

2023年度 第2四半期決算説明会

2023年11月8日

株式会社ツムラ

01

パーパス起点の価値創造と資本政策について

02

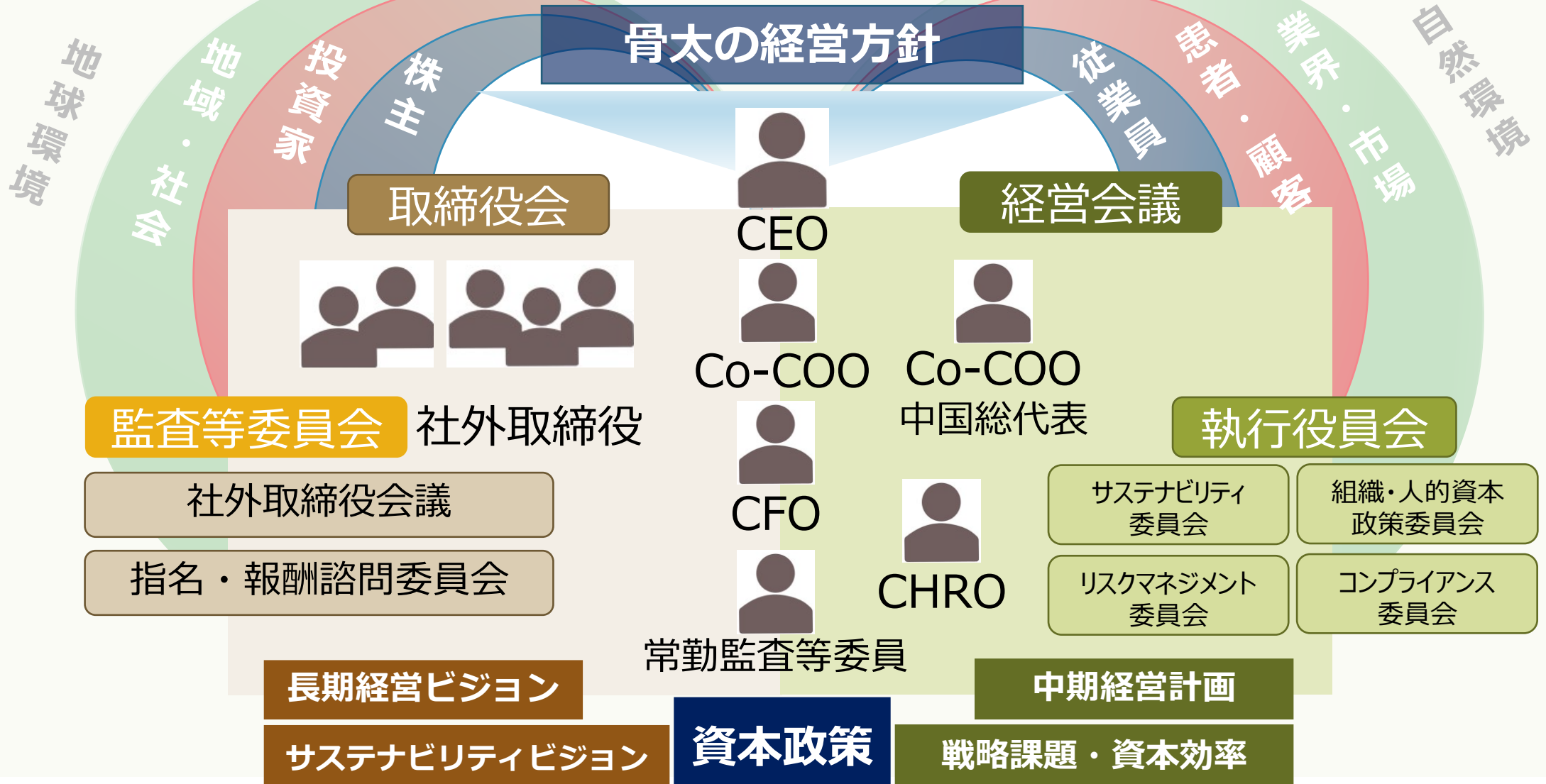
2023年度 第2四半期決算概況

コーポレートガバナンス

パーパス・基本理念

マテリアリティ

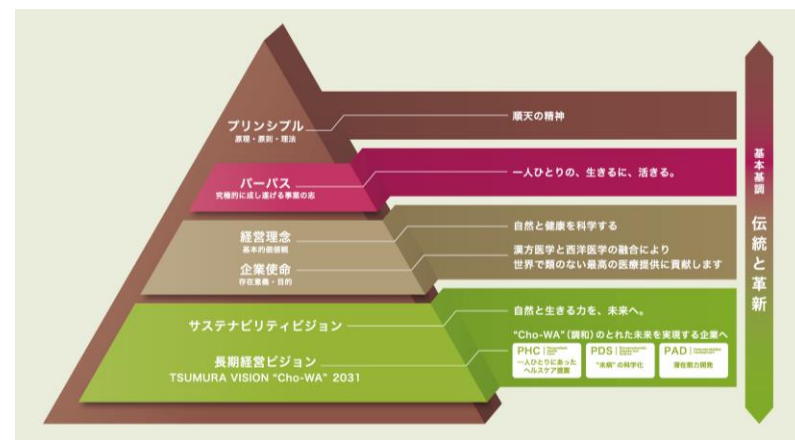
骨太の経営方針



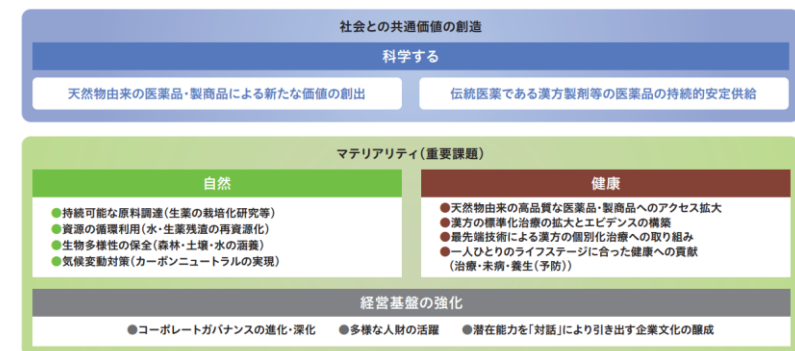
取締役会の監督とリーダーシップ

取締役会

- 2017.6 監査等委員会設置会社へ移行
独立社外取締役が過半数構成の取締役会
指名・報酬諮問委員会（委員長：社外取）を設置
- 2021.6 骨太の経営方針を策定
- 2022.4 プリンシプル・パーパスを新たに制定
長期経営ビジョン TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031 を策定
サステナビリティビジョンを策定
TSUMURA GROUP DNA Pyramidを更新
- 2022.5 長期業績連動株式報酬制度を導入
- 2023.9 マテリアリティを更新
- 2023.11 資本政策の基本方針・新たな株主還元方針を策定

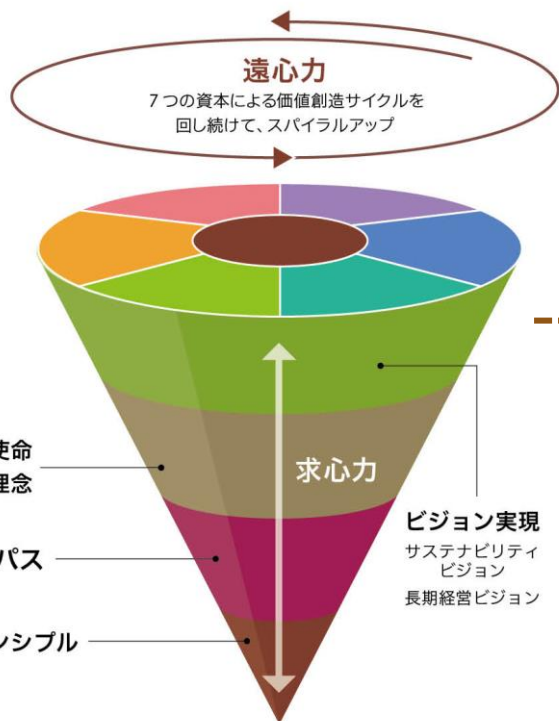


TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031



ツムラグループ価値創造の循環サイクル

INPUT 投入資本



遠心力
7つの資本による価値創造サイクルを
回し続けて、スパイラルアップ

企業使命
経営理念
パーパス
プリンシプル

求心力

ビジョン実現
サステナビリティ
ビジョン
長期経営ビジョン

自らの潜在能力を発揮する
人財が調和することで、新
たな価値を生み出す漢方薬
的組織
→一人ひとりがワクワク・
イキイキ仕事に取り組む。
その結果、潜在能力が最大
限に引き出される。

創業以来積み重ねた
漢方・生薬のノウハウと知的財産
→漢方・生薬事業に
関わるさまざまな知見
が集積されデジタル
化される。

生薬生産地の自然環境
を守るための栽培
研究、環境保全対策
→自然環境について、どの企業よりも
大切に考え、漢方の
品質は畑からという
持続的な仕組みが構
築される。



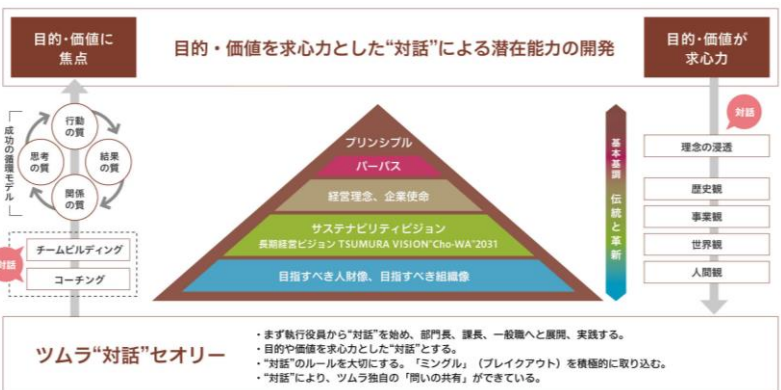
新たな価値や利益を生み出す源泉・求心力
→パーパスを掲げた理念・ビジョン経営が
進められる。

1~6の資本から結果として
あらわれる資本
→得られた利益を、それ
ぞれの資本に「再投資」
する。

西洋医学で難渋している
疾患への貢献
→医薬品代理店、医療
機関を経てドラッグス
トア・薬局等でお客
様に漢方製剤が届けられ、
社会に良い変化が
出ている。

独自の製造技術で高品質な
漢方製剤を安定的に供給
→独自の生産技術・シ
ステムにより安全で安
心な漢方製剤が安定供給
される。

対話文化の醸成



目的・価値を求心力とした“対話”による潜在能力の開発

- ・まず執行役員から“対話”を始め、部門長、課長、一般職へと展開、実践する。
- ・目的や価値を求心力とした“対話”とする。
- ・“対話”のルールを大切に。 「ミソグル」(ブレイクアウト)を積極的に取り込む。
- ・“対話”により、ツムラ独自の「問いの共有」ができています。

ツムラ“対話”セオリー

IMPACT

社会への影響

- 健康長寿社会の実現
- 豊かな自然環境の維持

統合報告書2023

* 価値創造プロセスの詳細は、統合報告書をご参照ください



OUTCOME 事業を通じた価値

OUTPUT

事業活動の結果

科学する

- 天然物由来の医薬品・製商品による新たな価値の創出
- 伝統医薬である漢方製剤等の医薬品の持続的安定供給

MATERIALITY

事業活動の重要課題

自然

- 持続可能な原料調達（生薬の栽培化研究等）
- 資源の循環利用（水・生薬残渣の再資源化）
- 生物多様性の保全（森林・土壌・水源の涵養）
- 気候変動対策（カーボンニュートラルの実現）

健康

- 天然物由来の高品質な医薬品・製商品へのアクセス拡大
- 漢方の標準治療の拡大とエビデンスの構築
- 最先端技術による漢方の個別化治療への取り組み
- 一人ひとりのライフステージにあった健康への貢献（治療・未病・養生（予防））

経営基盤の強化

- コーポレート・ガバナンスの進化・深化
- 多様な人材の活躍
- 潜在能力を「対話」により引き出す企業文化の醸成

INPUT 投入資本

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

自然と共生するとともに、伝統医薬（漢方薬・中薬）を中心に自然と科学の力によって、一人ひとりのwell-beingをサポートできる時代の到来を迎えるために、次の3つの“P”が実現されている状態を「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」として掲げます。

PHC

Personalized Health Care

一人ひとりに合ったヘルスケア提案

一人ひとりのライフステージ、症状、遺伝体質、生活環境等に合わせて、漢方薬・中薬をはじめとした製商品・サービスをエビデンスベースで提供することにより、人々のwell-beingに貢献している状態

PDS

Pre-symptomatic Disease and Science

“未病”の科学化

エビデンスベースで定義された“未病”について、その診断方法と、各個人に合った未病改善システムを構築することにより、健康社会の実現に貢献している状態

PAD

Potential-Abilities Development

潜在能力開発

“対話”によって個々の潜在能力を引き出す企業文化が醸成され、世界に手本のない漢方薬・中薬ビジネスを開拓し、誰からも信頼される“人”の集団となっている状態

事業

1. 診療領域基本処方すべてを処方する医師を50%
2. 漢方標準治療の拡大と漢方治療の個別化
3. 未病の科学化 未病三防（治未病・既病防変・癒後防復）
4. 中国事業の基盤構築（中国事業比率50%以上）
5. 漢方バリューチェーンのDX化
6. パーパス経営・理念経営・ビジョン経営の実践

財務

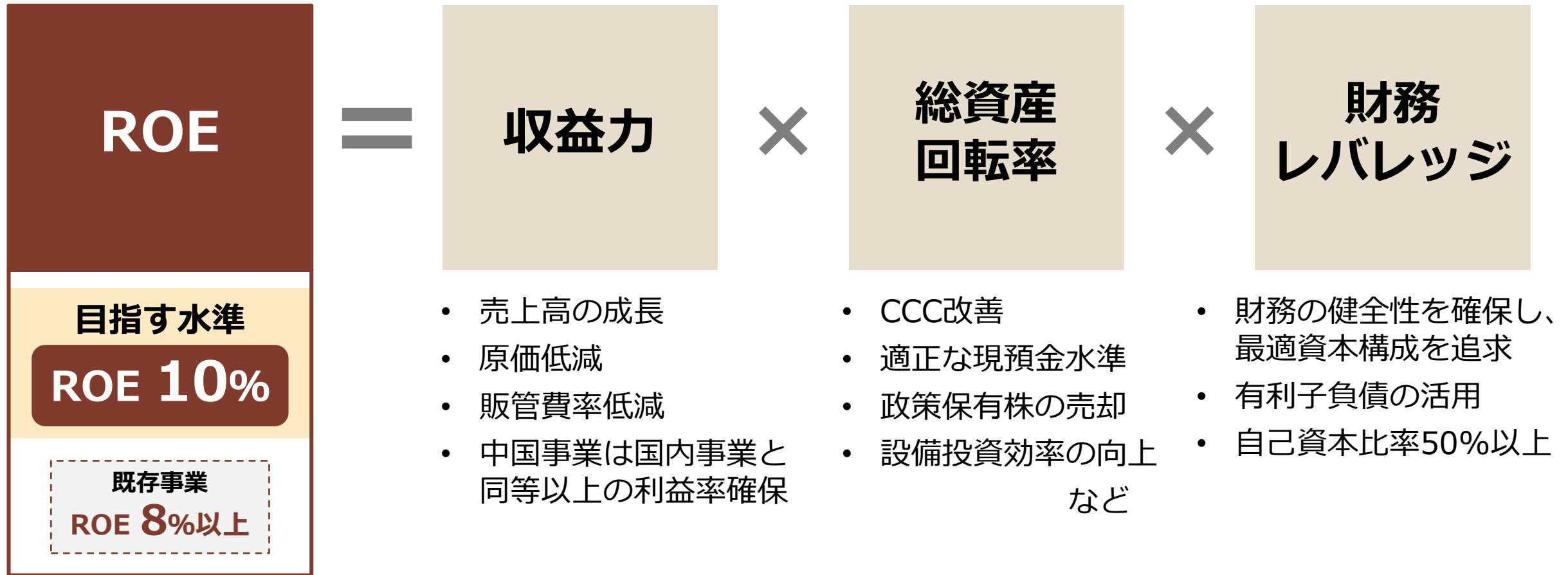
- ・ **資本政策（資本効率・最適資本構成）**
- ・ **新たな株主還元方針**

事業

1. 診療領域基本処方すべてを処方する医師を50%
2. 漢方標準治療の拡大と漢方治療の個別化
3. 未病の科学化 未病三防（治未病・既病防変・癒後防復）
4. 中国事業の基盤構築（中国事業比率50%以上）
5. 漢方バリューチェーンのDX化
6. パーパス経営・理念経営・ビジョン経営の実践

財務

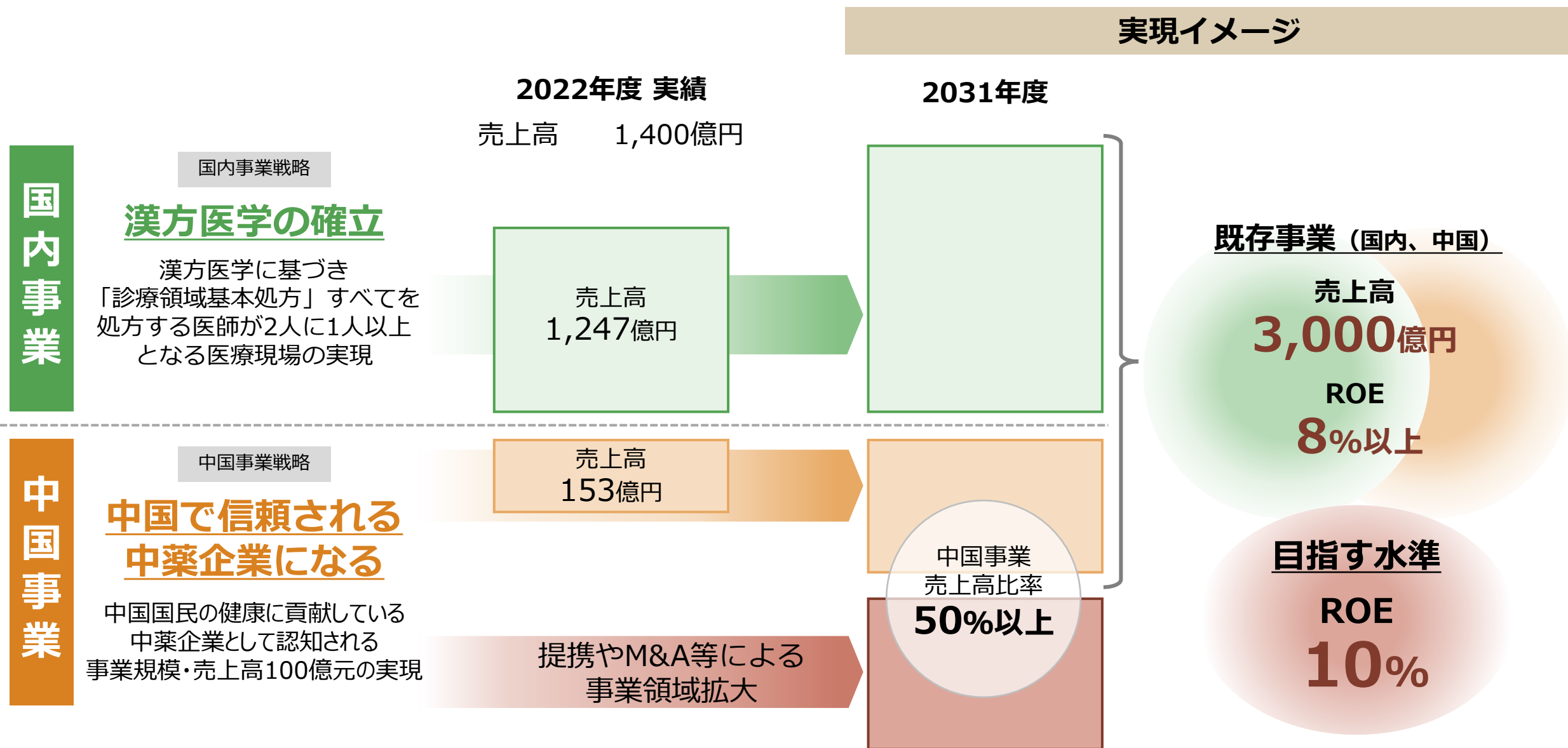
- ・ **資本政策（資本効率・最適資本構成）**
- ・ **新たな株主還元方針**



* **株主資本コスト：約7%**

CAPMにて算出 リスクフリーレート：2%、リスクプレミアム：6%、β値：0.8程度

* **エクイティ・スプレッド = ROE - 株主資本コスト**



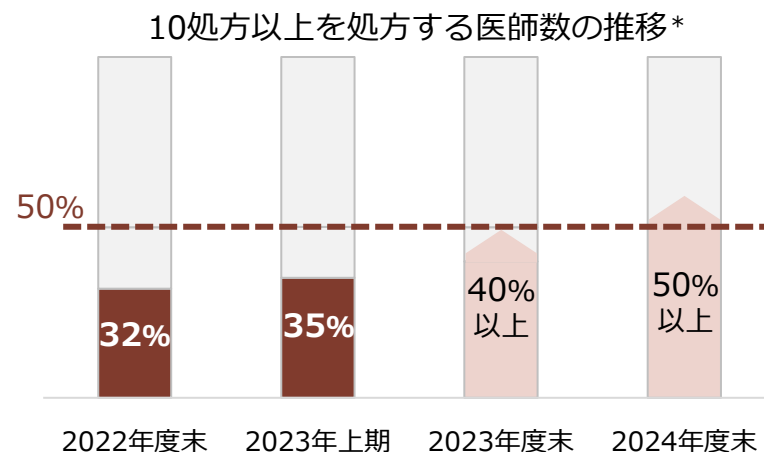
情報提供チャンネルを構築し、医療従事者一人ひとりが必要とする情報を入手、ご活用いただける状態を目指す

✓ 情報を最適なチャンネルから提供できる仕組みを構築



2024年度 目指す姿

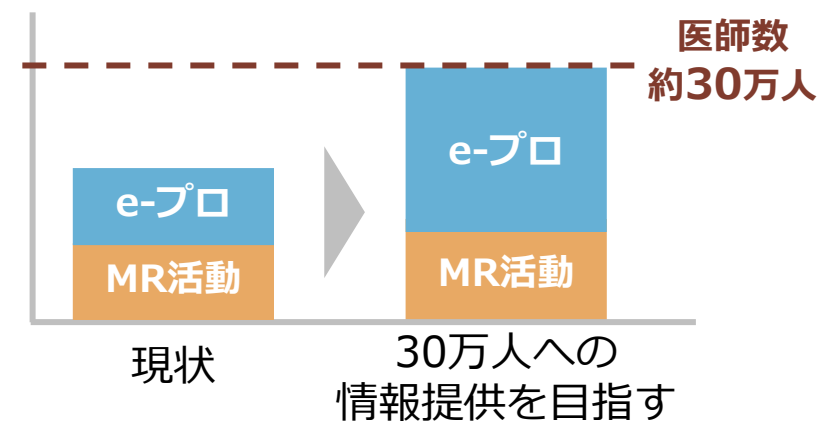
10処方以上を処方する医師が50%以上の状態



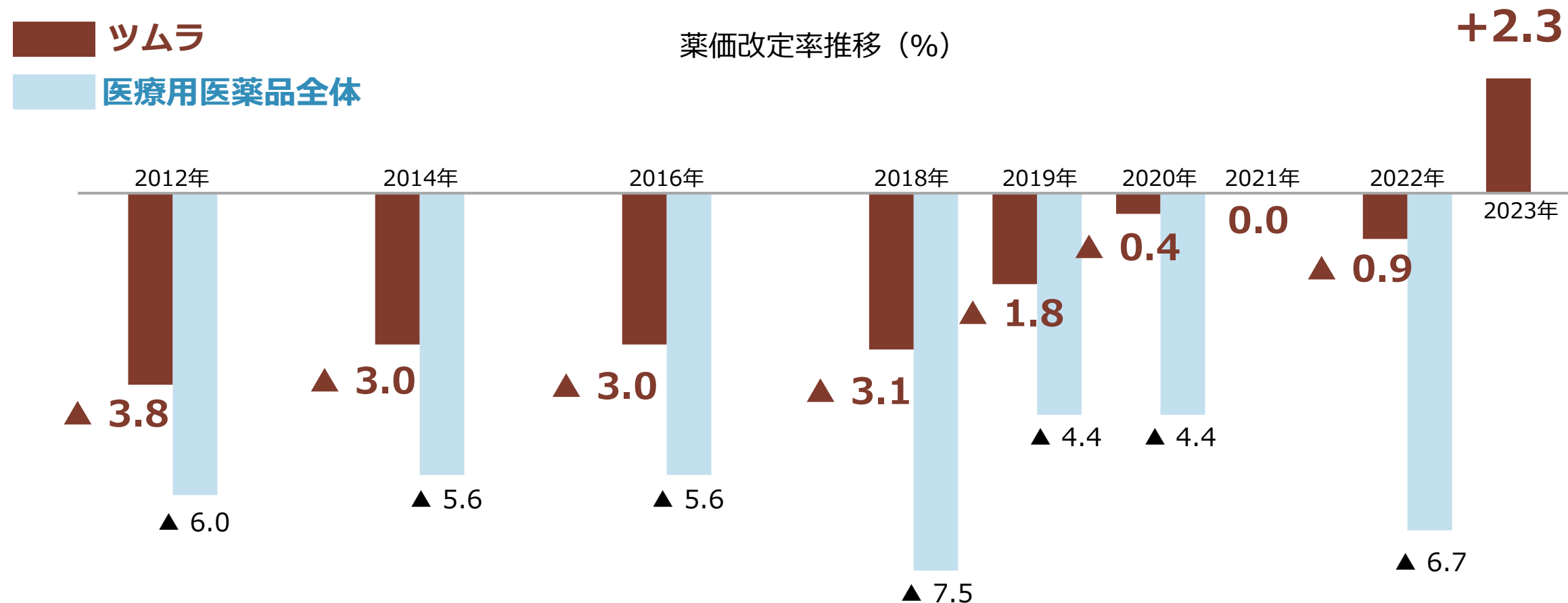
* 当社調べ

2031年度 目指す姿

診療領域基本処方すべてを処方する医師を50%



近年は引き下げ率が縮小傾向、2023年は物価高騰等にもなう措置としてプラス改定



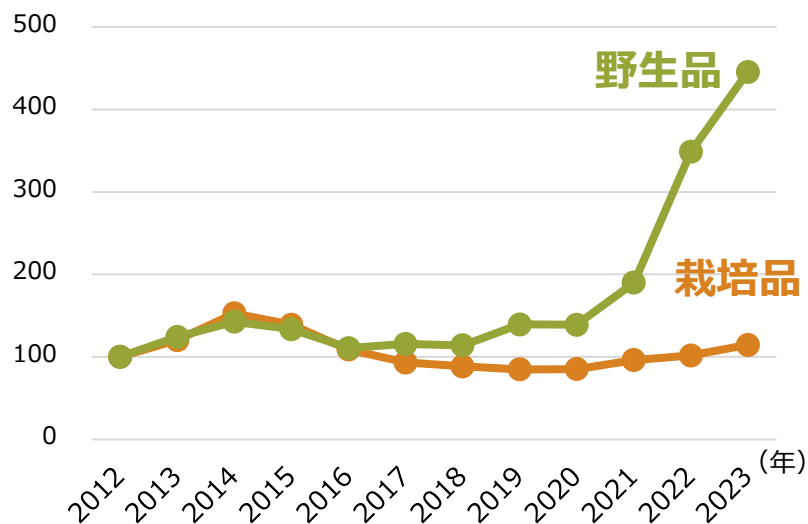
生薬の栽培化拡大や自動化・省人化により、生薬価格を低減する

2031年度 目指す姿

22品目の生薬栽培化

2022年度実績：野生品 33品目

中国市場における原料生薬の価格指数の推移



野生品

資源量減少や
需要増加等により
価格は上昇

栽培品

価格上昇を
抑えることが
できる

さらなる価格低減を
目指し...



2031年度 目指す姿

生産上流工程の自動化・省人化
原料生薬 1トンあたりの人件費 50%削減



AI自動選別の実施

- 原料生薬の目視選別を、AIを搭載した生薬自動選別機にて行っている
- 今後、導入拠点や対象生薬を順次拡大する

産地での加工処理の機械化

- 上流工程である一次加工において省人化に向けた研究に着手している

※中国市場価格を当社グループ使用量ベースで換算した加重平均価格
野生品100%の生薬と栽培品100%の生薬を集計対象とし、2012年度を100とした指数
(外部データをもとに当社作成)

✓ 工場のローコストオペレーションの実現

物的労働生産性2倍以上を目指す

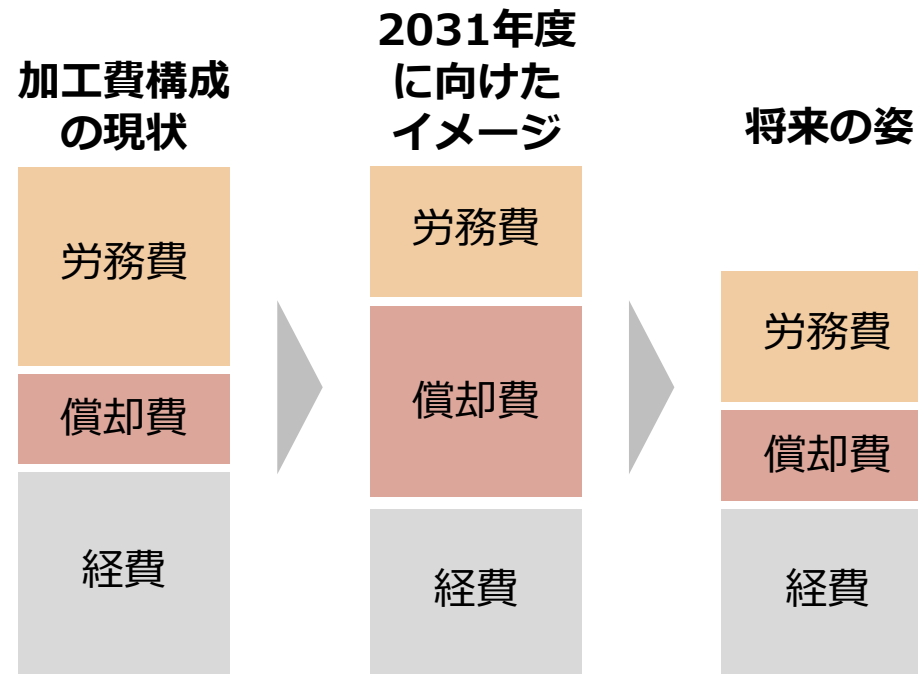
- 検査、操作、付帯作業等をAI技術等により自動化

- 償却終了後、長期での稼働が可能



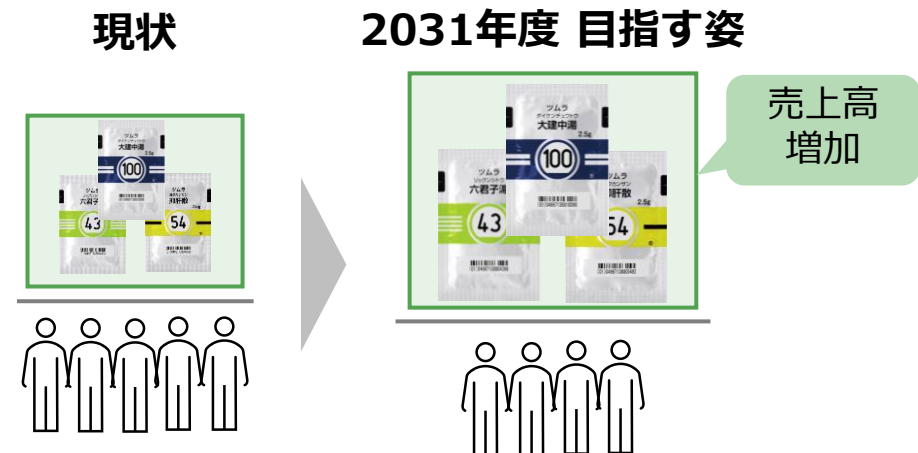
分包品、個箱、外箱の外観検査を自動化によりオペレータの省人化

SD設備は、償却期間は約8年間、稼働期間は約20年間



✓ DXによる生産性の向上で 一人あたり売上高 2倍以上

販管費率 20%台前半 を目指す



CCCの改善、現預金の圧縮、政策保有株式の縮減等により総資産回転率を向上

**2031年度
目指す姿**

オペレーションサイクル

- ・ CCC改善 → **3~4カ月短縮**
- ・ 現預金を適正水準へ圧縮
- ・ 政策保有株式を縮減

2022年度実績

CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル)

約**18カ月***

総資産 3,968億円	負債 1,245億円
現預金 (947億円) 政策保有株式 (111億円)	純資産 2,722億円
売掛金 (580億円) 棚卸資産 (1,017億円)	

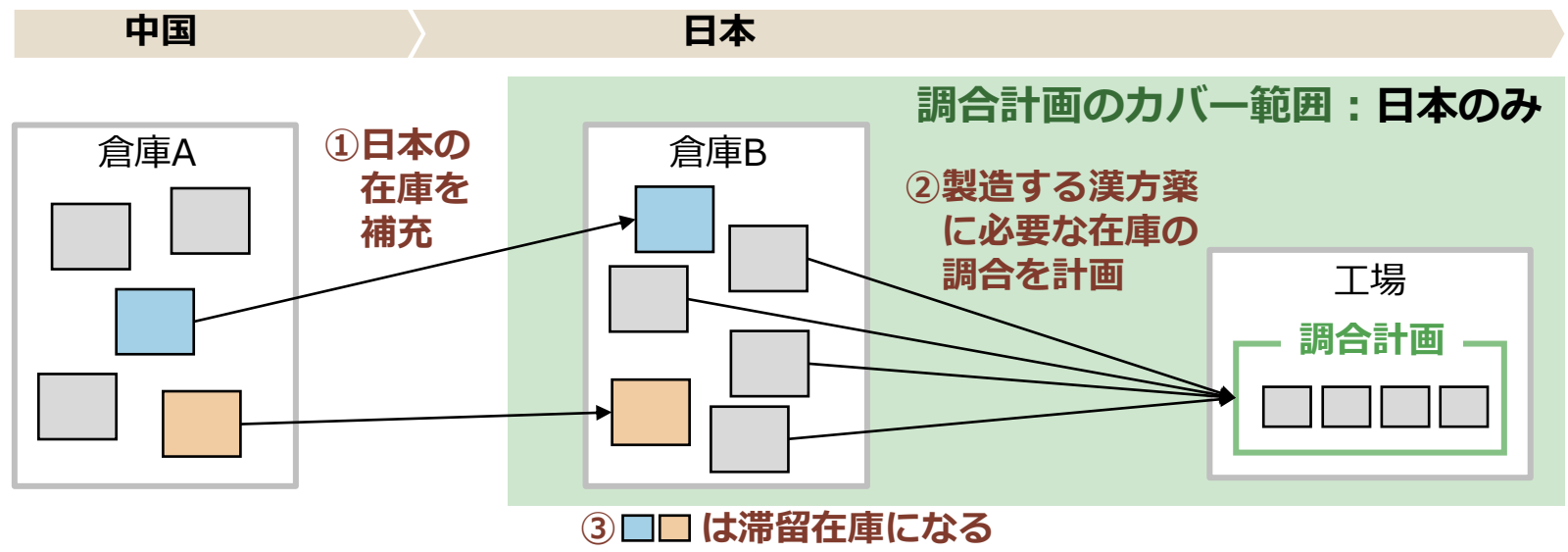
圧縮

CCC改善

総資産	負債
現預金	
売掛金 棚卸資産	純資産
(空欄)	

生薬調合計画、生薬移送計画の最適化により、生薬在庫の回転率向上

導入前



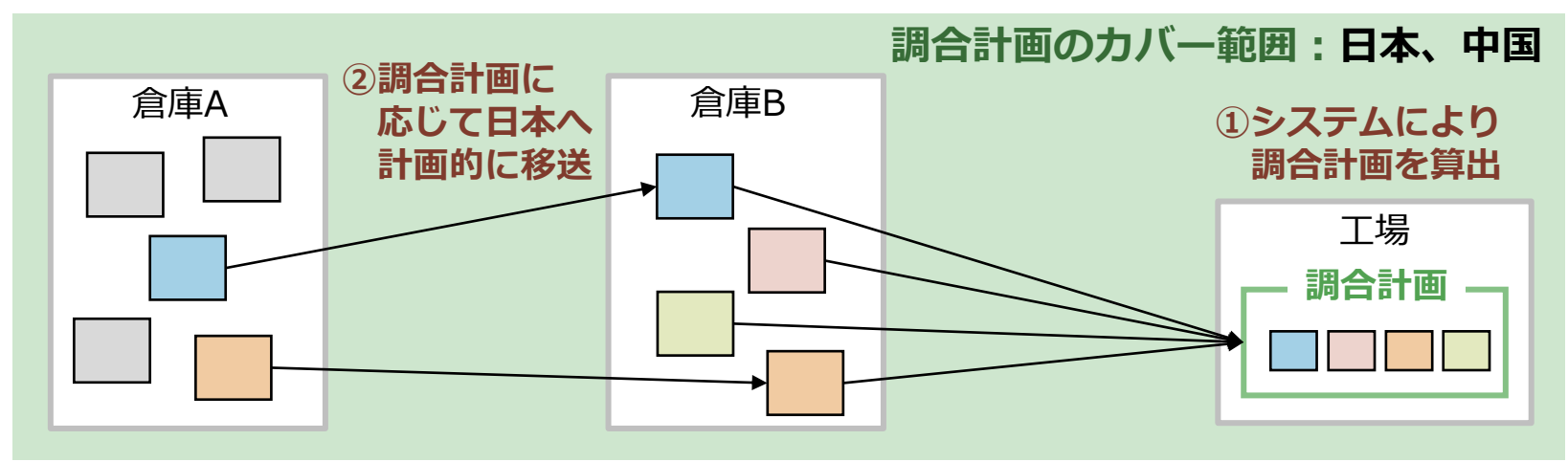
※導入前の課題点

日本へ移送した在庫から調合計画を策定しているため、**滞留在庫**が発生する

調合計画の精度

- ・算出時間：4時間
- ・算出期間：1か月
- ・カバー範囲：日本のみ

目指す姿



※調合に必要な在庫を
適正な水準で管理できる

調合計画の精度

※精度向上

- ・算出時間：瞬時
- ・算出期間：1年以上
- ・カバー範囲：日本、中国

財務健全性は確保しつつ、最適資本構成を追求

2031年度
目指す姿

最適資本構成を追求

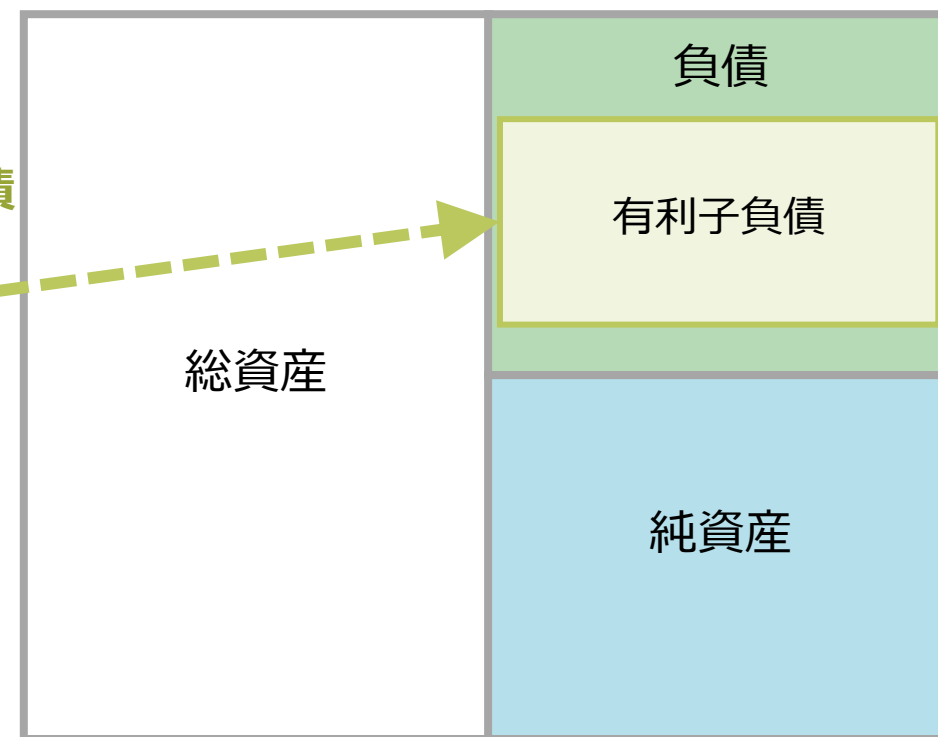
- ・財務健全性の確保
→自己資本比率 **50%以上**

2022年度実績

自己資本比率
63.5%



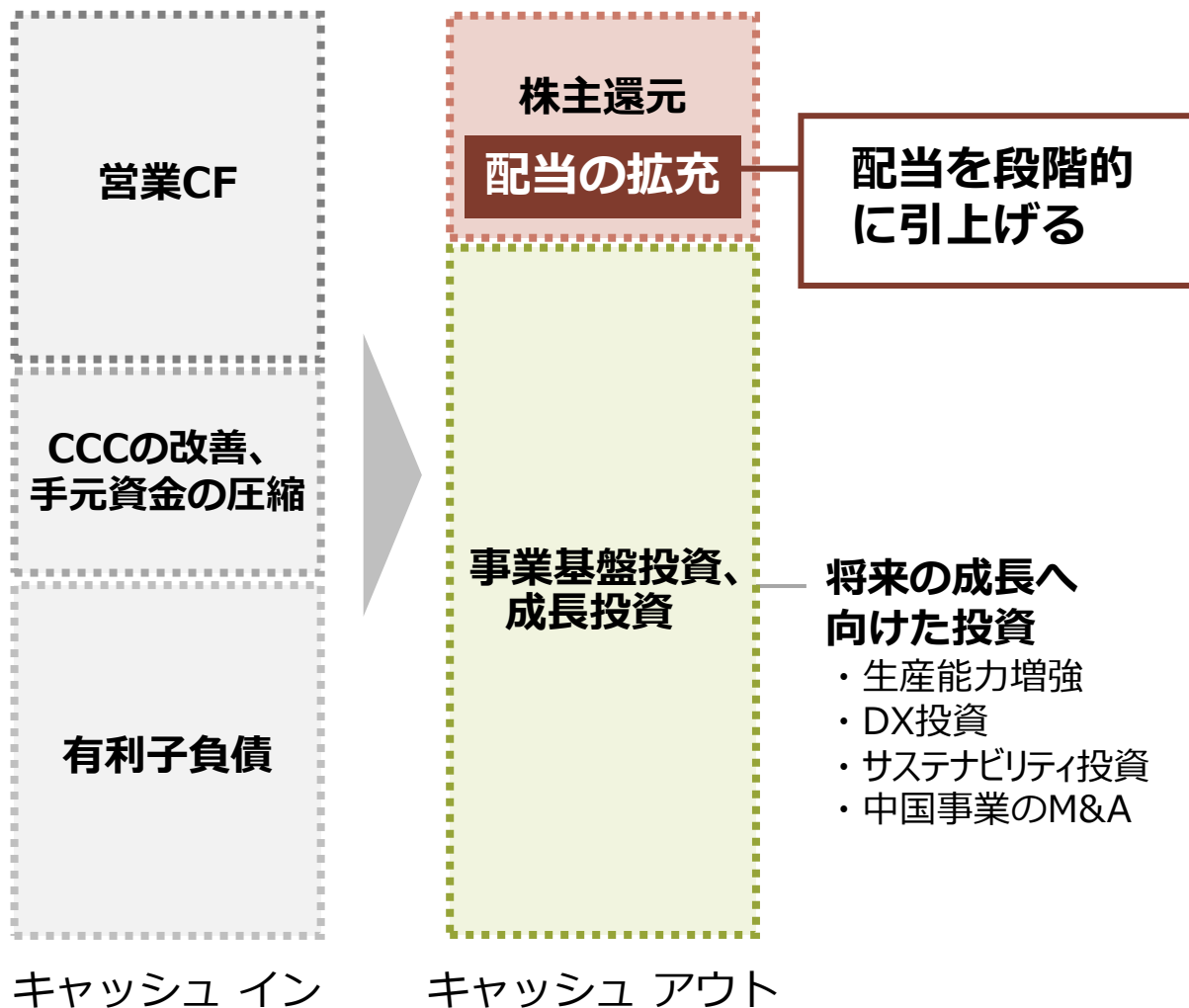
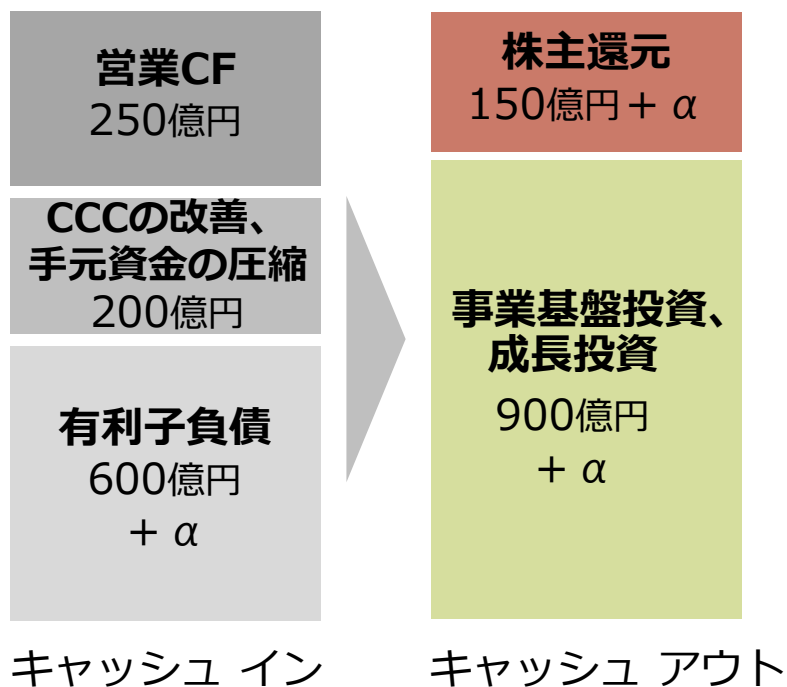
有利子負債
の活用



収益力の向上とB/S改善によりキャッシュを創造し、事業の更なる成長と配当の拡充に配分

～2031年度 目指す姿

第1期中計期間
(2022-2024年度)



財務健全性を確保した最適資本構成にもとづく最適な配当を目指す

目指す水準

DOE 5%

= 配当性向50% × ROE10%

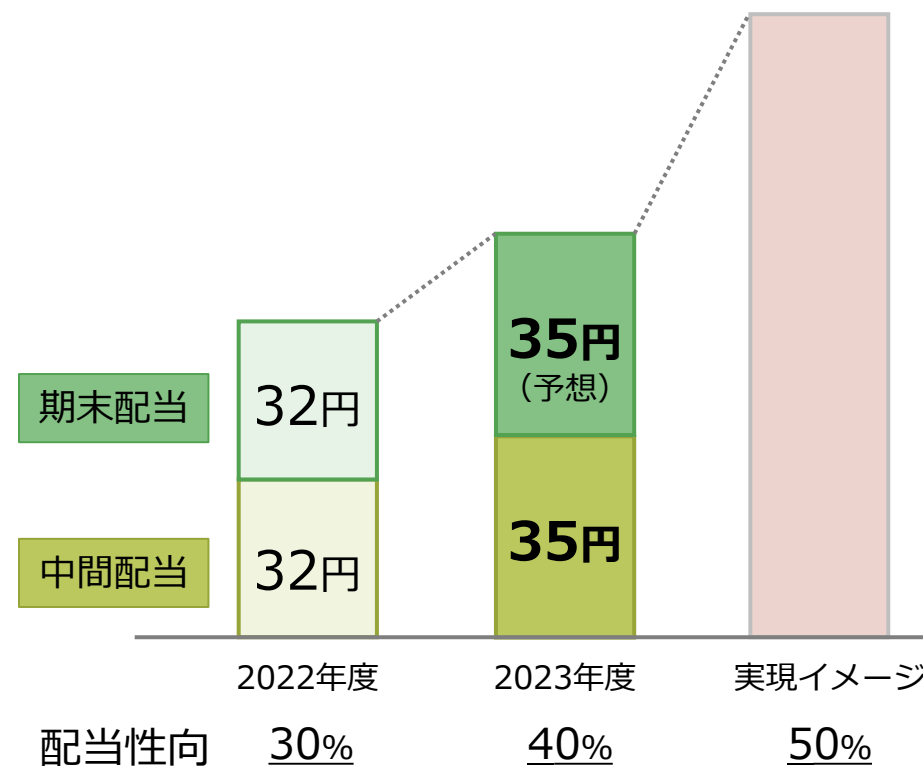
既存事業

DOE 4%以上

= 配当性向50% × ROE8%以上

✓ 資本構成もふまえた配当拡充

2023年度は配当性向40%を目安とし、
2031年度に向けて段階的に引上げる



(注) 2023年度期末配当金・配当性向 (予想) は、第88回定時株主総会による配当議案決議が前提の予想数値を記載

01

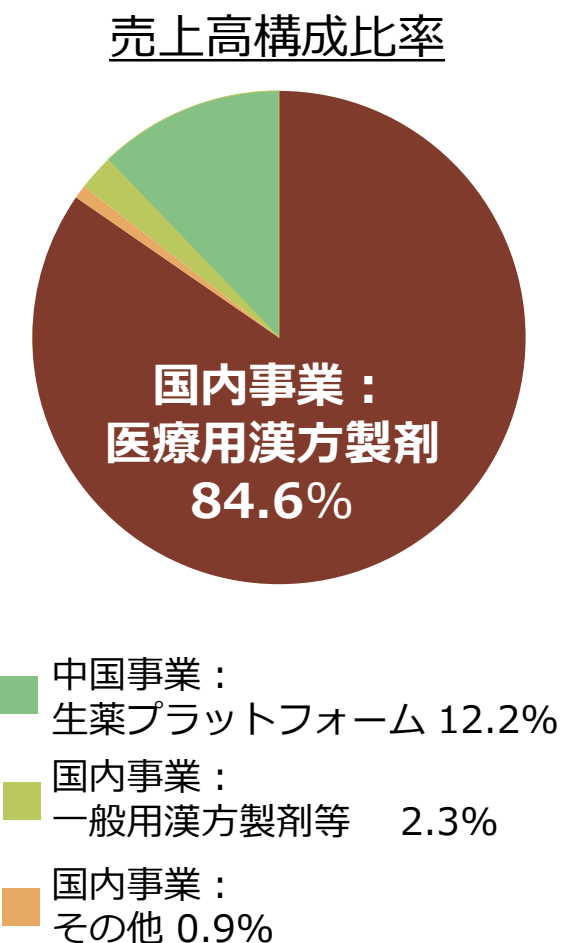
パーパス起点の価値創造と資本政策について

02

2023年度 第2四半期決算概況

2023年度 第2四半期 決算概況

【百万円】	2023年度 2Q計画 (修正前*1)	2023年度 2Q実績	達成率	前年同期比	
				金額	増減率
売上高	74,000	75,302	101.8%	+5,195	+7.4%
国内事業	65,900	66,131	100.4%	+3,208	+5.1%
中国事業	8,100	9,171	113.2%	+1,986	+27.7%
営業利益	9,500	10,211	107.5%	△1,465	△12.6%
国内事業	9,900	10,426	105.3%	△1,339	△11.4%
中国事業	△400	△214	—	△126	—
経常利益	9,800	12,675	129.3%	△3,290	△20.6%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	6,800	9,005	132.4%	△2,884	△24.3%
PL換算レート*2 (円/元)	—	19.46	—	+0.48	—



*1 11月1日「業績予想修正のお知らせ」において、修正公表しております。

*2 期中平均レートであり、原料生薬の輸入レートとは異なります。

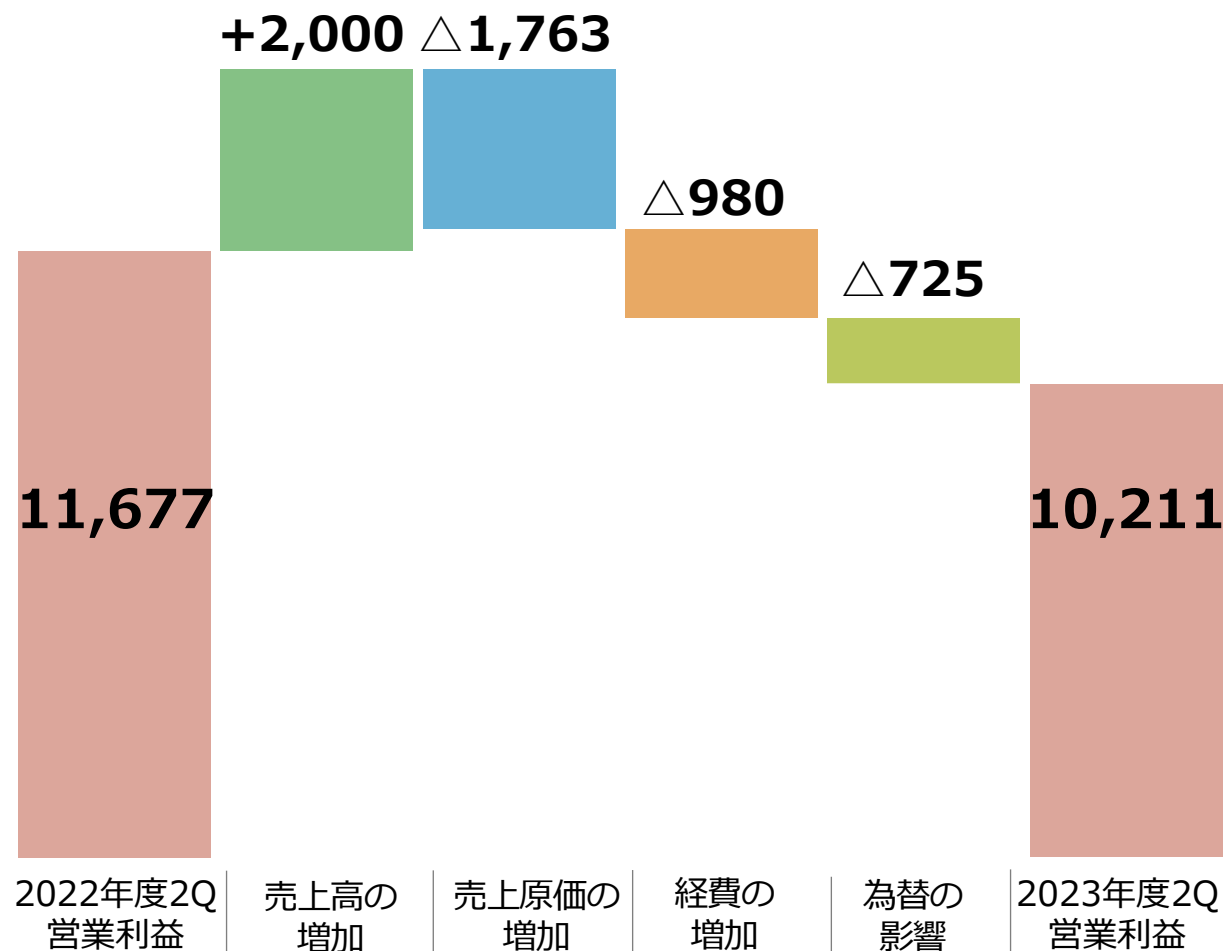
売上高および各利益は上期計画を達成

売上高	75,302 百万円	上期計画※達成率	101.8%	前年同期比	+7.4%
<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内事業 医療用漢方製剤（129処方） 一般用漢方製剤等 ■ 中国事業 原料生薬、飲片、「薬食同源」製品等 	<ul style="list-style-type: none"> : 63,720百万円 前年同期比 5.9%伸長 : 1,751百万円 前年同期比 12.6%減少 : 9,171百万円 前年同期比 27.7%伸長 				
営業利益	10,211 百万円	上期計画※達成率	107.5%	前年同期比	△12.6%
営業利益率	13.6 %	上期計画比※	+0.8pt	前年同期比	△3.1pt
<ul style="list-style-type: none"> ■ 原価率 : 54.3% 上期計画比 +0.8pt、前年同期比 +4.0pt 対計画：中国事業売上高比率の増加 対前年：生薬調達コスト上昇、エネルギー・原資材価格の高止まり、円安等の影響 ■ 販管費率 : 32.2% 上期計画比 △1.4pt、前年同期比 △0.8pt 対計画および対前年：漢方バリューチェーンのDX化等の成長投資を売上高増で吸収 					
経常利益	12,675 百万円	上期計画※達成率	129.3%	前年同期比	△20.6%
<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外子会社への貸付金等に係る為替差益 : 1,980百万円 前年同期比 △1,969百万円 					<small>* 為替差益は業績予想には織り込んでおりません</small>
親会社株主に帰属する 四半期純利益	9,005 百万円	上期計画※達成率	132.4%	前年同期比	△24.3%

※ 修正前計画との比較です。

営業利益の増減要因（前年同期比）

(百万円)



(百万円)

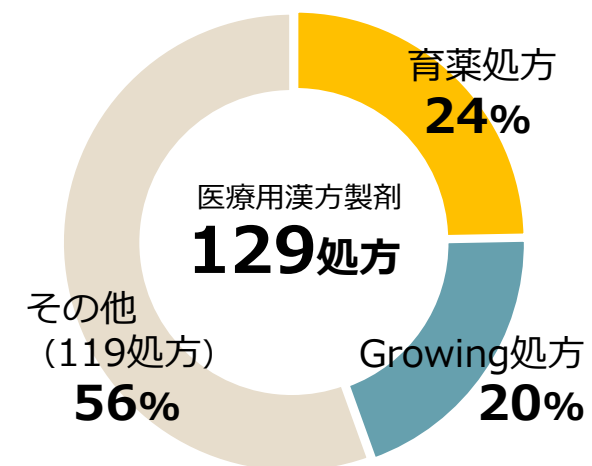
売上高の増加 +2,000百万円	
国内事業	+1,717
中国事業	+283
売上原価の増加 △1,763百万円	
国内事業：販売単価（うち薬価改定+793）	+1,177
国内事業：生薬調達コスト	△1,524
国内事業：原資材費	△517
国内事業：加工費等（うちエネルギー費△423、天津工場の一時費用△279）	△674
中国事業：売上高比率の増加	△225
経費の増加 △980百万円	
研究開発費	△543
給与諸手当	△209
販売促進費	△52
減価償却費（うち天津工場の一時費用の減少+549）	+512
その他（うちシステム導入費用等△476、活動経費△261）	△688
為替（円安）の影響 △725百万円	

育薬処方・Growing処方 売上高

(百万円)

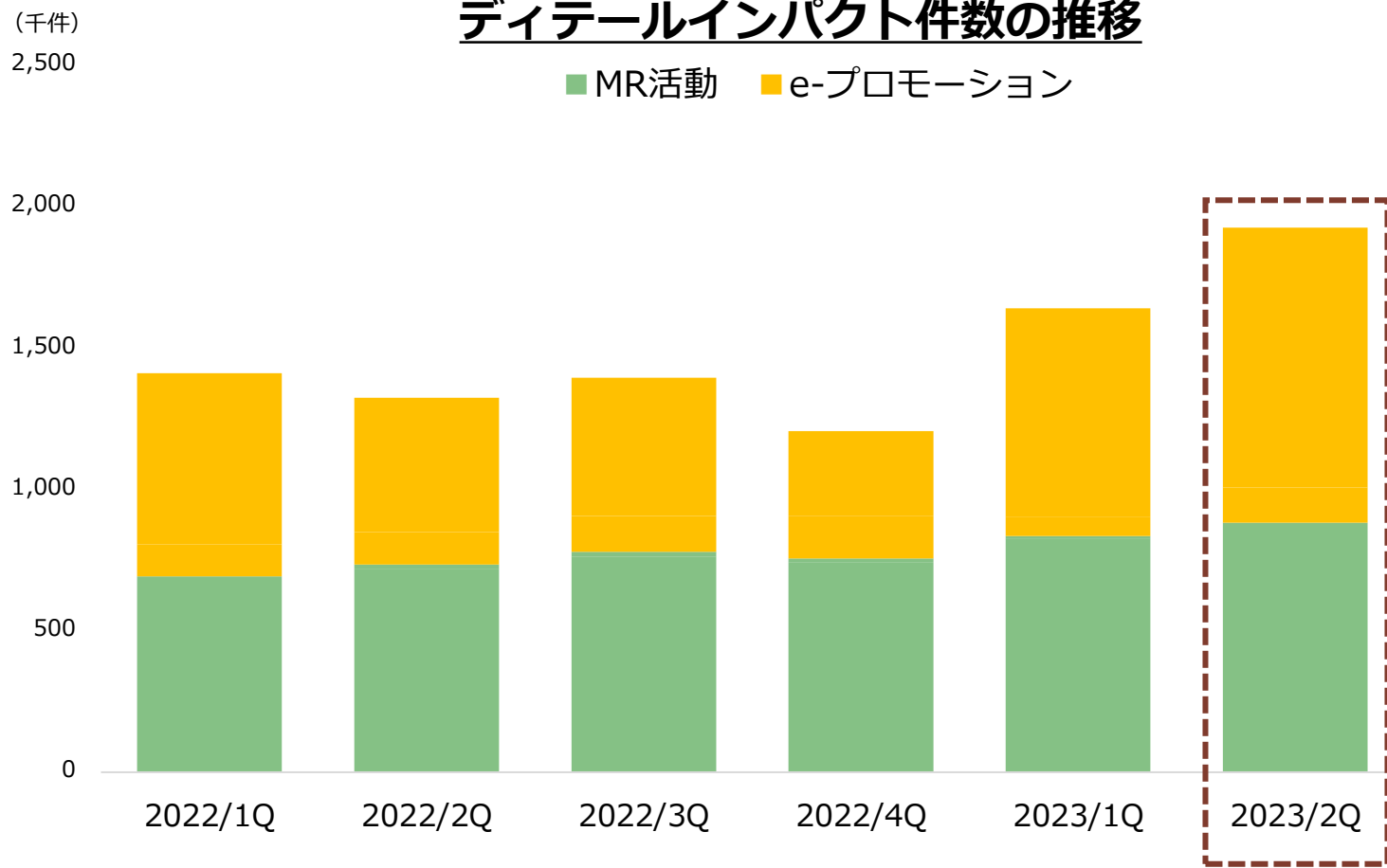
	売上 順位	製品No. / 処方名	2022年度2Q	2023年度2Q	前年同期比	
育薬 処方	1	100 大建中湯	4,927	4,937	+9	+0.2%
	3	54 抑肝散	3,775	3,819	+43	+1.2%
	4	43 六君子湯	3,698	3,685	△12	△0.3%
	9	107 牛車腎気丸	1,755	1,836	+80	+4.6%
	24	14 半夏瀉心湯	708	716	+8	+1.2%
育薬処方合計			14,865	14,996	+130	+0.9%
Growing 処方	2	41 補中益気湯	4,060	4,109	+48	+1.2%
	5	17 五苓散	3,198	3,674	+476	+14.9%
	6	24 加味逍遙散	2,583	2,578	△5	△0.2%
	16	137 加味帰脾湯	1,013	1,161	+148	+14.6%
	17	108 人参養栄湯	1,034	1,127	+92	+9.0%
Growing処方合計			11,890	12,650	+760	+6.4%
育薬・Growing処方以外の119処方合計			33,435	36,074	+2,638	+7.9%
医療用漢方製剤129処方合計			60,191	63,720	+3,528	+5.9%

売上高構成比率



- ・ メディカルサイトの拡充により、ディテールインパクト件数が上昇
- ・ 下期も2Qと同水準以上のディテールインパクトを目指し、情報提供活動を推進

ディテールインパクト件数の推移



e-プロモーション

- ・ 当社メディカルサイト内の動画コンテンツの拡充により、ディテールインパクト件数は増加



メディカルサイトとは

自社で運営しており、動画等のコンテンツやWeb講演会の配信等、医療関係者がいつでも漢方を学べる環境を整えている

*ディテールインパクト件数：MR活動やインターネットなど各チャネルからの情報認知件数
*e-プロモーション：WEB講演会や動画配信などによる情報提供
*MR活動：MRを介した情報提供+リアル講演会

生薬PFの販売拡大により、中国事業の上期計画を達成

中国事業	売上高	91.7億円	27.7% 伸長*
生薬PF	営業利益	4.5億円	
	製剤PF関連、IT基盤投資等	経費等	
中国事業	営業利益	△2.1億円	

* 現地通貨ベース：24.5%伸長

✓ 生薬PFは黒字であり、事業規模拡大、営業利益率のさらなる向上を目指す

生薬PFの製品

原料生薬



原料として、
中成薬メーカー
へ販売

飲片



病院や薬局へ
医療用やOTC
として販売

「薬食同源」製品



生薬を活用した
健康食品を
一般消費者に販売

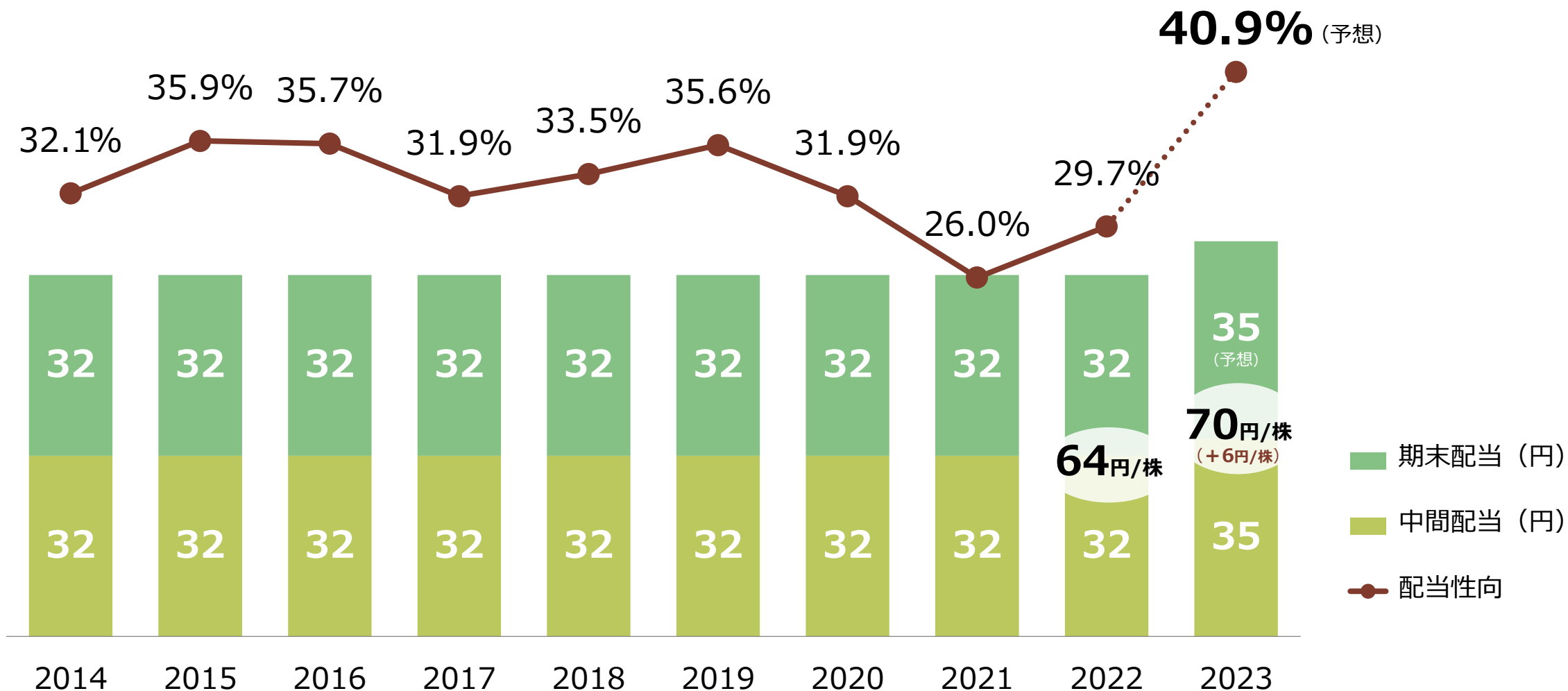
2023年度 業績予想 (変更なし)

【百万円】	2022年度 実績	2023年度 予想	前年比	
			金額	伸長率
売上高	140,043	150,500	+10,456	+7.5%
国内事業	124,698	133,300	+8,601	+6.9%
中国事業	15,345	17,200	+1,854	+12.1%
営業利益	20,916	18,000	△2,916	△13.9%
国内事業	21,190	18,400	△2,790	△13.2%
中国事業	△273	△400	△126	—
経常利益	23,453	18,600	△4,853	△20.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	16,482	13,000	△3,482	△21.1%
ROE	6.7 %	5.1 %		
EPS	215.63 円	171.02 円		

(注) 為替影響（営業外損益）については、為替相場の状況から、合理的に算定することが困難であるため、業績予想には織り込んでおりません。

2023年度の年間配当予想

配当方針の変更にともない、1株あたりの年間配当予想を64円から70円へ増配



(注) 2023年度期末配当金・配当性向(予想)は、第88回定時株主総会による配当議案決議が前提の予想数値を記載

コーポレート・コミュニケーション室

IR推進グループ

investor_madoguchi@mail.tsumura.co.jp

見通しに関する注意事項

- 本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」を含みます。これら見通しを実現できるかどうかは様々なリスクや不確実性などに左右されます。したがって、実際の業績はこれらの見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。
- 日本ならびにその他各国政府による医療保険制度や薬価等の医療行政に関する規制の変更や、金利・為替の変動により、業績や財政状態に影響を受ける可能性があります。
- 現在発売している主要製品が、万が一製品の欠陥、予期せぬ副作用などの要因により、販売中止となったり、売上が大幅に減少したりした場合、業績や財政状態に大きな影響を及ぼします。

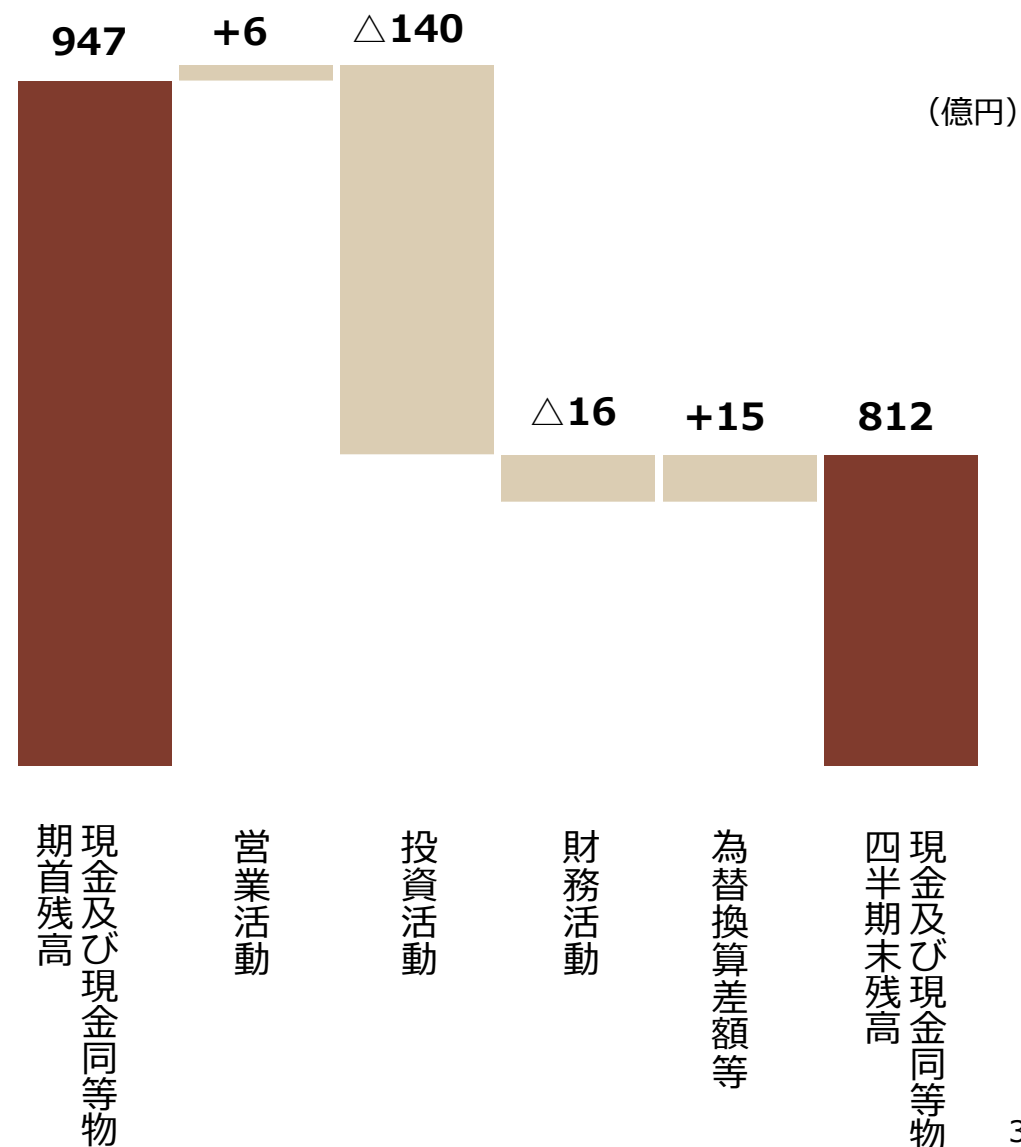
Appendix

財政状態 および キャッシュ・フロー

(百万円)

	2022年度 (2023.3)	2023年度 2Q	増減額
資産合計	396,813	416,840	20,027
流動資産	268,320	279,260	10,940
固定資産	128,492	137,579	9,086
負債合計	124,566	127,920	3,353
流動負債	47,205	49,910	2,705
固定負債	77,361	78,009	647
純資産合計	272,246	288,920	16,673
自己資本比率	63.5%	63.5%	0pt

	2022年度 (2023.3)	2023年度 2Q	増減額	内、為替
棚卸資産計	101,726	112,432	10,706	3,071
商品及び製品	11,257	12,499	1,242	164
仕掛品	14,430	18,525	4,095	174
原材料及び貯蔵品	76,038	81,406	5,368	2,732

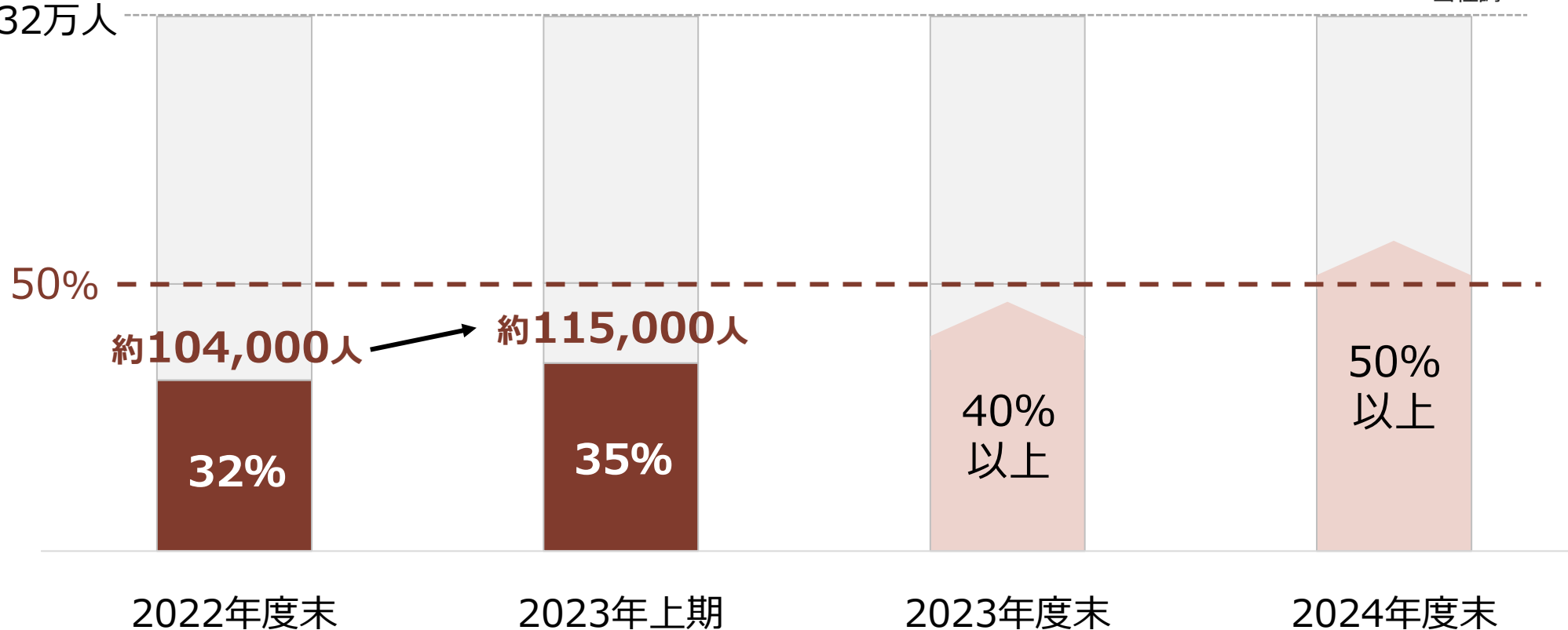


10処方以上を処方する医師数は約11,000人増加し、割合は35%*

10処方以上を処方する医師数の推移*

*当社調べ

臨床医32万人



2022年度末

2023年上期

2023年度末

2024年度末

第1期中期経営計画

原資材費、エネルギー費ともに1Qから横ばいで推移

