

2020年11月6日（金） 13：00～14：00 第2四半期決算説明会（Web説明会）

〈質疑応答概要〉

・ **上期の売上高計画に対して達成率 99.7%であり、未達であった要因は何か。（資料 P4）**

⇒前年同期比の金額ベースでは医療用漢方製剤 129 処方合計で 1.1%の伸長であったものの、病院（HP）では引き続き COVID-19 の影響を受けた。計画から進捗が遅れているため現状には満足してはいない。連結売上高は達成率 99.7%となっているが、中国事業も含まれているので、国内の漢方事業については、新しい営業の情報提供活動の体制が必要であると考えている。

⇒医療用漢方製剤 129 処方は前年同期比で伸長したものの、コロナ禍で病院（HP）への情報が充分に行き届かなかったため、当初の計画からは 1.5%前後の未達で終わっている。下期からは Web の活用やオンラインツールを使った情報提供活動の体制強化を図っていく。

・ **盛実百草を連結子会社化したことによる 22 億円の売上高計画は、もともと今期の計画に入っていたのか。**

⇒当初の計画に含まれている。

・ **中成薬関連の事業を伸ばすために販路の拡大が必要だと思うが、具体的にどのような M&A を考えているのか。販売する製品がすでに貴社のポートフォリオにあるのか。（資料 P21）**

⇒買収先は中成薬メーカーである。販路の確保もあるが、製品を既に持っているところを対象にする。そして、ツムラがマジョリティを取れることを M&A の条件にしている。当社の競争力の源泉である、ツムラ生薬 GACP で品質を管理していくことが非常に重要だと認識している。高い品質コンセプトの製品を平安津村ブランドで販売できる企業を買収の対象としている。

また、古典処方中薬複合製剤という新しいカテゴリーが中国の政策で打ち出され、今後は外資系企業でも古典処方中薬複合製剤が販売できるようになる。タイミングが分からないため、中成薬メーカーの買収を先行させる考えである。

・ **平安グループのグッドドクターなどのプラットフォームを經由して販売できると考えて良いか。**

⇒平安グループのグッドドクターをはじめ他の EC サイトも活用できる。また、買収先の中成薬メーカーの既にあるネットワークもあるのでその販路も同時に活用していく。

・ **M&A はマジョリティーを取れることを条件にしているが、提携可能な時間軸等はあるのか。**

⇒相手次第ということもあるので目処については明言できない。盛実百草の買収には3年程かかった。条件の整備に加え、互いに将来目指すことや理念は一致しなくてはならない。また、中国国民の健康に貢献するために両社がやるべきことを徹底的に議論した上で、何を目指していくかが重要であると考えている。

・ **買収する企業の販路に加えて平安グループの販路も活用する以外に、生薬自体をより高品質のものに切り替えて販売するという説明があった。これは買収先の既存製品の生薬を段階的にすべて高品質なものに変えて将来的に販売するという事で良いか。**

⇒その通りである。ツムラが目指している GACP の中で生薬の品質が担保されている原料で製品化し、段階的に切り替え最終的には平安津村ブランドを確立していく。

今後、品質に対する要求や意識が中国市場でますます高くなると考えているので、ツムラが先駆けてブランドの確立と裏付けのある品質を提示しながら販売していく。

・ **M&A 後のアクションは、売上を急速に拡大させることより、既存の製品を徐々に高品質のものに切り替えていくことを優先させるのか。**

⇒どちらが先ということではなく同時並行で取り組んでいく。販路の拡大は買収先の会社が持っている販路に加え、平安グループの販路も活用する。並行して、生薬の品質については変えられるものから変えていく。より良いもの、より効果が高くなるものを目指して研究開発や製造の仕組みも変えていくつもりである。

・ **2027 年度の売上イメージ 510 億円は今期の中国事業の売上予想が 50 億円であるため、ここから約 10 倍に伸ばすという戦略だと思われる。これは飲片の 3 兆円市場での販売拡大が原動力の中心となると理解して良いか。(資料 P19、P20)**

⇒その通りである。売上イメージの 510 億円は生薬のプラットフォームを構築して成し遂げていく。中国では飲片、刻み生薬の市場が大事なので、平安津村薬業の李剛総経理が事業全体を組み立てているところである。飲片は個々の疾患に対応できることから市場規模は大きいものの、品質面で課題がある。盛実百草は中国国内で表彰をされるような優良な企業であり、このタイミングで一気に拡大を図り、飲片事業の一定のプレーヤーとして信頼される中薬メーカーを目指していきたい。

- ・育薬処方を中心に堅調ではあるが、ほぼ横ばいでトータルでは伸びている。一方で COVID-19 の影響で葛根湯、補中益気湯などが伸びているということは、全体ではコロナ需要で伸長したと理解して良いか。(資料 P5、P7)

⇒育薬処方の大建中湯は大学病院などで外科の手術の後に使われる処方であり、COVID-19 による逆風が大きい中で数量ベースではプラス伸長 0.1%であった。大建中湯の需要もまだまだあるという認識なのでもう少し伸ばしていきたい。コロナ禍という逆風にもかかわらず、育薬処方全体が数量でプラス伸長したことは、営業活動での工夫があったからだと考えている。葛根湯、麻黄湯、補中益気湯などは COVID-19 の影響で需要が拡大した面もあると認識している。

- ・ COVID-19 の分析はツムラが独自で調査した結果なのか。(資料 P7)

⇒当社調べである。すべてが COVID-19 の影響ではないが、プラス伸長が大きかったものについて例示している。

- ・ COVID-19 の影響で販管費が大幅に削減された会社が多い中で貴社は微増である。
これはデジタルコンテンツの割合が大きかったからなのか。(資料 P9)

⇒販管費については、前年同期と比較すると、盛実百草の買収などがあった関係で状況が異なっている。ただし、国内においては出張費等が減少している。訪問活動が出来ない施設に対するオンライン関係の費用は発生しているが、今後オンライン活動において自社独自の仕組みを強化することも検討しており、その分の費用が発生するのは下期以降となる。

⇒Mega Web 講演会を上期までに 4 回実施している。その分の費用が増えているが、従来の訪問型の講演会全体の費用を超えるものではない。

- ・ 今回の COVID-19 の影響で 7 ページのような処方は中国でも使われているのか。

⇒基本的に日本と同じ処方で治療していることはない。中国は独自の中成薬、あるいは飲片の組み合わせによる新しい処方を組み立て対処しているのが現状である。

- ・ M&A がなければ中国事業ビジョンの達成は難しいのか。

⇒中国事業で何を目標しているかという点、中国にない日本の考え方、あるいは商品のコンセプトで課題を解決し、中国の国民の皆さんの健康に貢献していくことを最終的には目指している。古典処方中薬複合製剤といわれる日本の漢方と同じようなレギュレーションが解禁となった際には顆粒製剤でも販売していきたい。

アップデートの中では、100 億円を目指した生薬プラットフォームの買収先のビジョンができ

たので、先行して飲片の市場を自分たちで作っていく。将来的には飲片の煎じ液のような形でも販売できる可能性があるため、事業の拡張性も考えながら 100 億円の内訳となる 30 億円を目指していく。残りの 70 億円については、古典処方中薬複合製剤の承認が得られた上で数字を構築していくという考えである。

・ **中国関連事業の見通し、計画の見通しとその収益性はどのように考えているのか。**

⇒現状では、盛実百草のメインとなる飲片、刻み生薬と原料生薬を中成薬メーカーに販売している。飲片等は現状、年間 20%以上伸長している。今後の販売ターゲットは、各省に存在する生薬を大量に扱う中医学病院であり、まずは病院でシェアを取ることが一番重要な戦略である。その後、品質での評価を得ることで利益率を改善していきたい。2027 年を見据えると、本格的に売上を出し収益も上げていくというプロセスは、中成薬の会社での事業となる。将来的には日本での利益率よりも上を目指していきたいと考えている。

・ **合併した今の中国の子会社の利益寄与について今期と来期はどの位になるのか。**

⇒新しく連結した盛実百草における主なものは内部取引のため、今年度の利益貢献はない。ツムラが販売しないと未実現利益として消去されてしまうため、利益貢献は来年度以降を予定している。具体的な数字はもう少し時間が経ってから説明させていただく。