



中期経営計画

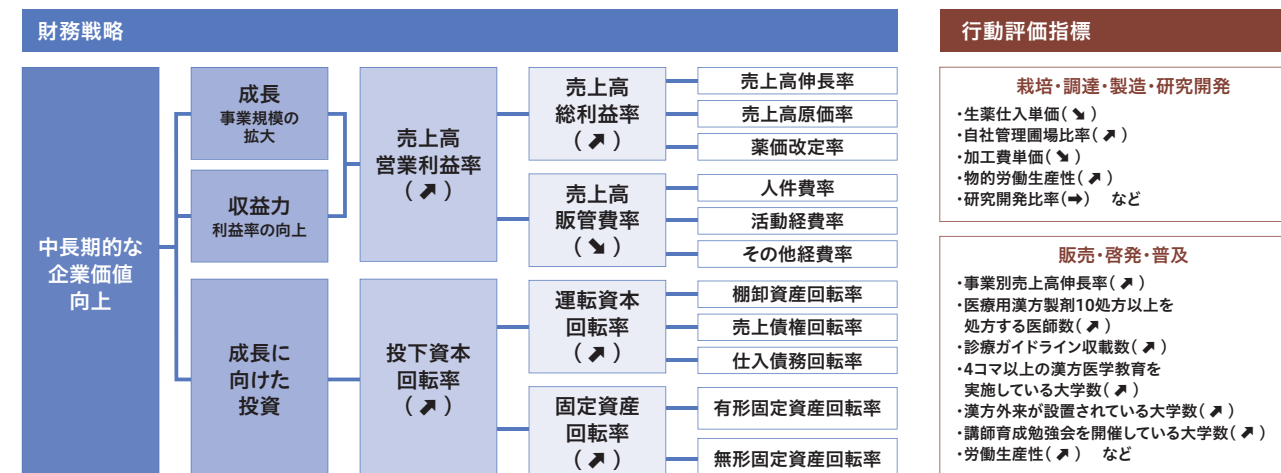
長期経営ビジョン実現に向けた
基盤構築ステージと位置づけ、
着実に戦略を実行します。

財務・プレ財務ハイライト

企業価値向上とプレ財務指標

中長期的な企業価値向上に向けた財務戦略として、「事業規模の拡大」「利益率の向上」「成長に向けた投資」を実行するため、漢方バリューチェーンにおける行動評価指標を管理しています。「栽培・調達・製造・研究開発」では、自社管理圃場比率の拡大や野生生薬の栽培化の推進による生薬仕入単価の低減を目指します。また、漢方市場の拡大ともなう生産数量増加による効率化に加えて、AIを搭載した生薬の自動選別機の導入等、AI・ロボット化によりさらに労働装備率を向上させます。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、加工費の低減を目指します。研究開

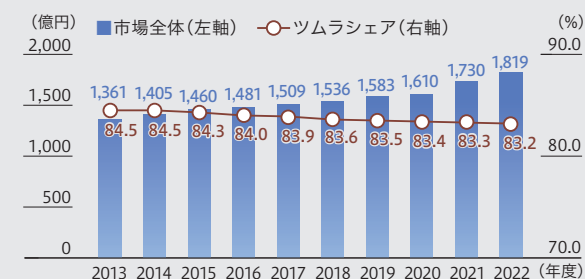
発においては、売上高比率5%以上を確保し、新規疾患領域、漢方治療の個別化、未病領域等へ重点的に投資します。「販売・啓発・普及」では、医療用漢方製剤10処方以上を処方する医師数の増加および診療ガイドライン収載数の増加による漢方標準治療の拡大、さらに個別化医療への取り組み、未病領域への挑戦に取り組みます。また、すべての大学医学部において、必修科目としての漢方医学教育、漢方外来の設置、漢方医学を指導するための学内講師育成勉強会が実施されるよう、漢方医学教育を支援します。中国事業においては、海外売上高比率50%以上に向け、事業の拡大に取り組みます。



2022年度の市場環境

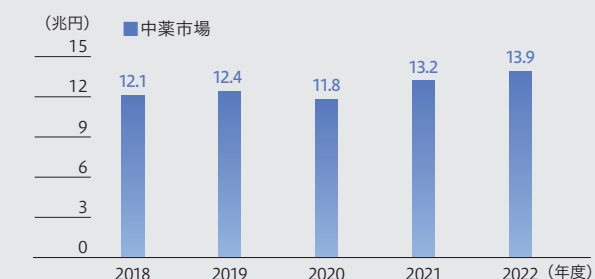
国内市場

「医薬品産業強化総合戦略」において、漢方薬は「我が国の医療において重要な役割を担っている」と明記されており、その必要性は年々増加しています。このような背景のもと、医療用漢方製剤の市場は前年比5.1%伸長し、1,819億円となりました。



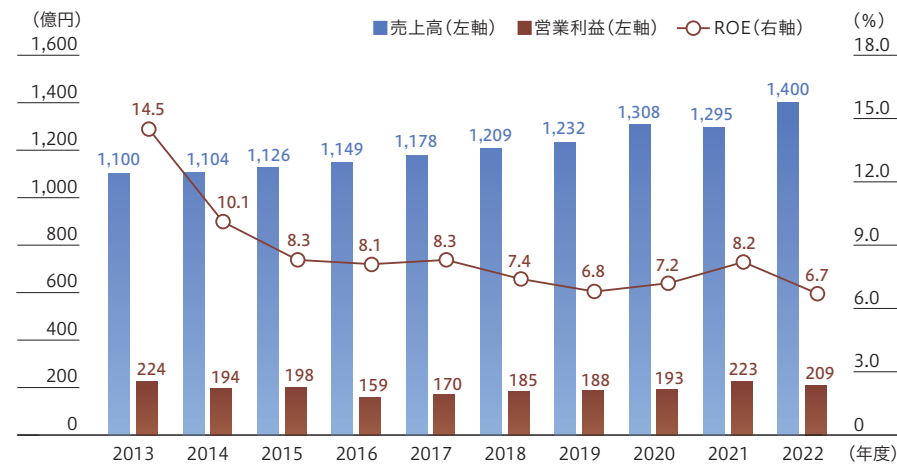
中国市場

「健康中国2030計画綱要」では、現代医学と中国医学の双方を重視し、中薬生産の規範化、規模化を推進するとともに、理論研究と薬品開発に取り組むという方針が発表されています。このような背景のもと、中薬市場は前年比5.6%伸長し、13.9兆円(7,304億円)となりました。



※1 人民元=19.05円(2022年12月末時点)で換算 ※2 中国工業情報部、中国統計局データ

経営指標

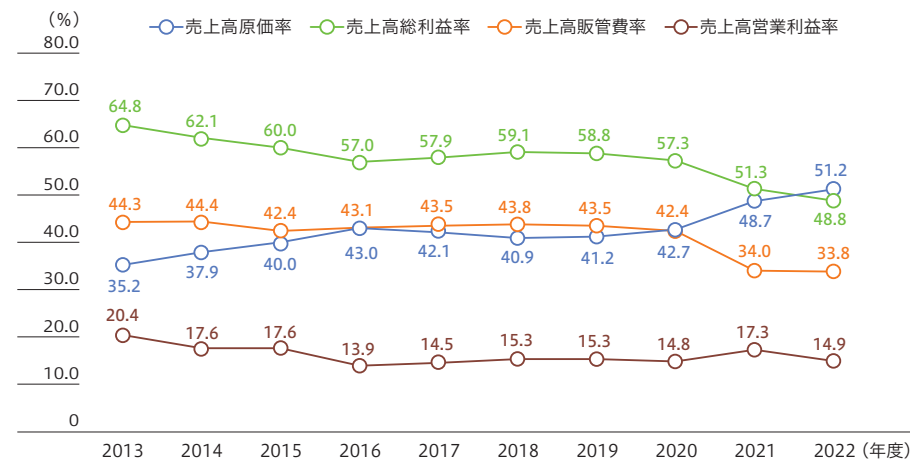


売上高：国内事業の医療用漢方製剤はe-プロモーション効果に加え、COVID-19感染時の症状や後遺症に関連する処方需要増により4.6%の増収となりました。中国事業は生薬プラットフォームにおける主に原料生薬の販売拡大により54.6%の増収となりました。

営業利益：原資材、エネルギー費の高騰、円安および天津工場の稼働に向けた一時費用等の影響により、減益となりました。

※2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用

売上高に対する指標



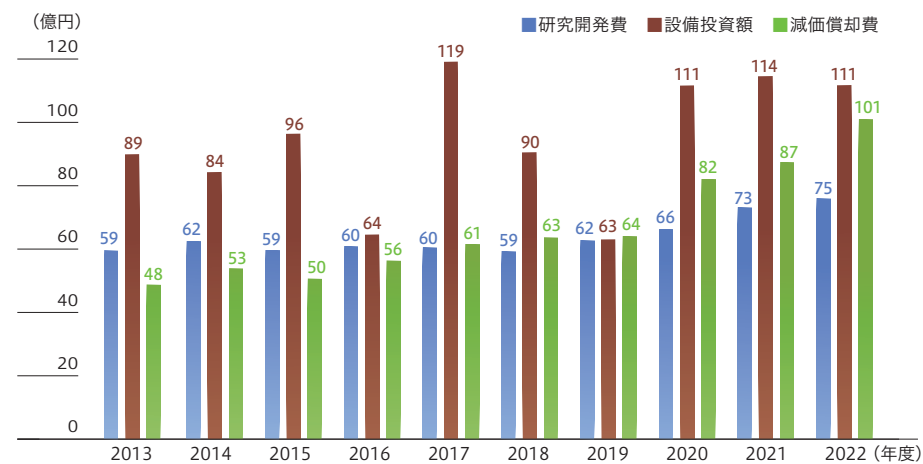
売上高総利益率：薬価改定に加え、原資材、エネルギー費の高騰、円安の影響が生産量増加にともなう生産性向上を上回り、売上高原価率が上昇しました。

売上高販管費率：天津工場の稼働に向けた一時費用が発生したものの、販売促進費の効率化等により低減しました。

売上高営業利益率：売上高原価率の上昇が、売上高販管費率の低減を上回ったため、低下しました。

※2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用

研究開発費、設備投資額、減価償却費

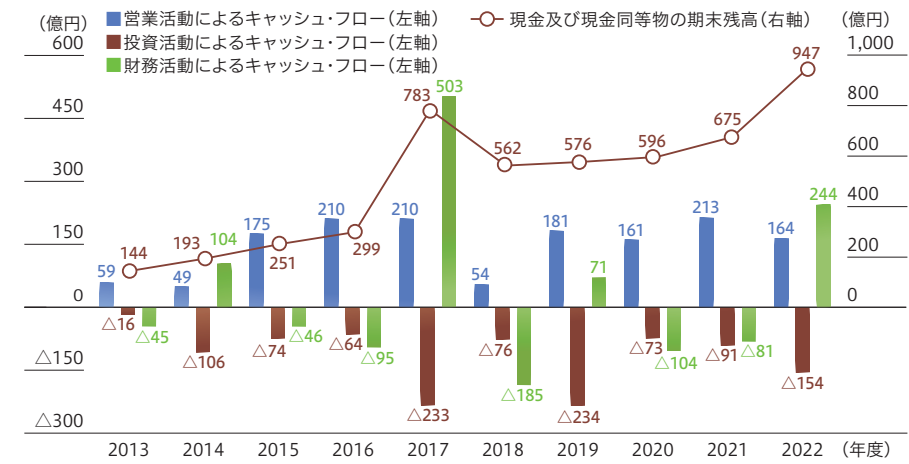


研究開発費：主に漢方製剤のエビデンス構築に加え、米国における大建中湯の上市に向けた費用が増加しました。

設備投資額：主に天津工場の新設、上海工場のリニューアル、その他製造工程における増設を実施しています。

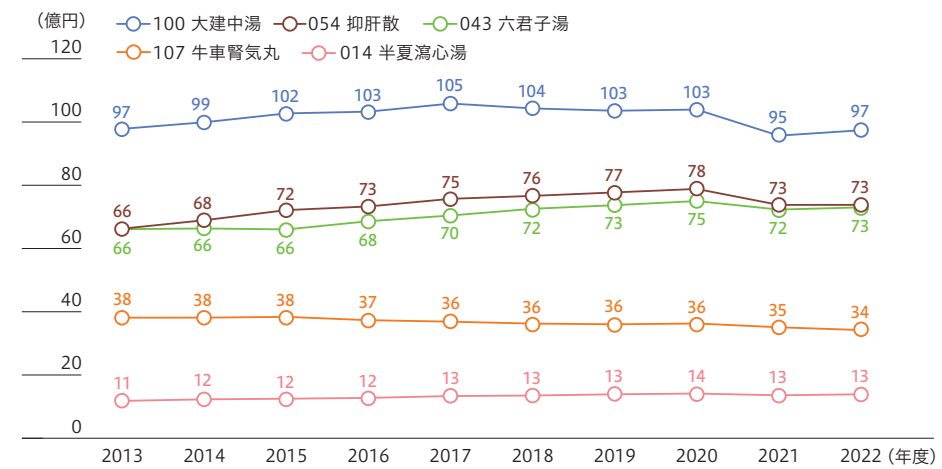
減価償却費：主に天津工場の稼働にともない増加しました。

キャッシュ・フロー



営業キャッシュ・フローは収入項目として税金等調整前当期純利益、支出項目として法人税等の支払いが主な内訳となります。投資キャッシュ・フローは有形固定資産の取得による支出、財務キャッシュ・フローは社債300億円の発行にともなう収入が主な内訳です。その結果、現金及び現金同等物の期末残高は増加しました。

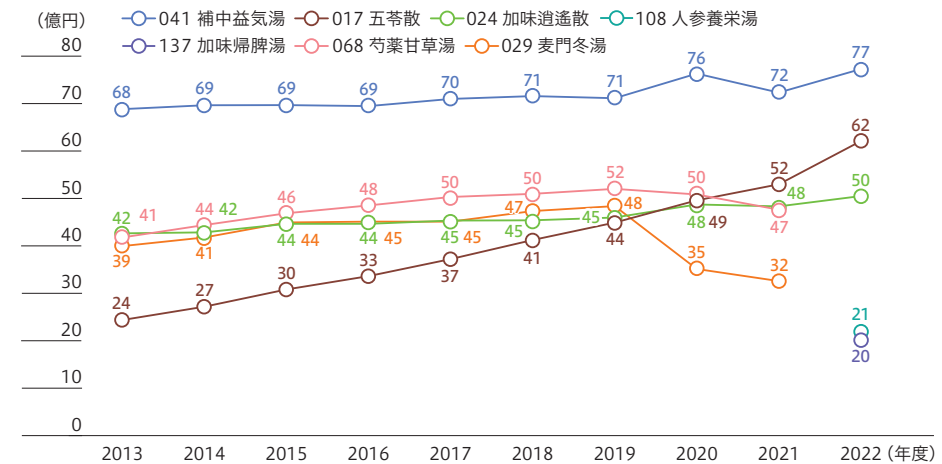
育薬処方売上高



COVID-19の流行および猛暑にともなう急激な需要増により2022年8月から実施した限定出荷に合わせて、情報提供活動を一部制限した影響もあり、育薬処方の売上高は、前年比0.6%増の292億円となりました。

※1 大建中湯、抑肝散、六君子湯は2004年度より育薬処方に設定
 ※2 牛車腎気丸、半夏瀉心湯は2009年度より育薬処方に設定
 ※3 2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用

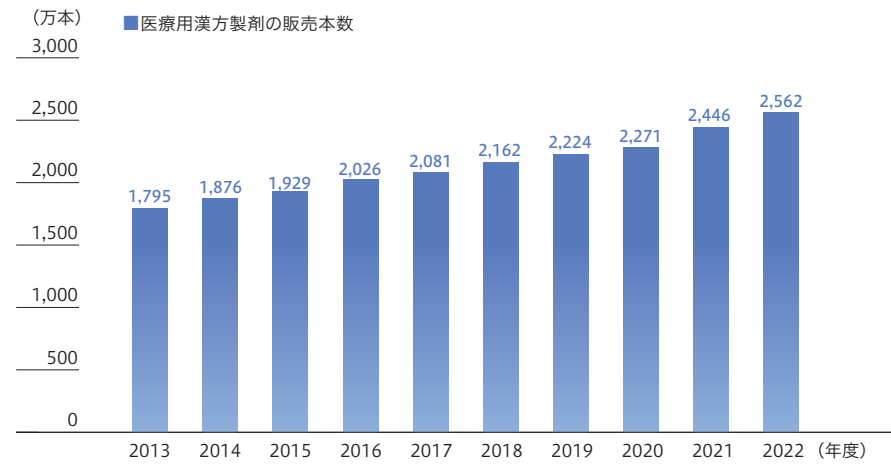
Growing処方売上高



Growing処方は、補中益気湯、五苓散、加味帰脾湯が大きく伸長したことから前年比10.3%伸長の231億円となりました。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る伸長、補中益気湯、加味帰脾湯については、COVID-19の後遺症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活動により伸長しました。

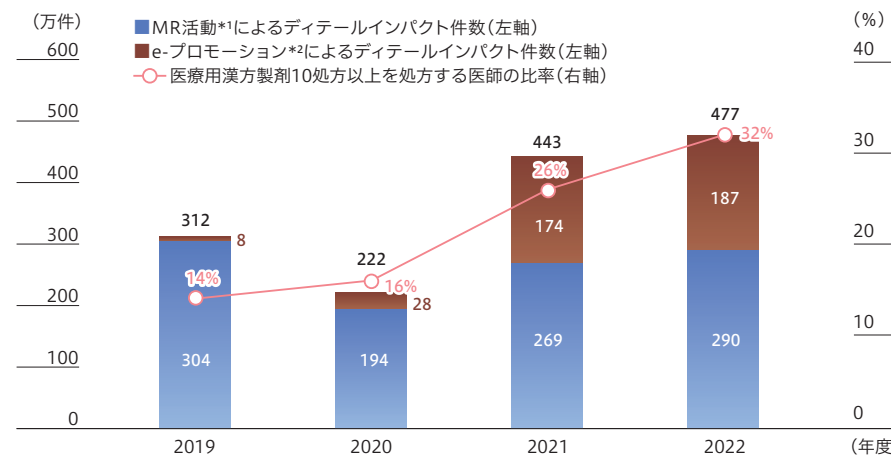
※1 2021年度から「収益認識に関する会計基準」を適用 ※2 2022年度から芍薬甘草湯、麦門冬湯に代わり、人參養榮湯、加味帰脾湯を追加

医療用漢方製剤(129処方)の販売本数の伸長



大学医学部・医科大学・臨床研修指定病院に対する漢方医学の確立・教育の充実の支援に加え、2004年から育薬の推進として漢方製剤のエビデンス構築を進めてきました。エビデンスが数多く集積されたことにより、育薬、Growing処方を中心に診療ガイドラインへの掲載数が増加しました。また、デジタル技術を活用したe-プロモーションなど、情報提供活動の変革にも取り組んだことで販売数量は10年間で1.4倍に増加しました。

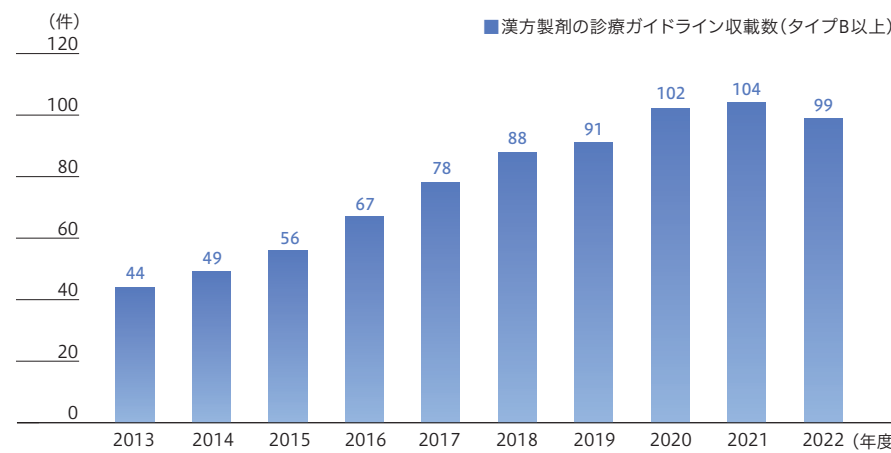
情報提供活動の変革による効果



2021年度からe-プロモーションを強化し、オウンドメディアでの動画配信やWeb講演会等、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、医師による情報認知件数であるディテールインパクト件数が大きく増加し、医療用漢方製剤10処方以上を処方する医師の比率も増加しました。

*1 MRを介したディテール、オンライン面談、院内説明会など
*2 MRを介さないオンライン上の情報提供活動

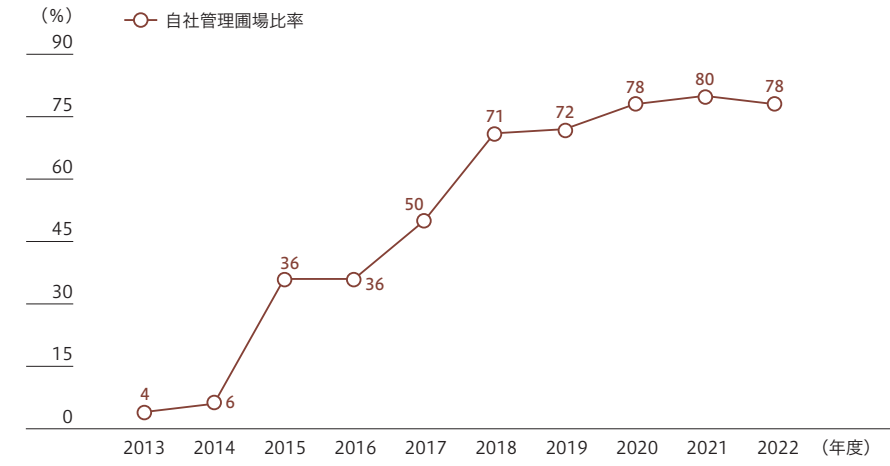
漢方製剤のエビデンス構築



「漢方には科学的根拠がない」という課題に対して、育薬・Growing処方を中心とした研究によりエビデンス構築を進めた結果、診療ガイドライン^{*3}への掲載数は年々増加し、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きました。今後は漢方の標準治療のさらなる拡大のため、漢方製剤の診療ガイドラインへの新規掲載および推奨度向上を目指して研究成果を創出していきます。

*3 科学的根拠に基づき、医師が適切な診断と治療法を決定するために作成される指針

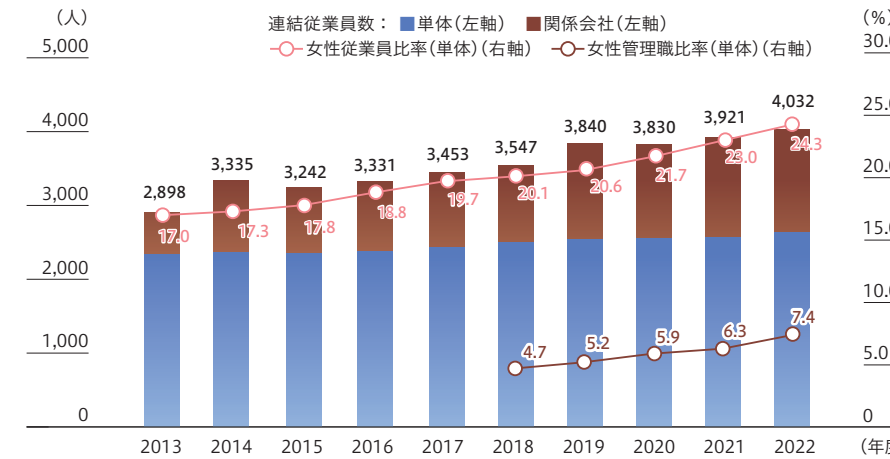
自社管理圃場の拡大



原料生薬の価格と数量の安定、品質保証の強化のため、自社管理圃場^{*4}の継続的な拡大に取り組んだことにより比率は約8割となっています。今後も継続的な拡大を目指します。漢方製剤の原料となる生薬の栽培・調達から、エキス製剤の製造・販売までを一貫して管理することで、高品質な漢方製剤を安定的・効率的に供給が可能となり、競争優位の源泉となっています。

*4 当社が直接に栽培を指導することができ、栽培にかかるコストの把握と原料生薬の購入価格の設定が可能な圃場

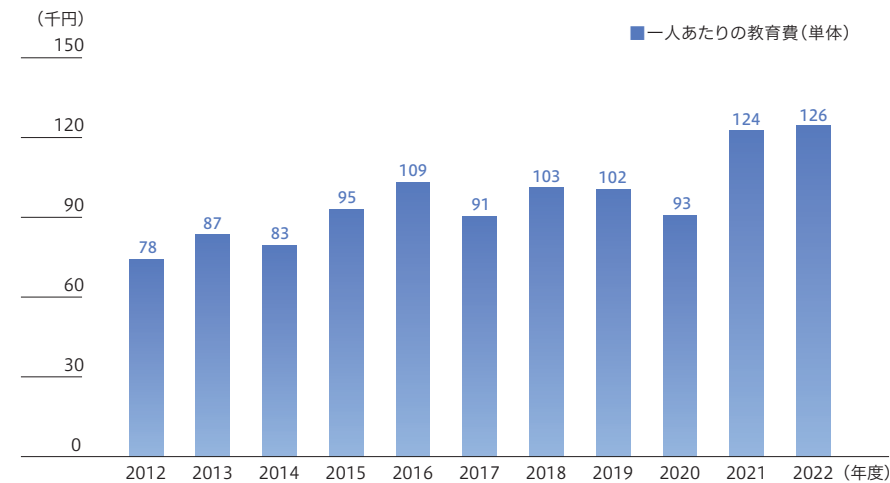
従業員の状況



多様性を重視した公平・公正な採用と登用を継続するという方針のもと、採用では、女性採用比率50%の維持・継続に取り組み、女性従業員比率は高まっています。また、経営人財や経営人財候補を対象にした養成プログラムである経営基本講座など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など、早期のキャリア開発・形成支援により、2035年度の女性管理職比率は30%を目指しています。

※女性管理職比率については、各年度における4月1日時点の割合

一人あたり教育費用



組織・人的資本こそが企業・事業価値を創造する源泉であるとの考えのもと、積極的に人的資本への投資を行っており、一人あたりの教育費は増加しています。2020年度はコロナにより一時的に減少したものの、直近ではWebによる開催など、研修回数自体も増加しています。

※単体一人あたりの教育費算方法：単体教育費÷単体従業員数(年度末3月末日付人数)

中期経営計画の概要

バックカスティング経営の実践

長期経営ビジョンの実現に向け、各事業ビジョン・事業戦略を明確化した上で、バックカスティングで3つのステージに分け、ロードマップとしての中期経営計画を策定しています。

1st stage (2022～2024年度)にあたる第1期中期経営計画は先行投資の期間と位置づけ、5つの戦略課題と数値目標を設定しております。国内事業の持続的な安定成長を支えるべく、生産能力の増強と生産性向上(自動化・DX化)を目的とした生産設備などへの投資、中国事業のIT基盤の構築や、製剤プラットフォームにおける中成薬事

業の参入のためのM&Aに投資をします。また、漢方治療の個別化、未病の科学化等に向けた研究開発にも重点的に投資をします。

現状は国内の医療用漢方製剤事業が中心のため、エネルギーや原資材価格の高騰、円安の影響等の価格転嫁が難しいビジネスモデルですが、長期経営ビジョンの実現に向けて達成すべき水準を見据えた数値目標を設定しています。

そして、2nd stage (2025～2027年度)で投資した事業や設備稼働が本格化し、3rd stage (2028～2031年度)は投資の成果を利益として本格的に回収していく計画です。

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031実現へのロードマップ

		1st stage 2022～2024年度 発芽-Germination-	2nd stage 2025～2027年度 成長-Growth-	3rd stage 2028～2031年度 開花-Flowering-
医療用漢方事業		漢方治療の標準化 漢方治療の個別化	10処方以上処方医師 50%以上	診療領域基本処方すべて 処方する医師 50%
研究開発		漢方治療の個別化 未病の科学化	研究	開発
中国事業	製剤PF	中成薬事業	参入	基盤構築
	生薬PF	生薬・飲片・ 「薬食同源」製品	売上拡大	ブランド確立
	研究PF	中薬研究センター	設立	機能拡充
スマートファクトリー		自動化範囲拡充	監視・管理へのシフト	スマートファクトリー実現
労働生産性	営業	1MRあたり売上高(円/MR)		
	生産	物的労働生産性(箱/人)		
	生薬	生薬手配量あたり人件費(円/t)		生産性2倍 (2021年度比)

数値目標(2024年度)

売上高 1,620 億円	営業利益 290 億円	ROE 8%
------------------------	-----------------------	------------------

前提条件：(薬価改定) 2022年度、2023年度、2024年度 (為替レート) 2022年度 19.5円/元、125.0円/米ドル 2023～2024年度 19.0円/元、120.0円/米ドル
※2022年5月公表時点

事業別戦略

	医療用漢方事業	中国事業
事業ビジョン	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状態	中国国民の健康に貢献している状態
事業戦略	漢方医学の確立 漢方医学に基づき「診療領域基本処方」すべてを処方する医師が2人に1人以上となる医療現場の実現	中国で信頼される中薬企業になる 中国国民の健康に貢献している中薬企業として認知される

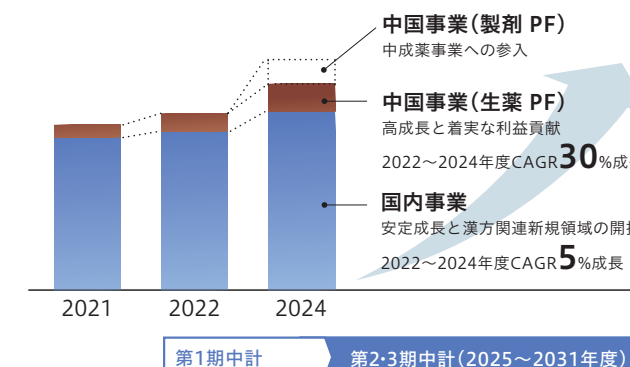
第1期中期経営計画戦略課題

戦略課題	成長 (事業規模の拡大)		収益力 (利益率の向上)		将来に向けた成長投資	
	売上総利益	売上高販管費率	運転資本回転率	固定資産回転率	投下資本回転率	維持
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	✓	✓	✓			✓
サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組み	✓	✓	✓			✓

事業規模の拡大

第1期中期経営計画においては、国内事業は処方医師数増加・市場拡大にともなう持続的な安定成長により、従来より高い水準である売上高CAGR5%を目指します。

中国事業は原料生薬、飲片の販売を中心とした生薬プラットフォームにおいては売上高CAGR30%の高成長を図るとともに、製剤プラットフォームにおいてはM&Aによる中成薬事業への参入を目指します。



漢方バリューチェーンの改革を通じて、 ビジョンの実現を目指します



杉井 圭

取締役Co-COO
(共同最高執行責任者)

5つの戦略課題は、いずれも前進。昨夏の限定出荷を省察し、「ダム式経営」を実践

長期経営ビジョンの諸施策を実行する2022年度からの10年間は、ツムラが日本の漢方薬企業から「グローバルヘルスケア企業」へと変貌を遂げ、未病や養生の領域にも事業を広げていく重要な転換期と捉えています。第1期中期経営計画1年目にあたる2022年度は、為替変動やインフレの加速など急激に変化する外部環境の影響を受けながらも、5つの戦略課題を着実に前に進めることができました。

ただし、昨夏に限定出荷の措置を講じたことは、非常に重く受け止めています。私たちはこの経験を省察し、今後は漢方製剤の生産能力を適正にコントロールできる「ダム式経営」を実践していかねばなりません。その方策として、ハード面では生産設備の特性や経済的な稼働水準を見極め、生産能力に適度な余裕を持たせるよう、グループ内での調整に努めます。ソフト面では、需要の変動に

柔軟な対応ができるよう、人が介在する業務のあり方や組織体制など、プロセス全体を見直していきます。

現在、国内事業では、第1期中期経営計画期間において、医療用漢方製剤を10処方以上使い分けされる医師が、臨床医全体の50%以上を占める状態を目指しています。2022年度は、e-プロモーションとMR活動の組み合わせ手段を多様化した情報提供活動により、全臨床医に占める比率が1年間で26%から32%にまで高まりました。

漢方市場は、まだ大いに伸びしろがあると考えています。これまで情報をお届けできていない医師を含め、一人ひとりのニーズに沿った質の高い情報を提供し、その先にいる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を目指していきます。

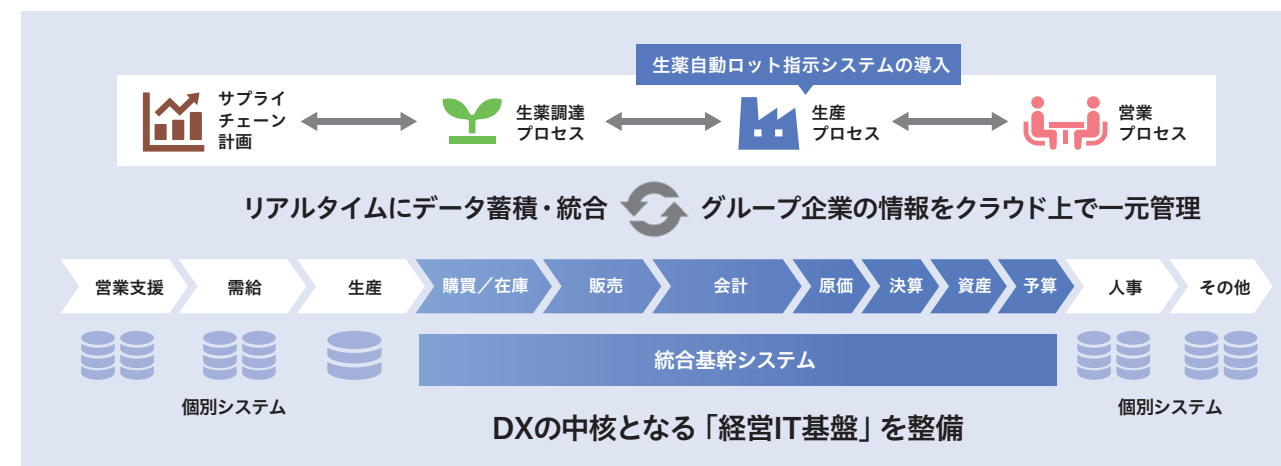
天然物由来の医薬品の価値向上と、サプライチェーン全体の安定化・効率化を図るDXを推進

ツムラグループにとってのDXは、「漢方バリューチェーンの改革」がその中心であり、2つの重点があると考えます。

1つ目は、天然物由来の多成分系複合製剤である漢方薬の価値を高めることです。有効性や安全性に対するエビデンスの集積や品質管理は、AIや分析技術の飛躍的な発展によって、複雑な成分の解析が可能になり、一気に進展する可能性を秘めています。現在、これらの研究成果を起点に、製造、生薬栽培まで多成分で紐づけられた一貫したデータベースを構築しており、処方の精度向上を目的とした漢方診断サポートシステムへの活用も見据えています。こうした取り組みが、一人ひとりに寄り添った個別化医療の実現につながると考えています。

2つ目は、サプライチェーンにおける計画業務の自動化です。原料生薬は天然物であり、含有成分のばらつきを一定の範囲内に収めて均質性の高い製品に仕上げる必要があります。従来は、長年の経験を有する従業員により原料配合の計画と組み合わせ業務を行っていましたが、2023年7月新規開発した「生薬自動ロット指示システム」の稼働により、人手では数カ月単位が限界だった配合計画を数年先までに長期化することが可能になります。今後は漢方バリューチェーン全体でシステムとのさらなる連動を進め、在庫量の適正化など、サプライチェーン全体の安定化・効率化を飛躍的に向上できると考えています。

統合基幹システムの導入 ～漢方バリューチェーンのDX化、データドリブン経営の実現～



全従業員にマインドの変化を促しながら、サステナビリティ活動の実効性を高めていく

自然の恵みを生かして人々の健康に貢献する当社グループの事業は、元来サステナブルだと言えます。原料である植物が成長する過程でCO₂を吸収するため、事業活動そのものでカーボンマイナスに貢献できるポテンシャルを持っています。一方で、製造・流通工程で生じる環境負荷の軽減が目下の課題になっています。この課題解決に向けて、各拠点での太陽光発電の導入をはじめ、水や生薬残渣を循環利用するモデルの開発など、計画的に進めています。

なお、2023年度より、従業員信託株式交付制度を導入しました。中長期的なサステナビリティビジョンと報酬を

連動させ、ビジョンの実現に従業員全員で取り組む意図を伝えることで、日々の業務に向き合うマインドの変化を促すのが、この制度の狙いです。従業員エンゲージメントを向上させながら、組織の目指す方向性を揃え、サステナビリティ活動の実効性を高めていきます。

昨今はデジタル技術の加速度的な発達により、永年苦慮してきた課題が解決できる絶好のチャンスが到来したと認識しています。コンピューターサイエンスを学び、サプライチェーンマネジメントを専門に手がけてきた私の経験も活かしながら、組織全体で経営理念「自然と健康を科学する」を体現していきます。

営業キャッシュ・フロー創出と成長投資

営業キャッシュ・フロー創出のために、国内の漢方事業の持続的拡大、中国事業は生薬プラットフォームの事業拡大を図るとともに、製剤プラットフォームはM&Aによる中成薬事業への参入を目指します。

インフレにともなう原資材、エネルギー価格の高騰、円安等、外部環境の影響はありますが、販売・生産規模の拡大にともなう原価率低下、為替予約による為替変動リスクのヘッジ、自社管理圏の拡大による原料生薬価格の安定化などにより売上総利益率の低下を抑制し、経費と先行投資のバランスを考慮した販管費のコントロール等により、営業利益率の向上を目指します。

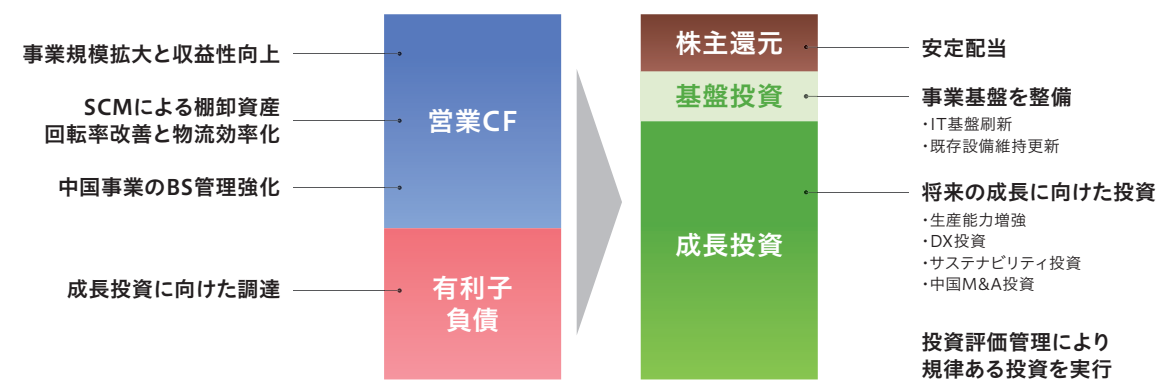
運転資本回転率はSCMシステムの高度化により、棚卸資産回転率の向上を目指すものの、BCP（事業継続計画）の観点からの適正在庫水準見直しや円安の影響などのマイナス面もあり、できる限り現状維持を目指します。固定

資産回転率は生産設備・ITシステムの先行投資などにより低下する方向ではありますが、できる限り垂直立ち上げなどにより抑制することで、投下資本回転率の低下を最小限に抑えていきます。

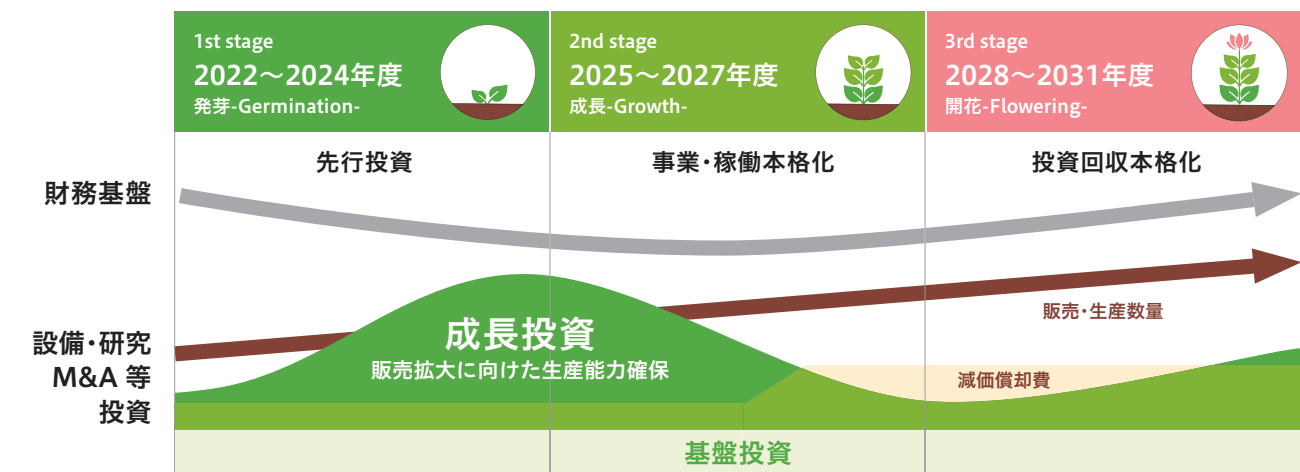
これらの取り組みにより営業キャッシュ・フローの安定的な創出を目指します。

第1期中期経営計画においては、将来に向けた成長・事業規模拡大のための先行投資が集中する期間となり、創出するキャッシュ・フローに加え、資金調達を予定しています。

2022年9月8日には既発債の償還資金の一部および成長投資の資金として300億円の社債を発行しました。厳格な投資評価管理により規律ある成長投資を実行していくことにより、長期ビジョンの実現による企業価値の向上を目指すとともに財務の健全性も維持していきます。

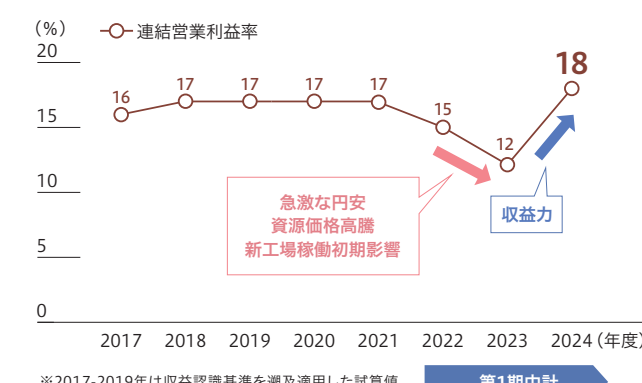


投資と財務の長期イメージ



国内事業の収益力向上

販売	従来を上回る販売伸長を実現 医療用漢方製剤 129 処方 販売本数伸長率（年平均） 2017-21年：+ 3.8% ⇒ 2022-24年：+ 5.4%
価格	ツムラ漢方製剤の価値の継続的な訴求
原価	生産性向上により原価上昇を抑制
研究開発	未来への種まきと研究テーマ絞込によるコントロールを実施
人員	一人あたり付加価値の向上と 適正人員へのコントロールを実施
経費	費用対効果の管理徹底と適正水準への圧縮を実現

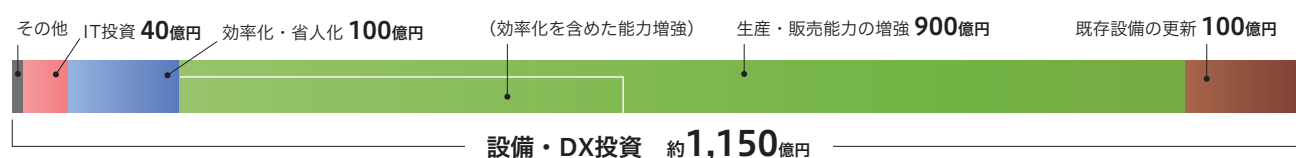


将来に向けた成長投資

第1期中期経営計画は、国内事業は医療用漢方製剤の持続的な安定成長を支えるべく、生産能力の増強と生産性向上（自動化・DX化）を目的とした生産設備などへ約1,000億円を投資します。中間製品を製造する天津工場の新設に加え、国内の既存工場においては、各製造工程の増設を実施します。

中国事業はIT基盤の構築等に約150億円を投資することに加え、製剤プラットフォームにおける中成薬事業の参入のためのM&Aに投資をします。

研究開発については約240億円を予定しており、新規疾患領域、漢方治療の個別化、未病の科学化等に向けた研究開発に重点的に投資をします。



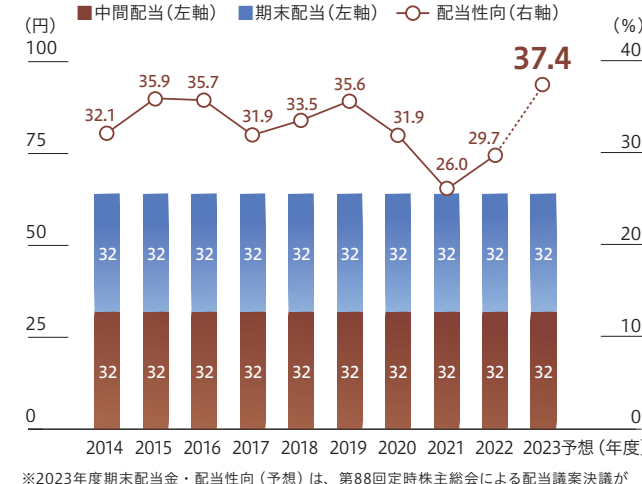
株主還元

ツムラは毎期取締役会で議論し、ツムラグループ事業の継続的な発展を目指し、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、安定配当をする方針としています。

現在は、2031年ビジョンの実現に向けた先行投資・基盤構築のステージであり、安定配当を継続した上で、TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031の実現による企業価値向上に向けて、従来より高い水準の国内事業の成長を支える生産能力の確保、中国事業の拡大に向けたM&AやIT基盤構築、生産性向上のためのDX投資等の成長投資を実施しています。

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おり、できる限り早期に解消すべく、企業価値向上の実現に努めています。

配当金および配当性向の推移



成長投資を着実に実行。
中長期的な企業価値の
向上に向けた
「道筋」をつくります

半田 宗樹

取締役CFO
(最高財務責任者)



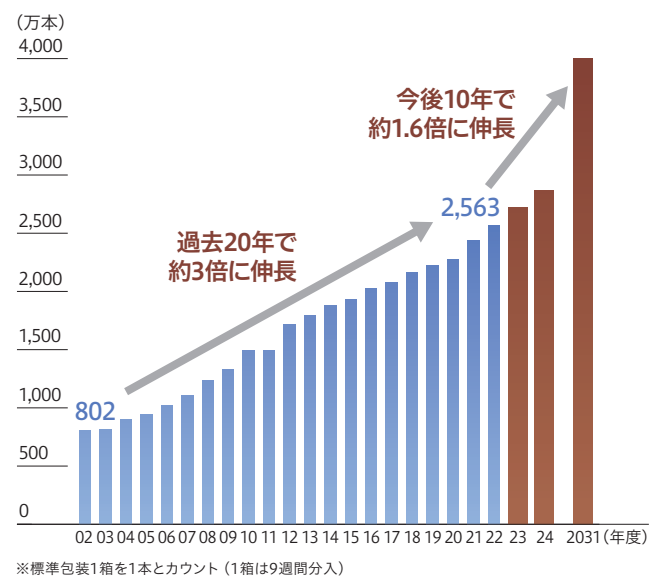
長年培ってきた漢方バリューチェーンが、持続的に収益を生み出す原動力

漢方市場において、薬価収載されているツムラの医療用漢方製剤129処方、医療ニーズの変化にともなう処方の変動は生じるものの、不要になる処方は存在しません。したがって高齢化や女性活躍推進の機運の高まりなど、社会構造や疾病構造の変化を取り込むことで、長期にわたって持続的に収益が見込める事業だと言えます。

また、ツムラグループは天然物である原料生薬の栽培工程から管理することで原料の品質をコントロールしており、医薬品としての安全性・有効性・均質性を高める技術とノウハウを保有しています。当社グループならではの無形資産を形成できた背景には、長い年月をかけて原料生薬の栽培・調達から製造、販売に至るまでの独自の漢方バリューチェーンを構築してきた強みがあります。

この20年間で、医療用漢方製剤の販売数量は約3倍に

医療用漢方製剤129処方 販売数量推移



伸長しています。ただし薬価引き下げの影響を受け、販売数量の伸長率=売上伸長率にはなっていません。収益性を高めるには、堅調な売上伸長に対応した生産能力を増強しながら生産性向上などによる原価のコントロールが重要と捉えています。

国内の漢方事業は、原料生薬の多くを中国から調達しているため、為替の影響を受けやすい収益構造になっています。現状は為替予約でヘッジしているものの、抜本的な

成長機会を確実に捉えるために、スピード感を持って投資を実行していく

これまで国内の医療用漢方事業は年率2～3%で伸長してきましたが、今、新たな成長局面を迎えています。2022～2024年度までの第1期中期経営計画では、年平均の成長率を5%と計画しており、この想定のもとで生産設備の増強に努めています。天津の新工場は、3期工事までを計画しており、最終的には国内事業向けの漢方エキス粉末の生産能力を3割以上アップさせます。造粒・包装などの工程の増設を含めると、第1期中期経営計画の3年間は投資規模が大きくなりますが、成長機会を確実に捉えるために、スピード感を持って実行していきます。

一方、長期経営ビジョンでは、中国事業の売上を国内

対策にはなり得ません。長期的には中国事業の売上高を拡大し、国内事業と同程度の規模にすることが、事業構造としてヘッジにもつながると考えています。なお、2023年4月の薬価改定では、急激な原材料費の高騰により不採算に陥っている品目について「不採算品再算定」の適用を受け、当社製品では40処方の薬価が見直された結果、改定率は129処方の加重平均でプラス2.3%となりました。

事業と同規模まで成長させ、海外売上高比率50%以上を目指しています。生薬プラットフォームでは業界の発展をリードする生薬・飲片企業として中国トップシェアの水準を目指しており、「薬食同源」製品の強化も図っていきます。第1期中期経営計画においては、CAGR30%以上の成長を計画しており、外部販売比率50%超を達成します。製剤プラットフォームでは中成薬企業としてブランドの確立を目指し、当社の品質、エビデンス構築、製造技術のノウハウを活かした事業展開を図っていきます。第1期中期経営計画においては、古典処方をターゲットとし、基盤構築を進めます。

ツムラグループの本質的な価値を、ステークホルダーの皆様へ正しく伝える

中長期的な課題は、CCC*の改善によるキャッシュ・フロー経営の強化です。この課題に取り組むために、一つの例ですが、グループ全体で戦略的かつ適正な生薬在庫管理を可能にするシステム構築に着手しています。

また、AI・ロボット等の活用による生産性向上は、製造工程はもちろんのこと、生薬の自動選別をはじめ、さまざまな業務領域において漢方バリューチェーンの改革を進めています。

キャッシュ・アロケーションについては、原資となる営業キャッシュ・フローの創出に加えて、有利子負債による調達を計画しています。生産能力増強やシステム構築のための成長投資は、長期経営ビジョンの実現に不可欠ですが、株主還元とのバランスについては、今後の事業展開のステージにおいて課題があると認識しており、取締役会において真摯に議論しています。

また、当社のPBR1倍割れという現状は、投資家の皆様からの期待に十分に答えられていない状況でもあり、忸怩たる想いです。その一方で、これまで不透明さがあった国内事業における薬価の問題、中国事業の戦略など、従前とは異なる局面もあり、これまで十分にお伝えできなかったプレ財務資本の価値などについても、ご理解いただけるよう取り組んでいきます。

私の役割は、成長戦略に基づいた計画を定め、中長期的な企業価値向上に向けた「道筋」をつくることだと考えています。そしてもう一つは、当社グループの本質的な価値を、積極的なIR活動等を通してステークホルダーの皆様へ正しく伝えることだと認識しています。これからも、当社グループの成長の確からしさをしっかりと示していきます。

*キャッシュ・コンバージョン・サイクル。仕入債務を支払ってから、売上債権を回収するまでの所要日数を示す財務指標