

中期経営計画(2019年3月期-2021年3月期)

M1 TRUST 2021

2018年5月15日

sawai



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

前中計の振り返り 「M1 TRUST 2018」の結果概要

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 : 計画1,570億円 実績1,681億円*
営業利益 : 計画 260億円 実績 222億円



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

- GE内数量シェア 計画 : 16.0% 実績 : 14.9%
- 売上高伸張率 計画 : 14.1%/年 実績 : 16.8%/年

②ジェネリックシェア80%時代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 計画 : 155億錠体制 実績 : 155億錠体制
- 設備投資 計画 : 550億円/3年 実績 : 493億円/3年

③更なる成長へ向けた新規領域の事業基盤の構築

- Upsher-Smith Laboratories, LLC (USL)買収 総額1,165億円
(米州住友商事20%資本参加)

*2018年3月期の売上収益は国際会計基準(IFRS)での実績

前中計の振り返り 「M1 TRUST 2018」の結果概要

USLの買収により売上高は想定を上回るも国内市場の苦戦により営業利益は計画を下回る

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	実績	計画	実績	計画	実績
売上高	105,454	124,000	123,492	143,000	132,428	157,000	168,127
売上原価	60,047	71,900	71,858	85,000	80,308	96,500	98,394
売上総利益	45,406 (43.1%)	52,100 (42.0%)	51,634 (41.8%)	58,000 (40.6%)	52,119 (39.4%)	60,500 (38.5%)	69,734 (41.5%)
販売管理費	24,718	30,100	28,448	33,000	31,484	34,500	48,639
営業利益 (営業利益率)	20,688 (19.6%)	22,000 (17.7%)	23,185 (18.8%)	25,000 (17.5%)	20,633 (15.6%)	26,000 (16.6%)	21,095 (12.5%)
経常利益 (経常利益率)	20,619 (19.6%)	21,700 (17.5%)	23,025 (18.6%)	24,700 (17.3%)	20,557 (15.5%)	25,500 (16.2%)	19,188 (11.4%)
当期純利益 (当期純利益率)	14,053 (13.3%)	15,500 (12.5%)	17,155 (13.9%)	18,500 (12.9%)	15,914 (12.0%)	18,500 (11.8%)	10,633 (6.3%)

* 日本基準

前中計の振り返り Upsher-Smith Laboratories買収に関して

2017年5月末に米国市場での基盤構築を目的にUSLを買収
現在、戦略レベルでの統合を実行中

USLを通じて本格的な米国市場進出を実現

米国市場において



取得価額

総額1,165億円
(米州住友商事20%資本参加)

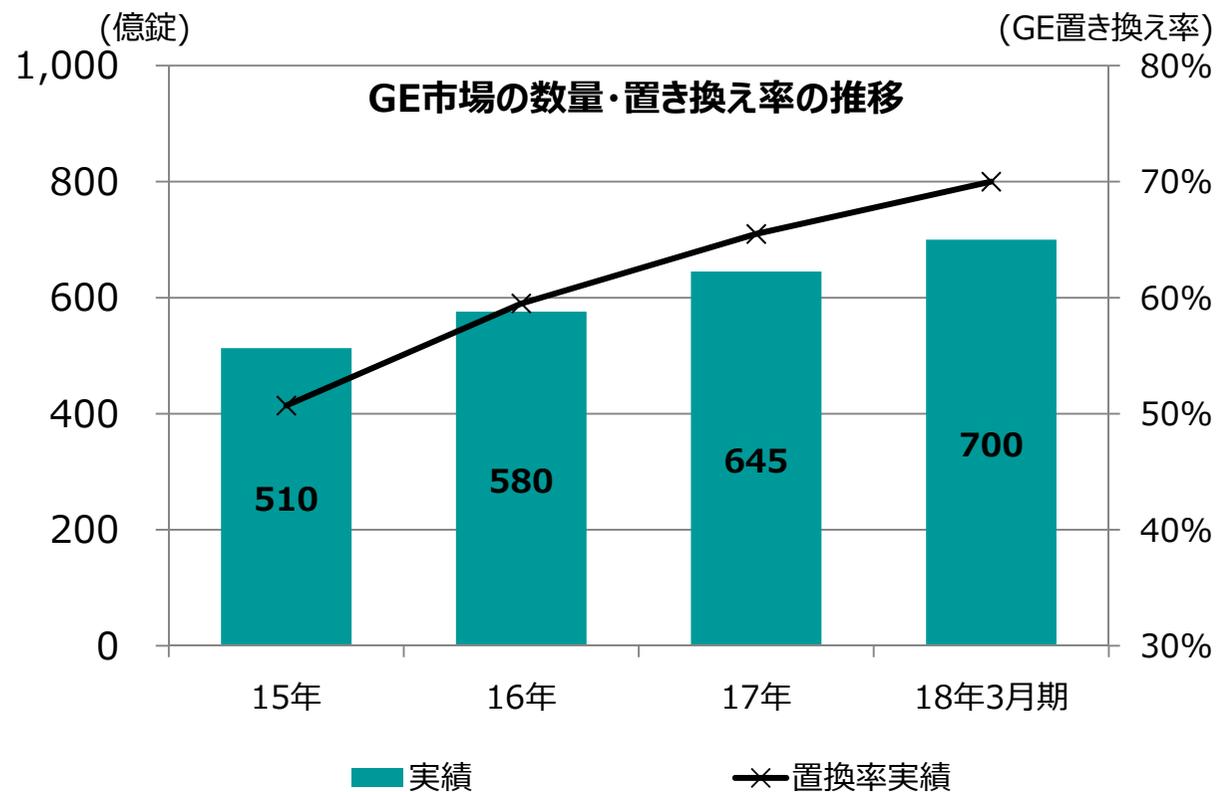
資金調達

金融機関からの借入金及び増資資金

日本だけでなく米国における患者さんにも
高品質で付加価値のあるジェネリック医薬品を提供

前中計の振り返り ジェネリック医薬品市場の推移

置き換え率は当初想定通りの推移も、市場規模拡大は10億錠程度低い190億錠に留まる



GE市場規模拡大
予測 +200億錠/3年*
実績 +190億錠/3年*

*数字はいずれも沢井製薬推計値

前中計の振り返り

「M1 TRUST 2018」重点施策の達成状況

国内市場はGE市場競争激化の中で適正価格販売をしたこと等によりシェア目標は未達
将来の成長に向けた事業基盤構築については計画通り進捗

①ジェネリック市場におけるNo.1シェアの堅持

- ▶ GE内数量シェアの目標未達
- ▶ 製品コモディティ化・AG増加による価格競争激化

- AG発売品目数の想定以上の増加などによりシェア目標の未達
- 大手調剤薬局とドラッグチェーンの価格下げ圧力増大による価格競争の激化
- 既存品は堅調に伸長も DPC施設でのGE採用も落ち着き、当社過去実績ほどには数量は増加せず

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

- ▶ 高品質の維持・安定供給の継続実現
- ▶ 原価率は計画対比で悪化

- 売上・数量とも計画未達、その結果原価率も計画に比較し悪化
- 売上総利益は計画未達も販管費の適正化により収益悪化を抑制

③更なる成長に向けた新規領域の事業基盤の構築

- ▶ USL買収による米国市場展開の基盤構築完了
- ▶ パラグラフIV製品の計画通りの開発・申請

- 米国USLの買収成立により米国市場進出の基盤構築を実現、シナジー創出に向けコラボレーション中
- パラグラフIV既開発3成分は当初計画通りに進捗、ピタバスタチンは遅くとも23年度までの発売見込み
- バイオシミラーは市場6番手での参入であり、売上は小さいものの市場環境について一定の知見を得る



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

市場環境の認識

マイクロ・マクロ環境の変化

国内医薬品市場は薬価制度抜本改革の影響により大きく変化
GE業界でも再編に向けた動きが始まる

マクロ環境の変化

医薬品業界動向とGE産業の課題

- GE使用推進による医療費の適正化
- GEシェア80%目標の設定
- 品質に対する信頼性
- 安定供給体制

過去

現在

将来

- 処方自体の見直しによる医療費の適正化
- 長期収載品とGEのボーダレス化
- 安定供給・高品質の継続
- 集約化・大型化による体質強化

- 大型製品の特許切れ
- GE業界全体としての成長機会
- 調剤薬局の大型化・集約化
- ロードマップ設定による予測可能性

- 先発品の市場細分化・個別医療化
- コモディティ化・成熟産業化による競争激化
- 薬局・流通提携による購買圧力増加
- 薬価抜本改革に伴う不確実性の高まり

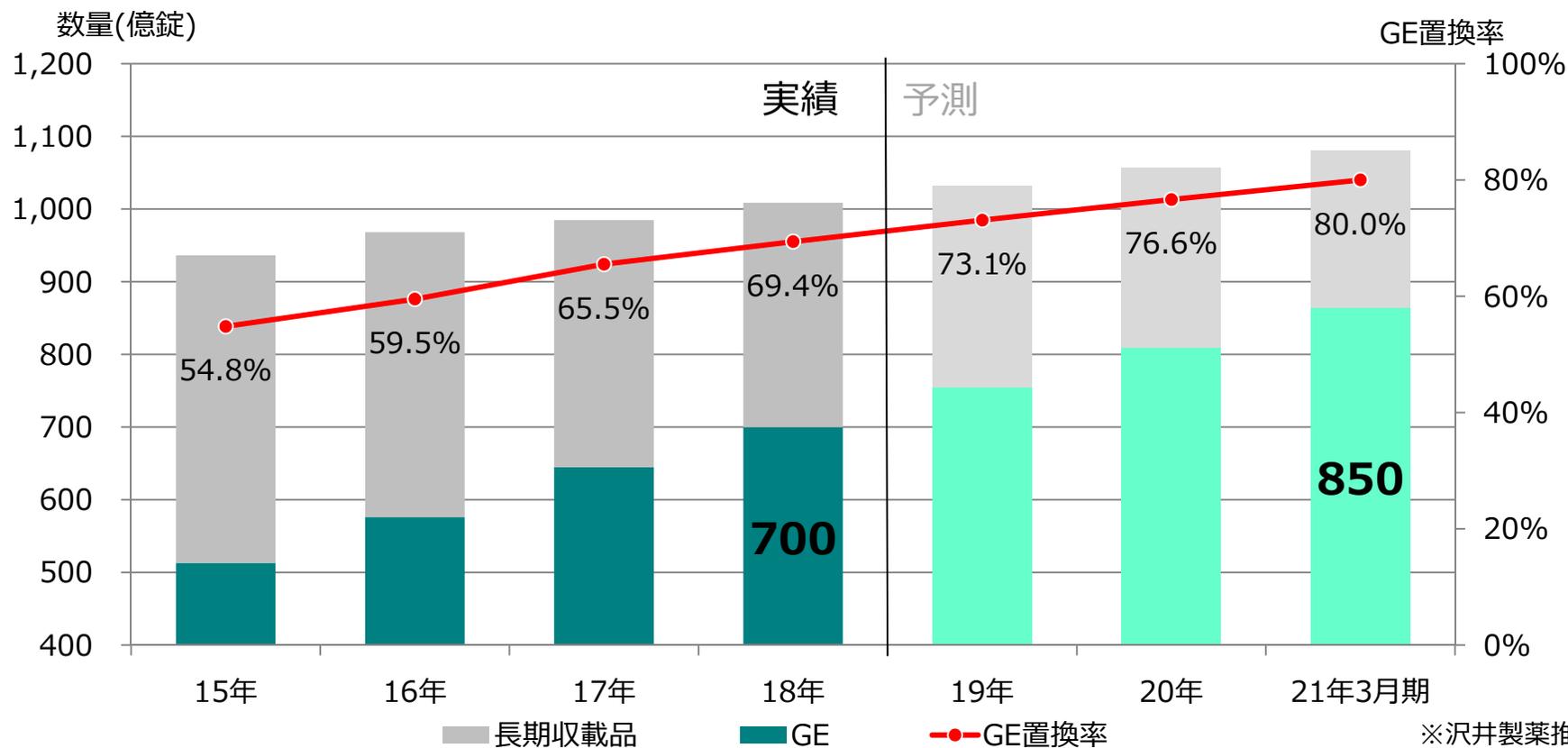
国内ジェネリック市場環境

マイクロ環境の変化

市場環境の認識

ジェネリック市場数量予測

2020年9月のジェネリック数量シェア80%に向けてGE市場は拡大
市場規模は医薬品の適正使用推進の影響から2021年3月期で850億錠と予測





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

中長期ビジョン 当社が中長期に目指す姿

—中長期ビジョン—

国内GE市場での圧倒的地位の確立とUSLの成長加速による
世界をリードするジェネリック医薬品企業への変革

GE事業の更なる拡大と
将来に向けた投資

2015年3月期

飛躍へ向けた
基盤構築

2018年3月期

連携強化による
効率的な成長の実現

2021年3月期

グローバル企業への変革

中長期ビジョン 今中計期間の位置づけ

当社の強み

- 先行した生産能力確保と強固な財務基盤
- 業界トップクラスの品揃えと高い研究開発・生産・販売能力
- 米国USL買収による海外市場での事業基盤の存在

戦略的提携も視野に入れた業界内ネットワーク構築
USLを基盤としたグローバル企業化への加速

- GEシェア80%到達と適正処方推進による成長鈍化
- 連続薬価改定・価格競争激化による収益性の低下
- ジェネリックの原則1価格帯化など不確実性の増加

日本市場の環境変化

中長期ビジョン

今中計期間における重点課題

日本市場での重点課題

「業界構造の変化に対応できる体制構築とコスト競争力強化」

1. 安定供給・高品質の継続とコスト競争力の両立
2. GE80%時代に即した製品開発・営業体制への転換
3. 積極的なアライアンス強化による効率性の追求

戦略的提携も視野に入れた業界内ネットワーク構築
USLを基盤としたグローバル企業化への加速

「USLと双方の強みを活かした連携」

米国市場での重点課題

1. 米国製品ラインナップの拡充・知財戦略の強化
2. パラグラフIV申請品の開発継続
3. USLの独自色を活かした成長戦略の実現



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

中期経営計画 営業関連の取り組み

「USLとの双方の強みを活かした連携」

米国市場での重点課題

日本市場での重点課題

「業界構造の変化に対応できる体制構築とコスト競争力強化」

実施事項

主な取り組み

選択と集中による効率向上	<ol style="list-style-type: none">1. 地域包括ケアシステムによる医療圏変化に即した組織体制の構築2. コミュニケーションチャネルの多様化による営業効率の向上3. 業務提携・販売提携の模索
流通適正化への取り組み	<ol style="list-style-type: none">1. 卸・販社との層別コミュニケーション強化による推奨獲得2. 流通適正化の流れに即したリベート・アローワンス体系の構築

中期経営計画 研究開発関連の取り組み

「USLとの双方の強みを活かした連携」

米国市場での重点課題

日本市場での重点課題

「業界構造の変化に対応できる体制構築とコスト競争力強化」

実施事項

主な取り組み

付加価値とコストを
両立した製品開発

1. ニーズを捉えた付加価値製剤の開発
2. 開発初期段階から製造コストを意識した製品開発

効率的・確実な承認取得

1. 連携強化による開発プロセスの最適化
2. 最新の科学的知見に基づく製剤設計

中期経営計画 生産関連の取り組み

「USLとの双方の強みを活かした連携」

米国市場での重点課題

日本市場での重点課題

「業界構造の変化に対応できる体制構築とコスト競争力強化」

実施事項

主な取り組み

効率化と柔軟性を備えた
生産体制の確立

1. 工場の役割分担明確化による効率生産の追求
2. GE業界再編等環境変化に備えた柔軟性のある生産体制の確立
3. 同業他社等の余剰生産力も活用した低コスト製造・安定供給の実現

購買力のさらなる強化

1. 資材・設備の集中購買による要求仕様標準化の確立と
価格交渉力のさらなる強化
2. 原薬探索手法の見直しを含む原材料調達機能のさらなる強化

中期経営計画 信頼性保証関連の取り組み

「USLとの双方の強みを活かした連携」

米国市場での重点課題

日本市場での重点課題

「業界構造の変化に対応できる体制構築とコスト競争力強化」

実施事項

主な取り組み

品質保証における
連携の強化

1. 供給者管理・評価及び監査の徹底による安定供給体制の維持
2. 工場QAの強化並びにGQPとの連携強化
3. USLとの有機的な協力体制の構築

USLを含む
薬事管理体制の強化

1. 国内薬事監査体制強化
2. 米国販売に係るQA/PV/RA体制の構築

QA : Quality Assurance, GQP : Good Quality Practice, PV : Pharmacovigilance, RA : Regulatory Affairs

中期経営計画 米国市場での取り組み

「USLとの双方の強みを活かした連携」

米国市場での重点課題

日本市場での重点課題

「業界構造の変化に対応できる体制構築とコスト競争力強化」

実施事項

主な取り組み

沢井・USLのシナジー創出	<ol style="list-style-type: none">1. 国内承認品の米国市場への展開2. 新規開発品の日米連携強化3. 特許チャレンジを伴う新製品開発における協同戦略の実施
自社開発力強化による パイプラインの拡充	<ol style="list-style-type: none">1. 積極的な研究開発投資2. 研究開発業務の効率化推進
製品導入による ラインナップの多様化	<ol style="list-style-type: none">1. 参入障壁がより高い製品を戦略的に追加2. USL営業力を活用可能な製品にも注力

中期経営計画 新製品発売計画

日本市場では3年間で34成分の新製品発売を計画

日本市場	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
ジェネリック医薬品の 発売が予想される 主な先発品	アイミクス ストラテラ トラムセット	ユリーフ ロナセン イレッサ	フェブリク セレコックス メモリー
先発品推定 市場規模	約2,400億円	約900億円	約4,300億円
初収録成分数	11	7	16



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

計数計画

単年度損益計画

日本国内の市場環境は予見性が低く、業績に不透明感があることから連結業績は単年度計画のみ
2019年3月期は増収増益を見込む

単位：百万円

	2018年3月期(実績)			2019年3月期計画			前期比・増減	
	合計	セグメント別		合計	セグメント別		金額	率
		日本	米国		日本	米国		
売上収益	168,068	134,720	33,347	172,500	136,600	35,900	4,432	2.6%
売上総利益	69,440	51,309	18,131	69,600	49,300	20,300	160	0.2%
営業利益	22,209	21,903	303	24,000	21,300	2,700	1,791	8.1%
税引前当期利益	20,251	—	—	23,700	—	—	3,449	17.0%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	14,017	—	—	17,400	—	—	3,383	24.1%

※ IFRSベース
セグメント別業績は調整があるため、全体の計数とは一致しない

計数計画 USL損益計画

米国市場では今後3年間で約25製品を発売予定
今後5年間は毎年5~10製品の発売を見込む

単位：百万円

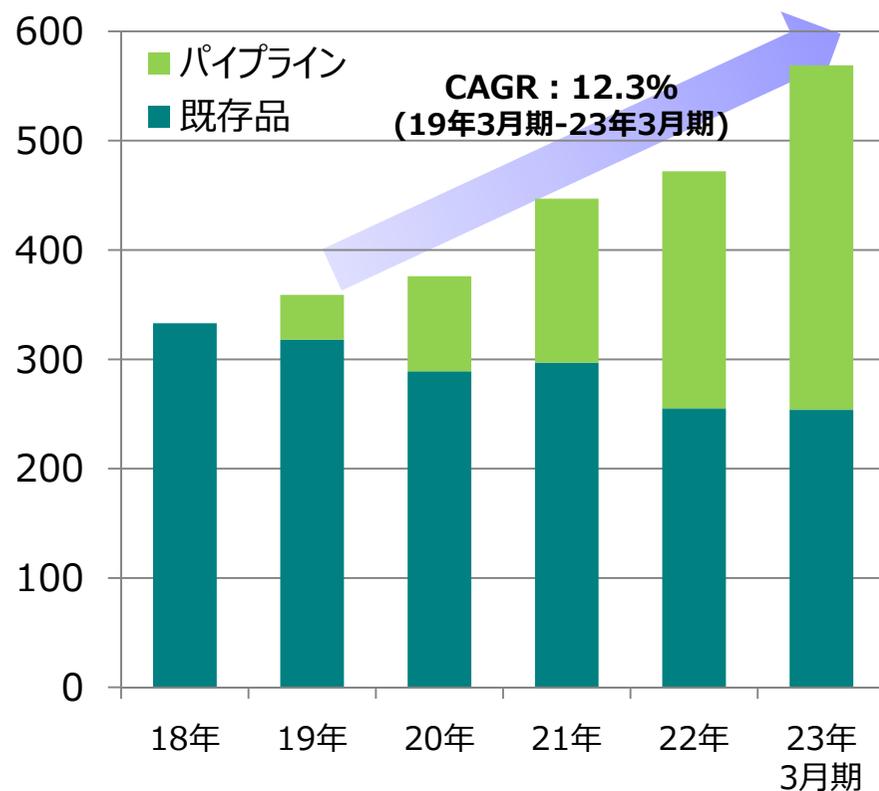
	18年3月期 (10ヵ月)	19年 3月期	20年 3月期	21年 3月期	22年 3月期	23年 3月期	CAGR 19年3月期 23年3月期
売上収益	33,347	35,900	37,600	44,700	47,300	56,900	12.3%
うち既存品	33,347	31,800	28,900	29,700	25,500	25,400	—
うちパイプライン	—	4,100	8,700	15,000	21,700	31,500	—
営業利益(PPA前)	7,486	7,600	8,500	13,000	13,000	18,500	27.5%
営業利益	1,874	2,700	3,000	7,500	7,500	13,000	45.5%
EBITDA	9,463	8,700	9,500	14,500	14,000	19,500	22.4%

※ 1ドル=105円 (19/3以降)

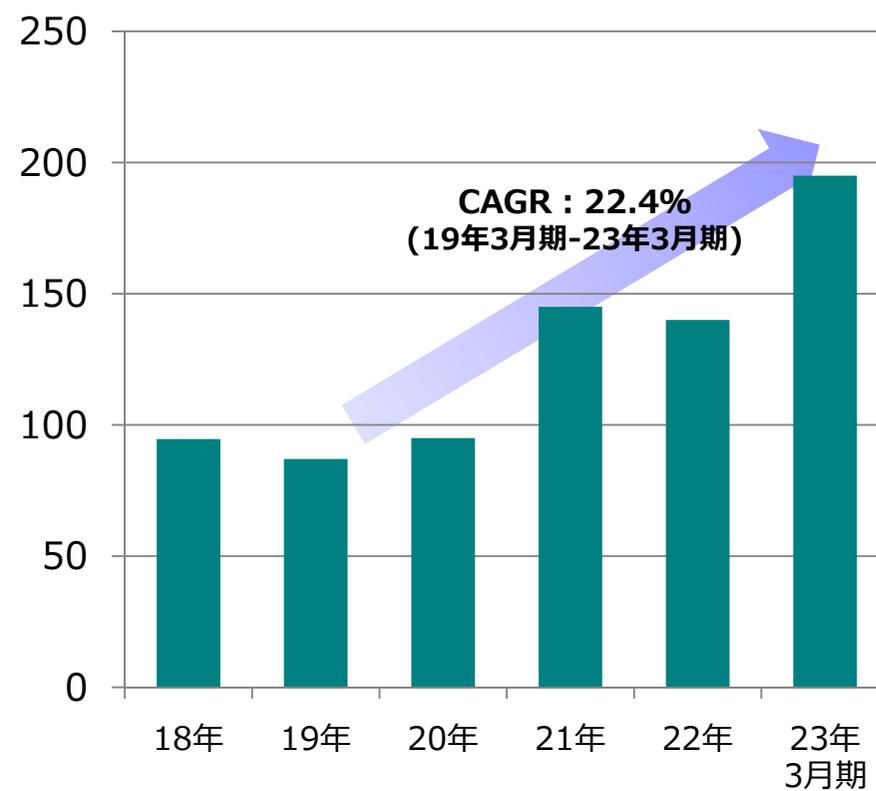
計数計画 USL損益計画

2019年3月期以降、売上高で12.3%/年、EBITDAで22.4%/年での成長を計画

USL:売上高(億円)



USL : EBITDA(億円)





- 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

Phone. : 06-6105-5823