

中期経営計画の概要

バックカスティング経営の実践

長期経営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た上で、バックカスティングで3つのステージに分け、ロードマップとしての中期経営計画を策定しています。

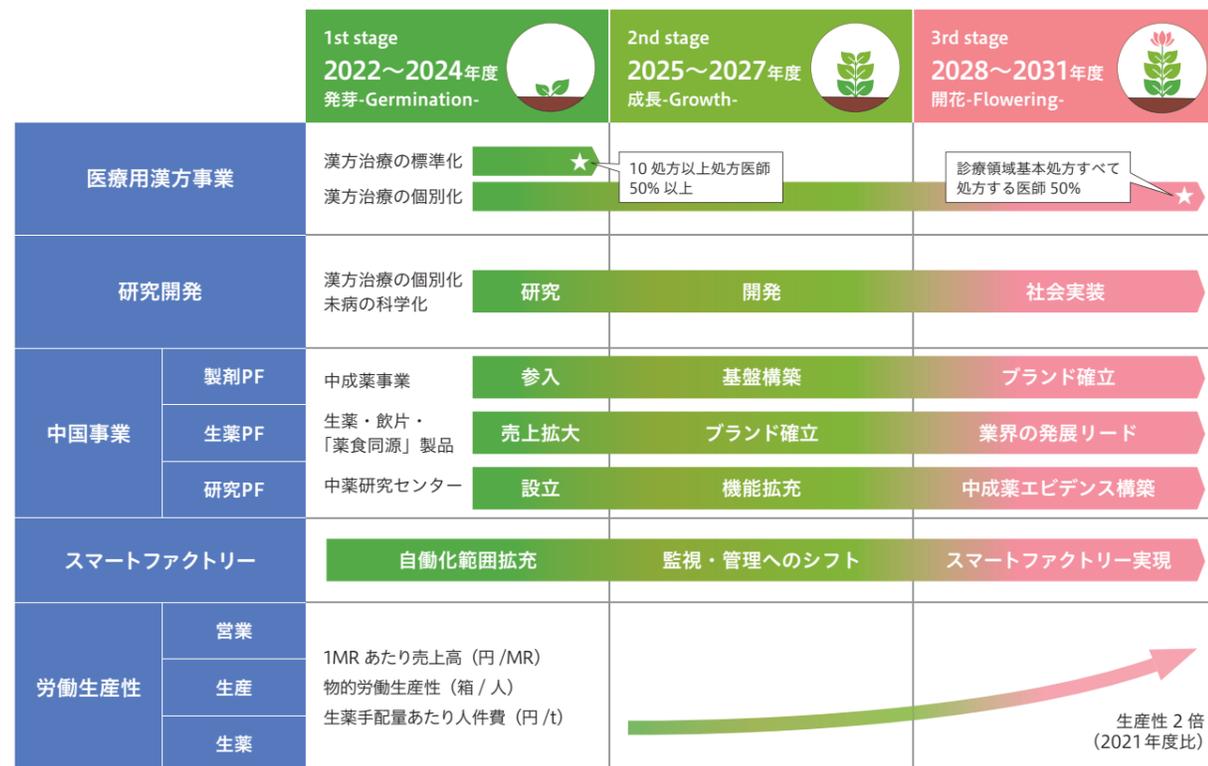
1st stage (2022～2024年度)にあたる第1期中期経営計画は先行投資の期間と位置づけ、5つの戦略課題と数値目標を設定しております。国内事業の持続的な安定成長を支えるべく、生産能力の増強と生産性向上(自動化・DX化)を目的とした生産設備などへの投資、中国事業のIT基盤の構築や、製剤プラットフォームにおける中成薬事

業の参入のためのM&Aに投資をします。また、漢方治療の個別化、未病の科学化等に向けた研究開発にも重点的に投資をします。

現状は国内の医療用漢方製剤事業が中心のため、エネルギーや原資材価格の高騰、円安の影響等の価格転嫁が難しいビジネスモデルですが、長期経営ビジョンの実現に向けて達成すべき水準を見据えた数値目標を設定しています。

そして、2nd stage (2025～2027年度)で投資した事業や設備稼働が本格化し、3rd stage (2028～2031年度)は投資の成果を利益として本格的に回収していく計画です。

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



数値目標(2024年度)



前提条件：(薬価改定) 2022年度、2023年度、2024年度 (為替レート) 2022年度 19.5円/元、125.0円/米ドル 2023～2024年度 19.0円/元、120.0円/米ドル
※2022年5月公表時点

事業別戦略



第1期中期経営計画戦略課題

| 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 | |
|--|-----------------|---------|-----------------|---------|------------|----|
| | 売上総利益 | 売上高販管費率 | 運転資本回転率 | 固定資産回転率 | 向上 | 維持 |
| 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基盤刷新と生薬選別、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 | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |

事業規模の拡大

第1期中期経営計画においては、国内事業は処方医師数増加・市場拡大にともなう持続的な安定成長により、従来より高い水準である売上高CAGR5%を目指します。

中国事業は原料生薬、飲片の販売を中心とした生薬プラットフォームにおいては売上高CAGR30%の高成長を図るとともに、製剤プラットフォームにおいてはM&Aによる中成薬事業への参入を目指します。

