ROEを持続的な株主価値向上に関わる重要な経営指標として捉え、「収益力」「総資産回転率」「財務レバレッジ」の3つの要素に分解して、改善に向けた取り組みを加速させています。



第2期中期経営計画のアクションプラン

①収益力

売上高の成長については、国内事業の医療用漢方製剤では、診療領域基本処方処方する医師数の増加やさらなるエビデンス構築により、年間100万箱ペース（CAGR換算で約4%）の数量伸長に加え、OTC漢方においても取扱店舗数の拡大を図ることで、国内事業の売上高CAGRは4.5%を目指します。中国事業は、生薬プラットフォームにおける飲片を中心とした販売拡大により、売上高CAGR30%と利

益率の改善を目指します。製剤プラットフォームは、中成薬事業への参入と基盤構築を早期に進めていきます。

原価については、生薬調達コストを含む製造費用の低減に取り組めます。第2期中期経営計画の期間は、製造ラインや技術関連の人財の先行採用により、単位あたりの製造費用は労務費、減価償却費を中心に一時的に増加する見通しですが、新規ロボットやAI技術の活用を見据えた製造工程の自動化範囲の拡大と新工場への実装に取り組むこと

で、2031年度までに自動化によるローコストオペレーションを段階的に実現していきます。生薬調達コストの低減に向けては、野生生薬の栽培化の拡大とともに「栽培、一次加工、選別工程」の自動化を推進しています。各拠点への早期展開に取り組み、2035年度以降を目途に2021年度比で労働生産性を2倍以上に高めることを目指しています。

販管費は、未病の科学化や漢方製剤のエビデンス構築等に資する研究開発費として、今後も連結売上高比率5%程度の水準を確保します。その上で、漢方バリューチェーンにおけるDXによる生産性の向上効果によって、従業員1人あたりの売上高を2021年度比で2倍以上に伸ばし、販管費率は20%台前半に抑制することを目指しています。

②総資産回転率

CCCの改善、政策保有株式の売却、設備投資効率の向上などにより、総資産回転率の改善を目指しています。

CCCの改善は中長期的な課題でもあり、サプライチェーン全体のバランスとリスクを踏まえて取り組んでいます。2024年度に推進した売掛金サイト短縮の取り組みにより、CCCは0.5カ月程度改善しましたが、開発・導入した「生薬調合指示システム」を柱とし、生薬の栽培から始まる漢方バリュー

チェーン全体の変革を推進していくことで、オペレーションサイクルのCCCはさらに3カ月程度の短縮を目指します。

政策保有株式については、2024年度は前年度末比で約3割の縮減を実現しましたが、まずは早期の半減を実現します。加えて、第2期中期経営計画の期間での原則ゼロを目指し、取り組みを加速していく方針です。

設備投資に関しては、第2期中期経営計画の3カ年を「“Cho-Wa”（調和）のとれた未来実現への成長戦略・投資」の期間と位置づけており、国内事業の生産能力増強を中心とした成長投資に約1,800億円を投資する計画です。投資案件の費用対効果を見極めるため、NPVやIRRなどの投資採択基準を設け、資本コストや資本効率を意識した経営判断を実践しています。

③財務レバレッジ

第2期中期経営計画期間の成長投資の資金は、有利子負債の活用により資本効率を高めていく財務レバレッジの活用を基本とします。これにより、自己資本比率は低下する見通しですが、財務健全性は確保しつつ、最適資本構成を追求していきます。

漢方製剤の生産に関わる投資計画

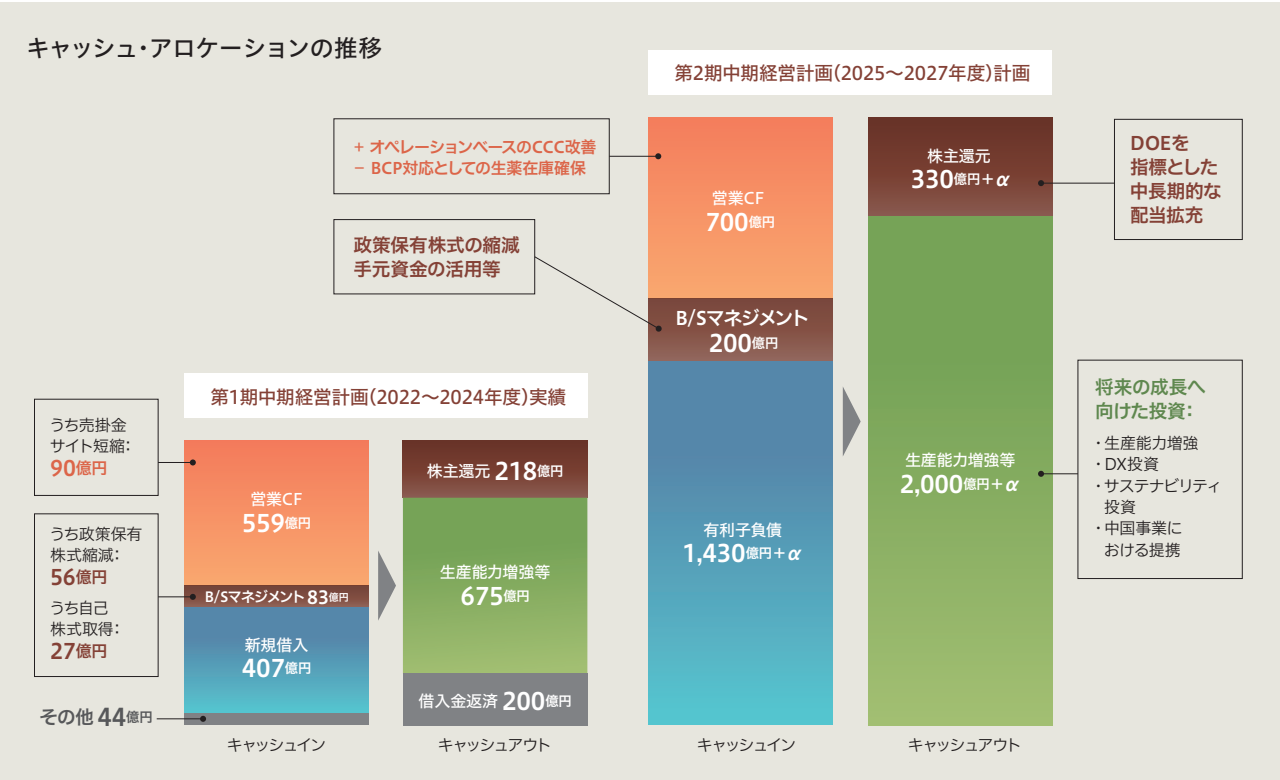
今後の医療用漢方製剤を中心とした販売数量伸長や老朽化した工場の稼働停止・メンテナンス計画等を勘案の上、第1期中計から後ろ倒ししたものを中心に投資を実施します。

エキス粉末の製造工程においては、静岡工場は老朽化にともない2031年頃を目途に稼働停止を予定しています。これに加え、茨城工場、上海工場での設備更新のための一時停止への対応として、天津工場の3期製造棟、茨城第4SD棟を建設中であり、今後は群馬工場の建設も進めていく計画です。

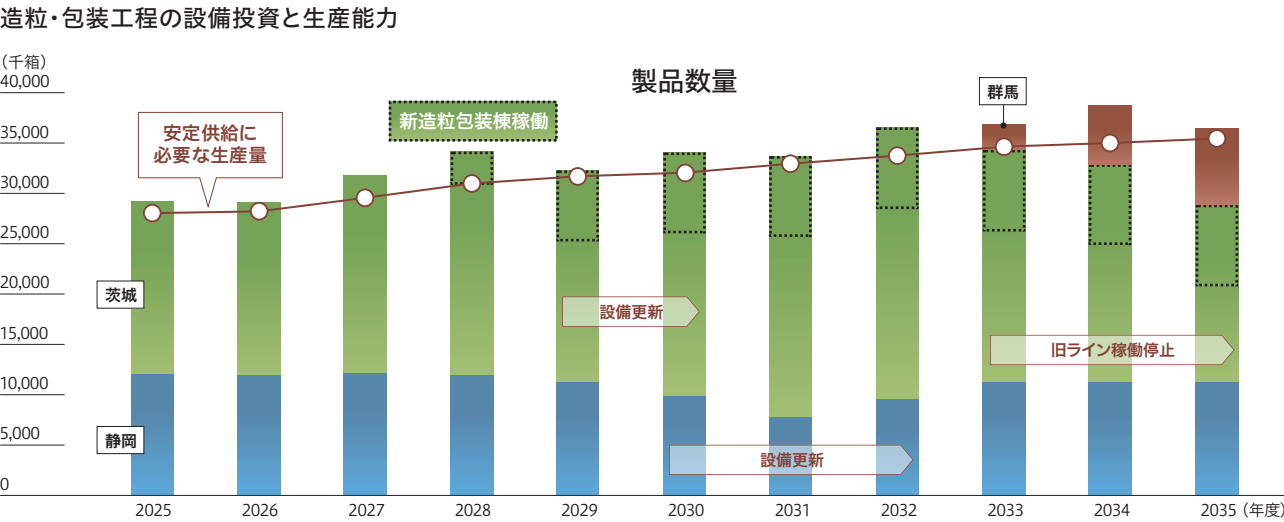
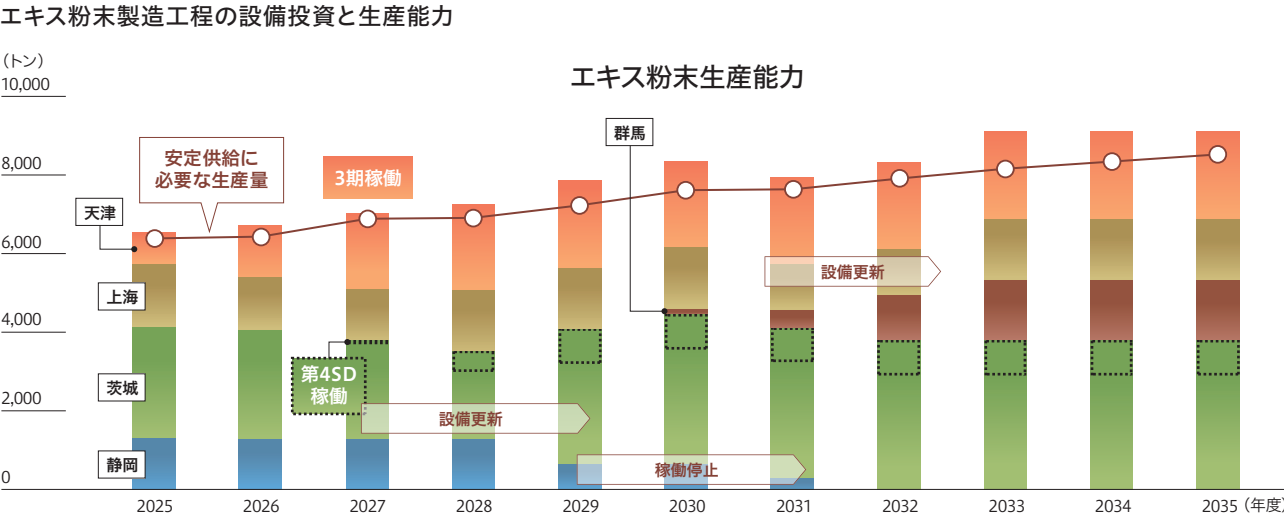
造粒・包装工程においては、茨城、静岡の両工場で2029年度以降に設備更新のための一時的な停止を予定しています。また茨城工場は、旧製造ラインを2033年度か

ら順次停止していく予定です。これに対応するため、茨城工場において、さらなる自動化技術を導入した新造粒包装棟の建設を進めています。また群馬工場においても夜間無人運転など大幅な省人化を目指した造粒包装棟の建設を検討していますが、茨城工場の旧製造ラインの延命に向けた技術的検討を進めており、群馬工場の建設時期の後ろ倒しを目指しています。

建設費用が高止まりしていることもあり、第2期中計期間の漢方製剤の生産に関わる投資額は1,800億円規模の投資となる見通しですが、個々の投資額の低減・抑制を図りつつ、投資対効果を案件ごとに精緻に確認し、安定供給と成長のための投資を継続していきます。



※2025年5月12日（第2期中期経営計画発表）時点



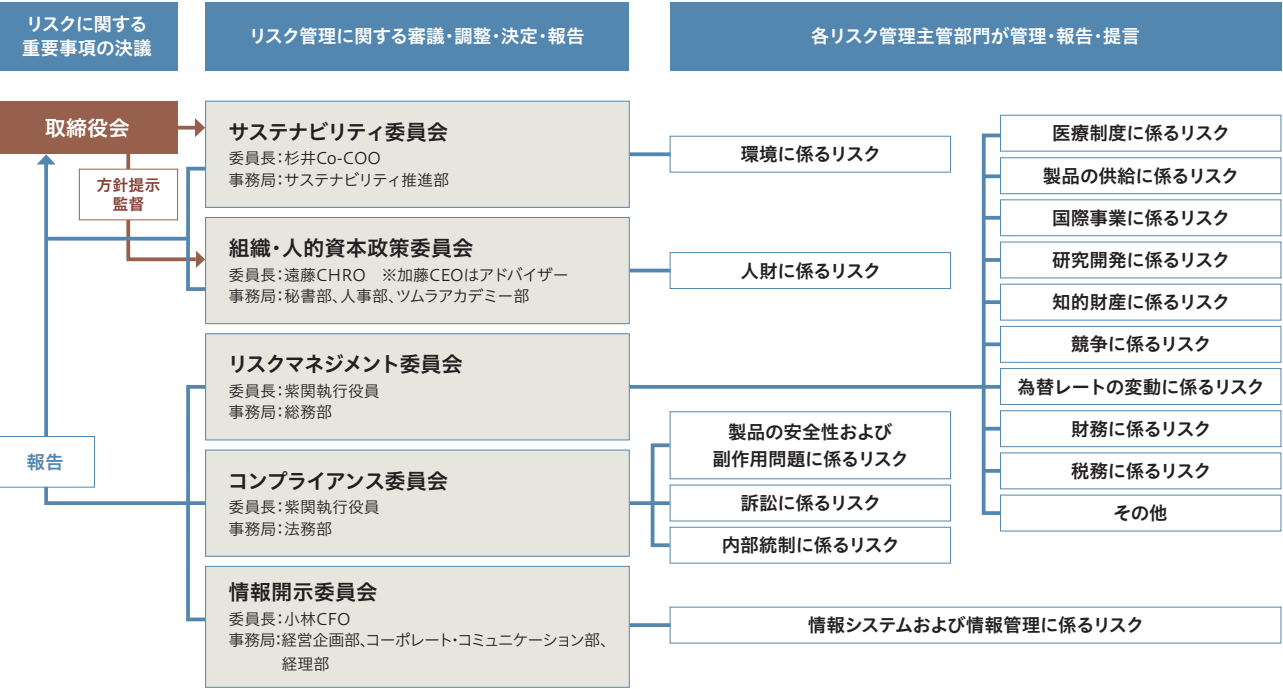
リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

ツムラグループでは、リスクマネジメントを適切に行うことを経営の最重要課題の一つと認識し、取締役会を頂点とした管理体制の整備に努めています。会社法に基づき、取締役会が、執行役員の職務の執行の適正を確保するために必要な体制を整備し、すべての執行役員が担当職務のリスクを識別し、運用・管理の推進に取り組んでいます。

リスクマネジメント委員会は、リスク管理担当役員（総務部担当執行役員）を委員長とし、重要なリスクを一元管

理しています。また、「リスク管理規程」に則り、リスクを分類・定義した上で各々のリスクの性質に応じた管理を行うとともに、各リスク管理担当部門からの報告・提言を評価し、全社リスクの把握と適切な対応を審議・調整しています。リスクマネジメント委員会における審議・調整、決定事項は定期的に取り締役に報告されます。取締役会は報告を受け、リスクマネジメントの取り組み状況や対策の効果を確認し、その監督を行い、必要な指示を行っています。



リスク項目	代表的リスク内容	リスク軽減措置
1 医療制度に係るリスク	・医療費抑制政策等の行政動向に関するリスク ・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	・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
2 製品の供給に係るリスク	・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原料生薬の調達リスク ・自然災害および不安定な社会情勢を起因とする需要、供給等の急激な流通不安による副原料および資材の調達リスク ・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	・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 ・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
3 製品の安全性および副作用問題に係るリスク	・製品の品質や安全上の問題発生リスク ・予期せぬ副作用の発生リスク	・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 ・「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 ・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

リスク項目	代表的リスク内容	リスク軽減措置
4 国際事業に係るリスク	・中国事業参入にともなう企業提携後に偶発債務や未認識債務の判明、ならびに期待しうる事業価値および事業統合による将来のシナジー効果が発揮されないリスク ・予期せぬ法規制の変更や政治的・経済的状況の変化リスク	・対象企業・対象事業の財務内容や取引等についての詳細な事前調査の実施 ・津村（中国）有限公司の経営管理機能強化
5 研究開発に係るリスク	・将来の成長（医療用漢方製剤の国際化、未病・個別化医療の開発）や業績の維持・向上（漢方治療標準化の加速）ができないリスク ・各種診療ガイドライン収載数により漢方治療標準化の加速ができないリスク	・【国際・国内共有】研究開発計画に関するフィージビリティ（投資回収と事業性評価）の定期的な検証 ・【国内】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）
6 知的財産に係るリスク	・第三者からの知的財産権侵害による競争力の低下リスク ・第三者の知的財産権を侵害することによる係争発生リスク	・社規に基づく情報管理の徹底 ・新開発技術や新製品等に関する特許権や商標権等の産業財産権の取得 ・先行商標確認や新規導入技術等に関する先行特許確認等他社の知的財産権の調査
7 人財に係るリスク	・必要の人財の確保・育成が計画的に推進できないリスク ・労働安全衛生やハラスメント等の対策不十分による社会的信用低下リスク	・経営戦略に連動した人財要件と要員数の明確化と採用手法の確立 ・中国事業、米国事業の発展に向けたグローバル人財の確保 ・当社グループの基本理念に基づく、経営を実践できる多様な人財の養成 ・「人財育成ポリシー」に基づく、各層における人財能力要件の明示と教育機会の拡充 ・管理職を中心とした労務管理教育の徹底と 1on1 等の活性化によるコミュニケーション機会の増加
8 競争に係るリスク	・国内外製薬企業等の医療用漢方市場参入リスク ・医療用漢方製剤の主要市場における国内外製薬企業による新薬の上市リスク	・安心・安全な生薬の安定確保および均質性の高い医療用漢方製剤の安定供給 ・安全性・有効性に関するエビデンス集積等による優位性の確保
9 為替レートの変動に係るリスク	・中国からの原料生薬および漢方エキスパウダーの輸入に対し、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、キャッシュ・フローの長期安定化
10 財務に係るリスク	・退職給付債務の変動リスク ・資金調達リスク ・有価証券の価格変動リスク	・外部環境、市場環境、関係会社等の状況変化の早期把握と迅速な対応 ・メインバンクを中心とした各金融機関との関係維持
11 税務に係るリスク	・各国税務当局との見解の相違による追徴課税や二重課税リスク	・各国の税法に準拠した税額計算と適切な納税 ・各国で適用される移転価格税制の遵守
12 環境に係るリスク	・土壌汚染や水質汚染等の惹起、法令違反等の発生リスク ・自然環境の変化に起因する生薬栽培適地減少のリスク ・サプライヤーの被災等に伴う調達コスト増加のリスク	・環境に関する法規制の遵守 ・生薬産地および産出国の分散化、複線化
13 訴訟に係るリスク	・漢方・生薬製剤等医薬品の副作用、健康被害、製造物責任、労務問題、知的財産権の侵害、契約の不履行、環境汚染等さまざまな訴訟提起リスク	・グループコンプライアンス体制（規則、内部通報制度、組織等）構築による訴訟となる行動の回避とトラブルの早期把握 ・グループ会社のコーポレート・ガバナンス体制の構築 ・弁護士との緊密な連携の継続
14 情報システムおよび情報管理に係るリスク	・大規模な地震や火災等の災害、停電等による IT システムの機能不全リスク ・悪意を持つ第三者によるサイバー攻撃ないし、従業員等の不注意または過失によるシステムの停止や機密情報の漏洩リスク	・IT システム強化への適切な投資 ・事業継続計画（BCP）の整備、非常時を想定した訓練等の実施 ・情報管理に関する社規の内容を全社に周知徹底し、情報管理の強化を推進
15 内部統制に係るリスク	・業務の有効性や効率性を確保できないリスク ・財務報告の信頼性等を確保できないリスク ・違法行為・不正行為等の発生リスク	・内部統制システムの整備・運用 ・内部管理基準の整備・運用 ・内部監査、内部統制評価の計画的な実施

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

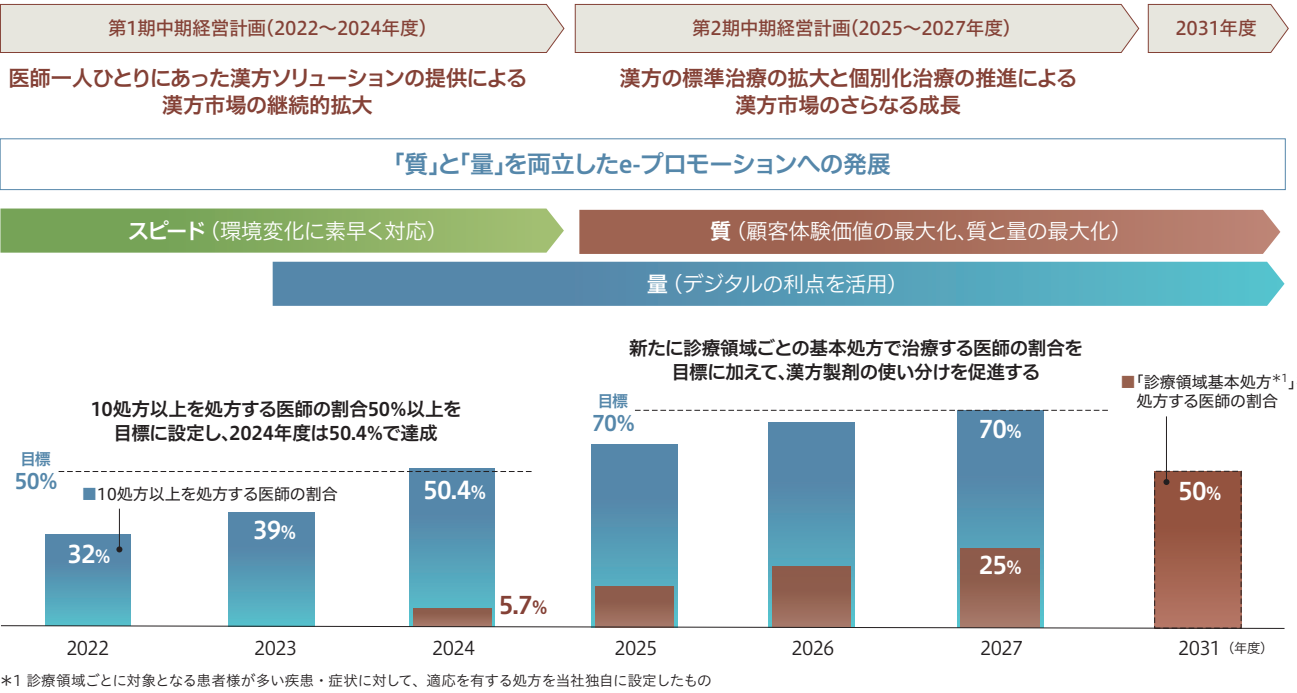
第1期の成果と課題

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



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：厚生省「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

ツムラでは、これまで以上にe-プロモーションを強化し、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

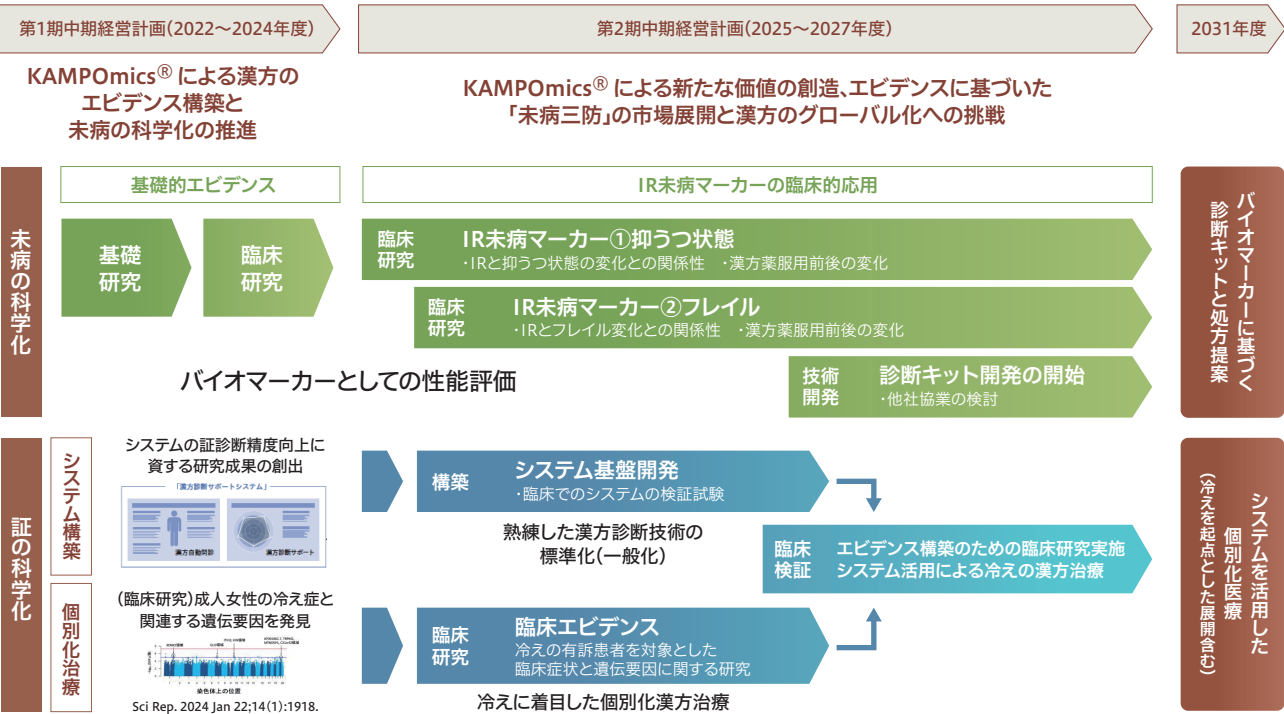
第1期の成果と課題

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。

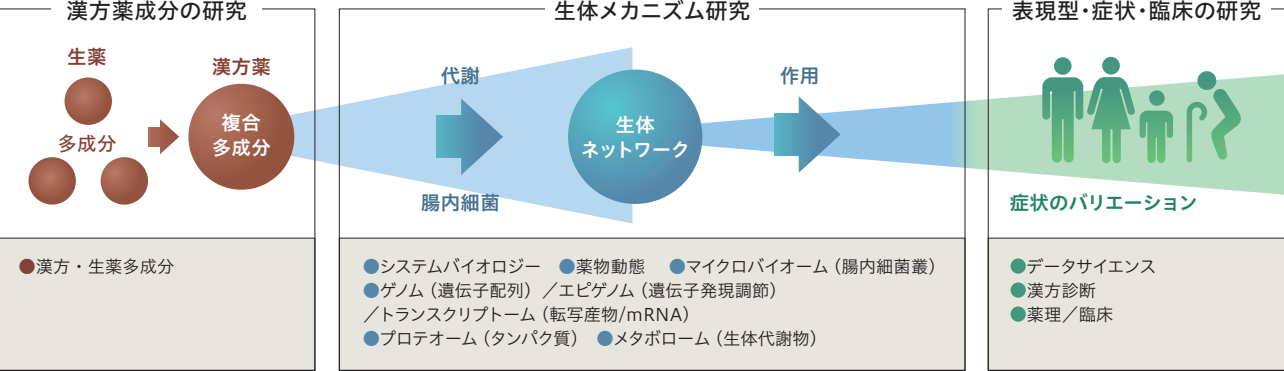
未病の科学化については、これまでの基礎的な研究成果を踏まえ、第2期中期経営計画において、臨床研究を推進していきます。具体的には、未病マーカーを活用した未病改善サービスのスキーム構築に向け、漢方による臨床での未病治療の症例集積、診断キット実用化の協業

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

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

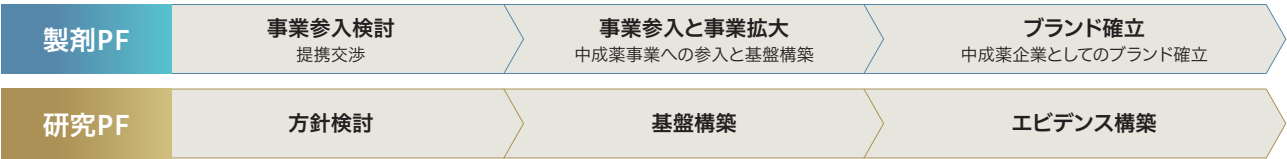
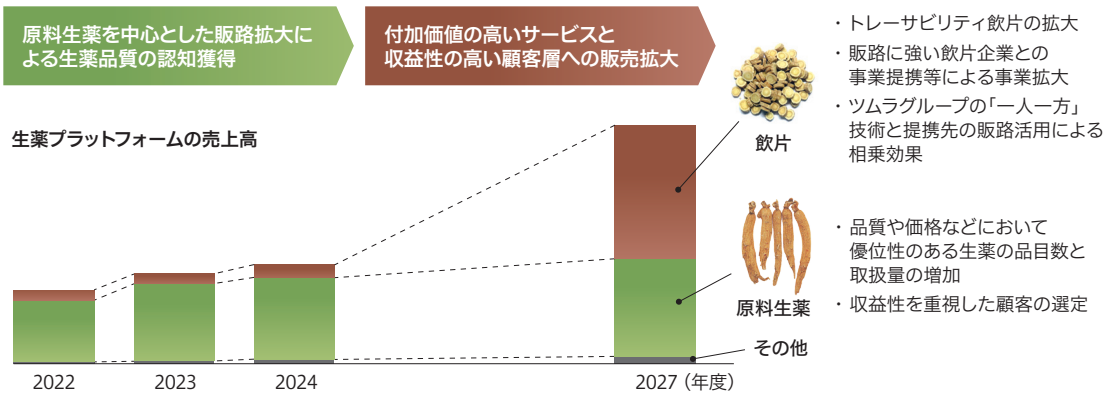
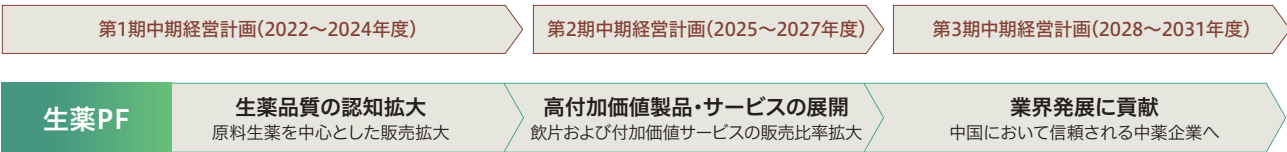
生薬プラットフォームは、第1期中期経営計画期間を、ツムラグループの生薬品質に対する認知の獲得を目指すステージとして位置づけていました。当該期間中は、原料生薬を中心に顧客数の拡大および取扱量の増加に取り組み、売上高CAGR30%の高成長を目標に活動を推進してきました。その結果、2024年度の売上高は206億円に達し、売上高CAGRは概ね計画どおりの水準となりました。

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

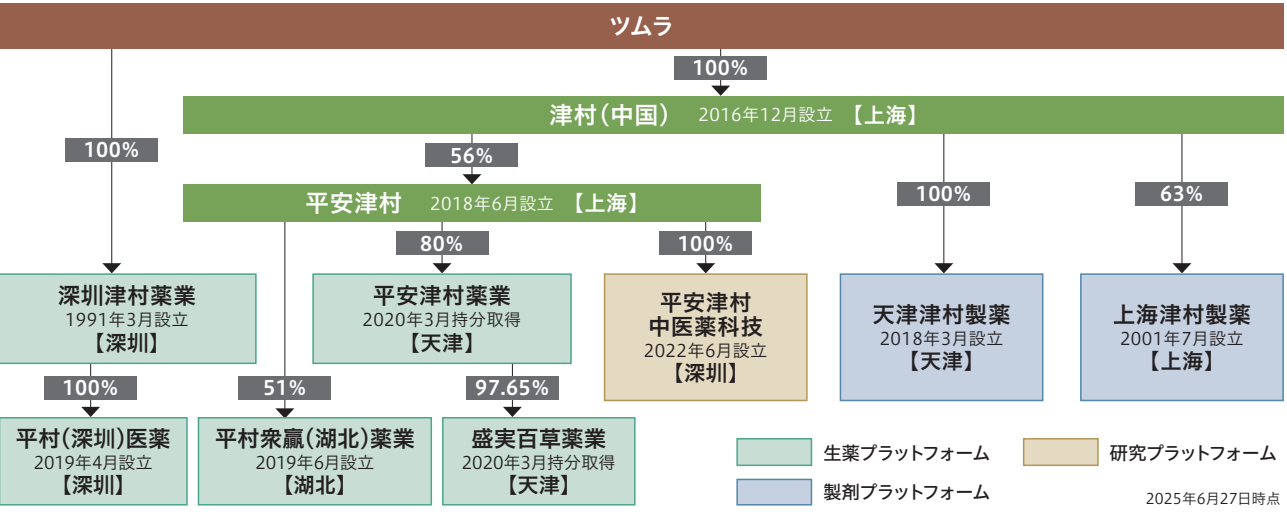
生薬プラットフォームにおいては、上海虹橋中薬飲片有限公司（以下、虹橋飲片）の株式の持分を取得しました。虹橋飲片は、上海市場でも有数の飲片企業です。この虹橋飲片の販売力を基盤に、ツムラのトレーサビリティが確保された原料生薬を加工した飲片やエビデンス構築研究、「一人一方」の製造技術などのノウハウ・経験を活かすことにより、飲片の品質向上および品質可視化、患者様の利便性を高めていくことを通じて、飲片企業としてのブランドを確立し、事業拡大を図っていきます。これにより、生薬プラットフォームにおける飲片の販売比率を、2024年度末の約12%から2027年度末には50%以上へと引き上

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

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。

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



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・導入による自動化・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。

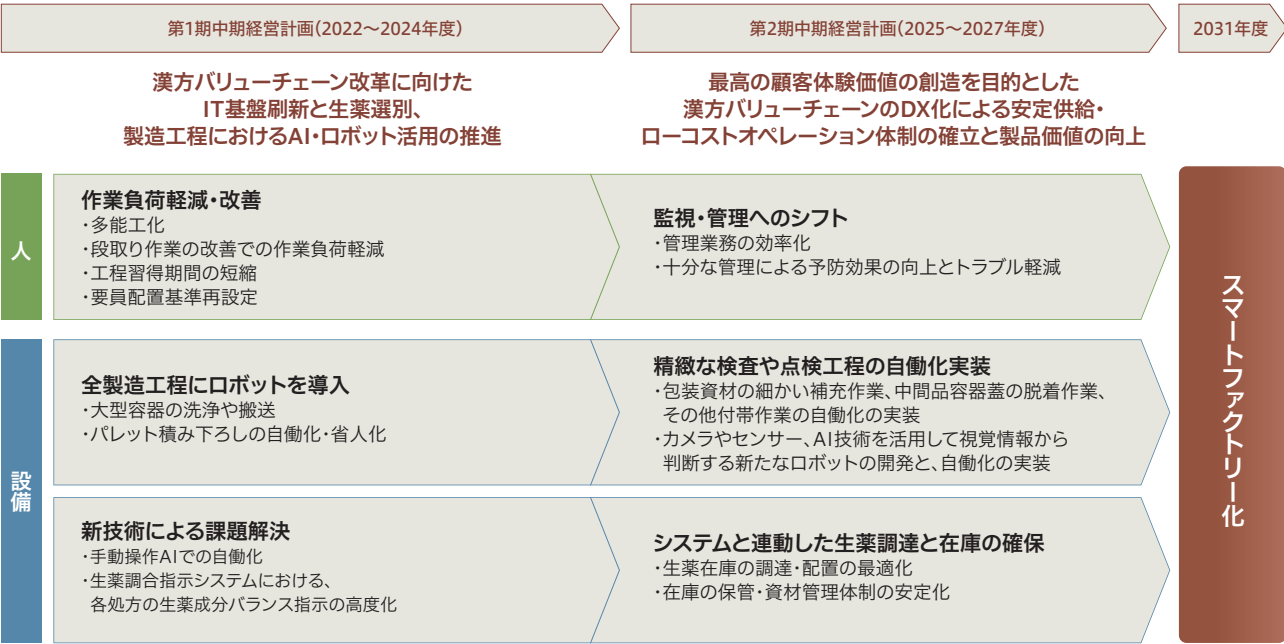
製造工程では、全工程においてロボット化・自動化を

進める一方、付帯作業の自動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動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

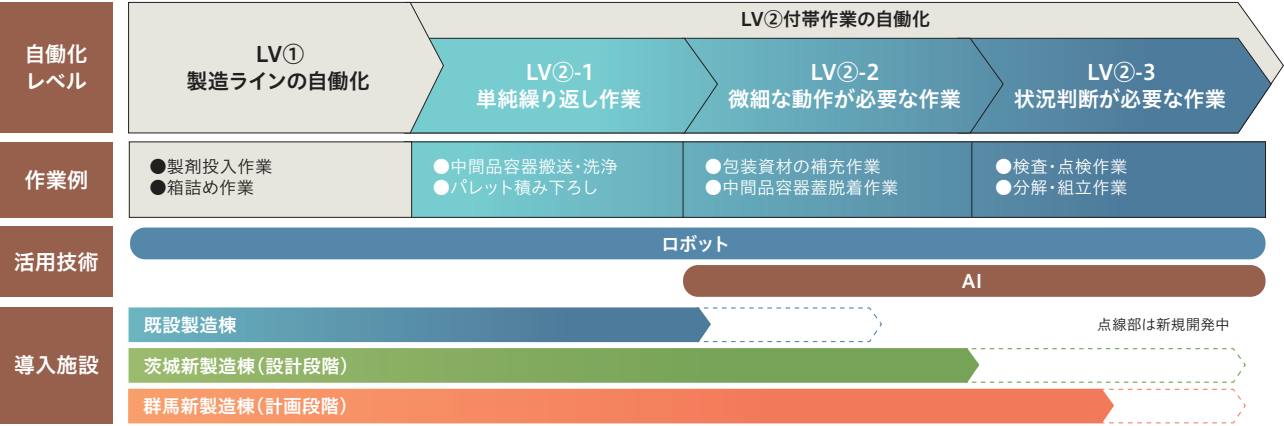
ツムラグループでは、DX for Purposeをスローガンに掲げ、漢方バリューチェーン全体を対象とし、「最高の顧客体験価値の創造」を目的としたDXを推進しています。これを実現するために、漢方デジタルソリューション、安定供給と適正在庫の両立、製品価値の向上、ローコストオペレーションを推進します。

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動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動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、自動化の開発・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動化範囲の拡大



DX推進

川上 亨

生産本部 生産技術センター
技術開発部 部長



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

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動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ことなく、自動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

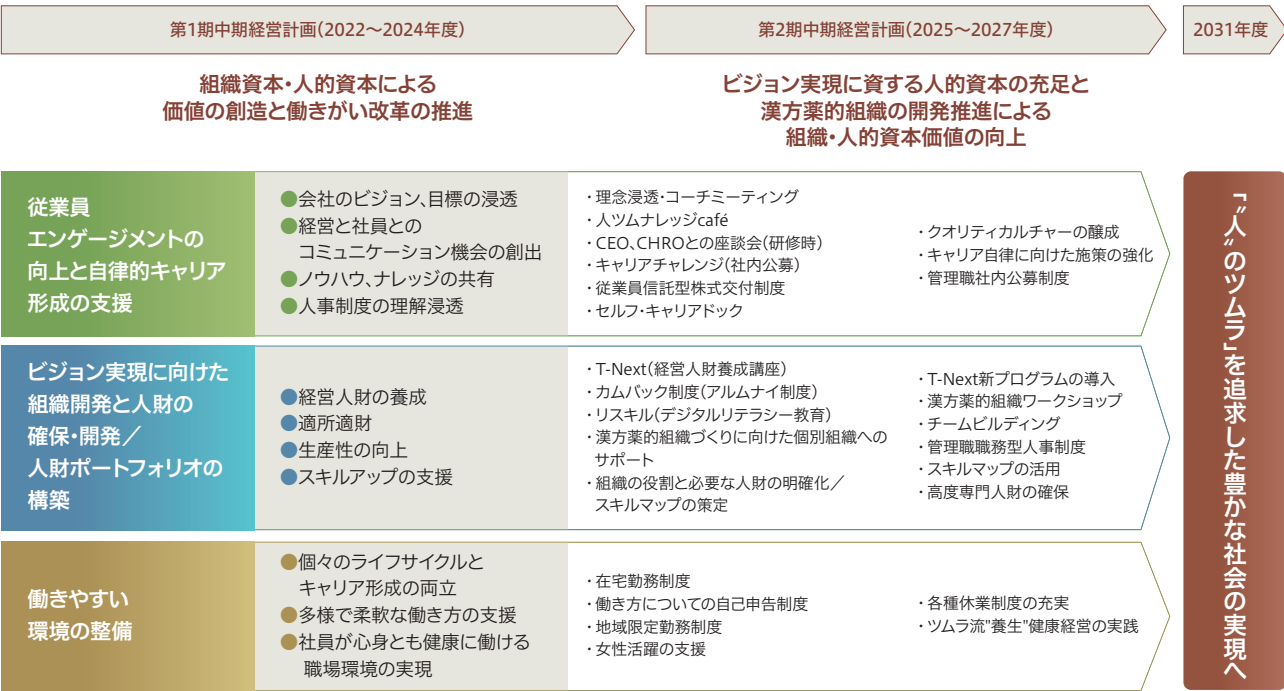
* Potential-Abilities Development

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アンケートの結果を参考にし、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

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、漢方パリュ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

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。



仙波 君彦
HR本部 人事部
部長

自然資本・気候変動（TNFD・TCFD）の統合的な分析・開示

ツムラグループは、社会との共通価値を創造するために、7つの資本を源泉として、理念に基づく経営を実施しています。中でも、事業の柱となる漢方事業に不可欠な生薬は自然資本そのものです。そのため、生物多様性をはじめとした自然資本の保全・回復や、脱炭素等の気候変動対応は必要不可欠であると認識しており、関連する取り組みを積極的かつ継続的に進めています。開示については、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）や自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言のフレームワークに基づき、それぞれ2021年度および2024年度に開始しました。

自然資本と気候変動は密接で不可分な関係であり、TNFDの最終提言書においても、自然関連開示と気候関連開示の統合の重要性について明記されています。こうした背景から、2025年度は、「ガバナンス」、「リスクと影響の管理」、「戦略」の一部および「指標と目標」に関し、自然関連課題・気候関連課題の統合的な分析・開示を進めました。

ガバナンス

自然資本および気候変動を含むリスクと機会や、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための重要な意思決定は、取締役会が担っています。また取締役会で戦略の決定、投資判断等を行うに際しては、

自然資本および気候変動に係る影響を踏まえて意思決定を行っています。

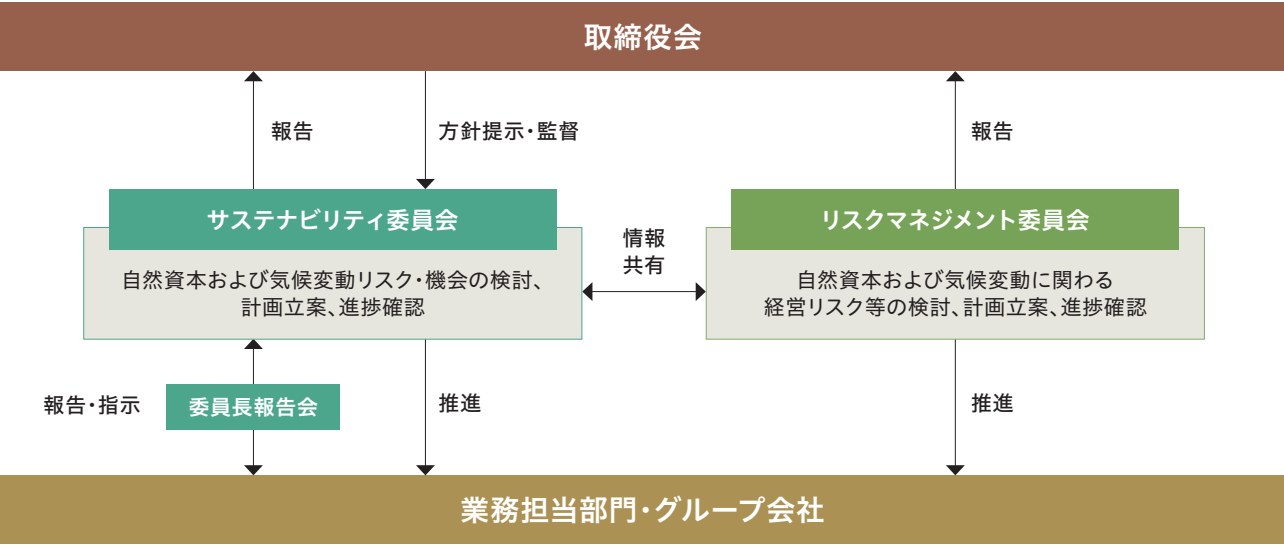
サステナビリティ委員会は自然資本および気候変動を含むサステナビリティに関する議題を扱っています。2023年度には「委員長報告会」も設置し、サステナビリティに関する各分科会の進捗報告とそれに対する経営の指示が迅速に行われる体制を構築しています。

サステナビリティ委員会の委員長はサステナビリティに関する業務の担当役員である取締役Co-COOが担っており、サステナビリティ委員会で審議されたすべてのテーマは委員長（取締役Co-COO）が取締役に報告します。

取締役会は、サステナビリティ委員会から報告されたすべての案件について、パーパス、経営理念およびサステナビリティビジョンの体現に資するかも含め、内容を確認し、方針の提示や監督を行っています。

また、自然資本および気候変動を含む長期経営ビジョンの実現を通じて当社の企業価値を持続的に向上させるため、2022年度より当社の取締役（監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く）および当社と委任契約を締結している執行役員の中長期業績連動株式報酬（長期インセンティブ）の評価の一部として、自然資本および気候変動に関連するサステナビリティ課題の進捗目標の達成度に応じた評価指標を組み入れており、この配分割合は25%です。

自然資本および気候変動関連のガバナンス体制図



リスク管理

自然資本および気候変動関連のリスクに関しては、主にサステナビリティに関するテーマを扱うサステナビリティ委員会と、経営リスクに関するテーマを扱うリスクマネジメント委員会において審議され、両委員会が情報を共有しながら、リスクを評価・管理しています。

サステナビリティ委員会は、外部専門家の助言も踏まえ、自然資本および気候変動が中長期的に当社グループの経営戦略に与えるリスクと機会の分析、対策の検討を行います。その結果については取締役会に報告し、取締役会は必要な指示を行い、対応状況を監督します。

リスクマネジメント委員会は、あらゆる要因による工場の操業停止等のリスクについて、財務上の影響の多寡、発生確率の高さを勘案し、優先順位を決定の上BCP対応を含む対策の検討を行い、その結果を取締役に報告します。サステナビリティ委員会とリスクマネジメント委員会で検討するリスクは、事業リスクとして統合・管理しています。

戦略

2024年度までの分析結果をもとに、自然関連・気候関連を統合する形でリスク・機会の特定・評価の更新を行いました。リスク・機会の評価においては、社内の関連部門とのヒアリングやワークショップを実施し、外部専門家の助言も参考にしながら進めました。

自然資本・気候変動等に関し不確実な将来を的確に見据えることは難しい状況ですが、私たちは、起こりうる世界における自社事業のレジリエンスや対応戦略を確認・検討するために、3種類の異なる将来シナリオのもとでリスク・機会がどのように発現するかを分析しました。3つのシナリオそれぞれにおいて、2030年および2050年における各リスク・機会項目の重要性を評価しました。

なお、各リスク・機会項目の重要性評価においては、影響度（小:10億円未満、中:10億円以上100億円以下、大:100億円超）と、発生可能性（低:10年に1回程度以下、中:数年に1回程度、高:年に1回以上）を勘案し、対応策の影響を考慮しない場合を想定して評価を進めました。

リスク・機会項目の分析等、TCFD・TNFD統合開示の詳細はウェブサイトをご参照ください
<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/environment/tnfd-tnfd/>

シナリオ #1～#4の世界観

	#1	#2	#3	#4
①生態系サービスの劣化	緩やか	進んでいる	激しい	緩やか
②政策・法規制	強化される	強化される	後手に回る	後手に回る
③技術	大きく進展する	進展する	進展は限定的	進展は限定的
④市場・社会の関心	高い	高い	低い	低い
⑤気候変動の状況	2100 年までの気温上昇は 1.4～1.5℃程度の経路で進捗 (1.5℃シナリオに相当)	2100 年までの気温上昇は 1.7～1.8℃程度の経路で進捗 (2℃シナリオに相当)	2100 年までの気温上昇は 2.4～4.4℃程度の経路で進捗 (4℃シナリオに相当)	2100 年までの気温上昇は 1.4～1.5℃程度の経路で進捗 (1.5℃シナリオに相当)

※②～④は気候・自然に関することを前提とする

シナリオ分析の評価結果

- シナリオ #1 から #3 において重要度「大」と評価されたリスク・機会（以下、重要なリスク・機会）を整理した結果、生態系サービスの劣化が深刻化する #2 や #3 のシナリオでは、重要なリスクが比較的多く認められました。
- 一方、シナリオ #1 では「低環境負荷・高効率の生産プロセスへの移行（栽培技術・農法）」が、シナリオ #2 お

- および #3 では「気候変動にともなうニーズの変化」が当社グループの事業機会として重要であると評価されました。
- なお、評価したリスク・機会項目は全体で13件（リスク8件、機会5件）であり、すべてのリスク・機会に対して対応策を講じていることも確認しました。

リスク・機会における重要性評価および対応策

リスク・機会			環境テーマ		ツムラグループへの財務影響				対応策		
No.	分類		項目名	気候変動	自然資本	内容	シナリオ	重要性評価			
								2030年		2050年	
1	移行リスク	政策・法規制	炭素税	●		・炭素税の導入による、コストの増加	#1	中	中	・Scope1、2の削減（省エネルギー、太陽光発電の導入、再生可能エネルギーの利用など） ・Scope3削減に向けたサプライヤーエンゲージメントの実施 ・物流の効率化	
							#2	中	中		
							#3	中	中		
2		法規制や認証制度等の強化	●	●	・中国における気候変動政策または生物多様性保護政策にともなう輸出規制、栽培適地縮小等による調達コストの増加	#1	中	大	・生薬産地・産出国の分散化・複線化 ・生薬栽培技術の開発（野生生薬の栽培化を含む） ・リスクを踏まえた在庫の適正管理 ・現地関連情報等の収集と施策への反映		
						#2	中	大			
						#3	小	中			
3		賠償責任	訴訟・行政罰		●	・中国の操業地の環境負荷に関する NGO からの環境公益訴訟や行政罰による賠償金の発生	#1	小	小	・生薬産地・産出国の分散化・複線化 ・リスクを踏まえた在庫の適正管理 ・ツムラ調達方針に基づく持続的な契約やツムラ生薬 GACP 体制の維持・強化 ・地域社会への支援を含む、幅広いサプライヤーエンゲージメント活動の展開	
							#2	小	小		
							#3	小	小		
4		物理的リスク	急性	異常気象・自然災害の激甚化	●	●	・洪水・台風・土砂災害等の頻発化・激甚化による、自社または生薬栽培地を含むサプライヤーの被災や物流停滞に起因する生産活動の停滞、生薬の調達コストの増加および修繕費用の増加	#1	小	中	・生薬産地・産出国の分散化・複線化 ・生薬栽培技術の開発 ・リスクを踏まえた在庫の適正管理 ・現地関連情報等の収集と施策への反映 ・BCPの構築・拡充
								#2	中	大	
								#3	中	大	
5	慢性		生態系サービスの毀損にともなう収量減		●	・病虫害の増加にともなう薬用植物の生産性低下による調達コストの増加	#1	小	小	・生薬栽培地・産出国の分散化・複線化 ・生薬栽培技術の開発	
							#2	小	中		
							#3	中	大		
6			平均気温の上昇	●		・生薬栽培適地の減少等にもなう調達コストの増加 ・サプライチェーン上の空調コストの増加 ・乳糖の価格上昇による調達コストの増加	#1	小	中	・生薬栽培地・産出国の分散化・複線化 ・生薬栽培技術の開発 ・生薬の輸送・保管形態の変更	
							#2	中	大		
							#3	大	大		
7-1			水資源の不足	●		・干ばつ・水不足による生産量減少による、売上の減少（生薬栽培地） ・地下水 / 工業用水の不足による市水等の購入にともなうコストの増加（製品生産地）	#1	小	中	・生薬栽培地・産出国の分散化・複線化 ・製造用水を再利用する設備の導入	
							#2	小	中		
							#3	中	大		
7-2		水質汚染の悪化		●	・生薬栽培地が水質汚濁物質濃度の高い地域から低い地域へ移転することにもなう調達コストの増加 ・製品生産地における浄化コストの増加	#1	小	小	・生薬栽培地・産出国の分散化・複線化 ・自社拠点における水質浄化技術の改善		
						#2	小	大			
						#3	中	大			

リスク・機会			環境テーマ		ツムラグループへの財務影響				対応策	
No.	分類		項目名	気候変動	自然資本	内容	シナリオ	重要性評価		
								2030年		2050年
8-1	機会	資源効率・レジリエンス	低環境負荷・高効率の生産プロセスへの移行（水）	●	●	・自社施設で使用する水や蒸気を再利用することによる、コストの削減	#1	小	中	・製造用水を再利用する設備の導入 ・生産拠点における熱の再利用
							#2	小	中	
							#3	小	小	
8-2		資源効率・レジリエンス	低環境負荷・高効率の生産プロセスへの移行（エネルギー）	●		・新技術導入による生産効率の向上による、エネルギーコストの削減	#1	小	小	・省エネルギーの推進 ・生産拠点における熱の再利用
							#2	小	小	
							#3	小	小	
8-3			低環境負荷・高効率の生産プロセスへの移行（栽培技術・農法）	●	●	・栽培技術の開発や再生農法の実施による、レジリエンスの向上および生産コストの削減	#1	小	大	・生薬栽培技術の開発
							#2	小	中	
							#3	小	中	
9		エネルギー源	再生可能エネルギーの拡大	●		・自社施設・拠点への太陽光発電システムの導入による、電力調達コストの削減	#1	小	小	・太陽光発電設備の導入 ・排水処理配管への小規模水力発電装置の設置
							#2	小	小	
							#3	小	小	
10		製品・サービス・市場	気候変動にともなうニーズの変化	●		・漢方製剤に対する社会からの要請・期待の高まりと需要拡大	#1	中	中	・医療ニーズの適時・的確な情報収集と生産計画への反映
							#2	中	大	
							#3	大	大	

指標および目標

指標

当社グループは、気候関連リスク・機会を管理するための指標として、Scope1、2、3のGHG排出量を定めています。

また、第2期中期経営計画より、「カーボンニュートラルの実現」「ネイチャーポジティブの実現」「ツムラサーキュラーエコノミーの構築」「地域・社会リレーションの構築」の4つの観点からサステナビリティ活動を捉え、その活動全体において、ガバナンス・評価を向上させることを戦略としています。気候、自然資本は密接で不可分であるとの考え方のもと、後述するサステナビリティ・ターゲット2027では、サステナビリティ区分とマテリアリティを紐づけ、自然資本への依存・影響を考慮し、気候変動やネイチャーポジティ

ブに対する直接的な目標を設定したほか、前述のリスク・機会に関する目標も部分的に包含させ、管理していきます。

目標

サステナビリティ・ターゲット2027では、カーボンニュートラルの実現に向けて、GHG排出量（Scope1、2）の削減に加え、サプライチェーンエンゲージメントを通じたScope3への対応に着手します。

自然資本に関わる目標として、新たに野生生薬の栽培化や生物多様性保全活動、自然共生サイトの登録を推進するとともに、プラスチックの新素材化、産業廃棄物（生薬残渣）の利活用および水の再利用を推進します。自然資本に関わる目標は、気候変動の緩和や適応にも資すると考えています。

サステナビリティ・ターゲット2027の詳細はウェブサイトをご参照ください <https://www.tsumura.co.jp/sustainability/tsumura-group/>

サステナビリティ・ターゲット2027(基準年:2020年度)

マテリアリティ*1	サステナビリティ区分	大項目(課題)	LTI-II *2	指標	目標	
					2027年度	2031年度
自然①	カーボンニュートラルの実現	GHG	●	GHG排出量削減(Scope1、2)	15%削減	50%削減
				サプライチェーンエンゲージメント(Scope3)件数	生薬・原資材等:51件	—
自然② 自然③	ネイチャーポジティブの実現	生薬の栽培化研究	●	野生生薬の栽培化(品目数)	7品目*3	23品目
		森林・土壌・水源の涵養		生物多様性保全活動(地域数)	4件	—
				自然共生サイト登録	2件	—
自然④	ツムラサーキュラーエコノミーの構築	プラスチック	●	新素材化率(%)	30%	50%
		産業廃棄物		生薬残渣の利活用推進(有価物化、%)	30%	—
		水		水の再利用率(%) *4	60%	—
健康①	地域・社会 リレーションの構築	生薬産地・生産拠点等の ・自然環境保全 ・地域振興(教育・雇用) ・社員教育		生薬栽培地や地域との協働(次世代育成)	6件	—
				役職員向けサステナビリティ教育 e-learning(件)	5件	—

*1 マテリアリティの略号は、自然①：気候変動対策（カーボンニュートラルの実現）、自然②：生物多様性の保全（森林・土壌・水源の涵養）、自然③：持続可能な原料調達（生薬の栽培化研究等）、自然④：資源の循環利用（水・生薬残渣の再資源化）、健康①：天然物由来の高品質な医薬品・製商品へのアクセス拡大、を意味します
*2 ●を付したものは、長期業績連動株式報酬（LTI-II）の指標の一部として管理されています
*3 当社で使用する生薬119品目のうち、野生生薬を使用する品目数は基準年（2020年度）において34品目です
*4 対象：静岡・茨城・上海・天津の4工場（当社グループ全体の排水量のうち、およそ96％（2023年度実績）はこれらの4工場が占めています。なお、工場では、取水時よりも清浄な水を排水しています）

人権の尊重

ツムラグループは、「サステナビリティ憲章」および「ツムラ人権方針」「ツムラ調達方針」のもと、人権尊重に取り組んでいます。バリューチェーン上では、ツムラの原料生薬の調達先である産地会社や購買関係の取引先に対し、定期的な監査を行っています。

生薬や原材料の調達部門では、サプライチェーンにおける人権リスクの分析・予防を、人権デュー・ディリジェンスの対象と捉えています。取引先との対話を通じて、人権・労働・安全衛生への配慮や、エネルギー状況についても調査し、課題抽出とそれに対する対策を協働により講じています。また、生薬を調達している生産団体には、「ツムラ調達方針」をもとに、新規契約時は必ず確認を行い、さらにGACP監査*5の際に、チェックリストを用いて労働安全衛生の観点から観察・聞き取りを行っています。結果についてはサステナブル調達分科会およびサステナビリティ

委員会で評価し、取締役会に報告しています。今後は人権デュー・ディリジェンスの観点からもScope3エンゲージメントを強化していく方針です。

人権リスクに対する管理体制は、サステナビリティ委員会が中心となり、人権方針に関する取り組みの監督と、取締役会への報告を行っています。人事部門は、人権に関する教育、人権リスクの分析・予防、諸制度の構築・改善などを担っています。法務部は、従業員からの相談窓口を運営しています。さらに現在、2026年度中にサステナビリティ委員会下に「人権分科会」を設置すべく、関連部門と連携して社内体制構築を進めています。これにより、人権デュー・ディリジェンスの推進体制を一層強化し、持続可能なサプライチェーンの実現に向けた取り組みをより進化・深化させていきます。

*5「ツムラ生薬GACPガイドライン」に基づくツムラ独自の監査方法

ガバナンス

企業価値の持続的な向上に不可欠な基盤として、コーポレート・ガバナンスの継続的な改善に取り組んでいます。

69

社外取締役メッセージ

71

役員一覧

74

コーポレート・ガバナンス

80

内部統制・コンプライアンス

81

会社情報





江口 真理子 | 三宅 博 | 望月 明美 | 岡田 正 | 土屋 智恵子

新任取締役メッセージ

江口 真理子
社外取締役

私は国内外の金融機関でコーポレートファイナンス、資本市場業務、企業広報に携わってきました。これまで培った専門性、知見を活かしツムラの企業価値向上、成長戦略に貢献したいと考えています。

医療も進化し長寿を全うできる社会が到来しました。健康リスクを未病から把握すること、個別医療が注視されています。漢方が歴史の中で実証してきたことへの評価の深化、東洋医学と西洋医学が融合する観点からも、ツムラは世界の健康増進に寄与するポテンシャルの高い企業と考えます。また、有限な自然資本を守りながら成長することが企業に一層求められる時代となりましたが、これはツムラが創業から大切にしてきた精神です。社会との共有価値創造に、従業員、経営陣が誇りを持って取り組める企業だと感じています。

土屋 智恵子
社外取締役
(監査等委員)

私は弁護士として、企業法務を中心に、幅広い業務に携わってきました。国際取引などの経験と専門的知見を活かし、内在するリスクやコンプライアンスに関する事項について、積極的に意見を述べていく考えです。また、コーポレート・ガバナンス体制の適正な構築と、実効性のある運用の監督にも注力していきます。特に中国は、生薬の調達や製造拠点であると同時に、将来の成長に欠かせない市場でもあります。日本事業と併せて現地の情報をタイムリーに把握し、適切な統制が図られるようモニタリングに努めます。

漢方が生み出す価値は、世の中でまだ十分に認知されていない面があります。だからこそ、ツムラには大きな伸びしろがあり、製商品の普及と健康寿命の延伸に貢献できる存在だと考えています。

2024年度取締役会での議論について

三宅 博
社外取締役

第1期中計期間を振り返ると、2022年に上海ロックダウンの影響で上海工場が稼働停止し、限定出荷を実施せざるを得なかったのは残念な出来事でした。一方で、BCPIに基づいてあらゆる手立てを講じ、供給継続に努めたことは評価できます。5つの戦略課題においては、中国事業における中成薬企業との業務提携が未達に終わったものの、その他の課題は着実に進捗したと認識しています。ただし、ヘルスケアなど新しい事業領域に対応できる人財の育成は、まだ途上にあります。

ツムラの指名・報酬諮問委員会は、2024年度より指名諮問委員会と報酬諮問委員会に分離しました。これにより、各委員会の効率と実効性を高めています。長期経営ビジョン実現に向けたポイントは、中国事業をはじめ米国・アジアでの展開を見据えたグローバル人財の育成と、女性人財の登用だと考えます。第2期中計期間も、引き続きコーポレート・ガバナンス体制を注視し、企業価値向上への取り組みを支援していきます。

岡田 正
社外取締役

2024年度取締役会で、最も時間をかけて議論したのは中国事業です。技術・業務提携のパートナー選定や投資額の妥当性、シナジー効果、成長シナリオについて議論を行い、ツムラの企業価値向上に結びつか否かという観点で、検討を重ねてきました。投資判断、提携等のタイミングを逃さぬよう、機動的な意思決定も重要です。そこで、社外取締役会議での事前検討や独立した報告会を設けて、常に意思決定の準備を整えるよう努めています。

第2期中計期間は、昨今の物価上昇の影響で、生産設備などへの投資額が、当初計画よりも大きく増加することに加え、中国事業における業務提携も予定しています。したがって、取締役会では投資金額の妥当性や投資回収の考え方について注意を払い、必要に応じて計画修正等の要請を行っています。

長期経営ビジョンを実現するための要点は、施策の実行スピードです。現中計で提起されている各施策の実施状況を評価し、執行部門がPDCAをより速く回していくことを要請していきます。

望月 明美
社外取締役
(監査等委員)

社外取締役に就任して6年が経ち、ツムラを取り巻く環境変化の速度が上がっていると感じています。すなわち、スピーディーな決断が重要になり、事業推進のリスク要因に「時間」が加わったと認識しています。

定時取締役会については、議題をもっと絞り込むことで実効性を高められるのではないかと考えます。一方、突発的な事項や緊急性を要する案件に関しては、定時開催に縛られることなく、オンラインミーティング等も活用し、タイムリーに議論することが肝要でしょう。

今後も、私は長期経営ビジョンの実現に向けて、監査等委員という立場から、取締役会での議論が適正かつ十分に実施されているか否かを監査・監督していきます。その上で、社外取締役として議論の活性化に寄与したいと考えます。当社は諸案件について、常に真摯かつ慎重に対応し、判断を下しています。ただし、この特質は利点でもあり、時には欠点にもなるため、取締役会が事業の推進を阻害することにならないよう留意していきます。

役員一覧 (2025年6月27日時点)



加藤 照和

1963年8月26日生

代表取締役社長CEO
(最高経営責任者)

1986年 当社入社

2001年 TSUMURA USA, INC.取締役社長

2011年 当社取締役執行役員 コーポレート・コミュニケーション室長

2012年 当社代表取締役社長

2019年 当社代表取締役社長CEO(現任)

■取締役就任年 2011年

■所有する当社株式数 41,900株*



永淵 富弘

1964年9月25日生

取締役
(常勤監査等委員)

1987年 当社入社

2014年 当社監査室長

2023年 当社理事(4月～)、当社取締役(常勤監査等委員)(6月～現任)

■取締役就任年 2023年

■所有する当社株式数 3,220株*



杉井 圭

1969年12月16日生

取締役Co-CEO
(共同最高執行責任者)

1994年 三菱油化エンジニアリング株式会社(現 三菱ケミカルエンジニアリング株式会社)入社

2006年 アクセンチュア株式会社 入社

2009年 当社入社

2013年 当社物流企画部長

2016年 当社SCM企画部長

2017年 当社理事深圳津村薬業有限公司 総経理

2018年 当社理事深圳津村薬業有限公司 董事長・総経理

2020年 当社執行役員 生産本部長

2022年 当社Co-CEO(4月～)、当社取締役Co-CEO(6月～現任)

■取締役就任年 2022年

■所有する当社株式数 7,100株*



望月 明美

1954年6月10日生

社外取締役
(監査等委員)

1984年 青山監査法人(現 PwC Japan有限責任監査法人) 入社

1988年 公認会計士登録

2018年 明星監査法人社員

2018年 日本精工株式会社 社外取締役監査等委員会委員

2019年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

2021年 旭化成株式会社 社外監査役(現任)

2022年 SBIホールディングス株式会社 監査役(非常勤)(現任)

■取締役就任年 2019年

■所有する当社株式数 3,500株*



三宅 博

1949年8月4日生

社外取締役

1973年 三菱商事株式会社 入社

2005年 同社理事、独国三菱商事社長 兼 欧州ブロック統括補佐

2010年 特種東海製紙株式会社 専務取締役

2015年 同社代表取締役副社長

2018年 当社社外取締役(現任)

■取締役就任年 2018年

■所有する当社株式数 4,000株*



土屋 智恵子

1971年1月27日生

社外取締役
(監査等委員)

1993年 シティバンク、エヌ・エイ 入行

2001年 弁護士登録 坂井秀行法律事務所
(ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業)) 入所

2006年 ニューヨーク州弁護士登録

2012年 国際原子力機構(IAEA)リーガルオフィサー

2015年 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 入所

2016年 東京家庭裁判所非常勤裁判官(家事調停官)

2019年 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 スペシャル・カウンセラー(現任)

2021年 タイ国Tilleke&Gibbins法律事務所 コンサルタント

2025年 株式会社日本マイクロニクス 社外取締役監査等委員(現任)、当社社外取締役(監査等委員)(現任)

■取締役就任年 2025年

■所有する当社株式数 0株*

*2025年6月30日時点



岡田 正

1956年5月1日生

社外取締役

1979年 株式会社小松製作所 入社

2003年 同社小松(中国)投資有限公司 副総経理

2014年 同社常務執行役員 広報、CSR、コンプライアンス掌管

2017年 クオリカ株式会社 代表取締役会長

2020年 当社社外取締役(現任)

■取締役就任年 2020年

■所有する当社株式数 900株*



江口 真理子

1966年3月13日生

社外取締役

1988年 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行

1999年 日興ソロモン・スミス・バーニー証券会社(現 シティグループ証券株式会社)入社

投資銀行本部 ヴァイス・プレジデント

2006年 UBS証券株式会社 入社 投資銀行部門 ディレクター

2008年 UBSグループ 広報部門(コーポレート・コミュニケーション&ブランディング)ディレクター

2019年 ラサール不動産投資顧問株式会社 入社 アジア太平洋地域広報部門統括責任者

2020年 アフラック生命保険株式会社 入社 執行役員 広報部・社会公共活動推進室担当

2024年 同社 顧問(現任)

2025年 株式会社シグマックス・ホールディングス 社外取締役(現任)、当社社外取締役(現任)

■取締役就任年 2025年

■所有する当社株式数 0株*

各会議体の構成員

	氏名	取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	社外取締役会議	経営会議	執行役員会
取締役	加藤 照和	◎		●	●		●	●
	杉井 圭	●					◎	●
	三宅 博	●		◎	◎	◎		
	岡田 正	●		●	●	●		
	江口 真理子	●		●		●		
	永淵 富弘	●	●		□		□	□
	望月 明美	●	◎	●		●		
	土屋 智恵子	●	●	●		●		
執行役員	戸田 光胤						●	●
	小林 薫						●	◎
	遠藤 浩司						●	●
	今田 明人						●	●
	熊谷 昇一							●
	張 立弦							●
	渡邊 義春							●
	溝口 和臣							●
	紫関 康次	□					□	●
	山岡 敏夫							●
	中川 恭							●

※議長または委員長は◎・構成員は●・オブザーバーは□

取締役のスキルマトリックス

	氏名	性別	年齢	社外・独立	企業経営	グローバル	営業・マーケティング	SDGs・ESG	IT・情報技術	ファイナンス・財務・会計	法務・リスク管理	人財マネジメント
取締役	加藤 照和	男性	61		◎	○	○	○	○	○		○
	杉井 圭	男性	55		○	○		◎	○			
	三宅 博	男性	75	●	○	○	◎	○	○			
	岡田 正	男性	69	●	○	◎(中国)		○	○		○	
	江口 真理子	女性	59	●	○	◎	○	○		○		
監査等委員である取締役	永渕 富弘	男性	60					◎			○	
	望月 明美	女性	71	●						◎		
	土屋 智恵子	女性	54	●							◎	

男性

女性

※年齢は2025年6月27日時点

スキル項目の条件

企業経営	上場企業での役員経験がある者、若しくは経営戦略の策定に必要な知見や経験を有し、助言ができる者	IT・情報技術	IT技術等に関する知見を有し、DXに向けた課題認識と解決策を示すことができる者
グローバル	海外での経営経験を有し、グローバル経営に関する知見・経験を有する者	ファイナンス・財務・会計	ファイナンス・財務・会計の知見・経験を有する者、または金融機関での業務経験を有する者、若しくは公認会計士・税理士資格を有する者
営業・マーケティング	営業・マーケティングに関する知見・経験を有する者、医薬品業界の事情に精通しマーケティングに関し、適切な助言ができる者	法務・リスク管理	リスクマネジメントの経験があり、法務・リスクの知見・経験を有する者、若しくは弁護士資格を有する者
SDGs・ESG	気候変動等の環境問題への対応に関する知見・経験を有する者、ダイバーシティ・CSR・CSV・コーポレート・ガバナンス等の専門性に関する知見・経験を有する者	人財マネジメント	人事戦略策定の経験を有し、人財開発分野に関する知見・経験を有する者

※スキル項目の条件に該当するものを○、その中でも特に専門性が高いスキル項目を◎としています

執行役員

加藤 照和	CEO（最高経営責任者）	張 立弦	執行役員 中国生産統括 兼 中国製剤プラットフォーム統括
杉井 圭	Co-COO（共同最高執行責任者） 渉外調査部、監査部 担当	渡邊 義春	執行役員 中国生薬プラットフォーム統括、生薬本部担当
戸田 光胤	Co-COO（共同最高執行責任者） 中国総代表 中国グループ会社 担当	溝口 和臣	執行役員 信頼性保証本部長
小林 薫	CFO（最高財務責任者） 経営統括本部長	紫関 康次	執行役員 法務部長、総務部・適正推進部担当
遠藤 浩司	CHRO（最高人財・人事責任者） HR 本部長	山岡 敏夫	執行役員 医薬営業本部長
今田 明人	CTO（最高技術・研究開発責任者） 研究開発本部長	中川 恭	執行役員 ヘルスケア本部長
熊谷 昇一	執行役員 生産本部長		

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

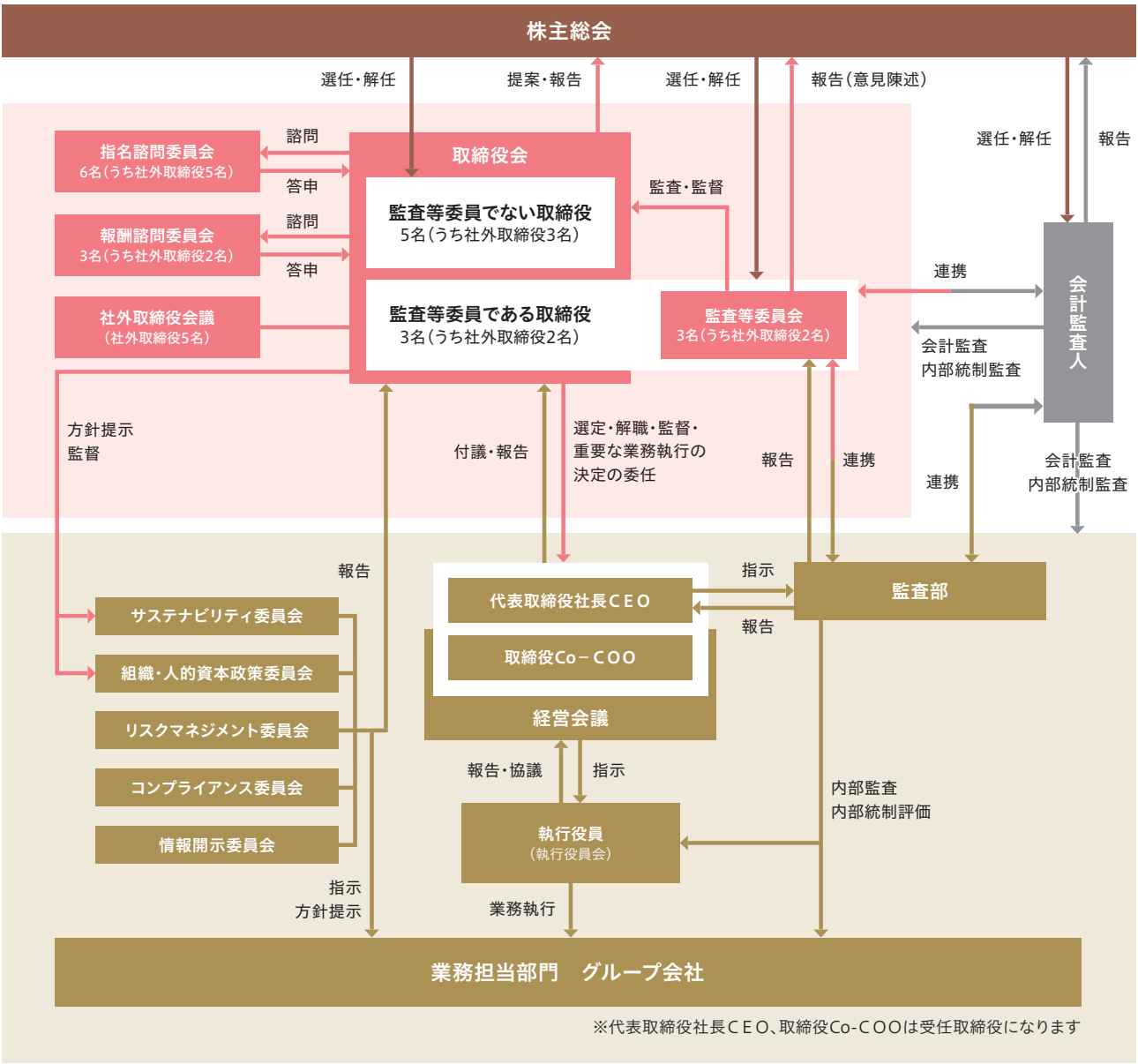
ツムラグループは、事業を行う上での原理・原則・理法であるプリンシプル「順天の精神」と、究極的に成し遂げる事業の志であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げ、経営理念「自然と健康を科学する」、企業使命「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」、これら基本理念に基づく経営を実践しています。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、経営の健全性・透明性・公正性を確保し、迅速・果敢な意思決定を行うため、コーポレート・

ガバナンスの強化に努めることを基本方針としています。

2017年6月より、取締役会の監督機能をより一層強化すべく、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。経営の監督と執行の分離、取締役会構成員の過半数に社外取締役を選任することなど、経営監督機能の強化、経営体制の革新に努め、今後も「経営の透明性の確保」「経営の効率性の向上」「経営の健全性の維持」が実行できる体制の整備を継続して進めていきます。

「コーポレート・ガバナンス基本方針」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください
<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/basic-policy/governance/>

コーポレート・ガバナンス体制図(2025年6月27日時点)



ガバナンス体制の進化

2003年	執行役員制度の導入
2004年	社外取締役の登用／取締役の任期を1年に
2012年	長期経営ビジョン（ツムラビジョン 2021）「“KAMPO”で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して」発表
2015年	女性取締役の登用／役付執行役員制度の導入
2016年	株式報酬制度の導入
2017年	監査等委員会設置会社へ移行／指名・報酬諮問委員会の設置／取締役会の過半数が社外取締役に

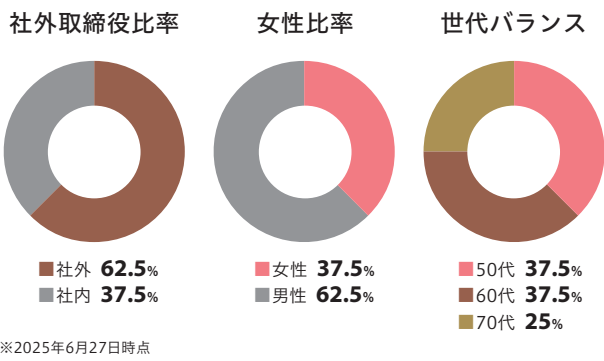
2024年度の活動状況

会議体	内容	主な検討内容
取締役会 ・開催回数：18回 ・議長：加藤 照和	当社取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための重要な意思決定を行っています。また、取締役会から業務執行の機能を分離し、意思決定の迅速化を図るとともに、過半数を占める社外取締役の独立した立場からの高い見識や客観的な意見を適切に反映させ、経営全般に対する監督機能を強化しています。	・第1期中期経営計画の達成状況確認、第2期中期経営計画の策定の監督・指導 ・中国事業の進捗状況確認（ガバナンス体制整備含む） ・パーパス・理念に則ったサステナビリティ経営の実践～人財育成・環境社会への取り組み～ ・戦略投資案件の進捗状況確認（～環境・設備・R&Dへの投資・M&A、DXを含めたシステム投資～） ・企業価値を高める資本政策のさらなる推進
指名諮問委員会 ・開催回数：9回 ・委員長：三宅 博	取締役会の任意の諮問機関であり、取締役会から諮問を受けた取締役・執行役員等の指名に関する事項について、構成の過半数である独立社外取締役（監査等委員である社外取締役を含む）が助言等を行い、取締役会へ答申しています。委員会の構成員は6名で、うち委員長を含む5名は独立社外取締役です。	・株主総会に付議する取締役の選任または解任議案 ・取締役に付議する代表取締役および役付取締役の選定、解職、業務分掌の原案 ・取締役に付議するその他経営陣（執行役員等）候補者の原案 ・取締役に付議する委員会の委員候補者の原案 ・取締役（および経営陣）の選定方針 ・取締役（および経営陣）の選定手続き ・経営幹部育成プログラム
報酬諮問委員会 ・開催回数：11回 ・委員長：三宅 博	取締役会の任意の諮問機関であり、取締役会から諮問を受けた取締役・執行役員等の報酬に関する事項について、構成の過半数である独立社外取締役（監査等委員である社外取締役を含む）が助言等を行い、取締役会へ答申しています。委員会の構成員は3名で、うち委員長を含む2名は独立社外取締役です。	・株主総会に付議する取締役報酬議案の原案 ・業務執行取締役の個人別報酬額（算定方法を含む）の原案 ・非業務執行取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別報酬額（算定方法を含む）の原案 ・取締役以外の経営陣（執行役員等）の個人別報酬額（算定方式を含む）の原案 ・取締役（および経営陣）報酬の構成を含む方針 ・取締役（および経営陣）報酬の決定手続き ・その他役員に準ずる者（グループ会社役員等）の個人別報酬額（算定式を含む）の原案
社外取締役会議 ・開催回数：13回 ・議長：三宅 博	社外取締役会議は、経営の意思決定に必要な情報を収集し、共有を図るとともに、取締役会への意見や議論の必要性等について意見交換を行っています。	・取締役会議題の事前説明 ・取締役会の実効性評価のフォローアップ ・経営会議案件の説明 ・中国事業における進捗報告 ・重要課題に対する討議 等

取締役の多様性に対する考え方

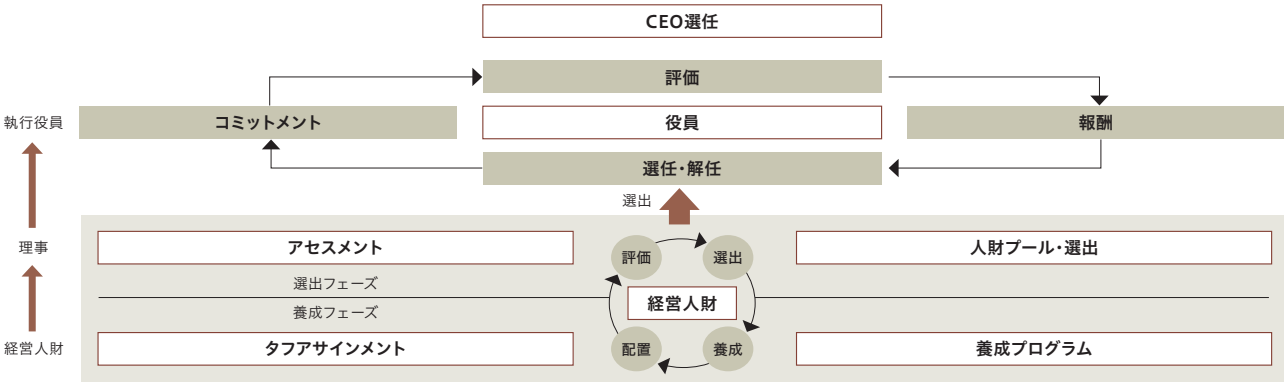
ツムラグループは、社会からの要請や市場環境の変化に合わせ、長期経営ビジョンや中期経営計画を策定し、その実現に向けてさまざまな施策に着手してきました。中でも、当社の価値創造サイクルとともに、経営の土台であるコーポレート・ガバナンスについては、常に正しくスピーディーな決断をするための体制を追い求め、進化させてきました。

現在では、取締役の過半数が社外取締役であり、企業経営の経験者や弁護士、公認会計士など、多様な視点から重要事項への意思決定を行い、社内取締役の知見だけで判断することがないよう、実効性の高いガバナンス体制を構築しています。



サクセッションプラン

ツムラは、経営トップ（CEO）選定を、最も重要な意思決定事項の一つとして認識しています。指名諮問委員会は、独立社外取締役5名、社内取締役1名で構成され、社外取締役が委員長を務めており、サクセッションプラン（後継者育成計画）案の諮問を受け、取締役に答申しています。



今後も、持続的な成長を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組み続けていきます。

社外取締役会議の運営

2015年からスタートした社外取締役会議は、取締役会で決議する議案やとりわけ事前説明が必要であると判断した議案について、担当執行役員および部門長が議案の概略、決裁ポイント、リスク等を直接説明する場として定期的に開催しています。事前に重要案件等を説明することで、取締役会では、本質的な議論に時間を充てることができ、意思決定のサポートが図れています。当会議の後半には、社外取締役間で課題認識の齟齬等がないよう、社外取締役のみのコミュニケーションの時間を設け、忌憚のない情報共有を図っています。社外取締役からは、事前の資料配付だけでなく、各現場社員の生の声を聴くことで、議案に対する正しい理解を得やすいといったコメントをいただくとともに、社外取締役と各現場社員とのコミュニケーション機会は、社員のモチベーション向上にもつながっています。今後も、社外取締役会議で経営の意思決定に必要な情報の収集、共有を図り、取締役会の実効性向上に努めていきます。

取締役会の実効性評価

ツムラは、取締役会の実効性を高めることを目的に、毎年度「取締役会の実効性評価・分析」を行っています。取締役会の監督・モニタリング機能を強化する観点から、取締役会実効性評価結果の分析により抽出された課題について、継続的な改善に努め、さらなる実効性向上に取り組んでいます。また2024年度は外部機関を活用し、取締役会の議案分析や当社を取り巻くビジネス環境の変化等を踏まえ、アンケート項目を見直して、評価を実施しました。2024年度の実効性評価結果から抽出された課題や具体的な対策については、2025年5月開催の取締役会において議論しました。2025年度の実効性評価では、パーパスを掲げた理念経営、ビジョン経営を実践し、VUCA時代を生き抜く人財育成、環境社会への取り組みを行うと

ともに、企業価値向上を企図して定めた取締役会重点テーマに取り組んでいます。

2024年度評価結果の概要

2024年度の分析・評価の結果、取締役会では、業務執行に対する充実した監督・モニタリングに向けた活発な議論がなされており、取締役会はその役割・機能を発揮していることが確認されました。特に、社外取締役の知見・経験をより一層活かせるよう、外部専門機関による中国情勢に関する講演会や大株主である中国企業トップとの意見交換を実施し、社外取締役が自らの知見や経験とかけかわせて監督機能を強化するための活動をしている点が評価されました。

2025年度の課題と対策

2024年度の実効性評価の結果から導き出された課題に対し、以下の施策を講じることで、取締役会のさらなる実効性向上に取り組めます。

課題	対策
1 中国事業の推進	中国における中成薬事業への参入、中薬・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に向け、中国国内の政治状況や現地企業の動向等の変化を注視し、目標達成に向けた方針を議論・決定します。
2 戦略投資案件の進捗の監督	長期経営ビジョン実現に向けた積極的な設備ならびに事業への投資を推進していくにあたり、建設等に係る原資材・人件費等の高騰や外部環境変化等のダウンサイドリスクを踏まえ、各建設案件における仕様面でのコストの妥当性を評価し、投資案件ごとのコストパフォーマンスを監督します。
3 DX(デジタルトランスフォーメーション)	「DX for Purpose」のスローガンのもと、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全体のDX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を目指し、DX戦略の立案ならびに、DX推進委員会のもとで推進されるDX施策の進捗状況を監督します。

2025年度 取締役会重点テーマ

2025年度の実効性評価では、パーパスを掲げた理念経営、ビジョン経営を実践し、VUCA時代を生き抜く人財育成、環境社会への取り組みを行うとともに、企業価値向上を企図して、右記の6項目について、重点的に取り組めます。

1. 長期経営ビジョン実現に向けた第2期中期経営計画の進捗状況の監督
2. 中国事業の進捗状況およびガバナンス体制の確認
3. 労働生産性2倍以上の実現に対する進捗状況の監督
4. DX for Purposeに向けた実効性の監督
5. 安定供給のための設備投資拡充および投資効果の監督
6. 成長投資と株主還元を両立する資本政策の訴求

当社取締役会は、外部環境を踏まえた方針提示を行い、執行側が方針に沿った戦略策定に基づき実行したことについて適宜、報告を受け監督を行うことを信条としています。今後も継続して取締役会の実効性の向上を図るため、PDCAサイクルを実行していきます。

「取締役会の実効性評価」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください <https://www.tsumura.co.jp/corporate/corporate-governance/effectiveness/>

役員報酬

基本的な考え方

- ツムラの取締役の報酬は、ペイ・フォー・パーパスを基本思想として以下の方針に基づき決定します。
- 1 ツムラのグループ経営の根幹を成すパーパスを掲げた理念経営に基づくビジョンの実現に報いるものとする
- 2 サステナビリティやガバナンスへの取り組みを通じたステークホルダーからの信頼の獲得、社会課題の解決を通じたツムラの持続的な成長に報いるものとする
- 3 高い目標へのチャレンジを動機付けるものとする
- ・ 高い目標への役員一人ひとりのチャレンジに報いる
- ・ 高い目標の達成に不可欠な“経営チーム”としての成果に報いる

報酬水準

当社を取り巻く経営環境を踏まえ、外部専門会社の調査データに基づく同業他社または同規模の他社等の報酬水準との比較を客観的にを行い、また、当社従業員の給与水準等を鑑みて、役割・職務等に見合う報酬水準を設定しています。

報酬体系

当社の取締役の報酬は、基本報酬（固定部分、短期業績連動部分（STI））と業績連動型株式報酬（LTI-I、LTI-II）により構成され、基本報酬の短期業績連動部分、業績連動型株式報酬をインセンティブ（変動報酬）として位置づけています。報酬種類ごとの位置づけ・概要は以下のとおりです。

報酬種類ごとの位置づけ・概要

報酬の種類		目的・概要
固定	固定部分	役割・職務等に応じた固定報酬
変動	基本報酬（金銭）	STI（短期業績連動部分） 各事業年度の会社業績および個々が設定する業務目標達成に向けた取り組みに報いるための年次インセンティブ ・目標達成時に支給する基準額は、役割・職務等に応じ総報酬に対する一定の割合で設定 ・具体的な支給額は、各事業年度の業績目標達成度に応じ基準額の15%-150%の範囲で決定 ・固定部分と合わせて毎月金銭で支給
	業績連動型株式報酬（非金銭）	LTI-I（中期業績連動） 中期経営計画実現に向けた取り組みに報いるための中期インセンティブ ・毎年役割・職務等に応じた基礎ポイントを付与・累計し、中期経営計画の業績目標の達成度および個々が設定する業務目標の達成度に応じ当該累計ポイントを変動させたポイント数に相当する当社株式を交付（納税目的で50%は金銭支給） ・具体的な交付株式数は、基礎ポイントの累計の15%-150%の範囲内で決定 ・原則として、中期経営計画の終了直後の10月頃に一括して交付
		LTI-II（長期ビジョン連動） 長期ビジョン実現に向けたチャレンジを促すための長期インセンティブ ・毎年役割・職務等に応じた基礎ポイントを付与・累計し、中期経営計画期間終了後に長期経営ビジョン実現に向けた進捗目標の達成度に応じ当該累計ポイントを変動させたポイント数の合計値に相当する数の当社株式を退任後に交付（納税目的で50%は金銭支給） ・具体的な交付株式数は、基礎ポイントの累計の0%-150%の範囲内で決定 ・原則として、退任後一括して交付

内部統制・コンプライアンス

基本的な考え方

コンプライアンスは、企業経営の根幹を成す重要な基本要素であると認識しています。ツムラグループは生命関連企業として、社会からの期待にお応えし、信頼される会社になるため、社員一人ひとりが高い倫理観のもと、コンプライアンスを遵守する行動を実践し、それが企業文化にまで醸成されることが重要だと考え、コンプライアンス推進活動を徹底しています。そのために、事業活動における基本方針である「サステナビリティ憲章」のもと、「コンプライアンス・プログラム規程」を定め、「コンプライアンス推進体制」を構築するとともに、定期的に教育、啓発活動を実施しています。また、グループ内の問題をすみやかに発見・是正するために、「内部通報制度（ツムラグループホットライン）」の整備・運用を行っています。

コンプライアンス推進活動

コンプライアンス委員会では、毎年実施しているアンケートの結果や社内外で発生した事案等を踏まえ、毎年度コンプライアンス推進活動方針を策定し、コンプライアンス担当役員から取締役会へ報告しています。各部門およびグループ会社はこの方針に則り、職場におけるコンプライアンス推進活動の取り組みを立案し、実施しています。

また、コンプライアンス意識の醸成のため、全グループ役員に対し、計画的に教育を行っています。

なお、2024年度「ツムラグループ ホットライン」の利用件数は39件でした。ホットラインで受けつけた相談・連絡内容は、定期的にコンプライアンス最高責任者であるCEO、ならびに、CO-CEO、CFO、CHRO、CTOおよび監査等委員へ報告しています。

コード・オブ・プラクティス

企業活動において常に高い倫理性と透明性を確保し、社会の信頼に添えていくため「ツムラ コード・オブ・プラクティス」(以下「ツムラコード」) を制定しています。

ツムラコードに基づき設置されている「ツムラコード委員会」が、「ツムラコード」の管理、運営をすることにより、ツムラ医療用医薬品の情報提供活動を適正に行っています。

グループ会社の経営管理

グループ会社の経営管理については、経営統括本部経営企画部において、経営管理体制を整備・統括するとともに「グループ内取引管理規程」および「関係会社管理規程」を定め、

内部統制システムに関する月次報告を実施しています。

「関係会社管理規程」では、同規程で定める事前協議事項について、それぞれの当社所管部門がグループ会社から事前に承認申請または報告を受ける体制を整えています。また監査部はグループ会社に対する内部監査を実施しており、グループ経営に対応した効率的なモニタリングを実施しています。

内部監査

監査部が策定し経営会議にて承認された内部監査計画に基づき、「内部監査規程」に従った内部監査を実施しています。その結果は代表取締役社長CEOへ定期報告するとともに、取締役会、経営会議、監査等委員会、会計監査人への報告を行っています。

内部統制

監査部が策定し経営会議にて承認された内部統制評価計画に基づき、金融商品取引法、金融庁企業会計審議会公表の実施基準および「内部統制規程」に従った「全社的な内部統制」「業務プロセスの内部統制」「IT全般統制」の整備状況および運用状況などを継続的に評価しています。その結果は代表取締役社長CEOへ定期報告するとともに、取締役会、経営会議、監査等委員会および会計監査人への報告を行っています。

監査等委員会

監査等委員は全員が取締役会に出席し、また常勤監査等委員は経営会議、執行役員会、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会等の重要会議に出席して、内部統制に係る組織が担当する内部統制システムの整備、運用状況を確認しています。また、内部監査部門である監査部、会計監査人、グループ会社の監査役等と、それぞれ定期的な会合等により緊密な連携を保つとともに、内部統制に係る組織からの直接的な報告、グループ会社の役員との情報交換等により、当社およびグループ会社の内部統制システム全般をモニタリングし、より効率的な運用について助言を行っています。監査等委員会は、代表取締役社長CEOをはじめとする社内取締役との意見交換会を開催し、当社を取り巻く事業環境、全社リスク・課題等の情報交換・認識共有を図っています。また、各執行役員から業務状況の報告を受け、中期経営計画との整合性、担当部門のリスクなどの確認をしています。

長期インセンティブ：LTI-IIの指標選定の考え方

評価指標		指標選定の考え方
企業価値	相対 TSR* (TOPIX 成長率比較)	・長期ビジョンの実現度を測る指標 ・長期ビジョンの実現および企業価値向上に対する貢献意欲を高めるとともに株主との価値共有を企図
サステナビリティ	GHG 削減、 野生生態栽培化など	・サステナビリティビジョンの実現度を測る指標 ・自然環境保全や生態栽培化等、持続可能な事業活動を実現するための取り組み促進および意識づけを企図
コーポレート・ガバナンス	経営チームの多様性など	・サステナビリティビジョンの実現度を測ることおよび長期経営ビジョンの実現を促進することができる指標 ・事業構造転換を含む中長期的な企業価値を牽引し得る、適時適切な経営判断ができる海外拠点を含むツムラグループ全体での経営チームの組成を促すことを企図
事業価値	海外事業売上高比率	・長期経営ビジョンの実現度を測ることができる指標 ・海外事業の基盤を構築し、海外市場における成長を通じた企業価値向上に対する貢献意欲を高めることを企図

* TSRはTotal Shareholder Returns（株主総利回り）の略。TOPIX成長率に対する当社TSRの比率を用います

報酬の決定プロセス

●取締役会は、報酬基準額、業績評価方法、業績評価結果に応じた確定額の算出ルールおよびそれに基づく報酬決定の手続きを審議プロセスの客観性・透明性を高めるために、報酬諮問委員会に諮問し、その結果・経緯についての答申を受け、株主総会で決議された総額の範囲内で決定します。このうち、業績評価方法および業績評価結果に応じた確定額の算出ルールは、社内規則に定めることとし、これを改定する場合には報酬諮問委員会による審議・答申をもとに取締役会で決議します。

●取締役会は、基本報酬の短期業績連動部分およびLTI-IIにおける個々が設定する業務目標の達成度の決定に関

しては、報酬諮問委員会に委任するものとします。報酬諮問委員会に委任する理由は、委員長を社外取締役が務め、委員の過半数を社外取締役で構成している同委員会に委任することにより、報酬等に関する手続きの客観性および透明性をより一層高めるためです。

●代表取締役社長である加藤照和に、社内規則および取締役会決議内容に即した個人別支給額が算定されているかの確認ならびに個人への通知について委任しています。委任した理由は、報酬諮問委員会の審議内容を踏まえ報酬額の妥当性を検証できる立場にあると判断したためです。

「役員報酬」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください
<https://www.tsumura.co.jp/corporate/corporate-governance/executive-compensation/>

2024年度に係る報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	株式報酬	
取締役（監査等委員である取締役を除く）（社外取締役を除く）	252	211	41	3
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	25	25	—	1
社外取締役	62	62	—	5

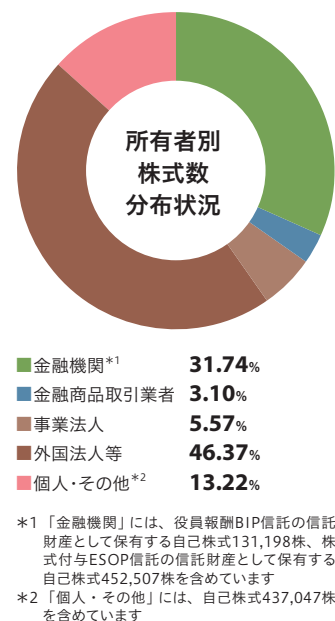
※1 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等には使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
※2 株式報酬は、2024年度に費用計上した金額を記載しています。

会社情報 (2025年3月31日時点)

商 号	株式会社ツムラ	上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (証券コード4540)
本 社	〒107-8521 東京都港区赤坂二丁目17番11号	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
創 業	1893年4月10日	会計監査人	PwC Japan 有限責任監査法人
設 立	1936年4月25日	発行可能株式総数	250,000,000 株
資本金	301億42百万円	発行済株式の総数	76,758,362 株 (自己株式437,047 株を含む)
連結従業員数	4,272名	株主数	21,352 名 (前期末比 3,249 名増)
決算日	3月31日		

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,959	15.67
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	7,675	10.06
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,208	6.82
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,504	4.59
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.22
ツムラグループ従業員持株会	1,566	2.05
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 384513	1,414	1.85
株式会社三菱UFJ銀行	1,348	1.77
THE BANK OF NEWYORK MELLON 140044	1,200	1.57
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,187	1.56



※持株比率は、自己株式437,047株を控除して計算しています。

なお、上記自己株式には役員報酬BIP信託の信託財産として保有する自己株式131,198株、株式付与ESOP信託の信託財産として保有する自己株式452,507株は含まれていません

編集方針

統合報告書は投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、中長期的視点でツムラグループの企業価値向上への取り組みをご理解いただくことを目的に発行しています。統合報告書2025は、当社グループの価値創造ストーリーをご理解いただけるように、情報の結合性を重視して制作しました。本報告書は、経営統括本部 コーポレート・コミュニケーション部 IR推進課を中心に、全社的に情報を集約・共有化する体制のもと制作しています。

今後もステークホルダーの皆様との対話の中で頂戴した貴重なご意見・情報に基づき、有益で質の高い報告書を目指していきます。

会社名の表記について

本報告書における会社名の表記は以下のとおりです。

- ・ツムラ、ツムラグループ、当社グループ：
国内外のツムラグループの総称
- ・当社：株式会社ツムラ（単体）

報告範囲と対象期間

パフォーマンスデータは2024年度の実績です。

株式会社ツムラ／株式会社ロジテムツムラ／株式会社タ張ツムラ(2024年4月1日～2025年3月31日)

津村(中国)有限公司ほか中国関係会社11社／TSUMURA USA, INC. (2024年1月1日～2024年12月31日)

集計範囲が上記と異なる場合は、その都度対象報告範囲を明記しています。

ウェブサイト関連情報



サステナビリティ
<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/>



IR情報
<https://www.tsumura.co.jp/ir/>



漢方について
<https://www.tsumura.co.jp/kampo/>

グループ一覧 (2025年3月31日時点)

