



塩野義製薬株式会社

平安グループとの合併会社の事業に関する説明会

2020年10月13日

手代木：あらためまして、お忙しいところ参集賜りまして、ありがとうございます。手代木でございます。

それでは、まず私から、この合併会社設立の背景とその意義を、まず両社を代表してお話をさせていただきました後で、シオノギから見た提携に対する期待、必然性を含めて、この話をさせていただきたいと思っております。よろしく申し上げます。

外部環境の変化



先端技術の進化

- IT/AI技術の革新
 - デジタルトランスフォーメーション
 - 5G→6Gで五感が再現できる時代
- 個人の健康情報がビッグデータとして集積・解析
- ヘルスケア産業への異業種参入
 - ヘルスケアとITの融合によるビジネス機会

社会・顧客

- 非連続な社会システム・価値観の変化
 - 象徴としてのウィズコロナ・ポストコロナ
- 医療情報格差の是正
 - 患者さまの医療情報へのアクセスが容易に
 - 患者さま自らが医療を選ぶ時代へ

ヘルスケアニーズの多様化

個別最適化されたトータルヘルスケアソリューションの提供が求められている

この外部環境の変化につきましては、私ども、今回のコロナで世の中が非常に転機、変わっていると思っておりますが、実は私ども、この検討を開始をいたしましたのは、2019年の7月でございます。恐らく世の中がコロナも何もなく普通に動いているときに、私どもとすると、この大きな問題意識を持っていったところから始まっております。

まず、先端技術の進化、これは皆様方に申し上げるまでもございませんが、5G、6Gを含め、今まで難しかったことがどんどん可能になってくる。それが生活に与える影響、特にヘルスケアに与える影響は非常に大きいと私どもは考えております。

特に国ごとに個人情報をごどのように取り扱うかは種々のルールがあり、なかなかクロスボーダーで個人情報を運ぶのは、今も難しいですし、今後もそう簡単ではないだろうという中で、どこでそういった個人の健康情報等を活用して、グローバルに通用する医薬品であったり、ヘルスケアサービスをつくっていくのかは非常に大きなテーマだと考えておりました。

また、加えまして、それを、時を同じくしてではございますけれども、特に IT 系の会社が非常に多うございましたけれども、やはりヘルスケアを根幹に据えようと動いている会社が非常に多かったということもございます。

非連続な社会システムということで、今は本当に現実となっているわけですが、私ども、実はこれはコロナで世の中の流れが変わったとは考えておりません。起こるべき変化が加速度的に今起こっているということで、3年、5年タームかもしれなかったのが1年で起こっていることはあったとしても、何かこのコロナがなかったら起こらなかったようなヘルスケア関連の変化はなかったと思っております。

その一つの考え方としては、医療情報を全体的に、もっと個人が有する世界になっていくだろうと。自分のヘルスケアデータは基本的には自分のものであって、国のものでもなければ医療機関のものでもない。この流れがますます5Gとか、6Gという技術によって可能ならしめられている中で、製薬会社が薬をつくらせていただいて、提供しているだけで、本当に10年後、20年後に会社として成り立つのか。もっとグローバルヘルスの見地から、薬のやるべきことと、それ以外のサービスを融合する。何でもかんでも薬ができるわけではないんですけども、そこをどのようにプラットフォームの上でわれわれがプレーをするのかということの中で、やはりわれわれからすると、世界の中で非常に強いデータベースであり、ヘルスケアに対する考え方を持っておられる平安さんが極めて魅力的なパートナーであったと考えられます。

平安塩野義の誕生 - 異なる強みの融合 -



中国平安 PING AN
金融・科技



SHIONOGI

- 中国最大の生保/金融サービス
 - ・ 公的/プライベート保険ネットワーク
- 確立したヘルスケアエコシステム
 - ・ AIテクノロジー、関連ビッグデータ
- 圧倒的なブランドパワー

- 高い自社創薬力
- 高効率な医薬品開発
- 長年培ってきた感染症/CNS*に対する疾患洞察力

ヘルスケアサービスを提供する
プラットフォームの構築



平安塩野義
PING AN-SHIONOGI

ヘルスケアに関わる
社会課題の解決



ヘルスケアニーズに応えるトータルヘルスケアプラットフォームの確立

SHIONOGI

* 中枢神経系 6

ご承知のとおり、後でジェシカさんからご説明いただけるとは思いますけれども、中国最大の生命保険から開始をされ、当然損害保険も非常に大きゅうございますし、金融サービス、本当に大きな金融サービスをマネージしておられます。

そして、将来のテーマとして、平安グループ全体として、ヘルスケアエコシステム、これが自分たちの次のテーマである。これは創業者の馬明哲さんもおっしゃっておられますし、このCO-CEOのジェシカ・タンさんもずっと言っておられます。次の平安にとってのテーマはヘルスケアエコシステムをどう回していくかということでございます。

中国、私ども実は去年、一昨年と、一つずつ私どもがつくった医薬品を中国のパートナーさんに出させていただきまして、三つのディールを組ませていただきましたが、このばらばらと三つのディールを組む延長に、われわれはどうやって中国でビジネスをやっていくのかを考えたときに、われわれとすると非常に強力なパートナー、ここをプレミアムパートナーとした上で、そこと組ませていただくのがすごく自然だろうと、この平安さんの圧倒的なブランドパワー、中国人の方であればご存じない方は1人もおられないだろうという、このブランドパワーと、私どもの、右側にござ

いますような薬の力、創薬をつくっていく力をなんとか組み合わせられないだろうかということで考えております。

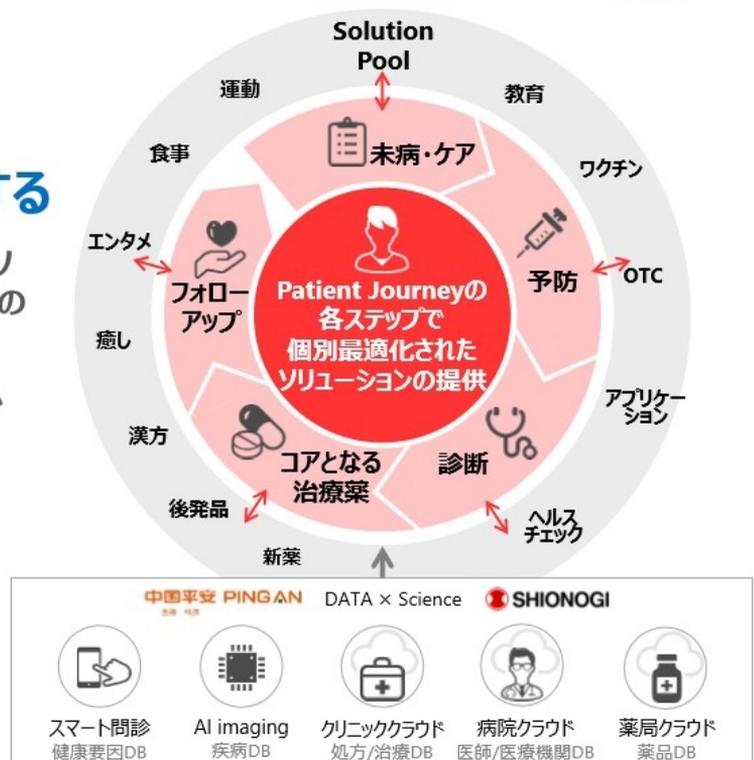
その二つの組み合わせが、今回の骨子でございます。こんな言い方をしたら変ですけども、こういった組み合わせというのは、もう少しいっぱい出てくるだろうと思うんです。私どもは、それはしりとして、今回これをつくらせていただきたいと思っておりますし、それだけに先行者利益ではないんですけども、第1番目の組み合わせなだけに、必ず成功をさせたいと思っておりますし、そういう意味ではいいパートナーさんをわれわれは見つけさせていただいたと、必ず成功できるだろうと考えているところでございます。

合併会社の目指す姿 - ヘルスケアの未来へ -



ヘルスケアの未来を創造する

- ・ 社会・患者さま目線でのヘルスケアソリューションを提供してすべての人々の健康に貢献
- ・ トータルヘルスケアのプラットフォーム確立に挑戦



一番真ん中のところの中心、これはいわゆる Patient Centricity というところから、ピンクのところぐらいまでは、私どもでも手が届く範囲のサービスの可能性はあると思うんです。もちろん予防であるとか、診断であるとか、フォローアップまで、うちは製薬会社で全て面倒を見るというのは、かなりストレッチだと思っておりますが、その先のヘルスケアを取り巻く種々の患者様を中心に考えたときのサービス、ここに手も届かせていかないと、真ん中のピンクの部分、赤の部分までたどり着けないだろうと。

特に中国、東南アジア、人口が非常に増えていて、これからまさに進化を遂げられるところで、われわれがご一緒させていただくことで、ヘルスケアのプラットフォームを構成する非常に大きな要素としての製薬企業、それがシオノギであり、ヘルスケアのプラットフォームそのものをエコシステムという枠の中で平安さんがつくっていかれる。

この両社が組むことで、少なくともアジアについてはわれわれが手を組んで協力をさせていただくことが患者様のためであり、われわれ両方の発展につながるだろうと思っているところでございます。

2030年 Vision - 2030年にシオノギが成し遂げたいこと -



2030年 Vision

新たなプラットフォームで ヘルスケアの未来を創り出す

シオノギファミリーが一丸となって

- 創造力と専門性の進化でイノベーションを起こし、プラットフォームを協創する核となる
- 革新的な製品を創製し、適正な品質と価格で、正しい情報と共に世の中に届ける
- SDGsの達成に取り組み、誰もが病気や苦しみに困らない日々の実現に貢献する

それでは、シオノギ側から見た本提携について、少し追加をさせていただきたいと思います。

私どもは、たまたま6月にこの中期経営計画を出させていただいておりますが、当然考えたのはその1年ぐらい前、ちょうど平安さんとの交渉を始めたぐらいから本格的にこの2030年のTransformation Strategyを考えておりました。

どう考えても、後でご説明申し上げますが、製薬会社が今直面をしております、ある意味で特許があって、その特許がある間にビジネスを成り立たせて、その特許が切れた後、ものすごい勢いでジ

エネルギー、あるいはバイオシミラーが出てくる、このモデルがどうやったらサステナブルになるのだろうかと考えたときに、薬一本で生きていくのはさすがにしんどいのではないかということで、やはりヘルスケア、これは患者様中心に考えても、プラットフォームが構成されていくだろうと。

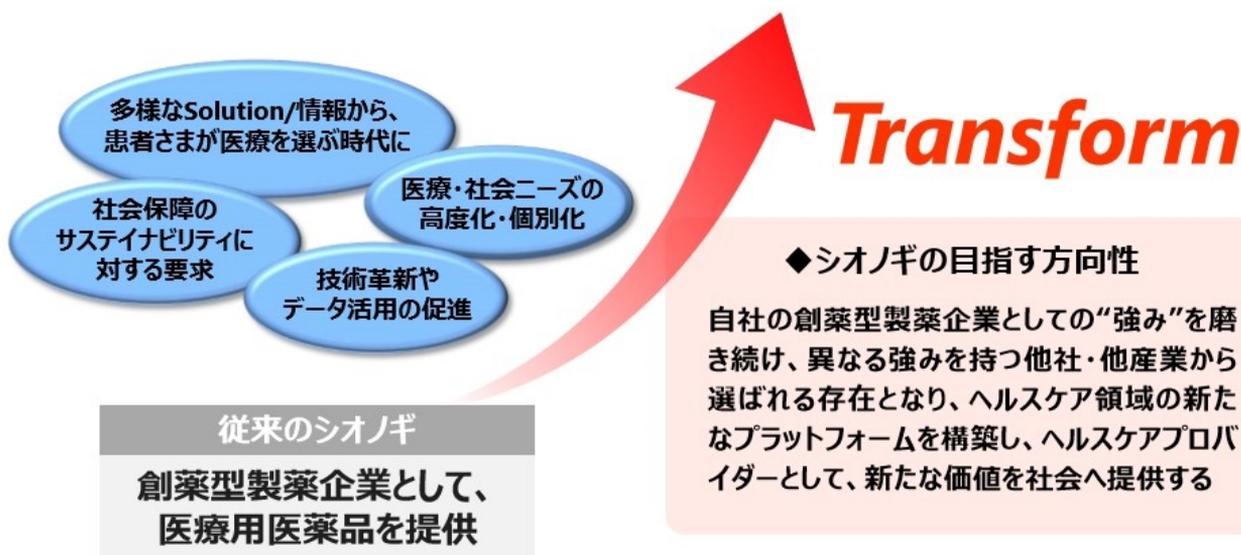
これは、Amazon さんであるとか、Google さんのようなプラットフォームとは少し違う形の、もっと複雑なプラットフォームであるとは思っておりますけれども。ただ、それを全部自分でやるのではなくて、プリファードパートナー、プレミアパートナーと組んで私どもの強みは強みとして活かしていくけれども、そのプレーヤーになっていくことが、われわれが生き残っていく、ある意味で唯一の道ではないかというのが、私どもシオノギの問題意識でございます。

新たなシオノギの方向性



ヘルスケアサービスとしての価値提供 (Healthcare as a Service : HaaS)

- 多様なパートナーと協創する事で、新たな付加価値を産み出し、患者さまや社会の困りごとを解決する
- 「医療用医薬品」の創製で培った強みをさらに強化し、その強みを活かして協創の核となる



ということで、あくまでも当面は私どもは創薬、また製薬企業としての強みを研ぎ澄まし続けていきます。そうでなければ、逆に言うとそれ以外のプラットフォームも構築される方々からは魅力的ではない意味を持ちます。ないところをわれわれが補わせていただくからこそ強力なタッグになるのであって、少なくともそこについては、私ども尊敬、あるいは皆様方からパートナーとして選んでいただき続ける強さが必要だろうと思っておりますが、

一方で、薬を提供するのではなくて、サービスを提供する医療の一部になり続けたいといけないうところと考えているところがございます。そういう意味では、自社の創薬、製薬企業としての強みを磨きながら、ここは大事なところだと思うんですが、他産業の方に対する理解力を高めるところがわれわれの強みになるのではないかと。アライアンスということで、私ども、いろいろなところと組みさせていただくのを積んでまいってきたつもりではございますが、アライアンス力というのを、言い換えればプラットフォームの他のパートナーとチームを組んでいる力というふう書き換えていると考えているところがございます。

HaaSの概念



従来の事業ポジショニング
- 創薬型製薬企業として -

メーカー視点の製品カテゴリー



2020年以降における事業ポジショニング
- HaaS企業として -

顧客（患者さま）視点でのソリューション提供
⇒ 1社単独、あるいは同業との連携では構築困難



“薬”という材のみを提供する既存ビジネスの延長ではなく、
患者さまが必要とするソリューションを提供

私ども、社内的にはもう、サービスの中に薬は含まれるけれども、われわれが目指しているのはHaaSカンパニーで、製薬会社ではないとずっと申し上げ続けているところがございます。

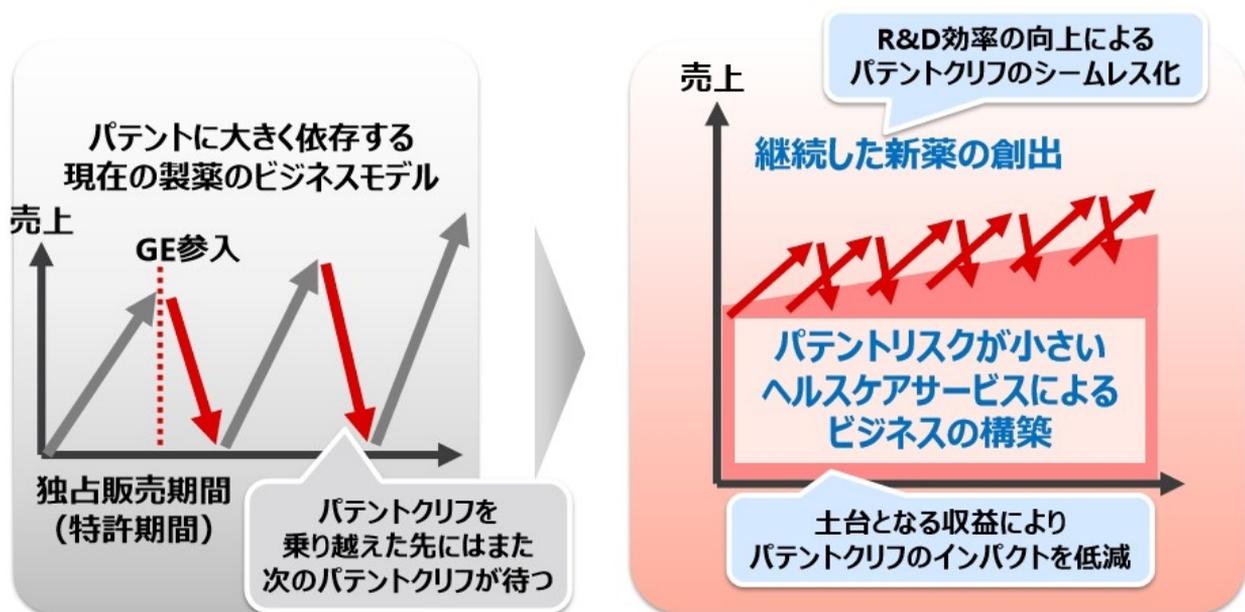
左側が、私どもがずっと考えているところがございます。実は中期経営計画の資料の中でも書かせていただいておりますが、感染症メーカー、イコール抗ウイルス薬、抗菌薬、抗真菌薬をつくるとわれわれも考えておりました。ただ、今回のコロナで本当に気付かされたのは、そこだけ持っていたても患者様に貢献し切れない。診断もあり、そして予防もあり、それから重症化も予防して初めて感染症カンパニーではないのかと、そこを新薬、後発品、OTCというような枠組みではなくて、

患者さんを中心に考えたときには、感染症をやるのであれば命を救う、そこに必要なわれわれのケイパビリティをどう進めていくのかを考えていかなければいけない。

薬だけではわれわれがそこにはたどり着けないということで、もちろん予防、ワクチンのような予防であったり、診断薬、あるいは重症化予防薬ぐらいまでは私どもで努力できたとしても、それを提供するプラットフォームづくりまでは、われわれについてはさすがに難しいだろうということで、まず平安さんと組ませていただいて、中国、東南アジアでそれを実現していく。それを他のところと別のパートナーさんと展開をさせていただければと考えたところでございます。

これは、ずっと私が2年前、3年前から、もしかすると部分的にはお話をさせていただいたこともあるかもしれませんが、ますます左側のモデルのサステナビリティが難しくなっているのは実感しております。

製薬のビジネスモデルの限界に挑戦



平安グループとの協業で、ソリューション創出・提供型のヘルスケアプラットフォームとして製薬ビジネスの変革を目指す

私どもシオノギは、クレストールのロイヤルティーを現時点ではHIVファミリーのロイヤルティーに置き換えさせていただいておりますが、それがさらに山が高くなってきたときに、クリフはさらに大きくなっている。これを例えば買収であったり、どういう形で補っていくにせよ、また同じ問題が10年後に出ると。それが製薬会社なので、それは続けられるときに頑張ったらいという

お話もあるかもしれませんが、何とかそれを少なくともバッファライズできないのだろうか
とずっと考えてまいりました。

右側の表にあるように、こんなことは理想なので本当にできるかと言われればそれまでかもしれま
せんけれども、私どもとすると当然薬がありますから、薬は特許もあります。それによってある程
度クリフが来るのは仕方がない。だから、クリフが来ることによって、例えば赤字に転落するであ
ったり、十分な研究開発の原資が取れないであったり、そういったことでは企業のサステナビリテ
ィが非常に安定的ではない。非常に大きなチャレンジだとは思いますが、新しいタイプの会
社を目指していかないと、ますますブロックバスターが出にくくなっている。

もっと言えば、例えばがん一つをとりましたが、がんゲノム療法が進んでいくと、患者様の数は絞
り込まれる方向にあるだろう。では、その分単価を3倍、5倍にさせていただけるのかという、そ
れはさすがに難しいのではないかという中で、どうやってサステナブルな会社をつくっていくの
か。10年後、20年後にも、やはりシオノギが残っていてよかったなと言ってもらえるようなビ
ジネスモデルを少なくとも私はつくる義務が、今のCEOとしてはあるだろうと。それを何とか進
めさせていただきたいというときに、平安グループ様との協業で、少なくともこれは全部ではない
かもしれないけれども、かなり大きなポジションをこういった形で埋めるように始められるのは
ないかと考えたのが、動機の一つ大きなところでございます。

シオノギにとっての本提携の意義



2030年 Visionを達成し、持続的な成長を実現するための



シオノギにない強みを有し、シナジー効果を期待できる 平安グループがベストなパートナー

- ・ 膨大なヘルスケアデータとサイエンスの融合、中国を軸にアジア展開を加速
- ・ 培ってきたアライアンスの強みを活かして、1+1が3以上となるような価値創造の実現

ということで、私どもにとっては、先ほど申しましたプラットフォームを構成するときに、やはり大きな、少なくとも全部ではないかもしれないけれども、かなりの部分を面倒を見ていただけるような方とパートナーを組ませていただくというのは、私どもがチャレンジしようとしている新しいビジネスモデルを考えていくときには非常に大きなメリットだろうと思っています。

それから、先ほど申しましたように、これはシオノギにとって少し喫緊の問題かもしれませんが、それなりに新しいものが始まって、例えば Cefiderocol にしても、Naldemedine にしても、新しいパートナーを見つけなければいけない。幸いなことに、たくさんの会社様から中国での販売権をくれというようなお話はいただきましたけれども、これを本当にばらばら、ばらばらと 4 社、5 社、6 社と本当にいろいろ組んでいくのかというと、シオノギが中国、あるいは東南アジアで自らフランチャイズをつくっていく目標にはなかなかたどり着けない。どうしても一つ大きな、われわれとしてのアンカー、大きなプラットフォームを構成していただけるパートナーが必要であったということで、この中国、ならびにアジアをトータルで見ていくときに、平安さんが私どもにとっては本当にいいパートナーであったということでございました。

3番目、これはいつまでたっても皆様からは、そんなこと本当にできるのかと言われ続けるかもしれませんが、製薬会社である以上、今までの歴史を皆様方なりにひもといていただきたいんですけれども、なかなか一つの会社で製薬会社としてずっと成長し続けてきた会社といたら、少のうもございます。M&Aを行って、一時期、ある意味でレメディを獲得したとしても、その分また同じ、あるいはもっとそれよりも高い山を越えなければいけない。これをどう乗り越えていくんだらうかということ、例えば海外の会社ですと、GSKさんとか、ノバルティスさんとか、いろいろなケーススタディーをわれわれなりに組ませていただいた上で、自分たちがやれることをまず平安さんとの組み合わせで実現に向けて走らせていただきたいと思っております。

ジョン、あるいは吉田に相当きつく言っておりますが、これはただのアライアンスではなくてビジネスでございますので、売りが立たない、あるいは利益が出ないというのはビジネスとは呼ばないとははっきり私は言っています。当然パートナーである平安さんは、ずっとそういう意味では成長し続けてこられた会社様でございますから、われわれと組むことが売りも利益も伸びないのであれば、当然パートナーとしてシオノギを本当に活用し続けていくのがいいのかどうかということにもなります。そういう意味では実の売りであったり、利益であったりがどのようにして出るのかをかなりこだわって、このジョイントベンチャー、まずは中国で、それから東南アジアで展開をしたいと思っているところでございます。



異なる強みの融合

Beyond Pharma

- ✓ 製薬ビジネスの異次元への進化を実現し、
トータルヘルスケアソリューションを提供

新規ビジネス

ファーマ・リエンジニアリングビジネス

従来の製薬ビジネス



スマートファーマビジネス



14

そういうことで、まずは自分たちのファーマを行っていきますけれども、その後、先ほど申し上げた、山となる、少しファーマの patents にのみ依存しないビジネスというのをつくり上げていくことによって、ワクチンなんかも実はそういう一つとしてわれわれは考えさせていただいているわけですが、これをつくり込んでいくことで、私どもシオノギファミリー全体を一つのベースとなるビジネスを、この平安塩野義から作り込んでまいりたいと思っていますのでございます。

私からは以上になります。

京川：無事にジェシカさんにつながりましたので、プレゼンテーションに移っていただきたいと思っています。では、よろしくお願いいたします。

タン：皆様、ありがとうございます。私たちは、手代木社長が言って頂いた通り、ヘルスケアサービスを革新するというビジョンを、戦略的に協力していく上で固く共有しており、これを長期的な戦略的パートナーシップと見なしています。この機会を利用して、中国に対する私たちの見解や連携への抱負について共有したいと思います。次のページ、中国のヘルスケア市場は非常に大きな市

場であることがわかります。第一に、アジアの人口が大幅に増加しており、またすでに 65 歳以上の人が 12.6%います。現在、高齢者の数は日本よりも多い。第二に、消費者の豊かさが増すにつれ、実際の医療費は平均的な物価の伸びや可処分所得よりも大きく減少することがわかります。ですから、それは人々がもっとお金を使えるようになることを意味します。そして第三に、政府はヘルシーチャイナ 2030 を強く推し進めています。現在の COVID-19 の状況に照らして、これはますます推し進めるべきものであり市場全体への影響があります。これらにより現在のヘルスケア市場、6 兆人民元ぐらいが、少なくとも 10 年で、少なくとも 16 兆人民元（1 人民元=約 15-16 円）の市場になっていくでしょう。しかし、市場には構造的な問題がたくさんあり、ご存知の通り、中国では機会がたくさんあると思います。そして、これらの問題のいくつかはアジアにも関連していると思いますが、SHIONOGI とのパートナーシップは、中国だけでなくアジア全体を見据えるものです。政府側では、効率性や監督について十分でない所があり、また優れた医師、特に中国の一般開業医の欠如があると思います。14 億人の人口のすべてに対してわずか 360 万人の医師しかいません。少なくとも、処方箋薬による治療、投資として必要な予防薬は、とても必要とされています。支払者にとって、この現在の構造では機能しません。私たちは中国最大の保険会社は、何らかの形の健康保険で約 1 億人以上の顧客をカバーしています。私たちの健康保険は市場の少なくとも 10%のプライマリーな健康保険を持ちますが、医療費の半分はあなたの社会保険料で政府によって負担されています。しかし、これは変更しなければならないものです。これは持続可能ではありません。私たちは、ますます多くの企業および民間の健康保険が役割を担い、皆様に機会を与えるべきと思います。そのために、私たちのパートナーシップによって、より良いヘルスケアサービスを提供することが必要とされていると私たちが考えるところです。

Healthcare Environment in China

- Healthcare market in China is expanding driven by aging population, consumer affluence and policy support
- Chinese healthcare market size is expected to grow from RMB 6trn in 2019 to RMB 16trn in 2030
- Healthcare ecosystem stakeholders face significant pain points

Healthcare Market in China



Ageing Population

12.6%

People over 65 years old



Consumer Affluence

9%

YoY growth of disposable income



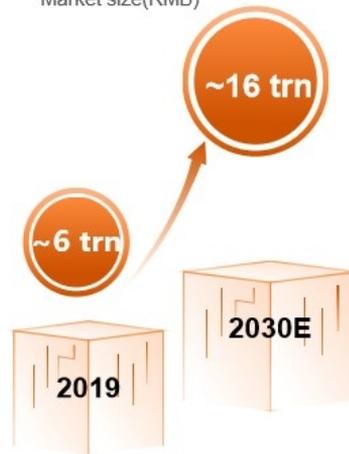
Policy Support

Healthy China 2030

National strategy

Market Potential

Market size(RMB)



Pain Points



Government

- Lack of systematic and efficient supervision
- Large shortage of general practitioners
- Severe over-prescriptions/unnecessary medications
- Low awareness of disease



Payers

- Mismatch between growth of income (10%*) and payment (12%)
- Less coverage by commercial insurance



Providers

- Under significant stress to provide quality services



Physicians

- Insufficient medical staff support & sub-standard medical care quality



Patients

- Long waiting time
- Expensive treatment
- Inconvenience in social health insurance

Challenges and Opportunities in Chinese Pharmaceutical Market

- Chinese Pharmaceutical Market will grow to **1,474 billion** RMB in 2025, the proportion of Chinese, Innovative and Generic medicine are respectively **32%, 14% and 54%**.
- Three market segments are facing challenges like 'few standard', 'high R&D cost' and 'low margin'.
- Partnered with Shionogi, Ping An aims to seize the giant promising value by becoming the 'rule maker', 'Digital enabler' and 'value integrator'.

	Market Size (2025, billion RMB)	Challenges	Ping An Opportunities
 Chinese Medicine	477	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersion of varieties, the lack of standard • Dispersion of channels, the commotion in price 	<ul style="list-style-type: none"> • Establish and control more than 500 end-to-end standards of trace-to-the-source Chinese Medicine
 Innovative Medicine	201	<ul style="list-style-type: none"> • Fast rising cost of R&D • Long cycle of R&D 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalize 300 of the pharmaceutical companies with advantages like RWS and digital marketing
 Generic Medicine	796	<ul style="list-style-type: none"> • Low margin of similar competitive medicine • Growing scale of centralized procurement 	<ul style="list-style-type: none"> • Develop new applications of generic medicine, and create new values over 10 billion

次のページ、医薬品では、実に 1.4 兆人民元が中国の医薬品市場になります。しかしあまりみられないことですが、54%は実際にはジェネリック医薬品であることがわかります。医薬品市場の構造は劇的に変化すると私たちは考えています。中国は素晴らしい研究開発パイプラインを持っている SHIONOGI のようなもっと多くの企業を必要としています。研究開発パイプラインの 60%以上が自社オリジンであり、非常に感銘を受けています。私たちは、より多くの種類の革新的な医薬品と、医薬品開発と研究サイクル全体をどのように変更すべきかを考えています。そして、私たちはそれに取り組むことができることに非常に興奮しています。また、漢方薬も改善分野です。ですから、SHIONOGI によって、中国での流通だけでなく、手代木さんが先に述べたように、テクノロジーとエコシステムへのアクセスを利用することで、ヘルスケアサービスでの製薬業界を変えることを願っています。

Significance and Advantages of Alliance with Shionogi

- Alliance of Ping An and Shionogi is enabled by **3 key strengths**: professional pharmaceutical capability, world-leading Big Data and health-tech and online, offline distribution channels

Alliance of Ping An and Shionogi

Professional capability as pharma



- R&D experience for more than **60** years
- Professional pharmaceutical research, development, manufacturing, etc
- Original pipeline ratio of **69%**, development success rate of **35%**

Largest Big Data and health-tech platform



- World **2nd** most health-tech patent applications
- Strong healthcare big data (including RWD) and AI analytics for maximizing values of data and new business development
- Developing AI-based new production & quality management system(QMS)

Strong distribution platform



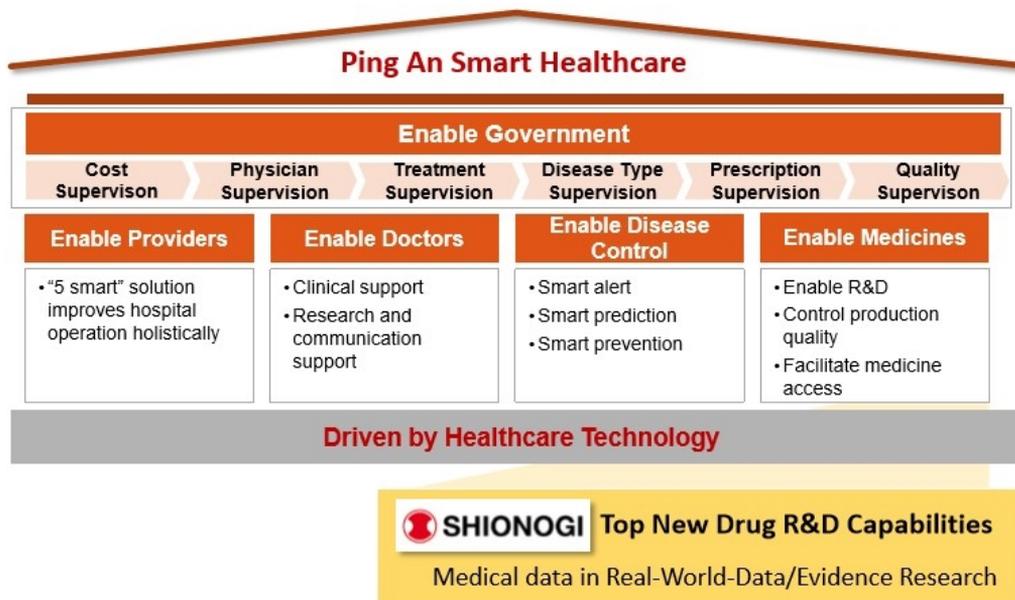
- Close collaboration with China's largest online healthcare platform, enabling an efficient sales model without broker
- Extensive Partnership with **110,000** pharmacies and over **100,000** in-house medical team(1# in China)

次に、この強力なアライアンスを活用して、われわれの強みなども融合していきたいと考えております。平安では、ヘルスケアのエコシステムの構築に過去 20 年取り組んできました。3 億 4,600 万人のユーザーがわれわれのグッドドクターを通してヘルスケアポータルアプリのユーザーとなっています。AI で臨床診療などのサポートもしていますし、2 万件もの病院や機関とも提携をし、2 万人のドクターをサポートしています。そして、200 都市で社会健康保険などの提供を行っています。このヘルスケアエコシステムでは、われわれは中国最大手です。

私たちは医療技術とビッグデータプラットフォームを有しています。現在、私たちは過去 2 年間、世界の医療技術特許出願の増加数で 2 位にランクされています。そして現在、中国の約 4 億人の患者を対象とする、30,000 の疾患、特に慢性疾患について深く研究しています。そして最後に、3 億人以上の消費者にサービスを提供する Good Doctor という非常に強力な流通プラットフォームを持ち、また、チェーン全体で 11 万の小売薬局と広範なパートナーシップを結んでいます。これは、ヘルスケアサービス、保険、実際に消費者へのドラッグデリバリー、仮想流通プラットフォームとも融合する可能性があると考えています。

Ping An Smart Healthcare Overview

- Ping An focuses on “Smart Healthcare”, healthcare system based on digital technology such as AI and IT
- 4 pillars for Solution: Providers, Doctors, Disease control, Medicines.
- Shionogi will be the best partner to work on “Medicines”.



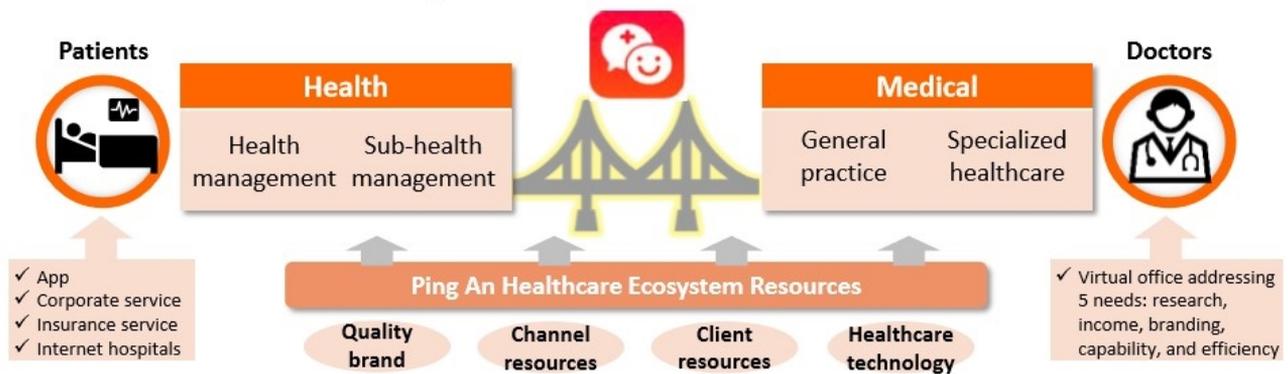
このページでは、ヘルスケアエコシステムの例を2つ取り上げました。1つ目は Smart Healthcare です。これは、省庁と National Health Commission と協力をしながら、100 の都市に対応しています。そして、前に述べたように、我々は中国の 50 万人の医師と、2 万人の病院と医療機関と提携しています。現在、臨床意思決定支援システムである AI 医療用画像を提供しています。将来的には、これらを治験や医薬品の開発にも取り入れることで、これを拡大できることを願っています。

Ping An Good Doctor Overview

- Leading internet healthcare service provider in China
 - ✓ Portal: 346mn registered users, 830k daily queries, 67mn MAU
 - ✓ 1.8k+ In-house medical staff & 10k+ External medical experts
 - ✓ Offline partners: 110k+ pharmacies, 49k+ clinics, 2k+ health check-up centers
- Bridge between patients and doctors



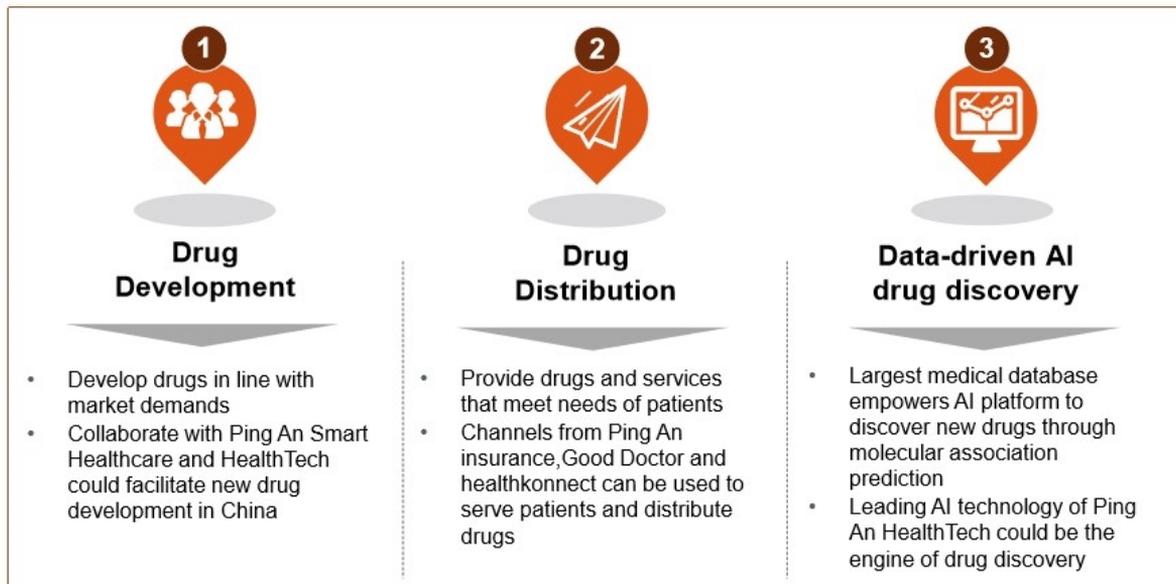
Bridge between patients and doctors



次のビジネスとしましては流通プラットフォームであるグッドドクターについて説明します。保険に加えて、3億4600万人以上のユーザーを抱える最大のモバイルヘルスケアアプリもあります。毎日、83万件のオンライン相談があります。また、約2000人の自前の医師と10,000人を超える外部契約医師がいます。そして、それは、特にCOVID-19の間に、消費者が電話で健康について話せることで、訪問数が8倍に増加しました。これは、非常に強力な配信プラットフォームになると確信しています。我々が対応する病気の多くは慢性的な生活習慣病であり、日々積極的にマネージしていく必要がありますけれども、それに役立つのが、このプラットフォームになります。Smart Healthcareという形で、オンライン、オフラインの双方で対応できるようになっており、非常に優れた配信プラットフォームになると考えています。

Three Focus Areas of Collaboration with Shionogi

- Leveraging its strength and assets, together with Shionogi, Ping An will address data-driven new drug development & drug repositioning, development of AI-based new production & quality management system, and sales & distribution of Shionogi's drugs in China.



この提携に対する私たちの願望を最後のページに記載しています。重点分野は、手代木社長が言及した3つです。医薬品開発、医薬品流通、さらに重要なのはデータ駆動型 AI 創薬です。医薬品開発のウェットサイエンスとドライサイエンスの両方を組み合わせて、創薬においても多くの活動が行われています。特に、この COVID-19 の状況では、創薬時間が劇的に短縮される可能性があります。私たちのヘルスケアチームは、先週、MIT が主催するコンテストで優勝しました。このコンテストでは、280 の異なる化合物を調べるディープラーニング技術を使用して場所を特定し、新型コロナウイルスの症状のいくつかに対処する際の感染の特性を予測しました。そして、実際に私たちのチームの結論は、多くの外国のチームを打ち負かしてナンバーワンを獲得しました。多くの応用分野が考えられるかと思しますので、シオノギと協力してそれを組み合わせ、さまざまな異なるタイプの医薬品、よりカスタマイズされた特定の薬への対応も手掛けていきたいと思っております。

この3つの分野は、このパートナーシップが中国だけでなく、アジアでももたらすことを期待する3つの分野です。これらは、このコロナ禍においてはこれまで以上に重要になります。これが両組織にとって長期的な取り組みになることを非常に嬉しく思います。140年以上の研究実績を持つ

シオノギと比べると平安の歴史は浅くまだ 32 年です。しかし、私たちは 20、30 年の保険を販売しています。私たちは長期にわたって医療制度を利用しています。平安とシオノギは、顧客にヘルスケアサービスを提供する方法をレビュー、変更、および改善できるように、一緒に投資していきます。2 社の間だけでなく、医師、病院、政府との連携を強化するためにエコシステムをどのように使用するかについても協力してまいります。

質疑応答

京川： それでは、会場にお越しのメディアの皆様からご質問をお受けしたいと思います。

下野： ご説明ありがとうございます。日経新聞の下野と申します。私から 2 点質問をお願いします。

まず 1 点目、ジェシカさんにお答えいただきたいんですけども。先ほど説明の中で中国のヘルスケア市場は大きいけれども、高齢化とか医師不足という課題を抱えていると。そういった課題に対して、今回両社の合併会社であったり、提携のようなものが課題の解決にどう貢献していけるのか、お考えがあれば聞かせてください。

2 点目は、手代木社長にお願いしたいんですけども、先ほど説明の中でありました Good Doctor ですが、この流通プラットフォームを初めて知ったときに、可能性と言いますか、こういった印象を持たれたかを教えていただければと思います。以上です。

Jessica Tan： 明らかにヘルスケアエコシステム全体の課題はかなり広範囲に及ぶと思います。現在、ヘルスケアの側面で働く 12 のエンティティを有しています。保険会社だけでなく、ヘルスケアのグッドドクターもあります。健康関連サービス、社会保険もあり、非常に包括的です。しかし、私たちが欠けているのは創薬の側面です。私たちは製薬会社ではありません。創薬は非常に専門的なことです。これまでは、主に流通の面で取り組んできたと思います。しかし、シオノギの研究開発に出会った時はとても感動しました。自社創薬比率 69% は非常に印象的だと思います。これは、エコシステム全体だけでなく、中国市場全体にも欠けている領域だと思います。1.4 兆人民元という中国医薬品市場において、大部分はジェネリック医薬品です。新薬の開発は、中国においてまだ不十分な領域であり、この JV で生まれた薬やサービスで、中国内および私たちのエコシステム内のこのギャップに対処できることを願っています。

手代木： 2 点目の質問でございますが、初めて Good Doctor をご紹介いただきましたときに、一番印象的だったのは基本的な発想力でございます。もともと私が学ばせていただいたのは、例えばあ

る先生のところはとてもたくさんの患者様がおられて、待ち時間もすごく長いと。ある先生は本当に患者様が来られていないと。そこのミスギャップを埋めていくために、先生方のネットワークをつくって、なおかつ、この病気で、この待ち時間であれば、この先生がどこどこにおられるから、そこにかかったらどうかと、先生方の間の平準化も進みますし、患者様のディスアドバンテージの解決もするというところで、システムとしてはすごくよくできていると思いました。

一方で、私が結構、正直びっくりしましたのは、それだけ素晴らしいシステムがあるので、例えばある例ですと、患者様を診ていただいて、こういう病気の可能性がとても高いというのを AI と先生方で、ご自身の経験とで出してくるわけですけど、その後、治療法としてこういうこともサジェストできるよねというところについては、実はそれは先生方とか、他の薬屋さんとかにお任せだったところが結構びっくりしまして。そこで全部の薬を持てるわけではないんですけども、自分たちが自信を持って、この病気であればこのお薬を使っていただけではないかと、ガイドラインにも書いてあるしというものについては、自分たちが提供できるシステムを持つことは平安さんのためでもあり、われわれのようなメーカーのためでもあるのではないかなと。

あれだけの仕組みがあって、それを次のステップにつなげるときに、私どものようなメーカー、あるいは新薬メーカーは、やはりお役に立てるのではないだろうか、私どもが最初に考えさせていただいたところがございます。

後で吉田から、私どもの中国の、いわゆるジェネリックビジネスとして C&O をどう運営してきたかということもあるんですが、そういったことを最大限活用させていただくにも、この Good Doctor の仕組みは非常に大きなポテンシャルを持っているのではないかと考えました。

下野：ありがとうございます。

京川：それでは、2 列目の方。ご所属とお名前をお願いします。

井高：医薬経済編集委員の井高と申します。1 点目はジェシカさんに、2 点目は手代木社長にお聞きしたいです。

ジェシカさんにお聞きしたいのは、今後、ディストリビューションは今、現在も対応しているということだったんですけども。今後、塩野義製薬の製品、開発、それから流通、販売まで、今度の合併会社で一挙に請け負うような認識でいいのかということが一つです。

もう一つは、手代木社長にお聞きしたいのは、プレゼンテーションの中に、これから多分吉田さんからご説明があるかもしれないんですけども、ファーマの patents に依存しないビジネスを目指しているということは、今回の目的の大きな目玉だということだったんですけども。今、

Good Doctor のお話もあったんですけど、ファーマ以外でどんなビジネスを、平安さんと合併会社を組んで、これは、例えばどんなものを想定していて、これは中国、アジア限定しているのか、それとも日本への逆輸入があり得るのか、この辺をお聞きしたいです。2点お願いいたします。

Jessica Tan：現在のこの JV の範囲に関しては、最終的な形を詰めているところになりますけれども、医薬品開発ですとか、創薬、それから流通の一部はカバーしていきたいと考えておりますし。今回の合併事業を通じまして、この Good Doctor ですとか、われわれの有している政府のネットワークなども流通網として活用していければとも考えておりますけれども、まだ最終的なものは詰めている段階でございます。

手代木：一番考えておりますのは、やはり AI をどのように活用して、ファームのプラットフォームをより使いやすい形にしていくのかということ。一つの例ではありますけれども、例えば臨床試験のやり方そのものを中国で一つのプラットフォームにした上で、そのプラットフォームに他の製薬会社さんに乗っていただくようなビジネスでありますとか。

あるいはスマートファクトリーみたいなものを自分たちで作って、それを平安商品として販売をしていくでありますとか、そういったことを具体的には今、検討中でございます。当然、そのハーベストがわが国にフィットするようであれば、JV から日本へ持ってくることも視野には当然入れています。

あとは、やはり平安さんの非常に優れたテクノロジーは AI の部分でございますので、私ども、創薬で積み上げたいいろいろなノウハウはございます。これを、例えばあるセラピューティックエリア、例えば一つの例では CNS でございますけれども、この CNS をどう治療していくのかという過程で、例えば VR を用いて治すでありますとか、アプリを作って治すでありますとか、こういったところは同じ患者様に対してメリットがある点では同じなのですが、今までの薬と違うフォームで提供させていただけることも、かなり早い段階でマテリアライズドできるのではないかと考えているところでございます。

井高：ありがとうございます。

京川：次にナリストさんをお願いしたいと思います。山口さん。

山口：シティグループの山口です。ジェシカさんに二つ質問があります。まず最初に、アライアンスをシオノギだけではなく、他にも過去にアライアンスを組んでいます。このアライアンスは過去のアライアンスとは完全に異なるものでしょうか。ツムラとは漢方でアライアンスを組んでいらっしゃるけれども、このスコープはそのうちの一つになるのでしょうか。それとも異なるものになるのでしょうか。

二つ目は、中国のヘルスケアの民間部門についてお話しされていましたが、民間部門に今後も常に関わってくるのでしょうか。それとも、パブリックセクターとも関わってくるのでしょうか。両方に関わるのでしょうか。

Jessica Tan： はい。ありがとうございます。最初の質問ですが、製薬会社と提携するのはこれが初めてです。特に多くの流通パートナーシップがあるんですけども、創薬、医薬品開発、ドラッグリサーチのAIという面では、今回は初めてのタイプの提携になります。われわれはシオノギのR&Dの能力に感銘を受けています。ツムラとのパートナーシップは漢方薬であり、中国では合弁事業を行っています。そしてそれは、製造、プロセスの認証、流通の点で漢方薬にのみ固有のものです。とても異なる性質です。

そして、2番目の質問に対して、私たちはこれを民間部門と公共部門の両方で検討しています。そのため、8年前に政府の資金で社会保険側と協力し始めました。われわれは民間部門の生保会社で最大なんですけれども、市場の占有率は10%に過ぎません。そのため、何年にもわたって、約1億人を超える保険の顧客と、3億4600万人の医師の消費者を抱えています。Good Doctorは民間の健康保険を払っているわけではなくて、健康保険の側でもわれわれはさまざまな取り組みをやっていきますので、多くのオポチュニティーがあると思います。

特に低層の都市がたくさんあり、処方箋をめぐる低層の病院があります。そういった地域では、アドヒアランスはとても悪いです。AskBobと呼ばれるプラットフォームはすでにあります。これは、スマートヘルスケア企業のAIクリティカルな意思決定支援システムであり、20,000の医療機関で50万人の医師が使用しています。それは彼らが診断と処方を行う方法についてはるかに具体的に導くのに役立ちました。将来的にも医薬品の側面も取り入れることができれば、ヘルスケアサービスの提供方法をより適切に管理できるようになると思います。現在、一部の都市では、私たちのような民間保険と提携して社会保険に取り組んでいるパイロットがあり、製薬会社とも手を組んで、ある特定の疾患に関しては、グループでの調達をしたり、テーラーメイドでの対応をするような形で、クオリティーやコストの面でも消費者に役立つような取り組みをしていきたいと思っております。この取り組みは政府も後押しをしているものになりますので、官民提携のような取り組みになりますので、こういったこともシオノギ様と一緒にやっていきたいと考えております。

京川：植田様。

植田：ゴールドマン・サックスの植田と申します。二つの質問がジェシカさんにあります。まず最初に、シオノギを選んだ理由、アライアンスパートナーとして選ばれた理由は何でしょうか。シオノギの R&D の能力が会社として魅力的だったとお話がありましたけれども、シオノギと JV を組む上で、どんなプラットフォームが必要でしょうか。R&D ドリブンの製薬会社は世界には多くありますけれども、シオノギを選んだ理由は何でしょうか。

二つ目の質問は、長期的にヘルスケアを見た場合、平安のポジショニングを考えたときに、5年、10年後の世界的なヘルスケアの見通しはいかがでしょうか。そして、そういった中で、平安のポジショニングはどうなるでしょうか。平安のこの JV における役割はどんなものがあるのでしょうか。

Jessica Tan：一つ目は、自社創薬比率が 69%とこれほど高い会社はほとんどないと思います。二つ目として、その R&D の力量の高さ以外にも、やる気、そして人、そしてカルチャーがとても意義があったと思います。

社長とも、今、リモートでしかお話しはできていないんですけれども、ヘルスケアに対するビジョンも似ていますし、Healthcare as a Service を全域にもたらそうといったような考えもとても似ています。そして第三に、パートナーシップを機能させたいかどうかという点で、私たちはヘルスケアだけでなく他の分野でもさまざまなタイプのパートナーシップを経験してきました。そのためには、長期的な取り組みと信頼に基づく関係が必要だと思います。この分野ではなく、私たちが経験した他のパートナーのいくつかですが、合併事業について話すとき、人々が犯すよくある間違いは常に 2 人の親会社が原因です。両社は常に自社の利益を得ようとすることで、合併事業は決して成長しません。彼らは多くの異なる費用と割り当て、そして両社の間の異なる利益に悩まされています。私たちが最初にシオノギの人や手代木社長と話したとき、私は非常に感銘を受けました。私たちがこれらの多くについて話したとき、私たちはこれらの複雑な会計をすべてやめようというのが両社の見解でした。この合併事業がうまく進むようにしましょう、というスタンスです。そして、合併会社がお金を稼ぎ始めたら、両社は利益を得始めることができるようになります。ですから、よく西洋人の方々が非常に契約ベースで、利益ベースで何かを決めるというやり方とは違います。これは私たちにとって非常に長期的なものであるため、私たちは非常に自信を持っています。この仕事をするために、私たちは 2 年やそこらの関係性のようなものではなく、数十年レベルの関係性について話しています。

そして、市場についての 2 番目のポイントは、中国市場についてでしたか、それとも全体としてどうかということでしたか。

植田：中国市場を含む世界のヘルスケアの市場がどのように成長していくのか、どちらの方向に行くのか、平安はどのように動くのかといった質問です。

Jessica Tan：まず中国について話し、それから中国以外、特にアジアについて話します。私たちのコアビジネスは中国にあると思います。私たちはすべての流通と技術的な強みを持っています。私たちは基本的に、自分たちを最大のヘルスケアプレーヤーの1人と見なしています。確かに、私たちのような保険会社である会社が、支払者からプロバイダー、患者、政府の側面に至るまで、ヘルスケア市場のすべての部分で保険のすべての部分で12の事業体が働いていることは非常に珍しいことです。ですから、それは非常にユニークだと思います。ここでは、オンラインとオフラインの両方で、私たち自身とパートナーの両方が、中国市場の消費者に提供するすべてのサービスのインテグレーターと見なしています。それが私たちの願望です。中国以外では、アカウントが大きく異なると思います。明らかに、中国以外では流通や消費者の優位性はありませんが、私たちが構築した医療技術の専門知識の多くは、海外でも複製可能であると考えています。直面する課題は非常に似ています。そのため、シオノギとの合併事業の前から、医療技術を中国国外に持ち出し始めています。私たちは現在、アジアの4か5か国でビジネスをしています。AskBobという臨床医師サポートシステムは、実際にシンガポールの病院とシンガポール保健省と協力して糖尿病患者の管理を行っています。私たちはAI医療用画像を使用しています。COVID-19にもかかわらず、私たちは今年、フィリピンとインドネシアで2つのプロジェクトを開始しました。これは、公立病院と医師が知識を使用してサービスの質を向上させる方法についてです。ですから、これは非常に相乗効果があると思いますが、製薬面では何もしていません。ですから、私たちが合併事業でこれを開発するとき、これは私たちの両方が私たちの国内市場の外で提供できる能力とサービスの一部であり、より広いグループの人々に到達できると思います。

京川：では、橋口さん。

橋口：大和証券の橋口と申します。ジェシカさんに質問です。平安が狙っている、実現しようとしていっているプラットフォームの実現はシオノギだけで十分でしょうか。もっと大きい製薬会社と組んだり、もっとたくさんの薬を持っている、もっとたくさんの薬を作れる会社を呼び込む必要、あるいはシオノギにもっと大きくなってもらう必要はありますか。

Jessica Tan：単に「医薬品」というとは非常に広義の意味のある言葉だと思います。私たちは他の多くの製薬会社と常に多くの流通パートナーシップを結んでいます。また、臨床試験中の領域の糖尿病など、特定の他の製薬会社との提携もあります。特定の治療や薬の提供は、当社の継続的なサービスの一部になります。まずは、流通、医薬品開発、AI創薬の3つのうち、先ほどお話ししたことをやろうと思います。他の2つについては長期的なパートナーシップが必要です。だから、

こんなに深い関係を築くのはなかなか難しいと思います。私たちは、ファーストステップの必要性について合意しています。私たちは最近関わっているいくつかの薬について話しをしており、取り組んでいます。これらの分野はとても専門的であり、これはそれを機能させるためには何年にもわたる投資を必要とします。うまくいけば、このアプローチが成功するにつれて、これらの領域がさらに拡大されるでしょう。非常に楽しみです。どうもありがとうございました。

それでは吉田から、事業計画についてご説明をさせていただきます。よろしくお願いいたします。

吉田：改めまして、平安塩野義の吉田です。それではここから、事業計画について私からご説明させていただきます。

本日、事業計画についてですが、まず今回の平安グループとのジョイントベンチャーの会社の概要、そして続きまして、事業戦略と事業計画。最後に、販売ビジョンについてのご説明をさせていただきますと思います。

平安塩野義(上海、香港)の概要

	上海	香港
会社名	平安塩野義有限公司* Ping An-Shionogi Co., Ltd.	平安塩野義(香港)有限公司 Ping An-Shionogi (Hong Kong) Limited
董事長兼CEO	吉田 達守	吉田 達守
資本金	450億円	50億円
本社	中国上海市	香港尖沙咀
事業内容	<ul style="list-style-type: none">医薬品、臨床検査薬・機器の研究、開発、販売などIT関連の技術開発、サービス業務事業投資	<ul style="list-style-type: none">IPライセンスマネジメントアジア各国への製品輸出入業務事業投資、持ち株、財務及び金融サービス
決算日	12月31日	3月31日

* 当局による承認が条件 25

まず会社の概要について、説明させていただきます。

今回、私ども平安グループとシオノギ 51%、そして平安グループ 49%の出資で今回、上海と香港に二つの会社を設立いたしております。

今回、上海はまず研究開発、そして販売、全ての活動の中国での拠点として位置づけておりまして。また香港につきましては、ほかのアジアの会社への展開、またシオノギがマネジメントする製品あるいはその他技術等のライセンスなどの拠点として位置づけて、この二つの会社でこの共同の事業を運営してまいります。

ビジネスシナジーを生み出す多様な人材



26

今回、この会社を設立するにあたりまして、私たちが一番肝と考えておりますのが、異なる強みの融合というところですが、この異なる強みというのはやはり人材であると考えております。

先ほどもご質問いただいた、このJVで全てやるのかというご質問をいただいておりますが、今回平安グループからももちろん現地にAIの技術者、あるいはリアルワールドデータを扱う、そういったデータサイエンティストの方。いろんな人材がいらっしゃいますが、いわゆる製薬会社のノウハウは創薬の研究から、そして新薬の開発。またもちろん製造、そして販売に関しましては、全てのバリューチェーンから今回、シオノギグループからそれぞれのいわゆる本部においてエース級の人材をこのJVに投入してまいります。今、予定では11月に順次、現地に入っていく予定をしております。

中国ヘルスケア産業を取り巻く環境



* The World Bank - World Development Indicators - Population, total (2018)

** IQVIA World Review Analyst 2008,2013、2018年はGlobal Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023 ,IQVIA Market Prognosis, Sep 2018 28

*** https://www.jpo.go.jp/e/system/patent/gaiyo/ai/ai_shutsugan_chosa.html

それではここから、合併会社の事業戦略と計画について、説明させていただきます。

まず最初に中国のヘルスケアの環境ですが、先ほどジェシカさんのプレゼンテーションの中でも一部ご説明をいただきましたが、簡単に説明させていただきます。

まず人口、日本の10倍以上。そして私たちのフィールドでございます医薬品のマーケットについては、日本に対して1.5倍。世界で第2位の市場です。またヘルスケアの市場規模も、これはジェシカさんのを日本円に換算しておりますが、現在90兆円の市場が2030年には250兆円に大きくなると予想されております。

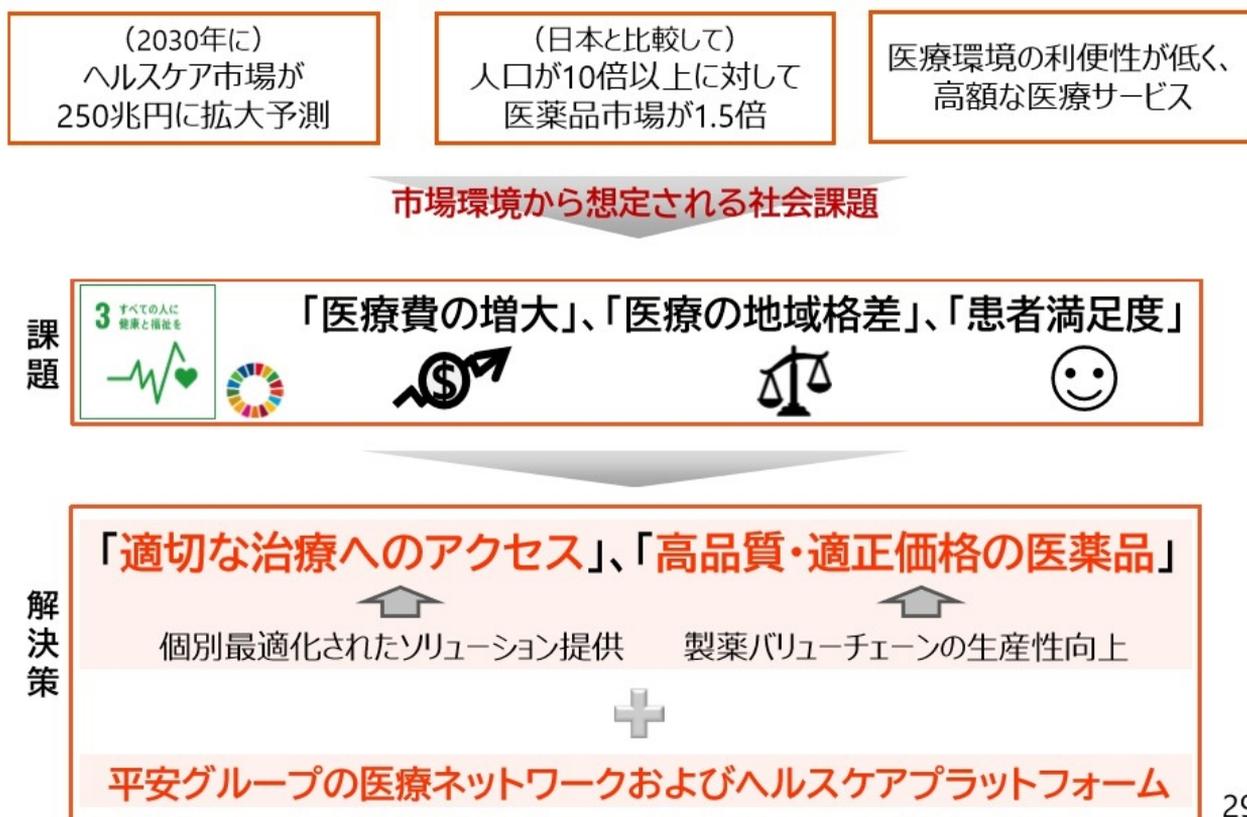
また現在の医療の課題。まさに平安グループがGood Doctor等でこの課題の解決に取り組んでいらっしゃるところではございますが、中国で3級病院と言われる500床以上の大病院に、信頼のおけるお医者さんを頼って皆様、押しかけられる。結果として、そこで整理券を配るようなビジネスが出てくる。

待ち時間が3時間で診察が5分、医療費の負担も大きい現状の課題がございます。まさに現在の平安グループの Good Doctor はじめ、こういった仕組みはそういった課題解決に取り組んでいらっしゃるところでございます。

また今回の提携で、このヘルスケアに関連するところとしましては、やはり AI の技術。中国の AI の技術はまさに平安グループさんの特許数が非常に大きくこの成績に貢献していますが、今現在、2017 年度で世界 1 位となっております。

今回、私ども現状の課題と中国のマーケットの大きさ、成長率という、もちろんビジネスとしてマーケットの規模、またその成長も非常に大切なところではございますが、この数字から見えてくる課題に対しても今後、この先の社会課題の解決に向けての取り組みをぜひ両社でやっていきたいと考えております。

中国における医療上の課題解決への取り組み



29

今回、先ほどのヘルスケアの市場についてですが、250兆円に拡大。この医療費の増大は、社会保障費の非常に大きな課題となっています。また人口が10倍に対して今、医薬品のマーケットが1.5倍。何を意味するのかということですが、やはり中国沿岸部、そして農村部、非常に医療の格差が大きい。そして今、現在の医療に対しても非常に患者さんの満足度も低いと。

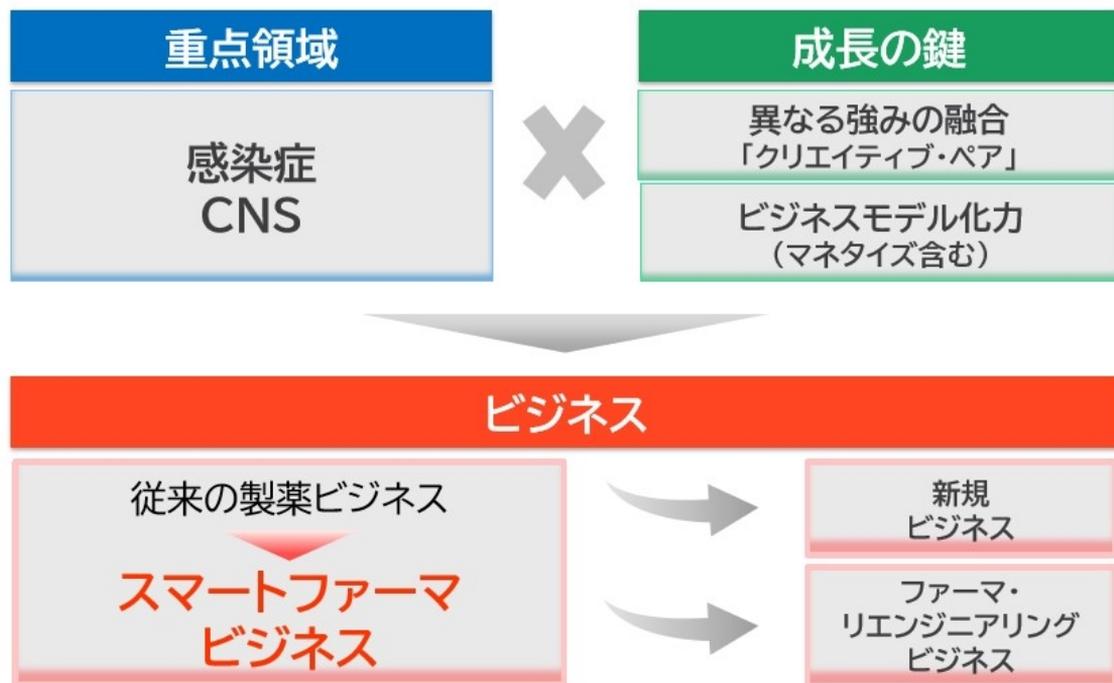
こういった課題に対しまして、まさに今、平安グループさんがお持ちのこのヘルスケアのプラットフォーム、そして医療のネットワークに加えまして、私どものこの新しい会社では患者さんをこの平安グループの技術と私たちのサイエンスのこれまでのナレッジを活かしながら、個別に最適化されたソリューションを提供できるような仕組みをつくっていく。

そうすることで、いわゆる適切な治療、正しい治療にアクセスできる仕組み、また製薬のこのバリューチェーン、つくり、つくり、売る。研究開発から製造、販売の非常に今、そこにコストがかかる。結果として、それが薬の価格にも反映される。

そういったところで平安グループさんの技術と私たち、共同でこのバリューチェーンの改革、生産性の劇的な改善にも取り組んで、そして高品質かつ適正品質の医薬品を提供できるような、そういったところにも今回、取り組みをしていきたいと考えております。

事業戦略

両社の既存アセットを活用した着実な事業経営 +『ヘルスケアの未来の創造』



30

今回両社での事業ですが、重点領域としましては、やはり中国で今も課題となっています感染症。そして、平安グループさんの現状のお持ちの患者さんのデータ、あるいは技術との非常に親和性が高く、私たち今の現状のアンメットニーズに対して、新しいソリューションを提供できるのではないかと、CNSの領域を考えております。

繰り返しになりますが、この提携、やはり文化が違います。私たち典型的な医薬品と申しますのは、いわゆるパイプラインビジネス。もちろん、業界としてもパイプラインと言いますが、一般的に、ものをつくり、つくり、そして売り出すというパイプラインビジネスの典型的なモデル。平安グループさんはいわゆるプラットフォーマー。全く文化が違います。

この文化の違いこそが今回、非常にこの提携、ここまでくるにももちろん苦勞もございました。やはり面白い領域はたくさんありまして、新しいアイデアが次から次へと生まれてくる。この異なる強みの融合が、やはりこの新しい会社の成功の鍵。

もう一つは、いろんなアイデアが出てきますが、それをこの技術をどのようなかたちでビジネスにするのが、一番社会に対して貢献できるのか。そして一番利益が出せるのか。このビジネスモデル化していくところ。ここが今、非常にいくつも平安さんを訪れるたびに新しいものを見て、そして新しいアイデアが出てきますが、やっぱりそれをどのようにビジネスモデル化していくか。事業としていくかというところが、この新しい会社、非常に鍵だと考えております。

一方で、ビジネスの面ですが、今回私ども、こちら夢を追いかけてずっと投資していくつもりではございません。やはり事業会社としてやっていこうと考えております。着実に売りと利益を出していく。ですので、まず両社の既存のアセットの組み合わせで、着実に事業を立ち上げて、その上で将来に向けた投資を同時にやっていく。

ですので、従来のファーマとして今の平安グループさんの販売のプラットフォームとの提携をまず第1に着手いたしますが、その中でこの従来のビジネスモデルの課題、研究、そして開発、販売。例えばですけど、中国において、いわゆる販売でどんな代理販売の会社が中間に入っている。その結果、工場出荷と末端での価格に非常に大きなギャップ、乖離がある。

こういった仕組み、結果としてなかなか利益が出ない。こういった課題も弊社におきましても過去抱えておりまして、そういったところを今回、抜本的に変えていく。自社で変えていくのみならず、それが業界の生産性を改善する。そういったかたちで貢献していくのであれば、そういったサービスも提供していくという、ファーマ・リエンジニアリングというかたちで今回、お示しさせていただいておりますが、そういった活動についてもこのJVでは取り組んでまいりたいと考えております。

事業活動の方向性

両社の既存アセットを活用した着実な事業経営



① 医薬品販売: オンライン診療などとのコラボレーション

患者ニーズに合わせた製品の供給



② 新薬開発: 新薬の中国展開

シオノギ創製の新薬を中国で開発/販売
(抗菌薬、ワクチン等)

ヘルスケアの未来の創造



③ データドリブン : データと科学を融合させた挑戦

個別最適なヘルスケアソリューションの提供
研究・開発プロセスの効率化/スマートファクトリー

着実な事業経営を基盤とし、革新・創造に取り組む

31

今回、事業の活動の方向性ですが、今少し説明させていただきましたが、まず両社のアセットを活用した着実な事業としまして、やはり今、平安グループさんのオンライン。こちらとのコラボレーションで、ジェネリック、OTCをはじめとする今、既に現地で販売しているもの。あるいは日本から中国のニーズに合ったものをまず販売していく。こういったところからスタートしていくと。

同時にすぐに今、私ども日本あるいは欧米で承認を取得している製品。今まさに健康中国と先ほどジェシカさんの Healthy China という話でしたが、目指している方向で私たちが貢献し得ると考えている製品がございます。こういったものを早期に中国で開発して、そして新薬の事業も立ち上げていく。まず短期的に、そして中期的にはこの既存のアセットできちんと事業を立ち上げる。また従来の中国のビジネスモデルを大きく変えて、その効率、収益性を高めていくところに取り組んでいく。

一方で、こちら下に示しておりますヘルスケアの未来を創造すると。やはり今回の提携で、私たち成し遂げたいことはここです。患者さんのデータ、そしてAIのテクノロジー。平安グループさんのこの技術と私たちの創薬、そして新薬の開発のこれまでの経験、これを融合して患者さんにとって、やはり薬というのは全員に全ての薬が効くわけではございません。その患者さんを層別化し

て、それぞれに合った薬をきちんと提供できる。正しい治療を受けていただけるような、そういった仕組みづくりをしていくところ。

また薬の研究開発、そして製造のこの効率を抜本的に改善していく。そういった取り組みを最終的には実現していく。着実な既存のアセットを活用した事業と同時に、この実現に向けた取り組みをしていくのが今回、この JV で考えている事業の方向性でございます。

販売チャネルと製品供給予定製品数

中国平安 PINGAN
金融・科技

平安塩野義

保険

Internet Users
(インターネット
サービスの利用者)

5.6億人

Retail customers
(保険/金融サービス加入者)

2.1億人

オンライン診療プラットフォーム

Partnered
Pharmacies
(提携薬局)

11万軒以上

In house
Medical Team
(自前医療従事者)

1,800名*

*中国No.1

上市品目数 (~2024年)

20品目以上(予定)

Calendar Year	2020	2021	2022	2023	2024
後発品 (導入含)	4	3	2	2	2
OTC (導入含)	1	4	2	4	3
計	5	7	4	6	5

**平安グループの販売チャネルへの継続的な製品投入により、
早期から売上収益(着実な経営基盤構築)へ貢献**

33

それでは、それぞれにつきまして、簡単に説明させていただきます。

まずオンライン診療についてですが、平安グループさん、オンラインの診療プラットフォームで、こちら提携が約 11 万軒でございます。日本でよく調剤薬局とか歯医者さんとコンビニ、5 万軒といわれますが、一般的にドラッグストアさんで大体チェーンドラッグストアの店舗で日本で 2 万軒。日本で先ほど申しましたとおり、調剤薬局で 7 万軒というところからも、この提携だけで 10 万軒以上となっている。

中国で今、全体としましては薬局 50 万軒といわれておりますので、その 5 分の 1 以上をカバーと。既に提携だけでされていらっしゃる。

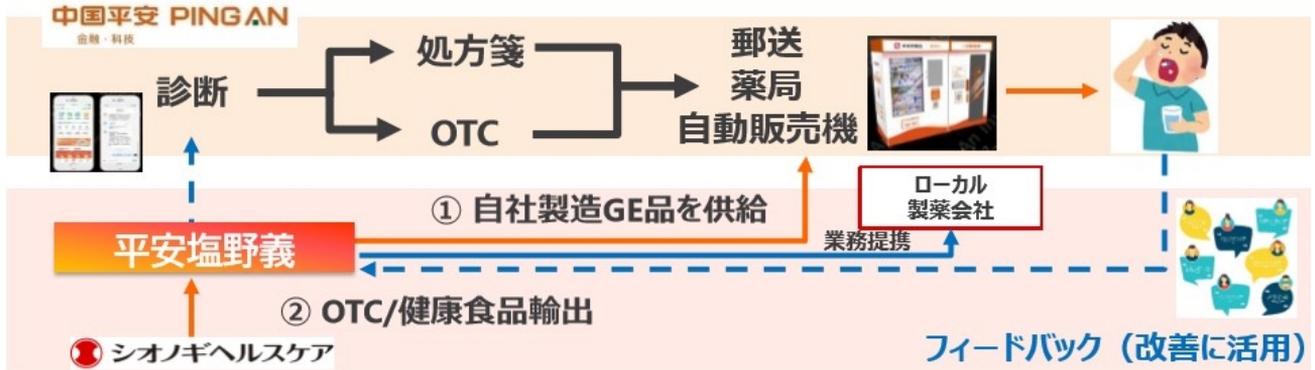
また自動販売機の話もございましたが、私ども最初に1年前にお聞きしたときには1,000台とおっしゃっていましたが、つい先週、先々週のミーティングの中でお話を聞いたところ、今3,000台。3,000台と言いましたが、日本の大手のドラッグストアさんの店舗を二つのチェーンを大体合わせたぐらいの規模ということで、非常に大きく展開もされていらっしゃるし、加速もされていらっしゃる。

このような販売のチャンネルに対しまして今、私ども協議をしているところですが、継続的に製品を出していく。若干、波はございますが、やはり今よーいドンでこれからまさにスタートしておりますので、すぐ出せるものが、もちろん2021年度は集中いたします。

まずは、承認を取得する必要がございます。それを考えたときに今からスタートして、また2023年以降、中国のマーケット向けの新しい製品を順次供給していく。こういったことによりまして、今回、既存のアセットで平安グループさんの販売のチャンネルというアセット、これらをかけ合わせた、まず着実にこの会社をスタートさせるために、このような取り組みからスタートしてまいります。

製品・サービスフローの一例

中間業者を介さない高効率な販売モデル



① 自社工場製造の高品質GEの供給

《南京工場の主な受賞歴など》

- ✓ 高新技术企业/ハイテク企業
- ✓ 突出貢献企業/ 際立った貢献がある企業

② シオノギヘルスケア商品の輸出

STEP I

- 輸出可能な健康食品を中心に速やかに供給開始予定

STEP II

- 当局承認が必要なOTCは、承認取得後、供給を開始する

34

こちらにフローをお示しさせていただいておりますが、スマートフォンのようなものを使いましてAIで診断して、最終的にドクターが確定診断を出しまして、処方箋を受け薬局で薬を受け取る、あるいはOTCでしたら歩いて自動販売機で購入できます。そういった仕組みのところにこれまで中国で販売している、特に一致性試験というので中国でいわゆる品質で先発品と同じというかたちで取得できているものを中心に、あるいはOTCなど、これまで製造しているものを販売します。そしてさらにこのGood Doctorさんをはじめとする平安グループの販売チャネルのニーズに合ったジェネリックを引き続き継続して、開発していきます。

また一方で、OTCにつきましては、やはり日本の製品への非常にニーズは高くございます。そういったところでは、まずすぐに展開できる可能性のあるものとしましては健康食品など、いわゆる医薬品の認可、承認が要らないもの。こういったものから順次開始しまして、引き続き並行してOTCの認証取得にもこちら取り組みまして、医薬品を本格的に日本から輸出していきます。こういったかたちで順次、今あるアセットをこのビジネスへと乗せてまいりたいと考えております。

中国を取り巻くがん・感染症の社会課題



健康中国2030*

- 心・脳血管疾患予防行動
- がん**予防行動
- 慢性呼吸器疾患予防行動
- 糖尿病予防行動
- 伝染病**予防行動



アシネトバクター・パウマニ、緑膿菌、肺炎桿菌、大腸菌のカルバペネム耐性率**

カルバペネム耐性アシネトバクター・パウマニ	56.1%
(ICUにおける耐性率) カルバペネム耐性アシネトバクター・パウマニ	81.2%
カルバペネム耐性緑膿菌	19.3%
カルバペネム耐性肺炎桿菌	10.1%
カルバペネム耐性大腸菌	1.5%

がん性疼痛の課題

- 今後、緩和ケア推進に伴うオピオイド処方量の増加が見込まれるが、その一方でオピオイド副作用に対する低い意識

感染症治療の課題

- 多剤耐性菌の増加と治療薬の不十分な適正使用

感染症予防(ワクチン)の課題

- 注射以外のより簡便な投与経路
- COVID-19ワクチンの多様性

* http://www.gov.cn/zhengce/content/2019-07/15/content_5409492.htm ** NCCPAA & CARSS 2019³⁶

続きまして、新薬についてです。

今、中国で「Healthy China 2030」が、こういった五つの項目で掲げられております。

この中で私ども今、欧米、あるいは日本で承認を取得しております新薬、これがまさに貢献し得ることで、これは早期に開発に着手して、最短での承認取得を目指してまいります。

一つはやはり感染症でして、中国におきまして多剤耐性菌の課題がございますが、こちらはカルバペネム耐性の、こちら耐性率を一例として示しておりますが、例えばこのアシネトバクター、ICUにおける耐性は80%を超えております。日本では単純には比較することができませんが、カルバペネムのイミペネムの耐性ということで、本当に2%というのに対しまして、やはり大きな課題となっています。

そこで今回、私ども今あるアセットで早期にこの中国の課題に貢献するのであれば、最短でのこちら開発、発売を目指したいと思っております。

また、がんの疼痛に対しましてオピオイドが処方されていますが、やはり今現地で日本や海外と比べますと、この疼痛ケアに対してオピオイドの使用に対しては、ガイドラインもまだまだ不十分

であり、その認識もまだまだ認知が低いというところで、今回この二つについては、今あるアセットがすぐに貢献できると考えております。

新薬の中国展開による社会課題解決

多剤耐性グラム陰性菌治療薬 「Cefiderocol」

- 多剤耐性グラム陰性菌感染症治療の新たな選択肢を提供
- WHOが最優先の対応を必要とする3種のカルバペネム耐性菌全てに対して有効



米国、欧州で
発売済

オピオイド誘発性便秘症治療薬 「Naldemedine」

- 円滑な疼痛コントロール
- オピオイドの適正使用
- がん患者さまのQOL向上



米国、欧州、
日本で発売済

**日米欧での承認および既存データを最大限活用し、
早期承認取得を目指す**

37

今回、この多剤耐性グラム陰性菌の治療薬として、私ども欧米で承認済みの Cefiderocol。そしてオピオイド誘発性便秘の治療薬 Naldemedine。どちらも今、中国が目指している健康中国の方針に沿って、十分貢献できると考えておりまして。こちらそれぞれの承認データ、既存のデータを最大限活用しまして、本当に1日も早く、可能な限り臨床試験も最小なかたちで早期の承認の取得を目指していきたいと考えております。

中国における新規ワクチンによる社会課題解決

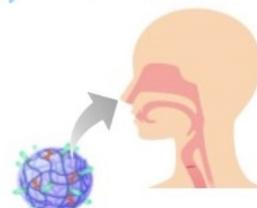
UMN Addressing Unmet Medical Needs
株式会社UMNファーマ



ワクチン

- 新たな製造技術
- 新たな投与経路技術

HanaVax



カチオン化ナノゲルデリバリーシステム*

新たな製造技術

- BEVS**技術により、製造期間を短縮できるため時間的に余裕をもった接種が可能
- 不活化ワクチンに比べ、変異による収量や有効性低下を回避して安定供給可能

新たな投与経路技術

- カチオン化ナノゲルデリバリーシステムによる簡便な経鼻投与
- 感染そのものを予防
- 予想と違うタイプが流行した場合でも効きやすい(交叉防御能)

組み換えタンパクワクチン、経鼻投与も活用し、 感染症予防に貢献する

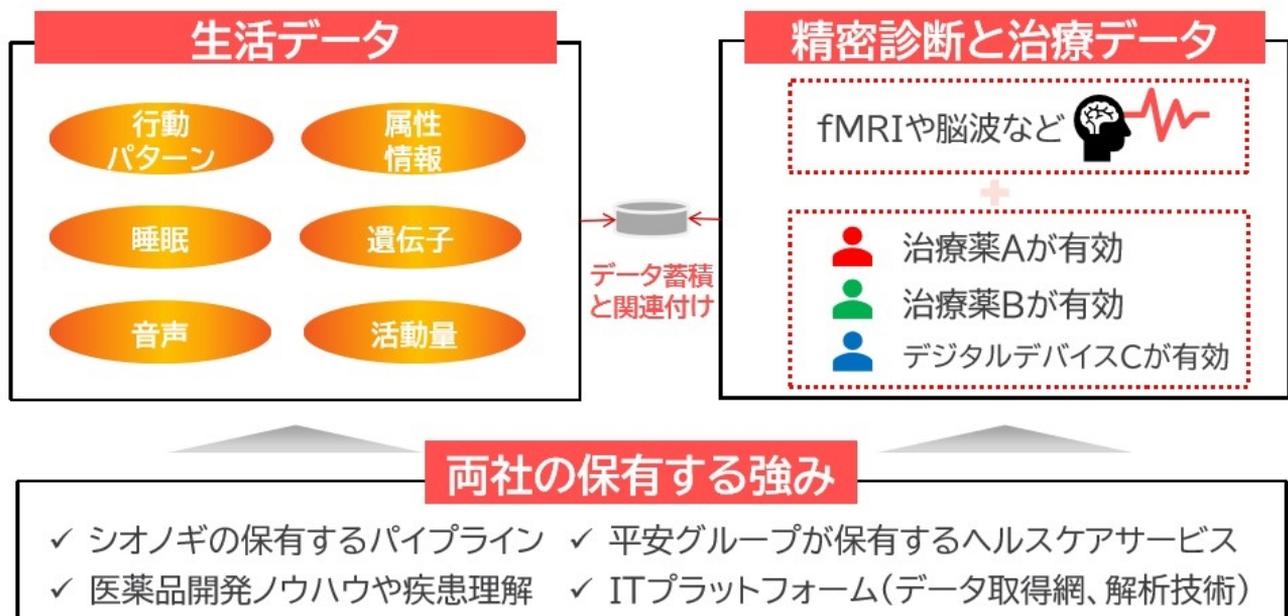
* 天然に存在する多糖のプルランをコレステロール修飾、およびカチオン化修飾したもので、ワクチン抗原をナノゲル内に封入し、経鼻投与を介して粘膜に導入することで、全身系および粘膜系両方の免疫を効果的に誘導することが期待される 図:Nature. 2010 Jun; 9: 572-578 より

** Baculovirus Expression Vector System: 昆虫細胞などを用いたタンパク発現技術

38

また感染症につきましては、やはり予防としまして今、私どもシオノギグループが持っているワクチンの技術。中国の今、例えば COVID-19 でも今、不活化ワクチンが開発されておりますが、やはり技術のラインナップとしまして新しい製造技術。また投与経路につきましても新しい技術で、こういった技術のラインナップでこの感染症の予防に貢献し得る機会があり、この新しい平安塩野義では、こういったかたちで治療薬のみならず、さらに引き続きワクチンでも事業の展開を進めてまいりたいと考えています。

R&Dコンセプト - データドリブンの研究 -



**生活データから診断データ、治療法の効果までを関連付けることで、
特定疾患での層別化治療プラットフォームの構築を目指す**

40

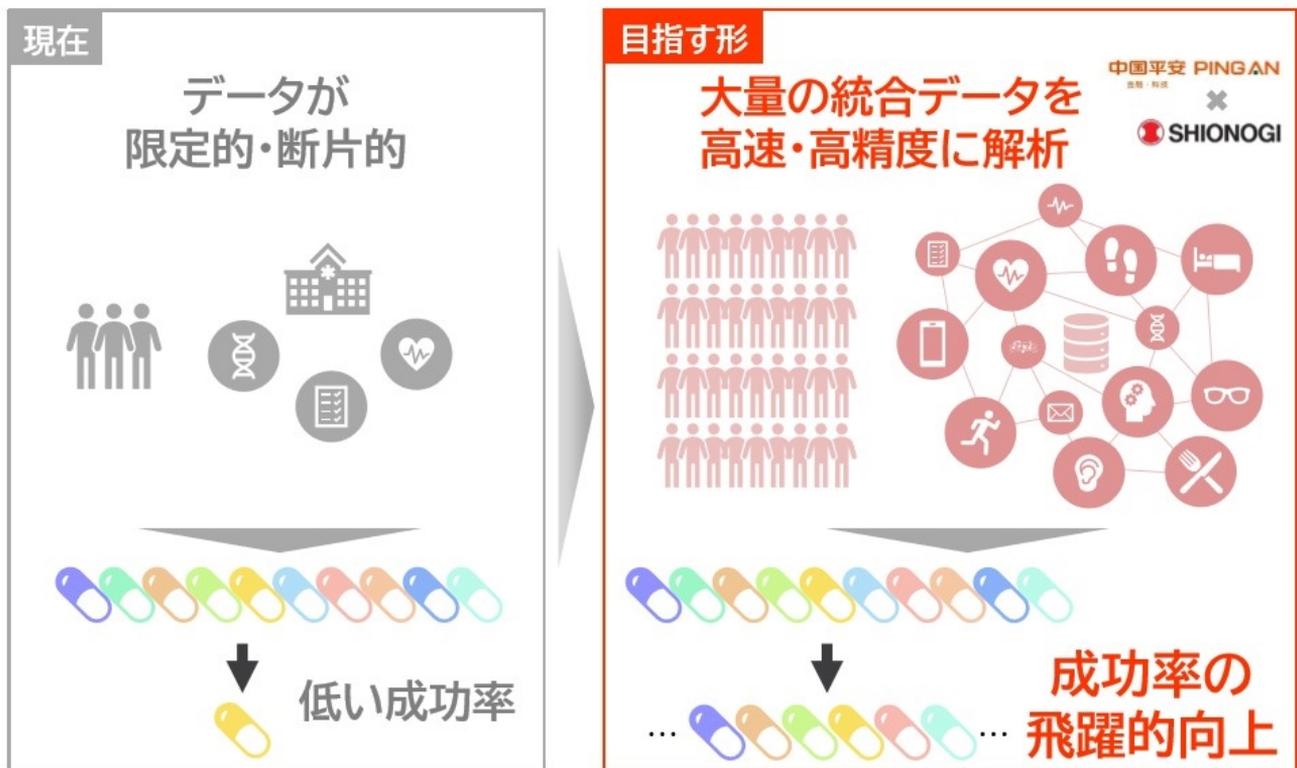
最後のところで、データと科学を融合させた挑戦です。

やはりこのジョイントベンチャーで平安グループさんの強みを活かしたときに、やはりこれを成し遂げたいと考えております。

今回、いろいろアイディアはございます。なかなかこのアイディアに関しましては、やはり成果としてこうして皆様にそのご報告をさせていただく機会も、早く持てるようにこのJVでの活動を加速させていきたいと考えております。

基本的な考え方としましては、通常的生活データ。例えばスマートシティのようなものも広く平安グループさんはされていらっしゃる。こういったいわゆる人の行動データと治療データとの関連づけ、ある疾患の患者さんを層別化して、それぞれの人にあった治療をきちんと提供できます。まさにその仕組みをつくる。これを一つ大きな研究の目標としております。

R&Dコンセプト - データドリブン創薬の加速 -



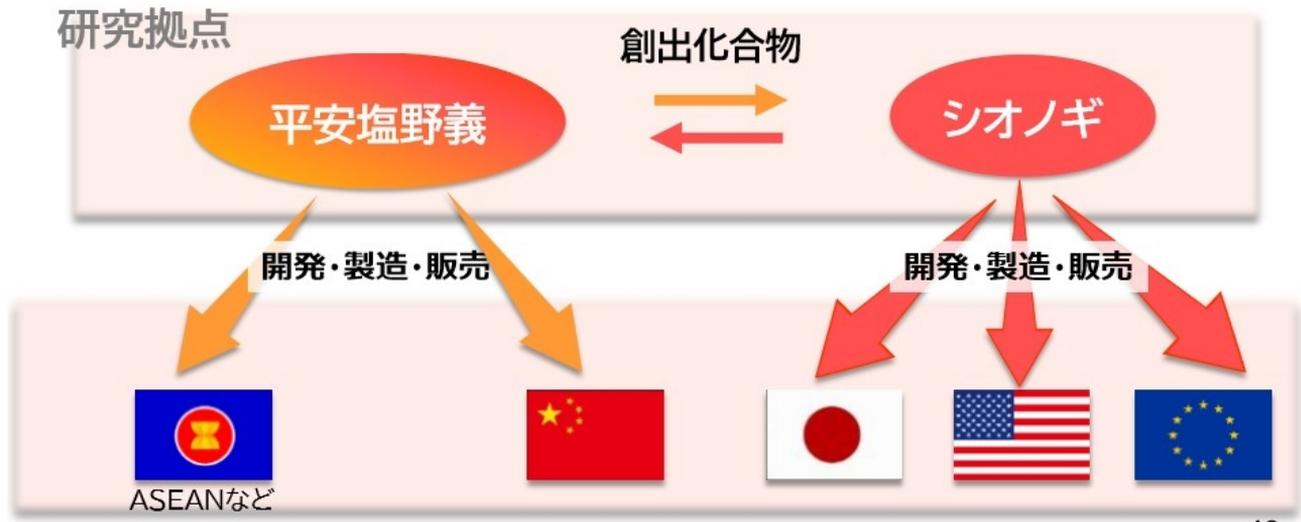
41

あともう一つは、やはり創薬の生産性についてです。

今も様々なデータを活用しておりますが、やはりそれは限定的であったり断片的であったりする中で、さらに多くの大量のデータ、それを関連づけし、それを高速・高精度で解析することによって、この成功確率を飛躍的に改善させることが出来ます。そういった従来のファーマのプロセスではございますが、それを劇的に改善していく、効率化していくといったところも同時に検討、研究開発の分野では考えられます。

2つの創薬エンジンによる継続的な新薬の創出

- 設立当初は、シオノギ化合物を導入し、中国開発する
- 中長期的には
- 独立した2つの強い研究拠点で化合物を創出する
 - 創出した化合物は相互に導出し、グローバル展開する



42

今回、この会社で私どもが実現したいこと。最初はどうしても既存のアセットとなりますが、シオノギの化合物を導入して、中国で開発していきます。当然最初の1年、2年はそういった活動が中心となりますが、やはり並行しまして研究の拠点としてきちんと立ち上げていくことによって、この新しい会社から新薬の種を生み出すことを目指します。

ですので、シオノギからの新薬の種をずっと待っていて、それを中国で展開するのではなくて、自らがこの独立した研究所として、新しい薬を生み出すケイパビリティを持つ。そうすることによって、自分たちの化合物で自分たちのテリトリーでビジネスをするのに加えまして、シオノギからのパイプラインをさらに重ね合わせることで、まさにパイプラインを継続的に確保できます。そういった仕組みをつくる。そこまでこの研究機能は強化していきたいと考えております。

新薬開発プロセスの効率化



効率的な患者募集の仕組みにより臨床試験期間の短縮が可能

44

ファーマ・リエンジニアリングについてですが、こちらは今、平安グループさんのテクノロジーとファーマの従来のプロセスを様々な協議をする中でアイデアが出てきております。

やはり自分たちのプロセスを改善していくということに取り組みます。まずはそこに取り組みながら、本当にそれが業界全体の生産性、そしてそれがやはり末端の患者さんに提供する各国にまで反映していく、貢献できるようなものであれば、それはやはりサービスとして提供していきたいと考えております。

こちらほんの一例になりますが、例えば新薬の開発ですが、過去にシオノギでも被験者の公募をしたことがございます。やはり新薬の開発で疾患によっては非常に患者さんを集めるのが難しい、時間がかかる。こういった際に今やはり平安グループさんとの中で、対象となる患者さんに直接被験者募集をかけていくというようなことが実現出来ると考えています。

こういった新しい取り組みができるのではないかとということで、そういった仕組みを確立すれば、私どもが自社のものを開発するときにももちろんそういったかたちで貢献もしますが、さらにこれは業界の今のやはり臨床開発の非常に課題である、このコストに対して解決策となるのであれば、こ

れはいわゆる業界の生産性、業界の効率を高めるために、そういったサービスを提供していくことも検討していきたいと考えております。

スマートファクトリー

中国発の医薬品製造デジタル管理手法



- **GMP*管理の強化と低コスト化の両立**
- **新技術(連続生産など)の品質保証技術として活用**

* GMP(Good Manufacturing Practice):薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準 45

続きまして、製造についてです。

製造業は一般的には昔からラーニングカーブっていうので、要は日々生産性が向上していきます。例えばメモリとかでしたら、年々その容量が大きくなっていくという、一般的にいわれていますが、なかなか難しいのがこの医薬品の製造です。

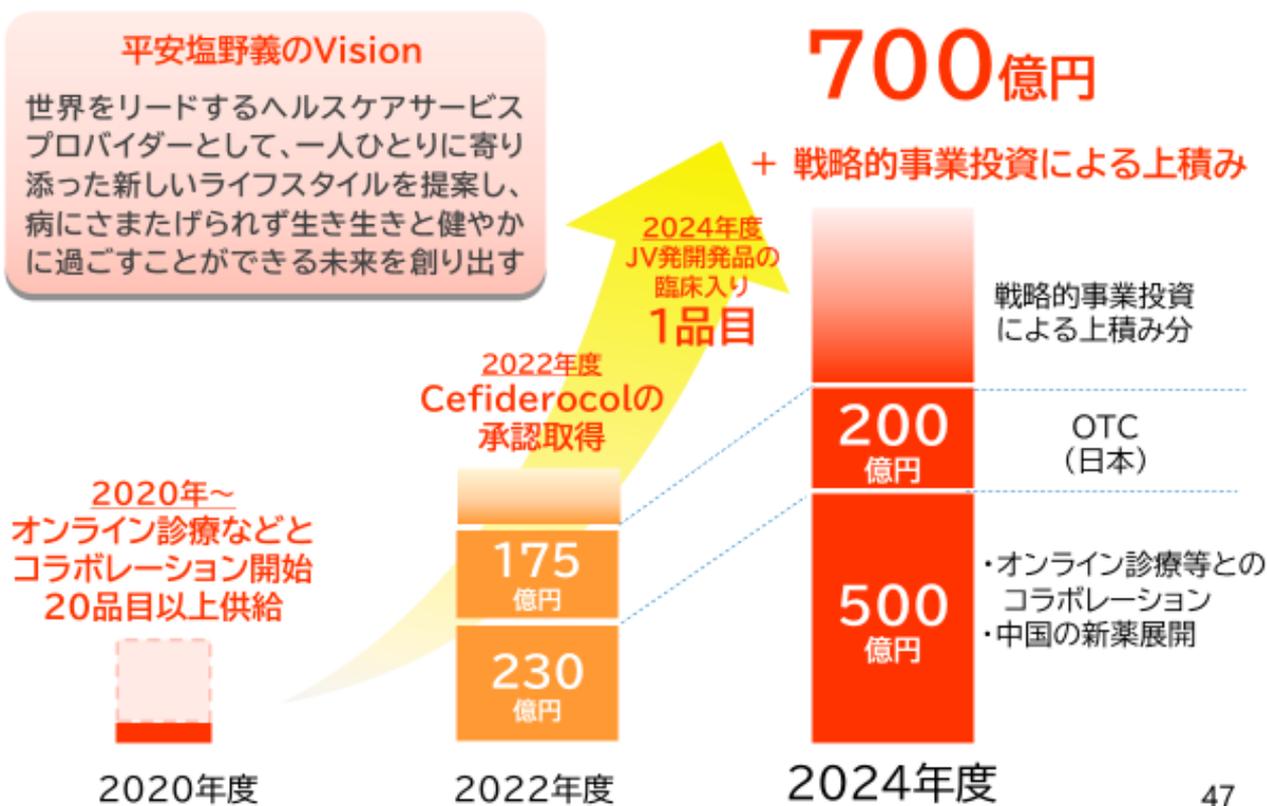
GMPは本当に所定の作業をきちんとして、所定の品質のものがきちんと得られることをバリデートして、そしてそれをずっとモニタリングしながらつくる、非常に素晴らしい仕組みではありますが、残念ながら一般的な製造業のようにラーニングカーブに乗って変わっていくことをなかなか難しくしている面もございます。

こういったところに対しましても、やはり非常にモニタリング、監視をする技術は非常に優れたものを、中国でも町中でそういったカメラもございますけれども、平安グループさんがお持ちです。やはり所定の作業がきちんとされていることさえ担保できれば、その手順等については日々改

善されていて、きちんと品質が保証されるような、そういった仕組みをつくることができれば、このGMPの概念も変えることができ、この生産コストについても改善することが可能だと考えております。

私どもも今、平安さんの中で本当にそれに活用できるような、いろいろデモンストレーションで見せていただいた中にもそういった技術もございまして。今回、自社で持っております工場で、まずそういった仕組みづくりに取り組みまして、それが非常に有用なのであれば、これは業界全体で活用していただく。使っていただけるような仕組みとして提供することもこちらは考えております。

販売ビジョン



47

以上のような今回、着実に今あるアセットを使って事業を展開していく。その上で平安さんの強みであるAIの技術、患者さんのリアルワールドデータ、こういったものと融合した研究開発への取り組み。またこの製薬業界のプロセスについて、効率を改善していく。そういった取り組みをする。こういった計画についてのご説明をさせていただきましたが、最後に販売ビジョンについてご説明させていただきます。

今回まず2020年度から私ども、両社の既存の今ある製品、今ある販売のプラットフォームの提携、こちらをすぐにスタートしようと思っております。

ただ後で説明させていただきますが、中国のカレンダーイヤーで12月までですので、20年度の売上収益の計上につきましてはJVとして限定的になります。

今回、まず既存のジェネリック、OTC、そして平安グループさんの販売プラットフォームでの提携で、2022年に中国で230億円、そしてJVファミリー、今回の香港のJVの傘下には日本のOTCも加わります。それも加え、175億円も加えた、こちらは405億円。そして2024年にはそれぞれ中国・アジアで500億円、そしてOTCで200億円。

さらに今回、このプラットフォームに乗せる、非常に可能性のあるものに積極的に投資をしていこうと考えております。それが技術なのか製品なのか、これはいろんな可能性を含めて。今回、さらなる販売の可能性を考えまして、2024年までの売りに貢献するもので、あるいは2030年までの売りに長期的に貢献するようなアセットを含めまして、積極的な投資をし、今回2024年度はこのJVファミリーとして700億円以上、さらなる上乗せを目指していきたいと考えております。

2020年度のガイダンス

- **合併会社の決算月**

- 平安塩野義(上海):1-12月
- 平安塩野義(香港):4-3月

- **FY2020の売上**

平安塩野義(上海)

- 「販売会社(深セン)/製造会社(南京)は2020年12月の1か月分」

平安塩野義(香港)

- 「OTC(日本)は2021年1-3月の3か月分」
を取り込む予定

- **上記理由より、2020年度はガイダンス変更は発生しない**
- **2021年度からは、通期で売上収益が発生**

48

先ほど説明させていただきましたとおり、中国の決算、12月、カレンダーイヤーとなっております。傘下に今回付けます販売会社、製造会社は12月の1か月分。そして香港には日本のOTC

の1から3月の3カ月分を取り込む予定でして、2020年度がこのようなところからガイダンスの変更は発生しません。

2021年度より通期で、この売上および収益を計上していく計画としております。

以上です。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

京川：ありがとうございます。それではもう一度、質疑応答をさせていただきたいと思います。

まずは会場のほうから先に質問いただきました後に、オンラインに移りたいと思います。

それでは、まず今回はアナリスト様のほうから先にお受けしたいと思います。

酒井：クレディ・スイス、酒井ですけれども。前のパートで質問できなかったので、いくつかさせていただきます。

まずジェシカさんにお聞きしたかったのは、Good Doctor というのは平安の中でマネタイズできているのかどうか。つまり、あくまでもドクターと患者のマッチングに終わっていて、フィーが入ってきていないんじゃないか。

私、中国のオンライン診療がどうなっているか分かりませんが、そういう意味で平安自体がこの制度を持て余していて、マネタイズするために何かを考えたときに御社との提携が浮上してきたんじゃないかと思うんですけれども。この辺の話は御社が今回の提携をする中で、アジェンダとしてどのくらいの重要な位置を占めていたのか。この点について、まず。

手代木：ありがとうございます。Good Doctor は上場会社でございますので、PL等はそこでご覧いただけるとは思いますが。そんなに大きな利益が出ている状態ではないと、私どもも認識しております。

その中において、もちろんライフサイエンスのデータベースをどのように活用していくのかは、ジェシカさんがおっしゃっているヘルスケアエコシステムの中でベースとしては持っているのです。それをどう活用していくのかという中で、私どものような新薬あるいはジェネリックを販売するのが、少なくとも彼らのプラットフォームを使うという意味では非常に大きな意義があるだろうとは、われわれとの対話の中で出てきているわけでございます。

それがどのくらい彼らにとって、この提携そのものを決めるときに重要だったのかということは、私どもは分かりませんが、少なくとも新薬を将来的につくっていくのが重要だと彼らは思っていると思いますが、これを端的に考えますと Good Doctor をどのように活用していくのかについては、アジェンダとしては出ていたというところがございます。

酒井：ありがとうございます。それから吉田さんにお聞きするのですが、これは24年までで売上高500億円ということですが、今後この事業が成長していくにしたがって、シオノギ全体の利益率に与える影響が私、ざっくり外から見ると多分かなり下がっていくんじゃないのかなと。

一方で、それはパテントクリフが最小化することによって、ある程度相殺される部分が出てくるだろうというのが多分、ご説明の主旨だと思うんですけども。この辺についてはどのような今、見通しを立てておられるかご質問したいんですけども。

吉田：利益について今回は含めさせていただいておりませんが、現状のいわゆる昨年までの中国のビジネスは、本当に利益は決して出ているわけではございません。

ただ今回考えておりますのは、やはり販売のモデルにつきましても中国、先ほども説明させていただきました中間業者が非常に多い中から、新しい販売のプラットフォームで、劇的にここは収益の改善。両社、先ほどのご質問にもございました Good Doctor さん、そしてこの新しい新会社、両方で利益をシェアしていくような、そういった仕組みで大きく劇的に改善していこうと考えております。

そして今回、今後の積極的な投資がありますので、そこのバランスで利益率の開示は今回、控えさせていただいておりますが、確実にいわゆる従来のファーマの利益率を出せるかたちへと、このジェネリックの販売モデルを改善することで、2024年には大きく変えたと、そういった計画をしております。

酒井：分かりました。最後に長期的に中国の事業環境がどうなっていくかは誰も分からないと思うのですが。現時点で中国で成功している日本企業もかなりキャッシュのマネジメント、お金を外に持ってきたり、中国での資産を外国で活用することに関して、かなりアクティブにやられているんですけども。この辺のリスクについてはどのようにお考えで、この事業モデルを策定されたのかを教えてください。

吉田：今回、その部分につきましては非常に検討した結果、平安グループさんとともに、やはり私ども一つは中国で事業をやっていく覚悟として、やはり上海でジョイントベンチャー。そしてやはりもう一つ、いろんな持ち出し等に関しまして、例えば今キャッシュという話がございましたが、それ以外にもいろんなライセンス等をしていくときに、柔軟にビジネスをやっていくというところ

で、もちろん香港がいいのかというご指摘があるかとは思いますが。その一つの選択肢として現時点では香港、JV、この二つでそのバランスをとっていくところを検討しております。もちろん今後も両社で、やはりこのビジネスを拡大していくことの障害になるようなことがないようにというところは、引き続き状況を見ながら。そこからさらなるオプションが必要であれば、その検討も行いたいと考えておりますが、現時点ではその香港と上海がそのような位置づけで考えています。

酒井：確認ですけれども、新薬が出てきた場合には知的財産権は香港に所属するという理解でよろしいですか。

吉田：現時点ではこちらの新社で出てきた場合につきまして、その権利につきましては最終的に展開していくときは香港からと考えております。

酒井：分かりました、ありがとうございます。

橋口：大和証券の橋口です。創薬のポジティブなインパクトをどの程度期待されているのか。逆に言うとどれぐらい覚悟があるのかをお伺いしたいのですが。

44 ページで、これから両社から新薬が出てきますと。吉田様のプレゼンテーションの最初のほうで、エース級の人材を合併会社に投入していくとおっしゃっていて、それだけ聞くとシオノギの研究開発力がちょっと落ちるようにも聞こえたんです。

もちろん合併会社の研究開発力が飛躍的に上昇して、出てくるものが倍以上に増えれば、販売利益を向こうに渡しても、シオノギとしてポジティブなリターンが得られると思うのですが。そこまでの創薬力の上昇を、このデータドリブンの新しい創薬で期待されているのか。そういう期待と覚悟を持ってシオノギから創薬のケイパビリティを合併会社にかなり移すこともお考えなのかをお聞かせいただけますか。

手代木：これは会社の問題として、私からお答えさせていただきます。現時点ではまた理想論を、といわれるかもしれませんが、日本と中国、二つの研究所をつくらせていただくと考えています。

システム上は、この二つの研究所をつなぐつもりは現時点ではございません。私どもから行く若い研究者に、脳みそにシオノギの研究のノウハウは全部入っているのではないかといわれてしまえばそれまでなのですが、いわゆるデータベースそのもののエクスチェンジは現時点ではしないと考えております。CNS、感染症が中心ではございますけれども、われわれがそこでつくったものを二つの研究所で競ってやってくれたらいいぐらいに思っています。

詳細については今日のご勘弁いただきたいのですが、ジェシカさんがおっしゃっていたことの中に、私どもの今回のJVのヒントが少し隠されております。これは酒井様の質問にも関連するのですが、私どもの医薬品をこのJVに拠出するときに、大きなダウンペイメントであったり、大きなロイヤリティを一切取らないことにしております。中国で新しい薬が出たときにシオノギが開発権を日米欧ともらうんですけれども、ここに対してのダウンペイメントとロイヤリティはきわめて低いかたちにしておりまして、JVに一番プロフィットのあるかたちをと考えています。両親会社に余計なお金を払わないで、JVにお金が貯まるようなことを考えて、先ほどの香港と中国本土のJVをマネージしていこうと。

決意のほど、という点では、きわめて真剣に両社でこのJVがとにかく成功するようなビジネスモデルを考えています。

例えば平安様からもAIの、あるいはデータサイエンティストの非常に良い人間を出すんだけれども、そのお給料ってものすごい高いんだという話があったとしても、そこでものすごい高いお金を平安さんに払うわけでもなんでもなく、平安塩野義の従業員として働いていただいた上で、そこで出たものについて平安塩野義がどう一番もうかるのか考えていこうという構造になっています。

例えばCefiderocolをJVで出すときに、シオノギがどれだけ大きなダウンペイメントを取るのか。あるいは平安さんからすごく面白いAIのアプリを事実上ただで使わせてもらうときに、そのAIのアプリに対して使用料をものすごく高く払うのか、というのに対しては、両社のためにこのJVが一番使いやすいようにする。

つまりお互いの親会社は、そこはほぼギブアップする感じでいいんじゃないかと。これがジェシカさんがさっき言っていた、ほかの会社と色々な話をすると、そこでなんぼやねん、こうやねんと言われてすごく話し合いが長引くんだけれども、このJVをどう最大化するのかということにシオノギも平安も集中して話し合いができていますので、今回の話し合いはきわめてスムーズだし、われわれのコミットメントが明確だと言っています。

そういう意味では、AI、特にパーソナルデータについてはなかなかセンシティブなところもあるのですが、現時点では中国国内で仕事をさせていただく前提であれば、個人情報を使わせていただくことに対して、少なくとも日米欧よりは自由度が相当高いようにわれわれは思っております。例えば、CNS系の病気に関する創薬をやるときに、そこら辺りを自由に使わせていただくのは非常に大きなメリットになるだろうと。ですから日本でやれないようなことが中国ではやれますし、そこで出てきた成果物については私どもが大きなロイヤリティとかダウンペイメントなしに、日米欧での実施権をいただけるのは非常に大きなところですよ。

私どもの研究所からも頑張っって新しいものが出れば、ほとんど大きなお金がなく、中国ないし東南アジアでの実施を平安塩野義が取っていける構造になっています。

橋口：ありがとうございます。

京川：もうお一方ぐらい、アナリストさんからご質問があるようでしたらお受けいたします。

三瓶：フィデリティ投信の三瓶と申します。今の JV をプロフィタブルにするというお話と絡むんですけれども、冒頭にも手代木社長から、このような JV とか新たなプラットフォームづくりという提携話は、ほかにも出てくるかもしれないという話がありました。

競合でそういったものが出てきたときに、最終的にこの JV はビッグデータを集めていきたいということだと思うので、あまり同じようなサイズがたくさん出てくると困ると思うんですね。

そのときに競合を買収するということがあるのか。プロフィタブルにしておけばこの JV 自身にそういった体力ができて、自身の資金でできるかもしれませんが、その前に大きな競合が現れると親会社、シオノギさんとか平安のほうで追加出資をしなきゃいけないかもしれない。そのときに出資比率 51：49 を保ちながらやっていくのか。さすがにその段階で追加出資はしないということなのか。そういった場合の対応はどんなことを想定されているのか教えていただけますか。

手代木：三瓶さんがおっしゃったとおり、現時点でこういったものを追加で、積極的に事業投資をしていくのかが見えているわけじゃないのですが、原則 51：49 を守って増資なりなんなりをしていこうと。追加出資なりをしていこうということで先方とはお話し合いをさせていただいています。

先ほど言ったデータドリブンの、例えば IT ベースの会社さんを買うのがいいのか、中国国内でも今回のコロナのワクチンで明らかのように、それなりに面白い会社さんは国営であったり民間であったりしますが、そういった会社様が面白いのが出てきているのは確かなので。

われわれとして平安塩野義の JV が中国のこの会社を買いたいというときに、私どもも本体で事業投資をするのか、この JV で事業投資をするのか考えたときに、お金の枠はほぼ一緒でございますので。平安さんと話し合いをした上で、この JV がそれを買ったほうが将来のメリットがあるのだということであれば当然検討します。シオノギ本体がほかのところでは 1,000 億円、2,000 億円使うのと同じような話ですから。

成長できる、それからさっきも言ったようなパテントクリフのみに依存するようなファーマビジネスではないビジネスモデルをつくりたいという見地から、われわれの将来に対して面白いということについては、両社で 51：49 を守りながらいこうと思っています。平安さんはいろんなところと

JVをおつくりになられますけれども、どこかの段階ではある程度パーセンテージは維持しながらIPをされることも結構、平安さんはやっておられますので。その辺りのノウハウはわれわれよりもはるかにたくさんお持ちでいらっしゃると思います。私どもとすると51:49のコンセプトは維持したいとは思っていますけれども、IPをすることがJVの将来のグロースに対して非常にメリットがあるということであれば、それを別に否定するものでもない。彼らはそういったファイナンスの能力が非常に高いので、どうやったら一番ストレートに儲かるかを含めて、話し合いを継続していきたいと思います。

三瓶：ありがとうございます。

京川：ありがとうございます。それでは会場のメディア様でご質問があるようでしたら。

石井：医薬通信社の石井です。ワクチンなんですけれども、どの疾患のワクチンに力を入れていくのか、それから、このVisionの中でどのへんでワクチンが売上のほうに貢献していくのかを教えてくださいたいです。

手代木：ジェシカさんと話をしているのは、私どもは年末からこの組換えタンパクのワクチンをわが国で臨床試験を始めさせていただこうということで準備しておりますが、彼らもワクチンの分析はとても詳しくやっております。ベクター型と不活化がメインで、mRNA、DNA、それから組換えタンパク型はそこまで大きく臨床試験を広げているわけではない。

ただ、やっぱり技術ポートフォリオを考えたときに、私どもは組換えタンパクのメリットは、コロナワクチンの今までいろいろ勉強させていただいている反応からすると、生きる道は非常に大きいのではないかと考えておりますので。これを含めて、まずはコロナのワクチンを持っていく話し合いをさせていただきます。

私ども、実はコロナになる前に、インフルの開発番号がついているのがあるものですから、それによって持っていくことも十分可能性はありますし。実は注射より最終的には経鼻のほうがある意味、新興国に対しては非常に大きなメリットがあるのではないかとずっと考えております。この辺りを先方と話をしながら、進めていきたいと思っております。やっぱりローカルにもものをつくらないと、ワクチンについてはさすがに全部輸入というのはきついです。どこかの段階では平安塩野義の名の下に工場なりをつくらせていただくことも、ことワクチンについては視野に入れられないかなとは思っております。

橋本：日経BP、橋本です。早速に出向させるというお話が出ていたので、教えていただきたいんですけれども。まず何名ぐらいでスタートして、先ほど数字の出ていた2024年、500億円ぐらい

の売上を目指すのか。人数ベースでこのぐらいの頃にはどれぐらいの規模のJVになると考えておられるのか教えてください。

吉田：まず、今年度9名でスタートして、実際に活動してみないと必要なリソースをきちんと見きわめることができないということで、順次。とは言いましても2024年の計画は販売体制に依存すると考えております。

自前でどこまでやっていくか、現状では感染症領域は自前でまずスタートするということを含めまして、現地の従業員を含めて2024年度の段階では50名程度。そのほか幅広く販売する今回のNaldemedine等を外部のリソースとうまくやっていくのか、あるいは自前で効率的なものができるのか、どのような販売体制を組むかというところで、要は従来の人を投入して販売するというとは違うかたちで、どういったかたちで新しい体制を組めるのかを検討したいと考えております。その方針に合わせて、最終的には販売体制に依存しますが、それ以外の研究開発などは外部のCROを使ったり、あるいはシオノギの研究所に例えば合成を委託するといったかたちで外部リソースを活用しますので。その頭脳となるところでは、50名以下の体制で今は運営していくことを考えております。

橋本：ありがとうございます。あともう一つ、すぐに売上が立つような商品があると紹介されているんですけども、それは健康食品と、ジェネリックもそうなんですか。どういうものがあって、年間通したらどれぐらいの商品をつくる見通しなのでしょうか。

吉田：今、ジェネリックで中国現地で販売している商品がございます。ブランドジェネリックといわれるもの、あるいは先ほど申しました一致性試験に合格して、中国でいわゆる先発品と同等の品質であるところが担保されているもの。これが規模の割には、しっかりとこれまでもやれておまして。今、3品目ございます。

こういったところに加えてOTCの製品、またこの販売チャンネルで積極的に必要なものということで、今、販売権の獲得を並行して進めておりますので。今あるものにさらに加えていくことで、先ほどお示しさせていただいております、毎年新たに5品目以上を計画的に投入していきたい。これは、本当にニーズがあって、きちんとそこが取り込めるのであれば、もっと多く。今の計画を上回る品目数をそろえていくことも十分できるように検討しております。

橋本：あとよく分からなかったんですけども、「OTC（日本）」と書かれているところなんですが、ちょっとどういうことか教えていただいてもいいですか。

吉田：今回、Appendixのところストラクチャーをお示しさせていただいておりますが、今回JV香港傘下にシオノギヘルスケア、OTCの事業会社を持ちます。ですのでこの事業をこれから今

後、中国はじめアジアの事業で大きく展開していくことを目指してはいますが、今の既存事業が今年度で約 120 億円。今現在の計画では 2024 年度にこちらにお示ししている、日本で 200 億円という計画をしております。その事業の分がこの JV ファミリー、香港の傘下でございますので、それを「OTC（日本）」というかたちでお示しさせていただいております。

橋本：今までシオノギでやっていた OTC 事業を切り出して、この JV の傘下に移すということですか。

吉田：はい。今の OTC の日本の事業会社が、この JV 傘下となります。

橋本：ありがとうございました。

京川：日刊工業の中野さん。

中野：日刊工業新聞の中野と申します。吉田様の発表の中で、中国で完成した加合物を逆に導入するというような展望もありましたけれども、こういった疾患領域であるとか、日米欧などで開発課題があるものが中国だと確度が高いとか、そのような見方がありましたら教えていただけますでしょうか。

吉田：今の研究につきましては感染症と特に CNS につきましてこの新しい会社で検討はしていきたいと考えております。その中で一つの方法として、既存のものからのリポジショニング、新しいインディケーションとしてそういったものができるか。新しいかたちの創薬でそういったことも含めて広く検討しようと考えています。当面は感染症、CNS としておりますが、特に研究では CNS の領域にフォーカスをしていこうと。

中野：ありがとうございます。あともう 1 問、手代木社長にお伺いしたいんですけれども。御社も新しい中計の中で 5,000 億円の投資を大きく掲げられて、かつ今、新型コロナウイルスの治療薬やワクチンの創製なども手掛けておられますけれども、

今回、さらに並行して中国の事業の拡大を目指しておられるということで、今後のアセットの配分であったりとか、投資の配分をどのようにお考えでしょうか。

手代木：なかなか難しい質問だと思います。今、アメリカ大統領選挙が非常に熱いといったらあれですが、どちらにしてもアメリカのファーママーケットが今のような堅調な状態であり続けられるのかということについては、私ども少し離れて見ないといけないタイミングなのではないかなと思っております。

ここにいるジョンとも、日本以外でのセールスを今まではどちらかというとアメリカ 1 国への投資ということで考えてはきていたのですが、アメリカ、ヨーロッパ、あるいは中国を含めたアジアに

もう少しバランスを持って投資をするということで。売上ベースもやっぱり少しトリプルリージョンで上げていくことを考えないと、どうもアメリカ1国で販売依存というのは、リスクは相当あるんじゃないのかなとわれわれは考え始めています。

そうじゃなくて、結局アメリカが一番強いんだぞ、アメリカを手当てしていればいいんだという方もおられるかもしれませんが、私どもはやっぱりトランプが今回勝つにせよ、バイデンが勝つにせよ、ファーマのマーケットって少し変容するのではないかなと思っておりまして。

今まではアメリカ一辺倒だったのですけれども、そういう意味では投資先はヨーロッパ、それから中国といったアジアというところはかなりフォーカスを今、当てて見えています。

中野：ありがとうございます。

京川：もう数分になってしまいましたので、1度オンラインの方からご質問があるかお伺いしたいと思います。挙手のアイコンが右下に手のマークがあるんですけども、こちらをクリックいただければと思いますが、ございますでしょうか。ないということで、それではもう一方、会場のほうから。

和田：Monthly ミクスの和田と申します。手代木社長にお伺いしたいのですけれども、今回プラットフォーム、新しいビジネス変革ということですが、ローカルで中国とアジアが対象ということですから、当然、平安保険と組むというのは分かるのですけれども。一方、ビジネス的にいって、この分野でいきますと、例えばアメリカのGAF Aのようなヨーロッパ、アメリカ型の市場ではかなり席卷されているようなところが既に動いていて。今回、平安保険と組むのも、中国市場というものもあるのですけれども、このいわゆるプラットフォームとしてのGAF Aと平安保険の、今はほかにもテンセントですとか、あるいはアリババですとかありますけれども、それらの違いをどう感じているのかが一つと。

もう一つは、やはりこれからアジア市場に行くとなりますと、平安保険と組んでいきたいというお話になってくると思うのですが。ビジネス上の、例えばヨーロッパ、アメリカ型の製薬ビジネスと、これから進めていくいわゆる中国とかアジアとか中近東、アフリカに向けたビジネスの仕方が、これによって変わってくるのかどうなのか。その辺の見通しを教えてくださいませんか。

手代木：すさまじく複雑な話だとは思いますが、私も中国の平安と組ませていただくのは、もちろんプラットフォームとしていわゆるヘルスケアサービスを提供させていただくのも重要な要素ではあるのですが。

もう一つはやっぱり先ほど申し上げましたように、新薬をどのようにつくり、あるいは提供していくのかというときに、個人情報をどのように活用して、提供する側としても創薬する側としてもどうそれを活用していくのかは、大きな壁の一つでございます。平安さんが持っていらっしゃる生命保険のデータ、あるいは損害保険のデータを含めた、どちらかという健全人サイドのデータベースも非常に魅力的でございます。そこをわれわれとして、特に CNS と吉田が申しましたが、最もその辺りが日米欧で創薬をしていてギャップの大きいところでございます。高齢化が進んでいる中国という社会問題もございますので、ここら辺りをなんとかソリューションとしてご提供させていただけるようなモデルができないだろうかと考えております。

GAF A のような方々とわれわれが話をしていないわけではありません。それぞれ、例えば Google だと Google Health とかありますし、Amazon はディストリビューションを含めて、この国でいろんなことをやりたいという方々と、われわれはコンスタントにお話をさせていただいています。

今のところはですけれども、やっぱり既存のヘルスケアの提供システムがかなり確固たるモデルになっておりまして。そこにそんなに簡単に、新しいモデルって入っていけるような状態ではないのかなと。長い目では見ておかなきゃいけないとは思いますが、4 年とか 5 年とかという単位ですぐにいわゆるマネタイズビジネス化ができるのかということ、少し違うのかなと思っておりません。

同じ質問ですけれども、やっぱりアメリカもヨーロッパも各国ごとに今回のコロナでさらに財政出動を大きくしておりますので、それをもとにしてヘルスケアに関する財政をどのように出動させていくのか。短期的には良くて、中長期にはやっぱりどこの政府も相当お金が苦しくなっていくだろうという中で、やはり既存のシステムも順次変容していくとは思いますが、現時点ではコロナはまだ収束が見切れない中で、そんな短期的にヘルスケアの提供方法が変わると思っておりませんので。そういう意味では新しいマーケットのほうが、IT システムなんかを組み入れて、どう効率的に提供していくのかという点では現実的には組みやすいのかなということで。既存のマーケットは見据えつつも、そんなにドラスティックに変わらない前提下で、新しいモデルが成功すればそれを輸出していくようなかたちを目指したいと思っております。

和田：ありがとうございました。

[了]