

中期经营计划概述

反向预测经营的实践

为了实现长期经营愿景，明确各业务愿景和经营战略，我们通过反向预测，将中期经营计划分为三个阶段，指明了今后的路线图。

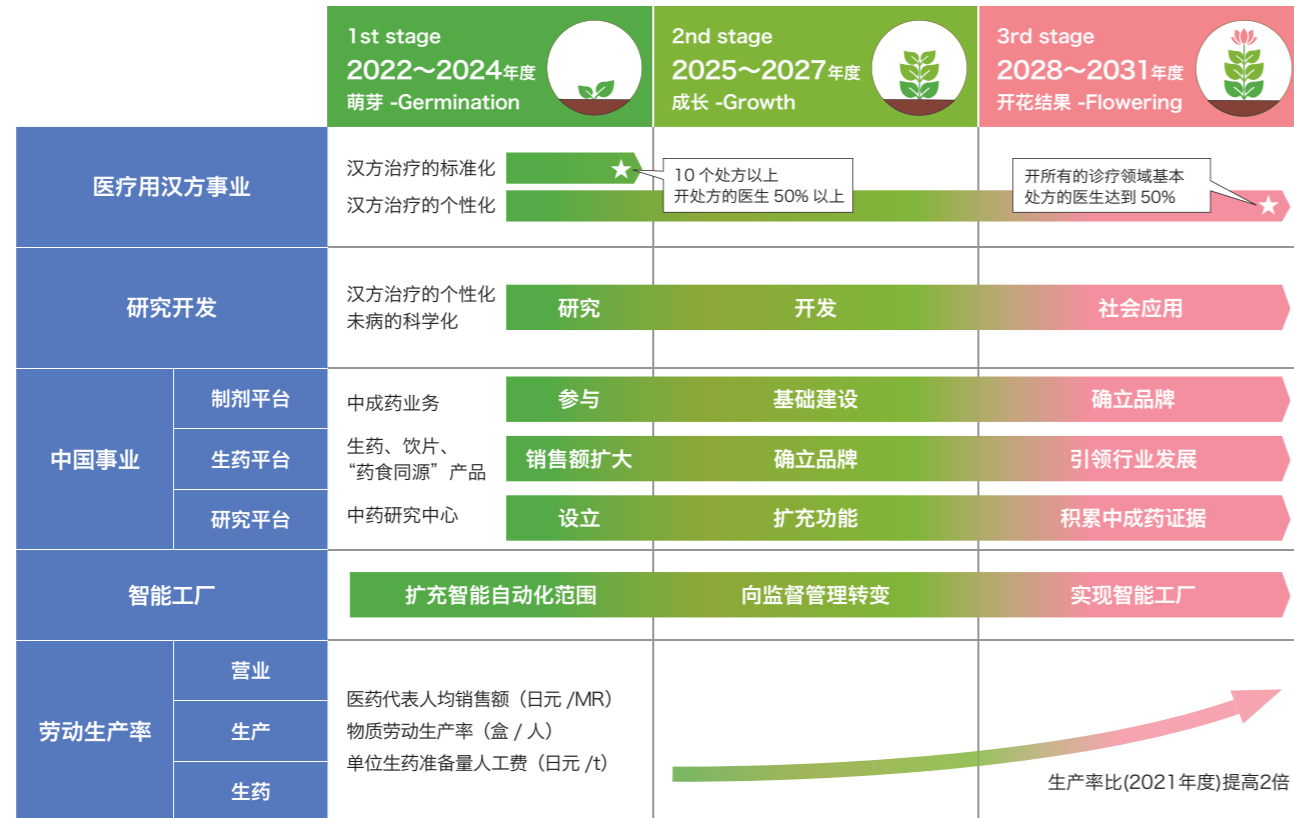
作为第一阶段（2022-2024年度）的第一期中期经营计划，定位在前期投资，并设定了五项战略课题和数字目标。为了支持国内业务的持续稳定增长，将对生产设备进行投资，以提高生产能力和生产效率（自动化及DX）；同时积极在中国事业进行投资与并购，以强化中国业务的IT基础设施，并进入制剂平台的中成药

业务。我们还将以汉方治疗的个性化和未病的科学化作为研发重点加强投资力度。

目前我们的业务是以国内医疗用汉方制剂为中心，虽然受到了能源和原材料价格上涨、日元疲软等因素的影响，但我们还是努力为实现长期经营愿景所设定的预期目标。

所以在第2阶段（2025-2027年度）随着投资的业务和设备将全面正常运转，在第3阶段（2028-2031年度）我们预期将获得丰厚的回报。

实现TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031的路线图



数值目标 (2024年度)



前提条件：(修订药价) FY2022、FY2023、FY2024 (汇率) FY2022 19.5日元/元、125.0日元/美元 FY2023-24 19.0日元/元、120.0日元/美元
*2022年5月发布时

愿景与战略的体系图



第一个中期经营计划战略课题

战略课题	成长 (扩大业务规模)		盈利能力 (提高盈利能力)		对未来增长的投资	
	销售营业利润率 改进		投入资本的周转率 维护			
	销售毛利	销售费用比例率	运营资金周转率	固定资产周转率		
1 通过向每位医师提供量身定制的汉方解决方案， 不断扩大汉方市场	✓	✓			✓	
2 利用 KAMPOmics 构建汉方循证并推动未病的科学化	✓	✓				
3 在中国扩大生药和饮片的销售额并参与中成药事业	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 推动旨在改革汉方价值链的 IT 基础重建和生药挑选、 在生产工艺中运用 AI 和机器人			✓	✓	✓	✓
5 推动利用组织资本和 人力资本创造价值和在工作价值改革	✓	✓	✓	✓	✓	✓
实现可持续发展愿景的举措	✓	✓	✓	✓	✓	✓

扩大业务规模

在第一个中期经营计划中，国内业务的设定目标是随着处方医生数量的增加和市场规模的扩大，通过持续稳定的增长，实现复合年均增长率为5%，高于以往水平。

中国事业设定的目标是，在以销售生药和饮片为主的生药平台上，实现复合年均增长率30%的高速增长；并在制剂平台上，力争通过并购打入中成药事业领域。

