

日本・アジア事業説明会（2018年2月26日）要旨

参天製薬の黒川でございます。本日はご多忙の中、参天製薬の日本事業・アジア事業説明会にご出席いただき、まことにありがとうございます。それでは今日の説明会を開催させていただきます。

参天製薬の基本理念



天機に参与する

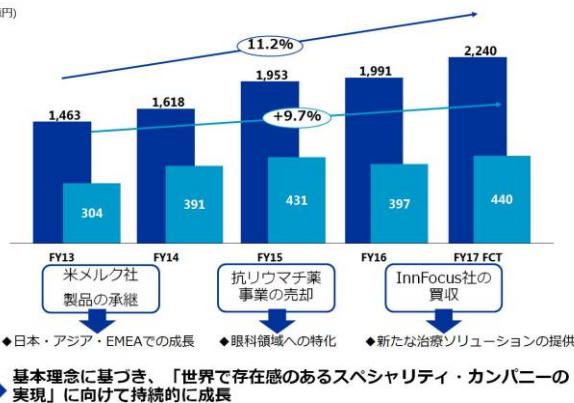
「目」をはじめとする特定の専門分野に努力を傾注し、これによって参天ならではの知恵と組織的能力を培い、患者さんと患者さんを愛する人々を中心として、社会への寄与を行う。

こちらが私どもの基本理念でございます。皆様方にはよくご存じだとは思いますが、参天はこの基本理念をベースに私どものビジョン戦略をつくり、その達成に向けて進んでいる、という状況でございます。具体的には、とにかく目にフォーカスして、その診断と治療に貢献する、と言う観点で私どもは事業活動を行なっているということでございます。常に患者さんを念頭に、ということ

Vision2020の下での参天製薬グループの歩み



(単位：億円)



この Vision2020 の下の中ほどの中期経営計画が 2017 年度、今年の 3 月で終了するわけですが、ご覧いただいておりますように参天製薬グループとしては、順調に目標に向かって進んできた、と言えるかと思えます。売上高では年平均成長率がおおむね 11%強で進んでまいりましたし、利益面でもだいたい 10%弱で成長してきたということになります。

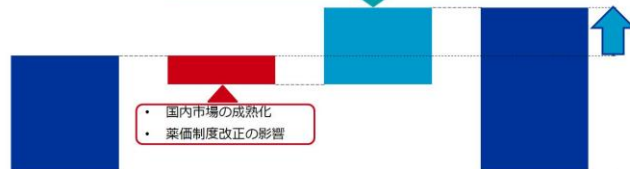
その間、よく御存じの事とは思いますが、大きなエポックメイキングな事業の M&A を行ないました。まずは米メルク社の製品を買収しました。これは参天のグローバル展開においてきわめて大きな意味をもつものでありました。次にリウマチ事業の売却を通じて、より眼科領域にフォーカスを強めた、ということになります。このことで、グローバルに眼科事業で戦う、ということをより鮮明にしました。事業戦略の実行という点においては大きな効果があったと考えています。それから昨年度には InnFocus 社の買収を

行ないました。これは、必ずしも眼科薬だけではなくデバイスも手掛けますということ内外に対してははっきりさせたということです。ソリューションを提供していきます、ということになります。

持続的成長によるさらなる眼科治療への貢献を目指して 

■ Vision2020の実現に向けて

- ・ 日本医薬事業：No.1企業としての強みを活かした市場の拡大・創造
- ・ OTC事業：インバウンド需要、高価値・高価格品による薬価の影響を受けない成長
- ・ サージカル事業：新製品での成長
- ・ 海外、とりわけアジア・中国でのさらなる成長による収益加速化



事業環境・展開へのネガティブインパクトを、スペシャリティ・カンパニーの強みで克服

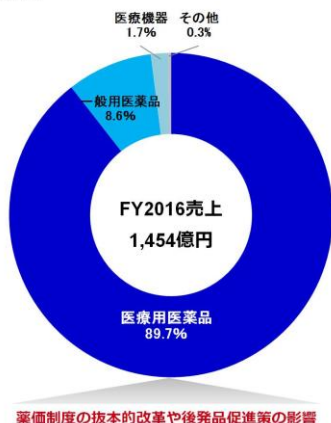
- 日本、アジアでNo.1
- 海外売上比率の向上
- 次なる成長へ
- さらなる眼科治療への貢献

これから参天製薬には持続的な成長が求められます。特に眼科領域におけるさらなる貢献を目指して、Vision2020の実現を目指して事業活動をしっかりやっていけば持続的な成長につながると思います。基本的に目の領域は、潜在的な患者さんの数が多い領域であり、高齢化とともに、また生活環境の変化とともに目の患者さんは増え、需要も底堅くあると考えています。しかしながら、地域ごとに凹凸はありまして、一番は薬価の問題になります。日本事業においては、国内の薬価制度の改正が検討され、今年からスタートいたします。また市場の成熟化の問題もあります。この2つの観点で考えますと、やはり国内事業依存だけではやっていけないということになりまして、グローバル事業の加速、そして稼ぐ力の強化、収益化が求められていきます。こういう環境下において、私どもは日本・アジアで No.1 をめざし、海外売上比率を上げていこう、という目標を掲げました。この目標の実現を目指す中で眼科治療へのさらなる貢献をめざしていきたいと思っております。

それでは日本事業について、伊藤よりご説明いたします。

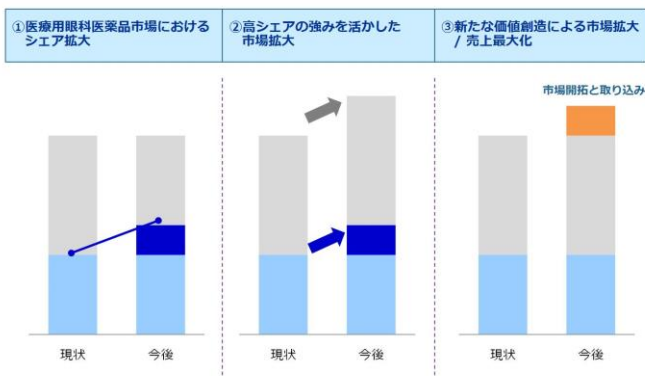
日本事業を担当しております伊藤です。

日本事業について 



こちら 2016 年度の日本事業の売上とその内訳であります。皆様方にはご承知のとおり、日本の事業については医療用医薬品がだいたい 90%を占めているというのが現状です。当然のことながら、皆様の関心は先ほど社長からのコメントにもありましたように、日本の薬価制度の抜本的な改革という非常に大きな逆風がある中でこれからどういう風に成長していくのですか、というところでないか、と思いますので、今日はそこにフォーカスした形でそれぞれの事業単位ごとに取り組んでいることをご説明します。

1. 医療用医薬品事業 今後の方向性

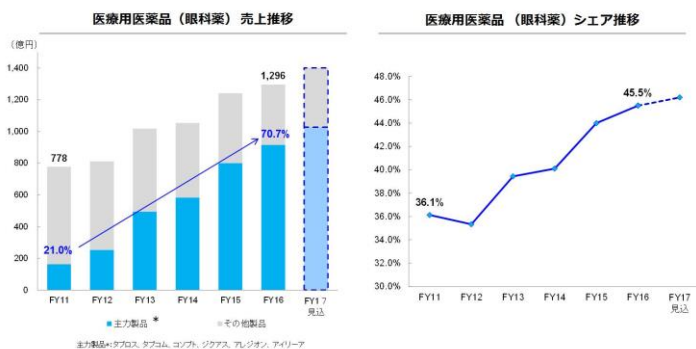


まずは医療用医薬品事業になりますが、薬価に関する逆風が吹くということは去年の秋に初めてわかった訳ではございません。もちろん何年も前からマグニチュードは別としてかなり大きな影響は受けるだろうとは当然予想しておりました。そういった理解の下にここ何年も取り組んできた内容というのが、こちらのスライドに非常に簡単にまとめています。一番左になりますが、市場が伸びないんだったらもっとシェアを上げられるようなことをやっていけばいいんじゃないか、というのがまず一つめになります。真ん中は、市場を抑えつける圧力があるのですが、我々の力で市場をむしろ押し上げる活動をやっていけばいいんじゃないか、それが二つ目です。三つ目は、我々が持っている強みと言えば、当然、日本の眼科医ほぼすべてと強いリレーションを持っているということになりますが、この強みを最大限生かせるマーケットで医療用医薬品以外の新しい市場を生み出していけばいいんじゃないか、このような 3 つの考え方を何年も前に示しまして、それぞれ色々な取り組みを進めてきた、というのがこれまでの状況です。それぞれご説明を致しますが、まずシェアについてです。

1. 医療用医薬品事業 今後の方向性：



①医療用眼科医薬品市場におけるシェア拡大



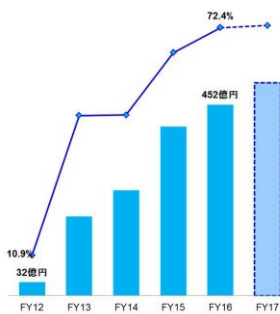
こちらはもうよく御存じの数値と思いますが、左側が日本国内における売上とそれに占める新製品の割合、右側が日本の医療用医薬品市場におけるマーケットシェアのトレンドになります。ここ数年、売上の規模、その中における新製品の比率は急激に高めることができまして、またマーケットシェアもおそらく17年度は46%を超え、過去最高の数値を記録できるものと考えています。

1. 医療用医薬品事業 今後の方向性 :

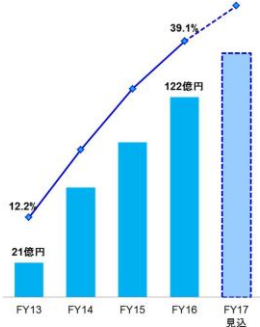


① 医療用眼科医薬品市場におけるシェア拡大

アイリニア 売上・シェア (抗VEGF薬市場)



アレジオン 売上・シェア (抗アレルギー剤市場)



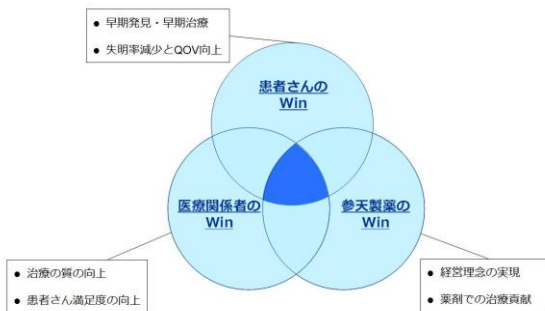
Copyright © 2018 IQVIA. JPM (2012年4月～2017年3月) をもとに作成 無断転載禁止

近年発売した新製品になりますが、2012年に発売したアイリニアの売上とシェアが左側、右側は13年に発売したアレルギー薬のアレジオンの売上とシェアをお示しています。ご覧いただいている通りではありますが、製品それぞれポテンシャルを持っておりまして、それが最大限適切な形で患者様のところに届けられて役に立つように然るべき戦略をたてて組織一丸となってそれに取り組んで結果を出していくという、そういった組織能力についてはここ数年の取り組みで飛躍的に高まったと思っています。したがって今後も私どものR&Dのほうで新しい製品を開発してまいりますけれども、そのポテンシャルを速やかにマーケットで引き立てる、それが出来る組織には充分変わってきた、と思っています。スライドには入れていませんが、これとは別に一昨年には参天アイケア株式会社と言うジェネリックプロダクトを扱う会社も設立いたしまして、ジェネリックマーケットにも必要に応じて製品を送り出していき、そういった準備もすべからく整っているという状況でございます。

1. 医療用医薬品事業 今後の方向性 :



② 高シェアの強みを活かした市場拡大



治療継続率向上による市場拡大、疾患啓発による受診率向上により、患者さん・医療関係者・参天製薬の3者Winを実現する。

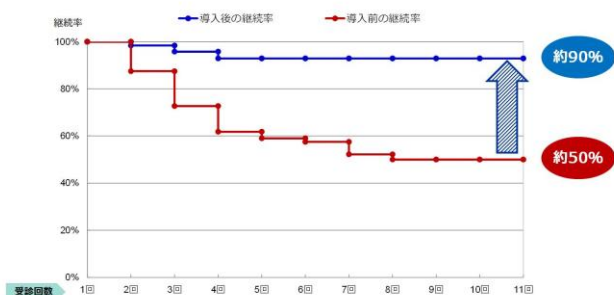
2つ目が市場の拡大ということになります。これは当然のことながら、本来治療の必要もない患者さんに私どもの薬を使っていた

だくなどということでは全く本末転倒の話になりまして、あくまで本来ちゃんとした治療に付与されるべきなのに治療に至っていない、あるいは治療に至ってもすぐ治療から離脱するというような問題がやはり眼科の中にもたくさんあります。こういうところにどうアプローチをかけて、まずは患者様に役立ちながら、かつ、医療関係者にも評価をいただきながら、最終的には我々も一定の恩恵を受ける、そういう取り組みをこのところたくさん展開してきております。今日はその中の代表的な一例だけをお示したいと思います。

1. 医療用医薬品事業 今後の方向性：
② 高シェアの強みを活かした市場拡大



- 治療継続率促進への取り組み例：
 緑内障患者さんの継続通院をサポートするパッケージを医療機関に導入



- その他、治療継続率向上・受診率向上に向けて他企業とも議論を継続

このグラフは緑内障患者様の治療継続の状況を示したものでして、横軸が受診回数、縦軸が治療の継続率です。これは緑内障の世界では有名な話ではありますが、あなたは緑内障ですね、と診断されたい半年くらいまでに、約 50%の患者様が治療から離脱されていきます。この赤のグラフがこれまでの実態、とご理解いただければよろしいのですが、大体 6 回目 7 回目の受診回数までにおよそ半分の患者様が治療から離れていく、ということになるのですが、これには疾患の特性も影響しています。自覚症状が乏しい、そして病気の進行が非常にゆっくりしているとか、それ以外にもいろいろな要因があるのですが、これが実態なわけです。こういうところを治療継続へと変化させられないものか、ということで様々な検討を進めてまいりました。どう表現がよいかわかりませんが、お医者様、いわゆる医療機関と患者様のこの疾患に関するコミュニケーションを改善するようなパッケージと言いますか、コミュニケーションプログラムというようなものを私どもが開発しまして、今お示していますのは、そのパッケージを開発した時に日本で 20 施設くらいの医療機関様とパイロットをやった時の結果をお示しています。赤は私どもが開発したパッケージを導入する前の実態、青は私どものプログラムを入れた後の結果でありますけれど、90%以上という形で緑内障の患者様が治療を継続させているという結果が出てまいりました。これは本当に一つの例であります、こういうものをきっちりと医療機関に広げていけば、当然ながら適切な形で市場が膨れていくということだと思います。今この仕組みは ACT Pack、これは Aiming for Continuous Treatment という言葉の略になりますが、こういったものを昨年から導入をはじめまして今では 1,500 件くらいの眼科の医療機関様に導入頂き、ご利用いただいているという状況でございます。

1. 医療用医薬品事業 今後の方向性：
③新たな価値創造による市場拡大・売上最大化



例：医家向けサプリメント事業の拡大

QOVをサポートする「サンテルタックス」シリーズに続き、「サンテグラジェノックス」を発売。
医家向けサプリメント事業を拡大し、眼科診療における新しいソリューションを提供

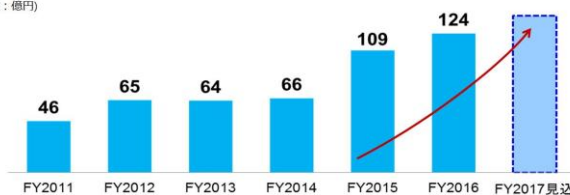


次は、我々の強いところで新しいマーケットを作っていけば、という話になります。これもご承知かどうか分かりませんが、左側がサンテルタックスというサプリメントでして、だいたい9年くらい前から発売をしております、この製品は医療機関で加齢黄斑変性と診断された方の栄養療法としてお医者様にご紹介いただいて患者様にご利用いただいているものです。長らくこの1製品しかなかったのですが、昨年、右側のサンテグラジェノックスという新しいサプリメントを発売しました。これは緑内障の患者様の栄養療法を支援するサプリメントになります。いま、二つですがこれ以外にもいくつか新しい眼科のマーケットで先生方から患者様にご紹介いただけるサプリメントの開発をしています。もちろんサプリメントですから、時によって誰でもすぐに真似が出来るということもありますが、大事なことは、臨床のエビデンスをしっかり持っているということと、出来れば特許のようなものでしっかり守られたサプリメントを世に出していくということになるかと考えています。こういう観点を重視しながら今後もいくつかの製品を出していきたい、と考えています。もちろんこれ以外にもご紹介はしませんけれども色々な取り組みを始めているということをご理解いただければ幸いです。

2. 一般用医薬品事業について



(単位：億円)



▶ インバウンド需要のさらなる取り込み

- ・ インバウンド需要に対応した製品開発・プロモーションの実行

▶ 高付加価値・高価格帯製品の拡充

- ・ 高付加価値・高価格帯製品の開発・プロモーションの実行

▶ 医療用医薬品事業で培った技術・知識を活用

- ・ 参天の強みである医療用医薬品技術・知識をOTC製品の開発とプロモーションに活用



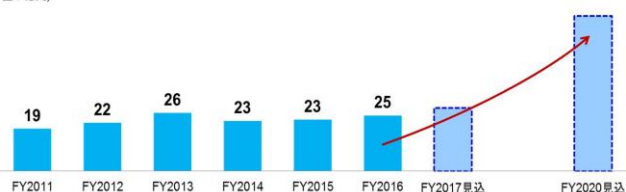
次は OTC、一般用の医薬品事業になります。ここ数年間の売上をお示しています。2015 年くらいから売上の規模が急拡大しています。これも御承知の通り、2015 年くらいから私どものいくつかの製品がインバウンド需要の恩恵を受けまして、急速に売上を伸ばしてきたということです。おそらく、このトレンドは今後何年間かももちろん続いていくという理解をしています。2017 年

度も相当の伸び率で伸びていくと思っておりますが、この需要をしっかりと、逃さないように、18年度19年度と引き続き伸ばしていきたいと思えます。それともう一つ、ここ数年、私どもはサントメディカルシリーズという形で、高付加価値で高価格という製品を市場に送り出しています。それにとどまらず今後は市場の環境を考えながら医療で培った色んな知識であるとかノウハウ、技術やアセットを OTC のマーケットに積極的に展開を進めていきたいと思えます。以前、このような場で、スイッチ OTC をやっているというお話が一部伝わっているかと思えます。もちろんスイッチ OTC もそうですが、それ以外でも私どもの医療用の技術を使った OTC のカテゴリーに入るような製品をこれから積極展開しながら、少し OTC 市場の競争の枠組みを変えて成長していくような取り組みに力を入れてまいりたいというように考えています。

3. 医療機器事業について

Santen

(単位：億円)



- 新製品の開発・上市による製品ラインナップの拡大
- 医薬事業との連携による営業体制の強化

- ・ 国内眼科医をフルカバーしている医療用医薬品事業との連携を進め、営業体制を強化

2019年に競争力の高い新製品を上市予定であり、医療用医薬品事業のバックアップのもと速やかな市場浸透を狙う



エタニティーナチュラルユニアル



エタニティーアクセス

最後の事業部で医療機器のビジネスになります。ここで私どもは眼内レンズにほぼほぼフォーカスした形で事業をしておりまして、エタニティーという製品を中心に販売しています。大変すばらしいアクリル素材なのですが、一方でとても固いレンズでして、昨今のトレンドである、非常に小さな切開創、Insion サイズから簡単に眼内レンズを入れるという点においてなかなか競合に追いつかず、苦労しているというのがこれまでの状況でございます。このレンズもマテリアルの良さが反映できるような患者様のセグメントにおいてはしっかりと売上と実績を確保しているのですが、なかなか全体に対するインパクトがまだ小さいという事です。いま、私どもは新しい素材のレンズを開発してまして、これに相当競争力のある光学デザインをのせた製品の開発を進めています。昨年の11月にこの製品の申請は行ないましたので、おそらく19年くらいには市場に送り出せるのではないかと思います。非常にユニークな光学デザインという話をしましたが、これはある種今の眼内レンズのマーケットの中でゲームチェンジャーになれるくらいのポテンシャルもある製品だと私は思っています。これを以て、このグラフにもありますように一気にこの事業の売上の拡大を図っていければと考えています。サージカル事業部と言うのは非常に小さな事業部で、営業担当する人間の数も限られていますし、今のところ顧客も限られています。こういう新しい製品を出しますと当然もっと人を増やさなければ、ということでコストの増加要因になるのではないか、とお考えになるかもしれませんが、この点については、隣にいる大きな事業部である医薬事業部のほうから全面的な人的支援を行ないながら速やかに新製品の市場浸透を図っていきたくと考えています。簡単ではございますが、以上、3つの事業部がどういった取組をしているかということをご紹介させていただきました。

最後に



参天製薬は目に関するニーズに応じたソリューションを提供し、これからも皆さまのQOVに貢献する企業であり続けます。



最後のスライドになりますが、どちらかといいますと今までは医薬事業、薬粧事業、サージカル事業、それぞれが独立した事業として患者様の様々なステージに個別のアプローチをしてきたというのがメインだと思いますが、今後は、今、申しましたように 3 事業部一体となりながら、新しい価値と市場を生み出すことが可能だと考えておりますので、しっかり力を入れながら皆様の期待に答えられるような成長を続けてまいりたいと考えています。

簡単ではございますが、以上で日本事業の説明を終わらせていただきます。

それではアジア事業の説明をさせていただきます。

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%



私どもの Vision2020 は、日本・アジアで No.1 になろうということとして、医療用眼科薬事業と言うのは非常に重点となる事業領域でございます。海外売上比率 40%から 50%に伸ばすには、やはりアジアの占める割合も大きいと考えます。

- 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

この Vision2020 を実現するにあたって 5 つの道筋をお示してきましたが、この中でもアジアの積極展開とすることをうたっております。アジアと言うのは人口も非常に多く、そしてポテンシャルもある、ということでここにかなり前から取り組んでまいりました。

現中期経営計画期間中（14-17FY）の主な実績

- 売上成長**
 - ・ 市場を上回る売上成長
- 代理店モデルから自社販売への転換**
 - ・ 東南アジアを中心に拠点を設立し自社販売を開始（シンガポール・フィリピン・タイ・マレーシア・香港・台湾）
- BOP市場への参入**
 - ・ 重慶科瑞製薬と合併で中国に新会社設立（BOP：Base of Economic Pyramid）
- 製品ポートフォリオの拡充**
 - ・ MSD眼科製品の継承による緑内障ポートフォリオの拡大
 - ・ CRV1.5の上市による抗菌剤セグメントの拡充
 - ・ Diquas, Ikervisの上市によるドライアイ治療選択肢の充足
 - ・ SERIとの共同研究の開始（シンガポール）
- 新規国参入**
 - ・ 新規市場に参入（インド・パキスタン・スリランカ・ミャンマー）
- 事業基盤の強化**
 - ・ 中国蘇州工場の機能拡充（EU GMP及びヒアレーン一貫製造許可取得）
 - ・ 台湾OTC市場への本格参入
 - ・ 参天アジア（シンガポール）地域統括会社認定取得

今年度終わります現在の中期経営計画期間、14年から17年度の間の主な実績、アジア事業ではどうだったのかということ、6つのポイントからお話したいと思います。

まず売上成長について市場を上回る成長ということをお示しましたが、大体アジアの医薬品市場の成長率が10%強でございます。参天については年率28%ほどで成長してきましたので、この点については非常に高い成長をお示しすることが出来たと思います。

2番目が、これまで代理店モデル、つまり代理店に販売を委託するモデルから自社販売への転換を進めてまいりました。特にMSDの事業を買収いたしましてから東南アジアを中心に拠点を設立して自社販売をし、中国韓国・アセアンを含めておおよそ10ヶ国で自社販売をしています。出来るだけ顧客ニーズを吸い取って、製品開発やサービスを充実させるというのが狙いとしてあります。自社販売には、経営の意思決定も迅速に行なえるという利点もあります。一方、現場で起こっていることを会社としてしっかり理解できるという観点からも、戦略実行と合わせてガバナンス面からも自社販売と言う形態が非常に望ましいと思っています。もちろん、自社販売をするリスクもありますが、それを超えるメリットがあると思っています。

3番目はBOP市場への参入ということになりますが、これはご存じの通り、Base of Economic Pyramidのことになりますが、

病院市場だけではなく、開業医市場も広くカバーして患者様にリーチしたいという思いがございます。重慶の製薬会社とも合併で新会社を設立しましたが、出来るだけエッセンシャルドラッグも広く取り込んで、患者様のマインドシェア、ドクターのマインドシェアを高めていくということになります。ご存知のように、今、国内医薬事業では 50 品目を超える眼科製品をドクターに提供していき、ドクターのマインドシェアとしては 54%くらいになっていき、散瞳剤から縮瞳剤、麻酔剤に至るまで常に参天製品を使っておられるということにして、そうなることで参天のブランド力は高まっていき、基本的に高い信頼を得ていき、次の市場の獲得へとつながるといふ好循環を生み出していると思っております。アジアでも同様なことに取り組んでいるということになります。

それから製品ポートフォリオの拡充ということが 4 番目になります。MSD 製品を獲得することによって、緑内障のポートフォリオを拡大することが出来ました。みなさんご承知の通り、コソプト・トルソプト、こういった製品が該当します。私どもが開発したタフルプロストに加えてこういった製品が大いにポートフォリオの拡充につながっています。それからアジア事業には既存品で戦えるというイメージがおりかと思っておりますが、私どもも例外ではなくそうして、クラビットやヒアレイン、中国ではフルメトロンのように 40 年来やっている製品が依然として先生方に受け入れられて高い収益に貢献しているという現状があります。そうは言ってもこれからは私どもが開発した製品、ジクアスや Ikervis、こういったドライアイ治療薬など治療の選択肢を広げていくのも私どもが目指していることとなります。それからシンガポール・アイ・リサーチ・インスティテュートとの共同研究を開始していますが、こちらも非常に順調に進んでいます。こちらで開発をすすめているのは近視治療薬であるとか緑内障の DDS、こういったものを開発しています。必ずしもアジア市場のためだけの製品ではありませんが、こういった、距離的にも近くて研究が出来るところに共同開発の拠点を設けてポートフォリオの拡充を図っていくというプロジェクトの進行を確認していくうえでも非常に望ましいと考えています。

5 点目が新規国ということになりますが、今、実際に参入を検討を進めている国としては、インド・パキスタン・スリランカ・ミャンマーということになりまして、インドについては少し先行して検討していますが、こういった人口を多く抱えてこれから成長していく市場には、何らかの形で参入を進めていくということを考えているところです。

最後に事業基盤の強化ということになりますが、中国蘇州工場の機能拡充、ということで、プロダクトサプライ・マニュファクチャリングの機能の拡充をやっています。どうしてもアジアは製品数が非常に多くて、中国韓国には大量に生産して供給するのに対して、アセアンには少量多品種ということになりますので、このマニュファクチャリングやサプライチェーンの充実が非常に重要だと思っています。それから OTC 市場への参入もありましたし、ガバナンス面ではシンガポールが地域統括会社としての認定を受けた、ということが挙げられます。これ以外でもマネジメント力の強化に取り組んでいます。これは私どもの基本理念の共有ということに加えて、マネジメントのスキルをきちんと教育して強化を図っているところです。

10の国と地域に子会社・駐在事務所を設立し積極的に事業を展開



Subsidiaries & Representative Offices () : foundation	
Santen Pharmaceutical (China) Co., Ltd.	(2005)
Santen Pharmaceutical Sales & Marketing (Suzhou) Co., LTD.	(2013) ^{*1}
Chongqing Santen Kerui Pharmaceutical Co., Ltd.	(2016) ^{*1}
Santen Pharmaceutical Korea Co., Ltd	(2000)
Taiwan Santen Pharmaceutical Co., Ltd	(1992)
Santen Pharmaceutical Asia Pte. Ltd.	(2013) (Singapore/RHQ)
Santen (Thailand) Co., Ltd.	(2014) ^{*2}
Santen Pharma Malaysia SDN. BHD.	(2014) ^{*2}
Santen Philippines Inc.	(2014) ^{*2}
Santen Pharmaceutical (Hong Kong) Limited	(2016) ^{*2}
Santen India Private Limited	(2011)
Ho Chi Minh City Representative Office	(2013)

(as of February, 2018)

^{*1} Subsidiary of Santen Pharmaceutical (China) Co., Ltd. ^{*2} Subsidiary of Santen Pharmaceutical Asia Pte. Ltd.

ご覧の通り、子会社・駐在員事務所も設立して積極的に事業を展開しております。赤字で書いているのは今の Vision2020 の下で新たに設立したのになります。上海とかシンガポール、タイ、マレーシア、香港、インド、ベトナム、こういったところできっかり拠点を持って、事業展開を進めていくところでございます。

各国での自社販売開始に加え、
代理店を通じて新規市場へも積極的に参入



こうした各国での自社販売開始に加えて、先ほども申し上げましたように代理店を通じて新規市場にも積極的に参入しています。上段は自社販売を進めているところになりまして、14FYと17FYを比較していますが、14FY時点では3カ国で自社販売をしていましたが、17FYには9つの国と地域で自社販売を進めています。一方、代理店販売も残っておりますがある程度の事業性、ガバナンス両面がきちとできれば自社販売に切り替えていく検討をしています。このように私どもの事業モデルでは、顧客をしっかりと知ってそのニーズに応えるための意思決定が出来る会社を目指しています。一方で、アジア事業に伴うガバナンスの問題、これは薬価の問題もございまして、規制の変化と言うものもございまして、そういったことに上手く対応しながら自社の拠点を設けて自社販売に切り替えるといくには、情報をきちと取って確認をしながらすすめていくということが必要になります。ここには書いておりませんが、私どもは各国でマーケティング戦略上、眼科学会、眼科大会と連携して、各国の先生方の教育とか啓発に出来るだけ関与・貢献させていただくという活動を進めています。感染症・緑内障・ドライアイ、こういったところの診断と治療に関するガイドライン作りなどの支援もさせていただいております。たとえば感染症領域では、私どものクラビット・タリビットがございまして、こういったクラビット・タリビットの製品の提供やアメリカ・日本の先生を通じて感染症の早期の治療をめざしたガイドライン作りも一緒にさせていただきました。

緑内障・ドライアイを中心に10ヶ国以上で展開
(15品目以上)



*CN: China, KR: Korea, TW: Taiwan, SG: Singapore, TH: Thailand, MY: Malaysia, PH: Philippines, HK: Hong Kong, VN: Vietnam, ID: Indonesia

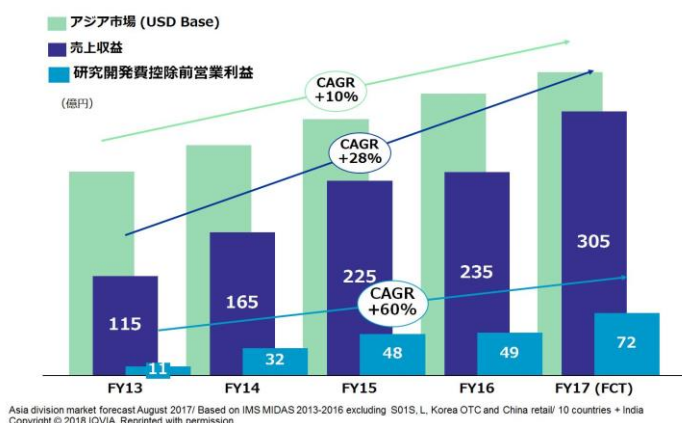
(as of January, 2018)		CN	KR	TW	SG	TH	MY	PH	HK	VN	ID
Glaucoma	Taflotan/Tapros	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Taflotan-S		●	●	●	●		●	●	●	
	Cosopt		●	●	●	●	●	●	●		
	Cosopt-S		●								
	Trusopt		●	●	●	●	●	●	●		
Dry Eye	Hyalein 0.1/Hialid 0.1	●	●		●	●	●	●	●	●	●
	Hyalein 0.3/Hialid 0.3	●	●		●	●			●	●	
	Diquas	(●)	●			●					
	Ikervis		●		●	●					
	Cationorm(SD/MD)				●	●	●	●	●	●	●
Infection	Cravit 0.5	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Cravit 1.5		●		●	●				●	
	Tarivid OS	●	●				●	●	●	●	●
Others	Flumetholon 0.1	●	●	●				●	●	●	●
	Kary Uni	●	●	●	●	●		●	●	●	●

主要国、主要製品のみ、Indonesia: distributor model. () : 上市準備中 ● : 5億円以上の売上製品

これは各国横軸で 10 ヶ国書いてありますが、各地域で展開している国になっておりまして、縦軸は緑内障・ドライアイ・感染症・その他、ということで、提供している国と製品になります。ご覧のように、私どもの主力製品が並んでいます。特に中国ではクラビット・ヒアレイン、韓国ではコソプト・ジクアス・タプロス、こういった製品になりますが、クラビット（中国）はだいたい 70 億円の売上になりまして、今も 2 ケタ以上の成長を続けています。ヒアレイン（中国）もだいたい 50 億円規模になってまいりました。これも 2 桁成長になります。あと、コソプト・ジクアス・タプロスも韓国で飛躍的に成長しておりまして、大体 10 億円から 20 億円規模の製品に育ってきていますので、これからもこういった主力製品を中心に各国での事業展開を進めてまいります。

積極的な投資を行いながらも、 着実な事業基盤の安定化と売上の拡大を実現

Santen

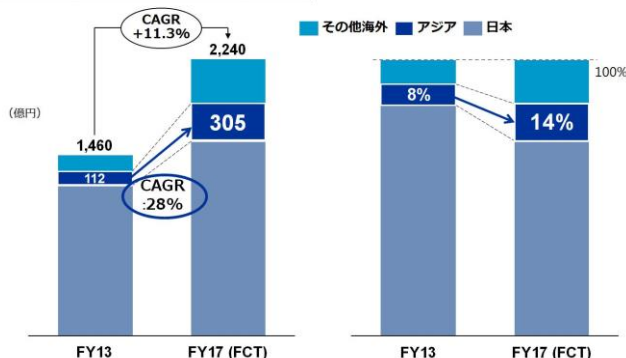


一口で申しますと、アジア事業では積極的な投資を行ないながらも着実な事業基盤の安定化と売上の拡大を実現してきたということになります。先ほど申し上げましたが、2017 年度まで市場を上回る高い成長を果たすことが出来ました。売上では年平均で 28%、研究開発費控除前の利益では年平均で 60%の成長を続けてきました。

市場以上の成長を実現し、事業寄与度も拡大

Santen

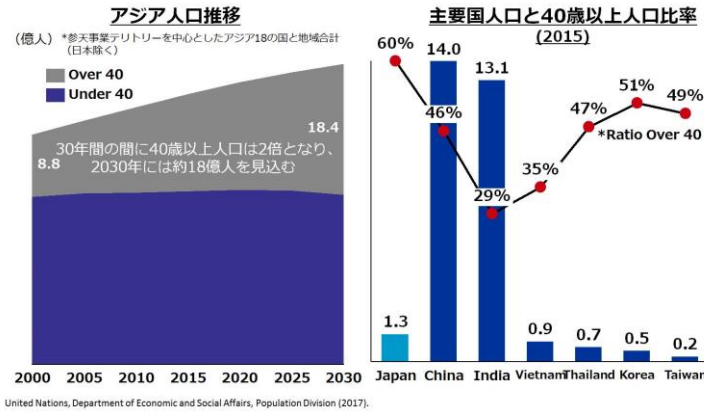
参天におけるアジア事業の売上貢献度



このことによって連結売上への貢献度が飛躍的に高まっています。参天製薬全体の売上は年率で 11%強の増加になりますが、アジアは年率で 28%の成長をしまして、2017 年度のグループ全体 2240 億円の売上のうち、だいたい 300 億円がアジアということになります。構成比も 2013 年度の 8%から 2017 年度の 14%にまで高まっています。

アジアは今後も人口増加が見込まれ、40歳以上人口率も高い

Santen

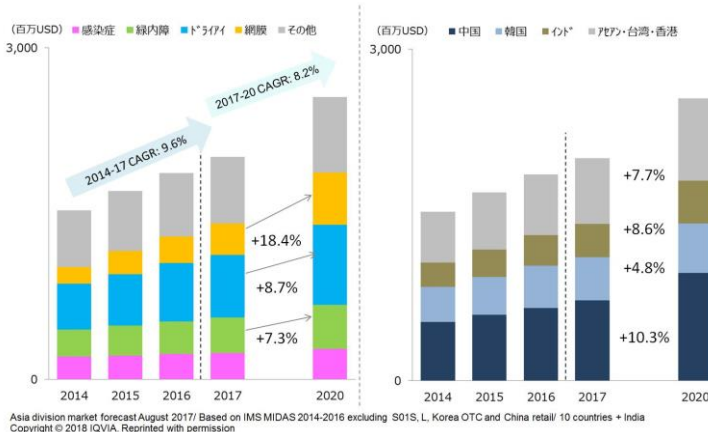


今後の成長戦略についてお話しします。アジアは皆さんもよくご承知のとおり、非常に高い人口増加が見込まれています。加えて、40歳以上の人口比率も高いということになります。左側のグラフで Over40 の部分が高まる傾向があります。右側が主要国人口と40歳以上の人口比率のグラフになりますが、中国・インドを筆頭に、40歳以上の人口比率が高まるということになります。眼科薬、特に医療用眼科薬について言いますと、40歳以上の7割の方がお使いになっています。緑内障とかドライアイもそうですし、他の加齢性黄斑変性など諸々の眼科疾患は加齢とともに増えていく領域になります。通院する人口においても40歳以上の方が多くことになります。若い方は罹患はしてもなかなか病院に行く時間がないとかいうこともありまして、医薬品の市場について言いますと、40歳以上の需要が非常に高い領域になります。アジアでも同じことが言えて、人口の構成比に非常に注目しています。

アジア眼科市場は今後も成長を見込む

(事業部予測/アジア11カ国)

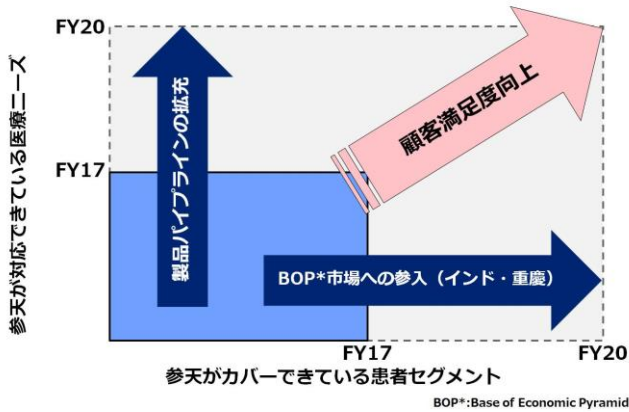
Santen



こういった状況から、アジアの眼科薬市場は今後も高い成長が見込まれます。こちらは2020年までの成長になりますが、感染症・緑内障・ドライアイ・網膜、こういった領域を含めまして年平均成長率が8.2%となっており、少し保守的な見方になるかもしれませんが、中国の年平均成長率が少し鈍化する傾向があります。いま現在年平均成長率が10%程度ありますが、これからの成長率を見ると少しスピードがおちるのではないかと保守的な予測を立てています。全体としては年平均8.2%の成長を見込んでいます。

アジアでの戦略

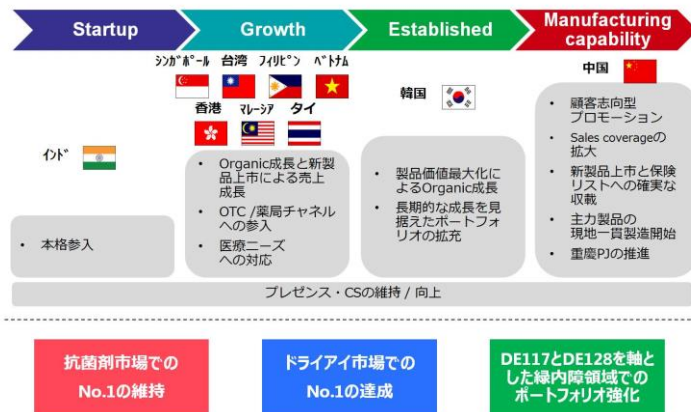
Santen



アジア事業戦略のイメージはこちらのとおりです。製品領域、地域、患者様のレベル、それぞれをカバーして顧客満足度を高めていく、ということになります。私どもが他の製薬メーカーと少し違って、創薬研究からどんどんやっているわけではなく、どちらかと言いますと、開発部分を強化し、製品の上市を早め、商業化において成長する、というのが私どものやり方になります。出来るだけ患者様にリーチが出来ませんといけませんし、患者様とドクターの顧客満足度をいかに高めていくということが非常に重要になります。また、サービスも重要になります。さきほど国内事業のお話もありましたが、出来るだけ顧客ニーズに応えていく、もちろんある程度の規制はありますが、出来る範囲でサービスを提供していくということは、私どもが目標としているところです。

国別・領域別戦略

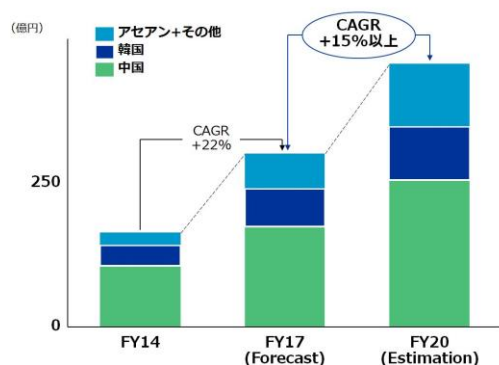
Santen



国別・領域別戦略としては、抗菌剤市場での No.1 を維持しながら、ドライアイ市場での No.1 を達成し、新しい製品、DE-117 や 128（マイクロシャント）、こういった製品を加えて緑内障領域をとにかく充実させていこうという戦略に変わりはありません。地域ではシンガポール・台湾・フィリピン・ベトナム・香港・マレーシア・タイ・韓国・中国に新しい市場であるインドを加えて、国別の戦略はさることながら、事業全体としての戦略を考えております。

市場を上回る売上伸長を見込む

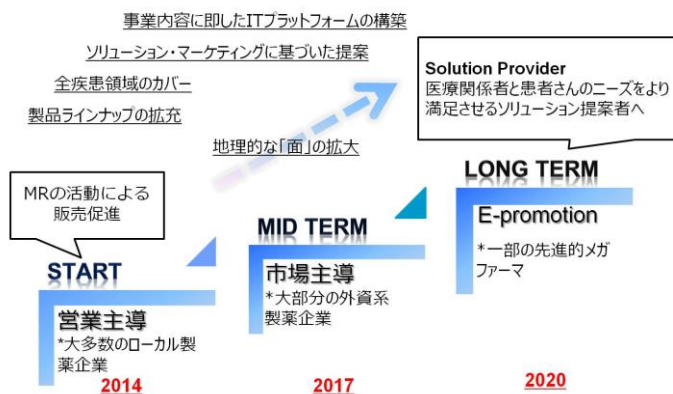
Santen



今後も市場を上回る成長を遂げるとするのが私どもの目標になります。事業成長としては今後も年平均 15%以上の成長をしていこうと目指しています。先ほど少しお話ししましたが、アジアを業界全体としてみますとリスクファクターもございます。一つ目が薬価が下がっていくということで、事業成長の見通しがつきにくいという面もありますので、マーケットアクセス・レギュラトリーアフェアの強化し、出来るだけ情報を早めに検知して、状況にあった対策を練っていきたくと考えています。もう一つ、規制の変化ということで難しいところもありますが、いつでも規制の変化というものはあるわけですから、事業への影響度をどう見るかということにおいて対応に苦慮することもあります。いままでも対応してまいりましたし、こういった法令の変更ということについては出来るだけ迅速に事前に情報を仕入れて自分たちの対応能力をつけていくことを目指しています。こういった事業の対応力も強めていながらアジア事業の展開を進めてまいります。続いてジェネリック対策ということになります。アジアでは結構ジェネリックが多い地域になりますが、今のところはそれらを乗り切って成長しています。これら 3 点が事業上のリスクと言うこととなりますが、マネジメントの強化を図りながら、そしてこういったリスクがあるということを覚悟しながらやっていくということになります。最後にガバナンス面もマネジメントの強化、そして Employee Survey をしっかり行ない、社員の満足度の向上と掌握に努め、どこにリスクがあるのかアセスメントをして対応しているところです。今後もこの活動を進めていきます。

参天中国のVision2020

Santen



中国事業についてご紹介させていただきます。挑戦、機会、戦略とタイトルをつけましたとおり、3つの部分から成っています。まず最初にお話したいのは参天中国における Vision2020 についてです。2014年に参天中国は中期計画を作りました。

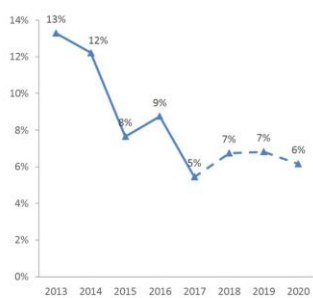
2014 年が出発点でしたが、その時点での参天中国のビジネスモデルは基本的に営業主導でありまして、ローカル企業と似通ったものでした。ということで、その当時の製品プロモーションは MR が行なうというのが主流でした。中期計画の最終年度の 2017 年度になり、プロモーションモデルを新しいものにし、市場主導に変更しました。これは大部分の外資系の製薬企業と同じになります。しかし参天中国では 2020 年を見据えて、長期計画においては、参天中国をソリューションプロバイダーにしたいと考えています。中国の患者様、また眼科医の先生方のソリューションプロバイダー、すなわち、患者様・医師のニーズを考えて、そしてそれがどんなものであってもソリューションを提供し、患者様を助けられる、そういうふうになりたいと考えています。そしてその時点におけるプロモーションモデルとして E-Promotion の確立するということを目指しています。E-Promotion 自体は非常にハイテクで、中国においてこれを試しているのは、非常に数の少ない企業ですが、この分野でのパイオニアになりたいと考えています。これが実現できれば、私どもは事業内容に即した IT プラットホームを構築でき、そして同時に中国の社会のソリューションプロバイダーとなり、全ての疾患領域を幅の広い製品群でカバーすることが出来る事になります。それに加えて、地理的に中国全体をカバーし地域的な拡大も図っていきます。

中国の医薬品市場の勢いは減少しつつある。



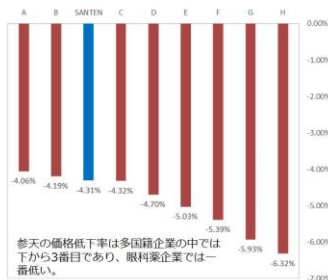
- ・医薬品市場の伸びは鈍化。
- ・多国籍企業は入札や価格面でかつての優位性を失いつつある。

中国医薬品市場成長率



Data Source : Quintiles IMS, "IMS China Market Forecast 2017-2021".

いくつかの省における価格低下率

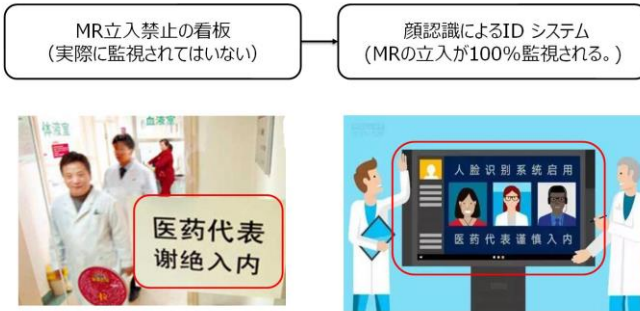


2016 : 上表の統計に含まれる省、特別区
北京、上海、浙江省、山東省、内モンゴ、福建省、遼寧省、広西

それでは次に中国の事業環境全般についてお話しします。簡単に申し上げまして、中国の市場はどんどん難しくなっています。この図を見ましてもおわかりいただけるかと思いますが、2013年の中国の市場成長率は全体として13%でした。2017年にはたった4年しか経っていませんのに成長率はたった5%に下がりました。そしてIMSによりますとこれから数年の間、中国の市場成長率は6%から7%あたりになると予測されています。また同時に参天中国を含めたほとんどの多国籍企業が価格低下と言う問題に見舞われています。これは入札によるものであり、2016年にいくつかの省において左のグラフの様な影響がありました。大体、一番高いところから低いところまで、4.06%から6.32%の下げでした。この期間、参天中国は4.31%ということで、下げ幅では下から3番目で眼科企業では一番低い状況です。それでも4.31%というのは大きな値です。

- ・製薬業界に対する政府からの規制はますます厳格化
- ・伝統的な営業スタイル（病院への個別訪問）はより制限を受けつつある。

Santen



さらに加えて、製薬業界に対する政府の規制がより厳しくなっています。このように病院の中に MR 立入禁止の看板が出ています。それからまた ID システムを導入することでさらに厳しい取り締まりを志向することになりました。これは病院における顔認識システムで、MR が病院内に立ち入りするとその顔をこのシステムで撮られまして、それが中央システムに送られます。そして同じ MR が何度も立ち入りをしますと、企業に対して、なぜおたくの MR はこの病院に何度も出入りしているのか、ということを言われます。ですので 1 対 1 でのディテール活動が中国ではますますやりづらくなっています。

- ・中国の眼科薬市場の年平均成長率は9.9%※(2013~2017)
- ・参天のマーケットシェアは2014年第4四半期から拡大を続け、現在17.3%で1位※を獲得。(※網膜領域を除く)

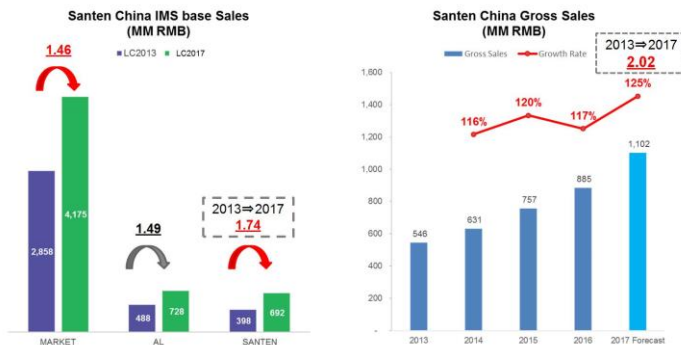
Santen



Data Source : IMS 2017Q4, without ANTI-NEOVASCULAR segment

そして次にご紹介したいのは中国の眼科薬市場の状況についてです。この 4 年間、中国の眼科薬市場の成長率は年率で 10%程度でした。これは医薬品市場全体よりも高い値になっています。ということは中国の眼科薬市場はまだ将来性のある市場だと言えます。そして 2014 年の第 4 四半期から参天中国のシェアは継続して上がっております。そしてこの前の四半期にやっと中国でシェアがトップになりました。17.3%のシェアを取ることが出来ました。

- ・参天中国は市場・主要競合他社を上回って成長。
- ・2013年から2017年にかけて参天中国の売上収益は2倍以上、2017年はこれまでで最も高い25%の成長が期待できる。



Data Source : IMS 2017Q4, without ANTI-NEOVASCULAR segment

そしてこちらは IMS データによる売上を示していますが、2013 年から 2017 年にかけて眼科薬市場そのものは 46%という成長率でした。そして一番の競合他社は 49%だったのですが、参天中国は 74%ということで、平均よりも、そして最も強い競合よりも上回っています。そしてこの 4 年の間に参天中国の売上は 2 倍になりました。そして現時点の対前年度比成長率はあと 1 か月残ってはいますが、25%ということになっていますので、今年度全体の成長率は 25%を超えることが予想されまして、市場全体の成長率よりもかなり高い値になっています。

- ・販売活動による病院カバー率の拡大
- ・マーケティング活動を通じた参天ブランドの強化



それでは参天中国の戦略についてお話しします。Vision2020 を実現するための戦略についてです。まず最初に行なっているのが、販促を通じた病院カバー率の拡大です。これは 2013 年から 2017 年にかけてのグラフになりますが、38%から 70%に上がりました。ですので、ほとんどの中国の病院をカバーできています。中国には 2 級、3 級という大病院が 6,000 件を超えます。そしてまた同時に強化しているのが、マーケティング活動でさらにブランドを強化していくという事です。中国の眼科の世界では COS : Chinese Ophthalmological Society と COA : Chinese Ophthalmologist Association がありますが、この 2 つの組織と非常に良い関係を築いています。こちらは COS 年次学会のホームページでして、色んなパートナーがリストアップされていますが、参天の名前が No.1 パートナーということで、その後に他の会社の名前が続いています。こちらからわかりますように、私どもは COS のメインパートナーである、というわけです。このような理由から、参天製薬の鈴木（当時のアジア事業部長、現企画本部長。2018 年 2 月 26 日現在）が代表としまして、この会議の一番最初に業界を代表してスピーチを行ないまし

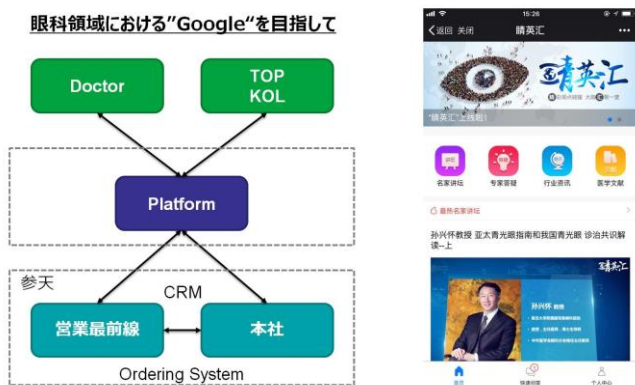
た。それからまた新しいプロモーションモデルを開発しています。これは規制が変わってきたからなのですが、一つは疾患主導の営業戦略になります。もう一つは E-Promotion です。

疾患別の営業戦略 (e.g. 翼状片)




ここで疾患主導の営業戦略についてご紹介いたします。これは翼状片の治療についてなのですが、眼科学会と協力を致しまして、診断と治療を標準化しました。そのような取り組みの中で製品パッケージを中国の医師に提供する、ということをやってきました。患者様に対しても同様です。このようなプロセスは術前の 3 日前から始まります。抗菌、抗炎症、ドライアイの治療から始まりまして、そのあとに術後、ということで、抗菌、抗炎症、創傷治癒、そしてその後のフォローアップになります。この疾患に関し手術期における医療関係者のコンセンサスというものを作りました。これが疾患別の営業戦略になります。以前は一つ、二つの製品ごとに営業をやっていましたが、今は中国の医師と協力をして標準化された治療を提供することで患者様を助けよう、ということを行なっています。

E-Promotion (e.g. 眼科医向けのプラットフォーム)



そして同時に、E-Platform を現在構築しています。このプラットフォームを通じて、KOL と医師、そして参天中国の営業最前線を一につに結びつけています。このプラットフォームが構築できると、どんな質問であっても、どんなサポートであっても、中国の医師が必要なものが即時的にこのシステムを通じて得られるわけです。そうすることで私どもはソリューションプロバイダーとして中国の眼科学会と協力を進めることができます。

- ・タプロス承認2015年9月21日。ジクアス承認2017年10月20日。 
- ・この期間に中国FDAに承認された新薬は27*種のみ。



*27 種の新薬: 19 錠剤, 3 カプセル, 3注射, 2 点眼剤: タプロス, ジクアス

Data Source : CFDA(China Food and Drug Administration) homepage. Jan. 2018 access.

そして製薬企業として私どもの使命は、新製品を出すことだと考えています。中国の患者さんに継続的に新製品を提供することが使命だと考えています。ただご存知のように、中国では規制がどんどん厳しくなっています。たとえば、中国には 4000 以上のローカル企業があり、200 の外資系企業がありますが、2015 年の 9 月 21 日から 2017 年の 10 月 20 日、この 2 年ほどの間に CFDA が承認したのは 27 の新薬だけになっています。この 27 の新薬のうち 2 つが点眼薬だったのですが、実はその 2 つともが参天中国のものでした。タプロスとジクアスです。ここからわかることは中国の当局は真に参天の努力を認識し理解しているということです。そうすることで、患者さんの役に立つと考えているということになります。

製品上市計画

2016	2017	2018	2019	2020
Tapros	Azep	Diquas	Tapros-S Sancoba OTC	Cationorm Hypromellose
承認済		準備中		

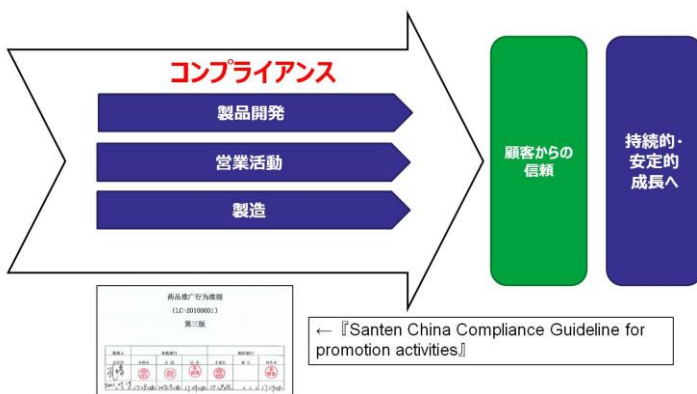
そして、継続的に新製品を上市することで、ベネフィットを提供していくことを考えています。2016 年にタプロス、2017 年に AZEP、2018 年にこれからジクアスを上市します。そして 2019 年にはタプロス S とサンコバ OTC の承認が控えています。2020 年には Cationorm と Hypromellose を予定しています。このように年間に少なくとも 1 製品の上市を計画しています。

より多くの患者さんのために ---重慶 Joint Venture



ご存じのように中国は非常に多様性に富んでいる国です。すなわち患者様も多様性に富んでおり、地域によって差異があります。中国ではだいたい、8000くらいの病院が都市部にあります。ハイレベルの患者と言いますが、そういう都市部の病院で治療を受けられる患者さんもいますが、残念ながら大多数の患者様はそれほどお金持ちではない、ということで、100 万件ほどある小さな病院や診療所で治療を受けるわけです。参天中国は主に病院をカバーしていますが、将来的には、もっと小さな病院もカバーしたいと考えており、そうすることでより多くの患者さんを助けたいと思っています。私どもは参天科瑞という合併会社を始めました。この合併をすることで質が高く、そして手の届く価格の製品を患者さんに提供したいと考えているわけです。2016年の3月に科瑞製薬、これは中国政府が保有している会社になりますが、この会社と合併に関して合意をしまして、2017年の6月に新しい工場の建設を始めました。そして次が半年前のもので建設中の写真です。そしてこれが先月の写真です。プロジェクトは非常にスムーズに進んでいます。

コンプライアンス ---Do things right



最後のスライドですが、中国でビジネスを持続させるのに最も重要な要因は何かと尋ねられたら、私はコンプライアンスだと答えます。というわけで、コンプライアンスには非常に注力しています。コンプライアンスと言うのは製品開発だけにあてはまるものではなく、営業活動、製造も同様です。参天中国プロモーションコンプライアンスガイドラインというものがありまして、私も署名していますが、私自身がコンプライアンスの推進において全責任を負うということになります。そしてこのようなコンプライアンス管理をすることで顧客からの信頼が得られ、そして中国の医師と仕事をして患者様を助けることが出来ます。これが持続的・安定的な成

長へとつながるわけでありませぬ。

QA

1-1

Q

日本事業の説明の中でサポートパッケージ、コンプライアンスを上げるパッケージというのが出てきましたが、非常に効果のあったように見えました。これは将来的には参天の製品のみをターゲットとするのか、そうではなく、業界全体のためにやるのか、参天の場合、業界のためにやっても半分くらいは参天に恩恵が来ることになるかと思いますが、他社の製品も含めた使われ方が出来るのか、またそもそもどのように参天に恩恵をもたらすようにしようとしているのか、それを教えてください。

A

今日は緑内障の分野をお示ししましたが、疾患領域ごとに私どものマーケットシェアは異なっておりまして、ドライアイのマーケットでしたら私どものシェアは60%を超えていますので、そういった領域で同じようなことをやれば60%分のメリットが私どもにまわってくる、ということになります。緑内障の分野での私どものシェアは今、大体 32~33%程度になりますので、このパッケージを使うと、3分の2は他社様にも貢献してしまうというのが実情ですが、決して私どもの製品だけに限定を設けているわけではありません。そういう考え方でこの施策を導入しても医療機関様からの支持とか共感は得られないと考えています。ですので、あくまで、患者様をベースにおいて貢献出来ることとして取り組んでいます。その一方でこのような仕組みを取り入れたことで、ある医師の方からは、患者さんが目の前で涙を流された、この医院に来てよかったと言われて医者としての初心に戻れたというお話も出ていますし、一方で最近では医療機関の口コミサイトのようなものもありまして、そういったところで、私どもが導入した仕組みのことに言及されて、ある医療機関様が5段階表示のうちの5である、とものが出たりしています。お使いになっている薬について、同じ薬だとわかっていてもなかなかスイッチしづらいという先生方がいらっしゃるのですが、私どものこういった施策を通じて、こんないいことをやってくれるのだったら、もう少しタプロスを使おう、というような医療機関様もどんどん出始めているというようにご理解いただければと思います。

1-2

Q

中国での E-Promotion のお話を伺いましたが、これは参天中国がプラットフォームを手掛けたのか、ということと、E-Promotion そのものは他社も色々やっていると思うのですが、競争は厳しくないのでしょうか。

A

このプラットフォームは外部会社が提供していて、そこから技術的なサポートを得ています。権利上は参天中国が保有していることとなります。多くの会社が E-Promotion をやろうとしています。どうやって成功するか、一番重要なのはブランド力、その分野におけるブランド力と言うことになるかと思ひます。たとえば、ある分野で自分だけがプレーヤーならば No.1 のブランドではなく、そういう状況下では医師をそのプラットフォームに呼び込むことが出来ない、そこが重要だと思ひます。この分野では No.1 ブランドですから、私どもは成功できると信じています。この参天ブランドはより強くなると信じています。

1-3

Q

中国の FDA は最近承認・認可のスピードを上げているという話を伺っています。御社では直接関係が無いかもしれませんが、これについても一言教えてください。

A

仰るように中国 FDA のたくさんの劇的な変更・改革をやっています。同僚と話をしましたが、この1年で200以上の新しい規

制が制定されています。これについて一般的には、製薬会社にとってはベネフィットだと言えるかと思います。イノベーションを行なおうとしている製薬会社にとっては有利で、中国のFDAは非常に強い形でイノベティブな薬をサポートしようとしています。ですから承認についても短くなっています。イノベティブな薬であることが必要です。

2-1

Q

日本事業についてですが、参天のフランチャイズを強化するうえで、デジタルヘルスの取り組みについてご紹介いただけますでしょうか。眼科は比較的相性がよいのではないかと思うのですが。

A

たとえば今、海外ですと、糖尿病の分野でしたらWebDocというような患者様の疾患治療の支援プログラムのようなものがデジタルで出来ており、これからこういうデジタルのものも保険の償還の対象にもなっていく、と言う話になっています。いま、そういった部分で直接的にやっているものはないのですが、先ほどご紹介しましたような ACTPack という緑内障の治療プログラムについて、今はデジタル化していませんが、デジタル化と言う方面に持っていくことも当然考えていますが、まだ、こうしてます、ということと言えるような段階には来ておりません。

2-2

Q

前回の中国説明会においては、当時、ようやく中国はブレイクイブーン、やっと利益が出てくる、というような状況だったと思いますが、アジアと中国で今、高いマージンを出しておられて、今後、これが拡大する可能性はあるのか、または、今の状況を維持、ということなのか、このあたりはいかがでしょうか。

A

基本的に中国に限って言えば、収益は改善していきます。一方、アジア全体で見ますと、成長率としては 10%くらいで推移していますが、どうしても販管費・研究開発費がかかってしまいます。一方で、コストリダクションの活動も始めていますので、必要な投資とそうではない投資を選別しようということで、仕事の棚卸・見直しも進めています。アジア事業は原価が高い、とよく言われることがありますが、参天の場合は、原価は国内事業と比べてアジア事業の原価はそれほど高くない、少なくともそれほど大きな差はないと思います。日本はアイリーアのように導入品がありますので、原価コストが上がりますが、アジア事業においては自社製品で展開していますので、原価は高くない、むしろ販管費が要注意だという認識しています。今後、少なくとも貢献利益はどんどん改善していますので、何%と申し上げるのは難しいですが、2020 年に向けて改善していくとご理解いただければ問題ないと思います。

3-1

Q

日本の医療用医薬品事業についてですが、製品のポートフォリオ、製品ラインナップについての戦略について今後どのようにお考えでしょうか。今回の薬価制度の抜本改革によりまずと厚労省の言う革新性、作用機序が新しい事であるとか、臨床試験において既存試験と比べて客観的に優位性が示されている事とか、そういうことが薬価において重視されることになっているようですが、どういったものを展開して、そして臨床試験をどのように組んでいくか、と言う点において、今までから何か変えようとしている点があるかどうか教えてください。

A

今後の製品ポートフォリオにつきましては、ご指摘の通り、薬価制度改革であったように、イノベーションと言いますか、新薬について相当フォーカスされていますので、これまでの長期収載品であったり、新薬創出加算の問題もありましたが、そういったことも考えながら、今後の新薬についてはイノベティブな製品を事業開発としてやっていく、製品開発と事業開発を組み合わせで進

めていく、という考え方に変わりはありませんが、そういったところの活動を高める必要はある、と思っていますし、私どもの開発力を強化していかないと、皆様の信頼にこたえるのが難しくなっていくと考えています。今後、グローバル展開をやっていくうえで、開発力、特に、臨床試験はさることながら非臨床試験、薬事、マーケットアクセス、こういったところをもう一度見直して、点検して強めていこうと考えているところになります。具体的な製品のポートフォリオについては、今度の中期経営計画あたりでご説明したいと思います。

3-2

Q

アジア事業の将来的なビジョンを確認したいのですが、将来的には日本における今のような状況を目指されているという理解でよろしいでしょうか。それとも、またアジアはアジアで違ったビジネスモデルを目指しているのでしょうか。10年20年あるいはそれ以上先のビジョンを確認させてください。

A

アジアは日本的なビジネスモデルが通用する確率が高いと思っています。アメリカと違って、Payer が違うということもありますが、メンタリティ、処方行動などは非常に日本と近い、そして日本とアジアの関係性において、先ほどガイドラインのお話をしましたけれど、日本の先生方、アジアの先生方、結びつきが非常に質的にも長いということもありますので、日本国内の事業モデルが通用するのではないかと考えています。ただステージが違いますので、必ずしも同じようにはいきませんが、今日ご説明しましたように、製品の開発、マーケティング展開、事業展開はもくろみ通りいけば、私どもが目指す事業モデルの確立に向かうのではないかと考えています。

4-1

Q

日本事業の特許切れがアレジオンからはじまってジクアスまで数年間にわたって続くかと思えます。新薬の発売が一番効果があるでしょうが、それ以外で、日本事業における特許切れ対策としてどのような戦略を考えていらっしゃいますか。

A

それに代わる新薬を出していくというのが一番大事だ、とは思っていますが、新薬の開発についてはいつも期待通りに成功するわけではない、保証はどこにもない、ということになります。先ほどのプレゼンテーションでも触れていますが、ジェネリックの子会社を作りまして、私どもの先発品のオーソライズドジェネリックのホルダーにしていく、ということを考えています。もう一つは製品の LCM 的にご指摘のありましたアレジオンのように色んな手の打ちようがあると思っています。こういった LCM 的な臨床開発は主たる製品群についてそれ相応にプログラムを動かしています。最終的にどのスイッチを押すのか、ということについては状況を見ながら、製剤を改良・変更したようなものを出していくかもしれませんし、AG のようなものを出していくかもしれませんし、それはその時々状況を見ながら適切な判断をして対応をしていきたいと考えています。

4-2

Q

最近、MRを減らすという動きが他の製薬会社ではよくありますが、参天製薬においてもそういったことは考えられているのでしょうか。

A

いま、当たり前のようにデジタルのプロモーションが行なわれていて、私どもでもたとえば M3 を通じてそういうことを進めたり、自分達でも参天メディカルチャネルというものがあまして、多くのドクターに登録いただいているようなプラットフォームを持っておりまして、Web の MR というのもあります。そういうことをやっている一方で、ほぼほぼすべての眼科医をカバーしているというのは私どもの最大の強みでありまして、それゆえに先ほどご紹介しましたような緑内障の治療継続のためのプログラムを開発して、それを多くの

医療機関様に導入していく、という取り組みが出来るわけですので、MR を減らすということが永遠にありませんとは言えませんが、まずは私どもの強みを最大限に活かして、生産性を高める努力をして結果をきっちり出していきたいと考えています。

5-1

Q

ゲームチェンジャーとなりうる眼内レンズをパイプラインにお持ちということですが、白内障の患者さんは海外にもいらっしゃいますので、アジアへの展開をどのようになさるか教えてください。特に中国は現地でのフェーズⅢが必要なくなったということですので、早めに導入することは出来ないでしょうか。

A

今日ご紹介しましたレンズは、レンズのマテリアル、そして光学デザインはヨーロッパのとある会社から導入したものでありまして、今の段階で、権利取得をしているのは日本だけです。ご指摘の中国などで出せないのか、というのは今後の検討になります。中国事業も医薬品に加えて眼内レンズとかそういう展開があるのであれば、取り扱いのステージに上げていくということは、まず相手ありきのことではありますが、可能ではあるのだろう、と考えています。

5-2

Q

アジアの国々において、代理店販売から自社販売に切り替えるにあたって、社内でご覧になっている基準の様なものがあり、それをクリアしたから自販に切替えられるのか、それとも逆に代理店との間に、Conflict of Business が発生してビジネスが息苦しくなってきた時に自販化されるのでしょうか。

A

先ほど申し上げましたように、理想的には、最もお客様の満足度を高めて収益を長期的に上げていく方法は自販だと考えています。目の領域においては、それほど眼科医の数が多い訳でもありませんので、出来るだけ私どもの製品を通じて医師のニーズ・治療ビヘイビアを理解していくということが重要になります。そういう意味で自販が理想的だと考えます。そうではありますが、利益を全く度外視するのも無理ですので、やはり相当、投資の評価をして、自販か代理店販売かを決めていくことになります。たとえばインドは、市場そのものは魅力的ですが、低薬価であったりすることもありますので、かなり緻密な調査をしまして、今のところ、代理店を使ったり、コ・マーケティングをしようか、と決めようとしています。かなりロングタームの収益評価をやった上で私どもも自販をするのか、コ・マーケティングをするのか、それとも自販の権利だけは持っておいて、どこかのタイミングで切り替えるのか、そういったフレキシブルな参入方法を考えています。

5-3

Q

人についての質問になりますが、現地子会社においてスタッフリテンションの問題が起きていないか、ということと、拡大し続ける海外でのビジネスを支えるために日本で採用されるような人材が昔とは種類が違っているように思いますので、その点についてコメントを頂けませんでしょうか。

A

ご指摘のように、私どもは日本ベースの会社でありますので、マネジメントであるとか実務的な人材というのは、そのあたりの強化は大切に思っています。やはりリテンションという観点では、他の製薬企業とそれほど実は変わらないと思いますが、中国ではリテンションは上手くいっていると考えています。リテンションが低いからいいというわけではなくて、当然、市場の流動化の問題もあり、それは私どもでは解決できる話ではありませんが、製薬企業ですから、ある程度経験を積んだ人間、そして参天の理念を理解して参天の理想的な行動を理解できる人間が望ましいですから、ハイパーフォーマーとそうでない人は分けて考えていまして、ハイパーフォーマーに関してはリテンションをかけるということで、かなり報酬面や仕事関係上のケアについては目配りしながら与えている

という状況です。グローバルな人材については、キャリアをいかに積ませるかというのがこれからの課題になります。海外の人も日本に来て仕事をしてもらおうとか、日本の人も海外に行き仕事をしてもらおうとか、現実にやっていますが、こういう交流を増やしていくと言うことは必要なことだと思います。

6-1

Q

中国について、コンプライアンスの話がされていましたが、中国での卸や代理店との関係維持というのは非常にブラックボックスで、参天は中国で成功している会社だと思いますが、どういう形で、卸との関係を築いておられるのか、たとえば何社とつきあいがあるのか、中国にも上場された卸があると思いますので、そういったきちとした大手の卸を中心にお付き合いされているとは思いますが、そのあたりのリスク管理についておききたいと思います。

A

コンプライアンスリスクは中国において、代理店との間において非常に高いものになります。一番問題となるのはやはり、信頼性のあるところを選ぶということになります。私どもの取引相手はほとんど政府所有の会社になります。彼らは規模が大きく、そして政府が管理していますので、小さい民間の会社と比較して信頼性が高くなります。そして加えて、重要なのはブランドです。中国においてブランドが強ければ、卸の方でもサポートしてくれます。しかしブランド力が弱いと思われると、もしくはプロモーションのやり方が彼らに合っていないと、関係の管理が難しくなります。

6-2

Q

いわゆるプライマリーディストリビューターは何社くらいでしょうか。

A

正確な数は忘れました。120社くらいです。ただし、一つの会社の子会社でそれぞれの省でビジネスを展開していますので、それを一つ一つ別勘定しますとそれくらいの数になります。

A

やはり中国に限らず、アジアにおいては、非常に過去の苦い経験も含めて卸をドンドン切り替えた、という経緯があります。中国もそうですし、韓国もアセアンも流通の不透明感、リベートとかコンプライアンス上の問題になりそうなのがたくさんございます。そういったリスクは十分にわきまえて事業展開をしています。先ほど自販するということを申し上げましたが、自販するというのは、そういったもたれ合いの構図、お金の不透明な構図を断ち切っていくことだという考えであります。