

# 中期経営計画説明会 「MTP2025」

2021年5月19日  
参天製薬株式会社



Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

## 登壇者



代表取締役社長  
兼CEO  
谷内 樹生



取締役 専務執行役員  
日本事業統括 兼眼科事業部長  
伊藤 毅



執行役員  
製品開発本部長  
ピーター・サルスティグ



執行役員  
中国事業統括  
山田 貢之

## Q&A



常務執行役員 経営管理担当  
兼CFO 兼財務・管理本部長  
越路 和朗



常務執行役員  
企画本部長  
鈴木 聡



執行役員 製品開発本部  
中国製品開発統括部長  
森島 健司

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.



## 将来見通しに関する注意事項

- 本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。これら見通しを実現できるかどうかは様々なリスクや不確実性などに左右されます。従って、実際の業績はこれらの見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おき下さい。
- 日本ならびにその他各国政府による医療保険制度や薬価等の医療行政に関する規制が変更された場合や、金利、為替の変動により、業績や財政状態に影響を受ける可能性があります。
- 新薬の研究開発から承認・発売まで非常に長期間を要し、開発中止、承認申請後の不許可など不確実性を多く含みます。新製品に関わる見通しは、他社との開発・販売提携等を前提とするものが含まれており、こうした提携の成否は当社の業績や財務状況に影響を与える可能性があります。
- 現在発売している主要製品や将来発売が予定されている大型新薬が、万が一特許失効、製品の欠陥、予期せぬ副作用などの要因により、販売中止となったり、売上が大幅に減少した場合、業績や財政状態に大きな影響を及ぼします。また、当社が販売している製品の多くは、他社から製造販売権、ならびに販売権を供与されていますが、契約期間満了後、契約条件の変更や、販売提携の解消などが起こった場合、業績に影響を及ぼします。
- 原材料の中には供給を特定の取引先に依存しているものがありますが、何らかの要因によりこうした原材料の供給が停止した場合や、これに起因して当社の製品の供給が滞った場合、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

## Agenda

- ① Santenが目指す姿・中長期目標(KPI)
- ② 事業計画・その達成に向けた戦略・施策
- ③ 今後の更なる成長に向けた長期的方向性
- ④ 株主還元方針
- ⑤ ESG戦略/施策
- ⑥ 事業戦略詳細



(谷内) 皆様こんにちは。参天製薬 CEO の谷内でございます。本日はご多用の中ご参加いただきましてまことにありがとうございます。

今朝、開示いたしましたプレゼンテーション資料の3ページ目をご覧ください。こちらが本日のアジェンダとなっております。まず私、谷内より中期経営計画 MTP2025 の概要につきましてご説明した後、日本、中国、それから製品開発の三つの内容につきましてそれぞれ担当する伊藤、山田、及びサルスティグよりご説明させていただきます。

なお、今回の中計につきましては当初、4月の開示を予定しておりましたが、1カ月発表を延期させていただいておりました。この間、改めまして戦略の見直し、目標、優先順位につきましても再精査いたしました。本日は今後5年間、そしてその先に向けた経営の想いと決意についてご理解いただきたく存じます。

## Vision 2020からSanten 2030へ

### 達成出来たこと

Vision 2020  
「世界で存在感のある  
スペシャリティ・カンパニー」  
への進化

既存事業によるオーガニック成長に加え  
インオーガニックな成長により  
各地域でのプレゼンスを一気に拡大

新規国参入や新興国での売上拡大に伴い新たな  
事業基盤を構築  
薬事・生産・供給体制を強化

事業のグローバル化に合わせた  
組織へと体制を進化

研究開発・事業開発に  
積極投資し成長をドライブ

医薬品を通じた眼科領域のソリューション提供



### 今後に向けた課題

#### 戦略投資と収益性のバランス

成長の反面、利益率/ROEが低下  
財務規律・投資判断の更なる明確化と  
既存アセットの最大化が重要

#### 利益率の向上

増収増益の反面、地域/事業拡大の費用が  
利益率を押し下げ  
販管費・原価最適化推進が必要

#### グローバル組織の確立

グローバル化は進展するも、  
開発体制/リーダーシップ強化は途上

#### 持続的事業成長とそれを通じた 社会課題解決

DE&I・環境保護実現への積極的取組

#### 対外開示における質・量の強化

投資家からの懸念に対し、より具体的に  
戦略・数値計画を提示

(谷内) それでは、まずはじめに、今後 Santen が目指す姿と中長期目標です。5 ページ目をご覧ください。

まず、Vision 2020 で掲げました世界で存在感のあるスペシャリティ・カンパニー、これの実現に向けまして、私どもはグローバル展開を加速することで世界での存在感をこの10年間で大きく高めることができたと考えております。

中国、アジア、EMEA（欧州・中東・アフリカ地域）、これらの地域でのプレゼンスの向上に加え、多くの製品を上市し、眼科領域へのソリューションを提供してまいりました。

一方で Santen 2030 の実現に向けて取り組むべき課題も特定しております。収益性という観点では利益率とROEの改善が急務であると考えております。成長投資につきましてはこれまで以上に財務規律を厳格にしていこうと、そして既存のアセットを収益に確実につなげて、その価値を最大化していくことに注力してまいります。

また、こういった既存アセットの確実な製品化に加えまして、これまで以上にダイバーシティや環境問題をはじめとするESGへの取り組みを強化し、社会課題の解決へ取り組みます。投資家の皆様ともこれまで以上に積極的なコミュニケーションをさせていただき、企業価値の向上に努めてまいります。

## 基本理念とWORLD VISION

### 基本理念

# 天機に参与する

自然の神秘を解明して人々の健康の増進に貢献するという  
ことを意味しています。\*

### WORLD VISION

## Happiness with Vision

世界中の一人ひとりが、Best Vision Experience を通じて  
それぞれの最も幸福な人生を実現する世界を創り出したい。

\* 中国の古典「中庸」の一節をSantenが独自に解釈したもので、社名「参天」の由来でもあります。

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

6

(谷内) 6 ページ目をご覧ください。こちら、社名の由来ともなっております私どもの基本理念、「天機に参与する」。そしてわれわれ Santen が目指す理想の世界である WORLD VISION、「Happiness with Vision」、これを実現するために私どもは日々、事業に取り組んでおります。

## 世界は「見える」ことを前提に作られている



Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

7

(谷内) 7 ページをご覧ください。私たちの日常生活では、「見える」、当たり前に見えるということが前提になっております。しかし今、世界では少なくとも 22 億人の人が視力障がいに至っているとされており、これは大変深

刻な社会問題です。また、それゆえ見えることの課題を解決していくということは貧困や教育の問題、あるいは社会的公平性の解決にもつながるということから、眼科分野は SDGs の実現にもきわめて関連性が高いというこの観点で現在、WHO や国連においても議論が始まっております。

従い、今後ますます眼科分野は注目を集めていく成長分野であると私どもは確信しております。Santen は目の領域のスペシャリティ・カンパニーとしてこの社会課題の解決に貢献し、成長を目指してまいります。

## Santen 2030 – 2030年、そしてその先へ –

Santen's  
VISION

### Become A Social Innovator

Santenは、世界中の技術や組織・人材をつなぎ、「見る」を通じて人々の幸せを実現するSocial Innovatorへ。

GOAL

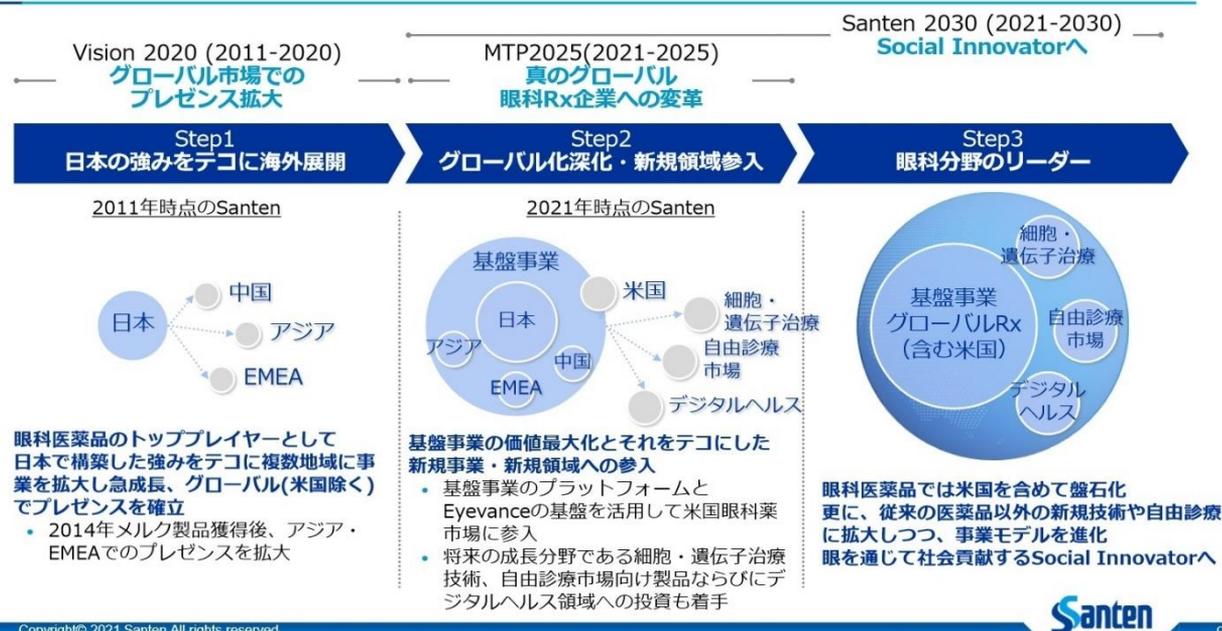
眼の疾患や不具合に起因する世界中の人々の社会的・経済的な機会損失を削減することを目指す。

STRATEGY

- A Ophthalmology**  
眼科医療のイノベーションと眼科医療エコシステムの発展加速
- B Wellness**  
より良い眼の状態に向けた重要性認識向上とアイケアの推進
- C Inclusion**  
視覚障がいの有無に関わらず交じり合い・いきいきと共生する社会の実現

(谷内) 8 ページお願いします。目に関する社会課題解決に向け、私どもは昨年、長期ビジョン Santen 2030 を発表いたしました。この中で「Become A Social Innovator」、これをビジョンとして掲げ、目の疾患や不具合に起因する、世界中の人々の社会的・経済的な機会損失を削減することを目指すと宣言しております。そしてこれを通じて中長期的な成長を実現する施策を現在、進めております。

# Vision 2020からSanten 2030に向けた戦略展開



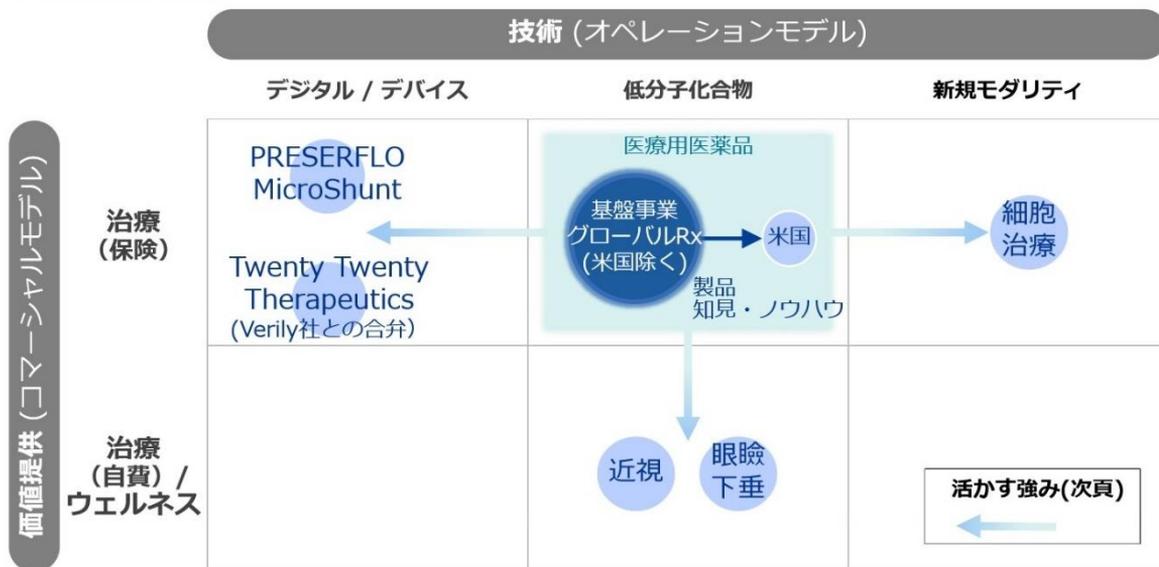
(谷内) 9ページお願いします。このSanten 2030の実現に向け、本中計の最終年度でございます2025年まで、またさらにその先の2030年までの間に当社が目指す姿をこちらでお示しております。

これまでの10年間、2011年から2020年の10年間、この間は日本で培った眼科医薬品トッププレイヤーとしての強みを生かしながら、中国、アジア、EMEAといった海外での事業を急速に拡大してまいりました。

そしてこれから先の10年、ここでは米国をはじめとするグローバル展開をさらに成熟化していくとともに、細胞・遺伝子治療、自由診療市場、デジタルヘルスといった、今後成長が見込まれる事業領域への拡大を通じて事業モデルを深化、見るということを通じて人々の幸せを実現できる存在になることを目指します。

これを実現するための前半5年間の計画がMTP2025です。基盤事業の価値最大化に注力するとともに新たな事業領域への参入を進め、2026年以降の成長につなげていく大変重要な5年間と位置づけております。

## 基盤事業で培った強みをテコに隣接した新領域での成長を目指す



Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

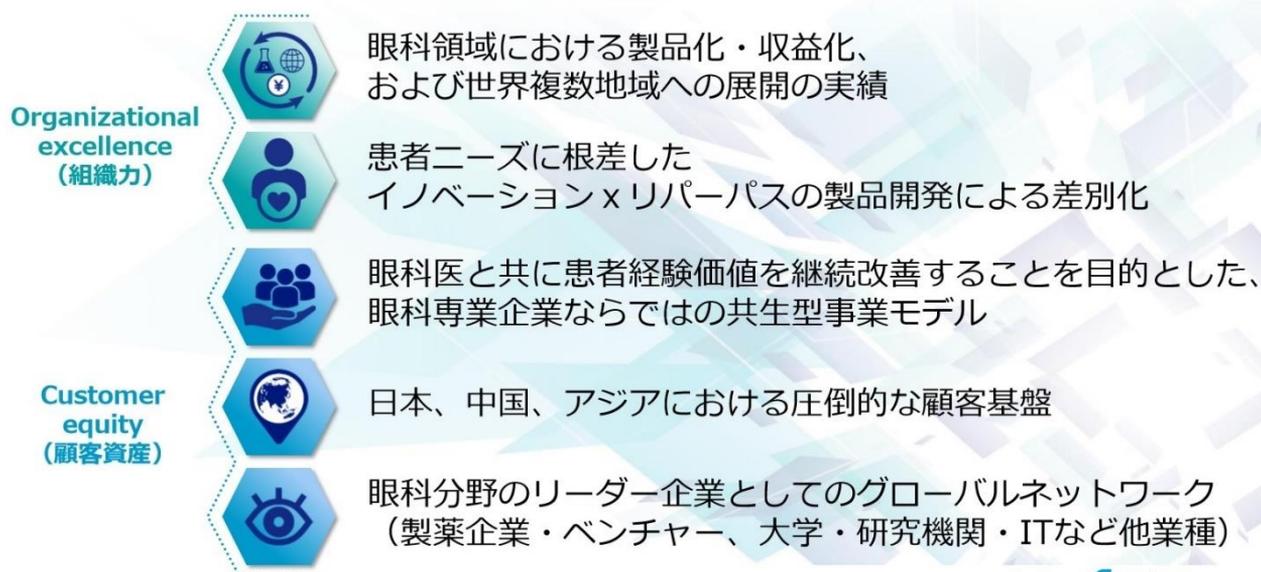
10

(谷内) 続いて 10 ページ目では事業拡大のイメージをお示しております。

まず、従来の医薬品事業である基盤事業、ここで培った強みをテコとして米国での展開を確実なものいたします。そしてこの基盤事業における強みを最大限生かしながら、左側のデジタルやデバイス、右側の新規モダリティ領域、そして下側にございます自由診療、ウェルネス分野といった新たな領域へと事業拡大。

市場ニーズと技術革新に対応しながら成長機会を取り込み、高い成長を目指します。

## 領域拡大実現に向けて活かすSantenの強み



Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

11

(谷内) 11 ページをお願いします。では、当社の眼科専門企業ならではの強みとは何か。私は大きく二つあると考えております。組織力とカスタマーエクイティです。

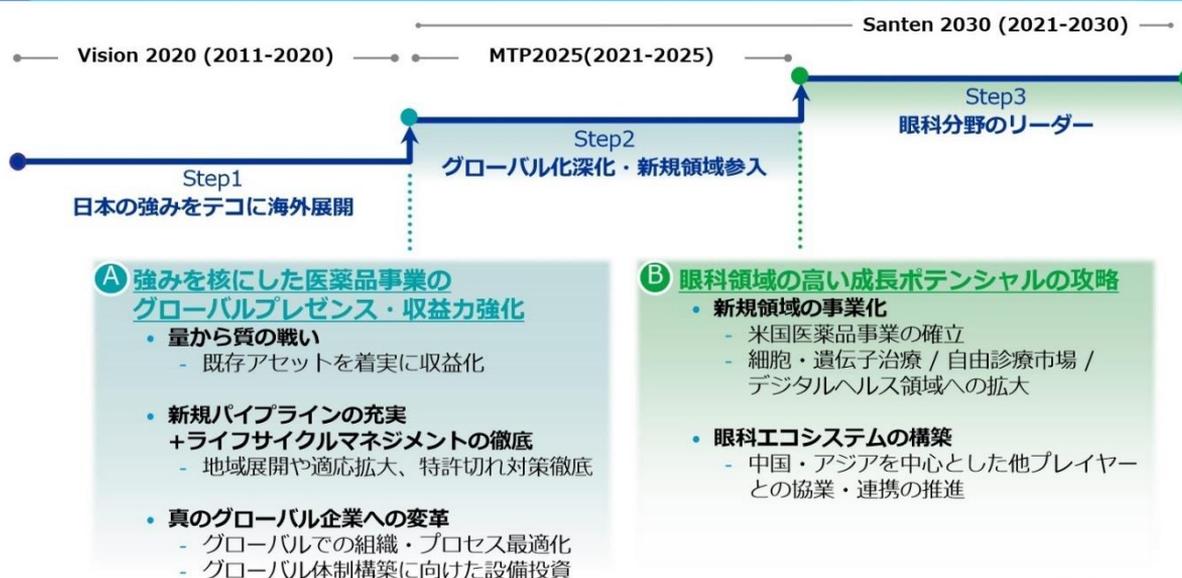
組織力の観点では、Santen は眼科の専門企業として目に悩みを抱える人々のアンメットニーズを取り込み、強みである眼科における「工業化、商業化、国際化」、この力によって眼科医療発展への貢献をしてまいりました。すなわち多くの製品を世界に送り出すため、眼科にフォーカスをした開発、販売、この経験やノウハウ、そしてグローバルの組織ネットワークを有しております。

加えまして長年、眼科一筋で眼科医療の発展へコミットメントを継続してきたからこそ作られてきた、強固な顧客資産を世界中に保有しております。

Santen は絶対に眼科から撤退しない、Santen は眼科の発展に今後とも真剣に取り組む。この眼科へのコミットメントを体現した企業姿勢や戦略そのものがわれわれの強みであり、また差別化の要因でもあります。

これらの持続的競争優位性を最大限に生かすことで、基盤事業のさらなる成長と新規領域での成長を実現してまいります。

## 中長期的に取り組んでいく経営テーマ



(谷内) 12 ページをお願いします。こちらが今後取り組んでいくテーマです。

まず、医薬品事業におけるさらなるグローバルプレゼンスの確立と既存アセットの確実な収益化に全力で取り組みます。そして右側、次の5年間で大きな成長ポテンシャルを取り込んでいくため、米国における医薬品事業の確立、新規領域への参入、そして成長ポテンシャルの高い中国やアジアにおいては、眼科エコシステムの発展に能動的に貢献し、複利的な成長を取り込んでまいります。

## MTP2025（Step2）における主なパイプラインの位置付け

▶ Santenの開発の強み（眼科専門企業としての強み 等）を活かしつつ、開発体制の強化を通じ、収益化に向けて各プロジェクトを推進



(谷内) 13 ページお願いします。この今後の成長を可能とするのが短期、中期、長期の魅力的なパイプラインです。

まず左側、MTP2025 の期間においては緑内障、アレルギー、ドライアイを中心としたパイプラインの市場浸透、収益貢献を見込んでおります。エイベリスのグローバル展開、昨年導入した ROCK 阻害剤、及び PRESERFLO MicroShunt、そしてジクアスやアレジオンの新製剤などです。眼瞼下垂薬につきましても MTP2025 期間中の収益貢献開始を予定しております。

加えまして、真ん中にございます、今後大型化が期待される近視や網膜色素変性につきましても新製品開発を進めていきます。

## 中長期目標の考え方

▶ 社会課題を解決することで社会の持続的発展に貢献し、  
これにより中長期的な企業価値の向上を目指す

### 企業理念に基づく社会への貢献

- 天機に参与する
- Happiness with Vision

目の疾患や不具合を抱える人々、医療従事者  
および、株主を中心としたステークホルダー  
の皆さまに貢献



### 経営姿勢と中長期目標

顧客ニーズに応える製品提供によって、目の疾患や  
不具合を抱える人々、医療従事者に対して貢献



株主価値向上の総合指標であるTSRの向上を目指す。  
また、ESG強化の両立にコミット

- 成長・収益性のバランスを重視
- ESGも明確なKPIを設定し、取り組みを強化

(谷内) 14 ページにお進みください。ここで中長期目標の考え方につきましてお話しいたします。

当社は基本理念に基づきまして、社会課題の解決を通じて成長を目指してまいります。右側にわれわれの経営姿勢と中長期目標の考え方を示しております。医療関係者やパートナーと協働しながら、目の疾患や不具合を抱える人々へ製品、サービスを提供することで、目に関わる社会的な課題解決に寄与しながら企業価値の向上に努めます。その中で株主価値の総合指標である TSR の向上を目指すとともに、ESG についても一層の強化を進めてまいります。

## 2025年度の目標・Santen 2030に向けた成長イメージ

▶ 製薬業界上位1/2水準のTSR実現に向けて、売上成長・利益改善を両立し、  
安定的な株主還元を実現する

		2020年度現在 Step 1 (~2020) 基盤事業のグローバル展開	2025年度目標 Step 2 (~2025) 基盤事業の収益力徹底強化 中長期成長ドライバー立ち上げ	Santen 2030 成長イメージ Step 3 (~2030) 中長期成長ドライバーの収益強化 基盤事業と新規領域の一体化した グローバルプレゼンスの向上
TSR		-	製薬業界で上位 <b>1/2</b> の水準	左記水準から更に上昇
事業戦略観点	売上高	2,496億円	<b>3,150</b> 億円以上 (CAGR5%)	5,000億円以上
	フル営業利益率 (コアベース)	5.2%*1 (20.1%)	<b>21%</b> 以上 (24%以上)	30%以上
	営業利益 (フルベース)	129億円 (減損調整後380億円*2)	2020年度比 <b>1.7</b> 倍*4以上 (660億円)	2025年度比2.3倍以上 (1,500億円)
財務戦略観点	ROE	2.2%	<b>13%</b> 以上	20%以上
株主価値観点	株主還元	配当性向30-50%程度*3 + 自社株買い	配当性向 <b>40%</b> 以上 + 投資余資は 機動的に自社株買い	成長に応じて更に還元強化
事業目標	海外売上比率	32%	<b>50%</b> 以上	2/3以上
	新規領域売上比率	-	-	30%以上

\*1: STN2000100に関する減損損失により営業利益率が10.0%押し下げられている、\*2: \*1に記載の減損損失等の影響分を調整(足し戻し)した営業利益を用いて算出  
\*3: \*1に影響の減損損失等の影響により2020年度は164% \*4: 減損調整後の営業利益との比較

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

15

(谷内) 続いて15ページでは、先ほど説明した考え方に基きましてMTP2025におけるKPIについてお話しさせていただきます。

2025年の目標として、まずTSRについてはグローバル製薬企業の上位2分の1、すなわち中央値以上の水準まで向上させます。株主価値向上のためには売上、収益、利益の成長と安定的な株主還元の継続が重要と考えております。具体的には売上は3,150億円以上、営業利益はフルベースで21%以上です。コアベースでは24%以上と、2020年度比で4ポイント以上の改善を目指します。ROEはこの収益性の改善に加えまして、財務レバレッジも効かせることで13%以上を目標といたします。

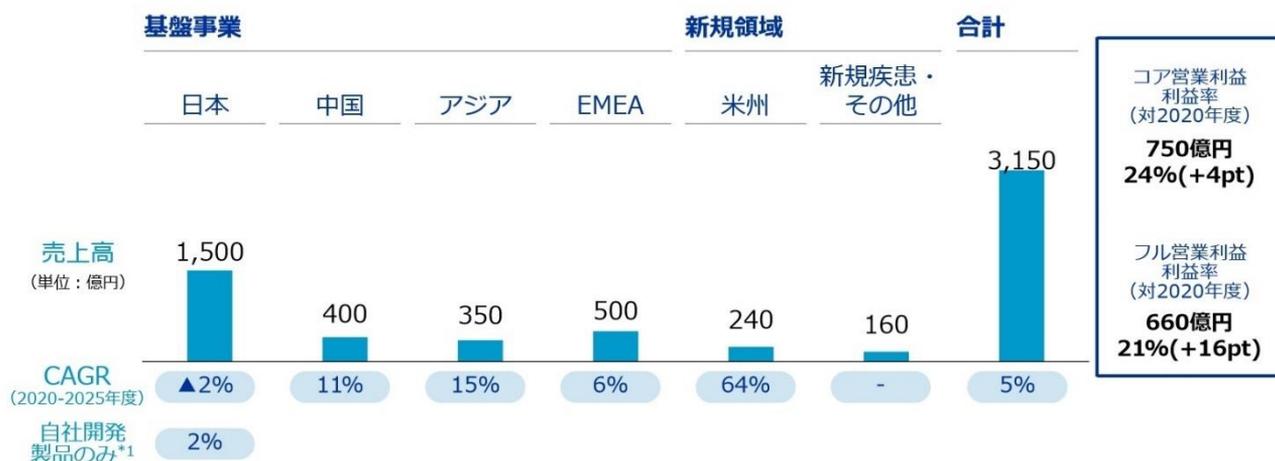
株主還元については配当性向40%以上を目処に安定的に実施していくことに加え、余資は自社株買いを通じて還元いたします。詳細はまた後ほどお話しいたしますが、まずこの第一歩として、2021年度は年間32円と、前年比で一気に4円増配することといたしました。

事業目標としては引き続きグローバルでの成長を推進し、現在約3分の1の海外売上比率を50%以上に引き上げてまいります。

まずはこの2025年目標を着実に達成することが重要となりますが、私たちは常に長期的な成長を志向しております。右側に記載しております2030年の数値はあくまで経営として目指していきたい姿をイメージ化したものでございますが、こういった姿を具現化すべく、短期的な課題解決に加えまして長期的な成長機会をしっかりと取り組んでいくべく、長期視点で経営を行ってまいります。

## 事業計画 サマリ

基盤事業での堅実成長 + 収益改善により稼ぐ力を発揮し、2025年度に売上3,150億円、コア営業利益750億円（24%）、営業利益660億円（21%）を実現



\*1: Santenが医薬品製造販売権を持つ製品およびその他の収入等を含む。  
Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

17

(谷内) では、ここから今申し上げました目標の達成に向けた地域、事業別の事業計画の中身についてご説明いたします。17 ページをご覧ください。

2025 年の成長目標に向けては、基盤事業の利益実現と新規領域の立ち上げの二つの取り組み、2025 年の売上・利益目標、これを達成いたします。

まず基盤事業に位置づけられる日本、中国、アジア、EMEA です。詳細はそれぞれ後ほどまたお話しいたしますが、まず日本では 1,500 億円の売上を計画いたします。既存製品の特許満了や薬価改定等の厳しい事業環境の中でも、新製品の継続上市により最小限の減収にとどめつつ、収益率を改善してまいります。

中国では売上 400 億円を計画します。こちらも集中購買のマイナス影響は織り込みながらも、新規チャネルにおける成長とタプロス、ジクアス、この新製品の収益貢献、これらによるターンアラウンドを着実に遂行していくことで二桁成長を確保します。

アジアでは売上 350 億円を計画します。これまで多くの国で作り上げてきた事業基盤の上に、今後、日本、ヨーロッパ、アメリカから展開する多くの新製品を投入することに加えまして、アジアの高い市場成長を積極的に取り組み、年平均 15% の高成長を目指します。

同様に EMEA においてもさらなるシェアの拡大を目指し、500 億円の売上を目指します。

新規領域でもある米州では Eyevance の基盤を活用し、売上 240 億円を計画いたします。

これらに加え新規疾患等のポテンシャルを合わせ、全体で 3,150 億円の売上、660 億円のフル営業利益を目指します。

## 事業計画達成に向けた主要戦略・施策

▶ 基盤事業で着実に利益を生み出しつつ、次の成長に向けて新規領域を立ち上げ・早期収益化。  
また、グローバル企業としての土台強化も着実に遂行する

### 主要戦略・施策

<p><b>A</b></p> <p>基盤事業での 利益率向上</p>	<p>1 各地域での利益最大化</p>
<p><b>B</b></p> <p>新規領域の 拡大</p>	<p>1 米州での収益体制の確立</p> <p>2 新規疾患・その他アップサイド</p>
<p><b>C</b></p> <p>グローバル 企業としての 土台の強化</p>	<p>1 製品開発能力の強化</p> <p>2 製品供給基盤の強化</p> <p>3 全社財務KPI &amp; 事業KPIへの落とし込み</p> <p>4 グローバルプラットフォーム整備</p>

### 全社財務KPI

	2020年度	2025年度
売上	2,496億円	3,150億円 (CAGR +5%)
(コア) 営業利益	501億円	750億円 (CAGR +8%)
(コア) 営業利益率	20%	24%

(谷内) 次に、この事業計画達成に向けた主要な戦略・施策についてご説明いたします。18 ページをご覧ください。まず、大きくこちらに三つに分類してございます。

一つ目は、これまで築いてきた事業基盤を徹底的に活用し、利益を最大化していくことです。具体的には強固な顧客基盤を生かし、既存製品に加えてパイプラインを確実に収益化していきます。

二つ目は新規領域の拡大です。Eyevance の買収で得た事業基盤を生かした米国事業の収益体制づくりを始めます。そして眼瞼下垂等の新疾患への取り組みを行います。

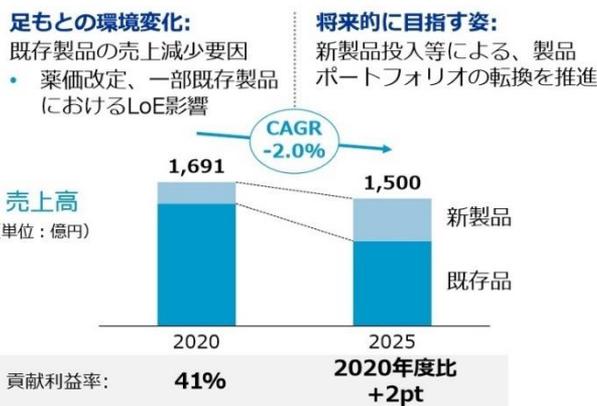
三つ目はグローバル企業としての土台の強化です。戦略展開、事業拡大にあわせ、製品開発能力の強化、生産基盤の強化、次世代 ERP のグローバル導入による業務効率化などで、土台を併せて強化していきます。

この三つを推進していくことで、COVID-19 による市場環境の不透明感の中においても、売上・利益・利益率、それぞれを改善しながら利益成長を実現いたします。

## A 日本：患者ニーズに基づいた製品・ソリューションの展開

既存製品のLoEや薬価改定をはじめ厳しい環境変化が想定されるが、患者ニーズに基づく製品・ソリューション提供等を通じ、2025年度には貢献利益率+2pt\*1となる見込み

### 2025年度で目指す事業構造



アレジオン:提携パートナーである日本ベーリンガーインゲルハイムの商標です  
\*1:2020年度と比較した2025年度の計画値

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

### 計画達成に向けた打ち手

**新製剤の継続上市:**  
2025年度にかけ差別化された新製剤を順次上市



**ツール展開による診断率・治療継続率向上**

- ・ 緑内障治療継続パッケージ (ACT Pack)
- ・ ドライアイ診療サポートシステム

Santen

19

(谷内) ではここから基盤事業の各戦略についてお話しします。19 ページ、日本事業からお話しします。

こちらのグラフでお示しておりますとおり、新製品の継続的な上市などを通じて製品ポートフォリオを進化させていくことで減収を年率マイナス 2%にとどめながら、貢献利益率は 2 ポイントの改善を目指します。

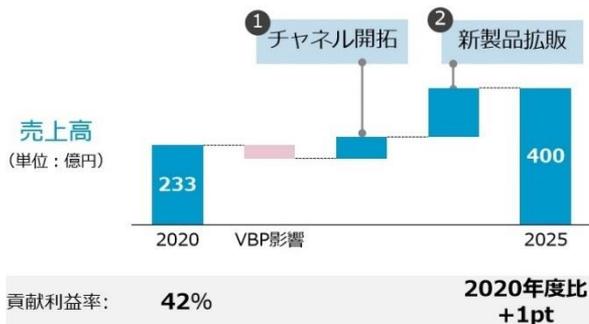
また、これによりまして日本事業からの収益、キャッシュフローを引き続き確固たるものとしていきます。詳細は後ほど、日本事業統括の伊藤よりご説明申し上げます。

## A 中国：持続的成長に向けた新規チャネル開拓・新製品投入

今後も続く医療制度改革を見据え、国公立3級病院集中から販売先のマルチチャネル化、加えてデジタルと学術を活用した新製品拡販により、トータルで売上+170億円\*1を見込む

### 安定成長・利益率改善に向けた取り組み

集中購買 (VBP) の影響を見込むも、新規チャネル開拓・新製品拡販で成長を実現



\*1:2020年度と比較した2025年度の計画値

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

### 計画達成に向けた具体的打ち手

- ① 3級病院以外のチャネル開拓
  - ・ 今後拡大する私立病院・リテール等を開拓
    - 例：オンライン薬局と協働、営業体制再構築
- ② ジカス・タプロスを始めとした新製品拡販
  - ・ デジタル活用
    - 活動多様化とカバレッジの拡大
  - ・ 学術的アプローチの強化
  - ・ 現地に最適化されたメディカル体制構築

Santen

20

(谷内) 次に 20 ページ、中国事業です。

中国では国立大病院におけるクラブビット、ヒアレインの集中購買の影響につきまして、マイナス影響を織り込みながらも二桁成長を目指します。私立病院、薬局などの新規チャネル開拓と、ジクアス、タブロスなどの新製品拡販で成長してまいります。

既に足元でもその成果は着実に現れております。私立病院での採用件数、採用品目数の増加、リテール、薬局での取引量の増加、あるいは超大型病院でのタブロスの採用、私立病院におけるジクアスの急成長、そしてその結果としての国立大病院依存の低下。こういった中国における足元の状況は販売モメンタムの明らかな変化を示しておりまして、私どもとしては十分な手応えを感じております。

このトレンドを 21 年度以降、さらに加速化していくための様々な追加的な施策もこれから順次、実行に移してまいります。こういった一連の成長のための取り組みやターンアラウンドを着実に実施していくことで、2025 年度に向けて 170 億円の増収、400 億円の売上目標を目指すとともに、貢献利益率の改善も見込んでおります。詳細は後ほど、中国事業統括の山田よりご説明申し上げます。

## A アジア並びにEMEAにおける事業展開

アジア・EMEAともに過去数年順調に売上・利益率ともに成長。  
今後5年間も、新製品の拡販や営業費用の最適化を通じ、増収と利益率向上を図る



MTP2025における主要施策

### 新製品の上市・売上最大化

- 両地域：STN2000100 (PRESERFLO MicroShunt)、Ikervis/Verkazia
- アジア：ジクアス、タブコム、エイベリス、STN1013900 (Rhopressa)
- EMEA：Ducessa、Puralid、Cosopt PFMD/Taflotan PFMD、STN1013001 (Catioprost)

デジタル活用、PDCAサイクルの徹底等を通じた営業効率向上等

(谷内) 続きまして 21 ページでは、アジア、並びに EMEA における事業展開をお示しております。

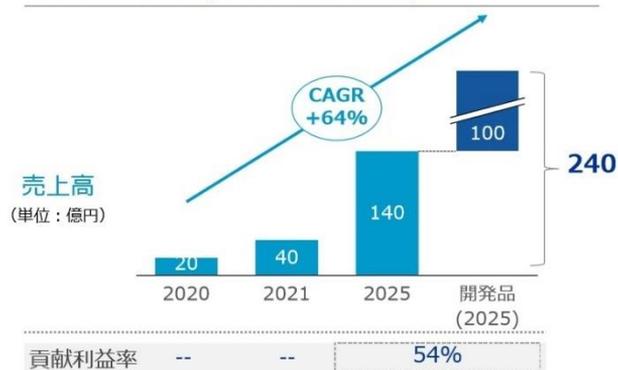
この二つの地域事業は合わせて 60 カ国以上、そして大変多くの製品で構成されているわけですが、それによりまして事業環境変化の影響を吸収し、経営の観点では P/L に強靱性をもたらす、事業ポートフォリオの観点で見ても重要な地域と位置づけております。

この両地域ともに過去数年間、順調な増収増益、並びに収益性の改善を実現してきております。今後も新製品の上市や浸透、費用の最適化を通じまして、アジアでは 15%、EMEA では 6%の年率成長を達成するとともに、それぞれ 3 ポイント程度の貢献利益率向上を実現いたします。

## B - 1 米州での収益体制の確立

### ▶ Eyevanceの基盤活用と、後期開発品の製品化により医療用医薬品事業で収益体制を確立

売上収益見込み (2020～2025年度)



詳細検討中のため売上高にSTN2000100は含まれていない

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

計画達成に向けた具体的打ち手

#### Eyevanceの事業基盤をベースに医薬品事業強化

- ・ コマーシャル戦略の展開とリソース投下
- ・ デバイス事業はGlaukos社と開発販売提携。自社リソースは医薬事業にフォーカス

収益確保によって、米国でのR&D・事業開発能力をさらに高める好循環を確立



世界最大のマーケットでのプレゼンスを早期確立

Santen

22

(谷内) 次に二つ目の新規領域の拡大についてご説明申し上げます。22 ページご覧ください。

米州では 2025 年度に売上を 240 億円まで拡大させ、25 年度では貢献利益率 54%を計画しております。

具体的な打ち手といたしましては、まず昨年買収した Eyevance の事業を順調に成長させること、そして現在、開発後期ステージにある複数のパイプラインを順次そこに載せていくことで、医療用医薬品市場におけるプレゼンスを確立してまいります。

並行いたしまして、本日開示いたしましたとおり、MicroShunt につきましては Glaukos との提携関係を拡大。米州、豪州については Glaukos と独占的な開発販売提携に合意するに至ったということ、ここで改めてお知らせいたします。

まず MicroShunt のアメリカの申請状況につきましては、FDA との協議が現在も継続している状況でございます。前回お話しした 4 月の状況から大きな進展はございません。一方、弊社としては北米における医療用医薬品事業でのプレゼンス確立、そして北米事業全体の収益化、黒字化、これが何よりも喫緊の課題となっております。したが、これらの経営課題と全体の優先順位を総合的に俯瞰し検討を進めてまいりました結果、今回の Glaukos との提携拡大に至りました。

これによりまして北米事業につきましては、まず医療用医薬品事業に活動を絞り込むとともに、収益性の改善を実現いたします。そして中計期間中の北米事業の数値目標達成、黒字化実現に最大限、注力いたします。

一方で MicroShunt につきましては、Santen は InnFocus を通じてグローバルな製品供給に関するコミットメントを継続しながら、緑内障デバイスのパイオニアでもございます Glaukos が開発・販売をともに推進していくというこの役割分担を通じて、本製品を用いた革新的な治療法の着実な浸透、患者様からのアクセスの実現、これを実現してまいります。

なお、豪州及び中南米地域につきましては、もともと Glaukos と地域展開についての話し合いをしておりまして、今回併せて契約範囲に含めました。一方、現在販売しております欧州、そして開発を進めておりますアジア、中国、日本、これらの地域につきましては、引き続き Santen が開発・販売を自社で行ってまいります。また、本提携による収益に関してですが、現状はまだ上市時期などが不透明なため、いったん、先ほどお示した売上収益見込みからは外しております。

これらの施策によりまして、世界最大の北米事業においても優先順位を明確にし、経営資源を集中、とにかく早期に収益を確保することを目指します。そしてそれにより北米での R&D、事業開発能力をさらに高めていく好循環を確立し、世界最大のマーケットにおけるプレゼンスの構築を加速してまいります。

## B-2 新規疾患・その他アップサイド(例)：眼瞼下垂

▶ アンメットニーズの大きい眼瞼下垂領域への進出を目指し、当該領域で初の点眼薬を開発。眼科外チャネルの販路開拓も推進し事業拡大を図る

事業化に向けた方針・進捗

マーケット ポテンシャル*1	患者さん：2.6億人（手術以外に根本治療法が無く点眼薬へのニーズは高い） 一般生活者：8.7億人（患者さん以外でも瞼のリフトアップニーズは存在）
R&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>眼瞼下垂患者の為の初の点眼薬を開発中。2023年度以降アジアから順次上市予定 <ul style="list-style-type: none"> <li>既に米国ではUPNEEQ™の製品名でOsmotica社が承認取得済み(2020/7)</li> <li>アジア：米国での承認データを使った申請を計画中</li> <li>日本：2021年度の臨床試験開始を目指す</li> <li>EMEA・中国：今後開発に向けて具体化</li> </ul> </li> </ul>
販売 チャネル	<ul style="list-style-type: none"> <li>眼科へは既存の商業基盤を活かし販売</li> <li>眼科外チャネルの販路開拓も推進 ：デジタルを活用した顧客接点も想定</li> </ul>



\*1 UPNEEQターゲット患者消費者調査2021（n=約400×10各国、日本/中国/韓国/タイ/フィリピン/欧州5か国）、および患者数文献などからSantenにて作成

\*2 写真：眼瞼下垂患者の写真と美学的な使用のための眼瞼下垂患者の写真を UPNEEQのウェブサイト（<https://ecp.upneeq.com/>）から引用

(谷内) 次に 23 ページでは新たな疾患領域における取り組みの一つである、眼瞼下垂について簡単にお話させていただきます。

眼瞼下垂は約 3 億人の患者さんがいらっしゃるものの、外科的な手術以外に根本的な治療法が存在しておりません。当社はそういったアンメットニーズに応えるべく、点眼薬を開発中です。

なお、本製品は既に米国では Osmotica が承認を取得して販売しております。今後、2023 年度以降、まずはアジアから順次販売を開始する予定です。われわれの強みでもある眼科へのチャネルはもちろんのこと、様々な市場のニーズに応えていくため、眼科以外のチャネルでも販路開拓を行う計画です。

なお、眼瞼下垂以外の近視や網膜色素変性症などにつきましても、2025 年度以降に大きく伸びていく新規領域として引き続き開発に注力してまいります。次のパートでお話いたします。

## ◎ グローバル企業としての土台の強化

戦略方向性	方針
1 製品開発能力の強化	<b>徹底したライフサイクルマネジメント推進体制</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>開発体制：特に、米国/中国の強化</li> <li>プロジェクト推進体制：投資判断や進捗管理プロセス厳格化</li> </ul>
2 製品供給基盤の強化	<b>事業成長と原価低減に資する工場投資 (蘇州/滋賀)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界最大級の蘇州新工場により中国事業の成長を推進</li> <li>環境負荷低減(CO<sub>2</sub>排出量削減、水・電気消費効率向上)</li> </ul>
3 全社財務KPI&事業KPIへの落とし込み	<b>グローバル経営に適したKPI、運用プロセス設計</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営管理指標・戦略/モニタリングプロセス、等</li> <li>全社財務KPIと事業/機能の行動KPIとの連動</li> </ul>
4 グローバルプラットフォーム整備	<b>次世代ERP導入・グローバル展開、基幹業務の抜本的効率化</b>



Copyright© 2021 Santen All rights reserved. Santen 24

(谷内) 続いて 24 ページをご覧ください。こちらでは今まで申しあげました様々な事業展開を支える、グローバル企業としての土台の強化に向けた方向性、施策をまとめております。

まずは製品開発機能の強化。こちらは次のページで具体策をご説明いたします。

二つ目は製品供給基盤の強化。事業成長や競争力の維持・強化を目的として蘇州の新工場、そして滋賀の新棟の建設を進めております。これらの新工場は環境負荷の低減にも貢献していきます。

続いて三つ目、全社事業 KPI への落とし込み。当たり前ではございますが一人当たりの売上や新製品比率、あるいは利益率、ROIC、こういった KPI を全社で展開し、PDCA を着実に推進してまいります。

そしてこれらすべてを支えるグローバルプラットフォームの整備といたしまして、次世代 ERP の導入を進めております。これらをフル活用することでデジタルトランスフォーメーション、そして業務の効率化を実現してまいります。

## C-1 製品開発能力の強化

### Santenの開発の強み

- **眼科専門企業としての強み**
  - 疾患ニーズの着目
  - 眼科応用/リパーパス研究
  - 臨床現場との強いつながり
- **グローバル体制**
- **開発体制の強化**
  - 海外薬事/デバイス関連の知見・開発体制強化の必要性を再認識

### 今後に向けた改善・要強化ポイント

### MTP2025で磨き上げる強化ポイント

#### 徹底したライフサイクルマネジメント

迅速な地域展開、製品改良、適応拡大、LoE対策

- 例：アレジオン：LXの成功と新製剤展開

#### グローバル開発体制

特に米中開発体制抜本的強化

- 例：Verkaziaのグローバル展開のための体制整備

#### グローバルプロジェクト推進体制

- 投資判断やステージゲート管理プロセスの厳格化

アレジオン：提携パートナーである日本ベーリンガーインゲルハイムの商標  
Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

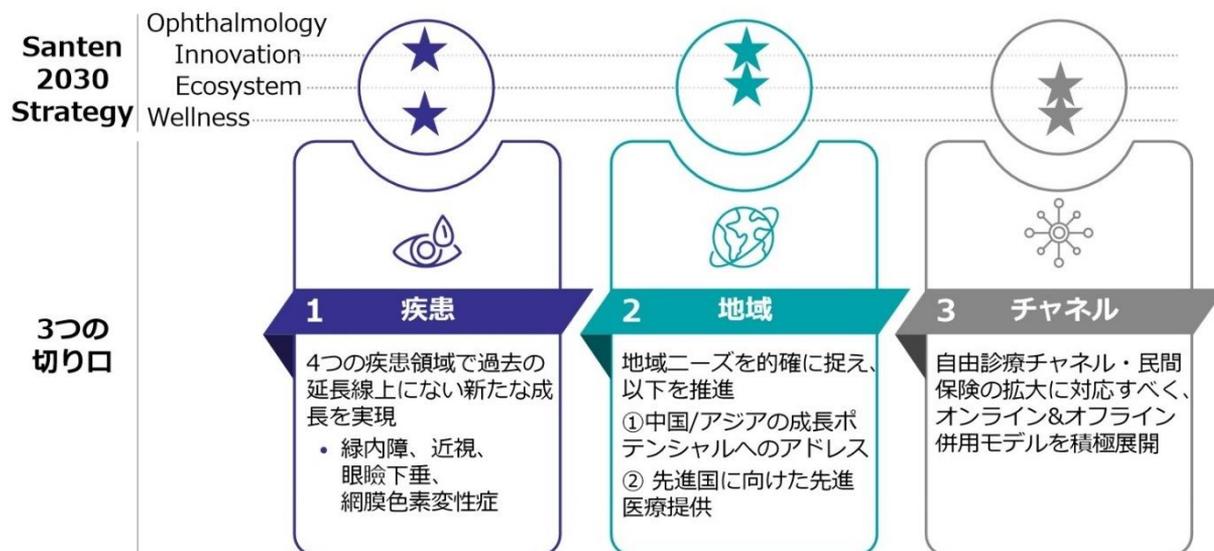
25

(谷内) 次、25 ページが製品開発能力向上の詳細となります。

Santen はこれまで眼科専門企業として強みを生かし、臨床現場の医師、患者さんと密に連携しながらアンメットニーズに応える製品開発を行い、成長を実現してまいりました。一方、過去からの様々な学びも踏まえ、開発体制を維持・強化していく必要があるとも認識しております。

具体的な今後の強化ポイントといたしましては、右側にございますとおり既存製品の価値を最大化していくためのライフサイクルマネジメントの徹底。グローバル開発体制の強化、特に米国と中国における開発体制の抜本的な強化に注力しております。併せてプロジェクト推進体制の、これもグローバルでの強化。この三つに集中することで製品開発力を強化していきます。こちら、後ほど製品開発を担当するサルスティグからご説明いたします。

## 成長ポテンシャルを捉える3つの切り口



(谷内) さて、ここから少し視点を変えまして、Santen 2030の実現に向けた長期的な成長の方向性についてご説明いたします。27ページをご覧ください。

こちらでお示しているとおり、当社は成長の可能性を疾患、地域、チャネル、この三つの切り口で考えております。

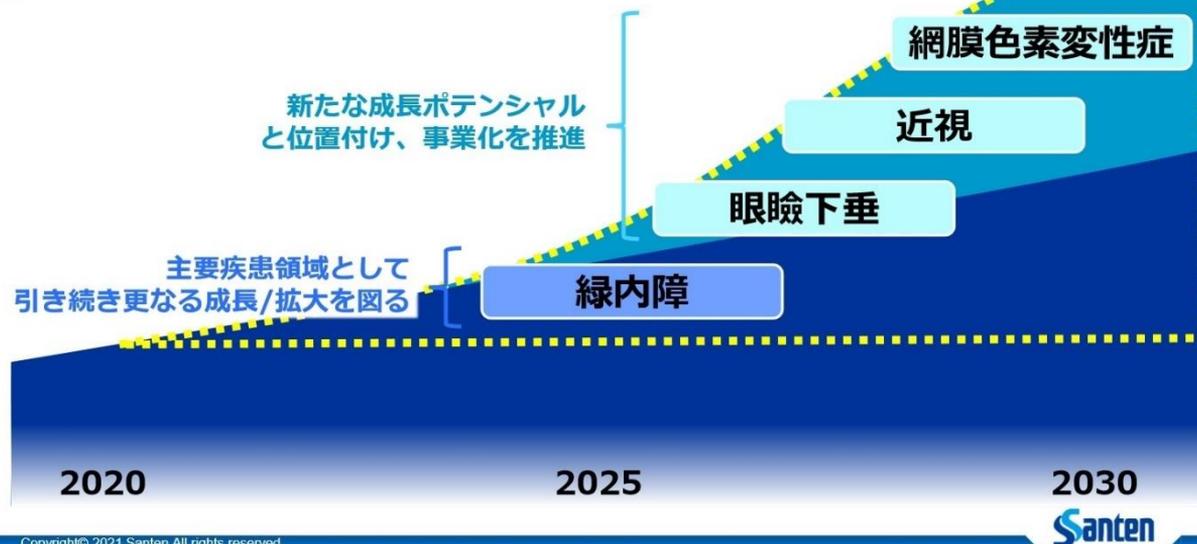
疾患に関しては緑内障、近視、眼瞼下垂、そして網膜色素変性症、この四つの疾患領域を特に成長ポテンシャルの高い領域と位置づけております。

地域の観点では中国・アジア、そして先進国、の大きく二つに分けたうえで、各地域のニーズを的確に捉えていくことが重要と考えています。

また、チャネルに関しては、COVID-19とデジタル化による患者さんの行動変容を踏まえた打ち手を計画しております。

# 1 大きな成長ポテンシャル

▶ 4つの疾患領域で過去の延長線上にない新たな成長を実現する



(谷内) まず、疾患についてお話しします。28 ページ、こちらはこの四つの疾患領域がもたらす事業成長ポテンシャルをお示したものです。

既にわれわれの主要疾患領域となっている緑内障に加えて、他の三つの新規疾患領域の形成に能動的に私どもが貢献していくことで、過去の延長線上にはない成長の実現を目指します。

# 1 成長の核を担う豊富なパイプライン

▶ 未だ治療法が限定的な疾患も含めた眼科領域全般をカバー

	領域	対象患者数*1 (グローバル)	パイプライン (例)	想定上市時期	想定売上 (2030年度)
新規領域	網膜色素変性症	約150万人	STN6000100 (jCell)	2026年度～	<b>+3,000億円*2</b> ・豊富なパイプライン が2030年度までの 成長をけん引
	近視	約20億人	STN1012700 STN1013300 STN1013400	2025年度～	
	眼瞼下垂+ 瞼の悩み	約6億人+	STN1013800	2023年度～	
基盤事業	緑内障	約9,500万人	STN1011700 STN1012600 STN1013900 STN2000100	2021年度～	

\*1:網膜色素変性症)Santen推計、近視)Holden, et al., 2016 Ophthalmology、眼瞼下垂+瞼の悩み)Santen推計、緑内障)World report on vision  
\*2:2025年度末までの増加ポテンシャル。眼瞼下垂+瞼の悩みを考慮しないベストケース、BDの可能性も含む。

(谷内) 29 ページにございますのが、これら四つの疾患領域における主要なパイプラインとなります。

いずれの疾患領域も大変大きな潜在性がございますが、大事なことは、Santen はこれら四つすべてにおいて製品開発や商業化、あるいはグローバル化、どの観点においても先行しているプレイヤーであるということです。

MTP 期間中の収益貢献こそ限定的ですが、2030 年に向けては 3,000 億円レベル以上の追加の成長ポテンシャルがあると認識しております。

## 2 各地域におけるアンメットニーズと目指す方向性

- 地域ニーズを的確に捉え、①中国とアジアの成長余地へのアドレスと、  
②先進国に向けてニューモダリティを活用した医療の提供を進める

	アンメットニーズ	Santenが目指す方向性
中国 & アジア	<b>眼科医療インフラの拡充</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>急増するニーズに対し、医療従事者/施設数、保険制度等が不足/未整備</li> </ul>	<b>潜在市場の顕在化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ提供を通じてニーズを充足し、市場そのものを創出</li> <li>足元での取組み例           <ul style="list-style-type: none"> <li>医療従事者の生産性向上サポート（質・量拡大）</li> <li>医療インフラ・スクリーニング整備サポート</li> <li>学会・ITU*1等関連機関との連携強化</li> <li>社内に専門部署の設置</li> </ul> </li> </ul>
先進国	<b>治療法が限定的な難治性疾患への対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>例:網膜色素変性症 等</li> </ul>	<b>ニューモダリティへの注力</b> (例: STN6000100 (jCell) ) <ul style="list-style-type: none"> <li>センターオブエクセレンス確立、医師のエデュケーションサポート、病診連携サポート 等</li> <li>足元での取組み例           <ul style="list-style-type: none"> <li>EMEA：専従チームを発足/強化</li> </ul> </li> </ul>

\*1:International Telecommunication Union (国際電気通信連合)  
Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

30

(谷内) 30 ページは二つ目の切り口である地域に関する戦略の方向性を示しております。

中国・アジアと先進国の二つに大きく分けたいうで、前者であれば医療インフラの拡充、後者であれば新しいモダリティへの取り組みといった、アンメットニーズを的確に捉えていくことで私どもの成長へとつなげていきます。

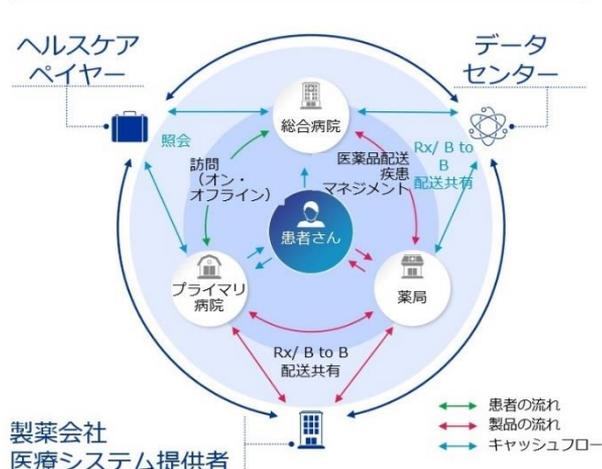
中国・アジアにおいては、現在の市場規模は氷山の一角に過ぎません。したが、潜在的な市場をどう顕在化していくか、誰がどのように行うのか、これがカギとなってまいります。そのために医療関係者や学会と連携した、医療インフラや疾患スクリーニングのサポートを行っております。それらを行う専門部署も社内に立ち上げながら、具体的な施策を現在、アジア各国で展開しております。

一方で先進国では難治性疾患への対応が重要です。米国における研究開発機能に加えまして、細胞治療の専門チームを欧州で立ち上げるなど取り組みを一層強化しております。

## 2 中国・アジアにおけるエコシステムの最適化

▶ パートナーとともにエコシステムを発展・最適化させ市場の潜在性を顕在化、複利的に事業成長をドライブ。具体的な施策をすでに中国・アジアで展開開始

目指すエコシステム (中国の例)



Santenの事業成長

眼科疾患の認知度向上

- 疾患啓発・スクリーニング
- デジタルを用いた、患者さんへの働きかけ  
- 例：近視Appとの提携

治療キャパシティの量的・質的拡大、治療継続率向上

- 医療従事者の育成サポート
- デジタルを用いた診断サポート
- 学術情報提供



Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

31

(谷内) 31 ページへお進みください。こちら中国・アジアにおける重要な成長ドライバーであります、エコシステムの発展について補足申し上げます。

疾患啓発やスクリーニングなど認知度の向上と治療への誘導を働きかけるとともに、医療インフラの質的・量的な拡大に向けたサポート、治療継続率向上に向けた働きかけを行っていくことで、エコシステムの発展加速化に能動的に働きかけてまいります。

## 3 チャンネルにおける変容とSantenの目指す方向性

▶ 自由診療チャンネル・民間保険の拡大に対応すべく、Santenの強みである眼科医カバレッジを活かしたオンライン オフライン併用モデルを積極展開

チャンネルの変容:

自由診療チャンネル・  
民間保険\*1の拡大

例：中国において  
ドライアイは原則  
保険償還対象外\*2

Santenが目指す方向性:

眼科医カバレッジを活かした  
"オンライン&オフライン併用モデル"の展開

- 足元での取組み例：中国ではオンライン薬局とも既に連携開始

Patient flowに基づく併用モデルイメージ



\*1: 扶養の民間保険・企業保険いずれも含む、\*2: 既にドライアイは白内障術後以外は保険償還の対象外、故に、医療機関で出された処方箋を元に、患者さんが自分で購入する必要（民間保険でのカバー可否は保険によって異なる）

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

32

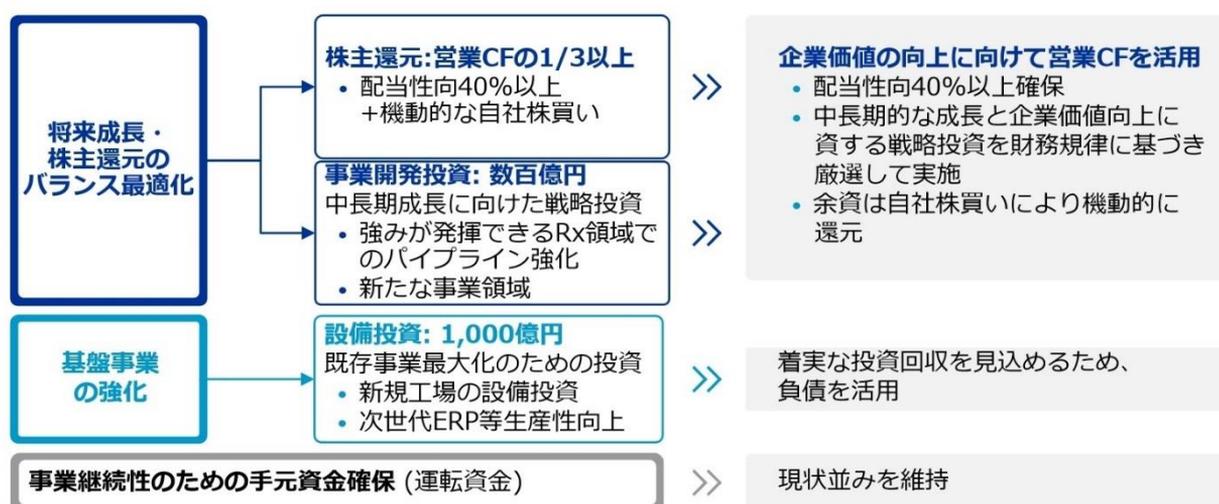
(谷内) 32 ページをお願いします。最後に三つ目でございます。

チャンネルに関してですが、近視や眼瞼下垂といった新規領域では、患者さんの行動変容を踏まえまして、オンライン、オフラインを併用するモデルを確立してまいります。

当社の圧倒的な強みでございます眼科医カバレッジを活用しながら、このモデルを確立し、今後拡大が見込まれる自由診療チャンネル、あるいは民間保険からの成長を取り込んでいきます。

## 株主還元方針

### ▶ 企業価値向上に向けて、戦略投資と株主還元を積極的に実施



(谷内) 以上、MTPの主要施策についてご説明申し上げました。次に34ページにおきまして、株主還元に関する方針について説明申し上げます。

これまで株主還元と戦略投資のバランスは心がけてまいりましたが、今後は株主還元につきまして、より明確な考えに基づいて行ってまいります。

まず、配当性向40%以上を確保いたします。次に、厳格な財務規律に基づいて、中長期的な成長と企業価値向上に資する戦略投資を行います。加えて今回お話した主要施策の三つ目である、グローバル企業としての土台の強化のための設備投資といたしまして、今後5年間で約1,000億円を投下する予定です。これらは負債も活用する計画です。

一方、手元資金は現状並みの水準を維持したうえで、余資は機動的に自社株買いを通じて還元いたします。その結果、営業キャッシュフローの3分の1以上を株主還元に充て、将来成長をしっかりと担保しながら株主還元を充実してまいります。

# サステナビリティ方針に基づく4つのESGマテリアリティ

4つのマテリアリティに注目し、基本理念のもと、社会の持続的な発展に貢献するとともに、持続的な成長を目指す

**1 社会的意義 (Happiness with Vision)ある製品・サービスの開発・安定的供給**  
Ophthalmology, Wellness, Inclusionの3つの柱にそった製品・情報・サービスの充実  
責任のあるサプライチェーン、安全性監視、顧客サービスの充実  
・ 貢献患者数6,000万人以上\*1目標

**2 価値創造を促進する組織風土の醸成**  
DE&I \*2 - ジェンダー・国籍・視覚障がい者を中心とした多様性の推進

**3 ガバナンスの強化・社会の公正・公平実現への貢献**  
中長期的な成長を担保する経営の実効性・多様性・継続したコンプライアンスの遵守・人権の尊重

**4 地球環境保全**  
気候変動対策、環境負荷低減  
・ Scope 1・2、CO<sub>2</sub>排出量  
2025年度:25%削減、  
2030年度:50%削減  
・ 点眼容器のバイオマスプラスチック化  
2030年度:60%

\*1:JMDCの弊社Rx製品毎の延べ推計患者数及び弊社出荷データを基に算出した2019年度における(疾患領域:炎症・アレルギー、角膜、緑内障、白内障) 推算される延べ貢献患者数は約4,300万人  
\*2:Diversity Equity & Inclusion

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

36

(谷内) 次に ESG の戦略につきましてご説明さし上げたいと思います。36 ページをお願いいたします。

まず前提として、当社はサステナビリティ方針に基づきまして ESG を中心に引き続き強化を図り、社会の持続的な発展への貢献、持続的な成長を目指していきたいと考えております。そのための具体的なマテリアリティを四つに総括しており、このページにおきましてはそれぞれの代表的な KPI、並びに取り組みをご紹介します。

まず、1 点目の社会的意義のある製品・サービスの提供につきましては、6,000 万人以上の患者さんへの貢献を目指し、顧客ニーズに沿った製品・情報・サービスを引き続き安定してお届けし、眼科医療に貢献してまいります。

2 点目、ソーシャルの観点では DE&I、特にジェンダー・国籍のバランスと視覚障がい者活躍推進、この二つに重点的に取り組んでまいります。

3 点目、ガバナンスの観点では、取締役会・監査役会の実効性担保、また取締役会・監査役会の多様性の向上も併せて目指してまいります。

さらに 4 点目、環境の観点では、昨日環境ビジョンを発表させていただきましたが、気候変動対策と環境負荷低減の取り組みを強化してまいります。CO<sub>2</sub> 排出量の削減に加えてバイオマスプラスチック点眼容器への切り替えを進めていき、2030 年度にはバイオマスプラスチック容器の比率を 60%程度にまで引き上げたいと考えております。

## ダイバーシティ（DE&I）への取り組み

### ▶ 世界規模でのパートナーとの協働を通じ、ダイバーシティの取り組みをより一層強化

「The Valuable 500」における活動を通じたグローバルでの障がい者活躍推進



ジェンダー平等・女性のエンパワーメントへの Santen のコミットメント

In support of

**WOMEN'S  
EMPOWERMENT  
PRINCIPLES**

Established by UN Women and the UN Global Compact Office



ブラサカ\*1等の活動を通じた、Santen ならではの視覚障がい者支援と雇用・職域開発等



取締役会・マネジメントチーム等の健全なジェンダーバランス

**30% Club**  
GROWTH THROUGH DIVERSITY

\*1:ブラサカ:ブラインドサッカーの略称。Santenは日本ブラインドサッカー協会（JBFA）と2020年まで10年間に渡るパートナーシップ契約を締結中。  
Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

**Santen**

37

（谷内）37 ページは、DE&I に関連する取り組みのハイライトとなっております。

まず、私どもは 1 月に障がい者の活躍推進に取り組む国際的なイニシアチブ、The Valuable 500 に加盟いたしました。また昨年、日本ブラインドサッカー協会と 10 年間のパートナーシップ契約も締結。ブラインドサッカーを通じて、目の専門企業である Santen ならではの視覚障がい者支援と雇用・職域開発を強化しております。

またジェンダーの観点からも、グローバルのパートナーとの協働を通じて取り組みを強化してまいります。17 日に開示いたしましたとおり、当社は女性役員比率向上を目指した世界的なキャンペーンである 30% Club Japan、こちらにも参画いたしました。さらに国連が進める女性のエンパワーメント原則の趣旨にも賛同し、同原則に基づき行動するためのステートメントにも署名いたしました。

もう少し詳しい内容は Appendix にもございますので、そちらもぜひご覧ください。また、詳細は今後、統合報告などで発表させていただく方針です。

私どもはこのように ESG につきましても積極的に取り組むことで、社会的な責任を果たしながら持続的な成長を目指してまいります。

私の説明はここでいったん止めさせていただきます。それではこれから日本、中国、そして製品開発に関する取り組みにつきまして担当する執行役員からご説明させていただきます。

## 中計期間におけるパイプライン一覧

### ▶ 主要領域において成長を牽引する豊富な新製品/新製剤とソリューションを展開予定

新製品/新製剤 (上市想定時期)

ソリューション

#### アレルギー領域

- (2019年度) アレジオンLX
- (2024年度) アレジオン新製剤



かゆみダスアプリ  
(展開中)

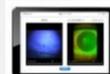


#### ドライアイ領域

- (2022年度) ジクアス新製剤
- (2023年度) STN1013500



(2022年度)  
ドライアイ診療  
サポートシステム



#### 緑内障領域

- (2021年度): プリモニジンGE
- (2022年度): エイベリスPFUD  
STN2000100 (PRESERFLO MicroShunt)
- (2023年度): タブロス 新点眼方式製剤  
タブコム 新点眼方式製剤
- (2024年度): STN1013900 (Rhopressa)
- (2025年度): STN1012600 (Sepetaprost)



ACT pack  
(展開中)



アレジオン: 提携パートナーである日本ベーリンガーインゲルハイムの商標  
Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

**Santen**

40

(伊藤) 日本事業統括の伊藤でございます。よろしくお願い申し上げます。では続いて私から、この中期計画の中での日本事業の取り組み、その一部を少し具体的に今日ご紹介をさせていただきたいと思っております。

冒頭、社長の谷内からの説明の中でも日本事業 2025 年に 1,500 億という、年率 2% でマイナスという話がございましたけれども、今からお話することはもちろんその 1,500 億の中に一部含まれております。私としてはあの数字をどうやって大幅に超えていくかということを考えて、これから実施していきたい、そういうお話をさせていただきたいと思っております。

今、お見せしているスライドですけれども、日本国内で 2025 年までに発売を予定している新製品の一覧、並びにこういった製品と関連して市場に提供させていただいているソリューション、またこれから新たに提供しようとするソリューションをまとめたものでございます。

ご承知のとおり 2024 年、25 年ぐらいには私どもの大型の新薬も出てまいります。それ以外にも各疾患領域、今の主力商品の LCM に該当するような製品等、いくつかの製品の上市を予定しております。今日はこういった LCM の製品を中心に、今現在のこういった医療課題を解決していき、患者さんにとってどういう世界を作り上げていきたいかといったようなことを中心にお話をさせていただこうと思っております。

## アレジオン新製剤による治療概念の変革

▶ 新製剤の展開を通じ、患者さんの終日快適な生活を担保しつつ治療概念の変革を図る

### 現在の医療課題

プロアクティブ治療の概念の浸透が道半ば

- アレルギー治療は症状が出てから開始するのが一般的
- 用法・用量を守らずかゆみが発生してから

### Santenが実現したいこと

プロアクティブ治療の達成をより高めるためにアレジオンLXを新製剤に改良して患者さんの終日快適な生活の担保を目指す

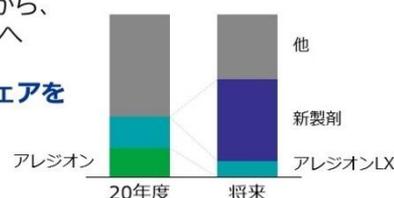
### アレルギー治療概念の変革

- "かゆみ止め"としての使用から、
- "かゆみを起こさない"使用へ

結果として抗アレルギー点眼シェアを"塗り替え"

- 新製剤のPOC<sup>\*1</sup>取得

【抗アレルギー点眼薬内数量シェア イメージ】



アレジオン：提携パートナーである日本ベリンガーインゲルハイムの商標  
\*1:POC (Proof of Concept)：臨床コンセプトを実証すること。新薬の開発においては、候補品の有効性、安全性をヒトで確認すること。

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

41

(伊藤) 次のページでございます。お示しているのはアレルギーのマーケットについてであります。

ご承知のとおり私ども 2013 年にアレジオン点眼液 0.05%という、一日 4 回の点眼薬を発売いたしました。その当時からわれわれ、ある種、課題として認識していることなんですが、本来アレルギー薬の治療というのは、かゆみが起こらないように用法・用量どおり薬効の続く時間というのをしっかり考慮しながら使っていくというのが本当は理想的な形だと思っております。

ところが点眼剤の場合、やはり作用時間が短いということもありまして、結果的にはかゆみが起こってからのかゆみ止めのような使われ方を今、しているというような実態がございます。

こういう状況をなんとか改善したいということで、私ども 2019 年に 8 時間効果が持続するアレジオン LX、一日 2 回点眼の製品の上市をいたしました。直近の会計年度で薬価ベースで両剤合わせて既に 400 億を超える売上を達成しておりますし、直近の 3 月単月で申しますと、まだジェネリックは出てこないアレジオン LX が構成比として全体 72%を超えるような構成になって、非常に大きな数字になってきております。

ところがちょっと別の角度で見ますと、また見える世界、景色が変わってまいります。こちらにお示しているのはアレルギー剤の数量マーケットの中で今、アレジオン類がいくらシェアを取っているかというのを見たものであります。ブルーが LX でありますけども、まだ残念ながらごく一部でございます。大半の患者様はまだ一日 4 回の点眼で、結構かゆみ止めのような使われ方がなされているという状況です。

われわれ、この LX の売上を今後、短期的にはさらに拡大をしていくということ。その一方でアレジオン LX をもってしても、まだかゆみ止めのような使用をされている患者さんが一方で大変、まだ多くいらっしゃるということも理解しております。

こういった問題を解決するために今、もう一段新しい製品、LX をさらに改良した製品の開発を進めております。先般、POC の試験を終了いたしましたして無事、私どもの期待どおりの結果で、次のステージの開発に進んでいくことになっております。

遅くとも 2024 年までにはこの製品を市場に出しまして、最終的にはこのスライド、グラフにありますように、大半の患者さんは一日、こういったアレルギーによるかゆみを感じないような、そういった世界をこの新しい製品も含めて実現してまいりたいと思っております。

ドライアイ領域

## ジクアス新製剤開発の意義

### ▶ 点眼回数の多さに伴う負担感を減らしつつ治療効果を提供

#### 現在の医療課題

多くの患者さんは "1日6回点眼" を実施しておらず、十分な治療効果を発揮できていない

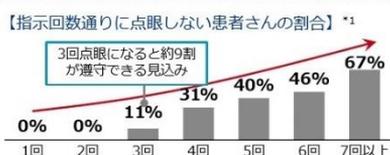
#### 医師側

- 現在、多くの患者さんは、医師から1日6回点眼を指示されていない



#### 患者側

- 指示回数が増えるほど遵守できない患者さんの割合も増加
- 6回指示されると約半数が遵守できず



#### 新製剤で実現できること

既存製品より効果持続時間が改善

- 既存製品の用法は "1日6回"
- 新製剤は "1日3回" を可能に

▶ 点眼回数の多さに伴う負担感を減らしつつ治療効果を提供

現在、順調に承認プロセス実施中

- 2022年度上市予定



\*1:ジクアス社内調査

Copyright © 2021 Santen All rights reserved.

Santen

42

(伊藤) 次がドライアイの市場でございます。

私ども今、ジクアスという製品、一日 6 回の製品がございます。お示しているのはこの製品の現在の使用実態であります。上は、医師がこの製品を何回点眼しなさいと患者さんに指示しているかを見たものでございますが、残念ながら 6 回の点眼指導をされているのはごく一部で、大半はそれ以下でございます。

もう一方、では患者さんは指示された用法をどの程度遵守できるか。ここでは遵守できない比率を見たものです。一日の点眼回数が 4 回を超えてまいりますとかなりの患者さんが遵守できないという状況になります。このことはジクアスという今の製品が臨床試験で発揮した効果を、実は実臨床の場では十分に発揮できていないという状況でございます。

こういう実態を勘案しましてわれわれ、何とかジクアスという製品を一日3回で十分な効果がある製品を開発したいということ。もう一つはジクアスという製品が、患者さんから時々指摘を受けるのは、やっぱりしみるんで嫌だというご意見を結構多く受けてございます。同時にこういった刺激感を改善するような新しい製剤で、こういった課題を解決していきたいということで開発をしております。

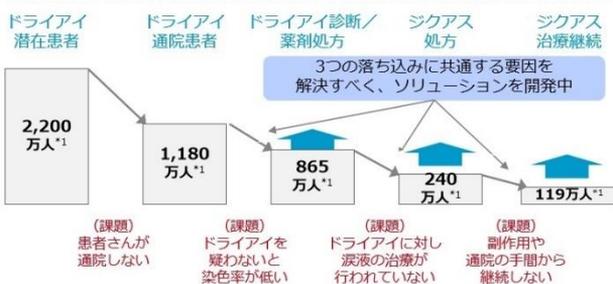
先般、最新の臨床試験のトップラインが出てまいりまして、無事、プライマリーエンドポイントを達成したということで、2022年にはこういった製品を市場に送り込んでいきたいと思っております。

## ドライアイ診療支援システムの開発

### ドライアイ診療支援システムによりジクアスの価値最大化を図る

#### 現在の医療課題

- 医師: より正確な診断には手間と経験を要し、また診断結果を患者さんに可視化して説明することが困難
- 患者さん: 病状や改善傾向が認識しづらく、治療意欲が沸きにくい。点眼も回数が多く面倒



#### ドライアイ診療支援システムで実現できること

##### ドライアイ診療支援システムの開発

- 日常診療におけるTFOD/TFOT<sup>\*2</sup>の実践、ビジュアル説明による患者さんの理解や治療継続を促進するシステムを開発中

医師も患者さんも高い治療意欲をもって取り組んでいる世界を実現

結果として、

- ジクアスの使用機会の最大化
- 医師・患者満足の実現

\*1: Santen社内推計, \*2: TFOD (Tear Film Oriented Diagnosis) : 眼表面の個別診断, TFOT (Tear Film Oriented Therapy) : 眼表面の個別治療  
Copyright © 2021 Santen All rights reserved.

(伊藤) もう一つ、ドライアイのマーケットにはわれわれ、課題として認識していることがございます。

これ、われわれの推計値でございますけれども、今、日本には疫学調査などの結果から推計しますと2,200万人のドライアイの患者さんがいらっしゃいます。そのうち約1,180万人の方が何らかの眼疾患を抱えて眼科に通院をされています。

ただ、この中でドライアイですというふうな診断がなされているのはまだ865万人程度で、ここでおよそ300万人ぐらいのギャップがございまして、さらにこの患者さんの中で、本格的な涙液の治療薬であるジクアスが投与される患者さんという240万人程度というのが現状でございまして、またここで600万人近いドロップが起こってます。

また、ジクアスを投与されても、一時的に症状が改善したらすぐに通院や使用をやめてしまう患者さんが半分ぐらいいらっしゃるという状況ですね。こういった状況をわれわれもっとよい形に変えていきたいということをかねてから考えております。

一つの考え方なんです、この右側でございます。今現在、ドライアイの世界、KOLの先生方を中心に、単純にドライアイですという話ではなくて、原因に基づいてドライアイを病態分類をしていく。その原因、病態に基づいて、どういうメカニズムの薬剤が本来最適であるかというふうな研究がここ近年、大変進んでまいりました。

TFOD/TFOTという考え方があります。この考え方については既に多くの眼科医の先生方が十分理解をされています。ただ、実践されているかという実はそうではございません。こういった診断を行うには若干、手間が掛かる。あるいは判定するには経験を要する。また、こういったことをやっても患者さんに可視化して十分説明することができない。

結果として患者さんはドライアイだという診断結果は理解できるけれども、自分の涙がどうなっているかというのはなかなかわからない。結局こういう現象がありまして、患者さんも治療意欲がわきませんし、医師もなかなか診断意欲がわかないといったのが今の状況です。

こういった状況を解決すべく、このTFODに基づいた診断をきわめて簡単に実施して、ビジュアル化して患者さんに説明し理解が得られる。こういうソリューションを今、開発をしており、これについてもジクアスの新製剤と併せて、2022年にはこういったソリューションを市場に提供していきたいと思っております。

そういったことができれば、こういう青で書いたレバレッジポイントを大きく動かしていくことができると思いますが、今のジクアスの販売数量が2倍ぐらいの数字、あるいはそれを超えてきても決しておかしくない。そういった世界を作りたいと思っております。

緑内障領域

## Santenが提供する製品/ソリューション

Santenは、豊富な製品/ソリューションによる治療パッケージを提供

New : MTP2025期間中に上市を予定しているパイプライン

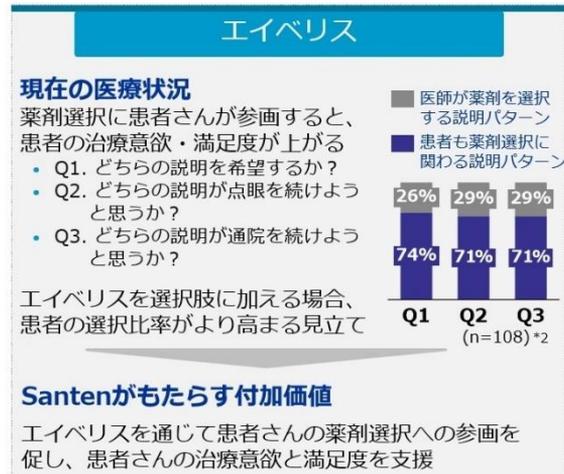
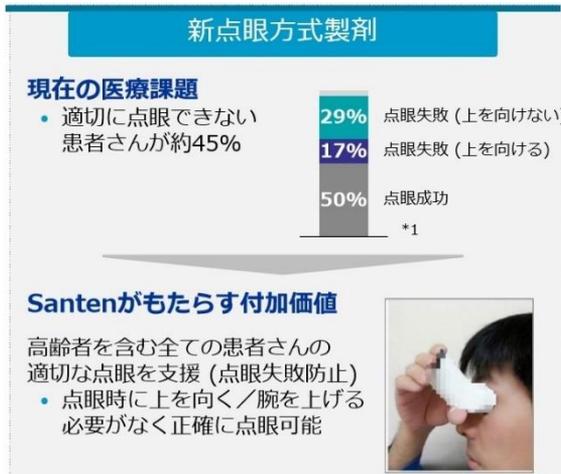


(伊藤) 最後は緑内障の分野です。

ここについては既に緑内障の軽度、中等度、重症度、こういった領域にいろんな薬を既に販売しておりますが、また新しいデバイスですとか医薬品の開発を続けておるといことです。

## 新点眼方式製剤並びにエイベリスの展開

MTP2025期間中には、新点眼方式製剤やエイベリスを新たに展開し、緑内障治療へのさらなる貢献を図る



\*1: K. Namiguchi et al., Atarashii Ganka (2017). J. L. Stone et al. Arch Ophthalmol. (2009). G. Hosoda et al. Atarashii Ganka (1993). Santen internal surveys  
\*2: E. Miyamoto et al., 医学と薬学78 (3) 1-6, 2021

(伊藤) この分野で注目しております医療課題でございますけれども、二つございます。一つ左側ですね。患者さんが点眼を1回で成功できるかというのを見たものでございます。実は2人に1人ぐらいは1回で点眼が成功できていないという実態があります。

ご承知のように緑内障はプロスタグランジンのFPアゴニストという、皮膚に付着すると色素沈着を起こしたり、あるいはDUES、PAPというふうな目の脂肪が減少して目がかぼんでいくというような副作用があるわけですが、こういうものをたくさん、まぶたに付着させながら頑張る今、点眼をされているという状況ですね。

こういった患者さんに向けて、同じFPアゴニストであります私どものタプロスやタプロコムといった製品に、この写真にあるような、前向きに1回でほぼ確実に成功できるような点眼機能を備えた製品を出してまいりたいと考えております。

もう一つの課題、これはエイベリスに関連した課題でございますけれども、今、緑内障の治療薬の選択というのはほとんどが医師の側でなされています。

一方、この状況に対して、もし医師が薬剤について複数の選択肢を患者さんに提示する、それぞれのメリット・デメリットを提示した場合、患者さんにどういった反応が起こるかというのを見たのがこのスライドでございます。

7割以上の患者様がそういう選択肢の提示を受ける治療を強く希望されていますし、そのほうが薬剤を継続して使うこと、あるいは治療を継続することに対する意欲が高まるというお話をされています。

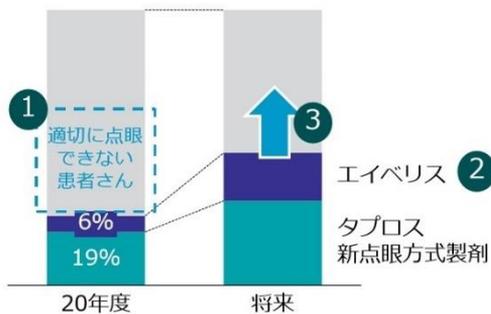
また、この中の選択肢にもエイベリスを入れると、恐らく今以上にこの製品が選択される可能性が高いのではないかとわれわれ自身は考えております。

こういった新しい薬剤選択の考え方を広げていきたいと思っております。

## 新点眼方式製剤とエイベリスで新たなスタンダード

患者さんの潜在ニーズが顕在化し、それを満たす治療を医師が提供し、患者さん自身も納得感をもって治療にコミットメントできる世界を実現

タプロス 新点眼方式製剤、エイベリスによる市場の塗り替えイメージ (PG単剤内\*1数シェア)



- 1 適切に点眼できない患者さんに対する新点眼方式製剤の提供
- 2 エイベリスによる患者ニーズの実現
  - ・ 薬剤選択に患者さんが参画すると、患者さんの治療意欲と満足度が向上
- 3 薬物治療継続パッケージ (ACT Pack) を通じた、治療患者数の増加

\*1: PG単剤の母数にピマトプロストは含まない  
Copyright © 2021 IQVIA. 3PM2020年4月～2021年3月MATをもとに自社推計 無断転載禁止  
Copyright © 2021 Santen All rights reserved.

(伊藤) 今の、もう1回繰り返しになりますけれども、現在、緑内障のプロスタグランジンの単剤の中で、われわれの製品が使われている比率、タプロスが19%、エイベリス\*が6%でございます(\*終了後 Santen 訂正)。残りの患者様は他のプロスタグランジンを使いながら、またその中で二人にお一人が実は1回でちゃんと点眼が成功できない。

こういったところに新しい形態の容器製品をどんどん広げてまいりたいと思えますし、また、新しい薬剤選択の考え方を広めながらこういったエイベリスの売上を拡大し、また既に展開しております治療継続のプログラムであります、Act Pack を改良しながら、より多くの先生方に使っていただき、市場に貢献してまいりたいと思っております。

## 患者さん、医療従事者に対して新しい治療の形を提案していく

より患者目線を強めた新しい治療や診療を医療従事者に対して提案することで、治療貢献度を格段に上げていく



\*1:Quality of Vision

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

47

(伊藤) 今日、私がお話ししたことはすべて患者さんが、よりよい治療を実現していただくためにはどうことができるかということのをわれわれの製品を絡めながら考えたものでございます。

確実に患者さんの Win を拡大していけるものと私は思っております。当然、そのことは医療関係者にとっても大きな価値があり、そういった方々の Win にもつながると思っております。

こういった Win を拡大させながら、その結果がわれわれの経営理念の実現であったり、あるいは自社製品がより多くの患者さんに貢献できる、その拡大であり、また売上収益の拡大につながってくると思っています。こういった取り組みを継続して、この中計の期間、取り組んでまいりたいと思っております。ありがとうございました。

## 中国：持続的成長に向けた新規チャネル開拓・新製品投入

▶ 今後も続く医療制度改革を見据え、国公立3級病院集中から販売先のマルチチャネル化、加えてデジタルと学術を活用した新製品拡販により、中国における持続的成長を目指す

計画達成に向けた打ち手

3級病院以外のチャネル開拓	<b>医療制度改革により、今後も拡大が見込まれる私立病院・リテール等のチャネル開拓・浸透による拡販</b> <ul style="list-style-type: none"><li>オンライン薬局との協働</li><li>営業体制の再構築</li></ul>
新製品の拡販	<b>ジクアス・タブロスを始めとした新製品拡販</b> <ul style="list-style-type: none"><li>デジタルを活用した活動の多様化とカバレッジの拡大</li><li>学術的アプローチの強化</li><li>現地に最適化されたメディカル体制を着実に構築</li></ul>
現地パートナーとの協働	<b>現地パートナーとの提携を通じ、中国における眼科エコシステムの構築、発展へ貢献</b>

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

49

(山田) 中国事業の中期経営計画 2025 年につきまして、中国事業担当の山田から説明させていただきます。

先ほど谷内から説明させていただきましたとおり、中国事業、今後 5 年、10 年向けにますます拡大をしていく所存であります。その中でわれわれとしてより一層、持続的な成長を実現すべく様々な打ち手を考えております。

特に昨今の Patient Journey の変化でありますとか医療制度改革の進行に伴いまして、われわれとしてはそれらの機会を的確に捉えて事業を拡大していきたいと考えております。

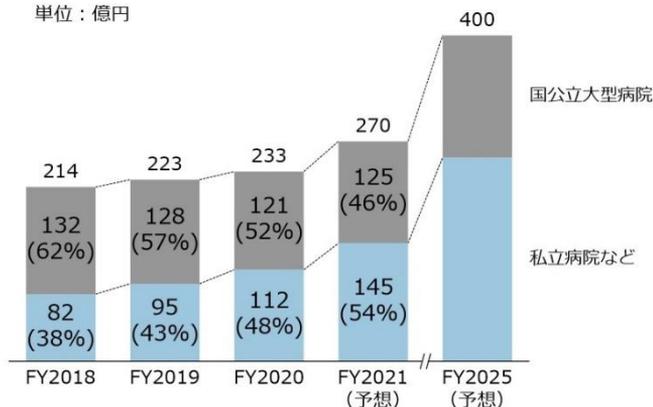
その中でも特に注力していきたい点といたしましては、これまでの 3 級病院を中心とした事業展開からチャネルを拡大していくということと、新製品をますます販売拡大していくということに注力ということに加えて、現地の様々なパートナーと共に中国の眼科医療エコシステムのますますの発展に貢献をしていきたいと考えております。

## 打ち手詳細①：中国における販売・マーケティング活動

### チャンネル別売上高

公立大型病院から営業リソースをシフトし、チャンネル拡大を実現。安定した売上拡大を目指す

単位：億円



### チャンネル拡大に向けた啓発・マーケティング活動

説明会・研修等による、地道な啓発・マーケティング活動を展開



主な活動実績  
(2021年1月～)

- 地域マーケティング研修：30回
- 医療機関会、学術集会：200回
- 既に医療従事者 2,000名、薬剤師2,000名などをカバー

(山田) 主立った打ち手の一つといたしまして、先ほど申しましたチャンネルの拡大について、より一層促進をしていきたいと考えております。

これまで約 400 名のMR 及びそのマネジメントを中心としたリソースを国公立病院の 3 級病院以上を中心とした事業展開をしておりましたが、先ほど申し上げました患者様の変化、あるいは医療制度改革、分級医療などの変化に伴いまして、われわれとしてはこの市場機会をしっかりと捉えたいという思いから、昨年の 11 月に大幅な組織改革を断行いたしました。

それに伴いまして、これまで中心のカバレッジでありました大型病院から薬局のチェーンでありますとか、地方都市における病院、あるいは私立病院へのカバレッジを拡大しまして、昨年度の第 4 四半期にそれらの結果が見えてきているような状況であります。感触としては非常によいものを得ておりまして、今後それを中心にさらに加速をしていき、2025 年度に向けてそういったチャンネルの比率をますます拡大をしていきたいと考えています。

また、それと同時にそれらの市場での活動が多様化していく形になりますが、われわれの強みであります眼科における専門性をますます発揮することによりまして、疾患に対する啓蒙活動でありますとか学術的な活動の展開、あるいは薬局チェーンにおける眼科の疾患に対する教育機会などを設けまして、眼科全体の底上げを図っていきたいと考えております。

これらの活動を通じまして、これまでのわれわれの販売の中心でありましたクラブビット、あるいはヒアレインの売上確保、ますますの拡大はもちろんのこと、今後のわれわれの事業の支えとなる新しい製品の販売もますます加速させていきたいと考えております。

## 打ち手詳細②：中国における新製品開発・販売状況

	開発・販売状況	市場シェア*1	中国における想定患者数*2
<b>ジクアス</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018年度から販売を開始</li> <li>2020年度販売実績約7億円</li> <li>2020年度 前期比 +329%</li> <li>2021年度予想 同+288%</li> <li>私立病院やリテールチャネルを中心に売上を伸ばす</li> </ul>	0.1% (2020年2月) →1.6% (2021年2月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>約1,600万人</li> <li>コンピュータ作業、コンタクトレンズ普及等で患者は増加傾向</li> <li>治療まで至っていないドライアイ有病者数*3を含めると約9,600万人と推定</li> </ul>
<b>タプロス</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015年度から販売を開始</li> <li>国家医療保険償還医薬品リストに収載</li> <li>2020年度販売実績約6億円</li> <li>2020年度 前期比 +52%</li> <li>2021年度予想 同+363%</li> </ul>	2021年2月現在、プロスタグランジン単剤市場でトップシェア (33.1%) <ul style="list-style-type: none"> <li>新規緑内障患者への第一選択ブランドとしての立場を確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>約90万人</li> <li>高齢化の進展に伴い中国でも患者数は増加傾向</li> <li>潜在的な緑内障有病者数は、約2,000万人と推定</li> </ul>

\*1 数量ベース/出典IQVIA, \*2 出典: DRG, \*3 2020年時点の診断者数

2020/Decision Resources, LLC. All right reserved. Reproduction, distribution, transmission or publication is prohibited. Reprinted with permission.

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

51

(山田) その中心となりますのがジクアスでありタプロスとなります。

ジクアスにつきましては中国国民における生活の質の変化、スマートデバイスの多様化、あるいはコンピュータ等々の作業によるドライアイの進行、高齢化といった様々な疾患の原因が拡大しているような状況であります。

そういった患者様のニーズを的確に捉え、またその治療提案となるべき製品がジクアスであると考えておりますが、特にそういった患者様の動向として、私立病院でありますとかリテールチャネルに足を運ぶという傾向がより濃く見られております。そういった患者様のニーズに応えるべく、われわれとしてもジクアスをそういった販路に拡大をしていき、またそれに見合った活動を展開していきたいと考えております。

タプロスにつきましては2020年の医療保険収載リストに載ることができまして、そこから各省、またその先の病院でのリスティングが展開されているような状況であります。幸いにして2021年2月にプロスタグランジン単剤市場におきましてトップシェアを獲得することができ、そこからますますわれわれのプレゼンスを拡大していきたいと考えております。

特に緑内障市場自体の拡大にわれわれとしては注力していきたいと考えてまして、スクリーニング活動等々、積極的に行くと同時に、学会と共に緑内障に関する教育機会を行っていき、緑内障自体を盛り上げていきたいと考えております。

## 長期成長に向けた取り組み①：開発・製造・販売体制

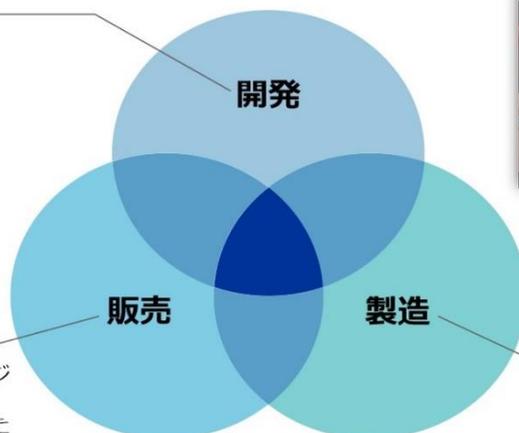
▶ 中長期的な成長に向け、中国国内での開発・製造・販売の一貫体制を整備し、現地に根差した開発・製造・販売を推進

### 現地開発体制整備

- 長期的な新製品開発・上市に向け、現地臨床開発体制を抜本的に強化
- パイプライン例：  
STN1012700 (アトロピン)  
STN1013400 (AFDX)  
STN1007603 (Verkazia)  
STN2000100 (PRESERFLO MicroShunt)

### 営業体制整備

- デジタルを活用したカバレッジの拡大
- データ・サイエンスに基づいた学術的アプローチの強化



### 蘇州新工場建設

- 原価低減と将来の需要拡大に対応

(山田) こういった販売の施策のみならず、われわれとしては中長期的に成長していくべく開発・製造・販売体制をより強固なものにしていきたいと考えておりまして、それらの一貫体制を整備して、現地に根ざした開発・製造・販売を推進していきたいと考えております。

特に開発におきましては、現在パイプラインにある製品を着実に市場に導入していくことを目的に、全国に臨床開発の人員を配備し、また臨床開発設計がしっかりできるような体制も充実を図っております。

もちろん販売体制におきましても、これまでの人に偏ったりリソースだけでなく、デジタルなども活用し効率化を図るとともに、より多様化する患者様、あるいはドクターのニーズに対応していきたいと考えております。そしてそういった需要の拡大を的確に捉えるべく、蘇州に新しい工場を建設している状況であります。

## 長期成長に向けた取り組み②：蘇州新工場の建設

中国において拡大を続ける製品需要に対応し、事業成長を推進すると共に、  
将来のグローバル生産供給体制の強化を図る

### ● 競争優位性

- 2021年度時点でも、蘇州工場は中国眼科製薬企業で唯一EU-GMPを取得しており、**技術力・品質・生産能力（最終製品）**で唯一無二の拠点
- 点眼剤工場として**世界最大級の規模、且つ最新設備を備えた蘇州新工場の建設**により、競争優位性をさらに強固に

### ● 稼働時期

- 2025年より順次稼働予定

### ● 原価改善への取り組み

- 自動化・省人化 等

### ● 環境面への配慮

- CO<sub>2</sub>排出量削減
- 水・電気消費効率向上



\*完成イメージ図



\*2021年4月時点

**（山田）** 蘇州の新しい工場の建設につきましては、現在順調に推移しております。

江蘇省政府、あるいは蘇州市政府から大きな期待も寄せられ、また多大なサポートをいただく中で工場の建設を進めており、国としても大きな期待が寄せられるプロジェクトということで非常に大きな注目も浴びている状況であります。

われわれとしては今後ますます成長する中国市場において、世界最大級、最新鋭の工場を建設することによって、圧倒的な生産キャパシティを有し、Santenの競争優位性を確保すべくこの建設を確実に進めていきたいと考えております。

以上をもちまして、私の発表を終わります。ご清聴ありがとうございました。

## MTP2025年+さらなる飛躍に向けたグローバルR&Dの注力領域



(サルスティグ) 皆様こんにちは、製品開発本部長のピーター・サルスティグです。

緑内障などのよく知られた疾患領域だけでなく、将来的な分野、例えば細胞治療などの新しい領域などを通じて、2025年の中期経営計画達成におけるR&Dのビジョンを皆さんに共有できることをうれしく思います。徹底したサイエンスとオペレーションエクセレンスを活用していきますが、それらは業界内での経験豊富なグループによって運営されています。では詳細を説明していきます。

参天製薬創業以来130年以上の経験から、私たちは患者さんのニーズに対して比類のないインサイトを有しています。Santen以上に私たちの患者さんを理解しているところはありません。緑内障、ドライアイ、アレルギーというコアビジネス分野に焦点を当ててきましたが、いくつかの転換があります。

人口動態の変動、患者数の増加、高齢化など新たな治療オプションを求められています。例えば新しいライフスタイルの変化に伴い、SantenのR&Dは、過去130年にわたって行ってきたように患者志向のパイプラインを提供する準備ができています。

眼瞼下垂や近視といった将来の成長分野に目を向けてみると、近視は中国やアジア全体で数億人の子どもたちに影響を与えていますが、その社会的課題に対しSantenは既に準備を開始しており、製品パイプラインを保有しています。

細胞治療のように、より複雑で治療難易度の高い疾患領域に目を向けると、jCyte社とのコラボレーションがそれに対する私たちのコミットメントを示しています。深刻な疾患である網膜色素変性症の治療だけでなく、将来は類似した他の疾患への応用も検討していきます。

私たちは患者さんが Santen を待っていることを理解しています。患者さんの期待に最も効果的に応えるため、Santen は他に類を見ないレベルの厳格な計画、分析、実行力を発揮し、バーチャル、ハイブリッドのクリニカルトライアルを実現するテクノロジーを活用、また患者さんにもテクノロジーを提供します。例えばホームケア、ePROS、デバイスなどにおいて試行錯誤を繰り返し、より新しい、より優れた、よりスマートな製品を提供できるよう努めています。

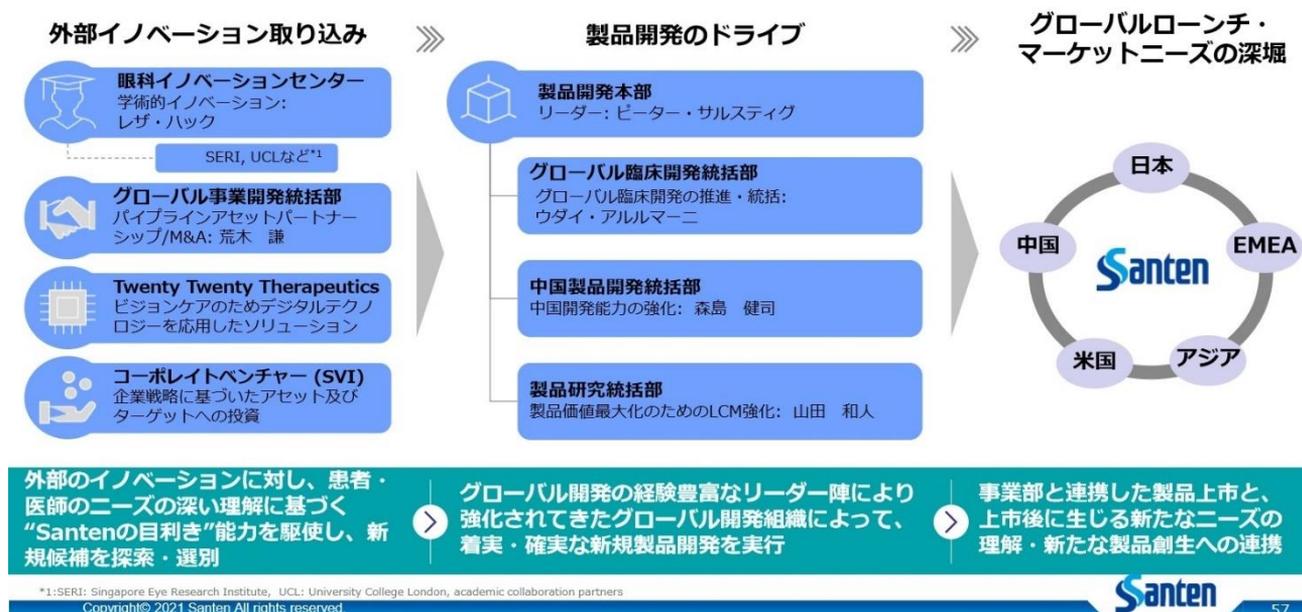
## MTP2025以降のパイプライン



**(サルスティグ)** 過去におけるコアビジネスへのフォーカスは他社の追従を許さないパイプラインを構築することができました。特定の主要分野でこれらの製品を発売することで、早期にインサイトを得ることができ、これを現在はグローバル展開して製品価値最大化を図っています。

2026年に向けて、現在日本でフェーズ2、フェーズ3を実施している STN1012700 などの新しい成長分野が登場します。また、患者さんの生活と日々の負担を改善する方策も検討しています。製品研究統括グループは利便性向上のためのボトルからの滴下方法の改善や、ドラッグデリバリーシステムや製剤設計の改善にも努めています。

## 患者価値創生・製品開発をドライブするメカニズム



(サルスティグ) もちろんこれらの背景にあるのは戦略です。私たちが理解している患者さんのインサイト、医師のインサイト、これらを統合することに Santen の強みがあります。また、それらにフォーカスするだけでなく、アカデミアや事業開発活動を通じたインサイトを得るなど、外部とのコラボレーションにも注力しています。

Santen では著名な学術ハブとのパートナーシップを確立しており、例えば SERI や UCL などにおいては、特にこれまで知られていなかった病態メカニズムを伴う新しい治療オプションや新しい疾患領域に向かうことを検討している場合に、それらに対するテクノロジーや疾患に関わる優れたインサイトを有しています。

これらを Santen の持つ患者インサイトと組み合わせると、ブロックバスターとなる可能性を秘めた重要なパイプラインができると確信しています。

学術的なコラボレーションに加えて、外部アセットにも目を向けています。私たちの戦略フォーカスに沿った外部アセットへの投資に注力している Santen の事業開発グループや、Santen Ventures, Inc.などが独自のネットワークによりアセットの獲得を進めています。

現在、これらはすべて開発部門の傘下に結集しており、グローバルな広がりを持ち、その才能を活用し、臨床試験の優れた実行力を発揮し、上市を成功裏に導くサポートを行うことにより、開発部門では MTP2025 の一環として、Santen のアセットの価値最大化を実現する最先端の開発組織の構築に取り組んでいます。

喫緊の次のステップとしては、開発グループの中期経営計画の一環として、GCDO グループ（グローバル臨床開発部門）は価値提案をサポートするための最新のクリニカルトライアルのメソロジの構築、デジタル化、データインテ

グレーションの確立にフォーカスし、製品研究統括グループはフォーミュレーションのスピードを高め、潜在的なアセットのライフサイクルの最大化を図ります。

## グローバルR&Dを推進する経験豊富なマネジメントチーム

### 製品開発本部



**ピーター・サルスティグ**  
執行役員  
製品開発本部  
本部長



**森島 健司**  
執行役員  
中国製品開発統括部  
統括部長



**ウダイ・アルルマーニ**  
臨床開発統括部  
統括部長  
バイスプレジデント



**山田 和人**  
製品研究統括部  
統括部長



**フラビオ・リマ**  
グローバル・メディカル  
アフェアーズ  
バイスプレジデント



**フランツ・  
バツフォルツァー**  
薬事統括グループ  
部長  
バイスプレジデント

### 眼科イノベーションセンター



**レザ・ハック**  
眼科イノベーション  
センター  
本部長



**廣瀬 威夫**  
眼科イノベーション  
センター  
副本部長



**エリー・チャビ**  
緑内障戦略グループ  
部長  
バイスプレジデント



**アブ・アブラハム**  
後眼戦略グループ  
部長  
バイスプレジデント



**島田 久生**  
前眼部戦略グループ  
部長



**シュリーニバス・  
マドジュンバ**  
モダリティ・イノベ  
ショングループ  
バイスプレジデント



**ナージ・シャリーフ**  
グローバルアライアンス  
& エクスターナル  
リサーチグループ  
バイスプレジデント

**(サルスティグ)** 成果を出していくには適切な人材を配置していくことが重要だと認識しています。私たちは優れた日本での経験、知見を生かしつつ、強いゴール意識を持って次世代体制をデザインし、業界で豊富な経験を持つ人材の外部からの獲得も行っています。

例えば開発部門では、現在ここにいるのは、ノバルティス、アボット、ジェネンテックなど、大規模な組織で経験を積んできた業界内のベテランです。私自身、およそ1年以上前に現在のポジションに就く前、本社のあるスイスだけでなく現在私のいる米国でも、ノバルティスに12年以上在籍していました。その後、アルコンでファーマシューティカル・デベロップメント・フランチャイズを率いていました。

森島は業界でもよく知られており、以前はSantenの製品研究統括部をリードしており、現在は中国製品開発を統括しています。最近、Santenに参画したウダイ・アルルマーニはスイスと、ここ米国での経験があり、アボットとジェネンテックで経験を積んできました。

研究部門では、レザ・ハックは前職においてShireのセラピューティック・エリアヘッドを務めていました。ナージ・シャリーフはアルコンで20年以上の経験を持ち、著名なサイエンティストでもあります。

私たちは適切な人材配置を行っており、最高のタレントがそろっています。R&DではMTP2025において、どこに進んでいくかの明確なビジョンを持っています。私たちが達成しようとしていることに目を向ける際は、自社のアセット

を最大限活用し、優れたアセットを外部から活用するだけでなく、社内のライフサイクルマネジメントのケイパビリティ活用や、患者インサイトの理解を見失うことなく、テクノロジーを通じて開発を促進していきます。

私たちの持っている才能をすべて発揮することができれば、患者さんと医師に対して私たちのビジョンである「Happiness with Vision」を実現していけると信じています。ありがとうございました。



Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

Santen

59

（谷内）ありがとうございました。最後に私、谷内より全体の総括をさせていただきます。

まず、私ども Santen は、目まつわる様々な社会課題の解決に取り組みながら、Santen 2030 で描いた未来、そしてその先の未来に向けて長期的な成長、長期的な観点に立った経営を志向してまいります。

その最初の 5 年間である今回の中期経営計画では、本日お話したとおり大きく二つのことに取り組んでまいります。

一つ目、過去 10 年間で進展したグローバル展開をさらに加速させ、基盤事業の収益成長を着実に進めること。もう一つは、今後の成長を加速化するための新領域への拡大や組織体制整備への先行投資を行い、事業モデルを深化させていくことです。

これらによりまして、2030 年に向けて「ソーシャルイノベーター」として、「Happiness with Vision」を実現できる存在となることを目指します。

まずはこの MTP2025 を着実に達成していくことで、患者さん、医療従事者の皆様に貢献を続けていくと同時に、企業価値の向上を実現し、株主、投資家の皆様のご期待にも応えていきたいと考えております。

ぜひ引き続き皆様方からのご支援をいただけますよう、Santen グループ全体を代表しお願い申し上げます。本日はご清聴いただきましてまことにありがとうございました。

## 質疑応答

---

### Q1-1

何度も繰り返し、今日だけではなくて、最近いろいろと戦略をご説明いただいて、非常にわかりやすかったですけれども、4月に当初ご発表計画されていたものと、今回で何が変わったのかを具体的にいくつかご紹介いただくと、より今回のご計画の価値が理解ができるのではないかと思います。御社からして、特にこの1カ月間で変わったところ、重要な点をいくつかご紹介いただけませんかでしょうか。

### A1-1

**(谷内)** ご質問ありがとうございます。では谷内から回答させていただきます。基本的には4月に向けて発表準備したところが今回のお話した内容の大きな柱となっております。

最後、精緻化ということをお話しておりましたが、どこを精緻化したかと言いますと、まず一つ目は米国事業関連というところ、これはMicroShuntの件も含めまして、米国事業の中身、優先順位、資源配分、こちらを見直したというのが1点です。

それからもう一つは、本日も重要なポイントでございます中国事業がございまして、こちらは先ほど山田からもありましたとおり、まさに今この1月、2月、3月の足元の状況でターンアラウンドしておたという状況もありましたので、こちらのほうの状況をしっかりと見極めて、中国の成長の部分の革新につなげていったというのが2点目です。

三つ目が日本事業でございまして、こちらも本日、あるいは前回もお話ありましたとおり、製品開発の重要な進展がいくつかありましたので、こちらをしっかりと見極めて確度を高めたという点がございます。

最終的にそれら全体を踏まえて、数値と全体の精緻化、それから株主還元のところをもう一度見直してブラッシュアップしたというのが今回の最終的な、1カ月間ですね、精緻化したという中身でございます。

### Q2-1

いろいろな数字を開示していただいたんですが、2025年度の営業利益の水準というのは、谷内さんの中ではどういう位置づけの水準なのか、コミットメント性が強いのか、ベースメントとしての位置づけなのか。どの程度のコンヴィクシオンを持ってこの数字を出していただいたのかということをお話していただきたいのと、自社株買いについて機動的という表現が毎回出ますが、本当にこれはやるという理解でよろしいんでしょうか。すみません、1.5問になっちゃって申し訳ないですが、よろしくお願ひします。

## A2-1

**(谷内)** では私から回答させていただきます。営業利益水準、それからまずその元ととなっている売上含めて、われわれとして非常に堅い部分とストレッチのところ、あるいは外部環境によるところ、いろいろと入っていると正直思っております。

ただこれが楽に達成できるというものではございませんが、一方で、それが非常にすごくストレッチされているというものでなく、実現可能に、しっかり取り組めば実現可能だという数字だと理解しております。またそれに向けていろんな施策をしっかりやっていきたいという決意でございます。

それから自社株買いにつきましては、こちらのほうも大きな方針、考え方は本日お話ししたとおりでございます。今後もしっかりとキャッシュフローの状況、それから私どもの投資の状況を見ながら、従来も行ってまいりましたが、より今日お話ししたような明確なフローに基づきまして、定期的に見ていって、行っていくところを考えておりますので、そのつもりでご理解いただければと思います。よろしく申し上げます。

## Q3-1

コアの営業利益の-marginが結構改善するという前提になっていると思います。結構投資が必要なエリアもあったのかなというふうにお伺いしていたし、あと研究開発もそこそこ増えるという印象があったんですけど、このmargin、確か4%ポイントぐらいだったと思うんですけど、このmarginの改善はどこから、どのアイテムあたりから来るとご予想されておられますか。

## A3-1

**(越路)** 財務の越路より回答いたします。4%の改善の理由ですね。これ二つの観点から説明します。

一つは、P/Lの観点からは、大きくは原価率、現状39%、これが25年にかけて4%ほど低減する。これはひとえにプロダクトミックス、それによるものと、あと後半のところでは若干新工場立ち上げによるものでございます。減価償却等、設備投資に伴う減価償却等も吸収した上で低減が図れる、そのように考えております。

販管費、こちらはほぼ横ばいからマイナスの1%。研究開発費については、これは是々非々で、優先的には投入しますが、おおよそ売上の10%ぐらいでコントロールをする。そのような形で4%の改善と考えております。

一方、事業の、各地域別の事業ごとの観点からは、一つ典型的な例を申し上げますと、米国事業ですね、これは5月の11日に皆様に開示しましたように、ファクトブックのところ、現状マイナスの25億ほどの損失と。それで今日の説明では、240億に対して54%の貢献利益率、したがって130億ほどの利益が出る。これで入り繰り的には150億ほど底上げ要因、米国事業のみで。

それ以外の事業では、大体先ほどの説明のとおりで、巡航速度として、それ以外の地域で 3%ぐらいの CAGR、それにて大体コア営業利益が 750 億、そのような構成になっている。以上回答申し上げます。

### Q3-2

1 個だけ、二つ目で確認なんですけど、MicroShunt に関しては、今回の計画からは外されておられるので、何らかの形で今後、何らかの形というのは失礼ですけど、承認されて、貢献がもし始まった場合には、この分はアメリカの先ほどおっしゃった数字プラスアルファになるという理解でよろしいですね。

### A3-2

(谷内) ありがとうございます。まずアメリカ以外の部分ですね、ヨーロッパとか、これは計画に入っております。今回、先ほど申しあげたとおり、アメリカの部分については 1 回外しているということですので、今後こちらのほうが具体化していけば、これに関連する計画というところをまたお話していければと思っておりますが、現状は入っていないという理解で合っております。

### Q4-1-1

私からはまず米州ですけれども、今の質問に対してのご回答に、この米州だけで 150 億円の利益貢献、利益増を見込んでいるというお話がありました。スライドとかを見ますと、スライド 22 ページですかね、米州について、ここ既存の部分が今終わった期で 20 億、これが 140 億まで増えて、開発品でさらに 100 億円上乗せするという予想になっています。

これ具体的に、この大きく伸びるメインなドライバーというのは、1 個、2 個、どういったものが大きくこれをドライブしていくとお考えでしょうかというのが 1 点目です。お願いいたします。

### A4-1-1

(鈴木) はい、企画本部の鈴木から申し上げます。当然のことながら、買収しました Eyevance の製品群、これが今年度でトータルで 40 億に近いレベルに達すると。それに加えて、現在大きな目標としましては、117、エイベリス、これの承認を今年度見込んでおりまして、その結果というのが 11 月に見込まれていますので、これも成長ドライバー、こちらが大きな成長ドライバーの一つと考えております。ほかに Verkazia 等の製品も乗って、この売上が達成できるというふうと考えております。以上です。

### Q4-1-2

開発品のこの 100 億円の部分は、これといって何が一番大きいとかっていうのは、いかがでしょうか。

#### A4-1-2

(鈴木) 今申しあげました開発品がエイベリスに相当いたしますので、そのように捉えていただければと思います。

#### Q4-2

あと2点目が日本についてですが、年率マイナス2%というお話だったと思います。これ多分これからアレジオン、ジクアス、タブロス、アイリーアと特許切れを迎えていくと思うのですが、一方で、高用量製剤だったり、点眼補助ボトルなどもやられていると思います。

この売上を見ると、あまりこの特許切れで大きく売上が落ち込むような感じでは見ておられないのかなと見えるのですが、このあたりは、高用量製剤だったり、補助ボトルなどでそんなに、売上は落ちるけれど、そこまで大きな売上の減は見込んでいないということによろしいでしょうかということと、ここは一応アイリーアの特許切れも考慮されての数字ということでしょうか。

#### A4-2

(伊藤) はい、伊藤からご回答申し上げます。アイリーアのバイオシミラーのようなものが出るというようなことは織り込み済みでございます。自社の製品の特許切れについては、今日ご紹介させていただいたような新しい LCM 製品で、私は十分リカバーしていけると理解しております。以上でございます。

#### Q5-1

28 ページの表ですけれども、結局眼瞼下垂とか近視をある程度、25 年以降ですけれども、見込んでおられるということですが、この領域というのは、多分 out of pocket、自由診療、かなりその部分が大きくなってくるんだろうというふうに思うんです。

当然 25 年以降の話ですから今回の数値目標には反映されてないと思いますけれども、この辺のいわゆる眼科領域が、または御社の戦略として、こういったややコスメティックな部分、それから生活習慣病と言っても、やや軽めの生活習慣病と言ったらちょっと怒られるかもしれませんが、近視とか、この辺に入っていく時に、自由診療について、これ国によってかなり違うと思うんですけれども、どのようにその辺を市場化していくのか、マネタイズしていくのかというお考えが、今の時点である程度具体化しているのであれば、教えてください。

#### A5-1

(谷内) こちらにつきましては、現時点いろいろなスタディをしておるところでございます。おっしゃられたとおり、国ごとによって規制とかやり方が違います。例えば中国みたいな国であれば、もうすでにいろんな各社が、眼科以外の領域でもこういった自由診療マーケットであったり、先ほど申したオンライン、オフラインモデルというところを展開しております。

すので、そういったところをまずわれわれとしてはしっかりとモニタリングをしまして、例えば皮膚科領域とか、そういったところでのモデルというところを見ながら、その学びを展開していこうというのが一つでございます。

それからこの眼瞼下垂は、アジアで先に先行して販売していく計画としております。これはアメリカですでに承認が取れておりますので、比較的薬事的な時間軸が短いというところがありますので、こちらの中でまずは、どちらかと言うと、パイロット的に、そういった学びの部分で、今年来年で準備をしっかりと行いまして、特にデジタルチャネルをしっかりと使った形でのモデルというところをアジアの国でまずは先行的に立ち上げ、そのラーニングを次に生かして、最終的に中国とか日本、こういった大きなマーケットでそれを大きくしていくと、利益につなげていくということで考えております。

こういったところは今後、よりまた時間軸が見えてまいりましたら、そこを具体的にどういうふうにするのか、私たちのMRが何をして、あるいは眼科以外のチャネルでどういうことをするのかというところをまたじっくりとお話させていただければと考えております。

あとできれば、せっかくですので、中国の山田さんから一言、現状今行っている out of pocket 含めた活動について少しコメントいただければと思います。山田さん、お願いします。

**(山田)**：はい、山田です。ありがとうございます、中国を担当しています山田です。

中国市場、こういった今申している眼瞼下垂でありますとか近視に限らず、現状すでに、例えばドライアイとかは自由診療という形になっておりまして、すでに out of pocket でそういった治療を求める患者さんが非常に多くいるというような状況です。

そういった患者さんの行動で言いますと、多くは私立病院に足を運んで、自分に合った治療を探すというようなところが多く見られております。それに伴いまして、われわれの事業も昨今転換をしております、順調にそういった市場を捉えられるような状況にもなっております。

またオンラインの薬局でありますとか、オンライン診断、診療といったところを経由した治療というのも自由診療という形にもなっておりまして、その市場がどんどんどんどん拡大しているというような状況ですので、現状われわれがドライアイでやっているようなことを今後の出てくる製品においても展開をしていきたいと考えています。以上です。

## Q5-2

わかりました。すみません、一つだけフォローアップの質問です。結局中国がプラスとマイナスの要因が入り組んでいて、御社の場合、かなり今プラスの要因だけを織り込んでいるように、私はちょっと思えてしまうんですが、マイナスというか、リスク要因としては当然集中購買が今後どういうふうに変化していくのか。

それから政治リスクというのは読み切れないものがあると思うんですが、この 400 億円という数字に関してはかなり、ストレッチとは言いませんけれども、ポジティブな要因を織り込んだ上でのこの 400 億円、11%の CAGR だという理解でよろしいんですか。

## A5-2

(山田) はい、もちろんそういったリスクも考慮しながら、われわれとしてはこの数値を作っていたわけなんですけれども、先ほどの発表の中でも説明させていただきましたとおり、このチャンネルにしる、製品にしる、一つに偏ったところから、より幅広く事業を展開していくことによって、そういったリスクも低減していけるというところはもちろん考えてやっております。

これまでの事業の柱であったクラブビットでありますとかヒアレインというのは、これはこれで市場のニーズというのは引き続き堅調なものがありますので、より幅広く市場に行き渡るような施策を今導入していったような状況です。

したがって、非常に数字的にはポジティブに見えると思いますが、われわれとしては、現実ベースで絶対やれる数字だというふうに捉えております。

(谷内) 谷内から少し補足いたしますと、まずクラブビットとヒアレインの 0.1 については、もうすでに今足元の数字で織り込んでいる状況ですので、これはあくまで新規チャンネルが増えていく分が今後入ってくるということで、これ以上のマイナスは、逆に言うと、もうないです、ないと言うか、もうすでに現状入ってますということですね。

それからヒアレインの 0.3 については、これ元々大病院の VBP 対象の売上というのは元々少ない製品ではございますが、こちらはの中計期間中で来るだろうということを織り込んでいるというのが先ほどのマイナスの要因です。

現状、つい最近の部分の対象品目には入っておりませんが、いずれ入るかもしれないという前提で、むしろそこは積極的にマイナスリスクを織り込んでいるということです。

それ以外の製品ですね、ジクアス、タブロスについては、これは逆に言うと、まだ新しい製品で、特許期間があったりとかもしますので、これはむしろ新製品としての成長がどんどん起きてくるということですので、そういったマイナス要因というのは、現状見える範囲では織り込んでいるとわれわれは理解しております。

なので、そういった先ほどのターンアラウンドですね、しっかりとどれだけわれわれがうまくしっかりできるかということにかかっているとご理解いただければと思います。

## Q6-1-1

すみません、私からも 1 点だけお伺いしたいです。

中国事業のところの見方で、この VBP のところですね、集中購買の影響が結構小さいなというような印象がありまして。2 月にご説明があった時に、クラビットの半分ですとか、ヒアレインの 30% が影響受けるかもしれないというところに比べると、かなり限定的なように見えるんですが、こちらは実際に VBP の影響を確認して、見方が変わったのかどうかということについて、こちらの数字の作り方について教えていただけますでしょうか。

#### A6-1-1

**(谷内)** 先ほどお話ししたとおり、今グラフに入っている VBP の影響マイナスというのは、これはヒアレイン 0.3 のこれが入ったならばこうなるというところでございます。ヒアレイン 0.3 は、すでにこの VBP 対象以外のマーケットで売れている製品の部分の割合も大きゅうございますので、そういったところがあるので、今後の影響というのは限定的だという理解をしております。

またクラビット、ヒアレインについても、すでにそういった大病院の部分というのは、すでにこの 11 月以降入ってきておりますし、ヒアレインについても、そういった対象以外の販路で売れている部分がありますので、もう今現状足元で数字を織り込んでいて、大体、これも 2 月以降お話ししていたとおり、これぐらいの範囲かなという中で収まっていて、それを超えるものではないという理解でございます。山田さんから補足あれば、もう少し細かい点あればお願いできますか。

**(山田)** はい、今、谷内のお話ししたとおりになるのですが、クラビットとヒアレイン、それぞれ織り込み済みでございます。それ以外に、私立病院でありますとか、薬局のチェーンでありますとか、そういったところでのわれわれの活動というのは、非常にこれまで小さかったという側面もありますので、現状そこで挽回を図っていったら。実際その数値も結果も出てきているというようなところも見えてきております。

これをももちろん今後継続をしていくというところにわれわれのリソース配分がなされるわけなのですが、そういったこともすべて織り込んだ上で、VBP の影響というのを小さくしていくというのが今回の数字の背景となっております。

#### Q6-1-2

ありがとうございます。そうしますと、昨年の途中からこれ、それぞれ、途中と言いますか、主に後半からの影響で、半期分なんかは結構丸々本来今期以降効いてくると思うんですが、その辺織り込んでもこの程度に留まると、そういう理解でよろしいですか。

#### A6-1-2

**(山田)** はい、もうすでにその影響は織り込んでおります。先ほども申しましたとおり、薬局のチェーンでありますとか私立病院での採用件数というのも拡大をしていっております。それに加えて、タブロス、ジクアス、このあたりの売上が

足元で非常に好調に推移をしております、われわれの一つの事業の柱というところまで成長し始めているような状況です。

この先、数カ月にかけて、ますますその割合が増えていくと見ております。タブロスで言えば、ここ数カ月、北京の大病院での採用が決定しております、そこでの全国的な影響力が及んでいくというふうにも見ておりますし、ジクアスにつきましては、大型の私立病院ですね、眼科専門の私立病院、こういったところでの採用であったり、使用のプロトコル等々に決まり始めておりますので、そこからますます売上は拡大していくと考えております。

### Q7-1

ありがとうございます。今回の中計のコンヴィクションについてのフォローアップの質問になります。先ほどストレッチしている部分ですとか、堅い予想の部分、様々あるとご説明いただきましたが、もう少し具体的にご解説いただくと助かります。

中国については、今ご説明いただいたとおり、堅い数字であるということでしたが、例えば日本のアレジオンですとか、アメリカの117、こちら辺についてはストレッチしているのか、もしくは堅い数字なのか。そういったことをもう少し具体的にご説明いただくと助かります。以上です。

### A7-1

**(谷内)** そうですね、少しちょっとストレッチということと言いますと、どれも健全にストレッチはした上で、われわれとしてそれを実現するための打ち手というのは見えていますというのが前提になりまして、そういった中で、今の、そうは言っても、ストレッチと言っても、気合いではなくて、しっかりと戦略的な前提、仮説を置いて、しっかりと打ち手を打っていくという中での今の数字となっております。

ちょっと違う観点で言いますと、リスクがどういところにあるかという観点で申しますと、一つは、例えば先ほどの米国の117もそうですけど、これは今年の後半に状況が見えてまいりますので、そういった中で承認が本当にできるのか、あるいはそのタイムラインがどうなるのかということとかが、例えばリスクになり得るかもしれないというところはあると思っておりますし、そこはまた今年の後半にお話できればなと思っております。

また製品開発関連も、当然今の見込みで置いている部分とかありますので、これが違うスケジュールになったりとか、想定していた結果にならないということになれば、それは当然ダウンサイズリスクになり得るのかなとは思っておりますが、それ以外の販売施策みたいなものについては一定の蓋然性があると思っております。

全体的な収益ということと言いますと、先ほど営業利益のご質問もありましたが、そういったグローバルでしっかりとコストをコントロールして、あるいはしっかりとPDCAを回して、しっかりと収益性を高めていけるというところのわれわれの実力が問われているのかなとは思っております。

こちらのグローバルな経営施策、経営管理というところもしっかりとやっていって、リスクを軽減していく、あるいはリスクが出てきた時に、速やかにバックアップのプラン、コンティンジェンシーにいけるという形での経営をしていくことで、そこをストレッチを実現しながらリスクをしっかり乗り越えていきたいと考えております。越路さんから。

**(越路)** 先ほど説明にもありましたけれども、過去の中計等を見ていきますと、当社のトレンドでいきますと、売上は大体ほぼ中期どおり、中期計画で公表したとおり達成、あるいはそれを上回る数字を実現している、そのような状況かと思えます。

では未達要因は何かと言いますと、終わった中計で言いますと、コア下、いわゆる無形資産の取得に関わる償却費であるとか、減損であるとか、引当であるとか、そういったところがマイナスに作用しまして、結果的に前中計ではROEの目標は未達になったというところでございます。

そういう点から申し上げますと、今回の中計につきましては、売上の成長だけでなく、経費のところをしっかり見る、あとなおかつコアベースではなく、フルベースで償却費負担後の利益を確保する、そのためのKPIとして、例えばROICであるとか、資本収益性のところを特に注意して見ていきまして、P/Lだけではなく、B/Sレベルでのコミットメントと言いますか、収益を確保、両立を図っていく、そのように考えております。

そういう点でも、リスクという点では、従前未達だったところを今回は特に注意して、財務規律をもって取り組んでいく、そのように考えております。以上、回答申し上げます。

以上