

# 第81期 (中間期) 株主通信

2016年4月1日～2016年9月30日

自然と健康を科学する

株主の皆様へ P1

中期経営計画について P2

コーポレート・ガバナンス P6

事業概況 P7

連結財務諸表 P9

会社の概要・株式の状況 P10



## 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

“人”のツムラ

“グローバル・ニッチ”のTSUMURA

 株式会社 **ツムラ**

証券コード：4540

# “KAMPO”で人々の健康に寄与する 価値創造企業を目指して

長期経営ビジョン ～2021年ビジョン～

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

ここに、第81期(中間期)の株主通信をお届けし、事業の概況および決算の状況などをご報告申し上げます。

当社グループは、今期より「漢方」のイノベーションによる新たな価値の創造」をテーマとした新中期経営計画がスタートしました。本計画では、より長期的視点に立った成長戦略を描くために6ヵ年計画として策定し、「漢方市場の拡大と安定成長」「収益力の継続強化とキャッシュ・フローの最大化」「中国における新規ビジネスへの挑戦」の3つを戦略課題としております。

漢方薬に対するニーズは高く、医療用漢方製剤市場が将来にわたって成長を続けるという、私たちの確信は揺らぎません。「漢方」のイノベーション」を推し進め、期待に応える高品質な漢方製剤を安定的に供給し、持続的な成長と新たな価値創造を目指してまいります。

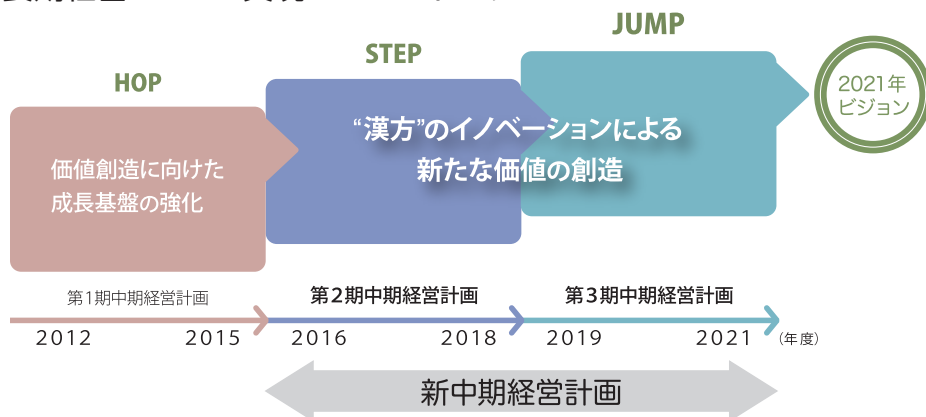
また、当社は株主様への利益還元を会社の重要な政策と考え、中長期の利益水準やキャッシュ・フローの状況等を勘案し、安定配当を実施する方針としております。

株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 加藤 照和

# 中期経営計画について

## 長期経営ビジョン実現へのロードマップ



## 第1期中期経営計画(2012-2015年度)の総括

### 第1期中期経営計画「価値創造に向けた成長基盤の強化」

#### 3つの戦略課題における定性的成果と課題

戦略課題	漢方市場の拡大	収益力の強化	財務・資本政策
	日本国内における医療用漢方製剤市場の拡大	新生産技術の導入などによる「コスト構造改革」の実現	財務・資本政策の遂行による企業価値の拡大
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 漢方医学セミナー、講演会、説明会の積極的な実施</li> <li>→ 多施設二重盲検群間比較試験<sup>*1</sup>による臨床研究と基礎研究の推移、高質なエビデンスの創出</li> <li>→ TU-100(大建中湯)<sup>ダイケンチュウトウ</sup>の科学的品質評価法の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 省人化・省力化を実現する新製造システムの構築</li> <li>→ 自社管理圃場<sup>*2</sup>の拡大</li> <li>→ 業務効率化に伴う販管費の抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 非事業資産の見直し</li> <li>→ 安定配当の実施</li> <li>→ 原料生薬の戦略的備蓄</li> </ul>
課題積み残し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 育業処方(特に六君子湯)<sup>リクワンシトウ</sup>におけるエビデンスの活用</li> <li>● TU-100のPhaseII試験の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業効率の向上</li> <li>● 原料生薬の栽培化技術開発・実生産化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ROE14%の未達</li> <li>● 原料生薬在庫のコントロール</li> </ul>

\*1 多施設二重盲検群間比較試験:臨床試験において、データのバイアス(偏り)を軽減するために無作為に対照群(プラセボ)、被験群に割り付けて評価する方法

\*2 自社管理圃場:当社が直接的に栽培指導をすることができ、栽培にかかるコストの把握と原料生薬の購入価格設定が可能な圃場

# 中期経営計画について

## 新中期経営計画(2016-2021年度)のテーマと戦略課題

新中期経営計画のテーマは「漢方」のイノベーションによる新たな価値の創造です。ツムラは、「自然と健康を科学する」という経営理念、そして「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」という企業使命のもと、2004年以来漢方製剤のエビデンスの構築を進めてきました。これからも、患者様に漢方製剤をより安全・有効に服用いただくために、さまざまなイノベーションを推進し、新たな価値の創造に取り組んでいきます。

### 1. 漢方市場の拡大と安定成長

第1期中期経営計画から得た教訓を活かし、エビデンスをより効果的・効率的にプロモーション活動に活用する仕組みを強化します。すでに、大学病院・臨床研修指定病院を担当するMRに対しては、育薬5処方のエビデンスに関する研修を重点的に行い、最新情報の共有とその活用を促しています。

漢方市場拡大のカギを握るエビデンスの構築に関しては、育薬5処方の「エビデンス・パッケージ」※1を完成させることを、エビデンス確立のゴールとします。

また、重点3領域として「高齢者」「がん」「女性」を設定し、BPSD、フレイル、がん支持療法、更年期障害などに対応した処方の拡大を目指します。このため、育薬5処方につき新たな戦略処方として、5つの「Growing処方」を設定しました。



## ■ エビデンス・パッケージの充実

安全性・有効性のエビデンス構築

→ 添付文書の充実

育薬処方とそれに続くGrowing処方

→ 治療ガイドラインへの掲載

	メタ解析	RCT	作用機序	副作用発現頻度調査	薬物動態 (ADME)	医療ガイドライン掲載 (漢方の推奨記載あり)
ダイケンチュウワの大建中湯	論文投稿中	25	◎	◎	◎	小児慢性機能性便秘症診療、全身性強皮症診療
ヨクカンサン抑肝散	2	12	◎	◎	◎	認知症疾患治療、かかりつけ医のためのBPSDに対応する向精神薬使用GL(第2版)
リツクシントウ六君子湯	-	18	◎	実施中	◎	機能性消化管疾患診療、心身症診断・治療、GERD診療、全身性強皮症診療
ヨシヤシキガン牛車腎気丸	-	14	△	-	○	前立腺肥大症診療、過活動膀胱診療、神経障害性疼痛薬物療法
ハンガクシャントウ半夏瀉心湯	-	5	○	-	-	-

(注) 上記◎○△は、研究論文の数や充実度等に基づき段階評価して表記(自社基準)

※1 エビデンス・パッケージ: 臨床的EBM・作用機序・副作用発現頻度調査・薬物動態 (ADME)・医療経済学的データを揃えること

※2 育薬: 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、エビデンスを確立すること

※3 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)により治療ガイドライン掲載を目指す成長ドライバー

## 2. 収益力の継続強化とキャッシュ・フローの最大化

原料生薬の栽培も含めた生薬の調達から、生産、販売に至るサプライチェーン全体の最適化に取り組めます。第1期中期経営計画から取り組んできた自社管理圏場の拡大や生産システム改革をより一層進めるとともに、経営計画の策定や、販売段階における需要・販売予測にも変革を起こし、将来のリスクを早期に察知しながらオペレーションを迅速かつ柔軟に対応させるマネジメントを目指します。

	調達	生産	販売	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 生薬価格の高騰</li> <li>→ 為替変動の影響</li> <li>→ 在庫増、回転率悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 生薬価格の高騰、円安の影響、減価償却費の増加を吸収し得る継続的な原価低減策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 薬価改定の影響</li> </ul>	
対応策	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 自社管理圏場の拡大</li> <li>→ 競争原理に基づく購入体制の強化および合理化</li> <li>→ 生薬在庫のコントロール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 既存設備の生産能力向上</li> <li>→ 新生産技術の継続導入・拡大</li> <li>→ 設備投資案件・時期の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 重点領域、処方との絞り込み</li> <li>→ 需要・販売予測の精度向上</li> </ul>	
グループサプライチェーンの最適化				
管理指標	生薬価格	在庫回転率	労働生産性	販管费率

# 中期経営計画について

## 3. 中国における新規ビジネスへの挑戦

新中期経営計画において、全く新たな戦略課題として打ち出したのが、中国における新規ビジネスへの挑戦です。すでに、中国大手企業との合併会社設立による中薬配合顆粒事業への参入や現地企業との業務提携契約の締結による刻み生薬(飲片)の販売、将来的な中国ホールディング・カンパニー設立構想といった、具体的な計画の概要を公表しています。

当社は、129処方の漢方製剤の製造に必要な原料生薬の約80%を中国で調達し、1991年には生薬の調達・集積の拠点として深圳津村製薬有限公司を、2001年には日本と同等の設備をもつ生産拠点として上海津村製薬有限公司を設立しました。原料生薬の主要調達国である中国において、中国の人々の健康に貢献するための事業を展開することは、現地のグループ従業員も含めた私たちの強い願いでした。

今回、原料生薬の調達・品質管理という当社グループのノウハウを活かし、長年取引関係のある現地企業との合併事業を新たに展開することになりました。

### 1. 中薬配合顆粒(単味生薬エキス顆粒)事業への参入

- 上海医薬集団の子会社である上海市薬材との間で合併会社を設立
- 深圳津村、盛実百草を中心とした原料生薬調達体制の構築

### 2. 天津盛実百草中薬科技股份有限公司との「業務提携契約」締結

- 当社漢方製剤向け原料生薬の供給・調達関係の強化
- 当社からの技術支援強化
- 人参等重要生薬の共同研究・産地管理、長期安定供給体制の構築
- 中国刻み生薬(飲片)事業の共同展開(当社100%子会社深圳津村との共同事業展開)
- 新規共同事業戦略の継続的検討
- 当社から盛実百草グループへの董事派遣による関係強化

### 3. 刻み生薬(飲片)事業への参入

- 当社100%子会社深圳津村による中国における刻み生薬(飲片)の外販
- 原料生薬の相互供給・加工等で盛実百草と協力

### 4. 中国ホールディング・カンパニー設立構想

- 中薬配合顆粒生産、日本向け生薬・エキスの輸出等、既存事業と新規事業にまたがる中国におけるサプライチェーン・人材・資金を統括管理

# コーポレート・ガバナンス

当社は「自然と健康を科学する」という経営理念のもと、今後も持続的に成長・発展し、社会的責任を果たすため、コーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

取締役会は、経営における迅速かつ果敢な意思決定を行うとともに公正かつ透明性をより強化するため、独立性の高い社外取締役3名を含む6名で構成しています。また、監査役会は独立性および専門性の高い社外監査役を選任しており、経営監視機能の客観性・中立性が確保されていると考えています。こうした体制により、経営環境の変化に即応し、迅速で最適な意思決定および業務執行が行える経営を実践しています。

今後も「経営の透明性の確保」「経営の効率性の向上」「経営の健全性の維持」を実行し、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実を図っていきます。



(後列左より) 常勤監査役 中山 照也    社外監査役 羽石 清美    取締役 上席執行役員 藤 康範    代表取締役社長 社長執行役員 加藤 照和    取締役 専務執行役員 杉田 亨    常勤監査役 岩澤 強    社外取締役 杉本 茂

(前列左より)                    社外取締役 増田 弥生                    社外取締役 松井 憲一                    社外監査役 大内 囿子

## ■ 執行役員

社長執行役員*	加藤 照和	上席執行役員*	藤 康範	執行役員	戸田 光胤
専務執行役員*	杉田 亨	上席執行役員	竹田 秀一	執行役員	中田 充
常務執行役員	高崎 隆次	執行役員	村田 亮市	執行役員	碓井 公利
				執行役員	安達 晋

※取締役を兼務する執行役員



ツムラ コーポレート・ガバナンス

検索

TOP>会社情報>コーポレート・ガバナンス

# 事業概況

## 経営方針

当社グループは、追い求めていくべき不変の基本的価値観である「自然と健康を科学する」という経営理念と、社会から必要とされ存在し続ける目的である「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」という企業使命を基本的な理念と位置づけ、理念に基づく経営を実践すべく、諸施策に取り組んでいきます。

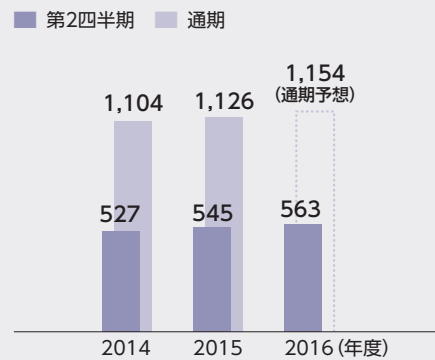
## 業績の概要

### ● 連結業績

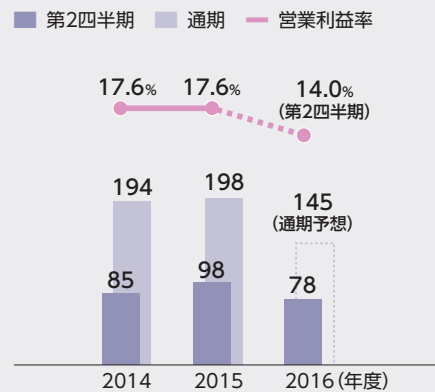
当第2四半期連結累計期間（2016年4月1日から2016年9月30日まで）の売上高は、本年4月に実施された薬価改定による影響を受けながらも、前年同期に比べ3.3%増の563億5千9百万円となりました。

利益につきましては、営業利益78億6千8百万円（前年同期比20.2%減）、経常利益73億6千6百万円（前年同期比26.9%減）、親会社株主に帰属する四半期純利益53億1千1百万円（前年同期比18.8%減）となりました。売上原価率は、薬価改定の影響および生薬関連コストの増加等により前年同期に比べ4.5ポイント上昇し、経費の削減等に努めましたが、営業利益率は14.0%（前年同期比4.1ポイント低下）となりました。

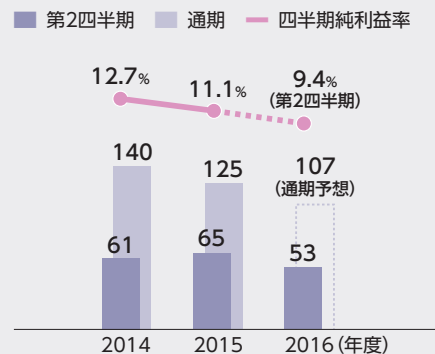
売上高(億円)



営業利益(億円)



親会社株主に帰属する四半期純利益(億円)





## 医療用漢方製剤の概況

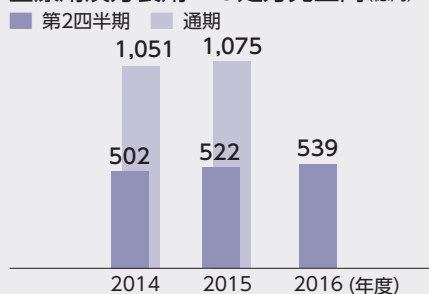
### 医療用漢方製剤 売上高上位10処方

(単位:百万円)

処方名	主に使われている疾患・症状	前第2四半期 (2015年度)	当第2四半期 (2016年度)	増減額	前年同期比
1. ダイケンチュウトウ 大建中湯	術後イレウス(腸管麻痺)などに伴う 腹部膨満感、腹痛	5,065	5,212	147	2.9%
2. ヨクカンサン 抑肝散	認知症の行動・心理症状、神経症など	3,594	3,712	117	3.3%
3. ホチュウエッキトウ 補中益気湯	病後の体力増強、食欲不振など	3,599	3,630	30	0.9%
4. リクンシトウ 六君子湯	機能的胃腸症、胃食道逆流症などに伴う 上腹部不定愁訴、食欲不振	3,257	3,431	174	5.4%
5. シャクヤクカンゾウトウ 芍薬甘草湯	筋肉のけいれんを伴う痛み (こむらえりなど)	2,384	2,506	122	5.1%
6. カミショウヨウサン 加味逍遙散	冷え症、月経不順、更年期障害など	2,236	2,258	21	1.0%
7. バクモンドウトウ 麦門冬湯	痰の切れにくい咳、気管支炎、気管支喘息	1,972	1,986	13	0.7%
8. ゴシャジキガン 牛車腎気丸	抗がん剤などによる末梢神経障害 (しびれなど)、腰痛	1,922	1,901	△ 20	△ 1.1%
9. サイレイトウ 柴苓湯	急性胃腸炎、むくみなど	1,702	1,771	69	4.1%
10. ゴレイサン 五苓散	浮腫、下痢、悪心、嘔吐、めまい、頭痛など	1,560	1,715	155	10.0%
医療用漢方製剤129処方合計		52,280	53,974	1,693	3.2%



医療用漢方製剤129処方売上高(億円)



### ワンポイント解説

医療用漢方製剤全体の売上高は、前年同期に比べ3.2%伸長しました。医師面談、医療機関説明会、漢方医学セミナーを基本活動とし、基礎・臨床のエビデンス、漢方掲載の治療ガイドラインおよび漢方医学的な処方の使い分け等に関する情報提供を継続的に実施しています。引き続き、高齢者関連領域、がん領域(支持療法)、女性関連領域の重点3領域を中心に、潜在市場の大きい漢方市場の拡大を進めていきます。

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	前期末 (2016年3月31日現在)	当第2四半期末 (2016年9月30日現在)	増減
資産の部			
流動資産	133,668	<b>129,116</b>	△ 4,552
固定資産	88,799	<b>85,519</b>	△ 3,280
有形固定資産	62,822	<b>63,545</b>	722
無形固定資産	226	<b>219</b>	△ 7
投資その他の資産	25,750	<b>21,754</b>	△ 3,995
資産合計	222,468	<b>214,635</b>	△ 7,832
負債の部			
流動負債	43,702	<b>41,971</b>	△ 1,731
固定負債	23,063	<b>23,213</b>	150
負債合計	66,765	<b>65,184</b>	△ 1,580
純資産の部			
株主資本	143,084	<b>142,732</b>	△ 351
その他の包括利益累計額	9,891	<b>4,382</b>	△ 5,509
非支配株主持分	2,726	<b>2,336</b>	△ 390
純資産合計	155,702	<b>149,450</b>	△ 6,251
負債純資産合計	222,468	<b>214,635</b>	△ 7,832

Point  
1

### 売上原価

薬価改定の影響および生薬関連コストの増加等により、売上原価率は前年同期比4.5ポイント上昇の43.0%

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

科目	前第2四半期 (自 2015年4月1日 至 2015年9月30日)	当第2四半期 (自 2016年4月1日 至 2016年9月30日)	増減
売上高	54,560	<b>56,359</b>	1,799
Point 1 売上原価	21,024	<b>24,256</b>	3,232
売上総利益	33,536	<b>32,102</b>	△ 1,433
Point 2 販売費及び一般管理費	23,680	<b>24,234</b>	554
営業利益	9,855	<b>7,868</b>	△ 1,987
営業外収益	348	<b>428</b>	80
営業外費用	132	<b>930</b>	798
経常利益	10,072	<b>7,366</b>	△ 2,705
特別利益	0	<b>0</b>	△ 0
特別損失	18	<b>19</b>	0
税金等調整前四半期純利益	10,053	<b>7,346</b>	△ 2,706
法人税等	3,322	<b>1,921</b>	△ 1,401
非支配株主に帰属する 四半期純利益	192	<b>114</b>	△ 77
親会社株主に帰属する 四半期純利益	6,538	<b>5,311</b>	△ 1,227

Point  
2

### 販売費及び一般管理費

業務効率化に伴う経費抑制等により、販管費率は前年同期比0.4ポイント低下の43.0%

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科目	前第2四半期 (自 2015年4月1日 至 2015年9月30日)	当第2四半期 (自 2016年4月1日 至 2016年9月30日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,561	<b>13,513</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,738	<b>△ 4,644</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,332	<b>△ 5,613</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	173	<b>△ 828</b>
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	3,663	<b>2,428</b>
現金及び現金同等物の期首残高	19,343	<b>25,128</b>
現金及び現金同等物の四半期末残高	23,007	<b>27,876</b>

# 会社の概要・株式の状況 (2016年9月30日現在)

## 会社概要

**本 社** 東京都港区赤坂二丁目17番11号  
**創 業** 1893年(明治26年)4月10日  
**設 立** 1936年(昭和11年)4月25日  
**資 本 金** 194.87億円  
**従 業 員 数** (単体)2,365名(就業人員数)  
 (連結)3,320名(就業人員数)

## 連結子会社

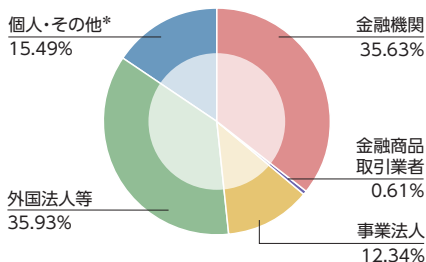
会社名	主要な事業内容
株式会社ロジテムツムラ	運送および保管
深圳津村薬業有限公司	原料生薬の調達・選別加工および保管
上海津村製薬有限公司	漢方エキス粉末の製造および販売
TSUMURA USA, INC.	米国における医薬品開発
株式会社タ張ツムラ	原料生薬の調達・選別加工および保管

※非連結子会社であった株式会社タ張ツムラは重要性が増したため、連結の範囲に含めています。

## 株式の状況

- 発行可能株式総数 250,000,000株
- 発行済株式の総数 70,771,662株  
(自己株式 1,406,777株を含む)
- 株主数 11,986名

### 〈所有者別株式数分布状況〉



\*「個人・その他」には、自己株式1,406,777株を含めています。

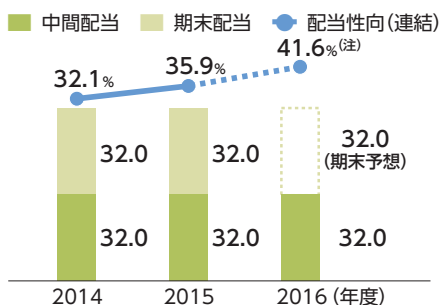
### ● 大株主の状況

株主名	持株数 千株	持株比率 %
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,880	7.04
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,434	4.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,837	4.09
株式会社三菱東京UFJ銀行	2,197	3.17
ツムラグループ従業員持株会	1,942	2.80
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,796	2.59
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	1,776	2.56
第一三共株式会社	1,525	2.20
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	1,394	2.01
THE BANK OF NEW YORK 133524	1,101	1.59

(注)当社は、自己株式を1,406,777株保有しておりますが、上記大株主から除外しています。  
また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

## 配当金

### 配当金の推移(円)



(注)2016年度の期末配当および配当性向については、第81回定時株主総会による配当議案が決議された場合の数値を記載

### 自己株式取得

2016年8月4日開催の取締役会の決議に基づき、自己株式の買い付けを行いました。

- 上記取締役会決議により取得した自己株式の累計

- ① 取得した株式の総数……………1,741,000株
- ② 株式の取得価額の総額……………4,999,708,000円

自己株式取得の結果、発行済株式総数70,771,662株のうち、2016年10月末時点の保有自己株式は、1,988,877株(発行済株式数の2.81%)となっています。



# 株主インフォメーション

ホームページのご案内 <http://www.tsumura.co.jp/>

ツムラ

検索



「株主・投資家の皆さま」  
最新のIR情報を掲載しています。

## 株主メモ

事業年度	4月1日～翌年3月31日
期末配当金受領株主確定日	3月31日
中間配当金受領株主確定日	9月30日
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 TEL 0120-232-711 (通話料無料) 受付時間 9:00～17:00(土・日・祝祭日等を除く)
上場証券取引所	東京証券取引所
公告の方法	電子公告により行います。 公告掲載URL <a href="http://www.tsumura.co.jp/zaimu/index.htm">http://www.tsumura.co.jp/zaimu/index.htm</a> (ただし、電子公告によることができない事故、その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に公告いたします。)

## ご注意

1. 株主様の住所変更、買取請求その他各種手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
2. 特別口座に記録された株式に関する各種手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記特別口座の口座管理機関(三菱UFJ信託銀行)にお問い合わせください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店におきましてもお取次ぎいたします。
3. 未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。



コーポレート・コミュニケーション室 IR推進グループ  
〒107-8521 東京都港区赤坂二丁目17番11号  
TEL 03-6361-7101



ユニバーサルデザイン(UD)の考え方にに基づき、より多くの人へ適切に情報を伝えられるよう配慮した見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。