

2022年5月10日

## 第1期中期経営計画（2022年度－2024年度）

“Cho-WA”（調和）のとれた未来実現への基盤構築

株式会社ツムラ（本社：東京、代表取締役社長CEO：加藤照和）は、このたび第1期中期経営計画（2022年度－2024年度）「“Cho-WA”（調和）のとれた未来実現への基盤構築」を策定しましたので、下記のとおり、お知らせいたします。

### 記

当社グループでは、2022年4月1日、TSUMURA Group DNA Pyramidを刷新し、プリンシプル「順天の精神」および究極的に成し遂げる事業の志であるパーパス「一人ひとりの、生きるに、生きる。」を新たに制定しました。また、サステナビリティビジョン「自然と生きる力を、未来へ。」と、3つの“P”（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）を通じて、心と身体、個人と社会が「“Cho-WA”（調和）のとれた未来を実現する企業へ」を掲げた、長期経営ビジョン「TSUMURA VISION“Cho-WA”2031」を策定しました。第1期中期経営計画（2022年度－2024年度）は、長期経営ビジョン実現のための基盤構築のステージとして位置づけ、成長（事業規模の拡大）と収益力（利益率の向上）による企業価値の向上を目指し、取り組んでいきます。

## ■第1期中期経営計画 数値目標

第1期中期経営計画（2024年度）数値目標	
売上高：	1,620 億円
営業利益：	290 億円
ROE：	8%

### ■企業価値の向上

第1期中期経営計画では、5つの戦略課題に取り組み、さらなる成長（事業規模の拡大）と収益力（利益率の向上）による財務基盤の改善、事業を通じた社会課題解決への貢献により、企業価値を高めていきます。また、将来に向けた成長投資として国内外での大型投資を実施いたします。

#### 成長（事業規模の拡大）

TSUMURA VISION“Cho-WA”2031においては、海外事業比率50%を掲げ、成長（事業規模の拡大）により将来キャッシュフローを創出いたします。

第1期中期経営計画では、国内事業において、処方医師数の増加に伴う市場拡大により、持続的な安定成長を目指します。また、中国事業においては、生薬プラットフォームでの飲片<sup>※1</sup>の販路拡大などにより高成長を目指し、製剤プラットフォームでの中成薬<sup>※2</sup>企業のM&Aによる基盤構築を早期に進めていきます。

#### 収益力（利益率の向上）

TSUMURA VISION“Cho-WA”2031においては、スマートファクトリー化や生産性2倍を掲げ、収益力・利益率の向上を目指します。

第1期中期経営計画では、天津工場の稼働や資源価格の高騰、為替の影響などにより、営業利益率は一時的に低下するものの、事業規模の拡大とともに、労働生産性向上による原価低減、販管費の圧縮をすることにより向上する見通しです。

#### 将来に向けた成長投資

第1期中期経営計画では、将来の成長（事業規模の拡大）に向けて、生産能力の増強および自動化・DX化への先行投資をいたします。国内事業関連投資として、国内での製造工程（抽出・乾燥、造粒、包装・表示）および天津津村での抽出・乾燥工程に約1,000億円、中国事業関連投資として、中薬<sup>※3</sup>研究センター建設およびIT基盤構築に約150億円、合計約1,150億円の投資を計画しております。このように、生産能力の増強だけでなく、革新的な自動化設備の開発やDX推進のためのIT投資を実施することで、効率化・省人化による生産性向上を推し進め、大型投資に伴う原価の上昇を最小限に抑えていきます。なお、中国の製剤プラットフォームにおける中成薬企業のM&Aの投資は含めておりません。

#### 第1期中期経営計画 戦略課題

- 1) 医師一人ひとりにあった漢方ソリューションの提供による漢方市場の継続的拡大
- 2) KAMPOmicsによる漢方のエビデンス構築と未病の科学化の推進
- 3) 中国における生薬・飲片の売上拡大と中成薬事業への参入
- 4) 漢方バリューチェーン改革に向けたIT基盤刷新と生薬選別、製造工程における  
AI・ロボット活用の推進
- 5) 組織資本・人的資本による価値の創造と働きがい改革の推進

## ■戦略課題達成のための重点施策

### 1) 医師一人ひとりにあった漢方ソリューションの提供による漢方市場の継続的拡大

- ・漢方医学に基づき、10 処方以上の漢方製剤を処方する医師が 2 人に 1 人以上となる医療現場の実現に貢献できるよう、情報提供活動の進化・定着を図る。
- ・漢方デジタルソリューションとして、ハイブリッド型プロモーションをより進化させ、医療従事者一人ひとりが必要とする情報を最適なチャネルから適切なタイミングで入手し、ご活用いただけるよう、当社メディカルサイトを拡充する。
- ・「高齢者関連領域」、「がん領域（支持療法<sup>※4</sup>）」、「女性関連領域」を重点領域とし、育薬処方<sup>※5</sup>、Growing 処方<sup>※6</sup> および診療領域基本処方<sup>※7</sup> を中心に情報提供の量・質を飛躍的に向上させる。

### 2) KAMPOmics<sup>※8</sup> による漢方のエビデンス構築と未病の科学化の推進

- ・漢方治療の個別化のためのプラットフォーム構築に向けて、漢方医学に基づく診断方法である望診および問診の診断サポートツールを開発し、そのテスト運用を開始する。
- ・未病の科学化への取り組みとして、未病状態を科学的に解明し、定義化する。
- ・漢方治療の標準化のさらなる展開のため、重点領域を中心にエビデンス集積を推進し、診療ガイドラインへの新規収載および推奨度の向上を目指す。
- ・米国における TU-100（大建中湯）上市に向けた開発を推進する。

### 3) 中国における生薬・飲片の売上拡大と中成薬事業への参入

- ・高品質な生薬・飲片・「薬食同源」製品<sup>※9</sup> の安定供給とブランド化を通じて、中薬業界のリーディングカンパニーに成長する。
- ・原料生薬は、品質や取扱量、価格などにおいて、優位性のある品目数を増やす。
- ・飲片は、重点品目を中心に、公立病院の販路およびオンライン販売を継続拡大する。
- ・「薬食同源」製品は、優位性のある生薬を用い、高付加価値で養生のニーズに沿った製品を開発する。
- ・古典処方<sup>※10</sup> を保有する中成薬企業の M&A を完了し、上市申請をする。

### 4) 漢方バリューチェーン改革に向けた IT 基盤刷新と生薬選別、製造工程における AI・ロボット活用の推進

- ・先進技術による設備の自動化、データ有効活用による新たな生産システム構築のためのデータ収集とデータの見える化、価値創造業務への転換に向けた省力化、作業負荷の軽減を実施し、労働生産性を20%向上させる（対2021年度）。
- ・生薬AI自動選別機を4拠点（石岡センター、夕張ツムラ、深圳津村、盛実百草）に導入し、AI自動選別が可能な品目数を順次増やす。
- ・ツムラ生薬GACPの運用により蓄積された生薬栽培に関する様々な情報を、生産性向上や品質・安全性の確保などにつなげる研究を実施する。
- ・漢方バリューチェーンの効率化およびデータドリブン経営の実現に向けて、グループ全体のIT基盤を刷新する。

#### 5) 組織資本・人的資本による価値の創造と働きがい改革の推進

- ・パーパスを掲げた理念経営・ビジョン経営を実践し、当社グループを牽引する人財を養成するため、各種養成プログラムの実施、タフアサインメント、アセスメント、選出の仕組みを高度化する。
- ・理念を求心力とした組織作りにより、一人ひとりの働きがいを高め、“潜在能力”を自ら発揮できる企業文化を醸成する。

#### ■サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み

- ・中長期環境目標を掲げ、達成に向けた取り組みを推進する。
- ・気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終報告書に基づき、4つの開示項目（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）について、経営課題と認識し、基礎的内容の分析および開示を行う。
- ・CDP気候変動分野評価により当社グループの取り組みの位置づけを確認し、評価向上に向けて各種取り組みを推進する。

#### ■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、国内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して、企業価値の向上を図るとともに、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方針としております。また、市場動向等を総合的に勘案したうえで、最適資本構成の検討・見直しを踏まえた株主還元に努めていきます。

#### ■見通しに関する注意事項

- ・本資料中の中期経営計画の目標数値はあくまで目指す方向性等を示すものであり、正式な業績予想ではありません。正式な業績予想は東京証券取引所規則に基づく年次決算短信での開示をご参照ください。
- ・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。

#### ※1 飲片

原料生薬を切裁したもの。刻み生薬。

#### ※2 中成薬

中医学の理論に基づいた処方薬を顆粒や丸剤等の形にした薬剤。

#### ※3 中薬

中医学で使用する薬剤（中成薬、飲片など）。

※4 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。

※5 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。

※6 Growing 処方

育薬 5 処方続く注力処方として、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収載を目指す処方。

※7 診療領域基本処方

各診療領域において患者数が多い疾患・症状に対して、適正に使用することのできる（適応を有する）処方。

※8 KAMPOmics®

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。当社の登録商標。

※9 「薬食同源」製品

高品質な原料生薬を使用した健康食品。

※10 古典処方

数千年前に編纂された中国の著名な医学書などの古書に記載され、長年使用されてきた処方。

以上