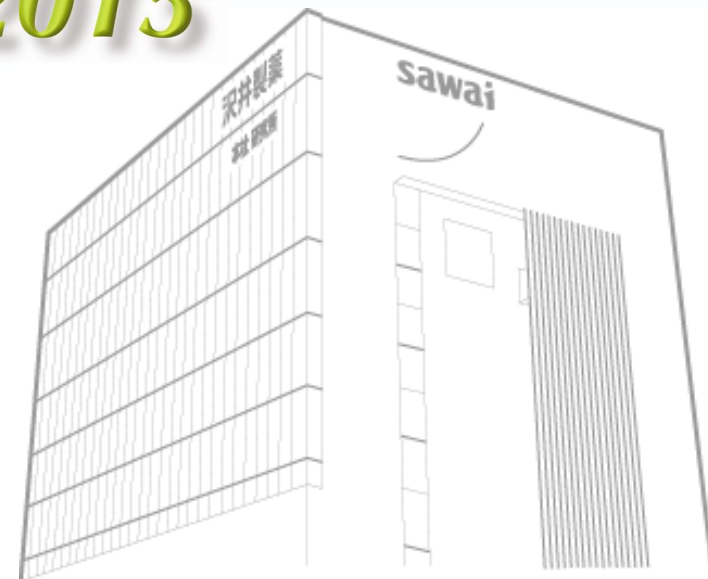


中期経営計画

M1 TRUST 2015

2012年5月

sawai



中期経営計画目次

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



M1 TRUST
2015

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

M1 TRUSTの振り返り： 計数計画

2010年3月期及び2011年3月期は売上・利益ともに計画を達成した。
2012年3月期は売上は未達であるが、利益額は大幅に上回った。

単位：百万円

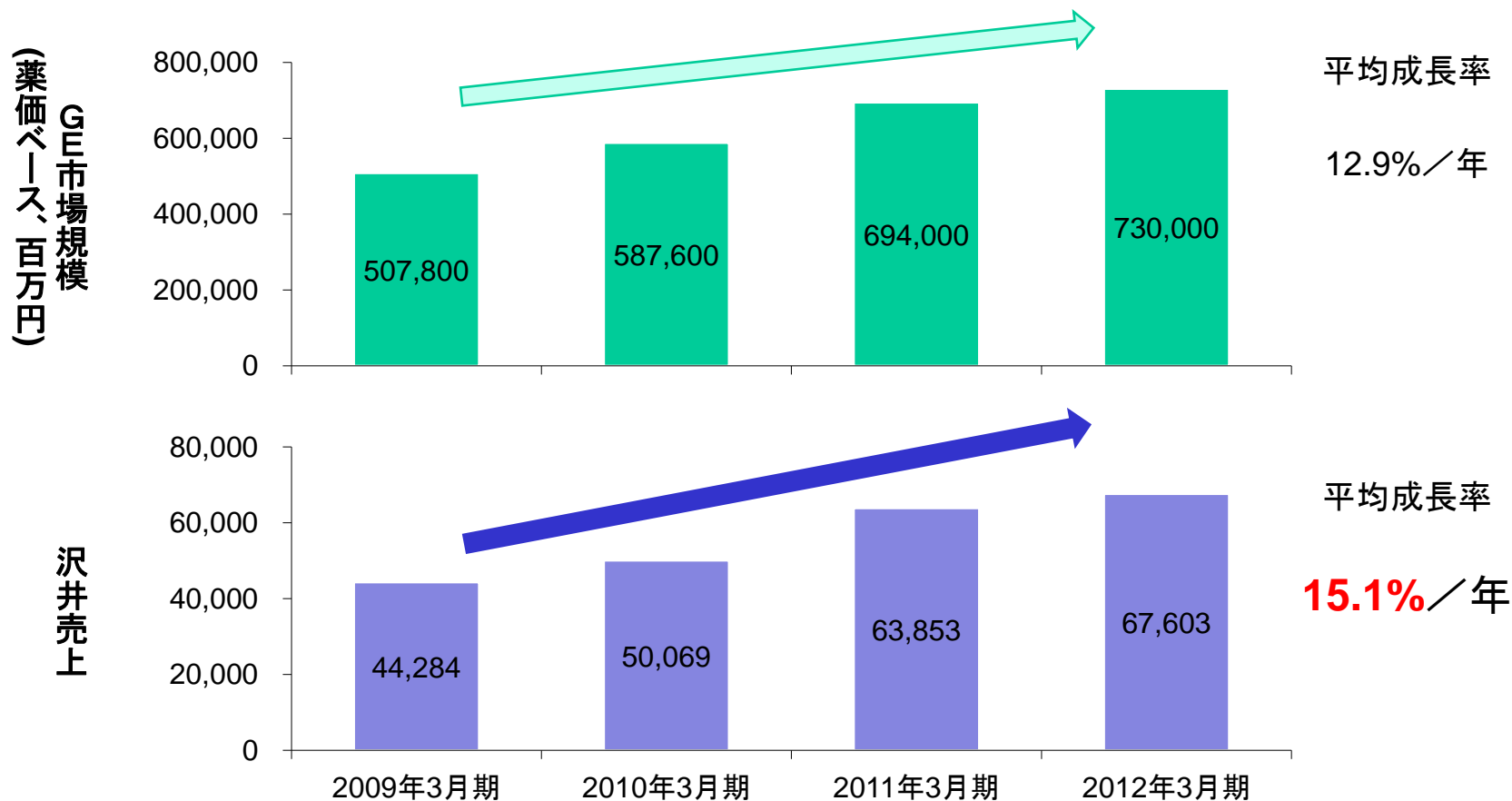
	2010年3月期		2011年3月期		2012年3月期	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高	49,000	50,069	62,000	63,853	74,000	67,603
売上原価	26,800	26,274	34,500	33,736	40,700	34,411
売上総利益	22,200	23,794	27,500	30,117	33,300	33,192
販売管理費	16,400	15,275	18,800	16,530	21,800	18,188
営業利益 (営業利益率)	5,800 (11.8%)	8,518 (17.0%)	8,700 (14.0%)	13,586 (21.3%)	11,500 (15.5%)	15,004 (22.2%)
経常利益 (経常利益率)	5,600 (11.4%)	8,406 (16.8%)	8,300 (13.4%)	12,703 (19.9%)	11,100 (15.0%)	15,096 (22.3%)
当期純利益 (当期純利益率)	3,150 (6.4%)	4,982 (10.0%)	4,500 (7.3%)	7,183 (11.2%)	6,000 (8.1%)	9,026 (13.4%)

M1 TRUSTの振り返り： 基本方針・重点施策

	基本方針	重点施策	進捗度
A	市場成長率を大きく上回る 売上高の伸張	<ul style="list-style-type: none"> ① 豊富な新製品のラインナップ ② DPC病院の攻略 ③ 注力品目・重点品目の拡販 	<ul style="list-style-type: none"> ○ △ ○
B	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 経営体質の更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> ① 生産効率の向上(生産能力60億錠体制確立) ② 製販連携の強化(在庫適正化・廃棄ロス削減) ③ 研究開発テーマの選択と集中 ④ コストダウンの徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ○ △ ○ ○
C	ゆるぎない「サワイ」ブランドの 構築	<ul style="list-style-type: none"> ① 選ばれるブランドへの進化 ② 卸との連携強化 ③ インターナル・ブランディング(M1)活動の継続・発展 	<ul style="list-style-type: none"> △ △ ○

M1 TRUSTの振り返り： 成長率比較

M1 TRUST期間の自社売上平均成長率は
GE市場の平均成長率を上回った。



M1 TRUSTの振り返り：今中計に向けた課題

基本方針

残された課題

A 市場成長率を大きく上回る
売上高の伸張

■ 基幹病院における採用拡大

- ✓ 医療圏内での影響力が大きい病院での採用

B 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
経営体質の更なる強化

■ 製販連携の更なる向上

- ✓ 在庫の適正化及び廃棄ロスの削減

C ゆるぎない「サワイ」ブランドの
構築

■ 医師や卸との信頼関係の構築・強化

- ✓ 医師に安心して処方して頂ける信頼感の醸成
- ✓ 卸からも「選ばれる」ブランド力の確立

今中計でも継続的な改善を目指す



M1 TRUST
2015

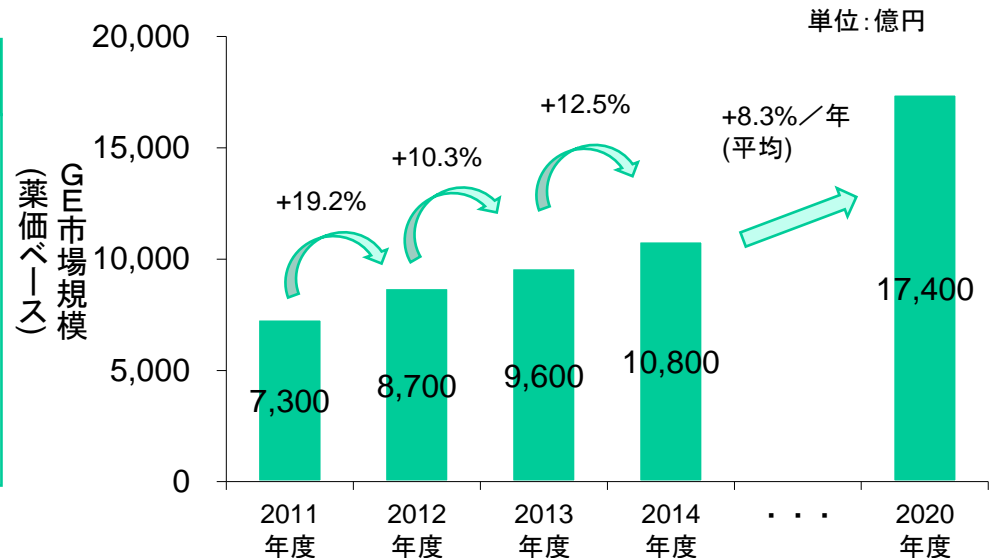
1. 前中計の振り返り
2. 市場環境の認識
3. 中長期ビジョン
4. 中期経営計画
5. 計数計画
6. 参考資料

GE市場規模予測

GE市場規模は2014年度に1兆800億円、
2020年度には1兆7,400億円に拡大する。

GE市場拡大の背景

- 政府によるGE使用促進策のさらなる進展
- 医療従事者(処方医・薬剤師、等)のGEに対する認知度・信頼性の向上
- 患者さん・保険者の薬剤費削減意識の高まり



	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
医療用医薬品市場規模(薬価)	87,400	91,300	94,800	97,500
GE市場規模(薬価)	7,300	8,700	9,600	10,800
GE市場シェア(金額)	8.4%	9.5%	10.1%	11.1%
GE市場シェア(数量)	23.0%	26.1%	27.9%	30.3%

単位: 億円

GE数量・金額シェア予測

GE数量シェアは2014年度に通年で30%を達成し、2020年度に40%へ到達すると想定している。

年度		数量シェア*1	金額シェア
実績	2005	14.3%	5.0%
	2006	15.4%	5.4%
	2007	16.1%	5.6%
	2008	18.0%	6.4%
	2009	18.9%	6.9%
	2010	22.4%	8.2%
	2011	23.0%	8.4%
予測	2012	26.1%	9.5%
	2013	27.9%	10.1%
	2014	30.3%	11.1%
	...	~	~
	2020	40.0%	14.6%

*1. 分母には生薬・漢方製剤等を含む

GE市場を取り巻く環境の変化

		現在 (2011年度)	今中計期間 (~2014年度)	長期的将来	
市場	GE数量シェア	23.0%	30%	40%	
	市場規模(薬価)	7,300億円	1兆800億円	1兆7,400億円	
	市場規模(数量)	300億(規格単位)	490億(規格単位)	700億以上(規格単位)	
医療・薬価制度		GE市場の拡大促進		GEの薬価下落圧力の更なる増大 GEメーカー数の削減	
医療機関	病院	基幹病院の影響力増大		共同購買の普及	
	診療所	一般名処方の推進			
	保険薬局	薬局市場におけるチェーン薬局比率の向上		GE処方における処方医の影響力減少	コンビニ／スーパーとの統合
				チェーン本部によるGEメーカー指定の強化	
保険者		保険組合の赤字拡大によるGE処方の推進		保険適用薬剤のGE限定	

成功のカギ

- チェーン薬局本部や保険者との関係強化
- 基幹病院との関係強化
- 薬価下落や購買側の価格低減圧力に耐えうる低コスト体制



M1 TRUST
2015

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

2020年度までに売上2,000億円達成を目指す

1

ジェネリック市場での圧倒的なリーディングポジション構築による
市場シェアNo1の堅持

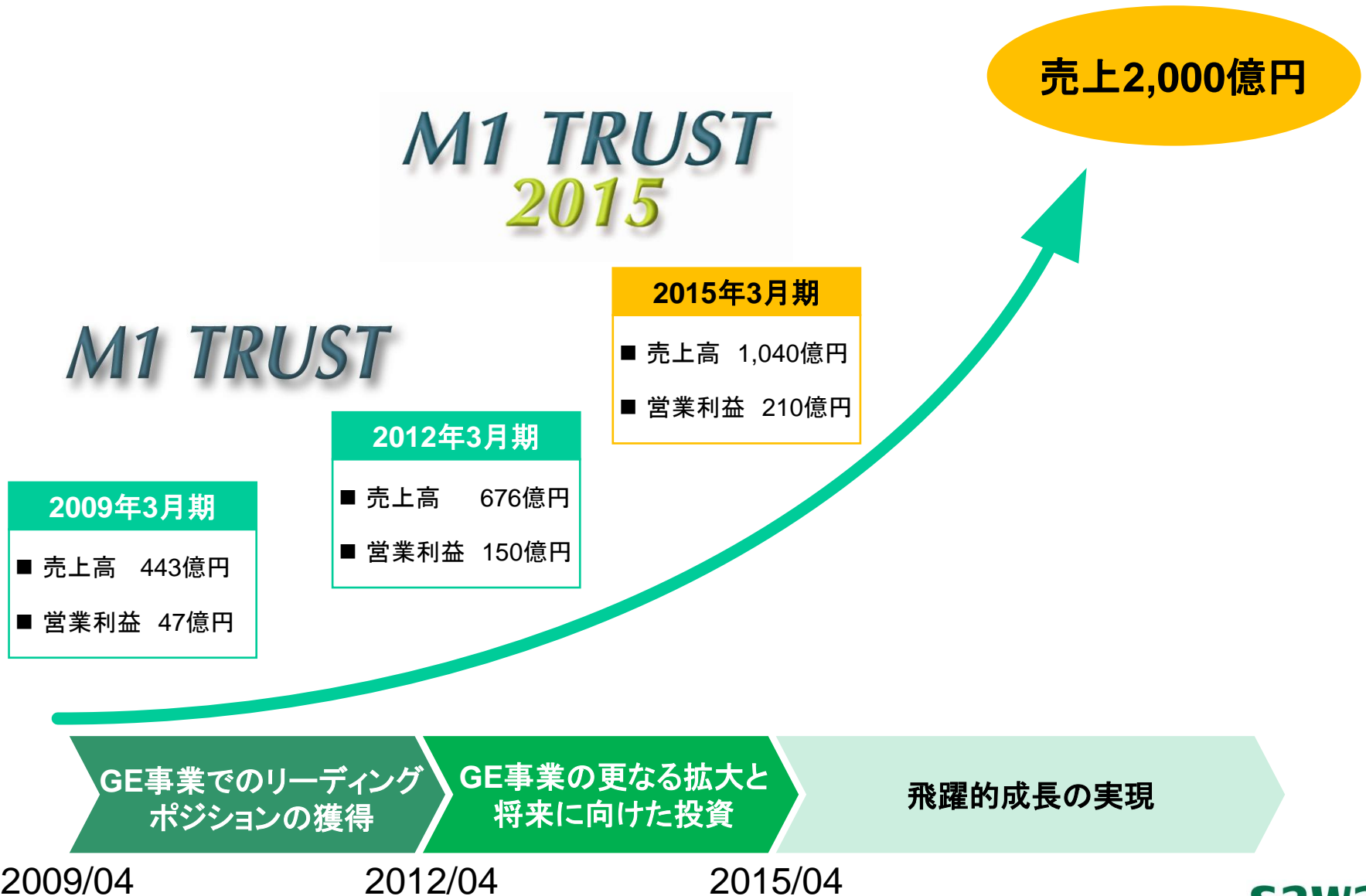
2

コスト競争を勝ち抜くための経営体質強化を通じた
トップレベルの収益性の維持

3

事業ポートフォリオの拡充に向けた
シナジー効果を創出できる他事業・海外への展開

今中計期間の位置付け



中期経営計画目次

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



今中計のコンセプト



T op Brand	ゆるぎないトップブランド
R eliability	信頼性
U nity	取引先を含めた総合力
S table Supply	安定供給
T op Share	圧倒的シェアNo1

今中計の基本方針

基本方針

重点施策

A

ジェネリック市場での
圧倒的No1プレゼンス確立

- 新製品の確実な上市とシェア獲得
- 生産能力増強による高品質な製品の安定供給体制強化
- 保険薬局市場における売上の更なる拡大
- 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
- 卸／販社との連携強化

B

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

- 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
- 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
- 経営管理体制の強化による販管費の最適配分

C

新規領域への戦略的投資

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

A. ジェネリック市場での圧倒的No1プレゼンス確立 新製品の確実な上市とシェア獲得

3年間で45成分、98規格を上市予定

		2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
特許満了予定の 主な先発品		ニューロタン パキシル マイスリー セロクエル ガスモチン 他	リバロ カルブロック ビ・シフロール バルトレックス 他	プレミネット ブロプレス ディオバン エルプラット 他
先発品推定市場規模 (2010年度、 薬価ベース)		約2,700億円	約2,800億円	約3,700億円
		合計 約9,200億円		
当社 上市予定	成分数*	17(6)	18(1)	10
	規格数*	35(8)	38(4)	25

*()内は規格揃え数

*配合剤は1成分と算出

生産能力増強による高品質な製品の安定供給体制の強化

新工場の操業開始と既存工場の生産性向上により、
生産能力の増強を図る

- 関東新工場の操業開始(2013年3月)
⇒80億錠体制の確立
- 関東新工場第二期工事の実施
⇒100億錠体制へ
- 生産性向上による生産能力Up
- 原薬の安定的な確保
⇒主原料複数ソース化の促進

強みである薬局市場を中心に売上の伸張を図る
地域の基幹病院を開拓し、抗がん剤の売上伸張と
サワイブランドの浸透を図る

施設区分別平均伸張率

薬局市場 +20%/年

診療所市場 +5%/年

病院市場 +13%/年

主な取り組み

薬局

- 豊富な品揃えや付加価値製剤、安定供給力など、実績に裏打ちされた他社との差別化による既存顧客の更なる深耕
- 薬局市場の変化に対応した施策の立案・実行による、顧客基盤の拡大・強化

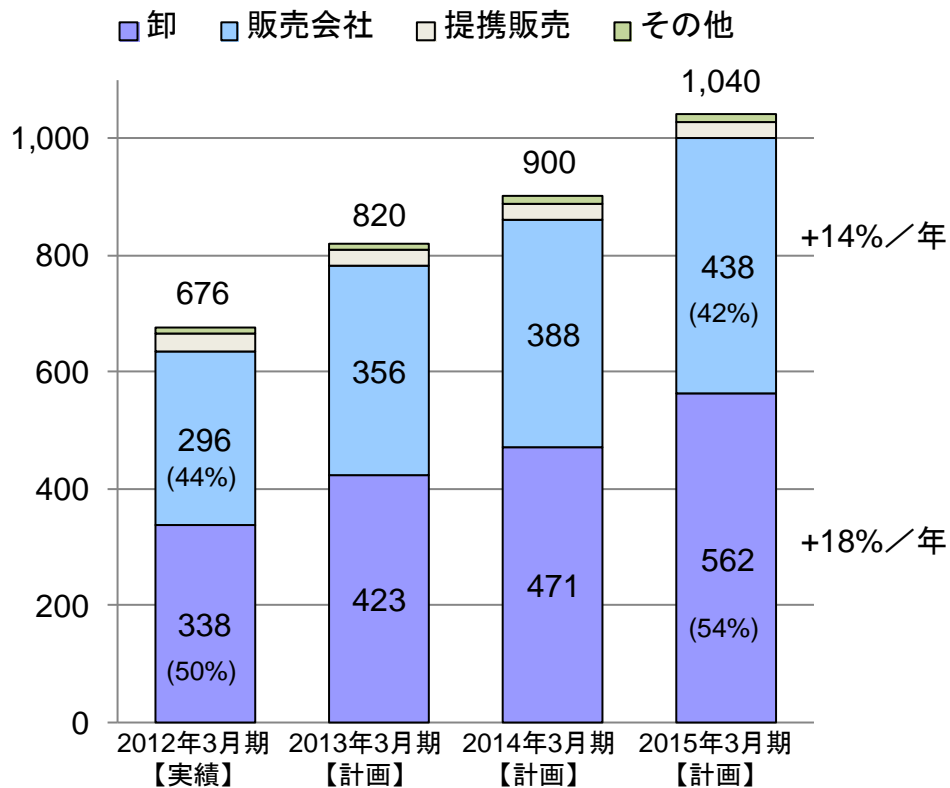
病院

- 営業戦力(病院市場担当MRとがん領域スペシャリスト)の増強と病院機能に応じた効率的な配置による、基幹病院の開拓・深耕
- 病院市場担当MRとエリア担当MRの連携強化による、医療圏全体へのサワイブランド浸透

A. ジェネリック市場での圧倒的No1プレゼンス確立 卸／販社との連携強化

卸・販社チャネルともに連携を強化して売上伸張を図る

販売チャネル別売上計画(億円)



主な取り組み

卸

- 本社／支店卸担当者の増員や、MRと卸MSとのコミュニケーション頻度の向上による、更なる信頼関係の構築・強化

販社

- 販社専属担当部署の拡充による、顧客情報に関する連携の緊密化

B. 経営基盤の確立を通じた全社コストコントロールの徹底 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

適正な原材料購買や生産方式の改善により
製造コストの低減を図る

- 高品質・低価格な原材料の購買方法最適化
- 生産方式最適化の推進
 - ⇒ 生産品目の再配置
 - ⇒ 社内生産リードタイムの更なる短縮化
 - ⇒ 生産ロットサイズの適正化

B. 経営基盤の確立を通じた全社コストコントロールの徹底 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／経営管理体制の強化による販管費の最適配分

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

新製品開発プロセスにおける部門間の連携強化により、高品質維持と製造工程簡略化との両立を図る

- 製品ライフサイクル全体での投資性評価
(研究コスト・原材料コスト・包装形態等)

経営管理体制の強化による販管費の最適配分

- 新・経営管理システムの構築
- 全社的なコストコントロールの徹底

C. 新規領域への戦略的投資

海外展開／ハイブリッド／バイオシミラー

海外展開へ向けた基盤構築の着手

将来的な事業拡大に向けて、海外市場への製品投入や海外生産拠点の構築を推進する

- 海外部門の拡充
- 海外生産拠点の検討
- 米国市場参入検討

ハイブリッドビジネスモデルの実現に向けた検討

「永続的なビジネスの拡大に向け、既存のジェネリック事業と、異なる新たな事業とを共存させるビジネスモデル」と定義し、シナジー効果の創出が期待できる事業を候補として実現に向けて取り組む

バイオシミラー市場への参入検討

バイオシミラー製品の市場への浸透状況や競合動向を鑑みて、参入時期や参入方法を慎重に見極める

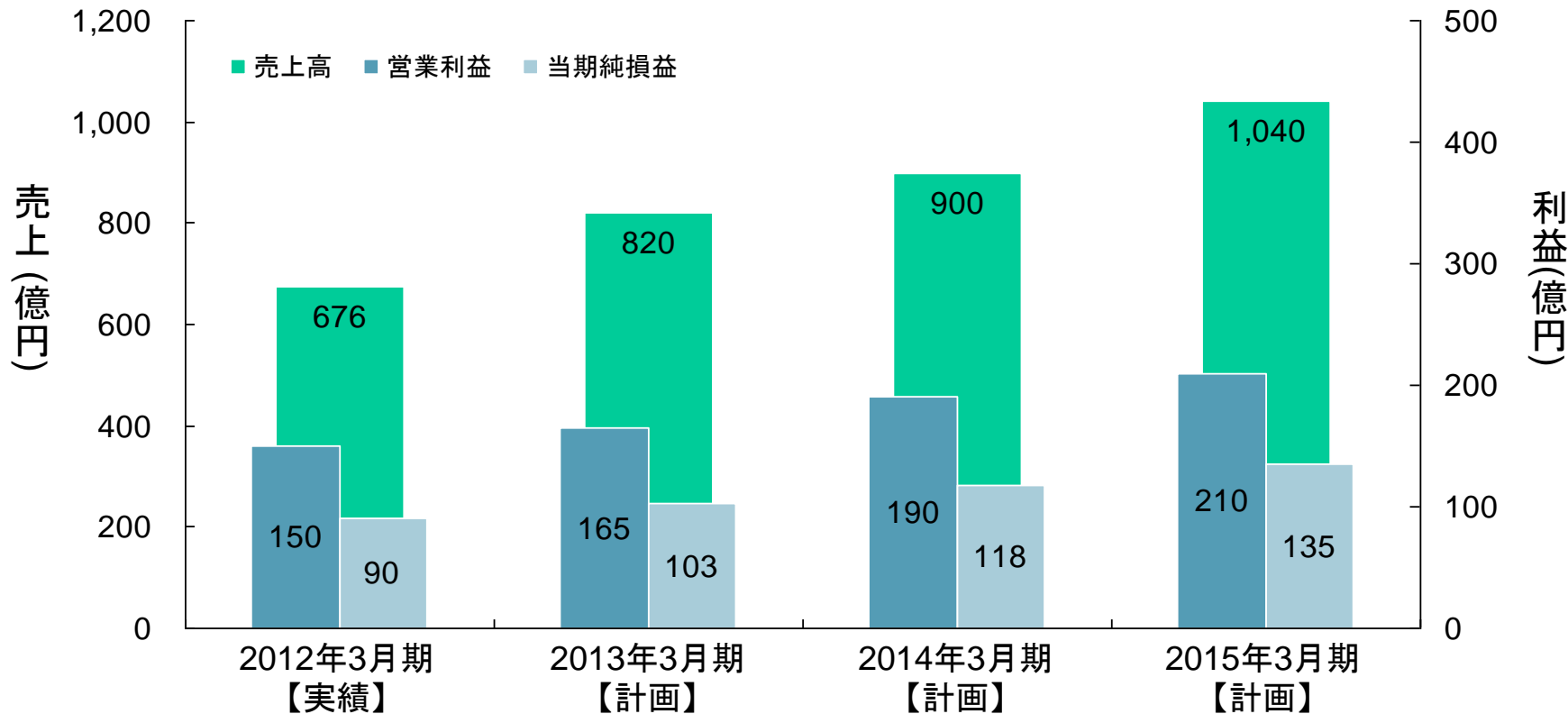


1. 前中計の振り返り
2. 市場環境の認識
3. 中長期ビジョン
4. 中期経営計画
5. 計数計画
6. 参考資料



連結損益計画

今中計期間中に売上高1,000億円突破
営業利益は4割増加、当期利益は5割増加



2020年度の飛躍的な成長に向け、
積極的な投資を実行する

研究開発投資

173億円/3年

設備投資

260億円/3年

株主還元・資本政策

内部留保と株主還元のバランスに配慮した基本方針に従い、
ROE16%以上の維持を目指す。

基本方針

- ・ 将来の成長に向けた積極的な投資資金の確保
- ・ 財務の健全性向上のための資本の充実
- ・ 配当性向30%を目処とした、安定配当の実施

	2012年3月期 (実績)	2015年3月期 (計画)	2012年3月期 対比
当期純利益	90億円	135億円	+50%
ROE	16.5%	16.7%	—
EPS (潜在株式調整前)	570円	853円	+50%

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



M1 TRUST
2015

計数計画(連結)

単位:百万円

	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
	実績	計画	計画	計画
売上高	67,603	82,000	90,000	104,000
売上原価	34,411	44,000	47,500	57,000
売上総利益	33,192	38,000	42,500	47,000
販売管理費	18,188	21,500	23,500	26,000
営業利益 (営業利益率)	15,004 (22.2%)	16,500 (20.1%)	19,000 (21.1%)	21,000 (20.2%)
経常利益 (経常利益率)	15,096 (22.3%)	16,600 (20.2%)	19,000 (21.1%)	21,000 (20.2%)
当期純利益 (当期純利益率)	9,026 (13.4%)	10,300 (12.6%)	11,800 (13.1%)	13,500 (13.0%)

販管費・人員数・設備投資(連結)

単位:百万円

販管費内訳	2012年3月期 (実績)	2013年3月期 (計画)	2014年3月期 (計画)	2015年3月期 (計画)
人件費	6,794	7,050	7,900	8,500
研究開発費	4,317	5,300	5,700	6,300
(対売上比率)	(6.4%)	(6.5%)	(6.3%)	(6.1%)
広告宣伝費	1,108	1,650	2,000	2,500

単位:人

人員数	2012年3月期 (実績)	2013年3月期 (計画)	2014年3月期 (計画)	2015年3月期 (計画)
総人員数	1,642	1,840	1,930	2,050
(MR数)	(416)	(460)	(480)	(500)

単位:百万円

設備投資計画	2012年3月期 (実績)	2013年3月期 (計画)	2014年3月期 (計画)	2015年3月期 (計画)
設備投資額	4,800	14,500	4,000	7,500
減価償却費	3,389	3,800	4,800	5,000

- 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、すでに確定している要素を除き、潜在的リスクや不確定要素を含んでおり、その内容を保証するものではありません。
- 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
経営管理部 企画・IRグループ

E-mail : ir@sawai.co.jp

Phone. : 06-6105-5823

