



2003-2005中期経営計画

(2004年3月期を初年度とする3ヵ年計画)

参天製薬株式会社
取締役社長 森田隆和
2003年2月20日

この資料は参天製薬の戦略、計画、業績などに関する将来に見通しを含んでいます。この見通しは、現在入手可能な情報をもとに作成した判断に基づいています。従って実際の業績は、事業環境の変化、新薬の承認時期、為替レートの変動、行政動向など様々な要素により、これら見通しとは大きく異なる結果となることをご承知おき下さい。



目次

1. 「ひとみ21」総括	P 3-10
概要	P 4
重点施策の実施状況	P 5-8
数値目標の状況	P 9
まとめ	P 10
2. 2003-2005中期経営計画	P 11-31
基本的考え方	P 12
基本方針	P 13
数値目標	P 14
収益力の回復	P 15-20
研究開発力の強化	P 21, 22
医療用医薬品の開発状況	P 23-27
その他事業	P 28
組織力の強化	P 29
財務施策	P 30
今後の展望	P 31



「ひとみ21」総括 (1999年3月期を初年度とする5ヵ年計画)



ひとみ21総括 -概要-

● 基本構想

- ◆ 世界の参天
- ◆ 眼科関連分野、抗リウマチ薬のリーダー

● 重要施策

- ◆ 国内医療用医薬事業は、販売・マーケティング力で収益を確保
- ◆ 米国と国内眼科関連の成長で、全体として中程度の成長を実現
- ◆ 研究開発に資源を投入して新製品候補を充実する

● 数値目標

- ◆ 売上高目標 : 1,100億円
- ◆ 当期利益 : 120億円
- ◆ ROE : 10%以上
- ◆ 医薬シェア : 50%以上



ひとみ21総括 -重要施策の実施状況(1)-

●国内医療用医薬品事業：販売・マーケティング力で収益を確保

	ひとみ21目標	03/3見込	コメント
国内医療用眼科薬売上高	643億円	641億円	・1998年(業界平均9.7%)、2000年(7.0%)、2002年(6.3%)と3度の薬価改定
眼科薬シェア	50%	39.7%	・緑内障領域で有力新薬投入できず ・ザジテンの販売中止
抗リウマチ薬シェア	28%	30.2%	・リマチル、アザルフィゾン両剤のポジショニングを明確にし、確実に浸透

◎市場およびシェアの状況

(単位:億円)	98/3		ひとみ21目標		03/3見込	
	市場	参天シェア	市場	参天シェア	市場	参天シェア
眼科薬合計	1,664	45.7%	1,396	50.0%	1,913	39.7%
緑内障	466	30.6%	512	35.0%	671	18.3%
感染症	312	76.4%	226	84.0%	265	80.7%
アレルギー	212	33.4%	160	43.0%	238	18.0%
角膜疾患	105	84.1%	136	90.0%	183	85.4%



ひとみ21総括 -重要施策の実施状況(2) -

● 米国と眼科関連の成長

	目標*	03/3見込	コメント
米国眼科薬 売上高	53.6億円	23.6億円	・2000年 2品目優先審査で 承認を取得 ・2001年 3品目の自販開始
一般用医薬品	119億円	58億円	・市場の低迷 ・製品政策の遅れ
新規事業	88億円	—	・事業化せず

*米国眼科薬事業売上高は直接販売参入時の目標、一般用医薬品
および新規事業はひとみ21の目標



ひとみ21総括 -重要施策の実施状況(3) -

●新製品候補の充実

◆ 戦略

- ライセンシングおよび事業開発力の強化
- 世界的競争と同等に戦えるレベルの戦略強化
 - ・眼科研究陣容の大幅拡充
- 重点領域、重点技術の明確化と資源集中(緑内障、DDS等)
- 臨床開発基盤(日本・海外)の拡充と製品開発の質とスピードの向上

◆ 成果

- パイプライン追加
 - 医療用眼科薬 : 6 品目
 - 抗リウマチ薬 : 3 品目 (うち自社化合物 2 品目)
 - 眼内レンズ : 2 品目
- 人員の増強 / 重点領域別組織化
 - 98年3月末: 303人 → 03年1月末: 487人
- 欧米での臨床開発の充実・促進
 - ・アラマスト、クイクシンの早期承認
- 研究開発組織改革を実施(2002年12月)



ひとみ21総括 -重要施策の実施状況(3) -

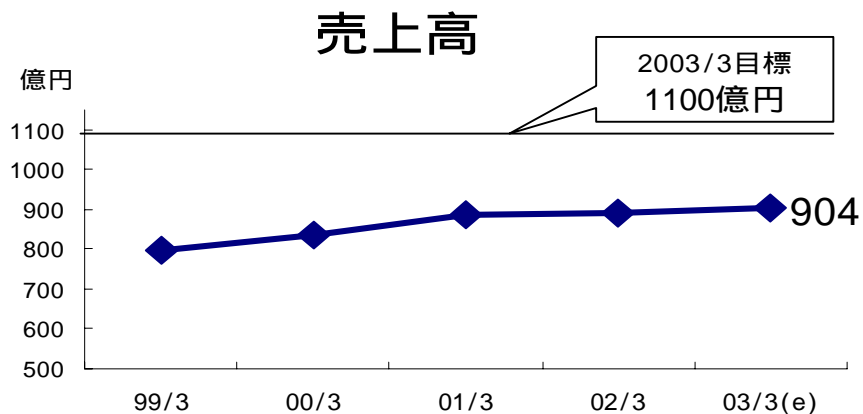
●新製品候補の充実

◎98年以降にパイプライン(臨床および臨床準備段階)へ追加した化合物

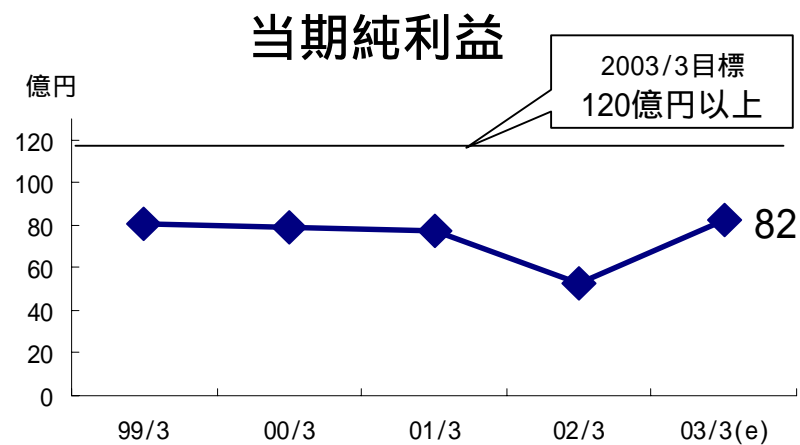
		99/3	00/3	01/3	02/3	03/3
パイプライン追加	眼科	DE-085(PG誘導体) (PG系緑内障薬) DE-087(ブリモニジン) (交感神経系緑内障薬)	DE-089(INS365) (涙液分泌促進薬) ラクトフェリン (涙液層安定化)	DE-090(塩酸ロメジソン) (緑内障視野改善薬) ADL2-1294 (鎮痛点眼薬)	DE-092(CS088) (新規緑内障薬)	
	リウマチ/ 骨・関節			抗APO-1抗体 (抗リウマチ薬)	DE-096(TNF阻害剤) (自社抗リウマチ薬)	自社OA 適応拡大
	眼内レンズ				MD-13	MD-14
開発中止				DE-087(ブリモニジン) (交感神経系緑内障薬)		



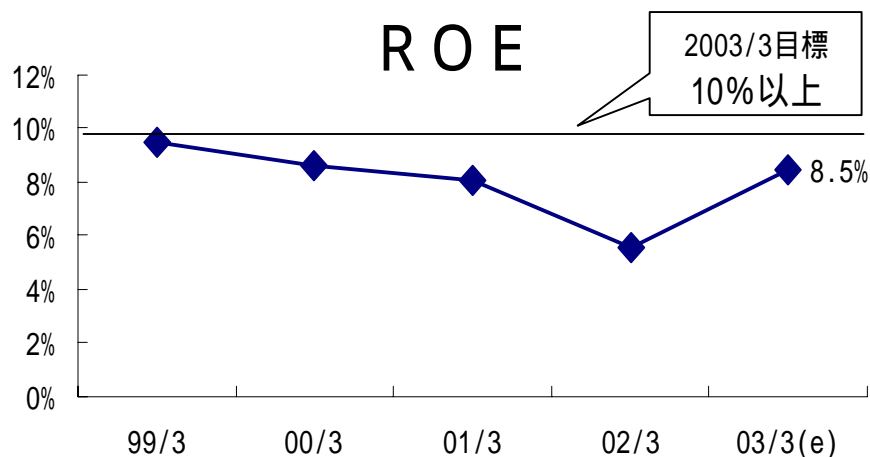
ひとみ21総括 -数値目標の状況-



- ・一般用医薬品、医療用具他の未達

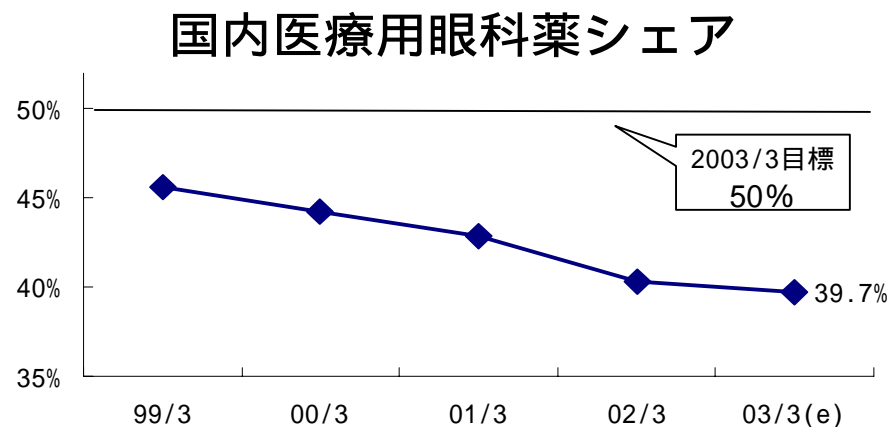


- ・米国自販開始に伴う費用の増加



※01/3、02/3: 2期連続自己株消却実施

- ・当期純利益の未達



- ・抗緑内障薬でのシェア低下
- ・ザジテンの販売中止



ひとみ21のまとめ

- 5年前に、日本の医薬市場の成長は鈍化する上に、眼科薬提携機会が減少するという認識の下に、自社開発基盤を充実するとともに、国内医薬の収益を確保しつつ米国と眼科関連で成長するという施策を実施してきた。
- その結果、眼科ではライセンシング能力の強化と自社開発力の充実により、臨床の初期ながら緑内障、ドライアイ用薬などの新薬候補が充実してきた。また、米国では2品目が優先審査で計画より早く承認を取得するなど国際臨床開発能力も開発できた。さらに、リウマチ・関節炎分野では複数の候補化合物が臨床開発開始直前にある。
- 一方、国内医薬の売上目標はほぼ確保できたものの、緑内障分野での他社新製品投入により市場シェアを低下させ、米国での販売マーケティングや国内眼科関連での成長については計画を大きく下回などの原因で、全体としての収益目標は達成できていない。



2003-2005 中期経営計画

(2004年3月期を初年度とする3カ年計画)



基本的考え方

- 「目をはじめとする特定の専門分野に努力を傾注し、それによって参天製薬ならではの知恵と組織的能力を培い、患者さんと患者さんを愛する人たちを中心として社会に貢献する」を基本とする。
(組織的能力 – プロセス改革 – 顧客課題解決 – 財務成果)
- 人が生活するのに基本となる、よりよく「見る」、「動く」ことについての未充足の治療は存在し、中長期的な成長を行うためこの分野についての開発の迅速化と研究の充実は引き続きおこなう。
- 中期的に国内事業を展望すると、デフレの影響や医療制度改革で市場が停滞する中、当社にはこの3年間大型新薬を期待出来ず既存製品のポテンシャルを最大化するために販売・マーケティング力を補強し、これによって、売上げを維持しつつ、コスト構造改革によって収益力を回復させる。
- ここ数年の収益悪化要因に、米国での販売・マーケティング投資があり、この根本的な見直しをおこなう。なお、当社は長期的に米国、欧州、アジアに成長機会があると考えており、競争力と収益力構築のスピードを考慮した投資を行ってゆく。



2003-2005 中期経営計画 基本方針

- 収益力の回復
 - ◆ 米国事業の早期収益化
 - ◆ 費用削減施策の実施
 - ◆ 国内収益基盤の維持・改善
- 研究開発力の強化
 - ◆ 新製品開発のスピードアップ
 - ◆ 経営資源の重点的配分
- 組織力の強化

◎数値目標

	06/3	03/3見込み
売上高	930億円	904億円
営業利益	180億円	127億円
当期純利益	100億円	82億円
ROE	10.0%	8.5%



数値目標

◎部門別売上高 (億円)

	06/3	03/3 見込
医療用医薬品	808	794
医療用眼科薬	718	709
抗リウマチ薬	85	77
その他医薬品	5	8
一般用医薬品	66	58
医療用具	25	11
その他	31	41
合計	930	904
うち、海外売上高	137	104

◎損益計算書 (億円)

	06/3 目標		03/3 見込	
		対売上比		対売上比
売上高	930	100.0%	904	100.0%
売上原価	311	33.4%	320	35.4%
販管費	439	47.2%	456	50.4%
うち研究開発費	125	13.4%	133	14.7%
営業利益	180	19.4%	127	14.0%
経常利益	180	19.4%	124	13.7%
当期純利益	100	10.8%	82	9.1%



収益力の回復 -米国事業の早期収益化-

- 医療用眼科薬の販売・マーケティングの提携を実施し、2005年3月期での営業利益（研究開発費控除前）の黒字化を目指す。
 - ◆ 現在複数社と協議中
 - ◆ クイクシン1.5% 2004年上市予定
 - ◆ 約25億円の収益改善を見込む

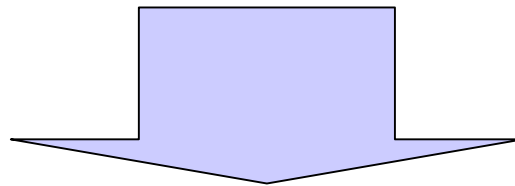


収益力の回復 -費用削減の実施-

● 生産・物流

◆ 品質の維持向上を図りつつ、コスト削減を実施

- 新容器導入等による使用性と生産性の向上
- 生産機能・製造プロセスの最適化
- 購買費用削減



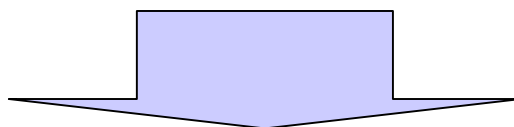
2006/3: 約15億円のコスト削減
(2003/3との比較)



収益力の回復 -費用削減の実施-

● 研究開発

- ◆ リウマチ/骨・関節創薬研究と一部の眼科創薬研究機能を再編成・共有化し、研究の重複や非効率を排除
- ◆ 研究プロジェクト費用の優先順位付けを一層徹底し、費用の抑制を実施し、探索・非臨床から臨床開発へシフト
- ◆ サージカル領域の研究開発費減少



2006/3: 研究開発費を125億円に抑制
(2003年3月期比: 約8億円減少)

● 販売・業務部門

- ◆ 営業オフィス費用の削減等
(営業拠点のサテライトオフィス化、営業サポート業務のセンター化)
2006/3: 約5億円減少 (2003/3との比較)



収益力の回復 -国内収益基盤の維持・改善-

〈施策〉

- 重点・成長領域へ重点的資源配分
 - ◆ 角結膜疾患：クラビット、ヒアレイン
 - ◆ 緑内障：デタントール
 - ◆ アレルギー：リボスチン
- セグメンテーションとターゲティングの明確化により、顧客層に沿った普及促進策の実施
- SFA(Sales Force Automation)の導入により、顧客レスポンス向上とMR活動の効率化を図る



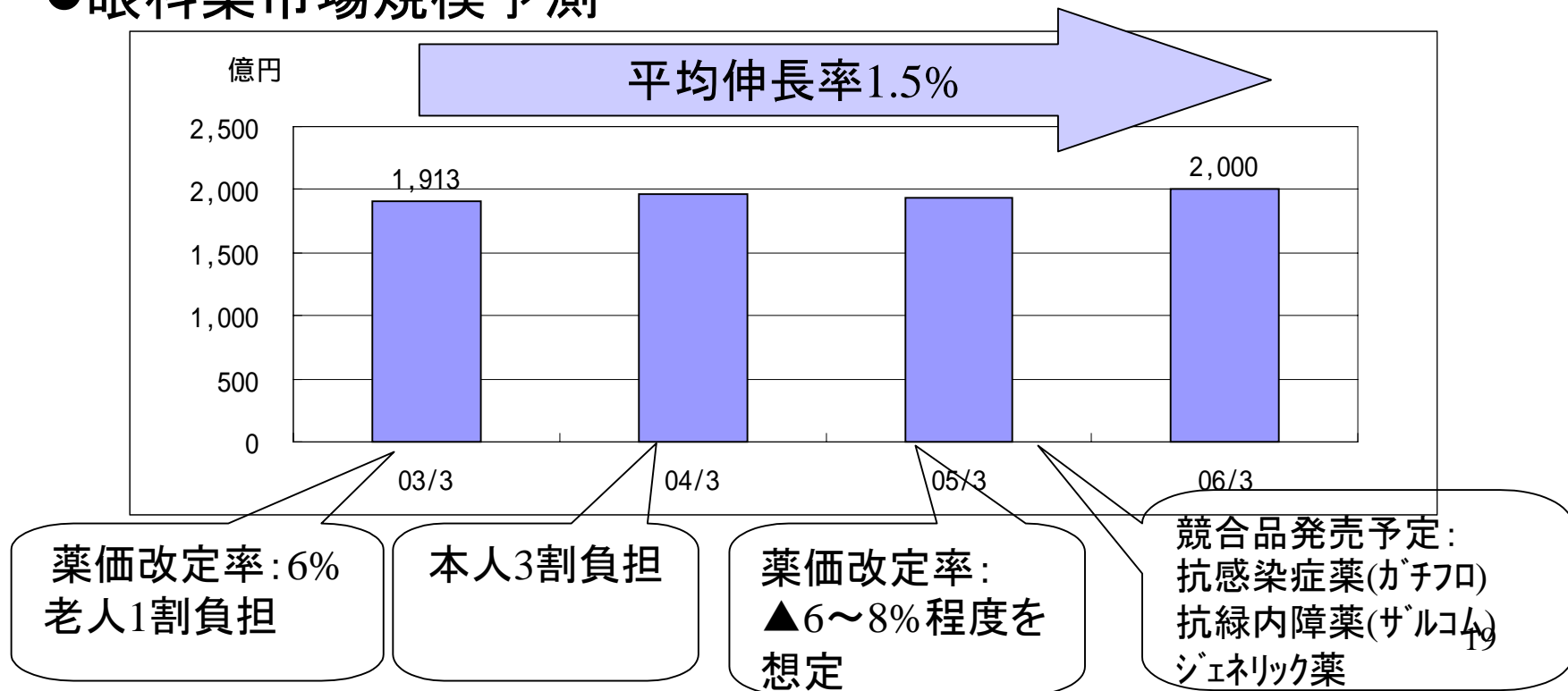
収益力の回復 -国内収益基盤の維持・改善-

〈市場予測〉

● 国内医療用眼科薬の見通し

- ◆ 患者数は増加するものの、薬価改定による影響により眼科薬市場はほぼ横ばいと予測
- ◆ 抗緑内障薬市場は伸びるものの、抗感染症薬市場は減少を想定

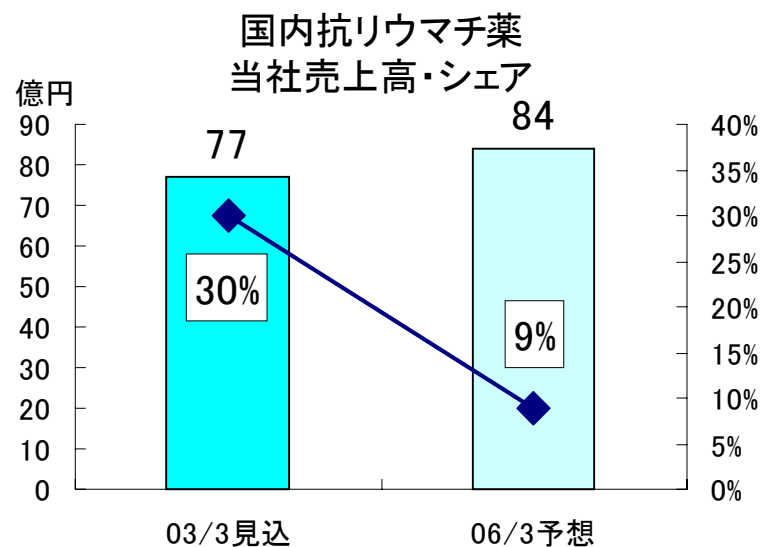
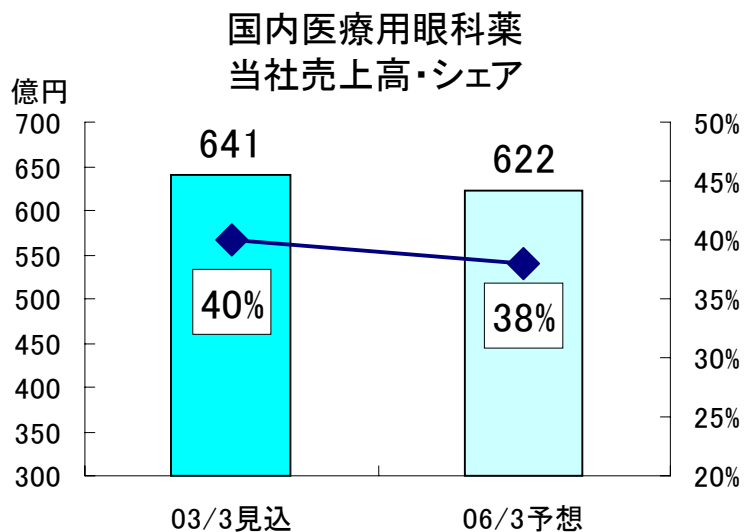
● 眼科薬市場規模予測



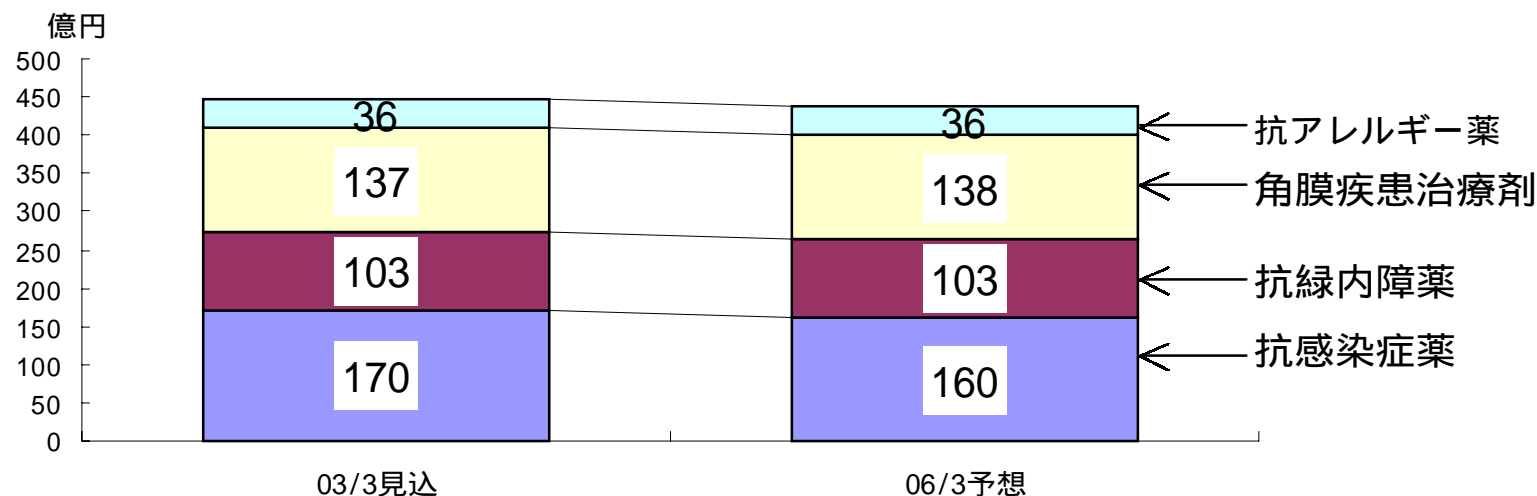


収益力の回復 -国内収益基盤の維持・改善-

● 売上高/マーケットシェア予想



● 眼科薬 主要薬効別売上高予想





研究開発力の強化 -新製品開発のスピードアップ-

- 抗緑内障薬を中心に製品開発力と開発スピードの向上
 - ◆ 臨床試験期間の短縮化
 - 目標：第1相から申請までを約5年と設定
 - 研究部門から臨床開発部門へ要員シフトによる臨床開発部門の補強
 - 治験施設拡大による被験者の治験登録促進
 - 業務フロー改革による相移行の短縮
 - ◆ 非臨床試験期間を短縮化
 - 目標：約1年半と設定
 - 臨床薬理的試験(P2a)に焦点を合わせた安全性試験
 - 臨床試験での主予定効能に関わる評価系に焦点を置いた薬理試験
 - ◆ 組織改革を実施(2002年12月)
 - (目的) 開発期間の短縮と研究開発業務の効率化



研究開発力の強化 -経営資源の重点的配分-

● 経営資源の重点的配分

◆ 有望な研究テーマへの資源の傾斜配分

- 有望なテーマへの資源集中と強化によるパイプラインの補強を加速
- 全体としては研究投資を圧縮し、臨床開発へシフト

◆ 提携による機会拡大

- リウマチ／骨・関節疾患分野における国内外の提携強化による機会の最大化

◆ リウマチ／骨・関節と一部眼科の創薬ノウハウの融合



医療用医薬品の開発状況

●抗緑内障薬

製品名/コード番号	一般名	ステージ	上市予定
DE-085	-	日本：P2 米国：P2	日本：2007～2008年 米国：2006年 欧州：2007年
特徴：PG誘導体として後発参入であるものの、海外、国内それぞれの医療ニーズに合致した明確な差別化要素を見出すべく開発中。旭硝子との共同開発品。			
DE-092 (CS-088)	オルメサルタン	日本：P2	日本：2007～2008年
特徴：アンジオテンシン 受容体拮抗剤として唯一本格開発段階にある薬剤。PG製剤に匹敵する強力な眼圧下降作用を有する。副作用（結膜充血など眼局所を含む）が極めて低いと想定される薬剤である。特に高眼圧の緑内障が大半を占める欧米において高いポテンシャルを有する。三共からの導入品。			
DE-090	塩酸ロメリジン	日本：P2	日本：2010年以降
特徴：視野欠損の進行抑制作用を有する新しい緑内障治療剤。カルシウム拮抗作用に基づく経口緑内障薬としては唯一の本格的開発薬剤。NMDA受容体拮抗剤と異なり、全身性の副作用が明らかに軽微であり、高い安全性を有する。広範囲で使用可能な経口薬剤として期待。尚、日本オルガノン社により偏頭痛薬として上市済。			



医療用医薬品の開発状況

●抗アレルギー薬

製品名/コード番号	一般名	ステージ	上市予定
DE-076	シクロスポリン	日本:P2/P3	日本:2004年
特徴: 免疫抑制作用による春季カタル治療剤として開発中で年内に申請予定。			
DE-081	アパファント	日本:P2	日本:2007年
特徴: 他の抗炎症点眼剤とは特徴を異にする効果を予想。コンセプトに基づく有用性を検討のうえ、可能な場合は本年中にP2後半へ。			



医療用医薬品の開発状況

●角膜疾患治療剤

製品名/コード番号	一般名	ステージ	上市予定
ヒアレイン	ヒアルロン酸 ナトリウム	米国：P2(予定)	
特徴:P3の試験ではP2と同様にヒアレインのActive投与群でドライアイの発症の症状軽減は明らかに認められたが、P2と異なりプラセボ群でも発症の軽減が認められた被験者が多く見られた。従って臨床試験モデルを変更し、P2から臨床試験を再度実施する予定。			
DE-089 (INS365)	diquafosol tetrasodium	日本：P2	日本：2008～2009年
特徴:角結膜上皮から涙液構成成分や水分の分泌を促すドライアイ治療剤。既存薬との併用が可能であるとともに無効例への効果も期待できる薬剤。米国インスパイア社からの導入による開発。米国ではアラガン社により申請段階にある。			
ラクトフェリン	ヒトラクトフェリン	日本：非臨床試験中	
特徴:涙液中に含まれる糖たんぱく質の一つで、生理活性を有するタイプの薬剤。米国アジェニックス社からの導入による開発。			



医療用医薬品の開発状況

●抗感染症薬

製品名/コード番号	一般名	ステージ	上市予定
クイクシン1.5%	レボフロキサシン	米国：P 3	米国：2004年
特徴：ニューキノロン系抗菌点眼薬。高濃度製剤が可能になり、より強力な抗菌作用を発揮する。難治性の細菌性角膜潰瘍にも効果が期待される。			
DE-094	レボフロキサシン + プレドニゾロンA	米国：P1/P2	米国：2008年
特徴：レボフロキサシンとステロイドの合成点眼薬			



医療用医薬品の開発状況

●抗リウマチ薬

製品名/コード番号	一般名	ステージ
DE-096	-	日本：臨床準備中
特徴：TNF阻害剤。経口にて抗体製剤に匹敵する抗リウマチ効果を基礎にて確認。海外導出に関し海外大手製薬企業と近く本格交渉を開始。国内開発についても数社と提携の交渉を開始。		
DE-098 (抗APO-1抗体)	-	日本：臨床準備中
特徴：RA患者の罹病関節内でアポトーシスを誘導する関節注入剤。実生産規模での原薬製造法工程を確立し、製剤開発検討実施中。		
リマチル (OA効能追加)	ブシラミン	日本：臨床準備中
特徴：関節炎症への効果を確認。		



その他事業

部門別	重要施策	06/3 目標売上高	03/3 見込み
一般用医薬品	新製品投入と付加価値提案型営業による売上増	66億円	58億円
医療用具	眼内レンズを中心に新製品を投入し収益性確保	25億円	11億円

地域別	重要施策	06/3 目標売上高	03/3 見込み
欧州	販路拡大と製品追加で拡販	48億円	37億円
アジア	中国と韓国を最重点地域とし、経営資源の集中を実施	27億円	22億円



組織力の強化

● コーポレート・ガバナンスの充実・強化

◆ 取締役会の監督機能強化

- ◆ 社外取締役制度を登用導入予定

- ◆ 取締役任期の短縮(2年から1年へ)を実施予定

◆ 主要海外子会社の運営強化

- ◆ 主要海外子会社の経営層に対するバランス・スコアカードの導入

- ◆ 主要海外子会社の経営層に対する統一的な処遇制度の導入

● 人材育成、組織マネジメント能力の向上

- ◆ 優秀な人材の確保・計画的育成・登用

- ◆ 社内ビジネススクール「参天イノベーション・プロジェクト」を始めとする教育・育成プログラムのさらなる充実

- ◆ 社内公募制の拡大を中心とした、社内での人材流動化の推進



財務施策

- 事業活動に必要な資金の準備と
手許流動性の確保
 - ◆ 転換社債の償還(2003年9月)をふまえ、
一部新たな資金調達も考慮
 - ◆ コミットメントライン契約による流動性補完

- 適正なバランスシートの確保
 - ◆ 資産効率の向上
 - ◆ 投下資本コストの最適化

- 株主還元の推進
 - ◆ 収益状況を総合的に考慮した適切な配当実施
 - ◆ 自己株取得(消却)の有効活用



今後の展望

●2003年度～2005年度

2006年度以降の飛躍のための準備期間

収益体質への改革

研究開発力の強化

組織力の強化

●2006年度以降

従来の強みである販売・マーケティング力のさらなる向上に加え、眼科およびリウマチ/骨・関節分野における「製品開発力を成長の源泉にする会社」への進化を図ります。