

# 海外事業説明会

2024年3月28日

参天製薬株式会社



## 1

### 中長期成長の方向性

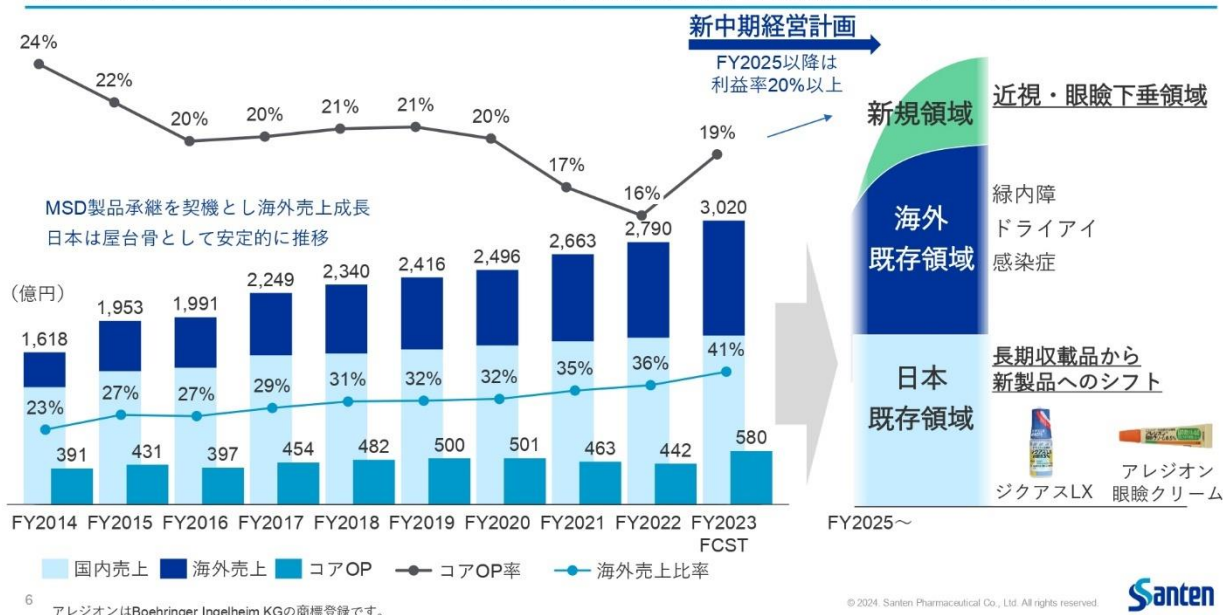


伊藤 毅  
代表取締役社長  
兼 CEO

(伊藤)：参天製薬株式会社 CEO の伊藤でございます。本日はお忙しいところ、当社海外事業説明会にお集まりいただき、ありがとうございます。本日は、これまであまりお伝えできていなかった EMEA、あるいはアジアといった海外事業について、私たちが何を目指してどのように取り組んでいるかをお話しさせていただきます。

これに先立ちまして、私から、当社の過去の成長の軌跡について振り返るとともに、今後の方向性についても軽く触れさせていただきたいと思います。

## 海外事業や新規領域を軸に継続的な事業成長と患者貢献の拡大を目指す



6 ページをご覧ください。

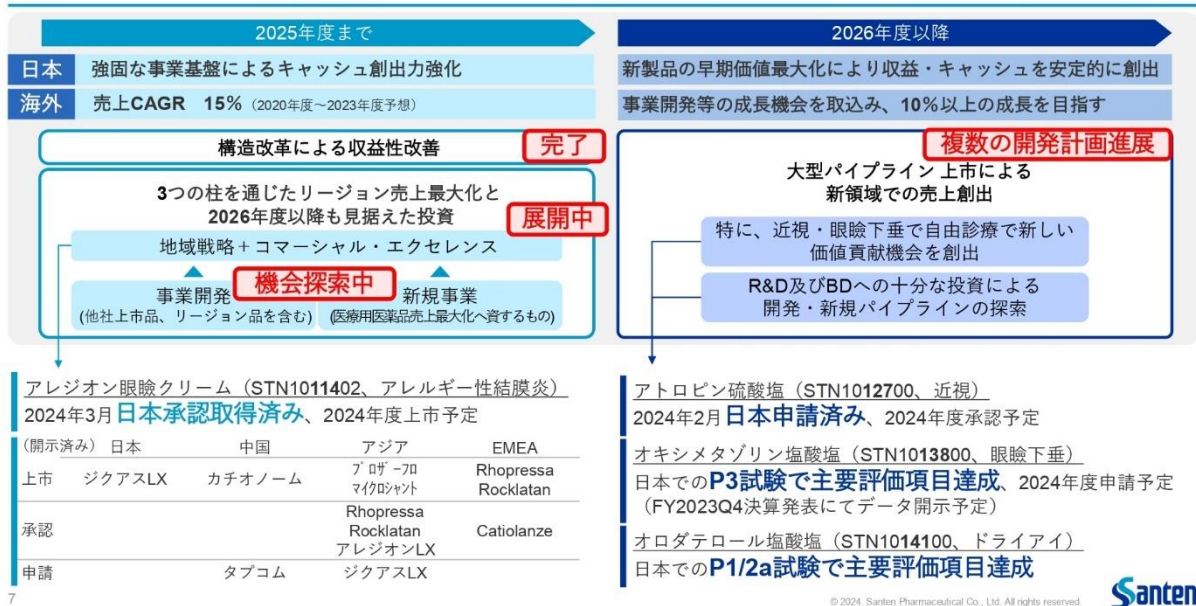
過去 10 年間、当社の基幹地域事業である日本事業は、安定的な成長をしてきておりますとともに、海外事業は 2014 年の MSD 製品の承継を契機として大きく拡大し、その結果、グループ全体での売上収益は、2014 年の 2 倍近くの規模に成長いたしました。

ここ数年は、様々な新規な取り組みや、海外への先行投資を優先したことによって、収益性は低下してきておりましたが、この 1 年の構造改革を通じて、中長期的な収益成長に繋がることのできる筋肉質な体質への転換が完了しております。そのため、今年の 2 月には、今期の増配を決定して、お知らせさせていただいたという状況です。

中長期的な成長イメージについても、改めて少し触れさせていただきますが、まず日本については、本年 10 月から予定されている長期収載品の選定療養制度による患者負担の増加によって、2024 年度以降、徐々に影響を受けるというところは避けられないと考えます。

しかし、既に上市しているジクアス LX に加えて、一昨日承認されたアレジオンのクリーム剤などの新製品によって、新たな価値を患者さんに提供し、影響を最小化していく考えです。全体では、本日までご説明させていただく海外事業での持続的な成長に加えて、日本も含めて、新たな挑戦となる近視や眼瞼下垂といった自由診療領域を取り込みつつ、より一層強固な体制で、持続的な患者さんへの貢献と成長を目指してまいります。

## 成長に向けた基本方針に沿って順調に進展



7 ページです。

昨年4月に発表いたしました中期経営計画ですが、これに沿った取り組みが順調に進んでおります。まず、2022年度から進めていた米州事業の合理化を含む様々な構造改革、収益改善のプログラムでは、25年度に150億円規模の収益増加を見込んでいましたが、今期、この23年度に前倒しでそれを上回る規模で実現できる見込みです。大変痛みを伴う改革でしたが、経営・執行が一丸となって進めた結果、当初の計画よりスピーディーに、かつ大きな成果に結実したと考えています。

中長期成長を支えるコマーシャル・エクセレンスの地域展開についても順調に進んでおり、徐々に成果が出てきている状況です。こちらについては、後ほどCOOの中島から詳細、ご説明させていただきます。

中長期成長を支える重要なプログラムの一つである、自由診療をターゲットとした近視と眼瞼下垂の開発案件については、臨床試験も順調に、また加速化して進んでおります。ご承知の通り、近視は2月末に日本で承認申請を行いました。

眼瞼下垂についても、ちょうど先週ですけれども、日本でのフェーズ3試験のトップラインリザルトが得られ、主要評価項目を達成いたしました。5月の決算発表でデータをお示しする予定です。また、次世代のドライアイ治療薬、STN1014100についても、POC試験のトップラインリザルトが、やはり先週得られまして、主要評価項目を達成したということも併せて報告をさせていただきます。

様々な取り組みについては、全てオントラックで進んでおり、現在は中長期的な成長に向けて、社内の意識も変えていく、そういったステージに入っております。

日本については、強固な基盤を活用し、近視などの新製品の早期価値最大化をすることで、安定的なキャッシュを生み出す事業として位置づけます。

海外については、事業開発などを含む成長機会を取り込みながら、成長軌道を維持し、中長期的に2桁成長を目指します。そのためにも、引き続き組織基盤強化とともに、収益の向上に取り組みながら、研究開発や事業開発を含め、成長投資をまいります。

## 各地域において2025年度以降、近視・眼瞼下垂領域で順次上市



8

© 2024 Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.

Santen

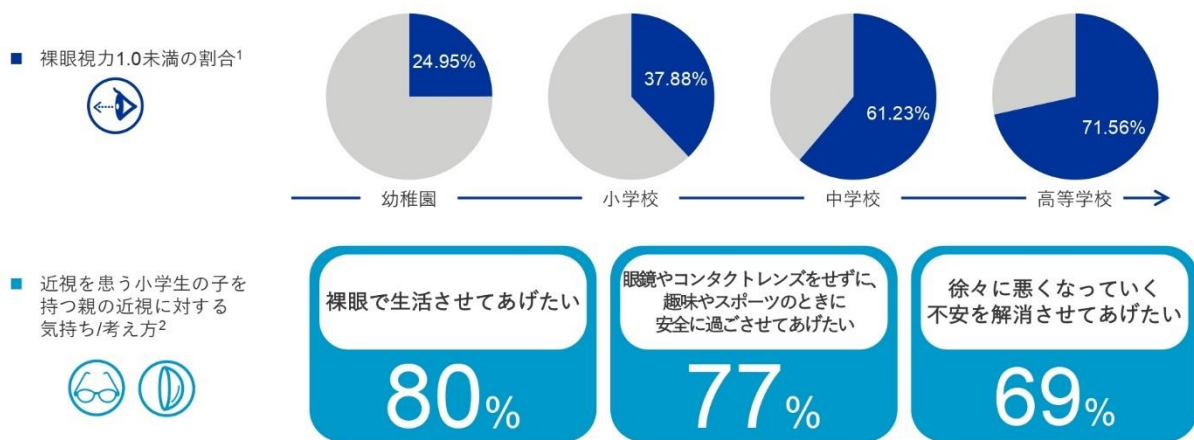
続いて、近視や眼瞼下垂といった新規領域について、簡単に触れさせていただきます。

8ページをご覧ください。

2025年度の日本での近視製剤の上市を皮切りに、近視と眼瞼下垂の領域で、各地域で順次、参入してまいります。近視については、EMEAの一部で保険診療も想定しておりますが、基本的には自由診療をターゲットとしており、現在、グローバルでマーケティングやマーケットアクセスを含む市場調査や戦略立案を進めております。

ピーク時の売上高は、中期経営計画の中で、近視は 600 億円、眼瞼下垂は 450 億円としてお示ししておりますが、現時点での地域別の売上規模のイメージを点眼瓶で表現しております。中国が大きな市場であることはもちろんですが、日本についても、我々が持っている眼科の専門性を活用することで、かなり大きな規模の製品に育てることができると考えており、先行販売国としての知見をうまく他地域へも展開しながら、グローバルで大きな成長を目指してまいります。

## 日本初の承認薬で子供のうちから近視抑制治療に取り組むことで 将来の目の不安を減らす



多治見スタディでは、**近視性黄斑変性が失明原因の第1位** (2位緑内障) と報告されている<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 文部科学省: 報道発表 令和4年度学校保健統計(確定値)の公表について [https://www.mext.go.jp/content/20231115-mxt\\_chousa01-000031879\\_1a.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20231115-mxt_chousa01-000031879_1a.pdf) 2 子供が小学生で近視を患っている、22-55歳までの親552人を対象とした参事調査。非常にそう思う、そう思う、ややそう思う、あまりそう思わない、そう思わない、全くそう思わないの内、非常にそう思う及びそう思うとの回答を集計。3 Iwase A, Araie M, Tajimi Study Group. Prevalence and causes of low vision and blindness in a Japanese adult population: the Tajimi Study. *Ophthalmology*. 2006 Aug;113(8):1354-62.

© 2024. Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.



9 ページをご覧ください。

最後に、25 年度に発売を予定する近視についても、もう少し触れさせていただきます。近視の有病率は現在世界で約 30%、これは 2050 年には 50%にもなると予想されています。また、網膜症や緑内障などの合併症のリスクが上がる強度近視、これは 2050 年には 10%にもなると言われています。

特に、日本や中国を含むアジア地域では 20%から 30%(参事追記：約 20%)といった予測も出ているということです。近視は新たな領域であり、かつ自由診療でもありますので、そのポテンシャルについてご想像いただきにくいかもしれませんが、我々は、将来の眼に関する深刻な疾患を防ぐという観点からも、また、患者さんの QOL 向上の観点からも大きな意義のある製品と、そういうふうと考えております。

裸眼視力が 1.0 未満の子どもさんは年々増加しており、その割合は年齢が上がるにつれて高くなります。一方、親御さんとしては、なるべく近視による不便さを感じることなく子供さんに過ごしてほしいと考えていらっしゃる、そのような調査結果が出ております。

我々は、日本で最初の近視承認薬を上市することで、アンメットニーズに対応し、患者さんへ貢献していきたいと考えており、現在そのための準備を全社一丸となって進めております。戦略についても、随時、折を見てお話をさせていただきます。

私からは以上でございます。

## 2

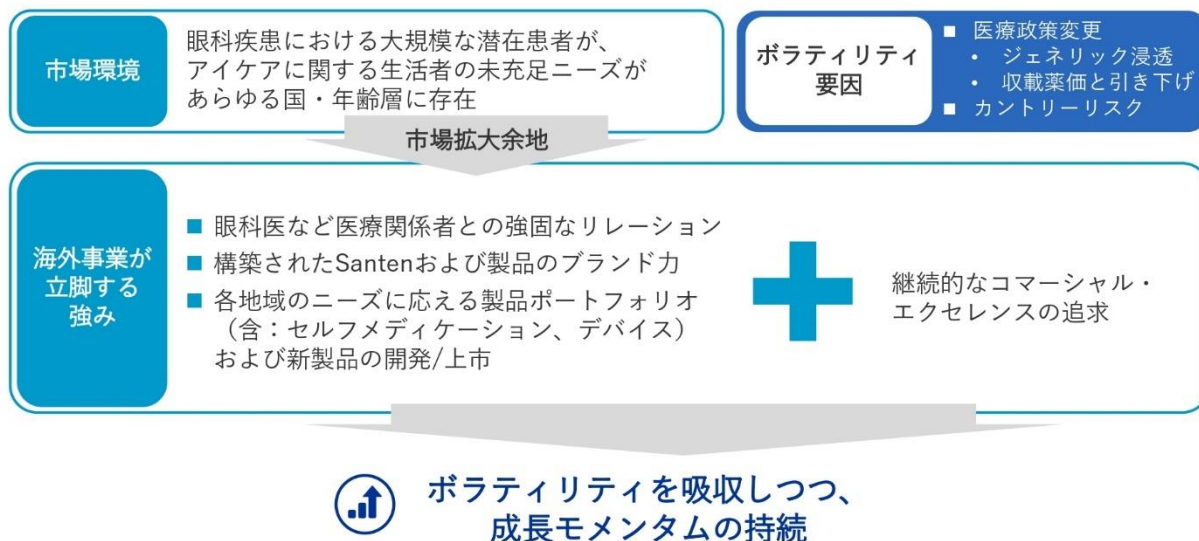
### コマーシャル・エクセレンスの 確立と海外地域事業の成長



中島 理恵  
COO

(中島)：COOの中島です。私からは、コマーシャル・エクセレンスと海外地域事業についてお話しさせていただきます。

## 事業上のボラティリティを吸収しつつ、 成長モメンタムを維持できる海外事業基盤を構築済み



11

© 2024. Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.

Santen

11 ページをご覧ください。

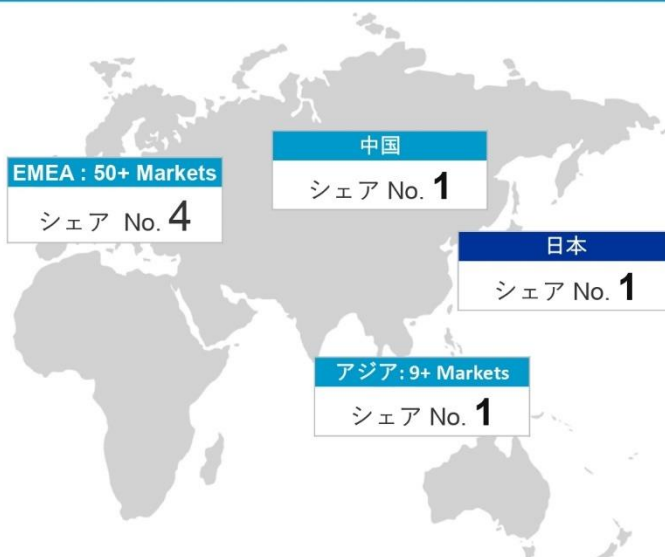
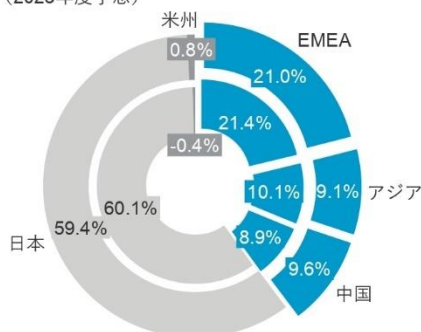
世界では、様々な眼科疾患領域で、まだ診断を受けていない潜在患者が数多く存在しております。また、一般生活者についても、地域問わず、アイケアの未充足ニーズがあることがわかっており、Santen にとっての市場拡大の余地はかなり大きいと見ています。

そのような環境の中で、私たちはこれまで、眼科の専門企業として、顧客との強固なリレーションや専門性、製品ポートフォリオというアセットを、営々と海外でも築き上げてきました。

これらの元来の強みに加えて、中長期成長を支えるために、コマースル・エクセレンスを追求し、より一貫して徹底したオペレーションを実現することで、外部環境によるボラティリティを吸収しながら、成長モメンタムを維持してまいります。

## 60以上の国・地域で事業を展開し、世界における貢献患者数5,000万人

外円：地域別売上  
内円：地域別貢献利益  
(2023年度予想)



貢献患者数は、JMDCでの当社医療用医薬品における製品ごとの延べ推計患者数および当社出荷データをもとに、炎症・アレルギー、角膜炎、白内障の疾患領域で推算した2021年度延べ貢献患者数・シェアは全世界CY2023。海外は期限領域除く。アジアはインド・パキスタン・スリランカ・バングラディシュ除く。出典：Copyright © 2024 IQVIA. IQVIA MIDAS 2023.1Q-2023.4QおよびJPM 2023.1-2023.12を基に参天分析 無断転載禁止

© 2024. Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.

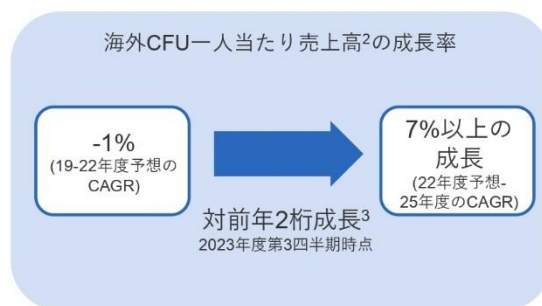
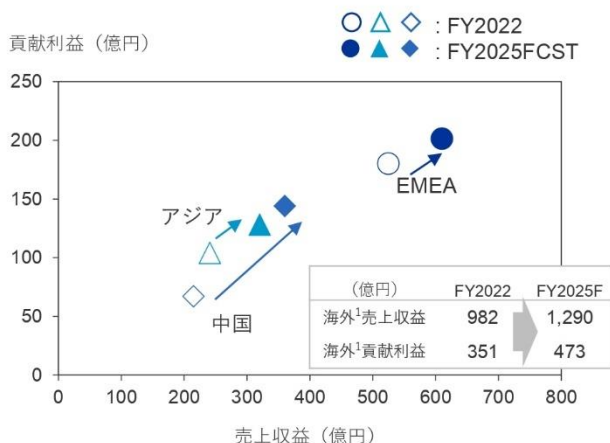


12 ページです。

私たちは、自販モデルとディストリビューターモデルを組み合わせ、世界において、5,000万人の患者さんに貢献しています。海外事業も、全社売上や貢献利益の40%を占める規模に成長してきており、各地域で高いプレゼンスを有しております。

## 海外事業は、筋肉質な人員体制で、より高い目標を達成し続ける力を磨く

2023年度単年で2桁の生産性向上を実現。中期経営計画目標を上回るべく、2024年度・2025年度もコマースエクセレンスの浸透に注力する。



13 1 中国、アジア、EMEA。2 中国、アジア、EMEA。為替影響除き。～2022年度は2022年度の為替レート、～2025年度は新中計レートで換算。3 中国・アジア・EMEAのCFU人員数で算出。為替要因及び一過性要因を除外

© 2024. Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.

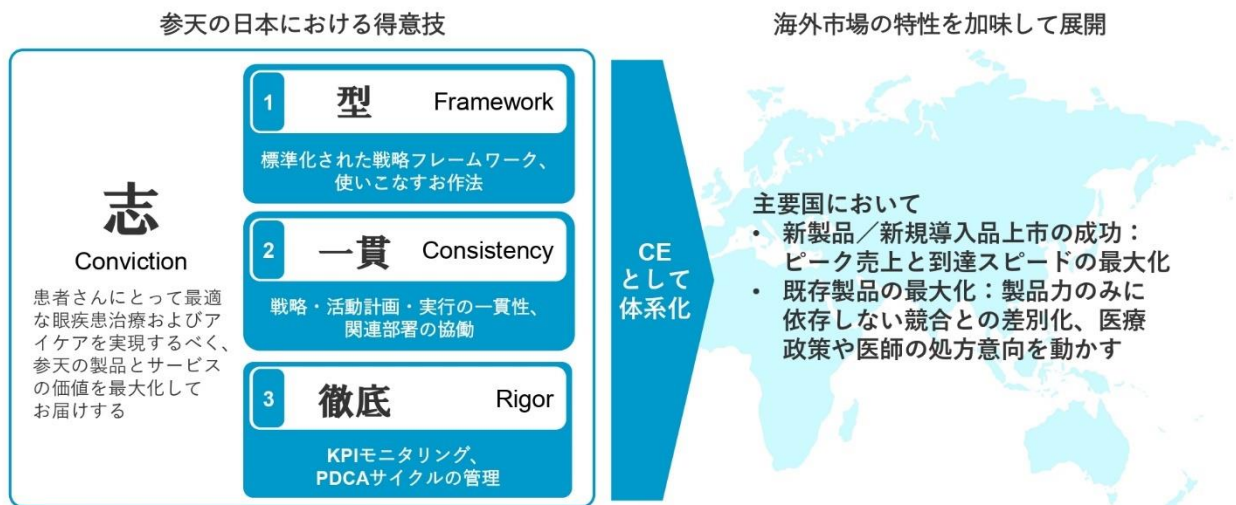




13 ページをご覧ください。

海外事業の生産性は、2023 年度単年で 2 桁の向上を示しておりますが、引き続き重要な取り組み課題です。中期経営計画の中では、年平均成長率 7%以上を KPI として設定しており、コマーシャル・エクセレンスのさらなる浸透に注力し、より筋肉質な人員体制で、確実により高い目標を達成し続け、当初の KPI を大幅に上回っていきたいと考えております。

## 日本の強みのうちグローバルの強みに昇華させたい要素を 参天のコマーシャル・エクセレンス（CE）として体系化して海外事業で展開する



14

© 2024 Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.

Santen

続いて、14 ページです。

新製品の上市成功、そして既存製品の価値最大化の観点から、コマーシャル・エクセレンスのグローバルでの体系化と各地域への浸透に注力しております。

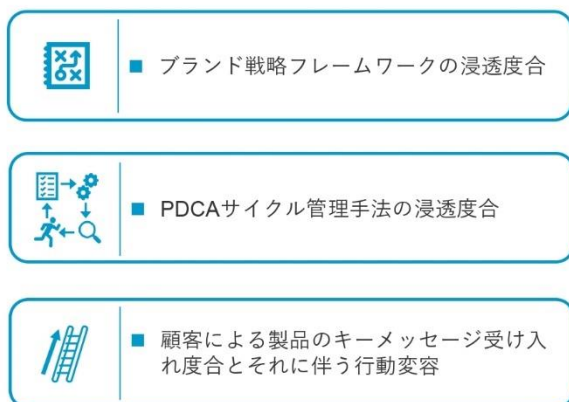
まず、私たちの日本における強みの源泉は、標準化された戦略フレームワークと、それを使いこなす型があり、一貫した戦略・活動計画・実行を関係部署が担い、徹底的に成果をモニタリングしながら軌道修正を続けるということにあります。

また、これらの方法論や仕組みが、眼科専門メーカーとして、患者さんへの貢献価値を最大化するという志のもと、組織内で徹底されていることにあります。これらの強みのエッセンスをコマーシャル・エクセレンスとして、体系化、共通言語化し、それぞれの市場特性を考慮しながら、各地域への展開を進めています。

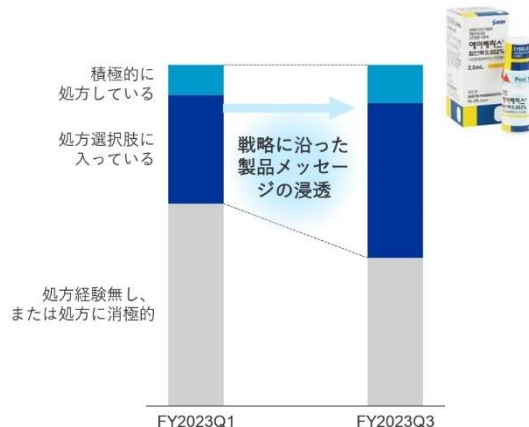
コマーシャル・エクセレンスの効果は、新製品におけるピークセールスの高さや、そこに到達するスピードに如実に表れますが、上市後しばらく経っている既存製品においても、競合との差別化や、医師の処方意向を動かすという形でも表れてきます。

## 2023年度は海外主要国でコマーシャル・エクセレンス（CE）の活動を推進し、具体的な成果を挙げはじめている

### CEの浸透と成果をはかる固有のKPI（例）



### 韓国における具体的な成果（例）： 顧客のエイベリスの受け入れ度合の変移



15

© 2024. Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.



2023 年度の取り組みの成果について、少し具体的なお話をさせていただきます。

15 ページをご覧ください。

コマーシャル・エクセレンスの浸透は、中長期成長の重要な柱であり、組織内での浸透度合いと成果について、KPI を設定しながらモニタリングを進めております。

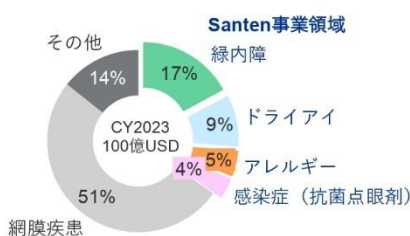
例えば、新製品の上市にあたっては、ブランド戦略フレームワークを活用し、高い目標を掲げたブランド戦略の立案から、実行計画まで落とし込むことを徹底し始めましたが、それらが国レベルまでうまく浸透しているか。実行計画に対する進捗をモニタリングし、うまくいっていない点について、改善アクションまで繋げる PDCA がうまく機能しているか。戦略に沿った製品のキーメッセージが顧客に伝わり、それによって実際の顧客の行動変容に繋がっているか、などを KPI として掲げています。

2023 年度は、コマーシャル・エクセレンスの展開を進める中で、まずは現状について、韓国などの主要国で調査を行い、あるべき姿に向けて、課題の抽出と対応を進めてまいりました。韓国では、2021 年より緑内障領域でエイベリスを販売しておりますが、調査の中で、マーケティング戦略で想定したキーメッセージがうまく顧客に伝わっていないことがわかり、韓国 Santen とグローバルチームが協力しながら、重層的な要因を特定・解析して、改善策を講じてきました。

下期以降、エイベリスのメッセージが顧客に浸透し始めていることが確認できており、この学びを今後、他の製品においても展開して、韓国全体のコマーシャル・エクセレンスをさらに高めていくことを目指しております。

## 緑内障・ドライアイを中心とし市場を上回る成長によりプレゼンスを確立

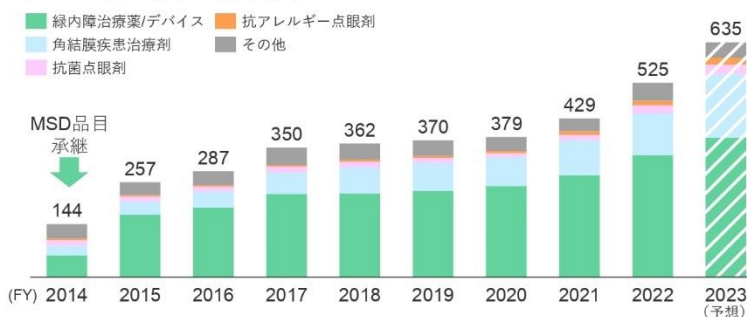
### 市場<sup>1</sup>



### 参天シェア

眼科市場	No.6	(4%)
眼科市場 (網膜抜き)	No.4	(9%)
緑内障	No.1	(16%)
ドライアイ	No.3	(10%)

### EMEA売上推移 (億円)



CAGR	2020~2023年 <sup>2</sup>			2022~2025年度 (中期計画)
	眼科全体 (網膜抜き)	緑内障	角結膜疾患 (ドライアイ)	
Santen	19%	15%	30%	6% <sup>3</sup>
市場	7%	1%	11%	2% <sup>4</sup>

<sup>1,2</sup> 市場: CYベース。出典: Copyright © 2024 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020.1Q-2023.4Qを基に参天分析 無断転載禁止 <sup>2</sup> Santen: FY2020実績お

<sup>17</sup> 上/FY2023予想値 (2023/11/7開示) を使用し算出。Ikervis特殊要因含む。 <sup>3</sup> 2022年度は2023/2/7開示予想値。各年度の為替レートを使用。

<sup>4</sup> 参天推計。2022年度は予想値。主要販売国を対象として算出。

© 2024. Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.



ここからは、各地域についてお話をさせていただきます。

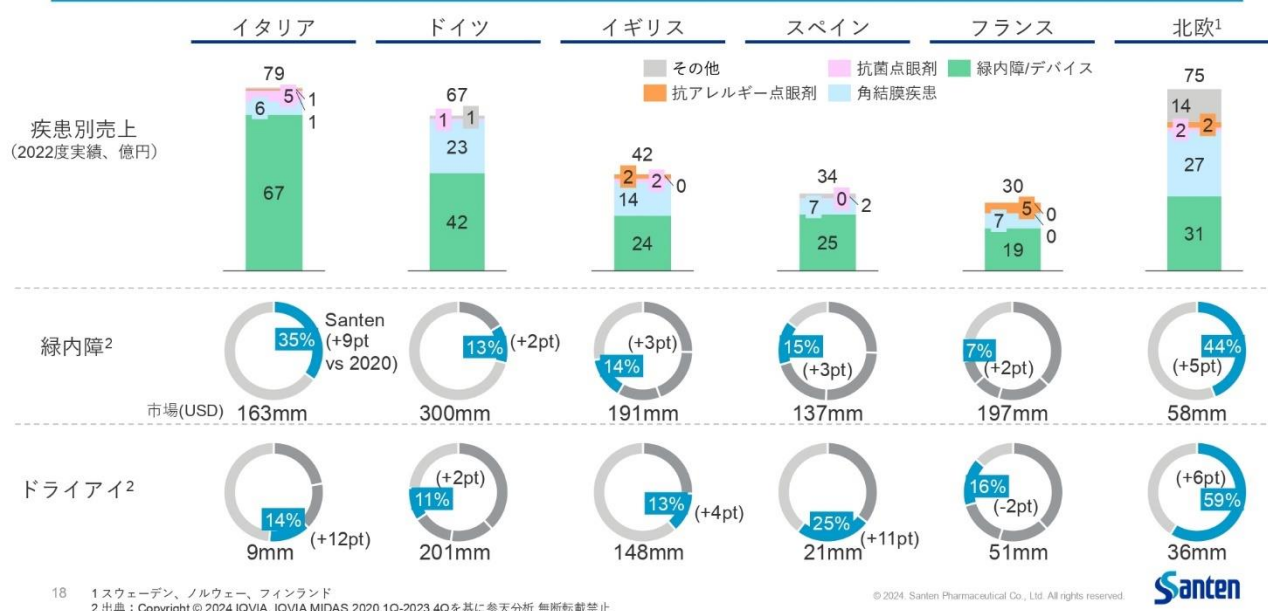
まずは、EMEAについて、17ページへお進みください。

EMEA市場は、我々が製品ポートフォリオを持たない網膜疾患を除くと、緑内障とドライアイを中心とした構成になっております。私たちの製品構成も、これらの2領域をメインとしております。

今期については、Ikervisの一過性要因などではありますが、売上600億円を超えることを予想しており、日本に次ぐ事業に成長いたしました。EMEAにおいては、緑内障製品やIkervisの上市によって、市場を上回る成長してきており、緑内障領域においては、シェアナンバーワンとなりました。

中計期間中でも、市場を上回る成長を見込んでおり、引き続き生産性を高めながら、プレゼンスの向上に努めてまいります。

## 主要国であるEU5と北欧3か国でEMEA売上の62%を占める。 防腐剤フリーなどニーズに応える製品により市場を上回り成長



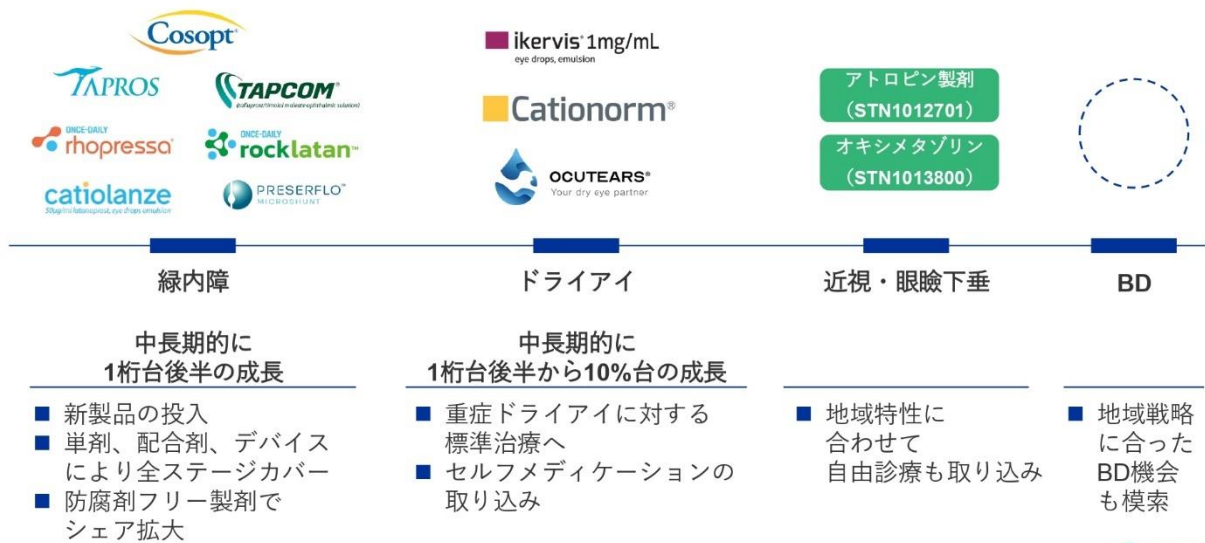
続いて 18 ページをご覧ください。

EMEA においては、EU5 各国と北欧諸国で売上の 60%超を占めており、これらの国を主軸とした成長を考えております。

北欧諸国については、参入時期が早く、プレゼンスも高いことから、売上収益の規模に加えて、主要領域で日本に匹敵するマーケットシェアも有しております。EU5 各国については、2014 年の MSD 製品承継後に本格的に展開を進めてきました。

各国で市場を上回る成長しておりますが、規模や自社のポジションを考慮しても、コマーシャル・エクセレンスの浸透とポートフォリオの拡充により、今後も力強い成長が期待できる地域と見ております。

コマーシャル・エクセレンスの浸透と、ニーズに応える製品及びパイプラインで GEや競合品の影響も吸収し中長期的に10%前後の売上成長率を目指す



19

© 2024. Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.



続いて 19 ページ、中長期的な成長イメージについてお話させていただきます。

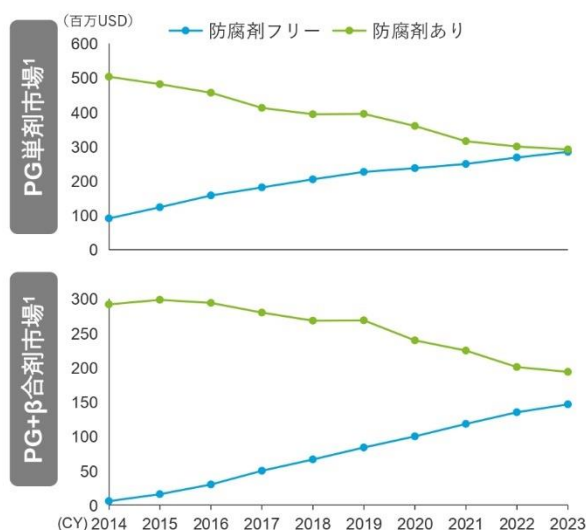
EMEA 地域においては、一般的な製薬会社としてのリスクである、ジェネリックの浸透と薬価引下げ以外には、現状大きなリスクはないと見ており、新製品の価値最大化によって、それらの影響は吸収可能と考えております。

疾患領域別では、まず大きな比率を占める緑内障領域において、これまでも、防腐剤フリーに対する地域ニーズを取り込んで成長してきました。既にポジションを構築しているコソプト、タプロス、タプコムに加えて、新製品である ROCK 阻害剤、2024 年度上市予定の、眼表面疾患を有する緑内障患者へも価値提供ができる Catiolanze。そして、緑内障手術用デバイスであるプリザーフロ マイクロシャントを有しており、全ステージの患者さんのニーズにお応えできる幅広い製品ポートフォリオとなっています。

ドライアイ領域においては、Ikervis による重症ドライアイ患者の取り込みと、Cationorm や Ocutears といった人工涙液製品により、セルフメディケーション領域を強化していくことで、より多くの患者さんをカバーしてまいります。

その他、近視や眼瞼下垂での成長や、地域戦略に合った事業開発機会の模索や、コマーシャル・エクセレンスの浸透により、EMEA 地域全体で、中長期的に 10%前後の売上成長率を目指します。

## 防腐剤フリーのニーズは高まり続けると想定



EMEA緑内障薬売上推移 (億円)



防腐剤フリー製品への更なるスイッチで  
優位的な地位を更に向上

20 1 出典：Copyright © 2024 IQVIA. IQVIA MIDAS 2014.1Q-2023.4Qを基に参天分析 無断転載禁止  
防腐剤フリー：NFCがNGN OPPTH U-D LIQ及びNGQ OPH PSV-F MU-Dの製品を抽出

© 2024 Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.



20 ページをご覧ください。

今お話しさせていただきました通り、緑内障で強いプレゼンスを築いてきた理由の一つに、地域ニーズに合わせた防腐剤フリーの製品を展開していることが挙げられます。

この10年間で、1回使い切り製剤や、近年では特殊なボトルを使用した、防腐剤フリーのマルチドーズ点眼液も増えてきております。我々の主力製品であるコソプトは、2018年に防腐剤フリーマルチドーズを発売することでプレゼンスを拡大してきました。

今後もタップコム、タップロスなどの主力製品において、防腐剤フリー製品へのさらなる切り替えを促進し、新製品についても、防腐剤フリーを適宜市場投入していくことで、緑内障領域において、さらなる優位性を発揮できると考えております。

## 新製品で拡充し続ける EMEA の緑内障ポートフォリオ

### 差別化された新製品



- ROCK 阻害は線維柱帯機能不全をターゲットとする、欧州では過去25年間で初の新規MOA<sup>1</sup>
- ラタノプロストとの配合剤である本剤は、線維柱帯流出路とぶどう膜強膜流出路の両方からの房水排出を促すことで眼圧下降作用を発揮



- 眼圧を低下させ、且つ眼表面疾患を改善する新たな緑内障治療の選択肢
- 防腐剤フリー製剤

既存の緑内障治療薬に比べ  
何らかの利点があると  
考える眼科医<sup>2</sup>

**>80%**

上市済み **11** 国      上市予定 **8** 国

ドライアイの兆候と症状を  
呈する眼表面疾患を  
有する緑内障患者<sup>3</sup>

**約60%**

上市予定 **13** 国 (FY2024~)

21 1 Schehlein EM, Robin AL. *Drugs* 2019;79:1031-6. 2 EU5の医療従事者215名を対象とした参天調査。劣る、同じ、小さな利点がある、大きな利点がある、画期的な治療のうち、小さな利点がある、大きな利点がある、画期的な治療との回答を集計 3 Erb et al. *Graefes Arch Clin Exp Ophthalmol* 2008;246:1593-160; Fechtner, et al. *Cornea* 2010;29:618-621; Leung et al. *J Glaucoma* 2008;17:350-355; Pai et al. *Asian J Ophthalmol* 2018;16:101-109.

続いて、21 ページになります。

EMEA の緑内障領域をさらに強固なものとしていく二つの新製品が、2023 年から上市している ROCK 阻害剤と PG 製剤の合剤である Rocklatan、そして昨年承認を取得し、24 年度の上市を予定している、眼表面疾患を併発している緑内障患者さんのニーズに応えることが可能な、Catiolanze です。

ROCK 阻害剤は欧州において、過去 25 年間で初の新規作用機序の製品であり、二つの流出経路から房水排出を促すことで、眼圧下降作用を発揮します。緑内障治療のゴールドスタンダードとなっている PG 製剤との配合剤であり、幅広い患者さんへ価値を提供できるように育ててまいります。

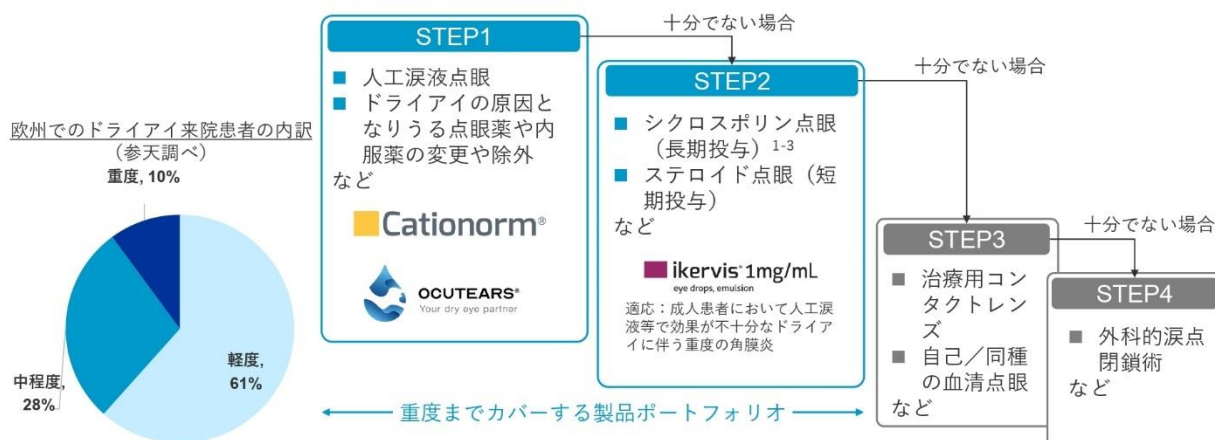
一方、Catiolanze については、ラタノプロストを主成分とし、当社の独自技術である Ikervis などに用いられているカチオニック技術を用いることで、眼表面疾患を改善する新たな価値を付加した製剤です。

緑内障患者さんのうち、60%ほどがドライアイの傾向にあると言われておりますが、Catiolanze は、眼表面疾患の改善も確認されている緑内障治療薬であり、EMEA の緑内障ポートフォリオを牽引する製品になると考えております。

既存製品での防腐剤フリーへのスイッチと、これらの新たな製品をコマーシャル・エクセレンスにより最大化することで、EMEA 地域における緑内障のポジションを確固たるものにしてまいります。

## 最も患者が多いと考えられるドライアイ治療の初期段階をカバー

TFOS DEWS II (TFOSドライアイ研究会II) の報告書や欧州の専門医では段階的な治療が推奨されており、人工涙液が奏功しない場合抗炎症治療が推奨されている<sup>1,2</sup>



22

1 Jones L, et al. *Ocul Surf* 2017;15:575-628. 2 Messmer EM, et al. *Eur J Ophthalmol* 2023;33:1294-307 3 Ikervis (cyclosporin). Summary of Product Characteristics. Santen. Last updated January 2022

© 2024. Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.

続いて、EMA のもう一つの主力領域であるドライアイ領域についても、ご説明させていただきます。

22 ページをご覧ください。

ドライアイの最新の定義や分類、治療法などについて、国際的なコンセンサス形成を目的とした TFOS の報告書の中では、ご覧の通り、段階的な治療が推奨されております。初期段階では、人工涙液を点眼することや、ドライアイの原因となっている医薬品の変更などを行うこと。それらの対応でも十分な改善が見られない場合は、長期的なシクロスポリン製剤、もしくは短期的なステロイド剤の点眼などが推奨され、それでも不十分な場合は、治療用コンタクトレンズなども含めた治療の対象となります。

当社は、人工涙液の Cationorm や Ocutears 製品と、重度のドライアイを対象としたシクロスポリン製剤 Ikervis によって、セルフメディケーションから重度の患者さんまで、ドライアイ治療の初期段階をカバーしております。

従来強みである、医療機関での Ikervis の浸透に加えて、患者さんのセルフメディケーション需要への対応を強化していくことで、ドライアイ領域でのさらなる貢献患者数の拡大に努めてまいります。



## 緑内障・ドライアイ・抗菌剤を中心とし 市場を上回る成長により高いプレゼンスを有する

### 市場<sup>1</sup>



#### 参天シェア

眼科市場	No.1	(12%)
眼科市場 (網膜抜き)	No.1	(15%)
緑内障	No.1	(28%)
ドライアイ	No.2	(11%)
感染症 (抗菌点眼剤)	No.1	(25%)

### アジア売上推移 (億円)



CAGR	2020~2023年 <sup>2</sup>				2022~2025年度 (中期計画)
	眼科全体 (網膜抜き)	緑内障	角結膜疾患 (ドライアイ)	抗菌点眼剤	
Santen	17%	15%	21%	19%	12% <sup>3</sup>
市場	10%	8%	12%	14%	2% <sup>4</sup>

<sup>1,2</sup> 市場: CYベース。インド・パキスタン・スリランカ・バングラディシュを除く。出典: Copyright © 2024 IQVIA, IQVIA MIDAS 2020.1Q-2023.4Qを基に参天分析 無断転載禁止 <sup>2</sup> Santen: FY2020実績およびFY2023予想値 (2023/11/7補示) を使用し算出 <sup>3</sup> 2022年度は2/7補示予想値。各年度の為替レートを使用。 <sup>4</sup> 参天推計。2022年度は予想値。主要販売国を対象として算出。 © 2024 Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.

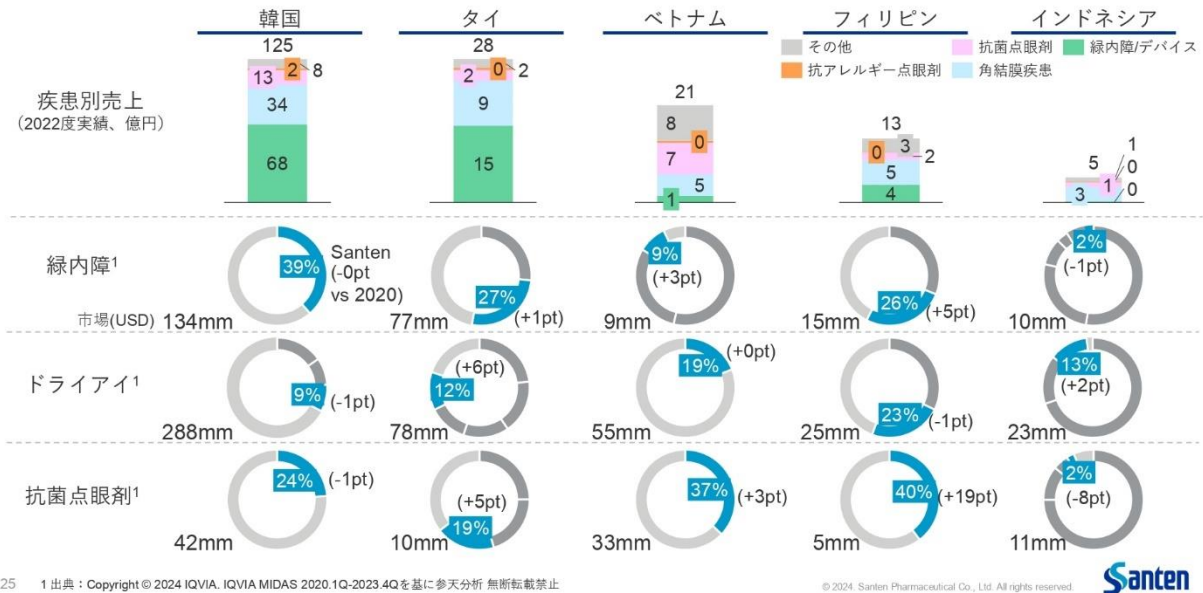
ここからは、アジアについてお話をさせていただきます。

24 ページへお進みください。

アジア地域は、国ごとに多少色の違いはあるものの、全体ではドライアイと緑内障が半分以上を占める市場構成となっております。私たちの製品構成も、緑内障とドライアイに加えて、抗菌剤が中心ですが、古くから販売しているステロイドや白内障治療剤、散瞳剤も含む、日本に近い幅広い製品構成となっていることが特徴です。

EMEA 同様、2014 年の MSD の緑内障製品承継を契機に、各国で事業を拡大してきており、市場を上回る成長により、アジア域内でトップシェアの高いプレゼンスを有しております。中計期間においても、市場を上回る 2 桁成長を見込んでおり、こちらも EMEA 同様、生産性を高めながら、製品価値の最大化に努めてまいります。

## 売上の70%以上を占める韓国・タイ・ベトナムにリソースを投下。一定のプレゼンスを有するフィリピンや成長の大きなインドネシアも成長機会は存在する市場



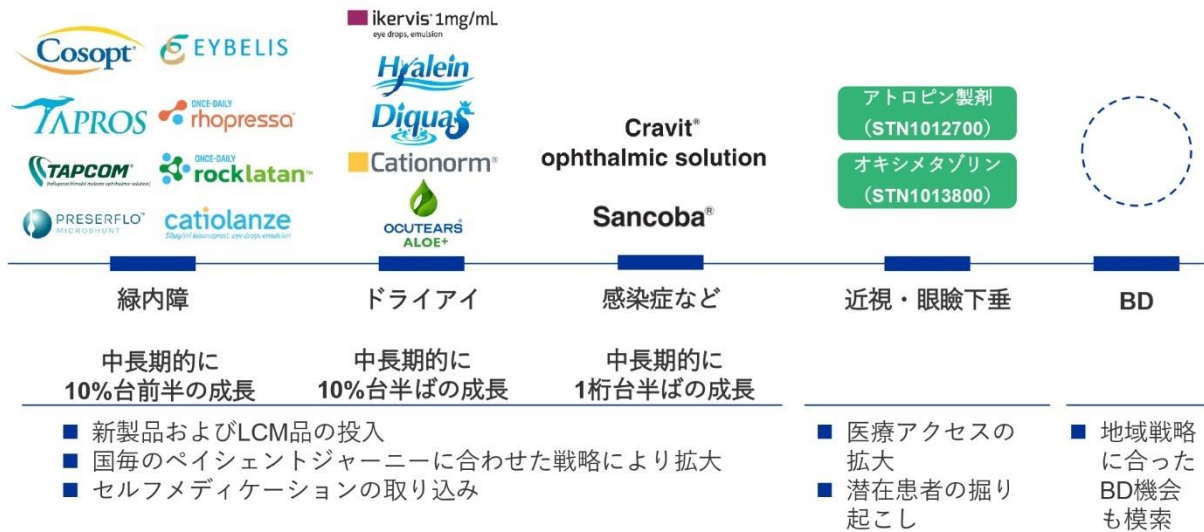
簡単に主要国の状況についてお話しさせていただきます。

25 ページです。

アジアにおいては、中期経営計画で掲げております通り、地域売上の約半分を占める韓国と、シェアが高く成長余地のあるタイ・ベトナムを合わせた3カ国を中心に、リソースを投下し、緑内障やドライアイ領域での成長を加速していきます。

これら3カ国においては、国別に若干の違いはありますが、主要領域において、高いシェアとポジションを獲得しています。また、中長期的な観点では、我々のシェアが高く、自費診療が浸透しているフィリピンでのOTXでの可能性や、ローカルメーカーの寡占はあるものの、人口が多く、市場自体の拡大余地があるインドネシアについても、成長機会を見極めていきたいと考えております。

## コマーシャル・エクセレンスの浸透と各地域ニーズに合った広範囲な製品群で 中長期的に10%台前半の売上成長率を目指す



26 \*一部、承認前の開発品も記載しています。

© 2024 Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.

Santen

続いて 26 ページで、中長期的な成長のイメージについて、お話しさせていただきます。

まず、緑内障領域ですが、タプロスやタプコム、コソプトなどの主要製品で成長してきました。これらに加え、エイベリスやプリザーフロ マイクロシャントといった新製品、今後上市を予定している ROCK 阻害剤や Catiolanze などの幅広い製品群で、国ごとの市場特性に合わせて幅広いニーズをカバーしていきます。

ドライアイについては、アジアは、ヒアルロン酸製剤のヒアレイン、涙液分泌を促進するジクアス、重度のドライアイを対象とした Ikervis、そして、人工涙液の Cationorm を上市しており、セルフメディケーションを含む軽症の患者さんから重度の患者さんまで、幅広くカバーしております。

国ごとのペイシェントジャーニーを意識しながら、セルフメディケーションの取り込みも強化することで、さらなる貢献患者数の拡大を進めていきます。

これらの2領域に加えて、東南アジアを中心としたクラビットのチャネル拡大、およびサンコバによるアイケア需要の取り込みや、近視や眼瞼下垂での成長、地域戦略に合った BD 機会の模索と、それらを支えるコマーシャル・エクセレンスの浸透により、中長期的に 10%台前半の成長を目指します。

## 韓国でのアイケア市場におけるポジションを更に強化し、それに匹敵するポジションをタイ、ベトナムで構築

韓国	タイ	ベトナム
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 緑内障・ドライアイの既存製品売上を最大化</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 緑内障・ドライアイ等の新製品の上市</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 緑内障に加え、ドライアイや抗菌剤も訴求</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 薬局チャンネルへの取り組み強化</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ KOL パートナシップ強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 病院へのアクセスおよびKOLパートナーシップ強化</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場比重の高いリテール（薬局チャンネル）においてセルフメディケーションの取り込み</li> </ul>  <p><b>Cravit® ophthalmic solution</b></p>

27

© 2024. Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.

Santen

ここで、主要3カ国の主な戦略についてお話しさせていただきます。

27ページをご覧ください。

アジアについても、薬価改定ルールや医療政策の突然の変更などは常にリスクとして想定しておく必要はありますが、マルチカントリーとしての強みを生かしながら、韓国に追随する主力市場を増やし、安定的な事業基盤を構築していくことが重要です。

まず、最大市場である韓国ですが、現地法人設立後、20年以上、眼科疾患治療に対する情熱とサイエンティフィックなアプローチで、医療関係者との関係を愚直に築きながら、感染症、ドライアイ、緑内障を中心として、確固たるプレゼンスを構築してきました。

特に緑内障領域では、10年以上前から若手ドクターの育成も取り組んでおり、その後、コンプト、タップコム、エイベリスと多くの製品群を投入し、韓国の患者さんへの貢献が拡大した結果、今のプレゼンスに繋がっております。

引き続き、圧倒的なポジションを有する緑内障領域と、市場の大きなドライアイ領域を中心とした成長を目指します。

タイについては、強みを有する緑内障市場に加えて、KOLパートナーシップを強化しながら、ドライアイや抗菌剤市場にも注力してまいります。また、ヒアレインなどの製品を薬局チャンネルでも積極的に展開することにより、タイ全体における事業強化を図ります。

最後に、ベトナムについては、これまで活動の中心となっていた大都市の大きな公立病院以外の病院施設へのアクセスを強化すること、それに伴う KOL との協働、そして市場規模の大きい薬局チャンネルにおいて、ドライアイや感染症に対するセルフメディケーションの需要を取り込むことで、裾野を広げて成長してまいります。

## マルチカントリーの地域特性に鑑み、デジタルの積極活用により主要疾患領域における製品価値最大化とKOLパートナーシップ強化に取組み中



### デジタル化した緑内障治療継続パッケージ「ACT Pack」の展開

- 治療継続を促すとともに、眼科医と患者さんを繋ぐコミュニケーションツール

#### Patient Portal



#### Doctor Portal



### 医療関係者向け眼科専門情報ポータル Santen MDの提供

- 登録者数 約7,000人
- 掲載記事・動画 550
  - ・ 緑内障 169
  - ・ ドライアイ 113
  - ・ 感染症 46
  - ・ 近視を含む一般眼科 49
  - ・ その他 173



28

© 2024, Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.



続きまして、28 ページです。

アジアでは地域特性も生かし、デジタルを活用して、緑内障の疾患啓発や医療関係者コミュニケーションも強化しております。日本でスタートし、緑内障患者さんの治療継続に貢献している ACT Pack ですが、アジアにおいては、デジタル化したものを主要国で展開しています。

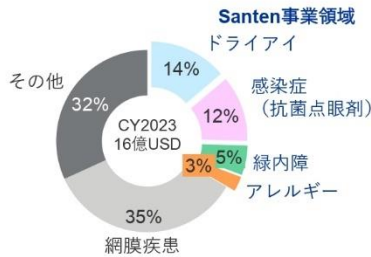
アジアにおいても、緑内障の治療継続が課題となっているのは日本と同様ではありますが、デジタルデバイスの活用率が高い地域であることを踏まえ、患者さんに対しては、緑内障の疾患に関する情報に加えて、点眼アラートなども提供しており、医療関係者の皆様の患者さんの管理やコミュニケーションの利便性向上に活用していただいております。

右側は、過去にもご紹介させていただいた医療関係者向けのアプリケーションである、Santen MD ですが、地域全体で 7,000 名ほどの医療関係者にご登録いただいております。疾患に関する記事やビデオ、教育ウェビナーや学会情報など、眼科に関わる幅広い情報に簡単にアクセス可能なツールとして好評を得ております。

これらのデジタルツールも活用することで、引き続き KOL パートナーシップの強化と、Santen のアジア域内でのプレゼンス拡大に努めてまいります。

# 学会との協働や高品質な製品で市場を開拓し オーガニック成長により確固たるプレゼンスを有する

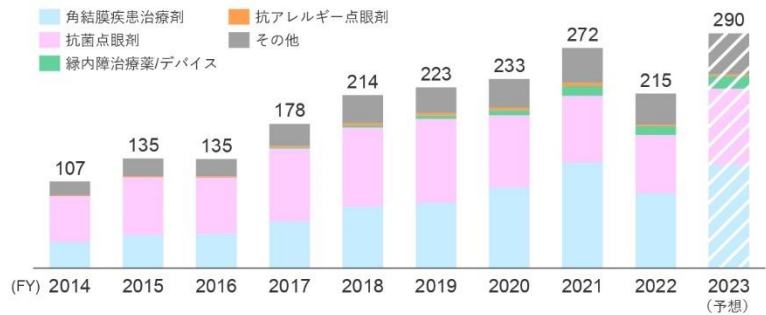
## 市場<sup>1</sup>



### 参天シェア

眼科市場	No.3	(9%)
眼科市場 (網膜抜き)	No.1	(13%)
緑内障	No.4	(11%)
ドライアイ	No.1	(27%)
感染症 (抗菌点眼剤)	No.1	(22%)

## 中国売上推移 (億円)



CAGR	2020~2023年 <sup>2</sup>				2022~2025年度 (中期計画)
	眼科全体 (網膜抜き)	緑内障	角結膜疾患 (ドライアイ)	抗菌点眼剤	
Santen	7%	37%	8%	2%	18% <sup>3</sup>
市場	7%	5%	7%	-1%	2% <sup>4</sup>

30 1,2 市場：CYベース。出典：Copyright © 2024 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020.1Q-2023.4Qを基に参天分析 無断転載禁止 2 Santen：FY2020実績およびFY2023予想値 (2023/11/7開示) を使用し算出 3 2022年度は2/7開示予想値。各年度の為替レートを使用。4 参天推計。2022年度は予想値。

© 2024. Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.



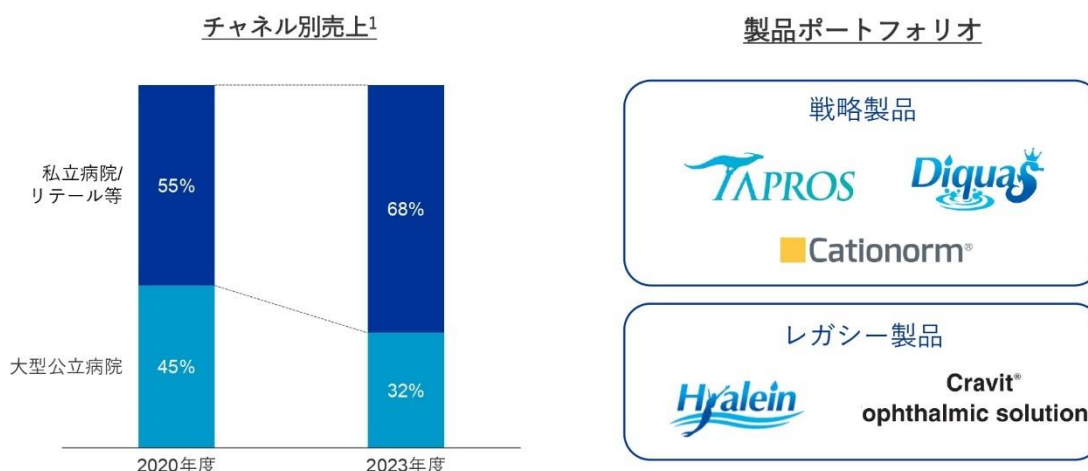
最後に、中国についてお話をさせていただきます。

30 ページをご覧ください。

中国は、ドライアイと感染症で、市場全体の約 4 分の 1 を占めているという構造になっており、緑内障はまだ発展途上ではあるものの、今後の成長領域と考えております。2020 年のクラビットの VBP や、その後の新型コロナウイルス感染症による影響はあるものの、全体として市場も自社も成長傾向にあります。

古くからの市場参入により、ヒアレイやクラビットに加え、白内障薬や検査薬など、幅広いラインナップの高品質な製品で、学会や KOL とも協働しながら市場を開拓してきたことから、トップシェアの確固たるプレゼンスを有しております。中計期間においても、市場を上回る 2 桁成長を見込んでおり、こちらも他地域同様、生産性を高めながら製品価値の最大化に努めてまいります。

## レガシー製品を含めたポートフォリオで、 1桁台後半から10%前半の売上成長を中長期的に目指す



31 1 中国社内データを使用した金額ベース（Gross）。過年度決算スライドとは定義が異なる。2023年度は4-12月データ

© 2024 Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.

Santen

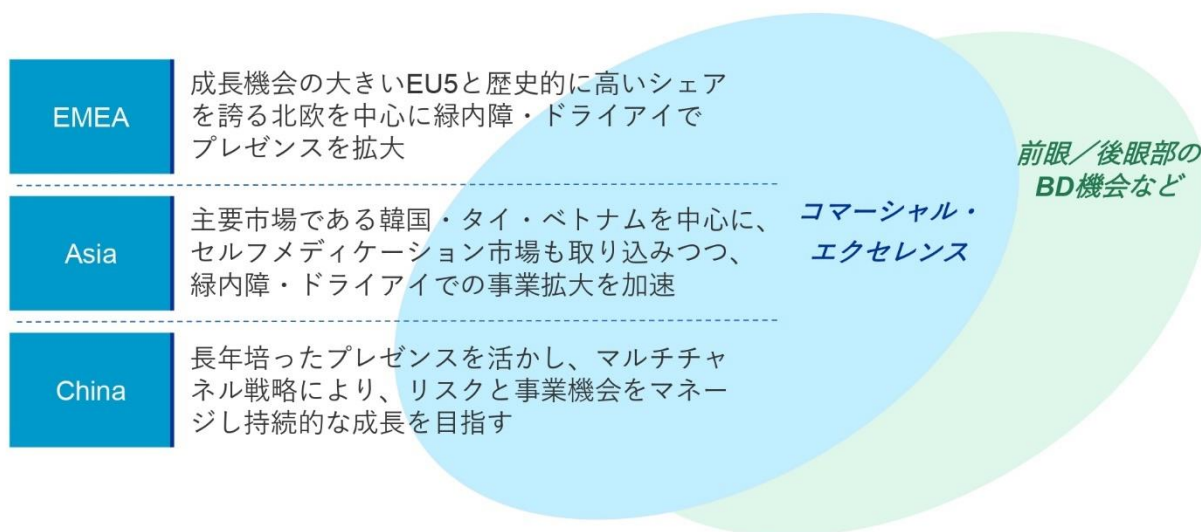
続いて、31 ページです。

2020年のクラビットのVBPを契機として、従来の大型国立病院を中心とした事業から、市立病院や薬局チャンネルへと積極的に切り替えを図り、マルチチャンネルでリスクを分散させながら事業を推進しております。

製品ポートフォリオについても、従来の主力製品であったクラビットとヒアレインに加えて、ジクアスやタプロスでの市場開拓、そして、今年は新たにCationormも上市し、現地でパートナーシップも活用しながら市場浸透を図っています。

中国については、中長期的に成長が見込めるポテンシャルはあるものの、ボラティリティが高い市場です。主要製品群に加えて、Santenの強みが活用できて、リスク管理ができる事業開発機会なども模索しながら、中長期的に1桁台後半から10%前半程度の成長を目指してまいります。

海外事業は緑内障・ドライアイ・抗菌剤の領域で成長を続けている。  
 今後もCEで組織力を高め続け、2025年度以降の近視や眼瞼下垂を最大化



33

© 2024. Santen Pharmaceutical Co., Ltd. All rights reserved.



最後に、本日お話しさせていただいた内容について、簡単にまとめさせていただきます。

33 ページにお進みください。

まず、EMEA については、成長機会が大きな EU5 と北欧を中心に、強みのある緑内障とドライアイで、新製品の上市を梃子にプレゼンスを拡大していきます。

アジアについては、主要国である韓国・タイ・ベトナムを中心に、これまであまりアプローチしていなかったセルフメディケーションの需要も取り込みながら事業成長を加速していきます。

中国については、これまで培ってきたプレゼンスを活用しながら、マルチチャネル戦略でリスクをマネージしつつ、成長を目指します。

全ての地域において、コマーシャル・エクセレンス強化により、組織力を磨き続け、2025 年度以降の近視や眼瞼下垂の製品価値最大化を目指してまいります。また、事業開発によるインオーガニックな成長機会を積極的に模索して、成長を加速してまいります。海外事業における中長期的な力強い成長を期待いただければと思います。

私からの説明は以上でございます。



## 質疑応答

### Q1-1-1

今回の地域別の、売上の CAGR の目標というのは、アトロピン、眼瞼下垂がそれぞれちゃんと無事に出るという前提だと理解しているのですが、それゆえに 10%前後、前半とかっていう力強い目標にはなっているんですが。

そもそもとして、この自由診療中心の市場で、これは日本も含めて教えて欲しいんですけど、Santen さんが新たなチャレンジをグローバルに展開していく中で、ここでうまくやれる根拠を、ちょっとそれぞれの地域別に、今までのコマーシャル・エクセレンスありますという話ではないと思うんです。

海外の各地域もそうなんですけど、ちょっと日本のお話も今日いただいたので、そこもちょっと触れていただけると嬉しいです。

### A1-1-1

(伊藤)：伊藤でございます。地域ごとにこの後、中島から、今日コメントできる範囲のことをお話をさせていただきますけれども、まず一番先行するのが日本ということになりますので、その戦略作りというのが今、非常に加速化する形で進んでいます。

以前にもお話ししましたが、今の実態がどうなっていて、どこにレバレッジポイントがあるのかということは、中計発表時にもご説明をさせていただいていたことだと思います。そのレバレッジポイントをどういう形で動かすことができるのかといった点を戦略の骨格にしながら今、議論を進めているというところなんです。

日本については、ほぼほぼどのレバレッジポイントを動かすために、どういう取り組みをするのか。どういう順番でそれを進めるのかといったところは、もうほぼほぼ煮詰まってきたという状況。最後に、これ自由診療ですから、価格がどのレンジが適切であるかといったようなところを今、詰めているという段階ですね。

それで、今申しましたことの、個々詳細をちょっと今日ここでご説明することはできませんけれども、私も、社長になる直前まで日本事業を統括してきた立場で言いますと、十分結果を出せるという、そういう感覚であります。

海外については、まだこれから日本の戦略をベースに、詳細な検討を進めていくという段階です。私はちょっとここまでの回答とさせていただきます。

(中島)：では、私から、海外の少し色付けをさせていただきたいなと思います。どの地域も問わず言えることは、やはり小児の近視というのは大変問題視をされています。

それは必ずしも治療のコンセンサスができているというところまではいいないですが、EMEAにおいても、中国においても、アジアにおいても、いろいろな患者団体であったり先生方であったりというのは当然、小児の近視を早めに抑制した方がいいというのは、一つの論調として浸透してきているというのが手応えです。

中国に関して、まず申し上げますと、こちら最大市場ですが、もう小児の近視抑制は国策になっています。アトロピン製剤のみならず、オルソケラトロジーであるとか、近視抑制の眼鏡というものが進んでいる、近視抑制先進国になりますので。こういったところに、我々のきれの良いデータがあるアトロピンで、こういうふうに乗じていくかというようなところが、一つ勝ち筋なんじゃないかなと思っています。

EMEAについては、実は自家調整、各薬局薬剤師もしくは医療機関が、自分たちでアトロピン製剤を調剤するというんですかね、そういったものが実はそれなりに普及していて、その副作用であったりとか、あまりきちんとしたプロトコルに則らずに調剤されたアトロピンというのは、それなりに問題を起こしているという事情もあります。そういった、我々のきちんと承認された、医学的に正しいアトロピンというのが、EMEAでは一つの切り口になっていくんじゃないかなと思っています。

アジアについては、少し中国と似ていますが、国策になっているシンガポールであったりとか、台湾なんていうのは、やはり小児の近視抑制というのは国策になっていますし、多分、それ以外の国もそれに倣っていくと思いますので。きれの良いデータと国策にどういうふうに乗じていくかというところが、伊藤が申し上げたところに加えての、我々の勝機じゃないかなと思っています。

#### Q1-1-2

わかりました。ありがとうございます。Santenのアトロピンはきれがいいというのが各国でも重要な、オーソライズドってのも大事だと思うんですけど、メッセージになると、そういうことですね。

#### A1-1-2

(中島)：はい。

## Q1-2

中島さん、Santen にジョインされて1年経ったと思うんですが、今日のお話は大体そうだろうなと思う部分が多かったと、私としては多かったです。この1年間で、この会社において一緒に働いて、ここをもっと改善できる、もっといいところがあるみたいに思われた部分を教えていただければ嬉しいです。

## A1-2

(中島)：大きく二つ申し上げると、一つは、海外事業において、結構成長の余地があるものというのがあるにもかかわらず、それを何か組織できちんと議論して、最後まで追いかけていくというようなところが、やや海外事業においては弱いなというふうにこの1年感じています。

もう一つ申し上げると、事業計画を立てるときに、やはりその売上のトップラインの伸びに比例して、人員を増やしていくというんですかね、そのレバレッジとP&Lの考え方があまり浸透していないというところが二つ目の大きな問題点かなと感じています。

なので、その二つを解決するという意味においても、そのコマーシャル・エクセレンスという考え方を浸透させて、一人ひとりの生産性を上げ、基本的にはトップラインが伸びる以上に、ボトムラインを伸ばしていくのが良いことなんだよというのを、マインドセットから変えていくというところをこの1年、力を尽くしてやってきたつもりでございます。

## Q2-1

一つ目が、13枚目のスライドで、1人当たりの売上高の成長率が高まりますってことなんですけど、これは具体的に、定性的で構わないですけど、どういうことをやってこういうことが実現できてるのかというのを知りたいです。

新しい製品が出てきてそれが貢献し、1人当たりの売上高が高まっているんでしょうか。他には何か施策があるというのであれば、教えていただけないでしょうか。これが一つ目です。

## A2-1

(中島)：もちろん新製品の投入であったり、そういった売上を伸ばすという努力は当然のこととしてやっているんですが、分母となる人員体制のところ、ここをかなり厳密に見直して、人数を10%以上、海

外事業についてですけれども、分母となる海外事業の人員体制を10%以上減らしているというのが、2023年のこの2桁成長のドライバーとなっています。

## Q2-2

その観点ではマージン、こちらの左側の図で、大体マージンが25年度で36.6%になると思うのですが、そうしますと、ここからのマージンの改善というのは、しっかりトップラインを伸ばして、販管費は抑制されていくということではないですか。

あと、EMEAのマージンだけ、今期の計画取り出すと、38.6%とだいぶ高いんですけど、これは維持できるものなんでしょうか。アジアも結構高いんですけど、これと照らし合わせちゃうと、むしろちょっと減っていく方向にも見えていくのですが、いかがでしょうか。

## A2-2

(中島)：まず私から回答して、その後、越路に補足してもらいます。

基本的には中計期間中、あまり人員を多く増やすという計画は、海外事業についてはしておりません。それは、これから出てくる新製品であったりとか、そのラインナップを見た限りにおいて、やはり我々が元々強い緑内障、ドライアイの市場で戦いますので、そこにおいてあまり人員を大幅に増やしていくという必要はないだろうというふうに見立てているのが一つ、この高収益体質を維持する秘訣かなと思っています。

(越路)：越路でございます。補足説明いたします。EMEAの38.5%、あとアジアですね、こちらの42%、こちらがどうなのかということですが、EMEAにつきましては、今年度は一過性要因が含まれておりますので、38.5%というのが実力値ではございません。

そういう点では、そこから2.5%ぐらい差し引いた数字が、36%ぐらいが実力値です。そういう点では、EMEA、アジアとも来年度に向けて、こちらの貢献利益率、こちら改善していく方向で、先ほどの中島の説明を踏まえて改善していくという方向で考えております。

## Q2-3-1

あと三つ目に、EMEAの売上の成長について、もう少し知りたいんですけど、既に今期ベースで為替の影響もあって、中計の数字を達成してしまっていると思います。

この CAGR 6%というのが、そもそも為替がどういうふうに織り込んであるのか、ちょっといまちよくわからないんですけど、来期以降見ていく中で、きちんとボリュームが伸びていくのかがちょっとよくわからないので、その部分をもう少し詳しく知りたいです。伸びるとするならば、短期的にはどの製品なのか、今日ご紹介していただいたものを中心になると思いますが、そこをもう少し教えてください。

#### A2-3-1

(中島)：そうですね、EMEA をこれから牽引していくのは、一番大きいのは多分、ドライアイでいう Ikervis が成長のドライバーになると思います。これはもちろんボリュームという意味ですが。

それから、緑内障製品でいきますと、引き続きコンプトなど、既存製品ではあるんですけども、力強く伸びておりますので、コンプトに加えて、タプロス、タプコムなどのこういったところの Preservative Free へ切り替え、そういったところがボリュームを稼いでいくかなと思います。

そこに加えて、新製品の Rhopressa、Rocklatan、この辺りもボリュームをドライブするのに貢献するかなと思っております。

#### Q2-3-2

CAGR 6%というのは、今の為替のせいで、だいぶ見え方が変わりますが。

#### A2-3-2

(越路)：その点につきましては、現行といいますか、今年度のアベレージレートですね、だから米ドルで言うと 145、ユーロで言うと 155 を前提に、そのまま横置きした数字で、例えば円安の効果を CAGR には織り込んだりしておりません。

#### Q2-4

長くなって申しわけないんですけど、最後に 1 個だけ。

眼瞼下垂のトップライン出て、うまくいきましたってことでよかったと思うんですが、このデータの中身は本決算だと思います。フォースクォーターということなんですけど。データのクオリティとしては

どうだったんでしょうか。御社の目指していた水準というのが達成できていたんでしょうか。それだけ教えてください。以上です。

#### A2-4

(伊藤)：可能な範囲でコメントさせていただいてよろしいですかね。具体的な数字は、今日ちょっとご説明できないですけども、特にご理解いただいているように、いろいろ臨床の結果解析して、新たな特許の提出要素とかも出てまいりますんで。今日はあんまり細かなことはあれですけども、結果は非常に満足いく結果だったと思っています。

私個人的には、特にこれ、モンゴロイドという言い方がいいのか、アジア人の瞼というのは分厚くって、したがって、眼瞼下垂というのは特にある意味需要が高い。一方で、こういう薬はコケージャンでは効いていますけれども、我々アジア人にちゃんと効くのかというところは、一つの不安要素ではありましたが、結果はもの見事な結果だったと思います。全く、私は単純に100点満点の結果だったと思っています。

それともう一つ、ご質問のポイントではないですけども、この眼瞼下垂の日本の臨床試験についても、例えば、First Patient In から Last Patient In までの期間というのは、我々の過去の経験に踏まえて18カ月ぐらい、症例がかなりの症例ですので、見ていたんですが、実際は10カ月という、あっという間にその期間が終わったといいますか。

それだけ、逆に何て言うんですかね、需要の高さ、それを感じたというところを少しコメントさせていただきます。ありがとうございます。

#### Q3-1

一つ目の質問が、18ページのすごいわかりやすい主要各国の市場と競争状況についてご説明いただきました。北欧は元々のOyの流れもあって、この状況はよくわかるんですけど。多分、MSDからの流れもあろうかと思うのですが、この緑内障において、イタリアだけ、やたらシェアが高いというシチュエーションについてどうなってんのかということと。

あと、ドライアイについては大体同じようなシェアなんですけど、その顕在市場がかなりでこぼこで、イギリスとかドイツはかなり非常に大きいんですけど、イタリアはほとんど市場がないということは、マーケティング上どう捉えられるかという、最初、この2点について教えてください。

### A3-1

(中島)：イタリアの緑内障が我々、強いのは、イタリアが元々割と緑内障の先生方の治療意欲が非常に高かった、我々が参入したときに高い市場だったというふうには聞いています。そこに我々のその緑内障治療に対する知見であったり、コミットメントみたいなものがうまく KOL の先生方と合致して、一緒にイタリアの緑内障市場を Santen が切り開いてきてくれたというような、かなり良い入り方をしたというのが歴史的な背景としてございます。なので、それがここの数字にイタリアでは表れているというところです。

一方でドライアイですけれども、ドライアイのほうは、ちょうど 2017 年ぐらいからヨーロッパでもドライアイ治療のコンセンサスが形成されてきて、各国別の診療ガイドラインというのが、その後追隨する形で発表されているんですね。

イタリアは若干、そこのドライアイのコンセンサス形成が遅れた市場というふうには聞いています。なので、ポテンシャルはまだ十分あると思いますし、我々もドライアイをしっかり診ている先生方と話をしながら、イタリアでのドライアイ市場を切り崩していきたいと思っていますので、そちらはまだご期待いただいていいんじゃないかなと思います。

### Q3-2

わかりました。あと市場全体としては、当然網膜が主戦場なわけで、御社はここに入っていないので、そこはおいとくといたしまして、ドライアイは多分御社が切り開いているんだろうなというのはよくわかるんですけど。

緑内障って、まあ、MSD は御社になりましたが、既存のプレイヤー、結構競争は厳しめなんですか。シェア 10% ちょっとなんですけど、この既存プレイヤーとの戦い具合、御社のコマーシャル・エクセレンスについて、いろいろご説明いただいて理解できましたが、既存プレイヤーとの戦い具合というのは、何か国別・地域別で何かもし色があれば教えていただけますでしょうか。

### A3-2

(中島)：そうですね、国別までちょっと私、踏み込んで説明できる自信がないので。リージョンのレベルでお話しさせていただくと、やはりマルチナショナルが緑内障は強いですね、アジア（参天追記：EMEA）においては。それは AbbVie さんであったり、Thea さん、Novartis さん、その辺りが結構きちんとした緑内障のポートフォリオを持った状態で、この戦場にありますので。

我々としては、戦い方としては、当然サイエンティフィックなアプローチで先生方にきちんとやっていくのに加えて、先ほどご説明差し上げたような Preservative Free であったりとか、UD 製品、そういう何か製剤であったり SKU での工夫で、患者さんにお届けする価値を最大化していくというような戦い方を想定しております。

### Q3-3

わかりました。最後に、ご紹介いただいた Rocklatan と Catiolanze も資料をいただくと結構面白そうだなという気がいたしますけれど、両方とも面白そうなのですが、中島様から考えると、左（Rocklatan）のほうがもう既に KOL が結構受けているような気がするけれど、右（Catiolanze）のほうが、また Catiolanze のほうが幅広くいけそうな感じもするんですが。

将来的なピーク時年商のイメージってのは、この両剤においてはどちらが大きく、どちらが期待値が高いのでしょうか。

### A3-3

（中島）：私はこれ強気に、両製剤とも 150 億円ぐらいのポテンシャルはあると思っております。Rocklatan のほうはもう既にいくつかの主要国で、ドイツ含め上市しているのでかなりの手応えを感じておりまして、先生方はこの面白い機序を、本当に新機序で、線維柱帯にアプローチするという本当にサイエンティフィックに面白いというような手応えを得ています。Rocklatan は、実際の上市した手応えで今、お答えしています。

Catiolanze のほうは、私の強気も入っておりますが、これもやはりドライアイの兆候を有するような患者さんに使っていただけるという、非常にわかりやすい付加価値というんですかね。我々の現場のメンバーが売って楽しい薬に育てられると思っておりますので、これも 150 億円ぐらいのポテンシャルは十分あるんじゃないかなと思っております。

### Q4-1

私からまず、収益性改善の見通しのところのドライバーを教えてくださいたいのですが、構造改革が完了したというところで、来期以降に関しては、本日ご説明いただいたこのコマーシャル・エクセレンスを含めた海外の伸びによって、全体の収益が改善するという理解でよいのかということと。



併せて、今後地域別でいろいろな地域が伸びていく中で、何か地域間で限界利益率等に差があるようでしたらご紹介もいただけますでしょうか。

#### A4-1

(中島)：ご理解の通りですね。海外事業できちんと人員体制をコントロールし、かつ、先ほど申し上げませんでした。製品ミックスなども工夫しながら、やはり収益性の高い製品になるべく売上をつけていくというような取り組みで、海外事業での収益性改善をしていきたいなと思っています。

(越路)：越路から補足しますと、地域別の状況ですね。これはまず日本を含めると、日本は薬価改定等の影響を受けます。それ以外の地域につきましては、先ほど申し上げましたように、今年度よりは貢献利益率という形では改善する。なおかつ、今年度は依然として米国事業、こちらで若干収支としては赤字基調がございました。小額ではございましたが、ありましたので、そこが縮小するというようなことが、来年度以降の地域別の利益の状況、そういうふうに認識をしております。以上でございます。

#### Q4-2

それからもう1点だけ、コマーシャル・エクセレンスの活動のこのKPIの進捗状況について教えていただきたいのですが、現状、いくつかKPIをお示しいただきましたけれども、どのようなポイントは比較的進みやすく、またどういったところは難しいのか。また、地域別等でこの辺り、浸透度合いに違いがあるのかとかというところの現状の進捗と今後の見通しについてコメントいただけますでしょうか。

また、併せて今後、我々が外部から見るときにどういうところを気にしておけば、うまく進んでいるのかどうか分かるのかということも教えていただければありがたいです。よろしく願いいたします。

#### A4-2

(中島)：先ほどお示ししましたKPIは、あくまで例の三つですね。あの三つだけに関して言うと、実はあまり地域の差はなく、23年はかなり順調に進捗をしております。

例えば、その方法論であったりとか、そのフレームワークをちゃんと使っている製品数、国というものがどのくらいあるかというのは、当然わかりやすくトラッキングをしておりますので、いずれの地域も遅滞なく進んでいるというところです。

これから少し難しくなってくるかもしれないと思うのは、やはり既存製品で、もう上市して7年とか8年経っているような製品を、さらに強く、高い目標を掲げて組織を揺り動かしていくというところは、もちろん新製品のほうが盛り上がりがありますし、モチベーションが皆さん、現場の人間は高いので、既存製品のほうでその成果をしっかりと覚悟を決めて出していくというところは、少し難しくなってくる局面があるかなというふうには思っています。

外から見ていただくのであれば、一番やはりわかりやすいのは、1人当たりの売上、生産性のところですね。そこがきちんと2桁成長が永遠に続くわけではないですけども、ちょっとずつでも常に改善しているという、それがSantenではコマーシャル・エクセレンスを追求することであると思っていますので、そこを見守っていただければなと思っています。

#### Q5-1-1

2点ありまして、簡単にクイックの答えで結構です。

1点目は、中国のリスク、カントリーリスクをどう考えるかというところですね。医薬品の中ではそうはないとは思いますが、他業種を見ていると、やはり中国のところのリスク、エクスポージャーをやはり下げていく方向性が出てくる会社というのは一定程度あるかなと考えていますが、中国の成長について、中計策定時とは少し環境が変わってきているんじゃないかなと、景況感も含めて思っていますが、その点についてはどう考えているかというのが1点目。

2点目は、アジア・欧州ともに、網膜除きというところのシェアを開示していただきましてありがとうございます。網膜のところに対して、どういう形で今後BD等を進めていかれるのか。どうしても網膜がないということが、一つの御社のプレゼンスというところには影響を及ぼしているんじゃないかなというふうにも感じておりますので、ここについても可能であれば、ご回答いただければなと思います。以上です。

#### A5-1-1

(中島)：中国のカントリーリスクは、中計を作ったときよりはシビアに見ております。特に足元で見ると、反腐敗運動活動などで、ある程度MRの活動が制約されていたり。それからやはり経済の低迷で、少しその消費行動が戻ってきていないというんですかね、それによって一部我々のout-of-pocketでやっているような薬剤に影響が出ているということもありますので、そういったものをもう少し、中計策定時よりはシビアには見えています。

ただ、それは中国にはついてまわるものだと思っておりますので、先ほど言ったマルチのチャネル戦略で、なるべくその辺のポラティリティを吸収できるような事業体制にして、2桁成長を諦めないというのが今、我々の中国に対する考え方です。

(伊藤)：二つ目の網膜のところのご質問について、伊藤からご説明いたしますけれども。今、私ども、網膜の製品販売してるのは日本だけということなんですが、まずもって短期的なところで言うと、我々アジアにせよ、他の地域にせよ、海外地域にせよ、手をつけているところについては、もう既にそれなりのプレゼンスとリソースを持っておりますので。販売提携等の機会があれば、そこについては積極的に、我々としては対応していきたいと思っているというところが一つです。

もう一方で、これはちょっと長期的な話になりますけれども、R&Dのほうでは、初期の段階ですけども、いくつか有力なプロジェクトなんかも動き始めているというところなんです。それ以外、今、網膜が目につくのは、そこに薬がなくて、今そこに何年か前から VEGF のような薬が出たから今、注目されているんですが。

眼科には、それ以外も今現在、薬がない。出れば大きな市場になるという、そういう疾患がございます。特にそういったところを現在、BDのほう、積極的に今、議論して進めている。まだ残念ながら、今日ちょっとその成果をご説明するには至らないんですが、1日も早く、そういったこれからの新しい市場を作り上げる分野での製品の提携等について、お知らせできるように頑張りたいと思っております。以上です。

#### Q5-1-2

ありがとうございます。中国についてはぜひ、収益のコントロールも含めてお願いしたいと思います。どうしても中国エクスポージャーがある会社として見られがちですので、そこが資本コストの上昇にやはり繋がっているんじゃないかなと考えますので、よろしく申し上げます。以上です。

以上