

# 2022年度 決算説明会

2023年5月10日  
株式会社ツムラ

01 2022年度決算および2023年度業績予想

---

02 中国事業の展望

---

## 2022年度決算および2023年度業績予想

取締役CFO  
半田 宗樹

半田でございます。  
ご参加の皆様におかれましては日頃より当社および漢方にご支援をいただき、誠にありがとうございます。

それでは、2022年度決算および2023年度業績予想についてご説明させていただきます。

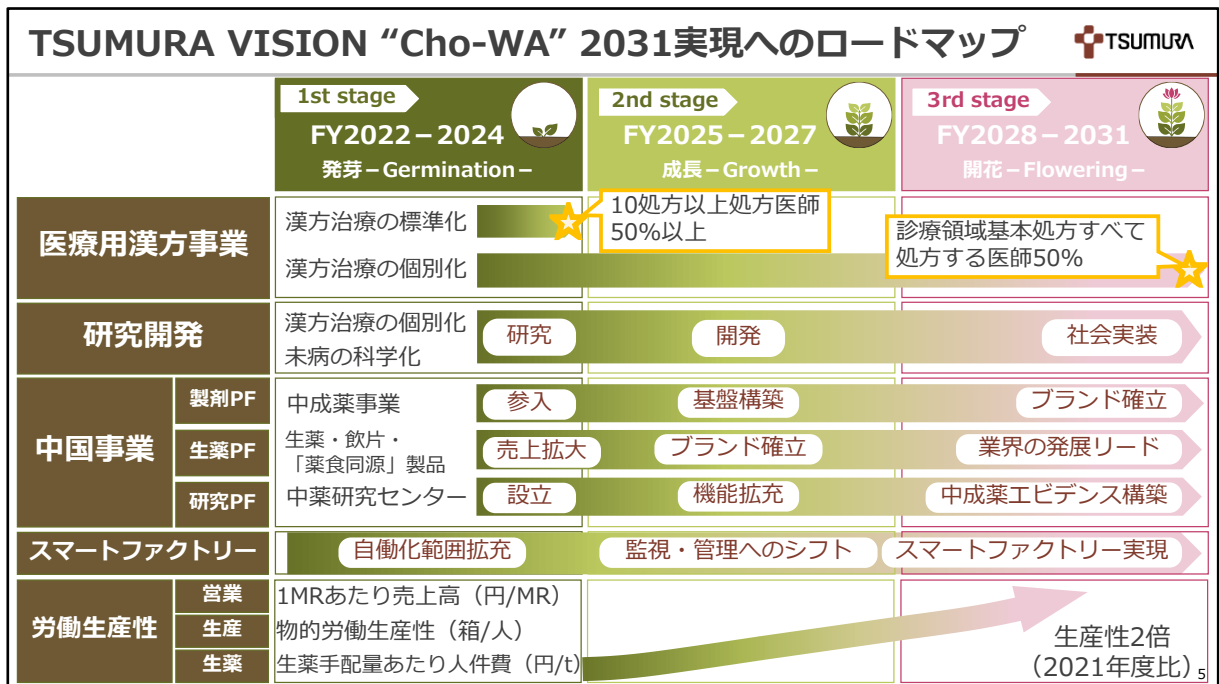
01 2022年度 決算概況

---

02 2023年度 業績予想

---

最初に2022年度決算の概況です。

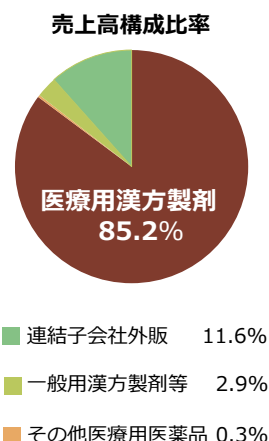


こちらは昨年5月に発表しました  
 TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031実現へ向けたロードマップです。

2024年度までの第1期中期経営計画は、  
 ビジョン実現に向けた先行投資・基盤構築を行うステージと  
 位置付けております。

## 2022年度 決算概況

【百万円】	2022年度 計画	2022年度 実績	達成率	前年同期比	
				金額	増減率
<b>売上高</b>	<b>138,500</b>	<b>140,043</b>	<b>101.1%</b>	<b>+10,497</b>	<b>+8.1%</b>
国内事業	124,300	124,698	100.3%	-	-
中国事業	14,200	15,345	108.1%	-	-
<b>営業利益</b>	<b>20,800</b>	<b>20,916</b>	<b>100.6%</b>	<b>△1,460</b>	<b>△6.5%</b>
国内事業	21,200	21,190	100.0%	-	-
中国事業	△400	△273	-	-	-
<b>経常利益</b>	<b>21,200</b>	<b>23,453</b>	<b>110.6%</b>	<b>△2,451</b>	<b>△9.5%</b>
親会社株主に帰属する <b>当期純利益</b>	<b>15,000</b>	<b>16,482</b>	<b>109.9%</b>	<b>△2,354</b>	<b>△12.5%</b>
PL換算レート* (円/元)	19.50	19.55	-	+2.51	-



※海外子会社PL取込時のレートであり、原料生薬の輸入レートとは異なる

6

2022年度決算の概況です。  
売上高および各利益は、ご覧の通り、  
年初計画を全て達成しました。

売上高は1,400億円、計画比で101.1%、  
前年同期比では8.1%の増加。  
内訳は国内事業が1,246億円、  
中国事業が153億円。  
売上高構成比率は右の円グラフの通りです。

営業利益は209億円、計画比で100.6%、  
前年同期比では6.5%の減少。

経常利益は234億円、計画比で110.6%、  
前年同期比では9.5%の減少。

親会社株主に帰属する当期純利益は164億円、  
計画比で109.9%、  
前年同期比では12.5%の減少。

決算のポイントについては、次のスライドでご説明します。

## 決算のポイント



### 売上高および各利益は計画を達成

<b>売上高</b>	<b>140,043 百万円</b>	<b>達成率 101.1%</b>	<b>前年同期比 +8.1%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内事業 医療用漢方製剤（129処方）：119,362百万円 前年同期比 4.6%伸長</li> <li style="padding-left: 20px;">一般用漢方製剤等：3,966百万円 前年同期比 3.2%伸長</li> <li>■ 中国事業：15,345百万円</li> </ul>			
<b>営業利益</b>	<b>20,916 百万円</b>	<b>達成率 100.6%</b>	<b>前年同期比 △6.5%</b>
<b>営業利益率</b>	<b>14.9 %</b>	<b>計画比 △0.1pt</b>	<b>前年同期比 △2.4pt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 原価率：51.2% 計画比 +0.8pt 前年同期比 +2.5pt 対計画：主にエネルギー、原資材価格の高騰の影響</li> <li>■ 販管費率：33.8% 計画比 △0.8pt 前年同期比 △0.2pt 対計画：計画を上回る原価率の上昇に対応したコントロール</li> </ul>			
<b>経常利益</b>	<b>23,453 百万円</b>	<b>達成率 110.6%</b>	<b>前年同期比 △9.5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外子会社への貸付金等に係る為替差益：1,508百万円 前年同期比 △965百万円 為替の影響</li> </ul>			
親会社株主に帰属する <b>当期純利益</b>	<b>16,482 百万円</b>	<b>達成率 109.9%</b>	<b>前年同期比 △12.5%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 特別利益：関係会社の有償減資による払戻差益：463百万円</li> <li>■ 特別損失：中薬研究センターの建設計画変更に伴う減損：597百万円</li> </ul>			

決算のポイントです。

国内事業の医療用漢方製剤129処方の売上高は限定出荷の影響はあったものの、e-プロモーション効果による伸長に加え、発熱、咳などのCOVID-19感染時の症状や倦怠感、不安などの後遺症に関連する処方の需要増により、前年比4.6%伸長の1,193億円でした。

一般用漢方製剤等は、薬局やドラッグストアにおける取扱店舗数の拡大とCOVID-19関連処方伸長により前年同期比3.2%伸長の39億円でした。

中国事業の売上高は、生薬プラットフォームにおける原料生薬の販売拡大により153億円となりました。

売上原価率は計画比0.8ポイントプラスの51.2%となりました。主にエネルギー、原資材価格の想定を超える高騰によるものです。

販管費率は計画比0.8ポイントマイナスの33.8%となりました。天津工場の本稼働に向けた一時費用はありましたが、原価率の上昇を吸収すべく販管費をコントロールしました。

その結果、営業利益は、ほぼ計画通りの209億円となりました。

経常利益は円安による在外子会社への貸付金に係る為替差益の影響により計画をやや上回る234億円、親会社株主に帰属する当期純利益は計画をやや上回る164億円となりました。

特別利益として、関係会社の清算に伴う関係会社有償減資払戻差益を4億円、特別損失として、中薬研究センターの建設計画変更に伴う減損を5億円計上しています。

中薬研究センターについては、従来は深圳津村の敷地内に建設する予定でしたが、投資対効果を高めるため、外部の優秀な人財やノウハウ、研究設備を保有するパートナーとの協働により生薬・中薬の研究を推進する方針へ転換しました。

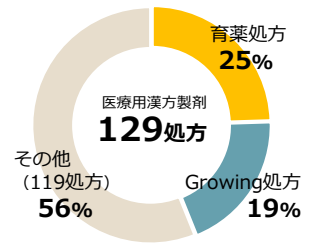
# 国内事業：育薬処方・Growing処方 売上高



(百万円)

	売上 順位	製品No. / 処方名	2021年度	2022年度	前年同期比	
育薬 処方	1	100 大建中湯	9,569	9,739	+169	+1.8%
	3	54 抑肝散	7,379	7,380	+1	+0.0%
	4	43 六君子湯	7,231	7,300	+69	+1.0%
	8	107 牛車腎気丸	3,509	3,421	△87	△2.5%
	24	14 半夏瀉心湯	1,358	1,390	+32	+2.4%
育薬処方合計			29,048	29,223	+184	+0.6%
Growing 処方	2	41 補中益気湯	7,232	7,727	+494	+6.8%
	5	17 五苓散	5,298	6,208	+910	+17.2%
	6	24 加味逍遙散	4,833	5,050	+217	+4.5%
	17	108 人參養榮湯	1,936	2,128	+191	+9.9%
	18	137 加味帰脾湯	1,722	2,067	+344	+20.0%
Growing処方合計			21,023	23,182	+2,159	+10.3%
育薬・Growing処方以外の119処方合計			64,093	66,946	+2,853	+4.5%
医療用漢方製剤129処方合計			114,165	119,362	+5,197	+4.6%

売上高構成比率



## 限定出荷の状況

2022年8月末～  
 →28処方の限定出荷開始  
 2023年5月9日時点  
 →24処方が限定出荷継続  
 ※6月以降に順次解除予定

※牛車腎気丸は2022年8月～2023年4月3日まで限定出荷

医療用漢方製剤の育薬・Growingの処方別売上高です。

医療用漢方製剤129処方の売上高は1,193億円で、前年同期比4.6%伸長しました。新型コロナウイルス感染症の流行および7～8月の猛暑等の季節的要因に伴う急激な需要増により2022年8月末から一部処方を限定出荷とさせていただきます。育薬処方においては、その影響もあり、前年比0.6%の伸長に留まりました。

Growing処方は、五苓散、補中益気湯、加味帰脾湯が大きく伸長したことから、前年比10.3%の伸長となりました。

五苓散については、循環器領域での講演会開催などの施策により高い伸長率が継続しています。

補中益気湯、加味帰脾湯については、COVID-19後遺症の症状に関連する倦怠感や精神不安・不眠などのニーズに沿った情報提供により伸長しました。

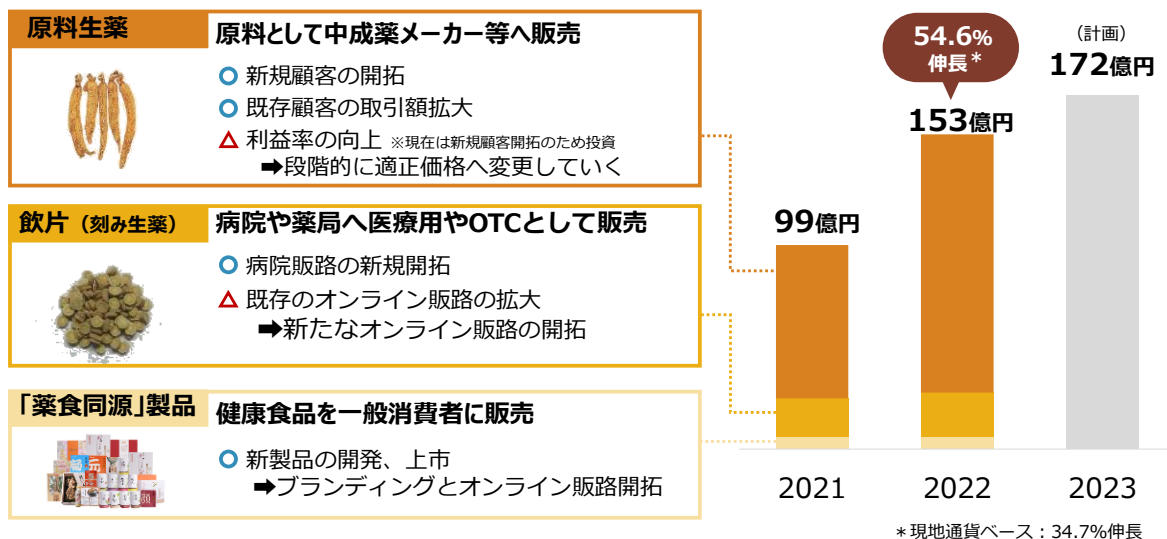
その他119処方の売上高は、前年比4.5%伸長の669億円でした。猛暑による食欲不振、夏やせ等の季節性の症状に用いられる処方やオミクロン株の流行拡大による、風邪関連処方が伸長しました。

なお、限定出荷については、当初の28処方から、5月9日時点では24処方となっています。これら24処方についても、6月以降に順次解除していく予定です。

2022年度の営業施策および成果、今後の取り組みについては、2023年度の業績予想のパートでご説明いたします。



原料生薬を中心に売上高が伸長



生薬プラットフォームの状況です。

原料生薬を中心に販売が拡大したことにより  
前年比54.6%伸長し、153億円となりました。

原料生薬においては、品質を起点とした営業活動を推進し、  
新規顧客の開拓および既存顧客における販売品目数の拡大により  
高い伸長率となりました。

一方で利益率の向上が課題です。  
現状は新規顧客開拓に向けた投資が先行していますが、  
将来的には品質の価値を認めていただくことで、  
段階的に適正価格へ変更し、利益率を向上させていきます。

飲片については、病院販路の新規開拓は進みましたが、  
既存のオンライン販路における売上が減少したこともあり、  
前年度と同程度の売上高となりました。  
今後も病院販路の拡大および、新たなオンライン販路の開拓を  
進めていきます。

01 2022年度 決算概況

---

02 2023年度 業績予想

---

次に、2023年度 業績予想です。

## 2023年度 業績予想



### 増収減益の見通し

【百万円】	2022年度 実績	2023年度 予想	前年比	
			金額	伸長率
<b>売上高</b>	<b>140,043</b>	<b>150,500</b>	<b>+10,456</b>	<b>+7.5%</b>
国内事業	124,698	133,300	+8,601	+6.9%
中国事業	15,345	17,200	+1,854	+12.1%
<b>営業利益</b>	<b>20,916</b>	<b>18,000</b>	<b>△2,916</b>	<b>△13.9%</b>
国内事業	21,190	18,400	△2,790	△13.2%
中国事業	△273	△400	△126	—
<b>経常利益</b>	<b>23,453</b>	<b>18,600</b>	<b>△4,853</b>	<b>△20.7%</b>
親会社株主に帰属する <b>当期純利益</b>	<b>16,482</b>	<b>13,000</b>	<b>△3,482</b>	<b>△21.1%</b>
PL換算レート (円/元)	19.55	19.00		
<b>ROE</b>	<b>6.7 %</b>	<b>5.1 %</b>		
<b>EPS</b>	<b>215.63 円</b>	<b>171.02 円</b>		

(注)・紫光辰済の持分取得に関する契約締結による影響は、業績予想には織り込んでおりません。  
・為替影響（営業外損益）については、為替相場の状況から、合理的に算定することが困難であるため、業績予想には織り込んでおりません。

11

2023年度の業績予想です。

売上高1,505億円、営業利益180億円、経常利益186億円、親会社株主に帰属する当期純利益130億円、ROE5.1%、EPS171.02円の予想です。

第1期中期経営計画において、2023年度は先行投資により増収減益となる見通しをお示ししていましたが、加えてインフレによるエネルギー、原資材等の価格高騰の影響を受けています。

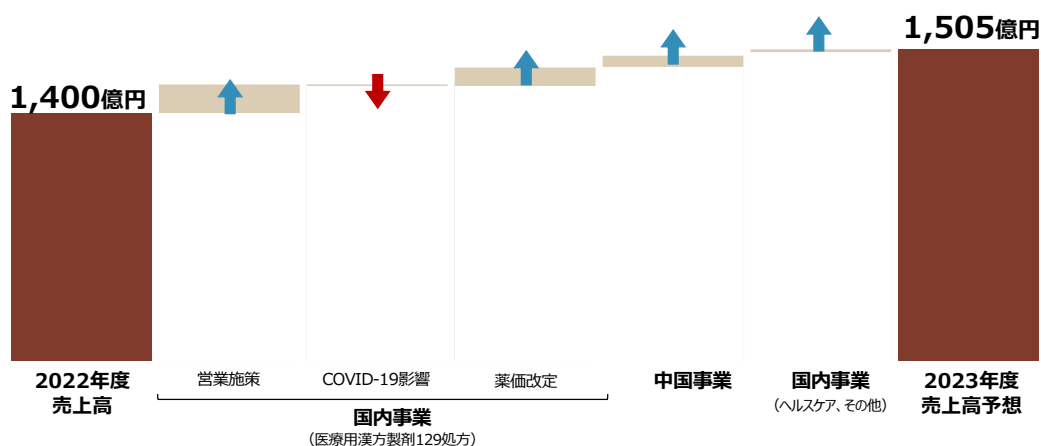
売上高、営業利益の増減要因については、次ページ以降でご説明します。

なお、4月13日に持分取得に関する契約締結をした陝西紫光辰済薬業有限公司については、  
(せんせいしこうたっさいやくぎょうゆうげんこんす)

現在、詳細な事業計画を策定中のため、本業績予想には織り込んでいません。

## 2023年度 売上高予想の増減要因分析

- ・ e-プロモーションの強化を中心とした営業施策による漢方薬のさらなる需要の創出
- ・ 漢方薬の需要に応えるための増産体制を継続



12

2023年度売上高予想の増減要因分析です。

国内事業は主にe-プロモーションの強化を中心とした営業施策によるさらなる需要の創出により、数量ベースで4%伸長を目指しております。その需要に応えるため、引き続き増産体制を継続していきます。

アフターコロナにおいてはマスク着用率減少による肌荒れ、にきび等の皮膚疾患の減少により、一部、減収要素はありますが、漢方薬を使用する医師のすそ野は拡大しております。

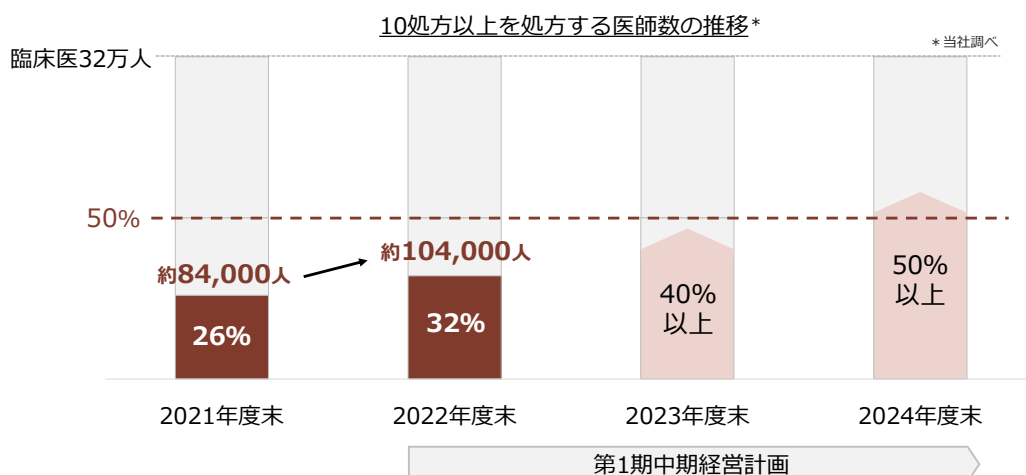
継続してお使いいただけるよう、営業施策を展開することで引き続き堅調な伸長を見込んでいます。

また、2023年4月の薬価の中間年改定において、当社製品40処方が急激な物価上昇に伴う特例的な不採算品再算定の適用を受けたことから、金額ベースでプラス2.3%程度を見込んでいます。

次のページから国内事業の施策についてご説明いたします。

## 国内事業：医療用漢方製剤10処方以上を処方する医師数の推移

- ・ 10処方以上を処方する医師数は約2万人増加し、割合は32%\*
- ・ 課題は、HP（病院）における10処方以上医師の増加



13

国内事業においては、医療用漢方製剤10処方以上を処方する医師数が50%以上の状態を目指しています。

2022年度は、e-プロモーションとMRによるハイブリッドでの情報提供活動により10処方以上を処方する医師数は1年間で約2万人増加し、10万4千人となりました。

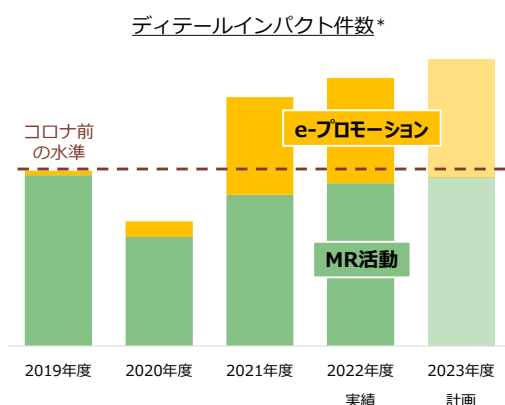
割合は全体の32%です。

32%の内訳として、診療所、クリニックにおいては10処方以上を処方する医師の割合は既に50%を超えておりますが、HPにおいては50%未満です。

HPの医師へのアプローチを強化するため、これまでもe-プロモーションの拡充を進めてきました。今後はさらに、医師一人ひとりのニーズに沿った情報提供ができるよう取り組んでいきます。

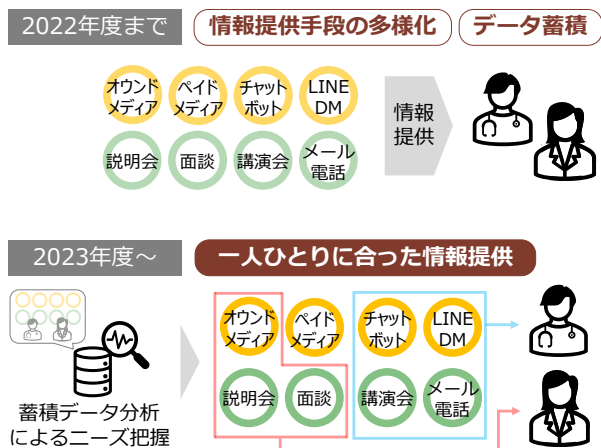
## 国内事業：情報提供活動

- ・ 情報認知件数（2022年度）は、コロナ前の水準（2019年度）と比較して 53% 増加
- ・ 医療従事者一人ひとりに合った情報提供により活動の質の向上を図る



出所：インテージヘルスケア調査「Impact Track」

\*：ディテールインパクト件数：MR活動やインターネットなど各チャネルからの情報認知件数  
MR活動：MRを介したディテール、オンライン面談、院内説明会など  
e-プロモーション：MRを介さないオンライン上の情報提供活動



14

情報提供活動の状況です。

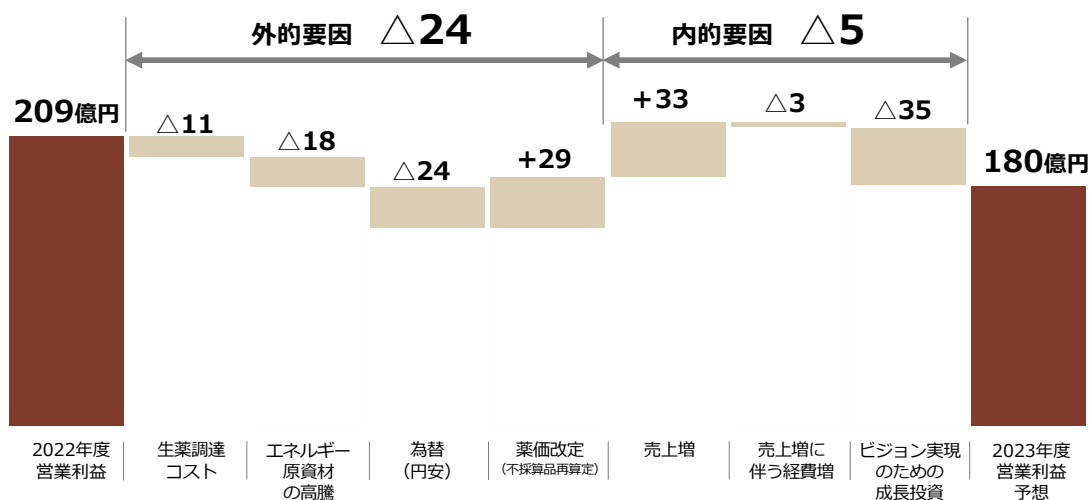
左側のグラフは、医師の情報認知件数である「ディテールインパクト件数」の推移になります。緑色はMR活動、黄色はe-プロモーションを示しています。

2022年度においては、オウンドメディアでの動画配信やWeb講演会等、主にe-プロモーションによる情報提供手段の充実を図り、多様な方法で医療従事者にアプローチしてきました。その結果、ディテールインパクト件数は、コロナ前の水準と比較してプラス53%と高い水準となりました。

2023年度においては、これまで蓄積したデータを分析し、医療従事者それぞれのニーズを把握します。そして、一人ひとりのニーズに沿った情報提供をすることで、さらなる活動の質の向上を図っていきます。

## 2023年度 営業利益予想の増減要因分析

・インフレ、円安等の外的要因が大きく影響



15

2023年度の営業利益予想の増減要因分析です。  
外的要因と内的要因に分けてお示しいたします。

外的要因による影響額は、マイナス24億円です。  
内訳として、一部の生薬価格の上昇による生薬調達コストの増加でマイナス11億円です。  
価格上昇の要因は、野生生薬数品目において中国国内における天候不順や需要増加、さらには国内産の山椒において、食品向けの需要増に伴うものです。

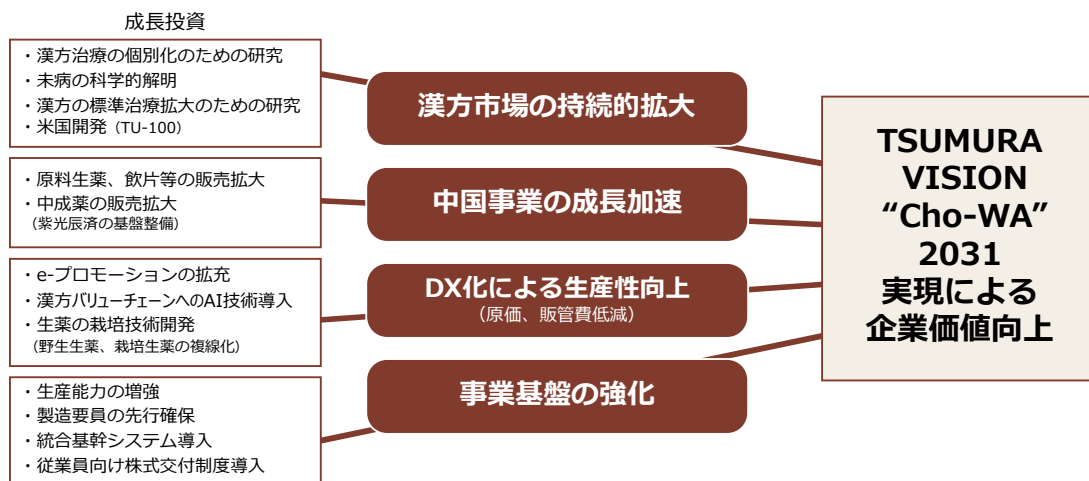
野生生薬については、栽培化研究をできる限り早期に完了させることで、価格の安定化を図っていきます。  
山椒については生産者と協力し、栽培面積を増加させていくことで、中長期的に需給バランスの改善を図っていきます。

次に、エネルギー・原資材の価格高騰でマイナス18億円、円安の継続といった為替の影響によりマイナス24億円です。  
これらの項目については、世界的なインフレの影響であり、コントロールが困難ですが、今後の動向を引き続き注視していくとともに当社としては生産性向上による原価低減に努めていきます。

以上のマイナス影響に対して、薬価の特例的な不採算品再算定の適用によるプラス29億円がありました。が、マイナス影響を全て吸収することはできず、外的要因による影響額はマイナス24億円を見込んでいます。

次に、内的要因による影響額は、マイナス5億円です。  
国内事業、中国事業の売上増に伴う粗利増でプラス33億円、売上増に伴う経費増でマイナス3億円、ビジョン実現のための成長投資でマイナス35億円です。

## ・ビジョン実現による企業価値向上に向けた成長投資を実施



成長投資については、ビジョン実現のために必要な投資です。

具体的な内容は、研究開発投資、システム投資、生産能力増強のための投資等になります。

これらの成長投資により、漢方市場の持続的拡大、中国事業の成長加速、DX化による生産性向上で原価・販管費を低減、事業を支える基盤の強化を目指します。

円安の継続、エネルギーコストや原資材の高騰など、当社グループを取り巻く環境は大変厳しい状況ではありますが、ビジョン実現による企業価値向上に向けた成長投資を実施していきます。





栽培・調達



深圳津村、盛実百草  
石岡セーター、夕張ツム

選別作業の自動化



・AIを搭載した生薬自動選別機

4月から1拠点で稼働開始、  
対象品目の拡大と全拠点への導入

さらに上流工程へ



産地会社  
生産団体

生薬栽培、一次加工の  
自動化を目指す



製造



茨城・静岡工場  
上海・天津工場

各工程の自動化



・製造工程における一連の自動化、省力化技術

全ての工場に順次展開

・検査、操作、付帯作業の自動化技術

AI技術等を活用し開発を推進

生産性向上に向けては当社グループの事業を支える漢方バリューチェーンのDX化を図っていきます。

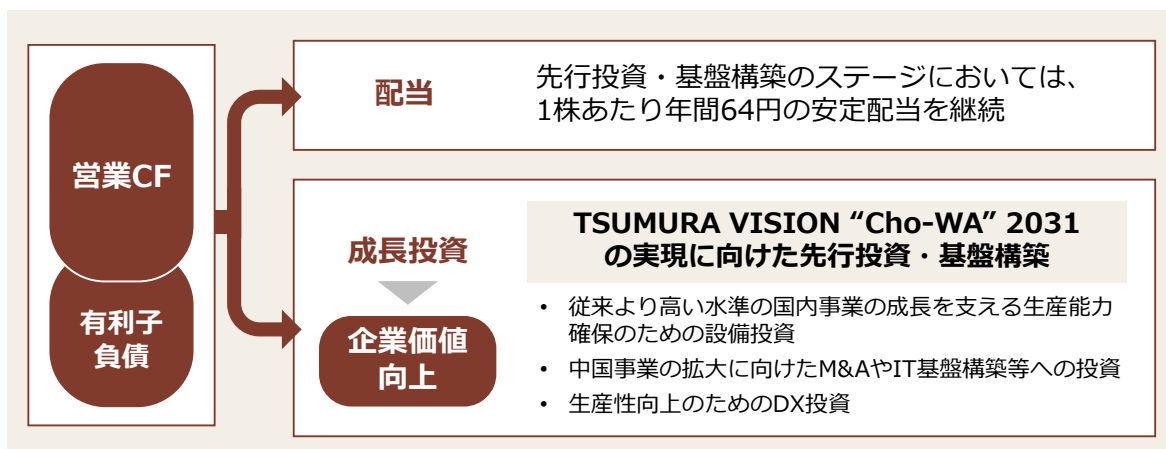
製造工程においては、開発した一連の自動化、省力化技術を全ての工場へ展開するとともに、作業が複雑でこれまで自動化が難しかった検査、操作、付帯作業等の工程についても、AI技術等の先端技術を用いた開発を進めていきます。

栽培・調達については、選別作業の自動化を進めています。生薬生産団体から各拠点に納入された原料生薬は、全量を目視選別により不良品や異物を除去していますが、AIを搭載した生薬自動選別機の開発が完了したため、4月から1拠点で稼働開始しました。

2024年度までに4拠点すべてに導入する計画であり、対象の生薬も順次拡大していきます。

また、これまでの開発の知見を活かし、さらに上流工程である生薬栽培や一次加工の工程における省人化に向けた研究に着手していきます。

・安定配当を継続したうえで、成長投資による企業価値向上を目指す



株主還元方針についてです。

現在は、2031年ビジョンの実現に向けた基盤構築のステージであり、安定配当を継続したうえで、TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031の実現による企業価値向上に向けた成長投資を実施しています。

当社の現状として、PBR1倍割れ、ROE8%未満という状況は、重要な経営課題だと認識しています。

投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまの期待に応え、中長期的な企業価値向上の実現に努めていきます。  
 以上で、私の説明を終わります。

## 中国事業の展望

代表取締役社長CEO  
加藤 照和

加藤でございます。  
日頃のご支援に心から感謝と御礼を申し上げます。  
私からは「中国事業の展望」について説明させていただきます。

4月13日の発表のとおり、中国事業・製剤PFにおきまして、  
陝西紫光辰濟薬業有限公司の持分を100%取得いたしました。

01 中国事業：製剤プラットフォーム M&A概況

02 中国事業の基本方針

それではまず、このM&A概況について、次に、今後の中国事業全体の基本方針について、説明いたします。

01

中国事業：製剤プラットフォーム M&A概況

02

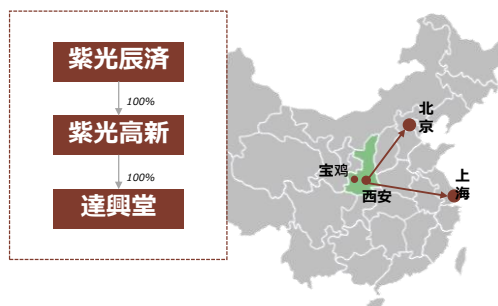
中国事業の基本方針

中国事業・製剤PFにおけるM&A概況です。

## 製剤プラットフォーム M&A概況



社名：陝西紫光辰濟薬有限公司  
所在地：陝西省宝鷄市  
登録資本金：80.07百万元  
グループ社員数：200名超（2023年5月時点）



### M&A進捗状況

- 4月13日：持分譲渡契約を締結（リリース）
- 4月23日：工商局手続き完了（株主変更・法定代表者変更・新定款変更届け出手続き完了、グループ会社3社の新営業許可証が発行）
- 5月9日：クロージング完了
- 12月予定：薬品ライセンス保有者変更、新工場竣工（2024年4月スマートシステム導入、4月以降社名変更、2025年スマート工場生産開始）

22

今回持分を100%取得した会社は、陝西省にある「紫光辰濟」です。紫光辰濟の傘下には、紫光高新と達興堂があります。

所在地は、地図のとおり、陝西省の省都である西安市から車で2時間程のところにある宝鷄（バジャー）市です。

4月13日の持分譲渡契約の締結後、4月23日に工商局手続きを完了し、グループ3社に新たな営業許可書が発行されました。これを受け、契約に基づき送金を実行し、5月9日にクロージングを完了いたしました。

12月を目途に、薬品ライセンス保有者の変更を行い、建設着工中の新工場を竣工させ、新ブランド・品質での生産を段階的に行います。現在の宝鷄工場では既存製品を生産し、陝西省を中心に既存チャネルで販売を継続します。

ローコストオペレーションを目指すため、2024年4月を目途に、最新技術のスマートシステムを導入する計画です。

百年品質保証



陝西紫光辰濟藥業有限公司



**沿革**

- 1918年 興林藥店 として創業
- 1944年 達興堂大藥房 と商号変更
- 1958年 地方国営 宝鷄成藥製造場 と商号変更
- 1963年 宝鷄製藥場 と商号変更
- 1997年 陝西晨鷄藥業有限公司 設立
- 2001年 宝商集団へ株主異動
- 2003年 宝商集団陝西辰濟藥業有限公司 と社名変更
- 2011年 陝西辰濟藥業有限公司 と社名変更
- 2013年 同方藥業・陝西鑫匯源へ株主異動
- 2015年 陝西紫光辰濟藥業有限公司 と社名変更

**主な事業**：中成藥の製造・販売

**藥品ライセンス**：中成藥ライセンス 147  
 (内、中藥古典処方ライセンス 67)  
 化学藥ライセンス 10

**製品剤形**：丸剤、カプセル剤、顆粒剤、片剤、シロップ剤、  
 内服液、合剤、酒剤、チンキ剤

紫光辰濟は「沿革」のとおり、1918年創業の100年企業です。67の中藥古典処方を含む、147の中成藥ライセンスと10の化学藥ライセンスを保有しています。

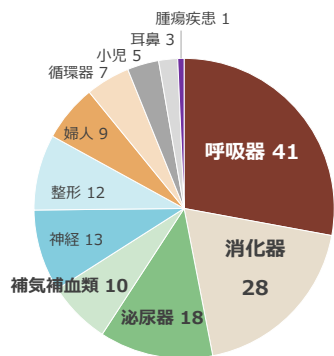
左下の「達興堂令」は6つの必ず守るべき社訓を定めています。

- ・生藥は地道でなければならない。つまり、植物がその土地の土壤や環境に適応して生育し、藥としての評価が定まっている生藥を用いる、ということです。
- ・処方独特でなければならない。
- ・秤量は正確でなければならない。
- ・修治は規則通りでなければならない。修治とは、「蒸す」「煮る」「炒める」など生藥原料に行う加工のことです。
- ・品質は優れていなければならない。
- ・人は家族のように扱わなければならない。

平安津村の理念やM&A条件に合致した企業であると評価しています。

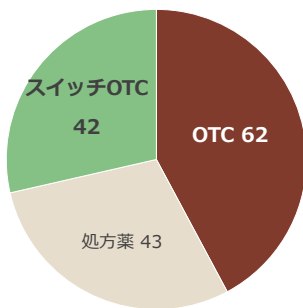
**疾患別中成薬ライセンス数**

平安津村の注目領域である呼吸器、消化器、補気補血類および泌尿器は97ライセンス（全体の66%）



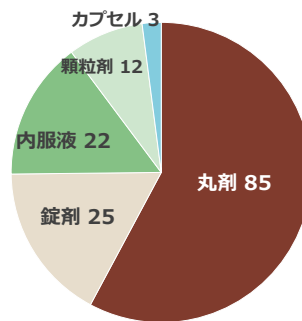
**OTC・中成薬ライセンス数**

OTC・スイッチOTC中成薬は104ライセンス（全体の71%）  
 当社方針「古典処方+OTC」と合致  
**古典処方67ライセンス 45%**



**剤形別中成薬ライセンス数**

すべて内服剤で古典処方が多数あり、丸剤が57%  
 中国事業では顆粒剤に限らず効能効果を発揮できる剤形の品質改良に取り組む



紫光辰済が保有する中成薬147ライセンスを分類してみると、左の円グラフのとおり、疾患別では、呼吸器、消化器、補気補血類、泌尿器の領域が97ライセンスで、66%を占めています。平安津村が注目する領域と合致します。

真ん中の円グラフのとおり、OTCとスイッチOTCが104ライセンスで71%を占め、中薬古典処方は67ライセンスで45%を占めています。

右の円グラフのとおり、剤形別では、古典処方が多いため丸剤が57%を占めています。中国事業においては、顆粒剤に限らず、効能効果を発揮できる剤形の品質改良に取り組んでまいります。



じゆかんかいがん  
**舒肝快胃丸**  
(独占品目)



しょうせきがん  
**消積丸**  
(独占品目)



ようじんごかこうふくえき  
**洋参五加口服液**  
(独占品目)



ろくみじおうがん  
**六味地黄丸**



25

紫光辰濟の主力製品の一例をお示していますが、  
独占品目として競合品が存在しない品目も保有しています。

日本の漢方製剤と同じような古典処方もありますが、  
あくまでも中医学や中国薬典に則った生薬や配合量、  
承認を受けた製造方法で生産しなければなりません。

将来的には、認められる範囲で規格変更し、均質性の高い  
品質設計により、エビデンス構築も進めていく方針です。

## 中国事業の基盤構築変遷



**中国事業ビジョン**  
中国国民の健康に  
貢献している状態

治療・未病・養生

販売チャネル拡大  
ブランド構築

売上イメージ

100億元

2016年12月  
津村中国設立  
中国統括会社

2018年6月  
平安津村設立  
中国事業への  
投資機能

2019年4月  
平村医薬設立  
生薬PF事業の  
販売機能

2019年6月  
平村衆羸薬業設立  
生薬PF事業・大健  
康事業の製造機能

2020年3月  
天津盛実百草  
持分80%取得  
生薬PF事業・  
大健康事業の  
中核的機能  
平安津村薬業  
へと社名変更

2022年8月  
平安津村中医薬  
科技設立  
研究PF・中薬  
研究機能

2023年4月  
陝西紫光辰濟  
持分100%取得  
製剤PF事業の  
中核的機能

OTC・中薬古典処方中心

**中国事業戦略**  
中国で信頼される  
中薬企業になる

26

これまでの中国事業基盤構築の変遷を振り返ってみますと、2016年12月に、中国統括会社として津村中国を設立しました。

2018年6月には、平安保険集団との合併で、中国事業への投資機能として、平安津村を設立しました。

2019年4月に、生薬PFの販売機能として平村医薬を、同年6月には、生薬PFの生産機能として平村衆羸薬業を設立しました。

2020年3月には、天津盛実百草科技の持分を80%取得し、生薬PF事業の中核会社として平安津村薬業と社名変更しました。

2022年8月には、中薬研究PFとして平安津村中医薬科技を設立しました。

そして、本年2023年4月に、陝西紫光辰濟薬業の持分を100%取得し、中薬・中成薬事業の中核会社として位置づけました。

まずは「中国で信頼される中薬企業」を目指してまいります。

### 1. ツムラ品質への改良

GACP規格生薬、製剤の安定性・均質性・剤形

### 2. 生産体制の確立

スマートシステム、ローコストオペレーション

### 3. 販売チャネル拡大

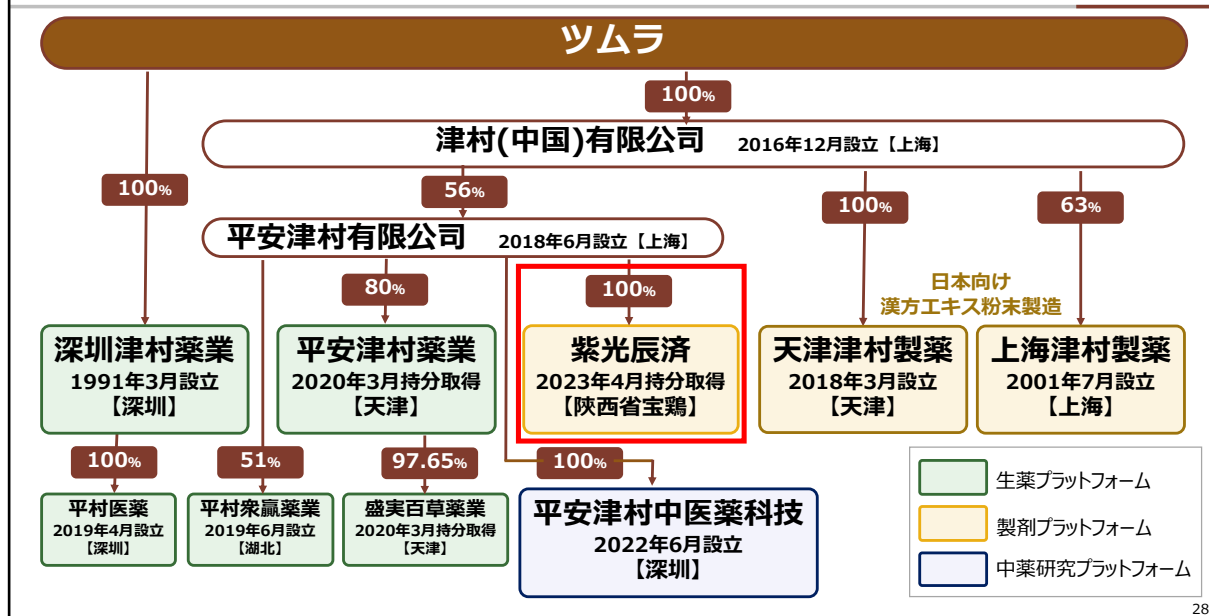
陝西省から中国全土・東南アジア、EC・SNS

### 4. ブランド構築

ツムラ品質ブランド、平安津村ブランド

中薬古典処方を中心とした中薬・中成薬事業については、ご覧の基本方針に基づいて行います。

1. 「ツムラ品質への改良」として、GACP規格生薬の採用、製剤の安定性・均質性・剤形など、高い品質の中成薬を製造・販売します。
2. 「生産体制の確立」として、最先端のスマートシステムの導入により、ローコストオペレーションを実現します。
3. 「販売チャネル拡大」として、現在の陝西省の店舗販売チャネルに加え、エリアの拡大、ターゲットとする疾患・年齢・性別の明確化、EコマースやSNSなど、新たな販売チャネルを開拓します。
4. 「ブランド構築」として、ツムラ品質ブランド、平安津村ブランドの構築を急ぎ、信頼される中薬企業となるべく取り組みます。



こちらは、中国主要企業グループ資本関係図ですが、赤枠で示した、今回の製剤PF「紫光辰济」100%子会社化により、生薬PF・製剤PF・中薬研究PFの全機能が出揃いました。

中薬研究PFについては、先ほどの説明のとおり、自前主義を脱し、深圳から30分以内のアクセスとなる、香港・マカオ・広東省にまたがるグレーターベイエリアでの小規模拠点の設置と共同研究スキームにより進めることを模索しております。

すべてマジョリティ持分での事業運営で、生薬・製品品質、製造技術、研究開発をリードして中国事業を進めてまいります。

01

中国事業：製剤プラットフォーム M&A概況

02

中国事業の基本方針

次に、中国事業全体の基本方針について説明いたします。

一人ひとりの、生きるに、生きる。  
TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

一人ひとりのライフステージ・症状・遺伝体質・生活環境等に合わせて、漢方薬・中薬をはじめとした製商品・サービスをエビデンスベースで提供することにより、人々のwell-beingに貢献している状態



パーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を掲げ、TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031で実現することは、中国事業においても目指してまいります。

## VISION 2031で実現すること

1. 診療領域基本処方すべてを処方する医師を50%
2. 漢方標準治療の拡大と漢方治療の個別化
3. 未病の科学化 ～ 未病三防（未病先防・既病防変・癒後防復）
4. **中国事業の基盤構築（中国事業比率50%以上）**
5. 漢方バリューチェーンのDX化
6. パーパス経営・理念経営・ビジョン経営の実践

中国事業の基盤構築を進め、2031年に中国事業比率を全体の50%以上にすることを目指しています。

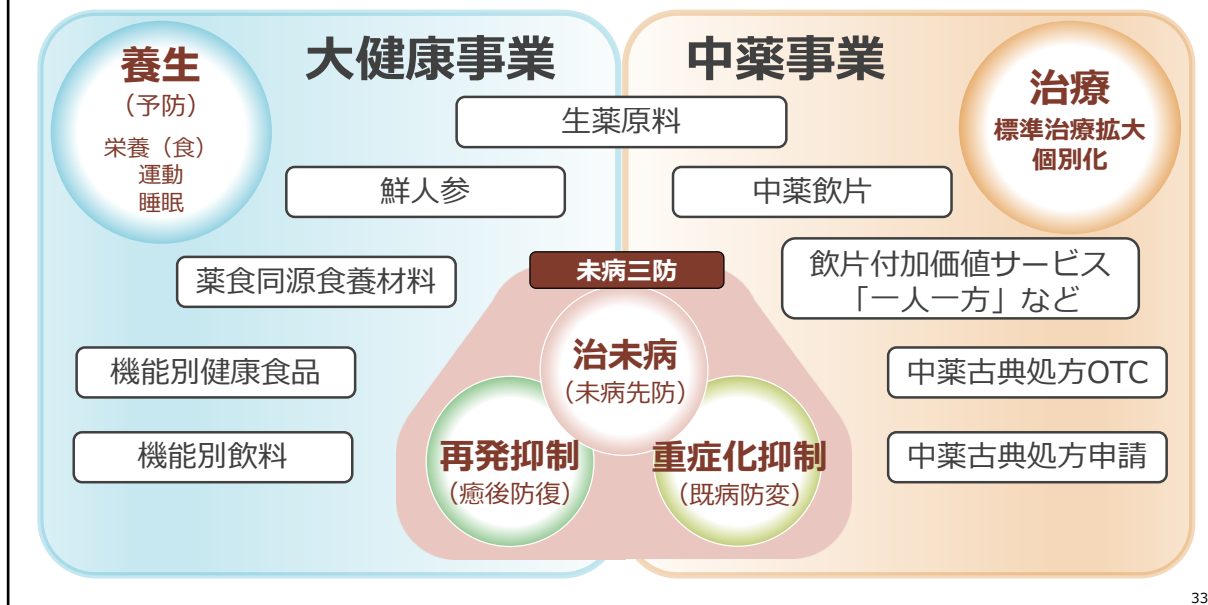


中国においても、日本と同様に高齢化のスピードが速く、生活習慣の変化によるメタボロームシンドロームの患者数も増加し続けています。

未病三防は「中医未病思想」から構想しており、養生・治未病についても、中国最古の医学書「黄帝内経」以来、中医学・漢方医学における概念として存在しています。

中国事業においても、日本と同様のビジョン実現を目指します。





中国事業においては、ご覧のとおり、養生・予防・未病領域である大健康事業と治療・未病領域である中薬・中成薬事業を進めてまいります。

**養生**  
(予防)  
栄養(食)  
運動  
睡眠

**薬食同源**

中国  
東南アジア  
生薬PF

平安津村薬業他

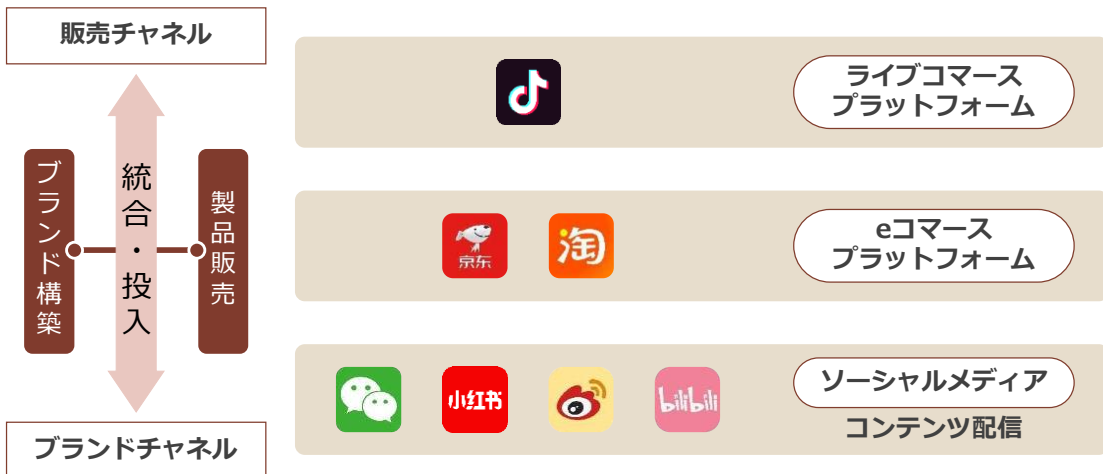


蔦屋書店(上海)で  
販売している飲料



養生・予防・未病領域である大健康事業ですが、薬食同源をコンセプトとして、生薬を活かした機能別の製品を開発し、健康に資する事業を生薬PFを中心に行い、将来的に事業提携などにより東南アジアでの販路拡大も目指します。

右の広告は、上海の蔦屋書店内で販売されている平安津村ブランドの「心身を温める健康ドリンク」です。中国古典医学書である「金匱要略」からヒント得て、麦芽、大棗、甘草といった生薬が原料の薬食同源飲料です。



中国の統括会社である津村中国は、M&Aを含めて中国事業を推進する戦略総監、財務総監、法務総監など、各総監を登用しておりますが、大健康事業や中薬事業における戦略はマーケティング総監が立案しています。

大健康事業においては、新たな販売チャネルとブランド構築に向けて、ソーシャルメディア、Eコマース、ライブコマースなどを統合的に活用していく方針を打ち出しています。

治療  
標準治療拡大  
個別化

一人一方

中国  
生薬PF  
平安津村薬業



飲片



流工キス



エキス粉末



煎液

飲片付加価値  
サービス  
一人一方



中醫師用 流工キス

古典処方

中国  
東南アジア  
製剤PF

陝西紫光辰濟



济生腎気丸



附子理中丸



六味地黄丸



杞菊地黄丸



橘紅丸



天王補心丸



归脾丸



十全大補丸

治療領域である中薬・中成薬事業においては、日本同様、標準的な治療と個別化の治療、それぞれを目指します。

中医学では「弁証論治」という診断・治療法が基本であり、一人ひとりに合った処方で治療されてきたことから、個別化医療の草分けともいわれています。

中薬飲片は各自が煎じるなど手間がかかり、均質性や携帯性に不便なところもあるため、平安津村薬業では、飲片付加価値サービスとして「一人一方」の事業を拡大する方針です。

国土が広い中国では、医療機関へのアクセスが難しい場合があるため、オンライン診療、自動販売機、Eコマースなどの利用により、家庭常備薬としてのニーズがあります。

OTC・中薬古典処方を中心にプライマリー領域で有効性・安全性・品質に優れた医薬品を供給していく方針です。



中薬  
個別化治療

少量多品種生産スマートシステム  
生薬エキス抽出・濃縮・包装

平安津村薬業  
盛実百草薬業



デジタル革新の時代において、生産システムは最新のスマートシステムを導入し、省人化・自動化された設備でローコストオペレーションを実現する方針です。

生薬PFである平安津村薬業傘下の盛実百草薬業では、ご覧のような、少量多品種生産スマートシステムを導入し、現在、バリデーションを行っている段階です。

原料生薬の販売は、高い品質の生薬の流通拡大を目指し、中薬飲片は病院等での高い品質の中薬飲片治療の拡大を目指しています。

一人一方は、これらの付加価値サービスの位置づけで、中医師による中薬飲片処方デジタル指示を受け、患者さんの代わりに、処方箋どおりに中薬飲片を煎じたうえで、煎液、流エキス、エキス粉末に加工・包装したのものを、直接患者さんに郵送するスマートサービスです。今後は、このサービスの比率を高めていく方針です。

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

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。

38

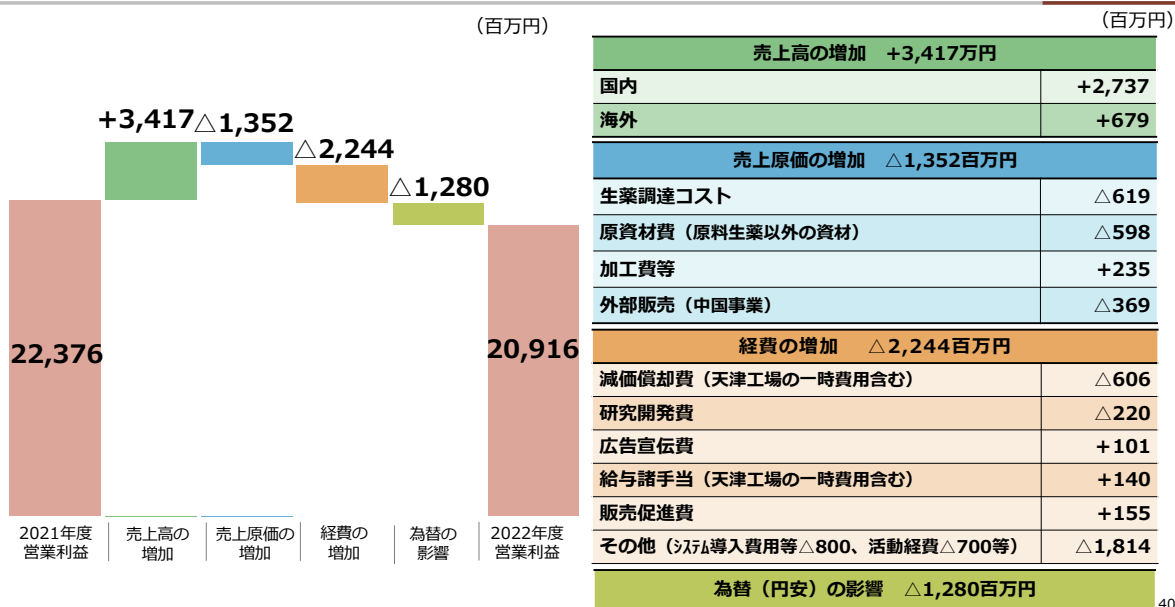
これらの基本方針に基づき、中国事業を進めてまいります。  
また、紫光辰済の事業計画を策定し始めておりますが、  
第1期中期経営計画において、  
新たな事業の追加により、それ相応の影響が想定されるため、  
あらためて第1期中期経営計画Ver.2を策定し、  
発表ならびにご説明させていただく機会を検討しております。

また、中国事業が本格化する段階となったことから、今後は  
中国での投資家やメディアへの情報提供を実施してまいります。

以上で、私のパートの説明を終了いたします。  
ありがとうございました。

# Appendix

## 2022年度 営業利益の増減要因（前年同期比）





## 2022年度 財政状態 および キャッシュ・フロー

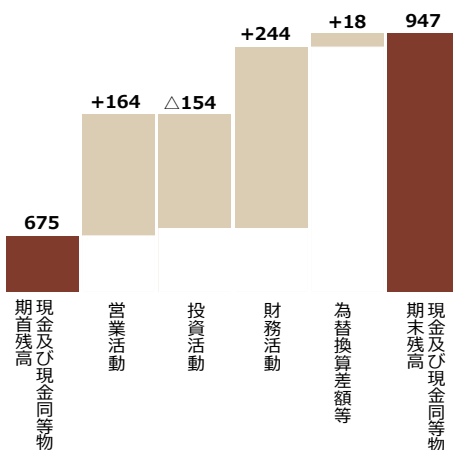


(百万円)

	2021年度 (2022.3)	2022年度 (2023.3)	増減額
<b>資産合計</b>	<b>350,981</b>	<b>396,813</b>	<b>45,831</b>
流動資産	229,420	268,320	38,900
固定資産	121,561	128,492	6,931
<b>負債合計</b>	<b>92,871</b>	<b>124,566</b>	<b>31,695</b>
流動負債	45,875	47,205	1,329
固定負債	46,996	77,361	30,365
<b>純資産合計</b>	<b>258,109</b>	<b>272,246</b>	<b>14,136</b>
自己資本比率	68.3%	63.5%	△4.8pt

社債発行 300億円 (2022年9月8日)

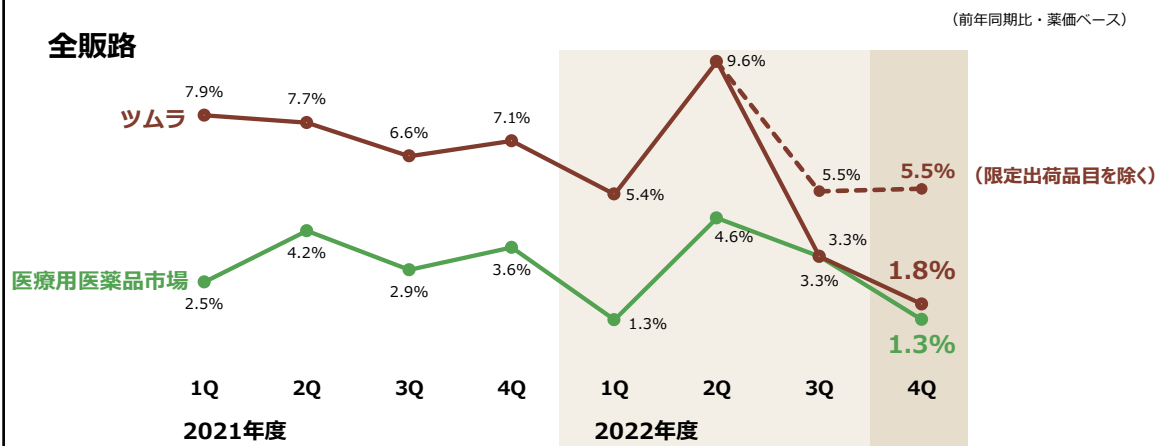
(億円)



	2021年度 (2022.3)	2022年度 (2023.3)	増減額	内、為替
<b>棚卸資産計</b>	<b>92,751</b>	<b>101,726</b>	<b>8,974</b>	3,347
商品及び製品	10,247	11,257	1,009	179
仕掛品	13,614	14,430	816	118
原材料及び貯蔵品	68,889	76,038	7,148	3,049

41

薬価ベースでは 1.8% の伸長（前年同期比）、限定出荷の影響により伸長率が鈍化



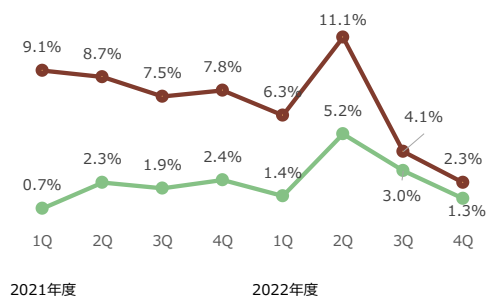
# 医療用医薬品市場との比較



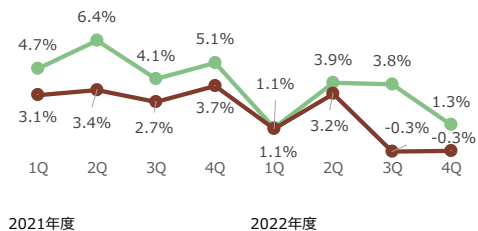
ツムラ  
医療用医薬品全体

(前年同期比・薬価ベース)

### 一般診療所 (GP)



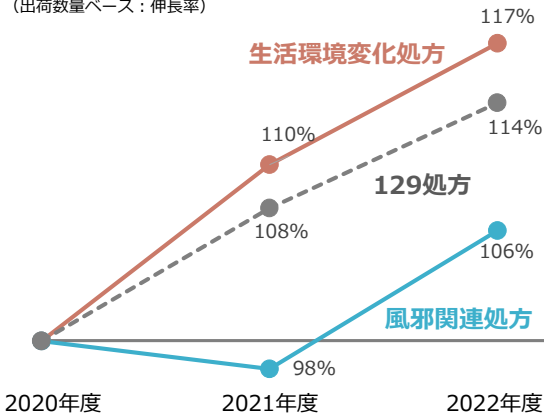
### 病院 (HP)



# COVID-19による影響と今後の見通し

- ・ 生活環境変化による症状については、一部減少するも処方機会は継続
- ・ 風邪関連処方については、冬場の流行により処方機会は増加

(出荷数量ベース：伸長率)

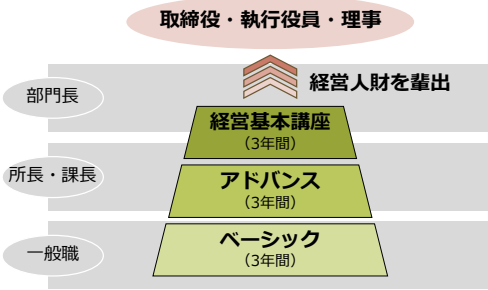


	症状	今後の需要見通し
生活環境変化	不安感・不眠 (6処方) 倦怠感 (2処方) めまい (2処方)	伸長ペースは鈍化
	マスク着用による 肌荒れ、にきび (4処方)	感染対策緩和
風邪関連	風邪、インフルエンザ 花粉症など (13処方)	冬場の風邪流行により伸長

✓ 経営人財の養成

経営基本講座

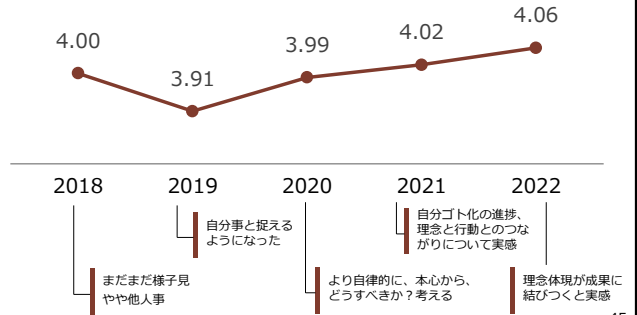
- ・修了者 **52名** (うち女性9名)
- ・受講中 **49名** (うち女性8名)



✓ 企業文化の醸成

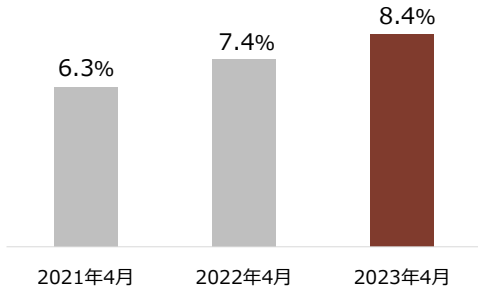
長期ビジョン (10年) 全執行役員 の共通KPI ▶ サーベイ結果 **4.0以上**

理念浸透サーベイ30項目の質問の平均 (5点満点)



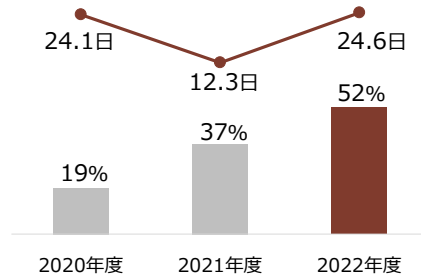
✓ ダイバーシティ&インクルージョン推進

女性管理職比率の上昇



経営基本講座・次世代育成研修等プログラムへの積極的な女性参加や女性マネージャー育成セミナーの開催等による成果

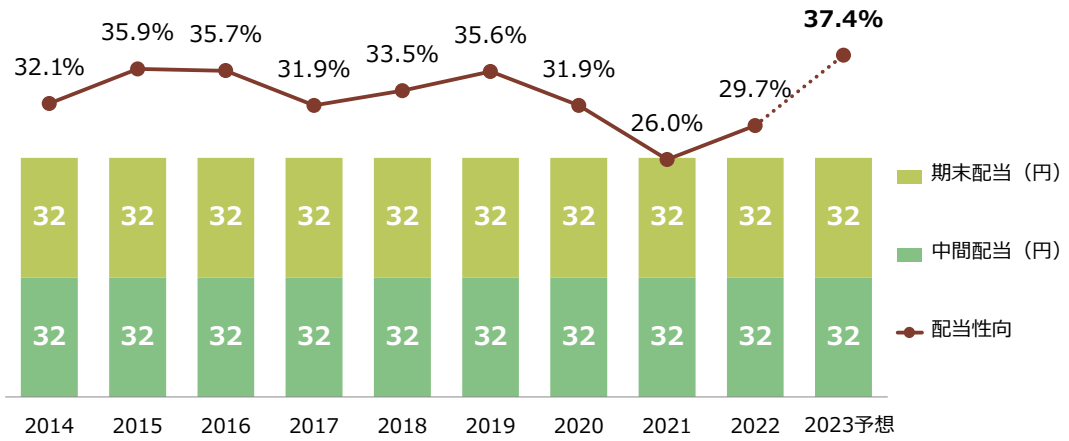
男性の育児休業取得の推進  
(育児休業取得率と育休平均取得期間)



育児・介護等と仕事の両立支援制度のさらなる拡充や“育MEN推進プロジェクト”による男性育休取得促進による成果

\* いずれもツムラ単体の数値

# 配当金および配当性向の推移



(注) 2022年度期末配当金・配当性向(予想)は、第87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