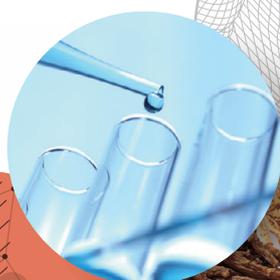
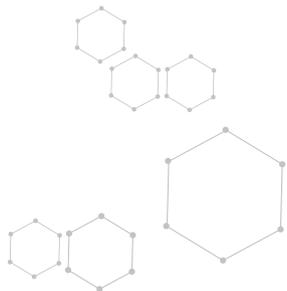


# INTEGRATED REPORT 2024

株式会社ツムラ 統合報告書

自然と健康を科学する



++  
++

## パーパス

# 「一人ひとりの、生きるに、活きる。」

人生のあらゆるステージに寄り添うことで。  
自然の叡智を科学することで。  
一人ひとりのすこやかな日々の力となる。

ツムラグループは、漢方薬・中薬\*を軸とした製商品・サービスを通じて、一人ひとりの心身と社会のwell-beingに貢献する、研究開発型の製薬企業です。「自然と健康を科学する」を経営理念に、植物や鉱物など天然物由来の生薬を原料に用いる漢方薬の有効性を科学的に実証し、臨床での使用実績を積み重ねながら、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。

初代津村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。1893年に販売を開始した婦人良薬「中将湯（ちゅうじょうとう）」の普及に努めながら、一人

ひとりの心身の調和に寄り添い、活力ある心豊かな社会をつくることを志しました。2022年度から、この創業の精神と、50年先、100年先の未来をつなぐパーパス「一人ひとりの、生きるに、活きる。」を、究極的に成し遂げる事業の“志”に据えています。このパーパスを起点とし、一人ひとりの患者様に合った漢方治療が行われる医療現場の実現に貢献するとともに、誰一人取り残すことのない医療への貢献を目指します。さらに、未病領域やグローバル市場へと、天然物由来の医薬品の価値を広げていきます。

\*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剤（中成薬）、および原料生薬を切裁した刻み生薬

## Contents

1	パーパス	48	経営戦略の進捗
3	天然物由来の医薬品・製商品が生み出す価値	49	財務・プレ財務ハイライト
5	CEOメッセージ	53	長期経営ビジョン
10	社会との共通価値の創造	54	中期経営計画
11	漢方ビジネスの特徴	55	戦略課題①
15	ツムラグループのCSV	57	戦略課題②
17	特集：漢方薬研究の深化	59	戦略課題③
21	価値創造戦略	63	戦略課題④
22	価値創造の循環サイクル	65	戦略課題⑤
23	価値創造プロセス	69	コーポレート・ガバナンス
25	価値創造の基盤構築	70	役員一覧
27	マテリアリティ	73	社外取締役メッセージ
31	Co-COOメッセージ	75	コーポレート・ガバナンス
33	財務戦略	80	内部統制・コンプライアンス
41	CHROメッセージ	81	会社情報
43	リスクマネジメント		
45	TNFD提言に対応するLEAP分析		



### 将来の見通し等に関する注意

本報告書によって提供される資料および情報は、いわゆる「見通し情報」を含みます。将来の予測等に関する各数値は、現時点で入手可能な情報に基づく当社の判断や仮定によるものであり、リスクおよび不確実性が含まれています。したがって、実際の業績等は予想値とは異なる結果となる可能性があります。また、医薬品に関する情報が含まれていますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

## 天然物由来の医薬品・製商品が生み出す価値



### 生薬を用いた伝統医学・伝統薬の価値

漢方医学は、5～6世紀頃に中国から日本へ伝来し、日本人の身体や疾病に合わせて独自に発展し、体系化されました。漢方医学には、心と身体を一体で捉え、身体全体の調和を重んじる思想や、人に本来備わっている自然治癒力を高める考え方があり、全人的な医療として普及しました。

漢方医学・中医学の最大の特徴は、症状が起こる原因に着目し、根本的な治療を目指す点にあります。また、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するため、「個の医学」

ともいわれています。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更年期障害や冷え症などの不調や不定愁訴\*などの治療も得意としています。

漢方薬・中薬は、複数の「生薬」を組み合わせて作られています。生薬とは、植物の葉・茎・根や、薬効があるとされる鉱物・動物の一部を採取し、乾燥させるなどの加工を施したものです。1つの生薬には、多数の有効成分が含まれており、個々の生薬の薬理作用が調和し、効能・効果を持つ医薬品になります。そのため1つの薬剤で複数の症状に効果が期待できます。

\* 検査では異常が認められにくい、本人だけが感じる自覚症状

### 価値創造の領域



### 社会との共有価値

ツムラグループではおよそ半世紀にわたって漢方製剤の基礎・臨床研究に従事してきました。その結果、多成分系複合製剤を分析・製剤化する技術とノウハウを社内に蓄積し、漢方薬が持つポテンシャルの最大化に努めています。漢方医学と西洋医学双方の長所を活かし、融合した治療により、患者様一人ひとりが最適な治療を受けられる社会の実現を目指します。

近年では、治療に難渋する領域・疾患において、漢方薬の作用機序解明と科学的エビデンスに基づく治療法の確立を進めています。高齢化の進展や女性の社会進出など、社会の変化にともなう新たな疾患やニーズに対応す

べく、治療のみならず、未病、養生（予防）での健康維持・増進に貢献していきます。

そのために「漢方バリューチェーン」と称する、原料生薬の栽培・調達から製造、販売・普及までのサプライチェーンを構築。農業から始まる自然の恵みである生薬を活かす事業を進化させ、第一次産業の発展とともに循環型社会の実現を目指しています。

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、これからも革新を続けていきます。





加藤 照和

代表取締役社長 CEO  
(最高経営責任者)

パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を起点に  
安定供給体制を強化し、患者様の健康と  
持続可能な社会のために、常に進化し続けます

天然物由来、資源循環型の製薬事業で見据える、健康長寿社会の実現

中長期の課題認識と目指す社会

日本は人口の4人に1人が65歳以上という超高齢社会にあり、2030年代後半には3人に1人にまで高齢化率が高まると予想されています。そして平均寿命は男女平均で84.3歳と、世界第1位\*1です。課題は、平均寿命と健康寿命の差が10年近くもあることです。ひと昔前と比べると、現代の65歳像は「高齢者」とはいえないほど大きく変化しており、社会の重要な担い手として活躍し、自分らしく生活できる期間をいかに伸ばしていけるかが重要となります。真の健康長寿社会が実現すれば、労働力不足や医療・介護の負担増加といった問題の軽減はもちろん、一人ひとりの健やかな暮らしを経済成長にもつなげていけるものと捉えています。

健康寿命の延伸を単なるスローガンで終わらず、真に実現するために、私たちの手掛ける製商品・サービスが、その手段の一つになると考えています。なぜなら、複数の疾患が複合的に現われる高齢者の治療には、天然物由来の多成分系複合製剤である漢方薬が、真価を発揮すると確信しているからです。

将来世代にかかるもう一つの社会課題は、地球環境の危機です。漢方製剤の原料である生薬は、主に植物であり、豊かな自然環境のもとで生育します。ツムラグループは、自然界の生薬を主原料として製剤化する事業を行っているからこそ、自然環境の変化や危機に最も敏感であるべきと考えます。

私たちの事業が環境に与える負荷を最小化するために、

これまで持続可能な生薬栽培や生薬残渣の再資源化などに取り組んできました。近年は並行して、再生可能エネルギー比率の段階的な引き上げや環境対応型の包装資材への切り替えを検討しているところです。資源の循環を図りながら生物多様性を維持できるように、持続可能な事業の構築を進めていきます。

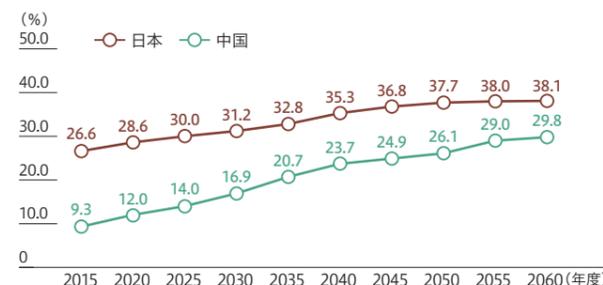
\*1 出所：世界保健機関 (WHO)「World health statistics 2023」

コアコンピタンスを活かした成長の方向性

「一燈照隅 万燈照国」という言葉があります。これは、当社グループと社会の持続的な発展を目指す上で、私が大事にしている考え方です。より良い社会の形成には、それぞれが最も得意とする領域において、世の中を照らす存在になることが重要です。当社グループも、長年の事業で蓄積してきた、他社にはないコアコンピタンスを土台に据えて、事業を展開していく必要があります。私たちのコアコンピタンスは、天然物から高い品質の医薬品を作る技術やノウハウです。これを競争力の中核に据えて、安全性・有効性・均質性を担保した漢方薬を患者様に提供しています。

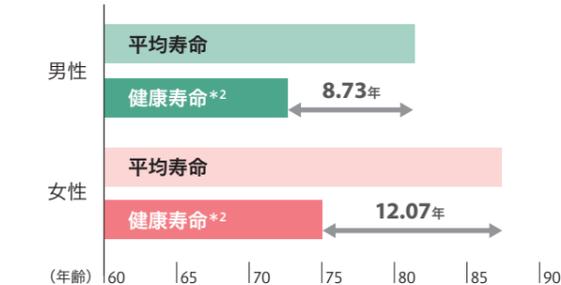
原料である生薬には、人類が未だ特定できていない成分も多数含まれています。私たちは130年以上にわたって、天然物である生薬の未知なる可能性を追い求め、研究を重ねてきました。そのため、この分野に関する一日の長があるものと捉えています。また、私たちのコアコンピタン

65歳以上の人口割合



出所：内閣府「令和4年版高齢社会白書」図1-1-6をもとに当社にてグラフを作成

平均寿命と健康寿命の差



\*2 日常生活に制限のない期間の平均  
出所：「令和4年版厚生労働白書-社会保障を支える人材の確保-」図表2-1-1をもとに当社にてグラフを作成

次に、証<sup>\*3</sup>の科学化や漢方の自動問診といった最新のデジタル技術を適用することで、「誰一人取り残さない」漢方治療の実現を目指しています。西洋薬の治療でなかなか効果が得られない患者様にとって、私たちが果たすべき役割と責任は、非常に大きいと自覚しています。だからこそ、私たちは常に進化し続ける企業でありたいと考えています。

また、当社グループのコアコンピタンスを食品などの分野に応用することで、高いレベルのモノづくりが可能になります。そこで、医療用漢方製剤事業に次ぐ新たな成長の柱をつくり、多角化ではなく「多柱化」することを構想しています。

\*3 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

## 5つの骨太方針で策定した長期経営ビジョンの実現に向けて、果敢に実行

### バックカスティング経営を実践

2031年度を最終年度とするツムラの長期経営ビジョンは、2020年後半から取締役会で議論を進めてきた「経営の骨太方針」をベースに策定したものです。その内訳は「健康とサステナブルな社会への貢献」、「海外売上高比率50%以上」、「ヘルスケア領域事業比率50%以上」、「労働生産性2倍以上」、「グローバル経営人財と社内起業家の養成」の5項目です。これらの方針は、2031年にありたい姿からバックキャストした経営を実践していく土台となるものです。

今後の経営環境を展望すると、特に影響が大きいのは生産年齢人口の減少であり、人財の確保はますます難しくなると予想しています。「労働生産性2倍以上」を骨太方針に加えた背景には、この危機意識があるのです。そこで、少ない労働量でも成果を生み出せる企業体質への転換を図るため、デジタル・ロボット技術を用いた自動化投資などを着実に進めています。

直近の課題は、中国での中成薬事業参入への基盤づくりです。取締役会でも多くの時間を割いて議論を進めており、正しい意思決定ができていますと捉えています。

また、ペイ・フォー・パーパスの基本思想のもと、2022年度に役員報酬制度を改定しています。具体的には、企業価値と役員報酬をより明確に連動させるため、長期インセンティブを導入しました。「企業価値」評価に相対TSR（TOPIX成長率比較）を、「サステナビリティ」評価にはGHG排出量削減と野生生薬の栽培化を、「事業価値」評価には海外売上高比率50%以上を組み入れました。企業価値の向上を意識づけることで、改革を具現化・加速させていく狙いがあります。

### 資本政策の基本方針と、株主還元方針の刷新

長期経営ビジョンを策定する過程で、新たな社内経営管理指標としてROICの導入を検討し始めました。なぜなら、このビジョンを実現するにはB/Sマネジメントが不可欠であり、次なる経営ステージへの進化を加速させたいという思いがあったからです。ROICは2022年度から本格的に導入し、売上債権回転率や在庫の適正化に向けた施策を進めています。また、2023年6月に社外取締役柳氏が就任して以降、資本政策検討会にも参加していただき、事業特性を踏まえた財務理論をもとに、資本政策の検討を加速させました。

2023年11月には、新たな資本政策の基本方針と、株主還元方針の改定を発表し、2024年度は大幅な増配を予想しています。事業の成長投資を通じた企業価値の向上とともに、中長期の利益水準やキャッシュ・フロー、B/Sマネジメント等を勘案し、方針に基づいた株主還元を実施していきます。

#### 〈2024年度 取締役会重点5テーマ〉

1. 第1期中期経営計画の達成状況の確認、第2期中期経営計画の策定の監督・指導
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・理念に則ったサステナビリティ経営の実践～人財育成・環境社会への取り組み～
4. 戦略投資案件の進捗状況確認～環境・設備・R&Dへの投資、M&A、DXを含めたシステム投資～
5. 企業価値を高める資本政策のさらなる推進

## 長期経営ビジョンの実現に焦点を定め、着実に戦略を推進

### 持続的な安定供給に向けた体制強化

ツムラグループは、東日本大震災での被災経験を踏まえ、工場の免震・耐震対応のみならず在庫の持ち方を見直すなど、事業継続計画（BCP）を更新・強化してきました。それにもかかわらず、2022年夏に到来した新型コロナウイルス感染症の第7波および他社の医療用医薬品の供給不足により、漢方薬の需要が急増した結果、限定出荷を実施せざるを得ない状況となりました。患者様と医療関係者の皆様に多大なご迷惑をおかけした反省に基づき、需要予測の精度を高めながら、供給体制を格段に強化することが、今の私たちに課せられた命題です。

非常時を想定した生産余力と在庫を常に確保することは、投資家の皆様から見れば、平時には効率が悪いと思われるかもしれませんが、しかしながら、当社としては過去の緊急事態を教訓に、国内に一定の在庫を確保しておく必要性は高いと考えます。生薬倉庫などの設備投資も計画中ですが、前倒しできるものから段階的に実行していきます。原料生薬の栽培には多くの生産者さんが関わっており、植物の根や実などを生薬に加工するには膨大な時間と手間が必要です。当社では、こうした現実を医療関係者、アカデミア、関係官庁などへ発信し、理解醸成に努めてきました。中間流通を担う医薬品代理店や、医療機関に対しても、漢方薬の成り立ちからその価値をご理解いただく活動を10年以上続けてきました。

このような状況下、2024年薬価改定では、急激な原材料費の高騰や医薬品の安定供給問題に対応するべく、1,943品目にあたる医薬品が特例的な適用を受け、当社医療用漢方製剤では66品目が不採算品再算定の適用を受けました。医療上必要性の高い、高品質で安心・安全な医療用漢方製剤の安定供給に向け、さらなる体制強化を図っていきます。

### 理念経営を推進し、VUCA時代を生き抜く

2024年度は、第1期中期経営計画の最終年度にあたり、計数目標は達成する見込みです。しかし、焦点はあくまで



長期経営ビジョンの実現に合わせています。現時点では、中国における中成薬事業への参入と、生産部門の生産性2倍に向けた取り組みがやや遅延しており、2024年度の最注力事項と位置づけています。

バックカスティング経営を実践している当社グループにとって、その先頭はパーパスです。当社グループのパーパスは、一般的に訳される「存在意義」とは異なり、先の未来にある、現時点では患者様やお客様も気づかれていない価値であり、究極的に成し遂げる事業の志として位置づけています。このパーパスは従業員にとっても、患者様や社会に起こる好ましい変化のために、自分たちに何ができるのかを想像しながら、これまでとは違う次元で自身の仕事と向き合う良いきっかけになっています。130年前に創業者が「中将湯」で志したこともつながるため、スムーズに社内へ浸透していると感じています。

同じく2022年に、サステナビリティビジョンを「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」に組み入れたことも、大きな意味があります。気候変動対策と企業活動は、短期的にはトレードオフの関係にありますが、両立できるポイントを探りながら、社会公益の一端となる事業として、成長を志向していきます。

先の見通しにくいVUCA<sup>\*4</sup>の時代では、企業という船は“羅針盤”がなければ難破します。当社グループのDNA Pyramidは、いわば羅針盤のような役割を果たしているといえます。そして私自身も、持続的な企業価値の向上を強く意識しながら、CEOとしての責務を果たしていきます。

\*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

## Focus ツムラの理念経営

明治時代、医療へのアクセスが難しかった女性に寄り添う「中将湯」という和漢婦人薬の製品化が、ツムラの原点でした。一人ひとりの心身の調和を、活力ある社会の形成につなげていく、つまり公益性をともなう成長を、創業当時から志向してきたのです。この創業者の精神と、50～100年先のヘルスケアの未来を見据えて、究極的に成し遂げる事業の“志”として、2022年にツムラグループのパーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を制定しました。

このパーパスは、創業時から不変の原理・原則である当社グループのプリンシプル「順天の精神」とともに、「TSUMURA GROUP DNA Pyramid」の上位に位置づけています。「順天」とは、中国の古典「易経」に記された言葉で、「天の意志に順（したが）い、人々の願いに応える」という教えに基づいています。「天」を大いなる自然と捉え、いついかなる時も、自然の理法に則って正しく事業を行うことで、人々の究極的な願いである「健康」に寄与する覚悟を表しています。

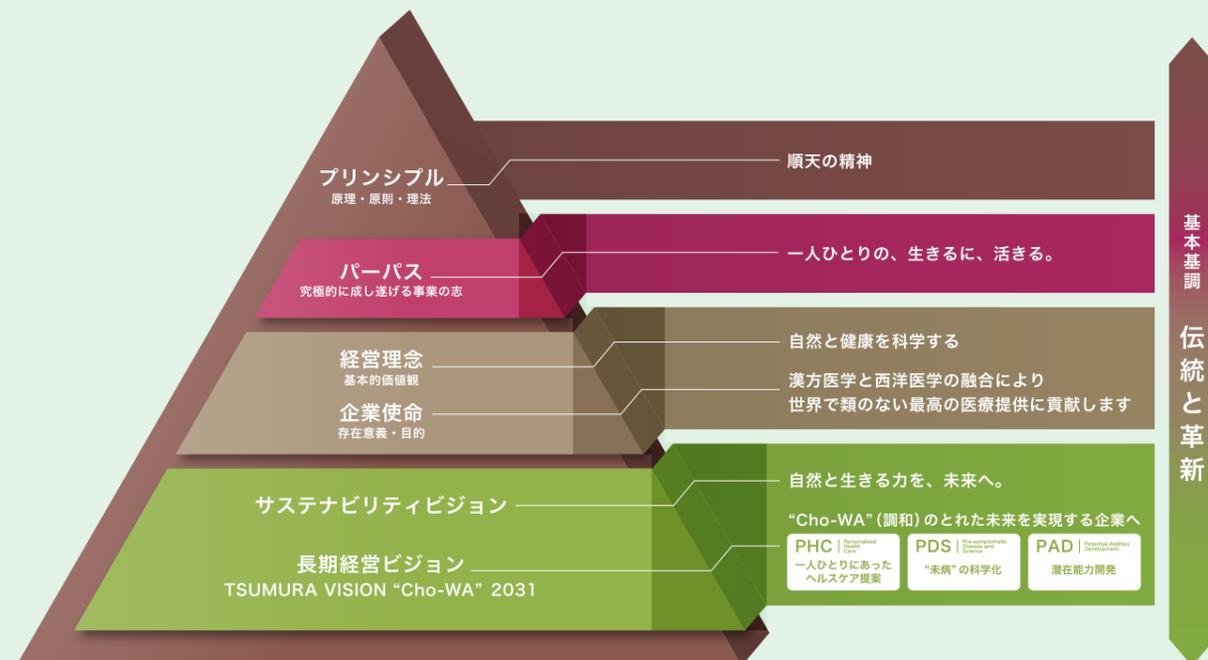
そして、不変かつ基本的な価値観である「経営理念」と、私たちの存在意義である「企業使命」をDNA Pyramidの中位に据え、理念・使命に基づく経営を実践しています。

一番下の階層には、サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」と、2031年度のあるべき姿を定めた長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を配置しています。この2つのビジョンは、3カ年計画の戦略課題に落とし込まれ、各事業部門の戦略に紐づけています。

上記の「プリンシプル」「パーパス」「経営理念／企業使命」「サステナビリティビジョン／長期経営ビジョン」に基づいて、私たちが遂行する日々の業務によって、豊かな自然環境の維持や健康長寿社会の実現など、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  
「企業理念」<https://www.tsumura.co.jp/corporate/policy/>

### TSUMURA GROUP DNA Pyramid



## 社会との 共通価値の 創造

- 11 漢方ビジネスの特徴
- 15 ツムラグループのCSV
- 17 特集：漢方薬研究の深化

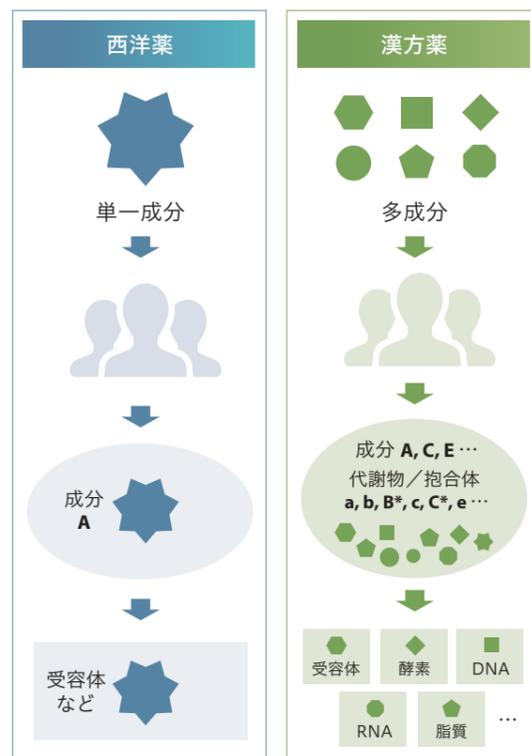
エビデンスの構築による標準治療の拡大

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説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・臨床研究を実施することで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「牛車腎気丸」「半夏瀉心湯」の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」を設定して、診療ガイドライン\*1への収載に取り組んでいます。

当社は研究活動を通じて、診療ガイドライン収載の量的・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「標準治療」\*2として医師に認知される基盤を整えています。

\*1 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  
\*2 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



エビデンスの構築状況

2024年3月末時点

	No	処方名	統合解析 (論文数)	RCT (論文数)	作用機序	副作用発現 頻度調査	薬物動態 (ADME)*3	データベース研究 (医療経済など)
育薬処方	100	大建中湯	4	38	○	○	○	○
	54	抑肝散	5	21	○	○	○	○
	43	六君子湯	2	26	○	○	○	○
	107	牛車腎気丸	2	15	○	—	○	—
	14	半夏瀉心湯	2	11	○	—	—	○
Growing 処方	17	五苓散	1	12	○	—	—	○
	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	—	1	○	—	—	—

\*1 ○は関係する論文等が存在するもの \*2 統合解析、RCTの論文数は2000年～2024年3月の集計  
\*3 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こと

原料生薬の特性を踏まえたサプライチェーンマネジメント

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、漢方製剤を均質にする製造技術・ノウハウです。

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、品質の維持・向上を図っています。上流工程の生薬栽培で栽培・加工方法の指導などを行い、当社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、製造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。製造工程では、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。

当社グループは、119種類の原料生薬を取り扱っており、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。ツムラ

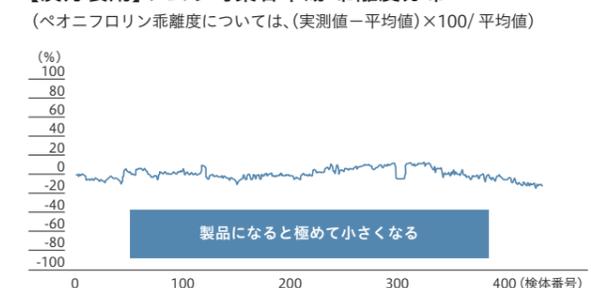
生薬GACP\*4認証を取得した生産団体から直接購入することで、使用する肥料や農薬、栽培履歴などの追跡が可能になるだけでなく、漢方製剤の製造工程、流通過程の履歴情報も含めて、医療機関へ納入されるまでの全工程を追跡・確認するトレーサビリティ体制を確立しています。

\*4 世界保健機関(WHO)が制定した薬用植物の優良農業規範を参考に作成した当社独自の生薬生産の管理に関する基準

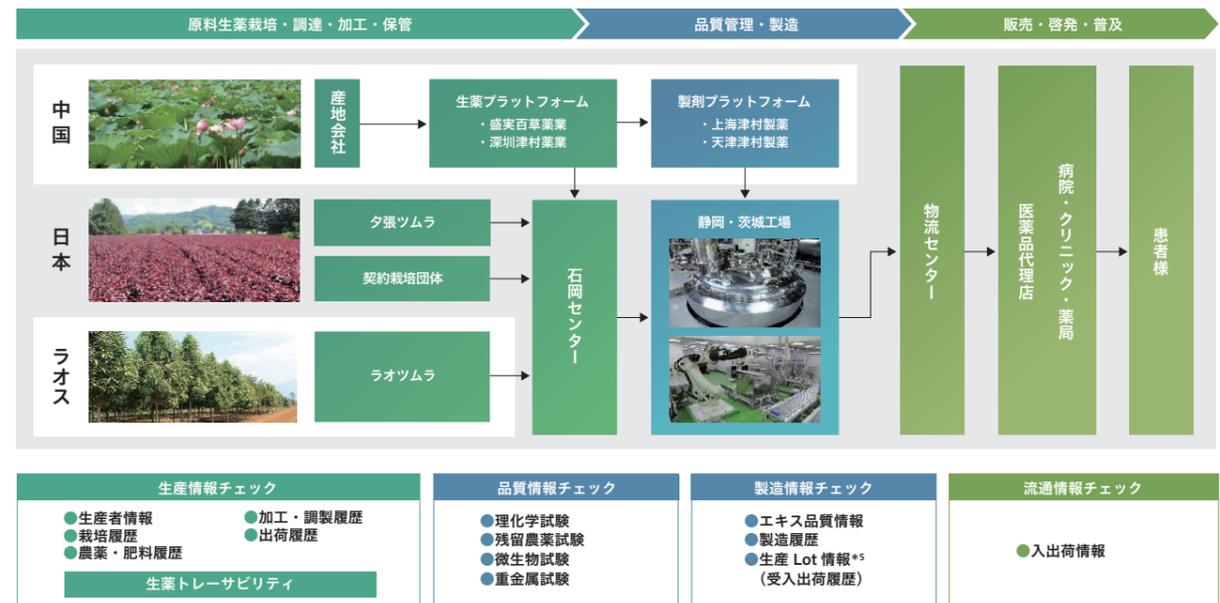
【生薬】芍薬 乖離度分布



【漢方製剤】ツムラ芍薬甘草湯 乖離度分布



漢方バリューチェーンとトレーサビリティ



\*5 同一条件で製造された製品または一群をロット(Lot)といい、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

## 漢方市場の特徴

### 国内市場の動向

日本国内の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\*6が厚生労働省に認可されています。医療用漢方製剤は、医師の診察のもと処方され、日常診療において8割以上\*6の医師に使用されています。

医療用漢方製剤の市場は、1999年度を底に着実に拡大しています。2023年度の医療用漢方製剤の市場規模は、薬価ベースで1,875億円であり、医療用医薬品市場11.4兆円に対して、約1.6%の割合です。その医療用漢方薬市場におけるツムラグループのシェアは84.2%になっています。

\*6 出所：日本漢方生薬製剤協会「漢方薬処方実態調査2011」

### 市場へのアプローチ

当社グループは、129処方の医療用漢方製剤を製造・販売しています。国内トップのラインナップを有しているため、対応可能な診療領域が広く、現在は、ほぼすべての診療科

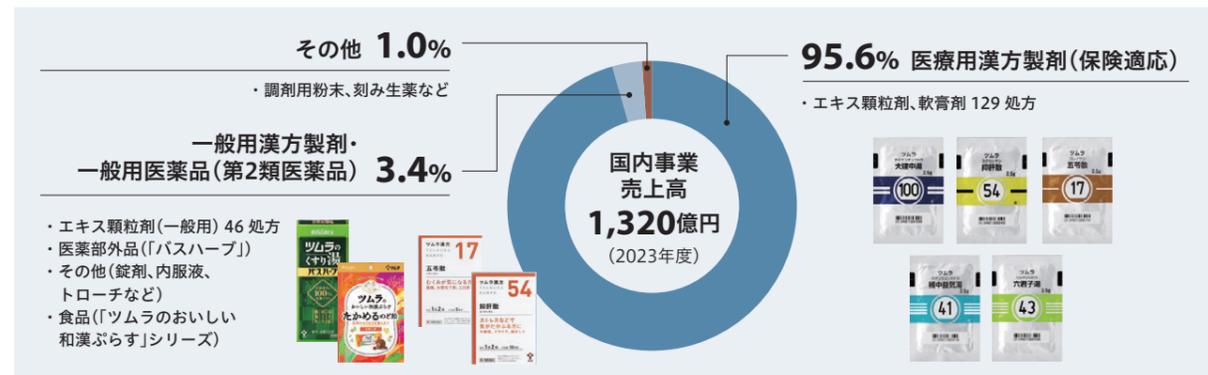
で当社製品が使用されています。

また、漢方治療は、患者様一人ひとりの体質や病状に合わせてさまざまな薬を使い分けことが特徴ですが、漢方専門医でなくても医師であれば漢方製剤の処方が可能なため、漢方医学そのものの普及が重要になります。したがって、当社のMR\*7は、医療関係者に対して、製品の安全性・有効性・品質に関する情報提供のみならず、漢方医学の考え方に基づく処方の成り立ちや使い分けの浸透活動も行っています。それによって、患者様がどの医療機関・診療科においても、一人ひとりに合った漢方治療が受けられる医療現場の実現を目指しています。

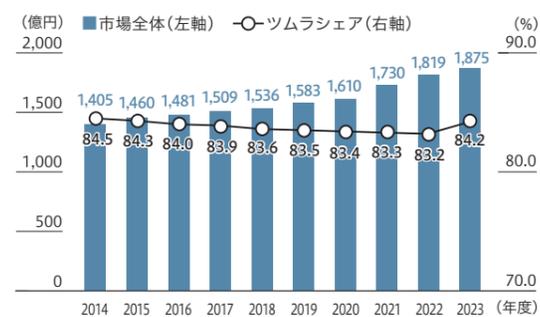
さらに、医療用漢方製剤の投与比率は、全世代で女性に多く、65歳以上の高齢者で半数を占めます。当社グループでは、日本における喫緊の社会課題である高齢者関連領域、がん領域（支持療法）、女性関連領域を重点領域に定めて、情報提供の量と質の向上に努めています。

\*7 医療情報担当者（Medical Representatives）

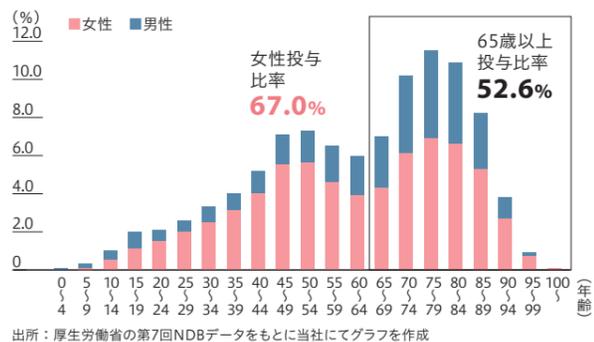
### 国内事業の製品ラインナップ



### 医療用漢方製剤の市場推移(薬価ベース)



### 医療用漢方製剤の投与比率



## 中薬市場の特徴

### 中薬の分類

中薬は、およそ2,700年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。中医学は古典の理論に基づきながらも、時代ごとの流行病などを検証し、新たな治療法を取り入れてきました。その結果、多くの処方生まれ、絶えず新しい中成薬が開発されています。

中薬には、医薬品の分類として「中成薬」と「中薬飲片」があります。また、養生(予防)を目的として生薬を使った健康食品などもあります。

### 中薬市場の動向

中国の中薬市場は日本の漢方・生薬市場の60倍以上の規模で、約16兆円あります。そのうち、中成薬市場は約11兆円、原料生薬・中薬飲片市場は約5兆円です。中成薬は古代から現代までの処方を製剤化し、中国では約9,000処方が承認されています。そのうち、中国薬典\*8収載処方が約1,600処方あり、古典由来の処方\*9が約300処方含まれています。中薬飲片は中薬材を修治加工\*10した臨床に使用される中薬で、よく使われるものとして約600種類があります。

なお、中国政府は政策として古典処方に基づく中薬を重点的に開発し、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1,600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。



出所：中国国家薬品監督管理局、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=19.93円(2023年12月末時点)で換算

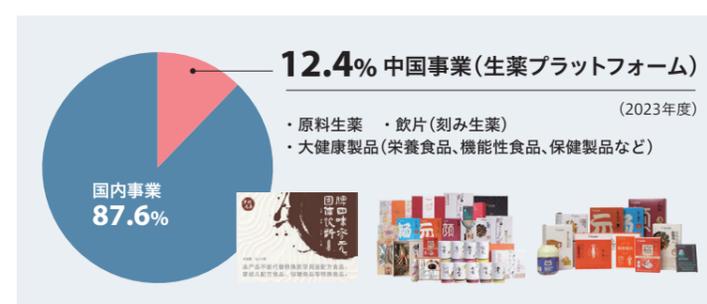
\*8 中国国家薬品監督管理局により公布され、国家により薬品品質を保証し、かつ人民による薬物使用の安全性と有効性、品質制御性を保証するために制定された薬品法典  
\*9 清朝時代以前に編纂された古医書に記載されている処方  
\*10 蒸す、煮る、炒めるなどの加工

### 市場へのアプローチ

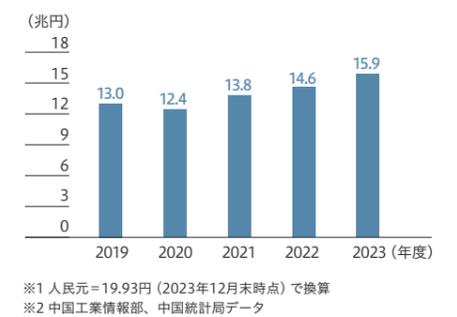
中国政府が掲げる「健康中国2030」では、現代医学と中国医学の双方を重視し、中薬生産の規範化、規模化を推進することが発表されています。中薬の中でも中成薬の発展においては、鍵となるのが「標準化」であり、中国政府も中成薬の標準化を課題として捉えています。そこでツムラグループは、漢方事業で磨いてきた安全性・有効性・均質性に関する技術やノウハウを活用することで、中成薬の標準化を実現し、中薬業界の発展に貢献したいと考えています。

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。

### 中国事業の製商品・サービスラインナップ



### 中薬市場の推移



# 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P27「マテリアリティ」をご参照ください

## 社会との共通価値の創造

<h3>天然物由来の医薬品・製商品による新たな価値の創出</h3> <p>TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031では、治療・未病・養生 (予防) それぞれの領域で、一人ひとりのライフステージに合った天然物由来の医薬品・製商品の新しい価値の提供により、人々の健康に貢献し、心と身体、個人と社会が調和のとれた未来を目指しています。</p> <p style="text-align: center;"><b>天然物由来の医薬品</b></p> <p>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。</p> <p style="text-align: center;"><b>薬食同源の生薬を原料とする製商品</b></p> <p>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。</p>
<h3>伝統医薬である漢方製剤等の医薬品の持続的安定供給</h3> <p>1400年以上かけて日本の風土・気候・体質などに合わせて独自の発展を遂げた日本の伝統医学である「漢方医学」を後世に継承するため、企業使命「漢方医学と西洋医学の融合により世界で類のない最高の医療提供に貢献します」を果たします。安全性・有効性・均質性を追求した科学的な根拠に基づく漢方製剤を安定供給していきます。</p> <p style="text-align: center;"><b>原料生薬の安定調達体制の構築</b></p> <p>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。</p> <p style="text-align: center;"><b>安全性・有効性・均質性の追求</b></p> <p>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。</p>

## マテリアリティ

	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"> <li>ツムラ調達方針に基づく持続的な契約栽培</li> <li>自社管理圃場比率約80%の維持</li> <li>環境に適応できる持続可能な生薬栽培</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ツムラ生薬 GACP 体制</li> <li>自社管理圃場による品質・量・価格の安定化</li> <li>産地・産出国の複線化 (中国、日本、ラオス等)</li> <li>環境に適応するための生薬栽培研究</li> <li>野生生薬の栽培化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p>WEB 「生物多様性・持続可能な原料調達」</p>
	資源の循環利用 (水・生薬残渣の再資源化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生薬残渣混抄紙の開発・商品化</li> <li>水・蒸気の循環利用 (製造用水の再処理施設)</li> <li>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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p>WEB 「資源の循環利用」</p>
	生物多様性の保全 (森林・土壌・水源の涵養)	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様性 (生態系・種・遺伝子) の保全</li> <li>森林水源涵養機能の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生薬の種苗の保存、栽培化研究</li> <li>薬木「ホオノキ・キハダ」の植栽 (北海道夕張市)</li> <li>「土佐ツムラの森」 (高知県高岡郡越知町) での自然環境保護活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の品質や安全上の問題発生リスク</li> <li>「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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p>→ P45 「TNFD 提言に対応する LEAP 分析」</p>
	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"> <li>省エネ技術の導入</li> <li>樹木系生薬栽培による CO<sub>2</sub> 吸収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水やエネルギーの循環効率の向上</li> <li>省エネ技術の導入</li> <li>大規模面積での樹木系生薬の栽培</li> <li>オフサイト PPA の導入</li> </ul>		<p>WEB 「気候変動への対応」</p>
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"> <li>日常的に漢方製剤や薬食同源製商品を取り入れた生活</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育支援</li> <li>幅広い診療科での医療用漢方製剤の処方</li> <li>業界最大規模の医療機関・薬局への納入実績</li> <li>中国市場で優位性がある原料生薬 (人參)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療費抑制政策等の行政動向に関するリスク</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p>→ P55 「戦略課題①」</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>DX の推進による漢方バリューチェーン改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全ロットに対する品質保証体制</li> <li>漢方製剤ごとの製剤設計に基づくコンピュータ制御</li> <li>全製造工程におけるロボット技術の開発・導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>予期せぬ副作用の発生リスク</li> <li>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</li> </ul>	<p>→ P63 「戦略課題④」</p>
	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"> <li>エビデンスに基づいた漢方標準治療の拡大</li> <li>健康長寿社会実現への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>診療ガイドラインへの収載数および推奨度の向上</li> <li>漢方医学特有の診断である「証」の科学化</li> <li>KAMPOmics® をベースとしたレスポンスマーカー研究、AI 漢方診断サポートシステムの開発、未病の科学的解明</li> <li>研究機関やパートナー企業との協働体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来の成長や業績の維持・向上ができないリスク</li> <li>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</li> <li>国内における事業対象領域の拡大 (医療用領域を超え、トータルヘルスケア領域を視野に入れた展開)</li> <li>製品の品質や安全上の問題発生リスク</li> <li>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</li> </ul>	<p>→ P17 「特集：漢方薬研究の深化」</p> <p>→ P57 「戦略課題②」</p>
	一人ひとりのライフステージに合った健康への貢献 (治療・未病・養生 (予防))	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人ひとりのライフステージに合った価値の提供</li> <li>未病の科学化による未病治療の普及への貢献</li> </ul>			

漢方製剤の科学的エビデンスの構築

有効性のメカニズム解明を目指す

天然物由来の有効成分を見出し、合成した医薬品は数多くありますが、無数に存在する生薬含有成分のごく一部の成分が解明されているに過ぎません。そして、漢方薬においては、単一成分で作用が表れるもの、複数成分が組み合わさることで作用を示すもの、服用によって体内で代謝された成分が効果を発揮するものなど、実にその作用は多様で複雑です。だからこそ、漢方薬としての有効性のメカニズムを追求する研究には無限の可能性が広がっているといえます。

ツムラでは、2004年度から育薬研究<sup>\*1</sup>にリソースを集中させており、有効性・安全性に関連するエビデンスを蓄積しながら、「なぜ効いているのか」「何が効いているのか」の解明を進めてきました。集積した膨大なデータは、論文文化されていない社内資料も含め、当社の財産になっています。2016年度からは、社会的な課題であり、市場の拡大も顕著な「高齢者関連領域」「がん領域（支持療法）」「女

性関連領域」を優先すべき研究テーマに据え、漢方薬のエビデンス構築を推進しています。

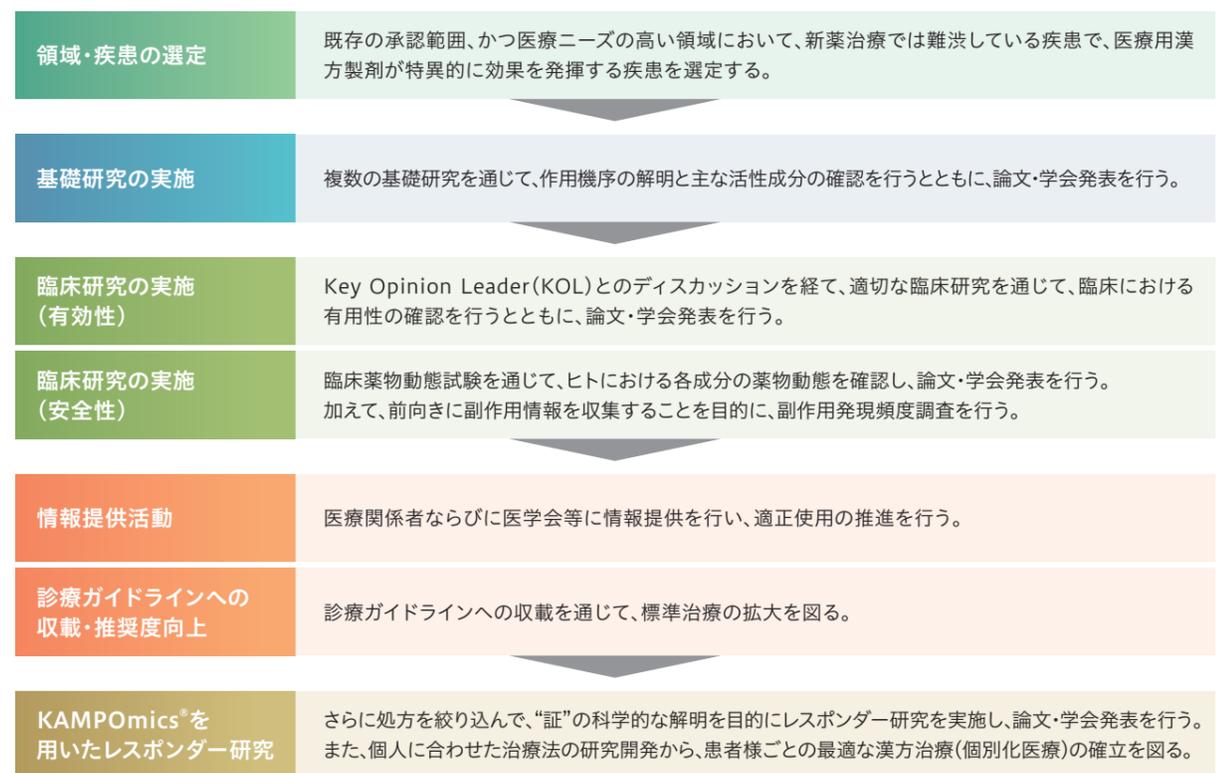
漢方薬研究は「サイエンス」

近年は漢方医学にある“証”に関して、科学的な解明を目的にレスポンドマーカ<sup>\*2</sup>の探索にも取り組んでいます。また複雑な漢方薬の作用メカニズムや作用の個人差を明らかにするために遺伝子、タンパク質・生体代謝物、腸内細菌等の研究、および臨床データベースを用いた研究に注力しています。

当社にとって漢方薬の研究は、物質の性質や事象変化を捉える「化学（ケミカル）」の範疇を超えて、体系化され理論的に裏づけられた「科学（サイエンス）」として深く追求されています。私たちは今後も、天然物由来の漢方薬をより深く研究し、臨床での経験値を高めながら、科学的なエビデンスによって有効性・安全性を世の中に周知していきたいと考えます。

<sup>\*1</sup> 新薬を用いた治療で難渋している疾患のうち、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・臨床データを蓄積し、エビデンスを確立していく研究活動  
<sup>\*2</sup> 治療に対して効果がみられる可能性が高い患者様（レスポンドマーカ）を層別化するための生理学的指標

育薬・Growing処方<sup>®</sup>の研究フロー

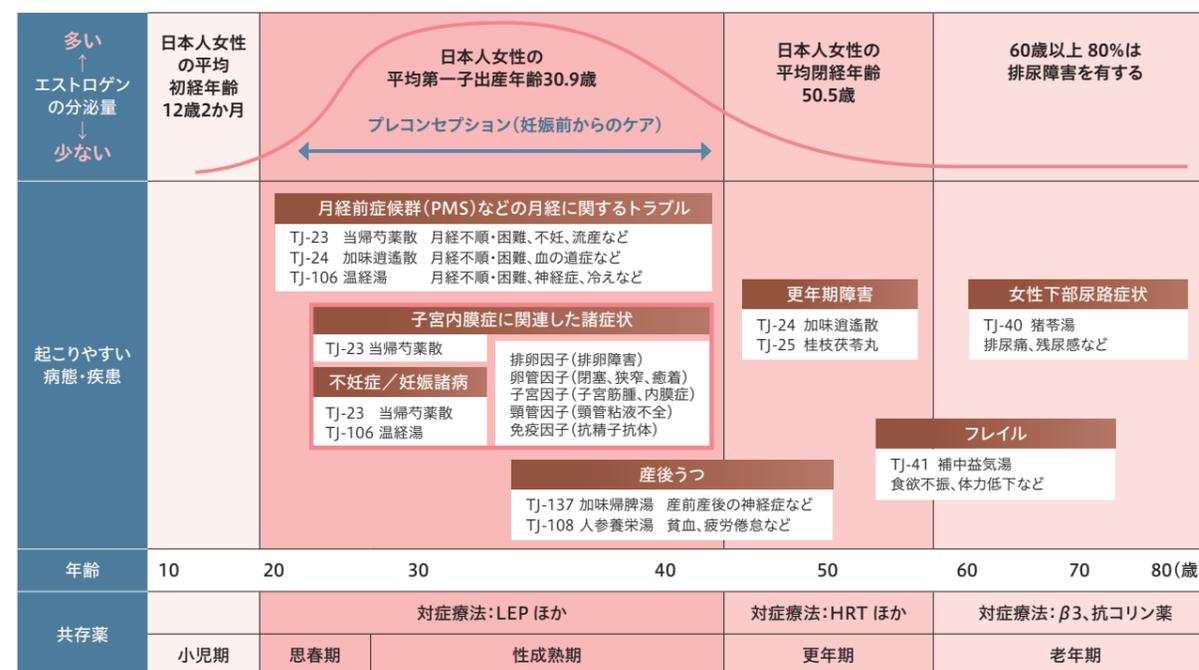


重点領域への研究リソースの集中

ツムラは、育薬処方、Growing処方といった戦略処方に加え、2016年度から重点3領域を定め、診療ガイドラインへの収載に尽力しています。1つ目の「高齢者関連領域」では、フレイル、認知症、循環器疾患をテーマに、国立研究機関などと共同研究を実施。漢方製剤による健康寿命の延伸を目指しています。2つ目の「がん領域（支持

療法）」では、がん治療薬の副作用対策をはじめ、体内で起こる炎症や免疫に関する研究を深耕し、患者様の体調改善と、就労支援の一翼を担っていく考えです。3つ目の「女性関連領域」では、ライフステージごとの研究戦略を明確に定めて漢方標準治療の基盤を構築し、女性の活躍に貢献していきます。

女性関連領域におけるライフステージごとの研究戦略



CMC研究の推進

CMC<sup>\*3</sup>とは、医薬品の製造と品質管理に不可欠な一連のプロセスです。ツムラでは、茨城研究地区内に「CMC開発研究所」を設け、漢方製剤特有の品質特性に適用する製造技術の研究開発、安定的な生産継続を目的とした多成分分析技術・品質管理技術の開発を推進しています。このほか、治験薬の製造および品質保証、また日本薬局方を基本としながら、各国の法規制を参考とした合理的な品質規格の設定を担っています。

今後、漢方薬が世界の患者様の健康と医療に貢献していくには、国際基準の品質エビデンスの構築、すなわちCMC研究が重要な鍵となります。なぜなら合成薬（西洋

薬）がメインである欧米の規制当局に対しては、成分組成が複雑な漢方薬の品質を、有効性・安全性の根拠に基づいて証明し、当社ならではの合理的な製造管理・品質管理の体制にも、納得していただく必要があるからです。

また、現状レベルよりもさらに進んだGMP<sup>\*4</sup>体制を構築するなどして、当局の承認を取ることは、業界全体を見渡しても前例のないチャレンジといえます。合成薬の考え方を十分に理解した上で、漢方薬の品質特性を科学的に解明し、規制当局の承認を得るための研究開発を、一歩ずつ着実に進めています。

<sup>\*3</sup> Chemistry, Manufacturing and Control  
<sup>\*4</sup> Good Manufacturing Practice. 医薬品の製造管理および品質管理の基準

## 自社技術の蓄積

ツムラの研究開発を担う3つの研究所では、各々の組織が担う使命および研究分野に関する独自技術・ノウハウを蓄積しています。3研究所が連携を深めながら、漢方薬研究の深耕に努めています。

### ツムラ漢方研究所



主に漢方治療の標準化を進めるため、基礎研究と臨床研究の両面から取り組んでいます。基礎研究では、臨床研究によるエビデンスをもとに漢方薬の効果のメカニズムを解明し、個別化医療に役立つデータを創出することに注力しています。また、漢方薬に特有の実験モデル動物の作成や評価法のノウハウを蓄積しています。臨床研究では、西洋薬が評価されてきたマーカーと漢方薬特有の評価を並行して実施しています。その関係性を検討しながらエビデンスを集めています。これらの研究を通じて、漢方治療の標準化と普及に貢献できるよう努めています。

### ツムラ先端技術研究所



漢方薬の生体への作用を解明するための質量分析技術、遺伝子解析技術、腸内細菌叢解析技術やシステムバイオロジー<sup>\*5</sup>などの確立と先進化に取り組んでいる研究所です。最大の特長は、これらの独自技術をKAMPOmics<sup>®</sup>として統合・体系化し、ツムラならではのプラットフォームを構築している点にあります。この基盤を用いて、多成分系薬剤の有効性・品質・安全性の研究、未病の科学的解明、漢方薬の個別化医療に用いるバイオマーカーの創出などを行っています。並行して、漢方診断支援システムの構築にも着手しています。

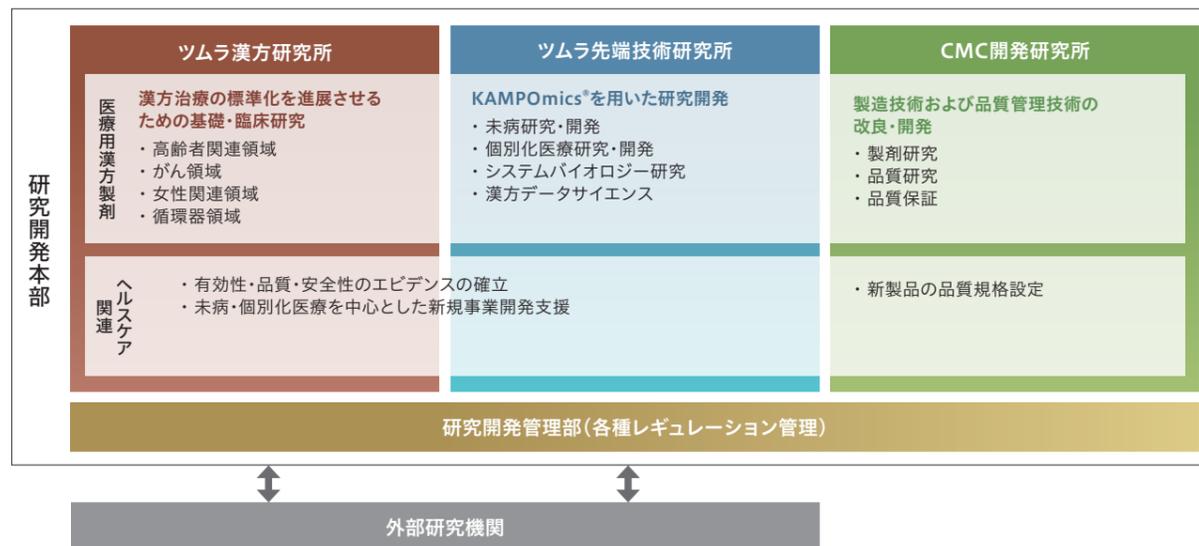
\*5 遺伝子・タンパク質・代謝物などの生体因子がどのように関わり合うかに注目し、生体機能を統合的に解明する研究領域

### CMC開発研究所



漢方エキス粉末・製剤に関わる製造技術と品質管理技術の改良・開発、治験薬の製造と品質保証などを担っている研究所です。外来性不純物の品質試験、品質管理で用いる新しい分析技術に関する特許を多数保有しており、特に残留農薬に関する分析手法については、国内特許だけでなく米国・中国でも特許を取得しています。また、今後の新規事業を踏まえて、植物・漢方エキスの新しい抽出法とその組成物、薬理作用を組み合わせた特許の取得や、工業スケールでの製造技術の確立などが見込まれています。

## 研究開発体制図



## KAMPOmics<sup>®</sup>による漢方の科学化

KAMPOmics<sup>®</sup>とは、ツムラが培ってきた先端技術分野(メタボロミクス<sup>\*6</sup>・遺伝子・腸内細菌・システムバイオロジーなど)の研究を組み合わせ、日本の伝統医学である漢方医学と、多成分で複雑な漢方薬の作用機序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。当社では今後、この研究体系を軸にして、「患者様ごとの最適な漢方治療(個別化医療)の確立」「未病の科学化」というゴールに向けた応用研究を加速させます。

個別化医療への取り組みでは、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につながる研究や、漢方医による「匠の領域」とされる「証」の診断を、科学的な裏づけを基に行えるAI漢方診断サポートシステムの開発

などを進めています。一方、「未病の科学化」については、「未病の状態とは何か」という科学的なものさしを作り、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た上で、漢方薬の処方による治未病・重症化抑制・再発抑制などの効果を客観的に把握できる指標=バイオマーカーの研究に注力しています。

一連の研究活動で得た成果を、当社独自の知的財産から開発に発展させ、患者様一人ひとりの体質や症状を客観的に把握するサービスの展開や未病診断システムの構築など、当社技術の社会実装を早期に実現したいと考えています。

\*6 生体内の代謝物および漢方薬成分を、質量分析などを用いて網羅的に分析・解析する研究領域

### KAMPOmics<sup>®</sup>技術の活用



漢方・生薬多成分解析	漢方薬・生薬含有成分の網羅的分析を実施し、薬理研究の活性成分探索に活用するとともに、漢方薬多成分プロファイルを用いた漢方製剤の品質評価について検討しています。
システムバイオロジー	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ための研究を実施しています。
薬物動態	漢方薬の有効成分の薬物動態や薬物相互作用について評価を進めています。
マイクロバイオーム	腸内細菌叢と漢方薬の相互作用について解明し、腸内細菌が漢方薬の効果や副作用を規定するバイオマーカーとなる可能性を検討しています。
ゲノム(遺伝子配列) エピゲノム(遺伝子発現調節) トランスクリプトーム(転写産物/mRNA)	漢方薬が効能を持つ愁訴などの遺伝子との関与や、未病に関する遺伝子発現の特徴が明らかになってきています。網羅的ゲノム解析により冷え症に関連する一塩基多型(SNPs)を見出すなど、冷え症の病態生理と漢方薬の有効性のメカニズム解明を進めています。老化促進マウスのトランスクリプトーム解析により、老化に関する未病の状態としてイントロン・リテンション(IR)を見出し、IRの未病や漢方薬の効果のバイオマーカーとなる可能性を検討しています。
プロテオーム	生体のタンパク質を網羅的に測定し、漢方薬が生体のタンパク質に及ぼす影響を解明することにより未病や漢方薬の効果のバイオマーカーとなる可能性を検討しています。
メタボローム(生体代謝物)	生体のアミノ酸や脂質など低分子成分(代謝物)を網羅的に測定し、漢方薬が生体の代謝物に及ぼす影響を解明することにより未病や漢方薬の効果のバイオマーカーとなる可能性を検討しています。
データサイエンス	医療ビッグデータを用いた漢方のエビデンス蓄積を進めています。
漢方診断	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。
薬理・臨床	薬理研究に加えさまざまなオミクス解析を統合したシステムバイオロジー研究を実施し、多成分である漢方薬の作用の全容解明から、未病の科学化や漢方による個別化医療を目指しています。

# 価値創造戦略

- 22 価値創造の循環サイクル
- 23 価値創造プロセス
- 25 価値創造の基盤構築
- 27 マテリアリティ
- 31 Co-COOメッセージ
- 33 財務戦略
- 41 CHROメッセージ
- 43 リスクマネジメント
- 45 TNFD提言に対応するLEAP分析

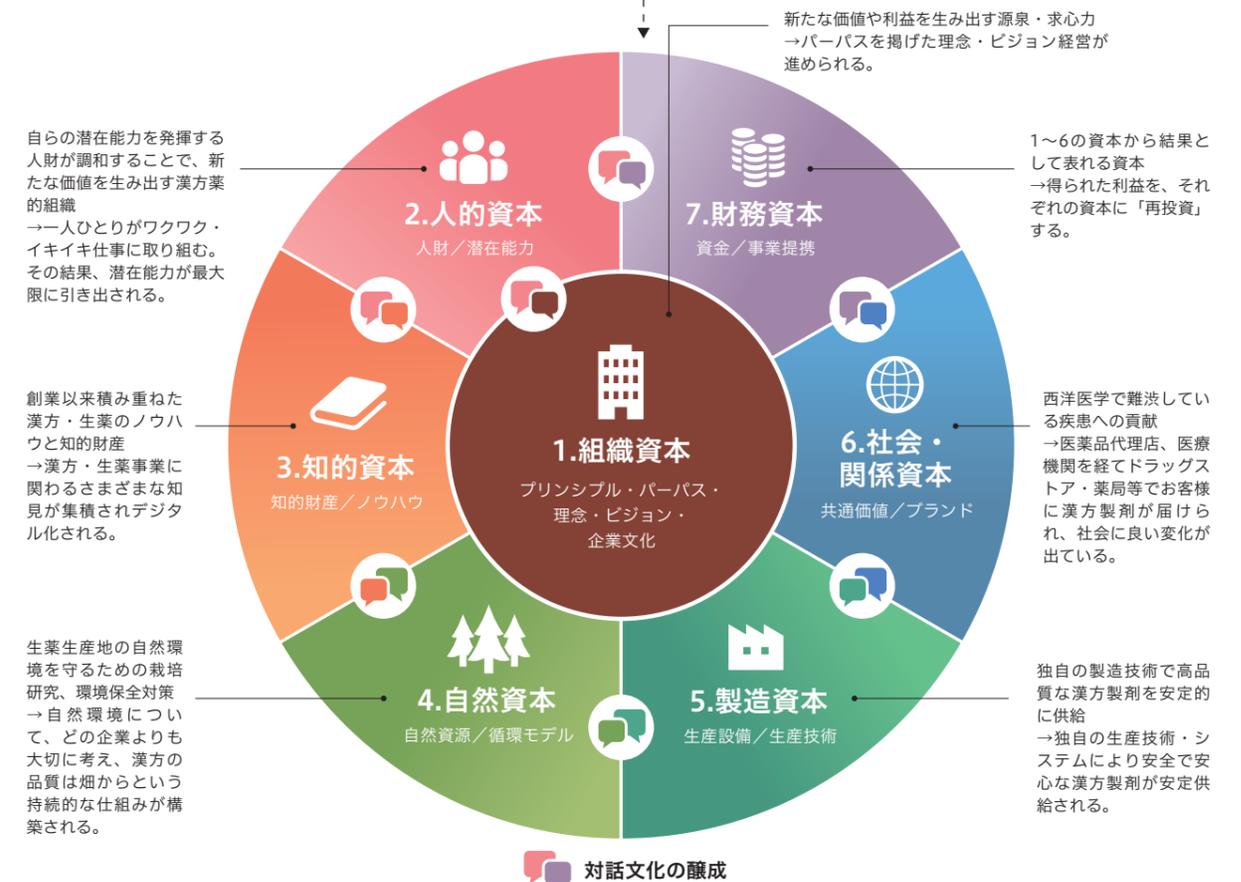
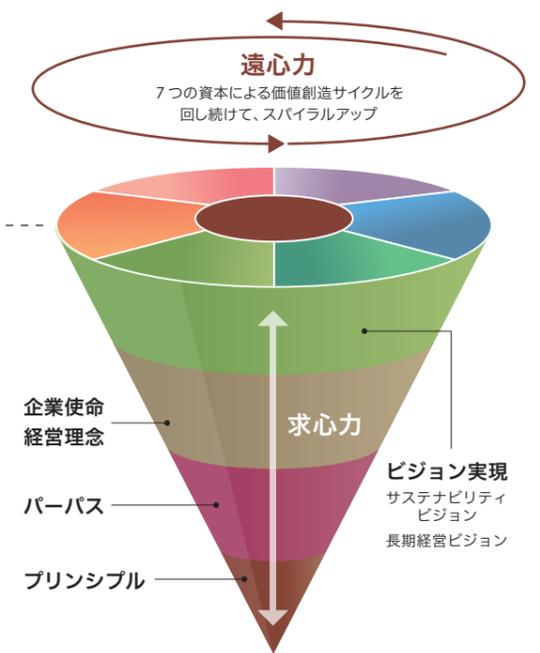
## 価値創造の循環サイクル

### 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つ目の資本として「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

## 2023年度の実績

### 1.組織資本

- 漢方薬的組織
- 創業**131**年
- 理念浸透サーベイ **4.02**点

### 2.人的資本

- 従業員数（連結）**4,138**名
- 一人あたり教育費（単体）**120**千円
- 障がい者雇用率 **2.50**%

### 3.知的資本

- 研究開発費 **8,288**百万円
- ツムラ生薬GACPI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 **2,164**TJ
- 水使用量 **2,151,950**t  
水の再利用（茨城・静岡・上海）平均 **57.4**%
- 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 **84.6**%

### 5.製造資本

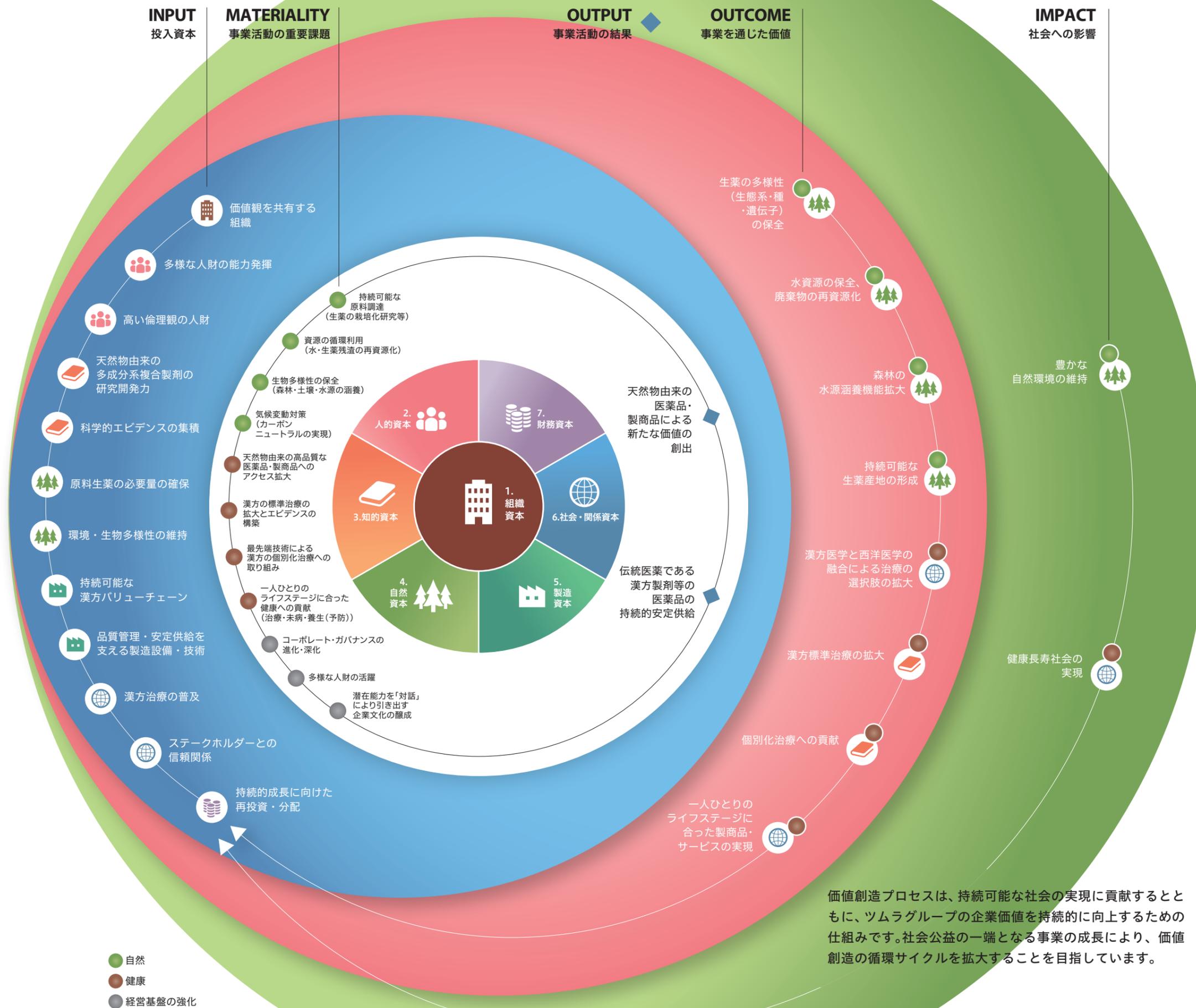
- 選別加工・品質管理 日本**2**拠点／中国**2**拠点
- 製造工場 日本**2**拠点／中国**2**拠点
- 研究拠点 日本**1**拠点／中国**1**拠点
- 設備投資額 **18,352**百万円

### 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 **39**%（約12.7万人）
- 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 **35,017**件

### 7.財務資本

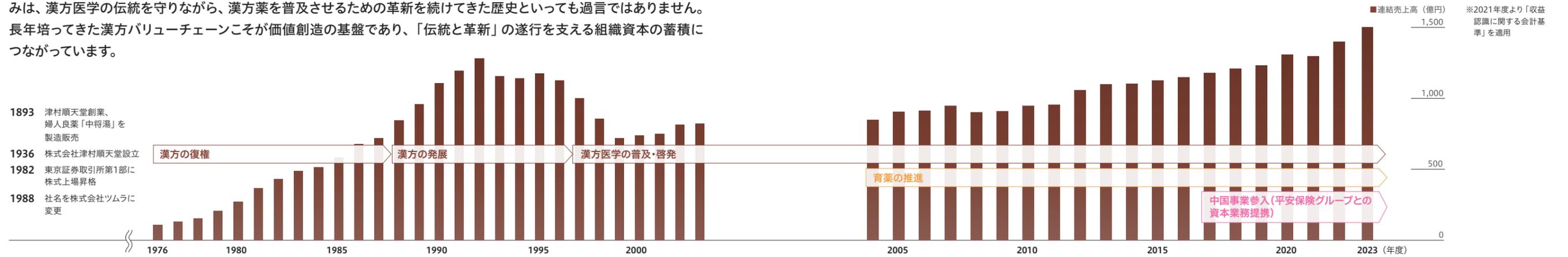
- 売上高 **150,845**百万円
- 営業利益 **20,017**百万円
- フリーキャッシュ・フロー  $\Delta$ **13,743**百万円
- 総資産 **428,254**百万円
- 自己資本 **270,802**百万円



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。

# 価値創造の基盤構築

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。長年培ってきた漢方バリューチェーンこそが価値創造の基盤であり、「伝統と革新」の遂行を支える組織資本の蓄積につながっています。



## 漢方バリューチェーンの変革

## 価値創造の基盤

<b>研究開発</b>	<p><b>1924</b> 津村研究所、津村薬草園開設</p>  <p><b>1926</b> 津村研究所が『植物研究雑誌』発刊を引き継ぐ</p>  <p><b>1991</b> 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><b>2001</b> 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><b>2004</b> 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><b>2005</b> 大建中湯がFDAに治験薬IND取得、臨床試験開始 (TU-100)</p> <p><b>2007</b> 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><b>2016</b> 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><b>2017</b> 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><b>2018</b> 当社独自の研究パッケージ (KAMPOmics®) 商標登録</p> <p><b>2023</b> TU-100後期第II相臨床試験の患者登録を完了</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>
<b>栽培・調達</b>	<p><b>1973</b> 中国政府指定の友好商社を経由して生薬購入開始</p> <p><b>1978</b> 2代重倉、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><b>1981</b> 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><b>1988</b> 「合併会社」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><b>1991</b> 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><b>2007</b> 生薬トレーサビリティの運用開始</p> <p><b>2009</b> 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><b>2010</b> 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><b>2011</b> 中国白山市政府と原料生薬の共同研究の協定書を締結</p> <p><b>2012</b> 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><b>2014</b> 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><b>2015</b> 香港浸会大学との共同研究に関する協議書に調印</p> <p><b>2016</b> 自然環境の保護の観点から人參の畑地栽培を推進</p> <p><b>2019</b> 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 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>
<b>製造</b>	<p><b>1964</b> 静岡工場新設</p>  <p><b>1983</b> 茨城工場新設・研究所を同敷地内に移転</p>  <p><b>1999</b> 重金属試験法確立</p> <p><b>2001</b> 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><b>2005</b> 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><b>2007</b> 「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><b>2013</b> 西日本・東日本物流センター竣工</p> <p><b>2018</b> 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><b>2020</b> 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><b>2023</b> 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>
<b>販売・啓発・普及</b>	<p><b>1893</b> 婦人良薬「中将湯」を製造販売</p> <p><b>1974</b> 医療用漢方製剤を発売</p>  <p><b>1976</b> ツムラ医療用漢方製剤33処方薬価基準収載</p> <p><b>1987</b> 薬価基準に追加収載され、129処方</p> <p><b>1991</b> 医療用漢方製剤の売上1,000億円を突破</p> <p><b>1996</b> 小柴胡湯による間質性肺炎の副作用報道</p> <p><b>1997</b> MR認定制度が導入</p> <p><b>1999</b> 漢方医学セミナーが始まる</p> <p><b>2001</b> 漢方メディカルシンポジウムの開催</p>  <p><b>2004</b> 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><b>2007</b> 認知症フォーラムに協賛開始</p>  <p><b>2016</b> 高齢者、がん (支持療法)、女性を重点3領域として設定</p> <p><b>2019</b> 「医療用医薬品の販売情報提供ガイドライン」運用開始。メガWebセミナーなどe-プロモーション開始</p> <p><b>2020</b> 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><b>2023</b> デジタルインパクト (医師の情報認知件数) におけるe-プロモーションの比率が約50%に達する</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>

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。

パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」のもと、経営理念「自然と健康を科学する」を掲げ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「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を通じて具体的な活動に落とし込まれています。

マテリアリティの策定プロセス

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マテリアリティ（重要課題）を特定し直しました。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。

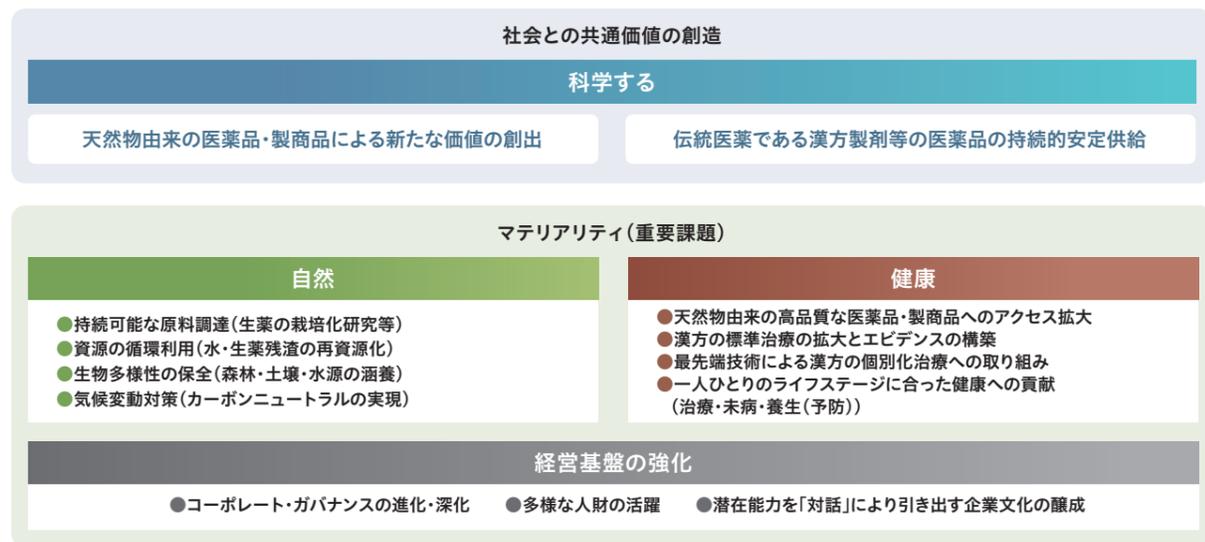
- 1 パーパスを起点にツムラグループのCSVにおける3つのレバー\*と長期経営ビジョンのつながりを整理
- 2 パーパスと経営理念から、ツムラグループが目指すべき「社会との共通価値の創造」を整理
- 3 ①と②で整理した要素を、サステナビリティビジョンの方向性と時間軸でマテリアリティ（重要課題）として特定

\*経営学者マイケル・ポーターが提唱するCSV(Creating Shared Value:共通価値の創造)を実現する3つの方法(レバー)のこと(①次世代製品・サービス創造、②バリューチェーン全体の生産性改善、③地域生態系の構築)

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、生きる。」、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。



サステナビリティ推進体制

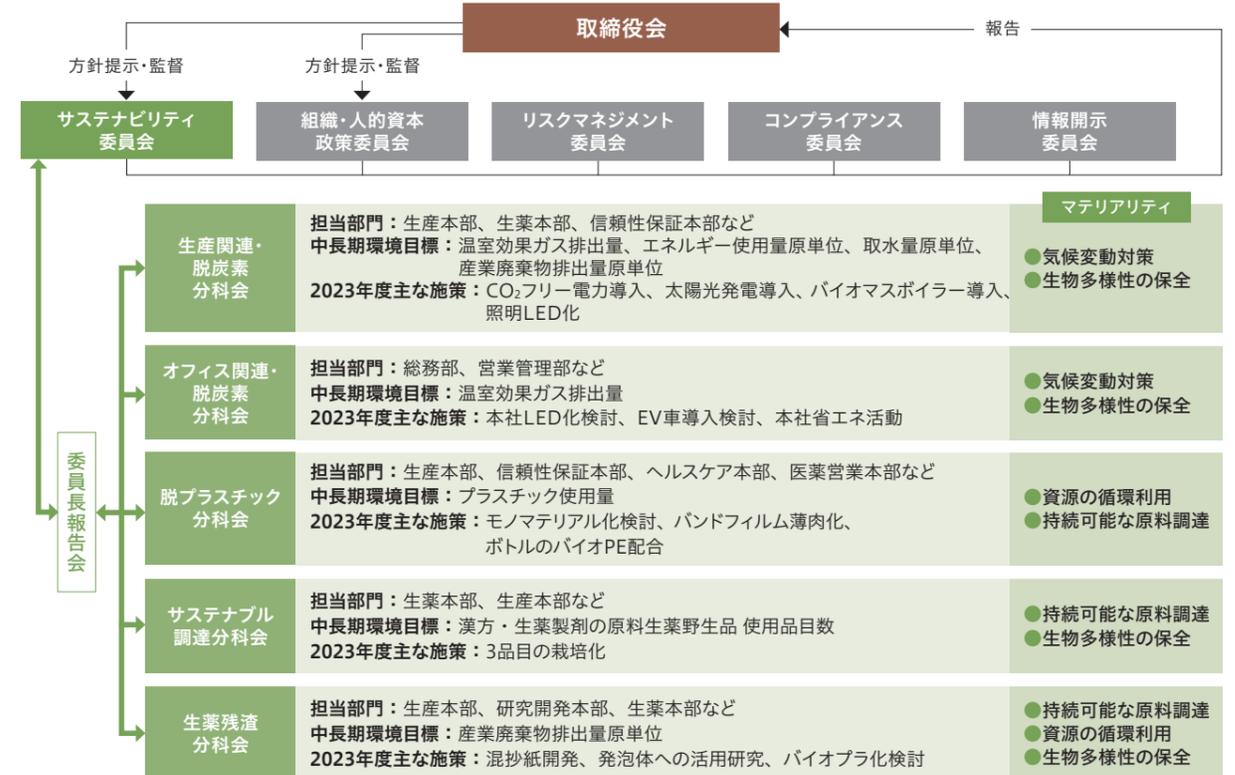
気候変動等の地球環境問題への配慮、人権の尊重等、サステナビリティに関する課題への対応は、重要な経営課題であると認識しています。取締役会直下のサステナビリティ委員会では、このような課題を具体的な戦略に反映すべく、全体の方向性や活動等を検討、モニタリングを行うとともに、委員会下に5つの分科会を設置し、中長期環境目標等に基づいた各本部の知見や経験、研究成果を部門横断的に検討しています。また、審議の活性化に向けて、各分科会の成果を委員長（杉井Co-COO）、副委員長（半田CFO）に定期的に報告する機会を設けるなど、サステナビリティ活動の実効性を高めています。社会環境の変化や時代の要請を踏まえて柔軟に対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

なお、サステナビリティ委員会は、2023年度は4回開催し、TCFD・TNFDの開示案やLTI-IIにも関わる中長期環境目標進捗などの重要な案件を審議し、取締役会への報告を実施しています。また、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・管理しています。

このサステナビリティ委員会の審議活性化のため、各分科会の取り組みの進捗報告とそれに対する経営指示が迅速に行われる体制構築をすべく、2023年9月に「委員長報告会」を設置し、2023年度は3回実施しました。

サステナビリティ委員会の構成

<p><b>委員長：</b>サステナビリティ推進室担当執行役員 (Co-COO)</p> <p><b>参加者：</b>CEOを除く全執行役員、関連部門長（経営企画室、コーポレート・コミュニケーション室、経理部、中国統括室、生薬本部、マーケティング本部）、オブザーバー（取締役常勤監査等委員、工場長）</p> <p><b>2023年度開催回数：</b>4回</p> <p><b>2023年度の主な議題：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・TCFD開示更新案の審議・承認</li> <li>・中長期環境目標の進捗報告</li> <li>・マテリアリティ更新に関わる議論のほか、TNFDはじめ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</li> </ul>
--



## マテリアリティと経営戦略KGI/KPI

マテリアリティ		第1期中期経営計画の戦略課題	指標(各組織のKGI/KPI)	2022年度実績	2023年度実績	2024年度目標
自然	持続可能な原料調達(生薬の栽培化研究等)	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	国内事業 売上高	124,698百万円	132,099百万円	売上高CAGR5% (2022~2024年度)
	資源の循環利用(水・生薬残渣の再資源化)		医療用漢方製剤10処方以上を処方する医師の比率	32%	39%	50%以上
	生物多様性の保全(森林・土壌・水源の涵養)		4コマ以上の漢方医学教育を実施している大学数	78大学	78大学	82大学
	気候変動対策(カーボンニュートラルの実現)		メディカルサイトのユーザー数	非開示	非開示	非開示
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		②KAMPOmicsによる漢方のエビデンス構築と未病の科学化の推進	ディテールインパクト件数	477万件	680万件
	漢方の標準治療の拡大とエビデンスの構築	漢方製剤の診療ガイドライン収載数(タイプB以上)	99件	102件	130件	
	最先端技術による漢方の個別化治療への取り組み	米国TU-100開発進捗	後期第II相臨床試験実施中	後期第II相臨床試験患者登録完了	—	
	一人ひとりのライフステージに合った健康への貢献(治療・未病・養生(予防))	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	中国事業 売上高	153億円	187億円	売上高CAGR30% (2022~2024年度)
	経営基盤の強化	コーポレート・ガバナンスの進化・深化	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	中成薬企業のM&A	複数社と交渉中	複数社と交渉中
多様な人財の活躍		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	年間生産計画達成率	非開示	非開示	非開示
潜在能力を「対話」により引き出す企業文化の醸成			工場における労働生産性(2021年度比)	102%	86%	120%
サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み(中長期環境目標)			理念浸透サーベイの平均点(5点満点)	4.06点	4.02点	4.00点以上を維持
			健康経営優良法人認定取得の進捗率	優良法人認定取得に向けて準備中	健康経営優良法人2024に認定	優良法人認定を維持
			総合職における女性採用比率(単体)	42.2%	37.8%	50%
		総合職におけるキャリア採用比率(単体)	67.5%	59.2%	40%	
		エンゲージメントアンケート 総合満足度(5点満点)	3.58点	3.58点	3.90点	
			「ツムラ調達方針」に基づいた生薬調達の実効性	「ツムラ調達方針」の運用開始	5団体において運用継続・準備中	生産団体への確認実施50%
			野生生薬の使用品目数の削減(2020年度比)*1	1品目栽培化	3品目栽培化	1品目以上削減
		プラスチックの使用量(2020年度比)*2	—	—	▲10%	
		GHG排出量(2020年度比)*3	+12.9%	▲6.3%	▲3%	
		エネルギー原単位(前年度比)*4	▲4.8%	▲9.5%	▲1%	
		取水量原単位(2020年度比)*5	+6%	▲7%	▲10%	
		産業廃棄物排出量原単位(2020年度比)*6	—	—	▲50%	

\*1 2020年度実績 34品目 \*2 2020年度実績 3,037t \*3 2020年度実績 96,487t \*4 2021年度実績 154GJ/t \*5 2020年度実績 113.01t/t \*6 2020年度実績 1.76t/t

## サステナビリティビジョンの体現に向けて

### 「自然と生きる力を、未来へ。」in高知

自然環境保護と地域振興・次世代育成を目的に、2008年より開始した協働の森づくり事業「土佐ツムラの森」の取り組みは、2024年度で17年目となりました。2024年9月には、地元の越知中学校での教育内容の充実のために、これまでの4者間(高知県、越知町、農事組合法人ヒューマンライフ土佐、ツムラ)の協定に、公益財団法人高知県牧野記念財団(牧野植物園)を交えた5者間協定を締結し、地域の自然・歴史・産業を学ぶ教育プログラムへと刷新しました。国内の主要生薬栽培地の一つである越知町においての生薬収穫体験に加え、2024年度から新たに牧野植物園の専門的なリソースを活かして牧野富太郎博士ゆかりの

横倉山でのフィールドワークを実施。その中で高知大学と地元企業とともに開発したタブレット端末の電子図鑑を活用し、教育のDX化を進めます。地域や自然を基盤とした総合的な学習から、持続的な社会の担い手である次世代の人材育成に貢献することを期待しています。

※協働の森づくり事業「土佐ツムラの森」の詳細はWebサイトをご参照ください  
<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/society/local-residents/>



当社社員による越知中学校でのオリエンテーションの様子

## 資源の循環利用に関する取り組み

### 生薬残渣混抄紙開発(茶殻リサイクル技術とともに)

ツムラグループのマテリアリティ「資源の循環利用(水・生薬残渣の再資源化)」にもあるとおり、自然資本を事業に活かし、生薬はもとより、水・空気に至るまですべてを自然に返すという考えのもと、製造工程における水の再利用や、生薬残渣のアップサイクルを進めてきました。年間約30,000t排出される生薬残渣は、これまで堆肥化、火力発電所のバイオマス燃料化、一部有償にて100%リサイクルをしてきました。サステナビリティ委員会下の生薬残渣分科会では、2022年度から株式会社伊藤園との企業リレーションを開始。茶殻リサイクル技術で協働いただけることになり、生薬残渣の新たな利活用方法を検討開始しました。

生薬残渣は約80%の水分を含有しているため数日で腐敗してしまいます。含水した生薬残渣の保管試験や、製紙までのプロセスにおいてもさまざまな課題がありましたが、ツムラ漢方研究所、茨城工場を中心に社内関連部署との連携で解決し、生薬残渣混抄紙の開発に至りました。混抄紙は、当社の名刺・封筒などに商品化され、全社員を通じてサステナビリティ活動を推進していきます。





デジタルや最先端技術で  
個別機能の強化と  
全体最適化を図り、  
天然物を軸とする  
漢方バリューチェーンに  
磨きをかけていきます

杉井 圭

取締役Co-COO  
(共同最高執行責任者)

AI搭載の新システム稼働により、生薬サプライチェーンの全体最適を実現

ツムラグループの事業は、サプライチェーンの上流が天然物由来の生薬であることが最大の特徴かつ強みでもあり、リスクにもなり得ます。なぜなら天然物ゆえに、含有成分のばらつきや外来性不純物など、栽培や加工過程で細心の注意が必要になるからです。当社グループは、こうしたリスクを軽減できる多くの対策をノウハウとして蓄積しており、この点が他社には真似できない優位性となっています。生産団体との契約方法や独自の安全性基準、長年の研究成果を反映させた栽培・加工技術、天候不順等を想定した産地・産出国の複線化など固有のノウハウが、競争力の源泉となる人的資本、社会関係資本などとして蓄積されています。

しかしながら近年は、将来予測の難しい事業環境に突入しており、時代に適した漢方バリューチェーンの強靱化が必須となっています。中でも喫緊のテーマは、冗長性を備えた全体最適の推進です。漢方製剤の製造プロセスでは、医薬品として「臨床上の再現性」を実現するために、

含有成分のばらつきを一定の範囲内に収め、均質性を確保した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が最適解を導き出し、原料生薬の配合計画を担っていました。しかし、人の思考能力には自ずと限界があり、2~4週間先の生産分までの計画立案にとどまっていた。また、通常のオペレーションでは、原料生薬を保管している石岡センター内の在庫状況を中心に判断していたため、局所的な最適化となっていました。

2023年から導入した「生薬調合指示システム」によって、中国で保管する在庫を含む、グループ全体での生薬在庫の成分データを見渡して、最も効率的な配合の組み合わせを、12か月先の生産分まで自動で立案できるようになりました。このシステムはAIを搭載しており、すぐに使わない在庫の滞留を抑制し、優先度の高い生薬の計画的な選別加工を指示するなど、生産性を高める顕著な導入効果が期待できます。さらに、在庫の適正化や業務効率の向上にとどまらず、栽培工程まで遡って、不足がちと判断された

生薬の播種をいち早く指示することも可能になります。日ごと必要な生産・保管能力が明らかになり、上流工程のリスク対応力の向上を図ることができます。私は、このシステムを用いた一連の取り組みを、業務プロセスの全体最

適を実現するバリューチェーン改革と位置づけています。将来を見据えた大きな一歩でもあり、当社グループの新たなノウハウになると捉えています。

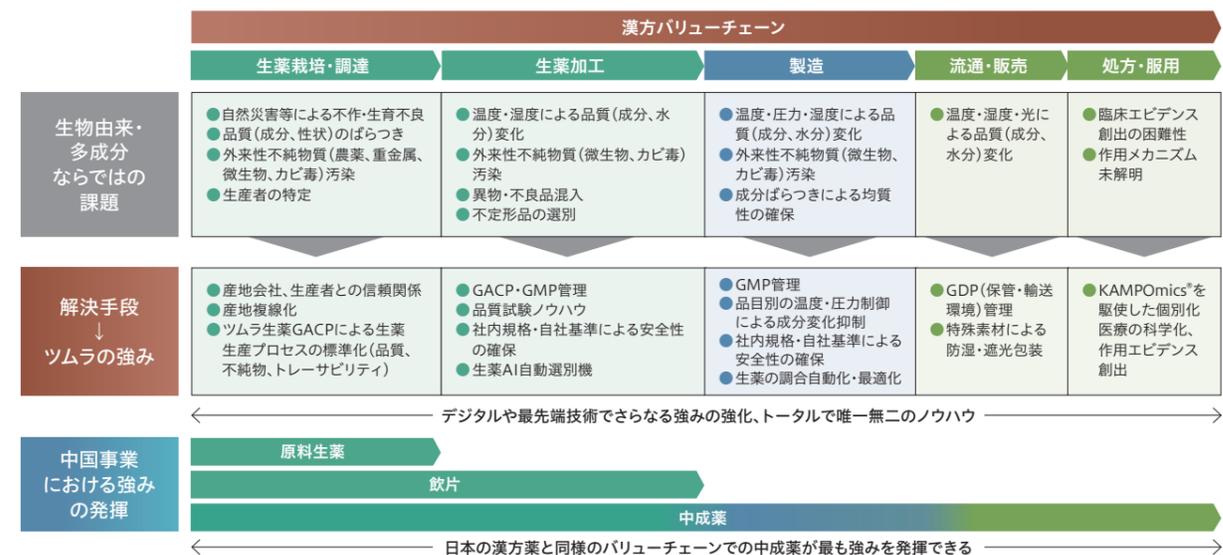
天然物由来の医薬品に関わるノウハウをさらに高め、中国事業にも発揮

今後の展望としては、研究開発・生薬栽培・製剤・販売の各プロセスで強みを磨き、それぞれが創出する付加価値が足し合わされることで、天然物を軸とするバリューチェーンを一層強化していきます。特に、中国で参入準備を進めている中成薬事業は、日本国内で展開する漢方製剤事業との共通項が多く、バリューチェーンの価値を発揮しやすくなるため、競争力の確立につながるものと考えます。だからこそ、現地企業との提携においては、中国事業における私たちのコアコンピタンスが何なのかを認識した上で、相互連携を深める必要があります。また、天然物由来の医薬品の価値をグローバル市場に広げていくためには、各国の規制・制度への適応も不可欠です。米国における治験など、医薬品を審査する側にとっても例のない新たな一歩であることを踏まえ、相互理解を深めていくことで、少しずつ前進できると考えています。

また、ツムラグループは、「労働生産性2倍」を目指しています。これはコストダウンだけではなく、労働人口の減少を見据えた、安定供給のための対策でもあります。対策の必要性の社内認識は進んでいますが、次期中期経営

計画では、あるべき未来の働き方から逆算し、目標達成までの行動計画を策定する構想を持っています。

一方、サステナビリティ課題への取り組みについては、業界に先駆けてTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に対応した分析を進めるなど、活動を促進しています。大量に排出される生薬残渣は、堆肥化や燃料化など資源循環に取り組んでいますが、より一層有効活用する方法や、湿気を嫌う漢方製剤の特性に合致した環境負荷の少ない包装資材の導入など協力会社とともに検討を進めながら、異業種との共同開発などによって、解決策を講じていく考えです。2031年に温室効果ガス排出量を50%削減する目標についても、低炭素・低コストのエネルギーを安定的に確保する方策を検討しています。私たちのビジネスは、企業価値とともに社会との共通価値を生み出す力を併せ持っています。自然環境との親和性があり、総合的に持続可能性の高い事業モデルだと自負しています。だからこそ、新技術の開発や各組織の生産性向上によって、真にサステナブルな企業になることを目指しています。





CFO×社外取締役対談

柳 良平 (写真左)

社外取締役

半田 宗樹 (写真右)

取締役CFO(最高財務責任者)

持続的な成長を確かなものにするべく、  
事業特性を踏まえた財務理論のもと、  
新たな資本政策をスタートさせました

財務や経営リスクの観点から見た、  
漢方薬・中薬ビジネスの特徴

柳取締役は2023年6月から経営に入られました。新薬開発型の製薬企業との財務体質の違いなど、どのような特徴を感じましたか。

柳：まず、一人ひとりの患者様・生活者に寄り添って、命と健康を守るという思いは、ツムラを含む製薬企業に共通する使命です。その思いを実現していく製品とビジネスモデルに違いがあるだけで、根本は同じだと思います。私がかつて財務担当役員を務めていた先発医薬品メーカーのP/L構造に慣れた身からすると、当社は研究開発費の比率が低く、原価率が高いというP/L構造で、かなり特徴的です。足もとでは一部生薬の値上がりや為替の円安もあり、原価率の上昇が避けられません。また、生薬の生産量は、天候などの要因に大きく左右されますから、一定の在庫を抱えざるを得ません。

半田：確かに、安定供給のためには戦略的な意図を持っ

て、原料生薬の在庫を一定程度抱える必要があります。だからこそ、高効率の事業運営とB/Sマネジメントが、今の当社にとって重要なテーマです。研究開発費の割合についてもご指摘のとおりで、先発医薬品メーカーと比べればかなり低い。ただし、重点領域を中心に基礎・臨床研究などにしっかりと投資を行い、科学的なエビデンスの構築に努めてきたことが、結果としてキャッシュ・フローの創出につながっているのも事実です。

柳：私は大学院でファイナンス理論の講義を受け持ちながら、英国系投資会社の日本法人の副社長にも就いており、つまり海外の機関投資家としての顔も持っています。こうした立場からツムラのB/Sを見ると、一見、やや過剰在庫、過剰資本、過剰現金に映るわけですが、R&Dリスクもなく、医療用漢方事業の国内市場シェアは8割超ですから、もっとレバレッジをかけて自己資本比率を下げてよいのではないとも見えてしまう。しかし事業の中身を知ると、一定の在庫、キャッシュ、自己資本比率が必要であり、高度な財務健全性が求められるのだと理解できます。その背



株主の皆様に対する受託者責任を全うする観点から、  
財務理論に依拠して、価値創造を担保する議論を促進します(柳)

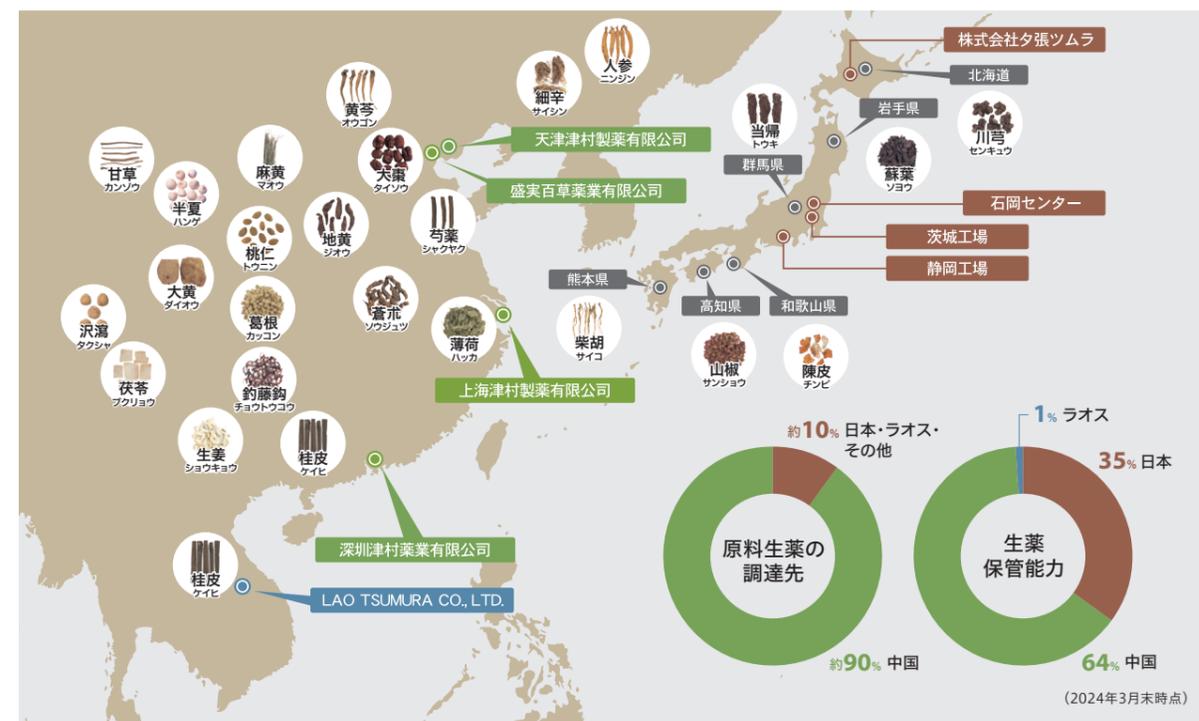
企業が中国事業を見直す動きがありますが、当社の場合、むしろリスクを恐れず挑戦し、機会に変えていくことを選択したといえます。

半田：中国は40年以上ともに切磋琢磨してきたかけがえないパートナーでもあります。また、2017年から中国国民の健康に貢献する事業を本格化させているのは、ツムラの技術やノウハウを活かして第二の柱を築くとともに、生薬の総合的な調達力を強化する狙いもあります。

柳：確かに、株式市場からはリスクと捉えられることがあっても、実際は中国の社会と患者様への貢献というポジティブな側面の方が大きい。しかも市場規模が大きく、成長ポテンシャルがあります。現在中国事業は売上の1割を超えていますが、この比率を徐々に高め、国内薬価制度に左右されやすい体質からある程度脱却していくことが、リスクヘッジにもなりますね。

景には、2つのリスクファクターがあります。一つは、国内市場に依存した収益構造です。つまり薬価改定の影響が大きい。もう一つは、原料生薬の中国依存度の高さです。以前はリスク分散の観点から、類似の気候条件を備えた国・地域でも栽培できるのではないかと想像していました。しかし社外取締役に就任後、生薬の調達規模や価格、特定の気候・土壌でしか生育しない生薬の存在などを理解するにつれ、中国での生薬調達はビジネスの根幹であると実感しました。昨今は地政学的リスク等の観点から、日本

主な原料生薬の調達エリア



**取締役会では、客観性をともなう数値や合理的な説明をベースにした議論を徹底**

2023年度の取締役会では、「資本政策」が重点テーマの一つでした。どのような議論があったのでしょうか。

**半田**：議論してきたのは、資本効率・最適資本構成についてです。私には以前から、費用対効果をもっとシャープに突き詰めて、効果を極大化せねばならないという問題意識がありました。柳さんからは、「漢方は特殊だから」「安定供給のためだから」といった、やや抽象的な議論ではなく、ファイナンスルールに合う合理的な説明をベースにした議論の必要性を、強力に促していただきました。これを契機と捉えて、社内の投資基準の見直し等も実施しています。1年間を振り返り、非常に充実した議論ができたと思っています。

**柳**：そのような評価をいただけるのは、社外取締役とし

て本望です。私は株主に対する受託者責任を果たすには、たとえ煙たがられても、財務理論や数字に依拠した客観性を確保した状態での議論が不可欠だと考えています。取締役会では、資本コストへの意識が特に求められるNPV<sup>\*1</sup>やIRR<sup>\*2</sup>といった投資採択基準で、数値でのバリュエーションの証明を求めました。その結果、現在では一定額以上の投資案件は、前述の数値を確認した上で採択する手順を踏んでいます。半田さんのスピード感と、この採択基準を徹底させるリーダーシップには驚きましたし、感謝しています。

**半田**：柳さんには取締役会の後に、経営企画室を中心とした資本政策検討会にご参加いただき、議論をリードしていただくとともに、さまざまな宿題をいただいています。とりわけ「今後10年間の見立てを示してほしい」という課題提示は、収益構造の転換に向けて、経営の意志が問われるものでした。いくつかのリスクファクターを織り込みな

**経営資源の最適配分と評価の枠組みの整備などを進め、資本効率の改善に向けて、施策を確実に実行していきます（半田）**

がらシミュレーションする良い機会となり、あるべき適正な資本政策として整理できたのが大きかったですね。

**柳**：何往復も真剣な議論を重ね、執行チームには何十種類ものシミュレーションをしていただきました。

**半田**：取締役会ではステークホルダー目線かつ長期視点での深い議論を経て、2031年度に目指す水準をROE10%、自己資本比率50%以上、DOE<sup>\*3</sup>5%とする財務KPIを掲げることにしました。これまでのボード間の議論は、社内ルールや施策にも落とし込んでいます。今後はCCC<sup>\*4</sup>の改善や政策保有株式の縮減など、決定事項を一つひとつ実行することに集中していきます。私たちは製薬メーカーとして、品質や安定供給に対する強いこだわりがあるからこそ、執行側は費用対効果に対して議論を尽くせる組織にアップデートしていかねばならないとも考えています。

\*1 正味現在価値。事業投資やM&Aを意思決定するために用いる評価指標の一種。投資によって得られる利益の大きさを表す  
 \*2 内部収益率。投資によって得られる将来のキャッシュ・フローを現在の価値に換算した金額と、投資額の現在価値とが釣り合うような割引率を指す。「割引率」とは、将来のお金の価値を現在の価値に換算（割引）するときの利率。IRRが資本コストよりも高い場合は、投資案件を採択し、低い場合は棄却される  
 \*3 株主資本配当率  
 \*4 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、売上代金が回収されるまでにかかる日数を示す指標

**プレ財務資本と企業価値向上の関連性を可視化し、取り組みを改善**

PBRは現時点<sup>\*5</sup>で1.2倍弱になったものの、プライム市場平均の1.4倍を下回る状況です。企業価値の一層の向上を目指すにあたって、今後の展望を聞かせてください。

**柳**：収益力の向上や新たな資本政策が功を奏し、バリュエーションは上がってきましたが、PERが示唆する永久成長率<sup>\*6</sup>はゼロか、ややマイナスに見られています。要するに、依然としてかなり多くの機関投資家から漢方薬・中薬のポテンシャル、そしてツムラの成長シナリオに対する確信が得られていない。しかし、裏を返せば潜在的な上昇余地が大きい企業といえます。実際、営業利益率は2桁あって、2024年度予想はROE10%と事業は好調です。あとは中長期の成長期待が高まれば、PBRは1.4倍を超えて2倍



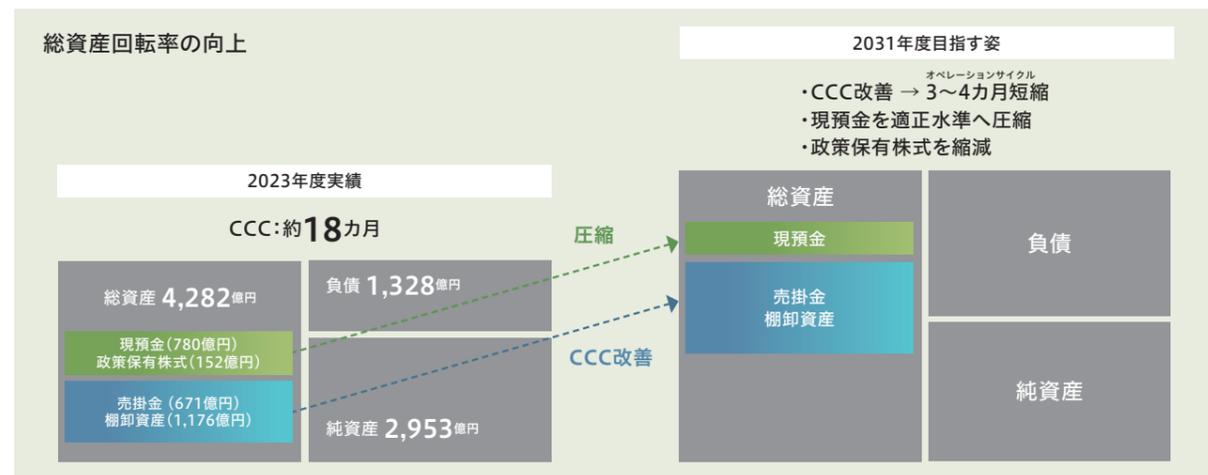
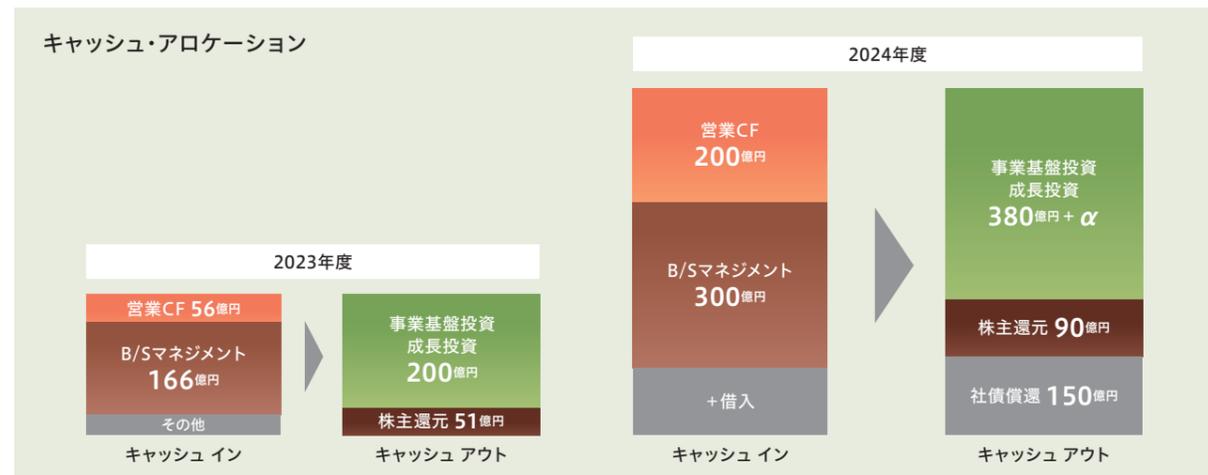
近くなってもおかしくない。成果を着実に積み重ねて、企業価値向上に対する機関投資家の信認を得ることが鍵になります。

**半田**：2023年度から、プレ財務資本を可視化するプロジェクト<sup>\*7</sup>を始動させました。この背景には、プレ財務資本が将来の財務資本に変換され得ることを、私たち自身の力でしっかり説明したいという思いがあります。まずはESG活動全体を対象とし、柳モデル<sup>\*8</sup>を適用した分析を試みしました。

**柳**：柳モデルは、「PBR1倍超の部分にESGの価値が織り込まれる」という仮説に基づいたものです。私が実施した投資家サーベイでも、世界の約7割の投資家が、ESGの価値を長期的にPBRに織り込むべきだと回答しており、仮説と整合しています。企業価値が高まる確率性の度合いを示す上で、プレ財務資本の可視化、定量化とその説明はますます重要になるでしょう。

**半田**：当社においても、今回は組織資本・人的資本に絞って、価値関連性分析を実施しています。なるほどと納得できるものもあれば、相関性が十分に示せなかったものもあります。2022年度からは、社内管理指標の一つとしてROICを導入していますが、この改善につながるKPIを特定し、B/Sマネジメントを一連の流れとして説明できれば、仕事の意義や成果の見える化ができて、従業員にとってのやりがいにつながると考えています。今後も資源配分とルール、評価の枠組みを改善し続け、機関投資家の皆様にツムラグループの価値を正しくご判断いただけるよう努めていきます。

\*5 2024年6月27日時点  
 \*6 事業計画期後のフリーキャッシュ・フローが、一定の成長率で増加すると仮定し、継続価値を計算する方法  
 \*7 詳細を、P37に掲載  
 \*8 “CFOポリシー（中央経済社,2020）”にて柳良平氏が開発したモデル



## Focus プレ財務資本の可視化への取り組み

ツムラグループは、7つの資本による価値創造の循環サイクル<sup>\*1</sup>における「プレ財務資本」の施策について、将来の財務価値とのつながりを可視化することで、投資家の皆様のご理解を得ることと、各施策の課題を明確化し、それらを改善することに取り組んでいます。天然物由来の医薬品の価値、漢方バリューチェーンが創出する価値、組織・人的資本の価値を可視化のテーマとし、2023年度からプレ財務資本の定量的な分析を行う部門横断プロジェクトを始動しました。

\*1 詳細はP22「価値創造の循環サイクル」を参照

### ESG活動の可視化分析

はじめに「非財務資本とエクイティ・スプレッドの同期化モデル（柳モデル）」を使用し、アビームコンサルティング株式会社のDigital ESG Platformにより ESG活動全体を調査対象とする「俯瞰型分析<sup>\*2</sup>」を実施しました。次に、ESG指標とPBRとの相関からESG活動全体を客観視し、さらに組織・人的資本政策を深掘りするため「価値関連性分析<sup>\*2</sup>」を実施しました。この分析では、組織・人的資本政策が生み出す価値が、財務価値へと至る道筋に仮説を立て、ESG指標と財務指標の直接のつながりを検証しました。今後は、漢方薬が多成分系であることや統合医療への適応性といった天然物由来の医薬品の価値をはじめ、生薬栽培から始まる当社独自の漢方バリューチェーンが創出する価値についても、最適な分析手法を用いて財務価値との相関性を明らかにし、各戦略・施策の強化に活用していきます。

### 望ましい相関が検出された主な指標とPBRに与える影響

組織・人的資本	
●働き方・休み方の改善は、企業価値向上に寄与する	[有給休暇取得率1%増加→2年後のPBRが7.37%向上]
●女性の育児休業取得日数が長くなるほど、企業価値向上に寄与する	[女性の育児休業平均取得日数1%増加→1年後のPBRが1.25%向上]
●新たに役職に就いた女性が増加するほど、企業価値向上に寄与する	[女性の昇進割合1%増加→2年後のPBRが0.27%向上]
●健診の受診率が増加するほど、企業価値向上に寄与する	[健診受診率1%増加→3年後のPBRが12.72%向上]

この結果から、女性の早期キャリア開発・形成支援の成果が出ていることが示唆されました。有給休暇や育児休業の利用促進などの施策は、優秀な人材の維持・確保につながり、結果として企業価値の向上に影響するものと捉えられます。

培から始まる当社独自の漢方バリューチェーンが創出する価値についても、最適な分析手法を用いて財務価値との相関性を明らかにし、各戦略・施策の強化に活用していきます。

\*2 アビームコンサルティング株式会社のDigital ESG Platformで分析

### 「俯瞰型分析」のプロセスと結果

俯瞰型分析とは、PBRに大きな影響を及ぼすROEの変動を加味した上で、ESG活動の進捗によって、「何年後に」「どの程度の感応度で」PBRが向上または低下するかを検証するものです。今回の分析対象期間は、2000年度から2023年度までの24年間とし、平均で7.3年分の分析対象データを使用しています。すべてのESG活動のうち、収集可能な指標から重複を除いた全502指標を抽出しており、この中から分析に値する要件を満たさない指標を除いた373指標に対して、俯瞰型分析を実施しました。

その結果、企業価値の向上と望ましい相関<sup>\*3</sup>がある36指標を特定しました。今回の分析結果を基にESG活動を客観視し、企業価値の向上に寄与する施策の強化につなげていきます。今後は、取り組みプロセスや算出方法の設定など見直しを図りながら、継続的に分析を繰り返すことで、社会的インパクトの可視化や当社ならではの企業価値向上ストーリーの醸成に向けて取り組んでいきます。

\*3 相関の正負が、望ましいと想定される関係と一致する結果が得られた指標

### 天然物由来の医薬品の価値

●医師向けの説明会実施回数の増加は企業価値向上に寄与する [説明会実施回数が1%増加→1年後のPBRが0.59%向上]

この結果から、医療関係者への情報提供における量的・質的な向上が、企業価値の向上に寄与していることが明らかになりました。e-プロモーションを強化し、医師一人ひとりが求める情報の分析からMR活動を改善するサイクルを回している成果と捉えています。

### 漢方バリューチェーンにおける価値

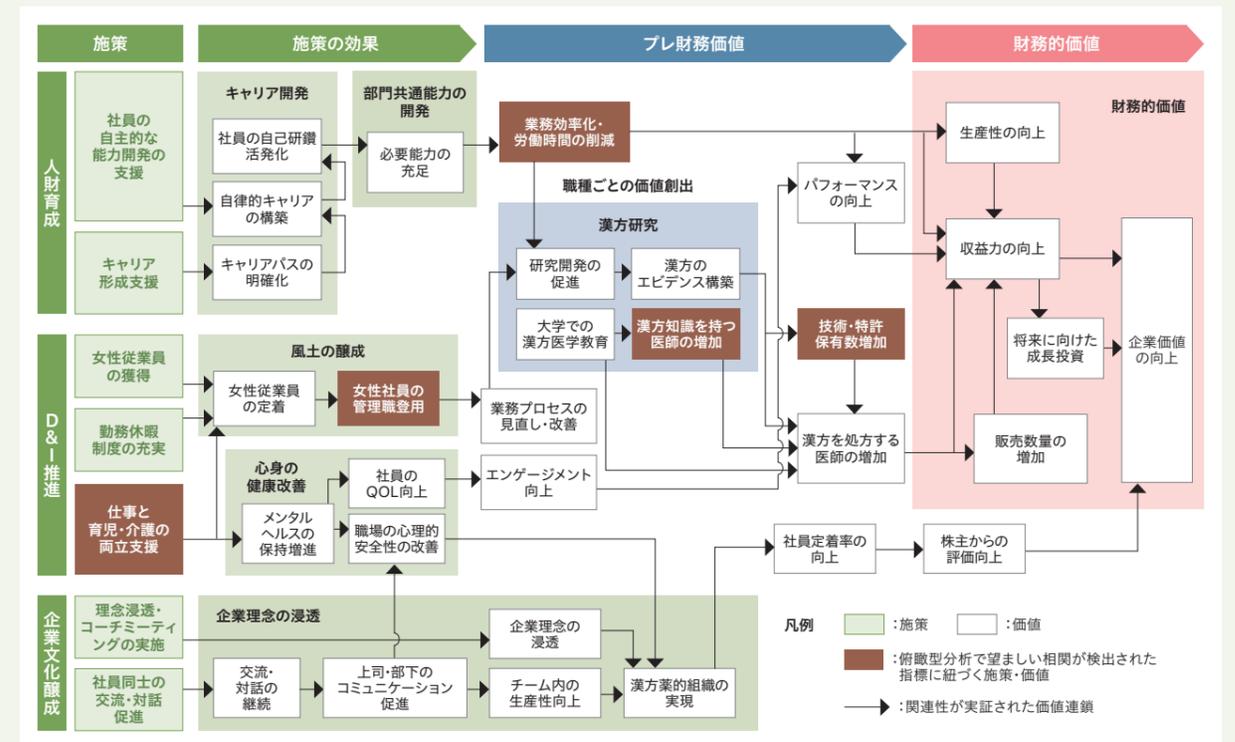
●廃棄物排出量の減少は企業価値向上に寄与する [廃棄物排出量原単位が1%減少→2年後のPBRが1.48%向上]

ツムラ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の残渣です。この生薬残渣の有効活用に長年取り組んでおり、バイオマス燃料などの資源として取引することによる廃棄物排出量の減少が、結果として企業価値向上との相関として表れているものと考えられます。

### 「価値関連性分析」の結果

「人材育成」は、能力開発支援の施策によるキャリア開発が、業務効率化やパフォーマンス向上につながり、生産性・収益力の向上に寄与しているという分析結果を得ました。「D&I推進」については、仕事と育児、仕事と介護の両立支援といった施策が、女性従業員の定着や女性管理職の登用、社員のQOL向上につながり、それによるエンゲージメント、パフォーマンスの向上から、収益力の向上

に関連しているという分析結果となりました。「企業文化醸成」の施策については、理念の浸透や上司と部下のコミュニケーション促進を経て、企業価値の向上に寄与する関連性も実証されました。今回の分析として、価値連鎖の実証ができた部分もありますが、施策とその評価KPI設定の適切性・データ収集などについての課題も見えてきました。今後も継続的な分析を実施していきます。



## B/Sマネジメントの強化

ツムラグループは、長期経営ビジョンの実現に向けて財務戦略の議論を深め、資本政策の基本方針に基づくB/Sマネジメントの強化を図っています。

財務戦略においては、資本効率の改善と資本効率・最適資本構成の追求を軸に、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。戦略の遂行にあたっては、国内および

中国事業の規模拡大や利益率の向上による営業キャッシュ・フローの創出が前提になります。加えて、CCCの改善、手元資金の圧縮、政策保有株式の売却など、B/Sマネジメントによってキャッシュを創出し、事業が持続的に発展、成長するための投資を実施していきます。

2031年度に目指す水準

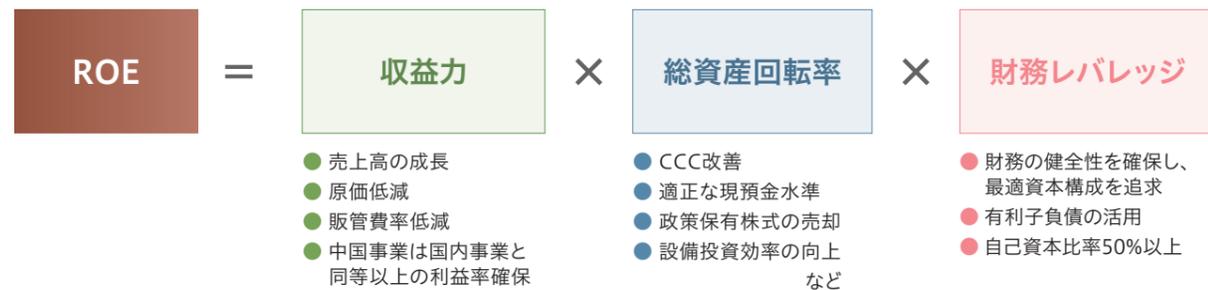
ROE 10%

自己資本比率 50%以上

DOE 5%

※株主資本コスト：約7%  
CAPMIにて算出 リスクフリーレート：2%、リスクプレミアム：6%、β値：0.8程度  
エクイティ・スプレッド=ROE-株主資本コスト

## 資本効率の改善



資本効率の改善に向けて、ROEが当社の算出した株主資本コスト7%を上回る、正のエクイティ・スプレッドの実現を目指しています。そのために、ROEを重要な経営指標として捉え、「収益力」「総資産回転率」「財務レバレッジ」の3つの要素に分解して、改善に向けた取り組みを加速させています。

### 収益力

売上規模の拡大ならびに原価および販管費率の低減による営業利益率の向上に取り組んでいます。その具体策としては、野生生薬の栽培化の拡大とともに、「栽培、一次加工、選別工程」の自動化を推進しています。各工場では、2031年度までに自動化によるローコストオペレーションを段階的に実現し、2021年度比で労働生産性を2倍以上に高めることを目指しています。また、販管費は未病の科学化等に資する研究開発費として、今後も連結売上高比率5%以上の水準を確保します。その上で、DXによる生産性の向上効果によって、従業員1人あたりの売上高を

2021年度比で2倍以上に伸ばし、販管費率は20%台前半に抑制することを目指しています。

### 総資産回転率

CCCの改善、適正な現預金残高への圧縮、政策保有株式の売却、設備投資効率の向上などにより、総資産回転率の改善を目指しています。

CCCの改善は中長期的な課題でもあり、サプライチェーン全体のバランスとリスクを踏まえて取り組んでいます。2023年に導入した「生薬調合指示システム」を柱とし、生薬の栽培から始まる漢方バリューチェーン全体を最適化す

ることで、オペレーションサイクルで3～4カ月程度の短縮を目指します。加えて、売掛金の早期回収に向けて、回収サイトの2割程度の短縮を、医薬品代理店・卸様との交渉によって進めています。

月商に対する現預金の比率は、金利動向を勘案して先行して資金調達したことから、高い水準です。今後も計画的に成長投資を実行し、適正水準に圧縮していく考えです。また、政策保有株式については、相手先との交渉によって徐々に削減を進めています。原則ゼロとする方針のもと、2024年度より本格的な縮減に着手しており、早期に半減させます。

設備投資に関しては、第1期中期経営計画の3か年を「将来に向けた成長・事業規模拡大のための先行投資を集中して実行する期間」と位置づけており、生産能力の増強と生産性向上、IT基盤構築などに、総額約1,150億円を投資する計画です。投資案件の費用対効果を見極めるため、NPVやIRRなどの指標に、新たに導入した投資採択基準

### 安定供給体制強化に向けた主な投資案件

主な投資内容	総投資額	2024年度投資額	期間
天津工場 2期、3期工事 (漢方エキス粉末製造)	250億円	95億円	2021年度～2026年度
漢方エキス粉末製造工程、造粒包装工程の新設	680億円	105億円	2024年度～2027年度
夕張ツムラ 生薬倉庫の増設	25億円	15億円	2023年度～2025年度

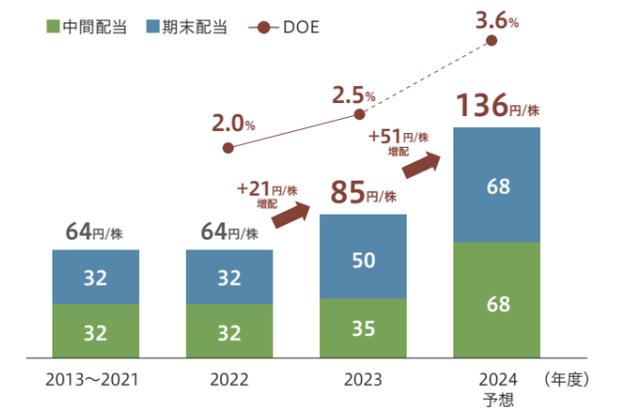
### 〈製造経費の追加〉

主な内容	2024年度増加額
製造ラインの新設に向けた増員等	+10億円
予防保全強化、倉庫確保等	+15億円

## 配当政策

株主の皆様に対する利益還元を会社の重要な政策と考え、国内事業の持続的な拡大ならびに中国事業の成長投資および基盤構築を通して企業価値の向上を図るとともに、中長期の利益水準やキャッシュ・フローの状況等を勘案し、株主還元を決定しています。財務基盤の健全性を確保しながら経営効率を高め、営業キャッシュ・フローや負債の活用、最適資本構成から許容される資金を、さらなる成長投資と株主還元へ適切に分配していきます。なお株主還元は、株主資本配当率であるDOEを指標として設定し、2031年度までに目指す水準として5%を掲げ、配当拡充を実施していきます。

### 株主還元





安達 晋

CHRO(最高人財・人事責任者)

## ビジョンの実現に向け、スピード感を持って 組織・人的資本政策に取り組んでいます

### 「目指すべき人財像」を明確化した2012年が、人的資本経営の転換点

ツムラグループは1980年代後半から約10年間、新規事業拡大を推し進めましたが、最大の強みである漢方・生薬とのシナジーに乏しかったことなどから業績は振るわず、巨額の損失を招く結果となりました。この窮地に、医療用漢方事業への集中化・重点化、不採算事業からの撤退など、全社一丸となって痛みをともなう改革を断行し、何とか経営危機を克服することができました。その後も医療現場での漢方の価値を徹底的に訴求することで業績は堅調に推移しましたが、一方で長きにわたる医療用漢方事業へのリソース集中により、組織のサイロ化や経路依存性の傾向が強まりました。

こうした状況を受け、現CEOの加藤は代表取締役社長に就任した2012年に、10年後のあるべき姿として「人」のツムラ」を長期経営ビジョンの一つに掲げ、「目指すべき人財像」を言語化しました。「志・情熱」「使命感」を持ち、「プロフェッショナル」「自立」「利他」の精神で行動できる人財

を目指そうというものです。従業員の主体的な行動を鼓舞しようという経営トップの明確なメッセージであり、当社グループの人的資本経営を振り返ると、この2012年が大きな転換点だったといえます。

その後「人」のツムラ」を起点として、まず2017年に理念の浸透活動をスタートし、2019年に理念浸透・人財養成機関であるツムラアカデミーを設立しました。目的・価値を求心力とした“対話”を通じて理念の浸透を進めた結果、組織間の連携が円滑となり、緻密な部門間連携が求められる大規模な情報提供活動やエビデンス構築活動がスムーズに動き出すようになりました。近年における五苓散の大幅な売上伸長の背景には、こうした組織間連携の充実があります。また、中国事業という新しい挑戦に対し、社内のコンセンサスが得られたのも、挑戦することに前向きな組織風土が根つき始めた表れだと捉えています。

### CHROポジションを新設し、時勢の変化に適應できる制度と環境整備に注力

近年は漢方薬への需要が拡大する一方で、地政学的リスクの高まりや極端な為替変動など、ツムラグループの事業環境は大きく変化しています。労働市場においても、働き方に関するニーズの多様化、副業や転職に対するポジティブな意識など、最近の新しい就業観に向き合っていく必要があります。私は2022年に当社初のCHROに就任して以来、こうした変化に適應できる新たな人事制度と業務環境の整備に注力してきました。

主な取り組みとして、従来から運用している次世代経営者選抜養成制度をさらに強化した「T-Next（経営人財養成講座）」を構築しました。加えて、従業員による能動的なキャリア形成の機会を提供する「キャリアチャレンジ（社内公募制度）」や、従業員を対象に、ペイ・フォー・パーパスを基本思想とした信託型株式交付制度を導入し、2024年度からは副業制度もスタートさせました。

これらの制度はすべて、外部環境の変化を踏まえて、従業員のマインドセットの変革を促すものです。先頭車両だけが動力を備える機関車型の組織ではなく、2012年に言語化した「自立」など5つの精神を持ち合わせた人財を育成し、すべての車両にモーターが備わった新幹線型の組織を作り上げていきます。

これは、外部環境の変化を踏まえて、従業員のマインドセットの変革を促すものです。先頭車両だけが動力を備える機関車型の組織ではなく、2012年に言語化した「自立」など5つの精神を持ち合わせた人財を育成し、すべての車両にモーターが備わった新幹線型の組織を作り上げていきます。

### 人財の獲得・育成・最適配置によって、長期経営ビジョンを実現

今後は長期経営ビジョンの実現に向けて、人財の質・量を確保していくことが最重要のミッションだと認識しています。その布石として、各組織に求められる人財の要件を定義した上で、個々の従業員が持つスキルや経験を可視化した人財ポートフォリオを2023年に策定しました。このポートフォリオに基づき、戦略的な育成・配置・採用を進めています。

重要な手段としてキャリア採用にも注力しており、2019年度～2023年度の5年間で488名を採用しました。特に一般消費者や中国市場を対象にした新たな事業領域では、専門性の補完・底上げのみならず、チャレンジ精神の浸透

という面でも、組織の活性化に不可欠な存在です。

加えて、特に重視するのは、従業員エンゲージメントの向上です。サーベイ結果を多面的に分析し、その結果に基づいて次年度以降の人事施策を策定するサイクルを回しています。また、新たな取り組みとしてESG指標とPBRとの相関分析を行い、得られた示唆をもとに研修前後のフォローアップを強化するなど、今後の改善に活かしていきます。一例では、女性管理職比率とPBR上昇の関連性が明らかになっており、定量目標を前倒しで達成していきます。

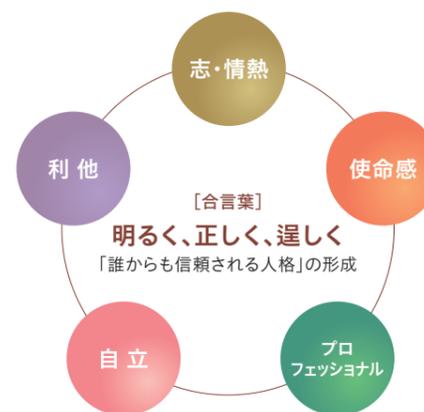
2025年度からの第2期中期経営計画の策定においては、役割や職務を明確にし、従業員が自身のキャリア形成のために主体的に専門性やスキル向上に取り組む風土づくりや、若手人財の早期登用、高度専門人財の養成・キャリア採用の加速化などを目的とした人事制度の導入について議論を進めています。

全社を挙げて生産性の高い“漢方薬的組織<sup>\*1</sup>”を作り上げていくためにも、リスキリングやテレワーク環境の深化、健康経営のさらなる推進など、従業員にとって働きやすい施策・制度を今後も整備します。そして、2031年ビジョンに掲げる「潜在能力開発（PAD）<sup>\*2</sup>」を、強い意志を持って実現していきます。

<sup>\*1</sup> 生薬を「人」「部門」に、漢方薬を「部門」「会社」に例え、成果を創出する調和した組織のこと

<sup>\*2</sup> “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

### 目指すべき人財像



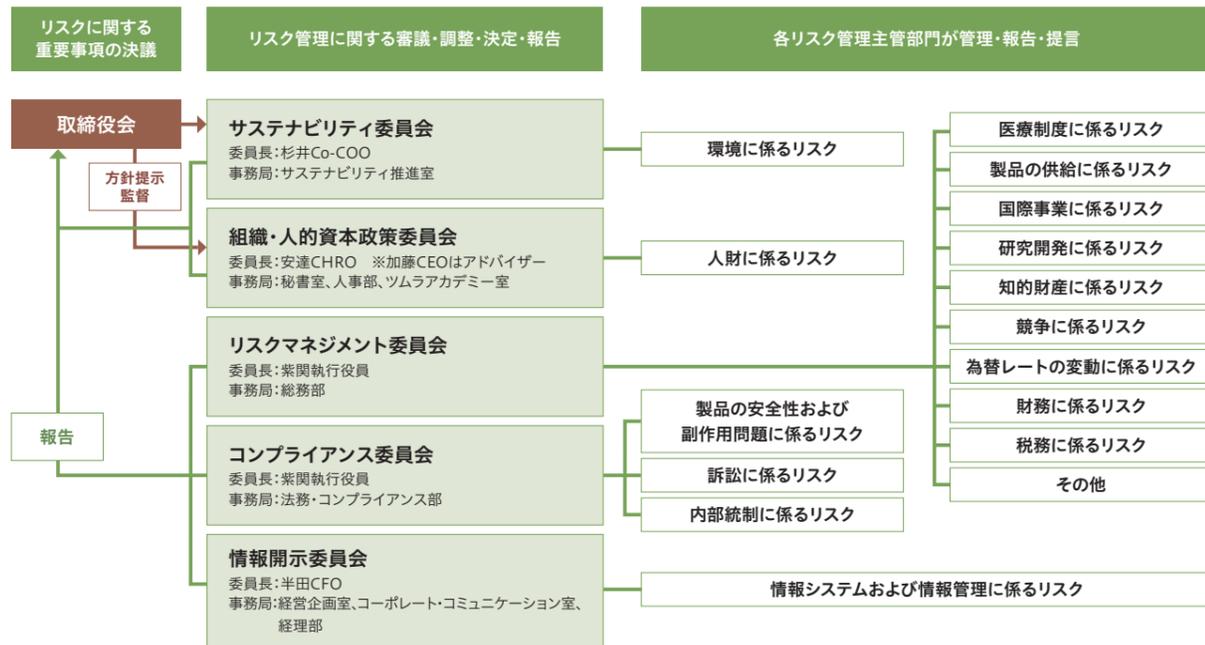
# リスクマネジメント

## 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、リスク管理担当役員（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ます。取締役会は報告を受け、リスクマネジメントの取り組み状況や対策の効果を確認し、その監督を行い、必要な指示を行っています。



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"> <li>医療費抑制政策等の行政動向に関するリスク</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>漢方製剤の価値に対する理解の醸成</li> <li>業界団体と連携し関係省庁等へ提言</li> <li>医療用漢方製剤のエビデンス構築</li> <li>医療用漢方製剤の認知向上を図るための活動</li> </ul>
2 製品の供給に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>十分な在庫量の確保</li> <li>国内外での生薬調達先の拡大</li> <li>自社管理圃場の継続拡大</li> <li>複数の取引先からの購買体制構築</li> <li>製造拠点、製品供給拠点の分散化</li> <li>生産施設の免震・耐震構造の導入</li> </ul>
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"> <li>製品の品質や安全上の問題発生リスク</li> <li>予期せぬ副作用の発生リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当該国や地域の品質管理基準の遵守</li> <li>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</li> <li>「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</li> <li>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</li> </ul>

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"> <li>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の判明、ならびに期待しう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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>津村（中国）有限公司の設立による経営管理機能強化</li> </ul>
5 研究開発に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来の成長（医療用漢方製剤の国際化、未病・個別化医療の開発）や業績の維持・向上（漢方治療標準化の加速）ができないリスク</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【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</li> <li>【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）</li> </ul>
6 知的財産に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社規に基づく情報管理の徹底</li> <li>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</li> <li>先行商標確認や新規導入技術等に関する先行特許確認等他社の知的財産権の調査</li> </ul>
7 人財に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要な人財の確保・育成が計画的に推進できないリスク</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>「人財育成ポリシー」に基づく人財の計画的育成</li> <li>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</li> </ul>
8 競争に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外製薬企業等の医療用漢方市場参入リスク</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
9 為替レートの変動に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
10 財務に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>退職給付債務の変動リスク</li> <li>資金調達リスク</li> <li>有価証券の価格変動リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>メインバンクを中心とした各金融機関との関係維持</li> </ul>
11 税務に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の税法に準拠した税額計算と適切な納税</li> <li>各国で適用される移転価格税制の遵守</li> </ul>
12 環境に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>土壌汚染や水質汚染等の惹起、法令違反等の発生リスク</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に関する法規制の遵守</li> <li>環境に配慮した活動による自然環境の保全推進</li> </ul>
13 訴訟に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>グループ会社のコーポレート・ガバナンス体制の構築</li> <li>弁護士との緊密な連携の継続</li> </ul>
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"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT システム強化への適切な投資</li> <li>事業継続計画（BCP）の整備、非常時を想定した訓練等の実施</li> <li>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</li> </ul>
15 内部統制に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務の有効性や効率性を確保できないリスク</li> <li>財務報告の信頼性を確保できないリスク</li> <li>違法行為・不正行為等の発生リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制システムの整備・運用</li> <li>内部管理の基準の整備・運用</li> <li>内部監査、内部統制評価の計画的な実施</li> </ul>
16 その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染予防と拡大防止策の実施</li> <li>事業継続計画（BCP）に基づく製品の安定供給体制の構築</li> <li>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）</li> </ul>

# TNFD提言に対応するLEAP分析

## 自然資本の重要性とTNFD提言への対応

ツムラグループは自然の恵みである生薬を原料とした事業を展開しており、生物多様性を含む自然資本の喪失は経営リスクに直結します。そのため、いち早く自然資本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、漢方薬の原料となる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。その想いを脈々と受け継ぎ、

循環型社会に向けて取り組み続けています。

当社グループは、自然資本に与える負の影響を極小化するととどまらず、ネイチャーポジティブを目指しており、このたび、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同し、LEAPアプローチ<sup>\*1</sup>による自然関連リスク・機会の評価を実施しました。

<sup>\*1</sup> Locate (発見)、Evaluate (診断)、Assess (評価)、Prepare (準備)の4つのステップで自然関連リスク・機会を評価する、TNFDが提唱するガイダンス

### 分析対象<sup>\*2</sup>

バリューチェーン	セクター <sup>*3</sup>	サブインダストリー	事業プロセス
上流(生薬生産地)	生活必需品	農産物	大規模灌漑耕作 <sup>*4</sup>
中流(自社拠点 <sup>*5</sup> )	ヘルスケア	バイオテクノロジー製造	ライフサイエンス、製薬、バイオテクノロジー製造

<sup>\*2</sup> 下流(流通)は、上流、中流と比べてリスク・機会の影響が相対的に小さいと想定されるため、今回の分析においては対象外  
<sup>\*3</sup> GICS(Global Industry Classification Standard、世界産業分類基準)に基づく分類  
<sup>\*4</sup> 生薬栽培には「大規模天水耕作作物」も多数あるが、自然資本への依存・影響の度合いに共通項が多い「大規模灌漑耕作作物」カテゴリーを参考  
<sup>\*5</sup> 本社・自社グループの工場に加え、大規模な生薬製造拠点等(平村薬業(湖北)薬業有限公司など)を含む

## Locate 自然との接点を特定

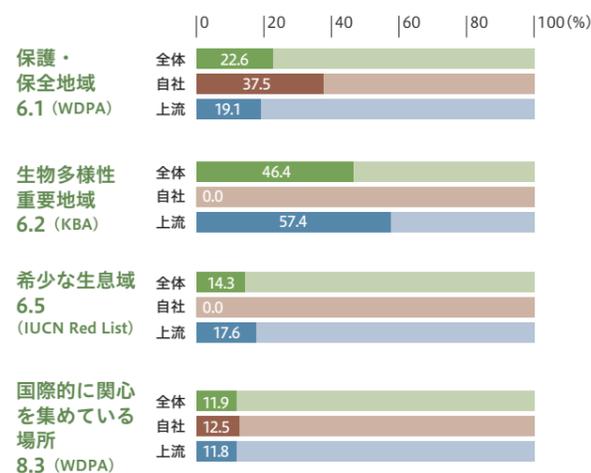
### 影響を受けやすい地域・バイオーム<sup>\*6</sup>の分析

ツムラグループは直接、生薬生産地から原料生薬を調達し、「ツムラ生薬GACP」によって最上流拠点における状況を把握しています。この強みを生かし、今回の分析では、自社拠点(16拠点)と重要な調達先(65拠点)を合わせた81拠点を対象に優先地域を選定するため、「生物多様性にとって重要な地域」、「生態系の完全性が高い地域」、「物理的な水リスクが高い地域」の3つの判断基準をもとに、影響を受けやすい地域に位置する拠点を分析ツール<sup>\*7</sup>で特定しました。また、公表されているバイオーム分布データから、各拠点の多くが、河川、人工的な淡水、地下洞窟・岩石、温帯林・北方林、集約的な土地利用のバイオームに該当していることがわかりました。

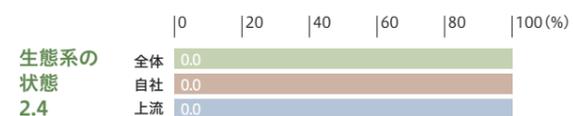
物理的な水リスクが高い地域」の3つの判断基準をもとに、影響を受けやすい地域に位置する拠点を分析ツール<sup>\*7</sup>で特定しました。また、公表されているバイオーム分布データから、各拠点の多くが、河川、人工的な淡水、地下洞窟・岩石、温帯林・北方林、集約的な土地利用のバイオームに該当していることがわかりました。

<sup>\*6</sup> 熱帯雨林、外洋、砂漠、湖など、降雨量と気温のパターン等に応じて生育する植物の種類によって区別される地理的領域  
<sup>\*7</sup> WWF Biodiversity Risk Filter

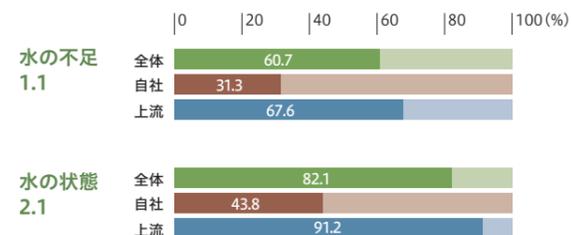
### 生物多様性にとって重要な地域



### 生態系の完全性が高い地域

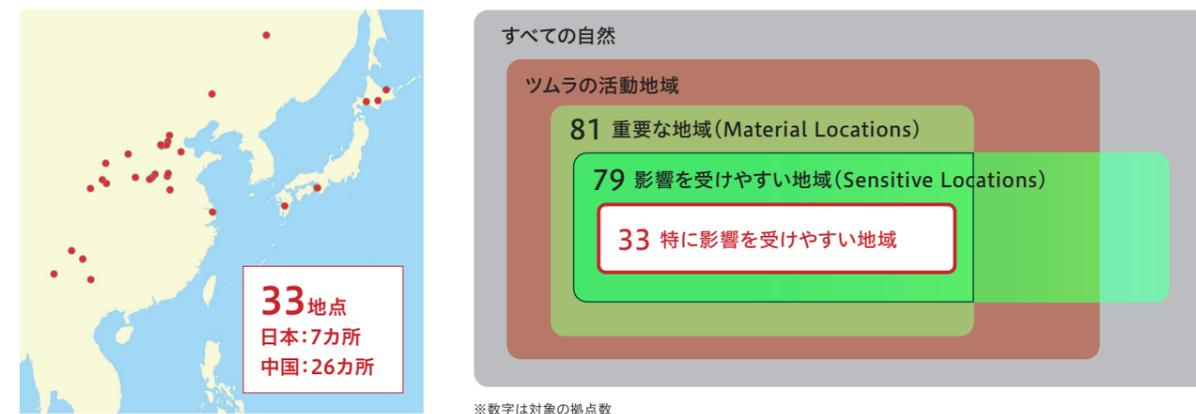


### 物理的な水リスクが高い地域



## 特に影響を受けやすい地域

特定された「影響を受けやすい地域」を対象に、「保護・保全地域」、「生物多様性重要地域」、「希少な生息域」、「国際的に関心を集めている場所」、「生態系の状態」、「水不足」および「水の状態」のいずれか1つ以上でリスクが非常に高いと判定された33拠点を「特に影響を受けやすい地域」として特定しました。



## Evaluate 自然への依存と影響を診断

### ENCORE<sup>\*8</sup>を用いた依存・影響の特定と評価

ツムラグループの上流に位置する生薬生産地と中流(自社拠点)の「事業プロセス」が、どの生態系サービスにどの程度依存しているかを把握するため、ENCOREで解析しました。この結果から、とりわけ生薬生産地において自然資本への依存や影響の範囲が広いことを認識しました。

<sup>\*8</sup> 経済が自然にどのように依存し、影響する可能性があるのか、環境の変化がどのようにビジネスのリスクを生み出すかを可視化するためのツール

### ENCOREによる解析の結果

バリューチェーン	影響度	自然資本への依存・影響
上流(生薬生産地)	非常に高い	暴風雨からの保護、地下水、地盤の安定化と浸食防止、淡水生態系利用、陸域生態系利用、水使用
	高い	物質の流れの緩衝と減衰、病気の制御、洪水からの保護、暴風雨からの保護、グローバル気候の制御、微気候の制御、地下水、地盤の安定化と浸食防止、害虫の制御、花粉の媒介、風化プロセス、分解・固定プロセス、地表水、水流の制御、淡水域の化学的状態、海水の化学的状態、土壌汚染、陸域生態系利用、水質汚染
中流(自社拠点)	高い	地表水、土壌汚染、固形廃棄物、水質汚染、水使用

## Assess 自然関連リスクと機会を評価

特に依存・影響が高いことから起因し得る自然関連リスク・機会について、ツムラグループへの将来的な財務影響が予測される主な項目を整理しました。今後は、今回の評価結果をベースに、より詳細な分析を進めていく予定です。

### 特定プロセス

上流(生薬生産地)	TNFD農業・食セクターガイダンス <sup>*9</sup> におけるリスク・機会のリストをベースとして、依存・影響のヒートマップで中程度(Moderate)以上の項目を基に、TNFDのリスク・機会についての類型を参照した上で、当社に関連すると思われるリスク・機会を抽出し記載。
中流(自社拠点)	依存・影響のヒートマップで中程度(Moderate)以上の項目を基に、TNFDのリスク・機会についての類型を参照し、当社に関連すると思われるリスク・機会を抽出し記載。

<sup>\*9</sup> Draft sector guidance – Food and agriculture: [https://tnfd.global/wp-content/uploads/2023/12/Draft\\_Sector-Guidance\\_Food-and-agriculture\\_Dec\\_2023.pdf?v=1701945325](https://tnfd.global/wp-content/uploads/2023/12/Draft_Sector-Guidance_Food-and-agriculture_Dec_2023.pdf?v=1701945325)

自然関連リスク・機会

区分	タイプ	番号	リスク・機会名	上流	中流
物理的 リスク	急性	1	作物の病害虫の増加	○	
		2	生業事業の操業地にて発生する洪水・土砂災害等の自然災害の影響によるインフラ整備の必要性が発生	○	○
	慢性	3	土壌の劣化による土地生産性と気候変動緩和機能の低下の結果、収量低下	○	
		4	水質汚濁物質濃度の高い地域から低い場所への転換の必要性が発生	○	
		5	自然の受粉媒介者の減少による、機械や人の手による受粉の必要性増加	○	
		6	農地の土地生産性の喪失により、農業従事者およびサプライヤーの移転の必要性が発生	○	
		7	汚染濃度と水ストレスの増加にともなう、浄水・淡水化技術、土壌浄化技術の必要性が発生	○	
		8	水ストレスの高まりによる生産プロセスの停滞・停止	○	○
移行 リスク	政策・ 法規制	9	原材料の生産や製品の製造に関する法規制・認証への対応	○	○
		10	廃棄物、プラスチック関連規制		○
		11	保護地域の拡大による、生産・調達地域の移転要請 (GBF 30 by 30)	○	
	技術	12	先住民や地域コミュニティによる集団的土地所有権主張	○	
		13	効率的でクリーンな作物品種・製造技術・輸送技術への移行要請	○	○
	市場	14	自然への影響の少ない持続可能な方法で生産・製造された商品に対する消費者の嗜好の高まり	○	○
	評判	15	事業活動にともなう環境負荷の増加（汚染、森林破壊、排出等）による評判の低下	○	○
責任	16	生産工程にともなう周辺環境への環境負荷増加		○	
機会	資源効率	17	生産効率の良い、水、天然資源などの資源投入の少ない生産プロセスへの移行	○	○
		18	再生農法の実施による市場評価の向上、生態系サービスや環境資産を強化する自然植生の割合の増加（例：土壌構造によって気象関連のダメージへの対応力を高める）	○	
		19	天然資源の再利用・リサイクル率向上		○
		20	環境負荷の低い生産プロセスへの移行		○
	製品・ サービス	21	廃棄物の再利用や代替品への転換を踏まえた製品の開発（例：アップサイクリングや、廃棄物の製品への再利用）	○	○
		22	生産プロセスの持続可能性について認証された生業の提供増加		○

Prepare 新たな中長期環境目標の策定に向けた準備

今後は、2025年度を初年度とする中長期環境目標の策定に向けて、適切な管理指標の選定や目標設定を進めます。その準備として、今回抽出した自然関連リスク・機会に対する取り組み状況を、下表のとおり整理しました。

自然関連のリスク・機会に対する取り組み状況

◎：対応している、○：部分的に対応している、短中期：10年未満に実装見込み、長期：10年以上先に実装見込み

マテリアリティ	対応策	当社の対応状況			対応するリスク・ 機会の番号
		認識	研究	実装	
持続可能な原料調達	栽培地の分散化	◎		○	1,2,3,4,5,7,8,11
	土壌等に依存しない栽培方法の採用	◎	◎	○	3,5,11,14,15
資源の循環利用	節水・水の再利用(上流)	◎	○	短中期	6,7,13,14,15
	自然環境の変化(病害虫・気候変動等)に強い品種の作出	◎		長期	1,13
生物多様性の保全	病害虫を低減する栽培法の推進	◎	◎	○	1
	水リスクの評価・アセスメント	◎	◎	◎	2,7,8
気候変動対策	節水・水の再利用(自社操業)	◎	◎	◎	8,13,14,17,19
	厳格な環境指標・自主基準の設定	◎		◎	13,14,15,16
	規制情報等の適時・適切な収集	◎		◎	9,10,22
	適時開示・エンゲージメントによるレピュテーションリスク対策	◎		◎	12,14,15

TNFD提言に基づく情報開示の詳細はWebサイトをご参照ください。 <https://www.tsumura.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/tnfd/>



経営戦略の  
進捗

- 49 財務・プレ財務ハイライト
- 53 長期経営ビジョン
- 54 中期経営計画
- 55 戦略課題①
- 57 戦略課題②
- 59 戦略課題③
- 63 戦略課題④
- 65 戦略課題⑤

財務・プレ財務ハイライト

(百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>経営成績</b>											
売上高	110,057	110,438	112,625	114,954	117,879	120,906	123,248	130,883	129,546	140,043	150,845
うち国内事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	124,698	132,099
うち中国事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	15,345	18,745
売上原価	38,787	41,859	45,055	49,454	49,603	49,451	50,747	55,951	63,081	71,762	82,028
売上高原価率	35.2%	37.9%	40.0%	43.0%	42.1%	40.9%	41.2%	42.7%	48.7%	51.2%	54.4%
売上総利益	71,269	68,578	67,569	65,499	68,275	71,455	72,500	74,931	66,465	68,281	68,816
売上高総利益率	64.8%	62.1%	60.0%	57.0%	57.9%	59.1%	58.8%	57.3%	51.3%	48.8%	45.6%
販管費	48,808	49,087	47,743	49,516	51,224	52,935	53,623	55,548	44,088	47,365	48,799
売上高販管費率	44.3%	44.4%	42.4%	43.1%	43.5%	43.8%	43.5%	42.4%	34.0%	33.8%	32.4%
営業利益	22,461	19,491	19,826	15,983	17,050	18,520	18,876	19,382	22,376	20,916	20,017
うち国内事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	21,190	20,531
うち中国事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△273	△514
売上高営業利益率	20.4%	17.6%	17.6%	13.9%	14.5%	15.3%	15.3%	14.8%	17.3%	14.9%	13.3%
経常利益	23,966	21,583	19,494	16,399	17,914	19,702	19,649	20,866	25,904	23,453	23,493
親会社株主に帰属する当期純利益	18,050	14,075	12,557	12,488	14,504	14,593	13,765	15,332	18,836	16,482	16,707
<b>財政状態</b>											
総資産	187,623	215,654	222,468	222,008	293,701	287,322	311,990	319,063	350,981	396,813	428,254
純資産	133,318	150,947	155,702	157,397	196,533	206,141	213,997	233,169	258,109	272,246	295,364
負債	54,305	64,706	66,765	64,611	97,168	81,181	97,993	85,894	92,871	124,566	132,889
流動資産	108,692	128,484	133,668	134,679	192,401	190,027	196,973	204,273	229,420	268,320	281,292
固定資産	78,931	87,169	88,799	87,329	101,300	97,295	115,017	114,789	121,561	128,492	146,961
流動負債	45,179	41,366	43,702	31,883	48,766	33,320	48,476	48,380	45,875	47,205	68,557
固定負債	9,126	23,339	23,063	32,727	48,402	47,861	49,516	37,513	46,996	77,361	64,332
自己資本比率	69.9%	68.8%	68.8%	69.7%	65.9%	70.2%	65.8%	68.3%	68.3%	63.5%	63.2%
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,908	4,992	17,570	21,065	21,066	5,450	18,191	16,102	21,314	16,452	5,608
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,694	△10,683	△7,461	△6,451	△23,354	△7,697	△23,488	△7,352	△9,111	△15,493	△19,351
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,575	10,408	△4,608	△9,572	50,305	△18,528	7,111	△10,425	△8,181	24,423	△4,417
現金及び現金同等物の期末残高	14,418	19,343	25,128	29,901	78,313	56,243	57,692	59,668	67,536	94,730	78,034
<b>主な指標</b>											
ROE (自己資本利益率)	14.5%	10.1%	8.3%	8.1%	8.3%	7.4%	6.8%	7.2%	8.2%	6.7%	6.4%
DOE (純資産配当率)	3.6%	3.2%	3.0%	2.9%	2.7%	2.5%	2.4%	2.3%	2.1%	2.0%	2.5%
有形固定資産及びソフトウェア等の投資額*1	8,991	8,428	9,638	6,455	11,912	9,085	6,304	11,161	11,456	14,679	21,908
うち有形資産投資額	8,991	8,428	9,638	6,455	11,912	9,085	6,304	11,161	11,456	11,172	18,352
研究開発費	5,949	6,252	5,968	6,087	6,048	5,926	6,270	6,631	7,313	7,594	8,288
減価償却費	4,871	5,387	5,059	5,629	6,157	6,362	6,406	8,210	8,743	10,101	10,235
総資産回転率	0.59	0.51	0.51	0.52	0.40	0.42	0.40	0.41	0.37	0.35	0.35
EPS (1株当たり当期純利益) (円)	255.94	199.58	178.06	179.46	200.55	190.87	179.96	200.40	246.21	215.63	219.83
BPS (1株当たり純資産) (円)	1,860.14	2,103.04	2,169.13	2,250.34	2,532.11	2,639.59	2,684.38	2,846.58	3,133.97	3,299.42	3,566.54
1株当たり年間配当金(円)	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	85
医療用漢方製剤の販売本数(万本)	1,795	1,876	1,929	2,026	2,081	2,165	2,222	2,278	2,440	2,563	2,626
医療用漢方市場におけるシェア	84.5%	84.5%	84.3%	84.0%	83.9%	83.6%	83.5%	83.4%	83.3%	83.2%	84.2%
薬価改定率	なし	△3.0%	なし	△3.0%	なし	△3.1%	△1.8%	△0.4%	0.0%	△0.9%	2.3%

※1 2018年度から「税効果会計に係る会計基準」の一部改正を適用 ※2 2019年度はPPA調整後の数値 ※3 2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用  
\*1 2022年度より「有形固定資産の取得額」から「有形固定資産及びソフトウェア等の投資額」へ変更

製品別売上高

(百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>育薬処方<sup>*2</sup></b>											
100 大建中湯	9,785	9,993	10,273	10,328	10,584	10,430	10,357	10,394	9,569	9,739	<b>9,851</b>
043 六君子湯	6,612	6,633	6,604	6,863	7,044	7,256	7,370	7,501	7,231	7,300	<b>7,454</b>
054 抑肝散	6,628	6,895	7,215	7,330	7,571	7,664	7,774	7,884	7,379	7,380	<b>7,447</b>
107 牛車腎気丸	3,812	3,814	3,838	3,733	3,686	3,625	3,603	3,628	3,509	3,421	<b>3,698</b>
014 半夏瀉心湯	1,181	1,230	1,250	1,276	1,334	1,350	1,390	1,413	1,358	1,390	<b>1,448</b>
<b>Growing 処方</b>											
041 補中益気湯	6,883	6,965	6,968	6,947	7,098	7,158	7,113	7,632	7,232	7,727	<b>7,956</b>
017 五苓散	2,438	2,719	3,082	3,363	3,722	4,124	4,491	4,960	5,298	6,208	<b>6,869</b>
024 加味逍遙散	4,264	4,285	4,465	4,465	4,534	4,539	4,598	4,873	4,833	5,050	<b>5,117</b>
108 人參養栄湯	628	640	668	701	913	1,549	1,874	1,914	1,936	2,128	<b>2,305</b>
137 加味帰脾湯	1,102	1,211	1,237	1,249	1,342	1,422	1,536	1,613	1,722	2,067	<b>2,290</b>

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

組織・人的資本

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結従業員数(人)	3,840	3,830	3,921	4,032	<b>4,138</b>
うち単体(人)	2,534	2,556	2,564	2,631	<b>2,711</b>
うち関係会社(人)	1,306	1,274	1,357	1,401	<b>1,427</b>
一人あたり教育費用(単体) (千円)	102	93	124	126	<b>120</b>
年間教育時間(単体) (時間)	1,496	1,372	1,702	1,575	<b>1,334</b>
女性従業員比率(単体)	20.6%	21.7%	23.0%	24.3%	<b>25.3%</b>
女性管理職比率(単体) <sup>*3</sup>	5.2%	5.9%	6.3%	7.4%	<b>8.4%</b>
女性管理職比率(連結) <sup>*3</sup>	—	—	—	—	<b>13.8%</b>
女性採用比率(単体)	24.1%	40.3%	40.5%	31.3%	<b>32.8%</b>
女性採用比率(単体、総合職のみ)	31.8%	47.9%	50.9%	42.2%	<b>37.8%</b>
キャリア採用比率(単体)	63.8%	61.3%	66.4%	78.7%	<b>72.0%</b>
キャリア採用比率(単体、総合職のみ)	42.1%	35.2%	41.5%	67.5%	<b>59.2%</b>
平均残業時間(単体)	13.8	12.7	10.9	10.8	<b>12.0</b>
有給休暇の平均取得日数(単体)	11.6	10.8	13.5	14.0	<b>14.0</b>
育児休業取得率(男性)	7.0%	19.0%	37.0%	52.0%	<b>57.3%</b>
育児休業取得率(女性)	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
育児休業平均取得日数(男性)	21.4	24.1	12.3	24.6	<b>26.5</b>
育児休業平均取得日数(女性)	172.2	125.4	121.4	119.3	<b>232.2</b>
障がい者雇用率(単体)	2.9%	2.8%	2.9%	2.6%	<b>2.5%</b>
離職率(単体)	1.0%	1.8%	1.4%	2.7%	<b>2.8%</b>
労働災害発生件数(単体)	16	11	12	17	<b>16</b>

\*3 女性管理職比率は各年度における4月1日時点の割合

環境データ<sup>\*4</sup>

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
GHG 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	96,420	96,487	96,570	108,530	<b>88,227</b>
エネルギー使用量(TJ)	1,635	1,680	1,703	2,063	<b>2,164</b>
取水量(千t)	1,719	1,707	1,704	2,065	<b>2,152</b>
水の再利用率	57.6%	62.9%	55.6%	56.0%	<b>57.4%</b>
廃棄物総排出量(t)	32,669	31,669	34,456	38,086	<b>41,993</b>
再資源化率 <sup>*5</sup>	99.4%	99.0%	99.9%	99.9%	<b>99.9%</b>

※廃棄物には産業廃棄物(特別管理産業廃棄物を含む)のほか一般廃棄物も含む  
 \*4 2022年度から天津津村製薬有限公司、盛実百草製薬有限公司の排出量を新たに算出対象に含めています  
 \*5 再資源化率=再資源化量/廃棄物総排出量×100

ガバナンス

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
社外取締役比率	55.6%	55.6%	55.6%	55.6%	<b>55.6%</b>
女性取締役比率	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	<b>11.1%</b>
女性執行役員比率	—	—	—	7.1%	<b>7.1%</b>
<b>コンプライアンス</b>					
ツムラグループ ホットライン受付件数	25	26	10	19	<b>25</b>
コンプライアンスアンケート 「『明るく、風通しの良い職場』だと思うか」 (5段階評価) 「そう思う」+「まあそう思う」と 答えた割合	59.3%	68.9%	69.7%	70.3%	<b>71.5%</b>

長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」

長期経営ビジョンの実現に向け、各事業ビジョン・事業戦略を明確化した上で、バックキャストिंग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います。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への参入のための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。

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。

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。

<p><b>PHC</b></p> <p>Personalized Health Care 一人ひとりに合ったヘルスケア提案</p>	<p><b>PDS</b></p> <p>Pre-symptomatic Disease and Science “未病”の科学化</p>	<p><b>PAD</b></p> <p>Potential-Abilities Development 潜在能力開発</p>
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

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	研究	開発	社会実装
	未病の科学化			
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・大健康製品	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)

第1期中期経営計画の進捗

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。

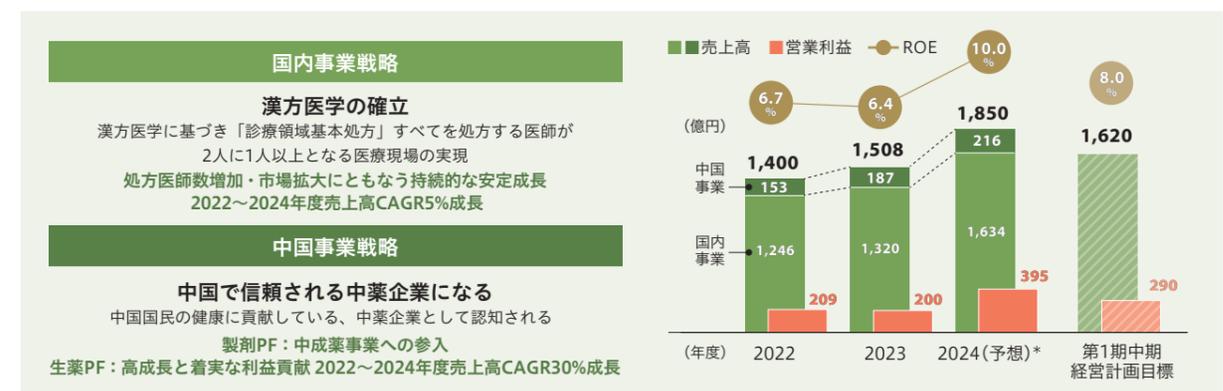
2023年度の国内事業の売上高は、前年度比5.9%伸長しました。医療用漢方事業において、自社メディカルサイトのコンテンツ拡充やマーケティングオートメーションの仕組みを高度化するなど、e-プロモーションとMR活動とのハイブリッド型プロモーションを強化し、医師一人ひとりにあった情報提供活動を推進しました。これにより医療

用漢方製剤10処方以上を処方する医師数は前年度比で2.3万人増加し、医師全体の39%となりました。

中国事業は生薬プラットフォームにおいて、品質を起点とした営業活動を推進し、新規顧客の開拓および既存顧客における販売品目数の拡大を進めたことにより、売上高は前年度比22.2%伸長しました。製剤プラットフォームにおける中成薬事業参入に向けたM&Aについては、複数の候補先との交渉を継続しています。

第1期中期経営計画の数値目標については、野生の生薬を中心とした一部の生薬単価の上昇、円安、原資材・エネルギー費の高止まりにより、原価が当初の想定を大きく上回ったものの、不採算品再算定による薬価の引き上げによりすべての数値目標を達成する見通しです。

数値目標および実績の推移



\* 2024年5月9日公表

第1期中期経営計画 戦略課題と成長投資

戦略課題	2022～2023年度実績(投資)
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>e-プロモーションの拡充</li> <li>メディカルサイトのコンテンツ拡充</li> <li>メールマーケティングの高度化</li> <li>リーフレットを症状別にファイリングした漢方カスタムファイル</li> <li>MR面談の質を上げるための社内教育ツール導入</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>漢方治療の個別化のための研究</li> <li>未病の科学的解明に向けた研究</li> <li>漢方の標準治療拡大のための研究</li> <li>米国開発(TU-100)</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>原料生薬、飲片等の販売拡大</li> <li>津村(中国)を中心としたグループガバナンス体制の構築</li> <li>大健康製品の開発</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場(天津工場)における自動化技術の導入</li> <li>生薬AI自動選別機の開発、導入</li> <li>統合基幹システム導入</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代経営人財養成プログラム</li> <li>従業員株式交付制度</li> <li>リスク(デジタルリテラシー)教育</li> <li>女性管理職育成推進</li> </ul>
サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDへの賛同表明とシナリオ別の分析、対応策の検討</li> <li>TNFDアダプター登録</li> </ul>

## 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

### 戦略の進捗

「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、一人ひとりにあ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な拡大に努めています。現在、「診療領域基本処方<sup>\*1</sup>」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。

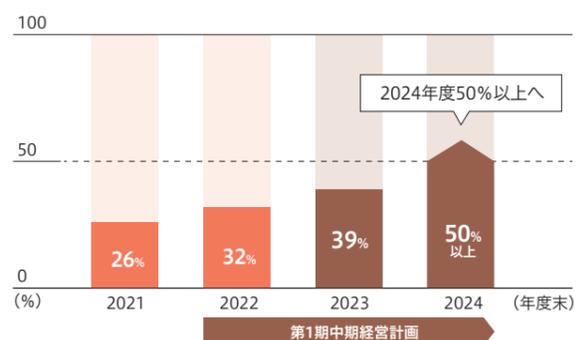
そのために、2024年度末までに漢方医学に基づき10処方以上の漢方製剤を処方する医師が、臨床医全体の50%以上を占める状態にするという目標を掲げて情報提供活動を行い、2023年度では約2.3万人増加（臨床医全体に占める割合は39%）しました。2031年度には、漢方医学に基づき、すべての診療領域基本処方を処方する医師が、臨床医全体の50%を占める状態を実現し、漢方治療の個別化を確立します。

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

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・スピード・質の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。

\*1 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できる（適応を有する）処方を当社独自に設定

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

### 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

## Focus 「10処方以上処方医師」の拡大に向けた進捗

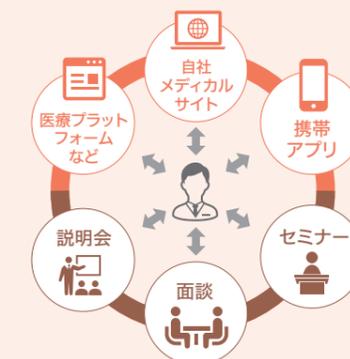
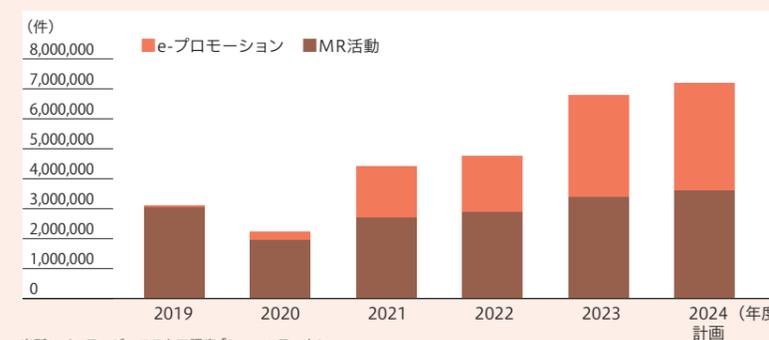
ツムラでは現在、デジタルツールを活用し、情報提供プロセスの再構築を進めています。2023年度はツムラメディカルサイトのコンテンツ拡充などによってディテールインパクト件数<sup>\*2</sup>が増加し、特にe-プロモーションが前年度比180%と大きく伸長しました。サイトの閲覧状況、診療科、処方状況などに応じたコンテンツの個別配信を強化し、MR活動だけでは把握が難しかった医師のニーズをデジタル情報から分析。この分析結果は本社だけではなく、

各MRに連携することも開始し、医師の漢方への関心領域やその強弱を踏まえることで、より質の高い情報提供を目指します。

なお、既存の方法ではアプローチが難しい医師に対しては、本社からリモート面談やメッセージツールなどの遠隔手段によってコミュニケーションを図る活動の確立を図り、「10処方以上の漢方製剤を処方する医師」の比率アップに貢献していきます。

\*2 MR活動やインターネットなど、各チャネルからの情報認知件数

### ディテールインパクト件数



### e-プロモーション

デジタルとリアルを融合したMR活動で、医師一人ひとりにあったサポートを行っていきます

安岡 由紀子

医薬営業本部  
横浜支店横浜第三営業所  
営業所長



ツムラでは近年、動画配信やWeb講演会などのe-プロモーションによって、情報提供手段の充実を図っています。私たちのMR活動は、「漢方治療の現場で、医師が真に求めているものは何か」を探索し、「隠れた顧客ニーズ」を把握することがポイントになります。その手段として、Web講演会などへの参加状況やコンテンツの閲覧履歴などを基にした、医師一人ひとりに関するデータの分析結果が、とても役立っています。ただし、分析結果を基に医師へお届けしたデジタルコンテンツが、「真に求めている」情報だったのかを確認するには、リアルでのMR活動が不可欠です。つまりリアルとデジタルを融合したプロモーションによってこそ、「患者様の症状に応じた漢方製剤の使い分け」に寄

与できると考えています。

10処方以上を処方する医師の割合を高めていくために、MRのレベルアップにも力を入れています。その手段として、漢方(医学)に関する習熟度が高いMRを養成・認定する「ツムラ漢方マイスター制度」を運用しています。2023年度よりデジタル学習プラットフォームを導入した結果、ツムラ漢方マイスター認定者が増加しています。集合研修の生産性が上がり、MRIは隙間時間などを利用して漢方医学を多角的に学べるようになりました。また、動画録画機能などを活用し、アウトプット重視型研修への転換を図った結果、医師に自信を持って製品を説明する力が感じています。

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

### 戦略の進捗

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おり、医療用漢方製剤における2023年の診療ガイドライン掲載数は、計158件\*1となりました。

個別化医療の領域では、「KAMPOmics®」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」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。

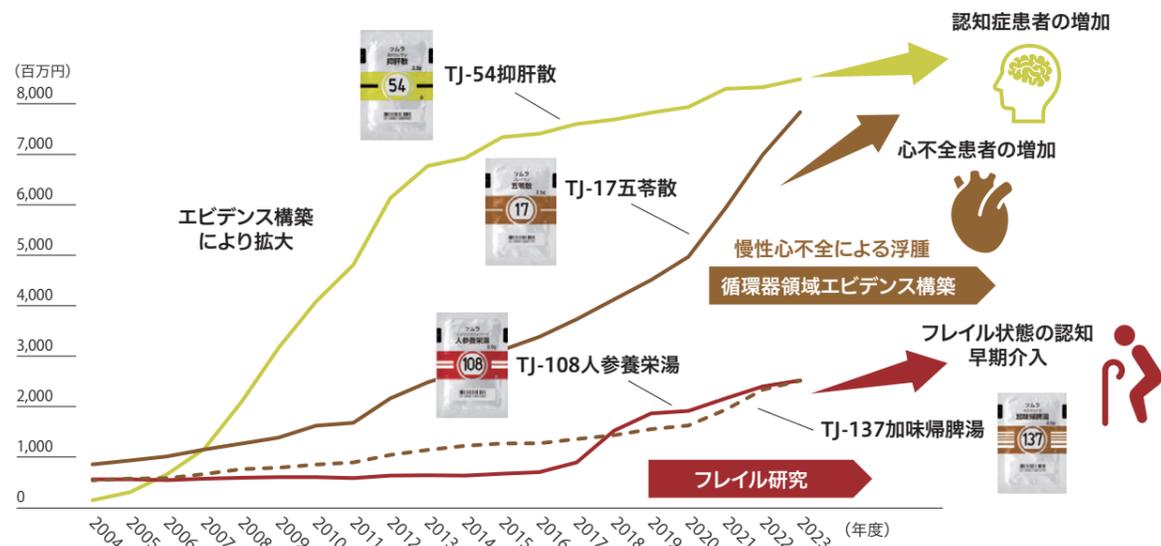
また、治未病（未病先防）、重症化抑制（既病防変）、再発抑制（癒後防復）の「未病三防」については、科学的エビデンスに基づいた定義と診断・測定方法、および基

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。具体的には高齢者のフレイル・認知症・循環器の諸症状、がん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、臨床研究を推進しています。並行して「KAMPOmics®」による未病状態を検出できるバイオマーカーの確立を試みています。

2023年度の主な研究成果としては、慶應義塾大学医学部、株式会社DeNAライフサイエンスと共同で、成人女性約1,200人を対象に、冷えの自覚症状に関する初の網羅的なゲノム解析を実施し、冷え症と関連する遺伝要因を発見しました。この研究成果は、2024年1月に国際科学雑誌\*3に掲載されました。また、今回の研究成果をもとに、冷え性判定方法および冷え症タイプ判定方法についての特許申請も実施しています。

\*1 日本東洋医学会と日本漢方生薬製剤協会の調査  
\*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  
\*3 Sci. Rep. 14, 1918 (2024)

### 高齢者関連領域製品の売上高推移とエビデンス構築



### Focus 漢方治療のエビデンス構築に向けた進捗

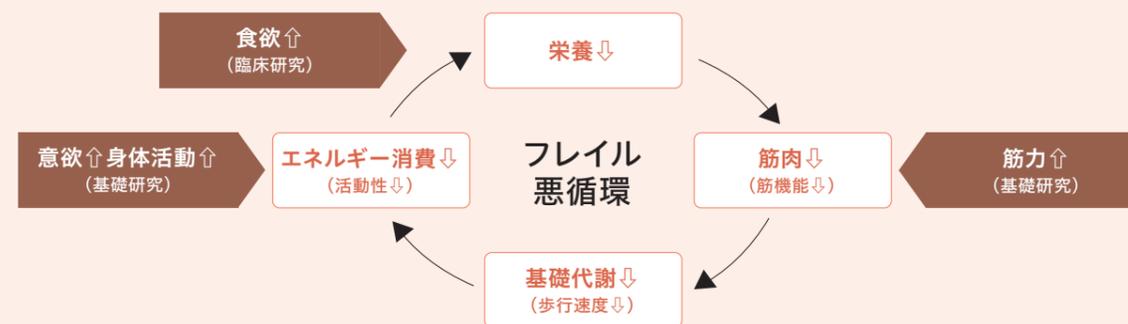
「漢方製剤の標準治療の確立」に向けて、2023年度は認知症・フレイルの領域で進捗がありました。フレイルな軽度認知障害・軽度認知症を対象とした臨床研究で、ツムラの漢方薬「人參養榮湯\*4」を患者様に投与したところ、食欲の改善が認められました。基礎研究では、人參養榮湯が脳内のドーパミン神経系を介してマウスの意欲を高め、食欲不振と運動機能を改善すること、さらに人參養榮湯が加齢にともなう生理的・心理的機能低下を改善し、その

メカニズムとして抗酸化作用が関与することも明らかにしました。一連の成果を国内および国際科学雑誌に論文投稿することで、科学的エビデンスの構築にも寄与しました。

既存の新薬とは異なるメカニズムで作用する人參養榮湯は、高齢者が抱える疾患に対し、革新的な価値をもたらす可能性があります。フレイル患者とその予備軍は、2031年には1,939万人になると試算され、ツムラの研究が社会に果たす意義は大きいと考えられます。

\*4 病後の体力低下、疲労倦怠、食欲不振などに適応を持つ漢方薬

### 人參養榮湯のフレイル諸症状への臨床・基礎研究



### 「人參養榮湯」の研究

患者様一人ひとりに合った、最適な漢方治療の実現を目指しています



池田 孔己  
研究開発本部  
ツムラ漢方研究所 所長

漢方薬は多成分系の製剤であり、考慮すべき薬効や標的分子の候補が多くなります。したがって漢方研究には、幅広い仮説検証に取り組まざるを得ない苦労がともないます。ただし、この苦労に真摯に向き合い続けると、漢方薬のユニークな薬効に気づく瞬間があります。この謎解きにも似た瞬間が、漢方研究の醍醐味だと思います。

ツムラでは漢方薬の有効性・安全性を示す臨床研究と、科学的エビデンスの構築を進めてきました。漢方研究の推進には各研究員が複数の専門スキルを保有している点が強みとなっています。専門分野もキャラクターも異なる人材がチームを結成し、パートナー企業や研究機関との協働・情報交換を重ねることは、個の知識・技術レベルの向上と、

成果創出の加速化につながっています。

今後はKAMPOmics®を駆使し、「漢方治療の個別化」と「未病の科学化」にも注力していきます。人參養榮湯を例に挙げますと、フレイルに関連するさまざまな症状に対して、漢方薬が顕著な効果を示す患者様に共通する特徴や、未病の観点からのフレイルの進行の把握や治療効果に関係する生体因子の解明に向けて、研究を継続していきます。

2028年度からの第3期中期経営計画では、漢方治療の個別化や未病の科学化を、社会実装のフェーズに移行する構想を持っています。患者様一人ひとりに合った、最適な漢方治療の実現を目指していきます。

# 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

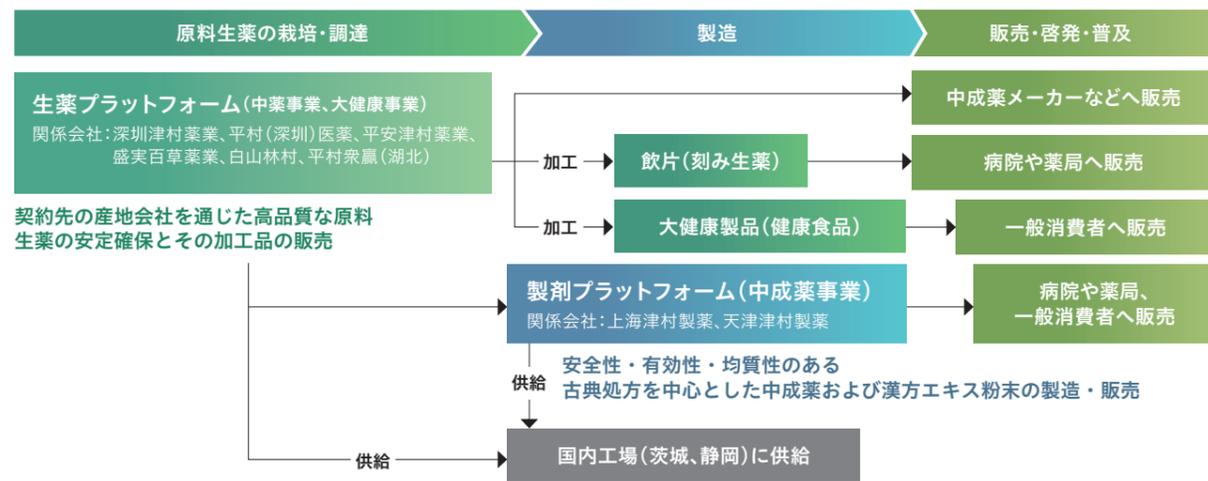
### 中国事業の概要

中国事業のビジョンは、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、中薬業界の発展に貢献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・予防領域である大健康事業と、治療領域である中薬・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



### 研究プラットフォーム 関係会社: 平安津村中医薬科技

全サプライチェーンにおける品質標準の策定、生薬の生産/品質研究および中成薬の品質研究

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、中薬業界の発展に貢献する中薬企業へ~

	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・大健康製品の 売上拡大 外部販売比率50%超	生薬・飲片・大健康製品の ブランド確立 公立病院販路の拡大(M&Aを含む)	業界の発展に貢献する 生薬・飲片企業	売上高イメージ 30億円以上
研究PF	中薬研究センター設立	中薬研究センター機能拡充	中成薬エビデンス構築	

### 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される原料生薬の栽培、調達、選別加工、保管と、中国での原料生薬、飲片や大健康製品の製造・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。さらに加工代行サービスとして、飲片の均質性や携帯性を高めた「一人一方」の普及にも注力しています。

また生薬を活かした大健康製品については、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、飲片および大健康製品の販売とブランド化を通じて業界に貢献し、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、以下の取り組みの順調な進捗によって、売上高CAGR30%は達成見込みです。

- 高品質な生薬・飲片・大健康製品において、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。
- 大健康製品は、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。

### 生薬プラットフォームの戦略



#### 1 原料生薬を中心とした販路拡大による生薬品質の認知獲得

- 2019年  
販売機能: 平村(深圳) 医薬設立  
製造機能: 平村衆羸(湖北) 薬業
- 2020年  
中核機能: 平安津村薬業の買収



原料生薬

- CAGR30%での売上高成長(第1期中期経営計画)
- 品質の価値を認めていただける顧客の拡大

#### 2 付加価値の高いサービスと収益性の高い顧客層への販売拡大

- 飲片、飲片付加価値サービスの拡大
- 「薬食同源」コンセプトの大健康製品開発



飲片 (刻み生薬) → 飲片付加価値サービス → 大健康製品

日本向け、中国向けの生薬調達機能の強化(産地会社との協力体制の強化)

## Focus 生薬プラットフォームの飲片付加価値サービス

中薬は、中国では伝統医薬として長年使用されており、中国国民にとって馴染みの深い薬です。中でも飲片は、患者様一人ひとりに合った処方での治療に使用されており、ツムラの掲げる「PHC（一人ひとりに合ったヘルスケア提案）」のビジョンとも合致しています。

中国の患者様は、中醫師によって飲片を処方されたあと、袋いっぱい詰められた飲片を自宅に持ち帰り、自ら煎じて服用するのが一般的です。患者様には、これらの作業に要する時間と手間、そして身体的な負担がかかっています。

しかも、患者様が各自で煎じるため、煎じ液の均質性の低さも課題となっています。中国現地法人の平安津村薬業はこれらの課題に着目し、「一人一方」という飲片付加価値サービスを展開しています。この代行サービスは、高品質な飲片を煎じ液などに加工し、包装した状態で患者様に郵送するというものです。これによって、患者様は飲片の持ち運びや煎じる手間から解放されるとともに、抽出される成分が安定し、効能の安定化も期待されます。

### 「一人一方」の製造工程



### 「一人一方」サービス

利便性の高さが医師と患者様から評価され、リピート率も高まっています

齊藤 誠  
深圳津村薬業有限公司  
副総経理



「一人一方」は、患者様の負担軽減と、煎じ液の均質性向上などを実現するために、中医オンライン診療の新たなサービスメニューとして、2020年8月より事業化に着手しました。プラントの建設、抽出方法の設定、配送体制などの構築期間は、ちょうど中国政府が「ゼロコロナ」政策を実行していた3年間と重なり、事業の立ち上げは困難の連続でした。特に、飲片加工の品質の高さについて、処方箋を出す医師に説明し、ご理解をいただく過程が重要なポイントでした。

本サービスの開始後は、利便性の高さが医師と患者様から評価され、リピート率も高まっています。今後はオンラインによる提供にとどまらず、中国の診療所や病院を介したサービス提供にも幅を広げ、より高い付加価値を提供できる事業として発展させていく考えを持っています。並行して、少量多品種生産のプロセスを省人化・自動化できる最新のスマートシステムを導入し、大規模化によるローコストオペレーションを追求していきます。

## 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、中薬業界の発展に貢献する存在となり、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。

## 製剤プラットフォーム

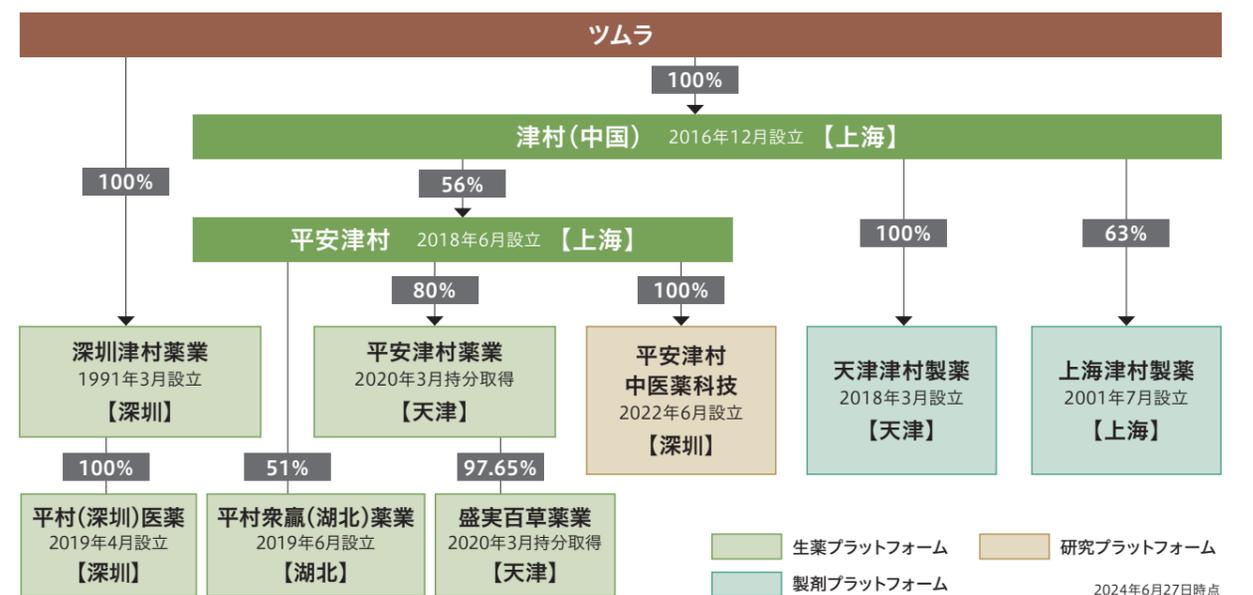
製剤プラットフォームは、生薬プラットフォームから原料生薬を調達し、中成薬の製造・販売をします。中成薬のうち「古典処方」をターゲットとしており、安全性・均質性・有効性のある製剤の製造・販売によって、中国国民の健康と医療への貢献を目指しています。古典処方とは中成薬の一種で、中国の古医書に基づく処方です。近年は中国政府が中薬業界を発展させていくため、古典処方を重要なものと位置づけ、各種の優遇政策を打ち出しています。また、日本の漢方製剤に類似した製品も多く存在します。このような外部環境のもと、ツムラは生薬栽培から製造に至る多様なノウハウを駆使した高い品質と、エビデンス構築による有効性の証明により、古典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、中成薬企業のM&A交渉を含むさまざまな手段を継続的に実施しています。中成薬事業参入への基盤を早期に確立すべく、2024年度の最重点課題として取り組んでいます。

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、「古典処方中薬複方製剤の簡素化新薬登録審査に関する規定」が発表され、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200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。

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

### 戦略の進捗

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。エキス顆粒が入ったステンレス容器の蓋の脱着においては、ロボットアームを活用した自動脱着機について基本機能の要素技術開発が完了しました。今後は設備機器として各機能のテストを経て、生産ライン導入用のプロトタイプ製作、チューニングを施していきます。また、同時に、コストの低減なども進めています。

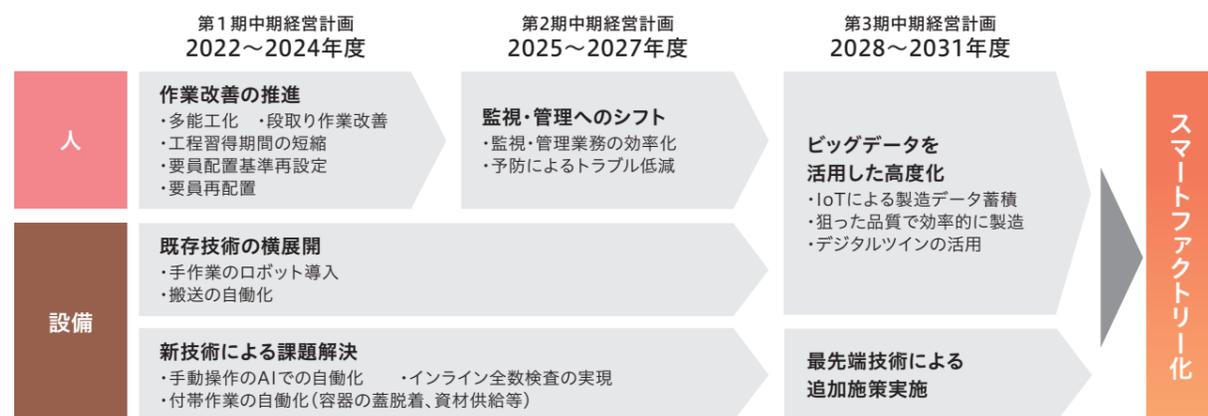
栽培・調達においては、まずは形状が複雑な生薬を対

象に、生薬AI自動選別機を各拠点へ導入し、2023年12月に稼働を開始しました。この装置では、生産技術センターと石岡センターが協働で、生薬の特徴を捉えた画像データを基に、AI学習を使用して独自の選別アルゴリズムを開発しました。これを用いて不良品を自動で判定しラインから排出するシステムを構築しています。生薬AI自動選別機の導入によって、1ラインあたり4名で行っていた目視選別作業が2名で可能になり、労働生産性が2倍に向上します。作業者の熟練度を問わず、一定の判定基準による不良品選別補助が実現しました。今後、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、従来よりも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。国内事業の将来に向けた成長を支える基盤として、工場の増設と製造ラインの増強に注力しています。

### 労働装備率向上からスマートファクトリー化へ



## Focus 「生薬調合指示システム」の導入

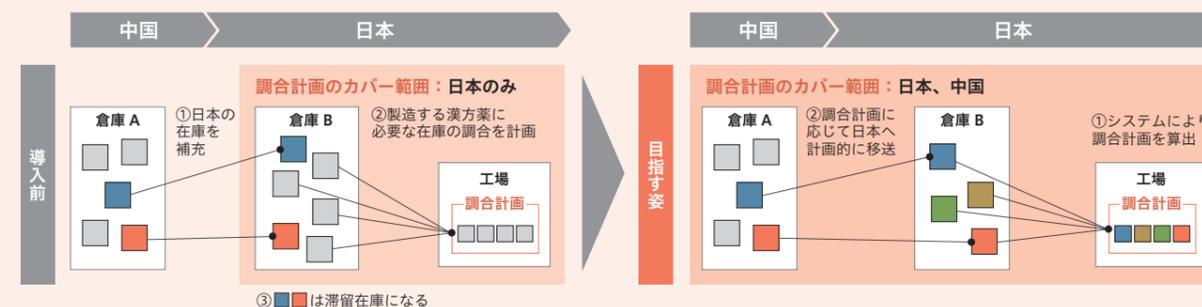
漢方バリューチェーン全体のDX化に向けて、経営IT基盤の根幹にあたるERPシステムを2023年10月に導入し、運用を開始しました。生産・購買・会計・販売・物流など、一連の事業活動をシームレスにつなぐ本システムの導入を機に、経営管理、原価管理等の高度化を図っていきます。

DX推進の領域では、SCMに係る計画業務のシステム化に取り組んでいます。データマネジメントにも着手しており、データ利活用の目的が明確なユースケースを選定して、基幹データ等を提供するプラットフォームと手段の構築を進

めています。

一方、2023年7月に導入した「生薬調合指示システム」は、長年の課題であった生薬ロットの指示に関する、複雑で専門的な業務プロセスや考え方をシステム化することに成功したものです。ロット指示業務は生薬サプライチェーンの生命線だと認識しており、高品質の漢方製剤を安定的に供給するための心臓部ともいえます。今後は在庫計画・手配計画との連動も視野に入れ、CCCの改善にともなう資本収益性の向上にも貢献できると考えています。

### 生薬調合指示システム



### DX推進

## 「DX for Purpose」をキーワードに 事業変革を成し遂げる原動力を目指します

古澤 佳高  
情報技術部 部長



生薬調合指示システムをより効果的に活用していくために、石岡センターのメンバーによる後続のプロジェクトとして、2023年7月より混合情報表マスターに関するメンテナンス機能の開発に着手しました。そして2024年6月より、この機能を活用しています。また、ロット指示業務に関しては、想定どおりの品質・規格を維持するために、生薬調合指示システムを起点に、複数システムに点在するデータを一元的に分析する試みに着手しました。

ツムラのDX推進チームは、経営企画室と情報技術部のメンバーを中心とした、緩やかな枠組みの組織です。社内各部門の課題を丹念にヒアリングするところからスタートをしており、その活動は現在も継続しています。DXとは異

なる専門性・能力を有する社内外の人材からもアイデアをいただきながら、力を合わせて個々のプロジェクトに取り組んでいます。まさに私たちが目指す組織像「漢方薬の組織」を体現しながら、事業のトランスフォームを成し遂げる原動力になりたいと考えています。

ツムラでは「健康宣言」を制定しており、社員の健康づくりを重視しています。だからこそ働く従業員の健康を大切に考えて、デジタルツールやロボットを有効に活用し、工場での夜勤シフトなどを減らしていく必要があると感じます。「安定供給」「製品価値向上」「ローコストオペレーション」に寄与するDXを推進すべく、日々の業務に向き合っています。

# 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

### 経営戦略と連動する人財戦略

ツムラグループは、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」において「PAD\*（潜在能力開発）」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。

具体的には、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を確保すること、そして一人ひとりが潜在能力を発揮することで大きな相乗効果を生み出す「漢方薬的組織」を全社の隅々にまで浸透させることを目指しています。取り組みの基本に据えているのは、全役職員が参加する「理念浸透・コーチミーティング」です。目的・価値を求心力とした対話をベースに、会社のあるべき姿を共有するとともに社員が自律的に潜在能力開発に努めることを促しています。

また、グローバル視点で新たな道を切り拓ける経営人財を養成するため、若手から部門長クラスまで、役割ごとにプログラムを構築し、次世代経営者の養成を進めています。

さらに、ビジョンの実現に向けて人財・組織力を底上げするため、以下の施策に取り組んでいます。まずは、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」を推進するため、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・登用しています。喫緊の課題として重視しているのは女性管理職比率です。あらゆる施策と企業価値との関連性を経時的データをもとに明らかにする分析を2023年度に実施したところ、同比率と企業価値が密接に連動することが明らかになりました。2024年度期首に目標である10%を前倒しで達成しましたが、さらに加速させていきます。

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財の配置に反映できるよう、2023年度にタレントマネジメントシステムを導入しました。

さらに、長期経営ビジョンの実現に向けて人財ポートフォリオを策定し、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取り組んでいます。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てきた課題の解決に向けて、あらゆる人的資本政策において、具体的な定量目標を掲げて着実に推進していきます。

\* Potential-Abilities Development

### 人財育成ポリシー

#### 自ら育つ人を育む企業文化を創造する

#### 人

自ら学び、自ら成長しようとする人財に実践的な教育機会を提供します。

あるべき姿、能力要件を明示し、教育機会の充実と自ら学びにいく仕組みをつくりま

#### 組織

自ら成長しようとする人財づくりのため管理職を中心に育成マインドを育みます。

部下育成を管理職の最も重要な役割の一つと位置づけ、業務を通して部下を動機づけし、育成する意識を強化します。

#### 経営

経営を支える多様な人財が継続的に育成される体制を整えます。

若手教育でツムラ人としての基盤を固め、各層において次世代の経営人財が育成される仕組みをつくりま

### エンゲージメントを高める改善サイクル

ツムラグループは、人財戦略の策定や見直しにおいて、従業員エンゲージメントを重視しており、2019年度からエンゲージメントアンケートを実施しています。その結果から組織の状態を把握し、組織・人的資本政策の効果検証やアクションプランの策定、経営層および各組織へのフィードバックに活用することで、全社的なPDCAサイクルを回し、継続的なレベルアップを図っています。また、アンケート結果は全社で共有し、組織課題の自分ごと化と、組織・

人的資本政策の本質的な意義への理解促進につなげています。

これまでのアンケート結果を踏まえて、2024年度からは自律的・主体的なキャリア形成の支援を目的に「セルフ・キャリアドック」制度を導入しました。今後も、従業員一人ひとりが「当社でのキャリアアップ」を明確に意識することで、モチベーションを後押しできるような施策を、スピード感を持って展開していきます。

### 第1期中期経営計画で拡充した組織・人的資本政策

取り組みテーマ	組織・人的資本政策
<b>従業員エンゲージメントの向上と自律的キャリア形成の支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社のビジョン、目標の浸透</li> <li>・経営と社員とのコミュニケーション機会の創出</li> <li>・ノウハウ、ナレッジの共有</li> <li>・人事制度の理解浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理念浸透・コーチミーティング</li> <li>・1on1(ライン長とメンバーのコミュニケーション強化)</li> <li>・CEO、CHROとの座談会(研修時)</li> <li>・キャリアチャレンジ(社内公募制度)→①</li> <li>・従業員信託型株式交付制度→②</li> <li>・人ツムナレッジcafé→③</li> <li>・セルフ・キャリアドック→④</li> <li>(2024年度：相談窓口キャリアテラス開設)</li> </ul>
<b>ビジョン実現に向けた組織と人財の確保/人財ポートフォリオの構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営人財の養成</li> <li>・適所適財</li> <li>・生産性の向上</li> <li>・スキルアップの支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・T-Next(経営人財養成講座)→⑤</li> <li>・組織の役割と必要な人財の明確化/スキルマップの策定</li> <li>・漢方薬的組織づくりに向けた個別組織へのサポート</li> <li>・リスキル(デジタルリテラシー教育)→⑥</li> <li>・カムバック制度(アルムナイ制度)</li> </ul>
<b>働きやすい環境の整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・個々のライフサイクルとキャリア形成の両立</li> <li>・多様で柔軟な働き方の支援</li> <li>・社員が心身とも健康に働ける職場環境の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在宅勤務制度</li> <li>・自己申告制度</li> <li>・地域限定勤務制度</li> <li>・副業制度</li> <li>・“養生”を採り入れた健康経営の推進→⑦</li> <li>・女性活躍の支援</li> <li>・育休・産休制度の充実</li> </ul>

#### ①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、働きたい組織や場所を選択できる機会を提供することで、自発的にキャリアプランを描いて行動できる自主自立した社員を育成するため、キャリアチャレンジ(社内公募)制度を導入しました。社員の働きがい、モチベーションの向上につなげるとともに、優秀な社員の発掘や社外流出の抑制、適所適財による組織力の強化を目指しています。

#### ②従業員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、大きな貢献をなす意欲をより一層醸成することを目的として、2つのビジョン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。

#### ③人ツムナレッジcafé

テレワークにより創出された時間を、キャリアビジョン実現に向けた自己啓発の機会とするために、部門や年代を超えて交流し、相互に刺激し合い、学ぶ場として、2020年12月に「人ツムナレッジcafé」をオープンしました。オンライン開催にて、これまでに「気軽に“漢方”にふれる会」、「異業種勉強会」、「学んでみようMBA」、「部門別業務紹介」などを実施しています。

#### ④セルフ・キャリアドック

社員一人ひとりが自律的・主体的なキャリア形成を行い、自身の目指す姿に向かって充実した働き方を実現するために、新たにセルフ・キャリアドック制度を制定しました。従来から実施してきた年代別のキャリア研修や研修後のキャリア面談(人事部所属の国家資格キャリアコンサルタント有資格者による面談)に加え、いつでも気軽に相談できるキャリア相談窓口(キャリアテラス)を設置し、2024年4月より運用を開始しています。

#### ⑤T-Next(経営人財養成講座)

ビジョンの実現を牽引する次期・次々期経営人財を輩出する仕組みであるT-Nextに基づき、長期経営ビジョン、さらにその先の10年のビジョンを描き、必要な変革を牽引する経営人財が、数・質ともに充足した状態を創り上げるべく、経営人財養成講座を開講しています。

#### ⑥リスキル(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キルの取り組みをスタートしました。デジタルスキルと知識の習得支援のため、MOS Excel、ITパスポート資格の受験費用を会社が負担するなど、支援を行っています。

#### ⑦“養生”を採り入れた健康経営の推進

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て、ツムラらしい養生を中心とした健康経営に取り組んでいます。このたび健康経営の取り組みが認められ、経済産業省と日本健康会議から「健康経営優良法人2024」の大規模法人部門に認定されました。また、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ています。今後は社員がより健康でイキイキと働くことができるよう、自発的に養生に取り組める企業風土を醸成します。

### 経営人財の養成と理念浸透活動

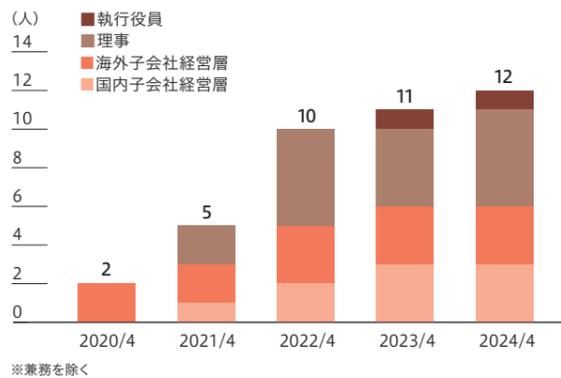
当社は、社内における人財養成機関として、ツムラアカデミーを設置しています。ツムラアカデミーの学長には、社長の加藤が就いています。ツムラアカデミーには大きく分けて二つの機能があります。

一つは、経営人財とその候補者向けの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。

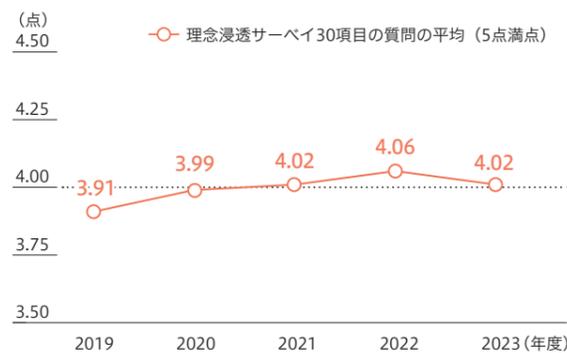
2023年度末時点での経営基本講座プログラム修了者は100名となっており、その中から執行役員や理事が複数人選任されています。

もう一つは、「企業文化の醸成」機能です。目的・価値を求心力とした“対話”を通じて、理念浸透を推進し、個々の潜在能力を引き出す文化の醸成に取り組んでいます。

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)



理念浸透サーベイの推移



### Focus ツムラアカデミーの進化

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。設立当初は、社外講師によるプログラムを中心に運営していました。2022年には、さらなるコーチング文化の醸成を図り、一人ひとりに理念が浸透し、潜在能力を引き出していくため、コーチング社内講師の養成を開始しました。社内講師は、自組織でのコーチング文化醸成や理念浸透・コーチングで

のファシリテーションなど、牽引者として活動しています。また、年に数回、社内講師同士が集まり、実践の共有と省察によって、レベルアップに努めています。2024年4月1日時点での社内講師は64名です。

理念浸透サーベイの結果は高い水準を維持しています。今後は、「理念の理解」から「理念を自分ごとに落とし込み実践する」ステージへ、活動をシフトしていきます。

#### コーチング社内講師

#### 社内講師を始めてから、自部門内の仕事の意義を、深く考察するようになりました



私は年に1～2回、ツムラアカデミーで「理念浸透・コーチングミーティング」のファシリテーターを担い、組織横断的な対話を実施しています。加えて、コーチングの社内講師を養成するため、新入講師の方に対して1on1ミーティングを行っています。

ツムラグループDNAピラミッドに込められた、階層ごとの意義や重要性を人に説明するには、まず自分自身がこの理念体系に腹落ちする必要があります。そのために、DNAピラミッドの内容を何度も読み返しました。この作業を通じて、当社グループへの理解が一層深まったと感じます。ミーティング終了後に、参加者から「わかりやすかった。腑に落ちた」と言われた時は、大きな充実感がありました。

また所属部門内でも、部門としての目的・価値を意識した対話を月に1回ほど実施しています。さらに各個人には、当社グループのDNAピラミッドを「自分ごと」として作成してもらい、四半期に1度の1on1ミーティングで、現状を認識してもらおう機会を設けています。

社内講師の役割を担い始めてから、自部門の各メンバーが、「誰のために」「何のために」今の業務を行っているのかを、深く考えるようになったと思います。今後は、自部門のこのような変化や意識の高い他部門の活動などを、社外の方々にも伝えていこうと考えています。共感の輪が広がり、ツムラの価値創造プロセスに良い影響をもたらすことができれば幸いです。

### 障がい者雇用への取り組み

当社グループは、働くすべての方が幸せになることを目標に、障がいのある方が自身の能力を最大限に発揮し、自己実現を果たすことができる職場環境・職場風土を構築しています。全役職員が多様性のある「漢方薬的組織」を目指し、障がいのある方への理解や配慮を深める機会を設け、すべての社員が職場で認められ、尊重される環境の整備に取り組んでいます。

ツムラ単体では法定雇用率を1%程度上回る雇用を目指すとともに、漢方バリューチェーン全体で日本の総人口における障がい者比率である7～8%程度の雇用創出に取り組んでいきます。現在、北海道にある、障がい者雇用を進めている「てみるファーム」をはじめとしたパートナー企業において、生薬栽培に取り組んでいただくなど、雇用創出の取り組みをしており、さらに拡大していきます。



# コーポレート・ガバナンス

- 70 役員一覧
- 73 社外取締役メッセージ
- 75 コーポレート・ガバナンス
- 80 内部統制・コンプライアンス
- 81 会社情報

## 役員一覧 (2024年6月27日時点)

	<p><b>加藤 照和</b> 1963年8月26日生 代表取締役社長CEO (最高経営責任者)</p>	<p>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)</p> <p>■取締役就任年 2011年 ■所有する当社株式数 40,400株*</p>
	<p><b>杉井 圭</b> 1969年12月16日生 取締役Co-CEO (共同最高執行責任者)</p>	<p>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 当社理事深川津村業業有限公司 総経理 2018年 当社理事深川津村業業有限公司 董事長・総経理 2020年 当社執行役員 生産本部長 2022年 当社Co-CEO(4月～)、当社取締役Co-CEO(6月～現任)</p> <p>■取締役就任年 2022年 ■所有する当社株式数 5,800株*</p>
	<p><b>半田 宗樹</b> 1962年7月7日生 取締役CFO (最高財務責任者)</p>	<p>1985年 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行 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)</p> <p>■取締役就任年 2019年 ■所有する当社株式数 9,500株*</p>
	<p><b>三宅 博</b> 1949年8月4日生 社外取締役</p>	<p>1973年 三菱商事株式会社 入社 2005年 同社理事、独国三菱商事社長 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)</p> <p>■取締役就任年 2018年 ■所有する当社株式数 3,300株*</p>
	<p><b>岡田 正</b> 1956年5月1日生 社外取締役</p>	<p>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)</p> <p>■取締役就任年 2020年 ■所有する当社株式数 600株*</p>
	<p><b>柳 良平</b> 1962年7月6日生 社外取締役</p>	<p>1985年 株式会社埼玉銀行(あさひ銀行、現りそな銀行)入行 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 2022年 早稲田大学大学院会計研究科 客員教授(現任)</p> <p>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&amp;G インベストメンツジャパン 株式会社 副社長(現任) 2023年 当社社外取締役(現任)</p> <p>■取締役就任年 2023年 ■所有する当社株式数 200株*</p>

**永瀨 富弘**  
1964年9月25日生  
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(4月～)、当社取締役(常勤監査等委員)(6月～現任)

■取締役就任年 2023年 ■所有する当社株式数 2,920株\*

**松下 満俊**  
1970年10月3日生  
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 3,400株\*

**望月 明美**  
1954年6月10日生  
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)  
2018年 日本精工株式会社社外取締役監査委員会委員  
2019年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2021年 旭化成株式会社社外監査役(現任)  
2022年 SBIホールディングス株式会社監査役(非常勤)(現任)

■取締役就任年 2019年 ■所有する当社株式数 2,800株\*

\*2024年3月31日時点

取締役が参加する会議体

氏名	取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	監査等委員会	社外取締役会議	経営会議	執行役員会
加藤 照和	議長	●	●			●	●
杉井 圭	●					議長	●
半田 宗樹	●					●	議長
三宅 博	●	委員長	委員長		議長		
岡田 正	●	●	●		●		
柳 良平	●	●			●		
永瀨 富弘	●		□	委員長		□	□
松下 満俊	●	●		●	●		
望月 明美	●	●		●	●		

※●は構成員、□はオブザーバー

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	ファイナンス・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	60		◎	○	○	○	○	○		○
杉井 圭	男性	54		○	○		◎	○			
半田 宗樹	男性	61		○		○		○	◎		○
三宅 博	男性	74	●	○	○	◎	○	○			
岡田 正	男性	68	●	○	◎(中国)		○	○		○	
柳 良平	男性	61	●	○	○		○		◎		
永瀨 富弘	男性	59					◎			○	
松下 満俊 (弁護士)	男性	53	●							◎	
望月 明美 (公認会計士)	女性	70	●						◎		

男性 女性

※年齢は2024年6月27日時点

スキル項目の条件

<b>企業経営</b>	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	<b>IT・情報技術</b>	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
<b>グローバル</b>	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	<b>ファイナンス・財務・会計</b>	ファイナンス・財務・会計の知見・経験を有する者、また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
<b>営業・マーケティング</b>	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	<b>法務・リスク管理</b>	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
<b>SDGs・ESG</b>	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	<b>人財マネジメント</b>	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

※スキル項目の条件に該当するものを○、中でも特に専門性が高いスキル項目を◎としています

執行役員

<b>加藤 照和</b>	CEO (最高経営責任者) 渉外調査室、監査室 担当	<b>今田 明人</b>	執行役員 研究開発本部長、マーケティング本部、国際開発本部 担当
<b>杉井 圭</b>	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	<b>熊谷 昇一</b>	執行役員 生産本部長
<b>戸田 光胤</b>	Co-COO (中国総代表) (共同最高執行責任者) 中国統括室 担当	<b>阿部 忠弘</b>	執行役員 ヘルスケア本部長
<b>半田 宗樹</b>	CFO (最高財務責任者) 経営企画室、経理部、情報技術部 担当	<b>張 立弦</b>	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
<b>安達 晋</b>	CHRO (最高人財・人事責任者) 人事部、秘書室 担当	<b>渡邊 義春</b>	執行役員 中国生薬プラットフォーム統括、生薬本部 担当
<b>空田 幸徳</b>	執行役員 医薬営業本部長	<b>溝口 和臣</b>	執行役員 信頼性保証本部長
<b>遠藤 浩司</b>	執行役員 ツムラアカデミー室長	<b>紫関 康次</b>	執行役員 法務・コンプライアンス部長、総務部、適正推進部 担当



三宅 博 (写真左)

社外取締役  
指名諮問委員会 委員長  
報酬諮問委員会 委員長  
社外取締役会議 議長

岡田 正 (写真右)

社外取締役

## 長期経営ビジョンの実現に向けた アクションプランの確実な実行を後押しすることで 変化の激しい時代を生き抜く企業グループを目指します

### 重点テーマの進捗状況と、見えてきた課題

第1期中期経営計画の2年目を振り返って、取締役会の重点テーマの進捗をどのように評価していますか。

**三宅**：取締役会の5つの重点テーマのうち最も時間をかけて議論してきたのは中国事業です。中成薬メーカーのM&Aは、候補企業と交渉をしている段階であり、2024年度中の実現を目指しています。並行して販路についても、現地に販売チャネルを持つ企業との協業を前提に、精査を進めています。

また、環境課題への対応は進捗がやや停滞しており、よ

り丁寧な監督・モニタリングが必要だと感じています。環境目標に掲げるテーマは、どれもスピード感を持って対応することが難しいものばかりですが、中長期的な経済・社会構造の変化を乗り越えるために、実効性のともなった活動をしっかり後押ししていきます。

**岡田**：今後、中国事業での提携先とは、互いの強みを活かして補完し合う「コンビネーション」がポイントになると考えます。また、M&A成立までの過程では、機動的な意思決定が重要です。当社の場合、取締役会の開催前に担当役員や部門長から直接説明を受ける「社外取締役会議」という場が設けられ、案件情報はタイムリーに共有されます。こうしたサポートをいただきながら、議論や決議の質・スピードを高める努力を重ねています。

持続的な成長に向けた道筋と課題を明確化した長期経営ビジョンは、かなり良く練られたものです。ビジョン実

未来のステークホルダーに対しても

責任ある行動を促すとともに、

新たな挑戦を後押しする存在でありたい (三宅)

唯一無二の製薬企業として、

一人ひとりの患者様のことを最重点に据えた

事業の積み重ねがパーパスにつながる (岡田)



現までの道のりを3つのステージに分けて計画されており、最初の3か年である第1期中期経営計画は、2031年を見据えた基盤づくりが主眼です。そのため大型の設備投資や中国事業の拡大を図ってきたわけですが、いくつかのテーマと施策は、三宅さんご指摘のとおり進捗に停滞が見られ、第2ステージにずれ込まざるを得ない状況です。

**三宅**：取締役会の重点テーマの中で大きく進展したものは、資本政策の見直しでしょう。不確実な時代を生き抜く会社のB/Sマネジメントとは何か、効率性と安全性のバランスなどの議論が、この1年で深まりました。

**岡田**：柳さんがボードメンバーに加わって資本政策の見直しが加速し、売掛金の回収サイト短縮や政策保有株式の縮減など、具体的なB/S改善策も進行していますね。

**三宅**：「経営人財の養成」も、順調に進んでいるといえます。人事制度も改定され、「T-Next」という将来の経営人財輩出のための仕組みもさらに進化しました。ただし、ヘルスケアなどの新しい事業領域に対応できる人財にはまだ物足りなさがあり、課題だと認識しています。

### サステナブルな成長のために、 大切な観点と今後の展望

持続的な成長に向けて、今後注視していきたいポイントを教えてください。

**岡田**：ツムラは、長きにわたり漢方製剤のエビデンスを確立してきた企業であり、国内市場で8割以上という圧倒的なシェアからもわかるように、替えのきかない存在です。だからこそ、一人ひとりの患者様のことを最重点に据えた事業をすべきであり、その積み重ねがパーパスにつながると考えます。特に大切なポイントは、製品の品質と安全性の確保でしょう。私は品質管理に厳格なメーカーにいた経験から、この点をずっと注視していますが、高い水準で取り組んでいると評価しています。

**三宅**：私は商社の経験が長く、投資案件から得られるリ

ターンをリスクに応じて、計画に修正を施すことが当たり前前の業態にいました。当社においても、費用対効果の観点から常に厳正な態度で監督・助言を心掛けています。特に、投資が決定した案件に関して、資材コスト高騰の影響度合いや計画時の工程とのずれなどについて、随時確認をお願いしています。もっともツムラの場合、患者様や医療機関への供給責任を果たすために、商社のものさしとはやや異なる戦略・時間軸に基づいた投資がなされており、事業継続計画 (BCP) の観点から一定の生薬在庫を持つ必要性もあると考えています。

**岡田**：特に、当社の事業は投資から回収までの期間が長いので、投資するタイミングの見極めが、重要なポイントになるでしょう。唯一無二の漢方製薬企業ゆえに、社会の公器としての経営判断を意識していかなければなりません。もう一つの重要な観点は、業界を牽引する企業の責務として、医療関係者のニーズに沿った的確な漢方ソリューションを提供できる人財の養成です。一方、法務やITといった経営サポート部門の専門人財は、外部からの積極登用などを、我々からも後押ししていきたいですね。

**三宅**：私たちの企業活動の先に、未来のステークホルダーがいることを忘れてはなりません。この視点を役員報酬にも反映させるために、2022年度からサステナビリティビジョンの実現度など、長期インセンティブを織り込んだ報酬体系に刷新しています。私は、既存事業のさらなる強化と新規事業の創造という両輪を回すことが、ツムラグループの持続的な発展につながっていくと考えています。たとえすぐに芽が出なくとも、新しい領域を切り拓こうとする従業員を、鼓舞するような存在でありたいと思います。

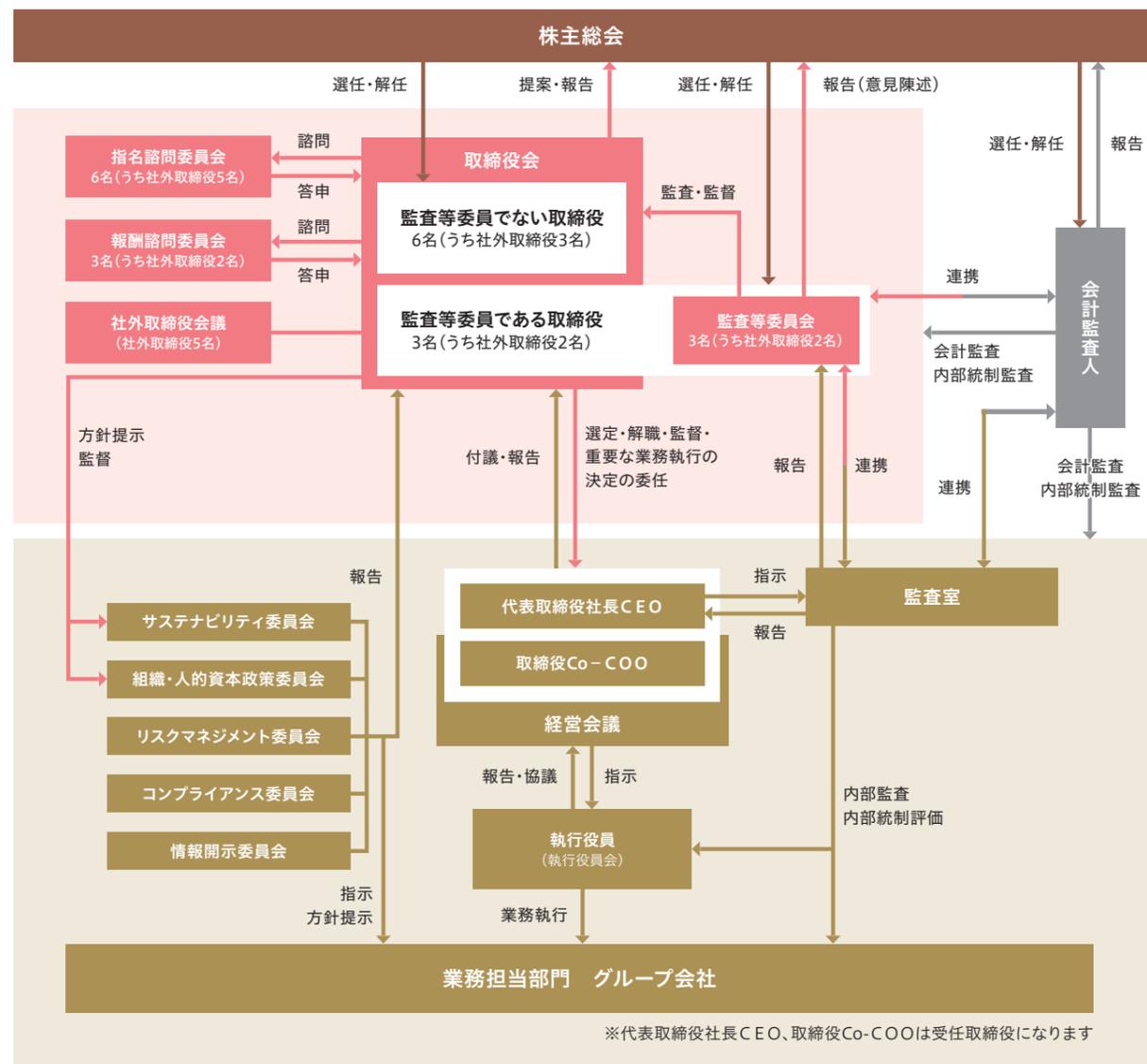
基本的な考え方

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、活きる。」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、ウェブサイトをご参照ください  
<https://www.tsumura.co.jp/sustainability/basic-policy/governance/>

コーポレート・ガバナンス体制図(2024年6月27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2023年度の議論テーマ

取締役会

- (開催回数：19回、議長：加藤 照和)
- ・第1期中期経営計画の進捗状況確認
- ・中国事業の進捗状況確認(ガバナンス体制整備含む)
- ・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)
- ・資本政策 など

指名・報酬諮問委員会\*1

- (開催回数：7回、委員長：三宅 博\*2)
- ・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の候補者原案
- ・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：18回、委員長：永瀧 富弘\*2)
- ・監査方針・計画
- ・会計監査人の再任、会計監査人の報酬に対する同意
- ・株主総会議案に関する意見
- ・取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等に関する意見
- ・監査報告書の作成 など

社外取締役会議

- (開催回数：13回、議長：三宅 博\*2)
- ・取締役会議題の事前説明
- ・取締役会の実効性評価のフォローアップ
- ・経営会議案件の説明
- ・中国事業における進捗報告
- ・重要課題に対する討議 など

\*1 2024年6月27日に指名諮問委員会、報酬諮問委員会に分離  
 \*2 2023年6月29日以降

取締役の多様性に対する考え方

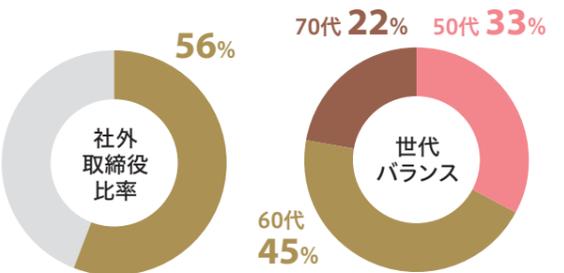
ツムラグループは、社会からの要請や市場環境の変化に合わせ、長期経営ビジョンや中期経営計画を策定し、その実現に向けてさまざまな施策に着手してきました。中でも、当社の価値創造サイクルとともに、経営の土台であるコーポレート・ガバナンスについては、常に正しくスピーディーな決断をするための体制を追い求め、進化させてきました。

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。

社外取締役会議の運営

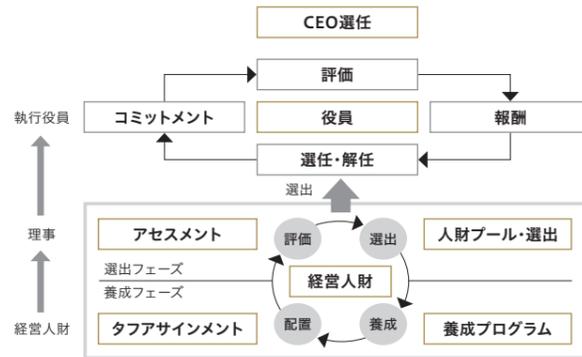
2015年からスタートした社外取締役会議は、取締役会で決議する議案やとりわけ事前説明が必要であると判断した議案について、担当執行役員および部門長が議案の概略、決裁ポイント、リスク等を直接説明する場として定期的に開催しています。事前に重要案件等を説明することで、取締役会では、本質的な議論に時間を充てることができ、意思決定のサポートが図られています。当会議の後半には、社外取締役間で課題認識の齟齬等がないよう、社外取締役のみのコミュニケーションの時間を設け、忌憚のない情報共有を図っています。社外取締役からは、事前の資料配付だけでなく、各現場社員の生の声を聴くことで、議案に対する正しい理解を得やすいと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。



2024年6月27日時点

## 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います。指名諮問委員会は、社外取締役5名、社内取締役1名で構成され、社外取締役が委員長を務めており、サクセッションプラン（後継者育成計画）案の諮問を受け、取締役会に答申しています。次期経営トップ（CEO）の育成に向けて、右記サイクルを回し、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、監督と意見具申をしています。



## 取締役会の実効性評価

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。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おり、2022年度に抽出された重点的な課題項目については、改善傾向が認められました。また2023年度の実効性評価結果から抽出された課題や具体的な対策については、2024年5月開催の取締役会において議論し、2024年度も経営上の重要な課題とした上で、取締役会重点5テーマを設定し、取り組んでいます。

**〈2024年度 取締役会重点5テーマ〉**

- 第1期中期経営計画の達成状況の確認、第2期中期経営計画の策定の監督・指導
- 中国事業の進捗状況確認（ガバナンス体制整備含む）
- パーパス・理念に則ったサステナビリティ経営の実践～人財育成・環境社会への取り組み～
- 戦略投資案件の進捗状況確認～環境・設備・R&Dへの投資、M&A、DXを含めたシステム投資～
- 企業価値を高める資本政策のさらなる推進

### 2024年度の課題と対策

課題	対策
1 第1期中期経営計画の達成状況の確認、第2期中期経営計画の策定の監督・指導	・第1期中期経営計画の終了時における5つの戦略課題に対する達成状況ならびに達成に向けたアクションプランの進捗状況を監督し、適宜、指導を行う。 ・第2期中期経営計画の策定にあたっては、長期経営ビジョンならびにサステナビリティビジョン実現に向け、取締役会から執行側に基本方針を提示するとともに、基本方針に沿った計画であるかを監督し、適宜、指導を行う。
2 中国事業の進捗状況確認（ガバナンス体制整備含む）	・中国事業の基本方針ならびに戦略投資について意思決定し、適宜、指示をするとともに進捗を監督する。 ・経営トップが適時現地に赴き、現地経営陣とコミュニケーションを図ることで、事業の方向性や計画の進捗状況を監督し、必要な指示を行う。 ・地政学的リスクに備えたリスク管理、安定供給体制の整備等について監督し、適宜、指示する。
3 戦略投資案件の進捗状況確認～環境・設備・R&Dへの投資、M&A、DXを含めたシステム投資～	・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した上で、長期経営ビジョン実現に向けたアクションプランの進捗状況を監督する。 ・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、スマート工場化等をあらゆる側面から勘案し、意思決定する。
4 DX	・DXが実現されたときの「あるべき姿」を取締役会で議論し、基本方針を提示するとともに、実行速度についても監督する。 ・DX推進における現状の課題と課題解決に向けた対策の進捗状況について、定期的に報告機会を設定し、監督する。

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たことについて適宜、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います。

「取締役会の実効性評価」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください  
<https://www.tsumura.co.jp/corporate/corporate-governance/effectiveness/>

## 役員報酬

### 基本方針

- 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

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
変動	業績連動型株式報酬（非金銭）	STI（短期業績連動部分） 各事業年度の会社業績および個々が設定する業務目標達成に向けた取り組みに報いるための年次インセンティブ ・目標達成時に支給する基準額は、役割・職務等に応じた総報酬に対する一定の割合で設定 ・具体的な支給額は、各事業年度の業績目標達成度に応じた基準額の15%-150%の範囲で決定 ・固定部分とあわせて毎月金銭で支給
	業績連動型株式報酬（非金銭）	LTI-I（中期業績連動） 中期経営計画実現に向けた取り組みに報いるための中期インセンティブ ・毎年役割・職務等に応じた基礎ポイントを付与・累計し、中期経営計画の業績目標の達成度および個々が設定する業務目標の達成度に応じた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
	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た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

## 内部統制・コンプライアンス

### 長期インセンティブ:LTI-IIの指標選定の考え方

評価指標		指標選定の考え方
企業価値	相対TSR <sup>3</sup> (TOPIX成長率比較)	・長期ビジョンの実現度を測る指標 ・長期ビジョンの実現および企業価値向上に対する貢献意欲を高めるとともに株主との価値共有を企図
サステナビリティ	GHG削減、 野生生物栽培化など	・サステナビリティビジョンの実現度を測る指標 ・自然環境保全や生業栽培化等、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

\*3 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

### 報酬決定のプロセス

- 取締役会は、報酬基準額、業績評価方法、業績評価結果に応じた確定額の算出ルールおよびそれに基づく報酬決定の手続きを、審議プロセスの客観性・透明性を高めるために報酬諮問委員会に諮問し、その結果・経緯についての答申を受け、株主総会で決議された総額の範囲内で決定します。このうち、業績評価方法および業績評価結果に応じた確定額の算出ルールは、社内規則に定めることとし、これを改定する場合には、報酬諮問委員会による審議・答申を基に取締役会で決議します。
- 取締役会は、基本報酬の短期業績連動部分およびLTI-Iにおける個々が設定する業務目標の達成度の決定に関しては、報酬諮問委員会に委任するものとします。報酬

諮問委員会に委任する理由は、委員長を社外取締役が務め、委員の過半数を社外取締役で構成している同委員会に委任することにより、報酬等に関する手続きの客観性および透明性をより一層高めるためです。

- 代表取締役社長である加藤照和に、社内規則および取締役会決議内容に即した個人別支給額が算定されているかの確認ならびに個人への通知について委任しています。委任した理由は、報酬諮問委員会の審議内容を踏まえ報酬額の妥当性を検証できる立場にあると判断したためです。

「役員報酬」の詳細は、ウェブサイトをご参照ください  
<https://www.tsumura.co.jp/corporate/corporate-governance/executive-compensation/>

### 2023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。）	246	205	40	3
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）	25	25	—	2
社外取締役	51	51	—	6

※1 2023年6月29日開催の第87回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）1名分、取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）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、2023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、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、「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、毎年実施しているアンケートの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、全グループ役職員に対し、計画的に教育を行っています。

なお、2023年度「ツムラグループ ホットライン」の利用件数は25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、社会の信頼に添えていくため「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。

### グループ会社の経営管理

グループ会社の経営管理については、経営企画室において、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グループ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。また監査室はグループ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」に従っ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。

### 内部統制

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」に従った「全社的な内部統制」「業務プロセスの内部統制」「IT全般統制」の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。

### 監査等委員会

監査等委員は全員が取締役会に出席し、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、サステナビリティ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、グループ会社の監査役等と、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、グループ会社の役員との情報交換等により、当社およびグループ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。

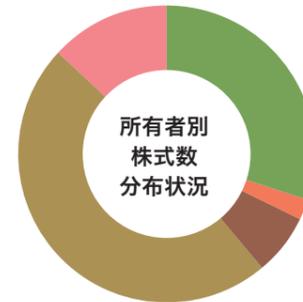
監査等委員会は、代表取締役社長CEOをはじめとする社内取締役との意見交換会を開催し、当社を取り巻く事業環境、全社のリスク・課題等の情報交換・認識共有を図っています。また、各執行役員から業務状況の報告を受け、中期経営計画との整合性、担当部門のリスクなどの確認をしています。

# 会社情報 (2024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 Japan 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229,897株を含む)
連結従業員数	4,138名	株主数	18,103名 (前期末比 2,334名減)
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)	10,907	14.25
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)	4,111	5.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,675	3.50
株式会社三菱UFJ銀行	2,197	2.87
ツムラグループ従業員持株会	1,751	2.29
BRIGHT RIDE LIMITED	1,692	2.21
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	1,497	1.96
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,310	1.71
JP MORGAN CHASE BANK 380634	1,261	1.65



所有者別株式数分布状況

- 金融機関\*1 30.20%
- 金融商品取引業者 2.18%
- 事業法人 6.76%
- 外国法人等 47.88%
- 個人・その他\*2 12.98%

\*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137,562株、株式付与ESOP信託の信託財産として保有する自己株式462,412株を含めています  
\*2 「個人・その他」には、自己株式229,897株を含めています

※持株比率は、自己株式229,897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137,562株、株式付与ESOP信託の信託財産として保有する自己株式462,412株は含まれていません

## 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2024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。本報告書は、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

本報告書における会社名の表記は以下のとおりです。  
・ツムラ、ツムラグループ、当社グループ：  
国内外のツムラグループの総称  
・当社：株式会社ツムラ(単体)

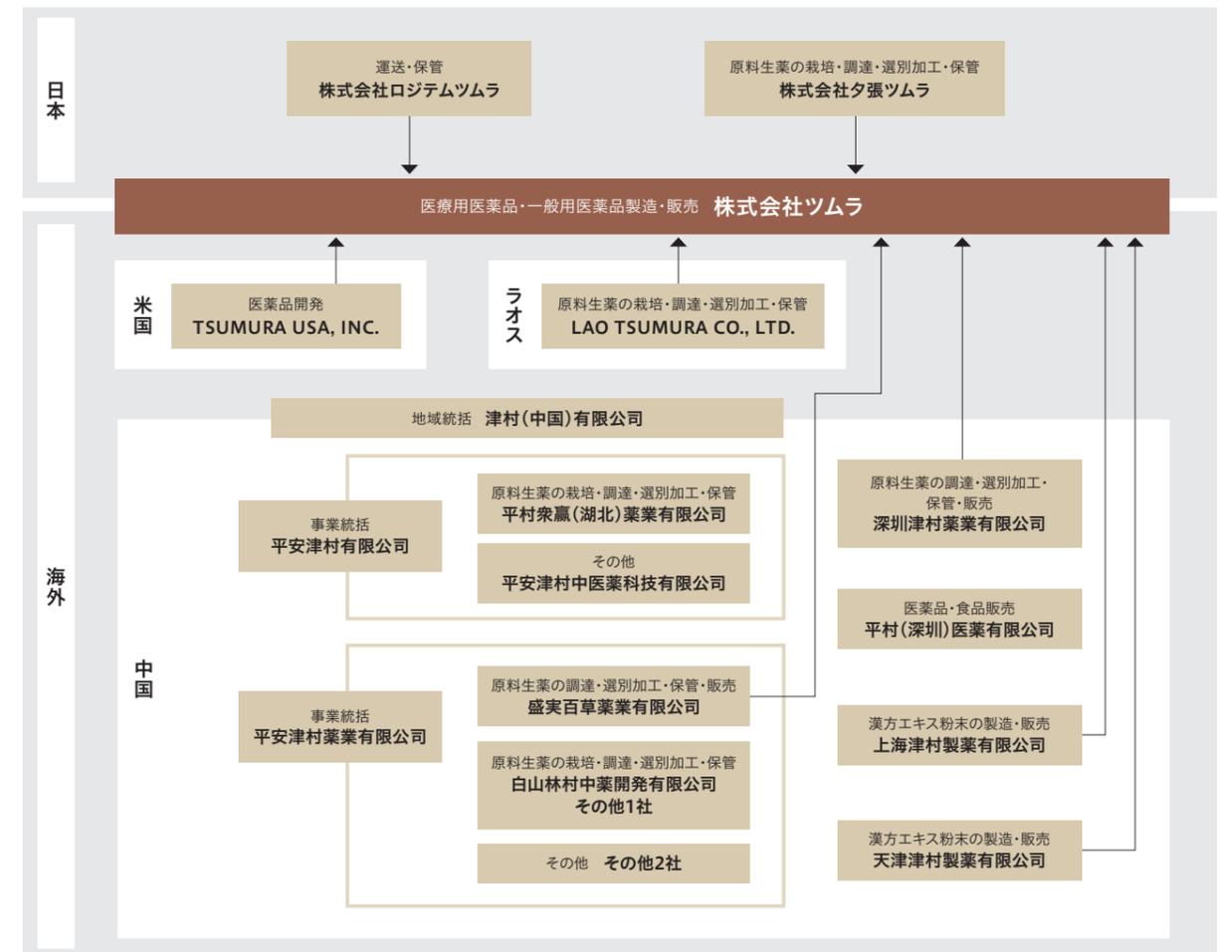
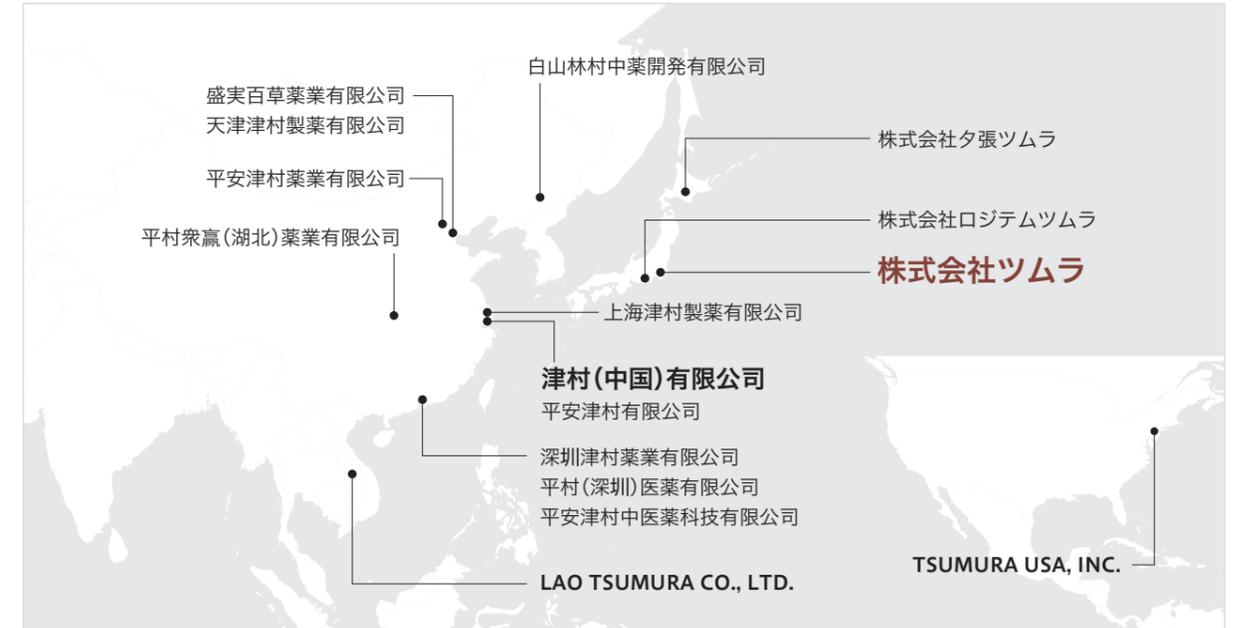
## 報告範囲と対象期間

パフォーマンスデータは2023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(2023年4月1日～2024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. (2023年1月1日～2023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。

## ウェブサイト関連情報



## グループ一覧





## 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、ウェブ  
サイトでもご覧  
いただけます。