

<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 代表取締役社長

### 高認知度から「選ばれる」ブランドへの飛躍を目指す

#### ◆売上高および経常利益で過去最高を更新

2009年3月期の売上高は442億84百万円(前期比17.7%増)となった。販路別では、卸経由が32%増、販社経由が9%増となっており、保険薬局や病院でジェネリック医薬品(GE)が拡大していることから、特に卸ルートへの伸びが高くなっている。利益面では、棚卸資産の評価に関する会計基準の適用による影響があったものの、売上高の増加により、営業利益が46億67百万円(同15.3%増)、経常利益が44億79百万円(同31.2%増)、当期純利益が24億38百万円(同40.3%増)となった。なお、売上高および経常利益では、過去最高を更新している。

売上総利益は前期比で16億27百万円増加した。増加要因としては、増販益が31億円となっている。一方、減少要因としては、棚卸資産の評価損等を15億円計上しており、内訳は低価法の影響が11億円、住所変更などによる棚卸資産廃棄損が4億円である。販管費は前期比で10億8百万円増加しており、人件費が4億円増、広告宣伝費が2億円増、業務手数料が2億円増となった。営業外損益については、会計基準の変更に伴って、当期から、棚卸資産の廃棄損を売上原価に計上しているため、前期比で4億47百万円改善した。

医療機関別の取引額については、制度変更により、保険薬局が前期比47%増となった。DPC対象病院についても、積極的な取り組みを進めた結果、カバー率が向上している。金額的に大きな伸びではないが、取引軒数の高まりから今後にも期待できる。なお、得意先軒数の約7割は卸ルートで取引している。

#### ◆DPC病院の取引率が向上

前中期経営計画(2007~2009年)では、GEメーカーのトップブランド確立、DPC病院の攻略、生産体制の増強、高品質医薬品開発のためのR&D体制強化を基本方針に掲げて、さまざまな取り組みを進めた。成果としては、DPC病院との取引率が向上しており、定期訪問により信頼関係を構築している。新製品の上市品目数は業界トップであり、今後もさらに差が広がるとみている。安定供給という面では、年間生産能力48億錠の生産体制を確立しており、4大卸との連携強化により、迅速に納品できる体制を築き上げた。

2009年3月期の実績を計画と比較すると、売上高は7億16百万円の未達となった。利益面でも、積極的な投資により大きな乖離が出ているが、新たな中期経営計画の中で回収することができると考えている。前提条件が計画当初と変わった点は、政府のGE使用促進策が進展したことで、当初は、処方せん様式の変更を1回と予想していたが、結果として2回の変更が行われ、「原則ジェネリック変更可」まで進展している。一方、GEの拡大スピードについては、1回目の処方せん様式の変更でも急速に広がるとみていたが、結果として緩やかなスピードとなった。また、薬事規制の強化や、アクションプログラムの徹底に伴うコスト増も前提条件と異なっている。加えて、会計基準の変更も発生した。

前中期経営計画で残された課題として、積極的な先行投資により認知度・信頼性が向上し、当社ブランドの基盤を構築することができたが、まだ選ばれるブランドまでには到達していないと認識している。また、売上高のさら

なる成長と収益性の向上も課題として残された。

### ◆新中期経営計画「MITRUST」を策定

新たな中期経営計画を策定するに当たっては、政府目標どおり2012年度にGEシェア30%が達成されることを前提とした。GE市場は、2009～2011年度に1,900億円拡大し、2008年度比で36.9%増加するとみている。GE市場規模の予測は、2009年度が前期比6.8%増、2010年度が12.7%増、2011年度が13.7%増となっており、年を経るごとに増加率が高まる見込みである。GEのシェアが25%を超えた後は、GEの良さが患者さんや医療機関に理解され、急速に伸びると予想している。GE市場拡大の背景としては、政府のGE使用促進のさらなる進展、GE医薬品の認知度・信頼性の向上、患者および保険者の節約志向の高まりが挙げられる。

中長期の環境予測としては、競争環境が一層激化するとみている。市場環境として、薬局GE市場およびDPC病院市場は拡大するが、薬価の引き下げ、原薬調達コストの上昇が影響する。競合環境としては、先発メーカーの防衛、先発・外資系GEの本格参入、GE製剤特許防衛、業界再編・合従連衡の加速が予想される。以上により、GEメーカー間の格差がより顕在化してくるため、勝ち残るためには、強い経営体質が必要だと認識している。

こうした環境下、当社では、5年以内に売上高1,000億円を達成したいと考えている。事業活動およびインターナル・ブランディング活動を通じて、最も信頼され、存在感のあるGE企業を目指していく。

今回の中期経営計画の名称は「MITRUST」である。「M1」は「みんなで1番」という社内の体質改善運動の名称であり、企業の成長において、最大のカギとなる人材の強化という観点からも、これを中期経営計画の名称の頭に置いた。「TRUST」は、「信頼を築く」という意味だけではなく、「Top Brand」(ゆるぎないトップブランド)、「Reliability」(信頼性)、「Unity」(取引先を含めた総合力)、「Stable Supply」(安定供給)、「Top Share」(圧倒的シェアNo.1)の頭文字を取ったものでもある。

「MITRUST」の基本方針は、市場成長率を大きく上回る売上高の伸長、徹底したコストコントロールと効果的な戦略投資による経営体質のさらなる強化、ゆるぎない「サイ」ブランドの構築である。これらに取り組むことで、2012年3月期には売上高740億円、営業利益115億円、当期純利益60億円を達成したいと考えている。

### ◆ローコスト経営を徹底し、経営体質を強化

売上高計画の年平均成長率については、GE市場の成長率11%を大きく上回る18.7%となる。GE切り替えのターゲットとなる先発品340億錠の市場をより多く獲得していくため、豊富な新製品のラインナップ、DPC病院の攻略、注力品目・重点品目の拡販に力を入れていきたい。

新製品については、3年間で53成分、101規格を上市する予定である。2009年度には4,900億円、2010年度には2,090億円、2011年度には4,050億円の特許満了が見込まれる先発品の市場規模があり、可能な限り早く新製品を上市し、医療機関での採用を目指していく。DPC病院については、今後、1,400病院に拡大するとみられている。地域における医療連携への大きな波及効果があるため、DPC病院をpushしずしてGEの普及や信頼の構築はあり得ない。DPC病院の攻略は、目標達成に向けた大きな柱になると認識しており、金額的にはまだ小さいが、大規模な病院での採用により、信頼を築いていきたいと考えている。

経営体質のさらなる強化としては、ローコスト経営を徹底していく。これまで積極的に投資を実施してきたため、今後はその回収と同時に、コストコントロールを徹底し、効果的な戦略投資を実施していきたい。重点施策は、生産効率の向上による生産能力60億錠体制確立、製販連携の強化による在庫の適正化および廃棄ロスの削減である。また、研究開発テーマの選択と集中、コストダウンの徹底にも取り組む。

生産効率の向上については、追加の大型投資をせずに、生産能力25%増を達成したいと考えており、具体策としては、製造工程の改善、リードタイムの短縮、2交代制の稼働を実施する。製販連携の強化については、管理の精度をさらに向上させる。卸や販社の流通在庫の情報も活用して在庫のコントロールを行い、初回準備量の適正化などにより廃棄ロスを削減していく。研究開発テーマの選択と集中については、戦略企画部が中心となって、開

発品目の事業性を総合的に評価していく。開発プロセスごとに検証し、開発の続行・中止を検討できるよう、見える化を推進していく。コストダウンの徹底については、原材料調達コストの低減、先行原価管理、全社的なコストダウン活動に取り組む。

ゆるぎない「サワイ」ブランドの構築については、高認知度から「選ばれる」ブランドへ飛躍したいと考えている。重点施策としては、製剤工夫・付加価値製品の上市、DPC 病院での採用実績向上、健保組合などとの関係強化に取り組む。また、安定供給（60 億錠体制）の安心感により卸との連携を強化し、インターナル・ブランディング（M1）活動の継続・発展により企業体質の改善、グループ力の強化を図っていく。

3 年間の連結計数計画は、2009 年度が売上高 490 億円、営業利益 58 億円、当期純利益 31 億 50 百万円、2010 年度が売上高 620 億円、営業利益 87 億円、当期純利益 45 億円、2011 年度が売上高 740 億円、営業利益 115 億円、当期純利益 60 億円としている。投資計画としては、業務の改善、投資管理の強化により、投資効率の向上を図る。研究開発投資は 3 年間で 124 億円、設備投資は 3 年間で 109 億円を予定している。

## ◆ 質 疑 応 答 ◆

**2012 年度の GE シェア 30%を中期経営計画の前提としているが、現在の状況から見て難しい目標に思える。GE メーカーの立場から、さらなる GE の促進策として、行政に何を望むのか。**

2002 年には GE のシェアが 12.2%から 16.4%に伸びたが、その後は伸びが鈍化した。2006 年には処方せん様式の変更が行われたが、2007 年のシェアは 17.2%にとどまっている。GE シェアを伸ばすためには、医療機関への経済的なインセンティブが必要だと考えている。また、医療用医薬品市場の内訳は、保険薬局が 35%、病院が 39%、開業医が 25%となっているが、現在の GE 使用促進策は保険薬局市場が中心となっている。病院や開業医でも GE が使用促進される制度の導入が、シェア 30%の到達には欠かせないだろう。

**病院では、来年、DPC 調整係数が廃止になるが、これは中期経営計画に織り込んでいるのか。**

DPC 調整係数の廃止とともにジェネリック係数が入ることも多少想定に入れて計画を策定した。今年 3~4 月には、病院からの問い合わせが増加しており、調整係数の廃止をにらんだ動きだと考えている。

**中期経営計画のキャッシュフローをかんがみると、来年度以降、キャッシュが積み上がるようだが、使い道はどのように考えているのか。**

設備投資については抑制的に運営するが、売上高が毎年 130 億~140 億円増加するため、増加運転資金が発生する。したがって、利益計画は高い数値を設定しているが、キャッシュの余剰が発生する形にはなりにくい。なお、2009 年 3 月期において、100 億円のコミットメントラインを 160 億円に増額しており、運転資金増に備えている。

**健保組合との連携について、具体的な内容を教えてほしい。**

今年の GE 使用促進策で、国保及び健保組合員に対して「お願いカード」が配られるが、当社に対して自治体などから「お願いカード」の希望が約 1,500 万枚寄せられた。保険者機能が重要であると再認識したため、まず健保組合直属の病院に対する採用活動を推進し、当社の製品の良さを理解してもらいたいと考えている。

**ローコスト化について、現在の状況をうかがいたい。**

ローコスト化は推進していくが、研究開発費など、必要なものまで削るつもりはない。機械の買い替えをコントロールするなど、考え方を社員に徹底し、ローコスト化を進めていきたい。

中期経営計画における人員について、MRは大きく増えないにもかかわらず、全体の社員数は800名から1,200名に増加する計画となっているが、どの部分が増加するのか。

2 交代制の稼働による生産人員の増加を見込んでいる。

来年4月の薬価改定率の前提を教えてください。

当社の薬価改定率に大きく影響を与える直近3年間の新製品についての引き下げ率は低いとみているため、前回並みを見込んでいる。

薬価改定年ではない2011年度に、原価率の改善がみられない。これは、原薬の調達コストが上昇するためなのか。

原薬の調達コストが上昇するリスクもある程度織り込んでいる。また、生産についてはこれまでほとんどが自社生産であるが、外製が増加する可能性もあり、外注費増なども含め、全体的に保守的に見込んでいる。

(平成21年5月12日・東京)