

企業名： 東和薬品

---

レポート名： 統合報告書 2021

---

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか (将来)

23 ページに記載されているように、「ほかの製薬企業の不祥事によるジェネリック医薬品全体への信頼低下と、その企業の操業停止による供給不足」の回復がおそらく現在の短期的目標であるから、その点は十分に理解できる。しかし、最終的なゴール、あるいは長期的な目標というのが掴み切れない。確かに遠い先の将来であればあるほど、具体的な目標を立てにくいのは理解できる。しかし、ただ単純に「企業(事業)を拡大すること」、または「必要とされる存在となること」が目標というのでは、少し抽象的すぎるような印象を抱く。もっと具体的な数字を示せば、株主などの外部の理解が得られるのに加えて、社員などの内部にとってもモチベーションとなるであろう。

また、工場の「1つ1つの生産量をあげる」とあるが、私は工場の数を増やすべきだと考える。「3工場によるバックアップ体制」とあるが、3つでは物足りない印象である。単純計算になってしまうが、工場が全部で  $n$  工場あり、そのうちの1工場が操業停止した場合、生産量はもとの  $(n-1)/n$  となる。つまり、 $n$  の値が大きいほど、1工場が操業停止した場合のダメージが小さくなる。 $(2/3 < 3/4 < 4/5 < \dots)$  「いかなる時でも安定して供給できるように」するなら、工場の数を増やすべきである。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか (現在)

まず、売上高や営業利益などの財務データを踏まえると、新型コロナウイルスの影響はほとんど受けていないように思える。これは、新型感染症が流行しても、医薬品の需要は影響を受けないからではないか、という推測が可能である。しかし、医薬品を扱う企業も少ないわけではなく、単に医薬品、あるいはジェネリック医薬品を製作するだけでは競合他社の影響を受ける。そこで東和薬品は、ジェネリック医薬品の付加価値の追求という方針で他社との差別化を図った。この付加価値という点に注目したのは良い。しかし、医薬品への付加価値というのは、アイデアの面で限界があるように思える。

また、医薬品のジャンル(アレルギー、がん関連、など)が偏っていないのは、大きな利益を上げるという点では理解できないが、リスクマネジメントをした上で少しの利益を出すための戦略であれば理解できる。本来、大きな利益を上げるならば、製作する医薬品のジャンルをある程度絞って、そのジャンル内でトップを狙うべきである。しかしそのようにした場合、操業停止などのトラブルが起こった場合に利益を生み出すのが難しくなる。逆に偏りな

く製作していれば、あるジャンルの医薬品が制作できなくなったとしても、ほかのジャンルで需要をキープできる。この点で、満遍なく製作している東和薬品は戦略としては良いと考える。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

単純にジェネリック医薬品だけでは、サワイグループホールディングスなどの競合他社が多いうえに、先に述べたように価格競争に巻き込まれるので、ジェネリック医薬品の付加価値の追求という着眼点は良い。しかし、素人目線では、この統合報告書で代表取締役社長が述べていた、「患者にとっての飲みやすさと医療現場の人々にとっての扱いやすさ」以外に付加価値の追求ができるのかが疑問である。一方で、この2点に絞って追求していくのは、アイデアやコストなどの面で限界がある。この「付加価値の追求」がどこまで通用するか、いつまで可能なのか、というのがこの競争優位性の持続性を左右すると私は考える。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

正直、あまりできるとは思わない。これまで述べてきたように、私にとっては医薬品の付加価値の追求には限界があると感じる。言い換えれば、「実質的にアイデアの枠組みが限定されている」と捉えることができるから、そういった点では自分の人的資本の価値向上を達成できるとは思わない。しかし、現在は新型コロナウイルスが、流行し始めてから2年経った現在でも脅威となっており、コロナウイルス用の飲み薬はまだ正式には開発されていないから、その点では新しいことに取り組むことが可能ではある。また、海外市場の開拓において、統合報告書にもあるように未進出の地域への事業拡大が中期経営計画に含まれているので、(医薬品製造ではないが)この事業拡大にかかわる仕事に就けば、価値向上につながり得る。

### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

先に述べたように、まずは長期的目標を具体的な数字で示し、投資家など出資する側の人々の理解を得ると同時に、社員など東和薬品の人間として働く者のモチベーションアップにもつなげるべきである。

また、これも先に述べたことであるが、医薬品の付加価値をどう追及していくのか、というのも個人的には気になるところである。患者にとっての飲みやすさ、医療関係者にとっての扱いやすさという2点は理解できる。しかし、その2点を掘り下げていくのか、それともそれ以外の観点から追求していくのか、その両輪でやっていくのか、というのははっきりさせておくのが良いと私は考える。

