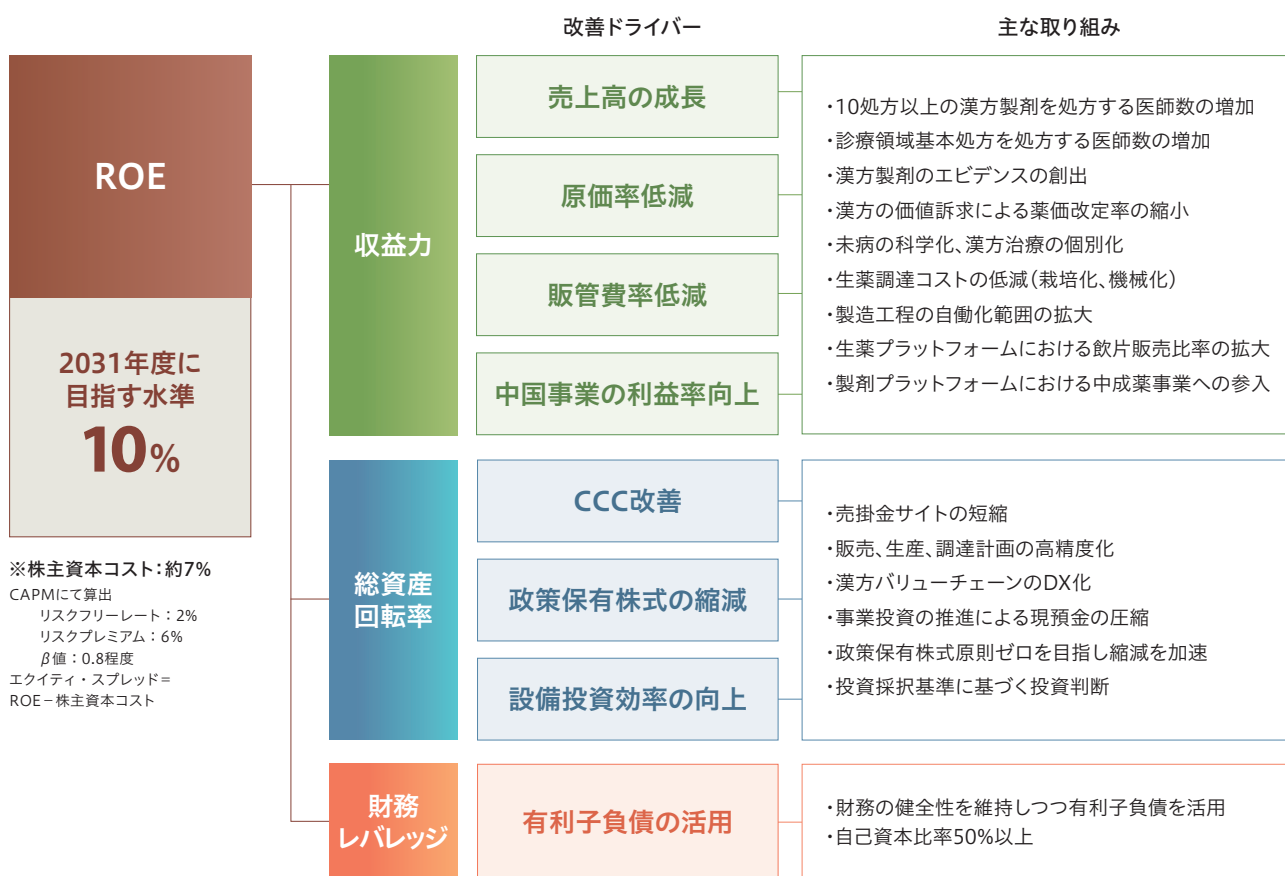


中長期的な企業価値向上の実現(ROEの向上)

ツムラグループは、事業を持続的に発展・成長させるための積極的な投資により企業価値の向上を図ることが、最終的に株主・投資家の皆様への最大の還元になると考えています。長期経営ビジョンおよびサステナビリティビジョンの実現に向けて、定性的目標である5つの戦略課題

と中長期環境目標の達成に取り組むとともに、ROEを持続的な株主価値向上に関わる重要な経営指標として捉え、「収益力」「総資産回転率」「財務レバレッジ」の3つの要素に分解して、改善に向けた取り組みを加速させています。



第2期中期経営計画のアクションプラン

①収益力

売上高の成長については、国内事業の医療用漢方製剤では、診療領域基本処方を処方する医師数の増加やさらなるエビデンス構築により、年間100万箱ペース(CAGR換算で約4%)の数量伸長に加え、OTC漢方においても取扱店舗数の拡大を図ることで、国内事業の売上高CAGRは4.5%を目指します。中国事業は、生薬プラットフォームにおける飲片を中心とした販売拡大により、売上高CAGR30%と利

益率の改善を目指します。製剤プラットフォームは、中成薬事業への参入と基盤構築を早期に進めていきます。

原価については、生薬調達コストを含む製造費用の低減に取り組めます。第2期中期経営計画の期間は、製造ラインや技術関連の人財の先行採用により、単位あたりの製造費用は労務費、減価償却費を中心に一時的に増加する見通しですが、新規ロボットやAI技術の活用を見据えた製造工程の自動化範囲の拡大と新工場への実装に取り組むこと

で、2031年度までに自動化によるローコストオペレーションを段階的に実現していきます。生薬調達コストの低減に向けては、野生生薬の栽培化の拡大とともに「栽培、一次加工、選別工程」の自動化を推進しています。各拠点への早期展開に取り組み、2035年度以降を目途に2021年度比で労働生産性を2倍以上に高めることを目指しています。

販管費は、未病の科学化や漢方製剤のエビデンス構築等に資する研究開発費として、今後も連結売上高比率5%程度の水準を確保します。その上で、漢方バリューチェーンにおけるDXによる生産性の向上効果によって、従業員1人あたりの売上高を2021年度比で2倍以上に伸ばし、販管費率は20%台前半に抑制することを目指しています。

②総資産回転率

CCCの改善、政策保有株式の売却、設備投資効率の向上などにより、総資産回転率の改善を目指しています。

CCCの改善は中長期的な課題でもあり、サプライチェーン全体のバランスとリスクを踏まえて取り組んでいます。2024年度に推進した売掛金サイト短縮の取り組みにより、CCCは0.5カ月程度改善しましたが、開発・導入した「生薬調合指示システム」を柱とし、生薬の栽培から始まる漢方バリュー

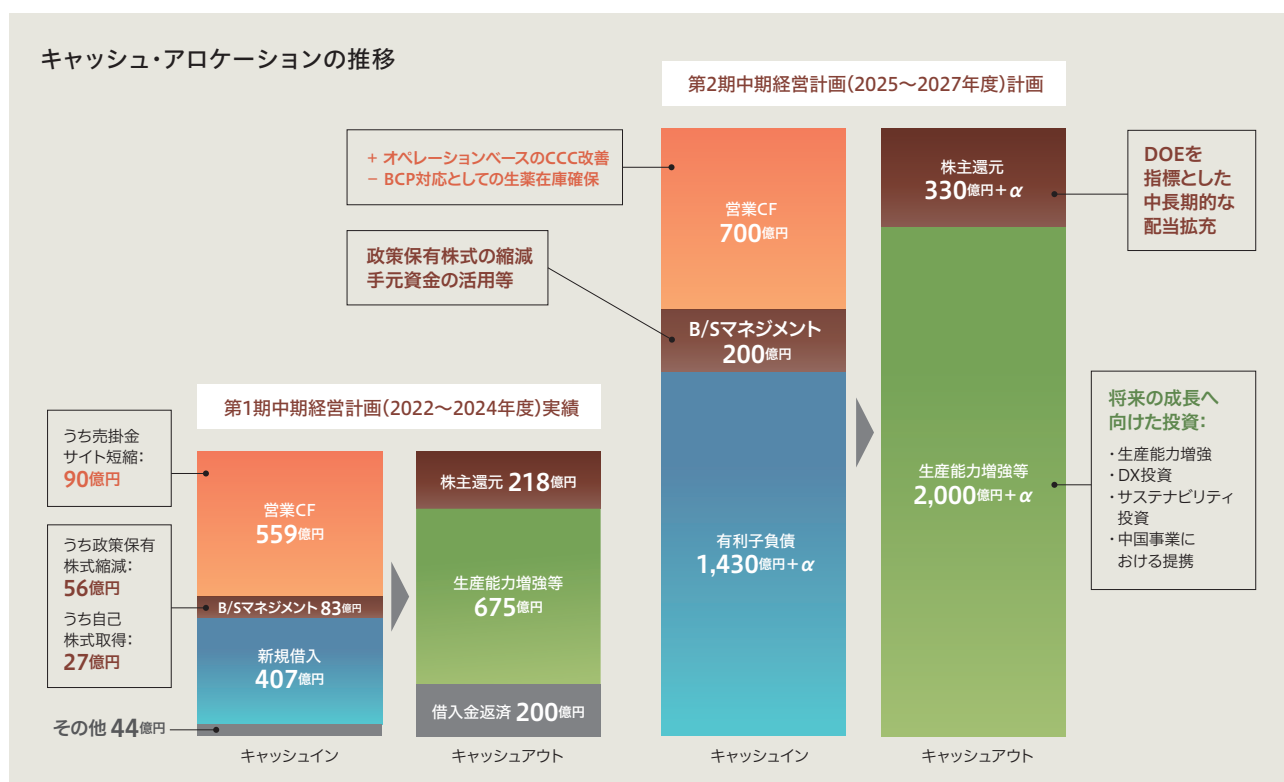
チェーン全体の変革を推進していくことで、オペレーションサイクルのCCCはさらに3カ月程度の短縮を目指します。

政策保有株式については、2024年度は前年度末比で約3割の縮減を実現しましたが、まずは早期の半減を実現します。加えて、第2期中期経営計画の期間での原則ゼロを目指し、取り組みを加速していく方針です。

設備投資に関しては、第2期中期経営計画の3カ年を「“Cho-Wa”（調和）のとれた未来実現への成長戦略・投資」の期間と位置づけており、国内事業の生産能力増強を中心とした成長投資に約1,800億円を投資する計画です。投資案件の費用対効果を見極めるため、NPVやIRRなどの投資採択基準を設け、資本コストや資本効率を意識した経営判断を実践しています。

③財務レバレッジ

第2期中期経営計画期間の成長投資の資金は、有利子負債の活用により資本効率を高めていく財務レバレッジの活用を基本とします。これにより、自己資本比率は低下する見通しですが、財務健全性は確保しつつ、最適資本構成を追求していきます。



※2025年5月12日（第2期中期経営計画発表）時点

漢方製剤の生産に関わる投資計画

今後の医療用漢方製剤を中心とした販売数量伸長や老朽化した工場の稼働停止・メンテナンス計画等を勘案の上、第1期中計から後ろ倒ししたものを中心に投資を実施します。

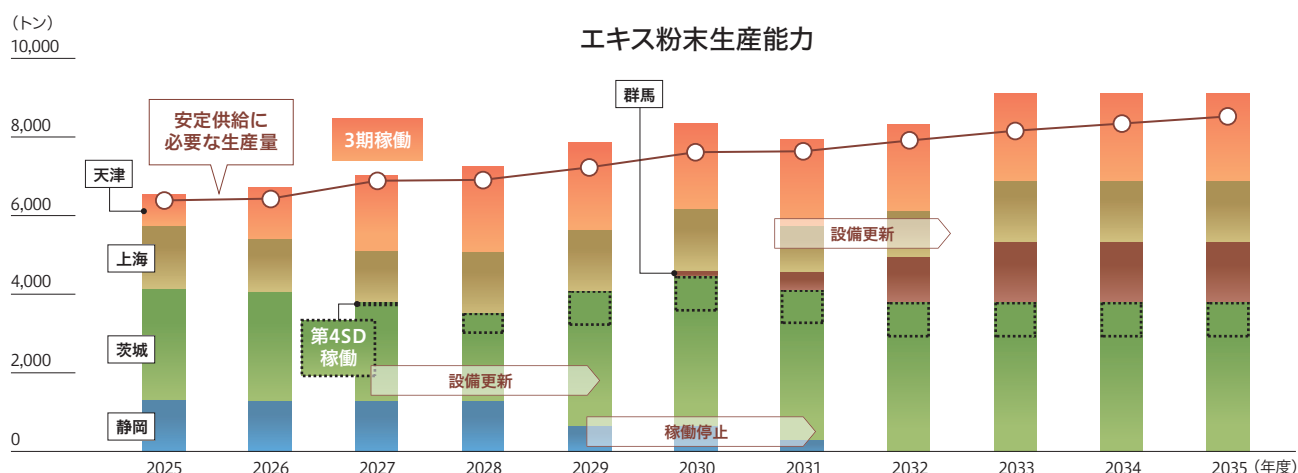
エキス粉末の製造工程においては、静岡工場は老朽化にともない2031年頃を目途に稼働停止を予定しています。これに加え、茨城工場、上海工場での設備更新のための一時停止への対応として、天津工場の3期製造棟、茨城第4SD棟を建設中であり、今後は群馬工場の建設も進めていく計画です。

造粒・包装工程においては、茨城、静岡の両工場で2029年度以降に設備更新のための一時的な停止を予定しています。また茨城工場は、旧製造ラインを2033年度か

ら順次停止していく予定です。これに対応するため、茨城工場において、さらなる自動化技術を導入した新造粒包装棟の建設を進めています。また群馬工場においても夜間無人運転など大幅な省人化を目指した造粒包装棟の建設を検討していますが、茨城工場の旧製造ラインの延命に向けた技術的検討を進めており、群馬工場の建設時期の後ろ倒しを目指しています。

建設費用が高止まりしていることもあり、第2期中計期間の漢方製剤の生産に関わる投資額は1,800億円規模の投資となる見通しですが、個々の投資額の低減・抑制を図りつつ、投資対効果を案件ごとに精緻に確認し、安定供給と成長のための投資を継続していきます。

エキス粉末製造工程の設備投資と生産能力



造粒・包装工程の設備投資と生産能力

