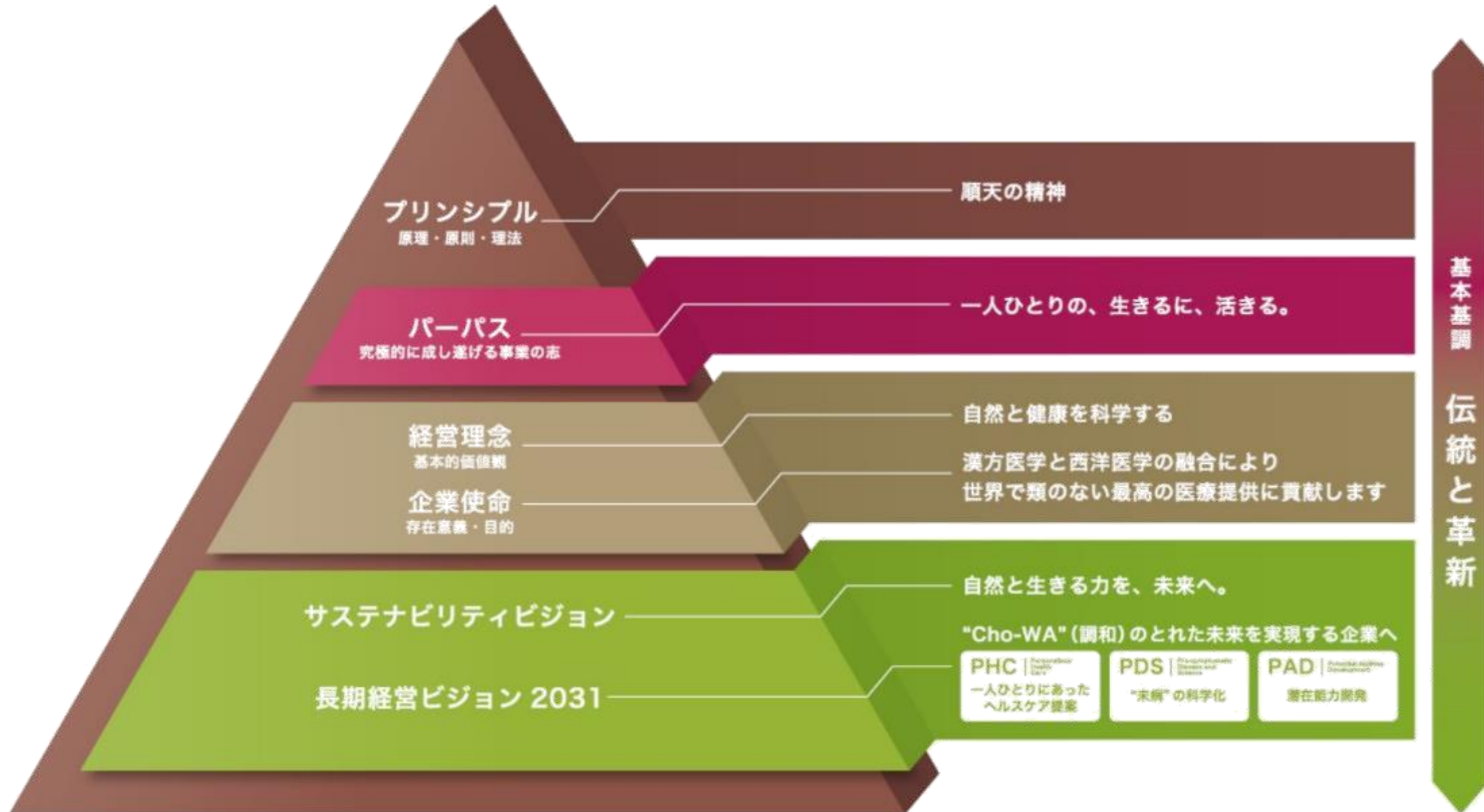


第1期中期経営計画（2022年度－2024年度）

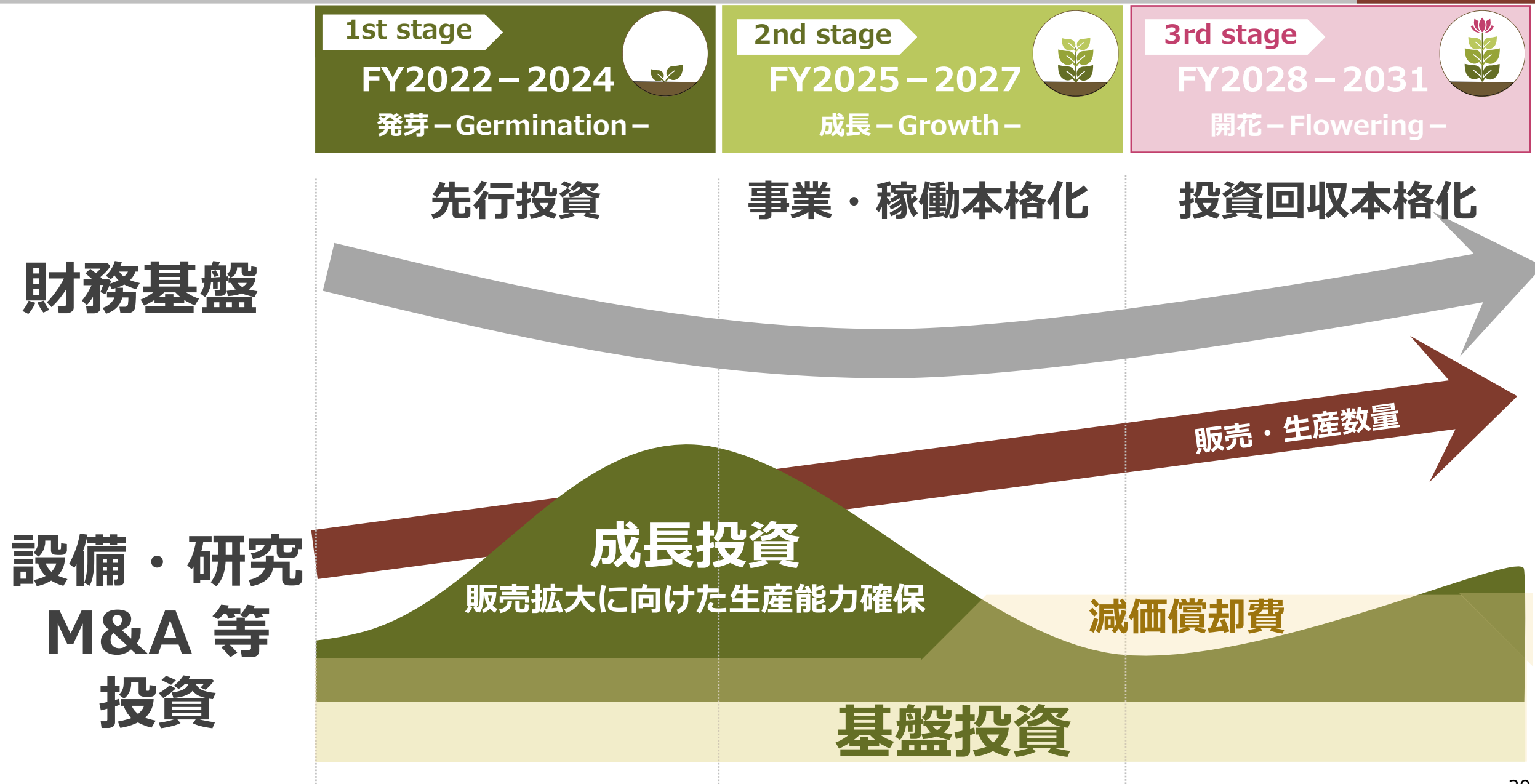
“Cho-WA”（調和）のとれた未来実現への基盤構築



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
	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100億元の実現	各本部・部門 戦略
事業戦略	戦略課題 		各本部・部門 KGI/KPI
中期経営計画			

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





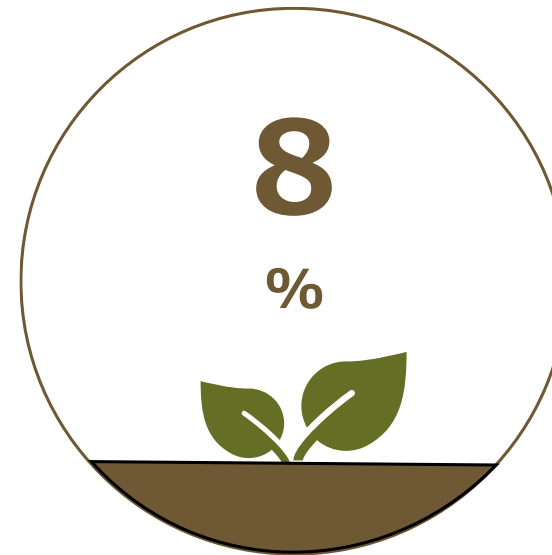
売上高



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

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**

売上高営業利益率

向上

投下資本回転率

維持

売上総利益率

低下抑制

売上高販管費率

低減

運転資本回転率

維持

固定資産回転率

低下抑制

売上高伸長率
売上原価率
薬価改定率

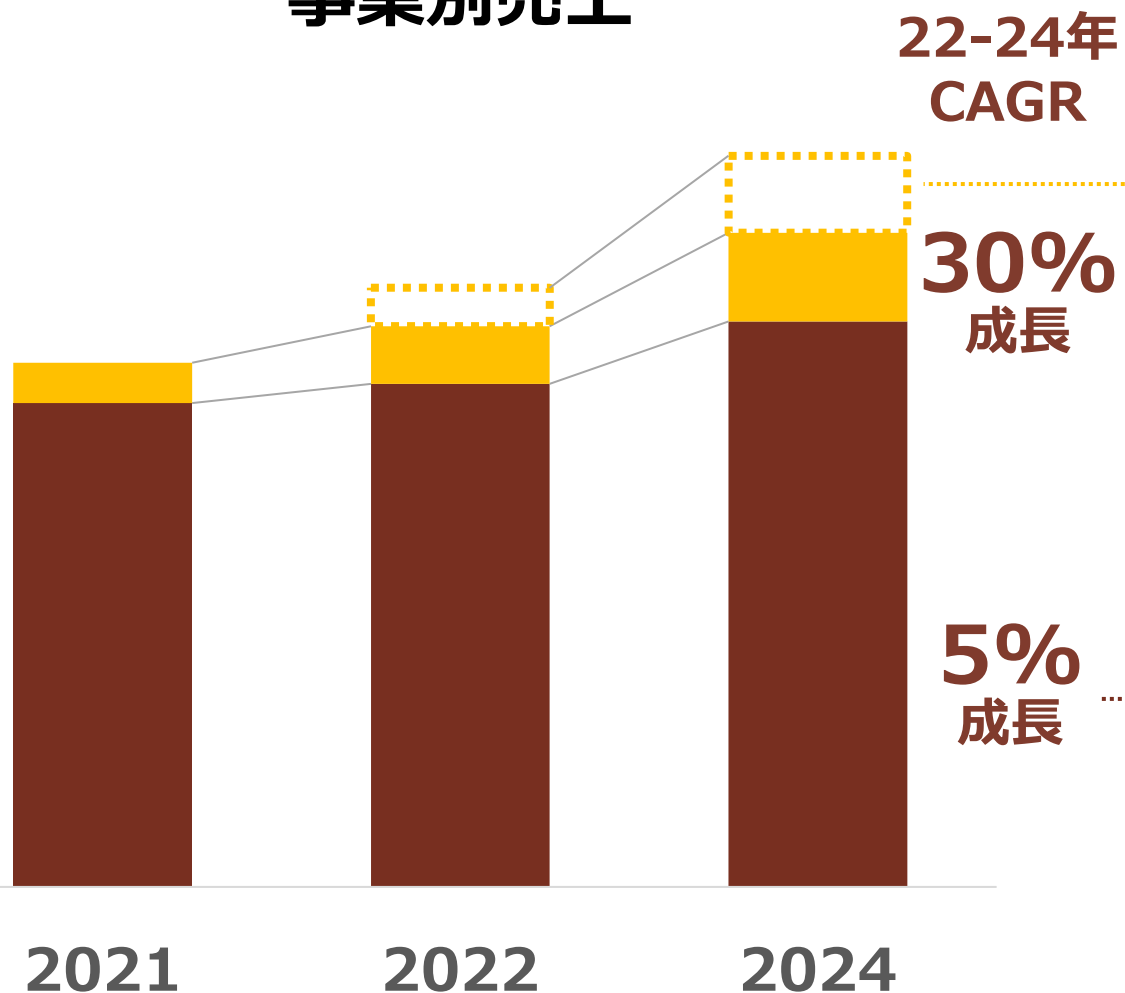
人件費率
活動経費
その他経費

棚卸資産回転率
売上債権回転率
仕入債務回転率

有形固定資産回転率
無形固定資産回転率

戦略課題の実行

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

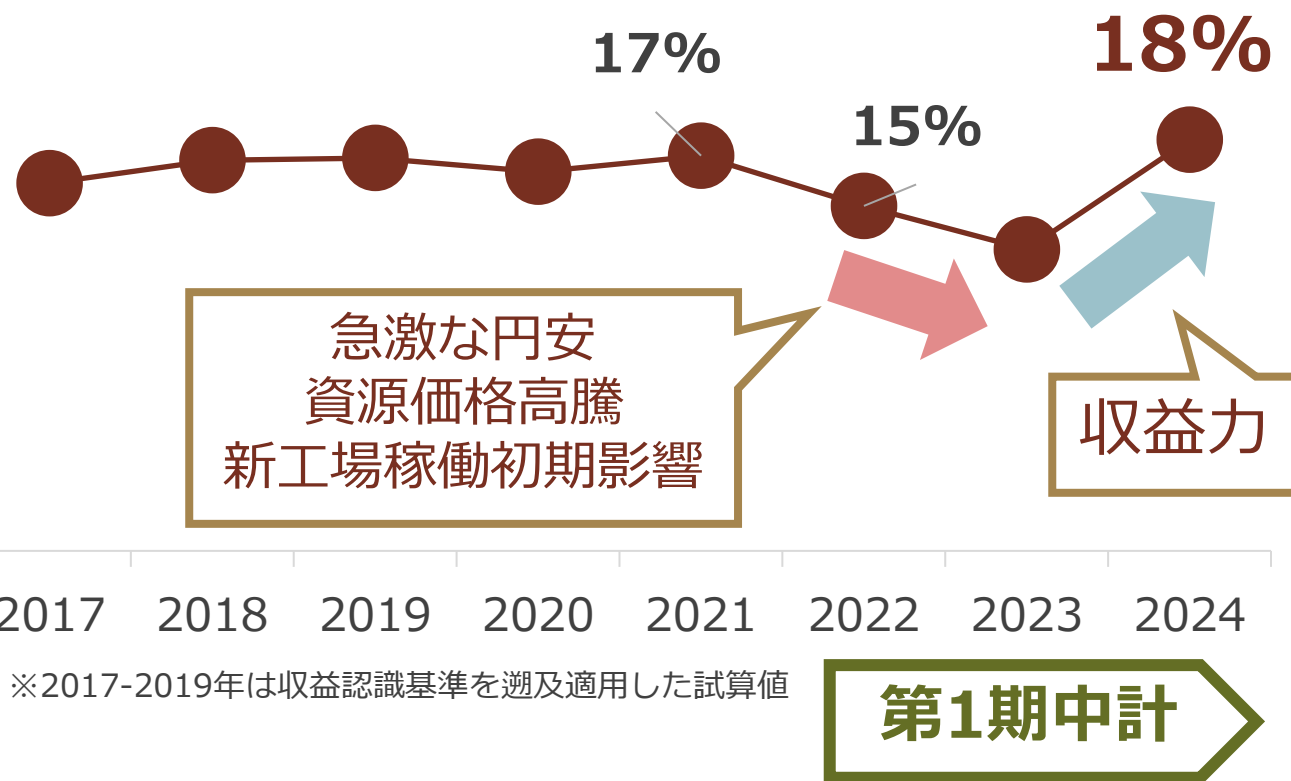
- 安定成長と漢方関連新規領域の開拓

第1期中計

第2・3期中計（2025－2031）

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

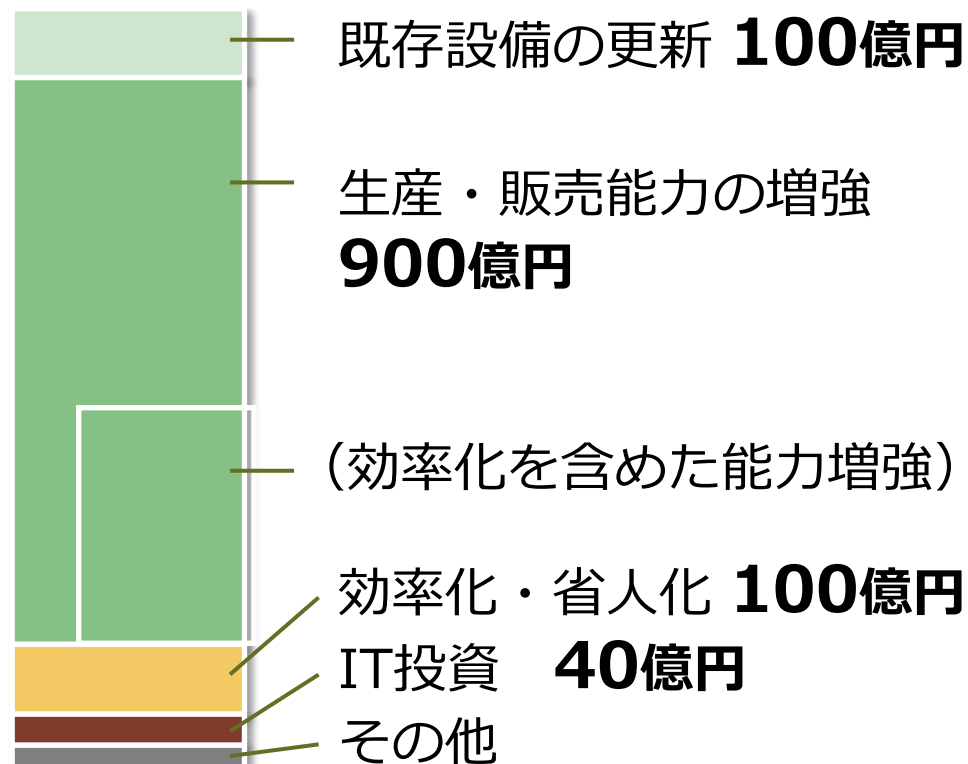
一人あたり付加価値の向上と
適正人員へのコントロールを実施

経費

費用対効果の管理徹底と
適正水準への圧縮を実現

■ 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

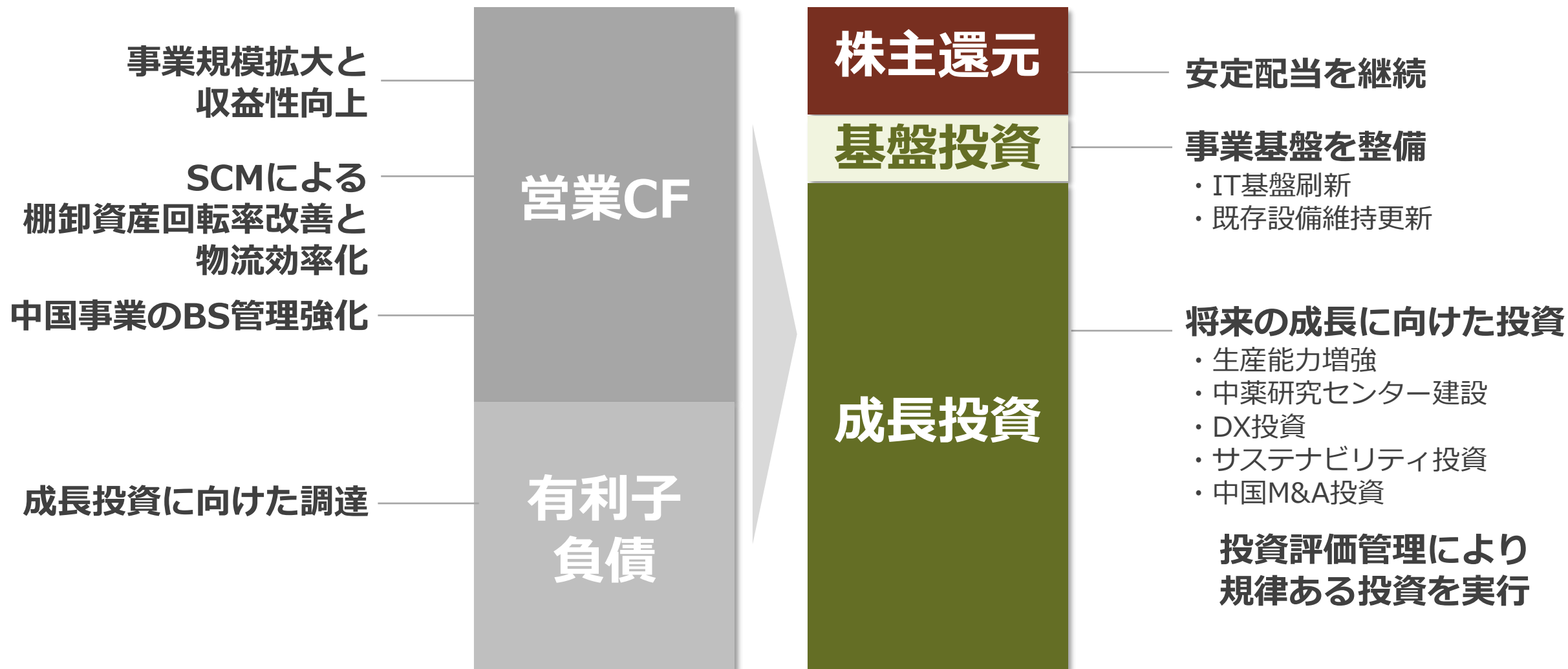
自動化とDX化による生産性向上

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**

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



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		投下資本回転率			
売上総利益		売上高販管費率		運転資本回転率	
✓		✓		✓	
✓		✓		✓	
✓		✓		✓	
✓		✓		✓	
✓		✓		✓	
✓		✓		✓	

【戦略課題】

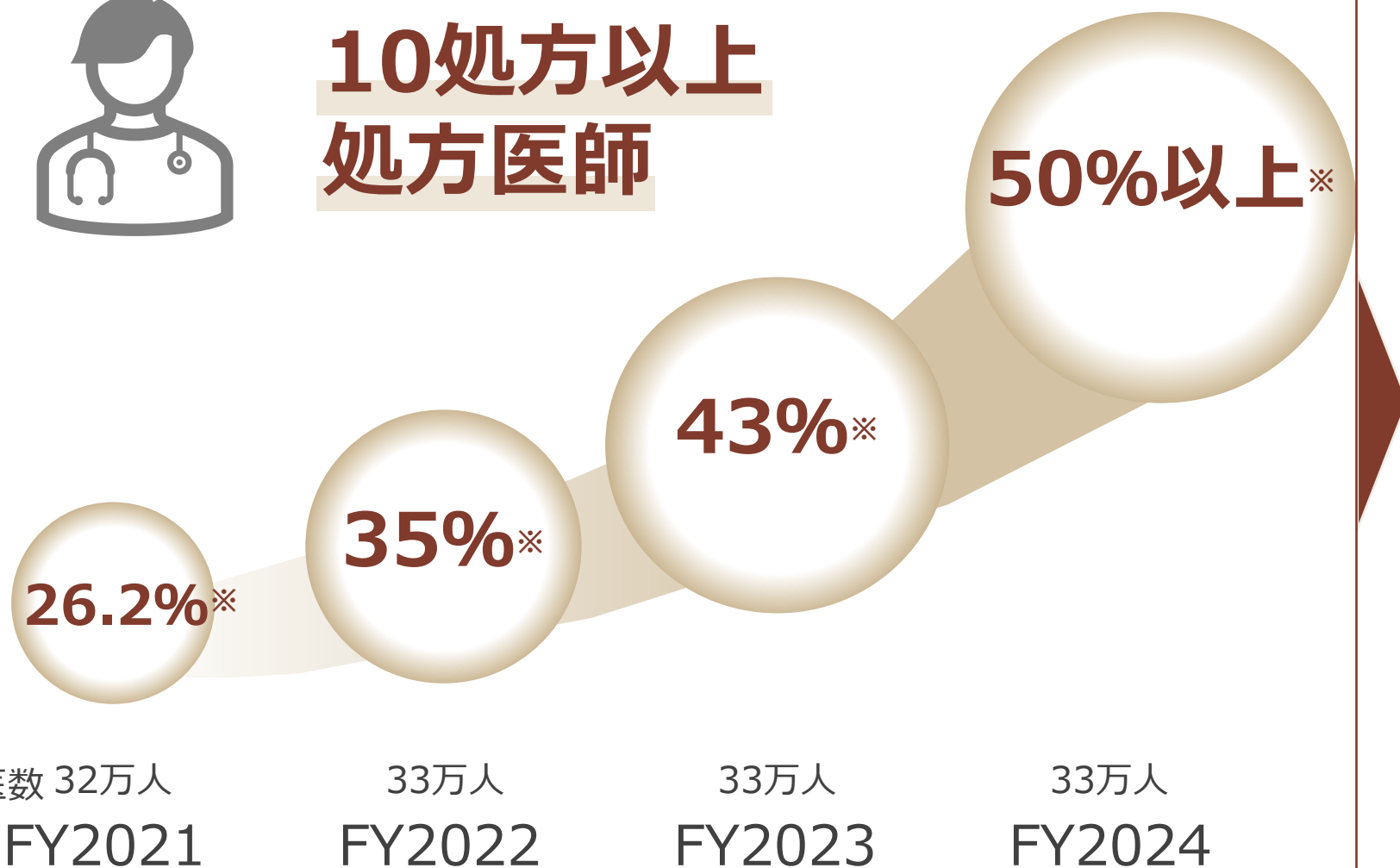
- 1 医師一人ひとりにあった漢方ソリューションの提供による漢方市場の継続的拡大
- 2 KAMPOmicsによる漢方のエビデンス構築と未病の科学化の推進
- 3 中国における生薬・飲片の売上拡大と中成薬事業への参入
- 4 漢方バリューチェーン改革に向けたIT基盤刷新生薬選別、製造工程におけるAI・ロボット活用の推進
- 5 組織資本・人的資本による価値の創造と働きがい改革の推進
- サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み

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





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

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

MEDICAL SITE

有効性

WEB講演会発信
動画ライブラリー
製品情報

安全性

副作用情報
保管・管理方法
原料生薬情報

品質

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



「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

精神・神経疾患

抑肝散 **育**

抑肝散加陳皮半夏 **重**

+ 関連処方

呼吸器疾患

麦門冬湯 **重**

+ 関連処方

フレイルに伴う諸症状

人參養栄湯 **G**

加味帰脾湯 **G**

補中益気湯 **G**

牛車腎気丸 **育**

+ 関連処方

消化器疾患

六君子湯 **育**

大建中湯 **育**

+ 関連処方

循環器疾患における
周辺症状

五苓散 **G**

+ 関連処方

がん領域

（支持療法*）

副作用の軽減など

六君子湯 **育**

半夏瀉心湯 **育**

牛車腎気丸 **育**

加味帰脾湯 **G**

補中益気湯 **G**

十全大補湯 **重**

+ 関連処方

女性関連領域

産婦人科疾患

加味逍遙散 **G**

加味帰脾湯 **G**

当帰芍薬散 **重**

+ 関連処方

その他

大建中湯 **育**

五苓散 **G**

芍薬甘草湯 **重**

+ 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：

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

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

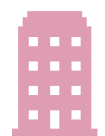
**男女双方への対応が必要

KAMPOmicsによる漢方のエビデンス構築と 未病の科学化の推進



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）

問診 もんしん

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。



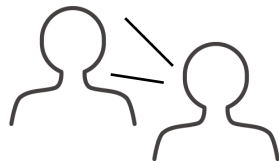
望診 ぼうしん

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。



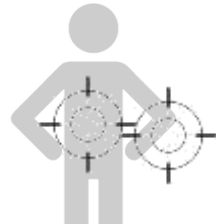
聞診 ぶんしん

声の大きさやトーン、話し方、咳の出方、淡（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。



切診 せつしん

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。



候補対象領域

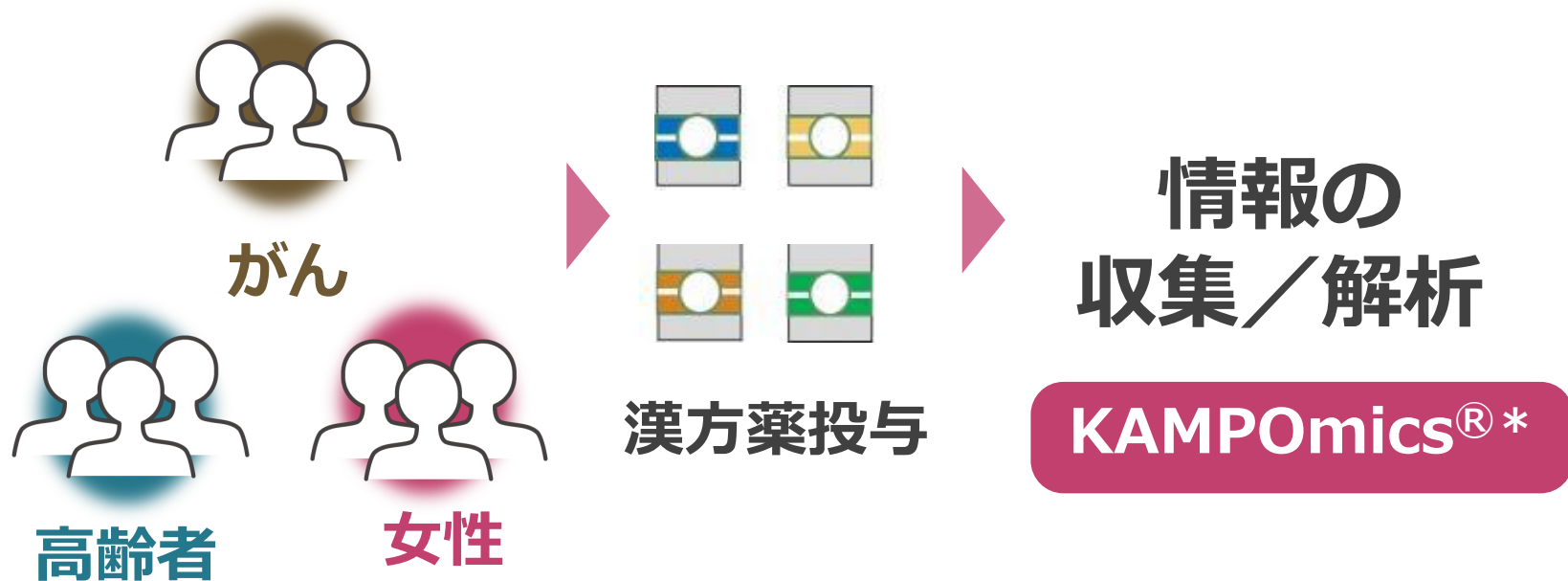


女性関連領域

※順次、他領域へ展開

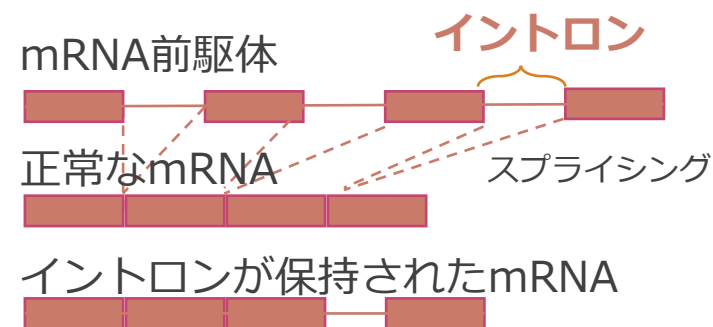
未病三防（治未病・重症化抑制・再発抑制）のための

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。

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/エビデンスの種類の充実

質的向上

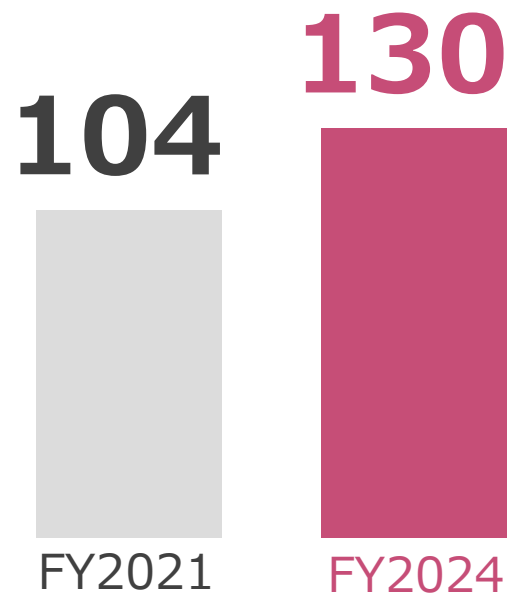
〈収載処方/疾患〉
診療ガイドラインに
おける推奨度の向上

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

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



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

70億元以上

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

30億元以上

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

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

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



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）

無人化に向けた 取り組み

先進技術による
設備の自動化
(既存技術展開、能力向上
と新規技術開発の推進)

- 調合工程AI技術の横展開
- AR、VRによる遠隔対応
- 容器交換システムの実装

- 新自動化技術を踏まえた製造棟建設推進
- 保管容器蓋脱着の自動化設備開発・評価
- 品質試験自動化設備の評価・実装
- 予兆保守によるトラブル抑制

データの有効活用 と新たな製造方法 の構築

データ収集と
データの見える化

- データ収集・解析システムの導入

- 最適化された原料包材の開発

- 革新的な製法試験法の開発、管理方法の構築

持続的な価値創造 業務への転換

省力化、作業負荷の軽減

- 多能工化の促進・技能レベルの向上
- 安全教育、知識教育へのDX活用

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
タ張ツムラ 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



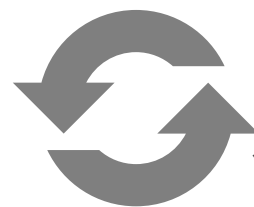
生薬の生産情報と品質情報の連携

- 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

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



リアルタイムにデータ蓄積・統合
グループ企業の情報をクラウド上で一元管理

営業支援 → 需給 → 生産 → 購買/在庫 → 販売 → 会計 → 原価 → 決算 → 資産 → 予算 → 人事 → その他



DXの中核となる「経営IT基盤」を整備

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



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

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



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

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

2022年度 業績予想

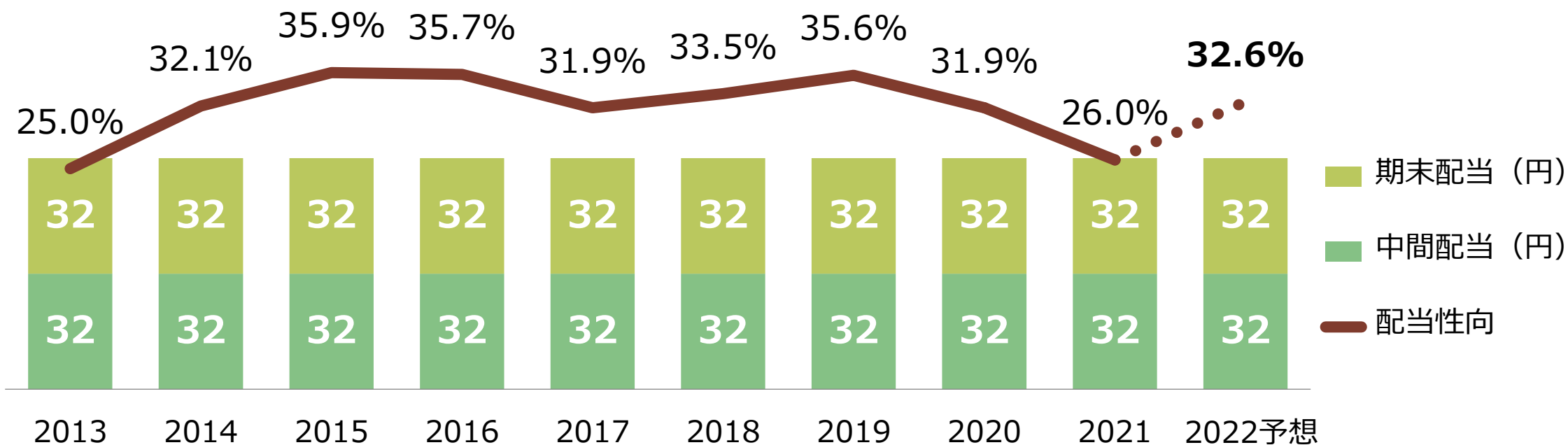
【百万円】	2021年度 実績	2022年度 予想	前年比	
			金額	伸長率
売上高	129,546	138,500	+ 8,953	+ 6.9%
国内事業	—	124,300	—	—
中国事業	—	14,200	—	—
営業利益	22,376	20,800	△ 1,576	△ 7.0%
国内事業	—	21,200	—	—
中国事業	—	△ 400	—	—
経常利益	25,904	21,200	△ 4,704	△ 18.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	18,836	15,000	△ 3,836	△ 20.4%
配当金 (1株あたり)	64 円	64 円		
EPS	246.2 円	196.1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

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

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。