

長期経営ビジョンの進捗

長期経営ビジョン

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

長期経営ビジョンの実現に向け、各カンパニーの事業ビジョンを明確化した上で、バックカスティングで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	ヘルスケア事業
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	お客様がどこでも心と身体の状態に合った一般用漢方製剤や薬食同源製品を購入でき、一人ひとりのwell-beingに貢献できている状態
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	・どこでも必要な一般用漢方製剤を正しく購入できる買い場の実現 ・薬食同源製品、サービスが生活の一部に取り入れられている状態の実現

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
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	10処方以上処方医師50%	10処方以上処方医師70% 診療領域基本処方を処方する医師50%
		漢方治療の個別化		
		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
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
		漢方治療の個別化	診療データプラットフォーム構築	女性領域処方／臨床研究
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	イントロン・リテンション研究	うつ状態／I・R研究
一人ひとりに合った買い場の実現	ヘルスケア事業	一般用漢方製剤	配荷店舗数・棚数拡大	ツムラ一般用相談漢方の確立
薬食同源コンセプトの製品・サービスの提供		養生（薬食同源等）	参入準備・テスト販売	本格参入／新製品・養命酒
中国事業の基盤構築（海外事業比率50%以上）	中国事業	製剤PF（中成薬事業）	修治／ネガティブリスト解除 提携先の絞り込み	政治情勢／交渉・提携模索
		生薬PF（生薬・飲片・大健康製品）	原料生薬販売／品質の認知拡大	自動システム化／「一人一方」販売
		研究PF	方針検討／古典処方申請	古典処方承認・申請品目拡大
漢方バリューチェーンのDX化	DX		刷新IT基盤の構築 営業部門・研究部門・管理部門の生産性向上	ロボット等の先端技術開発・導入 生薬部門・生産
パーパス経営・理念経営・ビジョン経営の実践	組織・人材			対話を通じた企業文化の醸成
				組織・人的資本政策の推進
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	温室効果ガス排出量50%削減	太陽光発電導入 再生可能エネルギーへの切り替え	
	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	
	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
		環境対応型包装資材への転換	〔部分代替〕包装資材の一部を植物由来またはリサイクル素材化	
	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	

長期経営ビジョンで実現を目指す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をサポートできる社会の実現に向けて、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

	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	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2027年度 目標
		●エビデンスに基づいた漢方標準治療の拡大 ●健康長寿社会への貢献	10処方以上を処方する医師の割合	39%	50%	50%	70%
	自動問診システム実装		診療領域基本処方を処方する医師の割合	—	5.7%	13.1%	25%
	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	680万件	725万件	866万件	前年以上
		●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)	102件	103件	107件	収載数・推奨度向上
	処方の使い分け／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	—	—	—	—	臨床研究完了
	診断・治療法確立／社会実装	●未病の科学化による未病改善の普及への貢献	—	—	—	—	臨床研究完了
	一人ひとりに合った買い場の実現	●一人ひとりのライフステージに合った価値の提供	ツムラ相談漢方24処方以上を取り扱う店舗の割合	47.8%	49.7%	56.8%	63.0%
	事業拡大・収益性向上／第3柱の事業	●一人ひとりのライフステージに合った価値の提供	—	—	—	—	—
	中成薬企業との事業提携	●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
	「一人一方」事業拡大		中国事業 売上高	187億円	206億円	314億円	500億円
	古典処方の販売／エビデンス構築		—	—	—	—	—
	群馬スマートファクトリー基盤整備 部門の生産性向上(生産性2倍)	●DXの推進による漢方バリューチェーン改革	物的労働生産性(2021年度比)	96.2%	95.6%	92.3%	82.8%
		●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이의平均点	4.02	4.04	3.99	4.00以上を維持
			エンゲージメントサーベ이의総合満足度	3.58	3.65	3.66	4.00
	ガス→新燃料の探索	●省エネ技術の導入	GHG排出量削減(Scope1、2)(2020年度比)	6.3%削減	14.8%削減	21.7%削減	15%削減
		●気候変動・自然資本関連リスクに適應できる持続可能な生薬栽培	野生生薬の栽培化(2020年度比)	3品目	4品目	5品目	7品目
	水源保全への取り組み 高付加価値利用の実現	●未利用資源の利活用を通じたサーキュラーエコノミーの構築	水の再利用率	取水量原単位7%削減(2020年度比)	取水量原単位6.5%削減(2020年度比)	60%	60%
	[全部代替]新素材の開発・採用		新素材化率	—	0%	0%	30%
		●生薬栽培地およびその周辺地域における森林水源涵養機能の拡大	生薬栽培地や地域との協働	—	—	4件	6件

中期経営計画の現状評価と戦略課題

第2期中期経営計画は、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向け、漢方標準治療の拡大や漢方治療の個別化の推進、中国事業の成長基盤整備などを進めています。2025年度の売上高は1,926億円、営業利益は352億円となり、売上高は計画未達となったものの、利益面では全社コストコントロールにより計画を達成しました。

医療用漢方事業では、限定出荷の影響に加え感染症の流行が想定よりも早期に収束したことにより、医療用漢方製剤の売上高は前年並みの水準にとどまりました。ヘルスケア

事業は、一般用漢方製剤の取扱店舗数の拡大等により前年比17.4%増と大きく伸長しました。中国事業は、上海虹橋中薬飲片有限公司の連結に加え、原料生薬と飲片の販売伸長により前年比52.4%増と大きく伸長しました。この結果、連結売上高に占める中国事業の割合は16.3%となり、事業基盤の多柱化に向けて確実に進捗しています。今後は、医療用漢方事業を成長軌道に戻すこと、一般用漢方製剤と養生領域の両輪によるヘルスケア事業の成長、中国事業の高付加価値化を推進します。これらの取り組みを通じ、多柱化を進め、持続的な成長基盤の確立を目指します。

第2期中期経営計画 数値目標

	2024年度(実績)	2025年度(実績)	2026年度(計画)	2027年度(目標)	2031年度(目指す姿)
売上高	1,810億円	1,926億円	2,136億円	2,340億円	—
営業利益	401億円	352億円	375億円	460億円	—
ROE	11.4%	9.0%	8%	9%	10% 以上

事業・製品群別売上高

	2024年度(実績)	2025年度(実績)	2026年度(計画)	2027年度(目標)
国内事業	1,604億円	1,611億円	1,676億円	1,840億円
医療用漢方製剤(129処方)	1,540億円	1,539億円	—	—
ヘルスケア製品(一般用漢方製剤等)	52億円	62億円	—	—
その他(刻み生薬等)	11億円	10億円	—	—
中国事業	206億円	314億円	460億円	500億円
原料生薬	171億円	184億円	—	—
飲片	26億円	124億円	—	—
大健康製品等	8億円	5億円	—	—

第2期中期経営計画の戦略課題

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	📖 P49「漢方医学の普及」
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	📖 P51「エビデンスの構築」 📖 P53「未病の科学化」
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	📖 P56「中国事業の基盤構築」
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	📖 P55「DX推進基盤の整備」
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	📖 P61「人財・組織能力の強化」

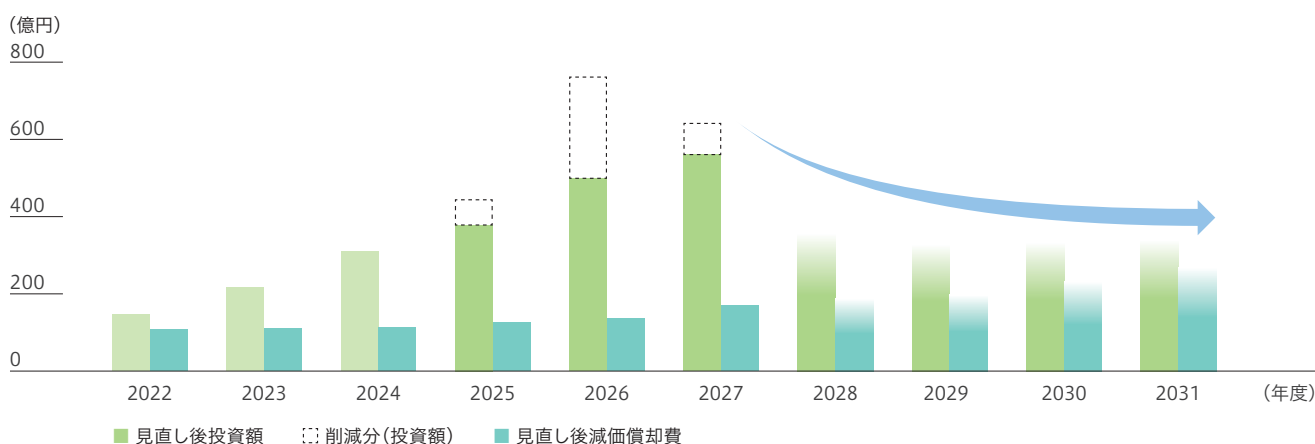
持続的成長と安定供給を支える生産基盤の進化

第2期中期経営計画では、今後の持続的成長に向けた長期的な安定供給体制の確保と生産性向上に向けた基盤構築として1,800億円超の設備投資を計画していました。これは将来の需要拡大や供給責任の高度化を見据えた対応であると同時に、スマートファクトリー化に向けた製造工程の自動化範囲を拡大するものです。その後、約1年間かけ、投資額の低減と平準化に向け、投資の優先順位と実行時期の精査に加え、耐用年数を超過した既存設備の延命に向けた技術的検証を進めてきました。その結果、静岡工場のSD棟、茨城工場の造粒包装棟については、稼働期間の延長が可能となりました。また、群馬工場についても、漢方

製剤の一貫生産機能を担う方針に変更はないものの、機能別・工程別に段階的に立ち上げる計画へ見直しました。これらにより、第2期中計期間の設備投資額を約400億円減額できる見込みです。また、EBITDAは2025年度の490億円から2026年度は520億円へ増加し、過去最高を更新する計画です。さらに2027年度には640億円を計画しており、EBITDA率27%の水準を見込んでいます。今後も、設備の効率的な活用と個別案件ごとの精査を進めるとともに、取締役会による評価を踏まえ、成長に資する投資を着実に推進していきます。

設備投資・償却計画

- 茨城／静岡工場の一部生産設備について、稼働延命における技術的な検証が完了
- 新規設備投資を平準化することで、第2期中計期間の投資金額を約400億円減額



EBITDAの推移

