

2023-2025 年度中期経営計画 証券アナリスト向けスモールミーティング質疑応答

(2023 年 4 月 14 日実施)

Q1

コマーシャルエクセレンスは日本国内では強みがあり、日本のモデルをグローバルで活かす方法だと理解した。時間軸はどれくらいで考えているのか？ コマーシャルエクセレンスについてフォローアップをお願いしたい。

A-1

(伊藤) 製品を販売するにあたって、その製品が患者さんへどれだけ貢献できるかについてアスピレーションをもって目標を立て、それを実現するための精緻な計画を立て、組織一貫してそれに取り組む PDCA を回していくという考え方であり、そのような考え方は日本だけでなく海外でも同じだと考えている。日本は完成されたものがあり、その要素を海外に展開していけば成果が上げられると考えている。

(中島) 伊藤が申し上げた通り、日本事業の圧倒的な強みはマーケティング戦略を組み立てるロジックの「型」がしっかりあるということ、長年かけて磨き上げてきた型があり、戦略がアクションプランまでつながっているという「一貫性」、そして現場での活動を KPI のモニタリングをしながら PDCA を回す「徹底」、その三点に要諦があると考えている。海外に展開する方法は色々あるだろうが、参天の今後のグローバル事業展開にあたって背骨要諦となる部分をしっかりと構築していきたい。また、海外事業が磨き上げてきた良さや強みは実行にあたっては生きてくるはず。必ずしも日本のものを全て完全にコピーするのではなく、各地域の良さや強みを活かしながら背骨にあたる部分は全海外事業体で展開していきたい。

(伊藤) コマーシャルエクセレンスの中核は今中島が説明したものである。一方、もう少し広義にコマーシャルエクセレンスを考えた時に、例えば 100 人で 100 億円の売上を上げている場合、売上を 150 億円にするのに 150 人が必要なのかということ、そこは見直しの余地があり、日本は過去 MR の数を増やさずに生産性をあげてきた。今回の新中期経営計画においては生産性も考慮している。コマーシャルエクセレンスの効果が新中期計画期間の中で早々に出てくるという見立てはしておらず全てを計画には織り込んでいるわけではないが、26 年以降の有力な製品が出るまでに組織力を強化していく必要があると考えている。

Q2-1

先ほどの質問の補足になるが、中島さんが参天に参画されてからの印象をお聞きしたい。日本のコマーシャルエクセレンスのグローバル展開は外から見てもうまくなければよいと思うが、一方これまでできていなかったのは全社的な方針の問題なのか、何が取り除かれればうまくいくと考えているのか、そして中島さんのご経験で活かせるようなポイントは？

A-2-1

(中島) 入社してまだ二か月足らずだが、眼科領域に特化しているが故の圧倒的な強みが日本にはある。これまで他の製薬会社で経験してきたマーケティング戦略と比べても、ロジックのきめ細やかさと洞察の深さが違っており、一人一人の医療従事者、患者や生活者との接点をしっかりと考えているという印象がある。これを海外全域に徹底するのは簡単なことではない。特に EMEA やアジアのようなマルチカントリーの地域では、売れるところで売ることが最初の成長軌道であり、その後施設内のシェア獲得など、より深く入っていく局面を迎えている。ここにきて、一定した型や方法論がないこと、あるいは現場の落とし込みが不十分なことが課題になってきている。海外事業は難しいことにこれから取り組んでいく段階であり、日本事業が営々と歩み続けてきた道をこれから覚悟を決めてやっていくことになる。これまで他社でコマーシャルエクセレンスの責任者をやってきたが、型やお作法を一旦作ったら、マネジメント全員が浸透するまで辛抱強くやり続けることに尽きる。その経験を活かせればと考える。

Q2-2-1

昨日いくつか中期経営計画の KPI として挙げていただいたが、トップラインやボトムラインなどの指標がいくつかある中で、特にコミットしたいと考える指標があれば教えてほしい。

A2-2-1

(伊藤) 開示したものは全てこだわって達成していきたいと考えている。

Q2-2-2

売上も利益も達成可能なものを出し、そこにコミットして進めていくという理解でよいか？

A2-2-2

(伊藤) 達成不可能なものを織り込んでいるわけではなく、全てのことを達成していききたい。

Q3-1

数値目標についてのフォローアップをお願いしたい。事前に出していた方向性では 25 年度までに 100-150 億の改善を目指すとしていた中で、今回上限に近い数値を出された。最低限のレベルなのか努力目標を織り込んでいるのか？達成に向けた自信は？

A3-1

(伊藤) 25 年度に向けた 3 年の中でも様々な環境変化はあるので全ての変化が織り込まれているわけではないが、基本的には掲げていることは最低限やっていくという考えである。楽観的な要素を織り込んでいるわけではなく、確実に達成しながらさらに上を目指していききたい。

Q3-2-1

今後の方向性として、この中計期間中は基盤強化しつつ自由診療の領域に 26 年以降入っていくとのこと。日本は混合診療が禁止されているという理解だがどのようにアプローチしていくのか、海外では事

業環境がどのようになっておりどのように開拓していくのか教えてほしい。

A3-2-1

(伊藤) 日本では自由診療を眼科でやっていないかというところでもない。従来からも近視に関して親御さんからの希望で輸入薬を使って自由診療で使用しているケースはある。またクリニックなどでは白内障手術における多焦点の眼内レンズ使用など保険適用と異なる医療はすでに実施されている。多くは保険診療だが、自由診療も実施されており広げていける余地は十分にあると考えている。例えば日本では近視や眼瞼下垂の医薬品について患者さんの希望があれば保険外診療を実施する意向があるかについての調査は実施しており、患者さんの希望に応じて対応すると考えているドクターは多い。海外は日本よりは広げやすいという印象を持っている。

Q3-2-2

海外で地域別のカラーはあるか？

A3-2-2

(伊藤) 自由診療については、内部では欧州がやや保守的ではあるが、必ずしもそうではないと私は考えている。

Q4-1

一人あたり売上目標がCAGR7%となっている。Q3で開示された過去3年間の実績を見るとアジア6%、中国2%で EMEA が-2%であり、EMEA が難しいという印象を持っている。地域別の考えをお聞きしたい。

A4-1

(中島) 生産性向上については3地域すべてに確度の高い施策があると考えている。コストの面では、リージョンの役割と国別の役割の重複があると見ており、収斂させることで人件費のベースが変わってくるだろう。マルチカントリーであるアジアと EMEA に関しては、国別の営業体制や、人を介したデジタルで顧客のカバーを拡大できないかなどの Go To Market モデルの見直しで、コストベースの見直しができるだろう。特に、EMEA は医療従事者がデジタルを介しての製薬会社とのコミュニケーションに慣れており、費用の削減だけでなく売上の伸長も見込めるだろう。

Q4-2-1

26年度以降の自由診療参入について、眼瞼下垂はオリジネーターの米国での売上が苦戦しているように見える。日本の保険診療に慣れているアナリストの見方としては、コストがかかってしまい実現できるのだろうかという疑念を持っている。今回コストや施策がどれくらい織り込まれているのか？

A4-2-1

(伊藤) 上市が 26 年以降になるので新中期経営計画期間の中でのコストはそれほど大きなものを織り込んでいるわけではない。先ほども触れさせていただいたが、日本だけでなく市場でどのようなボトルネックがありそうかの調査は進めている。例えば日本を例にとって眼科で市場を作るのか眼科以外かという論点もあるが、現在の調査結果では患者さんのかなりの方が眼科で治療を受けられるのが良いと考えている一方で眼科の受診には心理ハードルもあるようだ。一方眼科医は 6 割以上が患者の求めがあれば治療を実施するという意向がある。患者さんの中には緑内障の有病率も高く、保険診療の患者さんを広げることにもつながると考えている。普段の我々の営業活動の中で可能な取り組みだと考えている。近視もそうだが治療継続が大きな課題であり、それを解消する仕組みを検討し営業活動に取り入れること、システムなどの技術開発をうまくつなげることで市場を大きくできるだろう。

(越路) コストの観点では、日本事業の貢献利益は 21 年度が 38%、凡そ 40%弱の水準だが、1,500 億円の売上に対する貢献利益率は今後改善していくので、先行投資を含めても全体の収益性を希釈することにはならない。

Q4-2-2

示したいただいた眼瞼下垂のレバレッジポイントについて、眼科で治療したいという意向が 60-70%という理解でよいか？

A4-2-2

(伊藤) 現状を示しているスライドであり、6-70%くらいの方が眼科に行っていてそれ以外が他の診療科を訪問されている。一方医療受診はしていないという患者さんについては、できれば眼科で見てほしいという意向がある。

Q4-2-3

近視と眼瞼下垂のピーク売上も示してもらったが、どれくらい先なのか。

A4-2-3

(伊藤) 地域ごとに上市タイミングも異なり、これから開発していくところなので今の時点で断定できるものはない。まずは日本で上市してその後中国という形になると思うが、高速に市場を作る準備をしていきたい。

(越路) 眼瞼下垂は 26 年度以降、速いペースで最大化することができると考えている。

Q5-1

コマースシャルエクセレンスについて確認したい。中島さんの説明を聞くと辛抱強く腰を据えてやる必要があるということなので時間がかかるという印象を持ったが、その理解でよいか？ CAGR 7%改善の仕方としては、段階的に改善していくのかあるいはどこかのタイミングで大きく改善していくのか？

A5-1

(中島) すぐに手を付けられる部分はある。日本事業が得意としている、現場に活動 KPI を落とし込んで定期的にトラッキングし、高速で PDCA を回すというところは直ぐにでもできなくはない。できるところは 23-24 年度、早めに成果が刈り取れるように実行していく。全地域が日本と同等のレベルに達するには時間がかかるが、効果は 23 年度末、24 年に着実に出るように進めていく。タイミングについては、年ごとに改善していく。それぞれの地域のカラーがあるので進捗度合いには差が出てくるだろうが、全社でみた場合には階段状に着実に成果が出てくるように考えている。

Q5-2

中国とアジアの貢献利益率が 40%。MTP2025 では 43%であったので、コマーシャルエクセレンスの要素を含めても、下がってしまっている背景は？

A5-2

(越路) いくつか前提の変化がある。中国は VBP の影響により売上単価が下がることによる原価率の上昇と粗利率の低下。アジアに関しては 5 割以上が韓国に依存しているが、韓国での後発品の浸透度合いなどを保守的に見た結果、製品構成が変化して原価率が上昇している。

Q6-1-1

今回の中期計画は伊藤社長の性格、達成に向けて順序立ててやっていくという性格が表れているという理解でよいか？

A6-1-1

(伊藤) 社長に就任する前に担当していた日本事業での成果は、徹底してやってきたことによるものだと考えている。今回の新中期計画にも、そのような考え方が出ているのかもしれない。

Q6-1-2

目標は実行確度も計算してやっているのだからストレッチした前回の中期計画 MTP2025 とは異なるという理解でよいか？

A6-1-2

(伊藤) 私はアスピレーションが高い目標を立てて計画を立てて実行していくというタイプの間人である。しかし経営の計画として市場の方に説明するにあたっては、楽観的なものを織り込んだり現時点で見えていないものを織り込むようなことはしない。

Q6-2

実行可能と考えると、多少保守的に見えるので洗い出しを行いたい。日本、アイリーアのバイオシミラーはまだ承認されておらず、ジクアスやアレジオンももう少し成長するのではないか。中国はジクアスの

VBP を考えると妥当か、アジアも韓国などの状況を考えると妥当、欧州は新製品が出そろっているわりには成長が弱い。これらを考慮すると日本と欧州にアップサイドがありそうだが。

A6-2

(伊藤) 日本は主力品の GE が次のタイミングで出てくるという前提を置いているが、特許もあるため、実際はそうならない可能性もあるのではないかとみている。もう少し良い結果を出せる可能性も十分ある。欧州もご指摘の通り ROCK 阻害剤やカチオプロストなど強い緑内障の領域に競争力のある製品が出てくる。欧州は PDCA をしっかり回すだけでも、現在の計画よりも高い結果を出していけないのではないかと期待している。

Q6-3

今回は医薬のスタンダードなパイプラインリードの中期計画であったが、もう一つ見せ方があってよいのではと考えた。一方近視などは随分先の話にもなるので、市場にリマインドしてほしいのは目薬という市場の特殊さ。参天の規模でやっている会社はない。点眼液という産業の特殊性や参入障壁の高さも示していただけると医薬アナリスト以外からも評価を得られるのではないかと思うが、そのような考え方はあるか。

A6-3

(越路) 初期の設備投資の金額が大きく、装置集約型の構造だと理解している。加えて眼科薬の市場自体が大きくないので設備投資の負担とリターンを考えると参入障壁を形成しているということはあるだろう。

(伊藤) 原料調達や製造コストを考えた場合、そのような観点でのアドバンテージはあると考えている。

Q7-1-1

眼科は特殊で GE が浸透しにくいというのは頭では理解している。中島さんが外から入られて参天のビジネスを見たうえでコスト構造や外部環境の変化などから眼科は特殊で GE の浸透は難しいものか？

A7-1-1

(中島) 申し訳ないがまだ勉強不足であり、現時点ではスタンスは取れない。眼科が特殊だというのはよく聞く話であり、全身薬と比べるとそうだろうとは思いますが、今後もそうかという観点では本日時点では回答を差し控えさせていただきたい。

Q7-1-2

ジクアスやタプロス、アレジオンなどの日本の見立ては妥当か？

A7-1-2

(中島) そこは全く違和感はない。

Q7-2-1

MTP2025 のコア営業利益目標は 750 億円であった。先ほど内部目標を高めを設定するという話があったが、本音ベースではそれくらいの目標を社内に示すのか？

A7-2-1

(伊藤) 今回の新中期経営計画を立てるにあたって、社長就任後半年間かなり膨大な検討をしてきている。その中で、それぞれの地域事業をどの程度上乘せできるかについては、まずは実現性を重視したいと考えている。日本や欧州のアップサイドの期待はあるので、これから年度計画の中で詰めていき上を目指していきたいと考えている。

Q7-2-2

中国事業の先が見えないので困っている。中国が大きく未達となるリスクがあるとすると、どのようなポイントか？

A7-2-2

(伊藤) 政策変更などの要素になるだろう。製品の見立てでは楽観的にはなっていない。大きな環境変化は織り込みが難しい。

以上