

株式会社ツムラ

新中期経営計画（2016年度－2021年度）

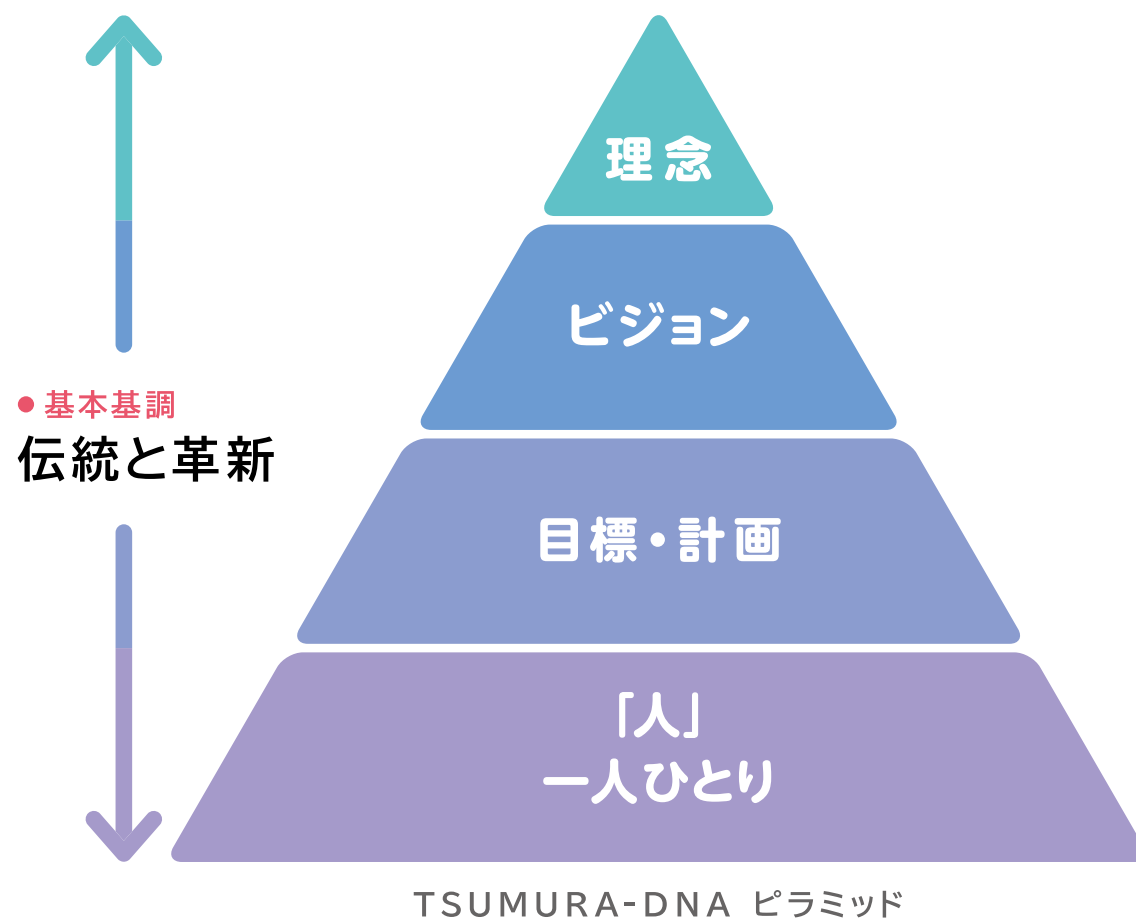
# “漢方”のイノベーションによる 新たな価値の創造

2016年5月13日（金）

代表取締役社長 加藤 照和

TSUMURA

# 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
- 新中期経営計画  
“漢方”のイノベーションによる新たな価値の創造
- 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

# 長期経営ビジョン～ 2021年ビジョン～

“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



2012年度－2015年度  
中期経営計画の総括

# 概要および定量的振り返り

## 1. 漢方市場の拡大

日本国内における  
医療用漢方製剤市場の拡大

## 2. 収益力の強化

新生産技術の導入等による  
「コスト構造改革」の実現

## 3. 財務・資本政策

財務・資本政策の遂行による  
企業価値の拡大

連結：億円	2015年度 目標	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度 実績	当初 計画比
売上高	<b>1,230</b>	1,056	1,101	1,104	<b>1,126</b>	-104
営業利益	<b>295</b>	231	225	195	<b>198</b>	-97
営業利益率 (%)	<b>24.0</b>	21.9	20.4	17.6	<b>17.6</b>	-6.4
親会社株主に帰属する 当期純利益	<b>190</b>	153	180	140	<b>125</b>	-65
EPS (円)	<b>269</b>	217	255	199	<b>178</b>	-91
ROE (%)	<b>14.0</b>	14.1	14.5	10.1	<b>8.3</b>	-5.7
漢方129処方 売上高	<b>1,180</b>	995	1,027	1,052	<b>1,075</b>	-105
うち育薬5処方 売上高	<b>386</b>	262	280	286	<b>291</b>	-95

営業利益  
過去最高益

当期純利益  
過去最高益

## 計画未達の分析

1

### 育薬処方への伸長鈍化

育薬領域専門医に対するプロモーションの重点化、集中化が十分ではなかった  
新規エビデンスの有効活用（資材化など）が十分ではなかった

2

### 生薬価格の再上昇による原価悪化

2011年以降の中国産人參等の調達価格上昇により、2013年以降の生薬原料費が上昇 → 原価悪化へ

3

### 為替の円安による原価悪化

2013年以降の急激な円安により、中国産原料生薬の調達コスト上昇 → 原価悪化へ

## 事業環境の変化

- ✓ 一部原料生薬の価格上昇
- ✓ 急激な為替の円安

### 売上原価率への影響 (計画差異)


2015年度  
当初計画 **34.7%** → 実績 **40.0%** **5.3pt**上昇

要因	影響度
生薬価格 (単価上昇)	+3.5pt
生薬価格 (為替)	+1.6pt
その他 (生産効率化、生産数量減等)	+0.2pt
計	+5.3pt

## 3つの戦略課題における定性的成果と課題

戦略	漢方市場の拡大	収益力の強化	財務・資本政策
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 漢方医学セミナー、講演会、説明会の積極的な実施</li> <li>&gt; 多施設二重盲検群間比較試験による臨床研究と基礎研究の推進、高質なエビデンスの創出</li> <li>&gt; TU-100 (大建中湯) の科学的品質評価法の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 省人化・省力化を実現する新製造システムの構築</li> <li>&gt; 自社管理圃場の拡大</li> <li>&gt; 業務効率化に伴う販管費の抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 非事業資産の見直し</li> <li>&gt; 安定配当の実施</li> <li>&gt; 原料生薬の戦略的備蓄</li> </ul>
課題 積み残し	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 育薬処方 (特に六君子湯) におけるエビデンスの活用</li> <li>▪ TU-100のPhaseⅡ試験の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 営業効率の向上</li> <li>▪ 原料生薬の栽培化 技術開発・実生産化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ROE14%の未達</li> <li>▪ 原料生薬在庫のコントロール</li> </ul>





---

2016年度－2021年度  
新中期経営計画の概要

## 新中計期間に直面する課題と機会

### 課題

為替変動・生薬価格高騰の損益影響、薬価改定

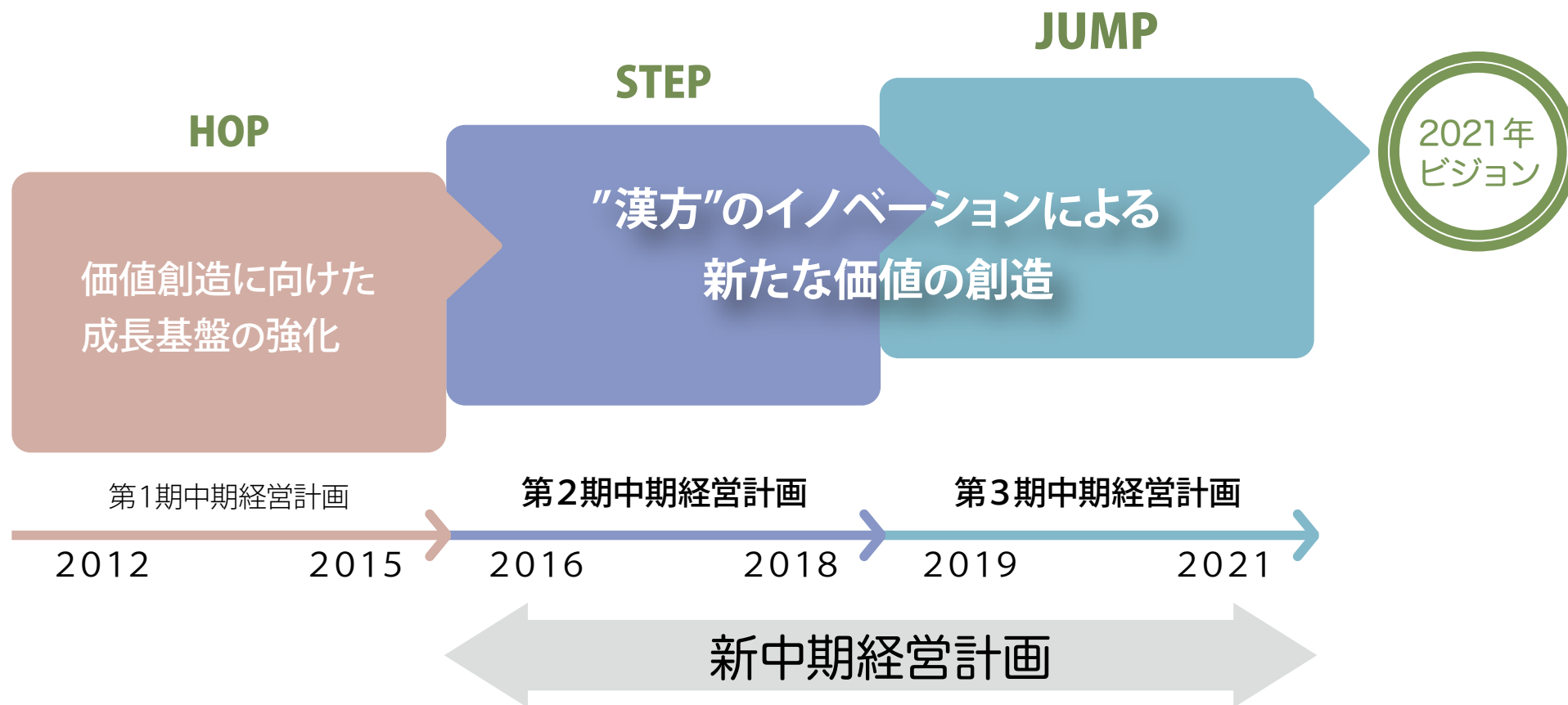
### 機会

超高齢社会、健康寿命の延伸、認知症対策、がん対策、女性の職業生活における活躍推進  
→疾病構造の変化（高齢者疾患、女性特有の疾患）

### 厚生労働省の施策

- > 健康日本21 (二次)      健康寿命、生活習慣病の発症・重症化予防
- > 新オレンジプラン      認知症施策推進
- > 地域包括ケアシステム      総合診療医、在宅医療の推進
- > 医薬品産業強化総合戦略
  - ➔ 「医療を支える必須医薬品又は伝統的な医薬品、例えば、ワクチン、輸液製剤、漢方製剤、外用製剤等については、引き続き今後も質の高い製品が安定的に供給されることが求められる。」等の記載あり
- > がん対策加速化プラン
  - ➔ 「術後の合併症・後遺症を軽減する観点から、栄養療法、リハビリテーション療法や漢方薬を用いた支持療法に関する研究を進める」の記載あり

# 新中期経営計画のテーマと 長期ビジョン実現へのロードマップ



## 数値目標

	2018年度	2021年度
売上高	<b>1,200億円</b>	<b>1,350億円</b>
営業利益	<b>140億円</b>	<b>190億円</b>
売上高営業利益率	<b>11.5%</b>	<b>14%</b>
親会社株主に帰属する 当期純利益	<b>100億円</b>	<b>130億円</b>
EPS	<b>140円</b>	<b>185円</b>
ROE	<b>6%</b>	<b>8%</b>

### 前提条件

薬価改定：

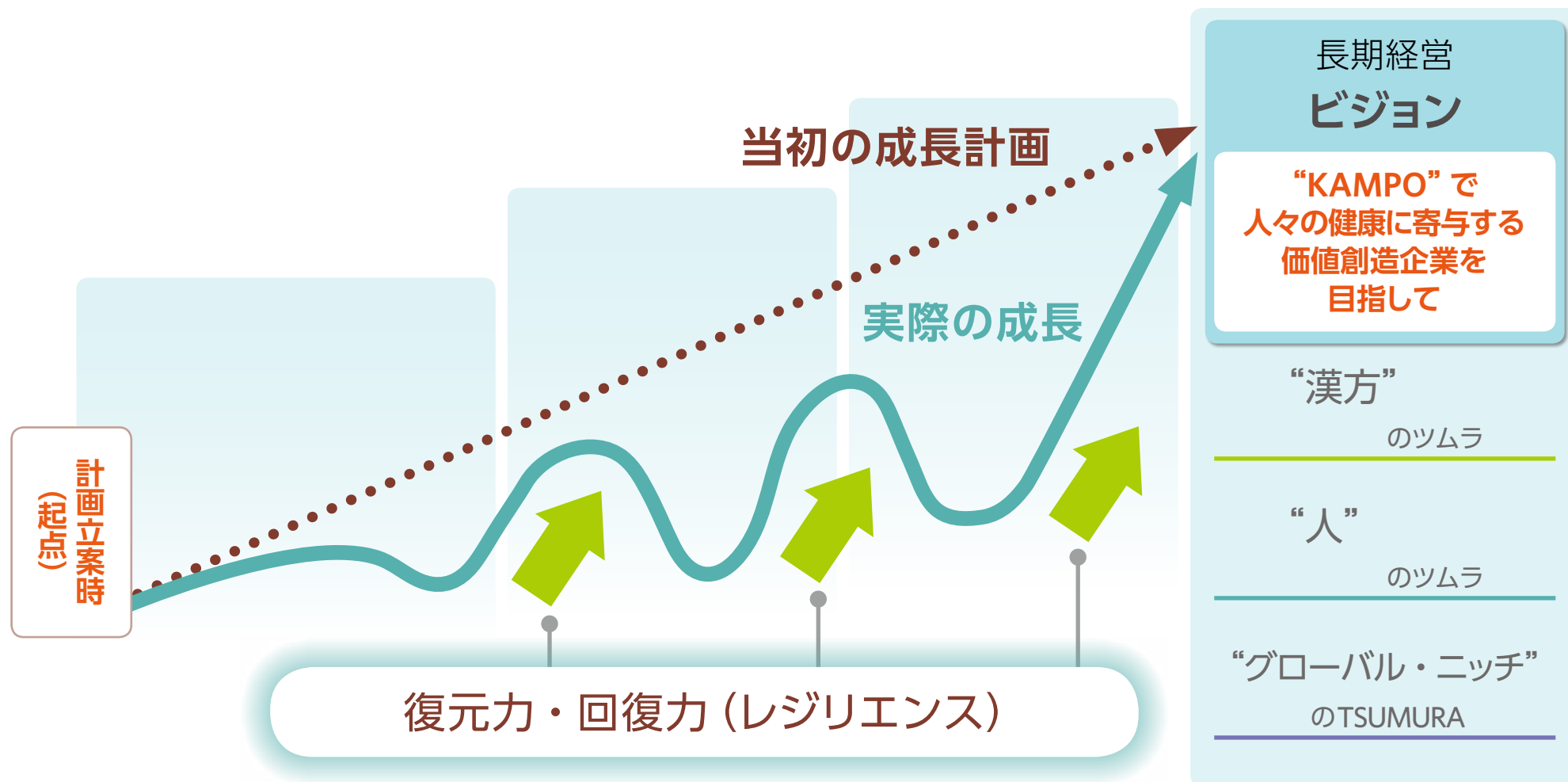
2016年度、2017年度、2018年度、  
2020年度

為替レート：

115円/米ドル

- > 薬価改定の影響を見込むも漢方事業は安定成長を目指す
- > 原料生薬の価格高騰の影響が続くが、利益面では2018年度に底を打ち、その後は回復し、巡航速度での成長を目指す
- > 2021年度の数値目標は、事業環境の変化を踏まえ、第3期中期経営計画の開始年度（2019年度）に改めて公表する予定

# 逆境を吸収し成長につなげる力



## 戦略課題 1-3

- 1 漢方市場の拡大と  
安定成長
- 2 収益力の継続強化と  
キャッシュ・フローの最大化
- 3 中国における  
新規ビジネスへの挑戦



戦略課題1

漢方市場の拡大と安定成長



TSUMURA

## 漢方市場拡大のための基本戦略

エビデンス・ガイドライン・漢方医学的な処方を使い分け等の適切な情報提供  
(基本活動：面談・説明会・漢方医学セミナー)



MR



### HP市場 (大学病院、臨床研修指定病院等)

エビデンスを中心としたプロモーション活動  
重点領域の専門医中心 → 新規処方開拓

### GP市場 (開業医・診療所等)

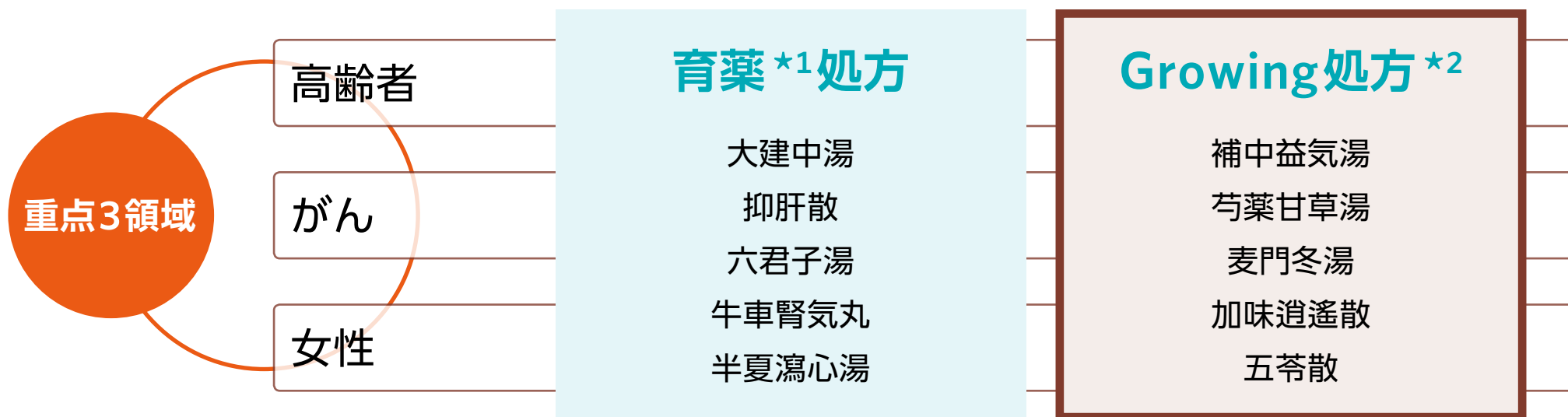
漢方医学的なプロモーション活動  
既存先中心に漢方習熟度を高めていただく → 処方量・処方数のアップ

#### 重点3領域

1. 高齢者関連領域
2. がん領域 (支持療法)
3. 女性関連領域



# 育薬処方と“Growing処方”の拡大に向けて



アンメットメディカルニーズ等に重点化

BPSD、フレイル、がん支持療法（術後機能障害・食欲不振・口内炎）、更年期障害、等

2021年度売上高100億円超の処方を3処方に  
大建中湯・抑肝散・六君子湯

\*1 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）を確立すること

\*2 育薬5処方に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成長ドライバー

## エビデンス・パッケージの充実

安全性・有効性のエビデンス構築 → 添付文書の充実

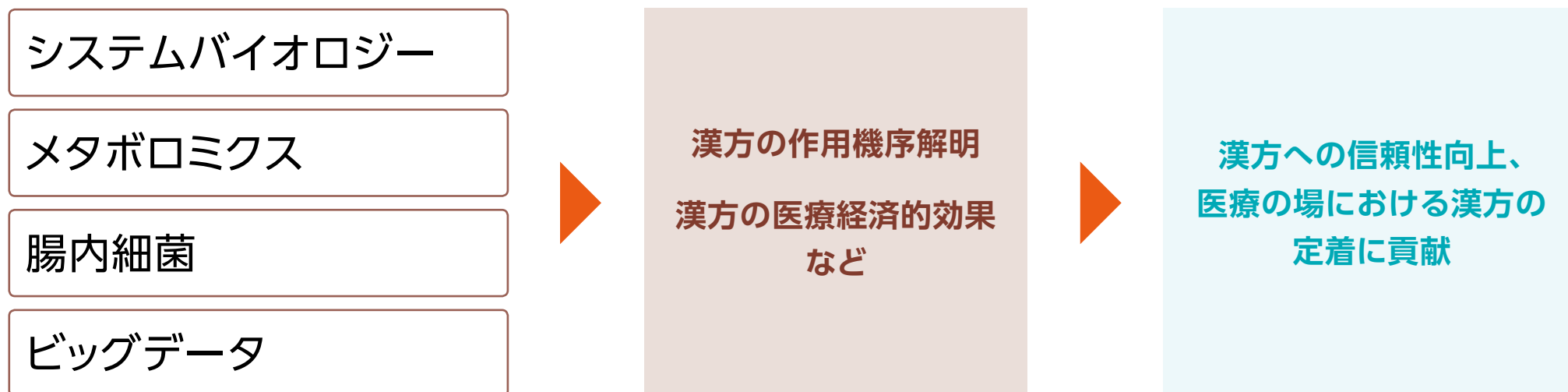
育薬処方とそれに続く Growing 処方 → 治療ガイドラインへの掲載

臨床的 EBM・作用機序・副作用発現頻度調査・薬物動態 (ADME)・医療経済学的データを揃える

	メタ解析	RCT	作用機序	副作用発現 頻度調査	薬物動態 (ADME)	ガイドライン掲載 (漢方の推奨記載あり)
大建中湯	論文 投稿中	23	◎	◎	◎	小児慢性機能性便秘症診療、 全身性強皮症診療
抑肝散	1	12	◎	◎	◎	認知症疾患治療
六君子湯	—	16	◎	実施中	◎	機能性消化管疾患診療、 心身症診断・治療、GERD 診療
牛車腎気丸	—	14	△	—	○	前立腺肥大症診療、過活動膀胱診療
半夏瀉心湯	—	5	○	—	—	—

## エビデンス構築の新基軸

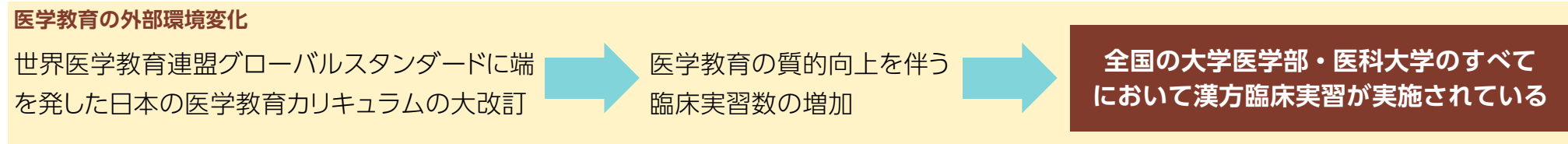
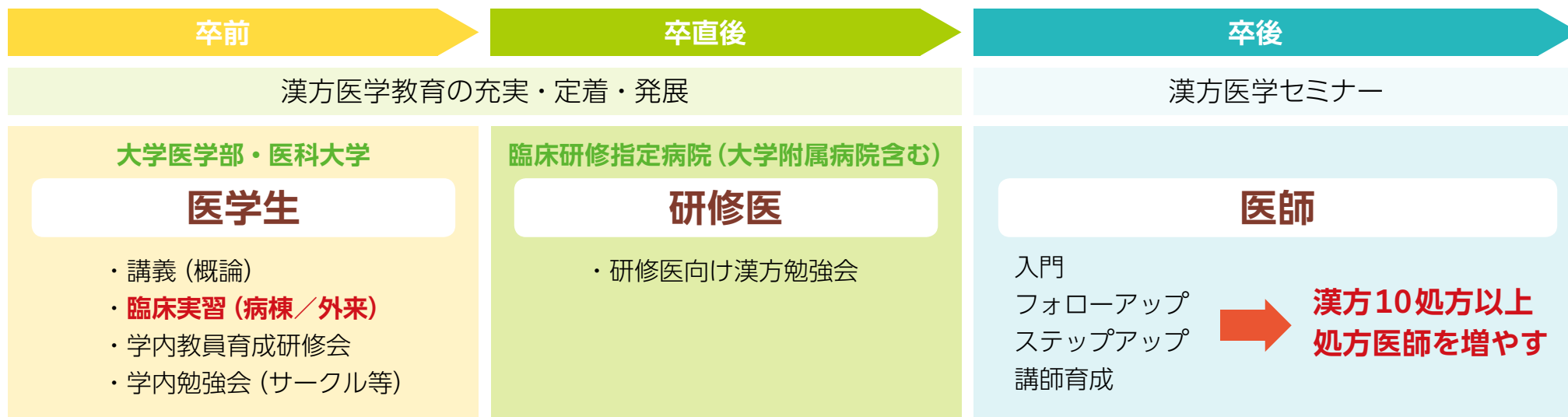
新技術 (IT技術・新分析法・ネットワーク解析等) を活用し、漢方医学、漢方薬の研究を加速化



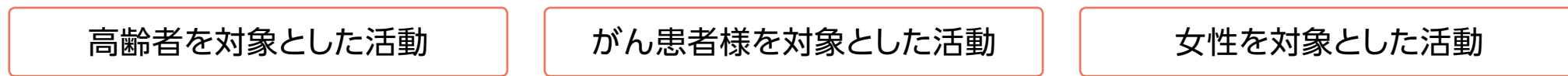
- システムバイオロジー : オックスフォード大学 イノベイティブ システムズ バイオロジー プロジェクト  
SBI (システムバイオロジー研究機構)
- メタボロミクス : 神戸大学 病因病態解析学 (疾患メタボロミクス) 分野
- 腸内細菌 : シカゴ大学 消化管疾患センター
- ビッグデータ : 東京大学 ヘルスサービスリサーチ講座

# 医師等への漢方医学教育支援および一般生活者への情報発信

## 卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育支援



## 一般生活者への情報発信



# 米国におけるTU-100 (大建中湯) の開発

		第1期中期経営計画				新中期経営計画		
		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度以降
品質管理		FDAミーティングを経て、バイオアッセイ・HPLC-FPによる品質評価方法を合意				<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理体制の合意 (CGMPなど)</li> <li>生薬品質データベースの構築</li> </ul>		
有効性・安全性	IBS	エンドポイント探索試験 (IBS患者) <b>2016年度終了予定</b>				PII (前期)		
	POI	エンドポイント探索試験 (腹腔鏡下大腸切除患者) <b>2017年度終了予定</b>				PII (前期)		
	クローン病	レスポンド試験 (クローン病患者) 2011 ~ 2014年度 PII (前期)						
安全性等		副作用*1	ADME*2					

IBS / POI / クローン病のすべてのPII前期が終了・解析した後、2018年度中にPII後期以降の方針・スケジュールを決定する予定

\*1: FDAに副作用発現頻度調査結果を提出

\*2: FDAに米国人健常人を対象とした臨床薬物動態結果を提出

IBS: 過敏性腸症候群、POI: 術後腸管機能障害



---

## 戦略課題2

収益力の継続強化と

キャッシュ・フローの最大化

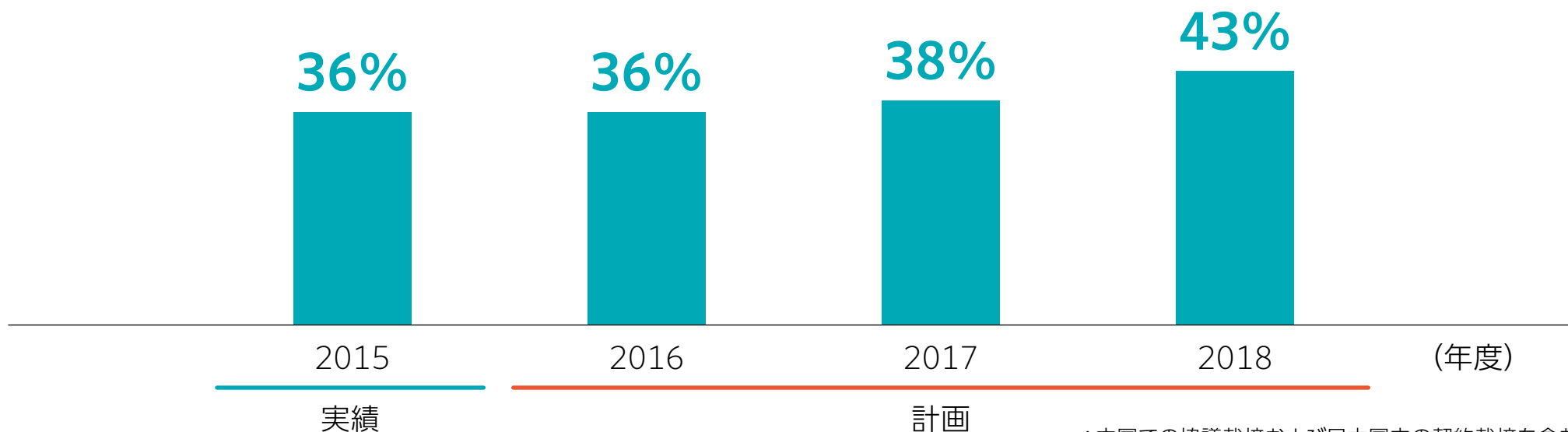
# サプライチェーンでみる収益向上 / CF最大化の全体像

	調達	生産	販売	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 生薬価格の高騰</li> <li>&gt; 為替変動の影響</li> <li>&gt; 在庫増、回転率悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 生薬価格の高騰、円安の影響、減価償却費の増加を吸収し得る継続的な原価低減策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 薬価改定の影響</li> </ul>	
対応策	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 自社管理圃場の拡大</li> <li>&gt; 競争原理に基づく購入体制の強化および合理化</li> <li>&gt; 生薬在庫のコントロール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 既存設備の生産能力向上</li> <li>&gt; 新生産技術の継続導入・拡大</li> <li>&gt; 設備投資案件・時期の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 重点領域、処方の絞り込み</li> <li>&gt; 需要・販売予測の精度向上</li> </ul>	
<b>グループサプライチェーンの最適化</b>				
管理指標	生薬価格	在庫回転率	労働生産性	販管费率

## 価格安定と品質保証強化を実現する生薬調達改革

### 自社管理圃場の継続拡大

■ 総手配数量に対する自社管理圃場の数量比率



\*中国での協議栽培および日本国内の契約栽培を含む

## 2021年度に自社管理圃場の数量比率50%を目指す

競争原理に基づく購入体制の強化および合理化

生薬品質の追求・安全性担保体制のさらなる強化



## 生産能力向上を実現する生産システム改革

第1期中計期間における自動化・省人化設備の導入により、  
コスト削減効果が期待できる基盤を構築

新生産技術の継続導入・拡大

### > 既設生産基礎能力の向上

生産稼働体制の最適化（稼働日数、非稼働時間の見直し等）  
トラブル、ロスの低減

### > 新生産技術の継続導入・拡大

新造粒システム、高速充填機等の開発 ➡ 新製造棟への順次導入

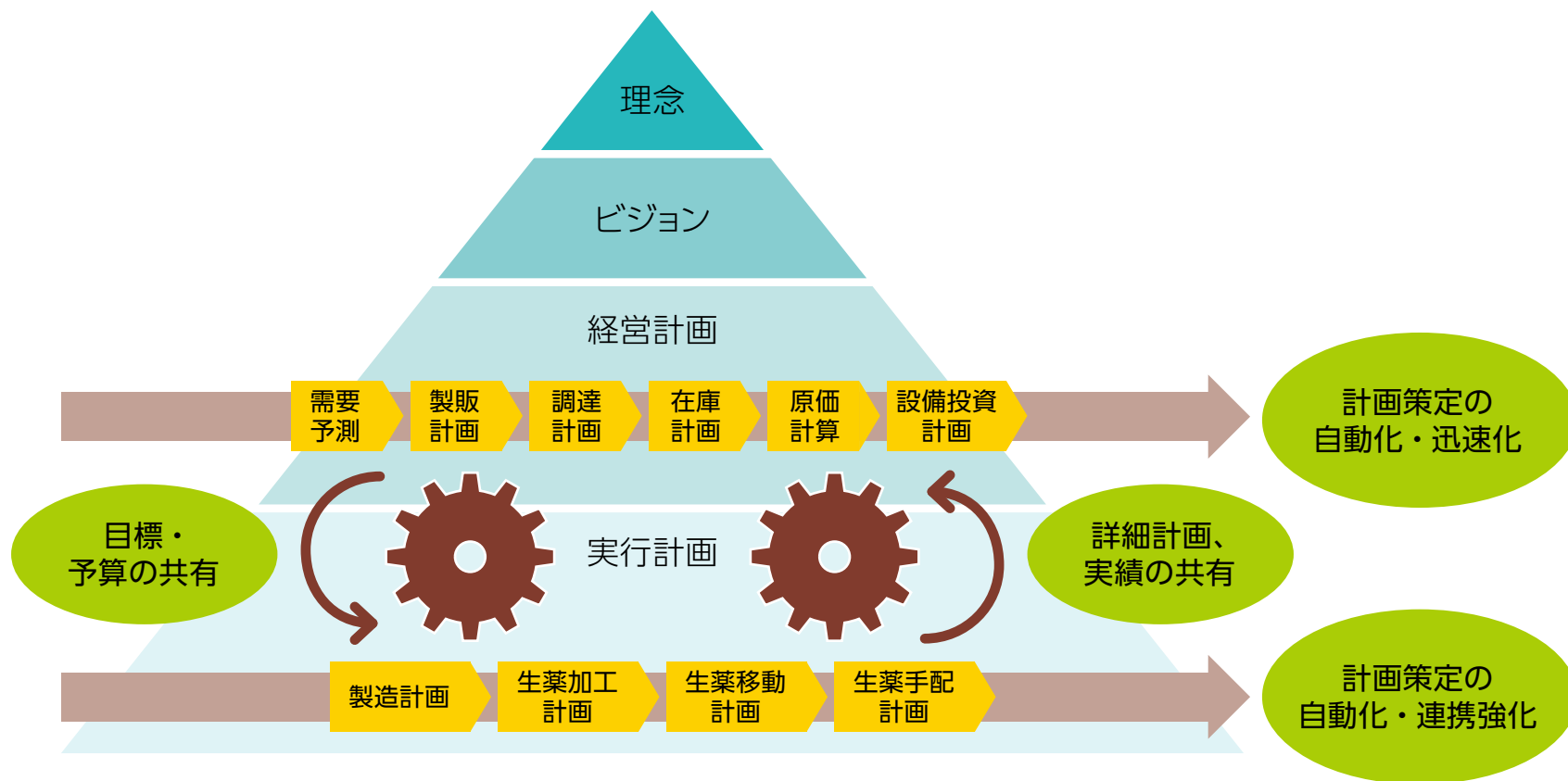
・ PIC/S GMP へ対応 ・ 顆粒、製品品質のさらなる向上 ・ 自動化、省人化の推進

**労働生産性向上効果（全工程を通じて） 2021年度は2015年度比30%増を目指す**

### > 設備投資

**2016-2018年度は年平均約100億円。2019-2021年度は年平均約80億円を予定。**

# グループサプライチェーン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
- > 「経営と現場」「部門・拠点間」の連携強化によりサプライチェーンを全体最適化

## 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行う

### 研究開発費

2016年度～2021年度(6年間)の総額 450億円  
国内での基礎・臨床研究、米国開発、生薬栽培研究など  
将来の成長に資する必要案件に集中投資

### 経費効率化

第1期に引き続き、主に固定費は効率化推進

**2021年度に販管費率40%以下を目指す**



---

## 戦略課題3

# 中国における新規ビジネスへの挑戦

# 中国における新規ビジネスへの挑戦

## 1. 中薬配合顆粒 (単味生薬エキス顆粒) 事業への参入

- > 上海医薬集団の子会社である上海市薬材との間で合併会社を設立
- > 深圳津村、盛実百草を中心とした原料生薬調達体制の構築

## 2. 天津盛実百草中薬科技股份有限公司との「業務提携契約」締結

- > 当社漢方製剤向け原料生薬の供給・調達関係の強化
- > 当社からの技術支援強化
- > 人参等重要生薬の共同研究・産地管理、長期安定供給体制の構築
- > 中国刻み生薬 (飲片) 事業の共同展開  
(当社100%子会社、深圳津村薬業有限公司との共同事業展開)
- > 新規共同事業戦略の継続的検討
- > ツムラから盛実百草グループへの董事派遣による関係強化…  
2016年度中を予定

## 3. 刻み生薬 (飲片) 事業への参入

- > 100%子会社深圳津村による中国における刻み生薬 (飲片) の外販
- > 原料生薬の相互供給・加工等で天津盛実百草と協力

## 4. 中国ホールディング・カンパニー設立構想

- > 中薬配合顆粒生産、日本向け生薬・エキスの輸出等、  
既存事業と新規事業にまたがる中国におけるサプライチェーン・  
人財・資金を統括管理

> 生薬の提供を受けている中国、中国国民の健康への貢献 > 中国市場へのチャレンジ

# ツムラグループのESG視点

## ESGに関わるツムラグループの特徴的な取り組み

ツムラグループは本業である「漢方・生薬事業」を通じて持続的な社会に貢献します。

<p><b>環境</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生薬資源の保護と自然環境の保護への取り組み 野生生薬の栽培化への継続的な研究</li> <li>循環型社会を実現する環境への取り組み ゼロエミッション（産業廃棄物の再資源化率100%）の維持</li> <li>「ツムラ環境基本理念」「ツムラ環境基本方針」に基づく環境目標設定と実行</li> </ul>
<p><b>社会</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生薬栽培（遊休農地活用や自社管理圃場の拡大等）による1次産業の活性化への貢献</li> <li>高齢者関連領域、がん治療領域（支持療法、緩和ケア）、女性関連領域などの社会的課題に対する医療貢献</li> <li>グループ役職員の人財の多様性、障がい者の雇用機会の創出</li> </ul>
<p><b>ガバナンス</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築と運用</li> <li>指名・報酬諮問委員会の設置検討</li> <li>役員報酬 業績連動型株式報酬制度（パフォーマンス・シェア型）を導入予定</li> <li>株主・投資家との対話 長期的な信頼関係を構築すべく、IR活動を通じて継続的かつ積極的に対話する方針（社外取締役との対話を含む）</li> </ul>

## 資本・財務政策

ツムラグループは安定した事業戦略のもと、健全な財務体質を確保するとともに、中長期的な企業価値の向上に資する事業投資を積極的に行います。

<b>キャッシュ・フロー 配分</b>	2016年度～2021年度(6年間) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設備投資 550億円</li> <li>・ 投融資(中国関連新会社) 60億円</li> <li>・ 株主還元(配当) 270億円</li> </ul> 合わせてキャッシュアウト約880億円の見込み ・ 営業キャッシュ・フローによるキャッシュイン960億円の見込み
<b>主な設備投資</b>	2016年度～2021年度(6年間) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 茨城工場 新規製造棟(一期、二期) 約170億円</li> <li>・ 静岡工場 新造粒包装棟関連 約42億円</li> <li>・ 栽培関連設備 約40億円</li> </ul>
<b>株主還元</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ “漢方”が持続的に発展・成長するための事業投資を通じて、企業価値の向上を図る方針</li> <li>・ 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方針</li> <li>・ 最適資本構成の検討・見直しを踏まえた株主還元に努め、市場動向等を総合的に勘案したうえで、機動的な自社株式の取得を実施する方針</li> </ul>
<b>効率性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ツムラグループでは投資に伴うリスク・採算性に留意して個別の投資判断を行うとともに、投資効率の維持・向上に努める</li> <li>・ 2021年度において、ROEは8%を目指す</li> </ul>

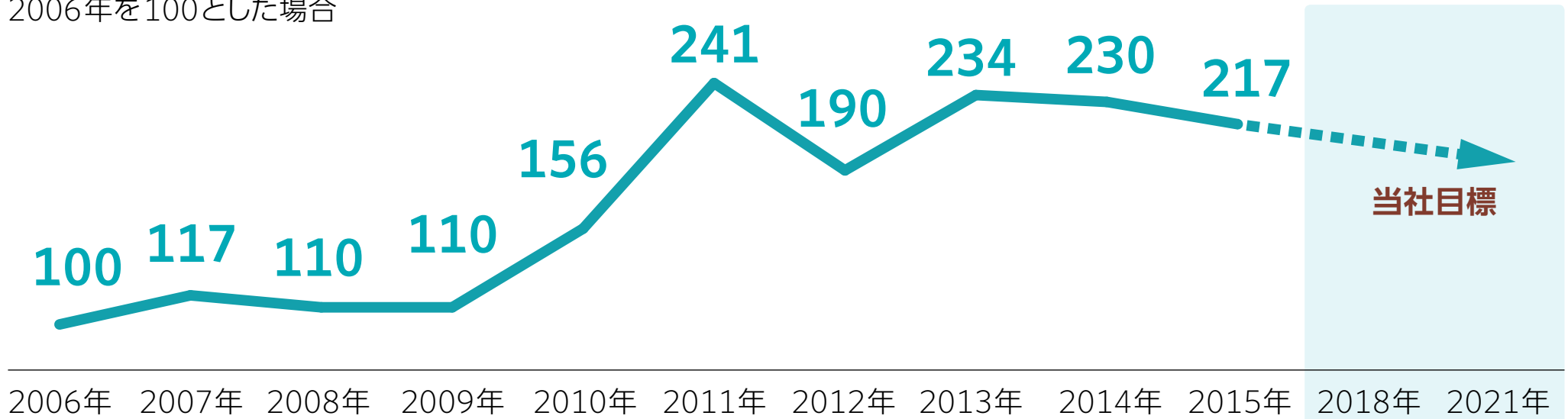
ご参考

# 生薬価格の動向予測

## 中国産全生薬の購入価格

(産地会社→関連会社 実績) 加重平均値

2006年を100とした場合



2011年

- ①中国国内での生薬需要増
- ②天候不順
- ③投機的買占め

2013年

人參価格高騰など

2015年

人參単価の想定以上の下落

- ①投機目的の購買解消方向
- ②市場への供給量増加



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  
IR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。