

サステナビリティビジョン 長期経営ビジョン 説明会

2022年3月29日
株式会社ツムラ

1.長期経営ビジョン

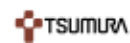
TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

2.研究開発ビジョン

3.中国事業ビジョン

4.質疑応答

登壇者



取締役CEO
加藤 照和



取締役Co-COO
安達 晋



取締役CFO
半田 宗樹



Co-COO 中国総代表
戸田 光胤



平安津村薬業有限公司
総経理 李 刚



平安保険海外（控股）
有限公司
副総経理 黄 凯频



執行役員 医薬営業本部長
空田 幸徳



執行役員 漢方研究開発本部長
（兼）国際開発本部担当
今田 明人

長期経営ビジョン TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

2022年3月29日

加藤でございます。
日頃よりご支援いただき、感謝と御礼を申し上げます。

ツムラグループ パーパス

TSUMURA Group Purpose

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

5

より良い社会の実現のために、
「究極的に成し遂げるべき事業の志」

それが当社グループのパーパスです。

一人ひとりの、生きるに、生きる。



人生のあらゆるステージに寄り添うことで。
自然の叡智を科学することで。
一人ひとりのすこやかな日々の力となる。

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

6

一人ひとりの、生きるに、生きる。

漢方医学は個の医学であります。

デジタル時代において、

「一人ひとり」の「生きる」に、ツムラがお役に立ち、
多様な社会を創り、一人ひとりが輝く未来を実現したい、という想いです。

創業の原点

Origin of Founding

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

7

パーパスの原点は「創業の原点」です。



婦人良薬 中将湯

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

8

創業の原点は「中将湯」です。

明治の時代、医療アクセスが難しい中、
弱者であった女性に「中将湯」で寄り添いました。

中将湯は奈良朝時代の祖先より伝来の婦人薬にして卓絶の偉効あり

世の斯病者を救済するは

社会公益の一端にもなりて

意義ある事業なり

創業 1893年



創業者 津村重舎

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

9

目指したのは「社会公益の一端となる事業」

家庭の中心である女性が健康で元気になれば、
家族全員が健康で元気となり、
活力ある心豊かな社会となる



二代社長 津村重舎

**漢方は“非科学的”ではなく“未科学的”である
医学の進歩と科学技術の進展があれば
漢方の科学的解明は必ず進む**

経営理念 自然と健康を科学する



大塚敬節先生

北里大学東洋医学総合研究所
初代所長
1957年 中将湯ビル診療所
(現・金匱会診療所) 開設

**漢方医学と西洋医学の各々の特性を活かして
その調和をはかる**

**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**

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

10

理念経営の原点は、経営理念と企業使命です。

「漢方は“非科学的”ではなく“未科学的”である」
これが経営理念の原点です。

「漢方と西洋の両医学の特性を活かして、調和をはかる」
これが企業使命の原点です。

ツムラグループ サステナビリティビジョン

TSUMURA Group Sustainability Vision

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

11

次に、サステナビリティビジョンのキーメッセージです。



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

12

自然と生きる力を、未来へ。

自然と共に生き、自然の恵みを
「一人ひとりの生きる力」とすることを、
未来へつなげていきます。

長期経営ビジョン

TSUMURA Group Long-term Vision

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

13

そして、次の10年の長期経営ビジョンです。

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

“Cho-WA”（調和）のとれた未来を実現する企業へ

3つの“P”を通じて、心と身体、個人と社会が“Cho-WA”（調和）のとれた未来を目指します

PHC : Personalized Health Care 一人ひとりに合ったヘルスケア提案

PDS : Pre-symptomatic Disease and Science “未病”の科学化

PAD : Potential-Abilities Development 潜在能力開発

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

14

「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」

「調和のとれた未来を実現する企業へ」をテーマとし、
ご覧の3つの“P”を通じて、心と身体、個人と社会が
調和のとれた未来を目指します。

1. Vision2021
(FY2012～FY2021)
振り返り
2. サステナビリティ
ビジョン
3. 長期経営ビジョン2031
(FY2022～FY2031)
TSUMURA VISION
“Cho-WA” 2031



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

15

それでは、長期経営ビジョンについて、
ご覧の内容を説明いたします。

1. Vision2021
(FY2012~FY2021)
振り返り
2. サステナビリティ
ビジョン
3. 長期経営ビジョン2031
(FY2022~FY2031)
TSUMURA VISION
"Cho-WA" 2031



最初に、「ビジョン2021の振り返り」です。

長期経営ビジョン2021
“KAMPO”で人々の健康に寄与する価値創造企業
“漢方”のツムラ/“人”のツムラ/“グローバル・ニッチ”のTSUMURA

理念経営・ビジョン経営・ESG経営

日常診療において漢方治療が受けられる状態

自ら新しい道を開拓でき、信頼される“人”の企業集団

米国での開発上市と中国での新規ビジネス挑戦

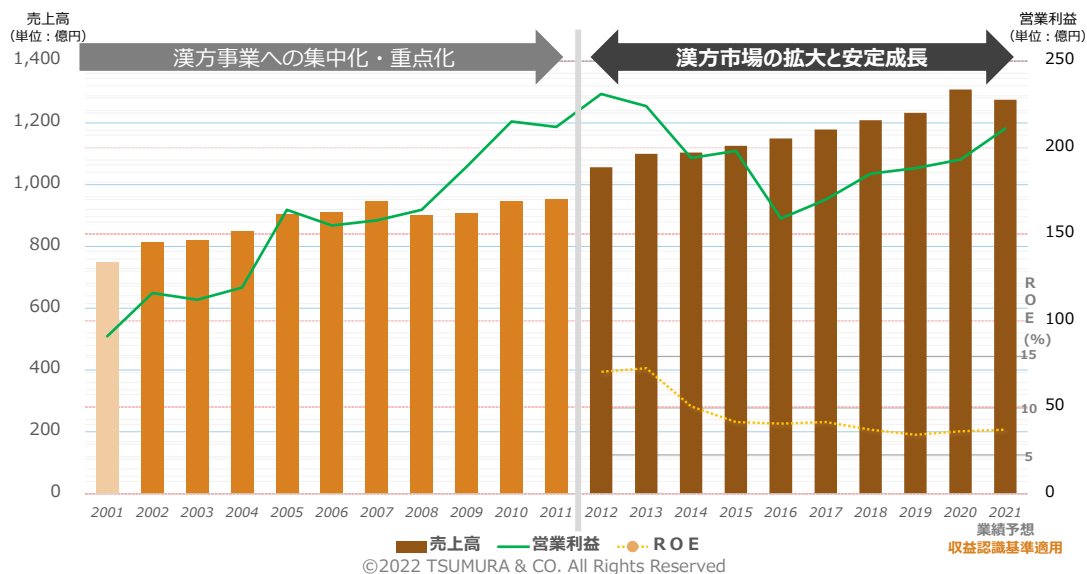
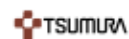
ビジョン2021で目指したことは、ご覧のとおりです。

成果 と 課題

1. 漢方市場の拡大と安定成長
2. 収益力の強化 ～ コスト構造改革 ～
3. 米国開発TU-100と中国新規事業への挑戦
4. 理念経営・ビジョン経営の実践
5. E S G 経営の実践

成果と課題、同時に次期ビジョンへの布石について、
ご覧の項目についてご説明いたします。

Vision2021 経営指標 (FY2012~FY2021)



最初に、ビジョン2021における経営指標、売上高・営業利益・ROEの推移です。

課題はROE向上です。

実現すべき状態

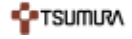
国内の患者様が、どの医療機関・診療科においても必要に応じて“漢方”を取り入れた治療を受けられる医療現場の実現に貢献している状態

戦略課題

- ① 卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育の充実・定着・発展への継続的な支援
- ② 育薬処方を中心とした基礎・臨床エビデンス構築
- ③ 「10処方以上を処方する医師」を2人に1人へ

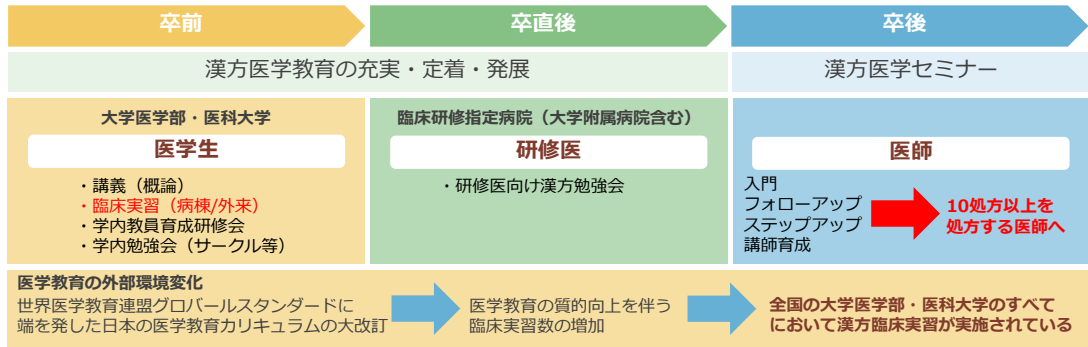
「1. 漢方市場の拡大と安定成長」については、ご覧の実現すべき状態に向け、主に3つの戦略課題に取り組んできました。

1.-①-1 卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育への支援



医師等への漢方医学教育支援および一般生活者への情報発信

卒前・卒直後・卒後の一貫した漢方医学教育支援



一般生活者への情報発信

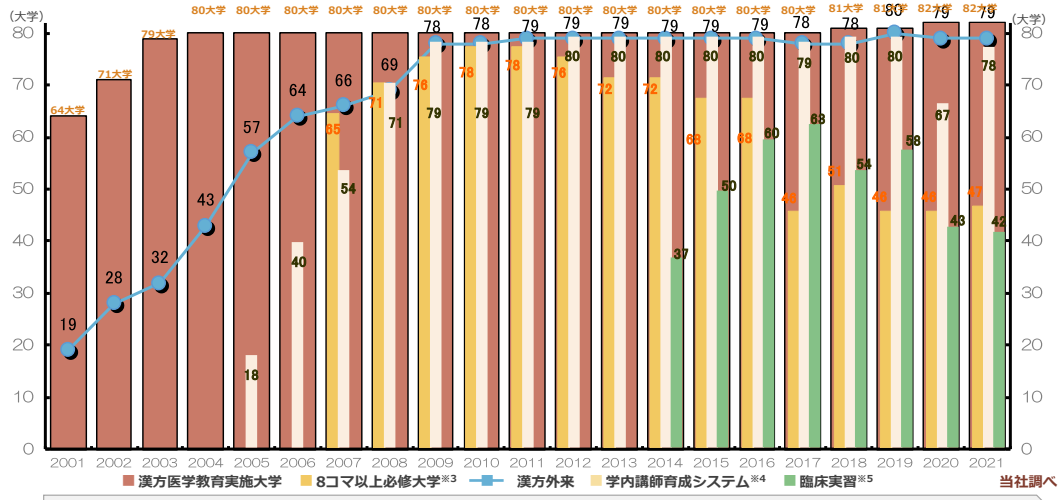
- 高齢者を対象とした活動
- がん患者様を対象とした活動
- 女性を対象とした活動

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

21

漢方医学教育については、ご覧のスキームで継続的な支援を実施しています。

1.-①-2 大学医学部における漢方医学教育の推移



2001～2017 漢方メディカルシンポジウム（当社共催） 2010 ECFMG※1通告 2015 JACME※2設立・認証（2017～） 2016 日本漢方医学教育振興財団設立

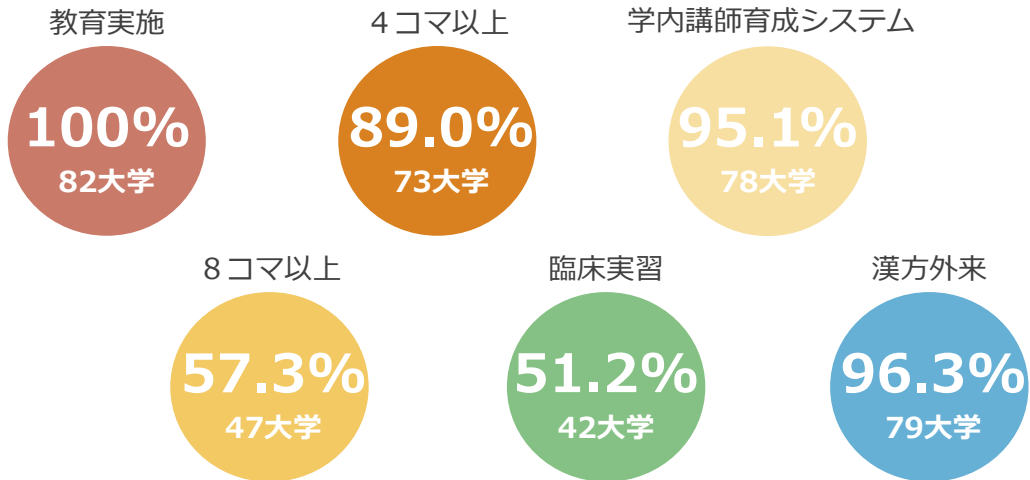
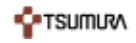
※1 米国Educational Commission for Foreign Medical Graduates ※2 日本医学教育評価機構 ※3 2007年度以降調査 ※4 2005年度以降調査 ※5 2014年度以降調査

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

卒前教育である大学医学部における漢方医学教育の実施状況の推移は、ご覧のグラフの通りです。

漢方医学を学んだ臨床医の比率は、どんどん高まります。

1.-①-3 大学医学部における漢方医学教育の現状 FY2021



当社調べ

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

23

直近2021年度の状況です。

座学のコマ数よりも
臨床実習が課題であると認識しています。

1.-②-1 漢方治療の「EBM化」から「標準化」へ



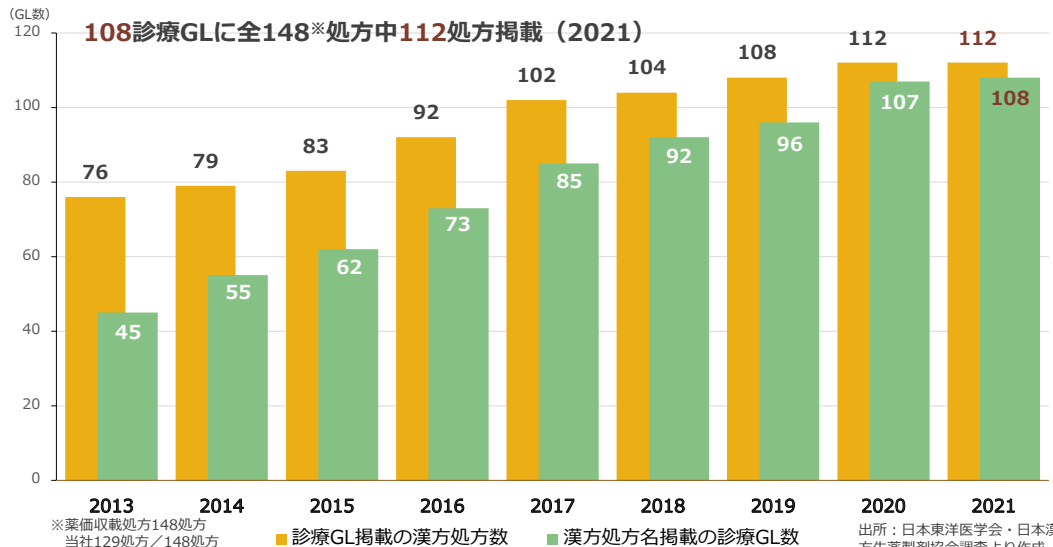
1997～ 漢方医学教育充実支援（卒前・卒直後・卒後） / 2001 MCC※1策定 / 2011 MCC改訂① / 2017 MCC改訂②
 2004～ 育薬3処方 / 2009～ 育薬5処方 育薬の推進（エビデンスの構築） / 2016～ Growing5処方 診療GL掲載
 2005～ 漢方医学の確立※2 / Vision 2021 「10処方以上処方する医師」を2人に1人へ（50%以上）

FY2001 FY2011
 ※1 MCC：医学教育モデルコアカリキュラム※3（文部科学省） ※2 漢方医学の確立：10処方以上処方する医師を2人に1人へ（50%以上）
 ※3 策定時：和漢薬を概説できる 改訂①：和漢薬（漢方薬）の特徴や使用の現状について概説できる 改訂②：漢方医学の特徴や、主な和漢薬（漢方薬）の適応、薬理作用を概説できる

「漢方にはエビデンスがない」とのご指摘のもと、
 2004年から「育薬の推進」として
 エビデンスの集積・構築を進めてまいりました。

エビデンスベースの漢方治療が進むに従い、
 重点3領域、育薬・Growing処方を中心に
 診療ガイドラインに掲載され、
 「漢方治療の標準化」が拡大してまいりました。

1.-②-2 診療ガイドライン掲載数の推移



その診療ガイドラインには、直近2021年において、108診療ガイドラインに112処方が掲載されています。

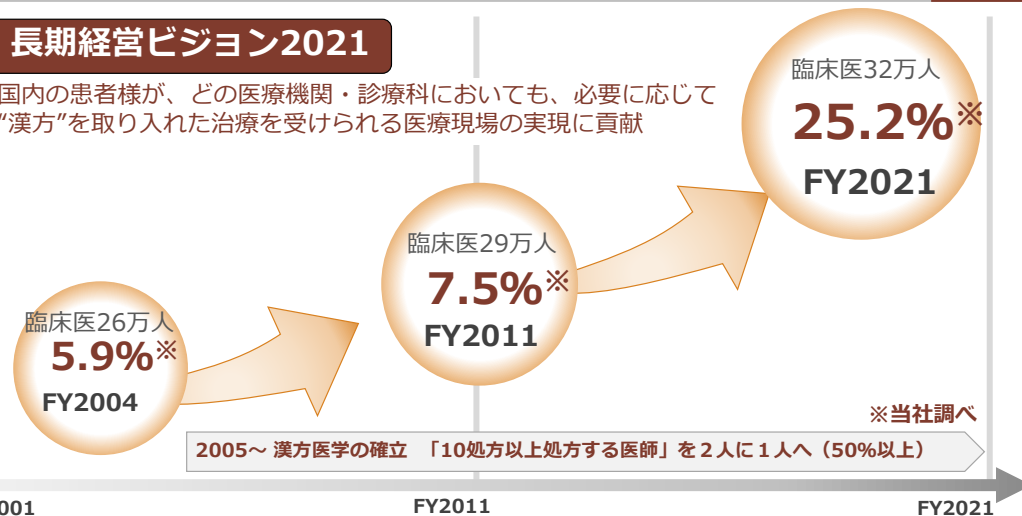
課題は、さらなる推奨度アップです。

1.-③-1 「10処方以上を処方する医師」を2人に1人へ



長期経営ビジョン2021

国内の患者様が、どの医療機関・診療科においても、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



FY2001

FY2011

FY2021

出所：<臨床医数> 厚生労働省医療従事者の需給に関する検討会 第19回医師需給分科会「医師の需給推計について」より当社作成

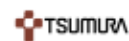
©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

26

次に、「10処方以上処方する医師」の比率ですが、2011年度時点では7.5%でしたが、2021年度には25.2%に到達する見込みです。

デジタルツールによるスピードアップが課題です。

2. 収益性の強化 ～ コスト構造改革 ～



実現すべき状態

漢方バリューチェーンにおけるコスト構造改革と
キャッシュフロー最大化を実現している状態

戦略課題

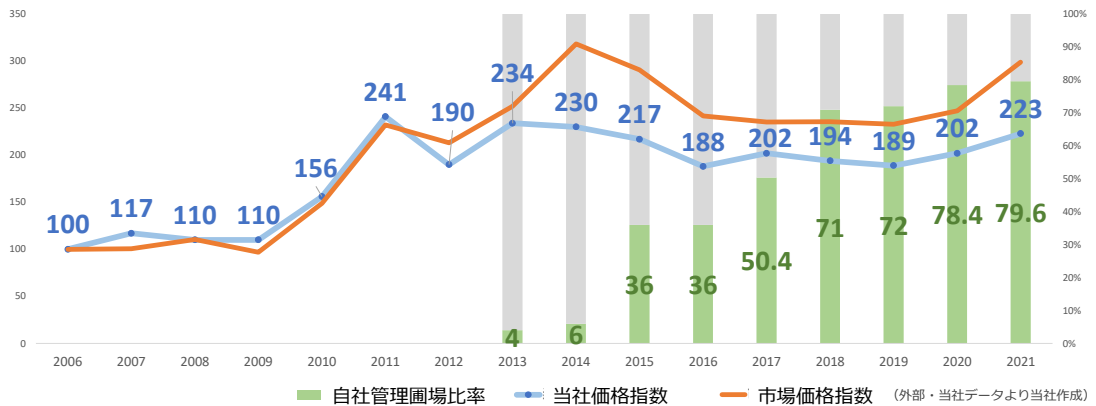
- ① 調達：生薬価格の高騰・為替変動の影響・生薬在庫と回転率の適正化
- ② 製造：生産能力の増強と新生産技術の導入による自動化・ロボット化
- ③ 販売：薬価改定の影響

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

27

「2. 収益性の強化～コスト構造改革～」については、
ご覧の実現すべき状態に向け、
調達・製造・販売において
それぞれ戦略課題に取り組んできました。

2.-① 自社管理圃場の拡大



- ※1 当社価格指数：当社グループ使用量ベースの加重平均価格（2006年度を100とする）
- ※2 自社管理圃場：当社グループによる直接的な栽培指導ができ、栽培にかかるコストの把握とそれに基づく購入価格設定が可能な圃場。
中長期的に高品質・高価値な生薬を市場よりも優位かつ安定的に調達できる。
- ※3 ツムラ生薬GACP：安全で安心できる原料生薬の安定確保を目的に「GACPガイドライン」、「生薬トレーサビリティ」、
「生薬生産標準書」、「教育・監査・認証」を柱としたツムラ独自の生薬生産管理に関する基準。
- ※4 生薬生産標準書：ツムラ生薬GACPに則して栽培・加工方法や使用農薬等を規定したもの

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

28

調達においては、「自社管理圃場の拡大」により
高品質・高価値の生薬を市場よりも
優位かつ安定的に調達できる体制を構築いたしました。

中国事業の進展にともない、
計画的な栽培面積と品目の拡大が課題です。

2.-② 生産能力の増強と新生産技術導入



製造現場における改革

物的労働生産性 約25% 向上 (対FY2011)



製造全工程を自動化・ロボット化

すべての生産拠点へ拡大

人手作業の
ロボット化



工程間搬送の
自動化



品質管理の
自動化



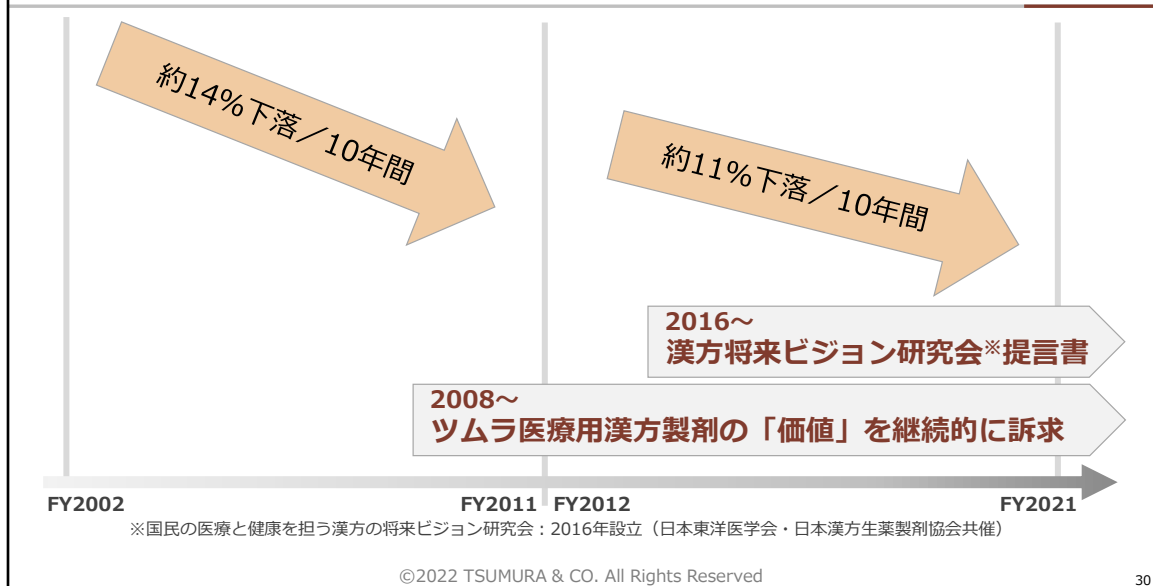
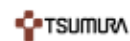
©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

29

生産においては、段階的に生産能力を増強し、ロボット技術など新生産技術導入により、製造全工程の自動化・ロボット化を実現いたしました。

今後の課題は、すべての生産拠点へ導入・拡大し、監視等の自動化を実現することによりスマートファクトリー化することです。

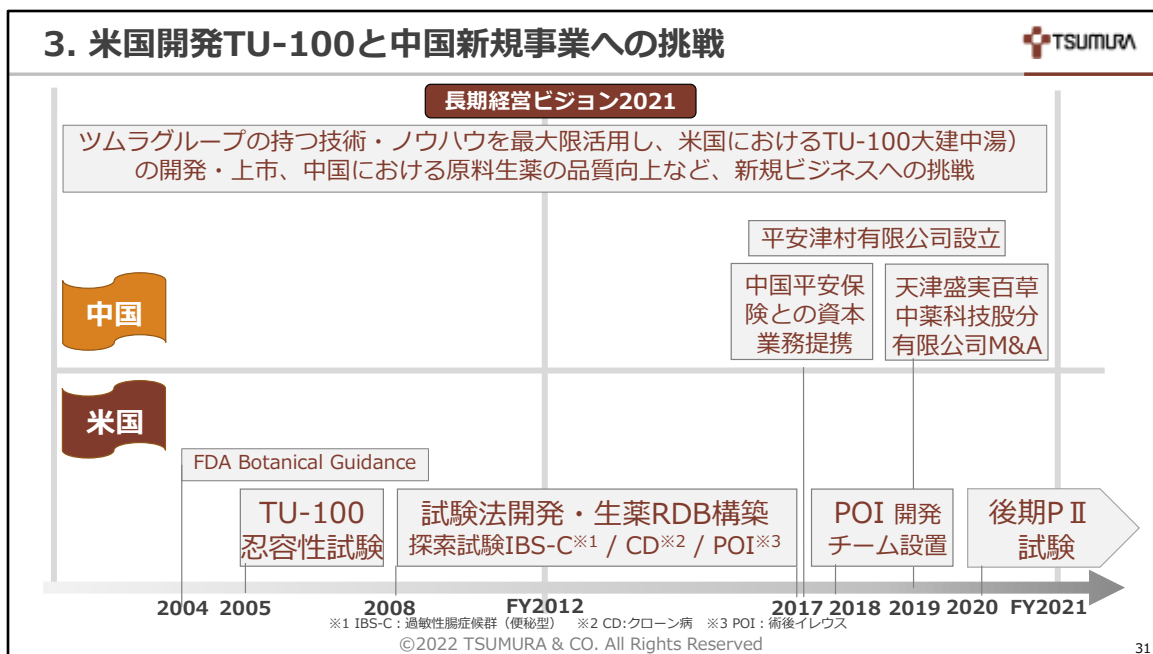
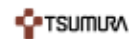
2.-③ 薬価改定の影響



販売においては、「ツムラ漢方の価値」の継続的な訴求や、漢方将来ビジョン研究会の提言書などにより、薬価下落率が縮小傾向になってきています。

薬価が維持されるようになることが課題です。

3. 米国開発TU-100と中国新規事業への挑戦



「3. 米国開発TU-100と中国新規事業への挑戦」については、ビジョン2021にもとづき、ご覧のとおり、進めてまいりました。

米国開発は前例がなく難易度が高いチャレンジですが、現在、TU-100大建中湯をPOIにおいて2024年度を目指し、後期PII試験の良好な結果を導き出すことが当面の課題です。

中国事業は後ほど説明がありますが、古典処方を中心とした中成薬事業の基盤構築が課題です。

実現すべき状態

理念・ビジョン経営の実践、コーチング文化の醸成、
経営人財（候補）の養成が連綿とされている状態

戦略課題

- ① 経営：理念を体現し、ビジョンを実現するための
バックカスティング経営を実践
- ② 教育：社内人財養成機関“ツムラアカデミー”の
設置と各種プログラムの充実と実践
- ③ 人財：経営基本講座（3年間）修了者の幹部登用

「4. 理念経営・ビジョン経営」については、
ご覧の実現すべき状態に向け、
バックカスティング経営を実践し、定着したこと、
人財養成が着実に進んでいること、
経営人財が登用されていること、
など成果があがっています。

実現すべき状態

持続的な社会との共通価値の共創を通じた
中長期的な企業価値の向上がはかられている状態

戦略課題

- ① 環境：野生生薬資源保護・栽培化と自然環境保全
- ② 社会：日本の伝統医学「漢方医学」と自然由来の医薬品「漢方薬」へのアクセス拡大
- ③ ガバナンス：取締役会（社外取締役過半数構成）の実効性向上への取り組み

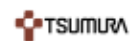
「5. ESG経営」については、
ご覧の実現すべき状態に向け、

環境面においては、野生生薬の資源保護と栽培化を
継続的に進めています。

社会面においては、伝統医学と自然由来の医薬品である
漢方薬へのアクセス拡大を実現しています。

ガバナンス面においては、社外取締役が過半数構成である
取締役会の実効性向上へ、継続的に取り組んでいます。

Vision2021 第3期中期経営計画 数値目標



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

34

ビジョン2021・第3期中期経営計画の数値目標は、
ご覧の業績予想数値を目指しており、
達成できる見込みです。

1. Vision2021
(FY2012～FY2021)
振り返り
2. サステナビリティ
ビジョン
3. 長期経営ビジョン2031
(FY2022～FY2031)
TSUMURA VISION
“Cho-WA” 2031



次に、サステナビリティビジョンについて説明いたします。

自然と生きる力を、未来へ。

自然環境の変化や危機に最も敏感な企業であり続け、自然由来の伝統的な医薬品等を科学的なアプローチにより社会との共通価値として持続的に提供するため、ツムラ行動憲章のもと、自然環境保全、人権・調達方針、ダイバーシティ&インクルージョン、健康経営などの取り組みを推進してまいります

生薬の栽培化と 加工工程の自動化

- ・野生生薬の栽培化研究および実用化
- ・生薬AI自動選別等による作業負荷軽減

人権方針 調達方針

- ・UNGP※1支持による人権尊重等への取り組み
- ・サステナブル生薬調達のSCM構築

ダイバーシティ & インクルージョン

- ・グループ経営人財のダイバーシティ実現
- ・#OneMoreChoiceプロジェクト※2の社内浸透

※1 United Nations Guiding Principles 国連ビジネスと人権指導原則

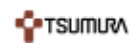
※2 心身の不調に対する「隠れ我慢」を減らし、誰もが、もっと心地よく生きられる健やかな社会づくりに貢献できるための当社プロジェクト

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

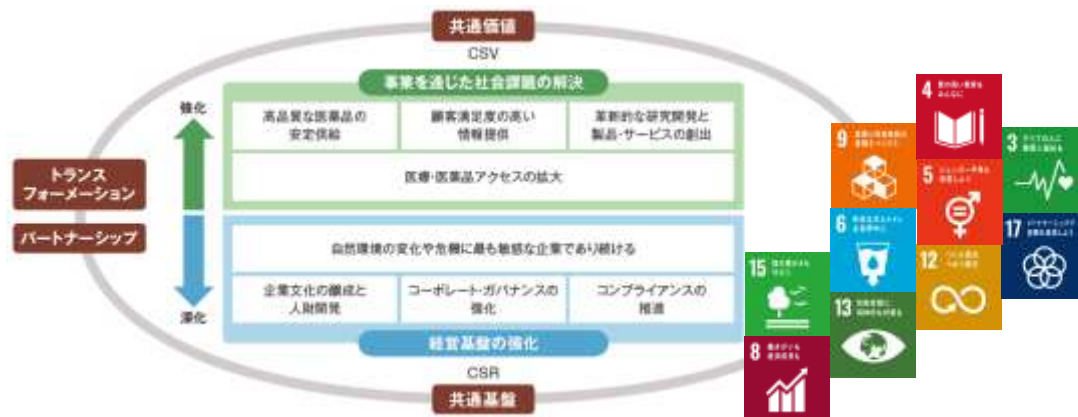
36

持続的な自然環境への働きかけと、
自然の恵みを科学的なアプローチで、
社会との共通価値として提供し続けるため、
「生薬の栽培化と加工工程の自動化」を加速すること
「人権方針・調達方針」に基づき生薬を継続調達すること
「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進
を継続実施いたします。

サステナビリティ推進のマテリアリティ



社会との共通価値を創造するCSV（Creating Shared Value）の強化により、事業を通じた社会課題の解決に貢献し、社会との共通基盤であるCSR（Corporate Social Responsibility）の深化により、経営基盤を強化してまいります

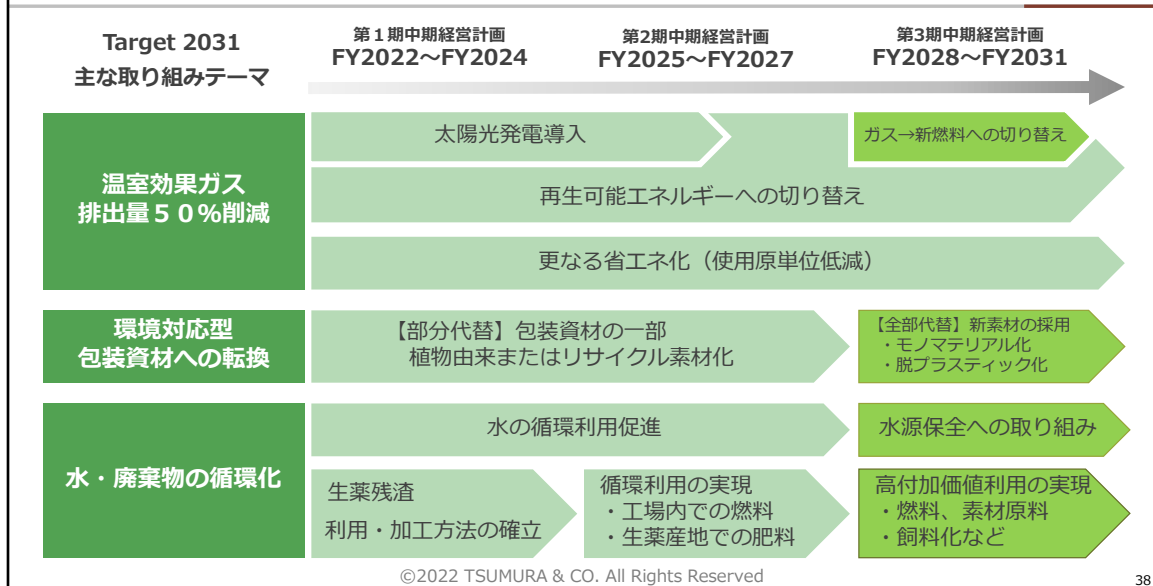
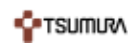


©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

37

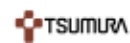
サステナビリティ推進のマテリアリティは、ご覧のとおり、CSV概念に基づく社会との共通価値の創造であり、CSRとしての社会との共通基盤の強化です。

サステナビリティ・ターゲット 2031



サステナビリティビジョンにおける
2031年度ターゲットは、
「温室効果ガス排出量50%削減」
「環境対応型包装資材への転換」
「水・廃棄物（生薬残渣）の循環化」
をご覧のマイルストーンで進めてまいります。

環境関連格付機関の評価向上と認定取得を目指して



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

39

サステナビリティの取り組みを、
客観的にご評価いただくために、
ご覧のような手続きで評価・認証取得を目指します。

1. Vision2021
(FY2012～FY2021)
振り返り
2. サステナビリティ
ビジョン
3. **長期経営ビジョン2031**
(FY2022～FY2031)
TSUMURA VISION
“Cho-WA” 2031



次に、TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031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



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

41

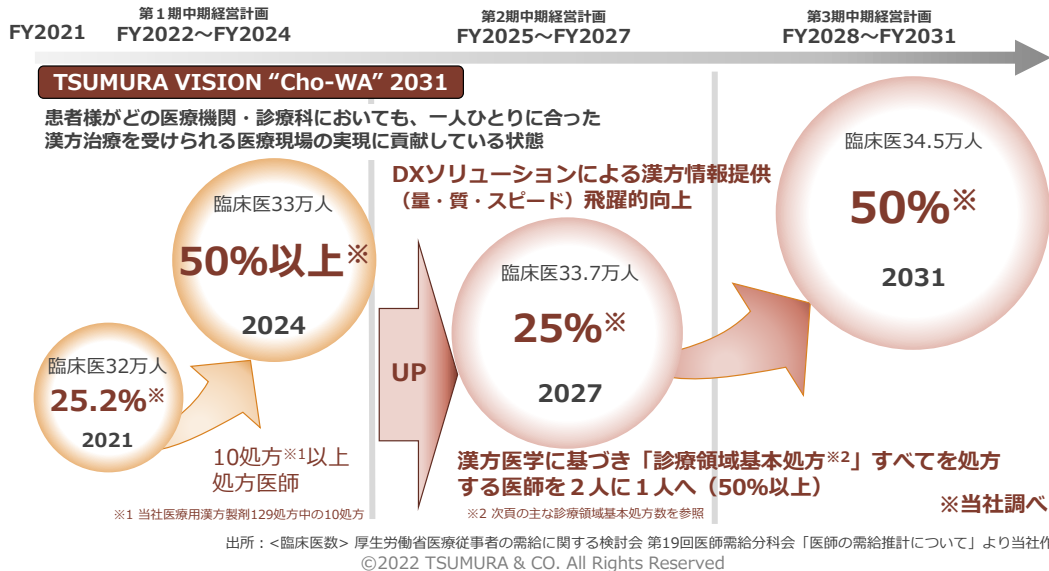
パーパスを体現するために、ビジョン2031では、一人ひとりのライフステージ・症状・遺伝体質・生活環境等に合わせて、漢方薬・中薬をはじめとした製商品・サービスをエビデンスベースで提供することにより、人々のWell-beingに貢献している状態を目指します。

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（治未病・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

ビジョン2031で実現することは、主に6つです。

1.- 1 診療領域基本処方すべてを処方する医師を50%へ



第1に、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医療現場の実現に貢献している状態として、

2024年度までに「10処方以上処方医師」が50%以上へ

2027年度からは、次ページでお示しします「診療領域基本処方」すべてを、漢方医学に基づき処方する医師が50%以上へ

DXソリューションによる情報提供活動を飛躍的に向上させてまいります。

1.- 2 主な「診療領域基本処方」

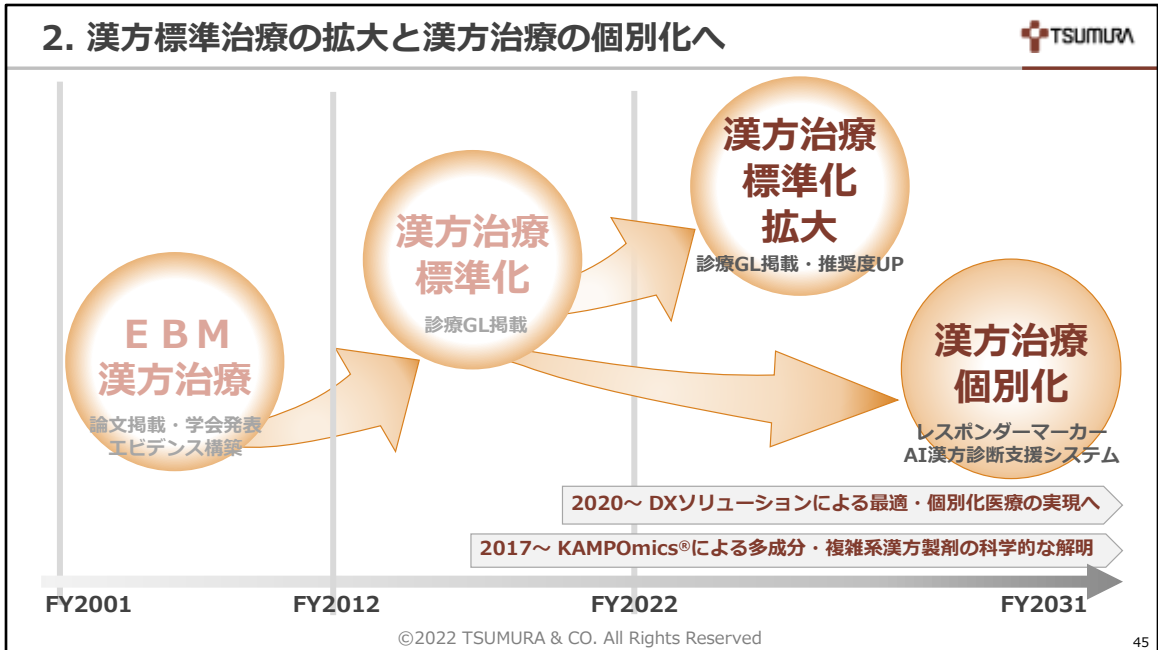
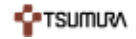
	総合診療	25処方
	消化器内科	15処方
	産婦人科	16処方
	脳神経外科	15処方

ツムラ医療用漢方製剤
診療領域基本処方

 消化器内科	 総合診療
 産婦人科	 脳神経内科
 呼吸器科	 脳神経外科
 皮膚科	 泌尿器科
 耳鼻咽喉科	 産科
 精神科	 皮膚科
 整形外科	 小児科
 泌尿器科	 産科
 WACU アーション科	 産科
 がん	 産科

ご覧のような診療領域の基本処方は、
10処方を超える処方数です。

2. 漢方標準治療の拡大と漢方治療の個別化へ



第2に、漢方治療は標準化治療を拡大するために、診療ガイドライン掲載に向けたエビデンス集積を拡大し、同時に、漢方治療の個別化を実現するため、KAMPOmicsによるレスポンドーマーカー研究やDXソリューションによるAI漢方診断支援システム開発などを進めてまいります。

KAMPOmicsについては後ほどご説明いたします。

3.-1 「治療」から「未病三防」へ、「養生（予防）」へ



第3に、サイエンスベースで
“未病”の漢方治療を目指します。

治未病（未病先防）
重症化抑制（既病防変）
再発抑制（癒後防復）
の“未病三防”に漢方薬・中薬で貢献してまいります。

また、養生（予防）においては、
薬食同源のコンセプトの製品・サービスにより、
栄養・運動・睡眠などをサポートし、
自然治癒力を高め、健康増進に貢献してまいります。

3.-2 未病の科学化



FY2021

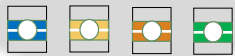
第1期中期経営計画
FY2022~FY2024

研究フェーズ

情報の収集／解析



漢方薬投与



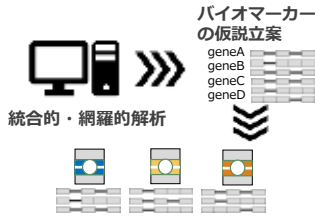
KAMPOmics®※

未病の科学的解明・定義

第2期中期経営計画
FY2025~FY2027

開発フェーズ

効果検証研究



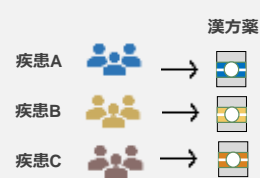
遺伝子や腸内細菌などの検査より
体質や病気のタイプを調べる
漢方薬の薬効評価

未病検出システムの開発

第3期中期経営計画
FY2028~FY2031

社会実装フェーズ

診断と投薬へ適用



治未病・重症化抑制・再発抑制
における診断法の確立
漢方治療手段の提案

未病診断法確立と治療提案

※ 次頁を参照

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

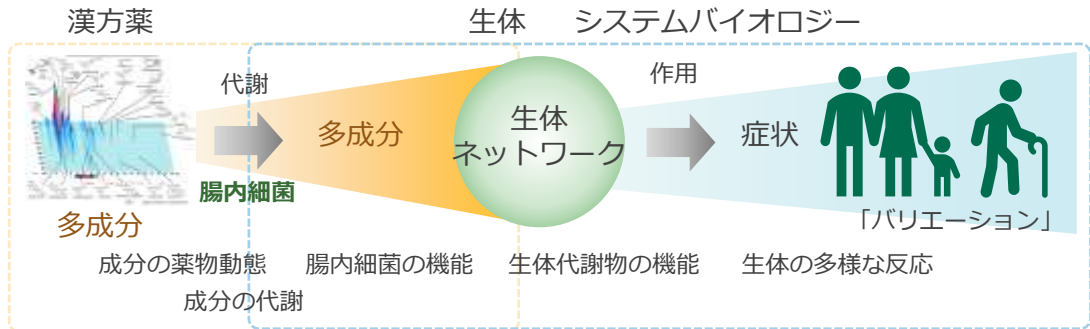
47

未病の科学化においては、
「未病の科学的解明と未病状態の定義」を行い、
「未病検出システムの開発」
「未病診断法の確立と漢方治療提案」
を段階的に進めてまいります。

3.- 3 KAMPOmics®



KAMPOmics®とは、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（商標登録）

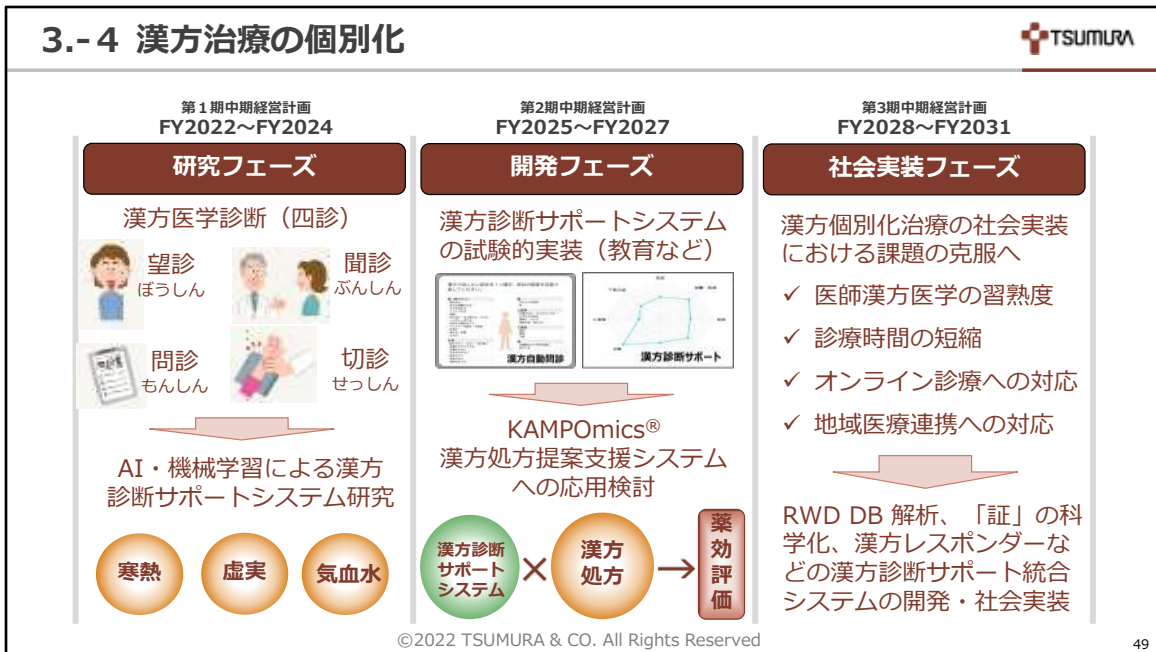


©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

48

KAMPOmicsとは、これまで蓄積した先端技術の研究を組み合わせ、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、当社独自の研究パッケージであります。

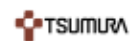
3.-4 漢方治療の個別化



漢方治療の個別化を実現するため、DXソリューションとKAMPOMicsによりAI漢方診断支援システムをアカデミアとの共同で、研究・開発・社会実装を経て実用化してまいります。

後ほど、執行役員・漢方研究開発本部長の今田より詳しくご説明いたします。

4. 養生（予防）における薬食同源



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

50

第4に、中国事業の基盤構築に向けて現在も製剤プラットフォームのM&Aの交渉中です。

後ほど、Co-COO中国総代表の戸田よりご説明いたします。

加えて、養生（予防）の領域は、
医薬品では副作用リスクがあるため、
薬食同源コンセプトにより生薬ベースの
食品カテゴリーで進めています。

今後は、付加価値の高い製品を開発し、
中国と日本の両方の市場で受け入れられるよう
現在マーケティングを行っています。

5.1 DXソリューション活用による情報提供



上長（コーチング・ティーチング）
CRM・SFA（知らせる・見せる）

アクションから次のアクションへ繋がるサイクルを回し続ける

アクション

データの収集と統合

データの分析

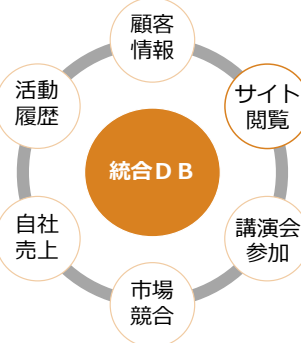
施策立案

マーケティング・オートメーションによる一部自動化
漢方関心あり医師の顕在化



医療従事者が求める形で
情報提供・情報収集

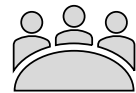
医療従事者



意思決定エンジン K Iシステム	
誰に	顧客スコアリング & ターゲティング
どのような価値を	望まれる価値・ メッセージ予測
どの手段で	最適なチャネルや 頻度を予測

- ◆ハイパーフォーマー分析⇒平準化
- ◆経験や勘を見える化
- ◆人が気づかない部分の分析

**最適な施策
を決定**



推奨行動
推奨TG
推奨資材
etc...

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

51

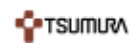
第5に、漢方バリューチェーンのDX化については、最高の顧客体験を提供することを目指し、販売においては、一人ひとりの医療従事者に必要な情報を必要な時に必要な方法で提供できるよう取り組んでまいります。

5.- 2 労働装備率向上からスマートファクトリー化へ



製造においては、さらに労働装備率を向上させ、製造・品質に関するビッグデータを活用し、高度化することでスマートファクトリー化を実現し、ローコスト・オペレーションを目指してまいります。

5-3 AIロボット導入によるサプライチェーンの効率化

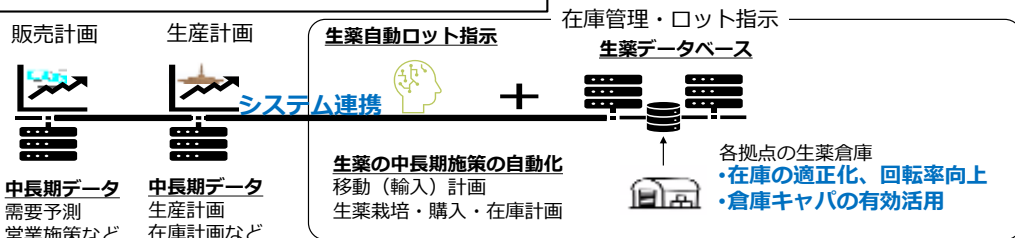


生薬AI自動選別の実用化



- 生薬AI自動選別機により不良品を自動で除去
- 選別作業の効率化、作業人員の削減を図る

生薬自動ロット指示システムによるSCM

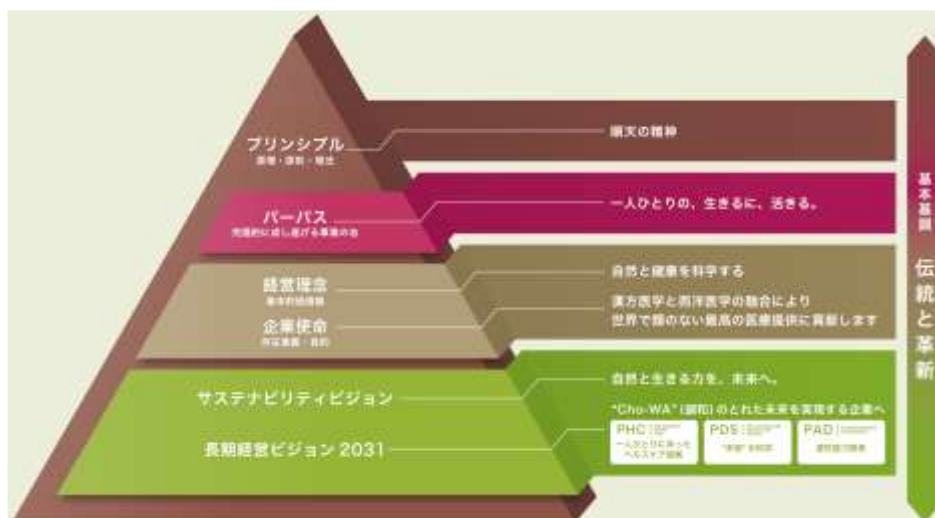
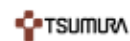


©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

53

サプライチェーンにおいては、
 生薬AI自動選別装置をすでに開発しており、
 さまざまな形状・性質の生薬に対応できるようにすることで、
 まずはグループ内において、
 選別作業の効率化と大幅な作業人員の削減を実現し、
 ローコスト・オペレーションを目指してまいります。

6.- 1 TSUMURA Group DNA Pyramid

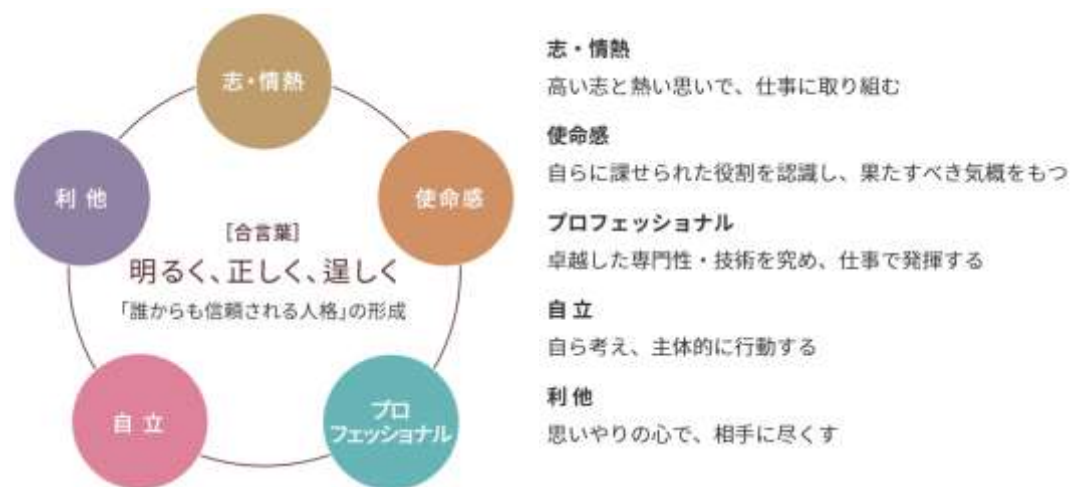


©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

54

第6に、ご覧のとおり、
 ツムラグループDNAピラミッドを刷新し、これに基づき、
 パーパス経営・理念経営・ビジョン経営を
 引き続き、実践してまいります。

6.-2 求める人財像



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

55

引き続き、ご覧の「求める人財像」を目指し、社内人財養成機関であるツムラアカデミーを中心に、人的資本・組織資本への積極投資を継続し、企業価値創造の源泉としてまいります。

以上で、私の説明を終了させていただきます。

研究開発ビジョン

2022年3月29日

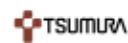
研究開発担当の今田でございます。
これより「研究開発ビジョン」につきまして、ご説明申し上げます。

1. これまでの振り返り

2. 研究開発ビジョン

それでは、前段「これまでの振り返り」をさせていただきます。

これまでの振り返り（育薬研究の取り組み）



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、新薬治療が難渋し且つ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

2004年 ————— 2009年 ————— 2011年 ————— 2017年 ————— 2021年

「漢方製剤には科学的根拠がない」への対応

育薬スタート（3処方）

43 六君子湯
54 抑肝散
100 大建中湯

基礎的・臨床的エビデンスの集積				
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	○	○	○	○

標準治療の基盤構築

◆ 診療ガイドラインの拡充（掲載数/推奨度） ※2020年エビデンス・パッケージ完成（2009年～）
◆ モデル・コア・カリキュラムに“漢方薬”の文言記載（2011年～）
◆ 漢方の科学化（2017年発刊）

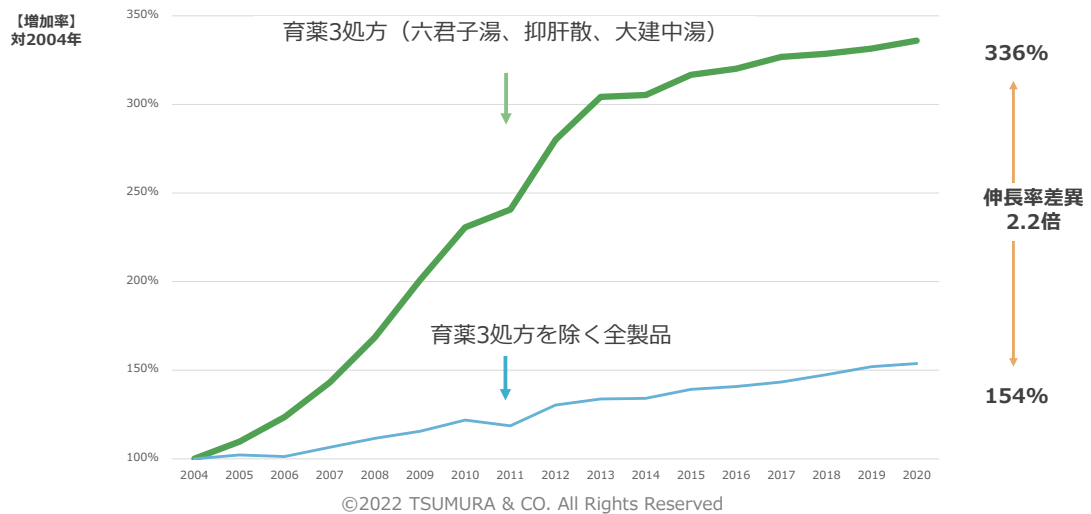
©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

58

弊社では、2004年より育薬をスタートいたしました。ツムラにおける「育薬」とは、医療ニーズの高い領域において、新薬治療が難渋し、かつ漢方製剤が特異的に効果を発揮する疾患に的を絞って、エビデンスを確立していくことです。我々は育薬研究を通じて、「医師が漢方を使用しない」その最たる理由と考えられていた「漢方には科学的根拠がない」に対する課題解決に注力してまいりました。

それら活動の結果、育薬3処方を中心に、有効性ならびに安全性の観点から、エビデンスが数多く集積され、「診療ガイドラインの量と質の飛躍的な拡充」、「医学・歯学・薬学・看護学等の教育モデル・コア・カリキュラムにおける漢方文言の記載」、そして、漢方のエビデンスを集約した冊子「漢方の科学化」の発刊などの基盤構築がなされ、漢方製剤が、ある一定の「標準治療」として医師に理解されてゆく、その一助を担ってまいりました。

2004年（育薬開始）に対する売上伸長率の推移：育薬3処方を除く全製品と育薬3処方



これら育薬研究の取り組みと、売上との連動性を見てみますと、育薬3処方と育薬3処方を除く全製品では、育薬スタート時の2004年を起点とした場合、17年間で2.2倍の伸長率差異がみられ、育薬3処方が成長ドライバーとなっていたことが読み取れます。これは同時に、漢方製剤が、ある一定の標準治療として、その基盤が構築されつつある状態とも解釈できます。

1. これまでの振り返り

2. 研究開発ビジョン

それらを踏まえまして、後段「研究開発ビジョン」に入ります。

医療用漢方製剤の持続的拡大



+

1、新たな「治療」手段の提案

～ 個別化医療への取り組み ～

一人ひとりが最適な漢方治療を受けられる世の中の実現

- ※KAMPOmics技術からの個別化医療の科学化
- ※DX・AI技術からの“漢方診断サポートシステム”の開発

2、「未病」領域への挑戦

- ※治未病、重症化抑制、再発抑制への取り組み
- ※「老化」関連疾患を中心に紹介

統合報告書2021より

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

61

「研究開発ビジョン」では、これまで取り組んでまいりました「漢方の標準治療の基盤構築」に加え、+αとして、それらをさらに発展させた「新たな治療手段の提案」（個別化医療への取り組み）と「未病領域への挑戦」に注力したいと考えております。

医療用漢方製剤の持続的拡大



+

統合報告書2021より

1、新たな「治療」手段の提案

～ 個別化医療への取り組み ～

一人ひとりが最適な漢方治療を受けられる世の中の実現

- ※KAMPOmics技術からの個別化医療の科学化
- ※DX・AI技術からの“漢方診断サポートシステム”の開発

2、「未病」領域への挑戦

- ※治未病、重症化抑制、再発抑制への取り組み
- ※「老化」関連疾患を中心に紹介

「新たな治療手段の提案」では、特に「個別化医療への取り組み」を加速させ、一人ひとりが最適な漢方治療を受けられる世の中の実現、具体的には「多成分分析技術を駆使した「個別化医療の科学化」ならびに「DX・AI技術を活用した“漢方診断サポートシステム”の開発」に注力してまいります。

西洋薬

単一成分

成分 A

受容体など

漢方薬

多成分

成分 A, C, E...
代謝物/抱合体 a, b, B*, c, C*, e...

受容体 酵素 DNA
RNA 脂質 ...

KAMPOmics®

漢方薬 (多成分系薬剤) を統合的に理解していく為の
ツムラ独自の先端技術研究パッケージ

《網羅的解析》

- ・遺伝子、mRNA
- ・タンパク質
- ・代謝物
- ・腸内細菌叢など

《先端技術》

- ・システムバイオロジー
- ・バイオインフォマティクス
- ・データサイエンス など

- ◆ 防風通聖散を投与した群では、アッカーマンシアが増加 (マウス)
- ➡ **腸内細菌と漢方薬の関係**
- ◆ 防風通聖散投与では体重増加率が少ないほど、アッカーマンシアの存在率が高い傾向
- ➡ **腸内細菌と漢方薬の効果との関係**

Nishiyama M, et al., Nutrients. 2020 Mar 20;12(3):839. doi: 10.3390/nu12030839.

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved 63

「個別化医療への取り組み」に際しましては、ツムラの強みのひとつでもございます多成分の分析技術 (KAMPOmics) を発揮してまいります。

例えば、西洋薬は単一成分の服薬によってセレクトティブな (選択的な) 薬効を示します。一方で、多成分系薬剤である漢方はマルチプルに (多面的に) 作用を示します。加えて、多成分系薬剤は、吸収・代謝、そして、生体内での変換等が個人ごとに異なることから、それによって得られた集積結果を活用することによって、より個別特性に対応しやすくなる可能性を秘めております。

先端技術を用いたツムラ独自の漢方研究パッケージ (KAMPOmics) を最大限に活用することによって、より効果を示すような臨床像、いわゆるレスポンス、ひいては、証の科学的解明が実現していきます。すると医師は、より多くの患者さんに漢方を使用しやすくなり、かつその有用性も飛躍的に向上してくることから、更に多くの患者さんに漢方を使用していただけるようになっていきます。

一例を挙げますと、「腸内細菌と漢方薬の関係」、「腸内細菌と漢方薬の効果との関係」なども徐々に分かって参りました。ある種の漢方薬が効きやすい患者さんには、ある種の腸内細菌の分布・組み合わせ等があるといったイメージです。

漢方医学に基づく診断 (四診)

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、痰(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。



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。



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。



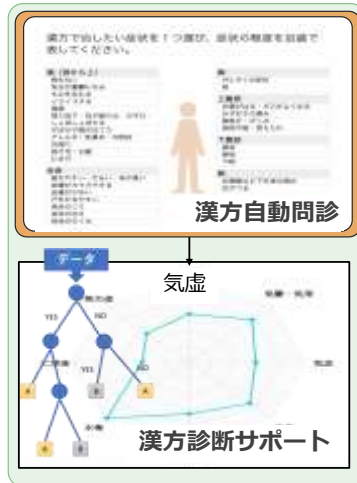
個別化医療への進展における課題

- ✓ 漢方医学の習熟度の影響
- ✓ 診察時間 (医療コスト) の増大
- ✓ オンライン診療への対応
- ✓ 地域医療連携への対応

DX、AI技術を用いた
“漢方診断サポートシステム”
の構築

事例

- 「虚実」の診断サポート
- 「寒熱」の診断サポート
- 「気血水」の診断サポート



“漢方診断サポートシステム”に
基づく処方提案も視野に

次に、DX・AI技術を活かした“漢方診断サポートシステム”の開発によって、個別化医療にも取り組んでいきたいと考えております。

現状の漢方治療には、漢方医学に基づく診断（望診、聞診、問診、切診等の四診）がございます。ただし、これら漢方の診断は漢方医学の専門医による“やや”匠の域にある診断技術であることから、漢方医学の習熟度の影響、診察時間（医療コスト）の増大など個別化医療の進展における課題がございます。さらに今後、オンライン診療への対応、地域医療連携への順応なども重要です。

そのような課題解決手段の一つとしまして、「漢方自動問診システム」の実装に注目が集まっております。これは、実臨床上における漢方問診データなどをAIに蓄積していき、漢方診断や漢方処方等の最適解を導き出していくようなシステムです。実際の診療上で医師からの漢方的な問診と患者さんからの回答、その上で実際の医師の所見などをマッチングさせ、それらをAIに学ばせていきます。すると、AIが自動的に漢方診断してくれるような仕組みでございます。

このシステムの精度が上がれば上がるほど、現状“やや匠の域にある”漢方診断技術が一般化され、漢方診断キャリアの浅い医師でも、一人ひとりにあった漢方の使い分けや、効果判定などに応用できる世の中となっていきます。我々は、これまでの漢方専門医の累積的な経験値を経験や口伝的な域に留め置くことなく、幅広く多くの医師の診療のサポートに繋がりたいと考えております。

第1期中期経営計画 (2022~2024)

第2期中期経営計画 (2025~2027)

第3期中期経営計画 (2028~2031)

研究フェーズ

開発フェーズ

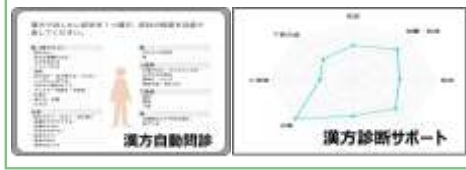
社会実装

虚実・寒熱診断

気血水診断

レジストリ研究の横展開 (多施設共同研究)

① 「漢方診断サポートシステム」



② 「漢方診断サポートシステム」
に基づく処方提案システム

開発・検証ステップ

・自動問診・処方選択のバリデーション試験

① 「漢方診断サポートシステム」の試験的実装

・教育への活用・漢方自動診断の施設活用

② 「処方提案システム」(ePRO)への応用検討

・「漢方診断サポートシステム」×漢方処方→薬効評価

スピナウト

ヘルスケア/Well-beingへの活用検討

統合システム開発

今後の展望としましては、「漢方診断サポートシステムの構築」に関する様々な研究、その検証、そして、実装までをも、次なる10年の間に完遂したいと考えております。

重ねて、それらをもっと幅広く展開することなども視野に入れ、「教育」の域においても普及させていきたいと考えております。我々の目指している姿は、「一人ひとりが最適な漢方治療を受けられる世の中の実現」です。

医療用漢方製剤の持続的拡大



1、新たな「治療」手段の提案

～ 個別化医療への取り組み ～

一人ひとりが最適な漢方治療を受けられる世の中の実現

- ※KAMPOmics技術からの個別化医療の科学化
- ※DX・AI技術からの“漢方診断サポートシステム”の開発

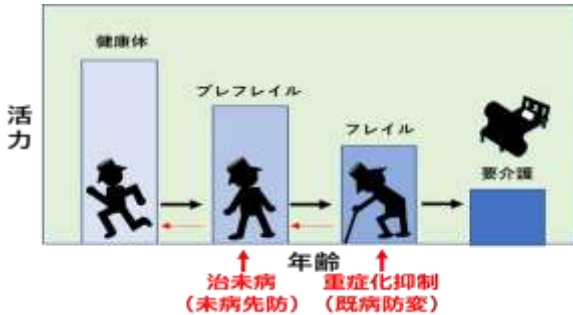
2、「未病」領域への挑戦

- ※治未病、重症化抑制、再発抑制への取り組み
- ※「老化」関連疾患を中心に紹介

続きまして、「未病領域への挑戦」について説明いたします。特に、老化関連疾患を中心に、治未病、重症化抑制、再発抑制への取り組みの片鱗をご紹介します。

「老化」関連疾患：フレイルを対象としたアプローチ

2031年に、フレイルは315万人、プレフレイルは1939万人（フレイルの約6倍）と予測



【漢方医学】 (前虚弱・虚弱関連スコア)	【西洋医学】 (フレイル関連スコア)
«腎虚スコア» 腎虚：主に体のバッテリーである「腎」のもつ生命エネルギーが不足した状態（当社HP）	<ul style="list-style-type: none"> ● 基本チェックリスト ● ロコモ5 ● レジリエンス尺度 ● GDS-S-J15 等々

実臨床での利便性と精度向上を目的として
新たなスケール開発

仮称：Japan Frailty Scale (JFS)

「Japan Frailty Scale」× 漢方製剤
臨床効果の確認（臨床研究）



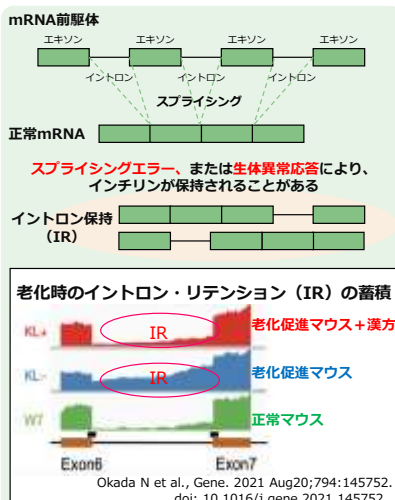
©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

老化関連疾患のひとつ「フレイル」は、2031年には315万人、その前段階・予備軍と捉えられている「プレ・フレイル」は1,939万人と、実にフレイルの6倍くらいに増加してくると推測されております。

そして、フレイルは「可逆的」とも言われていることから、このプレ・フレイルとフレイルの行き来の変化、言い換えますと、未病と思いき変化を科学的に捉えたいと考えております。

特に、漢方医学でいうところの「腎虚」の考え方は、フレイル等の老化症候群と親和性が高いと考えております。そこで、腎虚スコアとフレイルスコアとの相関性の確認を踏まえ、精度向上や妥当性検証を加えた新たなスケール、Japan Frailty Scale (JFS) の開発や、その臨床効果の確認によって、未病を科学的に定義出来ないかと思っております。

「老化」の科学化



「疾患」との関係性解明と

治療効果の確認

- 治未病**
・アンチ・エイジング
- 重症化抑制**
・認知症
・フレイル
- 再発抑制**
・がんサバイバー

老化 (IR) の定義に加えての病態解明

- 慢性炎症の改善
- 免疫機能の賦活
- 細胞老化の抑制
- オートファジー
活性亢進など

漢方での治療効果の検証

治療手段の提案

補中益気湯、十全大補湯
人參養榮湯等の補剤を中心に

治未病としての健康提案

アンチ・エイジング

重症化抑制として治療提案

MCI（軽度認知症）治療薬
フレイル、プレフレイル治療薬

再発抑制として治療提案

がんサバイバーの就労支援

もうひとつ例を挙げます。それは遺伝子関連の研究です。今回は老化促進モデルをイメージ例として挙げました。これは、イントロン・リテンションと言い、遺伝子読み取りのエラー頻度などを可視化する研究です。その研究では、老化促進マウスは正常マウスに比べ、遺伝子と遺伝子の間にゴミのようなものが溜まった現象、いわゆるイントロン・リテンションがみられます。

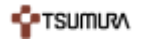
このような未病と思しき変化を科学的に捉え、未病指標のような物差しとして活用できないか、同時に何らかの漢方で改善できないかと考えております。

仮に、それらが可視化でき、実践的に一般化していきますと、それは治療の域に留まらず、未病という大きな潜在市場をも視野に入れることが出来ます。

もちろん、未病の研究は未経験の領域で、実際にどこまで出来るか分かりませんが、多成分系だからできる、そこに長年携わってきたツムラだからこそ挑戦していくべき事柄だと思っております。そして、我々は実際に少しずつ、その手応えを感じ始めているところです。

イントロン・リテンション研究は今後、基礎から臨床での検証が必要になっていきますが、未病に関する科学的な研究に注目が集まっていることも追い風となって、今年の夏頃に、遺伝子の学術専門誌「GENE」にて、未病を絡めた漢方特集が発刊されるようです。

「老化」関連疾患：未病指標の開発と治療方法の提案



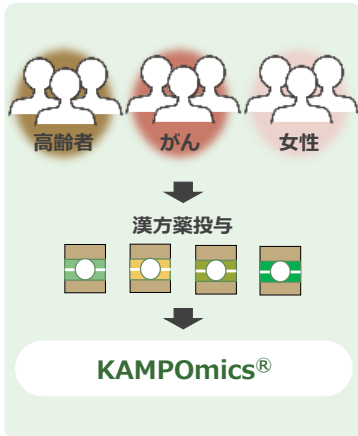
第1期中期経営計画（2022～2024）

第2期中期経営計画（2025～2027）

第3期中期経営計画（2028～2031）

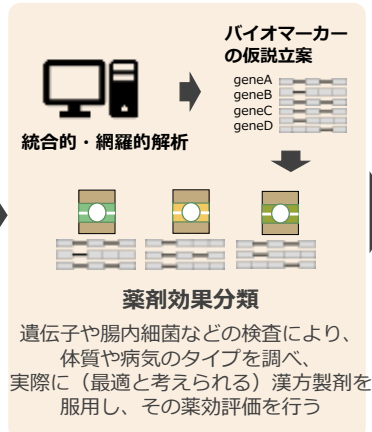
研究フェーズ

情報の収集/解析



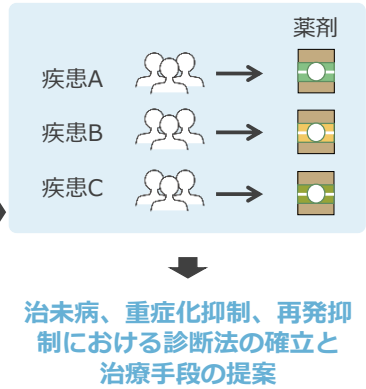
開発フェーズ

効果検証研究



社会実装

診断と投薬へ適用



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

69

徐々にまとめに入っておりますが、我々は、多成分分析技術を駆使し、多成分系薬剤である漢方の奥深い薬効解明を進め、その統合的理解がノウハウとして社内に蓄積されております。

今後は、それら累積的なノウハウ、いわゆるツムラの強みを活かし、その宝庫から、新領域開拓の探索を有利に進めることによって、未病ビジネスの開闢をも視野に入れた革新的な社会実装を思い描いております。時間軸と致しましては、次なる10年の間に「未病改善システムの構築」を思い描いており、未病市場参入への大きな柱のひとつにできればと考えております。

2004年 — 2009年 — 2011年 — 2017年 — 2021年 — 2022年～

「漢方製剤には科学的根拠がない」への対応

育薬スタート (3処方)

43六君子湯
54抑肝散
100大建中湯

基礎的・臨床的エビデンスの集積				
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	○	○	○	○

- ◆ 診療ガイドラインの拡充 (掲載数/推奨度) ※2020年エビデンス・パッケージ完成 (2009年～)
- ◆ モデル・コア・カリキュラムに“漢方薬”の文言記載 (2011年～)
- ◆ 漢方の科学化 (2017年発刊)

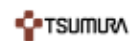
未病領域への挑戦

新たな治療手段の提案
(個別化医療への取り組み)

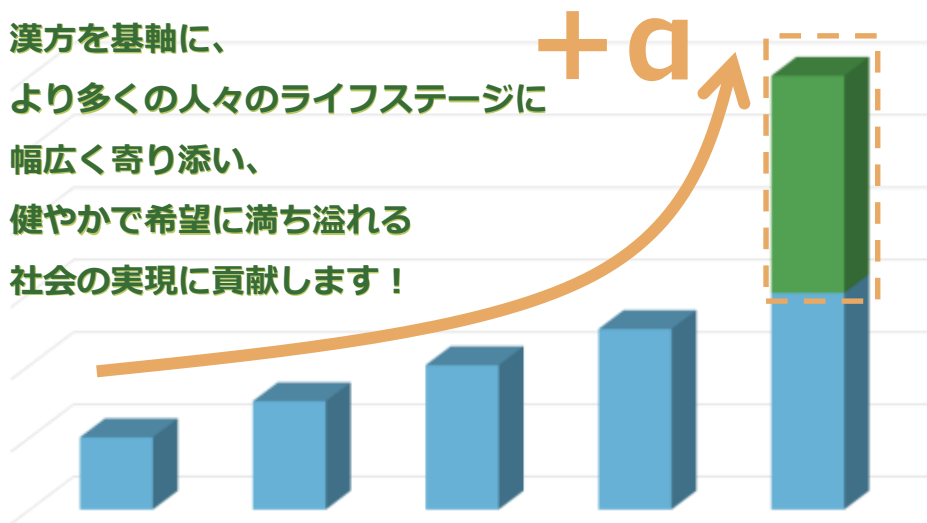
標準治療の基盤構築

繰り返しになりますが、我々は、これまで取り組んでまいりました「漢方の標準治療の基盤構築」に加え、+αとして、これからは、より個別化医療を意識した「新たな治療手段の提案」（個別化医療への取り組み）と「未病領域へ挑戦」によって、目指している姿へと邁進していきます。

【研究開発ビジョン】



漢方を基軸に、
より多くの人々のライフステージに
幅広く寄り添い、
健やかで希望に満ち溢れる
社会の実現に貢献します！



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

71

我々は「TSUMURAビジョン“Cho-WA”2031」に際し、「漢方を基軸に、より多くの人々のライフステージに幅広く寄り添い、健やかで希望に満ち溢れる社会の実現に貢献」する事を「研究開発ビジョン」として掲げます。

以上で、私の説明を終了させていただきます。

THE BEST OF NATURE AND SCIENCE



中国事業ビジョン

2022年3月29日

戸田でございます。

中国事業のビジョンについて、ご説明いたします。



中国国民の健康に貢献する



原料生薬の安定調達・供給



中国平安 PINGAN

品質・技術・経験



金融・IT総合力
規模、認知度



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

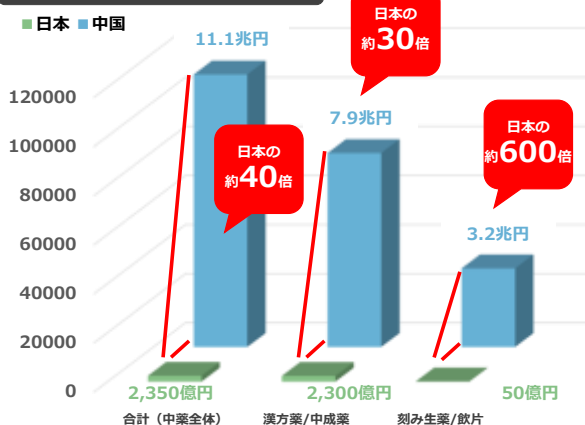
73

中国事業の目的は、「中国国民の健康への貢献」と「原料生薬の安定調達・供給」です。

ツムラの原料生薬の栽培や漢方製剤の製造で培った「品質・技術・経験」と、中国平安保険グループが保有する顧客基盤、医療オンラインプラットフォームをかけ合わせ、中国市場において、信頼される中薬企業を目指しています。2017年に平安保険グループと設立した合併会社である「平安津村」を中薬NO.1ブランドに育て上げることを目指していきます。

中薬市場は大きく、医療政策や国民の意識変化によりさらに発展する

市場規模比較（2020年度）



医療政策の動向

2022年1月、中国政府は

『第14次五か年医薬工業発展計画』を発表

- ◆ 中薬イノベーション：古典処方に基づく製剤の研究開発推進
- ◆ 中薬品質の強化：トレーサビリティ体制の強化など

国民および業界の意識変化

- ◆ COVID-19を契機に健康意識と中薬の認知が向上
- ◆ 保険対象医薬品は価格抑制の方向（集中購買制度の拡大）
- ◆ 保険対象外医薬品（OTC）はニーズおよび任意保険（商業保険）の加入者が増加

※ 中国国家統計局、日漢協、IQVIAから当社作成 ※ 日本の漢方薬にはOTCを含む ※ 1人民元=18円（2021年12月末現在）で換算

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

74

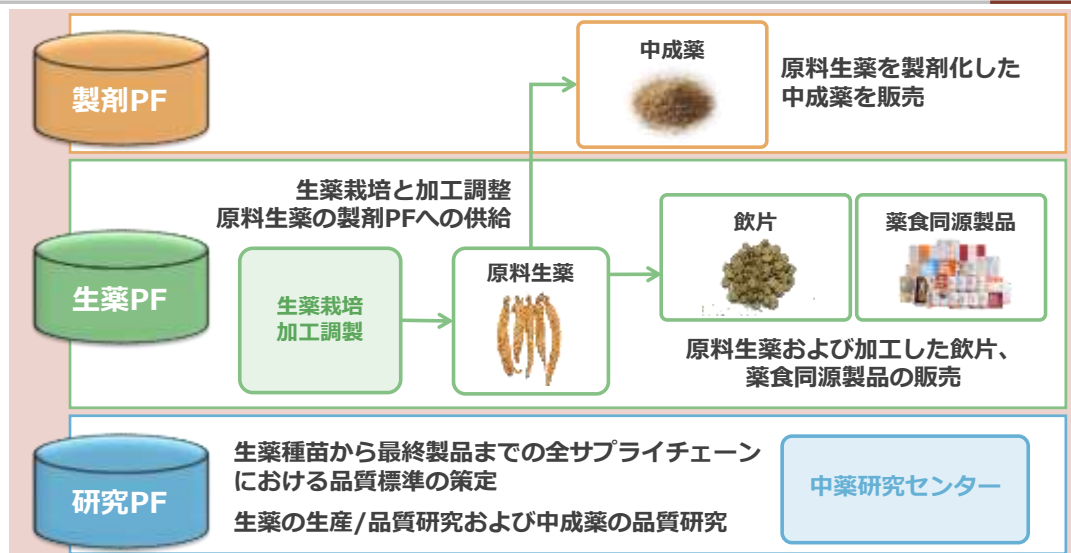
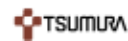
中薬市場の規模とチャンスです。

中国の中薬市場はご覧の通り、日本の漢方市場と比べるとかなり大きな規模です。そして昨今では、中薬に関する政策も多く打ち出されており、足許では2022年1月に「第14次5か年医薬工業発展計画」が発表され、中薬の研究開発の推進、技術と品質、製造レベルの向上に向けた取り組みを強化する方針が示されております。

国民および業界の意識変化としては、中国においても、COVID-19を契機に国民の健康意識が向上するとともに、中薬に関する認知が向上しています。また、保険対象医薬品については集中購買で価格が抑制される一方で、保険対象外医薬品いわゆるOTCのニーズは、商業保険の加入者増加の背景下、高まっています。

このように、中薬業界の成長性は高く、ツムラグループにとっても大きなチャンスだと踏まえています。

中国事業の3つのプラットフォーム



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

75

中国事業は、製剤、生薬、研究の3つのプラットフォームで展開していきます。

製剤プラットフォームは、原料生薬を製剤化した中成薬の製造・販売の機能を担います。

生薬プラットフォームは、原料生薬・飲片・薬食同源製品などの製造・販売の機能を担います。

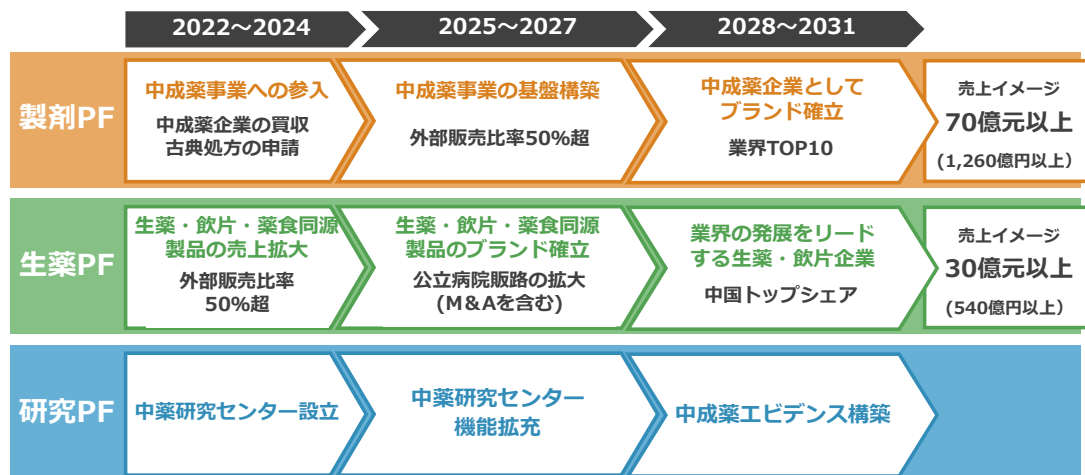
研究プラットフォームは、生薬の種苗から最終製品まで、すべてのサプライチェーンにおける品質標準を策定していくことを目指します。

それぞれの詳細はのちほどご説明いたします。

中国事業マイルストーン



海外売上高比率50%以上をめざし、中薬業界の発展をリードする中薬企業となる



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

※ 1人民元 = 18円 (2021年12月末現在) で換算

76

今後10年におけるプラットフォームごとのマイルストーンです。

製剤プラットフォームは日本事業向けの中間製品であるエキス粉末を製造・販売のみですが、今後は中成薬企業の買収および古典処方の上市申請により、中成薬市場に参入していきます。M&Aについては、2024年までに必ず実現させます。その後は中国市場における販売基盤構築を進めることで外部販売比率を50%超える規模に拡大させ、古典処方を中心とした中成薬の販売で業界トップ10に入る企業になり、中国国民が古典処方を購入する際に第一選択されるブランドになることを目指します。長期的な売上イメージは、70億元以上です。

生薬プラットフォームは、原料生薬・飲片・薬食同源製品などで外部販売比率が50%超える規模に拡大させていきます。その後は、M&Aも含めた販路拡大を図り、業界の発展をリードする中国トップシェアの生薬・飲片企業になることを目指します。長期的な売上イメージは30億元以上です。

研究プラットフォームは、まずは中薬研究センターを設立したうえで、順次、研究開発・分析評価などの機能を拡充させていきます。将来的には、中成薬のエビデンスパッケージの構築を担う研究機関になっていくことを目指します。

宝の山である古典処方をターゲットとし、安全性・均質性・有効性のある製品の安定供給を通して、中国国民の健康と医療に貢献する

【機会と強み】

- ✓ 中国政府は古典処方の開発と普及を推進している
- ✓ 古典処方はツムラの漢方製剤と類似しており、ツムラの品質、エビデンス構築、製造技術などのノウハウを活かすことができる

**ツムラのノウハウを活かし、古典処方を中心に、
中国で信頼される中薬企業になる**

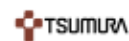
ここからプラットフォームごとに詳細をご説明いたします。
まず、製剤プラットフォームのビジョンは、宝の山である古典処方をターゲットとし、安全性・均質性・有効性のある製品の安定供給を通して、中国国民の健康と医療に貢献することです。

なぜ私たちが中成薬の中でも古典処方に注力するかについてご説明いたします。

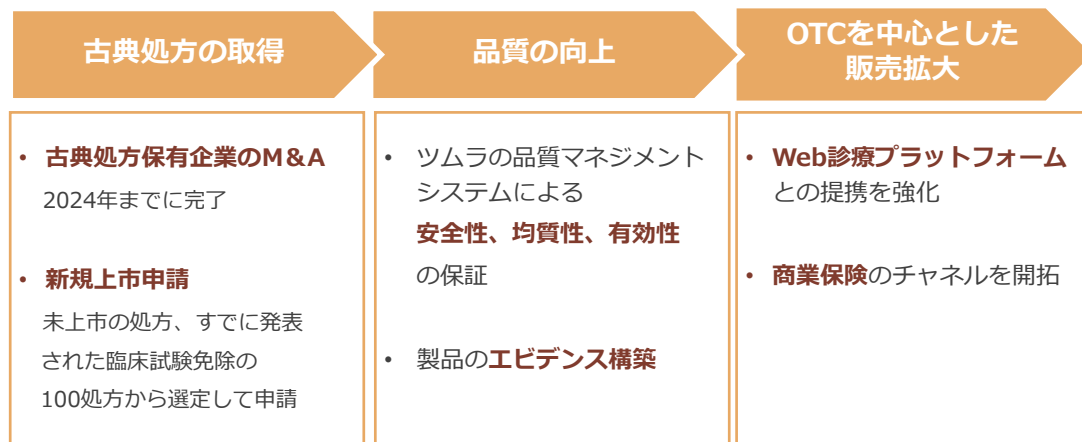
古典処方は、例えば数千年前に編纂された医学書である傷寒論などの古書に記載され、長年使用されてきた処方ですが、現代の中国では使用頻度が低かったり、中国薬典に未収録になっているなど、まさに眠った状態になっています。この古典処方を伝承、発展させることを目指し、近年、中国政府は研究開発や薬事登録を政策として推進しています。

この古典処方はツムラの漢方製剤と類似していますので、ツムラの品質、エビデンス構築、製造技術などのノウハウ・経験を活かして市場参入をしていくことで、中国で信頼される中薬企業となることを目指していきたいと考えております。

製剤プラットフォームの道筋



- M&Aと古典処方の上市申請による製剤PFの基盤を構築
- 製品の品質向上とエビデンス構築によるブランドの確立と販売拡大



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

78

製剤プラットフォームの道筋です。

まずは市場参入をしていくため、古典処方を保有している企業のM&Aおよび新規上市申請をしていきます。

M&Aについては、平安保険グループとともに、バリュエーションやコンプライアンスについて見極めながら、候補先の探索と交渉を進めています。

古典処方の取得後は、処方の品質をさらに向上させ、エビデンス構築を押し進めることで、ブランドを確立していきます。

例えば、日本では、おもに子どもの夜泣きなどに使われていた抑肝散という処方が、エビデンスを構築したことで、認知症における周辺症状に対してもお役立ていただけるようになりました。

中国においても、エビデンスベースに、高品質な製剤を求める顧客層に対して、Web診療プラットフォームや商業保険のチャネルなど、自由価格の市場（OTC）を中心に販売拡大を目指していきます。



平安津村薬業 総経理
李 剛 (リーガン)

経歴

- 有名な国営医薬品企業の経営トップ経験を持つ。
- 生薬ビジネスの経験が豊富
- 生薬の栽培研究を通じて、長きにわたり生薬の安定確保と品質向上に注力。
- 2011年に旧 盛実百草（現 平安津村薬業）を立ち上げ、海外輸出高No.1の企業に育てる。
- 平安津村薬業に加え、深圳津村を含めた生薬プラットフォームの責任者として、中国事業を推進。

次に生薬プラットフォームです。
生薬プラットフォームのビジョンおよび今後の展望については、平安津村薬業 総経理の李からご説明させていただきます。

李は中国の国営の有名な医薬品企業の経営トップ経験を持ち、中国において生薬ビジネスを推進してきました。
現在は生薬プラットフォームの責任者を務めており、日本事業向けの原料生薬の安定供給と原料生薬・飲片を中心とした外部販売の拡大に邁進しております。

本日は北京からご説明させていただきます。それでは李さん、よろしくお願いいたします。

高品質な生薬・飲片・薬食同源製品の安定供給とブランド化を通じて、 業界をリードし、国際的にもトップレベルの中薬ヘルスケア企業に成長

機会

【行政・中薬業界】

- 品質、トレーサビリティ管理レベルの強化

【市場・顧客】

- 飲片の市場規模は1,782億元（約3.2兆円）
- 中国薬典が更に厳格化され、高品質なものを見合った価格で販売する方向性
- 中国国民の健康意識と購買力の向上
- COVID-19により、中国国民の中薬に対する信頼がさらに向上

優位性

- 他社にない優れたGACP管理体制を持つ生薬生産のサプライチェーン
- 栽培基地による大規模栽培
- 競争力のある優位品目
- 業界でのトップレベルの品質管理（人・試験設備）
- 盛実百草と精標飲片※における一定の知名度（※盛実百草のブランド）
- 輸出量が業界トップ（日本・台湾・欧米）

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

80

ご紹介にあずかりました李剛でございます。

続きまして、私より生薬プラットフォームについてご説明いたします。

生薬プラットフォームは、高品質な生薬、飲片、薬食同源製品を取り扱い、生薬栽培、加工、品質試験、保管、販売およびサービスまでを行っています。

既存のリソースをフル活用して、高品質な生薬・飲片・薬食同源製品の安定供給とブランド化を通じて、業界をリードし、国際的にもトップレベルの中薬ヘルスケア企業へと成長していくことがビジョンです。

今、私たちはチャンスに恵まれています。中国経済の持続的な発展に伴い、国民の生活レベルが継続的に向上し、医療・健康などに関する製品やサービスに対する国民のニーズが日増しに増加しています。中医薬は国民の健康確保において不可欠な存在です。また、生薬および飲片は中薬の原料として、その市場規模は継続的に拡大しています。

また、統計データによりますと、2020年度の飲片の市場規模は1,782億元（日本円で約3.2兆円）と、かなり大きな市場です。品質に対して、中国当局による監督が強化されています。

日本薬局方に相当する中国薬典は、2020年版において厳しい要求を出しており、高品質な製品をその高品質に見合う価格で販売する方向性を定めました。更に、中国国民の健康意識および中薬に対する信頼が向上するとともに、中薬の関連製品に対するニーズも高まっています。

優位性として、生薬プラットフォームは、中国各地に大規模な栽培基地を持っています。そのすべての基地でツムラGACPを徹底し、生薬生産全過程のトレーサビリティを実現しており、栽培、加工に対する技術的指導、生産量と生産性向上に注力しているほか、一部品目に関する課題に対し、研究を行っています。

この基地で栽培された高品質な生薬で高品質な飲片を生産しています。長年の経験とマーケティング活動により、「盛実百草」と「精標飲片」は高品質な生薬および飲片の領域においてすでに一定の知名度を持っています。

また、生薬プラットフォームは何年も連続して中国の生薬および飲片輸出ランキングで1位となっているほか、人参などの品目でも長年、輸出ランキングで1位の座を保持しています。



**業界の発展をリードする
中薬ヘルスケア企業に成長**

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

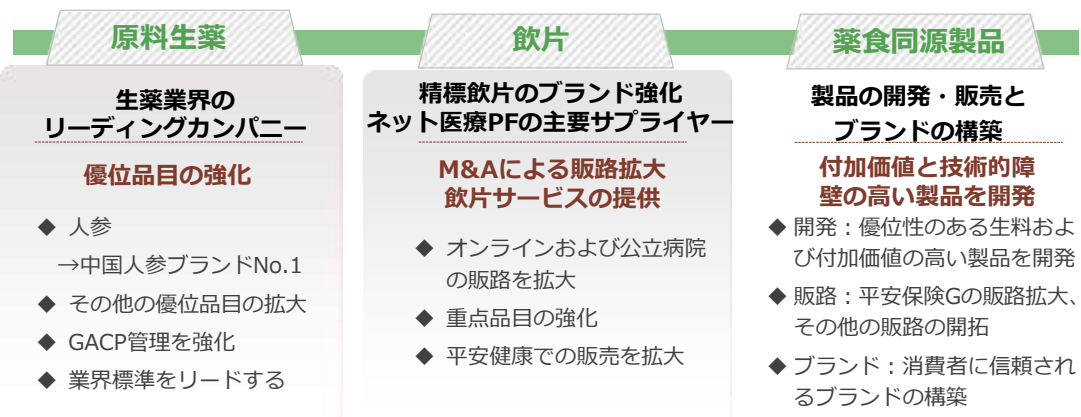
81

2024年にはツムラグループ向け以外の外部販売の割合を売上高の50%以上にすることを目指します。

2031年の売上高イメージは、30億元以上（日本円で540億円以上）で、CAGRは17%です。

中国の市場シェアNo.1となり、業界の発展をリードする中薬ヘルスケア企業に成長していきます。

- 事業基盤を確固たるものにし、品質管理体系の優位性を活かして販売を拡大
- 飲片サービスによる高付加価値化により、特に飲片の販売拡大に注力



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

82

先ほどお示したビジョンを実現するための生薬プラットフォームの道筋を次のように考えています。

原料生薬については、「生薬に関するベストソリューションの提供」を基本的モデルとします。品質管理体系と積み重ねてきた技術を活かし、契約農家、さらにはグループ外のお客様の課題の解決を支援していくことで、生薬の品質の向上を図り、業界標準の策定をリードするなど、生薬業界のリーディングカンパニーを目指していきます。

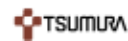
販売品目においては、人参は原料生薬の主力品目になっています。この人参の優位性をさらに強化し、市場シェアを拡大すると同時に、人参のように品質や取扱量、価格などにおいて他社より優位性のある他の品目を育てあげます。また、優位品目における付加価値の高い製品の開発を行い、BtoBで培ったブランド効果を活かして一般消費者向けにも広めていきます。

特に注力する飲片については、民間医療機構への販売の優位的地位を拡大することに加えて、オンラインおよび公立病院の販路をさらに拡大することで、重点品目を中心に、精標飲片というブランドを強化し、高品質な飲片のリーディングカンパニーとしての地位を築き上げていきます。オンラインと医療健康産業の発展を契機とし、飲片サービスによる付加価値サービスを提供することで、個別化医療に貢献していきます。また、M&Aを通じて販路、人財、売上規模の急激な拡大を実現します。

薬食同源製品については、優位性のある生薬を用い、ツムラとの連携で高付加価値で中国国民の養生のニーズに沿った製品を開発していきます。

長年にわたり中薬業界で蓄積してきたリソースを生かし、中国平安保険のチャネルでの販売を拡大させて、ブランドを構築しながら、市場のチャンスを利用し売上を急成長させていきたいと考えています。

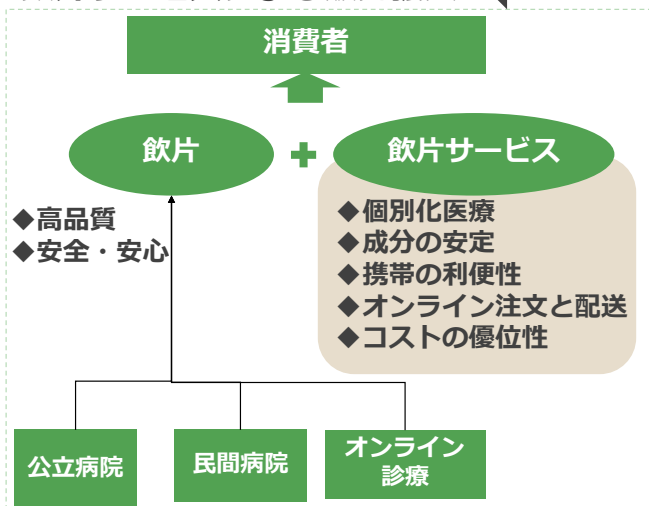
生薬プラットフォームの道筋（飲片）



飲片サービスによる販売拡大

M&Aによる拡大

段階的に2社程度を想定



【M&Aの条件】

- ◆ 品質理念が一致
- ◆ 主要販路が公立病院とオンライン
- ◆ 北京・天津地域、珠江デルタ地域、長江デルタ地域に重点を置く

83

生薬プラットフォームの重要な商品群である医療用飲片について詳細を説明いたします。

医療用飲片は、栽培基地から、品質体系、コスト、ブランド、生産技術、付加価値サービスまでのすべての段階で、生薬プラットフォームのバリューチェーンの優位性を活かすことができることから、売上が最も伸長しています。

公立病院や民間病院、オンライン診療などを通じて消費者に飲片および付加価値のある関連サービスを提供しています。

飲片は医師により処方されたあと、患者様が自宅に持ち帰り、自ら煎じて服用するのが一般的ですが、煎じる作業や携帯性が低いという問題があります。

それに対して、私たちは現代的な技術や先進的な設備、製造工程により、患者様のニーズに沿って、煎じ液などの代行加工サービスを提供しています。

先進的な設備で煎じ作業を代行することで、抽出される成分も安定し、効能も安定化することが期待されます。

また、オンラインで注文してから自宅まで配送するOTO方式を実現しました。将来的には、大規模化により低コストでの生産も可能となります。

M&Aの条件はスライドに記載の通りですが、段階に分けて公立病院を主要販路として、優秀なマーケティングチームを保有している、一定の売上規模のある飲片企業2社程度を買収することを通じて、公立病院の市場に進出し、中国の北京・天津地域、珠江デルタ地域、長江デルタ地域などの重点エリアを開拓していくことで、売上の急速な拡大を実現していきます。

以上で、私の説明を終了させていただきます。

品質の標準化と問題解決を通じて中薬業界をリードする存在となる
→信頼獲得、ブランドの認知度向上をサポート

「研究開発」

- 「EBM」に基づく品質研究
- 生薬～製剤の「品質空間*」構築



「分析・評価」

- 中薬品質を評価する「物差し」作り
- 品質問題の早期発見と改善案提供

※ 品質空間：複数成分の含量分析データを用い、多次元空間で品質の特徴を評価すること。

研究プラットフォームについては、私、戸田よりご説明いたします。

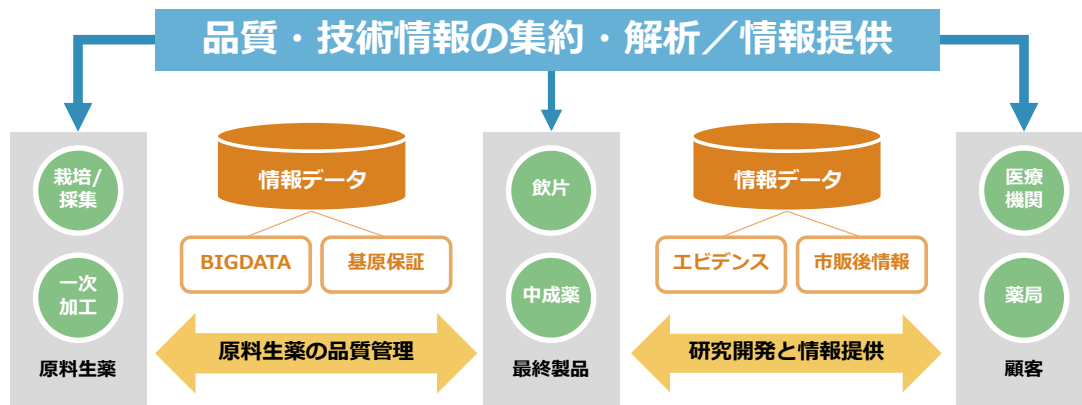
研究プラットフォームは、ツムラが生薬と漢方薬の研究を通じ長年にわたり培った品質管理技術やノウハウを、日本事業のみならず中国事業へ生かしていくために設立します。

研究開発についてはエビデンスに基づく品質研究、および生薬種苗から製品までのバリューチェーンの品質空間の構築を進めていきます。

その研究成果を用いて、中薬品質評価の「物差し」としての機能および品質課題の発見と改善案のサービスを提供していきます。

品質の標準化と問題解決を通じて中薬業界をリードする存在となり、ブランド構築・認知度向上を通じて中国事業拡大へ貢献していきます。

中薬品質標準・品質評価スケールの提案→中薬業界全体のレベル向上



©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

85

研究プラットフォームの仕組みについて簡単にご紹介します。

研究プラットフォームは、バリューチェーンの上流から下流までの品質・技術情報をビッグデータとして蓄積します。この情報を解析し、各サイトへの情報提供・技術提供サービスにより、原料生薬や最終製品の品質向上に寄与していきます。

また、社外向けにも中薬品質標準・品質評価スケールの提案を行い、中薬業界全体のレベル向上にも取り組んでいきたいと考えております。



中国平安保険海外（控股）有限公司

副総経理

兼プライベートエクイティ投資部責任者

賁凱頻 (クイ カ化°ン)

経歴

- 平安保険グループの海外投資プラットフォームにおける副総経理兼プライベートエクイティ投資のトップ。
- 平安保険グループCEOオフィスの研究アシスタントおよび平安好医生などグループ戦略ビジネスの投資分析を担当。
- 2015年に平安ジャパンインベストメントおよび2019年に平安ヘルスケアジャパンの設立を主導。
- 2020年塩野義製薬に投資し、中国で合併会社を立ち上げ。
- 平安津村の役員として中国事業を推進。

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

86

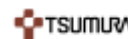
次に平安津村の中国事業に対する平安保険グループによる支援について、平安保険のクイさんからご説明いたします。

クイさんは、現在、平安保険グループとしては、海外投資会社における副総経理を務めており、プライベートエクイティの投資責任者です。

ツムラグループとしては、平安津村の役員として中国事業の推進の中心を担って頂いており、本日はツムラグループの中国事業ビジョンに向けた思いなどお話しさせていただきます。

ではクイさん、よろしくお願いいたします。

平安保険グループの概要



平安保険グループ（PING AN）は、1988年に中国深圳にて設立された民間企業であり、現在では世界的な規模の総合金融グループに発展。

企業概要（2021年度実績）

会社名	中国平安保険（集団）股份有限公司
本社所在地	中国深圳・上海
董事長	馬明哲（Peter Ma）
事業内容	保険業、銀行業、投資業
総資産	10.14兆元（約180兆円）
売上高	1.18兆元（約20兆円）
純利益	1,016億元（約1.8兆円）
顧客数	2.27億人 2社以上の金融商品の保有割合は39.3%
ネットユーザー数	6.47億人
従業員数	約150万人
ランキング	Fortune 500：世界16位（金融企業では世界2位） Forbes 2000：世界6位

Tech関連の実績

Tech体制

- ・2021年12月時点、IT技術者11万人超

Tech関連の特許申請数

- ・累計38,420件
- ・AIは世界1位
- ・FinTechは世界1位
- ・Digital Healthcareは世界1位

応用実績

- ・84%のカスタマーサービスをAI対応、年間AIによる対応件数は20.7億件、年間2,758億円の販売活動に貢献、融資、クレジットカード及び保険商品等の2,158種の業務で応用実績を持つ
- ・1600種疾病の保険審査に適応、業務効率は約30%向上；1500種疾病の保険金請求に適用、業務効率は20%向上
- ・Tech事業の売上高は993億元、主にLufax、OneConnect、Ping An Healthcare and Technology及びAutoHome等の事業から構成される

©2022 TSUMURA & CO. All Rights Reserved

87

皆さんはじめまして。クイと申します。

本日はツムラと平安保険の合併会社である「平安津村」の役員の立場として、平安津村の事業に関する平安保険側の考え方をご説明させていただきます。

平安保険グループは、中国で最も事業規模が大きい民間企業のうちの1社です。1988年中国深センに設立された会社で、当初非常に規模が小さい損保会社から事業をスタートし、今では世界有数の規模の総合金融グループとなり、かつテクノロジーの優れている会社に発展してきました。

平安保険グループの2021年度の財務規模は、総資産は約180兆円、売上高は約20兆円、純利益は約2兆円となりました。

また、金融商品を直接購入している顧客は約2.3億人、平安保険のインターネットプラットフォームを通じて直接アクセスできるユーザー数は約6.5億人、平安の従業員数は保険代理人を含め約150万人という事業基盤を持っています。

事業規模は非常に大きいですが、平安保険はツムラのマネジメントを非常に信頼し、ツムラの経営には一切口を出さないスタンスであります。また平安保険は金融会社だけではなく、実は10年以上前からテクノロジーの領域に積極的に投資し、現在10万人以上のIT技術者を自社で確保しています。AI、FinTech、HealthcareTech等の領域では、すでに良い成果を得ています。

ここに記載しているのはあくまでもその1例ですが、テクノロジーの導入により、カスタマーサービスの業務効率化のみならず、金融商品の販売業績の向上にも貢献できました。なぜここでテクノロジーの話をするかというと、当初ツムラと提携する際の両社の考え方の原点にもかかわりますが、ツムラの漢方における優れた技術と平安保険のITにおける技術を融合させたうえで、中国国民の健康の向上や中国中薬の基準の構築に貢献したいと考えているためです。



資本投資

総出資額は登録資本金（20億円）の44%の8.8億円を予定。



会社買収

プライベートエクイティ投資チームは常に平安津村の拡大に力を入れ、中成薬会社の買収交渉をサポート。2019年に産地会社の平村衆薬、2020年に盛美百草の買収を完了。



販売チャンネル

平安グッドドクターや平安ライフのチャンネルを活用し、薬食同源や飲片など中薬関連製品の販売。更に、平安ライフが商品開発にも参加。



技術共有

産地管理と品質向上のため、平安テクノロジーは画像分析やAI技術を用いて、ツムラと研究プロジェクトを展開。



政府関係

平安は常に外資企業であるツムラの中国企業への投資や合併会社の設立などを全力でサポートし、ツムラの代わりに政府との交渉等を実施。

1

中国事業の発展に必要なすべての資源（資金、販路など）を提供

→事業の発展を通じて中国国民の健康に貢献

2

中国の消費者に合ったマーケティングや商品開発、販売施策を支援

→中国事業の目標を早期に達成

3

資本市場の活用による中国事業発展のスピードアップ

→優秀人材の確保・育成、ブランドの構築・信頼性向上、製品市場の拡大を通じ、企業価値向上と持続的な発展を実現する

中国における両社の合併事業に対して、平安保険は先ほどお話した技術のほか、資金や販路など必要なすべてのリソースを提供します。

その具体的な取り組みは、左に記載されている5つの内容です。

1つ目は、合併会社を通じた事業資金・販路の提供です。

2つ目は、合併会社の事業拡大に伴う買収活動を全面的に支援しています。

3つ目は、平安GoodDoctorのオンラインチャンネルおよび平安ライフ保険のオフラインチャンネルによる販売活動における支援、かつ商品開発にも積極的に参画しています。

4つ目は、先ほどのお話にも出てきた技術の支援です。おもに画像分析やAIの技術を漢方薬材の種類、DNA、品質分析の応用です。

5つ目が、中国でビジネス展開していくうえで、政府関係における支援です。政府との交渉等において、社内リソースを提供しています。

資金・販路、中国消費者のニーズにそった商品開発および販売活動、人材確保や育成、ブランド構築等の様々な領域で、平安はツムラの中国ビジネスを全面的に持続的にサポートしていきます。

中国は一人あたりの所得水準がまだまだ引き上げる余地が高く、国民の健康に対する投資はこれからも伸びていくと思います。その環境に加え、中国国民の中薬に対する特別な思いもあり、漢方市場は非常に魅力的な市場です。大変優れた漢方薬技術を持っているツムラと組むことで、ぜひ中国事業の成功を実現させていきます。

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

広報グループ

shuzai@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。

