

2021年度 決算説明会

2022年5月11日
代表取締役社長CEO
加藤 照和

01 2021年度 決算概況

02 第3期中期経営計画（2019－2021年度）の総括

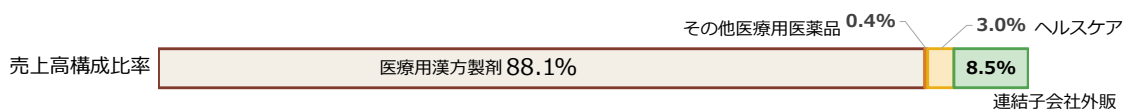
03 第1期中期経営計画（2022－2024年度）

2021年度 決算概況



売上高、利益ともに修正計画を上回り、増収増益の決算

【百万円】	2021年度 修正計画	2021年度 実績	達成率	2020年度 実績	前年比	
					金額	伸長率
売上高	127,500	129,546	101.6%	116,413	+13,132	+11.3%
国内	117,800	119,567	101.5%	110,053	+9,514	+8.6%
海外	9,700	9,978	102.9%	6,360	+3,618	+56.9%
営業利益	21,100	22,376	106.1%	19,382	+2,994	+15.4%
営業利益率	16.5%	17.3%	-	16.6%	-	-
経常利益	23,400	25,904	110.7%	20,866	+5,038	+24.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	16,600	18,836	113.5%	15,332	+3,504	+22.9%



2021年度決算の概況は、ご覧の通りです。

売上高 1,295億円のうち、国内売上高1,195億円、海外売上高99億円、いずれも計画を達成しました。

売上高は、収益認識基準適用前に換算しますと、1,453億円となり過去最高水準です。

営業利益は223億円、親会社株主に帰属する当期純利益は188億円と計画を達成しました。

為替差益により経常利益・当期純利益が押し上げられています。

当期純利益188億円は過去最高益です。

対前年では、売上高11%、営業利益15%、当期純利益22%とそれぞれ高い伸長率でした。

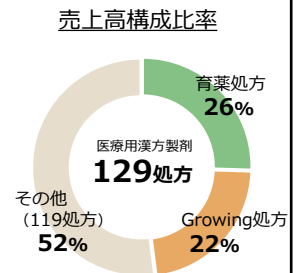
売上高構成比率では医療用漢方製剤の構成比率が90%を割り込みました。

育薬処方・Growing処方 売上高



(百万円)

	売上 順位	製品No. / 処方名	2020年度	2021年度	前年同期比	
育薬 処方	1	100 大建中湯	9,251	9,569	+318	+3.4%
	2	54 抑肝散	7,017	7,379	+362	+5.2%
	4	43 六君子湯	6,676	7,231	+555	+8.3%
	8	107 牛車腎気丸	3,229	3,509	+279	+8.6%
	23	14 半夏瀉心湯	1,257	1,358	+101	+8.0%
育薬処方合計			27,432	29,048	+1,616	+5.9%
Growing 処方	3	41 補中益気湯	6,793	7,232	+439	+6.5%
	5	17 五苓散	4,413	5,298	+884	+20.0%
	6	24 加味逍遙散	4,336	4,833	+496	+11.4%
	7	68 芍薬甘草湯	4,524	4,763	+238	+5.3%
	10	29 麦門冬湯	3,127	3,258	+130	+4.2%
Growing処方合計			23,196	25,385	+2,189	+9.4%
育薬・Growing処方以外の119処方合計			54,938	59,730	+4,792	+8.7%
医療用漢方製剤129処方合計			105,567	114,165	+8,597	+8.1%



※2020年度売上高：収益認識基準適用後の金額で表示しています

4

次に、医療用漢方製剤の売上高と育薬・Growingの処方別売上高です。

医療用漢方製剤129処方の売上高は1,141億円、対前年8.1%伸長。

育薬5処方の売上高は290億円、対前年5.9%伸長、Growing5処方の売上高は253億円、対前年9.4%伸長、その他119処方の売上高は597億円、対前年8.7%伸長と129処方中110処方が対前年で伸長しました。

売上高構成比率は、育薬処方26%、Growing処方22%、その他52%、昨年度とほぼ同じであります。

その他の情報につきましては、Appendixに掲載しておりますので、ご参照願います。

第3期中期経営計画（2019－2021年度）の総括

次に、第3期中期経営計画3年間の総括について、ご説明いたします。

2019年度～2021年度の3年間を振り返りますと、やはり、2019年12月初旬に中国・湖北省武漢市で新型コロナウイルスの感染が確認されて以来、ひたすら原料生薬の安定確保と漢方製剤の安定供給に尽力してまいりました。

2018年6月に設立しました中国平安保険との合併会社「平安津村有限公司」による最初のM&Aとして天津盛実百草中薬科技股分有限公司と2019年11月に資本提携意向書締結、2020年2月に持分譲渡契約締結を完了し、同社の80%持分取得により、子会社化いたしました。

その後、社名を「平安津村薬業有限公司」といたしました。

第3期中期経営計画（2019－2021年度）数値目標



2021年度、全ての数値目標を達成

目標

売上高

1,200
億円以上

収益認識基準適用後
(公表・当初計画1,350億円以上)

営業利益

190
億円以上

ROE

6
%以上

【為替レート】
16.5円/人民元

実績

1,295
億円

223
億円

8.2
%

【為替レート】
17.0円/人民元

6

第3期中期経営計画における2021年度の数値目標については、ご覧の通り、すべて達成いたしました。

医薬事業、ヘルスケア事業、そして平安津村薬業と深圳津村薬業の生薬プラットフォームのすべての事業において計画を達成いたしました。

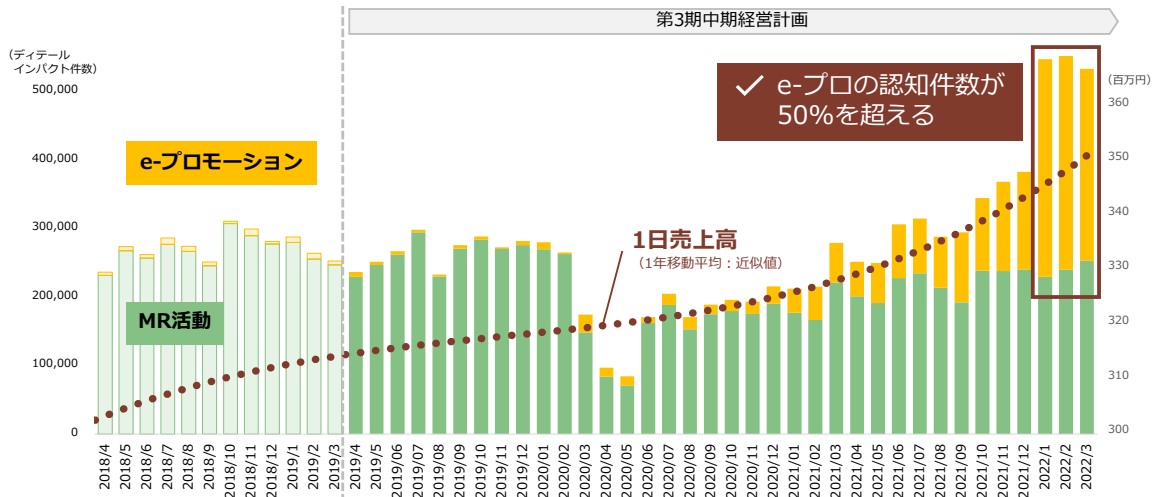
“漢方”のイノベーションによる新たな価値の創造 – Next Stage –

- 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

次に、第3期中期経営計画の定性目標として掲げた、ご覧の5つの戦略課題の成果について、ご説明いたします。

①-1. 情報提供活動の変革による効果（売上高伸長）

e-プロモーションによる情報認知件数の増加に伴い売上高が伸長



*ディテールインパクト件数：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
 *MR活動：MRを介したディテール、オンライン面談、院内説明会など。e-プロモーション：MRを介さないオンライン上の情報提供活動。インデジヘルスケア調査「Impact Track」

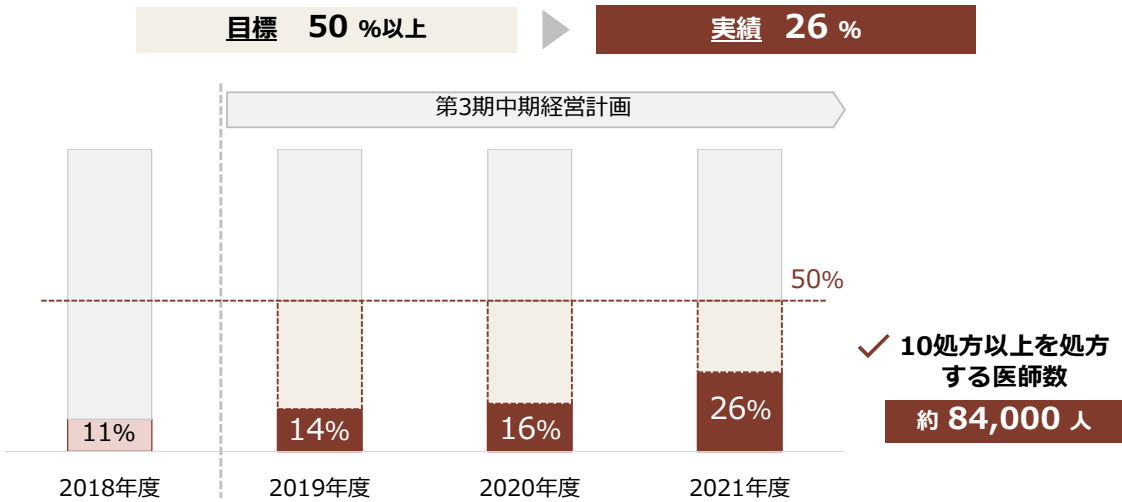
戦略課題①「漢方市場の拡大とプレゼンスの確立」については、COVID-19の環境下、情報提供活動の変革に取り組みました。

対面およびオンラインでの医師面談と説明会をMR活動と定義しておりますが、このMR活動・緑の棒グラフと、動画配信やWeb講演会などのe-プロモーション・オレンジの棒グラフの各チャネルから、医師が情報認知した件数・ディテールインパクトはご覧のように増加しました。それに伴い、1日売上高も茶色ドットの折れ線グラフのように伸長しました。

特に、2021年度に強化したe-プロモーションの4Qの認知件数は、全体の50%を超えております。

①-2. 医療用漢方製剤10処方以上の処方医師数の推移

10処方以上を処方する医師数は増加しているが、目標未達成



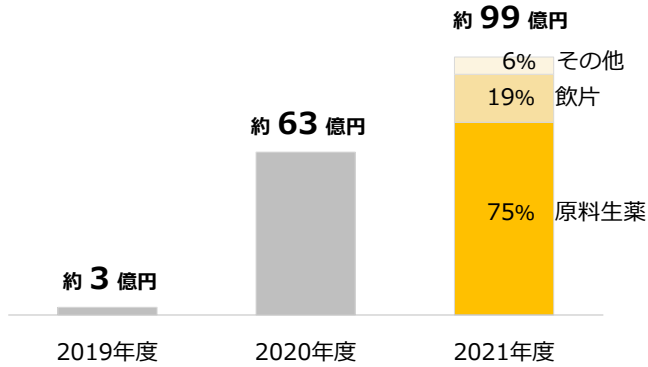
ビジョン2021「漢方のツムラ」で掲げた「国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて“漢方”を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献する」ために、「漢方医学の確立」を事業戦略として、10処方以上を処方する医師が2人に1人、つまり50%以上を目指してきましたが、2021年度末で26%でありました。

②-1. 海外売上高の推移

中国事業における生薬プラットフォームの基盤構築が進み、計画を上回った

計画 約 40 億円

実績 約 99 億円



✓ 製品ラインナップ、販路を拡大

- 新規顧客の開拓、既存顧客の販売拡大
- 飲片は公立病院とオンライン販路（平安健康など）を中心に拡大

戦略課題②「中国における成長投資と事業基盤の構築」については、2019年度末に生薬プラットフォームの基盤構築が進み、原料生薬の販売とともに、平安健康などのオンライン販路の拡大で、飲片の販売比率が対前年3pt増加の19%となりました。

②-2. 中国事業への投融資

中成薬企業のM&A、天津工場、中薬研究センターの建設遅れにより計画を下回った

計画 500~1,000 億円

実績 約290 億円

✓ 平安津村薬業 買収完了

買収額：約180億円



- 生薬プラットフォームとして原料生薬、飲片、「薬食同源」製品の販売

✓ 天津工場 建設

2022年度内に稼働予定



- エキス粉末の生産工場
- 将来は中成薬を製造予定

✓ 中薬研究センター 建設

2024年度内に稼働予定



- 研究開発と分析・評価機能
- 将来は中成薬のエビデンスパッケージの構築を担う

11

中国事業への投融資ですが、M&Aは生薬プラットフォームの天津盛実百草のみで、製剤プラットフォームの中成薬企業が未完了であったこと、天津工場、中薬研究センター建設の遅れにより、投資計画を大幅に下回り、約290億円でした。

天津工場は2022年度内、中薬研究センターは2024年度内にそれぞれ稼働予定です。

③. 生産能力、生産性向上のための設備投資

生産能力の増強および労働生産性が向上

計画 220 億円

実績 約170 億円

- ・ 国内工場
- ・ 研究、栽培関連設備

✓ 茨城工場 第3SD棟



- ・ 生薬の切裁、秤量、抽出装置への投入などの工程にロボット技術を導入
- ・ 漢方製剤の全製造工程における自動化・ロボット化を実現

✓ 生薬AI自動選別 (開発中)



- ・ 生薬の選別工程において不良品を自動で除去
- ・ 選別作業の効率化、作業人員の削減

12

戦略課題③「新技術を活用した生産性の向上 -AI、ロボット化、RPA-」については、国内の既存事業において、生産能力、生産性向上に向けた設備投資を実施し、計画220億円に対して約170億円の実績でした。

2020年度稼働の茨城工場第3SD棟は、生薬が不定形であるため、自動化は難しいとされてきた生薬の切裁・秤量工程や生薬を抽出装置へ投入する工程に、ロボット技術を導入し、自動化・省力化を実現しました。

これにより、漢方製剤の全製造工程における一連の自動化・ロボット化を実現し、今後はすべての生産拠点へ導入、拡大いたします。

また、生薬の選別においては、生薬AI自動選別装置の開発により、1ラインあたり平均4~5名の人員を2人まで減らすことができるレベルまで開発が進みました。さらなる省人化を目指します。

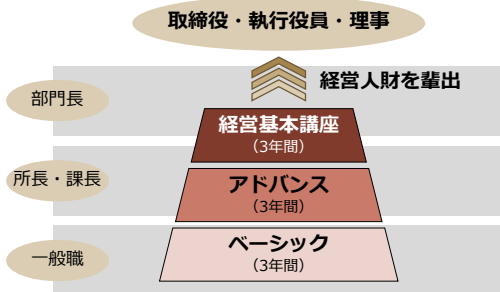
④. 理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発

2019年に社内人財養成機関としてツムラアカデミーを設立

✓ 経営人財養成プログラムの運営

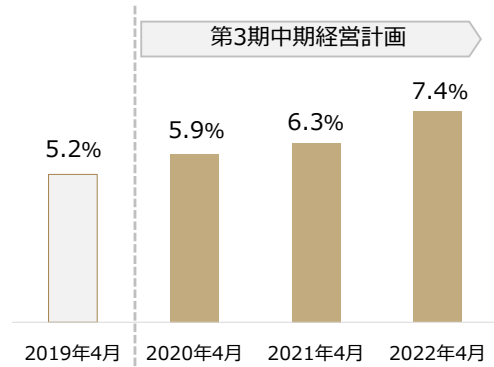
経営基本講座

- ・ 修了者 **33名** (うち女性5名)
- ・ 受講中 **43名** (うち女性11名)



✓ 女性管理職比率の上昇

2022年4月現在 **7.4%**



*ツムラ単体の数値 13

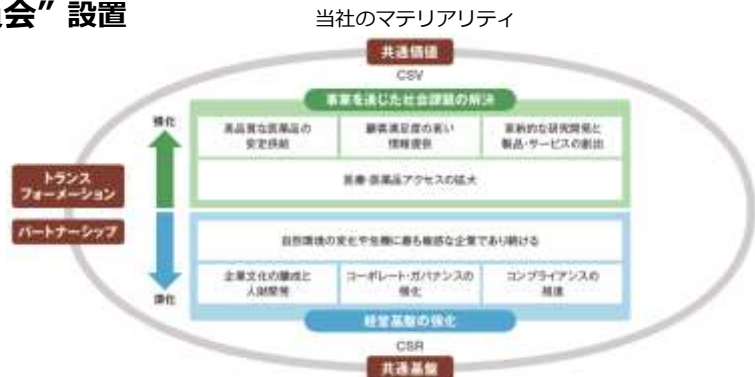
戦略課題④「理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発」については、2019年に社内人財養成機関として設置した取り組んできました。

2021年度末時点での3年間の経営基本講座プログラム修了者は33名、受講中は43名となっており、すでに役員候補者が複数名選任されました。

また、女性管理職比率についても、この3年間で2.2pt増加の7.4%となりました。今後さらに高めてまいります。

⑤. 漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

- ✓ マテリアリティのバージョンアップ
- ✓ TCFD賛同表明
- ✓ 取締役Co-COOを委員長とする
“サステナビリティ委員会”設置



14

戦略課題⑤「漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進」については、当社のマテリアリティのバージョンアップを図り、2021年10月にTCFDへの賛同を表明し、「サステナビリティ委員会」を設置しました。

投融資の総額は 約660億円

	計画	実績	主なトピックス
既存事業 設備投資 ● 国内工場 ● 研究・栽培関連設備	220 億円	約 170 億円	・ 茨城工場第3SD棟の建設
中国事業 投融資 ● 中薬研究センター ● 天津工場 ● 中成薬事業 (M&Aなど)	500~ 1,000 億円	約 290 億円	・ 平安津村薬業の買収 ・ 天津工場、中薬研究センターの遅延 ・ M&Aの遅延
研究開発 ● 基礎・臨床研究 ● 米国開発 ● 生薬栽培研究	200 億円	約 200 億円	・ 診療ガイドライン掲載数の増加 ・ 米国開発 (TU-100) の後期P II 開始 ・ 人參の畑地栽培化の推進 ・ COVID-19関係の研究

第3期中期経営計画の投融資総額は、先ほどの設備投資を含めて約660億円でした。

研究開発については、診療ガイドライン掲載数の増加や人參の畑地栽培化の推進等の成果が得られました。

米国開発については、臨床試験登録施設数は増加していますが、COVID-19の影響により全体の進捗は遅れております。

一方、COVID-19関係のEFE製剤研究が新たに追加となったため、研究開発の総額としては、ほぼ計画通りでした。

第1期中期経営計画（2022年度－2024年度）

“Cho-WA”（調和）のとれた未来実現への基盤構築



“Cho-WA”（調和）のとれた未来実現への基盤構築をテーマとした第1期中期経営計画について、ご説明いたします。

TSUMURA Group DNA Pyramid



ご覧の新たなTSUMURA Group DNA Pyramidに基づき、パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を掲げ、経営理念と企業使命から成る基本理念に基づく経営、2つのビジョン実現に向けた経営を引き続き、実践してまいります。

ビジョン・戦略の体系図



サステナビリティ ビジョン	自然と生きる力を、未来へ。		
長期経営 ビジョン	TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031 “Cho-WA”（調和）のとれた未来を実現する企業へ		
事業ビジョン	医療用漢方事業 患者様がどの医療機関・ 診療科においても、 一人ひとりに合った 漢方治療を受けられる状態	中国事業 中国国民の健康に 貢献している状態	各本部・部門 ビジョン
事業戦略	漢方医学の確立 漢方医学に基づき 「診療領域基本処方」すべてを 処方する医師が2人に1人以上 となる医療現場の実現	中国で信頼される 中薬企業になる 中国国民の健康に貢献している 中薬企業として認知される 事業規模・売上高100億円の実現	各本部・部門 戦略
中期経営計画	戦略課題 		各本部・部門 KGI/KPI

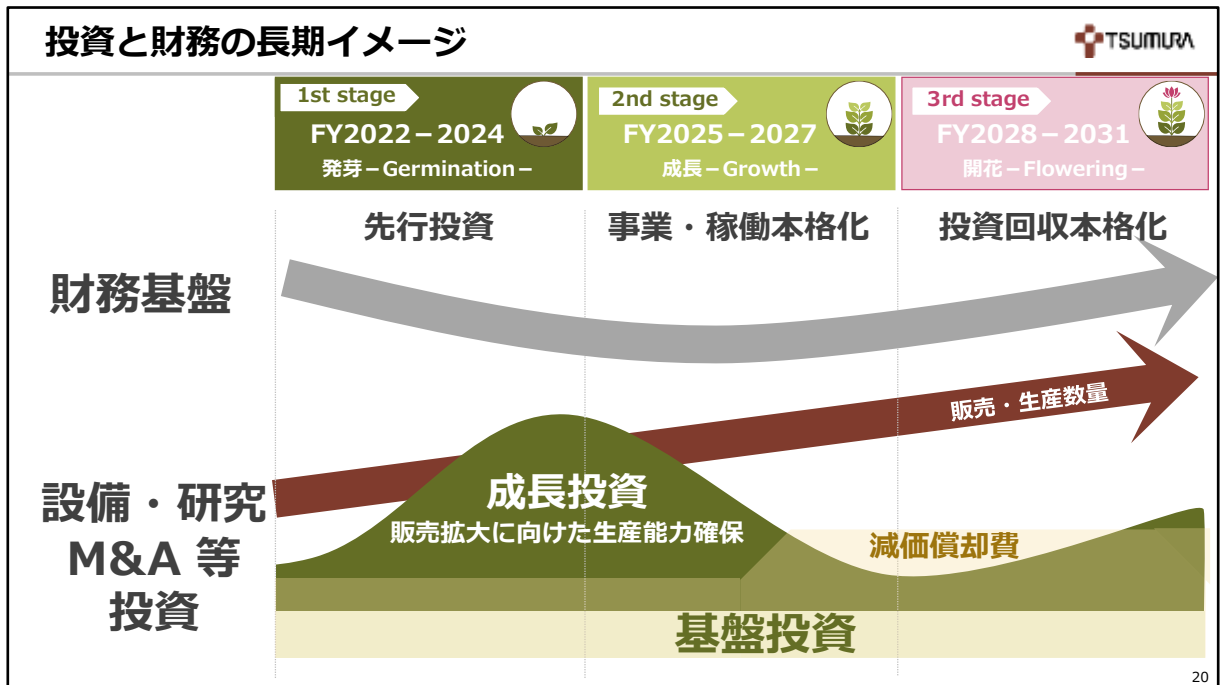
18

パーパスを掲げ、基本理念を体現するために、サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ」と長期経営ビジョン「“Cho-WA”のとれた未来を実現する企業へ」がテーマである「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」を策定し、企業経営の両輪としてまいります。

これら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、バックカスティングにより、第1期中期経営計画としての数値目標と戦略課題を策定いたしました。

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031実現へのロードマップ		TSUMURA		
		1st stage FY2022 – 2024 発芽 – Germination –	2nd stage FY2025 – 2027 成長 – Growth –	3rd stage FY2028 – 2031 開花 – Flowering –
医療用漢方事業		漢方治療の標準化 漢方治療の個別化	10処方以上処方医師 50%以上	診療領域基本処方すべて 処方する医師50%
研究開発		漢方治療の個別化 未病の科学化	研究 開発	社会実装
中国事業	製剤PF	中成薬事業	参入 基盤構築	ブランド確立
	生薬PF	生薬・飲片・ 「薬食同源」製品	売上拡大	ブランド確立 業界の発展リード
	研究PF	中薬研究センター	設立 機能拡充	中成薬エビデンス構築
スマートファクトリー		自動化範囲拡充	監視・管理へのシフト	スマートファクトリー実現
労働生産性	営業	1MRあたり売上高 (円/MR)		生産性2倍 (2021年度比) ¹⁹
	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)		

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031実現へのロードマップは、ご覧のとおりであり、2024年度までの3年間である第1期中期経営計画は、“Cho-WA” 2031実現に向けた先行投資・基盤構築を行うステージと位置付けております。



“Cho-WA” 2031ロードマップにおける投資と財務のイメージです。

国内漢方事業の持続的な安定成長を支えるべく、漢方治療の新規疾患領域などにおける研究投資やスマート工場化へ向けた生産設備などへの先行投資を1st Stageで実施いたします。

中国事業においても、生薬プラットフォームの事業拡大に加え、ここ1~2年での中成薬企業M&Aの実現を目指します。

ご覧のように、最初の3年は先行投資、次の3年で事業や設備稼働が本格化し、最後の4年で、先行投資からの成果を本格的に回収する計画です。

数値目標（2024年度）



前提条件：（薬価改定）FY2022、FY2023、FY2024

（為替レート）FY2022 19.5円/元、125.0円/米ドル

FY2023-24 19.0円/元、120.0円/米ドル

21

第1期中期経営計画の数値目標は、売上高1,620億円、営業利益290億円、ROE8%です。

中・長期的企業価値向上

成長 (事業規模の拡大)
 収益力 (利益率の向上)
 将来に向けた成長投資



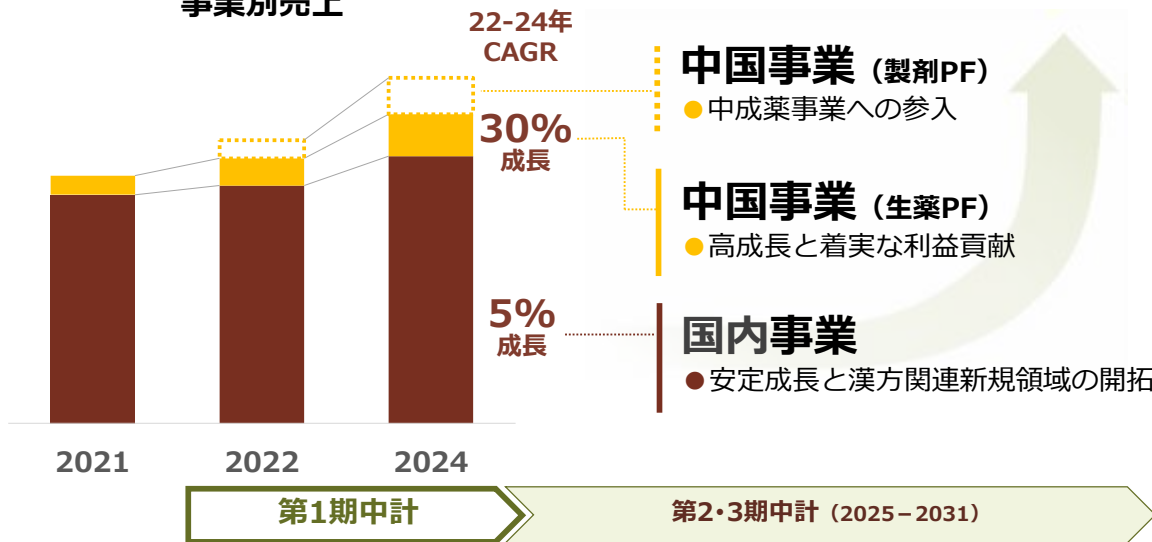
戦略課題の実行 ■ ■ ■ ■ ■ ■

“Cho-WA” 2031においては、将来キャッシュフロー創出を目指し、国内事業および中国・生薬プラットフォーム事業の拡大を図るとともに、製剤プラットフォームの中成薬企業M&Aによる事業基盤構築と規模拡大、販売・生産規模の拡大に伴う原価率低減による売上総利益率の低下抑制、販管費の圧縮等により、それを上回る売上高販管費率の低減を図り、結果として、売上高営業利益率の向上を目指します。

一方で、SCMシステムの高度化により、棚卸資産回転率の向上を目指すものの、BCP（事業継続計画）の観点から、適正在庫水準見直しや為替の影響などのマイナス面もあり、運転資本回転率は、できるかぎり現状維持を目指します。

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

事業別売上



“Cho-WA” 2031においては、海外事業比率50%を掲げ、成長・事業規模の拡大により将来キャッシュフロー創出を目指します。

第1期中期経営計画3年間の事業規模の拡大は、国内の漢方製剤事業は処方医師数増加・市場拡大を伴い、持続的な安定成長を目指します。

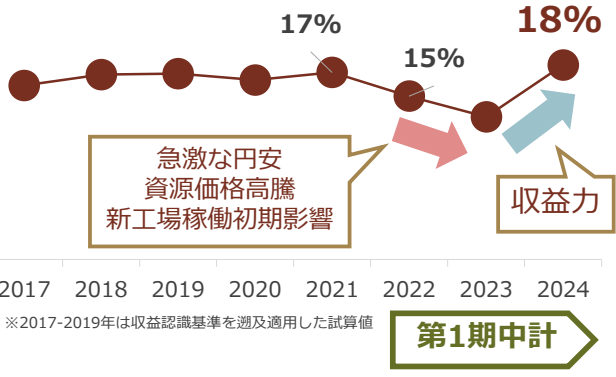
中国の生薬プラットフォーム事業は、飲片の販路拡大などにより高成長を目指します。

計画数値には織り込んでおりませんが、中国の製剤プラットフォーム事業は、中成薬企業のM&Aによる基盤構築を早期に進めてまいります。

収益力（利益率の向上）



連結 営業利益率



国内事業の収益力のさらなる向上

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

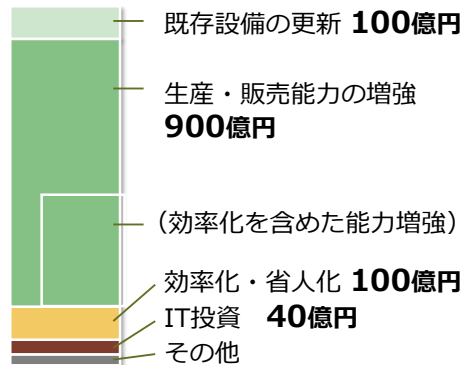
“Cho-WA” 2031においては、スマート工場化や生産性2倍を掲げ、収益力・利益率の向上を目指します。

第1期中期経営計画3年間の利益率の向上は、天津工場の稼働や資源価格高騰、為替の影響などで一旦、営業利益率は低下する見通しですが、規模の拡大とともに、生産性向上による原価低減、販管費の圧縮、中国・生薬プラットフォーム事業の収益性向上などにより、連結営業利益率18%を目指してまいります。

将来に向けた成長投資

■ 生産能力増強と自動化・DX化による生産性向上へ

設備・DX投資：約1,150億円



国内事業投資：(約1,000億円)

- 国内工場 (抽出・乾燥、造粒、包装・表示)
- 天津津村 (抽出・乾燥)

中国事業設備投資：(約150億円+M&A)

- 中薬研究センター
- IT基盤の構築

生産能力の増強

漢方市場拡大を支える
生産体制の構築

自動化とDX化による生産性向上

革新的な自動化設備の開発
効率化・省人化の実現・原価上昇の抑制

■ 研究開発：新規疾患領域、漢方治療の個別化、未病領域等へ配分

研究開発投資総額：約240億円

“Cho-WA” 2031において、第1期中期経営計画3年間は、将来に向けた成長・事業規模拡大のための先行投資が集中します。

生産能力増強と自動化・DX化への投資は約1,150億円です。

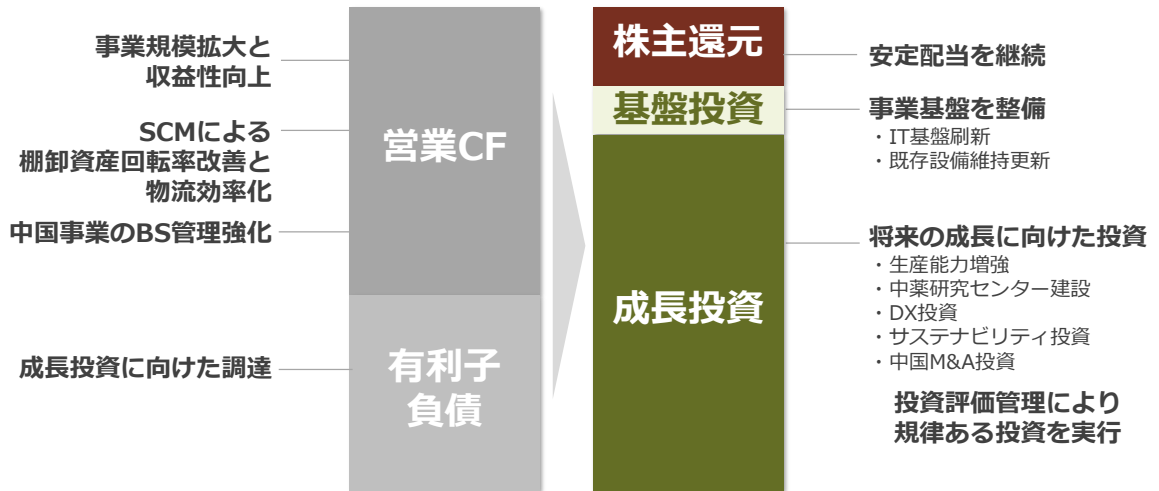
そのうち、国内事業関連投資は、国内のSD、造粒、包装の各工程、および中国・天津津村でのSD工程など、約1,000億円です。

中国事業関連投資は、中薬研究センター建設およびIT基盤構築で、約150億円の投資を計画しております。

なお、この投資計画にはM&Aの投資は含めておりません。

研究開発投資につきましては、新規疾患領域、漢方治療の個別化、未病領域への配分を行い、第1期中計において総額で約240億円の研究開発投資を計画しています。

営業キャッシュフローの創出と成長投資により企業価値向上を目指す



次に、財務戦略ですが、ご覧のとおり、先ほどご説明した成長に向けた大型投資のために、営業キャッシュフローの安定的な創出に加え、資金調達を計画しております。

財務の健全性を維持し、厳格な投資評価のもと、規律ある投資を進めてまいります。

第1 中期経営計画 戦略課題



成長 (事業規模の拡大)		収益力 (利益率の向上)		将来に向けた成長投資	
売上高営業利益率 向上				投下資本回転率 維持	
売上総利益	売上高販管費率	運転資本回転率	固定資産回転率		

【戦略課題】

✓	✓		✓	▶
✓	✓			▶
✓	✓	✓	✓	▶
		✓	✓	▶
✓	✓	✓	✓	▶
✓	✓	✓	✓	▶

- 1 医師一人ひとりにあった漢方ソリューションの提供による漢方市場の継続的拡大
 - 2 KAMPomicsによる漢方のエビデンス構築と未病の科学化の推進
 - 3 中国における生薬・飲片の売上拡大と中成薬事業への参入
 - 4 漢方バリューチェーン改革に向けたIT基盤刷新
生薬選別、製造工程におけるAI・ロボット活用の推進
 - 5 組織資本・人的資本による価値の創造と働きがい改革の推進
- ▶ サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み

第1期中期経営計画における数値目標と合わせまして、ご覧の戦略課題を策定し、課題解決に取り組んでまいります。

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



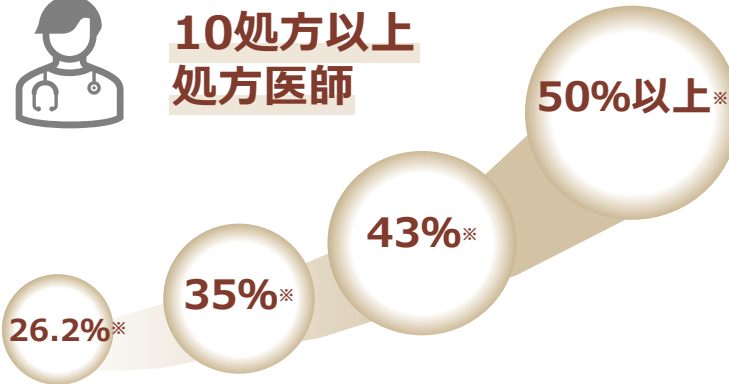
28

戦略課題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」について、ご説明いたします。

10処方以上処方医師が50%以上へ



10処方以上 処方医師



漢方医学に基づき、
診療領域基本処方
すべて処方する医師
を2人に1人へ

～ FY2031

※当社調べ

出所：<臨床医数> 厚生労働省医療従事者の需給に関する検討会 第19回医師需給分科会「医師の需給推計について」より当社作成 29

VISION2021では、「2人に1人の医師が10処方以上の漢方薬を処方する状態」を目指し、2021年度末で26.2%の結果でした。

デジタルソリューションによる情報提供活動の進化・定着により、第1期中期経営計画最終年度である2024年度末までに、「10処方以上を処方する医師の割合が50%以上」を目指します。

医療従事者一人ひとりが必要とする情報を最適なチャネルから適切なタイミングで入手、ご活用いただけるよう提供する

TSUMURA MEDICAL SITE

有効性	安全性	品質
WEB講演会発信 動画ライブラリー 製品情報	副作用情報 保管・管理方法 原料生薬情報	ツムラ生薬GACP 製剤均質性

- 漢方オンラインサロン
- 漢方オンラインMR面談
- ツムラ漢方バーチャルMR
- 漢方AIチャットボット

データの収集と統合

- 統合データベース
 - ・顧客情報
 - ・市場、競合
 - ・サイト閲覧
 - ・自社売上
 - ・講演会参加
 - ・活動履歴



データの分析



最適な施策立案

アクション



30

漢方デジタルソリューションとして、漢方情報プラットフォームである、当社メディカルサイトの拡充を中心にご覧のような、ハイブリッド型プロモーションをより進化させ、医療従事者一人ひとりが必要とする情報を最適なチャネルから適切なタイミングで入手、ご活用いただけるよう取り組んでまいります。

重点領域および育薬・Growing処方

「高齢者関連領域」、「がん領域（支持療法）」、「女性関連領域」の重点領域で、育薬・Growing処方、診療領域基本処方を中心に情報提供の量・質を飛躍的に向上

高齢者関連領域			がん領域 (支持療法*)	女性関連領域	
精神・神経疾患	フレイルに伴う諸症状	消化器疾患	副作用の軽減など	産婦人科疾患	その他
抑肝散 育	人參養榮湯 G	六君子湯 育	六君子湯 育	加味逍遙散 G	大建中湯 育
抑肝散加陳皮半夏 重	加味帰脾湯 G	大建中湯 育	半夏瀉心湯 育	加味帰脾湯 G	五苓散 G
+ 関連処方	補中益気湯 G	+ 関連処方	牛車腎気丸 育	当帰芍薬散 重	芍薬甘草湯 重
呼吸器疾患	牛車腎気丸 育	循環器疾患における 周辺症状	加味帰脾湯 G	+ 関連処方	+ 関連処方
麦門冬湯 重	+ 関連処方	五苓散 G	補中益気湯 G		
+ 関連処方		+ 関連処方	十全大補湯 重		
			+ 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

重 重点処方：

重点領域での漢方の浸透に向けて、育薬処方およびGrowing処方に次いで重要な処方

*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

引き続き、わが国の社会的な喫緊の課題領域である「高齢者関連領域」「がん領域（支持療法）」「女性関連領域」を重点領域とし、育薬処方、Growing処方、診療領域基本処方を中心に情報提供の量・質ともに、飛躍的に向上させてまいります。

Growing処方については、一部処方の入れ替えを行い、人參養榮湯、加味帰脾湯を、新たな成長ドライバーに加え、これまでの麦門冬湯、芍薬甘草湯についても、重点処方の位置づけとして、さらなる浸透を図ってまいります。

重点領域における注力分野



高齢者関連領域

フレイルへの対応が必要



健常



プレフレイル



フレイル



要介護

がん領域

(支持療法)

がんサイバイバーへ貢献



*全人的苦痛は、英国の医師シシリー・ソンドースが提唱した概念。図は、その概念に基づき、当社にて作成。

女性関連領域

不妊症**への対応が必要

■月経不順・困難 ■更年期障害

■貧血 ■冷え症 ■不妊症

■妊娠中・産前産後の症状



女性の活躍阻害



少子化

**不妊治療の
保険適用**

社会全体で支える流れに

**男女双方への対応が必要

32

高齢者関連領域では、未病三防の既病防変・重症化抑制でもある老化関連疾患の一つ「フレイル」に着目しております。

2031年にはフレイル状態の方が315万人、その前段階・予備軍と捉えられている「プレ・フレイル」状態の方が1,939万人と高齢化の加速に伴い、急増すると推測されております。

がん領域では、がん治療ではなく、抗がん剤の副作用軽減など、がん患者様・がんサイバイバーの方が抱える身体的苦痛、精神的苦痛、社会的苦痛、スピリチュアルな苦痛といった「全人的苦痛」を漢方薬で和らげることで、QOLの向上や社会復帰の一助となるべく取り組みます。

女性関連領域では、月経前症候群などに加え、基本治療が保険適用された不妊症、そして、様々な要因による精神的・身体的苦痛などで能力を最大限発揮することの妨げになっているケースにおいて、漢方薬で症状の改善ができるよう情報提供を強化してまいります。

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



33

戦略課題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」について、ご説明いたします。

漢方治療の個別化のためのプラットフォーム構築に向けて

アカデミアとの共同研究

協力企業との連携

**診断サポートツールの
開発・試用開始**

漢方医学に基づく診断（^{しん}四診）

候補対象領域

<p>問診 もんしん</p> <p>自覚症状やこれまでにかかった病気、食べ物の好み、ライフスタイル、仕事、月経の様子など様々なことを聞きます。</p>	<p>望診 ぼうしん</p> <p>顔色や表情、態度、姿勢、体型などを診ます。舌を診る「舌診（ぜっしん）」をすることもあります。</p>	<p>聞診 ぶんしん</p> <p>声の大きさやトーン、話し方、咳の出方、痰（たん）の様子（つまり方）、呼吸音などを聞く診察です。体臭や口臭を嗅ぐこともあります。</p>	<p>切診 せつしん</p> <p>体に触れてその状態を診ます。大きく分けて、脈を診る「脈診」と腹部を診る「腹診」があります。</p>
--	---	--	--



女性関連領域

※順次、他領域へ展開

漢方治療には、患者様の個別の症状に対応するために有効な、漢方医学に基づく診断法である、ご覧の「四診」があります。

漢方治療の個別化のためのプラットフォーム構築に向けて、第1期中期経営計画では、女性関連領域における望診、問診について、アカデミアや協力企業との連携を通じて、診断サポートツールの開発およびテスト運用を開始いたします。

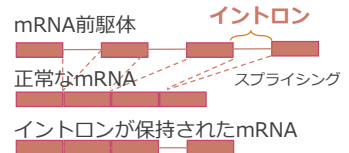
未病三防（治未病・重症化抑制・再発抑制）のための

未病の科学的解明 ▶ 定義化



高齢者関連領域の一例

老化につながる未病の状態のイントロン・リテンションを用いた解明



スプライシングエラーまたは生体異常応答により、イントロンが保持されることがある

*ツムラの強みである先端技術（メタボローム・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を統合的に理解するためのツムラ独自の研究パッケージ。当社の登録商標。

35

「未病の科学化」への取り組みとして、第1期中期経営計画において、「未病」状態をまず科学的に解明し、定義化することを目指します。

取り組みの一つとして、老化に向かう体の状態を、イントロン・リテンションという遺伝子関連情報で科学的に捉え、「未病」の程度をはかる物差しとして活用するという研究をアカデミアと共同で実施しており、手ごたえを感じ始めているところです。

エビデンスパッケージの充実

エビデンスパッケージ	メタアナリシス解析	RCT (ランダム化比較試験)	薬物動態	副作用発現頻度調査
六君子湯	○	○	○	○
抑肝散	○	○	○	○
大建中湯	○	○	○	○
***	○	○	○	○

処方/領域/エビデンスの種類充実

質的向上

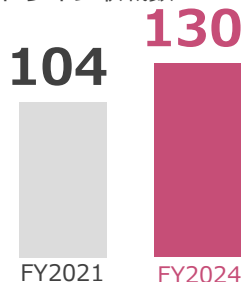
〈収載処方/疾患〉
診療ガイドラインにおける推奨度の向上

量的拡大

〈未収載処方/疾患〉
診療ガイドラインへの新規掲載

診療ガイドラインの拡充

漢方製剤の「タイプB」以上*での診療ガイドライン収載数



*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」より
タイプA：引用論文が存在し、エビデンスと推奨のグレーディングがあり、その記載を含むもの
タイプB：引用論文が存在するが、エビデンスグレードと推奨のグレーディングのないもの
タイプC：引用論文も存在せず、エビデンスグレードと推奨のグレーディングのないもの

漢方標準治療の拡大には、診療ガイドライン収載が必要であり、さらなる有効性や安全性を中心としたエビデンスの集積により新規掲載や推奨度の向上を目指します。

第1期中期経営計画では、漢方製剤の診療ガイドライン収載数130を目指して、研究成果を創出してまいります。

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



37

戦略課題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」について、ご説明いたします。

中国事業のマイルストーン



海外売上高比率50%を目指し、中薬業界の発展をリードする中薬企業へ

FY2022 – 24

FY2025 – 27

FY2028 – 31

製剤PF

中成薬事業への参入
中成薬企業の買収
古典処方の申請

中成薬事業の基盤構築
外部販売比率50%超

中成薬企業として
ブランド確立
業界TOP10

売上イメージ
70億円以上

生薬PF

生薬・飲片・「薬食同
源」製品の売上拡大
外部販売比率
50%超

生薬・飲片・「薬食同
源」製品のブランド確立
公立病院販路の拡大
(M&Aを含む)

業界の発展をリード
する生薬・飲片企業
中国トップシェア

売上イメージ
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

38

“Cho-WA” 2031において、海外売上高比率50%を目指し、中薬業界の発展をリードする中薬企業となることを掲げております。

製剤プラットフォームでは、計画数値としては織り込んでいませんが、第1期中期経営計画において、中成薬企業のM&Aを早期に実施し、中成薬事業の基盤構築を図ります。

研究プラットフォームでは、遅れております中薬研究センターを設立したうえで、順次、研究開発・分析評価などの機能を拡充させていきます。

生薬PF

- 当社の強み（価格、品質、数量）を活かし、提供品目を拡大
- 生薬のサプライチェーン管理の強化により、ツムラブランドの浸透を加速

原料生薬

競争力の高い品目強化

- ◆ 中国人参ブランドNo.1
- ◆ その他の優位品目の拡大
- ◆ GACP管理の強化
(安全・安心)
- ◆ 業界標準策定のリード

飲片

高品質飲片ブランド確立

- ◆ 公立病院販路継続拡大
- ◆ 平安健康オンライン販売拡大
- ◆ 飲片供給サービスの推進

「薬食同源」製品

新製品開発促進
ツムラブランド構築

- ◆ 高付加価値製品開発
- ◆ オンライン販路の拡大
- ◆ 信頼されるブランド構築

39

生薬プラットフォームでは、第1期中期経営計画において、原料生薬・飲片・薬食同源など製品・販路拡大で外部販売比率が50%を超える規模に成長させてまいります。

原料生薬については、業界標準の策定をリードするなど、生薬業界のリーディングカンパニーを目指してまいります。

飲片については、重点品目を中心に、公立病院の販路、オンライン販売、付加価値サービスなどを継続拡大することで、高品質な飲片のリーディングカンパニーとしての地位を築き上げていきます。

「薬食同源」製品については、人参など優位性のある生薬を用い、高付加価値で中国国民の養生・予防のニーズに沿った製品を開発し、中国平安保険の販売チャネルなどを活かしてまいります。

4

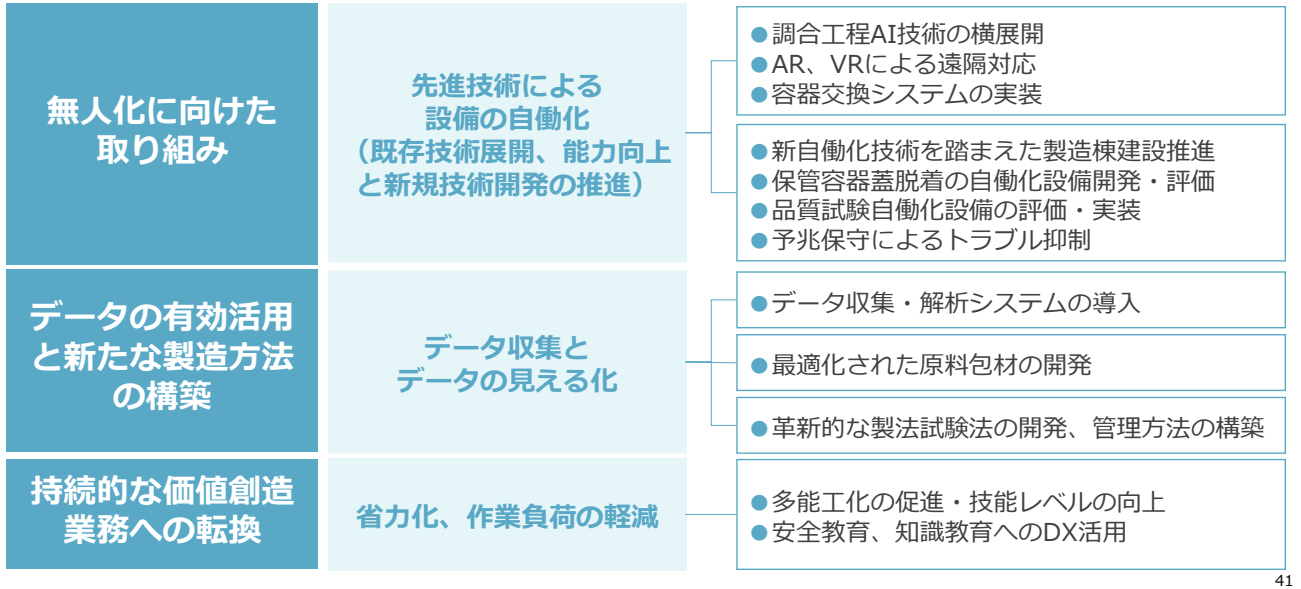
漢方バリューチェーン改革に向けたIT基盤刷新と 生薬選別、製造工程におけるAI・ロボット活用の推進



40

戦略課題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」について、ご説明いたします。

スマートファクトリー実現を見据え、労働生産性を20%向上（対21年度）



“Cho-WA” 2031において、スマートファクトリー化の実現により、労働生産性2倍を目指しております。

第1期中期経営計画において、先進技術による設備の自動化、データ有効活用による新たな生産システム構築のためのデータ収集とデータの見える化、価値創造業務へ転換していくための省力化、作業負荷の軽減を実施し、対2021年度で労働生産性20%向上を目指してまいります。

生薬AI自動選別機

4拠点への実装



石岡センター 深圳津村
夕張ツムラ 盛実百草



- 選別作業の効率化
- 作業人員の削減

GACP情報の強化・活用



生薬の生産情報と品質情報の連携

- 生産性向上
- 品質・安全性の確保

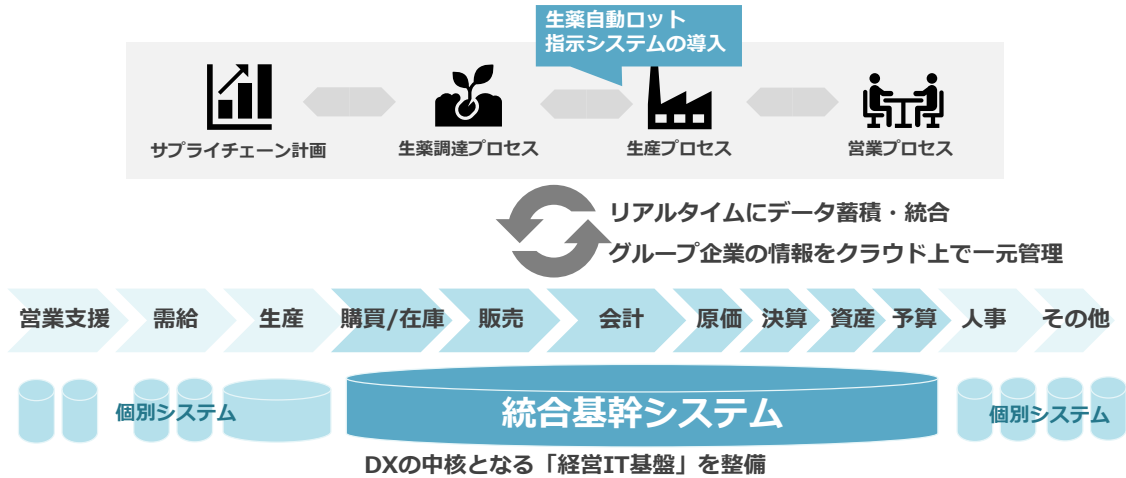
トレーサビリティ
情報のDX化

生薬サプライチェーンにおいては、すでに生薬AI自動選別装置を開発しておりますが、第1期中期経営計画において、石岡センター、夕張ツムラ、深圳津村薬業、平安津村薬業の4つの製造所へ実装することにより、選別作業の効率化と作業人員の付加価値業務への転換を進めてまいります。

また、ツムラ生薬GACPの運用により蓄積された生薬栽培に関する様々な情報を、収量向上、病虫害対策、アグリテックとの連動など、高度な次元での生産性向上、品質・安全性の確保などにつなげる研究を進めてまいります。

統合基幹システムの導入

- 漢方バリューチェーンのDX化
- データドリブン経営の実現



43

“Cho-WA” 2031において、漢方バリューチェーンのDX化を掲げておりますが、第1期中期経営計画において、その基盤となる統合基幹システムの導入を完了いたします。

漢方製剤の製造には、品質・均質性を担保するために、必要な種類、成分含量・バランスの原料生薬を、必要なタイミングで製造工場へ納入し、製造投入する必要がありますが、原料生薬のサプライチェーンはたいへん長く、多岐に渡ります。

AI・センサー技術などを活用したシステムで、サプライチェーンの適正コントロールを実現することで、生薬加工の効率化や生薬在庫の適地適正在庫化を目指します。

第1期中期経営計画において、このシステムのコアとなる生薬自動ロット指示システムの導入を完了いたします。

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



44

戦略課題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」について、ご説明いたします。

理念経営を実践し、当社グループを牽引する人財の養成



経営人財



グローバル
経営人財



部門長候補

社内人財養成機関であるツムラアカデミーを中心に、グループ経営人財の養成と企業文化の醸成に取り組んでいます。

パーパスを掲げた理念経営・ビジョン経営を実践し、当社グループを牽引する経営人財を連綿と輩出するために、中堅社員を対象とした「ベーシックプログラム」、初級管理職を対象とした「アドバンスプログラム」、次世代経営人財養成プログラムである「経営基本講座」といった、各3年間の養成プログラムを実施しております。

そこで学んだことを実践するために、ハードルの高い課題や仕事を割り当てるタフ・アサインメントを行い、アセスメントを経て、選出するというサイクルを回しております。

第1期中期経営計画においても、引き続き、この仕組みを高度化して実践してまいります。

理念を求心力とした組織作りにより、一人ひとりの働きがいを高め、“潜在能力”を自ら発揮できる企業文化の醸成

理念浸透
オフサイト
ミーティング

人間力養成
(リベラルアーツ)

コーチング
講座

目的・価値を求心力とした**対話**



働きがいの向上



潜在能力の発揮

企業文化の醸成では、理念浸透オフサイトミーティングや人間力養成の講座、コーチング講座を開催し、自ら考え行動できる主体的な社員の養成を目指しています。

目的・価値を求心力とした対話の文化がツムラグループ全体で醸成されることを目指すとともに、コーチングをベースとしたチームビルディング・ミーティングを部門ごとに実施し、組織開発に取り組んでいます。

理念を求心力とした組織作りにより、一人ひとりの働きがいを高め、“潜在能力”を発揮できる企業文化を醸成してまいります。



サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み



最後に、サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組みについて、ご説明いたします。

● サステナビリティビジョンにおける2031年度ターゲット

温室効果ガス排出量50%削減 水・廃棄物（生薬残渣）の循環化
 環境対応型包装資材への転換

		FY2020	FY2024
CO ₂ 排出量削減率	(2020年度比)	96,487t	▲3%
エネルギー原単位	(前年度比)	—	▲1%
野生品生薬使用品目数	(2020年度比)	34品目*	33品目以下
取水量原単位**	(2020年度比)	113.01t/t	▲10%
プラスチック使用量	(2020年度比)	3,037.07t/t	▲10%
産業廃棄物排出量原単位	(2020年度比)	1.76t/t	▲50%

*野生品のみ：18品目、野生品+栽培品：16品目

**静岡・茨城両工場のみを取水量/エキス顆粒生産量

48

サステナビリティビジョンにおける2031年度ターゲットとして、「温室効果ガス排出量50%削減」「環境対応型包装資材への転換」「水・廃棄物（生薬残渣）の循環化」を掲げております。

第1期中期経営計画において、CO₂排出量削減率など、ご覧の環境目標を設定しております。

各項目において、目標値を達成できるよう活動してまいります。

CDP 気候変動分野評価の向上

- SBT認定取得のための申請
- TCFD 気候関連財務情報の基礎的内容分析・開示
- 第1期中期経営計画 環境目標の達成

49

また、当社の取り組みを外部の皆様にご覧いただきとともに、世界的な枠組みの中で、どのような位置づけにあるのかを評価していただくことが、当社の説明責任であると考えております。

環境格付機関の評価向上に向けての取り組みを推進してまいります。

以上、第1期中期経営計画についてご説明いたしました。

2022年度 業績予想



【百万円】	2021年度 実績	2022年度 予想	前年比	
			金額	伸長率
売上高	129,546	138,500	+8,953	+6.9%
国内事業	—	124,300	—	—
中国事業	—	14,200	—	—
営業利益	22,376	20,800	△1,576	△7.0%
国内事業	—	21,200	—	—
中国事業	—	△400	—	—
経常利益	25,904	21,200	△4,704	△18.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	18,836	15,000	△3,836	△20.4%
配当金 (1株あたり)	64 円	64 円		
EPS	246.2 円	196.1 円		
ROE	8.2 %	6.0 %		

(注)
上記の予想は、本資料の発表日現在において、入手可能な情報に基づき作成したものであり、COVID-19の更なる感染拡大による社会経済活動への影響など、現時点で予測できないリスクによる影響は考慮しておりません。実際の業績等は、今後様々な要因により予想数値と異なる可能性があります。状況に変化が発生した場合は適時・適切な開示を実施いたします。

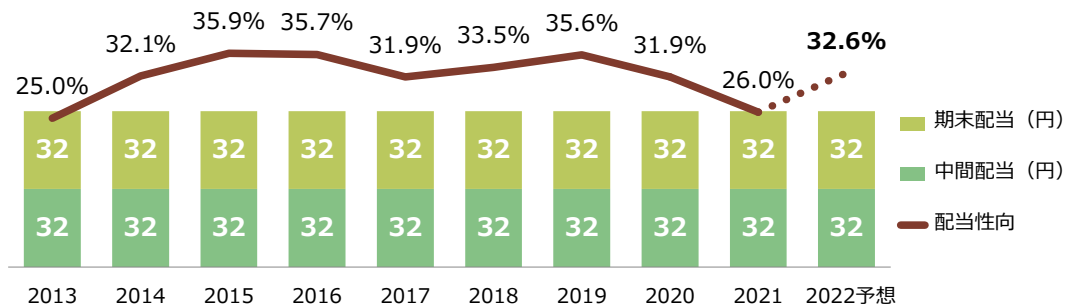
50

2022年度の業績予想です。

売上高は1,385億円、営業利益は208億円、経常利益は212億円、親会社株主に帰属する当期純利益は150億円、ROE6.0%の予想です。

方針

- 国内事業の持続的な拡大と中国事業の成長投資および基盤構築を通じて、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



(注) 2021年度期末配当金・配当性向(予想)は、第86回定時株主総会による配当議案決議が前提の予想数値を記載

株主還元につきましては、これまでの方針に変わりはなく、国内における漢方事業のさらなる拡大に加え、特に、中国事業におけるM&Aなどへ成長投資を行い、中国事業基盤の強化を通じて企業価値の向上に努めます。

引き続きご支援賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

コーポレート・コミュニケーション室

I R推進グループ

investor_madoguchi@mail.tsumura.co.jp

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。したがって、実際の業績はこれらの見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。
- 日本ならびにその他各国政府による医療保険制度や薬価等の医療行政に関する規制の変更や、金利・為替の変動により、業績や財政状態に影響を受ける可能性があります。
- 現在発売している主要製品が、万が一製品の欠陥、予期せぬ副作用などの要因により、販売中止となったり、売上が大幅に減少したりした場合、業績や財政状態に大きな影響を及ぼします。

appendix

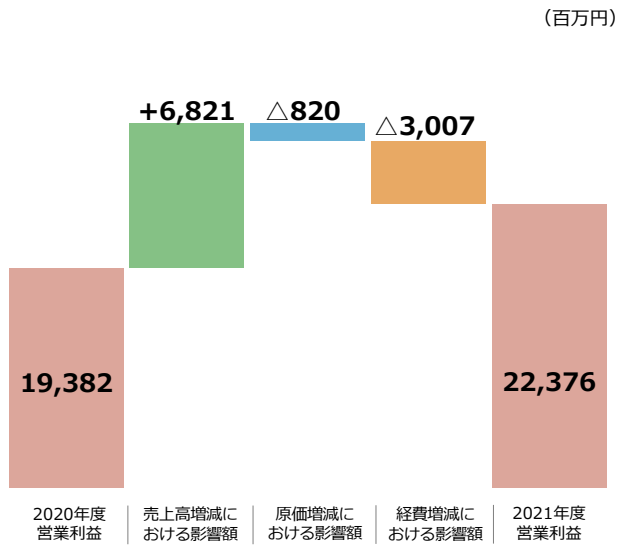
決算ポイント



・ 国内・海外の売上高伸長による増収増益の決算

売上高	129,546 百万円	達成率	101.6%	前年同期比	+ 11.3%
<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内売上高：119,567百万円 前年同期比 8.6%伸長 ■ 医療用漢方製剤（129処方）売上高：114,165百万円 前年同期比 8.1%伸長 ■ ヘルスケア（OTC漢方製剤など）売上高：3,915百万円 前年同期比 29.8%伸長 ■ 海外売上高：9,978百万円 前年同期比 56.9%伸長 					
営業利益	22,376 百万円	達成率	106.1%	前年同期比	+ 15.4%
営業利益率	17.3 %	修正計画比	+0.8pt	前年同期比	+0.7pt
<ul style="list-style-type: none"> ■ 売上原価率：48.7% 前年同期比 +0.6pt 製造費用増加、中国外部販売増の影響 ■ 販管費率：34.0% 前年同期比 △1.3pt 売上高伸長に伴う改善 					
経常利益	25,904 百万円	達成率	110.7%	前年同期比	+ 24.1%
<ul style="list-style-type: none"> ■ 為替差益：2,474百万円 					
親会社株主に帰属する 当期純利益	18,836 百万円	達成率	113.5%	前年同期比	+ 22.9%

営業利益の増減要因（前年同期比）



(百万円)

売上高増減影響額 +6,821 内訳	
国内	+4,942
海外	+1,879
売上原価増減影響額 △820 内訳	
販売単価・構成（国内）	+224
生薬費（国内）	+1,744
加工費等（国内）	△1,574
外部販売（海外）	△1,214
経費増減影響額 △3,007 内訳	
販売促進費	△736
研究開発費	△682
給与諸手当	△340
広告宣伝費	△274
その他	△972

財政状態およびキャッシュ・フロー

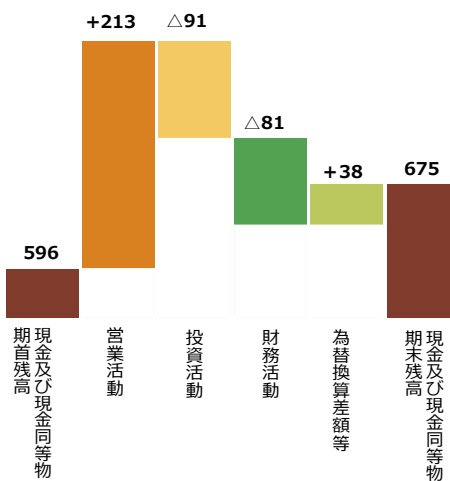


(百万円)

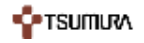
	2020年度 (2021.3)	2021年度 (2022.3)	増減額
資産合計	319,063	350,981	31,917
流動資産	204,273	229,420	25,146
固定資産	114,789	121,561	6,771
負債合計	85,894	92,871	6,977
流動負債	48,380	45,875	△2,505
固定負債	37,513	46,996	9,482
純資産合計	233,169	258,109	24,940
自己資本比率	68.3%	68.3%	0

	2020年度 (2021.3)	2021年度 (2022.3)	増減額
棚卸資産計	80,755	92,751	11,996
商品及び製品	13,939	10,247	△3,691
仕掛品	13,396	13,614	218
原材料及び貯蔵品	53,419	68,889	15,469

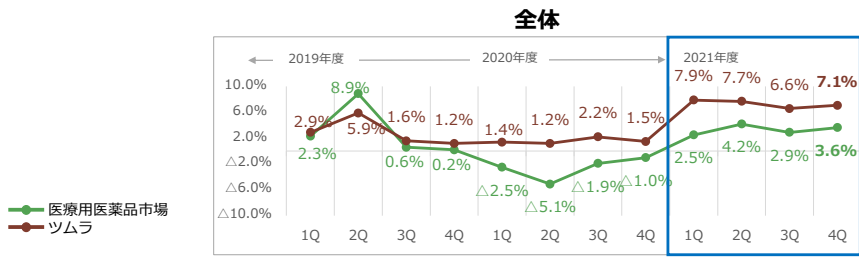
(億円)



医療用医薬品市場との比較

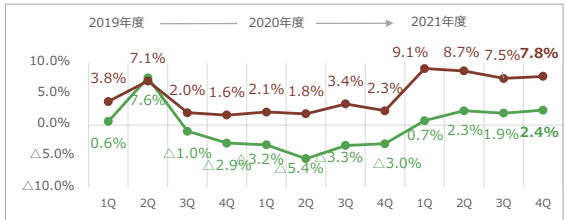


(前年同期比・薬価ベース)

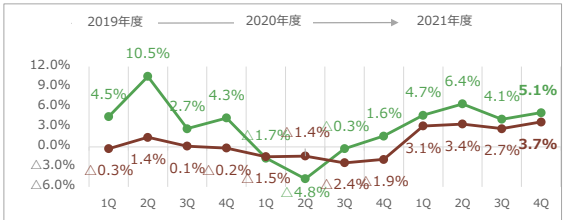


市場との差
+4.0pt
(4Qのみ: +3.5pt)

一般診療所 (GP)



病院 (HP)



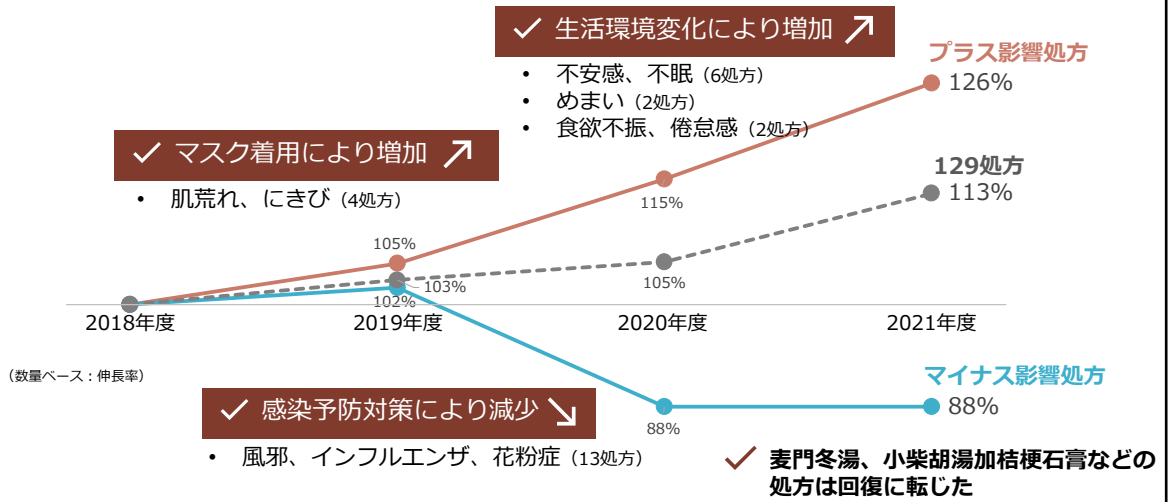
Copyright © 2022 IQVIA. 「JPM 2019年4月～2022年3月」をもとに当社が独自に集計 無断転載禁止

e-プロモーションの推進により漢方薬を処方する医師が増加

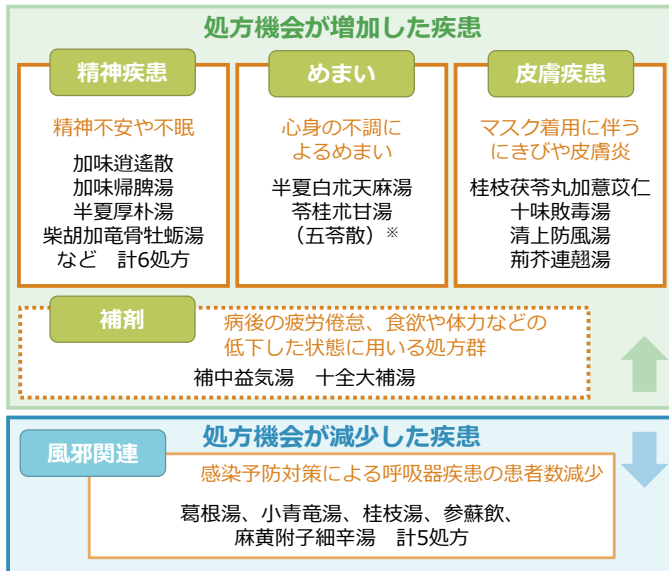


*ディテールインパクト件数：MR活動やインターネットなど各チャネルからの情報認知件数

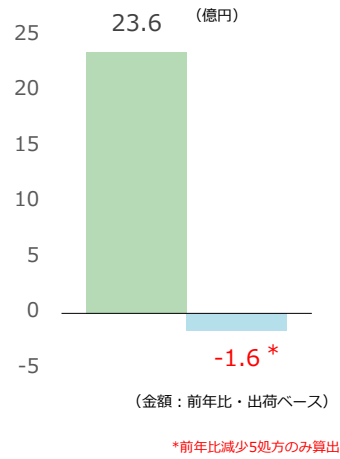
疾病構造変化によるニーズへの対応で、2021年度はプラス影響となった



COVID-19による売上高への影響



処方機会の増減による影響 (2021年度)



※五苓散はめまい以外での処方、機会も増加しているため算出根拠から除外