

医療機器メーカー パナソニックヘルスケアホールディングスへの参画  
テレフォンカンファレンス 質疑応答

1. 日時： 2016年11月22日（火） 14:45～15:45
2. 当社説明者： 執行役員 ヘルスケア・サービス事業本部長 永富 公治  
ヘルスケア事業部長 鷲北 健一郎  
IR部長 真野 雄司
3. 質疑応答：
  - 質問 ● 血糖値測定器事業の上位4社の販売ネットワークの特徴は。パナソニックヘルスケアホールディングス（「PHCHD社」）は、アジア市場に強い販売網を持っているのか。各社の製品の価格帯の違いは。
  - 回答 ● PHCHD社以外の3社は医薬品会社であり、血糖値測定器事業のみならず他の医薬品等も併せた販売ネットワークとなっているが、PHCHD社は本事業に特化したネットワークを有する。Roche及びJohnson & Johnsonの上位2社は歴史があり、欧米では一定のシェアを維持している。一方、アジアでは、同2社が若干先行しているものの、市場が未成熟で潜在的な糖尿病患者が多数おり、シェアが固定化している状況ではない。
  - 製品の価格帯について、PHCHD社の製品は、従来バイエルが販売していたこともあり、他社と大差無かったが、バイエルとの統合により効果がこれから出てくる。
  - 質問 ● 当社がIHHを核にメディカル・ヘルスケア事業を展開していく中で、今回血糖値測定器事業に参画した理由は。
  - 回答 ● 2011年のIHHへの出資以降、病院周辺事業の動向に関しての知見を集積してきたが、その中でも糖尿病関連分野は診断・治療まで含めると約90兆円の市場規模を有し、今後のポテンシャルも見込まれる分野である。また、これまでに出資参画し事業運営に携わっている、高度医療を中心に提供するIHH、中所得者層向けのColumbia Asia、透析クリニックのDaVita Careとの連携を通じ、シナジーが出せる分野であることもあり、今回糖尿病領域の入口部分にあたる血糖値測定器事業への参画となった。
  - 質問 ● メディカル・ヘルスケア事業においてGrow & Sellというモデルを想定していると思うが、どの程度長期的な期間を想定しているか。
  - 回答 ● メディカル・ヘルスケア事業への取組は2011年のIHHへの出資以降であり、2015年10月MIMS、2016年7月Columbia Asia、同年8月DaVita Careへの出資をしてきているが、まだ資産を積み増す時期にあると考えている。一方で、この分野は、中長期保有による期間利益だけでなく、ある程度育てて売却することによる利益確保も必要であることも理解しており、個別に判断して対応していきたい。
  - 質問 ● 血糖値測定器事業の上位4社の販売価格に大きな差が無いとの事だが、買収したBayerの事業は、過去5年間、販売数量の増加に比し売上高が全然伸びておらず、価格競争が激化していると推察される。
  - 今後、販売数量が伸びても価格競争が更に激化して売上高が伸びないというリスクが有るか。

- 回答
- 血糖値測定器の価格は各国ごとの保険制度の変更等の影響も有り、特に先進国を中心に、今後緩やかに販売価格が下落していく傾向は有る。
  - 一方で、生活習慣病の増加に伴い、糖尿病の患者数が中国、インド等のアジア新興国を中心に大幅に増加していく中で、需要量が大きく増加していくと見込んでおり、血糖値測定器市場全体では、マーケットは安定的・持続的に伸びていくと考える。
- 質問
- 上位 4 社の中で価格差が無い中で、商品訴求力の源泉と言うのはどういうところに有るのか。
- 回答
- 血糖値測定器の競争要因は大きくコスト競争力と測定精度の二つ。
  - 特に、測定精度は各社の中で相応に差が有り、PHCHD 社製品の精度は業界最高水準を誇ることを第三者期間からも認められている。
  - 先進国では、ある一定の測定精度をクリアしないと販売許可が下りないという事例も起きており、業界最高水準の測定精度は大きな強みとなると考える。
- 質問
- メディカル・ヘルスケア事業全体で、Columbia Asia、DaVita、今回の PHCHD 等々の事業を展開していく中で、欠けているピースは何が有るか。
- 回答
- メディカル・ヘルスケア事業全体では、病院事業、医療従事者（派遣や紹介）、医薬品製造・販売、医療のアウトソーシング事業、それに関わる全ての情報関連産業等々、裾野が非常に広く、当社が手掛けている事業は未だそれらのピースの中のほんの一部。
  - 何でもやるという事ではなく、これらのピースの中で、当社の強みが活かせる事業を一つ一つ積み上げて行く。糖尿病領域では病院、透析事業、今回の血糖値測定器事業と積上げて来ているので、それに加えて情報関連の事業への参画も狙って行きたいと考えている。そういった形で、地道に一つ一つの事業を積み上げて行きたい。
- 質問
- PHCHD 社の財務面について、どこまでお答えできるか分からないが、お伺いしたい。今回当社の買収額については開示しているが、PHCHD 社の財務状況は。また今後の利益貢献の出方や、PHCHD 社のキャッシュの運営方針、回し方、今後も投資を継続するのか等、キャッシュの出方についてご教示願いたい。
- 回答
- PHCHD 社の収益性については、守秘義務あるため開示できる情報が限定的であることをご了承願いたい。但し、当社の収益という観点では、二桁億円以上の取込み益を期待しており、社内のハードルレートを確認しと超えている案件であることご理解頂きたい。
- 質問
- 取込み益が二桁億円というのは、翌年度からというイメージで考えてよいか。
- 回答
- ご理解の通り。
- 質問
- 収益性について。当社ハードルレートをクリアする案件とのことであるが、当社参画による周辺事業へのシナジーを含めた上でのハードルレートクリアか。
- 回答
- この事業単独でハードルレートをクリアしており、既存投資先にて見込まれるシナジーは On-top で出る。当社が本事業に参画することで、PHCHD 社の当社が策定する事業計画上の売上高ベースで、5 年程度の時間軸では 10% 台後半の成長が見込まれる。

- 質問
- 2013年のパナソニックからKKRへの売却価格（1650億円）を考慮すると、今回当社の22%出資には50%程度のプレミアムを付けているのか。
  - また、2013年3月期時点では営業利益87億円、営業利益率5-6%との報道があったと認識しているが、Bayerの糖尿病ケア事業の買収を経て営業利益は単純に倍になっていると考えてよいか。
- 回答
- 当社の買収の前提条件は申し上げられない。なお、2013年当時と異なり、現在はIHHに加え、Columbia AsiaやDaVitaへも出資しており、当社のポジションも変わってきている。そのような環境下で買収金額や収益性を計算している。現在のPHCHD社の利益率等については守秘義務あるため申し上げられない。
- 質問
- 収益が5年間で10%台後半成長する、という事は現時点と5年後との単純比較か。
  - また、売上が増えた場合、利益率は改善するものなのか。アジアでの拡販にあたっては拠点をどのように増やしていくのか。またコストが先行して利益率が下がるのではないか。
- 回答
- 収益に関しては、5年後を目途に、という事（累計）。利益率に関しては、契約上非開示となっている。
  - 血糖値測定機のセンサー（試薬）の数は、代表的な例として、現在、米国では年間60億枚、中国で20億枚、インドで5億枚の合計85億枚。これが今後5年で米国が67億枚、中国が45億枚、インドが10億枚まで増え、3か国合計で120億枚以上まで伸びていくと当社として予測している。
  - グローバルマーケットの8割以上を占める4大プレーヤーが、今後特に中国、インドを中心とした伸び行くアジアのマーケットをどうおさえていくかという状況。
  - 販売数量の増加は、生産コスト優位性に影響、結果として利益率は改善する。アジア新興国等にて販売数量を増やし、これによって培われたコスト競争力を如何に次なる販売戦略に反映していくかが、当社に課せられた大きなテーマ。
- 質問
- センサーの販売枚数の増加数が大きいのに、売上は10%後半しか増えないという事は、マーケットシェアはほとんど変わらずに、販売価格自体は緩やかに落ちていく、という事か。
- 回答
- 先ほど申し上げた数字の内、米国の数字が85億分の60億枚と大きな割合を占めている。
  - 当社が策定する事業計画上、当社出資参画による価値貢献を含まない形での成長率は、5年後を目途に10%台前半くらいと想定していた。
  - 一方、当社出資参画により、当社が出資する医療プロバイダー、当社海外顧客ネットワークを活用することで販売を拡大し、コスト競争力も活かしていく形で、5年後を目途に、成長率10%台後半を目指す。

以 上