



Santen Report 2023

2023年3月期 統合報告書

Happiness with Vision





基本理念

天機に参与する

自然の神秘を解明して人々の健康の増進に貢献するということを意味しています。

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

WORLD VISION

Happiness with Vision

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



世界の罹患数

近視
26億人

眼瞼下垂
+
瞼の悩み
約10億人

ドライアイ
約10億人

加齢
黄斑変性
1.96億人

老視
18億人

緑内障
0.76億人

糖尿病
網膜症
1.46億人

At a glance

1890年の創業以来、Santenは患者さんと患者さんを愛する人たちに貢献することを目指してきました。
国内を含めグローバルにプレゼンスを有する眼科のスペシャリティ・カンパニーとして、
当社は今後も人々の目の健康に向き合い、目の不具合に悩む世界中の患者さんに貢献していきます。

133年
の歴史



展開国・地域

60以上



日本、中国、アジア^{*2}

No.1



貢献患者数^{*1}

5,000万人



海外売上比率

36%



日本シェア^{*3}

53.5%



医療用医薬品
売上構成

93%



年間製造本数^{*4}

4億本



^{*1} 2021年度実績。JMDCでの当社医療用医薬品における製品ごとの延べ推計患者数および当社出荷データをもとに、炎症・アレルギー、角膜、緑内障、白内障の疾患領域で推算した2019年度延べ貢献患者数は約4,300万人
^{*2} 外部データ、調査などをもとに当社推計 ^{*3} 出典：Copyright © 2023 IQVIA. JPM 2022.4-2023.3を基に参天分析 無断転載禁止 ^{*4} 5mL換算 その他、*1以外のデータは2022年度末時点

Index

Introduction

POINT: Santenが、基本理念と目指す理想の世界であるWORLD VISIONを軸として、目にかかわる社会課題にどのように挑み続けているのか、どのような強みを活かして患者さんへの貢献を実現していくのかについてご紹介します。

Target & Strategy

POINT: 再成長に向けた羅針盤となる新中期経営計画についてご説明するとともに、その着実な実行を支える財務戦略と実行の主体となる事業基盤についてご紹介し、Santenがさらなる価値をどのようにして創造していくのかをお伝えします。

- 05 CEOメッセージ
- 11 2023～2025年度新中期経営計画
- 17 価値創造プロセス
- 20 CFOメッセージ
- 24 コマーシャル・エクセレンスの地域展開
- 26 患者さんへの価値貢献を目指す製品創製
- 30 高品質と安定供給を支える生産現場

Social & Environment

POINT: 社会の持続的発展への貢献と中長期的な企業価値向上を目指すサステナビリティの戦略を示すとともに、組織力強化と持続的な成長の中心となる人的資本の活用や、競争力の新たな源泉となる環境保全への取り組みなどをご紹介します。

- 33 サステナビリティの戦略
- 36 人的資本
- 38 ブラインドエクスペリエンス
- 40 健康経営の取り組み
- 42 地球環境保全

Corporate Governance

POINT: コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメント体制についてご説明するとともに、これまでの取締役会の議論や実効性、今後のSantenの成長にどのように伴走していくのかに関する、社外取締役による対談を掲載しています。

- 44 取締役会議長メッセージ
- 46 コーポレート・ガバナンス
- 53 リスクマネジメント
- 55 社外取締役対談
- 59 役員一覧
- 61 新任監査役メッセージ
- 62 執行役員・COOメッセージ
- 63 ステークホルダーエンゲージメント

Facts & Data

- 65 地域概要
 - 67 眼科疾患の紹介
 - 69 眼科薬市場データ
 - 70 財務・非財務ハイライト
 - 73 経営成績および財務分析 (MD&A)
 - 76 11年間の要約財務データ
 - 78 Santenの歴史
 - 80 株式情報
 - 81 会社概要
-
- 82 編集後記

CEOメッセージ

昨年9月に社長兼CEOとして経営を引き継いで以来、患者さんや医療関係者の皆さまを中心に社会へ貢献していくことの使命を持って、足元の課題である収益性の改善や再成長に向けて取り組んでまいりました。

「天機に参与する」という当社の基本理念のもと、患者さんや人々の健康の増進に貢献することが我々の使命です。眼科領域に特化したスペシャリティ・カンパニーとして、世界中の生活者・患者さんや医療関係者の皆さまへの価値ある製品やサービスの提供を通じ、人々の「Happiness with Vision」の実現に貢献してまいります。

代表取締役社長兼CEO

河藤 毅



• Target & Strategy

あらためて医療用医薬品事業を中心に、強みを活かした成長に注力する

このたび、2023年度から2025年度までの新中期経営計画(→P.11)を策定し4月に発表しましたが、戦略立案にあたっての私の思いを少しお話しさせていただきたいと思います。

当社は眼科領域に特化した130年以上の歴史を有する世界でもユニークな企業であり、医療用を中心とした医薬品を高品質で安定的に生産(→P.30)し患者さんへ貢献することを強みとして成長してきました。生涯を通じて目の病気や不具合と無縁の人はほとんどいないとされていますが、古くは抗菌剤、そして近年は緑内障やドライアイ、アレルギーなどの分野において、研究開発力や技術力(→P.26)を活かして患者さんへの価値提供をしています。新薬開発だけでなく、製品上市後も、例えば1回使い切り製剤や点眼回数を減らした改良製剤の開発など、患者さんや医療関係者とのコミュニケーションを通して拾い上げたさまざまな潜在ニーズに応えていくことにも注力しています。これこそが今の当社の強みの源泉であり、活かしていくべき資産(→P.17)です。

しかしながら、この数年間は、患者さんへの貢献という目指す方向性は変わらないものの、米国への再参入や地域エコシステム構築のための活動など多岐にわたる投資を進めたことにより、リソースが分散していました。加えて、業績成長に先行した海外を含む本社機能の組織拡大も積極的に行ってきました。その結果、収益面を含め十分な成果につなげることができなくなっていることから、早急に方向性を見直す必要があると感じました。

そして、あらためて自社のリソースや組織能力、資産の棚卸を行った結果、今回の新中期経営計画においては、米州事業の最大限の合理化を含む収益性の改善を進めるとともに、拡散したリソースを医療用医薬品事業とそれに直結する活動に集約することで患者さんへの貢献最大化を実現することを戦略の主軸としています。加えて、それを支える組織の運用体制や仕組みの強化を行うことで、利益のモメンタムを維持しながら、次の成長に向けてしっかりと足場を固めることに注力します。

• Target & Strategy

新中期経営計画策定の狙い ▶ 強みである“医療用医薬品事業”の最大化に注力

1

収益性改善に向けた取り組みの
着実な推進

2

医療用医薬品事業における
生活者・患者さんへの貢献価値最大化

- i. 生活者・患者さんへ提供されていない重要な価値棚卸し
- ii. 既存/新製品・サービスを通じた、価値貢献の実現
- iii. 医療用医薬品事業への波及効果を念頭においた新規事業の推進

3

中期経営計画遂行を担保する
運用体制・仕組みの強化

2025年度までに足場を固め、 2026年度以降の長期的な飛躍につなげる新中期経営計画

現状、事業の生産性には地域差があり、日本事業が高い水準を維持している一方で、海外は改善の余地があります。そこで、日本の「**コマーシャル・エクセレンス**」¹の「**型**」を海外へも展開することで、より多くの価値を患者さんや医療現場にお届けし、その結果として我々自身の生産性の改善につなげることをしました。

私は2012年以来、日本事業の統括責任者を約10年間務めてきました。その間MR(医薬情報担当者)の人数を大きく増やすことなく1人当たりの生産性を向上させてきましたが、当初は、一部の秀でたメンバーが事業を牽引している状況であり、必ずしも組織全体で販売活動の手法が定着していたわけではありませんでした。そこで、組織としての「**型**」をつくり定着させることで、患者さんや眼科医療の課題を特定し解決していくというSantenらしいコミュニケーションを行い、患者さんへの貢献をしていく必要があると強く感じました。その後、日本事業一丸となって患者さんへの貢献を中心に活動する「**型**」をつくり定着させ、現在では当社の日本事業について、日本の医薬品企業の中でもユニークな価値を提供し、高い生産性を維持する組織体に変革することができました。

今回、グローバル展開を具体的に進めるにあたって、「製品の価値を理解し、どのように患者さんへ価値提供していくか」という世界観を考え、全員がそれを深く同じように理解し、高い目標を立てたうえで、実現するための戦略を立案し徹底的にPDCA(Plan-Do-Check-

Action)を回しながら実行していく」というSantenの「**コマーシャル・エクセレンス**」の「**型**」自体は、たとえ国や地域が異なっても共通するものであると確信していました。加えて、2年前から中国で実施していた日本の「**コマーシャル・エクセレンス**」の要素を取り入れる社内プロジェクト(→P.24)が想像以上に順調に進み、成果につながっている姿を見て、各地域に適した「**型**」を導入することで地域事業の生産性を向上させることの必要性を再認識し、新中期経営計画における戦略の中心に据えました。

地域事業のさらなる成長のためには、全社戦略との整合や各地域ニーズに合った適切な投資が必要です。これまで各地域に大きな裁量を与えていた活動に本社も一緒に取り組み、あるいは本社任せになっていた事業開発や新規事業の推進を地域事業と一体化していきます。**投下資本に対する利益貢献の精査はもちろんのこと、今後の地域事業戦略との関連性を重視しつつ患者さんや医療従事者のニーズに対応し価値貢献を拡大することができるもの、患者さんのより良い治療の実現とそれに伴う市場の掘り起こしにつながるものを対象にしていきます。**これは、Santenだからこそ取り組むべきことであり、2026年度以降のさらなる成長に向けて土台をより一層強固なものにするために、全社一丸となって推進していきます。

• Target & Strategy

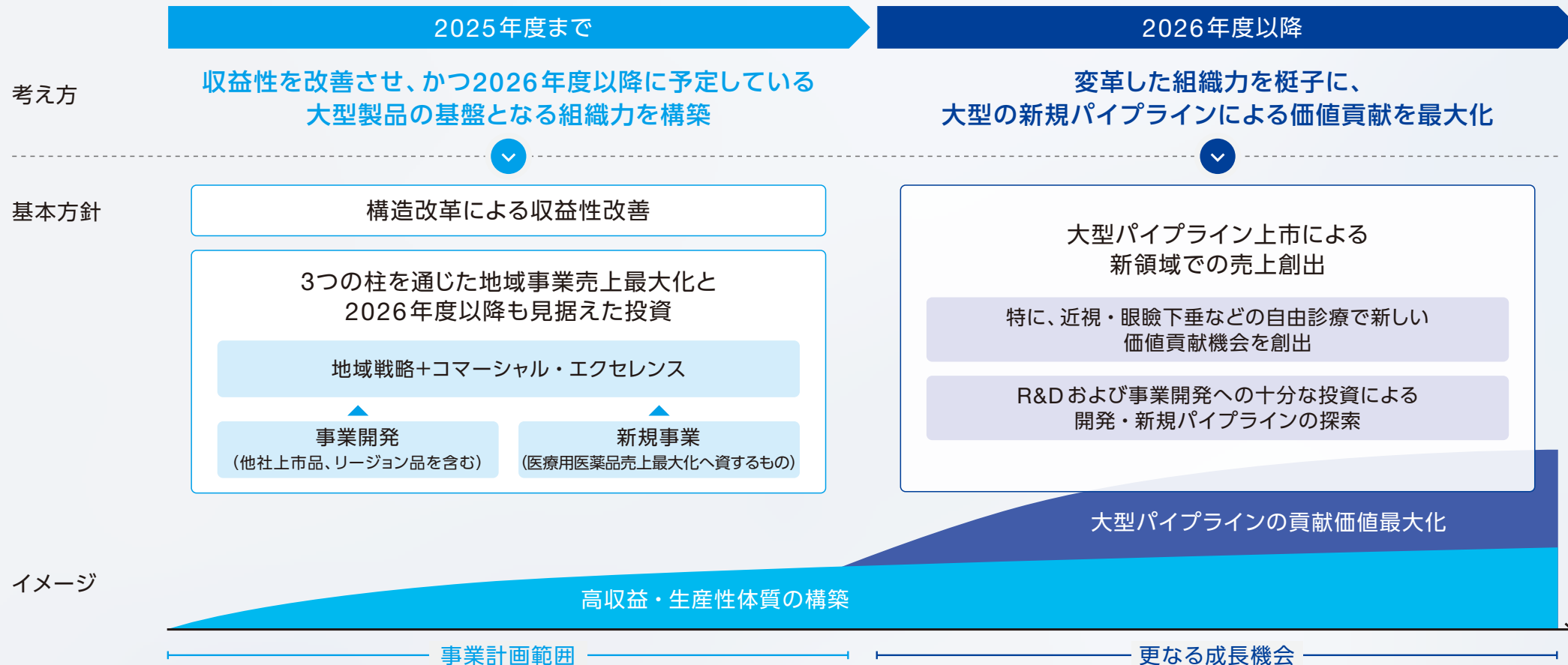
¹ Santenにおける「**コマーシャル・エクセレンス**」は、患者さんにとって最適な眼疾患治療およびアイケアを実現したいという我々の志が起点となっている。研究開発から患者さんに製品が届くまで、標準化された型を用いた質の高い戦略の策定・KPIおよびPDCAサイクルの徹底管理を、全社で一貫して行うことで、持続的に組織能力を高め、患者さんに提供する製品価値を最大化することである

2026年度以降は、近視や眼瞼下垂向け製品などの有望なパイプラインが複数控えており、これらの着実な市場浸透によりグローバルで患者さんへ貢献していきます。

近視や眼瞼下垂については、従来の保険診療とは異なる自由診療をターゲットとした新たな領域であり、潜在患者さんの疾患認知につなげ、治療ニーズを理解し、受診につなげ治療を継続していただくための仕組みの構築がカギになります。受診から治療継続までのボトルネックがいくつかあり、それらを解消していくことで製品価値の最大化につなげてい

きます。大きなチャレンジではありますが、世界の各地域で培ってきた眼科ネットワークや学会連携などの強みを活かすことで、より多くの患者さんへ製品をお届けできるよう準備を進めています。2025年度までにコマーシャル・エクセレンスの浸透で磨かれた各地域事業の営業基盤を活用し着実に実行することによって、患者さんへの価値提供による中長期的な成長につなげていきます。

• Target & Strategy



リスクを適正に評価し、目標の達成とそれを上回る成長を実現する

今回の新中期経営計画とその1年目である2023年度の数値計画を立案するにあたって、経営や事業に関するリスクを理解し、適切に評価したうえで織り込むこと、そしてその計画立案を本社と各地域や機能が同じ目線で議論することを特に意識しています。計画立案にあたっては、私の考え方や思いを各地域や機能責任者に伝えることで、理解を醸成してきました。

薬価改定や後発品の浸食、製品供給や製品開発など事業を進めるにあたってのリスク(→P.53)はありますが、実際に計画を立案するプロセスにおいては、それらのアセスメントを行い織り込みました。もちろん、製品価値最大化のための高いチャレンジ目標は必要ですが、**リスクが適切に反映されていない楽観的な計画を策定するのではなく、実現性をきちんと精査したうえで、ステークホルダーの皆さまへお伝えしています。** 昨年の中国における

COVID-19の再拡大およびそれに対する防疫措置など、予測が難しいリスクや環境変化があるのも事実ですが、状況が想定と異なった時に適切に対応できるように、各地域と本社が同じ目線で議論を行い、相互に状況を把握しておくことができる体制を強化しています。

コスト最適化においても、IT投資などインパクトの大きな支出カテゴリーごとに費用を最適化する責任者を置いて、組織横断的な目線で費用の必要性や妥当性を判断するプロセスを取り入れました。加えて、**投下資本に対する採算性をこれまで以上に意識し、ハードルレートの見直しや財務規律の強化を行っています。**

これらの仕組みを定着させていくことで、盤石な事業基盤を構築し、単年度計画そして新中期経営計画の確実な達成とそれを上回る成長を実現していきます。

事業を通じた患者さんや社会への貢献を追求

当社ではこれまでも視覚障がいを中心としたダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(→P.38)の取り組みや点眼ボトルのバイオマスプラスチック化など、事業を通じたサステナビリティの活動を推進してきました。

今回、新たな戦略を策定するにあたり、2020年度に特定した13のマテリアリティ(→P.16)についても再整理を行いました。結果として項目について大きな変更はしませんでした。特に本中期経営計画の達成とその先の成長につながっていく「社会的意義のある製品の市場浸透」と、事業成長を支え牽引していくための「人材の育成・登用」を最重要課題として定

義しました。我々の製品の市場浸透により、世界中の患者さんに適切な眼科医療をお届けすることは、事業そのものによる社会課題への対応に他なりません。また、**当社の再成長を確実なものとするのはグローバルの全社員です。理念を正しく理解し、戦略を頭に入れて着実にこれを実行できる人材を育てる(→P.36)、そしてその活躍に報いていくことが、当社の持続的成長にとって今最も重要視することだ**と思うからです。もちろん、この2項目以外の課題についても経営として議論し、課題解決に継続的に努めてまいります。

• Target & Strategy

キャッシュ創出力を高めることで、株主価値最大化を目指す

これまでお話しさせていただいた戦略を着実に実行していくことでキャッシュ創出力を高めるとともに、創出したキャッシュは将来成長のための研究開発や事業開発に優先して投資していきます。

特に、研究開発については、これまで以上に優先的に資金を確保し、シーズの探索などの早期パイプラインへの投資や、大型パイプライン・ライフサイクルマネジメント^{*1}製品開発への投資を強化していきます。私自身も過去に研究開発に携わった経験を踏まえ、適切にパイプラインのポテンシャルを判断し、より高度なニーズのある患者さんへも貢献することで収益につながる研究開発投資を進めていきます。

株主還元については、今回の新中期経営計画の中でお伝えしておりますとおり、従前からの累進配当政策に基づき事業環境のさまざまなボラティリティに対しても**現在の年間32円の配当を下限値とし、利益成長に応じた増配を検討していきます。また、投資機会・資金需要を鑑み機動的に自社株買いを行うことで株主の皆さまに利益を還元していく方針です。**(→P.23)

昨今の収益性の低下と株価低迷を受けて、取締役会では事業目標を確実に達成するための実行力や組織力の向上が急務であるという危機感を持っており、企業価値向上につい

ても多様性のあるメンバーでしっかりと議論を行っています。CEOとして経営にかかわるリスクや事業の進捗などを含め、取締役会へもこれまで以上にタイムリーに報告するとともに、ガバナンス(→P.46)のさらなる強化にも引き続き取り組んでまいります。

今後、世界的な高齢化や、診断・治療技術の進歩などにより、世界の人々の目の健康へのニーズはさらに高まると予想されます。目の病気の予防や診断、治療における製品やサービスを通じて、これまで提供されていない重要な価値を継続的に提供していくとともに、早急に再び成長軌道に戻すことでステークホルダーの皆さまの信頼回復に努めてまいります。そのためにも、これまで当社が培ってきた強みを最大限活用しながら、より経営の質を高めることが必要であると判断し、執行幹部の役割責任の明確化とレポートラインの整理を含む組織体制の再構築も実施しました。

私自身も組織風土を大切にしながら全力で課題に向き合い、これまで以上に社員と一丸になって変革を着実に実行していきます。今後とも、皆さまの当社への変わらぬご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長兼CEO

伊藤 毅

CEO経歴

1982年入社。
国内医薬事業におけるMR、
事業開発、研究開発、サージカル事業などを経験。
執行役員、常務執行役員、取締役を務め、
2022年4月に代表取締役副社長
日本事業統括 兼 眼科事業部長。
2022年9月から代表取締役社長兼CEO。

研究開発

開発領域の選択と集中の意思決定に関与し、患者さんへの貢献を念頭に、当社の強みを活かした経営資源の最適化を推進。

事業

患者さんの治療負担を軽減する製品の開発、医療現場の課題解決に資するソリューションの創出など、新たな価値を提供する新製品やサービスの開発・展開に注力。
主力製品のライフサイクルマネジメントの推進、戦略実行力や組織力の向上に尽力。患者さんや医療現場の視点と経営視点とを融合させた事業戦略の企画および推進と、事業基盤の強化を通じ、売上および利益拡大に貢献。

*1 製剤化技術などを駆使することにより、一つの化合物を治療ニーズに合わせ、用法・用量・剤形の変更や、配合剤などさまざまな工夫を加えることで、長期にわたり製品価値を高めること

• Target & Strategy

2023～2025年度新中期経営計画

新中期経営計画の詳細については当社ウェブサイトをご覧ください。

強みである医療用医薬品事業の最大化にあためて注力します。収益性の改善、医療用医薬品事業とそれに直結する取り組みにリソースを集約することで生活者・患者さんへの貢献価値の最大化、これらを支える組織の運用体制や仕組みの強化に取り組み、2023～2025年度新中期経営計画期間中に従来の利益水準に回復させるとともに、2026年度以降の大型パイプラインでの価値貢献最大化に備えます。

成長に向けた基本方針

2025年度までは、構造改革による収益性の改善および地域売上最大化と、2026年度以降も見据えた投資の2軸で収益の最大化を図ります。加えて、2026年度以降に大型化が期待されるパイプラインの価値貢献を最大化できる体制を構築します。そのうえで、2026年度以降は近視・眼瞼下垂などの領域で新しい価値を創出し、再び大きな成長を実現します。

構造改革により改善した利益の一部は、長期的な成長を担う初期段階の研究開発投資にも

充てたいと考えています。地域事業においては、成長を支える事業開発や新規事業も検討していきますが、大きなリスクを取りながら大きな投資機会を獲得するというよりも、地域の売上最大化の手段として、地域生産性や売上の向上につながり、患者さんへの貢献が確実に見込める案件の獲得を想定しています。

2025年度まで

構造改革による収益性改善

3つの柱を通じた地域事業売上最大化と
2026年度以降も見据えた投資

地域戦略+コマース・エクセレンス

事業開発

(他社上市品、リージョン品を含む)

新規事業

(医療用医薬品売上最大化へ資するもの)

2026年度以降

大型パイプライン上市による 新領域での売上創出

特に、近視・眼瞼下垂などの自由診療で新しい
価値貢献機会を創出

R&Dおよび事業開発への十分な投資による
開発・新規パイプラインの探索



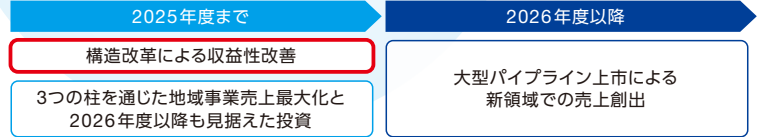
• Target & Strategy

構造改革の推進

2020年度501億円をピークに下降傾向にあるコア営業利益の回復が急務であると認識しており、新中期経営計画では収益性の改善を最優先に4つの構造改革に取り組んでいます。

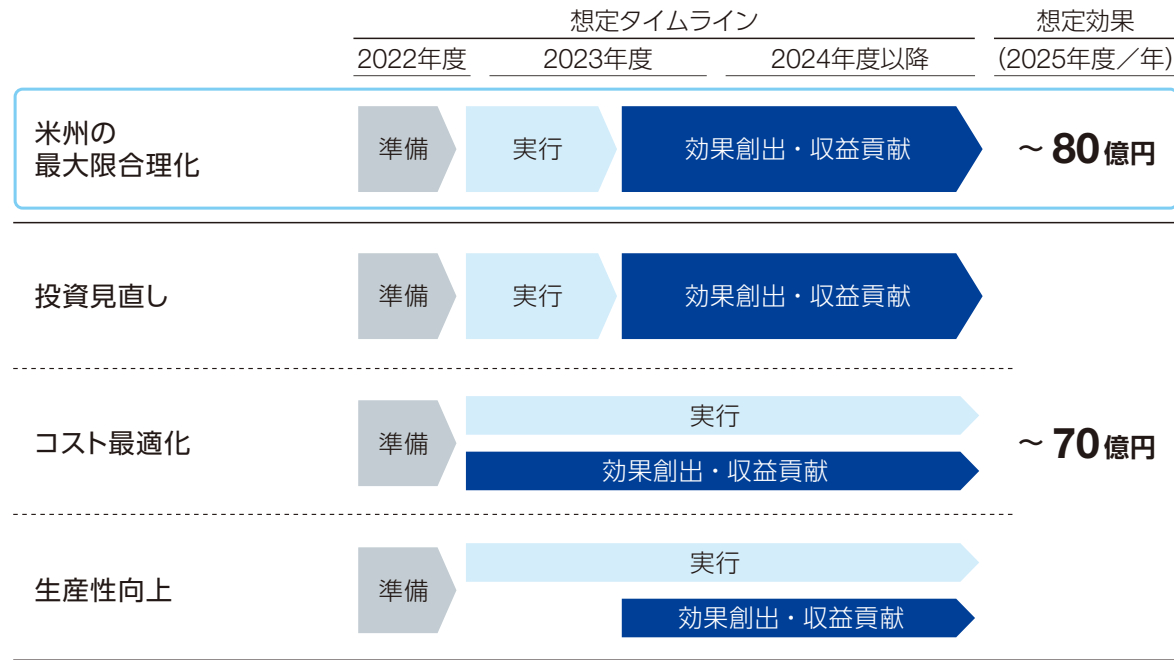
1つ目は、米州事業の最大限合理化です。米国市場への再参入を目的として2020年度にEyevance社を買収しましたが、製品供給などの問題もあり黒字化が大幅に遅延した結果、2022年度には減損損失計上に至りました。また、新製品についても上市の遅延など想定した計画から乖離が発生しており、短期的な黒字化が難しくなりました。これらのことから、早急に米州の赤字を解消し収益性の改善を図ることが必要との考えのもと、合理化の判断に至り

ました。2つ目は、投資の見直しです。過去の大型投資案件について戦略的意義や費用対効果、現在の事業計画への影響を十分に精査したうえで見直しを行い、次世代ERPシステム^{*1}の中国・アジア地域での導入や蘇州新工場の二期工事を延期することにしました。今後の投資に関しても同様の基準で精査していきます。3つ目のコスト最適化と4つ目の生産性向上の取り組みでは、費用管理ルールの厳格化や部門横断的な見直しによる重複機能の解消なども図ります。これら4つの取り組みによる収益性の改善効果は2025年度に150億円規模を見込んでいます。



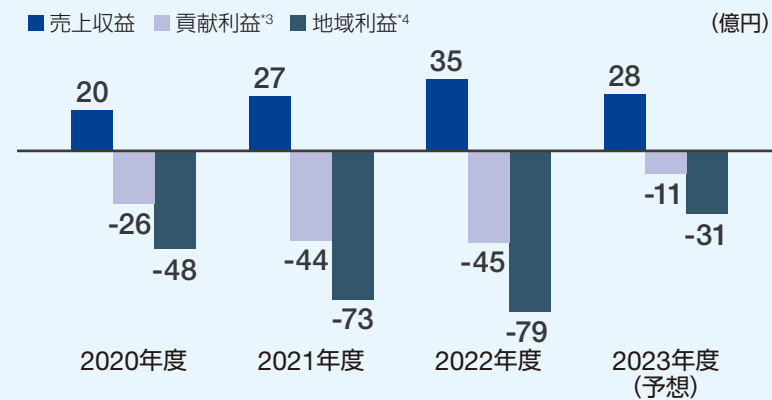
• Target & Strategy

4つの構造改革

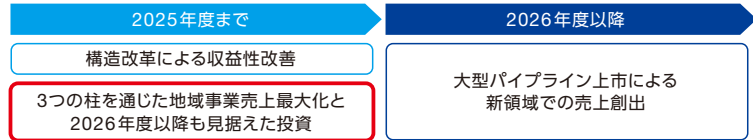


米州の最大限合理化

- ・製品のライセンスアウト/売却^{*2}
- ・グローバル研究開発・医療機器製造は継続



^{*1} ERPはEnterprise Resource Planningの略。企業の資源を一元管理し、迅速な経営判断に役立てるためのシステム ^{*2} 2023年7月に北米における医薬品の製品ライセンス導出契約および資産譲渡を発表 (https://www.santen.com/ja/news/2023/2023_1/20230719) ^{*3} 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 ^{*4} 貢献利益から、各地域に関連する人事、財務、サプライチェーンなどの間接部門費用を控除したもの



各地域で多くの成長機会が存在

各地域において、どの国、どの市場セグメント、あるいはどの疾患領域で、どのような成長機会や患者さんへの貢献拡大の余地があるかを特定しています。本社と地域事業が一体となったコマーシャル・エクセレンス(→P.24)を中心とした活動により各成長機会に対する打ち手に取り組むことで、市場を上回る成長を達成するとともに患者さんへの貢献を拡大します。また、各地域の事業戦略に沿った患者さんや医療従事者のニーズに応える事業開発や新規事業も検討します。

日本においては、主力製品群の特許クリフが大きく影響するものの、製剤改良品を中心

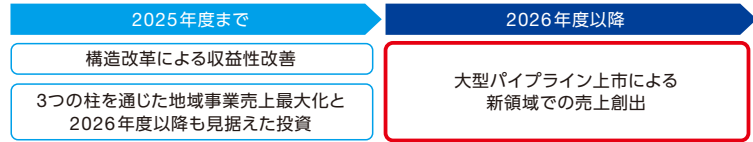
に引き続き解決しきれていないアンメットニーズへの製品・ソリューションの提供により、マーケットリーダーとして市場拡大とともにプレゼンスの維持・強化を図ります。持続的成長のカギとなる海外事業においては、売上成長とともに生産性向上の余地が十分あると考えています。日本で培ったコマーシャル・エクセレンスの「型」を海外でも最適化し活用することで、生産性の指標としているCFU¹1人当たり売上高を改善するとともに、組織能力を強化します。十分にコマーシャル・エクセレンスを高めた組織力で、2026年度以降の新疾患領域での成長につなげます(地域概要(→P.65))。

• Target & Strategy

Santenが有する主な成長機会

基本方針		主要な成長機会				対象者推定規模	
		対象疾患		概要		(万人) ²	
日本	基盤マーケットとして 堅持・更なる強化	緑内障	ドライアイ	アレルギー	その他 ³	QOL ⁴ に関わるアンメットニーズ(点眼負担等)の解消	約2,000
		緑内障				受診継続率の底上げによる市場開拓	約60
			ドライアイ			患者満足度向上による治療継続率改善	約500
中国	長期的な市場規模拡大を 見据えて注力		ドライアイ			自由診療領域へのチャネル拡大	約20,000 ⁵
			ドライアイ		その他 ³	大型病院以外へのチャネル拡大	約1,000 ⁶
		緑内障	ドライアイ	アレルギー	その他 ³	未診断患者の早期発見と適切な医療への誘導	約20,000 ⁷
アジア	盤石な韓国マーケット 維持・拡大、韓国に次ぐ マーケットの確立	緑内障				受診継続率の底上げによる市場開拓	約20
			ドライアイ			治療未実施の潜在患者への市場開拓	約3,000 ⁷
			ドライアイ			炎症患者向けシクロスポリン処方拡大	約300
			ドライアイ			セルフメディケーション市場の取込み	約4,000 ⁸
EMEA ⁹	戦略的プライオリティ・ 生産性向上による 市場深耕	緑内障				医療用医薬品領域における処方機会の維持・拡大	約300
		緑内障				外科領域における未治療患者取り込み	約20
			ドライアイ			シクロスポリンの処方機会最大化	約200
			ドライアイ			デジタルを活用したアイケア領域拡大	約6,000 ⁸

*1 Customer Facing Unit : 各国・地域の顧客対応部門 *2 当社推計。有効数字1桁に四捨五入 *3 網膜疾患・感染症など *4 Quality of Life、生活の質 *5 オプトメリー・薬局でのOTC利用患者を対象に含む。OTC利用患者は潜在患者(人口×有病率で算出した総患者のうち、医療用医薬品の治療を受けていない患者)と治療脱落患者の和で算出 *6 該当領域の3級病院以外の受診患者を含む *7 潜在患者を含む *8 OTC利用患者を対象 *9 EMEA: ヨーロッパ、中東およびアフリカ(Europe, the Middle East and Africa)



2026年度以降の飛躍的成長に向けて

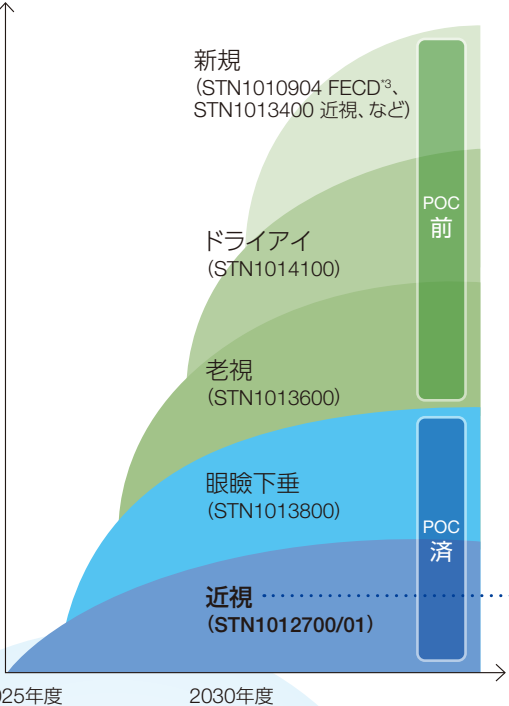
2025年度までは緑内障、ドライアイ、アレルギーなどの既存領域において患者さんにとって新しい付加価値を持つ製剤改良品や新製品が主に業績成長を支えることとなります。一方で、2026年度以降に大型化が期待される新規疾患領域での製品開発にも取り組んでいます。

近視、眼瞼下垂、老視など、薬による予防や治療が普及していない疾患の治療薬も開発を進めています。すでにPOC^{*1}を取得している近視、眼瞼下垂については自由診療市場での販売も想定しており、新しい疾患に対する治療概念を医療現場や患者さんに受け入れていただく施策の検討を始めています。それぞれの疾患ごとに、診断や治療には多くのボトルネックが

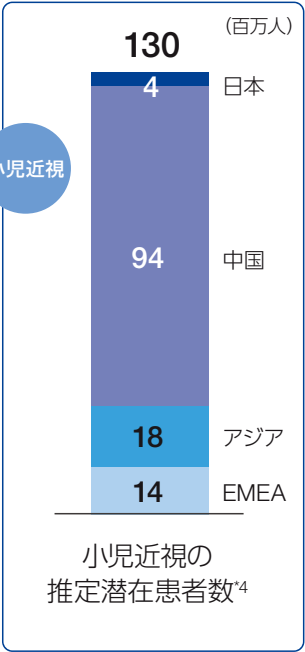
存在します。コマーシャル・エクセレンスを十分に高めた組織力により、これらボトルネックを解消し、レバレッジポイント^{*2}とするための打ち手を効果的に実行し、製品価値の最大化を追求します。また、POC取得前も含む早期臨床試験段階であり貢献時期は先になりますが、老視や新規ドライアイ治療薬、次世代近視薬など米国も視野に入れた高い競争力のあるパイプライン開発にもチャレンジしています。これらの開発を着実に進めることで2026年度以降の飛躍的成長につなげます。

Target & Strategy

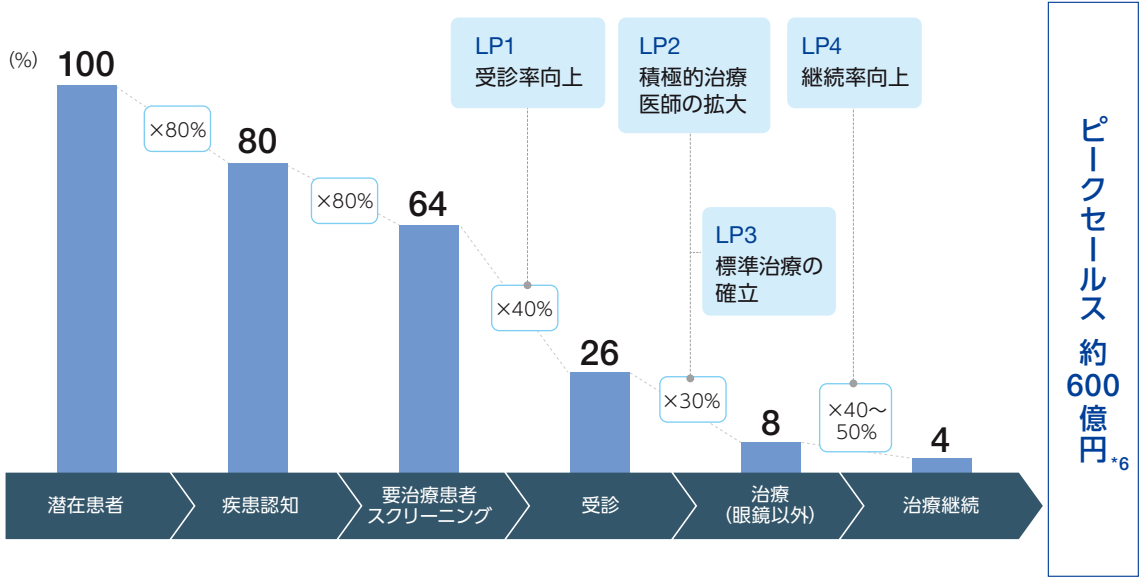
主なパイプライン



小児近視のポテンシャルとレバレッジポイント(LP)

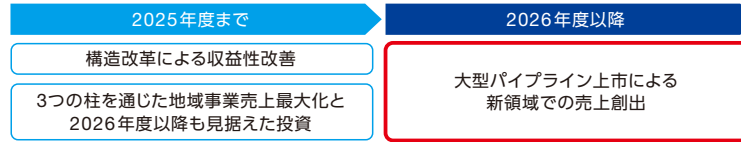


受診～治療継続のボトルネック解消により、製品貢献価値を最大化できるチャンスが存在^{*5}



ピークセールス 約 600 億円^{*6}

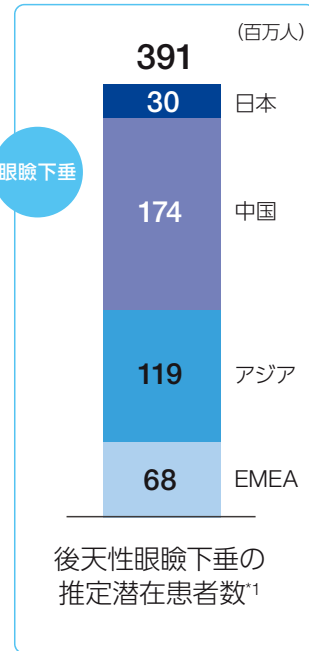
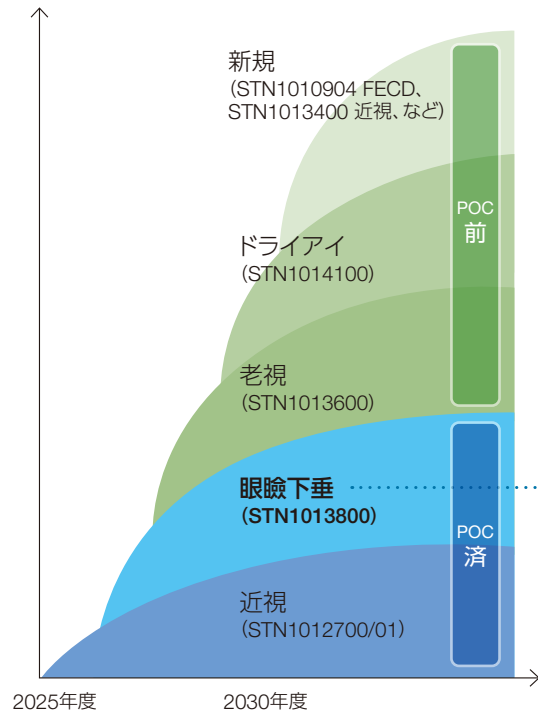
*1 Proof Of Concept: 開発中の物質について、目的とする効果がヒトでも認められること *2 小さな動きかけで大きな効果を生み出すポイント *3 フックス角膜内皮ジストロフィ *4 当社推計。アジア: 韓国、台湾、シンガポール、タイ、フィリピン、香港、インドネシア、ベトナム、マレーシア / EMEA: イギリス、フランス、ドイツ、スペイン、イタリア、スイス、オーストリア、オランダ、デンマーク、ノルウェー、スウェーデン、フィンランド、アイルランド、ポルトガル *5 数値は、日本と中国のサーベイ結果より作成 *6 Upsideの予想



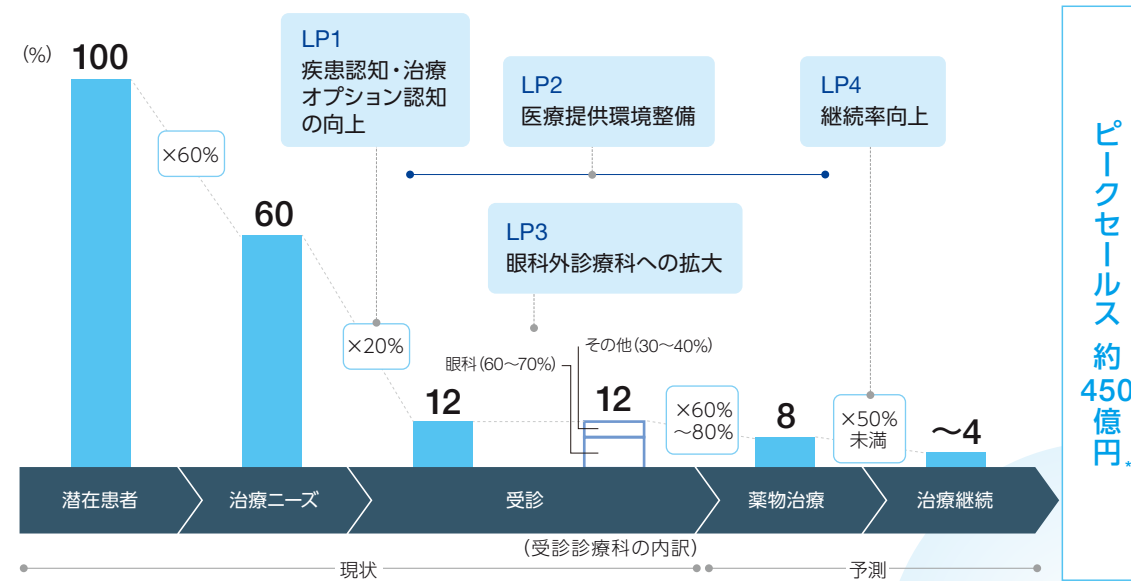
■ 主なパイプライン

■ 眼瞼下垂のポテンシャルとレバレッジポイント(LP)

• Target & Strategy



有望製品不在により未発達な市場であり、製品上市を起点に市場創出のチャンスが存在²



*1 当社推計。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 数値は、日本、中国、韓国、シンガポール、台湾、EU5のサーベイ結果より作成 *3 Upsideの予想



Santenのサステナビリティ



事業を通じた社会への貢献

眼科事業において患者さんの治療に貢献することに加え、視覚障がいを中心としたインクルージョンや点眼ボトルのバイオマスプラスチック化など、Santenらしいサステナビリティ活動を進めてきました。これからも眼科のスペシャリティ・カンパニーとして、事業を通じた社会への貢献を追求していきます。

マテリアリティの再整理

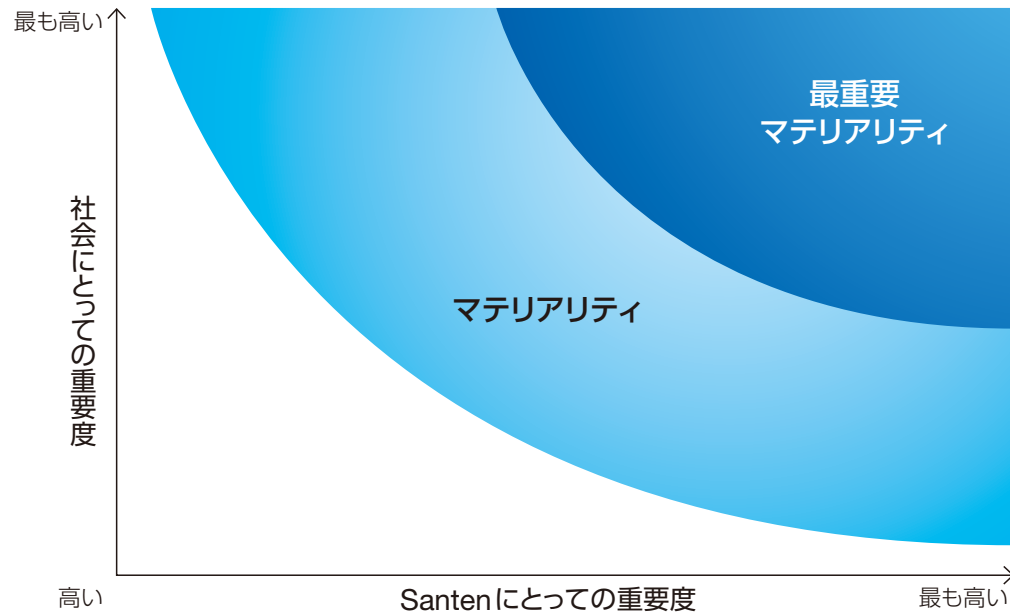
外部環境の変化や成長戦略の見直しを踏まえ、マテリアリティについても再整理を行いました。

中長期的に社会へ貢献し続けるための最重要課題として「社会的意義のある製品の市場浸透」と「人材の育成・登用」の取り組みを強化していきます。

• Target & Strategy

13のマテリアリティ

社会的意義のある製品・サービスの開発・安定的供給	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社会的意義のある製品の市場浸透 2. サプライチェーンの評価・管理 3. 品質・安全性の確保と適切な供給体制の確立 4. 製品・サービスに関する適切な情報提供
価値創造を促進する組織風土の醸成	<ol style="list-style-type: none"> 5. ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 6. 高付加価値で生産性の高い職場環境の構築 7. 人材の育成・登用
ガバナンス強化・公正公平な社会実現への貢献	<ol style="list-style-type: none"> 8. コーポレート・ガバナンス 9. コンプライアンス 10. リスクマネジメント 11. 人権の尊重
地球環境保全	<ol style="list-style-type: none"> 12. 気候変動対策 13. 環境負荷低減



Santenのサステナビリティの詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

価値創造プロセス



• Target & Strategy

*1 眼科医療用医薬品を提供するメーカーのうち当社を1位と評価した眼科医の割合。社外データをもとに当社集計

価値創造プロセス (ビジネスモデル)

基本理念

天機に参加する

リスクと機会

(→P.53)

戦略・リソースアロケーション

(→P.11)、(→P.20)

グローバル展開

(→P.24)

Santenのゆるぎない強み

眼科スペシャリティ・カンパニーとしての

コマースシャル・エクセレンス

患者さんにとって最適な眼疾患治療およびアイケアの実現を目指し

- 標準化された型を用いた質の高い戦略の策定
- KPIおよびPDCAサイクルの徹底管理
- 全社一貫で実行し、持続的に組織能力を向上

患者さんに提供する製品価値を最大化

支える基盤

研究・開発

- 既存成分を眼科薬へ展開
- 眼科専門R&Dおよび事業開発
- 患者さん視点での工夫・改良

生産・信頼性保証

- 大規模製造設備とノウハウ
- 高付加価値と大量生産の両立
- 高品質な製品の安定供給

眼科薬、
眼科医療サービス

アウトプット

アウトカム

患者さんの見える喜び
(Happiness with Vision)

Santenの ビジネスモデル

眼科の専門企業として患者さんや医師のニーズを適切に理解し、製品開発から販売、新規事業への展開に活かす。質の高い製品を安定的に送り出すことで、患者さんに見える喜びを提供し続ける。

インプット

パフォーマンス

(→P.73)

ガバナンス

(→P.46)

アウトルック

(→P.14)

• Target & Strategy

中期的な価値創造

企業価値向上

2023～2025年度

2026年度以降

基本方針

構造改革による
収益性改善

3つの柱を通じた地域事業売上最大化と
2026年度以降も見据えた投資

大型パイプライン上市による
新領域での売上創出

財務指標

売上収益 2,800 億円	コア営業利益額／率 560 億円／ 20 %								
海外CFU1人当たり 売上高 ^{*1} の成長率 7 %以上 ^{*2}	コアROE 13 %								
	コアEPSの 成長率 10 %以上 ^{*2}								
地域別売上 売上収益(億円) ^{*3}	<table border="1"> <tr> <th>日本</th> <th>中国</th> <th>アジア</th> <th>EMEA</th> </tr> <tr> <td>1,500</td> <td>360</td> <td>320</td> <td>610</td> </tr> </table>	日本	中国	アジア	EMEA	1,500	360	320	610
日本	中国	アジア	EMEA						
1,500	360	320	610						

キャッシュアロケーション

成長投資
収益性改善と同時にキャッシュ
創出力を強化し、積極的成長投資

株主還元
現行32円／年を配当下限額とし、
増配を目指す+
資本調整として機動的な自社株買い

- 近視・眼瞼下垂などの自由診療で新しい価値貢献機会を創出
- R&Dおよび事業開発への十分な投資による開発・新規パイプラインの探索

Santen 2030

• Target & Strategy

サステナビリティ

社会的意義のある
製品の市場浸透 (→ P.34)

貢献患者数^{*4}
延べ**5,000**万人以上

人材の育成・登用 (→ P.35)

- 人材育成プログラム構築と実施
- 重要ポジション^{*5}を担うマネジメント層に対するアセスメントとコーチング
- 重要ポジションの後継人材明確化と計画的確保・育成・配置
- 国内女性管理職比率：20%以上

気候変動対策 (→ P.42)
環境負荷低減 (→ P.42)

その他

*1 中国、アジア、EMEA。為替影響を除く *2 2022年度予想(2023年2月7日開示)-2025年度のCAGR *3 その他の売上として、ロイヤリティ収入など10億円あり

*4 JMDCでの当社医療用医薬品における製品ごとの延べ推計患者数および当社出荷データをもとに、炎症・アレルギー、角膜、緑内障、白内障の疾患領域で推算した2019年度延べ貢献患者数は約4,300万人、目標値については、新中期経営計画策定時に修正

*5 経営戦略の立案と実行においてキーとなるポジション、各機能や地域における主要な役割

CFOメッセージ 収益性の改善と持続的な成長を支える財務戦略

2022年度業績と2023年度見通し

2022年度は期中9月のトップマネジメント交代など、大きな節目の年となりました。特に、下半期は再成長に向けたアジェンダのうち、収益性回復と負の遺産の一掃に取り組んでまいりました。

企業の経常的な収益性を示すコアベースでは、COVID-19再拡大の影響を受けた中国を除く海外地域にて前年比増収増益、間接部門においてもコスト抑制を推進。しかし、連結ベースでは中国事業の落込みを補うには及ばず、売上収益は2,790億円、前年度比5%の増収となったものの、コア営業利益では442億円、前年度比5%の減益となりました。

また、2020年度に買収した米国 Eyevance 社の業績不振、開発中のパイプライン STN10109の減損損失、ならびに、米国事業合理化に伴う一過性費用の計上などにより、営業利益は31億円の赤字となりました。

2023年4月に発表した新中期経営計画の1年目にあたる2023年度は、構造改革を含む収益性の改善を継続。売上収益は2,730億円、2%の減収となりますが、コア営業利益は460億円、4%の増益を見込みます。主力の日本事業においては後発品普及の影響を保守的に織り込んでいますが、構造改革による収益構造の最適化を目指します。

チーフ ファイナンシャル オフィサー (CFO)
兼 チーフ リスク オフィサー

越路 和朗



• Target & Strategy

新中期経営計画における財務の方向性

新中期経営計画においても、眼科領域に特化することで収益性を高め、キャッシュ創出力の最大化と資本効率(ROE、ROIC)の向上、ひいては株主価値最大化を図る基本的な方向性には変わりはありませんが、近年の株価低迷、ROEなどの資本効率悪化を踏まえ、早期回復に危機感を持って取り組んでまいります。公表のとおり2025年度にはコアROE13%以上、新中期経営計画期間におけるコアEPS年平均成長率10%以上は最低限クリアすべき水準です。

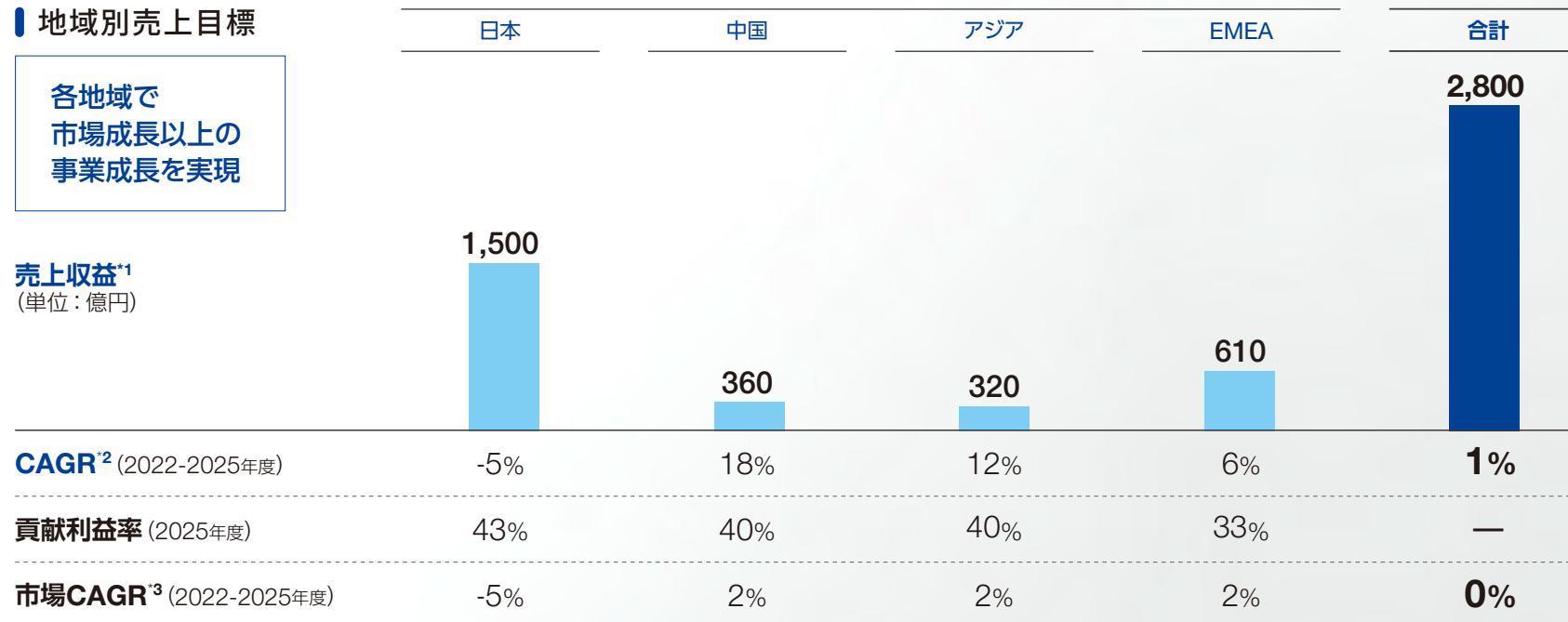
1 収益性の改善

まず、根源的課題として収益性の改善。コア営業利益率を2022年度の16%から2025年度には20%まで回復させます。主力製品の特許切れや薬価引き下げ、インフレーション進行など、収益圧迫要因はあるものの、米国事業を含む構造改革によりあらゆるコストを最適化し、販管費率を2022年度34%から2025年度30%に抑制。研究開発費は将来成長のために従来水準を維持しつつも、コア営業利益ベースでの収益性改善。金額は売上収益が2022年度からほぼ横ばい推移に対し、コア営業利益は442億円から560億円、期間平均8%の成長。コアEPSは期間平均10%以上の成長を目指します。

地域別売上目標

各地域で
市場成長以上の
事業成長を実現

売上収益*1
(単位：億円)



コア営業利益
560 億円

コア営業利益率
20%

対2022年度予想
+5pt

*1 その他の売上として、ロイヤリティ収入など10億円あり *2 2022年度は2023年2月7日開示予想値。各年度の為替レートを使用 *3 当社推計。2022年度は予想値。中国、アジア、EMEAは網膜疾患領域を除く。アジア、EMEAは主要販売国を対象として算出

• Target & Strategy

2 キャッシュ創出力の強化・資本コスト低減

キャッシュ創出力が企業価値向上の源泉であるとの認識のもと、過去に会計上の収益が変動する局面でも営業キャッシュ・フローは成長基調を維持してきました。今後は将来成長のための投資余力を最大化するためにも、さらに創出力の強化と効率的運用を図ります。

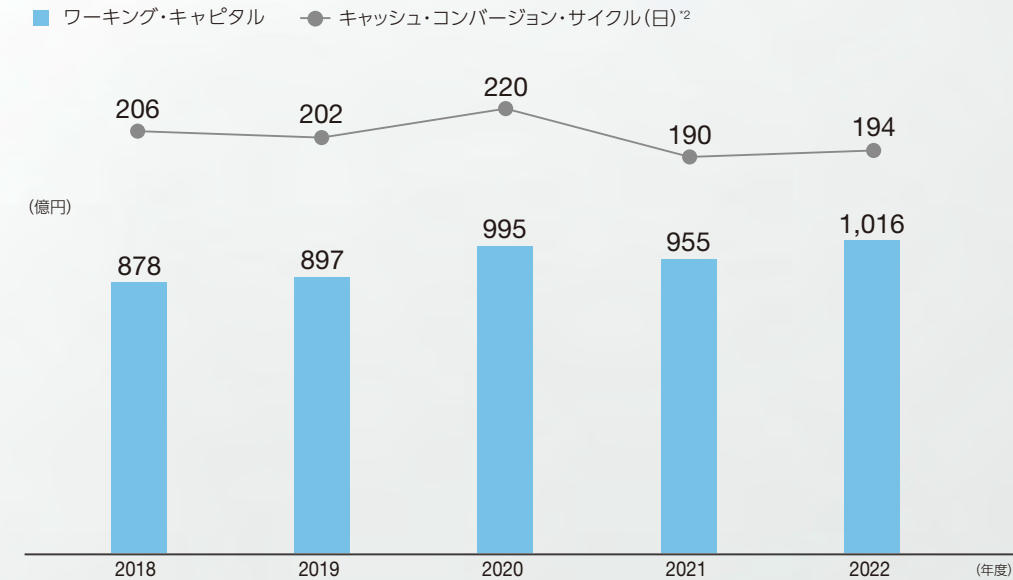
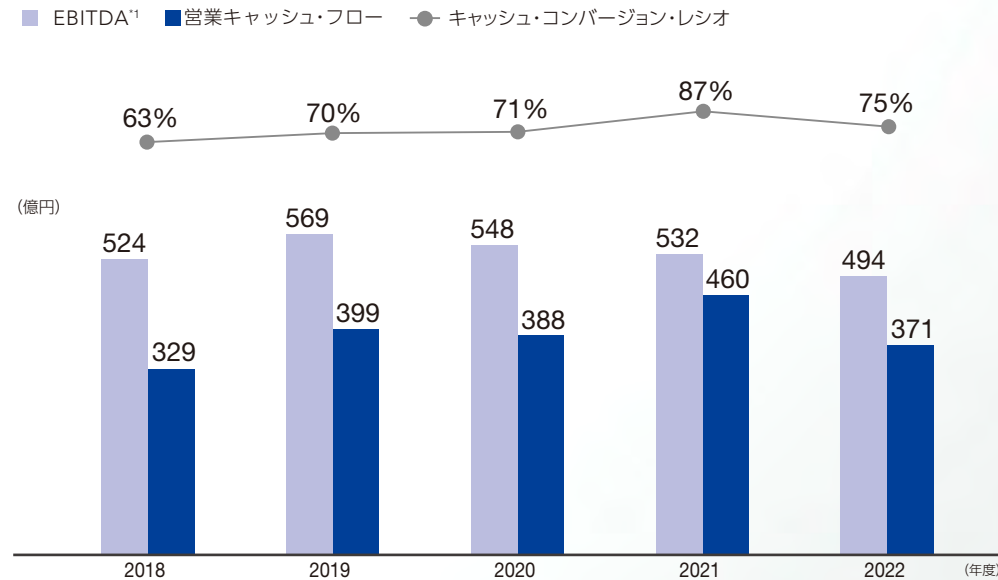
創出されたキャッシュはスイスにある国際財務統括会社(IFHQ: International Financial Head Quarter)にて通貨構成、金利など一元管理し、各地域の資金需要に対してキャッシュ・

マネジメント・システムを通じて供給することで、資本効率性向上、資本コスト低減に努めてまいります。

特に、キャッシュ・コンバージョン・サイクルは改善の余地がある領域です。医薬品という特性を踏まえれば、在庫圧縮により供給責任を果たせなくなる事態は回避しなければなりません。売掛債権流動化などを中心に投下資本圧縮を図り、ひいては資本収益率(ROIC)の向上を目指します。

• Target & Strategy

安定的なキャッシュ創出力



*1 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 *2 キャッシュ・コンバージョン・サイクル: 売上債権、棚卸資産、事業関連費用の回転日数をベースに算出

3 持続的な成長に向けた資本配分

前述しました株価と資本効率向上の早期実現のために、収益性(P&L)回復を基本に、バランス・シート、キャッシュ・フローを総動員し、将来のための先行投資と株主さまへの利益還元の両立を図ります。

2019年度、2020年度に続き、2022年度にも投資にて取得した資産の減損などが生じました。しかしながら、株主さまをはじめとする資本市場の期待はSantenにしか実現できない事業機会への投資を通じた価値の創造にあると考え、投資そのものは依然として CAPITAL・アロケーションの最優先事項と位置付けます。

特に、将来成長のための研究開発投資は優先的に確保し、3年間で1,000億円以上充当。一方、設備投資は日本、中国での生産能力増強、次世代ERPの更新など20年に一度の投資サイクルにより過去数年間高い水準で推移しましたが、今後は縮小傾向。2020年度から2022年度の設備投資累計547億円に対して半分以下の260億円を想定しております。

配当については累進配当政策に基づき減配は行わず、利益成長に応じて増配を行ってまいりました。新中期経営計画においてもこの方針を継続し、現在の32円を配当下限値として、今後も利益成長に応じ増配を検討します。

また、自己株式取得を通じた利益還元については発行済株式数に対して、または金額について、2022年度は6.6%、257億円、2023年度は5.0%、245億円(予定)。2年間で11.3%の取得・消却を予定しています。今後も投資機会がない場合には、株式市場の状況を考慮しながら、基本的には内部留保よりも自社株買いを優先してまいります。

また、株主価値向上のためには、Santenに関心を持たれている株主さま・投資家や証券アナリストの方々からの期待に応えられるよう、資本市場からの声に耳を傾け、十分な情報開示と対話を通じて、Santenの株主価値を適正に評価いただけるように努めてまいります。

• Target & Strategy



*1 2023~2025年度累積

コマーシャル・エクセレンスの地域展開

新中期経営計画においては、地域事業のさらなる成長の実現に向けて、日本で蓄積してきたノウハウを最大限活用しつつ、地域ごとに“最適化されたコマーシャル・エクセレンス”の確立を進めています。それに先立ち、中国におけるSantenのコマーシャル・エクセレンスの実現に向けて、日本の成功モデルを取り入れ、コマーシャル・エクセレンスの中でも特にPDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルの強化にフォーカスしたプロジェクトを実施しました。基本理念に基づき、患者さんや生活者・医療関係者への価値提供につなげるために地域の垣根を越えて協業した本プロジェクトは、当社の社内表彰制度「Santen Value Award 2022」において、大賞にあたる「天機に参与する賞」を受賞しました。

• Target & Strategy

日本事業での成功の要諦を中国に展開し、「タプロス」の患者さんへの貢献を拡大する

日本事業は、MRの人数を増やすことなくさまざまな努力や取り組みで持続的な成長を実現し、その営業活動は高い生産性を誇っています。本プロジェクトは、日本事業の優れたビジネスモデルを中国事業へも適応させる取り組みに、中国における緑内障治療薬「タプロス」の患者さんへの貢献の拡大を目指す活動を統合する形で始めました。

日本事業では、営業活動の進捗や成果をきめ細かに把握し、次の改善へとつなげるPDCAサイクルを回す仕組みが精緻に構築されています。それらを中国における活動に取り入れ、「タプロス」をより多くの患者さんにお届けするために、まずは300人の医師にアプローチすることを目指しました。

新しい取り組みは、メンバー間の認識を丁寧にするのがカギ

これまで、中国でも製品ごとにどのようなポイントを訴求するかについては明確にされていましたが、日本ではより細かなプロセスが設定され、それらを実行していくための体制も整っていました。そこで、プロジェクトチームは中国の市場環境や営業現場の状況を考慮しながら、まずは眼科医のニーズに合わせた提案を行うことができるプロセスを組み立てることにしました。

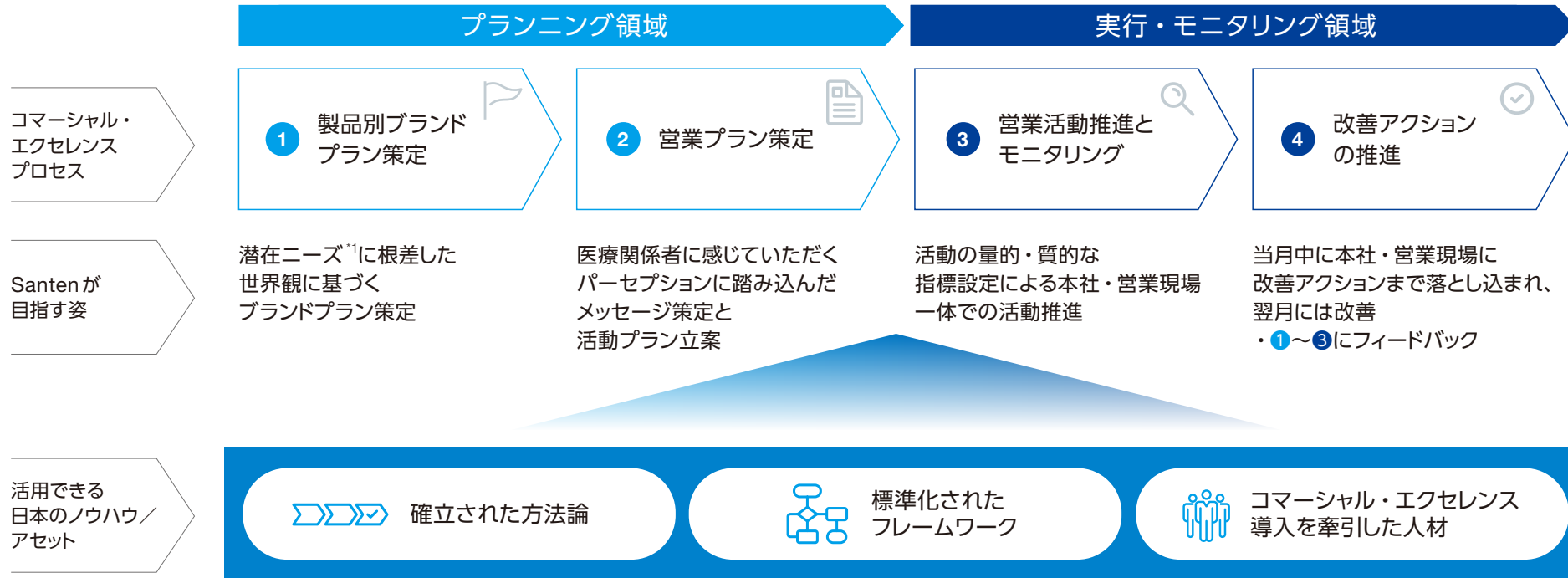
また、MR一人ひとりが一連のプロセスの意義を理解し正確に実行できるようにするとともに、営業活動の状況や成果を把握して次のアクションや改善へとつなげる仕組みを強化する必要がありました。そのため、営業活動におけるKGI¹やKPI²の精査やMRへのトレーニングプログラムの開発、MRも含めた組織全体が効果的にPDCAサイクルを回すために、いつ／誰が／何を行うのかを明確に示したマネジメントプラ

ンの策定や節目ごとの会議体のセッティング、KGIやKPIを含めたデータを適宜共有できるダッシュボード³の導入なども行われました。トレーニングプログラムに関して、これまで各部門がそれぞれで実施していましたが、今回のプロジェクトをきっかけに、部門を超えて協力しながら推進する体制へと移行しました。

成果の実感が、成果への意識や組織連携を強化する好循環につながった

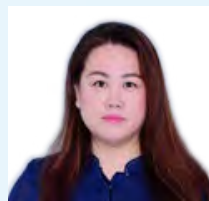
このプロジェクトを経て、中国でMRが医師と接する時のコミュニケーションの質が向上し、きめ細かなPDCAマネジメントが可能となる基盤が構築されました。その結果、「タプロス」の販売は市場を上回り成長⁴する結果となりました。社内においても、PDCAマネジメントへの意識が向上し、中国事業全体でさまざまな部門がお互いに連携し一丸となって取り組んでいこうというマインドセットも根づき始めています。

Santenのコマーシャル・エクセレンス



• Target & Strategy

Project Members' Voice



シャオイエン・ゾウ
参天製薬(中国)有限公司
シニア・ディレクター

中国事業は市場環境が複雑です。新しい手法を学び、実践していく中で、COVID-19や政策改革などの課題にも直面しましたが、日本事業の仲間から知恵やアドバイスをいただき、多くの壁を乗り越えることができました。

今後も、より高い目標を達成するために、本プロジェクトを推進し、日本の事業と同じように効率的な組織づくりを目指します。



藤尾 和正
眼科事業部
営業推進チーム
チームマネージャー

中国でのコマーシャル・エクセレンスの実施は、眼科事業部の活動を振り返る貴重な機会となり、中国の皆さんとのディスカッションから、継続的な改善のためのヒントを得ることもできました。

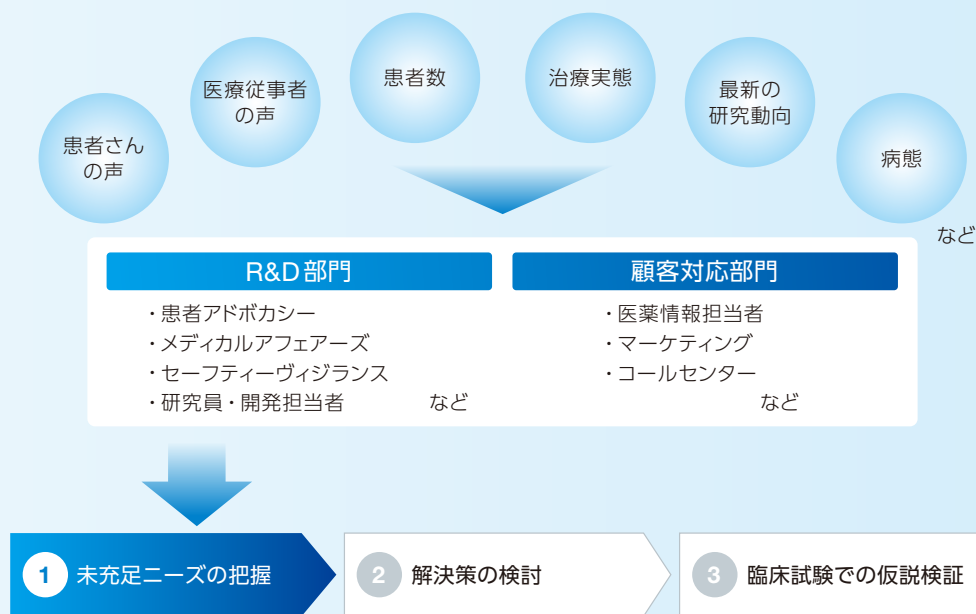
日本だけでなく、Santen全体でのコマーシャル・エクセレンス実現を目指します。

*1 Santen製品を踏まえた、あるべき治療の姿と現状のギャップ

患者さんへの価値貢献を目指す製品創製

疾患や地域によって、目の健康維持・増進に関するさまざまな未充足ニーズが存在します。中には、顕在化していないものの患者さんや医療従事者の声に耳を傾けることで気づく潜在ニーズも数多く存在します。眼科のスペシャリティ・カンパニーとして、これらに気づき新しい選択肢を提供することで世界の患者さんへのさらなる貢献に努めています。

Santenの製品創製



Santenの製品創製は、未充足ニーズの把握から始まります。R&D部門では病態や患者数などの学会・文献調査に加え、研究開発に携わるメンバー自ら患者さんにインタビューも行っています。また、メディカルアフェアーズや医薬情報担当者などが日々の業務で見聞きするニーズ、電話やウェブサイトを通じたお声、安全性情報監視活動(セーフティーヴィジランス)を通じて集めた情報なども集約します。これらの情報をもとに、ニーズの大きさ、実現可能性の高さ、解決できた場合の患者さんへの貢献度の大きさなどを総合的に検討し、優先的に取り組むべきテーマを選定しています。

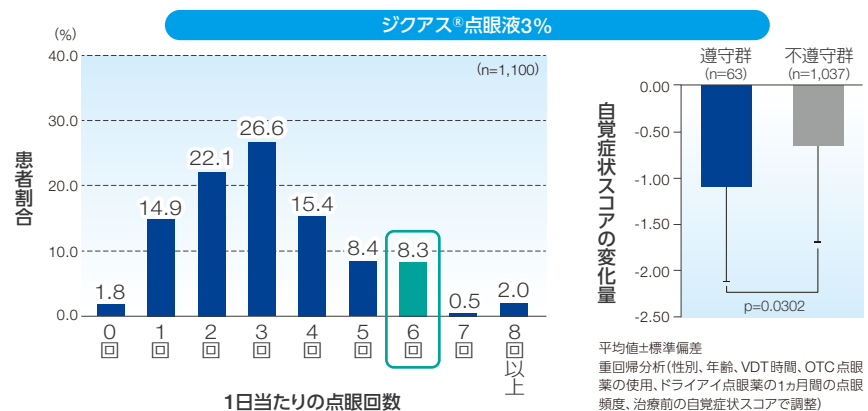
製品創製事例：ジクアスLX点眼液3%



1 未充足ニーズの把握

ドライアイ治療剤を処方されている患者さんの59.8%が、添付文書に記載された回数どおりに点眼できていなかったとの報告があります^{*1}。また、ドライアイ患者さんを対象としたアンケート^{*2}から「ジクアス」処方患者さんについて解析したところ、添付文書に記載された1日6回点眼を遵守した割合は8.3%でした。さらに、添付文書に記載された頻度の点眼を遵守し、かつ自覚症状の有無にかかわらず定期的に点眼した患者(遵守群)と遵守群に含まれない患者(不遵守群)では、自覚症状のスコアの変化量に有意差が認められました。これらの結果は、「ジクアス」を用法どおりに点眼できていない患者さんでは、効果が発揮できていない可能性を示唆していました。

私たちは用法用量どおりの点眼により治療効果を患者さんに得ていただくための対策の一つとして点眼回数の低減が重要と考えました。



*1 稲垣 香代子ほか:公立南丹病院医学雑誌 2015;17(1):31-36
 *2 本研究の限界:本調査はWebアンケートに基づいており、対象者がネットユーザーに限定されているため、結果を一般論とすることは難しい

• Target & Strategy



テーマごとに具体的な解決手段を検討しますが、その範囲は新規化合物の探索、製剤改良、容器開発など多岐にわたります。また、眼科に特化したスペシャリティ・カンパニーとして培った知見に基づき、必要な技術や化合物を社外からも広く選定し、Santenの研究開発力と融合させることで新しい治療選択肢を生み出しています。患者さんに届けたい製品像を明確にした製品コンセプトを開発の初期段階から設定し、多くの人がかかわる長期間の開発においてもゆるぎない目標に向かい一丸となって取り組んでいます。

Column 点眼剤の処方設計

点眼剤の処方設計では有効性、安全性に加えて、適切に継続治療いただくためにも重要な点し心地、品質といった、さまざまな観点での検討を行います。また、グローバル製品の開発には同じ処方でも国・地域で異なる品質基準を満たす必要があります。我々は、長年にわたり蓄積したノウハウを活用するとともに、新しい技術を利用しながら上述の要件を満たす最適処方を目指し開発しています。例えば、点し心地を改良するために緩衝剤、等張化剤や粘稠化剤をどのように調整すればいいかを考えます。



松本 直樹
製品開発本部
研究統括部
製剤開発グループヘッド

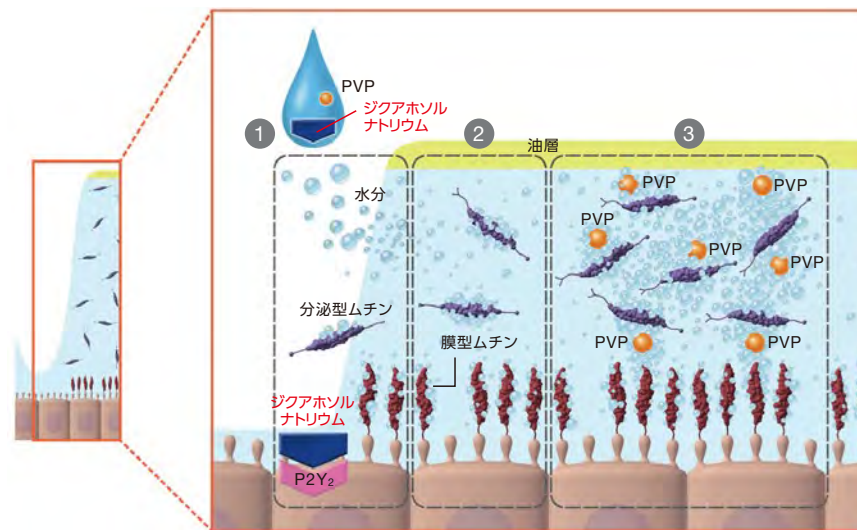


2 解決策の検討



新処方「ジクアスLX」は、新たに添加剤としてPVP(ポリビニルピロリドン、別名:ポビドン)を配合することで点眼回数を1日6回から3回へ低減しました。涙は水分とムチンという物質によって構成されています。「ジクアス」の有効成分(ジクアホソルナトリウム)は、角結膜組織に作用し、水分およびムチンの分泌や産生を促進します。分泌された水分、ムチンとPVPが複合体を形成することで、眼表面における涙液の滞留を促すと考えられます。

従来は、有効成分の濃度を上げる、眼表面で薬液がゲル化する高分子を配合し薬物の滞留性を高めるといった標的組織での薬物暴露量を高める技術で点眼回数の低減を図っていました。「ジクアスLX」はこれまでにない発想と技術開発により、薬物暴露を増やさずに点眼回数低減を実現しています。



- ① 有効成分が角膜および結膜組織に作用し、水分およびムチンの分泌や産生を促進
- ② 分泌された水分とムチンは複合体を形成し、眼表面に滞留
- ③ さらに分泌された水分、ムチンとPVPが複合体を形成することで、眼表面に涙液の滞留を促す

七條 優子 ほか: あたらしい眼科 28(7):1029-1033, 2011
七條 優子 ほか: あたらしい眼科 28(4):543-548, 2011
Fujihara T, et al.: J Ocul Pharmacol Ther. 18 (4):363-370, 2002
七條 優子 ほか: あたらしい眼科 28(3):425-429, 2011
阪元 明日香 ほか: 別冊BIO Clinica. 4(3):114-117, 2015

3%DE-089C点眼液の涙液中脂質に対する作用, 参天製薬株式会社社内資料
ドライアイ研究会ホームページ (<http://dryeye.ne.jp/for-member/research-achievements/tfot/>)
Sukruntha K, et al.: Drug Dev Ind Pharm. 37(4):408-418, 2011
Baszkin A, et al.: Biomaterials. 5(3):175-179, 1984

京都府立医科大学 横井 則彦先生 ご監修

• Target & Strategy

1 未充足ニーズの把握

2 解決策の検討

3 臨床試験での仮説検証

臨床試験では人における効果および安全性について検証を進めますが、単に薬事承認要件を満たすだけでなく、未充足ニーズに十分応えるポテンシャルと高い競争力があるかという視点での検証も行います。実施にあたっては、Santenのグローバルでの研究開発体制を活かし、患者さんへの最速での価値提供を目指した最適な地域・方法での試験を選択しています。また、新薬開発においてはPOC試験の早期実施と同時に、POC試験およびその後のより規模の大きな臨床試験での成功確度を上げるためにトランスレーショナル・リサーチ^{*1}などにも取り組んでいます。

*1 トランスレーショナル・リサーチ：基礎研究・臨床研究・診療をつなげて、医療発展に寄与する成果を効率的・効果的に実用化する橋渡し研究

Column

眼科領域における特許

事業、研究開発および知的財産の各部門が連携して、特に眼科領域において新たな知的財産を創出するとともに、創出された知的財産を戦略的に活用し、グローバルな視点でSantenの製品価値の最大化を図っています。有効成分を保護する物質特許以外にも、その眼科用途を保護する用途特許に加え、開発過程で見出される製剤、製法、至適用法用量、点眼容器などの成果についても戦略的に特許出願し、物質特許満後も製品価値を維持する知的財産戦略を遂行しています。



秦野 正和
知的財産
グローバルヘッド

物質特許
【化合物X】

用途特許
【化合物Xを有効成分とする
Y疾患治療剤】

製剤特許
【化合物Xと添加物Zを
含有する眼科組成物】



製法特許
【化合物Xを含有する
眼科組成物の製造方法】

用法用量特許
【A% 化合物Xを含有し、
1日B回点眼されることを特徴とする、
Y疾患治療剤】

その他、
点眼容器(機構、デザイン、材料)
など

3 臨床試験での仮説検証

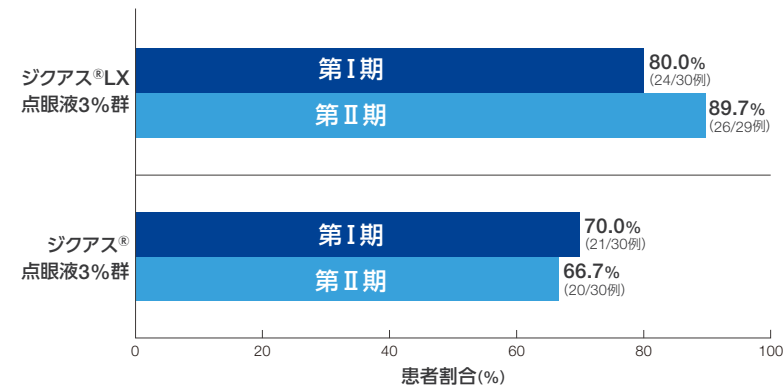


ドライアイ患者さんを対象とした検証的臨床試験において、1日3回点眼の新処方「ジクアスLX」の有効性、安全性が確認され、承認されました。これに加えて、患者さんにとって重要な付加価値についても評価しました。ドライアイ患者さんに1日6回点眼の「ジクアス」、1日3回点眼の「ジクアスLX」をそれぞれ2週間ずつ点眼していただきそれぞれの点眼遵守率を比較したところ、下のグラフの結果となりました。

2022年11月の発売以降、日本で承認されているドライアイ治療薬としては1日の点眼回数が最も少なく、点眼遵守がしやすいことが期待される製品として患者さんへの貢献を広げています。

ドライアイ患者を対象としたオープンラベルクロスオーバー比較試験
— 第IIIb相、探索的試験 —^{*2}

各期の点眼開始日翌日から次回来院日前日までの各薬剤群の点眼遵守率



対象：ドライアイ治療剤の点眼経験がある20歳以上のドライアイ患者60例

方法：第I期では、グループAにジクアス®LX点眼液3%（1回1滴、1日3回）を、グループBにジクアス®点眼液3%（1回1滴、1日6回）を2週間点眼した。第II期では第I期と異なる点眼液を2週間点眼した。

主な
プロジェクト
メンバー



*2 3%DE-089C点眼液およびジクアス®点眼液3%のドライアイを対象としたオープンラベルクロスオーバー比較試験、参天製薬株式会社社内資料（承認時評価資料）

• Target & Strategy

主要パイプラインの最新開発状況については当社ウェブサイトをご覧ください。

開発状況(臨床段階)

2025年度までは、緑内障、ドライアイ、アレルギーなどの既存疾患領域での新しい付加価値を持つ改良品や新製品の上市を、2026年度以降は、これらに加えて、近視、眼瞼下垂、老視などの新規疾患領域での新製品の上市を目指しています。

新規疾患領域では、これまで薬物治療が主流でなかった疾患に対して新しい治療選択肢を提供していきます。これは、グローバルで確立された評価方法がない、あるいは知見の乏しい

領域への挑戦でもあります。そのため、自社で非臨床での評価系構築から始め幅広く化合物スクリーニングを行うことや、臨床試験において、眼科医の先生方と協議しその時点で最も妥当と考えられる評価指標を実装することなどに取り組んでいます。時には手法の妥当性の検証も含めて、新しい測定技術や測定機器の導入も行っています。

(2023年4月時点)

	開発コード	一般名・化合物名	効能・効果	地域	臨床試験			申請	承認	発売
					フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3			
既存疾患領域	STN1011101 /DE-111A	タフルプロスト/ チモロールマレイン酸塩	緑内障 高眼圧症	中国				2022年12月		
	STN1011700 /DE-117	オミデネパグ イソプロピル	緑内障 高眼圧症	米国 日本 アジア					2022年9月	2018年11月 2021年2月
	STN1012600 /DE-126	sepetaprost	緑内障 高眼圧症	米国 日本 欧州		(探索的試験)				
	STN2000100 /DE-128	緑内障用デバイス	緑内障	日本 欧州 アジア						2022年7月 2019年4月 2022年10月
	STN1013001 /DE-130A (Catioprost)	ラタノプロスト	緑内障 高眼圧症	欧州 アジア				2022年9月		
	STN1013900 /AR-13324	ネタルスジルメシル酸塩	緑内障 高眼圧症	日本 欧州 アジア					2023年1月	2023年2月
	STN1014000 /PG-324	ネタルスジルメシル酸塩/ ラタノプロスト	緑内障 高眼圧症	欧州 アジア					2023年1月	2023年1月
角結膜疾患領域	STN1007603 /DE-076C	シクロスボリン	春季カタル	米国 中国					2022年4月	2022年5月
	STN1008903 /DE-089C	ジクアホソルナトリウム	ドライアイ	日本 アジア				2023年3月		2022年11月
	STN1014100	オロダテロール塩酸塩	ドライアイ	日本		フェーズ1/2a				
	STN1011402	エピナスチン塩酸塩	アレルギー性結膜炎	日本				2023年3月		
新規疾患領域	STN1010904 ^{*1}	シロリムス	フックス角膜内皮 ジストロフィ	米国 フランス インド		フェーズ2a				
	STN1010905	シロリムス	マイボーム腺機能不全	日本		フェーズ2a				
	STN1012700 /DE-127	アトロピン硫酸塩	近視	日本 中国 アジア						フェーズ2/3 フェーズ2/3
	STN1012701 /SYD-101	アトロピン硫酸塩	近視	欧州						
	STN1013400	AFDX0250BS	近視	日本						
その他の領域	STN1013600	ウルソデオキシコール酸	老視	米国 日本		フェーズ2a				
	STN1013800	オキシメタゾリン塩酸塩	眼瞼下垂	日本						

*1 開発コードは、フェーズ2試験終了時に当社が独占の実施権を獲得した後に附番予定のコードです

• Target & Strategy

高品質と安定供給を支える生産現場



マーク・ドーンソン

チーフ プロダクトサプライ オフィサー



製品供給基盤の さらなる価値最大化に向けて

眼科のスペシャリティ・カンパニーとして事業を通じて社会に貢献していくために、高品質な製品を安定的に供給し続けることは我々の重要なミッションです。2021年度以降、継続して製品供給基盤への投資を行い、グローバル需要の増加とニーズの多様化に対応できるよう、生産キャパシティを強化してきました。今後、さらにこのアセットの価値最大化を図り、新中期経営計画の実現に向け、高い生産性を実現する供給体制の在り方を追求していきます。

まず、自社製造をベースとした、より効率的なサプライチェーンへの変革を進めていきます。当社は、新製品の生産体制構築を得意とする滋賀プロダクトサプライセンター、低コストでの継続的な大量生産を強みとする能登工場、重要市場である中国市場に適応する生産能力を有する蘇州工場という、眼科に特化したユニークな製造拠点を有しており、製品ライフサイクルに合わせて製造サイトを最適化しているのが強みです。現在、これらの自社生産拠点を最大限に活用することを基本としてサプライチェーンの再構築を進めています。さらに、製造委託業者の方々との戦略的パートナーシップを強化していくことで、高品質かつ効率的な、今後の

安定供給に向けた十分な製造能力を有する自社の製造ケイパビリティを強化することを目指しています。

さらに、新中期経営計画を含む社内外の環境変化に迅速に対応していくために、研究開発部門および事業部との連携がますます重要になります。まず、これまで別々に機能していたシステムを統合し、部門間でタイムラグなくデータが共有される仕組みを導入することで、事業戦略を効率的に支える体制を整えました。また、グローバルサプライチェーン全体のプロセス、KPI マネジメント、パフォーマンス管理システムも再構築しており、コストベースのメリットが得られています。加えて、事業開発部門との連携も深め、新規事業や製品の導入にあたっては、製品供給戦略視点からの評価をさらに取り入れることで、全社の成長の柱が確実なものとなるよう生産部門として貢献していきます。

COVID-19の感染拡大を含む近年の社会環境の変化によるインパクトは大きなものでしたが、それは同時に、主として日本に大規模な生産拠点と経験豊富な人材を有するという、安定供給に対する当社のグローバル製品供給体制の強みを再認識する機会ともなりました。この安定供給基盤のうえで、さらなる生産性向上を図り、持続可能な製品供給体制へ進化させていきます。

• Target & Strategy

グローバル製品供給基盤の強化

グローバル市場における今後の事業成長と製品の多様化を見据え、製品安定供給基盤を確保するために、2022年10月に滋賀プロダクトサプライセンター敷地内に新棟を竣工しました。この稼働により、滋賀プロダクトサプライセンターの医療用点眼薬の生産能力は初期稼働時で約2倍の年間1.7億本(5mL換算)となり、生産キャパシティが大きく拡大しました。この新棟は、上階を調剤ライン、下階を充填ラインとすることで、配管をスリム化し、エネルギー効率の改善を期待しています。また、充填と包装を一貫ラインとして同じフロア

に配置することによって、作業員の動線を最適化しています。加えて、自動倉庫や自動搬送車を基軸として物の運搬を自動化するなど、現行の製造工程と比較して30%以上の生産性向上を目指しています。さらに、デジタルツールの活用にも積極的にチャレンジして、高い品質基準は維持したうえで原価の低減や業務プロセスの改革に取り組んでおり、生産性の向上により利益率を改善させ、新中期経営計画の実現につなげていきます。

設備面のみでなく人材・オペレーション面での変革も進めています。生産工程のオペレーションについて、本新棟においては、工程別ではなく、プロセス全体を一つのチームが

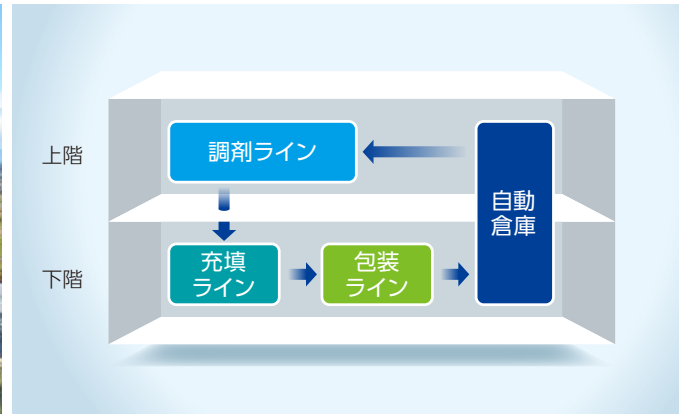
一気通貫で管理する体制を試みています。これにより、製造工程全体を俯瞰することによって新たな気づきを得て、工程を改善しさらなる効率化を目指しています。

今後のSantenの成長に向けて生産キャパシティを強化するとともに、製造工程のそれぞれにおいてオペレーショナル・エクセレンスを浸透させられるような仕組みを構築していくことによって、私たちは製品供給プロセスにおける圧倒的な競争力(クオリティ、コスト、キャパシティ、デリバリー)を実現していきます。

• Target & Strategy



滋賀プロダクトサプライセンター(新棟は写真中央)



新棟設計コンセプト



新棟内の様子



デジタルを活用したカイゼン活動

製品の安定供給のためには、製造現場においてトラブルを発生させない、もしくはその解決にかかる時間を短縮することが重要です。そこで、工場の安定稼働を維持してきた個々の経験やノウハウを、デジタル技術を用いて数値化し、生産工程にフィードバックできる仕組みの構築に取り組んでいます。これはエラーの原因究明や対応処置の決定が迅速に行われるための基盤となり、生産性向上と安定供給に大きく寄与しています。

能登工場の包装ラインにおいては、センサーを用いて収

集したデータを分析し、エラーの発生プロセスを視覚化して、その引き金となる状況を簡単に検出できる仕組みを構築しました。さらにその出力をベースに速度などが自動調整されるよう設備を改善したことで、トラブル発生の多くを事前に回避できるようになりました。これにより、導入ラインにおいては、生産キャパシティとして、導入前年度比8%の改善を達成しています。構築にあたっては、生産部門、サプライチェーン部門、IT部門が連携し、それぞれの専門性を持ち寄ったことが大きな推進力となりました。ノイズデータの検出などの困難も生じましたが、「自分たちの工場のこと、自分たちがいちばんよく知っている」という高い意識を持って、チームで

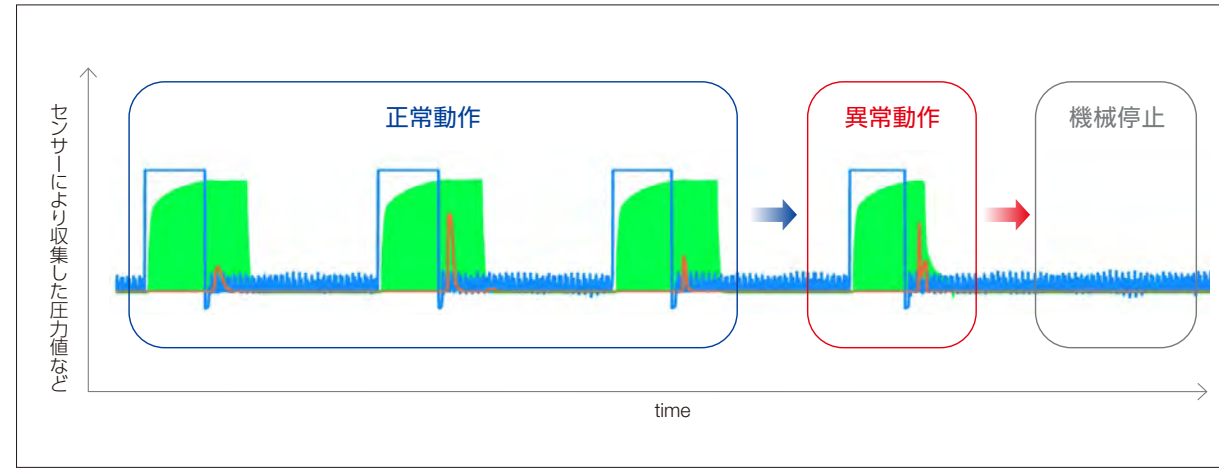
解決策を考え、2.5ヵ月という短期間での実装を実現しました。このプロセスを生産工程全体に広げていくことで、さらなる生産性の向上を期待しています。

そしてこれは、他工場にも展開されています。前述の滋賀プロダクトサプライセンターの新棟においても、製造状況や製造原価およびそれを構成する要素をリアルタイムで可視化できるダッシュボード、生産や供給の計画立案を効率化するスケジューラなどのデジタルツールが導入されています。デジタルトランスフォーメーションを積極的に推進し、スマートファクトリー化に取り組むことによって、デジタルの活用を新たな価値創出につなげています。

• Target & Strategy



生産現場において稼働管理データを確認する様子



可視化されたエラーの発生プロセス(サンプル)

サステナビリティの戦略



森田 貴宏
基本理念 & サステナビリティ グローバルヘッド

当社は、これまでも「天機に参与する」という基本理念に基づき、社会の持続的な発展に貢献するとともに、中長期的な企業価値向上を目指し、事業を通じて患者さんと患者さんを愛する人々の幸せを追求してきました。この姿勢は変わることはありません。

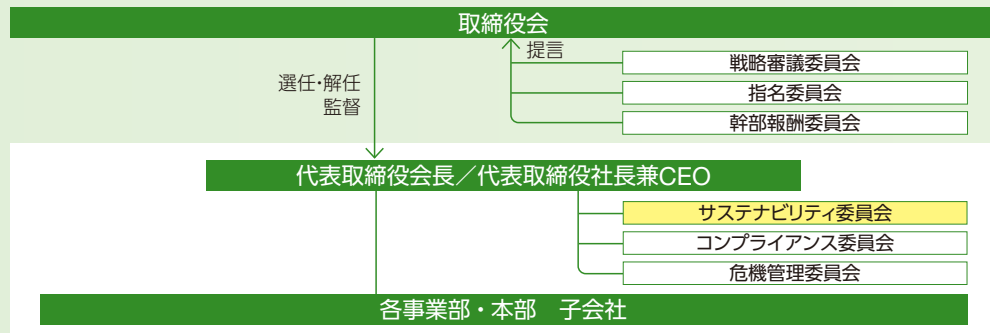
“世界中の一人ひとりが、Best Vision Experienceを通じて、それぞれの最も幸福な人生を実現する世界を創り出したい。”というWORLD VISIONの実現に向け、眼科領域に特化したスペシャリティ・ファーマとして事業に注力することに加え、ジェンダー・国籍などのバランスと視覚障がい者の活躍促進に重点を置いたインクルージョン(→P.38)、製造過程におけるCO₂排出量抑制や水資源の有効活用(→P.42)などESG(環境・社会・ガバナンス)領域の取り組みを大切にしています。

また、人権、労働、環境、腐敗防止などの社会課題へ対応するためには、特定の部門だけでは難しく、部門・地域横断的に全社でグローバルに対応していくことが求められています。

これからますます高度化が予想される開示への期待・要請なども踏まえ、企業として求められる対応を関連部門と連携して適切かつ着実に実行し、透明性を担保することで、社会と当社のサステナビリティに貢献してまいります。

• Social & Environment

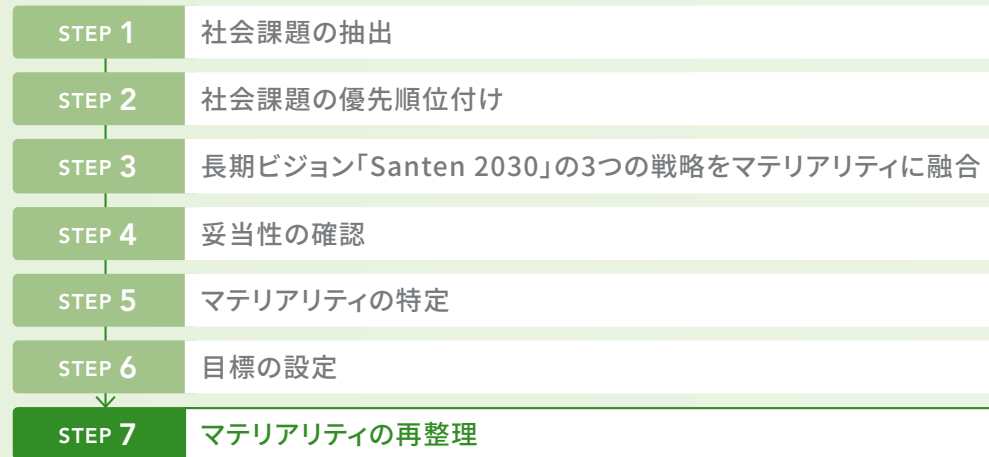
サステナビリティ推進体制



当社では、CEOを委員長とし関連部門の執行役員で構成されるサステナビリティ委員会を設置しています。委員会では、基本理念やサステナビリティ方針、グループの戦略、人権、労働、環境、腐敗防止を含む社会課題などを踏まえ、サステナビリティ推進活動に関するグループ全体の方針・目標を審議し、決定しています。また、サステナビリティに関する具体的な取り組みを推進するとともに、重要事項の審議を行っています。

決定事項などは、各部門の執行幹部を通じて周知徹底を行います。なお、グループ経営戦略にかかわる項目は、経営会議に提案し承認を得ることとし、重要な案件については、取締役会へ上程します。サステナビリティの最高責任者として、執行役員が任命され、全社のサステナビリティ活動を統括しています。

マテリアリティの特定プロセス



2023年3月、マテリアリティ13項目について見直しました。社外有識者とのディスカッションやESG評価機関による評価項目を参考に、自社にとっての重要度^{*1}、社会にとっての重要度についてそれぞれ評価して再整理を行い、取締役会で现阶段での最重要項目を「社会的意義のある製品の市場浸透」と「人材の育成・登用」と特定しました。

*1 リスク・機会とも大(30億円以上)、中(10億円以上30億円未満)、小(10億円未満)の利益に対する影響を想定

社会的意義のある製品の市場浸透



貢献患者数^{*1}: 延べ5,000万人以上(2025年度)

眼科領域における製品・サービスイノベーションによる未充足ニーズへの対応とコマーシャル・エクセレンス追求による患者さんへの貢献は、成長戦略の要であり、当社の存在意義そのものです。新中期経営計画に基づき、価値ある製品の市場浸透を図っていきます。

リスク

- 以下の取り組みについて、自社が後手に回り競合他社が先行した場合、当該市場での競争力低下によりシェアが獲得できなければ利益損失規模は大きい
 - ・ 疾患の早期発見や診断、治療継続が十分にできていないことによる患者さんへのアプローチ
 - ・ 中長期的には途上国など保健医療体制の未整備などが原因で医療にアクセスできていない患者さんに対する市場浸透活動
- 中国などで自社主力品が集中購買の製品から外れるなど国の政策による市場環境の激変も影響大

機会

- 短期的には、既存市場でのコマーシャル・エクセレンスの活動を強化し、診療プロセスへの価値ある情報提供、さらなる製品浸透と治療
- 中期的には、コマーシャル・エクセレンスの継続的追求に加え、近視や眼瞼下垂などの未充足な疾患領域への製品提供
- 長期的には、さらなる地理的展開および新たな製品などの開発・提供を図り、より多くの患者さんに貢献

対応策

- 既存市場では、緑内障やドライアイなどの慢性疾患の治療継続率の改善に取り組む
- アンメットニーズを解消する新製品の上市、近視や眼瞼下垂など従来取り扱っていなかった疾患についても自由診療領域への展開や販路拡大を目指す
- 未治療患者さんが多い疾患・地域では、受診から治療継続のボトルネック解消により、より多くの患者さんにアクセス

外部へのインパクト

目の疾患や不具合に起因する世界中の人々の社会的・経済的な機会損失を削減し、年間4,107億ドル^{*2}といわれる視力障がいによる経済損失を少しでも削減させる

- 短期的には、既存市場でより多くの患者さんの治療に貢献
- 中長期的には、近視や眼瞼下垂など未充足な疾患領域やこれまで提供できていなかった国や地域の患者さんの治療にも貢献

• Social & Environment



第36回国際眼科学会 [WOC2018] でお寄せいただいた眼科医療に対する思いや期待



^{*1} JMDCでの当社医療用医薬品における製品ごとの延べ推計患者数および当社出荷データをもとに、炎症・アレルギー、角膜、緑内障、白内障の疾患領域で推算した2019年度延べ貢献患者数は約4,300万人、目標値については、新中期経営計画策定時に修正 ^{*2} 出典：The Lancet Global Health Commission on Global Eye Health: vision beyond 2020



< 戻る

人材の育成・登用

KPI

- 2023年度に人材育成プログラムの再構築を完了し、2025年度までに全社員が教育プログラムを受講完了
- 重要ポジションを担うマネジメント層に対し、2025年度までにアセスメントとコーチングを実施
- 2023年度に重要ポジションの後継者の明確化完了、2025年度までに計画的確保・育成・配置の具体的実践
- 2025年度までに日本国内の女性管理職比率20%以上

基本理念や戦略を理解し、世界中の人々の「見る」を通じた幸せな人生の実現を目指す人材こそが当社の最も大切な資産であり、そうした人材の育成・登用が肝要です。生活者・患者さん中心に考え、永続的な企業成長に貢献できる社員をグローバルで育成し、多様性を踏まえながら適時・適所に最適人材を登用できるよう、計画的な育成と登用を進めていきます。

リスク

- 即戦力の外部からの登用だけでなく、社内での育成・リスクリング・登用が戦略的・計画的になされなければ、社員のモチベーションや会社の成長への大きな障害となる
- 人材の戦略的なポートフォリオが必須。適時・適所に最適人材を登用できないことによる事業の失敗は多額の損失につながる恐れがある
- 退職者の増加などによる人的な損失が起これば組織機能不全につながる可能性がある

機会

- 戦略的・体系的な育成体制が整えられれば、エンゲージメントの向上や人材の惹きつけにつながり、大きな利益貢献になるとともに外部からの人材調達コストの低減にも貢献
- 業務生産性が向上することで収益にプラスの影響

対応策

- Santenの基本理念やビジョン、強みを深く理解し、戦略をグローバルに実行する人材の育成
- 戦略の立案や実行、変革に向け、重要ポジションを担うマネジメント層を対象にリーダーシップ能力を向上させる人材マネジメント教育を実施
- 重要ポジションの後継者の明確化と、計画的確保・育成・配置の具体的な実践
- 多様性の活用においては、特に日本国内の女性の管理職登用にに向けた推進

外部へのインパクト

- 人材流動による社会への貢献
- 人材育成により、高い能力を身につけた人材の流動性が高まれば、社会にプラスの影響

• Social & Environment



人的資本

価値創造を促進する組織風土を基盤として、組織力を強化し、持続的な成長を実現していきます。



求める人材像

「Happiness with Vision」を実現するために、

必ず「人」や「人々の幸福」を
中心に考え、行動する人材

「目」に関連する環境変化・
人々のニーズにアンテナを張り、
あらゆる可能性と
Santenの強みを視野にいれ、
戦略を立案し実行する人材

課題解決や目標達成に向け、
他者と協働し、
変革や挑戦をグローバルに
実践できる人材

価値提供の最大化に向け、
自らの成長と
キャリア形成に率先垂範し
努力する自律した人材

• Social & Environment

持続成長の実現のために必要な人材像

基本理念とHappiness with Visionに基づき、眼科専門のヘルスケア企業としての強みを活かし、目の疾患や不具合に起因する社会課題の解決に貢献していくために、求める人材像を定めています。中長期的な成長を実現し、企業価値を高めていく原動力はSantenで働く一人ひとりの「人」として認識しており、戦略推進の実行力となる人材の確保と育成に注力しています。



組織の強みの源泉となる多様性の確保

社内外の環境変化や複雑化する社会課題に迅速に対応するためには、多様な価値観や経験を持つ社員が集まり、互いの意見を尊重しながら議論を重ねていくことが必要です。当社は、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン・ポリシーを定め、視覚障がいのある社員の活躍推進やグローバル人材の確保に向けた人事制度の導入に積極的に取り組んできました。ジェンダー・ダイバーシティについては、グローバルでは一定の水準ではあるものの課題の残る日本に焦点を当て、女性管理職比率の向上を図ります。今後、ロールモデルとなる女性リーダー層をスピーカーとした啓発活動などを実施することを企画しています。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンについての詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。



< 戻る

高付加価値で生産性の高い職場環境の構築

多様な人材が活躍できる職場環境は、組織力を発揮するための重要な基盤であると考えています。2021年度に導入された、就業場所や時間を柔軟に選択できる Work from Anywhereの制度は、従業員それぞれが主体的に働き方を考え、個人とチームの生産性を向上させる仕組みとして機能しています。

さらに、健全で良質な組織風土を醸成していくため、定期的なエンゲージメント調査の実施と課題抽出に取り組みます。調査結果をもとに、各部門で改善に向けたPDCAサイクルを回していく仕組みを構築することによって、従業員エンゲージメントの改善だけでなく、個人の成長に伴う成果の最大化と、その集合体である組織能力の向上を図ります。2022年度には、全社的なエンゲージメント調査を実施しました。その結果、複数の国(拠点)で Great Place To Work® から「働きがいのある会社」として認定を受けた一方で、「コミュニケーション」や「連携」については改善の余地があることも確認しており、今後の課題としてその解決に取り組んでいきます。



その一環として、各組織におけるコミュニケーションを活性化するために、マネジメント層とメンバー間の対話機会の創出と拡充を図ります。マネジメント層からのコミュニケーションが適時になされ、事業や組織の目指す方向性の共有化や、個人のキャリアディスカッションなども現場でより活発に行われるよう、マネジメント層の意識醸成にアプローチしていきます。キャリアディスカッションについては、すでに制度に組み込んでおり、上司との面談において、これまでの職業経験から今後のキャリア目標とその達成に必要な機会や能力開発などについて対話をしています。

このような職場環境の改善を継続することによって、心理的安全性が担保された最適な業務環境において、一人ひとりの社員が働きがいを感じながら、生活者・患者さんへの貢献価値を最大化していくことを目指します。



• Social & Environment

従業員の成長と組織風土についての詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。



< 戻る

ブラインドエクスペリエンス

—「見えない」を体験するプログラムを通じた組織能力強化への取り組み

見えない状態で、働くことができますか？

もし今、あなたの目が見えなくなった場合、
今日やらなくてはならない仕事ができますか？

どのようにすれば、
目を閉じて世界を「見る」ことができるのでしょうか？



当社は眼科専門企業として、視覚障がいの有無にかかわらず交じり合い、いきいきと共生する社会の実現を目指しています。それは同時に、誰にとっても働きやすく、生産性の高い職場環境を構築することでもあります。その取り組みの一つが、視覚障がいのある社員とともに働く経験をベースとして考案されたブラインドエクスペリエンスー「見えない」を体験するプログラムです。

受講者はまず動画を通じて、視覚障がいのある社員が、音声でパソコンやスマートフォンを操作している実際の様子を知り、見えない状態でも円滑に業務が進んでいくことに驚きの声を上げます。さらに、その後のワークショップでは2チームに分かれ、実際のプレゼンテーション資料を制限時間内に音

声のみで相手チームに伝えるという課題に挑戦します。

初めは視覚を使えないという制約に戸惑っていた受講者も、端的かつ明瞭なコミュニケーションを実施するためのポイントをチームで共有する中で、資料や図表に頼らずに表現を工夫していくことの楽しさに気づきます。どのようにすれば、目を閉じて世界が「見える」ようにできるのか、アイデアを出すことの面白さを感じた受講者もいます。そして、最終的には受講者全員が「視覚障がいのある社員にとってわかりやすいものは、障がいの有無にかかわらず、全員にとってわかりやすいものである」ことを実感します。そしてそれは、より効率的なコミュニケーションを実施していくための改善点やデジタルツールの活用アイデアを考えていく契機となります。

「見る」を通じて人々の幸せを実現することを目指しているSantenだからこそ、視覚を中心に据えたこの活動は、生産性向上のためのトレーニングとなるだけでなく、社員一人ひとりが視覚の重要性を再認識し、そこで働くことの意義を再確認する場にもなっています。

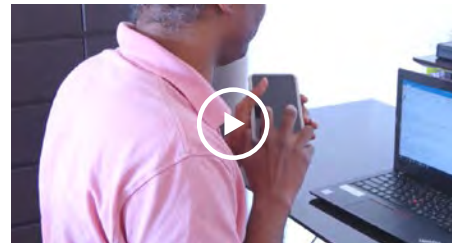
このブラインドエクスペリエンス アドバンスドコースはグローバル全体で組織ごとを実施され、2023年4月1日時点での受講者数は3,885名、受講率は91%となりました。このような取り組みを通じて、私たちは従業員のエンゲージメントを高めるとともに、視覚障がいへの理解促進と多様性のあるメンバーと協働していくための対話スキルの向上を図り、グループ全体の組織能力の強化に取り組んでいます。

• Social & Environment



■ ブラインドエクスペリエンス アドバンスドコース (2022年度実施内容の一部を抜粋)

1 「視覚に障がいのある社員
リモートワークの様子」
動画をご覧ください。

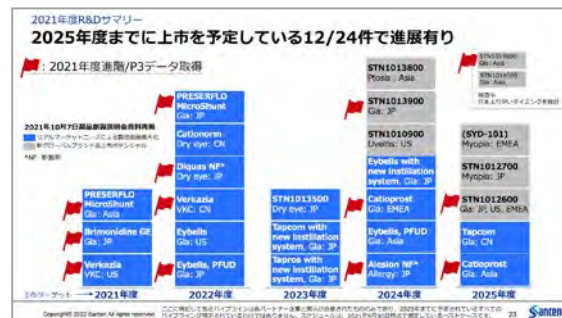


2 決算説明会の資料の一部を、視覚障がいのある同僚に説明してみましよう。また、音声のみでの説明から、どのような内容を想像したかを共有しましょう。

決算説明会資料

ワーク
3分間で
スライドを説明

※本資料は2022年のプログラムにおいて使用した資料であり、最新情報ではございません。開発パイプラインに関する最新情報は(→P.29)をご覧ください。



3 わかりやすく説明するために気をつけたこと、または説明において
気をつけてほしかったこととして、どのような点がありましたか。

4 Santenが目指す理想の世界であるWORLD VISIONを振り返り、
自分たちの仕事が果たす役割とその気づきを共有しましょう。

■ ブラインドエクスペリエンスを受講して

眼科イノベーションセンター
トランスレーショナル製品開発
梶原 悠

視覚障がいのある社員がチームと一緒に働いていくとしたらどのような配慮が必要かを、自分事として考える時間となりました。それは実際の業務において、自身のプレゼンテーションや説明が、言語や文化の違いも含めて多様性のあるメンバー全員にとってわかりやすいものであるかを意識することにもつながっています。

生産本部
工場管理チーム
辻 哲也

部署単位でのプログラムの実施をサポートする立場としては、リモート環境で実施するための準備は少々大変でしたが、それを含めてトレーニングの場となりました。私たちは、製品供給を通じて社会貢献していくことが使命です。だからこそ、このような活動を通じて、視覚障がいの正しい理解と合理的な配慮について考え、無意識の思い込みによる「壁」をなくしていくことも、とても大切だと実感しています。

眼科事業部
販路営業グループ
ソリューションサポート第二営業所
山下 与梨子

「見えない体験」を通じてペイシェント・ジャーニー^{*1}をより意識するようになりました。疾患に対する表面的な知識だけでなく、患者さんの生活や困り事、気持ちを理解することで、ドクターの信頼を得ることにつながり、共感し合え、より深いコミュニケーションができるようになりました。これにより新しい提案も受け入れていただき、喜んでいただいていると実感しています。

デジタル&IT
アジアリージョン
ケニス・リー

ブラインドエクスペリエンスは、目からウロコの体験でした。視覚障がいのある同僚と、ともに会社や社会に大きく貢献していけることに感動しました。デジタルソリューションの設計を通じて公平でインクルーシブな社会をつくるために貢献することができると考えています。次回のプログラムも楽しみにしています!



*1 患者さんが病気を認知してから診断・治療を進めていくプロセスにおいて、患者さんの思いや行動、受けた治療や状態などを、時系列で示したものを指します。

健康経営の取り組み

当社は、働く一人ひとりが健康でイキイキと活躍できるよう、2018年11月に「Santen健康宣言」を制定しました。

働き方改革、メンタルヘルス対策、目の健康および生活習慣改善の4つの健康支援策を実施し、従業員の心身の健康の保持増進に積極的に取り組んでいます。

ここではSanten独自の取り組みとして、日本国内の全従業員を対象にした「眼科検診」を紹介します。

Santenの眼科検診は、従業員の目の健康に対する支援とあわせて、検査を通して患者さんや目の疾患に対する理解を深め自社の製品やサービスに反映し、社会に貢献することを目指し始まった取り組みで、3~4年に1度行っています。自主参加型の検診でありながらも2015、2018年に続いて三回目の実施となる2022年度は、約6割の従業員が受診し、疾患の早期発見や健康意識の向上に寄与しました。

9項目にわたる詳細な「眼科検診」

当社の眼科検診には、視力検査や他覚的屈折検査(レフケラ)、アムスラーチャート検査、ドライアイ検査(BUT検査)、細隙灯顕微鏡検査、精密眼底検査(倒像鏡)が含まれますが、その他特徴的なものが以下の3つの検査です。

精密眼圧検査 (ノンコンタクト)

測定時に検査機器から空気が軽く噴射される非接触型の眼圧計を使い、眼球の圧力(目の硬さ)を測定します。眼圧検査を定期的を受診することは、緑内障や高眼圧症の早期発見に役立ちます。



非接触型の眼圧計を使った眼圧検査の様子

静的視野検査 (ハンフリー)

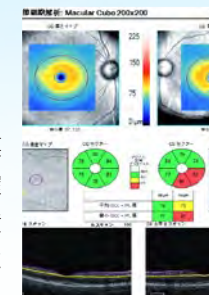
網膜の光に対する感度を測定し、視野の範囲や欠損部がないかなどを調べます。両目で5分ほどの検査では、片手でブザーを持ち、視野の中に現れる光源を認識したらブザーを押すことを繰り返します。緑内障だけでなく、視神経や頭蓋内の疾患、心因性の視覚障がい、網膜疾患などの診断につながります。



ハンフリー視野検査の様子

眼底三次元画像解析検査 (OCT: Ocular fundus three-dimensional Computerized Tomography)

目の断層撮影ができる装置を使い、網膜の断面を撮影し、網膜や視神経の状態を確認する検査です。緑内障や、加齢に伴う黄斑変性症などの早期発見や正確な診断に役立ちます。



前視野緑内障で要経過観察の患者さんの左目を撮影した例 (画像提供: たき眼科)

Santen 健康宣言

私たちの健康と幸せが、 世界中の人々の「Happiness with Vision」 の実現につながっています

Santenは「天機に参与する」という基本理念の下、目の領域に特化した企業として、世界中の一人ひとりが「見る」に関する最善の体験を通じて、それぞれの最も幸福な人生を実現する世界「Happiness with Vision」を創り出したいと考えています。

この「Happiness with Vision」を実現するために最も重要なことのひとつは、Santenの事業活動を支える従業員一人ひとりが心身ともに健康であり、Well-beingであり、仕事にやりがいを感じ活躍できることです。

Santenは、従業員の健康が企業の経営基盤と不可分の関係であることを常に認識し、従業員の心身の健康の保持増進に積極的に取り組みます。

また、従業員の健康で充実した職業生活の実現とSantenの継続的成長を従業員とともに目指し、世界中の人々の目の健康に貢献していくことを、ここに宣言します。

• Social & Environment



早期発見の重要性と検査を通じて見えてくる「目の健康」

当社は目の病気の早期発見・治療により、QOL (Quality of Life: 生活の質) の低下や失明する人をなくしたいという思いのもと、日頃から、各種眼疾患の啓発や治療の支援に取り組んでいます。従業員自身が眼科検診を受けることで、その思いを新たにすることができます。目の重要性を再認識することで、診察・治療の前段階となる疾患啓発・予防という観点からの目の健康についてもより深く考えるようになり、これまで以上に患者さんの視点に立って、

患者さんや眼科医の皆さまに、Santenとしてどのような新たな付加価値を提供できるかを考えながら、日々の業務につなげています。

今後も、目の健康に関する社内教育や眼科検診などを継続的に実施することで、さらなる眼科医療の発展に貢献していきます。

• Social & Environment

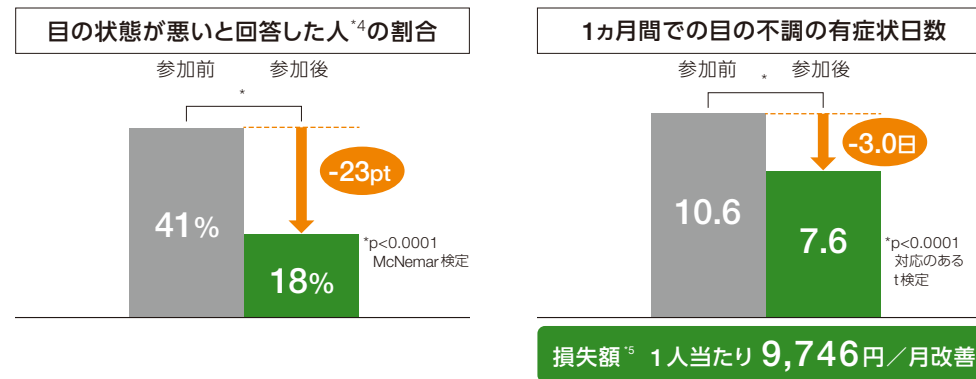
Column 目の健康増進を社外にも積極展開

アイケアプログラムがプレゼンティーズム¹の損失を従業員1人当たり約9,700円/月改善

当社は、健康経営に取り組む企業向けにアイケアプログラム「アイケアチャレンジ! マンスリープログラム」²を提供しています。

2022年6月～7月までの1か月間、コニカミノルタ健康保険組合さまにて眼精疲労解消など、目の健康増進を目的としたアイケアプログラムを実施した結果、プレゼンティーズムの改善が期待できるという調査結果が得られました。

目の不調・プレゼンティーズムによる損失額の改善¹³



*1 何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、業務遂行能力や生産性が低下している状態 *2 Santenとコードブック株式会社が共同開発。健康経営に取り組む企業向けに、眼精疲労解消を中心とする1か月間のプログラム。具体的には、①「疲れ目・乾き目対策」や「知っておきたい目の病気」に関する眼科専門医からのレクチャー、②アスレチックトレーナーと理学療法士が監修した眼精疲労や首・肩こりを軽減するエクササイズ、③眼科専門医が監修したセルフチェック「サンテン・オプティナビ[®]」、④セルフケアを習慣化させるフォローアップとしてアイケアのコラムやエクササイズ動画などの1か月間の配信などで構成。これまでに、情報通信、調査・リサーチ、製造業などの大手企業に導入実績あり *3 インターネット調査(当社調べ) *4 プログラム参加前後の目の状態について、0を「非常に悪い」、10を「非常に良い」として0～10の11段階で自己評価し、0～4と回答した人 *5 損失額=3,200円×8時間×有症状日数×パフォーマンスの低下 (QQmethod 改善より算出、3,200円:大企業(製造業)の1人1時間当たりの人件費(令和3年賃金構造基本統計調査より))



地球環境保全

Santenは、地球環境保全は企業としての社会的責務を果たすことであるとともに、持続可能な事業成長の基盤を強化することであると認識しています。その目標である環境ビジョン「Santen Vision for the Earth 2050」のもと、脱炭素社会の実現に向けた「気候変動対策」と、循環型社会の実現に向けた「環境負荷低減」の2分野に重点的に取り組んでいます。

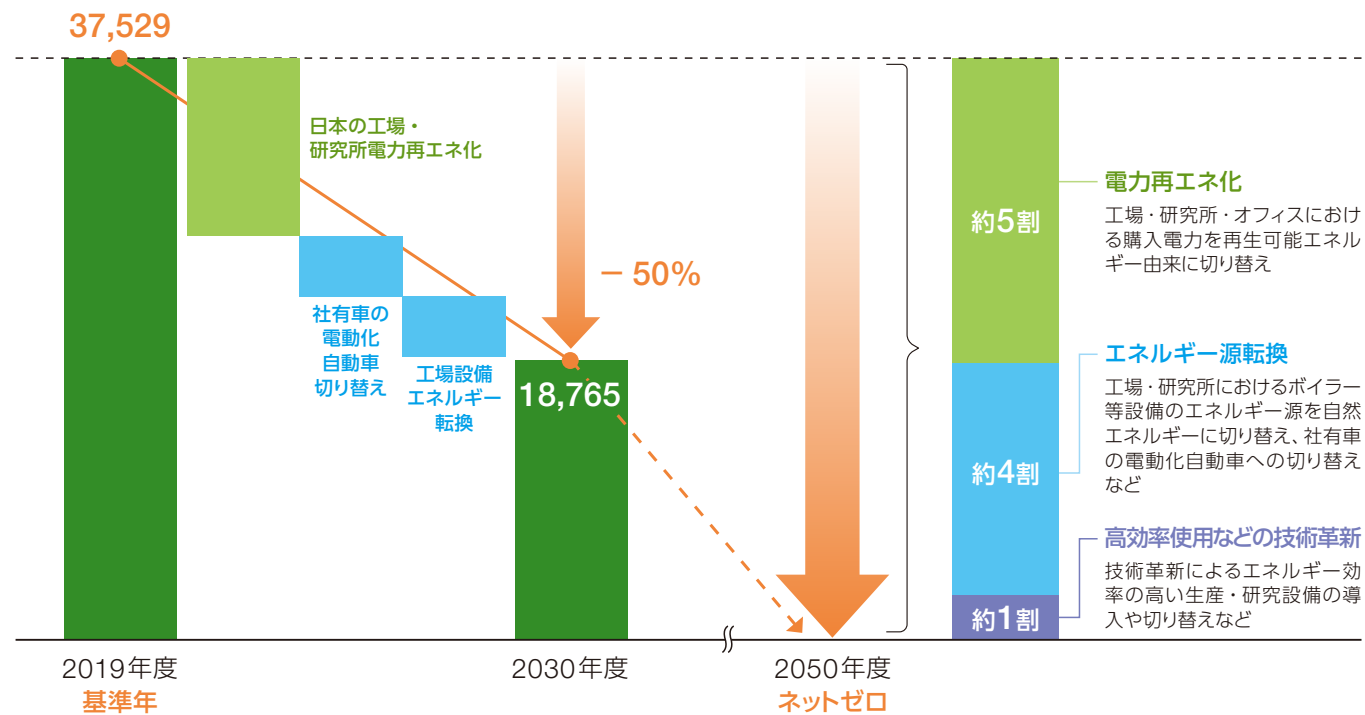
持続可能な社会の実現に向けて

当社は2050年の温室効果ガス排出量ネットゼロの実現を目指しています。2030年度のCO₂排出量削減目標は、科学的根拠に基づき設定し、SBT承認を取得しています。日本国内の工場・研究所の購入電力すべてを再生可能エネルギー由来のものに切り替えたことなどにより、2022年度のCO₂排出量は約2.3万トンと、2021年度と比べ約25%の減少となりました。今後も、再生可能エネルギー由来電力への切り替え拡大やエネルギー源転換、高効率使用などの技術革新などによる具体的なアクションプランの検討を進め、脱炭素社会の実現に着実に取り組んでいきます。

さらに、点眼容器のバイオマスプラスチック化も進めており、2023年3月末までに12品目の置き換えを完了しました。この点眼容器は、患者さん中心の工夫と品質を維持したままバイオマスプラスチック素材を導入し、環境負荷低減へ貢献するという新しい価値を有しています。患者さんだけでなく地球環境にも付加価値のある製品を生み出すことが、Santenの競争力の新たな源泉となっています。

■ 2050年温室効果ガス排出量ネットゼロ実現に向けたロードマップ

スコープ1・2 (トン-CO₂)



気候変動対策についての詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

• Social & Environment

生産現場における 環境貢献の取り組み

製品供給体制を持続可能なものとして維持していくためには、生産力を向上するだけでなく、その環境負荷を削減していくことも非常に重要と認識しています。

滋賀プロダクトサプライセンターでは、冷水設備について電気とガスの併用化に取り組むとともに、余剰な冷水も活用できるよう通水の見直しを進めました。これにより従来のガス冷凍機稼働を抑制するとともに、故障時のバックアップ体制も構築することができ、CO₂排出量と水使用量の削減を図っています。能登工場においては、冷凍機を設備更新する

際に、よりエネルギー消費効率が高いものを導入し、大幅な省エネと化石燃料から電気へのエネルギー転換を進めました。さらに、水資源の効率的使用のため、ろ過器の排水配管を新たなものへと交換し、排水を再利用できるようにしており、現在は、点眼薬の製造に使用されている冷却用装置の水を再利用する検討も進めています。中国の蘇州工場においては、国の規制に基づき、水をリサイクルする設備が導入されており、すでに90%以上の水を再利用しています。この取り組みを含め、水資源を効率的に使用している企業として、所在する江蘇省からの表彰を受けています。さらに、温室効果ガス排出量および製造コストの削減を目指し、2023年10月からは太陽光発電を導入する予定です。



滋賀プロダクトサプライセンター
空冷チラー



滋賀プロダクトサプライセンター
冷水バックアップ循環ポンプ



エネルギー効率が改善された能登工場の冷凍機

• Social & Environment



< 戻る

取締役会議長メッセージ

世界中の人々が幸せで豊かな人生を過ごすためには、目の健康はとても大切です。持続可能な社会の観点からも目にかかわる課題は多く存在します。これらのことから、眼科領域のポテンシャルは非常に大きなものであり、眼科の専門企業としてSantenがやるべきことはまだ多くあると思います。

短期的な業績の回復と中・長期的成長のためには、社員一人ひとりの能力、それぞれのチームとしての能力の成長が不可欠です。また、それを率いるリーダーの目標感を持った正しい志が大事でもあります。そして何より大切なのは、社員全員が仕事に集中できる風通しの良い企業風土です。Santenは眼科製品に特化し、お互いが共通の課題に向き合い、ベストな製品・サービスを供給し顧客の高い評価を受けてきました。世界で成長するためには、これまで以上に高い能力と連携が求められます。グローバルで「天機に参与する」ために社員・取締役・監査役の皆さんがそれぞれの知恵と経験を結集する時だと思います。

私自身も取締役会議長として取締役会の実効性向上を通じて、執行側のサポート、ひいては患者さんや医療関係者の皆さま、社員などに貢献していきます。

代表取締役会長

黒川 明



• Corporate Governance

取締役会の役割

取締役会は監督機能だけでなく、経営の意思決定も行います。執行部門が抱えるさまざまな課題とリスクを認識し、その解決に向けて支援もしていきたいと思えます。中期経営計画達成のため、各機能部門が抱える人材の育成強化や適切な登用を通じて強い執行体制をつくり上げることも大切です。取締役会はそのチームと多様な意見を出し合い多くの示唆を提供することで、執行をサポートする役割を担っていると私は考えています。そうすることによって事業を深く理解し、基本理念を中心に志を同じにしたメンバーが、それぞれの経験やスキルに基づき議論し合うことこそが、取締役会の実効性向上にもつながるものと考えています。

執行への期待

執行側には幅広い意見を取り込み課題解決・目標達成に活かしてくれることを期待していますが、その前提として取締役会は同じ目線かつ公平な立場で執行側と議論することが非常に重要です。これは、社員とその上司といった関係においても同じです。構造改革などトップダウンで取り組むべきものがある一方、日々の業務における生産性の

向上や風土改革などはボトムアップが重要となります。Santenは着実に日々努力することを重視する会社だと私は思っています。世界中の社員一人ひとりが患者さんのこと、競合などの環境変化や社会のニーズを深く考え、顧客視点で自身が提供すべき付加価値を議論し、目標を持って迅速に行動に移す。そして、そのPDCAを回し挑戦し続けることが大切です。「挑戦し続ける」のは厳しくもありますが、その先にある目標に向けて取り組むことで、社員を含めたステークホルダーがワクワクする会社であってほしいのです。社員の皆さんには会社とともに自身も成長するといった思いを持っていただき、執行幹部をはじめとするリーダーの皆さんにはどうすれば組織メンバーとワクワクを共有できるかを考えていただきたい。取締役会としても、執行の皆さんが成長したい、そのために議論したいという姿勢に真摯に向き合いサポートします。

今、我々は厳しい事業環境の中にありますが、前向きに挑戦し続けます。ぜひ患者さん、社員、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまには、変わらぬご支援をお願いいたします。

代表取締役会長
黒川 明

• Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と取り組み状況

当社は、企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させるために、コーポレート・ガバナンスの充実・強化が不可欠であると考えています。

当社は、監査役会設置会社を選択しています。取締役会の機能は、重要な業務執行に関する意思決定を行うこと、経営陣・取締役の業務執行を監督することであり、当社では、両機能を最大限に発揮する運営を行っています。

社外取締役には、多様な経験・知識を活かし、取締役会において個々の経営課題などの意思決定に積極的に参画することを期待するとともに、経営監督機能強化の観点からの意見・提言を求めています。登用にあたっては一貫して、多角的な観点で経営に助言、監督が行えるよう、専門知識や経験などのバックグラウンドが異なる人材を選ぶことでバランスと多様性を確保し、性別、年齢、国籍、人種または民

族などの区別を設けず人物本位を重視するものとしています。また、取締役、監査役ともに、取締役会および監査役会の独立性・中立性を高めるため、その過半数を社外役員により構成しており、すべての社外取締役および社外監査役は、当社および当社関係会社から独立した中立性を保った独立役員です。

また、社内・社外取締役で構成される任意の委員会である「戦略審議委員会」「指名委員会」「幹部報酬委員会」を設置し、経営の透明性・客観性の向上を図っています。

監査役は、監査役室の活用や内部監査室との連携などにより、取締役会および執行部門に対し、適法性と合わせ妥当性・有効性も視野に入れた監査を実施し、取締役会および執行部門の機能強化を図っています。

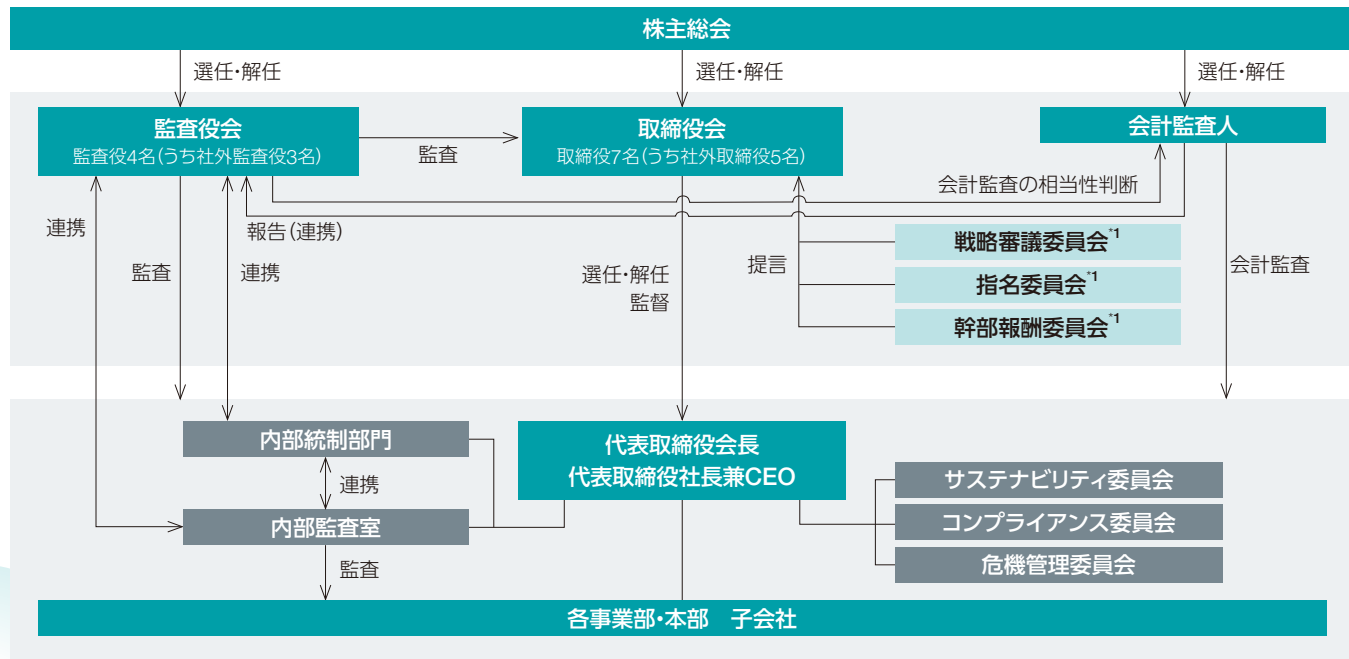
コーポレート・ガバナンスに関する詳細情報は当社ウェブサイトをご覧ください。

コンプライアンスについては当社ウェブサイトをご覧ください。

ガバナンスデータについては当社ウェブサイトをご覧ください。

• Corporate Governance

企業統治体制 (2023年8月末現在)



*1 指名委員会等設置会社における委員会とは異なる

取締役会および各委員会の活動状況

取締役会

重要な業務執行に関する意思決定を行うこと、
経営陣・取締役の業務執行を監督することを目的としています。

開催回数 **13**回 出席率 **100**%

主な検討内容

- 経営の方針・戦略：新中期経営計画、次年度事業計画および予算、四半期業務執行状況報告、米国事業方針、DX推進進捗、個別の重要戦略案件、重要案件進捗
- 資本政策、株主還元：自己株式取得・消却、配当
- ガバナンス、サステナビリティ：役員報酬決定方針その他報酬関連議案、委員会活動状況報告、コーポレートガバナンスに関する基本方針改訂、取締役会実効性評価、政策保有株式、サステナビリティの方針、サステナビリティ開示
- 内部統制、リスク管理：内部統制整備運用状況報告、グローバルコンプライアンス体制整備運用状況報告

戦略審議委員会

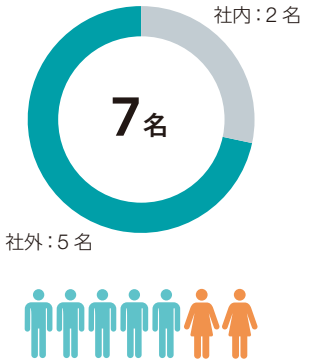
事業戦略など重要な戦略課題について
集中して審議することを目的としています。

開催回数 **6**回 出席率 **100**%

主な検討内容

- 中期経営計画ローリング
- 開発ポートフォリオ戦略
- 北米戦略
- 新中期経営計画

戦略審議委員会の構成



指名委員会

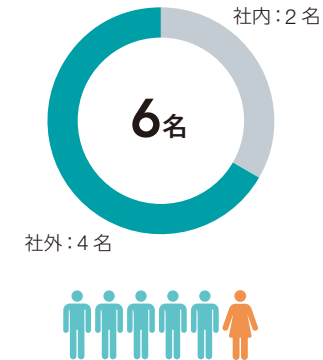
取締役および監査役の選定に際して審議し、
提言すること、ならびに、執行役員の選任に関しては、
諮問に応じて助言を行うことを目的としています。

開催回数 **8**回 出席率 **100**%

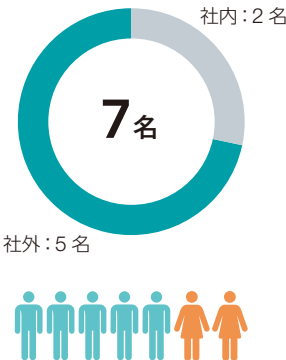
主な検討内容

- 取締役会の構成、ガバナンスの在り方等
- 前CEOによる辞任の申し出への対応および新CEOの選任
- 新CEO体制におけるCEO後継者育成の在り方
- 第111期株主総会に向けた取締役および社外監査役候補選任案

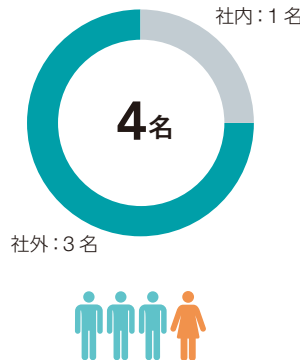
指名委員会の構成



取締役の構成



監査役の構成



※ 取締役会および各委員会の構成は2023年6月27日現在

幹部報酬委員会については、P.52をご覧ください。

• Corporate Governance

取締役および監査役のスキルマトリックス

取締役・監査役候補者の指名においては、①取締役会においてその出席者である取締役および監査役が、経営戦略の妥当性、実現にあたってのリスクなどを多面的に審議するとともに、その執行状況を適切に監督すること、ならびに、②監査役会が、取締役会および執行部門に対し、適法性と合わせ妥当性・有効性も視野に入れた監査を実施し、その機能を十分に発揮すること、の両面をもって、持続的な企業価値

向上に向けた実効性のあるガバナンス体制を確立することが重要と考えています。

一方、当社は、長期ビジョン「Santen 2030」および2023～2025年度新中期経営計画のもと、患者さんや医療関係者に寄り添い、目を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。これらの取り組みにおいては、国・地域により異なる眼科医療ニーズを踏まえ、幅広く世界の人々に貢献できるよう、グ

ローバルにリーダーシップを発揮していきます。

当社は、企業戦略の立案・実行、適切な経営管理に加え、上述の当社理念・目指す事業の方向性に鑑み、下表の知識・経験・能力を特に重要と考えています。ライフサイエンス事業およびグローバルな視点に加え、今後も、ESG・社会貢献に関する領域等にもさらに力点を置いていきます。

• Corporate Governance

役員区分	取締役会・監査役会および任意の各種委員会の構成 (◎:各種委員会の委員長) (2023年6月27日現在)						スキルマトリックス ¹						
	氏名	取締役会	監査役会	戦略審議委員会	指名委員会	幹部報酬委員会	企業経営	ライフサイエンス事業	医療現場・患者様理解	グローバルリーダーシップ	財務・会計	法務・リスク管理	ESG・社会貢献
取締役	黒川 明 (代表取締役)	○ (議長)		○	○	○	●	●	●				
	伊藤 毅 (代表取締役)	○		◎	○	○	●	●	●				
	大石 佳能子 (社外取締役)	○		○	○	◎	●						●
	新宅 祐太郎 (社外取締役)	○		○	◎	○	●	●		●			
	皆川 邦仁 (社外取締役)	○		○	○	○				●	●	●	
	古谷 昇 (社外取締役)	○		○	○		●	●					
	南 多美枝 (社外取締役) ²	○		○		○		●		●			
監査役	井阪 広 (常勤監査役)	○	○ (議長)					●	●				
	伊香賀 正彦 (社外監査役)	○	○				●			●	●		
	朝谷 純一 (社外監査役)	○	○					●		●	●		
	穂高 弥生子 (社外監査役)	○	○						●		●	●	

*1 各人保有スキルのうち、とりわけ強みのあるもの/当社事業との関連性が強いものを2~3個(最大3個)記載しています。 *2 オーストラリア国籍

新任監査役の選任理由

朝谷 純一 (社外監査役)	製薬企業において、国内営業、財務・経理、コンプライアンス・リスク管理、内部監査といった業務に携わり、製薬企業の業務に精通した豊富な経験と知見を有しています。また海外駐在時には経営計画や経理・財務の領域から現地ビジネスへ関与するなど、幅広い国際ビジネスの経験と見識を有しています。
穂高 弥生子 (社外監査役)	弁護士として特に企業法務に関する豊富な経験と知見を有しています。また米系法律事務所にて長年パートナーを務められ、幅広い国際法務経験と見識を有しています。

なお、当社は、社外取締役・社外監査役における当社以外の社外役員等の兼職について、当社の職務に専念できる時間を考慮して、原則4社以内としています。また、取締役・監査役には、その役割・責務を果たすために、取締役会への出席率を原則として75%以上確保するものとしています。

取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、取締役会の役割・機能をさらに向上させることを目的に、毎年実効性に関する評価を実施しています。

各設問4段階で定量評価するとともに、自由記述形式でのコメントも記入できる形式にしています。そのうえで、アン

ケートでの回答内容をさらに深く理解するため、社外取締役および社外監査役全員への個別インタビューを行い、これらを踏まえて2023年3月の取締役会において評価結果を議論しました。この実効性評価の実施、分析においては、第三者機関の支援を得ることで評価の質的向上を図っています。

アンケートにおける大項目
1. 取締役会の運営と構成
2. 経営戦略と事業戦略
3. 企業倫理とリスク管理
4. 業績モニタリングと経営陣の評価報酬
5. 株主などとの対話

取締役会実効性評価を通じて認識した課題への取り組み

	2019年度評価 (→2020年度取り組み)	2020年度評価 (→2021年度取り組み)	2021年度評価 (→2022年度取り組み)	2022年度評価 (→2023年度取り組み)
重要業務意思決定	戦略審議委員会との機能分担の明確化、連携改善 全体戦略を踏まえた議論 (個別案件の全体戦略における位置付けの明確化とそれを踏まえた議論)	リスク評価に関する議論の充実 • 達成目標 (投資回収計画等) の明確化 • 戦略投資可否判断の定量指標導入 • 会社全体としてのリスク総量管理	戦略投資実行確度担保への工夫 • 各事業の遂行状況、課題、ケイパビリティなどの共有機会の増加 • 投資判断時のKPI明確化	
監督機能	戦略投資案件に関する進捗状況の定期報告を開始	研究開発案件の監督強化	対象範囲・内容の拡充 • 進捗に課題が生じている場合の状況・原因・対策の確認	進捗状況の評価指標強化と審議の充実 • KPI活用推進 (投資決定時/現在のKPI進捗を対照比較等) による定量把握と審議の充実 • 投資決定時からの環境 (前提条件) 変化についての適時報告およびそれを踏まえた再評価
内部統制	内部統制体制整備・運用状況の定期報告の頻度・内容の充実。コンプライアンス体制についても定期報告を開始	定期報告を継続するとともに、グローバル統制状況の観点の強化	刷新した管理体制 (内部統制・リスク管理推進専任組織設置) のもとでの取り組み継続	グローバル内部統制強化のための施策 ^{*1} の確認、進捗の監督
ガバナンス体制・運営	付議事項、審議事項カテゴリ見直し	株主・市場の動向や意見の取締役会への速やかな共有	指名委員会および幹部報酬委員会と取締役会との情報共有強化、事務局連携	報酬面での委員会と取締役会のさらなる連携強化 (報酬に関する審議内容の共有など)
キーポイント	継続的課題であった重要戦略案件審議および内部統制に関する取締役会の関与体制の確立	重要戦略案件審議の質的向上 内部統制のグローバル化対応	重要戦略案件審議をより実質的に行うための工夫継続 内部統制の推進体制強化	監督機能を一層強化 当社の現状を踏まえ、重要投資の継続可否判断を適時かつ実効的に行うことを目指す 内部統制はトップダウン・ボトムアップ両面から組織風土醸成に取り組むべきことを確認

*1 CEOメッセージの発信強化、グローバル共通の内部統制教育を通じた共通の価値観の醸成強化

• Corporate Governance

なお、当社では、別途指名委員会において、すべての取締役が相互にパフォーマンスを評価するピアレビューもあわせて実施しています。

当社取締役会は、2022年度の実効性が確保されていると評価しました。その理由はアンケート評点の全体平均が「概ねできている」との評価であるとともに、設問項目ごとの評点においても「できている」「概ねで

きている」との回答が高い割合（約8割）を占めたためです。2022年度は、独立社外取締役の増員／過半数化を経て、意思決定および執行の監督の双方でより高いガバナンスを実現することを志向してきました。今回の評価は、当社が目指す取締役会およびガバナンスの在り方が実現できていることの表れであると認識しています。

一方、当社の執行全般において、事業目標を確実に達成

するための実行力、組織力の向上が急務であるとの危機感も共有されました。取締役会として、優先順位をつけたうえで必要な改善を執行に対して指示、監督するとともに、改善の効果の実現に向けて執行と一体となって取り組んでいきます。

• Corporate Governance

役員報酬

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬、年次賞与（年次インセンティブ）および株式報酬（中長期インセンティブ）の3つの制度で構成されています。

社外取締役および監査役の報酬は月額固定報酬のみとしており、業績連動報酬は監督機能の適切な発揮を促す観点から支給していません。また、幹部報酬委員会を含む任意

の委員会の委員長である社外取締役には、手当を支給しています。

なお、当社の役員報酬制度が過度なリスクテイクを促すようなインセンティブ報酬となることを抑制し、役員報酬制度の健全性を確保することを目的に、非違行為や不正会計による財務諸表の遡及修正等の一定の事由が生じた場合

に、支給・交付の前後を問わず、幹部報酬委員会の審議を経た取締役会の判断により、インセンティブ報酬の全部または一部を返還させるまたは没収する条項（いわゆるマルス・クローバック条項）を定めています。

報酬構成比



*1 職務と等級に基づく月額固定報酬

年次インセンティブ

経営上重要な単年度業績指標に連動する連結業績連動部分 (Financial)、非財務指標連動部分 (Non-Financial)、ならびに部門業績指標・個人目標による連動部分 (Individual) の3つの評価区分から構成されています。ただし、CEOおよび

会長についてはFinancialとNon-Financialの2つの評価区分から構成されています。ポジションごとの基準額に対し、評価区分ごとの支給率を乗じること最終支給率を算出し、毎事業年度終了後に支給します。

なお、2023年度のNon-Financial (ESG関連目標) の評価指標は、DE&I推進、従業員エンゲージメントの向上、グローバルリスク管理の強化です。



*1 2023年度は対象となる取締役はおりません。執行役員も類似の制度で運用しますが、営業利益率はコアベースとし、支給率は0~248%の範囲で決定します

Corporate Governance

中長期インセンティブ

以下の2つにより構成されています。

パフォーマンス・シェア・ユニット制度	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画の期間など、都度決定する一定期間 (以下、「業績評価期間」) に掲げた目標業績指標達成度に応じて交付する株式数を変動させる業績連動型株式報酬制度 グローバルのライフサイエンス企業をピアグループとして設定した相対TSR (ウェイト80%) およびESG関連指標 (ウェイト20%) の達成度に応じて0~200%の範囲で株式交付率を決定 業績評価期間満了時点で対象取締役の地位にあることなどの条件を満たすことにより、業績評価期間終了後に株式交付
譲渡制限付株式報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> 毎事業年度において譲渡制限付株式を交付する株式報酬制度 対象取締役の地位にあることなどの条件を満たすことにより、毎3年後に譲渡制限を解除

パフォーマンス・シェア・ユニット制度の評価指標と評価基準 (2021-2023年度/2022-2024年度の目標)

評価指標	比重	評価基準
相対TSR (株主総利回り)	80%	ピア企業であるグローバル・ヘルスケア企業21社 (日本・欧州・米国に本社を置く企業など各7社) との比較順位 上位1/4 (75%ile): 支給率200% 上位1/2 (50%ile): 支給率100% 下位1/4 (25%ile): 支給率50% 下位1/4を下回った場合: 支給率0%
ESG 関連指標	20%	“World Index” への選出、もしくは同等レベルのスコアの達成: 支給率200% “Asia Pacific Index” への選出、もしくは同等レベルのスコアの達成: 支給率150% スコア10ポイント以上増加: 支給率100% スコア5~9ポイント増加: 支給率50% スコアの増加が4ポイント以下: 支給率0%

幹部報酬委員会

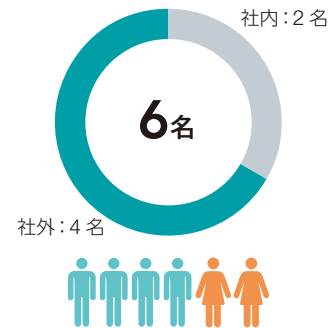
取締役、執行役員報酬に関して審議し、取締役会に提言すること、ならびに、監査役報酬については、市場価値を参考にして監査役会に助言することを目的としています。

開催回数 **10**回 出席率 **100**%

主な検討内容

- 報酬フィロソフィー（取締役を含む役員報酬決定の基本方針）について
- 取締役報酬水準・構成について
- 2022年度年次賞与の非財務指標（ESG評価）目標設定、その他詳細設計について
- マルス・クローバックの導入について
- CEO交代に伴う検討（新CEOの報酬額改訂、期中就任に伴う年次賞与の取り扱いなど）

幹部報酬委員会の構成



報酬等の総額および対象となる役員の員数（2022年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)					対象となる 役員の 員数(名) ^{*1}
		基本報酬	年次賞与	パフォーマンス・ シェア・ユニット 制度	譲渡制限付 株式報酬制度	左記のうち 非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	312	190	37	6	79	82	3
監査役 (社外監査役を除く)	28	28	—	—	—	—	1
社外取締役	80	80	—	—	—	—	5
社外監査役	38	38	—	—	—	—	4

*1 任期満了または辞任による退任者を含む

2022年度年次賞与 会社業績の目標と結果

連結業績連動部分 (Financial)

目標値	実績	支給係数
<ul style="list-style-type: none"> 売上収益：264,000百万円 営業利益率 (IFRS)：13.0% ROE (IFRS)：7.4% 	<ul style="list-style-type: none"> 売上収益：279,037百万円 営業利益率 (IFRS)：-1.1% ROE (IFRS)：-4.7% 	<ul style="list-style-type: none"> CEO：48.4% 会長：40.6% CEO・会長以外の社内取締役：70.3%

非財務指標連動部分 (Non-Financial)

ESG関連目標	支給係数
<ul style="list-style-type: none"> 安定供給体制の強化 ブラインドエクスペリエンスの浸透を通じたDE&Iの推進 従業員エンゲージメント向上に向けた取り組み グローバルでのリスクマネジメントの強化 電動化自動車への切り替えなどの環境負荷低減 	<p>106%</p> <p>2023年5月に幹部報酬委員会にて評価</p>

なお、2022年9月12日付で辞任により退任した取締役については、幹部報酬委員会の審議を経て、当事業年度の年次賞与を支給しないことを決定しています。

政策保有株式

政策保有株式について、中長期的に当社の企業価値向上に貢献するものであると判断した場合に限り保有することとします。個別銘柄の保有について取締役会で検証し、継続的に縮減に取り組んでいます。2022年度における株式数の減少に係る売却価額の合計額は2,148百万円です。

保有株式銘柄数の推移

年度	2018	2019	2020	2021	2022
非上場株式	9	9	8	8	8
上記以外	15	14	14	11	11

貸借対照表計上額の推移

年度	2018	2019	2020	2021	2022
非上場株式	492	488	128	122	122
上記以外	26,501	26,840	26,098	20,866	19,425

(百万円)

• Corporate Governance

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社は、従来より、危機管理に係る規程に基づき、事業活動遂行上想定される主要な損失の危険に適確に対処するため、各地域、部門ごとに定期的にリスクの抽出、評価、モニタリングを行い、平時から損失の危険の回避・最小化に努めてきましたが、リスクマネジメントの高度化に向け、2022年度より「内部要因に起因するリスク」と「外部要因に起因するリスク」に分け、それぞれのリスクファクターを一元的に把握・

整理し、全社的な共有を図ることにより効果的なリスクマネジメント体制の構築を行っています。

グローバルに事業が拡大する中、高い水準で各種規制を遵守することが求められています。また、製品の安定供給や品質管理、ITセキュリティの確保、コンプライアンス遵守などに対して適切な対応を行うとともに、パンデミック、自然災害、紛争などに対するリスクマネジメントも求められています。

特に経営に影響を及ぼす可能性がある多様なリスクに対応するため、チーフ リスク オフィサーのもと、主要リスクを

明確にし、予防策を策定、協議するリスク管理活動の強化を継続的に図っていきます。

重大な危機に発展する可能性のある事象が発生または報告された場合には、代表取締役社長兼CEOを委員長とする「危機管理委員会」を設置し、対応と事態の収拾に努めるとともに再発防止策を実施します。

また、内部監査室は、その独立した立場において、業務監査を通じてリスク管理状況を検証しています。

Corporate Governance

個別リスク

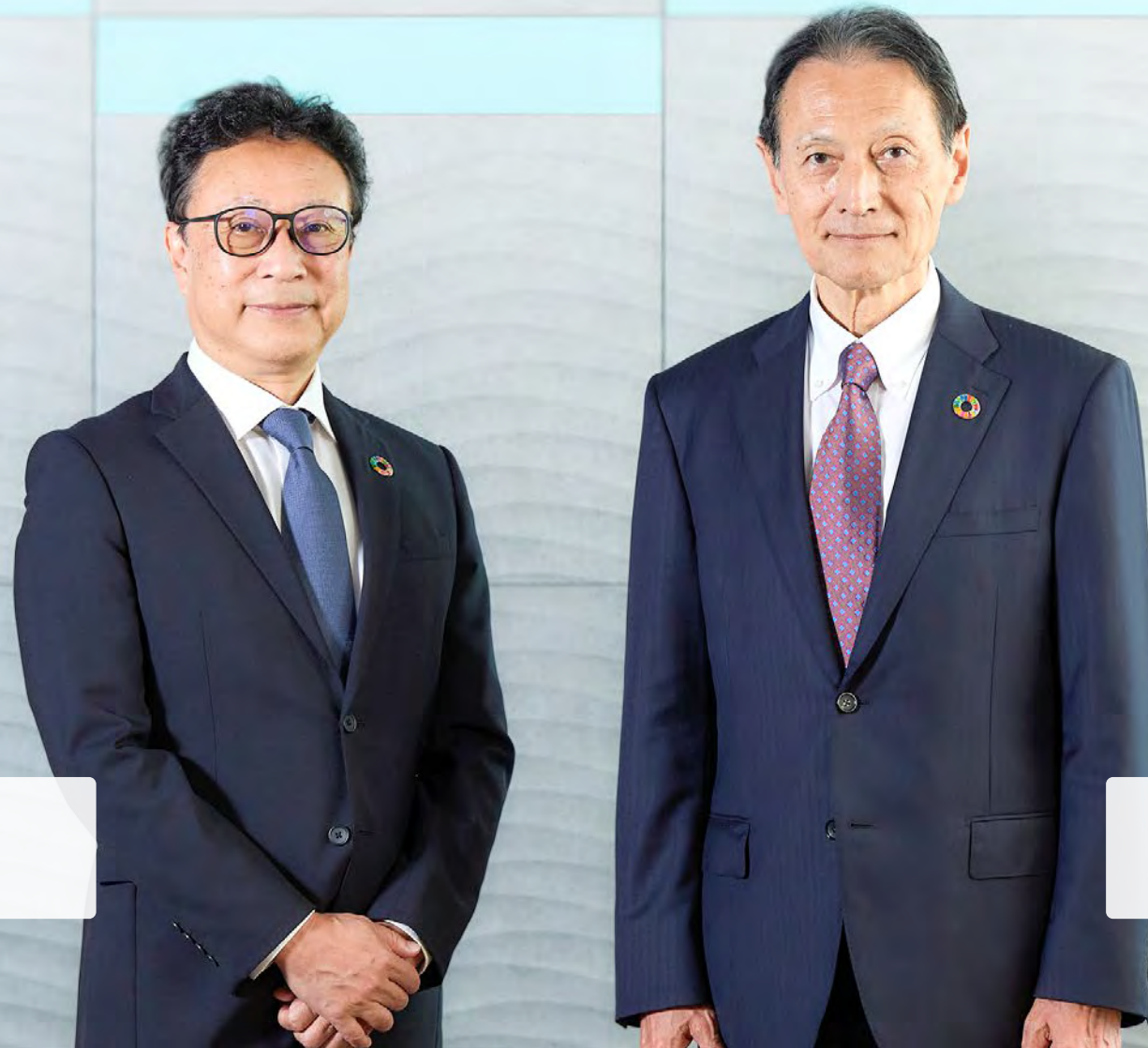
評価項目	リスクシナリオ	企業価値に与える影響	対応状況、軽減策	リスク分類	
サプライチェーン関連	<ul style="list-style-type: none"> パンデミックや自然災害、火災などの発生による、特定の工場（特に能登・滋賀・蘇州）や外部委託先の機能または取引先からの原材料の供給の停止 	<ul style="list-style-type: none"> 生産活動の停滞や遅延などの安定供給、および業績や財務状態への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 安定供給を確実なものとするプロセスおよびシステムなどの仕組みの構築 計画と実行のモニタリングやリスク評価などによる、継続的な実態把握と課題への対応 物流関連の規制が厳しい欧州にも対応した製品の生産・供給体制の構築 生産計画を含む在庫管理の可視化 グローバルでの一元管理 外部製造委託先管理体制やバックアップ体制の構築および強化 	外部要因	オペレーショナルリスク
グローバルでのコンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 社会規範や法令などに違反する事態の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的信用やブランドイメージの低下 株価下落による企業価値の毀損 売上収益の減少や損害賠償の支払いなどによる業績悪化や事業継続の困難 	<ul style="list-style-type: none"> 「グローバル・コンプライアンス・ポリシー」を制定し、グローバルでのコンプライアンス推進体制を強化 全従業員へのグローバルでの体系的な教育プログラムの導入・実施 企業倫理綱領周知月間を設定し、CEO・地域トップからのメッセージを発信するなど、コンプライアンス意識の醸成および法令遵守の強化 グローバル通報システムとして、「スピークアップ・ポータル」を導入し、グローバルで統一したリスク管理体制を整備 	内部要因	オペレーショナルリスク
ITセキュリティ・情報管理関連	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動に利用しているITシステムの不備 サイバー攻撃やコンピュータウイルスの感染など 個人情報などの社外流出 	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動の停止や遅延、信頼失墜などによる業績への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ISO/IEC27001規格に基づく情報セキュリティマネジメントシステムの実装と維持 サイバーセキュリティリスクへの対応として、グローバル個人情報保護規程、情報セキュリティ規程、文書管理規程等の社内規程の整備 セキュリティ研修・訓練を中心とした人的施策、組織対策としてのセキュリティガバナンス強化、ならびに技術的対策の実施（サイバーセキュリティ対策強化の一環としてグローバルフィッシングトレーニングを実施） Santenグループのみならず、サプライチェーンやビジネスパートナーを含めたリスク管理を実施 チーフ デジタル & インフォメーション オフィサー（CDIO）が最高情報セキュリティ責任者（CISO）を務め、グローバルな情報セキュリティ戦略とその実行を担い、CEOおよび取締役会に直接報告する体制を整備 	内部要因	オペレーショナルリスク

評価項目	リスクシナリオ	企業価値に与える影響	対応状況、軽減策	リスク分類	
投資関連	<ul style="list-style-type: none"> 眼科領域におけるグローバルでの持続的な成長を目指して積極的に行っている投資について、外部環境の悪化などにより、当初想定していた効果や利益が実現されない 	<ul style="list-style-type: none"> 有形固定資産や無形資産の減損処理の発生と業績への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 資本コストを上回るハードルレートを基礎とした社内の評価基準に基づく投資判断の実施 重要な戦略課題について審議する戦略審議委員会を設置し、中長期戦略および事業・開発ポートフォリオ議論と取締役会に付議される個別案件の有機的な連携を図るとともに、個別案件の全体戦略における位置付けの明確化、論点整理を実施 取締役会で決議した案件を着実に成果につなげるためのモニタリングを定期的かつ継続的に行う仕組みの導入 	内部要因	戦略リスク
グローバル展開	<ul style="list-style-type: none"> 各国の法令や規制の変更 政情不安、経済動向の不確実性 商習慣の相違 	<ul style="list-style-type: none"> 当初想定した効果や利益の実現困難 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル連携による危機管理体制の強化 グローバル規程と運用ルールの整備 継続的なモニタリングの実施 	内部要因	戦略リスク
医薬品行政の動向	<ul style="list-style-type: none"> 主に日本市場における、予測可能な範囲を超えた薬価改定 その他医療保険制度の改定 中国における集中購買制度など、政府当局や医療保険制度の後発品使用促進策と他社による後発品販売 	<ul style="list-style-type: none"> 業績や財務状態への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 付加価値の高い新薬開発加速 長期収載品から新薬を中心としたポートフォリオへの転換 医療保険制度適用外市場などへの販売チャネルの拡大 承認および適正薬価の確実な取得のためのグローバルでの事業やマーケットアクセス機能強化 	外部要因	戦略リスク
研究開発関連	<ul style="list-style-type: none"> 開発中止や遅延、承認申請後の不許可、想定していた効果効果が得られないなど 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発投資に見合う売上収益の実現困難 	<ul style="list-style-type: none"> 米国や中国を中心とした開発機能の強化 開発パイプラインの優先順位付けと最適化 当局との密な協議による試験デザインの精緻化や治験施設の選定プロセス強化 	内部要因	戦略リスク
	<ul style="list-style-type: none"> 臨床試験の予期せぬ副作用の発生や個人情報の流出など 	<ul style="list-style-type: none"> 信用失墜と業績への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 科学的かつ倫理的観点から適正に遂行されるための仕組みとして、「研究倫理委員会」を設置し審議 患者さんの自由意思による臨床試験への参加と十分な事前説明の実施および同意の取得、個人情報保護に必要な措置の実施 		オペレーショナルリスク
環境問題	<ul style="list-style-type: none"> 環境汚染などの環境保全にかかわる問題発生 環境関連法令の改正などによる法的措置や損害賠償責任の発生 低炭素エネルギーへの移行加速 点眼ボトルなどのバイオプラスチック・バイオマスプラスチックへの移行への義務化・規制化 生物由来原料の供給量減少 降雨パターンの変動から、主な生産拠点における浸水・濁水の発生による製品供給の遅延・停止 	<ul style="list-style-type: none"> 業績への影響 対策費用の発生 設備投資、調達費用などの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連の法令遵守に加え、さらに高い自主基準を設定した環境マネジメントシステムの運用 環境ビジョンや目標の設定とそれに基づくアクションプランの実施（点眼ボトルのバイオマスプラスチック化推進など） 水素ボイラーと水素燃料貯留設備の導入など、低炭素社会実現に向けて必要な設備投資を想定 	外部要因	戦略リスク オペレーショナルリスク

• Corporate Governance

社外取締役対談

取締役会の役割—新中期経営計画とその先の成長に向けて



社外取締役
独立役員
■ 古谷 昇

社外取締役
独立役員
■ 皆川 邦仁

• Corporate Governance

再成長に向けた施策を成功させるためには、取締役会におけるコミュニケーションを強化し、実効性を向上させることが重要です。

そして、患者さんとご家族に貢献すること、つまり、本業を通して社会の課題に役立てていくことで、世の中に貢献し続け、持続的な成長を追求していきます。

取締役会の実効性評価と課題認識

皆川: 当社の取締役会の良いところは、何でも言える雰囲気ですね。今年の実効性評価の中でもそうでしたが、この点はいつも高い評価となっています。

古谷: 同感です。当社の取締役会は、皆さん個性が強く、持っている信念も違うけれど、変な遠慮をせずに、その多様性をそのままに活かして自由に話し合える点が素晴らしいと思います。

皆川: 一方で、議論した論点を執行サイドや取締役会でフォローアップしていくプロセスには改善の余地が大きいと考えています。これは非常に難しいテーマであり、当社に限らず各社が試行錯誤しているのではないのでしょうか。問題なくできている会社は一握りでしょう。極めて難易度が高いテーマであり、本質的に実効性を上げていくには社外取締役と議長や社内取締役とのコミュニケーション、事務局の役割も非常に重要です。

古谷: 私もそう思います。また、議論の質や進め方そのものに対する意識を、我々も高めていく必要があると思います。例えば開発案件で言えば、製薬業界では開発の遅れや失敗

は確率から言えば、ある意味当たり前で、常にそのようなリスクと闘っている業種である以上、リスクをゼロにしようとするのはそもそも困難です。ですから、いかにほかの案件や事業の中でバランスをとって会社全体としてうまくやっていくのかを考える必要があります。どんな案件も執行サイドから議題として報告が上がってくれば、その課題を一つひとつ議論し個別の対応は可能です。しかし、課題が複数ある中で、本来はどれかを中止するなど、**全体のバランスを見て判断することも経営として極めて重要になります。そのためにも執行からは必要な情報をしっかりと上げてもらい、我々はそれを、全体観をもって議論していかないといけないと考えています。**

皆川: おっしゃるとおりです。また実効性という点で、取締役会での議論として一番大きかったのは9月の体制変更ですね。

古谷: 社長の交替については、期中ではありましたが、前社長ご自身からの退任の申し出に対して、指名委員会をはじめ速やかに動き、伊藤社長の新体制に移行させました。これまでも熱心にグローバル化を推進してきたものの、このタイミングにおいては大きな軌道修正が必要だったという判断もあります。

新体制での変化

皆川: 伊藤社長就任以降、収益性の改善、成長の柱の構築、最適なオペレーションと組織体制の構築の3つの観点から、社長自らのリーダーシップで再成長に向けた施策を実施しているのは大きな変化であり、我々も非常に期待をしています。伊藤社長の慎重で確実性を求めるその性格から来ることもかもしれませんが、取締役会においても、できないことをできませんとは絶対に言わない。できることはできる、できないことについては非常に慎重かつ真剣に考えられているという印象であり、これは現在の当社にとって、とても良い点ではないかと思っています。

古谷: 新体制で従来の課題への改善が進むでしょう。ただ、どんな人でも良い面もあれば足りない面も出てくるので、取締役会としては伊藤さんに対して、以前とはまた違う形でサポートしていくことになるかもしれないですね。

• Corporate Governance

新中期経営計画

古谷：昨年、取締役会として主に議論をしたこととして、新中期経営計画が挙げられます。まずは、取捨選択をして足元をしっかりと固めること、コストを抑えて収益性を改善すること。パイプラインが見えているので、次の大型新薬は数年先になることもわかっていますが、その時にいかにうまく必要とする患者さんへ製品を届けられるか、これを会社としてしっかり管理していくことが大切です。この基本路線についてはそれほど議論の余地はありません。今の当社の力量などを考慮しながら、もう少しうまくやれないか、あらためて投資

をもっとしていく必要があるのではないか、という議論はしています。必要なリスクを取りに行くように促すことも社外取締役の役割だと思っています。

皆川：新中期経営計画の策定において、私からも次の3つのポイントについては重要と考えており、意見も積極的に述べています。

1つ目、昨年の米国事業の見直しについてですが、提案を聞いた時には正直驚きました。しかし今は将来的な再成長の前に足元を固めなければいけないという課題もあり、現段階ではその判断は妥当と認識しています。一方で私たちは長期的な当社グループの起爆剤として米国市場を捉えて

議論をしてきましたし、今後も継続的に検討していきます。

2つ目は、経営指標の考え方について。私自身はコア営業利益も重要ではあるものの、資本生産性をいかに上げていくかということの重要性についてお話をしています。皆さんとは、具体的にどう取り組むかも含め、議論を続けています。3つ目はサステナビリティについて。経営の最重要課題としていかにこのテーマを扱っていくのかということです。

サステナビリティ

古谷：少なくとも Santen のようなヘルスケアのビジネスにおいては、本業を徹底することでいかに世の中の役に立ち、人々の役に立つか、ということが重要でしょう。もちろん今しばらくは収益力の改善を最も重視するべきと考えていることもあり、投資家の皆さまにはぜひ長い目で見ていただきたいという部分があるのも事実です。そもそも本来経営がやるべきことについては優先順位を考慮する必要がありますので。

皆川：優先順位の問題は取締役会でも古谷さんがたびたび発言されていますし、どこの会社でもこれは同様です。一方で、世の中の潮流において、サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の重要性が語られており、これはまさに待ったなしでもあります。業績が想定より上振れしたタイミングでも株価への影響が限定的なのは、長期投資家が求

“

必要なリスクを取りに行くように促すことも社外取締役の役割だと思っています。



• Corporate Governance

めている材料の提供が不足しているのかもしれませんが。長期投資家が当社の取り組みを評価すれば、徐々にその結果が株価に反映されるはずですが、ですからこのテーマについて、経営陣がより高い意識を持つ必要があると考えています。

古谷: 人材育成、これも大事ですね。グローバル化、新分野への進出、という新しい能力が必要な時に、これまで外部採用に頼りがちになっていましたが、そもそも採用する側に実力がないと、外部採用した人材を評価できず、その能力を活かしたり伸ばしたりすることもできない。人材育成、特に幹部人材やグローバル人材を社内ですっかり育成していく中で、外部からも適切に採用していけると良いと思います。

皆川: デジタル・トランスフォーメーション(DX)も当社グループの付加価値を高めていくうえで非常に重要なテーマとして、取締役会での議論を今後しっかり行っていくべき領域だと感じています。

中長期的な展望

古谷: 長期的に考えるという点で、私自身は、2030年までの長期ビジョンとして過去に検討した内容そのものは間違っていないと思います。近視、老視、眼瞼下垂などを手がけようと思えば、ビジネスモデル自体も、従来の医療用医薬品事業の枠を超え、新しいビジネスモデルに挑戦することになり

“
世の中に貢献することによって
当社の価値が上がる、というサステナブルな
ストーリーを見つけ出すこと
これは経営者と取締役会が
一生懸命取り組むべき最大のテーマです。



ます。そうすると、社風も少しずつ変わってきて、必要とされる才能も異なってくるはずですが、米国事業についても、また次のチャンスがあると思いますし、ロングスパンで事業を考えるなら当然のことです。そのやり方は、これまでとは違うものになるでしょうし、**試行錯誤する過程の中で人が育ち、挑戦する人、柔軟に考えられる人がリーダーになっていくことで会社も変わってくるでしょう。**そういうふうにならざるを得ない有機的に変わっていけたら、Santenはより強くなれると信じています。

皆川: 同感です。また価値創造ストーリーの結果として、患者さんとそのご家族にとっての当社の価値が上がって

いくことが求められますね。お客さまが当社の製品を購入し、これを使って喜んでくださり、その結果として企業側の利益が上がることで企業価値が向上する。つまり、本業を通して社会の課題に役立てていくということです。**世の中に貢献することによって当社の価値が上がるという関係性を示すサステナブルなストーリーや方法を見つけ出すこと、これは経営者と取締役会が一生懸命取り組むべき最大のテーマです。** 私たちも取締役会の一員として、今後も長期的な視点で議論を重ねることで価値向上に貢献していきたいと思っています。

• Corporate Governance

役員一覽 (2023年6月27日現在)

取締役

監査役



• Corporate Governance

7
南 多美枝
社外取締役 独立役員

5
皆川 邦仁
社外取締役 独立役員

3
大石 佳能子
社外取締役 独立役員

1
黒川 明
代表取締役会長

9
伊香賀 正彦
社外監査役 独立役員

11
穂高 弥生子
社外監査役 独立役員

6
古谷 昇
社外取締役 独立役員

4
新宅 祐太郎
社外取締役 独立役員

2
伊藤 毅
代表取締役社長 兼 CEO

8
井阪 広
常勤監査役

10
朝谷 純一
社外監査役 独立役員

役員一覧の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

取締役



黒川 明
代表取締役会長

1977年 当社入社
1997年 取締役 医薬事業部長室長
2001年 執行役員 医薬事業部長
2004年 常務執行役員 医薬事業部長
2006年 代表取締役社長 兼 COO
2008年 代表取締役社長 兼 CEO
2018年 代表取締役会長 兼 CEO
2020年 代表取締役会長(現任)



皆川 邦仁
社外取締役
独立役員

1997年 Ricoh Americas Corporation
シニア・ヴァイス・プレジデント 兼 CFO
2010年 株式会社リコー 執行役員 経理本部長
リコーリース株式会社 社外監査役
2012年 株式会社リコー 常務執行役員 経理本部長
2013年 同社 常勤監査役
2017年 ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社)
社外取締役
2018年 当社 社外取締役(現任)
2019年 金融庁 公認会計士・監査審査会委員(現任)
2020年 日本板硝子株式会社 社外取締役(現任)



伊藤 毅
代表取締役社長 兼
CEO

1982年 当社入社
2012年 執行役員 医薬事業部医薬営業統括部長
2014年 常務執行役員 医薬事業部長
2016年 専務執行役員 日本事業担当 兼 医薬事業部長
2017年 取締役 専務執行役員 日本事業担当 兼
医薬事業部長
2019年 取締役 専務執行役員 日本事業統括 兼
眼科事業部長
2022年 代表取締役副社長 日本事業統括 兼
眼科事業部長
代表取締役社長 兼 CEO(現任)



古谷 昇
社外取締役
独立役員

1991年 ボストン コンサルティング グループ
ヴァイス・プレジデント
2000年 株式会社ドリームインキュベータ 代表取締役
2005年 有限会社ビークル 代表取締役(現任)
当社 社外取締役
2006年 株式会社ジンスホールディングス
社外取締役(現任)
2013年 サンバイオ株式会社 社外取締役(現任)
2018年 株式会社メドレー 社外取締役(現任)
2022年 当社 社外取締役(現任)



大石 佳能子
社外取締役
独立役員

1993年 マッキンゼー・アンド・カンパニー パートナー
2000年 株式会社メディヴァ設立 同社代表取締役(現任)
株式会社西南メディヴァ(現 株式会社シーズ・
ワン)設立 同社代表取締役(現任)
2004年 医療法人社団プラタナス設立
同総事務長(現任)
2010年 アステラス製薬株式会社 社外取締役
2015年 当社 社外取締役(現任)
江崎グリコ株式会社 社外取締役(現任)
スルガ銀行株式会社 社外取締役
2016年 株式会社資生堂 社外取締役(現任)



南 多美枝
社外取締役
独立役員

2008年 スリーエムカンパニー
ヴァイス・プレジデント 兼
ホームケア部門ゼネラル・マネージャー
2013年 同社 東南アジア地区 ヴァイス・プレジデント
2015年 同社 ラテンアメリカ地区
ヴァイス・プレジデント
2017年 同社 アジア地区 ヴァイス・プレジデント
2019年 同社 アジア地区
セーフティ&インダストリアルビジネスグループ
シニア・ヴァイス・プレジデント
2022年 当社 社外取締役(現任)
2023年 帯人株式会社 社外取締役(現任)



新宅 祐太郎
社外取締役
独立役員

2010年 テルモ株式会社 代表取締役社長CEO
2017年 同社 取締役顧問
株式会社J-オイルミルズ 社外取締役
当社 社外取締役(現任)
2018年 株式会社クボタ 社外取締役(現任)
一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授
2019年 同大学院経営管理研究科 特任教授(現任)
株式会社構造計画研究所 社外取締役(現任)

監査役



井阪 広
常勤監査役

2010年 当社入社
2012年 企画本部長
2013年 人材組織開発・CSR本部副本部長
2015年 サージカル事業部長
2019年 IOL事業戦略・推進室長
2020年 常勤監査役(現任)



伊香賀 正彦
社外監査役
独立役員

2000年 トーマツコンサルティング株式会社
(現 デロイトトーマツコンサルティング合同会社)
代表取締役社長
2010年 同社 取締役会長
2016年 伊香賀正彦公認会計士事務所 代表(現任)
ブラジュナリンク株式会社 代表取締役(現任)
森永乳業株式会社 社外監査役(現任)
2017年 ヤマハ発動機株式会社 社外監査役
リョービ株式会社 社外取締役(現任)
2022年 当社 社外監査役(現任)



朝谷 純一
社外監査役
独立役員

2010年 Eisai Inc. Vice President & CFO
2012年 エーザイ株式会社 コーポレートIA部 部長
2014年 同社 チーフコンプライアンスオフィサー 兼
内部統制担当執行役
2020年 同社 内部監査担当執行役
2021年 同社 顧問
2023年 当社 社外監査役(現任)



穂高 弥生子
社外監査役
独立役員

1992年 弁護士登録、石井法律事務所入所
2005年 Morrison Foerster法律事務所入所 パートナー
2011年 Baker & McKenzie法律事務所入所 パートナー
2020年 世界経済フォーラム
第四次産業革命日本センター フェロー
2021年 住友重機械工業株式会社 社外監査役(現任)
2023年 一色法律事務所入所 パートナー(現任)
株式会社安川電機 社外取締役(現任)
当社 社外監査役(現任)

• Corporate Governance

新任監査役メッセージ



朝谷 純一
社外監査役

私は製薬企業で長年にわたり経営計画、財務、海外子会社管理などさまざまな業務に携わってきました。その中でも、特にコンプライアンスやリスクマネジメントを含む内部統制領域での経験を活かし、Santenのコンプライアンス（法令と倫理の遵守）を基盤としたガバナンス体制の構築と推進を社外監査役の立場からしっかり見ていきたいと考えております。

また、世の中が大きく変化する中においても、当社がBest Vision Experienceを通じてグローバルベースで患者様貢献を果たすことにゆるぎはなく、それが達成できることが企業価値そのものの向上につながると思います。多くのビジネスチャンスを見つけ出し、果敢にチャレンジするとともにそれに伴うリスクを適切に最小化することでアウトプットを最大化するよう、執行と監督がバランス良く実行されることが肝要と考えます。



穂高 弥生子
社外監査役

私は弁護士業務を営んで約30年間になりますが、直近5年間は、製造業のクライアントに対するリーガルサービスをグローバルに展開するミッションを、グローバルに拠点を置く法律事務所のアジアパシフィック地域の代表として担当しておりました。製薬業界は私にとっては新しい経験であり、日々新たな発見をさせていただいております。当社は特にグローバル戦略について大きな転換期にあると認識しています。また、地政学上のリスクを踏まえ、今後中国ビジネスをどのように位置付けるかは各社にとって悩ましい問題です。サプライチェーンの再構築、モノづくりからコトづくりへの大変革の只中にある製造業が直面している種々の問題とそれに対する対応の在り方に関する経験と知見を、当社の抱える課題解決に役立てていきたいと考えています。

• Corporate Governance

執行役員 (2023年7月1日現在)

氏名	役職
中島 理恵 [*]	チーフ オペレーティング オフィサー 兼 北米事業統括
栗原 逸平 [*]	日本事業統括 兼 眼科事業部長 兼 眼科事業部 マーケティング統括部長
マリアンティ・プサハ	EMEA事業統括
寺町 真一	日本事業 眼科事業部 営業統括部 統括部長
山田 貴之	中国事業統括
クリス・ラインデル	チーフ コマーシャライゼーション & ポートフォリオ オフィサー
ロバート・ワグナー	メディカル機器ソリューション事業統括
渡邊 整功	日本事業 薬粒事業部 事業部長
レザ・ハグ [*]	眼科イノベーションセンター長
ピーター・サルスティグ [*]	チーフ メディカル オフィサー
赤穂 文保 [*]	チーフ オブ スタッフ (GEO付)
荒木 謙 [*]	事業開発グローバルヘッド
フランク・ビンダー	サプライチェーン本部長
マーク・ドーン [*]	チーフ プロダクトサプライ オフィサー
原 実 [*]	チーフ デジタル & インフォメーション オフィサー
加藤 信子	チーフ コミュニケーション オフィサー
越路 和朗 [*]	チーフ ファイナンシャル オフィサー 兼 チーフ リスク オフィサー
増成 美佳 [*]	ジェネラル カウンセル 兼 チーフ コンプライアンス オフィサー
森田 貴宏	基本理念 & サステナビリティ グローバルヘッド
斎木 陽子 [*]	コーポレートストラテジー グローバルヘッド

^{*}コーポレート・マネジメント・メンバー (CMM)

COOメッセージ



中島 理恵
チーフ オペレーティング オフィサー 兼
北米事業統括

• Corporate Governance

2023年3月1日、チーフ オペレーティング オフィサーの任を拝命しました。

今まで、自動車、コンサルティングと医療用医薬品業界で、生産・経営戦略・新規事業開発・マーケティング・営業・流通・渉外などの職責を担ってまいりました。直近4年は、米系製薬会社でアジアと欧州を拠点に仕事をしておりましたが、日本の製造業が海外市場で飛躍する一助になりたいという想いが強まり、Santenに入社いたしました。

当社においては、戦略部門と日本および海外事業を管掌する任を仰せつかっております。戦略を迅速に各地域事業で実行たらしめること、持続的な成長実現のために組織能力を高めること、各地域を牽引する人材の育成を加速化すること、この3点に取り組んでまいります。

特に組織能力の中では、世界中の生活者・患者さんや医療関係者の皆さまへ、価値のある製品やサービスをより迅速に確実にお届けするために、Santenのコマーシャル・エクセレンス強化が急務であると考えております。また、企業の価値創造の源泉は人材であり、その人材の潜在能力を最大限に引き出すのはリーダーの質であると常々感じております。執行幹部の一員として、部門間の連携を強め、切磋琢磨しながら、「Happiness with Vision」の実現に貢献できるよう邁進してまいります。

ステークホルダーエンゲージメント

当社はステークホルダーの皆さまとの共有価値の創造に向け、相互コミュニケーションと信頼関係の構築に努めています。



株主・投資家

株主・投資家、またアナリストの皆さまとの対話については、積極的にオンラインも活用しながら、決算説明会および個別の面談など、コミュニケーション機会の質・量とも維持、向上に努めています。

2022年9月の伊藤CEOを中心とした新しい経営体制への変更を受け、2023年4月には新たな中期経営計画の説明会を実施しました。また、社外取締役との個別面談や取締役会での株主との対話を行うなど、エンゲージメント活動についても継続的に取り組んでいます。



サプライヤー

医薬品の安定供給を維持し、サプライチェーン全体で社会的責任を果たすため、「サプライヤー評価」などの取り組みを通じてサプライヤーとの対話に努めています。2022年度は、製品供給にかかわる1次取引先および2次取引先

説明会資料・動画については当社ウェブサイトをご覧ください。

のうち、当年度の調査対象先のお取引先さまから回答をいただいています。また、間接購買も含め、「サステナブル調達方針・ガイドライン」への同意取得を進めています。2023年の春には「マルチステークホルダー方針」を策定し、「パートナーシップ構築宣言」についても開示しています。



従業員

従業員と経営との対話の機会、また新しい中期経営計画への理解と参画を目的に、全世界の従業員に向けたオンラインイベントとして、CEOを中心としたタウンホールミーティングを開催しています。従業員からの質問には後日社内ポータルを活用して回答するなど、経営の意思を伝えています。



CEOによるタウンホールミーティング

サプライチェーンに関する取り組みについては当社ウェブサイトをご覧ください。



医療関係者および医療アクセス向上に取り組むパートナー

Singapore National Eye Centre (SNEC) とオンライン・オフライン融合型の革新的な教育プログラムの共同開発と国際展開を進めています。医師以外の医療従事者のスキルを向上させ、医療行為の一部を適切に委譲し、限られた医療人材を効率的に活用することで、東南アジア地域における眼科医療アクセスの向上を目指します。東南アジア地域における初めての取り組みとして、ベトナム保健省傘下の中央病院であり、ハノイ医科大学の臨床研修施設的位置付けにあるVietnam National Eye Hospital (VNEH) とのパートナーシップ契約に基づき、育成拠点の構築に向けた活動を開始しています。



ベトナムでのセレモニー

医療アクセスに関する取り組みについては当社ウェブサイトをご覧ください。


• Corporate Governance


株主・投資家の皆さまとの対話

当社では経営や事業、ESG観点での取り組みについて理解を深めていただくことを目的に、国内外機関投資家およびアナリストの皆さまと、決算説明会や個別面談、カンファレンスなどの機会を通して、積極的に意見交換をさせていただいています。

2022年度は経営陣およびIR担当によるIR面談、サステナビリティや総務・法務担当も加え

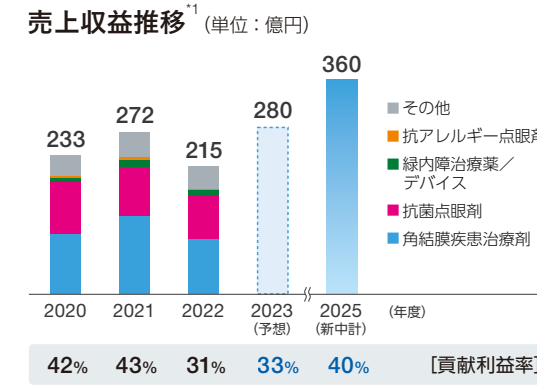
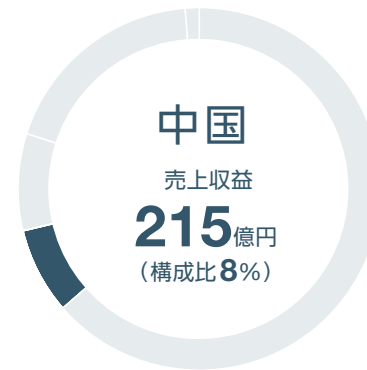
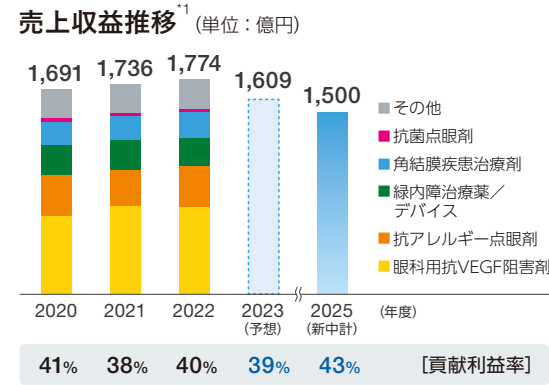
たESG/SR面談を含め250回以上の対話の機会をいただき、経営の質向上につなげています。

以下是对話の中でよくいただいたご質問やご意見です。本レポート内のこれらのご質問やご意見に対応した回答／関連するコンテンツはページリンクにてご参照ください。関連するページの右上には該当する  を記載しています。

分類	ご質問・ご意見	 Santen Report 2023該当ページ
経営	Q1 新しい中期経営計画における課題認識や成長戦略を教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ➡ CEOメッセージ (P.6) ➡ CFOメッセージ (P.21) ➡ 2023～2025年度新中期経営計画 (P.11～16) ➡ コマーシャル・エクセレンスの地域展開 (P.24～25)
	Q2 構造改革の話が目立つが、将来成長に向けた投資も必要と考える。資本配分の考え方を聞かせてほしい。	<ul style="list-style-type: none"> ➡ CEOメッセージ (P.10) ➡ CFOメッセージ (P.23) ➡ 高品質と安定供給を支える生産現場 (P.30～32)
	Q3 2期連続での自己株式取得など株主還元への積極的な姿勢を感じる。どのようなポリシーに基づいて株主還元を行っているのか？	<ul style="list-style-type: none"> ➡ CEOメッセージ (P.10) ➡ CFOメッセージ (P.23)
事業・R&D	Q4 日本事業の薬価改定や主要製品の特許切れの影響とその対策は？	<ul style="list-style-type: none"> ➡ 患者さんへの価値貢献を目指す製品創製 (P.26～29) ➡ 地域概要 (P.65)
	Q5 米州事業の最大限合理化を決断されたが依然として海外事業の成長は重要と考えている。COVID-19に対する防疫措置の影響を強く受けた中国をはじめ、海外事業の展望を聞かせてほしい。	<ul style="list-style-type: none"> ➡ CFOメッセージ (P.21) ➡ コマーシャル・エクセレンスの地域展開 (P.24～25) ➡ 地域概要 (P.65～66)
	Q6 短期・中長期それぞれの成長を牽引するパイプラインの状況について教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ➡ 患者さんへの価値貢献を目指す製品創製 (P.29)
	Q7 近視・眼瞼下垂では、自由診療領域にも取り組むとのことだが、これまでに実績はあるのかなどを含め展望を聞かせてほしい。	<ul style="list-style-type: none"> ➡ 2023～2025年度新中期経営計画 (P.14～15)
	Q8 Santenのポテンシャルをはかるうえで、眼科の市場や疾患、患者数など基本的なことを教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ➡ 眼科疾患の紹介 (P.67～68) ➡ 眼科薬市場データ (P.69) ➡ 2023～2025年度新中期経営計画 (P.13)
サステナビリティ	Q9 取締役会ではどのような課題認識のもと、どのようなテーマで議論が行われているのか？また、それに対して社外取締役がどのような意見を述べているのか？	<ul style="list-style-type: none"> ➡ 取締役会議長メッセージ (P.44～45) ➡ コーポレート・ガバナンス (P.47) ➡ 社外取締役対談 (P.55～58)
	Q10 市場環境が大きく変化する中、現在はどのようなリスクや機会を想定しているのか？	<ul style="list-style-type: none"> ➡ サステナビリティの戦略 (P.34～35) ➡ リスクマネジメント (P.53～54)
	Q11 今年から開示義務がある人的資本開示については、投資家側も注視している。強みの源泉となる、人材育成や登用、その他Santenならではの取り組みを教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> ➡ サステナビリティの戦略 (P.35) ➡ 人的資本 (P.36～37) ➡ ブラインドエクスペリエンス (P.38～39) ➡ 健康経営の取り組み (P.40～41)
	Q12 環境に関する取り組みについて、Santenとしての方針はあるか？具体的にどのようなアクションを行っているのか？	<ul style="list-style-type: none"> ➡ 地球環境保全 (P.42～43)

• Corporate Governance

地域概要



機会	<ul style="list-style-type: none"> 近視、老視、眼瞼下垂など治療薬が広く普及していない分野での薬剤開発による、新たな患者層の眼科受診の増加とこれに伴う既存疾患潜在患者の発掘 疾患認知や理解が進むことによる、潜在患者の発掘や治療継続率の向上 オンライン診療など医療受診の利便性向上による受診拡大
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 主力製品の特許切れと後発品の参入 医療保険制度や薬価制度の改定 (長期収載品の患者自己負担見直しなど) 後発品促進策による、他疾患領域と同程度 (80%以上) までの後発品置き換え進行

機会	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化や眼科医療エコシステムの発展に伴う患者数の増加と市場成長 国家レベルでの近視など目の疾患に対する取り組みの実施 革新的製品の保険償還や、医薬品承認システムの進化による新製品上市の加速
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 医療政策や保険制度の変更に伴う既存製品の価格引き下げや販売への影響 高度人材獲得競争の激化

2022年度は「アレジオン」類を中心とした主力品が想定を大きく上回ったことにより、薬価改定などの影響を吸収し売上収益は1,774億円 (対前年+2%) となりました。2023年度は主力品の特許切れの影響などを織り込んでいることや前年からの反動もあり、売上収益1,609億円 (対前年-9%) を予想しています。

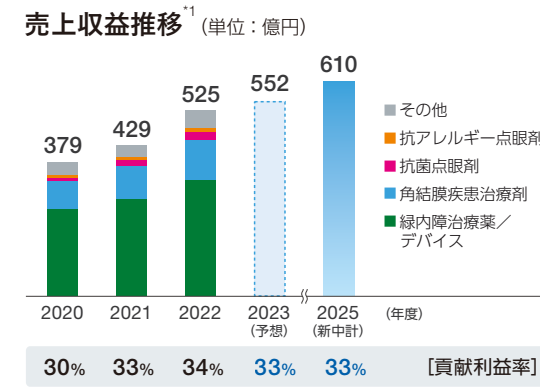
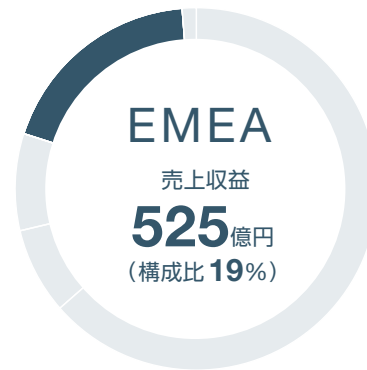
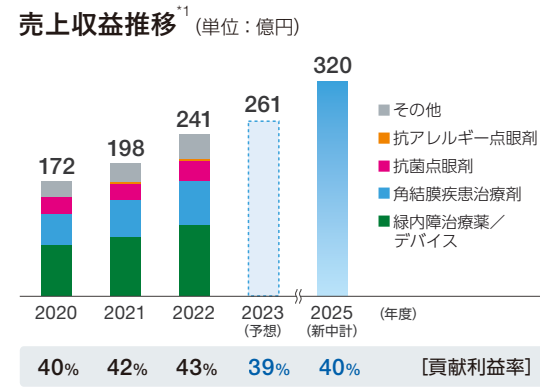
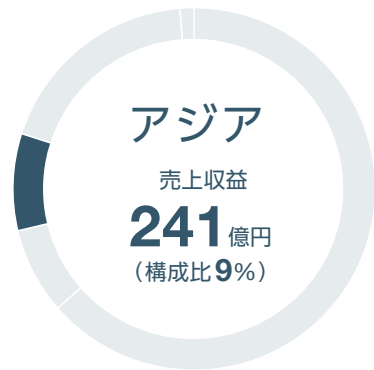
2025年度までの新中期経営計画期間においては、後発品による浸食などの影響を受け市場の漸減とともに一時的な売上収益の減少を予想していますが、新製品の上市や市場拡大を通じて高いプレゼンスを維持・強化していきます。2022年11月に上市した点眼回数数を半分に減らしたドライアイ治療剤の「ジクアスLX」点眼液や、現在申請中である1日1回塗布する「アレジオン」の眼科用クリーム剤など患者さんのニーズに応える新製品の価値を市場にお伝えするとともに、緑内障治療継続パッケージ「ACT Pack」やドライアイ診療サポートシステムなど治療継続につながるツールの浸透を図ることで、患者さんにより良い治療を実現しながら市場を創出し、製品の患者貢献範囲の拡大につなげていきます。

2022年度はCOVID-19の再拡大による影響を受けて、売上収益は215億円 (対前年-21%) となりました。2023年度は市場の回復に伴う成長を見込み、売上収益280億円 (対前年+30%) を予想しています。

2025年度までの新中期経営計画期間においては、足元の成長とともに、今後の市場拡大を見据えた基盤構築に注力していきます。当面中国の市場成長率は1桁台^{*2}でみていますが、近視など新しい市場が出てくると再び大きな成長軌道に戻ると考えています。それまでの間に中国における事業基盤を強化しておく必要があり、かつその余地が十分にあります。自社および外部リソースを活用することで引き続きチャネルや市場のカバレッジ拡大を進めるとともに、医療用ドライアイ治療領域におけるリーディングポジションの獲得、そして緑内障やドライアイのエコシステム形成にも注力していきます。中国市場で有する高いプレゼンスを活かして、これらの打ち手を着実に進めることで市場を大きく上回る成長を実現するとともに、中長期的な市場拡大への基盤強化を進めていきます。

*1 2023年度: 2023/5/11 予想 / 2025年度: 2023/4/13 新中期経営計画目標 *2 当社推計

• Facts & Data



機会	<ul style="list-style-type: none"> 眼科医療エコシステム発展に伴う目の疾患の診断治療率向上 東南アジアを中心とした経済発展と所得上昇によるアイケアへの関心の増加 エンド・ツー・エンドに患者ケアを提供するドラッグストア/薬局など、販売チャンネルの多様化
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 医療保険財政の悪化に伴う薬価引き下げや政府系病院におけるジェネリック医薬品使用推進の加速 ジェネリック医薬品の品質向上 医薬品承認や保険償還にあたっての医療経済性を加味した審査の厳格化

機会	<ul style="list-style-type: none"> 世界第2位の規模^{*2}を持つ市場への浸透機会 高齢化による緑内障患者の増加や、疾患認知の高まりによるドライアイ患者数の増加 ドライアイ初期治療におけるセルフメディケーション市場の開拓余地
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 各国医療財政の悪化に伴う保険償還範囲の変更や価格の引き下げ 外部製造委託による原価などへの影響

2022年度は韓国やタイなどの主要国での成長により、売上収益は241億円(対前年+22%)となりました。2023年度も主要国での主力品(「コンプト」「ジクアス」「Ikervis」など)を中心とした成長により、売上収益261億円(対前年+8%)を予想しています。

2025年度までの新中期経営計画期間においては、地域売上の半分以上を占める韓国に加えて、当社市場シェアが高く市場の成長余地も大きいベトナムやタイを中心に、緑内障やドライアイ領域での事業拡大を加速化していきます。これらの国を中心に、潜在患者の発掘や治療継続率の向上による市場開拓に取り組むことで、市場を上回る2桁成長を実現していきます。日本で先行している緑内障治療継続パッケージ「ACT Pack」の導入に加えて、ドライアイ治療の概念を浸透させることで、「ジクアス」や「Ikervis」などの製品の拡大を推進します。また、東南アジアを中心に、医療用医薬品で培ったプレゼンスを活かした薬局チャンネルの開拓により、ポテンシャルの高いセルフメディケーションの市場も取り込んでいきます。

2022年度は主要国において緑内障やドライアイ製品を中心に堅調に推移し、売上収益は525億円(対前年+22%)となりました。2023年度も主力品(「タブコム」「Ikervis」など)や緑内障用デバイスの「プリザーフロ マイクロシャント」、ROCK阻害剤(緑内障)などの新製品を中心とした成長により、売上収益552億円(対前年+5%)を予想しています。

2025年度までの新中期経営計画期間においては、成長機会の大きな西欧諸国や当社が高いプレゼンスを有する北欧地域を中心に、緑内障とドライアイ領域での戦略製品や新製品の浸透を通じて売上と市場シェアの拡大を推進していきます。緑内障領域では既存品に加えて2023年1月以降順次上市を始めているROCK阻害剤や、カチオニック技術を活用した現在申請中のプロスタグランジン製剤のパイプラインCatioprost (STN1013001)、そして「プリザーフロ マイクロシャント」の浸透により幅広くカバーし患者貢献をしていきます。また、ドライアイ領域においても炎症患者に対する適切な治療フローを確立することで「Ikervis」の処方機会の拡大を図るとともに、デジタルも活用しセルフメディケーションの領域へもアプローチを行います。

*1 2023年度: 2023/5/11 予想 / 2025年度: 2023/4/13 新中期経営計画目標 *2 Copyright © 2023 IQVIA. IQVIA MIDAS 2022を基に参天分析 無断転載禁止

• Facts & Data

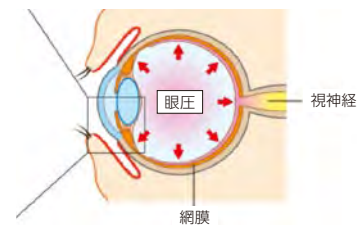
眼科疾患の紹介

■ 緑内障

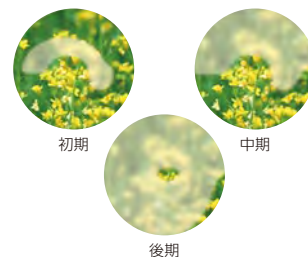
目から入ってきた情報を脳に伝達する視神経に障害が起こり、視野が狭くなる**中高年に代表的な病気**の一つ。視神経の障害は、目の硬さである眼圧がその人の耐えられる眼圧より上昇することによって引き起こされる。原因によってさまざまな種類に分類されるが、眼圧が正常範囲にもかかわらず発症する正常眼圧緑内障もある（欧米に比べて日本人に多い）。

多くの場合、病気がかなり進行するまで自覚症状がほとんどなく、**治療が遅れると失明に至ることもあるため、早期発見および早期治療が重要**。点眼薬や手術により進行を遅らせることができるが、**生涯にわたる治療が続く**。

緑内障の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。



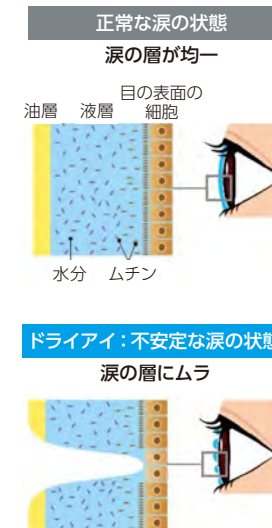
■ 見え方の変化 (右眼のみを示す)



■ ドライアイ

目を守るのに欠かせない涙の量が不足したり、涙の質のバランスが崩れることによって起こり、角膜や結膜に障害を伴うこともある病気。目の疲れや乾き、不快感、モノがかすんで見えるなどの症状がある。初期は乾燥を自覚しにくいですが、**進行すると実用視力の低下や角膜感染症の発症、肩こりや頭痛、集中力の低下といった身体の不調を発症することもあり、眼科医による適切な診断と治療が必要**。原因として、加齢や空気の乾燥（エアコンの使用）、コンタクトレンズ装用などが挙げられるが、特に近年ではパソコンやスマートフォンの長時間使用により患者数が増加している。

ドライアイの詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。



■ アレルギー性結膜炎 (花粉症など)

目の表面に花粉などの抗原（免疫反応を引き起こす物質）が付着し、結膜（まぶたの裏側と白目の部分を覆っている粘膜）に炎症を起こす病気。症状としては、目のかゆみ、充血、目やになどが含まれる。**花粉症など特定の季節にのみ症状が現れる季節性アレルギー性結膜炎以外に、一年中症状がみられる通年性アレルギー性結膜炎もある**。また、子どもに多くみられる春季カタル、ソフトコンタクトレンズを使っている人にみられる巨大乳頭結膜炎などもある。主な治療方法は薬物療法。

アレルギー性結膜炎の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

■ 主なアレルゲン

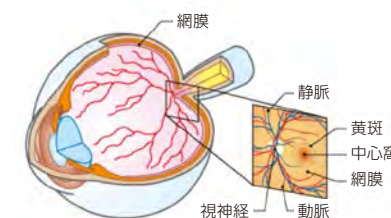
スギ花粉	(時期: 1~5月)
ヒノキ花粉	(時期: 3~5月)
カモガヤ花粉	(時期: 5~7月)
ブタクサ花粉	(時期: 8~10月)
ハウスダスト (チリ、ホコリ、ダニ、カビなど)	(1年中)
動物の毛	(1年中)
コンタクトレンズの汚れ	(1年中)

■ 加齢黄斑変性

網膜の中心部分にある黄斑が加齢とともにダメージを受けて変化し、視力の低下を引き起こす病気。症状はモノがゆがんで見える、視野の中心が暗くなる・欠けるなど。**糖尿病網膜症、緑内障とともに、失明を引き起こす病気の一つ**。

加齢黄斑変性には、黄斑の組織が加齢とともに萎縮する「萎縮型」と網膜下に新しい血管（新生血管）ができ、同血管が黄斑にダメージを与える「滲出型」があり、「滲出型」の治療には**新生血管を沈静化させる薬を硝子体内に注射する「抗VEGF療法」**が一般的。

加齢黄斑変性の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。



■ 加齢黄斑変性の見え方例

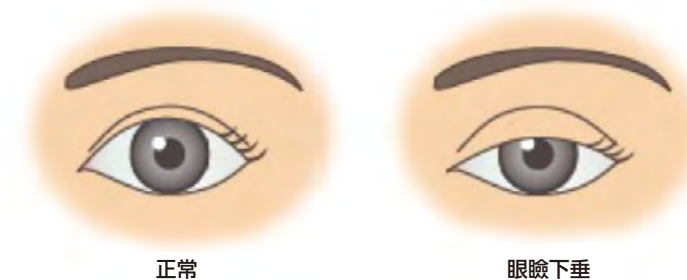


• Facts & Data

■ 眼瞼下垂

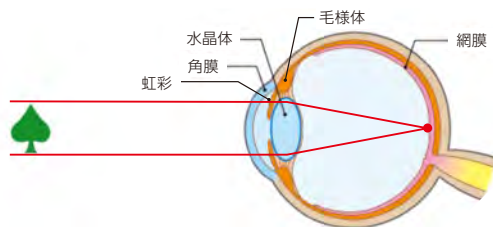
先天的または後天的な原因により、上瞼を持ち上げる筋肉が部分的または完全に機能不全となり、片目または両目の上瞼が下がる病気。後天性眼瞼下垂は主に加齢によって起こり、50歳以上の約1割が罹患¹との報告もある。視野が狭まったり、眉周辺部の痛みや肩こり、頭痛、外見への影響によるQOL（生活の質）低下が生じる。米国では後天性眼瞼下垂に対する治療薬が承認、販売されているが、それ以外では現在の治療は手術のみ。

*1 Age Ageing. 1995 Jan;24(1):21-4



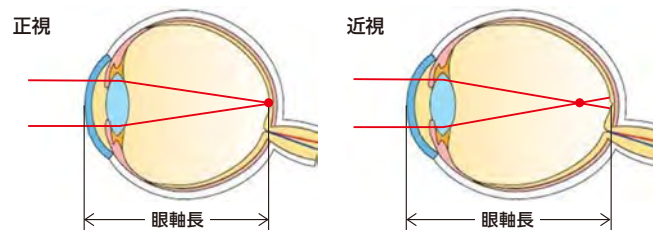
モノが見えるしくみ

目に入ってきた光は、角膜と水晶体を通り屈折して網膜に像を写し出す。目はピントを合わせるために、毛様体により水晶体の厚みを、虹彩により光の量を加減している。



■ 近視

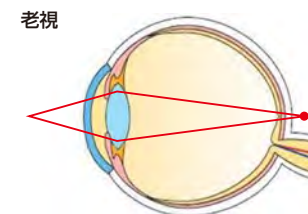
眼軸長が長くなることなどにより網膜の手前でピントが合ってしまう、遠くのものを見る時にうまくピントが合わせられずにぼやけて見える状態。遺伝や環境の影響などにより小学校～中学校くらいで始まる単純近視に対し、幼児期の段階から始まり進行する病的近視がある。病的近視は、眼球が過度に大きくなっていることにより、網膜が引き伸ばされて非常に薄くなっており、目をちょっと打っただけで網膜の中心部がひび割れや出血によって萎縮したり、網膜が眼底から剥がれてくる網膜剥離などを引き起こしやすくなる。単純近視向けの眼鏡やコンタクトレンズによる矯正のほか、近視の状態に合わせた点眼薬、手術による治療方法がある。



近視の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

■ 老視

目に入ってきた光を屈折し、網膜でピントが合うように調節する水晶体の弾力性が加齢により弱まり、調節力が低下した結果、近いところが見えにくくなる病気。肩こり、目の疲れ、頭痛や吐き気などの症状を引き起こすことがある。一部の地域ではピンホール効果による治療薬が承認されているが、眼鏡やコンタクトレンズ、眼内レンズなどによる矯正が主な対処方法。



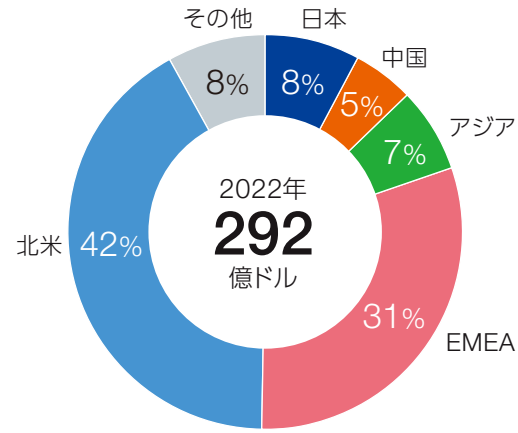
老視の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

• Facts & Data

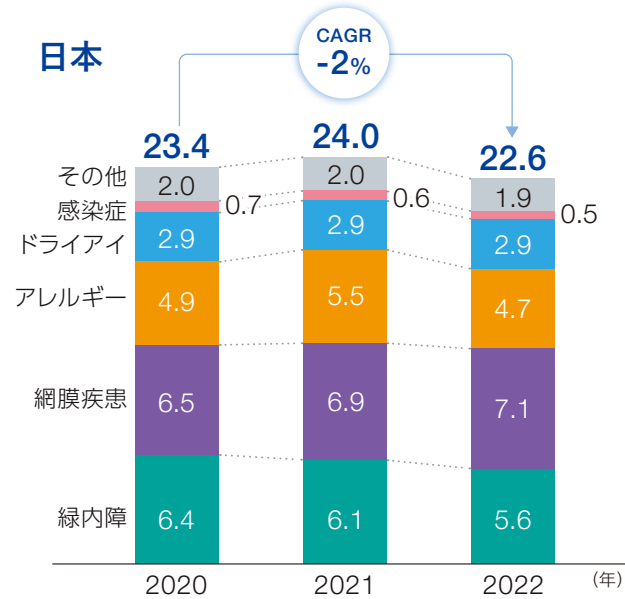
眼科薬市場データ

(単位：億ドル)

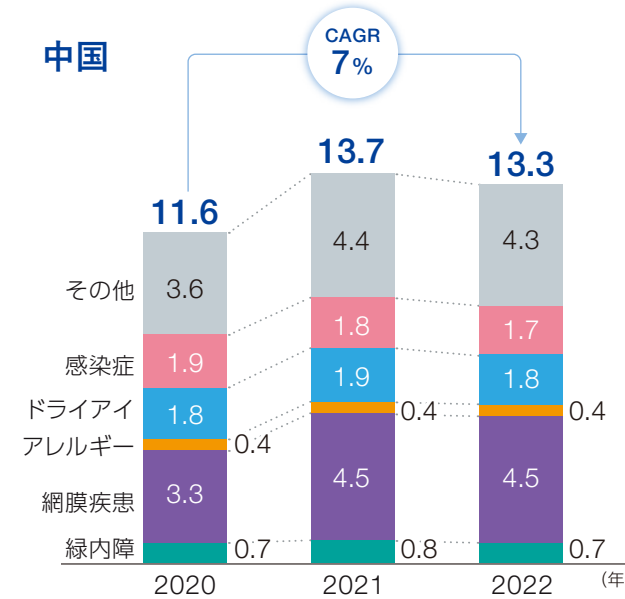
グローバル



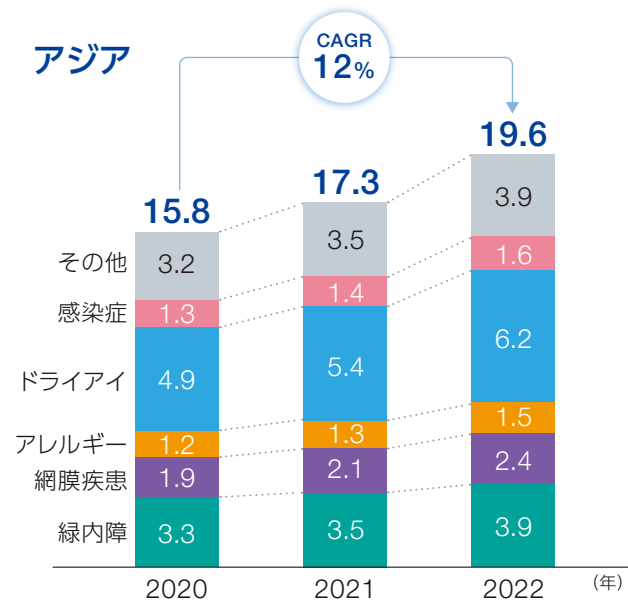
日本



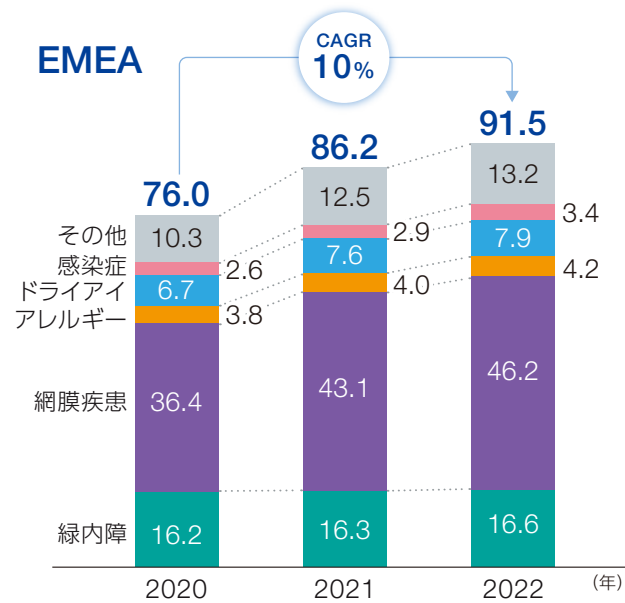
中国



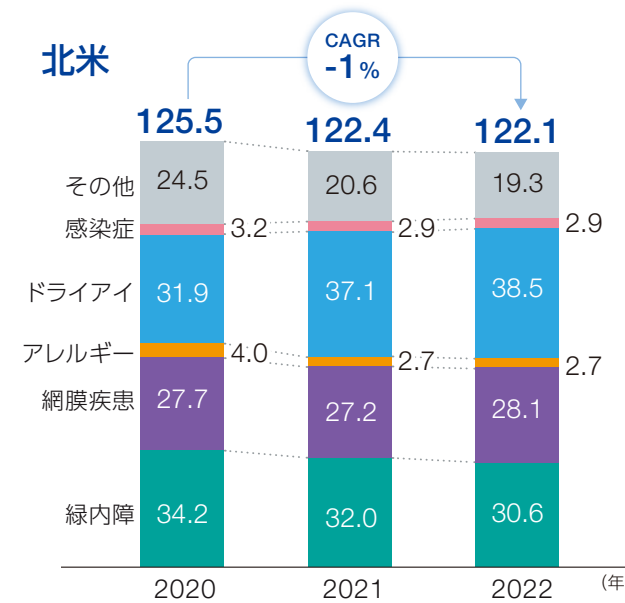
アジア



EMEA



北米

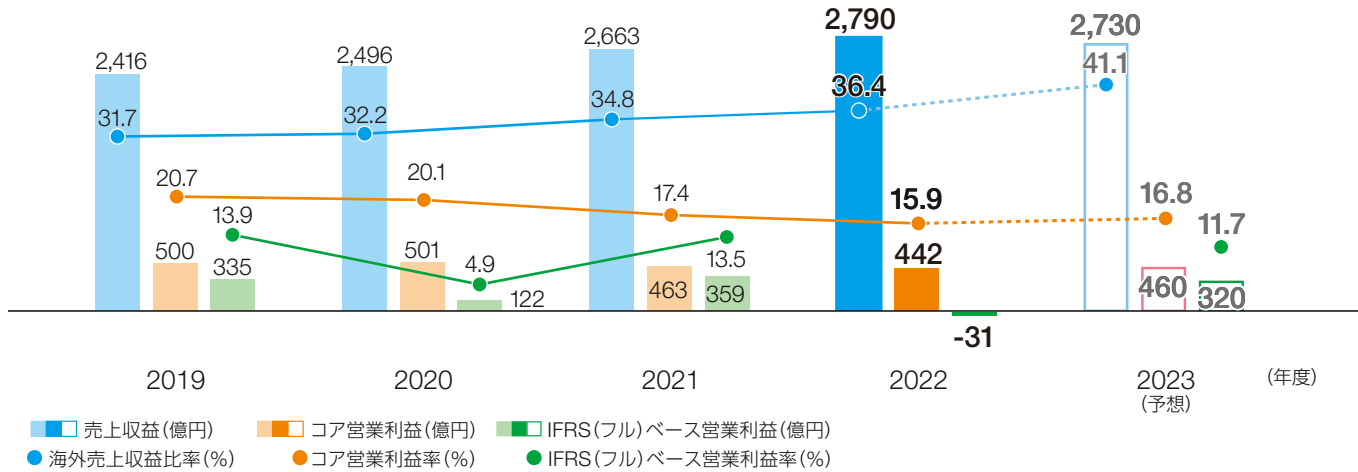


• Facts & Data

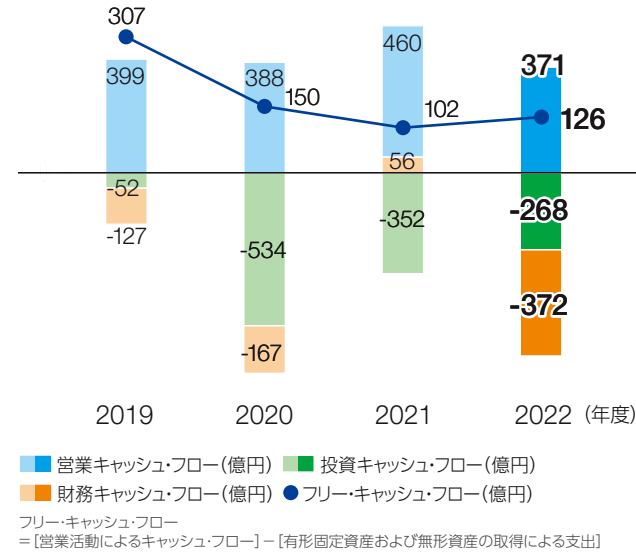
※出典：Copyright © 2023 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020.1Q-2022.4Qを基に参天分析 無断転載禁止

財務・非財務ハイライト (財務)

売上収益および海外売上収益比率、コア／IFRS (フル) ベース営業利益・営業利益率

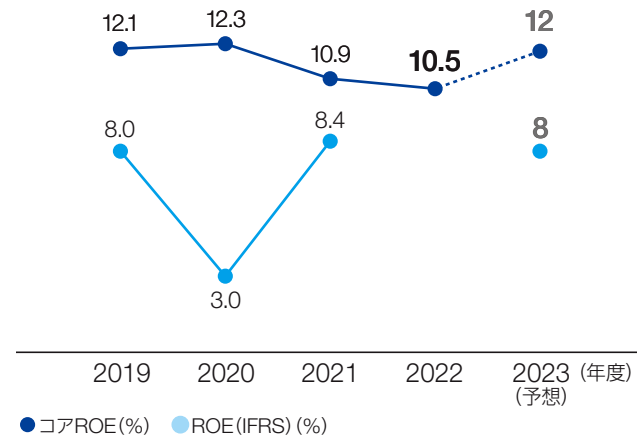


キャッシュ・フローの推移

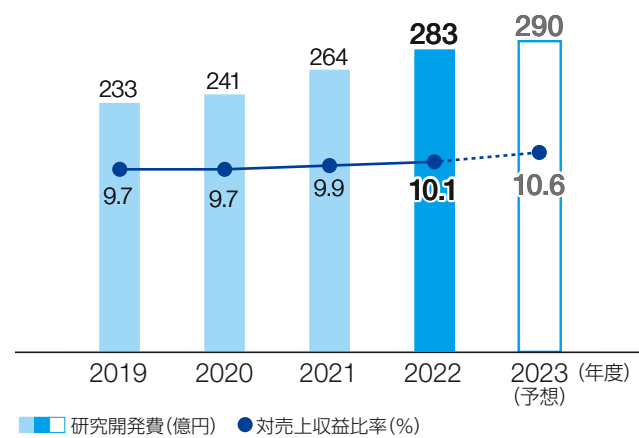


• Facts & Data

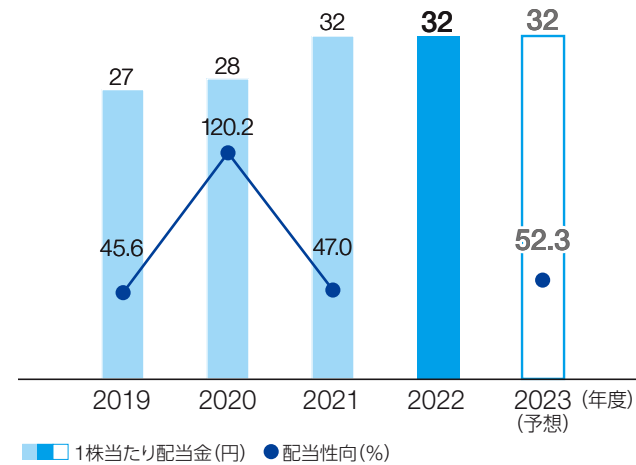
ROE



研究開発費、対売上収益比率



1株当たり配当金および配当性向



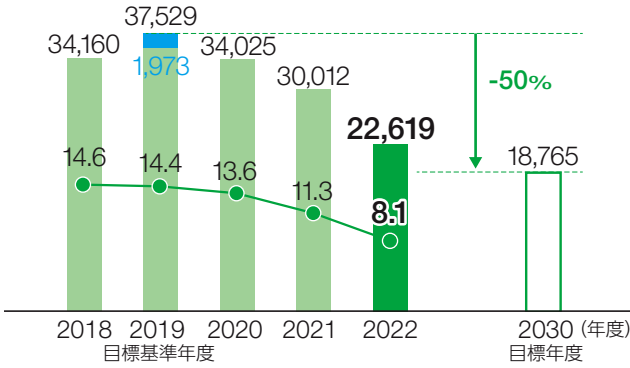
InnFocus, Inc. (米国) に係る無形資産の減損等に伴う減損損失などの影響により、2020年度の配当性向は120.2%となりました。

※2021年度第2四半期連結会計期間にてEyevance Pharmaceuticals Holdings Inc. (米国) の取得対価の配分が完了したことに伴い、2020年度は遡及修正後の数値を記載しています。

財務・非財務ハイライト (非財務)

環境

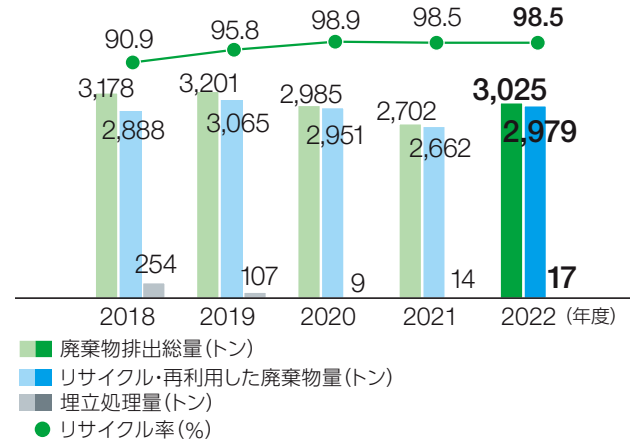
CO₂排出量



- CO₂排出量(トン-CO₂)
- 海外営業車ガソリン量由来のCO₂排出量(推定値)(トン-CO₂)
- 売上収益原単位(トン-CO₂/億円)

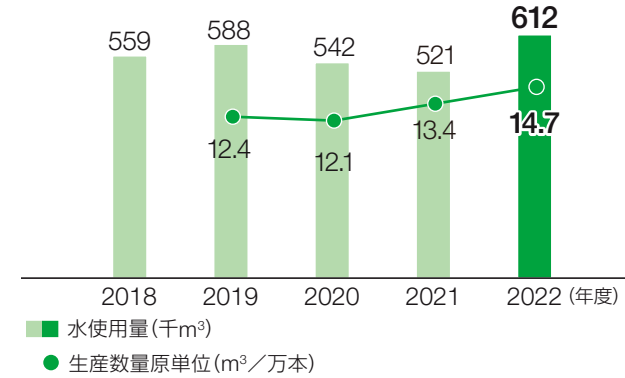
※2030年度目標の設定に伴い、パウンダリーおよび算定方法をSBT基準に見直し、2019年度以降のCO₂排出量を見直しました。基準見直し前のCO₂排出量は、タンペレ工場(フィンランド)の排出量を含みます。2019年度のCO₂排出量には海外営業車ガソリン量由来のものを含みます。

廃棄物排出量等



- 廃棄物排出総量(トン)
- リサイクル・再利用した廃棄物量(トン)
- 埋立処理量(トン)
- リサイクル率(%)

水使用量

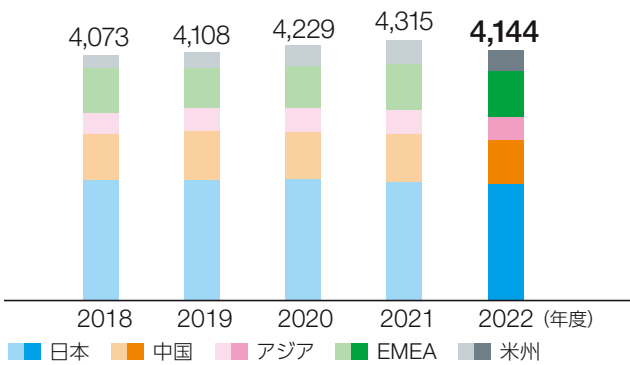


- 水使用量(千m³)
- 生産数量原単位(m³/万本)

• Facts & Data

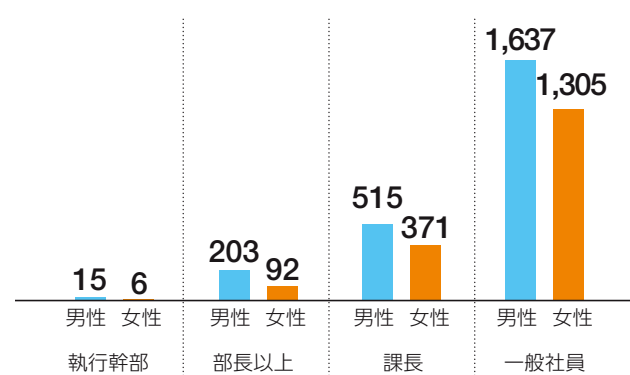
人材

従業員数(名)

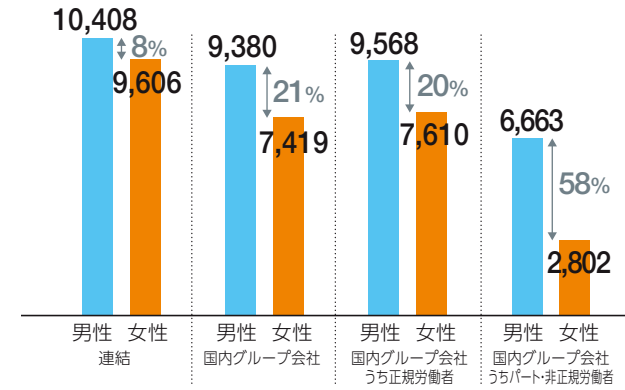


- 日本
- 中国
- アジア
- EMEA
- 米州

連結男女別階層別従業員数(名) (2022年度)



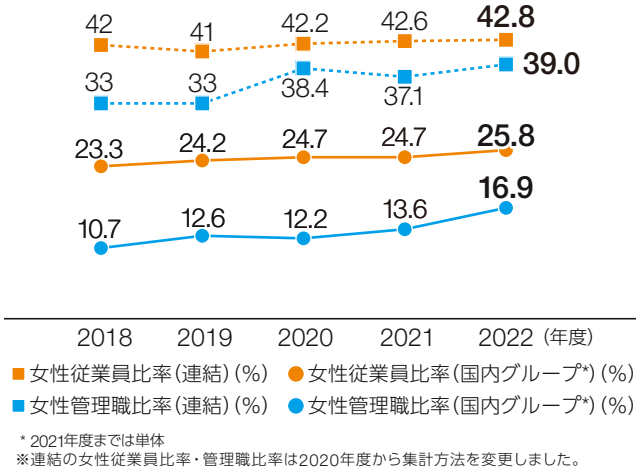
男女別平均給与(千円) (2022年度)



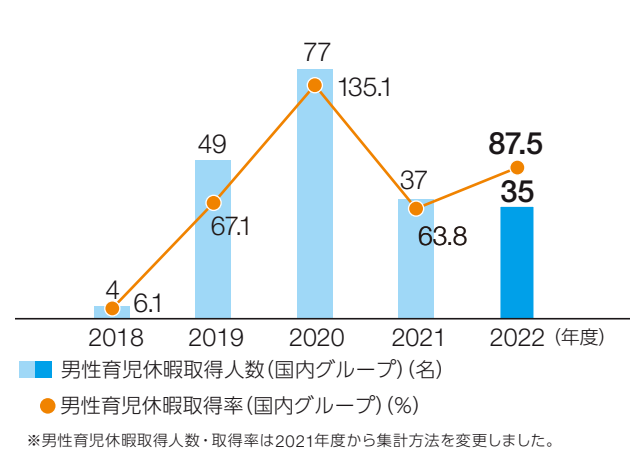
※男女賃金差異について、賃金制度・体系において性別による差異ではありません。男女賃金差異は主に男女間の管理職比率および雇用形態の差異によるものです。

人材

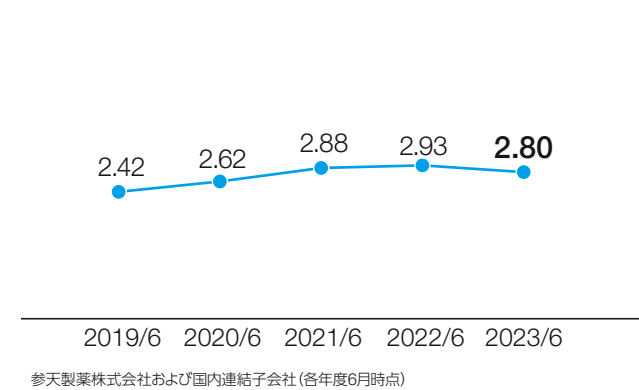
女性従業員比率・管理職比率



男性育児休暇取得

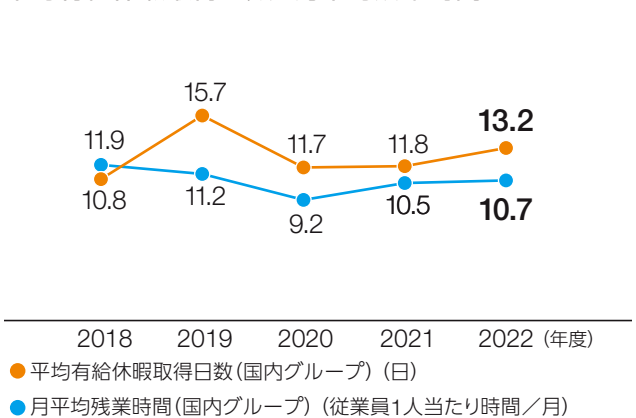


障がい者雇用率 (%)

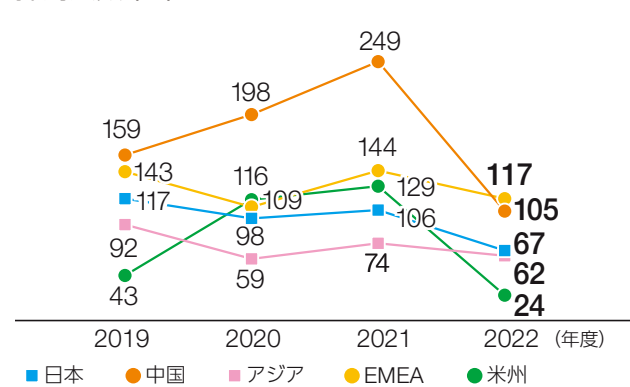


• Facts & Data

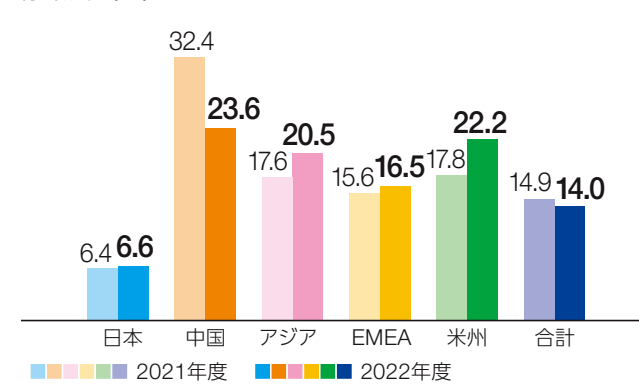
平均有給休暇取得日数、月平均残業時間



採用人数 (名)



離職率 (%)



経営成績および財務分析 (MD&A)

財務関連資料は当社ウェブサイトをご覧ください。

2022年度の経営成績の状況

当連結会計年度の売上収益は、中国で新型コロナウイルス対策による厳格な防疫措置や解除後の大幅な感染者数増加等の影響を強く受けたものの、日本では薬価改定の影響を最小限に止め「アレジオン」類などの主力製品の拡大に注力しました。また、アジア・EMEAでも主力製品が堅調に推移したこと、また為替影響もあり、2,790億円(前年度比4.8%増)の増収となりました。

売上総利益は1,661億円(同6.1%増)でした。

コアベースの販管費及び一般管理費は為替影響や人件費などの増加があり935億円(同11.6%増)、研究開発費も60%を占める外貨建費用が円安の影響を受け283億円(同7.3%増)となり、結果としてコア営業利益は442億円(同4.5%減)となりました。

なお、再成長のための生産性向上および合理化などのノンコア販売費27億円を加えたIFRS(フル)ベースの販管費及び一般管理費は、963億円(同13.9%増)でした。

製品に係る無形資産償却費は95億円(同2.2%減)、主に2016年のInnFocus, Inc. (米国)買収に伴う条件付対価の公正価値の変動によるその他の収益は35億円。また、米州事業(Eyevance Pharmaceuticals Holdings Inc. およびその傘下の事業会社であるEyevance Pharmaceuticals LLCに係る有形固定資産およびのれん、開発製造販売権の無形資産)ならびに研究開発パイプライン(STN1010904、STN1010905)に係る無形資産の減損損失、米州における医薬品販売事業の最大限合理化に伴う費用により、その他の費用は386億円。結果としてIFRS(フル)ベースの営業損失は31億円(前期は359億円の営業利益)でした。

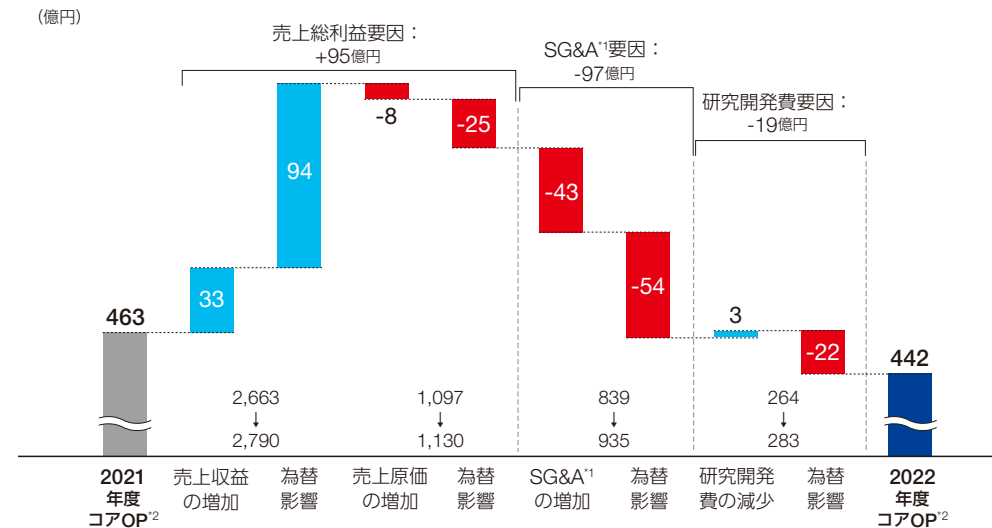
金融収益は12億円、金融費用は15億円となり、持分法による投資損失は主にVerily Life Sciences LLC(米国)との合併会社であるTwenty Twenty Therapeutics LLC(米国)の損益のうち、当社の持分に帰属する金額を計上したことにより24億円となりました。

法人所得税費用は、前期より8億円増加し、92億円です。これは主に、上述のIFRS(フル)ベースの営業利益の減少に伴う税引前当期利益が減少した一方で、当社に対して実施されている日本税務当局による2018年3月期から2021年3月期を対象とした税務調査における協議の過程で、修正予定の法人所得税の見積額に基づき負債を認識したため増加しています。

これらにより、当期損失は150億円(前期は272億円の当期利益)、親会社の所有者に帰属する当期損失は149億円(前期は272億円の親会社の所有者に帰属する当期利益)となりました。

• Facts & Data

コア営業利益増減要因



*1 コアベースの販管費及び一般管理費 *2 コア営業利益

地域別売上収益、貢献利益

日本の医療用医薬品事業では「アレジオン」類が市場拡大再算定の対象になったインパクトにより薬価改定率-4%台半ばと近年対比で影響を大きく受けましたが、2022年11月に「ジクアス」点眼液の改良製剤である「ジクアスLX」点眼液の販売を開始し、また「アレジオン」類などの主力製品の拡大に注力した結果、売上収益は前期と比べ1.9%増加し、1,628億円となりました。一般用医薬品は、高価格帯品に加え、スイッチOTC製品「ヒアレインS」「サンテFX」シリーズ、前期に販売を開始した点眼型洗眼薬「ウェルウォッシュアイ」に注力し、前期と比べ4.5%増加し、96億円でした。医療機器は前期と比べ4.0%増加し、33億円。これらの結果、日本事業全体で前年度比2.2%増加し、1,774億円となりました。貢献利益については703億円、前年度比6.3%増加し、貢献利益率は39.6%と1.5ポイント改善しました。

中国は新型コロナウイルス対策の厳格な防疫措置や解除後の大幅な感染者数増加などの影響を受け、円換算ベースで前期と比べ20.8%減少し(為替影響を除いた成長率は29.4%減)、215億円でした。貢献利益については67億円、前年度比42.4%減少し、貢献利益率は

30.9%と、11.6ポイント悪化しました。

アジアは主力製品の普及促進により、円換算ベースで前年度比21.7%増加し(為替影響を除いた成長率は10.8%増)、241億円となりました。貢献利益については104億円、前年度比25.4%増加し、貢献利益率は42.9%と1.3ポイント改善しました。

EMEAは主力製品の各国市場での伸長により、円換算ベースで前年度比22.4%増加し(為替影響を除いた成長率は12.1%増)、525億円となりました。貢献利益については180億円、前年度比25.8%増加し、貢献利益率は34.4%と、0.9ポイント改善しました。

米州は円換算ベースで前年度比28.5%増加し(為替影響を除いた成長率は9.5%増)、35億円となりました。貢献損失については45億円と、前年度比赤字幅が約1億円拡大しました。2022年度の第4四半期より医薬品販売事業の最大限合理化を実施しております。

• Facts & Data

資産および資本・負債の状況

当期の資産は、4,212億円となりました。滋賀プロダクトサプライセンター敷地内における医療用点眼薬製造のための第3棟の増設に伴い、有形固定資産が前期563億円から当期662億円へ増加しました。また、営業債権およびその他の債権は、前期996億円から当期1,072億円へ増加しました。一方、Eyevance Pharmaceuticals Holdings Inc.(米国)およびEyevance Pharmaceuticals LLC(米国)に係る無形資産(のれんおよび開発製造販売権)の減損などに伴い、無形資産は前期1,302億円から当期963億円へ減少するとともに、配当金の支払いおよび自己株式の取得により、現金及び現金同等物が前期830億円から当期579億円へ減少しました。これらにより、前期末と比べ総資産は388億円減少しました。

資本は、2,933億円となりました。その他の資本の構成要素の増加などがあった一方、自己株式の消却および当期損失などによる利益剰余金の減少などにより前期末と比べ435億円

減少しました。なお、2022年10月31日に130億円(12,500千株)および2023年3月31日に130億円(12,370千株)の自己株式の消却を実施しました。

負債は1,279億円となりました。短期借入金の返済などによりその他の金融負債は、前期385億円から当期259億円へ減少しました。一方、滋賀プロダクトサプライセンター敷地内における第3棟の設備投資に関する長期借入れにより、前期220億円から当期335億円への金融負債の増加、および営業債務及びその他の債務が前期412億円から当期449億円へ増加しました。これらにより、負債は前期末と比べ47億円増加しました。なお、短期借入金は前期109億円から2.5億円に減少し、長期借入金は127億円から282億円に増加しました。

以上の結果、親会社所有者帰属持分比率は、前期末と比べ3.6ポイント減少し、69.8%となりました。

キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、371億円の収入(前期は、460億円の収入)となりました。当期損失150億円に対して、Eyevance Pharmaceuticals Holdings Inc.(米国)およびEyevance Pharmaceuticals LLC(米国)に係る無形資産の減損など346億円、減価償却費及び償却費172億円、法人所得税費用92億円、営業債権及びその他の債権の増加64億円、ならびに法人所得税の支払額78億円などの増減によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、268億円の支出(前期は、352億円)となりました。主に有形固定資産の取得による支出173億円および無形資産の取得による支出73億円によるものです。また政策保有株式の見直しを加速しており、当期は3銘柄の投資の売却による収入が21億円ありました。

当期の設備投資額は、211億円となりました(前期は222億円)。拡大を続ける需要に対し、安定供給のための生産能力確保を目的として、滋賀プロダクトサプライセンター敷地内に医療用点眼薬製造棟の増設を行いました。また、中国の現地法人「参天製薬(中国)有限公司」の新工場に係る投資、次世代ERPへの投資などを行いました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、372億円の支出(前期は、56億円の収入)となりました。長期借入れによる収入156億円がありましたが、主に短期借入金の返済による支出113億円、自己株式の取得による支出260億円、ならびに配当金の支払額126億円などによるものです。

以上の結果、現金及び現金同等物の当期末残高は、前期末と比べ251億円減少し、579億円でした。

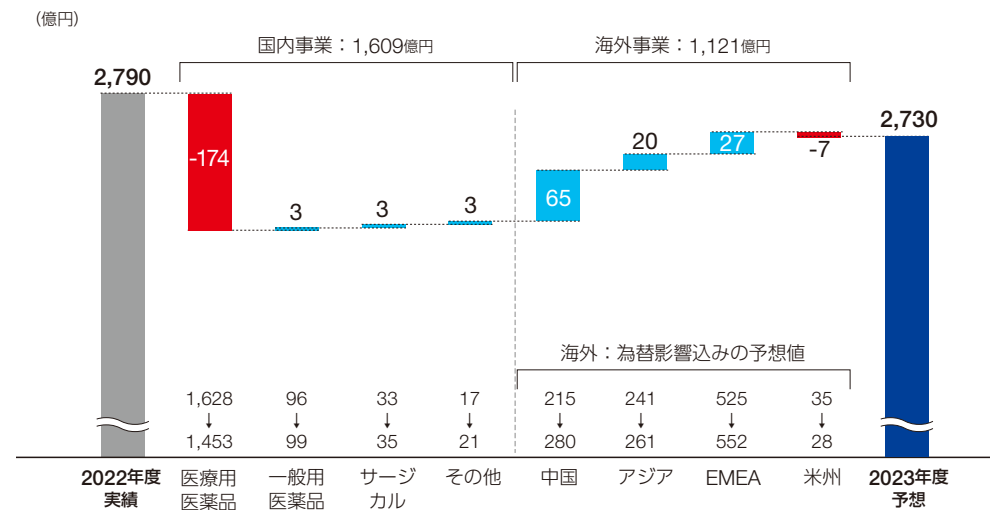
• Facts & Data

2023年度の見通し

売上収益は2,730億円、対前期2.2%減を予想しているものの、会社の事業活動自体の収益性を示すコア営業利益は460億円、対前期4.0%増を見込んでいます。売上収益は、海外事業は安定的な成長を想定していますが、国内事業は後発品の影響を織り込み、減収を見込んでいます。費用については、投資見直しやコスト最適化、生産性向上に継続的に取り組むことにより、販売費及び一般管理費(コアベース)は870億円、前年度比7.0%減を想定しています。また、将来の成長に向けた資源投下として研究開発費を290億円、前年度比2.5%増と予想しています。原価や販売費及び一般管理費・研究開発費は調達コストの上昇を織り込んでいるものの、米州の最大限の合理化を含む構造改革やコスト最適化等を推進し、収益性の改善を実現することによりコア営業利益は460億円と前年度比4.0%増を見込んでいます。

IFRS(フル)ベースについては、営業利益は320億円を、当期利益は224億円を予想しています。業績見通しの前提となる為替レートについては、1USドル=130円、1ユーロ=140円、1中国元=19.0円を想定しています。

売上収益増減要因予想



※上記の業績予想は現在において入手可能な情報に基づいて作成しています。実際の業績は、事業環境の変化などさまざまな要因により予想数値と異なる結果となる可能性があります。

11年間の要約財務データ

単位：百万円

	2012年度 日本基準	2013年度 IFRS	2014年度 IFRS	2015年度 IFRS	2016年度 IFRS	2017年度 IFRS	2018年度 IFRS	2019年度 IFRS	2020年度 ³ IFRS	2021年度 IFRS	2022年度 IFRS
会計年度：											
売上高／売上収益	119,066	146,260	161,831	195,291	199,096	224,942	234,026	241,555	249,605	266,257	279,037
売上原価	41,501	57,353	56,373	72,829	74,966	86,378	90,764	94,831	98,221	109,671	112,950
販売費及び一般管理費 ¹	36,164	41,642	48,893	59,406	62,193	68,788	71,273	73,360	79,554	84,499	96,257
研究開発費	16,719	16,862	17,477	19,990	22,786	24,398	23,759	23,341	24,112	26,377	28,297
営業利益(-は損失)	24,681	29,878	35,374	80,180	32,479	38,691	45,098	33,535	12,187	35,886	-3,090
コア営業利益	—	30,403	39,088	43,067	39,687	45,378	48,230	50,023	50,101	46,348	44,242
法人税等／法人所得税費用	9,070	10,643	11,831	26,097	8,331	4,000	11,174	10,377	2,562	8,427	9,184
当期純利益／当期利益(-は損失)	16,520	19,718	24,032	53,373	21,724	35,261	31,943	21,714	9,126	27,189	-14,983
コア当期利益	—	19,813	25,948	29,163	29,125	33,458	36,092	35,894	37,549	35,195	33,235
会計年度末：											
純資産／資産合計	199,640	237,640	304,200	355,399	358,906	388,463	391,186	408,768	405,285	459,976	421,179
純資産／資本合計	165,132	187,210	211,779	260,009	255,929	287,557	292,572	302,560	309,646	336,844	293,297
負債合計	34,507	50,430	92,421	95,391	102,977	100,905	98,614	106,208	95,639	123,133	127,883
キャッシュ・フロー：											
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,942	26,686	25,386	22,525	10,843	42,843	32,894	39,947	38,808	46,043	37,147
投資活動によるキャッシュ・フロー	-4,595	-7,847	-61,709	37,052	-28,201	-8,259	-2,935	-5,175	-53,355	-35,169	-26,777
財務活動によるキャッシュ・フロー	-21,557	-7,954	28,960	-24,066	-28,657	-17,631	-28,107	-12,729	-16,685	5,557	-37,220
設備投資額(支払ベース)／有形固定資産 および無形資産の取得による支出	3,609	5,879	66,440	9,092	9,500	9,937	8,332	9,228	23,804	35,841	24,589
減価償却費及び償却費	3,291	2,841	6,958	9,338	9,882	10,896	10,969	16,573	17,498	17,055	17,249
フリー・キャッシュ・フロー ²	6,334	20,807	-41,054	13,433	1,342	32,906	24,562	30,719	15,004	10,203	12,558
インタレストカバレッジレシオ(倍)	3,037.8	2,855.4	309.8	230.9	206.6	1,573.6	4,330.0	210.1	244.6	191.6	79.9

*1 日本基準では、研究開発費を除いています。

*2 フリー・キャッシュ・フロー＝[営業活動によるキャッシュ・フロー]－[有形固定資産および無形資産の取得による支出]

*3 2021年度第2四半期連結会計期間にて Eyevance Pharmaceuticals Holdings Inc. (米国) の取得対価の配分が完了したことに伴い、2020年度は遡及修正後の数値を記載しています。

• Facts & Data

単位：百万円

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 ^{*4}	2021年度	2022年度
	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
1株当たり情報^{*1} (円) :											
EPS(当期純利益／基本的当期利益)	195.81	47.78	58.18	128.99	52.96	86.73	78.67	59.16	23.30	68.07	-38.60
コアEPS	—	48.01	62.82	70.48	70.99	82.29	88.89	90.00	94.09	88.16	85.86
純資産／親会社所有者帰属持分 ^{*2}	1,998.44	452.43	511.14	627.78	628.09	702.54	728.97	758.50	776.16	843.60	783.30
配当金	20.00	20.00	22.00	25.00	26.00	26.00	26.00	27.00	28.00	32.00	32.00
財務指標等 :											
ROE(自己資本当期純利益率／親会社所有者帰属持分当期利益率) (%) ^{*2}	10.0	11.1	12.0	22.6	8.4	13.0	11.1	8.0	3.0	8.4	-4.7
コアROE (%)	—	11.2	13.0	12.4	11.3	12.4	12.5	12.1	12.3	10.9	10.5
ROA(総資産当期純利益率／資産合計当期利益率) (%)	8.3	8.9	8.9	16.2	6.1	9.4	8.2	5.4	2.2	6.3	-3.4
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率 (%) ^{*2}	82.6	78.8	69.6	73.2	71.1	73.6	74.4	74.1	76.5	73.4	69.8
DELシオ(有利子負債 ^{*3} ÷自己資本／親会社所有者帰属持分) (倍) ^{*2}	0.0	0.0	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1
PER(株価収益率) (倍)	22.7	19.2	30.1	13.1	30.4	19.8	21.0	31.4	65.4	18.0	-29.3
配当性向 (%)	51.1	41.9	37.8	19.4	49.1	30.0	33.0	45.6	120.2	47.0	—
期末発行済株式数(千株) (自己株式を含む)	82,469	82,583	82,653	414,192	406,173	406,848	399,782	400,028	400,369	400,695	375,886
従業員数(名)	3,050	3,072	3,230	3,463	3,667	3,805	4,073	4,108	4,229	4,315	4,144

*1 当社は、2015年4月1日を効力発生日として普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しました。配当金を除く2013年度以降の1株当たり情報については、2013年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出しています。1株当たり配当金については、当該株式分割の影響を遡及して調整しています。

*2 日本基準では、自己資本は純資産から新株予約権を除いています。

*3 リース債務を除く。

*4 2021年度第2四半期連結会計期間にて Eyevance Pharmaceuticals Holdings Inc. (米国) の取得対価の配分が完了したことに伴い、2020年度は遡及修正後の数値を記載しています。

• Facts & Data

Santenの歴史



Santenは1890年の創業以来、患者さんと患者さんを愛する人たちに貢献することを目指してきました。

130年以上にわたり、社名の由来でもある基本理念の精神は受け継がれ、さまざまな挑戦を経て得た学びは当社の強みとなり、次の成長につながり続けています。

創業
|
基盤構築期

1890
~
1989

成長期

1990
~
2009

1890年

人々の健康の増進に
貢献することを目指し、
Santenの挑戦が始動

1890年に、田口謙吉が田口参天堂を開業したのが当社の始まりです。当時の主力製品は、「ヘ布林丸」というかぜ薬でした。明治初期、日本では眼病に悩む人々も多く、目薬に対する需要が高かったことから、1899年に「大学目薬」を発売し、その人気は日本中に広まりました。ここから、目の健康に貢献するというSantenの挑戦が幕を開けました。

1950年代

目薬中心の事業戦略と
医療用医薬品への進出

第二次世界大戦下の空襲による苦難を乗り越えるため、目薬中心の事業戦略へと舵を切りました。1958年には、医療用医薬品事業へ進出し、1962年に発売した散瞳薬「ミドリンP」は、眼科手術や診断に役立つ画期的な薬剤として、日本の眼科医療の発展に大きく貢献しました。その後も革新的な抗菌点眼薬や緑内障剤などを発売し、日本の眼科治療を支える基盤を構築しました。

1990年代

国際化に向け、
グローバルでの
生産体制を強化し、
欧州市場に参入

創業100周年の1990年には、長期ビジョンを発表。目と健康をテーマとして最高の製品とサービスで社会に貢献することを掲げ、新たな成長ステージへと突進しました。製品ラインアップの拡充による日本での事業成長や滋賀工場竣工などに加え、欧州市場への参入を果たし、世界の患者さんへの貢献に向けた積極的な事業展開に注力しました。

製品展開の歴史

※当社製品の一部。発売開始の年を基準に記載

1890
「ヘ布林丸」
(かぜ薬)



1899
「大学目薬」



1962
「ミドリンP」
(散瞳点眼剤)



1962
「スーパーサンテ」



1987
「タリビッド」
(合成抗菌点眼剤)



1991
「サンテFX」



1992
「カリーユニ」
(初期老人性白内障治療剤)



1995
「ヒアレイン」
(角結膜上皮障害治療用点眼剤)



• Facts & Data

成長期

1990
~
2009

2000年代

ソリューションの拡大と
アジア地域での
事業基盤の構築

眼疾患の点眼薬に加え、眼内レンズやサプリメントなど幅広い治療
選択肢を提供することで、より多くの人々のニーズに対応することに
注力しました。同時に、中国での自社販売や蘇州工場竣工をはじめ、
韓国での拠点設立など、アジアでの事業基盤の構築にも取り組みま
した。

2010年代

世界の人々の
目の健康への貢献に向け、
グローバル化を
一気に加速

2020年までの長期ビジョンとして、世界で存在感のあるスペシャリ
ティ・カンパニーの実現を目指し、中国・アジア・EMEAを中心に、
一気にグローバル化を加速させました。また、2015年には抗リウマ
チ薬事業をあゆみ製薬株式会社に売却し、経営資源を眼科領域に
集中させた眼科のスペシャリティ・カンパニーとなりました。

変革期

2010
~
2022

2020年代

「見る」を通じて
人々の幸せを実現する
Social Innovatorへ

目の健康に関する社会課題の解決を目指し、2030年とその先の世界
を見据えた長期ビジョン「Santen 2030」を発表しました。世界中
の一人ひとりが、Best Vision Experienceを通じて、最も幸福な人
生を実現する世界を創り出すために、外部機関との提携やM&Aなど、
社内外のノウハウと専門性を組み合わせ、真に価値ある製品やサー
ビスの提供につながる挑戦を世界中で続けています。

2000
「クラビット」
(合成抗菌点眼剤)



2008
「タプロス」
(緑内障・高眼圧症治療剤)



2010
「コンプト」
(緑内障・高眼圧症治療剤)



2010
「ジクアス」
(ドライアイ治療剤)



2013
「アレジオン」
(抗アレルギー点眼剤)



2015
「Ikervis」
(ドライアイ患者の重度の
角膜障害治療用点眼剤)



2018
「エイベリス」
(緑内障・高眼圧症治療剤)



2019
「レンティス コンフォート」
(眼内レンズ)



2019
「アレジオンLX」
(抗アレルギー点眼剤)

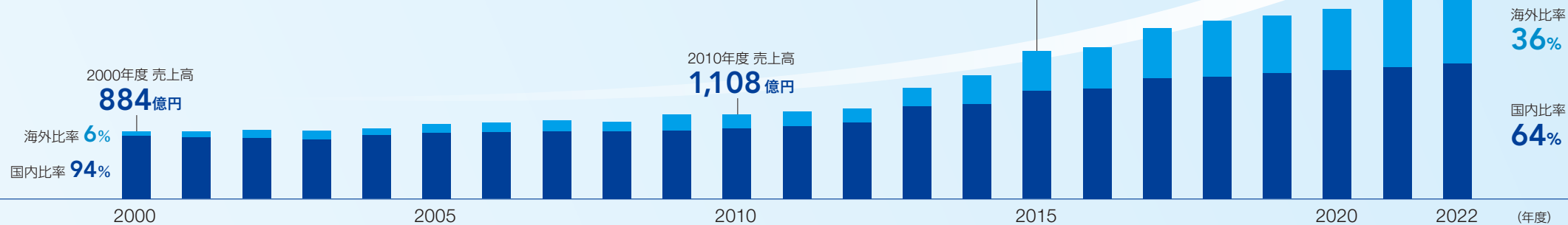


2022
「ジクアスLX」
(ドライアイ治療剤)



• Facts & Data

売上高／売上収益推移 ■ 国内 ■ 海外



2015: 眼科の専門企業へ
抗リウマチ薬事業を
あゆみ製薬株式会社へ承継しました。

2022年度 売上収益
2,790億円

株式情報 (2023年3月31日)

大株主の状況 (上位10名)

株主名	所有株式数 (千株)	出資比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	73,458	19.5
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	31,135	8.3
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	17,410	4.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	13,033	3.5
日本生命保険相互会社	10,662	2.8
株式会社三菱UFJ銀行	9,318	2.5
GOVERNMENT OF NORWAY	7,421	2.0
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 エーザイ口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	6,863	1.8
小野薬品工業株式会社	6,722	1.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	5,202	1.4

年間の高値・安値

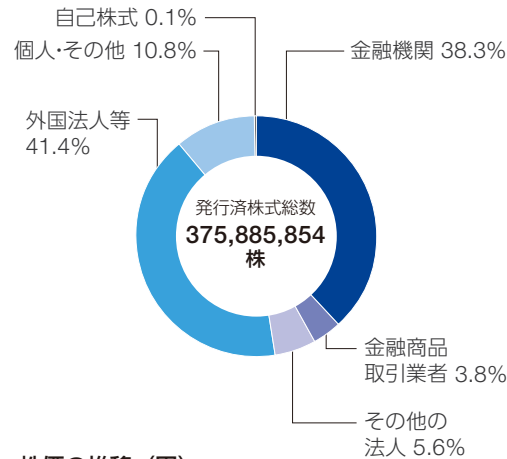
年度	2018	2019	2020	2021	2022
高値 (円)	2,061	2,234	2,216	1,718	1,251
安値 (円)	1,450	1,408	1,370	1,210	956

株主総利回り (トータル・シェアホルダー・リターン)

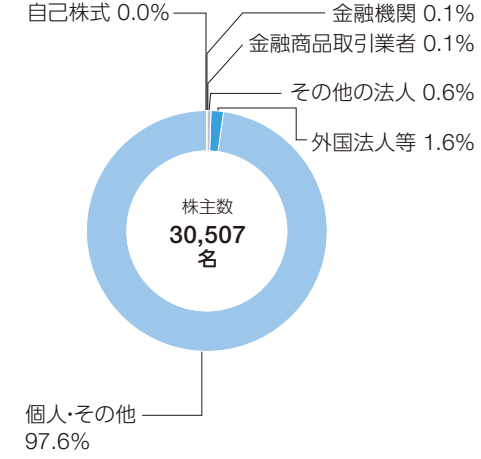
年度	2018	2019	2020	2021	2022
株主総利回り (%)	97.7	111.4	93.5	78.1	74.3
比較指標: 配当込み TOPIX (%)	95.0	85.9	122.1	124.6	131.8

株主分布状況

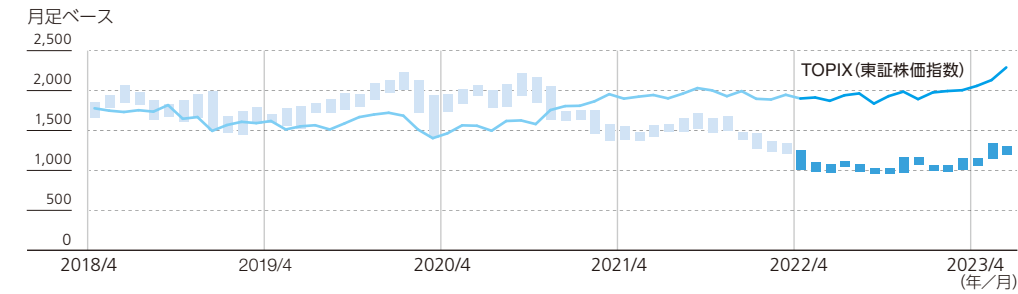
所有株式数別分布状況



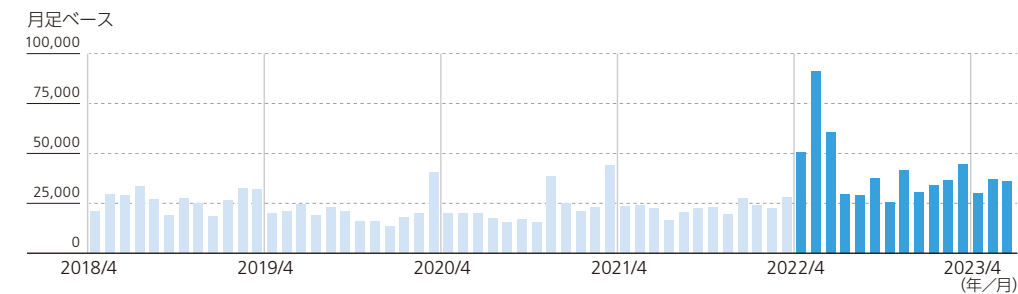
所有者別分布状況



株価の推移 (円)



株式売買高 (千株)



• Facts & Data

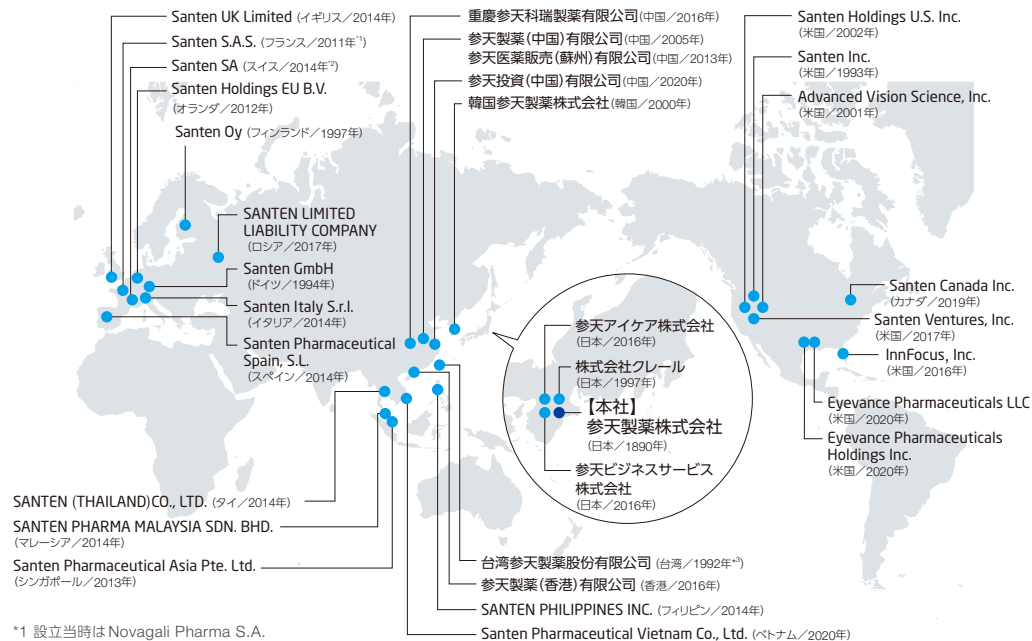
会社概要 (2023年3月31日)

本 社	参天製薬株式会社 〒530-8552 大阪市北区大深町4番20号 グランフロント大阪 タワーA TEL：06-7664-8621
U R L	https://www.santen.com/ja
創 業	1890年
資本金	8,702百万円

従業員数	4,144名(連結)
発行済株式数	375,885,854株
株主数	30,507名
株式上場市場	東京証券取引所
証券コード	4536
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同事務取扱場所	三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部 〒541-8502 大阪市中央区伏見町3丁目6番3号 TEL：0120-094-777

• Facts & Data

国内外の子会社 ()内は所在国/設立年



ESGインデックスへの組み入れ状況

FTSE4Good Index Series 	FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 	MSCI日本株女性活躍指数(WIN) 2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
SOMPO サステナビリティ・インデックス 	S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

FTSE4Good Index Series, FTSE Blossom Japan Index, FTSE Blossom Japan Sector Relative IndexはグローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために開発されたものです。FTSE4Good Index Series, FTSE Blossom Japan Index, FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドやほかの金融商品の作成・評価に広く利用されます。

参天製薬株式会社のMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による参天製薬株式会社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

*1 設立当時はNovagali Pharma S.A.
 *2 設立当時はSanten Switzerland SA
 *3 設立当時は大明参天股份有限公司

編集後記

「Santen Report 2023」発行にあたって

Santen Report 2023をご覧ください、ありがとうございます。

今回は、昨年9月に発足した新体制による新たな中期経営計画を中心に、収益性の改善に向けた改革と中長期的成長をテーマにレポートを構成しました。価値創造プロセスについても新たな経営体制やその戦略、社会環境の変化を受け3年ぶりに見直しを行っています。また新戦略の考え方をより深くご理解いただくために、「コマーシャル・エクセレンス」の地域展開、そしてこれを支える生産や製品創製の状況についても具体的な事例を交えて掲載しました。サステナビリティの観点では、マテリアリティの優先順位付けを背景に、人的資本に対する取り組みとして特に人材の育成と登用に焦点をあてました。ガバナンスについては実効性と透明性の向上を念頭に、2名の社外取締役から取締役会や各委員会における発言やお考えに

ついて言及いただいています。

レポートの制作にあたっては、今年も投資家やステークホルダーの皆さまとの対話の中でいただいたご意見や各種ガイドラインを参考にしつつ、CEOをはじめとするマネジメントチームとともに各部門が協力してコンテンツを作成しています。本統合報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明します。

本レポートをご覧ください、私たちのチャレンジと事業に込める思いを感じていただければ幸いです。

執行役員
基本理念 & サステナビリティ グローバルヘッド

森田 貴宏

2023年8月

- ・弱視などの視覚障がい配慮したカラーパレットを採用しています。
- ・視覚障害者情報総合ネットワーク「サピエ」の音声図書企画であるデジ版を作成しています。
- ・世界各国の社員が応募するフォトコンテスト入賞の写真をデザインの一部として使用しました。

Santen Report 2023 制作メンバー

IR室 / ESG推進・コミュニケーション部
板垣・佐久間・赤尾・田中・井上・加治屋・洞・原田

編集方針

Santenの基本理念に基づく事業活動の全体像と、顧客・社会に提供する価値を知っていただけるよう、財務情報に、経営戦略、事業概況、サステナビリティ活動などの非財務情報を総合的に取り入れた統合報告書として編集しています。株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆さまにご理解いただきやすいよう、情報を絞り込み、簡潔な記述に努めています。詳細な情報は、コーポレートサイトで開示しています。

対象範囲

参天製薬株式会社およびその連結子会社

対象期間

2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)。一部活動については2023年4月以降を含みます。

見直しに関する注意事項

本レポートは、当社の戦略・計画・業績などに関する将来の見直しを含んでいます。この見直しは、現在入手可能な情報をもとにした当社経営者の判断に基づいています。実際の業績は、事業環境の変化、新薬の承認時期、為替レートの変動、行政動向などさまざまな要素により、これら見直しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

なお、本レポートには、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。

以下の名称は、提携会社の登録商標です。

- ・「アレジオン」(Boehringer Ingelheim KG)
- ・「クラビット」[タリビッド](第一三共株式会社)
- ・「レンティス コンフォート」(テレオン ホールディング ビー. ヴィ.)

参考ガイドライン

- IIRC 「国際統合報告フレームワーク」
- GRI 「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- 環境省 「環境報告ガイドライン」
- 経済産業省 「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」



Santen Reportと情報開示体系

Santen Report(本レポート)は、その年度ごとに特に投資家の皆さまに有用と考えるトピックスを中心に掲載しています。詳細、関連情報については当社ウェブサイトをご覧ください。

詳細情報

