

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

4555 沢井製薬

澤井 弘行 (サワイ ヒロユキ)

沢井製薬株式会社 代表取締役社長

手厚い先行投資で 1,000 億円企業を目指す

◆2008 年 3 月期決算報告

前期は期初予想を中間期に下方修正したが、薬価改正前の買い控え影響にもかかわらず、業績は修正数字を売上高、利益共に上回った。ただし、業績予想数字が低い水準であったのも事実である。これは、製造原価では在庫適正化策や設備増強への先行投資により減価償却負担が増加しているためであり、また販管費としては人員増による人件費や事業所諸経費が増加しているためである。しかし、これは必ず将来の発展につながるものと確信している。

当社が現在もっとも力を入れているのは、卸会社との連携を強化して DPC 病院市場、保険薬局市場を獲得していくことである。このため、卸の各デポに積極的に訪問し、卸 MS との信頼関係と協力体制を築いている。大手卸は、同じ成分の医薬品を何種類もそろえるのではなく 2~3 社のジェネリック医薬品 (GE) に絞りたいと考えており、当社の製品はほとんどの卸から選ばれ、各デポに配備されている。

大学病院などの DPC 病院の処方内容は、門前薬局や関連医療機関への影響力が大きい、ほとんどの GE 市場は未開拓であるため、この攻略を最重点課題としている。従来 GE を使っていなかった保険薬局の市場獲得にも力を入れている。

非分業の診療所については、従来は GE の主な販売先であったが、現在は大手広域卸への販売チャネルがなく全国ネットワークを持っていない GE メーカーが主体となって積極的に開拓を進めている。しかしながら、院内で処方している診療所には、今回の診療報酬改定でも、前回同様インセンティブが付かなかった。このため診療所市場中心の営業を行った GE メーカーは、ほとんどといていいほど伸びていない。当社ではあまり力を入れて市場開拓を行ってこなかったが、今後の課題である。

以上の事業戦略に従って注力した結果、DPC 対象病院向けの売上は前期比で 19.3% 増の伸びとなった。保険薬局は同 17.7% 増であった。しかし診療所は 3.7% と伸び悩んだ。

売上総利益および売上総利益率については、平成 19 年 3 月期にはフル稼働で大量の製品在庫をそろえたので原価率が低下していたが、当期は最終製品の在庫を圧縮し適正化してきている。当社は業界のリーダー企業なので、医療機関や厚生労働省から絶対に品切れがないように強く要請されており、このため、全品目について十分な在庫を確保しており、常時 4~5 カ月の製品在庫を持っていた。

一方、当期には営業外費用として、5 億円の棚卸廃棄損が出ている。これは、医療過誤防止を目的として、製品名には成分含有量、単位の付記が義務付けられ、多くの品目について商品名を変更したことから旧製品を処分したためである。今期も製品名変更対象品目があること、医薬品製造販売業としての本社を移転することにより包装資材、添付文書の一斉改訂が必要であることから、それらの影響が見込まれている。また当社は、将来を見越して海外から抗がん剤 GE を導入しているが、購入ロットに比べて売上はまだ小さいため、廃棄にも回っている。このような損失をなくしていくために、専門家も含めて検討を進めている。

財務状況は、在庫適正化に加えて、売上債権流動化を実施して受取手形・売掛金が減少したため、キャッシュフローが10億円以上改善し、借入金も減少しており、バランスシートの改善にもつながっている。

◆2008年医療制度改革「GE元年」

厚生労働省が、7百万円の予算で、GE啓発ポスターをつくった。このポスターには、GEの定義（先発品と同じ成分で同じ効き目）、先発品より安いこと、効き目や安全性は同等であること、欧米で広く使われていることが書かれている。

さまざまな文献を調べると、欧米において、メーカーの努力だけでGEが伸びた国は一つもない。例えば米国では、国やFDAが法律を変え、啓発活動を進める等してGEを半ば強制的に普及させた。英国やドイツも同様である。フランスは長年GEが伸びていなかったが、テレビコマーシャルをはじめ各種施策を実行した結果、GEが急伸した。2001年で12%であったシェアが、わずか4年で39%にまで伸びた。これは、代替調剤のみならず、消費者に最初は薬代の全額を支払わせて値段の高さを実感させ、後で償還する方式に変えたことが大きい。また、調剤薬局や流通業者にも低薬価品を扱う経済的インセンティブを与えたためである。いかにきれい事をいっても、経済的利益がないと動かないというのが現実である。

日本においては、2002年にわずか2点のインセンティブを付けて、GEは少しか上昇した。2004年は何も付けられなかったが、2006年には処方せん様式を変更し代替調剤への道筋ができた。2012年のGEシェア30%以上の目標に向けて、今年は2,200億円の財源を圧縮するという国の方針の下に、2,000億円近い先発品を後発品に替えなければならないということもあり、初めて国が先発品と後発品が同じであることを積極的に打ち出すようになった。

誰でも「安い」ものは「悪い」という印象を持つ。企業側が効能は同じであるといっても、信用されないことが多い。したがって、国が徹底的に同じ効果であることを強調してもらう必要がある。

また、DPC病院は、2003年に大学病院を中心に82病院に導入され、2004年に62病院、2006年に216病院が追加され、2008年にはさらに増える予定である。しかし後発品のシェアは、導入から年々伸びてはいるもののまだ非常に少ない。定額制といっても、病院によってコストが異なるため、高い先発品を使って高い調整係数を維持することができる。このため、国の医療費効率化の意図とは逆行した動きになってしまった。この調整係数は2010年には廃止される予定であり、それ以降にはGE使用が本格化する可能性はある。

厚生労働省は、GEに対する医療機関の不安を取り除き、使用を促進するため、アクションプログラムを制定した。これには、安定供給、品質の確保、情報の整備などの項目について、国の指導強化とGEメーカーの対応事項がタイムスケジュールとともに設定されている。注文があれば翌日には配達する、1カ月分の在庫を持つ、添付文書には各種データを記載する等が規定されているが、当社は既にすべてをクリアしている。私は業界組織の会長を務めているので、すべての会社がこれをクリアできるように、国と一緒に推進している。逆にいえば、このような最低限の条件すら守れない会社は退場してもらわないといえるだろう。

◆2009年3月期業績の予想・展望

3月は薬価改定を控えて卸や医療機関の在庫の絞り込みが徹底されていたので、4月の卸向け売上の急増にはその反動が大きく含まれているともみるが、4月後半から昨年同日比の売上推移を精査し、今期は前期比で20%程度は伸びるだろうとして業績予想を立てている。しかし、卸に比して販売会社の売上は伸び率が低いと思われるので、GE業界全体としては、国の目標を達成できないのではないかと危惧している。実際にそのような傾向が見えてくれば、国は、さらにGE使用促進の追加策等、医師・薬剤師への規則の順守を徹底する等の各種施策を強化・実行するのではないかとと思われる。

今期の売上高予想は450億円であり、中長期計画の数字と一致しているが、営業利益、経常利益、当期純利益はいずれもこれを下回っている。その最大の理由は設備投資や人員増、そして原料等への先行投資である。

原料(有効成分)が先発品と「同じ」であると国がポスターで発表した以上、それが守られなければ国の責任になる。厚生労働省は無誤謬(びゅう)主義なので、間違いは決して許されない。したがって、徹底した原料の調査が必要となるので、現在、厚生労働省の関係者とともに、中国やインドなどを査察し、わずかな不純物の誤差や製造環境などを徹底して調べているところである。

◆人員を増強して今後に備える

保険薬局市場獲得とDPC 病院攻略については、卸との連携強化が功を奏しており、当社製品は大手卸各社の推奨品目に挙がっており、各デポに置き安定供給をしている。このようなことから卸への売上は非常に伸びており、販売会社と比較して2倍以上の伸び率になっている。

また、今年は大型の新製品発売となるが、従来と異なり、GEの初収載価格が7掛けに下がった現在、初年度にはあまり売れなくなり、2～3年目にかけてピークになる。先発大手メーカーが、卸も協力して、薬価差・サービス・情報等の市場防衛体制を非常に強固にしている。これを押しのけて売上を増やすためには大幅な販売価格対応が必要となるが、そうすると2年で商品価値がなくなってしまう。当社では、初年度は売れるところにだけ売り、先発メーカーの体制が緩んでくる1～2年後から本格的に販売するようにしている。

当社の生産能力については、現在18億錠であるが、来年の3月には2.5倍の48億錠になり、安定供給体制は業界随一となっている。

国のアクションプログラムに従って徹底的に社内の学術部員や薬剤師を増強しているため人件費は上昇してきている。前期はMR12名をはじめ営業および関連部署で41名増員した。生産、研究、一般を合わせた人件費は、2007年3月期が71億円、2008年3月期が81億円の実績となっており、今期は91億円を計画している。また研究開発費は2007年3月期が30億円、2008年3月期が32億円の実績となっており、今期は40億円を計画している。広告宣伝費は前々期が12億円、前期は下方修正後のコマーシャルをストップしたため6億80百万円の実績になっているが、今期は再び10億円に増やしている。減価償却は、前々期が19億円、前期が25億円であり、今期は31億円である。

このように人件費、試験研究、減価償却の伸びが大きく利益を圧迫しているが、2～3年先には実を結ぶと考えている。そして、業界のリーディングカンパニーとして、いち早く1,000億円企業となり、国際舞台で戦えるようにしたい。

(平成20年5月13日・東京)