



2019年5月9日

各位

会社名 株式会社ツムラ  
代表者名 代表取締役社長 加藤 照和  
(コード番号 4540 東証第一部)  
問合せ先 コーポレート・コミュニケーション室長 土屋 洋介  
TEL 03 - 6361 - 7100

## 第3期中期経営計画（2019年度-2021年度）

“漢方”のイノベーションによる新たな価値の創造 -Next Stage-

当社は、このたび「第3期中期経営計画（2019年度-2021年度） “漢方”のイノベーションによる新たな価値の創造 -Next Stage-」を策定しましたので、お知らせいたします。

当社では2012年に長期経営ビジョン「2021年ビジョン」を掲げ、その実現に向けた取り組みを続けてまいりました。第3期中期経営計画では、国内事業の戦略を「漢方医学の確立」、中国事業の戦略を「中国国民の健康への貢献」とし、戦略課題を以下のとおり定めました。

- ① 漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立
- ② 中国における成長投資と事業基盤の構築
- ③ 新技術を活用した生産性の向上 -AI、ロボット化、RPA\*<sup>1</sup>-
- ④ 理念経営による企業文化の醸成と多様な人財\*<sup>2</sup>の開発
- ⑤ 漢方バリューチェーンを通じたSDGsの推進

本計画は、2022年以降の国内・中国事業を「飛躍」させるための「成長投資」のステージと位置付けております。今回定めた5つの戦略課題に取り組み、持続的な成長を果たすとともに、企業価値の向上を図ってまいります。

健康長寿社会の実現に向け、当社が果たすべき役割は大きいと考えております。これからも当社は、「国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて“漢方”を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献」することを目指し、全社一丸となって取り組んでまいります。

記

### 1. 基本的な理念

【経営理念】 自然と健康を科学する

【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  
基本的な理念である経営理念と企業使命は、ツムラグループ全体で永久的に共有するものであり、これらの理念に基づいた経営を実践してまいります。

【基本基調】 伝統と革新

基本基調は、目指すべき企業姿勢や企業文化であり、一人ひとりが行動するとき常に意識すべき指針となります。

## 2. 長期経営ビジョン ～2021年ビジョン～

“KAMPO”で人々の健康に寄与する価値創造企業を目指して

### “漢方”のツムラ

国内のどの医療機関・診療科においても、患者様が必要に応じて“漢方”を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献

### “人”のツムラ

世界に手本のない“漢方”ビジネスにおいて、自らが新しい道を開拓でき、誰からも信頼される“人”の企業集団へ

### “グローバル・ニッチ”の TSUMURA

ツムラグループの持つ技術・ノウハウを最大限活用し、米国における TU-100（大建中湯）の開発・上市、中国における新規ビジネスへの挑戦

## 3. 第3期中期経営計画（2019～2021年度）の概要

### (1) 事業戦略

国内事業「漢方医学の確立」

中国事業「中国国民の健康への貢献」

### (2) 戦略課題

#### ① 漢方市場の持続的拡大とプレゼンスの確立

漢方医学に対する医療関係者のニーズは多様化しており、医師への面談、医療機関説明会、漢方医学セミナーを基本とし、基礎・臨床エビデンス、漢方製剤掲載の診療ガイドラインおよび漢方医学的な処方を使い分け等に関する適切な情報提供活動を実施いたします。

- 「高齢者関連領域」「がん領域（支持療法）<sup>\*3</sup>」「女性関連領域」を重点3領域と位置付け、集中的に活動する。
- 育薬処方<sup>\*4</sup>、Growing 処方<sup>\*5</sup>、重点3領域の関連処方による営業アプローチを展開する。
- 患者様の治療効果（安全性・有効性）を高めるためエビデンスを構築し、診療ガイドラインへの掲載を目指す。

#### ② 中国における成長投資と事業基盤の構築

- 「薬食同源」製品や飲片（刻み生薬）<sup>\*6</sup>など既存製品の販売を通じて、2021年度売上高約40億円（約2.4億元 / 元=16.5円）を目指す。
- 中成薬<sup>\*7</sup>事業本格化に向けた基盤構築を進めるため、500～1,000億円規模の投資をする。
- 分析研究センターを2021年度に稼働させ、生薬・中成薬の品質標準の確立を目指す。
- 天津工場（津村盛実製薬有限公司）で日本向けエキス粉末の生産を2021年度から開始する。将来的には中国向け製剤の主要生産拠点とする。

### ③ 新技術を活用した生産性の向上 -AI、ロボット化、RPA-

- 生薬選別作業の自動化や生産工程のロボット化などにより、効率化を進める。
- 高付加価値業務への転換を図るため、RPA 導入により定型業務を自動化する。
- 需要予測から生薬手配計画までの SCM<sup>※8</sup> を改革することにより、最適な在庫配置を実現する。

### ④ 理念経営による企業文化の醸成と多様な人財の開発

- 社内外講師による体系的な教育プログラムを企画・運営することにより、当社グループの基本理念に基づく経営を実践できる人財を養成し、連綿と輩出する。
- 当社グループ社員に理念の浸透を図り、コーチングセミナーや人間力向上を目指したプログラムを実施し、基本基調に則した企業文化を醸成する。

### ⑤ 漢方バリューチェーンを通じた SDGs の推進

価値創造の源泉である漢方・生薬を通じて、持続可能な社会の実現に取り組む。

- 漢方の有効性解明をさらに進め、さまざまな疾病構造に対応し、より多くの人々の健康と福祉に貢献する。
- 再生可能エネルギー等の循環型システムを取り入れ、水をはじめとした資源の有効活用・保全を推進する。
- 生薬の栽培・研究を通じて、天然資源の持続的利用や産地の雇用機会創出、農福連携等を拡げる。

### (3) 数値目標

	2021 年度
売上高	1,350 億円以上
営業利益	190 億円以上
ROE	6%以上

前提条件：【薬価改定】 2019 年度、2020 年度、2021 年度  
【為替レート】 112 円/米ドル、16.5 円/元

### (4) 株主還元方針

当社は、株主様に対する利益還元を会社の重要な政策と考え、今後も事業の継続的な発展を目指してまいります。

- “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。

※1 RPA

Robotic Process Automation の略。

※2 人財

当社グループの全役職員が財産という概念から「財」の文字を使用。

※3 がん領域（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。

※4 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。

※5 Growing 処方

育薬 5 処方に続く戦略処方として、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掲載を目指す処方。

※6 飲片（刻み生薬）

全形生薬を小片または小塊に切断または粉碎したもの、あるいは粗切、中切または細切したもの。

⇒日本漢方生薬製剤協会の表記を参照。

※7 中成薬

中薬（中国の伝統医学である中医学で用いる薬剤）を工業的方法で製剤化した薬物。  
⇒日本漢方生薬製剤協会の表記を参照。

※8 SCM

サプライチェーンマネジメント。当社が目指す SCM の目的は、販売計画、生産計画、原料生薬の栽培・手配・調達・加工・移動および在庫計画について、需要を起点として連携させ、自動化・迅速化を実現すること。

以 上