



株式会社ツムラ

2024 年度決算および第 2 期中期経営計画説明会

2025 年 5 月 12 日

イベント概要

[企業名]	株式会社ツムラ		
[企業 ID]	4540		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2024 年度決算および第 2 期中期経営計画説明会		
[決算期]	2025 年度 通期		
[日程]	2025 年 5 月 12 日		
[ページ数]	68		
[時間]	14:30 – 16:01 (合計：91 分、登壇：64 分、質疑応答：27 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]			
[登壇者]	11 名		
	代表取締役社長 CEO	加藤 照和	(以下、加藤)
	取締役 Co-COO	杉井 圭	(以下、杉井)
	社外取締役	三宅 博	(以下、三宅)

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

執行役員 Co-COO（中国総代表）	戸田 光胤	（以下、戸田）
CFO 兼経営統括本部長	小林 薫	（以下、小林）
執行役員 CHRO	遠藤 浩司	（以下、遠藤）
執行役員 CTO	今田 明人	（以下、今田）
執行役員 生産本部長	熊谷 昇一	（以下、熊谷）
執行役員 医薬営業本部長	山岡 敏夫	（以下、山岡）
研究開発本部 国際企画部長	山下 恵理子	（以下、山下）
コーポレート・コミュニケーション部	北村 誠	（以下、北村）

[アナリスト名]*	大和証券	橋口 和明
	UBS 証券	酒井 文義
	東海東京インテリジェンス・ラボ	吉田 正夫

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



登壇

北村：定刻となりましたので、ただ今より、株式会社ツムラ、2024 年度決算説明会を開催いたします。本日はお忙しい中ご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

今回は本社会場での対面とウェブのハイブリッド形式で開催しております。ご説明は、弊社のホームページに掲載されております説明会資料で行いますので、お手元にご用意いただくか、投影いたします資料をご覧くださいますようお願い申し上げます。

それでは本日の出席者をご紹介します。代表取締役社長 CEO、加藤でございます。取締役 Co-COO、杉井でございます。社外取締役、三宅でございます。Co-COO、中国総代表、戸田でございます。CFO 兼経営統括本部長、小林でございます。CHRO 兼 HR 本部長、遠藤でございます。CTO 兼研究開発本部長、今田でございます。執行役員、生産本部長、熊谷でございます。執行役員、医薬営業本部長、山岡でございます。研究開発本部国際企画部長、山下でございます。以上 10 名が出席しております。

私、司会進行を務めさせていただきます、コーポレート・コミュニケーション部、北村でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日の内容



01

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031の
実現に向けて

02

第1期中期経営計画（2022-2024年度）の総括

03

第2期中期経営計画（2025-2027年度）

04

財務・資本政策および2025年度業績予想

05

米国開発（TU-100）の進捗

1

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



本日のアジェンダでございます。ご覧の五つのテーマでご説明いたします。説明時間はおよそ 60 分程度を予定しております。全ての説明を終えた後、皆様からのご質問にお答えしたいと存じます。終了時刻は 16 時を予定しております。

それでは、加藤より、アジェンダの 1 から 3 のテーマをご説明いたします。よろしくお願いいたします。

加藤：皆様、こんにちは。加藤でございます。株式会社ツムラ 2024 年度決算および第 2 期中期経営計画説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。また、日頃より当社並びに漢方にご支援いただいております。改めまして心から感謝と御礼を申し上げます。ありがとうございます。

本日 2025 年 3 月期決算を発表させていただき、同期の決算短信、第 2 期中期経営計画、取締役候補者選任に関するお知らせ、業績連動型株式報酬制度の一部改定等に関するお知らせ、当社従業員に対する信託型株式交付制度の継続に関するお知らせについて情報開示させていただいております。

業績連動型株式報酬制度につきましては、役員報酬と当社企業価値との連動性をより明確にするため、役員報酬における株式報酬比率を高めるために本制度を改定いたしております。

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031で目指すこと



一人ひとりの、生きるに、生きる。 TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

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

ツムラグループの価値創造領域



2

それでは、本日の内容についてご説明させていただきます。ご覧の通りでございます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



最初に、私たちツムラグループが何を目指しているかをお示しいたします。ツムラグループは、究極的に成し遂げる事業の志であるパーパス、「一人ひとりの、生きるに、活きる」を掲げ、長期経営ビジョン、TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031 において、一人ひとりのライフステージに合った天然物由来の医薬品、製商品、サービスを、エビデンスベースの新しい価値として提供することにより、人々の well-being に貢献している状態の実現を目指しております。

治療の領域では、漢方標準治療の拡大と漢方治療の個別化の双方に尽力することにより、一人ひとりの患者様に合った漢方治療により、誰一人として取り残すことのない医療への貢献を目指しております。米国、中国の事業もこの延長線上での取り組みと位置づけております。

未病の領域では、未病状態を科学的に定義し、診断方法の開発、エビデンスベースの漢方治療の確立を目指しています。難しいチャレンジではありますが、社会との大きな共通価値を創造いたします。

養生の領域では、ツムラ養生健康プロジェクトを社内で進めるとともに、生薬の力を活用した製商品・サービスを、エビデンスベースで新たな価値の提供を目指しております。人々の真の健康、幸福を追求する究極の価値を創造いたします。

TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031 で実現すること



TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031

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	資本効率 ROE 10%
	株主還元 DOE 5%

3

パーパスを掲げ、基本理念を体現すべく、バックカスティングにより 10 年の長期経営ビジョン、TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031 では、積極果敢な事業投資により長期的な企業価値の向上を目指し、ご覧の六つの事業テーマの実現に向けて取り組んでおります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



同時に、財務健全性を維持しつつ、株主還元 DOE5%、資本効率 ROE10%を目指しております。

ビジョン・戦略の体系図



サステナビリティ ビジョン	自然と生きる力を、未来へ。		
長期経営 ビジョン	TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031 “Cho-WA”（調和）のとれた未来を実現する企業へ		
事業ビジョン	医療用漢方事業 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	中国事業 中国国民の健康に 貢献している状態	各本部・部門 ビジョン
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	各本部・部門 戦略
中期経営計画	戦略課題・重点施策		各本部・部門 KGI/KPI

4

こちらはサステナビリティビジョン、長期経営ビジョンに基づいた主力事業の事業ビジョン、および事業戦略、そして中期経営計画における戦略課題、重点施策に関する体系図です。

第1期中期経営計画（2022-2024年度）数値目標



第1期中期経営計画におけるすべての数値目標（売上高、営業利益、ROE）を達成



6

それでは、第1期中期経営計画の総括についてご説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



ご覧の通り、第1期中期経営計画における数値目標は全て達成いたしました。計画策定時と比較して、インフレによる物価上昇や為替変動などの大きな外部環境の変化によるコスト増加があった一方で、これまで16年余りにわたる漢方の価値訴求活動の浸透効果などにより、中間年改定における薬価引き下げの影響を受けなかったことに加えまして、2024年4月の薬価改定において、66品目が不採算品再算定の適用を受け、薬価が引き上げられたことなどにより達成をいたしました。

第1期中期経営計画 戦略課題



- 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
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

7

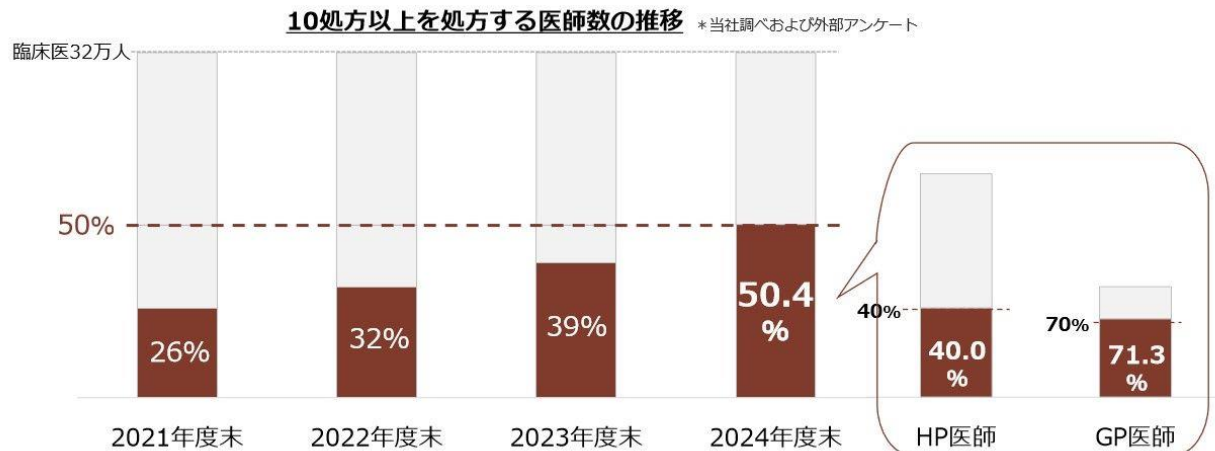
ご覧の定性的目標であります戦略課題の取り組みの総括についてご説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



患者様が日常診療において漢方医学に基づいた漢方治療を受けられるよう、
10処方以上を処方する医師が50%以上となる医療現場の実現に貢献する



8

一つ目は、戦略課題 1 についてです。

患者様が日常診療において、漢方医学に基づいた漢方治療を受けられる医療現場の実現へ貢献するため、医療用漢方製剤 10 処方以上を処方する医師が 50%以上、つまりマジョリティとなる医療現場の実現に貢献することを目指してきましたが、2024 年度末では 50.4%となりました。

これは MR によるリアルでの情報提供活動に加えまして、特にコロナ禍以降、漢方デジタルソリューションとしての e-プロモーションによる情報提供活動を迅速に拡大してきた成果であると分析をいたしております。2024 年度では、情報提供量を示すディテールインパクトにおいて、e-プロモーションの比率が 50%以上となっております。

これまで情報提供できなかった医師に対して、e-プロモーションの活用によりまして、新たに情報をお届けできたことに加えまして、医師が必要な時に、必要な手段で、必要な情報を入手いただく環境の構築により、今まで以上に情報をお届けできるようになったことが、2024 年度末に 10 処方以上を処方する医師が 50%以上となった主な要因であると分析をいたしております。

エビデンスパッケージの充実				
エビデンス パッケージ	メタアナリシス 解析	RCT (ランダム化 比較試験)	薬物 動態	副作用 発現頻度調査
六君子湯	○	○	○	○
抑肝散	○	○	○	○
大建中湯	○	○	○	○
***	○	○	○	○

処方/領域/エビデンスの種類の充実

質的向上

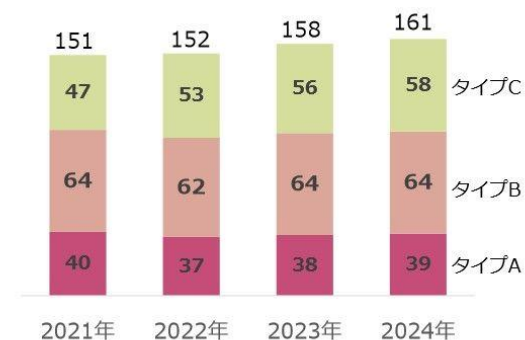
〈収載処方/疾患〉
診療ガイドラインに
おける推奨度の向上

量的拡大

〈未収載処方/疾患〉
診療ガイドラインへの
新規掲載

診療ガイドライン収載数

2021年度比で10件増加の161件



*日本東洋医学会 EBM委員会「診療ガイドライン・タスクフォース」より
タイプA：引用論文が存在し、エビデンスと推奨のグレーディングがあり、その記載を含むもの
タイプB：引用論文が存在するが、エビデンスグレードと推奨のグレーディングのないもの
タイプC：引用論文も存在せず、エビデンスグレードと推奨のグレーディングのないもの

9

二つ目は、戦略課題の2についてです。

医療用漢方製剤のエビデンス構築において、2024年の診療ガイドライン収載数は161件と、2021年度比で10件増加いたしました。

エビデンスの質的向上を目指し、タイプB以上の収載数130件の目標に対して、コロナ禍等の影響もあり、103件の結果となりましたが、診療ガイドラインに基づいたエビデンスベースの漢方の標準治療の拡大に資する継続的なエビデンス創出活動に取り組んでまいります。

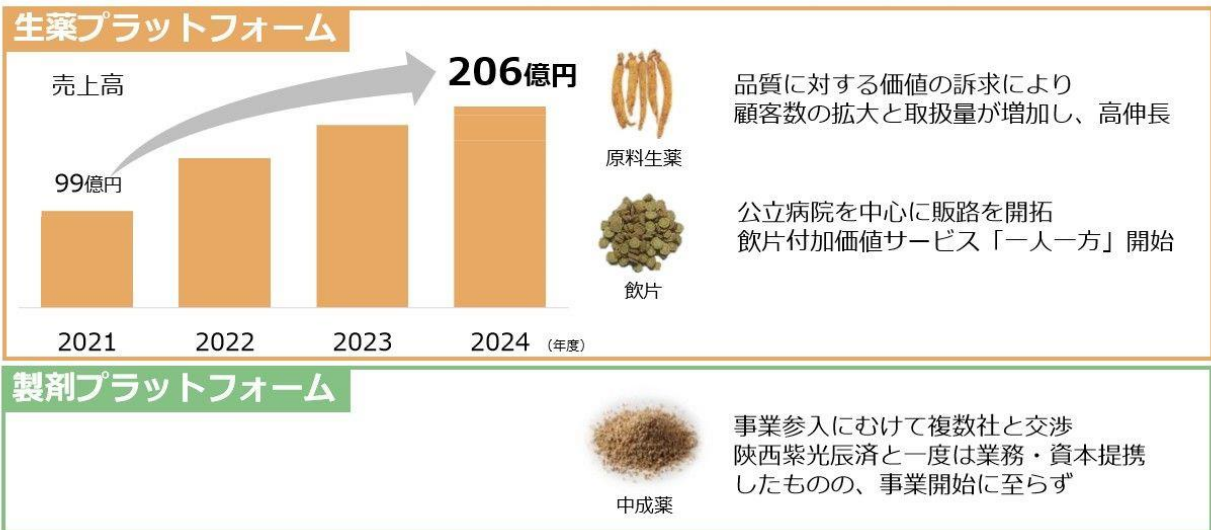
サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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



- ・生薬プラットフォームは原料生薬、飲片を中心に販売を拡大
- ・製剤プラットフォームにおける中成薬事業参入は検討・協議を継続



10

三つ目は、戦略課題の3についてです。

生薬プラットフォームでは、生薬 GACP トレーサビリティによる品質の高い原料生薬、飲片の販売を中心に、2021 年度比 2 倍以上に成長し、2024 年度の売上高は 206 億円となりました。

第 2 期中期経営計画では、付加価値の高い飲片の一人一方サービスを拡大することにより、販売拡大と同時に収益性向上を図ってまいります。

製剤プラットフォームでは、2022 年度に陝西紫光辰済薬業と業務資本提携しましたが、事業開始には至りませんでした。この前例を踏まえながら、中成薬企業との提携等の検討協議は継続しているものの、中成薬事業の基盤構築には至っておりません。引き続き第 2 期中期経営計画における重要テーマとして取り組んでまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

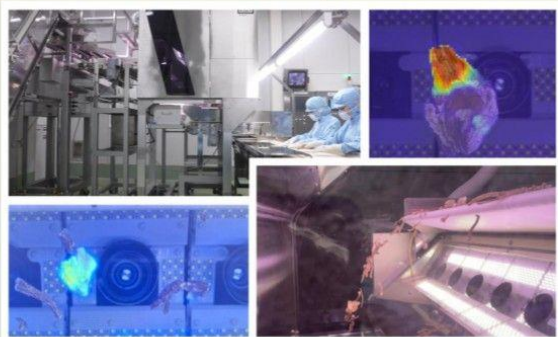


栽培・調達

製造

販売・啓発・普及

選別作業の自動化



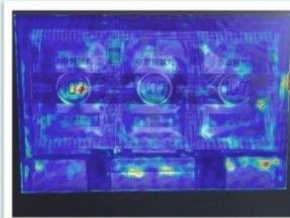
石岡センター・夕張ツムラへ導入・稼働開始

海外生産拠点（盛実百草・深圳津村）への導入
と品目数の拡大を図る

検査、操作、付帯作業の自動化

・製品分包の外観検査

・中間品容器の蓋脱着作業



AI技術等を活用し開発を推進

生薬調合指示システムの導入

・複雑で専門的な業務プロセスや考え方をシステム化

リードタイム短縮、生薬在庫最適化へ

11

四つ目は、戦略課題4についてです。

第1期中期経営計画において、限定出荷が長く続いたことから、安定供給体制確保のために、国内外における生産能力増強を目的とした大型設備投資を行ってまいりました。同時に、製造コスト削減に向けた最先端技術の導入による成果の創出に努めてまいりました。

漢方バリューチェーン改革として、生薬AI自動選別機開発導入による自動化・省人化、生薬調合指示システムの開発導入によるサプライチェーン効率化などを実現いたしました。

生薬AI自動選別機では、形状が複雑な生薬を対象に画像データのAI学習により独自のアルゴリズムを開発し、石岡センター、夕張ツムラに導入いたしました。今後は海外拠点への導入と、対象生薬品目の拡大を図ってまいります。

製造工程では、全ラインにおいてロボット化・自動化をしている一方、付帯作業の自動化が課題でしたが、ロボットアームによるエキス顆粒用ステンレス容器の蓋ですね、蓋の自動脱着に関する基本機能の技術を開発いたしました。第2期中期経営計画において生産ラインに実装してまいります。

生薬調合指示システムでは、漢方製剤の各処方における設計通りの成分バランスを実現する生薬ロット指示に関する、複雑で専門的な業務プロセスをシステム化し、稼働をいたしました。今後はサプライチェーン改革へと発展させ、リードタイムの短縮や生薬在庫の最適化によるCCC改善へと繋げてまいります。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

一人ひとりの自立的な潜在能力開発と業務環境整備に向けた取り組みを推進

理念浸透サーベイ

● 理念浸透サーベイ30項目の質問の平均（5点満点）



エンゲージメントアンケート



取り組み

キャリアチャレンジ（社内公募制度）

- ・社員の働きがい、モチベーション向上
- ・優秀な人財の発掘、社外流出の抑制
- ・適所適材による組織力の強化

セルフ・キャリアドック制度

- ・従来のキャリア面談に加え、キャリア相談窓口を設置し自律的・主体的なキャリア形成を支援

従業員信託型株式報酬制度（株式付与ESOP）

- ・ビジョン実現のための意識向上と能力発揮
- ・大きな貢献をなす意欲のさらなる醸成

12

五つ目は、戦略課題5についてです。

2019年1月に設置した社内人財養成機関、ツムラアカデミーにおいて、理念浸透、人間力養成、経営人財養成などの取り組みを行ってまいりました。理念浸透サーベイでは、5点満点中4点以上と、ご覧のグラフの通り継続をいたしております。

また、目的・価値を求心力とした対話の文化を醸成するとともに、一人ひとりの自律的な潜在能力の開発と業務環境の整備に向けた取り組みを推進してまいりました。

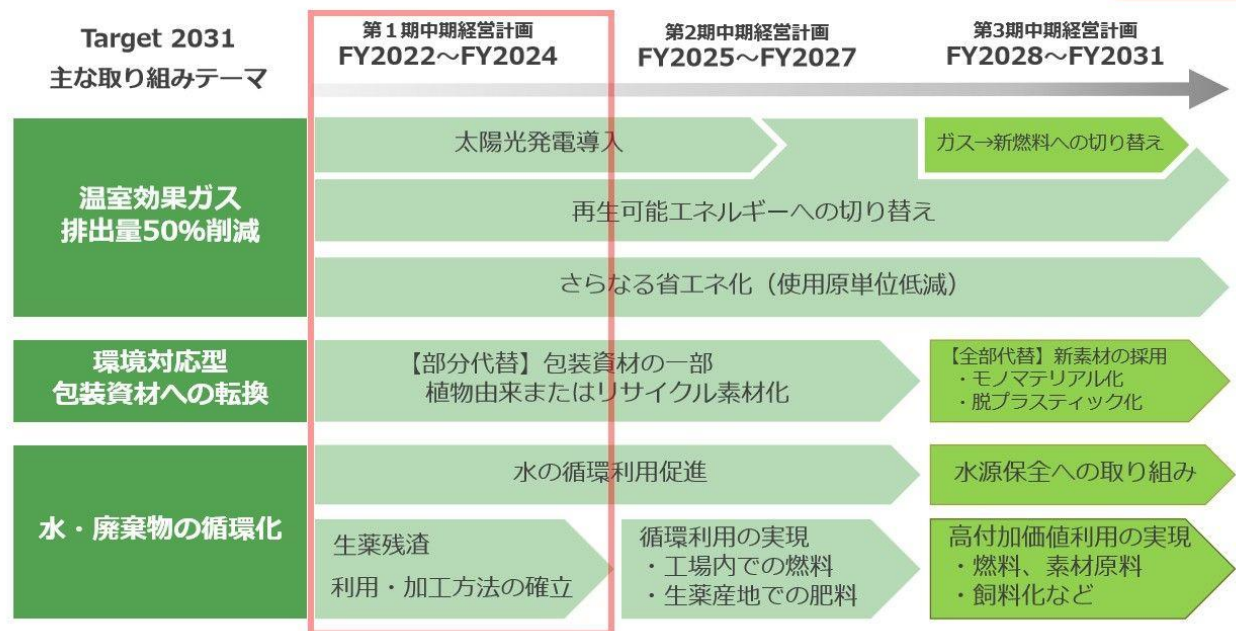
従業員エンゲージメントアンケートの結果を参考にしまして、キャリアチャレンジ（社内公募制度）、セルフ・キャリアドック制度、従業員信託型株式報酬制度（株式付与ESOP）等を導入してまいりました。

組織・人的資本政策委員会を設置し、経営戦略、事業戦略を推進する組織機能の強化に取り組んできましたが、従業員一人ひとりの働きがい、モチベーションをあと押しするような施策を加速化し、適所適材による個々人の能力向上と組織力の強化をさらに図ってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

サステナビリティ・ターゲット 2031



13

最後に、サステナビリティビジョン実現に向けた取り組みについてです。

わが国公約の2050年カーボンニュートラルに向けて、ツムラグループのサステナビリティビジョンを策定しておりますが、マイルストーンとして、長期経営ビジョン2031と同じスパンのサステナビリティ・ターゲット2031においては、ご覧の通り、温室効果ガス排出量50%削減、環境対応型包装資材への転換、水・廃棄物の循環化を中心に取り組みを進めてきました。第1期中期経営計画においては、概ね計画通りの進捗でありました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



第1期中期経営計画 FY2022～FY2024

CDP評価の向上 (気候変動)	(目標) B 以上	(実績) A A 気候変動 水セキュリティ 
TCFD 気候関連 財務開示情報の 充実	(目標) 基礎的内容 分析・開示	(実績) ・TCFDに基づくシナリオ分析 ・TNFDに基づくLEAP分析

14

これらの取り組みの結果、環境関連格付機関の評価として、環境情報開示システムを運営する非営利団体 CDP が当社に割り当てました気候変動、水セキュリティにおいて、ともに最高の A 評価を獲得いたしました。ダブル A 評価は全体の 0.3%以内と高評価であり、評価維持・向上に継続的に取り組んでまいります。

TCFD 気候関連財務開示情報タスクフォースについては、2022 年度に TCFD 提言に基づくシナリオ分析、リスク・機会の影響度評価、事業インパクト評価等、対応策の検討、指標と目標を開示いたしました。

TNFD 自然関連財務情報開示タスクフォースについては、2023 年 9 月に TNFD アダプターに登録をし、2024 年度に LEAP アプローチ、Locate、Evaluate、Assess、Prepare による自然関連課題の分析結果を開示をいたしました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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



次に、第2期中期経営計画についてご説明いたします。

第2期中期経営計画のテーマは、Cho-WA（調和）のとれた未来実現への成長戦略・投資推進です。

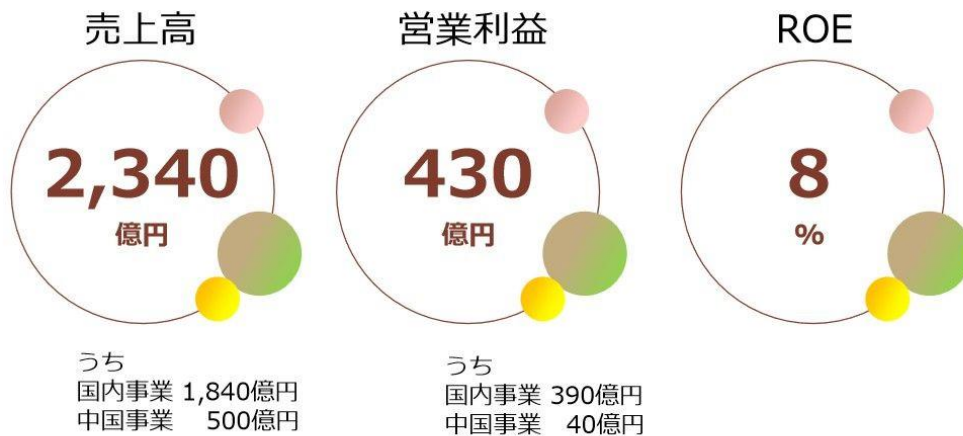
こちらは、TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031の実現に向けたロードマップです。

ビジョン2031および第1期中期経営計画の公表時にお示ししましたものから、中国事業における製剤プラットフォームの事業参入は、第1期から第2期へ計画を修正いたしております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



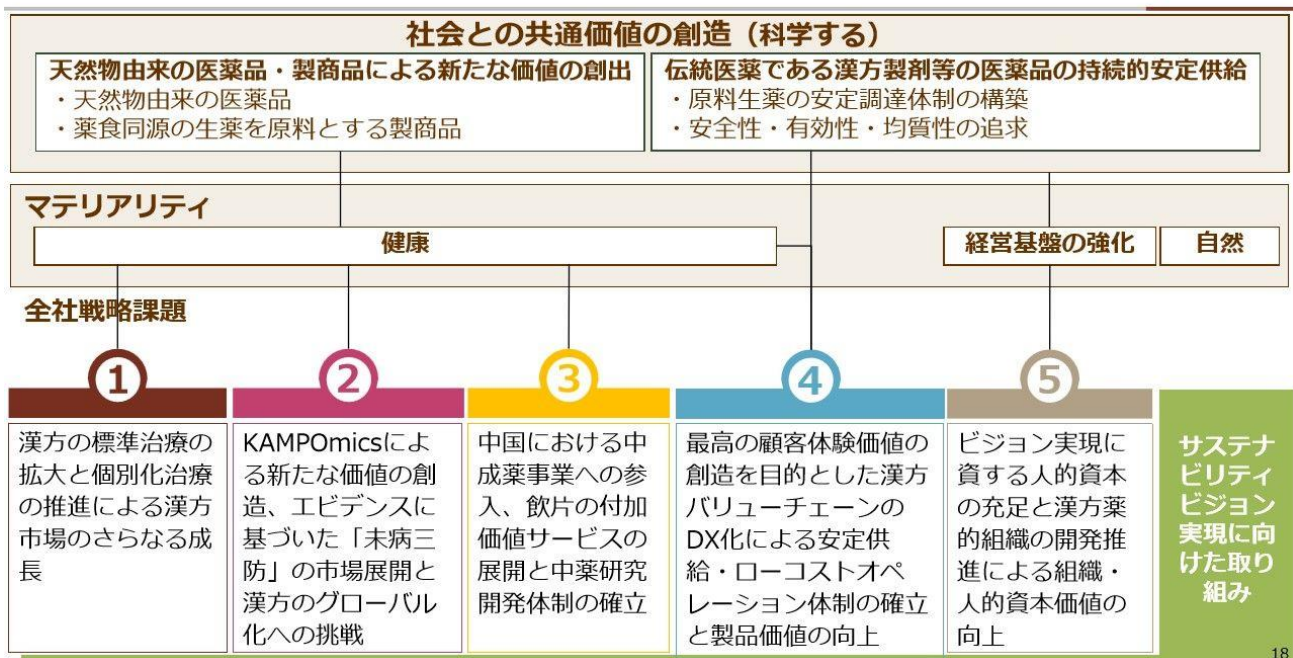


前提条件：（薬価改定）2025年度、2026年度、2027年度
（為替レート）20.1円／元（2025～2027年度）

17

第2期中期経営計画の最終年度であります2027年度の数値目標は、売上高2,340億円、営業利益430億円、ROE8%です。国内、中国の内訳はご覧の通りです。

第2期中期経営計画 戦略課題



18

第2期中期経営計画での定性的目標であります戦略課題は、ご覧の五つです。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

順に一つずつご説明いたします。また、サステナビリティビジョン実現に向けた第2期における取り組み目標についても、最後にご説明いたします。

日本の社会課題と漢方による貢献



20

戦略課題1は、漢方の標準治療の拡大と個別化医療の推進による漢方市場のさらなる成長です。

ツムラグループは、社会との共通価値を創造すべく、ご覧のようなわが国の社会課題において、医療従事者の皆様とともに、漢方で課題解決を目指してまいります。高齢化に伴う認知症患者や高血圧に伴う心不全患者の増加、また、がん治療が進歩したことで死亡率が低下している一方、治療中や経過観察中の方など、がんサバイバーが増加しています。国の政策として、がんの再発抑制やQOLの維持・向上等により、がんサバイバーの方々の社会復帰、就労復帰が進められています。

また、女性の就業者数は年々増加し、就業者数全体の約45%を占めるようになった反面、女性特有の様々な疾患症状に悩まされたり、ストレス社会において、自律神経やホルモンバランスの乱れなどにより不調が長引くなど、社会的損失が大きくなっています。

このようなわが国の喫緊の社会課題である高齢者、がん支持療法、女性関連を重点3領域と位置づけ、引き続き漢方による課題解決に向けて取り組んでまいります。

サポート

日本

050-5212-7790

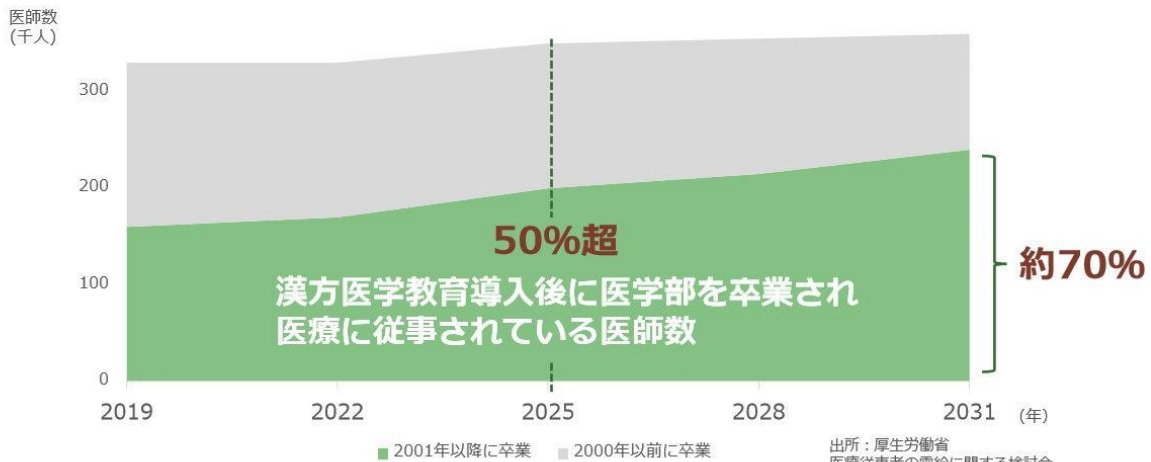
フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



- ・ 2025年に漢方医学教育導入後に医学部を卒業され、医療に従事されている医師の割合は全体の50%超
- ・ 2031年には全体の約70%まで増加する見通し



21

臨床現場において漢方治療を行う医師が増加し続けている背景をご紹介します。

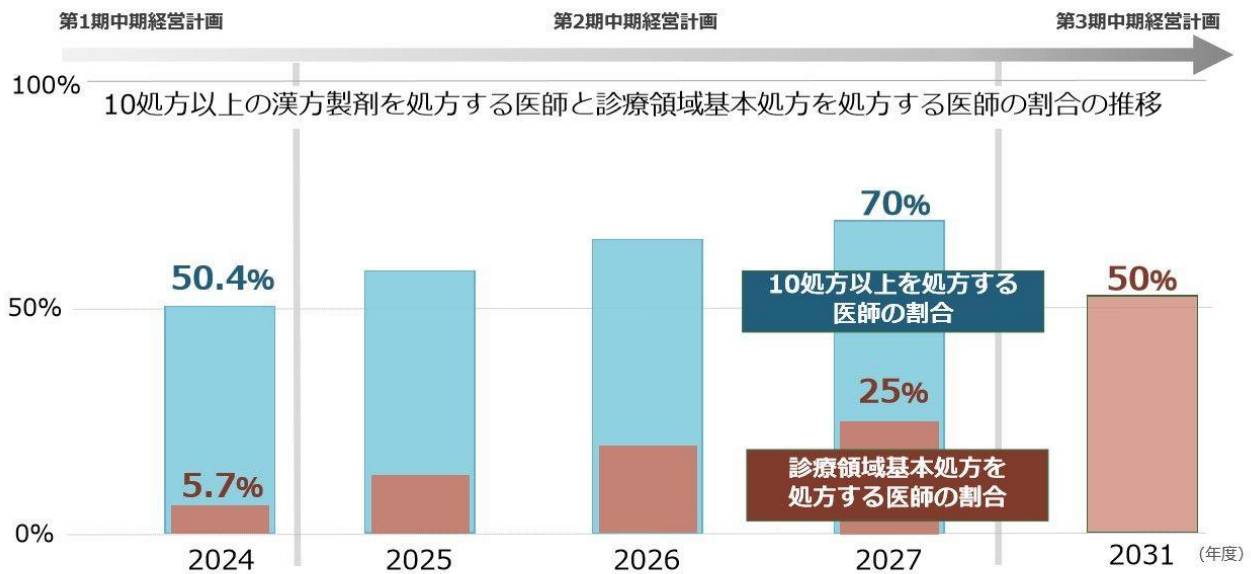
こちらは厚生労働省のデータをもとに当社が推計したグラフで、大学医学部・医科大学に漢方医学教育が導入された後に医学部を卒業され、各年度において医療に従事されている医師の割合を示しています。

2001年以降、文部科学省の医学教育モデル・コア・カリキュラムに、漢方に関する項目が段階的に入り、より深く履修するようになった結果、現在、大学医学部・医科大学 82 大学全てにおいて、漢方医学教育は導入されています。

漢方医学教育を受けて卒業された医師の割合は年々増加しており、2025年では50%を超えたと推計しています。2031年には約70%まで増加すると推計されます。

大学医学部・医科大学での卒前の漢方医学教育、医師免許を取得した直後、卒業直後の2年間、臨床研修指定病院での指導医のもと、研修医として漢方処方に携わる経験、そして卒後の臨床医として漢方診療の経験を重ね、開業医となれば、高い確率で漢方診療を取り入れる時代が到来しています。

診療領域ごとの基本処方で治療する医師が25%へ



22

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することを掲げていますが、そのためには漢方医学に基づいて診療領域ごとの基本処方で治療する医師が二人に一人、50%以上になる医療現場の実現が必要です。なぜならば、様々な疾患症状のある患者様が、1施設目、もしくは2施設目に漢方治療を受けられる医療現場でなければなりません。

現在、漢方医学に基づき、診療領域ごとの基本処方で治療する医師は約5.7%ですが、2031年までに50%となっている状態を実現すべく、第2期中期経営計画の最終年度、2027年度末には25%となっている状態を、同時に10処方以上を処方する医師が約70%となっている状態を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



「量」と「質」を両立したeプロモーションへ発展

＜情報提供活動＞



*出典：株式会社インテージヘルスケア「Impact Track」
2024年度インターネットチャネルを介した推計ディテール数

23

2024年度の診療領域基本処方を処方する医師の年平均実売金額は、10処方を処方する医師の年実売平均金額の約3から3.5倍の実績となっております。50%超となりました10処方以上を処方する医師の基本情報や処方名、処方量、実売などのデータベース化をしておりますので、これまで取り組んできた漢方デジタルソリューションによる情報提供を、スピード・量の重視から、データドリブンにより、量・質の重視へ進化をさせてまいります。

既にインターネットを介した推計ディテール数では、2024年に製薬業界で1位となるなど、当社漢方製剤の認知や記憶という点においては、デジタル活動による成果が一定のレベルまで到達したと捉えています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

情報提供チャネルの拡充とともに、丁寧かつ双方向でのコミュニケーション



24

第2期中期経営計画においては、一人ひとりの医師のニーズを的確に捉え、患者様の治療に必要なかつ有益な情報をデジタルで提供するとともに、MRのリアル面談による広く深い漢方情報をご提供することで、最高の顧客体験価値を創造してまいります。

漢方デジタルソリューションによる情報提供においては、新たにツムラ医療用漢方製剤を処方いただく医師を中心に、MRや漢方オンラインMRへつなぐ役割を担う漢方コネクターを、また既にツムラ医療用漢方製剤を処方いただいています医師、並びにオンラインデジタルで繋がっているHP・GPの医師に、漢方治療により進化いただく役割を担う漢方オンラインMRをそれぞれ新たな情報提供チャネルとして拡充をしていきます。

またMRは、漢方マイスター制度による漢方知識レベルの習熟度向上を図り、デジタル情報を超える柔軟かつ広範囲にわたる漢方情報の提供により、一人ひとりの医師のニーズに合わせた丁寧かつ双方向でのコミュニケーションを図ってまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

医療用漢方製剤（129処方）販売数量計画



25

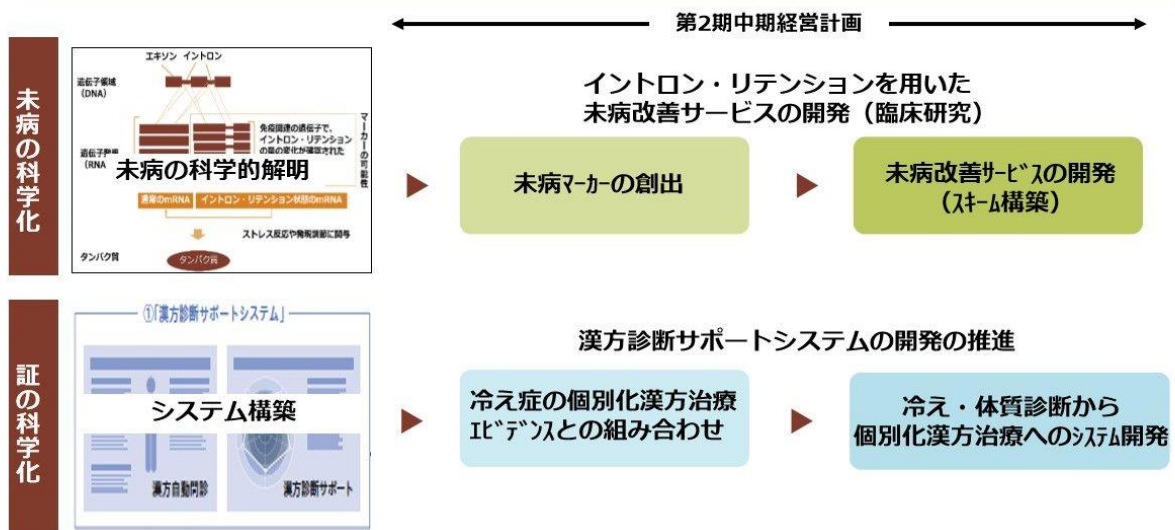
これらの情報提供体制により、第2期中期経営計画におきましては、標準包装換算で、年間プラス100万箱ペースの販売数量目標を掲げています。CAGR換算では約4%の試算となります。

巡航速度で持続的成長を基本的な方針とし、生薬の調達、生産能力の確保、多様な販売情報提供の体制構築など、全体最適に基づいた事業活動および投資を行ってまいります。

KAMPOmicsによる未病の科学化と証の科学化の推進



- ◎第1期中期経営計画：今後の技術開発を見据えた基礎（ベーシック）的な研究を実施
- ◎第2期中期経営計画：将来の実現可能性を高めるための臨床研究を実施



27

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



戦略課題2は、KAMPOmicsによる新たな価値の創造、エビデンスに基づいた未病三防の市場展開と漢方のグローバル化への挑戦です。

当社商標登録のKAMPOmicsとは、メタボローム、遺伝子、腸内細菌、システムバイオロジーなど、最先端技術の研究を組み合わせた成分で、複雑な漢方薬の作用を統合的に理解するための当社独自の研究パッケージです。

このKAMPOmicsにより、未病の科学化として、特定の未病状態を科学的に定義し、診断方法を確立し、エビデンスベースでの漢方未病治療の確立を目指しています。これまでの基礎的な研究の成果をもとに、第2期中期経営計画では、将来の実現可能性を高めるための臨床研究を進めていきます。

証の科学化では、漢方診断サポートシステム開発の推進、並びに冷え性の個別化漢方治療のエビデンス創出を組み合わせ、体質診断から個人に合わせた個別化漢方治療へのシステム開発を進めてまいります。

未病の科学化：イントロン・リテンション（IR）



28

未病の科学化においては、これまでの研究成果をもとに、イントロン・リテンション、IRの未病マーカーとしての性能評価を行い、主に抑うつ状態とフレイルにおける臨床研究を進めます。未病マーカーを活用した未病改善サービスのスキーム構築に向け、診断キット実用化の協業、漢方未病治療の症例集積などを進めてまいります。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

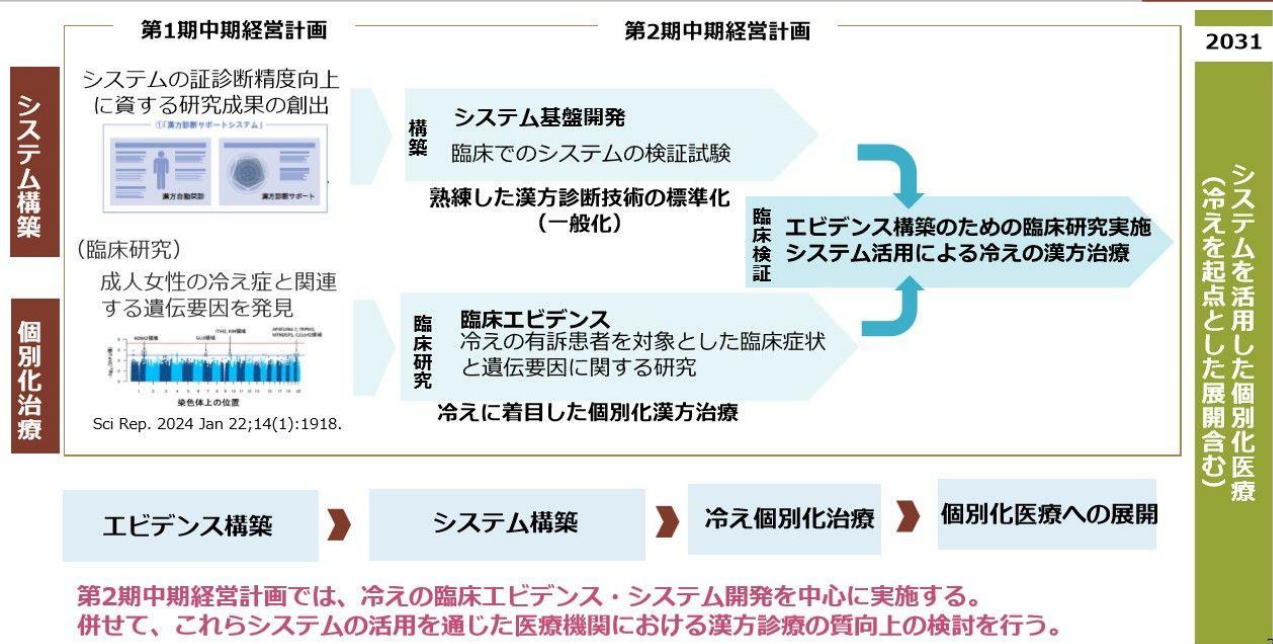
0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



個別化漢方治療に向けた研究では、2018 年より共同研究機関と漢方診療データを用いたレジストリ研究や証の予測モデルの開発と精度向上に資する症例集積に取り組んでまいりました。

証の科学化：漢方診断サポートシステム・冷えの個別化漢方治療



29

第2期中期経営では、「証」診断の精度を向上すべく、臨床でのシステム検証試験を実施いたします。システム基盤を開発し、臨床でのシステムの検証試験を行うことで、熟練した漢方診断技術の標準化、一般化を目指し、システム構築いたします。

また、個別化漢方治療として、冷え性患者を対象とした臨床症状と遺伝要因に関する臨床研究を行い、臨床エビデンスの集積を加速します。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



第1期中期経営計画の進捗を踏まえてマイルストーンを修正



31

戦略課題3は、中国における中成薬事業への参入、飲片の付加価値サービスの展開と中薬研究開発体制の確立です。

中国事業においては、第1期中期経営計画の進捗状況を踏まえ、製剤プラットフォームの事業参入と事業拡大を、第2期中期経営計画へと計画修正いたしました。

製剤プラットフォームにおいては、事業方針に変更はなく、現在複数の候補先と接触しておりますが、前例を踏まえて、慎重に進めているところでございます。

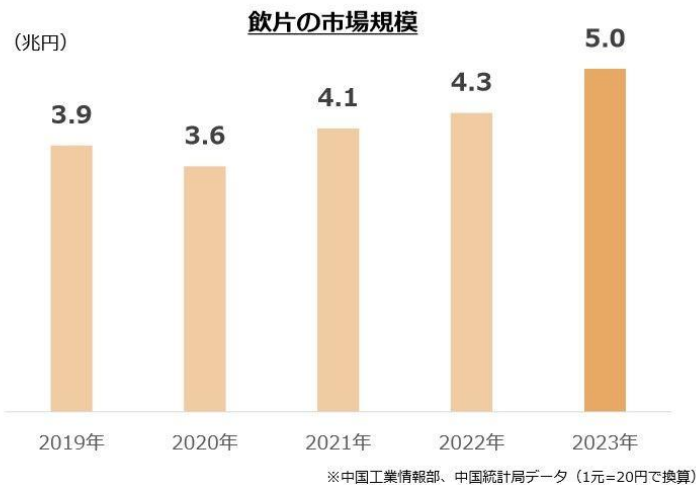
生薬プラットフォームにおいては、現在飲片事業における技術・業務提携の交渉を進めており、品質向上並びに付加価値サービスの拡大を通じて、患者様の治療効果向上、利便性向上などを実現してまいります。

研究プラットフォームは、生薬の種苗から最終製品まで、漢方バリューチェーンにおいて、医薬品グローバルスタンダードであるICHレベル品質標準の策定に取り組み、この品質標準レベルの中成薬の開発、上市のための研究機関を目指した位置づけとしています。外部の優秀な人材やノウハウ、研究設備を保有するパートナーとの協働により研究を推進すべく、準備を進めております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

- ・ 中医学の「弁証論治」に基づく診断、治療において飲片は不可欠な中薬材
- ・ 中薬の発展を促進する政策の後押しもあり、コロナ禍初期を除き市場成長が継続



一人ひとりの症状に合わせて飲片の種類、量を加減して処方されるオーダーメイド治療

32

生薬プラットフォームの中核事業である飲片事業の市場環境は、ご覧の飲片市場の規模の推移の通り、2023年の市場規模が約5兆円へと拡大傾向であります。

中国伝統医学である中医学では、独自の病態医療に基づく弁証論治という診断・治療が行われ、患者様一人ひとりに合った処方での治療されてきたことから、個別化医療の草分けとも言われ、飲片は中医学において今後も必要不可欠な中薬剤であります。

現時点では、右の写真のように、中医師の処方による中薬剤飲片を患者様が自宅で抽出するという、利便性、携帯性、均質性の課題に加えまして、原料生薬に起因する有効性、安全性に課題があると言われております。

これら中薬剤の原料生薬の品質に課題がある中、中国政府は、生薬のトレーサビリティを重視する政策を出しており、GACP管理され、トレーサビリティが確保された原料生薬による中薬剤飲片の需要はますます増加していくと予想されます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

均質性や携帯性など患者様の利便性を高めた飲片付加価値サービスの拡大

	処方された飲片	処方箋どおりに抽出し、様々な剤形で提供		
				
患者様が 煎じる手間	× (手間がかかる)	○ (手間がかからない)	○ (手間がかからない)	○ (手間がかからない)
均質性・安定性	△	○	◎	◎
保管・携帯の 利便性	×	△	○	○
技術難易度	—	低	高	高

33

生薬プラットフォームにおいて、飲片事業における技術・業務提携協議を進めていますが、双方が持つ販路や技術の相乗効果により、患者様に品質の高い飲片の提供や一人一方の付加価値サービスの提供を目指しています。

中国子会社、盛実百草薬業では、GACP 管理、トレーサビリティ確保された原料生薬から中薬剤飲片を生産し、患者様が自宅で抽出する代わりに、自社のスマートファクトリー設備で患者様ごとの処方通りに飲片を煎じ、煎液、流エキスを、エキス顆粒に加工包装したものを直接患者様に郵送する一人一方サービスを開始しています。

一人一方により、中医師による一人ひとりの患者様の処方に基づく中薬を、患者様が希望する剤形で受け取ることができることから、有効性、安全性、均質性、さらには利便性が大きく向上することが期待されます。これにより、飲片の市場拡大のみならず、中成薬や配合顆粒からの処方の置き換えも期待できることから、ポテンシャルは非常に大きい事業であると考えております。

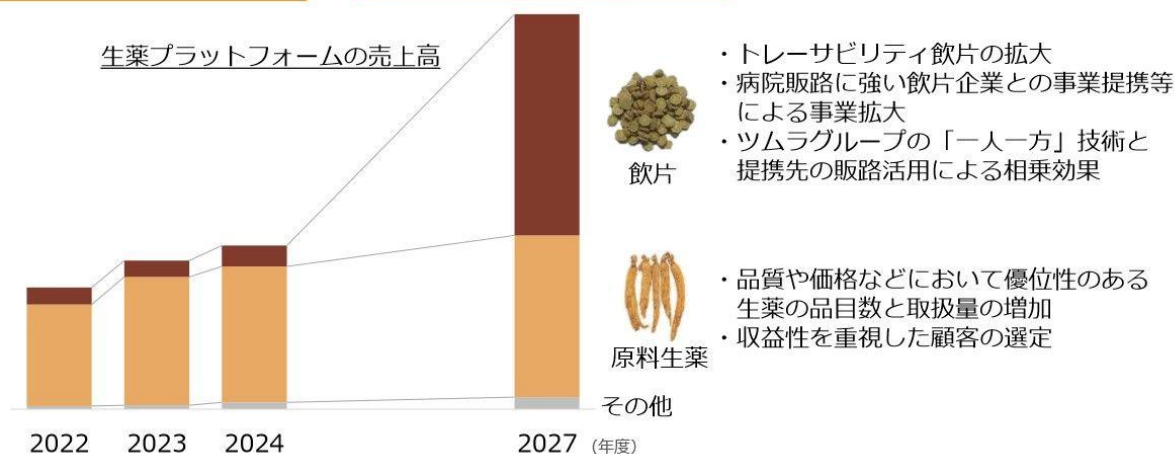
サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

飲片および「一人一方」を中心とした事業規模拡大を目指す

原料生薬を中心とした販路拡大による生薬品質の認知獲得

付加価値の高いサービスと収益性の高い顧客層の販売拡大



34

このような飲片の事業の環境分析のもと、生薬プラットフォームは、第2期中期経営計画においては、事業規模の拡大と収益性の向上に向けて、原料生薬と比べて利益率の高い飲片、および飲片の付加価値サービスである一人一方を中心とした事業拡大に注力してまいります。

そのための具体的な施策としては、一つ目として、GACP管理、トレーサビリティ確保による原料生薬による中薬剤飲片の種類・量の拡大を図ること、二つ目として、品質の優位性を生かしたトレーサビリティ飲片の販売拡大に向け、病院販路に強い飲片企業との事業提携や、ツムラグループの一人一方技術による患者様へのサービス向上を進めていくこと、これらの施策により、生薬プラットフォームにおける飲片の販売比率を50%以上に引き上げることを目指しております。これにより生薬プラットフォームの収益性のさらなる向上と中国事業全体の利益拡大を図ってまいります。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

4 最高の顧客体験価値の創造を目的とした漢方バリューチェーンのDX化による安定供給・ローコストオペレーション体制の確立と製品価値の向上



36

戦略課題の4は、最高の顧客体験価値の創造を目的とした漢方バリューチェーンのDX化による安定供給・ローコストオペレーション体制の確立と製品価値の向上です。

ツムラグループでは、DX for Purpose を掲げ、漢方バリューチェーン全体を対象とし、最高の顧客体験価値の創造を目的としたDXを推進しています。

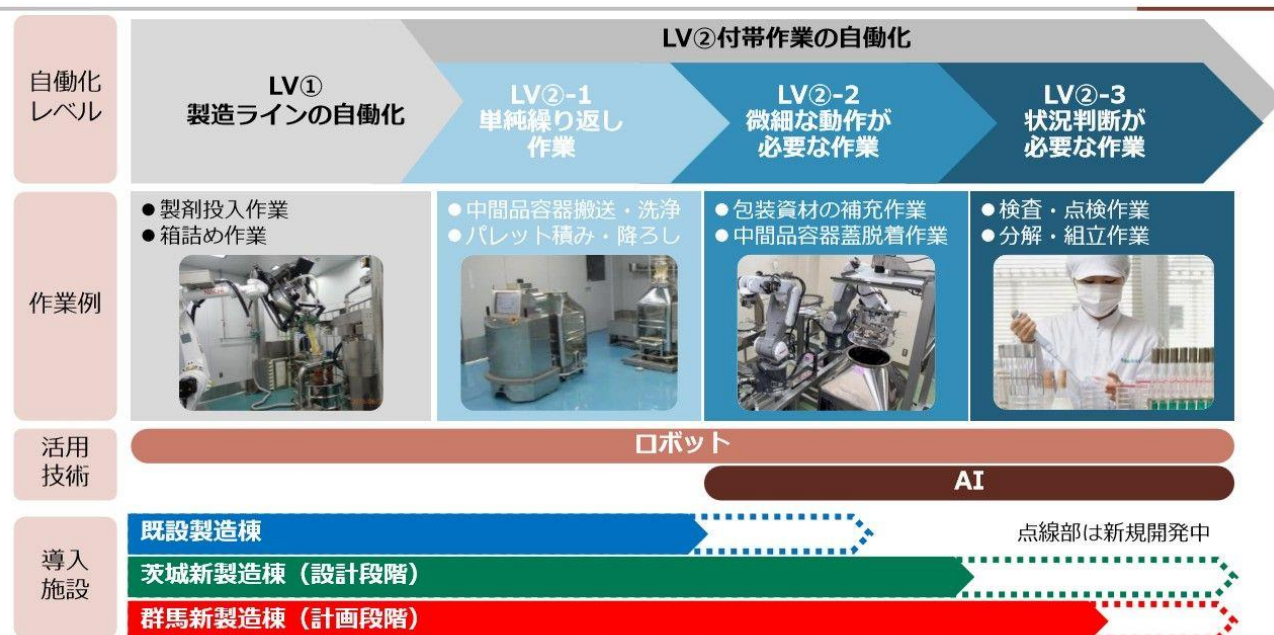
この取り組みをさらに加速すべく、2025年度よりDX委員会を設置し、その傘下に各ワーキンググループを設け、組織横断的にDX施策を推進してまいります。DXの推進により最高の顧客体験価値の創造を実現するために、漢方デジタルソリューション、安定供給と適正在庫の両立、製品の価値向上、ローコストオペレーションを推進いたします。

その具体的な取り組みとしては、戦略課題1でご説明した漢方デジタルソリューションによる情報提供活動の革新、販売計画実行精度の高度化と生産・調達シミュレーションの導入、製造工程の効率化および製品品質の向上、生薬自動選別機の設置拠点と対象品目の拡大、夜間勤務者低減に向けた製造DXの加速であります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

スマートファクトリーに向けた自動化範囲の拡大



37

第1期に引き続き、第2期中期経営計画におきましても、安定供給体制確保に向けた大型設備投資を計画しております。既設の生産拠点の能力増強のみならず、新規の生産拠点において、設計段階からスマートファクトリー化に向けた製造工程の自動化範囲を拡大する計画であります。

第1期中期経営計画の最終年度である2024年度までに全ての製造工程にロボットを導入し、大型の容器の搬送や洗浄パレットの積み下ろしなどの自動化、省人化、省力化を推進してまいりました。

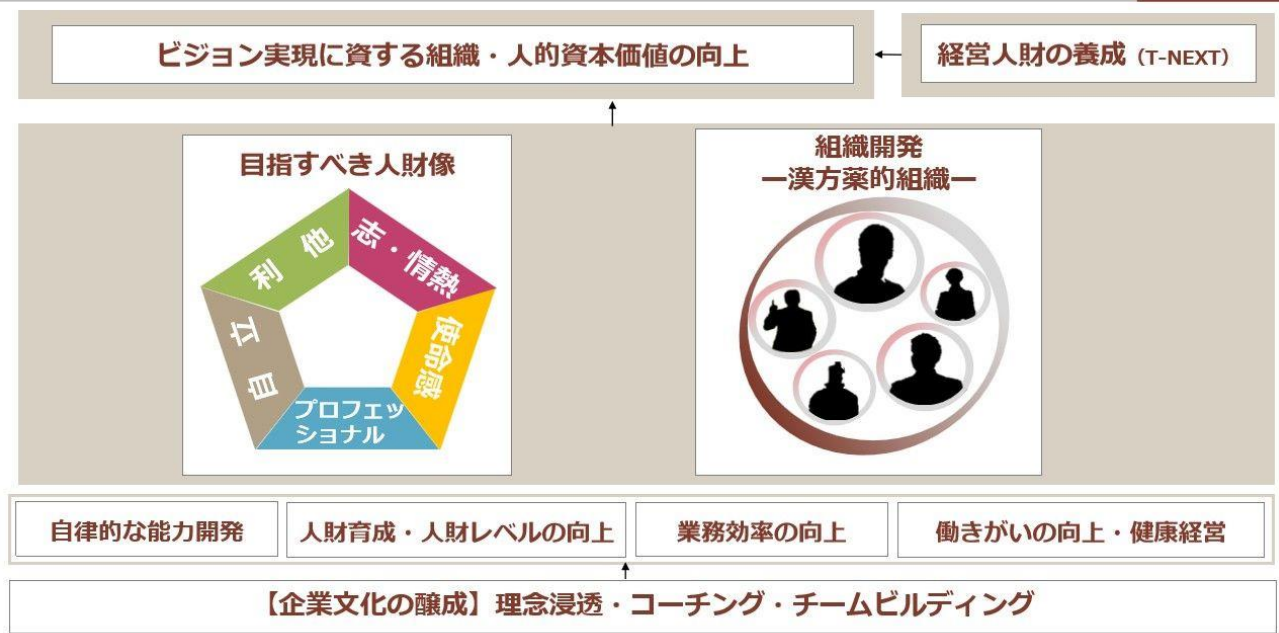
同時に、製品供給を最優先としながら、微細な動作が必要となる包装資材の補充作業や中間製品容器蓋の脱着作業などの付帯作業の自動化の検討を進めてきており、第2期中期経営計画においてはこれらの自動化の実装を目指してまいります。

人手を介在する作業を限りなく代替し、視覚情報による作業を中心に、新たなロボット技術、カメラ、センサー、さらにはAIを活用することで、自動化の開発実装に取り組み、スマートファクトリーの実現と物的労働生産性2倍を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





39

戦略課題 5 は、ビジョン実現に資する人的資本の充足と漢方薬的組織の開発推進による組織・人的資本価値の向上です。

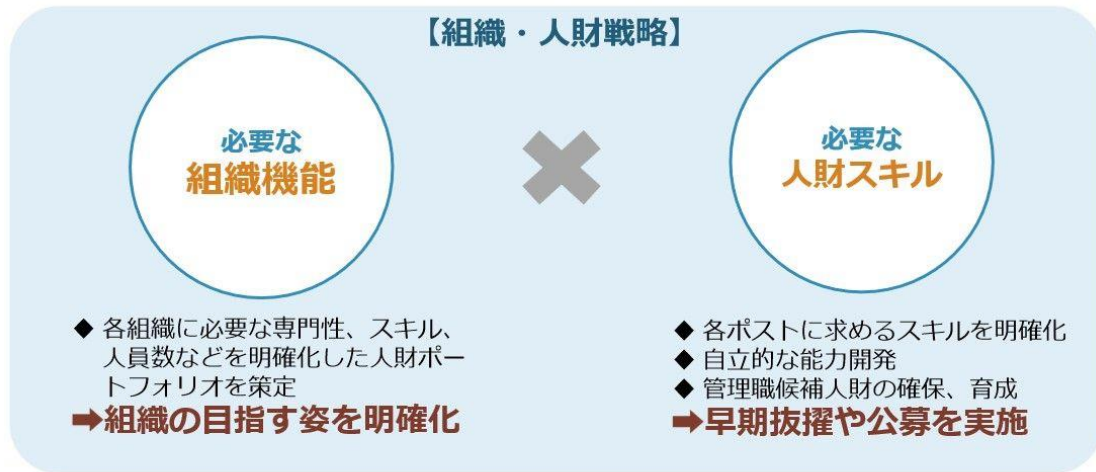
パーパスを掲げ、基本理念を体現すべく、ビジョン実現を目指した経営を実践しておりますが、そのために中核の資本となる組織資本、人的資本の価値向上に向けて、2012 年から様々な取り組みを継続しております。

第 1 期中期経営計画において目指すべき組織像として、世界に手本のない漢方中薬ビジネスにおいて、自らが新しい道を切り開き、誰からも信頼される人の集団、かつ漢方薬的組織を掲げ、理念の浸透活動、コーチング、チームビルディングに取り組んできました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

- ・ 人財採用・育成から組織開発までをHR本部がサポートする仕組みを整備
- ・ 管理職を対象とした職務型人事制度を導入



40

第2期中期経営計画では、HR本部を新設し、人事部、組織開発部、ツムラアカデミー部の3部体制とし、組織開発部を新設し、さらに組織開発に関する機能を強化してまいります。

組織開発とは、コーチングやチームビルディングの手法を活用し、各組織内のメンバーの様々な働き方に対応し、お互いの関係性を深めて、部署同士、メンバー同士の連携や繋がりを強化する施策であります。組織開発機能により、チームで最大の成果を出すことができるように、ライン長を中心にチームの関係性の質、思考の質、行動の質を高め、最終的にチームの結果の質を高めることを目指してまいります。

ビジョン実現に資する組織・人的資本の価値を向上させるべく、2025年度より管理職を対象とした職務型人事制度を導入いたしました。

各組織の目指す姿と各組織機能に求められる業務内容を明確化することにより、そして各ポストに求められる職務内容やスキルを明確化することにより、これらの組み合わせにより、適所適材に人財配置を行うことで、ビジョン実現に向けて各組織がチームで最大の成果を発揮することを目指してまいります。

サステナビリティ区分



42

最後に、サステナビリティビジョンの実現に向けた取り組みについてです。

サステナビリティビジョン実現に向け、ターゲット 2031 を目指し、ご覧の四つの観点から各種取り組みを推進しています。

カーボンニュートラルの実現では、各生産拠点に太陽光発電を導入し、製造拠点の CO2 フリー電力への切り替えと併せて、GHG 排出量の削減に引き続き取り組んでまいります。

ツムラサーキュラーエコノミー構築では、バスハブの容器をバイオポリエチレン配合素材に変更した商品を上市いたしました。今後も植物由来やリサイクル素材への変更を進めてまいります。

ネイチャーポジティブの実現では、TNFD の LEAP アプローチによる生薬生産地、生産拠点の自然関連リスクと機会の評価分析を行い、これをもとに自然資本への依存と影響が見込まれる拠点において対策を講じ、自然環境保全活動へと繋げてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

サステナビリティ・ターゲット2027



サステナビリティ区分	大項目（課題）	指標（※はLTI-II指標）	2024年度見込み	2027年度目標
カーボンニュートラルの実現	GHG	GHG排出量削減（Scope1,2）※	18%削減	15%削減
ネイチャーポジティブの実現	生薬の栽培化研究	野生生薬の栽培化（品目数）※	4品目	7品目
	森林・土壌・水源の涵養	生物多様性保全活動	1件	4件
ツムラサーキュラーエコノミーの構築	プラスチック	新素材化率（%）※	0%	30%
	産業廃棄物	生薬残渣の利活用推進（有価物化、%）	10.6%	30%
	水	水の再利用率（%）	47%	60%
地域・社会 リレーションの構築	生薬産地・生産拠点等の ・自然環境保全 ・地域振興（教育、雇用） ・社員教育	生薬栽培地や地域との協働	1件	6件
		役職員向けサステナビリティ教育	0件	5件

43

第2期中期経営計画の最終年度である2027年度に合わせ、ご覧のようなサステナビリティ・ターゲット2027として、四つのサステナビリティ区分での各課題と目標数値を設定しております。

また、役員報酬インセンティブプランとしての中長期業績連動型株式報酬LTI-IIに連動した2027年度の目標として、GHG排出量を2020年度比で15%削減、野生生薬の栽培化を7品目、脱プラスチックを見据えた新素材化率30%を設定しており、目標達成に向けて取り組んでまいります。以上で私の説明は終了させていただきます。ありがとうございました。

北村：ありがとうございました。続きまして、小林より、財務・資本政策および2025年度業績予想についてご説明いたします。よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





***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

45

小林：はい、CFO・経営統括本部長の小林でございます。どうぞよろしくお願いいたします。私のほうから、財務・資本政策および2025年度業績予想についてご説明いたします。

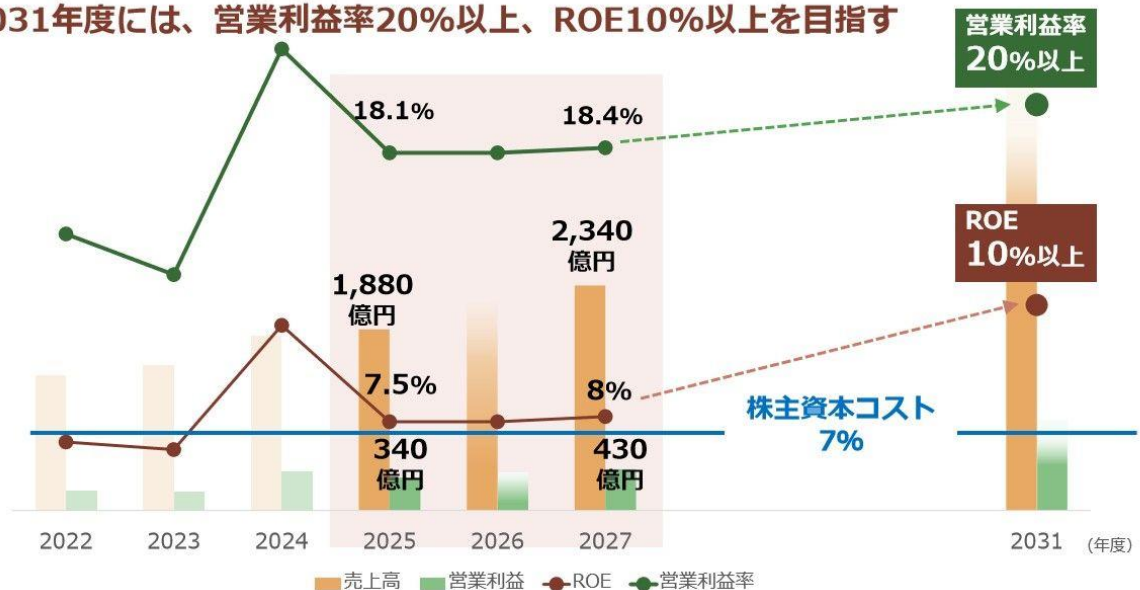
まずROE向上についての考え方から申し上げます。

目指す資本効率の水準であるROE10%に向けて、構成要素としての収益力、総資産回転率、財務レバレッジに分解し、その要素ごとに改善に取り組んでおります。2期中計の財務・資本政策についてもこの要素別にご説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

- ・減価償却費と労務費増により一時的に営業利益率が低下
- ・2031年度には、営業利益率20%以上、ROE10%以上を目指す



46

こちらは第2期中計における経営指標とその中長期的な展望についてお示ししております。

第2期中計期間については、安定供給体制の整備と企業価値向上のための戦略的投資を推進する期間と位置づけております。

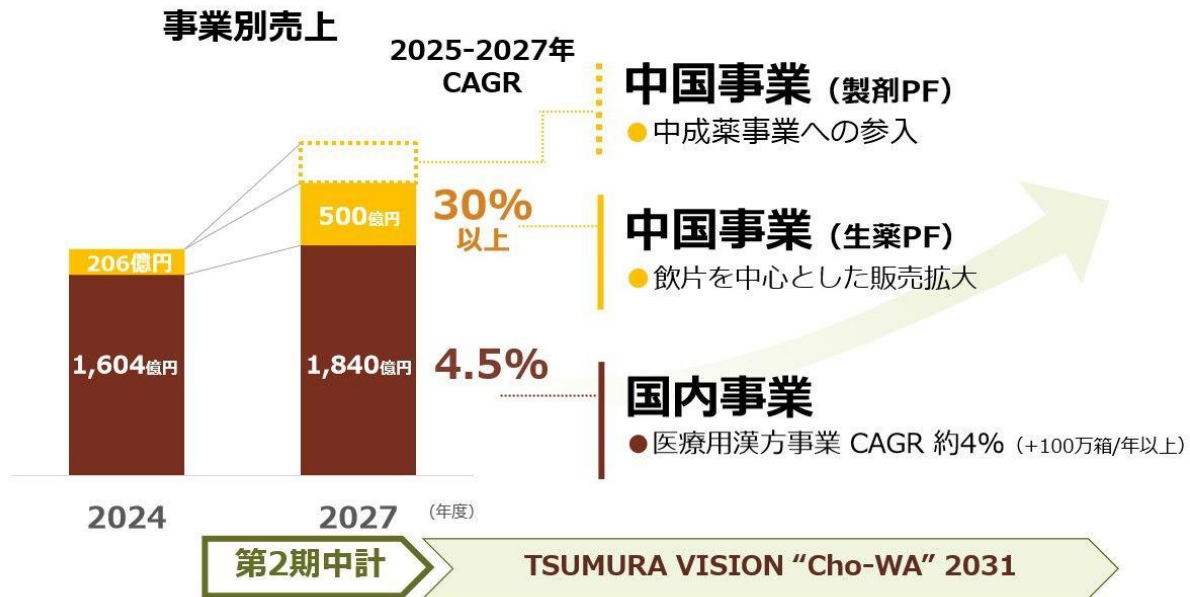
この方針のもと、生産能力増強に伴う設備投資および減価償却費が増加することに加えて、新規製造ラインの稼働に向けた工場人員の先行採用による人件費の増加により、一時的に営業利益率およびROEが低下する見通しです。

当社の株主資本コストは7%と算出しておりまして、こうした状況下においても、株主資本コストを上回るROEを確保し、正のエクイティスプレッドを創出してまいります。その上で戦略的投資を継続しながら、27年度ROE8%の確保を目指します。

2031年度に向けましては、営業利益率20%以上、ROE10%以上に引き上げていくことを目指してまいります。具体的な取り組みについては次のページ以降でご説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



47

第2期中計における売上計画をセグメント別にお示したものです。

国内事業 1,840 億円、中国事業 500 億円としております。

国内事業は、医療用漢方製剤を中心とした数量伸長に加えまして、OTC 漢方においても取り扱い店舗数の拡大による成長を目指します。

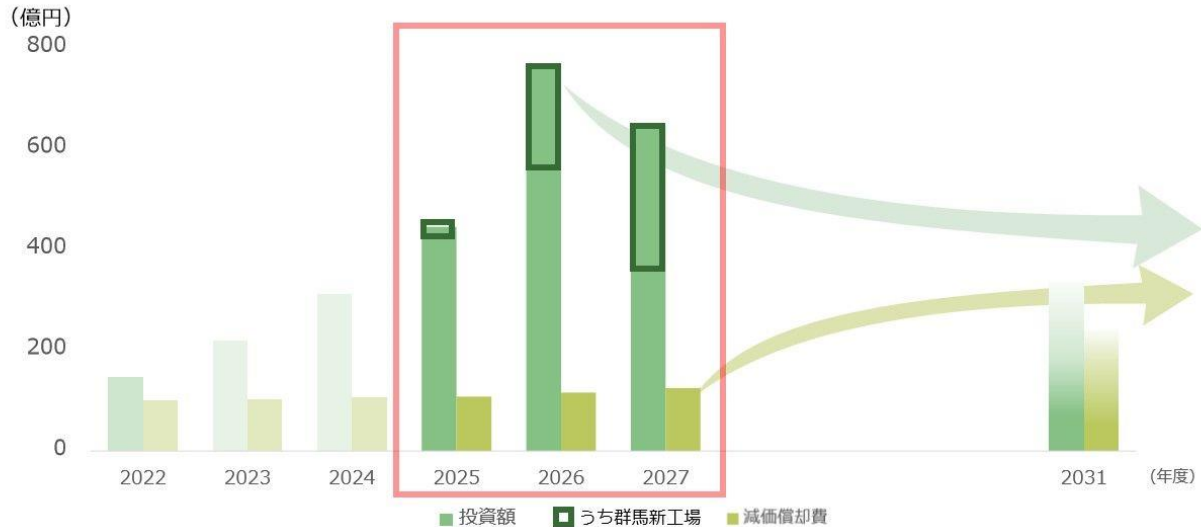
中国事業では、生薬プラットフォームにおける成長を計画しております。第1期中計では原料生薬を中心に販売を拡大していましたが、第2期中計では、飲片を中心とした販売拡大を目指します。

製剤プラットフォームの拡大については計画数値には織り込んでおりませんが、中成薬事業への参入と基盤構築を進めていきます。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

- ・投資額は2期中計期間がピークとなり、その後は減少する見通し
- ・減価償却費は新設備の稼働にともない増加



48

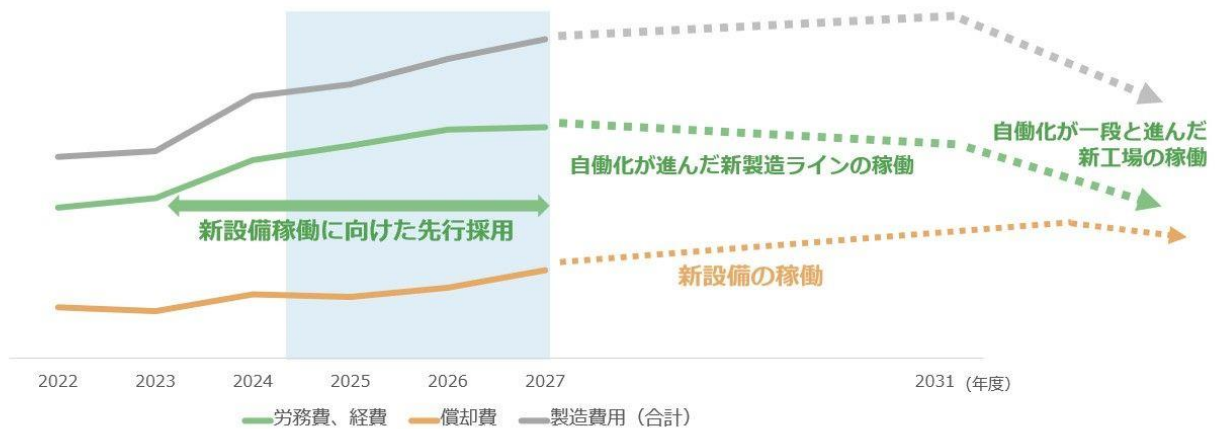
投資と減価償却費の見通しです。

第1期中計で予定しておりました設備投資につきましては、当初計画1,150億円を大きく下回る675億円の投資実績となりました。これは建設費の高騰を受け、既存設備の活用など、建設計画を全体的に見直した結果となります。市場における医薬品不足を受けて、安定供給を優先し、設備の一時停止を伴う大規模な設備改造を見送った経緯もございます。

第2期中計では、現在建設を進めている茨城第4SD棟、第3生薬棟、天津工場に加え、茨城の新・造粒包装棟、群馬新工場の建設などを計画しています。建設費用がビジョン策定時から2倍以上の状態が高止まりしているということから、投資額が大きく膨らむ見通しではございますが、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。

- ・ 第2期中計期間は、減価償却費と労務費増により製造費用が上昇
- ・ 新製造ラインの稼働に伴い、労務費は徐々に減少していく見通し

単位あたりの製造費用推移（イメージ）



49

製造費用の見通しです。

こちらのグラフは単位当たりの製造費用について、オレンジ色の償却費の推移と緑色の労務費等の推移に分解してお示ししております。

第2期中計期間は、天津工場2期製造棟、3期製造棟の立ち上げに伴う減価償却費が増加していきます。

また、茨城第4SD棟、新・造粒包装棟、群馬新工場などの建設が集中することから、製造ラインで働く人材教育のための先行採用、および工場設計や技術関係の人員の増加が重なり、労務費の上昇も見込まれます。

これにより、上段グレーの線の通り、2期中計期間の単位当たりの製造費用は増加する見通しとなっております。

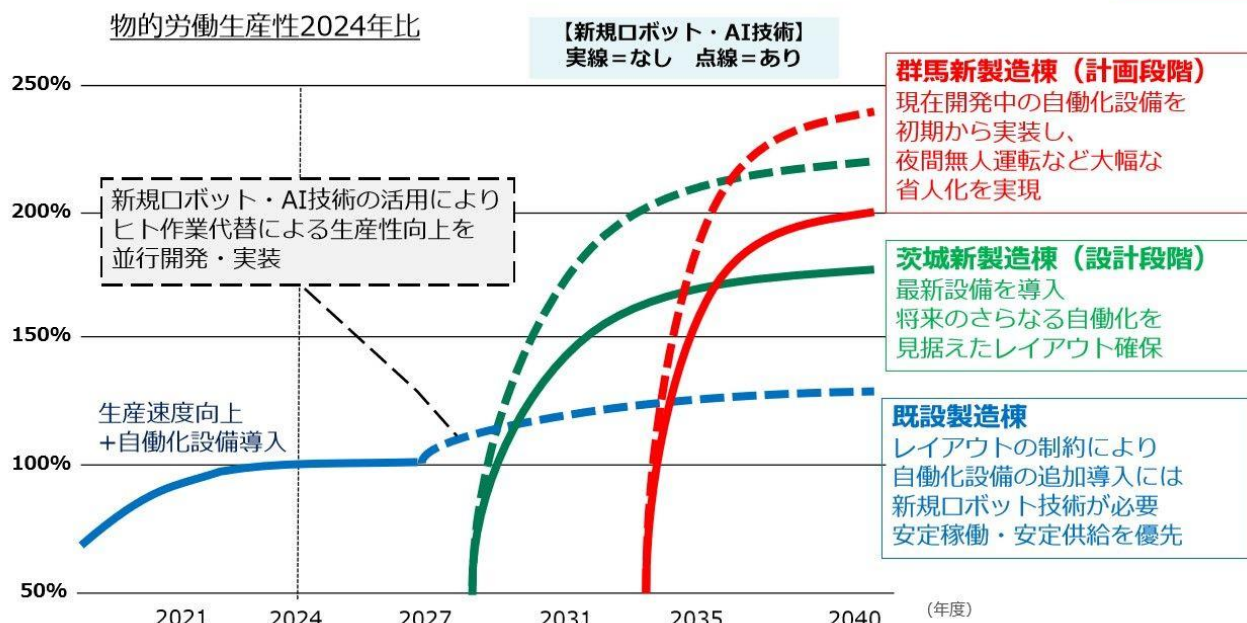
2031年度に向けては、償却費は引き続き上昇するものの、自動化が進んだ新製造ラインの稼働が進んでいくことで、労務費は減少していくと見込んでおります。

2031年度以降は、自動化が一段と進んだ群馬新工場の稼働により、生産性は飛躍的に向上していく見通しとなっております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

労働生産性向上に向けた設備導入の例：包装工程



50

こちらのグラフは、製造の包装工程における物的労働生産性をお示ししております。

実線は新規ロボットや AI 技術を活用しない場合、点線のほうは活用する場合の推移となっております。

新規ロボットや AI 技術の活用は実装化に向けた検討途上の段階であり、今回の計画には織り込んでおりませんが、生産性向上に向けた取り組みとしてご説明するものです。

青色でお示ししている既存の包装棟は、レイアウトの制約により、自動化設備の追加導入には新たなロボット技術が不可欠になりますが、その実現により、点線でお示しの通りの底上げを図ります。

緑色のところですが、建設中である茨城新製造棟でございます。最新の設備を導入するとともに、将来のさらなる自動化を見据えたレイアウトも確保してまいります。

赤色は今後予定している群馬新工場の製造棟になります。現在開発中の自動化設備を初期から実装し、夜間無人運転など大幅な省人化を実現してまいります。

これらの取り組み、検討の組み合わせにより、群馬新工場が本格稼働に入る 2035 年以降をめぐり、製造工程全体での物的労働生産性 2 倍の実現を目指す方針でございます。

サポート

日本

050-5212-7790

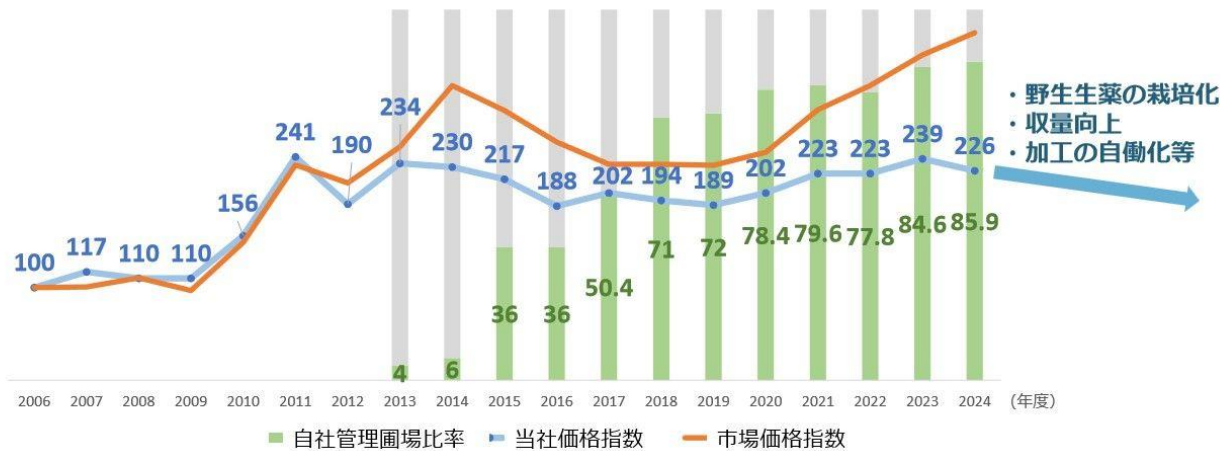
フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



生薬調達コストの低減により、原価率の上昇抑制を目指す



※1 当社価格指数：当社グループ使用量の加重平均価格（2006年度を100とする）
 ※2 自社管理圃場：当社グループによる直接的な栽培指導ができ、栽培にかかるコストの把握とそれに基づく購入価格設定が可能な圃場。
 中長期的に高品質・高価値な生薬を市場よりも優位かつ安定的に調達できる。

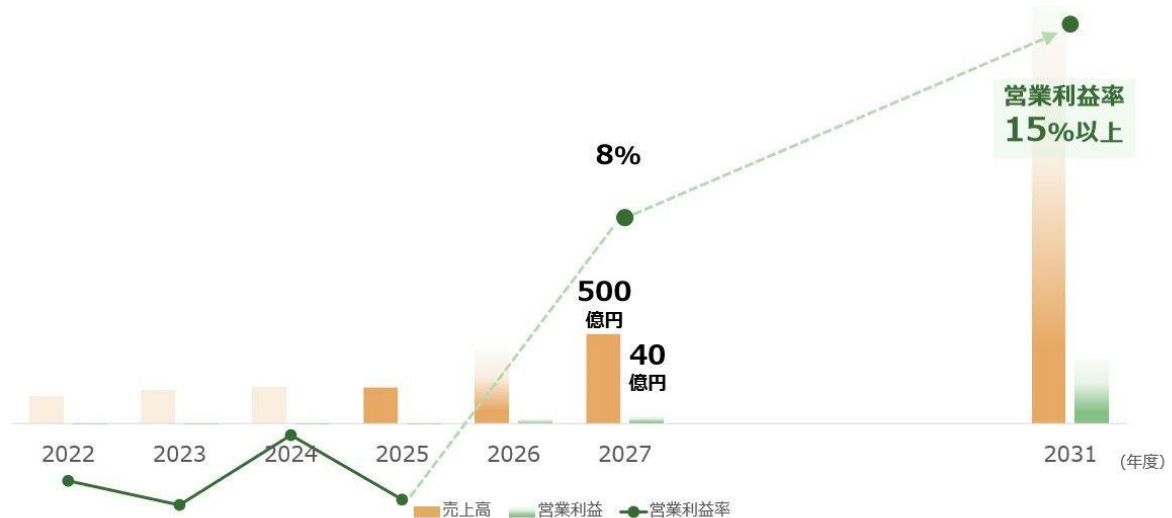
51

次に、生薬調達コストの低減による収益力向上についてご説明いたします。

こちらのグラフは、調達全体に占める自社管理圃場の割合、および生薬調達コストの推移をお示ししております。

自社管理圃場の拡大により、当社の調達価格指数は、市場価格対比、低位安定的に推移していることに加え、昨年度は、前年度対比でコスト低減を実現いたしました。さらなる低減に向けて、野生生薬の栽培化、栽培生薬の収量向上、産地加工の自動化・機械化等の施策を進めていきます。

生薬プラットフォームは、飲片および付加価値サービスを中心とした販売拡大



52

次に、中国事業の利益率改善についてでございます。

既に事業が展開できている生薬プラットフォームにおきましては、継続的に黒字を確保できておりますけれども、今後の事業展開に向けた先行費用により、中国事業全体としては赤字となっております。

先ほど戦略課題3でご説明しました通り、生薬プラットフォームにおいては、原料生薬と比べて付加価値の高い飲片や、一人一方サービスを中心に販売拡大をしていくことで、収益性の向上と中国事業全体の黒字化を図ってまいります。

製剤プラットフォームにおいては、長期経営ビジョンの実現に向けて、中成薬事業への参入と基盤構築を進めていくことで利益率向上を図ります。これにより、将来的には、中国事業全体の営業利益率として15%以上を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

オペレーションサイクルでのCCCの改善、政策保有株式の縮減等により総資産回転率を向上

CCCの改善

- ビジョン実現に向けて目指す姿
オペレーションサイクルで
3～4ヶ月短縮

- 第1期中期経営計画での取り組み
・ 売掛金サイト短縮により約90億円
(CCCは約0.5ヶ月短縮)

- 第2期中期経営計画での取り組み
・ 生薬調合指示システムを柱とした
生薬在庫の回転率向上

政策保有株式の縮減

- ビジョン実現に向けて目指す姿
中長期的に原則ゼロ

- 第1期中期経営計画での取り組み
・ 売却額は約49億円
(政策保有株式の総額は約32%減少)

- 第2期中期経営計画での取り組み
・ 原則ゼロの実現を目指す



53

続いて、総資産回転率の向上、バランスシート改善に向けた取り組みについてです。

CCCの改善は中長期的な課題と認識しており、サプライチェーン全体のバランスとリスクを踏まえて改善してまいります。

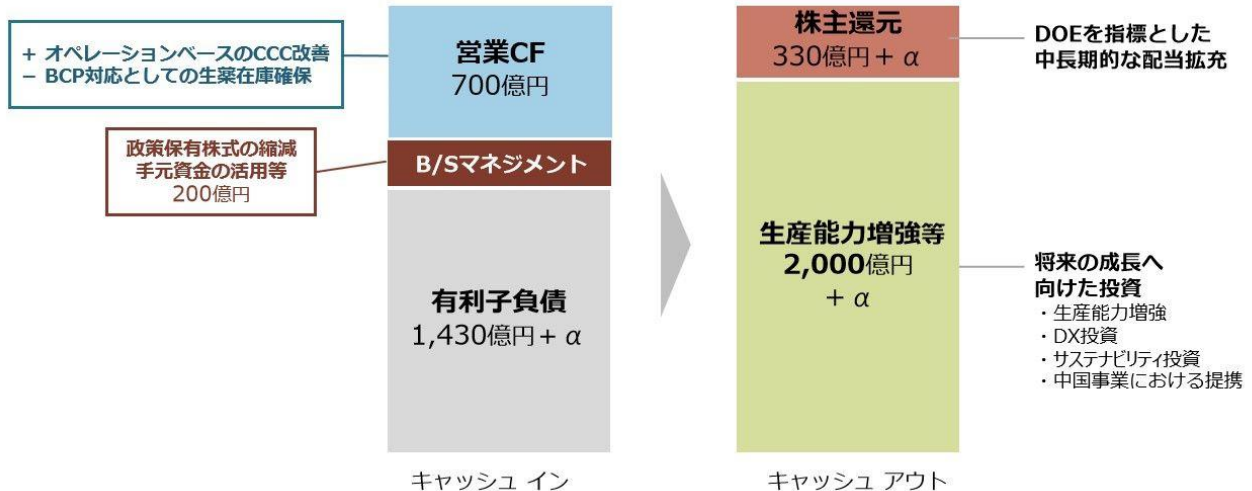
2024年度に推進した売掛金サイト短縮の取り組みにより、CCCは0.5カ月程度改善いたしました。

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、23年度末対比で約3割の縮減を実現いたしましたが、動きを止めることなく、まずは早期に半減を実現します。また、取引先との対話を通じ、そのご意向を十分に尊重した上での対応が前提とはなりますが、第2期中計期間中の原則ゼロ実現を目指し、取り組みを加速していく方針でございます。

収益力向上・効率性改善に加え、財務レバレッジ活用によりキャッシュを創造、事業のさらなる成長と配当拡充に配分

第2期中期経営計画 (2025-2027年度)



54

財務レバレッジについてご説明します。

こちらは中計3年間のキャッシュ・アロケーションをお示したものです。第2期中計期間におけるキャッシュアウトは、国内事業の生産能力増強を中心とした成長投資に2,000億円以上、株主還元330億円以上を見込んでおります。

これを賄うキャッシュインは、営業キャッシュフローで700億、政策保有株式の縮減や手元資金活用等のバランスシートマネジメントで200億円、有利子負債で1,430億円以上を見込んでおります。

大規模な投資のための資金は、有利子負債の増加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いたします。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、最適資本構成をしっかりと追求してまいります。

サポート

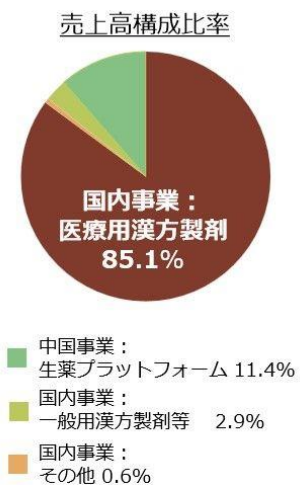
日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2024年度 決算概況



【百万円】	2024年度 計画 (2月6日修正)	2024年度 実績	達成率	前年同期比	
				金額	増減率
売上高	182,300	181,093	99.3%	+30,247	+20.1%
国内事業	161,800	160,459	99.2%	+28,359	+21.5%
中国事業	20,500	20,633	100.7%	+1,887	+10.1%
営業利益	40,000	40,125	100.3%	+20,108	+100.5%
国内事業	—	40,136	—	+19,604	+95.5%
中国事業	—	△10	—	+503	—
経常利益	44,000	42,446	96.5%	+18,953	+80.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	34,000	32,428	95.4%	+15,721	+94.1%
PL換算レート※（円/元）	—	21.04	—	+1.21	—

※海外子会社PL取込時のレートであり、原料生薬の輸入レートとは異なる



55

最後に、2024 年度決算および 2025 年度の業績予想をご説明いたします。

2024 年度決算は表の網かけ部分の通りです。

2 月発表の修正計画対比では、売上高はやや未達、営業利益は達成、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は未達となりました。

まず、売上高は 1,810 億円で、修正計画を 12 億円下回りました。限定出荷の解除が進んだことで、国内の医療用漢方製剤の売上高は回復傾向となりましたけれども、その回復のペースは想定よりは遅く、2 月の販売が計画通りとならなかったことが主な要因です。

第 4 四半期 3 カ月間の数量伸長率は、修正計画時の想定 9%に対し、4.4%にとどまった形です。

販管費は、主に 2025 年度から月例給与と賞与の比率を変更したことに伴う賞与積立金の減少、DX 関連、ERP 関連の業務委託費の削減等により、修正計画対比で減少いたしました。

結果、営業利益は 401 億円と計画を上回る着地となりました。

経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益については、3 月末時点の為替が業績修正時点よりも円高に振れたことにより、海外子会社への貸付金に係る為替差益が業績修正時に織り込んだ額よりも減少したことが計画未達の要因です。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



45

2024年度 決算のポイント



増収増益の決算

売上高	181,093 百万円	前年同期比	+20.1%
■ 国内事業 医療用漢方製剤（129処方）：154,072百万円 前年同期比 21.9%伸長 - 一般用漢方製剤等 ： 5,284百万円 前年同期比 18.8%伸長 ■ 中国事業 原料生薬、飲片、「薬食同源」製品等：20,633百万円 前年同期比 10.1%伸長			
営業利益	40,125 百万円	前年同期比	+100.5%
営業利益率	22.2 %	前年同期比	+8.9pt
■ 原価率：50.0% 前年同期比 △4.4pt：加工費の上昇、生薬調達コスト上昇の影響等を薬価改定で吸収 ■ 販管費率：27.9% 前年同期比 △4.5pt：主に売上高の増加の影響			
経常利益	42,446 百万円	前年同期比	+80.7%
■ 海外子会社への貸付金等に係る為替差益：1,176百万円 前年同期比 △1,017百万円			
親会社株主に帰属する			
当期純利益	32,428 百万円	前年同期比	+94.1%
■ 政策保有株式売却益：3,239百万円 前年同期比 +2,793百万円			

56

続いて、前年度比のご説明をいたします。

前年度比では、増収増益の決算となりました。

売上高では前年度比 20.1%増加しました。国内事業では、医療用漢方製剤 129 処方の売上高が、薬価改定を主因として 21.9%の増加、一般用漢方製剤では、取り扱い店舗数の拡大が奏功し、18.8%の増加という結果でございました。

中国事業は、原料生薬と飲片の販売拡大により 10.1%の増加となりました。

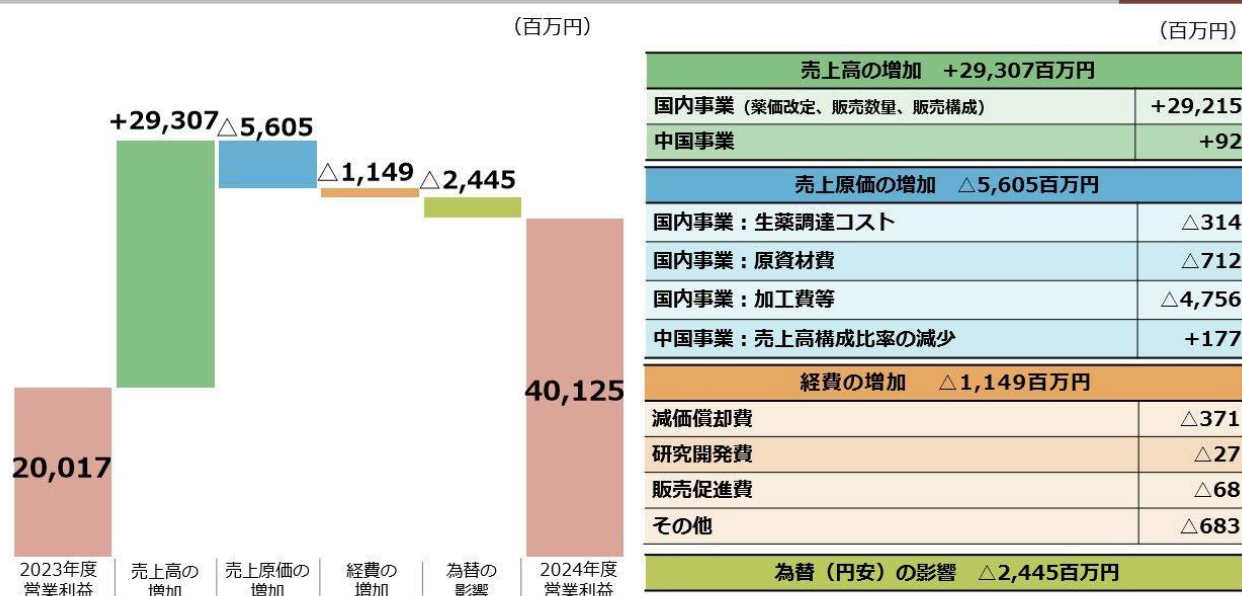
営業利益については次のページでご説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



営業利益の増減要因（前年同期比）



57

前年度比の営業利益の増減要因でございます。

営業利益 401 億円は、前年度比で 201 億円の増加となりました。売上高増加による影響はプラス 293 億円、内訳は、国内事業でプラス 292 億円、中国事業でプラス 9,000 万円になります。

売上原価の増加による影響はマイナス 56 億円でした。内訳としては、加工費等の増加の影響が最も大きく、マイナス 47 億円となります。一部製造トラブル発生時の低減に向けた取り組み、設備保全費の見直し等々、改善効果はございましたけれども、稼動初期の天津工場からの出荷量の増加が大きく影響した形になります。

その他の要因としては、生薬調達コストは、未実現利益の減少による改善効果が 23 億円あったものの、主に山椒等の一部の生薬単価の上昇等が 26 億円あったことでマイナス 3 億円、乳糖等の原資材費の価格上昇でマイナス 7 億円等がございました。

経費の増加影響はマイナス 11 億円でございました。主に統合基幹システムの稼働に伴う費用の増加によるものです。

為替影響額はマイナス 24 億円でございました。こちらは主に円安による生薬の輸入コスト上昇の影響になります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

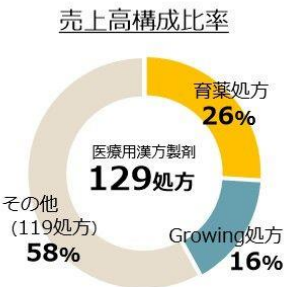


国内事業：育薬処方・Growing処方 売上高（2024年度）



(百万円)

	売上 順位	製品No. / 処方名	2023年度	2024年度	前年同期比	
育薬 処方	1	100 大建中湯 ※	9,851	14,769	+4,918	+49.9%
	2	54 抑肝散 ※	7,447	11,147	+3,699	+49.7%
	5	43 六君子湯	7,454	7,199	△254	△3.4%
	7	107 牛車腎気丸 ※	3,698	5,583	+1,885	+51.0%
	25	14 半夏瀉心湯	1,448	1,464	+15	+1.1%
育薬処方合計			29,899	40,163	+10,263	+34.3%
Growing 処方	3	41 補中益気湯	7,956	7,597	△358	△4.5%
	4	17 五苓散	6,869	7,376	+506	+7.4%
	10	24 加味逍遙散	5,117	4,917	△200	△3.9%
	18	137 加味帰脾湯	2,290	2,238	△51	△2.3%
	19	108 人參養栄湯	2,305	2,234	△71	△3.1%
Growing処方合計			24,539	24,364	△175	△0.7%
育薬・Growing処方以外の119処方合計 ※			71,918	89,545	+17,626	+24.5%
医療用漢方製剤129処方合計			126,357	154,072	+27,715	+21.9%



※2024年4月の薬価改定において、
不採算品再算定の適用を受けた処方
66品目（育薬3処方＋その他63処方、
改定率：+36.2%～+50.7%）

58

こちらは医療用漢方製剤の育薬・Growing処方の売上高になります。

アスタリスクをつけた大建中湯、抑肝散、牛車腎気丸は、2024年4月の薬価改定において不採算品再算定の適用を受けた全66処方のうちの3処方です。これらの育薬処方の売上高は、薬価上昇を主因として、前年度比を大きく増加しました。

五苓散の売上高は、頭痛、めまいなどのニーズに沿った積極的な情報提供活動が奏功し、前年度対比の伸長率が拡大いたしました。

六君子湯、補中益気湯、加味逍遙散、加味帰脾湯、人參養栄湯の5処方の売上高については、他の処方も含めて、これ全体的に言えることですが、限定出荷の影響が予想より大きく出たというふうに考えております。施設にもよりますが、1処方でも限定出荷がある場合、品目ごとの限定出荷解除の情報がしっかりと行き届かない場合もあるなど、限定出荷の影響をやや小さく見ていた点があったかなと考えております。

こうした分析も踏まえ、戦略課題1でお示した通り、様々な情報提供チャネルの活用、および一人ひとりの医師のニーズに合わせた、広く深い情報提供等により、漢方の力で社会課題の解決に貢献するとともに、巡航速度での持続的成長を実現していく方針です。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



2025年度 業績予想



【百万円】	2024年度 実績	2025年度 予想	前年比	
			金額	増減率
売上高	181,093	188,000	+6,906	+3.8%
国内事業	160,459	167,900	+7,440	+4.6%
中国事業	20,633	20,100	△533	△2.6%
営業利益	40,125	34,200	△5,925	△14.8%
国内事業	40,136	34,700	△5,436	△13.5%
中国事業	△10	△500	△489	—
経常利益	42,446	34,000	△8,446	△19.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	32,428	23,000	△9,428	△29.1%
PL換算レート (円/元)	21.04	20.30	△0.74	—
ROE	11.4%	7.5%	(注)・営業外損益（主に海外子会社への貸付金等に係る為替差益）および 特別利益（主に政策保有株式の縮減による売却益）については、 為替相場や株式市場の状況から、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。	
EPS	427.15円	302.95円		

59

2025 年度の業績予想です。

増収減益の見通しとなります。売上高は 1,880 億円で、国内事業は 1,679 億円、中国事業は 201 億円です。中国事業は為替影響のマイナス 9 億円が含まれております。

営業利益は 342 億円で、国内事業が 347 億円、中国事業がマイナス 5 億円です。増減要因は次のページでご説明いたします。

経常利益は 340 億円、親会社株主に帰属する当期純利益は 230 億円、ROE7.5%、EPS 302.95 円の予想になります。

サポート

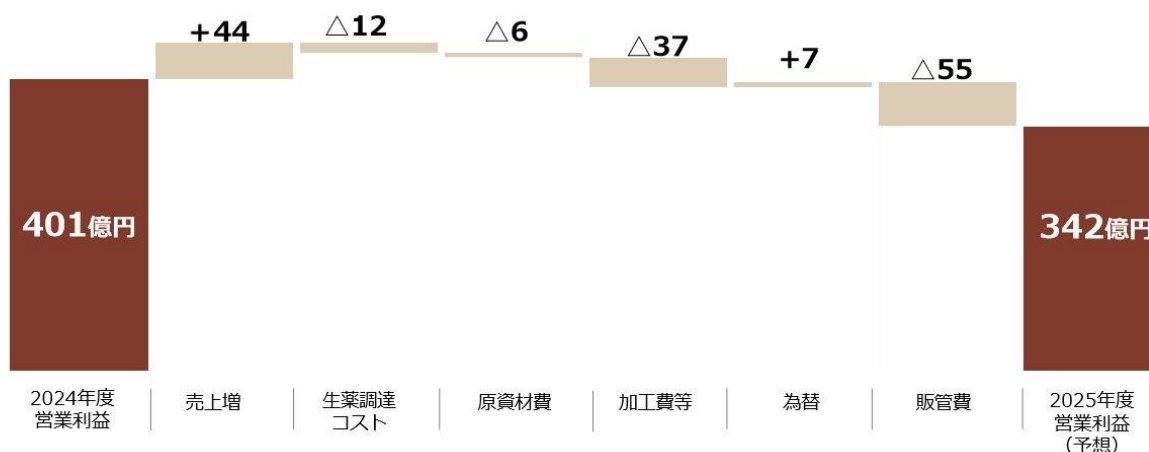
日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



2025年度 営業利益予想の増減要因分析



販売数量増加による効果を販管費や加工費の増加影響が上回り、減益予想



60

2025 年度における営業利益予想の増減要因分析です。

国内事業の売上増に伴う粗利増で、プラス 44 億円です。

生薬調達コストは、自社管理圃場の拡大等により、生薬調達の平均単価は下落に転じる一方、BCP 対応としての生薬在庫の確保に伴う未実現利益の増加が見込まれることで、マイナス 12 億円です。

原資材費は、単価上昇の影響でマイナス 6 億円、加工費は、売上原価に含まれる天津工場の償却費の増加、および国内労務費の増加等でマイナス 37 億円、為替影響は、円高を想定したことによりプラス 7 億円を見込んでおります。

販管費は 55 億円のマイナス影響を見込んでおります。主な内訳は、前年度の利益に対応した業績連動賞与額の増加を中心とした人件費の増加で 22 億円、研究開発費の増加で 5 億円、BCP 対応のための外部倉庫の確保費用等で 5 億円等になります。

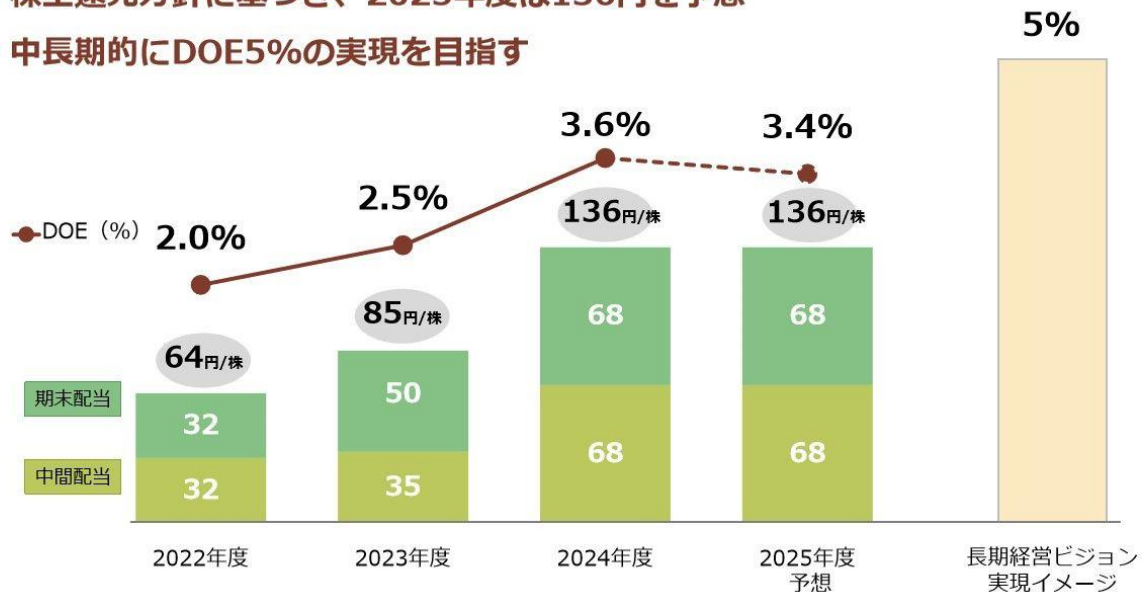
サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



・株主還元方針に基づき、2025年度は136円を予想

・中長期的にDOE5%の実現を目指す



61

最後に株主還元です。

2023年11月7日にTSUMURA VISION “Cho-WA” 2031の実現に向けた中長期的な企業価値向上の取り組みの一環として、バランスシートマネジメントを踏まえた経営のもとでの財務健全性の維持と成長投資のバランスを勘案しつつ、株主還元のさらなる充実を図ることを目的として、資本政策の基本方針と株主還元方針の改定を公表させていただきました。

2025年度の配当金は、ご説明しました業績予想、それから株主還元方針に基づき、今年度と同額の年間136円の予想といたします。減益ながら配当維持をするということであり、配当性向は、昨年度実績31.8%から大きく上昇し、44.9%、DOEはご覧の通り3.4%となります。

DOEの水準は一時的に下がりますが、DOEを基軸とした株主還元方針は不変でございます。来年度以降、この水準を基点として、維持または段階的に向上していくことにより、DOE5%の実現を目指してまいります。

以上で私からのご説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

北村：ありがとうございました。続きまして、山下より、米国開発 TU-100 の進捗についてご説明いたします。よろしくお願いいたします。

米国においてアンメットメディカルニーズである
術後イレウス (POI)

- POIとは、術後の消化管機能回復までに一過性に消化管運動が抑制された状態
- 術後の腸管機能回復が不十分⇒入院期間延長や医療費増大
米国の1日当たりの入院費用：約2,500ドル（1ドル=145円の場合、36万円）¹
- 周術期管理の整備、手術の進歩、薬物治療の実施にも関わらず、かなりの患者がPOI解消の遅れを経験²
術後の消化管機能回復促進薬としてFDAに承認されている薬剤はアルピモパンのみ

1: Market Research Report by Evaluate for December 2024

2: Sanfilippo 2015, Sapci 2020, Venara 2016, Blair 2023, Buscali 2022, Chapman 2019, Khawaja 2022, Gustafsson 2019

63

山下：研究開発本部国際企画部の山下と申します。よろしくお願いいたします。TU-100 の米国開発につきまして、この度、後期フェーズ 2 試験の結果解析が完了いたしましたので、昨年度の決算説明会の振り返りも含め、進捗をご報告申し上げます。

なお、TU-100 とは、国内医療用医薬品であるツムラ大建中湯と同じ構成生薬から製造される開発品となっております。現在弊社は、米国において、アンメットメディカルニーズとされている術後イレウス（POI）に焦点を当てた TU-100 の医薬品開発を実施しております。

TU100P2T4試験の概略



目的 : 腸管切除術（腹腔鏡または開腹）を受けた被験者における術後の消化管機能回復に対するTU-100の有効性及び安全性を評価

試験形式 : 多施設・ランダム化・二重盲検・プラセボ対照試験

開発段階 : 第2相

症例数 : 402例

群構成 : 15g/day群、7.5g/day群、プラセボ群

患者登録期間 : 2021年7月29日 ~ 2024年3月25日 (2年8ヶ月)

試験完了 : 2024年5月1日



COVID-19パンデミックが2020年以降に発生し
試験実施環境として厳しい状況であったが
目標症例数402例の患者登録を完了

64

POI による入院期間の延長は、医療費の高額な米国において深刻な問題となっております。そこでエビデンスが集積している TU-100 において、全米 36 施設に開発コンセプトにご賛同いただき、腸管切除術を受けた被験者 402 例を対象に大規模なフェーズ 2 試験に挑戦いたしました。

本試験開始時は COVID-19 のパンデミック下であり、試験実施環境としては大変厳しい状況でしたが、目標通り試験を完了いたしました。

TU100P2T4試験結果のClinicalTrials.govへの登録



TU100P2T4試験結果公開

公開日 : 2025年4月16日

ClinicalTrials.govとは

- 米国の国立衛生研究所（NIH）と医薬食品局（FDA）が共同で臨床試験情報を提供するデータベース
- 2017年より臨床試験結果の登録が義務化

NIH National Library of Medicine National Center for Biotechnology Information			
ClinicalTrials.gov			
Outcome Measures			
1. Time to Gastrointestinal Recovery (GIR) Type: Primary Time Frame: From the day after surgery until hospital discharge or ≤ 10 days (whichever is earlier)			
Description	Time to achieve recovery of GI motility as measured by a composite endpoint representing upper AND lower GI recovery		
Time Frame	From the day after surgery until hospital discharge or ≤ 10 days (whichever is earlier)		
Analysis Population Description	Analysis population includes subjects in the Full Analysis Set in each treatment group who receive at least 1 dose of study medication, who underwent an elective bowel resection surgery as specified in the protocol, and who provided at least 1 post-surgery assessment of the primary endpoint (TIGIR) during the treatment period.		
Arm/Group Title	TU-100 15 g/Day	TU-100 7.5 g/Day	Placebo
Arm/Group Description	Subjects will receive a total daily dose of TU-100 5 g TID until hospital discharge or ≤ 10 days (whichever is earlier). TU-100: Treatment with investigational product	Subjects will receive a total daily dose of TU-100 2.5 g TID until hospital discharge or ≤ 10 days (whichever is earlier). TU-100: Treatment with investigational product	Subjects will receive placebo TID until hospital discharge or ≤ 10 days (whichever is earlier). Placebo: Treatment with placebo product
Overall Number of Participants Analyzed	132	128	130
Median (90% Confidence Interval) Unit of Measure: hours	32.6 (29.7 to 41.2)	30.8 (28.1 to 35.3)	33.4 (29.1 to 40.9)

<https://clinicaltrials.gov/study/NCT04742907?a=14&tab=results>

65

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



53

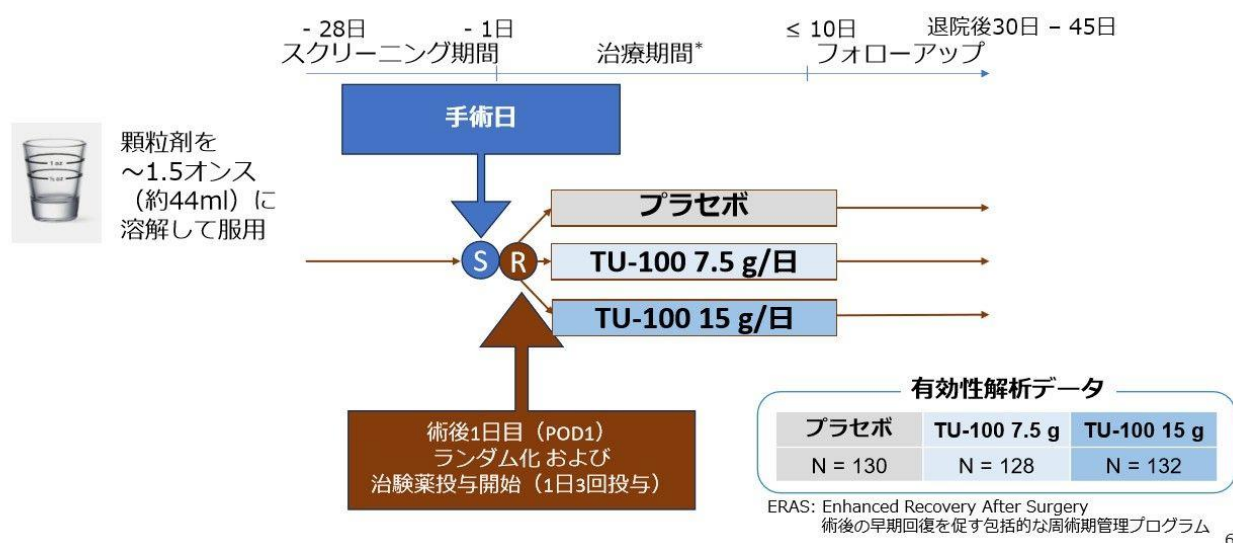
本試験に関する主要な解析結果に関しましては、米国の法的義務に基づき、ClinicalTrials.gov という米国の臨床試験データベースに4月16日付で公開されております。

そこで本日は結果の一部についてご紹介させていただきます。なお、これからご説明する内容に関しましては、広告宣伝や医学的アドバイスを目的とするものではありません。

試験デザイン



治験薬を1日3回、手術翌日から入院中（最長10日間）に投与 ※ERASパスウェイと併用



まず試験デザインでございますが、被験者は、プラセボ、TU-100 7.5g、TU-100 15g の3群にランダムに割り振られ、手術翌日から治験薬を投与されました

本試験において、被験者は、術後の早期回復を目指す ERAS という周術期管理を併用しておりました。さらに COVID-19 パンデミック以降、入院期間が短縮する傾向にあったため、治験薬の投与期間が想定よりも短縮されました。

サポート

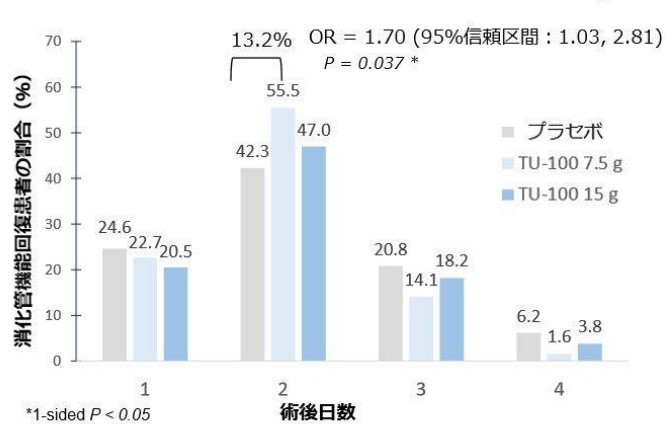
日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



TU100P2T4試験の主要結果

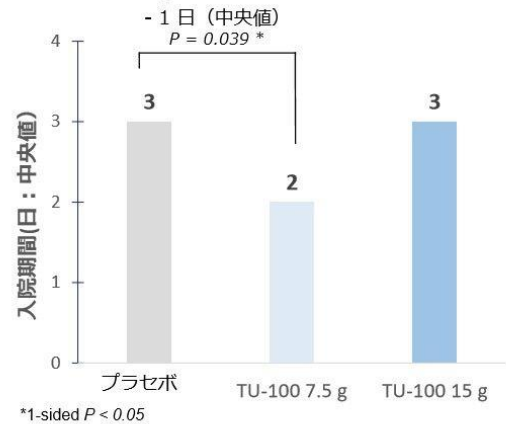


- 主要評価項目【消化管機能回復までの時間】は有意差なし
- TU-100 7.5g群において複数の副次評価項目【消化管機能回復患者割合、入院期間等】で有意差あり
- 有害事象発現率はプラセボ群62.3%、TU-100 7.5g群57.0%、TU-100 15g群59.1%



TU-100 7.5g群でプラセボ群と比較し、術後2日目における消化管機能回復患者の割合に有意差が認められた

* Responder status is analyzed using logistic regression with GIR response as the dependent variable; treatment and surgical approach (open, laparoscopic) as covariates; ^b p value is assessing the null hypothesis that the odds ratio is equal to 1.



TU-100 7.5g群でプラセボ群と比較し、入院期間に有意差が認められた

P-value from 2-sample t-test.

67

このような条件のもと、主要評価項目である消化管機能回復までの時間に関しましては、TU-100群とプラセボ群との間に有意差は認められませんでした。

一方で、副次評価項目として、左の図にお示しします通り、術後の日数ごとに消化管機能が回復した被験者の割合を評価したところ、早期回復において重要な術後2日目に、TU-100 7.5g群とプラセボ群との間に有意差を認めました。

また、右の図の入院期間の中央値では、プラセボ群が3日なのに対し、TU-100 7.5g群では2日と、1日短縮されました。入院期間の1日の短縮は、患者様にとりましても、また米国における高額な入院費削減の観点からも、試験を進めてまいりましたわれわれといたしましては、前向きな結果であったと受け止めております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



医療環境の変化

- **単純な腸管切除術**では、COVID-19パンデミックを契機に早期退院にシフト
- 排便確認前に退院する例あり

将来的な医療ニーズ

- **複雑な腹部大手術**では、腸管切除術より長期の入院が必要
- 消化管機能の回復が、早期の治療成果や退院決定に影響を与える重要なマイルストーン
- 以下の要件を満たす薬剤への期待
 - 消化管運動促進や腸内炎症抑制によるPOI改善
 - 入院期間短縮

68

ここで米国の医療環境に目を向けますと、今回試験対象といたしました比較的単純な腸管切除患者におきましては、COVID-19 パンデミックを契機に、排便などが確認される前の早期の段階で退院させる傾向が認められ、今後も本傾向は変わらないと予想されます。

本試験におきましても、まさに試験開始時に想定していたよりも入院期間が短縮し、TU-100 の効果が見えにくい状況であったと考えております。

一方で、複雑な腹部大手術につきましては、腸管切除術よりも長期の入院を要し、将来的にも消化管機能の回復が退院決定に影響を与える重要な要素となってまいります。

このような状況であれば、薬剤による消化管機能回復に対する、より明確な効果を確認できる可能性が高まります。さらにこれらの領域においては、消化管運動促進作用や炎症抑制作用などの複数のメカニズムによって POI を改善し、入院期間を短縮させる薬剤が強く待たれております。

われわれは、TU-100 はこのような医療ニーズにフィットする薬剤であると考えております。したがって、今回の試験結果と将来的な医療ニーズを踏まえ、国内外の専門医やコンサルタントの助言もいただきながら、今後の方向性を固めてまいりたく存じます。

年内をめどに R&D 説明会を予定しておりますので、その際に進捗をご報告申し上げます。私からのご説明は以上となります。ご清聴いただき、ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

北村：ありがとうございました。今、山下よりありました通り、TU-100 の臨床開発の今後の方向性に加えて、未病の科学化や漢方の個別化といったテーマに関します具体的な取り組みについてご説明する機会として、年内をめどに R&D 説明会の開催を予定しております。これにつきましては、日程が決まり次第、改めてご案内をさせていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



質疑応答

北村 [M]：それでは、これより質疑応答に移らせていただきます。最初に、会場にご参加の皆様から、その後、ウェブ参加の皆様からのご質問をお受けいたします。なお、ご質問に関しましては、恐れ入りますが、お一人様 1 回につき 2 問までとさせていただきます。また、ご質問の内容と音声に関しましては、プレゼンテーション資料とともに、後日弊社のウェブサイトに掲載いたしますので、あらかじめご了承ください。

それでは、会場参加の皆様からのご質問をお受けいたします。会社名、お名前の後にご質問をお願いいたします。いかがでしょうか。はい、大和証券、橋口様。

橋口 [Q]：大和証券の橋口と申します。一つ目は、31 ページの中国事業のマイルストーンについてです。似たようなスライドが以前もあったんですけども、その以前のスライドと比べて、定量的なコメントがかなり、かなりというか、ほとんどなくなっている状況になっていると思います。

この第 2 期中計期間中の取り組みとして、将来的にこういった姿を目指して取り組んでらっしゃるのかというのが、ちょっと以前と比べて見えづらくなっているように思いますので、製剤プラットフォーム、生薬プラットフォームそれぞれにおいて、改めてこういったものを目指していくのかというのをちょっと確認、定量面も含めて確認させていただけないでしょうか。

前回は、製剤は 31 年度までには業界トップ 10、生薬はトップシェア、売上もトータルで 100 億円というようなお話もされていたと思いますので、この点をお願いいたします。

加藤 [A]：一つずつでよろしいですか。はい、ご質問どうもありがとうございます。いろいろ説明すると長くなってしまうんですけども、基本的なまず方針は変わっておりません。

これは中国における、先ほどもありました弁証論治という考え方で、飲片の価値というのは相当高くて、市場規模も大きいので、ここは、生薬プラットフォームは、今まで原料生薬をまず販売をさせていただいて、いわゆる GACP、トレーサビリティの生薬に非常に品質の良い生薬であるということを知りいただくために原料生薬の拡大をしてきたということですね。

ただ、本格的な事業の中核になるものというのは、もう飲片事業だと最初から決まっていますので、この病院販路を何とかして開拓をしなきゃならないということと、それからご案内の通り、飲片は非常に利便性も悪くて、品質面も問題があるということですので、スマートファクトリー化された

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



一人一方でご提供するサービスのほうが、格段に患者さんにとってはプラスだということを考えていますので、そこをしっかりと伸ばしていくということです。

事業規模については、これは一人一方が出てきた以降は、いろんなシミュレーションがあるので、今まで出してきたものを大きく変えるつもりはないです。基本的には、拡大できる可能性として、飲片が一人一方に変わるということももちろんありますし、ちょっとコメントで、口述でお話しさせていただいた通り、中成薬がこの一人一方に変わっていく可能性もあります。

あと単味の顆粒の販売がかなり前からされていて、結構な市場になっていますけれども、それはやっぱり複合的な製剤に比べると、やはり効果が少し劣るということも市場の中での評価になってきているようなので、そういったものを代替えしていくことによって、今まで目指した以上のところを目指していくというのが生薬プラットフォームの考え方です。

中成薬のほうの製剤プラットフォームは、陝西紫光の問題があって、これちょっと政治的な背景もあるんですけれども、やっぱりちょっと慎重に進めないといけないということですね。これはわれわれも慎重なんですけども、むしろ相手が慎重だということがありまして。

やはりだんだんだんだんわれわれがやっていること自体が、中国の国民にとって、健康にとってプラスになる、あるいは中国の業界にとってプラスになるということが理解されながら広がっていくものだというふうに考えていて。拙速に早くやることが、結果が良い方向に導かれるとは限らないので、そういったものを慎重に勘案しながら、段階的にここは進めていくということでもあります。

2031年のここはイメージとしてお出ししているものについても、基本的にはいろいろコロナがあったり、いろんな状況がありますので、その通りに必ずやりますよということを最初から言っているわけではありませんが、申し上げている通り、これはやっぱり中国の国民の皆さんから見た時に、本当にいいものを供給している、そういった中薬企業であるということを認知していただくためには、やっぱり一定の規模になってないとたくさんの患者さんに使っていただけないということがありますので、そこも基本的な方針は変わってないということでございます。

ですので、定量的なというお話ありましたけれども、これまでの方針と大きく変わってないということでご理解いただければというふうに思います。

橋口 [Q] : 定量的にも変わってないということ。

加藤 [A] : はい、基本的には目指す方向は変わってないです。はい、ありがとうございます。

橋口 [Q] : ありがとうございます。ちょっとそれにも関連するんですけども、二つ目が財務戦略、キャッシュ・アロケーションの考え方についてです。54 ページで、生産能力増強等で 2,000 億円

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

プラスアルファと挙げていただいているんですけど、このご計画でも有利子負債を増やして、レバレッジを上げるということだと理解しました。

一方で、48 ページの投資のグラフを拝見すると、多分これだけでほぼ 2,000 億円ぐらいになってらっしゃってて。例えば中国事業で、例えば製剤プラットフォームでそれなりに大きなディールが来た時に、その投資資金は一体どこから出てくるんだろうというのがこれではよくわからなかったんですが。生産能力増強でも一定のキャッシュニーズがある中で、さらに中国で良い案件があったりとかした場合に、どこまで現状、レバレッジをかけてキャッシュを出せるのか。

これも中国事業にどこまで目指すのかというところと裏腹にはなってくると思うんですけど、現時点でその資金枠というのはどのようにお考えかというのをお聞かせいただけますか。

小林 [A] : はい、ご質問どうもありがとうございます。おっしゃる通り、キャッシュ・アロケーションのを 54 ページの表にお示ししております生産能力増強等のところについては、かなりの部分を製造設備の投資のところでございます。これに加えて、中国事業については、飲片のところでは M&A の可能性というか、そういったものも踏まえながらの内容になっているということではございます。

一方で、それ以上のものは、中成薬といいますか、製剤プラットフォームについては計画数値に織り込んでおりませんと先ほど申し上げましたけれども、ここは織り込まれていないというのはご理解の通りかと思います。

これがもし今中計期間中にキャッシュアウトを伴う形で、何らかの大きな投資といいますか、に繋がると、こういうことになった場合でございますけれども、二つあると思っております。

まず一つは、有利子負債でございますけれども、健全性を維持しながら、有利子負債をここにあるキャッシュインの計画よりも積み増せるだけの余力はあると思っております。これが一つ。

もう一つは、CCC の改善について申し上げましたけれども、ここについての計画値はここの中にほぼほぼ入れている部分は入っておりますけれども、これはもちろん社内では、それいいよって言ってるわけではありませんので。もっとそこはいろんな自動化設備、サプライチェーン全体の効率化等々も踏まえて、より一層のキャッシュインに繋がるような CCC の改善もしていくというこの努力はしていきながらということだと思っております。以上でございます。ありがとうございます。

橋口 [M] : ありがとうございます。

北村 [M] : はい、ありがとうございます。その他、いかがでしょうか。はい、酒井様。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

酒井 [Q]：UBS の酒井といいます。すみません、ちょっと今回の中計の考え方について、もう一度お聞かせ願いたいです。

第1期の時が、まず3年間の2期期間は、最初の2期間は投資の期間であると、3年目にきちっと成長を遂げますということをおっしゃっていたはずですね。3期目は、仮にこれ、薬価20%の修正がなかった場合には、目標未達に終わってるはずですね。

そこから今回の反省を踏まえて、第2期の計画がスタートしていると思うんですが、今回の立て付けも、これでいきますと、1期、2期目は減益かなという。真ん中の期は数値示されていませんかわかりませんが、3期目でやっと400億円を超えてくるような利益水準ということになりますよね。

そうすると、ここで謳われている Cho-WA、未来実現への成長戦略って本当にあるんですかと聞いてしまうんですけども。今回のこの中計を作る上で、一番御社が期待している成長事業というのは、これやっぱり中国になるという、そういう理解でよろしいんですか。

国内は、数量が大体5%ぐらい伸びるというお話をされていたと思うんですけども、それをオフセットするだけのコストとか、この辺の管理というのが果たしてきちりできているのかどうか、この辺を含めてちょっとお聞かせ願えますか。

加藤 [A]：はい、ありがとうございます。大きな考え方のところについて私のほうからご説明申し上げますけれども、やっぱり目指しているところは全く変わってなくて。本当に国内事業は、われわれの中核事業ですし、これはもう日本の伝統医療ですから、われわれ、高いシェアをいただいていますので、きちっとここをわれわれは支えていかなければいけないと。そういうことの中でお示した通りで、事業環境としては、患者さんの数も増えてきますし、処方するドクターの数も増えていく背景にある中で、まだまだ潜在市場の余力というのはあるというふうに思っています。

きちんと国民の皆様が漢方治療を受けられるところまで持っていきたいというのは、中計の考え方当初から全く変わってません。これはビジョンで掲げているものですので、全く変わっていません。

そういう流れの中で、第1期に投資を進めて、第2期に備えたいという思いはあったんですけども、ご案内の通り、コロナもありましたし、それから建設のコストの高騰というのがかなりありましたので、例えばどのタイミングでそれが正常化するというのも見えてない流れの中で、当座使えるものは使うようにしながら、少し後ろにずらしているということは正直あります。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

その兼ね合いが第2期に来ていますので、第1期よりも、第1期に集まるものが第2期に分散されているということもある中で、第1期と第2期のちょっと見え方が変わってきているというのは事実あると思います。

先ほどあった薬価の改定による引き上げがあったことによって、第1期の最終年度が非常に高いところに着地をすることができたということで。もちろんその薬価改定がなかったら大変なことになってますねというのは、私どももしっかりそれは受け止めていますし、そのことについては、われわれのところで今、いろんなことの流れの中で、中国事業だけではなくて、しっかりとそこを組み立てるようなことはもちろん考えています。

第2期については、国内事業もしっかり伸ばしつつ、中国事業もやっていくということですので、中国事業だけに頼っていくという考え方ではありません。そういう意味で、国内事業は、大変残念ですけども、医薬品市場が医薬品不足に陥っている中で、安定供給に対する要望が非常に高くいただいておりますので、まずもってはしっかりと安定供給をさせていただく、しかもそれは品質の高い漢方製剤の供給をさせていただくことで、今まで以上のしっかりしたそういうステータスを築くことによって、中核事業を盤石にしていくということがあるというふうに思います。

それから労働市場も非常に厳しいので、できるだけ少ない人数でたくさんのもので作ることを今やっておかないと将来大変なことになるというふうに見込んでいますので、既設の限られたスペースの中でできる改善と、まっさらなところからやれる改革ということの両立で、次世代にしっかりとコストパフォーマンスが出せるようなといいますか、ローコストオペレーションができるような生産の体制を作り上げるというのが喫緊の課題になっているということですね。

それをやることによって、将来果実がきちっと取れるという考え方で、第2期中計は策定をさせていただいている、こういうことでございます。

酒井 [Q]：わかりました。中国の事業で成長ドライバーですかとお聞きしたのは、この34ページの表なんですけども。要は、飲片ですよ、急拡大する絵になっていると思います。確かに御社の中国の飲片の事業を拝見させていただくと、中国の飲片市場そのものはものすごく巨大だなという印象はあるんですが、やはり御社はパートナーが不足してます、パートナーいませんよというお話だったと思うんですね。

今、小林さん、MAも考えている、飲片のところで、というお話ちょっとありましたけど。そもそも虹橋との話というのは一体どうなっているんですかと。これは、その提携は、この数字の中に織り込まれているのかどうか。ちょっとこれを確認を含めて教えていただけますか。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com



加藤 [A]：基本的に継続して交渉していますので、これを前提に考えているというのは事実ですし、計画にも、一定の規模のものは織り込んでいるということです。それはまだ提携が形として確立したわけではないですし、パートナー企業と、次の、その先の事業戦略を本格的に考えているところまでいってませんので、どういう発展性があるのか、拡張性があるのかについてまでは、少し織り込むことは難しいという前提で、一定のところを入れさせていただいているのは事実です。

ですので、これも先ほど申し上げた通り、大変いろんなセンシティブな問題がある中で、拙速に物事を固めるというか、進めるということよりも、確実にしっかりと枠組みを作っていきたいという思いの中で、申し訳ないですけど、慎重にやらせていただいているというのが今のところでございます。以上でございます。

酒井 [M]：はい、わかりました。ありがとうございます。

北村 [M]：はい、ありがとうございます。ではいったん会場の質問は以上とさせていただきます。ウェブの参加の方からのご質問をお受けいたします。ご質問のある方は、画面の挙手ボタンを押していただければ、こちらのほうから指名をさせていただきます。

では、東海東京インテリジェンス・ラボの吉田様、お願いいたします。

吉田 [Q]：お世話様です。東海東京インテリジェンス・ラボの吉田と申します。私から2点お願いします。今期業績見通しに関して教えてください。60 ページ目を見えています。二つ質問がありまして、まず売上の伸びのところが、今回思ったより伸びないなという印象は持ったんですけど。国内のところで伸びるというところの数字が、売上の伸びからすると、去年出したくても出せなかったのに対して、今期はもっと出るはずじゃないかなと思ってたので、それに関しては抑えられたように見えます。その背景として、何か先ほど投資をする中で、一時的に何か止めたりするような話も聞こえたかのようなので、そこについて教えてください。このまま二つまとめたのほうがいいでしょうか。

北村 [M]：はい、質問二ついただければと思います。

吉田 [Q]：はい、二つ目のところ、労務費、人件費の増加というところのお話があって、この60 ページ目のスライドでは、いろいろなところに紛れているような形で、先ほどコメントの中で業績連動賞与のお話もありましたし、いろいろあったんですけど。

最初のほうのご説明で、先行的な採用というか、将来の増強に備えて、教育もあるので先に取り人員という、これはもう今期の中である程度始まるのか、その辺と、あとそもそも業績連動賞与のところで22 億円というのは大きいなと思うんですけど、これ前期にやれなかったのかどうかとい

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com



うところですね。前期にやっていれば、それほど利益の変動が、要素が大きくならないと思うんですけど、この辺について考え方も教えてください。以上です。

小林 [A]：はい、吉田さん、どうもありがとうございます。まず1点目の部分につきましては、売上増の中の国内の売上のことがまず一つだったかと思いますが、国内の売上の増加については4.5%強を見込んで、ここの中に入れております。

ちょっとそれをどういうふうに、保守的に見るかどうかということかと思いますが、私も、途中で申し上げました通り、着実に100万箱ペースで売上を伸ばしていく、こういった巡航速度の成長を目指していくという、そういう中で織り込んでいる数字でございます。

そういう意味では、限定出荷していたところから、今回限定出荷が全部解消された中で、この後の医師の先生方との対話の中で、今まで処方できていなかったものが処方できることによる売上数量増が、今ここにある見込み以上に伸びていくということをももちろん目指して活動してまいりますけれども、そういうのも含めて、今のところは4点数パーセントで読み込んでいるとご理解いただければと思います。

あと途中、投資の停止をせざるを得なかったということは、これちょっと申し上げましたけれども。これはちょっとご説明足りてなかったかもしれませんが、コロナの折の中で、代替需要もあって、劇的に需要が伸びると、こういう中で、限定出荷もせざるを得ないと、こういった状況があったわけなんですけれども。

元々予定していたところでいきますと、工場の中の自動化推進とかっていう中で、工場の設備の自動化のための改造等も考えていたんですけれども、それをやるには一時的に工場を少し休止させるとか、そういったことも必要な計画もあったんですけれども。

安定供給といいますか、需要増に対応していく中で、そういったことは見送らざるを得なかったということでございます。ですので、ここは売上増と、売上のところとの関係性には、特段関係ないと思っていただいてよろしいのかなというふうに思っております。

それから労務費のところでございますけれども、実際問題、加工費の中に労務費が含まれております。

先行採用の部分でございますけれども、先行採用については順次進めておりまして、今現在も今後の稼働に向けた教育のための先行採用というのは進めていきます。ページでいきますと、49ページのところをご覧くださいと思います。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

先行採用については、この中計期間、徐々に増えていくということを想定しておりますので、労務費という意味では、稼働をする前の段階での増加が今中計期間については、引き続き見込まれると、こういうことでございます。

それから業績連動賞与につきましては。

加藤 [A]：じゃあ私のほうから。人件費ですね、もう一つ、23 年度にできなかったかというお尋ねがあったと思うんですけれども、もちろん賃上げは、世間でいろいろ標準がありますけれども、私どもも組合ありますから、組合と話をさせていただく中で、一定のところで2 年間昇給はさせていただいています。

一つ大きなところでは、賞与に関する基準が、いわゆる経常利益ベースになるということなんです。そうすると、昨年度経常利益が大きく出たことによって、今年度、そこで配分されるものが決まるということで、今年度にその大きな部分が入ってしまうと。要するに、1 期ずれて入ってきってしまうと、こういう仕組みがあるので、今期に入っているということでございます。以上です。

北村 [M]：ありがとうございました。吉田様、よろしいでしょうか。

吉田 [M]：はい、ありがとうございました。

北村 [M]：はい、ありがとうございます。残り時間が4 分ほど、もうお一人、ご質問お受けできるかと思います。ウェブ参加の方はいらっしゃるでしょうか。もし会場からもう1 問ございましたら。では、橋口様。

橋口 [Q]：大和証券、橋口です。TU-100 の今後の方向性について確認したいです。引き続き開発は続けるということはほぼ決まりということでもいいのかどうか。日本の薬価でそのまま展開するのでしたら、このプラセボに対しての差で、費用対効果が認められて使われるということは想定されるのかなと思うんですけれど。ただそれだと、ビジネスとして成り立つのか。じゃあビジネスとして成り立つ価格で展開していった場合に、このエフェクトサイズで果たして受け入れられるのかというのがちょっとよくわからないんですけれど。

今回は全体集団のデータしかないわけですから、バックグラウンドですとか、手術のやり方ですとか、そういったもので部分集団で解析していった場合に、より効果が高いと思われるような部分が見いだしているのかどうなのかというところを教えてくださいませんか。

この入院日数1 日とおっしゃってますけど、ClinicalTrials.gov に出ている、もうちょっと丸めてない数字だったら、1 日より実際もうちょっと差が小さいと思いますので、この点についてもちょっと教えていただければと思います。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

今田 [A]：担当の今田でございます。どうも橋口さん、ご質問ありがとうございます。TU-100 の今後の展望につきましては、現在国内の専門家ですとか、コンサルタントの助言、また本試験の結果の解釈、また将来における術後イレウスのターゲットですね、あとは市場性ニーズ等を再確認いたしまして、また設定薬価や費用対効果の算出、加えて現地視察、調査等を行いまして、現在様々なシナリオを今打っているところでございます。

いずれにしても、次の展望が整い次第、しかるべきタイミングで速やかに報告申し上げたいと思っておりますけれども、やはり今回入院日数の短縮というところが、低侵襲のところでも少し出たんですね。おそらくなんですが、今後もニーズとして変わらないのは、それがもっと長期のものもどうもあるらしくて、そのあたりが非常に向こうのニーズがあるというところなので、今後そういったところをちょっといけるかどうか十分に費用対効果を見まして、検討しているところでございます。少しちょっとキャッチボールができればと思うんですが、質問の意図がうまく回答して伝わっているかどうか分からないですけれども。

橋口 [Q]：つまり例えば内視鏡下での手術においては、差が強めに出たとか、そういうことをおっしゃっているんですか。

今田 [A]：ありがとうございます。今回の症例数の全体像を見ると、大体 9 割ぐらいが腹腔鏡下手術なんですね。そういったところでの、うまく細分をしましても、その辺、大きな差はなかったんですけれども、やはりそういったこれからのニーズにあるような手術に対しての大建中湯の有用性というのはどうもありそうだというふうな認識をしております。

橋口 [M]：そうですか、はい、また教えてください。ありがとうございました。

今田 [M]：すみません、改めまして。

北村 [M]：はい、ありがとうございました。それではお時間になりましたので、以上をもちまして 2024 年度決算説明会を終了いたします。ご参加ありがとうございました。

[了]

脚注

1. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com