

<http://www.sawai.co.jp/>

4555 沢井製薬

澤井 光郎 (サワイ ミツオ)

沢井製薬株式会社社長

マーケティング力の強化により、営業品質の向上を図る

◆中期経営計画を上回る売上高を達成

2010年3月期は、昨年4月に大きなジェネリックの使用促進策が打ち出されず、加えて、今年3月には薬価改正前の買い控えが予想されたため、中期経営計画では売上高490億円(前期比10%増)を設定していた。結果としては、新製品の売上が計画を上回り、買い控えも想定より少なかったことから、売上高は前期実績を57億85百万円上回る500億69百万円となり、公表値を10億円上回ることができた。また、コストコントロール、売上原価率の改善などに努めた結果、利益を押し上げた。

昨年度は、新製品を確実に上市し、売上に結び付けることを大きなテーマに掲げた。また、病院採用の増加に向けてマーケティング力を強化し、営業品質の向上を図った。10月以降は、本年4月実施のインセンティブを念頭に置き、薬局市場拡大に向けた取り組みも強化した。経営強化の観点からは、ローコスト経営の徹底を図り、全社的なコスト削減活動で製造原価および販管費の増加を抑制した。

医療機関別の売上高を見ると、2009年4月および7月から追加対象となったDPC対象病院向けが、抗がん剤などの採用増加が主な要因となって前期比で2.3倍と最も大きく伸びており、病院全体では23%の増収、保険薬局向けは25.5%の増収となった。保険薬局向けは、売上全体の52%を占めているが、これは当社にとって大きな強みであると考えている。一方、ジェネリックの使用促進策がほとんどなされていない診療所向けは、5.5%の伸びにとどまった。

販路別売上高については、中期経営計画において、卸で17%増、販売会社で9%増を目標としていたが、病院、薬局の売上高が増加したことから、卸が22.4%増、販売会社が9.1%増となった。収載年度別の売上高では、2010年に発売したOD錠3種を含む新製品が計画の30億円を上回る35億66百万円となった。アムロジピンの普通錠が含まれる2008年収載製品についても、計画を14%上回った。

売上総利益は、前期比で46億66百万円増加しており、その内訳は、売上増による増益が27億円、原価改善による増益が20億円である。販管費は8億15百万円増加しており、その内訳は、人件費が4億円増、試験研究費が2億円増、その他が2億円増であるが、売上増加率に比べて販管費増加率が低くなっており、コストコントロールの効果が現れてきたものと考えている。

営業キャッシュフローは79億6百万円となり、前期比で47億円増加した。税引前当期純利益の増加が主な要因である。また、売上増加に備えて棚卸資産を45億円積み増したが、売上債権の増加抑制、仕入債務の増加もあり、運転資金がマイナス22億円にとどまったことも要因として挙げられる。投資キャッシュフローは、昨年竣工した三田工場3期工事の支払などにより、マイナス53億28百万円となった。財務キャッシュフローについては、借入金の純増と配当金の支払いにより3億47百万円となっている。以上の結果、通期の資金増減はプラス29億26百万円となった。

◆高い安定供給能力が強み

調剤報酬については、これまでジェネリック使用割合が処方箋枚数ベースで30%以上の薬局について、4点のインセンティブが設けられていたが、今年4月の改正では数量ベースに変更され、20%、25%、30%の3段階が設定されたため、努力によって上の段階のインセンティブを享受できる魅力的な制度となった。これは、今期の計画を策定する上で、大きなポイントとなるが、2013年3月末までにジェネリック使用割合30%という政府目標を達成するためには、この程度インパクトのある改正がなされると、我々は予測していた。

日本の医療用医薬品市場の構成は、現在、病院市場が38.4%、保険薬局市場が36.3%、開業医市場が25.3%となっており、今回の改正で大きく変わるのが保険薬局市場である。今年3月31日までは、保険薬局のうち82%が4点のインセンティブを享受できていたが、4月から数量ベースに切り替わったことで70%の保険薬局がインセンティブを享受できなくなるため、今後は、各薬局がインセンティブを得るべく、大きな動きを見せると考えている。しかし、医療用医薬品市場に占める保険薬局市場の割合は約3分の1であるため、この市場でよほどジェネリックの使用が進まないと、医療用医薬品市場全体における使用割合30%に達しないことになる。

ジェネリック切り替えのターゲットとなる先発品市場の規模は、長期収載品で2兆円・440億錠となっており、来年までの2年間で5,400億円・47億錠が特許切れとなる。当社としては、この市場を切り崩すべく、取り組みを強化していきたい。

当社の優位性としては、先行投資による十分な生産キャパシティと高い安定供給能力が挙げられる。また、卸との連携によるきめ細かなデリバリー体制、成長の見込める薬局GEマーケットでの取引シェアの高さ、付加価値の高い豊富な新製品ラインナップも強みとなっている。

◆保険薬局の変化をキャッチアップ

2011年3月期の経営方針としては、さらなるマーケティング強化により、営業品質の向上を図る。MRを増員して病院でのオンコロジーGEの採用拡大を図るとともに、保険薬局市場の深耕、注力品目(生活習慣病薬など)の売上増加に取り組んでいきたい。また、需要急増にも対応可能な安定供給体制を強化し、「安定供給のサワイ」という信頼を構築すると同時に、原材料費および固定費の低減など、製造コストを抑制することで薬価改正に対応していく。加えて、市場ニーズを捉えた高付加価値GE開発の推進、売上高1,000億円に向けた体制づくりに取り組んでいく。

今期の売上高は620億円、売上総利益は275億円を見込んでおり、中期経営計画の公表値を変更していない。一方、販管費については、公表値よりも13億円低い数値を設定しているため、営業利益は100億円、経常利益は98億円、当期純利益は58億円となり、それぞれ公表値を上回る予定である。配当については、80円を予定している。

販売計画として、医療機関別(単体・納入ベース)では、大きく変化する保険薬局が前期比40%増となる見込みである。保険薬局市場における動きとしては、まず、既存の採用先における使用量が増えることからスタートするだろう。初期の変化をキャッチアップし、その後は採用品目の増加に力を入れていきたい。病院については、30%の増加を見込んでおり、オンコロジー品目の採用を増やしていく。販路別では、卸で41%増、販売会社で10%増を見込んでいる。収載年度別では、前期に発売した新製品を87億500万円まで倍以上に増加させたいと考えている。今期の新製品については、5月には大きな製品がなく、ほとんどが11月の上市となるため、8億円を予想している。

今期は、2014年3月期までの売上高1,000億円達成に向けて、最も重要な年になると考えているため、全社を挙げて取り組みを強化していく。

◆質疑応答◆

今期は原価率が3.1ポイント悪化する計画となっているが、要因を教えてください。

設備投資の増加、薬価の引き下げが要因である。また、今年4月の需要増に備えて昨年秋から生産強化を図ったことから、前期の在庫は40億円増加したが、今期の在庫は横ばいの見込みとなっており、これも利益率の低下につながる。

前倒しで設備投資が必要な状況にはないのか。

中期経営計画の期間中に工事に入ることはないが、品目によっては、増産対応が必要なものも出てきており、最終年度に着手する可能性はある。

今期の販管費は中期経営計画を13億円下回る見通しとなっているが、どの部分が絞られているのか。

今期の販管費の内訳として、試験研究費は45億円を計画しており、中期経営計画の公表値をむしろ4億円上回っているが、これは前期の未消化分と戦略的な研究開発費を積み増したためである。一方、人件費は57億円を予定しており、想定通りに採用が進んでいない部分と抑制的に運用している部分もあって公表値を3億円下回っている。中期経営計画より13億円下回っているのは、一部の費目が集中して減少するのではなく、全般的なコストコントロールの結果で減少するものである。来期については、まだ数字を策定していないが、ある程度の経費削減は見込める。

バイオシミラーへの取り組みについて教えてください。

バイオシミラーは、これまでの経験の延長線上にはないものであり、新たな分析機器、人材などを揃えなければならず、現在は調査・研究の段階である。上市することが目的ではなく、販売し、売上に結び付けて初めて、ジェネリックメーカーとしての責務が果たせると考えているため、今後も調査・研究を進めていく。

ブランド力のあるメーカーが参入しているが、顧客側で変化は起きているのか。

販売の増加は、製剤・表示・味の違いを説明する毎日の営業活動で培っていくものであり、ブランドだけで売れるものではない。また、新規参入して承認を取っても、最低薬価となるためビジネスにならない。したがって、既存の企業の買収に進む可能性があり、この点には注意が必要だと考えている。

ジェネリックの実績を上げるため、これまで以上に価格を下げる必要はあるのか。

現時点では価格交渉が全く進んでいないため、この時期に値引きをして売る必要はないと考えており、新薬と同じ土俵で価格政策を実施していく。

従業員数を見ると、平均臨時雇用が増加しているが、原価や販管費に与える影響はどの程度なのか。

臨時雇用は前期比で177名増加しているが、派遣法に基づいて派遣から嘱託など直接雇用へ切り替えたためであり、コスト面ではほとんど影響がない。

今期の設備投資の内容を教えてください。

三田工場の機械への投資、売れ行きが好調な新製品に対する追加的な設備投資が発生する。

(平成22年5月14日・東京)