

# 2020年度 決算説明会

2021年5月12日（水）

代表取締役社長CEO

加藤 照和

## 本日の内容

1. 2020年度 決算概況
2. COVID-19の影響
3. 国内事業
4. 海外事業
5. 2021年度 業績予想
6. 中国事業の展望
7. ESG・サステナビリティ

### ■ 本日の内容

## 本日の内容

- 1. 2020年度 決算概況**
2. COVID-19の影響
3. 国内事業
4. 海外事業
5. 2021年度 業績予想
6. 中国事業の展望
7. ESG・サステナビリティ

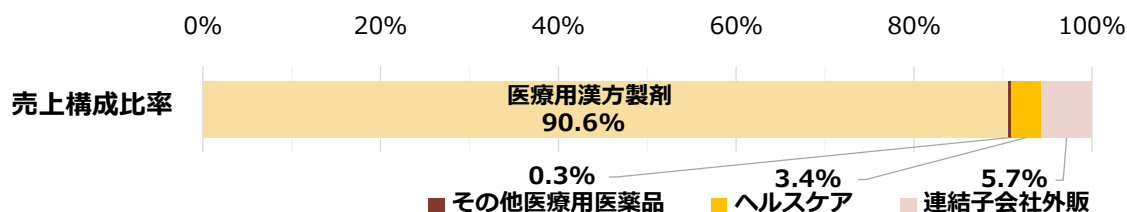
### ■ 2020年度 決算概況

# 2020年度 決算概況



(百万円)

	2020年度 修正計画 <small>(2021年2月5日公表)</small>	2020年度 実績	達成率	2019年度 実績	前期比	
					金額	伸長率
売上高	130,500	130,883	100.3%	123,248	+7,635	+6.2%
国内	—	124,516	—	—	—	—
海外	—	6,367	—	—	—	—
営業利益 (営業利益率)	19,300 (14.8%)	19,382 (14.8%)	100.4%	18,876 (15.3%)	+505	+2.7%
経常利益	20,200	20,866	103.3%	19,649	+1,216	+6.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	15,000	15,332	102.2%	13,765	+1,567	+11.4%



## ■ 2020年度 決算概況

初めに2020年度の決算概況です。

本決算は事業活動において、COVID-19の影響が生じたため、本年2月5日公表のとおり、業績予想の修正を行いました。

その修正計画に対して、ご覧のような実績でした。

前期比では増収増益を確保することができました。

また、今期末決算より地域別の売上高を開示しています。

## COVID-19による業績への影響はあるものの増収増益の決算（前期比） 売上高、利益ともに修正計画を達成

**売上高** **130,883 百万円** 計画達成率 **100.3%** 前期比 **+6.2%**

- 国内事業の売上高は、124,516百万円
- 医療用漢方製剤129処方の売上高は、前期比 1.1%伸長
- 一般用漢方製剤などのヘルスケア売上高は、前期比 16.7%伸長
- 海外事業の売上高は、6,367百万円

**営業利益** **19,382 百万円** 計画達成率 **100.4%** 前期比 **+2.7%**

**営業利益率** **14.8 %** 前期比 **△0.5pt**

- 売上原価率は、薬価改定による上昇分を生薬関連コストで吸収したものの、中国事業の影響により、前期比+1.5ptで42.7%。計画比では+0.2pt。
- 販管費率は、COVID-19の影響による活動の変化に伴う経費の減少等で 前期比△1.1ptで42.4%。計画比では△0.3pt。

**経常利益** **20,866 百万円** 計画達成率 **103.3%** 前期比 **+6.2%**

親会社株主に帰属する  
**当期純利益** **15,332 百万円** 計画達成率 **102.2%** 前期比 **+11.4%**

5

## ■ 決算のポイント

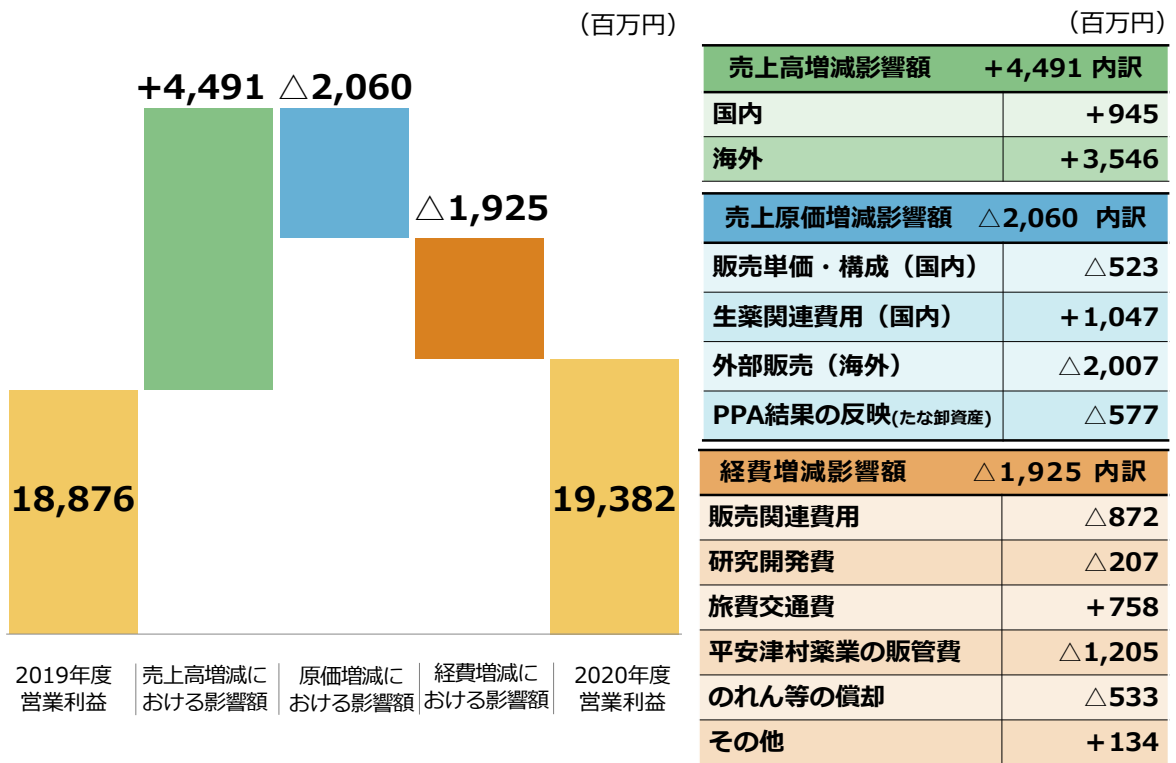
決算のポイントのみご説明します。

売上高は前期比6.2%の伸長、医療用漢方製剤は1.1%伸長、ヘルスケア部門は16.7%伸長、海外・中国事業売上高が63億円でした。

売上原価率は42.7%、前期比プラス1.5ポイント、売上原価上昇は海外・中国事業の影響です。

販管費率は42.4%、前期比マイナス1.1ポイント、営業利益率は14.8%、前期比マイナス0.5ポイントでした。

# 営業利益の増減要因（前期比）



6

## ■ 営業利益の増減要因（前期比）

営業利益の増減要因を前期比でご説明します。

営業利益は前期比プラス5億円の193億円でした。売上増加による影響が44億円、売上原価増加による影響がマイナス20億円、経費増加による影響がマイナス19億円でした。

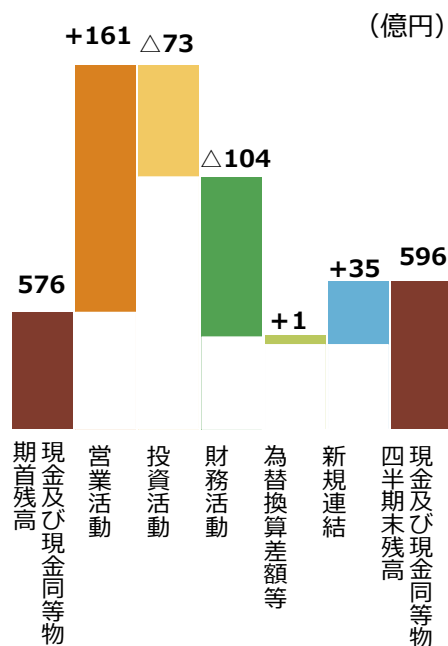
売上原価20億円増加の要因は、国内は薬価改定による販売単価の減少ならびに販売構成による影響で5億円の増加、これを生薬関連費用10億円減少で吸収したものの、海外・中国事業の外部販売20億円の増加、のれんのPPA（Purchase Price Allocation）によるたな卸資産への配分の内、当期売上原価として5億円増加です。

経費19億円の増加は、買収した平安津村薬業（旧 盛実百草）の販管費12億円とのれんとPPA後の無形固定資産の償却5億円が主な要因となっています。のれんに関連する当期費用計上は、計画6億円に対して合計で11億円となりました。

(百万円)

	2019年度	2020年度	増減額
資産合計	311,990	<b>319,063</b>	7,073
流動資産	196,973	<b>204,273</b>	7,300
固定資産	115,017	<b>114,789</b>	△227
負債合計	97,993	<b>85,894</b>	△12,098
流動負債	48,476	<b>48,380</b>	△95
固定負債	49,516	<b>37,513</b>	△12,003
純資産合計	213,997	<b>233,169</b>	19,171
自己資本比率	65.8%	<b>68.3%</b>	2.5pt

	2019年度	2020年度	増減額
たな卸資産計	75,806	<b>80,755</b>	4,948
商品及び製品	10,924	<b>13,939</b>	3,014
仕掛品	12,418	<b>13,396</b>	977
原材料及び貯蔵品	52,463	<b>53,419</b>	955



※2019年度実績数値をPPA調整後に組み替えております。

7

## ■財務状態およびキャッシュ・フロー

財務状況およびキャッシュ・フローです。こちらポイントのみご説明します。

流動資産73億円増加のうち、たな卸資産は49億円増加しました。製品で30億円増加、仕掛品9億円増加、原材料および貯蔵品が9億円増加し、仕掛品増加は2020年6月稼働の茨城工場第3SD棟の影響です。

appendixに掲載していますが、無形固定資産ののれん代が前期末120億円でしたが、PPAによりのれんが82億円、たな卸資産26億円、無形固定資産20億円、非支配株主持分マイナス9億円へそれぞれ計上しています。

負債の部は、中国連結子会社の短期借入金返済、ツムラの長期借入金から1年内返済予定長期借入金への振替です。

自己資本比率は2.5ポイント上昇して、68.3%でした。

キャッシュ・フローは右側の滝グラフのとおりです。

## 本日の内容

1. 2020年度 決算概況
2. COVID-19の影響
3. 国内事業
4. 海外事業
5. 2021年度 業績予想
6. 中国事業の展望
7. ESG・サステナビリティ

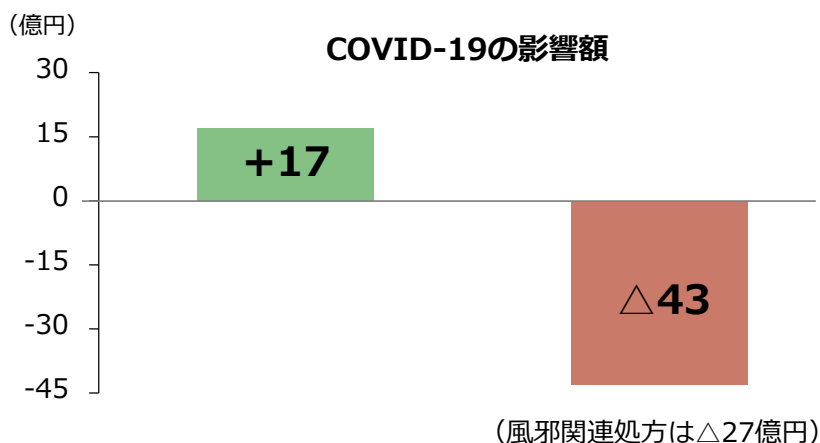
### ■ COVID-19の影響



## 医療用漢方製剤の売上高への影響分析

(実売ベース)

COVID-19関連症状緩和への漢方薬の期待は高まりつつも、風邪関連処方の減少が大きく影響額は△約**26億円**であった



9

### ■ COVID-19の影響

COVID-19による影響として、中国では第1Qから第2Qにかけて事業活動の停止がありました。

国内では、受診抑制などのマイナス影響と関連処方の増加によるプラス影響がありましたが、医療用漢方製剤の売上高の影響額を社内で検証したところ、プラス影響が17億円、マイナス影響が43億円、差し引き26億円のマイナス影響となりました。

マイナス影響43億円の中で、風邪関連処方がマイナス27億円と影響額が最も大きな要因でした。

## COVID-19の影響で増減した主な処方

(実売ベース)

### プラス処方

- 補中益気湯 (倦怠感、食欲不振)
- 十全大補湯 (倦怠感、食欲不振)
- 加味逍遙散 (精神不安、月経不順)
- 半夏厚朴湯 (不安、不眠)
- 防風通聖散 (肥満症)
- 荊芥連翹湯 (にきび)
- 清上防風湯 (にきび)
- 十味敗毒湯 (皮膚炎)

### マイナス処方

- ✓ 麦門冬湯 (咳、気管支炎)
- ✓ 小青竜湯 (鼻炎、気管支炎)
- ✓ 小柴胡湯加桔梗石膏 (扁桃炎)
- ✓ 麻黄湯 (インフルエンザ、感冒)
- ✓ 竹筴温胆湯 (インフルエンザ、風邪)
- ✓ 葛根湯加川芎辛夷 (鼻炎、鼻づまり)
- ✓ 桔梗湯 (扁桃炎)
- ✓ 辛夷清肺湯 (鼻炎、鼻づまり)
- ✓ 麻黄附子細辛湯 (感冒、気管支炎)
- 芍薬甘草湯 (こむら返り)

※芍薬甘草湯以外は風邪関連処方

10

## ■ COVID-19の影響があった主な漢方処方

COVID-19の影響で増減した主な処方は、生活環境の変化やマスク着用の習慣化により、精神疾患あるいは皮膚疾患などの処方が伸長しました。

また、風邪関連処方のほとんどがマイナスという結果でした。

営業活動に与えた影響	
ポジティブ ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ COVID-19関連症状に対する処方機会の増加 (精神疾患、皮膚疾患などで↑)</li> <li>◇ 漢方薬への期待の高まり (Web講演会による10処方未満医師とのコンタクト↑)</li> </ul>
ネガティブ ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 感染予防対策の励行による上気道炎などの減少</li> <li>◇ 受診控えと手術件数の減少</li> <li>◇ 医療機関の訪問規制強化</li> </ul>

## ■ COVID-19が営業活動に与えた影響

営業活動に与えた影響を総括すると、ポジティブな影響として、COVID-19関連症状に対する処方機会の増加、漢方への期待の高まりが挙げられます。

逆にネガティブな影響として、感染予防対策の励行による上気道炎などの減少に加えて、受診控えや手術件数の減少、医療機関の訪問規制などの強化がありました。

## 本日の内容

1. 2020年度 決算概況
2. COVID-19の影響
- 3. 国内事業**
4. 海外事業
5. 2021年度 業績予想
6. 中国事業の展望
7. ESG・サステナビリティ

### ■ 国内事業

## 医療用医薬品市場との比較

(薬価ベース)

	医療用医薬品市場 (前期比)	ツムラ (前期比)	当社から見た 市場との比較
全体	△2.7%	+1.6%	+4.3pt
病院 (HP)	△1.3%	△1.9%	△0.6pt
一般診療所 (GP)	△3.7%	+2.4%	+6.1pt

Copyright © 2021 IQVIA.  
「JPM 2019年4月～2021年3月」  
をもとに当社が独自に集計 無断転載禁止

13

### ■国内事業：医療用漢方製剤

国内事業は主に医療用漢方製剤についてご説明します。

市場全体と比較しての状況は、病院（HP）市場で当社がマイナスとなりました。病院での手術数の減少などによる当社主力処方へのマイナスの影響、訪問規制強化による漢方製剤の情報提供量の減少がこういった状況に表れているものと判断しています。

# 育薬処方・Growing処方 売上高



(百万円)

	売上 順位	製品No./処方名	2019年度	2020年度	前期比	
育薬 処方	1	100 大建中湯	10,357	<b>10,394</b>	+37	+0.4%
	2	54 抑肝散	7,774	<b>7,884</b>	+110	+1.4%
	4	43 六君子湯	7,370	<b>7,501</b>	+130	+1.8%
	8	107 牛車腎気丸	3,603	<b>3,628</b>	+25	+0.7%
	24	14 半夏瀉心湯	1,390	<b>1,413</b>	+22	+1.6%
育薬処方合計			30,496	<b>30,822</b>	+325	+1.1%
Growing 処方	3	41 補中益気湯	7,113	<b>7,632</b>	+519	+7.3%
	5	68 芍薬甘草湯	5,202	<b>5,084</b>	△118	△2.3%
	10	29 麦門冬湯	4,839	<b>3,513</b>	△1,325	△27.4%
	7	24 加味逍遙散	4,598	<b>4,873</b>	+274	+6.0%
	6	17 五苓散	4,491	<b>4,960</b>	+468	+10.4%
Growing処方合計			26,245	<b>26,064</b>	△180	△0.7%
育薬・Growing処方以外の119処方合計			60,605	<b>61,725</b>	+1,119	+1.8%
医療用漢方製剤129処方合計			117,347	<b>118,612</b>	+1,264	+1.1%

14

## ■ 育薬処方・Growing処方 売上高

育薬処方とGrowing処方の売上高の状況は、2020年4月の薬価改定とCOVID-19による受診抑制などの影響を受けましたが、医療漢方製剤全体では前期比で1.1%伸長しました。

育薬5処方は前期比1.1%の伸長、Growing5処方は前期比0.7%減少しました。麦門冬湯が27.4%減少、芍薬甘草湯が2.3%減少し、それ以外の処方は伸長しました。

その他の119処方は、前期比1.8%伸長しました。

## 前期比プラスの主な要因

**大建中湯**  
(+0.4%)



便秘に伴う「腹部膨満感」の啓発活動による市場の顕在化

(前期比)

**抑肝散**  
(+1.4%)



認知症の周辺症状に応じた、人參養榮湯など複数の処方提案

**六君子湯**  
(+1.8%)



FD（機能性胃腸症）やGERD（胃食道逆流症）に伴う「上腹部症状」の啓発活動による市場の顕在化

**牛車腎気丸**  
(+0.7%)



整形外科・麻酔科・泌尿器科を中心に情報提供を展開

**半夏瀉心湯**  
(+1.6%)



六君子湯とのデュアルプロモーションとして、新しいEBMによるGERD（胃食道逆流症）に伴う「胸やけ」の啓発活動を展開

**営業施策により、病院（HP）のマイナスを一般診療所（GP）でカバー**

15

## ■ 育薬処方の変動要因分析

育薬処方の変動要因分析です。

育薬5処方が前期比で伸長した主な要因は、営業施策により、病院（HP）のマイナスを一般診療所（GP）でカバーしたことによります。

- 高齢者関連領域、がん領域（支持療法）、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、Growing処方、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

高齢者関連領域		がん領域 (支持療法)	女性関連領域
精神・神経疾患	呼吸器疾患	副作用の軽減など	婦人科疾患
育 抑肝散 + 関連処方	G 麦門冬湯 + 関連処方	育 六君子湯 育 半夏瀉心湯 育 牛車腎気丸 + 関連処方	G 加味逍遙散 + 関連処方
消化器疾患	フレイルに伴う諸症状 		その他の疾患・症状など
育 六君子湯 育 大建中湯 G 補中益気湯 + 関連処方	育 牛車腎気丸 G 補中益気湯 + 関連処方		育 大建中湯 G 五苓散 + 関連処方
循環器疾患における周辺症状 			
G 五苓散 + 関連処方			

育 育薬処方      G Growing処方

## ■ 営業活動の重点3領域

営業活動の重点3領域はこれまでと同様に「高齢者関連領域」「がん・支持療法」「女性関連領域」で育薬処方・Growing処方を中心に継続的に活動することに変更はありません。

高齢者関連領域では、市場ニーズの大きい「循環器疾患における周辺症状」と「フレイルに伴う諸症状」の分野を、新たに重点施策として追加しています。青く囲った部分はその部分です。



## 漢方薬の適応となる主な症状と代表処方

### 循環器疾患における周辺症状 (高齢者心不全)



**浮腫・下痢・めまい** (五苓散) **G**

**倦怠感** (補中益気湯) **G**

**食欲不振** (六君子湯) **育**

**腹部膨満感** (大建中湯) **育**

**冷え** (牛車腎気丸) **育**

**便秘** (麻子仁丸)

### フレイルに伴う諸症状 (高齢者・虚弱)



**排尿異常・痛み** (牛車腎気丸) **育**

**倦怠感** (補中益気湯) **G**

**食欲不振** (六君子湯) **育**

**不眠** (抑肝散) **育**

**精神不安** (加味帰脾湯)

**育** 育薬処方

**G** Growing処方

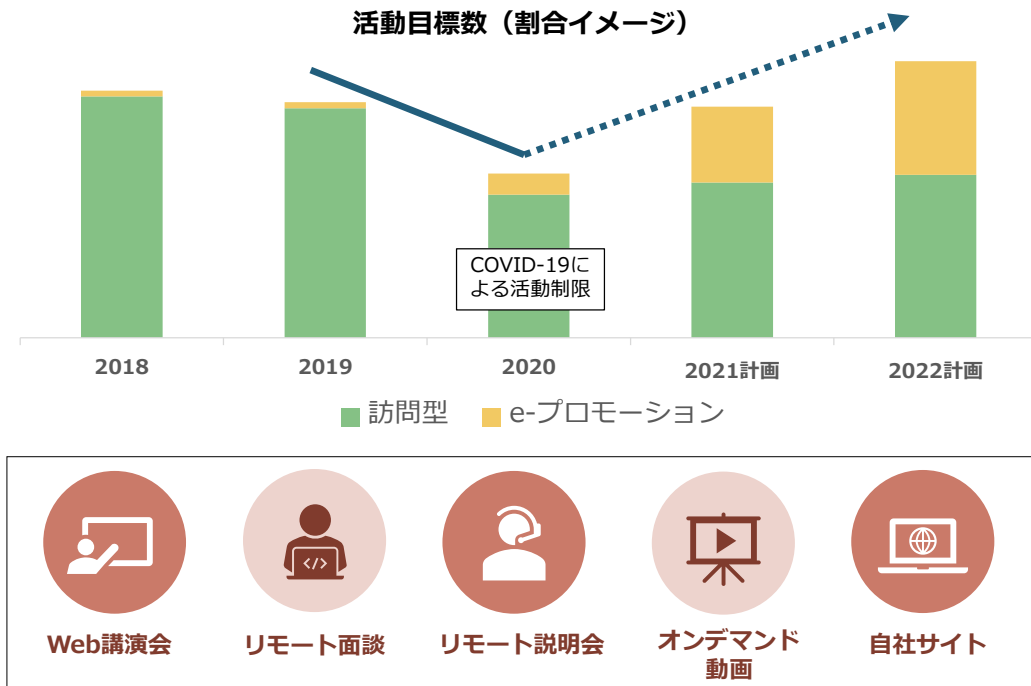
17

## ■ 循環器疾患・フレイルにおける症状

「循環器疾患における周辺症状」では、高齢者の心不全を対象とすご覧の周辺症状で、「フレイルに伴う諸症状」では、いわゆる寝たきりにならない対策としてご覧の症状が、漢方薬の適応となる主な症状です。

それぞれの症状に対する代表的な処方を記載しています。

## 新しいカタチの情報提供活動で医師とのコンタクトを増やす



### ■ 新たな時代における情報提供の在り方

COVID-19禍で情報提供の在り方そのものが変わり、社内でも議論を進めています。

先ほどのご説明の通り、マイナスとなった病院（HP）を中心にe-プロモーションの比率を高めていきます。

下に記載のe-プロモーションに必要な投資を集中的に実施しています。

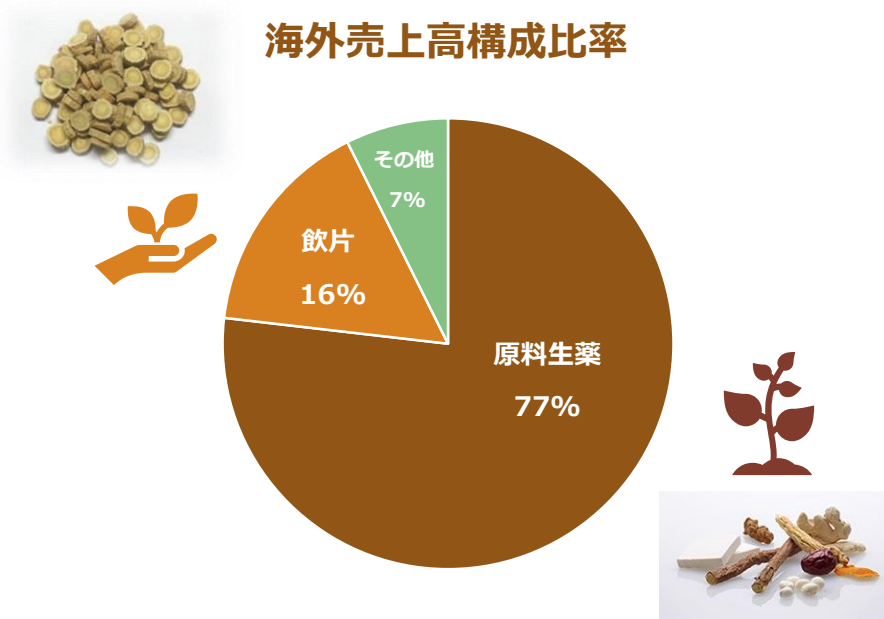
新しいカタチで情報提供活動の生産性を劇的に向上させる方針です。

## 本日の内容

1. 2020年度 決算概況
2. COVID-19の影響
3. 国内事業
- 4. 海外事業**
5. 2021年度 業績予想
6. 中国事業の展望
7. ESG・サステナビリティ

### ■ 海外事業

## 海外売上高：6,367百万円



20

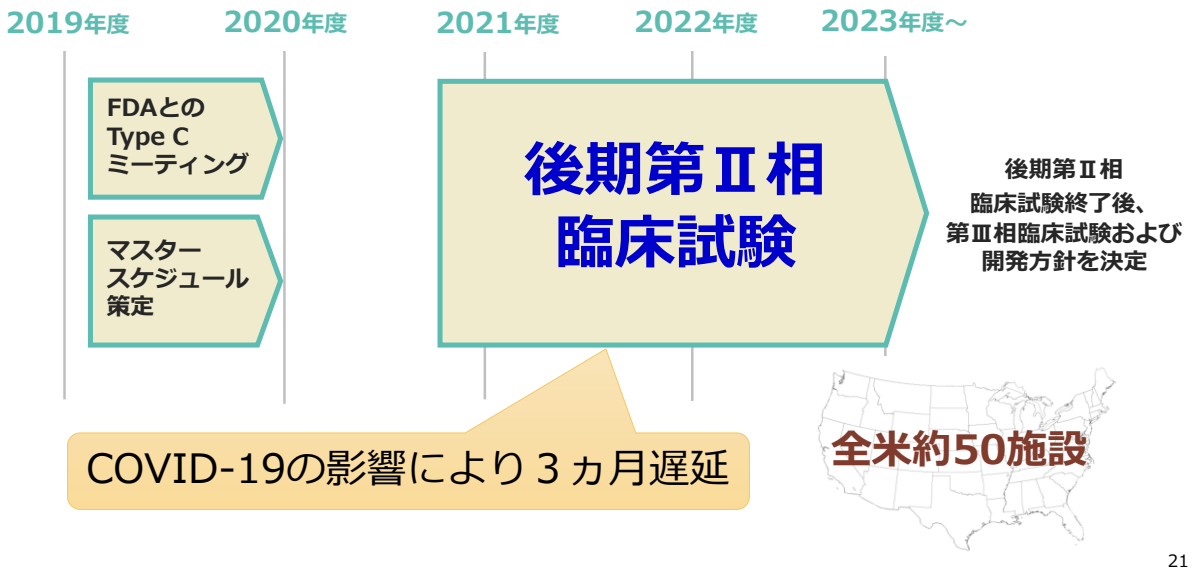
### ■ 海外事業：中国事業

こちらの円グラフは、海外売上高63億6,700万円の売上高構成比率をお示したものです。

原料生薬が約77%、飲片が16%、その他が7%という内訳となりました。

## 米国におけるTU-100（大建中湯）の開発方針

開発ターゲット疾患：術後イレウス（POI）



### ■海外事業：米国での開発

米国におけるTU-100（大建中湯）の開発は、2018年度に開発ターゲット疾患を術後のイレウスに的を絞り、2020年度後半から後期第Ⅱ相臨床試験を開始しています。

全米50施設で実施する計画ですが、COVID-19の影響により、およそ3カ月程度の遅延が生じているものの、再開できる施設から段階的に手続きを進めています。

## 本日の内容

1. 2020年度 決算概況
2. COVID-19の影響
3. 国内事業
4. 海外事業
5. 2021年度 業績予想
6. 中国事業の展望
7. ESG・サステナビリティ

### ■ 2021年度 業績予想

## 2021年度より「収益認識基準」の適用

【参考：2020年度で適用したと仮定した場合】

(百万円)

	2020年度実績 (旧基準)	2020年度実績 (新基準)	影響
売上高	130,883	116,413	△14,469
売上原価	55,951	55,949	△2
売上総利益	74,931	60,464	
販管費	55,548	41,081	△14,467
営業利益	19,382	19,382	

23

### ■ 会計基準の変更

最初に、2021年度から適用となる会計基準の変更をご説明します。

2021年度から収益認識基準の適用を受けるため、主に売上高と販管費の計上に影響がありますが、営業利益には影響ありません。

こちらの表は2020年度の損益計算書を収益認識基準で組み替えたものですが、売上高・販管費の影響額はそれぞれマイナス144億円となりました。

# 2021年度 業績予想



(百万円)

	2020年度実績 (新基準ベース)	2021年度予想	前期比	
			金額	率
<b>売上高</b>	116,413	<b>122,500</b>	+6,086	+5.2%
<b>国内</b>	-	<b>113,700</b>	-	-
<b>海外</b>	-	<b>8,800</b>	-	-
<b>営業利益</b>	19,382	<b>19,500</b>	+117	+0.6%
<b>経常利益</b>	20,866	<b>20,000</b>	△866	△4.2%
親会社株主に帰属する <b>当期純利益</b>	15,332	<b>14,200</b>	△1,132	△7.4%

	2020年度実績	2021年度予想
<b>配当金(1株あたり)</b>	64円	<b>64円</b>
<b>EPS</b>	200.4円	<b>185.6円</b>
<b>ROE</b>	7.2%	<b>6.4%</b>

(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随時、適切な開示を実施いたします。

24

## ■ 2021年度 業績予想

収益認識基準による2021年度の業績予想です。

売上高は60億円増の1,225億円、営業利益は195億円、経常利益は200億円、親会社株主に帰属する当期純利益は142億円、ROE6.4%です。

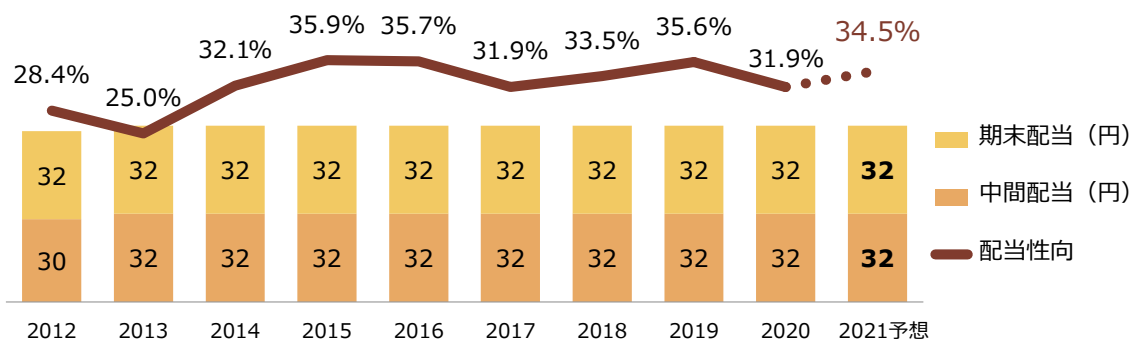
2021年度が最終年度となる第3期中期経営計画の数値目標を達成できる水準の業績予想となっています。

ただし、2020年度と同様にCOVID-19の影響など状況に変化が発生した場合は適切な開示を実施します。



## 方針

- “漢方”事業の持続的な拡大と中国事業へ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) 2020年度 期末配当金・配当性向 (予想) は、第85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

25

## ■ 株主還元

ご覧の株主還元方針を堅持します。

中間配当は32円、期末配当は32円、年間64円の配当予想としています。

2021年度の配当性向は、業績予想ベースで34.5%の予想です。

国内事業の持続的安定成長と中国の事業基盤の構築・成長により、企業価値向上に尽力していきます。

## 本日の内容

1. 2020年度 決算概況
2. COVID-19の影響
3. 国内事業
4. 海外事業
5. 2021年度 業績予想
- 6. 中国事業の展望**
7. ESG・サステナビリティ

### ■ 中国事業の展望

中国国民の健康に貢献する



原料生薬の安定調達・供給

古典処方中薬複合製剤  
中成薬企業M&A  
古典処方申請

中成薬+販売チャネル[リアル店舗]

製剤プラットフォーム

古典処方  
中薬複合製剤中心  
一般消費者向け製品  
[リアル店舗]  
[オンライン市場]  
平安健康(平安グッドドクター)

古典処方中  
薬複合製剤  
医家向け製品  
[病院市場]  
[オンライン市場]  
平安健康  
(平安グッドドクター)

飲片  
[病院市場]

飲片サービス  
[オンライン市場]  
平安健康  
(平安グッドドクター)

生薬プラットフォーム

原料生薬

日本市場向け[ツムラグループ・他企業]  
中国市場向け[医薬品市場・薬食同源食品市場]

中薬研究  
センター

市販後  
の調査等

新製品の  
開発上市

エビデンス  
の構築

品質保証  
規格標準  
品質規格  
分析試験  
栽培研究

## ■ 中国事業の展望

中国事業の展望をお示しします。左側の絵は下から上に崖を登るイメージです。中国事業の目的・ビジョンは、「原料生薬の安定調達・供給」がまずひとつです。こちらは、生薬プラットフォームを中心に現在進めており、今後、上に示している「中国国民の健康に貢献する」ことを目指していくため、製剤プラットフォームで古典処方中薬複合製剤を中心に事業の基盤を構築していく考えです。

中国事業の戦略として、「中国国民から信頼される中薬企業になる」ことを掲げており、そのための売上イメージは100億元（約1,700億円）の規模感と平安津村ブランドの浸透が必要であると考えています。

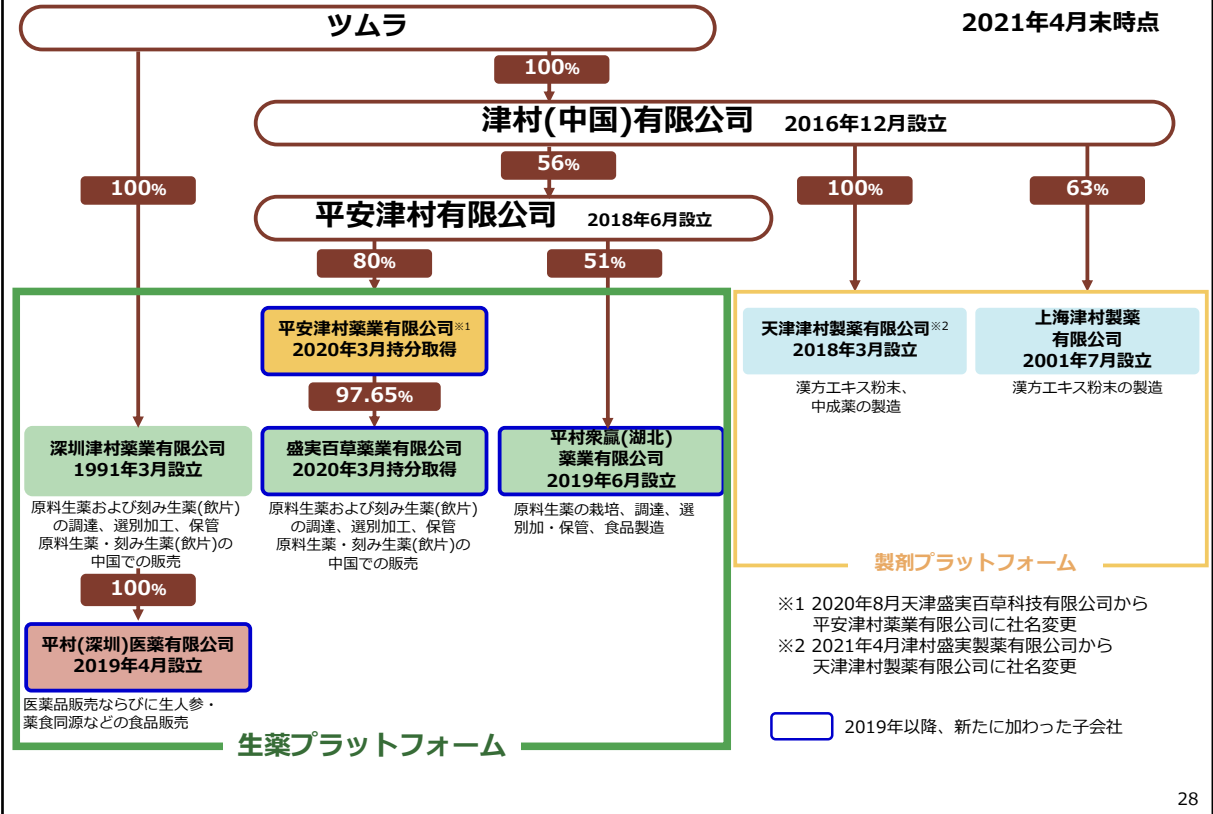
下側にある生薬プラットフォームは、現在、「原料生薬」「飲片」「飲片サービス」の主に3つの事業を中心に展開しており、特に飲片事業拡大のために、病院市場の開拓に注力しています。また、オンライン市場では、平安グッドドクターを活用した飲片サービス事業（飲片を煎じて液にしたり、粉末、顆粒、ゼリー剤にすることで付加価値をつけて提供するサービス）を開始しています。

上側にある製剤プラットフォームはこれからですが、古典処方中複合製剤を中心とした事業基盤の構築を行っていきます。そのための手段のひとつとして、中成薬企業のM&Aを模索しているところです。

右側の中薬研究センターは、これまでは分析センターという仮称で呼んでいましたが、中薬研究センターとして、原料生薬からブランド製品までの品質保証、医家向けの古典処方のエビデンスの構築、新製品の開発上市、市販後の調査等が主な機能となります。

# 企業グループ関係図と生薬プラットフォーム

2021年4月末時点



## ■企業グループ関係図と生薬プラットフォーム

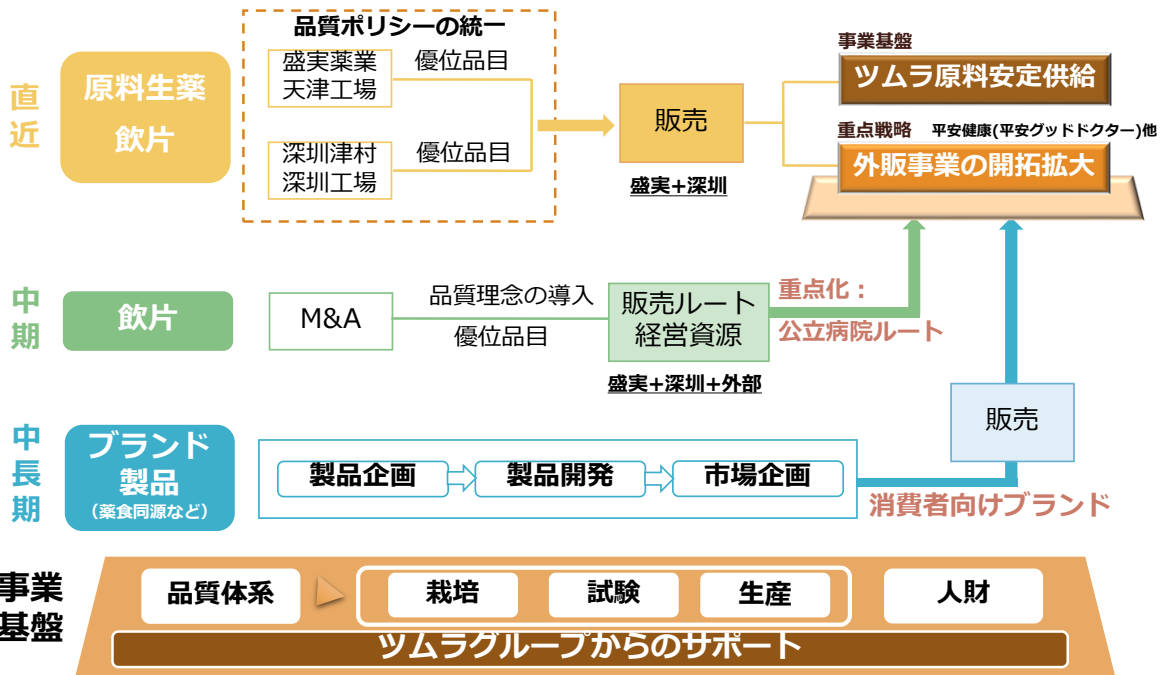
緑の枠で囲っている平安津村薬業グループを中心とした企業グループが生薬プラットフォームです。

左下の平村（深圳）医薬は深圳津村の100%子会社へと編入しました。深圳津村が製造を担い、平村医薬が販売するといった体制で、南方地域における飲片事業の本格参入を強化していきます。特に、病院ルート of 拡大を図っていきます。

北方地域はこれまで通り、平安津村薬業が飲片事業を、病院ルートを中心にさらに拡大していきます。先ほど海外売上高構成比率でお示した原料生薬よりも飲片の比率を高めていきたいと考えています。

オンライン市場では、生薬プラットフォーム全体として、平安グッドドクターを活用した飲片サービスをさらに拡大していきます。

生薬PF事業ビジョン・中国市場売上高イメージ：30億元（約510億円）



29

## ■ 生薬プラットフォーム事業の将来展望

もう少し中長期的な視点でご説明します。中国の伝統医薬である中薬、飲片は、事業として拡大する意義が大きいと考えています。

市場規模が約3兆円で多くの中医が現在処方している分野であること、飲片の規格標準化ならびに品質に対する課題解決に当社グループとしてできることがあると考えています。当社グループの強みである生薬GACPによる原料生薬の活用もできるため、この中薬飲片事業の拡大はひとつの柱としています。

同じく飲片サービス事業は、付加価値がつけられれば、そのサービスの内容としての対価も大きくなりますので、患者さまの視点に立ち、便益を考えた付加価値サービスを、オンライン市場の平安グッドドクターを中心に展開しています。

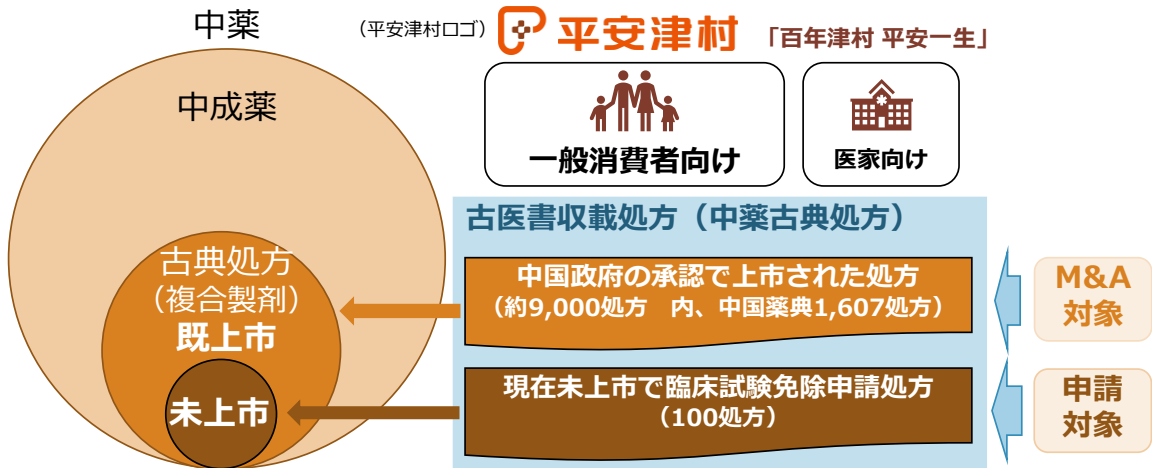
中期的には、飲片は病院市場が大きくそちらを拡大していきますが、公立病院ルートの開拓は難しい面があるため、飲片企業のM&Aもひとつの視野に入れていきます。

中長期的には、一般消費者向けの平安津村ブランド認知を目指しながら、ブランド製品の製造・販売を行うということをひとつの方針として掲げています。現在は深川津村にあるOTC事業部で、薬食同源、生人參、ティーバッグのようなものを販売しておりますが、さらに事業を拡大していきたいという考えです。

製剤PF事業ビジョン・中国市場売上高イメージ：70億元（約1,190億円）

平安津村ブランド製品で  
「中国国民から信頼される中薬企業」を目指す

中薬古典処方に焦点を当てた事業  
(古医書に記載された処方由来)



30

## ■ 製剤プラットフォーム事業の将来展望

平安津村ブランド製品で「中国の国民から信頼される中薬企業」を目指しています。その売上規模のイメージは100億元以上であると平安保険グループの馬董事長と合意をしており、これが事業提携の基盤となっています。そのため、一般消費者向けの製品の比率が高いことをイメージしています。平安保険グループの販路はグッドドクター以外にもあるため、そちらも活用していきます。

平安津村のロゴがありますが、キャッチフレーズは「百年津村・平安一生」です。中国において、市場がほとんどない古典処方中薬複合製剤を中心に、百年企業であるツムラの強みと、一生の付き合いとなる平安グループの認知度の相乗効果により、販売拡大をしていきたいという考えです。

下の図表ですが、基盤となる拠点における中成薬企業のM&Aを模索しています。古典処方中薬複合製剤は、あまり大きな市場ではありませんが、既に上市されている処方を保有している企業があります。そのような主力処方の品質を、ツムラが持つ技術・ノウハウでさらに向上させることやエビデンスの構築などを手掛けることで企業価値を高めていきたいと考えています。

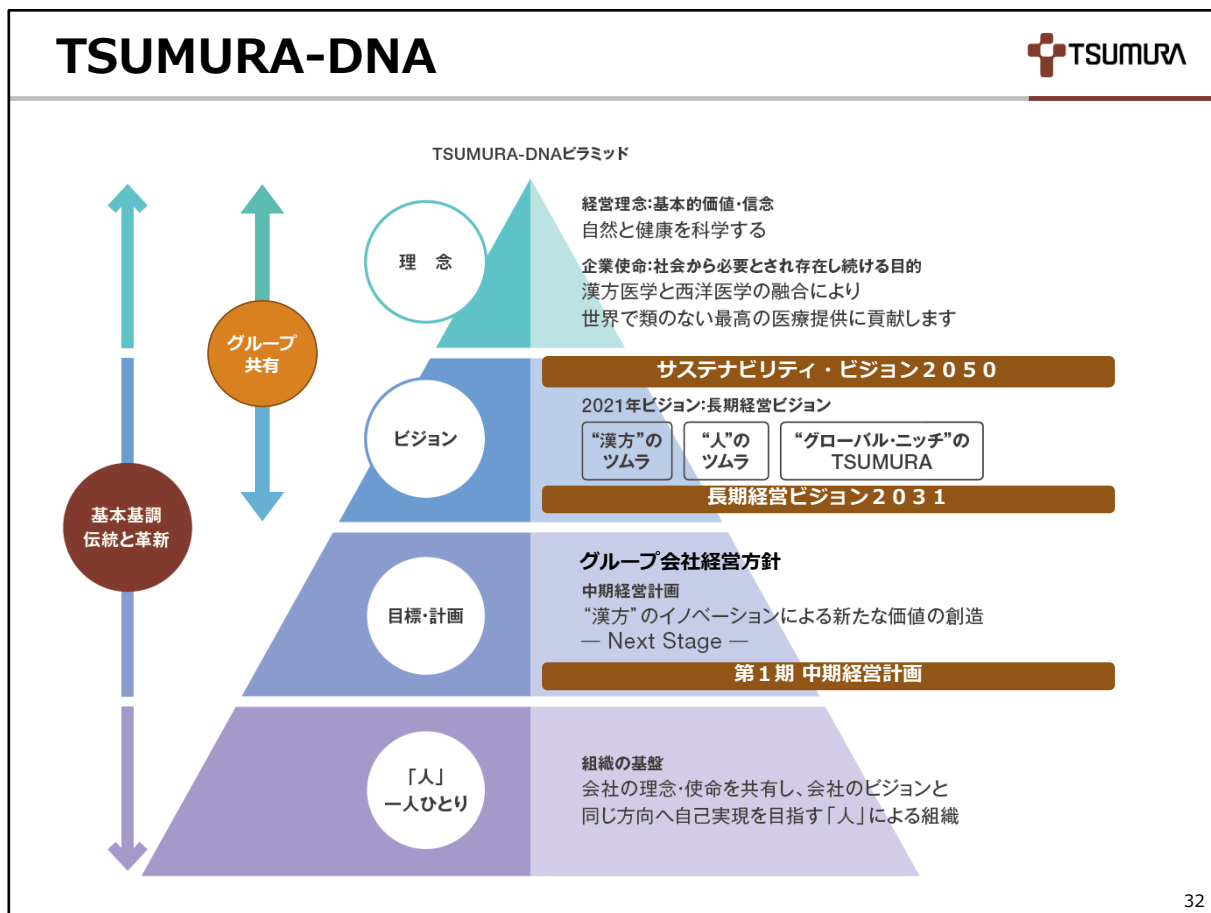
既に上市しているものの、販売されていない処方がたくさんあるような場合には、品質設計・製造設計のところからブランド構築・販売を手掛けていきたいと考えています。ここがM&Aの対象となります。

現在、未上市で臨床試験免除の申請処方が100処方、中国国内で取り上げられております。そのうち先行して7処方が発布されており、この中で1~2処方に絞って申請をしていきたいと考えています。

## 本日の内容

1. 2020年度 決算概況
2. COVID-19の影響
3. 国内事業
4. 海外事業
5. 2021年度 業績予想
6. 中国事業の展望
7. ESG・サステナビリティ

### ■ ESG・サステナビリティ



## ■ TSUMURA-DNA

当社グループの組織資本というべき、TSUMURA-DNAピラミッドです。

基本理念・ビジョンはグループで共有、「漢方」を求心力とし、基本理念・ビジョンが組織に深く浸透・活動できている状態を目指しています。

2022年度から基本理念の次なる重要な位置付けとして、「ツムラグループ・サステナビリティ・ビジョン2050」を策定し、これを前提とした「長期経営ビジョン2031」を策定する方針です。

さらに、長期経営ビジョンのマイルストーンを策定し、「新第1期中期経営計画」を策定します。

理念・ビジョンに基づく経営、ならびに独立社外取締役過半数の体制においてESGを重視した経営を実践していきます。



自然と健康を科学する



## 自然

自然環境の  
変化や危機に  
最も敏感であるべき  
企業であり続ける

生薬はもとより、  
水・空気に至るまで  
すべてを自然に戻す  
循環を追求する

## 健康

自然の恵みを  
最大限生かし、  
人々の健康と医療に  
貢献する

「生薬」を基本に  
一人ひとりの  
心と身体の健康に  
寄り添う

## 科学

人類の叡智である  
「伝統医薬」の  
作用機序の解明と  
治療効果を証明する

科学的根拠に基づき  
予防・未病・治療で  
人々の幸福と  
社会価値を創造する

伝統医薬品の企業集団として「なくてはならない」存在となる

## ■ツムラグループの“本質的価値”

ツムラグループの本質的な価値は、経営理念である「自然と健康を科学する」に集約されていると考えています。

# 津村順天堂

→ 「天にしたが順う」

由来

中国古典 “孟子”  
「順天者存 逆天者亡」  
(天の理法に従うものは栄え、逆らうものは滅びる)

『易経』 「順天応人」  
(天の意志に従い、人々の願いに応える)

34

## ■ 順天の精神

1893（明治26）年の創業時の社名「津村順天堂」に込められた「順天の精神」に則り、理念に基づく経営を実践していきます。

天の理法に従い、人々の願いに応える事業を行うことが創業以来のDNAです。

## 自然

自然環境の変化や危機に最も敏感であるべき企業であり続ける  
生薬はもとより、水・空気に至るまですべてを自然に戻す循環を追求する

❖ 漢方バリューチェーンにおいて「循環型社会の実現」を目指す



- ◆水源の森：CO2吸収・水資源貯留・水質浄化
  - ・土佐ツムラ協働の森
  - ・夕張百年の計「薬木の森」
  - ・ラオス「桂皮」栽培
- ◆生薬栽培：野生生薬の栽培化  
新栽培方法の開発
- ◆省資源化：包装形態の流通適正化
- ◆脱プラ化：ボトル製剤のアルミパウチ化  
ヒートシールの新素材検討
- ◆水循環利用：洗浄水などの循環利用
- ◆生薬残渣：バイオマス燃料化・堆肥化
- ◆再生可能エネルギー：太陽光発電や自然エネルギーへの転換

35

### ■ 「自然と健康を科学する」の「自然」

事業の根幹を成す「自然」に向き合い、自然環境の変化や危機に最も敏感であるべき企業であり続けたい。

生薬はもとより、水・空気に至るまで全て自然に戻す循環を追究していきます。

水源の森を守る活動、生薬栽培で資源や自然環境を守る活動、省資源化や脱プラスチック化への取り組み、水・エネルギーの循環利用、生薬残渣の利活用への取り組みは継続的に実施しており、さらに加速化させていきます。

カーボンニュートラル2050の実現に向け、さらなる省エネ化、循環効率向上などの技術開発で消費エネルギー量低減と製造原価低減を同時に行うことを目指します。

さらにはオフピーク電力の活用や再生可能エネルギーへの転換を図っていきます。

## 健康

自然の恵みを最大限生かし、人々の健康と医療に貢献する  
「生薬」を基本に一人ひとりの心と身体の健康に寄り添う

❖ 植物中心の生薬を原料とする漢方薬で一人ひとりに合う根本治療を目指す

### 自然治癒力

『漢方』は人間が本来もっている「自然に治癒する力」を高め、症状の改善を促す

【理想とする最高の医療】

- ✓ 人の病気治療に西も東もなし
- ✓ それぞれの長所を生かした治療
- ✓ 西洋医学ライセンスの医師が漢方医学を学び漢方薬を処方

### 心身一如

『漢方』では心と身体は一体として捉え、心身のバランスを整える

### 同病異治・異病同治

同じ病気でも人によって異なる処方治療する / 同じ処方でも異なる疾患を治療する（一人ひとりに合った治療）



36

## ■ 「自然と健康を科学する」の「健康」

創業者の信念「良薬は必ず売れる」は、本当に良い薬を創り「人々の心と身体の健康に貢献する」ことこそが「社会公益の一端となりて、意義ある事業なり」という当社の使命です。

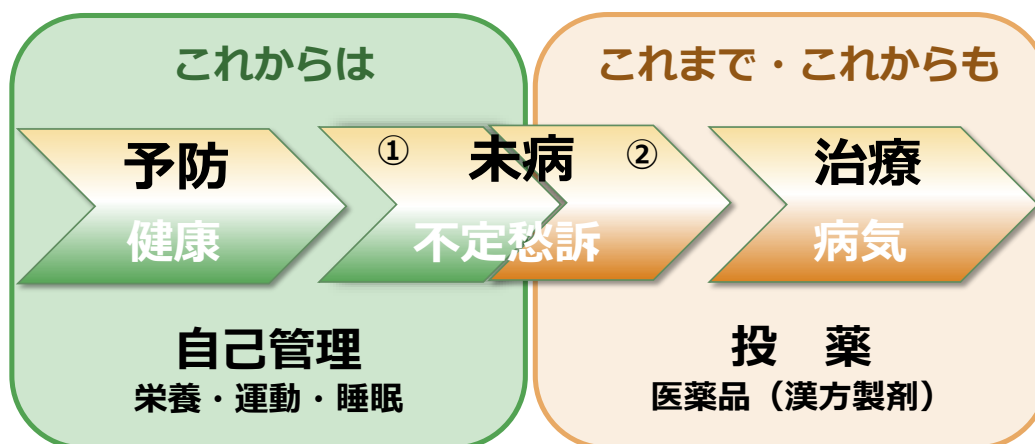
世界的にも稀な、国民健康保険制度に組み込まれた、自然の恵みを最大限に生かした植物性医薬品である漢方薬の長年の歴史に裏付けされた伝統医薬の価値をさらに高めることにより、一人ひとりに向き合った治療に貢献していきたいと考えています。

企業使命である「漢方医学と西洋医学の融合により世界に類のない最高の医療提供に貢献します」を加速させていきます。

## 科学

人類の叡智である「伝統医薬」の作用機序の解明と治療効果を証明する科学的根拠に基づき「予防・未病・治療」で人々の幸福と社会価値を創造する

❖ 科学的根拠に基づき「予防・未病・治療」における健康サポートを目指す



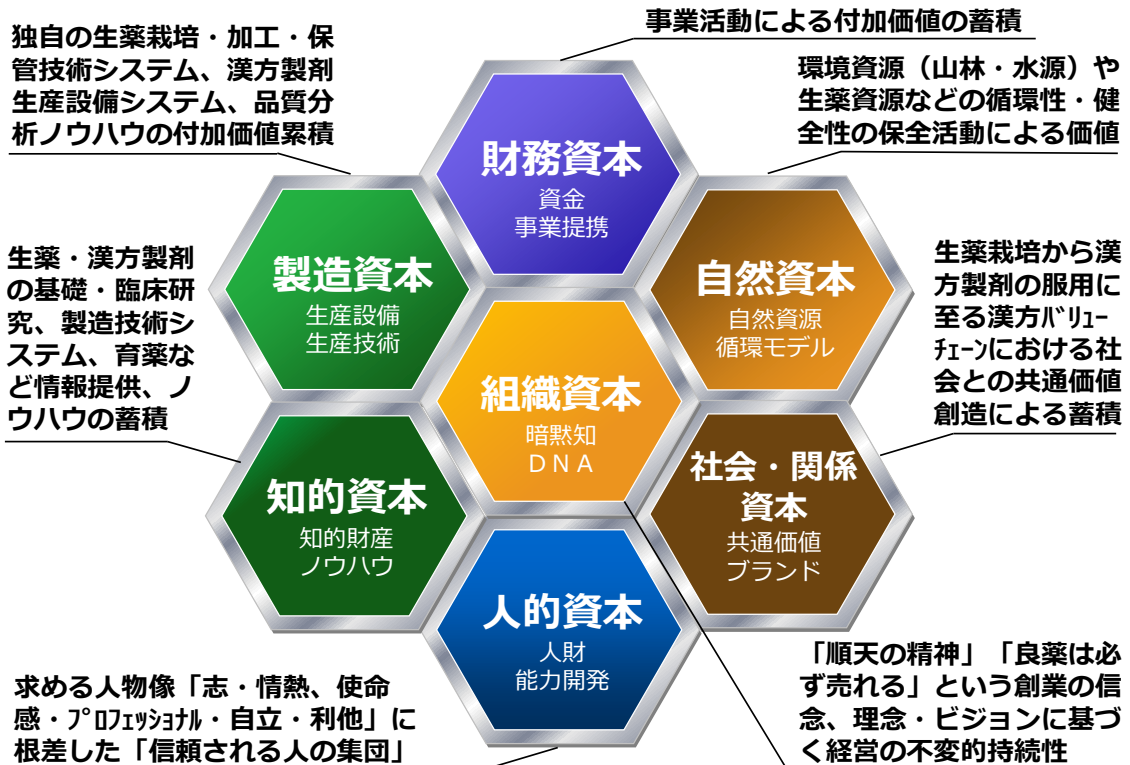
- ①西洋医学的未病：自覚症状なく、検査数値は正常範囲であるが、少しずつ悪化
- ②漢方医学的未病：何となく具合が悪く自覚症状があるが、検査数値は異常なし

### ■ 「自然と健康を科学する」の「科学」

植物を中心とした生薬を原料とする漢方製剤は、多成分系複合製剤であるが故に、一剤で複数の症状に対応できる場合が少なくありません。

同時に、多成分であるが故に、作用機序の解明と治療効果の証明といったエビデンスが求められており、これを追求し続けていきます。

これまでは、「治療」の領域を中心に科学的解明を進めてきましたが、これからは「未病」「予防・養生」といった領域へ貢献すべき対象を広げ、この分野で科学的な解明にも注力していく方針です。



## ■ サステナビリティのための7つの資本

社会との共通価値を創造し、サステナビリティ社会の実現へ貢献するための利益の源泉となる、当社グループの「7つの資本」について、あらためてグループ全社で共有認識した上で、「サステナビリティ・ビジョン2050」「長期経営ビジョン2031」を策定する方針です。

資金・事業提携といった「財務資本」、生産設備・生産技術といった「製造資本」、知的財産・ノウハウといった「知的資本」、特に注力している人財・能力開発といった「人的資本」、社会との共通価値の創造・ブランド構築といった「社会・関係資本」、自然保護や循環モデルといった「自然資本」、創業128年にわたるDNA・暗黙知といった「組織資本」。これら7つの資本が革新の連続により、伝統を築く礎であり、利益の源泉であることをあらためて共有し、新しいビジョンの策定に反映していきます。

## 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](mailto: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。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、販売中止となったり、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。

# appendix



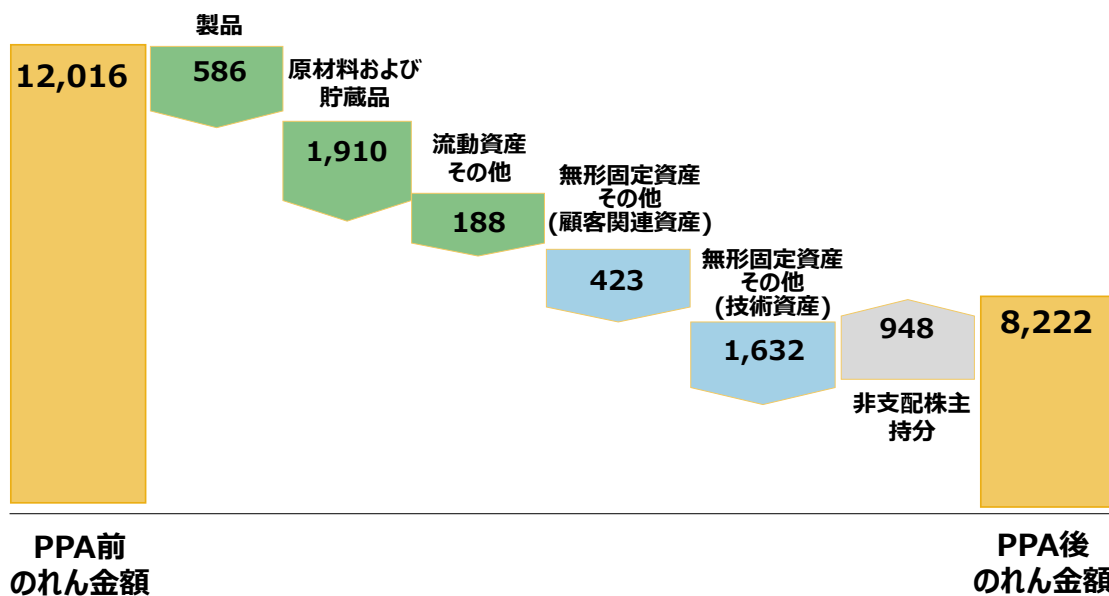
## 2021年度中計比較（中計に新基準を適用）

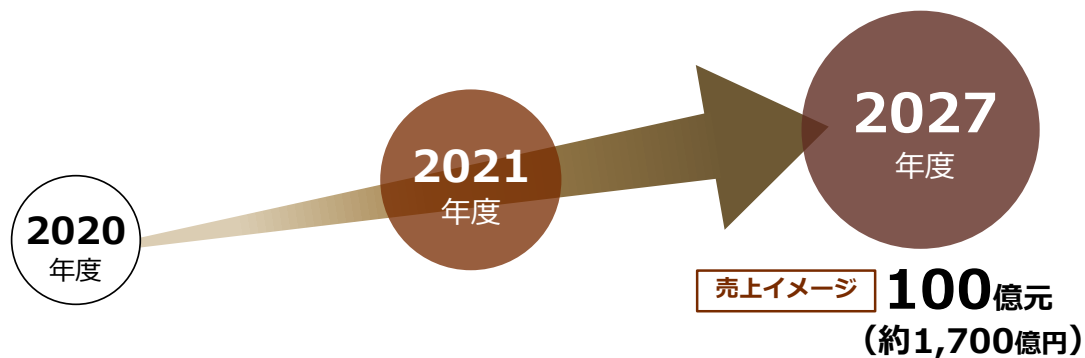
	2021年度予想 （第3期中計）	2021年度予想 （第3期中計） 新基準ベース	2021年度予想
売上高	1,350億円以上	1,200億円以上	1,225億円
営業利益	190億円以上	190億円以上	195億円
ROE	6%以上	6%以上	6.4%

# 盛実百草買収に伴うPPA(取得原価の配分)によるBS影響



【単位】百万円





**生薬PFのビジョン** 原料生薬・飲片・生人參・薬食同源 etc.

売上イメージ **30**億元  
(約510億円)

**製剤PFのビジョン** 中薬古典処方複合製剤・中成薬 (M&Aを含む) etc.

売上イメージ **70**億元  
(約1,190億円)

※換算レート：17円/元（ビジョン発表時点）