

# 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。

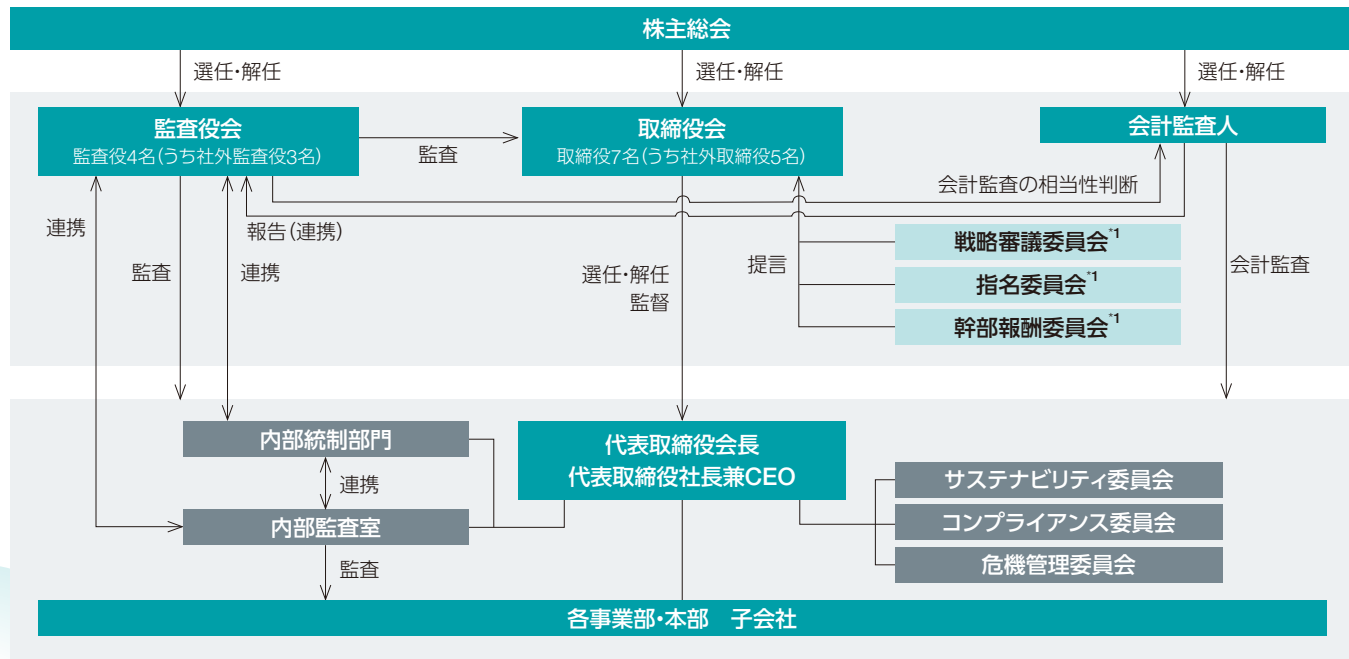
コーポレート・ガバナンスに関する詳細情報は当社ウェブサイトをご覧ください。

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

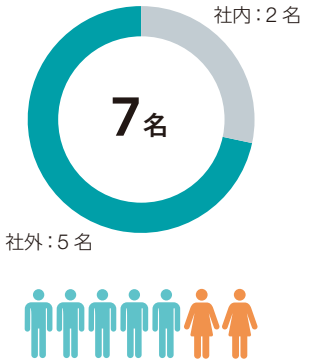
事業戦略など重要な戦略課題について  
集中して審議することを目的としています。

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

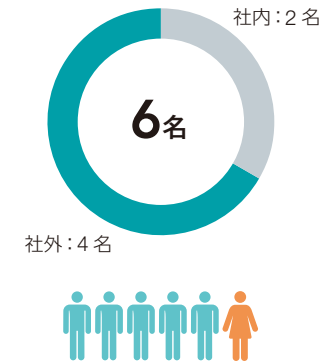
取締役および監査役の選定に際して審議し、  
提言すること、ならびに、執行役員の選任に関しては、  
諮問に応じて助言を行うことを目的としています。

開催回数 **8**回 出席率 **100**%

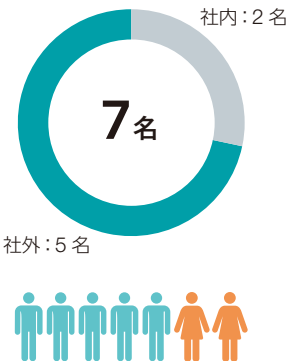
#### 主な検討内容

- 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

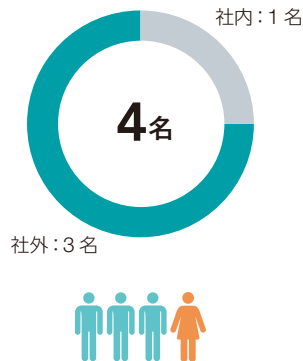
#### 指名委員会の構成



#### 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 <sup>1</sup>						
	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) <sup>2</sup>	○		○				●		●			
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 <sup>*1</sup> 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。

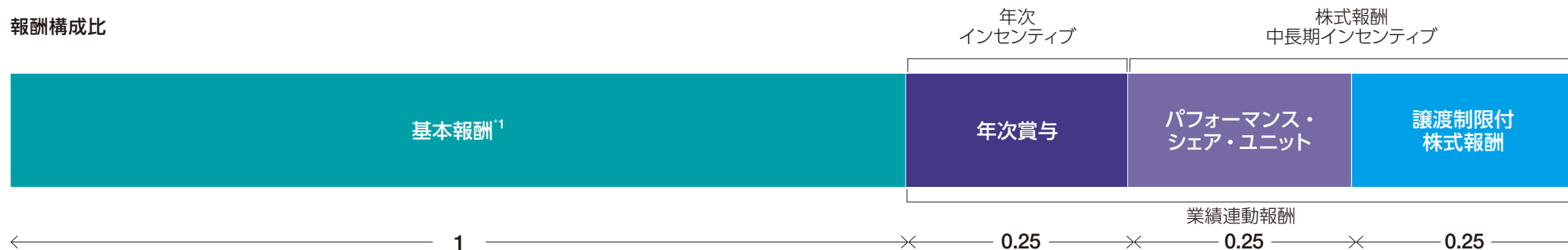
社外取締役および監査役の報酬は月額固定報酬のみとしており、業績連動報酬は監督機能の適切な発揮を促す観点から支給していません。また、幹部報酬委員会を含む任意

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"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
譲渡制限付株式報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

### 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

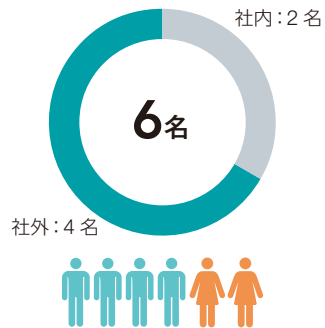
取締役、執行役員報酬に関して審議し、取締役会に提言すること、ならびに、監査役報酬については、市場価値を参考にして監査役会に助言することを目的としています。

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) <sup>*1</sup>
		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"> <li>売上収益：264,000百万円</li> <li>営業利益率 (IFRS)：13.0%</li> <li>ROE (IFRS)：7.4%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上収益：279,037百万円</li> <li>営業利益率 (IFRS)：-1.1%</li> <li>ROE (IFRS)：-4.7%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEO：48.4%</li> <li>会長：40.6%</li> <li>CEO・会長以外の社内取締役：70.3%</li> </ul>

### 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"> <li>安定供給体制の強化</li> <li>ブラインドエクスペリエンスの浸透を通じたDE&amp;Iの推進</li> <li>従業員エンゲージメント向上に向けた取り組み</li> <li>グローバルでのリスクマネジメントの強化</li> <li>電動化自動車への切り替えなどの環境負荷低減</li> </ul>	<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

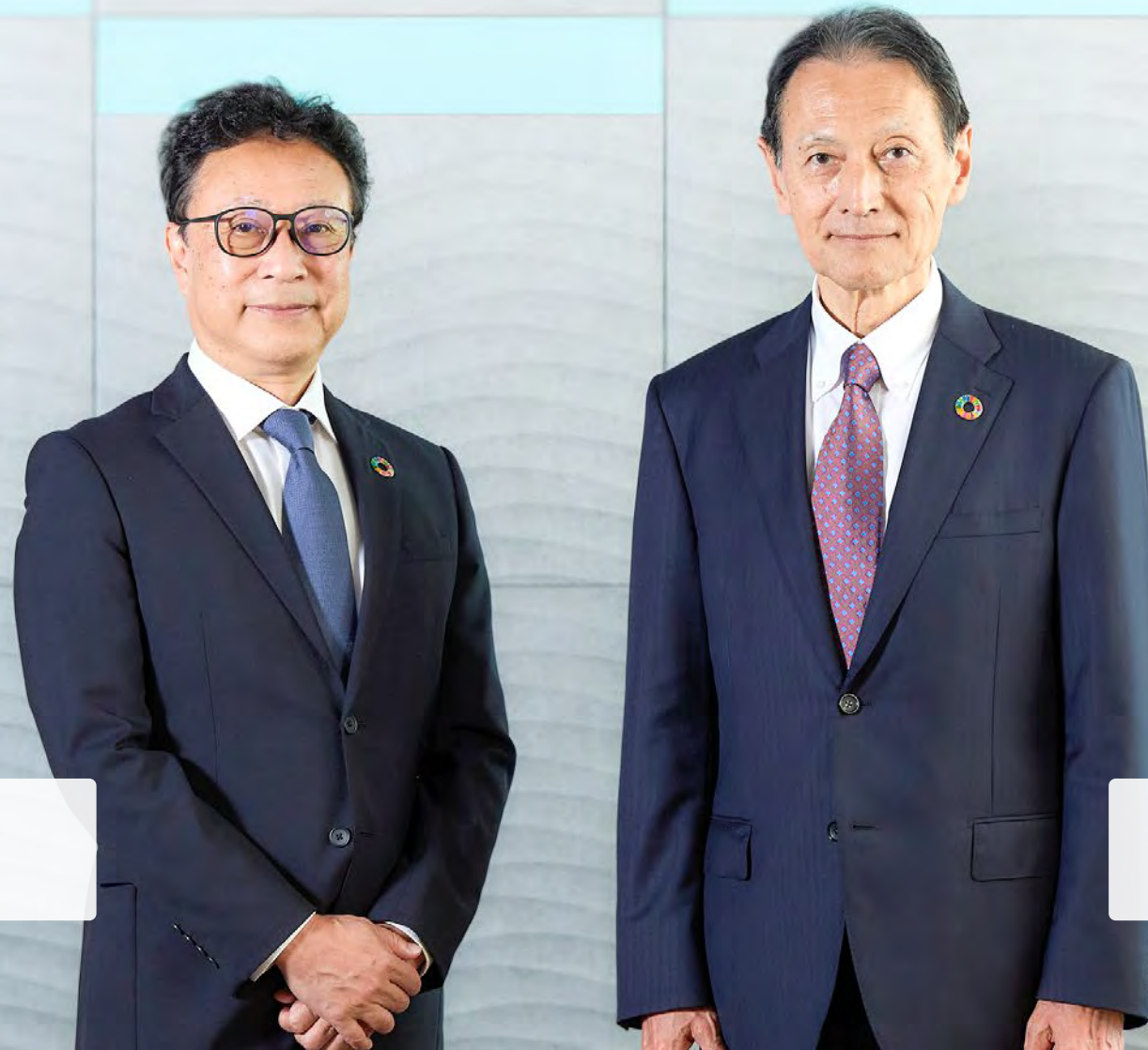
評価項目	リスクシナリオ	企業価値に与える影響	対応状況、軽減策	リスク分類	
サプライチェーン関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>パンデミックや自然災害、火災などの発生による、特定の工場（特に能登・滋賀・蘇州）や外部委託先の機能または取引先からの原材料の供給の停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産活動の停滞や遅延などの安定供給、および業績や財務状態への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定供給を確実なものとするプロセスおよびシステムなどの仕組みの構築</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>生産計画を含む在庫管理の可視化</li> <li>グローバルでの一元管理</li> <li>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</li> </ul>	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"> <li>社会規範や法令などに違反する事態の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信用やブランドイメージの低下</li> <li>株価下落による企業価値の毀損</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	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"> <li>事業活動に利用しているITシステムの不備</li> <li>サイバー攻撃やコンピュータウイルスの感染など</li> <li>個人情報などの社外流出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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）</li> <li>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</li> <li>チーフ デジタル &amp; 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</li> </ul>	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"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	内部要因	戦略リスク
グローバル展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の法令や規制の変更</li> <li>政情不安、経済動向の不確実性</li> <li>商習慣の相違</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当初想定した効果や利益の実現困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル連携による危機管理体制の強化</li> <li>グローバル規程と運用ルールの整備</li> <li>継続的なモニタリングの実施</li> </ul>	内部要因	戦略リスク
医薬品行政の動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>その他医療保険制度の改定</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績や財務状態への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>付加価値の高い新薬開発加速</li> <li>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</li> <li>医療保険制度適用外市場などへの販売チャネルの拡大</li> <li>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薬事やマーケットアクセス機能強化</li> </ul>	外部要因	戦略リスク
研究開発関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発投資に見合う売上収益の実現困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国や中国を中心とした開発機能の強化</li> <li>開発パイプラインの優先順位付けと最適化</li> <li>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</li> </ul>	内部要因	戦略リスク
	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信用失墜と業績への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>		オペレーショナルリスク
環境問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境汚染などの環境保全にかかわる問題発生</li> <li>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</li> <li>低炭素エネルギーへの移行加速</li> <li>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</li> <li>生物由来原料の供給量減少</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績への影響</li> <li>対策費用の発生</li> <li>設備投資、調達費用などの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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）</li> <li>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</li> </ul>	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、患者さんとその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。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よ。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



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

• Corporate Governance



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 <sup>*</sup>	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 <sup>*</sup>	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 <sup>*</sup>	眼科イノベーションセンター長
ピーター・サルスティグ <sup>*</sup>	チーフ メディカル オフィサー
赤穂 文保 <sup>*</sup>	チーフ オブ スタッフ (CEO付)
荒木 謙 <sup>*</sup>	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・ドーソン <sup>*</sup>	チーフ プロダクトサプライ オフィサー
原 実 <sup>*</sup>	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 <sup>*</sup>	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 <sup>*</sup>	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 <sup>*</sup>	コーポレートストラテジー グローバルヘッド

# 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。

<sup>\*</sup>コーポレート・マネジメント・メンバー (CMM)

# 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の位置付けにある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。

以下は対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"> <li>➡ CEOメッセージ (P.6)</li> <li>➡ CFOメッセージ (P.21)</li> <li>➡ 2023～2025年度新中期経営計画 (P.11～16)</li> <li>➡ コマーシャル・エクセレンスの地域展開 (P.24～25)</li> </ul>
	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"> <li>➡ CEOメッセージ (P.10)</li> <li>➡ CFOメッセージ (P.23)</li> <li>➡ 高品質と安定供給を支える生産現場 (P.30～32)</li> </ul>
	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"> <li>➡ CEOメッセージ (P.10)</li> <li>➡ CFOメッセージ (P.23)</li> </ul>
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"> <li>➡ 患者さんへの価値貢献を目指す製品創製 (P.26～29)</li> <li>➡ 地域概要 (P.65)</li> </ul>
	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"> <li>➡ CFOメッセージ (P.21)</li> <li>➡ コマーシャル・エクセレンスの地域展開 (P.24～25)</li> <li>➡ 地域概要 (P.65～66)</li> </ul>
	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"> <li>➡ 患者さんへの価値貢献を目指す製品創製 (P.29)</li> </ul>
	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"> <li>➡ 2023～2025年度新中期経営計画 (P.14～15)</li> </ul>
	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"> <li>➡ 眼科疾患の紹介 (P.67～68)</li> <li>➡ 眼科薬市場データ (P.69)</li> <li>➡ 2023～2025年度新中期経営計画 (P.13)</li> </ul>
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"> <li>➡ 取締役会議長メッセージ (P.44～45)</li> <li>➡ コーポレート・ガバナンス (P.47)</li> <li>➡ 社外取締役対談 (P.55～58)</li> </ul>
	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"> <li>➡ サステナビリティの戦略 (P.34～35)</li> <li>➡ リスクマネジメント (P.53～54)</li> </ul>
	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"> <li>➡ サステナビリティの戦略 (P.35)</li> <li>➡ 人的資本 (P.36～37)</li> <li>➡ ブラインドエクスペリエンス (P.38～39)</li> <li>➡ 健康経営の取り組み (P.40～41)</li> </ul>
	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"> <li>➡ 地球環境保全 (P.42～43)</li> </ul>

## • Corporate Governance