

【証券コード：4540】

自然と健康を科学する ～ツムラの事業概要と成長戦略～

2022年12月19日（月）
取締役CFO 半田 宗樹



本日の内容

1. 事業の概要
2. 成長戦略
3. サステナビリティビジョンの
実現に向けた取り組み
4. 株主還元



1. 事業の概要

センキュウ(川芎)



本社所在地	東京都港区赤坂2-17-11
代表者名	代表取締役社長CEO 加藤 照和
資本金	301億42百万円
事業内容	医薬品の製造販売
創業	1893年4月10日
設立	1936年4月25日
証券コード	4540
上場（東証1部）	1978年8月16日
決算・単元株数	3月末日・100株
従業員数	3,921人（連結）



創業者 初代 津村 重舎

創業 **129** 周年



店本堂天順村津

津村順天堂本店（創業当時）

パーパス

一人ひとりの、生きるに、活きる。

創業の原点と未来を結び、
社会的使命として究極的に成し遂げる事業の志

経営理念

自然と健康を科学する

ツムラグループが追い求めていくべき、不変の基本的価値観

企業使命

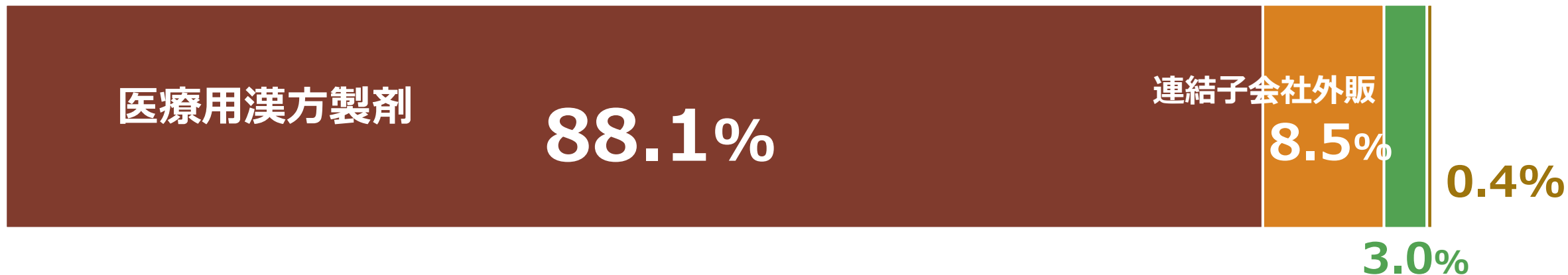
漢方医学と西洋医学の融合により
世界で類のない最高の医療提供に貢献します

社会から必要とされ続ける存在意義



代表取締役CEO
加藤 照和

売上高 1,295億円



医療用漢方製剤



連結子会社外販

(主に中国事業)



生薬



「薬食同源」製品

一般用漢方製剤等



その他の医療用医薬品(メタライト)

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

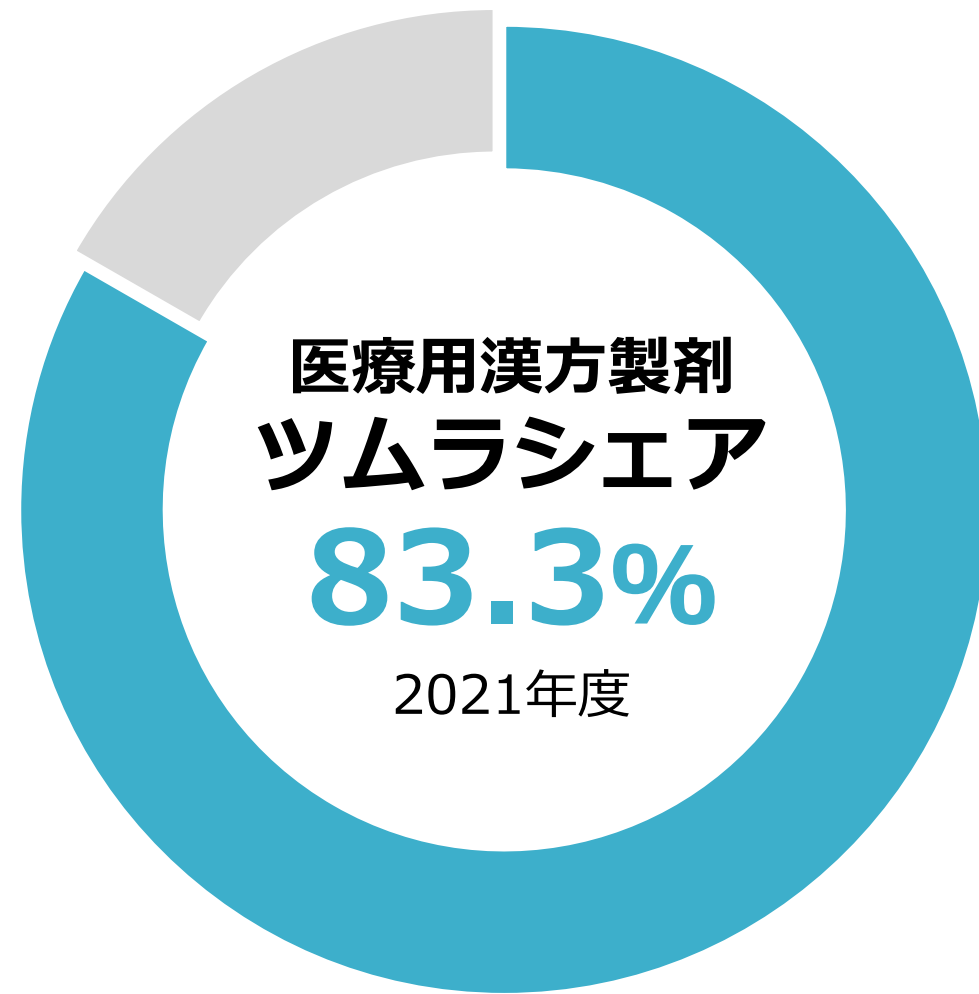
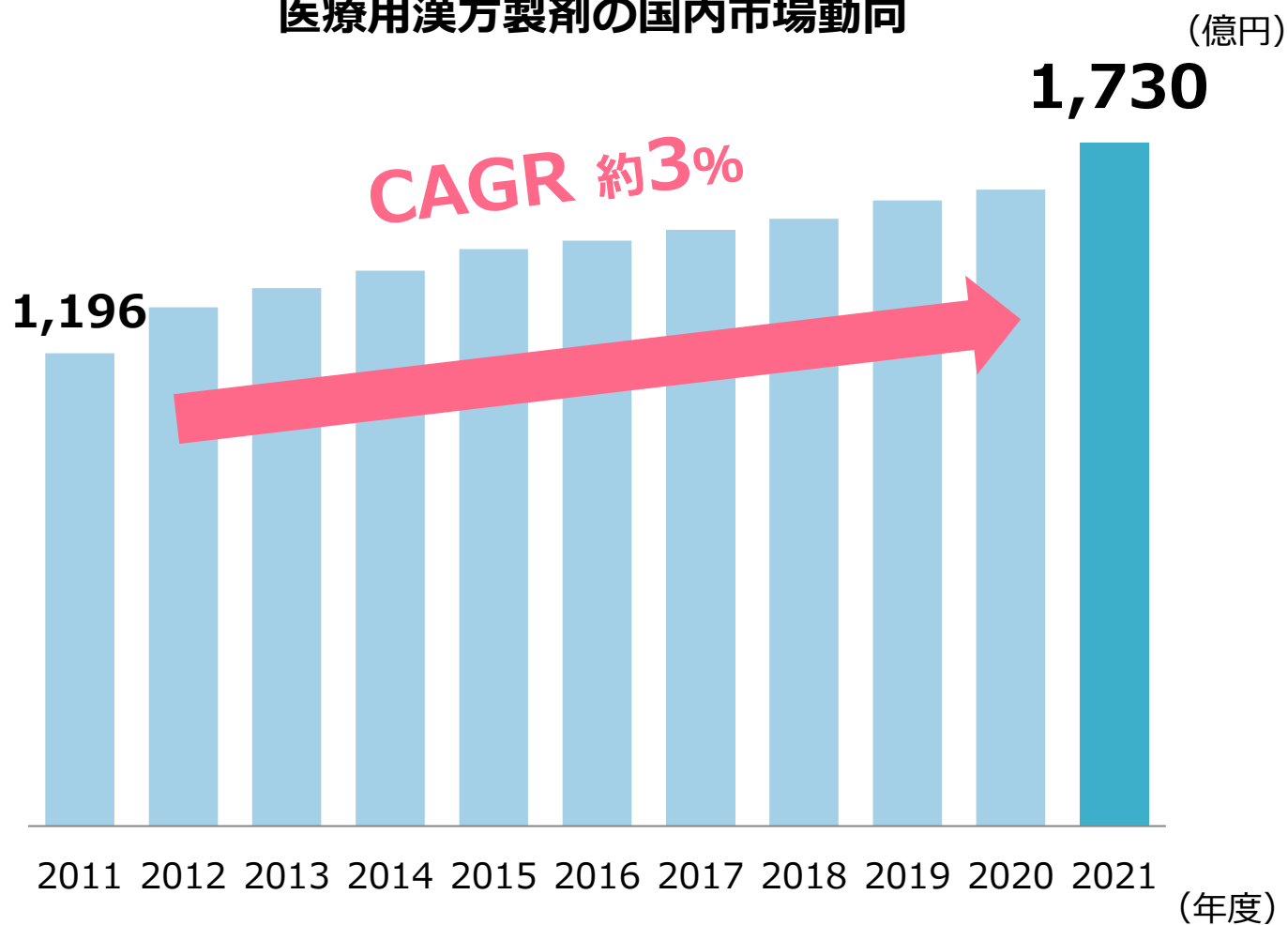
1,295
億円

223
億円

8.2
%

【為替レート】
17.0円/人民元

医療用漢方製剤の国内市場動向

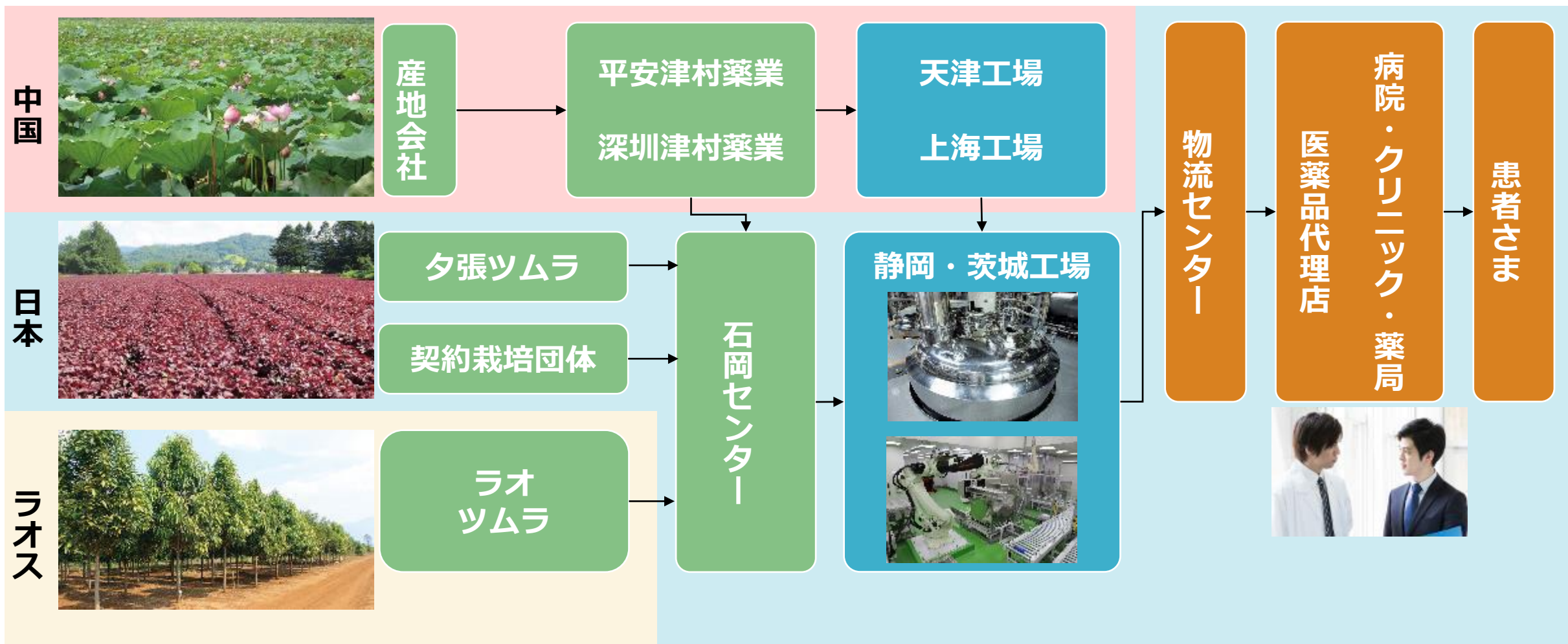


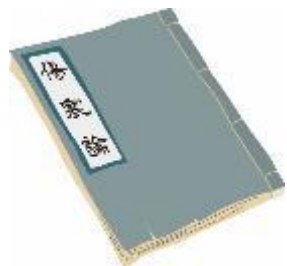
事業活動の川上から川下までを一貫的に管理し、高品質な漢方製剤を安定供給

原料生薬栽培・調達・加工・保管

品質管理・製造

販売・啓発・普及





中国起源の伝統医学

韓医学

中医学

中薬（中成薬）

韓薬

5~6世紀に伝来

漢方医学

漢方薬

蘭方

17世紀にオランダから伝来

漢方医学は
日本独自の伝統医学

江戸時代までに日本の
伝統医学として発展

オランダ医学：蘭方
日本伝統医学：漢方

- **心とカラダを一体としてみる**

身体全体の「調和」を図る"全人的医療"

- **個人の体質・特徴を重視し、症状をみる**

体質に由来する症状や検査に表れない
不調などの治療にも用いられる

- **漢方薬を使う**

1剤に複数の成分が含まれているため、
複数の症状にも効果が期待できる



漢方薬は生薬（植物、動物、鉱物など）を、原則複数組み合わせ合わせて構成されている



葛根湯（かっこんとう）の構成生薬

日本で承認されている漢方処方

医療用漢方製剤：148処方
（保険適用）

一般用漢方製剤：294処方

生薬：265種類



販売している漢方製剤

医療用漢方製剤 : 129処方

一般用漢方製剤 : 46処方

使用している生薬 : 119種類

植物性 110種類 (根、果実、花、種子、葉など)

動物性 5種類 (蝉退、阿膠、牡蠣、豚脂など)

鉱物性 4種類 (石膏、芒硝、滑石、竜骨)

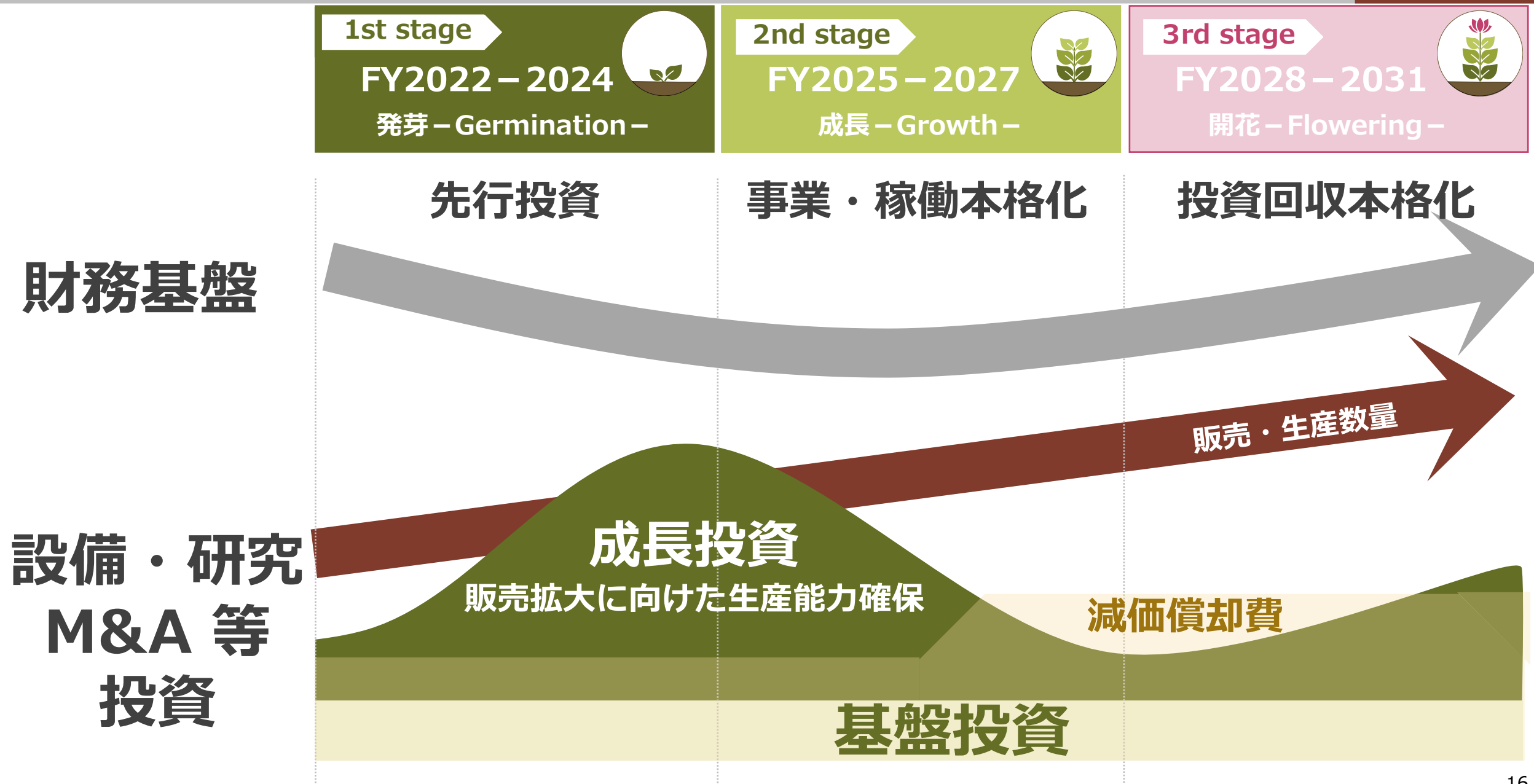
2. 成長戦略



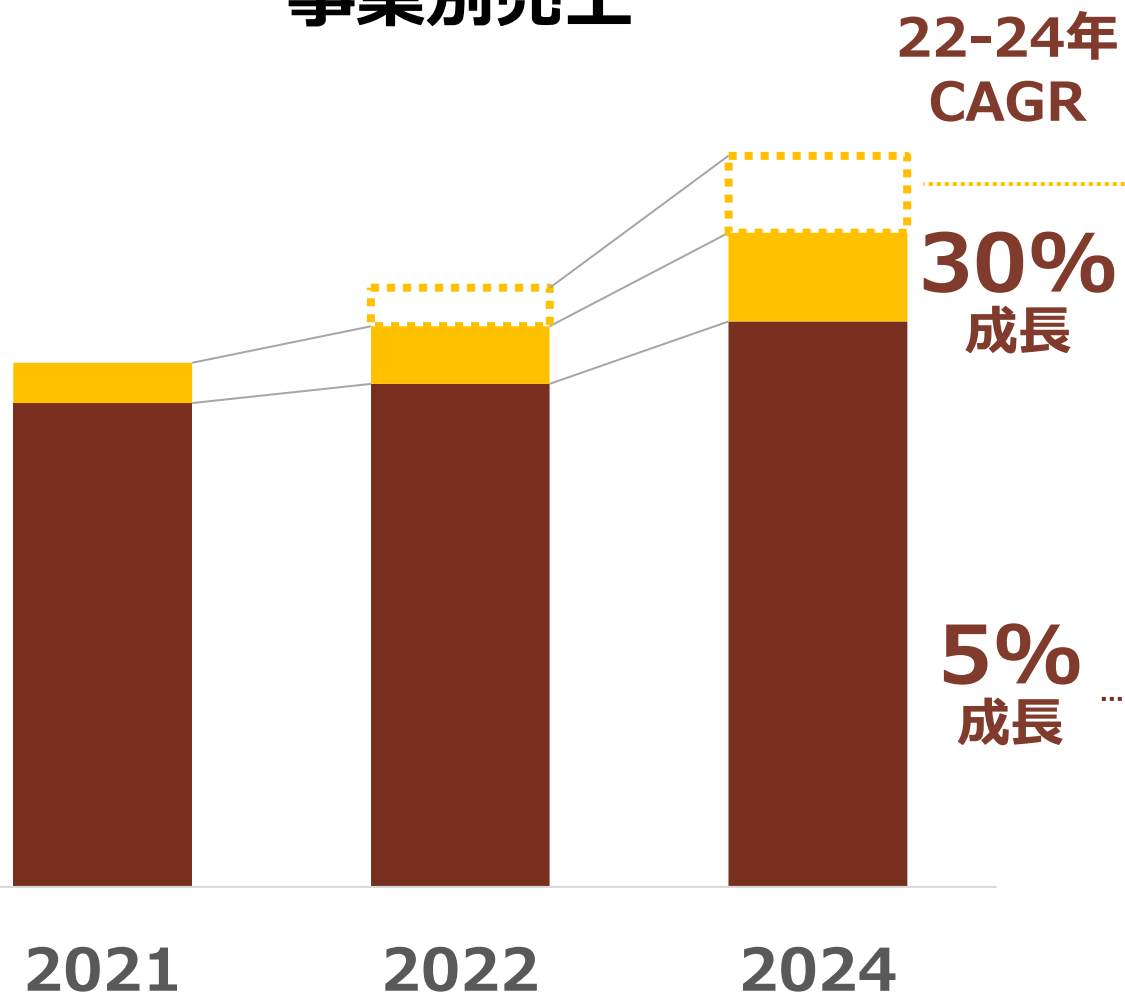
TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

“Cho-WA”（調和）のとれた未来を実現する企業へ

	医療用医薬品事業	中国事業
事業 ビジョン	<p>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</p>	<p>中国国民の健康に 貢献している状態</p>
事業 戦略	<p>漢方医学の確立</p>	<p>中国で信頼される 中薬企業になる</p>



事業別売上



中国事業 (製剤PF)

- 中成薬事業への参入

中国事業 (生薬PF)

- 高成長と着実な利益貢献

国内事業

- 安定成長と漢方関連新規領域の開拓

2021

2022

2024

第1期中計

第2・3期中計 (2025 - 2031)

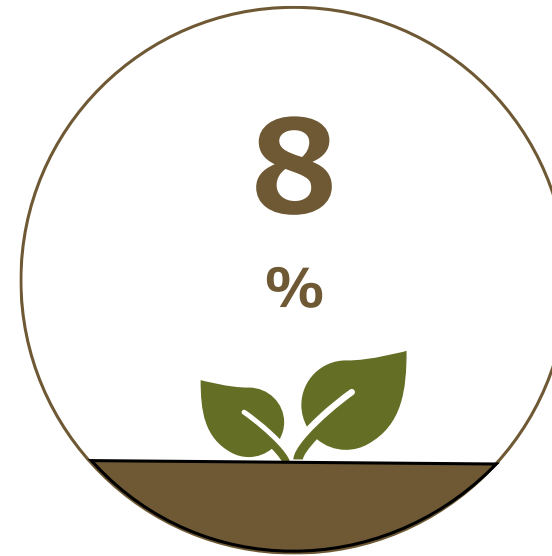
売上高



営業利益



ROE



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

“Cho-WA”（調和）のとれた未来実現への基盤構築

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

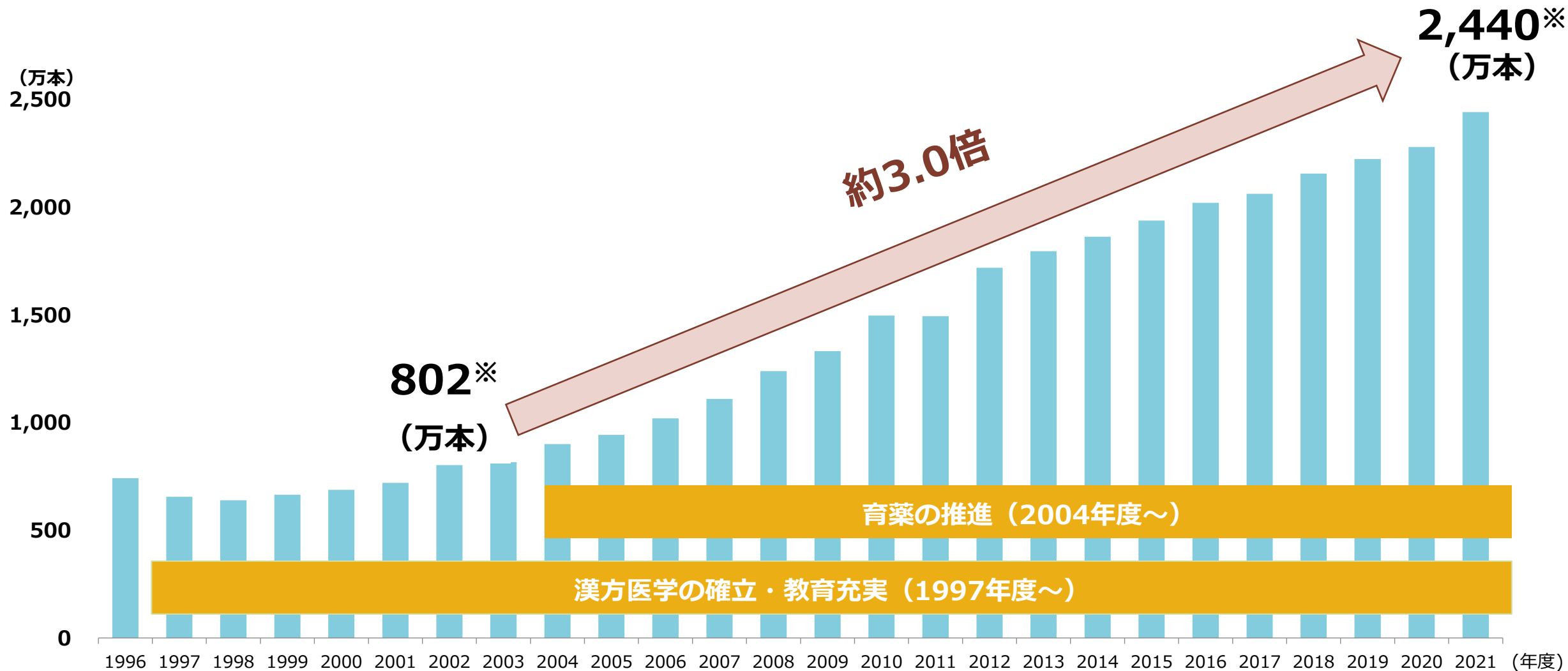
5

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

医療用漢方製剤129処方 販売数量推移



※1本：標準包装1箱（1箱は9週間分入）

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

重点3領域

高齢者関連領域

がん領域
(支持療法*)

女性関連領域

* 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

戦略10処方

育薬処方 大建中湯、抑肝散、六君子湯、牛車腎気丸、半夏瀉心湯

Growing処方 補中益気湯、五苓散、加味逍遙散、人參養栄湯、加味帰脾湯

育薬処方：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

33万人の医師一人ひとりにあつた漢方ソリューションの提供のために

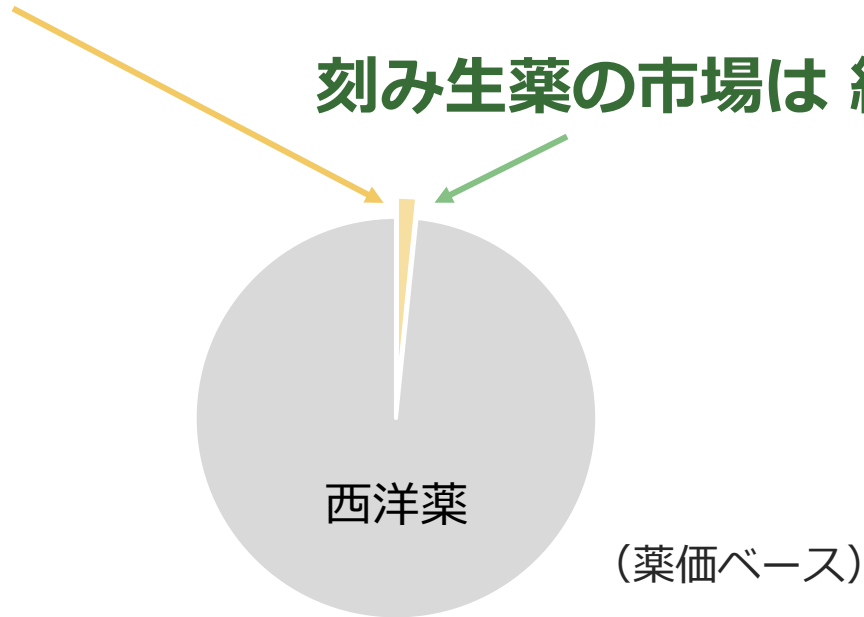


中国における生薬・飲片の売上拡大と中成薬事業への参入

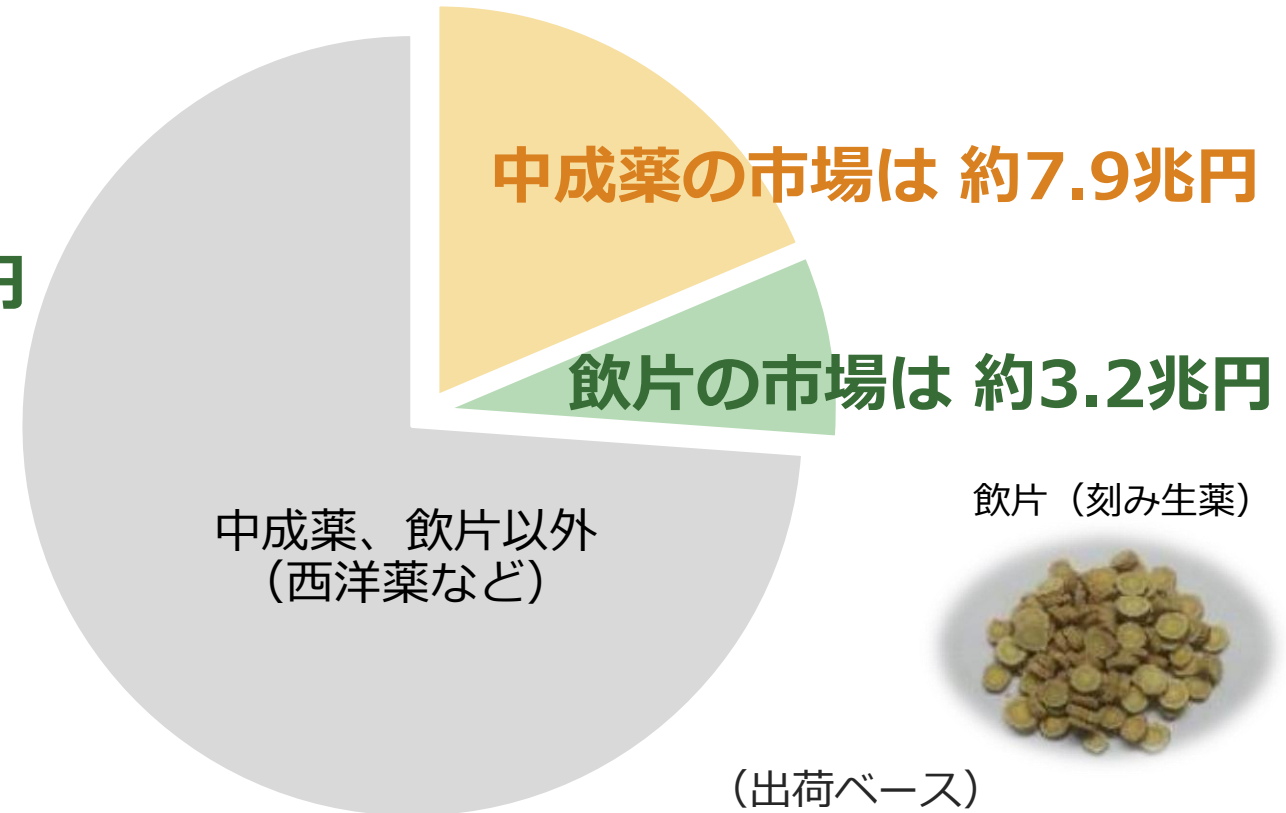
中国の医薬品市場は日本の約**4倍** 中成薬・飲片の市場は日本の約**68倍**

医療用漢方製剤の市場は 約1,730億円

刻み生薬の市場は 約35億円



約10兆円



約42兆円

換算レート：18円/元（2021年12月末時点）
出典：国家統計局および中国中医薬報

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

FY2022-2024

FY2025-2027

FY2028-2031

製剤PF

中成薬事業
への参入
(M&A)

製剤PFへの供給

中成薬



中成薬企業として
ブランド確立

売上イメージ
70億円以上

生薬PF

生薬栽培
加工調製

原料生薬



飲片



薬食同源製品



業界の発展を
リードする
生薬・飲片企業

売上イメージ
30億円以上

研究PF

中薬研究センター設立

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

中成薬の
エビデンス構築

3. サステナビリティビジョンの 実現に向けた取り組み



サステナビリティビジョン

自然と生きる力を、未来へ。



自然と共に生き、自然の恵みを「一人ひとりの生きる力」とすることを、
未来へつなげていきます。

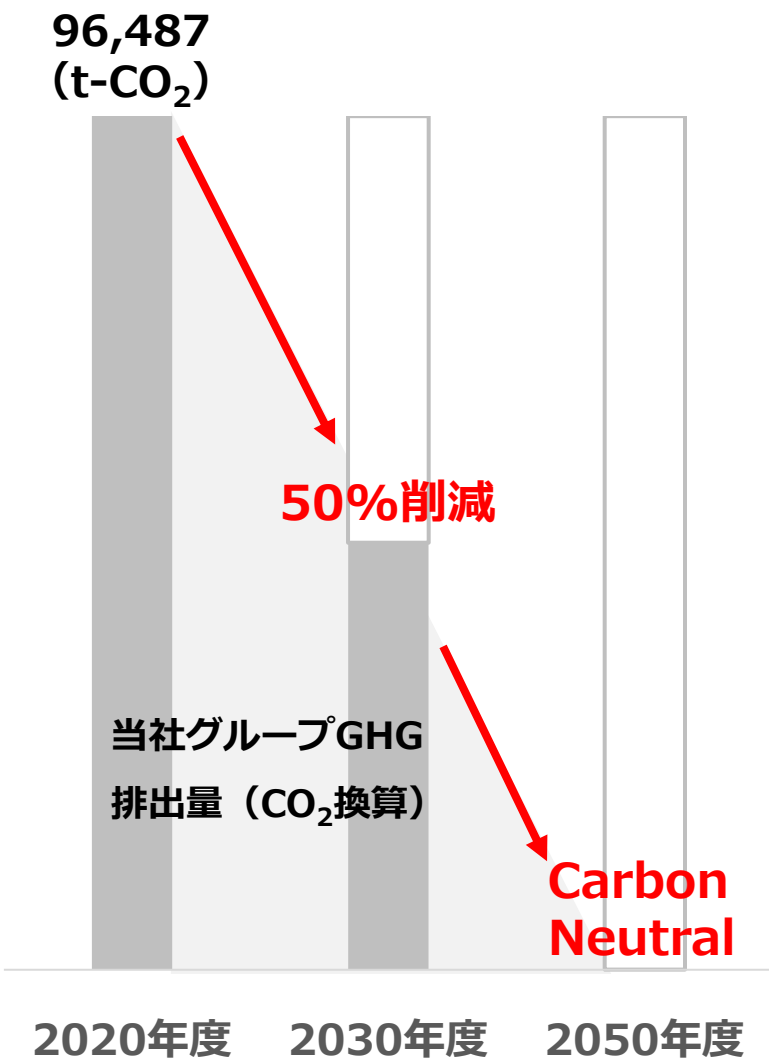
区分	項目	指標（基準年:2020年度）
気候変動への対応	温室効果ガス排出量	2030年度：50%削減 2050年度までに実質ゼロ
	エネルギー使用量原単位*1	2022年度～2024年度：1%削減 (基準年は前年度)
生物多様性の保全	原料生薬野生品使用品目数	2031年度：11品目 (基準年：34品目)
	取水量原単位*2	2024年度：10%削減
資源の循環利用	プラスチック使用量	2024年度：10%削減
	産業廃棄物排出量原単位*3	2024年度：50%削減

*1:エネルギー使用量原単位=エネルギー使用量(GJ) / 医薬品工キス顆粒生産量(t)

*2:取水量原単位=取水量(t) / 医薬品工キス顆粒生産量(t)

*3:産業廃棄物排出量原単位=産業廃棄物排出量(t) / 医薬品工キス顆粒生産量(t)

温室効果ガス（GHG）排出量削減の取り組み



静岡工場：生薬倉庫棟屋上に太陽光パネルを設置し、年間CO₂排出量を160tの削減



野生生薬の栽培化と環境保全（生物多様性の保全）



甘草

障がい者の皆さんによる生薬栽培・加工・研究（雇用・働きがいの創出）



見て・ふれて

親子でワクワク体験

発見！漢方薬のひみつ



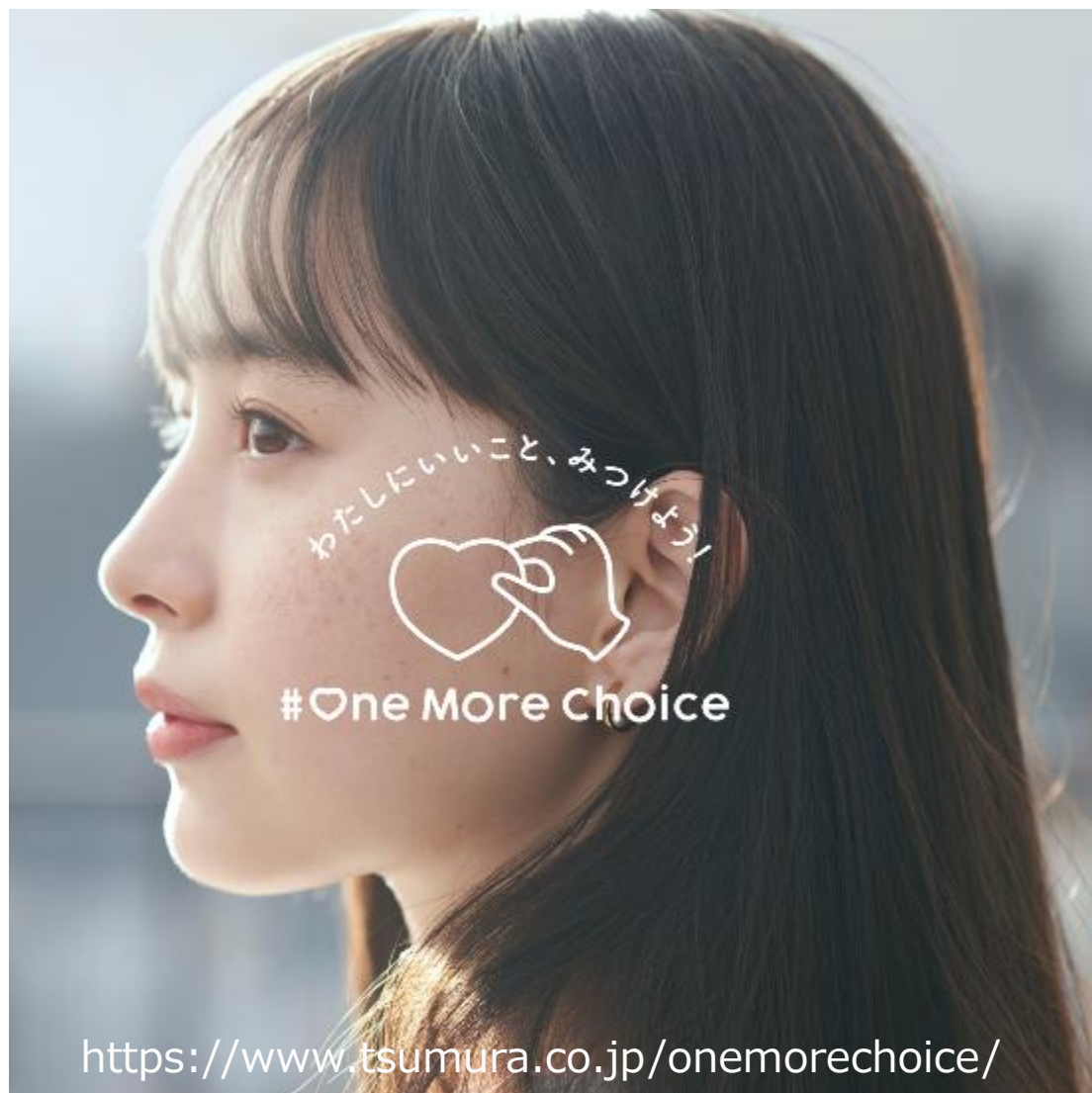
生薬成分の抽出実験



紫蘇の収穫体験

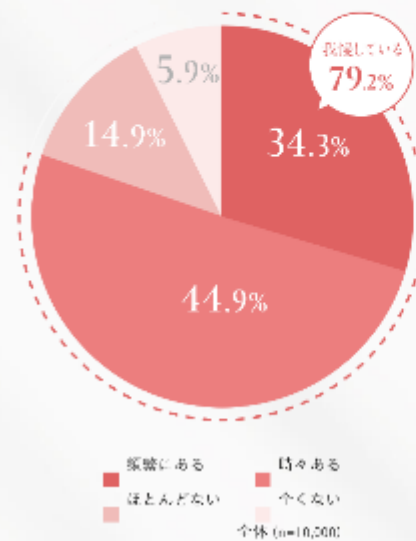


女性の不調に、我慢に代わる選択肢を。



女性の8割が、不調を我慢して
仕事や家事をこなしている。

不調を我慢して
仕事や家事をすることがある



感じても我慢する不調TOP10
(複数回答)

全体 (n=1,000)		(%)
1位	疲れ・たるさ	23.8
2位	イライラ感	16.2
3位	不安感	15.6
4位	PMS	13.7
5位	習づまにくい・日常めが怖い はりが強い・不眠	11.6
6位	冷え	11.3
7位	頭痛	11.2
8位	生体痛・生体不調・生体前後の腰痛	11
9位	家事にしにくい不調	10.9
10位	便秘	10.7

「隠れ我慢に関する実態調査」より

- 実施時期：2021年1月16日（土）～1月18日（月）
- 調査手法：インターネット調査
- 調査対象：①全国の20代～50代女性10,000人
②心身の不調があっても、いつも通り家事や仕事を行う20代～50代女性1,000人

<https://www.tsumura.co.jp/onemorechoice/>

4. 株主還元

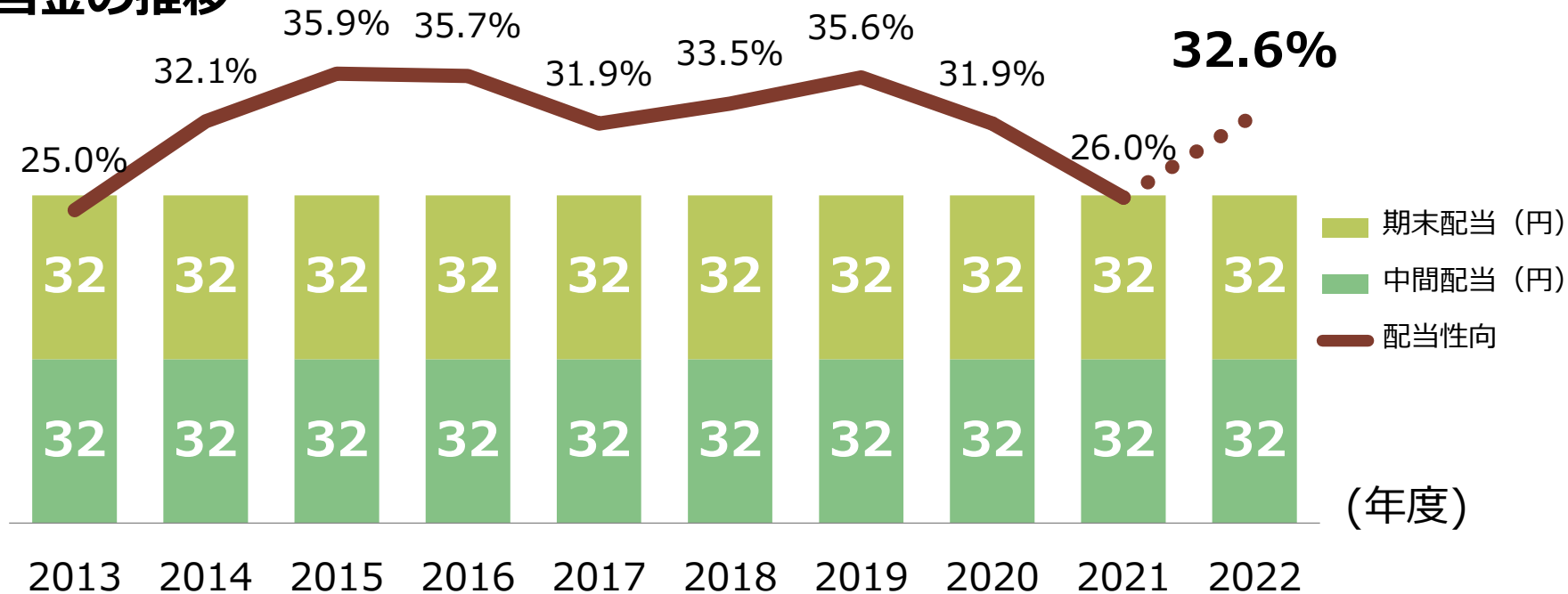
シャクヤク(芍薬)



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

配当金の推移



株主優待



ツムラ漢方記念館見学会
(現在は中止)





 **ラツ**

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。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。

Appendix

用語	意味
中医学	中国伝統医学
中薬（ちゅうやく）	中医学で使用する薬剤（中成薬、飲片の総称）
中成薬（ちゅうせいやく）	中医学の理論に基づいた処方を顆粒や丸剤等の形にした薬剤
飲片（いんぺん）	生薬を煎じて服用するために刻んだもの（刻み生薬と同義）
漢方医学	中国伝統医学が日本に伝わり発展した日本独自の伝統医学
漢方薬（かんぽうやく）	漢方医学で使用する薬剤
刻み生薬（きざみしょうや）	生薬を煎じて服用するために刻んだもの
エキス製剤（えきすせいざい）	煎じ薬（濃縮エキス）を飲みやすいかたちに製造したもの
がん支持療法（がんしじりょうほう）	がんそのものに伴う症状や、治療による副作用・合併症・後遺症による症状を軽くするための治療のこと



LIFE with KAMPO 漢方のある暮らし

- ・わたしと漢方（Interview）
- ・漢方を探す（製品情報）
- ・漢方とは（漢方概論）
など

<https://www.tsumurakampo.jp/>



Kampo View

- ・漢方を知ろう（漢方の基礎知識）
- ・悩み別漢方
- ・専門分野の医師へのインタビュー
- ・漢方ビュー通信（イベント情報など）
など

<https://www.kampo-view.com/>



温 the LIFE 冷え症と上手につきあう

- ・特集記事
- ・温活フーズ、グッズ
- ・ビューティー、エクササイズ
など

<https://www.tsumura-hieshou.jp/>

ツムラ お問い合わせサイト <https://www.tsumura.co.jp/qa/index.html#04>

・よくあるご質問、知っておきたい漢方薬のこと、商品のお問い合わせ、など（漢方相談は受け付けておりません）

漢方に詳しい医療機関や医師の検索サイト（外部）

漢方・漢方に詳しい医療機関（病院・医院・医師）を8,978件から検索できます。

漢方のお医者さん探し

The screenshot shows two search methods: '地図検索' (Map Search) and 'スピード検索' (Speed Search). The map search shows a map of Japan with various regions highlighted in different colors. The speed search form includes fields for '郵便番号' (Postal Code), '最寄りの駅' (Nearest Station), and '医療機関名' (Medical Institution Name), each with a search button.

漢方のお医者さん探し

- ・住所、郵便番号、最寄り駅、診療科などで検索が可能

<https://www.gokinjo.co.jp/kampo/>

QLIFE 漢方で評判の病院やドクターが探せる「QLife 漢方クリニック」

ログイン / 新規会員登録

QLife漢方 Clinic

漢方処方迷ったら…
漢方病院検索

漢方医師インタビュー
外来訪問

トップページ > QLife漢方Clinic

積極的に漢方薬を使用する病院やドクターが増えています。漢方薬のメリットを最大限に得るためには、漢方について詳しく知り、納得して治療にあたるのが大切です。「QLife漢方Clinic」は実践的なデータベース情報サイトです。漢方処方を行っている病院の検索や、病院で処方される漢方薬の効果や副作用や使用上の注意などを調べられます。

The screenshot shows the '漢方病院検索' (Kampo Hospital Search) section. It features a search bar with 'キーワードから探す' (Search by keyword) and a '検索する' (Search) button. Below it, there are dropdown menus for '都道府県×診療科目から探す' (Search by prefecture and medical specialty), with sub-options for '都道府県を選択してください【必須】' (Select prefecture), '市町村名を選択してください' (Select city/town/village), and '診療科目を選択してください' (Select medical specialty). A banner at the bottom reads 'がん治療と漢方について相談できる病院を探す' (Find hospitals where you can consult about cancer treatment and kampo) and 'エリアから検索' (Search by area).

QLife漢方 Clinic

- ・住所、診療科などで検索が可能
- ・漢方薬の効果や効能、医学的・科学的情報が満載

<https://www.qlife-kampo.jp/>

The sidebar menu includes: 'QLife漢方' (with a 'こちらから' link), 'がん治療と漢方' (Cancer treatment and kampo), '漢方基礎知識' (Basic knowledge of kampo), '生薬事典' (Herb dictionary), '症状別得意分野' (Specialties by symptom), '漢方コラム' (Kampo column), '漢方ニュース' (Kampo news), '特集 漢方の実力' (Special feature: The power of kampo), '著名な学術誌に掲載された論文をわかりやすく解説します。' (We explain articles published in famous academic journals in an easy-to-understand way.), '処方漢方薬検索' (Kampo prescription search), '医師からもらう処方漢方薬が検索できます' (You can search for kampo prescriptions from doctors), '検索する' (Search), and a list of search options: '病気や症状から探す' (Search by disease or symptom), '生薬辞典' (Herb dictionary), and '製薬会社から探す' (Search by pharmaceutical company).

2021年度 決算概況



(百万円)

	2020年度 実績	2021年度 実績	前年同期比		2022年度 予想
			金額	伸長率	
売上高	116,413	129,546	+13,132	+11.3%	138,500
国内	110,053	119,567	+9,514	+8.6%	124,300
海外	6,360	9,978	+3,618	+56.9%	14,200
営業利益 (営業利益率)	19,382 16.6%	22,376 17.3%	+2,994	+15.4%	20,800 15.0%
経常利益	20,866	25,904	+5,038	+24.1%	21,200
親会社株主に帰属する 四半期純利益	15,332	18,836	+3,504	+22.9%	15,000

(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。

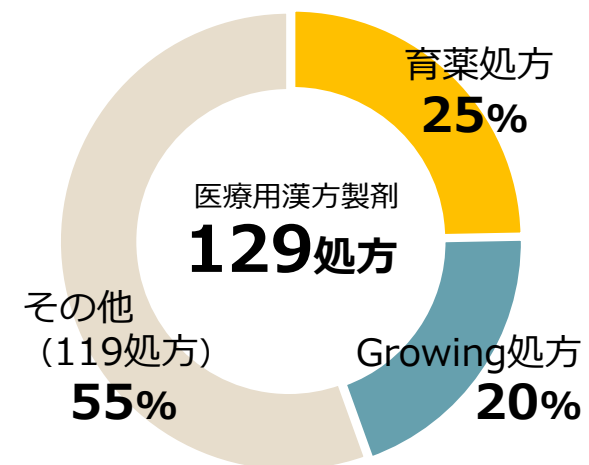
育薬処方・Growing処方 売上高



(百万円)

	売上 順位	製品No. / 処方名	2021年度2Q	2022年度2Q	前年同期比	
育薬 処方	1	100 大建中湯	4,790	4,927	+137	+2.9%
	3	54 抑肝散	3,720	3,775	+55	+1.5%
	4	43 六君子湯	3,557	3,698	+141	+4.0%
	8	107 牛車腎気丸	1,736	1,755	+18	+1.1%
	23	14 半夏瀉心湯	678	708	+30	+4.4%
育薬処方合計			14,482	14,865	+382	+2.6%
Growing 処方	2	41 補中益気湯	3,741	4,060	+319	+8.5%
	5	17 五苓散	2,680	3,198	+517	+19.3%
	7	24 加味逍遙散	2,415	2,583	+168	+7.0%
	16	108 人參養栄湯	961	1,034	+73	+7.6%
	17	137 加味帰脾湯	849	1,013	+164	+19.3%
Growing処方合計			10,647	11,890	+1,242	+11.7%
育薬・Growing処方以外の119処方合計			31,247	33,435	+2,188	+7.0%
医療用漢方製剤129処方合計			56,377	60,191	+3,814	+6.8%

売上高構成比率



育薬処方：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

重点3領域における育薬・Growing処方 の位置づけ



高齢者関連領域		がん領域 (支持療法*)		女性関連領域	
フレイルに伴う諸症状		精神・神経疾患		産婦人科疾患	
G	人参養栄湯	育	抑肝散	育	六君子湯
G	加味帰脾湯	+ 関連処方		育	半夏瀉心湯
G	補中益気湯	消化器疾患		育	牛車腎気丸
育	牛車腎気丸	育	大建中湯	G	加味帰脾湯
+ 関連処方		育	六君子湯	G	補中益気湯
循環器疾患における周辺症状		+ 関連処方		+ 関連処方	
G	五苓散			その他	
+ 関連処方				育	大建中湯
				G	五苓散
				+ 関連処方	

* 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

育 育薬処方：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

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



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
 生産
 生薬

1MRあたり売上高 (円/MR)
 物的労働生産性 (箱/人)
 生薬手配量あたり人件費 (円/t)

生産性2倍
 (2021年度比)₄₅