

## 事業ポートフォリオの全体像

ツムラグループは、パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」のもと、天然物由来の医薬品・製商品・サービスを通じて、治療・未病・養生の領域にわたる価値創造を行う事業ポートフォリオを構築しています。

医療用漢方事業では、患者様がどの医療機関・診療科においても一人ひとりに合った漢方治療を受けられる医療現場の実現を目指し、漢方標準治療の拡大と漢方治療の個別化に取り組んでいます。また未病領域では、エビデンスに基づく未病状態の定義化や診断・治療法の確立に向け、未病バイオマーカーの探索や臨床研究を推進しています。

ヘルスケア事業では、薬剤師や登録販売者の適切な助言

のもと、自身の体質や症状に合った一般用漢方製剤を選択できる買い場の実現を進めています。さらに、養生の考え方に基づき、生薬の力を日常生活に取り入れ、生活習慣を整えながら健やかな毎日を支える薬食同源製品を展開しています。

中国事業においても、治療・未病・養生の価値創造を国内と同じ方向性で進めています。高品質な飲片および飲片代理加工サービスを通じて中薬治療に貢献するとともに、生薬を活用した薬食同源製品の開発・販売を進め、養生領域の価値提供を拡大しています。

### ツムラグループの製商品ラインアップ

#### 国内事業

161,172百万円

#### 医療用漢方製剤

153,918百万円

- 医療用漢方製剤(保険適応) 129処方  
剤形: エキス顆粒剤、軟膏剤



連結売上高  
192,615百万円  
(2025年度)

- 原料生薬 18,419百万円
- 飲片(刻み生薬) 12,427百万円
- 大健康製品(栄養食品、機能性食品、保健製品など) 595百万円



中国事業  
31,442百万円

ヘルスケア製商品  
6,206百万円

- エキス顆粒剤(一般用、第2類医薬品) 49処方
- 医薬部外品(「バスハーブ」)
- その他(錠剤、内服液、トローチなど)
- 食品(「ツムラのおいしい和漢ぶらす」シリーズ、ツムラの和漢ぶらす養巡スープ、Ginelliaなど)



その他  
1,047百万円

- 刻み生薬など

### 多柱化による中長期成長の方向性

ツムラグループは、医療用漢方事業を収益基盤の柱として位置づけつつ、新たな成長軸を育成する「多柱化」を中長期成長の中心に据えています。薬価制度などの事業環境変化の影響を受けにくい収益基盤を築くとともに、事業同士が相互に価値を高め合うポートフォリオへの転換を進めています。

その実現に向け、医療用漢方事業に加えて、中国事業やヘルスケア事業の基盤を強化し、短期・中期・長期で安定した収益モデルの確立を図っています。これらの取り組みにより、事業環境変化に対する耐性を高めるとともに持続的な売上・利益成長を両立する事業構造への進化を目指しています。

#### 「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」で実現すること

1. 診療領域基本処方すべてを処方する医師を50%
2. 漢方標準治療の拡大と漢方治療の個別化
3. 未病の科学化～未病三防(治未病・既病防変・癒後防復)
4. 中国事業の基盤構築(海外事業比率50%以上)
5. 漢方バリューチェーンのDX化
6. パーパス経営・理念経営・ビジョン経営の実践

## 国内事業の成長モデル 変化する医療ニーズに寄り添い続ける価値創造の仕組み

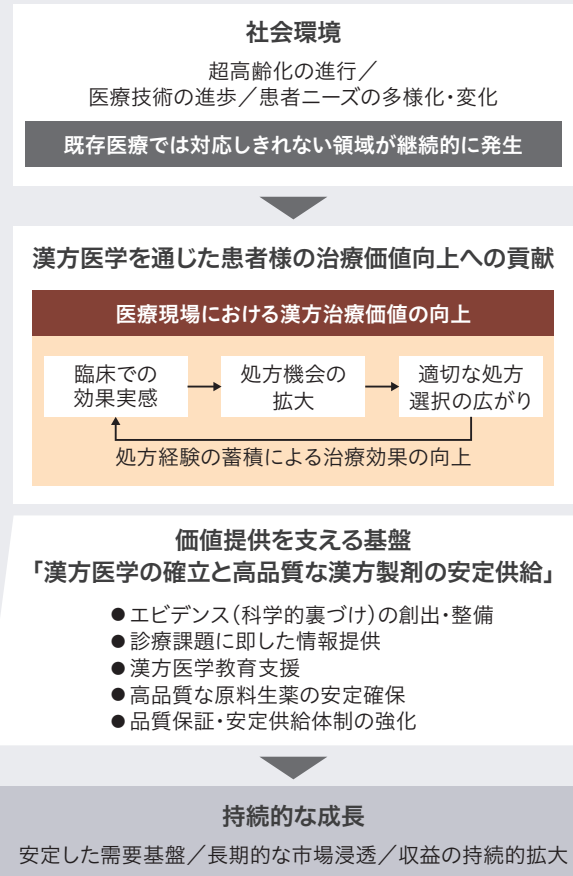
日本では、超高齢化の進行や医療技術の発展に伴い、患者ニーズが絶えず変化しています。こうした環境下では、既存の医療だけでは十分に対応しきれない診療課題や未充足ニーズが継続的に生まれています。

ツムラは、このような社会課題と向き合い、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、エビデンスの構築、漢方医学教育支援、診療課題に即した情報提供を推進しています。これらを通じて、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を受けられる医療現場の実現を目指しています。

また、臨床での効果実感を起点とした処方経験の蓄積は、適切な処方選択の広がりや治療効果の向上につながり、医療現場における漢方治療価値の向上と持続的な需要基盤の形成を支えています。

このような価値提供を支える基盤として、当社グループは漢方医学の確立に向けた取り組みを推進しています。また、高品質な原料生薬の安定確保と、原料調達から製造、供給まで一貫した品質管理体制の構築を通じて、高品質な漢方製剤の安定供給を実現しています。

こうした取り組みにより、当社グループは社会課題への対応と企業成長を両立する持続的な事業基盤を構築しています。



## 中国事業の成長モデル 品質と信頼が生み出す中国事業の持続的な成長

中国政府は「健康中国2030」のもと、中薬生産の規範化・規模化を進めており、中成薬の標準化や生薬の品質・トレーサビリティ確保が重要課題となっています。従来よりも中薬に求められる品質要件が高度化する中、より高い信頼性を備えた製品へのニーズが高まっています。

ツムラグループは、日本で培った品質管理や科学的アプローチを活かし、GACPに基づく栽培管理、厳格なトレーサビリティ、有効性・均質性を担保する製造技術を中国市場に展開することで、中成薬の標準化に貢献することを目指しています。

さらに、中国の主要産地との長期的なパートナーシップを通じて栽培技術や品質管理体制を強化し、安定的な原料調達を実現しています。こうした基盤の上に、品質と標準化を起点とし

た信頼を積み重ね、中長期的な収益貢献を目指す持続的な成長モデルを構築しています。



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

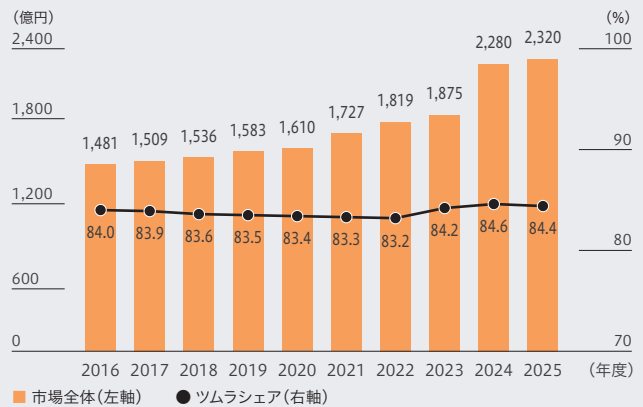
## 国内事業 製品特許に依存しない事業構造と強固なキャッシュ・フロー基盤

医療用漢方事業は、新薬のように個別製品の特許に依存する事業構造ではないことが大きな特徴です。一般的な新薬でみられる特許切れによる急激な売上減少が発生しないため、長期にわたり安定した需要が見込める市場構造となっています。また、漢方製剤は医療用医薬品として国の承認を受けており、原料から製造プロセスに至るまで厳格な品質管理が求められることから、高い参入障壁となっています。

こうした市場特性のもと、ツムラは長年にわたり、原料調達・製造技術・品質管理といった基盤を磨き上げてきました。とくに生薬の品質を左右する原料調達では、国内外の産地と長期的な関係を築き、安定供給と品質の両立を実現しています。また、生薬の有効成分を損なわない抽出・造粒技術を長年にわたり培い、製剤化技術を確立しています。さらに、臨床エビデンスの蓄積や独自の研究体系であるKAMPOMics®を通じて、漢方の科学的解明を深め、医療現場での信頼を獲得してきました。

これらの取り組みによって蓄積された無形資産は、当社グループの大きな競争優位となっています。医師との信頼関係、製品の品質と安定供給、そして科学的根拠に基づく価値訴求が相まって、国内市場における安定した成長を支えています。その結果、安定した収益基盤およびキャッシュ・フローの創出につながっています。

### 医療用漢方製剤の市場推移(薬価ベース)



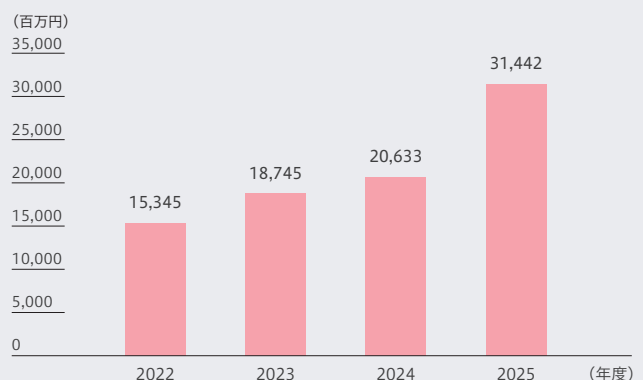
出所: Copyright ©2026 IQVIA, JPM 2016年4月～2026年3月をもとに独自に集計(無断転載禁止)

|       | 新薬(合成薬)                  | 漢方                              |
|-------|--------------------------|---------------------------------|
| 価値の源泉 | 単一成分、明確な作用機序             | 個々の生薬が持つ多彩な有効成分が複合的かつ相乗的に作用     |
|       | 特定疾患に対する治療効果が価値の中心       | 体質・症状の組み合わせに対応し、複合的な不調を改善       |
|       | 特許期間中の収益性確保がバリュードライバー    | 特許ではなく、品質・安定供給・エビデンス蓄積が競争力の源泉   |
| 市場構造  | 1つの疾患に対して1つの薬が競争         | 1つの処方箋が複数の症状・複数の疾患領域にまたがって価値を発揮 |
|       | 市場は「疾患別」「作用機序別」で明確に区切られる | あらゆる診療科で処方され、横断的に市場を形成          |

## 中国事業 「品質は畑から」が導く中国事業の独自性

ツムラグループは長年培ってきた「漢方の品質は畑から」という考えのもと、原料生薬の品質確保に取り組んできました。生薬産地と長期的なパートナーシップを築き、栽培技術の高度化支援や品質管理体制の整備を通じて、高品質な生薬の安定調達を実現してきました。こうした品質起点の取り組みは、製品・サービスの差別化につながり、医療関係者や消費者からの信頼を高める基盤となっています。一貫した品質保証に基づく高付加価値な製品を提供することで他社には模倣しにくい競争優位を形成し、品質と信頼を積み重ねながら中長期の成長機会を創出する点に、中国事業の独自性があります。

### 中国事業の売上高推移



## 国内事業 未病・養生への価値拡張で広がる成長基盤

国内事業では、未病の科学的解明に向けて臨床エビデンスの蓄積を進めており、冷えやフレイルなど既存の治療体系では十分に対応しきれない領域における可能性を検証しています。こうした取り組みは、漢方の役割を「疾患治療」から「症状の早期対応・重症化抑制・再発抑制」へと広げ、将来的な処方機会の拡大につながる基盤づくりを目指すものです。未病領域での科学的根拠を構築していくことで、中長期的に市場を創造していきます。

一方、ヘルスケア領域では、養生に関する科学的根拠の構築を進め、日常的な健康維持やセルフケアにおける価値創造を目指しています。養生領域における商品・サービスの拡充を進めるとともに、未病・養生・治療を一体的に捉えたヘルスケア提供体制の強化を通じて、生活者の健康寿命の延伸に貢献していきます。

このように、治療から未病・養生へと価値提供の範囲を広げることによって、伝統医学の活用をさらに深化させ、国内事業の成長性と安定性を同時に高める市場構造の形成を目指しています。

### 価値創造の領域

|          |               |                                                                   |
|----------|---------------|-------------------------------------------------------------------|
| 未病<br>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<br>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<br>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<br>癒後防復  | 病気治療の予後・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<br>(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。            |

## 中国事業 飲片付加価値サービスで広がる成長基盤

中国事業では、高品質な飲片によって医療現場での信頼を獲得し、市場形成に貢献しています。さらに、医療現場のニーズに応える付加価値サービスにも注力し、価値提供の幅を広げています。2020年に開始した「一人一方」は、飲片を煎じ液・流エキス・エキス顆粒などに加工・包装することで患者様の手間を省くサービスで、保管性・携帯性の高さが評価され、リピート率の向上につながっています。今後はスマートファクトリーによる均質で多様な剤形の提供により、病院経由での提供拡大を進めていきます。

さらに、中成薬事業への参入や、養生・未病領域における大健康製品の展開も検討しており、医療とヘルスケアの両面で事業領域を広げていきます。高品質と付加価値サービスを両輪と

し、中薬産業の発展に貢献しながら、中国国民の健康に中長期的に寄与する事業モデルの構築を目指しています。

### 飲片付加価値サービス「一人一方」



## 成長を下支えする生産能力増強と生産性向上

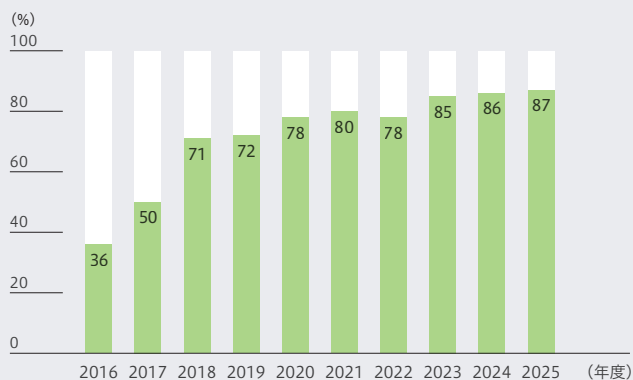
拡大する医療ニーズに確実に応えるため、ツムラグループは生産能力増強と生産性向上を重点投資領域としています。生産設備の増強やプロセス改善を進めることで、需要増に伴う供給能力を確保し、成長機会を確実に取り込める体制を整えています。

原料生薬の調達では、自社管理圃場の拡大、GACPに基づく産地管理、栽培技術の高度化を進めることで、品質と価格の安定化を同時に実現しています。これにより、原料の安定供給と原価低減が進み、事業全体の収益性改善に寄与しています。

また、製造コスト削減と生産性向上に向けた最先端技術の導入も加速しています。生薬AI自動選別機による自動化・省人化や、生薬調合指示システムによるサプライチェーン効率化など、漢方バリューチェーン全体の改革を推進しています。AI選別機は国内拠点で稼働を開始しており、今後は海外拠点への展開も視野に入れています。製造工程ではロボット化・自動化を全工程に広げ、付帯作業の自動化にも取り組んでいます。

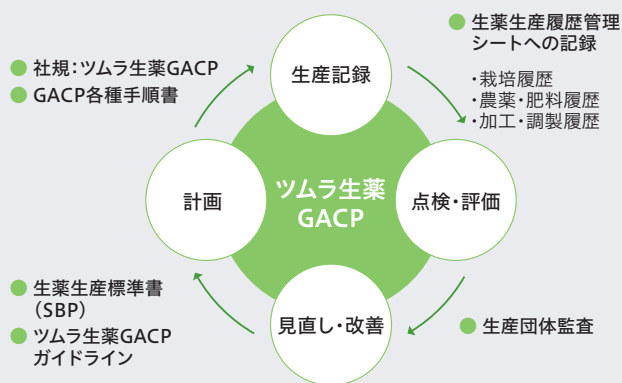
設備投資を継続しながら資本効率の向上を図り、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

### 自社管理圃場の拡大

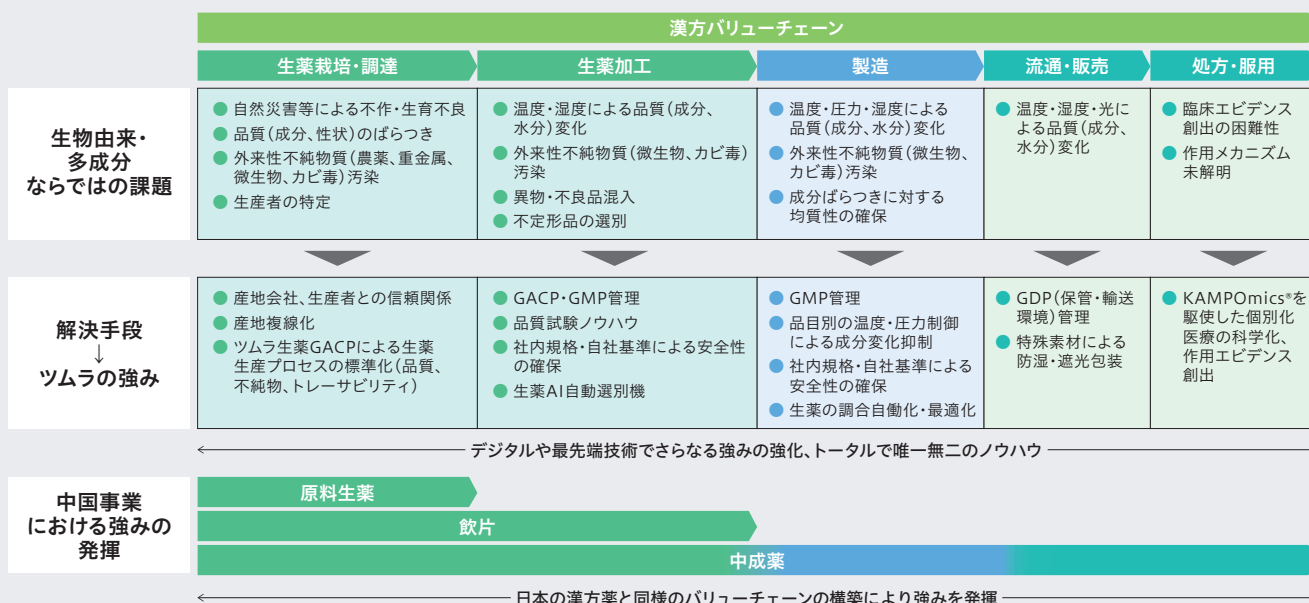


※全調達数量に占める自社管理圃場からの調達割合

### ツムラ生薬GACPにおけるPDCAサイクル



## 漢方バリューチェーンと中国事業における強みの発揮



## 自然資本リスク管理が生む供給安定性と企業価値向上

ツムラグループは、自然の恵みである生薬を原料とする事業を展開してきた企業であり、事業の根幹を成す自然資本を次世代へ継承し続ける責務があります。この認識のもと、気候変動や生物多様性といった自然環境の変化を原料の安定確保に影響を及ぼす経営課題と捉え、サステナビリティを中長期成長の基盤に位置づけてきました。自然資本への高い依存を背景に、野生生薬の栽培化を前倒しで進めるなど、安定的な調達体制の構築を図っています。加えて、気候変動に適応可能な品種や、土地条件に左右されにくい栽培技術の開発を通じ、持続可能な生薬生産の体制を構築しています。また、Locate分析により

バリューチェーン上流の自然との接点を把握し、ネイチャーポジティブを目指した取り組みを検討しています。これらにより、自然環境の変化に伴う収量・品質への影響を長期的に管理し、原料供給の安定性を高めています。自社拠点では、節水や水の再利用、厳しい環境基準の運用などにより、環境負荷や多様なリスクへの対応を強化しています。

一連の取り組みは、自然環境の変化に左右されにくい調達・生産体制の構築に向けた先行投資であり、高品質な製品の安定供給を支える基盤となっています。その結果として、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながっています。

### 自然資本・気候変動（TNFD・TCFD）の統合的な分析（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                        |               | ツムラグループへの財務影響                             |                                                                                          |                                  |                                                                                                                      | 対応策                                                                                       |                                    |
|-------------------------------|---------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 分類                            | 項目名           | 内容                                        | 重要性評価                                                                                    |                                  |                                                                                                                      |                                                                                           |                                    |
|                               |               |                                           | 2030年                                                                                    | 2050年                            |                                                                                                                      |                                                                                           |                                    |
| 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                                                                        | 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)<br>・Scope3削減に向けたサプライヤーエンゲージメントの実施<br>・物流の効率化 |                                    |
|                               |               | 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伴う輸出規制、栽培適地縮小等による調達コストの増加<br>・規制強化に伴うプラスチック包材の切り替えや水資源の使用制限の発生 | 中                                | 中                                                                                                                    |                                                                                           |                                    |
|                               |               |                                           |                                                                                          | 中                                | 大                                                                                                                    |                                                                                           |                                    |
|                               |               |                                           |                                                                                          | 小                                | 中                                                                                                                    |                                                                                           |                                    |
| 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 | 小                                                                                        | 小                                | ・生薬産地・産出国の分散化・複線化<br>・リスクを踏まえた在庫の適正管理<br>・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<br>・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 |                                                                                           |                                    |
|                               |               |                                           | 小                                                                                        | 小                                |                                                                                                                      |                                                                                           |                                    |
| 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・激甚化に伴う、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    | 小                                | 中                                                                                                                    | ・生薬産地・産出国の分散化・複線化<br>・生薬栽培技術の開発<br>・リスクを踏まえた在庫の適正管理<br>・現地関連情報等の収集と施策への反映<br>・BCPの構築・拡充   |                                    |
|                               |               |                                           |                                                                                          | 中                                | 大                                                                                                                    |                                                                                           |                                    |
|                               | 慢性            | 生態系サービスの毀損に伴う収量減                          | ・病害虫の増加に伴う薬用植物の生産性低下による調達コストの増加                                                          | 小                                | 小                                                                                                                    | ・生薬栽培地・産出国の分散化・複線化<br>・生薬栽培技術の開発                                                          |                                    |
|                               |               |                                           |                                                                                          | 中                                | 大                                                                                                                    |                                                                                           |                                    |
|                               |               | 平均気温の上昇                                   | ・生薬栽培適地の減少等に伴う調達コストの増加<br>・サプライチェーン上の空調コストの増加<br>・乳糖の価格上昇による調達コストの増加                     | 小                                | 中                                                                                                                    | ・生薬栽培地・産出国の分散化・複線化<br>・生薬栽培技術の開発<br>・生薬の輸送・保管形態の変更                                        |                                    |
|                               |               |                                           |                                                                                          | 大                                | 大                                                                                                                    |                                                                                           |                                    |
|                               |               | 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)<br>・地下水/工業用水の不足による市水等の購入に伴うコストの増加(製品生産地)                | 小                                | 中                                                                                                                    | ・生薬栽培地・産出国の分散化・複線化<br>・製造用水を再利用する設備の導入                                                    |                                    |
|                               |               |                                           |                                                                                          | 中                                | 大                                                                                                                    |                                                                                           |                                    |
|                               |               | 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伴う調達コストの増加<br>・製品生産地における浄化コストの増加                       | 小                                | 小                                                                                                                    | ・生薬栽培地・産出国の分散化・複線化<br>・自社拠点における水質浄化技術の改善                                                  |                                    |
|                               |               |                                           |                                                                                          | 中                                | 大                                                                                                                    |                                                                                           |                                    |
|                               | 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 | 小                                                                                                                    | 中                                                                                         | ・製造用水を再利用する設備の導入<br>・生産拠点における熱の再利用 |
|                               |               |                                           |                                                                                          |                                  | 小                                                                                                                    | 小                                                                                         |                                    |
| 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                                                          | 小                                | 小                                                                                                                    | ・省エネルギーの推進<br>・生産拠点における熱の再利用                                                              |                                    |
|                               |               |                                           |                                                                                          | 小                                | 小                                                                                                                    |                                                                                           |                                    |
| 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                                                 | 小                                | 大                                                                                                                    | ・生薬栽培技術の開発                                                                                |                                    |
|                               |               |                                           |                                                                                          | 小                                | 中                                                                                                                    |                                                                                           |                                    |
| 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      | 小                                                                                        | 小                                | ・太陽光発電設備の導入<br>・排水処理配管への小規模水力発電装置の設置                                                                                 |                                                                                           |                                    |
|                               |               |                                           | 小                                                                                        | 小                                |                                                                                                                      |                                                                                           |                                    |
| 製品・サービス・市場                    | 気候変動に伴うニーズの変化 | ・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              | 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                                                                                           |                                                                                           |                                    |
|                               |               |                                           | 大                                                                                        | 大                                |                                                                                                                      |                                                                                           |                                    |

※ 重要性評価は、異なる2つのシナリオをもとに行った結果です。詳細は「TNFD/TCFDフレームワークを用いた統合的な情報開示」をご覧ください

☞ [https://www.tsumura.co.jp/assets/pdf/sustainability/environment/tnfd-tcdf/pdf\\_tnfd-tcdf\\_01.pdf](https://www.tsumura.co.jp/assets/pdf/sustainability/environment/tnfd-tcdf/pdf_tnfd-tcdf_01.pdf)