



参天製薬株式会社

2014-2017年度 中期経営計画

2014年8月6日

代表取締役社長兼CEO

黒川 明

天機に参与する

肝心な事は何かを深く考え、どうするか明確に決め、迅速に実行する。

「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、社会への寄与を行う。

目次

1. 2020年度までの長期的な経営ビジョン
2. 2011-2013年度 中期経営計画のまとめ
3. 2014-2017年度 中期経営計画
4. 株主還元策



1. 2020年度までの長期的な経営ビジョン

長期的な経営ビジョン

世界で存在感のある スペシャリティ・カンパニーの実現

- 真の顧客ニーズ*を深く考え
- 競合企業に対する明確な強みをもって
- グローバルな競争力・存在感を持つ会社

*真の顧客ニーズ： 患者さん・生活者・医師・医療従事者のアンメットニーズ

長期的な成長のイメージ

医療用眼科薬事業

日本・アジアでNo.1
グローバルトップ3

2020年度海外売上比率

40%～50%



長期的な経営ビジョン達成に向けた5つの道筋

- 1 真の顧客ニーズに対応する製品を迅速に創出
- 2 国内事業の新たな事業展開への変革
- 3 アジアへの積極展開と西欧・米国への参入
- 4 グローバルな製品供給・信頼性保証体制の確立
- 5 創造と革新を担う人材と組織力強化



2. 2011-2013年度 中期経営計画のまとめ

2011-2013年度中期経営計画：基本方針

1. グローバル視点での研究・開発へ転換
2. 新製品と営業戦略による国内でのシェア獲得と事業成長
3. 積極的な営業体制強化によるアジア事業、欧州事業の高成長
4. 世界4工場*体制への円滑な移行と、新興市場に対応した体制の構築
5. グローバルに創造と革新を担う組織強化・人材開発

2011-2013年度中期経営計画の主な成果

1. 製品創製

- グローバル臨床開発体制の構築
- 事業開発および買収によるパイプライン強化

2. 国内事業

- タプロス、ジクアス、アイリーア、コソプト等の新製品による売上成長
- 新製品による長期収載品比率低下
→60%台後半から13年度約40%へ

3. 海外事業

- 中国における成長、アジア全体で黒字基調に転換

4. 製品供給

- 製品原価低減策の着実な実行、欧州の生産拠点における事業構造改革の実施

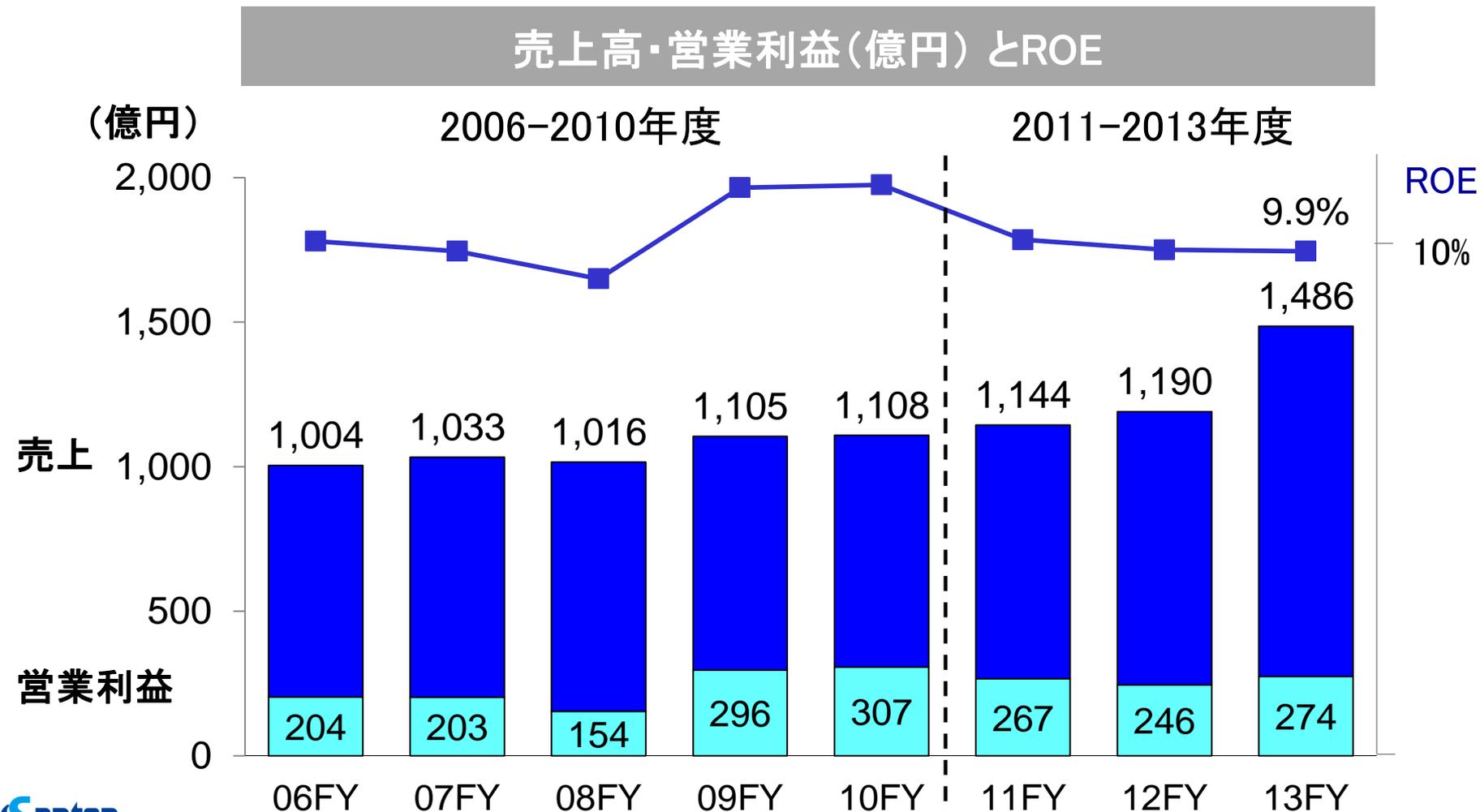
5. 組織・人材

- グローバル化に対応した組織体制の実現

売上・営業利益とROEの推移

■ 13年度売上： 目標1,210億円→実績1,486億円（達成率122%）

■ 13年度営業利益：目標 310億円→実績 274億円（達成率88%）



2011-2013年度 中期経営計画実績

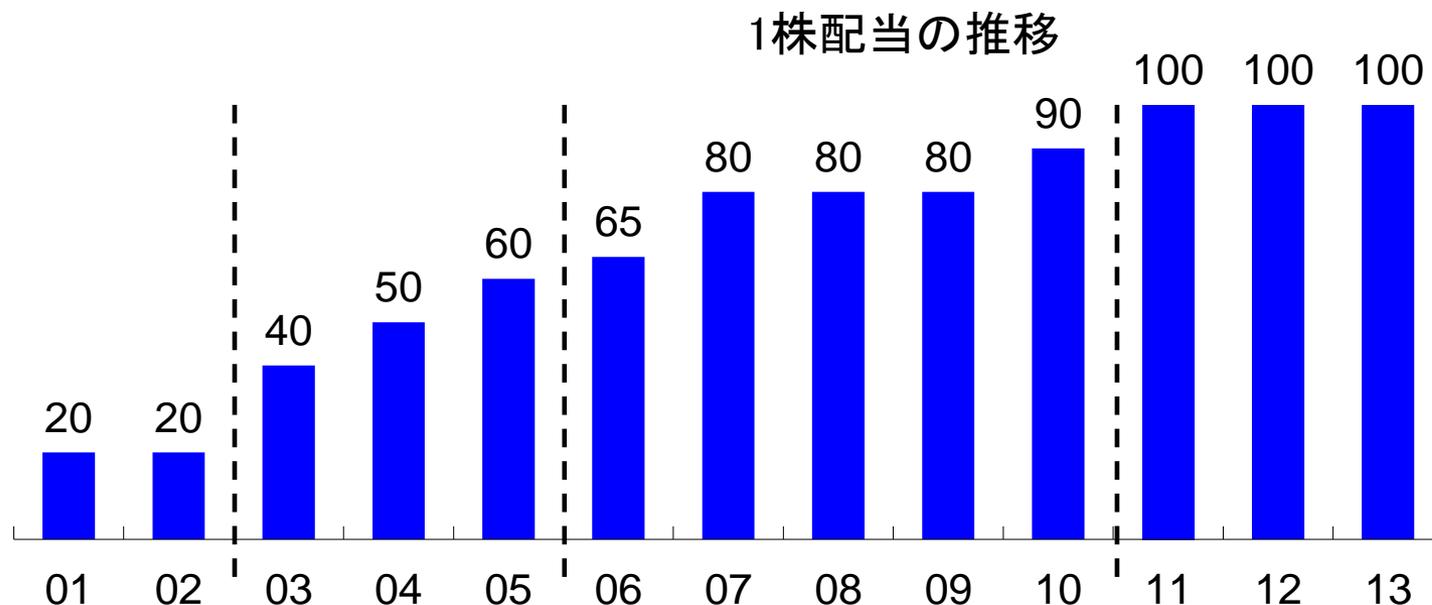
(単位:億円)	13年度目標	13年度実績	達成率
売上高	1,210	1,486	122%
営業利益	310	274	88%
研究開発費	155	190	-
ROE	10.0%	9.9%	-

中期計画立案時から事業環境変化に伴う前提条件の変化

- 積極的な研究開発・事業開発投資を実施
- 外国為替レートの前提変化、など

株主還元策: 2011-2013年度

- 安定的な株主還元策を実施
- 2011-2013年度 平均 DOE: 5.1%
平均配当性向: 50.0%
- 2012年度に自己株式の取得を実施

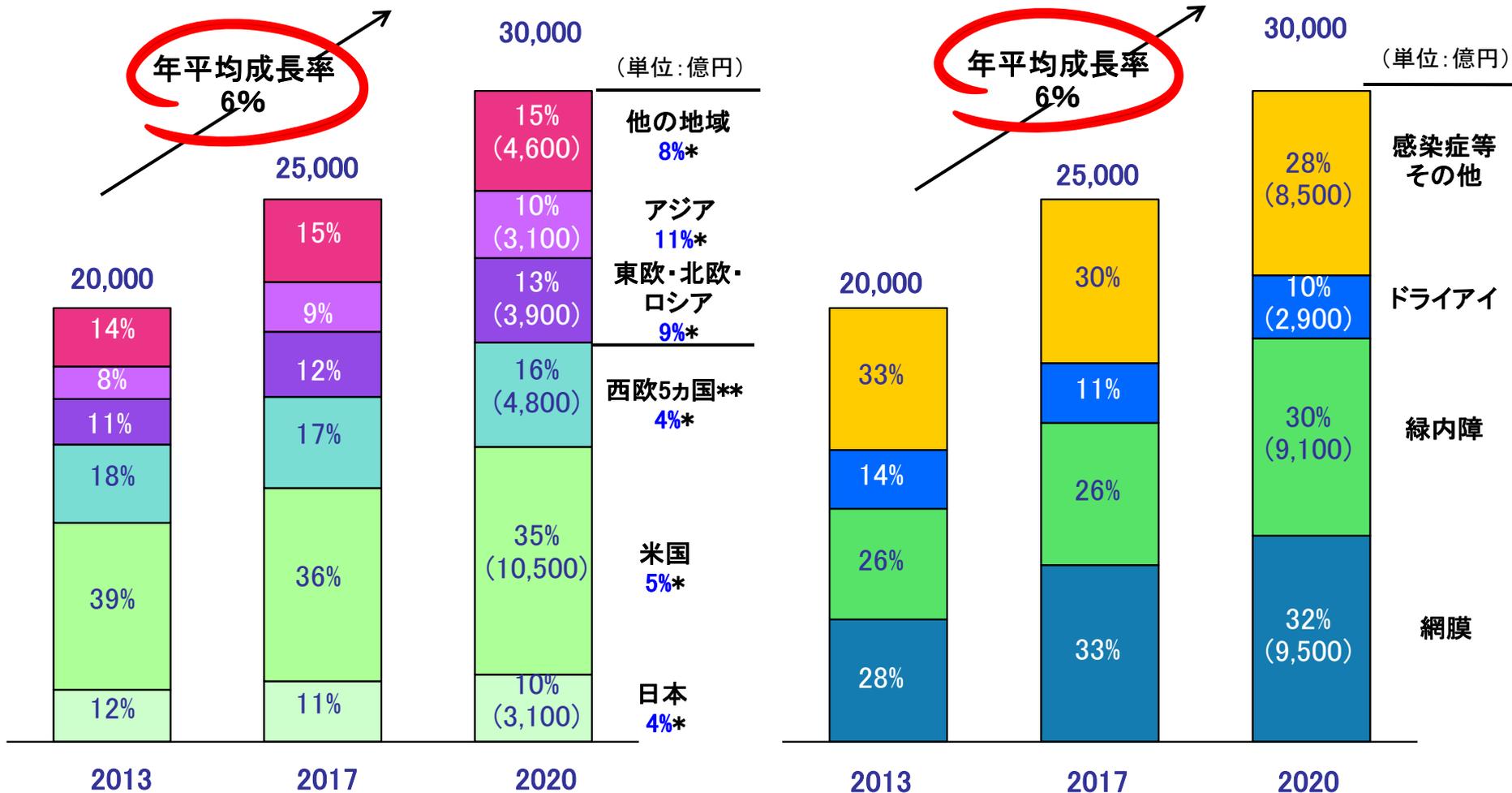


(億円)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
配当性向 (%)	34.9	21.4	55.8	39.7	39.9	42.9	54.7	67.2	36.3	36.0	50.8	51.1	48.2
自社株買い	32	32	0	26	0	0	48	0	0	0	0	137	0
総還元性向(%)	96.4	59.5	55.8	63.3	39.9	42.9	85.8	67.2	36.3	36.0	50.8	134.4	48.2



3. 2014-2017年度 中期経営計画

世界の眼科薬市場予測(地域別・領域別)



*年平均成長率

**イギリス・フランス・ドイツ・スペイン・イタリア

長期的成長の目標



2013

前中計終了時点

国内の更なる基盤強化
アジア・欧州展開準備完了

グローバルTOP5
海外売上比率16%

2017

中期的な目標

アジア・欧州の成長と収益化
米国・その他への展開準備

海外売上比率30%

2020
Santen

2020年までに目指す姿

“世界で存在感のある
スペシャリティ・カンパニー”

グローバルTOP3以内
海外売上比率40-50%

長期的な経営ビジョン達成に向けた5つの道筋

- 1 真の顧客ニーズに対応する製品を迅速に創出
- 2 国内事業の新たな事業展開への変革
- 3 アジアへの積極展開と西欧・米国への参入
- 4 グローバルな製品供給・信頼性保証体制の確立
- 5 創造と革新を担う人材と組織力強化

2014-2017年度 中期経営計画 基本方針

製品創製

持続的な成長を可能とするための
製品創製への変革、生産性向上の実現

事業展開

アジア・欧州での事業成長および
新規市場参入によるプレゼンス向上

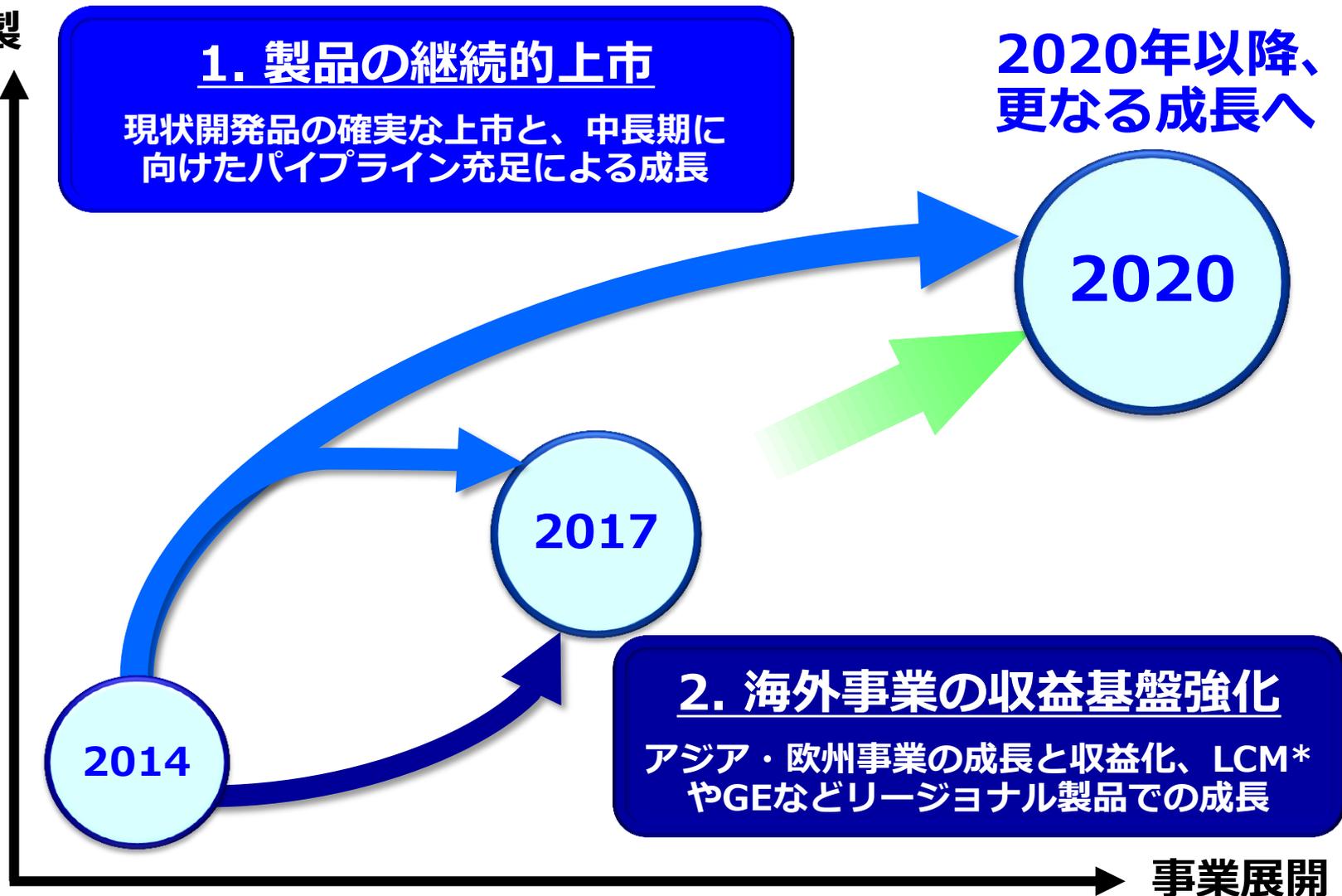
組織・人材

持続的な成長を実現するための
人材育成と組織構築、および
グローバル・マネジメント体制の強化

中期的戦略:

製品の継続的な上市とアジア・欧州での成長

製品創製



*LCM : ライフサイクル・マネジメント

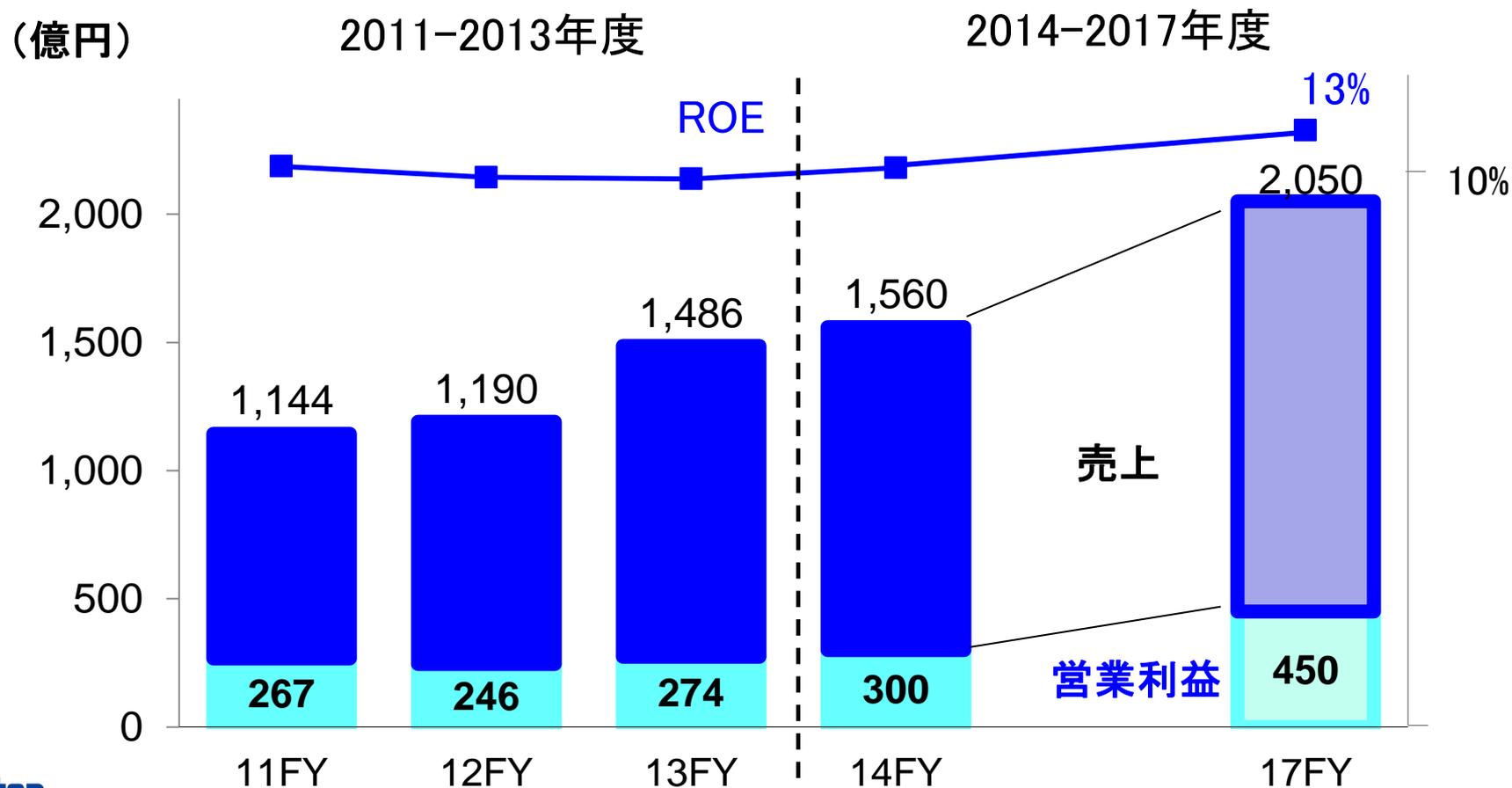
中期経営計画 17年度 財務目標

売上高	2,050億円以上	<ul style="list-style-type: none">持続的な成長CAGR: 8%以上
営業利益	450億円以上	<ul style="list-style-type: none">原価率低減、適正な経費管理に注力償却前営業利益 545億円以上収益率改善により資本効率を向上
当期純利益	310億円以上	
ROE	13%以上	
研究開発費	210億円を目途	<ul style="list-style-type: none">持続的な成長のため、積極的な研究開発への投資を継続
配当性向	40%を目途	<ul style="list-style-type: none">安定的かつ持続的な還元を行う研究開発、アライアンス等、将来成長のための資金を確保

売上・営業利益とROEの目標

- 17年度売上： 目標 2,050億円
- 17年度営業利益： 目標 450億円

売上高・営業利益(億円) とROE目標



中期財務目標

(単位:億円)	17年度 目標		
	既存事業	メルク案件*	合算
売上高	1,870	185	2,050
うち海外売上分	450	150	600
研究開発費	210	—	210
償却前営業利益	420	125	545
営業利益	380	70	450
営業利益率	20%	39%	22%
当期純利益	260	50	310
キャッシュROE	—	—	16%以上
ROE	—	—	13%以上

*メルク案件： 2014年5月8日付で契約締結した、米メルク社から取得した眼科資産からの事業貢献を示す。

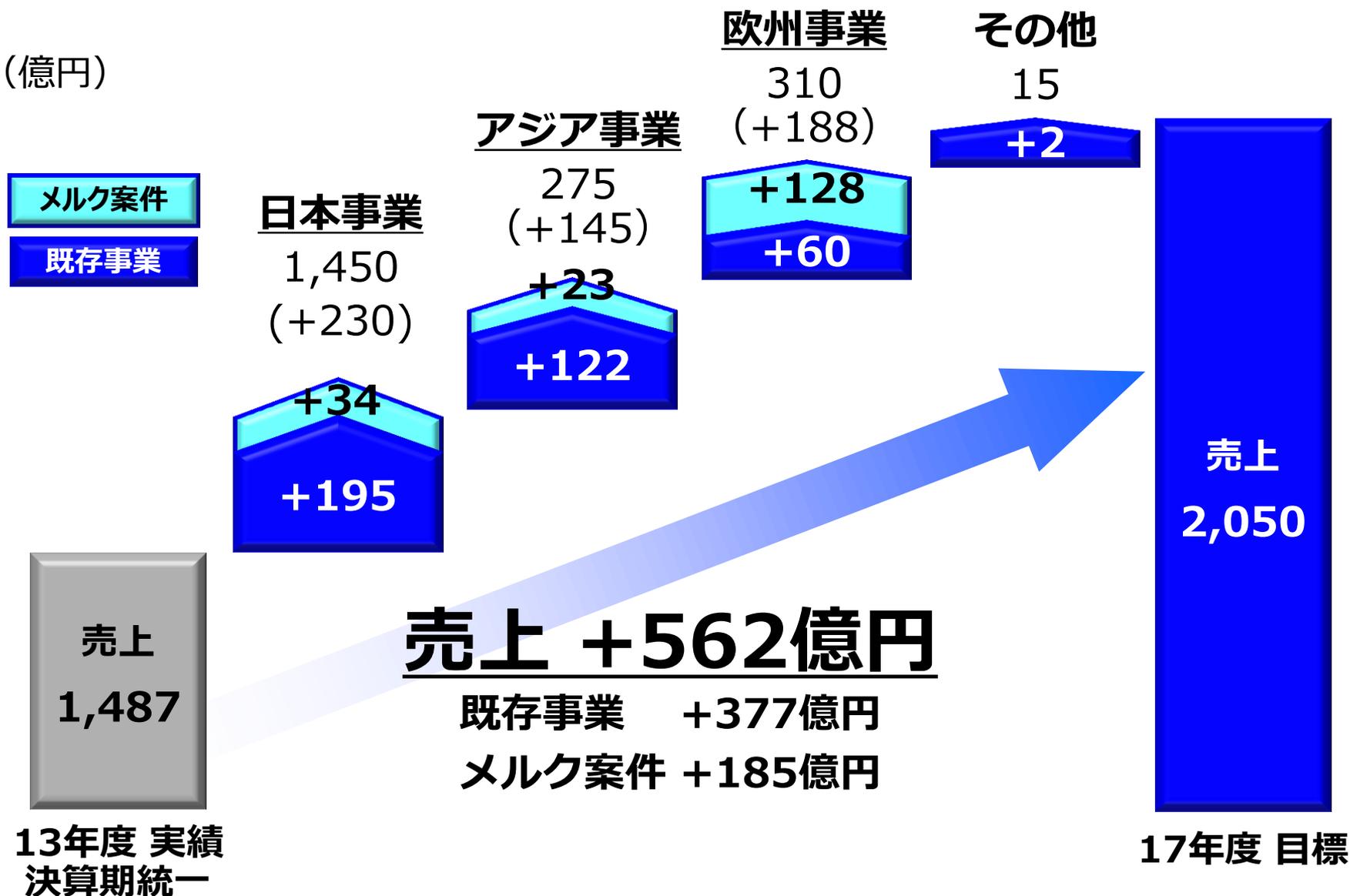
<為替レート>	17FY 予想
US\$	JPY 103.00
Euro	JPY 141.00
中国元	JPY 16.90

中期財務目標

(単位:億円)	17年度 目標	比率
国内事業売上高	1,450	71%
海外事業売上高	600	29%
うちアジア事業売上高	275	—
うち欧州事業売上高	310	—
連結売上高	2,050	100%

売上高の増減内訳

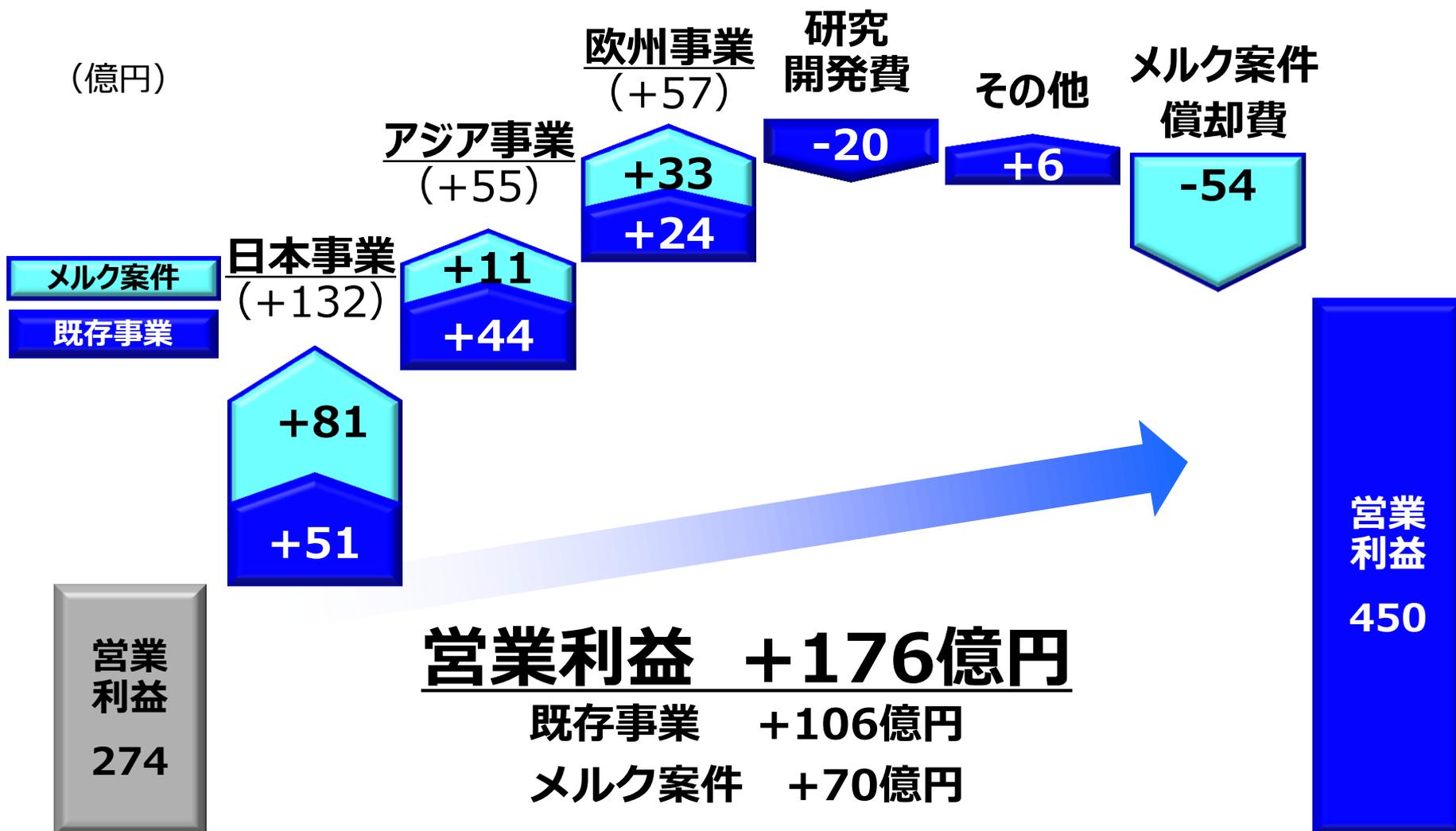
(億円)



*メルク案件: 2014年5月8日付で契約締結した、米メルク社から取得した眼科資産からの事業貢献を示す。

営業利益の増減内訳

(億円)



13年度 実績
決算期統一

*日本・アジア・欧州事業は、本社間接費用・研究開発費・メルク案件償却費等を除く。

17年度 目標

**メルク案件: 2014年5月8日付で契約締結した、米メルク社から取得した眼科資産からの事業貢献を示す。

5つの道筋1. 製品創製

- 現状の開発品の確実な上市と生産性の向上
- 顧客ニーズに基づいた差別化された製品の
パイプライン充足

- 疾患領域戦略に基づく、製品創製の推進
- ターゲットを絞った「ネットワーク製品創製」の推進
- トランスレーショナル・リサーチ*の活性化による成功確度向上
- ライフサイクル・マネジメントによる迅速な製品創製・上市
 - 各地域ごとの顧客ニーズに即したライフサイクル・マネジメントの積極展開

開発パイプラインの承認取得目標

グローバル品

日本(アジア)品

開発領域	FY11-13上市	FY14-17承認予定	FY18以降承認予定
緑内障	タプロスミニ	DE-111 (タフルプロスト・チモロール合剤)	DE-117(EP2アゴニスト) DE-090(ロメリジン塩酸塩)
角結膜疾患		Ikervis(シクロスポリン)	
網膜 ぶどう膜 疾患	アイリーア	DE-109(シロリムス)	DE-120(VEGF/PDGF阻害剤) DE-122(抗エンドグリン抗体)
その他 感染症・ アレルギー	アレジオン クラビット1.5%	Vekacia(シクロスポリン)	

※GE製品は除く、LCM製品については複数リージョンで上市予定の開発品のみ記載

※サンテン・エス・エー・エスの他の臨床開発品は、事業性評価中

5つの道筋2. 日本事業

- 新製品と革新的なサービスによる治療貢献を通じた継続的な事業成長を実現
- グローバル展開を加速するための収益基盤の確立

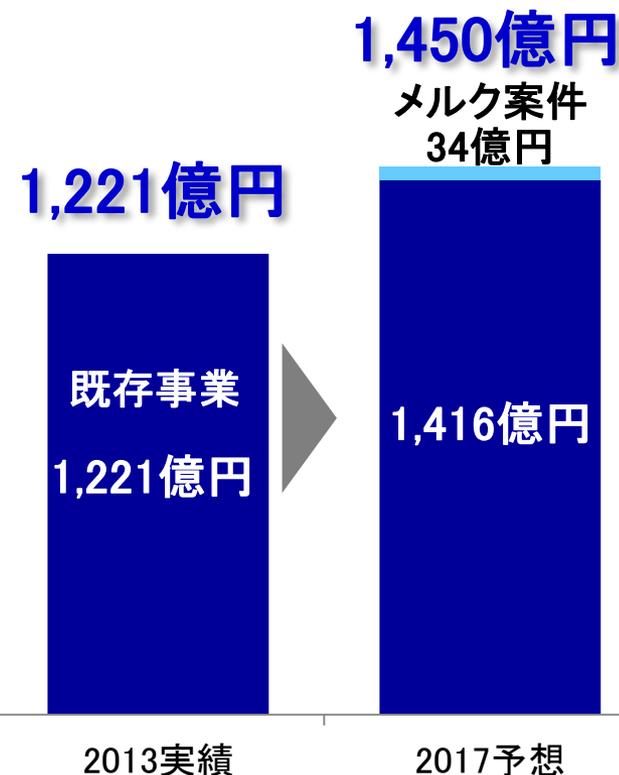
医療用眼科薬事業

- タプロス、ジクアス、アイリーア等の新製品価値最大化および競争優位性の構築

抗リウマチ・一般用医薬品・医療機器事業

- 事業戦略の実行強化
- 眼科に特化した強みを活かしたOTC事業の追求
- 手術領域の強みを活かした医療機器事業における製品・サービスの提供

売上目標

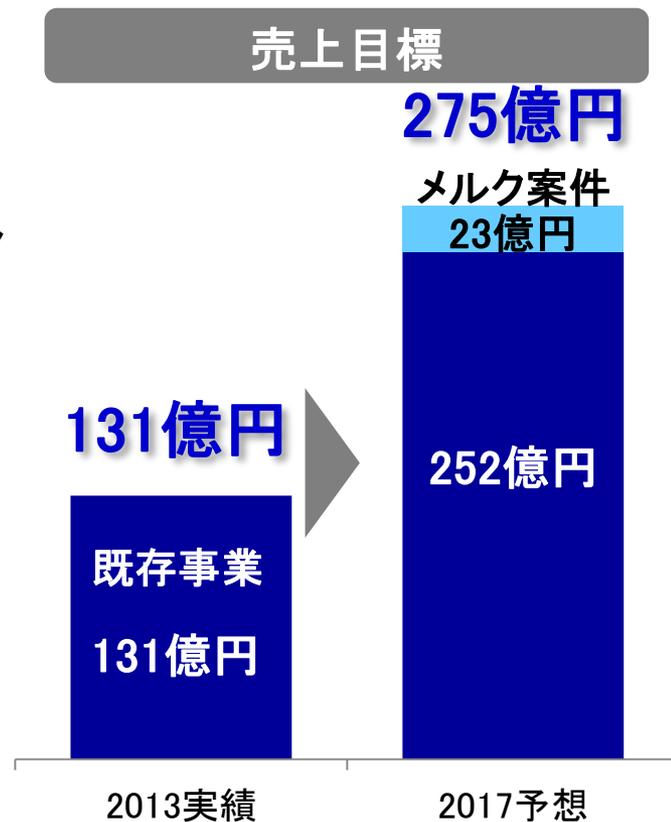


*メルク案件: 2014年5月8日付で契約締結した、米メルク社から取得した眼科資産からの事業貢献を示す。

5つの道筋3-1. アジア事業

- 重点国でのシェア拡大に向けた事業強化
- 市場成長率を上回る売上成長・シェア拡大および、さらなる収益拡大の実現

- 新製品で売上・利益最大化、メルク案件による事業基盤強化
- 現地ニーズに合致した製品パイプラインを強化し開発を推進
- 重点国(中国・韓国・ベトナム)での営業マーケティング力強化
- アジア諸国での新製品の投入による成長市場への本格参入



*メルク案件: 2014年5月8日付で契約締結した、米メルク社から取得した眼科資産からの事業貢献を示す。

5つの道筋3-2. 欧州事業

- 緑内障、ドライアイ等の特定領域におけるバリュー・プレーヤーを実現
- 持続的成長と収益性の向上

欧州事業

- 欧州域内の新興市場におけるプレゼンスの強化

メルク案件による事業強化

- 緑内障領域における製品ラインナップの強化および事業基盤構築
- 西欧主要国を中心とする新規市場への参入

売上目標

310億円

122億円

既存事業
122億円

2013実績

メルク案件
128億円

181億円

2017予想

*メルク案件： 2014年5月8日付で契約締結した、米メルク社から取得した眼科資産からの事業貢献を示す。

メルク案件について:

- グローバルな緑内障事業の強化による売上成長と収益性改善
- 欧州・アジアにおける事業拡大の加速

■ 市場プレゼンスの強化

- 緑内障の製品単体から領域マーケティングへ

■ ライフサイクル・マネジメントを通じた製品価値の最大化

■ 今後の事業展開へのシナジー効果

- 開発中の新薬の営業基盤構築など

*メルク案件: 2014年5月8日付で契約締結した、米メルク社から取得した眼科資産からの事業貢献を示す。

5つの道筋4. 製品供給

● グローバルに競争できる製品供給体制の確立

- グローバルに戦える製造原価と品質を同時に実現する
- 大幅な原価低減への継続的な取り組みに注力
 - 新興国で広く受け入れられる原価の実現

5つの道筋5. 組織・人材

- 持続的な成長を支える組織構築および人材パイプラインの強化

- 戦略実行に必要なかつ最適な組織の構築
- グローバルなマネジメント体制の確立
- グローバル組織に対応した評価制度等を整備

投資戦略について

■ 将来成長のための投資を実施

■ 研究開発・事業開発

- 積極的な事業開発投資、ライセンシング活動による製品開発パイプラインの充実

■ アジア、欧州：事業基盤拡充

- アジア・欧州での成長地域での営業基盤拡大
- 採算性を重視した効率的な投資

■ 設備投資

- 生産設備更新および再編等



4. 株主還元策

株主還元策

- 安定的、かつ、持続的な株主還元策を実施
- 研究開発、アライアンス等、将来成長のための資金を確保
- 機動的に自己株式買付を検討
- 配当性向は、40%を目途とする

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。

Santen