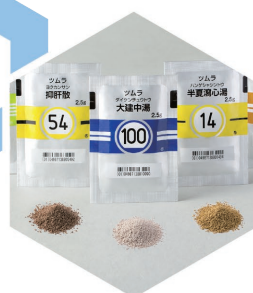


自然と健康を科学する



INTEGRATED REPORT 2026

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、生きる。」

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。パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を究極的に成し遂げる事業の志として掲げ、医療用漢方製剤のリーディングカンパニーとして価値創造領域の拡大に取り組んでいます。

私たちは、漢方医学と西洋医学の融合による最適な治療の実現、未病状態の可視化と早期対策の判断基準づくり、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で患者様と医療現場の課題解決を進めています。これらは挑戦的なテーマですが、

医療関係者の皆様との対話を通じ、漢方の有効性と将来性に確かな手応えを得ています。また、国内外のパートナーと連携し、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しています。さらに科学的エビデンスの構築力や品質・安全性を支える管理体制、品質第一の企業文化を基盤に、信頼される製品を届けるとともに、生薬生産者を含むサプライチェーンの未来を共に育んでいきます。

当社グループは、心身と社会のwell-being、そして個人と社会が“Cho-WA（調和）”のとれた未来を実現するために、事業の進化を着実に進めています。

医療用漢方事業における価値創造

	自然 	生薬 	漢方製剤 	医師 	患者様 	
価値連鎖	●水・生薬残渣の再資源化 ●森林・土壌・水源の涵養 ●カーボンニュートラルの実現	●生薬の栽培化 ●生薬契約栽培による地域の一次産業の活性化 ●生薬栽培従事者の育成	●漢方医学の普及（情報提供プラットフォーム） ●医療ニーズの高い領域への集中（高齢者、がん（支持療法）、女性）	●診療ガイドラインへの収載 ●有効性・安全性・均質性を確保した漢方製剤	●漢方医学と西洋医学を融合した治療 ●漢方による標準治療 ●漢方による個別化治療	●心身の調和がとれた健康の実現 ●西洋医学で治療が難渋する医療ニーズへの対応
数値で見える特徴	●原料生薬の調達先 中国：約90% 日本・ラオス・その他：約10% ●自社管理圃場による生薬栽培 87.4% 自社管理圃場比率 ●生薬保管能力 中国：約65% 日本：約34% ラオス：約1% ※掲載の数値はすべて2026年3月31日現在	●医療用漢方製剤の販売 2,656万箱 (129処方)	●診療ガイドラインへの収載 167件 診療ガイドライン収載数 出所：日本東洋医学会EBM委員会、診療ガイドライン・タスクフォースによる集計	●医療用漢方製剤の市場規模 2,320億円 (ツムラシェア：84.4%) 参考：国内医薬品市場規模：約11.8兆円（漢方・生薬製剤が占める割合：約2%） 出所：Copyright ©2026IQVIA. JPM 2025年4月～2026年3月をもとに独自に集計（無断転載禁止）	●医療用漢方製剤の投与比率 48.5% 66.9% 65歳以上 女性比率 出所：厚生労働省 第10回NDBオープンデータ ●漢方薬を使い分ける医師 50.3% 10処方以上を処方する医師の割合 ※当社調べおよび外部アンケートで集計	
ツムラのCSV	自然 ●持続可能な原料調達 ●資源の循環利用 ●生物多様性の保全 ●気候変動対策	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	●伝統医薬である漢方製剤等の医薬品の持続的安定供給	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 ●漢方の標準治療の拡大とエビデンスの構築 ●最先端技術による漢方の個別化治療への取り組み ●一人ひとりのライフステージに合った健康への貢献		

1	ツムラグループの価値創造
4	価値創造ストーリー
5	漢方薬・中薬が生み出す長期価値の創造
11	価値創造基盤の構築
13	CEOメッセージ
17	COOメッセージ
21	特集：価値創造を支える品質基盤の蓄積
27	ビジョン実現に向けた経営戦略
28	理念を実行につなげる経営の仕組み
29	マテリアリティが示す経営の方向性
31	財務・プレ財務ハイライト
35	サステナビリティビジョンの進捗
41	長期経営ビジョンの進捗
45	財務・資本戦略
49	漢方医学の普及
51	エビデンスの構築
53	未病の科学化
55	DX推進基盤の整備
56	中国事業の基盤構築
59	ヘルスケア領域における価値創造
61	人財・組織能力の強化
65	ビジョン実現のためのガバナンス
66	社外取締役座談会
69	コーポレート・ガバナンス
78	リスクマネジメント
81	会社情報

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へ、ツムラグループが長期的な視点で描く価値創造ストーリーと、その実現に向けた道筋をご理解いただくことを目的として発行しています。

統合報告書2026では、価値創造ストーリーの全体像に加え、長期経営ビジョンの実現に向けた実行プロセスを具体的に示すレポートへと進化させています。この実現に向け、統合報告書を通じていただいた投資家のご意見を反映するとともに、企画段階から部門横断で議論する体制へと見直しました。さらに、CEO、COO、CFO、CTOが構成検討の場を設け、経営の意思と開示内容の一貫性を高めることで、価値創造ストーリーの明確化と信頼性の向上を図っています。

今後も、ステークホルダーの皆様との対話を通じていただくご意見・ご示唆を踏まえ、より分かりやすく有用性の高い報告書の発行に努めていきます。

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2025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（2025年4月1日～2026年3月31日）
津村（中国）有限公司ほか中国関係会社12社／TSUMURA USA, INC.（2025年1月1日～2025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。

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。

価値創造ストーリー

- 5 漢方薬・中薬が生み出す長期価値の創造
- 11 価値創造基盤の構築
- 13 CEOメッセージ
- 17 COOメッセージ
- 21 特集：価値創造を支える品質基盤の蓄積

ウェブサイト関連情報

コーポレートサイト
🔗 <https://www.tsumura.co.jp/>



IR情報
🔗 <https://www.tsumura.co.jp/ir/>



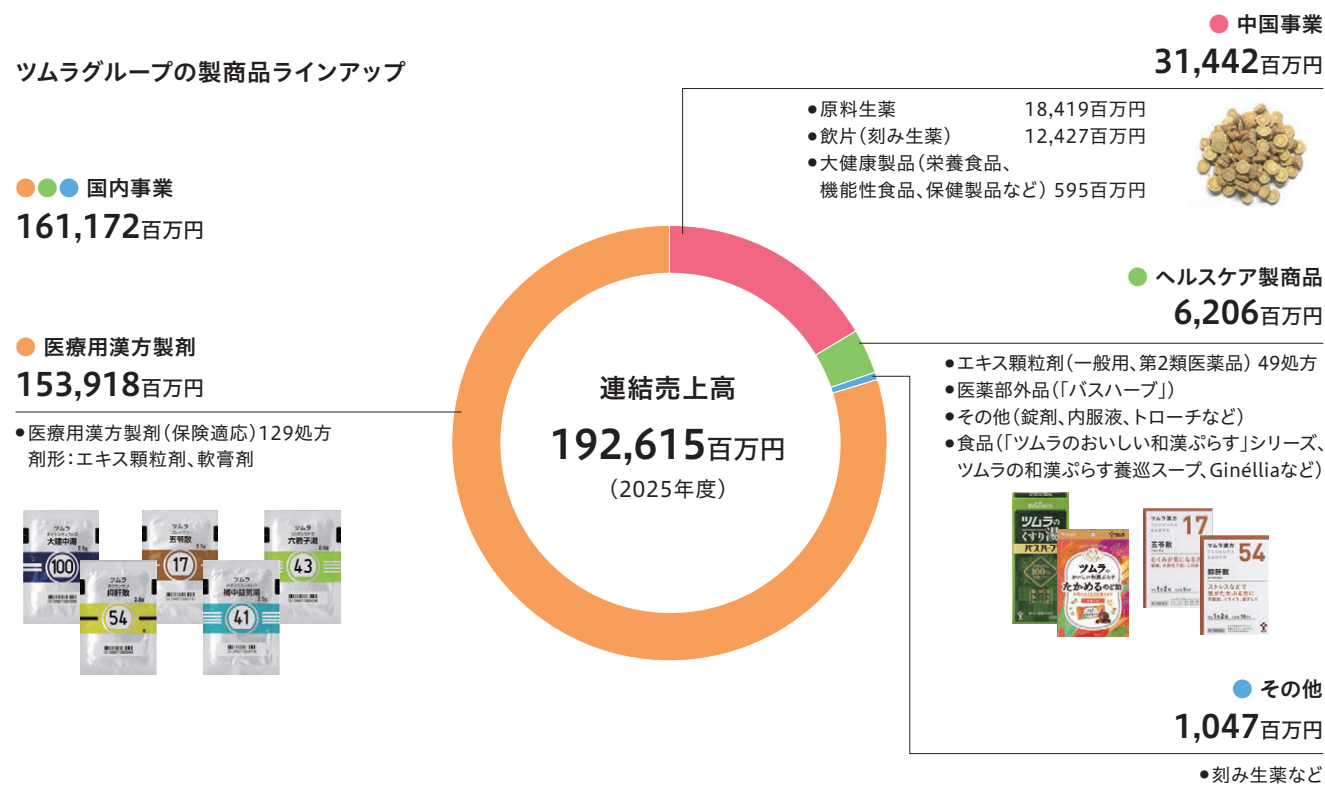
漢方ビュー
🔗 <https://www.tsumura.co.jp/kampo-view/>



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



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。

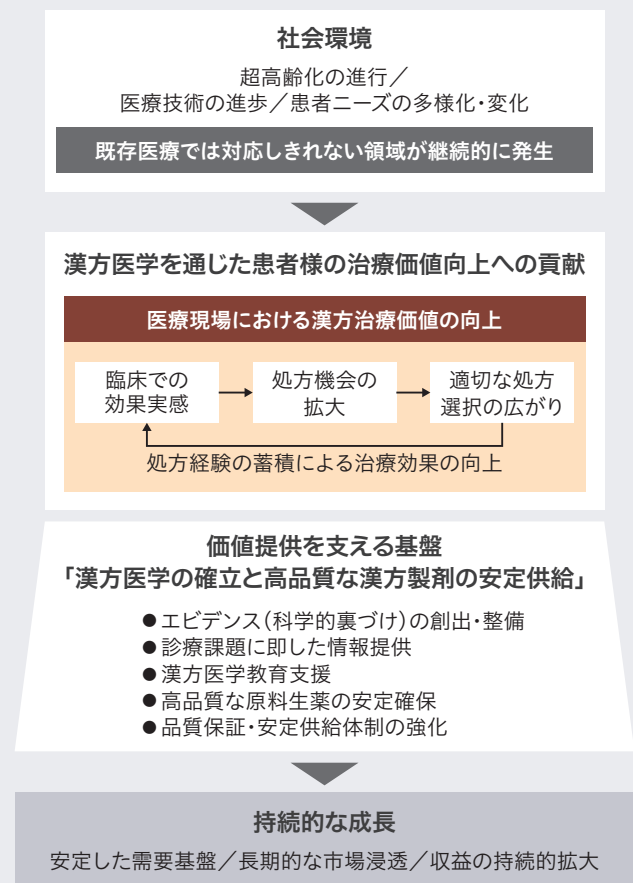


その実現に向け、医療用漢方事業に加えて、中国事業やヘルスケア事業の基盤を強化し、短期・中期・長期で安定した収益モデルの確立を図っています。これらの取り組みにより、事業環境変化に対する耐性を高めるとともに持続的な売上・利益成長を両立する事業構造への進化を目指しています。

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・癒後回復）
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

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**

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

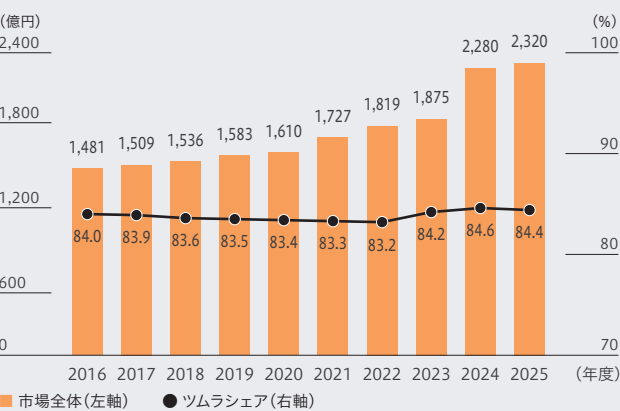
国内事業 製品特許に依存しない事業構造と強固なキャッシュ・フロー基盤

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。一般的な新薬で見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 ©2026IQVIA. 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
	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
価値の源泉	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

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。

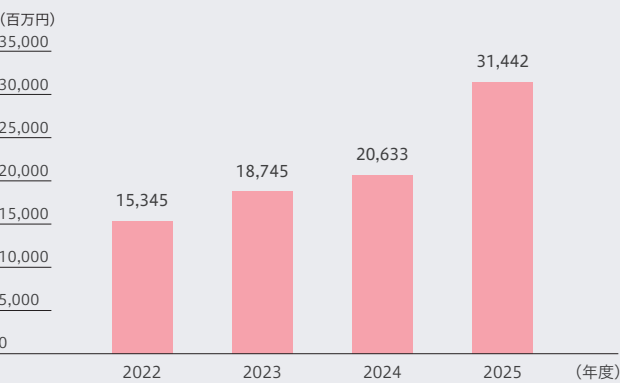
価値創造の領域

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 (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 「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



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

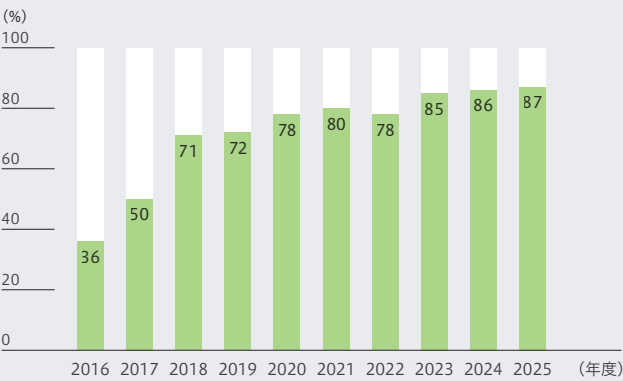
拡大する医療ニーズに確実に応えるため、ツムラグループは生産能力増強と生産性向上を重点投資領域としています。生産設備の増強やプロセス改善を進めることで、需要増に伴う供給能力を確保し、成長機会を確実に取り込める体制を整えています。

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。

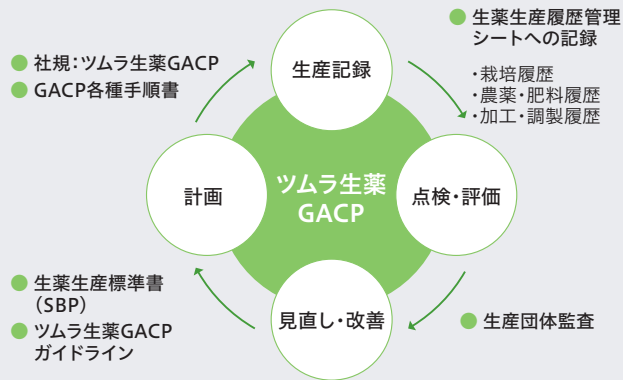
設備投資を継続しながら資本効率の向上を図り、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

自社管理圃場の拡大

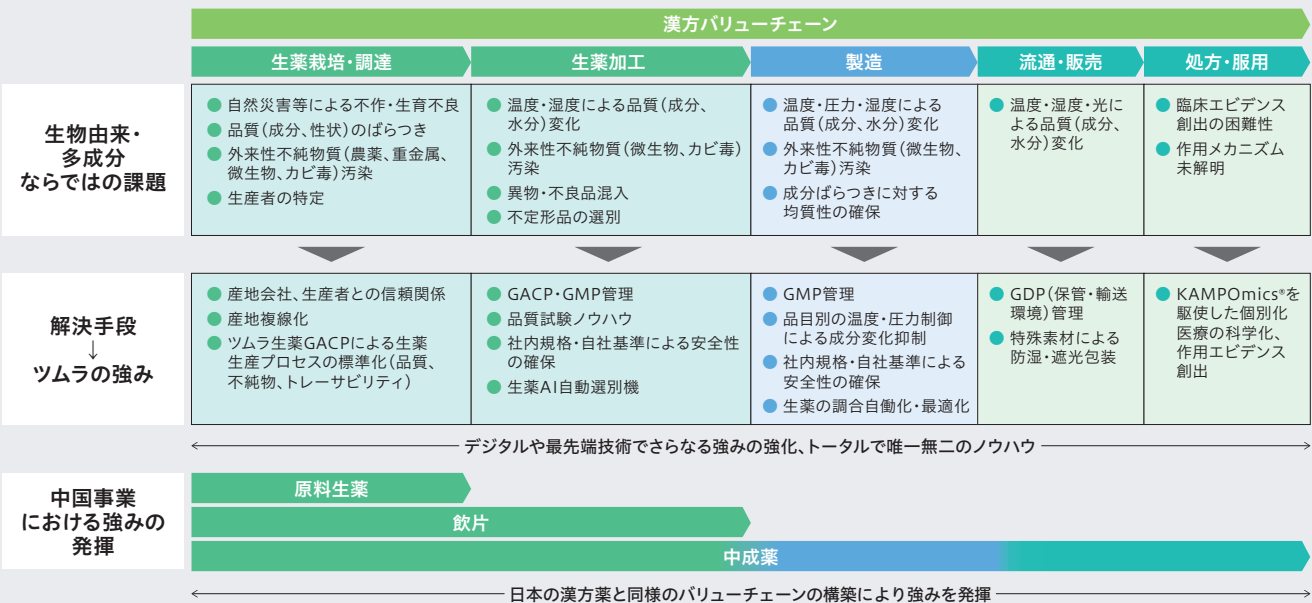


※全調達数量に占める自社管理圃場からの調達割合

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。

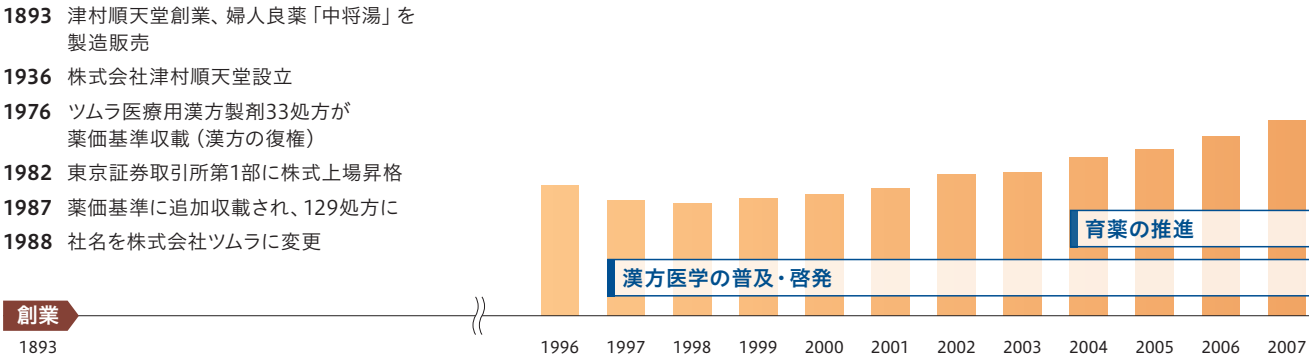
一連の取り組みは、自然環境の変化に左右されにくい調達・生産体制の構築に向けた先行投資であり、高品質な製品の安定供給を支える基盤となっています。その結果として、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながっています。

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					
分類	項目名	内容	重要性評価		対応策		
			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) ・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	
			中	中			
		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 ・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	大		・生産産地・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 ・関連情報等の収集と施策への反映
				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	・生産産地・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	
				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	・生産産地・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	
				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 ・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 ・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	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	
				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) ・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 ・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転移することに伴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	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		
			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 ・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 ・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 ・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-tcfdf/pdf_tnfd-tcfd_01.pdf

ツムラグループは、漢方医学と西洋医学の融合を目指し、医療用漢方製剤の普及と科学的エビデンスの構築に力を注いできました。その取り組みは、漢方の伝統を尊重しつつ、現代医療に適合させるための革新を積み重ねてきた歴史でもあります。こうした挑戦を支えてきたのが、長年にわたり築き上げた漢方バリューチェーンであり、当社グループの価値創造と組織資本の源泉となっています。



研究開発 漢方研究の深化と新たな価値の創出

ツムラの研究開発は、1924年の研究所・薬草園の開設に始まり、生薬の品質・栽培研究や漢方薬の薬理・臨床研究を通じて基礎を築きました。2004年以降は育薬研究^{*1}を本格化し、RCT、メタアナリシス、安全性・薬物動態評価などを組み合わせたエビデンスパッケージを体系的に整備し、診療ガイドライン収載を通じて漢方治療の標準化を推進してきました。

近年は、メタボロミクスや遺伝子解析等の先端技術を統合した「KAMPOmics[®]」^{*2}により、多成分・複雑系の作用機序解明を進めることで漢方治療の標準化を拡大するとともに、米国での「TU-100」^{*3}の上市に向けた臨床試験を推進しています。また、レスポンダー研究やAI漢方診断支援システムの開発による漢方治療の個別化と、未病状態を可視化するバイオマーカーの探索を通じた未病の科学化への展開を目指しています。

主な沿革

1924	津村研究所、津村薬草園開設
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）
2016	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

※1 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研究

※2 先端技術分野（メタボロミクス・遺伝子・腸内細菌・システムバイオロジーなど）の研究を組み合わせ、日本の伝統医学である漢方医学と、多成分で複雑な漢方薬を統合的に理解するために策定した、当社独自の研究体系

※3 国内向けの「ツムラ大建中湯」と同じ構成生薬から製造される開発治験薬

栽培・調達 原料生薬の品質確保と安定調達

天然物由来の漢方製剤の製造においては、その品質と有効性を支える原料生薬の安定的な確保が不可欠です。一方、生薬は天然物であるため、天候、収穫時期や加工方法などによって生じる成分のばらつきをコントロールすることが重要です。ツムラでは、「漢方の品質は畑から」という信念のもと、40年以上かけて中国各地の生産団体との直接契約体制を構築し、栽培・加工方法の技術指導を通じて、当社基準を満たす生薬を調達する仕組みを構築してきました。また、野生生薬の栽培化の推進や、日本国内やその他の国での栽培拡大にも取り組むことで、生薬の安定調達を実現しています。

2010年には、これらの取り組みを体系化したツムラ生薬GACPの運用を開始しました。生産標準や工程管理、トレーサビリティ、監査を組み合わせた一体管理により、品質のばらつきを抑制するとともに、安全・安心な生薬の安定確保を実現しています。

主な沿革

1973	中国政府指定の友好商社を経由して生薬購入開始
1988	「合弁会社」からの直接購入体制整備
1991	中国の原料生薬調達拠点として深圳津村薬業を設立
2009	国内の原料生薬調達拠点として夕張ツムラを設立
2010	東南アジアの原料生薬調達拠点として LAO TSUMURAを設立
2019	中国事業の拡大・生薬安定供給体制の強化を目的として天津盛実百草中薬科技（現：平安津村薬業）の持分取得

製造 安定供給を支える製造基盤の進化

ツムラグループは、高品質な製品の安定供給を実現するため、製造基盤の確立を進めてきました。

医療用漢方製剤の生産を開始した最初の工場である静岡工場の設立後、需要増加に対応して茨城工場を新設し、さらに、中国の上海津村・天津津村における漢方エキス粉末（中間製品）の生産を含め、4拠点による供給体制を構築してきました。

品質の均質化への取り組みとして、生薬および中間体について、ロットごとの品質データと長年培ったノウハウを組み合わせ、使用する生薬ごとに、構成割合を指定して複数ロットで調合することで、最終製品の品質をコントロールしています。

さらに、知見とデータに基づき最適化された製造設備および工程設計のもと、抽出・濃縮・乾燥・造粒・包装といった各工程をコンピュータ制御するとともに、ロボット技術による自動化を実現して、生産性の向上を実現しています。

主な沿革

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
2001	中国の漢方エキス粉末（中間製品）製造拠点として 上海津村製薬を設立
2018	中国の漢方エキス粉末（中間製品）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

販売・啓発・普及 漢方医学の普及による治療貢献の実現

ツムラは創業以来、漢方医学の啓発・普及に継続的に取り組んでいます。2004年には日本全国の大学医学部・医科大学で漢方教育が必修化され、漢方医学の普及を支える体制の整備が進みました。2016年には、超高齢社会における社会課題から漢方に求められる期待と役割の高まりを踏まえ、現状において治療満足度が低い疾患・症状に対する医療ニーズに対応するため、高齢者・がん（支持療法）・女性関連領域を重点3領域として設定しました。2019年からは、従来のMRによる情報提供活動に加え、e-プロモーション^{*4}を開始し、情報提供の量と質の強化を図りました。その結果、2024年には推計ディテール数^{*5}において製薬業界第1位を獲得、2025年もその実績を維持^{*6}しています。これらの結果、2025年には10処方以上の漢方製剤を処方する医師の割合は臨床医師全体の50%以上を占める割合まで増加し、過去30年間で医療用漢方製剤129処方の販売数量は約3.5倍に増加しています。

主な沿革

2004	日本全国の大学医学部・医科大学で漢方医学教育が 実施される
2016	高齢者、がん（支持療法）、女性を重点3領域として 設定
2019	メガWebセミナーなどe-プロモーション開始
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

※4 MRを介さないオンライン上の情報提供活動

※5 医師の情報認知件数

※6 2024年度・2025年度実績/インテージヘルスケア調査「Impact Track」

一人ひとりの「治療・未病・養生」を支える価値創造を進化させ、 社内カンパニー制のもとで各事業の成長を着実に実現し、 多柱化を確かなものにしていきます

加藤 照和

代表取締役社長 CEO
(最高経営責任者)

構造変化の時代に、漢方の強みと多柱化で未来の成長を拓く

「一人ひとりの、生きるに、生きる。」というパーパスは、社会構造が大きく変わる今、ツムラグループが未来に向け進むべき方向を明確に示しています。2040年代前半には高齢者人口がピークを迎える一方で、生産年齢人口の減少が続くことにより、医療費の増加や医療提供体制への負荷は今後さらに高まっていくことが予想されます。限られた医療資源の中で誰もが安心して医療を受けられる社会を維持していくためには、一人ひとりの体調変化を「未病」段階から早期に捉えて治療することや、個別化医療を推進することで、医療の効率化と質の向上につなげる取り組みが不可欠です。これらの変化は、当社グループにとって課題であると同時に、新たな価値を生み出す大きな機会でもあります。

漢方製剤は、病名ではなく患者様一人ひとりの症状に基づいて処方されるため、多様化する健康課題にも柔軟に対応できる強みがあります。1つの処方に複数の成分が含まれるため、多様な症状に対して効果を示すことが期待される特性は、複数の疾患が複合的に現れやすい高齢者や、ラ

イフステージごとに多面的な不調が生じやすい女性の医療ニーズとも高い親和性があります。実際、医療用漢方製剤の利用者の約5割^{*1}が65歳以上であるというデータは、漢方が高齢者医療においてすでに重要な役割を果たしていることを示しています。

一方で、2040年代以降は高齢者人口が減少に転じ、中長期的に国内医薬品市場は緩やかに縮小していくことが見込まれます。医療用医薬品事業のみに依存した事業構造のままでは、持続的な成長を実現することは困難です。当社はこうした構造変化を正面から受け止め、海外事業とヘルスケア事業を医療用医薬品事業に続く「第2・第3の柱」へと育成し、経営基盤をより強固にする多柱化を加速しています。海外事業については、まずは生薬原料の主要調達国である中国において、中国国民の健康に貢献する事業基盤の確立を優先しています。

*1 第10回NDBオープンデータ(2023年4月～2024年3月)をもとに、当社にて試算

伝統医薬が積み重ねてきた価値を未来へつなぎ、医療の可能性を広げる

伝統医薬である漢方薬・中薬は、長い歴史の中で臨床経験が蓄積され、その知見が医師の処方選択や患者様にも広く受け入れられ医療文化として根付いてきました。こうした経験知は、医学の進歩と科学技術の進展により作用機序の

科学的な解明が進むことで時間とともに価値が高まる特性を持ち、伝統医薬ならではの持続的な競争優位を形成しています。

中国の中医学は「弁証論治」^{*2}に基づき、一人ひとりの症



状を詳細に診断し、生薬の組み合わせや量を調整する、いわば究極の個別化医療です。一方、日本の漢方は「方証相対」^{*3}に基づき、「証」^{*4}や症状が同じであれば同じ処方を用いるため、標準治療としてエビデンスを蓄積しやすい特性があります。両者は異なる強みと課題を持ちながらも、いずれも文化的・制度的な基盤の上で長期的な価値を生み出してきました。ツムラグループは、この伝統医薬の本質的価値を深く理解し、日中それぞれの特性を踏まえた事業展開を進めています。

当社グループは、この価値を未来につなぐために、生薬から医薬品を創る研究基盤、栽培・調達基盤、製造基盤、そして

生薬生産者や医療関係者との社会関係基盤を長年にわたり磨いてきました。これらを支える専門性の高い人財の知識と経験が、天然物由来でありながら均質性・安全性・有効性を確保し、医療用医薬品としての品質を実現する力となっています。ここに、当社グループの競争優位性の源泉があります。そして、伝統医薬の価値を次の時代へと進化させることこそ、ツムラが果たすべき使命であると私は確信しています。

*2 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
*3 患者の病態を表す「証」と、それに対応する漢方処方(方剤)を結びつけて診断・治療を行う日本漢方の考え方
*4 漢方医学で用いる4つの診断方法＝「望診」「聞診」「問診」「切診」によって、「証」に合った漢方薬が処方される

個別化治療の推進と未病の科学化を通じ、国内外の医療課題に応える

国内の医療用漢方事業は、これまでのエビデンス構築により培ってきた漢方標準治療のさらなる拡大と漢方治療の

個別化に取り組んでいます。漢方治療の個別化においては、一人ひとりの体質や症状に応じた治療を推進すべく、DX・



AIなどの技術を活用し、「証」の診断を支援する「漢方診断サポートシステム」をアカデミアと共同で開発を進めています。医師による患者様一人ひとりに最適な漢方処方の選択

治療から養生領域まで価値創造領域を拡大し、事業の多柱化を推進

ツムラグループは長期経営ビジョンにおいて、治療領域に加えて未病・養生領域への価値提供を拡大し、多柱化を進める方針を掲げています。その中でヘルスケア事業は、当社の成長を支える重要な柱の一つです。近年、セルフメディケーションの浸透により、「医療用で効果を実感した漢方を市販でも購入したい」という声が高まっています。当社は、薬剤師や登録販売者の適切な指導のもと、自分の体質や症状に合った漢方製剤を選択いただく「相談漢方」モデルを基盤に、一般用漢方製剤の取扱店舗数を着実に拡大してきました。

養生における価値創造では、当社グループの強みであるGACP管理のもとトレーサビリティが確保された高い品質レベルの生薬を中核コンセプトにした薬食同源製品で健康維持・増進を追求します。養生は栄養・運動・睡眠・ストレスに留意し、身体が本来持つ自然治癒力を高め、心身を良好な状態に保つための行動と定義しています。治療（漢方）と養生（薬食同源製品）を組み合わせることで相乗効果が期待できる点は、当社ならではの強みです。

養生領域における価値創造を加速する上で、養命酒事業の承継は大きな機会となりました。「養命酒」は強固なブランド力を持ち、同社が展開する五養粥やスープなどの養生

を支援することで、治療効果の早期発現、医療費の適正化、患者様のQOL向上といった社会的価値の創出を目指しています。

同時に、未病状態の科学的解明と診断・治療方法の確立にも取り組んでいます。未病段階での早期介入は、病気の進行や重症化を防ぐ可能性を高め、社会全体の医療負担を軽減する上でも重要性が増しています。未病の科学化は、未来の医療モデルを形づくる上で不可欠な領域であり、当社の知見と天然物由来の医薬品である漢方製剤が、前例のない先進的かつ大きな価値を提供できる領域でもあります。

これらの取り組みは、国内の高齢社会が抱える課題に伝えるだけでなく、アジアを中心とした国際的な医療課題にも貢献できると考えています。

食品は、当社グループのラインアップを大きく拡充します。また、養命酒の構成生薬に関する研究が進んでおり、当社の研究基盤と組み合わせることで、基礎研究から新商品開発まで一貫した研究開発体制を構築できます。これにより、当社グループは治療から未病・養生までを一貫して支える企業への進化をさらに加速させます。

中国事業では、中医学に基づく中薬飲片による個別化医療において、「一人一方」*5による新たな価値創造に取り組んでいます。飲片は患者様が煎じる手間や携帯性、均質性に課題がありますが、スマートファクトリー設備を活用し、患者様の代わりに処方箋どおりに飲片を煎じ、煎じ液・流エキス・エキス顆粒へ加工・包装したものを直接患者様に届けるスマートサービスが、「一人一方」であり、この市場ポテンシャルは非常に大きいと見ています。2025年8月にグループ入りした上海虹橋中薬飲片有限公司の販売力を基盤に、トレーサビリティが確保された高品質な生薬と、「一人一方」の製造技術を掛け合わせることで、先進的な中薬飲片事業モデルの確立を目指しています。

*5 患者様の代わりに、スマートファクトリー設備で飲片を煎じ、煎液、流エキス、エキス顆粒に加工・包装したものを郵送するスマートサービス

社内カンパニー制とガバナンス強化で、変化に強い経営基盤へ進化する

ツムラグループは2026年4月に社内カンパニー制へ移行し、事業ごとの責任と権限を明確にした運営体制を整えました。医療・ヘルスケア産業を取り巻く環境変化は加速しており、長期経営ビジョンの確実な実現には、経営判断のスピードと精度を一段と高めることが不可欠です。取締役会でも、社内カンパニー制の導入や近年の資本提携等を踏まえ、「攻めのガバナンス」への転換が重要な論点となりました。

こうした課題認識のもと、当社がカンパニー制導入で目指したのは大きく4点です。第一に、権限委譲による意思決定の迅速化。第二に、独立採算制による責任の明確化。第三に、将来の経営を担う人財の早期育成。そして第四に、収益性の高い事業を複数育てる「多柱化」の加速です。取締役会は執行と監督の分離を段階的に進め、業務執行取締役社長が議長を務めるグループ経営戦略会議へ大幅な権限委譲を行い、経済産業省が公表した「『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則」を実践しながら、ガバナンスを強化していきます。

カンパニー制の導入により、各カンパニーはP/Lだけでなく、B/Sやキャッシュ・フローまで含めた経営管理を担いま

す。利益を上げるだけではなく、資本効率や資金管理までを含めて事業を運営することで、経営人財としての成長を促す狙いです。一方で、全社最適のための横串連携は維持し、協働と自立を両立させた組織運営を継続します。2026年度はこの仕組みを固める重要な一年であり、2027年度以降はカンパニー制が本格的に機能する体制へ移行します。

ガバナンス面では、執行と監督の分離を徹底するため、社外取締役の比率を高め、各カンパニーの経営会議に常勤監査等委員が参加する仕組みを整備しました。取締役会はその報告を受け、必要に応じて人財配置の見直し、現地確認、監査部による監査、内部統制の強化を行います。これにより、守りと攻めのガバナンスを両立させ、執行が株主の皆様への信託を得られる形で成果を上げているかを厳格にモニタリングする体制を構築しています。

カンパニー制とガバナンス強化を確実に機能させ、市場の変化に柔軟に対応しながら多様な収益源を育てることで、企業価値の持続的向上を実現する体制をつくり上げていきます。

長期経営ビジョン前半の総仕上げとして、後半の成長軌道を固める一年へ

長期経営ビジョンの前半5年間で締めくくる2026年度は、後半5年の成長軌道を決定づけるきわめて重要な一年になります。短期的には、限定出荷の影響で揺らいだ医療現場からの信頼回復を最優先とし、安定供給を確実に実現できる体制を維持・強化していきます。2026年度中に年間100万箱ペースの成長軌道へ戻すことは必須であり、この基盤づくりが後半戦の成長角度を左右します。

中期的には、2027年度から本格稼働する社内カンパニー制のもと、事業別の成長を着実に実現していきます。治療・未病・養生のそれぞれの領域における価値創造によるツムラが描く成長ストーリーを丁寧に発信し、資本市場の理解を深めながら企業価値の向上につなげていきます。

当社グループの本質的な競争力は「品質システム」にあり

ます。高い製品品質を支える技術、人財、オペレーション体制は、国内外で事業を広げる上でゆるぎない基盤です。事業ポートフォリオの多柱化を進めていく中でも、グループ全体で品質を優先する価値観を共有し、企業風土として根付かせていくことで、グループとしての一体感と持続的な価値創造を実現していきます。

厳格な「ツムラ基準」に基づく高品質な医薬品をグローバル市場に供給し、さらに未病領域の新たな医療モデルが確立されれば、当社の社会的価値と経済価値は大きく高まると考えています。天然物由来の医薬品メーカーとして、ステークホルダーの皆様の信頼に応える経営を貫いていきます。

医療用漢方事業を持続的な成長軌道へ戻し、 資本効率を徹底して、グループ全体の価値創造を加速します

杉井 圭

代表取締役COO
(最高執行責任者)
医療用医薬品カンパニープレジデント

「+100万箱ペース」を目標に、医療用漢方事業を成長軌道に戻す

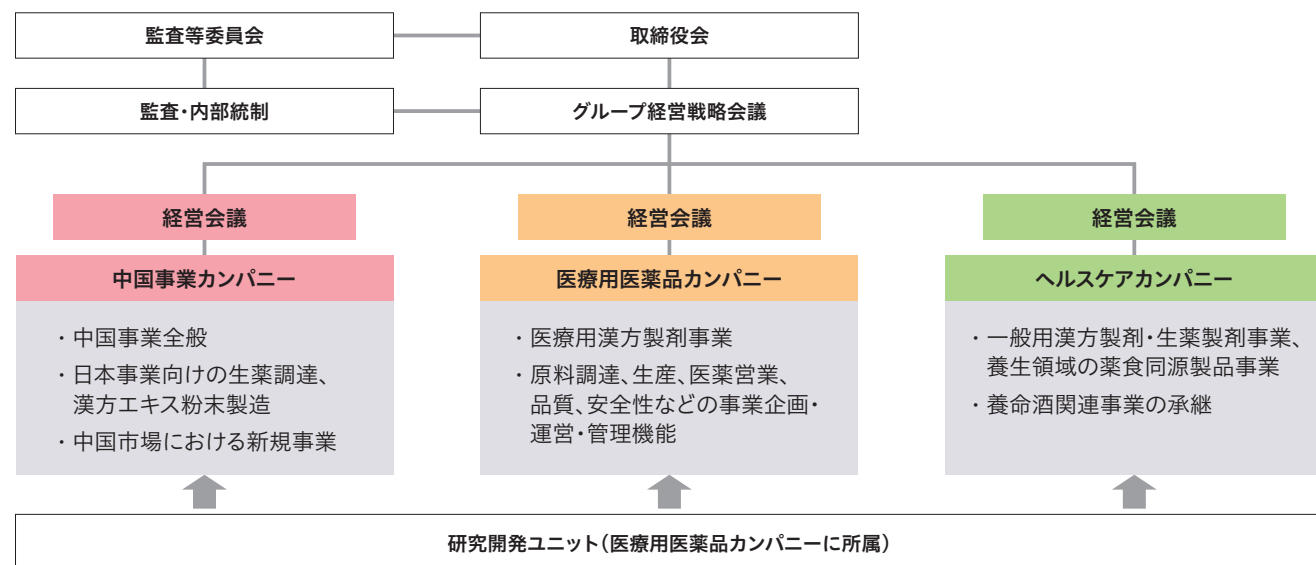
ツムラグループは、経営の前提が着実に変わりつつある新たなフェーズに入っています。資源価格の高騰や円安、労働力不足の影響はここ数年で徐々に強まり、原料・資材・エネルギー・人件費・設備投資などのコストは中長期的に上昇傾向にあります。薬価制度に基づき価格が定められている医療用漢方事業では、従来の取り組みだけでは将来的な収益確保が難しくなることが見込まれます。こうした構造変化に備え、稼ぐ力を持続的に維持するため、事業構造と組織の見直しが重要です。私のミッションは、成長のスピードと持続性を高めることと、生産性の向上を両立させる旗振り役になることだと自覚しています。

まず2026年度から、事業ごとの収益責任を明確化して自

律的な成長を促すため、社内カンパニー制を導入しました。権限委譲によって、意思決定を迅速化するという狙いも込めています。最優先事項は、連結売上高の約8割を占める医療用医薬品カンパニーを成長軌道に戻すことです。そのために私は、COOと兼任で医療用医薬品カンパニープレジデントに就任しました。2026年度の下期までには、中期経営計画の目標KPIである「年間+100万箱ペース」の成長へ引き上げます。そして2027年度は、この水準をさらに上回る数量伸長を目指していきます。

急変する経営環境に対してアジャイルに適応し、持続的な成長を実現するために、短期と中期、長期の視点に立った諸施策を一貫して進めていきます。

カンパニー制の導入



コストアップを上回る売上伸長による利益の確保が、短期の優先事項

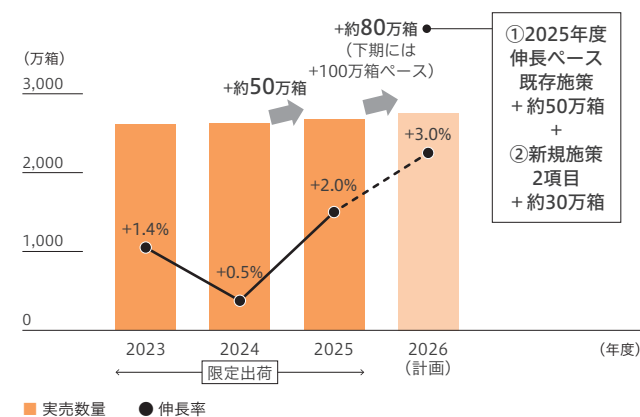
短期の視点で最も重要なのは、医療用医薬品カンパニーを成長軌道に戻す、つまり医療用漢方製剤の売上高の伸びをコストアップ以上に確保し、収益力の向上を図ることです。

2025年度の売上高の伸長が停滞した主な理由は、長期化した限定出荷による影響に加え、コロナ禍に情報提供活動が減少していた大病院に活動リソースを集中させたため、売上構成比率の高い診療所への活動が手薄になったことにあります。一方、大病院での取り組みは徐々に成果として現れ始めています。成長の原動力となるのは、「10処方以上および診療領域基本処方を処方する医師の拡大」や、「重点3領域を中心とした情報提供」に的を絞った、継続的な市場浸透活動です。2026年度は、「六君子湯」が機能性消化管障害の国際的な診断基準「ROME V」(コラム参照)に掲載されたことで、需要の拡大が見込めます。さらに睡眠障害の標榜解禁および臨床研究の成果によって、「抑肝散」など複数の処方を普及させる機会が広がっています。

また、営業活動の質と効率を高めるため、AIを活用したデジタル基盤の整備も進めています。蓄積したデータを分析し、MRが優先的に取り組むべき情報提供先や提供内容を提示することで、限られたリソースを効果的に活用していきます。

これらの施策の着実な遂行とデジタル基盤の活用を通じて、売上伸長率の回復と利益確保の確度を高めていきます。

医療用漢方製剤129処方の実売数量計画



「ROME V」への掲載の意義

「六君子湯」のROME Vへの掲載は、ツムラが長年取り組んできたエビデンス創出活動の成果が国際的に評価された事例です。漢方製剤が科学的根拠に基づく治療選択肢として位置づけられることで、医療現場における漢方の理解と信頼の向上につながる重要な成果と捉えています。

睡眠障害への漢方治療の普及拡大

2026年6月の医療法施行令の改正により、医療機関において「睡眠障害」に関する標榜ができるようになり、睡眠の悩みを抱える患者様が受診先を選びやすい環境が整いました。漢方製剤は、幅広い睡眠の悩みや心身の不調全体に働きかける点に特徴があります。睡眠そのものだけではなく、背景にある心身の不調に着目し、日常生活との両立を図りやすい選択肢として期待されています。制度面での後押しと医療ニーズの高まりを背景に、漢方は睡眠医療における有力な選択肢として存在感を高めていくと考えられます。



不眠症の推計患者数

*厚生労働省 国民健康・栄養調査、米シンクタンク「ランド研究所」公表資料より



睡眠障害による
日本の経済損失

ROICを全社の重要指標に据えて、資本効率を改善していく

カンパニー制の導入を機に、ROICの目標値を各カンパニープレジデントのKGIとする経営体制へと移行しました。ROICをKGIに設定した狙いは、中長期的な成長には売上伸長だけでなく、資本効率の改善を並行して進めることが不可欠だと考えているためです。

従来もROICは管理指標として用いていましたが、直接的に改善を実感できる部門に限られていたため、従業員が「自分ごと化」しにくく、改善活動が成果につながりにくいという課題がありました。そこで今回、ROICに紐づくKPIを部門単位で明確に割り当て、「どのKPIを改善すればROICがどの程度向上するのか」を可視化する管理基盤の整備に着

手しています。

この基盤を活用しながら、P/L中心の業績管理から、投下資本を含む全体最適の視点に立った、確度の高い経営管理へとマネジメントを進化させていきます。とくにヘルスケア事業と中国事業では、成熟領域と新規領域を明確に切り分けて、成熟領域の事業はROICを用いて厳格に管理していきます。一方で、新規領域は成長を優先し、投資の回収を中長期で捉えるマネジメントを実行します。

収益性の改善と、それに続く成長モードへの移行を果たすため、私自身が深く関与しながら、ROICを現場の改善行動を後押しする共通言語として機能させていきます。

生産性向上を軸に、業務の変革と組織基盤の強化を図る

中期の時間軸では、営業利益率の向上がテーマになります。そのために、製造・営業・研究を含むバリューチェーン全体の生産性を高めていかねばなりません。足元のコスト上昇は短期間では収束しないという前提で、利益を確保し成長軌道を持続するには、生産性の向上策が最も確実な推進力になるからです。そこでツムラグループは、デジタル技術やロボティクスを活用した業務の変革と、人財の能力向上という二つのアプローチで、生産性を高めようとしています。

例えば、製造の領域では、新たな技術を取り入れた新工場の建設に加え、レイアウトや設備条件に制約のある既存工場でも、ロボット技術やデジタル技術を導入し、省投資型で自動化、省人化を進め、生産性を高めていきます。また設備投資計画を精査し、既存設備の延命や段階的な投資に切り替えることで、総投資額の抑制・平準化とROIC改善の両立を図ります。

営業の領域では、「ツムラ漢方マイスター制度」のもとで

認定者を増やし、漢方医学に関する深い専門知識を持つMRを育成するとともに、AIを活用した活動効率の改善を進めています。また、オンライン面談や未面談医師への情報提供と新たなコミュニケーション機会の創出を可能とするツムラ漢方オンラインMRの活用で、ターゲット施設への情報提供機会を拡大し、限られた人的リソースをより付加価値の高い活動へ振り向け、営業生産性の向上と市場浸透の加速を両立していきます。

研究開発活動では、医薬営業本部のMRがいち早く察知した臨床現場のニーズを研究テーマに採り込み、「現場起点のR&D」への転換を図ります。この転換により、開発スピードと研究成果の質を高めていきます。

さらに、人財の能力向上としては、経営戦略に基づき策定した「人財ポートフォリオ」に沿った人財育成策を軸に、多

グループの全体最適化と多様な人財の力で、長期経営ビジョンを実現

長期的な時間軸で、価値創造の循環サイクルを拡大していくには、グループの大黒柱である医療用医薬品カンパニーの着実な成長が前提になります。この中核事業が軸になり、グループ全体の成長力が高まる好循環を生み出していく考えです。つまり医療用医薬品カンパニーは、ツムラのゆるぎない屋台骨であり、医療用漢方事業が安定的な収益を創出することで、グループ全体の成長を支える「価値創造の基盤」という役割を担っています。

そしてCOOを務める私のミッションは、当社グループの全体最適を実現することにあります。経営判断と業務執行を担う上で全体最適を徹底し、経営資源の重複や非効率を排除しながら、限りある資本と人財を成長領域に集中させることで、長期的な企業価値の向上につなげていきます。まずは私自身がグループのハブとなって、営業とR&Dの連携強化やカンパニー間の連携を促し、成長領域の基盤構築と、品質管理・供給体制の最適化を実現します。

医療用医薬品カンパニーでは、2026年度のカンパニー制導入を契機に、「スピードとチャレンジ」を重視した事業運営へと転換しました。変化の激しい環境に迅速に対応するため、適切なリスク管理のもと、試行錯誤を前提としながら、挑



様な人財の活躍促進や適所適材の要員配置を進めています。これらは、組織基盤の強化と生産性向上を同時に実現する施策です。中期的な見地に立ってこれらを推し進め、収益性と資本効率を高め、ROIC向上につなげていきます。

戦を促す組織風土の醸成にも取り組んでいます。意思決定の迅速化に向けては、月2回のカンパニー経営会議で集中的に決裁を行う体制とし、実行までのリードタイムを大幅に短縮しました。また、同会議ではグループ経営戦略会議の内容も共有し、現場に近いマネジメント層が全社の動きを把握できるようにしています。医療用医薬品カンパニーを安定的に成長させ、ヘルスケア・中国事業の新たな挑戦をサポートしながら、グループ全体の価値創造力を高めていきます。

なお、私は2026年4月にツムラアカデミーの学長に就任しており、次代を担う経営リーダーの育成体制強化も、重要なミッションとなりました。すでに当社の次世代経営人財養成の仕組みである「T-Next」を通じて、一定の育成は進んでいるものの、年齢・性別・専門領域の偏りがあり、多様性の確保が課題になっています。今後は、個性や創造性を伸ばす育成体系へと進化させ、多様な視点とチャレンジ精神を持つ経営人財の層を厚くしていきます。

何よりもまず、部門間の柔軟な連携と、多様な人財の力を、事業の成長に結びつけ、急激な環境変化にも揺らぐことのない収益基盤を確立します。そして長期経営ビジョンの実現を、より確かなものにしていきます。

価値創造を支える品質基盤の蓄積

ツムラグループは、創業以来受け継がれてきた「品質最優先」の精神を基盤に、独自のクオリティカルチャーを育んできました。製品から業務プロセスまで企業活動全体の品質向上に取り組み、全役職員が「お客様にとって最善」を自然に考え行動できる組織への変革を進めています。

1 品質重視が支える 自然資本リスク対応



ツムラグループにとって自然資本リスクへの対応は、品質と安定供給に直結する重要な事業リスクへの対応です。これは、患者様にとって何が最善かを自律的に考え、品質最優先を「当たり前」とするクオリティカルチャーに基づく取り組みです。

生薬は自然の変動に大きく影響を受けるため、気候変動や生物多様性保全に伴う規制強化は、品質・安定供給に直結します。これに備え、産地・調達ルートの複線化・栽培化の推進、適正在庫確保、独自のGACPによる上流管理を進めています。また、製造工程における水再利用や資源の循環活用にも取り組んでいます。クオリティカルチャーを基盤に、自然環境の変化を前提として品質を守り抜く姿勢は、持続的な価値創造を支えています。

2 品質の源流を整え、 DXで磨く競争優位性



ツムラグループが有効性・安全性・均質性を確保した漢方製剤を製造するためには、高品質な原料生薬の確保が必要です。そのため、自社管理圃場の拡大やGACPIに基づく産地管理を強化し、原料の品質・量・価格を安定させることで、安定供給を支えています。

さらに、生薬AI自動選別機や生薬調合指示システム、需給・在庫・工程をつなぐデータ基盤の整備などDXを推進し、属人性を排除するとともに、科学的根拠に基づく判断と業務の標準化を実現しています。こうした工程管理とDXの融合により、品質のさらなる向上と安定供給体制の強化を推進しています。そして、その根幹を支えているのがクオリティカルチャーです。これらの取り組みは、品質と供給の両面における競争優位の持続的な強化につながっています。

3 グローバル基準に準拠 した品質管理の高度化



ツムラグループは、天然物由来の医薬品メーカーとして世界で持続的に価値を発揮するため、医薬品規制調和国際会議(ICH)が定める基準を踏まえ、国際的な品質管理基準に対応した品質管理体制の構築を進めています。加えて、品質に関するデータの蓄積や分析を通じて、製品特性を踏まえた品質管理の高度化にも取り組んでいます。こうした取り組みにより、製品品質の国際整合性を高めるとともに、海外市場へのアクセス拡大や品質に対する信頼の向上と、ブランド価値の維持・向上につながっています。漢方バリューチェーン全体で品質管理を強化することで、グローバル基準の品質管理体制を構築し、事業活動を支える基盤として機能しています。

ツムラ クオリティカルチャーの さらなる醸成に向けて

ツムラグループ独自の品質文化とQMSを継続的に 進化させ全事業の収益力・競争力向上につなげ、 新たな企業価値を創出していきます

溝口 和臣

執行役員
医療用医薬品カンパニー
信頼性保証本部長



ツムラグループは創業以来、創業者の信念に根差したゆるぎない品質志向を受け継いできました。この価値観を日々の業務に浸透させる仕組みが「QMS(品質マネジメントシステム)」です。当社グループのQMS(ツムラQMS)は、生薬の栽培から製品の製造・流通、患者様の安全性確保に至るまで、サプライチェーン全体で品質を確保するよう設計されており、関係部門の課題を捉えて改善につなげる仕組みとして機能しています。

近年、当社グループの生産規模は着実に拡大し、サプライチェーンはより長く複雑化し、管理領域も広がっています。また、製薬企業に求められる品質要件は高度化し、品質確保に対する社会的要請も高まっています。こうした背景においては、「結果としての品質」を確保するだけでは十分ではありません。患者様のことを第一に考えて、品質に関わる判断や行動を支える価値観に踏み込んだ、「文化としての品質」の重要性が認識されています。

私たちが今、この品質文化(クオリティカルチャー)の重

要性を再認識し、さらなる醸成を図るのは、複雑化・高度化する品質要件への対応のためにとどまりません。業務現場での意思決定に際して、クオリティカルチャーが好ましい影響を与え、課題の早期顕在化や主体的な解決を促す効果が見込めるからです。内外の環境変化に応じて改善を重ねる「仕組み・技術」と、人によって形成される「文化」の相乗効果で、品質改善活動の実効性向上にもつながります。

現在注力しているのは、全役職員・全組織によるツムラ クオリティカルチャーのさらなる醸成と定着です。並行して、ツムラQMSのアップデートにも取り組んでいます。現状のQMSは、品質に起因する問題を未然に防ぎ、発生時は迅速に解決する統制システムのレベルにあります。これからは、品質改善活動を通じて全事業の収益力・競争力を高め、企業価値を創出するシステムとして機能させなければなりません。そのためにも、当社グループ独自の無形資産であるツムラ クオリティカルチャーを深化させ、仕組みと文化の両面から患者様を第一とする品質基盤を強化していきます。

信頼性保証に関する社規体系(2025年度)

生薬	製剤	市場出荷	製造販売後安全管理
生薬栽培・調製・加工・保管	製造管理・品質管理	流通	製造販売後安全管理
ツムラ品質マネジメントシステム			
製造販売業および製造業の法令遵守に関する規程／製造販売業および製造業管理規程			
GACPポリシー	GMPポリシー	GDPポリシー	GVPポリシー
GTDPポリシー			
GQPポリシー			
データインテグリティポリシー			
基礎研究等ポリシー／研究論文発表ポリシー			
臨床研究等ポリシー（GCP、GPSP）			
GACP: Good Agricultural and Collection Practice GDP: Good Distribution Practice GCP: Good Clinical Practice	GMP: Good Manufacturing Practice GVP: Good Vigilance Practice GPSP: Good Post-Marketing Study Practice	GTDP: Good Trade and Distribution Practice GQP: Good Quality Practice	



長期的な企業価値創造に向けた具体的な事例

栽培・調達

人参畑地栽培モデルの確立と戦略品目への横展開

私は、ツムラグループとして重要な生薬の1つである人参に関して、畑地栽培の研究計画策定から自社管理圃場の拡大、栽培・加工技術の高度化までを一貫して担っています。将来の持続的な安定調達に向けて、規制されている林地栽培に代わる畑地栽培技術を確立^{*1}してきました。生産者の皆様に私たちの技術を信頼していただくために、まずは自社で栽培研究を重ね成功事例を示すとともに、自然災害に備えた危機管理体制の整備など、安心して栽培いただくための取り組みを続けてきました。こうした積み重ねにより人参畑地栽培技術は成熟し、安定調達が実現しています。生産者の皆様からの信頼を得て圃場を拡大できたことは大きな誇りであり、今後は培った技術と管理手法を他の戦略品目にも展開したいと考えています。



張 乃曼
盛実百草薬業有限公司
栽培管理部 部長

製造

現場力を高め、「お客様とお約束した品質」を守り抜く

毎年の期首ミーティングで、ツムラの品質方針や静岡工場の品質目標を、全従業員に周知しています。品質に対する会社の考え方と狙い、方向性を全員が理解し、個々の従業員が自身の業務現場に当てはめて行動することが最も大切だと私は考えます。
「命に係わる仕事を自覚する」。静岡工場ではこの言葉を品質スローガンとして掲げ、各職場で共有しています。現場で不測の事態が発生した場合は、患者様に品質に問題のある製品が届くことのないよう、該当製品だけでなく他製品への影響範囲も調査し、関係者全員で迅速な対応を常に心がけています。これからもグローバル基準の品質と、「お客様とお約束した品質」をしっかりと守りながら、安定供給を支える現場力を高めていきます。



吉村 知也
静岡工場 副工場長
医薬品製造管理者

栽培・調達

新たな育種手法の開発で、安定供給体制を強化

原料生薬を安定供給するため、品質、収量、病害耐性、環境変化など、薬用植物の栽培上の課題の解決に向け、優れた特性を持つ品種を開発する「育種」に取り組んでいます。薬用植物は知見が少なく、従来の育種には長い年月を要します。そこで私たちは、従来の育種に加え、ゲノム情報を活用したシミュレーションによって将来世代の特性を予測し、効率的に優良品種を開発する新たな育種手法の確立に取り組んでいます。今回、薬用植物の1つであるアカジソでこの育種手法を確立^{*2}しました。育種で蓄積される遺伝子情報や成分データはツムラ独自の知的資産となることで、安定供給と品質向上を支える重要な基盤となります。今後は、本技術を他の薬用植物へ展開し、効率的な育種体系の構築を図っていきます。



小矢崎 希
生薬本部
栽培技術開発部
栽培技術開発課

販売・啓発・普及

「漢方マイスター」を養成し、医療の現場に価値を届ける

医薬教育研修部は「選ばれるMRの育成」をミッションに掲げ、漢方医学と西洋医学の両方を理解し、医療現場で価値ある提案ができる人財を育成する「ツムラ漢方マイスター認定制度」を運用しています。従来のMR教育は、特定製品への知識の偏りや提案力に課題がありました。2020年から制度を開始し、教育・選抜方法を更新しながら、医療用漢方製剤129処方の方体系的理解、西洋医学の治療と結びつけて説明できる力、そして患者様ごとに最適な治療を提案する実践力の強化を図っています。また、上位認定である「ツムラ漢方グランマイスター」を新設し、より高度な専門性と実践力を備えたMRが学術発信や育成を担う仕組みの構築も進めています。こうした取り組みが、ツムラの価値創造を支えると考えます。



橋本 陽介
医薬営業本部
医薬教育研修部 部長

研究開発

新たな試験法を導入し、品質改善や国際展開に貢献

漢方製剤の品質評価では、いつ誰が評価しても同じ結果が得られることが重要です。一般的には製品に含まれる生薬成分のパターンを色味によって確認する試験法を用いますが、私たちは含有成分のパターンを明確なデータとして捉えられる「LC/MS試験」を導入しました。本来は研究で使われる技術ですが、日常の品質試験として安定して使えるよう再現性や判定基準を検証し、誰が測っても同じ基準で評価できる仕組みを再構築しています。さらに、LC/MS試験で得られる多成分データを製造工程の情報と組み合わせて解析する取り組みも進めています。製造で蓄積されるデータが増えるほど、工程と品質のつながりが明確になり、品質改善や国際的な品質基準への対応にも貢献すると考えています。



佐々木 宏徳
研究開発本部
CMC開発研究所
CMC製剤研究部 部長

研究開発

試験法開発と工程自動化で品質基盤の強化に貢献

品質試験においては、日本薬局方で定められた試験に加え、社内規格および自社基準を設定し、カビ毒や残留農薬などの外来性不純物質に対する試験を実施することで、製品の安全性を担保しています。検査対象となる生薬と製品は多く、年間で数千検体を扱います。また、分析を妨害する成分をあらかじめ除去する前処理工程が必要で、この作業には社内の認定取得者のみが従事できます。人手を介するため、多くの時間と労力を要し、操作上のばらつきやエラーも想定されます。そこで、一部工程への自動化装置導入に着手しました。これにより、作業の標準化・効率化と試験結果の信頼性向上を目指しています。今後も高難度の試験法開発や各工程の自動化に挑戦し、品質基盤の強化と製品価値の向上に貢献していきます。



辻岡 恭子
研究開発本部
CMC開発研究所
CMC保証部 部長

*1「持続可能な人参栽培の推進」
<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/>

*2「将来世代の遺伝的能力を予測する新たな育種手法を開発」(2025年6月20日リリース)
<https://www.tsumura.co.jp/news/newsrelease/item/20250620.pdf>

動画シリーズ
「品質という約束」で
ツムラグループの品質を
支える取り組みと
現場社員の想いを紹介

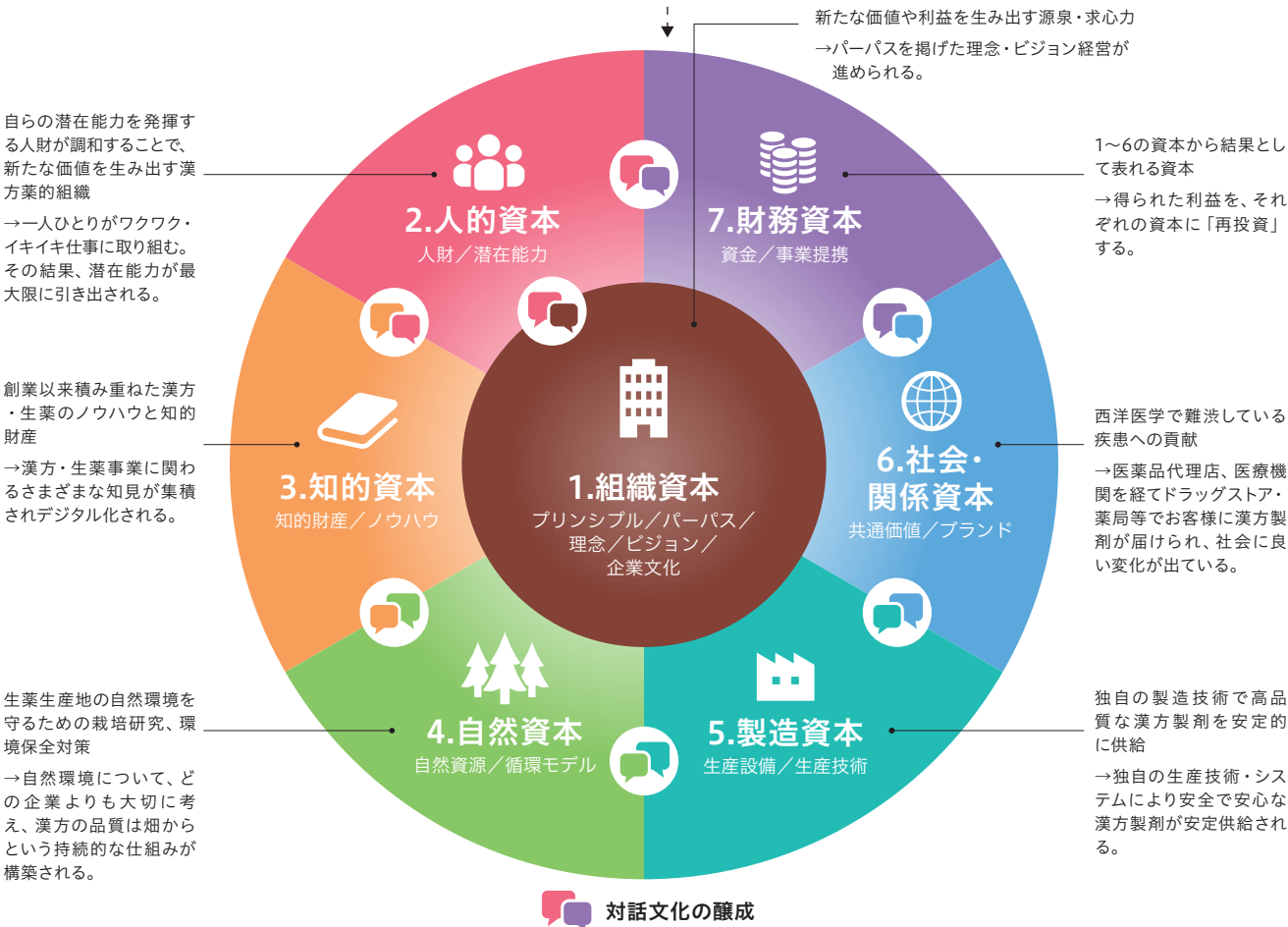
2026年8月、コーポレートサイト内の品質ページをリニューアルし、当社グループの品質を支える現場社員の取り組みや想いを伝える動画シリーズ「品質という約束」を公開しました。統合報告書と併せてご覧いただくことで、当社グループの品質に対する考え方や姿勢、品質確保に向けた具体的な取り組みについて、より立体的にご理解いただけます。
<https://www.tsumura.co.jp/corporate/quality/>



価値創造の循環サイクルで育む品質基盤

ツムラグループは、製商品・サービスを通じて社会価値を創出するために、理念に基づく経営の中心に「組織資本^{*3}」を据えています。この組織資本は、品質を守り抜く人財や組織文化を育む品質基盤でもあります。品質基盤としての組織資本を軸に求心力を高めつつ、社員一人ひとりの自律的な行動が遠心力となることで、サステナビリティビジョンや長期経営ビジョンの実現を目指しています。また、理念やビジョンを日々の判断に落とし込み、品質を支えるために必要な目的意識と判断力を育む人財の育成を進めています。働く目的や価値創出を対話によって共有し、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しています。こうした自律と協働を重視する文化のもと、社員が潜在能力を発揮しやすい環境を維持しながら、世界に類を見ない漢方・中薬ビジネスで新たな価値を切り拓く企業集団を目指しています。

^{*3} 複数の生薬を組み合わせる漢方薬のように、固有の能力と個性を持つ人々が調和し、目指す社会価値を創出する組織を指す、当社独自の考え方



「品質」を起点とした無形資産の蓄積

漢方バリューチェーン 製造資本 社会・関係資本 自然資本	ツムラグループは、生薬の栽培・調達から製造・品質管理、最終製品の流通までを一体で管理する独自の漢方バリューチェーンを構築しています。この仕組みは、生薬という自然資源を適切に管理する自然資本、安定供給を支える製造資本、産地や取引先との信頼関係から成る社会・関係資本として蓄積されます。これらは漢方事業に加え、薬食同源製品などの事業でも「品質を担保した供給体制」として活用できる資産です。
製造に関する専門性の蓄積 知的資本	長年の製造経験を通じて、生薬の選別基準や調合ノウハウに加え、抽出効率を左右する工程管理、品質変動要因の解析知見など、多層的な専門性を蓄積してきました。これらは典型的な知的資本であり、漢方製剤の品質を支える独自の競争力の源泉です。さらに、これらの知識体系は新規事業における製品開発、品質設計、原料評価にも応用可能で、当社グループの新たな価値創造を支える横断的な資産として機能します。
品質を通じた信頼形成 社会・関係資本	医療関係者、患者様、取引先との長年の関わりの中で築かれてきた信頼に加え、品質への期待値、処方経験の蓄積、共同研究や情報共有を通じた協働関係、さらにはブランドへの評価といった多様な価値が折り重なり、社会・関係資本として蓄積されています。これらは数値で測ることは困難ですが、医療現場での選択や取引判断を左右する実効性の高い無形資産として機能しています。
価値創造を支えるデータ基盤 知的資本	日々蓄積される臨床データや品質試験の分析データに加え、研究開発による処方ごとの有効性・安全性情報などが統合的に蓄積されています。さらに、「生薬トレーサビリティ」によって、使用した肥料・農薬、栽培・収穫時期、加工履歴、輸送条件など、医薬品が医療機関に届くまでの全工程を追跡・確認できる詳細なデータが蓄積されています。これらのデータ基盤を活用し、未病・養生領域において、漢方薬にとどまらない健康価値創出に向けた構想を描いています。
クオリティカルチャーの醸成 人的資本 組織資本	患者様・医療関係者・株主をはじめとするすべてのステークホルダーの期待に応えるため、私たちはQMS活動を通じて品質管理・品質保証に関わる業務を継続的に改善しています。また、患者様のために品質を最優先に考える価値観を共有し、一人ひとりが自律的に判断・行動するクオリティカルチャーの醸成に取り組んでいます。こうした取り組みにより、「良い品質」を自ら判断し実践できる人財という人的資本と、品質を最優先とする価値観や協働の仕組みといった組織資本が蓄積されています。
生薬調達ネットワーク 社会・関係資本 自然資本	国内外の産地と長年にわたり築いてきた調達ネットワークには、産地との信頼関係だけでなく、栽培技術の共有、品質基準のすり合わせ、安定供給を支える協働体制、気候変動への対応知、リスク情報の共有といった多様な社会・関係資本が蓄積されています。同時に、生薬という自然資源の持続的利用に向けた栽培管理、土壌や生態系への配慮、資源量の把握といった自然資本も強化されています。
得られた財務資本の再投資 財務資本	品質競争力や安定供給によって生み出される収益に加え、品質リスク低減による損失回避、在庫最適化によるキャッシュ創出、設備自動化による効率改善など、さまざまな形で財務資本が蓄積されています。これらの財務資本は、生産能力の増強、DX基盤の整備、人材育成や研究開発への投資などに再投資され、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本といった無形資産をさらに強化します。

TSUMURA GROUP DNA Pyramidを軸とする理念経営

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、つまり公益性を伴う成長を、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。

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。

このように上位概念からビジョン、そして日々の業務へと一貫した流れでつなぐことで、従業員一人ひとりが自分の仕事の意義を理解しやすい環境を整えています。「なぜこの活動を行うのか」から「どのように価値を届けるのか」、さらに「その結果としてどんな価値が社会に生まれるのか」までを見通せる理念経営を進めています。

これにより、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向けた取り組みが、組織全体で確かな連続性を持って進んでいます。

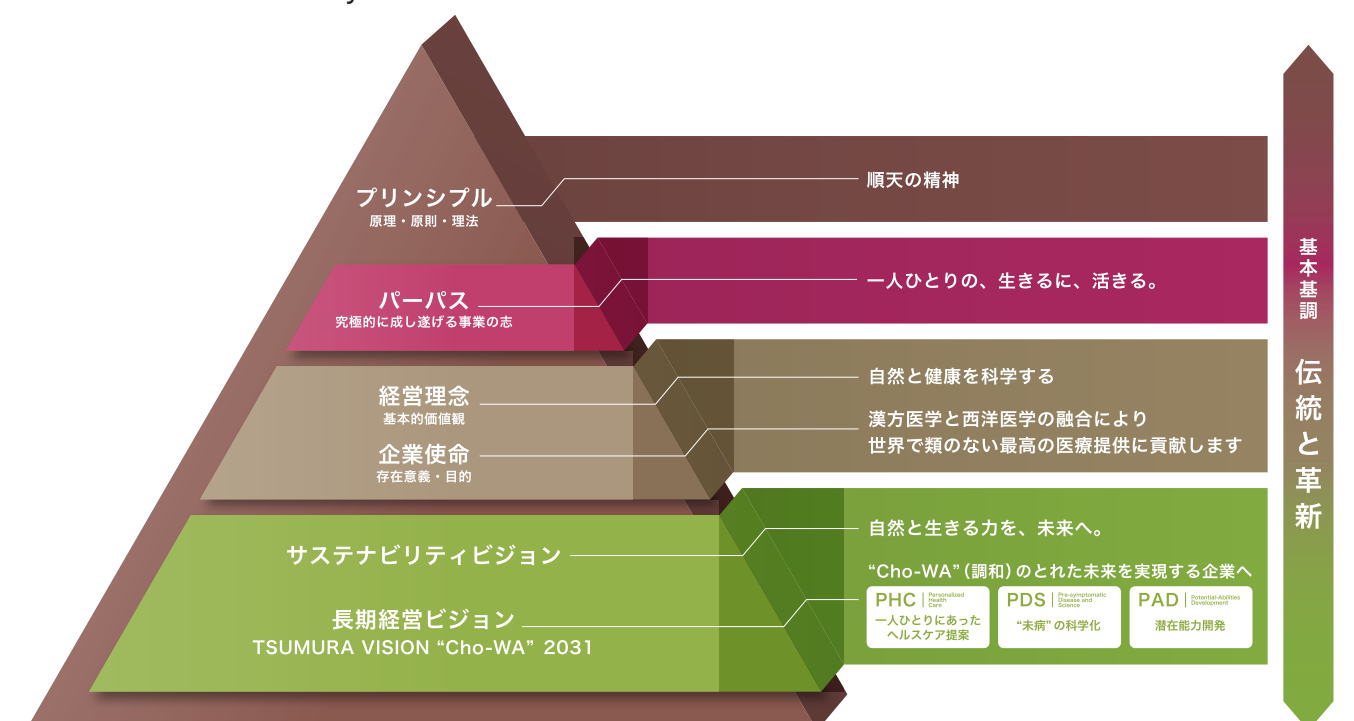
企業理念の詳細はウェブサイトもご参照ください
<https://www.tsumura.co.jp/corporate/policy/>

ビジョン実現に向けた経営戦略

- 28 理念を実行につなげる経営の仕組み
- 29 マテリアリティが示す経営の方向性
- 31 財務・プレ財務ハイライト
- 35 サステナビリティビジョンの進捗
- 41 長期経営ビジョンの進捗
- 45 財務・資本戦略
- 49 漢方医学の普及
- 51 エビデンスの構築
- 53 未病の科学化
- 55 DX推進基盤の整備
- 56 中国事業の基盤構築
- 59 ヘルスケア領域における価値創造
- 61 人財・組織能力の強化



TSUMURA GROUP DNA Pyramid



マテリアリティから読み解く
価値創造の要点

ツムラグループは、創業の精神とこの先の未来を見据え、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、多様な社会を創り、一人ひとりが輝く未来の実現に向けて、天然物由来の医薬品・製商品の価値を広げる事業改革に取り組んでいます。自然の叡智を科学することで成長してきた当社グループにとって、持続可能な社会と自然環境に根差した共通価値の創造(CSV)に取り組むことこそ、競争優位性を高め、企業価値向上に寄与するものと捉えています。

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)として特定しました。事業活動の結果として「天然物由来の医薬品・製商品による新たな価値の創出」と「伝統医薬である漢方製剤等の医薬品の持続的安定供給」を高い次元で成し遂げるために、未来を見据えた戦略的アプローチを設定し、経営環境の変化に対応しながら、独自の強みをさらに磨き上げていきます。

当社グループのマテリアリティは、CEOが描く長期的な価値創造の方向性を起点として、グループの強みや潜在的な可能性、社会課題、ステークホルダーの期待といった観点を踏まえて整理したものです。事業活動を通じた価値創造の構造を明確にすることで、ステークホルダーの皆様が当社グループの取り組みをより分かりやすくお伝えするためのフレームとして位置づけています。

今回、各マテリアリティが社会価値および財務価値をどのように生み出し、企業価値の向上へつながるのかを事例として示しました。これにより、当社グループの事業活動が描く中長期の価値創造の姿を、より立体的にご理解いただくことを目指しています。

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	
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 TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031では、治療・未病・養生(予防)それぞれの領域で、一人ひとりのライフステージに合った天然物由来の医薬品・製商品の新しい価値の提供により、人々の健康に貢献し、心と身体、個人と社会が調和のとれた未来を目指しています。
	伝統医薬である漢方製剤等の医薬品の持続的安定供給 1400年以上かけて日本の風土・気候・体質などに合わせて独自の発展を遂げた日本の伝統医学である「漢方医学」を後世に継承するため、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」を果たします。安全性・有効性・均質性を追求した科学的な根拠に基づく漢方製剤を安定供給していきます。

マテリアリティ		企業価値とのつながり事例	戦略的アプローチ
自然	持続可能な原料調達(生薬の栽培化研究等)	● 自然資本リスクの低減 ● 原料調達コストの安定化 ● 販売数量伸長に対応した原料生薬の確保 ● 高品質な原料生薬による持続的な競争優位性の確保 ● 棚卸資産の最適化	● 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 ● 気候変動・自然資本関連リスクに適応できる持続可能な生薬栽培
	資源の循環利用(水・生薬残渣の再資源化)	● 廃棄処理費の削減 ● アップサイクルによる高付加価値の創出	● 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
	生物多様性の保全(森林・土壌・水源の涵養)	● 原料生薬の中長期的な安定調達	● 生薬栽培に関わる生態系・種・遺伝子の保全 ● 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
	気候変動対策(カーボンニュートラルの実現)	● エネルギー調達コストの低減 ● CO₂吸収源の確保による、将来の炭素税・排出規制によるコスト増加の回避	● 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
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	● 医療用医薬品以外の市場(薬食同源等)への価値創造領域の拡大による収益の多柱化 ● 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	● 日常的に漢方製剤・薬食同源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 ● 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
	漢方の標準治療の拡大とエビデンスの構築	● 多成分系複合製剤として、超高齢社会で増える複数の症状へ対応 ● 治療における費用対効果の向上	● エビデンスに基づいた漢方標準治療の拡大 ● 健康長寿社会への貢献
	最先端技術による漢方の個別化治療への取り組み		
経営 基盤の 強化	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))	● 漢方市場の持続的拡大 ● 消費者との接点の多様化 ● 潜在的な健康課題を可視化し新たな需要を創出	● 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改善の普及への貢献
	コーポレート・ガバナンスの進化・深化	● レピュテーション維持による資本コスト低減	● 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 ● 取締役会メンバー構成の多様化
	多様な人財の活躍	● 組織・人的資本の強化による戦略実行力の強化と生産性の向上	● 「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
経営 基盤の 強化	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

(百万円)											
	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	2025年度
経営成績											
売上高	112,625	114,954	117,879	120,906	123,248	130,883	129,546	140,043	150,845	181,093	192,615
うち国内事業	—	—	—	—	—	—	—	124,698	132,099	160,459	161,172
うち中国事業	—	—	—	—	—	—	—	15,345	18,745	20,633	31,442
売上原価	45,055	49,454	49,603	49,451	50,747	55,951	63,081	71,762	82,028	90,509	101,098
売上高原価率	40.0%	43.0%	42.1%	40.9%	41.2%	42.7%	48.7%	51.2%	54.4%	50.0%	52.5%
売上総利益	67,569	65,499	68,275	71,455	72,500	74,931	66,465	68,281	68,816	90,583	91,516
売上高総利益率	60.0%	57.0%	57.9%	59.1%	58.8%	57.3%	51.3%	48.8%	45.6%	50.0%	47.5%
販管費	47,743	49,516	51,224	52,935	53,623	55,548	44,088	47,365	48,799	50,458	56,296
売上高販管費率	42.4%	43.1%	43.5%	43.8%	43.5%	42.4%	34.0%	33.8%	32.4%	27.9%	29.2%
営業利益	19,826	15,983	17,050	18,520	18,876	19,382	22,376	20,916	20,017	40,125	35,219
うち国内事業	—	—	—	—	—	—	—	21,190	20,531	40,136	35,024
うち中国事業	—	—	—	—	—	—	—	△273	△514	△10	195
売上高営業利益率	17.6%	13.9%	14.5%	15.3%	15.3%	14.8%	17.3%	14.9%	13.3%	22.2%	18.3%
経常利益	19,494	16,399	17,914	19,702	19,649	20,866	25,904	23,453	23,493	42,446	40,036
親会社株主に帰属する当期純利益	12,557	12,488	14,504	14,593	13,765	15,332	18,836	16,482	16,707	32,428	28,117
財政状態											
総資産	222,468	222,008	293,701	287,322	311,990	319,063	350,981	396,813	428,254	464,380	592,766
純資産	155,702	157,397	196,533	206,141	213,997	233,169	258,109	272,246	295,364	330,110	371,603
負債	66,765	64,611	97,168	81,181	97,993	85,894	92,871	124,566	132,889	134,270	221,162
流動資産	133,668	134,679	192,401	190,027	196,973	204,273	229,420	268,320	281,292	295,709	349,212
固定資産	88,799	87,329	101,300	97,295	115,017	114,789	121,561	128,492	146,961	168,670	243,553
流動負債	43,702	31,883	48,766	33,320	48,476	48,380	45,875	47,205	68,557	61,913	83,257
固定負債	23,063	32,727	48,402	47,861	49,516	37,513	46,996	77,361	64,332	72,357	137,904
自己資本比率	68.8%	69.7%	65.9%	70.2%	65.8%	68.3%	68.3%	63.5%	63.2%	64.7%	54.3%
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,570	21,065	21,066	5,450	18,191	16,102	21,314	16,452	5,608	33,823	24,718
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,461	△6,451	△23,354	△7,697	△23,488	△7,352	△9,111	△15,493	△19,351	△24,974	△50,309
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,608	△9,572	50,305	△18,528	7,111	△10,425	△8,181	24,423	△4,417	△19,871	32,603
現金及び現金同等物の期末残高	25,128	29,901	78,313	56,243	57,692	59,668	67,536	94,730	78,034	73,135	78,261
主な指標											
ROE（自己資本利益率）	8.3%	8.1%	8.3%	7.4%	6.8%	7.2%	8.2%	6.7%	6.4%	11.4%	9.0%
DOE（株主資本配当率）	3.0%	2.9%	2.7%	2.5%	2.4%	2.3%	2.1%	2.0%	2.5%	3.6%	3.6%
有形固定資産及びソフトウェア等の投資額*1	9,638	6,455	11,912	9,085	6,304	11,161	11,456	14,679	21,908	31,077	37,489
うち有形資産投資額	9,638	6,455	11,912	9,085	6,304	11,161	11,456	11,172	18,352	28,650	35,349
研究開発費	5,968	6,087	6,048	5,926	6,270	6,631	7,313	7,594	8,288	8,355	8,484
減価償却費	5,059	5,629	6,157	6,362	6,406	8,210	8,743	10,101	10,235	10,620	12,291
総資産回転率（回）	0.51	0.52	0.40	0.42	0.40	0.41	0.37	0.35	0.35	0.39	0.32
EPS（1株当たり当期純利益）（円）	178.06	179.46	200.55	190.87	179.96	200.40	246.21	215.63	219.83	427.15	376.28
BPS（1株当たり純資産）（円）	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	4,315.88
1株当たり年間配当金（円）	64	64	64	64	64	64	64	64	85	136	147
医療用漢方製剤の販売数量（万箱）	1,929	2,026	2,081	2,165	2,222	2,278	2,440	2,563	2,626	2,646	2,656
医療用漢方市場におけるシェア*2	84.3%	84.0%	83.9%	83.6%	83.5%	83.4%	83.3%	83.2%	84.2%	84.6%	84.4%
薬価改定率	なし	△3.0%	なし	△3.1%	△1.8%	△0.4%	0.0%	△0.9%	2.3%	21.6%	0.0%
漢方製剤の診療ガイドライン収載数（件）	91	104	118	132	135	149	151	152	158	161	167

※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
*2 出所: Copyright ©2026IQVIA. JPM 2015年4月～2026年3月をもとに独自に集計（無断転載禁止）

製品別売上高

(百万円)

	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	2025年度
育薬処方 ^{*3}											
100 大建中湯	10,273	10,328	10,584	10,430	10,357	10,394	9,569	9,739	9,851	14,769	14,688
054 抑肝散	7,215	7,330	7,571	7,664	7,774	7,884	7,379	7,380	7,447	11,147	11,053
043 六君子湯	6,604	6,863	7,044	7,256	7,370	7,501	7,231	7,300	7,454	7,199	7,205
107 牛車腎気丸	3,838	3,733	3,686	3,625	3,603	3,628	3,509	3,421	3,698	5,583	5,623
014 半夏瀉心湯	1,250	1,276	1,334	1,350	1,390	1,413	1,358	1,390	1,448	1,464	1,546
Growing処方 ^{*4}											
017 五苓散	3,082	3,363	3,722	4,124	4,491	4,960	5,298	6,208	6,869	7,376	8,338
041 補中益気湯	6,968	6,947	7,098	7,158	7,113	7,632	7,232	7,727	7,956	7,597	7,451
024 加味逍遙散	4,465	4,465	4,534	4,539	4,598	4,873	4,833	5,050	5,117	4,917	5,043
137 加味帰脾湯	1,237	1,249	1,342	1,422	1,536	1,613	1,722	2,067	2,290	2,238	2,405
108 人参養栄湯	668	701	913	1,549	1,874	1,914	1,936	2,128	2,305	2,234	2,107

※2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用
*3 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
*4 加味帰脾湯と人参養栄湯は2022年よりGrowing処方に設定

組織・人的資本

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結従業員数(人)	3,921	4,032	4,138	4,272	4,923
うち単体(人)	2,564	2,631	2,711	2,765	2,858
うち関係会社(人)	1,357	1,401	1,427	1,507	2,065
1人当たり教育費用(単体)(千円)	124	126	120	115	112
年間教育時間(単体)(時間)	1,702	1,575	1,334	1,324	1,307
女性従業員比率(単体)	23.0%	24.3%	25.3%	26.2%	27.7%
女性管理職比率(単体) ^{*5}	6.3%	7.4%	8.4%	10.1%	11.8%
女性管理職比率(連結) ^{*5}	—	—	13.8%	16.6%	18.9%
女性採用比率(単体)	40.5%	31.3%	32.8%	36.1%	33.9%
女性採用比率(単体、総合職のみ)	50.9%	42.2%	37.8%	48.0%	38.0%
キャリア採用比率(単体)	66.4%	78.7%	72.0%	68.5%	73.6%
キャリア採用比率(単体、総合職のみ)	41.5%	67.5%	59.2%	53.8%	72.1%
月平均残業時間(単体)(時間)	10.9	10.8	12.0	14.8	15.6
有給休暇の平均取得日数(単体)(日)	13.5	14.0	14.0	13.9	14.1
育児休業取得率(男性)	37.0%	52.0%	57.3%	74.7%	61.5%
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)	12.3	24.6	26.5	55.0	61.3
育児休業平均取得日数(女性)(日)	121.4	119.3	232.2	189.8	146.6
障がい者雇用率(単体)	2.9%	2.6%	2.5%	2.2%	2.4%
離職率(単体)	1.4%	2.7%	2.8%	3.1%	3.1%
労働災害発生件数(単体)(件)	12	17	16	21	17

*5 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^{*6}

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
GHG排出量 ^{*7} (t-CO ₂)	96,570	108,530	88,227	80,220	73,774
エネルギー使用量(TJ)	1,703	2,063	2,164	2,140	2,365
取水量(千t)	1,704	2,065	2,152	2,249	2,539
水の再利用率	55.6%	56.0%	57.4%	60.8%	59.7%
廃棄物総排出量(t)	34,456	38,086	41,993	42,617	46,437
再資源化率 ^{*8}	99.9%	99.9%	99.9%	99.7%	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
*6 2022年度から天津津村製薬有限公司、盛実百草製薬有限公司の排出量を新たに算出対象に含めています
*7 GHG排出量はScope1、2の合計(2025年度のScope3排出量は404,041t-CO₂)
*8 再資源化率=再資源化量／廃棄物総排出量×100

ガバナンス

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
社外取締役比率	55.6%	55.6%	55.6%	55.6%	62.5%
女性取締役比率	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	37.5%
女性執行役員比率	—	7.1%	7.1%	7.1%	7.7%
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)	10	19	25	39	24
コンプライアンスアンケート 「『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	—	75.7%	76.3%	76.9%	78.8%

サステナビリティビジョンの目的

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実現を通じて、自然と共生しながら事業を未来へつなぐことを意味します。

私たちは、自然の恵みである生薬を活かす事業を担う企業として、自然環境の変化に最も敏感であるべき存在です。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たいという想いを、「自然と生きる力を、未来へ。」というサステナビリティビジョンに込めています。

天然物由来の医薬品・製商品の提供を事業の柱とする当社グループにとって、安全で高品質な生薬の安定確保はき

わめて重要であり、その基盤となる自然環境の毀損は経営リスクに直結します。

当社グループはこれまで、原料生薬として使用できる種の特定や科学的知見に基づく栽培化、種の保存など、自然資本の保全に取り組んできました。今後もサステナビリティ憲章に掲げる「環境との調和」のもと、自然環境への負の影響の削減・防止を進め、漢方バリューチェーン全体で人々の健康と医療に貢献するとともに、当社グループならではの循環型社会の構築を目指していきます。

ガバナンス 全執行役員による生薬調達リスクへの対応に関する議論

取締役会は自然資本・気候変動を含むサステナビリティ課題を重要テーマと位置づけており、サステナビリティ活動において方針の提示や監督を行っています。自然資本・気候

変動に関する事項はサステナビリティ委員会で審議し、委員長を務める代表取締役COOから取締役会へ報告します。また、取締役会はサステナビリティに関するトピックスも月

次の業務執行状況報告を通じてCOOから継続的に報告を受け、方針提示とモニタリングを行っています。2025年度のTNFD・TCFDの活動と開示につきましては、CEOを含む全執行役員を対象に勉強会・ワークショップを実施し、気候・自然関連リスクを議論しました。とくに、豪雨・台風の激甚化や平均気温上昇による生薬調達リスクに対し、産地・産出

国の分散化・複線化、野生品の栽培化や育種を含む栽培技術の開発、BCP在庫の確保などを対応策として整理し、具体的な対策については実効性を重視し、対象組織や時期等を明確にしました。生薬調達リスクを医薬品の安定供給と事業継続を支える重要な経営課題として位置づけ、意思決定に組み込む運営を進めています。

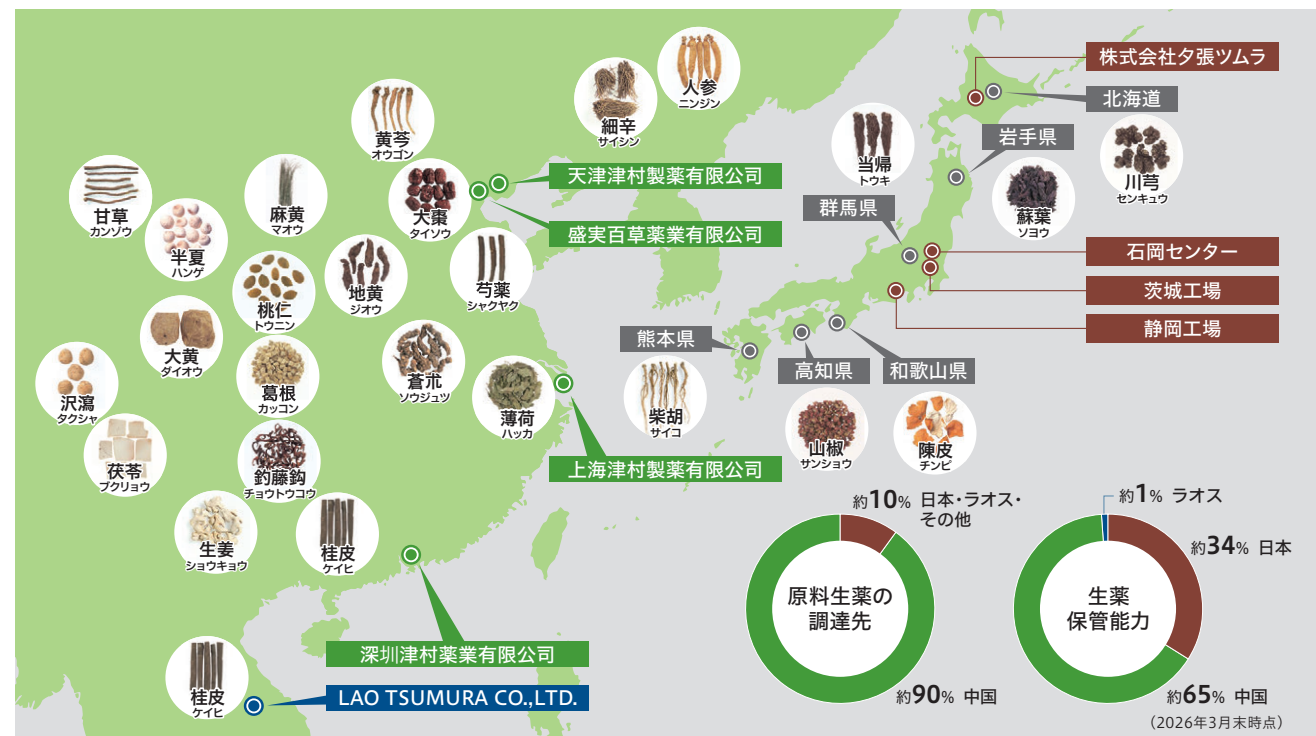
リスク管理 気候・自然関連リスク・機会の評価・管理体制の強化

気候・自然関連リスクは、サステナビリティ委員会とリスクマネジメント委員会が連携してリスクの特定・評価・管理をしています。サステナビリティ委員会は、気候変動や自然環境の変化が中長期的な経営戦略に与えるリスク・機会、自然への依存・影響、対応策を外部専門家の助言も踏まえ検討し、その結果を取締役会へ報告しています。一方、リスクマネジメント委員会は、業務担当部門・グループ会社における事業リスクを定期的に確認・分類し、優先順位をつけ、BCP対応を含む対応策を検討しています。

2025年度は、サステナビリティ委員会を4回、リスクマネ

ジメント委員会を2回開催し、全社的な事業リスクとの整合性を踏まえ、気候・自然関連リスクを検討し、CEOを含む全執行役員参加型の勉強会・ワークショップで整理した優先リスクと対策を共有しました。現在は両委員長が、短・中・長期の気候・自然関連リスク・機会の評価・管理体制の実効性強化に向けた議論を主導しており、今後は、リスクマネジメント委員会によるリスクや対応状況の把握・整理と、サステナビリティ委員会による中長期的な評価・モニタリングを連動させることで、気候・自然関連リスクの評価・管理体制を強化していく方針です。

主な原料生薬の調達エリア



戦略 TNFD／TCFDシナリオ分析結果を踏まえたリスク・機会への対応

気候変動と自然資本が事業に及ぼす影響を把握するため、TNFD／TCFDフレームワークを用いた統合的なシナリオ分析を実施しています。自然関連リスクの分析では、生態系サービス^{*1}の影響と、市場原理・非市場原理の一貫性を軸に複数の将来像を設定し、2025年度は生態系サービスの影響が比較的緩やかなシナリオと、影響が深刻化するシナリオを重点シナリオとして分析・評価しました。併せて、気候関連についても親和性の高いシナリオを組み合わせ、2030年および2050年時点の影響度と発生可能性を踏まえ、上流の生薬生産地や自社拠点のリスク・機会を特定・評価しています。その結果、豪雨・台風の激甚化、平均気温上昇、水資源の不足など、安定調達・安定操業に影響を与え

る重要な3つのリスクとして整理しました。一方で、低環境負荷・高効率の生産プロセスへの移行や、気候変動に伴うニーズの変化などは、機会となり得ると捉えています。2025年度は、この分析結果を踏まえ、経営の視点から優先的に対応すべきリスクを整理し、事業戦略との連動を強化しました。今後は、シナリオ分析の精緻化と財務インパクト評価をさらに進めることで、リスク・機会の評価精度を高め、中長期計画や事業運営の意思決定に反映していきます。

^{*1} 多様な生物が関わり合う生態系からの恵みのこと

TNFD・TCFD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-tcfd/>

リスクおよび機会の重要性評価プロセス

TNFD／TCFDに基づく重要性評価を、事業戦略との整合性を確認し、経営判断に活用するプロセスとして位置づけています。関連部門へのヒアリングを重ね、気候変動や自然資本に関するバリューチェーン上の依存・影響、リスク・機会を段階的に整理するとともに、その過程で外部専門家の助言も踏まえました。

2024年度には、関連部門担当者によるワークショップを通じて、リスク・機会・対応策を洗い出し、体系的に整理し、さらに2025年度は、その結果を踏まえ、CEOを含む全執行役員を対象とした勉強会・ワークショップを実施しました。経営の視点からリスク・機会の重要性を評価した上で、とくに重要なリスクの優先順位について議論しました。議論では、安定調達・安定操業に直結するリスクを重点テーマとして取り上げ、ワークショップでは、担当領域を踏まえた複数のグループで意見交換を行い、優先的に対応すべきリスク

を投票により絞り込み、対応策の内容、実行組織や対応時期を明確にしました。この過程を通じて、発生頻度にかかわらず経営への影響が大きいリスクがあることや、先行的な対策が操業の安定化に加え、製品価値や規制対応力の向上にもつながることが、経営層における共通認識となりました。今後は、サステナビリティ委員会およびリスクマネジメント委員会で自然資本におけるリスクについて議論を継続しながら、財務インパクトの精緻化を進め、その結果を事業戦略や中長期計画へ反映していく方針です。



TNFD／TCFDワークショップ

指標・目標 サステナビリティ・ターゲット2027

「サステナビリティ・ターゲット2027」は、取締役会による方針提示・監督のもと、サステナビリティ活動を「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つの区分に整理し、マテリアリティと紐づけた指標・目標を管理するものです。また、強固なガバナンス体制のもと、サステナビリティ活動と開示を行うことが外部評価の向上に結びつくよう取り組んでいます。

サステナビリティ・ターゲット2027(基準年:2020年度)

区分	指標	2025年度実績	2027年度目標	2031年度目標
①	GHG排出量削減(Scope1、2)	22%削減	15%削減	50%削減 ^{*2}
	サプライチェーンエンゲージメント(Scope3)件数	生薬10件 原資材等8件	生薬・原資材等:51件	—
②	野生生薬の栽培化(品目数)	5品目	7品目 ^{*3}	23品目 ^{*2}
	生物多様性保全活動(地域数)	3件	4件	—
	自然共生サイト登録	0件(申請準備)	2件	—
③	新素材化率(%)	0%	30%	50% ^{*2}
	生薬残渣の利活用推進(有価物化、%)	15%	30%	—
	水の再利用率(%) ^{*4}	60%	60%	—
④	生薬栽培地や地域との協働(次世代育成)	4件	6件	—
	サステナビリティに関する学びの機会(件)	1件	5件	—

上記のサステナビリティ区分:①カーボンニュートラルの実現、②ネイチャーポジティブの実現、③ツムラサーキュラーエコノミーの構築、④地域・社会リレーションの構築
*2 中長期業績連動型株式報酬(LTI-II)の指標の一部として管理されています
*3 ツムラグループで使用する生薬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取水量のうち、およそ95%(2025年度実績)はこれらの4工場が占めています)

指標には、GHG排出量削減、野生生薬の栽培化、生物多様性保全活動、プラスチック包装の新素材化率、生薬残渣の利活用推進、水の再利用率、地域との協働、サステナビリティに関する学びの機会など、自然資本への依存・影響や気候・自然関連リスク・機会を踏まえた項目を設定しています。また、サステナビリティ委員会および委員長報告会^{*5}では、生薬栽培技術の革新・研究など重点施策も確認してい

サステナビリティ・ターゲット2027の進捗



GHG排出量の削減

カーボンニュートラルの実現

2050年カーボンニュートラル実現に向け、2031年度50%削減目標のもと、Scope1、2排出量の削減を着実に推進しています。2025年度は、国内および中国拠点において省エネルギー設備への更新や生産設備の高効率化を進めたほか、太陽光発電設備への導入拡大やCO₂フリー電力への切り替えを進め、ツムラグループの2025年度のCO₂フリー電力比率は、前年度から10ポイント向上し、75%となりました。さらに、生産拠点における熱の再利用や小規模水力発電装置の設置などにも取り組み、中長期的な排出削減の基盤強化を進めています。

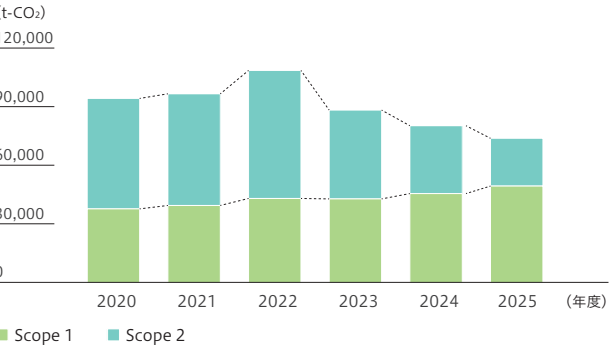


2025年度に新設した太陽光パネル設備(盛実百草薬業有限公司)

ます。一部指標は中長期業績連動型株式報酬(LTI-II)の評価項目にも組み込まれており、経営との連動を図っています。今後も、外部環境やリスク・機会の変化を踏まえ、指標・目標を見直し、進捗管理の実効性向上を通じて、事業戦略につなげ、取り組みの実効性を高めていきます。

*5 サステナビリティ委員会の事前に、各分科会の進捗状況や課題を委員長へ報告し、迅速な意思決定と審議の実効性向上を図る会議体

Scope1、2 GHG排出量の推移



資源の循環利用

ツムラサーキュラーエコノミーの構築

マテリアリティ「資源の循環利用(水・生薬残渣の再資源化)」に基づき、バリューチェーン全体での資源循環の実現に向けた取り組みを推進しています。製造工程で発生する生薬残渣については、サステナビリティ委員会傘下の「生薬残渣分科会」を中心に利活用に向けた検討を進めていま

す。また、生薬産地で廃棄される生薬未利用部位についても、有効活用の可能性を検討しています。製品包装プラスチックについては、段階的に回収・アップサイクル試験を実施し、建材としての活用可能性を検証するなど、資源循環モデルの構築を進めています。



野生生薬の栽培化による持続可能な調達

ネイチャーポジティブの実現

生薬の安定調達と自然資本の保全を両立する取り組みとして、野生生薬の栽培化を進めています。背景には、野生品への過度な依存が、資源枯渇や土地劣化、法規制の強化、品質・供給の不安定化につながり得るという認識があり、長年、原料生薬として使用している野生生薬の栽培化の推進と栽培品の化学的な同等性評価、種の保存に取り組んできました。中でも甘草は、野生採取による資源枯渇や砂漠化を防ぐため、20年以上にわたり栽培化研究を継続してきた重要品目です。中国グループ会社の盛実百草では、現地生産者や関係者と協働し、政府によるインフラ整備も活用し

ながら、約3,000ha規模の甘草栽培に挑戦していきます。このような取り組みは、野生資源への依存低減に加え、調達レジリエンスの強化、生物多様性保全、持続可能な原料調達基盤の構築につながるものと考えています。

野生生薬の栽培化(甘草)



甘草(野生)



甘草(栽培)



生薬生産地での地域・社会リレーション

地域・社会リレーションの構築

みんなのEdu-CO®

生薬生産地における自然環境の保全と地域振興を一体で進める取り組みを各地で展開しています。高知県越知町では、2008年度から継続する協働の森づくり事業「土佐ツムラの森」が、2026年度で19年目を迎えました。森林整備に加え、越知中学校での出前授業や薬用植物の収穫体験などを通じて、地域の自然・産業・歴史を学ぶ教育支援をしています。2024年度には公益財団法人高知県牧野記念財団の参画により、横倉山でのフィールドワークを取り入れるなど、学習内容の充実を図っています。また、電子図鑑「みんなのEdu-CO®」の活用を通じて、地域の自然に関する学びの蓄積にも取り組んでいます。本活動は協働者・協力者も増



牧野植物園の職員のガイドのもと、植物を電子図鑑に記録

え、自然環境の保全に加え、地域の子どもたちが地域資源の価値を学ぶ機会としても発展し続けています。

この実績を踏まえ、2026年には同県大豊町、認定NPO法人四国自然史科学研究センター、農事組合法人ヒューマンライフ土佐、ツムラの4者間で新たに地域包括連携協定を締結しました。学びの対象は大豊町立大豊学園の7年生で、「自然・産業・歴史」を軸に、動物観察、生薬収穫体験、木造校舎に関する特別授業などを組み合わせた教育プログラムを開始しました。越知町において植物を起点に進めてきた学びとは違い、大豊町では森林から動物を起点とした学びを展開しています。いずれも、気候変動・生物多様性と地域産業を一体的に捉える視点を育むとともに、越知町で培ってきた経験を大豊町へ広げながら、将来の地域の担い手育成につなげていく取り組みです。

熊本県あさぎり町では、町花であるリュウキンカが自生する丸池とその周辺地域を対象に、湧水生態系や自然環境の維持・向上、ならびに環境教育や情報発信を通じた地域振興を目指しています。このような取り組みを推進するため、あさぎり町、肥後銀行、一般社団法人球磨川NP、流域治水を核とした復興を起点とする持続社会地域共創拠点、ツムラの5者間で地域包括連携協定を締結しました。あさぎり町には原料生薬である柴胡の重要な調達先があり、関わりが深い地域です。今後は、本協定のもとで、丸池および周辺

地域における調査や保全活動、湧水保全・地下水涵養、環境教育、自然共生サイト登録などを関係者と連携しながら進めていきます。

高知県と熊本県での経験は、2026年度以降に群馬県への展開にも活かしていく予定です。当社グループは群馬県明和町に新たな漢方製剤生産拠点を設立する計画を進めており、安定供給体制の強化を支える重要な拠点と位置づ

けています。また、群馬県では原料生薬である当帰を栽培しており、栽培拠点としても重要なエリアです。今後は、高知県での教育支援や熊本県での地域との協働で培った知見を踏まえ、群馬県においても地域との対話や関係構築を進めていきます。自然、産業、歴史をテーマに、人財育成へ結びつけながら、地域と共に価値を育てる拠点形成を目指していきます。

人権マネジメントシステムの構築

持続可能な社会の実現には、あらゆる事業活動において人権の尊重が不可欠であると認識しています。ツムラグループは、国際的な人権規範を支持し、2022年に「人権方針」および「調達方針」を制定して以降、役職員のみならず、ビジネスパートナーやサプライヤーと共に人権尊重の取り組みを推進してきました。

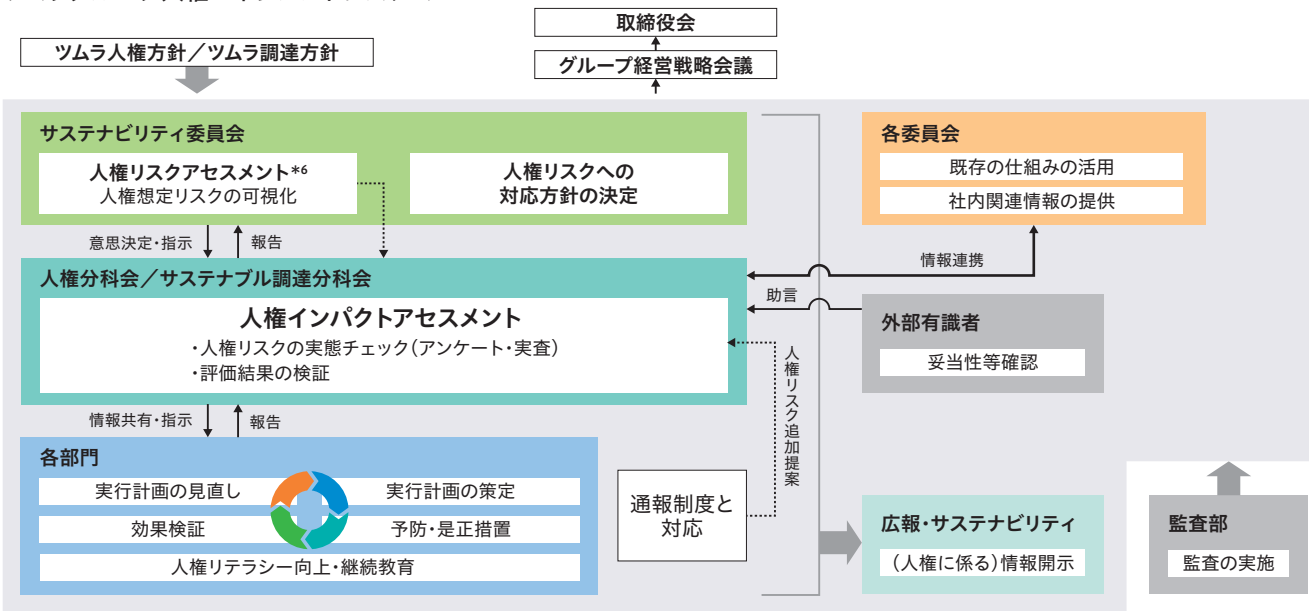
サプライチェーンにおいては、実効性の確保に向け、対話を軸としたエンゲージメントを重視しています。生薬調達ではサステナブル調達分科会のもと、取引先に対し新規契約時の説明を通じて方針の浸透を図っています。また、生薬以外の取引先に対しては、購買部とサステナビリティ推進部が連携し、実地対話を通じた相互理解の深化と評価への反映を進めています。これらの取り組みを「サプライチェーン

エンゲージメント件数」としてサステナビリティ・ターゲット2027の指標に設定し、関係性の質を継続的に把握・改善しています。

さらに2026年度には、サステナビリティ委員会傘下に「人権分科会」の設置を決定しており、人権マネジメントシステムの構築に向けた取り組みを推進しています。

サステナビリティ委員会および同分科会を起点として、人権リスクの体系的把握、対話の強化、是正対応の仕組み化、モニタリングの高度化に取り組むとともに、バリューチェーン全体を対象としたリスクアセスメントおよびインパクトアセスメントを段階的に実施していきます。今後は外部専門家との対話も継続的に行いながら、国際基準に沿った人権デュー・ディリジェンスの実効性向上を図っていきます。

ツムラグループ人権マネジメントシステム



*6 3年に一度、人権想定リスク全体の見直しを行う。ビジネス環境が変化した場合には、このサイクルを待たずに見直しを実施する(例:異なる事業への進出、事業展開国の拡張)

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、バックキャスティングで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

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

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		2023年度 実績		2024年度 実績		2025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	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%				●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%						
			漢方治療の個別化					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%					
			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	680万件	725万件	866万件	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						●エビデンスに基づいた漢方標準治療の拡大 ●一人ひとりのライフステージに合った価値の提供	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						
			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		処方の使い分け／社会実装				—	—	—	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	イントロン・リテンション研究		うつ状態／I・R研究		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		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		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処方以上を取り扱いする店舗の割合	47.8%	49.7%	56.8%	63.0%						
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		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		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						
			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		「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						
			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		古典処方の販売／エビデンス構築			—	—	—	—							
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・生産部門の生産性向上(生産性2倍)		群馬スマートファクトリー基盤整備		●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%						
パーパス経営・理念経営・ ビジョン経営の実践		組織・人財		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	4.02	4.04	3.99	4.00以上 を維持						
				組織・人的資本政策の推進							エンゲージメントサーベイの 総合満足度	3.58	3.65	3.66	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	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		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							
	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				●気候変動・自然資本関連リスクに適応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							
	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		●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%						
		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		〔全部代替〕新素材の開発・採用		新素材化率	—		0%	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				●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、利益面では全社的な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

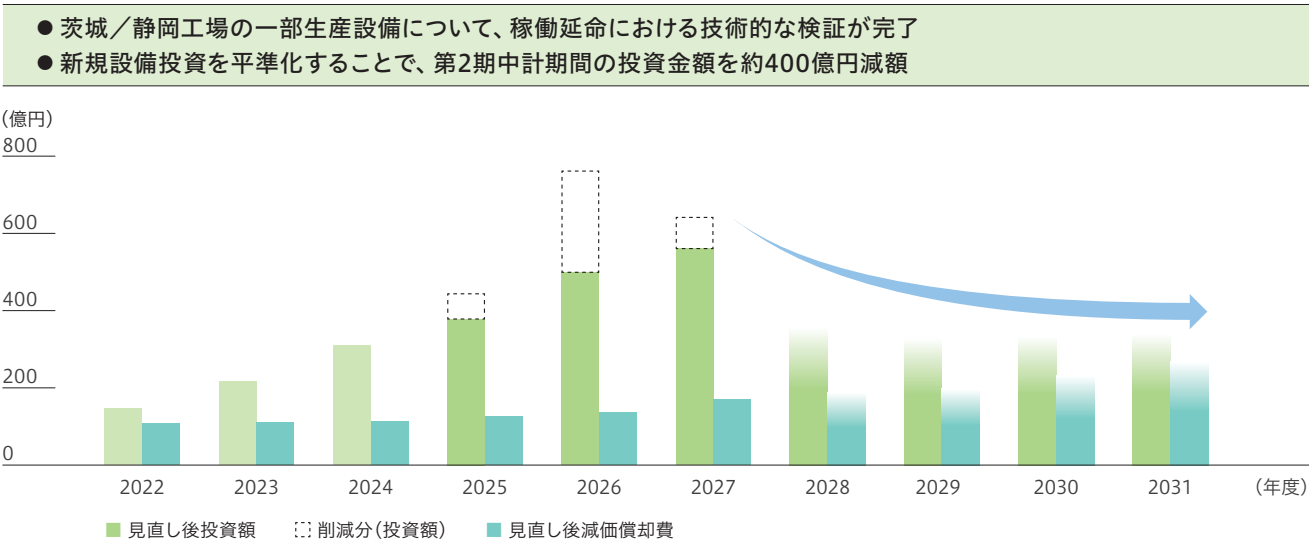
1	漢方の標準治療の拡大と個別化治療の推進による漢方市場のさらなる成長	📖 P49「漢方医学の普及」
2	KAMPOmics®による新たな価値の創造、エビデンスに基づいた「未病三防」の市場展開と漢方のグローバル化への挑戦	📖 P51「エビデンスの構築」 📖 P53「未病の科学化」
3	中国における中成薬事業への参入、飲片の付加価値サービスの展開と中薬研究開発体制の確立	📖 P56「中国事業の基盤構築」
4	最高の顧客体験価値の創造を目的とした漢方バリューチェーンのDX化による安定供給・ローコストオペレーション体制の確立と製品価値の向上	📖 P55「DX推進基盤の整備」
5	ビジョン実現に資する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

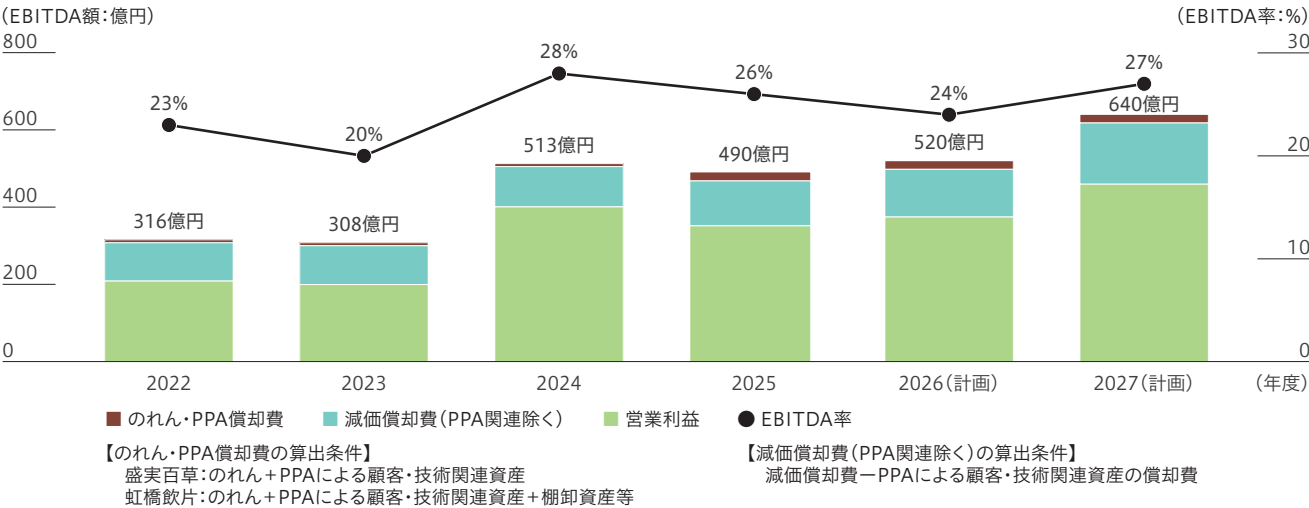
第2期中期経営計画では、今後の持続的成長に向けた長期的な安定供給体制の確保と生産性向上に向けた基盤構築として1,800億円超の設備投資を計画していました。これは将来の需要拡大や供給責任の高度化を見据えた対応であると同時に、スマートファクトリー化に向けた製造工程の自動化範囲を拡大するものです。その後、約1年間かけ、投資額の低減と平準化に向け、投資の優先順位と実行時期の精査に加え、耐用年数を超過した既存設備の延命に向けた技術的検証を進めてきました。その結果、静岡工場のSD棟、茨城工場の造粒包装棟については、稼働期間の延長が可能となりました。また、群馬工場についても、漢方

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



EBITDAの推移



CFOメッセージ

プレ財務資本と財務価値のつながりを
提示しながら、資本効率の向上と
中長期での成長を、着実に果たしていきます

小林 薫 CFO(最高財務責任者)
医療用医薬品カンパニー経営統括本部長



長い年月をかけて築いてきた企業価値と、市場評価とのギャップ

CFO就任からの1年間を振り返りますと、ツムラという企業が有する価値の本質が、当初の想像をはるかに超えて深く、長い時間軸の上に築かれていることを、身をもって理解できた期間だったと思っています。一方で、株式市場からの評価に着目すると、PBRは1倍を下回る水準にとどまっており、長年積み上げてきた当社の企業価値が十分に反映されていない現実があります。

その要因は、大きく二つあると認識しています。まず、足元のROEこそ資本コストを上回っているものの、成長性については、既存製品の数量拡大を軸とした成長モデルであることから、成長の時間軸が長く、市場からは慎重にみられているという事実です。

もう一つの要因は、当社のプレ財務資本がどのように財務価値へと転化していくのか、その因果関係が十分に理解されていない点にあります。当社グループが培ってきた、生薬産地との深い信頼関係や生薬の品質基準・栽培方法、均質な漢方製剤を製造するノウハウ、医師との協業によるエビデンス創出、継続的な情報提供等を通じた医療現場との信頼関係といったプレ財務資本は、他社が容易に模倣でき

ないレベルと思われ、競争力の裏づけになっています。これらは成長の源泉でもあり、価値創造ストーリーの基礎を成す部分だと感じています。だからこそ、財務価値との因果関係が投資家の皆様に正しく伝わるよう、情報発信や対話の方法に磨きをかけていく所存です。

当社は医療用漢方事業に加えて、成長ドライバーとして期待される中国事業とヘルスケア事業を展開しています。そしてプレ財務資本は、医療用漢方事業はもちろん、中国事業とヘルスケア事業の成長にも深く関与しています。この2つの事業は、現状では事業規模が小さいものの、新商品を投入できる余地が大きく、価格設定も自由にできることから、これまで医療用漢方事業で蓄積してきたプレ財務資本を活かして大きく成長できるポテンシャルがあります。

資本効率を安定的に高める経営基盤を構築することに加え、プレ財務資本から財務価値創造までのストーリーを、3事業それぞれにおいてより明確に、納得感のある形で提示しなければならない——これがCFOとしての1年目に、強く感じた課題です。

成長によって回収していく必要があると考えます。

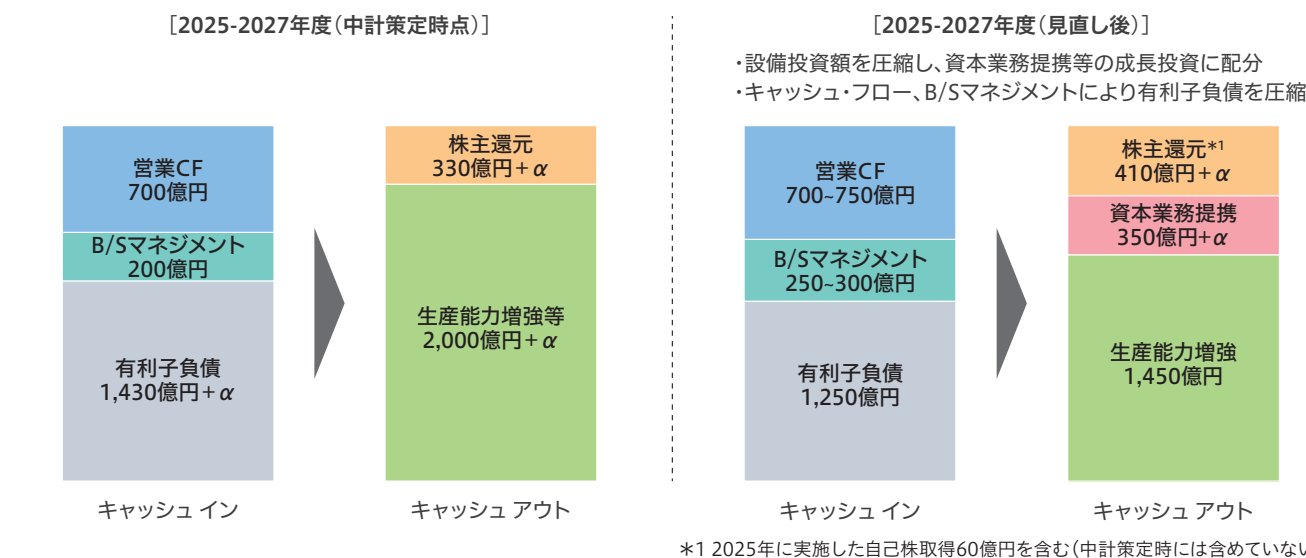
医療用漢方事業は、過去20年間にわたって成長を持続できており、今後も需要の安定的な拡大を背景に成長が見込まれます。その成長を持続的に実現するためには、生産能力および生産性向上に資する投資は必須になります。

生産設備への投資は本来、営業キャッシュ・フローの創

出力を基軸として、長期スパンで計画的・段階的に進めていくものです。しかし2020年以降のコロナ禍の影響や、2022年からの急激な物価上昇・建設費高騰の影響で、当社は約5年にわたって大型投資を抑制せざるを得ない状況でした。こうした状況に加え、コロナ禍における上海ロックダウンにより生産能力が落ちたところに、鎮咳剤等の供給不足により漢方製剤への需要の急増などの外部要因が重なったことにより、一部の製品について限定出荷を実施しました。その結果として、患者様、医療関係者の皆様にご迷惑をおかけしたことを、当社は今も非常に重く受け止めています。二度とこのような事態を起こさぬよう、供給責任を果たすための投資を実施していきます。一方で、大型投資を短期間に集中させることはキャッシュ・フローの観点からも課題があるため、投資の優先順位や実行タイミングを精査し、計画的に進めていく方針としています。

2025年度は静岡工場のSD棟、茨城工場の造粒包装棟の一部生産設備について、慎重な技術検証・確認を経て、2026年5月に稼働期間の延長を決定しました。これに伴い、設備投資全体の優先順位を再検討し、群馬の新工場については機能別・工程別に、段階的な立ち上げを行う方針に変更しました。その結果、第2期中計期間の投資額を400億円程度圧縮できることに加え、第3期中計以降の年当たり投資額を平準化できる目途がつかしました。並行して、投資した設備の回転効率を高めるためのDX活用による需要予測高度化、労働生産性向上のためのフィジカルAI活用強化にも着手しています。

第2期中期経営計画キャッシュ・アロケーションのアップデート



財務規律を守りながら、中長期の時間軸で投資を計画・実行

設備投資の優先順位を再検討し、投資額を平準化

ツムラグループの価値創造は、プレ財務資本が時間とともに蓄積され、その効力が徐々に顕在化していくという特性を持っています。このようなビジネスモデルは、長期にわたる“稼ぐ力”の確保が、財務戦略の前提になります。とりわけ日本の薬価制度を考慮すれば、大型投資は長期的な安定

カンパニー制を導入して、財務戦略のステージを押し上げる

ROICの目標値を、カンパニープレジデントのKGIに設定

投資を回収しながら各事業を着実に成長させるには、ROICの向上が必須になります。私は着任当初から、ROICに基づく管理を現場の意思決定に組み込むことが不可欠と考えてきました。そこで、2026年4月のカンパニー制導入と同時に、各カンパニーの主要指標にROICを採用することとしました。社内カンパニー別の独立採算の枠組みは、事業領域単位で実効的にROIC向上を推進するには最もふさわしい体制といえます。

過去から、ROICの重要性は社内で浸透を進めてきたものの、機能別の各本部の従業員にとっては、自身の業務とROICのつながりが見えにくく、行動変容は限定的な範囲にとどまっていました。投資や費用投下の判断と、結果責任の

連動が弱かった側面もあります。これらの結果、予算要求が積み上がる傾向もみられました。

そこでカンパニー制のもとでは、売上や利益だけでなく、ROICの目標値を各カンパニープレジデントのKGIに設定しました。川上から川下までの事業プロセス全体をカンパニープレジデントが一貫して責任を負う体制ですので、事業運営と財務戦略が、より強固に結びつく効果が得られるはずです。投資判断と成長戦略・資本効率は一貫したロジックでつながり、意思決定の質的な向上も見込めます。また、投資判断に用いるROIは、最終的にROIC(KGI)に直結することから、投資回収計画の評価もより厳格になり、実行後の成果責任を明確化できます。短期の数値だけにとらわれず、長期経営ビジョンの最終年度までを見据えた計画を策定し、投資回収の確度を高めていく決意です。

DX等を活用して在庫の課題を払拭し、CCCを改善

投下資本の効率性を高める上で、CCC*²の改善も喫緊の課題です。ツムラグループでは、漢方製剤の安定供給を確保するため、生薬在庫を一定水準で保有する必要があり、結果として在庫が投下資本の大きな部分を占めています。加えて金額ベースでは、生薬単価の上昇や円安が、在庫金額を押し上げる要因になっています。細かな改善を積み上げるアプローチではなく、DX等を活用して、在庫の持ち方自体を変える、抜本的な取り組みに着手せねばなりません。そしてカンパニー制は、このCCC改善という課題にも大きく寄与する施策になります。

資本効率の向上は、各カンパニープレジデントとCFOが「両輪」となって、全社視点で進めるべきテーマです。2026

年8月には、カンパニー別主要事業のROIC目標を開示しました。これを機に、投資回収と資本効率向上の両立を加速させていきます。

以上のように、カンパニー制の導入を機に、ROICを軸にした経営管理、ROIに基づく投資判断、そしてCCC改善による投下資本効率の向上を、一貫性を持って遂行できる財務戦略を固めることができました。また、事業責任と投資責任を同じラインに統合できたことで、現場の意思決定がより合理的になり、今後は資本効率の改善に直結する行動が促されるはずです。これらの変化が、ツムラの財務戦略を次のステージへと押し上げる転換点になり得ると確信しています。

*2 キャッシュ・コンバージョン・サイクル。仕入債務を支払ったのちに、売上債権を回収するまでの所要日数を示す財務指標

DOE5%の達成に向けて、実力ベースでROE9%をクリアする

長期的な企業価値の向上には、短期の財務指標では捉えきれないプレ財務資本が、どのように財務価値につながっていくのかを明確に示すことが欠かせません。この認識のもとで、医療用医薬品をはじめとする三つの事業がそれぞれトップラインとコスト効率を高め、ROICやROEの向上につながる道筋を、より信頼性のある成長ストーリーとして発信していきます。とくに医療用医薬品事業では、研究開発ドリブンのエビデンス創出が、中長期的な実売成長につながることを具体的に示していく考えです。前述しましたカンパニー別主要事業のROIC目標は、年度計画と長期経営ビジョン期間最終年度の目指す水準を開示しており、期末には実績も開示する予定です。

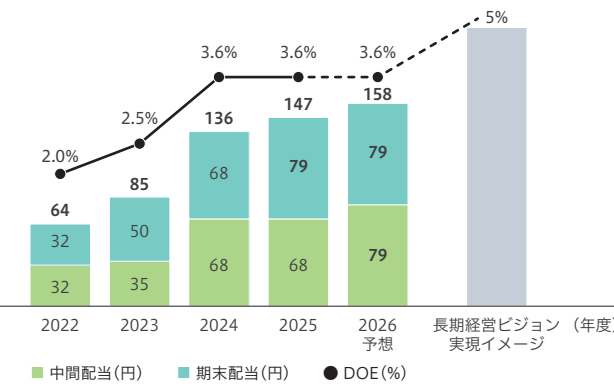
株主還元に関しては、長期経営ビジョン期間でのDOE（株主資本配当率）5%の実現に向けて、まず第2期中計期間中に「実力ベースでROE9%」を確実にクリアすることが最重要事項です。2025年度の9%という数字は、為替差益など一過性の要因によるもので、持続的な水準とはいえませんでした。今後はカンパニー制のもとで、資本効率の向上と成長戦略の実行を両立し、実力ベースでROE9%の水準に到達する体質をつくることで、DOE4%が視野に入りま

す。その延長線上には、ROE10%とDOE5%の達成が見えてきます。ROEの向上に合わせた段階的な配当拡充を、着実に実施していきます。

これらの取り組みを通じ、ツムラが「長期にわたり価値が積み上がり続ける企業」であることを、投資家の皆様に確信いただける一年にしていきます。

株主還元方針

当社は、「財務健全性を確保した最適資本構成に基づく最適な配当」を追求する観点から、DOE（株主資本配当率）を指標とし、健全なバランスシートを保ちながら、ROE向上と配当の段階的な拡充を目指しています。2031年度までに目指す水準として設定した5%到達に向け、着実に配当運営を実施していきます。



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



診療領域基本処方の浸透を支える価値創造の取り組み

ツムラは、漢方医学の普及を通じて、医師の判断による適切な処方選択を支援するとともに、臨床例の蓄積と医療現場の課題に即した処方提案を推進し、漢方製剤の価値を持続的に社会へ広げています。漢方医学に基づき「診療領域基本処方」を処方する医師の割合を、第2期中期経営計画の最終年度である2027年度に25%、2031年度に50%へ高めることを掲げています。

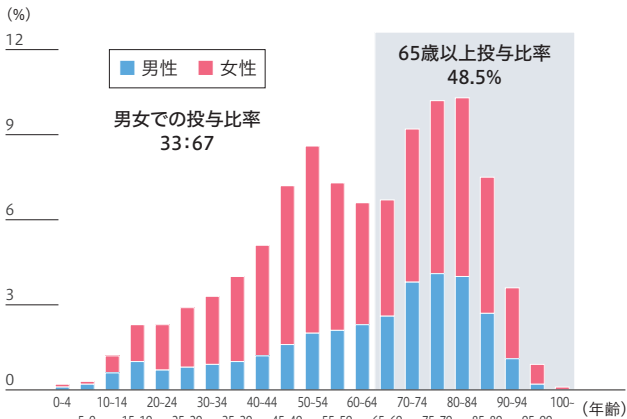
この実現に向け、当社は社会課題に基づくニーズの高い高齢者関連領域、がん領域（支持療法）、女性関連領域を重点領域と位置づけ、エビデンスの構築や漢方医学教育支援、診療課題に即した情報提供を推進しています。がん領域では、高齢化の進展に伴う患者数の増加を背景に、「がんキャラバン」を中核施策として全国展開し、2025年度は年6回開催、各回1万人超の医師・薬剤師が参加する接点を創出しました。さらに、双方向の情報交換を通じて診療課題を把握し、抗がん剤治療に伴う副作用対策を中心とした取り組みを通じて、臨床に即した価値提供を進めています。2026年度は年4回の開催を予定しています。

女性関連領域では、健康診断の問診項目に女性特有の健康課題に関する質問が追加されるなど関心が高まる中、「生理の悩み相談しようプロジェクト」を推進し、賛同施設は約2,000施設へ拡大しました。これにより、受診・相談機会の創出と未治療課題への対応が進展し、診療課題の可視化を通じて医師による適切な処方選択の促進につながっています。

これらの取り組みにより、2025年度末に診療領域基本処

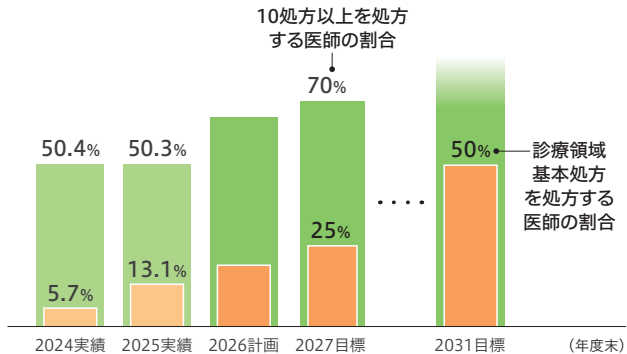
方を処方する医師の割合は前年度末の5.7%から13.1%へと拡大しました。医師との接点拡大と医師一人ひとりにあった情報提供は、当社の持続的成長を支える基盤となっています。

医療用漢方製剤の投薬状況



出所：厚生労働省 第10回NDBオープンデータ

漢方製剤を処方する医師の割合の推移



※当社調べおよび外部アンケートで集計

「がんキャラバン2025」の実績

回	日程	テーマ	主な処方	参加者数	サテライト会場
1	2025年6月	口腔粘膜炎症	半夏瀉心湯	約11,000名	約250カ所
2	8月	食欲不振、悪心・嘔吐	六君子湯	約12,000名	約310カ所
3	10月	精神症状	抑肝散／加味帰脾湯	約11,000名	約290カ所
4	11月	全身倦怠感・疲労感	補中益気湯／人參養栄湯	約11,000名	約250カ所
5	12月	末梢神経障害	牛車腎気丸	約12,000名	約280カ所
6	2026年2月	総復習、副作用	まとめ	約11,000名	約270カ所

注力テーマで見る中期経営計画の実行状況

リアルとデジタルの双方を活かし、漢方の価値を臨床現場に広げていきます



榎原 慎

医療用医薬品カンパニー
医薬営業本部東京支店
病専第一営業所 病専二課

成功体験が広げる漢方の価値

ツムラは、漢方情報を届ける体制づくりと教育支援に力を入れてきました。しかし、大学病院や臨床研修指定病院では医師が多忙であることに加え、診療科ごとに標準治療への組み込み状況やエビデンスの受け止め方が異なるため、一律の情報提供では処方定着に結びつきにくいという課題があります。

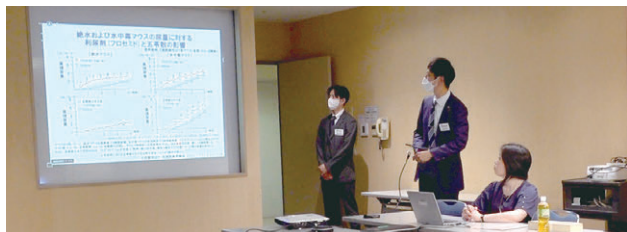
こうした中、日々の面談や説明会を通じて、医師一人ひとりの診療課題を把握し、それぞれの状況に応じた情報提供を行っています。とくに、既存治療対応が難しい症例に直面された際、漢方医学の柔軟な対応力に期待を寄せ、有効な選択肢として受け入れてくださる医師が増えています。

このように、個々の診療課題に応じた提案を通じて成功体験を積み重ねることが、漢方医学の価値理解を深め、処方の定着と普及を加速させる原動力となっています。

診療領域基本処方と教育支援が生む普及の流れ

当社では、患者様ごとの病態に着目した「診療領域基本処方」の提案にも力を注いでいます。従来、医療現場では「漢方製剤の選択基準が分からない」という声が多く聞かれてきましたが、診療領域ごとに整理された処方選択の考え方を提示することで、近年は「選択の基準が明確になった」「治療の引き出しが増えた」といった評価につながっています。

また、当社が指導医・研修医向けに展開している漢方セミナーは、若手医師の心理的ハードルを下げるとともに、医療機関の教育・指導体制に漢方が組み込まれる契機にもなっています。



医局説明会の様子

これらの取り組みにより、漢方医学への関心は臨床での実践へと広がり、院内での漢方勉強会の自主的な開催など、漢方製剤が標準的な治療選択肢として根付く動きが広がっています。

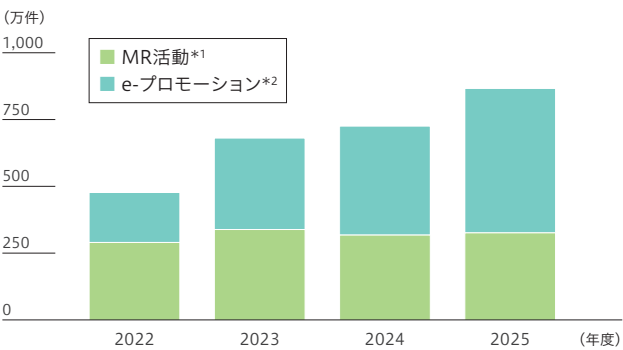
数値化できない文脈を読み解くMRの強み

当社は現在、デジタル技術とMR活動を融合させた、医師ごとのニーズに応じた最適な情報提供に取り組んでいます。医療関係者向けの「ツムラメディカルサイト」の拡充やAIの活用により、医師の専門領域や関心に応じたタイムリーな情報提供を可能としています。

一方で、医療現場では患者様の生活背景や服薬への意識、医師が重視されている治療方針など、数値化が難しい要素が診断判断に大きく影響します。当社のMRは医師との対話を通じてこうした臨床現場の文脈を的確に把握し、それを踏まえた情報提供を行っています。さらに、漢方製剤は効果の現れ方が緩やかな場合も多く、MRは患者様のわずかな変化を医師から聞き出し、理論的に解説できる専門性を備えています。

データとデジタル技術の活用が進む中においても、こうした臨床現場の背景を踏まえた提案力は、当社MRならではの価値であり、質の高い処方提案の実現につながっています。

医師の情報認知件数(ディテールインパクト)の推移



出所：インテージヘルスケア調査「Impact Track」 データ期間：2022年4月～2026年3月
*1 MRを介したディテール、オンライン面談、院内説明会など
*2 MRを介さないオンライン上の情報提供活動

エビデンスの構築

第2期中期経営計画の戦略課題

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



エビデンス強化で進む漢方治療の標準化

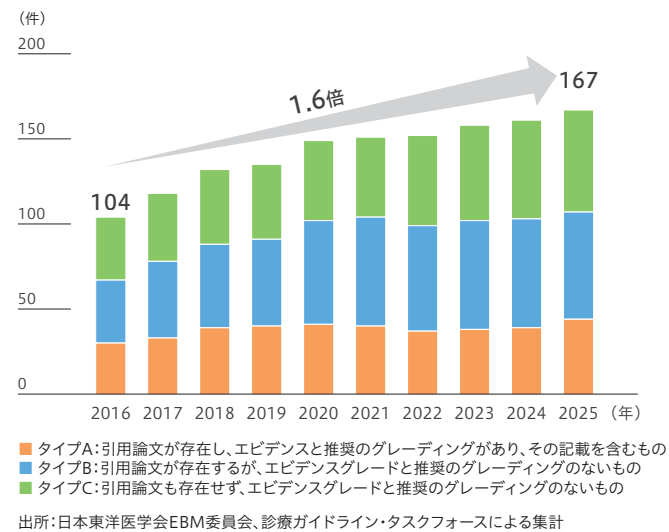
ツムラは、漢方製剤の価値を科学的に証明し、医療現場での処方拡大につなげることを価値創造モデルの中心に据えています。漢方は多成分から構成され、科学的解明が困難とされてきましたが、当社はこの課題を克服するため、2004年度から特定処方に研究資源を集中し、臨床エビデンスや作用機序などのデータを体系的に蓄積してきました。

2016年度以降は、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に設定し、エビデンスのパッケージ化を推進しています。臨床研究に加え、作用機序、副作用発現頻度、薬物動態、医療経済といった複数の観点から必要なデータを揃えることで、漢方の医療的価値を多面的に示す基盤を構築してきました。これにより、標準治療としての存在感を高めています。

その成果として、漢方製剤の診療ガイドライン収載数は2016年の104件から2025年には167件へと拡大し、タイプAは30件から44件へと増加しました。エビデンスと推奨グレーディングが示されるタイプAへの収載は、漢方治療の標準化に向けた進展を示す重要な指標と捉えており、その拡大につながるエビデンス創出に注力しています。

こうしたエビデンス構築の進展は、医療現場での信頼向上にとどまらず事業成長にも結びつき、医療用漢方製剤の売上数量は過去10年間で約1.5倍に拡大しています。研究開発ドリブン型漢方製剤メーカーとして治療に難渋する領域、疾患におけるエビデンススペースの漢方治療の拡大を目指していきます。

漢方製剤の診療ガイドライン収載数推移



六君子湯が国際的診断基準「ROME V」に掲載

ツムラは、漢方の価値を科学的根拠に基づいて検証し、世界に発信する研究開発活動を推進しています。その成果の一つとして、育薬処方の一つである六君子湯が機能性ディスペプシア（FD）に関する国際的診断基準である「ROME V」（2026年公表）において、ROME IV（2016年公表）に引き続き掲載されました。

ROME基準は、消化器疾患領域における世界的な専門家の知見を集約した国際的診断基準であり、医療現場や研究活動において広く参照されています。当社はこれまで、六君子湯の作用機序研究や欧州で実施している医師主導臨床研究など、基礎研究・臨床研究を通じてエビデンスの蓄積を進めてきました。その結果、ROME Vでは六君子湯の有効性・安全性に関する研究成果が紹介されるとともに、FDの一類型である食後愁訴症候群（PDS）の診療アルゴリズムにおいて、プロトンポンプ阻害薬や消化管運動改善薬と並ぶハーブ医療の選択肢の一つとして六君子湯が明記されました。

これは、漢方製剤がエビデンスに基づく治療選択肢として国際的に認識が進んでいることを示す成果であり、当社の継続的なエビデンス創出活動が評価された事例の一つと考えています。

注力テーマで見る中期経営計画の実行状況

「五苓散」のエビデンスを構築し、心腎連関領域での価値創出を目指しています

木戸 敏孝

医療用医薬品カンパニー
研究開発ユニット 研究開発本部
ツムラ漢方研究所 漢方研究四部



五苓散による新たな治療選択肢の創出に挑む

漢方研究四部は高齢者関連疾患を中心に、「五苓散」をはじめ漢方処方の科学的エビデンスを創出し、臨床実装につなげることをミッションとしています。五苓散は体内の水分バランスを整える、ツムラの代表的な漢方薬です。主に浮腫や頭痛、下痢、急性胃腸カタルなどの治療に使用されます。

近年、五苓散は心臓と腎臓の疾患領域でも注目されています。例えば、心不全と腎機能障害を合併する患者様には、この2つの病気が互いにマイナスの影響を与え合い、体液貯留・うっ血、水分代謝異常などの症状を悪化させていくケースが多くみられます。このような心臓と腎臓の関係性のことを「心腎連関」と呼んでいます。私たちは、五苓散が心腎連関に関連する新たな治療選択肢となり得ると考え、2020年から心不全の患者様を対象に、大規模な臨床研究を開始しました。

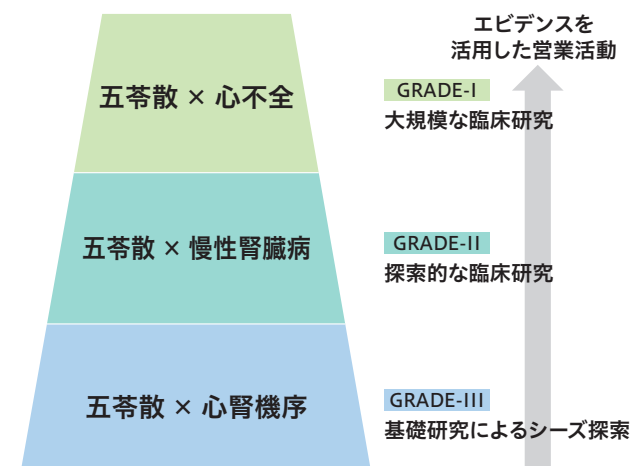
この研究は「慢性的なうっ血の管理・改善」という心不全治療の課題に対し、五苓散を「長期的に水分代謝バランスを整えてくれる薬剤」として位置づけ、検証する点に特徴があります。そして、2027年度には検証・解析結果をとりまとめて、研究結果の公表を予定しています。

エビデンスで広がる五苓散の可能性

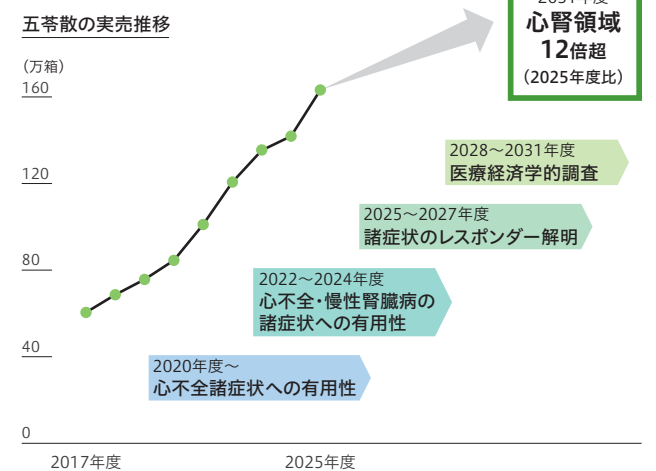
心不全の患者様は国内で約120万人規模と多く、年々増加傾向にあります。しかも患者様のおよそ5～6割は、慢性腎臓病を合併していると推測されます。こうした背景から、当社では心不全単独ではなく、心腎連関全体を見据えた研究方針を採っています。心腎連関にみられるさまざまな症状の主要因である水分代謝異常に対して、五苓散が有する「過不足なく水分代謝バランスを整える」効果が期待されているためです。患者様の腎機能を温存しながら、長期にわたってうっ血を管理し、予後・医療経済までを包含した価値を示せるかが、研究の要になると認識しています。

こうしたエビデンスの蓄積とパッケージ化により「心不全診療ガイドライン」における五苓散の推奨度を高めることで、心不全や慢性腎臓病の患者様への治療選択肢を社会に示していきたいと考えています。そして、中長期的には、心不全や慢性腎臓病のみならず、糖尿病関連腎臓病や頭痛、透過性異常や炎症を伴う血管の病態などへの展開を視野に入れて、五苓散の本質を解明する研究に取り組んでいます。

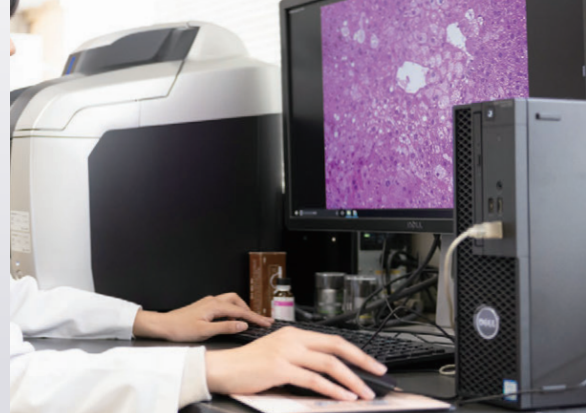
五苓散における基礎研究から臨床研究への展開



五苓散の目指す姿



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



KAMPOmics®が拓く未病の科学化と個別化医療

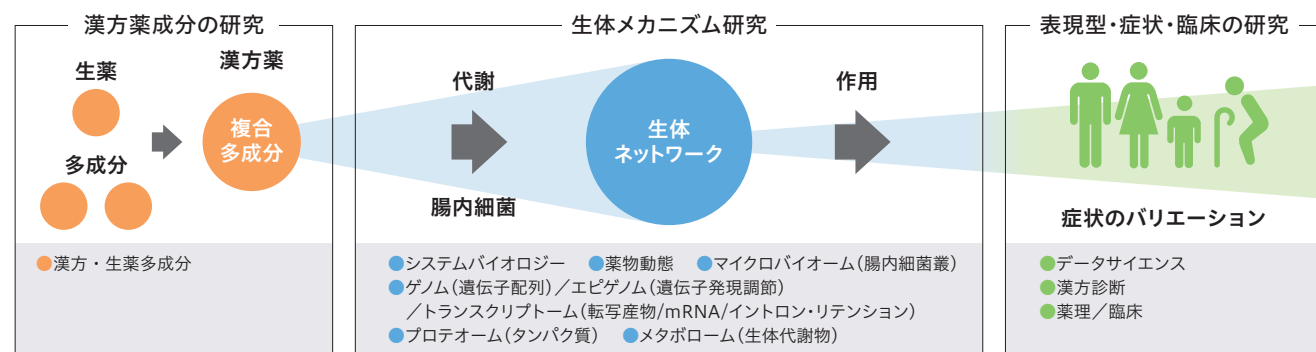
ツムラは、当社独自の研究パッケージである「KAMPOmics®」を軸に、メタボローム解析、トランスクリプトーム解析、腸内フローラ解析、およびシステムバイオロジーなどの先端技術を融合し、漢方の多成分・多標的作用の科学的解明を進めるとともに、未病の科学化と個別化医療のためのバイオマーカー研究を推進しています。

KAMPOmics®の技術基盤を活用したエビデンスの蓄積により、イントロン・リテンション解析、腸内細菌叢解析、体内の代謝状態を捉えるメタボローム解析などを用いて多様な生体情報を多角的に取得することが可能となりました。未病状態や漢方の作用メカニズムを理解するためには、どのような生体情報が有効な手がかりとなるのかを含め、さまざまなアプローチによる研究が必要です。腸内細菌叢は代

謝機能や免疫調節と関わることが知られており、漢方との関係についてエビデンスの蓄積を進めています。また、メタボローム解析からは、漢方の作用メカニズムの解明や個人差の可視化につながる知見が得られ始めています。これらの研究成果を活かし、未病領域および個別化医療における新たな価値創出に取り組んでいます。未病領域においては、中期経営計画に基づき、未病マーカーに関する診断技術の研究段階から開発フェーズへの移行を進めています。

さらに、2025年度からは未病の科学化と社会実装までを見据えて、柏の葉スマートシティに新たな研究拠点を設立し、実証環境を活用した研究開発体制の構築を推進しています。

KAMPOmics®による多成分系の漢方薬の解明



イントロン・リテンションによる未病可視化の新展開

当社は、北里大学薬学部「健康長寿ゲノム講座」との共同研究を通じて、これまで可視化が難しかった細胞の恒常性(ホメオスタシス)の乱れを、RNA加工状態の一種であるイントロン・リテンション(IR)という上流の調節メカニズムから捉えられることを明らかにしました。IRは、炎症や代謝ストレスに応じて可逆的に変化する細胞の「恒常性のセンサー」として機能し、従来の遺伝子発現解析では把握が難しかった体内状態の変化プロセスを可視化できることが示さ

れています。

こうした基礎的な知見に加え、臨床研究でもIRの有用性が示され始めています。抑うつ症状がみられる方を対象とした研究では、抑うつ症状で認められるIRの変化が、漢方の服用により健常な状態に近づくことが確認されています。これにより、IRは未病状態を捉える有望なバイオマーカーとして、健康状態の定量化や未病の早期検知、さらには治療効果の評価に貢献することが期待されています。これらの成果は、健康状態の変化を早期に捉え、最適なケアや治療を選べる環境づくりに寄与します。

注力テーマで見る中期経営計画の実行状況

イントロン・リテンションの研究成果の社会実装による新たな価値創出を目指します

遺伝子解析グループは、ツムラが研究テーマの一つに掲げる「未病」領域の中で、未病マーカーの基礎研究と臨床研究、および実用化の検討までを横断的に担っているグループです。

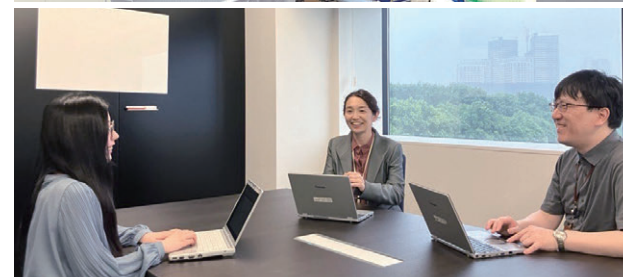
私たちは、当社独自の研究体系「KAMPOmics®」を強みに、バイオマーカーの探索に力を入れてきました。私たちのグループは、イントロン・リテンション(IR)に注目し、研究開発活動を推進しています。IRは疾患に至る身体の状態変化を早期に検出することによって、未病状態を可視化するバイオマーカーになると期待しています。

現在、IRのメカニズム解明と臨床研究での検証、実用化を前提とした技術開発を遂行しています。また、社内関連部門との連携に加え、外部機関との協働によって「未病の科学化」に弾みをつけ、社会実装を果たすまでのロードマップの作成にも着手しています。

社会実装の観点では、測定コスト、検査精度、運用のしやすさといった要素をバランス良く満たすことが求められます。そのためにも、異業種を含むさまざまな企業・研究機関との連携が必要だと考えています。さらに、未病という概念に対する理解を促進し、社会に受け入れられる形で普及さ

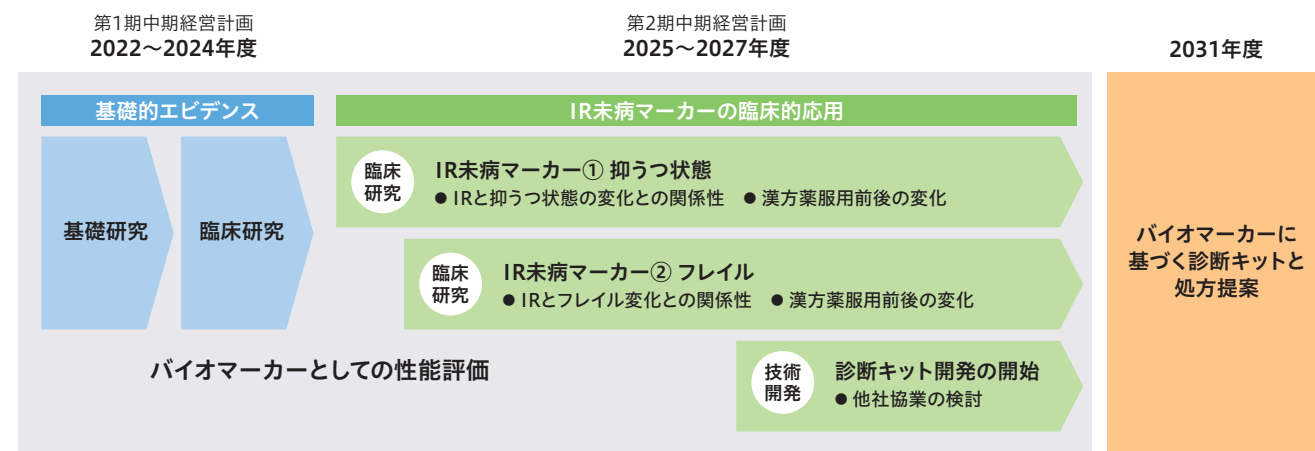
せていくことも重要です。

今後は柏の葉スマートシティなどの実証研究を推進する仕組みを活用しながら、未病マーカーとしてのIRの社会実装を加速します。未病から治療までを包括する、一人ひとりに寄り添った当社にしかできない新しい価値を創出していきたいと考えています。



柏の葉サテライトラボにおける未病研究の現場

長期経営ビジョンにおける未病の科学化へのロードマップ



DX推進基盤の整備

第2期中期経営計画の戦略課題

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



パーパスを起点としたDX基盤と価値創造の推進

DX活用によるツムラ流成長モデル

ツムラは、パーパスを起点とした持続的な価値創造を支える基盤としてDXを位置づけ、経営層と現場をつなぐ全社的な体制として「DX推進委員会」を設置しています。同委員会は、製品価値の向上や安定供給、ローコストオペレーション、自動化・ロボット化など、事業成長と企業価値向上に直結するテーマに沿って全社横断の施策を管理・推進しています。

そしてDXを通じて、漢方事業と新規事業の双方における価値創造の仕組みを洗練・強化することを目指し、全体構想を策定しました。漢方事業では、営業活動・販売実績・市場データ等の分析高度化により、医師一人ひとりのニーズに応じた情報提供の質を高めています。加えて、データ分析に基づく製品品質のさらなる向上にも取り組んでいます。また、SCP*の仕組み刷新により、安定供給とローコストオペレーションの両立を実現するとともに、在庫最適化によるCCC改善を推進しています。さらに、ヒューマノイドロボットの実用化など自動化を進めるとともに、AI技術を随所に導入することで、スマートファクトリー化を推進しています。新規事業では、未病・養生領域において、製品に加え、当社独自のデータと多様なパートナーとの協働を通じて、明確な

解決策が確立されていない健康課題に対する新たな価値創出を目指す構想を描いています。

これらのデータ価値を最大化するため、データ活用基盤の整備とDX人材の育成を一体的に推進しています。個人の業務知見や判断を組織全体で活用可能な資産へ転換することで、継続的な価値創出を実現していきます。

*販売予測を起点に、生産・調達・在庫を最適化するサプライチェーン計画

AIを活用した業務変革の推進

当社はAIを業務で当たり前活用するものと位置づけ、業務スタイルの転換を進めています。議事録作成、情報検索、文書作成・添削などの日常業務でAIの活用が浸透したことで、生産性向上の効果が着実に表れています。こうした成果を踏まえ、現在は、社内情報基盤の整備、AIエージェントの活用など、AIとの協働を前提に業務プロセスを再構築し、業務運営への組み込みを進めています。AIの活用が進展する中で、人にしか生み出せない価値はより明確になっていきます。人とAIが各々の強みをかけ合わせ、100年先を見据えた持続的な事業成長の実現に向け、変革を推進していきます。

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、生きる。」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

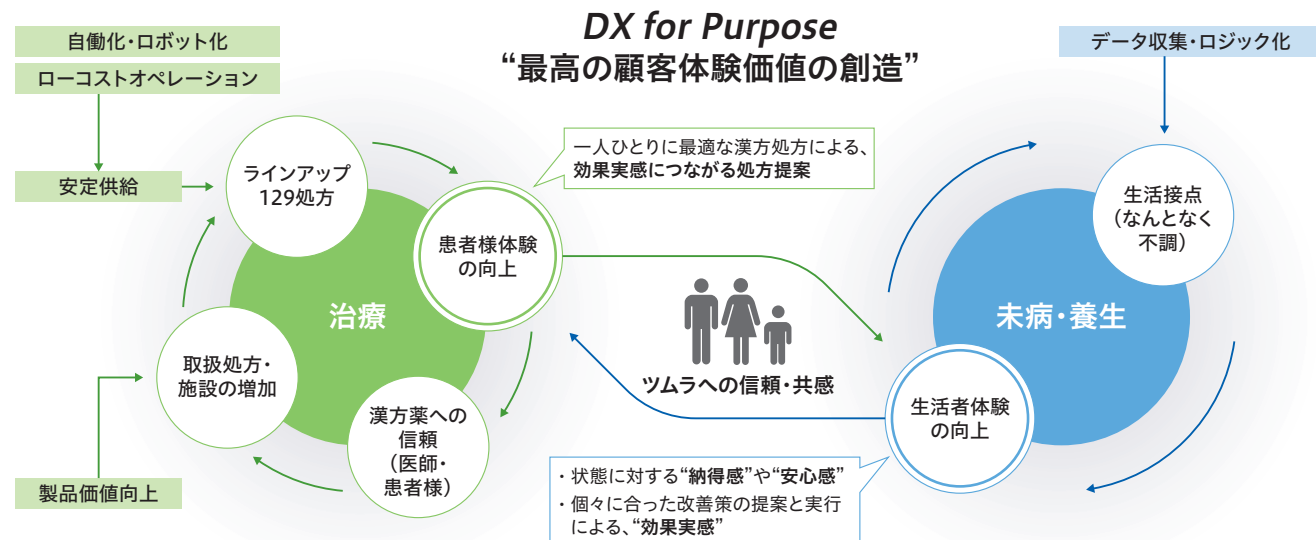
割を果たしていきたいと考えています。伝統を守るだけでなく、科学と技術によってその価値を高め、次世代へつなぐことが、私たちの使命です。

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、チャンネル、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

DX活用によるツムラ流成長モデル



甘草栽培基地



人参栽培基地

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。

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。

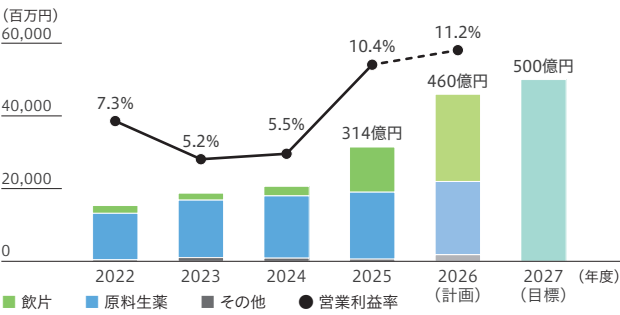
製剤プラットフォームでは、上海津村製薬有限公司、天津津村製薬有限公司を中心に、中成薬事業展開に向けた基盤整備を進めています。生薬プラットフォームで確保した高品質な原料を活用し、スマート化・自動化された生産ラインを導入することで、安全性・有効性・均質性を備えた製剤づく

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。

ヘルスケア領域における価値創造

カンパニープレジデントメッセージ

生活者一人ひとりに寄り添う「生涯健康サポートモデル」を通じて、健康価値と企業価値の持続的な向上を実現します

中川 恭 執行役員
ヘルスケアカンパニー プレジデント



健康プロセスを包括する3つのカテゴリーで、安定性と成長性を両立

ヘルスケアカンパニーの使命は、ツムラグループが取り組む価値創造の対象を「治療」で終わらせるのではなく、日常の健康維持から治療後の回復、さらには再発予防に至るまで、一人ひとりのwell-beingを一貫して支えることにありと考えています。

事業の構造は、主に3つのカテゴリーから成り立っています。一つ目は、一般用医薬品（一般用漢方製剤、生薬製剤等）です。医療用医薬品事業で培った高度な品質管理やエビデンス創出力を基盤に、セルフメディケーション領域を支える中核事業として位置づけており、安定的な収益基盤を担います。二つ目は、「養生」の領域を担う薬食同源製品です。日々の生活習慣を整え、自然治癒力を高めることに寄与す

る製品を展開し、幅広い生活者との接点を創出することで、継続性・成長性の高い事業基盤を構築していきます。三つ目は、国内外への健康提案の展開です。海外のヘルスケア関連市場の開拓と新たな事業機会の創出を進めています。

これらの事業は個別に展開するのではなく、生活者一人ひとりの健康状態やライフステージに応じた最適な健康提案を行う「生涯健康サポートモデル」として設計しています。私たちは健康を単発の「点」ではなく人生を通じた「線」として捉え、養生・セルフメディケーション・治療・回復・再発予防までを切れ目なく支援します。リアルとデジタルを融合した継続的な接点により生活者との長期的な関係を構築し、健康価値と企業価値の持続的な向上を実現します。

TSUMURA VISION

“Cho-WA” 2031で目指す
パーソナライズド・ヘルスケア



「相談漢方」を軸とした、一般用医薬品のさらなる価値向上

一般用医薬品は、生活者が自身の体調変化に応じて選択・購入される一般用漢方製剤を通じてセルフメディケーション領域を支える事業です。医師の診断に基づいて処方される医療用漢方に対し、一般用医薬品は、医療機関を受診することが難しい場合など、生活者の多様な状況に応じた健康価値を提供する役割を担っています。

ツムラは「相談漢方」という考えのもと、ドラッグストアなどで一般用漢方製剤を展開しています。当社の考える相談漢方とは、薬剤師や登録販売者が生活者からの相談を受け、体質や症状を踏まえた提案によって、適切な商品選択をサポートする販売形態を指します。漢方製剤は似た症状に対する処方が複数あることから、生活者自身で適した漢方製剤を選択することが難しい場合があります。相談漢方により最適な商品選択の支援が可能となるとともに、このような専門的な相談機能はドラッグストアにおいて差別化や付加価値の向上にも寄与すると考えています。当社は、この

ような健康価値の提供を通じて得られる経験やデータを活用してリアルとデジタルを融合させることにより、一人ひとりに合わせた、より高度なパーソナライズ型ヘルスケアサービスの提供を目指しています。

前述しましたように、医療用医薬品事業で培った医療関係者との信頼関係や品質管理体制、長年にわたり構築してきた生薬バリューチェーンなどは、ヘルスケア市場でも競争優位性の源泉となる当社固有の無形資産といえます。一方で、生活者の間では、漢方や生薬に対する理解が必ずしも十分に浸透していません。この課題に対し、ドラッグストア業界および生活者に向けて、一般用漢方製剤に関する教育・体験・相談を組み合わせた総合的なアプローチを構想しています。このような取り組みを通じて、漢方製剤の価値への理解を深めていただくとともに、生活者との継続的な関係性を構築しながら、一人ひとりの体質や健康状態に応じたパーソナライズされた健康提案を実現していきます。

養生領域を中核とした生涯健康サポート事業の持続的成長

「養生」領域における薬食同源製品には、安全性が認められた生薬だけを素材に使用できるという厳格な要件があります。このような要件のもと、ツムラは科学的視点と食文化を融合させた製品開発を推進しています。とくに重視しているのは、日常性や継続性という価値を通じて生活者の健康行動を支えることです。こうした考え方を反映させた製品群を事業の柱へと育成し、継続的に選ばれる商品・サービスの提供により「成長力」と「事業収益の安定性」を備えたビジネスモデルの構築を目指しています。

また、2026年9月に株式取得を実施した養命酒製造株式会社は、養生領域の成長を加速する重要な事業基盤です。養命酒が有する高いブランド認知や生活者からの信頼、強固な販売チャネルと、当社グループの経営資源を掛け合わせることで、養生領域における競争優位性・提供価値のさら

なる拡大を図っていきます。さらに、両者は顧客基盤や事業ポートフォリオにおいても補完関係にあり、中長期的な成長に向けたシナジー効果を創出できるものと考えています。

当社は2026年4月のカンパニー制導入を機に、ヘルスケア関連ビジネスの成長をさらに加速していきます。その中核となるのが、生活者一人ひとりの状態やライフステージに応じた健康提案を行い、生涯にわたり伴走する「生涯健康サポートモデル」です。養生・セルフメディケーション・医療（治療）を切れ目なくつなぎ、あらゆる健康ステージに最適化された支援を提供するとともに、デジタルを活用した継続的な接点を通じて健康課題の解決に寄り添います。これにより健康価値と企業価値の向上を両立し、「生涯健康サポート」を軸とした新たなヘルスケア市場の創造に挑戦していきます。

人財・組織能力の強化

HR本部長メッセージ

多柱化を支える人と組織の力を高め、 持続的な成長につなげる

菅原 隆生 医療用医薬品カンパニー HR本部長

第2期中期経営計画の戦略課題

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



ビジョン実現を支える人財と漢方薬的組織を戦略的に強化

HR本部では、「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向けて、人と組織を将来の競争力の源泉と捉え、組織・人財戦略に取り組んでいます。私たちが重視しているのは、人員数の確保ではなく、事業戦略を実行し、新たな価値創造を担う人財への質的転換です。人的資本を事業戦略の実行力を支える基盤と位置づけ、長期経営ビジョンから逆算した人財ポートフォリオを基盤として、採用・育成・配置を一体で進めています。

ツムラが推進するのは「多角化」ではなく、医療用漢方事業をさらに強化しながら、中国事業やヘルスケア事業を次なる成長の柱へ育てる「多柱化」です。その実現に向けて、医療用漢方事業の高度化を担う人財、中国事業を牽引するグローバル経営人財、新たな事業を担う人財の育成を重点テーマとしています。また、研究・開発、生薬・生産・サプライチェーン、事業開発などの領域では先行的な人財投資を進め、将来の成長と安定供給を支える基盤づくりに取り組んでいます。

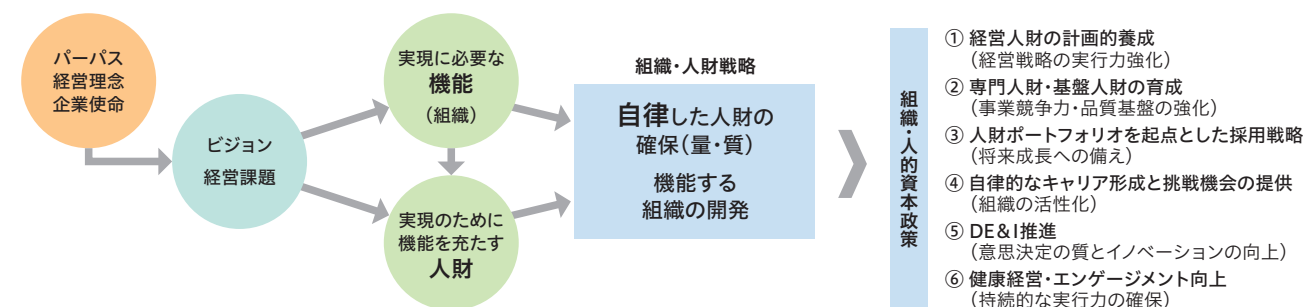
2023年には人財ポートフォリオを策定し、長期経営ビジョンの実現に必要な人財の量と質を明確化するとともに、現状とのギャップを可視化しました。人財ポートフォリオとスキルマップを連動させることで、採用・育成・配置の

意思決定を経営戦略と結びつけています。また、次期・次々期経営人財を輩出する仕組みである「T-Next」を通じて、後継者候補の可視化と計画的な養成を進めるとともに、専門領域では資格取得支援や能力開発を通じて必要スキルの充足を図っています。

2026年4月に導入した社内カンパニー制は、人財戦略をより事業戦略と結びつける重要な転換点です。各カンパニーが必要人財を定義し育成・配置を進める一方、HR本部はグループ全体の人財ポートフォリオを俯瞰し、経営人財養成や重要ポストへの最適配置を担うことで、事業最適と全体最適の両立を図ります。

当社が考える競争優位の源泉は、人と組織の力にあります。その中核にあるのが「漢方薬的組織」の考え方です。PAD(潜在能力開発)の考え方に基づく対話を通じて、人と組織の可能性を引き出し続けることが、持続的な成長と企業価値向上につながると考えています。これからも人的資本と組織資本の強化を通じて、医療用漢方事業の深化と事業の多柱化を支え、長期経営ビジョンの実現と持続的な企業価値向上につなげていきます。

長期経営ビジョン実現に向けた組織・人財戦略の全体像



中期経営計画の実行状況

経営戦略と連動した組織・人財戦略

ツムラでは、COOを委員長、HR本部長を副委員長とする「組織・人的資本政策委員会」を設置し、CTO、CFO、各カンパニープレジデント、経営企画部、経理部、コーポレート・コミュニケーション部等の関連部門長が参加のもと、組織・人的資本政策に関する進捗確認と議論を定期的に行っています。同委員会では、長期経営ビジョンの実現と事業戦略の遂行に必要な人財の量と質を明確化し、現状とのギャップを踏まえた施策や制度の方向性を定めています。

事業の多柱化を加速するため、2025年度は経営戦略に合致した人財を適所適材で配置することを目的に、人財ポートフォリオの実装を推進しました。具体的には、スキルマップを活用して事業戦略と連動した人財要件を可視化するとともに、職務型人事制度の運用、社内公募の推進、タレントマネジメントの高度化などを通じて、人財マネジメント基盤の強化を進めています。また、キャリアセミナー等を通

じて自律的なキャリア形成を支援し、人財の流動化と成長機会の拡大を図っています。

HRアワード2026 企業人事部門 入賞



ツムラのキャリア自律支援の取り組みは、日本の人事部「HRアワード2026」企業人事部門入賞として評価されました。

【具体的な取り組み】

- ①組織の目的・個人の役割等を共有するワークショップ
- ②キャリアセミナーとカウンセリングによる自己理解の言語化
- ③ロールモデルとの対話機会を提供

対話を軸に、これらを連動させ「対話→気付き→行動→成果」の好循環を創出し、その結果、82.5%が行動を開始し、意欲向上者は6カ月後の行動率が86.7%と高水準を実現

漢方薬的組織をつくる組織開発の取り組み

2025年度より、ツムラではHR本部の中に、組織開発に関する機能を独立させた「組織開発部」を設けています。組織開発部は、当社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ように、独自の対話型プログラムなどを駆使してさまざまな支援を実施しています。「組織力を左右する鍵は課長職にあ

る」という考え方をベースに、新任のライン長が率いるセクションに対しては、組織開発部によるサポートを必須としています。組織運営上の課題があり、相談が寄せられた部門に対しても、専門的な支援を実施しています。また、部門間の連携を強化し、組織全体の結束力と価値創出力を高める役割も担っています。

①漢方薬的組織ワークショップを起点とした組織開発と効果検証

組織開発部では現在、対話型プログラム「T-OD」*1の一環として、「漢方薬的組織ワークショップ」を実施しています。本ワークショップは、従業員に行動変容とリーダーシップを促し、組織力の向上を図るためのものです。新任の課長が着任した部門や、チーム力や成果創出に課題感を持つ部門を対象に、対面で計4回、各々3時間程度のプログラムを組んで実施しています。各回の合間には、ワークショップ参加者との1on1ミーティングを設定し、ワークショップ開催後の行動変容などを確認するなど、共に課題と向き合いな

がら、各部門の伴走に努めています。

なお、「漢方薬的組織」の成熟度を測る指標には、当社が独自に策定したスコアを用いています。毎年実施するエンゲージメントサーベイの設問にも、スコアに関連した項目を追加し、組織開発施策の効果検証と継続的な改善につなげています。

*1 Tsumura Organization Development:組織開発理論および成功循環モデルを基盤に、対話を軸として設計した個と組織の行動変容を生み出す当社独自の組織開発プログラム

②行動様式の変化とリーダーシップのアップデート

2025年度に実施したエンゲージメントサーベイでは、「人間関係」「目標・指揮」「成果・組織」などの設問で、ワークショップを受講した部門が、全社平均を0.3～0.5点上回りました。これらの結果から、ワークショップへの参加を

きっかけに部門内の人間関係が良好になり、マネジメント層の思考と行動にも変化が生じて、リーダーシップがアップデートされる好循環が起きていると分析しています。

受講者の声

- 普段の業務では聞けない、メンバーの考えや想い等を知ることができて良かった
- 対話する機会がなかったが、対話を通じて、考えは多様であることを知り、その想い等を聞くことができて良かった
- メンバーが考えている方向性や想いが一緒であることを再認識できた
- それぞれの強みを活かしながら、チームとして成果を上げていきたい



養生を軸にした、ツムラ独自の健康経営

ツムラグループは治療の領域に加えて、未病や養生（予防）の領域でも人々の健康増進に寄与しています。こうした考えのもと、CEOを中心とした推進体制にて、従業員の健康増進と企業価値向上を目指し、養生を軸とした当社らしい健康経営を推進しています。

現在重視している健康課題は、養生の基本となる食事・運動・睡眠をはじめ、女性特有の疾病予防、メンタルヘルス、および生活習慣病関連指標の改善です。展開中の重点施策は、養生講演会や研修を通じた養生リテラシーの向上、事業拠点ごとの健康課題を反映させた実践的な施策、受診支援の拡充に加え、コーポレート・コミュニケーション部が推進する「#OneMoreChoiceプロジェクト」と連携し、新入社員・管

理職向け研修をはじめとする全社的な啓発活動を通じた、ライフステージに伴うさまざまな健康課題への理解促進と、社員が不調を抱えた際に我慢以外の選択肢を取りやすい職場風土の醸成です。また、これらの施策の実施状況や成果を定期的に評価し、その結果を経営層のモニタリングと意思決定に反映しています。

2026年度以降は、養生の実践状況と健康指標との関係进行分析し、エビデンスに基づく施策へと進化させていきます。これらの取り組みを通じて、社員が自ら健康を整え、能力を最大限発揮できる状態を維持し、漢方薬の組織の基盤強化につなげていく考えです。

【健康経営銘柄および健康経営優良法人「ホワイト500」に初認定】



【養生講演会】



養生講演会を開催し、社員一人ひとりが養生を実践する意義とツムラ流健康経営への理解を深めました

【#OneMoreChoice研修】



#OneMoreChoice研修を開催し、女性の健康課題への理解を深めました

※ 外部評価の詳細については、併せてリリースもご参照ください

📄 <https://www.tsumura.co.jp/news/newsrelease/item/20260309.pdf>

Focus 組織・人的資本が企業価値を生み出す仕組み

ツムラグループでは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。その3年目となる2025年度は、「理念経営が企業価値にどのようなつながるのか」を検証するフェーズと位置づけました。検証にあたっては、まず“理念が浸透している状態”を、明確に定義する必要があります。社内での検討の結果、「従業員が理念やビジョンに共感し、理念に沿った行動を日々の業務で実践している状態」と定義しました。さらに、社内外に向けて分かりやすく提示するために、「浸透」の概念を以下の5要素に集約し、言語化しています。

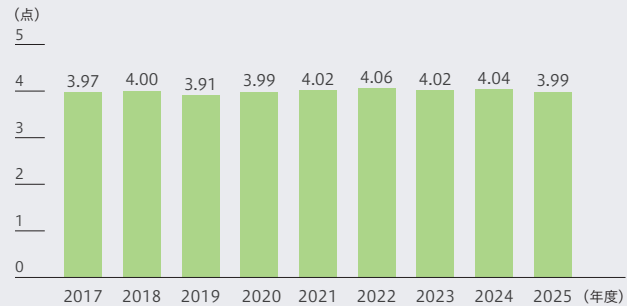
- ①「自己基盤」：自己の土台部分に、誠実さ、正しい倫理観、品格、利他性などが備わっている。
- ②「判断基準の共有」：理念の本質を捉えた正しい判断を継続している。
- ③「行動への反映」：理念を行動に落とし込み、実践している。
- ④「主体性とエンゲージメント」：社会への貢献を自発的に考え、主体的に行動している。
- ⑤「組織全体の一体感」：全社員が同じ方向を見据えた、全社最適優先の行動をしている。

これらの可視化については、2017年度から続けてきた理念浸透サーベイの30項目から、ふさわしい項目を紐づけ、指標とすることを検討しています。

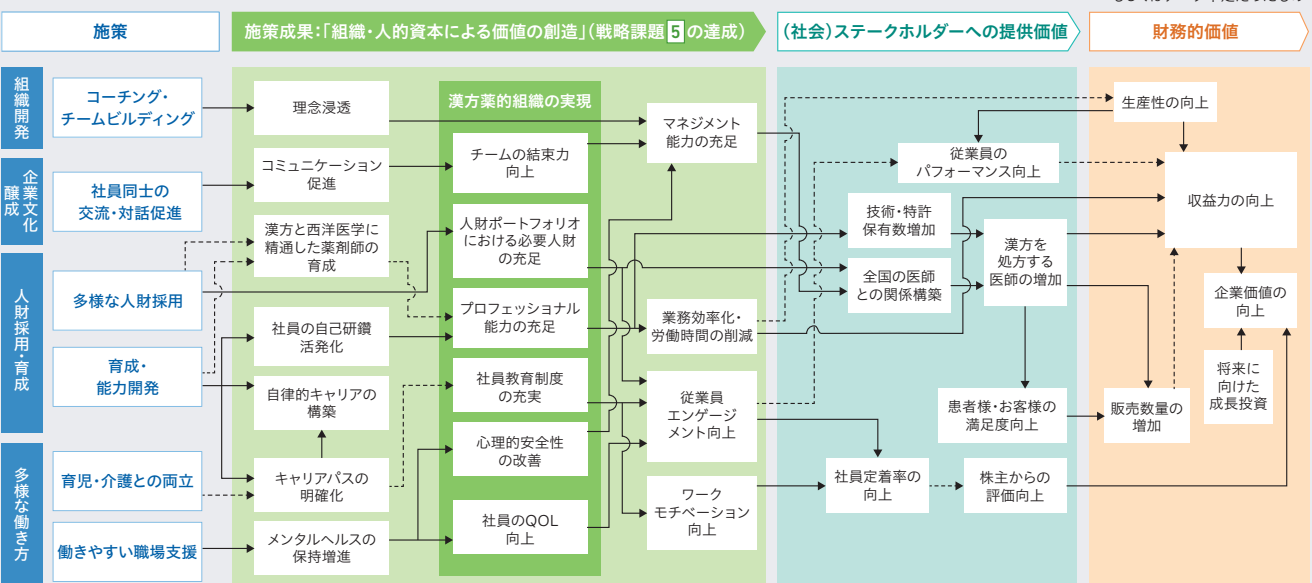
理念に基づく経営を実践するため、2017年度から実施している理念浸透活動は、今年度で10年目を迎え、成熟段階に入っています。今後は「理念を自分ごとと捉え、理解を深める」段階から、「理念を求心力にして組織を動かす」段階へ、活動レベルを上げる必要があります。同時に、7つの資本*²による価値創造サイクルをスパイラルアップし、財務価値の成長や収益性・資本効率の向上につなげていきます。

*2 詳細はP25を参照

理念浸透サーベイの平均点推移



2025年度 価値関連性分析図



ビジョン実現のためのガバナンス

- 66 社外取締役座談会
- 69 コーポレート・ガバナンス
- 78 リスクマネジメント
- 81 会社情報



社外取締役座談会



社外取締役 (監査等委員)	社外取締役	社外取締役	社外取締役 (監査等委員)
土屋 智恵子	江口 真理子	岡田 正	望月 明美

ツムラのがバナンスを形づくる考え方

岡田 ツムラの特徴は、まず医療用漢方市場で8割超のシェアを持ち、医療保険制度のもとで社会的責任の大きい事業を担っている点にあります。このため、製商品の安定供給や品質の確保、エビデンス構築を継続していく必要があり、取締役会もその点を確認しています。また、現在の経営陣には、漢方医学の普及・発展に貢献するという使命感があり、それが価値創造につながっていると感じます。さらに、長期経営ビジョンのもとで、中期経営計画を着実に進めており、取締役会では計画の妥当性と投資の優先順位、主要なKPIに基づく実行状況のモニタリングなどを行っています。

江口 岡田さんのご認識と同様、ツムラは公益性を伴う事業を手がけてきた企業ですから、当社には、長い歴史の中で築いてきたステークホルダーとの信頼関係という無形資産があります。日本国内はもちろん中国との関

係も深く、提携先企業との良好な関係を活かして、積極的に事業機会を創出していく姿勢も不可欠だと考えます。その上で経営陣が中長期の戦略に沿ったぶれのない判断を行っているかを確認しています。変化のスピードが速くなっている外部環境や市場の変動に対応しつつ、経営が短期思考に傾いていないか、社外取締役として常に気を配っています。

望月 将来を見据えると、日本では2040年代前半に高齢者人口がピークを迎えます。つまり人口動態の面から、国内市場は大きな成長が期待しにくく、今後の展開を考える上では海外、とくに中国市場が鍵になります。ただ、中国は環境変化のスピードが非常に速いですから、江口さんのお話のとおり、長期的な視点での分析・戦略立案、そして市場への丁寧なアプローチが欠かせないでしょう。また、気候変動の問題が年を追うごとに深刻化する中で、原料生薬の安定的な調達も、今後の事業運営を構想する上で、しっかり向き合うべきテーマです。



土屋 確かに、原料生薬が自然物である以上、漢方製剤の品質や供給の安定性には他の製薬メーカーにはない難しさがあります。だからこそ、生薬の調達に関するガバナンスの土台を確認し、監督機能を果たしていくことが重要だと考えています。一方で、ツムラは「どの畑で、いつ採れたものが、どの製品に使われているか」まで把握できるトレーサビリティ体制を整えており、これは大きな強みです。さらに、将来的な供給リスクや生物多様性の観点から栽培化研究を進めるなど、自然由来の不確実性に向き合う取り組みも着実に進んでいます。社外取締役としては、こうした施策が適切に機能しているのか、また潜在的なリスクにどう向き合うかを、経営陣に問いかけていくことが重要だと考えています。

2025年度取締役会の主な論点

岡田 2025年度の上取締役会は、長期経営ビジョンを実現するための基盤づくりが大きなテーマでした。まず漢方製剤を将来にわたって安定的に供給するための生産能力を増強すべく、群馬県の新工場計画を含む長期的な設備投資を議論しました。また、資本業務提携についても綿密に議論しました。中でも2025年6月に決議した虹橋飲片の持分取得は、検討や交渉過程に時間を要したものの、大きな前進だったと評価しています。

望月 中国企業との提携については、過去にも候補に挙げた案件があったものの、結果として実現に至らなかった経緯を見てきました。だからこそ今回、虹橋飲片との提携が実現した時には、私自身も大きな安堵を覚えしました。とくに、中国でのさらなる業容拡大を見据えますと、現地メンバーの力を生かしながら交渉を円滑に進められたことに、大きな意義があると思っています。

土屋 2025年度は、養命酒製造の株式取得についても深く議論しています。社外取締役として、株主価値の観点からメリットやリスクなどを一つひとつ検証し、執行側との質疑を重ねながら、ツムラにとってより適切な内容になるよう慎重に検討しました。社外取締役間でもそれぞれの視点から何度も意見を交わし、十分議論を尽くせた点は、非常に意義があったと感じています。

江口 養命酒の事業については、多面的な角度から検証を行ってきました。ヘルスケア事業全体の成長戦略の中でどのような役割を果たすのか、資源配分の優先順位や資本効率の観点から適切な投資なのかといった戦略面に加えて、上場会社同士の取引であることを踏まえた情報管理や適時開示などプロセス面のリスクにも注意を払っていました。複数の関係者、変数も多い交渉の過程では、ツムラ自身の戦略や企業価値、株主価値向上の観点から妥当であるかという判断を心がけていました。

カンパニー制が求める組織力発揮

望月 2026年度からは、社内カンパニー制を導入しました。医療用漢方事業とヘルスケア事業のように、ビジネスの前提が大きく異なる事業を、それぞれの判断で動かせる体制にした意義は大きく、従来よりも意思決定のスピードが高まることを期待しています。今後、その実効性を見極めつつ、グループガバナンスや監査のあり方も検討していきます。ヘルスケア事業については、医療用漢方事業にはない自由度と裁量を持って事業を進められる領域です。その特性を生かすことで、既存の枠組みを超えた発想や挑戦が生まれやすくなり、事業拡大に向けた突破力を発揮する契機になると考えています。

土屋 今回のカンパニー制は、中国事業のガバナンスを強化する上でも非常に重要だと捉えています。中国の文化や商習慣に通じたプレジデントが現地で素早く判断できる体制となり、責任の所在もより明確になりました。一方で、グループ会社の資本構成が複雑な領域でも統制が実効的に機能しているかどうかは、監査等委員会として継続的に確認していく必要があると考えています。

江口 カンパニー制という仕組みが、全社の成長戦略と整合しながら機能し、事業ごとの成長と収益力の向上につながっているかを、取締役会としてしっかり監督していくことが重要だと考えています。その際に欠かせないのは、各事業の自律性が高まる中で、ツムラが育んできた文化

や理念をグループ共通のものとしていかに継承していくかという視点です。私自身、複数の事業が異なる国や文化圏をまたぐ企業で、ガバナンスや企業文化の統合に携わってきましたが、グループとして一体感のある企業文化を育むことは十分可能だと感じています。こうした経験を踏まえ、取締役会での議論にも貢献していきたいと思っています。

岡田 カンパニー制の導入にあたっては、さまざまな論点がありましたが、最終的には、執行側が主体的に動き、リスクを取って成長に向かう体制づくりに資するという判断をしました。同時に、権限委譲の整理や取締役会で扱うテーマの明確化など、意思決定プロセス全体を見直すことで、運営のスピードを高めることも意識しました。カンパニー制は組織にとって前向きな一歩になったと感じています。

ただ、PBRが1倍を下回る状況は、投資家の期待にまだ十分応えられていないことを示しています。利益成長やROEといった収益性指標は、これまで以上に厳しくみられています。長期経営ビジョンの第3期中計に向けて、事業ごとの数値計画をつくり、確実に実行していくことが求められます。

当社グループには、未病や睡眠障害など、医療用漢方として成長余地の大きい分野が多くあります。加えて、中国事業やヘルスケア事業を新たな柱として育てていく。こうした領域が将来の成長機会としてどのような価値を生み出していくのかを、投資家の皆様に分かりやすく示していくことが、企業価値向上の王道だと考えています。



理念に根差したコーポレート・ガバナンス体制

ツムラグループは、創業から受け継がれてきた理念体系を長期の価値創造の基盤と捉え、「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」として体系化し、理念に根差した経営を実践しています。当社のコーポレート・ガバナンスは、この理念に基づき、健全性・透明性・公正性を確保しつつ、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応する体制を追求してきました。2017年の監査等委員会設置会社への移行以降、指名・報酬諮問委員会を設置するとともに、取締役会の過半数を社外取締役とする体制を整え、監督機能の高度化を推進してきました。2022年には業績連動型株式報酬制度を改定

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

迅速な執行と実効的な監督を両立する新たな経営体制

ツムラグループは、2026年4月より医療用医薬品事業、中国事業、ヘルスケア事業を独立採算制とするカンパニー制へ移行し、業務執行取締役およびカンパニープレジデントである執行役員の責任と権限を明確にしました。グループ全体の重要事項を審議する「グループ経営戦略会議」を新設し、従来の経営会議は各カンパニーの経営会議へ再編することで、執行の迅速化と長期経営ビジョンの実現に向けた取り組みを強化しています。各カンパニーはP/L、B/S、キャッシュ・フローを含む経営管理を担い、資本効率を踏まえた運営を通じて経営人財の育成を進めています。

ガバナンス面では、社外取締役の増員に加え、グループ経営戦略会議および各カンパニーの経営会議を常勤監査

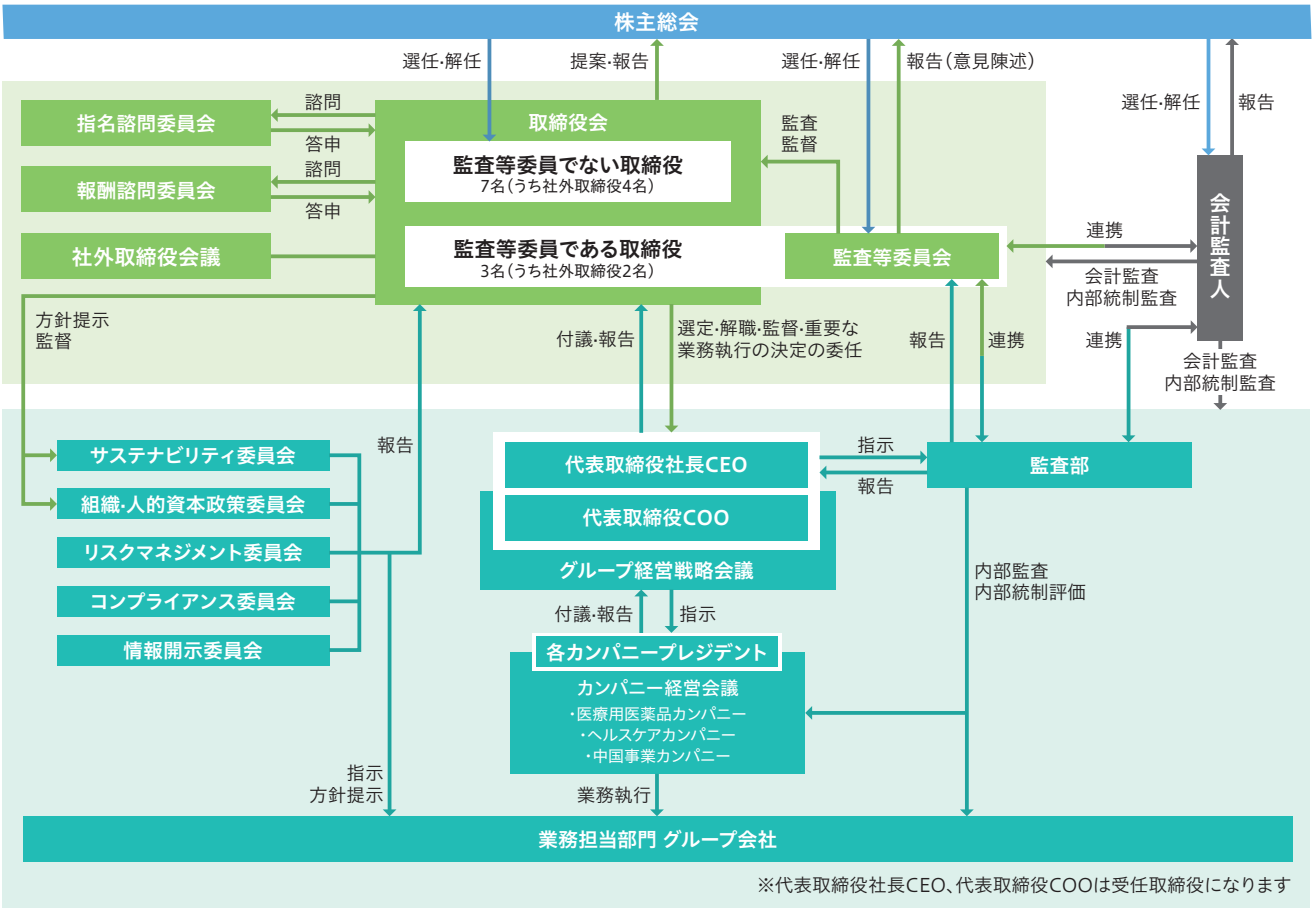
し、さらに2026年には社内カンパニー制を導入して権限委譲と責任の明確化を図ることで執行の迅速化と監督機能の強化を進めています。こうした取り組みにより、当社は変化の激しい環境下でも戦略の実行力とガバナンスの実効性を両立させる経営基盤を構築しています。また、取締役会は、気候変動、水、生物多様性を含むサステナビリティ課題を、当社グループの持続的成長および中長期的な企業価値向上に関わる重要事項として認識し、継続的に方針の提示や監督を行っています。

2019年	CxO体制の導入
2022年	サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031 “Cho-WA”(調和)のとれた未来を実現する企業へ」の策定／業績連動型株式報酬制度の改定
2024年	指名・報酬諮問委員会を指名諮問委員会、報酬諮問委員会に分離
2025年	女性取締役比率を37.5%に
2026年	社内カンパニー制の導入

等委員がモニタリングし、監査等委員会および取締役に報告する仕組みを整備しました。取締役会はモニタリングボードへの移行を進め、「『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則」に沿った攻めのガバナンスに注力することで、企業価値向上に向けた監督体制を強化しています。

また、2026年4月にはコーポレートセクレタリー部を新設し、取締役会および各種委員会の運営高度化、社外取締役への事前ブリーフィングや情報提供、取締役会での指摘事項のフォローアップなどを一元的に担う体制を整備しました。これにより、執行部門と取締役会との建設的な対話を促進するとともに、迅速な執行と実効的な監督の両立を後押ししています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年8月末時点)



2025年度の活動状況

会議体	主な検討内容	
取締役会 ・開催回数:20回 ・議長:加藤 照和	・ 長期経営ビジョン2031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監督 ・ 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
指名諮問委員会 ・開催回数:6回 ・委員長:三宅 博	・ 株主総会に付議する取締役の選任または解任議案 ・ 取締役会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 ・ 取締役会に付議するその他経営陣(執行役員等)候補者の原案	・ 取締役会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:9回 ・委員長:三宅 博	・ 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(算定方法を含む)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
監査等委員会 ・開催回数:15回 ・議長:望月 明美	・ 取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成 ・ 株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定	・ 取締役(監査等委員を除く。)の選任もしくは解任または辞任についての監査等委員会の意見の決定 ・ 取締役の報酬等についての監査等委員会の意見の決定等
社外取締役会議 ・開催回数:12回 ・議長:三宅 博	・ 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

ビジョンと整合したスキルマトリックスの見直し

ツムラグループは、社会からの期待や市場環境の変化に応えるため、長期経営ビジョンや中期経営計画を策定し、その実現に向けた施策を着実に進めてきました。中でも、当社の価値創造サイクルを支えるコーポレート・ガバナンスについては、常に正しくスピーディーな意思決定を行うための体制を追求し、進化させてきました。

現在、取締役会の過半数を社外取締役が占め、企業経営経験、金融・投資、海外事業など、多様な専門性を持つメンバーが重要事項の意思決定に参画しています。社内取締役についても、経営執行、グローバル事業、IT・DX、研究開発など、それぞれの領域で豊富な経験を有する人財が揃い、社内外の知見を融合した実効性の高いガバナンス体制を

構築しています。

こうした取締役会の構成を踏まえ、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向け、取締役会が果たすべき意思決定および監督機能をより明確にするため、2026年4月に取締役会スキルマトリックスを大幅に見直しました。ビジョン達成に不可欠なスキル領域を再定義し、多様な視点からの議論と監督の質を一段と高めています。

当社グループは、こうしたガバナンス強化を継続し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて取り組んでいきます。

スキル項目の条件

企業経営・戦略	上場企業での役員経験がある者、もしくは経営戦略の策定に必要な知見や経験を有し、監督・助言ができる者
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、資本市場経験を有する者、金融機関での業務経験を有する者、もしくは公認会計士・税理士資格を有する者
法務・リスクマネジメント	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、もしくは弁護士資格を有する者
組織・人的資本	人事戦略策定の経験を有し、ダイバーシティを含む組織開発・人財開発分野に関する知見・経験を有する者
グローバル	海外での経営経験を有し、グローバル経営・国際市場に関する知見・経験もしくは地政学リスクなどの知見を有する者
医薬品・ヘルスケア業界	医薬品・漢方・生薬業界または行政に関する知見・経験を有し、漢方・生薬特有の事業・市場特性を踏まえ、経営および事業運営に関して適切な監督・助言ができる者
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
サステナビリティ・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、CSR・CSVおよびコーポレート・ガバナンス等の専門性に関する知見・経験を有する者
IT・DX	IT・デジタル技術に関する知見を有し、DX戦略・推進およびIT投資に関して中長期価値創造の観点から監督・助言できる者
研究開発	研究開発に関する知見・経験を有し、事業戦略と研究開発の整合性の観点から、適切な監督・助言ができる者

取締役のスキルマトリックスと会議体の構成（2026年8月末時点）

	氏名	性別	年齢*1	独立役員	役位、資格	重要な兼職の状況		各会議体の構成員*2						取締役のスキルマトリックス*3									
								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	グループ経営戦略会議	企業経営・戦略	ファイナンス・財務・会計	法務・リスクマネジメント	組織・人的資本	グローバル	医薬品・ヘルスケア業界	営業・マーケティング	サステナビリティ・ESG	IT・DX	研究開発
取締役	加藤 照和	男性	62		代表取締役社長CEO(最高経営責任者)	—		●		○	○		●	◎	○		○	○	○	○			
	杉井 圭	男性	56		代表取締役COO(最高執行責任者)	—		○					○	○				○	○		○	◎	
	今田 明人	男性	56		取締役CTO	—		○					○						○	○			◎
	岡田 正	男性	70	○	社外取締役	—		○		●	○	●		○		○		◎			○	○	
	江口 真理子	女性	60	○	社外取締役	株式会社シグマックス・ホールディングス 社外取締役		○		○	●	○		○	○			◎		○	○		
	中塚 潤一郎	男性	62	○	社外取締役	JEE POWER株式会社 取締役		○		○	○	○		○			○	◎		○	○	○	
	黄 凱頻	男性	41		社外取締役	中国平安保険海外(控股)有限公司 副総経理		○		○	○	○		○	○			◎					
監査等委員である取締役	永淵 富弘	男性	61		取締役(常勤監査等委員)	—		○	○	□	□	□	□								◎		
	望月 明美	女性	72	○	社外取締役(監査等委員) 公認会計士	旭化成株式会社 社外監査役、SBIホールディングス株式会社 監査役(非常勤)		○	●			○			◎								
	土屋 智恵子	女性	55	○	社外取締役(監査等委員) 弁護士	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、株式会社日本マイクロニクス 社外取締役監査等委員		○	○			○				◎							

男性 女性 *1 年齢は2026年6月26日時点

*2 議長または委員長は●・構成員は○・オブザーバーは□
*3 スキル項目の条件に該当するものを○、その中でもとくに専門性が高いスキル項目を◎としています

取締役会の構成（2026年6月26日時点）



加藤 昭和
代表取締役社長CEO
取締役就任年：2011年
所有する当社株式数：49,300株

1986年 当社入社
2001年 TSUMURA USA,INC. 取締役社長
2006年 当社広報部長
2007年 当社理事コーポレート・コミュニケーション室長
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
2015年 当社代表取締役社長社長執行役員
2019年 当社代表取締役社長CEO（現任）



杉井 圭
代表取締役COO
取締役就任年：2022年
所有する当社株式数：10,900株

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-COO（4月～）、当社取締役Co-COO（6月～）
2026年 当社取締役COO 兼 医療用医薬品カンパニープレジデント（4月～）、当社代表取締役COO 兼 医療用医薬品カンパニープレジデント（6月～）（現任）



望月 明美
社外取締役（監査等委員）
取締役就任年：2019年
所有する当社株式数：4,500株

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
1996年 監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人トーマツ）入社
2001年 同社社員（現 パートナーに名称変更）
2018年 日本精工株式会社社外取締役監査委員会委員、明星監査法人社員
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）



土屋 智恵子
社外取締役（監査等委員）
取締役就任年：2025年
所有する当社株式数：0株

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（ピンガム・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）



今田 明人
取締役CTO
取締役就任年：2026年
所有する当社株式数：6,200株

1992年 当社入社
2010年 当社医薬営業本部東京支店第一病専部長
2013年 当社製品戦略本部領域推進部長
2017年 当社理事 製品戦略本部長
2020年 当社執行役員 漢方研究開発本部長、国際開発本部・製品戦略本部管掌
2024年 当社執行役員 研究開発本部長、国際開発本部・マーケティング本部管掌
2025年 当社CTO 兼 研究開発本部長
2026年 当社CTO 兼 医療用医薬品カンパニー研究開発ユニット研究開発本部長（4月～）、当社取締役CTO 兼 医療用医薬品カンパニー研究開発ユニット研究開発本部長（6月～）（現任）



岡田 正
社外取締役（独立役員）
取締役就任年：2020年
所有する当社株式数：1,500株

1979年 株式会社小松製作所入社
2000年 同社ビジネスディベロップメント部長
2003年 同社小松（中国）投資有限公司副総経理
2006年 同社コーポレートコミュニケーション部長
2007年 同社執行役員コーポレートコミュニケーション部長
2008年 同社執行役員経営企画室長
2009年 同社執行役員産機事業統括本部副本部長
2011年 同社常務執行役員産機事業本部長
2014年 同社常務執行役員広報、CSR、総務、コンプライアンス管掌
2017年 クオリカ株式会社社代表取締役会長
2020年 当社社外取締役（現任）

執行役員の構成

加藤 昭和	CEO：ツムラグループ全体（経営責任）
杉井 圭	COO：ツムラグループ全体（執行責任） 医療用医薬品カンパニープレジデント
小林 薫	CFO：ツムラグループ全体（財務責任） 医療用医薬品カンパニー経営統括本部長
今田 明人	CTO：ツムラグループ全体（技術・研究開発責任） 医療用医薬品カンパニー研究開発ユニット研究開発本部長
李 剛	中国事業グループ全体 中国事業カンパニープレジデント 津村（中国）有限公司董事長・総経理
山岡 敏夫	医療用医薬品カンパニー医薬営業本部長
中川 恭	ヘルスケアカンパニープレジデント
紫関 康次	ツムラグループ全体（コーポレートガバナンス・リスク・コンプライアンス担当） 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
熊谷 昇一	医療用医薬品カンパニー生産本部長
溝口 和臣	ツムラグループ全体（品質保証担当） 医療用医薬品カンパニー信頼性保証本部長
張 立弦	中国事業カンパニー中国製剤プラットフォーム統括 天津津村製薬有限公司副董事長・総経理
渡邊 義春	中国事業カンパニー中国生薬プラットフォーム統括 深圳津村薬業有限公司董事長・総経理



江口 真理子
社外取締役（独立役員）
取締役就任年：2025年
所有する当社株式数：200株

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



中塚 潤一郎
社外取締役（独立役員）
取締役就任年：2026年
所有する当社株式数：400株

1986年 三菱商事株式会社 入社
2012年 同社重電機輸出ユニット 営業統括マネージャー
2014年 同社重電機輸出部長
2017年 三菱商事（上海）有限公司社長
2021年 三菱商事中国総代表、三菱商事（中国）有限公司社長
2023年 三菱商事マシナリ株式会社社代表取締役社長
2025年 JEE POWER株式会社取締役（現任）
2026年 当社社外取締役（現任）



糴 凱頻
社外取締役
取締役就任年：2026年
所有する当社株式数：0株

2012年 中国平安保険グループ 入社
2016年 中国平安保険海外（控股）有限公司 入社
2018年 同社 総経理補佐
2021年 同社 副総経理（現任）
2026年 当社社外取締役（現任）



永淵 富弘
取締役（常勤監査等委員）
取締役就任年：2023年
所有する当社株式数：3,620株

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）

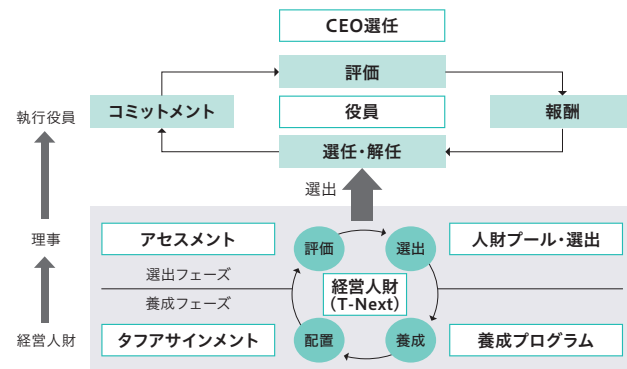
社外取締役のサポート体制

当社は、取締役会の実効性向上と監督機能の強化を目的として、社外取締役会議を毎月開催しています。社外取締役会議では、取締役会の決議・討議案件に加え、グループ経営戦略会議で議論された重要テーマや中長期的な経営課題について、担当執行役員や関係部門責任者が説明を行い、社外取締役との率直な意見交換を実施しています。2026年4月のコーポレートセクレタリー部新設後は、取締役会開催前の個別ブリーフィングやウェブ説明会、質疑応答の実施により、社外取締役が必要な情報を適時に把握できる体制を強化しました。また、事前説明や会議で社外取締役から提起された意見・課題を一元管理し、執行側へのフィードバックや対応状況のフォローアップを行っています。さらに、社外取締役同士の意見交換や、事業所訪問、経営幹部との対話を通じて事業理解の深化を図っています。当社は、今後も社外取締役による独立した視点からの経営の監督をサポートし、企業価値向上に資する建設的な議論の場を設け、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。

サクセッションプランを通じた持続的な経営体制の構築

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3名を含む社外取締役4名、社内取締役1名で構成され、独立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、取締役会に答申しています。

次期経営トップ(CEO)の育成に向けて、右図のサイクルを回し、コーポレート・ガバナンス体制の充実・強化、実効性向上のため、取締役会では、適宜、監督と意見具申をしています。



取締役会の実効性評価（PDCAサイクル）

ツムハは、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2025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た評価を実施し、抽出された課題や具体的な対策については、2026年5月開催の取締役会において議論しました。

2025年度評価結果の概要

2025年度の分析・評価の結果、取締役会は、活発な議論により業務執行に対する監督・モニタリング機能を適切に発揮しており、全体として実効性が確保されていることが確認されました。とくに、資本政策や設備投資に関する監督、ならびに指名諮問委員会・報酬諮問委員会の運営については引き続き高い評価が得られており、ガバナンス体制は有効に機能しています。中長期戦略に関する議論の充実や取締役会運営のさらなる高度化に向け、継続的な改善に取り組んでいきます。

2026年度の課題と対策

2026年度は、現状の課題を踏まえつつ、経済産業省策定

「『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則」を基底に、全体としては、価値創造ストーリーである「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」実現に向けた課題への議論と監督、それに基づく社内各カンパニーの事業戦略の正当性・実現可能性の議論と監督、などを中心に重点テーマを設定し、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。

2026年度 取締役会重点テーマ

1. 長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向けた長期価値創造ストーリーの議論
2. 第2期中期経営計画におけるビジョン整合性・重要KPIの監督
3. 社内カンパニー制における各カンパニー事業戦略の妥当性・実現可能性の監督
4. 労働生産性向上およびDXの全社横断的取り組みの実効性の監督
5. 成長投資・設備投資と資本効率の両立に関する監督
6. 取締役会運営およびモニタリング設計の高度化に関する議論

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、適宜、取締役会が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/>

ビジョン実現に資する役員報酬制度

ツムラグループは、理念体系に基づき、長期経営ビジョンとサステナビリティビジョン(以下、これらを併せて「長期ビジョン」という。)を一体で推進しています。これらのビジョンを持続的に実現するには、短期的な業績変動に左右されず、長期視点での価値創造に向けた経営陣の行動と成果を評価する仕組みが不可欠です。

この考えのもと、当社は報酬諮問委員会において議論を重ね、役員報酬制度を「ペイ・フォー・パーパス」を基本思想とする体系へと再構築しました。当制度では、パーパスと長

期ビジョンの実現への貢献、サステナビリティやガバナンスを通じて社会的価値創出、そして高い目標に挑戦する経営チームとしての成果を重視しています。これにより、経営陣が長期視点での意思決定と価値創造に一貫して取り組める環境を整えています。

当社は今後も、理念と戦略に整合した評価・報酬制度の運用を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

報酬体系

当社の取締役の報酬体系は、基本報酬(固定部分、短期業績連動部分(STI))、業績連動型株式報酬(LTI-I、LTI-II)により構成し、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ビジョン実現に向けた進捗目標の達成度に応じ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時に交付(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、退任後に一括して交付

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*4 (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 ・野生生薬栽培化 など	・サステナビリティビジョンの実現度を測る指標 ・自然環境保全や生薬栽培化等、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

*4 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-I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/>

2025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)	231	178	53	3
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	28	28	—	1
社外取締役	66	66	—	7

※1 2025年6月27日開催の第89回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く。)1名分、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)1名分、社外取締役(監査等委員)1名分を含んでいます
※2 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
※3 株式報酬は、該当年度に費用計上した金額を記載しています

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。

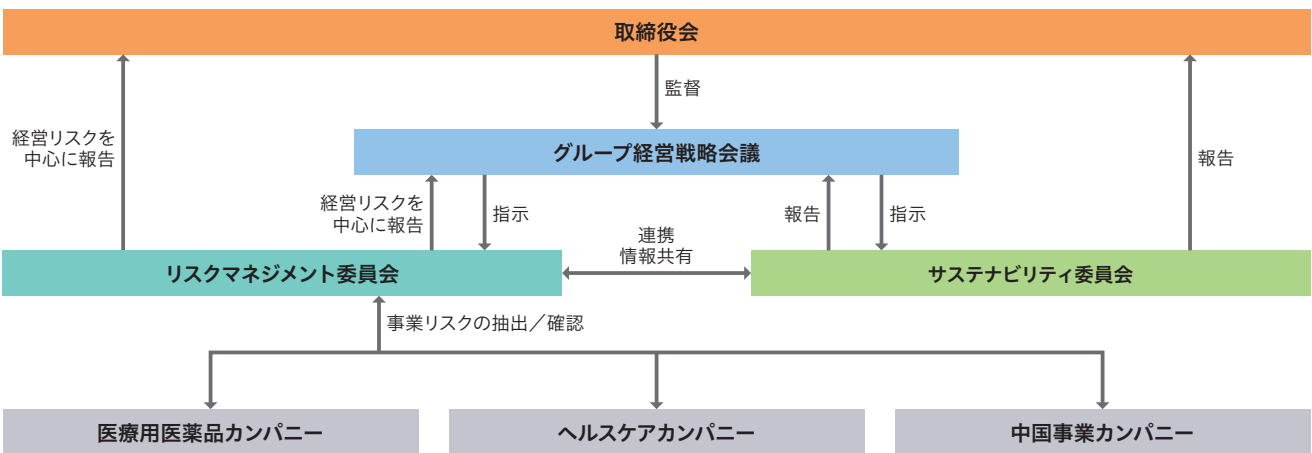
ツムラグループは医療用漢方製剤領域においては高いシェアを持ち、市場も急激な環境変化が起こりにくいという特徴があります。そのため、リスクの発生頻度や変動性は比較的緩やかで、全社的なリスクマネジメントシステムを見直

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す。

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 - 生産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
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

会社概要

商号	株式会社ツムラ
本社 ^{*1}	〒107-8521 東京都港区赤坂二丁目17番11号
創業	1893年4月10日
設立	1936年4月25日
資本金	301億42百万円
従業員数	4,923名
決算日	3月31日

^{*1} 2026年11月下旬に、東京都港区西新橋一丁目1番1号 日比谷フォートタワー24Fに移転予定

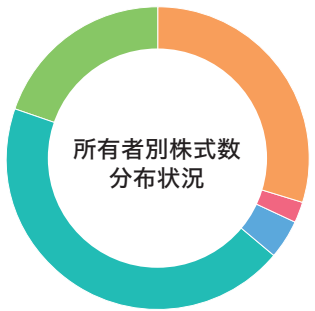
大株主の状況

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)	11,780	15.65
BOCHK FOR PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA LTD	7,675	10.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,605	6.12
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,109	5.46
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.25
ツムラグループ従業員持株会	1,511	2.01
株式会社三菱UFJ銀行	1,348	1.79
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	1,315	1.75
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,277	1.70
JP MORGAN CHASE BANK 385781	983	1.31

※ 持株比率は、自己株式1,468,539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238,075株、株式付与ESOP信託の信託財産として保有する自己株式506,292株は含まれていません

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所(証券コード4540)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	PwC Japan有限責任監査法人
発行可能株式総数	250,000,000株
発行済株式の総数	76,758,362株 (自己株式1,468,539株を含む)
株主数	67,129名(前期末比45,777名増加)

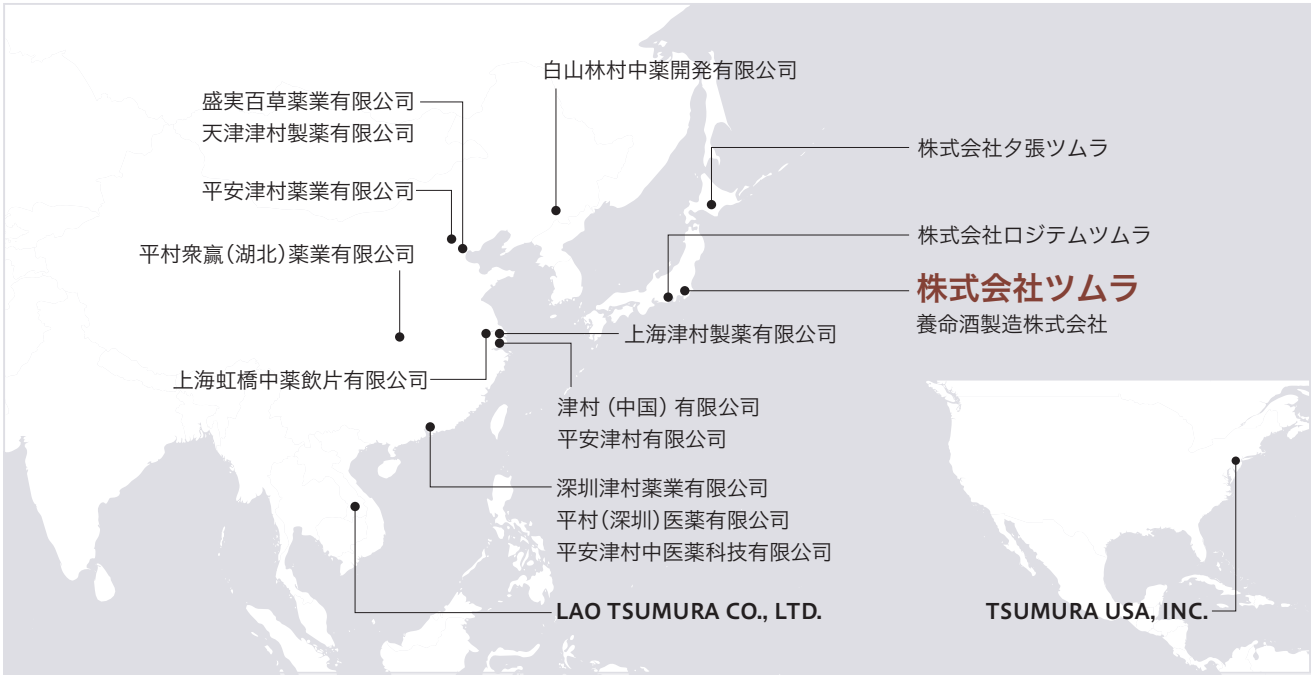


所有者別株式数分布状況

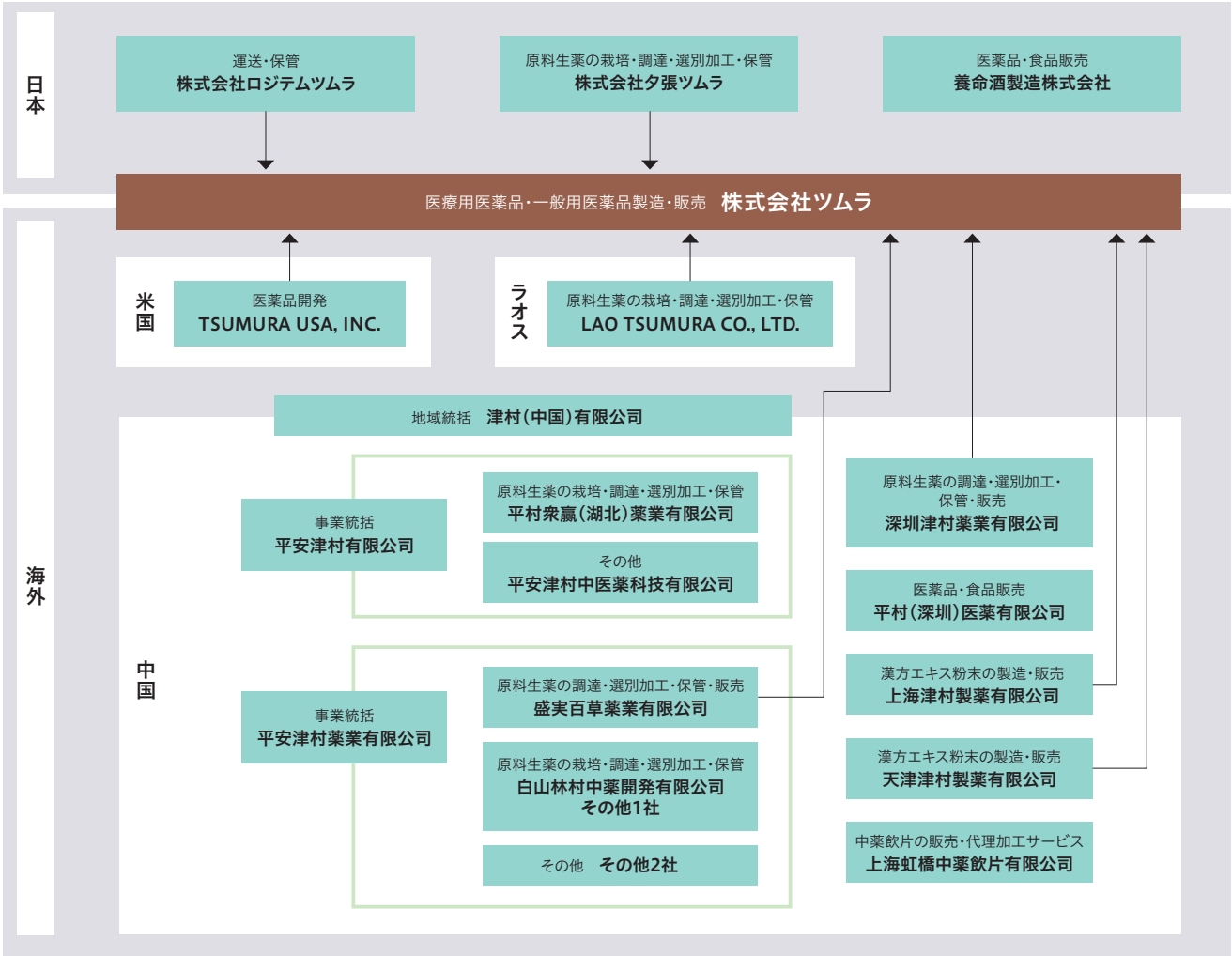
- 金融機関^{*2} 29.90%
- 金融商品取引業者 2.13%
- 事業法人 4.26%
- 外国法人等 44.24%
- 個人・その他^{*3} 19.47%

^{*2} 「金融機関」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238,075株、株式付与ESOP信託の信託財産として保有する自己株式506,292株を含めています
^{*3} 「個人・その他」には、自己株式1,468,539株を含めています

グループ一覧 (2026年9月1日時点)



系統図



社外からの評価

主なESG投資インデックスへの組み入れ状況

FTSE JPX Blossom Japan Index

SOMPO サステナビリティ・インデックス

環境

CDP「気候変動」
「水セキュリティ」
2年連続 A評価

CDP「サプライヤー
エンゲージメント・リーダー」
2年連続 最高評価

組織・人材

健康経営銘柄
初認定

健康経営優良法人
(ホワイト500)
初認定

キャリアオーナーシップ
経営 AWARD
大企業の部 優秀賞
初受賞

次世代特例認定
(プラチナくるみん)

女性活躍推進
企業認定
(えるぼし)

仕事と介護を
両立できる
職場環境認定
(トモニン)



株式会社ツムラ

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
〒107-8521 東京都港区赤坂二丁目17番11号

※2026年11月下旬に、東京都港区西新橋一丁目1番1号
日比谷フォートタワー24Fに移転予定



このレポートの内容は、
ウェブサイトでもご覧いただけます。