



株式会社ツムラ

第3期 中期経営計画（2019年度－2021年度）

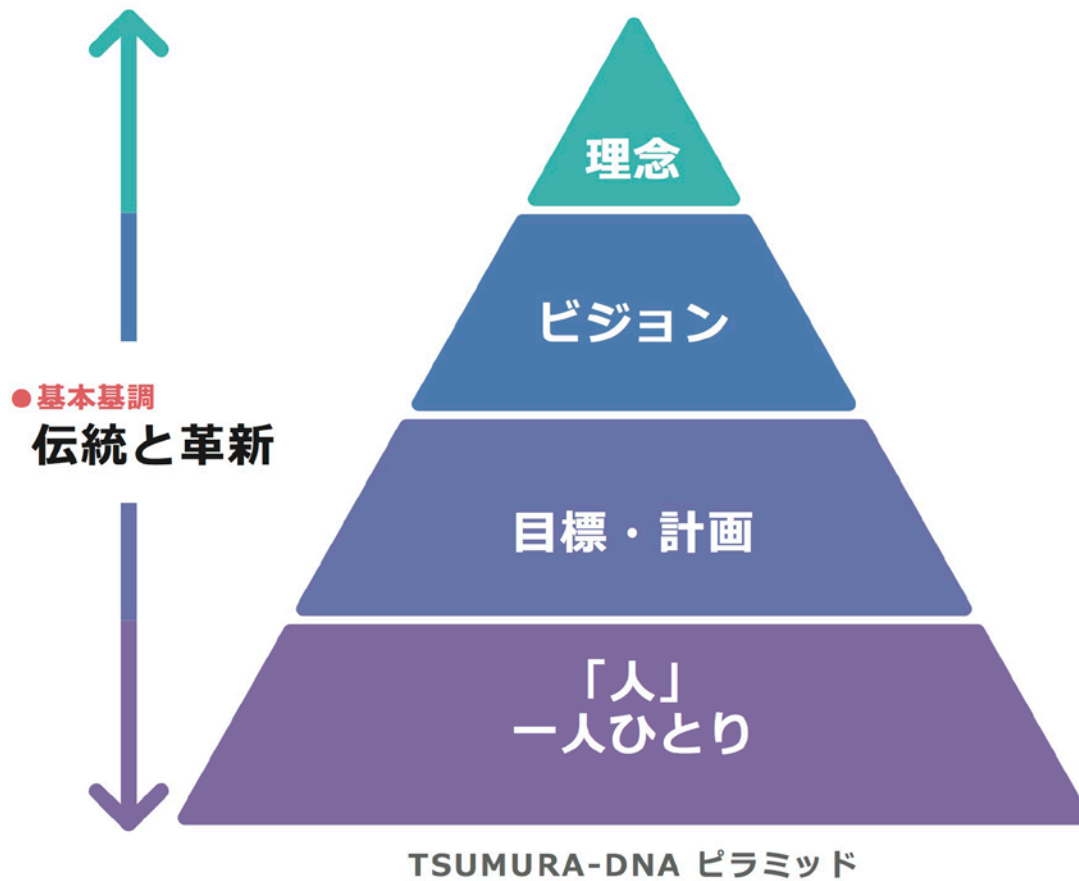
“漢方”のイノベーションによる 新たな価値の創造

Next Stage

代表取締役社長 加藤 照和

2019年5月10日（金）

理念に基づく経営



- 経営理念：基本的価値・信念
自然と健康を科学する
- 企業使命：社会から必要とされ存在し続ける目的
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
- 2021年ビジョン：長期経営ビジョン
“漢方” のツムラ
“人” のツムラ
“グローバル・ニッチ” の TSUMURA
- 中期経営計画
“漢方” のイノベーションによる新たな価値の創造
-Next Stage-
- 組織の基盤
会社の理念・使命を共有し、会社のビジョンと同じ方向へ
自己実現を目指す「人」による組織

“KAMPO”で人々の健康に 寄与する価値創造企業を目指して

“漢方”

のツムラ

国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて“漢方”を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献

“人”

のツムラ

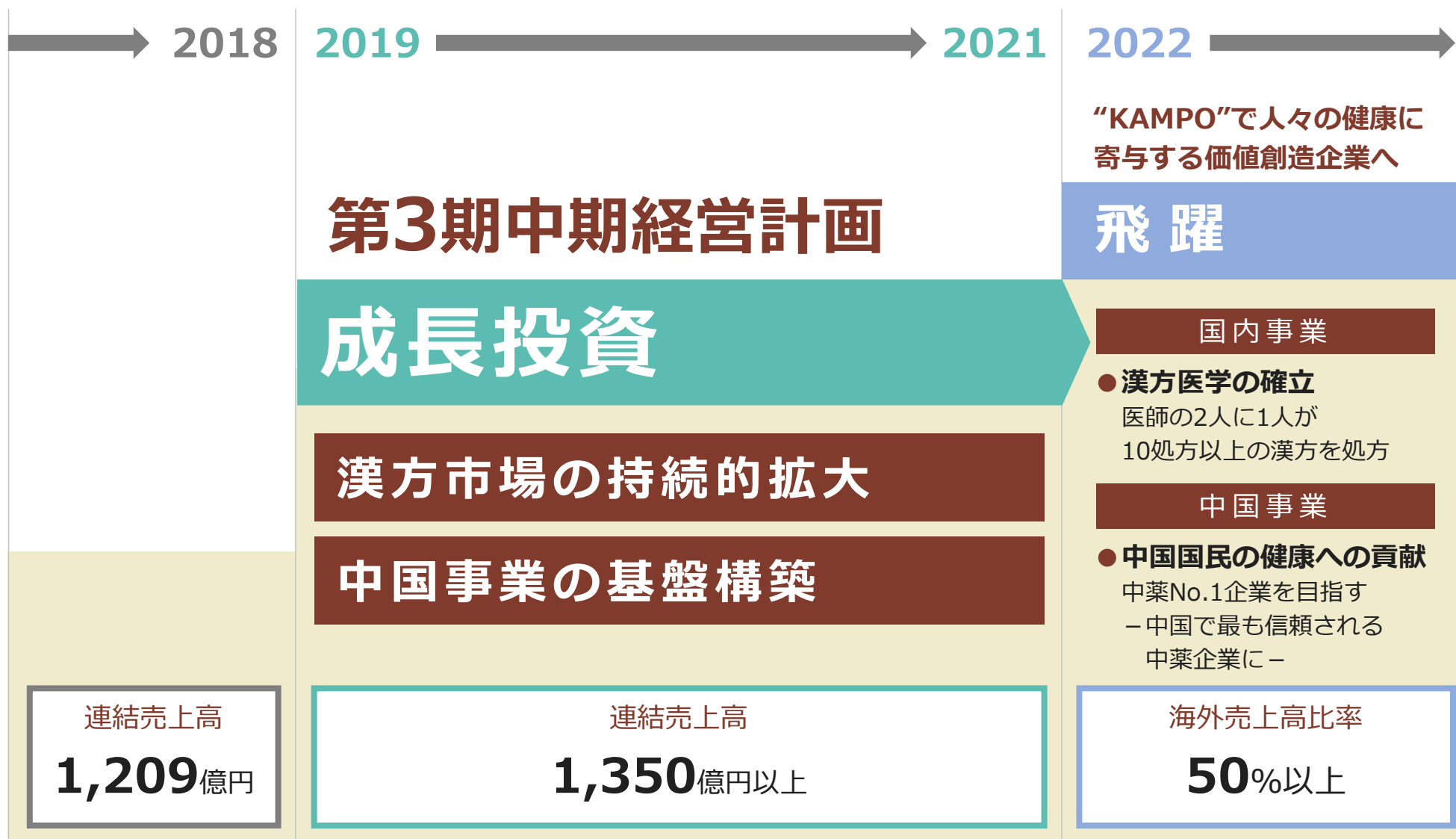
世界に手本のない“漢方”ビジネスにおいて、自らが新しい道を開拓でき、誰からも信頼される“人”の企業集団へ

“グローバル
・ニッチ”

のTSUMURA

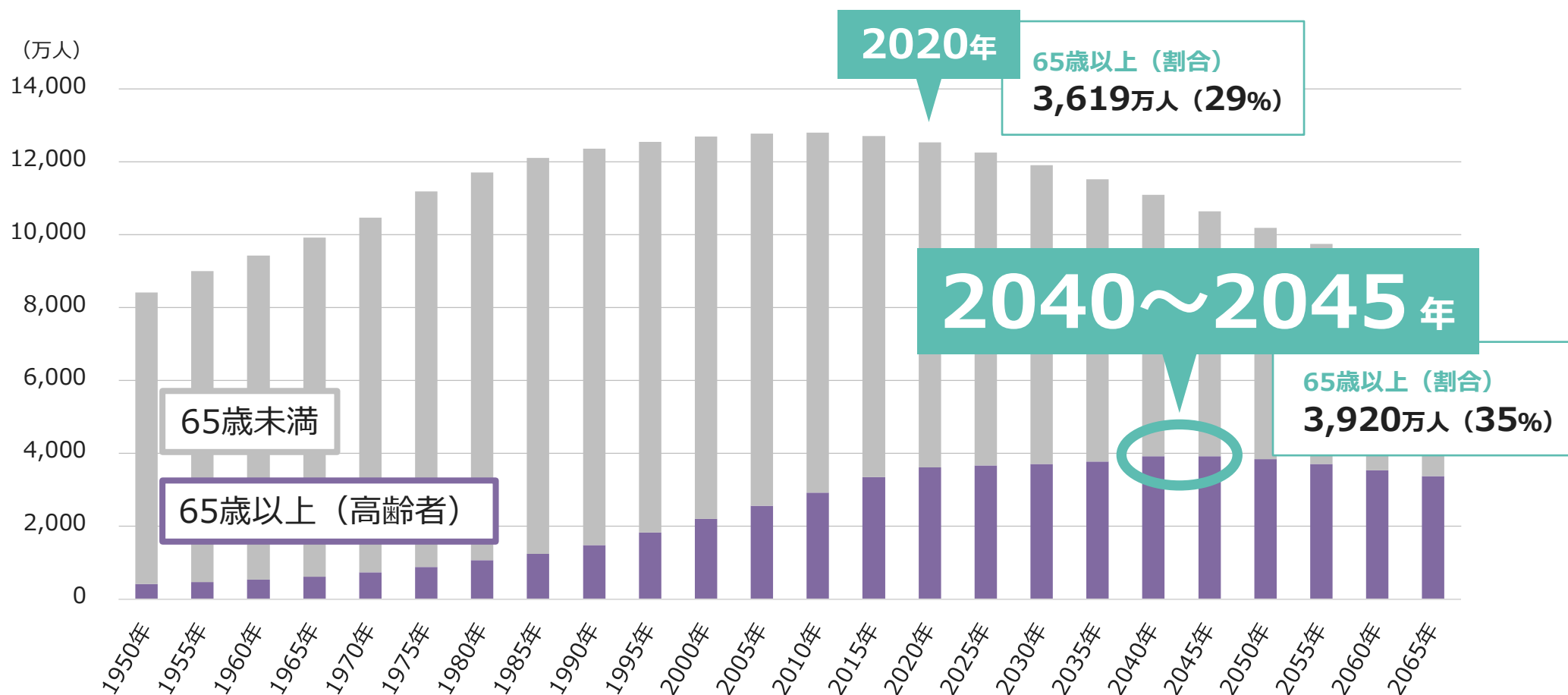
ツムラグループの持つ技術・ノウハウを最大限活用し、米国におけるTU-100（大建中湯）の開発・上市、中国における新規ビジネスへの挑戦

長期経営ビジョン実現へのロードマップ



事業環境：人口動態

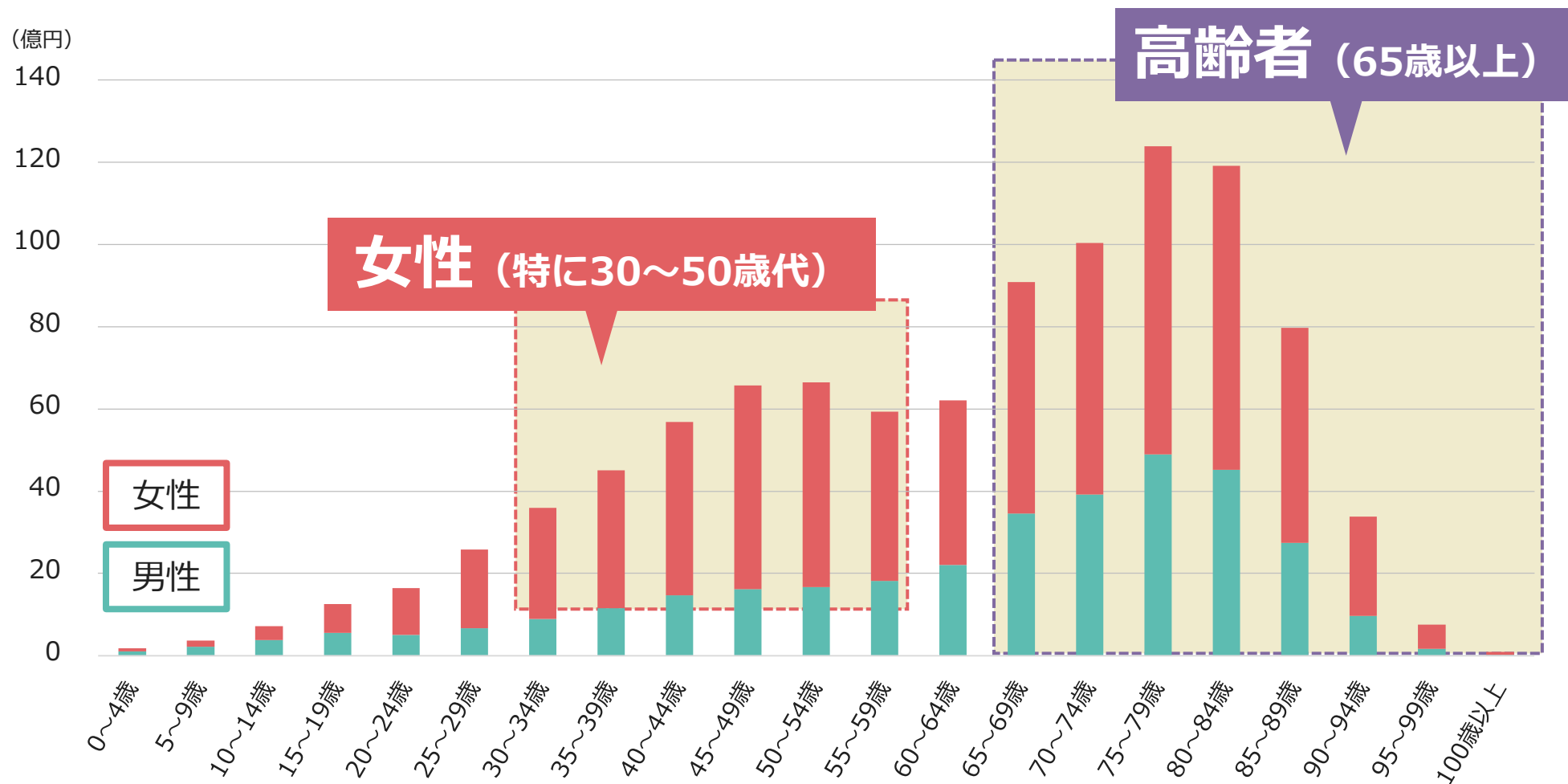
高齢者人口は増加を続け、2040～2045年にピークを迎える



資料：内閣府「平成29年版高齢社会白書」に基づき当社作成

事業環境：NDBオープンデータから読み取れる医療用漢方製剤の需要

「高齢者」と「女性」の処方割合が高い

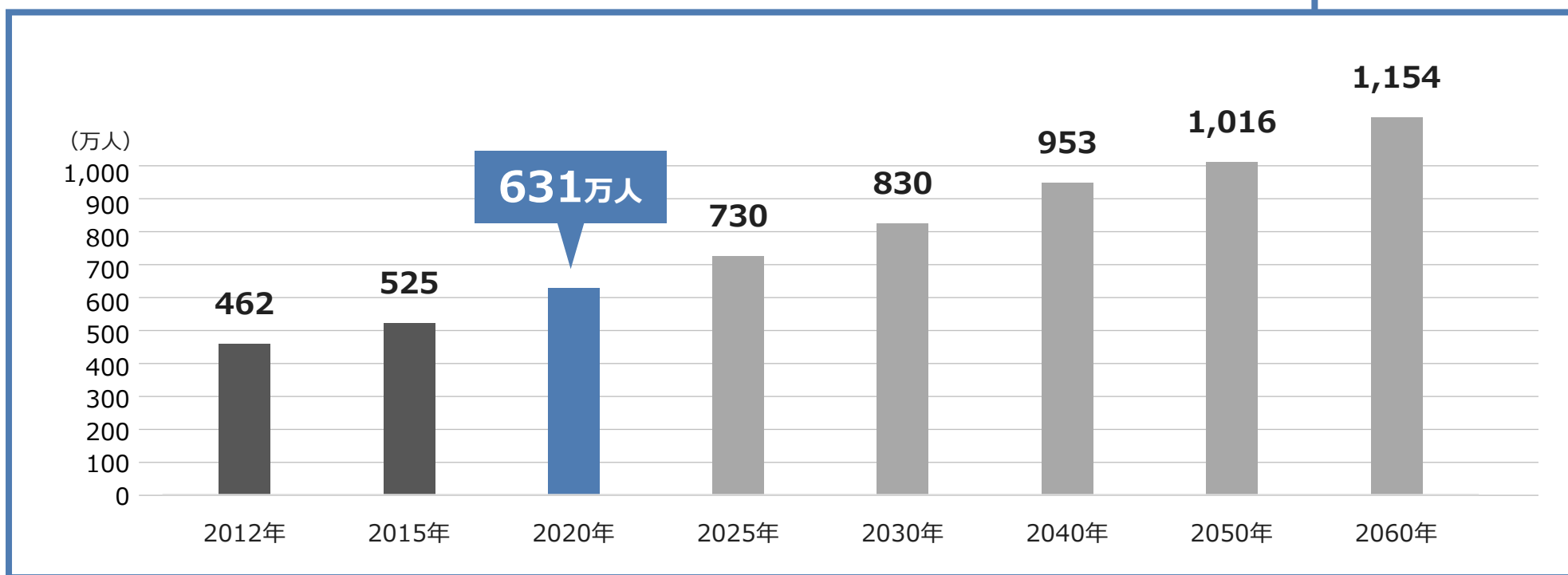


資料：「第3回NDBオープンデータ」(厚生労働省)に基づき当社作成 医療用漢方メーカー上位100品目で算出

事業環境：認知症の患者数推計

認知症の患者数は、増加傾向にある

高齢者に多く見られる疾患： 高血圧症 糖尿病 脳血管疾患 **認知症** 等

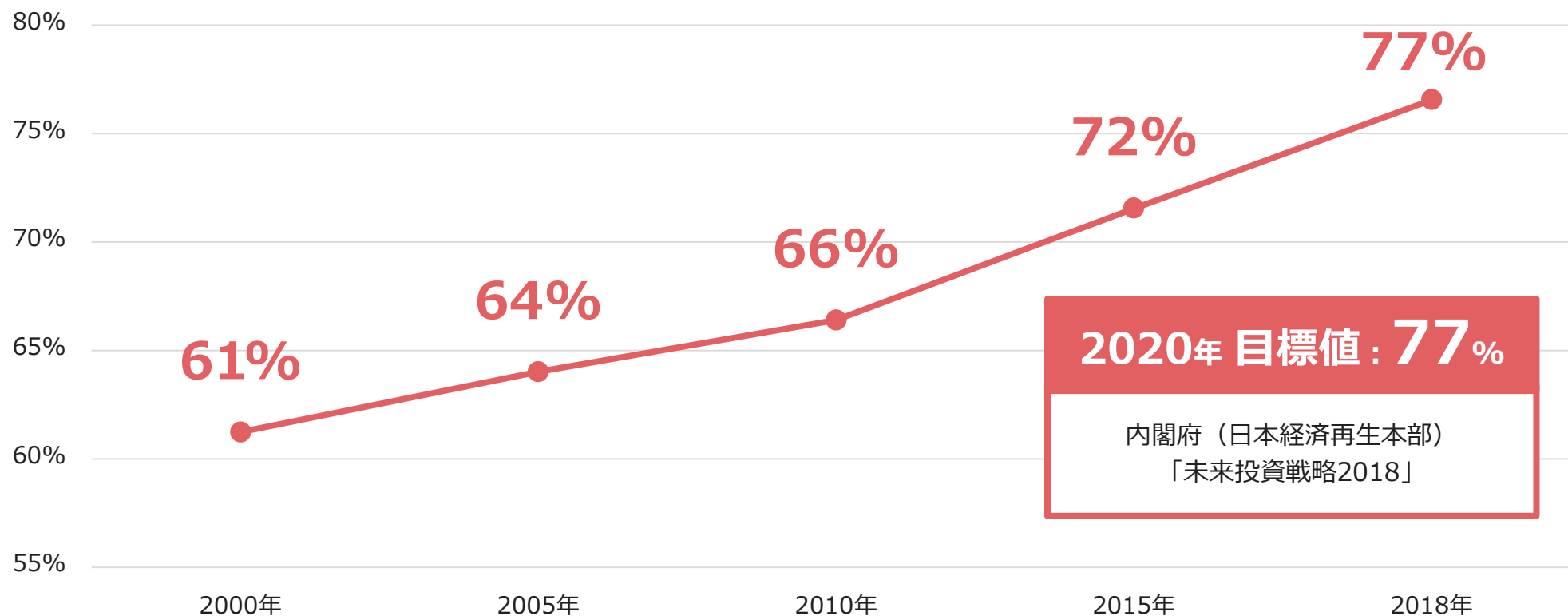


資料：認知症施策推進総合戦略（新オレンジプラン）の概要（厚生労働省）に基づき当社作成

事業環境：女性労働力の推移

健康で働き続けるために、女性特有の疾患への関心が高まると推測

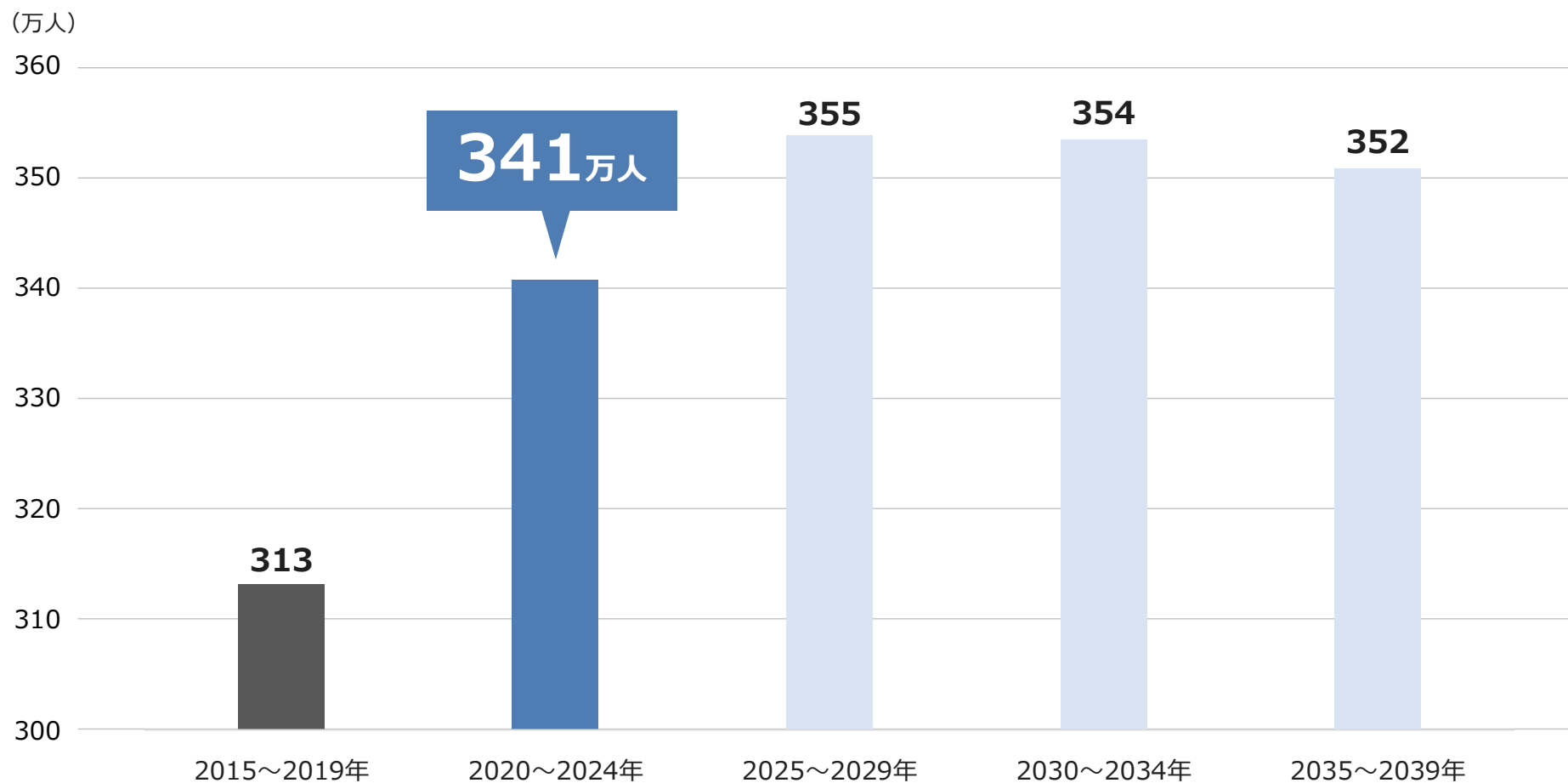
女性就業率（22～44歳）



資料：内閣府-日本経済再生本部「未来投資戦略2018」、総務省「労働力調査」に基づき当社作成

事業環境：がん有病者数の推移

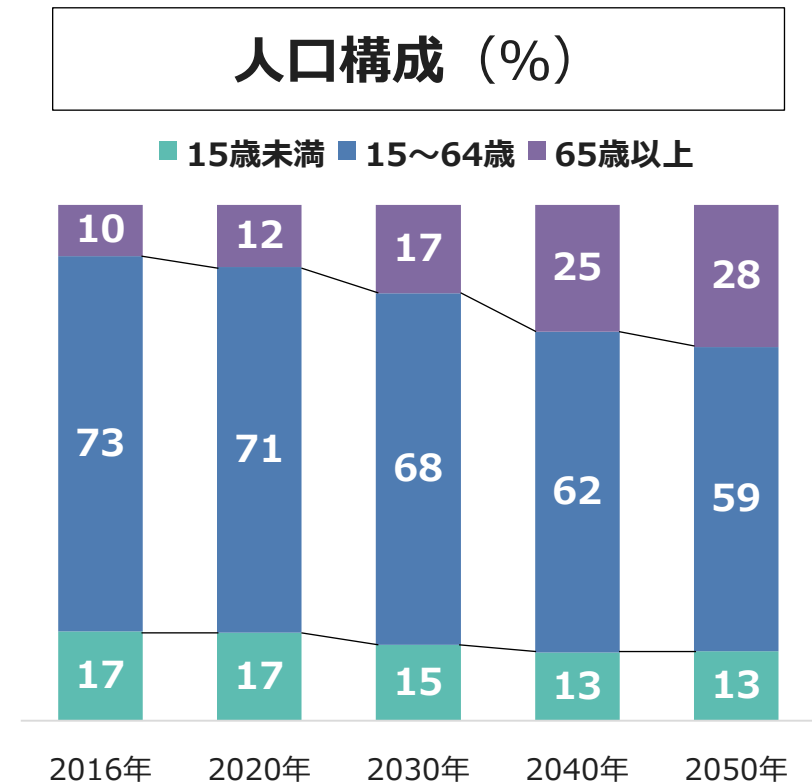
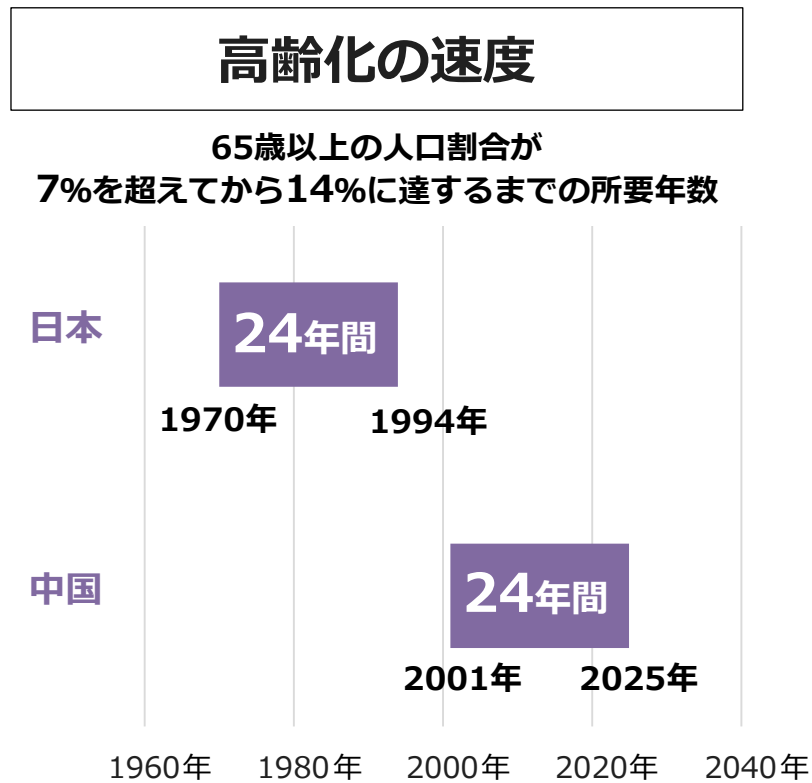
がん有病者数は、2029年までは増加傾向にある



資料：国立がん研究センターがん情報サービス「がん登録・統計」に基づき当社作成 有病者数の定義：過去5年以内にかんと診断され、推計対象年に生存している者の数

事業環境：中国市場

今後、中国は日本と同じ速度で高齢化が進む



資料：人口統計資料集（2019年、国立社会保障・人口問題研究所）

資料：医療国際展開カントリーレポート中国編（2018年3月、経済産業省）

2016年8月 国務院「健康中国2030 計画綱要」 発表

背景：高齢化問題、所得増加による消費観念の変化

主な目標

健康サービス
産業の
規模拡大

平均寿命の
上昇と
死亡率の低下

医療水準の
向上

医療保険制度
の完備

環境改善

医療に関しては、

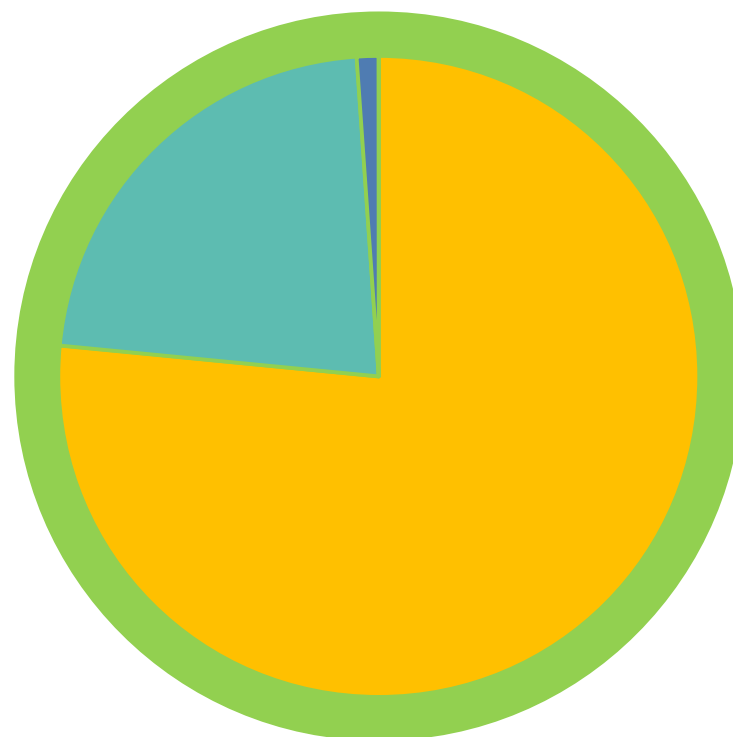
現代医学と中国医学の双方を重視し、中薬生産の規範化、規模化を推進するとともに、理論研究と薬品開発に取り組む方針

2017年7月 「中華人民共和国中医薬法」 施行

事業環境：中国市場

中国における中薬市場規模

8,749億元（約14.4兆円）



資料：中华人民共和国工业和信息化部 CFDA南方医药经济研究所（2016）
換算レート：16.5円/元

数値目標（2021年度）

売上高

1,350
億円以上

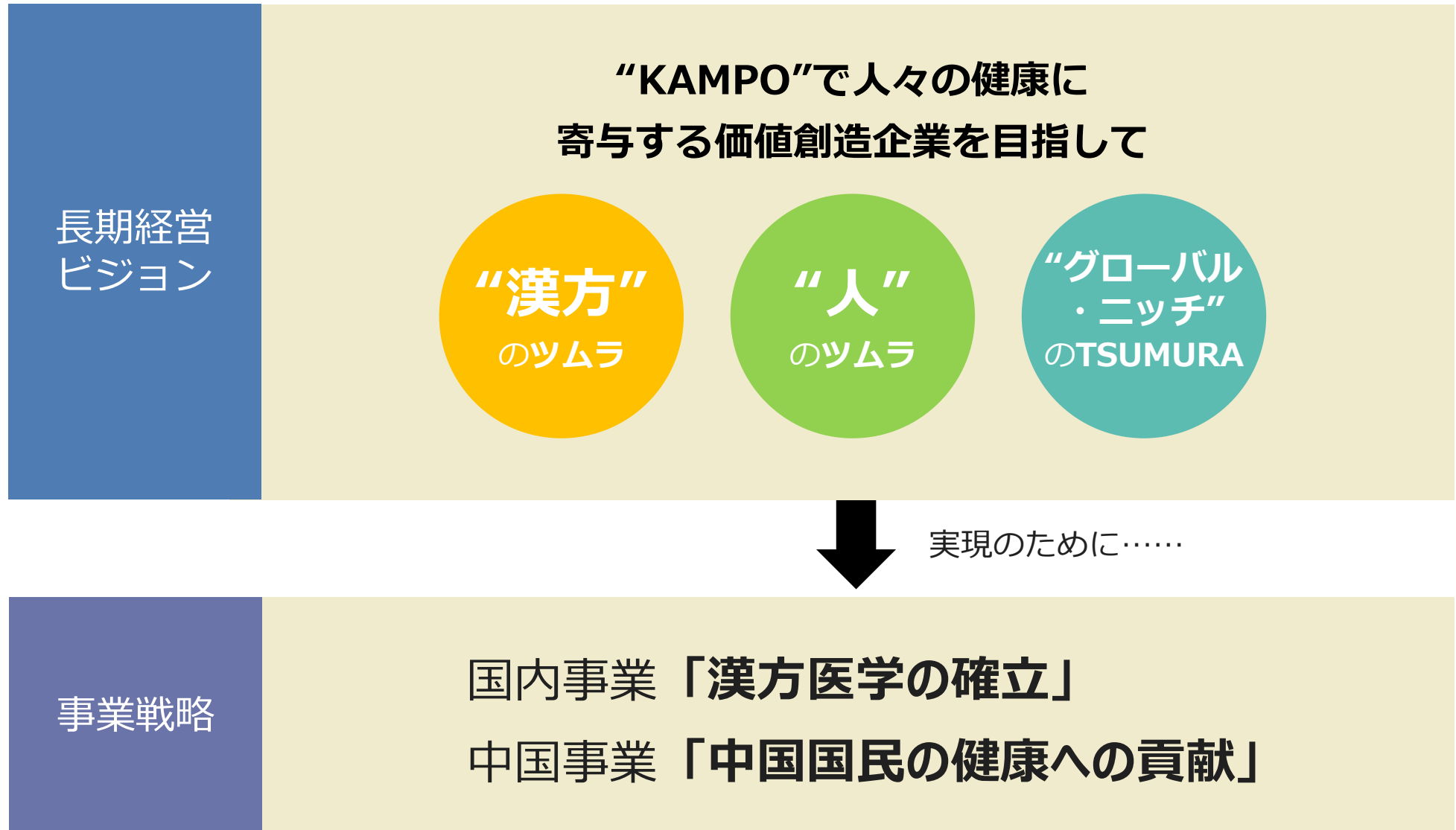
営業利益

190
億円以上

ROE

6
%以上

前提条件：（薬価改定）2019年度、2020年度、2021年度
（為替レート）112円／米ドル、16.5円／元



- 1 漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立
- 2 中国における成長投資と事業基盤の構築
- 3 新技術を活用した生産性の向上 –AI、ロボット化、RPA–
- 4 理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発
- 5 漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

販売施策

- 高齢者関連領域、がん領域（支持療法*）、女性関連領域を重点3領域と位置付け、集中的に活動する
- 育薬処方、Growing処方、重点3領域の関連処方による営業アプローチを展開する

高齢者関連領域

精神・神経疾患

抑肝散 **育**

+ 関連処方

呼吸器疾患

麦門冬湯 **G**

+ 関連処方

消化器疾患

六君子湯 **育**

大建中湯 **育**

補中益気湯 **G**

+ 関連処方

がん領域

（支持療法）

副作用の軽減など

六君子湯 **育**

半夏瀉心湯 **育**

牛車腎気丸 **育**

+ 関連処方

女性関連領域

婦人科疾患

加味逍遙散 **G**

+ 関連処方

その他の疾患・症状など

大建中湯 **育**

五苓散 **G**

+ 関連処方

育 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

G Growing処方：
育薬5処方続く戦略処方として、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）により治療ガイドライン掲載を目指す処方

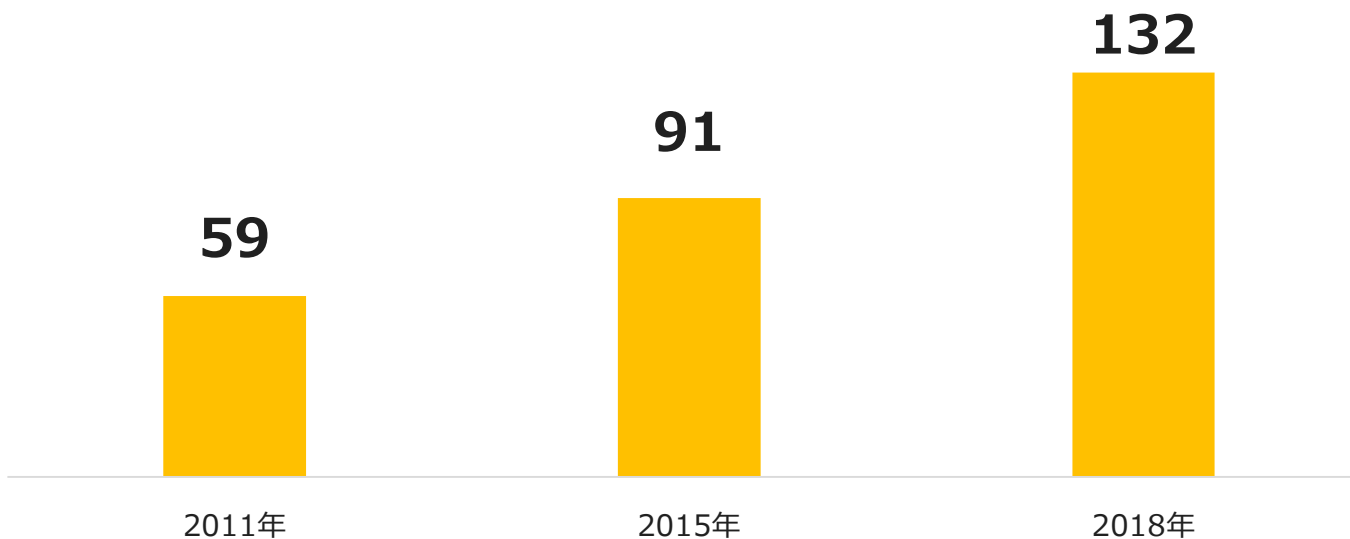
* 支持療法：
がんそのものに伴う症状や、がん治療による副作用の症状を軽減させる等の治療

エビデンス構築

漢方薬のエビデンス構築により、
診療ガイドライン*への掲載数が増加している

* 診療ガイドライン：科学的根拠に基づき、系統的な手法により作成された推奨を含む文章。臨床現場における意思決定の際に、判断材料の一つとして利用される。

診療ガイドライン掲載数の推移



資料：日本東洋医学会EBM委員会診療ガイドライン・タスクフォース(CPG-TF)に基づき当社作成。タイプA,B,Cの個数を集計。

TU-100 (大建中湯) 開発

米国におけるTU-100 (大建中湯) の開発方針

開発ターゲット疾患 「術後イレウス (POI)」
Late Phase II を実施し、早期完了を目指す



中国事業

2019年度～2021年度

- 既存商品群での売上拡大を目指す
- 中成薬事業参入への準備を進める

2021

売上高：2.4億元
(中国事業の計画)

生薬を原料とした
「薬食同源」製品、
飲片等を販売

2027

売上高：100億元
(中国事業 売上イメージ)

中成薬事業を
柱にする

2018

中国事業

「薬食同源」製品等



「薬食同源」製品



生人参

飲片 (刻み生薬)



飲片

中成薬 中薬配合顆粒



顆粒剤

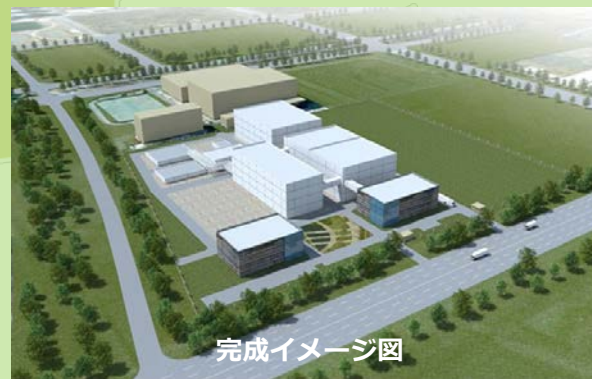
分析研究センター



完成イメージ図

天津工場

(津村盛実製薬有限公司)



完成イメージ図

生産性を向上させる効率化施策

栽培



- 栽培管理システム（データ収集・分析）による生薬の収量向上・安定化

生薬加工



- 画像認識AIによる生薬選別作業の自動化

生産性向上

生産



- 生産工程のロボット化による工場の省人化
- AI監視による設備異常検知・故障予測

活動・業務

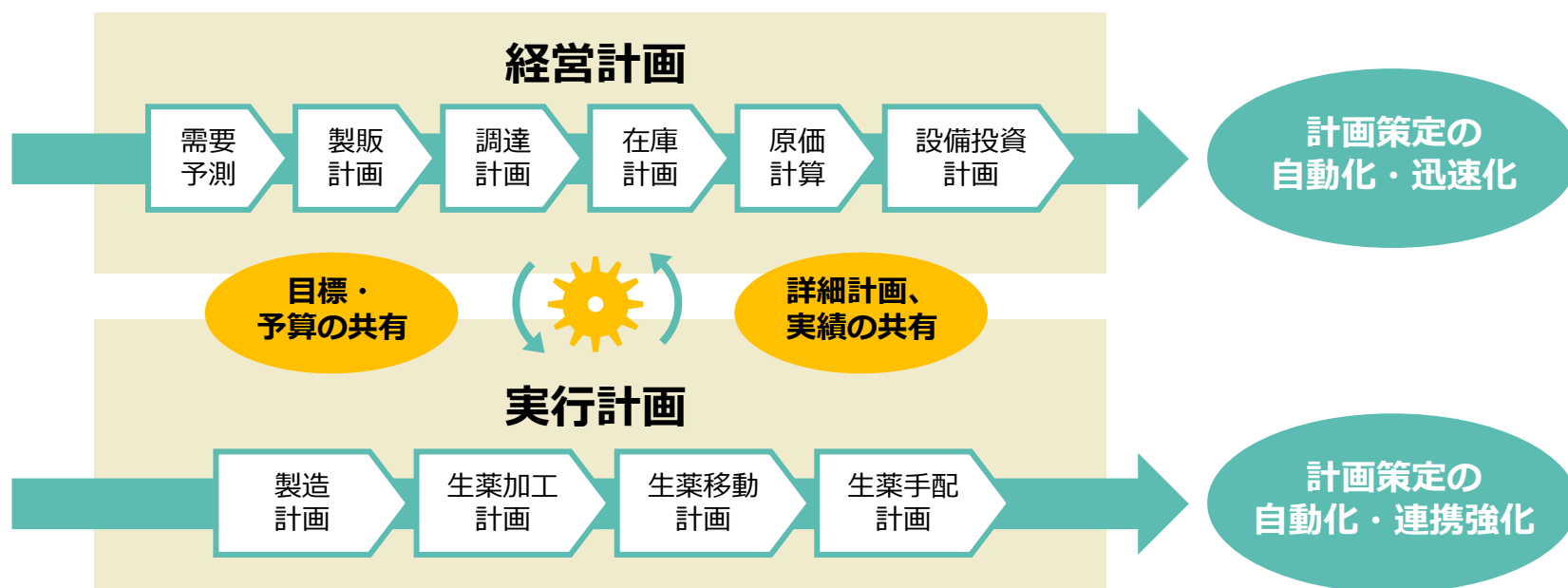


- AIによる営業活動の分析
- RPA*導入による定型業務の自動化

* RPA : Robotic Process Automation

グループサプライチェーンの全体最適化

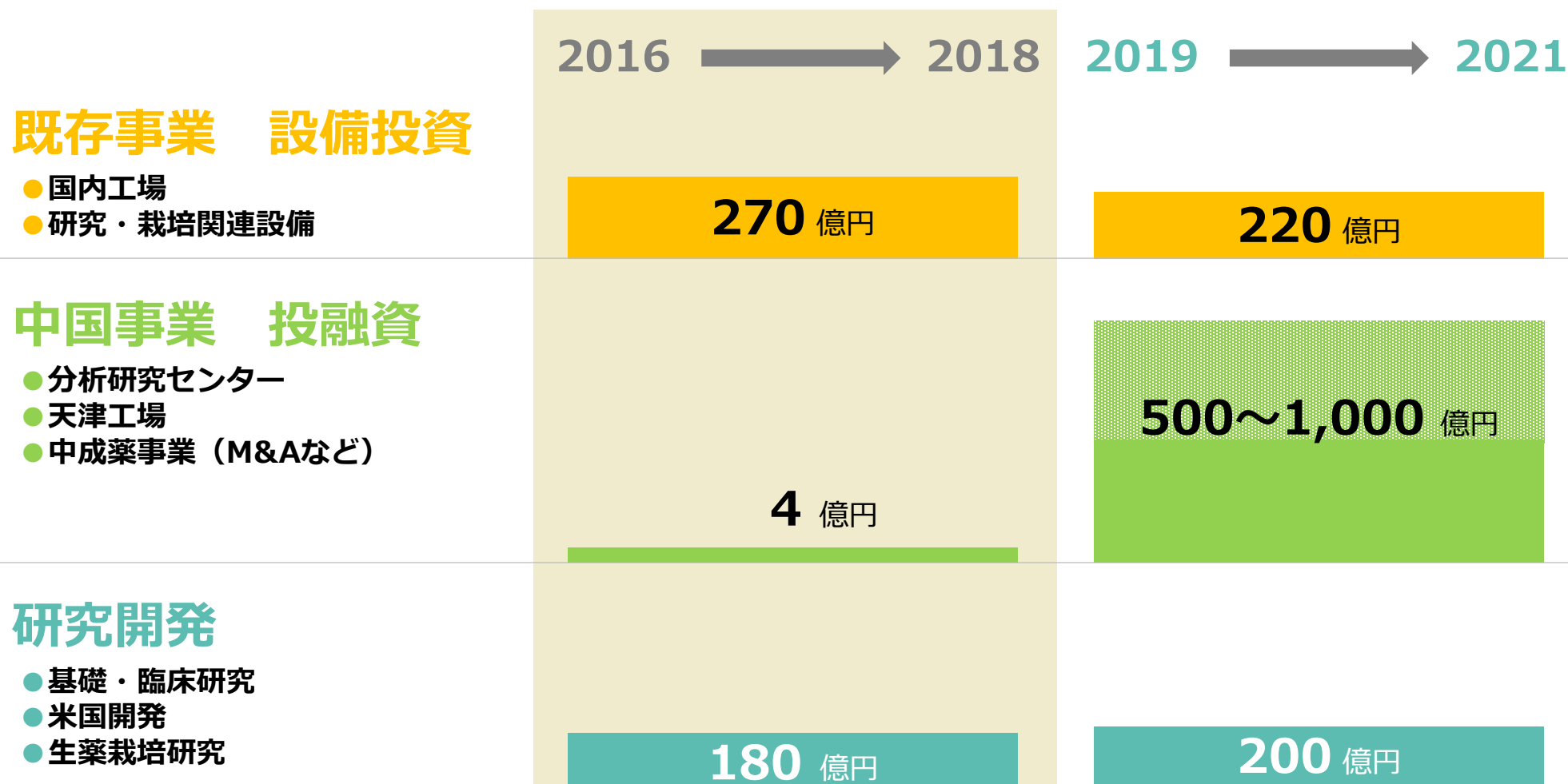
需要予測から生薬手配計画までの全体最適化を
実現するSCM改革



- 計画策定の迅速化、ローリング周期の短縮を図り、将来のリスクを早期に察知
- 中国・日本の拠点間連携強化により最適な在庫配置を実現

効率的な資源配分

中長期的な視点から経営の意思を反映した資源配分をする



理念経営を実践できる人財の養成

2019年1月 ツムラアカデミー設立

- 1 社内外講師による体系的な教育プログラムを企画・運営することにより、当社グループの基本理念に基づく経営を実践できる人財を養成し、連綿と輩出する
- 2 当社グループ社員に理念の浸透を図り、コーチングセミナーや人間力向上を目指したプログラムを実施し、基本基調に則した企業文化を醸成する

ツムラアカデミー

経営人財養成

役員以上とその候補者が対象

企業文化醸成

全社員が対象

SDGsへの取り組み



漢方バリューチェーンの特徴的な取り組み

- 1 漢方の有効性解明をさらに進め、さまざまな疾病構造に対応し、より多くの人々の健康と福祉に貢献する
- 2 再生可能エネルギー等の循環型システムを取り入れ、水をはじめとした資源の有効活用・保全を推進する
- 3 生薬の栽培・研究を通じて、天然資源の持続的利用や産地の雇用機会創出、農福連携等を拡げる



株主還元方針

- “漢方”事業の持続的な拡大と
中国事業の成長投資および基盤構築を通じて、
企業価値の向上を図る
- 中長期の利益水準や
キャッシュ・フローの状況等を勘案し、
安定配当を実施する

2019年度業績予想

(百万円)

	2018年度	2019年度予想	前同比	
			金額	伸長率
売上高	120,906	125,000	4,093	3.4%
営業利益 営業利益率	18,520 (15.3%)	17,000 (13.6%)	▲1,520	▲8.2%
経常利益	19,702	18,000	▲1,702	▲8.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	14,593	12,300	▲2,293	▲15.7%
配当金 (1株当たり)	64円	64円		
ROE	7.4%	6.0%		

本資料に関するお問い合わせ先

株式会社ツムラ コーポレート・コミュニケーション室

広報グループ

TEL : 03-6361-7100

I R 推進グループ

TEL : 03-6361-7101

見通しに関する注意事項

- 本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」を含みます。これら見通しを実現できるかどうかは様々なリスクや不確実性などに左右されます。従って、実際の業績はこれらの見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。
- 日本ならびにその他各国政府による医療保険制度や薬価等の医療行政に関する規制が変更された場合や、金利、為替の変動により、業績や財政状態に影響を受ける可能性があります。
- 現在発売している主要製品が、万が一製品の欠陥、予期せぬ副作用などの要因により、販売中止となったり、売上が大幅に減少した場合、業績や財政状態に大きな影響を及ぼします。