

中期経営計画発表に向けた戦略説明会（2021.3.10）

次期中期経営計画発表に向けた戦略説明会

2021年3月10日
参天製薬株式会社

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.



イノベーションへの取組みによる 事業成長

谷内 樹生
代表取締役社長兼 CEO



Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

本説明会開催の目的

2020年7月7日 長期ビジョン**Santen 2030**発表
2030年とその先に向けたありたい姿をご説明

2021年3月10日
(本日) 中期経営計画発表に向けた戦略説明会
長期ビジョン達成のために実行段階にある
成長戦略と、目指す**事業規模感**をご説明

2021年4月7日 2021-2025年度中期経営計画**MTP2025**発表
財務・非財務目標、株主還元施策
及びこれらを実現するための事業戦略をご説明

谷内：こんにちは、皆様、こんにちは。まず本日はご多用のところ、ご参加いただきまして、誠にありがとうございます。まず昨年11月以降、私どもの株価、こちらが低調に推移しているということ、私ども大変厳粛に受け止めております。

これは中国の集中購買の影響に端を発した短期的な業績、こちらがどうなっているのか、あるいはその先の中長期の成長戦略がよく見えない、こういったご意見を頂戴しておりまして。こちらのほうをしっかりと受け止めて、本日の説明、あるいは今後の中期計画等々に反映していくべく、私ども一丸となって取り組んでおります。

本日は、昨年発表しました長期ビジョン Santen 2030、これを実現していくに当たりまして、そもそもこの眼科を取り巻く事業機会、事業環境、これについて皆さんとしっかりと認識を合わせたいというのが一番大きな目的になります。

特にこの眼科の領域というのは、ライフサイクル全体の中で見てもまだまだニッチ領域です。やはり疾患のこと、眼科の医療上のアンメットニーズ、患者さんの気持ちや患者さんの変化、そしてそれらから導き出される市場機会、こちらは当然皆様方がご存じでないこともたくさんあるのかなと思います。

それらについて、やはりいかにわかりやすく、可視化して、あるいは定量化して、皆様方、ステークホルダーの皆様にご説明していくのかということが、ある意味、私どものスペシャリティカンパニーの役割、責任だと思っております。本日はそういった機会とさせていただきたいと考えております。

本日は、先ほど司会のほうからありましたとおり、3部構成を予定しています。これらを通じて、眼科に関する様々な事業機会、こちらを多面的に見ていただいて、私どももそれにしっかりと向き合っています。そして、会社としてどういった中期、長期の成長戦略を考えているのか、その桁感や規模感はどうなっているのか、こちらは長期ビジョン発表会の時に申し上げられなかったこともたくさんございますが、この1年、2年で、大きな取組みを行ってきました、あるいは先行投資もいくつか重ねてきました。

実際に取り組むことで、やはり見えてきたことがたくさんあります。あるいは事業ポートフォリオのイメージも具体的になってきました。いくばくか、こういった成長期間の桁感とか規模感、あるいは実現する時期、こういったことがわかってきましたので、ここはなるべく本日オープンに、前広にお話させていただきたいと思っております。

そしてまた皆様へ、この眼科事業の魅力、そして参天の強みやこの成長戦略、こういったことについてご理解いただけたらと切に願っております。

加えまして、皆様方からもご質問いただいております今足元の業績、今年、来年の状況はどうなっているのかと、これに対する取組みということについても本日お話をさせていただきたいと考えております。

特にこれまであまり積極的にお話しておりませんでした、例えば LOE 対策とか、こういったことも含めたこの先数年間の疾患戦略、製品戦略、これについても本日はなるべく丁寧にご説明したいと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

基本理念とWORLD VISION

基本理念

天機に参与する

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
ことを意味しています。*

WORLD VISION

Happiness with Vision

世界中の一人ひとりが、Best Vision Experience を通じて
それぞれの最も幸福な人生を実現する世界を創り出したい。

* 中国の古典「中庸」の一節をSantenが独自に解釈したもので、社名「参天」の由来でもあります。

こちらはいつもお見せしておりますスライドになりますけれども、基本理念「天機に参与する」。そして WORLD VISION であり、あるいはパーパスということでもあります「Happiness with Vision」。これを実現すべく、世界 50 カ国の社員 4,000 人以上が一つとなり、世界のこの眼科の様々な課題、これに向き合いながら日々活動を行っております。

Santen 2030 - 2030年、そしてその先へ -

Santen's VISION

Become A Social Innovator

Santenは、世界中の技術や組織・人材をつなぎ、
「見る」を通じて人々の幸せを実現するSocial Innovatorへ。

GOAL

眼の疾患や不具合に起因する世界中の人々の
社会的・経済的な機会損失を削減することを目指す。

STRATEGY

- A Ophthalmology**
眼科医療のイノベーションと眼科医療エコシステムの発展加速
- B Wellness**
より良い眼の状態に向けた重要性認識向上とアイケアの推進
- C Inclusion**
視覚障がいの有無に関わらず交わり合い・いきいきと共生する社会の実現

そしてこれまで 130 年間培ってきた参天の強み、眼科専門企業としての強み、これをさらに伸ばし、拡大し、そして成長を実現していくための道しるべとして、長期ビジョン Santen 2030 を昨年策定しました。

こちらにありますこの GOAL、あるいは戦略の柱に沿って、この 1 年、2 年、様々な準備を並行して行ってまいりました。そして、これをいよいよこの 21 年から展開していくという、まさにそういうタイミングでございます。

Santenは世界の眼科医療の発展に必要な存在

提供するソリューションを深化・拡大させ、社会課題の解決と事業の成長を実現する



人の受けとる情報の**8割**は視覚から

視力障害による経済損失は年間**4,107億**USD*1

眼疾患は慢性が多く**生涯に渡りQOL**に影響

*1. IAPB Vision Atlas: <https://www.iapb.org/learn/vision-atlas/>

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

7 

今なぜこういった Santen 2030 の長期ビジョンをわれわれが作ったのかということですが、もちろん。こちらは、やはり基本理念「天機に参与する」に立ち戻って考えた時に、私たちが向き合うべきは視覚という問題、見えるということ。視覚が人々の様々な活動において非常に重要な役割を果たしていて、そこに関わることの責任とか、あるいはそこに貢献することの価値、これをしっかりとわれわれは向き合っ、受け止めて、そしてそれを成長戦略にどう展開していくのかという、このフレームワークが Santen 2030 と考えております。

本日のTake away

近視や細胞治療など成長期待の大きな製品群が25年以降に開花。
次期中期経営計画期間では、これを支える商業基盤を固めるための
投資を行いながら、市場成長を上回る売上成長を目指す。



Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

8 Santen

冒頭お話しいたしましたとおり、この1年、2年、並行して様々な取組み、準備を行ってまいりました。それで、私たちが目指したい成長のイメージが徐々にですけれども具体化してきたので、少しお話ししたいと思います。

今後10年を俯瞰すると、この後、内容については、具体的にはお話いただきますけれども、今見えている範囲で、大体3,000億円レベルの成長ポテンシャルが見えてきたと認識しています。これは今後取組みでもっと増えるかもわかりませんし、そうならないかもわかりません。あるいは実現時期が前後するかも、それはわかりませんが、こういった大きな魅力的な成長機会が、私たちとして実現できそうだということが見えてきたということでございます。

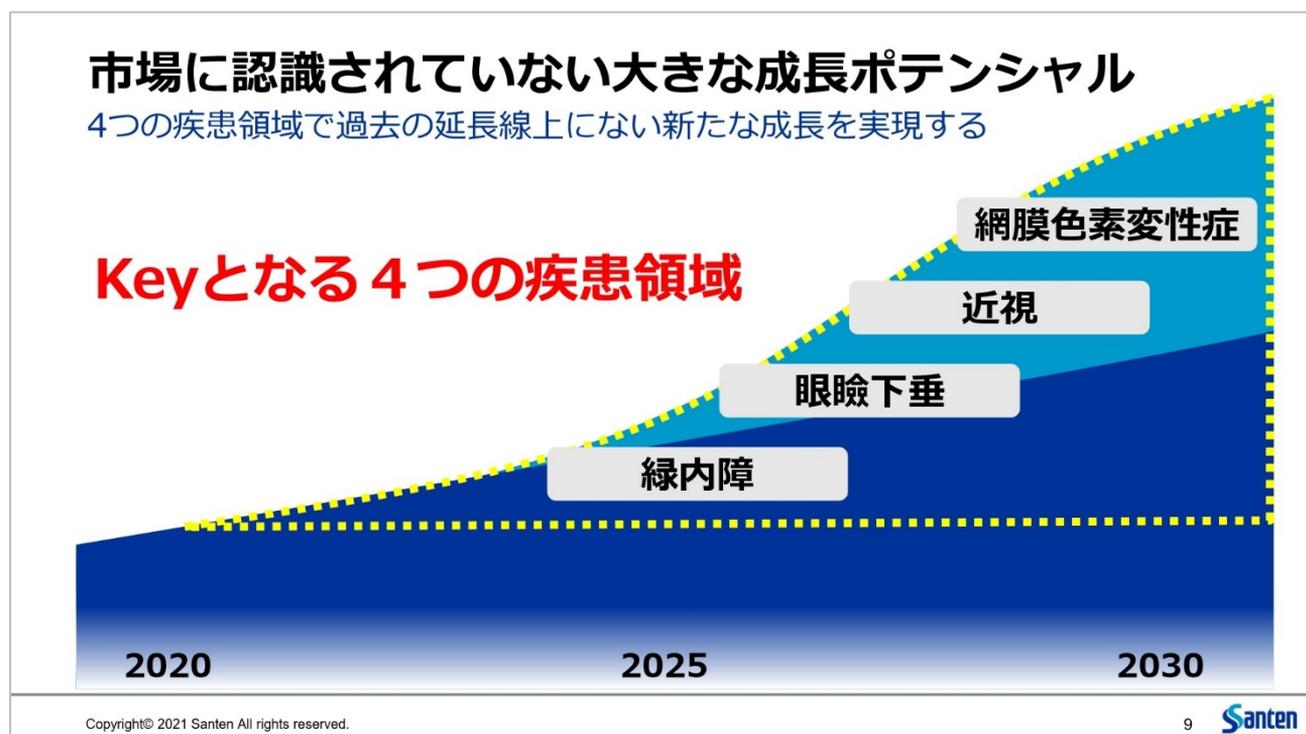
これはひとえにやはり私たちの眼科専門企業としての強みとか、やり方、これをいかに活かしていくかということで、この成長機会を実現していけるのではないかと考えております。

一方、そのためにもまずは今の足元の事業基盤、今の既存事業のキャッシュフロー、これをしっかりと固めるということも大事だと思っています。市場成長率以上の堅実な成長、これは現状もそういうふうにはしておりますけれども、これを続けていくこと。そしてプレゼンスを一步一步高め、収益性も改善し、そしてまた将来成長に向けた組織能力、こちらのほうも培っていくこと。そういった変革を、しっかりとこの先数年間でやり遂げていきたいと考えています。

私どもは一貫して、今の日本、あるいは中国、アジア、欧州、こういった基盤事業、既存事業、こちらのほうの堅実な成長をこれまでも図ってまいりましたし、今後もそこをしっかりと伸ばしていくと。あるいはそこからのキャッシュフローをしっかりと生み出していくということ、稼ぐ力を作っていくということを重視しています。

当然今の足元の、例えば COVID-19 であったり、薬価改定とか、中国の集中購買、こういった事業に対する向かい風は当然これまでもありましたし、今後もあると思います。それをきっちりと乗り越え、そして結果を出し、持続的な成長を実現することを私たちとしては非常に大事に考えております。またそれを実現すべく、様々な手を打っております。本日も、その一端をこの後お話ししたいと思っております。

経営としては、こういった短期の事業成果を出すということ、それから中長期の成長機会に対する取組みということのバランスを考えながら、こだわって、成果を出していきたいと考えております。



そのやり方を解くためのキーワードと言いますか、考え方として、やはり私たちの眼科専門企業としての強み、これを中心に置いて取り組んでいきます。あるいは私たちだからこそできる戦略の展開、市場へのアプローチ、価値提供のやり方、これを大事にしていきたいと考えております。

本日はこちらについて、この四つの疾患領域を題材といたしまして、私たちが今の基盤事業をどう生かしながら、そして、こういった新しい疾患ごとの成長機会をどう捉えていくのかということについてご理解を深めていただければと考えております。

改めまして本日は、この後、どうぞよろしくお願ひしたいと思ひます。

眼科医から見た眼疾患

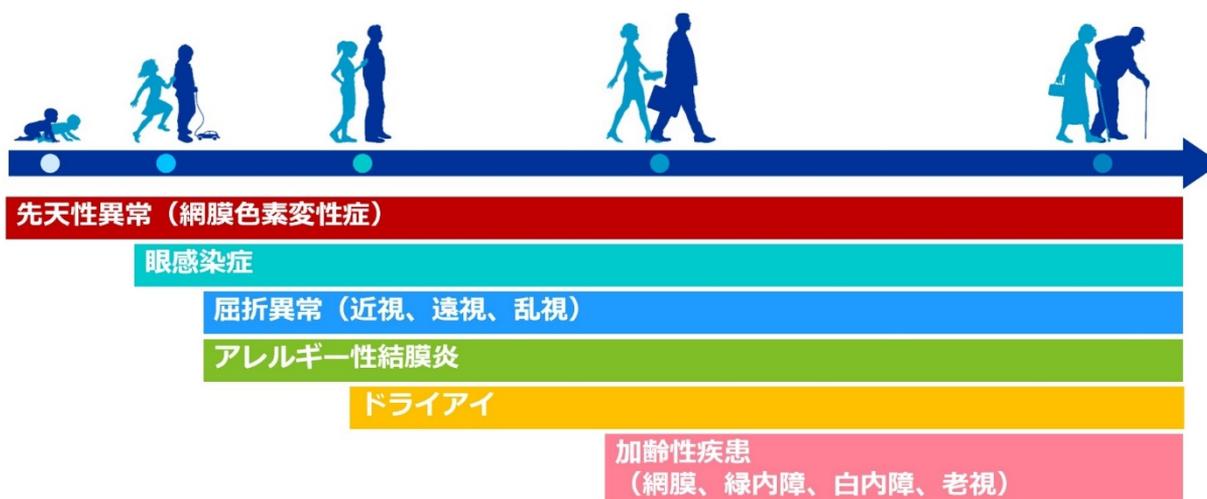
レザ ハック, MD, Ph.D.

眼科イノベーションセンター 本部長



ライフステージと眼疾患

眼疾患は、一生涯にわたり向き合う課題



ハック：人生の各ステージには、視力を低下させる状況がそれぞれあります。

私たちは、網膜色素変性症のような失明の恐れのある先天性疾患についての知識を深め、いつの日か疾患の進行を止め、苦しむ患者さんを治療するための治療法のパイプラインを進めています。これらの病状を打破し、この患者さんとこれからの世代をサポートするために膨大なリソースを注ぎました。

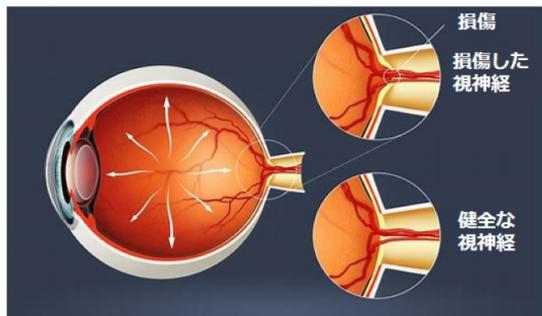
屈折異常は人口の全範囲に影響を与えるため、病理学の最大のグループとなっており、近視は公衆衛生上の大きな脅威で、世界人口の4分の1以上に影響を与え、その有病率は着実に増加しています。現在、これらの障害に対処する治療法はありませんが、私たちは新しく革新的な技術を見出しています。

参天製薬は、このような患者さん全体のニーズに応え、患者さんとその周囲の人々の生活を改善するために医薬品や外科的介入を積極的に行っており、患者さんに影響を与え、病気を回復させるための新しいアプローチを展開しています。

世界の人口が高齢化する中、私たちはこの増加する人口層に注目し続けています。ニーズは劇的なもので、今日ではその結果、失明することも少なくありません。私たちは、白内障、老眼、加齢黄斑変性症など、衰弱しやすい加齢性眼疾患の予防と治療に注力しており、私たちのアプローチは、差別化された思慮深いもので、これらの疾患の軌道を変え、この層の人々が人生の晩年を最高に楽しめるようにすることを目指しています。

緑内障

先進国での失明原因の第1位。未だに治療の普及と浸透が必要



失明に至る疾患。眼圧上昇により視神経が損傷する。先天的要因もしくは後天的要因による疾患であり、先進国での失明要因の第1位。

治療オプション： 点眼、手術、レーザー治療など

患者数^{*1}： 76百万人₍₂₀₂₀₎ > 95百万人₍₂₀₃₀₎

治療率 %^{*2}： 10%～ 50%

治療継続率%^{*3}： 60%
(新患者1年継続率)

*1 World report on vision、*2 Santen分析、*3 Japanese Journal of Ophthalmology volume 58, pages68-74, 2014

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

12 **Santen**

緑内障の症状は様々で、重症度もまちまちです。緑内障には、遺伝的要素とコンプライアンスの要素があり、治療を行わないと失明に至る可能性があります。

私たちはこの病気について真に理解しているとは言えませんが、神経保護機能の低下が眼の障害につながることは認識しています。臨床医として診断を下した時点で、その患者さんと一生付き合っていくことになると感じます。このような患者さんは病状が進行することが多く、進行を止めることができないため、治療することは非常に困難で、緑内障のために機能を失っていくのを見るのはとてもつらいことです。患者さんとは長い付き合いになりますが、目が見えなくなるような末期状態になると、私たちは本当に悲惨な思いになります。このような患者さんを治療するためには、治療面でも外科面でも、より良い治療法、より良い長期治療が必要です。

網膜色素変性症

遺伝子疾患。若年で発症し、生涯を通して緩やかに進行する

- ✓ 患者数 : 1.5百万人
- ✓ 治療オプション : 限定的
- ✓ 遺伝性疾患
 - 常染色体、性染色体
- ✓ 他の視覚疾患よりも低いQOL
 - うつ病や苦痛に苦しむ
 - 日常生活において人の支援が必要
 - 労働力や社会への貢献に困難が伴う
- ✓ 進行スピード : 非常に遅い



網膜色素変性症は、網膜に不可逆的な障害をもたらす一連の網膜変性疾患です。この病気は若年層に発症することが多く、失明に至ることもあります。遺伝性の要素もあるため、患者さんやご家族、臨床医にとっては非常に難しい病気です。

網膜色素変性症には現在のところ治療法がないため、臨床医の役割は非常に難しいものとなっていて、進行性の失明の恐れがある病気を患っている患者さんや、その病気に苦しむ家族を前にして、私たちは何も提供することができないのです。眼科医としての私たちの役割は、患者さんを治療するだけでなく、希望を与えることですが、現在、そのどちらもありません。

網膜色素変性症のパイプライン

多くの治療オプションが開発段階

細胞治療

- 神経栄養因子或いは成長因子を産生する細胞を注射投与
- 遺伝子の変異に関係なく作用 / 作用が一時的である可能性

上市・開発品

jCell (jCyte)

遺伝子治療

- 正常な遺伝子の導入により、変異遺伝子を修正する
- 全ての症状を治療できる可能性がある / 特定の遺伝子に限定

Luxturna (Spark)
BIIB-112 (バイオジェン)
A004 (MeiraGTx)
CPK-850 (ノバルティス)
QR-421a (ProQR)
HORA-PDE6B (Horama)
AGTC-501 (AGTC)

細胞移植

- 健康な細胞を患部の細胞に移植し、異常な細胞と置き換える
- 患者の状態に関係なく作用 / 高侵襲手術

iPS由来の細胞への置換え(Opsis)

進歩はあまりにも遅いですが、技術は進歩しており、参天製薬は積極的に治療薬を開発し、解決策を模索しています。診断法、細胞治療、遺伝子治療が進化しており、網膜色素変性症の改善に一役買うことが期待されます。私たちは治療法（開発）を積極的に進める必要があります、参天製薬は医師と患者の接点に立っています。

経歴

1978年 スーダン生まれ

網膜色素変性症

幼少期より夜盲があり徐々に視力が低下、

12歳の時に読み書きができなくなる

現在は強い光を感じる程度

1998年 来日、福井県立盲学校にて鍼灸を学び国家資格取得
2003年 東京外国語大学 入学
2014年 東京外国語大学 博士号取得後、特任助教
2017-20年 学習院大学 法学部政治学科 特別客員教授
2017年- NPO法人スーダン障害者教育支援の会 (CAPEDS) 代表理事
2018年- 東京都多文化共生推進委員会 委員
2020年- 東洋大学 国際共生社会研究センター 客員研究員
2020年10月 Santen入社



板垣：略歴について簡単にご紹介させていただきます。アブディンはスーダンで生まれ、幼少期に網膜色素変性症を発症しました。1998年に来日し、以降、大学での特別客員教授等を経て、昨年10月より参天社員としても勤務をしております。本日は網膜色素変性症の一患者としての立場から、自身の経験を語ってまいります。ではよろしくをお願いします。

アブディン：よろしくをお願いします。ご紹介いただきましたアブディン・モハメドです。よろしくをお願いします。本日、患者、網膜色素変性症、非常に難しい名前なので、短く言ってRP、RP患者としての患者の思い、そして患者が直面する様々な課題について、皆さんとそのことについて情報を共有したいなと思っています。

ここで私がお伝えするメッセージは、あるいは思いは、私個人の体験から考えたものであって、患者全体の意見を反映したり、あるいは患者団体の意見を反映するものではありません。それについては留意されたいと思います。

RPという病気は、なかなか皆さん馴染みがないんですけども、ちょうど今年の駅伝、箱根駅伝の往路の4区を走った創価大学の嶋津雄大選手という選手がいますけれども、その選手もRPの患者ですね、実は。

レザ先生の話にもありましたけれども、患者によっては、非常に早く失明したり、または人によっては、発症しても、徐々に目が見えなくなっていくと。その嶋津選手は区間新記録を叩き出したんですけれども、そういった人もいることで覚えていただければと思います。

なにが起きているかを理解するまで



幼少期の写真（左は2歳年上の兄）

私については、まず幼少期からの話を、順を追ってお話したいと思います。これは私と兄、左にいるのは兄ですけれども、大体3歳か5歳の頃の写真ですが、この時点でもう診断を受けて、夜は見えなかった、いわゆる夜盲症状がありました。

子どもって、なかなか目が見えないからこういう状況だなということを理解できないというのもあって、これは大人が夜は見える、子どもは夜は見えないものだと、そういった夜でも見える大人になりたいなと勘違いしておりました。

しかし、学校に行っても、昼間でも少しずつ少しずつ、できていたことができなくなっていくのをやっぱりわかりました。サッカー、手前みそなんですけど、サッカーもすごく上手だったんですけども、少しずつ、ほかの友達が上手になっていくのを、自分が努力しないから周りが上手になっているんだなと思ったりとか。

一番やっぱり辛い思い出は、毎月一度主治医のところに行って定期検査をします。まず視力検査をして、やる度に、やっぱり自分がちゃんと正しく答えられない。そして先生の説明を受けて、親が

非常に悲しい表情になる。その悲しい表情を作ってる原因は、自分たちがちゃんと視力検査で答えられなかったからだろうと、子どもながらに非常に大きな心理的負担を強いられていました。

でも親は親で、やっぱりいろんなことをさせてあげたいので、例えば自転車に乗るのは危ないのに、やめなさいとか言えないとか、そういった、親もそういった不安と戦わざるを得ないと。

『今日より見える明日はない』 -人生設計への負担-



高校時代の写真

学力に差がつき始め、
学校へはもう行きたくなくなった時の母の一言

『勉強するほか、君たちには生きる道はない』

高校生ですけども、大きくなるとやっぱり、今日よりよく見える明日はないということはよくわかるんですね。この視力の低下はわかってくるんです。文字の読み書きができたのに、徐々に見えなくなって、それができなくなったと。もうはっきりとした毎日の日常生活上の課題を認識するようになります。

親は、両親もすべての可能性にかけて、例えば海外、スペインとかロシアのほうにも治療を求めに、家族の持ってる財産のほとんどを使って、治療にも行かせてくれました。でも残念ながら、治療もまだ未確立であり、お金をかけてもなかなかよくなりません。そういった大きな経済的負担がありました。

もう一つは、兄弟も、目の見える兄弟と見えない兄弟。私はたまたま5人のうち3人、またそうなんですけど見えなかったもので、どうしても親が私たちにかけきりとなり、兄弟の間の、親に構ってもらえないとか、そういった問題も出てきたりします。

やっぱり一番大きな問題としては、文字の読み書きができなくなって、勉強についていけなくなったことです。多分これはひげ面になってる頃の前ですね、11歳、12歳。その時にたまたまうちの親は、本当にすごいことを言ってくれました。

目の見える人はたくさん仕事があります。体を使った仕事もできます。でも見えないと、頭を使った仕事しか生きる道がないと言ってくれました。これは残念ながら、多くの視覚障害者の人たちに言ってもらえない制度なんですけれども。子どもながら、やっぱり勉強することは、イコール自分が生活していくための大事なことだと認識して、自助努力を促されましたけれども。残念ながら、こういった多くの患者が、そういう選択肢を得られないままに人生進んでいきます。

この網膜色素変性症の大変なところは、進行性の病気ですので、例えばある程度視力が落ちた、もうこれ以上落ちないとわかれば、それに合わせた生活をアジャストしていくことができますけれども、徐々に見えていたものが見えなくなるということになると、残念ながら、どういう状態に自分の生活を合わせていけばいいのかわからない。そして明日への不安というものがどんどん大きくなっていきます。

治療への思いとしては、当然ながら、目が見えなくなってもこの世の終わりではないのはベストです。そのために弊社も、視覚障害の有無にかかわらず、みんなが生き生きと活躍できる社会を作りたいと、その社会実現に向けて、視覚障害者の職域開発など、そういったことについてもサポートしていますけれども、でも残念ながら、多くの患者、特に進行性の眼科疾患の患者は、そういった環境に恵まれていませんので、治療はとても必要です。

視力の回復もさることながら、視力をそれ以上低下しないための薬が開発されれば、みんながやっていた仕事をそのまま続けるとか、勉強も小さい時に続けることができたりとか、社会への参加の道が作られていこうと思いますので、その治療が及ぼす力が大きいのではないかと思いますので、患者として、それに大きな期待を私は寄せたいと思います。私の話は以上となります。

眼科市場における成長ポテンシャル



坂井 比呂樹

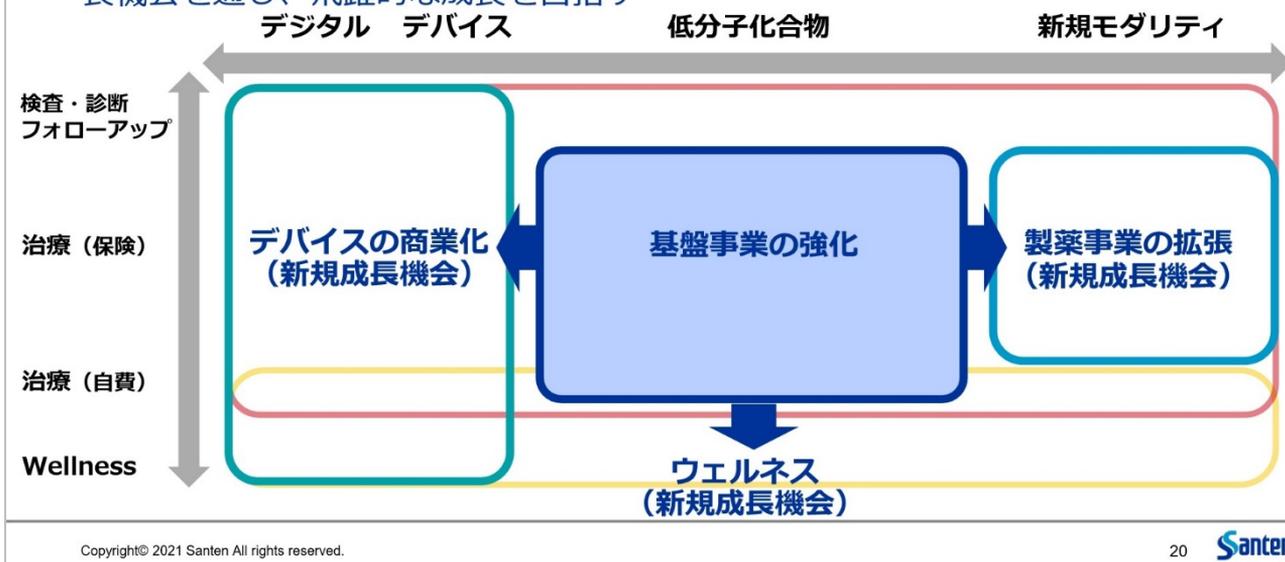
企画本部 海外戦略・グローバルマーケティンググループ グループ マネージャー

坂井：はい、今ご紹介にあずかりました坂井です。よろしくお願いいたします。私からは、眼科市場における成長ポテンシャルとして発表させていただきます。

まず本日に関しましては、これからの参天製薬、参天としましての短期、中長期の成長に関して、どのようなシナリオを描いているのかというところをハイレベルにお見せできればなと思っています。

成長実現に向け、基盤事業強化・新規成長機会を獲得する

基盤事業が成長のコアドライバーであることは不変。2030年に向けて新規成長機会を通し、飛躍的な成長を目指す



われわれは130年の製薬企業としての歴史を持っておりまして、そこで培ったものというのは、やはり低分子化合物での治療領域、保険治療領域というところで、ここをわれわれは今基盤事業と呼んでいますが、この基盤事業はこれからも、今後も大きなわれわれのコア事業だということは再認識して進めております。

こちらは25年においても、その後30年においても同じだと思っております、ここでしっかりとした事業としての基盤を確立した上で、新しい新規モダリティであったりとか、よりウェルネスの領域であったりとか、はたまた患者さんの利便性を考慮し、デバイスのところに参入するところのオポチュニティを図っているとご理解いただければなと思います。

新しいところに行く時のチャレンジとしましては、低分子化合物という縦の軸に関しましては、やはりわれわれ、これまで培った生産だったりとか製造、開発としてのケーパビリティがありますので、そのところをフルに活用し、ウェルネスに行くこと。

新規モダリティのようなところでいきますと、保険領域として、やはりやってきたこの経験というものを持ち、製薬事業の拡張だったりとか、デバイスのところに参入するところになりまして、なるべくこれまでの強みを生かした形で新規成長領域に拡大することを考えております。

基盤事業の強化により揺るがぬ収益基盤を維持

既存アセットの価値向上・LOE対策と新規ブランド追加により基盤事業を強化

既存Global BRANDS	適応拡大・地域拡大	上市目標 (FY)	新規Global BRANDS パイプライン	
緑内障	 EYBELIS	US上市、PFUD: アジア, 中国	2022 ~	STN1013900 Glaucoma: ASIA, JP STN1014000 Glaucoma: ASIA, JP STN1012600 Glaucoma: JP, US, EMEA STN1010900 Uveitis: US STN1010905 MGD: US, CN, ASIA, JP, EMEA
	 TAPROS	点眼補助具用ボトル, 日本	LOE対策 2023 ~	
	 TAPCOM	中国上市	2025 ~	
ドライアイ	 Diquas	1日3回点眼製剤 日本, アジア, 中国	LOE対策 2022 ~	
	 ikervis	PFMD: Asia	2022 ~	
アレルギー	 Verkazia	US上市/中国	2022 ~	
	 ALESION	(詳細非公開)、日本	LOE対策 2024 ~	

ALESION: 提携パートナーである日本ベーリンガーインゲルハイムの商標です。ここに明記してあるパイプラインは各パートナー企業と開示が合意されたもののみであり、2025年までに予定されているすべての主要なパイプラインのすべてが明示されているわけではありません。スケジュールは、2021年3月10日時点で想定しているベストケースです。

まずこの基盤事業について少しお話をしつつ、25年までの成長を中心にお話したいと思います。

基盤事業に関しましては、皆さんすでにご承知のとおり、われわれ、緑内障、ドライアイ、アレルギーというこの3領域が主に大きな疾患領域として持っており、ここに関しての既存グローバルブランドをしっかりと、今後も確実に大きくするというのを、まずはベースの戦略として持っております。

こちらに関しましては、皆さんもご心配のようにLOEを迎えるもの、特許切れを迎えるものが特に日本中心にありますので、こういうところの対策というのはわれわれも盤石にしておる上に、それ以外にも、追加の患者様の利便性を向上するものですか、他のリージョン、他の世界展開ということを企画しながら基盤事業の成長を考えています。

既存 Global BRANDS 以外にも、新規の Global BRANDS、右のほうにあります。こういう新しいブランドに関しても、積極的にパートナー、もしくは自社開発のものを出していくことによって、今後の成長をさらに強固なものにしていくと考えています。

なおここに書いてあるものに関しては、一部パートナー様との関係の中で、ご報告できないものもありますので、すべてがここに記載してあるというわけではないということだけご了承ください。

主要疾患領域の維持・拡大のメカニズム

LOE対策品・新規パイプライン追加を継続的に実施する



ALESION: 提携パートナーである日本ペーリンガーインゲルハイムの商標です

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

22

Santen

少し LOE 対策のところだけ、短期的にフォーカスをさせていただきますと、緑内障、ドライアイ、アレルギー、それらに対して特許切れ対策というものをしっかりと進めているということをご報告させていただきます。

まず Tapros に関しましては、今患者様利便性向上のための点眼の補助ボトルというようなものを考えています。これは上を向かずに点眼できるようなものを考えていますが、詳細に関しましては、特許の関係上、ちょっと差し控えさせていただきます。

加えて、Eybelis をファーストライン緑内障ドラッグとしてしっかりやっていくというところは継続的にやっておりますし、ここに STN1013900、140 というのがありますが、こちら最近 Aerie 社から導入させていただきました Rhopressa、Rocklatan という名前でアメリカでは販売している製品でございます。

こういうものを積極的に導入していくことで、緑内障領域というところの盤石さというところは確保していきつつ、126 に関しても、25 年あたりには上市を予定していますので、25 年以降、グローバル展開することによって、緑内障領域の薬剤でのマーケットプレゼンスというのが維持、拡大していくところを考えております。

またドライアイに関しましては、今 Diquas として、1日6回点眼の製品を販売させていただいておりますが、これは新処方として、1日3回点眼というものを開発しております。こちらを出すことによって、LOE対策ならびに、より患者様の利便性向上ということを考えておりまして、プラスして、下に書いております10135ですとか、少し長期になります109。こちらシロリムスの点眼薬というところで、MGDというマイボーム腺に詰まった油を取るというようなところでドライアイを改善するようなものも考えているところになります。

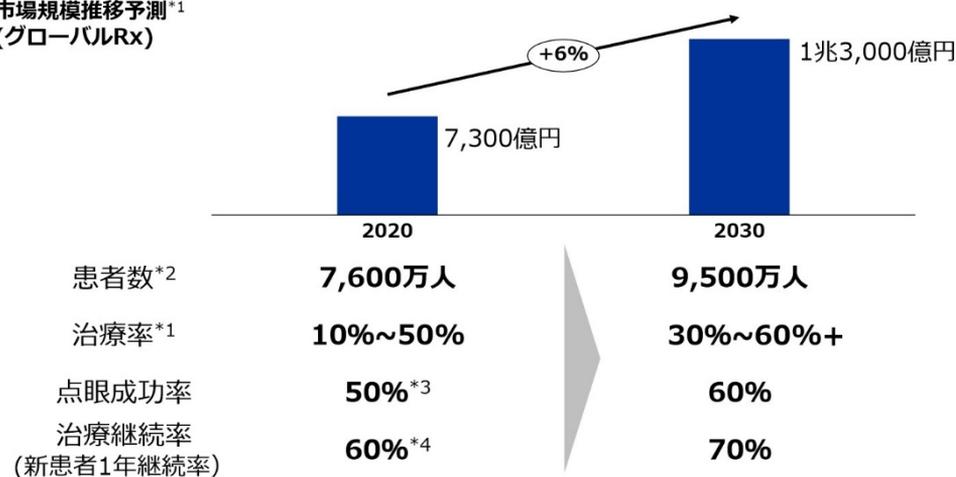
アレルギーに関しましては、AlesionのLOE対策として、すでにAlesion LXという高用量のものを販売を始めていますが、こちらはすでに7割がLXに推移しているような状況で、LCMとして、ライフサイクルマネジメントとしてはうまくいっているケースかなと、すでにうまくい始めているケースかなと思います。

あと盤石な体制とするために、さらに患者さんの利便性のことを考えて、新製剤の展開というところもすでに開発をしております。こちらは開発中ですので、詳細は非公開とさせていただきますが、しっかりと準備をしているということだけご理解いただければなと思います。

緑内障市場のポテンシャル

治療率や継続率など改善余地が大きく、患者数増加以上に成長余地は大きい

市場規模推移予測*1
(グローバルRx)

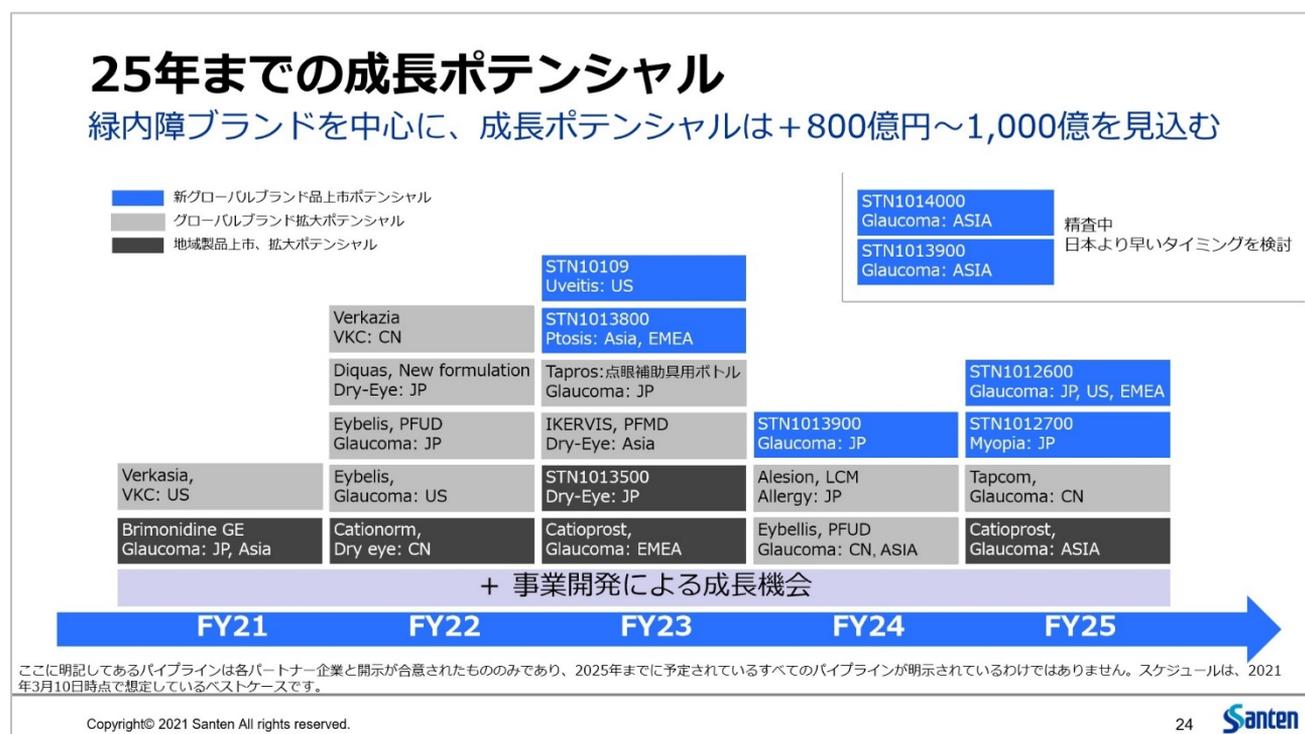


*1 Santen分析、*2 World report on vision、*3 患者調査に基づく参天分析、*4 Japanese Journal of Ophthalmology volume 58, pages68-74, 2014

一つ、われわれとしての主戦場である緑内障市場がどうなるかというところなんです、まず一つお話をしたいのは、20年から30年にかけて、約6%成長というところは薬剤市場も維持するだろうと考えております。

ただ、市場としては約1.8倍ということになります、元々患者数自体は、どのマーケットレポート見ても、やはり1.25倍ぐらいにはなるということなんです、われわれとしましては、やはり治療率というのはまだまだ改善ができるだろうと。プラス、服薬継続率、治療継続率としても改善というのもまだまだできる、すべきだろうと考えていて、患者数の増加、高齢化による患者数の増加以上に市場は伸びると考えております。

先ほど谷内からも話がありましたが、眼科というのはやはりまだまだ患者様としての治療の率だったりとか低いところで。例えば、他の糖尿病であったりとか、高血圧症の薬に関しては、特に高血圧症なんかは70%ほどが治療率ありますが、このような緑内障では10%が失明するような病気でも、まだ先進国でも50%ほどの治療率というところで、ここはまだまだ改善の余地があると考えております。



次、25年までの成長ポテンシャルという形で、簡単な今考えている上市予定という形で、こちらに計画としてお示しさせていただいております。

ご覧になってわかるように、これと今後出していく新グローバルブランドというところもいくつかありますし、これまでのグローバルブランドをしっかりと製品拡大、領域展開をしていって、われわれとして基盤領域を中心に、盤石な成長というのを確保しようと考えているところでございます。

プラスして、弊社、事業開発でのマーケットというのは非常に盛んにやらせていただいています。そういうところの成長機会も考えており、このあたり全体を見込むと、やはりプラス 800 億から 1,000 億ぐらいというところが考えられるかもしれないと考えていると、期待いただければと思います。

新たな成長ポテンシャル

希少疾患から幅広いウェルネスニーズまで、大規模な市場が存在する

領域	グローバルでの見通し		Santen事業の見通し*2		
	対象患者数	市場規模*1	現在見えているパイプライン (例)	上市目標 (年度)	ピーク売上予想*3
網膜色素変性症	約150万人		STN6000100 (jCell)	2026年~	700億円+
近視	約20億人		STN1012700 STN1013300 STN1013400	2025年~	1,000億円+ (近視製品全体)
眼瞼下垂+ 瞼の悩み	約6億人+		STN1013800	2023年~	500億円+

*1 市場規模は、現時点で入手可能なデータと推定値に基づいて、各疾患の推定全体的な市場規模を示しています。*2 対象地域/国は、各パートナーとの契約に基づいて定義されます。*3 当数値は、現在参画が考えている技術的成功を含むシナリオであり、開発成功率を考慮しない数値であるため、各製品・領域の公式の予測または目標数字ではありません。

Copyright© 2021 Santen All rights reserved. 25

ここまでが、主に 25 年だったりとか、まずは短期的な成長というところの少しシナリオをお話させていただきましたが、これからは 25 年以降に花開くようなものを中心に、われわれがどのような中長期的な成長を考えているかをお話したいと思います。

まず、今計画している大きな 3 領域でいきますと、網膜色素変性症、近視、眼瞼下垂+瞼の悩みという形で作っております。

基本的に医薬品市場は、技術革新が成長のドライバーというところがある中で、われわれとしても、この網膜色素変性症に関しては、もう技術革新なり、イノベーションなくして、治療は、次の

ステージにいかないというところで、細胞治療というものに取りかかっております。こちらは jCyte 社との連携の中で進めているところで、上市目標として 26 年以降のところ、700 億円以上のピーク売上ということを考えて、今想定しています。

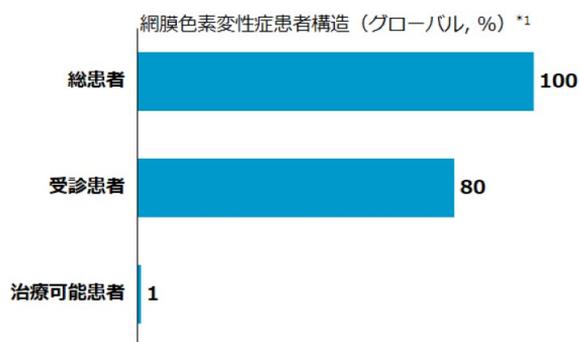
近視に関しましては、もうかなり患者さんが今いらっしゃる状況で、もう 20 億から、今後もうどんどん増えていくということになります。こちらは中国、アジアを中心に、かなり患者さんも多いですが、われわれとしても、アトロピン製剤、プラス次世代の近視治療薬というところを含めて、こちらの市場づくり、エコシステムづくりというところに邁進していきたいと考えているところです。

最後に眼瞼下垂、瞼の悩みとありますが、眼瞼下垂に関しましては、どちらかと言うと、かなりウェルネス寄りのところで、瞼が落ちてくるという病気ですが。こちらに関しては、すでに今患者さんが化粧品などでケアしているとか、今治療薬がなく、手術でしか治療できない状況を鑑みて、早くわれわれとしてはこういう製品を世に出していかないといけないと考えておるところでございます。

網膜色素変性症: 市場環境

多くの患者さんがいるが、現段階では治療方法が限定的

市場ポテンシャル& アンメットニーズ



治療オプション

遺伝子治療

ターゲット		製品/パイプライン		
遺伝子	患者率*2	製品 / パイプライン*3	開発企業	ステータス
RPE65	1%	Luxturna	Spark Therapeutics	上市済み
RPGR	3.5%-12%	BIIB112	Biogen	開発中
		AGTC-501	agtc	
		AAV-RPGR	MeiraGTx	
USH2A	8.5%-10%	QR-421a	ProQR	開発中
RHO	<1%	IONIS-RHO	ProQR	
RLBP1	<1%	CPK850	Novartis	

細胞治療

遺伝子型非依存	jCell	jCyte / Santen	開発中
---------	-------	----------------	-----

*1 Santen独自の調査に基づく分析。*2 発行されている科学論文に基づくSanten独自分析。Ref: Retinitis pigmentosa, T. P. Dryja, et al., Lancet, 2006; 368: 1795-1809, *3 遺伝子治療の各上市品・パイプラインのカバー患者は、各対象遺伝子変異を生じさせる一部のメカニズムを対象とするため、“患者率”の一部となる想定。細胞治療は全患者対象。

ここから今お話した三つの領域に関して、一つずつお話をしていきたいと思います。まず網膜色素変性症に関しましては、非常に市場ポテンシャルはあるにもかかわらず、やはりアンメットニーズがまだ非常に高いということが一つ言えるかと思います。

市場に関しましては、先ほどアブディンのほうからお話あったように、治療法がほとんどこれまでありませんでした。最近 Spark Therapeutics 社というところが、Luxturna という製品を出しましたが、こちらも特定の遺伝子を対象とした、遺伝子変異を対象とした患者様のみに使えるところですので、実際、明確な治療法がある患者様というのは1%ということになります。

他はやっぱり、この遺伝子治療というものは、特定の遺伝子ミューテーションを対象としたものですので、その遺伝子ミューテーションのカバー率に応じて患者さんのカバー割合というのが決まってくるのに、特定の遺伝子ミューテーション自体は、そのメカニズム自体を解決するような方法ですと、いくつか、一つの遺伝子でも分かれば、変異によっても原因が分かれますので、そうすると患者率というのはもう少し少なくなってきたりとかする状況だったりします。

一方で、細胞治療に関しまして、われわれ今、jCell という製品を jCyte 社と共同で開発をして、グローバル展開しようとしていますが、この製品に関しましては、特に特定の遺伝子に限ってやるようなものではないので、対象の患者割合は100%という形になっております。

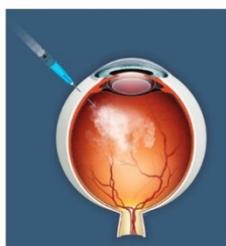
網膜色素変性症：成長に向けたアプローチ

jCellを上市しその価値最大化を推進。加えて適応拡大や他製品展開を狙う

価値提供

jCellの特徴

- 処置室での硝子体注射（低侵襲）
- 遺伝子型に依存せず幅広い患者様に適応可能
- 免疫抑制剤が不要



目標達成と事業拡大への戦略

ゴール達成に向けて

- 社内にjCell特化チームを構築し、開発・事業化のプラットフォーム構築を加速
- jCyte社との密な連携を通し、プランニング・実行を洗練化

事業拡大

- 適応拡大：網膜色素変性以外の疾患への展開を検討・推進
- プラットフォーム活用：jCellでの経験、構築したプラットフォームを最大活用し、他のGene/Cell Therapy製品を展開

このように非常に患者さんのカバーは非常に広いというところなんですけど、jCell の特徴としましては、侵襲性だったりとか、お医者さんのトレーニングも不要というようなところがあったりします。

一般的に細胞治療に関しては、この製品に関しましては、硝子体注射、眼球に対しての、眼の球に注射をすればいいということになるんですが、一方で、遺伝子治療に関しては、基本的に網膜下注射というところで、この目の裏側の網膜の下ですね、網膜の下の非常に薄いところに投与しなきゃいけないということで、技術的にも非常に難しかったりします。

こういうところですので、お医者さんのトレーニングも必要というところもありますし、そのような侵襲性としても高いというところで、jCell のほうがそこに一日の長があるというところがあります。

このような jCell という非常に魅力的な製品ですが、こちらは弊社としましても、盤石な体制として jCell 特化チームというのを構築して、プラットフォーム構築というのを加速しようとしています。プラス jCyte 社ともかなり密な連携を作っていますので、そのプランニング・実行というところに関しては、非常に洗練化できていると考えております。

この jCell に関しては、1 品で終わりというわけではなく、今後この jCell を使いまして、適応拡大、この Cell セラピーというところで、非常にエクспанションの機会が多いと考えておりますので、他の疾患にも適応拡大するということですし、この Cell セラピーで構築したプラットフォームを使って、Gene Therapy、Cell Therapy の製品展開ということも今後第 2、第 3 の矢として考えていくとご理解いただければなと思います。

近視: 市場環境

患者数は増加の一途。

国力に影響する問題として各国が積極的な近視抑制策を展開

市場ポテンシャル& アンメットニーズ

世界人口に対する近視患者/強度近視患者の割合*1



*1 Holden, et al, 2016 Ophthalmology

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

政策&治療オプション

予防策を中心とした政府の積極介入

- 中国**
 - 2008年から国を挙げて介入、眼科最重要疾患へ設定
 - 「児童青少年近視抑制施策」にてスマホ/PC利用時間、宿題量等の管理
- 台湾**
 - 週150分、屋外での体育実施を義務化
 - 光センサーにて子供が浴びた光の強さ・時間を管理
- シンガポール**
 - 国立眼科センター(SNEC, SERI)にて、150億円以上の予算を投じ近視治療薬を開発

近視進行「抑制」治療の開発

- 多数の会社がアトロピン治療薬を開発 (Nevakar, B&L, Xinqi, 他)
- 進行抑制が可能な眼鏡/多焦点SCLの上市・開発 (Carl Zeiss, HOYA, 他)
- OKレンズの近視進行抑制適応取得 (メニコン)

28

Santen

次、近視になります。近視は皆さんご承知のとおり、今でもすでに、お子さんをお持ちの方もいらっしゃると思いますが、お子さんだったりとか、ご自身として、近視に罹患されている方も多いかと思っていまして、日常生活に支障をきたしている方も多いかなと思います。

今後、この割合というのは、やはり目を酷使する割合の環境変化の増加とともに、どんどん増えていくということが、WHOをはじめ言われておりまして、2050年までには人口の半数以上が近視に罹患するという状況になるということが言われています。

2020年現在でもう20億から26億という話もありますし、そのうちの30%から40%というのが小児ということもありますので、かなり近視に関しては対策が必要という状況を各国考えています。

特に中国、台湾、シンガポールのようなアジアの国に関しましては、国を挙げた、国力に影響する問題としてとらまえており、それぞれ法律レベルの改正でしたりとか、国としての介入ということをやっているというところで、かなり大がかりな施策なり、今後のマーケットができてくるんだろうなど、われわれは理解しています。

近視：成長に向けたアプローチ

患者さんへの管理プラットフォーム提供を通して、近視治療エコシステム全体を構築



Copyright© 2021 Santen All rights reserved.

29 Santen

われわれとしましては、やはり治療薬を提供するというだけではなく、新しくできる近視のマーケットというものをしっかり作っていくべきだろう、エコシステムを作っていくべきだろうと考えています。

そのための布石として、すでにご発表させていただきました Plano 社とのいわゆる近視患者様のアプリ、患者アプリですね、光の量を、1日の光の量を管理したりするもののアプリというところですね。その他、患者様の状況を管理するアプリというのが、会社と連携をしておりますし、われわれとしまして、このアトロピン製剤である STN10127 の開発、プラスして、次世代近視医薬である 133、134 の開発というところを邁進している状況です。

非臨床段階ではありますが、AMED とともに研究している強度近視用の治療法というのがありますので、そういうところも含めて、近視に関しては、われわれは非常に注力していくところだと思っています。

エコシステムという観点ですと、エコシステムづくりが非常に重要な点は、やはり必要な多職種の関係者をつなぐネットワーク力だと思っています。そういうところに立ちますと、やはりわれわれ日本、特に日本、中国、アジア市場で医師・学会と眼科市場を構築してきた経験というところ

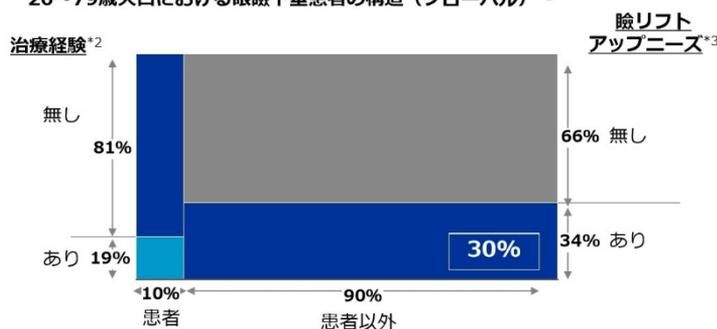
で、そのあたり、エコシステムを構築できるための資質を持ってるだろうと考えて、邁進していきたいなと今考えております。

眼瞼下垂：市場環境

「患者」以外にも瞼のリフトアップニーズは大きい

市場ポテンシャル& アンメットニーズ

20～79歳人口における眼瞼下垂患者の構造（グローバル）*1



治療の実態・ニーズ*4

- 患者さん：2.6 億人**
- 受診しているものの、手術以外に根本治療法なし
 - 化粧品などを使用してケア - 年間約7万円使用
- 一般生活者：8.7億人**
- 患者さん以外にも瞼のリフトアップニーズは大きい

*1 参天顧客調査、学術論文をもとに参天試算。*2 瞼が上がらない症状を自覚している回答者のうち、その件で治療経験がある患者/ない回答者の割合（参天顧客調査）。*3 瞼が上がらない症状を自覚はしていないが、瞼のリフトアップニーズがあると答えた回答者の割合（参天顧客調査）*4 参天が開発・販売権を持つテリトリー（日本、中国、アジア、EMEA）における顧客調査より作成。

三つ目の眼瞼下垂の市場になります。

眼瞼下垂は、主に加齢とともに瞼の筋肉が落ちていって、下がってくるようなものです。眼瞼下垂自体は、女性を中心に非常に意識が高い疾患になっており、患者数自体は、エビデミオロジーで10%から、軽症なものを含めるともう少し多いところになります。20%から、国によってはもう少しの方が実は治療経験なり、受診経験があるということがわれわれの調査上はわかっています。

一方、この瞼が下がってくるという状況に関しましては、必ずしもそれが、例えば瞼が腫にかからない状況でも、やはり目をぱっちりさせたいというニーズがかなりありまして、そういう少し美容的なニーズも含めると、やっぱり30%ぐらいの方がそういう眼瞼下垂なり、瞼の悩みがあるという状況になっております。

われわれとしても、こういった事例に関しての製品を持っておりますが、われわれが契約しているテリトリーの中でも患者さんが約2.6億人、一般生活者の中で8.7億人という方々がこういう製

品に興味を持つ、こういう製品を欲するかもしれないというところで、われわれもマーケットポテンシャルが非常に大ききのではないかと考えております。

眼瞼下垂：成長に向けたアプローチ

医療・美容両面での価値訴求が可能

価値提供

UPNEEQ™(米国) STN1013800

- ✓ 優れた視野の改善
- ✓ 上瞼の早い持ち上げ効果
- ✓ 1滴で6時間の持続効果
- ✓ プラセボと同等の安全性



*1写真：眼瞼下垂患者の写真と美容的な使用のための販促資料の写真を UPNEEQのウェブサイト (<https://ecp.upneeq.com/>) から引用

目標達成と事業拡大への戦略

【医療的な側面】

眼瞼下垂患者のための初の点眼薬による医療ソリューション

【審美的な側面】

美容目的でまぶたを持ち上げたい人への新しい価値

先に少しお話をしましたが、米国 Osmotica 社から、STN10138 というナンバーの開発品として、今開発を進めておりますが、米国ではすでに UPNEEQ という名前で販売をしている製品です。

こちらは特徴として、視野の改善、瞼を上げるという視野の改善のところと、上瞼の早い持ち上げ効果があると。1滴すると、15分後ぐらいに瞼がかちっと開くというところで、1滴で6時間の持続効果があるというところです。

かつ、その後のアセットの特性から、プラセボとの同等効果の安全性があるというところで、こちら少し Osmotica 社からいただいている使用前、使用後の写真がありますが、見てわかるように、瞼がかちっと開いているような状況になっているとご理解いただければと思います。

こちら、もちろん眼瞼下垂で悩んでいる患者様に対して、医療的な側面で、眼瞼下垂患者様のための初の点眼薬による医療ソリューションとして治療をまずは提供していくとともに、より非常に安全な製品だということもあわせて。こちら、何とかもし審美的なニーズがあるのでしたら、美容目的で瞼を上げたい人というところにも、より幅広い瞼に対しての悩みだったりとか、目の悩み

をカバーするという意味で、われわれも何かしら事業を拡大できないかと考えているところがございます。

新規成長領域への「投資」

デジタルデバイスをはじめ、新たな可能性を探索

SVI投資先一覧

	治療	診断 / モニタリング など
緑内障	★	★ ★
ドライアイ	★ ★	
老視	★	
白内障	★	
網膜色素変性症	★ ★ ★	
AMD	★	
その他	★ ★	★

★ 医薬品 (主にNew modality)
★ デバイス・DDS

Twenty Twenty Therapeutics^{*1} のパイプライン

パイプライン数

緑内障	4
ドライアイ	3
診断全般	3
その他	2

*1 SantenとVerily Life Sciences LLCの合併会社

Copyright© 2021 Santen All rights reserved.
32

最後に、今新規領域としての事業成長の話をしました。われわれこのような機会をしっかりとらまえるために、Santen Ventures, Inc.、SVI と書いておりますが、SVI として、投資をしています。

まず左側にありますとおり、各疾患領域ごとに投資をしていて、医薬品だったりとか、デバイスだったり、PDS と呼ばれるものを積極的に投資をして、見守りながら、いいものがあつたら、われわれとしてもパイプラインに入れつつ、入れたりとかするという行為をしているところです。

網膜色素変性症に関しての jCyte、jCell に関して、この取組みから生まれたものであって、今後も第 2、第 3 の jCyte、jCell を生んでいけるものと考えております。

加えて、先日ご発表させていただきました Google 社、Alphabet 社の子会社で、Verily 社とのジョイントベンチャーである Twenty Twenty Therapeutics としましても、ここに書いてあるようなカテゴリーのそれぞれのパイプラインでプロジェクトチームを作って、スタートしております。

このような形で新しい成長領域の投資をしながら、中長期の成長というのを担保しようとしていくと考えております。私からは以上になります。

中期経営計画発表にむけて

谷内 樹生

代表取締役社長兼 CEO



本日のTake away

近視や細胞治療など成長期待の大きな製品群が25年以降に開花。
次期中期経営計画期間では、これを支える商業基盤を固めるための
投資を行いながら、市場成長を上回る売上成長を目指す。



*1 開発リスクなどを考慮しないベストケース。BDの可能性も含む。

谷内：それでは最後、私のほうから、今後中期に向けての考え方を少しお話させていただきたいと思います。今、主に坂井のほうからのご説明ありましたが、こちら今のところ、われわれが考えている短期、中期、長期の疾患戦略、製品戦略ということでございます。

これに加えて、各地域ごとの販売戦略、営業戦略ということを実況別途やっております、これを組み合わせて、掛け合わせて、この中期長期の成長ということを実現していきたいと考えております。

先ほど冒頭申しましたとおり、今の私たちのこの基盤事業である医療眼科薬事業、これを基盤事業として、先ほどのように疾患戦略、製品戦略、それから地域ごとのシェアを取っていく活動、これを通じて市場成長率以上の成長ということを実況として実現していきたいと考えております。

加えて、それによりまして、この2025年以上の成長に向けた投資ということも並行して行って、バランスを取りながら経営を行ってきたいということです。

それを通じまして、先ほどありましたとおり、この3,000億円レベルの機会ということを見据えながら、これを取り込んでいくということ、私たちとしてこの10年の大きなロードマップというふうを考えておりますし、その前半5年間でどのように行うのか、こういった目標、こういったKPIでやるかというところの中計をちょうど今最終か、まさに今足元でしているという、そういう状況でございます。

新中期経営計画に向けて

眼科の大きな成長ポテンシャルを生かし、企業価値向上を目指す。

堅実なキャッシュフロー

- 既存地域の健全成長 (LOE対策 中国販売モデル転換)
- 費用構造最適化

中長期成長ポテンシャル

- 眼科市場成長を加速化
- 緑内障領域の持続的成長
- 新規成長領域の確立 (近視、眼瞼下垂、細胞治療)

フルROE重視の財務目標

- フル営業利益、フルROE向上
- ROIC等の指標改善
- 投資と収益実現のバランス

株主還元の充実

- 中長期的な利益成長に応じた株主還元
- 安定配当
- 機動的な自社株買い

ESG経営推進の非財務目標

- 環境関連目標の設定と実行
- D&Iの推進

内容はまた別途申し上げさせていただきますが、こういったことを念頭に、目標、KPIということを実況しているところの基本的な考えをお話させていただきたいと思っております。

質疑応答

Q1-1-1 :

私からまず最初にお伺いしたいのが、先ほどの34ページのスライドのところ、今後の中期の成長イメージをお示しいただきましたが。

実際に、次期中計期間もこのように基盤事業強化というところで、ある程度、確度の高い成長が可能なのか。また中国の集中購買の影響は織り込んで、こういうようなイメージになってくるのかを含めて、どういう、こちらのイメージ図のもう少し詳細の部分を教えていただけますでしょうか。

A1-1-1 :

(谷内) まず先ほどありましたとおり、これは中計の今の目標のところの具体的なブレイクダウンは、今日は詳細は申し上げられないんですけども。

まずはご質問のありました、今の足元の状況については、先ほどようにご説明したとおり、確度の高い成長ということ。これはやはり今の新製品の浸透、それから今の主力製品の patents 切れ対策、LOE へのスイッチということを積極的に続けていくということ。

それから市場の成長機会をしっかりと実現していくことを念頭に置いて、確度の高い成長ということをやっていきたいと思っております。

また中国の今のこの集中購買のところにつきましても、2月に少しご説明させていただきましたが、販売モデルの転換、あるいは新しい市場のシフトということにも既に対応して、そちらの市場の成長ポテンシャルを、今度は違うかたちで実現していくというかたちでの転換も既に行っておりますので。そちらをしっかりと実現していくことで、また成長の加速が成長軌道に戻していくことで、今のプランニングをしておるということでございます。

Q1-1-2 :

ありがとうございます。そうしますと、あまり大きくそれでいったんへこむことも、そんなに想定しなくていいという理解でよろしいのですか。

A1-1-2 :

(谷内) はい。こちらは今、この足元で中国の状況に関しては、今まさに転換をしているところでございますけれども。今のところ、2月にご説明したとおりのかたちで、想定どおりに市場の動きも推移しておりますし、また私たちの活動も手応えを得ながらやっております。

私立病院であったり、例えば薬局というところへの販売の転換と、資源配分の転換ということに応じて、Diquas、Tapros も売上が増えてきたり。Tapros なんかは数量ベースではトップのシェアを取ったりとかいうかたちで、しっかりと私たちの販売モデルが今、効いているという実感は得ておりますので。こちらはしっかりと着実に進めていきたいということでございます。

Q1-2-1 :

ありがとうございます。2点目が24ページでお示しいただいた、25年までの成長ポテンシャルのところなんですけれども。

こちらの見方を教えていただきたいのですが、この800から1,000億円の成長ポテンシャルは、何か20年度を起点とした売上高の増加分みたいなイメージなのか、こちらにいただいている製品のピーク時を合わせたらこんな感じになるのか。こちらの図表の、まず見方を教えていただけますか。

A1-2-1 :

(坂井) まず、こちらに書いてある800億円から1,000億円という数字自体は、25年までの今後の新製品というところで、このぐらいの追加が見込めるというかたちで書いております。

一方で、下のほうにも少し書かせていただいておりますが、パイプラインとして今、上市を予定しているものだったりとか、全てが書かれているわけではなくて。そちらに関してはパートナー様のご意向もあったりとか、特許の関係もあって書けないものもあるというところで、ご理解いただければと思います。なので、25年に対して800から1,000と考えていただければと思います。

Q1-2-2 :

それはそうすると、この25年に例えば上市するものは、出たばかりなのであまり入っていないし、21年に出たものであれば5年目の売上高まで伸びていると。そういう理解でよろしいですか。

A1-2-2 :

(坂井) おっしゃるとおりでございます。

Q1-3-1 :

それから最後3点目が、緑内障のところの考え方なんですけれども。

Eybelisなんかは少し売上高拡大に苦戦しているようにも見えるのですが、先ほどご説明いただいた、今後、RhopressaとかRocklatan、126などが出てくるというところで、現在の緑内障領域のアンメットニーズと、それからこういった新薬のポテンシャルの考え方。

また以前、緑内障治療継続プログラムを展開することで、継続率が50%から90%に上がったみたいなご説明もいただいたと思うのですが、こちらの今、進捗はどのようになっているかというところについて、教えていただけますか。

A1-3-1 :

(坂井) まずEybelisの状況に関しましては、日本事業を中心とした草の根活動なり、学会等の活動を中心に伸びてきておるのが、われわれの状況で。やはり安全性の面などで当初ご心配をかけていたのですが、その辺りで先生方への浸透も始まっているところになります。

加えて、Eybelisに関してはPG薬じゃないところの利点も浸透してきまして。その辺りは徐々に売上のところにも反映されていくのかなと思っています。

加えてこの全体の治療率向上だったり、服薬継続向上のところも、それはやはりしっかりとACTPackなり、そういう製品を進めていくことで、確実に治療継続なり治療率も向上することは、日本事業を中心にできていますので。そういう活動を、日本事業でのナレッジを、アジア、中

国と展開していくことによって、よりスムーズにわれわれの強み、ナレッジを使った拡大が可能だと考えております。

（谷内）：谷内から補足いたしますと、やはりこの先ほどレザ・ハックのほうから説明がありましたが、この緑内障の治療は一生にわたる患者さんとの対話、薬剤の使用ということが必要になってまいります。

そういう中で、やはりこういった新しい作用機序の薬剤、これは 117 もそうですし、Rhopressa、ROCK 阻害剤ですとか、そういったものがやはりしっかりとマーケットにあるということ。これは非常に大事だと思っております。

ご指摘のとおり、今、Eybelis へのスイッチは、想定よりは下回るかたちにはなってはおりますが、やはり臨床上の意義ということを私どもも直接、先生方とお話するたびに皆さん強調されるところで、やっぱりこういう薬があることが大事だし、必要とする患者さんがしっかりいると。

足元の COVID の状況もあって、新製品の浸透がちょっと難しい状況があったりとかはありますが、その臨床上の意義というところをしっかりと出していくこと。

それから同じように ROCK 阻害剤も、やはりこれも先生方が非常にエキサイトしている治療方法でございます、これも早く日本、アジアでこれもほしいという声もいただいているので。

こういったものが今のこの、どちらかというところプロスタグランジン 1 種類、プラスの β ブロッカーとか CAI というところの、また選択肢が増えてくることで、患者さんの治療満足度にもつながってくると思っています。

それに先ほどの ACTPack みたいなかたちを含めて、患者さんのエンゲージメントが高まってくると、診断率が上がり、治療継続率が上がり。その中での参天のシェアが増えてくるかたちで、私どもとしての緑内障の治療薬の中でのポジショニングというところを、継続して高めていきたいのが基本的な考え方でございます。

Q2-1 :

私のまず1点目が、いろいろ LOE の対策についてご説明ありがとうございます。非常に分かりやすかったかなと思います。

ただ今後2~3年を考えた上で、Diquas、Taprosの特許切れに加えて、多分アイリーアの特許もそろそろ切れるころかと思うのですが、このアイリーアの売上、利益率は低いとはいえ、ただ売上規模は結構大きいので。このアイリーアの LOE 対策はどのように考えているか、もし現時点でお考えを共有できるようであればお願いいたします。

A2-1 :

(谷内) 先ほどありましたとおり、本日お話ししている部分はお話しできるものだけを出しているということでありまして、アイリーアはそういう意味でいくと、現状申し上げることはできない状況でございます。

ただアイリーアは、これはグローバルに非常に大きなブランドでありまして、Bayer さんにとっても大きなアセットであるという認識でございまして。Bayer さん、Regeneron さん、こちらのほうで LOE 対策をしっかりと考えておることは、われわれも認識しておりまして、私たちがそちらのほうを今後、一緒にかかわっていけるように考えていきたいと思っております。

現状はこれ以上申し上げられませんが、こちらで勘弁いただければと思っております。

Q2-2 :

二つ目が Tapros の LOE の対策についてなのですが、Alesion とかは確かに高用量を入れたことによって結構大きくシフトして、LOE 対策になっているのかなというのは理解できるのですが、Tapros の点眼補助具用ボトルを入れることによって、どの程度ジェネリックへの置換えが阻止できるのか、今いち想像が付きにくいのですが。

これはこのボトルを変えるだけで、LOE 対策になるようなものになるのでしょうか。

A2-2 :

(谷内) こちらは先ほど坂井からありましたとおり、患者さんが点眼しやすいということなんですけれども、少しお話ししますと、緑内障の患者さんって、緑内障は40代ぐらいから割と発症してくるんですけれども、大部分の患者さんはいわゆる高齢者の方が日々差していると。

そういった方が1日1回といえども、単剤あるいは複数の薬剤を上を向いてしっかり差すことが実は非常に難しいことが、やはり患者さんとのお話の中でも出てきています。これはACTPack等の活動を通じて見えてきたことでもあるんですけれども。

これは例えば一般の方でも、目薬を差すのは非常に実は、私どもは専門メーカーなので当たり前だと思っていることが、当然なかなかできていないということですし、これが特に高齢者の方になるとなかなか1滴が入らない。

その中で、一方で周りにこぼれると色素沈着とかしたりとか、いろいろ不便もあつたりしますので、やっぱりすごく皆さん、気にされていて苦しんでいるという中で、この製品はそういった、上を向かないでもきれいに点眼できるところが特徴でございます。

それによりまして、患者さんにとって、この薬をぜひ使いたいという部分の価値観を高めていくということでございます。

もちろん、Taprosはこれはもう日本でも世界でも多く使われていて、患者さんの支持を集めているものでございますけれども、そちらは製品の魅力、バリュープロポジションといたしますか、そういったところを高めるものでございまして。

緑内障は先ほど言ったとおり、患者さんが生涯にわたってお薬と付き合いしていくものでございますので、こういった部分でもやはり大きく関係するのかなと。

例えば私ども、ディンプルボトルという製品を使っていますけれども、これもやっぱり患者さんから非常に評価が高い。やっぱり同じものなら絶対こっちを使いたいという声も当然いただきますし、そういった延長でこの製品の差別化ということができるようということで現状、鋭意開発しておりますし、またそこをより具体的にお話しできるようなデータといたしますか、ストーリーみたいなものをつくっていったらなと考えているところでございます。

Q2-3 :

私から最後なんですけれども、眼瞼下垂のお話の中で、医療用と美容目的とという、市場が二つあったかと思うのですが。

多分、患者数的には美容目的のほうが患者数が多いのかなという気がするんですけれども、今の御社の見立てでは、この眼瞼下垂においては医療用と美容目的の市場規模として、どちらのほうが大きいとお考えでしょうか。よろしく申し上げます。

A2-3 :

(谷内) こちらはまだ現状、どっちが大きくてどっちから攻めるかということは、まだこれから決めていく段階とっております。

ただ、こちらは私どもとしても調査をグローバルにかけたところ、想定以上のといいますか、こういうポテンシャルが見えてきましたので。これをどうするかということ、これからやっていきたいと思っています。

ただ、まずはこの薬剤は、これもアメリカの今の UPNEEQ の承認もそうですけれども、まず医療用で承認を取ることをございます。それで医療用で承認を取って、それが今度、横にどう広がっていくかということになるので、まずはここの医療用のところをしっかりと固めて、臨床試験を行ったり承認を取ることをやりながら、右側のところのポテンシャルの大きさを見ながら、攻め方を今後、考えていきたいなということ。

現状どっちかということはまだお答えできませんが、今後そちらのほうも、こういった数字は見えてきましたので、こちらを見ながらやっていきたいということをございます。

Q3-1-1 :

最初にドライアイのところだったと思うんですけれども、コードの番号が長くて、確か最後に 905 というのがくっついている MGD ですか。ドライアイの脂関係のところのコントロールをする薬のようなのですが。

これは今回初めて開示になった理解なのですが、そのポジショニングというんですか。既存のドライアイとは全然違うアプローチかと思うのですが、ポテンシャルを含めて何かいえることがあったら、期待値について教えていただければと思います。それが一つ目です。

A3-1-1 :

(谷内) ありがとうございます。こちらはご指摘のとおりで、これはシロリムスですね。これは点眼用としてドライアイ、MGD に向けてやるということでございます。

こちらは中身については、坂井のほうからご説明させていただければと思います。

(坂井) 分かりました。こちらの MGD といわれるものに対しての、今候補として開発している薬に関しましては、MGD というもの自体が、やっぱりドライアイの中でも、ドライアイは目の表面の水分がなくなることで乾いて、目が痛くなるとかいうことが多いですけれども。その水分を保湿するための脂を出すところで、マイボーム腺というのがあります。

そのマイボーム腺が詰まってしまうと脂が適切に出ませんので、ドライアイが加速するのですが。ドライアイという症状全体に対して一つ、この MGD というマイボーム腺の詰まりというものが原因となっているところがあります。

そういう意味でいいますと、今回の製品は治療薬としては世界で初だと認識しておりますし、一方で温罨法のようなかたちで、温めてこの詰まりを解消するとか、そういう対症療法はあったんですけれども、こういうところのニーズをしっかりと満たすための薬と考えております。

この辺り、認知の向上だったりとかを含めてやることで、よりドライアイの原因の究明プラス、しっかりとした治療薬の提案ということにつなげていけるんじゃないかなと考えております。

Q3-1-2 :

ありがとうございます。一つだけ確認なんですけれども、このドライアイの治療の中でちゃんと調べれば、あんたはここが詰まっているのでこっちいきましょうというような、将来的には治療のステップの中に、診察と薬の投与は入れられるということですね。現状の治療においても。

A3-1-2 :

(坂井) われわれは、そのようなかたちになることが必要だと思っています。というのは、やはりドライアイは症状全体のことをいっておりまして、そこに対してドライアイの程度を測れないことで、しっかりと効果も測れない状態の中で、今なかなかグローバルの中でも共通の治療法、共通の診断法がない状態です。

そういうところへの一石というかたちでも、この MGD に限らずですが、われわれはドライアイとしてはしっかりとやっていく必要があるのかなと思っています。

(谷内) 補足しますと、MGD に関しては、これはドライアイの治療では一般的に概念としては眼科医の先生方は認識されておりますし、またドライアイの患者さん方の中でも、MGD は概念としては十分成立しています。

これは確かちょっと前ですけども、NHK でやっている番組でも MGD の紹介がされていて、やっぱり高齢化でも増えてきていると。

やっぱり既存の治療方法で効かないと思っていると MGD みたいな番組が、私も拝見させていただきましたけれども、そういうかたちで一般的になりつつある概念かなと思っています。

ただ、先ほど坂井からありましたとおり、そこにズバッと合わせた薬剤は現状ない中で、いろんな対症療法を患者さん方、先生方が今、なんとか取り組んでやっているということでございますが、検査方法とか原因とかいうことは大分一般化してきているので。こちらのほうを治療薬をしっかりと出して、この市場機会を実現していけたらなと考えております。

Q3-2 :

二つ目がマイオピアのところなんですけれども、13300 と 13400 がパイプラインに載ってきたのですが、御社はもともと次世代品もやっていますということをおっしゃっていたと思うんですけども、これはアトロピンとは全然違うタイプのやり方だと理解していますが、この薬剤に対する簡単なご紹介って、もし可能だったらお願いします。

A3-2 :

] (谷内) こちらは詳細はまだ詳しく申し上げられません。申し訳ございませんが、基本的には同じような近視の進行を抑制する薬剤というアプローチでございます。

これはアトロピンはもともと散瞳する作用があって、これが皆さんどうするかということで、低用量ということでやっておるんですけれども。この辺の有効性と安全性のバランスを見ながら、より良いポジショニングになる薬剤というところをねらって、開発をしていきたいということで、こういったプロジェクトを今、取り組んでおる状況でございます。

Q3-3 :

最後に、もし簡単でいいのですが、jCell のフェーズ 2 のデータとかは既にぼつぼつ出ていると思うんですけれども。

御社のポジショニングとしては、もちろん皆さんに使えるということなんですけれども、ポジショニングとしても識字の数字等々も出ていますが、このデータをもってして、御社が考えておられるポジショニングでいけるのかどうか。

そもそも RP のセルそのものを入れる治療法もこれから始まると思うんですけれども、そういうことも含めて、もうちょっと幅広く取り組んだほうがいいんじゃないかなと思ったりもするんですけれども。その辺、jCell のポジショニングと今後の取り組みについて、簡単に結構ですのでコメントをください。

A3-3 :

(谷内) 分かりました。こちらは私からいって、また後で坂井から補足いただければと思います。

まずこれもフェーズ 3 がこれからなので、本当にどこのポジションになるかはデータをしっかりと見て、有効性であったりとか作用持続時間とかいうところを見ながら探していきたいのが、まず基本的な考えでございますが。

アブディンからも先ほどありましたけれども、現状この治療方法がほとんど。事実上 Luxturna しかないし、その 1% の遺伝子タイプしかカバーしてなくて。現状、患者さんが日々視力が低下していく患者さんに対して、なす術がないのが正直な今の医療の実態でございます。

そういう中でうまく理論上これが証明できれば、いろんな患者さんに対して進行を抑制したり、あるいはより健康な細胞にこの jCell が置き換えていくようなことができると、ポジショニングとしてはある意味、非常に幅広い使い方ができるのかなと。あるいはそのステージも含めて、初期だけじゃなくて進行した場合でも、ほかに治療方法がなければ使うのかなといったところは、今後、われわれとしてはしっかりと見て、この製品の価値を極力高めていきたいと考えております。

Q4-1 :

一つ目は前のお三方の質問にちょっとかぶるところがありますが、まずアイリーアなんですけれども、とはいえこれはライフサイクルマネジメントが見えないと、やはり中計は完結しないと思うんですけれども。

この中計を発表されるときにはある程度、パートナーと何らかの合意を得た上で、解説いただけるようなことを現時点でお考えなのかどうか。この点をまず確認を含めて教えてください。

A4-1 :

(谷内) まず中計の中身については先ほども、申し訳ございませんが、現状これが入ってこれがとかいうことは申し上げられないんですけれども。

私どもといたしましては Bayer さん、Regeneron さんとの件については当然ディスカッションを重ねておりますということでございます。

いろんな契約上のことがありますので、私どもがいえることは先ほど申し上げたとおりでございますが、当然おっしゃるとおり、これが今のわれわれの売上にとっても、収益にとっても大事な製品だということはしっかりと認識して、取り組んでいくということでございます。

契約上のことなのでこれ以上は申し上げられませんが、ご理解いただければと思います。

Q4-2-1 :

分かりました。一応、中計発表まで待つということで理解はしておきます。

それからもう一つ眼瞼下垂のところなんですけれども、今回ご紹介いただいた UPNEEQ ですか。前々回の説明会の際には、確か Osmotica 社の RVL、そちらのほうを確かご紹介されていたと思うんですけれども、これはどういう入り繰りなのですか。

これは今回、新しく眼瞼下垂のところを取り入れた薬剤であるということによろしいのかどうか、その辺、ものが前後しているかどうかを含めて教えていただきたいんですけれども。

A4-2-1 :

(谷内) こちら、ものは同じでございまして、前回はまだ多分開発時点だったのでコードネームを表示していたと思いますが、それがアメリカで承認が取れて販売が始まって、この UPNEEQ になったということでご理解いただければと思います。ものは多分一緒だと思います。

Q4-2-2 :

分かりました。状況としては変わっていない、一歩前進したということによろしいですね。

A4-2-2 :

そうですね、はい。

Q4-3 :

それからもう一つだけ。いろいろ緑内障の話とかをお聞きしていて、例えば患者が 1 回で 3 剤を点眼でしなきゃいけないとかいうことを考えると、要は合剤がどこまでできるんだろうかという、すみません、素人考えで恐縮なんですけれども。結構そのところに点眼液のニーズはあって、御社のいわゆる製造の技術を考えると、これは不可能じゃない。緑内障だけを考えても。

先ほど、例えばβブロッカーとかプロスタグランジンとか、ROCKが出てくるという話ですけども、ただ今、現状では日本の薬価制度においては1足す1が2にならない状況ですから、メーカーとしてのメリットはどうかということもあると思うんですけども、この考え方はどう捉えられますか。

将来的にやはりある程度、合剤というよりも、例えばデバイスで御社はディンプルをつくっているのは承知していますけれども、デバイスで例えば点眼が1回で済むような考え方もあるんじゃないかと思うのですが、いかがでしょうか。

A4-3 :

(谷内) まず、合剤というのは、これはおっしゃるとおりで患者さん、医療現場からも一定のニーズがあることは認識しております。弊社においても Tapcom、Tapticom という製品を Tapros の配合剤として開発、販売しておりますし、あるいはコソプト、こちらも配合剤でございます。

それから今回の ROCK についても配合剤のほうも並行して走っておりまして、こういった配合剤に対するニーズは常にあると。これは先ほどレザからありましたけれども、やはり複数の製品を使っていく中で、やはり配合剤のほうが利便性が良いと。

緑内障の薬剤って、これはどの薬剤もそうなんですけれども、一気に差すとあふれちゃうんですね、目から。だから必ず間を5分間空けないといけないのが一応、私どもとして、あるいは先生方としても、医療の現場からの患者さんのインストラクションなんですけれども。

3本出ると15分かかるとか、4本出るとどうするんだみたいな話も出てきていて。だからやっぱり合剤がということになると思っています。

一方で合剤は合剤で、これもまたデメリットというか、それもありまして。やはり先生方としてどの薬剤が効くかは常に当たりをつけながら、データはデータであるんですけども、その患者さんにどれが効くのかはいろんな感受性みたいなのところとか、例えばしみる、しみないに対するその人の感覚とか、いろんなことをやっぱり診ながら、あの手この手で試していくのがありますので。

うまく合剤がびたっとはまれば、それはそれでずっと合剤が使えるんですけども、やはり相方を常に変えながらということを見ると、単剤のほうが使しやすい場面も多かったりということがあ

って。この辺が、合剤が要るし単剤も要るしということで、現状いろんなものがマーケットにあると。

現実的に今の売上といいますか、市場のシェアを見ても、やはり単剤のほうが多いんですね、現状でいうと。それはやはり使い勝手みたいなのところとか、使い慣れとかいろんな多分要素があるんだと思います。

私どもは当然、合剤は合剤でプロモーションをしておりますけれども、合剤に一気にガッとマーケットが移るかという、やはり単剤が中心で移っていく。ここの流れは基本的にはそれが続いていくのかなと思っています。ただ国によっては、やはり合剤が多かったり少なかったりとかいうところがあるかなと思っています。

あとおっしゃったような、いろんな技術的なところは、これは各社、弊社も含めていろいろと探索はしております、これも単剤だったり合剤だったりということを含めて、ロングリリースとかへのアプローチは弊社もいくつか。今日はお見せできる状況ではございませんが、研究はしております、こちらはひょっとしたら今後もう一つ、流れがくるかもしれませんということだけ申し上げさせていただければと思います。

Q5-1 :

一つ目の質問が RP、網膜色素変性症のところ、ピーク売上予想 700 億円とありますが、これは確かアメリカを除いたライセンス契約だったと思うんですけども、これはアメリカを除いて 700 億円以上という期待値なのか、その全体の考え方を教えてください。

A5-1 :

(坂井) こちらはおっしゃるとおりアメリカを除いて、われわれのテリトリーだけで 700 億円プラスというかたちになっています。

Q5-2 :

分かりました。次に近視のところなのですが、1,000 億円以上というところで、おそらく中国でどれだけ大型化できるかというところが鍵になると思うのですが。これに関しては直近の中国の集中購買の影響を踏まえて、将来的に結局この近視の治療薬に関しても、何かそのような政策上のプレッシャーが将来的にかかるリスクはどの程度考慮すべきなのか。その点について見通しがありましたら、ご教示いただけると助かります。

A5-2 :

(谷内) こちらは本当に政策が今後どうなるかということは、私どもは申し上げることはできませんが。

一つ、中国に限らずこちらの近視と、それから眼瞼下垂もそうなんですけれども、こちらはわれわれの主戦場は保険適用の外側のところだと思っております。国によってはその混合診療的な保険があったりとか、いろんな仕組みがありますけれども、要は自費治療のところを中心だろうと思っております。

そうするとそこは集中購買とか、いわゆる 3 級病院、国立病院的なものと全く違うプライベートなクリニックであったりとか、リテールであったりとか、こういったチャネルのところで患者さんが自費で払うところがメインだろうと思っております。

それはなぜかという、こういった予防的なもの、進行抑制的なものとか、病的近視ではない人に対する治療にはたして保険が下りるのかという、部分的に下りるかもしれないですけども、そこもちょっと分からないところもありますので。その辺を見ながら、考えていますと。

なので結論からいうと、もちろんそういったリスクとか、国がそこでどういう手をとるかは分かりませんが、基本的にはその外側のところで私たちとしてはビジネスを展開していくことを念頭に置いて、このポテンシャルを追求していっていると考えていただければと思います。

Q6-1 :

1 点目は無形固定資産の金額が今、第 3 クォーターの財務諸表の数字、1,500 ということで、純資産の半分ぐらいになっているんですけども。

今後、投資とかをやることによって、どのくらいまで無形固定資産の額、率、純資産に対する倍率を許容するのか。そこについてまず教えてください。

それに絡めまして、先ほど谷内さんから機動的な自社株買いという、機動的というのはどういうことをおっしゃっているのか。次中計ではもう少しキャピタルアロケーションに対して正確な、明確な説明がなされるのかどうか。現状での自社株買いの考え方について、まずご説明ください。これが1点目です。

A6-1 :

(谷内) まず、先ほどの無形資産のところからなんですけれども、どうしても私どもはこういったいろんな仕掛研究開発品だったりとか、いろんな開発権とかいうことがどうしてもあると思っております。これはまずは冒頭申しましたとおり、この直近はそういった将来の成長の大きな成長に変貌するかもしれない。いろんな成長をねらいたいというところ、ちょっとローディングしている状況となっていました。

なので今後は当然、一方で一定の財務規律をもって投資の判断はしてきましたし、見送ったものもたくさんあるということでございますが、そういった中で今、この資産を持って、この成長のドライバーとして実現することを取り組んでまいりました。

ですので、今後はそこをもっともっと増やしていくとかそういうことではなくて、むしろそういった今あるアセットということをいかに今度は収益に変えていくのか。こちらのほうに私たちとしては大きな次期中計でのエグゼキューションであったり、フル ROE というところを含めて、今あるアセットをどうリターンにしっかりしていくのか。それをしっかりキャピタライズして、成長の種にして、それを回転していくのかというところを念頭に置いてやっていきたいのが、まず基本的な考えでございます。

現時点でいくらぐらいとか何割ぐらいとかいうことは、今日は申し上げられませんが、考えとしてはそう考えております。

それからキャピタルアロケーション等を含めて、こちらのほうも中計の中で指標とか考え方をお示しする予定でございます。

自社株買いにつきましても当然、私どもとしてはこれは常にいろんなタイミングとか、やり方ということは考えていて、機動的だというのはどういうことですかということではあるんですけども。やはり中長期的な私たちの持続的な、かつ堅実で成長していく。特に収益が成長していくことを目指して、今日お話ししたようなことを取り組んでいておりますけれども。それをまずしっかりと実現しながら、安定配当ということを、配当をしっかりと行うこと。

それからやはり私たちとして、より大きな例えば成長の可能性が見えてきたりであったりとか、株主様にしっかりとリターンを出していこうというタイミングとかを見ながら、この自社株買いということも過去も定期的に行ってまいりましたし、今後もそこは当然見ていきたいと。その成長投資ということと配当、自社株買いのバランスを見ながらやっていきたいと思っておりますし、今後もそこは私たちとして見据えながらやっているということで、まずは今日はお話しさせていただきたいと思っております。

Q6-2-1 :

2点目は中国の集中購買の話が出てから、企業価値がかなり下がっているかと思うのですが、被買収リスクに対してどう考えているのか。および、当然、これだけ企業価値が低迷すると社外取とか社外の間人からも、取締役会において執行に対する考え方であったりとか、当然チェックする機能が働いているかと思いますが、どういうことが議論されているか。今、お答えできる範囲内でお願ひします。

また第三者の傘下に入ることで、より中長期的な、持続的な利益成長の確度を上げるという考え方は、御社の中にあるのか。収益性が低いようなビジネスにおいては、売却も考えるのか。この辺についても可能であればコメントをいただきたいのですが。以上です。

A6-2-1 :

(谷内) 当然、株主様の今のご心配等を含めて、私どもも厳粛に受け止めながらしっかりと結果を出そうということで取り組んでおりますし、またそういった議論を取締役会等でもしっかりと議論しております。

これに対して今、どう私たちとして結果を出していくのか。次期中計で何を重点とすべきか。あるいはこの IR 活動でどういうことを伝えていくべきかといったことは、当然社外の方とも一緒に議論しておりますし、逆にそういった社外取締役の方、監査役の方、私どもは非常にバランスの取れた構成だと私は思っておりますけれども、多面的な深い議論をさせていただいていることを、まず申し上げたいと思っております。

Q6-2-2 :

第三者の傘下に入ることが、発展的な考え方であればあり得るのかどうかということと、事業の選択と考え方を。コーポレートストラクチャーの変更についてどう考えているのかということ。これだけ企業価値が、被買収リスクが当然高まると思うので、その辺についてもコメントをいただければと思います。

A6-2-2 :

(谷内) 当然、私どももこの被買収リスクというところは当然見ながら、やっぱり企業価値を高めていくことにつけるのかなと思っております。

やはり私たちとしては自分たち参天が目指していること、これをやっていくためには今の状態で、参天が自社単独の、グローバルでの眼科企業として行っていくことが最適だと信じて取り組んでおりますので、そちらをやりながら、またしっかりと企業価値を高めていくことで取り組んでいきたいと考えておまして、またそういったご理解、ご支援をいただければと考えております。

Q6-2-3 :

分かりました。ありがとうございました。

御社の場合、財務の KPI も含めて、定量的な開示、目標のところはやはり弱いと思っておりますので、次期中計では定量で開示できることは、どんどん開示していただきたいと思っております。じゃないとどうしてもかみ合わない部分が資本市場と多いと認識しておりますので、よろしく申し上げます。

A6-2-3 :

(谷内) 了解いたしました、ありがとうございます。

以上