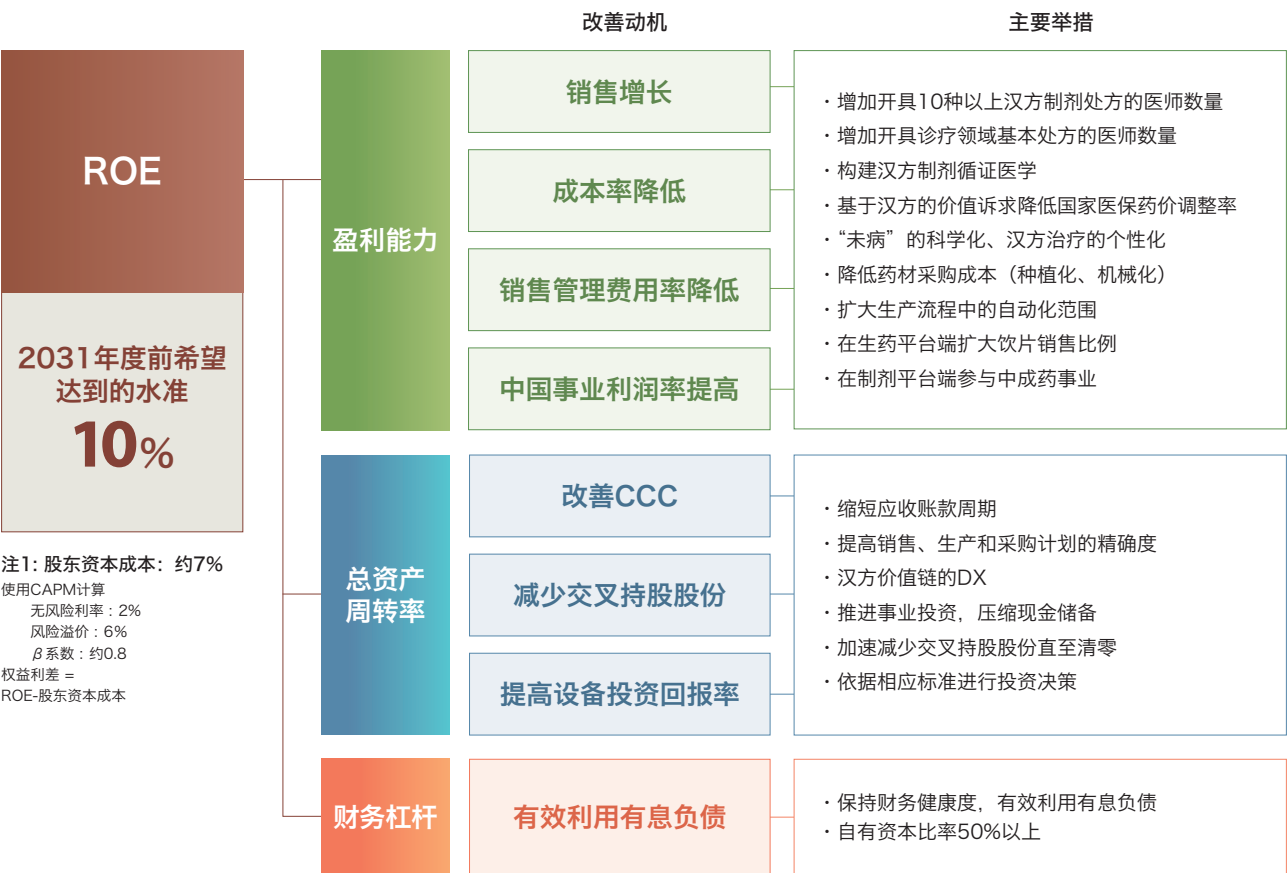


实现中长期企业价值提升（ROE的提升）

津村集团认为，通过积极投资推动事业持续发展与业绩增长，提升企业价值，是对股东和投资者最大的回报。为实现长期经营愿景与可持续发展愿景，津村致力于达成5大战略课题的定性目标及中长期环境目

标，同时将ROE视为衡量股东价值持续提升的重要经营指标，并将其分解为“盈利能力”、“总资产周转率”、“财务杠杆”三个要素，加速推动改善工作。



第二个中期经营计划的行动计划

①盈利能力

在销售额增长方面，日本国内的医疗用汉方制剂领域将通过增加开具诊疗领域基本处方的医师数量，进一步构建循证医学，实现每年100万盒的增长（CAGR约4%）。在OTC汉方领域，则通过增加销售门店数量，推动日本业务销售额实现CAGR 4.5%的增长。与此同时，中国事业将以饮片为核心，扩大生药平台的销售力度，力争实现销售额CAGR 30%的增长，

大幅提高利润率。在制剂平台，我们将加速参与中成药事业，夯实长期发展基础。

在成本控制方面，津村将致力于降低包括药材采购成本在内的生产制造费用。在第二个中期经营计划期间，由于提前招聘生产线和技术相关人财，预计单位制造成本将受人工成本和折旧费用的影响而暂时上升。对此，集团将通过扩大生产流程的自动化范围，积极引入譬如新型机器人、AI等新技术并在新工厂落

实应用，在2031年逐步完成自动化的普及，从而实现低成本运营。此外，为降低药材采购成本，目前我们正逐步扩大野生药材的种植规模，并积极推进“种植、初加工、挑选”工艺的自动化。津村计划在各基地加快落实以上举措，以实现在2035年将劳动生产率提高至2021年的两倍以上目标。

津村将确保销售管理费用保持在合并销售额比率的5%或以上水平，该部分资金将主要用于“未病”科学化和汉方制剂循证体系建设的研发。与此同时，通过汉方价值链的DX提高生产效率，目标是将人均销售额提高至2021年度的两倍以上，并将销售管理费用比率控制在20%~25%之间。

②总资产周转率

通过缩短优化CCC出售交叉持股股份，以及提高设备投资回报率，提升总资产周转率。

缩短优化CCC是一项中长期的工作，我们将基于供应链整体的平衡和风险管控协同推进。2024年，通过实施缩短应收账款周期的举措，CCC已缩短约半个月。未来，我们将以开发并引入的“药材混合指示系统”

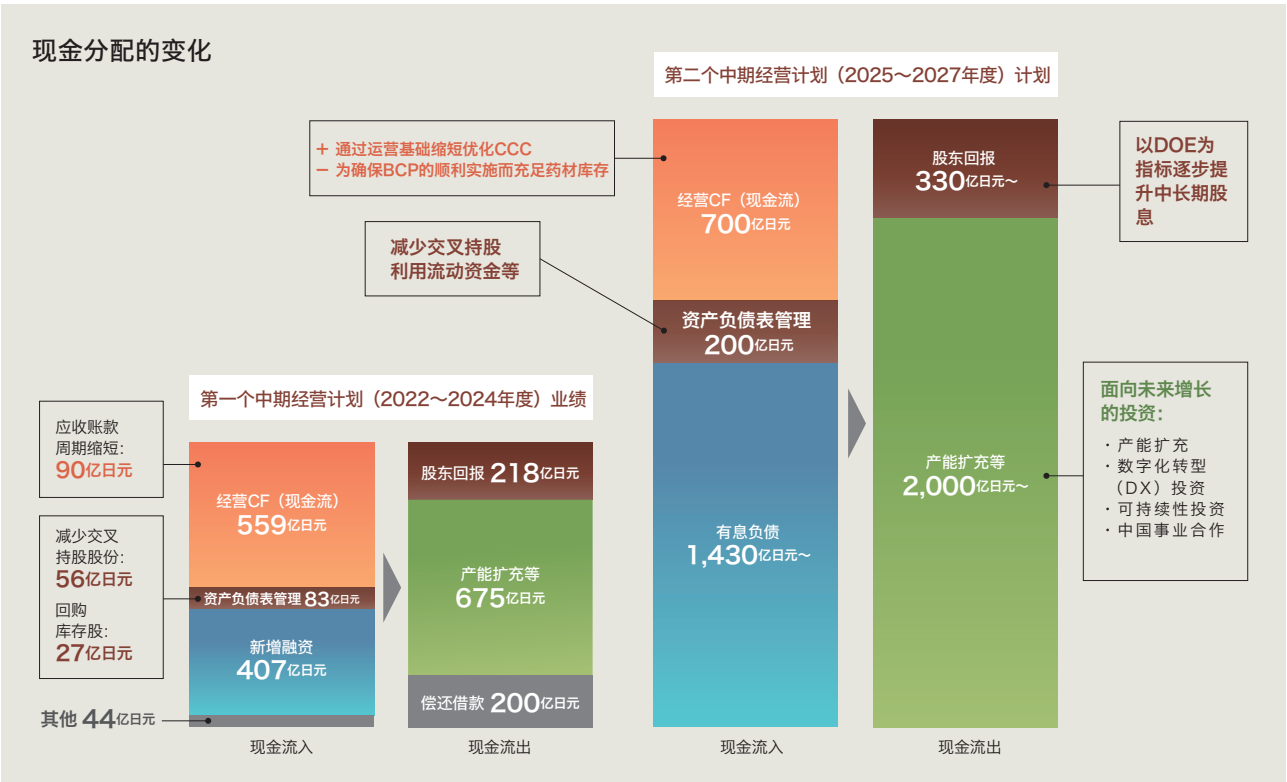
为核心，推动从药材种植开始的汉方价值链的整体变革，以期将运营周期的CCC进一步缩短约3个月。

与上一年度末相比，2024年的交叉持股股份已减少约30%，我们将努力尽早实现持股量减半。此外，在第二个中期经营计划期间，我们将以实现持股量清零为目标，持续推进减持进程。

津村将第二个中期经营计划的3年期定位为“迈向‘Cho-Wa’（和谐）未来的成长战略与投资关键期”，并计划投资约1,800亿日元，主要用于日本国内事业的产能增强等成长型投资。为了评估投资项目的成本效益，津村引入了NPV和IRR等投资决策标准，并将基于资本成本和资本效率做出经营决策。

③财务杠杆

在第二个中期经营计划期间，津村将主要通过合理运用有息负债提高资本效率，并以此作为财务杠杆的基本手段来支持成长型投资。尽管这将带来自有资本比率有所下降，但我们将在确保财务健康度的基础上，追求最佳资本结构。



注2：截至2025年5月12日（第二个中期经营计划发布）

汉方制剂生产相关的投资计划

津村将在综合考虑未来以医疗用汉方制剂为中心的销量增长预期、老化工厂的停产及维护计划等因素的基础上，重点推进从第一个中期经营计划延续下来的投资项目。

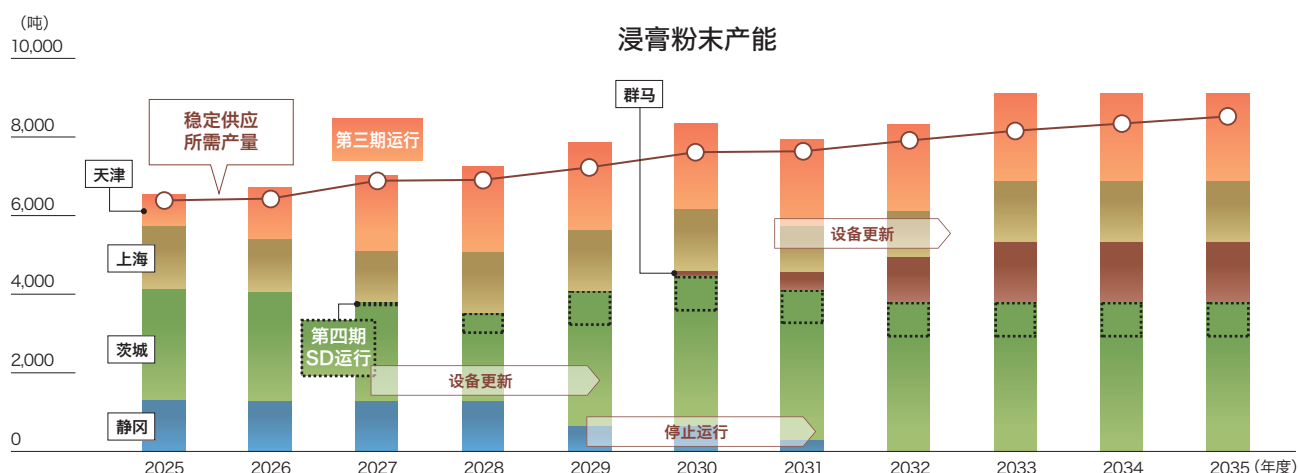
在浸膏粉末的生产工艺中，静岡工厂因设备老化问题，计划于2031年前后停产。茨城工厂和上海工厂也因设备更新将会临时停产。为应对这一系列状况，津村正在积极推进天津工厂的第三期生产车间和茨城第四期SD生产车间的建设，并计划于未来启动群马工厂的建设项目。

在造粒和包装工艺方面，茨城和静岡工厂预计将于2029年因设备更新而暂时停产，而茨城工厂的旧

生产线也将从2033年起逐步停止运行。为此，公司正积极引入更先进的自动化技术，推动茨城工厂新造粒包装车间的建设。群马工厂也在规划建设具备夜间无人操作能力、可大幅节省人力的造粒包装车间。目前，我们正在对茨城工厂旧生产线进行技术研讨，以延长其使用年限，进而考虑推迟群马工厂的建设时间。

由于建设成本持续高企，预计在第二个中期经营计划期间，汉方制剂生产相关的投资额将达到1,800亿日元。津村将通过精细化管理，降低单个项目投资成本，以确保投资效益，并持续推动稳定供应与成长型投资。

浸膏粉末生产工艺的设备投资和产能



造粒和包装工艺的设备投资和产能

