



# 2025-2029年度中期経営計画

2025年5月21日





# Agenda

中期経営計画の考え方・連結数値目標

成長戦略

資本配分戦略

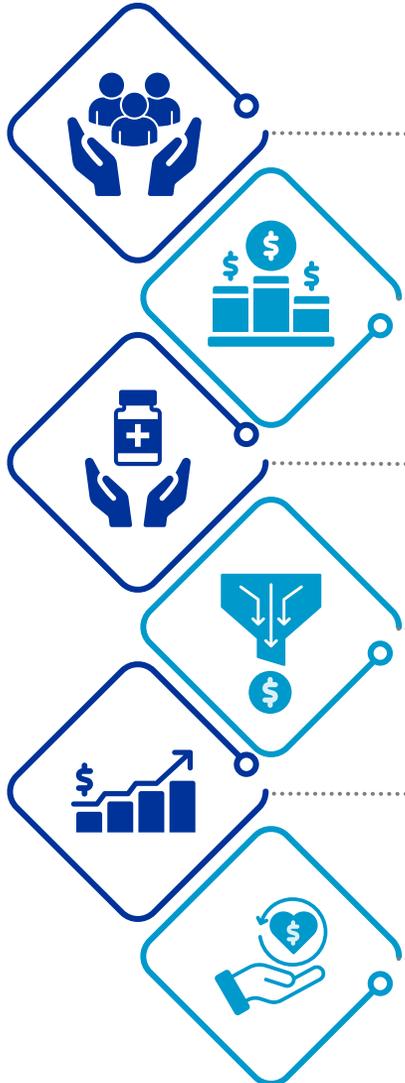
サステナビリティ

# 中期経営計画の考え方・ 連結数値目標

---



# 眼科にコミットした数少ない製薬企業として、開発リスクやパテントクリフの影響を抑えた独自のビジネスモデルによりグローバルで着実な利益成長を実現できる



患者さん中心主義に立脚し、眼の疾患・悩み事を抱える患者さん・生活者に貢献する、眼科領域にコミットした数少ないグローバル製薬企業である

Santenがコミットしている眼科医薬品市場は、今後も高い成長 (CAGR 5.5%<sup>1</sup>) が見込まれる

Santenのグローバル販売基盤を活かすことで、パートナーシップを通じた製品獲得を行える

グローバルにおける3つの成長ドライバー (既存市場の拡大 (新薬、LCM)、新規市場の創出、未参入市場への参入) ごとに、開発確度の高いパイプラインをバランス良く有しているとともに、製品寿命を長期化する製品改良技術を有する

Santen Commercial Excellenceという歴史的に積み上げてきた組織能力を通じて、各製品の売上を最大化できる

これらで得たキャッシュを原資に、積極的な成長投資を通じた中長期での成長基盤の創出と、配当の増額 (5年配当累計を600億円→800億円) や機動的な自社株買いによる株主還元の両立による資本効率の上昇により、資本コストを大きく上回る資本収益性を実現できる

4 1. Source: IQVIA Institute for Human Data Science. Global Use of Medicines: Outlook to 2028, January 2024. Available from [www.iqviainstitute.org](http://www.iqviainstitute.org)を基に当社分析

基本理念・ビジョン体現  
に向けて、  
新たに設定した  
行動原則・価値観に  
準じて経営を推進する

基本理念

天機に参加する  
*Tenki ni sanyo suru*

私たちの  
ビジョン

Happiness with Vision

行動原則

肝心な事は何かを深く考え、  
どうするか明確に決め、  
迅速に実行する

価値観

患者さん中心  
誠実と信頼  
絶え間ない進化  
共に成し遂げる

## 2035年までに目指す姿

“**Santen Commercial Excellence**”を軸に  
世界の患者さんと眼科コミュニティから信望を集める  
眼科のリーディングカンパニー

## 実現に向けた事業の在り方

### 「製品価値の最大化による最適な眼科医療の提供」

- 常に患者さん視点で最適な眼科医療を追求し、正しい治療概念の普及と適切な治療提案により製品の価値を最大化することに努め、国や地域のステークホルダーとの強固な連携を通して多くの患者さんに継続して最適な治療を提供する

### 「眼科医療のイノベーション」

- 患者さんのアンメットニーズや既存医療の課題を深く理解し、眼科における高い専門性と外部とのオープンな連携を活用することで、未だ治療が確立されていない疾患領域において革新的な製品を、また既存の標準治療にパラダイムシフトをもたらすような製品を提供する

# 構造改革を着実に遂行し、前中期経営計画 (-2025年度) の数値目標は前倒しで達成した

	 <b>前中期経営計画 (-2025年度) 連結数値目標</b>	 <b>現状数値 (2024年度)</b>
売上収益	<b>2,800</b> 億円	<b>3,000</b> 億円 <span>✓ Achieved!</span>
コア営業利益/率	<b>560</b> 億円 / <b>20%</b>	<b>594</b> 億円 / <b>20%</b> <span>✓ Achieved!</span>
海外CFU1人当たり 売上高の成長率	<b>7%以上</b> <sup>1, 2</sup>	<b>19%</b> <sup>3, 4</sup> <span>✓ Achieved!</span>
コアROE	<b>13%</b>	<b>15%</b> (フルベース: 12%) <span>✓ Achieved!</span>
コアEPSの成長率	<b>10%以上</b> <sup>2</sup>	<b>23%</b> <sup>4</sup> (フルベース: 104円) <span>✓ Achieved!</span>
株主還元	32円/年を下限に、増配 資本調整として機動的な自社株買い	増配を実施 (2023年度: 33円/年、 2024年度: 36円/年) 2023-2024年度に533億円 (発行済株式の 10%) の自己株式を取得・消却

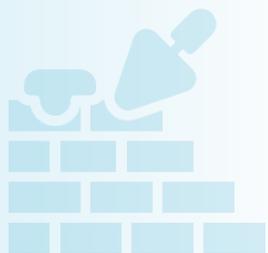
7 1. 中国、アジア、EMEAの合計、為替影響除外。2023年4月開示中期経営計画レートで換算 2. 2022年度予想-2025年度目標のCAGR  
3. 中国、アジア、EMEAの合計、為替影響含む。一過性要因除く 4. 2022年度実績-2024年度実績のCAGR。

# 前中期経営計画で、構造改革をはじめとした変革の基盤づくりは着実に実行・完遂した

## 2023-2024年度 変革の基盤づくり

### 構造改革による収益改善

- 米州コマーシャル事業の撤退及び大型投資案件などの見直し
- コスト最適化と組織最適化による全社の生産性向上



### 地域事業の成長

- Santen Commercial Excellenceのグローバル展開による海外事業の組織力強化
- 海外事業の売上成長と生産性 (1人当たりの売上高) の向上



### パイプラインの強化

- 地域事業の成長を支えるLCM<sup>1</sup>の実行
  - e.g. アレジオン<sup>2</sup>クリームの開発成功
- 将来成長を支えるパイプラインの開発
  - e.g. 近視進行抑制治療薬の承認取得
- 新規パイプラインの獲得
  - e.g. 翼状片治療薬の獲得

眼科市場は  
アンメットニーズが  
大きい、加えて  
Santenが価値貢献する  
ポテンシャルが大きい

眼科医薬品市場は成長しており、新薬・付加価値の高いLCM開発と市場開発により患者さんに価値を届ける余地が多く存在する

- グローバルの眼科医薬品市場はCAGR 5.5%で成長見込み<sup>1</sup>
- 市場成長の背景には大きく3つのアンメットニーズが存在
  - 医薬品での治療が確立されていない
  - 医薬品での治療は存在するが、患者さんがアクセスできていない
  - 現行の治療が患者さん/医師の期待に十分に答えきれていない

創薬ベンチャー等は眼科領域の早期開発に注力・推進するも、後期開発及び販売機能は有さない企業が多い

- 自前で有さない機能は他社に依存 (ライセンスアウトや販売委託)

眼科領域の製品開発を行うメガファーマは複数存在するが、細やかなニーズを汲み取った眼科Rx開発には必ずしも積極的とは言えない

- 高薬価領域 (がんや希少疾患) に経営リソースを集中し、その延長線上で眼科疾患へのリパーパスを検討するケースが多い
- 市場規模が大きく、大型製品化が狙える網膜疾患等に注力

# Santenは眼科でニーズのある製品を幅広く取り扱い、多くの患者さんに届けられる独自の強みを持つ



# Santenのビジネスモデルを全地域でより強化し、市場をリードする企業としての信望を集め、持続的な成長基盤の確立を目指す

## 各地域市場での高いプレゼンス構築

日本以外の地域市場でも、日本と同様に眼科領域で信望を集めるリーダーとしてのポジションを確立している

## 新たな疾患領域での市場創造

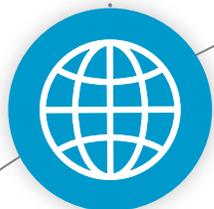
各地域の医療環境に応じた近視・眼瞼下垂の治療体系が確立され、事業化できている

## 中長期的成長を支えるRxポートフォリオ拡充

中期、及び2030年度以降の売上を創出するパイプラインが拡充されている

## 安定供給/生産性向上の継続強化

事業環境変化に対して柔軟に対応できるオペレーションや仕組みが整っている



## 中期経営計画の成長戦略

## 2029年度における連結数値目標

市場を上回る売上成長により、売上収益4,000億円、コア営業利益800億円を目指すと共に、配当性向40%を目安とした株主還元策と機動的な自社株買いを実施する

		2024年度実績	2029年度目標
事業戦略 観点	売上収益	3,000億円	4,000億円
	コア営業利益	594億円 (EBITDA: 681億円)	800億円 (EBITDA: 900億円) <sup>1</sup>
財務戦略 観点	ROE	12%	14%以上
	EPS 成長率	EPS: 104円	2桁成長 <sup>2</sup> (EPS: 160円以上)
株主価値 観点	株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>累進増配を継続</li> <li>2024年度は36円/年の配当</li> <li>2023-24年度で自社株買い実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>38円/年を配当下限とし、配当性向40%を目安に増配</li> <li>株価と余資の状況を勘案し、機動的に自社株買いを実施<sup>3</sup></li> <li>ROE、EPSの更なる上昇を企図</li> </ul>

# 成長戦略

---



# 持続的な成長基盤確立に向けて6つのイニシアチブを推進する

## 短中期売上成長

1

各地域市場での高いプレゼンス構築



海外地域 (EMEA・アジア・中国)  
におけるリーダーポジションの確立

2

新たな疾患領域での市場創造



近視・眼瞼下垂疾患の  
市場創造と海外展開



## 中長期売上成長

3

中長期的成長を支えるRxポートフォリオ拡充



Rxポートフォリオ・  
パイプラインの強化

## 事業基盤の継続強化

4

安定供給/生産性向上の継続強化



安定供給・  
サプライチェーンの整備

5

安定供給/生産性向上の継続強化



コストの持続的適正化

6

安定供給/生産性向上の継続強化

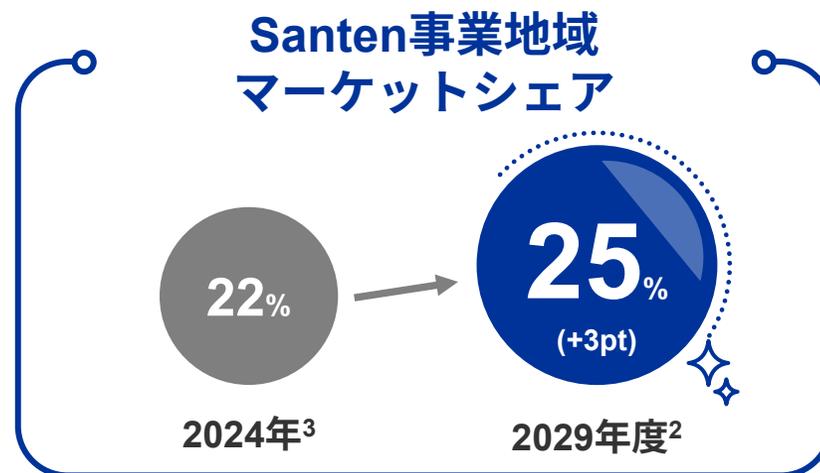
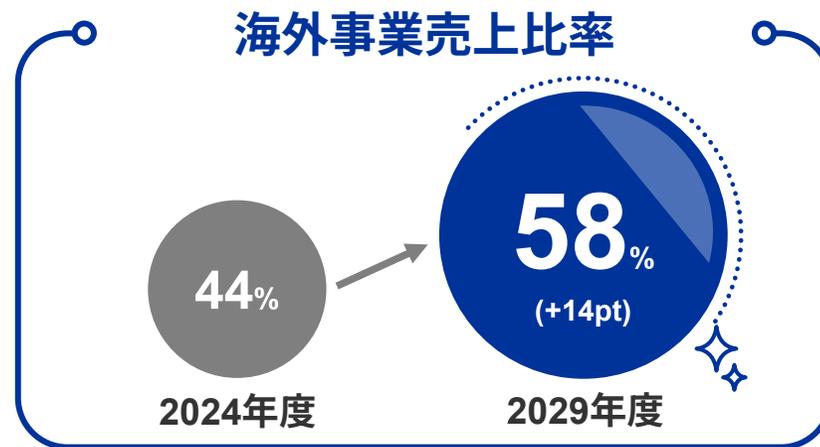
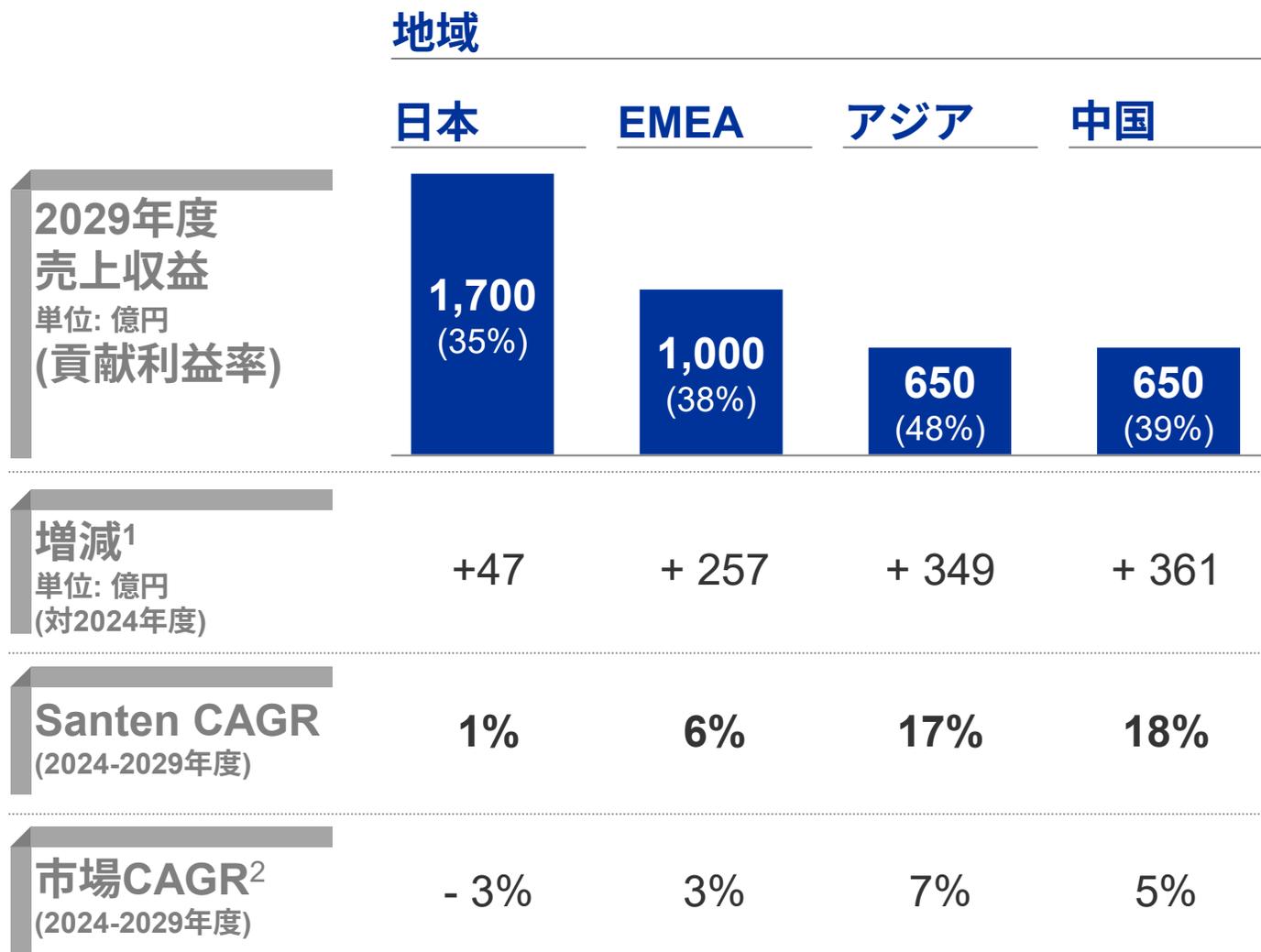


人材・組織とデジタル・ITの強化

# 海外地域における リーダーポジションの確立

## 海外地域売上最大化方針

日本を収益基盤としつつ、全地域で市場成長率を上回る収益拡大を実現することで、プレゼンスを強化し、中長期的な売上成長の基盤を構築する



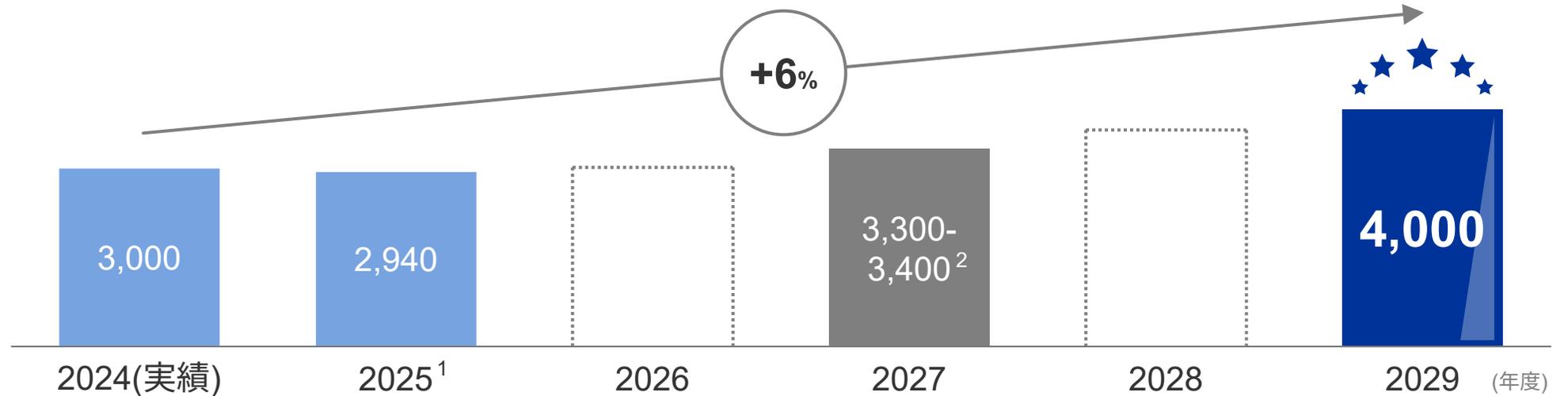
1. 2024年度の連結売上収益は4地域以外を含む。香港売上は2024年度はアジア、2029年度は中国を含む。2. 当社推計。2024年度は予想値。  
 16 EMEA、アジア、中国は 網膜疾患領域を除く 3. CYベース。EMEA、アジア、中国は 網膜市場を除く。アジア及びEMEAの対象市場は以降のスライドを参照。出典：Copyright © 2025 IQVIA. IQVIA MIDAS 2024.1Q-2024.4Qを基に当社分析 無断転載禁止

## 2029年度に向けた売上の経年推移 (前提)

直近は日本の売上減少が影響し、2024年度並みとなるものの、2026年度以降は新製品とLCM製品の売上が大きく成長し、2029年度には4,000億円の達成を見込む

### 売上の経年推移前提

単位: 億円



- : プラス要因
- : マイナス要因



近視進行抑制治療薬 上市 (日本→EMEA→アジア→中国)

眼瞼下垂治療薬上市 (日本→EMEA/アジア→中国)

他新製品上市 (日本・アジア・中国)

LCM製品上市 (日本・EMEA・アジア・中国)

選定療養の影響による特許切れ既存品の売上低下 (日本)

主力製品の後発品参入による売上低下 (日本)

# 緑内障・ドライアイ・近視を主軸に、ドイツ・フランスを中心にEU5にてシェアを伸ばし、2029年度売上1,000億円を目指す

**現状**

- 欧州全体を網羅する販売網を保持
  - イタリア・北欧は特に高いプレゼンスを維持
  - ドイツとフランスでの成長余地
- 緑内障・ドライアイを中心に市場を上回る成長
  - 緑内障、ドライアイ共にシェア1位<sup>1</sup>
  - 市場ニーズに応える剤形開発と製品の提供



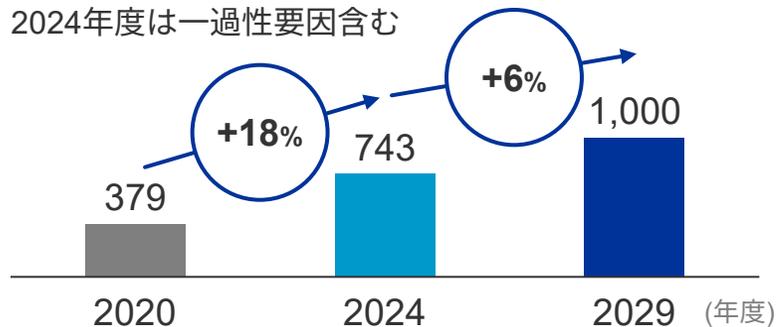
**基本方針**

**眼科市場におけるリーダーポジションの構築**

- ドイツ、フランスにおけるプレゼンスの拡大
- 緑内障市場におけるさらなるシェアの向上・ドライアイ市場でのトップシェア維持
- 近視・眼瞼下垂市場の創造

## 売上収益推移 (億円)

2024年度は一過性要因含む



## Santenマーケットシェア (網膜市場除く)



## 主な成長機会

- 緑内障
- ドライアイ
- 近視/眼瞼下垂 (新規)

## 主要施策

- ステークホルダーとの連携を通じた緑内障の標準化治療推進による市場拡大、及びプレゼンスの向上
- 主要製品 (Catiolanze・Roclanda・Preserflo MicroShunt) の上市・地域展開と早期の市場浸透
- Ikervisのターゲティング&価値提案の強化により、今後競争が激化する抗炎症治療セグメントにおいて1st choiceのポジションを確立させることでドライアイRx治療薬のトップシェアを維持
- Ryjunea、STN1013800の上市、及びステークホルダーとの連携強化による近視/眼瞼下垂の治療環境の整備を通じたRx市場創造とリーダーポジションの確立

# 緑内障・ドライアイを主軸に製品ポートフォリオを強化し、OTx/OTC需要も取り込みながら、韓国・タイ・ベトナムを中心に2029年度売上650億円を目指す

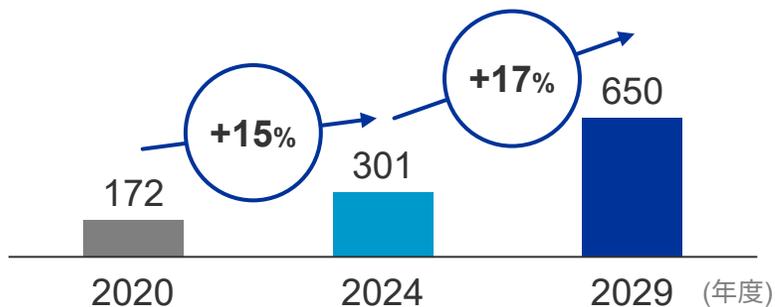
## 現状

- 主要国で強固な販売網を保持し、リーダーポジションを確立
- 韓国及びタイ、ベトナムなど東南アジア諸国
- 緑内障/感染症/ドライアイを中心に高い眼科市場シェアを獲得
- 緑内障/感染症はシェア1位<sup>1</sup>、ドライアイは2位<sup>1</sup>

## 基本方針

- 韓国でのリーダーポジションの盤石化 & タイ・ベトナムでのさらなるプレゼンス向上
- 緑内障・ドライアイは、RxポートフォリオとOTx<sup>2</sup>/OTC製品群で最適な診療・治療確立に貢献
  - 近視・眼瞼下垂は、新製品を通じて市場を創造

## 売上収益推移 (億円)<sup>3</sup>



## Santenマーケットシェア (網膜市場除く)



## 主な成長機会

緑内障

ドライアイ

OTx/OTC

近視/眼瞼下垂  
(新規)

その他

## 主要施策

- Rhopressa, Rocklatan, Catiolanzeの確実な上市と早期の地域展開
- ペイシエント・ジャーニーに基づく戦略の展開による正しい治療概念の普及と適切な治療提案により市場を拡大
- KOL、学会等と協力し、ドライアイの診断と治療の新たなフレームワークを各国で確立・普及
- マーケティング戦略の強化により、タイ、ベトナム、フィリピン、及びその他の東南アジア市場で拡大するセルフメディケーション需要の取り込み
- STN1012700・STN1013800の上市を通じて、近視・眼瞼下垂市場に参入し、既存の販売基盤を活かして市場創出をリード
- インドネシア・オーストラリア市場における最適な販売モデルの確立

<sup>19</sup> 1. 分析対象：HK, ID, KR, MY, PH, SG, TW, TH, VN, AU。 出典：Copyright © 2025 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020.1Q-2020.4Q, 2024.1Q-2024.4Q を基に当社分析 無断転載禁止 2. 医師の処方や薬剤師のアドバイスに基づき購入されるOTC 3. 2029年度は香港を除く 4. 当社推計

# 新製品とBDで獲得した外部アセットで売上を最大化し、マルチチャネルでの販売力強化により持続可能な成長を実現することで、2029年度売上650億円を目指す

**現状**

ドライアイ・緑内障を中心に市場シェアを伸長

- ・ ドライアイはシェア1位<sup>1</sup>
- ・ 結果として網膜を除く眼科市場シェア1位<sup>1</sup>を獲得

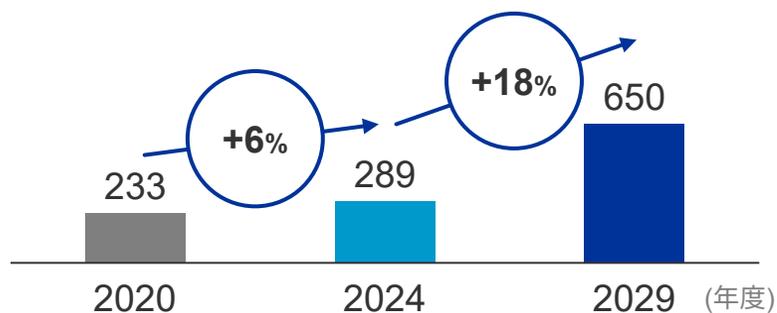


**基本方針**

マルチチャネル化& ポートフォリオ強化を通じたプレゼンス向上

- ・ VBP<sup>2</sup>の影響を受けないリテールチャネル<sup>3</sup>を通じたConsumer需要の取込み
- ・ 緑内障・近視・眼瞼下垂での新製品に加え、他企業との提携を通じ、ポートフォリオを拡大

## 売上収益推移 (億円)<sup>4</sup>



## Santenマーケットシェア (網膜市場除く)



## 主な成長機会

- 緑内障
- ドライアイ
- 近視/眼瞼下垂 (新規)
- その他

## 主要施策

- ・ Tapcom、Eybelis等の新製品の上市により製品ポートフォリオの拡大を推進し、緑内障患者に包括的な治療オプションを提供
- ・ 販売チャネルの拡大、特にリテールチャネルへの取り組みを強化
- ・ 早期ブランディング活動の推進
- ・ 販売チャネルの拡大、特にリテールチャネルへの取り組みを強化
- ・ ARVN001に加え、更なる事業開発機会の探索

20 1.出典：Copyright © 2025 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020.1Q-2020.4Q, 2024.1Q-2024.4Qを基に当社分析 無断転載禁止 2. Volume-Based Purchasing  
3. オンライン/オフラインの薬局チャネル 4. 2029年度は香港含む 5. 参天推計

# 市場のリーダーとして複数の新製品上市と治療へのアクセス向上を継続推進し、3者 (患者さん・医療機関・Santen) Winを実現し、2029年度売上1,700億円を目指す

**現状**

リーダーポジションを堅持

- 眼科市場全体でトップシェア (50%以上<sup>1</sup>)
- 眼科コミュニティとの強いリレーション

後眼部領域を含む幅広い製品ポートフォリオを保有

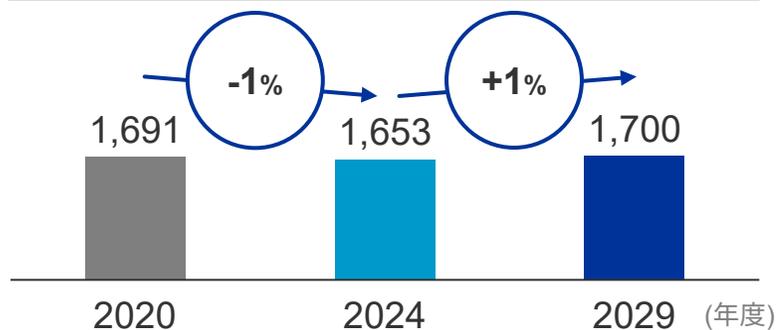


**基本方針**

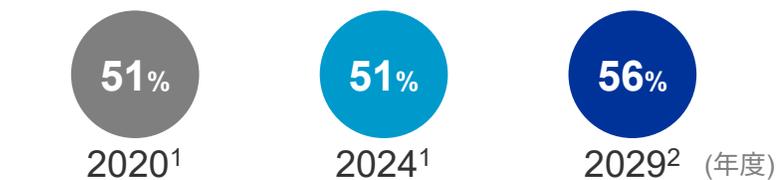
ポートフォリオ拡充と治療へのアクセス向上を通じて、LOE・薬価下落の影響を最小化

- 既存市場におけるリーダーポジションの強化
- 近視・眼瞼下垂の市場創出や、緑内障の新製品投入を通じて、ポートフォリオを拡充し幅広い治療の選択肢を提供

## 売上収益推移 (億円)



## Santenマーケットシェア



## 主な成長機会

緑内障

近視 (新規)

眼瞼下垂 (新規)

## 主要施策

- 新製品 (STN1012600・STN1013900・STN1014003) の上市を通じて、治療選択肢を拡充し、シェアを拡大
- リジュセアで近視市場を創出し、近視進行抑制治療のベースとして標準治療化
  - 自由診療市場における、患者さん・医療機関・Santenの3者Winのモデルを構築
- STN1013800の上市を通じて、「眼瞼下垂を眼科で治療する」という世界を創出し、眼瞼下垂のRx市場をリード
  - 近視同様に、自由診療市場における、患者さん・医療機関・Santenの3者Winのモデルを構築

# 近視・眼瞼下垂疾患の 市場創造と海外展開

## 近視・眼瞼下垂市場創出の目標

近視・眼瞼下垂Rx市場を創出し、医師・医療機関が積極的に治療提供する環境を地域に即して整備し、近視で600億円～、眼瞼下垂で450億円～の売上創出を目指す

### 近視

目標



近視進行自体を抑制し、近視による日常生活の負担や将来の眼の不安を軽減する「近視進行抑制点眼治療市場」を確立

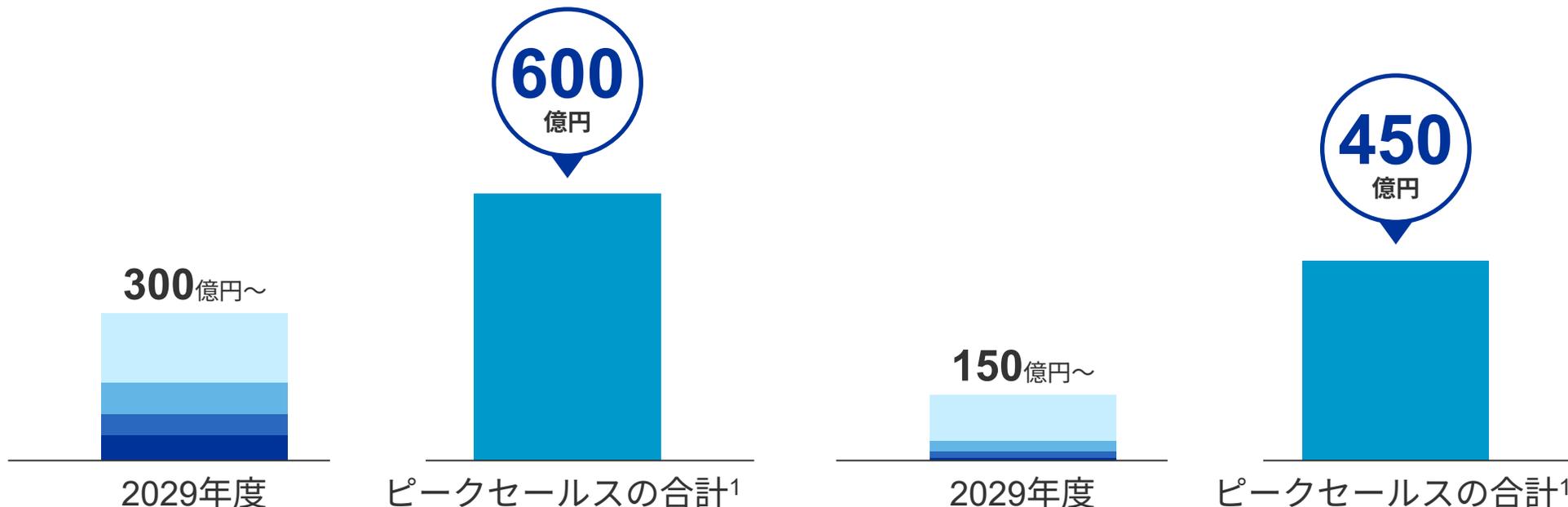
### 眼瞼下垂

眼瞼下垂を点眼薬で治療できる疾患へと認識を変革し、非侵襲的な「眼瞼下垂点眼治療市場」を確立

想定売上



- 日本
- EMEA
- アジア
- 中国



## 1億人以上の潜在患者に対して、“近視の進行自体を抑制する”点眼治療を提供する

### 近視治療で目指す世界

**現状 (As-Is)**



近視が進行してから、屈折矯正で対処する

- 1億人以上の潜在患者が存在<sup>1</sup>
- 屋外活動時間の減少、近業作業活動の増加など<sup>2</sup>が組み合わさることによるライフスタイルの変化により、患者数は急増
- スクリーニング環境 (学校検診等) はあるが、承認された進行抑制治療手段なし



**目指す治療の在り方 (To-Be)**



近視進行自体を抑制し、将来的な近視起因の他疾患の予防にも寄与する

- 近視治療を必要とする患者さんが点眼による近視進行抑制に関心を持ち、点眼による治療を望んで受けている
- 点眼による治療を受けた患者さんが近視進行抑制の効果を実感し、継続治療される仕組みや環境が整備されている

### レバレッジポイント

#### Point 1

#### 近視進行抑制の認知拡大

- 小児近視の進行抑制という概念の浸透、及びその必要性と喫緊性についての啓発
- スクリーニング実施時やDTCを通じた、地域に応じた保護者への啓発による通院/受診率の向上を目指す

#### Point 2

#### 治療指針の確立

- 医療関係者における治療意義・方針の浸透促進による処方率の拡大
- アドボカシー活動等を通じて、近視治療の臨床的意義の適正理解を促進
  - 医療関係者との連携により眼科での標準的な診療フローを構築

#### Point 3

#### 効果実感の仕組みづくり

- 治療効果の可視化による治療継続率の向上
- 患者さんと保護者に治療効果の実感を促し、治療継続する仕組み・ツールを整備

1. 当社推計 (日本, EMEA, アジア, 中国の4地域における小児近視の推定潜在患者数の合計。アジア: 韓国、台湾、シンガポール、タイ、フィリピン、香港、インドネシア、ベトナム、マレーシア/ EMEA: イギリス、フランス、ドイツ、スペイン、イタリア、スイス、オーストリア、オランダ、デンマーク、ノルウェー、スウェーデン、フィンランド、アイルランド、ポルトガル)  
2. Morgan IG et al.: *Invest Ophthalmol Vis Sci.*, 62, 3 (2021)

# 4億人の潜在患者<sup>1</sup>に対して眼瞼下垂を“点眼薬で治療できる疾患”に認識を変革 眼科通院を通じて他疾患の早期発見にも繋げる

### 眼瞼下垂治療で目指す世界

現状  
(As-Is)



手術又は化粧品等で対処される

- ・ 加齢やコンタクトレンズの長期装用は上眼瞼の下垂症状のリスク要因<sup>2,3</sup>。眼科通院患者にも潜在患者は多い可能性
- ・ 推定受診・診断率は多くの国で10%未満であり、症状を自覚しても非医療的手段に頼る又は対処を諦めている患者が多い<sup>4</sup>



目指す治療  
の在り方  
(To-Be)



眼科で治療される疾患として点眼薬が標準的に提供される

- ・ 「点眼薬で症状の治療が可能な疾患」と患者さんが認識しており、症状に悩む際には医療機関を受診・相談する
- ・ 眼科医を中心に非侵襲的な眼瞼下垂治療として点眼治療が適切に提供される
- ・ 眼科への通院患者の増加により、緑内障等の他疾患の早期発見・治療にも貢献

### レバレッジ ポイント

#### Point 1

#### 眼瞼下垂治療 の認知拡大

### 主要施策

眼瞼下垂の疾患/病態や治療に関する啓発

- ・ DTCを通じた眼瞼下垂の「眼科で治療できる疾患」としての認知向上
- ・ 眼科受診患者さん向けに医療機関を通じた疾患啓発

#### Point 2

#### 地域に即した 医療提供環境 の整備

医師・患者さんが安心して治療開始できる環境を構築

- ・ 医師・医療機関との協業を通じた、医学的根拠に基づく治療意義の周知
- ・ 医療関係者との連携により眼科での標準的な診療フローを構築

#### Point 3

#### 治療継続 モチベー ションの維持

継続治療のモチベーションを維持する環境を構築

- ・ 安全性や費用対効果等の適切な理解を促進
- ・ オンライン等を活用した診療整備を通じて、治療継続ハードルを低減

1 当社推計 (日本, EMEA, アジア, 中国の4地域における後天性眼瞼下垂の推定潜在患者数の合計。アジア: 韓国、台湾、シンガポール、タイ、フィリピン、香港、インドネシア、ベトナム、マレーシア/EMEA: イギリス、フランス、ドイツ、スペイン、イタリア、スイス、オーストリア、オランダ、デンマーク、ノルウェー、スウェーデン、フィンランド、アイルランド、ポルトガル) 2. Orbit. 2013 May 10;32(4):231-234. 3. J Craniofac Surg 2015 Jul;26(5):e373-4. 4. 眼瞼下垂疑い患者に対する10か国調査 (2022) に基づく当社見立て

## 近視・眼瞼下垂の地域別概要

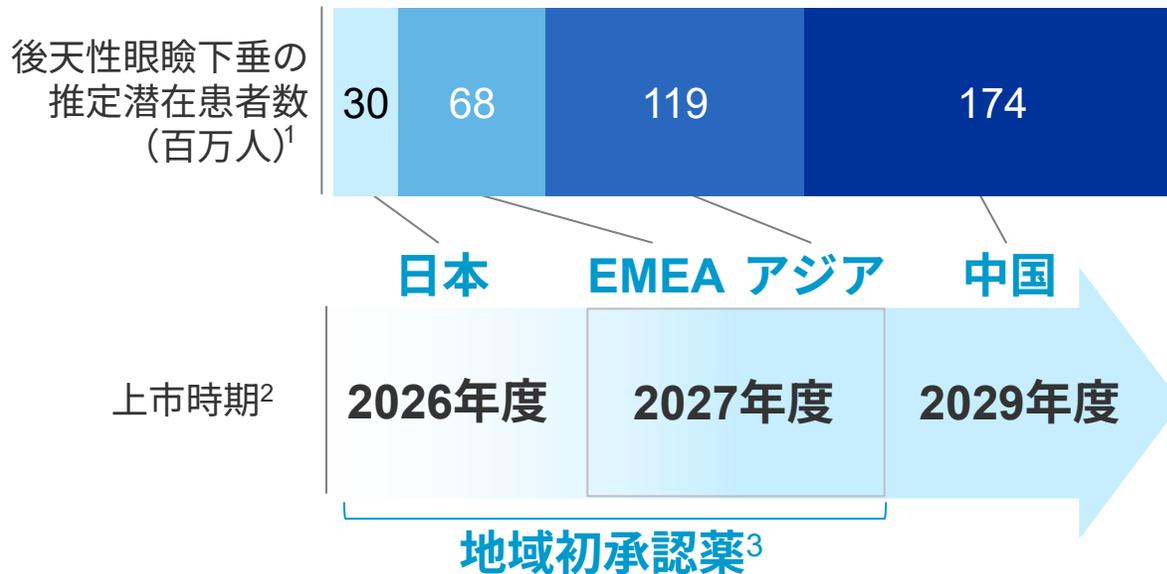
近視・眼瞼下垂ともに、上市が先行する日本で市場創造を実践し、  
日本でのベストプラクティスを潜在患者の多い他地域に活かしていく

### 近視



日本・EMEAで市場創造&標準治療化を  
推進し、そこでの経験を踏まえて、  
アジア・中国での競争優位構築に活かす

### 眼瞼下垂



日本での市場創造&標準治療化の  
アプローチと経験を活用し、  
全地域で市場創造をリードする

# Rxポートフォリオ・ パイプラインの強化

# 中期経営計画期間中の売上への寄与、及び2030年度以降の持続的な成長を実現するRxポートフォリオ・パイプラインを拡充する



## 現行パイプラインの承認取得早期化

開発期間の短縮・開発加速

- 臨床開発における施設選定・患者リクルートメント等の改善
- 規制当局との早期相談・フィードバックの獲得



## LCMの継続推進

医療ニーズを捉えた新剤型の開発・展開

- アレジオンクリームのアジア・中国での開発・展開
- PFMD<sup>1</sup>による利便性向上を目的とした剤型追加 (Catiolanze、Roclanda)
- 新製品の早期LCM着手



## BDのターゲット選定と機能・プロセス強化

メガファーマが着目しないシーズ・製品の獲得

- 開発・販売実績に基づく新規パートナーシップの機会による初の治療手段となる製品及び未参入市場の製品を獲得



## 点眼薬製剤技術の開発

新たな点眼薬治療の可能性追求

- 後眼部疾患治療のためのDrug Delivery System (DDS) 技術など



## 新規モダリティへの挑戦

未だ治療薬が存在しない疾患に対する治療薬の開発

- 遺伝性眼科疾患、難治性角膜疾患などの治療薬開発

重点施策

施策の実行方針

## 現状のRxパイプライン

既存領域では承認確度の高い地域展開に取り組む。新規領域では開発品が確保でき  
ており、今後LCM等により更に補強する

効果・効能

パイプライン<sup>1</sup>

J; Japan, E; EMEA, A; Asia, C; China

成長ドライバーとしての考え方

		臨床 試験	申請	承認	上市	上市 計画地域 <sup>2</sup>
既存 領域	緑内障	Catiolanze	EMEA			E A
		Rhopressa/ Rocklatan	EMEA/Asia			J E A
		STN1012600				J
	ドライアイ	ジクアスLX	Japan			J A
		STN1014100 <sup>3</sup>	P2b	準備中		J E A C
		アレギー・ 炎症	Japan			J A C
新規 領域	近視	Japan			J E A C	
	眼瞼下垂				J E A C	
	マイボーム腺 機能不全	P2a			J E A C	
	フックス角膜内 皮ジストロフィ	P2a			J E A C	
	翼状片	P2b	準備中		J A	
	ぶどう膜炎に 伴う黄斑浮腫	ARVN001			C	

### 既存市場の拡大

- 既存領域として、既存品の地域拡大に取り組む
- また、LCMを通じたグローバル全体での売上拡大にも取り組む
- 加えて、STN1014100等の新薬上市も目指す

### 新規市場の創出

- 新たな領域として、市場自体を創出する
- 創出した市場は、LCMを通じてさらなる拡大を狙う

### 未参入市場への参入

- 新たな領域として、パートナーシップ含む製品拡充を通じた市場参入を狙う

29 1. 主だったパイプラインの最も進んでいる開発ステージを記載 2. 2025年3月末時点で開発計画が社内承認されている地域を記載  
3. 対象国に米国の可能性も含む

# 3つの成長ドライバーで各地域での上市を成功させ、中期の成長を持続的に支える

## 現状のRxパイプライン

■ : 既存市場の拡大 ■ : 新規市場の創出 ■ : 未参入市場への参入

	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
日本	Ryjusea Myopia  STN1012600 Glaucoma	STN1013800 Ptosis  Rhopressa Glaucoma		Rocklatan Glaucoma	
EMEA	Ryjunea Myopia		STN1013800 Ptosis  Catiolanze, PFMD Glaucoma		Roclanda, PFMD <sup>2</sup> Glaucoma
アジア			Ryjusea Myopia  STN1013800 Ptosis  Catiolanze Glaucoma	Alesion Cream Allergy	
中国	Tapcom, UD <sup>3</sup> Glaucoma  Verkazia VKC <sup>4</sup>		ARVN001 Uveitis  Alesion LX Allergy	Ryjusea Myopia  Eybelis, UD Glaucoma	STN1013800 Ptosis  Alesion Cream Allergy

30 1. 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、予定されているすべてのパイプライン、開発地域が明示されているわけではない。スケジュールは2025年3月末時点で想定しているベストケースであり、上市を確約するものではない 2. Preservative free multi-dose 3. Unit-dose 4. Vernal keratoconjunctivitis

# 事業基盤の継続強化

# 近視・眼瞼下垂等新製品の需要増加を見越し、自社生産キャパシティ拡大と生産ネットワーク見直しにより、安定かつ柔軟な供給体制を強化する

## 主要課題



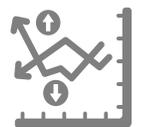
### 安定供給体制

特定の工場への生産依存度が高く、事業継続性の観点からリスク分散の必要性(自然災害対応含む)



### 生産能力

新製品上市に伴う生産・供給量増加への対応



### 需要変動への対処

複数製品における需要の大幅な上振れによるキャパシティオーバー・供給不足対策



## アクションプラン



### 生産/供給ネットワークの見直し

- 工場間における、製造量バランスの最適化
- 在庫数量最適化とバックアップサイトの確保



### 自社生産能力の拡大

- 蘇州新工場の稼働開始
- 滋賀プロダクトサプライセンターでの新規製造ラインの導入・稼働



### 外部供給サイトの探索

- 新たなCMO/CDMO<sup>1</sup>との戦略的パートナーシップの締結

# 多角的な原価最適化施策の推進、及び業務プロセス改革によるSG&A最適化を徹底する

## 適正化目標

原価



原価率  
(対売上収益)

42%以下



## 適正化への主な取り組み

- サプライヤーとの交渉力を強化し、**調達コストを最適化**
- UD<sup>1</sup>製造における**製造コストを低減**
- ニーズの高い地域においてPFMD<sup>2</sup> 容器の導入を加速し、**設備投資を軽減する事により減価償却費を抑制**
- SKUの統廃合を進め、**製造効率を改善**

SG&A



SG&A比率  
(対売上収益)

30%以下



- 間接購買機能の強化、及び購買運用ルールの徹底により、**高いコスト意識を持った組織文化を構築**
- 売上成長に直結する事業部門のSG&Aに比重を置きつつ、**間接部門の費用を適切にコントロール**
- 全社的に業務生産性の向上を図りつつ、**事業成長に即した人員数にコントロール**

# 持続的な成長に向けて、人材・組織とデジタル・IT活用の強化を推進する

基本方針

## 人材・組織の強化

基本理念/ビジョンを体現する“人材”を最重要アセットと位置付けて、人材の能力向上とそれを活かす組織作りを推進

主要な打ち手



「**Santenで働くこと**の価値: **EVP<sup>1</sup>**」を明確化し、効果的に広めることで、人材の獲得と定着を促進



事業への理解、眼科の知識、成果創出につながる能力開発等の**習得機会**の提供



要員数と人件費管理の**ガバナンス**を強化し、成果を最大化するための組織設計・運営を徹底

## デジタル・ITの強化

中長期での持続的な成長を見据え、全社のIT・セキュリティ基盤を強化し、各ビジネスレイヤーのデジタル活用を推進



**データ&アナリティクス**による意思決定の迅速化と高度化



**生成AI**活用の推進と高度化



Santenグループ全体の**情報セキュリティ**の強化



災害復旧・事業継続のための**レジリエンス**強化

# 資本配分戰略

---

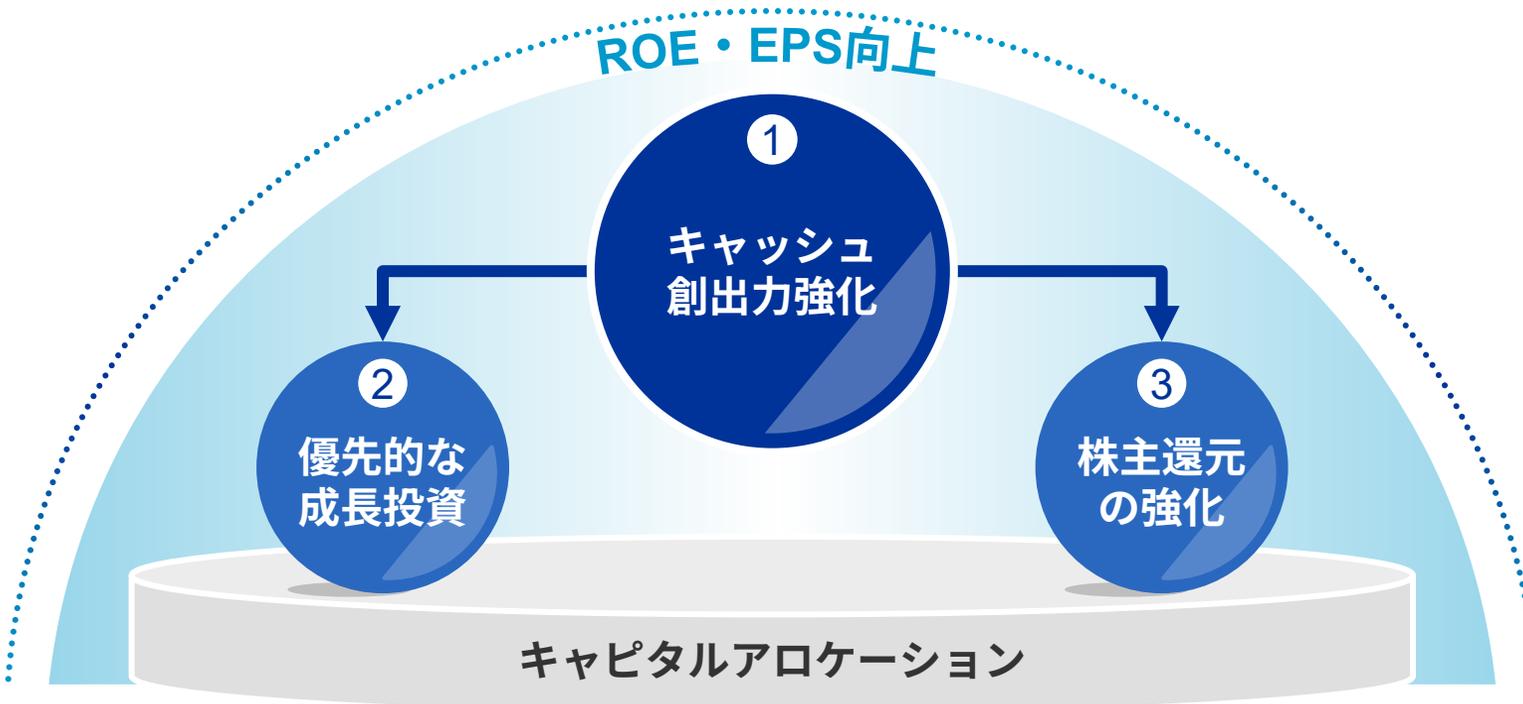


# 創出したキャッシュは将来に向けた成長投資へ優先的に配分し、増配及び機動的な自社株買いを通じた利益還元を実施する

Santenの強みは、キャッシュフロー (= コア営業利益)、及びEPSを安定的に創出できること



投資余力の最大化と資本コストの最適化を両立する



① 売上成長とコストの持続的適正化を通じて、事業から創出されるキャッシュに加え、運転資金圧縮、グループ内余資活用、及び資金調達<sup>1</sup>により投資余力を最大化する

② 創出したキャッシュは、将来の成長投資として、生産能力拡大に向けた設備増強と、イノベーションを生み出す研究開発・事業開発へ優先的に投資する

③ 累進配当を継続し、利益成長に伴う増配により直接還元を行うとともに、投資機会や株価の状況に応じ、自社株買いによる追加還元も実施する

## 資本配分

# 営業キャッシュフロー及びEPSの成長を財務戦略の中核に、積極的な成長投資と株主還元を両立し、結果としてPER・株主価値最大化をはかる

### ストック+インフロー

### アウトフロー

資金需要に応じて調達による  
インフロー拡大をはかる



用途	金額 (過去5年からの増減)	考え方
成長投資 	設備投資 <b>550億円</b> (▲170億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型設備投資は前中期経営計画までに一巡、必要な用途に絞って投資               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 生産キャパシティ拡充に向けた工場・設備への投資等</li> </ul> </li> </ul>
	研究開発費 <b>1,600億円</b> (+230億円) 開発マイルストーン含む <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまで以上の資金を優先的に確保</li> <li>シーズ探索・パイプライン/LCM製品開発への投資強化</li> <li>海外市場リーディングポジション強化に資する資源獲得               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 短中期成長モメンタムの維持、地域製品の強化</li> </ul> </li> <li>2030年度以降を見据えた将来成長の源泉を確保               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 強みが発揮できる差別化されたパイプラインの獲得</li> <li>- 早期パイプライン/開発テーマの創出</li> </ul> </li> </ul>
	事業開発投資 <b>1,500億円</b> ~ (事業開発:+860億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>有望な投資機会が無い場合に、自社株買いを実施               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 必要運転資金 (450~500億円) を確保</li> <li>- 投資機会の有無と将来CF見込みを考慮し自己株式取得の余裕資金があるか確認</li> <li>- 株価水準を鑑み、最終的な自己株式取得の要否を判断</li> </ul> </li> </ul>
株主還元 	追加還元 (自社株買い) <sup>2</sup> <b>350億円</b> 内、5/22より自社株買い	
	配当 <b>800億円</b> ~ (+200億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>現行38円/年を配当下限値として、利益成長に応じた累進配当を継続               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 配当性向40%を目標</li> </ul> </li> </ul>

# サステナビリティ

---



# 社会に貢献し、持続的な成長を実現するマテリアリティを力強く推進する

## ◆ Happiness with Visionの実現 ◆

サステナビリティ  
コミットメント

長期にわたって人々から求められ続ける  
供給を長期的に維持する  
社会から信頼され続ける

目の健康に  
貢献する製品  
とサービスの  
創出

最重要

製品の  
品質保証  
と安定供給

最重要

製品の浸透  
と市場創造

最重要

Santenで働く  
価値向上と  
人・組織の  
能力強化

最重要

高い倫理観  
を持った  
事業運営

情報開示  
の透明性

DE&I  
の推進

人権の尊重

持続可能  
な調達

情報  
セキュリティ  
の確保

デジタル  
トランス  
フォーメ  
ーションの  
推進

気候変動  
対策

環境負荷  
低減

社会と事業の  
持続的成長

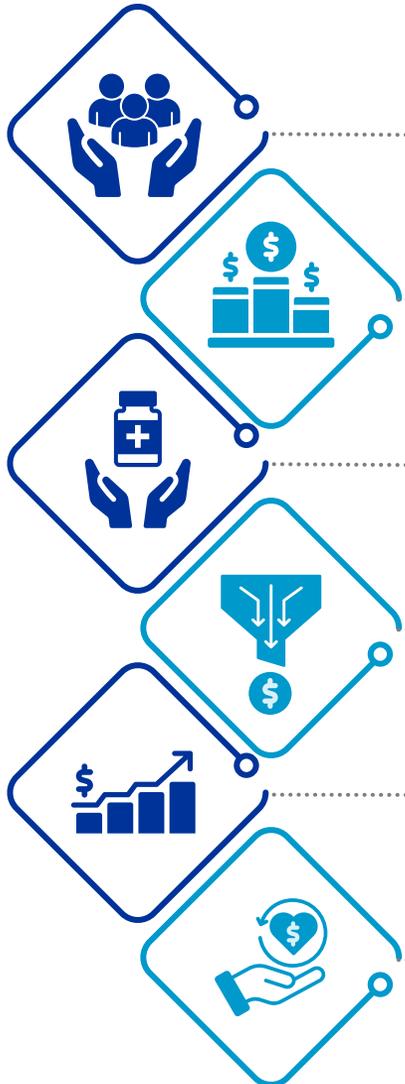
事業基盤  
の強化

# Takeaway

---



# 眼科にコミットした数少ない製薬企業として、開発リスクやパテントクリフの影響を抑えた独自のビジネスモデルによりグローバルで着実な利益成長を実現できる



患者さん中心主義に立脚し、眼の疾患・悩み事を抱える患者さん・生活者に貢献する、眼科領域にコミットした数少ないグローバル製薬企業である

Santenがコミットしている眼科医薬品市場は、今後も高い成長 (CAGR 5.5%<sup>1</sup>) が見込まれる

Santenのグローバル販売基盤を活かすことで、パートナーシップを通じた製品獲得を行える

グローバルにおける3つの成長ドライバー (既存市場の拡大 (新薬、LCM)、新規市場の創出、未参入市場への参入) ごとに、開発確度の高いパイプラインをバランス良く有しているとともに、製品寿命を長期化する製品改良技術を有する

Santen Commercial Excellenceという歴史的に積み上げてきた組織能力を通じて、各製品の売上を最大化できる

これらで得たキャッシュを原資に、積極的な成長投資を通じた中長期での成長基盤の創出と、配当の増額 (5年配当累計を600億円→800億円) や機動的な自社株買いによる株主還元の両立による資本効率の上昇により、資本コストを大きく上回る資本収益性を実現できる

# Appendix

---



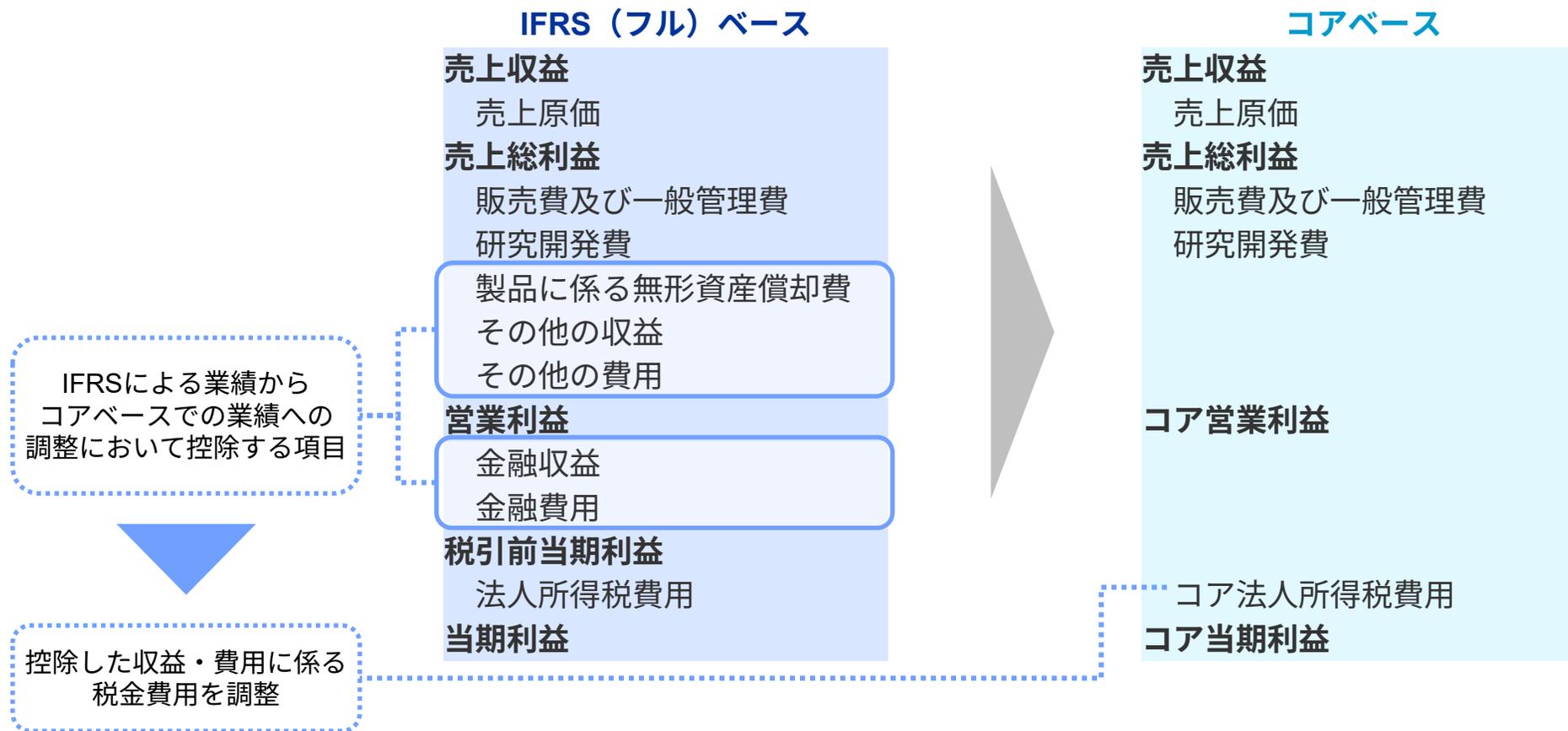
# 外国為替レート前提

(円)

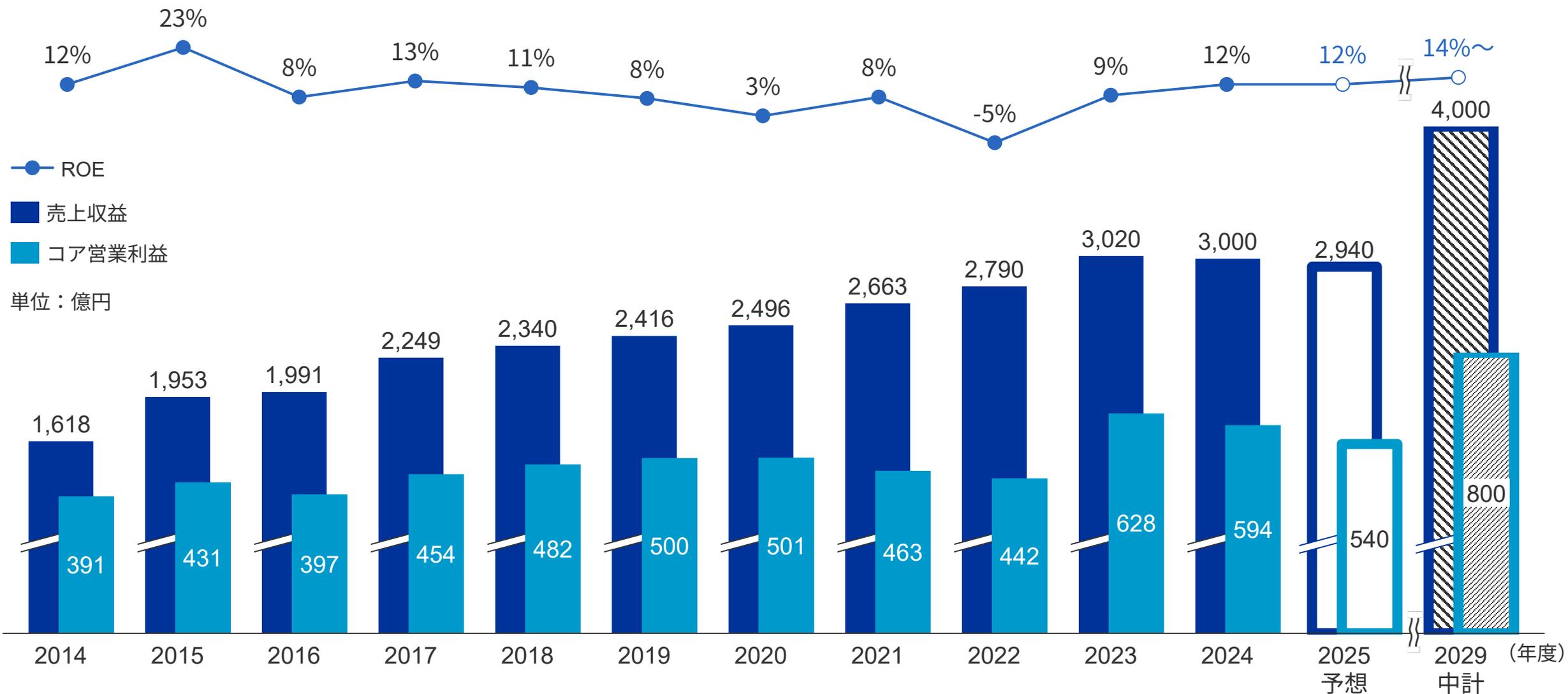
	2023-2025年度 中期経営計画前提 (2023/4/13開示)	2024年度実績 (2025/5/13開示)	2025-2029年度 中期経営計画前提 (2025/5/21開示)
USD	130.00	152.70	145.00
EUR	140.00	163.57	160.00
CNY	19.00	21.29	20.50

# コアベースの定義

2014年度のIFRS適用を機に、IFRSによる業績（「IFRS（フル）ベース」）から一部の収益及び費用を控除した「コアベース」での財務情報を事業活動自体の収益性を示す指標として開示



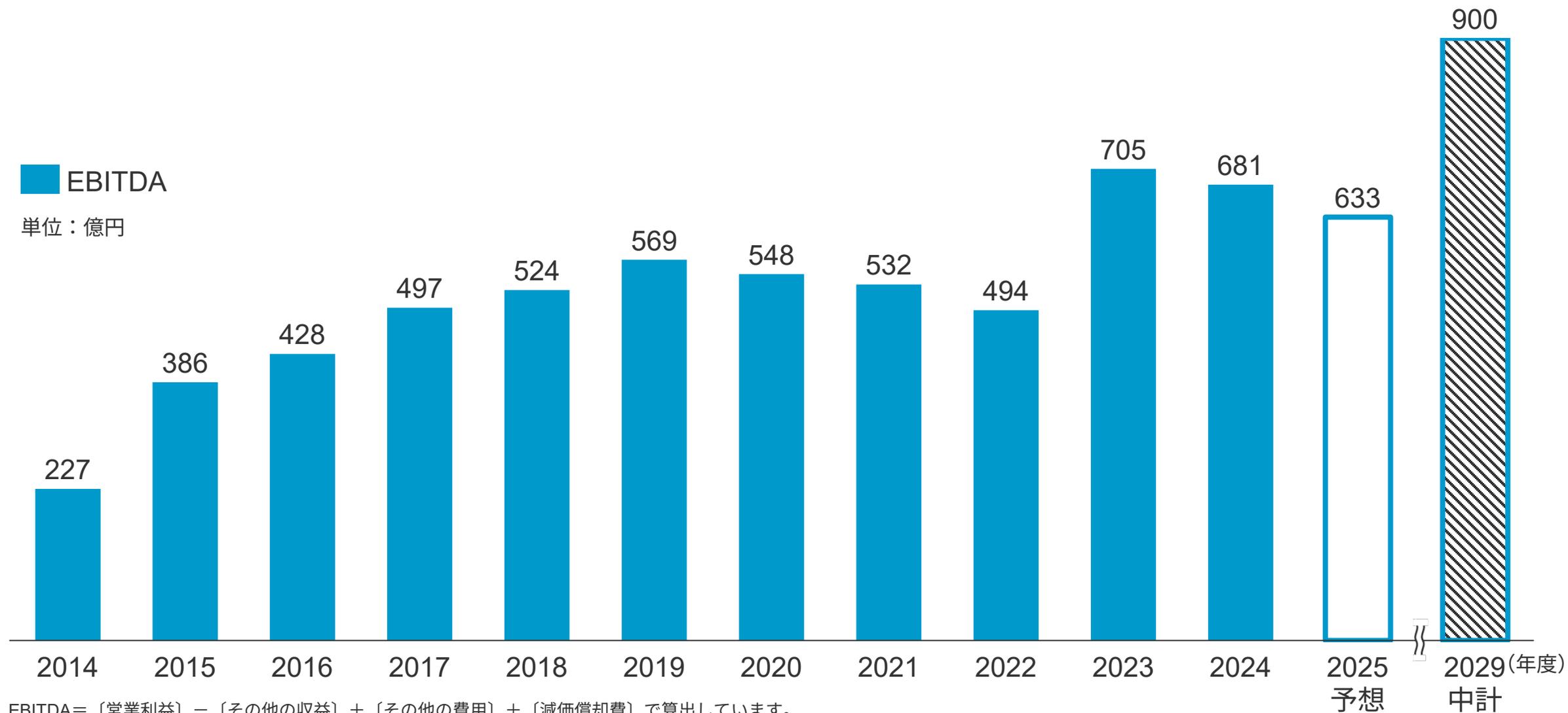
# 売上収益、コア営業利益、ROE推移



# EBITDA

EBITDA

単位：億円

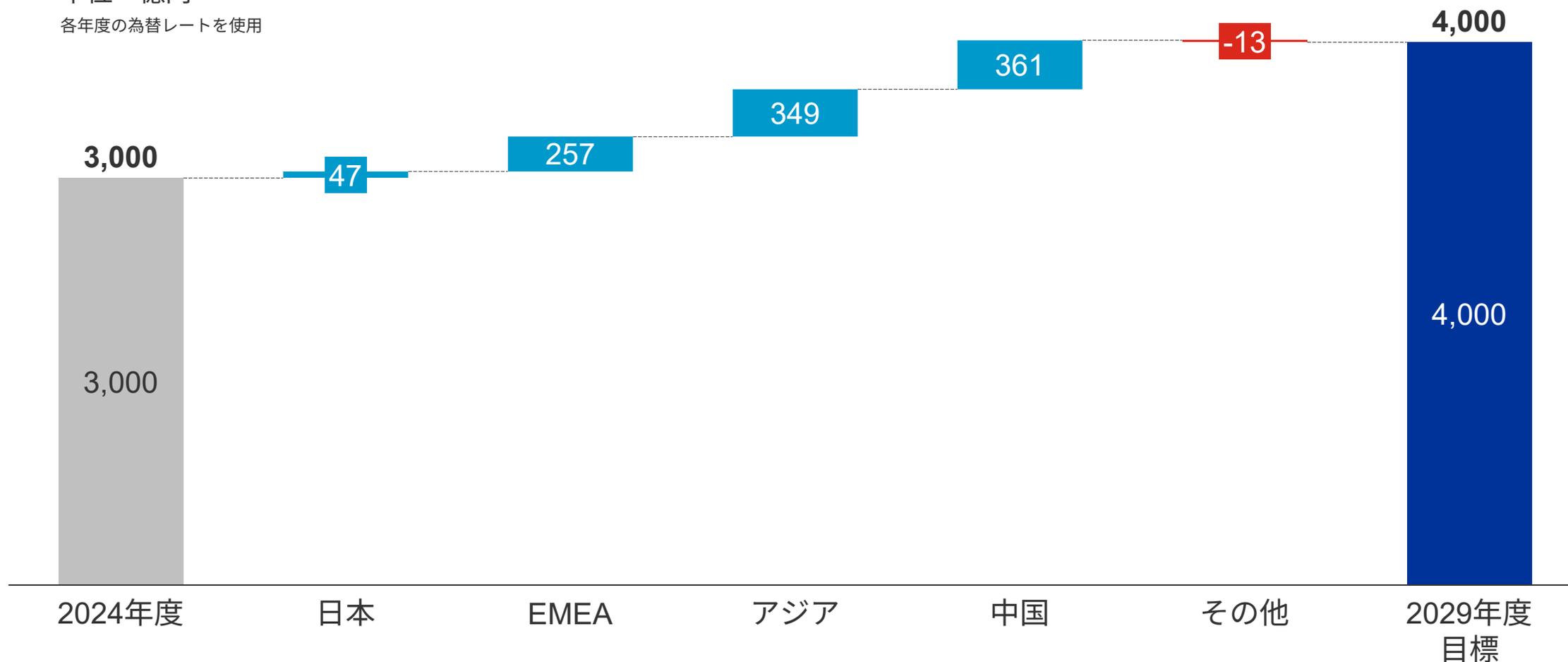


EBITDA = [営業利益] - [その他の収益] + [その他の費用] + [減価償却費] で算出しています。

# 2024年度-2029年度売上収益増減要因

単位：億円

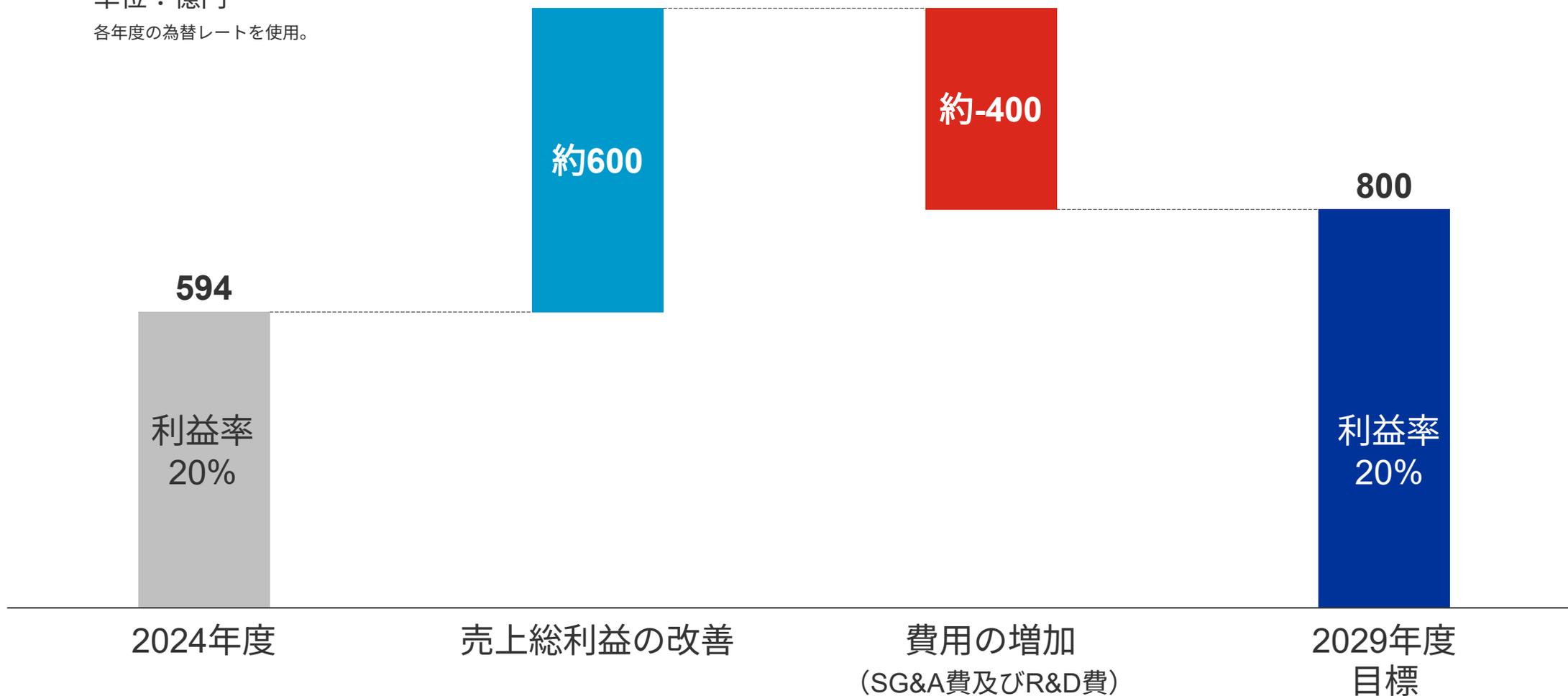
各年度の為替レートを使用



# 2024年度-2029年度コア営業利益増減要因

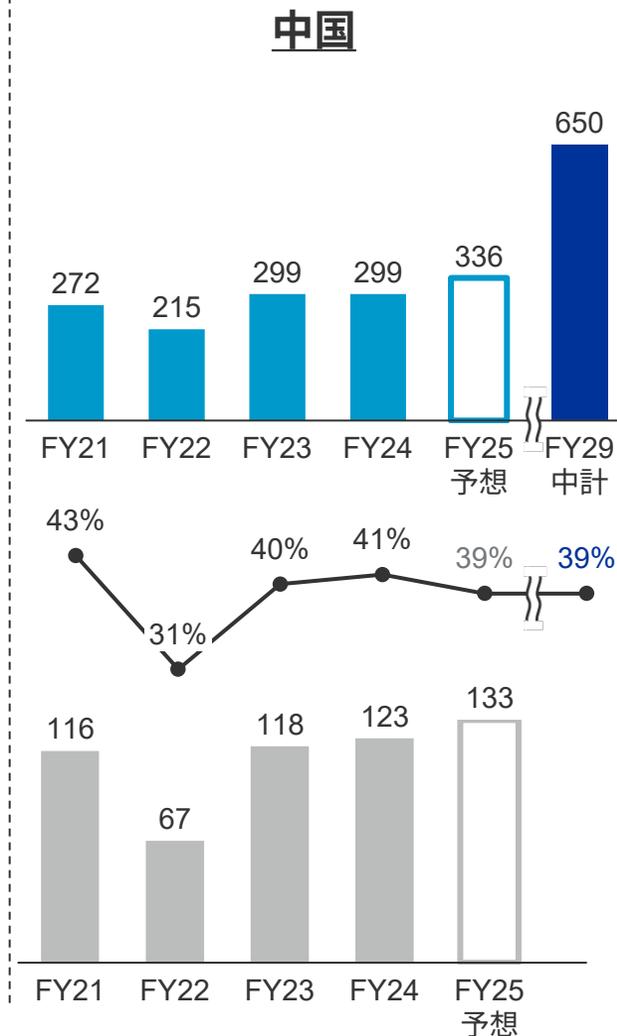
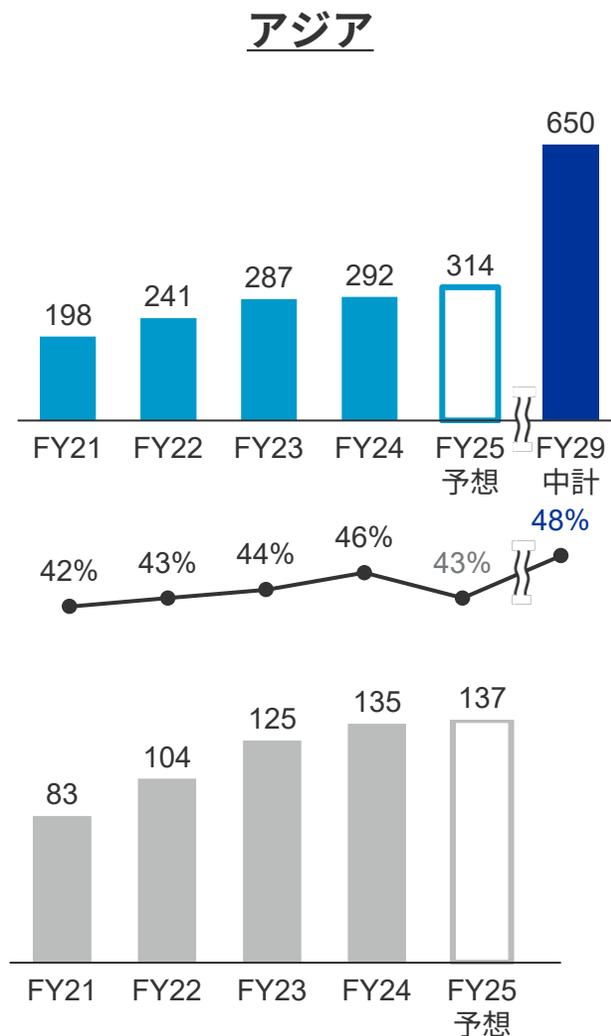
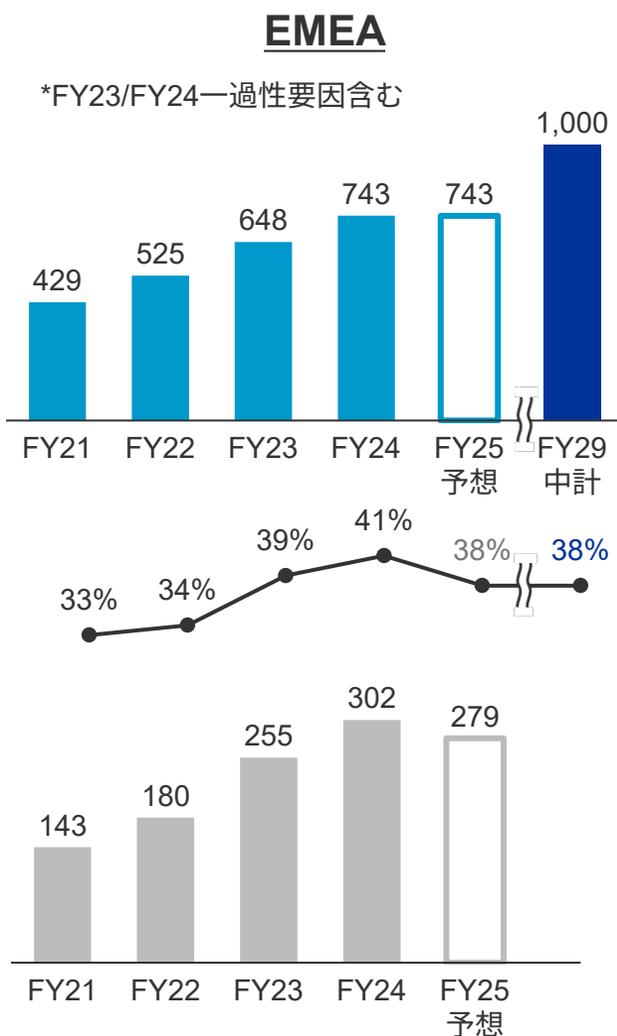
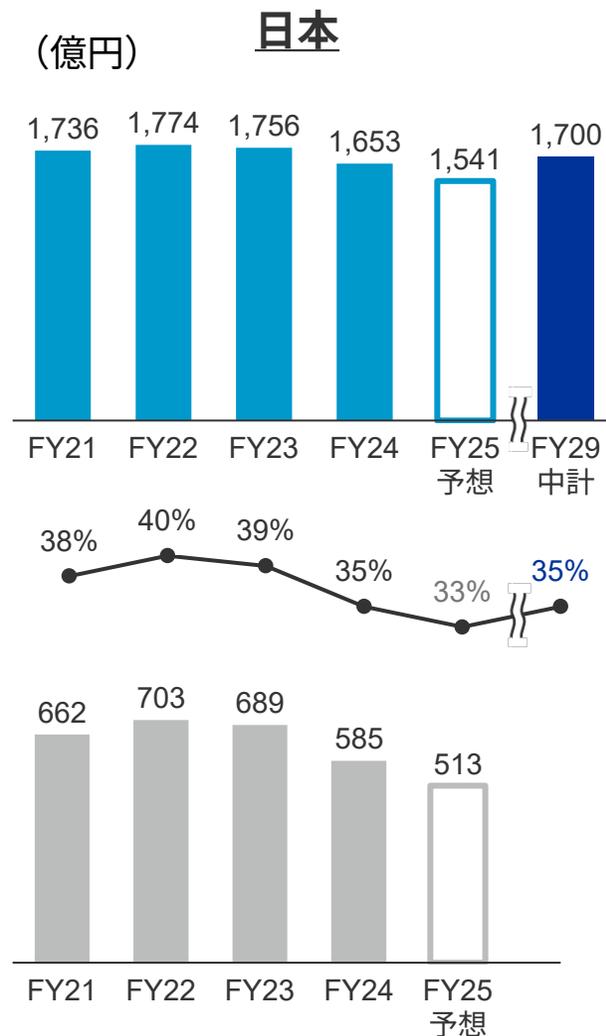
単位：億円

各年度の為替レートを使用。



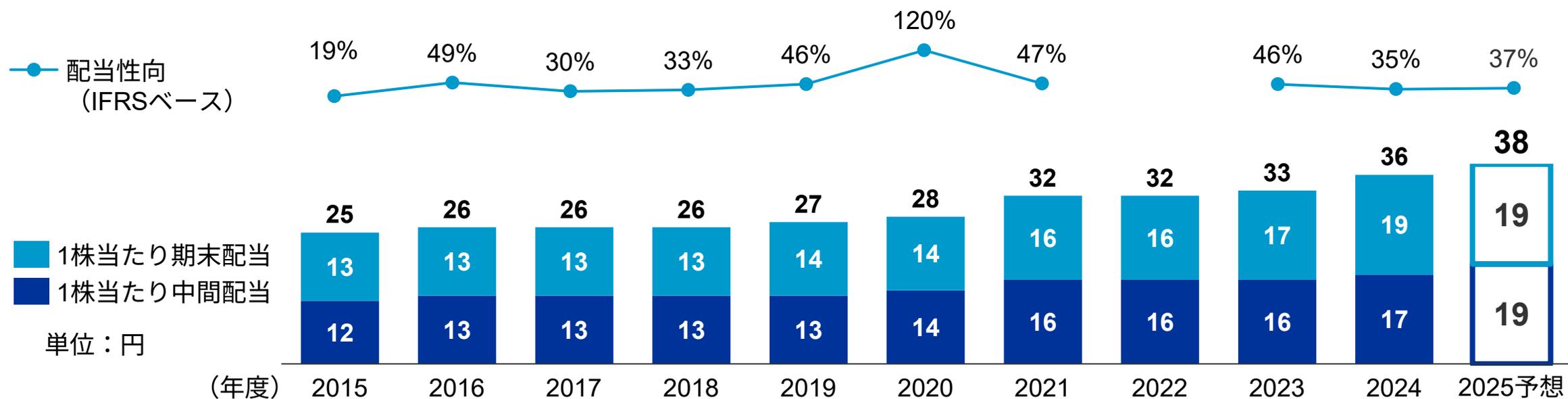
# 地域別売上収益・貢献利益

■ 売上収益 ■ 貢献利益 ● 貢献利益率



貢献利益：各地域の売上収益からその地域の売上原価および売上創出に関連する費用を控除したもの  
 貢献利益の算出には各地域事業に直接貢献する売上収益を用いており、必ずしも仕向地別売上収益と一致していません。  
 香港は2023年度まではアジアに、2024年度以降は中国に分類されています。

# 株主還元推移



総還元性向 (IFRSベース)

19% 106% 30% 76% 46% 120% 47% - 106% 137% 141%

自己株式取得金額 (億円)

- 123 - 139 - - - 257 162 371 350 (上限)

## 重要な注意事項

- 本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいています。これら見通しを実現できるかどうかは様々なリスクや不確実性などに左右されます。従って、実際の業績はこれらの見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おき下さい。また、当社は本資料の内容を随時更新する義務を負うものではありません。
- リスク要因としては、以下のものが含まれますが、これらに限定されるものではありません。  
医薬品行政の動向、社会・経済情勢ならびに法規制の変更、為替などの外部要因。後発品の影響などの競争環境の変化。主力製品への依存、ライセンス製品への依存、原薬供給等の特定の取引先への依存などの特定の製品・取引先等への依存。新薬開発の不確実性、研究開発投資が十分な成果を生まない可能性、他社との提携の成否などの研究開発活動に起因するもの。その他知的財産権、自然災害などに伴う生産の停滞・遅延、販売中止・製品回収等の製品供給に起因するもの、訴訟およびグローバルな事業展開に関わるリスクなど。
- 本資料には、医薬品（開発品を含む）に関する情報が含まれていますが、これらは宣伝広告や医学的アドバイスを目的としているものではありません。
- 本資料は投資家の参考になる情報の開示を目的としており、投資の投資勧誘や推奨を行うものではありません。投資に関するご決定は皆さま自身のご判断で行うようお願いいたします。
- 本資料に記載された情報は今後予告なく変更されることがあります。本資料の利用にあたっては利用者の責任であり、記載された情報の誤り等を含み本資料の利用によって生じた損害について、当社は一切責任を負うものではありません。

