

平成16年度 マスターセンター補助事業

滋賀県内地場製薬企業の変革状況と課題に関する調査研究

報告書

平成17年1月

社団法人 中小企業診断協会 滋賀県支部

はじめに

滋賀県内には、信楽陶器産地、彦根バルブ産地、甲賀・日野薬産地など年間製品総出荷額が200億円を越える三大地場産業をはじめ、十数産地の地場産業が存在しており、各産地ではそれぞれに異なる実情に即した産地振興や活性化事業に主体的、効果的に取り組んでいます。

滋賀県支部では、平成16年度の「支部に於ける調査研究事業」として、県内地場産地のうち年間製品総出荷額が280億円と県内最大を誇る「滋賀県内地場製薬企業」の“変革と状況と課題に関する調査研究”を、滋賀県内地場製薬企業調査研究委員会を設置して実施しました。

わが国の医薬品の生産額は、6兆5千億円/年に達しており、今後も、高齢化社会の進展や健康指向などを背景に順調な推移が見込まれています。このように国内市場は、活況ではありますが、反面、大手製薬企業50社のうち外国人持ち株比率が3分の1を越える企業が、塩野義の45.6%を筆頭に7社が占めるなど国際化の進展対応や国際競争力向上などの課題が存在しています。今や、知的財産の国家的戦略から見ても、製薬企業はわが国の国家戦略産業としての位置を占めています。今後、国際競争力の向上策から見て、山之内製薬と藤沢薬品、また大日本製薬と住友製薬といった経営統合が進むものと見られます。

2005年4月1日に山之内製薬と藤沢薬品は、アステラス製薬としていよいよ始動します。

これらのように、国際的視野と国内全体の業界動向を見据えながら、滋賀県内地場製薬企業における各企業の現況並びに協同組合など産地組織等に関する実態を把握し、課題を明確にして、各企業並びに薬産地が活性化戦略を策定する際の指針や方向性を提示し、産地活性化に寄与することを目的としたものです。

この調査研究の実施に当りましては、地場産地内に組織されている滋賀県製薬工業協業組合の組合員構成員企業を対象として、組合決算書や生産額の推移等の基礎的データを基に定量的な集計分析と同時に、定性的な側面を各企業に対するアンケートと協同組合のトップに対する実地ヒアリングで掌握し、現状の把握と問題点の抽出、課題克服の方向性を提示しました。

この報告書が、産地組合や組合構成員企業の事業活動において提言内容の一つでも二つでも具現化して頂き、関係機関においては産地活性化の支援資料として活用され、地場産業活性化の一助となれば幸いです。

最後に、本調査研究報告書を作成するにあたり、データ収集や実地ヒアリング調査に多大なご協力頂きました滋賀県中小企業団体中央会ならびに滋賀県製薬工業協同組合関係者・アンケート調査に御協力いただきました企業・事業所の皆様に、厚くお礼申し上げます。

平成17年1月20日

社団法人 中小企業診断協会

滋賀県支部 支部長 山本 善通

滋賀県内地場製薬企業調査研究委員会

目次 本 編

第1章	医薬品業界の概要	5
1.	わが国医薬品業界の現状	5
2.	滋賀県の医薬品生産額	15
3.	地場メーカーの概況	17
(1)	生産額の状況	17
(2)	生産性の状況	19
(3)	収益性の状況	22
4.	滋賀県製薬工業協同組合の組合活動の概要	22
(1)	組合員数及び出資金	22
(2)	事業の概要(平成12年度～平成15年度)	22
(3)	平成16年度の事業計画内容の概要	25
第2章	アンケート調査結果	26
1.	企業規模の概要	26
2.	個別企業の抱える問題点	27
3.	自社の強み	29
4.	今後の経営重点項目	30
5.	滋賀県の製薬企業の抱える問題点	32
6.	滋賀県の製薬企業の強み	34
7.	滋賀県の製薬企業の発展のために必要な取り組み	34
8.	滋賀県の製薬企業が一体となって事業を行う必要性	36
9.	一体となって行うべき事業のテーマ	37
第3章	ヒアリング調査結果	39
1.	アンケート項目について	39
2.	経営管理全般に関する事柄	39
3.	平成14年度の中小企業連携組織支援事業	41
4.	平成16年度の中小企業連携組織支援事業	42
第4章	甲賀・日野薬産地が対応すべき課題	43
1.	製品単価の伸び低下などによる売上高の低迷と収益性の低下	43
2.	自社の強みを生かし得る経営戦略策定の必要性	43
3.	コストダウン・生産性の向上の必要性	44
4.	人材の確保・養成の必要性	44
5.	委受託生産の拡大を含めた生産の合理化 産地としての生産戦略	45
6.	新商品開発力の強化の必要性	46
7.	共同事業の段階的推進	46
第5章	甲賀・日野薬産地の地場産業活性化に向けて 課題克服の方向性	48
1.	高度知識集約に向けて 県内立地大学に薬学部の開設を	48
2.	医薬品製造レベルの更なる向上に向けて GMP基準・規制強化を	51

3 . F D A ・これからの薬事法	5 1
4 . 売上高の12～15%の研究投資を	5 1
5 . 共同化事業の具体的テーマの加速推進	5 1
6 . 生産の集約・O E Mの推進と新規分野への進出 生産・商品戦略の再構築	5 2
7 . 課題克服の方向性の総括	5 2
おわりに	5 4

資料編

【図表 - 1】全国の医薬品生産額	5
【図表 - 2】医薬10社の2002年9月中間連結決算	7
【図表 - 3】医薬10社の2003年3月期連結業績見通し	7
【図表 - 4】製薬大手8社の研究開発費	8
【図表 - 5】主要製薬大手11社合計のR & D投資	9
【図表 - 6】製薬大手10社の輸出高の推移	10
【図表 - 7】主要外資系製薬企業のMR増員計画	11
【図表 - 8】主要外資系製薬企業の国内における新薬上市計画	12
【図表 - 9】十大ニュース	13
【図表 - 10】主要医薬品メーカーによるドリンク販売実績と見込み	14
【図表 - 11】2001年「主要商品・サービス100品目シェア調査」	15
【図表 - 12】滋賀県内の医薬品生産額	16
【図表 - 13】地場メーカーの地域別生産額	17
【図表 - 14】地場メーカーの売上高推移（平成元年＝100）	18
【図表 - 15】地場メーカー各社の売上高の推移（平成元年＝100）	19
【図表 - 16】従業員1人当たりの売上高（同業同規模比較）	20
【図表 - 17】総資本回転率（同業同規模比較）	21
【図表 - 18】地場メーカー各社の売上高対当期利益率の推移（平成元年＝100）	22

アンケート結果

【図表 - 1 - 1】設問1 企業規模の分布	26
【図表 - 2 - 1】設問2 貴社の抱えている問題点は何ですか（5つ以内選択）	27
【図表 - 3 - 1】設問3 貴社の強みは何ですか（5つ以内選択）	29
【図表 - 4 - 1】設問4 貴社の今後の経営重点項目は何ですか（5つ以内選択）	31
【図表 - 5 - 1】設問5 滋賀県の製薬企業の抱える問題点は？（5つ以内選択）	32
【図表 - 6 - 1】設問6 滋賀県の製薬企業の強みは何ですか（3つ以内選択）	34
【図表 - 7 - 1】設問7 滋賀県の製薬企業の発展に必要な取り組みは（3つ）	35
【図表 - 8 - 1】設問8 滋賀県の製薬企業が一体となって事業を行う必要性	36
【図表 - 9 - 1】設問9 一体となって行うべき事業のテーマは何ですか	37
【図表 - 21】医薬品生産額の推移（大分類別）	53
【アンケート調査票】滋賀県内の地場製薬企業の活性化に関する調査	56

第1章 医薬品業界の概要

1. わが国医薬品業界の現状

薬事工業生産動態統計調査によれば、わが国の医薬品の生産額は、平成7年に6兆円台に達し、これが平成1桁年代のピークとなっており、平成7年は、6兆1,680億円、平成8年は、6兆1,000億円、平成9年は、6兆1,478億円と、ほぼ横ばいの状態であったが、平成10年は5兆8,420億円、平成11年は、6兆2,900億円、平成12年は、6兆1,826億円、平成13年は、6兆5,504億円と推移して、平成15年の6兆5,331億円が最近のピークになっている。

年代別に見ると、昭和30年代の平均伸び率が18.4%、昭和40年代には14.9%、昭和50年代には8.9%に落ち込んでいる。

最近の伸び率を見ると昭和63年を100として平成15年は130である。

【図表 - 1】全国の医薬品生産額

	全国の生産額（百万円）	対前年比	対昭和63年比
昭和63年	5,036,062		100.0%
平成 元年	5,531,580	9.8%	109.8%
平成 2年	5,595,435	1.2%	111.1%
平成 3年	5,697,243	1.8%	113.1%
平成 4年	5,574,220	-2.2%	110.7%
平成 5年	5,695,067	2.2%	113.1%
平成 6年	5,750,322	1.0%	114.2%
平成 7年	6,168,062	7.3%	122.5%
平成 8年	6,100,045	-1.1%	121.1%
平成 9年	6,147,833	0.8%	122.1%
平成10年	5,842,096	-5.0%	116.0%
平成11年	6,290,023	7.7%	124.9%
平成12年	6,182,631	-1.7%	122.8%
平成13年	6,504,318	5.2%	129.2%
平成14年	6,489,278	-0.2%	128.9%
平成15年	6,533,108	0.7%	129.7%

出所：薬事工業生産動態統計調査

医薬品業界を取り巻く環境の変化は著しく、また大変厳しい状況下にある。

少子高齢化、市場のグローバル化、情報工学の進展による創薬技術の革新などの進展による環境の変化が押し寄せている。高齢化社会は医療市場を広げる一方で、財政の圧迫をまねくなどから、薬剤費の抑制策につながる。市場のグローバル化により、規制緩和と国際標準化への対応が迫られ、わが国の制度や商慣行を大きく変化させている。

平成14年度においては、最近の厳しい経済動向を踏まえて、さらには改革の痛みを公平に分かち合うという観点から、診療報酬本体を初めて引き下げ、薬価とあわせて全体改定率 2.7%（診療報酬改定： 1.3%、薬価改訂等： 1.4%）の引き下げが実施された。（平成14年4月実施）

また、改訂の主要事項の一つである「薬価等の適正化」として、市場実勢価格に基づく通常の引き下げに加え、後発品については、平均5%の引き下げがなされた。

製薬大手11社の平成14年9月中間連結決算が平成14年11月11日に出揃った。

4月に薬価が引き下げられたが、海外販売に強く、国内でも値下がり幅の小さい製品を持つ企業が業績を伸ばし、7社が増収、うち上位5社が最終（当期）利益も増益を確保し、国内販売中心の企業と明暗を分けた。

医療用を中心とした医薬品大手10社の平成15年3月期連結業績見通しは下記のとおりである。武田薬品工業など5社が中間期、平成15年3月期とも増収増益を確保、第一製薬と塩野義製薬が減収減益、中外製薬は最終赤字を見込む。4月に薬価（薬の公定価格）が業界平均で6.3%下がり医療費抑制の流れも強まるなか、製品開発戦略や海外展開のスピードが業績の明暗を分ける。増益企業には発売から5年以内の伸び盛りの大型製品がある。

山之内の高脂血症剤、三菱ウェルファーマは脳保護剤があった。また海外市場の収益依存度も大きい要因になっている。製薬業界の勢力図に変化が起きている。今年度（平成14年度）上半期の医療用医薬品売上高シェア（薬価ベース）は、山之内が半期ベースで初めて三共を抜き武田薬品工業に次ぐ2位に浮上している。外資系の追い上げも目立ち、上位10社の内スイス系のノバルティスファーマなど2社が食い込んだ。

シェアを高めた企業では新薬開発に加え販売提携など積極経営が奏功し、薬価引き下げの影響を受けにくかった。

山之内は米ファイザーから販売権を得た高脂血症の新薬リピトール、自社開発の排尿障害改善薬ハルナールなどを軸に営業攻勢をかけた。平成14年12月には独ベーリンガー・インゲルハイムが開発した新しい高血圧症治療剤ミカルディスも発売するなど、他社製品と自社製品とを組み合わせ、継続的に有力販売品目を確保する。

勢力関係の変化は国内大手間だけではない。ノバルティスファーマは国内シェアを5位に上げた。2年以内に薬価引き下げ幅が小さい新製品を増やす計画を持っている。

【図表 - 2】製薬大手11社の2002年9月中間連結決算

	売上高	営業損益	当期損益
武田薬品工業	5 2 8 7 (3 . 6)	1 5 7 3 (7 . 0)	1 3 3 6 (2 . 2)
三共	2 8 8 0 (7 . 5)	4 6 3 (1 1 . 4)	2 2 6 (1 3 . 1)
エーザイ	2 3 4 4 (1 1 . 1)	4 0 4 (3 . 7)	2 2 2 (1 1 . 5)
山之内製薬	2 3 2 6 (5 . 6)	5 0 8 (1 5 . 5)	2 8 9 (5 . 1)
藤沢薬品工業	1 7 9 4 (1 0 . 0)	2 7 7 (9 . 8)	1 6 7 (2 6 . 9)
塩野義製薬	1 7 7 4 (▼ 1 3 . 0)	7 0 (▼ 8 . 4)	9 (▼ 7 6 . 4)
第一製薬	1 6 1 8 (▼ 1 . 9)	2 7 8 (▼ 1 8 . 7)	1 3 5 (▼ 2 0 . 5)
大正製薬	1 4 0 2 (0 . 1)	3 3 7 (▼ 4 . 2)	2 1 5 (▼ 0 . 5)
三菱ウェルファーマ	1 3 8 6 (0 . 8)	1 6 7 (1 9 . 5)	4 5 (▼ 1 9 . 9)
中外製薬	9 9 7 (▼ 7 . 8)	1 2 1 (▼ 2 6 . 1)	▼ 2 6 1 (—)
田辺製薬	9 3 5 (▼ 1 . 4)	1 7 8 (6 . 4)	8 3 (1 . 0)

(注) 単位・億円、カッコ内は前年同期比増減率%、 はマイナスか赤字、

三菱ウェルファーマの前年比は合併前のウェルファイドと三菱東京製薬との合算との比較

出所：日本経済新聞社作成 NIKKEI NET (平成14年11月11日付)

【図表 - 3】医薬10社の2003年3月期連結業績見通し

社名	売上高	前期比増減率%	最終損益	前期比増減率%	国内主力製品の売上高
武田薬品工業	10,300	(2)	2,600	(10)	プロプレス(高血圧症治療剤) 700(30)
三共	5,670	(3)	355	(▲8)	メバロチン(高脂血症治療剤)1,102(▲7)
山之内製薬	5,160	(7)	600	(9)	ガスター(抗かいよう剤) 790(▲4)
エーザイ	4,600	(7)	430	(18)	メチコパール(神経障害治療剤)300(1)
藤沢薬品工業	3,800	(11)	280	(7)	セフゾン(抗生物質) 228(▲12)
第一製薬	3,220	(▲3)	270	(▲14)	クラビット(合成抗菌剤) 438(▲8)
三菱ウェルファーマ	2,900	(27)	100	(11)	ラジカット(脳保護剤) 354(134)
塩野義製薬	2,860	(▲32)	50	(▲41)	フロモックス(抗生物質) 330(▲2)
中外製薬	2,350	(11)	▲200	(-)	エポジン(腎性貧血治療剤) 668(7)
田辺製薬	1,840	(▲3)	165	(32)	タナトリル(高血圧症治療剤) 162(▲2)

注) 単位億円。()内は前期比増減率%、- は比較出来ず。 は減少又は赤字。

三菱ウェルファーマは旧三菱東京製薬の上期分を含まない数値との比較

出所：日本経済新聞社作成 NIKKEI NET (平成14年11月11日付)

- ・外資系各社は豊富な研究開発費を武器に毎年数品目ずつ新製品を出す計画を持っている。
- ・大手製薬企業が研究開発費を毎年引き上げてきた路線を改め、平成15年以降は横ばいまたは、抑制傾向に転換する。
- ・ゲノム関連など基礎研究費を圧縮し、臨床開発費を重視して新薬の製品化を急いでいる。
- ・薬価引き下げや医療費自己負担比率引き上げに加え、米医薬品市場の成長も鈍り事業環境が厳しくなっているため研究開発への投資効率を高める。
- ・各社は研究開発重視の姿勢は今後も変えないとしている。製薬大手は研究開発費の対売上高比率が10～20%と他産業に比べて高く、これ以上比率を上げるのはリスクが大きいと見ている。

【図表 - 4】製薬大手8社の研究開発費

社名	2002年3月期	2003年3月期	その後の傾向
武田薬品工業	1,002	1,200	横ばい
三共	816	865	漸減
山之内製薬	651	660	横ばい
藤沢薬品工業	571	670	横ばい
エーザイ	550	600	漸増
第一製薬	485	519	横ばい
三菱ウェルファーマ	438	482	横ばい
協和発酵	249	281	横ばい

注) 単位億円。三菱ウェルファーマの02年は旧ウェルファイドと旧三菱東京製薬の合計。

協和発酵は医薬カンパニーのみ。

- ・武田薬品：いくつかの品目で開発が遅れているほか他社との連携も思うように進んでいない。
- ・三共：今後は資金を基礎研究よりも欧米での臨床試験に多く振り向ける。
- ・山之内：専門会社からの情報購入などを減らす。
- ・三菱ウェ：海外開発などの重点分野を中心に開発テーマを絞り込んだ。

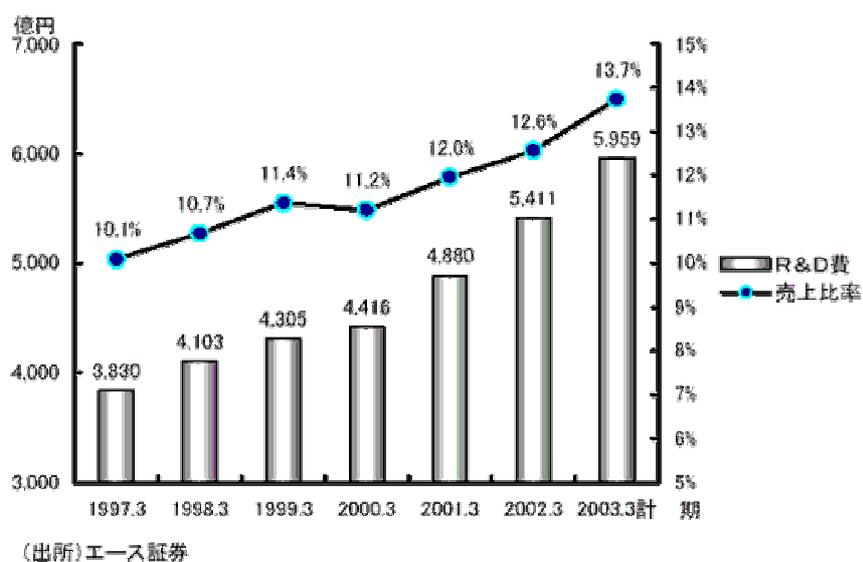
< R & D投資が製薬会社の生命線を支える >

近年の臨床試験基準の強化や創薬ターゲットの減少などにより、新薬承認に要する平均期間は、60年代の6年弱が90年代には11年を超え、製薬会社の開発投資負担は着実に拡大している。また、創薬シーズの上市確率も6,000分の1以下と、開発リスクは極めて高い。そのため、売上高に占めるR & D費の割合は、製造業全体の3%強に対し、国内医薬品大手では平均13%程度にまで上昇している(図表 - 5)。

昨年後半から、製薬各社の中でR & D投資を見直す動きが見られる。武田薬品工業は今期のR & D投資増加額を、期初の300億円から200億円に減額修正、山之内製薬も前期の増加額100億円を、今期は10億円に抑える予定。これは、投資対象となる「創薬ターゲットの探索」と「国内外での臨床開発」のうち、近年、顕著に増加していた前者への投資が一巡するためである。

ただ今後は、探索した創薬シーズが順次、臨床ステージに入るため、国内治験施設の拡大と海外開発拠点の拡充と相俟って後者への投資が拡大すると考えられる。そのため、再び、R & D投資への需要が高まる可能性が高い。R & D投資額の対売上高比率が平均値(今期見通し13.7%)を下回り、かつ、経常利益に対する比率も比較的低い企業群は、今後の開発負担増に耐えることが可能である。

【図表 - 5】主要製薬大手11社合計のR & D投資



【図表 - 6】製薬大手10社の輸出高の推移

【医療用医薬品大手10社の今9月中間期】(単位：億円)				
	売上高	経常利益	研究開発費	海外売上高比率
武田薬品	4,740(3.4)	1,524(27.7)	382 411	28.9%
三共	2,721(-)	524(-)	- 364	17.6%
山之内	2,048(2.6)	450(9.1)	263 237	32.9%
塩野義	2,013(6.3)	112(3.0)	133 145	2.2%
エーザイ	1,749(18.1)	318(63.9)	237 226	32.8%
第一製薬	1,555(5.4)	337(15.2)	171 179	18.6%
藤沢薬品	1,401(0.3)	170(8.3)	201 246	36.2%
中外製薬	1,018(1.6)	171(13.3)	194 200	11.0%
田辺製薬	940(1.3)	106(4.5)	97 102	8.9%
ウェルファイド	918(15.9)	13(89.2)	99 94	12.3%
(研究開発費は前年中間期 今中間期)				

平成13年4月に業界平均7%の薬価引き下げが実施された。平成14年にも薬価の抜本改正がなされ、革新的な作用基準に基づく薬を開発しないかぎり、国内市場だけに頼っているのはジリ貧となるのは目に見えている。

また、市場のグローバル化の進展により、医療用医薬品大手は一斉に海外展開へ舵を取り始めている。今9月中間期の業績をみると、海外で売れる薬を持っている会社と持っていない会社、また自前の販売網を持っている会社と販売委託している会社の差が表れている。

海外展開で先行し、収益をあげている会社の筆頭が**武田薬品工業**(4502)であり、海外戦略製品4品目の売上高は前年同期比26%増の2,826億円となっている。

米製薬大手アボット社と設立した米国合弁会社からの持ち分利益は同20%増の267億円。

通期の連結純利益は七期連続最高益更新見込み。**エーザイ**(4523)は国際戦略2製品のアルツハイマー型痴呆症治療剤、抗潰瘍剤がそれぞれ同18%増の306億円、同2.8倍の230億円と国内外で伸び、二剤で195億円の増収となった。収益性の高い自社開発品の伸びで連結純利益は最高益更新見込み。第一製薬は主力の合成抗菌剤が国内で減収となったが、海外の大幅伸長により最高益を見込む。

低迷している国内市場から活路を国際化で見出すという面も大きい、日本の製薬企業が成長

し、研究開発が実を結んで国際化展開するほど力を付けてきたという証でもある。

武田薬品工業は高血圧治療剤など主力製品が国内外で好調であり、エーザイも痴呆症治療薬が米国で前年同期比16.3%増の334億円、国内でも1.5倍の108億円を売上げ、増収増益の原動力になった。藤沢薬品工業も免疫抑制剤が米国で続伸し、売上げのほぼ半分を海外で稼いだ。

一方、海外展開に出遅れた塩野義製薬は、国内の薬価引き下げと抗生物質市場縮小のあおりを受け、動物薬事業の移管に伴う転籍者の割増退職金なども加わり、最終利益は大幅に減少している。中外製薬は、年金積み立て不足分など日本ロシュとの経営統合費用を中心に208億円を特別損失に計上し、赤字に転落した。

一方、外資系製薬企業も日本国内で販売体制を強化するなど事業基盤を強化している。

例えば、このところ、外資系製薬企業が日本国内で大量にMRの募集を行っている。

なぜ、こうした動きが出てきているのか、その背景を探ってみると。

【図表 - 7】主要外資系製薬企業のMR増員計画

企業名	2000年MR数	将来MR数
ファイザー製薬	1,700人	2,300人(2004年)
万有製薬	1,200人	2,000人(2006年)
アストラゼネカ	1,300人	1,500人(2002年)
ファルマシア	700人	1,000人(2003年)
日本ベーリンガー・インゲルハイム	600人	800人(2004年)

出所：人材紹介会社ISSのHP

図表 - 7に示す通り、国内に拠点を構える外資系製薬企業では、大量のMR増員を計画している。これらの企業では、新卒の採用を積極的に行っているが、同時に即戦力となる"キャリア採用"も積極的に行っている。

なぜ、外資系製薬企業はこのように大量にMRを増やさなければならないのであろうか。

その理由は、外資系製薬企業では、ここ数年内に発売した主要医薬品が堅調に市場で拡大しているとともに今後、画期的な新薬の発売が多数計画されているからである。

ここ数年、欧米の製薬企業では国際的なM&A(企業合併・買収)が盛んに行われ、製薬企業の巨大化が加速度的に進められている。それは、ゲノム創薬というこれまでの新薬開発とはケタ違いにコストがかかる研究開発を行わなければならないなくなったためである。

ゲノム創薬は、ゲノム研究、蛋白質研究、バイオインフォマティクス、化合物の最適化・スクリーニング技術などの広範囲に及ぶ最先端技術、学問を統合して行われるため、多額の費用を必要とし、そのために欧米の製薬企業はM & Aを進めていったのである。

こうして莫大な資金力を得た外資系製薬企業は、巨額な研究開発投資を行い多数の新薬候補から多数の画期的新薬を生み出している。

【図表 - 8】主要外資系製薬企業の国内における新薬上市計画

企業名	新薬上市計画
ファイザー製薬	4～5年以内に高脂血症治療剤ロピッド、片頭痛治療剤レルパックス、抗うつ剤ゾロフトなど大型新薬10品目程度
グラクソ・スミスクライン	型糖尿病治療剤アバンティア、気管支喘息治療剤セレタイド等
ノバルティスファーマ	免疫抑制剤シムクレスト、閉経後乳癌治療剤フェマーラ等
アベンティスファーマ	骨粗鬆症治療剤リセドロネート、慢性関節リウマチ治療剤レフルノミド、感染症治療剤テリスロマイシン、糖尿病治療剤インスリングルルギン等
アストラゼネカ	高脂血症治療剤クレストール、 経口抗癌剤イレッサ

出所：人材紹介会社ISSのHP

日本の医薬品市場規模は、アメリカに次ぐ世界第二位である。このように、画期的な新薬を開発し、市販後にも大規模臨床試験を行わなければならない現状において、欧米の製薬企業は、日本に次ぐEU諸国と合わせて3極でのグローバルな販売網の構築に積極的に取り組んでいる。

多くの欧米製薬企業は、数年前までは日本の製薬企業に日本国内における医薬品の販売委託やライセンス供与、合併会社の設立などを行ってきた。

しかし、最近では友好的な販売提携の解消を経て、自社販売体制を整えている。

そして、世界で認められた、優れた新薬を日本に普及するためにMRを大量増員し、販売体制の強化を進めているのである。

今後も外資系企業の日本国内市場への参入が活発化し、競争の激化が予想される。

このような環境下において、日本医薬品卸連合会が会員企業から集約した医薬品業界の平成14年の十大ニュースの第一位は『診療報酬1.3%引き下げの初のマイナス改定実施であった。激動の続いている医薬品業界の歩みを印象づける結果となった。

第二位が『薬価平均6.3%引き下げの薬価改定実施』であり、第一位・第二位が診療報酬薬価算定ルール絡みの内容であることからして、いかに大きな話題性があったかがうかがえる。

【図表 - 9】 十大ニュース 平成14年11月末締切

第1位	診療報酬1.3%引き下げの初のマイナス改定実施
第2位	薬価平均6.3%引き下げの薬価改定実施
第3位	卸の中間決算の営業利益率改善
第4位	投薬期間緩和で処方せん枚数の減少
第5位	後発品の使用促進策が打ち出される
第6位	薬事法改正で生物由来製品に新たな規制
第7位	独禁法の遵守などコンプライアンスの徹底
第8位	厚生労働省が「医薬品産業ビジョン」を公表
第9位	卸連合会松谷会長がIFPW会長に就任
第10位	来年4月に3割負担等の医療制度改革関連法案が成立

出所：(社)日本医薬品卸業連合会

平成11年3月31日の大衆薬の規制緩和に伴い、大手医薬品メーカーがドリンク剤に引き続き、相次いでコンビニエンスストア向けに医薬部外品の胃腸内服液を投入している。

この規制緩和は、医薬品メーカーのほか、コンビニエンスストア・一般小売店にとっても大きなビジネスチャンスと期待される。

実際の売れ筋商品は、「リポビタミンD」（大正製薬）が3分の1を占め、「リゲイン」（三共製薬）、「エスカップ」（エスエス製薬）が続く。

朝7～8時頃と、夜8時以降によく売れ、住宅地で好調な売れ行きとなっており、薬局・薬店で手を出しにくい主婦が購入していくようである。

風邪薬や解熱剤・鎮痛剤、目薬などは規制緩和の対象にはなっていないが、コンビニ・チェーンが本当に売りたいかったのはこの分野の商品である。

あるコンビニ関係者は、「本来、大衆薬の規制緩和とは、夜中に子供が熱を出した時などに、薬を求めるお客様に応えるものではないだろうか？」との声もある。

また、医薬品メーカーにとっても、規制緩和は「両刃の剣」の面がある。

上位メーカーだけがシェアを伸ばし、下位はますます水をあけられることにもなりかねない。

また、既存の販売ルートである薬局・薬店からの反発防止のための対策も必要となった。

例えば、薬局・薬店向けに自動販売機を設置するなどである。

主要医薬品メーカーによるドリンク販売の実績と見込みを見ると軒並み2桁増を見込んでいる。(平成11年4月12日付け日刊工業新聞より)

【図表 - 10】主要医薬品メーカーによるドリンク販売実績と見込み

社名	平成11年9月中間実績	平成12年3月期見込み
大正製薬	547億円 (11.4%増)	1,040億円 (11.3%)
武田薬品	84億円 (92.1%増)	135億円 (70.8%)
中外製薬	79億円 (3.9%増)	150億円 (3.4%)
エスエス製薬	70億円 (89.1%増)	120億円 (64.3%)
三共	26億円 (85.7%増)	52億円 (67.7%)

() : 対前年同期比

出所 : 日刊工業新聞 (平成11年11月13日付)

「あなたにとってのコンビニエンスストア」についての意識調査によると、「今後扱ってほしい商品・サービス」に関しては、半数近くの人が「薬」をあげている。緊急時に必要なものだけに、コンビニエンスストアの利便性を考えると導き出される結果であると考えられる。(うおっちんぐ WATCHING 99 (平成11年4月) 京都信用金庫企業金融部編)

万一、今後、さらなる規制緩和が進展すれば、コンビニエンスストアの利便性と従前の配置薬制度との競合に発展しかねないなど、大衆薬の分野においても、予断を許さない状況にある。

「規制緩和(ビッグバン)ビジネス白書00/01年版」の医療・医薬ビッグバンビジネス規制緩和ビジネス分野【医療・医薬】の項に<医療部外品>・大衆薬の規制緩和により、ドリンク剤の売り上げ拡大(大正製薬)などの記載がみられる。

以上のように医薬品業界を取り巻く環境の変化は著しく、対応の仕方により、企業間格差を生じさせることが予想される。

【図表 - 11】2001年「主要商品・サービス100品目シェア調査」

会社名	売上高	シェア(%)	前年比(ポイント)
ドリンク剤・ミニドリンク剤			
(1)大正製薬	1,093	43.7	(▲0.7)
(2)佐藤製薬	275	11.0	(▲0.2)
(3)武田薬品工業	175	7.0	(0.9)
3社合計	1,543	61.7	(0.0)
(4)エスエス製薬	160	6.4	(0.8)
(5)大鵬薬品工業	150	6.0	(0.0)
国内出荷額(伸び率)	2,500億円	100.0	(0.0)

出所：日本経済新聞社作成 NIKKEI NET（平成14年11月11日付）

2. 滋賀県の医薬品生産額

滋賀県の医薬品生産額は、図表 - 12に見るように、昭和63年の1,722億円から、平成9年の2,406億円と9年間で、39.7%増加している。平成4年～6年および8年の生産額が、前年の額または過年の最高額より低下しているが、平成4年、6年、8年の薬価改定（6.6%～8.1%）の影響と考えられる。平成9年の滋賀県の医薬品生産額2,406億円は全国構成比の3.9%を占めるに至っている。また、滋賀県の医薬品生産額は、地場企業が9.1%、誘致企業が90.9%を占めている。昭和63年の医薬品生産額を100とした場合の平成9年の生産指数は、地場メーカーが163.1、誘致企業が137.7となっており、それぞれ全国の実績の指数122.1を上回っていた。【図表 - 1】【図表 - 12】参照

この平成9年以降、滋賀県の医薬品生産額は、大きな変換を示している。即ち、昭和63年の医薬品生産額を100とした場合の平成15年の生産指数は、全国では、130（【図表 - 1】【図表 - 12】参照）に対して、滋賀県は108と平成9年の140をピークに昭和63年の生産額近くにまで低下している。このうち、誘致企業の実績指数が99.8と100と昭和63年以下の値となっている。これに反して、地場企業の実績指数は、平成9年以降も毎年順調に伸張しており、平成13年は182.3となっており、平成15年には、209と即ち昭和63年の2倍に達している。この結果、滋賀県内における医薬品生産額の占有率は、地場企業が15.0%を占め、誘致企業が85.0%を占めることになった。

【図表 - 1 2】滋賀県内の医薬品生産額

年	滋賀県の生産額（百万円）		趨勢（S 6 3 = 1 0 0）			全国 占める割合（％）			
	地場産業	誘致企業	比	地場産業	誘致企業	に	地場産業	誘致企業	
昭和 63	172,262	13,356	158,906	100.0	100.0	100.0	3.4%	0.3%	3.2%
平成元	190,745	14,839	175,906	110.7	111.1	110.7	3.4%	0.3%	3.2%
平成 2	199,602	17,468	182,134	115.9	130.8	114.6	3.6%	0.3%	3.3%
平成 3	216,779	16,315	200,463	125.8	122.2	126.2	3.8%	0.3%	3.5%
平成 4	209,372	17,570	191,801	121.5	131.6	120.7	3.8%	0.3%	3.4%
平成 5	187,017	18,736	168,290	108.6	140.3	105.9	3.3%	0.3%	3.0%
平成 6	200,027	18,086	181,941	116.1	135.4	114.5	3.5%	0.3%	3.2%
平成 7	225,138	19,856	205,282	130.7	148.7	129.2	3.7%	0.3%	3.3%
平成 8	222,674	21,358	201,316	129.3	159.9	126.7	3.7%	0.4%	3.3%
平成 9	240,655	21,783	218,871	139.7	163.1	137.7	3.9%	0.4%	3.6%
平成 10	215,035	20,183	194,852	124.8	151.1	122.6	3.7%	0.3%	3.3%
平成 11	233,444	20,858	212,586	135.5	156.2	133.8	3.7%	0.3%	3.4%
平成 12	201,289	22,211	179,077	116.9	166.3	112.7	3.3%	0.4%	2.9%
平成 13	178,424	24,351	154,073	103.6	182.3	97.0	2.7%	0.4%	2.9%
平成 14	193,919	25,480	168,439	115.5	190.8	106.0	3.0%	0.4%	2.6%
平成 15	186,459	27,928	158,531	108.2	209.1	99.8	2.9%	0.4%	2.4%

（出所：薬事工業生産動態統計調査）

また、社団法人滋賀県薬業協会が作成した会員名簿によれば、県内の医薬品製造業者数は 4 2 社であり、その内訳は以下のとおりである。

地場メーカー 2 1 社

誘致メーカー 2 1 社

誘致メーカーは大半が大手製薬会社の製造工場もしくは事業所であり、その中には日本ベーリンガーインゲルハイム（株）、バイエル薬品（株）などの外国企業の工場も含まれている。

3. 地場メーカーの概況

(1) 生産額の状況

図表 - 1 2 の医薬品地域別生産額の推移を対昭和 6 3 年度比(昭和 6 3 年 = 1 0 0)でみると、平成 9 年は全国の生産額 1 2 2 . 1、滋賀県の生産額 1 3 9 . 7、地場メーカーの生産額 1 6 3 . 1 となっていた。

医薬品の地域別生産金額は、平成 9 年の地場企業 2 1, 7 8 3 百万円のうち甲賀地区で 1 4, 9 2 8 百万円(6 8 . 5 %)、日野地区で 4, 3 6 9 百万円(2 0 . 1 %)その他の地区で 2, 4 8 5 百万円(1 1 . 4 %)を生産していた。

誘致企業は、この平成 9 年をピークに生産額が低下の一途を示しているのに対して、平成 1 3 年の地場企業は、 2 4, 0 7 6 百万円と、この 4 年間で 1 0 % 伸びを示している。

【図表 - 1 3】地場メーカーの地域別生産額

〔単位：百万円〕

年 度	地場メーカー計			誘致企業	
	甲賀地区	日野地区	その他の地区		
昭和 6 3 年	1 3 , 3 5 6	9 , 2 1 4	2 , 4 6 3	1 , 6 7 7	1 5 8 , 9 0 6
平成 元年	1 4 , 8 3 9	1 0 , 2 7 3	2 , 8 3 6	1 , 7 2 9	1 7 5 , 9 0 6
平成 2 年	1 7 , 4 6 8	1 2 , 8 4 9	2 , 8 5 1	1 , 7 6 6	1 8 2 , 1 3 4
平成 3 年	1 6 , 3 1 5	1 1 , 5 9 2	2 , 9 4 9	1 , 7 3 3	2 0 0 , 4 6 3
平成 4 年	1 7 , 5 7 0	1 2 , 7 0 3	3 , 0 6 6	1 , 8 0 1	1 9 1 , 8 0 1
平成 5 年	1 8 , 7 3 6	1 3 , 9 1 0	2 , 9 9 0	1 , 8 3 5	1 6 8 , 2 9 0
平成 6 年	1 8 , 0 8 6	1 3 , 1 7 5	3 , 1 3 0	1 , 7 7 9	1 8 1 , 9 4 1
平成 7 年	1 9 , 8 5 6	1 4 , 2 6 8	3 , 7 4 2	1 , 8 4 4	2 0 5 , 2 8 2
平成 8 年	2 1 , 3 5 8	1 5 , 2 1 6	4 , 0 4 5	2 , 0 9 6	2 0 1 , 3 1 6
平成 9 年	2 1 , 7 8 3	1 4 , 9 2 8	4 , 3 6 9	2 , 4 8 5	2 1 8 , 8 7 1
平成 1 0 年	2 0 , 1 8 3	1 3 , 8 3 0	3 , 9 1 8	2 , 4 4 2	1 9 4 , 8 5 2
平成 1 1 年	2 0 , 8 5 8	1 4 , 0 8 9	4 , 0 6 4	2 , 8 6 9	2 1 2 , 5 8 6
平成 1 2 年	2 2 , 2 1 1	1 4 , 6 8 6	4 , 2 8 9	3 , 1 7 2	1 7 9 , 0 7 8
平成 1 3 年	2 4 , 3 5 1	1 7 , 0 3 1	4 , 1 8 2	3 , 1 3 8	1 5 4 , 0 7 3
平成 1 4 年	2 5 , 4 8 0	1 7 , 6 4 7	4 , 4 8 7	3 , 3 4 6	1 6 8 , 4 3 9
平成 1 5 年	2 7 , 9 1 9	1 9 , 7 8 3	4 , 6 9 2	3 , 4 4 4	1 8 7 , 4 5 2

平成 1 5 年は速報値

(出所：薬事工業生産動態統計調査)

地場企業の地区別の生産額を見ると、甲賀地区では17,031百万円(+14%)日野地区では4,182百万円(-4.3%)、その他の地区では3,138百万円(+15.2%)と順調な生産額の伸びを示している。

しかし、これらは、地区別の平均値であり、個々の企業については、二極化傾向が見られる。

例えば、地場メーカーの企業(8社抽出)について、公知資料(「会社総鑑(未上場会社版)」日本経済新聞社編)で調査した決算数値から見ると、平成元年=100として、平成13年度の地場メーカー8社の平均の生産額は、10年間で162.2と比較的好調である。

また、平均値は162.2であるが、73.6~252.7とバラツキがあり、8社中4社が178.7~252.7とほぼ倍増となっており、102.5の横這いの企業が1社であり、73.6~89.5と26%~10%減少している企業が3社ある。(図15参照)

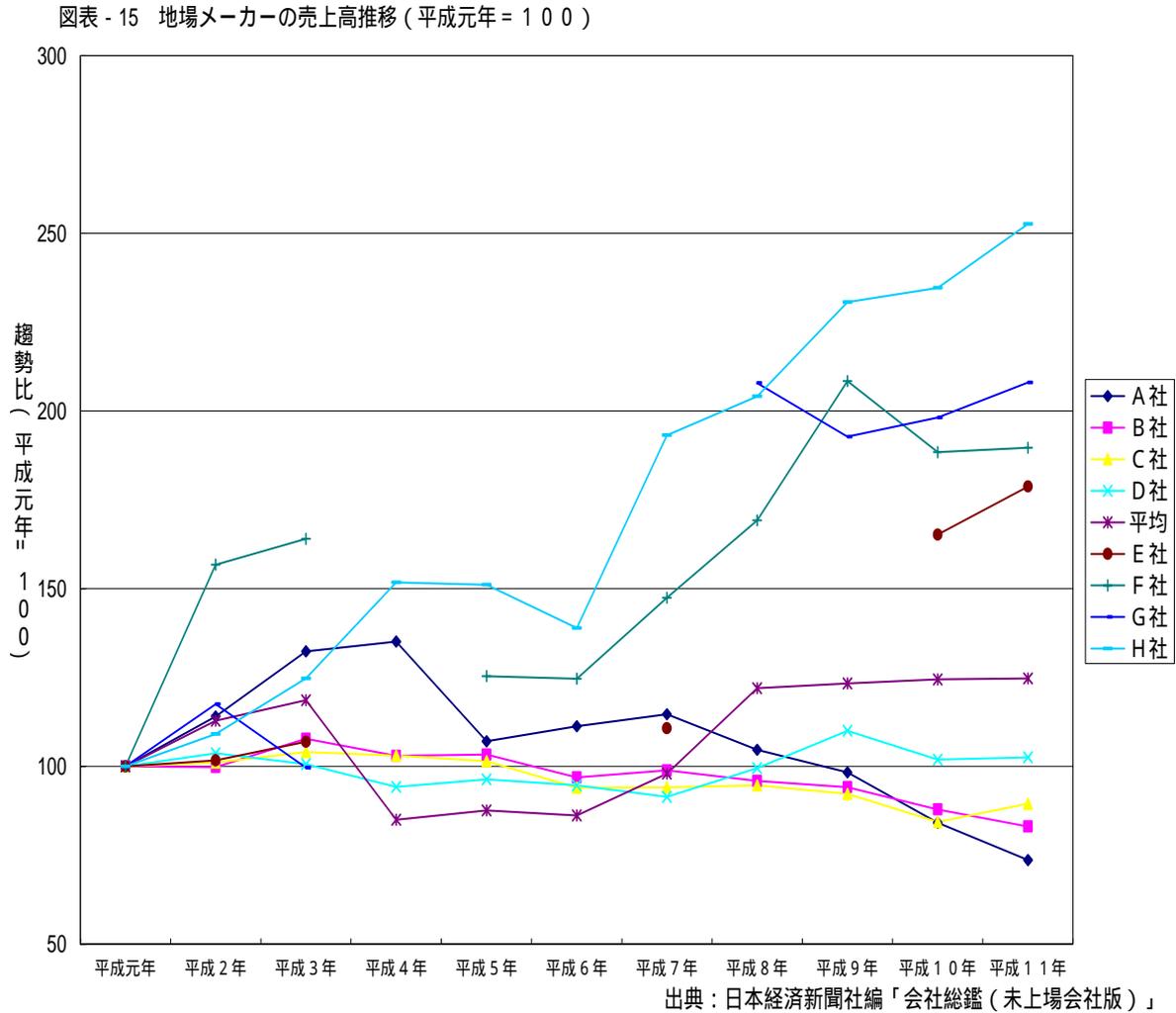
このように生産額の推移の二極化が顕著に表れており、効果的な売上増大策が望まれるところである。

【図表 - 14】地場メーカー各社の売上高推移(平成元年=100)

	F	N
平成 元年	100.0	100.0
平成 2年	109.1	103.6
平成 3年	124.7	100.6
平成 4年	151.7	94.2
平成 5年	151.1	96.1
平成 6年	139.0	94.2
平成 7年	193.2	91.1
平成 8年	203.8	99.2
平成 9年	230.6	109.9
平成10年	234.6	101.8
平成11年	252.7	102.4
平成12年	270.7	99.2
平成13年	250.1	104.3

(出所:「会社総鑑(未上場会社版)」日本経済新聞社編)

【図表 - 15】地場メーカー各社の売上高の推移（平成元年 = 100）



（2）生産性の状況

同業種同規模の全国の企業の公知資料（前掲「会社総鑑（未上場会社版）」日本経済新聞社編）から、地場メーカーの生産性を2つの指標で比較検討した。

1つは、従業員1人当たりの加工高で比較したいところであるが、公知の資料のみでは加工高を特定できないので、従業員1人当たり売上高（生産高）を指標とした。

もう1つは、機械投資効率（＝加工高／設備資産）で比較したいが、これも公知資料のみでは設備投資額を特定できないので、総資産回転率（＝売上高／総資本）を指標とした。

従業員1人当たり売上高

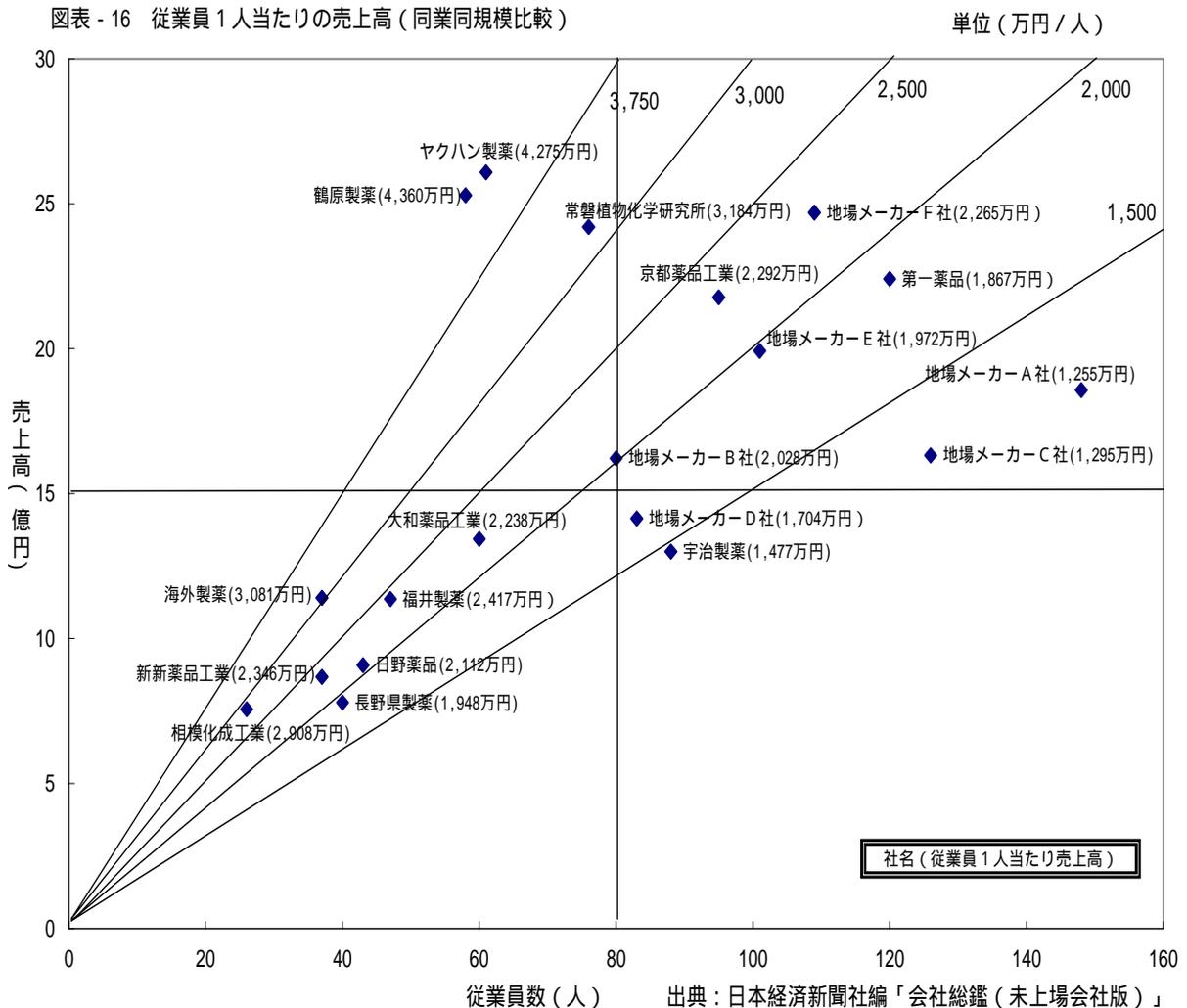
地場メーカー（5社抽出）の従業員1人当たりの年間売上高は、1,940.7万円/人（平成12年）となっており、その内最小値は、1,305.1万円/人～最大値は、2,336.6万円/人となっている。

同業種同規模の全国の企業（14社抽出）では、1,477万円/人（宇治製薬：京都府）～4,360万円/人（鶴原製薬：大阪府）となっている。

また、同業種の上場企業では、2,200万円/人～7,400万円/人となっている。

従業員1人当たりの生産性の向上と併せて、販売部門の強化・取引先の新規開拓・新製品の開発等により、売上高の倍増が望まれる。

【図表 - 16】従業員1人当たりの売上高（同業同規模比較）



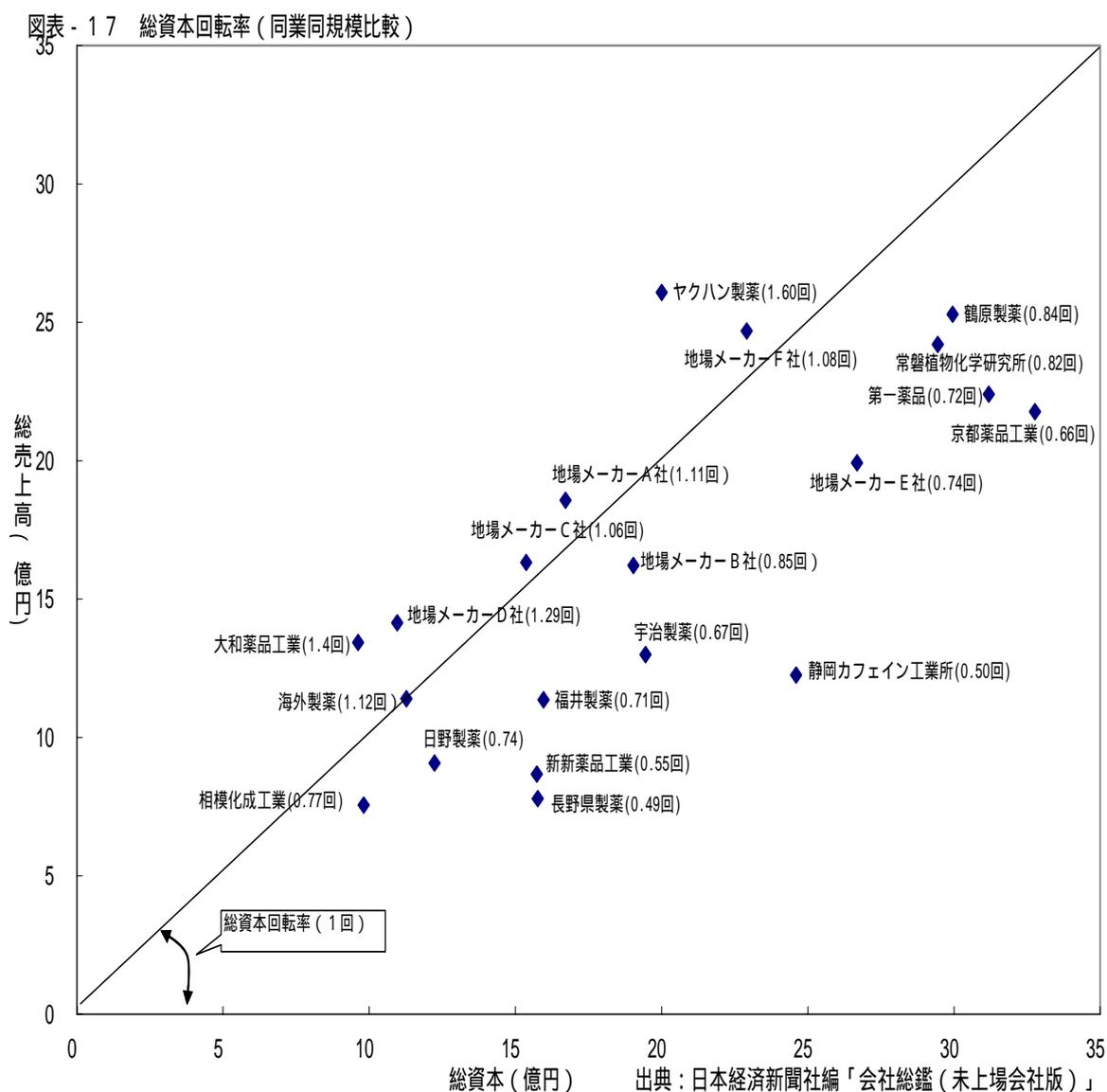
総資本回転率

総資本回転率は、事業に投下された資本の回転速度を表すものである。この回転率が高いのは、資本の回転速度すなわち資本の利用度が高いことを意味する。

地場メーカー（3社抽出）の総資本回転率は、0.79回～1.15回と極めて低い数値を示している。同業種同規模の全国の企業（13社抽出）では、0.49回（長野県製薬：長野県）～1.4回（大和薬品工業：富山県）となっている。

総資本回転率が小さいということは、総資本の額が大きいのか、売上高が少ないかである。改善の方向としては、総資本の額を小さくするか、売上高を大きくする、の2つがあるが、地場メーカーの現状からすれば、の縮小の方向ではなく、の拡大均衡の方向で改善すべきである。前述の従業員1人当たりの売上高と同様に、総資本回転率の観点からも売上高の増大策及び生産性向上策が望まれる。

【図表 - 17】総資本回転率（同業同規模比較）



(3) 収益性の状況

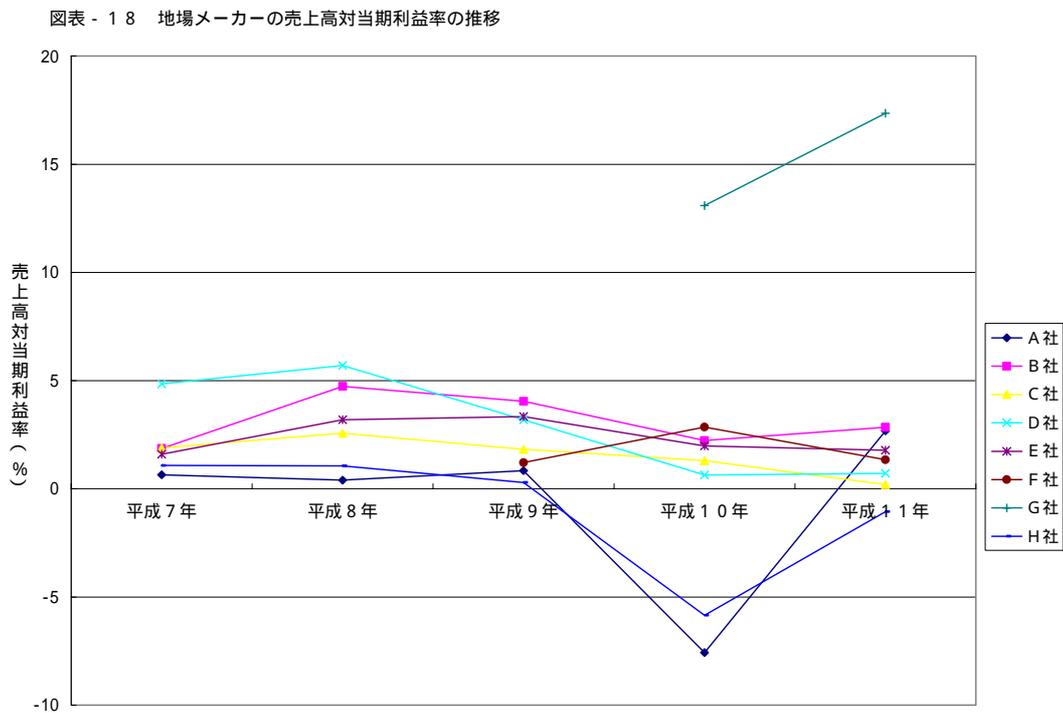
売上が伸び悩んでおり、その結果として、成長性・生産性が芳しくないことについては、前述のとおりであるが、一方収益性をみると、利益額・利益率ともに低下傾向にある。

売上が低下している企業は、利益額も横這いかもしくは低下させている。【図表 - 15】の各社の売上高推移と下図の【図表 - 18】各社の売上高対当期利益率の推移を対比したい。

収益性を向上させている企業は2社であり、そのうち1社の売上高は増加、もう1社の売上高は横這いの企業である。

売上が5年連続伸びている企業も3年連続収益性を低下させている。このことから、売上高増大策のみでは、収益性の向上に寄与しにくい状況になっていることがうかがえる。収益性の向上のためには、付加価値の高い商品の開発と、コストダウンの両方向の取り組みが必要となってくる。

【図表 - 18】地場メーカー各社の売上高対当期利益率の推移（平成元年 = 100）



4. 滋賀県製薬工業協同組合の組合活動の概要

(1) 組合員数及び出資金 平成16年3月31日 現在

組合員数 : 21人 出資金 : 3,800千円

(2) 事業の概要 (平成12年度～平成15年度)

過去4年間における滋賀県製薬工業協同組合の主な事業を概観して、組合活動の変遷を把握した。

<平成12年度の主な事業>

- 1) 配置家庭薬品目収載台帳追録整備事業
- 2) マーケット重視型産地構造構築事業
トップ・セミナーの実施 「地球環境と経営課題」「21世紀の滋賀」
製剤責任者研究事業 「大衆薬の動向とスイッチOTC製剤について」
製剤技術者研修 「品質管理技術向上対策事業」
- 3) 販売担当者研修 「セールス講習会」
- 4) 情報活動事業
- 5) 振興対策事業(部会活動事業) 「直販営業部長会議」「配置用製造部会」
- 6) 萬病感応丸製造の集約化事業
- 7) スイッチOTC製剤の研究

<平成13年度の主な事業>

- 1) 配置家庭薬品目収載台帳追録整備事業
- 2) マーケット重視型産地構造構築事業
トップ・セミナーの実施 「バイエル薬品の国際的戦略」
製剤責任者研究事業 「今売れ筋の一般薬とスイッチOTCについて」
製薬技術者研修 品質管理技術向上対策事業
「ウシ等由来物を原料とする医薬品に関する情報交換会」
「薬事法改正並びに中高齢者と社会保険制度」
「微生物試験法について(計6回)」
- 3) 販売担当者研修 「セールス講習会」
- 4) 情報活動事業
- 5) 振興対策事業
部会活動事業 「直販営業部長会議」「配置用製造部会」
- 6) 萬病感応丸製造の集約化事業
- 7) スイッチOTC製剤の研究

<平成14年度の主な事業>

- 1) 配置家庭薬品目収載台帳追録整備事業
- 2) 地場産業活性化戦略支援特定事業
トップ・セミナーの実施
「薬事法改正について」
「経営陣にとっての危機管理の必須」
製薬技術者研修

品質管理技術向上対策事業

- 「包装コスト低減等について」
- 「医薬品の製造環境管理について」
- 「高圧蒸気滅菌と高圧蒸気滅菌のバリテーション講習会」
- 「環境中 微生物のモニタリングと同定試験」
- 「微生物試験法について」

3) 販売担当者研修 「大衆薬の消費者相談窓口の経験を生かして」

4) 情報活動事業

5) 振興対策事業

6) 団体安全衛生生活援助事業(タンポポ計画)

7) 萬病感応丸製造の集約化事業

滋賀県医務薬務課の指導を得て日野薬品工業(株)を受託親会社として、
7社に小分許可をとり供給を開始

8) 地場産業活性化戦略支援指導事業

<平成15年度の主な事業>

1) 配置家庭薬品目収載台帳追録整備事業

2) マーケット重視型産地構造構築事業

トップ・セミナーの実施 「薬事法改正に伴う今後の製薬企業の動向について」
製薬技術者研修会 (滋賀県製薬技術振興センター主催) 11回開催

「水回りの問題点の解決策」

「固形製材ハードでの異物対策」

「委託を受ける際の留意点」

「固形製剤でのフィルターの活用」「GMPの教育訓練(第1部)」

「製造衛生管理手法」「製剤工場における清掃消毒の実際」

「製造設備の維持管理」「品質管理・品質保証の実際(第1部)」

「製造設備での留意点」

「GMP遵守への組織的取組と問題発見・解決策」

「構造設備の維持管理」

「固形製剤設備の持ち方」

「医薬品の製造環境管理について」「品質管理・品質保証の実際(第2部)」

「固形製剤での空調設備管理」「GMPの教育訓練(第2部)」

3) 販売担当者研修 「大衆薬の消費者相談窓口の経験を生かして」

4) 情報活動事業

- 5) 振興対策事業
- 6) 団体安全衛生生活援助事業（タンポポ計画のアフターケア支援事業）
- 7) 直販製薬企業の情報交換会
 - 「委受託製造について」
 - 「人材求人について」
 - 「薬事制度について」
 - 「商品（売れ筋商品）等製薬企業に関するあらゆる情報交換」

(3) 平成16年度の事業計画内容の概要 （平成16年度）平成16年5月27日現在

- 1) 資金の転貸および融資の斡旋
 - ・ 制度資金による夏期並びに年末手当について転貸融資を行う。
 - 2) 経営合理化への支援活動
 - ・ 委受託生産によるGMP対応と併せて製品特化を図ることによる合理化への一助として、これに取り組みを進めたい。
 - ・ 滋賀県中小企業団体中央会の地場産業活性化戦略支援指導事業を受けて、物流効率化の指導をお願いし勉強会を開催する。
 - 3) 製薬研究活動の推進（地場産業活力強化事業）
 - ・ スイッチOTC製剤に関する研究会と品質保証研究会の展開（経営者が判断できる研究会）を推進したい。
 - ・ 技術者による製薬研究活動と相互の資質向上をはかりたい。
 - ・ 市販後調査の研究会
 - 薬事法の改正に伴い市販後調査研究会を開催したい。
 - 4) 部会活動の充実
 - ・ 一般用製造部会
 - ・ 配置用製造部会
 - ・ その他必要に応じて検討委員会を設置し活動する。
 - 5) 直販得意新拡コンクール展開とセールス講習会の開催
 - 6) 情報収集伝達活動の実施
 - 7) 配置家庭薬品目収載台帳の追録整備実施（受託事業）
 - 8) 地場産業活性化戦略支援特定事業 近畿経済産業局（申請中）
 - ・ 人材事業 各種研究会・講習会の支援
 - 9) 長期休暇制度基盤整備事業 全国労働基準関係団体連合会（申請中）
 - 10) 地場産業の物流効率化の研究事業 滋賀県中小企業団体中央会（申請中）
- 注）地場産業の物流効率化の研究事業の詳細を第3章に記載している。

第2章 アンケート調査結果

今回は、「滋賀県内地場製薬企業の変革状況と課題に関する調査研究」という位置付けで“経営動向・実態に関する項目”のアンケート調査を行った。（資料編アンケート調査表参照）

今回の調査研究事業では、地場医薬品メーカーのうち、主に一般薬および医家薬を生産している企業を対象とした。このため、滋賀県製薬工業協同組合の組合員企業21社に対して、アンケート調査票（A4 - 3枚）を滋賀県製薬工業協同組合様経由で配布願い、受信先は、社団法人中小企業診断協会滋賀県支部として、平成16年12月1日に回収した。

アンケート調査票の配布先21社に対して、回収17社で81%の回収率であった。

1. 企業規模の概要

アンケート調査の集計による“企業規模の概要”は以下の通りである。

（1）従業員数

回答のあった17社の従業員数は、最小で6人規模、最大で257人規模であり、以下の構成になっている。17社の合計従業員数は、1,460人であり、1社あたり平均86人である。

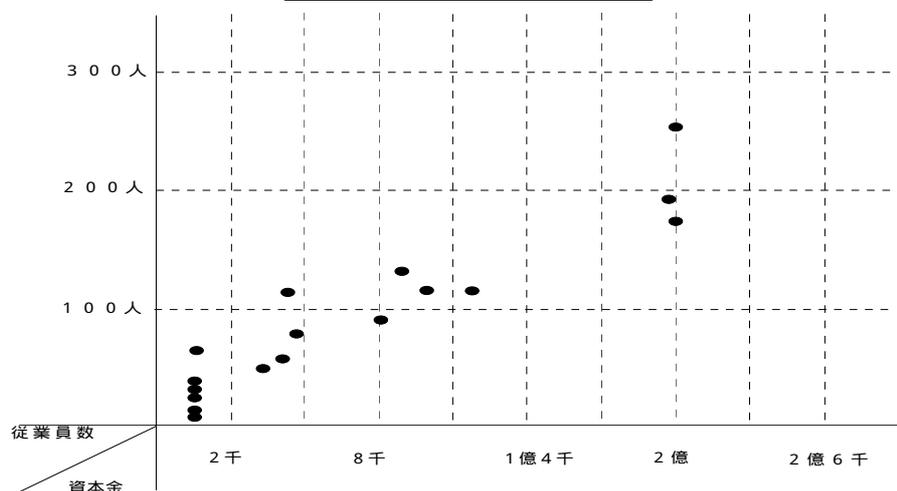
- 40人未満・・・・・・・・・・5社
- 40～100人未満・・・・・・・・5社
- 100人以上・・・・・・・・・・7社

（2）資本金

17社の中で、資本金の最小値は1,000万円、最大値は2億円規模であり、以下の構成になっている。17社の合計資本金は、11億9,075万円であり、1社あたり平均7,000万円である。

- 4000万円未満・・・・・・・・7社
- 4000万～1億円未満・・6社
- 1億円以上・・・・・・・・・・4社

図表1-1. 企業規模の分布

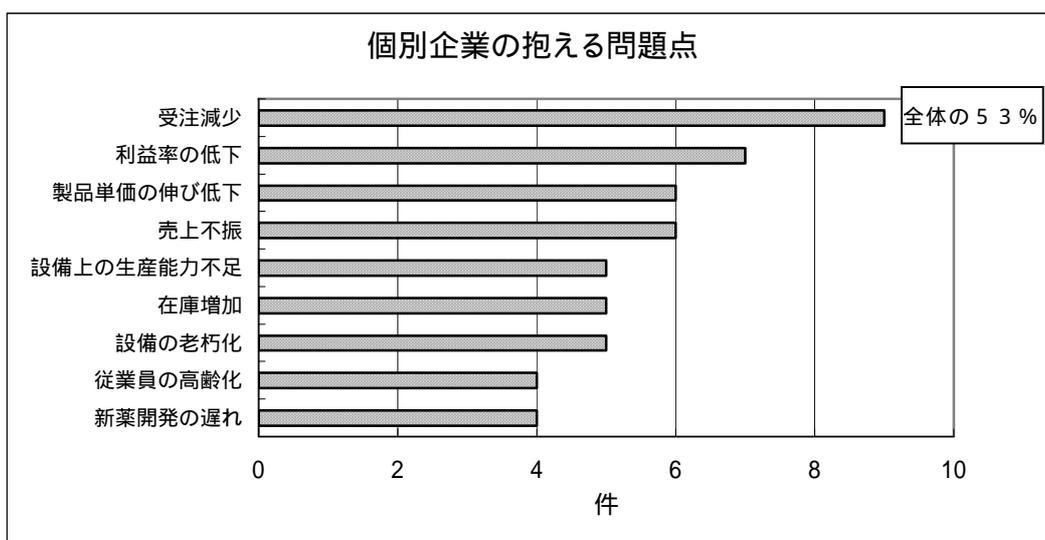


2. 個別企業の抱える問題点

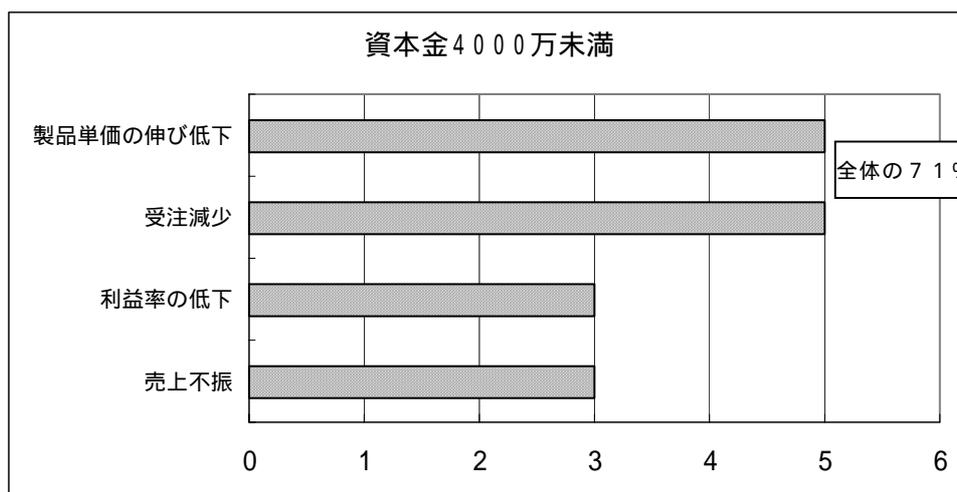
要約：

17社全体としては、「受注減少」(53%)と「利益率の低下」(41%)が上位にあげられているが、規模の大きな企業では「設備上の生産能力不足」が上位にあげられており、生産量が好調な企業も存在する二極化状態となっている。

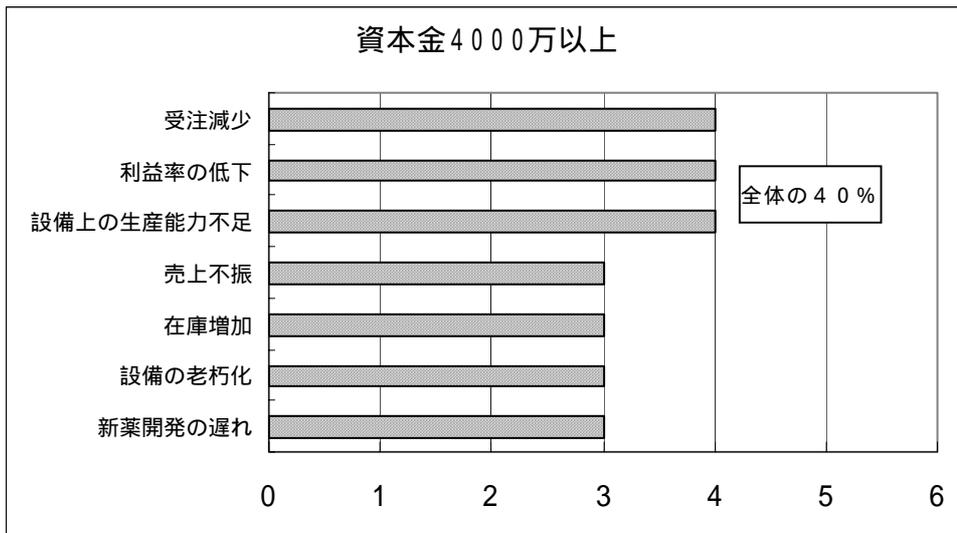
図表2-1. 個別企業が抱える問題点



図表2-2. 個別企業が抱える問題点(資本金4000万円未満)



図表 2 - 3 . 個別企業が抱える問題点 (資本金 4 0 0 0 万円以上)



自社の抱えている問題点として、17社の中の9社(53%)の企業が『受注減少』をあげており、『利益率の低下』を7社(41%)が挙げている。

これらに次いで、『製品単価の伸び低下』『売上不振』を3分に1の企業が挙げている。

規模別に見てみると、資本金4000万円未満(中小規模)では『製品単価の伸び低下』がトップに挙げられているのに対し、資本金4000万円以上(大規模)では、この点は大きな問題点になっておらず、変わって『設備上の生産能力不足』『在庫増加』『設備の老朽化』『新薬開発の遅れ』が上位に挙げられている。特に『設備上の生産能力不足』をあげた企業はすべて資本金4000万円以上であり、規模が大きな企業と小さな企業では大きな差異が見られる。

第1章の【図表 - 12】「滋賀県の医薬品生産額」の地場産業の全体としての生産額を見ると、平成10年の202億円以降、毎年+7億円~+27億円(+3.3%~+9.6%)と上昇の一途を辿り、平成14年には280億円に達している。このことと、上述のアンケート結果から、医科向け医薬品を生産している企業を中心に大規模企業の数社の生産額の増加が著しく、他の中小規模企業の生産額が伸び悩んでいるという顕著な二極化現象が存在することが判明した。

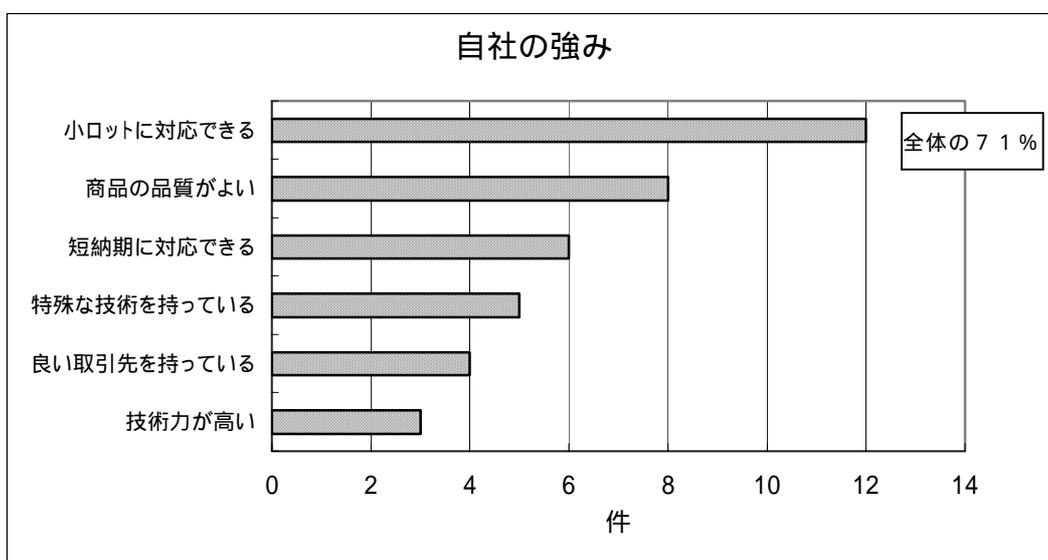
なお、『品質問題・クレームの発生』『外注・協力工場の不足』『資金繰りの悪化』『後継者難』『PRの不足』『情報の不足』については、大きな問題点とは認識されていない。

3. 自社の強み

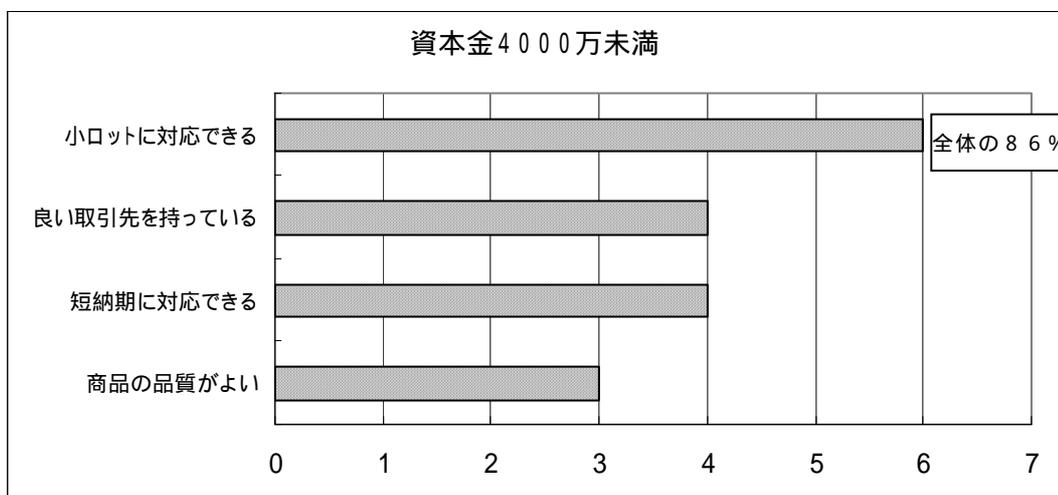
要約：

17社全体としては、『小ロットに対応できる』（71%）と『商品の品質がよい』（47%）があげられているが、中小規模企業では、『短納期に対応できる』が強みであるのに対し、規模の大きな企業では『特殊な技術を持っている』を強みにしており、企業体質の違いがみられる。

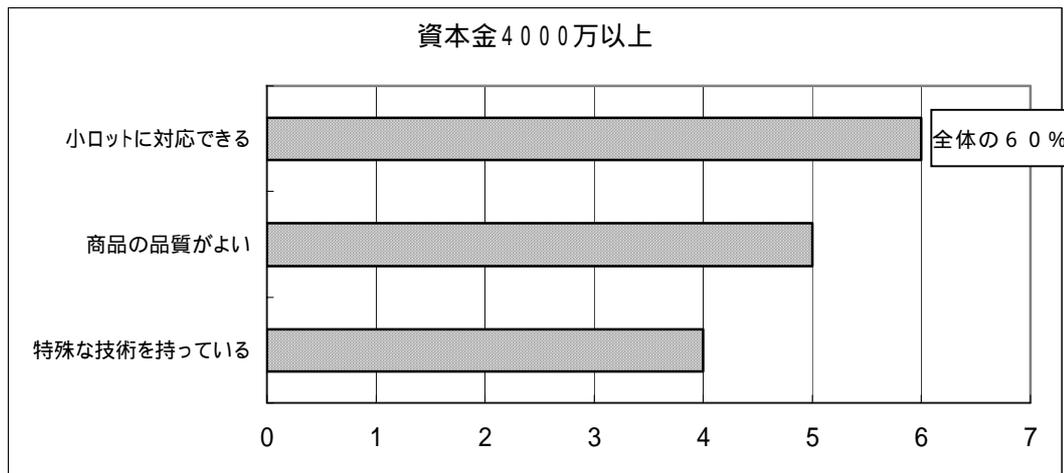
図表3 - 1 . 自社の強み



図表3 - 2 . 自社の強み（資本金4000万円未満）



図表 3 - 3 . 自社の強み (資本金 4 0 0 0 万円以上)



17社全体でみると、自社の強みとして、『小ロットに対応できる』を3分の2以上の企業が挙げている。これに、次いで『商品の品質がよい』『短納期に対応できる』があげられている。

また、規模別にみると、中小規模企業では『良い取引先を持っている』が57%あるのに対し、大規模企業では『特殊な技術を持っている』が40%もあり、技術面での自信がみとれる。

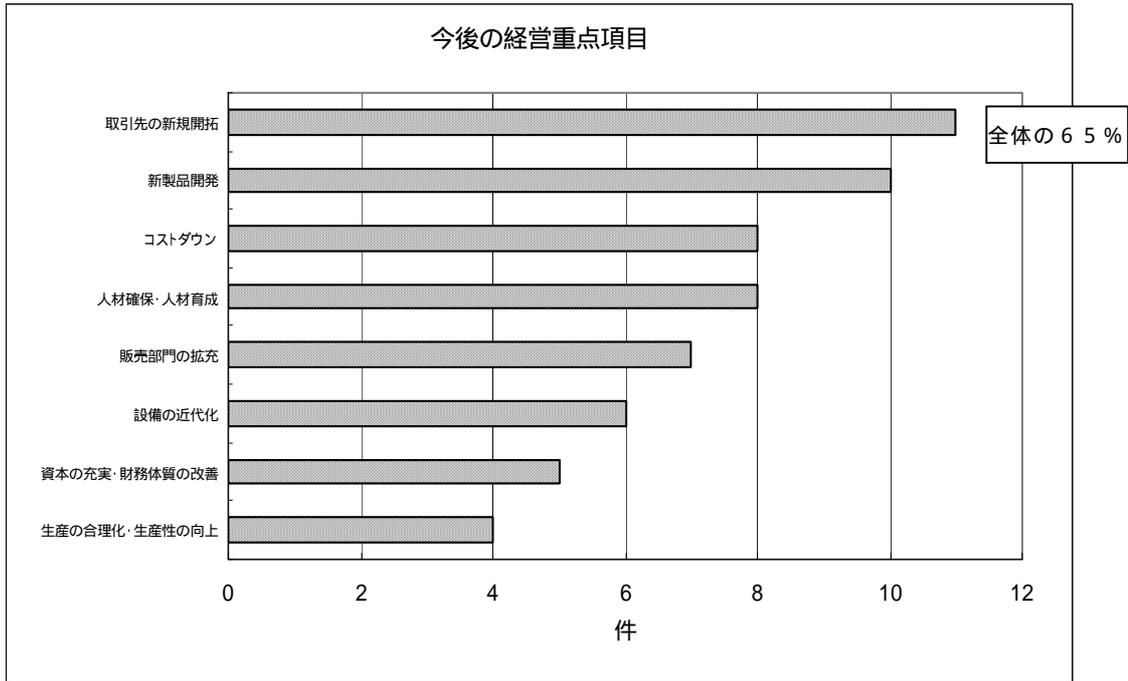
回答を5つ以内選択としたことにもよるが、『高収益体質である』『経営管理に優れている』『資金調達力がある』『物流システムが構築されている』を強みとしてあげている企業はない。

4 . 今後の経営重点項目

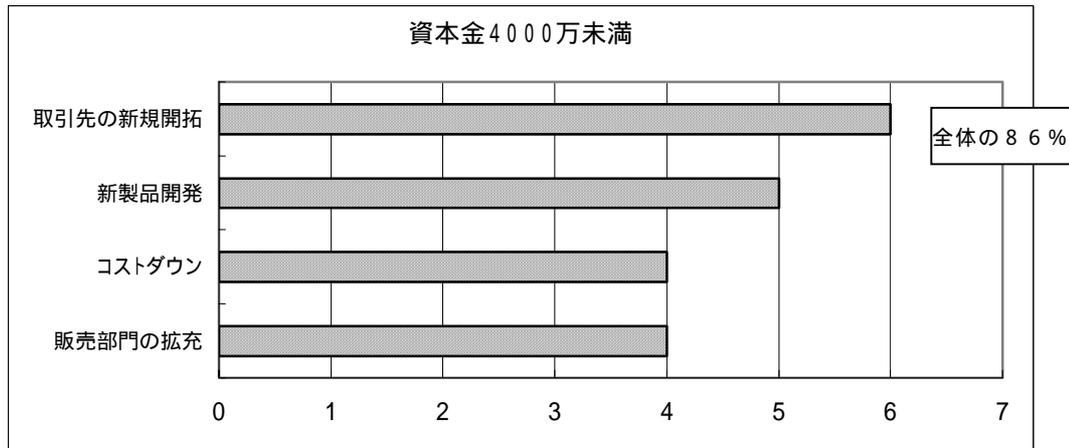
要約：

今後の経営重点項目は、規模に関係なく『取引先の新規開拓』と『新製品開発』が上位となっている。一方、規模別の特徴としては、中小規模企業が『コストダウン』や『販売部門の拡充』をあげているのに対し、大規模企業は『人材育成・人材養成』と『設備の近代化・合理化』を全体の半数が重要視している。

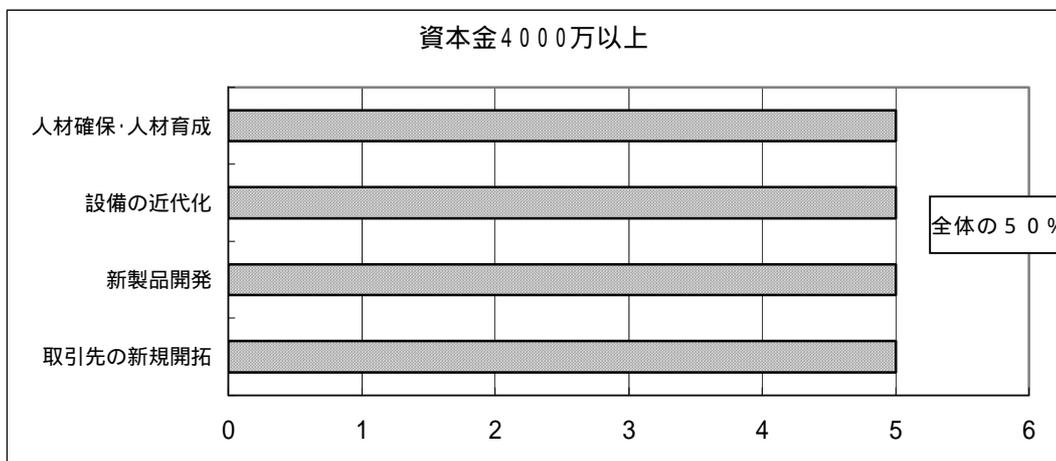
図表 4 - 1 . 今後の経営重点項目



図表 4 - 2 . 今後の経営重点項目 (資本金 4000万円未満)



図表 4 - 3 . 今後の経営重点項目 (資本金 4000万円以上)



今後の経営重点項目としては、『取引先の新規開拓』を65%の企業があげており、続いて『新製品の開発』を59%の企業が挙げている。これに次で『コストダウン』と『人材育成・人材養成』が続いている。

規模別の特徴としては、中小規模では『コストダウン』『販売部門の拡充』を半数以上が挙げているのに対し、大規模企業では『設備の近代化』『人材育成・人材養成』が『取引先の新規開拓』『新製品の開発』と同等の50%の企業が重点項目にあげている。

このことから、大規模企業は人と設備の充実を足がかりに体質改善を狙っているのに対し、中小企業規模企業は、売上高増大策とコスト削減策という直接的アプローチを狙っていると言える。

なお、回答を5つ以内選択としたことにもよるが、『外注化の強化』『物流システムの向上』『協業化を図る』『調達・購買部門の充実』をあげる企業は無かった。

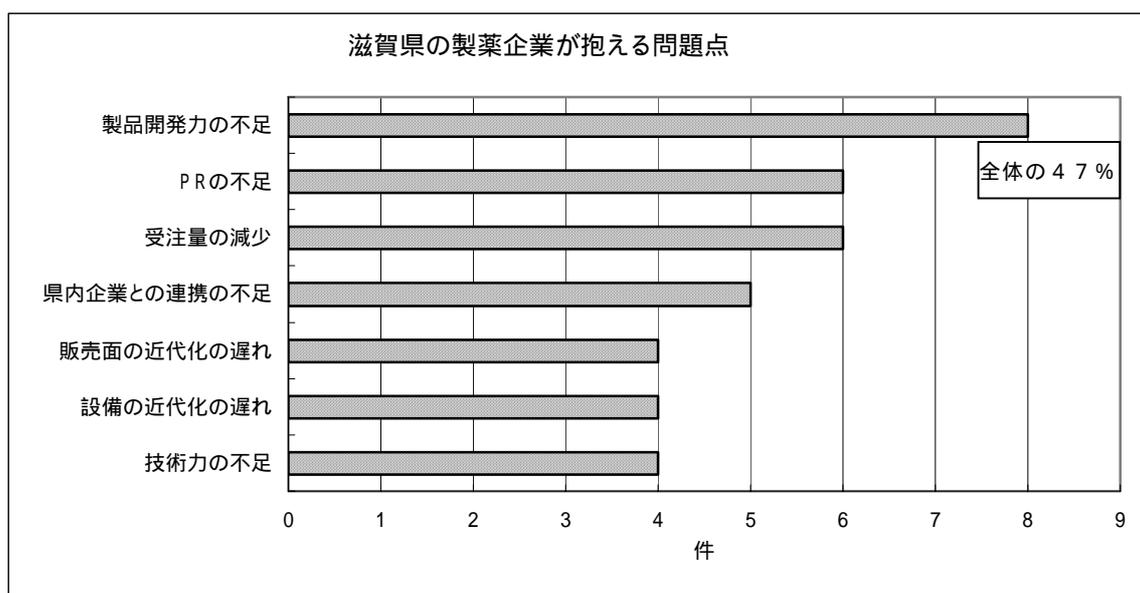
5. 滋賀県の製薬企業の抱える問題点

要約：

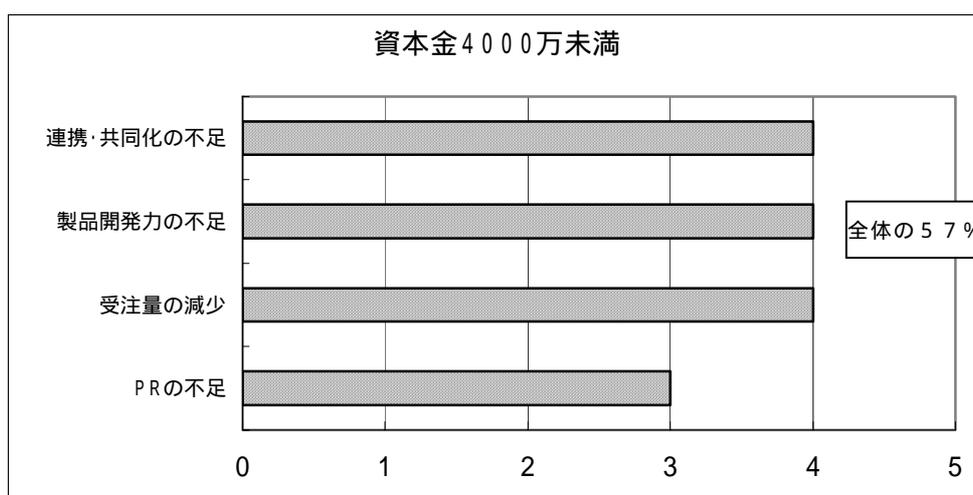
滋賀県の製薬企業が抱える問題点の最上位に『製品開発力の不足』（47%）があげられており、県外企業との競争力の面で製品開発力の強化が課題との認識が強い。

また、全体では『受注量の減少』が上位となっているが、大規模企業では上位となっておらず、売上面での企業間格差がみてとれる。

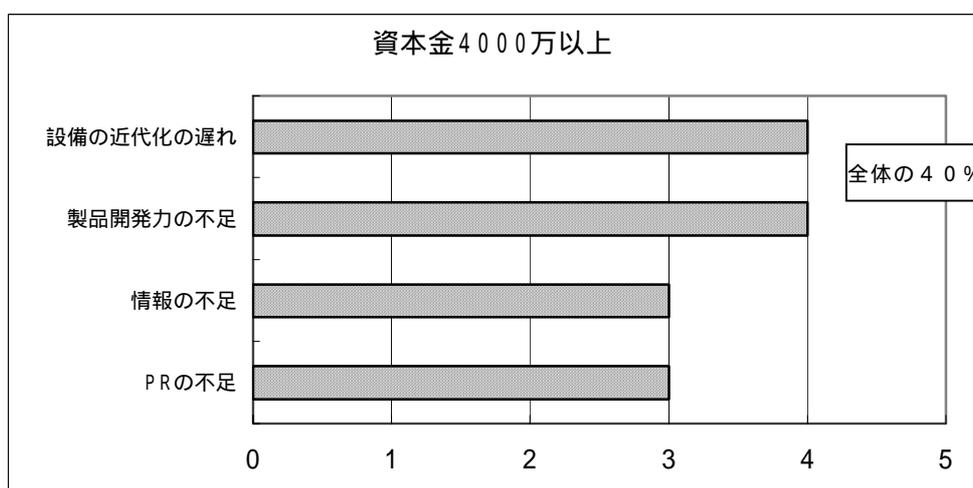
図表5 - 1 . 滋賀県の製薬企業が抱える問題点



図表 5 - 2 . 滋賀県の製薬企業が抱える問題点 (資本金 4 0 0 0 万円未満)



図表 5 - 3 . 滋賀県の製薬企業が抱える問題点 (資本金 4 0 0 0 万円以上)



滋賀県の製薬企業の抱える問題点としては、『製品開発力の不足』を 8 社 (4 7 %) が、『PRの不足』と『受注量の減少』を 3 5 % の企業が挙げている。

個別企業の抱える問題点の設問では『受注量の減少』がトップであったのに対し、この設問では『製品開発力の不足』がトップとなった背景としては、自社の製品開発力にはある程度満足しながら、滋賀県の製薬企業全体としては、製品開発力が不十分との認識があると思われる。

一方、規模別にみると、中小規模企業が『連携・共同化の不足』を 5 7 % の企業があげているのに対し、大規模企業では『設備の近代化・合理化の遅れ』がトップとなっている。

中小規模企業は滋賀県の製薬企業間での連携を重要視しているが、大規模企業では設備面の近代化が重要課題と認識しており、ややギャップがある。

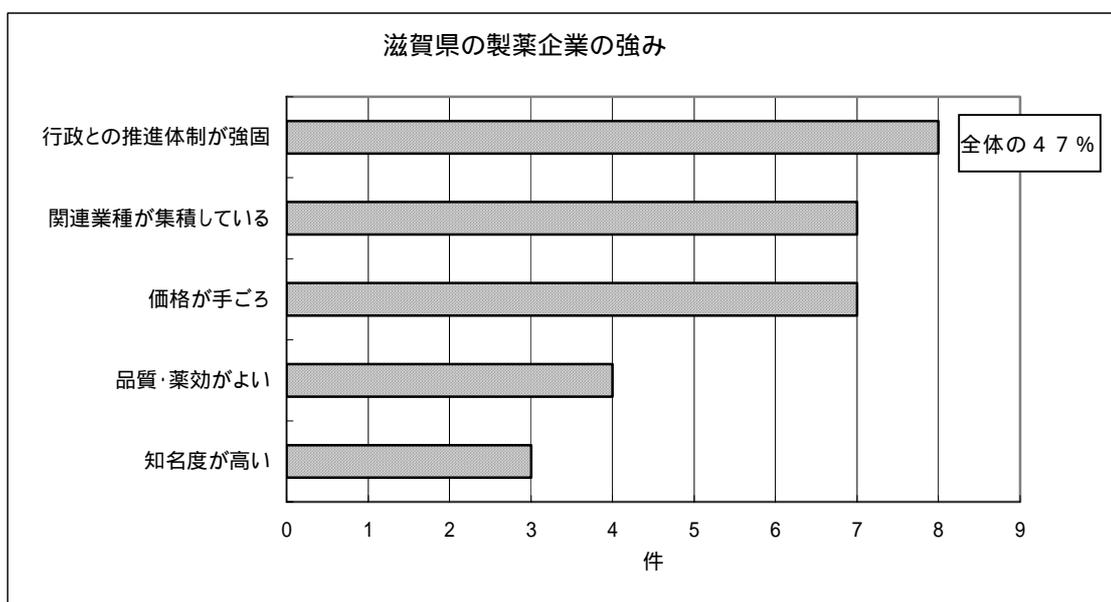
6. 滋賀県の製薬企業の強み

要約：

滋賀県の製薬企業の強みの上位には、『行政との推進体制が強固』『関連業種が集積している』があげられており、滋賀県特有の産地集積と行政連携に優位性があると認識されている。

また、『価格が手ごろ』な点に競争力があると分析している。

図表 6 - 1 . 滋賀県の製薬企業の強み



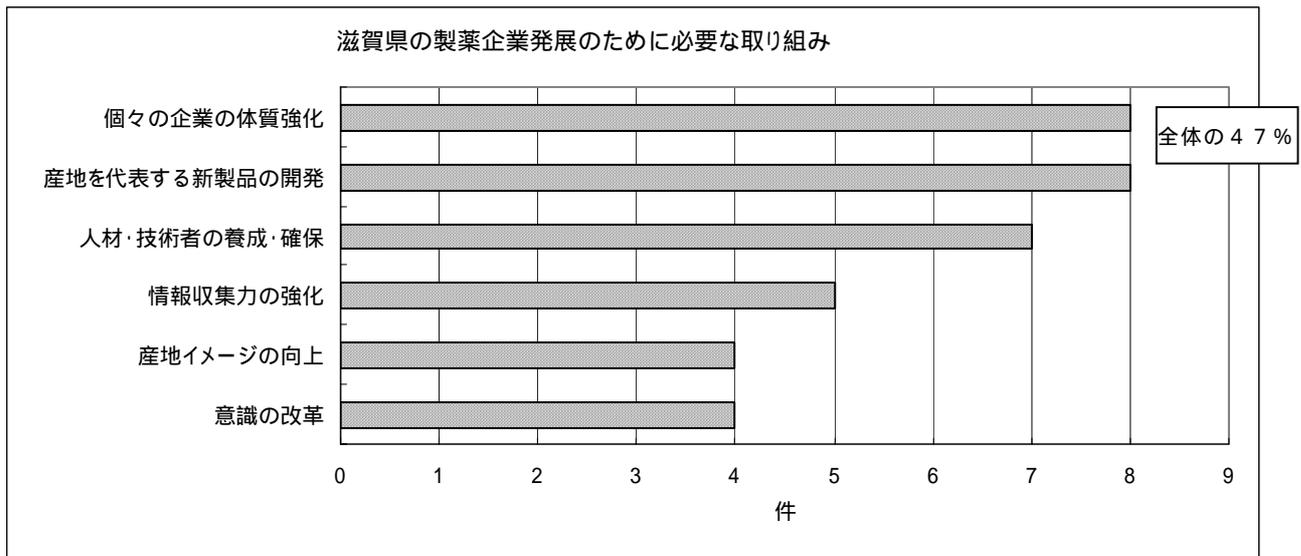
7. 滋賀県の製薬企業の発展のために必要な取り組みは？

要約：

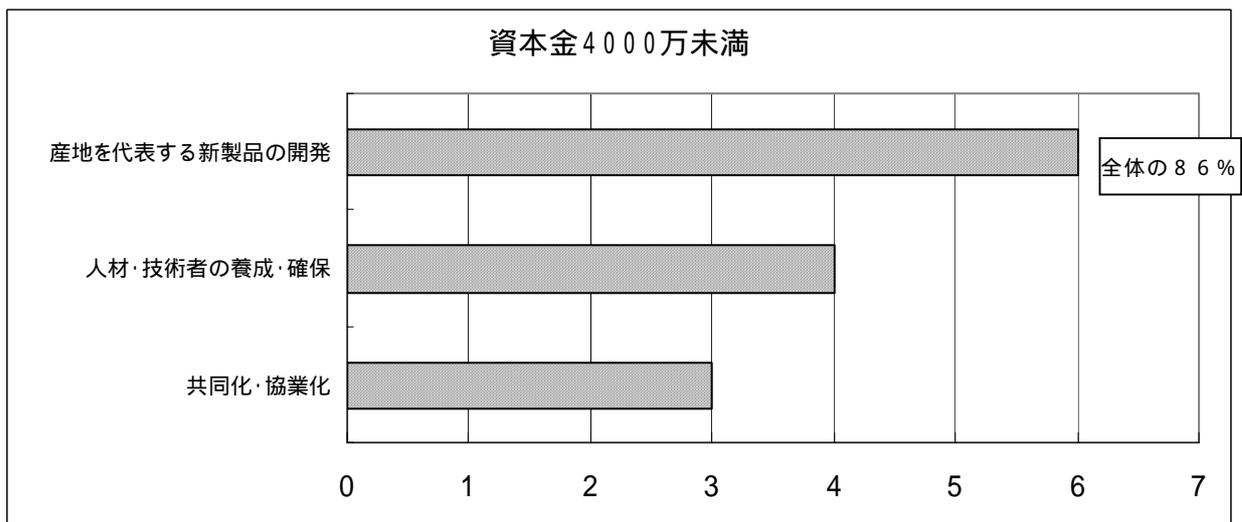
滋賀県の製薬企業の発展のために必要な取り組みとしては、『個々の企業の体質強化』と『産地を代表する新製品の開発』を47%の企業があげている。

規模別にみると、大規模企業が『個々の企業の体質強化』をトップにあげているのに対し、中小規模企業は『産地を代表する新製品の開発』をトップにあげ、やや優先項目に差異がみられる。

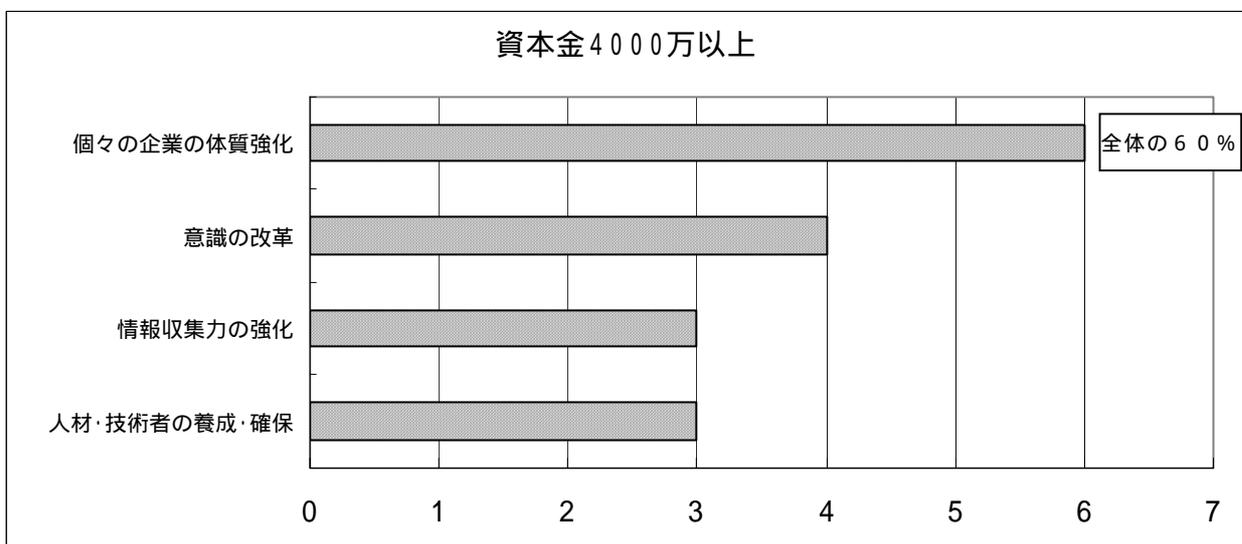
図表 7 - 1 . 滋賀県の製薬企業の発展のために必要な取り組み



図表 7 - 2 . 滋賀県の製薬企業の発展のために必要な取り組み（資本金 4000万円未満）



図表 7 - 3 . 滋賀県の製薬企業の発展のために必要な取り組み（資本金 4000万円以上）



滋賀県の製薬企業の発展のためには、どのような取り組みが必要かに対しては、『個々の企業の体質強化』と『産地を代表する新薬品の開発』がトップ（４７％）にあげられている。

これらに続いて『人材・技術者の養成・確保』『情報収集力の強化』が続いている。

前問（設問６．）で強みとして『関連企業が集積している』が高く評価されているが、発展のためには、『個々の企業の体質強化』による総和と考えているようであり、特に企業間連携等による集積のメリットの発揮を意味しているものではないようである。

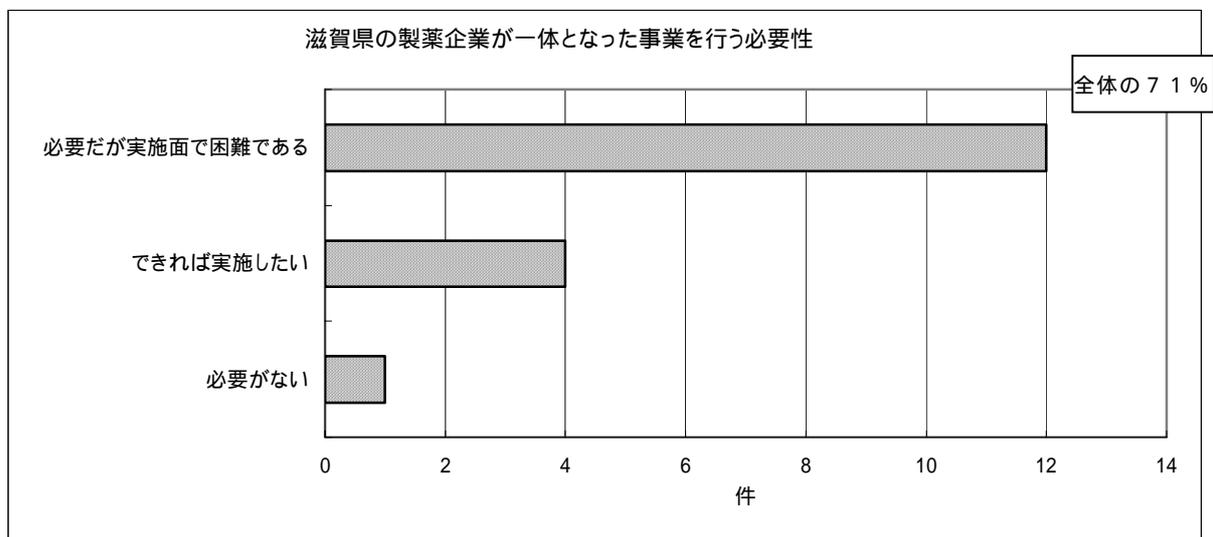
また、規模別にみると、中小規模企業の８６％が『産地を代表する新薬品の開発』をあげ、『共同化・協業化』を４３％の企業があげているのに対し、大規模企業では『個々の企業の体質強化』を６０％の企業が重要視しており、今後の取り組み方向についての意識の差がみられる。

８． 滋賀県の製薬企業が一体となって事業を行う必要性

要約：

滋賀県の製薬企業が一体となって事業を行う必要性については、必要性を認めながらも実施面で困難との認識が強い。

図表 8 - 1 . 滋賀県の製薬企業が一体となった事業を行う必要性



滋賀県の製薬企業が一体となった事業を行う必要性については、規模の差に関係なく『必要だが実施面で困難である』が 71％で圧倒している。

『必要がない』がわずか 1 社であり、一体となった事業を行う困難性を排除しつつ、できる事柄から着手していくことも重要であると考えられる。

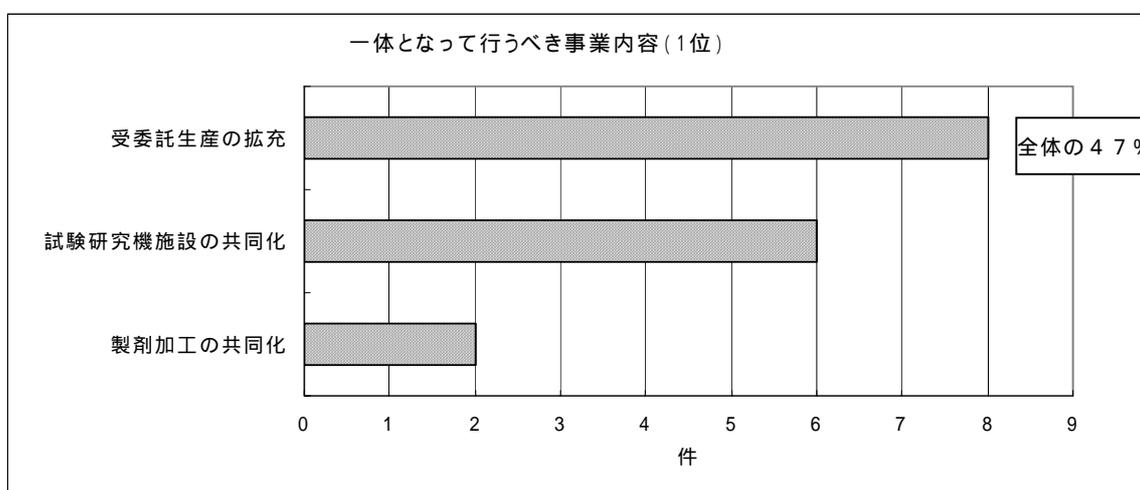
9. 一体となった事業のテーマ

要約：

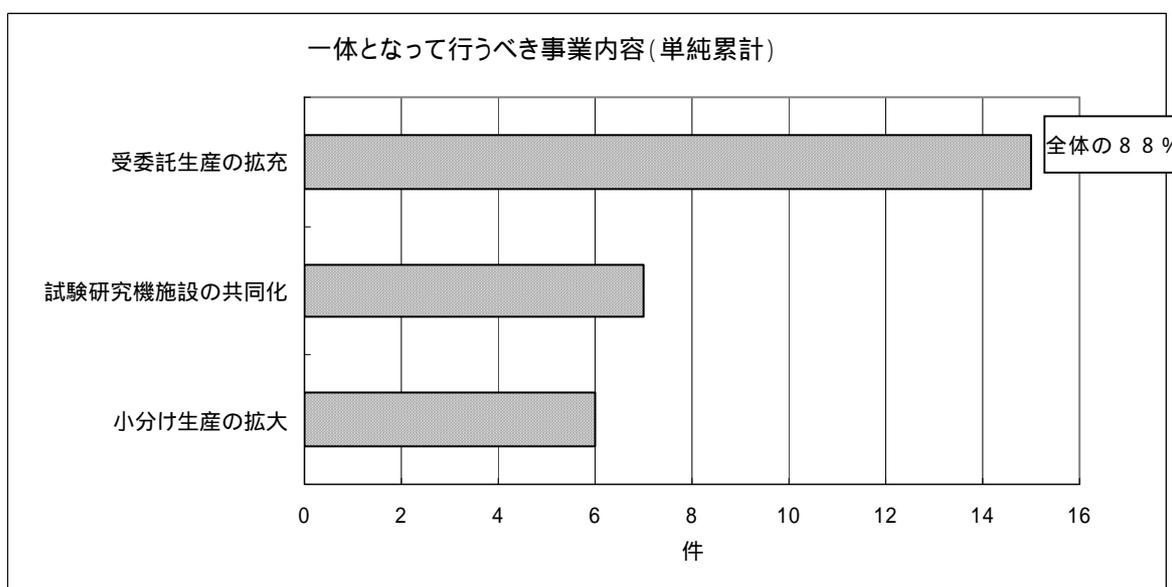
滋賀県の製薬企業が一体となって行うべき事業としては、『産地内での委受託生産の拡充』を全体の88%が支持しており、この事業を最優先事業と考える企業が47%を占めている。

『試験研究施設の共同化』を最優先事業とする企業も35%あるが、この項目を最優先とした企業以外は関心が薄いという状況である。

図表9-1. 一体となって行うべき事業内容（第1位に挙げた項目）



図表9-2. 一体となって行うべき事業内容（1位から3位までの総合）



下記の共同事業項目から、必要度の高いテーマとして、第1位にあげられた事業は『産地内での委受託生産の拡充』を47%の企業があげている。次いで『試験研究施設の共同化』を35%が支持している。

試験研究施設の共同化	製剤加工の共同化
産地内での委受託生産の拡充	小分け生産の拡大
資材等の共同購入	包装の規格統一と共同化
物流の共同化	

また、1位から3位のいずれかをあげた単純合計でみると、『産地内での委受託生産の拡充』を88%の企業があげている。実際、日野地区の企業を中心に、この数年の間に随分積極的に受託生産活動が展開されているようである。

『試験研究施設の共同化』を最重要事業とした企業が6社あったのに対し、単純累計でみると、7社しか支持しておらず、共同事業についての考え方にギャップもみられる。

また、『製剤加工の共同化』『小分け生産の拡大』『物流の共同化』『資材等の共同購入』『包装の規格統一と共同化』もあげられており、共同事業に対する意識にはかなりのばらつきが見られる結果となった。

ちなみに、この設問での実数は以下の通りである。

図表9 - 3 . 一体となって行うべき事業内容（実数）

		1位	2位	3位	合計
A	試験研究機施設の共同化	6		1	7
B	製剤加工の共同化	2	4		6
C	産地内での委受託生産の拡充	8	3	3	14
D	小分け生産の拡大		5	1	6
E	資材等の共同購入		2	1	3
F	包装の規格統一と共同化			3	3
G	物流の共同化			4	4
	合計	16	14	13	43

第3章 ヒアリング調査結果

対象企業の内、甲賀・日野地区の6社について、アンケート調査と併せて、ヒアリング調査を実施した。

ヒアリング項目は、

1. アンケート調査項目内容の詳細な確認
2. 経営管理全般に関する事柄
販売・技術・人材管理・生産・コストダウン策・共同化・協業化等
3. 平成14年度の中小企業連携組織支援事業の特化テーマである副資材の購買・物流の実態・購買組織・担当者数・課題と目標値・コスト査定方法・共通化および共同購入に対する考え等を中心に、経営者および資材購買担当者に対して行った。
4. 平成16年度の中小企業連携組織支援事業の特化テーマである「物流革新を切り口とした収益改善実践活動」（物流革新・物流の実態）について、物流担当部門に対して行った。

1. アンケート項目について

設問2の『貴社が抱えている問題点』は、設問3の『貴社の強み』と相反の関係になるはずであるが、一部の企業では、5つ以内の選択とあるので5つに絞ったが互いに相関関係があり、「場合によっては、すべての項目が該当しそうだ」というコメントもあり、切実な状態の企業もあると言える。中小企業連携組織支援事業の今回の特化テーマである副資材の購買の実態・物流の実態については、担当者から積極的な発言が数多くあった。

2. 経営管理全般に関する事柄

【売上高の増加が課題】

- ・技術面での高度化が進展しており、売上高を伸ばしていかなければ、開発費が捻出できない。
- ・顧客であるドラッグストアやOEMのメーカーからの値下げ要求が厳しい。
- ・新商品を1年早く出せば、それだけ高く売れ、それなりに稼げる。

【販売面】

- ・インターネットの普及により、商品開発等に関する情報収集が速まり強みとなっている。
- ・薬価基準の改正により製品単価の低下と利益率の低下が連動している。
- ・OEMが多くなると、売上高は増加しても、工場出荷価格ぎりぎりですることになり、利益はそう多くでない。

【人材確保】

- ・人材の養成・確保が必要で、科学・化学が分かるものが生産管理をリードしていかなけれ

ばならない。

- ・ 能力主義を展開しており、目標管理制度の導入を行い、部門目標・個人目標を設けている。
- ・ 技術力がなければ太刀打ちできない。自社で養成できなければ、自ずと中途採用で対応することになるが、甲賀の地がネック（地理的な不利）となっている。
- ・ 製薬も季節性がある。たとえば、夏は水物（ドリンク剤）、冬は風邪薬と波があり、ピークに対応するために製造人員を雇い入れている面もある。

【生産面】

- ・ 滋賀県の地場メーカーは、大手の下請けをするには、適正規模である。しかし、大手がつくらせたいと思うものに、うまくマッチングできるかが課題である。
- ・ 以前と比較して利益が出にくくなっている中で、自社の得意分野がどこか、又弱い分野はどこかを見極めて、得意分野に特化して利益を出していくことが必要である。
- ・ 多品種少量生産が得意である。

【コストダウン策】

- ・ コストダウンはあらゆる分野での永久のテーマである。
- ・ 技術力の向上は、品質の向上だけでなく、コストダウンにも繋がってくる。
- ・ コストダウン、技術力の向上により、自ずと取引先の新規開拓も可能となり、新商品の開発も可能になる。
- ・ ものづくりのコストダウンは、省力化機械の導入という設備投資が効果的である。
- ・ コストダウン策とは別に、リサイクルやPL法等のコストアップ要因の発生もある。

【共同化・協業化】

- ・ 共同化・協業化を模索しなければ、また、協業化によって製品化しなければ生き残れない。
- ・ 大企業は再編の真っ直中にあるが、地場メーカーも得意分野に特化していかなければならない。・ 規模の大きい企業ほど危機感を持っている。
- ・ 関連企業が集積しているが、あまり関係が親密ではない。
- ・ 大同団結できるものがあればよいと考えている。企業活動において企業群としてまとまって何かをしていこうという意識がなかった。しかし、スイッチOTCは非常にプラスになる取り組みである。
- ・ 営業でもバッティングしないところは、協力関係を築けるのではないか。
- ・ 分析も高度化していることから、1社での対応は難しく、試験施設も共同化したいが、なかなか難しい。
- ・ 各社同じ機器をいくつか持っており、産地内でだぶついているのではないか。
- ・ 今後の医薬品製造については、合併で行くのか、個別での委受託で行くのかのどちらかしかないであろう。要は、責任を持って製造することが本論である。

3. 平成14年度の中小企業連携組織支援事業（特定案件集中指導指導事業）の

「購買担当者のための実践的購買改善活動」

特化テーマ（資材購買・物流の実態）について

平成14年度の滋賀県中小企業団体中央会が事業主体となって上記の実践活動を通じて得られた資材購買・物流の実態について、下記に記載した。

【副資材の購入金額とコストダウン】

- ・ 各社とも副資材の購入金額が売上金額の10%以上を占めている。
- ・ 今までは、コストダウンよりも新製品の売り上げ確保が優先していた。
- ・ しかし、コストダウンの細かい話もしていかなければならない。

【物流面】

- ・ 湖南市甲西や甲賀市水口町などの国道一号線沿いに運送会社の物流センターがあり、時間的に午後3時には、自社の配送品をまとめておかなければならないのが問題点である。共同であれば持っていけるので、効率的に生産できると考える。
- ・ 従って、物流についても共同で取り組まなければならない。
- ・ 産地内での相互の取り引きもかなりあり、産地内物流も、そこそこある。
- ・ 平成17年の第二名神の開通に照準を合わせて、協同物流の具現化を研究する時期に来ている。

【購買組織・担当者数】

- ・ 各社の購買担当者数は、それぞれ1名～6名等であるが、複数の担当者を設置していても、ロット管理・包装・配送・事務等のルーチンワークやライン業務の業務量のウェイトも多く、購買の機能を発揮しきっていない面もある。
- ・ 購買部門を専門化していくことが必要であり、購買部門によるコスト査定など有利購買も必要であると考えている。
- ・ 営業部長を購買部長に異動させて、機能強化を図っている。
- ・ 購買部がなかったが平成12年3月から立ち上げた。
- ・ 技術者会等、産地内企業との技術面での情報交換はあるが、資材購買関係の情報交換は全くない。
- ・ コスト査定も含め他社がどのように購買業務を行っているか知りたい。
- ・ 資材購買の情報は産地内でほとんど共有化できていない。
- ・ 出せる情報・出せない情報の判断は難しいが、オープンにできる情報もあるはず。
- ・ 情報の収集は生き残っていくための重要な手段である。情報購買ということも真剣に考えていかないといけない。

【コスト査定】

- ・ 購買方針はものにもよるが平均して5%削減を目標に立てて進めている。(複数企業)
- ・ コスト査定は相見積りによっている。(複数の企業)
- ・ 再見積りの実施により、梱包用段ボール関係は6~7%コスト削減が実現できた。
- ・ 論理的コスト査定(P・C・S)の方法は必要と考える。情報やデータがあれば教えて頂きたい。

<主要副資材の購入仕様標準化の必要性> 出所：中小企業連携組織支援事業報告書

梱包用段ボール・個装箱・液剤用容器について、各社で使用されているものの寸法を相互に比較してみると、同一もしくはほぼ同一寸法のものが存在していることがわかる。

これらのものの購入仕様の標準化の必要性をメリット面から述べると、

各社間で標準化を検討する過程で、コスト差異があることが容易にわかる。

コスト差異を分析することにより、機会損失が明確になり、1社で行うよりはるかに大幅なコストダウンが可能になる。

寸法等の購入仕様を標準化することにより、

- a. 見かけの生産ロットサイズが拡大し、1社当たりになれば多数回小ロット発注が可能となり、在庫削減に寄与できる。
- b. 金型等が共用できるので重複投資が不要になり、コストの低減に寄与できる。
- c. 購入先での生産過程における段取り替えの回数・総段取工数を削減できるので、発注先・発注元双方にコストメリットを出すことができる。等が得られる。

将来的には、共同発注・共同輸送等の共同化・協業化への足掛かりとすることができる。

などがあげられる。

4.平成16年度の中小企業連携組織支援事業(特定案件集中指導指導事業)の特化テーマ

「物流革新を切り口とした収益改善実践活動」について

平成16年度の滋賀県中小企業団体中央会が事業主体となって上記の実践活動の内容について、下記に記載した。

第1会合(10/6)「物流改革の進め方に関する解説」

第2会合(10/20)「物流コスト算定マニュアル業種編」を活用して各社の物流費を分析

第3会合(11/17)「物流ABC準拠による物流コスト査定・効率化」による詳細分析

第4会合(12/9)「物流マップとノード・リンク図およびパレート分析の視覚化」

第5会合(1/19)“輸送費の低減”と“庫内作業工数の低減”を重点対象として

「課題抽出・課題一覧表・改善の方向付けと対策立案」

第6会合(2/16)「共同物流構築の構想案立案」「改善成果の測定」

「実行計画書の作成」以上が6回の会合の活動内容である。

第4章 甲賀・日野薬産地が対応すべき課題

一般薬または医家薬を製造する企業を対象としたアンケート調査およびヒアリング調査から、滋賀県の製薬企業の現状と今後克服しなければならない課題を抽出した。

【甲賀・日野薬産地企業の現状と課題】

アンケート集計およびヒアリング内容を検討した結果、甲賀・日野薬産地の製薬企業の現状と課題として、

製薬単価の伸び悩みなどによる売上高の低迷と収益性の低下

自社の強みを生かしえる営業戦略策定の必要性

コストダウン・生産性の向上の必要性

人材の確保・養成の必要性

委委託生産の拡充を含めた生産の合理化

新商品開発力の強化の必要性

共同事業の段階的推進

の7つを抽出した。

1. 製品単価の伸び低下などによる売上高の低迷と収益性の低下

平成10年はなかったが、平成7年～9年と3年連続で薬価基準の改定があったことをはじめ、ドラッグストアやボランタリーチェーンの本部からの値下げ要求も強く、OEM元のメーカーからの値下げ要求も非常に厳しいなど製品単価の伸び低下が著しい。

これに加えて、新規販路開拓難・受注量の不安定など売上不振と、売上高が伸びている企業でも利益率の低下を発生させている。

規制緩和等により大手が一般薬に参入してくると、市場そのものは広がるが、全体の中で競争が更に厳しくなると予想される。それに対応するためには、販売面での近代化・合理化の遅れの解消が喫緊の課題となっている。

2. 自社の強みを生かし得る経営戦略策定の必要性

自社の強みとして、『小ロットや短納期に対応できる』『良い取引先を持っている』『商品の品質がよい』『価格が手頃である』、などQ・C・Dに長けていることをあげており、また、『県内に関連業種が集積している』ことや『知名度が比較的高い』ことや、『企業規模が大手企業のOEM生産にマッチしている』など、自社および県内業界としての強みを多々有している。

このような強みを有していながら、最近3年間の売上高の推移が伸びている企業数3社、横這いの企業数7社、低下している企業数7社となっている。

また、売上高が伸びていても、売上高対営業利益率は18.4%～1.0%と収益性にバラツキ

があり、大部分の企業は6～7%以下の収益性であり、収益性が悪い。

自社の強みを収益の確保等に結びつけるために、売上高の伸びと売上高、営業利益率10%以上を確保し得る経営戦略の策定が必要である。

3．コストダウン・生産性の向上の必要性

今までは、コストダウンよりも新製品の売上げ確保が優先課題として、推進していた面が強いが、これからはコストダウンにも目を向けていかなければならない時期と考えられる。

言うまでもなく、収益は、企業活動を維持するだけでなく、新たな企業活動の源泉ともなりうるものであり、収益の確保が企業の安定性・成長性の源となる。この収益を確保する取組みがコストダウン活動であり、コストダウンは生産活動だけでなく販売・資材購買活動等あらゆる分野で取り組まなければならないテーマである。

企業の技術力の向上も、製品の品質向上に資するだけでなく、不良率の低減などの生産コストの削減にもつながってくる。

生産性の向上には、設備投資と人生産性の改善が効果的であり、一般的には、メーカーは減価償却費程度の設備投資を継続していかなければ設備の陳腐化によるコスト競争力の低下を招く可能性も十分考えられる。アンケート結果では、6社(35%)が『設備の老朽化』を上げており、5社(30%)が『設備上の生産能力不足』をそれぞれ上げている。重複回答が1社あるので、10社(60%)の企業が設備に関する課題を有している。

また、変動費のコストダウンには、購買機能の強化・充実が非常に有効であり、取り組み方によっては、費用等をあまり要することなく大きな効果を上げることが可能であるので、すぐにも取り組むべき分野である。

特に、主要副資材については、医薬品原料等に比べ同業者間でも比較的情報公開しやすい品目であると考えられるので、地場メーカーの購買担当者と積極的に交流し、お互いに購買技術の質的向上を図ることが必要である。

4．人材・技術者の確保・養成の必要性

従業員の高齢化を自社の抱えている問題としている企業も存在している。また、『人材の確保・人材の養成』を今後の経営重点項目としている企業もある。上述のアンケートの設問7の「滋賀県の製薬企業の発展に必要な取り組みは？」に対して、41%の企業がこの『人材の確保・人材の養成』を挙げている。

しかも、製品の安定生産のためには科学・化学が分かる人材が生産管理をリードしていく必要があり、売上の増加には新製品を開発する技術力をもった人材や高度な知識を持った販売員を確保していく必要がある。また、資材購買等のコストダウンを図っていくためには、高度な資材購

買の知識を持った人材が必要となってくることから、生産・販売・購買のあらゆる分野で、単なる人材の確保だけでなく、今まで以上に高度な人材の確保が必要となっている。

最近の雇用情勢等を勘案すると中途採用で対応できるケースもあるが、依然、甲賀地域の地理的条件が人材確保の壁となるケースもある。そのような中では、人材の養成により、必要な人材を確保していくことが重要になってくる。しかし、自社だけでは情報・経営資源が限られ、養成しにくい面もあることから技術分野だけでなく販売・資材購買・総務分野等の企業活動全般にわたって、協同組合やグループによる講習会の開催等により、集積のメリットを十分に生かしながら人材の養成を行うことも必要となる。

< 資材購買・物流担当者の質的向上 >

各社の購買担当者数は、1名～6名等であるが、複数の担当者を設置していても、ロット管理・包装・配送・事務等のルーチンワークやライン業務の業務量のウェイトも高く、購買の機能を発揮しきっていない面もある。

変動費を効果的に低減していくためには、購買部門や物流部門を専門化していくことが必要であり、購買部門によるコスト査定など有利購買の確立が必要である。

しかし、各社が少人数でやりにくい面は、企業グループによる共同作業により補完することも考えるべきである。

5. 委受託生産の拡大を含めた生産の合理化 産地としての生産戦略

『設備の老朽化』『設備上の生産能力の不足』を自社の抱えている問題点として上げている企業が、3社に1社の割合で存在している。

その反面、『新鋭設備を持っている』のを自社の強みとしている企業が、同一割合で存在している。このように、生産の合理化のための設備投資には二極化現象がみられる。

生産性の向上・生産の合理化のためには設備投資が効果的であるが、設備投資により新鋭設備を持つことによって、自社の生産面での強みとなる反面、総資本回転率が半分以下に落ちるケースも見られ、効率的な経営という面からは弱みにもつながる。

このことから、設備投資による1企業のみでの生産の合理化には、自ずと限界があるとも言える。

滋賀県内の地場メーカーは、以前と比べて利益が出にくくなっていることから考えると、自社の得意分野と弱い分野を見極め、製品を特化していくことが必要であり、小分け生産や、委受託生産の拡大を含めた企業間連携・グループでの広義の生産の合理化も必要である。

ここ数年前から、日野地区の企業を中心に一部の企業で、委受託生産を開始しているが、産地全体に渡る受委託生産の積極的な展開が望まれる。

6．新商品開発力の強化の必要性

売上高増大策・収益性向上のためには、新商品の市場投入が最も有効な手段と考えられる。また、この場合も1年早く売り出せば、それだけ有利な価格で売れ、収益を確保することができる。

このためには、新商品開発力の強化が必要である。技術力の向上・開発リードタイムの短縮もさることながら、開発費用の抑制も経営面から必要であるが、試験研究施設や分析内容も高度化しており、1企業での対応は難しい面もある。生き残るためには、効率的に新製品開発ができる体制づくり（例えば、共同化・協業化して製品化していくこと）も必要と考えられる。

7．共同事業の段階的推進

上述した、『2．経営戦略の策定』や『3．コストダウン・生産性の向上』『5．生産の合理化』『6．新商品開発力の強化』は、当然個別企業ベースで取り組む課題であるが、各社の経営戦略を明確化した上で、企業間連携やグループによる協業化・共同化等による効率的な実施方法を検討していかなければならず、中長期的な取り組みになっていくはずである。

しかも、アンケート調査およびヒアリング調査の中で、現在のところ企業間連携等による集積のメリットがあまり発揮できていない現状が浮き彫りになり、すぐに共同化した取り組みができる可能性は少ないと思われる。

そうしたことから、現段階では、『まず共同化有りき』ということではなく、第一ステップとして当事者・業界の意識改革を図り、『企業グループとして共同作業をしてこんなメリットがある』ということ認識する、土壌の醸成的な基盤づくりから入っていく必要があると考える。

そこで、平成14年度に実施した『中小企業連携組織支援事業』では、短期的に即効性があり、かつ、共同作業がやり易いと考えられる『企業グループによる副資材の購入コストの適正査定による収益改善に向けた取り組み』を具体的展開した。

平成16年度に実施している『中小企業連携組織支援事業』では、売上高の増加率以上の増加率を示している物流コストの低減を目的に『物流革新を切り口にした収益改善に向けた取り組み』を具体的に実践している。

これは、前述のように、薬価改訂の進展、OEM元からのコストダウンの要請などにより出荷単価が年々低下傾向にある中で、売上高の増加率以上に取扱い物量が増加しており、結果として、売上高対物流費用比率が増加していることを物語っている。

この事業では、各参画企業の物流コストを調査し・パレート分析した結果、輸配送コスト、構内物流コストの占有率が高かったので、運び方の改善と運賃の算定による運賃のコストダウンの推進、庫内作業の内、特に、ピッキング作業・入集荷作業の改善を重点的に実践している。次の段階では、『産地における物流の共同化』などを共同事業のテーマとして推進して行くことにしている。（第3章・4項『中小企業連携組織支援事業』参照）

最終的には、『産地内での委受託生産の拡充』や『試験研究施設の共同化』等々へと段階的に推進していくことが望まれる。

地場メーカーにおいて、売上不振・受注量の不安定という厳しい経営環境にあるが、個別企業の収益改善のためと産地の活性化のためには、関連企業と連携を強めて、共同化・協業化への展開の取組みなどが重要となってくる。

共同化・協業化のテーマの候補としては、

(1) 設備投資の重複投資が削減できるものとして、

「試験研究施設の共同化」が

(2) 生産の合理化・生産性の向上が図れるものとして、

「製剤加工の共同化」「産地内での委受託生産の拡充」「小分け生産の拡大」

(3) 購買コストの低減や 資材在庫の圧縮が図れるものとして、

「資材等の共同購入」「包装の規格統一と共同化」が

(4) 物流コストの低減や物流リードタイムの短縮が図れるものとして

「物流の共同化」などが挙げられる。

個別企業の努力が不可欠ではあるが、個別企業での対応が困難なテーマもあるので、組織力を活かして、情報を収集し、収益改善に寄与できる組織活動を行っていくことが非常に有効である。

現在までは、関連企業が集積していても、情報交換等は必ずしも密でない面がうかがえたが、経営者の考え次第でいろんな展開方策が可能となるであろうし、大同団結できるものもあると思われる。

第5章 甲賀・日野薬産地の地場産業活性化に向けて 課題克服の方向性

甲賀・日野薬産地がより、活性化していくための6つの方向性を提言したい、以下にこれらについて述べる。

【甲賀・日野薬産地企業の課題克服の方向性】

高度知識集約に向けて 県内立地大学に薬学部の開設を
医薬品製造技術レベルの更なる向上に向けて GMP基準・規制強化を
FDA・これからの薬事法 平成17年4月まで 衆知期間
売上高の12～15%の研究投資を
共同化事業の具体的テーマの加速推進
生産の集約・OEMの推進と新規分野への進出 生産・商品戦略の再構築

1. 高度知識集約に向けて 県内立地大学に薬学部の開設を

滋賀県内には近年、大学の移転・新設が相次ぎ、この15年で、学生数は約5倍にまで増加している。平成15年の4月にはさらに四年制大学が3大学新設された。

それぞれの大学では県内の企業や自治体との連携による共同研究やベンチャービジネスの育成など、様々な取り組みを活発に行っているほか、多くの若者が滋賀県内で学び、生活することで、街が活性化するという波及効果もある。

今や県内の大学は経済的にも文化的にも、滋賀のポテンシャルの向上させる上で欠かせない存在になってきているが、県内の製薬企業にとって、直接的にあるいは間接的に寄与が期待できる薬学部が存在しないのが残念である。

<他県の例、特に、富山県について>

富山県は古き時代より薬の故郷として有名であった。この山紫水明の富山の地に、明治26年、富山医科薬科大学の起源である共立富山薬学校が創立され、既に100年以上が経過している。

以後、何回かの組織及び名称の変遷の後、薬学部、和漢薬研究所を含めた薬学系の教育研究部門が富山大学より分離され、そこに医学部が創設されて富山医科薬科大学が誕生した。

本年で32年を迎える。その間、医学部に4年制看護学科が併設され、医療の根幹をなす医学、薬学、看護学が一体となった教育、研究、医療機関として、この大学は新たな展望と使命を担うこととなった。医学と薬学が一つの組織の下に有機的に統合され、さらに、東西の医薬が融合されているというのが、他の大学に見られないこの大学独自の大きな特色である。具体的な組織・機関としては、和漢薬研究所・付属病院・付属図書館・生命科学実験センター・薬学研究資料館・和漢薬研究所付属薬効解析センター・附属薬用植物などを有している。

滋賀県においても、薬科大学の新設までを望まなくとも、せめて既存の大学に薬学部の併設が望まれところである。第一の候補としては、「滋賀医科大学」に 薬学部の併設が望まれる。

第二の候補としては、「滋賀県立大学」に 薬学部の併設が望まれる。

「滋賀県立大学」は、関連分野として、既に「看護短期大学部・看護学科」が併設されており、また、平成15年度には、「人間看護学部」が開設された。など、馴染みやすい環境下にある。

この「人間看護学部」では、“人が人として生きることを支える看護の在り方を探求し、人間と向き合い、人間との深い関わりの中で看護をとらえ、実践に結びつけることを狙う”と聞いている。第三の候補としては、「立命館大学」や「龍谷大学」など、ともに「理工学部」を有している私立大学に「薬学部」の併設が望まれる。

これらの望みは、ここ数年来話題となっている「県財政の緊迫」或いは「少子化などに起因する学校経営の課題」などを深く考慮した上のことではない。しかしながら「薬学部の併設」は、「薬科大学の新設」や「新規大学の新設」に比べれば遠に割安に実現出来るものとする。

但し、薬学部と密接な関係に有る薬剤師の需給に関しては、吟味しておきたい。2001年8月29日の日本薬剤師会と日本病院薬剤師会からの文部科学省高等教育局への「薬学部の入学定員に関する要望書」や2001年12月14日の厚生労働省統計情報部の調査内容の概要は、次の通りである。

医薬分業の進展などから地域によっては薬剤師の確保が困難な状況にあるとの現状を認めながらも、厚生労働省が実施した薬剤師需給に関する調査で「医薬分業が70%程度に達した時点、即ち遅くとも10年ほどでその需要は止まり、その後は薬剤師の深刻な過剰時代に入っていく」とされた結果を引用して、現在でも 恐らく25万人以上の薬剤師が存在し、絶対数としては需要に足る人数で、未就業薬剤師の掘り起こしが、薬剤師不足対策には有効との認識を示し、両会は「各地域においてその努力を続けている」と解説し、「今、大学の入学定員を増やしたところで薬剤師として活躍出来るのは4年以上後のこと」であり、今日の状況の解決にはならないとしている。

なお、2001年12月14日付の厚生労働省統計情報部の「2000年の医師・歯科医師・薬剤師 調査」の結果では、「医薬分業の進展を背景にした薬局薬剤師の増加が目立ち、10年前の約2倍にあたる9万4760人にまで増えた。逆に病院や診療所に勤務する薬剤師数は、初の前回比マイナスに転じた。」としている。(Japan Medicine、17日)

しかしながら、これは 全国の総数や 平均値であって、人口増加率の高い滋賀県で一律的に考慮しなければ、ならない内容とは考え難い。また、薬学部は、単に薬剤師の養成機関の機能のみではなく、薬学分野の研究を極める機能をなうものとする。

< 「質の高い薬剤師を養成するため」2006年に薬学部の修業年限6年制始動 >

今の高校2年生が大学に進学する2006年春から、薬学部の修業年限が6年になる。患者の立場で薬をチェックできる質の高い薬剤師を養成するためであり、実務実習を重視するなど教育の中身も抜本的に変わる。大学はもちろん、実習生を受け入れる医療現場でも急ピッチで準備が進んでいるが、実務に精通した指導者をどう確保するかなど課題も山積している。

新課程の実務実習は4年後期にあり、6年制の1期生がこの実習に出るのは5年先となる。

実習生の受け入れ先不足を心配する声もある。厚生労働省によると、実習生を受け入れている病院は全国で1,700、薬局は5,000となっている。

実習期間は、現在の4年制では2週間～1ヶ月が、6年制では約5ヶ月になる。中身も実践的になり、受入側の負担が増すことになる。実習生を受け入れてくれる「病院、薬局を確保できるのか」と、大学側は戦々恐々としている。

< 薬学部、薬科大学の新設ラッシュ >

長い間、薬学部のある大学、薬科大学は国公立あわせて計46大学であった。

それが2003年に2大学、2004年は8大学が新設され、さらに2005年には6大学が、2006年以降も5大学が薬学部を新設する予定である。21大学が薬学部を新設することによって46大学が67大学と1.46倍になる。かつて卒業生は約8千人/年程度であったが、将来は1万3千人/年に膨らむ見込みである。

< 2005年4月に同志社女子大学が薬学部を開設 >

滋賀県に隣接する京都府の京田辺市の同志社女子大学は、2005年4月に薬学部を開設する。

同志社女子大学の森田潤司学長は「既存の大学と激しい競争になるのは覚悟している」と語っている。オール同志社で初の医療系学部であるが、滋賀県立成人病センターや慶応病院などから一線の病院薬剤師と医師を、京都薬科大学と大阪大学などから基礎薬学の研究者招いた。

出所：朝日新聞2004年12月20日P2から抜粋

前述のアンケート結果でも、「滋賀県の製薬企業の発展のためには、どのような取り組みが必要か」の設問に対しては、11企業の内、9企業が『人材・技術者の養成・確保』（82%）を挙げており、『個々の企業の体質強化』を8企業（73%）が挙げている。

滋賀県の製薬企業の発展のための要素の一つである“人材の養成・確保”と“産学連携による共同研究・開発の推進”の観点からも、是非、県内の大学の何れかに「薬学部」を併設願いたいものである。

2. 医薬品製造技術レベルの更なる向上に向けて **GMP基準・規制強化を**

規制緩和の潮流の中にあつて 甲賀・日野薬産地の製薬企業は、GMP・GVP・GQP基準や諸規制の強化をむしろ歓迎する姿勢が肝要と考える。これらの技術的障壁を次々に医薬品製造技術レベルが向上して、グローバル市場で打ち勝てる技術競争力を身に付けることである。

3. FDA・これからの薬事法 平成17年4月まで 衆知期間

新しい内閣編成に伴い、製薬環境の好転を期待しているがまだその傾向は見えてこない。

薬は生命関連製品であるから、安全性が求められるのは当たり前のことではあるが、GMP基準の完全履行は膨大な経費がかかり生産額に比してコスト原価高は避けられず、販売量が計画を下回ると不採算品目になる傾向が顕著にでてくる。

FDA・GMP基準・規制緩和・規制強化・薬事法等々の急激な環境の変化を受動的被害的に捉えず、新規参入の防護壁・自由競争に関する篩位に考えて、能動的対応とプラス思考による取り組み姿勢が必要と考える。

4. 売上高の12～15%の研究投資を

【図表-5】「主要製薬大手11社合計のR&D投資」に示すように大手は、売上高の14%もの研究投資を毎年行っている。製薬企業は、規模の大小を問わず研究投資が重要である。この原資を捻出するためにも実践的コストダウン活動が重要である。

5. 共同化事業の具体的テーマの加速推進

アンケート結果でも、「滋賀県の製薬企業一体となって事業を行う必要度の高いテーマとして、『産地内での委受託生産の拡充』を14企業(82%)が挙げており、『試験研究施設の共同化』を7企業(41%)が挙げている。

必要度の高いテーマの第2位・第3位は、各企業によってまちまちである。

『小分け生産の拡大』に対しては6社(35%)が、『資材等の共同購入・包装の規格統一と共同化』に対しては6社(35%)が、『物流の共同化』に対しては4企業(24%)が、これらを第2位・第3位に挙げている。

(1) 共同物流の段階的实施

甲賀・日野薬産地で共同化事業として、効果性が高い“共同物流”を先ず、3社～5社位の構成で順次、検討・実施に移して行くことを提言したい。

(2) 試験分析の請負制度の充実

『試験研究施設の共同化』と併せて『試験分析の請負制度の充実』を図ることにより産地内の重複投資をさけて、産地内企業群の総資本の効率的活用を図ることが望まれる。

6. 生産の集約・OEMの推進と新規分野への進出 生産・商品戦略の再構築

アンケートでも『産地内での委受託生産の拡充』を5企業(45%)が挙げている。『製剤加工の共同化』『小分け生産の拡大』をあげている企業が第3位まで含めて3企業(27%)が挙げている。

製薬メーカーの生産性の向上を図るための有効手段として、委受託生産(生産の集約)による生産効率の向上と、OEM生産の拡大による工場の操業度の向上が望まれる。

また、甲賀・日野薬産地の製薬メーカーが生産している製品を医薬品の大分類で見ると2~3社が医療用(医科向け)医薬品を製造しているほかは、一般薬及び配置薬の製造を行っている。

今後、新薬の開発等で売上額の増大やOEM生産による生産額の向上を狙うには、次の図表に示される構成率が88%の医療用医薬品分野へ進出することが有望である。

【図表 - 21】医薬品生産額の推移(大分類) 次々頁参照

7. 課題克服の方向性の総括

県内の製薬企業を取り巻く状況は、薬価基準の改訂や大衆薬の規制緩和等大きく変化する外部環境の中で、既存取引ルート崩壊や大手メーカーの寡占により、地場医薬品製造企業は収益性の低下に苦しみ非常に厳しい状況にある。

このような傾向が今後常態化するようであれば、全製造工程を持っている企業は重荷となることが予想され、各企業は企業間連携によるアウトソーシングや共同事業による収益改善の取り組みを真剣に検討する時期にきている。

産地を取り巻く厳しい経営環境の中で、製薬企業が経営の安定化を図っていくためには、外部資源の活用等により収益性の向上を図り、なおかつ新製品を開発していく体制を整備していく必要があるが、その取り組みにあたっては、産地内での連携を強化し、集積としてのメリットを出しながら取り組んでいくことが効果的と考えられる。

今回の調査研究事業は、企業収益の向上を目指すためには、どのように企業間の連携を行い、どのような取り組みを講じていくべきかを提案し、県内の製薬企業の収益改善と、将来に向けての健全な発展を促すことを目的に実施した。

以上

【図表 - 2 1】 医薬品生産額の推移（大分類別）

暦年	総合計			医療用医薬品			一般用医薬品			配置用家庭薬		
	金額	伸率	構成比	金額	伸率	構成比	金額	伸率	構成比	金額	伸率	構成比
	百万円	%	%	百万円	%	%	百万円	%	%	百万円	%	%
2年	5,595,435	1.7	100.0	4,720,333	0.9	84.4	817,577	6.3	14.6	57,525	0.9	1.0
3年	5,697,244	1.8	100.0	4,812,216	1.9	84.5	825,824	1.0	14.5	59,203	2.9	1.0
4年	5,574,220	-2.2	100.0	4,680,204	-2.7	84.0	833,451	0.9	15.0	60,566	2.3	1.1
5年	5,695,068	2.2	100.0	4,819,341	3.0	84.6	815,764	-2.1	14.3	59,962	-1.0	1.1
6年	5,750,322	1.0	100.0	4,881,157	1.3	84.9	808,677	-0.9	14.1	60,489	0.9	1.1
7年	6,168,062	7.3	100.0	5,243,575	7.4	85.0	858,228	6.1	13.9	66,259	9.5	1.1
8年	6,100,046	-1.1	100.0	5,156,439	-1.7	84.5	877,822	2.3	14.4	65,785	-0.7	1.1
9年	6,147,833	0.8	100.0	5,187,140	0.6	84.4	892,147	1.6	14.5	68,545	4.2	1.1
10年	5,842,096	-5.0	100.0	4,936,520	-4.8	84.5	839,150	-5.9	14.4	66,426	-3.1	1.1
11年	6,290,023	7.7	100.0	5,438,173	10.2	86.5	793,026	-5.5	12.6	58,824	-11.4	0.9
12年	6,182,631	-1.7	100.0	5,376,330	-1.1	87.0	752,175	-5.2	12.2	54,126	-8.0	0.9
13年	6,504,318	5.5	100.0	5,728,874	6.6	88.1	721,401	-4.1	11.0	54,042	-0.2	0.8

出所：厚生労働省医政局「薬事工業生産動態統計」

おわりに

本調査・研究事業は、社団法人 中小企業診断協会 滋賀県支部会員の3人の診断士で構成する「滋賀県内地場製薬企業調査研究委員会」（次ページ参照）で進めました。

アンケート回収率が81%予想以上に良かったことが、本調査・研究事業の励みとなりました。これは、滋賀県製薬工業協同組合殿の結束力の強さの表れの一つでもあり、組合構成員企業殿の積極性の表れでもあり、また、同協同組合の事務局殿のご協力の賜と感謝致す次第です。

製薬業界では、国際競争の激化・国内競争の激化と経営統合の進展・薬価改訂などの経済環境の激変に加えて、国内的には平成17年改訂薬事法対応や国際的にはFDA対応など制度・規制に対処する必要性など課題を多く抱えているのが実態です。

こうした中において、研究開発費の投資額が今後の製薬企業の成長を左右する構造に至っています。これらを背景に、滋賀県地場製薬企業は、ニッチャー企業として活路を見出すか、あるいはフォロワー企業として地位を後退させるかの二者択一を迫られる状況下にあるとも言えます。

勝ち残り戦略のキーワードは、協業化と共同化であることは間違いないと考える次第です。

滋賀県地場製薬企業の強みは、行政等との推進体制が強固であること、関連業種が集積していることです。今回の「提案」では、協業化・協同化について、身近な副資材の標準化や共同購入、さらに、協同物流の実現など、あるべき方向性・方策を提案しています。

従って、各企業・協同組合は、現在共同化できるもの、将来共同化できるもの・したいもの、各企業が独自に探求すべきもの、を峻別して最大公約数的事柄を共有することからはじめるべきであると考えます。

但し、「最大公約数的事柄を共有すること」と言っても、択一的な事柄とは言えない面の配慮も重要と考えます。例えば、薬産地企業全体では、平成10年に202億円の生産額が、年々増加の一途を辿り、平成15年には、280億円に達しており、極めて、順調と言えますが、DI調査結果では、「売上高の低下 不況」となっており、今回のアンケート調査結果では、数社が売上高を伸ばしているが、小規模企業を中心に多くの企業が「売上高の不振」に苦慮しています。アンケートの回答内容も、企業規模に関連して、二極化がうかがい知れます。

このようなことから、今後の協同組合の運営や行政などからの支援策も上述した二極化現象に対応させたキメの細かさが必要かも知れません。

最後に、本報告書が、中小企業経営者の方に少しでもお役に立てれば幸いです。

また、中小企業のコンサルティングを行う中小企業診断士の皆様にとりまして、企業体質改善と経営革新の支援の方向性を探る上で少しでもお役に立つことを希望致します。

以上

[滋賀県支部 滋賀県内地場製薬企業調査研究委員 名簿] < 調査・研究班の編成 >

北村 和一 [北村技術士事務所 代表 : 中小企業診断士 / 技術士 (経営工学部門)]

専門分野 : 物の買い方、造り方、運び方の改善 ; 知的財産の買い方、造り方、売り方の支援

自己 P R : 購買・生産・物流の改善を通じて、企業組織体の収益改善と財務体質の改善を支援 ;

特許流通や技術移転のアドバイザーとして、工業所有権の有効の活用による売上高増大・原価低減などを通じて収益改善支援をさせていただきます。

特異分野として、中国語可 (中華民国 行政院僑務委員会立 中華函授学校 結業)

田村 正 [彦根マネジメント研究所 代表 : 中小企業診断士 / I S O 審査員補]

専門分野 : I S O 9 0 0 1 構築、労務管理、経営計画、創業支援

自己 P R : 大企業のまねではなく、現在の経営資源に見合った現実的な経営革新をご提案します。

特に、経営上のメリットを追求した品質マネジメントシステムの構築、簡素な能力主義賃金制度、長期経営計画の策定とそのアクションプランの構築等の支援をさせていただきます。

松田 智之 [松田経営診断事務所 代表 : 中小企業診断士 / 高年齢者雇用アドバイザー]

専門分野 : 人事諸制度構築、経営組織活性化、高年齢者継続雇用推進

自己 P R : 企業の成長段階や経営課題に応じた中小企業の組織活性化、とりわけ、人と組織の

新たな関係を追求することによる人的資源の活力向上を通じて、円滑な経営革新達成をお手伝いさせていただきます。

< 調査日程 >

平成 1 6 年 1 0 月 1 日 調査事前打ち合わせ

平成 1 6 年 1 1 月 1 7 日 調査連携推進会議 (大津市)

平成 1 6 年 1 1 月 1 8 日 アンケート配布

平成 1 6 年 1 1 月 3 0 日 アンケート回収

平成 1 6 年 1 2 月 1 日 ヒアリング内容検討会議

平成 1 6 年 1 2 月 3 日 ヒアリング調査

< 調査協力機関 >

滋賀県製薬工業協同組合

滋賀県健康福祉部医務薬務課

滋賀県商工労働部新産業振興課

滋賀県中小企業団体中央会指導課

参考資料

滋賀県地場製薬企業各位

社団法人 中小企業診断協会滋賀県支部

支部長 山本 善通

滋賀県の地場製薬企業の活性化に関するアンケートのお願い

この調査は 滋賀県の地場医薬品製造業の現状や実態を把握するとともに 活性化の取組み方策を提言することなどを通じて 中小企業診断士の研鑽を目的に 社団法人中小企業診断協会本部の予算で滋賀県支部の3名の診断士の「支部に於ける調査研究事業」として実施するものです。

ご回答いただきました内容につきましては、部外秘扱いとして 目的外に用いることは決してありませんので ありのままをご記入下さいますようお願い申し上げます。

なお 本調査票のご回答は 平成16年11月30日(火)までに返信をお願い致します。

(1)企業名:

代表者名:

資本金: 万円 従業員数:正社員 名、臨時・パート 名

ご回答者ご芳名: (所属部署:)

報告書送付先ご芳名: (所属部署:)

(2)貴社の抱えている問題点は何ですか(5つ以内選択)

- | | |
|-------------------------|-----------------|
| 1. 受注減少 | 2. 受注量不安定 |
| 3. 設備の老朽化 | 4. 納期の対応 |
| 5. 在庫増加 | 6. 新薬開発の遅れ |
| 7. 品質問題・クレームの発生 | 8. 外注・協力工場の不足 |
| 9. 従業員の過不足 | 10. 設備上の生産能力の不足 |
| 11. パッケージ・容器等副資材の調達難・高騰 | 12. 物流コストの上昇 |
| 13. 資金繰りの悪化 | 14. 売上不振 |
| 15. 製品単価の伸び低下 | 16. 利益率の低下 |
| 17. 新規販路開拓難 | 18. 従業員の高齢化 |
| 19. 後継者難 | 20. 情報の不足 |
| 21. PRの不足 | 22. その他 |

ご回答 < > < > < > < > < >

(3) 貴社の強みは何ですか (5 つ以内選択)

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| 1 . 商品の品質がよい | 2 . 短納期に対応できる |
| 3 . 小ロットに対応できる | 4 . 低コスト生産ができる |
| 5 . 高収益体質である | 6 . 特殊な技術を持っている |
| 7 . 商品開発力 (能力・スピード) がある | 8 . 技術力が高い |
| 9 . 良い取引先を持っている | 1 0 . 経営管理に優れている |
| 1 1 . 資金調達力がある | 1 2 . 営業力がある |
| 1 3 . 新鋭設備を持っている | 1 4 . 人材力がある |
| 1 5 . 情報収集力がある | 1 6 . 物流システムが構築されている |
| 1 7 . その他 (具体的に : |) |

ご回答 < > < > < > < > < >

(4) 貴社の今後の経営重点項目は何ですか (5 つ以内選択)

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1 . 特定取引先の依存度を高める | 2 . 取引先の新規開拓 |
| 3 . 販売部門の拡充 | 4 . 新製品開発 |
| 5 . 調達・購買部門の拡充 | 6 . 生産の合理化・生産性の向上 |
| 7 . 設備の近代化 | 8 . 協業化を図る (受委託生産) |
| 9 . 人材確保・人材育成 | 1 0 . 物流システムの向上 |
| 1 1 . 品質改善 | 1 2 . 技術力向上 |
| 1 3 . P R 活動 | 1 4 . 情報収集・処理 |
| 1 5 . コストダウン | 1 6 . 資本の充実・財務体質の改善 |
| 1 7 . 外注先の強化 | 1 8 . 棚卸資産の圧縮 |
| 1 9 . その他 (具体的に : |) |

ご回答 < > < > < > < > < >

(5) 滋賀県の製薬企業の抱える問題点は何ですか (5 つ以内選択)

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| 1 . 受注量の減少 | 2 . 技術力の不足 |
| 3 . 製品開発力の不足 | 4 . P R の不足 |
| 5 . 原材料の価格上昇・入手難 | 6 . 情報の不足 |
| 7 . 設備の近代化・合理化の遅れ | 8 . 販売面の近代化、合理化の遅れ |
| 9 . 県内製薬企業との競合 | 1 0 . 県内製薬企業との連携・共同化の不足 |
| 1 1 . その他 (具体的に : |) |

ご回答 < > < > < > < > < >

(6) 滋賀県の製薬企業の強みは何ですか (3 つ以内選択)

- | | |
|------------------|------------------|
| 1 . 知名度が高い | 2 . 価格が手頃 |
| 3 . 品質・薬効がよい | 4 . 技術力が高い |
| 5 . 関連業種が集積している | 6 . 行政等との推進体制が強固 |
| 7 . 組合活動が活発 | 8 . 各経営者の経営意識が高い |
| 9 . その他 (具体的に : |) |

ご回答 < > < > < >

(7) 滋賀県の製薬企業の発展のためには、どのような取組みが必要ですか (3 つ以内選択)

- | | |
|------------------|-------------------|
| 1 . 積極的な宣伝活動 | 2 . 産地を代表する新製品の開発 |
| 3 . 人材・技術者の養成・確保 | 4 . 個々の企業の体質強化 |
| 5 . 組合活動の強化 | 6 . 異業種との交流 |
| 7 . 共同化・協業化 | 8 . 意識の改革 |
| 9 . 情報収集力の強化 | 10 . 新分野の進出 |
| 11 . 産地イメージの向上 | 12 . その他 (具体的に : |

)

ご回答 < > < > < >

(8) 合理化を図るために、薬事法等の規制に抵触しなければ事業の一部を共同化することが考えられます。そこで、以下の設問についてお答えください

滋賀県の製薬企業が一体となった事業を行う必要性。(1 つのみ選択)

- | | |
|---------------|-------------------|
| 1 . できれば実施したい | 2 . 必要だが実施面で困難である |
| 3 . 必要がない | 4 . その他 (具体的に : |

)

ご回答 < >

(9) 上記 (8) で 3 以外の場合、必要度の高い順に第 3 位まで括弧内に記入してください

- | | |
|-------------------|-----------------|
| A . 試験研究施設の共同化 | B . 製剤加工の共同化 |
| C . 産地内での委受託生産の拡充 | D . 小分け生産の拡大 |
| E . 資材等の共同購入 | F . 包装の規格統一と共同化 |
| G . 物流の共同化 | |

ご回答 第 1 位 < > 第 2 位 < > 第 3 位 < >

お忙しいところ、ご協力ありがとうございました。

後日 (平成 17 年 3 月ごろ) に本調査事業の報告書を送付させていただきます。

本アンケートの依頼元 : 社団法人 中小企業診断協会滋賀県支部 支部長 山本 善通

<滋賀県の地場製薬企業の活性化に関するアンケートの集計>

(1) マトリックス集計

本文の「第2章 アンケート調査結果」の記述は、“全体の傾向・大勢把握”と“要約”に重点をおいて、見やすさを考慮したものである。下記に、原資データを記載して個別企業ごとの相関・特性ならびに少数の意向を知る資料として供したい。

(2) 貴社の抱えている問題点は何ですか(5つ以内選択) 個別企業の抱える問題点

回答	回答元	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1. 受注減少																			9
2. 受注量不安定																			3
3. 設備の老朽化																			6
4. 納期の対応																			2
5. 在庫増加																			5
6. 新薬開発の遅れ																			4
7. 品質問題クレーム発生																			1
8. 外注・協力企業の不足																			
9. 従業員の過不足																			2
10 設備上の生産能力不足																			5
11 副資材の調達難・高騰																			2
12 物流コストの上昇																			2
13 資金繰りの悪化																			1
14. 売上不振																			6
15 製品単価の伸び低下																			6
16 利益率の低下																			7
17 新規販路開拓難																			3
18 従業員の高齢化																			3
19 後継者難																			1
20 情報の不足																			
21 PRの不足																			
22 その他																			
回答数(5つ以内選択)		5	4	0	5	5	4	5	5	4	4	1	5	2	5	4	5	5	68
回答元企業の従業員規模		10人未満					40～99人					100～300人							

(3) 貴社の強みは何ですか(5つ以内選択)

回答	回答元	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
0. 特にない																			1
1. 商品の品質がよい																			8
2. 短納期に対応できる																			6
3. 小ロットに対応できる																			12
4. 低コスト生産ができる																			2
5. 高収益体質である																			
6. 特殊な技術を持っている																			5
7. 商品開発力(能力・スピード)がある																			2
8. 技術力が高い																			3
9. 良い取引先を持っている																			4
10. 経営管理に優れている																			
11. 資金調達力がある																			
12. 営業力がある																			1
13. 新鋭設備を持っている																			1
14. 人材力がある																			2
15. 情報収集力がある																			1
16. 物流システムが構築されている																			
17. その他(具体的に:)																			
回答数(5つ以内選択)		2	2	3	2	2	1	4	5	1	2	3	4	3	5	3	1	5	48
回答元企業の従業員規模		10人未満					40～99人					100～300人							

(4) 貴社の今後の経営重点項目は何ですか(5つ以内選択)

回答	回答元	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1. 特定取引先の依存度を高める																			1
2. 取引先の新規開拓																			11
3. 販売部門の拡充																			7
4. 新製品開発																			9
5. 調達・購買部門の拡充																			
6. 生産の合理化・生産性の向上																			4
7. 設備の近代化																			6
8. 協業化を図る(委受託生産)																			
9. 人材確保・人材育成																			8
10. 物流システムの向上																			
11. 品質改善																			1
12. 技術力向上																			2
13. PR活動																			3
14. 情報収集・処理																			1
15. コストダウン																			8
16. 資本の充実 ・財務体質の改善																			3
17. 外注先の強化																			
18. 棚卸資産の圧縮																			5
19. その他(具体的に:)																			1
回答数(5つ以内選択)		3	2	3	5	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	72
回答元企業の従業員規模		10人未満					40～99人					100～300人							

19. その他(具体的に: **販売戦略の構築**)

(5) 滋賀県の製薬企業の抱える問題点は何ですか (5 つ以内選択)

回答	回答元	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1 . 受注量の減少																			6
2 . 技術力の不足																			2
3 . 製品開発力の不足																			9
4 . P R の不足																			5
5 . 原材料の価格上昇・入手難																			4
6 . 情報の不足																			3
7 . 設備の近代化・合理化の遅れ																			2
8 . 販売面の近代化、合理化の遅れ																			5
9 . 県内製薬企業との競合																			2
10 . 県内製薬企業との 連携・共同化の不足																			6
11 . その他 (具体的に																			
回答数 (5 つ以内選択)		3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	1	4	2	2	3	4	2	45
回答元企業の従業員規模		10 人未満					40 ~ 99 人					100 ~ 300 人							

(6) 滋賀県の製薬企業の強みは何ですか (3 つ以内選択)

回答	回答元	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
0 . 特に無い																			1
1 . 知名度が高い	分 か ら な い																		3
2 . 価格が手頃																			7
3 . 品質・薬効がよい																			4
4 . 技術力が高い																			1
5 . 関連業種が集積している																			7
6 . 行政等との推進体制が強固																			8
7 . 組合活動が活発																			1
8 . 各経営者の経営意識が高い																			2
9 . その他 (具体的に :																			1
回答数 (3 つ以内選択)		1	3	3	1	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	35
回答元企業の従業員規模		10 人未満					40 ~ 99 人					100 ~ 300 人							

9 . その他 (具体的に : 分からない。 特にない。)

(7) 滋賀県の製薬企業の発展のためには、どのような取組みが必要ですか(3つ以内選択)

回答	回答元	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1. 積極的な宣伝活動																			2
2. 産地を代表する新製品の開発																			6
3. 人材・技術者の養成・確保																			6
4. 個々の企業の体質強化																			8
5. 組合活動の強化																			1
6. 異業種との交流																			3
7. 共同化・協業化																			2
8. 意識の改革																			4
9. 情報収集力の強化																			5
10. 新分野の進出																			1
11. 産地イメージの向上																			5
12. その他(具体的に:)																			
回答数(3つ以内選択)		3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	43
回答元企業の従業員規模		10人未満					40～99人					100～300人							

(8) 滋賀県の製薬企業が一体となった事業を行う必要性。(1つのみ選択)

回答	回答元	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1. できれば実施したい																			4
2. 必要だが実施面で困難である																			11
3. 必要がない																			2
A. 試験研究施設の共同化		1		1	1	1						-				1	3	1	7
B. 製剤加工の共同化			1	2	2		1					-						2	5
C. 産地内での委委託生産拡充		2	2	3	3		2	1	1	1	1	-	1	1	1	2	1	3	15
D. 小分け生産の拡大			3					2				-	2	2	2		2		6
E. 資材等の共同購入						2	3		2			-							3
F. 包装の規格統一と共同化		3				3						-			3				3
G. 物流の共同化								3	3			-	3				3		4
回答数(1～3位選択)		3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	0	3	2	3	3	3	3	43
回答元企業の従業員規模		10人未満					40～99人					100～300人							