参天製薬株式会社 2022 年度第 2 四半期決算説明会スクリプト



第2四半期決算説明会

2022年11月8日



第2四半期決算説明会

■本日の出席者



黒川明 代表取締役会長



伊藤 毅 代表取締役社長 兼 CEO



越路 和朗 CFO 兼 チーフ リスク オフィサー



ピーター・サルスティグ チーフ メディカル オフィサー

業績概要

第2四半期決算サマリー

■ 2022年度第2四半期実績

- ▶ 売上収益は、前年同期比+0.1%(1,289億円)
- ▶ コア営業利益は、前年同期比-32.3% (165億円)
- ▶ 地域構成、製品構成、及び一過性要因により原価率上昇
- ▶ 研究開発の進階に伴い、研究開発費も増加

■ 2022年度通期予想について

- > コア営業利益は期初予想から変更なし
- > 当期利益は、Eyevance社に係る減損損失により-55億円に下方修正

■ 2022年度の株主還元

▶ 期初想定どおり中間配当16円。11/9から追加で自己株式取得130億円実施

Copyright© 2022 Santen All rights reserved.

越路:はい、越路でございます。第2四半期の業績について説明いたします。

2022 年度第 2 四半期は、売上収益、1,289 億円、前年比横ばいであったものの、フルベースでは、米国の Eyevance 社に係る減損損失を計上したことにより、営業利益以下が赤字となりました。

コアベースでは、営業利益 165 億円、前年同期比 32%の減益となりました。コアベースでの減益の要因は、中国コロナウイルス防疫措置の影響や原価率の悪化、研究開発費等の費用の増加によるものでございます。これらの状況を踏まえて、コアベースを除き、2022 年度の通期業績予想を下方修正いたしました。

一方で、株主還元につきましては、利益の下方修正はありますが、予定通り配当は中間期 16 円、年間で 32 円に変わりはございません。それと、上半期に引き続き、補完的株主還元策として、自己株式の取得を明日より実施いたします。

2022年度第2四半期 実績

売上収益は維持も原価率の上昇や為替がコア営業利益に影響。 Eyevanceの減損損失計上により、営業利益(IFRS)は赤字

(単位:億円)	2021 第2四		2022年度 第2四半期				
	実績	対売上 収益比率	実績	対売上 収益比率	対前年同期 増減率		
売上収益	1,288	-	1,289	-	+0.1%		
売上原価	529	41%	559	43%	+5.7%		
売上総利益	759	59%	730	57%	-3.8%		
販売費及び一般管理費	392	30%	423	33%	+7.8%		
研究開発費	123	10%	143	11%	+15.6%		
コア営業利益	243	19%	165	13%	-32.3%		
ノンコア販管費	4	0%	-	-	-100.0%		
製品に係る無形資産償却費	48	4%	52	4%	+7.9%		
その他の収益	2	0%	3	0%	+28.5%		
その他の費用	5	0%	306	24%			
営業利益	188	15%	-190	-			
金融収益	7	1%	12	1%	+85.3%		
金融費用	4	0%	3	0%	-40.5%		
持分法による投資損失	6	0%	11	1%	+65.4%		
税引前四半期利益	184	14%	-191	-			
法人所得税費用	41	3%	29	2%	-29.5%		
(税負担率)	22.5%	12	-		12		
四半期利益	143	11%	-220	-			
コア四半期利益	186	14%	125	10%	-32.8%		

売上総利益

前年同期比 -3.8%

- 為替のプラス要因もあり売上収益は前年水準を維持
- 製品・地域構成及び委託製造関連一過性費用により原価率が対前年同期比高い水準で推移

営業利益(コアベース)

前年同期比 -32.3%

- パイプラインの進階による研究開発費の増加
- ・ 販管費及び研究開発費の為替影響による増加(計39億円)

営業利益(IFRS)

Eyevanceの減損損失 (300億円) を主要因とし、 -190億円 (前年比-378億円)

四半期利益(IFRS)

- ・ 金融収益の為替によるプラス影響
- 持分法による投資損失

Copyright@ 2022 Santen All rights reserved.



6ページでございます。

売上が 1,289 億円、為替のプラス影響もありましたが、日本の薬価改定や中国の厳しい状況をカバーして、前年の水準を維持しました。

一方、地域構成や製品構成、外部製造委託関連の費用の増加などにより、原価率が想定以上に上昇したこと、パイプラインの進階による研究開発費の増加や、円安による全般的な費用増加等もあり、コア営業利益は、対前年 32%減少の 165 億円となりました。

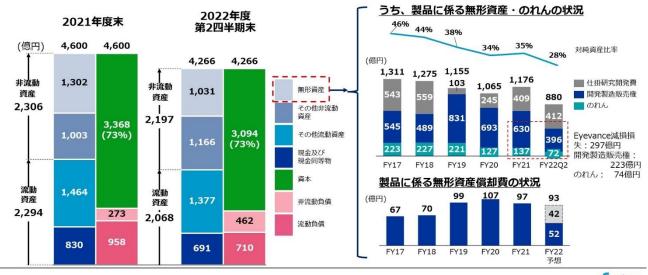
また、本日適時開示しました通り、2020 年度に買収した米国 Eyevance 社の投資回収見込みを精査した結果、減損損失を計上しています。金額は100%、総額300億円。

詳細は26ページの通りでございます。

この結果、IFRS ベースの営業利益はマイナス 190 億円赤字となりました。

2022年度第2四半期末 財政状態の推移

投資に伴う資産増加と健全性・安全性の両立。 資本回転率上昇を通じてROE向上を目指す



Copyright© 2022 Santen All rights reserved.

Santen

2022年度第2四半期 売上増減要因

日本薬価引き下げと中国影響を他地域で吸収

		2021年度	2022年度
		第2四半期実績	第2四半期実績
USD	(円)	110.09	133.46
EUR	(円)	131.14	138.61
CNY	(円)	17.05	19.84



	日本	対前期 -4.2%:薬価改定の影響を主力製品でカバーし、想定を上回り堅調に推移
Ī	中国	対前期 -29.0%(為替影響除外 -38.9%):回復傾向にあるが、COVID-19防疫措置の影響はQ4まで継続を予想
Ī	アジア	対前期 +27.9%(為替影響除外 +16.8%):主要国で緑内障・ドライアイを中心に成長し想定より上振れで推移
	EMEA	対前期 +22.9%(為替影響除外 +13.1%):緑内障主力品目を中心に伸長し、想定より上振れで推移
-	米州	対前期 +19.4%(為替影響除外 +2.1%):Q1比で回復基調にはあるが為替影響が大きい

Copyright© 2022 Santen All rights reserved.

*顧客の所在地をもとに国または地域に分類。EMEA:欧州・中東・アフリカ地域。 7



7ページでございます。こちら、地域別の売上収益です。

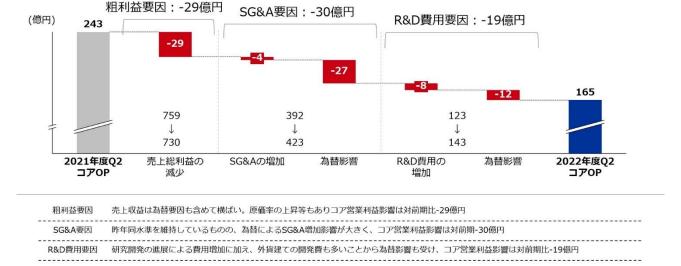
内訳は、国内が 793 億円、海外が 496 億。日本は対前年でマイナス 4.2%、薬価改定の影響はありましたが、主力製品の成長でカバーし、想定よりも上振れで堅調に推移しています。

中国は、第2四半期に入りまして、少しずつ回復はしてきているものの、前年水準には戻っておりません。第1四半期時点での見込みよりも若干低調でございました。

アジアと EMEA は、主力品目、主要国での成長により、為替を除いても二桁成長となりました。 詳細は、この資料 21 から 25 ページ、および決算短信の 18 ページの通りでございます。

2022年度第2四半期 コア営業利益増減要因

原価率上昇や米国の収益化遅延、費用増加等によりコア営業利益減益



Copyright© 2022 Santen All rights reserved.

Santen

8ページ、コア営業利益の増減要因でございます。

前年比で 79 億円の減少、大きな要因としては三つございます。原価でマイナス 29 億、販管費がマイナスの 30 億、研究開発費でマイナス 19 億、これらが減益要因となっております。

まず原価率、粗利要因でございますが、原価率が 41%から 43%に上昇、これが大きく効いておりまして、ここでマイナスの 29 億と。日本の薬価引き下げや中国の状況など、製品構成の変化、あるいは一過性費用などにより、原価比率が上昇した結果でございます。

次に、販管費要因でございますが、マイナス 30 億で、うち円安要因、円安による費用の増加がマイナス 27 億、これを除いた部分については、おおむね抑制はできていると認識しております。しかしながら、第1四半期では、売上高比で 30%を下回っておりましたが、今期売上高比率の販管費が悪化している点は、対処すべき課題として認識しております。

次に、R&D の費用でございますが、マイナスの 19 億円。ここはパイプラインの進階ですね、開発の進展による費用の増加、それと外貨建ての部分が多ございますので、円安の影響が相まって、前年対比で 19 億円の増加になりました。

これらの影響により、コア営業利益、出来上がり165億という状況でございます。

コア営業利益	×1+3	4 九	又相	小 組	£+ = 7	E P	t년 국			U	SD (円)	実績 112.57	(11/8) 140.00	(5/10) 125.00
コグ 呂未付近	はし	ゴが り	ノバに	いノボ	EJ寸で	T I	旧り			E	JR (円)	130.75	140.00	135.00
										C	NY (円)	17.55	20.00	19.00
(単位:億円)	2021	年度			202	2年度(11	/8開示)			2022年度(5/10開示)			
(+III - 164) J/	実績	対売上 収益比率	上期実績	対売上 収益比率	下期 予想	対売上 収益比率	通期予想	対売上 収益比率	対前期増減率	予想	対売上 収益比率	1 各地	対の進捗	٢
売上収益	2,663	-	1,289	-	1,511	-	2,800	-	+5.2%	2,640	-	為智	影響を考	慮し増額
売上原価	1,097	41%	559	43%	561	37%	1,120	40%	+2.1%	1,030	39%			
売上総利益	1,566	59%	730	57%	950	63%	2 1,680	60%	+7.3%	1,610	61%			. P. I. I
販売費及び一般管理費	839	31%	423	33%	492	33%	915	33%	+9.1%	885	34%		の原価低	咸効果
研究開発費	264	10%	143	11%	167	11%	310	11%	+17.5%	270	10%	反旳	Ę	
コア営業利益	463	17%	165	13%	290	19%	455	16%	-1.8%	455	17%			
ノンコア販管費	6	0%	-	-	15	1%	3 15	1%	+135.3%	-	-	140/4	- 3 4 + 4 B FD	
製品に係る無形資産償却費	97	4%	52	4%	42	3%	4 93	3%	-4.1%	103	4%	1 構造	改革費用	寺
その他の収益	10	0%	3	0%	4	0%	7	0%	-37.7%	5	0%			
その他の費用	11	0%	306	24%	8	0%	5 313	11%		15	1%	4 Eve	vance減損	ニー似っ
営業利益	359	13%	-190	-	230	15%	40	1%	-88.9%	342	13%		僧却費用	
金融収益	25	1%	12	1%	5	0%	17	1%	-33.2%	9	0%	「八	加具四具用	الويما
金融費用	12	0%	3	0%	4	0%	7	0%	-42.1%	6	0%			
持分法による投資損失	16	1%	11	1%	9	1%	20	1%	+24.7%	20	1%	5 Eye	vance減損	3
脱引前当期利益	356	13%	-191		221	15%	30	1%	-91.6%	325	12%		00億円)	~
法人所得税費用	84	3%	29	2%	56	4%	85	3%	+0.9%	81	3%	(5	001四1)	
(税負担率)	23.7%				-	-	-			25.0%				
当期利益	272	10%	-220		165	11%	-55			244	9%			
ROE	8.4%						-			7%				
コア当期利益	352	13%	125	10%	216	14%	341	12%	-3.1%	341	13%			

続いて9ページ、2022年度の通期業績予想になります。

まず、コア下の段階利益は Eyevance の減損を反映して、純利益ベースでは赤字となります。

一方、売上、およびコアベースでの収益性においては、上期における大幅減益はあるものの、大き くは減退していないと認識しております。

売上コアベースの利益につきましては、日本におけるジクアス LX の上市、中国の上期対比での復調、9月12日以降の新体制で推進している体質強化、こういったところにより、上期とは違う PL構造を見込んでおります。具体的には、下期は売上で前年対比で10%、粗利で17%の増加、原価率37%を前提に考えております。

これにより、販管費、研究開発費の増加を吸収して、下期で 290 億円のコア営業利益を実現する 計画でございます。特にポイントとなる原価率につきましては、上期は、地域構成や外部委託関連 費用という一過性要因により、原価率が43%と高振れしましたが、下期は、アレジオンの売上比率の上昇、ジクアスLXの上市などを含む地域や製品構成の変化などにより、下期で37%、通期で40%を見込んでおります。特に下期ですね、短信の18ページに記載してますように、この第2四半期に製品別の通期予想も更新しております。

主な上方修正といたしましては、日本でアレジオン、こちらが 48 億円、あと日本でのジクアス、 こちらが 29 億円と、高収益品での上方修正を行っている、そういったところがドライバーになっ てくると考えております。

とはいえ、中国の事業環境の不透明性、日本での花粉の飛散量など、ボラティリティ等はございます。下期で上期の落ち込みをリカバリーするのは相当にチャレンジングであると認識しておりますが、さらなる売上増加、費用最適化等により、残りの期間で当初の数値を実現する計画でございます。

後ほど CEO から説明がある構造改革の時間軸との兼ね合いで、当期にクイックヒットするものの 再精査、中国の復調度合いを再度検証した上で、計画に見込み違いが生じた場合には、速やかに開 示いたします。

その他、コア下についてはご覧の通りです。

株主還元

今年度還元方針に基づき追加の株主還元を実施



10ページでございます。株主還元です。

こちらは冒頭で申し上げた通り、自社株買いとして、通期で 6.5%の自己株式の取得を行います。 これは当社の歴史上、最も大きな規模になりますが、これは取得後の株価のアップサイド、これを 考えての設定となっております。

私からの説明は以上になります。ありがとうございました。

R&Dアップデート

後期フェーズを中心に着実に進展 角結膜疾患においては新しい疾患・機序に挑戦

STN10 117 00 エイベリス / OMLONTI	緑内障	米国で 承認
STN10 130 01 Catioprost	緑内障	欧州で 申請
STN10 126 00 Sepetaprost	緑内障	日本でのP3試験において、 \mathbf{FPI}^{*1}
STN10 114 02 エピナスチン塩酸塩 (眼科用クリーム)	アレルギー性 結膜炎	日本でのP3(ピボタル試験)において、 主要評価項目達成
STN10 138 00 オキシメタゾリン塩酸塩	眼瞼下垂	日本でのP3試験において、 FPI
STN10 126 00 Sepetaprost	緑内障	欧州でのP2(探索的試験)において LPI *2
STN10 109 05 シロリムス点眼剤	マイボーム腺 機能不全	日本でのP2a (探索的試験) で 主要/副次評価項目未達 。一方で、 探索的評価項目において有効性が示されており詳細解析中
STN10 141 00 オロダテロール塩酸塩	ドライアイ	日本で P1/2a試験準備を開始

Copyright© 2022 Santen All rights reserved.

12 **Santen**

サルティグ:では、チーフメディカルオフィサーのサルスティグより、研究開発の情報についてご報告させていただきます。なお、開発コードに関しては、有効成分を示している3桁のみで紹介させていただきます。資料では太字にしている箇所です。

12ページをご覧ください。この四半期も、緑内障を中心に多くの進展がありました。日本、アジアでエイベリスとして販売している 117 は、9 月に米国で承認を得ました。また、欧州では、ラタノプロストのカチオニック製剤である 130 の販売承認を申請しました。日本では、緑内障を対象とした 126、sepetaprost の第 3 相試験を開始しました。全体として順調に進捗しています。

緑内障以外においては、アレルギー性結膜炎を対象とする 114 が、日本でのピボタル試験において主要評価項目を達成しました。こちらについては、後ほど説明させていただきます。

シロリムス点眼剤 109 は、マイボーム腺機能不全を対象とした PoC 試験において、主要評価項目 および副次評価項目は未達でした。一方で、本疾患においては、確立された評価項目がありませ ん。このことから設けた探索的評価項目において、マイボーム腺機能改善効果が示されました。次 のステップを決めていくために、このデータは詳細解析中です。

また、新しいドライアイ治療薬の提供を目指し、141、オロダテロールの臨床試験準備にも着手しました。

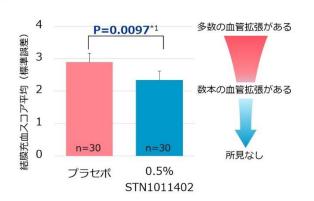
STN1011402: エピナスチン塩酸塩 (眼科用クリーム)

ピボタル試験 (P3) にて主要評価項目を達成 安全性および忍容性を確認

24時間後における痒みに対する効果

24時間後における結膜充血に対する効果





◆ 長期投与試験で0.1%エピナスチン塩酸塩点眼液と同程度の推移を示した (Appendix参照)

*1線形混合効果モデルによるWald検定

Copyright© 2022 Santen All rights reserved.

13 Santen

では、114、アレジオンのクリーム剤のピボタル試験の結果をご説明します。13ページです。

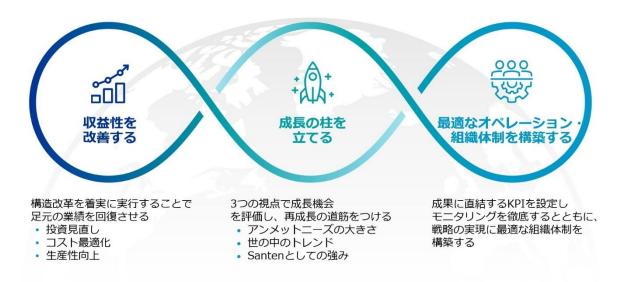
1日2回投与のアレジオンLXの利便性をさらに高め、1日1回投与で、患者さんの終日快適な生活の担保を目指したクリーム剤の開発を進めています。ピボタル試験において、痒み、結膜充血とともに、プラセボ群に対して統計学的有意な改善が示され、主要評価項目を達成しました。

また、参考群として、アレジオン LX を設定した長期投与試験においては、痒み、結膜充血の両指標において同程度の推移を示しました。今年度中の申請に向けて、準備を進めています。

以上となります。ありがとうございました。

再成長に向けたアジェンダ

再成長に向け、3つの観点から施策を推進



Copyright© 2022 Santen All rights reserved.

伊藤:はい、参天製薬 CEO の伊藤でございます。私からは、Santen の再成長に向けまして、現在検討を進めている施策についてご説明をいたします。

ここ数年を振り返りますと、Santen として、様々なチャレンジに取り組んでまいりましたけれども、残念ながら、利益という面では、投資家の皆様の期待にお応えできるような結果が出せておりません。そこで、今年9月にCEOに就任しまして以来、Santenの再成長の道筋を作るための具体的なプランの策定を進めております。本日はその内容について、皆様にお伝えをさせていただきます。

まず、15ページをご覧ください。再成長に向けて、このスライドにある三つの施策を推進してまいりたいと考えております。

まず一つ目は、収益性の改善であります。私ども、様々な新しい取り組みをする一方で、コストをはじめとしたいろんな側面において、十分な規律を成しえてないといった状況が現在あるのではないかと、私自身思っております。構造改革を確実に実行していくことで、足元の業績回復を図ってまいります。

二つ目は、成長の柱を立てるということでございます。これまでの様々な取り組みの中で、もちろんうまくいきそうなこと、良い芽が出てきたことがある反面、必ずしもそうではないと思えるよう

なものもございます。こういった状況をしっかりと踏まえながら、再成長に向けた、改めて戦略の 構築というものを進めてまいりたいと考えております。

私ども、この成長戦略を考える時に最も重要なことは、生活者や患者様に対して、われわれの製品やサービスを通じて、いかに今までにない重要な価値をお届けできるかということだと思っております。

もちろん、まだ世の中には、目のことで大変苦労されている、困っておられる患者様、生活者の方がたくさんおられます。そういった方に重要な価値をつけることが、Santen、また私自身の使命だと考えております。基本的に、こういう原点にしっかりと立ち返った上で、これからの戦略を考えてまいりたいと思います。

もちろん世の中の技術のトレンド等をしっかりとらまえることは大事なことであります。ただ、トレンドを追うだけではなくて、その取り組みが、私どもの本来の強みとしっかり繋がって、患者様や生活者の方にちゃんと確実にお届けしていけるのか、またそのことが、世の中のアンメットニーズをいかほどの大きさで解決していけるのか、またその時間軸は一体どうなのかといったところを、私なりにしっかりと評価し直した上で、これからの成長に繋げてまいる。そのように考えております。

三つ目は、最適なオペレーション・組織体制を構築していくということです。成果に直結する KPI をしっかり設けて、徹底したモニタリングを実施してまいりたいと思います。また、そういうことができるような組織体制、戦略を成果に繋げていけるような組織体制を作ってまいりたいと考えております。

こう言いますと、大変当たり前の話をしているとご理解されると思うんですが、様々ここ何年も新しい取り組みを広げてくる中で、今申し上げたようなことが十分やりきれていないと、私自身は思っております。また同時に責任も感じております。こういった成果に繋がる KPI を掲げ、しっかりそれを組織の中に落とし込んで、モニタリングしていく、そういった組織体制をきっちり作ってまいりたいと考えております。

以上、申し上げました三つの施策の詳細をさらにこれから詰めていきまして、CEO である私の責任 下で、着実かつ迅速に実行してまいりたいと思います。 今日は、この三つの施策の中から、収益性の改善について、もう少しお話をさせていただければと 思います。

収益性を改善する(米州事業)

米州事業は方向性を見直し、赤字解消を目指す



Copyright® 2022 Santen All rights reserved.

Santen

16ページをご覧ください。まずは、米州事業に対する私どもの現状認識と方向性ということで、お話をさせていただきたいと思います。

皆様方、ご承知の通り、一昨年度、マイクロシャントの減損を行いまして以降、それ以前に獲得しております Eyevance 社の事業プラットフォームに、われわれの開発製品を乗せて、米州で大きな成長を遂げていくということをこれまで画策をしてまいりました。そういった考えの中で、例えばVerkazia、あるいは Omlonti といった製品の上市、あるいは承認取得に成功してまいりました。

ただ、これらの製品群で、今後米州で大きな成長を遂げるために、さらに積極的なリソースの投下、あるいは投資の拡大を行いましても、なかなか黒字化に繋げていくことは困難だと判断をいたしました。

まずは止血と申しますか、赤字をしっかり縮小していくことが、私ども Santen の中長期的な成長 軌道への回復にとっておそらく重要であるという考えに至ったわけであります。米州事業につきま しては、今までとは方向転換をいたしまして、まず赤字の縮小を最重要課題ととらまえて、取り組 んでまいりたいということでございます。

収益性を改善する(構造改革)

全社の構造改革を推進し、米州事業を含め、2023年度までにコア営業 利益で60~80億円、2025年度までに100~150億円の改善を目指す



投資見直し

過去および今後の大型投資案件についてはすべて洗い直し、 戦略的意義や費用対効果に合致しない案件は見直す



コスト最適化

予算を厳格に見直すとともに、ベンダー管理・需要管理を 徹底して直接材・間接材の調達を最適化していく



生産性向上

全社的にあらゆる観点から業務を見直し、組織の効率化を 図る





社長直轄の改革として、実行を徹底していく

Copyright© 2022 Santen All rights reserved.

Santen

次に、17ページのスライドでございます。ここには、米州事業以外の収益性の改善について記載をしております。

一つは、投資の見直しでございます。過去にも大きな投資をしてまいりました。ただ実際、現状の経営環境と照らした場合に、少しギャップが出てきているものもございます。過去の投資、現在継続している過去の投資、並びに今後の投資について、しっかりゼロベースで洗い直して、戦略的意義や費用対効果に合致しないものは見直しを進めてまいるつもりでございます。

二つ目は、コストの最適化でございます。これについては、冒頭申しましたように、やはり十分な 規律が行き届いていないという面が出てきていると思います。基本的には、予算の策定からその管 理に至るまでのプロセスを厳格に見直してまいりたいと思っておりますし、それとともに、ベンダ ーに対する発注とか単価の管理、あるいは社内で発生するデマンドの管理といったものを徹底して まいりまして、直接材、間接材の調達を最適化するといった取り組みを行ってまいりたいと思いま す。

三つ目が、生産性の向上です。これも過去の会社の事業範囲の急拡大の中で、さらにそれに対して 先行投資を行うかたちで、業務範囲の拡大、それを実行する組織の拡大が続いてまいりました。今 回、全社的にあらゆる観点で業務を見直していくことで、組織全体の生産性を向上させてまいりた いと考えております。

以上のような構造改革の推進に、先ほど、前のスライドでご説明いたしました、米国事業の方向性の見直しといったことを合わせまして、2023 年度ベースで、60 億から 80 億のコア営業利益の改善を実現してまいりたいと思います。

また、2025 年には、これらの成果が、年間で 100 億から 150 億円といった規模になるような収益改善を実行してまいりたいと思っております。

数值目標

事業の収益力を示すコア営業利益の成長を目指す





構造改革を進め、事業環境に関わらず収益を出せる 企業体質に転換する

Copyright© 2022 Santen All rights reserved.

8 Santen

こういった改革を実行し、再成長させていく上で、どういった数字を目標にしていくかということ について、少し触れさせていただければと思います。

今後、構造改革を進めていく中では、一過性の損益が出てくることも想定されます。そのため、まずは収益力の実力値を示すコア営業利益を、私としては最重視してまいりたいと考えております。 構造改革を進めて、事業環境にかかわらず収益を出せる企業体質に転換をしてまいりたいと。その 結果、継続的なコア営業利益を成長させる、そういったかたちを作ることを最優先してまいりたいと と思います。

今後の見通し

第3四半期決算説明会にて成長の方向性を示すとともに 2023年3月末までに新たな中期経営計画を策定する



Copyright© 2022 Santen All rights reserved.

最後になります。19 ページでございます。冒頭にお伝えいたしましたような施策についての、今後のマイルストーンということでご説明をさせていただきたいと思います。

今日、収益性の改善について、その方向性について少し詳しくご説明をさせていただきました。さらに第3クォーターの決算発表の時、この要素の進捗をもう少し具体的にご説明できるようにしてまいりたいと思っております。

二つ目の、成長の柱を立てるということについても、同じく第3クォーターの決算発表時に、具体 的な方向性のようなものをご紹介できるようにしたいと考えております。

最後に、この最適なオペレーション・組織体制を構築するというものも含めまして、すべてを統合して、新たな中期計画を本年の3月の末までに作り上げて、その後、適切なタイミングで、また皆様にご説明をさせていただきたいと考えております。

こういった中期計画を着実に達成していくことで、患者さん、生活者の方、あるいは医療従事者の 皆様に貢献していく。そのことと同時に、企業価値を向上させてまいりたい。また、その結果、株 主や投資家の皆様のご期待にしっかり応えられるようなかたちを作ってまいりたいと思います。

ぜひ、引き続き、皆様方からのご支援をいただけますよう、Santen グループを代表しまして、お願いを申し上げます。どうもご清聴いただき、誠にありがとうございました。

質疑応答

Q1-1:

第1点は、構造改革について今日、収益の改善幅をお示しいただきました。詳細はこれからということはよく承知しておりますが、基本的には、コストの見直し、トップラインというよりもコストの見直し、構造改革ですので、そういったものをかなり今期、来期強くやっていくことによって、利益のベースを上げようという発想に聞こえたんですけれども。そのような理解でよろしいかということと、主たるアイテムについて、もしご紹介あれば教えていただければと思います。これが一つ目です。

A1-1:

伊藤:はい、今のご質問について、伊藤からご回答申し上げます。もちろん主に、今ご指摘いただいたようなコスト費用面の改善をしていくことが中心とはなっていくと思います。ただ、リソースの再配置等のことも考えていけば、そのことは多少トップラインに繋がってくるということもあると思います。

現在、具体的にお話しできますことは、ちょっと今日ご説明した範囲に留めさせていただきまして、先ほどご説明しましたように、第3四半期のところでもう少し具体的に、可能であれば、こういう面についてこれぐらいのコスト削減をもう実行していく予定です、といったお話をさせていただければと思っております。

ただ、今申し上げた数字は、それなりに現時点で根拠を持っているつもりであります。例えば米州 事業について、どういうオプションがどれぐらいあって、それぞれのパターンでどういうかたちに なるのか。あるいは投資の見直しについて、コストの最適化について、生産性の向上について、そ れぞれにおいて、一定の幅で見立てが既に終わっております。

もちろんそれが 100%達成できるというものでもございませんから、それぞれ少なくともこの程度 はできるだろうというものを合算した数字が、今日のご説明の中身ということになっております。 そのようにご理解いただければと思います。

01-2:

ありがとうございます。二つ目は簡単で結構ですが、今のお話とも関係するんですけれど、今回の

アメリカの戦略の、ある意味、転換と言うんですかね、減損もご発表になりましたし、アメリカで の赤字を減らすんだというのが、強くメッセージとして出てきたと思います。

前から話は出ていますが、エイベリスは承認された、これからこれをどう売るのかということも含めまして、御社のアメリカ販売というと、何か 20 年ぶりぐらいに、いろいろ入っていって、もう1 回撤退するような動きも少し前にあったかと思うんですけれども。今回は、基本的には、自社での本格的な取り組みをいったん見直して、エイベリス含めて、その辺については、いったんアメリカについてはかなり戦略が見直されると。他の地域と比べると、アメリカだけはそういう方向に舵を切ったというふうに理解したんですけれども、それでよろしいでしょうか。

A1-2:

伊藤: 伊藤でございます。はい、その理解で結構かと思います。事業は継続してまいります。私 どもの今の開発パイプラインの中にも、将来的に非常に有望なものがございます。私、基本的には 米国市場に打って出るというのは、やはり相当差別化された製品、決定的な製品力のあるものでしっかり入っていくべきだと思っています。

今、パイプラインの中にそういうものがないのかというと、私はそのように考えておりませんで、 そういった有力な製品があると思いますね。ですから今、急いで撤退という考え方に立つのではな くて、まずはしっかり赤字を抑えると。このことは、むやみにトップラインを今追いかけるという 考え方を取らないというふうに考えております。以上でございます。

Q2-1-1:

もうちょっとこの 60~80 億円の改善ところ、ある程度目処が立っているとおっしゃっていたんですが、そこをもう少しお伺いしたいんですが。例えばこれ、生産性、特にこれ、今期の粗利、下期の粗利の改善にも関わるのかもしれないんですけれども、こうやって御社の事業実績を拝見しますと、去年第3四半期から粗利率って結構低い水準になっていて、それがこの上期まで続いているんです。

今回もちろん下期には、今期の下期には製品構成も変わってきて、中国が低迷してきたのも戻って くるというのもあると思うんですけど、この下期にもそういったコスト改善が、粗利の面で含まれ ているのか。 これ確か、ネクストファーマとかいう会社の委託のところが、何かペナルティみたいのがあったと思うんですけど、それがなくなるだけでもある程度改善すると思うんですが。下期の改善と、この今回のコスト改善のところをどう繋げて見るべきなのか、ちょっとそこの生産性のところを、まず教えていただけますでしょうか。

A2-1-1:

伊藤:はい、伊藤でございます。まず、下期についてのご質問について、CFO の越路からご説明をさせていただきまして、必要があれば、私からまた追加のコメントさせていただきたいと思います。

越路: では下期の、先ほどの説明で、下期だけだと原価率が37%、上期43%から6%改善するということを申し上げましたが、ここの主な要因は、先ほども申し上げました通り、製品構成の変化でございます。

ここは当初の業績予想に対して、先ほども申し上げました通り、アレジオンの比率、アレジオン、 あとジクアス、こちらの製品の比率が相対的に上昇するということが寄与します。

そういう点では、これら製品の前年対比で見た場合の寄与度というものも上昇しますので、昨年の 第3四半期以降、若干高振れをしている原価率が理屈上は抑えられる、そう認識をしております。

一過性の費用、CMO 関連の費用ですね、これは第 1 四半期からこの第 2 四半期で、合計で約 12 億円ほどございますが、これは理屈上は一過性のものですので、来期以降は継続しない前提には立っております。

ただ、これ若干、CMO と購入数量に対するコミットメント、一定の数字の縛りがありますので、 購入数量のいかんによっては、来年度も続いてしまう可能性はあります。こちらはこれから検討、 先方との契約条件も含めて検討課題であると認識しております。以上、説明いたしました。

Q2-1-2:

要するに、今回の下期のところには、新しく取り組みの部分は何も入ってなくて、こういった、もう普通にただの製品構成のあれがあって、今度来年になれば、また別の生産性の改善が加わるという理解でいいでしょうか。

A2-1-2:

越路: そうですね、はい。ただ、取り組みとしては、社内の自助的な、自立的な日常的な取り組

みは行っておりますけれども、原価率で 1%ですから、大体 28 億円に相当しますけれども、そういった規模感での削減効果ではないというかたちでございます。

ただ、そこをもう少し大きくする、パーセント台へ影響を及ぼすようなことというのは、これから 考えていく、そんな状況でございます。以上です。

02-2:

販管費なんですけど、これ、結構 low-hanging fruit というのが何個かあって、やっぱりアメリカは、まずそこの従業員のところを少し整理していくのと。あと御社、いつも気になっているんですが、これ専門家費用および諸手数料というのが 120 億も、22 年 3 月期はあって、これって簡単に20~30 億削れるんじゃないのかなと思っているんですが、そういう理解でいいですか。

A2-2:

越路: そういう点では、諸手数料の類といったものは、すべてが削減できるわけではないですが、一つ見直しの余地は大いにあると認識をしておりますし、それの結果、先ほど CEO から説明がありました 60 億から 80 億の部分の一定割合は、そういった内容が占めると認識しております。

Q2-3:

わかりました。最後に、長くなって申し訳ないんですが、これ方向性を示して書いてある成長の柱なんですが、ちょっとヒントだけでもいただければと思うんですけど、多分 DE-127 が入ると思うんですが、それ以外だと何が、御社として今注目されているのか。

私の多分あれだと、Catioprost あたりが一番大きいんじゃ、他に大きいんじゃないのかなと。あと プリザーフロとかですかね、そういう理解でいいですか。それとも何か、どういうものが成長の柱 に入るかって、今のうちで何かヒントをいただけますと助かります。最後です。

A2-3:

伊藤: はい、伊藤から回答申し上げますけれども、開発製品という視点で申しますと、やはり今、アトロピン製剤ですね、開発している近視用の薬剤、それから眼瞼下垂を対象にした新しい薬剤といったものが、非常にまだ有力ではないかと思っております。

Catioprost もヨーロッパで成長余地が十分あると思っておりますし、プリザーフロ マイクロシャントも、数カ月前に日本で発売を開始いたしましたけれども、非常に評価も高うございまして、それなりの結果を、日本でもまず出していけるだろうと思っております。

製品としては、やはり近視のプログラム、それから眼瞼下垂のように、今までに薬剤がないような ところ、これが大変有力じゃないかと思ってます。

Q3-1-1:

一つ目が、17ページでお示しいただいた収益改善についてです。

投資を見直すことによって、研究開発費がいったん減るようなことも、この改善効果には見込んで らっしゃるんでしょうか。もし可能でしたら、売上原価、研究開発費、販管費それぞれで、おおよ そどれぐらいの割合で、この改善を見込んでらっしゃるのかというのをご紹介いただけませんでし ょうか。

A3-1-1:

伊藤: はい、伊藤でございます。今 R&D 費がこの中にどの程度というご質問だったのかなと思いますけれども、もちろん、この構造改革の中に R&D の要素がないということではなくて、全社すべてということです。

一方で、開発プロジェクトそのものに対する投資という話をしますと、今直近で、なかなかコアの 営業利益をしっかりと叩けないという状況の中で、すべてのプロジェクトを順調に進階させること が逆に苦しい状態になっています。

こういった収益改善を実施した中の、費用からの一部は、研究開発のプロジェクトを前に進めるための投資に振り向けていきたいという考えを持っております。ここにお示ししている、この収益の改善の金額でございますけれども、それはそういったことも考慮した上で、そういった部分で多少R&Dのいわゆる直接プロジェクトへの投資が多少増えることも前提に置いた数字をご説明させていただいております。以上でございます。

Q3-1-2:

つまりは、ネットでコア営業利益がこの金額で増額というよりは、構造改革の部分でのグロスとして、この改善効果を見込んでらっしゃるということですね。

A3-1-2:

伊藤: そうですね。

Q3-2-1:

わかりました。ありがとうございます。2点目が、米国でのエイベリスの収益化の方法について、 現時点でのお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

A3-2-1:

伊藤:はい、それについても私からご回答させていただきます。今米国では、本製品の発売に向けた準備が進められています。一方で、結果的に得られたラベルでは、なかなかプロスタグランジンとは、差別化が難しいような内容になっていると思っています。

したがって、私、米国事業の黒字化と赤字の削減というお話を先ほどいたしましたけれども、どの 製品をどのセグメントに向かって、どういうやり方で、どういうリソースの投下が最適であるのか を、いくつかのオプションを並べながら、どうしていくのがいいのかということを、今、検討を進 めている最中でございます。

次のタイミングで、もう少し具体的なことをお話できればいいなと思っております。

Q3-2-2:

現時点では、いつぐらいの発売とか、当面の売上がどうとかっていうのは、ちょっとまだ、それも あまりお話しいただけないような状況でしょうか。

A3-2-2:

伊藤:はい、そのように思います。どういった市場セグメントに対して、どれだけのリソースを投下してやっていくかということに、売上というのは依存して回ると思っておりますので、もう少しお時間を頂戴できればと思います。

Q4-1:

私から最初、米国のこの減損損失のところについてお伺いしたいんですけれども、今回この減損損失に至った、この判断の背景ですね。今回、開発製造販売権も含めて、かなり大規模に減損していらっしゃいますけれども、今後の売上利益見通しがどのような前提となったことをもとに、こういったような判断に至ったのかについて教えていただければと思います。

また併せて、今回の減損を踏まえても、第1四半期の時におっしゃっていた、コア営業利益で 500 億ぐらいは来年目指していきたいという、そこの目線に変化がないのかというところについてもコメントいただければと思います。よろしくお願いします。

A4-1:

伊藤:はい、ただ今のご質問に対しましては、チーフファイナンシャルオフィサーの越路から回答させていただきたいと思います。

越路:まず Eyevance の減損ですが、これ 2020 年度に買収をしまして、その後、現在の中期経営計画において発表した際には、2025 年度、米国売上 240 億、コア貢献利益が 130 億と申し上げました。

そのうち Eyevance の寄与度というのが、おおよそ売上で 120 億、利益で 70 億といった数字だったわけですけれども、それが今の、従前のバランスシート上の簿価の一定の目安になっておりましたが、ご存知の通り、まだ昨年度は欠損の状態で、今年度も依然赤字で、収益化のめどが立たない。そのようなことで、減損のテストを行い、リプロジェクションをしましたところ、到底 2025年度、中期的に売上が 100 億円に達することもならず、利益的にも黒字化のめどがなかなか立つプロジェクションが見いだせない。

そのようなかたちで、プロジェクションを踏まえて減損テストをした結果、フェアバリューとして、簿価を大幅に下回るので、減損せざるを得ないという判断に至った次第でございます。以上で回答になっておりますでしょうか。

あと二つ目ですね、以上が減損に関するところで、二つ目の来年度、コア営業利益ベースで 500 億、今年度のコアベースの業績予想から大体二桁の増益を目指すといったところは、結論から言う と、現段階ではその目線自体は変わっておりません。

先ほど CEO から説明がありました通り、現状の 455 をベースにした場合、60 から 80 億、この収益改善効果を考え合わせますと、若干の入り繰りがあろうとも、そういう 500 という水準が視野に入ってくる、そう認識をしておりますので。まだ現段階では、予算策定編成のプロセスには入っておりませんが、見方としては、今申し上げている通りでございます。以上でございます。

Q4-2:

どうもありがとうございます。2点目が、国内事業について教えていただきたいんですけれども、

今回ジクアスの予想を引き上げていらっしゃる中では、おそらく LX の貢献なんかを盛り込んでいらっしゃるのかと思うんです。このあたり LX 製剤が出てきた時に、どのような市場での浸透ですとか、そういったところを前提として置いてらっしゃるのかというところ。また来期以降も、ジェネリック競合とかも本来であれば考えられるところですが、この LX が出てくることで、持続的な成長が見込めるのかどうか含めてコメントいただければと思います。よろしくお願いいたします。

A4-2:

伊藤:はい、伊藤から回答申し上げます。このジクアス LX については、臨床試験の結果、開発の結果が誠に素晴らしかったと思っております。当然リスクのあることですから、一定の幅でいつも考えるわけでありますけれども、ほぼ最高到達点の結果をはじき出して臨床を終えられたと思っています。

そういったことに基づいた、患者様に対するこの製品の価値といったものは、承認の審査の過程の中でも十分反映いただいたコメントをいただけたと思っておりますし、また、添付文書の中にも、 一部新しい作用機序の記載等も入ってまいりました。

従来の現行発売しているジクアスというのは、実際にもう売上で 150 億を超えるレベルに 1 回行って、薬価の再算定を受けるほどに大きな製品になったわけですけども、一方で、ドライアイの患者様の中で今何パーセント使われているのかというと、まだ 30%弱というのが実態でございます。その 30%に留まっている理由の中には、点眼回数が多いとか、結構刺激が強いんだということで敬遠される患者さんも結構いらっしゃったということですが、今回のこのジクアス LX という製品は、今申しましたような問題を大きく改善できる臨床結果でございました。

したがって、こういう言葉を使っていいかどうかわかりませんけど、かなり自信を持っております。元々年間の売上計画の中でも、そこまでの織り込みをしておりませんでしたので、かなりの、 当初の計画に対しては相当の上振れを期待しているということでございます。以上で回答になりま したでしょうか。

Q5-1:

今いろいろお話伺って、やはりこの戦略の見直しということなんですが、ただ9月に、いわゆる新 体制移行といいますか、新たな体制に移行するということを発表されて、その時点で成長戦略、戦 略見直しをするとも公言されていたと思うんですけれども。それにしては、ちょっと今回、来年の3月末までに新たな中計を策定する、途中ラップの経過が、進捗が、これ第3クォーターの決算発表ということですから、多分1月末か2月頭になると思うんですけれども、何かちょっと時間軸が長いような気がするんですが、この時間をどのように消化されるのか。

経営再建ということであれば、これ早ければ早いほど、外部に知らしめるほうが、これ社員のモチベーションを含めていいと思うんですが、これ自分の会社のこと棚に上げて何聞いているんだって 言われるかもしれませんけれども、それを含めて、今、時間軸をどのようにお考えになって、この スケジュールを組んでおられるのか。この間に何をお考えになるのか。

もう何か、既に部品はずいぶんお持ちだと思うので、これをただ組み合わせるだけなのかどうか、 ちょっとその辺、内部調整もあるかと思いますけれども、お聞かせ願える範囲でお願いいたしま す。

A5-1:

伊藤: はい、伊藤からご回答申し上げます。大変申し訳ありませんと申し上げますが、このタイミングでもっと具体的な成長戦略を聞けるというニュアンスで、ちょっと私どもアナウンスしたのであれば、本当に申し訳ないと思っております。

今日ご説明しましたように、まずはやっぱりどういった戦略を取っていくにおいても、足元の収益 構造をしっかりと作っていくことが先行しないといけないと思ってますので、私、9月に就任以 降、最初の優先事項としてそのことに取り組んでまいりました。

ただ、その一方で、では成長戦略の議論をここから始めていきますという話ではございません。もちろんここまでのプロセスでも、過程の中でも検討を進めてまいっております。いくつかのオプションを出して、必要な議論を今、社内でしているということでございます。

本来、今ご指摘賜りましたように、ベストなかたちは、こういった様々な構造改革とその成長戦略を、綺麗なセットでお話をできるのが最適だと思っておりますが、ちょっとこの2カ月という時間の中では、このようなかたちになりましたということでございます。

Q5-2-1: わかりました。あと一つ、今日話題に出てませんでしたけれども、アイリーアなんですけれども、バビースモとの競合関係を御社の視点から捉えて、どう今見ておられるのかと。

それから、これよく話題になりますけれども、Regeneronがやっているアイリーアの高濃度ですね。これはアイリーアの将来性を考えると、多分御社に出すのが最適なんだろうとは思いますけれども、その辺の交渉事と言うんですかね、これが既に進行している、進行しているって、イエスとは言えないと思いますが、御社の考えをお聞かせください。

A5-2-1:

伊藤:はい、ありがとうございます。バビースモという、他社様の製品の名前が出てまいりました。当然、本年の5月だったと思いますけれども、競合品が市場に入ってくることは、私ども、年初の計画立案の段階から十分わかっておりました。その段階で、どの程度の侵食を受けるか。具体的に言いますと、このVEGFのマーケットの中で、その競合品がどの程度のシェアを取っていくかということは、計画の中に織り込んでございます。現状は、そのわれわれの見立てよりも少し下の段階にいるということで、私どもとしては、十分検討した結果を出せているという理解でおります。それが一つでございます。

アイリーアの高濃度のほう、8 ミリグラムの製剤については、既に Regeneron さん等からグローバルな臨床試験の結果が報告されて、私ども、それを当然聞いておりますし、非常に素晴らしい結果だと思っています。私、これ以前もお伝えしたかもしれませんが、これ基本的に、私どもが販売させていただくということになっております。はい。

Q5-2-2:

それは、確定でよろしいんですね。

A5-2-2:

伊藤: ええ、そうですね、契約上そうなっているという。

Q5-2-3:

AG ではなくて、こちらのほうも確定ということでよろしいですか。

A5-2-3:

伊藤: ええ、そうですね。AG もそうですし、こちらのほうも Santen が扱うことになっています。もちろんすべての細部契約と言いますか、が全部整っているということではないですけれども、基本的な契約は、そういうかたちになっているということでございます。

Q6-1:

私からの質問といたしまして、今回伊藤様が社長に就任されまして、今までと何が変わるのかというところを、改めてご説明いただきたいなと考えております。

と言いますのは、短期間で大きな減損を二つやっているということも含めて、そのディシジョンメイキングには、伊藤様も取締役として当然関与されていたことを踏まえると、その方が新たに会社を、今どう変えようとされているかということと。われわれ、投資家として、資本市場の人間として、何を御社に今期待していればいいのかということを改めてご説明してください。以上です。

A6-1:

伊藤: はい、ありがとうございます。何が変わるかというご質問でございますけれども、その中で減損の話が出てまいりました。ちょっとそこから少し、私の思うところをご説明をさせていただきますけれども、これは自らの反省としてもそうなんですけれども、いろんな投資機会に対するやはり判断が、少しリスクに対する判断みたいなものが甘かった部分があると反省もしております。

本当にその案件が、例えば製品の導入案件であれば、どういった市場規模が本当にあって、実際に どの程度の数値を本当に叩けるのか、あるいは、それを実現していく上で、どういうリスクがこの ディールの中にあるのかを、本当に厳格に十分精査することが少し欠けていたことは、正直反省を しております。今後はそういうかたちにならないように、しっかりとしてまいりたいと思っています。

それで何が変わるかというご回答になるかどうかわかりませんけれども、例えば先ほども、私どものジクアス LX という製品についてのご質問がございました。ジクアスそのものは、まだ製剤特許は当面続きますけれども、例えば来年になりますと、用途特許が切れてくる。そういうことは何年も前から想定されるわけで、じゃあそのタイミングで、次の一段の改良品が開発されてなければ、例えばならない。

その開発というのは、どういう製品であるべきなのか、今の患者さん、生活者の今のドライアイと いう疾患の実態から見た時に、どんなことが必要で、どんな製品が開発されてなければならないの か、どういうタイミングで。

併せて、今回このジクアス LX という製品を 11 月末にローンチしてまいりますけれども、併せて、今のドライアイ診療の中で大きな課題になっています問題ですね、患者さんの病識がなかなか

理解されない、慢性疾患なのに、短期的な対応で終わってしまうとか、いろんな課題がある。先生も、日常の診療時間の中でそれが伝えられないといったところを改善するような、まったく別のドライアイの診療サポートシステムのようなものですね、これはちょっとデジタル技術を簡単に使ったようなものですけれども、こういうものを合わせていきます。

私は、どちらかと言うと、しっかり組み立てて成果になるような結果を出していく、それも日本事業は過去にそうでありましたように、コストを増やす、人を増やすというやり方ではなくて、売上をしっかり成長させてくるということを、自分自身はやってきたつもりでおります。

これまでの体制の中で、冒頭申しましたように、いろんな取り組みをして、良い結果のものも出てきているし、そうでもないものがあります。そういうことをしっかり取捨選択して、いろんなものをちゃんと組み立て直して、結果に繋げていくというところは、私自身は得意だと思っております。

過去の取り組みが得た結果を、しっかり私が次に具体的な数値結果に繋げていく、そうしたいと思っています。十分なご回答だったかどうかわかりませんが、ちょっとご質問の中で思うことをコメントをさせていただきました。

06-2:

ありがとうございます。企業価値、株主価値がかなり低迷して久しくて、結構自社株買いもやられてますけど、現状の状況になっていて、これはどう考えてらっしゃるか、御社としての一応見解をお願いしたいと思います。

A6-2:

伊藤:はい、伊藤から回答します。それはやはり先ほど申しましたような、コア営業利益に代表されるような、われわれの事業そのものの実力結果がしっかり出せていないということだと、一つは思っております。

また、必ずしも、取り組んだことがいつも成功という結果に、ここのところ、なっていないという ご評価を受けていると思います。

私は、そういったことを真摯に受け止めて、これから今までとは違う結果をしっかりと出せるよう に取り組んでいきたいと思っております。

Q6-3:

大変ありがとうございました。資本市場に信頼される会社としてやられていることは非常に価値がある、社会的課題を解決する良い事業をお持ちですので、しっかり資本市場で受け入れられる会社になっていただきたいと思います。私からは以上です。ありがとうございました。

A6-3:

伊藤:ありがとうございます。

以上