

個人投資家IR コエキクセミナー



ツムラの価値創造と 持続的成長戦略

株式会社ツムラ
CFO（兼）経営統括本部長
小林 薫

漢方＝伝統医療は成長できるのか？

新薬がなくても持続的成長は可能なのか？

中国事業のリスクは大丈夫なのか？



1. 3分で分かるツムラ
2. 国内事業の成長戦略
3. 中国事業の成長戦略
4. 経営指標と株主還元方針



1. 3分で分かるツムラ



事業概要
(2024年度)

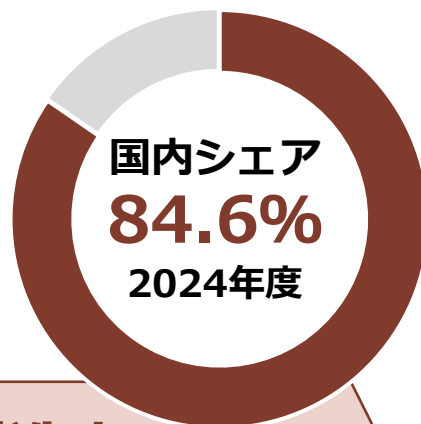
国内事業 1,604億円 (88.6%)

中国事業 206億円
(11.4%)

医療用漢方製剤129処方

中国事業

医療用医薬品
(医療用漢方製剤129処方)



3つの価値創造力

安全性 均質性 有効性

「育薬」 (医学的エビデンスの積上げ)

ヘルスケア事業
(一般用漢方製剤等)



中国事業



飲片

中成薬



日本市場の
約60倍

一人ひとりの、生きるに、生きる。

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

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て、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

ツムラグループの価値創造領域

未病三防

治療

治未病
未病先防

重症化抑制
既病防変

再発抑制
癒後防復

養生
(予防)

- Personalized Health Care（一人ひとりに合ったヘルスケア提案）の実現に向けて、養生領域において養命酒製造が強みを持つヘルスケア製品の国内事業領域を拡大

自然と健康を科学する



次のすこやかさへ、一步一步



- ✓ 医療用漢方製剤を軸とした事業基盤・生産技術
- ✓ 漢方バリューチェーンにおける品質管理体制
- ✓ 漢方治療の標準化・個別化や未病領域の研究開発力

- ✓ 養命酒の圧倒的な知名度と信頼性
- ✓ 薬用酒シェアNo.1のブランド・生産技術
- ✓ 養生領域における競争優位性

ツムラグループの価値創造領域

治療

治未病

未病先防

重症化抑制

既病防変

再発抑制

癒後防復

養生

(予防)

未病三防

2. 国内事業の成長戦略



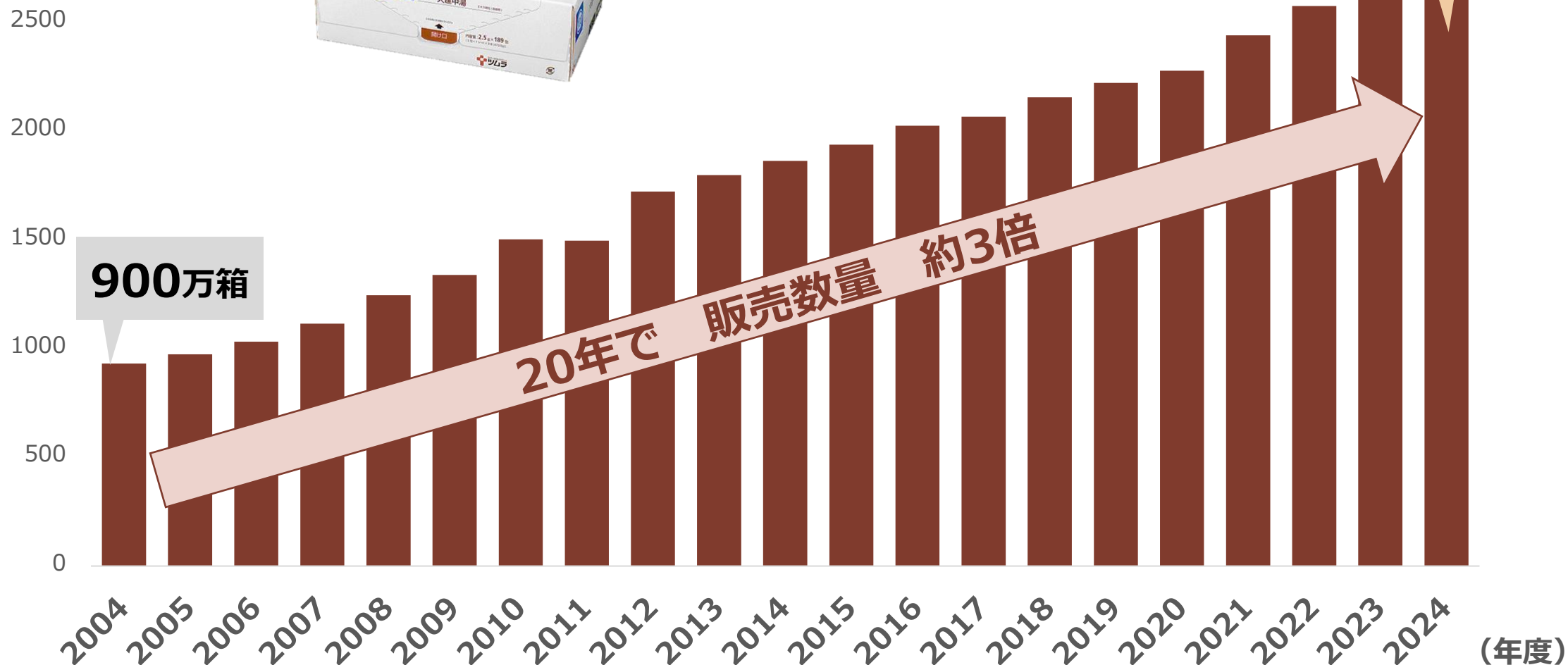
シャクヤク(芍薬)

2. 医療用漢方製剤（129処方）販売数量

販売数量
(万箱)



2,646万箱*
=約17億日分

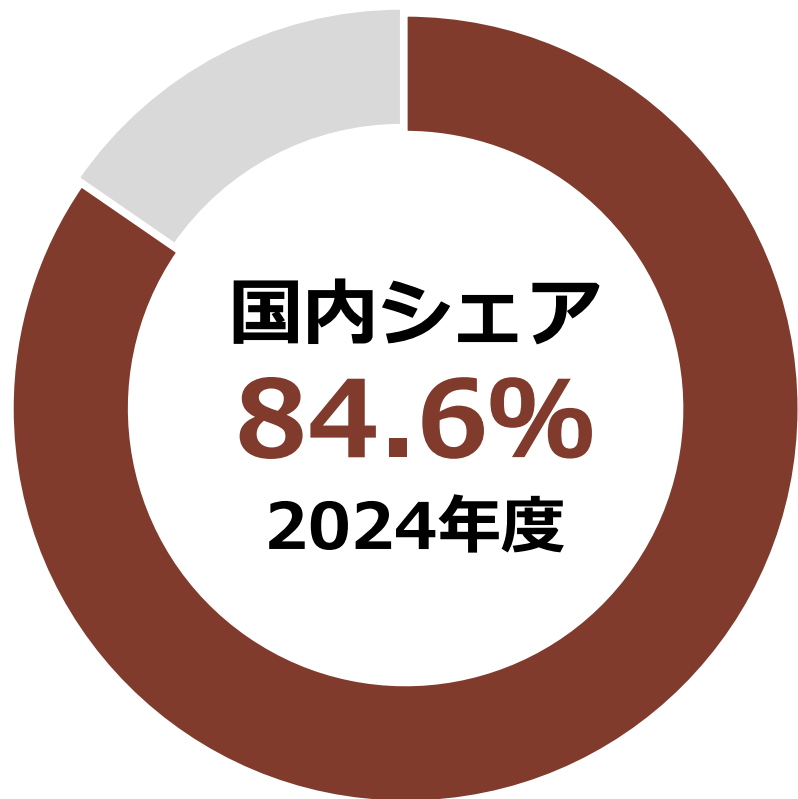


*標準包装1箱は9週間分入

2. 医療用漢方製剤の国内シェア



20年以上、シェア 80%超を継続



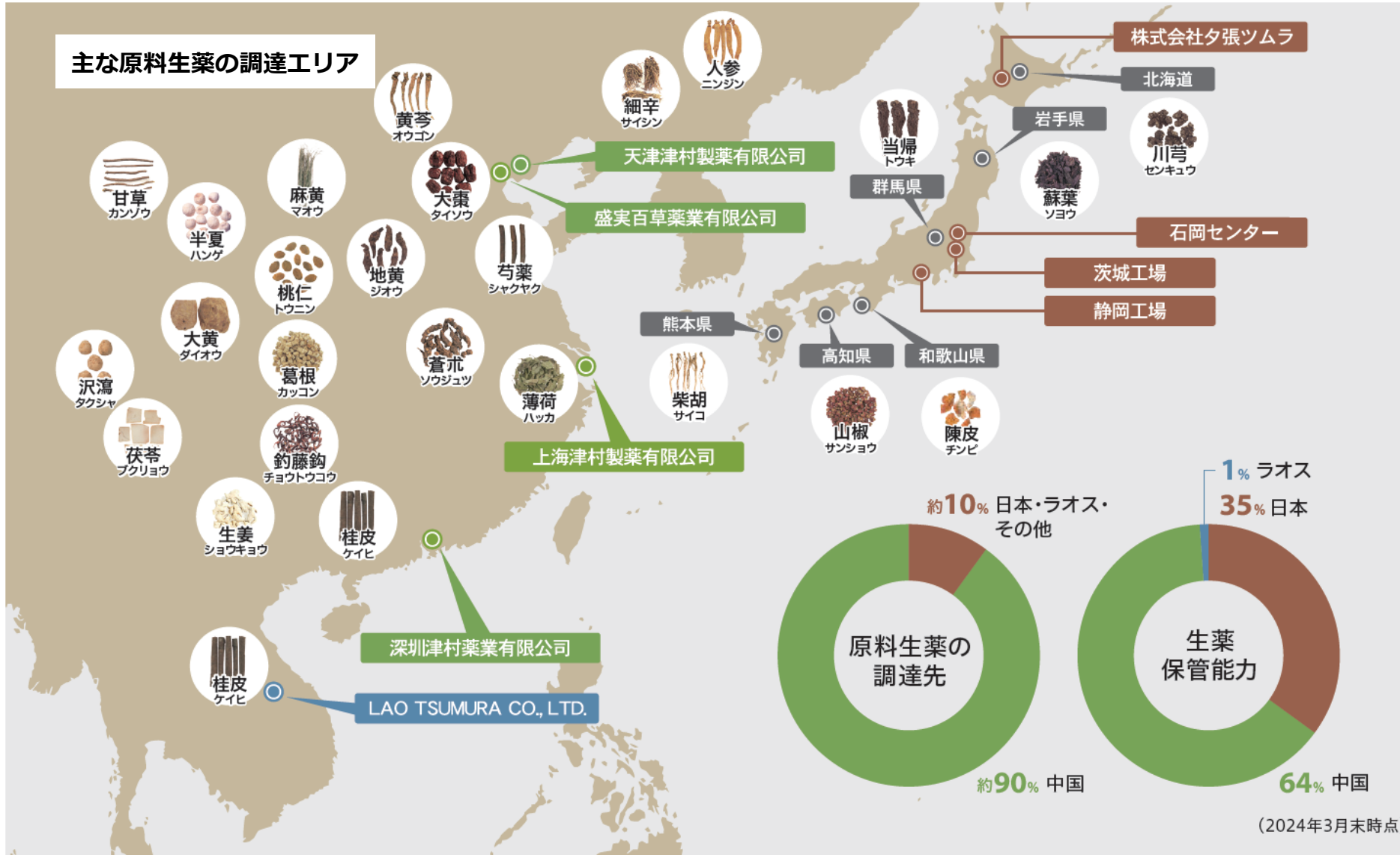
安全性

均質性

有効性

2. 原料生薬の栽培調達体制

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



2. 主な国内栽培拠点



① 北海道

川芎（センキュウ）、当归（トウキ）、附子（ブシ）、蘇葉（ソヨウ）などを調達しています。

2009年7月に生薬の生産、保管などの目的に夕張ツムラを設立しました。



③ 群馬県

当归（トウキ）などを調達しています。コンニャクの産地として有名な群馬県。当归とコンニャクは輪作作物として相性が良く、冬の農閑期に作業ができる作物として栽培されています。

⑥ 熊本県

柴胡（サイコ）などを調達しています。畳の原料となるいぐさや葉タバコを栽培していた土地で生薬栽培を始める方が多く、盆地特有の寒暖差や水はけの良い土地が柴胡の栽培に適しています。



② 岩手県

蘇葉（ソヨウ）、附子（ブシ）、川芎（センキュウ）などを調達しています。

契約産地の中でも歴史のある産地で、東北の冷涼な気候を生かし生産者とともに生薬の精算を行っています。



④ 和歌山県

山椒（サンショウ）や陳皮（チンピ）など柑橘系生薬を主に調達しています。県は山椒の生産量が日本一です。中山間地で傾斜があり、寒暖の差が大きい土地が山椒の栽培に適しています。



⑤ 高知県

山椒（サンショウ）、柴胡（サイコ）、枳実（キジツ）などを調達しています。

当社は、高知県の「協働の森づくり事業」のパートナー企業として地域と協働し、森林再生による栽培地の自然環境保護と地域交流の促進を図っています。



漢方の品質は畑から



ツムラ生薬GACP

①ツムラ生薬GACPガイドライン

②生薬生産基準書

③教育・監査・認証

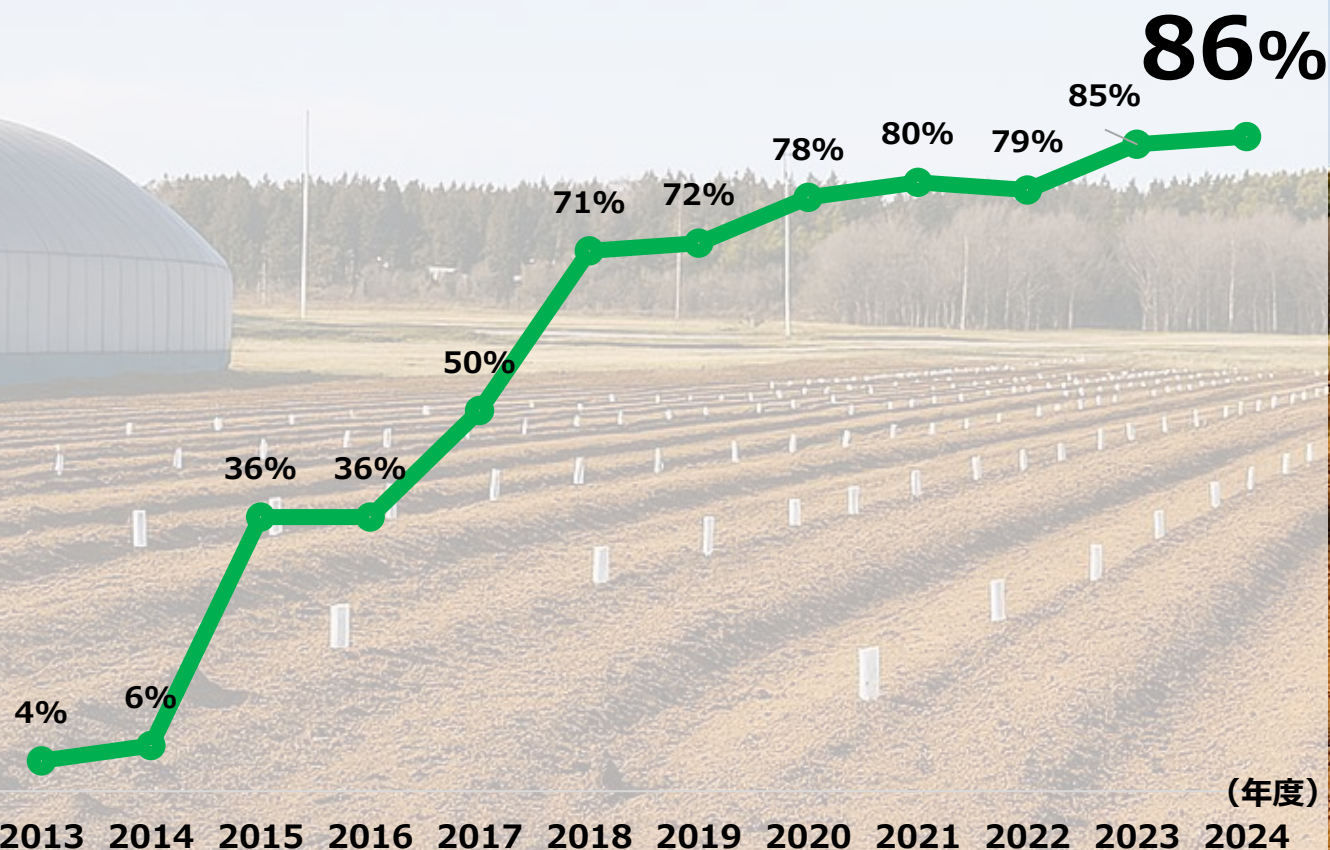
④生薬トレーサビリティ

G A P : Good Agricultural Practicesは、農業生産の各工程の実施、記録、点検及び評価を行うことによる持続的な改善活動。食品の安全性向上、環境の保全、労働安全の確保等に資するとともに、農業経営の改善や効率化につながる取り組み。

GACP : Good Agricultural and Collection Practiceは、WHOなどが制定した薬用植物の優良農業 規範であり、栽培から出荷まで詳細に規定されている。
ツムラでは、これを基に「ツムラ生薬GACP」として日本漢方生薬製剤協会が取りまとめた日漢協版GACPや中国の規範を参考に独自に定めている。



自社管理圃場比率の推移



* 中国での協議栽培および日本国内の栽培契約を含む



医薬品として“追える原料”しか使わない

全てを高レベルで達成しているツムラの漢方製剤

原料生薬栽培・調達・加工・保管



生産情報チェック



生薬
トレーサビリティ

- ✓ 生産者情報
- ✓ 栽培履歴
- ✓ 農薬・肥料履歴
- ✓ 加工・調製履歴
- ✓ 出荷履歴

品質管理・製造



品質情報チェック

- ✓ 理化学試験
- ✓ 残留農薬試験
- ✓ 微生物試験
- ✓ 重金属試験



製造情報チェック

- ✓ エキス品質情報
- ✓ 製造履歴
- ✓ 生産 LOT 情報※
(受入出荷履歴)

販売・啓発・普及

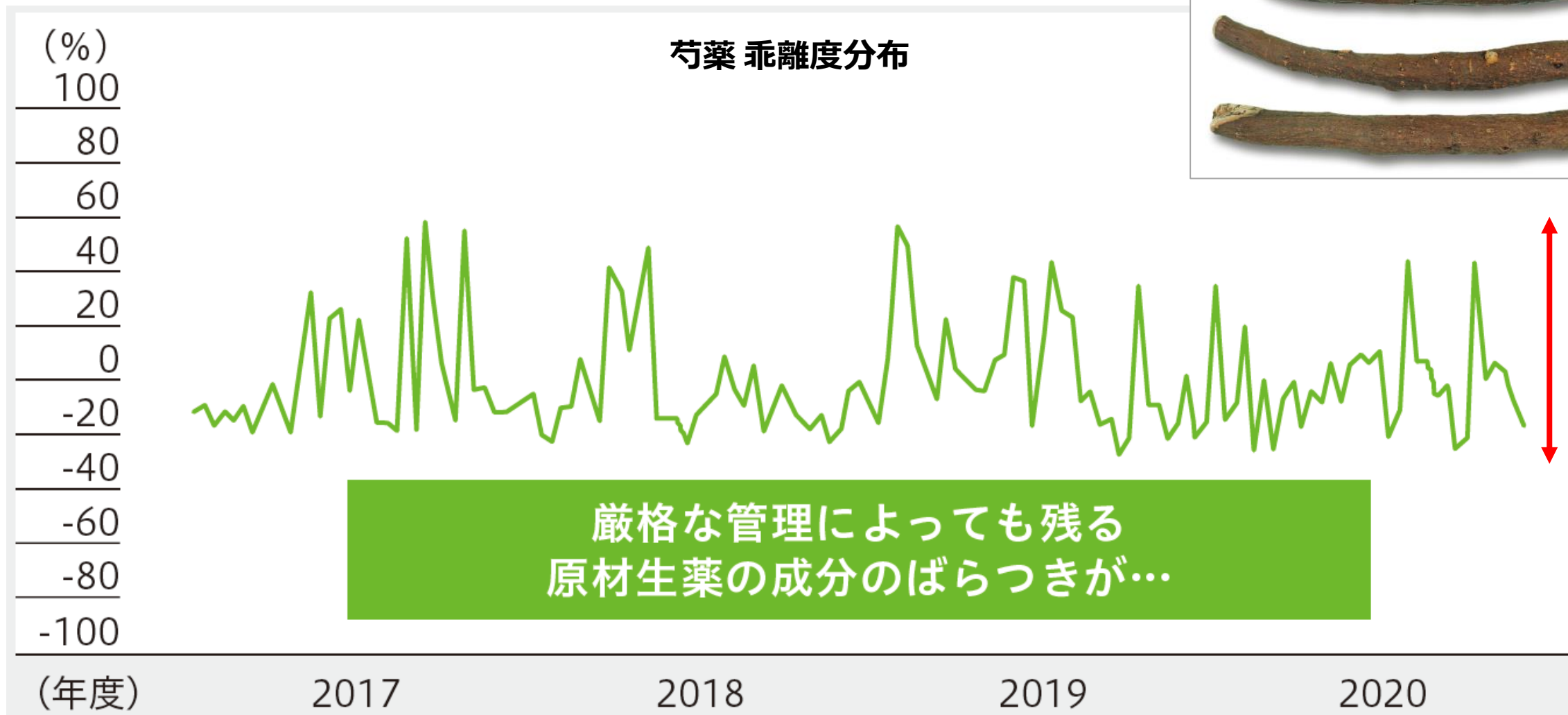


流通情報チェック

- ✓ 入出荷情報

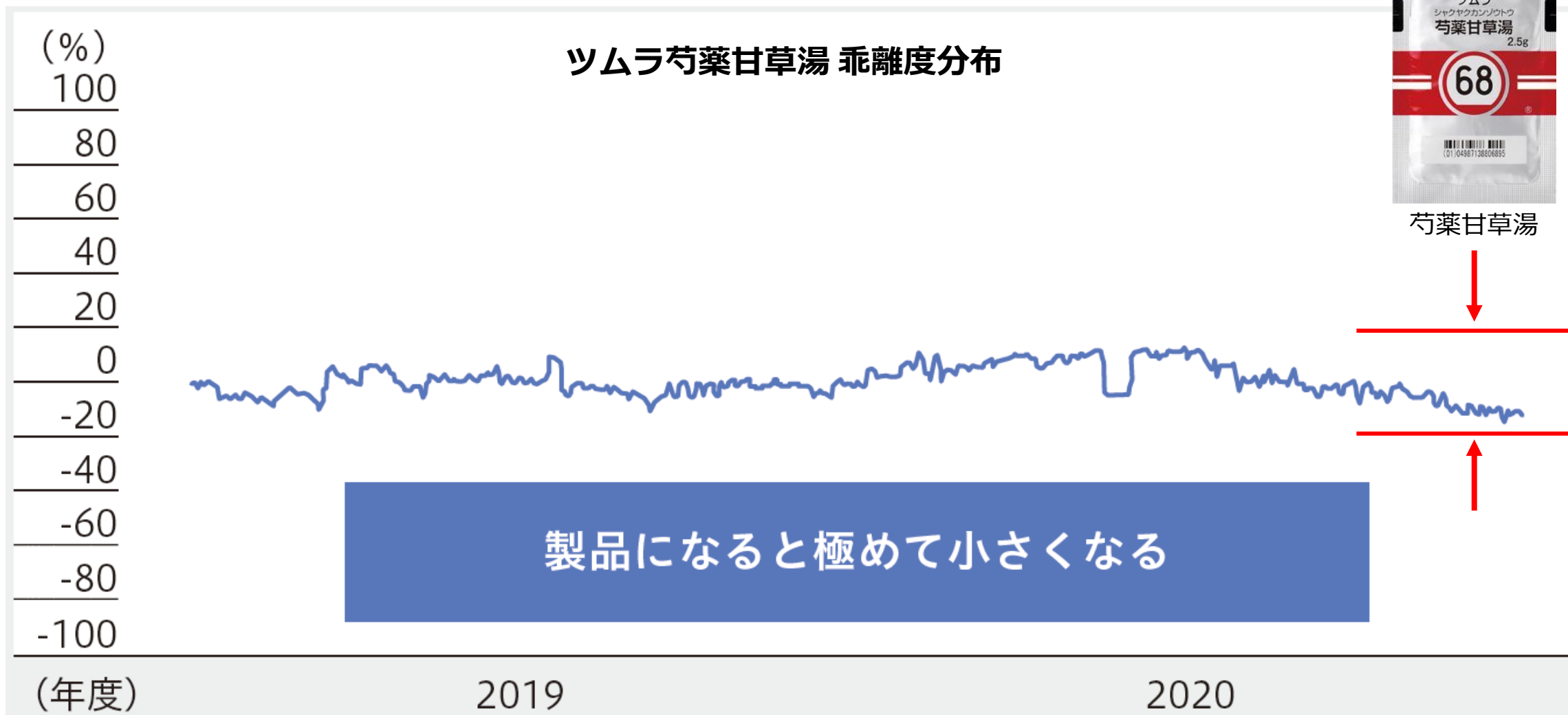
2-2. 均質性の革新（芍薬甘草湯の例）

漢方バリューチェーン全体で支える均質性



2-2. 均質性の革新（芍薬甘草湯の例）

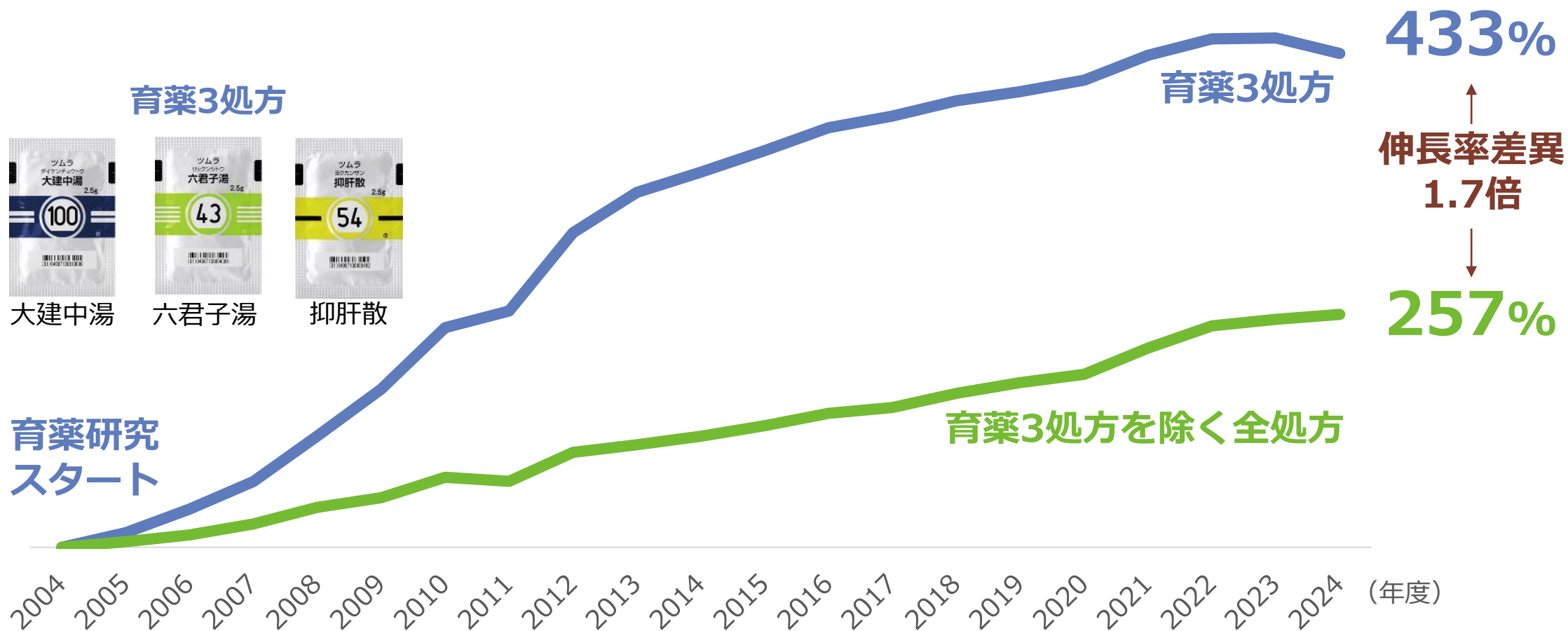
漢方バリューチェーン全体で支える均質性



育薬研究によるエビデンスの構築

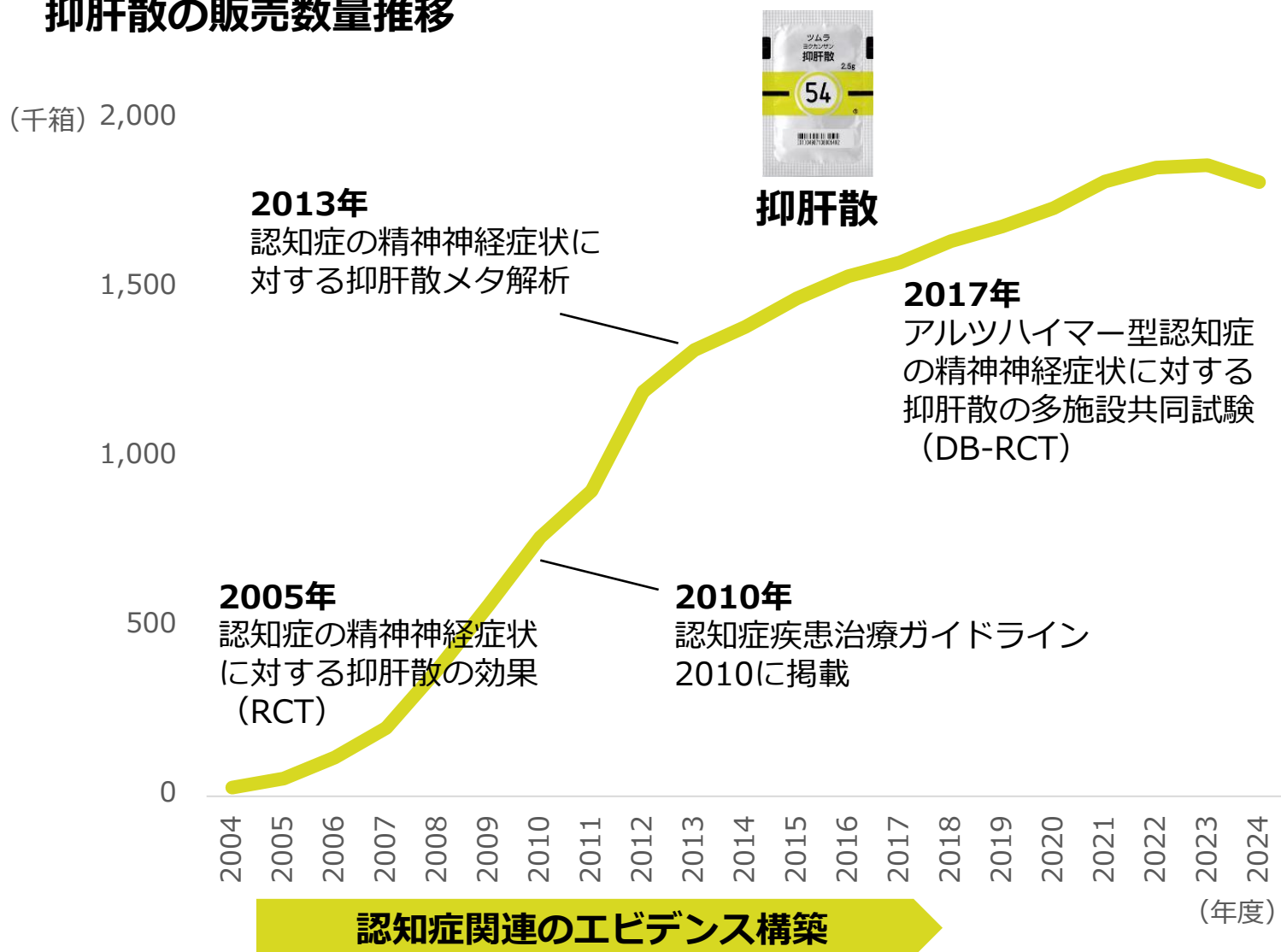
- 育薬研究とは、新薬治療で難渋している疾患で、医療用漢方製剤が特異的に効果を発揮する疾患に的を絞って基礎・臨床データを集積し、エビデンスを確立する取り組みです。

2004年度に対する売上伸長率の推移

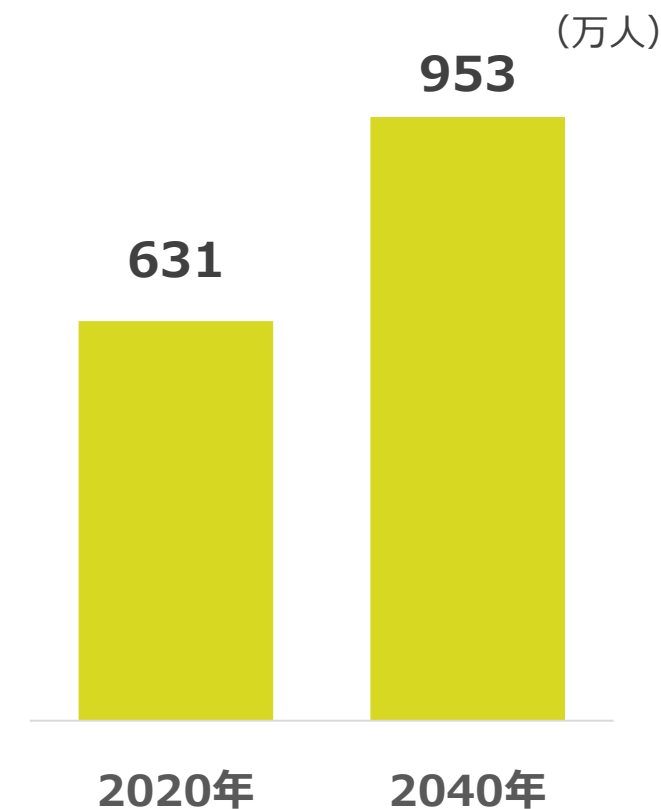


2-3. 育薬（エビデンスの構築）によって使われ方が広がる

抑肝散の販売数量推移



認知症の将来推計



認知症施策推進総合戦略
(厚生労働省) に基づき当社作成

年齢ではなく「症状の本質」に着目した使い方の広がり



日常生活を保ちながら症状の緩和を目指せることが評価される

*興奮や不安、暴言・暴力行為など、周囲の環境や心理状態が大きく影響して可変的に現れる症状

強く抑え込むのではなく、穏やかに整える

一般的な抗精神病薬

- ✓ 強い眠気
- ✓ 転倒リスク
- ✓ 身体機能低下

抑肝散の特徴

- 過度な鎮静を起こしにくい
- 日常生活の質の向上
- 介護現場での負担軽減に寄与

高齢化社会との親和性

- 認知症患者数は増加傾向
- 介護負担の軽減が社会課題



2-3. 漢方薬が臨床現場で果たす役割

全身状態や体質を踏まえて治療できる漢方薬

高齢者疾患



認知症の周辺症状
不眠、不安、易怒

心身の活力低下（フレイル）
食欲不振、抑うつ症状など

多剤服用による副作用など
（ポリファーマシー）

機能性疾患（非器質的疾患）



過敏性腸症候群（IBS）
便秘、下痢

機能性ディスぺプシア
食欲不振、嘔気、痛み

外科治療やがん治療の支持療法



手術後の腹部症状
腹部膨満感、便秘、下痢

抗がん剤の副作用軽減
口内炎、食欲不振、
倦怠感、しびれ

女性特有の疾患・症状



月経前症候群（PMS）
下腹部痛、頭痛、
吐き気など

更年期障害
頭痛、めまい、不眠、
不安など

社会的背景

漢方による貢献

高齢者関連領域

■ 高齢者の増加

- 認知症患者の増加
- 心不全患者の増加
- 心身の虚弱状態（フレイル）の増加

健康長寿社会の実現

がん領域 (支持療法)

■ がん患者の増加

- 治療にともなう副作用、合併症
- がんサバイバーの増加

がん患者様の 生活の質の向上

女性関連領域

■ 女性就業者数の増加

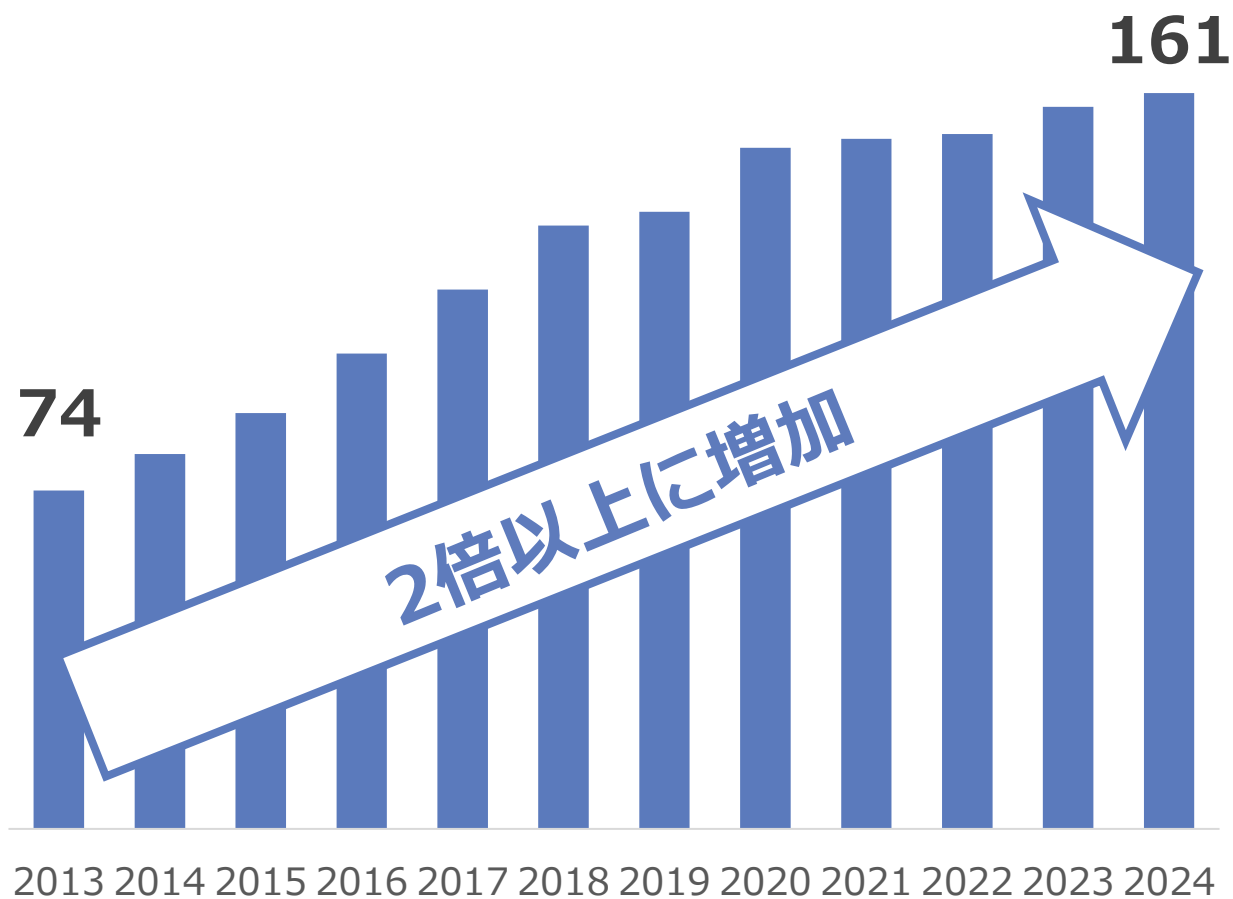
- 月経における不調
- 妊娠中における不調
- 産前・産後の不調
- 更年期障害における不調

ライフステージの変化や 健康で働くための ニーズに寄り添う

2. 診療ガイドラインへの掲載という“定着”

漢方薬が“選択肢”から“当たり前”になっていく

漢方製剤の診療ガイドライン掲載数推移

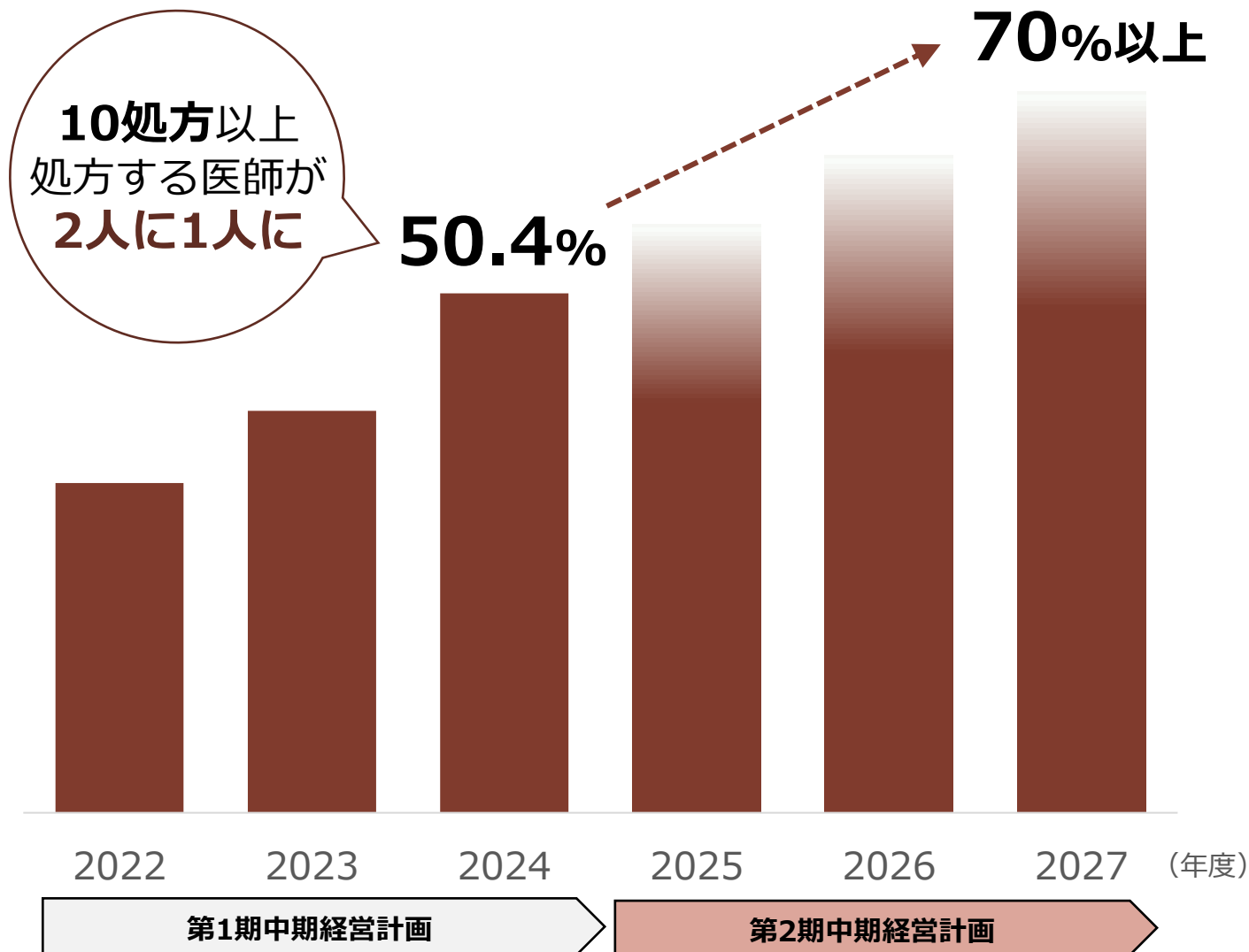


診療ガイドラインとは

医療現場で適切な診断や治療を行うために、病気の予防や診断、治療、予後の予測などの診療の根拠や手順を医学的根拠に基づいて最新の情報をまとめたものです。

2. 一人ひとりに合った漢方治療を受けられる医療現場の実現

漢方薬を10処方以上処方する医師を70%以上へ



スピード 量 質

e-プロモーション

漢方情報プラットフォーム

TSUMURA MEDICAL SITE

ツムラ漢方バーチャルMR

漢方デジタルブース

90秒の漢方タイム 処方解説シリーズ

動画ライブラリー

ツムラ漢方オンラインMR面談

MR活動

3. 中国事業の成長戦略

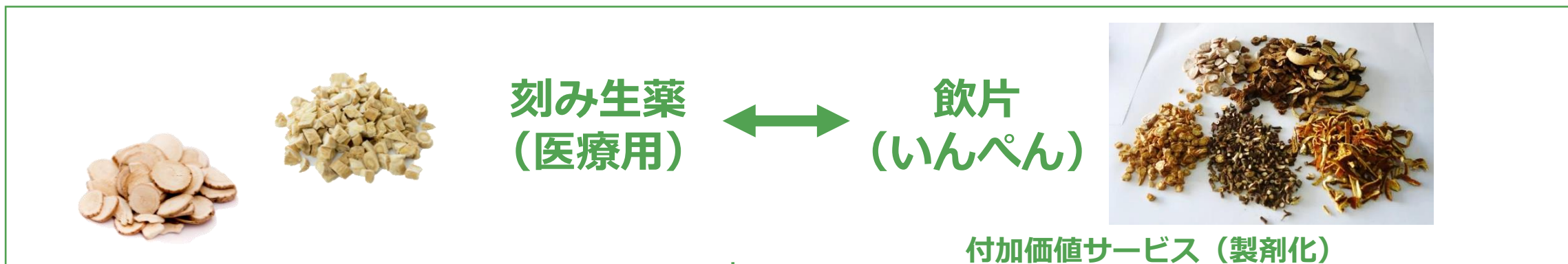
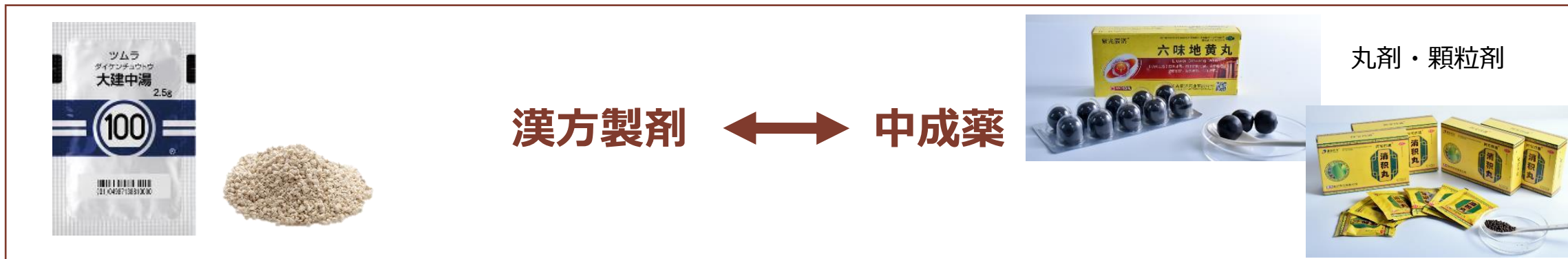


ニンジン(人參)

3. 中国事業理解のための基礎知識

漢方薬

中薬



生薬



煎じ液



流エキス

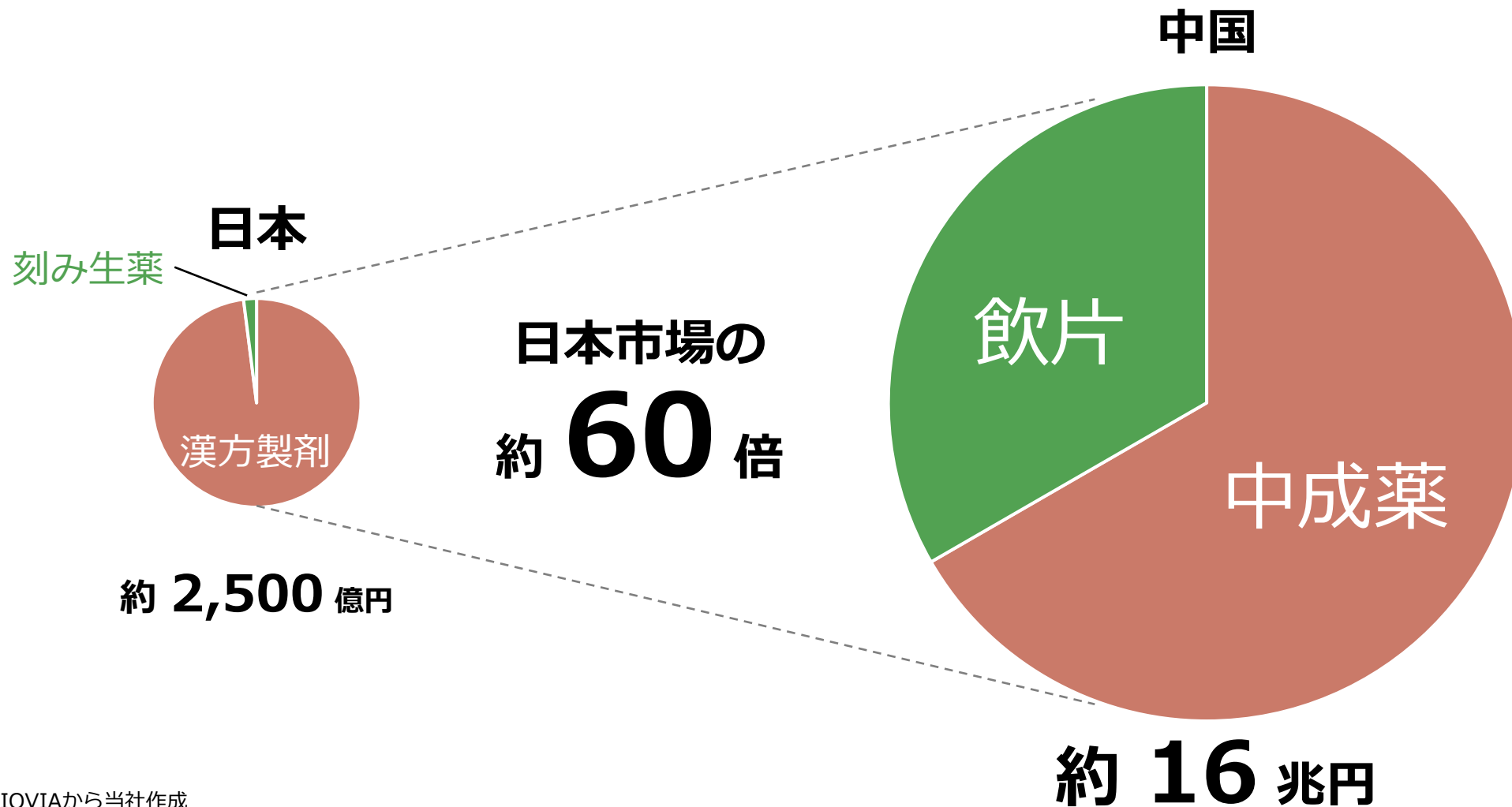


顆粒



3. 中薬市場の規模

日本の漢方市場と比べて約60倍



中国国家统计局、日漢協、IQVIAから当社作成
日本の漢方薬にはOTCを含む
1人民元 = 19.93円 (2023年12月末時点) で換算



中国国民の健康に貢献する



中国平安 PINGAN

品質・技術・経験



金融・IT総合力
規模、認知度



中国で信頼される中薬企業になる

原料生薬の安定調達・供給

中国事業の拡大・収益貢献

3. 中薬に関する政策動向と当社グループのアプローチ

- ・ 中国政府は中成薬の標準化と中薬の品質管理体制の強化を推進
- ・ 当社グループの天然物から高品質の医薬品を製造する技術・ノウハウを活用

中国の医療政策の動向

健康中国2030

- ◆ 中薬生産の規範化、規模化を推進
- ◆ 中成薬の標準化が課題

第14次五か年医薬工業発展計画

- ◆ 中薬イノベーション
古典処方に基づく製剤の研究開発推進
- ◆ 中薬品質の強化
トレーサビリティ体制の強化など

当社グループの強み

安全性

- ・ ツムラGACPによる栽培管理
- ・ 畑から製造、品質管理、流通までの**全工程のトレーサビリティ体制**

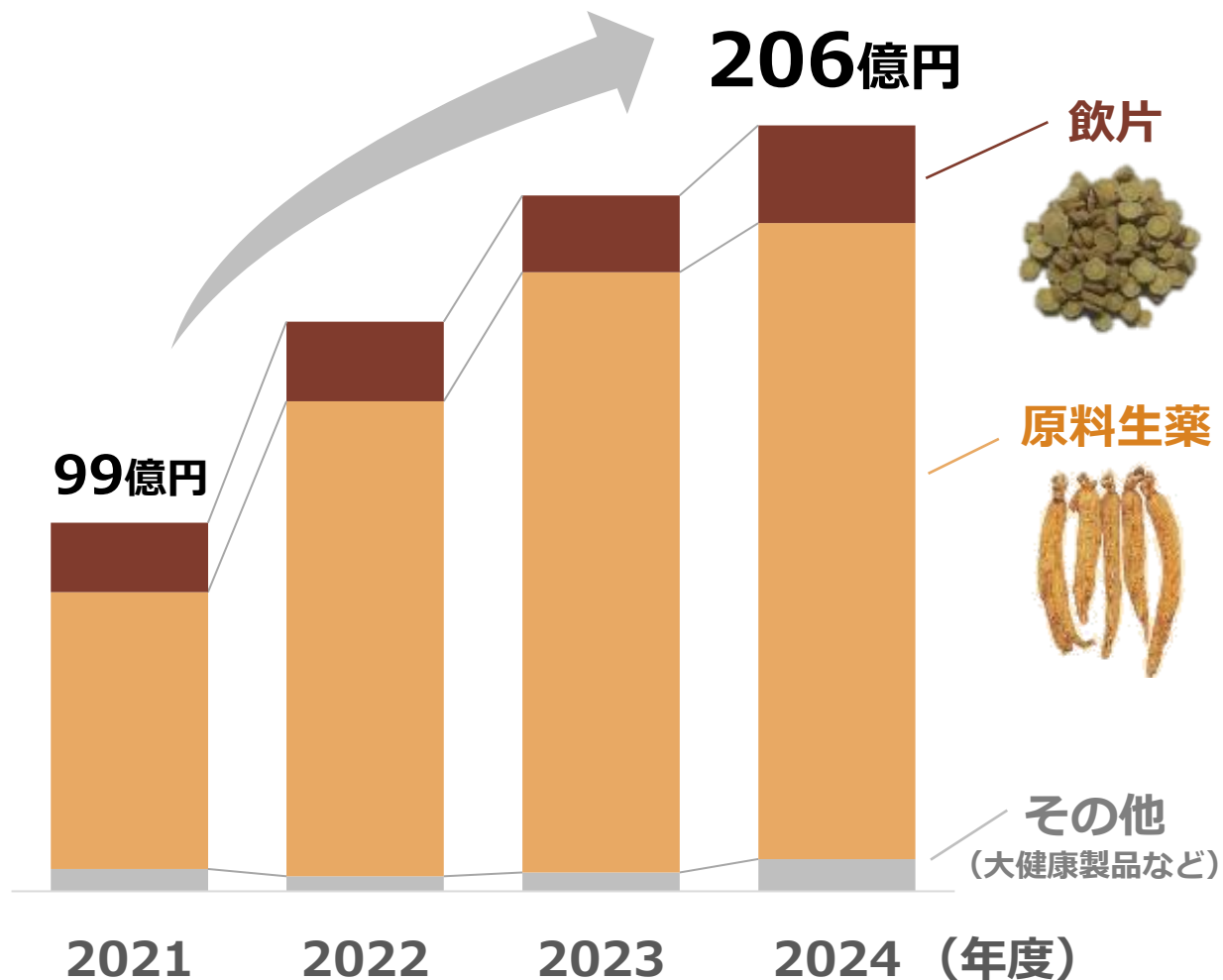
有効性

- ・ エビデンス構築、診療ガイドライン掲載による**漢方治療の標準化**

均質性

- ・ 生薬品質の安定化
- ・ 漢方製剤の成分の均質性
- ・ 自社基準による**品質管理**

3. 生薬・飲片事業の売上高



- 公立病院を中心に販路を開拓
- 飲片付加価値サービスの開始

- 品質に対する価値の訴求により顧客数の拡大と取扱量が増加



- ✓ 3年間で2倍以上成長
- ✓ 飲片比率が上昇



飲片による患者様の治療効果向上、利便性向上

虹橋飲片



- ・ 多品目な飲片の製造・販売
- ・ 上海市場における有力な販路
- ・ 上海における飲片のブランド

ツムラ

畑から管理した
高品質な生薬



飲片付加価値
サービス



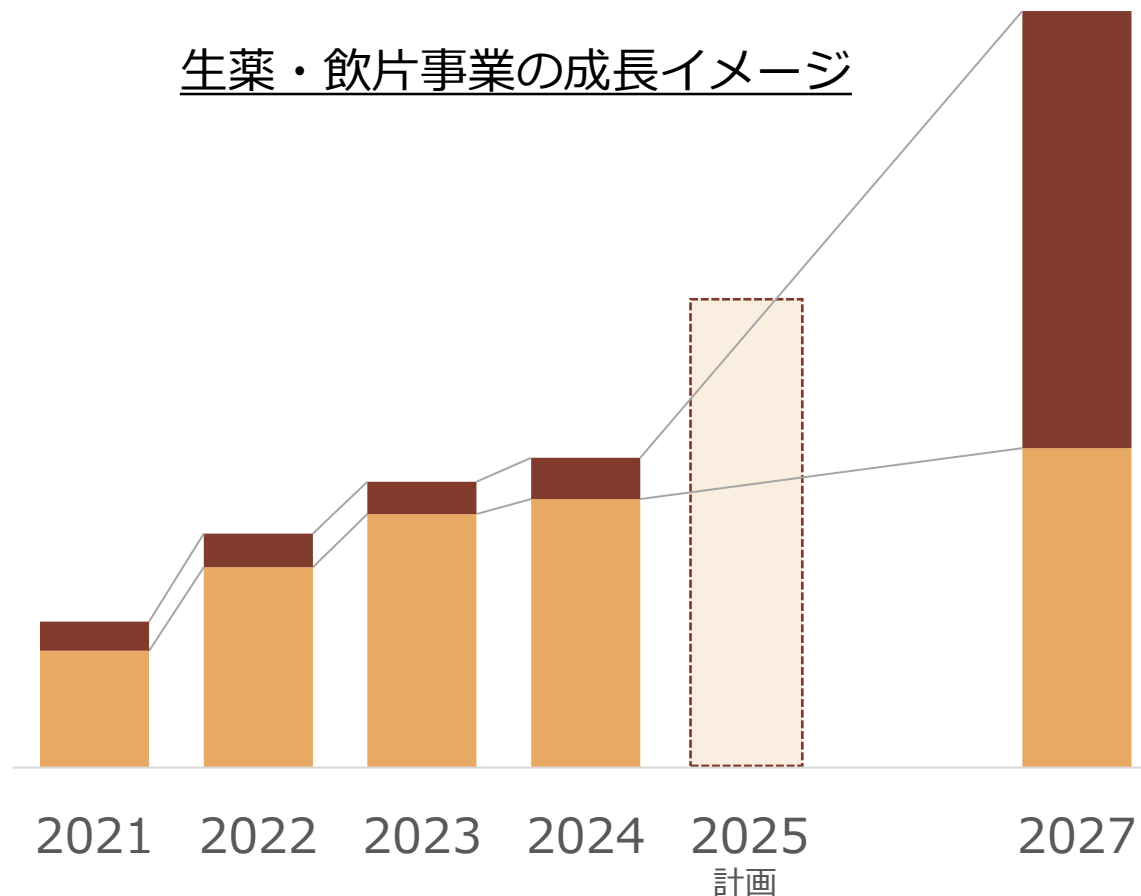
3. 生薬・飲片事業の成長イメージ

飲片および付加価値サービスを中心とした事業規模拡大を目指す

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

付加価値の高いサービスと収益性の高い顧客層の販売拡大

生薬・飲片事業の成長イメージ



飲片

- ・トレーサビリティ飲片の拡大
- ・病院販路に強い飲片企業との事業提携等による事業拡大
- ・ツムラグループの製造技術と提携先の販路活用による相乗効果



原料生薬

- ・品質や価格などにおいて優位性のある生薬の品目数と取扱量の増加
- ・収益性を重視した顧客の選定

その他

4. 経営指標と株主還元方針



4. 2027年度（第2期中期経営計画） 数値目標



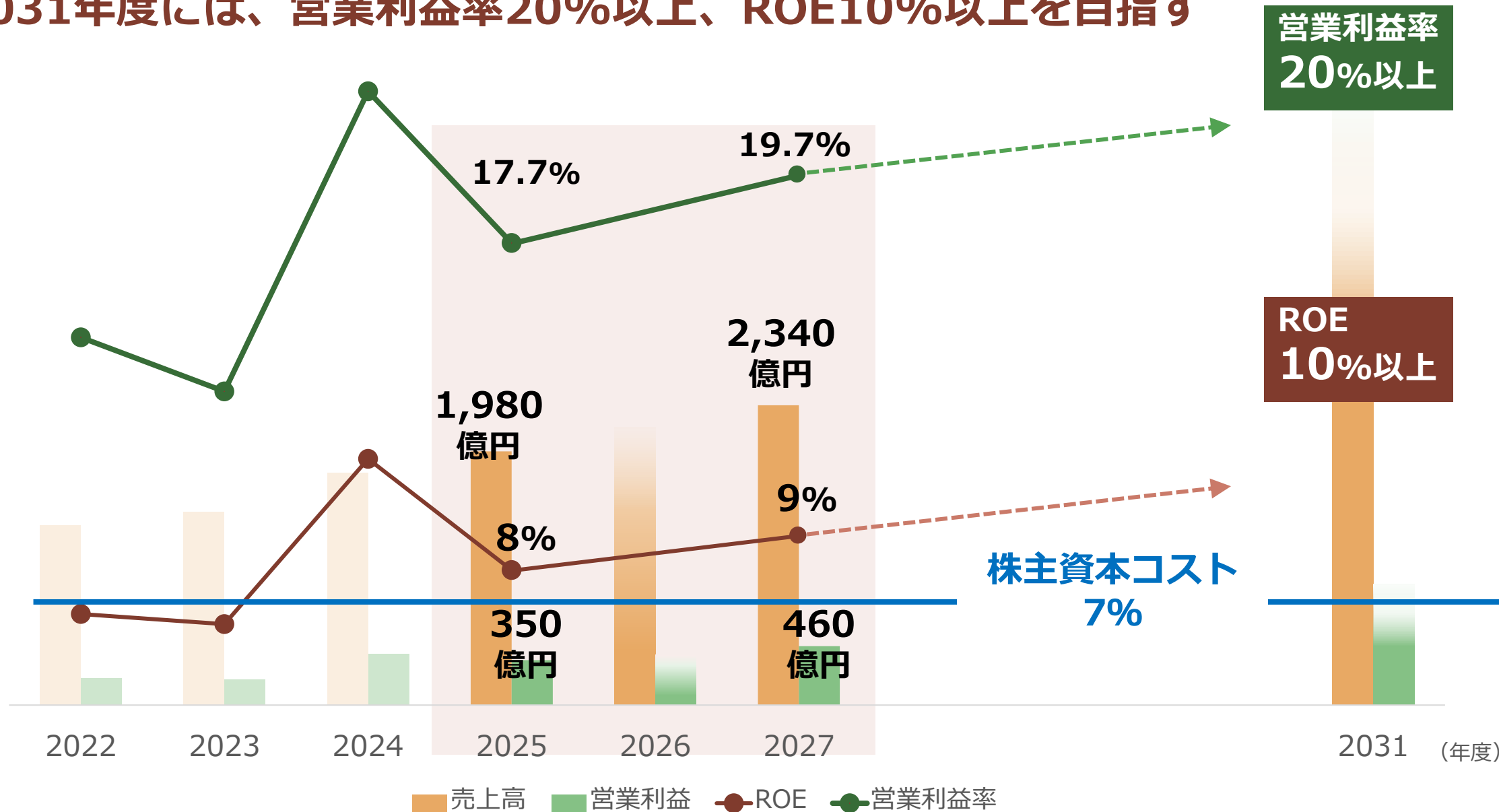
(2025年11月10日修正)

	売上高	営業利益	ROE
連結	2,340億円	460億円	9%
国内事業	1,840億円	420億円	
中国事業	500億円	40億円	

前提条件：（薬価改定）2025年度、2026年度、2027年度
（為替レート）20.1円/元（2025～2027年度）

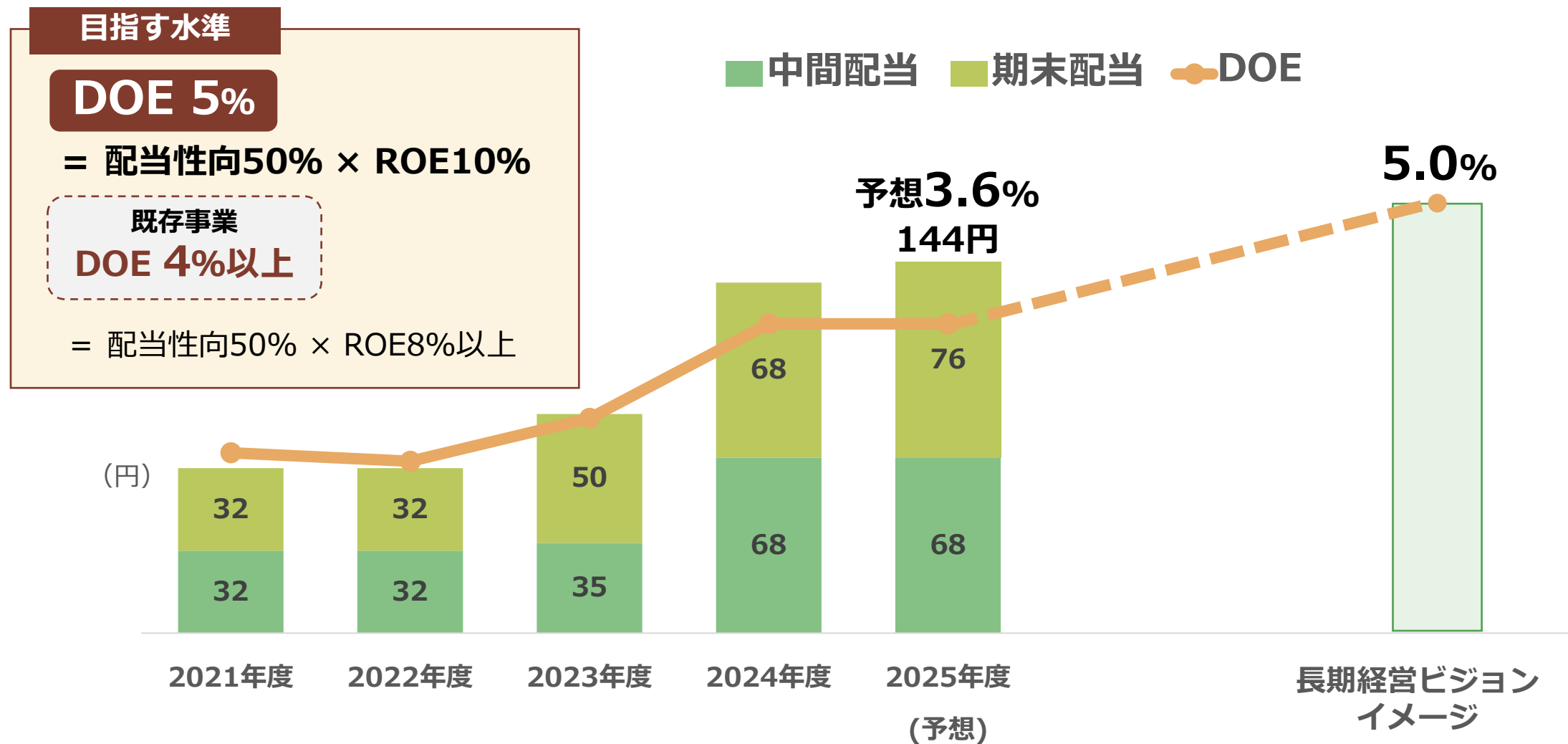
4. 経営指標

・ 2031年度には、営業利益率20%以上、ROE10%以上を目指す



4. 株主還元方針

DOE*を維持・向上を基本とし、2031年度に向けてDOE5%実現を目指す



*DOE (株主資本配当率)

自然と健康を科学する

 ツムラ

コーポレート・コミュニケーション部

I R 推進課

investor_madoguchi@mail.tsumura.co.jp

本資料に関する注意事項

- 本資料において提供される情報は、いわゆる「見通し情報」を含んでおります。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、または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。
- 本資料には、医薬品（開発品目を含む）に関する情報が含まれておりますが、それらは宣伝広告、医学的なアドバイスを目的としているものではありません。
- 本資料において提供される資料ならびに情報は、予告なしに、変更・追加・削除されることがあります。