

リスクマネジメント

担当役員メッセージ

ツムラグループのリスクを統合的に管理し、
変化の中でも確かな経営判断を支える
ガバナンスを実現します

紫関 康次 執行役員
医療用医薬品カンパニー コーポレートセクレタリー本部長



ツムラグループのリスクを可視化し、強靱なリスクマネジメント体制を築く

ツムラグループのリスクを可視化し、 戦略実行を支えるマネジメント基盤を構築

2024年にリスクマネジメントを統括する立場となった際、まず課題として認識したのは、リスクが経営の視点で十分に可視化されていないことでした。各部門ではリスク管理台帳を用いて現場のリスクを丁寧に管理していましたが、経営として優先的にコントロールすべきリスクや、企業価値に影響し得るリスクがどこにあるのかは、俯瞰しにくい状況にありました。医療用漢方事業の持続的成長や、海外事業拡大などの戦略を確実に遂行するためには、全社的なリスクの把握と迅速な意思決定が不可欠です。

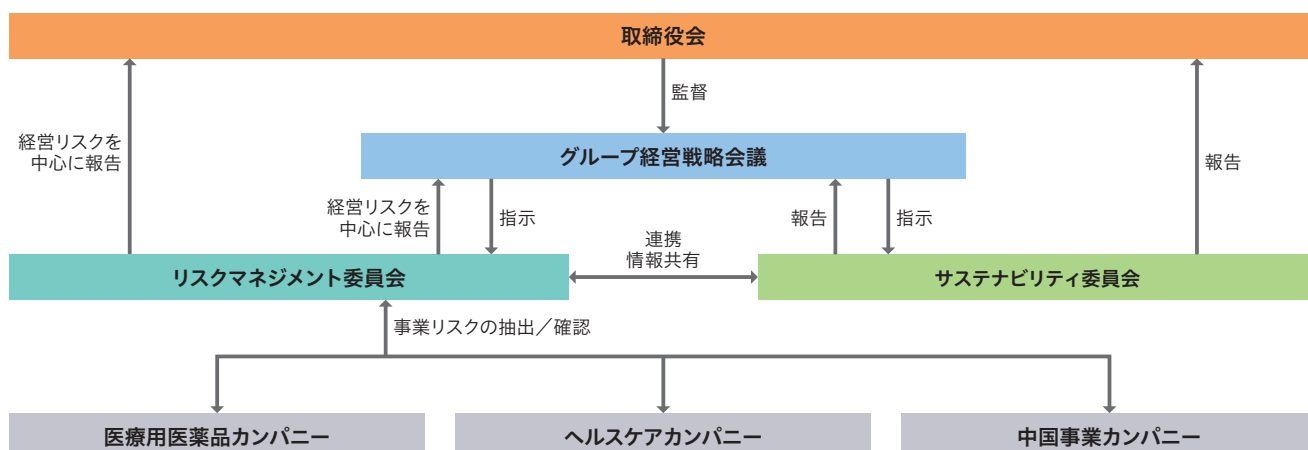
ツムラグループは医療用漢方製剤領域においては高いシェアを持ち、市場も急激な環境変化が起こりにくいという特徴があります。そのため、リスクの発生頻度や変動性は比較的緩やかで、全社的なリスクマネジメントシステムを見直

す機会が生まれにくいという構造的な環境があったように感じました。

そこで、まずすべてのリスクを「発生可能性」「影響度」で可視化し、経営レベルで共有できる仕組みの整備に着手しました。リスクの洗い出しから集約・再評価、リスクマップの作成までのプロセスを再設計し、基盤を固めてきました。

次に、企業価値に影響するリスクの抽出と責任所在の明確化に取り組みました。各リスクを「コントロール可能か」「排除すべきか」「受容せざるを得ないか」といった観点で整理し、どの部門・階層が責任を負うのかを明確にすることで、経営判断に直結するリスクマネジメントの枠組みを整えました。さらに、リスクマップを「つくって終わり」にしないために、重要リスクの対策状況をリスクマネジメント委員会やグループ経営戦略会議で継続的に議論し、マネジメントサイクルを回し続ける運用へと転換しました。

リスクマネジメント体制



今後の課題は、こうしたリスクへの感度を経営層だけでなく現場を含む組織全体へ広げていくことです。トップダウンの重要リスクに加え、日々の業務の中で発生し得るボトムアップのリスクを自律的に拾い上げる仕組みを機能させることで、より強靱なリスクマネジメント体制を築きたいと考えています。その鍵を握るのが、クオリティカルチャーとの連動です。当社グループには、品質は事業の根幹と捉える文化があり、想定し得るリスクを広く捉え、基準に基づく対策を徹底する行動として現場に根付いています。これが、今後もリスクを未然に封じ込める力の源泉となるはずで

サステナビリティ領域のリスクへの対応を強化

今後、リスクマネジメントの品質をさらに高める要素の一つとして、サステナビリティ領域のリスクと経営リスクを統合的に捉える視点も重要になります。TNFD・TCFDに基づく気候・自然資本リスクについては、サステナビリティ委員会が分析・評価を進めており、2026年度からはリスクマネジメント委員会との連携を強化し、両委員会での情報共有と整合性確認を本格化させます。サステナビリティ委員会が把握するリスクに関して、各部門への反映状況を継続的に確認するとともに、必要に応じて経営レベルの重要リスク

として扱うなど、より精緻なモニタリング体制の構築を進めていきます。

環境変化に即して、マネジメント体制を深化させ続ける

2026年4月の社内カンパニー制導入に伴い、私はコーポレートセクレタリー（CS）本部長を拝命しました。CS本部の役割は、経済産業省の「『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則」を踏まえ、取締役会と対話を深めながら、ガバナンスの質を高めていくことです。とくに、取締役会が適切なリスクテイクを行えるよう、判断に必要な情報を整理し、分かりやすく提供することを重視しています。リスクの内容や対策、万が一リスクが顕在化した場合の影響を丁寧に示すことで、「リスクがあるからやらない」ではなく、前向きな意思決定が可能な経営環境を整えていきます。

なお、事業環境は常に変化しており、既存の仕組みがそのまま機能し続けるとは限りません。環境変化に応じてリスクマネジメント体制を見直し、深化させ続ける姿勢が不可欠です。今後もリスクマネジメントの強化を通じて、天然物由来の医薬品の価値を基盤に治療から未病・養生領域まで広がる事業を支える、強靱な経営基盤の構築に取り組んでいきます。

主な事業リスクと軽減に向けた取り組み

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
4 国際事業に係るリスク	- 中国事業参入に伴い予期せぬ法規制の変更や政治的・経済的状況の変化を受けるリスク - 天候不順を含めた自然災害や生薬価格高騰等により影響を受けるリスク	- 津村(中国)有限公司の経営管理機能強化 - 当社グループの企業理念に十分共感いただける企業との提携によるシナジー効果の追求

リスク項目	代表的リスク内容	リスク軽減措置
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 ● 国際情勢の変化や地政学的リスクの高まりにより、原材料や研究用資材の調達に支障が生じ、研究開発活動に影響が及ぶリスク	● 【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） ● 有事を想定した備蓄や調達ルートの複線化
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	● 専門性の高い人財の不足や育成の遅れによる、研究開発力・品質保証力が低下するリスク ● 組織間連携や対話不足による、戦略実行力・意思決定の質が低下するリスク ● 人財の多様性や挑戦機会が十分に確保されないことによる、エンゲージメント低下や人財が流出するリスク ● 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 ● 医療用漢方で培った信頼を基盤としたセルフケア・養生領域への展開による生活者との継続的な関係構築および収益基盤の多柱化
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、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
16 M&Aに係るリスク	● 戦略どおりの成果が得られないリスク ● PMI（買収後の統合プロセス）のリスク ● のれんの減損リスク	● 外部の専門家も活用した法務・財務・税務面の精査およびデュー・ディリジェンス ● 統合後のシナジー前提の十分な検証に基づく事業計画策定と統合プロセスの一貫管理および投資判断の厳格化 ● 主要人財の維持および組織・制度の円滑な統合推進 ● 投資後の業績モニタリング強化と乖離発生時の早期是正対応