

中国事業の基盤構築

カンパニープレジデントメッセージ

ツムラ百年の知見を受け継ぎ、 中国に根差し次なる成長ステージへ

李 剛 執行役員
中国事業カンパニー プレジデント

第2期中期経営計画の戦略課題

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



伝統を継承し、未来を創る——中国事業の新たな挑戦

2026年4月より、私は中国事業カンパニープレジデントに就任し、中国事業の経営という重責を引き継ぎました。ツムラが133年にわたり培ってきた漢方の伝統と、中国に根差し40年以上にわたり築いてきた事業基盤を受け継ぐ立場として、大きな使命と責任を感じています。

当社グループはパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を事業の志とし、経営理念である「自然と健康を科学する」のもと、長年にわたり、中国において原料生薬の栽培・調達から研究開発、製造、販売に至るまで、一貫したバリューチェーンを築いてきました。

私はこの伝統を受け継いで、引き続き中国国民の健康に貢献し、漢方の叡智と中医薬文化を深く融合させ、中国市場を当社グループのグローバル戦略の中核へと育て、伝統薬の確かな架け橋となることを目指します。

中薬と漢方薬は、同じ源流を持ちながら、それぞれの国と地域の医療環境の中で発展してきました。両者をつなぐ存在として、漢方薬の研究で培った科学的知見と経験を中国事業に活かすとともに、中医薬の価値を世界へ発信する役

割を果たしていきたいと考えています。伝統を守るだけでなく、科学と技術によってその価値を高め、次世代へつなぐことが、私たちの使命です。

中国は世界最大規模の中薬市場であり、中医薬の発展と革新が進む重要な市場です。私たちは、これまで培ってきた漢方製剤の品質管理、製造技術、エビデンス構築の知見を中国事業に展開し、中国の中医薬文化、産業基盤、医療ニーズと融合させることで、中国事業を当社グループの成長を支える重要な柱へと育てていきます。

生薬分野では科学的な栽培管理と安定調達をさらに強化し、製造分野では高度な品質基準と先進的な製造技術を導入します。研究開発分野では、中医薬・漢方と現代医学の融合を進め、中国の医療現場や生活者のニーズに応える製商品・サービスの創出に取り組みます。業界パートナーと技術、チャネル、経験を共有しながら、中医薬業界のソリューションと発展に貢献し、中国の人々の健康と「健康中国」*戦略の実現に力を尽くしていきます。

*中国政府が推進する国家戦略であり、主な目標は国民の健康増進、生活習慣病の予防、平均寿命の延伸



甘草栽培基地



人參栽培基地

3つの競争優位性により、中国事業発展の基盤を強固に

中国事業の成長を支えるツムラの強みは、大きく3つあります。第1に、「畑から製品まで」を貫く全サプライチェーン品質管理、第2に、伝統医薬の価値をエビデンスで科学的に示す研究力、第3に、133年にわたる漢方事業で培った技術、ノウハウ、信頼です。これらは、中国における事業展開の基盤であり、強い競争優位性があると考えています。

1. 「畑から製品まで」を貫く品質管理

当社グループは、生薬の栽培から製品までの品質管理を徹底しています。生薬生産において、ツムラ生薬GACPに基づく工程管理とトレーサビリティの確保を実施し、栽培、加工、保管等の重要工程を厳格に管理しています。

製造工程では、GMP管理体制のもと、有効成分、微生物、外来性不純物など多項目の検査を実施し、製品の安全性・有効性・均質性を担保しています。天然物由来であるからこそ、バリューチェーン全体で品質をつくり込む力が不可欠です。当社はこの領域において、長年にわたり蓄積してきた技術とノウハウを有しています。

2. 伝統医薬の価値をエビデンスで示す研究力

当社は、漢方製剤の有効性と安全性を科学的に示すため、基礎研究と臨床研究を積み重ねエビデンスを構築してきました。

中国においても、中国中医科学院をはじめとするトップレ

ベルの研究機関との連携を深め、伝統的な中医の臨床現場で培われてきた処方経験を、研究により科学的に標準化、定量化することで、中医薬の価値をより多くの医療関係者や患者様に届けていきます。

今後は、品質研究、作用機序の研究、臨床エビデンスの構築を一体的に進め、中成薬や飲片の価値向上にもつなげていきます。伝統医薬の価値を科学で裏づけることは、中薬業界の標準化と国際的な信頼性向上にもつながる重要な取り組みです。

3. 133年の歩みが育んだ信頼と知見

創業以来当社は、生薬生産、抽出・製剤化技術、品質管理、臨床研究など、幅広い領域でノウハウを蓄積してきました。中国においても40年以上にわたり、現地の生産者、医療関係者、事業パートナーと信頼関係を築き、中国と共に成長してきたことが中国事業の大きな財産です。

「良薬は必ず売れる」という信念のもと、品質に妥協せず、患者様と医療現場の期待に応え続けることによって長年築いたツムラブランドへの信頼、文化交流の架け橋となってきたことなどの蓄積は、同業他社が短期間に真似できるものではなく、当社グループの強みです。

これら3つの強みを活かし、第2期中期経営計画で掲げた戦略課題に沿って、中国事業の基盤強化と成長に取り組んでいきます。

中核領域に注力し、中国事業を全面的に展開。3つのプラットフォームで中国事業を推進

中国事業は、生薬、製剤、研究の3つのプラットフォームを組織の軸として展開しています。それぞれの機能を高め、連携させることで、原料生薬から製品・サービス、研究開発までを一体化したバリューチェーンを構築していきます。

生薬プラットフォームでは、高品質な原料生薬、飲片(刻み生薬)を中心に、栽培、加工、品質管理、販売までを一貫して担っています。私自身、これまで生薬プラットフォームの責任者として事業に携わる中で、安定した品質と競争力のある原

料生薬こそが、ツムラグループの成長を支える基盤であると実感してきました。

中国事業は、ツムラ生薬GACPに基づく生薬生産管理を行っており、トレーサビリティ体系により栽培工程の標準化を図るとともに、原料生薬の安全性を確保しています。これにより、漢方製剤事業の原料生薬の安定供給を支えるとともに、中国国内の高品質な原料生薬・飲片販売に取り組み、養生分野の健康製品を開発し、人々の健康に貢献していきます。

第2期中期経営計画では、飲片事業を中国事業の成長を加速させる重要領域と位置づけています。上海虹橋中薬飲片有限公司は、上海エリアの医療機関に強い販売基盤を持ち、調合代理・代理煎じサービスの豊富な実績を有し、その革新的なサービスの提供を重視する企業文化と当社グループが推進する中医学現代化発展の理念は一致しています。同社との協業は中国事業成長に向けた重要な一手です。

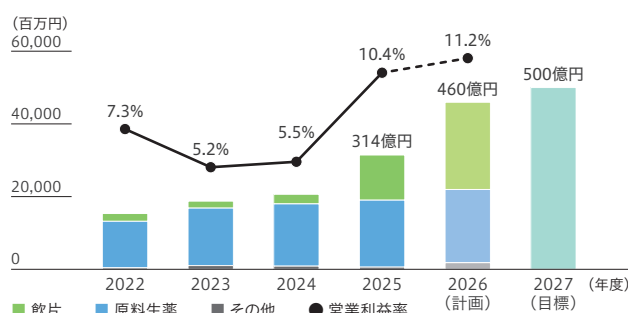
虹橋飲片の販売力とサービス基盤に加え、当社グループの品質管理、製造技術、「一人一方」に関するノウハウを組み合わせることで、飲片の品質と利便性を高め、患者様がより安心して中医薬を利用できる環境を整え、新たな市場価値を創出します。

製剤プラットフォームでは、上海津村製薬有限公司、天津津村製薬有限公司を中心に、中成薬事業展開に向けた基盤整備を進めています。生薬プラットフォームで確保した高品質な原料を活用し、スマート化・自動化された生産ラインを導入することで、安全性・有効性・均質性を備えた製剤づく

りを目指します。中成薬の標準化と品質向上は、中国の中薬業界発展における重要テーマであり、当社グループが貢献できる領域と考えています。

研究プラットフォームでは、品質研究、製剤研究、エビデンス構築までを一体で推進します。原料、製剤、新製品開発の各段階で研究開発に取り組み、事業の付加価値を高めます。大学や研究機関、中医薬専門家との協業も進め、中国における中薬研究開発体制確立を目指します。

生薬プラットフォーム売上高と営業利益率



薪火相伝：中国事業の発展と次世代人財の育成

中国事業の持続的な成長には、事業基盤だけでなく、それを支える組織と人財の力が不可欠です。私たちは、中国の文化や市場特性を尊重しながら、ツムラグループが大切にしてきた理念経営を中国事業に根付かせ、中国にふさわしい組織運営体制を構築していきます。

当社グループが目指す組織は、「漢方薬的組織」です。漢方処方では、一つひとつの生薬が異なる特性と役割を持ちながら、互いに調和することで全体として効果を発揮します。組織も同じです。従業員一人ひとりが異なる専門性や強みを持ち、それぞれの持ち場で力を発揮しながら、共通の目的に向かって協働することで、組織全体の力が最大化されます。

そのために重要なのが、対話を基盤とした組織文化です。当社グループの理念を各部門に浸透させるとともに、中国のマネジメント特性に合わせたコミュニケーションを大切に、率直に意見を交わし、互いに支え合う風土を育てていきます。日々の業務の中で健全な対話が自然に行われる組織こそ、変化の大きい事業環境に柔軟に対応できると考えています。

人財戦略についても、中国事業の成長に合わせて進化さ

せていきます。現地従業員がモチベーション高く挑戦することを後押しするために、業績に強く連動したインセンティブ制度を整備するとともに、次世代の経営人財、専門人財の育成に力を入れていきます。中国では「薪火相伝」といいますが、薪をくべ続けて火をつないでいくように、志を受け継ぎ、未来へつなぐ人財育成が重要です。とくに管理職には、当期の業績達成に加え、次世代を育てる責任があります。人財が育ち、事業が伸び、さらに新たな人財が活躍する。その好循環を中国事業に根付かせていきます。

このように、企業文化、制度、人財育成が一体となって機能することで、中国事業は持続的で力強い成長を実現します。私たち中国事業カンパニーは、この組織像を体現することで、地域に根差した事業運営を確かなものとし、中薬のイノベーション発展を支えるモデル企業へと歩みを進めます。

また、品質へのこだわりと開かれた姿勢を大切にしながら、中国社会から信頼される組織を目指します。漢方と中医薬の革新と発展に貢献し、中国事業を着実に成長させることを通じて、当社グループ全体の持続的な企業価値向上に貢献していきます。