

INTEGRATED REPORT 2023

株式会社ツムラ 統合報告書

自然と健康を科学する



130th
ANNIVERSARY
since 1893

Contents

- 2 パーパス
- 3 パーパス起点の価値創造
- 5 CEOメッセージ
- 11 価値創造の歩み
- 13 価値創造ストーリー
- 19 サステナビリティ
- 23 リスクマネジメント
- 25 注力施策
- 29 特集：「自然と健康を科学する」
ツムラの価値創造能力

- 35 中期経営計画
- 36 財務・プレ財務ハイライト
- 41 中期経営計画の概要
- 43 Co-COOメッセージ
- 45 財務戦略と資本政策
- 47 CFOメッセージ
- 49 戦略課題①
- 51 戦略課題②
- 53 戦略課題③
- 57 戦略課題④
- 59 戦略課題⑤

- 63 コーポレート・ガバナンス
- 64 社外取締役メッセージ
- 65 役員一覧
- 67 コーポレート・ガバナンス基本方針
- 69 取締役会の実効性向上の取り組み
- 71 役員報酬
- 73 内部統制・コンプライアンス
- 74 漢方薬・中薬解説
- 77 会社情報

将来の見通し等に関する注意

レポート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。

ツムラグループは、漢方薬・中薬*を軸とした製商品・サービスを通じて、一人ひとりのwell-beingに貢献する製薬企業です。「自然と健康を科学する」を経営理念に、医薬品としての「安全性」「有効性」「均質性」を科学的に追求することで、医療用漢方製剤のリーディングカンパニーとして成長を続けています。

2023年4月、当社グループはおかげさまで創業130周年を迎えました。初代津村重舎は、次のような言葉を遺しています。「余は終始此の信念を以て原料を精選し、調剤を厳密にし、傍ら文明の学理に基き、研究に研究を重ね、多々益々薬効的確を期すると共に、大小幾多の艱難辛苦に遭遇せしも、初一念貫徹を期すべく、百折不屈、益々勇を鼓し、誠意経営に努力し来り」——。重舎が目指したのは、社会公益の一端となる意義ある事業でした。この創業の精神と、50年先、100年先の未来を見据え、究極的に成し遂げようとする事業の“志”として、パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を制定しました。当社グループの製商品・サービスを、科学的な根拠に基づいて行われる個別化治療に適用することにより、未病領域の科学化や次世代ヘルスケアの普及を目指しています。そして人と社会、および自然環境が調和を保ち健やかに巡る、地球全体のwell-beingに貢献していきたいと考えています。

*中医学（中国の伝統医学）で使用する、原料生薬を顆粒や丸剤の形にした薬劑（中成薬）、および原料生薬を切裁した刻み生薬

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。





「治療」から「未病三防」へ、「養生(予防)」へ漢方薬・中薬の価値を広げます。

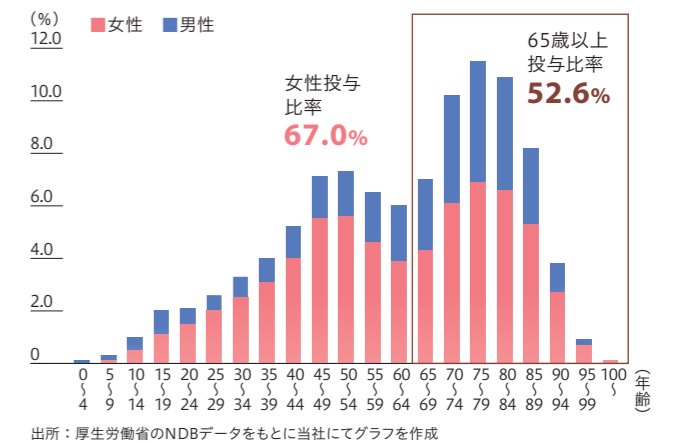
人生のあらゆるステージに寄り添う漢方薬・中薬の価値を広げることで、人間本来の生きる力を引き出す心身の調和を通じて、健やかな人々がいきいきと生きるwell-beingな社会づくりに貢献します。



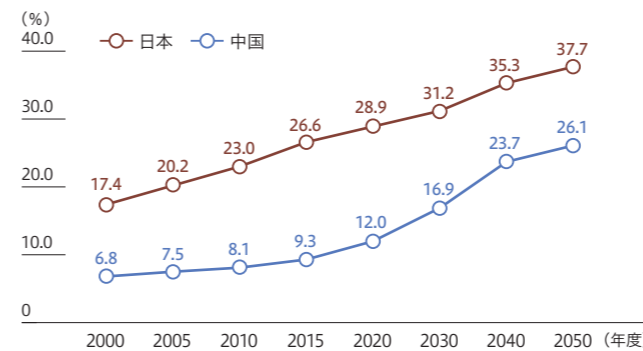
「一人ひとり」の「生きる」にお役に立ち、一人ひとりが輝く未来を実現していきます。

私たちが手がける漢方薬・中薬は、心と身体を総合的に捉え、体全体の調和を図る手段として、健康寿命を延伸する治療や不定愁訴や未病状態の改善に貢献するものです。これらの製商品は、植物を中心とした天然物である生薬を複数種、組み合わせて製造します。複合成分・多成分であるため、1剤で複数の症状に対する効果を期待することができます。1400年以上にわたって、日本人の身体や疾病に合わせて発展してきた漢方医学の英知。そしてツムラグループが注力してきた、漢方製剤のエビデンスを確立するための臨床研究と基礎研究を融合して、老化を引退の理由にしない未来、一人ひとりが輝く未来を実現していきます。

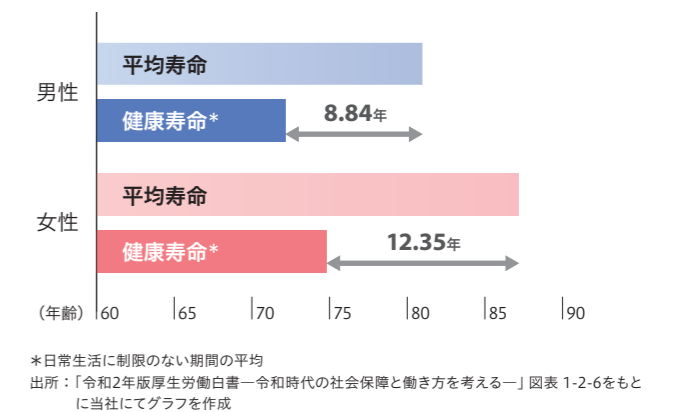
医療用漢方製剤の投与比率



65歳以上の人口割合



平均寿命と健康寿命の差



一般生活者の便益

ツムラグループは、3つの“P”(PHC、PDS、PAD)*を通じて、心と身体、個人と社会が“Cho-WA”(調和)のとれた未来を目指しています。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た、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スペースで提供することにより、人々のwell-beingに貢献していきます。

*詳細はP7「CEOメッセージ」をご参照ください

医療・医学への貢献

国内での漢方市場拡大のため「高齢者関連領域」「がん領域(支持療法)」「女性関連領域」を重点3領域と位置づけ、集中して活動しています。これらの領域に関連する漢方処方基礎・臨床エビデンス、漢方製剤収載の診療ガイドラインおよび漢方医学的な処方の使い分けなどに関する情報を提供し、漢方市場の継続的拡大を目指していきます。

社会的インパクト

ツムラグループは医薬品としての「安全性」「有効性」「均質性」を科学的に追求することで、医療用漢方製剤のリーディングカンパニーとして成長してきました。1400年以上にわたって、日本で発展してきた漢方医学の英知、そして、事業の根幹を成す豊かな自然環境を未来へつないでいくため、心・身体・地球環境の“健康”を実現していきます。

代表取締役社長 CEO(最高経営責任者)

加藤 照和



天然物由来の製商品の価値をお届けする 企業グループとして、事業モデルを革新しながら、 「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を実践します

ツムラが目指す社会

一人ひとりに合ったエビデンスベースのヘルスケアサービスが提供される社会

ツムラグループは130年前の創業以来、植物を中心とした天然物由来の生薬を原料とする医薬品などを提供している企業です。私たちの事業の目的は「患者様のお役に立つこと」であり、学会などで度々お聞きするのは、いくつかの医療機関を受診しても改善が見られなかった患者様が、最後に漢方治療に辿り着き、1～2年かけて完治したという症例です。それはまさに、私たちが提供している価値そのものであり、この事業を持続させていく理由でもあります。

医学の祖と呼ばれるヒポクラテスは、「人間の身体の中には“100人の名医”がいる」という言葉を残しています。“名医”とは、自然治癒力・免疫力のことです。そして今、COVID-19の世界的な流行を経て、人に本来備わっているこの力に、あらためて注目が集まっています。人が持つ“自然に治癒する力”を高めながら、心身の不調の原因を根本から治す漢方医学・中医学が、真に求められる時代になったのです。また、2018年には世界保健機関（WHO）から勧告される「国際疾病分類（ICD）」が約30年ぶりに大幅改訂され、伝統医学の章が新設されました。伝統医学の有効性・安全性を検証するための国際基盤ができた意義は非常に大きく、当社グループの研究活動や人材育成の追い風にもなると受け止めています。

急速に進展するデジタル技術も、当社グループの経営理念「自然と健康を科学する」に合致した事業展開を後押しする手段であり、さまざまな活用方法を模索しています。特に主力の医療用漢方事業においては、漢方医学の診断（「証」の決定）は独特であるため、漢方医学の習熟度の影響や診察時間（医療コスト）の増大など個別化医療の進展に対し課題がありますが、デジタル技術の進展によって健康に関するさまざまなデータの取得・分析がしやすくな

り、患者様一人ひとりへの最適な処方の実現が視野に入ってきました。普段の暮らしで、個人が日々のバイタルデータなどを積極的に活用する時代になれば、医師もそれらのデータに基づいた診療が可能になります。加えて、「未病」状態を科学的に定義し、診断方法を確立できれば、未病を治す可能性が高まります。さらに、未病の状態に陥らないよう、「養生」（予防）にも事業を拡大できます。

一方、中国事業への取り組みについては、原料生薬や飲片（刻み生薬）の販売を中心とした生薬プラットフォームの事業を拡大しながら、近年は中成薬を製造・販売する製剤プラットフォームの構築準備を進めてきました。漢方薬と中薬は発展経緯こそ異なりますが、天然物由来の医薬品であることや患者様への向き合い方などに共通点が多く、相乗効果が見込めます。中国関係会社のビジネスの中核を担う人材も育っており、組織的な基盤がより強固になりました。

近年の経営環境を踏まえて、当社グループは他に類を見ない天然物由来の医薬品ビジネスの強みを活かし、高い付加価値を創出するため、2022年4月に長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を策定しました。



3つの「P」を実現しながら、「一人ひとりのwell-being」をサポートする

長期経営ビジョンに込めた“Cho-WA”（調和）とは、英訳の「ハーモニー（harmony）」とはニュアンスが異なります。真の意味は「調=ととのえる」と「和=やわらぎ・なごみ」の融合であり、心と身体、個人と社会が最高の状態にあることを表現したものです。さらにいえば、企業使命にも記した「漢方医学と西洋医学の融合」であり、事業と社会、および地球環境との調和でもあるのです。漢字ではなくアルファベットにした狙いは、海外で活躍する関係会社の従業員にもビジョンを正しく理解してもらうためです。日本で育まれた「和」の意味合いや重要性を、創業者の志や価値観と併せて説明すると、「なるほど、我々が標榜すべき価値のあるビジョンだ」と腹落ちしました。

このビジョンの策定プロセスには、10年先のツムラグループを牽引していく次世代の経営人財が参画しています。彼らは、2019年に開設したツムラアカデミーが実施している経営人財の輩出を目的とした「経営基本講座」プログラムの受講生でもあります。10～20年後の当社グループのありたい姿を、彼らが中心となって議論し、この長期的な未来像の土台を作り上げたのです。

長期経営ビジョンの大きな方針は、3つの「P」で表されています。1つ目の「PHC（下図参照）」では、製商品・サービスによって貢献できる「well-being」の範囲を、治療と未病、そして養生（予防）にまで広げて、一人ひとりの人生やライフステージ全体に価値を提供していく覚悟を示しました。患者様個々の体質や病態を心身両面から総合的に捉える漢方治療は、今後もより多くの患者様のお役に立ち、医薬品として価値を提供できると考えています。患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりに合った漢方治療を受けられる医療現場の実現に貢献している状態として、2024年度までに「10処方以上処方する医師の割合」を50%以上へ、2031年度には、「診療領域基本処方すべてを、漢方医学に基づき処方する医師の割合」を50%以上へ、という事業戦略を策定しました。早期実現に向け、DXソリューションによる情報提供活動を飛躍的に向上させていきます。

2つ目の「PDS（下図参照）」は、“未病”の科学化です。すべての疾患に共通する未病の概念は存在しないため、アカデミアなどとの連携・協働体制のもと、高齢者関連領

域や女性関連領域の疾患にターゲットを絞って推進しています。例えば、老化に関連する「フレイル」では、加齢により体内に起きているさまざまな変化を捉え、未病状態を科学的に定義した上で、バイオマーカー*1や診断方法を確立し、エビデンスベースでの漢方治療を目指します。また、治未病（未病先防）のみならず、重症化抑制（既病防変）、再発抑制（癒後防復）の未病三防で取り組み、患者様の身体的・精神的・経済的負担の軽減にも貢献していきます。

3つ目に掲げた「PAD（P.7下図参照）」は、人財のポテンシャルを最大限に“開発”することです。2012～2021年度までの長期経営ビジョンでは「“人”のツムラ」を掲げ、トップダウン型組織からボトムアップ型組織へ転換するために、時間をかけて従業員のマインドを変えてきました。真に会社に貢献した人を正當に評価する仕組みを盛り込んだ人事制度改革も完遂し、これらの成果がようやく表れ

始めています。一連の組織転換をバックアップしてきた施策の一つが、2019年からツムラアカデミーで開始したコーチングとチームビルディング*2です。実績豊富な外部講師陣にもご協力いただき、「仕事の目的は何か、価値がどこにあるのか」を求心力に据えた対話研修を、繰り返し実施してきました。対話文化という、価値創造のための土壌が整い、自主的・自立的に行動ができる人財が増加しています。その結果、従業員の潜在能力を引き出しながら、新たな長期経営ビジョンへ舵を切ることができたと認識しています。反面、積極性という面ではまだまだ課題があります。世界に手本のない漢方薬・中薬ビジネスにおいて、改革の手を緩めることなく、自らが新しい道を切り拓き、社会からも信頼される“漢方薬的組織”を作り上げていきます。

*1 ある疾患の有無や、進行状態を示す目安となる生理学的指標のこと
*2 組織に属する個人がスキルや能力・経験を最大限に発揮し、目標を達成できるチームを作り上げていくための環境づくりや取り組み

2022年度の振り返り

各種施策は順調に進捗するも、限定出荷を実施

2022年度、長期経営ビジョンの1stステージ（第1期中期経営計画）をスタートさせ、5つの戦略課題へのアプローチが順調に進捗しました。国内事業は、オンライン上の情

報提供活動「e-プロモーション」が、新しいコミュニケーション手段として医療関係者の間に定着してきました。中国事業は、生薬プラットフォームを中心に品質を起点とし

長期経営ビジョン(2022～2031年度)

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

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をサポートできる時代の到来を迎えるために、次の3つの“P”が実現されている状態を「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」として掲げます。

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
--	---	---

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

対話文化の醸成



た営業活動を推進し、売上高が拡大しました。

一方、最も大きな事象は、医療用漢方製剤について限定出荷の対応をとらざるを得ない状況になったことです。2022年春に上海で実施されたロックダウンにより、上海工場が約70日間の稼働停止になりましたが、ツムラグループの事業継続計画（BCP）に基づき、国内工場での代替生産で一旦は乗り越えました。しかし、夏場の猛暑による季節性処方急増に加え、COVID-19オミクロン株の大流行によって、想定以上に漢方薬の需要増加があり、生産が追いつかなくなりました。そこで、代替処方がない製品の安定供給を優先するために、一部の製品について限定出荷を実施しました。患者様、医療関係者の皆様には、多大なご迷惑をおかけしたことをあらためてお詫び申

上げます。製造承認を控えた天津工場での生産・出荷をはじめ、生産能力増強により供給体制を一層強化していきます。

研究分野においては、治療の分野で、心不全における五苓散の水分代謝調整メカニズムの解明など、新たな疾患領域における臨床研究が進展しました。未病の分野では、最新の未病と漢方に関するさまざまな研究成果が著名な学術誌「Gene」の特別号に掲載されました。老化に関連する未病の新規バイオマーカー、漢方薬のレスポンスマーカー、フレイルの新規評価スケール、複雑な漢方へアプローチするための方法論であるKAMPOmics^{®*3}などが掲載され、未病の科学化が進展しました。

*3 詳細はP51「戦略課題②」をご参照ください

今後の展望

スピード感と先見性を有する組織体制を整備しながら、企業価値の向上に努める

先の読みづらいVUCA^{*4}の時代に、ツムラグループが持続的に成長していくためには、スピード感と先見性が必須の要素になります。例えば、前述した上海ロックダウンや限定出荷の状況下で、さまざまな可能性を議論しましたが、結果としてBCPに即した対応ができた面と、想定を

超える事態に直面し十分に対応できなかった面がありました。一連の事案によって再認識したのは、最も現場に近い人が適切に判断する重要性です。目まぐるしく変化する事業環境に適応するには、従業員一人ひとりが現場の状況を正しく把握した上で、先見性を持って変化を分析・判

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031実現へのロードマップ

		1st stage 2022～2024年度 発芽-Germination-	2nd stage 2025～2027年度 成長-Growth-	3rd stage 2028～2031年度 開花-Flowering-	
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% 以上	診療領域基本処方すべて 処方する医師 50%	
	漢方治療の個別化			★	
研究開発	漢方治療の個別化 未病の科学化	研究	開発	社会実装	
中国事業	製剤PF	中成薬事業	参入	基盤構築	ブランド確立
	生薬PF	生薬・飲片・ 「薬食同源」 ^{*5} 製品	売上拡大	ブランド確立	業界の発展リード
	研究PF	中薬研究センター	設立	機能拡充	中成薬エビデンス構築
スマートファクトリー		自動化範囲拡充	監視・管理へのシフト	スマートファクトリー実現	
労働生産性	営業	1MR あたり売上高 (円/MR)			生産性 2 倍 (2021年度比)
	生産	物的労働生産性 (箱/人)			
	生薬	生薬手配量あたり人件費 (円/t)			

*5 自然の食材を“薬”として捉え、複数の食材をバランスよく組み合わせることで健康増進に役立てる、中国の食に対する思想



断し、自律的に周囲を巻き込んで迅速に行動できる体制が理想です。今後も一人ひとりが主体性を発揮するマネジメントに取り組んでいきます。

社会変化のスピードに対応できる組織体制・人材育成の整備、事業成長のための投資判断と並行して、企業価値のベースを作っていくことも、我々経営陣の責務です。財務的な価値とともに、組織資本・人的資本などのプレ財務価値、さらに長期経営ビジョンで示した3つの「P」で生み出していく将来価値をわかりやすく可視化して、IR活動に反映していく考えです。その上で、国内外で展開する事業の収益性を高め、株主の皆様へのさらなる還元を実現していきます。

当社グループは2022年春に、究極的に成し遂げる事業の志としてパーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を掲げました。130年前に創業者が目指したのは「社会公益の一端となる意義ある事業」でした。この創業精神を引

き継ぎながら、デジタル革新が進展する今の時代において、「一人ひとりのwell-being」を実現したいという想いを、このパーパスに込めています。患者様のお役に立つ漢方薬を安定的にお届けするには、当社グループの力だけではなく、業界団体・事業パートナーとの連携が不可欠です。2023年4月の薬価改定において、当社製品のうち40品目が不採算品再算定^{*6}の適用を受けています。引き続き行政機関や業界団体と協力しながら、グローバル視点で持続可能な漢方薬事業のあり方を、リーディングカンパニーとして確立していく考えです。

現在、当社グループの主な市場は日本と中国ですが、天然物由来の医薬品などは、東南アジアの国々や地域に暮らす人々の健康に大きな役割を果たす力があります。日本と中国に伝わる伝統薬を世界に発信し、一人ひとりのwell-beingに貢献する価値を創出することで、社会全体のwell-beingを実現していきます。

*4 Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字をつなぎ合わせた言葉。ビジネスや社会において、変動性が高く将来の予測が立てにくい状態
*6 薬価改定時に、薬価が下がって製造販売の継続が困難になった医薬品の薬価を算定し直すルール



加藤CEOによる講義と受講者との対話の様子

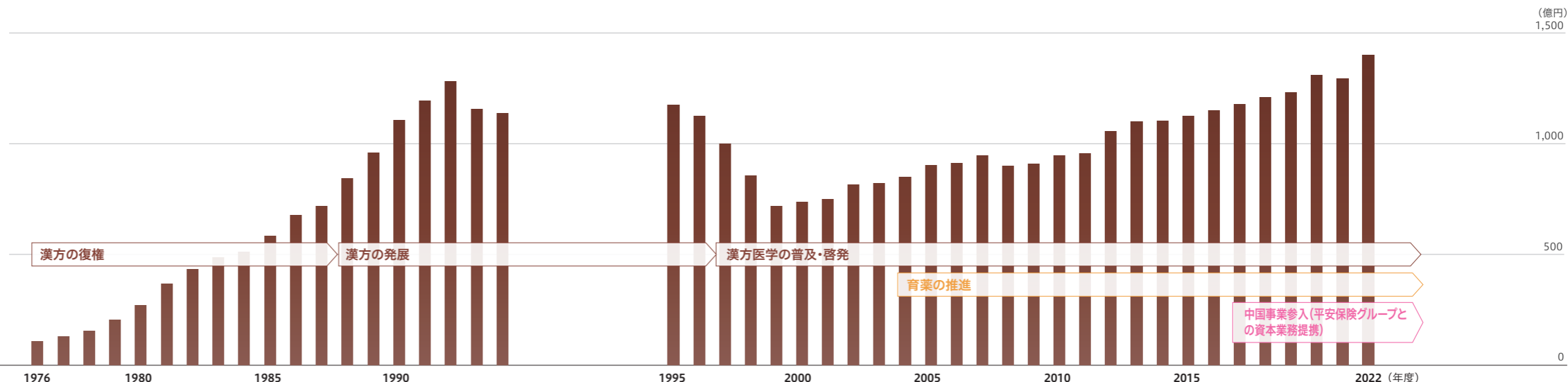
中国の幹部社員との交流会の様子

価値創造の歩み

1893年、初代津村重舎が創業、婦人良薬である「中将湯」の販売を開始しました。ツムラグループは漢方医学と西洋医学の融合を目指し、医療用漢方製剤普及と科学的解明に努めてきました。その歩みは、漢方医学の伝統を守りながら、漢方薬を普及させるための革新を続けてきた歴史といっても過言ではありません。今後は漢方薬に加えて、中成薬・飲片の事業にも経営資源を投入し、中国の中薬業界で信頼される企業としても、社会的な責任を果たしていきます。


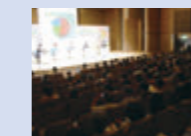
連結売上高の推移

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」を適用

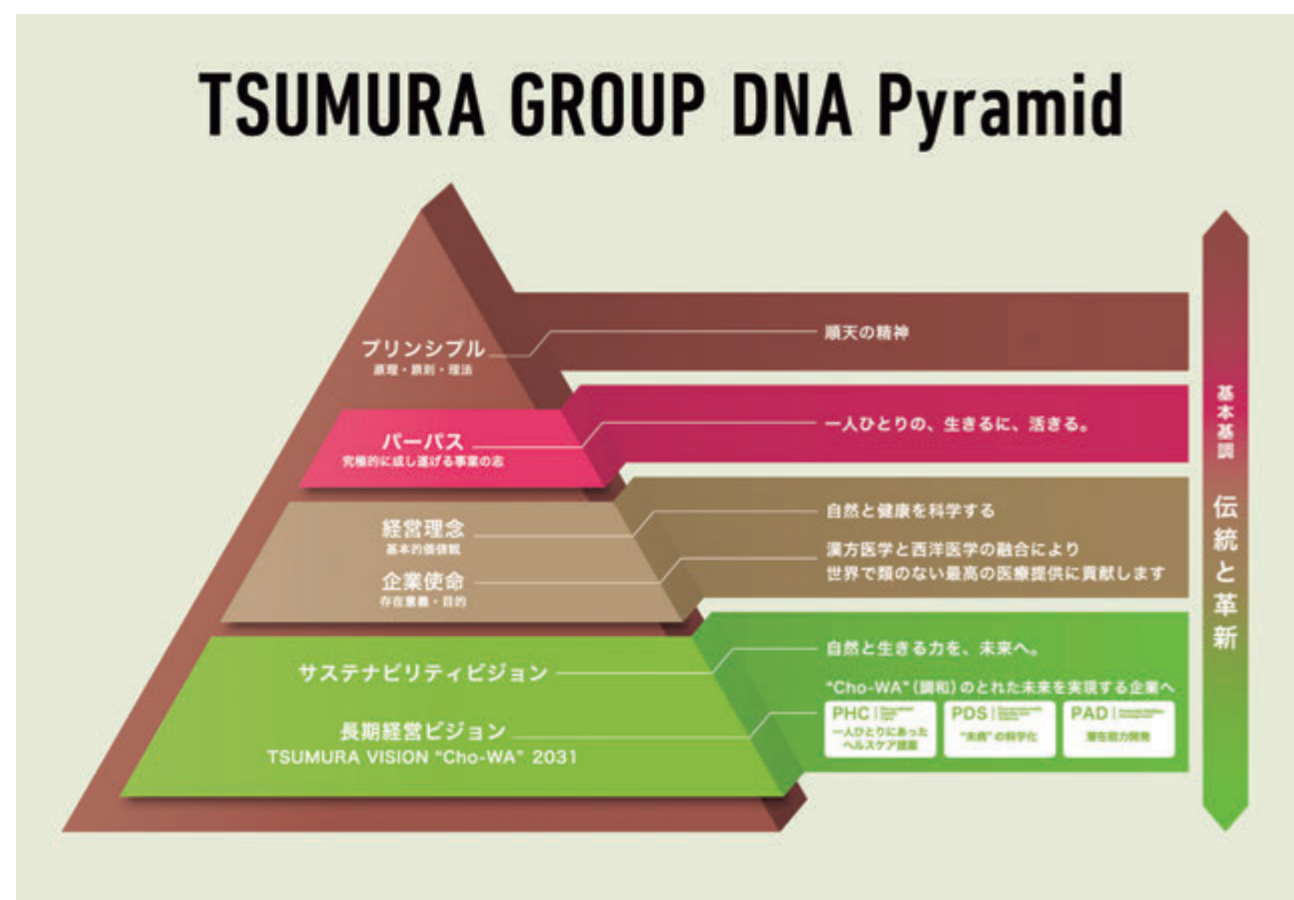


漢方バリューチェーンの変革

価値創造の基盤

<p>漢方薬が薬価収載されるまでの歩み</p> <p>(茶色はツムラの歴史)</p> <p>1874 明治政府が医制発布、医師免許は西洋医学のみとなった(漢方医学の衰退)</p> <p>1879 漢方医(浅田宗伯ら)が、漢方存続運動を展開</p> <p>1893 津村順天堂創業、婦人良薬「中将湯」を製造販売</p> 	<p>研究開発</p>	<p>1924 津村研究所、津村薬草園開設</p>  <p>1926 津村研究所が『植物研究雑誌』発刊を引き継ぐ</p>  <p>1991 漢方製剤8品目再評価指定を受け、二重盲検比較試験を実施</p> <p>2001 米国における医薬品開発の拠点として TSUMURA USA, INC. を設立</p>  <p>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</p> <p>2005 大建中湯がFDAに治験薬IND取得、臨床試験開始(TU-100)</p> <p>2007 大建中湯の臨床的エビデンス確立を目的に「DKTフォーラム」を設立</p> <p>2016 漢方製剤において、Growing処方を設定。「植物研究雑誌」創刊100周年</p>  <p>2017 TU-100の第II相臨床試験完了、POIの適応症への集中を発表</p> <p>2018 当社独自の研究パッケージ(KAMPOmics®)商標登録</p>	<p>エビデンスの集積による漢方治療の標準化</p> <p>多成分系である漢方製剤の研究手法の確立</p>
<p>1895 帝国議会にて漢医継続願(改正法案)が否決</p> <p>1916 「植物研究雑誌」創刊</p> <p>1919 目黒工場建設(中将湯の製造)</p> <p>1924 津村研究所、津村薬草園開設</p> <p>1936 株式会社津村順天堂設立</p> <p>1950 日本東洋医学会設立</p> <p>1957 中将湯ビル診療所開設</p> <p>1959 「漢方友の会」の発足</p> <p>1960 日本薬局方収載生薬が薬価基準に収載</p> <p>1974 医療用漢方製剤を発売</p> <p>1976 ツムラ医療用漢方製剤33処方が薬価基準に収載(漢方医学の復権)</p>	<p>栽培・調達</p>	<p>1973 中国政府指定の友好商社を経由して生薬購入開始</p> <p>1978 2代重舎、原料生薬の安定供給確保の交渉のため、1回目の中国訪問</p>  <p>1981 中国国営企業から生薬直接購入開始。中国土産畜産進出口総公司との「生薬長期供給契約」締結</p> <p>1988 「合弁会社」からの直接購入体制、当社用原料生薬の調達拠点の確立</p>  <p>1991 中国における原料生薬の調達拠点として深圳津村薬業を設立</p> <p>2007 生薬トレーサビリティの運用開始</p> <p>2009 北海道における原料生薬の栽培、調達、調製加工、選別加工、保管拠点として夕張ツムラを設立</p>  <p>2010 ツムラ生薬GACPの制定、運用開始。ラオスにおける原料生薬の栽培、調達、調製加工、保管拠点としてLAO TSUMURA CO., LTD.を設立</p>  <p>2011 中国白山市政府と原料生薬の共同研究の協議書を締結</p> <p>2012 原料生薬の調達価格の安定のため、「自社管理圃場」を拡大</p> <p>2014 中国中医科学院と蒼朮(ソウジュツ)の共同研究契約に調印</p> <p>2015 香港浸会大学との共同研究に関する協議書に調印</p> <p>2019 天津盛実百草中薬科技(現:平安津村薬業)と資本業務提携</p>	<p>ツムラ生薬GACP*2体制の確立</p> <p>原料生薬を安定調達する仕組みの確立</p>
<p>1924 津村研究所、津村薬草園開設</p> <p>1936 株式会社津村順天堂設立</p> <p>1950 日本東洋医学会設立</p> <p>1957 中将湯ビル診療所開設</p> <p>1959 「漢方友の会」の発足</p> <p>1960 日本薬局方収載生薬が薬価基準に収載</p> <p>1974 医療用漢方製剤を発売</p> <p>1976 ツムラ医療用漢方製剤33処方が薬価基準に収載(漢方医学の復権)</p>	<p>製造</p>	<p>1964 静岡工場新設</p>  <p>1983 茨城工場新設・研究所を同敷地内に移転</p>  <p>1999 重金属試験法確立</p> <p>2001 中国におけるエキス粉末(中間製品)の製造拠点として上海津村製薬を設立</p>  <p>2005 容器交換搬送ロボット導入(ロボット技術活用による省人化製造と24時間稼働の実現)</p> <p>2007 「今年のロボット」大賞で産業用ロボットの優秀賞受賞</p> <p>2013 西日本・東日本物流センター竣工</p> <p>2018 中国におけるエキス粉末の製造拠点として天津津村製薬を設立</p>  <p>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</p> <p>2023 原料生薬の選別・製造工程の自動化の早期実現のためロボット社と資本業務提携</p>	<p>全ロットにおける品質保証体制</p> <p>全工程における自動化の実現</p>
<p>1893 婦人良薬「中将湯」を製造販売</p> <p>1974 医療用漢方製剤を発売</p>	<p>販売・啓発・普及</p>	<p>1893 婦人良薬「中将湯」を製造販売</p> <p>1976 ツムラ医療用漢方製剤33処方が薬価基準に収載</p>  <p>1974 医療用漢方製剤を発売</p> <p>1987 薬価基準に追加収載され、129処方に</p> <p>1991 医療用漢方製剤の売上1,000億円を突破</p> <p>1996 小柴胡湯による間質性肺炎の副作用報道</p> <p>1997 MR*1認定制度が導入</p> <p>1999 漢方医学セミナーが始まる</p> <p>2001 漢方メディカルシンポジウムの開催</p>  <p>2004 日本全国の大学医学部・医科大学で漢方医学教育を実施</p> <p>2007 認知症フォーラムに協賛開始</p>  <p>2019 「医療用医薬品の販売情報提供ガイドライン」運用開始</p> <p>2020 循環器領域におけるプレゼンス構築プロジェクトを開始</p> <p>メガWebセミナーなどe-プロモーション開始</p>	<p>漢方医学の啓発・普及</p> <p>漢方医学と西洋医学の融合による治療法を提案</p>

*1 Medical Representativesの略(医薬情報担当者) *2 Good Agricultural and Collection Practiceの略で、WHOなどが制定した薬用植物の優良農業規範であり、栽培から出荷まで詳細に規定されている



ツムラの判断基準

製薬業界を取り巻く環境は、常に変化しています。一方、ツムラグループのプリンシプル「順天の精神」は、創業から不変の原理・原則です。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)う」という意味があります。私たちは、「天」を大いなる自然と捉え、自然の理法に則って正しく事業を行う姿勢を大切にしています。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(ちゅうじょうとう)」という婦人保健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、つまり公益性をともなう成長を、創業当時から志向してきたのです。

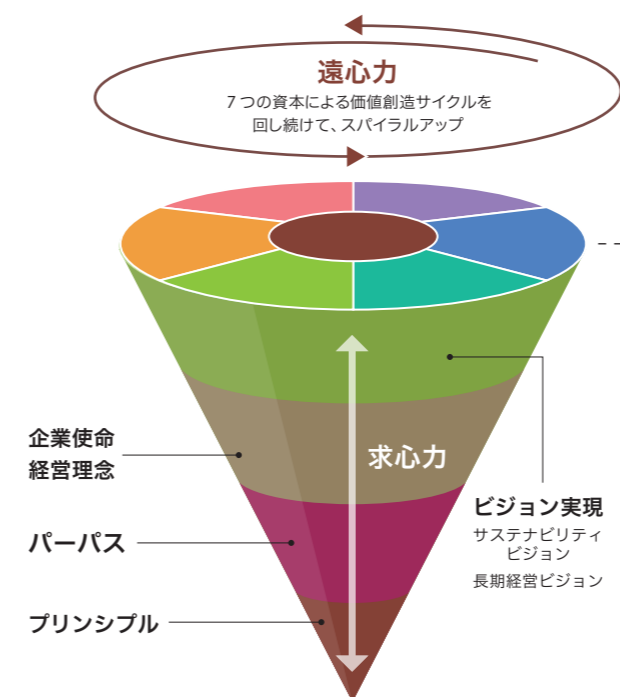
2022年4月には、当社グループの理念体系である「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」を刷新しました。50～100年先を展望したヘルスケアの未来と、創業の原点を結ぶ社会的使命として「一人ひとりの、生きるに、生きる。」をパーパスに制定し、「順天の精神」と

もにピラミッドの上位に位置づけました。加えて、「自然と健康を科学する」という経営理念および企業使命をピラミッドの中位に据え、理念に基づく経営を実践しています。同時に、当社グループのサステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」と、次なる10年に向けた長期経営ビジョン「TSUMURA VISION "Cho-WA" 2031」を策定。一人ひとりの心身と社会のwell-being、個人と社会が“Cho-WA”(調和)のとれた未来を実現する企業グループになるために、130年の伝統を堅持しながら革新を続けています。

私たちは日々の業務で、上記のプリンシプル・パーパス・理念・ビジョンに基づいたさまざまな判断を下しながら、医療アクセスの拡大や健康寿命の延伸など、社会的価値の創造に努めています。

詳細は当社Webサイトもご参照ください「パーパス・経営理念・企業使命・ビジョン」 <https://www.tsumura.co.jp/corporate/policy/index.html>

価値創造の循環サイクル

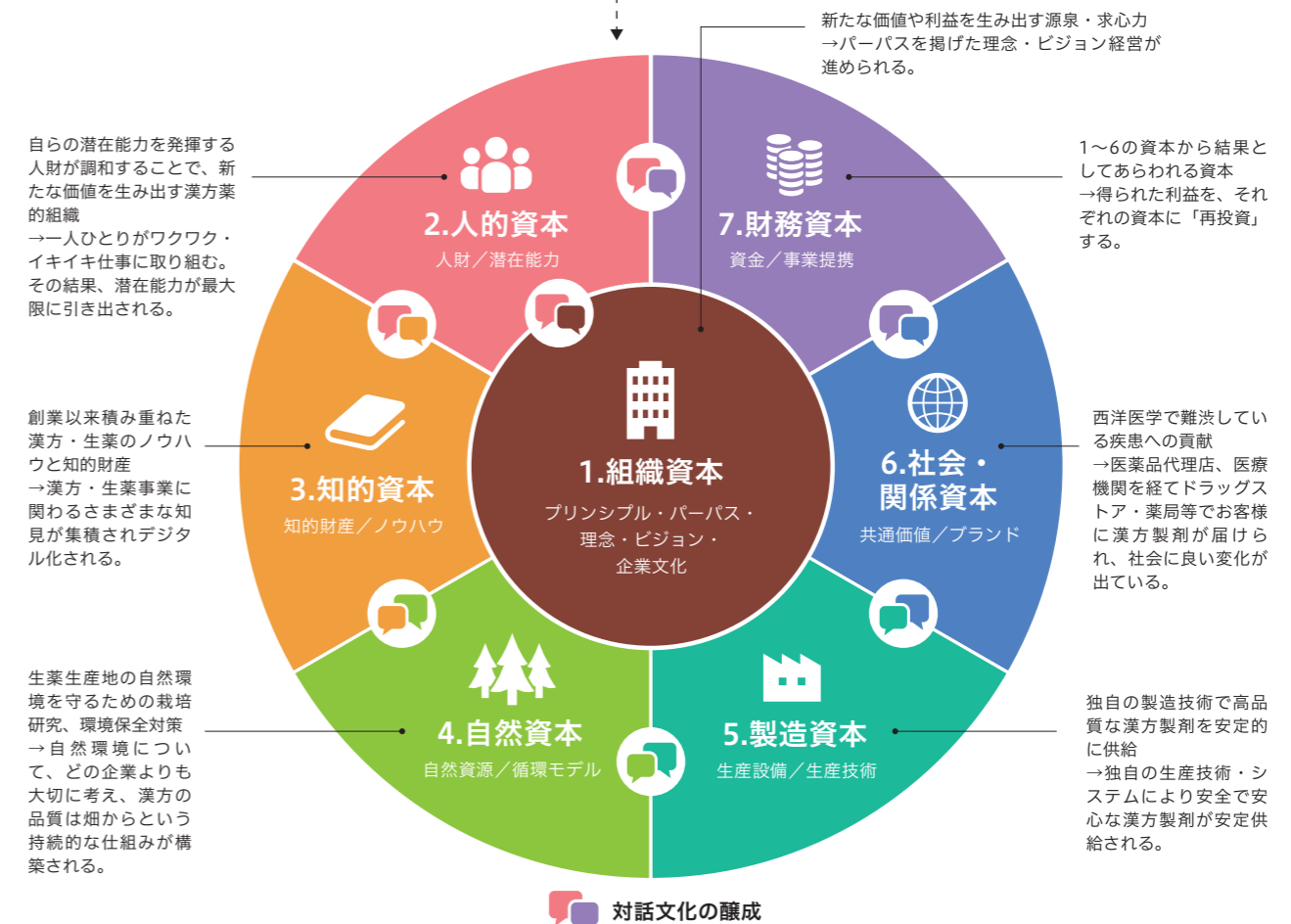


企業価値拡大の考え方

ツムラグループの製商品とサービスによる社会価値を創出するために、私たちは理念に基づく経営の中心に「組織資本*」を据えています。この組織資本を軸にして求心力を高めつつ、社員の自立的な行動の集積が大きな遠心力となることで、サステナビリティビジョン・長期経営ビジョンの実現を目指しています。

また、ビジョンや理念を日々の行動に反映させ、適切な判断ができる人材を育成しながら、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そうとしています。その手段として、働く目的と価値の創出に焦点を当てた対話を重ねるなど、理念の浸透活動を推進しています。この活動を通じて、社員が潜在能力を発現しやすい組織文化を維持しながら、世界に類を見ない漢方・中薬ビジネスにおいて、新たな道を切り拓く企業集団を目指しています。

*IIRC (国際統合報告評議会)が発行した「国際統合報告フレームワーク」の中には、組織固有の価値創造のあり方を検討する概念として「6つの資本」が提示されています。一方、当社グループでは7つの資本として「組織資本」を加えています。この資本は、私たち独自の考え方で、「複数の生業の組み合わせで構成されている漢方薬のように、固有の能力と個性を持った人々が多く集まり、目指すべき社会価値を創出するために調和している組織」を指しています



価値創造プロセス

2022年度の実績

1.組織資本

- 漢方薬的組織
- 創業**130**周年
- 理念浸透サーベイ **4.06**点

2.人的資本

- 従業員数（連結）**4,032**名
- 一人あたり教育費（単体）**126**千円
- 障がい者雇用率 **2.58**%

3.知的資本

- 研究開発費 **7,594**百万円
- ツムラ生薬GACPに基づく生薬トレーサビリティ体制
- ツムラ品質マネジメントシステムに基づく漢方製剤の均質性の確保
- 当社独自の研究パッケージ「KAMPOmics®」

4.自然資本

- エネルギー使用量 **2,063**TJ
- 水使用量 **2,064,946**t
水の再利用（茨城・静岡・上海）平均**56.0**%
- 産業廃棄物の再資源化率 **99.9**%（ツムラ単体）
- 原料生薬の調達先 中国約**90**%、日本・ラオス・その他約**10**%
- 自社管理圃場比率 **78**%

5.製造資本

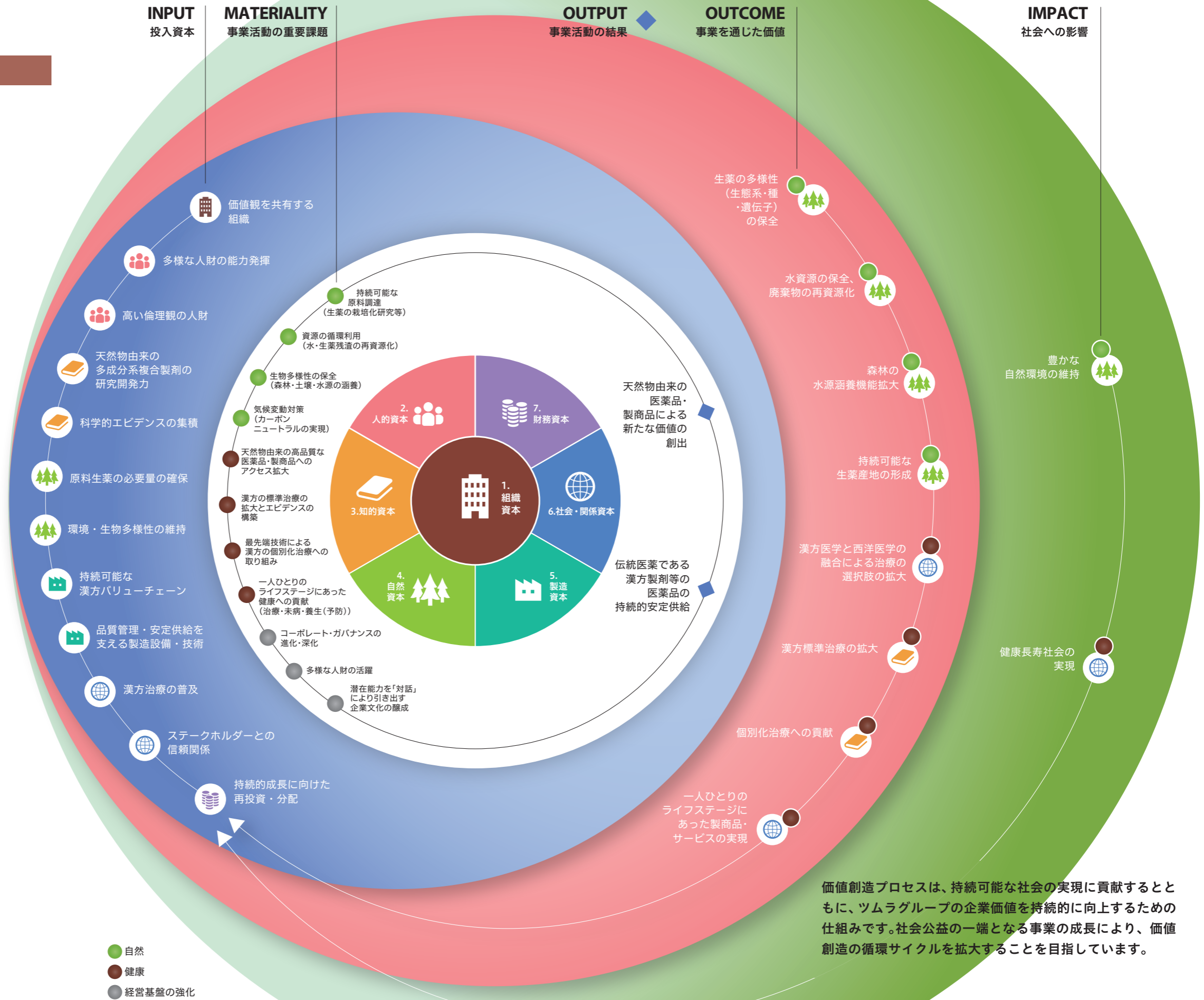
- 選別加工・品質管理 日本**2**拠点／中国**2**拠点
- 製造工場 日本**2**拠点／中国**2**拠点
- 研究拠点 日本**1**拠点／中国**1**拠点
- 設備投資額 **11,172**百万円

6.社会・関係資本

- 医療用漢方製剤10処方以上処方医師の比率 **32**%（約10万人）
- すべての大学医学部・医科大学での漢方医学教育の実施
- お客様相談窓口での相談受付件数 **41,534**件

7.財務資本

- 売上高 **140,043**百万円
- 営業利益 **20,916**百万円
- フリーキャッシュ・フロー **959**百万円
- 総資産 **396,813**百万円
- 自己資本 **252,046**百万円



価値創造プロセスは、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、ツムラグループの企業価値を持続的に向上するための仕組みです。社会公益の一端となる事業の成長により、価値創造の循環サイクルを拡大することを目指しています。

ツムラグループのCSV

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。

* 詳細はP19「サステナビリティ」をご参照ください

社会との共通価値の創造

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あ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。

天然物由来の医薬品

漢方製剤は天然物由来の医薬品で、複数の生薬で構成された数千種類もの低含量成分を有する多成分系複合製剤です。合成薬とは異なり、病名ではなく複数の症状に対応する適応症となっています。新たな疾患の症状に対応すべく作用機序解明とエビデンス構築を進めています。

薬食同源の生薬を原料とする製商品

医薬の原料である生薬のうち、食品の原料としても用いることができる生薬があることから、これらを原料とした薬食同源の健康食品・機能性食品として製商品を開発し、養生（予防）での健康維持・増進に貢献します。

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・体質などにあ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。

原料生薬の安定調達体制の構築

漢方薬に使用される植物などの生薬は100種類以上あり、栽培・生育年数も1年～10年以上のものまで多種多様です。気候・土壌の影響を受けるため自生地などの適地を選定し、栽培技術を有する生産者とともに安心・安全・高品質を実現する生薬契約栽培により、計画的に安定調達を実行しています。

安全性・有効性・均質性の追求

科学的な根拠に基づく医薬品としての安全性・有効性・均質性を追求することで、医療用漢方製剤のリーディングカンパニーとして成長してきました。医療現場で積み重ねてきた信頼と実績、先端技術を駆使した研究力がツムラの競争力の源泉です。

マテリアリティ 戦略的アプローチ 現在の強み リスク・対応 参照ページ

マテリアリティ	戦略的アプローチ	現在の強み	リスク・対応	参照ページ	
自然	持続可能な原料調達（生薬の栽培化研究等）	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●環境に適応できる持続可能な生薬栽培 	<ul style="list-style-type: none"> ●ツムラ生薬 GACP体制 ●自社管理圃場による品質・量・価格の安定化 ●産地・産出国の複線化(中国、日本、ラオス等) ●環境に適応するための生薬栽培研究 	<ul style="list-style-type: none"> ●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調達リスク →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 ●中国からの原料生薬および漢方エキス粉末の輸入に対し、為替相場が大きく変動した場合のリスク →為替動向を考慮しながら為替予約等によるコストの安定化 ●製品の品質や安全上の問題発生リスク →「ツムラ生薬 GACP ポリシーに関する規程」による原料生薬の徹底管理 ●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 →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 	<ul style="list-style-type: none"> → P25 注力施策 → P29 特集：「自然と健康を科学する」ツムラの価値創造能力
	資源の循環利用（水・生薬残渣の再資源化）	<ul style="list-style-type: none"> ●すべての生薬残渣を堆肥・土壌改良剤の原料として有効利用する等、循環型社会の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ●水・蒸気の循環利用 ●生薬残渣の再資源化(バイオマス発電燃料、堆肥・土壌改良剤の原料) 		
	生物多様性の保全（森林・土壌・水源の涵養）	<ul style="list-style-type: none"> ●多様性(生態系・種・遺伝子)の保全 ●落ち葉が腐葉土となる森林水源涵養機能の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●生薬の種苗の保存、栽培化研究 ●薬木「キハダ」の植栽(北海道夕張市) ●「土佐ツムラの森」(高知県高岡郡越知町)での植林活動 		
	気候変動対策（カーボンニュートラルの実現）	<ul style="list-style-type: none"> ●省エネ技術の導入による水やエネルギーの循環効率の向上 ●樹木系生薬栽培によるCO₂吸収 	<ul style="list-style-type: none"> ●省エネ技術の導入 ●大規模面積での樹木系生薬の栽培 		
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	<ul style="list-style-type: none"> ●日常的に漢方製剤や薬食同源製商品を取り入れた生活 	<ul style="list-style-type: none"> ●卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育支援 ●幅広い診療科での医療用漢方製剤の処方 ●業界最大規模の医療機関・薬局への納入実績 ●中国市場で優位性がある原料生薬(人参) 	<ul style="list-style-type: none"> ●医療費抑制政策等の行政動向に関するリスク →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 →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 ●予期せぬ副作用の発生リスク →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 ●将来の成長や業績の維持・向上ができないリスク →国内および海外における研究開発計画に関するフィジビリティ（投資回収と事業性評価）の定期的な検証 →国内における事業対象領域の拡大（医療用領域を超え、トータルヘルスクエア領域を視野に入れた展開） ●製品の品質や安全上の問題発生リスク →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 	<ul style="list-style-type: none"> → P49 戦略課題① → P29 特集：「自然と健康を科学する」ツムラの価値創造能力 → P57 戦略課題④ → P51 戦略課題② → P3 パーパス起点の価値創造
	DXの推進による漢方バリューチェーン改革	<ul style="list-style-type: none"> ●全ロットに対する品質保証体制 ●漢方製剤ごとの製剤設計に基づくコンピュータ制御 ●全製造工程におけるロボット技術の開発・導入 			
	漢方の標準治療の拡大とエビデンスの構築	<ul style="list-style-type: none"> ●エビデンスに基づいた漢方標準治療の拡大 ●健康長寿社会実現への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ●診療ガイドラインへの収載数および推奨度の向上 ●漢方医学特有の診断である「証」の科学化 ●KAMPOmics®をベースとしたレスポnderマーカー研究、AI漢方診断サポートシステムの開発、未病の科学的解明 ●研究機関やパートナー企業との協働体制 		
	最先端技術による漢方の個別化治療への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ●一人ひとりのライフステージにあった価値の提供 ●未病の科学化による未病治療の普及への貢献 			

サステナビリティ

サステナビリティビジョンとマテリアリティ

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」の体現に他なりません。

自然の恵みである生薬を活かす事業を進化させ、未来へつなげていく私たちだからこそ、自然環境の変化や危機に最も敏感な企業でなければなりません。そして、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ること——サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」にはその想いが込められています。漢方バリューチェーンを通じて、持続可能な人間・社会・地球環境の実現を目指します。生薬はもとより水・空気に至るまですべてを自然に返す、当社グループならではの循環型社会に向けて取り組んでいきます。

究極的に成し遂げる事業の志「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げ、経営理念「自然と健康を科学する」を標榜する当社グループのサステナビリティビジョンは、長期経営ビジョンを通じて具体的な活動に落とし込まれています。

長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」は「“Cho-WA”（調和）のとれた未来を実現する企業へ」をテーマとし、3つの“P”を通じて、心と身体、個人と社会、漢方医学と西洋医学の“Cho-WA”（調和）のとれた未来を目指しています。

マテリアリティの見直し

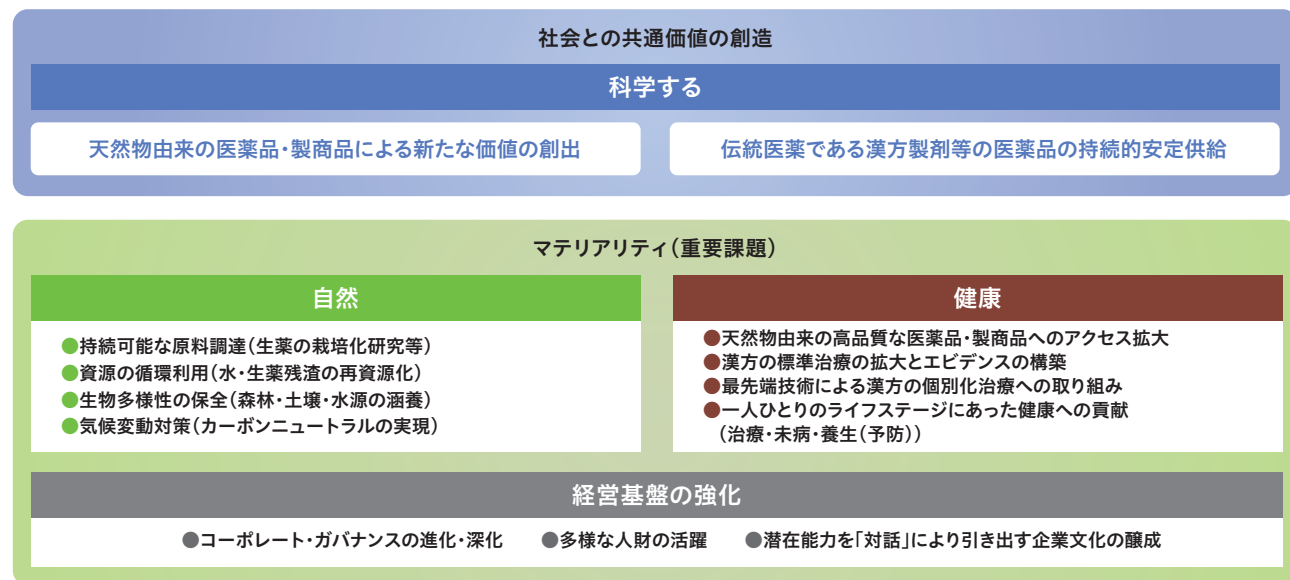
当社グループは、事業活動を通じて地球規模の課題解決に貢献し、企業価値の向上を実現するために、2023年9月にパーパスを起点とした重要課題（マテリアリティ）を特定し直しました。

今回の見直しは、これまでのボトムアップ型の策定プロセスから、CEOのコミットメントに基づくトップダウン型に変更することで、社会価値・経済価値の創出に向けたストーリーを社内外にわかりやすく伝えることを目的としています。今後は、マテリアリティを軸とした情報開示を進めることで、ステークホルダーとの対話と共創を促進していきます。

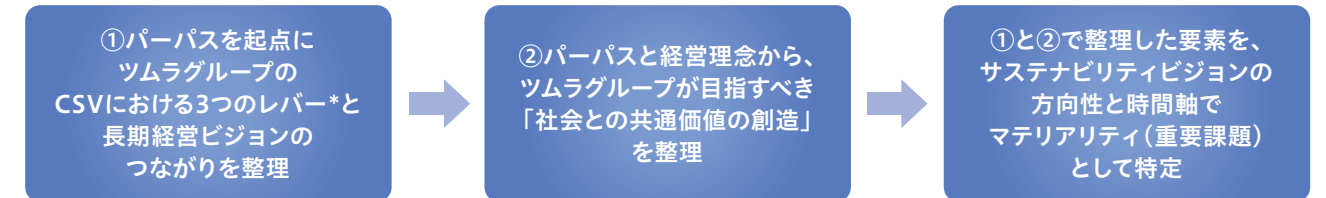
サステナビリティビジョン —— 自然と生きる力を、未来へ。

ツムラグループの新マテリアリティ

ツムラグループのマテリアリティ（重要課題）は、パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」、経営理念「自然と健康を科学する」の体現に向けた事業への取り組みそのものを指します。当社グループの事業から創出される「自然」と「健康」に関わるすべての価値は、社会との共通価値の創造につながります。



新マテリアリティの策定プロセス



* 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)

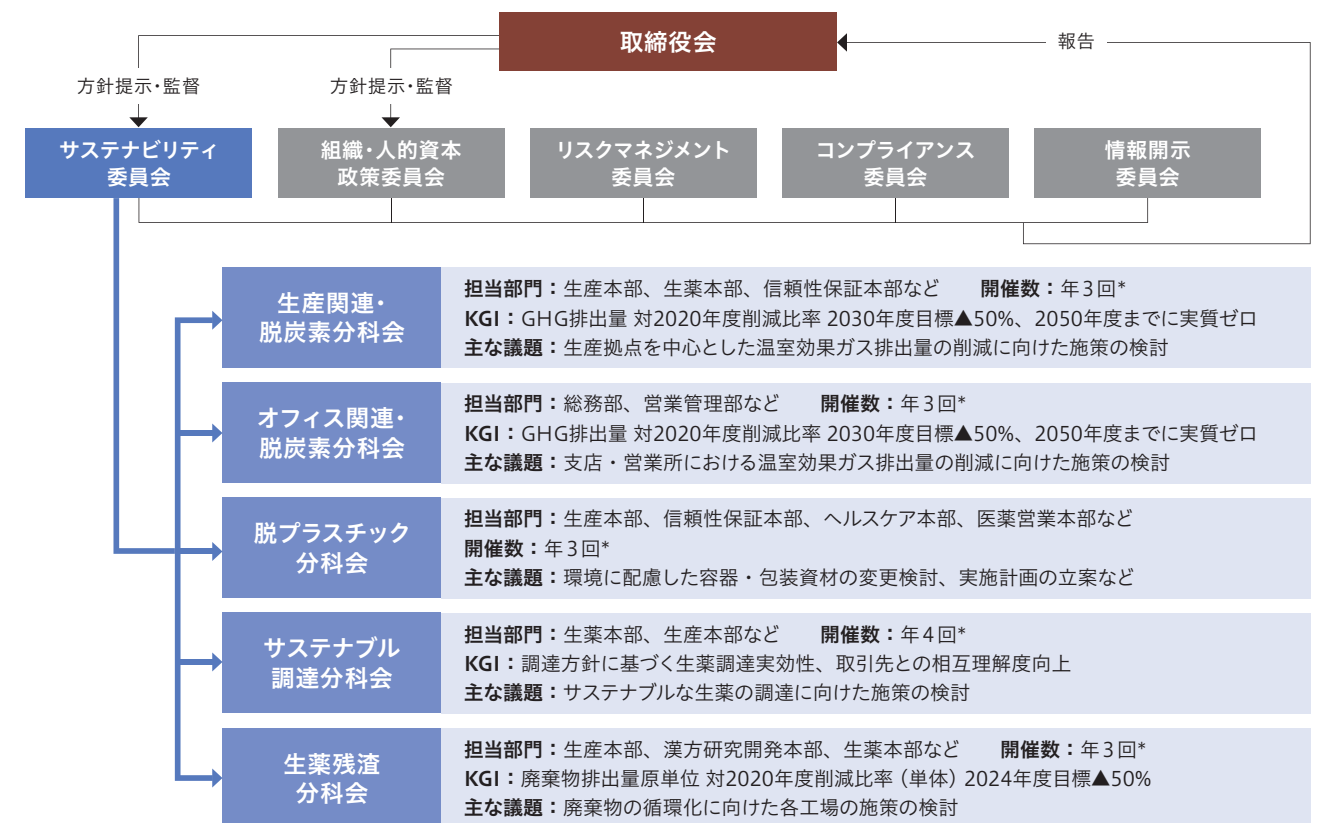
サステナビリティ推進体制

気候変動等の地球環境問題への配慮、人権の尊重等、サステナビリティに関する課題への対応は、重要な経営課題であると認識しています。取締役会直下のサステナビリティ委員会では、このような課題を具体的な戦略に反映すべく、全体の方向性や活動等を検討、モニタリングを行うとともに、委員会配下に5つの分科会を設置し、中長期環境目標等に基づいた各本部の知見や経験、研究成果を部門横断的に検討しています。また、審議の活性化に向けて、各分科会の成果を委員長（杉井Co-CEO）に定期的に報告する機会を設けるなど、サステナビリティ活動の実効性を高めています。社会環境の変化や時代の要請を

踏まえて柔軟に対応することで、実効的なサステナビリティ活動を追求・推進していきます。

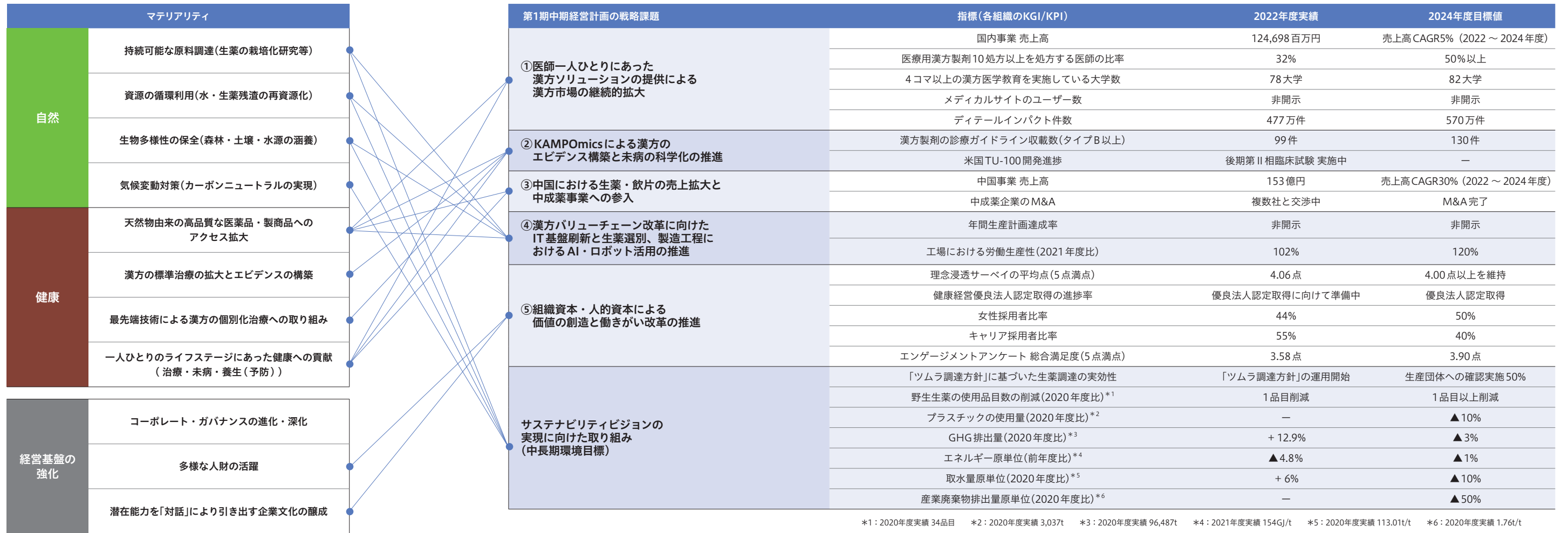
サステナビリティ委員会の主な議題(2022年度)

- ・TCFD開示案の審議・承認
- ・サステナビリティ憲章の策定
- ・中長期環境目標の進捗報告
- ・マテリアリティ更新に向けた議論のほか、各種イニシアチブへの賛同報告やCDPの結果報告、地域貢献活動の報告など

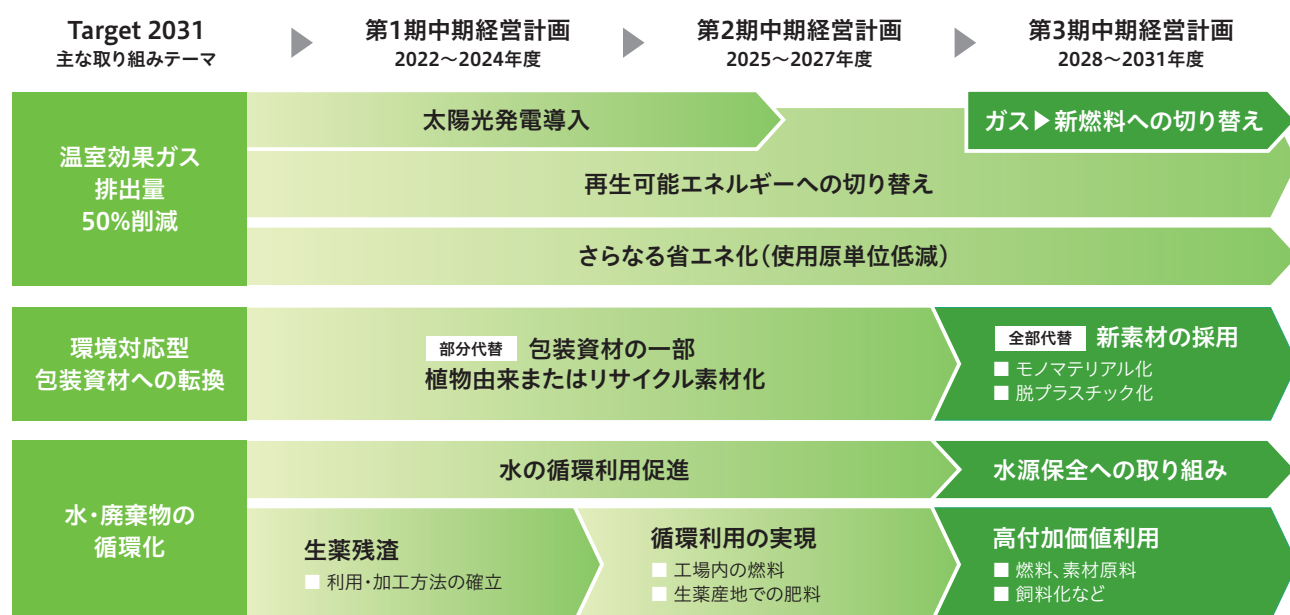


*2022年度実績

マテリアリティと経営戦略KGI/KPI



サステナビリティ・ターゲット2031



社会課題解決への取り組み

#OneMoreChoice プロジェクト

ツムラは、誰もが不調を無理に我慢することなく、心地よく生きられる健やかな社会を目指し、2021年から#OneMoreChoice プロジェクトを進めています。

自社調査に基づく課題解決に取り組んでおり「女性の8割が隠れ我慢*7をしている」「違いを知ることからはじめよう」というメッセージとともに実施した活動は、生活者の方々からSNSを中心に多くの共感の声をいただきました。また社内では、隠れ我慢のない企業を目指して「#OneMoreChoice アクション」を2022年4月に施行。休暇制度変更など、社員の健康課題を解決する取り組みも進めています。

*7: 隠れ我慢とは、心身の不調を我慢して仕事や家事を行うこと。株式会社ツムラの登録商標です *8: 2023年7月時点
*9: Carellege (ケアレッジ) は、当社によるCareとCollegeの造語です

これらの活動を通して培った知見を、隠れ我慢のない社会の実現に活かすため「#OneMoreChoice 研修」を開発し、2022年9月から無償提供を開始しました。当社社員が講師として企業・団体や大学等へ出向き、これまでに16回*8実施しています。2023年4月からは、大学生が隠れ我慢をしない環境づくりを目指した取り組みである「Carellege Action」*9を4大学からの賛同を得てスタート。無料で専門家に健康相談できる機会の提供なども始めています。

今後も、企業や大学等と連携しながら活動の輪を広げ、社会課題解決に取り組み健やかな社会の実現に向けて活動を進めていきます。



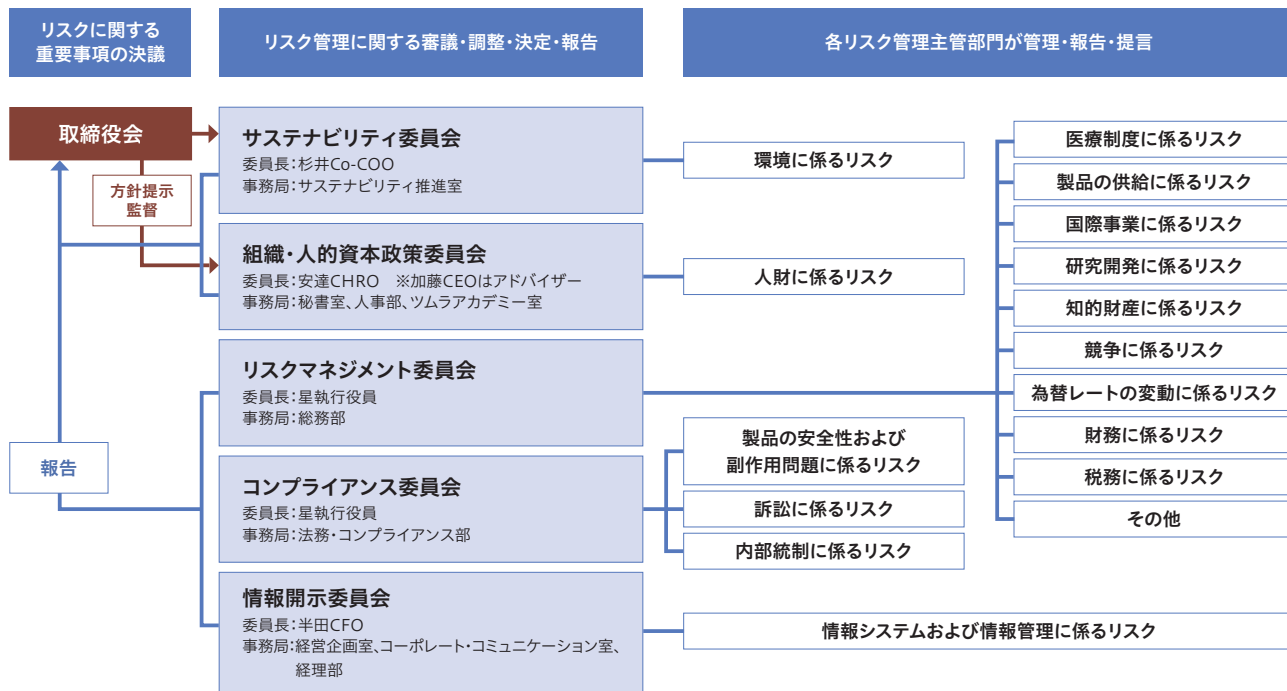
リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

ツムラグループでは、リスクマネジメントを適切に行うことを経営の最重要課題の一つと認識し、取締役会を頂点とした管理体制の整備に努めています。会社法に基づき、取締役会が、執行役員の職務の執行の適正を確保するために必要な体制を整備し、すべての執行役員が担当職務のリスクを識別し、運用・管理の推進に取り組んでいます。

リスクマネジメント委員会は、総務部担当執行役員を委員長とし、重要なリスクを一元管理しています。また、「リ

スク管理規程」に則り、リスクを分類・定義した上で各々のリスクの性質に応じた管理を行うとともに、各リスク管理担当部門からの報告・提言を評価し、全社リスクの把握と適切な対応を審議・調整しています。リスクマネジメント委員会における審議・調整、決定事項は定期的に取り締役に報告されています。取締役会はリスクに関わる重要事項について決議しています。



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	<ul style="list-style-type: none"> 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、製造等に関する国内外の規制の厳格化リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 「ツムラ生薬 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

リスク項目	代表的リスク内容	リスク軽減措置
4 国際事業に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 中国事業参入にともなう企業買収・提携後に偶発債務や未認識債務が判明される、ならびに、期待する事業価値および事業統合による将来のシナジー効果が発揮されないリスク 予期せぬ法規制の変更や政治的・経済的状況の変化リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 対象企業・対象事業の財務内容や取引等についての詳細な事前調査の実施 津村（中国）有限公司の設立による経営管理機能強化
5 研究開発に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 将来の成長（医療用漢方製剤の国際化、未病・個別化医療開発）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掲載数により漢方治療標準化の加速ができないリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 【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）
6 知的財産に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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知的財産権の調査
7 人財に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 必要な人財の確保・育成が計画的に推進できないリスク 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 ツムラアカデミーの設置による、ツムラグループの基本理念に基づく経営を実践できる人財の養成および多様な人財の開発推進 「人財育成ポリシー」に基づく人財の計画的育成 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
9 為替レートの変動に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 中国からの原料生薬および漢方エキス粉末の輸入に対し、為替相場が大きく変動した場合のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 土壌汚染や水質汚染等の惹起、法令違反等の発生リスク 自然環境への保全努力が不十分であると評価されるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 環境に関する法規制の遵守 環境に配慮した活動による自然環境の保全推進
13 訴訟に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 業務の有効性及び効率性を確保できないリスク 財務報告の信頼性を確保できないリスク 違法行為・不正行為等の発生リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制システムの整備・運用 内部管理の基準の整備・運用 内部監査、内部統制評価の計画的な実施
16 その他	<ul style="list-style-type: none"> COVID-19 の国内および世界的な感染拡大により事業が停滞するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 感染予防と拡大防止策の実施 事業継続計画（BCP）に基づく製品の安定供給体制の構築 在宅勤務のためのインフラ整備（モバイル PC、Web 会議システム）

気候変動への対応

重要性の背景

自然の恵みである生薬を原料として扱うツムラグループが持続的に成長するためには、自然環境の変化や危機に最も敏感であるべきと考えています。事業の根幹を成す豊かな自然環境を未来へつなげていくために、とりわけ気候変動と水リスクへの対応を重視しています。これらのリスクを低減すべく、カーボンニュートラルに向けた施策を推し進めるとともに、生薬栽培や生産技術分野における新技術の開発に注力しています。

気候変動関連のガバナンス体制

気候変動を含むリスクと機会を踏まえて、当社グループの持続的な成長を図るための最重要な意思決定は、取締役会が担っています。Co-COOを委員長とする「サステナビリティ委員会」では、取締役会での決定事項を受け、サステナビリティを巡る各種方針やGHG排出量の削減目標・施策などを定めています。また、活動の進捗状況と、新たに発生する課題などは取締役会へ定期的に報告し、取締役会からの意見や助言を目標・施策に反映しています。気候変動関連のリスクに関しては、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情報を共有しながら評価・管理し、重要な案件は経営会議・取締役会に報告しています。

Scope1,2のGHG排出量に関する、「2030年度に2020年度比50%削減」目標への取り組みでは、2023年度はオフサイトPPAの導入や、各拠点での太陽光発電の順次導入に加え、新たに建設中の静岡工場の排水処理施設で水力発電の仕組みを取り入れるなど、目標達成への道筋を付けました。



静岡工場のソーラーパネル 茨城工場のソーラーカーポート

地球温暖化による水リスクへの対応

当社グループではTCFD提言の要請に基づき、2050年時点の世界を想定したシナリオ分析^{*1}を実施しています。「4°Cシナリオ」における主要リスクのうち、水リスクへの対応については、2022年度に詳細な検討^{*2}を行いました。現在、茨城工場の第3SD棟で、製造用水を再利用する新たな設備を導入しており、ここで培ったノウハウの展開など水リスクの緩和策を検討しています。また、一部に水ストレスの高い生薬栽培拠点があることから、生薬栽培技術の革新と栽培拠点の分散化、適正在庫の確保などを進めています。

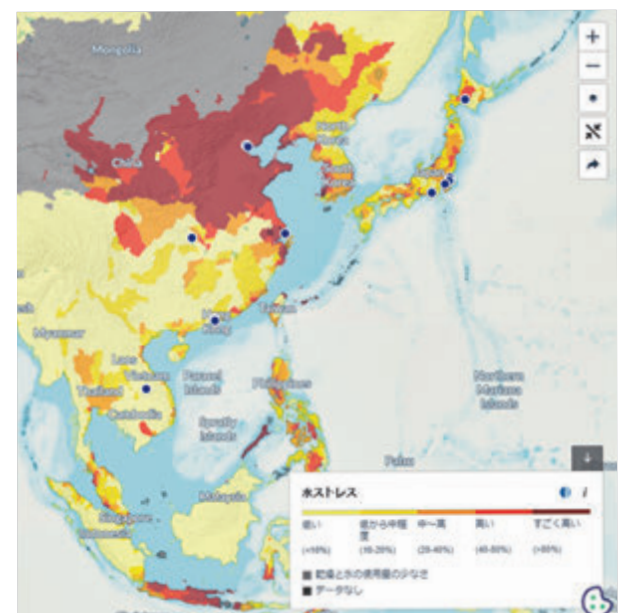
*1 詳細は当社Webサイトをご参照ください
「気候変動への対応 TCFD提言に基づく情報開示」
<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/tcfd/index.html>
*2 世界資源研究所 (World Resources Institute) が開発した「Aqueduct Water Risk Atlas」を用いて水ストレスを評価

本社・製造拠点の水ストレス リスク評価結果

- 日本：6 拠点、すべてリスクなし^{*3}
- 中国：9 拠点、うち3 拠点リスクあり (天津、深圳、上海)
- ラオス：1 拠点、リスクなし

評価時点：2040年

*3 日本の一部の拠点についてExtreme High, Highリスクと判定されましたが、拠点における水の使用状況等を考慮した結果、大きなリスクはないと判断しています



出典：WRI Aqueduct, <https://www.wri.org/aqueduct>

人権の尊重

ツムラグループでは、国際人権章典をはじめとするグローバルな規範を支持し、人権尊重に取り組んでいます。ツムラの原料生薬の調達先である産地会社や取引先をはじめ、バリューチェーン上での人権侵害はあってはならないと考えています。そのために従前より、すべての産地会社や取引先に対し、定期的な監査を行っています。これまでに、従業員の人権に関わる強制労働などの重大な問題は認められていません。2022年4月には、当社グループのすべての役職員、産地会社・生産団体、直接契約のある全取引先を対象に、「ツムラ人権方針」および「ツムラ調達方針」を制定しました。

また、調達部門では、サプライチェーンにおける人権リスクの分析・予防を、人権デュー・ディリジェンスの対象と捉えています。生薬を調達している生産団体には、「ツムラ調達方針」をもとに、GACP監査^{*4}の際にチェックリストを用いて労働安全衛生の観点から観察・聞き取りを行っ

ています。結果についてはサステナブル調達分科会、およびサステナビリティ委員会で評価し、取締役会に報告しています。2022年度は日本・中国・ラオスにおいて、現地の生産団体に向けて説明会を実施し、調達方針の浸透を図りました。

人権リスクに対する管理体制は、サステナビリティ委員会が中心となり、人権方針に関する取り組みの監督と、取締役会への報告を行っています。人事部門は、人権に関する教育、人権リスクの分析・予防、諸制度の構築・改善などを担っています。法務・コンプライアンス部は、従業員からの相談窓口を運営しています。

2022年度は全社員を対象に、事業所ごとに「人権とハラスメント」の勉強会を実施しました。人権に関連する資料の制作などを進め、今後も全社員研修に活用していきます。

*4 「ツムラ生薬GACPガイドライン」に基づくツムラ独自の監査方法

資源循環

ツムラグループでは、3R (リデュース・リユース・リサイクル) とリニューアブルに取り組み、資源循環の仕組みづくりに取り組んでいます。

当社グループで発生する産業廃棄物のうち、大部分は漢方製剤のエキス製造過程の抽出後に残る残渣 (生薬残渣) です。一部は有償での取引も行っており、火力発電所のCO₂排出量削減につながるバイオマス燃料などに活用しています。その他の生薬残渣も、堆肥化などにより100%リサイクルされています。

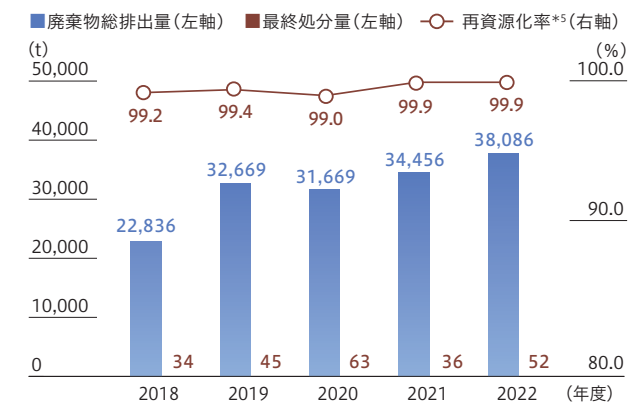
再資源化と並行して、資源循環のより良い仕組みづくりにも注力しています。生薬残渣には約80%の水分が含まれています。上記のようにリサイクル活用は実施しているものの、大量の水分を含んだ状態で外部の処理施設まで運搬しているため、環境負荷と経済的なコストがかかっています。そこで現在、肥料の製造技術を応用し、環境に負荷をかけることなく残渣の水分含量を減らせる手法の研究・検討を進めています。

水資源の循環的な利用に向けた取り組みとしては、漢方エキス抽出液の濃縮工程において冷却水を回収し再利

用する仕組みを、静岡・茨城・上海・天津の4工場に導入しています。当社グループ全体の排水量のうち、およそ96% (2022年度実績) はこの4工場が占めています。

このほか、プラスチック資源循環法の施行など規制の強化を踏まえて、環境対応型包装資材への転換を検討しています。

廃棄物総排出量・最終処分量・再資源化率



※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、一般廃棄物も含まれます
*5 再資源化率 = 再資源化量 / 廃棄物総排出量 × 100

生物多様性保全

重要性の背景(創業時からの考え方)

ツムラグループは生薬を原料とした事業を展開しているため、野生植物などの天然資源の枯渇は経営リスクに直結します。こうした背景から、いち早く生物多様性の保全に努めてきた長い歴史があります。津村重舎(初代)は、原料生薬として使用できる種の特定と、科学に裏打ちされた栽培化、および種の保存を創業時からの課題とし、心血を注いできました。1924年には、植物成分と和漢薬の科学研究・分析を目的とした「津村研究所」を創設。その成果は後年、漢方薬の興隆に多大な貢献をもたらしました。また、重舎は研究所の創設と同時に、津村薬草園の設立にも着手しています。

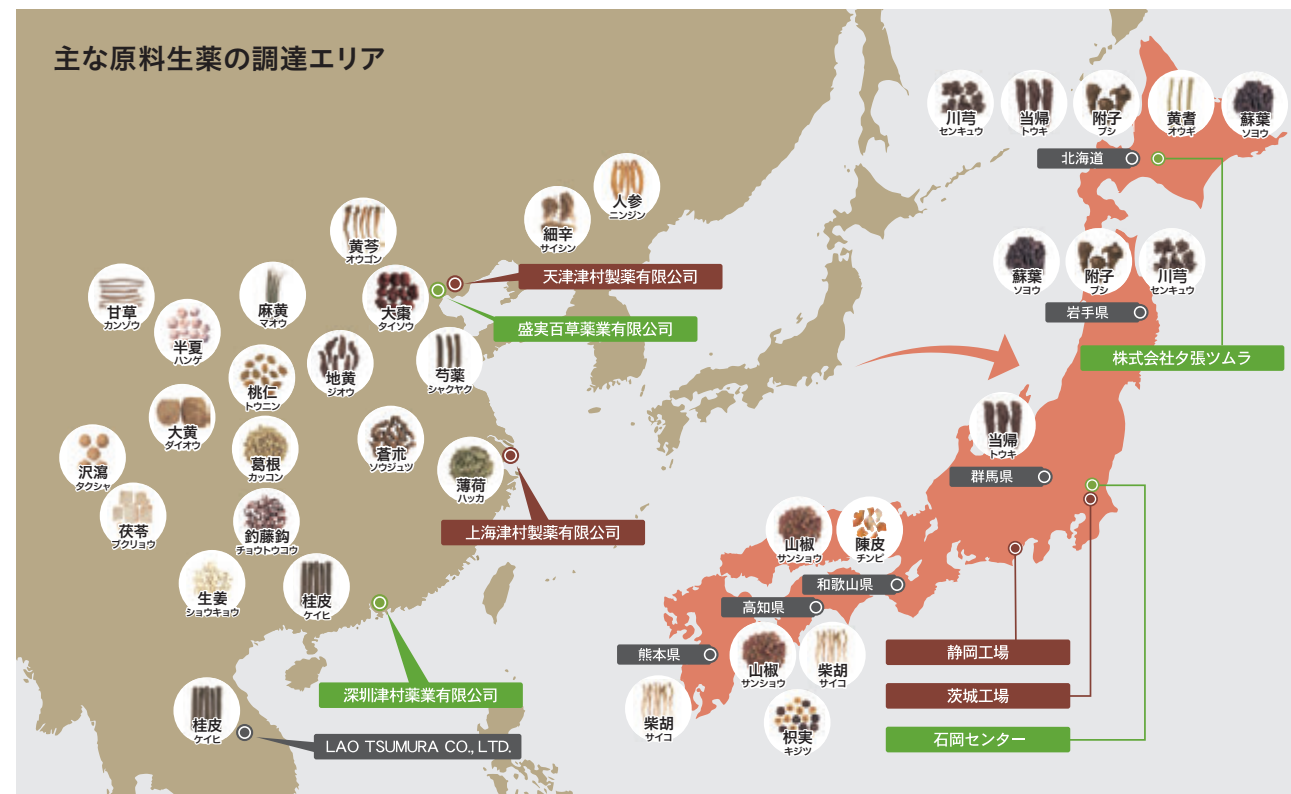
研究所の創設と同じ頃、日本における植物分類学の第一人者である牧野富太郎博士が、野生植物の調査・研究に関わる国際的な学術雑誌「植物研究雑誌」を主宰していました。1926年、牧野博士の活動に賛同した初代重舎が支援を決意し、同誌の発行を津村研究所が引き継ぎました。二人はこの雑誌づくりを介して協働し、アジアの植物の多様性解明とともに、漢方薬の基本となる薬用植物の

分類学的・生薬学的評価や教育推進に、長年にわたって取り組みました。

近年の当社グループは、恵み豊かな生態系を次世代に引き継いでいくために、植物種の高度な鑑定技術の開発とライブラリー化、専門人材の育成に力を注ぎました。加えて、原料生薬(薬用作物)の生育環境や収穫時期の違いに起因する品質の変動を分析・評価し、均質性を担保するための生産ノウハウを蓄積してきました。そして現在、ツムラでは2022年に制定した「サステナビリティ憲章」に生物多様性への配慮を示し、野生生薬の適正な採取、「ツムラ生薬GACP」に基づいた生薬生産の精緻な管理、農薬の適正使用・検査など、さまざまな施策を実直に展開しています。



創設当時の津村薬草園(東京都)



野生生薬の栽培化

生物多様性保全の観点から、2031年度をターゲットとする中長期環境目標の中に、野生品の生薬を使用する品目数の削減を掲げています。当社グループが使用する原料生薬の中に、植物由来は110品目あり、うち34品目は野生品を使用しています。今後は栽培化によって、2031年度の野生品の使用品目を、11品目にまで減らす計画を立てています。

2022年度は「知母(ちも)」という生薬の栽培品への全量切り替えが実現しました。知母はこれまで規格成分の高い野生品が一定量必要でしたが、栽培品の生産方法を改良することで、規格成分を高めることに成功し、実生産検証を経て、野生品に依存しない生産体制を構築できる目途が立ちました。



甘草(野生)

甘草(栽培)



知母(原料生薬)

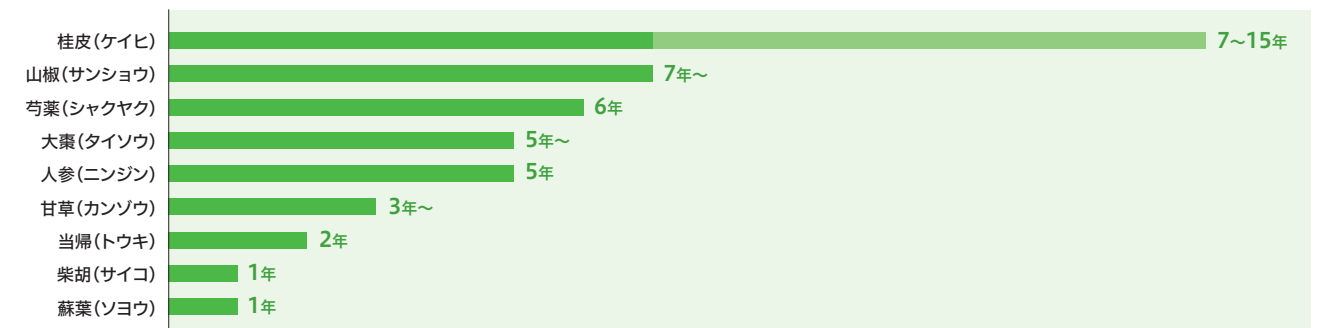
畑で栽培している知母(植物名: ハナスゲ)

畑から収穫した知母

生薬栽培を通じた、地域との協働

当社グループにとって栽培地の分散は、持続可能な生薬調達のための重要な戦略です。そしてこの戦略は、栽培地の自然環境保全、地方創生への貢献、生産農家への技術移転による生産性の向上などにつながっています。

主な生薬の栽培年数



土佐ツムラの森

国内の主要栽培地の一つである高知県越知町では、協働の森事業「土佐ツムラの森」に取り組んでいます。高知県、越知町、農事組合法人ヒューマンライフ土佐、当社の4者によるこの事業は、栽培地の自然環境保護と地域振興を目的に2008年から開始され、2023年で16年目を迎えました。「土佐ツムラの森」の面積は、約77ha(東京ドーム約16個分)。仁淀川水系の水源保全はもちろん、ヒューマンライフ土佐のメンバーによる、地元中学生らを対象とした薬用植物の収穫・加工体験学習、当社の社員が行う出前授業など、体系的な学びにも寄与しています。

ラオスでの取り組み

ラオスでは、自社管理圃場で原料生薬の栽培を行っています。日本政府が促進する「成長加速化のための官民パートナーシップ」の官民連携案件*6として、2011年に栽培圃場の安全確保を目的とした不発弾探査と除去を提案し、採用されました。本事業を通じて、現地雇用の拡大、農業技術の移転・普及なども進展しています。

*6 発展途上国における民間企業の活動とODAの連携により、ODAだけではできない雇用の拡大や技術の移転、貿易・投資の促進などに貢献することを目的に、2008年4月から民間企業の提案を受け付けている制度

その他の活動

中国の栽培地においても、生薬栽培を通じた生活の質向上へ貢献しています。四川省では現地企業とともに、野生大黃の栽培化に取り組むプロジェクトを実施。栽培・収穫・加工に至る産業チェーンを構築し、生産農家の収入増と、野生大黃の乱獲減少に貢献できました。吉林省では、現地法人による大規模な人参加工場が稼働しています。厳格な品質管理と残留農薬などの検査体制は製品のブランド力を高め、持続可能な地域産業として模範的なモデルになっています。

特集：

「自然と健康を科学する」 ツムラの価値創造能力

ツムラグループは「自然と健康を科学する」を経営理念に、科学的な根拠に基づく医薬品としての安全性・有効性・均質性を追求することで、医療用漢方製剤のリーディングカンパニーとして成長してきました。医療現場で積み重ねてきた信頼と実績、先端技術を駆使した研究力がツムラの競争力の源泉であり、独自の価値創造能力です。



「安全性」の追求

漢方の品質は畑から

ツムラグループは、自然界にある植物や鉱物などの生薬を原料とする漢方薬・中薬を製造するメーカーとして、原料生薬の安全性にこだわり、徹底した品質管理を行っています。

当社グループの原料生薬は約90%を中国から調達していますが、中国の各地にある生薬市場（いちば）では生薬を購入していません。なぜなら市場に流通している生薬はどこでどのように栽培・加工されたのかを追跡することが極めて困難だからです。「漢方の品質は畑から」という方針に基づき、歳月を重ねて生産地から直接生薬を調達する仕組みを確立しました。また、農業生産にて持続的な改善を行う農業生産工程管理（Good Agricultural Practice）を参考に、教育・監査・認証制度を加えた独自の「ツムラ生薬GACP」を構築しています。

「ツムラ生薬GACP」では、独自の品質管理基準「ツムラ生薬GACPガイドライン」を柱に、植え付けから栽培方法、農薬や肥料の使用、収穫、加工まで「生薬生産標準書」で取り決め、「ツムラ生薬GACP認証を取得した生産団体と契約を締結し、原料生薬を購入しています。それにより、生産農家の安定収入や持続的な農業経営にもつながっています。

さらに、使用する肥料や農薬、栽培履歴などを追跡できる「生薬トレーサビリティ」体制を構築しています。これにより、残留農薬や微生物などの外来性汚染物質に対する上

流の安全対策が可能になるだけでなく、漢方製剤の製造工程、流通過程の履歴情報を合わせることで、医療機関へ納入されるまでの全工程を追跡・確認することができます。

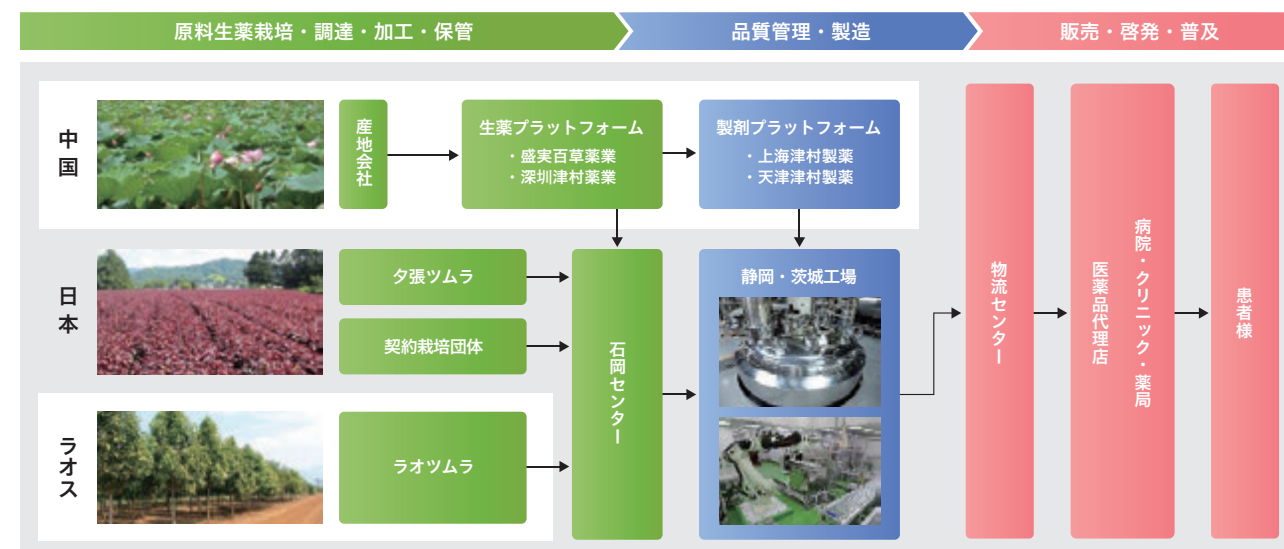
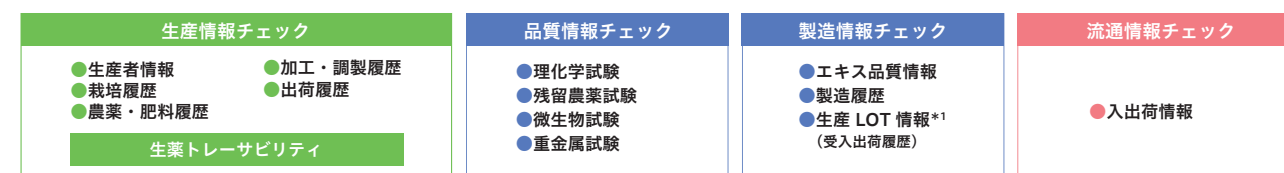
中国各地の契約農家を通じて調達された原料生薬は、主に深圳津村薬業、盛実百草薬業に集められます。原料生薬は残留農薬・微生物・重金属などの安全性に関わる試験および理化学試験を実施し、異物や不良品を除去するなどの選別加工が行われます。品質基準を満たした原料生薬だけを、漢方製剤を製造する各工場に供給しています。

また、当社グループは、直接的な栽培指導ができる自社管理圃場を管理し、その比率を拡大しています。これにより、原料生薬の品質保証体制の強化と価格安定化に取り組んでいます。

品質試験においては、日本薬局方で定められている試験に加え、社内規格および自社基準として残留農薬、微生物、カビ毒、元素不純物などの試験を実施しており、多種多様な成分を含む生薬、漢方エキス粉末・顆粒を分析する技術を独自に開発し、安全性の確保に取り組んでいます。

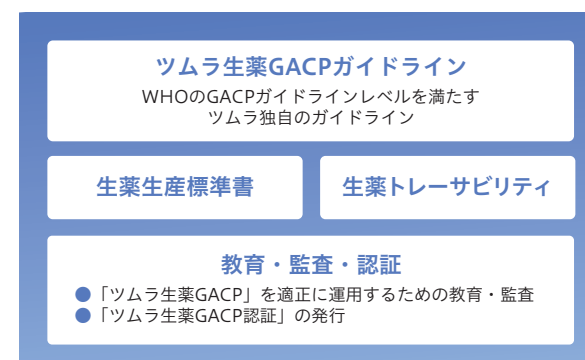
国内事業で使用している生薬・種類
植物性110 動物性5 鉱物性4

ツムラトレーサビリティ体制

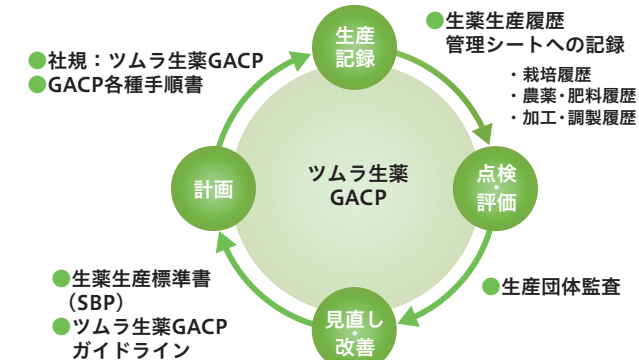


*1 同一条件で製造された製品または一群をロット (LOT) とい、製品を生産するときの最小単位の情報のことを生産ロット (LOT) 情報という

ツムラ生薬GACP



GACPにおけるPDCAサイクル





「有効性」の証明

エビデンス構築による“育薬”で有効性を周知

漢方薬は、天然物由来の多成分系医薬品という特性から、これまで有効性や安全性の科学的な解明が困難とされてきました。漢方製剤が治療選択肢の一つとして地位を確立するためには、西洋医学のフィールドで漢方製剤の有効性や安全性を証明する必要があり、基礎・臨床研究やエビデンスの構築に取り組んできました。

2004年度から育薬研究にリソースを集中させています。育薬研究とは、医療ニーズの高い領域において新薬治療で難渋している疾患で、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・臨床データを集積し、エビデンスを確立する取り組みです。「大建中湯」「抑肝散」「六君子湯」の3処方からスタートし、後に2処方が追加されました。これらの育薬処方、ツムラグループの成長を牽引するドライバーとして漢方市場拡大に貢献しています。

また、2016年度から育薬5処方に続く新たな戦略処方として「Growing処方」を設定し、「高齢者関連領域」「がん領域（支持療法*2）」「女性関連領域」を重点領域として、診療ガイドライン*3への掲載に取り組んでいます。育薬処方とGrowing処方は、臨床研究によるエビデンス*4、作用機序の解明、副作用発現頻度調査、薬物動態（ADME*5）、データベース研究（医療経済など）の5つの項目をそろえた「パッケージ」化を推進しています。エビデンス集積の成果として、診療ガイドラインの掲載数は、この10年間で2倍以上に増加しています。

*2 がんそのものにもなう症状や、がん治療による副作用の症状を軽減させる等の治療
 *3 疾患ごとに診断や治療の標準的な指針をまとめたもので、エビデンスなどに基づいて、最良と考えられる検査や治療法などを提示する文書のこと
 *4 メタ解析（複数の研究結果を統合し、より高い見地から分析する）とRCT（ランダム化比較試験）のデータのこと
 *5 Absorption（吸収）、Distribution（分布）、Metabolism（代謝）、Excretion（排泄）の略語で、生体に薬物を投与した後に、体内でどのような動態を示すかをみる

エビデンスの構築状況

2023年3月末時点

	No	処方名	統合解析	RCT	作用機序	副作用発現頻度調査	薬物動態 (ADME)	データベース研究 (医療経済など)
育薬処方	100	大建中湯	4	36	○	○	○	○
	54	抑肝散	4	18	○	○	○	○
	43	六君子湯	2	26	○	○	○	—
	107	牛車腎気丸	2	15	○	—	○	—
	14	半夏瀉心湯	1	10	○	—	—	○
Growing処方	17	五苓散	1	11	○	—	—	○
	24	加味逍遙散	—	7	○	—	—	—
	41	補中益気湯	—	17	○	実施中	—	—
	108	人參養栄湯	—	2	○	—	—	—
	137	加味帰脾湯	—	0	○	—	—	—

※1 ○は関係する論文等が存在するもの
 ※2 統計解析、RCTの論文数は2000年～2023年1月の集計

標準治療の拡大による社会課題解決への貢献

ツムラは基礎研究と臨床研究の両輪でエビデンス構築に取り組んでいます。「大建中湯」を例に挙げると、基礎研究で腸管運動促進、腸管血流増加作用、抗炎症作用などの薬理作用や作用機序の解明に努め、臨床研究で薬物動態や副作用発現頻度調査を行いました。さらには、開腹手術後消化管機能・症状に対する効果を二重盲検比較試験（DB-RCT）やメタ解析によって有効性を証明したことで、さまざまな疾患の診療ガイドラインに掲載されました。

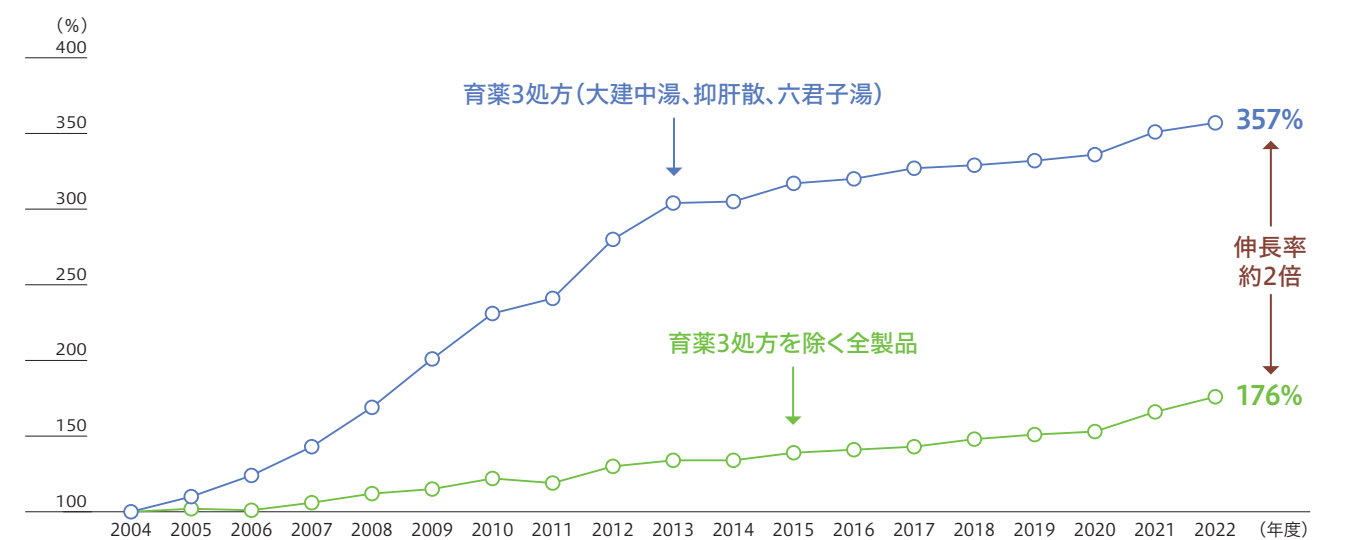
こうしたエビデンスの確立は、診療ガイドラインの新規掲載や推奨度の向上につながり、最終的に漢方製剤の標準治療*6が拡大していきます。当社は研究活動を通じて、診療ガイドライン掲載の量的・質的な充実や、医学・歯学・

薬学・看護学などの教育モデル・コア・カリキュラムへの漢方教育に関する文言の記載など、漢方製剤が一定の「標準治療」として医師に認知される基盤を整えてきました。

また、漢方医学は人間が本来持っている「自然に治癒する力」を高め、症状の改善を促し、心身を一体的に整える「個の医学」とも言われます。一人ひとりが最適な漢方治療を受けられる社会の実現を目指して、漢方製剤に対するレスポンド（有効性を示す群、漢方の「証」）の解明と漢方医学的診断の客観化を図り、DX・AI技術を活用した「漢方診断サポートシステム」の開発にさらに取り組んでいます。

*6 エビデンスに基づいた有効性と安全性が確認され、多くの患者様に推奨される最良の治療法のこと
 →詳細はP51「戦略課題②」をご参照ください

育薬研究の医療用漢方製剤売上への影響（育薬を開始した2004年度に対する売上伸長率の推移）





「均質性」の革新

漢方バリューチェーン全体で支える均質性

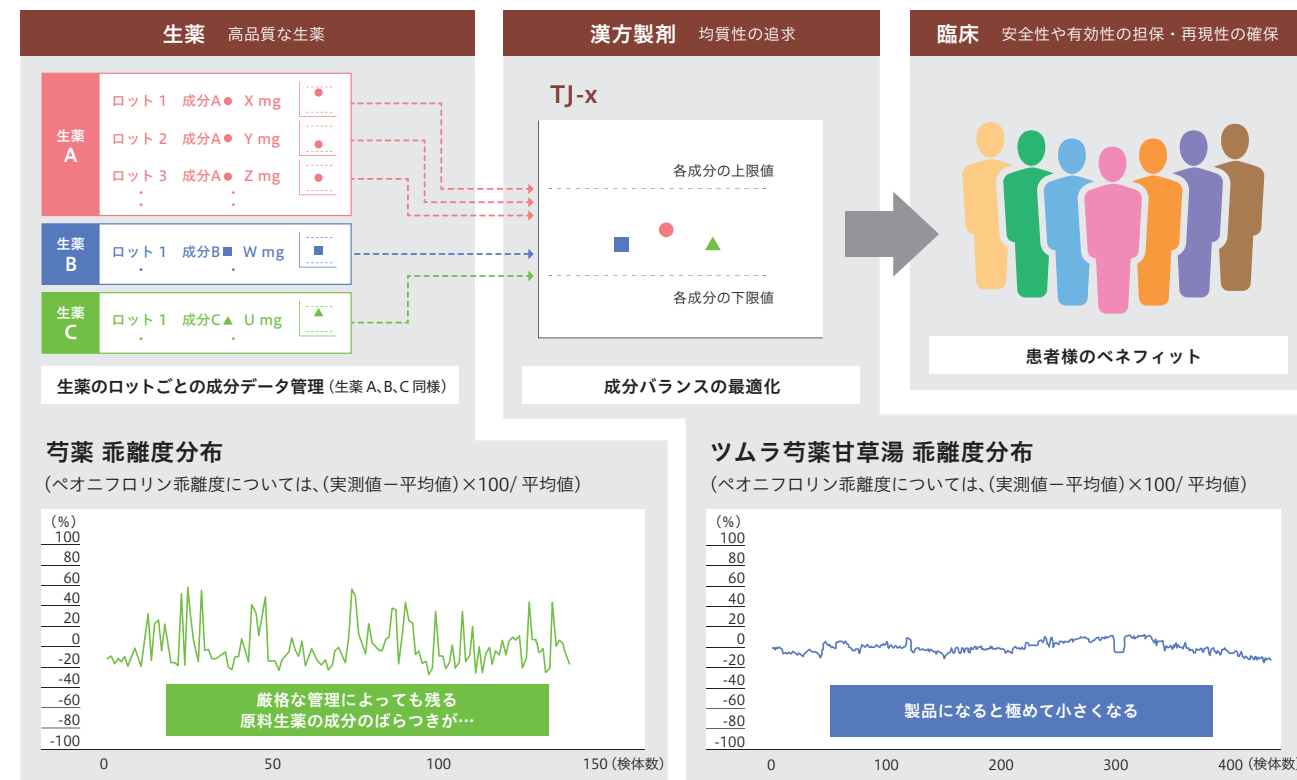
天然物である生薬は、産地や栽培環境、加工・保管状態などによって、含有成分にばらつきがあります。しかし、「臨床上の再現性」がなければ医薬品として成立せず、この再現性を担保しているのが、生薬の安定した品質と、製剤プロセスで漢方製剤を均質にする技術・ノウハウです。

生薬は同じ基原の種や苗から育てても、土壌や気候などの生育環境や収穫時期、保管状態などによって形態や成分含量が変わってくるため、最終製品となる漢方製剤でこの均質性を実現することは難しいとされてきました。ツムラグループでは、事業活動の上流から下流まで一貫的に管理する「漢方バリューチェーン」と称する独自のサプライチェーンを構築しており、均質性を実現するには、「漢方バリューチェーン」全体での品質の追求が欠かせません。上流工程の生薬栽培では、栽培・加工方法の指導などを行い、ツムラが定める品質基準を満たした生薬だけを

使用することで、原料生薬のばらつきを抑制しています。原料生薬は、ロットごとに含有成分のデータを分析・管理し、使用する生薬ロットの割合を事前に指定して調合することで、製剤工程においてさらなる成分バランスの最適化が可能となります。製剤工程では、抽出したエキスの成分変化を最小限に抑えて製剤化するために、独自の製造ラインを開発するとともに、製剤ごとにシステム制御し、最終製品である漢方製剤の均質性を実現しています。

こうした活動は、まさに経営理念「自然と健康を科学する」の実践であり、これからも安全性・有効性・均質性の強みを磨き、事業を通じて人々の健康、地球環境の保全、地域社会の活性化など、社会的課題の解決に貢献することを目指していきます。

漢方薬の均質性と臨床上の再現性



今後の展開

ツムラグループの強みを活かした中国での事業展開

日本は、1997年には65歳以上の高齢人口が14歳未満の若年人口の割合を上回り、世界で最も早く高齢化が進んでいる国として知られていますが、世界規模で高齢化は進展しており、総人口に占める65歳以上の人口割合（高齢化率）は、今後40年で急速に高まることが予想されています。

中国においても少子高齢化が進行しており、ツムラグループとしては、これまで培ってきた技術や経験により中国国民の健康に貢献するという中国事業ビジョンを掲げ、取り組んでいます。

中国政府が掲げる「健康中国2030」では、現代医学と中国医学の双方を重視し、中薬生産の規範化、規模化を推進することが発表されています。中薬の中でも中成薬の

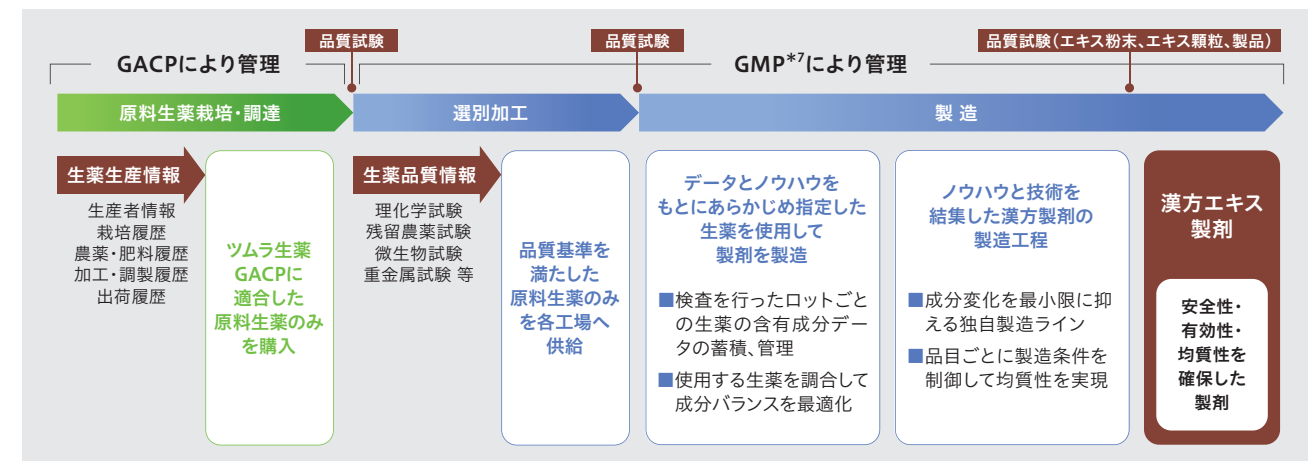
発展においては、鍵となるのが「標準化」であり、中国政府も中成薬の標準化を課題として捉えています。そこで当社グループは、漢方事業で磨いてきた安全性・有効性・均質性に関する技術やノウハウを活用することで、中成薬の標準化を実現し、中薬業界の発展に貢献したいと考えています。

また、原料生薬や飲片の販売については、高品質な生薬を用いた付加価値の高いサービスを提供することで、中国国民と医療に貢献していきます。

これからもバリューチェーンに関わるすべてのステークホルダーと共通する価値の創出に取り組み、天然物由来の医薬品を広げることで、世界中の人・社会・地球のwell-beingに貢献する企業グループになることを目指しています。

→詳細はP53「戦略課題③」をご参照ください

均質性を管理するプロセス



*7 Good Manufacturing Practiceの略で、医薬品・医薬部外品の製造管理および品質管理の基準で、医薬品・医薬部外品の製造業の許可要件ならびに製造販売承認の要件として制定された厚生労働省令



中期経営計画

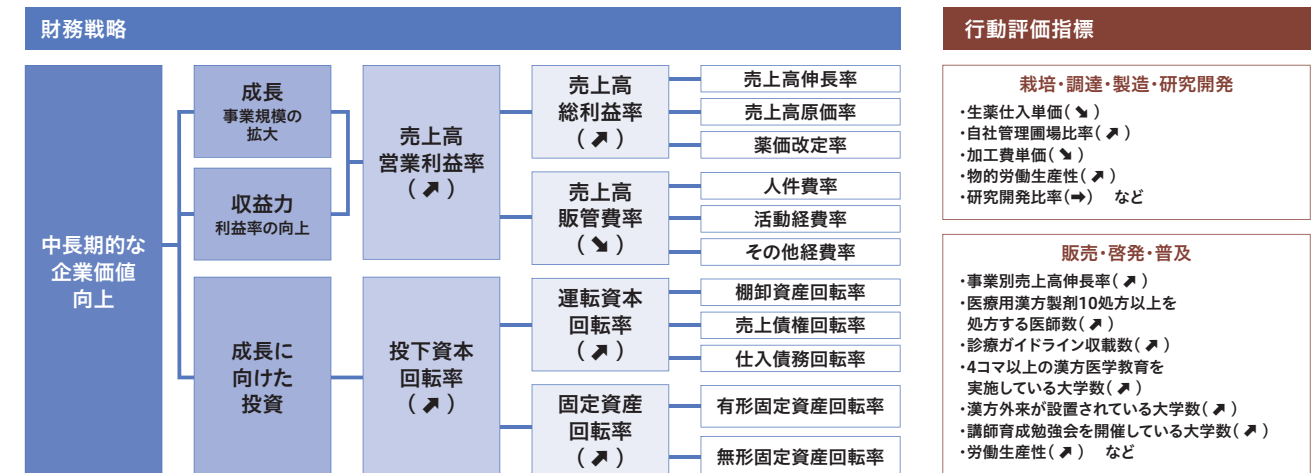
長期経営ビジョン実現に向けた
基盤構築ステージと位置づけ、
着実に戦略を実行します。

財務・プレ財務ハイライト

企業価値向上とプレ財務指標

中長期的な企業価値向上に向けた財務戦略として、「事業規模の拡大」「利益率の向上」「成長に向けた投資」を実行するため、漢方バリューチェーンにおける行動評価指標を管理しています。「栽培・調達・製造・研究開発」では、自社管理圃場比率の拡大や野生生薬の栽培化の推進による生薬仕入単価の低減を目指します。また、漢方市場の拡大ともなう生産数量増加による効率化に加えて、AIを搭載した生薬の自動選別機の導入等、AI・ロボット化によりさらに労働装備率を向上させます。製造・品質に関するビッグデータを活用し、高度化することでスマートファクトリー化を実現し、加工費の低減を目指します。研究開

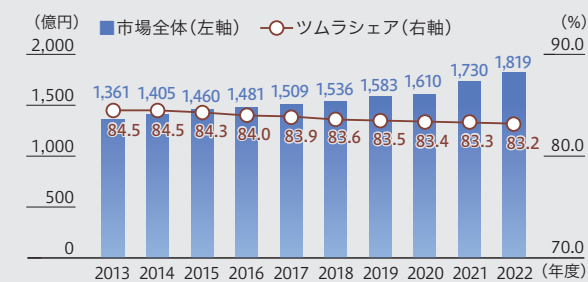
発においては、売上高比率5%以上を確保し、新規疾患領域、漢方治療の個別化、未病領域等へ重点的に投資します。「販売・啓発・普及」では、医療用漢方製剤10処方以上を処方する医師数の増加および診療ガイドライン収載数の増加による漢方標準治療の拡大、さらに個別化医療への取り組み、未病領域への挑戦に取り組みます。また、すべての大学医学部において、必修科目としての漢方医学教育、漢方外来の設置、漢方医学を指導するための学内講師育成勉強会が実施されるよう、漢方医学教育を支援します。中国事業においては、海外売上高比率50%以上に向け、事業の拡大に取り組みます。



2022年度の市場環境

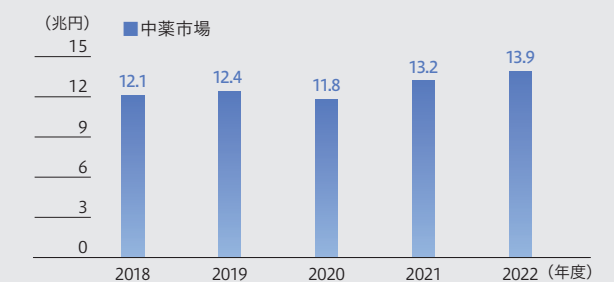
国内市場

「医薬品産業強化総合戦略」において、漢方薬は「我が国の医療において重要な役割を担っている」と明記されており、その必要性は年々増加しています。このような背景のもと、医療用漢方製剤の市場は前年比5.1%伸長し、1,819億円となりました。



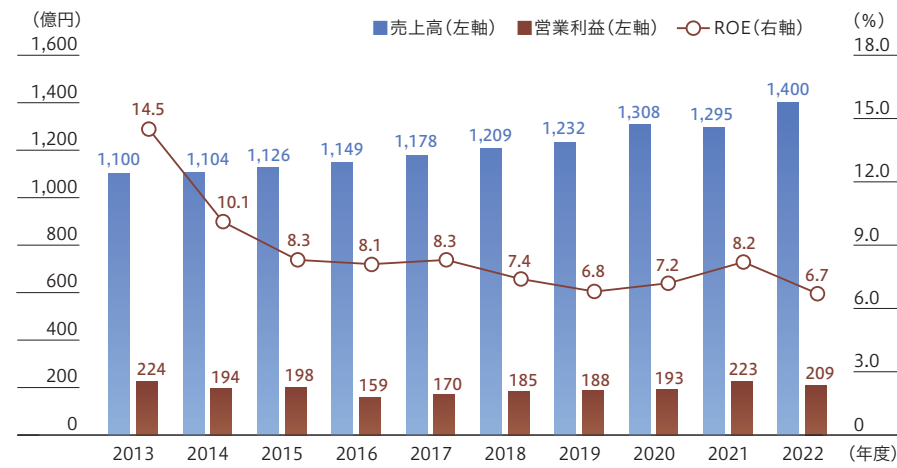
中国市場

「健康中国2030計画綱要」では、現代医学と中国医学の双方を重視し、中薬生産の規範化、規模化を推進するとともに、理論研究と薬品開発に取り組むという方針が発表されています。このような背景のもと、中薬市場は前年比5.6%伸長し、13.9兆円(7,304億円)となりました。



※1 人民元=19.05円(2022年12月末時点)で換算 ※2 中国工業情報部、中国統計局データ

経営指標

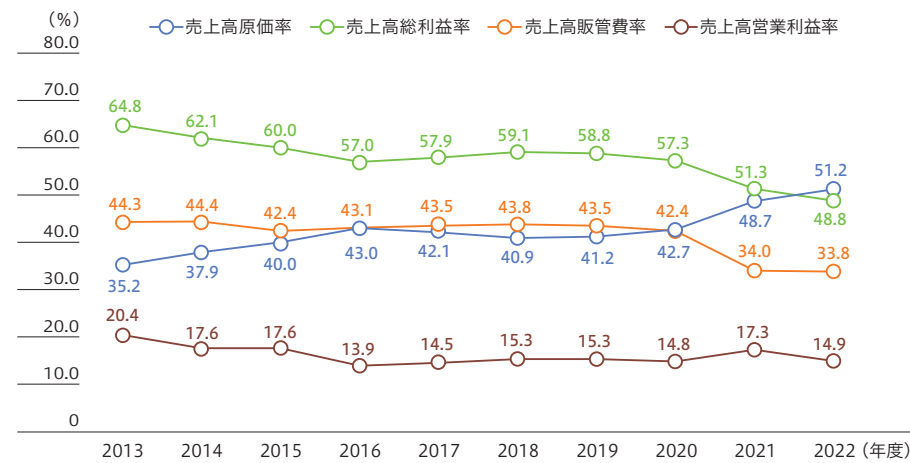


売上高：国内事業の医療用漢方製剤はe-プロモーション効果に加え、COVID-19感染時の症状や後遺症に関連する処方需要増により4.6%の増収となりました。中国事業は生薬プラットフォームにおける主に原料生薬の販売拡大により54.6%の増収となりました。

営業利益：原資材、エネルギー費の高騰、円安および天津工場の稼働に向けた一時費用等の影響により、減益となりました。

※2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用

売上高に対する指標



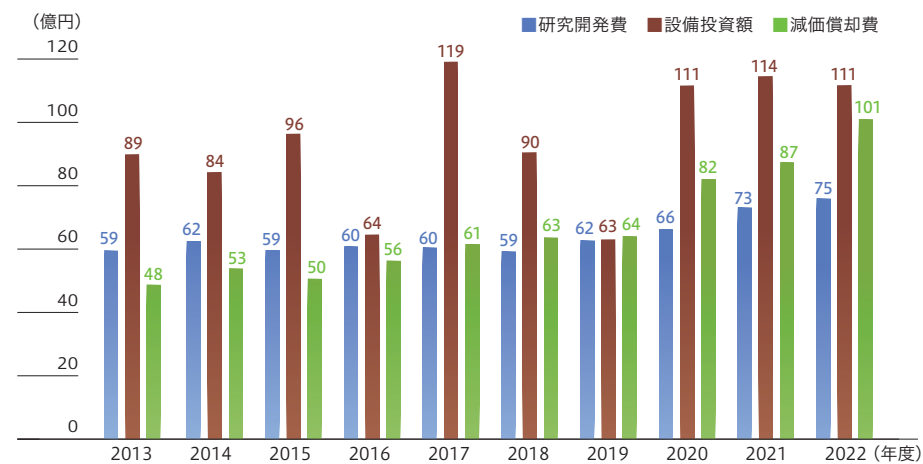
売上高総利益率：薬価改定に加え、原資材、エネルギー費の高騰、円安の影響が生産量増加にともなう生産性向上を上回り、売上高原価率が上昇しました。

売上高販管費率：天津工場の稼働に向けた一時費用が発生したものの、販売促進費の効率化等により低減しました。

売上高営業利益率：売上高原価率の上昇が、売上高販管費率の低減を上回ったため、低下しました。

※2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用

研究開発費、設備投資額、減価償却費

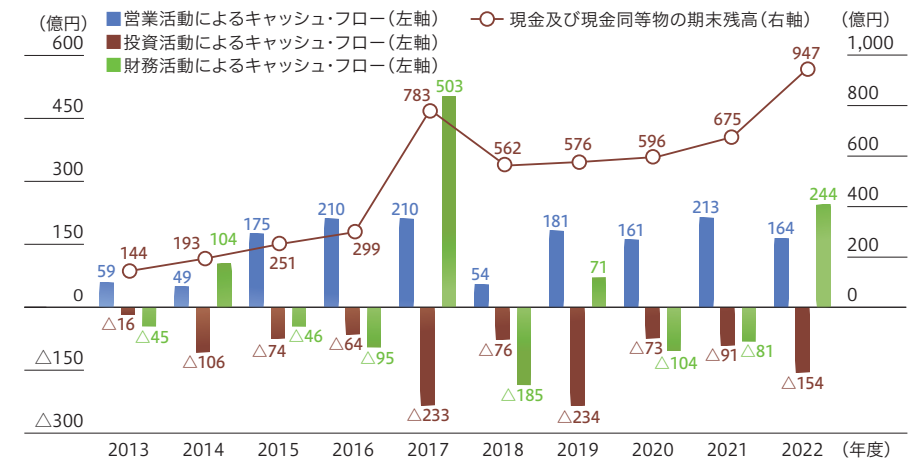


研究開発費：主に漢方製剤のエビデンス構築に加え、米国における大建中湯の上市に向けた費用が増加しました。

設備投資額：主に天津工場の新設、上海工場のリニューアル、その他製造工程における増設を実施しています。

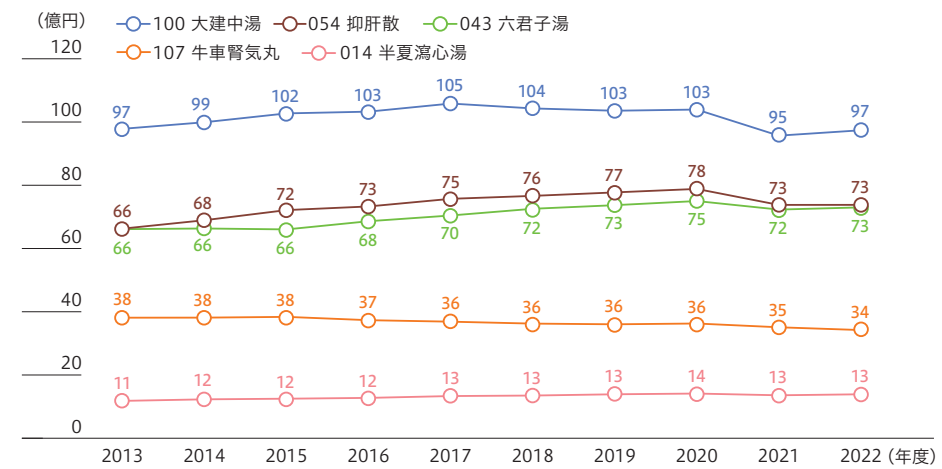
減価償却費：主に天津工場の稼働にともない増加しました。

キャッシュ・フロー



営業キャッシュ・フローは収入項目として税金等調整前当期純利益、支出項目として法人税等の支払いが主な内訳となります。投資キャッシュ・フローは有形固定資産の取得による支出、財務キャッシュ・フローは社債300億円の発行にともなう収入が主な内訳です。その結果、現金及び現金同等物の期末残高は増加しました。

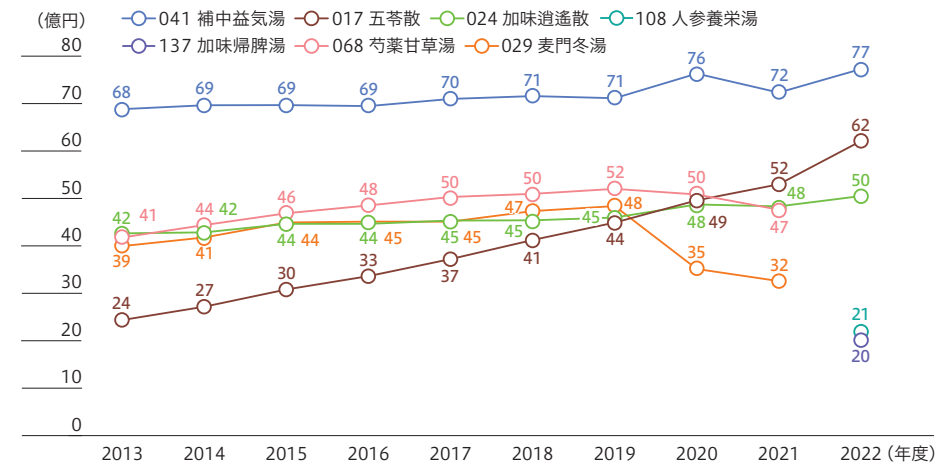
育薬処方売上高



COVID-19の流行および猛暑にともなう急激な需要増により2022年8月から実施した限定出荷に合わせて、情報提供活動を一部制限した影響もあり、育薬処方の売上高は、前年比0.6%増の292億円となりました。

※1 大建中湯、抑肝散、六君子湯は2004年度より育薬処方に設定
 ※2 牛車腎気丸、半夏瀉心湯は2009年度より育薬処方に設定
 ※3 2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用

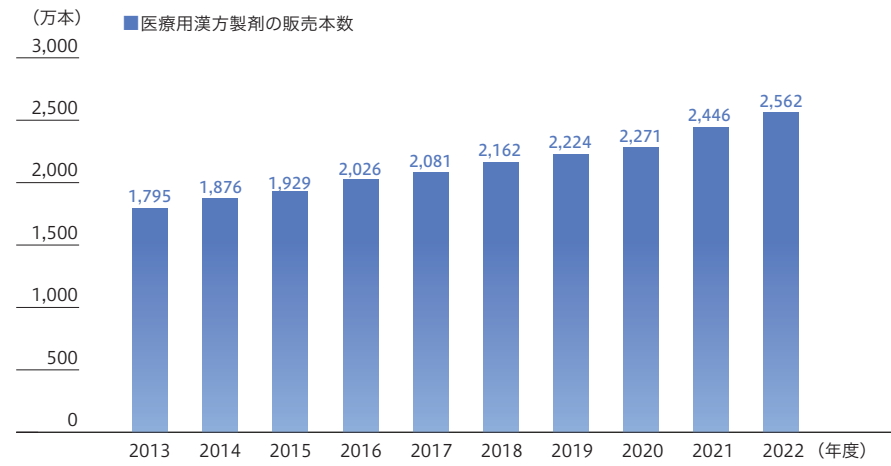
Growing処方売上高



Growing処方は、補中益気湯、五苓散、加味帰脾湯が大きく伸長したことから前年比10.3%伸長の231億円となりました。五苓散については循環器領域での講演会開催などの施策による伸長、補中益気湯、加味帰脾湯については、COVID-19の後遺症に関連する倦怠感や精神不安・不眠などのニーズに沿った情報提供活動により伸長しました。

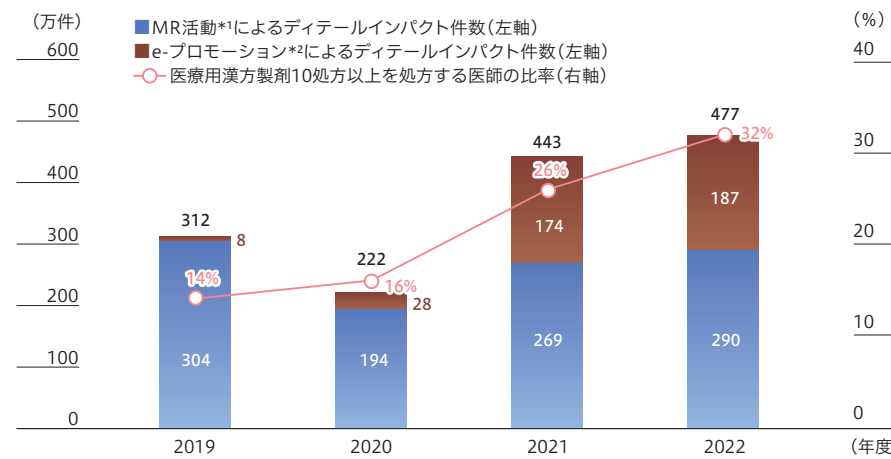
※1 2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用 ※2 2022年度から芍薬甘草湯、麦門冬湯に代わり、人參養榮湯、加味帰脾湯を追加

医療用漢方製剤(129処方)の販売本数の伸長



大学医学部・医科大学・臨床研修指定病院に対する漢方医学の確立・教育の充実の支援に加え、2004年から育薬の推進として漢方製剤のエビデンス構築を進めてきました。エビデンスが数多く集積されたことにより、育薬、Growing処方を中心に診療ガイドラインへの掲載数が増加しました。また、デジタル技術を活用したe-プロモーションなど、情報提供活動の変革にも取り組んだことで販売数量は10年間で1.4倍に増加しました。

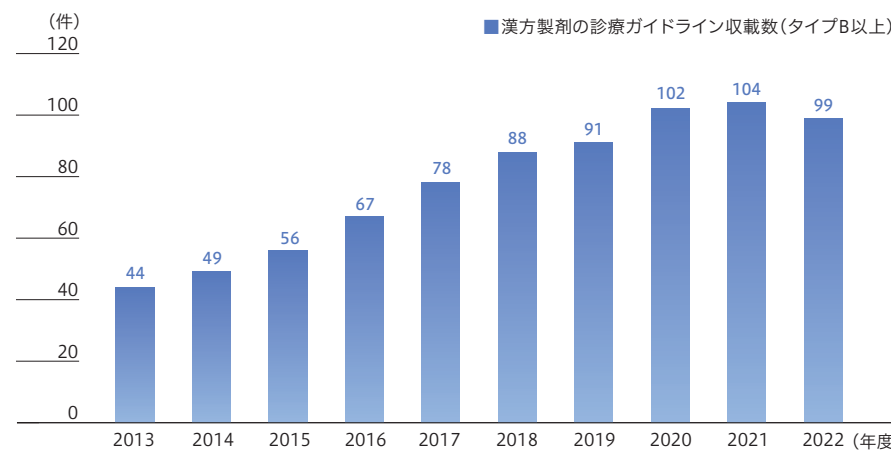
情報提供活動の変革による効果



2021年度からe-プロモーションを強化し、オウンドメディアでの動画配信やWeb講演会等、情報提供手段の充実を図り、多様な方法で医療従事者にアプローチしてきました。その結果、医師による情報認知件数であるディテールインパクト件数が大きく増加し、医療用漢方製剤10処方以上を処方する医師の比率も増加しました。

*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

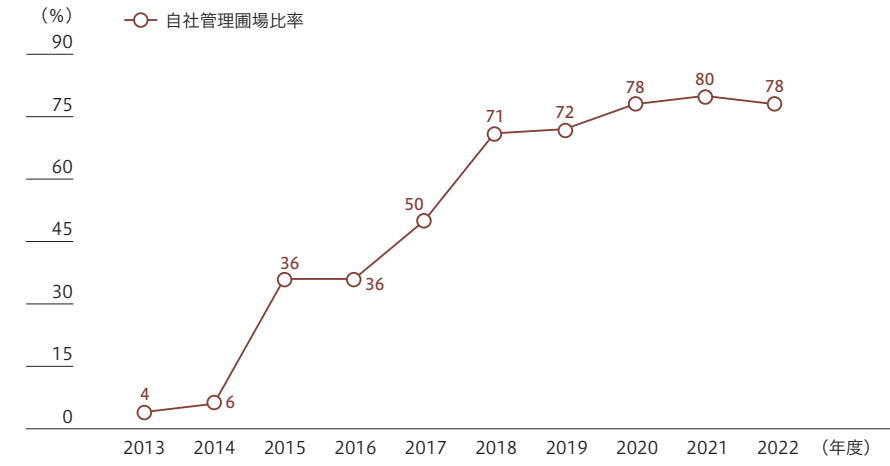
漢方製剤のエビデンス構築



「漢方には科学的根拠がない」という課題に対して、育薬・Growing処方を中心とした研究によりエビデンス構築を進めた結果、診療ガイドライン^{*3}への掲載数は年々増加し、漢方製剤がある一定の標準治療として医師に理解されてきました。今後は漢方の標準治療のさらなる拡大のため、漢方製剤の診療ガイドラインへの新規掲載および推奨度向上を目指して研究成果を創出していきます。

*3 科学的根拠に基づき、医師が適切な診断と治療法を決定するために作成される指針

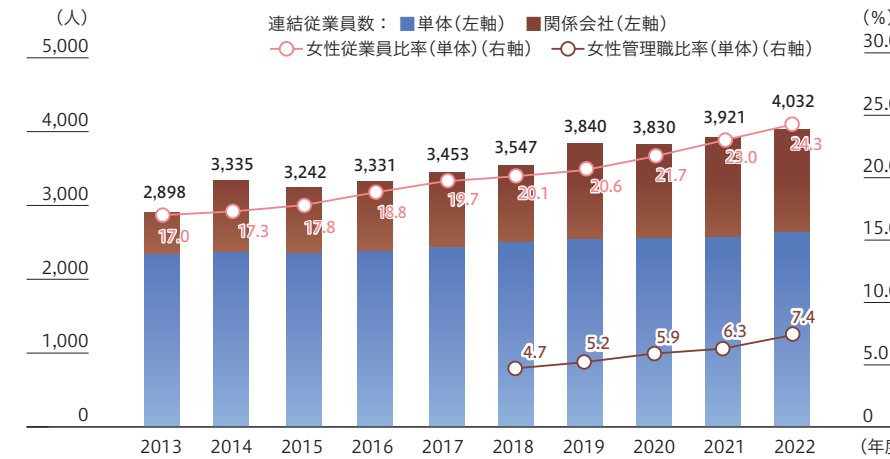
自社管理圃場の拡大



原料生薬の価格と数量の安定、品質保証の強化のため、自社管理圃場^{*4}の継続的な拡大に取り組んだことにより比率は約8割となっています。今後も継続的な拡大を目指します。漢方製剤の原料となる生薬の栽培・調達から、エキス製剤の製造・販売までを一貫して管理することで、高品質な漢方製剤を安定的・効率的に供給が可能となり、競争優位の源泉となっています。

*4 当社が直接に栽培を指導することができ、栽培にかかるコストの把握と原料生薬の購入価格の設定が可能な圃場

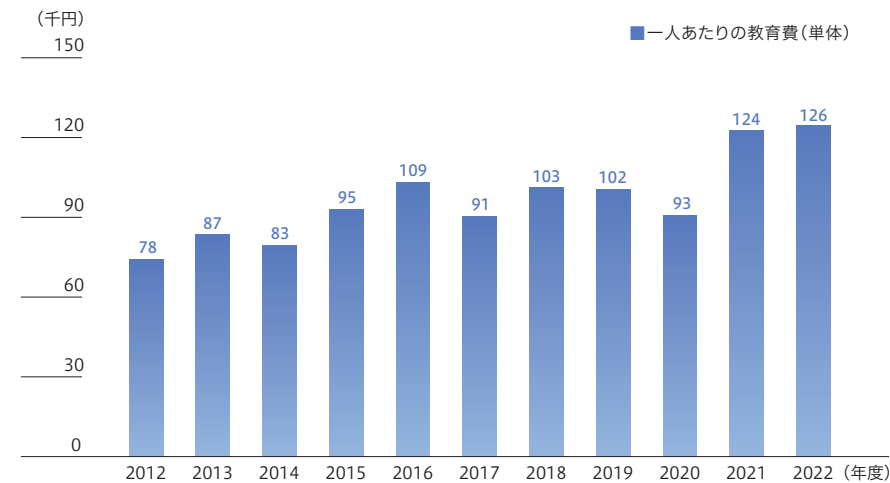
従業員の状況



多様性を重視した公平・公正な採用と登用を継続するという方針のもと、採用では、女性採用比率50%の維持・継続に取り組み、女性従業員比率は高まっています。また、経営人財や経営人財候補を対象にした養成プログラムである経営基本講座などへの積極的な女性参加や女性マネージャー育成セミナーの開催など、早期のキャリア開発・形成支援により、2035年度の女性管理職比率は30%を目指しています。

※女性管理職比率については、各年度における4月1日時点の割合

一人あたり教育費用



組織・人的資本こそが企業・事業価値を創造する源泉であるとの考えのもと、積極的に人的資本への投資を行っており、一人あたりの教育費は増加しています。2020年度はコロナにより一時的に減少したものの、直近ではWebによる開催など、研修回数自体も増加しています。

※単体一人あたりの教育費算方法：単体教育費÷単体従業員数(年度末3月末日付人数)

中期経営計画の概要

バックカスティング経営の実践

長期経営ビジョンの実現に向け、各事業ビジョン・事業戦略を明確化した上で、バックカスティングで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。

1st stage (2022～2024年度)にあたる第1期中期経営計画は先行投資の期間と位置づけ、5つの戦略課題と数値目標を設定しております。国内事業の持続的な安定成長を支えるべく、生産能力の増強と生産性向上(自動化・DX化)を目的とした生産設備などへの投資、中国事業のIT基盤の構築や、製剤プラットフォームにおける中成薬事

業の参入のためのM&Aに投資をします。また、漢方治療の個別化、未病の科学化等に向けた研究開発にも重点的に投資をします。

現状は国内の医療用漢方製剤事業が中心のため、エネルギーや原資材価格の高騰、円安の影響等の価格転嫁が難しいビジネスモデルですが、長期経営ビジョンの実現に向けて達成すべき水準を見据えた数値目標を設定しています。

そして、2nd stage (2025～2027年度)で投資した事業や設備稼働が本格化し、3rd stage (2028～2031年度)は投資の成果を利益として本格的に回収していく計画です。

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031実現へのロードマップ

		1st stage 2022～2024年度 発芽-Germination-	2nd stage 2025～2027年度 成長-Growth-	3rd stage 2028～2031年度 開花-Flowering-
医療用漢方事業		漢方治療の標準化 漢方治療の個別化	10処方以上処方医師 50%以上	診療領域基本処方すべて 処方する医師 50%
研究開発		漢方治療の個別化 未病の科学化	研究	開発
中国事業	製剤PF	中成薬事業	参入	基盤構築
	生薬PF	生薬・飲片・ 「薬食同源」製品	売上拡大	ブランド確立
	研究PF	中薬研究センター	設立	機能拡充
スマートファクトリー		自動化範囲拡充	監視・管理へのシフト	スマートファクトリー実現
労働生産性	営業	1MRあたり売上高(円/MR)		
	生産	物的労働生産性(箱/人)		
	生薬	生薬手配量あたり人件費(円/t)		生産性2倍 (2021年度比)

数値目標(2024年度)

売上高 1,620 億円	営業利益 290 億円	ROE 8%
------------------------	-----------------------	------------------

前提条件：(薬価改定) 2022年度、2023年度、2024年度 (為替レート) 2022年度 19.5円/元、125.0円/米ドル 2023～2024年度 19.0円/元、120.0円/米ドル
※2022年5月公表時点

事業別戦略

	医療用漢方事業	中国事業
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
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」すべてを処方する医師が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 中国国民の健康に貢献している中薬企業として認知される

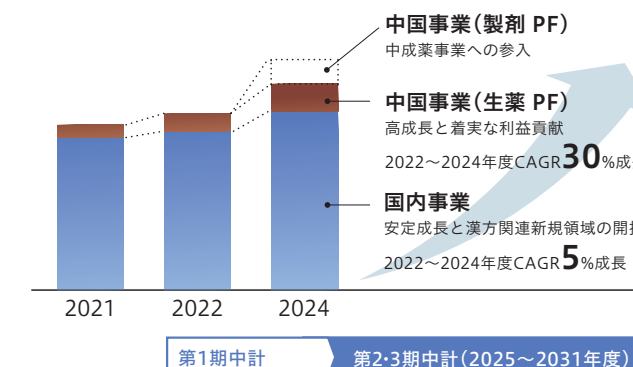
第1期中期経営計画戦略課題

戦略課題	成長 (事業規模の拡大)		収益力 (利益率の向上)		将来に向けた成長投資	
	売上総利益	売上高販管費率	向上	維持	運転資本回転率	固定資産回転率
1 医師一人ひとりにあった漢方ソリューションの提供による漢方市場の継続的拡大	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 KAMPOmicsによる漢方のエビデンス構築と未病の科学化の推進	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3 中国における生薬・飲片の売上拡大と中成薬事業への参入	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 漢方バリューチェーン改革に向けたIT基盤刷新と生薬選別、製造工程におけるAI・ロボット活用の推進	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5 組織資本・人的資本による価値の創造と働きがい改革の推進	✓	✓	✓	✓	✓	✓
サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み	✓	✓	✓	✓	✓	✓

事業規模の拡大

第1期中期経営計画においては、国内事業は処方医師数増加・市場拡大にともなう持続的な安定成長により、従来より高い水準である売上高CAGR5%を目指します。

中国事業は原料生薬、飲片の販売を中心とした生薬プラットフォームにおいては売上高CAGR30%の高成長を図るとともに、製剤プラットフォームにおいてはM&Aによる中成薬事業への参入を目指します。



漢方バリューチェーンの改革を通じて、 ビジョンの実現を目指します



杉井 圭

取締役Co-COO
(共同最高執行責任者)

5つの戦略課題は、いずれも前進。昨夏の限定出荷を省察し、「ダム式経営」を実践

長期経営ビジョンの諸施策を実行する2022年度からの10年間は、ツムラが日本の漢方薬企業から「グローバルヘルスケア企業」へと変貌を遂げ、未病や養生の領域にも事業を広げていく重要な転換期と捉えています。第1期中期経営計画1年目にあたる2022年度は、為替変動やインフレの加速など急激に変化する外部環境の影響を受けながらも、5つの戦略課題を着実に前に進めることができました。

ただし、昨夏に限定出荷の措置を講じたことは、非常に重く受け止めています。私たちはこの経験を省察し、今後は漢方製剤の生産能力を適正にコントロールできる「ダム式経営」を実践していかねばなりません。その方策として、ハード面では生産設備の特性や経済的な稼働水準を見極め、生産能力に適度な余裕を持たせるよう、グループ内での調整に努めます。ソフト面では、需要の変動に

柔軟な対応ができるよう、人が介在する業務のあり方や組織体制など、プロセス全体を見直していきます。

現在、国内事業では、第1期中期経営計画期間において、医療用漢方製剤を10処方以上使い分けされる医師が、臨床医全体の50%以上を占める状態を目指しています。2022年度は、e-プロモーションとMR活動の組み合わせ手段を多様化した情報提供活動により、全臨床医に占める比率が1年間で26%から32%にまで高まりました。

漢方市場は、まだ大いに伸びしろがあると考えています。これまで情報をお届けできていない医師を含め、一人ひとりのニーズに沿った質の高い情報を提供し、その先にいる患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりに合った漢方治療を受けられる医療現場の実現に貢献している状態を目指していきます。

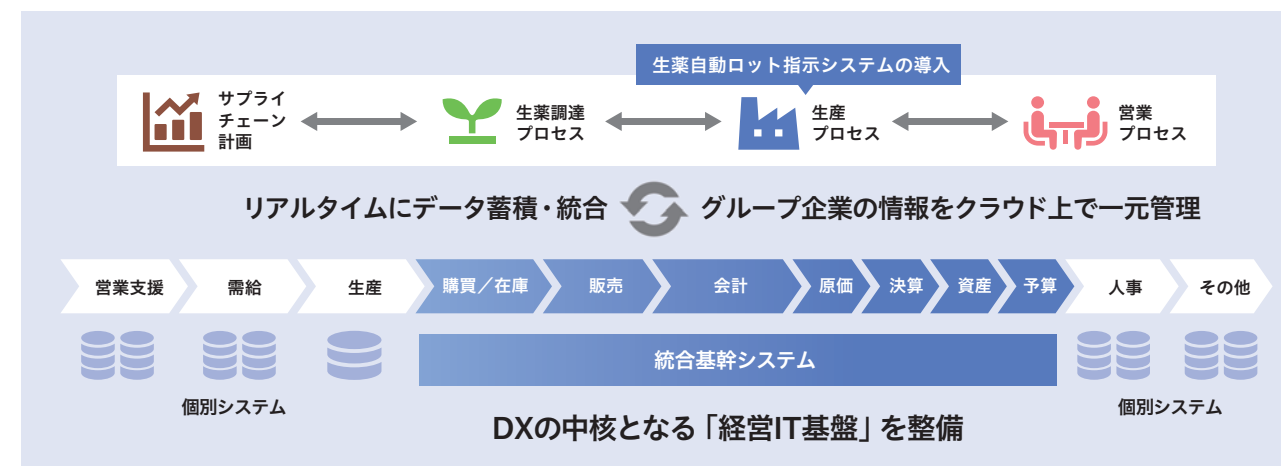
天然物由来の医薬品の価値向上と、サプライチェーン全体の安定化・効率化を図るDXを推進

ツムラグループにとってのDXは、「漢方バリューチェーンの改革」がその中心であり、2つの重点があると考えます。

1つ目は、天然物由来の多成分系複合製剤である漢方薬の価値を高めることです。有効性や安全性に対するエビデンスの集積や品質管理は、AIや分析技術の飛躍的な発展によって、複雑な成分の解析が可能になり、一気に進展する可能性を秘めています。現在、これらの研究成果を起点に、製造、生薬栽培まで多成分で紐づけられた一貫したデータベースを構築しており、処方の精度向上を目的とした漢方診断サポートシステムへの活用も見据えています。こうした取り組みが、一人ひとりに寄り添った個別化医療の実現につながると考えています。

2つ目は、サプライチェーンにおける計画業務の自動化です。原料生薬は天然物であり、含有成分のばらつきを一定の範囲内に収めて均質性の高い製品に仕上げる必要があります。従来は、長年の経験を有する従業員により原料配合の計画と組み合わせ業務を行っていましたが、2023年7月新規開発した「生薬自動ロット指示システム」の稼働により、人手では数カ月単位が限界だった配合計画を数年先までに長期化することが可能になります。今後は漢方バリューチェーン全体でシステムとのさらなる連動を進め、在庫量の適正化など、サプライチェーン全体の安定化・効率化を飛躍的に向上できると考えています。

統合基幹システムの導入 ～漢方バリューチェーンのDX化、データドリブン経営の実現～



全従業員にマインドの変化を促しながら、サステナビリティ活動の実効性を高めていく

自然の恵みを生かして人々の健康に貢献する当社グループの事業は、元来サステナブルだと言えます。原料である植物が成長する過程でCO₂を吸収するため、事業活動そのものでカーボンマイナスに貢献できるポテンシャルを持っています。一方で、製造・流通工程で生じる環境負荷の軽減が目下の課題になっています。この課題解決に向けて、各拠点での太陽光発電の導入をはじめ、水や生薬残渣を循環利用するモデルの開発など、計画的に進めています。

なお、2023年度より、従業員信託株式交付制度を導入しました。中長期的なサステナビリティビジョンと報酬を

連動させ、ビジョンの実現に従業員全員で取り組む意図を伝えることで、日々の業務に向き合うマインドの変化を促すのが、この制度の狙いです。従業員エンゲージメントを向上させながら、組織の目指す方向性を揃え、サステナビリティ活動の実効性を高めていきます。

昨今はデジタル技術の加速度的な発達により、永年苦慮してきた課題が解決できる絶好のチャンスが到来したと認識しています。コンピューターサイエンスを学び、サプライチェーンマネジメントを専門に手がけてきた私の経験も活かしながら、組織全体で経営理念「自然と健康を科学する」を体現していきます。

営業キャッシュ・フロー創出と成長投資

営業キャッシュ・フロー創出のために、国内の漢方事業の持続的拡大、中国事業は生薬プラットフォームの事業拡大を図るとともに、製剤プラットフォームはM&Aによる中成薬事業への参入を目指します。

インフレにともなう原資材、エネルギー価格の高騰、円安等、外部環境の影響はありますが、販売・生産規模の拡大にともなう原価率低下、為替予約による為替変動リスクのヘッジ、自社管理圏の拡大による原料生薬価格の安定化などにより売上総利益率の低下を抑制し、経費と先行投資のバランスを考慮した販管費のコントロール等により、営業利益率の向上を目指します。

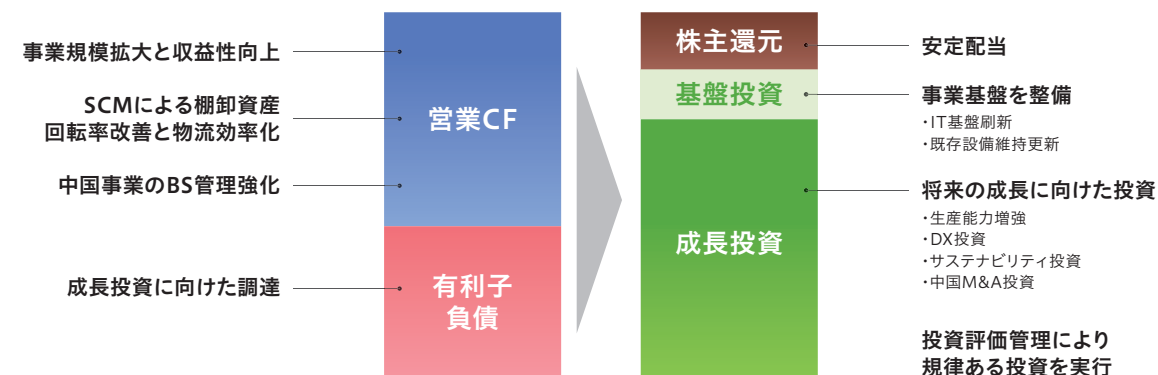
運転資本回転率はSCMシステムの高度化により、棚卸資産回転率の向上を目指すものの、BCP（事業継続計画）の観点からの適正在庫水準見直しや円安の影響などのマイナス面もあり、できる限り現状維持を目指します。固定

資産回転率は生産設備・ITシステムの先行投資などにより低下する方向ではありますが、できる限り垂直立ち上げなどにより抑制することで、投下資本回転率の低下を最小限に抑えていきます。

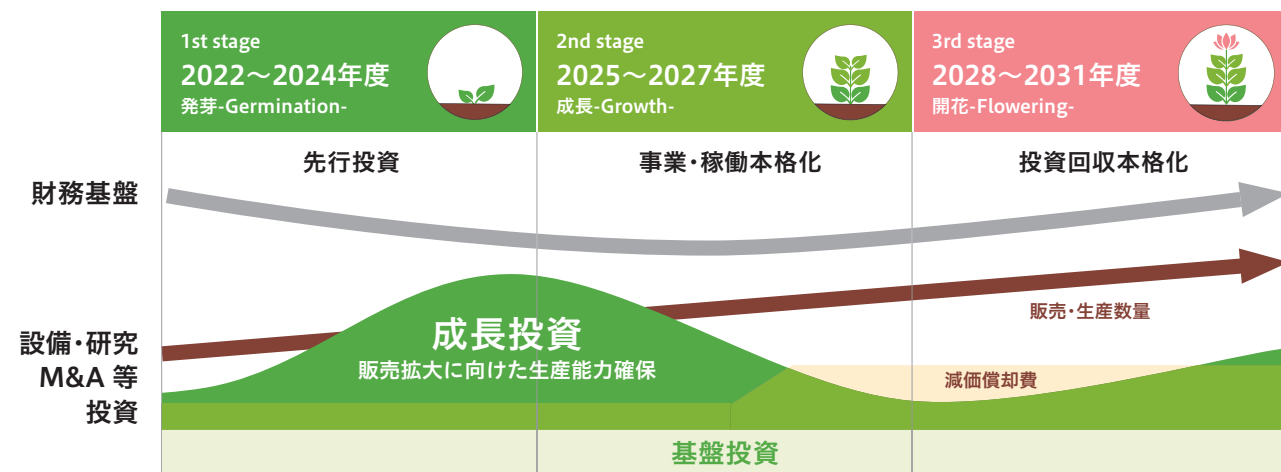
これらの取り組みにより営業キャッシュ・フローの安定的な創出を目指します。

第1期中期経営計画においては、将来に向けた成長・事業規模拡大のための先行投資が集中する期間となり、創出するキャッシュ・フローに加え、資金調達を予定しています。

2022年9月8日には既発債の償還資金の一部および成長投資の資金として300億円の社債を発行しました。厳格な投資評価管理により規律ある成長投資を実行していくことにより、長期ビジョンの実現による企業価値の向上を目指すとともに財務の健全性も維持していきます。

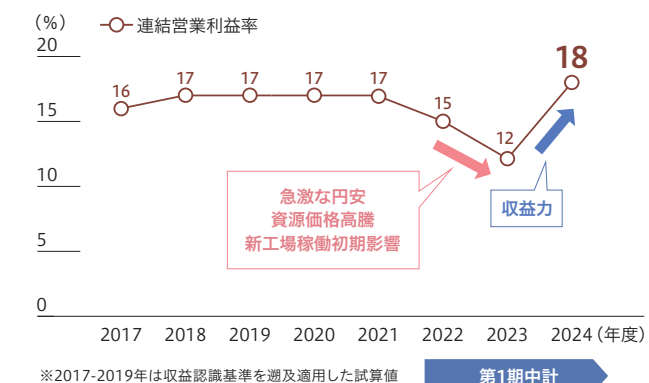


投資と財務の長期イメージ



国内事業の収益力向上

販売	従来を上回る販売伸長を実現 医療用漢方製剤 129 処方 販売本数伸長率（年平均） 2017-21年：+ 3.8% ⇒ 2022-24年：+ 5.4%
価格	ツムラ漢方製剤の価値の継続的な訴求
原価	生産性向上により原価上昇を抑制
研究開発	未来への種まきと研究テーマ絞込によるコントロールを実施
人員	一人あたり付加価値の向上と 適正人員へのコントロールを実施
経費	費用対効果の管理徹底と適正水準への圧縮を実現

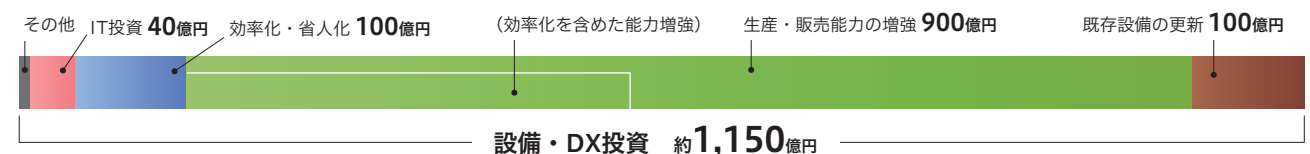


将来に向けた成長投資

第1期中期経営計画は、国内事業は医療用漢方製剤の持続的な安定成長を支えるべく、生産能力の増強と生産性向上（自動化・DX化）を目的とした生産設備などへ約1,000億円を投資します。中間製品を製造する天津工場の新設に加え、国内の既存工場においては、各製造工程の増設を実施します。

中国事業はIT基盤の構築等に約150億円を投資することに加え、製剤プラットフォームにおける中成薬事業の参入のためのM&Aに投資をします。

研究開発については約240億円を予定しており、新規疾患領域、漢方治療の個別化、未病の科学化等に向けた研究開発に重点的に投資をします。



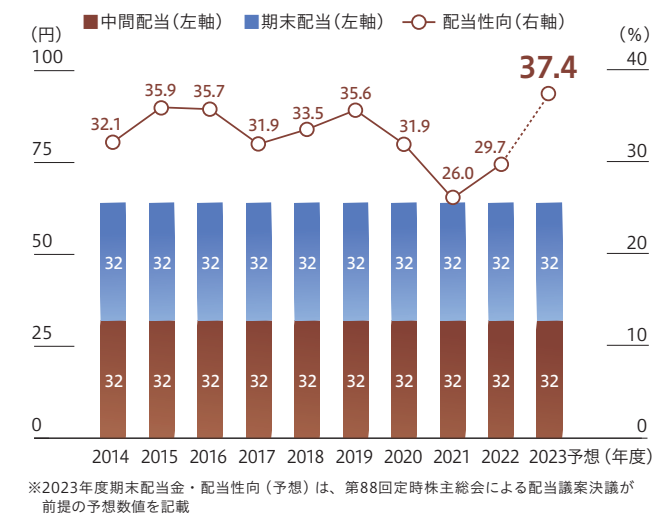
株主還元

ツムラは毎期取締役会で議論し、ツムラグループ事業の継続的な発展を目指し、中長期の利益水準やキャッシュ・フローの状況等を勘案し、安定配当をする方針としています。

現在は、2031年ビジョンの実現に向けた先行投資・基盤構築のステージであり、安定配当を継続した上で、TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031の実現による企業価値向上に向けて、従来より高い水準の国内事業の成長を支える生産能力の確保、中国事業の拡大に向けたM&AやIT基盤構築、生産性向上のためのDX投資等の成長投資を実施しています。

PBR1倍割れ、ROE8%未満という状況は重要な経営課題だと認識しており、できる限り早期に解消すべく、企業価値向上の実現に努めています。

配当金および配当性向の推移



成長投資を着実に実行。
中長期的な企業価値の
向上に向けた
「道筋」をつくります

半田 宗樹

取締役CFO
(最高財務責任者)



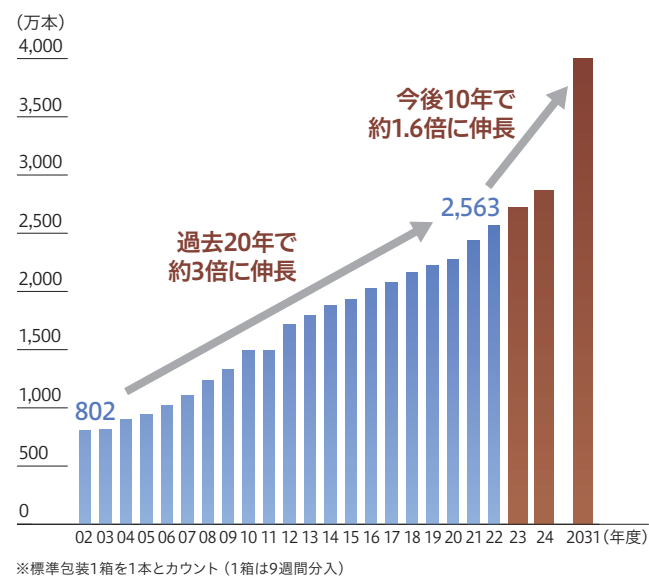
長年培ってきた漢方バリューチェーンが、持続的に収益を生み出す原動力

漢方市場において、薬価収載されているツムラの医療用漢方製剤129処方、医療ニーズの変化にともなう処方の変動は生じるものの、不要になる処方は存在しません。したがって高齢化や女性活躍推進の機運の高まりなど、社会構造や疾病構造の変化を取り込むことで、長期にわたって持続的に収益が見込める事業だと言えます。

また、ツムラグループは天然物である原料生薬の栽培工程から管理することで原料の品質をコントロールしており、医薬品としての安全性・有効性・均質性を高める技術とノウハウを保有しています。当社グループならではの無形資産を形成できた背景には、長い年月をかけて原料生薬の栽培・調達から製造、販売に至るまでの独自の漢方バリューチェーンを構築してきた強みがあります。

この20年間で、医療用漢方製剤の販売数量は約3倍に

医療用漢方製剤129処方 販売数量推移



伸長しています。ただし薬価引き下げの影響を受け、販売数量の伸長率=売上伸長率にはなっていません。収益性を高めるには、堅調な売上伸長に対応した生産能力を強化しながら生産性向上などによる原価のコントロールが重要と捉えています。

国内の漢方事業は、原料生薬の多くを中国から調達しているため、為替の影響を受けやすい収益構造になっています。現状は為替予約でヘッジしているものの、抜本的な

成長機会を確実に捉えるために、スピード感を持って投資を実行していく

これまで国内の医療用漢方事業は年率2～3%で伸長してきましたが、今、新たな成長局面を迎えています。2022～2024年度までの第1期中期経営計画では、年平均の成長率を5%と計画しており、この想定のもとで生産設備の増強に努めています。天津の新工場は、3期工事までを計画しており、最終的には国内事業向けの漢方エキス粉末の生産能力を3割以上アップさせます。造粒・包装などの工程の増設を含めると、第1期中期経営計画の3年間は投資規模が大きくなりますが、成長機会を確実に捉えるために、スピード感を持って実行していきます。

一方、長期経営ビジョンでは、中国事業の売上を国内

対策にはなり得ません。長期的には中国事業の売上高を拡大し、国内事業と同程度の規模にすることが、事業構造としてヘッジにもつながると考えています。なお、2023年4月の薬価改定では、急激な原材料費の高騰により不採算に陥っている品目について「不採算品再算定」の適用を受け、当社製品では40処方の薬価が見直された結果、改定率は129処方の加重平均でプラス2.3%となりました。

事業と同規模まで成長させ、海外売上高比率50%以上を目指しています。生薬プラットフォームでは業界の発展をリードする生薬・飲片企業として中国トップシェアの水準を目指しており、「薬食同源」製品の強化も図っていきます。第1期中期経営計画においては、CAGR30%以上の成長を計画しており、外部販売比率50%超を達成します。製剤プラットフォームでは中成薬企業としてブランドの確立を目指し、当社の品質、エビデンス構築、製造技術のノウハウを活かした事業展開を図っていきます。第1期中期経営計画においては、古典処方をターゲットとし、基盤構築を進めます。

ツムラグループの本質的な価値を、ステークホルダーの皆様へ正しく伝える

中長期的な課題は、CCC*の改善によるキャッシュ・フロー経営の強化です。この課題に取り組むために、一つの例ですが、グループ全体で戦略的かつ適正な生薬在庫管理を可能にするシステム構築に着手しています。

また、AI・ロボット等の活用による生産性向上は、製造工程はもちろんのこと、生薬の自動選別をはじめ、さまざまな業務領域において漢方バリューチェーンの改革を進めています。

キャッシュ・アロケーションについては、原資となる営業キャッシュ・フローの創出に加えて、有利子負債による調達を計画しています。生産能力増強やシステム構築のための成長投資は、長期経営ビジョンの実現に不可欠ですが、株主還元とのバランスについては、今後の事業展開のステージにおいて課題があると認識しており、取締役会において真摯に議論しています。

また、当社のPBR1倍割れという現状は、投資家の皆様からの期待に十分に答えられていない状況でもあり、忸怩たる想いです。その一方で、これまで不透明さがあった国内事業における薬価の問題、中国事業の戦略など、従前とは異なる局面もあり、これまで十分にお伝えできなかったプレ財務資本の価値などについても、ご理解いただけるよう取り組んでいきます。

私の役割は、成長戦略に基づいた計画を定め、中長期的な企業価値向上に向けた「道筋」をつくることだと考えています。そしてもう一つは、当社グループの本質的な価値を、積極的なIR活動等を通してステークホルダーの皆様へ正しく伝えることだと認識しています。これからも、当社グループの成長の確からしさをしっかりと示していきます。

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

1

医師一人ひとりにあった漢方ソリューションの提供による漢方市場の継続的拡大

戦略概要

国内の医療用漢方事業に焦点を当てた「戦略課題①」のゴールは、患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりに合った漢方治療が受けられる状態の実現です。第1期中期経営計画では、そのファーストステップとして、医師一人ひとりに合った漢方ソリューションの提供による漢方市場の継続的な拡大に努めています。現在、ツムラ独自の「診療領域基本処方*」を中心に、製品の安全性・有効性・品質に関する情報を、最適なチャネルから提供できる仕組みの構築に着手。医師が患者様の症状に応じて、漢方製剤を使い分けする状態を目指しています。

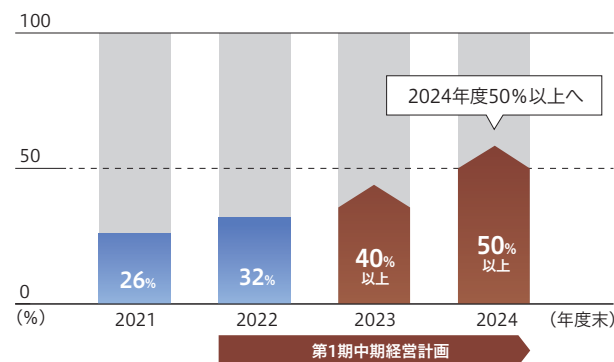
まずは2024年度末までに、10処方以上を処方する医師が、臨床医全体の50%以上を占める状態にするという目標を掲げました。そして2031年度には、診療領域基本処方のすべてを処方できる医師が、臨床医全体の50%を占める状態を実現し、漢方治療の標準化を確立していきます。

これらの目標達成に向けて、「高齢者関連領域」「がん領域（支持療法）」「女性関連領域」を重点領域と定め、育薬

*各診療領域において、患者数が多い疾患・症状に対して、適正に使用することの出来る（適応を有する）処方当社独自に設定

処方・Growing処方、および診療領域基本処方を中心に、情報提供の量・質の飛躍的な向上に取り組んでいます。また、外部の医療情報プラットフォームと「ツムラメディカルサイト」を中心に、デジタル技術を活用した「e-プロモーション」を推進。講演会への参加状況やコンテンツの閲覧データから、医師が求めている情報を個別に分析し、MR活動とのハイブリッド型プロモーションによって、より進化した情報提供活動を実践しています。

10処方以上の漢方製剤を処方する医師の割合



重点3領域と育薬処方・Growing処方

育薬処方 Growing処方

高齢者関連領域		がん領域 (支持療法)		女性関連領域	
フレイルにともなう諸症状	精神・神経疾患	副作用の軽減など	産婦人科疾患	産婦人科疾患	産婦人科疾患
<ul style="list-style-type: none"> G 人參養榮湯 G 加味帰脾湯 G 補中益気湯 育 牛車腎気丸 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> 育 抑肝散 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> 育 六君子湯 育 半夏瀉心湯 育 牛車腎気丸 G 加味帰脾湯 G 補中益気湯 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> G 加味逍遙散 G 加味帰脾湯 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> G 加味逍遙散 G 加味帰脾湯 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> 育 大建中湯 G 五苓散 + 関連処方
循環器疾患における周辺症状	消化器疾患		その他	その他	その他
<ul style="list-style-type: none"> G 五苓散 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> 育 大建中湯 育 六君子湯 + 関連処方 		<ul style="list-style-type: none"> 育 大建中湯 G 五苓散 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> 育 大建中湯 G 五苓散 + 関連処方 	<ul style="list-style-type: none"> 育 大建中湯 G 五苓散 + 関連処方

育薬処方

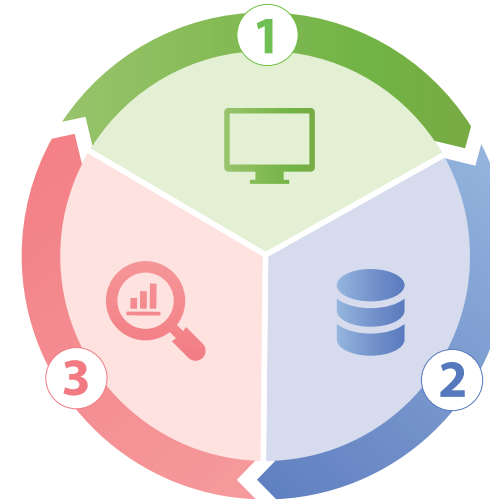
近年の疾病構造を見据え、医療ニーズの高い領域において新薬治療で難渋している疾患で、医療用漢方製剤が特異的に効果を発揮する疾患に的を絞り、エビデンス（科学的根拠）を確立する処方

Growing処方

育薬5処方に続く注力処方として、治療満足度や薬剤貢献度の低い領域でのエビデンス構築（安全性・有効性データ等）により、診療ガイドライン収載を目指す処方

e-プロモーションの全体像

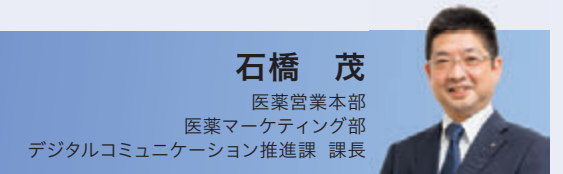
医師およびMRの行動データなどをもとに、MR活動の量的・質的向上を図り、医師一人ひとりに合った最高の顧客体験を実現します。



- Digitalization**
 顧客接点・業務のデジタル化
 - 医療情報プラットフォーム活用
 - Tsumura Medical Siteの充実
 - Email marketingの活用
 - 顧客接点ツールの充実
- Centralization**
 データの一元管理・見える化
 - 顧客情報の一元管理
 - 顧客軸でのデータ連携
 - データの“見える化”
- Data-driven**
 データ分析からの行動変容
 - データベース分析によるインサイト（隠れた顧客ニーズ）の獲得
 - 施策やMR活動の推奨行動の提示

e-プロモーション

MRの主体性に配慮しながら、行動変容を促せる分析基盤を確立していきます



ツムラでは2021年から、オウンドメディアでの動画配信やWeb講演会など、主にe-プロモーションによる情報提供手段の充実を図ってきました。全国の営業所へ、リアル講演会からWeb講演会に移行する初期のプロセスでは、私たちの経験値がまだ低く、運営体制を整えながらスタートしたため、現場では混乱が生じる場面もありました。しかし私には、必ず実現できるという確信がありました。MRがリアルの講演会で培った豊富な経験が、e-プロモーションにも生きてくると見込んでいたからです。実際、Webへの習熟が深まるにつれ、多彩なアイデアが数多く実践されました。私たちも新たに「漢方オンラインサロン」などの対話型講演会を企画し、参加者から好評をいただくようになりました。その結果、当社全体での2022年度の講演会参加者数は、2019年度比で約4倍に伸ばしました。

数十名単位で開催していた対面での講演会が、

Webによって数万名単位へと飛躍的に拡大できたことで、私たちには大きなやりがいと自信が生まれました。すべての診療科の医師に漢方の情報をお届けし、「患者様の症状に応じて漢方製剤を使い分けされる状態」の実現可能性が見えてきたからです。

現在、当社ではWeb講演会・イベントへの参加状況やコンテンツの閲覧データから、医師一人ひとりが求めている情報を分析し、その結果を用いてMRの行動変容を促す仕組みを確立しようとしています。分析によって導き出した結果は、MRの主体性に配慮した推奨アクションとしてアドバイスすることで、ハイブリッド型プロモーションの実現を目指しています。これらを達成するために、週単位で関連部署や外部パートナーとのミーティングを重ねながら、施策の中身を進化させています。組織風土やマインドセットにデジタルが溶け込んでいる姿を描きながら、顧客体験価値の最大化に努めていきます。

2

KAMPOmicsによる
漢方のエビデンス構築と
未病の科学化の推進

戦略概要

ツムラの研究活動では、漢方製剤が標準治療の手段として選択される機会を増やすため、有効性・安全性を示すエビデンスを集積し、診療ガイドラインへの掲載数の拡大や推奨度の向上に力を入れています。個別化医療への取り組みとしては、「KAMPOmics®」(下記参照)によるレスポンドマーカー研究や、DXソリューションによるAI漢方診断サポートシステムの開発などに取り組んでいます。

漢方診断サポートシステムの開発にあたっては、現在、漢方の「証*1」を科学的に診断するシステムを構築すべく、AI・機械学習による漢方診断(四診*2)の客観化と、自動問診の精度向上を図ることで、試験運用に向けた準備を進めています。

また、治未病(未病先防)、重症化抑制(既病防変)、再発抑制(癒後防復)の「未病三防」については、科学的エビデンスに基づいた定義と診断方法、測定方法、および基準値の研究を通じて、一人ひとりのライフステージ・症状・遺伝体質・生活環境等に合致した対処方法の確立を目指しています。具体的にはフレイル(虚弱)、がん領域の支持療法および月経前症候群(PMS)など女性関連領域に対する漢方薬の作用機序解明、相互作用研究、臨床研究を推進しています。並行して未病状態を検出できるバイオマーカーの確立を試みており、漢方薬を用いた未病改善を通じて、新たな価値を生み出していきます。

*1 その人の状態(体質・体力・抵抗力・症状の現れ方などの個人差)を表すもの
*2 漢方医学で用いる4つの診断方法=「望診」「問診」「切診」によって、「証」に合った漢方薬が処方される

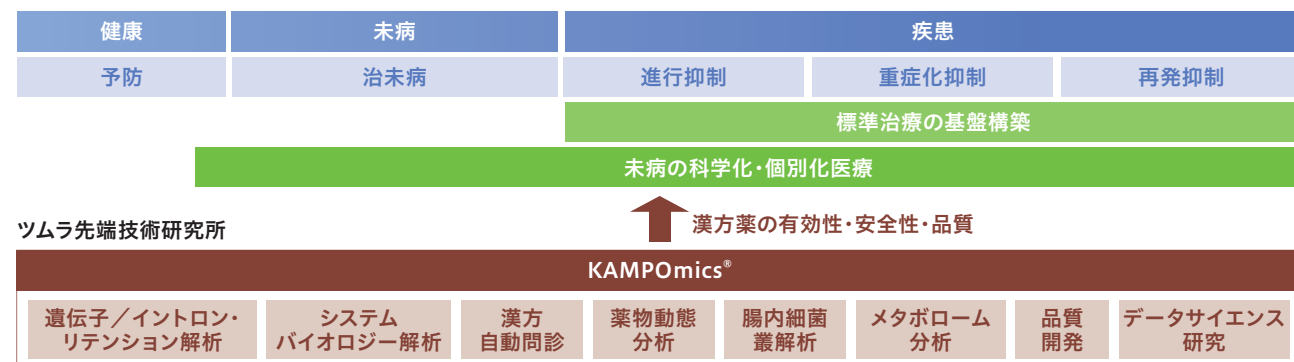
「KAMPOmics®」を推進するツムラ先端技術研究所

「KAMPOmics®」とは、当社の強みである先端技術分野(メタボロミクス*3・遺伝子・腸内細菌・システムバイオロジー*4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です。

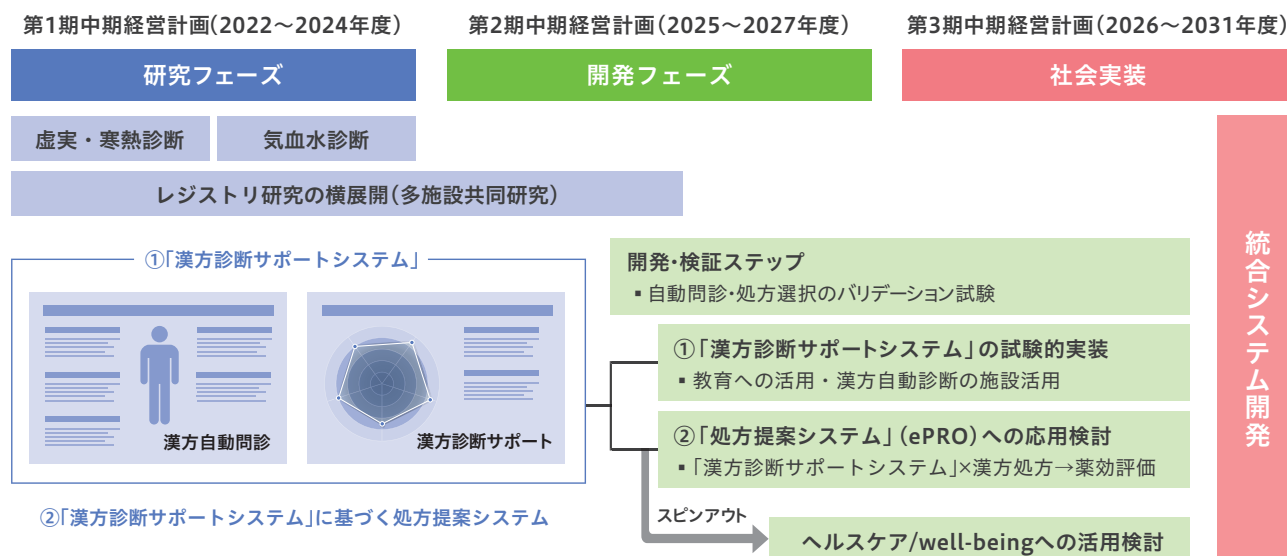
「ツムラ先端技術研究所」は、この体系に基づいて、漢方薬の有効性・安全性を示す臨床研究を推進しながら、

科学的エビデンスを構築する役割を担っています。当社のR&Dを牽引する研究組織として、最先端の技術を統合し、「新たな治療手段の提案」と「未病領域への挑戦」に注力しています。

*3 体内の代謝物および漢方薬成分を質量分析計などを用いて網羅的に分析・解析する研究領域
*4 遺伝子・タンパク質・代謝物などの生体因子がどのように関わり合うかに注目し、生体機能を統合的に解明する研究領域



漢方治療の個別化



科学的エビデンス

一人ひとりが最適な漢方治療を受けられる世の中の実現を目指しています

西明紀

漢方研究開発本部
ツムラ先端技術研究所 所長



漢方薬は天然物由来の多成分系製剤であり、有効性を科学的に証明することが難しいと言われてきました。この課題に対して、私たちは長年にわたり臨床研究と基礎研究を推進し、近年はKAMPOmics®の体系に基づいて、漢方薬の有効性・安全性を示す臨床研究と科学的エビデンスの構築に取り組んでいます。2022年度には、Elsevier社の学術誌「Gene」にKAMPOmics®の総説が掲載されました。特徴的な成分の体内動態や臨床効果の特徴の一端を明らかにすることで、漢方薬の本質的な理解につなげたいと考えています。

今後はエビデンスの解明・研究に加えて、メタボロミクスやシステムバイオロジー、遺伝子解析などの先端技術を駆使し、「患者様ごとの最適な漢方治療(個別化医療)の確立」と「未病の科学化」に注力します。個別化医療のためには、漢方薬が顕著な効果を示す患者様に共通する特徴の解明が重要だと考えています。加えて、漢方医による“匠の領域”とされ

る「証」の診断を、科学的・客観的に把握できるようにすることも不可欠です。そのための技術開発として、自動問診システムなどの構築を進め、漢方医学と西洋医学を融合した個別化医療を実現したいと考えています。一方、「未病の科学化」については、未病から疾患に至る身体の状態をシステムとして把握し、漢方薬による治未病・重症化抑制・再発抑制などの改善効果を客観的に把握できる指標=バイオマーカーの研究を進めています。

個別化医療や未病の科学化の社会実装を、当社だけで進めることは困難です。目的をともにする研究機関・パートナー企業との協働によって、データ駆動型の研究開発を進めていきます。研究で得たエビデンスを社会価値へとつなげる好循環をつくるのが私たちの役割です。生命の本質を掘り下げ、社会課題と向き合う真摯な姿勢を今後も維持しながら、一人ひとりが最適な漢方治療を受けられる社会の実現を目指します。

3

中国における生薬・飲片の
売上拡大と中成薬事業への参入

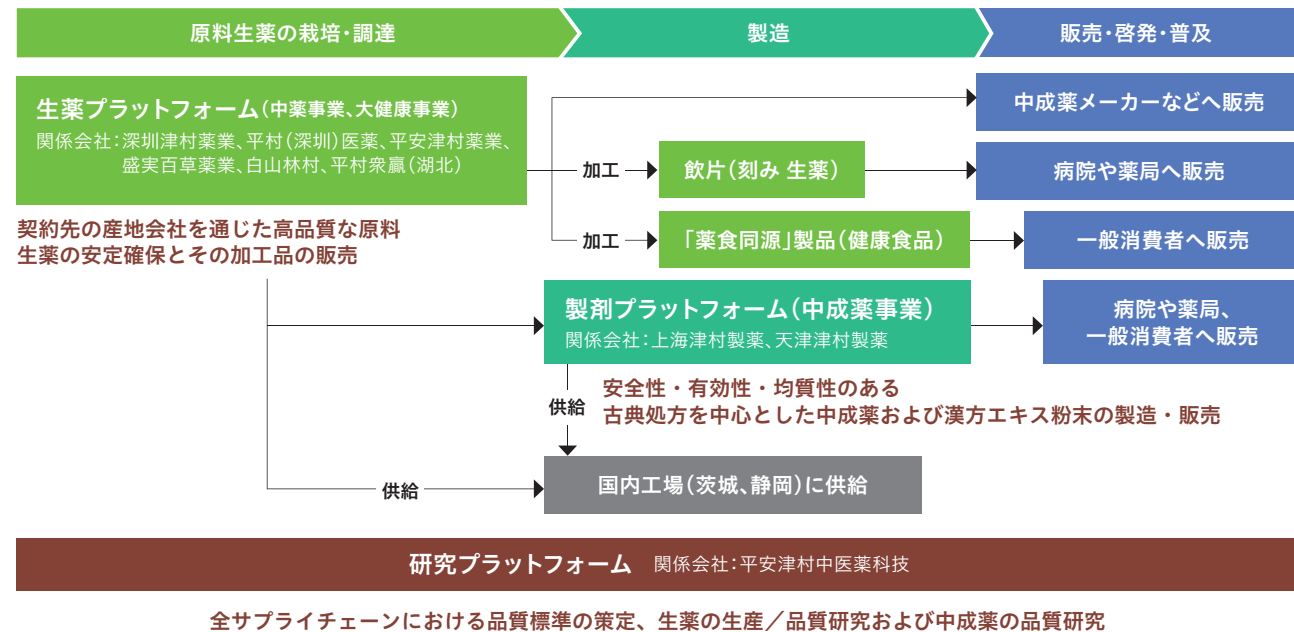
戦略概要

中国事業の目的は、ツムラグループが原料生薬の栽培や漢方製剤の製造で培った品質・技術・経験と、中国平安保険グループが保有する顧客基盤、および医療オンラインプラットフォームを掛け合わせることで、中成薬業界の発展の一助となり、中国国民の健康へ貢献することです。

長期経営ビジョンの各ステージでは、中国事業への投

資と基盤構築を進展させ、中成薬業界の発展をリードする企業グループになることで、中国事業の比率を連結売上高の50%以上とすることを目指しています。養生・予防・未病領域である大健康事業と、治療・未病領域である中薬・中成薬事業を、生薬・製剤・研究の3つのプラットフォームで展開していきます。

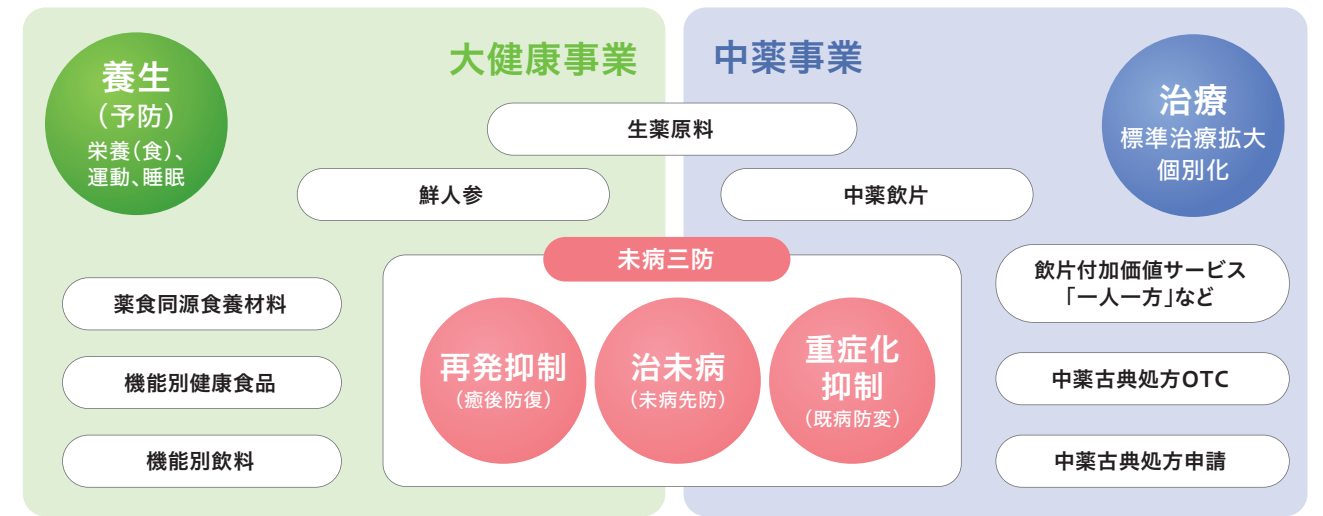
中国事業の3つのプラットフォーム



プラットフォームごとのマイルストーン ～海外売上高比率50%超を目指し、中成薬業界の発展をリードする中成薬企業へ～

	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	
製剤PF	中成薬事業への参入 中成薬企業のM&A 古典処方の申請	中成薬事業の基盤構築 外部販売比率50%超	中成薬企業としてブランド確立 業界TOP10	売上高イメージ 70億円以上
生薬PF	生薬・飲片・「薬食同源」 製品の売上拡大 外部販売比率50%超	生薬・飲片・「薬食同源」 製品のブランド確立 公立病院販路の拡大(M&Aを含む)	業界の発展をリードする 生薬・飲片企業 中国トップシェア	売上高イメージ 30億円以上
研究PF	中成薬研究センター設立	中成薬研究センター機能拡充	中成薬エビデンス構築	

中国事業が目指すもの

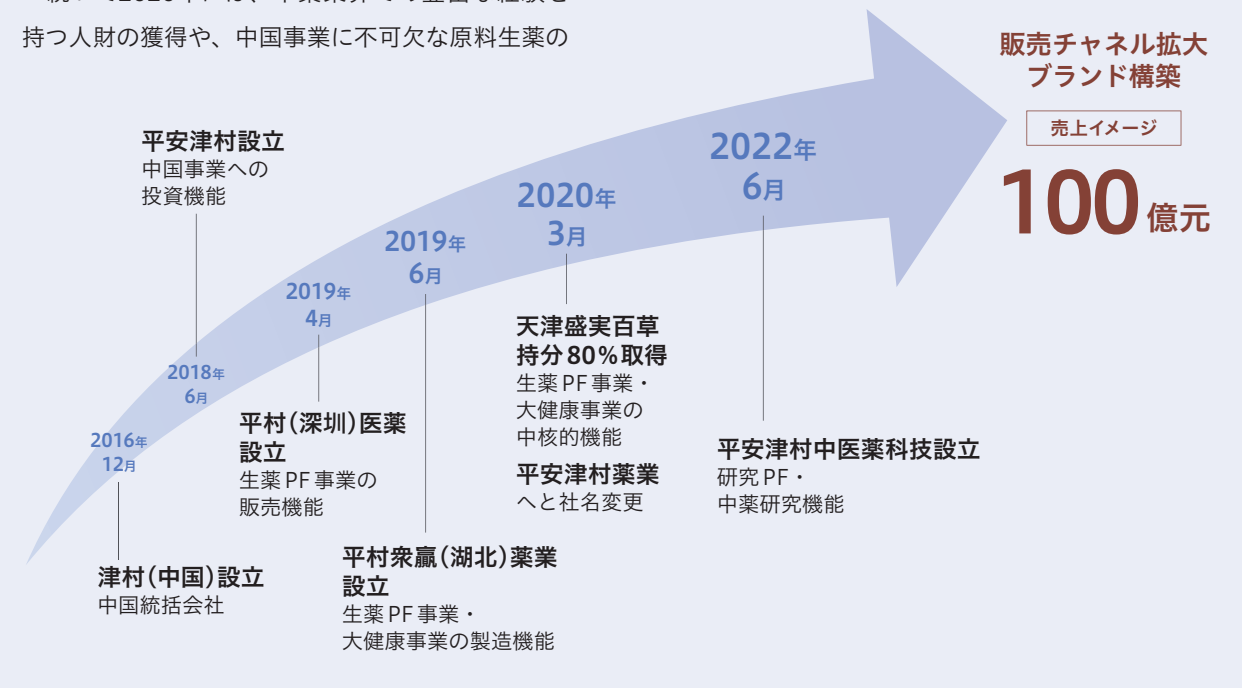


中国事業の基盤構築変遷

ツムラが中国事業を本格化させたのは、2017年のことです。この年、中国平安保険グループと資本業務提携を行い、翌年には中国事業への投資機能として平安津村を設立しています。2019年には、生薬プラットフォームの販売機能を担う平村(深圳)医薬を設立しました。

続いて2020年には、中成薬業界での豊富な経験を持つ人財の獲得や、中国事業に不可欠な原料生薬の

供給体制強化を目的に、天津盛実百草(現 平安津村薬業)を子会社化しました。これにより、中国における原料生薬、飲片、「薬食同源」製品(健康食品)の販売が本格化しました。その後も、研究プラットフォームを運営する平安津村中医薬科技の設立などを実施し、中国事業の基盤強化に努めてきました。



→「飲片」などの用語の詳細は、P74「漢方薬・中薬解説」をご参照ください。

生薬プラットフォーム

生薬プラットフォームは、日本国内での事業と中国事業で使用する原料生薬の栽培、調達、選別加工、保管と、中国での原料生薬、飲片や「薬食同源」製品の製造・販売の機能を担っています。原料生薬については、中国全土に自社管理圃場を保有しており、産地会社の協力のもと、ツムラGACPIに従って栽培管理、加工調製をすることで、高品質の生薬を栽培・調達しています。

原料生薬は、国内事業における漢方製剤の原料としての輸出に加え、製剤プラットフォームへの供給および品質の優位性を活かして、中成薬メーカー等の外部販売先の開拓を進めています。また、原料生薬を加工し付加価値を高めた飲片（刻み生薬）は、病院およびオンライン販路の拡大を図っています。さらに代行加工サービスとして、飲片の均質性や携帯性を高めた「一人一方」の普及にも注力します。

また生薬を活かした「薬食同源」製品については、ソーシャルメディア、eコマース、ライブコマースなどの統合的な活用によって、新たな販売チャネルの構築とブランド力の

確立を実現します。今後は各国の現地企業と事業提携などを行うことで、東南アジア市場での販路拡大も構想しています。長期的には、高品質な生薬、飲片、および「薬食同源」製品の販売とブランド化を通じて業界をリードし、国際的にもトップレベルの企業に成長していくことを目指しています。

なお、第1期中期経営計画においては、以下の取り組みによって、売上高CAGR30%の達成に努めていきます。

- 高品質な生薬・飲片・「薬食同源」製品において、供給品目の拡大とブランドの浸透を促進する。
- 原料生薬は、品質や取引量、価格などにおいて、優位性のある品目数を増加させる。
- 飲片は、重点品目を中心に、公立病院の販路およびオンライン販売を継続拡大する。
- 「薬食同源」製品は、優位性のある生薬を用い、高付加価値で養生・予防のニーズに沿った製品を開発する。



原料生薬



飲片



「薬食同源」製品



研究プラットフォーム

研究プラットフォームは、当社が国内事業で培った品質管理技術やエビデンス構築等のノウハウを、中国事業にも展開していく機能を担います。生薬の種苗から最終製品までの全サプライチェーンにおける品質標準の策定、生薬および中成薬の品質研究の機能を担っています。

将来的には生薬・製剤の品質標準化と問題解決を通じ

て、中薬業界をリードする存在となり、ブランド構築と認知度の向上を図りながら、生薬および製剤プラットフォームの販売拡大への貢献を目指しています。現在、外部の優秀な人材やノウハウ、研究設備を保有するパートナーとの協働によって、小規模な研究拠点の設置と共同研究のスキームを模索しているところです。

製剤プラットフォーム

製剤プラットフォームは、生薬プラットフォームから原料生薬を調達し、中成薬の製造・販売をします。中成薬のうち「古典処方」をターゲットとしており、安全性・均質性・有効性のある製剤の製造・販売によって、中国国民の健康と医療への貢献を目指しています。古典処方とは中成薬の一種で、中国の古医書に基づく処方です。近年は中国政府が中薬業界を発展させていくため、古典処方を重要なものと位置づけ、各種の優遇政策を打ち出しています。また、日本の漢方製剤に類似した製品も多く存在します。このような外部環境のもと、ツムラは生薬栽培から製造に至る多様なノウハウを駆使した高い品質と、エビデンス構築による有効性の証明により、古典処方を新たなステージに引き上げることで、製品の普及に努めていきます。

中成薬事業への参入に向けて、2023年5月に、ツムラグループの平安津村が陝西紫光辰濟薬業有限公司（以下、紫光辰濟）の持分を100%取得しました。しかし、その後、

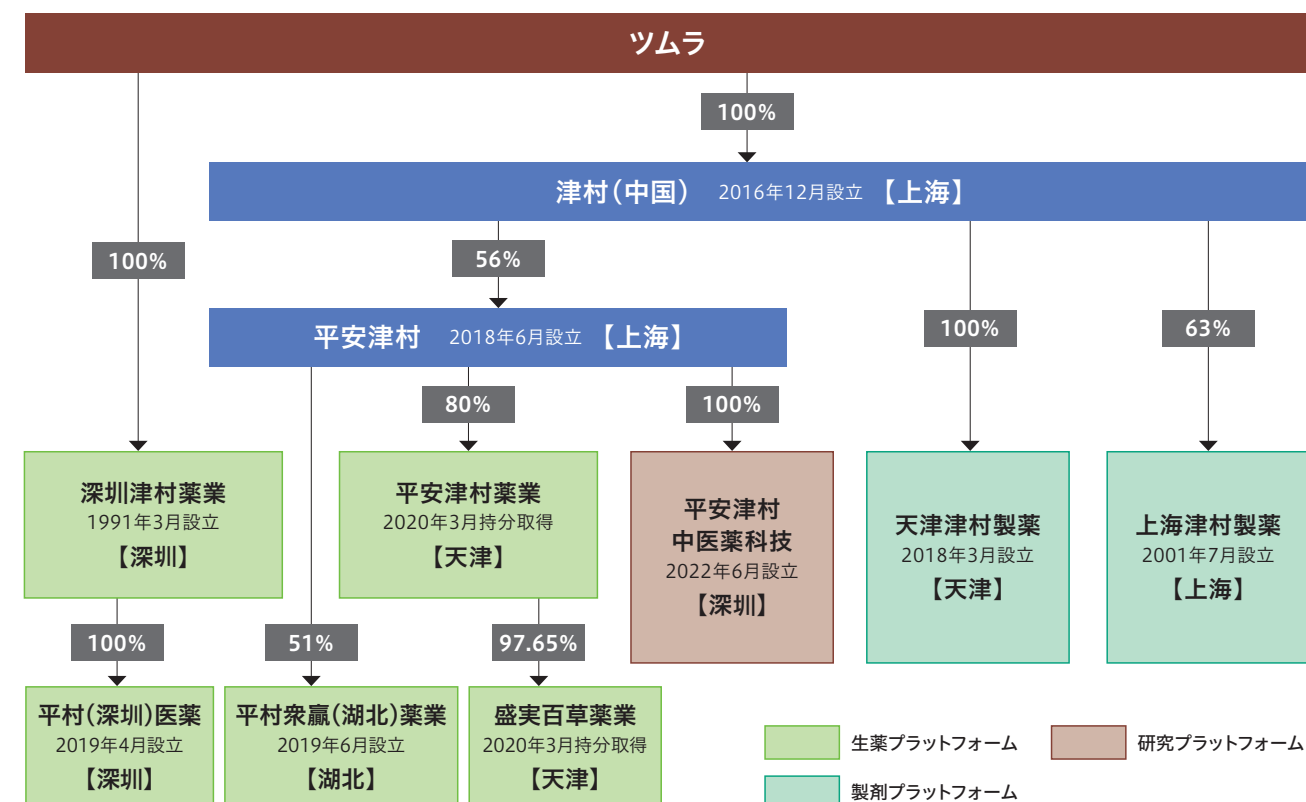
陝西省宝鸡市政府より、同市政府担当部門による国家政策・関連法規等に対する解釈の相違があったことが判明した旨の連絡を受け、同市政府担当部門との協議を重ねましたが、本プロジェクトを継続実施する条件が満たされないとの判断に至ったため、同市政府の意見を理解・尊重し、2023年7月に紫光辰濟の持分譲渡をしました。

また、M&A以外での中成薬事業への参入も模索しています。例えば、中国政府の規制緩和により臨床試験免除での上市申請が可能となった古典処方（現時点で64処方）については、市場性を検討の上、処方を選択し、上市のための研究開発に取り組んでいます。

紫光辰濟の持分譲渡はありましたが、製剤プラットフォームの方針に変更はなく、中成薬事業参入への基盤を早期に確立していきます。

長期的には、古典処方を中心とした中成薬の販売で信頼される企業になることを目指しています。

中国主要企業グループ資本関係図



4

漢方バリューチェーン改革に向けたIT基盤刷新と生薬選別、製造工程におけるAI・ロボット活用の推進

戦略概要

国内外の生薬栽培から販売までの漢方バリューチェーン改革に向けて、製造工程においてはスマートファクトリーの実現を掲げています。

第1期中期経営計画では、各工場において先進技術による各工程の自動化、データの収集と見える化、省力化・作業負荷の軽減を進めていき、最終年度である2024年度には労働生産性を2021年度比で20%向上、そして長期経営ビジョン2031においては2021年度比で労働生産性を2倍に高めることを目指しています。

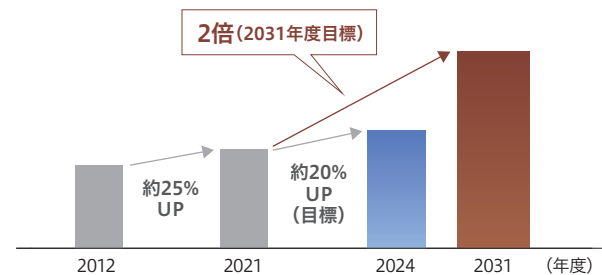
具体的な取り組みとしては、これまで開発してきた一連の自動化・省力化技術を各工場に展開するとともに、作業が複雑で自動化が難しかった検査工程などについても、先端技術を用いた開発を進めていきます。また、将来的なデジタルツインなど、新たな生産システムの構築を見据え、各種データの収集と可視化にも取り組んでいます。

栽培・調達においては、開発を進めてきたAIを搭載した生薬自動選別機を各拠点へ導入し、対象品目の拡大を図っていきます。また、漢方バリューチェーンにおけるグ

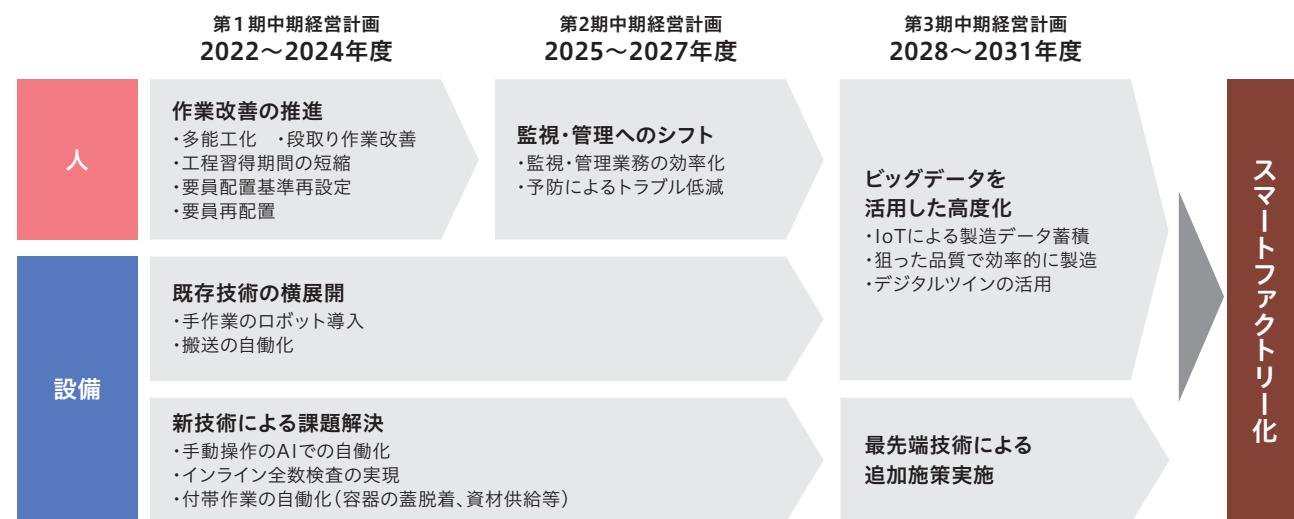
ループ全体のIT基盤を整備し、販売計画から生薬栽培・調達計画までのシームレスな連携を実現し、生薬在庫の配置の最適化を目標としています。

第1期中期経営計画は従来より高い水準の漢方市場の成長を支える生産能力の確保と、労働生産性向上のための先行投資のステージと位置づけています。そのために国内工場（茨城、静岡）と海外工場（中国 天津、上海）において、第1期中期経営計画の3年間で約1,000億円の投資を予定しています。

工場における労働生産性の推移



労働装備率向上からスマートファクトリー化へ



自動化・省人化の歩み

工程	機能	導入時期 (年度)					
		1995～2000	2001～2005	2006～2010	2011～2015	2016～2020	2020～現在
選別加工	生薬選別						2020～現在
切裁、秤量・調合	生薬取り出し						2020～現在
乾燥	エキス捕集						2020～現在
造粒	原料排出 容器搬送						2020～現在
	製剤投入 容器搬送 容器洗浄						2020～現在
包装・表示	箱詰め						2020～現在
	段ボール詰め パレット積み						2020～現在
出荷・保管・配送	倉庫のデパレ						2020～現在
品質試験	試験						2020～現在

AIの活用

AIを搭載した生薬の自動選別機を順次、日本・中国の拠点に展開していきます

田平 泰三
生産本部 生産技術センター
技術開発部 部長



漢方製剤が患者様のお手元に届くまでの漢方バリューチェーンには、多くの人手が介在しています。技術開発部はこれまでに、工場内で行う箱詰めや重量物の運搬など、心身に負担のかかる工程を自動化する装置を開発し、労働生産性を段階的に高めてきました。

一方、漢方バリューチェーンの上流工程で実施している原料生薬の選別作業は、対象が植物の根・茎などであり、大きさや形、質量が一樣ではありません。したがって自動化は難しく、人による目視選別に頼らざるを得ない状況でした。私たちはこの課題と向き合い、2018年にAIを搭載した自動選別機の開発に着手しました。2022年に、その初号機を石岡センターへ導入しており、現在は形状の複雑な1品目を対象に、試運転と調整・評価を重ねているところです。今後は、対象生薬を順次拡大しながら、夕張ツムラ、深圳津村薬業、盛実百草薬業への展開を視野に入れています。各拠点で目視選別を担当していた人員をより生産的な業務にシフトしながら、ローコストなオ

ペレーションを確立していきます。

目下の課題は、AIにとって“教科書”となる大量の画像データを、効率的に収集する仕組みづくりです。そのためにアノテーション*を自動化できる仕組みを取り入れ、学習期間の短縮化を図っていきます。

また、これまでの開発の知見を活かし、さらに上流工程である生薬の一次加工や最終製品の外觀検査を自動化する仕組みの検討を開始しました。技術的なハードルは高いですが、3年を目途に開発を完了させる計画です。

私たち技術開発部は、「新たな技術で漢方の未来を創る」というビジョンを掲げています。環境負荷の低減や省人化、品質の均質化に寄与できる技術を独自開発することで、未来永劫、高品質の漢方薬をお届けするとの想いからです。新たな生産技術の開発を通して、世界中の人々がいつでもどこでも漢方に触れられ、イキイキと生活できる世の中に貢献したいと考えています。

*AIに学習させるデータごとに、関連する情報を「注釈」として付与していく作業

5

組織資本・人的資本による
価値の創造と働きがい改革の推進

戦略概要

ツムラグループは、より高い付加価値を生み出せる新しい事業モデルを確立していくために長期経営ビジョンを掲げ、今後の事業展開に不可欠な人的資本を充足しながら、パーパス・基本理念に資する価値の創造に取り組んでいます。

このビジョンで掲げた大きな方針の一つが「PAD：Potential-Abilities Development（潜在能力開発）」です。世界に手本がない漢方・中薬ビジネスにおいて、全く新しい道を切り拓く潜在能力を持った人財の採用・育成と、組織づくりを進めています。社員の潜在能力を引き出すために、当社グループでは目的・価値を求心力とした対話を重視する文化の醸成に努めています。

一方、目指すべき組織像として「漢方薬的組織」という概念を掲げています。漢方薬の原料である生薬は、それぞれが多くの成分を含み、薬能を有しています。したがって単体としても十分な個性があり薬理作用を發揮しますが、他の生薬と組み合わせることで、新たな薬理作用が得られます。「漢方薬的組織」とは、この生薬と漢方製剤の関係性を、会社組織に当てはめたものです。それぞれ異なる個性・能力を有する「人財」が、各自の役割を果たしながら切磋琢磨し、相乗効果を生み出しながら、「部門」

全体の目標を達成していく体系を表しています。さらには、それぞれが独立した機能を有する「部門」が、パーパス・基本理念に資する価値の創造に向けて調和を図り、「会社」として大きな成果を生み出していく姿でもあります。つまり、生薬を「人」「部門」に、漢方薬を「部門」「会社」に例え、調和の保たれた組織こそが、当社グループの目指すべき人財像・組織像と定義しています。

このような「漢方薬的組織」を実現すべく、グローバル視点で新たな道を切り開ける経営人財や専門分野を活かし革新を牽引できる人財を養成するプログラムの構築を進め、段階的に実施しています。並行して、イノベーション創出に欠かせない「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進しています。性別や年齢、異文化経験など、多様な視点・価値観を持つ人財を積極的に採用し、潜在能力を引き出すことで、組織全体の成長と企業価値の向上を図っています。

以上のように、当社グループでは組織資本・人的資本こそが持続的な成長のための源泉であると捉え、長期的な視点から漢方薬的組織を目指し、この組織を牽引する人財の養成に一層注力していきます。

組織

- 理念浸透オフサイトミーティング
- コーチング
- チームビルディング
- 1 on 1
- 理念浸透サーベイ
- 全社表彰
- など

目指すべき人財像
目指すべき組織像
目指すべき企業文化

人財

- サクセッションプラン
- タレントマネジメント
- 経営基本講座
- 人間力養成セミナー
- アドバンス、ベーシック
- ベーススキル習得支援
- 語学学習支援 など

経営人財の養成

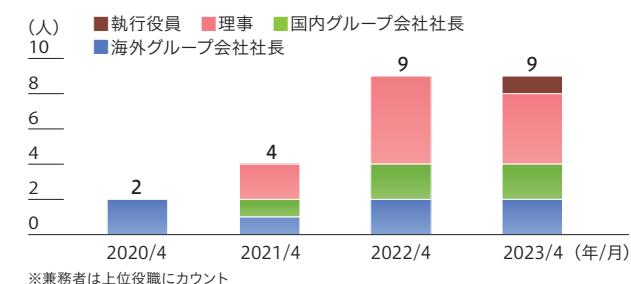
当社は、社内における人財養成機関として、ツムラアカデミーを設置しています。ツムラアカデミーの学長には、社長の加藤が就いています。ツムラアカデミーには大きく分けて二つの機能があります。

一つは、経営人財ならびに経営人財候補を対象にした、社内外講師による体系的な養成プログラムを企画・運営する「経営人財の養成」機能です。2022年度末時点での3年間の経営基本講座プログラム修了者は52名、受講中は49名となっており、修了者から執行役員や理事が複数人選任されています。

もう一つは、ツムラグループ全体への理念浸透を推進する「企業文化の醸成」機能です。理念経営の土壌となる対話文化の醸成やコーチングスキルの獲得に取り組んでいます。

2022年度は、長期ビジョンの実現を牽引する次期・次々期経営人財輩出の仕組み「T-Next」を構築しました。人事部が選抜・育成計画・配置・評価・事務局機能、ツムラアカデミーが養成を主に担当して計画的に経営人財を輩出します。

経営基本講座修了者・受講者で、
経営層に就任した人数(累計)



ツムラ
アカデミー

理念浸透活動の積み重ねが、
ツムラグループの企業価値向上に
つながっていきます

堀江 千恵子

ツムラアカデミー室
企業文化創造グループ グループ長



「組織の成長なくして、会社の成長なし。人の成長なくして、組織の成長なし」。ツムラは一貫して“人”の成長に重きを置いた経営を実践しており、ツムラアカデミーは「経営人財の養成」と「企業文化の醸成」を目的として、2019年に設立されました。

「経営人財の養成」のプログラムでは、「経営者に必要なものはスキルではなく人間力である」との考えから、さまざまな分野にわたる学際的な知に触れることで、経営人財に求められる教養を深め、思考力・実行力を養うための「人間力養成/リベラルアーツ」講座を用意しています。

「企業文化の醸成」のプログラムでは、執行役員・理事・部門長・所課長・一般職に至るまで、組織や役職を分けることなく“対話”を通じて一人ひとりが企業理念を考え、気づく機会として、「理念浸透・コーチングミーティング」を開催しています。このミーティングでは、ツムラグループに受け継がれてきた基本とな

る考え方であり精神を表した『TSUMURA GROUP DNA Pyramid』の理解を深め、お客様・社会に対する良い変化(価値)を提供することで、成果の後に業績が付いてくることを繰り返し伝えていきます。コーチングは、『TSUMURA GROUP DNA Pyramid』という大きなエンジン(仕組み)をスムーズに動かす潤滑油の役割です。2020年度以降は、理念浸透ミーティングとコーチングミーティングを同時に開催し、理念浸透とコーチングはともに「目的と価値」に焦点を置き、同じベクトルであるべき姿に向かっていくことを共有することで相乗効果を図るとともに、当社グループ独自の『ツムラ“対話”セオリー』として確立しています。

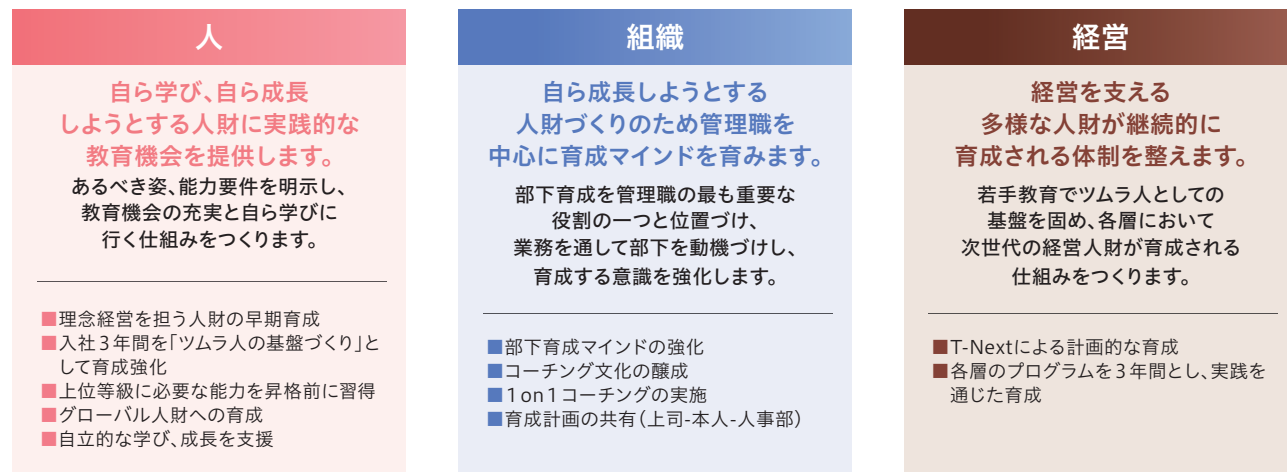
このような目的と価値を求心力とした“対話”による潜在能力を開発することにつなげる理念浸透活動を続けていくことが、当社グループの長期的な企業価値向上につながると考えています。

目指すべき人材の育成・配置・獲得

ツムラグループは「自ら育つ人を育む企業文化を創造する」を人財育成ポリシーに掲げ、「人」「組織」「経営」の観点から、各層に対応した教育機会を設け、社員の主体的なキャリア形成を支援しています。また、社員の基本情報や能力・保有スキルを一元化し、各自が志向するキャリアなどを把握した上で、戦略的な人財育成や適所適材の配置に反映できるよう、タレントマネジメントシステムを導入し運用を開始しました。

長期経営ビジョンを実現するために、各部門のあるべき姿と現状とのギャップを抽出・整理した上で、短期・長期の両観点から戦略的な採用計画を立案しています。また、グループとして掲げる「5つの戦略課題」と各部門の現状から見えてきた課題の解決に向けて、新卒採用とキャリア採用をバランスよく実施しています。多様性の確保に関しては、「女性の新卒採用比率50%の維持・継続」など、定量目標を掲げて着実に推進します。

人財育成ポリシー



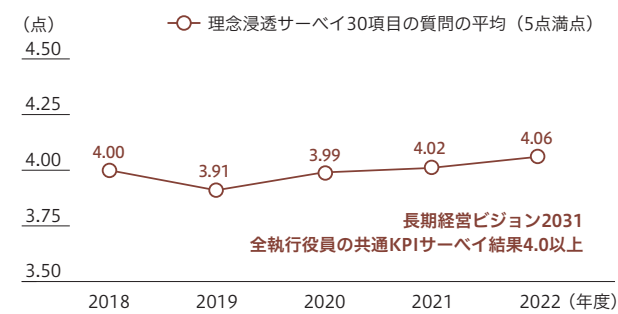
従業員エンゲージメントの向上

ビジョンを実現するためには、従業員一人ひとりのエンゲージメント向上が不可欠です。組織に対して自発的に貢献する意欲が高まるよう、理念の浸透、従業員の成長を支援する能力開発やキャリア構築、働き方や健康管理の環境整備に取り組んでいます。

目的・価値を求心力とした対話により主体的に行動することで、自身の潜在能力を引き出す企業文化の醸成を進めています。理念体系の考え方などについて対話をする「理念浸透オフサイトミーティング」を2017年度より継続しており、2018年度からはコーチング文化の醸成を目指した諸施策を開始しています。また、2017年度より基本理念の浸透により「品格あるいい会社」を目指すための課題を明らかにする目的として、理念の浸透度をツムラグループ全役員を対象に理念浸透サーベイを継続して測定してい

ます。サーベイ質問項目は、それぞれ5点満点で各自が回答し、2022年度調査での全質問平均は4.06と前年を上回り、フリーコメントから仕事やその成果に関する言及が急増し、理念の体現が成果に結びつくことを実感しているように読み取れました。

理念浸透サーベイの推移



信託型株式交付制度

2023年度より、従業員を対象にした信託型株式交付制度(株式付与ESOP (Employee Stock Ownership Plan) 信託)を導入しました。本制度は、従業員の一人ひとりがパーパスと2つの新たなビジョン実現のための意識向上と能力の発揮、大きな貢献を成す意欲をより一層醸成することを目的として「サステナビリティビジョン」と「長期経営ビジョン2031」の実現に向けた進捗目標の達成度等に連動してツムラ株式等の交付等を行います。

キャリアチャレンジ(社内公募制度)

2022年度より、やりたい仕事、働きたい組織を選択し、新たなキャリアにチャレンジできる機会を提供する制度を導入しました。自ら学び、自ら成長しようとする社員の働きがい向上、潜在能力開発、新たなキャリア形成の支援、組織力強化を目指しています。

リスク「デジタルリテラシー教育」

全社員がデジタルリテラシーを習得し、社内のDX化による生産性向上を円滑に進める目的で、2023年度よりデジタルリテラシーを高めるリスクの取り組みをスタートしています。

健康経営について

パーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げる企業として、人々の健康に貢献し、社会のwell-beingに寄与することを目指し、健康経営に取り組んでいます。女性活躍推進の基盤は健康サポートと位置づけ、2022年度より全女性従業員を対象に婦人科検診の費用負担を実施しました。今後は、社員が自発的に養生に取り組む企業風土を醸成します。

人財育成

多様な能力・価値観を持つ人材の採用と、潜在能力の開発をサポートしていきます

坂本 佐知子
人事部 人財育成センター
センター長

「人財育成センター」は、ツムラグループの組織資本・人的資本を最大化するために、多様な人材を確保するとともに、経営戦略と漢方薬的組織を牽引する人材の育成を使命としています。この使命のもとで、経営を支える多様な人材が、継続的に育成される体制を整備しています。

社員の潜在能力開発に向けて、若手人材については、業務に必要な3要素と24の能力を設定し、KPI目標値を示した上で、入社から3年間で体系的に育成するプログラムを運用しています。2019年には、「自ら育つ人を育む企業文化を創造する」という当社グループの人財ポリシーを実践するべく、コース・等級ごとに、あるべき姿と能力要件を明示し、社員が自ら学びに行く研修プログラムを構築しました。昇格者への教育についても、昇格後に一律の教育を実施するのではなく、自身の能力を棚卸しし、昇格前に上位等級で求められる能力を自己啓発や研修、e-learning、動画で学習し、実践を通じた学びを経

てから昇格する方法に変えてきています。今後は自律的キャリア支援として、専門性を早期に身に付ける体制づくりが必要であると認識しています。

また、コロナ禍の状況や働き方の変化により、当社グループでも社員同士の交流や対話が減少していました。そこで、社員同士が部門や年代を超えて気軽に交流できる場として、2020年12月に「人ツムナレッジcafé」というオンラインサロンを開設しました。当初は人事部発信の企画を中心に運営していたのですが、現在では社員からの発信で、部門学、漢方、生薬、MBA、DXなど、幅広いテーマで学び合い、意見交換ができる場になっています。近い将来、このサロンを起点とした新しいイノベーションが創出されることを期待しています。

「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を実現するために、人財育成センターでは多様な能力や経験・価値観を持った人材の採用と、潜在能力の開発を、これからもサポートしていきます。



コーポレート・ガバナンス

企業価値の持続的な向上に
不可欠な基盤として、
コーポレート・ガバナンスの継続的な
改善に取り組んでいます。

社外取締役メッセージ

指名・報酬諮問委員会での議論



三宅 博 社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員長
社外取締役会議 議長

ツムラの指名・報酬諮問委員会では、取締役・経営陣の選任と、報酬にかかる手続きの客観性・透明性を確保するため、広い視点からの議論・検討がなされています。年に8回の開催時はもちろん、ツムラアカデミー室が進めている幹部育成プログラムによる成果発表会での発言、取締役会での執行役員報告などから、各候補者の資質・能力の把握に努めています。これらの活動を通じて、委員が各自の知見に基づき評価し、議論を深めています。なお、委員会の最重要テーマはサクセッションプランだと考えています。実効性の高い企業統治は、後継者候補の育成が順調に進捗していることが前提となるからです。また、中国事業が本格化する中で、中核人財の多様性確保も急務だと認識しています。

社外取締役会議での議論



岡田 正 社外取締役

ツムラの社外取締役会議は、常勤体制ではない我々が事業への理解を深め、取締役会での意思決定の質を高めることに役立っていると、常々実感しています。執行会議体である経営会議でどのような議論をしているのかを把握することや、現場責任者から重要案件の報告を直接受ける仕組みなどは、ガバナンス機能の強化という観点でも有効だと評価しています。

2022年度は、中国事業の大型投資案件やM&Aの討議を重点的に実施しました。これらの案件には機動的な意思決定が求められ、判断の質を高める必要があったからです。長期ビジョン実現のため中国事業や大型投資案件については、社外取締役会の重点テーマとして今後もモニタリングしていきます。

新任社外取締役メッセージ



柳 良平 社外取締役

私の役割は、これまでの経験や知見から高質な財務戦略・非財務戦略をサポートし、ツムラグループの持続的かつ長期的な企業価値の向上に向けて、ステークホルダーを代表する独立した社外取締役として貢献することだと考えています。そこでは、パーパスとマテリアリティに則り、社会的価値と経済的価値を両立することが求められます。特にPBR向上を企図した、バランスシートマネジメント、エクイティスプレッド、中長期的な視点に基づく成長投資、ESGと企業価値の関連性などについて、助言と監督を行うことに注力していきます。



前列左から、三宅 博、加藤 照和、望月 明美 後列左から、柳 良平、岡田 正、杉井 圭、半田 宗樹、永淵 富弘、松下 満俊

加藤 照和 1963年8月26日
代表取締役社長CEO(最高経営責任者)

1986年 当社入社
2001年 TSUMURA USA,INC.取締役社長
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
2019年 当社代表取締役社長CEO(現任)

■取締役就任年 2011年
■所有する当社株式数 38,200株*

杉井 圭 1969年12月16日
取締役Co-COO(共同最高執行責任者)

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 当社理事深川津村薬業有限公司 総経理
2018年 当社理事深川津村薬業有限公司 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
2022年 当社取締役Co-COO(現任)

■取締役就任年 2022年
■所有する当社株式数 4,100株*

半田 宗樹 1962年7月7日
取締役CFO(最高財務責任者)

1985年 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入社
2014年 株式会社三菱東京UFJ銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)執行役員融資部長
2015年 三菱UFJキャピタル株式会社 代表取締役副社長
2016年 同社代表取締役社長
2019年 当社取締役常務執行役員CFO
2021年 当社取締役CFO(現任)

■取締役就任年 2019年
■所有する当社株式数 8,000株*

柳 良平 1962年7月6日
社外取締役

1985年 株式会社埼玉銀行(あさひ銀行、現 りそな銀行)入社
2003年 エーザイ株式会社 入社
2007年 UBS証券株式会社 入社
エグゼクティブディレクター
2009年 エーザイ株式会社 再入社 IR部長
2019年 同社専務執行役員CFO最高財務責任者
2022年 早稲田大学大学院会計研究科 客員教授(現任)
2022年 エーザイ株式会社シニアアドバイザー(現任)
2022年 アビームコンサルティング株式会社 エグゼクティブアドバイザー(現任)
2022年 M&G インベストメントツジャパン株式会社 副社長(現任)
2023年 当社社外取締役(現任)

■取締役就任年 2023年
■所有する当社株式数 0株*

三宅 博 1949年8月4日
社外取締役

1973年 三菱商事株式会社 入社
2005年 同社理事、独逸三菱商事社長 兼 欧州ブロック統括補佐
2010年 特種東海製紙株式会社 専務取締役
2015年 同社代表取締役副社長
2018年 当社社外取締役(現任)

■取締役就任年 2018年
■所有する当社株式数 2,500株*

岡田 正 1956年5月1日
社外取締役

1979年 株式会社小松製作所 入社
2003年 同社小松(中国)投資有限公司 副総経理
2014年 同社常務執行役員 広報、CSR、総務、コンプライアンス 掌管
2017年 クオリカ株式会社代表取締役会長
2020年 当社社外取締役(現任)

■取締役就任年 2020年
■所有する当社株式数 400株*

永淵 富弘 1964年9月25日
取締役(常勤監査等委員)

1987年 当社入社
2014年 当社監査室長
2023年 当社理事
当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

■取締役就任年 2023年
■所有する当社株式数 2,700株*

松下 満俊 1970年10月3日
社外取締役(監査等委員)

1997年 弁護士登録
梶谷総合法律事務所 入所(現任)
2016年 パシフィックシステム株式会社 社外監査役(現任)
2017年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

■取締役就任年 2017年
■所有する当社株式数 2,600株*

望月 明美 1954年6月10日
社外取締役(監査等委員)

1984年 青山監査法人 入所
1988年 公認会計士登録
2018年 明星監査法人社員(現任)
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)

■取締役就任年 2019年
■所有する当社株式数 1,900株*

取締役のスキルマトリックス

氏名	性別	年齢	社外・独立	企業経営	グローバル	営業・マーケティング	SDGs・ESG	IT・情報技術	財務・会計	法務・リスク管理	人財マネジメント
加藤 照和	男性	59		●	●	●	●	●	●		●
杉井 圭	男性	53		●	●		●	●			
半田 宗樹	男性	60		●		●	●	●	●	●	●
三宅 博	男性	73	○	●	●	●	●	●		●	
岡田 正	男性	67	○	●	●		●	●		●	
柳 良平	男性	60	○	●	●		●		●		
永淵 富弘	男性	58					●			●	
松下 満俊 (弁護士)	男性	52	○							●	
望月 明美 (公認会計士)	女性	69	○						●		

男性 女性

スキル項目の条件

企業経営	上場企業での役員経験がある者、若しくは経営戦略の策定に必要な知見や経験を有し、助言ができる者	IT・情報技術	IT技術等に関する知見を有し、DXに向けた課題認識と解決策を示すことができる者
グローバル	海外での経営経験を有し、グローバル経営に関する知見・経験を有する者	財務・会計	財務・会計の知見・経験を有する者、又は金融機関での業務経験を有する者、若しくは公認会計士・税理士資格を有する者
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	法務・リスク管理	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、若しくは弁護士資格を有する者
SDGs・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、ダイバーシティ・CSR・CSV・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	人財マネジメント	人事戦略策定の経験を有し、人財開発分野に関する知見・経験を有する者

執行役員

	加藤 照和	CEO(最高経営責任者) 渉外調査室、監査室 担当		遠藤 浩司	執行役員 ツムラアカデミー室長
	杉井 圭	Co-COO(共同最高執行責任者) コーポレート・コミュニケーション室、サステナビリティ推進室 担当		今田 明人	執行役員 漢方研究開発本部長 製品戦略本部、国際開発本部 担当
	戸田 光胤	Co-COO(中国総代表) (共同最高執行責任者) 中国統括室 担当		譲原 光利	執行役員 信頼性保証本部長
	半田 宗樹	CFO(最高財務責任者) 経営企画室、経理部、情報技術部 担当		熊谷 昇一	執行役員 生産本部長
	安達 晋	CHRO(最高人財・人事責任者) 人事部、秘書室 担当		阿部 忠弘	執行役員 ヘルスケア本部長
	空田 幸徳	執行役員 医薬営業本部長		張 立弦	執行役員 中国生産統括 兼 中国製剤プラットフォーム統括
	星 洋	執行役員 法務・コンプライアンス部長 総務部 担当		渡邊 義春	執行役員 中国生薬プラットフォーム統括 生薬本部 担当

*2023年3月31日時点

コーポレート・ガバナンス基本方針

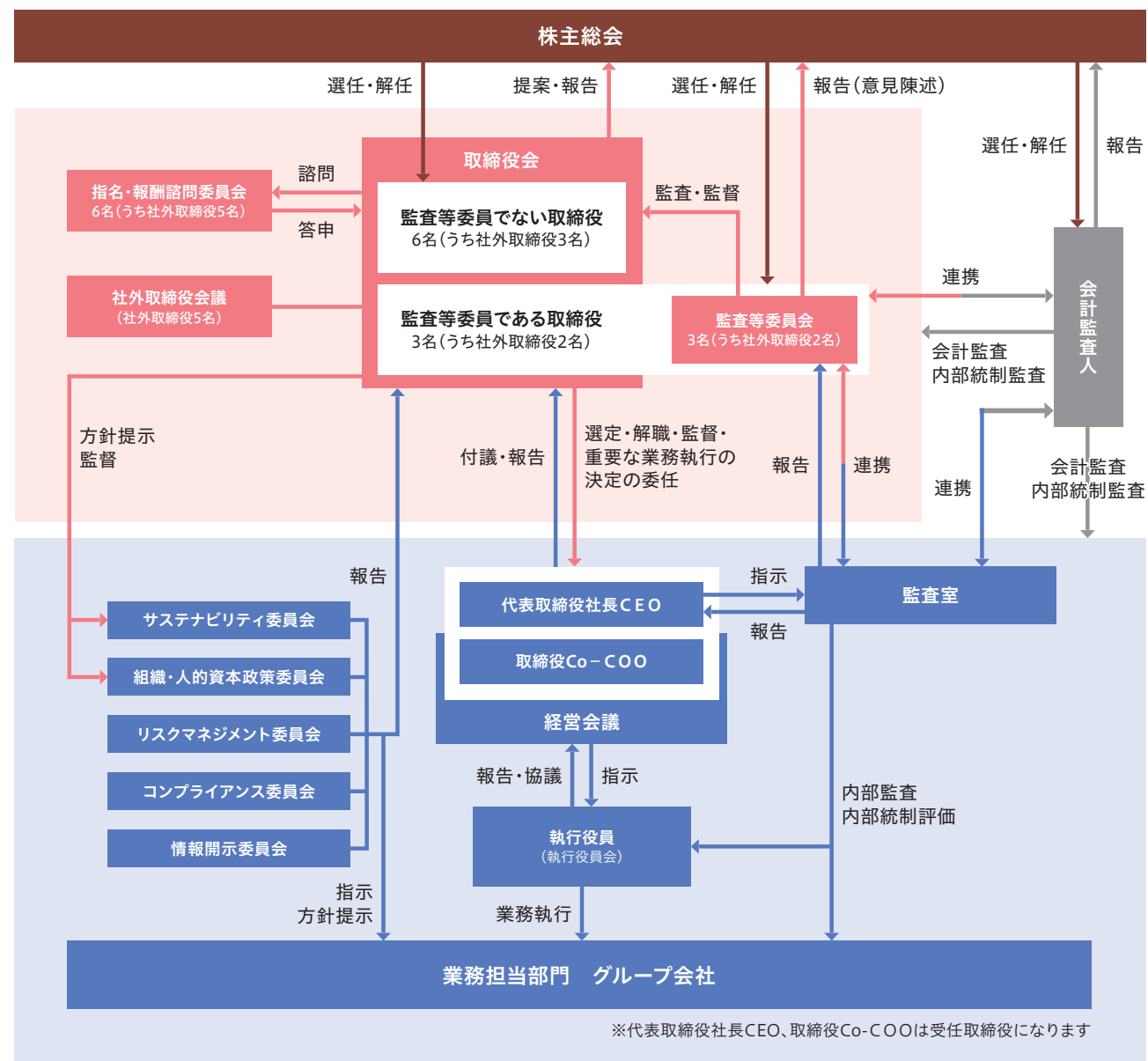
基本的な考え方

ツムラグループは、事業を行う上での原理・原則・理法であるプリンシプル「順天の精神」と、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、生きる。」を掲げ、経営理念「自然と健康を科学する」、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」、これら基本理念に基づく経営を実践しています。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、経営の健全性・透明性・公正性を確保し、迅速・果敢な意思決定を行うため、コーポレート・

ガバナンスの強化に努めることを基本方針としています。2017年6月より、取締役会の監督機能をより一層強化すべく、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。経営の監督と執行の分離、取締役会構成員の過半数に社外取締役を選任することなど、経営監督機能の強化、経営体制の革新に努め、今後も「経営の透明性の確保」「経営の効率性の向上」「経営の健全性の維持」が実行できる体制の整備を継続して進めていきます。

「コーポレート・ガバナンス基本方針」の詳細は、コーポレートサイトをご参照ください
<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/governance/>

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年6月29日時点)



※代表取締役社長CEO、取締役Co-CEOは受任取締役になります

各委員会の2022年度の議論テーマ

取締役会

- (開催回数：18回、議長：加藤 照和)
- ・第1期 中期経営計画の進捗状況確認
- ・中国事業ビジネスにおける進捗モニタリングとフォローアップ
- ・パーパス・理念を体現する経営人財の養成
- ・戦略投資案件の進捗状況確認 (設備・R&D・M&A・DXを含めたシステム投資 など)
- ・取締役会の実効性評価および重点テーマの策定
- ・グループ会社のガバナンス強化に向けた議論
- ・情報開示の充実 など

指名・報酬諮問委員会

- (開催回数：8回、委員長：松井 憲一*)
- ・株主総会に付議する取締役の選任・解任議案
- ・取締役会に付議する代表取締役の選定・解職原案
- ・取締役会に付議する執行役員候補者原案
- ・取締役および執行役員の選定方針、選定手続き
- ・取締役および執行役員の個人別報酬額原案
- ・役員報酬の構成を含む方針、決定手続き など

監査等委員会

- (開催回数：17回、委員長：大河内 公一*)
- ・監査方針・計画
- ・会計監査人の再任、報酬
- ・株主総会の議案内容
- ・監査報告書の作成
- ・ホットライン相談状況 など

社外取締役会議

- (開催回数：13回、議長：松井 憲一*)
- ・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
- ・中国事業ビジネスにおける進捗報告
- ・重要課題に対する討議 など

*2023年6月29日開催の株主総会終結をもって退任

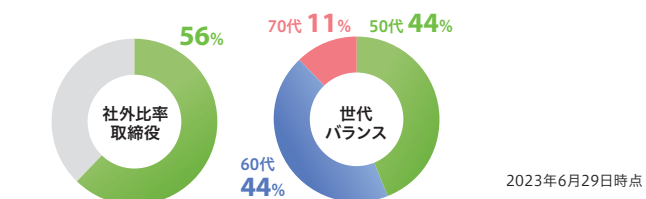
取締役の多様性に対する考え方

ツムラグループは、社会からの要請や市場環境の変化に合わせ、長期経営ビジョンや中期経営計画を策定し、その実現に向けてさまざまな施策に着手してきました。中でも、当社グループの価値創造サイクルとともに、経営の土台であるコーポレート・ガバナンスについては、常に正しくスピーディーな決断をするための体制を追い求め、進化させてきました。

現在では、取締役の過半数が社外取締役であり、企業経営の経験者や弁護士、公認会計士など、多様な視点か

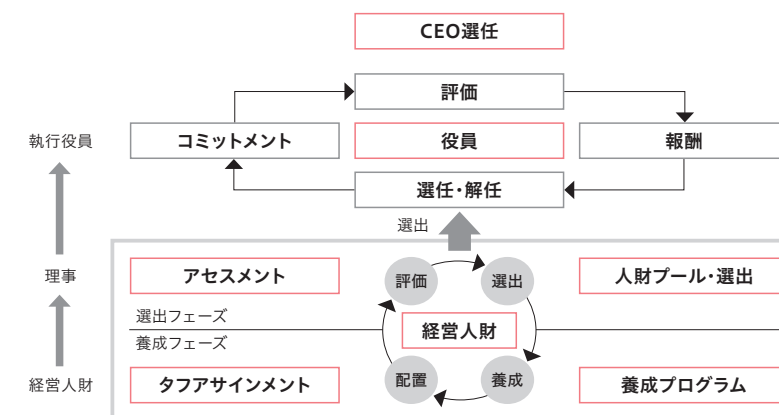
ら重要事項への意思決定を行い、社内取締役の知見だけで判断することがないよう、実効性の高いガバナンス体制を構築しています。

今後も、持続的な成長を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組み続けていきます。



サクセッションプラン

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おり、指名・報酬諮問委員会は、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、右記サイクルを回し、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、意見具申しています。



取締役会の実効性向上の取り組み

基本的な考え方

ツムラは、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。

当社は、2017年に監査等委員会設置会社に移行し、独立社外取締役が過半数となる構成により、取締役会の監督機能を強化して経営の健全性および透明性を一層向上させるとともに、取締役会から業務執行の機能を分離することで迅速かつ果敢な意思決定が可能となる体制を構築しています。そのため、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。2022年度の実効性向上については、全取締役9名に対しアンケート評価を実施し、抽出された課題や具体的な対策について2023年5月開催の取締役会において議論をしました。なお、2020年度に外部機関とともに開発したアンケート設計を基本とし、2022年度も、アンケート設計は社内で行い、回答の回収ならびにアンケート結果の集計は、外部機関を活用することで、匿名性を担保し、より客観的な評価分析に努めています。

社外取締役会議の運営

2015年からスタートした社外取締役会議は、取締役会で決議する議案やとりわけ事前説明が必要であると判断した議案について、担当執行役員および部門長が議案の概略、決裁ポイント、リスク等を直接説明する場として定期的に開催しています。事前に重要案件等を説明することで、取締役会では、本質的な議論に時間を充てることができ、意思決定のサポートが図れています。当会議の後半には、社外取締役間で課題認識の齟齬等がないよう、社外取締役のみのコミュニケーションの時間を設け、

忌憚のない情報共有を図っています。社外取締役からは、事前の資料配布だけでなく、各現場社員の生の声を聴くことで、議案に対する正しい理解を得やすいといったコメントをいただくとともに、社外取締役と各現場社員とのコミュニケーション機会は、社員のモチベーション向上にもつながっています。今後も、社外取締役会議で経営の意思決定に必要な情報の収集、共有を図り、取締役会の実効性向上に努めていきます。

評価内容(6区分25項目)

2022年度に対する評価は、2021年度の実効性評価の分析結果より得られた課題への取り組み状況を確認するとともに、取締役会の役割を果たすために重点的に監督が求められる各テーマの確認および、今後より一層の実効性向上を図るための課題抽出や対応策の検討を行う観点で評価、分析を実施しました。

- (1) 経営上の重点テーマ
- (2) 取締役会の構成
- (3) 取締役会の役割・責務
- (4) 取締役会の運営状況
- (5) 取締役会の審議充実と情報提供
- (6) 株主様を含むステークホルダーとの関係

評価結果の概要

2022年度の分析評価の結果、取締役会は、業務執行に対する充実した監督・モニタリングに向けた活発な議論がなされており、取締役会はその役割・機能を発揮されていることが確認されました。

各取締役による実効性評価アンケートでは、多くの質問項目に「十分できている」または「概ねできている」との回答でした。なお、2021年度、重点的な課題として抽出した項目は、すべてで改善が認められました。

2022年度の実効性向上に対する振り返り

1. 取締役会の構成は、現状、活発な議論や意見交換ができるに適した人数水準であることに加え、取締役会で議論すべき事項に必要なとされるさまざまな経験や専門性を有する多様性のあるメンバーで構成されており、取締役会は率直で自由闊達な意見を促す雰囲気のもとで運営されています。取締役会構成の妥当性や多様性については、継続的に議論していきます。

2. 取締役会においては、新たにパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を掲げ、基本理念である経営理念と企業使命を体現すべく策定した長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向け、重点的に取り組むべき課題について議論してきました。また、「“Cho-WA” (調和) のとれた未来実現への基盤構築」をテーマとする2022年度から2024年度までの第1期中期経営計画の進捗状況を確認するとともに重点課題の実現に向け、意思決定していただきました。

3. 中国事業については、ツムラグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上にとって重要性の高い戦略課題となるため、活動状況が高い頻度で取締役会に報告され、方針、計画や戦略などについて十分議論するとともに、重要な事項について意思決定しました。

2021年度に認識した課題への取り組み状況

1. 中国事業

中国事業については、中業事業基盤を構築するためのM&A実施に向け、M&Aプロセスについても定期的に報告を受け、プロセスの監督強化とともに、取締役会としての迅速な意思決定をしました。

2. グループ会社ガバナンス体制整備

グループ会社のガバナンス体制整備については、中国グループ会社において、人材確保、人材養成を図るとともに、中国統括会社[津村(中国)有限公司]を中心としてグループ各社の執行状況を監督するガバナンス体制を構築することで、グループ全体のガバナンスを強化しました。また、リスク管理における3線ディフェンス(1線:事業部門、2線:管理部門、3線:内部監査部門)の考え方に基づく体制の整備・運用も含め、取締役会の監督・モニタリングを強化しました。

2023年度の課題と対策

2022年度の実効性評価の結果を受け、以下のような施策を講じることで、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでいきます。

1. 戦略投資案件の進捗確認

- 戦略投資案件の進捗確認については、以下のとおり取り組むことにより投資効果の最大化を目指します。
- ・ 戦略投資案件の全体像・方向性について取締役会で意思決定し、執行側に方針を提示するとともに、方針に沿った戦略立案ならびに投資がなされているかを監督する。
 - ・ 製品の安定供給体制整備のための設備投資については、建設コスト、人材確保、スマート工場化、サステナビリティ等、あらゆる側面から勘案し、国内外のどこで増強するかも含め意思決定する。
 - ・ 戦略投資案件の回収可能性、回収計画についても監督し、必要があれば適宜、計画の見直しを指示する。

2. DX

- DXについては、「DX for Purpose」の方針のもと「漢方バリューチェーン」を対象に、以下のとおり取り組むことにより情報基盤の確立を目指します。
- ・ DXが実現されたときの「あるべき姿」を取締役会で議論し、全体計画の方針を提示するとともに、実行速度、費用対効果等について監督する。
 - ・ DX推進における現状の重要な課題、およびその解決に向けた対策と進捗状況について監督する。

3. 社外への情報共有

- 情報開示の充実については、以下のとおり取り組むことで、企業価値向上を目指します。
- ・ 四半期ごとの決算説明会、アナリスト・投資家との1on1ミーティング、海外機関投資家IRの実施などにより対話機会を増やすほか、一般消費者の皆様も含め幅広くステークホルダーを意識した情報発信の環境を醸成する。
 - ・ 発信する情報の内容については、当社グループの事業や企業価値向上に取り組む姿勢を正しくお伝えし評価していただけるよう、取締役会の中で十分に議論を重ねる。

また本年も取締役会で取り組むべき、経営上の重要な課題として、先に記載した戦略投資案件の進捗状況確認も含め、下記のとおり5項目を挙げ、重点的に取り組んでいきます。

〈2023年度 取締役会重点5テーマ〉

1. 第1期中期経営計画の進捗状況確認
2. 中国事業の進捗状況確認(ガバナンス体制整備含む)
3. パーパス・理念を体現する経営人材の養成
4. 戦略投資案件の進捗状況確認
～設備・R&D・M&A・DXを含めたシステム投資～
5. 資本政策

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、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まいります。

役員報酬

基本的な考え方

ツムラの取締役の報酬は、ペイ・フォー・パーパスを基本思想として以下の方針に基づき決定します。

- 当社のグループ経営の根幹を成すパーパスを掲げた理念経営に基づくビジョンの実現に報いるものとする
- サステナビリティやガバナンスへの取り組みを通じたステークホルダーからの信頼の獲得、社会課題の解決を

通じた当社グループの持続的な成長に報いるものとする

- 高い目標へのチャレンジを動機づけるものとする
- ・ 高い目標への役員一人ひとりのチャレンジに報いる
- ・ 高い目標の達成に不可欠な“経営チーム”としての成果に報いる

報酬水準

ツムラを取り巻く経営環境を踏まえ、外部専門会社の調査データに基づく同業他社または同規模の他社等の報酬水準との比較を客観的に行い、また、当社従業員の給与水準等を鑑みて、役割・職務等に見合う報酬水準を設定しています。

報酬体系・構成

ツムラ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。

また、当社の取締役の種類別の報酬割合については、外部専門会社の調査データに基づく同業他社または同規模の他社等の動向等も参考に、当社の持続的成長と企業価値向上に資するため以下のとおりの報酬構成としています。

報酬の種類		目的・概要	
固定	基本報酬 (金銭)	固定部分	役割・職務等に応じた固定報酬
		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・職務等に応じた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 ・固定部分とあわせて毎月金銭で支給
		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当該累計ポイントを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7月頃に一括して交付
変動	業績連動型株式報酬 (非金銭)	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当該累計ポイントを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

短期インセンティブ:短期業績連動部分(基本報酬)

評価指標	配分割合	係数変動幅
連結売上高	25%～35%	0%～150%
連結営業利益	25%～35%	0%～150%
個々が設定する業務目標の達成度	30%～50%	50%～150%
合計	100%	15%～150%

中期インセンティブ:LTI-I(業績連動型株式報酬)

評価指標	配分割合	係数変動幅
連結売上高	30%	0%～150%
連結営業利益	20%	0%～150%
連結 ROE (対象期間平均)	20%	0%～150%
個々が設定する業務目標の達成度	30%	50%～150%
合計	100%	15%～150%

長期インセンティブ:LTI-II(業績連動型株式報酬)

評価指標	配分割合	係数変動幅	主な目標値	
企業価値	相対 TSR (TOPIX 成長率比較)	25%	0%～200% (ただし、2028年3月31日までの期間は0%～100%)	1.0
サステナビリティ	・GHG削減 ・野生生物栽培化 など	25%	0%～100%	2031年度末にGHG排出量50%削減(2020年度比)など*1
コーポレート・ガバナンス	・経営チームの多様性 など	25%	0%～100%	*1
事業価値	海外事業売上高比率	25%	0%～200% (ただし、2028年3月31日までの期間は0%～100%)	2031年度末に50%*1
合計	100%	0%～150% (ただし、2028年3月31日までの期間は0%～100%)		

*1 評価指標により、その達成度が100%あるいは80%を下回った場合、係数は0%とします

長期インセンティブ:LTI-IIの指標選定の考え方

企業価値：相対TSR*2 (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

*2 TSRはTotal Shareholder Returns (株主総利回り) の略。TOPIX成長率に対するツムラTSRの比率を用います

サステナビリティ：

GHG削減、野生生物栽培化など

- ・ サステナビリティビジョンの実現度を測る指標
- ・ 自然環境保全や生物栽培化等、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

業績連動報酬に係る指標

取締役（監査等委員である取締役を除く）のうち代表取締役を含めた業務執行取締役を対象とした業績連動報酬に係る指標の目標は右図のとおりです。

評価指標	単年度目標(2022年度)		中期経営計画(2024年度)	
	計画値	実績	計画値	
STI	連結売上高(億円)	1,385	1,400	—
	連結営業利益(億円)	208	209	—
LTI-I	連結売上高(億円)	—	—	1,620
	連結営業利益(億円)	—	—	290
	連結 ROE (%)	—	—	8
LTI-II	TSR	—	—	1.0

報酬決定のプロセス

ツムラの取締役の報酬基準額、業績評価方法および業績評価結果に応じた確定額の算定ルールは、審議プロセスの客観性・透明性を高めるため、指名・報酬諮問委員会（社内取締役1名、独立社外取締役5名から構成され、独立社外取締役が委員長を務める）における審議結果を踏まえて、株主総会で決議された総額の範囲内で、取締役会決議により決定します。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ており、代表取締役社長である加藤照和に、個々が設定する業務目標の達成度の決定、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。なお、個々が設定する業務目標の達成度は、指名・報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ決定しています。社内規則を改定する場合には、指名・報酬諮問委員会による審議・答申を基に取締役会で決議します。なお、基本報酬のSTIおよびLTI-II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、指名・報酬諮問委員会に委任するものとします。指名・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をより一層高めるためです。

2022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）	233	200	33	4
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	25	25	—	1
社外役員	51	51	—	5

*1 2022年6月29日開催の第86回定時株主総会終結の時をもって退任した（監査等委員である取締役を除く）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、当事業年度に費用計上した金額を記載しています

基本的な考え方

コンプライアンスは、企業経営の根幹を支える重要な基本要素であると認識しています。ツムラグループは生命関連企業として、社会からの期待にお応えし、信頼される会社になるためには、社員一人ひとりが高い倫理観のもと、コンプライアンスを遵守する行動を意識し、それが企業文化にまで醸成されることが重要だと考え、コンプライアンス推進活動を徹底しています。そのために、事業活動における基本方針である「サステナビリティ憲章」のもと、「コンプライアンス・プログラム規程」を定め、「コンプライアンス推進体制」を構築するとともに、定期的に教育、啓発活動を実施しています。また、グループ内の問題をすみやかに発見・是正するために毎年アンケートを実施し、「内部通報制度（ツムラグループ ホットライン）」の整備・運用を行っています。

コンプライアンス推進活動

コンプライアンス委員会では、アンケート結果や社内外で発生した事案等を踏まえ、毎年度、コンプライアンス推進活動方針を策定し、取締役会へ報告しています。各部門およびグループ会社はこの方針に則り、職場におけるコンプライアンス推進活動の取り組みを立案し、実施しています。

また、コンプライアンス意識の醸成のため、全グループ役員に対し、計画的に教育を行っています。

なお、2022年度「ツムラグループ ホットライン」の利用件数は19件でした。ホットラインで受け付けた相談・連絡内容は、定期的にコンプライアンス最高責任者である代表取締役社長CEO、社内取締役およびCHROへ報告しています。

コード・オブ・プラクティス

企業活動において常に高い倫理性と透明性を確保し、社会の信頼に応えていくため「ツムラ コード・オブ・プラクティス」(以下「ツムラコード」という)を制定しています。

ツムラコードに基づき設置されている「ツムラコード委員会」が、「ツムラコード」の管理、運営をすることにより、ツムラ医療用医薬品の情報提供活動を適正に行っています。

関係会社の経営管理

関係会社の経営管理については、経営企画室において、関係会社の経営管理体制を整備・統括するとともに「グループ内取引管理規程」および「関係会社管理規程」を定め、内部統制システムに関する月次報告を実施しています。

「関係会社管理規程」では、同規程で定める事前協議事項について、それぞれの当社所管部門が関係会社から事前に承認申請または報告を受ける体制を整えています。また監査室は関係会社に対する内部監査を実施しており、グループ経営に対応した効率的なモニタリングを実施しています。

内部監査

監査室が策定し経営会議にて承認された内部監査計画に基づき、「内部監査規程」に準拠した内部監査を実施しています。その結果については、取締役会、経営会議、監査等委員会、会計監査人への報告を行っています。

監査室が策定し経営会議にて承認された内部統制評価計画に基づき、金融商品取引法、金融庁企業会計審議会公表の実施基準および「内部統制規程」に準拠し、「全社的な内部統制」「業務プロセスの内部統制」ならびに「IT全般統制」について、整備状況および運用状況などを継続的に評価しています。その結果については、取締役会、経営会議、監査等委員会および会計監査人への報告を行っています。

監査等委員

監査等委員は全員が取締役に出席し、また常勤監査等委員は経営会議、執行役員会、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会等の重要会議に出席して、内部統制に係る組織が担当する内部統制システムの整備、運用状況を確認しています。また、内部監査部門である監査室、会計監査人、関係会社の監査役と、それぞれ定期的な会合等により緊密な連携を保つとともに、内部統制に係る組織からの直接的な報告等により、当社および関係会社の内部統制システム全般をモニタリングし、より効率的な運用について助言を行っています。

監査等委員は、代表取締役社長CEOをはじめとする社内取締役との意見交換会を開催し、当社を取り巻く事業環境、全社リスク・課題等の情報交換・認識共有を図っています。

監査等委員は、各執行役員から業務状況の報告を受け、中期経営計画との整合性、担当部門のリスクなどの確認をしています。

漢方薬（漢方医学）

漢方医学と漢方薬の特徴

漢方医学とは、5～6世紀頃に中国から日本へ伝来した医学が、室町から江戸時代以降に独自の発展を遂げたものです。日本の気候・風土や日本人の体質・生活習慣を反映しながら進化を続け、今日では先人たちの治療経験が集積された「日本の伝統医学」として確立されています。

その最大の特徴は、心と身体を一体で捉え、身体全体の「調和」を図る全人的な医療として体系化されている点です。漢方の診察では、患者様一人ひとりの病状（訴え）や体質を重視し、その結果から薬の調合と服用法を指示します。医学が進歩した現代においても、検査では異常が見つからない「不調」や、西洋医学では対応しにくい「不定愁訴」が存在します。漢方医学は、こうした治療を得意としています。

漢方医学に用いる漢方薬は、自然界にある植物や動物、鉱物などの生薬を、原則として複数組み合わせで作られた薬です。したがって、1剤に複数の成分が含まれており、複数の症状にも効果が期待できます。漢方医学に基づき処方する条件が細かく定められており、治療効果のある医

薬品として、正式に認められています。

現在、医療機関で処方されている漢方薬の大部分は、健康保険が適用される「医療用漢方製剤」であり、計148処方厚生労働省に認可されています。しかも、日常診療で漢方薬を使用している医師の割合は、8割以上*になっています。一例として、がん患者らに西洋薬と漢方薬を併用することで、副作用の軽減や苦痛を和らげる効果がみられ、治療完遂率が向上するケースが、数多く報告されるようになっています。

*出所：日本漢方生薬製剤協会 漢方薬処方実態調査2011

日本で承認されている漢方処方

医療用漢方製剤：148処方（保険適用）
うち、ツムラでは129処方販売
一般用漢方製剤：294処方
うち、ツムラでは46処方販売

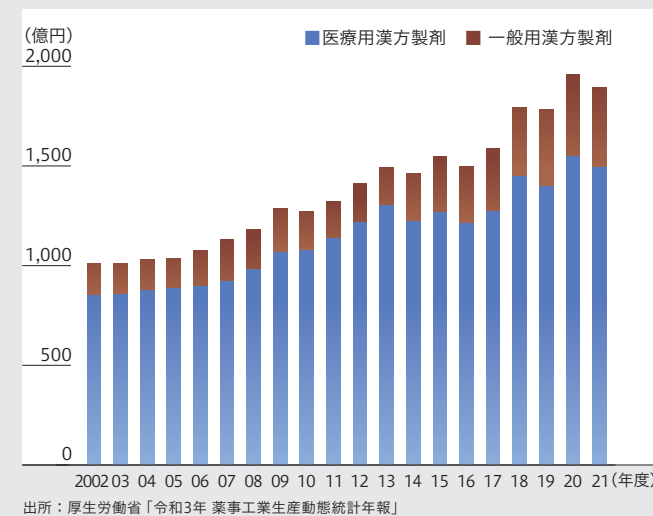
漢方についての詳細は、右記のWebサイトもご参照ください <https://www.tsumura.co.jp/kampo/index.html>

漢方薬市場の動向

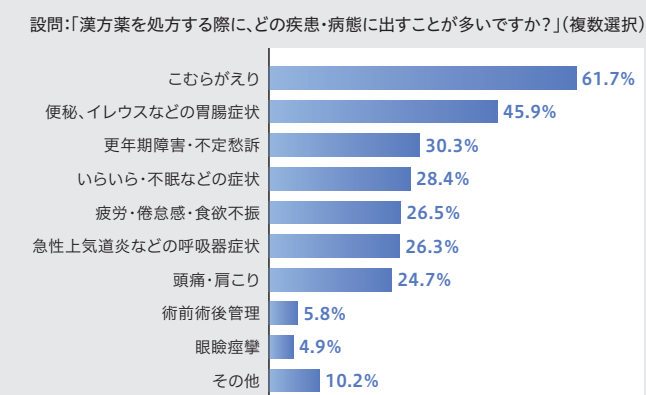
左下のグラフは、日本での漢方製剤の生産金額を示したものです。漢方薬の市場規模は、過去20年間で約1.9倍に拡大していることがわかります。なお、医薬品市場全体に占める漢方製剤の比率は、約2.1%（2021年度、生産金額ベース）になっています。

一方、右下のグラフはエムスリー株式会社が運営するポータルサイトで、同社が医師会員を対象に「漢方を処方する機会が多い疾患・病態」についてアンケートを実施した際の集計結果です。

漢方製剤生産金額推移



漢方を処方する機会が多い疾患・病態



中薬（中医学）

中医学の起源と発展

中医学（中国の伝統医学）の起源は紀元前1,300年以上前、中国最古の夏王朝に次ぐ殷王朝の時代と言われていいます。その後、漢王朝の時代に、基礎医学と臨床医学を扱う「黄帝内経」、薬物学書「神農本草経」、医学書「傷寒論」という中医学の三大古典が成立し、基盤を確立しました。現在の中国では、中医学の教育カリキュラムが整備され、研究拠点も設立されるなど、国を挙げて中薬の発展を推進しています。

中国では、西洋医学と中医学の医師免許が別建てになっています。西洋医学を学ぶ医学部と、中医学を学ぶ中医学部があり、卒業後にインターンを経て医師免許の受験資格が与えられ、合格するとそれぞれの医師免許を取得できます。西洋医師は西洋薬（新薬）の処方だけでなく、一定条件を満たした場合、中薬飲片（刻み生薬）を製剤化した中成薬の処方も可能です。中醫師も、中薬だけでなく西洋薬の処方ができます。

中薬、古典処方に関する中国の政策動向

2022年1月、中国政府は「第14次五か年医薬工業発展計画」を公表しました。この計画の中には、中薬・中薬の発展を後押しする政策の方向性についても記載されています。その主な内容は、以下のとおりです。

- ・中国医学と西洋医学の結合を促進
- ・中薬文化の繁栄と発展を推進
- ・中医病院、中医の増加を促進
- ・有効成分に基づく古典処方の研究開発を推進
- ・生薬の品質向上、トレーサビリティの強化
- ・中薬の市場競争環境を改善し、品質指向の市場価格の形成を促す

中薬の分類

【中薬】

処方薬

- 中成薬処方薬
- 中薬飲片

OTC

- 中成薬OTC

【食品】

健康食品

- 薬食同源など

中薬は、およそ2,700年あまり前から中医学で扱われている薬の総称です。漢方薬と同様、自然界にある植物や動物、鉱物などを原料に用いて製造されています。中医学は、三大古典をはじめ漢王朝の時代から伝わる理論に基づきながらも、時代ごとの流行病などを検証し、新たな治療法が医学体系に組み込まれていきました。その結果、たくさんの処方が生まれ、絶えず新しい中成薬が開発されています。また、中薬は西洋薬と同様に、処方薬とOTC*1（非処方薬）に分類されます。

中薬の処方薬は、「中成薬処方薬」と、原料生薬を炮製*2した後、中医臨床または製剤生産に使用する処方薬である「中薬飲片」があります。中薬ではなく食品の分類となりますが、養生（予防）を目的として、生薬を使った健康食品などがあります。

*1 Over The Counterの略で、医師の処方箋なしで購入できる一般用医薬品と要指導医薬品
*2 不要な成分を除いて有効成分を抽出する目的、あるいは毒性の軽減などを目的として、一定の加工調製を行うこと

中薬市場の動向



出所：中国国家薬品监督管理局、中国工業情報部、中国統計局データよりツムラで作成
1人民元=19.05円（2022年12月末時点）で換算

*3 中国国家薬品监督管理局により公布され、国家により薬品品質を保証し、かつ人民による薬物使用の安全性と有効性、品質制御性を保証するために制定された薬品法典
*4 清朝時代以前に編纂された古医書に記載されている処方

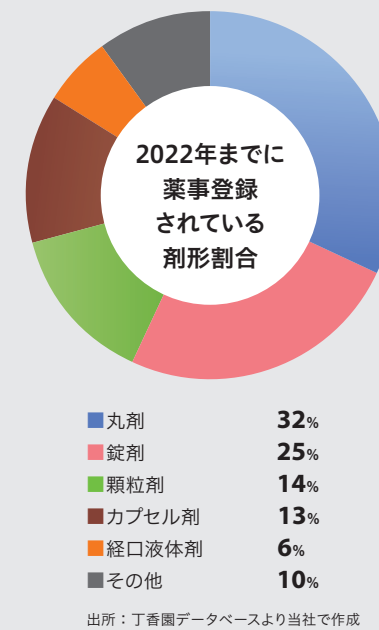
中国国内の中薬市場は約14兆円あり、日本の漢方・生薬市場の40倍以上もの規模です。そのうち中成薬（医療用・一般用）の市場は約10兆円、原料生薬・中薬飲片の市場は約4兆円です。

「中成薬」は、古代から現代までの中薬の処方を基本とし、多くの患者様に対応できるように製剤化された処方です。現在、中国国内で約9,000処方に対して製造・販売が承認されています。そのうち、中国薬典*3収載処方が約1,600処方あり、古典由来の処方*4が約300処方含まれています。

「中薬飲片」は、中薬の理論に基づき、中薬材を修治加工した中医の臨床に直接使われる中薬です。原料となる主な中薬材は約600種類あり、異なる修治方法で加工された中薬飲片は600種類を遥かに超えます。

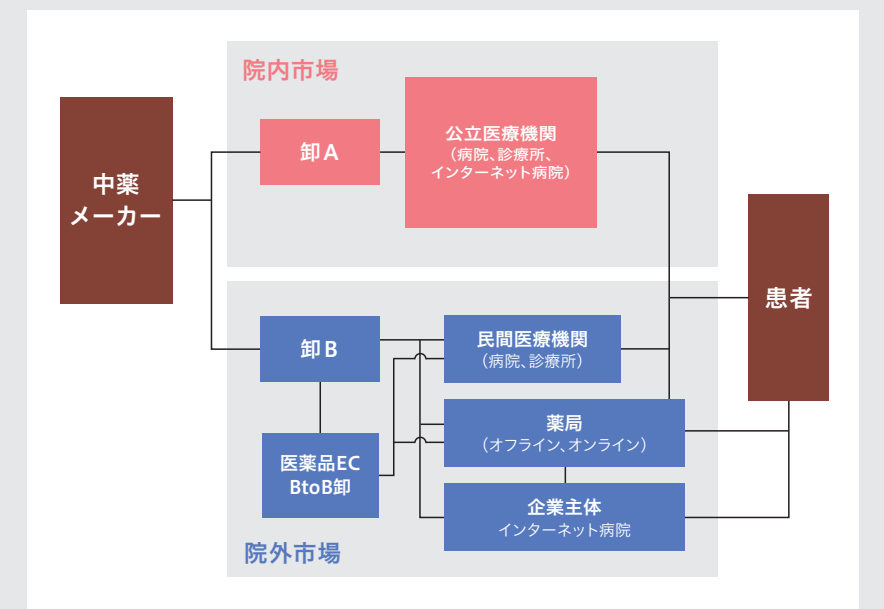
なお、中国政府は政策として古典処方に基づく中薬の複方製剤を重点的に開発し、中薬の研究開発や品質レベルの向上を支援・強化する方針を示しています。中成薬メーカーは約2,400社あり、中薬市場の集中度はそれほど高くありませんが、中薬製薬グループが次第に形成されてきています。

中成薬の剤型



中薬の流通構造

中薬の流通構造は、公立病院を中心とする院内市場と、薬局を中心とする院外市場に大きく分類されます。2019年時点の市場の比率は、院内7：院外3となっています。

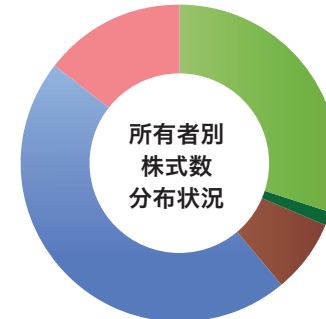


会社情報 (2023年3月31日時点)

商号	株式会社ツムラ	上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(証券コード4540)
本社	〒107-8521 東京都港区赤坂二丁目17番11号	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
創業	1893年4月10日	会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人
設立	1936年4月25日	発行可能株式総数	250,000,000株
資本金	301億42百万円	発行済株式の総数	76,758,362株 (自己株式229,532株を含む)
連結従業員数	4,032名	株主数	20,437名 (前期末比7,529名増)
決算日	3月31日		

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)	12,215	15.96
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	7,675	10.03
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,622	4.73
THE BANK OF NEWYORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	2,720	3.56
株式会社三菱UFJ銀行	2,197	2.87
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,156	2.82
ツムラグループ従業員持株会	1,772	2.32
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21
THE BANK OF NEWYORK MELLON 140051	1,539	2.01
JP MORGAN CHASE BANK 380634	1,397	1.83



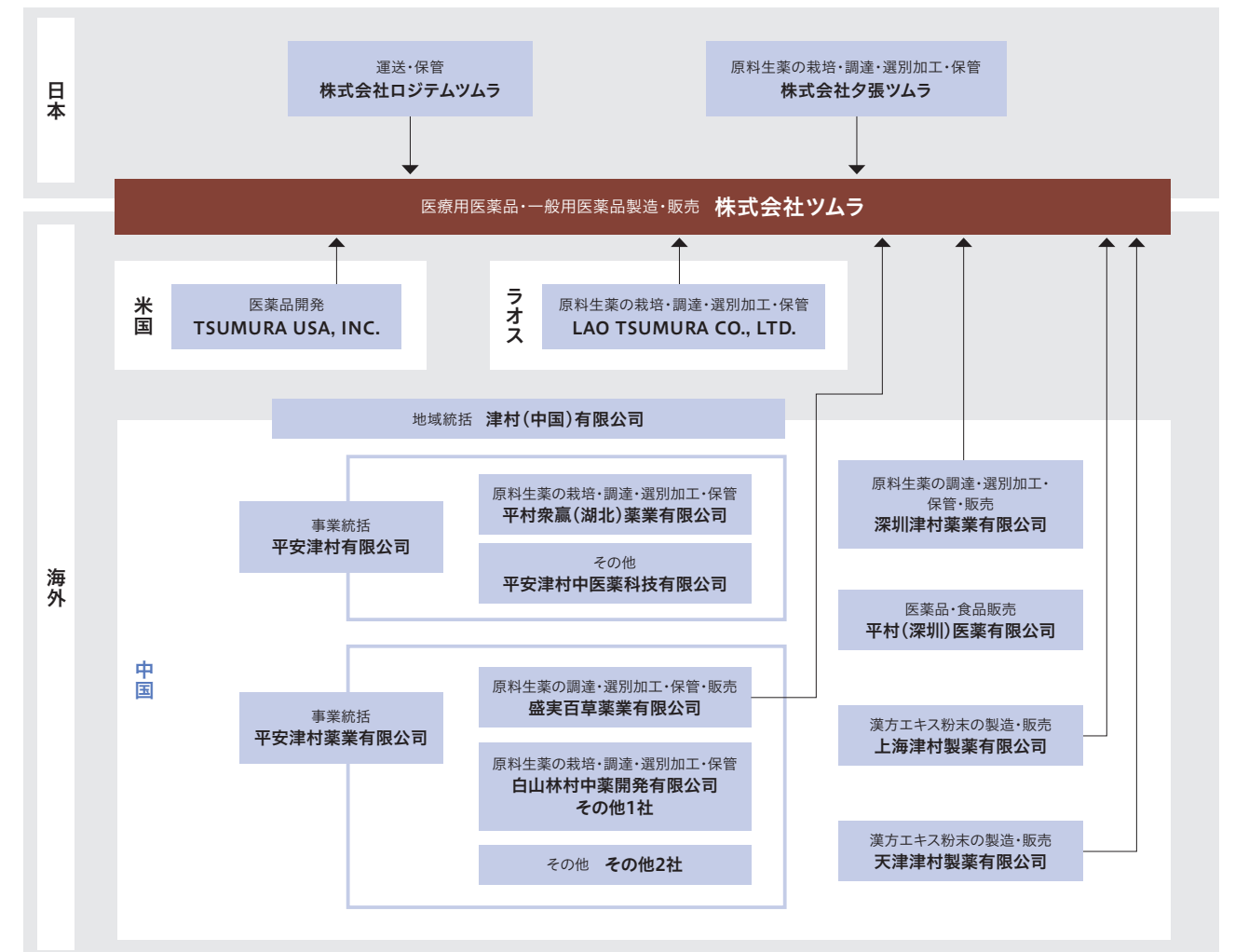
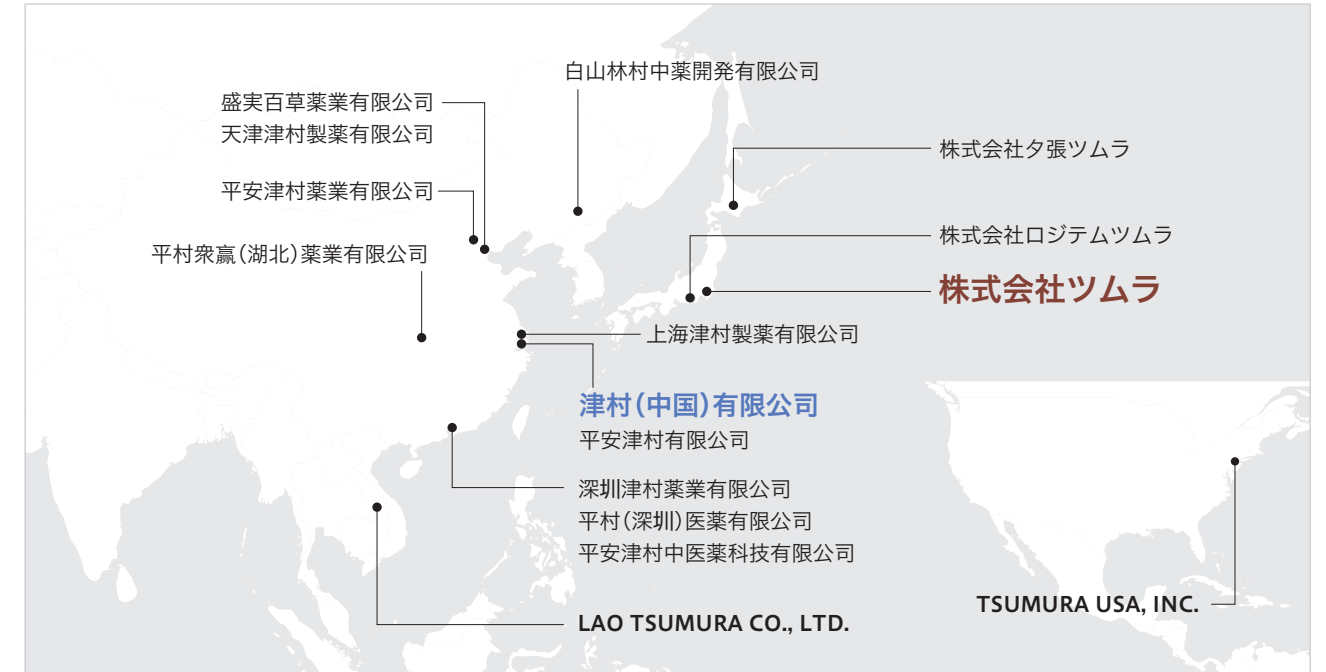
所有者別株式数分布状況

- 金融機関*1 30.02%
- 金融商品取引業者 1.48%
- 事業法人 7.47%
- 外国法人等 46.67%
- 個人・その他*2 14.36%

*1「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137,800株を含めています
*2「個人・その他」には、自己株式229,532株を含めています

※持株比率は、自己株式229,532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137,800株は含まれていません

グループ一覧



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、中長期的視点でツムラグループの企業価値向上への取り組みをご理解いただくことを目的に発行しています。統合報告書2023は、当社グループの価値創造ストーリーをご理解いただけるように、情報の結合性を重視して制作しました。本レポートは、コーポレート・コミュニケーション室(IR推進グループ)を中心に、全社的に情報を集約・共有化する体制のもと制作しています。

今後もステークホルダーの皆様との対話の中で頂戴した貴重なご意見・情報に基づき、有益で質の高い報告書を目指してまいります。

会社名の表記について

本レポート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

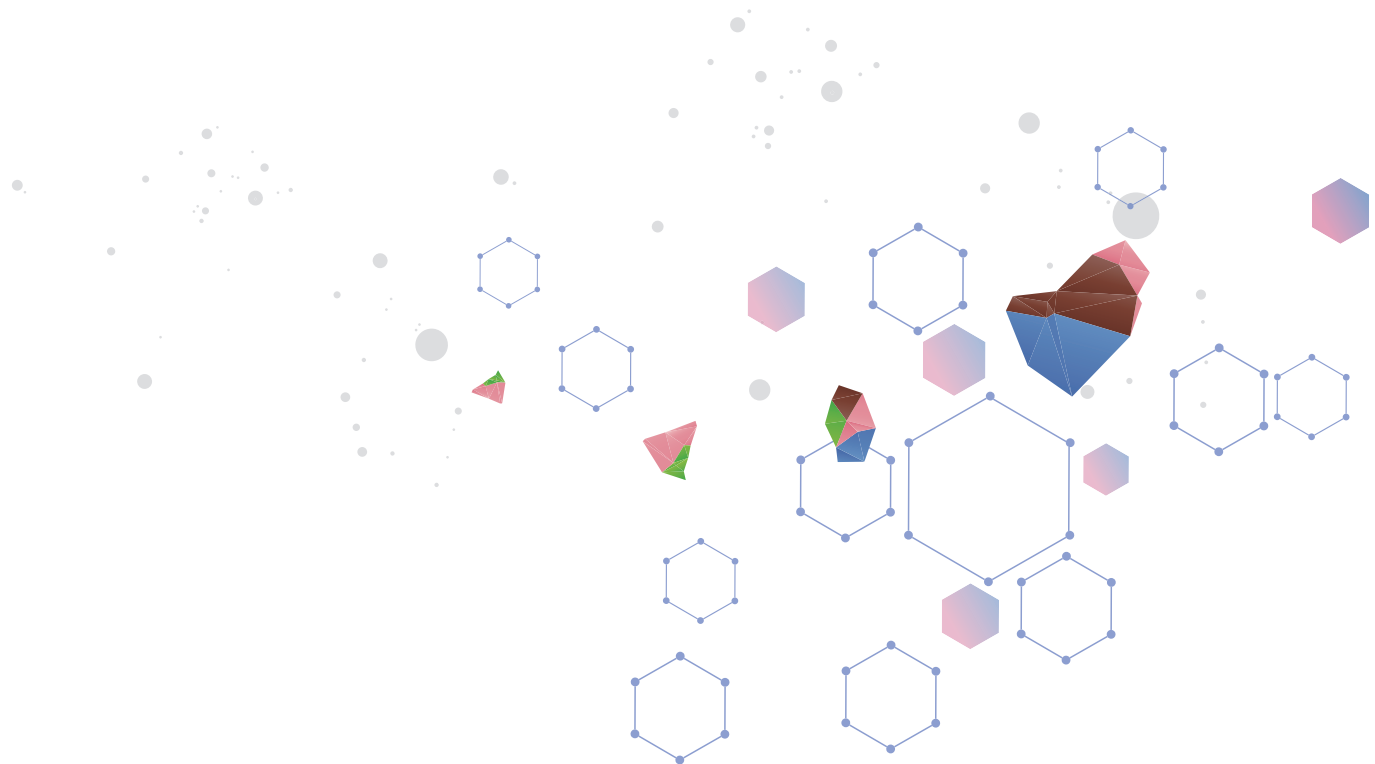
パフォーマンスデータは2022年度の実績です。
株式会社ツムラ/株式会社ロジテムツムラ/株式会社タ張ツムラ(2022年4月1日～2023年3月31日)
津村(中国)有限公司ほか中国関係会社11社/ TSUMURA USA, INC. (2022年1月1日～2022年12月31日)
集計範囲が上記と異なる場合は、その都度対象報告範囲を明記しています。

コーポレートサイト関連情報

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

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

漢方について
<https://www.tsumura.co.jp/kampo/index.html>



株式会社ツムラ

コーポレート・コミュニケーション室 IR推進グループ

〒107-8521 東京都港区赤坂二丁目17番11号

TEL: 03-6361-7101 / FAX: 03-5574-6630



このレポートの内容は、コーポレートサイトでもご覧いただけます。