



2025 年 5 月 12 日

各 位

会 社 名 株式会社ツムラ
代表者名 代表取締役社長 C E O 加藤 照和
(コード番号 4540 東証プライム)
問合せ先 コーポレート・コミュニケーション部長 北村 誠
TEL 03 - 6361 - 7100

第 2 期中期経営計画 (2025 年度－2027 年度)
“Cho-WA” (調和) のとれた未来実現への成長戦略・投資の推進

株式会社ツムラ (本社 : 東京、代表取締役社長 C E O : 加藤照和) は、このたび第 2 期中期経営計画 (2025 年度－2027 年度) 「“Cho-WA” (調和) のとれた未来実現への成長戦略・投資の推進」を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

当社グループでは、2022 年 4 月 1 日に TSUMURA GROUP DNA Pyramid を刷新し、プリンシプル「順天の精神」ならびに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。」を新たに制定いたしました。また、サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」と、3 つの“P” (PHC: Personalized Health Care 一人ひとりに合ったヘルスケア提案、PDS: Pre-symptomatic Disease and Science “未病”の科学化、PAD: Potential-Abilities Development 潜在能力開発) を通じて、心と身体、個人と社会が「“Cho-WA” (調和) のとれた未来を実現する企業へ」を掲げた、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を策定いたしました。

第 1 期中期経営計画 (2022 年度－2024 年度) は基盤構築のステージとして取り組んでまいりました結果、当初掲げておりました数値目標を大きく上回る結果となりました。続く第 2 期中期経営計画は、5 つの戦略課題に取り組み、長期経営ビジョン実現に向けた積極的な設備および事業への投資を推進し、日本事業の安定成長と中国事業の拡大に努めてまいります。また、事業を通じた社会課題解決への貢献により、企業価値を高めてまいります。

■ 第 2 期中期経営計画 数値目標

第 2 期中期経営計画 (2027 年度) 数値目標	
売上高 :	2,340 億円
営業利益 :	430 億円
ROE :	8%

■ 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
- 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
- 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
- 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
- 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

■ 戦略課題達成のための重点施策

- 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
 - ・医療ニーズの高い処方に対するエビデンスとプロモーションの強化により漢方治療の標準化を拡大する。
 - ・診療領域基本処方すべてを処方する医師が 4 人に 1 人以上となる医療現場を実現し、漢方治療の個別化を推進する。
 - ・情報提供のデジタル化を DX 化へ発展させ、医療従事者一人ひとりがいつでも必要な情報を取得できる体制を実現する。
- 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
 - ・漢方治療の標準化をさらに拡大させるため、重点 3 領域のアンメットメディカルニーズに密接に関与する処方を中心としたエビデンス創出に注力する。
 - ・未病の科学的解明により未病マーカーを創出し、エビデンスに基づいた未病改善サービスの開発に注力する。
 - ・個人に合わせた最適なヘルスケアサービス、漢方治療（個別化医療）を提供するため、KAMPOmics®をベースとした健康状態の可視化とともに、漢方処方のレスポnderマーカーのエビデンス構築をする。
 - ・個人の状態に合わせた最適な漢方治療（個別化医療）の提供のため、アライアンスの強化により、漢方診断サポートシステムの開発をさらに推進し、一般消費者向けサービスへの横展開を図る。
 - ・漢方のグローバル展開を目指し、米国における TU-100（大建中湯）の開発活動を強化する。
 - ・生薬から製剤までの一貫した製造および品質管理手法をグローバルスタンダードにする。
- 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
 - ・古典処方を保有する中成薬企業との事業展開を図り、ツムラの生薬およびノウハウを活用した中成薬を提供する。
 - ・公立病院チャネルを有する飲片企業との連携、保険適用外の民間病院チャネルの拡大、ならびにオンライン販売の拡大により、付加価値サービス「一人一方」を展開し、飲片の外販を拡大する。
 - ・飲片事業の拡大とともに、医療用漢方製剤の原料生薬の価格安定化を図ることも踏まえ、品質や取扱量、価格などにおいて優位性のある生薬の品目数を増やす。
 - ・中国の研究機関との連携により、生薬・製剤の国際標準化を目指し、研究開発・品質評価体制を確立する。

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

- ・安定供給と適正在庫の両立のため、販売・生産・調達計画の高精度化などにより迅速な意思決定体制を構築する。
- ・最高の顧客体験価値の創造のために製品剤形・包装形態最適化のグランドデザインを描き、ロードマップを策定し推進する。
- ・ローコストオペレーションや組織間の知識共有・連携を実現するために、データ一元化・標準化と生成 AI の活用を連動させ推進する。
- ・工場における医薬品製造の生産性および品質の向上のため、スマートファクトリー化を加速する。
- ・AI を活用した生薬選別自動化の拠点拡大のために、選別可能な品目を増やし、設備コストパフォーマンスを向上させる。

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

- ・理念浸透・コーチングの継続により理念経営を昇華させるとともに、漢方薬的組織を目指し、組織開発を実施する。
- ・経営人財養成機能を最適化するとともに、理念経営を支える多様性に富んだグローバル経営人財の輩出を推進する。
- ・動的な人財ポートフォリオ実現に向けて、スキルマップ（管理職・専門人財）を策定・更新し、それに基づいた人財の採用、配置、育成を実施する。
- ・ツムラ流“養生”健康経営を実践する。

■ サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み

- ・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
- ・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
- ・サステナビリティ活動に関するガバナンス・評価の向上

■ 株主還元方針

当社は、株主様に対する利益還元を会社の重要な政策と考え、国内事業の持続的な拡大と中国事業の成長投資および基盤構築を通して企業価値の向上を図るとともに、中長期の利益水準やキャッシュフローおよびバランスシートマネジメント等を勘案し、株主還元を決定しております。

なお、当社は DOE（株主資本配当率）を指標としております。2031 年度までに目指す水準として設定した DOE5%到達に向け、着実に配当運営を実施してまいります。

■ 見通しに関する注意事項

- ・本資料中の中期経営計画の目標数値はあくまで目指す方向性等を示すものであり、正式な業績予想ではありません。正式な業績予想は東京証券取引所規則に基づく年次決算短信での開示をご参照ください。
- ・本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」を含みます。これら見通しを実現できるかどうかは様々なリスクや不確実性などに左右されます。したがって、実際の業績はこれらの見通

しと大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

- ・日本ならびにその他各国政府による医療保険制度や薬価等の医療行政に関する規制の変更や、金利、為替の変動により、業績や財政状態に影響を受ける可能性があります。
- ・現在発売している主要製品が、万が一製品の欠陥、予期せぬ副作用などの要因により、販売中止となったり、売上が大幅に減少したりした場合、業績や財政状態に大きな影響を及ぼします。

以上