

中期経営計画「MTP2020」（2018年6月5日）説明要旨

それでは私、谷内から説明させていただきます。

5月の決算発表の時に少し紹介させていただきましたが、改めまして自己紹介をさせていただきます。

私、1996年に参天製薬に入社しまして、それより参天一筋でやってきております。最初、3年間ほど日本の国内、主に大阪の方で営業をやっておりました。その後、本社の企画部門に異動しまして、主に経営企画、中期経営計画、あるいは事業開発、といったところに取り組んでおりました。

国内事業に関しましては、国内のエリア戦略の立案や、国内事業の改革といったことにプロジェクトメンバーとしてやってまいりました。

また海外事業に関しましては、参天製薬がどんどんグローバル化・国際化をしていく中で、様々な形で、様々な役割をしてきております。最初は、2000年ごろのアメリカへの参入、それからその撤退に伴うパートナーシップといったところで、参入の支援や現地企業との提携の交渉などをやりました。

そのあと、2008年の中国の自販の立ち上げの際には北京に赴任しておまして、3年間ほど現地で陣頭指揮をとりまして、立ち上げといったところをやってきております。

直近では、欧州の方におまして、MSD製品の買収に伴う事業の拡大、あるいは経営基盤の構築といったところをスイスのジュネーブでやっておりました。

この4月より代表取締役社長兼COOということで日本に戻りまして、4月・5月と2ヶ月ほど走り続けてきている、そういう状況でございます。



- ① 参天製薬が目指すもの
- ② 「2014-2017年度中期経営計画」レビュー
- ③ 「MTP2020」

1

本日は私の方からこの中期経営計画「MTP2020」の説明をさせていただきます。
まずこちらの3点について説明させていただきます。

<基本理念>

天機に参与する

中国の古典「中庸」の一節を参天が独自に解釈したもので、社名「参天」の由来でもあります。
自然の神秘を解明して人々の健康の増進に貢献するということの意味しています。

肝心な事は何かを深く考え、どうするかを明確に決め、迅速に実行する。

<基本使命>

「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たちを中心として、
社会への寄与を行う。

3

最初に、参天製薬が目指すもの、ということで、我々参天製薬が大事にしております基本理念あるいはビジョンといったところについて改めましてご説明させていただきます。

天機に参与する、が参天製薬の基本理念でございます。こちらはご承知の通り、中国の古典である「中庸」という書物がございますが、その一節に由来している言葉でございます。自然の神秘を解明して人々の健康の増進に貢献する、といったところを意味しております。

1890年の創業以来、この基本理念を大事にしまして、変革と成長に取り組んでまいりました。基本使命といたしましては、眼科領域という専門分野に傾注し、これを通じまして患者さんと患者さんを愛する人、そして社会へ寄与するということが書かれております。

現代の言葉で言いますと、眼科を通じた社会貢献ということになるかと思えます。こちらの理念から生まれてきた会社でございますし、これまでも、そしてこれからもこの基本理念と基本使命を大事にしながら事業の発展を進めてまいりたいと考えております。

Vision2020:基本理念に基づく長期経営ビジョン

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

2013

国内の更なる基盤強化
アジア・欧州展開準備完了

2017

アジア・欧州の成長と収益化
米国・その他への展開準備

2020

“世界で存在感のある
スペシャリティ・カンパニー”

国内での事業基盤・競争力強化

海外での事業基盤構築・強化

グローバルの新製品価値最大化

4

次にこちらが Vision2020 でございます。2010年に10年間の長期計画としまして立案・発表をいたしました。

2010年当時の参天製薬は海外展開を始めておりましたが、まだ海外売上比率が約14%と低く、売上でも収益の観点でも日本が非常に強い・大きいという状況でございました。

一方で、当時においても抜本的な薬価制度の改正は機運として高まってきておりましたし、海外の高い成長がどんどん出てくるという中で、参天としまして積極的に海外に出て行って持続的な成長をグローバルで目指して行こう、そういう形で Vision2020 を実現すべくこれまでも取り組んでまいりました。



Vision2020の実現に向けましては、5つの道筋というものを立案いたしました。実績の詳細につきましてはこの後、14年から17年の中期計画のところでまたご説明いたしますが、製品創製力を高め、真の顧客ニーズに対応する製品を迅速に創出し、それを国内事業、それから海外の方に積極展開していく、そしてそれを支える製品供給体制や組織体制を構築し、これを通じた事業の成長と眼科医療への貢献を実現すべく過去7年間、取り組んでまいりました。

事業展開を中心に大きな成果

Santen

2014-2017 MTP重点項目	主要実績
 アジア・欧州の成長と収益化	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上収益2,000億円超え <ul style="list-style-type: none"> ➢ 3年前倒しで達成 Vision2020では2020年売上目標2,000億円
 米国・その他への展開準備	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売国・地域数の増加：約50 ⇒ 約64 <ul style="list-style-type: none"> ➢ MSD製品の承継 ➢ 代理店モデルから自販への切り替え
	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外売上高比率30%達成 <ul style="list-style-type: none"> ➢ オーガニック成長 + MSD製品承継 ➢ 新製品の上市による成長
	<ul style="list-style-type: none"> ● パイプラインの充足、進捗 <ul style="list-style-type: none"> ➢ Ikervisの承認、上市 ➢ DE-117 (日本) の申請 ➢ DE-126、128の導入 ➢ ジクアス (中国) の承認

それでは次に2014年から17年の中期経営計画の実績・振り返りにつきまして、改めましてご説明させていただきます。

14-17中期計画では、主に事業展開面で大きな成果を出すことができました。MSD製品の買収あるいは新製品の積極的な投入を通じまして、アジアそれから欧州・EMEA市場での高い成長と利益貢献を実現することができました。またその一方で、米国をはじめとする未参入地域につきましても参入の準備、製品開発、そういったことを着実に進めてまいりました。

実績といたしましては、売上収益の2,000億円突破しましたが、これは実はVision2020をたてた当時は2020年に2,000億円という売上目標でしたので、結果的には3年前倒しで達成したということとなりまして、事業成長としては計画を上回る成績を出すことができましたということとなります。

また販売する国・地域も17年時点では64ヶ国・地域にまで拡大しまして、海外売上比率も約30%という形で、海外展開・グローバル化についても実現することができました。また、それを支えるべくパイプラインの充足、あるいは順調な進捗といったことも成果として上がってきております。

売上収益：国内外の各事業が大きく成長

Santen

(億円)



8

財務面につきましては、まず国内事業につきましてお話いたします。

医療用医薬品事業におきましては新製品投入、アイリーア、アレジオンあるいはジクアス、こういった製品が着実に成長していくことによりまして計画を上回る実績をあげましたし、また医療用医薬品事業以外でもOTC事業において計画を上回る高い成長、これはインバウンドの成果もございますし、高価格帯の製品を順次導入するなかで、平均単価がうまく上がってきている、という構造的な面も含めて計画を大幅に上回る実績を上げることができました。

また海外事業に関しまして、アジア・EMEAともに計画を上回る売上成長を実現いたしました。先程申しましたように海外売上比率も30%の大台に乗ってきたという状況でございます。

全体といたしましても、2017年度の売り上げは、計画2,050億円を大幅に上回る2,249億円という実績を残すことができました。

利益：コアベース、フルベースともに順調に推移

Santen

(億円)



9

次に利益面でございます。

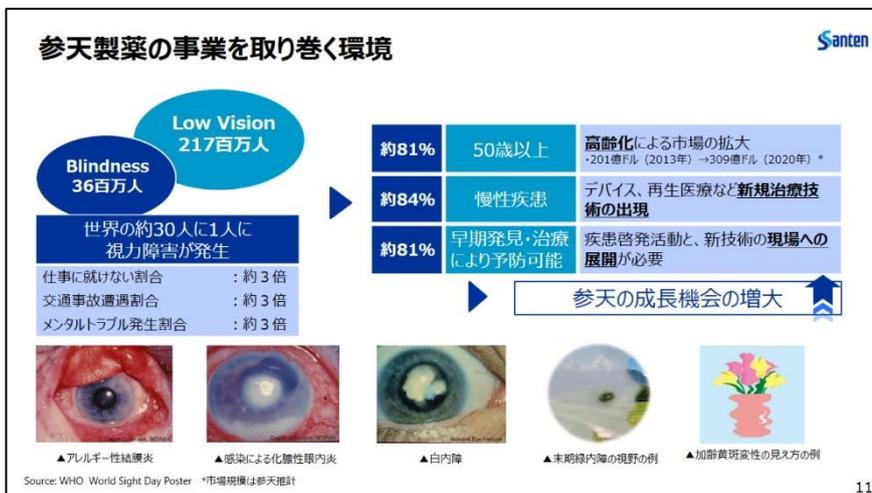
利益面に関しまして、抗リウマチ薬事業を期間中に継承しておりますので、その影響を控除しますとほぼ計画通りの利益を達成することができております。

また、財務数値以外の観点につきましても、先程申し上げましたとおり、60ヶ国を超える国・地域への展開、それを支えるグローバルな組織体制の強化・変革、製品供給体制の整備などという形でVision2020の実現に向けて会社の中の組織力も大幅に前進していると考えております。社員数に関しましては全社員約4,000人おりますが、その約半数が海外社員という形にもなりましたので、グローバルカンパニーに向けて着実に前進した4年間だったとまとめることができると考えております。

3 「MTP2020」

10

それではこれから Vision2020 に向けた最後の3年間でございます。2018年から2020年の3年間にかけてどのようなことに取り組んでいくのか、何を実現していくかにつきまして「MTP2020」という形でお話させていただきます。



11

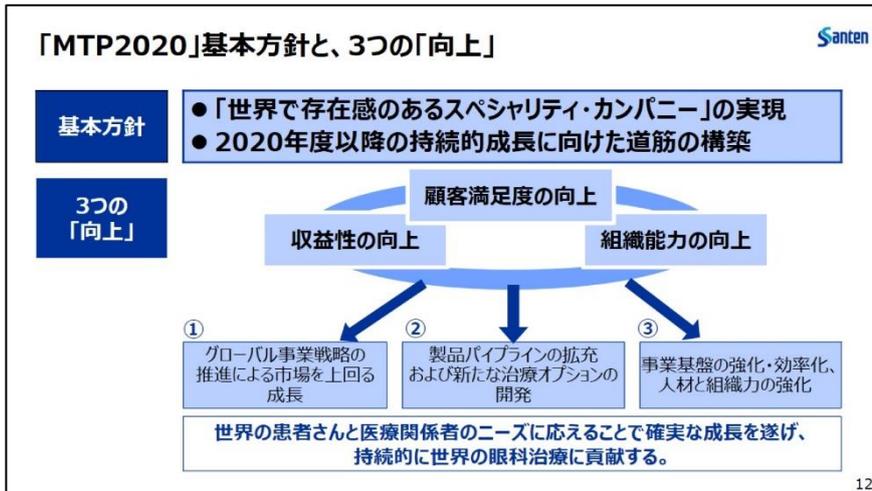
まず始めに参天製薬を取り巻く眼科疾患分野ということにつきまして少しお話させていただきたく思います。

目という感覚器官は人間にとって非常に重要な役割を果たしております。例えば情報の8割以上を目から入手しているということも言われております。これは文字を読む、であるとか画像を認識することだけではなく、例えば非言語的なコミュニケーションにおいても目の果たす役割というもの是非常に大きいものでございまして、味覚・物の味とか言ったことについても、目は非常に大きな役割を果たしております。例えば Blind Experience という真っ暗な部屋で食事をしたりする、そういうものが海外にありまして、イタリア人の社員と一緒に参加したのですが、イタリア人でも赤ワインと白ワインの違いがわからない。それくらい、目というものは非常に重要な役割を果たしているのだと思っております。

このように目というものは非常に人間の生活において重要な役割を果たしているわけですが、従いまして目の病気にかかると、残念ながら非常に QOL に大きな影響を与えてしまいます。

世界では30人に1人に視力障害が発生しておりまして、それが原因で社会的・経済的に厳しい立場に置かれている患者さんが多くおられます。特に発展途上国においては深刻な社会問題になってきております。また一方で、情報化社会がどんどん進展する中、目に対する負担、これは高まる一方でございまして、先進国におきましても眼疾患に対するニーズ、これは高まる一方であると考えております。

我々参天製薬はこういった目に関するニーズを深く理解いたしまして、新規技術を取り込んだり、適切な治療手段を開発・提供することによりまして成長を図っていきたくと考えております。



さて、次期中期経営計画「MTP2020」でございますが、Vision2020 に向けた最終 3 ヶ年ということで、基本方針といたしましては、世界で存在感のあるスペシャリティカンパニーを実現、ならびに 2020 年以降の成長に向けた道筋の構築、といったことを掲げております。

それを実現するためには、三つの向上が重要と考えておまして、まず我々にとって最も重要な KPI である顧客満足度の向上、それから収益性の向上、さらに組織能力の向上でありまして、これを実現したいと考えております。

これを実現するための戦略方針としまして 3 点書いてありますが、一つ目がグローバル事業戦略の推進、パイプラインの拡充と治療オプションの開発、そして事業基盤の強化・効率化ということを掲げております。

これを着実に推進することによりまして、世界の眼科治療に貢献していきたいと考えております。

それでは、これらの戦略方針につきまして次のスライド以降で具体的にお話させていただきます。



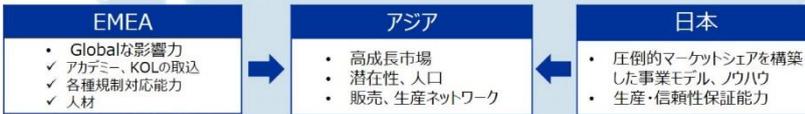
まず、グローバル事業戦略です。これは大きく二つにわかれまして、一つ目は 17 年度までに参入しております、既存地域と書いてございますが、日本・アジア・EMEA 地域に対する戦略ということになります。こちらにおいては、それぞれの市場の事業成長に加えまして、日本それから EMEA で構築してきた組織能力、参天の強みを投入することで、特に成長が著しいアジア市場において成長を果たしたいと考えております。

もう一つはまだ未参入でございますが、米国に対する参入準備と言ったこととなります。

「MTP2020」戦略①：グローバル事業戦略（既存地域）

既存地域

日本・EMEAでの経験・知見をアジアに展開することで、成長をさらに加速化。これによってグループ全体として市場を上回る成長につなげる。



まず参天製薬は、日本で構築した圧倒的な強みがございます。つまり、販売面であったり生産面であったり、130年近く積み重ねてきた参天の強みがございます。これに加えて、ここ数年間ヨーロッパで事業を展開していく中で、特に世界のアカデミアであったり、世界の様々なグローバルスタンダードや規制の方針に非常に強い影響力を持っているヨーロッパ、こちらにおいてプレゼンスを確立してまいりました。参天としましては、これらの強みを、地域を越えた組織能力という形で展開していきまして、特に今後高い成長が期待されますアジア地域に投入いたしまして、成長機会を積極的にとりこんでいきたいと考えております。

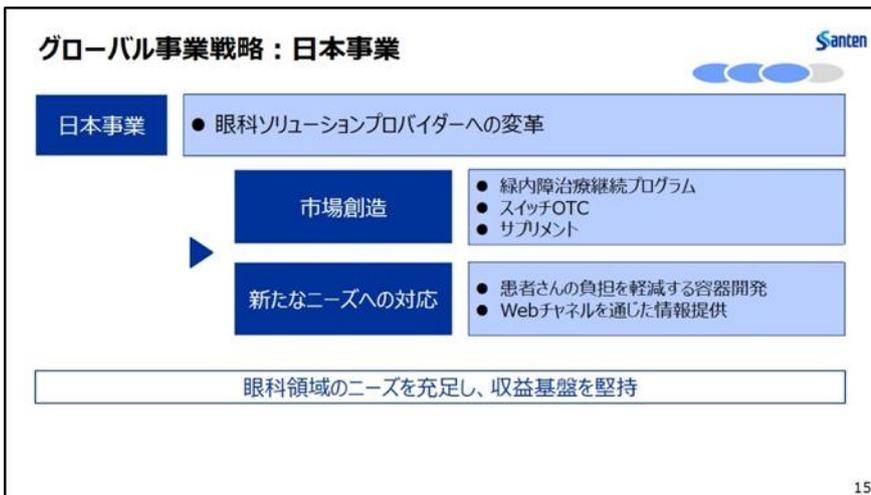
具体的な例を申し上げますと、例えば2015年より欧州で販売しておりますIkervisという点眼液がございます。こちら欧州にて順次販売しておりますが、アジアでも展開を始めております。これに関しましても、例えば製品の登録や、アジアの国での薬価保険償還を取得する作業につきましてはヨーロッパのメンバー、あるいはヨーロッパのKOLの先生方にもプロジェクトチームに入らせていただきまして、そしてアジアのメンバーと協働していく中で迅速な展開を実現しております。

また、グローバルなサプライチェーン構築というものを進めておりますが、これも日本のチームだけではなく、グローバルな経験が豊富なヨーロッパのメンバーが非常に主導的な役割を果たしております。

こういったヨーロッパの強みをアジアに生かしつつ、日本で培った強み、これは非常にきめ細かい営業活動のノウハウ、あるいは能登工場、滋賀工場を中心とする生産・信頼性保証の能力といったものになりますが、こういう日本の強みもアジアに投入していきます。例えば、中国蘇州工場におけるGMP取得、蘇州工場はヨーロッパのGMPも取得していますが、蘇州工場のGMP取得や、重慶のジョイントベンチャー、といったところに日本のメンバーのノウハウが非常に大きく活用されて推進しているという状況でございます。

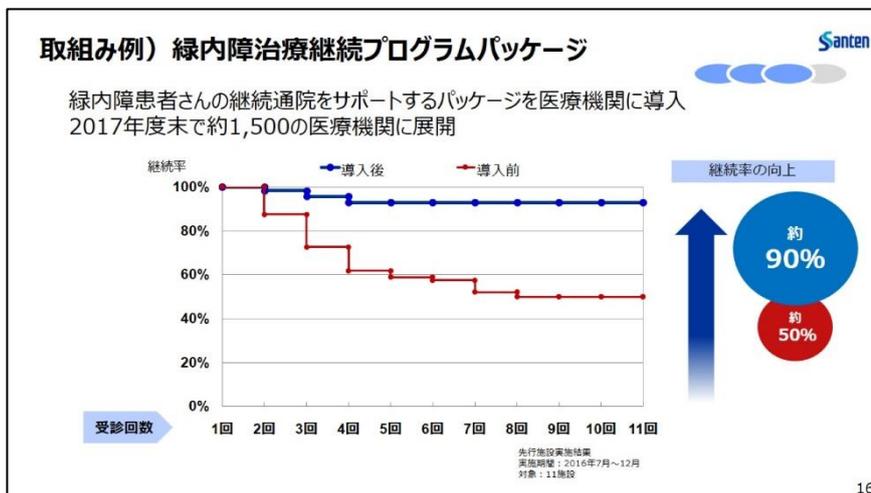
こういったグループ全体の強みというものをしっかりと定義し、磨いていくことで、グループ全体の強みとして生かしまして、市場を上回る成長をグローバルで実現していきたいと考えております。

それでは次のスライド以降で個別のそれぞれの地域でどういうことをしていくか、ということについてもう少し詳しくお話をさせていただきます。



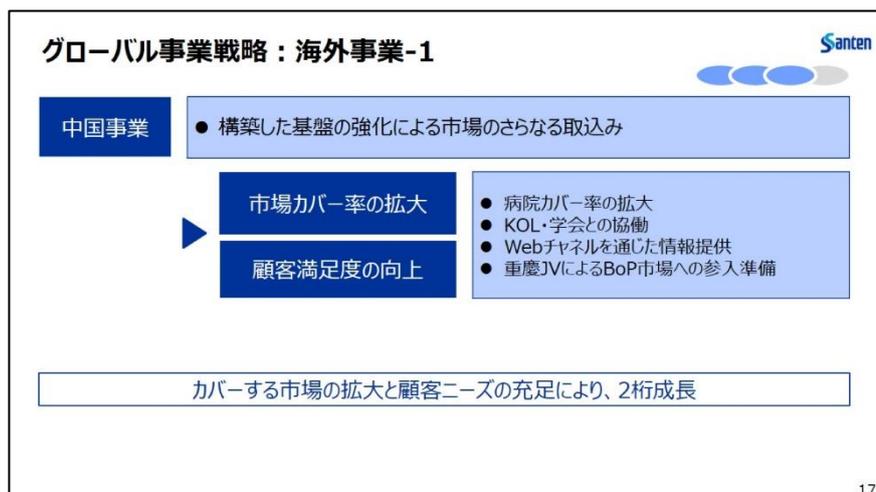
まず日本事業におきましては、これまでの戦略方向性をさらに進化させまして、眼科ソリューションプロバイダーを目指した変革を実現してまいります。当然、薬価制度改革による影響はございます。売上・収益にも影響ございますが、参天にとりまして日本は巨大市場であることには変わりはありません。また参天の総合的な強みが発揮できるホームグラウンドであるということも認識しています。この強みを生かしまして、単に個別製品を販売するというだけでなく、例えば RX と OTC、サプリメントを併せ持つ、またそこに手術用具を併せ持つ強み、それによる付加価値といった情報、つまり参天ならではの情報、あるいは製品情報サービスの提供といったことを行うとともに、患者さんに対する直接的な活動といったことも通じまして、我々は日本市場におけるリーダーでございますので、リーダーとして市場を創造し、あるいは牽引するという役割を果たしてまいりたいと考えております。

またそれらと並行いたしまして参天ならではの強みといいますか活動でございますが、容器の開発や改良、あるいは MR を通じた情報だけではなく、WEB を通じた活動も開始してございまして、こういった眼科領域の細かいニーズをしっかりと取り込んで、そして充足して成長を実現し、収益基盤を堅持してまいりたいと考えております。



こちらはその取組の一つの例でございます。これは緑内障の治療継続プログラムパッケージでして、日本で昨年度から本格的に展開しております。ご存知の通り、緑内障というのは大体 40 代～50 代で発症するという病気でございます。発症したあと治療を継続し、眼圧を抑えながら維持し、コントロールしていく必要がございます。最悪の場合は、失明に至ることもございますが、一方で、現在では診断技術・治療技術も向上しておりますので、大部分においては視野や視力を維持できるようにはなっています。従いまして治療をいかに継続するかということが非常に重要な疾患でございます。緑内障の患者さんの多くは自覚症状もありません。周辺部から視野が欠けてきますので普通にしている分には気づかない、また痛みとか痒いということもない。一方で働き盛りの患者さんも多いので、ついつい目薬をさすのを忘れてしまうといったことが問

題となっており、これは日本だけではなく世界的にも重要な問題になっている分野でございます。日本におきましてはこちらの赤い線にございますとおり、月に一度訪問して、大体1年後になると50%ぐらいにまで低下してしまう、つまり半分の患者さんは来なくなって治療をやめてしまうという現状がございます。日本は基本的には勤勉な方が多くて、また服薬指導や患者さんに対する疾患指導・患者教育というものも充実している方ではありますが、それでもこういった実態があるということですので、参天製薬は、こういった問題につきまして眼科医の皆様と一緒にこの治療継続パッケージといったものを開発いたしまして、すでに大体1,500施設に展開しております。まだパイロット施設のデータではございますが1年経っても9割くらいの方が治療継続している、従いましてこれが10年20年と続きますと非常に大きなQOLの差になって現れてくると考えております。製品群に加えまして、こういった患者さんに対するソリューションといったものを参天ならではの取り組みとして継続し、また発展していきたいと考えております。



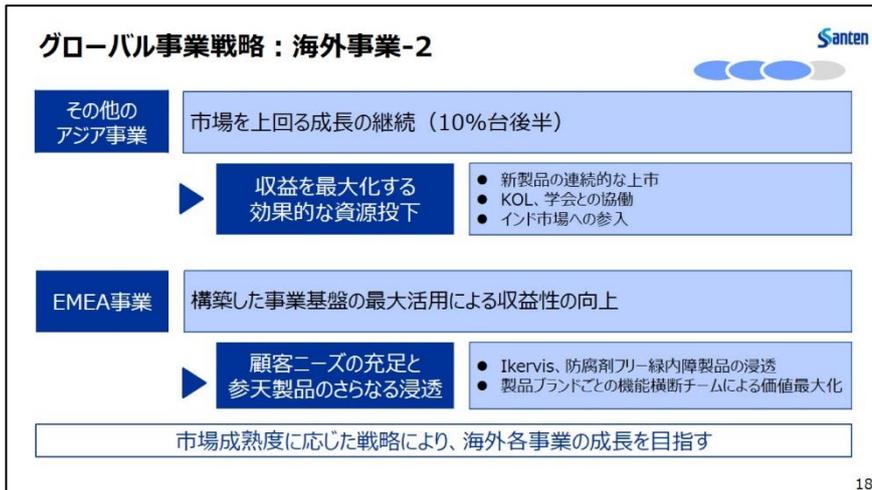
次に海外事業につきましてご説明させていただきます。

まず最大の海外事業でございます中国についてお話をいたします。

現在、参天製薬は中国におきまして、国全体をカバーする販売基盤・事業基盤、加えて日本の工場と中国の工場を合わせた製品供給体制といったものを構築し、高い市場成長を取り込む事業の成長を実現しております。また、タブロスやジクアスといった新製品の方も順次承認あるいは市場浸透しております。今後も各省で薬価保険償還の手続き、あるいは入札といったことを経てさらなる市場浸透を図ってまいりたいと考えています。

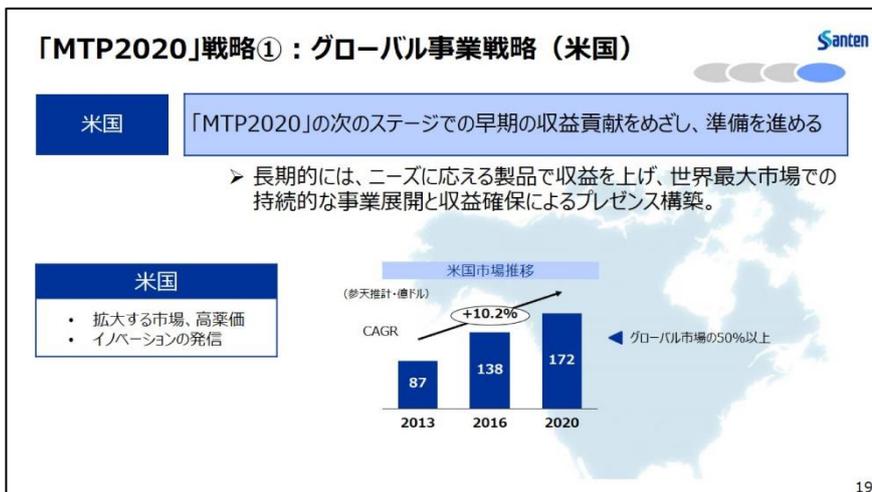
今後の成長につきましては、さらに市場のカバー率をどう上げるかといった点、それから顧客満足度の向上、この2点が鍵を握ると考えております。

2008年の自販開始以降、当時、主に沿岸部の大都市といったところに販売拠点・販売ネットワークを構築しまして、徐々に内陸部の都市へとカバレッジを広げてまいりました。また、病院については3級病院と呼ばれるいわゆる巨大病院のカバレッジから始めまして、徐々に2級病院、1級病院と呼ばれる、より規模の小さな数の多い所に販売のネットワークを広げているという状況でございます。今後はカバレッジをさらに深めて、広げていくながら、中計以降の話になりますが、重慶のジョイントベンチャーによる製品の提供も行ないまして、より広い市場カバレッジを実現して13億人の巨大市場の成長をしっかりと取り込んでいきたいと考えております。



中国以外のアジア諸国、こちらの方も高い成長をしております。東南アジアも非常に多い人口それから高い潜在性を持つ大事な市場だと考えています。中長期的な成長ドライバーといたしまして、我々も拠点の拡大、基盤の構築それから新製品の投入といったことを積極的に進めております。また、インド市場、こちらも中国と同じく膨大な人口を支える巨大市場でございます、まだ参入はしていませんが参入すべく準備の方をしております。製品の登録や参入準備といったところを現在進めておりまして、この中計期間中に具体的な次の段階に進んでいきたいと考えております。

それから EMEA の市場、こちらは市場成長率こそはアジアに劣るものの日本と比べると高い成長率を持つ市場でございます。規模の面でもアメリカに次いで二番目の規模を持つ市場でございます、またその中にはロシアやトルコ、中東の国といった今後さらに成長が期待できる市場・国々も抱えているという魅力的な市場でございます。参天は既存の事業基盤に加えて、ここに新製品の市場浸透を着実に進めるといこと、それによってマーケットシェアを徐々に拡大しまして、売上と収益性の向上を実現してまいります。また冒頭申し上げましたように、EMEA の強みというものは世界各国に発信していきたいと考えております。



米国に関しましては、次のステージでの早期の収益貢献といったことを実現すべく現在参入準備を進めているところでございます。

米国は強豪がひしめく市場ではございますが、一方で、世界の半分を占める巨大市場でもあります。またライフサイエンスの分野ではこれらのイノベーションを牽引するマーケットでございます。従いまして、参天としましては、長期的には米国でのプレゼンスを構築することが大事だと考えております。一方では、まず収益基盤を作るといったことに専念してまいりたいと考えております。

グローバル事業戦略：海外事業-3

Santen

米国事業

差異化された製品の開発と柔軟な戦略による価値最大化

DE-109、117、128の
確実な開発と最適な商業化

	米国展開に向けた ステータス	上市予定時期
DE-109	2018年度下期に追加臨床 試験開始を目指す	2020年以降
DE-117	2018年度下期のPhase III 開始を目指す	検討中
DE-128	P2/3試験進行中	2020年～2021年

各パイプラインの進捗に合わせ、商業化戦略の構築を進める。

最短での収益化を目指す

20

ご承知の通り、DE-109 ブドウ膜炎の治療薬につきましては昨年末に CRL を受領いたしまして、現在当局と話し合いを進めながら次の開発、臨床試験に向けて準備をしているところでございます。発売時期はまだもう少し先になると思っておりますが、やはりブドウ膜炎治療というものは、現在ステロイド系のものしかなく患者さんが副作用に非常に悩んでおられる、DE-109 はこちらのアンメットニーズに応える製品だと確信しておりますので、何とか着実に開発を進めて上市したい、患者さんに貢献したいと考えております。それから一方で重要になりますのが、このあと、詳細を説明いたします緑内障治療薬 DE-117 と DE-128 マイクロシャントでございます。これら緑内障の2製品の開発を進めまして、アメリカの緑内障市場におきましても特色のある差異化された製品というかたちで販売開始しまして、最短での収益化をということを、この中期、その次の中期に向けて実現したいと考えております。以上がグローバル事業戦略についてのご説明になります。

「MTP2020」戦略②：新たな治療オプションの開発

Santen

新しい価値を持つパイプラインの開発

DE-117: ファーストインクラスの緑内障治療薬

日本：申請中、アジア：P3実施中、米国：P3準備中

	DE-117	既存プロスタグランジン誘導体
作用機序	EP2受容体作動薬	FP受容体作動薬
房水流出経路	<ul style="list-style-type: none"> 経ぶどう膜強膜流出路 経線維柱帯流出路 	<ul style="list-style-type: none"> 経ぶどう膜強膜流出路

- > 12ヶ月での安全性と有効性を確認した臨床試験において、睫毛の異常増殖、眼色素沈着、上瞼陥凹化（既存プロスタグランジン誘導体で一般的に報告されている副作用）が認められなかった
- > 既存プロスタグランジン誘導体とは異なる機序として分類された既定ATCコードを受領

DE-128: 新たな緑内障手術方法

米国：P2/3実施中



従来に比べ、有効性・安全性の高い手術方法を目指す

- > 生体不活性のSIBS素材
- > 線維柱帯切除術の課題を軽減
- > 白内障手術を必要としない

線維柱帯切除術

50% 術後合併症*	30% 無効率**	10-20時間 術後管理**
---------------	--------------	-------------------

参考文献：線維柱帯切除術の30%は術後2ヶ月以内に十分な効果が得られなくなる*
* Am J Ophthalmol 2009 Nov;148(5):670-84. ** Market Scopeより引用

21

次に二つ目としまして、開発オプション・治療オプション、開発戦力につきましてご説明させていただきます。

まず一つ目が DE-117 でございます。こちらは緑内障の治療薬でございますが、ファーストインクラスの薬剤ということになります。日本では今年の後半に発売開始する予定でございますし、その後また米国での臨床試験を準備しております。そのあとアジアにおきましても日本の販売開始以降、順次展開する予定でございます。この製品は EP2 という受容体に作用する薬剤でございますして、経ぶどう膜強膜流出路と経線維柱帯流出路という2つの房水の流出経路に作用します。それによりまして高い眼圧下降作用が期待されています。

既存の一般的に販売されていますプロスタグランジン、FP 受容体に作用する薬剤がございまして、こちらの方は副作用といたしまして、まつ毛が異常増殖するということであったり、色素沈着、目のまわりがちょっ

と黒ずんでしまったりとか、或いは虹彩の色が変わったりとか、こういった問題がございます。

DE-117 はこういった副作用が出ないという特色を持っておりますので、非常に差異化された面白い薬剤になっていくのかな、と期待しております。

それからもう一つが、DE-128 マイクロシャントでございます。マイクロシャントはSIBSという素材で出来ておりまして、これは心臓のステントで使われていますが、安全性・安定性或いは免疫反応が起きないという特色がすでに実績として確認されている素材でございます。長さが約8.5mmという非常に小さな細いチューブのようなものでございまして、こちらを目の中に挿入する、外から差し出すと先程の薬剤とは異なる形で直接チューブを通じて目の中の房水が外に出て行きます。それによりまして非常に直接的に、そして長期にわたって眼圧を下げるのが期待されまして、現在、薬剤の次のステップで一般的に行われています。繊維紐帯切除術、トラベクトミーという手術がございますが、その代替として、このマイクロシャントが使われるのではないか、ということをご期待して臨床試験もトラベクトミーと比較してやっている、という状況です。欧州ではすでにCEマークを取得し、コントロール・ローンチという形で限定的な一部の病院への販売を開始しております。非常に有名なイギリスのMoorefield病院といった大きな施設に対してすでに納入されてございまして、順次、着実に実績を重ねているという状況でございます。日本・アジアについても順次開発計画をこれから進めてまいります。

こういった付加価値の高い、差異化された製品といったものをこれからも順次開発し、またグローバルに提供すると言ったことを通じて、事業の成長と眼科医療への貢献を今後も継続してまいりたいと考えております。

Santen

「MTP2020」戦略②：新たな治療オプションの開発（続き）

眼科特化企業として様々なアンメットニーズに応える

- 患者さん・医療従事者の負担軽減への取り組み
 - ▶ 液だれ防止や認識性向上に向けた容器の改善
 - ▶ 高齢の患者さんもしやすい容器の開発
- PFMD（Preservative Free Multi-Dose）製品の展開
 - ▶ 対応製品、展開国・地域の拡大
- 慢性疾患における治療コンプライアンスの向上
 - ▶ 緑内障治療継続プログラムパッケージのさらなる浸透と展開



22

また、こういった新製品の開発だけではなく、眼科に特化した参天ならではの開発活動についても少しご紹介させていただきます。

一つ目は容器の改良・開発でございます。目薬というのは毎日1回、場合によっては4回6回というように使うものでございますので、容器の使いやすさ、利便性、キャップの開けやすさ、注しやすさといったことは非常に重要でございます。これはまた継続率ということにも大きく影響してまいります。また、複数の薬剤を併用する緑内障薬剤等では、実際に2種類3種類といった薬剤を使う事もございますので、薬剤の識別性といったものも非常に重要になってまいります。

参天製薬はこの分野でもたゆまぬ努力を重ねてございまして、より使いやすい容器、よりわかりやすい容器・ラベルといった改良を重ねて、患者さんのニーズにこたえる活動を進めております。

それから、点眼薬は繰り返し使うものでございますので、二次汚染を防止するためどうしても防腐剤を添加する必要があります。まつ毛に当たったり、液とか空気がボトルの中に入って、場合によっては菌が繁殖する、といったことは当然考えられるわけですので、防腐剤はうすく入っております。一般には問題は伺はないのですが、患者さんによりましては、障害とか痛みを感じるケースがあったりします。特にドライアイの患者さんですと、目にもともと涙が少ないのでより敏感になっているケースというものがございまして、こういった患者さんにつきましては、1回使いきりの目薬で小さなボトルというのがあるのですが、これはこ

れでキャップが開けづらいとか、注しづらい、特に高齢の方にはそういうことでお困りなるケースがございます。これにつきまして我々は PFMD と呼ばれる防腐剤が入っていない、でも複数回使える容器といったものも順次展開しております、そういったニーズに細かくこたえていきたいと考えております。

「MTP2020」戦略③：事業基盤の強化・効率化、人材と組織力の強化 

グローバルな持続的成長のための事業基盤の強化・効率化

- グローバルでのコスト最適化に向けた徹底的な取り組み
- グローバル製品供給・信頼性保証体制の強化と、原価軽減の実現
- 戦略実行に必要な能力を備えた組織の構築と人材の育成



23

それから戦略方針の三つ目といたしまして、グローバルでの事業基盤、どういふふうにこれの整備を着実に進めるか、というのも重要になってまいります。

まずコスト面につきましては、コスト最適化という活動を進めておりますが、単にコストを下げるというだけではなく、グローバル化に対応したより効率的な組織、効率的な仕事のやり方、こういったことを広範囲にわたって洗い出して整理をして効率化を進めてまいりたいと考えております。

製品供給体制につきましても着実に進めております。例えば、以前は欧州の工場で作っていたり、外部の委託会社を作っていた製品を、現在、日本や中国の工場に技術移管を進めております。これによりまして品質面だけではなく、コスト面の低減であったり、あるいは供給体制の強化といったことにも取り組んでおります。また同時に Global サプライチェーンにつきましても、現在、体制・仕組みの整備を展開し、事業展開をしっかり支えていける体制を作るようにやっております。組織・人材面につきましても、特にグローバルでの事業推進動力をといた点を重視して高めていく、ということ、それから、この次の 10 年の引っ張っていける人材これを登用し、発掘して育成したいと考えております。

QOL向上を通じた社会貢献 

事業に結びついたCSR/ESGを中心に展開

- 参天ならではのCSR/ESG
 - 目に関する優れた製品とサービスの提供による患者さんのQOL向上への貢献
 - 世界の眼科医療水準向上への貢献
 - 患者さんと患者さんの家族の皆さんへのサポートを通じた眼科疾患に対する社会の認識の向上と社員の意識の醸成
- グローバル企業としてのCSR/ESG
 - コーポレート・ガバナンスの高度化
 - グローバルな事業展開力を高めるための人材のダイバーシティ向上
 - 高い倫理観を持ち、国際規範に則った事業活動*の展開

*公正、人権、労働・安全、環境、良き企業市民、ステークホルダーエンゲージメント、グローバルコンプライアンス

24

参天製薬は冒頭でご説明しました基本理念・基本使命に謳っております通り、眼科への傾注を通じた社会貢献、これを事業の根幹に据えております。すなわち、事業を展開する、ニーズを理解して製品を開発してお届けする、そういったことそのものが世界の QOL の向上に繋がると考えておまして、それ自体が CSR でもある、と我々は考えております。

こちらにございます通り、目に関する製品や情報、サービス、こちらを提供することで、直接的に患者様の QOL に貢献することに取り組んでおりますし、また医療水準向上に繋がる様々な活動、学術的な活動であ

ったり、例えば中国では農村部とか地方の若手ドクターに対して教育研修をするセッションを各地で開催するといった活動をしております。こういった活動を通じまして、また、疾患認知向上活動、緑内障やAMDの疾患啓発活動を行うことを通じてCSR活動を展開してまいります。

加えてグローバル社会の一員といたしましてこれまで以上にESGの観点で責任のある事業展開といったことを進めてまいりたいと考えております。

2020年度以降の成長に向けて

SanTen

次のステージに向けた長期ビジョン・戦略の構築

- 長期的な成長に向けた、眼科特化企業ならではの道筋を具体化
 - ライフスタイルの変化に伴う目まつわる新たなニーズへの取組み
 - 新しい眼科治療技術の取込み
 - アジアをはじめとするグローバルでの市場成長を取り込む事業戦略の構築

25

2020年以降の成長はどうか、というご質問はすでにいただいておりますが、こちら、冒頭で申し上げました通り、これからこの3年間の中計の中で実際に具体化していきたいと考えておりますため、現時点では白紙の状態でございます。ちょうど社内外のメンバーを集めて議論を始めようとしている段階でございます。現時点で言えること、申し上げたいこと、というのは、我々は眼科特化企業である、というこの軸はぶらしません。これまでもそうであった通り、これからも参天製薬は眼科特化企業という形であり続けたいと思っておりますし、眼科特化企業として成長していきたい。この軸は変えるつもりは一切ございません。

一方で、これからの10年間では世の中・社会の変化についてはいろいろなものが予測されます。技術革新もどんどん進みますし、様々なDisruptive innovationもどんどん起きてくるでしょう。当然ライフサイエンスの分野でも例外ではなく、むしろライフサイエンスの分野でこそ、そういった変化が起きてくると考えております。

また、マーケットの観点からもアジアの成長がどんどん進んで世界の経済の中心として牽引していくというようなレポートも多々ございます。こういった社会・経済・技術の変化といったことをとらえまして、我々が眼科企業としてどういったことができるのか、どういった分野で投資をしていくべきなのか、どういった変革と革新ができるのか、といったことにつきましてこれから具体的にしていきたいと思っておりますし、またメンバーとともにワクワクしながら考えていきたいというふうに考えております。

財務面での健全な成長

SanTen

利益の実現と成長への投資に積極的に取り組む

売上成長率
6%以上
(CAGR)

コア営業利益率
21%以上
(期間平均)

フルROE
11%以上
(期間平均)

市場を上回る成長

	売上CAGR	市場成長率*
日本	2.5%以上	> 0.0%
アジア	16%以上	> 8.2%
EMEA	10%以上	> 2.7%

“利益率”の維持・向上

“資本効率”の維持・向上

(*2017年～2020年 参天推計)

26

それでは次に、MTP2020の財務目標についてご説明いたします。

売上面ではこちらにございますように、市場成長を上回る成長、これを各地域で実現したいと考えております。特にアジアと EMEA が高い成長を実現し、牽引していくと期待しております。全体といたしましては、トータルで6%以上の売上成長といったことを計画しております。これを実現するために事業への投資・研究開発への投資は行なっていきませんが、その一方で利益率につきましては現行と同じ水準、21%以上という水準を維持したいと考えております。また ROE の観点では、資本効率の維持・向上を実現しましてフル ROE で11%以上の水準を目指してまいります。

これによりまして、Vision2020の実現とその先の持続的成長に向けまして、利益の実現と成長への投資といったことに積極的に取り組んでまいりたいと考えております。

資本政策 Santen

キャッシュ創出力を最大化し、安定的株主還元のもと、効果的な成長投資の実施

▼

- 成長のための投資を積極的かつ効果的に実施
 - ▶ パイプラインの強化
 - ▶ グローバル展開の加速化
 - ▶ 新規医療技術・イノベーション
 - ▶ 将来の成長を実現する設備投資
- 利益率・資本効率の最適化
 - ▶ グローバル経営管理基盤の充実
 - ▶ グローバル税務・キャッシュマネジメントの最適化
 - ▶ 成長投資と財務健全性の両立
- 安定的、持続性を重視した株主還元を継続
 - ▶ 安定的、持続的な配当を実施

27

それから最後になりますが、資本政策についてご説明いたします。

まず先程申し上げました通り、成長のための投資につきましては、積極的かつ効果的に取り組んでまいります。成長の源泉でございますパイプラインの強化、研究開発活動・技術の獲得・事業開発といったことにはこれまで以上に継続して積極的に取り組んでまいりたいと考えております。またグローバル展開の加速に繋がるような事業への投資、これも機会を見つけながら行なっていきたいと考えておりますし、また成長を支える設備投資、具体的には工場であったり、情報システムの投資、グローバル成長に向けたキャパシティの確保であったり、成長基盤の強化といったことに対する投資をこの先数年間で行ってまいります。

経営管理基盤に関しましてもグローバル視点での見直し・強化を進めましてグループ全体としての資本効率の向上、それからキャッシュ創出力の強化を図ってまいりたいと思います。

株主還元の観点では、これまで同様、安定性と持続性、この2点を重視した配当を継続してまいります。

Vision2020実現に向けて Santen

世界で存在感のあるスペシャリティ・カンパニーの実現

	2010			2020	
展開国・地域	約 35の 国と地域	日本: 1 アジア: 11 EMEA: 23 北米: -	▶	約 70の 国と地域	日本: 1 アジア: 20 EMEA: 47 北米: 2
海外売上高比率	約 14%		▶	約 36%	
製造本数	約 3.1億本		▶	約 4.6億本	

- 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

28

以上、MTP2020の内容につきましてご説明させていただきました。

まとめますと、こちらが2020年に向けた成長イメージと言いますか、数値イメージとなります。グローバ

ル展開の観点では、2010年当時は35の国と地域ということでございましたが、2020年に向けましてほぼ倍の70の国と地域という形で海外展開を加速し、それに伴いまして海外売上比率の方も36%、生産本数も4.6億本という形で成長してまいりたいと考えております。

このMTP2020を通じましてVision2020で掲げました世界で存在感のあるスペシャリティカンパニー、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持って、グローバルな競争力、あるいは存在感のある会社これを実現したいと考えております。

これを実現すべく全世界4,000人の社員一丸となり、事業を推進してまいりたいと考えておりますし、それを通じて世界の眼科医療に貢献してまいりたいと考えております。

以上で説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。

<質疑応答>

Q1-1

まず、国内の売上高目標の前提と今後の見通しについて教えていただければと思います。

今回2.5%以上の成長ということですが、薬価改定とかそういった事業環境の前提をどのようにおかれているのか、そして薬価改定を乗り越えて医療用医薬品が成長していくのか、それともご説明にもありましたが、OTC、サプリメント、医療機器等、そのあたりが成長のドライバーになっていくのか。また、20年度以降については今後考えていくという話ではありましたが、この成長の持続可能性といいますか、国内はどういう目線で事業を展開していこうと考えていらっしゃるのかということをまず教えていただければと存じます。

A1-1 (谷内 COO)

国内事業に関しましてですが、仰った通りです。医療用医薬品事業につきましては、薬価の影響は当然の前提としまして入れ込んでおります。ただ、その中でも新製品の導入によるシェアの成長といったことは計画しております。加えまして、ご質問にありまして、OTCとサプリメントにつきましても成長は意欲的に取り組んでいきたいと考えておまして、これは例えばヒアレインのスイッチOTCの投入といったことも計画しております。ですので、トータルで伸ばしていく、とお考えいただけたらいいのかなと思います。20年以降の持続性につきましても、これは当然、薬価制度の影響とか日本の経済そのものにもかかってくるとは思いますが、やはり日本のマーケットというのは私どもにとって大事なマーケットでございますので、市場が伸びない中でもニーズをしっかり掘り起こして1億3千万人の国民の眼科を支える、といった形で成長を何とか維持していきたいと考えております。

Q1-2

20年度以降でも、国内もまだ成長の余地はあるというふうに見ていらっしゃるという理解でよろしいでしょうか。

A1-2 (谷内 COO)

基本的には成長率は低くなると思います。それは致し方がないところがございまして、成長の可能性はしっかり追及していきたいと考えております。

Q1-3

欧州の成長について、今回10%以上の成長を目指しておられるという事ですが、かなり製品群としては成熟したものが多く中でどのように10%成長を実現していくかというところについて教えていただければと思います。シェア上昇を見込んでらっしゃるのか、地域の拡大を考えてらっしゃるのか、また新製品の拡大なのか、そのドライバーについて教えていただけますでしょうか。

A1-3 (谷内 COO)

基本的にはシェアの拡大、参入国の拡大の二点がドライバーになります。当然、新製品も投入します。というわけで全部になりますけれども、我々、シェアがまだ低い国が沢山ございますので、逆に言いますとシェアによる成長の余力が大きいです。日本は47%のシェアですから、シェアをこれ以上稼げませんが、欧州で

はまだまだシェアを稼げる国が沢山ございますので、そちらの方を積極的に取り込んでいるという状況でございます。売上が一番大きな緑内障製品に関しましては、当然薬価削減プレッシャーというものがございませぬが、それを新製品で埋め合わせをしまして、トータルではシェアを伸ばしていきたいと考えています。主要国への参入は終わっておりますけれども、例えば Ikervis もまだまだこれから展開する国も沢山ございますので、そういった形で国の方も広げながらやっていく、とご理解いただければと思います。

Q1-4

最後に ROE11%以上という目標をどのように実現されていくのか、について教えてください。おそらく ROE11%という、この売上高、利益率を達成して最終年度に到達できるかなという水準だと思っております。2018 年度ですと計画では 10%ぐらいですので、平均で 11%というとかかなり高い目標に見えるのですが、このあたりに向けた施策について教えていただければと思います。

A1-4 (越路 CFO)

ROE11%については、足元の数値から見るとそれほど高くはない、と見えるかもしれませんが、経営環境を考慮すると高い、と感じられる方もおられるかと思っております。またご拝察の通り、営業利益率、ここから一定の金融費用を考慮しまして、税率については一応今のところ、前提としましては保守的に連結ベースで 26%とじていますが、これらの前提に基づいて 11%となっております。ROE はご存知の通り Hybrid 指標でありますので、保有している有価証券の変動とか外貨建ての資産の変動によって若干は揺れますが、一応、今のところそれは全てフラットの前提にしています。また、配当性向、株主還元、これも現行が 26 円ですので、前提としましては安定配当ということで 26 円を期間を通じてフラットに考えています。そうしますと E の部分はかなり膨れ上がる、と言う前提で 11%という数値を算出してあります。ただ先程の収益率を考えますと、配当性向が現状の 30%半ば~40%ぐらいの水準から 20%台に下がったりすることになるかと思っておりますので、株主還元の観点から例えば増配を行なって現行 26 円を 30 円にすると、理屈上は ROE が 0.5%改善、34 円にすると 1%改善するというような感じでございますので、R の部分は利益にインペース、E のところはかなり保守的に考えているとお考えいただければ幸いです。

Q2-1

株主還元の考え方につきまして、前回までは数値で配当性向何%以上、という目標を出していらっしやいましたが、今回それを外した意図をお聞かせいただけますでしょうか。とりあえず前提はフラットで見ているけれども場合によっては増配、というお話をされましたが、どういう展開ならどういう還元、というような事を現時点でお考えなのか、併せてお聞かせいただければと思います。

A2-1-1 (越路 CFO)

説明資料の 27 ページに書いていますように、2020 年までの展開としましては、成長に向けた投資を積極的かつ効果的に行うことを最優先する、という観点から、配当性向を具体的に 40%メドとする、というような数字は一旦取り下げているという形でございます。ただこれは消極的な意味ではございませぬで、基本的には安定的かつ持続的な配当は行なうと言うことでございます。

A2-1-2 (谷内 COO)

過去の実績を見ていただきましても、例えば、いろんな事業の買収とか会社の買収といったことをやりますと PL がデコデコしてまいります。その時に配当性向を固定していますと、やっぱり配当もデコボコしてまいります。我々としてはそういったことをしたいわけではなく、やはり安定的な配当といったところを重視すべきだろうという意味合いで、配当性向のパーセンテージを出すというよりは、配当が安定して行くと言ったことを重視していきたい、とそういう考えでございます。

Q2-2

アメリカの戦略について、20 ページに「柔軟な戦略による価値最大化」とありますが、「柔軟な戦略」の意味をお聞かせいただけますでしょうか。この 3 年間、想定されるシナリオの中でこういったオプションというのを現時点でありうるものとして頭の中に思い描いていらっしやるのかということですか、あるいは、柔軟性を取らないといけない、その問題意識をご披露いただけませぬでしょうか。

A2-2 (谷内 COO)

我々、米国では販売基盤を持っておりませぬ。そういった中でマイクロシャント、あるいは DE-117 といっ

た製品で参入すると言う状況でございます。DE-128 マイクロシャントに関しましては緑内障の手術の先生方が相手になりまして、これは散らばってはいますけれども比較的少数のターゲットグループであり、ここをどうカバーをしていくかということになります。DE-117 は緑内障の点眼薬ですから、かなり広いターゲットオーディエンスを確保していかなければならず、加えて眼科医ではなくオプトメトリストも含めてどうするのかについても考えなければなりません。こういう状況の下で、2 剤だけに入っていくということになりますと、自力でやるということにこだわるべきではないだろう、ということございまして、柔軟とっておりますのは、商業化にあたって、収益貢献、早期収益化といったところを我々は優先順位としてあげたいと掲げておりますので、逆にそれを実現するためであれば複数のオプションを検討していきたい、柔軟に考えて比較検討しながら商業化の道筋を明らかにしたい、そういう意味で柔軟性という言葉を使っております。

Q2-3

早期の収益化というのは、まだ承認を取ったわけではないけれどもライセンスアウトをして、一時金をもらって一旦収益を回収するという含めて仰っている、ということでしょうか。

A2-3 (谷内 COO)

具体的なことはまだ複数のオプションを広げて考えている段階でございますけれども、仰ったことも含めまして考えているということでございます。参天の旗を立てるということにこだわるわけではなく、アメリカという大きなマーケットでしっかり稼ぎたい、平たく申しますと、それをするための最適な道筋はなにか、どういうリスクプロファイルがあって、我々としての財務余力やリソースの余力とかといったこと現実的に踏まえて、しっかりと収益化の道筋を議論してやってきたい、そういう意味合いでございます。

Q2-4

新たな治療オプションの開発ということで DE-117 と DE-128 の開発にこれから 3 年間、注力されるということですが、こういった製品の次のパイプラインの仕込みについてどのようにお考えかということをお聞かせいただけませんか。プレゼンテーションではあまり触れられていなかったもので、直近の 3 年間の成果についてパイプラインをどういうふうに見てらっしゃるのか、あるいは、持続的にパイプラインを充足できるような技術基盤の確立とか、そういった取り組みの直近の実績についてどう見ていらっしゃるのかということ、今後、今までと違ったアプローチを考えてらっしゃるのか、あるいは力を入れる強さをどのようにお考えなのかということをお聞かせいただければと思います。

A2-4 (谷内 COO)

パイプラインにつきましては、どこの会社さんも充足していると思っております。今後充足してきたいと常にハングリーでやってきたいと考えております。充足するためにこれまで参天がやってきたやり方をさらに進めまして、外部との連携ということを重視してまいりたいと考えております。例えば、DE-127 という近視の治療薬をパイプラインで進めておりますけれども、これを例として申し上げますと、シンガポールの Eye Institute と共同研究、共同のチームを作ってやっています。ほかにも外部のアカデミアの能力やネットワークを取り込んだり、あるいはオープンイノベーションのような形を推進していくということは重要視しておりますし、こういった取り組みは日本のアカデミアともいくつか進めておりますし、今後、そこから何か玉を出していきたいと考えております。以前は、いわゆる全身薬で効いた薬剤を溶かして、と言うのが点眼薬の基本的なパターンでございまして、それはそれで当然今後も進めていきますし、それに向けまして様々な製薬メーカーさんとの話し合いも進めております。それに加えまして、DE-127 のようなアプローチもこれから増やしていきたいと考えております。あとはプレゼンテーションでも触れましたけれども、コンパウンドだけではなく地域・地域のニーズにこたえた製品開発といったことが意外と大事でございます。先程の PFMD という容器につきましても、ヨーロッパでは非常に増えておりますが、これはコンパウンドが新しかろうが古かろうが、こういう剤型の変更とか容器の変更で成長余力というものはしっかり取れると考えてございまして、こちらの方に対する投資であったりとか新技術の獲得であったりとかそういったことも今後進めていきたいと考えております。

Q3-1

日本の売上高の前提の 2.5%というところ少しお伺いしたいのですが、前提において変動要因と考えられるのが、アイリーアと DE-117 でした、私の認識が間違っていたらぜひ正していただきたいのですが、2020 年の 5 月くらいにルセンティスのバイオシミラーが出てくるだろう、これは AMD だけで 23 年くらいにならないと全部の効能について承認が取れないと思うのですが、目というのは結構バイオシミラーの開発がやりやすく、全身に使わないのであまり心配なくていいという点もありますし、ルセンティスのご存知のように大腸菌から作るものですから非常に利益率が高いので開発をしてくる企業も相当多いだろうということもありまして、ちょっとアイリーアもプレッシャーを受けるんじゃないか、と思います。また RTH258、こちらはあまり影響ないかもしれませんが、そちらも出てくるということで、モデリングするとアイリーアは減るんじゃないかな、と。それについてのご見解と DE-117、これはまだ控えめな表示になっていると思います。まだ承認がでていませんので、そういうものだと思うのですが、数字は入っていて、それをご開示は難しいと思うんですけども、成功確率みたいなものがかかっているのか、それとも実はそのまま入っているのか DE-117 についてどうなっているのかについて教えていただけますでしょうか。

A3-1 (谷内 COO)

アイリーアにつきましては、2020 年までは我々の前提としては今の成長、今のトレンドが継続するという形で考えております。ご指摘いただきましたとおり、当然今後バイオシミラーであるとか RTH258 等々の新製品もございますが、2020 年という時点までで行きますと今のトレンドはそのまま、という前提で考えております。まず 550 億円ぐらいの売り上げはいけるのかなという形で期待しております。効能追加という形で新しいマーケットの取り込みも現状行っておりますので、そのトレンドは継続していけると言う前提で考えております。

それから DE-117 につきましては、これは控えめといえば控えめかもしれません。売ってみたいとわからない、というところですね。最終的に緑内障の薬剤は出してみたいと効いていくなかで、眼圧下降作用だけではなく、使い心地であるとか他の薬剤との組み合わせとか、こういったこともドクターの皆さんとの対話を重ねながらコンサルテーション的に売っていく薬剤かなと考えております。これは当然いけるようであればこの製品に切り替えていくという形も取っていきたくは思っておりますけれども、現時点では固めといえば固めかもしれませんが、しっかりとむしろ緑内障の薬剤ですので長く使っていただくことが大事ですので、丁寧に上市をしてデータの方もしっかり作って、緑内障の専門家の先生方と一緒に活動しながらこの製品がどのように使われるべきなのか、価値最大化に向けた道を探っていきたくは思っております。

Q3-1-2

固めから柔らかめの予想になる、そのトリガーになるものはどういうものなのでしょう。

A3-1-2 (谷内 COO)

やはり眼圧の下降作用といったところ、安全性のところ、この点に尽きると思います。臨床試験は当然限られた環境の中でやっておりますので、限られた患者さんのグループからは非常に良い情報が出ているわけですが、例えば特に DE-117 の場合、既存の FP 薬剤が効かない患者さんに対してこの薬剤が効く、と言った点が非常にユニークな形になっていきますので、それが実際にどれくらいのノンレスポンドーに対してこの製品が効くのか、あるいは、その切れ味がどうかと、これはやっぱりリアルワールドでエビデンスを積み上げないとわからないところがあるのかな、と思います。安全性のところも、実際問題どうなんだ、日本人でどうだとか、そういったことも臨床試験だけでわからない世界がございますので、そういった点は発売後、市販後調査あるいはデータジェネレーションといったことをやる中で今後、固めからやわらかめ、強気か弱気か、といった点の見極めがやってくるのかと考えております。

Q3-2

28 ページの製造本数について、3.1 億本から 4.6 億本ということですが、日本向けのメルク製品に関しては御社の能登工場での製造に切り替わったと思うのですが、欧州についても全部切り替わると言う前提になっているのでしょうか。もしその場合は、多分利益率への貢献もあると思いますので、それもどのくらいになるのか教えていただけますでしょうか。

A3-2 (谷内 COO)

旧メルクの製品は主にメルクのフランスの工場、それからアメリカの CMO の二つの生産拠点で作っており

まして、そちらの方からヨーロッパとアジア向けに出しております。ご指摘の通り、日本向けに関しましてはすでに能登工場で作っております。現在、メルクのフランスの工場で作っている分を能登工場に移管する作業を進めておまして、これが実現いたしますと原価が低減しますし、容器の使い勝手が良くなるというメリットがございます。アメリカの CMO で作っている分につきましては現状はまだ継続するという形で予算を組んでおります。

Q3-2-2

これはこの計画に入っているということでしょうか。

A3-2-2 (谷内 COO)

フランスの工場から能登への移管についての原価低減は計算に入れております。

Q3-3

最後に開発の構成についてお伺いしたいのですが、マイクロシャントはこの中期経営計画では間に合わないですが、この後に出てくるとなりますと、どちらかというとい医薬品だけではなくて医療機器のほうも強化していく、ステントの周りの手術器具であるとかそういったところも手がけていくというオプションもあると思います。どちらかというとい医薬品だとか、そうじゃなくて医療機器はジェネリックが出てこないの面白いのではないかと、というようなことも考えられるのですが、今後についてのご感触というものを教えていただけますでしょうか。

A3-3 (谷内 COO)

まずはマイクロシャントを立ち上げると言ったところに専念したいと考えております。それが申し上げたいことでございます。ヨーロッパで一部販売しておりますと申し上げましたが、参天製薬の会社の中の仕組みというものはまだまだ製薬メーカーでございまして、医療機器を販売するということに関しましては規制対応能力であったり、あるいは製品供給体制といったところでチャレンジが沢山ございます。一部日本で眼内レンズの方も販売しておりますが、まだグローバルでやっているわけではございませんので、グローバルでこれをやるといった点についてのハードルの高さはしっかり認識しているということです。そのハードルを乗り越えるために組織の力を高めるということがまず優先かなと考えております。当然、インフラを作った後にどうするのかということについては、いろんなオプションも出てくるんだろうなと思いますので、そこは機会があれば前向きに検討をすることになるのかなと思いますが、まずはマイクロシャントをやるということに注力したいという考えです。

Q4-1

御社のバランスシートを見ますと、トータルで金融資産 2,000 億円を超えています。流動だけですと 700 億円で、その他金融などもあります。この中計期間に向けてのキャッシュの使い方というところの解説をいただきたいのですが、先程、成長投資を優先するというお話もございましたし、かつて Santen OY、Novagali、InnFocus と過去の M&A の歴史を御社はお持ちでいらっしゃる。その辺りの事業投資についても含めてご説明いただきたいです。

A4-1-1 (谷内 COO)

当然、現状のキャッシュ、あるいは今後生まれてくるキャッシュにつきましては、成長の投資に振り向ける、というのが基本的な考えでございます。過去のマイクロシャントなどの買収に関して、今後発生する支払い、というのがあります。うまくいった暁にはマイルストーン支払いもありますし、当然、それらをしっかりと確保しつつ、加えて、継続的に行っております工場の設備投資であるとか、その他にもやる予定になっている投資とかもございまして、状況を見ながら、残ったキャッシュについてはご指摘あったように製品のパイプラインであったり、買収、といったことは前向きに考えていきたいというのが基本的な考えでございます。

A-4-1-2 (越路 CFO)

はこれすでに株主総会の招集通知に記載させていただきましたが、短期的に機動的に投資を行うため、金融機関様にコミットメントラインを、金額的にはそれほど大きくはないですけれども 300 億円ほど設定しまして、とりあえず、機動的に事業開発に対応できるようなバックアップは取っております。そして一方で、

よくご指摘される無形資産の金額がバランスシートの3分の1を超えているというところにつきまして、一つの基準としましては純資産に対してどうであるかという見方があります。後、無形資産の内容の大半が当社の場合、大体600億円ぐらいが2014年に行ったMSDからの眼科薬資産の承継に伴うもので、これはすでにキャッシュフローを生んでいるものですので、減損の可能性は極めて低い、というような状況です。実質的には本当に減損の可能性のあるような無形資産というのは極めて比率としては低い健全な状況であるというような認識でマネジメントしております。

Q-4-2

最近、ガバナンス・コードのルールが強化されていますが、政策保有株の考え方についても何かございましたら教えていただきたいのですが。

A-4-2 (越路 CFO)

まず原則として、事業展開に必要な株式しか当社は保有しておりません。技術提携先の株、あと流通関連の先様、そういったところに限定はしております。しかしながら、先様のご都合とかもありまして金額・比率ともに減少しております。また、18年3月末時点でも前年に比べれば減少傾向をたどっているという状況でございます。

Q4-3

スライドの18でインド市場への参入ということが書かれていますけれども、これはいつぐらいのタイミングでどのような形で入られるのか、ということをし差し支えない範囲で教えていただきたいのですが。

A4-3 (谷内 COO)

インド市場については、現地に小さなチームがおりまして、製品の登録をしている、という状況でございます。参天製品の登録をやっておりまして。小規模な販売、或いは代理店などを通じたとっかかりみたいなものは、近いうち、今年・来年という時間軸の中のどこかで作りたいな、とは思っておりますが、その先、新製品をどう入れていくかとか現地企業等とのパートナーシップをどうしていくかといった点については、現状まだプランニングをしているというところでございまして、こちらの方まだもう少しお待ちいただきたいなと思います。私も知りたいという状況でございます。

Q4-3-2

これはOTCで参入されるのでしょうか。医家向けでしょうか。

A4-3-2 (谷内 COO)

これは医療用での参入になります。また、マイクロシャントも含めまして新製品を投入していきたいというプランありますが、まだちょっとプランニングしているところでございます。

Q4-4

R&Dの投資の水準としては今どのぐらいを考えられているのか、現状の250億円、これを維持されるのかそれとももう少し売上に応じて伸ばされるのか、そのあたりを教えてください。

A4-4 (谷内 COO)

基本的な考えとしては、現行のR&D比率は維持していきたいと考えております。今の250億円+αの比率では考えております。ただ、これはプログラムの状況に応じてデコボコしていくことがあると思います。DE-117の臨床が始まれば当然お金がかかりますし。またあるいはDE-122が進階しますと、これは網膜でございますので大きなお金がかかりますので、年によって多少のデコボコはあると思いますが、平均しますと今の比率・今の水準を維持していきたいという考えでおります。

Q5-1

2020年度のPLの姿がどんな感じになるのかイメージしながら質問をしたいのですが、R&D費の比率があまり変わらない、そしてOPマージンが若干上がってくるということは、おそらく販管費は売上比例、もしくは売上比例よりも若干少なめに抑えるメドがあるのか、しばらくはそれ以上に伸びてしまうリスクがあるのか教えてください。

A5-1 (谷内 COO)

この過去数年間 2014 年から 17 年、この中計のところで SGA が増えてきているというのは、これは事実でございます。それはいくつか要因がございまして、一つは海外で地域展開が増え、事業基盤を立ち上げていく中で経費が先行的に出て行くわけでして、これは主にヨーロッパであったりアジアであったりとか、そちらで発生しておりました。もう一つが本社を含めまして、グローバル体制に向けて変革していく中で、新たな組織能力であったり、新たなシステム、こういったものを導入していく必要がございまして、それについてお金がかかってきたという点がございまして、そういった意味で今もトランジションの途中だと思っております。

2020 年に向けてどうなるかということでございまして、まず海外を含めた事業面に関しましては、これは成長していくことによりまして SGA 比率は下がっていく、とそうようにご理解いただければと思います。実際、例えば私がおりましたヨーロッパにつきましても SGA 比率を今大幅に下げているというところがございます。これは最初は事業が立ち上がっていく中でやはり基盤を先に作らないといけないため、組織あるいは仕組みを先に導入していきまして、売上が立ち上がっていく中で相対的に SGA 比率が下がっていくという現象でございまして、これはアジアも基本的に同じでございまして、アジアは当然ヨーロッパに比べると成長が高いということもございまして、若干販促費など SGA につきましても前向きに投資しておりますが、全体としますと比率は落ちてくるというふうにお考えいただければと思います。それから本社の方も含めましてコーポレート基盤のようなところも、現状過渡期でございまして、これもコスト削減などを通じまして最適化を図り、よりグローバルな体制に向けてリーンな体制に変えていく、という形で全体の比率を下げたいと考えております。ですので、金額としましては今後もじわじわと増えていく要因もありますが比率としましてはよりリーンになっていくといえますか、健全な形になっていくことを目指してやっております。

Q5-2

ということは 26 枚目のスライドの OP マージンが 20%から 21%、1 ポイントもしくは 1 ポイント以上改善というのは、R&D 費があまり比率で変わらないのであれば、基本としては SGA の構成比が下がるということが OP マージンの改善という意味では一番大きな要素になるのでしょうか。

A5-2 (谷内 COO)

それに加えて原価の部分も多少は効いてくる場所もありまして、先程技術移管関連のお話をしましたがそれと生産本数の拡大などもありますので、原価の部分も貢献している部分もございまして。

Q5-3

設備投資のお話が何度か出てきましたけれども、これは具体的にこの 3 年間でどのくらいの水準にまで増えるのでしょうか。18 年度は 70 億円ぐらいだったと思うのですが、3 年間で 300 億円とかそれくらいまで増えるのか増えないのか教えてください。

A5-3 (越路 CFO)

基本的には現行の水準で年間 70 億円、それが概ねフラットに推移するようなイメージかと思っております。設備投資の方は先程社長から説明がありましたように、MSD の内製化、そちらが生産のところでは一段落はするのですが、今後、IT 投資であるとか ERP の更新とかも含めて 20 年度くらいにはそういったものが新たに一過性といえますか、発生したりもしますので、プロジェクト上はほぼフラットから微減ぐらいを経常的な設備投資としてお考えいただければと思います。

Q6-1

御社のグローバルの緑内障のマーケットシェアがだいたい 7%くらいと仰っていたと思います。今、市場データから逆算すると 8%くらいかと思うのですが、これは 2020 年くらいまでに上がっているのか下がっているのか、少なくともアメリカの緑内障の市場が世界の 2 割くらいを占める、アメリカ全体の 3 分の 1 くらいだと思うのですが、そこにプレゼンスがない限り、このシェアはあまり大きく上がらないし、利益も上がらないと思うのですが、その辺はどうご覧になっているのか教えてください。

A6-1 (谷内 COO)

2020年までと言う区切りで行きますと、ご指摘ありましたようにアメリカにまだ製品を投入していない状況でして、マイクロシャントが出ている可能性はありますけれども、これは薬剤と違いますので薬剤という意味ではまだ間に合っておりません。ですので、基本的には日本とアジアとヨーロッパということで考えますと、DE-117の貢献がある一方で、コソプトなどの古い製品の薬価が切り下がっていきますので、ほぼほぼ横ばいくらいで推移するとお考えいただければと思います。現状6.7%くらいで考えています。コソプトが下がるということもありますが、他の会社の製品がジェネリックに変わったり、そういったところもございまして、そもそも分母がどうなるといったところで緑内障のマーケットは読み方が難しいところが正直ございまして、シェアも見ておりますけれども、まずは自社製品の推移は注視したいと思っております。

Q6-2

先ほどアイリーア 抗 VEGF の話が出ていましたが、今日、ポスト VEGF について話が出なかったのは2020年以降の話になるからなのかもしれませんが、VEGF は結構ノンレスポonderが多くて、半分くらいがノンレスポonderじゃないかと思えます。そのマーケットを埋めるために御社の DE-122 の開発が進んでいるのではないかと思います。これはアメリカ・グローバルでも売れる契約になっているとすれば ポスト VEGF としてかなり伸ばせる想定をしているのですが、このあたりの可能性は、今の段階でどうぞ覧になっているのかお聞きしたいのと、それと絡めまして、20年以降いろいろあるわけですから、この3年間何をやるのか、そこが知りたかったのですが、結局今後3年間は助走期間のようなもので、今日の話ですと淡々と粛々とやります、というレベルの話でしたが、そういう理解でいいのかどうか、この二つをお聞かせください。

A6-2 (谷内 COO)

VEGF のところは、市場伸びている一番大きなところでございまして、各社、その次の製品をねらっていて開発を繰り返しているという認識はしております。またなかなかいろいろとプログラムがうまくいかなかったりという状況でございまして、我々は DE-122 を進めています。今日特にお話をしていないのは、前回からアップデートがまだない状況でございまして、我々もまだこれについて確たる考えが定まっていない状況でございまして、今の臨床試験の状況を見ながらもう少しじっくり我慢して眺めていきたいと考えています。

それから、2020年以降に大きなイベントが続くというのはまさにその通りでございまして、マイクロシャントがどうなるのか、あるいは DE-122 をはじめとする後眼部の製品が DE-109 も含めてどう出てくるのかということ、それからアメリカにそれをもって参入に向けた具体化かといった点がどう描けるのか、それからインドもありましたけれども、インドも含めた新興国での成長はどうなるのか、それから重慶プロジェクト、こういったものが実は全部2020年以降に出てくるというのは全くその通りでございまして、今の中計、このタイムフレームでいきますと、それらについての数字インパクトはまだお話できる状態ではないと思っておりますけれども、これは3年間の中で粛々と進めるものは進めて、そしてしかるべき形でそれらについて具体化してきたら、つまり進捗したりプランが固まってくる段階でどんどんお話をさせていただいて、次の絵姿について、あるいは成長イメージについてまたコミュニケーションさせていただければという考えでございまして。

Q7-1

DE-128 につきまして、これは1年の試験はもうすぐ終わると思うのですが、ガイダンス上は2年でないと申請できない、ということで、データをどうするか、今年出すのか、来年データを出すのか、そちらの判断はまだされていないのか、その辺りの状況というのはいかがでしょうか。

A7-2 (谷内 COO)

今日は CSO のシャムズも来ておりませんので、具体的な話は私から全部できないのですが、基本的には、1年にするのか2年にするのかといったところのプランを議論しているところでございまして。またちょっと現時点ではどちらということはおし上げることはできませんが、そこは何とか早くやりたいなと思っておりますので、その方法を今議論しているところでございまして。

Q7-2

22 ページのプリザバティブフリーマルチドーズの製品展開について、これは欧州において今後の市場シェア拡大が一番重要だということを考えると、多分こういういった改良が非常に大きく効いてくると思うのですが、これは日本のディンプルボトルをあちらに持っていくのか、それとも何か新しいものを開発されるのか、そのあたりちょっとイメージ・攻め方を教えていただけますでしょうか。

A7-2

防腐剤フリーに関しましては、日本とヨーロッパあるいはアメリカでレギュレーションがちょっと違います。ヨーロッパはヨーロッパで販売している専用の容器がございます。そちらの方の防腐剤フリーの容器というものがございまして、こちらの方をヨーロッパ専用、あるいはヨーロッパからアジアという形で展開しております。ディンプルボトルは、これは非常に良い容器でございますが、これは防腐剤フリーの容器にはできないということがございます。日本に関してはこのディンプルボトルでやっていますが、ヨーロッパでは特殊な PFMD 容器といったものを別途展開しているという状況でございます。