

# 中期経営計画

2016年3月期～2018年3月期



2015年5月

sawai

# 中期経営計画目次

1. 中期経営計画概要
2. 前中計の振り返り
3. 市場環境の認識
4. 中長期ビジョン
5. 中期経営計画
6. 計数計画



1. **中期経営計画概要**

2. **前中計の振り返り**

3. **市場環境の認識**

4. **中長期ビジョン**

5. **中期経営計画**

6. **計数計画**

# 中期経営計画概要

## 「M1 TRUST 2018」の概要

目指す姿

「市場環境激変の中で成長を続けられる企業体質」への変革

期間

2016年3月期～2018年3月期

2018年3月期  
経営数値目標

売上高 : 1,470億円  
営業利益 : 250億円



M1 TRUST 2018  
で実現すること

### ①ジェネリック市場におけるNo.1シェアの堅持

- ジェネリック内シェア増加: 13.6%⇒15.3%(数量ベース)
- 売上高伸張率: 年平均11.7%

### ②市場の環境変化に対応した安定供給能力とコスト管理能力の強化

- 生産能力: 100億錠体制⇒155億錠体制
- 設備投資: 440億円の設備投資を実行
- 原材料の購入コスト低減

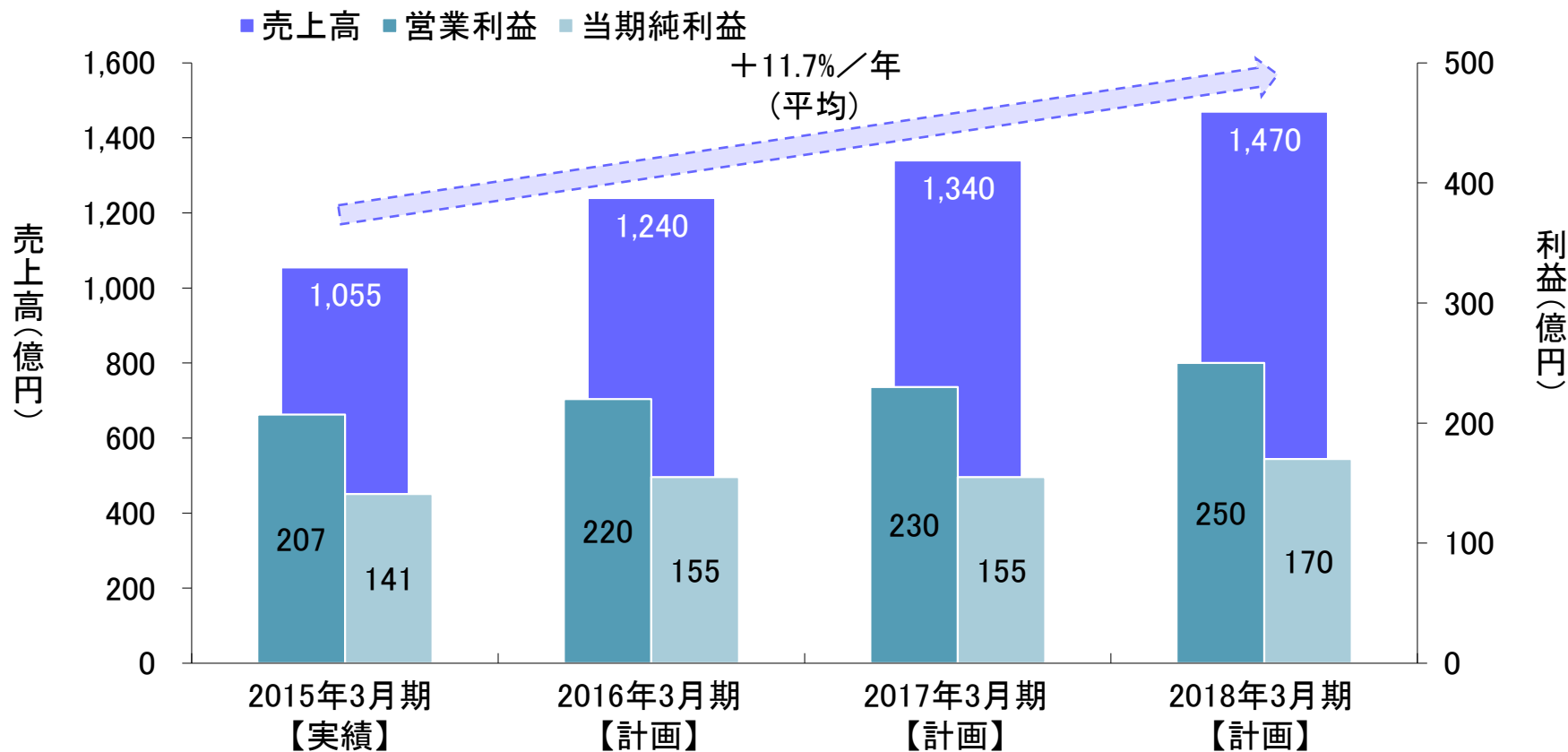
### ③更なる成長へ向けた新規領域の事業基盤の構築

- 海外事業の基盤構築
- バイオシミラー事業拡大に向けたビジネスモデルの検討

# 中期経営計画概要

## 連結損益計画

今中計期間中に売上高1,400億円を突破、  
営業利益は約20%増加





1. 中期経営計画概要

2. 前中計の振り返り

3. 市場環境の認識

4. 中長期ビジョン

5. 中期経営計画

6. 計数計画

# 前中計の振り返り 計数計画

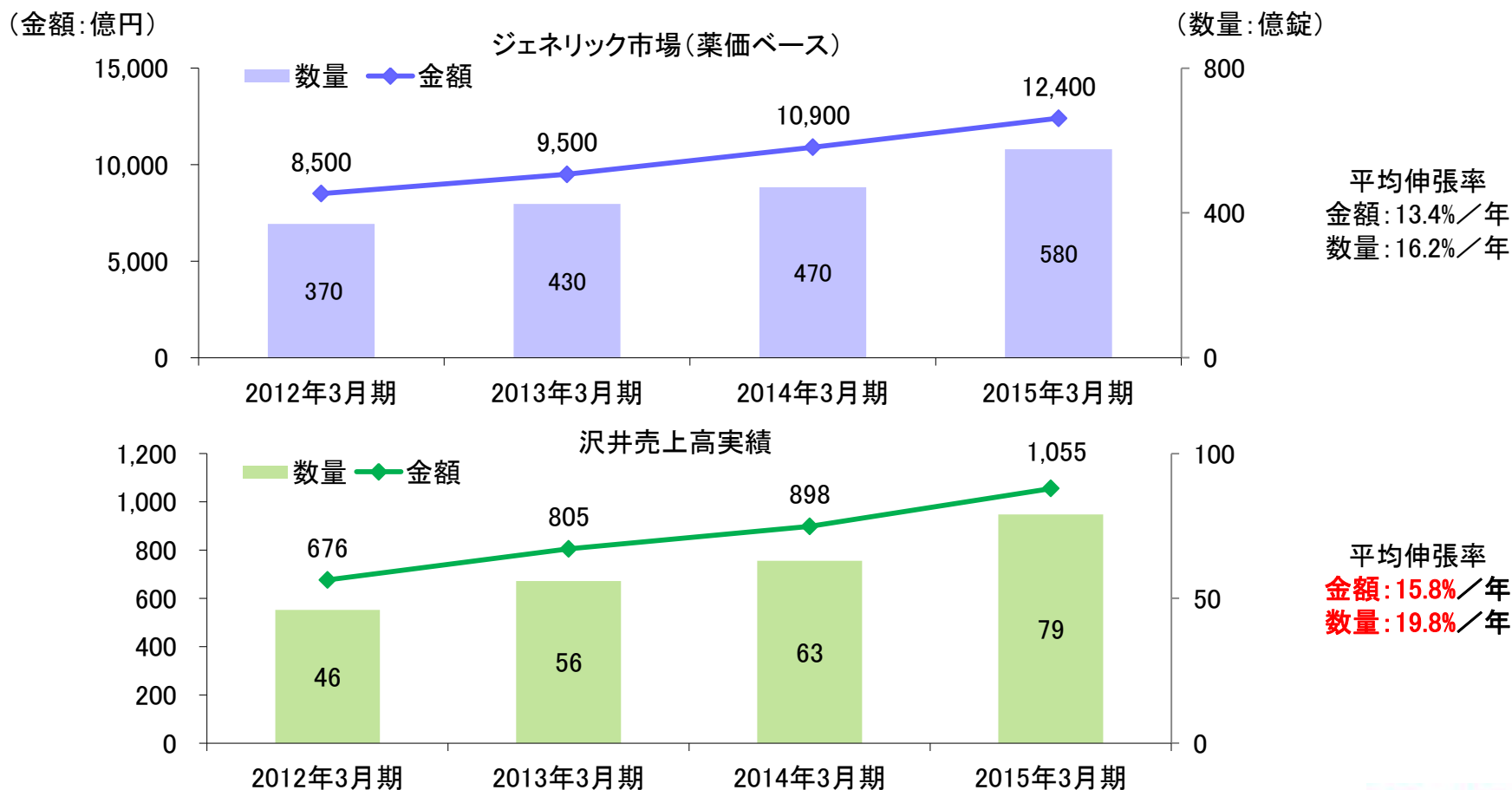
売上高は1,000億円を突破し、当初計画を達成。  
営業利益はほぼ計画通りの着地

単位:百万円

	2013年3月期		2014年3月期		2015年3月期	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高	82,000	80,502	90,000	89,823	104,000	105,454
売上原価	44,000	42,510	47,500	48,352	57,000	60,047
売上総利益	38,000 (46.3%)	37,991 (47.2%)	42,500 (47.2%)	41,470 (46.2%)	47,000 (45.2%)	45,406 (43.1%)
販売管理費	21,500	20,607	23,500	22,380	26,000	24,718
営業利益 (営業利益率)	16,500 (20.1%)	17,384 (21.6%)	19,000 (21.1%)	19,090 (21.3%)	21,000 (20.2%)	20,688 (19.6%)
経常利益 (経常利益率)	16,600 (20.2%)	17,601 (21.9%)	19,000 (21.1%)	19,091 (21.3%)	21,000 (20.2%)	20,619 (19.6%)
当期純利益 (当期純利益率)	10,300 (12.6%)	12,022 (14.9%)	11,800 (13.1%)	12,192 (13.6%)	13,500 (13.0%)	14,053 (13.3%)

# 前中計の振り返り 成長率比較

当社は前中計期間の平均伸張率において、金額・数量ともにジェネリック市場を大きく上回って成長



# 前中計の振り返り

## 株主還元・資本政策

ROE目標16.7%についてはCB300億円の株式への転換により未達だが、当期純利益の拡大に応じて増配

	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	
	実績	実績	実績	計画	実績
当期純利益	9,026百万円	12,022百万円	12,192百万円	13,500百万円	14,053百万円
ROE	16.5%	20.1%	15.0%	16.7%	13.2%
EPS (潜在株式調整前) <sup>※1</sup>	285.25円	386.71円	365.18円	426.50円	382.26円
一株当たり配当額 <sup>※2</sup>	70円	85円	95円	—	105円
配当性向	24.5%	22.0%	26.0%	30%目途	27.5%

※1 EPSは株式分割を反映して修正

※2 一株当たり配当額は株式分割を反映して修正

# 前中計の振り返り

## 前中計の基本方針・重点施策

### 基本方針

### 重点施策

### 達成状況

#### 1. ジェネリック市場での 圧倒的No.1プレゼンス確立


- a. 新製品の確実な上市とシェア獲得 ○
- b. 生産能力増強による高品質な製品の安定供給体制強化 ○
- c. 保険薬局市場における売上の更なる拡大 ○
- d. 基幹病院における営業品質の向上と  
処方医へのサワイブランドの浸透 △
- e. 卸／販社との連携強化 △

#### 2. 経営基盤の強化を通じた 全社コストコントロールの徹底

- a. 原材料購買及び生産方式の最適化による  
製造コストの低減 △
- b. 製品ライフサイクル全体での収益最大化を目指した  
新製品開発プロセスの改良 △
- c. 経営管理体制の強化による販管費の最適配分 ○

#### 3. 新規領域への戦略的投資

- a. 海外展開に向けた基盤構築の着手 ○
- b. ハイブリッドビジネスモデルの実現に向けた検討 △
- c. バイオシミラー市場への参入検討 △

- 
1. 中期経営計画概要
  2. 前中計の振り返り
  3. 市場環境の認識
  4. 中長期ビジョン
  5. 中期経営計画
  6. 計数計画

# 市場環境の認識

## ジェネリック市場を取り巻く環境の変化

	2012年3月期	2015年3月期(現在)	2018年3月期～
ジェネリック数量 シェア	34.2%	50.7%	60%～
市場規模(薬価)	8,500億円	1兆2,400億円	1兆6,300億円～
市場規模(数量)	370億錠	580億錠	720億錠～
制度 市場 顧客	ジェネリック初収載時の薬価制度変更		
	ジェネリック既収載薬価の3価格帯への集約		
	薬局市場のジェネリック採用拡大		
	DPC等の基幹病院のジェネリック採用拡大		
	保険者によるジェネリック使用の促進		
競合	ジェネリック市場参入企業の増加	参入企業間の価格競争の激化	
	国内初のAG登場	AGを発売する競合メーカーの増加	

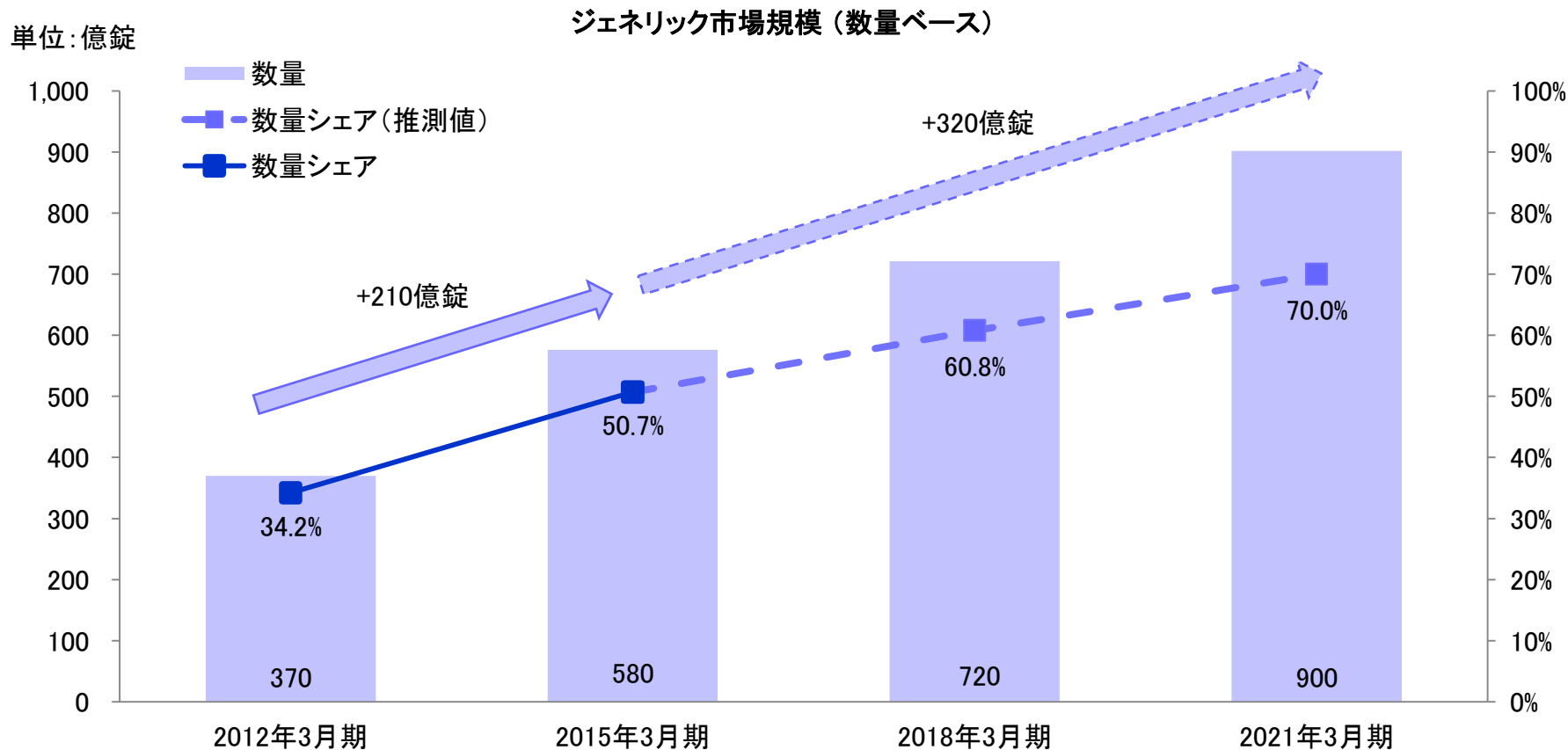
プラス要因

マイナス要因

# 市場環境の認識

## ロードマップ達成に向けたジェネリック市場数量予測

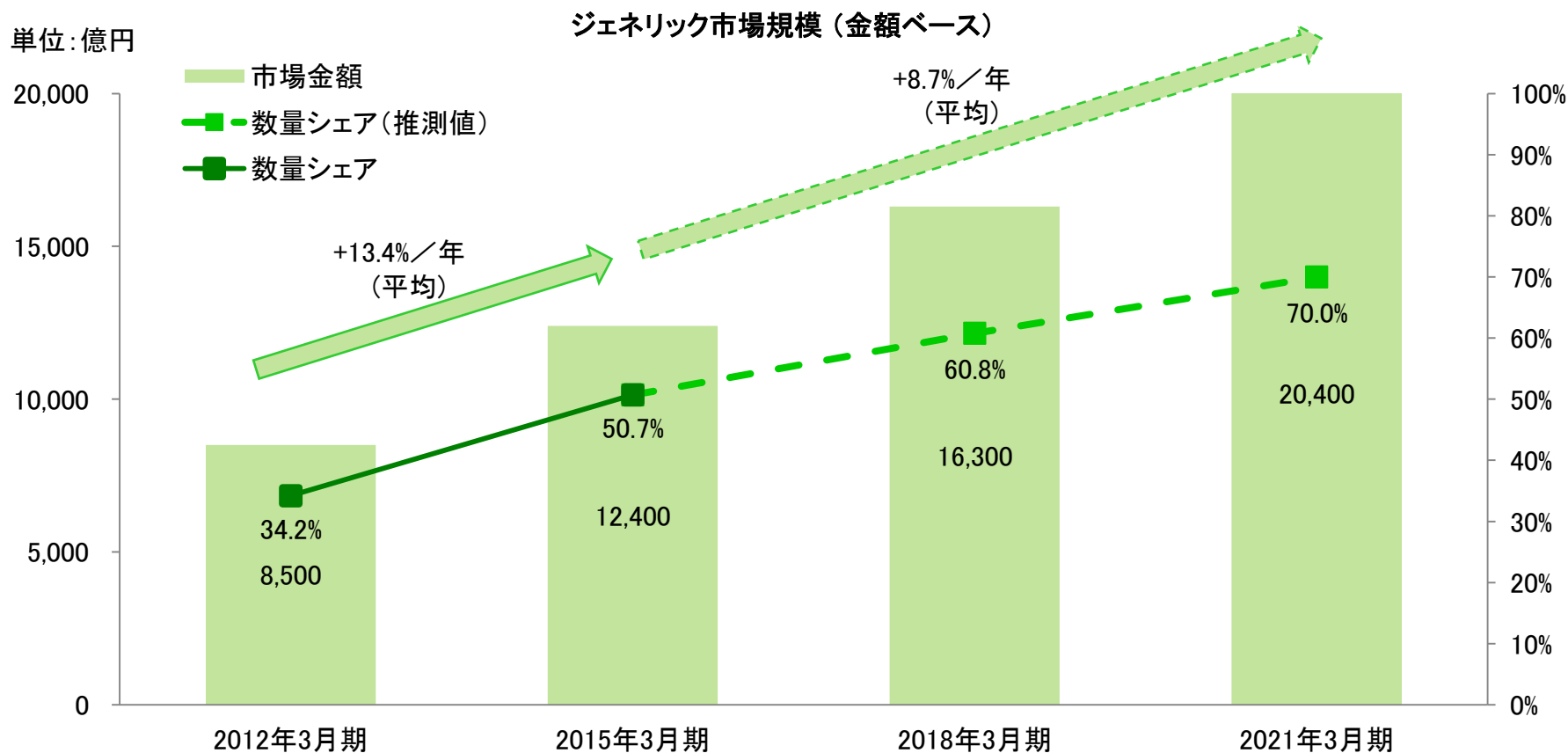
ジェネリック医薬品数量シェアは2017年3月期に60%、2021年3月期に70%達成と予測。  
安定供給を実現するためには、6年間で320億錠規模の生産体制整備が必要




# 市場環境の認識

## ジェネリック市場規模予測（薬価ベース）

大型新製品に支えられ、今後6年間でジェネリック市場規模は8.7%/年のペースで継続して伸張



- 
1. 中期経営計画概要
  2. 前中計の振り返り
  3. 市場環境の認識
  4. 中長期ビジョン
  5. 中期経営計画
  6. 計数計画

# 中長期ビジョン

## 中長期ビジョン

2021年3月期に売上高2,000億円達成を目指す

世界から認知される  
ジェネリック医薬品企業



M1 TRUST

M1 TRUST  
2015

ジェネリック事業でのリーディングポジションの獲得

2012年3月期

- 売上高 676億円
- 営業利益 150億円

ジェネリック事業の更なる拡大と将来に向けた投資

2015年3月期

- 売上高 1,055億円
- 営業利益 207億円

飛躍へ向けた  
基盤構築


2018年3月期

- 売上高 1,470億円
- 営業利益 250億円

飛躍的成長の実現

2021年3月期

- 売上高 2,000億円

- 
1. 中期経営計画概要
  2. 前中計の振り返り
  3. 市場環境の認識
  4. 中長期ビジョン
  5. 中期経営計画
  6. 計数計画

# 中期経営計画

## 今中計で取り組む課題

### 市場環境

薬価下落や競争激化に伴う  
価格低減圧力の増加

今後も継続する数量需要の増大

プレイヤーの拡大やAGなど  
競争環境の多様化・激化

### 前中計で達成出来なかった課題

病院売上高の更なる伸張  
卸／販社との連携強化

新製品開発プロセスの改良

更なる製造コストの低減

新規領域の事業基盤構築

### —— 今中計で取り組む課題 ——

#### ■ 激化する競争に勝ち抜く営業力・開発力の強化

- ✓ ジェネリック市場の拡大とAGを含めた競争激化の中でプレゼンスを確立できるようにする

#### ■ 生産設備の増強による生産能力の強化と全社的低コスト体制の強化・維持

- ✓ 拡大を続けるジェネリック市場において、数量需要に確実に対応できるようにする
- ✓ 薬価下落や競争激化に伴う価格低減圧力の環境下で利益を確保する

#### ■ 新規領域の事業基盤の構築

- ✓ 新規領域の事業基盤を固め、事業を展開していく

# 中期経営計画 基本方針・重点施策

## 基本方針

### ①ジェネリック市場におけるNo.1シェアの堅持

- 市場性に応じた資源投入によるシェア拡大
- 卸および販売会社との共闘体制の強化
- 付加価値の高い新製品の確実な一番手上市

### ②市場の環境変化に対応した安定供給能力とコスト管理能力の強化

- 安定供給体制強化のための生産能力増強と信頼性向上
- 効率的な設備稼働等による生産性向上
- 安定調達とコスト低減を両立する原材料購買体制の実現

### ③更なる成長に向けた新規領域の事業基盤の構築

- 海外事業の基盤構築
- バイオシミラー事業拡大に向けたビジネスモデルの検討

## 重点施策

# 中期経営計画 今後の方針：営業

## 重点施策

- 市場性に応じた資源投入によるシェア拡大
- 卸および販売会社との共闘体制の強化

## 実施事項

## 主な取り組み

### 資源の最適配分による エリアマーケティングの 展開

- ターゲティングの明確化によるMR生産性の向上
- 特定領域専門(がん・バイオシミラー等)の営業チーム設置による売上高増加
- MRの活動とWebやコールセンター等が融合した、マルチプロモーションシステムの構築による情報提供力の強化

### 卸・販売会社における サブブランドの向上

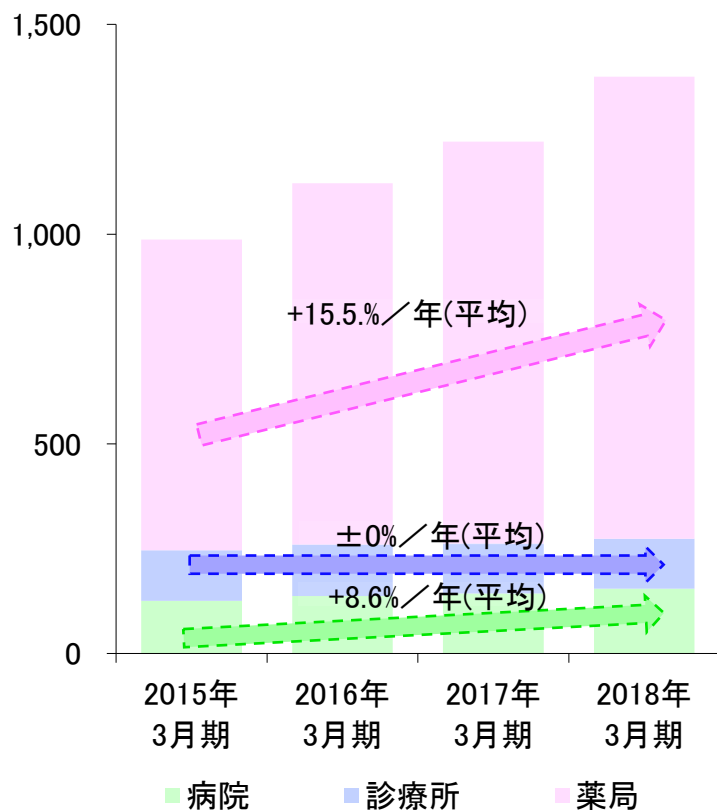
- 地域の重要得意先を念頭に置いた、効果的な施策の実行
- MRとMSのコミュニケーション充実、卸・販売会社担当者による支援体制の強化

# 中期経営計画

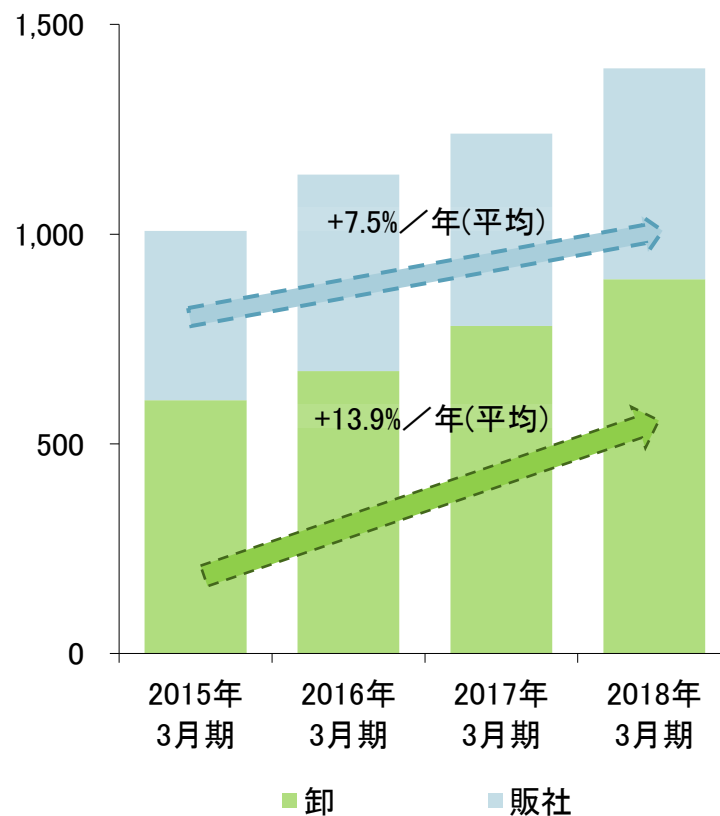
## 施設区分別採用金額・販売チャネル別売上高計画

今後も伸張が見込まれる病院・薬局市場を中心にシェア獲得を実現。  
販売チャネルにおいては、今後も卸・販社双方との連携を強化

施設区分別 採用金額(億円)



販売チャネル別 売上高(億円)



# 中期経営計画

## 今後の方針：研究開発

### 重点施策

## 付加価値の高い新製品の確実な一番手上市

### 実施事項

### 主な取り組み

#### 開発プロセスの さらなるブラッシュアップ

- 部門連携強化による開発プロセスの効率化
- 新規体内動態予測手法を用いた同等性評価の確立

#### 自社独自技術の確立

- 高付加価値品開発のための独自技術の検討
- 薬剤特性に合わせた製剤処方体系化

#### コストをより意識した 製品開発

- 製造法の標準化による処方検討プロセスの効率化
- 開発段階からのコストマネジメント

# 中期経営計画 新製品の開発計画

3年間で約30成分を上市予定

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
特許満了予定の 主な先発品	プラビックス エックスフォージ ジェイゾロフト 他	ジプレキサ トラクリア ミラペックス 他	クレストール キプレス・シングレア オルメテック 他
先発品推定 市場規模	約2,800億円	約1,200億円	約5,500億円
	合計 約9,500億円		
初収載成分数	9	6	14

# 中期経営計画 今後の方針：生産(1/3)

## 重点施策

### 安定供給体制強化のための生産能力増強と信頼性向上

#### 実施事項

#### 主な取り組み

#### 計画的な設備投資 新たな生産体制の確立

- 長期展望を見据えた投資計画の策定・実行
- 鹿島工場への円滑な品目移管
- 2交代制勤務導入後の勤務体制確立

#### PIC/S対応 工場への監視・指導体制 の強化

- PIC/Sに対応した社内体制の確立
- 工場への指導強化の為の教育体制の確立

# 中期経営計画 今後の方針：生産(2/3)

## 重点施策

### 効率的な設備稼働等による生産性向上

#### 実施事項

#### 主な取り組み

#### 生産性向上

- 収率の向上を目指した製造工程の改善検討・実施
- 生産最適ロットスケールへの改善検討

#### 設備稼働率の向上

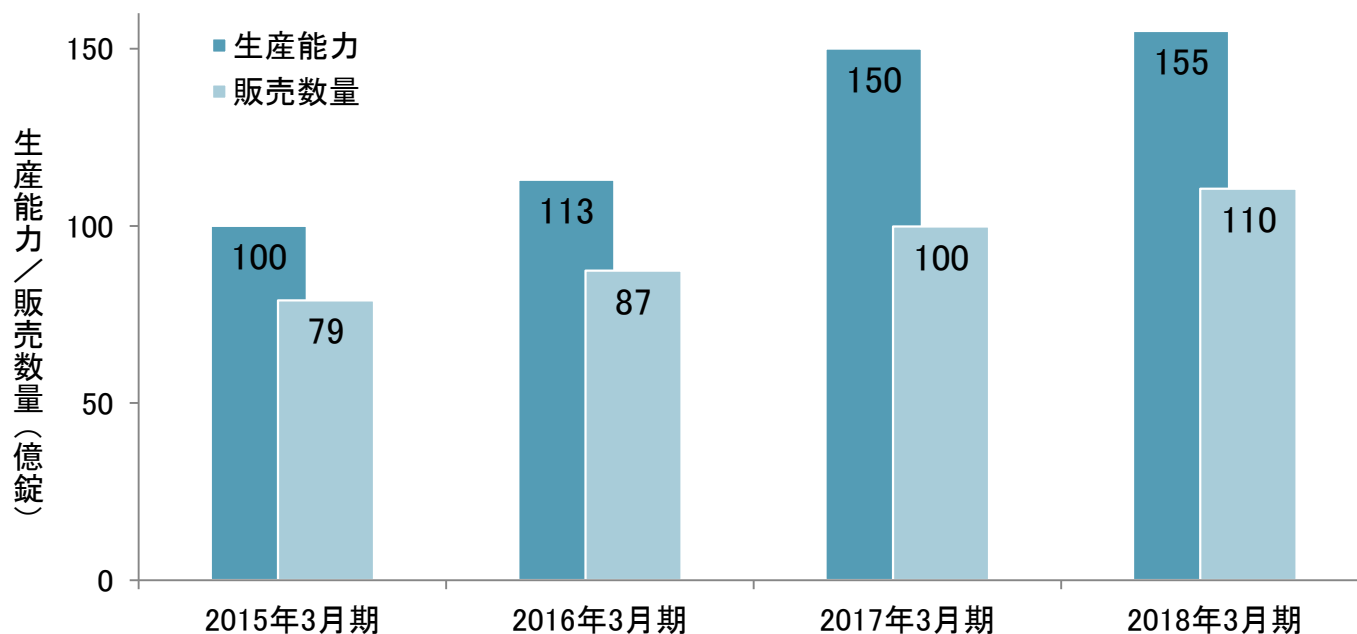
- 切替時間・回数低減による生産設備の稼働率向上
- 省人化工程の拡大

# 中期経営計画

## 今後の方針：生産(3/3)

今中計期間中に生産能力155億錠体制を実現。  
3年間で440億円の生産設備投資を実行

生産能力・販売数量計画



設備投資計画

440億円/3年

- 増加する数量需要を先取りした生産設備の増強による安定供給の実現

# 中期経営計画 今後の方針：購買

## 重点施策

### 安定調達とコスト低減を両立する原材料購買体制の実現

#### 実施事項

#### 主な取り組み

#### 原材料の安定調達

- 供給者管理・評価の強化
- 供給者査察の強化及び効率化の実現

#### 原材料の購入コスト低減

- 原薬マルチソース化の完了
- 包装資材の共通化推進

# 中期経営計画

## 今後の方針:新規領域

### 重点施策

- 海外事業の基盤構築
- バイオシミラー事業拡大に向けたビジネスモデルの検討

### 実施事項

### 主な取り組み

#### 米国市場における 事業基盤の構築


- Sawai USAの組織運営体制の構築及び販売戦略の策定
- 確実にFDA申請するための社内開発体制の強化

#### その他海外事業の検討

- 米国以外の海外市場参入の調査・検討
- 海外生産拠点の調査・検討

#### バイオシミラー事業の展開

- 本格的な事業展開の方向性検討

- 
1. 中期経営計画概要
  2. 前中計の振り返り
  3. 市場環境の認識
  4. 中長期ビジョン
  5. 中期経営計画
  6. 計数計画

中長期における飛躍的な成長を目指し、  
積極的な投資を実行

## 研究開発投資

235億円/3年

- 確実な一番手上市のための開発  
スピードのアップ
- 患者さん・医療機関志向の製剤開発

## 生産設備投資

440億円/3年

- 増加する数量需要を先取りした  
生産設備の増強による安定供給の実現

# 計数計画

## 株主還元・資本政策

成長に向けた投資資金の確保と株主還元のバランスに配慮した基本方針に従い、ROE12%以上を志向

### 基本方針

- ・ 将来の成長に向けた積極的な投資資金の確保
- ・ 配当性向30%を目途とした、安定配当の実施

	2015年3月期 (実績)	2018年3月期 (計画)	2015年3月期 対比
当期純利益	141億円	170億円	+21%
ROE	13%	12%	—
EPS	382円	461円	+21%

# 計数計画

## 計数計画(連結)

単位:百万円

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
	実績	計画	計画	計画
売上高	105,454	124,000	134,000	147,000
売上原価	60,047	71,900	79,500	89,000
売上総利益 (43.1%)	45,406 (43.1%)	52,100 (42.0%)	54,500 (40.7%)	58,000 (39.5%)
販売管理費	24,718	30,100	31,500	33,000
営業利益 (営業利益率)	20,688 (19.6%)	22,000 (17.7%)	23,000 (17.2%)	25,000 (17.0%)
経常利益 (経常利益率)	20,619 (19.6%)	21,700 (17.5%)	22,600 (16.9%)	24,500 (16.7%)
当期純利益 (当期純利益率)	14,053 (13.3%)	15,500 (12.5%)	15,500 (11.6%)	17,000 (11.6%)

# 計数計画

## 販管費・人員数・設備投資(連結)

単位:百万円

販管費内訳	2015年3月期 (実績)	2016年3月期 (計画)	2017年3月期 (計画)	2018年3月期 (計画)
人件費	8,146	8,500	9,000	9,500
研究開発費	6,109	7,500	7,800	8,200
(対売上高比率)	(5.8%)	(6.0%)	(5.8%)	(5.6%)
広告宣伝費	2,102	2,400	2,400	2,400

単位:人

人員数	2015年3月期 (実績)	2016年3月期 (計画)	2017年3月期 (計画)	2018年3月期 (計画)
総人員数	2,142	2,770	2,880	3,050
MR数	488	490	500	510

単位:百万円

設備投資計画	2015年3月期 (実績)	2016年3月期 (計画)	2017年3月期 (計画)	2018年3月期 (計画)
設備投資額	12,452	25,500	10,500	8,000
減価償却費	5,863	6,700	7,700	8,800

- ・ 本資料に記載されている弊社グループの計画・予測・戦略などにつきましては、発表日現在において入手可能な情報による当社の仮定および判断にもとづくものです。従って、潜在的リスクや不確定要素により、実際の業績と異なる可能性があります。
- ・ 潜在的リスクや不確定要素には、弊社グループの主たる事業領域であります医療用医薬品を中心とした経済環境、市場における競争状況、弊社グループのサービス等が考えられますが、これらに限定されるものではありません。



お問い合わせ先

沢井製薬株式会社

戦略企画部 広報・IRグループ

E-mail : [ir@sawai.co.jp](mailto:ir@sawai.co.jp)

Phone. : 06-6105-5823