



ジェネリック医薬品業界の変革期を乗り越え、高品質な医薬品を安定的に供給し続けていきます

専務執行役員
沢井製薬株式会社 代表取締役社長
木村 元彦

SWOT分析

Strength 強み

- 国内有数の供給力
- 独自の製品開発力
- トップメーカーとしてのブランド力
- 安定した財務基盤
- 企業理念に基づく従業員の誠実さ

Weakness 弱み

- 需要急増に伴う従業員の育成・確保に時間がかかる
- 赤字でもシェア上位の品目が多く、販売中止の経営判断が困難

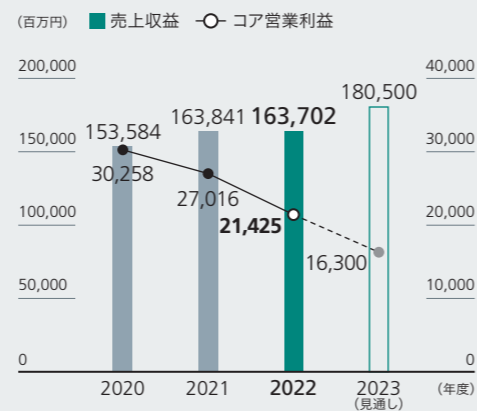
Opportunities 機会

- ジェネリック医薬品業界の再編機運
- 高齢化の進行による需要拡大
- ヘルスケア・医療環境ニーズの多様化・高度化

Threats 脅威

- 毎年薬価改定等による薬価引き下げ
- ジェネリック医薬品への信頼低下
- AGの発売増
- 先進国のなかでは低い成長率
- 原材料のコスト上昇

売上収益／コア営業利益



「Sawai Group Vision 2030」の目標数値

	2020年度 実績	2022年度 実績	2030年度(目標)
売上収益	1,536億円	1,637億円	2,600億円
販売数量	133億錠	150億錠	200億錠
販売数シェア	15.7%	16.0%	20.0%以上
生産能力	155億錠	185億錠	230億錠以上

沢井製薬社長就任にあたって — 社内各部門の力を束ねて、変化に対応していきます

このたび沢井製薬の代表取締役社長に就任しました木村元彦です。2016年に当社に入社する前は、住友製薬(現・住友ファーマ)で生産を統括する部門にいました。以前には、バイオ医薬品の研究や、細胞培養商業プラントの立ち上げ、知財の売買、事業開発、購買などの部門を経験し、ヨーロッパ駐在時代にはイギリスの法人立ち上げも行いました。沢井製薬では、2017年から生産本部長として各工場の生産体制の再編・強化、能力増強に邁進してきました。これらの経験を活かし、ジェネリック医薬品業界に求められている品質と安定供給問題の早期解決に貢献すべく、社長の任を拝命した次第です。

当社は、今、大きな変革期を迎えています。毎年の薬価改定、原材料価格の上昇、新製品の安定供給義務に加え、製剤の複雑化で開発の難易度も増えています。新製品を上市する一方で、不採算品も増えるがやめられない。AGも増加し、非常に大変な時期です。また、厚生労働省が制度改革等に関する検討会を立ち上げるなど、多くの変化が見込まれる時期ですので、それにきちんと対応していく必要があります。

こうした状況下では、経営戦略や営業戦略が重要であるとともに、社内各部門が今まで以上に連携を強化し、変化に迅速に対応できる体制を再構築する時期が来ていると考えています。

ジェネリック医薬品は生産品目が非常に多く、日々製造設備を切り替える必要があるなど、品目数が少ない新薬

メーカーとは違う製造の難しさがあります。

私の役割のひとつは、戦略を立てて、研究と生産、あるいは営業と生産を連携させ、オーケストラの指揮者のように束ねていくことです。社内外で場を設定し、物事がスムーズに進んでいくようにする。そこに私の持ち味であるフットワークの良さを活かしていきたいと思っています。

ピンチをチャンスに変えるために 様々な施策にチャレンジしていきます

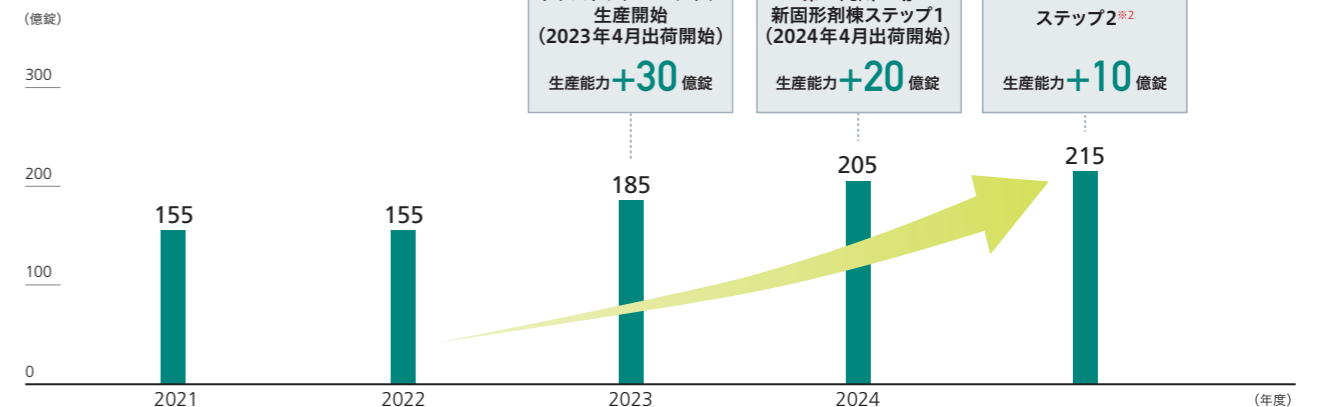
2022年度の国内ジェネリック医薬品事業は、薬価改定の影響はあったものの、新製品の売上伸長や限定出荷品の解除により、売上収益は前期並みの163,702百万円となりました。一方で、コア営業利益は先行投資や原価高騰の影響を受け21,425百万円と前期を下回りました。

また、2023年度も減益計画としました。減益の最大の要因は、原価高騰です。私が生産本部長になってから、毎年製造原価は下げてきましたが、2022年度は、薬価改定分を生産の原価低減で賄えなかった初めての年度となりました。ウクライナ情勢の影響や人件費・光熱費の高騰を背景に、例えば、去年100円だったある品目の原価が105円に上昇するといったように、全体で5%値上がりしました。

原価高騰への対応としては、生産効率のさらなる改善に取り組みとともに、原価高騰に伴う影響分を価格に反映させました。2023年度も卸・販売会社さんにご理解をお願いしています。

このような状況のもと、たとえ不採算品であっても、必要とされる医薬品を患者さんに届け続けるという責任を果

安定供給力強化に向けた今後の自社生産能力^{※1}



※1 生産能力の前提: 現在の品目数について平日2交代で機械を稼働し続けた場合を想定。外注は含んでいない。

※2 ステップ2: 時期は未定

たすために、やむを得ず、そのような方策をとっていただいています。このような場合重要なのは、取引先にしっかりと説明責任を果たすことです。前職で購買部長をしていた際、最も大切にしていたのは、会社の現状をしっかりと説明したうえでご協力をお願いすることでした。より深い理解を得ることで協力していただける度合いも上がり、信用・信頼にもつながります。そうした対話を重ねていくことこそトピックである私の役割だと考えています。

また、ジェネリック医薬品業界ではこれまであまり同業他社との交流がありませんでした。今後は取引先、仕入先も含めた様々なステークホルダーとの連携を今まで以上に深めていくことで、全員にとってメリットのある共存共栄の関係が築けないかと考えています。ありがたいことに業界内シェアがトップである当社への期待は非常に高く、会長、副会長と相談しながら、どのような連携が可能なのか検討していきたいと考えています。

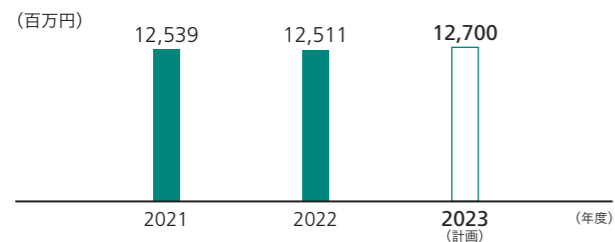
**一層のシェア拡大に向けて
生産能力の増強と、人の確保・教育を両輪で進めます**

供給不足の解消、生産能力の向上に向けて、トラストファーマテックが約1年の準備期間を経て、2023年6月に予定通り一貫製造品の製品出荷を開始しました。また、第二九州工場では2024年4月の生産活動開始に向けて、新固形剤棟の建設を進めています。これによって、自社生産能力は2024年度には200億錠以上に拡大されます。

新製品の工業化が難しくなっているという課題の解決に対しても、生産設備能力の強化が求められています。安定生産にすぐに移行できるように、生産能力に余裕を持たせて、できるだけ早く工場商業生産規模の実験を始める必要があるためです。まずはトラストファーマテック本格稼働と

研究開発費

毎年100億円以上の研究開発費を計上し、付加価値の高い製品を開発



第二九州工場の新棟の完成に向けて全力投球していきます。

現在、国内ジェネリック医薬品市場における当社のシェアは、数量ベースで全体の16%ほどで、2030年に向けた長期ビジョンでは、20%以上を目標に掲げています。しかし、当社には、さらにシェアを拡大する使命があると、私は考えています。

そのために重要なのは、人の採用と教育です。離職率をKPIとして注視するとともに、新入社員と年代の近い先輩社員をメンターに任命し、業務指導と合わせて経験を伝えることで、相談相手としています。これらの取り組みによって、正社員の離職率は2017年度の4.8%から、2022年度は3.1%まで低下しました。また、社員が定着してくると、一人ひとりの能力も上がっていきます。多能工化もKPI化し、仕事能力のランクを数値化しています。

これらの結果、私が生産本部長に就任した2017年以降で、人員は大きく増やさずとも、生産数量を1.6倍に増やすことができました。

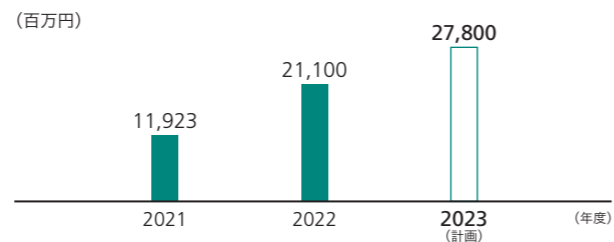
**当社の強みを活かしながら、
「末長く社会に貢献し続ける会社」にしていきます**

沢井製薬の強みは、やはり「なによりも患者さんのために」という企業理念です。この理念のもと、皆がひとつの方向に進んでいること、そして、対応のスピード感はどこにも負けないと自負しています。この強みを活かしながら、当社を「末長く社会に貢献し続ける会社」にしていくのが、私の目標です。そのために何をすべきかを皆と相談しながら考え、社内外のステークホルダーとも議論しながら、信用・信頼を得られるよう経営に邁進します。

専務執行役員
沢井製薬株式会社 代表取締役社長 **木村 元孝**

設備投資

生産能力向上のため2021年度からの3年間で600億円の設備投資を実施



**米国事業
(Upsher-Smith)**



**2022年度はUpsher-Smithにとって
大きな転機となりました**
——力強い2022年度の好業績を今後も継続させます

Upsher-Smith Laboratories, COO
Rich Fisher

SWOT分析

Strength 強み

- 米国内の製造拠点から安定した質の高い供給ができること
- 大手卸との強固な関係性
- 従業員エンゲージメントの高さ
- 開発における外部パートナーとの強力なパートナーシップ

Weakness 弱み

- インド企業との比較で劣る相対的価格競争力

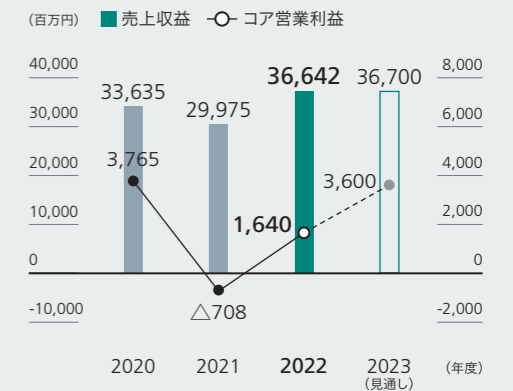
Opportunities 機会

- 先進国としては高水準の人口増加率
- 世界の約40%を占める市場規模
- 規制遵守対応や資金繰りの問題に難のある競合企業起因の供給混乱・途絶

Threats 脅威

- 新規参入メーカーとの競争による過度な販売価格下落
- 3大購買グループへの統合による継続的な価格下落

売上収益/コア営業利益



2022年度の業績

私がUpsher-Smithの社長兼COOに就任してから1年が経過しました。米国のジェネリック医薬品市場は引き続き厳しい状況にあります。Upsher-Smithにとっては良い1年となりました。2022年度は、約10年ぶりに前年比増収となり、収益性の大幅な改善も達成しました。

2023年度はさらなる増収と収益性の向上を見込んでいます。2023年度の成長は、多くの新製品の発売が牽引し、それは既存製品の減収を補うものとなる見込みです。1年以上前に取り入れた研究開発機能を外部に委託するビジネスモデルは、経費を大きく削減し、パイプライン製品及びFDAへの申請数、そして新製品の上市を増加させるなど、満足いく成功を収めています。

持続的な成長のために人財確保に努める

ミネソタ州の失業率は約3%と歴史的な低水準にとどまっており、生産現場での労働者不足は引き続き課題となっています。Upsher-Smithでは、今後も積極的な新規採用を継続するとともに、多様性(Diversity)、公平性(Equity)、社会的包摂(Inclusion)など、従業員にとって

重要な取り組みを行ってまいります。

2022年度は、採用活動対象者において多様性を高め、新しいトレーニングツールの導入を行ったほか、人財部門による活動を拡大しました。売り手市場にもかかわらず、2022年度には重要なマイルストーンを達成できました。

2023年度の展望

25,000平方メートルの新しい生産施設は、2022年後半にFDAの承認を受け、2023年2月から商業生産を開始しました。一貫して高品質の製品を提供する企業として米国で高い評価を得ており、2023年度以降の見通しは明るいです。

競合他社では、1)規制遵守の欠如により、米国への輸入が禁止された、2)資金繰りの悪化により破産を申請し、製品の販売継続が不可能になった、3)事業への投資が十分にできず、シリアル番号化や高い包装レベル識別要件に準拠できない恐れがある、などで苦戦している企業があります。このような動きは、業界の転換点となる可能性があり、Upsher-Smithは、競合他社が苦境に陥っているなか、比較的有利な立場にあります。