

CEOメッセージ



Santenは、構造改革を経て、さらなる成長・進化に向けたフェーズへと歩みを進めています。私たちは2035年のありたい姿を描き、その実現に向け2029年度までの中期経営計画を策定しました。患者さんへの貢献と持続的な事業成長を果たすべく、Santen独自のビジネスモデルに磨きをかけていくことで、「世界の患者さんや眼科コミュニティから信望を集める眼科のリーディングカンパニー」となることを目指します。

代表取締役社長 兼 CEO

河藤 毅



再成長に向けた新しいフェーズへ

私はCEO就任以来、構造改革を通じてSantenの再成長に向けた基盤強化を図ってきました。2023-2025年度中期経営計画(以下、前中期経営計画)では主に3つの成長戦略に基づき、全社を挙げて各施策に取り組みました。

まず「構造改革による収益改善」では、分散していたリソースを医療用医薬品事業に集約させるための投資の見直しや、米州での医薬品販売事業からの撤退を図りました。また、コストや組織の最適化も推し進め、生産性向上と収益性の改善につなげました。次に「地域事業の成長」では、当社ならではの組織能力であるSanten Commercial Excellenceをグローバルに展開することで、海外事業における1人当たり売上高の成長を実現しています。そして「パイプライ

Santenだからこそ、できること

生涯を通じて、目の病気や不具合と無縁な人はほとんどいないとされています。また、高齢化が進み、診断・治療技術が進歩するにつれ、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、眼科医薬品市場は高い成長率が見込まれています。

130年以上にわたり「目」と向き合ってきたSantenは、培ってきた専門性と信頼を守りながら、変化する社会や多様化する医療ニーズに応えるため、挑戦を続けていく必要があります。そのためには、当社の強みをさらに磨き、競争力を高めていくことが重要です。

当社の強みは、「製品創製」と「製品価値最大化」にあります。患者さんや眼科医のニーズを深く理解し、それに応える医薬品の開発を進めるとともに、世界中の眼科コミュニティとの連携を通じて製品価値の最大化に向けた施策を展開しています。これらの強みの相乗効果を生み出し、より大きな成果につなげる原動力が、Santen Commercial Excellenceです。

Santen Commercial Excellenceが相乗効果を生んだ好事例の一つに、アレルギー性結

膜炎の強化」では、アレルギー性結膜炎治療剤としては世界初となる眼瞼塗布型の「アレジオン眼瞼クリーム」を日本で上市するといった革新的なライフサイクルマネジメント(LCM)施策や、近視進行抑制薬の承認取得などにより、製品ポートフォリオを充実させ、市場における競争優位性を高めています。

全社一丸の取り組みにより、2023年度と2024年度の2期連続で、前中期経営計画の数値目標を前倒しで達成しました。構造改革を通じて確立した成長基盤のもと、次なるフェーズへと進んでまいります。

膜炎の治療に使われる「アレジオン」眼科薬の開発があります。他社がエピナスチン塩酸塩の眼科用剤としての開発を断念する中で、当社は2013年に点眼薬として上市したことを皮切りに、防腐剤が入っていない製剤への改良や、それまで1日4回だった点眼回数を1日2回にする新製品の開発など、製品価値の向上に継続して取り組んできました。2024年5月には、アレルギー性結膜炎治療薬として、世界で初めて1日1回眼瞼に塗布するクリーム剤を日本で上市しました。その結果、2024年度の「アレジオン」類の売上は、300億円規模にまで成長しました。

このように、患者さんや医療現場の声を丁寧に拾い上げ、ニーズに応じた製品改良を重ねるとともに、臨床試験の設計段階から製品価値を最大限に示すデータを蓄積してきました。開発からマーケティングまで一貫した価値創造の取り組みが当社の競争力の礎となっています。「製品創製」と「製品価値最大化」の強みを効果的に発揮し、Santen Commercial Excellenceの実践を通じて、このような成功事例を今後さらに増やしていきます(▶P.23)。

理念体系は強みを活かすための Santen の「道しるべ」

私たちは今、全社の力を結集し、新たな成長に向けて歩みを進めています。その原動力となるのが「天機に参加する」という基本理念です。この理念のもと、私たちは価値観や行動原則を見直し、理念体系を更新しました。

「Happiness with Vision」の実現には、社員一人ひとりが自信と責任を持って業務に取り組むことが重要です。そのためには、私たちの意思決定や日々の行動に一貫性と方向性をもたらす、明確な指針の存在が不可欠であると考えています。そうした背景から、これまでの経験で得た気づきをもとに、理念体系の見直しに取り組みました。

私自身はMRとして7年間勤務した後、1989年に社長室に異動し、翌年の創業100周年を機に、2000年に向けた長期ビジョンの策定に携わりました。当時の社長室長からは、日々多くの示唆に富んだ問いかけを受けました。「この仕事の目的は何か」「どのような成果を目指すのか」「その内容で本当に達成できるのか」——単純でありながら本質を捉えた問いにより、私は常に原点に立ち返り、考え、行動する日々を過ごしました。

そして、策定されたビジョンでは、「天機に参加する」という基本理念をわかりやすく説明するものとして、次の言葉が示されました。「肝心な事は何かを深く考え、どうするか明確に決め、迅速に実行する」。この言葉には、これまで私自身が向き合ってきた根源的な問いが凝縮されています。日々の一つひとつの業務に真摯に取り組む姿勢の大切さをあらためて認識させるとともに、慣れや惰性に流されることなく、常に高い意識と責任感を持って行動することの必要

信頼を高め、持続的な成長を実現する「中期経営計画」

理念体系の更新を踏まえ、当社が2035年までに目指す姿を「“Santen Commercial Excellence”を軸に世界の患者さんと眼科コミュニティから信望を集める眼科のリーディングカンパニー」と定め、2025-2029年度中期経営計画(▶P.11)を策定しました。現中期経営計画では、4つの成長戦略により、Santenのビジネスモデルを全地域でより強化し、市場をリードする企業としての信望を集め、持続的な成長基盤の確立による成長を目指します。

1つ目は、「各地域市場での高いプレゼンス構築」です。日本では、複数の製品の上市と新たな市場の立ち上げにより、眼科領域でのリーダーポジションを堅持していきます。海外地域に

Santenの理念体系

基本理念

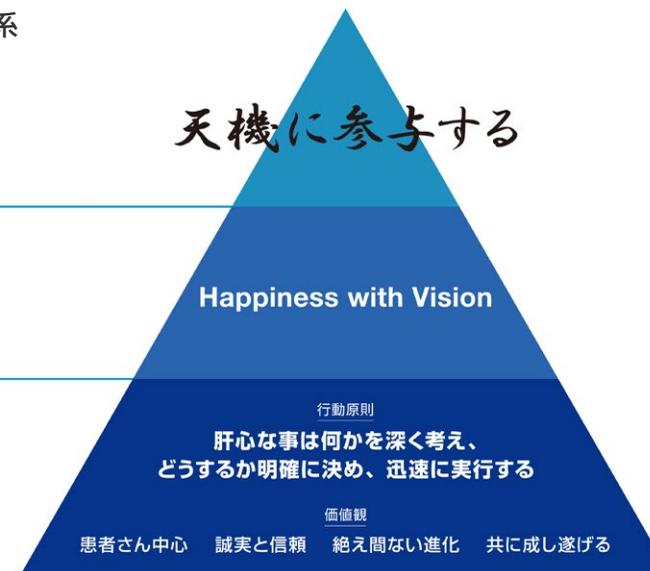
Santenの存在意義

私たちのビジョン

Santenが目指す理想の世界

私たちの行動原則と価値観

基本理念を実践し、
ビジョンを実現するための
行動と判断の拠り所



性を促すものでした。こうした考え方こそが、すべての社員にとって判断の拠り所となるべきだと確信し、各機能や地域事業を担う執行役員との徹底的な議論を経て、「行動原則」として再定義するに至りました。同時に、価値観の内容も見直し、それらを新たな理念体系として取りまとめました(▶P.34)。

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

7 CEOメッセージ

3つ目は、「中長期的成長を支えるRx*ポートフォリオ拡充」です。まずは、現在のパイプラインにある開発品の早期承認取得と、成功確度が高く開発スピードも速いLCMを継続的に進めていきます。事業開発では、開発・販売実績に基づく新規パートナーシップにより、グローバル大手製薬企業が着目しないシーズ・製品の獲得を図ります。新たな技術開発による点眼剤治療の可能性を追求し、新しいモダリティに挑戦するなど、いまだ治療薬が存在しない疾患の治療薬開発にも取り組みます。

4つ目は、それらを支える事業基盤である「安定供給／生産性向上の継続強化」です。近視や眼瞼下垂といった新領域における治療薬の上市による生産・供給量増を見据え、各工場の新規ライン稼働を進め、自社の生産能力を拡大します。加えて、外部製造パートナーとの戦略的提携などを通じてリスクを分散しながら、より安定した供給体制を築き、ヘルスケアの根幹を担う製品供給の責任を確実に果たしていきます。

これらの戦略に基づいた各施策の着実な推進を通じて、日本を含む全地域で市場を上回る売上成長を果たし、2029年度に売上収益4,000億円、コア営業利益800億円、ROE14%以上、EPS2桁成長を目指します。株主還元については1株当たりの年間配当金は38円を下限として、配当性向40%を目安に増配を目指します。また、株価なども勘案し、機動的な自社株式取得も実施し、ROE、EPSのさらなる上昇を実現します(▶P.19)。

期待に応え、社会に貢献していくために

当社は、「目の健康に貢献する製品とサービスの創出」と「製品の浸透と市場創造」という、Santenならではの価値提供と患者さんや眼科コミュニティへの貢献を通じて、持続可能な社会の実現に寄与してまいります。また、製薬企業として「製品の品質保証と安定供給」はとても重要な責務です。環境負荷低減にも対応しながら、代替生産拠点の確保など、自然災害などへの備えも強化していきます。これらを成し遂げていくためにも、「Santenで働く価値向上と人・組織の能力強化」が重要と考えています。これら4つを最重要マテリアリティとして、リスクおよび機会に関するシナリオ分析をもとに、対応策や事業へのインパクトを精査しました。そのうえで、指標と目標を設定し、持続的な価値創出に向けた取り組みを着実に推進しています(▶P.16)。

さらに、Santenの持続的な成長と健全なガバナンスを確保するうえで、取締役会は重要な役



この中期経営計画の達成に向けて、社員は当社の最も重要な資本です。Santenの社員一人ひとりが新たな理念体系のもとで働く価値を実感できるよう、挑戦と成長の機会を積極的に創出し、意欲的に取り組める環境づくりを加速していきます。また、Santen Commercial Excellenceを牽引する次世代リーダーの育成にも注力します。意欲的に成果を追求する人材を増やし、生産性の高い組織づくりを進めることで、Santenの持つ強みを一層強化し、持続的な成長へとつなげてまいります(▶P.37)。

割を担っています。Santenの中長期成長の実現と戦略の着実な実行に向けて、多様な経験を持つメンバーが活発な議論を重ね、適切な意思決定と実効的な監督に努めています(▶P.43)。

Santenは、世界中の患者さんや医療現場に価値ある製品・サービスを届けることで、より多くの人々が豊かで幸せな人生を送れる未来を目指しています。その実現に向けて、Santen Commercial Excellenceとしての組織能力をさらに進化させ、患者さん一人ひとりに最適な眼科医療を届けるとともに、患者さん視点に立った医療の向上に継続的に取り組んでまいります。

今後とも、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

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

7 CEOメッセージ

2025-2029年度中期経営計画

2023年度に発表した2025年度までの前中期経営計画においては、構造改革などの施策を着実に遂行し、2025年度の数値目標を前倒しで達成しました。2029年度までの中期経営計画では、長期視点での戦略の展開と収益基盤のさらなる強化を通じた新たな成長軌道への転換を実現し、眼科領域に特化したグローバルカンパニーとして、患者さんや眼科医療のニーズに基づいた製品創製と製品価値の最大化により、中長期にわたり安定的に成長します。

前中期経営計画の振り返り

2023年度に立案した前中期経営計画においては、構造改革の推進と、地域事業の売上最大化、および、中長期的な成長を見据えたパイプラインの強化を戦略の軸としていました。収益性の早期改善を目指した構造改革については、米州コマーシャル事業からの撤退や大型投資案件の見直し、生産性の向上などの施策を強力に推進することで、コア営業利益率20%の水準に戻すことができました。地域事業成長の観点では、従前から日本で培ってきた組織能力である「Santen Commercial Excellence」を海外地域へも展開することで、海外事業の生産性の向上につながっています。パイプラインの観点では、アレルギー性結膜炎治

療剤では世界初の剤型である「アレジオン」のクリーム剤の日本での上市、中長期成長を牽引する新たな領域である近視進行抑制治療薬「リジュセア / Ryjunea」の日本での承認取得や欧州での医薬品委員会からの承認勧告受領、翼状片をはじめとする新たな市場創出に向けたパイプラインの獲得など、複数の成果がありました。前中期経営計画の中で実現した構造改革や地域事業成長により構築した高収益・高生産性体質の基盤をもとに、新たな成長フェーズに入ること、中長期的な成長につなげていきます。

前中期経営計画の連結数値目標の振り返り

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

主要戦略の振り返り

2023～2024年度 変革の基盤づくり

構造改革による収益改善

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

地域事業の成長

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

パイプラインの強化

- 地域事業の成長を支えるLCMの実行
- 将来成長を支えるパイプラインの開発
- 新規パイプラインの獲得

Q1

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

11 2025-2029年度中期経営計画

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

2035年までに目指す姿と眼科領域における市場ポテンシャル

当社は2035年までに世界の患者さんや眼科コミュニティから信望を集める、眼科のリーディングカンパニーになることを目指しており、その軸となるのがSanten Commercial Excellenceです。Santen Commercial Excellenceとは、Santenの強みである眼科医療を熟知した製品創製と、製品価値最大化の相乗効果を生み、効果的に成果につなげるため

の組織能力を指します。この組織能力を軸に事業を展開し、患者さん視点での製品価値最大化と、眼科医療や患者さんのニーズの深い理解に基づく革新的な製品、あるいは眼科医療にパラダイムシフトをもたらすような製品提供により、2035年までに目指す姿を実現していきます。

2035年までに
目指す姿

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

実現に向けた
事業の在り方

製品価値の最大化による 最適な眼科医療の提供

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

眼科医療の イノベーション

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

グローバルでの眼科医薬品市場では、アンメットニーズを背景に市場全体で高い成長率が見込まれており、それらに対応することで、患者さんに価値を届ける余地が多く存在しています。眼科の領域においては、創薬ベンチャーから全身薬を扱うメガファーマまで多くのプレーヤーが存在しますが、Santenは患者さん中心主義に立脚し、目の疾患・悩み事を抱える患者さん・生活者の皆さんに貢献する眼科領域にコミットした数少ないグローバル製薬企業です。グローバルの眼科市場での大きな成長ドライバーとして「新薬やLCM製品による既存市場の拡大」「新規市場の創出」「未参入市場への参入」があると考えています。当社はそれ

ぞれに対して開発確度の高いパイプラインをバランス良く有しています。また、Santenの強みである製品寿命を長期化する製品改良技術を活用することで、開発リスクやパテントクリフの影響を抑えることが可能です。

眼科のリーディングカンパニーとして、後眼部疾患などの大きな市場規模が見込める領域に加え、医療現場のニーズに応える新製品やLCMの開発、上市後の製品の市場価値を最大化することで、市場のポテンシャルを取り込み、持続的な成長につなげます。

眼科領域における
市場ポテンシャル

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

創薬ベンチャーなどは
眼科領域の早期開発に注力・推進するも、
後期開発および販売機能は有さない企業が多い

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

Santenのビジネスモデル

グローバルで眼科にコミットした数少ない製薬企業というポジションにおいて、患者さんのニーズを捉えた製品を幅広く取り扱い、多くの患者さんに届けることができる独自の強みを「製品創製」と「製品価値最大化」の2つの軸で有しています。製品創製については、成功確度の高い臨床開発により既存薬のリポジショニングや各地域の患者さんのニーズを捉えた製剤改良を実行することで、製品上市や製品寿命の長期化につなげてきました。またメガファーマが扱わないような眼科疾患の早期の開発候補化合物や、臨床開発後期品、すでに市場に上市している製品などを含めて、幅広く製品やパイプラインを獲得する力を有しています。製品価値最大化の観点では、自社で開発した製品だけではなく、例え

ば2014年に米国メルク社から継承した緑内障製品や、販売提携品などでも、さらなる成長につなげ価値を最大化してきたという実績があります。製品価値最大化につなげるためには販売基盤が重要ですが、マザーマーケットであり50%以上の市場シェア¹⁾を有する日本だけでなく、市場規模の大きな欧州や、中長期的に高い成長が見込まれるアジアと中国においても、患者さんの視点に立脚した自社MR（医薬情報担当者）による営業基盤やKOL²⁾を含む医療関係者との確かな顧客基盤を構築しています。そして、これらの強みはSantenならではの組織能力である「Santen Commercial Excellence」によって、相乗効果を生み、効果的な成果創出につながっています。

Santen Report 2025

持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

11 2025-2029年度中期経営計画



*1 出典: Copyright © 2025 IQVIA. JPM 2024.4~2025.3を基に当社分析 無断転載禁止
 *2 Key Opinion Leader: 治療現場や業界への影響力を有する医師などの専門家
 *3 シーズ: 開発候補化合物、Late Stage品: 臨床開発後期品、In-Market品: すでに上市された製品

中期経営計画の成長戦略

Santenのビジネスモデルを全地域でさらに強化し、眼科市場をリードする企業としての信望を集め、持続的な成長基盤を確立するため、4つの成長戦略を設定しました。

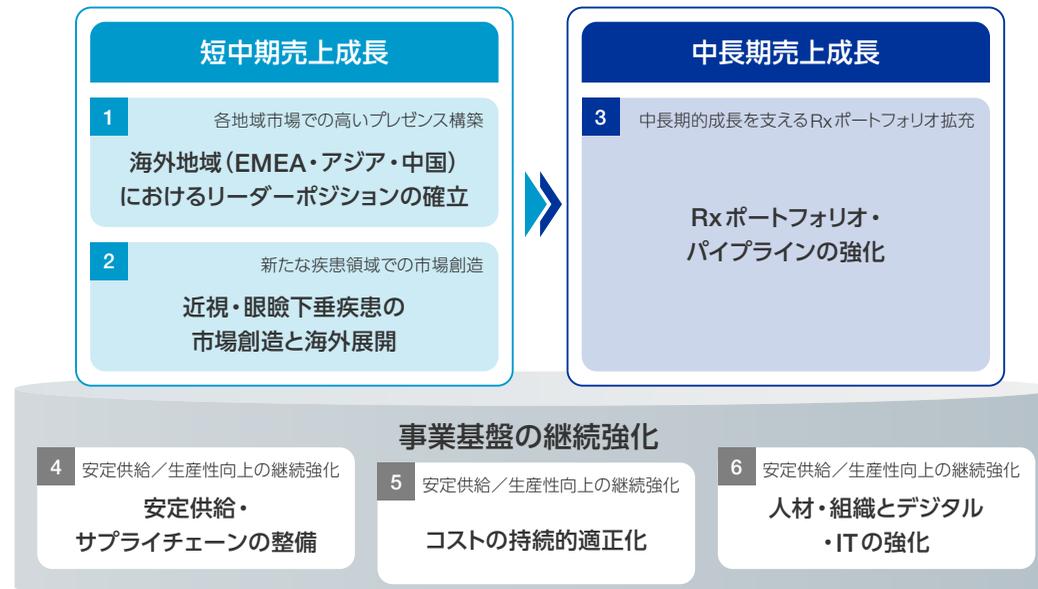


これらの4つについて、売上成長の観点から3つ、事業基盤の強化の観点から3つ、合わせて6つのイニシアチブで推進していきます。売上成長の観点では、「海外地域 (EMEA・アジア・中国) におけるリーダーポジションの確立」(▶ P.25)において、日本を含む全地域での市場成長率を上回る収益拡大により、プレゼンスを強化します。日本事業のリーダーポジションを堅持しながら海外事業を力強く成長させることで、2029年度の海外事業売上比率は58%を目指します。「近視・眼瞼下垂疾患の市場創造と海外展開」(▶ P.30)では、先行する日本を中心に新領域となる近視・眼瞼下垂において点眼薬による医療用医薬品市場を創出し、先行市場で得た知見を海外地域へ展開することで競争優位性の構築につなげます。「Rxポートフォリオ・パイプラインの強化」(▶ P.32)では、中期経営計画期間中に売上に寄与する既存パイプラインの承認取得早期化やLCMを継続的に推進するとともに、2030年度以降の持続的な成長につながるRxポートフォリオ・パイプラインの拡充を進めます。

加えて、3つの観点で、事業基盤を継続的に強化していきます。「安定供給・サプライチェーンの整備」では、生産／供給ネットワークの見直し、自社生産能力の拡大、CMO¹／CDMO²との戦略的パートナーシップを進めることで、リスクを分散しながら機会損失を発生させず安定供給を実現するための供給体制の強化を進めます。「コストの持続的適正化」では、売上原価や販売費及び一般管理費を適切にコントロールすることで、対売上収益比率で2024年度と同程度の水準に抑えていきます。「人材・組織とデジタル・ITの強化」では、基本理念やビジョンを体現し成長に寄与する人材を最重要のアセットと位置付けて、社員の成長を支援し、その力

を活かせる職場環境の整備を進めていきます。デジタル・IT投資については、デジタルを効果的に活用した生産性向上につながる取り組みや、事業継続および成長のための情報セキュリティやレジリエンスの強化を継続的に実施します。

6つのイニシアチブ



持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

*1 Contract Manufacturing Organization: 医薬品製造受託機関
 *2 Contract Development and Manufacturing Organization: 医薬品開発製造受託機関

2029年度における連結数値目標と成長への道筋

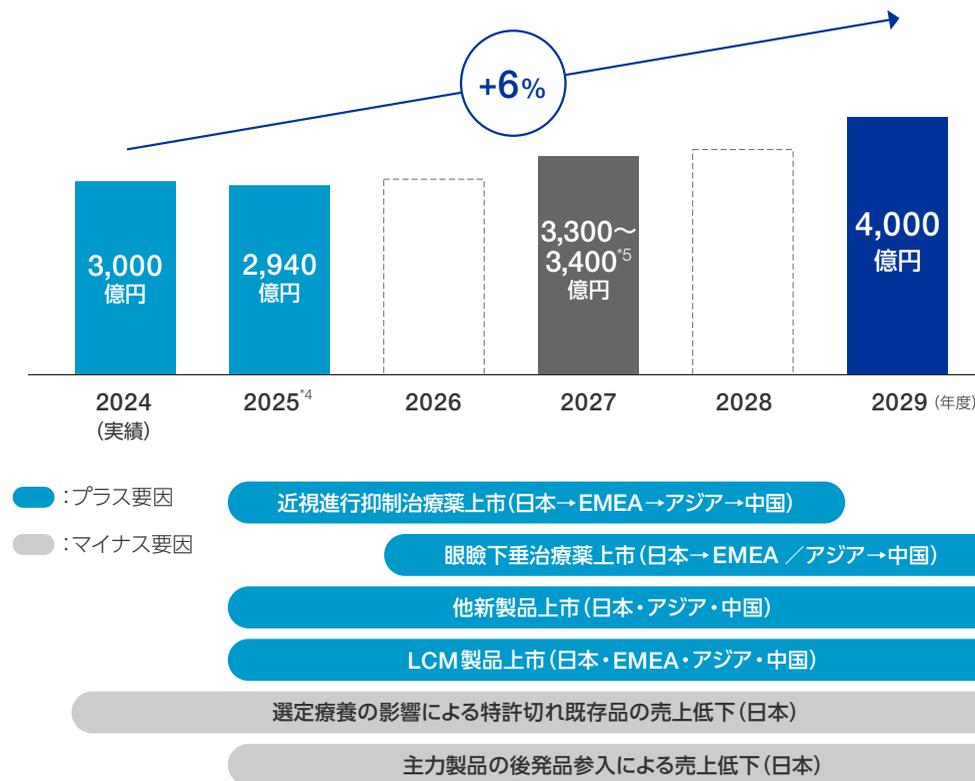
成長戦略を着実に実行し、市場成長を上回る売上拡大につなげることで、2029年度には売上収益4,000億円、コア営業利益800億円、ROE14%以上、EPS2桁成長を目指します。株主還元については38円を年間配当下限として配当性向40%を目安に増配を目指すとともに、株価なども勘案しながら機動的な自社株買いも実施します。眼科にコミットしたグローバルカンパニーとしての強みを磨き、患者さんや医療従事者のニーズに的確に対応していくことで、高い目標の達成につなげます。

2029年度における連結数値目標

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

2025年度は日本において後発品や選定療養などの影響を最も大きく受ける半面、近視や眼瞼下垂などの新規領域や既存領域における新製品の貢献が限定的であることから、売上収益は2024年度と同水準になると見込んでいます。一方で、2026年度以降については近視や眼瞼下垂を含む新製品やLCM製品の売上が大きく成長することで、再び成長軌道に戻し、その後2029年度に向けて成長を加速していきます。

2029年度に向けた売上の経年推移(前提)



Santen Report 2025

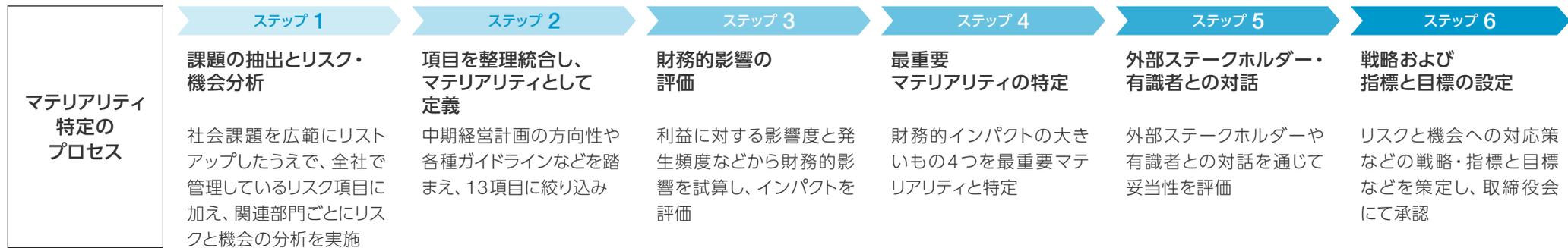
持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

11 2025-2029年度中期経営計画

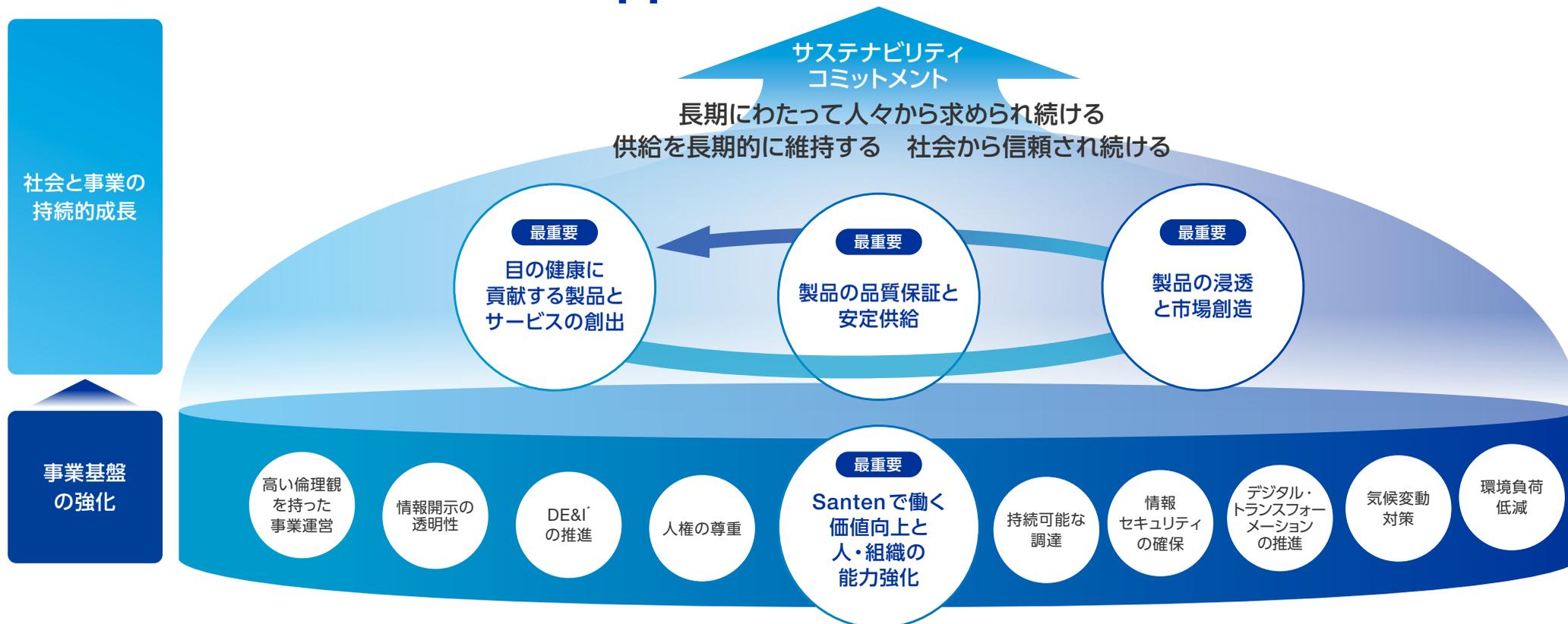
*1 参考値 *2 2024年度実績~2029年度目標CAGR *3 必要運転資金を450億円と定義し、一定期間留保された余資を原資に実施 *4 2025年5月13日開示予想 *5 2027年度コア営業利益率は19~20%が目安

マテリアリティ

2025-2029年度中期経営計画の策定に合わせてマテリアリティを見直しました。



Happiness with Visionの実現



*ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

最重要マテリアリティの戦略

最重要マテリアリティは財務的影響度が大きく、事業と社会の持続的成長に直結する取り組みとそれを支える人と組織についてです。それぞれリスクおよび機会のシナリオ分析を行い、対応策とインパクトを検討しました。

最重要マテリアリティ	リスク	機会	対応策	インパクト
目の健康に貢献する製品とサービスの創出	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発パイプラインの枯渇 研究開発の難化と競争の激化、その結果として新製品創出の減少 	<ul style="list-style-type: none"> 未充足ニーズの特定と独自性および価値の高い治療ソリューションの創出 共同研究・開発、エコシステムの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 強みが活かせる眼疾患領域での治療ソリューションの特定 治療薬候補化合物の積極導入評価、共同研究・開発、エコシステムの活用、新たなモデルティへの研究開発投資 他社には実現できない眼科用製剤の開発・眼疾患領域への応用 	<ul style="list-style-type: none"> これまで治療薬がなかった眼疾患領域や未充足ニーズを満たす製品創出による患者さんの治療への貢献 パートナー会社とのビジネスの継続・発展
製品の品質保証と安定供給	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害などによる供給能力の低下と回復の遅延 規制への対応負荷による供給遅延 市場の変動性、不確実性などの一層の増大、生産能力・供給計画の高難易度化 	<ul style="list-style-type: none"> 規制面を含む多様な環境変化への耐性を備えたグローバル製品供給ネットワークの整備 	<ul style="list-style-type: none"> 拠点間の生産量バランスの最適化、在庫レベルの適正化、製品ごとの代替生産拠点の事前準備 継続的な品質システムの改善 委託製造会社との戦略的連携 生産・供給ネットワークの最適化 	<ul style="list-style-type: none"> 患者さんへの持続的な治療オプションの提供 顧客から Santen への信頼感の向上 環境変化への耐性を備えた生産・供給能力の保持
製品の浸透と市場創造	<ul style="list-style-type: none"> 薬価抑制および後発品使用促進による価格競争の激化 日本市場の売上収益への過度な依存 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル眼科市場の伸長 眼科アンメットニーズをドライバーとする潜在市場の発掘 	<ul style="list-style-type: none"> 正しい治療概念の普及と適切な治療提案を実施できる組織能力の向上 EMEA、アジア、中国でのプレゼンス強化 新たな価値提供が可能な領域の開拓 	<ul style="list-style-type: none"> より多くの患者さんに対する最適な眼科医療の提供 新たな治療選択肢の提供による目の悩みや不安の解消
Santen で働く価値向上と人・組織の能力強化	<ul style="list-style-type: none"> 人件費高騰によるコストの圧迫や人材確保の難化 仕組みや体制の不備による組織パフォーマンスの低下 人材流出および人材獲得機会の逸失 	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟性の高い仕組みや体制による、個人の成長速度および組織の生産性の向上 Santen で働く価値の明確化による優秀人材の獲得とリテンション 	<ul style="list-style-type: none"> 全社横断プロジェクトや戦略的な社内兼業プログラムの展開 基本理念および行動原則と価値観の浸透による社員のパフォーマンスとエンゲージメントの向上 Santen で働く意義の外部への発信 	<ul style="list-style-type: none"> 競争力の強化、事業のさらなる発展、社会への新たな価値提供

持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

16 マテリアリティ

指標と目標

それぞれのマテリアリティについて、社会課題を解決し、持続的に成長するため、指標や目標を設定し取り組みを推進していきます。

マテリアリティ	指標と目標
目の健康に貢献する製品とサービスの創出	<ul style="list-style-type: none"> 未充足ニーズに対応する、計画に基づく製品(領域・地域)の開発
製品の品質保証と安定供給	<ul style="list-style-type: none"> On Time – In Full: OTIF (納期どおりに正確な数量を納品する割合)
製品の浸透と市場創造	<ul style="list-style-type: none"> 世界の患者さんへの貢献度(マーケットシェア)の向上 新規創出市場(近視・眼瞼下垂のRx市場)における延べ貢献患者数
Santenで働く価値向上と人・組織の能力強化	<ul style="list-style-type: none"> 新理念体系の浸透(基本理念・ビジョン・行動原則・価値観) グローバルエンゲージメントスコアの向上
高い倫理観を持った事業運営	<ul style="list-style-type: none"> 年次コンプライアンス教育受講率:95%以上を継続 重大なコンプライアンス違反件数:0件
情報開示の透明性	<ul style="list-style-type: none"> 各種法令や規定に基づく法定・適時開示、および外部ステークホルダーに対する適時適切な任意開示(例:統合報告書など)の実施
DE&Iの推進	<ul style="list-style-type: none"> シニアマネジメントの多様性推進の継続 女性管理職比率の継続的な向上(国内)

マテリアリティ	指標と目標
人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 社内外における人権デュー・ディリジェンスのプロセスと体制構築
持続可能な調達	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー評価率:85%以上 サプライヤートレーニング実施率:80%以上 購買部門のESG教育受講率:100%
情報セキュリティの確保	<ul style="list-style-type: none"> 「深刻」に分類されたサイバーセキュリティインシデントの中でSLA^{*1}やOLA^{*2}の範囲内で解決した割合 サイバーセキュリティ関連トレーニングの完了率
デジタル・トランスフォーメーションの推進	<ul style="list-style-type: none"> DX関連プロジェクト(例:ERP^{*3}、生成AIなど)の当初想定効果を発揮したプロジェクト割合:80%以上
気候変動対策	<ul style="list-style-type: none"> 2019年度比で2030年にCO₂排出量を以下のとおり削減 <ul style="list-style-type: none"> -スコープ1・2:50%削減 -スコープ3 カテゴリ1(単体):15%削減
環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> [水資源]:取水量生産原単位:12.4m³/万本以下 [省資源]:リサイクル率:98%以上 [プラスチック]: <ol style="list-style-type: none"> 1)点眼容器プラスチック材料に対して、2030年に60%のバイオマスプラスチック使用 2)包装材・梱包材のプラスチック材料に対して、2019年度比で、2030年に15%削減

Santen Report 2025

持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

16 マテリアリティ

*1 サービスレベル合意書 *2 運用レベル合意書 *3 基幹業務システム

※目標値について、特に記載のないものは2029年度までの目標としています。

CFOメッセージ

2024年度業績と2025年度見通し

2023-2025年度中期経営計画では収益性の回復を中核課題として取り組み、初年度にすべての財務数値を達成。2年目にあたる2024年度も長期収載品の選定療養化など、中期経営計画策定時に想定していなかった事業環境の変化にもかかわらず、2023年度に続き2025年度に掲げていた財務KPI目標値をすべて上回りました。

2024年1月に発生した能登半島震災からの復旧長期化に伴う製品供給問題、主力の日本市場での薬価改定や「ジクアスLX」の出荷停止、長期収載品の選定療養化の影響などはあったものの、売上収益は前年度とほぼ同水準の3,000億円、コア営業利益は前期比-5.4%の594億円となり、過去2番目に高い水準の売上・利益を実現しました。日本事業においては減収減益となりましたが、海外では増収増益。結果、海外事業の売上比率は前年度42%から44%に伸長しました。

なお、構造改革費用などの一過性費用が2023年度対比で減少したため、営業利益は前期比+21.6%の469億円、当期利益は前期比+34.3%の359億円、希薄化後1株当たり当期利益は+43.3%の103.68円となりました。

2023-2025年度中期経営計画の中核課題、収益性の回復についてはめどがついたため、本2025年度を初年度とする5カ年の中期経営計画を策定。2025年5月に発表しました。2025年度は、日本における主力品の後発品上市による影響を最も強く受けることと、将来成長のための研究開発やマーケティング関連など先行支出が増加するため、売上収益は2,940億円で前期比2.0%の減収、コア営業利益は540億円で前期比9.1%の減益となり、翌2026年度以降の成長に備える年度となります。なお、構造改革などによるコア営業利益以下の変動要因が少なくなったこともあり、EPSについては103円を予想しています。



執行役員
チーフ ファイナンシャル オフィサー (CFO)
越路 和朗

2025-2029年度中期経営計画における財務戦略

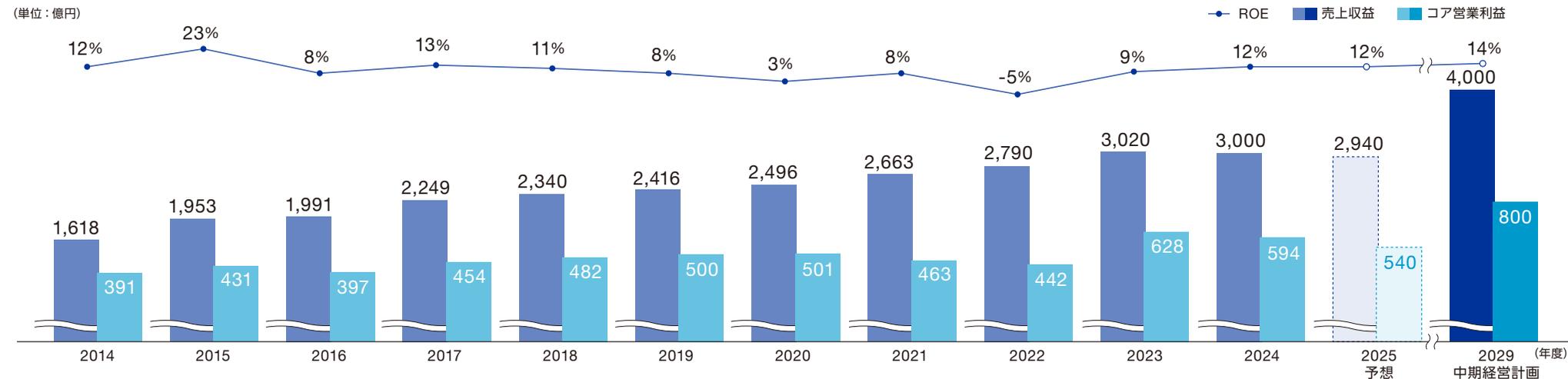
眼科医薬品市場を牽引する企業として日本および海外地域での高いプレゼンスの構築、近視や眼瞼下垂などの新たな疾患領域での市場創造、Rxポートフォリオ・パイプラインの強化により、市場成長率を上回る売上収益の成長の実現および収益性を高め、キャッシュ創出力の最大化と資本効率(ROE、ROIC)の向上、ひいては株主価値の最大化を図る基本的な方向性に変わりはありませんが、引き続き株価の適正な水準への回帰に危機感を持って取り組んでまいります。

2023-2025年度中期経営計画では構造改革やバランスシートの最適化などにより会計上の利益が変動することからROE、EPSについてはコアベースでの財務指標を2025年度にクリアすべき水準として設定していましたが、公表のとおり、2025-2029年度中期経営計画においてはIFRSベースでのROE、EPSの目標値を設定しており、2029年度のROE14%以上、EPS平均年間成長率2桁成長(すなわち2029年度においてはEPS160円以上)は最低限クリアすべき水準です。

1 売上収益の成長および収益性の向上

市場成長を上回る売上拡大によって、2029年度で売上収益4,000億円、コア営業利益800億円を目指します。2020年度～2022年度など、過去の売上拡大局面においては収益性が低下する傾向にありましたが、売上収益の年平均成長率6%に対してコア営業利益成長率も6%として、売上収益比リニアな成長を目指します。特に想定外の環境変化に対してもレジリエントなP/L構成を実現することにより、コア営業利益率は20%を確保することを目指します。まず、原価率については新製品上市など製品構成の改善による原価低減要因と、製品供給能力増強のための設備投資に伴う減価償却費や、インフレーションに伴う原材料費など原価増大要因の両方があるものの、42%以下にコントロールします。研究開発費は将来成長のために、本年度水準の売上比率で遡増を見込みます。販管費率は事業部門および間接部門の生産性向上などにより30%以下の水準に抑制します。

売上収益、コア営業利益、ROEの推移



2 キャッシュ創出力の強化・資本コスト低減

キャッシュ創出力およびその配分が株主価値向上の源泉であるという認識のもと、「財務健全性の維持」と「資本効率の向上」の最適化を図ってまいります。

特に、当該期間においては将来成長のための投資余力を最大化するために、営業キャッシュ・フローならびに現状のR&I信用格付けA+維持を前提とした負債性資金の調達を含むバランスシート・マネジメントによるキャッシュ創出力の強化と効率的運用に取り組んでいます。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)にて為替、金利などを一元管理し、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、ひいては資本コスト低減に務めてまいります。

CCC(Cash Conversion Cycle)^{*4}の改善の一環で2024年度も前年度に続き日本市場での売上債権流動化を実施しました。結果として近年190日以上で推移していたCCCが2024年度には170日となりました。また、投下資本の効率化により投下資本収益率(ROIC)は2024年度に過去5年で最高水準の18%に上昇しました。今後も医薬品という特性を踏まえ、安定した在庫水準を確保しつつ、売掛債権流動化などを中心に投下資本圧縮、ひいてはROICの向上を図ります。2025年度も売上債権流動化は対象取引先や地域を拡大してさらに推進します。

また、資本コストについては、財務諸表に基づく資産評価モデル(CAPMなど)だけでなく、株価期待収益率なども考慮した時価ベースでの株主資本コストも念頭において低減に取り組んでまいります。

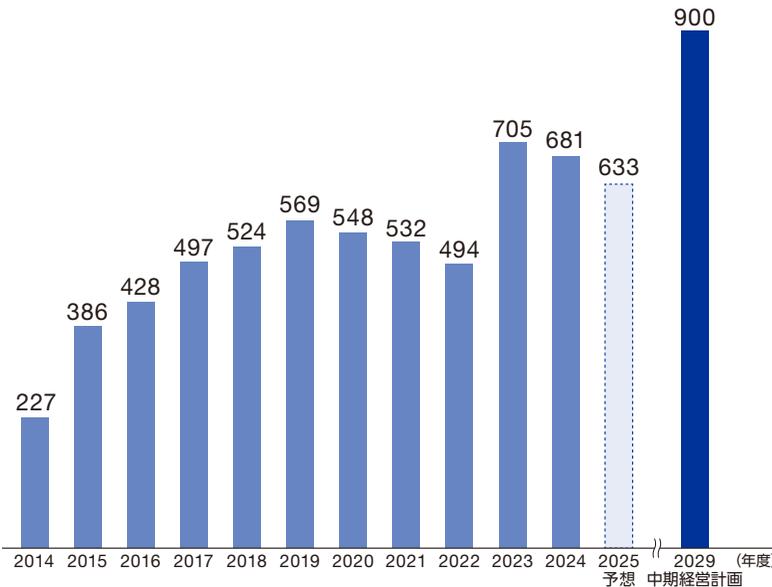
Santen Report 2025

持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

19 CFOメッセージ

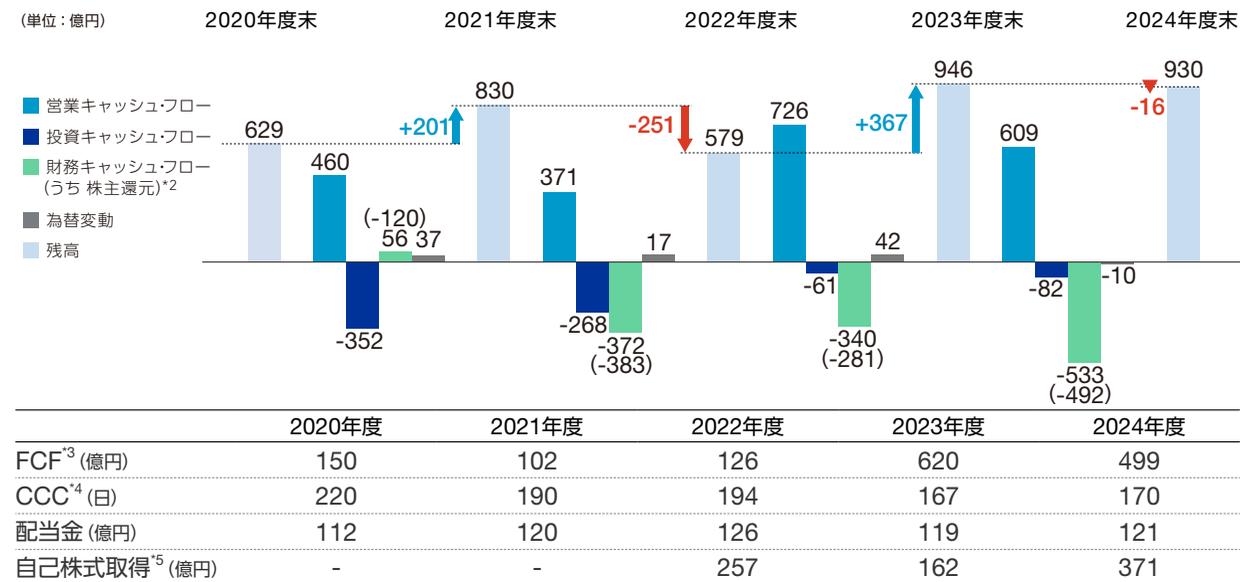
EBITDA^{*1}の推移

(単位：億円)



キャッシュ・フローの推移

(単位：億円)



*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 配当金の支払額+市場買い付けにより取得した自己株式の金額 *3 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]で算出 *4 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 *5 市場買い付けにより取得した金額

3 持続的な成長に向けた資本配分

売上収益の成長および収益性向上と同時にキャッシュ創出力を高めることにより、その原資を将来の成長への投資として資本コストを上回るリターンが見込める設備、研究開発、事業開発に優先的に投下します。設備投資については、国内・海外の新工場の建設が一巡するため、直近5か年における投資額対比で減少しますが、必要な用途に絞り、生産キャパシティ拡充に向けた工場・設備への投資などにより、総額としては2025～2029年度の累計で550億円を想定しています。研究開発投資については将来成長のための最優先事項として、同期間で累計1,600億円を投下。事業開発に関しては、海外市場における競争優位性の強化、特に中期経営計画期間の売上の成長をさらに加速する製品と2030年度以降の成長に貢献するような開発品、両方の獲得に積極的に投資をしております。ただし、案件を厳選した結果、投資機会ならびに資金需要が当初想定を下回る場合には、株価水準などを鑑みながら自己株式取得を資本コストの上回る投資として実施。余剰な手元流動性は株主の皆さまへ還元します。

2025年度については350億円、発行済み株式数の5.8%を上限とする自己株取得を実施し

ています。現状の株価水準は依然として割安という判断から、取得を通じてROEならびにEPSの向上を実現してまいります。これにより5年間累計で発行済み株式総数の23%、1,140億円の自己株式を取得することになります。

配当については累進配当政策に基づき減配は行わず、利益成長に応じて配当性向40%をめどとした増配を行ってまいります。最終年度である2029年度にはEPS160円以上を目指しますので、かかる1株当たり配当は64円。2024年度の1株当たり配当36円からは5年間で12%の平均成長率です。上記売上、コア営業利益の成長率6%の2倍の成長にて利益還元において株主の皆さまの期待に応えてまいります。なお、足元の2025年度では、同方針に基づき2024年度下半期に1株当たり2円増配し半期で19円とした結果、1株当たり38円の年間配当を予想しています。自社株取得と配当の2つを組み合わせますと2025年度の総還元性向は141%を予想しています。

引き続き、株主価値向上のためには、Santenに関心を持たれている株主・投資家の皆さまや証券アナリストの方々からの期待に応えられるよう、資本市場の声に耳を傾け、十分な情報開示と対話を通じて、当社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。

ストック+インフロー

資金需要に応じて調達によるインフロー拡大を図る	
営業キャッシュ・フロー (研究開発費を除く) 4,200億円	
2024年度末現金 930億円	余資 480億円
	必要運転資金 450億円

アウトフロー

用途	金額 (過去5年からの増減)	考え方
設備投資	550億円 (-170億円)	<ul style="list-style-type: none"> 大型設備投資は前中期経営計画までに一巡、必要な用途に絞って投資 生産キャパシティ拡充に向けた工場・設備への投資など
研究開発費	1,600億円 (+230億円) (開発マイルストーンを含む ^{*1})	<ul style="list-style-type: none"> これまで以上の資金を優先的に確保 シーズ探索・パイプライン/ LCM製品開発への投資強化
事業開発投資	手元流動性のみで 1,500億円～ (事業開発: +860億円)	<ul style="list-style-type: none"> 海外市場リーディングポジション強化に資する資源獲得 短中期成長モメンタムの維持、地域製品の強化 2030年度以降を見据えた将来成長の源泉を確保 強みが発揮できる差別化されたパイプラインの獲得 早期パイプライン/開発テーマの創出
追加還元 (自社株買い) ^{*2}	うち、2025年5月22日より自社株買い 350億円	<ul style="list-style-type: none"> 有望な投資機会がない場合に、自社株買いを実施 必要運転資金(450～500億円)を確保 投資機会の有無と将来キャッシュ・フロー見込みを考慮し自己株式取得の余裕資金があるか確認 株価水準を鑑み、最終的な自己株式取得の要否を判断
配当	800億円～ (+200億円)	<ul style="list-style-type: none"> 現行38円/年を配当下限値として、利益成長に応じた累進配当を継続 配当性向40%をめど

*1 2024年度までの投資で今後発生しうる開発マイルストーン *2 過去5年の自社株買い790億円

Q3

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

19 CFOメッセージ



取締役 執行役員
チーフ オペレーティング オフィサー
中島 理恵

**Santen Commercial Excellenceを磨き続け、
患者さんに届く製品価値を最大化することで、
地域事業の力強い成長を実現してまいります。**

製品価値最大化の確かな手ごたえ

前中期経営計画期間においては、「海外事業の足腰を強くする」ことにフォーカスし、日本事業が長年培ってきた強みを型化して海外事業に展開し、オペレーションへの落とし込みを推進してきました。特に、ドイツや英国、韓国などの主要市場では、現地のリーダーシップチームとグローバル機能の連携のもと、標準化された戦略フレームワークとそれを使いこなすためのトレーニング強化、戦略と活動計画の一貫性の担保と関係部門の協働強化、成果のモニタリングとPDCAサイクル管理の徹底を実施しました。前中期経営計画期間中に鍛えたこれらの組織能力は、Santen Commercial Excellenceの根幹をなすものであり、各地で製品価値最大化という観点から具体的な成果も上げています。

韓国における一例ではありますが、取り組み開始から半年程度で緑内障治療薬「エイベリス」の処方意向の目覚ましい変化が起こり、本製品の2024年度売上収益は前期比50%以上^{*1}の成長を実現しました。我々の戦略と活動によって、患者さんに本製品の価値を正しくご理解いただき、先生方の治療により一層役立てていただけるようになったという手ごたえを得ています。また、既存薬の製剤改良による、新たな価値創出という観点からも成果がみられました。日本において、アレルギー性結膜炎治療剤「アレジオン点眼液」について、患者さんのニーズを捉えた処方改良に挑み、2024年5月に世界初となる眼瞼クリーム剤を上市しました。これは、市場からのフィードバックを軸に、開発から販売までの複数の部門が知恵を出し合いながら迅速に動くことで、効率的に製品創製が進められた結果であり、眼科専門企業である我々の強みを発揮できた事例と自負しています。前中期経営計画期間中は、Santen Commercial Excellenceを測る重要な全社指標として生産性向上を挙げてきました。各地域での努力が積み重なって、海外事業1人当たり売上高の年平均成長率は19%^{*2}と、当初の目標を大幅に上回る成長を達成することができました。

*1 現地通貨ベース *2 2022年度実績~2024年度実績のCAGR

Santen Commercial Excellenceのさらなる進化

新たに策定した2025-2029年度中期経営計画においては、Santen Commercial Excellenceを「製品創製と製品価値最大化という私たちの強みの相乗効果を生み、効果的に成果につなげるための組織能力」と位置付けました。これまで積み重ねてきた取り組みをすべての国で浸透・定着させていくとともに、以下の2つの観点から進化を図り、さらなる事業成長の実現を目指していきます。

一つは、組織総合力への昇華です。これまでは、コマース戦略や営業活動の強化を取り組みの中心においてきましたが、より一層我々の強みを発揮しやすくするために、研究開発や製品供給、それを支える間接部門も含めた総合力の強化にも注力してまいります。さきほど申し上げました、日本における「アレジオン」の眼瞼クリーム剤は、複数の部門の総合力をもって、迅速に市場ニーズを捉えた製品創製がなされた事例です。このような事例が日本だけでなく海外事業でも再現され続けるように、組織全体に仕組みを浸透させることで、ユニークな競争力としていくことを目指していきます。

もう一つは、国や地域ごとに必要な組織能力の強化です。これまでは、グローバルで標

準化された型を浸透させ、海外事業の組織能力を底上げすることに軸足を置いてきました。今後は、国や地域の市場や顧客特性に鑑み、必要な組織能力を高めていくことにも注力していきます。例えば、EMEAは患者アクセスおよび薬価の最適化、アジアはセルフメディケーション需要の機動的な取り込み、中国はeコマースやリテールも組み合わせたマルチチャンネル販売力、日本は自由診療領域での製品価値最大化というように、強化すべき組織能力は少しずつ異なります。Santenグローバル全体で磨き続けるべき組織能力に加えて、これらの地域固有で必要な組織能力の強化に投資することで、それぞれの国や地域においてさらなる価値を生み出していきます。

Santen Commercial Excellenceを進化させることで、既存製品ポートフォリオの価値最大化はもちろんのこと、新疾患領域における迅速な市場創造を実現してまいります。近視・眼瞼下垂は我々にとって新たな挑戦であり、日本が先行市場となり、その後にEMEA、アジア、中国と上市が続きます。組織の総合力と地域ごとの強みを活かして、世界中のより多くの患者さんと眼科医療に貢献してまいります。

各機能・地域を担うリーダーシップ人材の育成

Santen Commercial Excellenceを軸とした事業成長の実現にあたっては、よりリーマンな体制でより高い成果を生み出せる、生産性の高い組織づくりを推進していきます。そのためには、どのように価値を創造すべきかを深く考え、チームを率いて、周りを巻き込みながら、組織能力を絶え間なく磨き続けるリーダーが欠かせません。機能や地域間のジョブローテーションなどを通じて、本社と各地域の重要ポジションを担うリーダーシップ人材の育成を図ってまいります。

また、Santenには、眼科専門企業としての誇りを持ちつつ、眼疾患治療やアイケアへ

の貢献に向けて、一球一球ヒットを積み上げようとする真面目な風土があると感じています。このような風土が素地となり、地道な鍛錬を積み重ねるからこそ、枝葉においてはそれぞれの個性が彩りとなり、組織全体として大きな力を発揮することができます。これからも、多様な人材が、他者からの学びを迅速に自身の能力に転換して成長し続ける、しなやかで強い組織を育て、事業を力強く牽引してまいります。そして、世界中の患者さんや社会から信望を集める企業となれるよう、「Happiness with Vision」の実現に向けて、一丸となって取り組んでまいります。

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

23 COOメッセージ

地域戦略

日本を収益基盤としつつ、海外地域におけるプレゼンスを強化していくことで、力強い事業成長を実現し、世界中の患者さんへ貢献していきます。

私たちは、眼科医療を熟知した製品創製と製品価値最大化を強みとし、日本、EMEA、アジア、中国に、強固な営業基盤と顧客との確かなリレーションを有しています。2029年度までの中期経営計画においては、「海外地域(EMEA・アジア・中国)におけるリーダーポジションの確立」というイニシアチブのもと、Santen Commercial Excellenceを軸として事業基盤をさらに強化し、日本を含む全地域において、市場成長を上回る成長率での収益拡大を図ります。

日本

他地域に比べ市場成長率が低いものの、当社のマザーマーケットであり、収益基盤であることに変わりはありません。リーダーポジションをしっかりと強化するとともに、近視・眼瞼下垂などの新規市場創出においては、これまで積み上げてきた組織知を最大限活用し、新たな挑戦をリードしていく役割を果たします。

EMEA

ドイツとフランスにおいて販売組織を強化し、緑内障・ドライアイ領域での売上拡大と近視進行抑制治療薬での市場創造を目指します。成長余地のある地域や領域のニーズを細やかに検知し製品や製剤に反映させることで、主要国ならびに地域全体での確固たるプレゼンスを強化します。

アジア

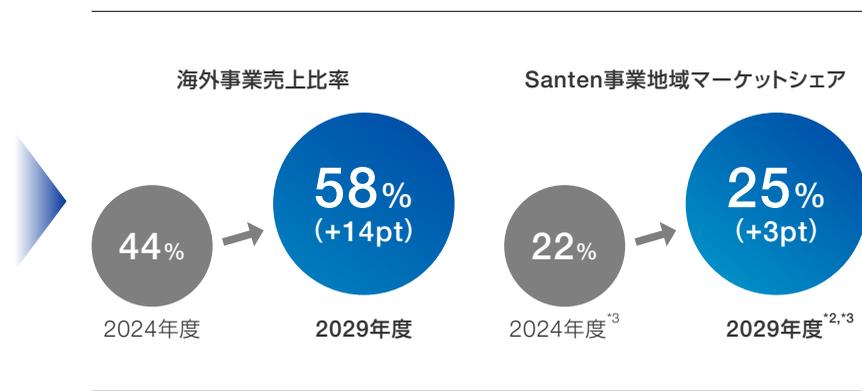
韓国、タイ、ベトナムを中心にすでに高いプレゼンスを有しており、緑内障・感染症・ドライアイ領域において高い市場シェアを獲得しています。アジアは市場自体が強く伸びている地域であり、この事業基盤を根拠として、力強い成長を継続します。

中国

Volume-Based Procurement (VBP) などの政策によるボラティリティをマルチチャネル戦略によって分散させ、安定した収益創出体制を強化します。新製品の上市に加えて、事業開発機会の探索も積極的に進め、プレゼンスを強化していきます。

海外売上を最大化を通じ、2029年度の海外事業売上比率は58%を見込んでいます。世界の患者さんや眼科コミュニティから信望を集める眼科のリーディングカンパニーを目指して、よりグローバルに眼科医療への貢献を深めていきます。

地域	日本	EMEA	アジア	中国
2029年度 売上収益 (貢献利益率)	1,700億円 (35%)	1,000億円 (38%)	650億円 (48%)	650億円 (39%)
2024年度比増減 ¹	+47億円	+257億円	+349億円	+361億円
Santen CAGR (2024~2029年度)	1%	6%	17%	18%
市場CAGR ² (2024~2029年度)	-3%	3%	7%	5%

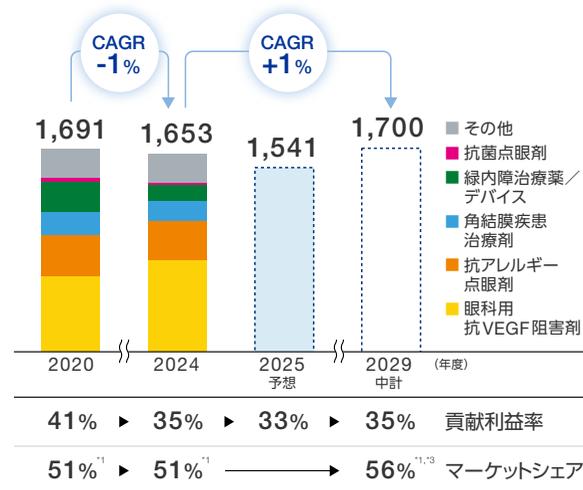


*1 2024年度の連結売上収益は4地域以外を含む。香港売上は2024年度はアジア、2029年度は中国を含む。 *2 当社推計。2024年度は予想値。EMEA、アジア、中国は網膜疾患領域を除く *3 CYベース。EMEA、アジア、中国は網膜市場を除く。アジアおよびEMEAの対象市場は以降のページを参照。 出典:Copyright © 2025 IQVIA. IQVIA MIDAS 2024.1Q-2024.4Qを基に当社分析 無断転載禁止

日本



売上収益推移(単位: 億円)



取締役 執行役員
日本事業統括 兼
グローバル コマーシャル
ストラテジー
栗原 逸平

日本では、目の健康を実現するリーディングカンパニーとして、患者さん視点での治療提案について考え抜き、部署を越えて実行することで、多くの成果につなげてきました。今後、既存市場における薬価制度改正などの影響も想定されますが、強みを基盤として近視や眼瞼下垂などの領域を中心とした新たな市場を切り拓き、より多くの患者さんに貢献していくことで、引き続き、Santen全体の業績を安定的に支えていきます。

- 2024年度は、薬価改定や「ジクアスLX」の自主回収の影響を受けたものの、「アイリニア8mg²⁾」や「アレジオン眼瞼クリーム」を含む主力製品の拡大に注力した結果、その影響を最小化し、売上収益は1,653億円(前期比-5.9%)となりました。
- 2025年度は、主力品の後発品上市や長期収載品にかかわる選定療養制度の影響の通年化を織り込み、売上収益1,541億円(前期比-6.8%)を予想しています。2025年度への貢献は限定的とはなるものの、近視進行抑制点眼剤「リジュセア」や緑内障を対象とするセパタプロスト(STN1012600)の上市、「ジクアスLX」の出荷再開など、今後の成長基盤の強化に継続して取り組みます。

2029年度に向けて

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

基本方針	ポートフォリオ拡充と治療へのアクセス向上を通じて、LOE ⁴⁾ ・薬価下落の影響を最小化						
	<ul style="list-style-type: none"> • 既存市場におけるリーダーポジションの強化 • 近視・眼瞼下垂の市場創出や、緑内障の新製品投入を通じて、ポートフォリオを拡充し幅広い治療の選択肢を提供 						
主な成長機会と主要施策	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>緑内障</td> <td>• 新製品 (STN1012600・STN1013900・STN1014003) の上市を通じて、治療選択肢を拡充し、シェアを拡大</td> </tr> <tr> <td>近視(新規)</td> <td>• 「リジュセア」で近視市場を創出し、近視進行抑制治療のベースとして標準治療化</td> </tr> <tr> <td>眼瞼下垂(新規)</td> <td>• STN1013800の上市を通じて、「眼瞼下垂を眼科で治療する」という世界を創出し、眼瞼下垂のRx市場をリード</td> </tr> </tbody> </table>	緑内障	• 新製品 (STN1012600・STN1013900・STN1014003) の上市を通じて、治療選択肢を拡充し、シェアを拡大	近視(新規)	• 「リジュセア」で近視市場を創出し、近視進行抑制治療のベースとして標準治療化	眼瞼下垂(新規)	• STN1013800の上市を通じて、「眼瞼下垂を眼科で治療する」という世界を創出し、眼瞼下垂のRx市場をリード
緑内障	• 新製品 (STN1012600・STN1013900・STN1014003) の上市を通じて、治療選択肢を拡充し、シェアを拡大						
近視(新規)	• 「リジュセア」で近視市場を創出し、近視進行抑制治療のベースとして標準治療化						
眼瞼下垂(新規)	• STN1013800の上市を通じて、「眼瞼下垂を眼科で治療する」という世界を創出し、眼瞼下垂のRx市場をリード						

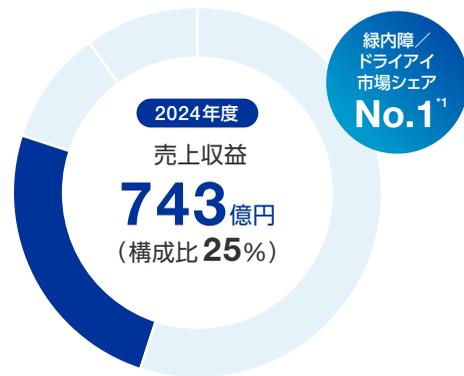
Santen Report 2025

持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

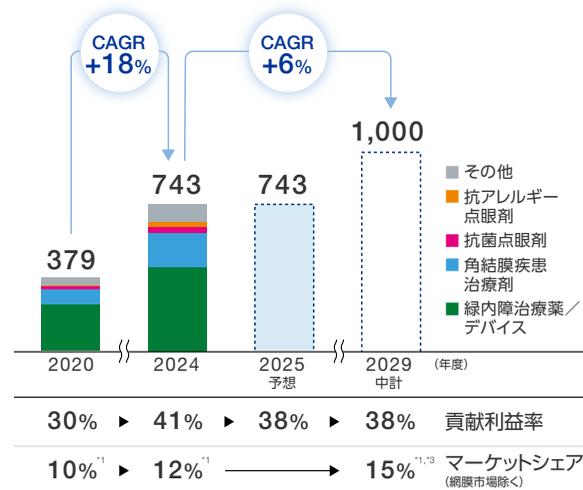
25 地域戦略

*1 出典: Copyright © 2025 IQVIA. JPM 2020.4-2021.3, 2024.4-2025.3を基に当社分析 無断転載禁止 *2 製造販売元であるバイエル薬品株式会社とのコ・プロモーション製品 *3 当社推計 *4 Loss of Exclusivity: 独占販売期間の満了

EMEA



売上収益推移(単位: 億円)²



執行役員
Europe, Middle East
and Africa (EMEA)
事業統括
**マリアンティ・
プサハ**

EMEAでは、「目の健康を促進することを通じてより多くの国々でより多くの人々の生活を向上させる」という明確な目的のもと、約50の国や地域で事業を展開しています。緑内障市場でのリーダーシップ、ドライアイ市場での確固たるプレゼンス、近視や眼瞼下垂の新製品の上市により、眼科医療領域のリーダーとしての地位を強化していきます。そして、患者コミュニティや医療従事者、保険者、政策決定者から信頼されるパートナーとなり、持続可能な影響をもたらしながら、ともに眼科医療の未来を切り拓いていきます。

- 2024年度は緑内障・ドライアイ製品を中心に順調に伸長しました。導出による一過性収益も含め、売上収益は743億円(前期比+14.8%)となりました。
- 2025年度は、緑内障防腐剤フリー製品や新製品、ドライアイ製品の伸長を見込んでいるものの一過性収益の反動もあり、売上収益は743億円(前期比-0.1%)を予想しています。緑内障領域においては、ROCK阻害剤「Roclanda (Rocklatan)」や「Catiolanze」などが順調に立ち上がっており、欧州全体を網羅する販売網を基盤に、さらなる成長を実現していきます。

2029年度に向けて

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

基本方針	眼科市場におけるリーダーポジションの構築
	<ul style="list-style-type: none"> ドイツ、フランスにおけるプレゼンスの拡大 緑内障市場におけるさらなるシェアの向上・ドライアイ市場でのトップシェア維持 近視・眼瞼下垂市場の創造
主な成長機会と主要施策	緑内障 <ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーとの連携を通じた緑内障の標準化治療推進による市場拡大、およびプレゼンスの向上 主要製品(「Catiolanze」「Roclanda」「プリザーフロ マイクロシャント」)の上市・地域展開と早期の市場浸透
	ドライアイ <ul style="list-style-type: none"> 「Ikervis」のターゲティング&価値提案の強化により、今後競争が激化する抗炎症治療セグメントにおいて1st choiceのポジションを確立させることでドライアイRx治療薬のトップシェアを維持
	近視／眼瞼下垂(新規) <ul style="list-style-type: none"> Ryjunea、STN1013800の上市、およびステークホルダーとの連携強化による近視／眼瞼下垂の治療環境の整備を通じたRx市場創造とリーダーポジションの確立

Santen Report 2025

持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

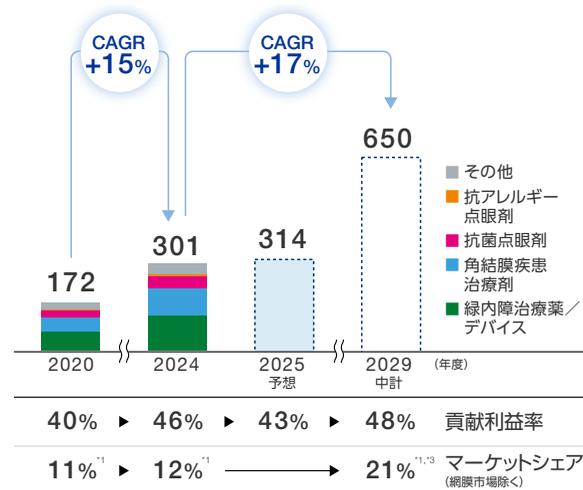
25 地域戦略

*1 分析対象:AT, BY, BE, BA, BG, HR, CZ, EE, FI, FR, DE, GR, HU, IE, IT, KZ, LV, LT, LU, NL, NO, PL, PT, RO, RU, RS, SK, SI, ES, SE, CH, GB. 出典:Copyright © 2025 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020.1Q-2020.4Q, 2024.1Q-2024.4Qを基に当社分析無断転載禁止 *2 2024年度は一過性要因含む *3 当社推計

アジア



売上収益推移(単位: 億円)²



執行役員
アジア事業統括
吉田 智行

アジアは、地域眼科医療エコシステムの展開や東南アジアを中心とした経済発展を追い風として、力強く成長しています。加えて、事業をつくり上げていくプロセスにダイナミックに関与するなどの多様な成長機会を通じて、人材育成と組織能力の強化も進めています。各国や地域のニーズに対応したきめ細かな戦略と顧客との信頼関係を基盤として、眼科医療の発展へのさらなる貢献と事業成長の実現を目指しています。

- 2024年度は韓国での医師ストライキや、製品供給の遅れなどの影響がありましたが、主要市場での緑内障およびドライアイ製品が堅調に推移し、売上収益は301億円(前期比+5.0%)となりました。2025年度も、同様の伸長を見込んでおり、売上収益314億円(前期比+7.8%)を予想しています⁴。
- 人々の健康意識の高まりとともに眼科医療の需要も拡大しており、地域の眼科コミュニティと連携して診断・治療を拡充することで、事業拡大につなげています。また、薬局チャンネルにおけるセルフメディケーション需要の取り込みも推進しています。

2029年度に向けて

緑内障・ドライアイを主軸に製品ポートフォリオを強化し、OTx⁵/OTC需要も取り込みながら、韓国・タイ・ベトナムを中心に2029年度売上650億円を目指します

基本方針	韓国でのリーダーポジションの盤石化&タイ・ベトナムでのさらなるプレゼンス向上
	<ul style="list-style-type: none"> 緑内障・ドライアイは、Rx ポートフォリオとOTx/OTC 製品群で最適な診療・治療確立に貢献 近視・眼瞼下垂は、新製品を通じて市場を創造
主な成長機会と主要施策	緑内障 <ul style="list-style-type: none"> 「Rhopressa」「Rocklatan」「Catiolanze」の確実な上市と早期の地域展開 ペイシェント・ジャーニーに基づく戦略の展開による正しい治療概念の普及と適切な治療提案により市場を拡大
	ドライアイ <ul style="list-style-type: none"> KOL、学会などと協力し、ドライアイの診断と治療の新たなフレームワークを各国で確立・普及
	OTx/OTC <ul style="list-style-type: none"> マーケティング戦略の強化により、タイ、ベトナム、フィリピン、およびその他の東南アジア市場で拡大するセルフメディケーション需要の取り込み
	近視／眼瞼下垂(新規) <ul style="list-style-type: none"> STN1012700・STN1013800の上市を通じて、近視・眼瞼下垂市場に参入し、既存の販売基盤を活かして市場創出をリード
	その他 <ul style="list-style-type: none"> インドネシア・オーストラリア市場における最適な販売モデルの確立

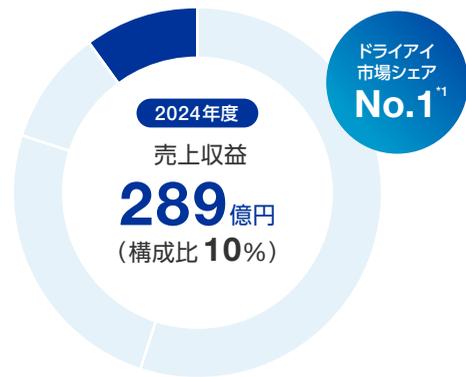
Santen Report 2025

持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

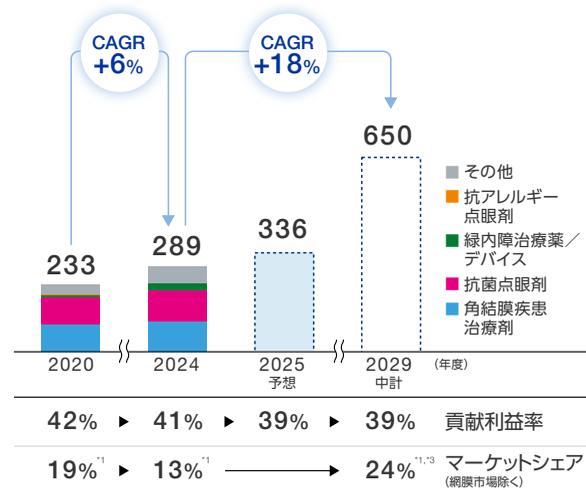
25 地域戦略

¹ 分析対象:HK, ID, KR, MY, PH, SG, TW, TH, VN, AU. 出典:Copyright © 2025 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020.1Q-2020.4Q, 2024.1Q-2024.4Qを基に当社分析 無断転載禁止 ² 2025年度および2029年度は香港を除く ³ 当社推計 ⁴ 2025年度は香港を除く。前期比も香港を除き算出 ⁵ 医師の処方や薬剤師のアドバイスに基づき購入されるOTC

中国



売上収益推移(単位: 億円)²



執行役員
中国事業統括
シヨーン・シヨアン

中国は、眼科患者数の増加と目の疾患に対する国家レベルでの取り組みなどを背景として、大きな成長余地を有する市場です。私たちは、病院チャネルの拡大・消費者チャネルの刷新を通じて販売力を強化し、VBPなどのリスク影響を最低限に抑え、機会を捉えた持続的な成長につなげていきます。さらに、パイプラインの拡大を今後の成長ドライバーとし、眼科分野における強いリーダーシップの獲得を目指します。

- 2024年度はVBPや製品供給の遅れの影響などから、売上収益は289億円(前期比-3.1%)となりました。VBPの影響を最小化するため「ジクアス」のリテールビジネス拡大など、私立病院や薬局への販路拡大を積極的に進めています。
- 2025年度は、「ベノキシール」による新たな価値提供や「タプコム」の上市などにより、売上収益は336億円(前期比+12.6%)と予想しています⁴。中長期的な市場拡大を見据えた、新製品の上市や事業開発機会の探索にも注力していきます。

2029年度に向けて

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

基本方針	マルチチャネル化&ポートフォリオ強化を通じたプレゼンス向上
	<ul style="list-style-type: none"> VBPの影響を受けないリテールチャネル⁵を通じた Consumer 需要の取込み 緑内障・近視・眼瞼下垂での新製品に加え、他企業との提携を通じ、ポートフォリオを拡大
主な成長機会と主要施策	緑内障 <ul style="list-style-type: none"> 「タプコム」「エイベリス」などの新製品の上市により製品ポートフォリオの拡大を推進し、緑内障患者に包括的な治療オプションを提供
	ドライアイ <ul style="list-style-type: none"> 販売チャネルの拡大、特にリテールチャネルへの取り組みを強化
	近視/眼瞼下垂(新規) <ul style="list-style-type: none"> 早期ブランディング活動の推進 販売チャネルの拡大、特にリテールチャネルへの取り組みを強化
	その他 <ul style="list-style-type: none"> ARVN001に加え、さらなる事業開発機会の探索

Santen Report 2025

持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

25 地域戦略

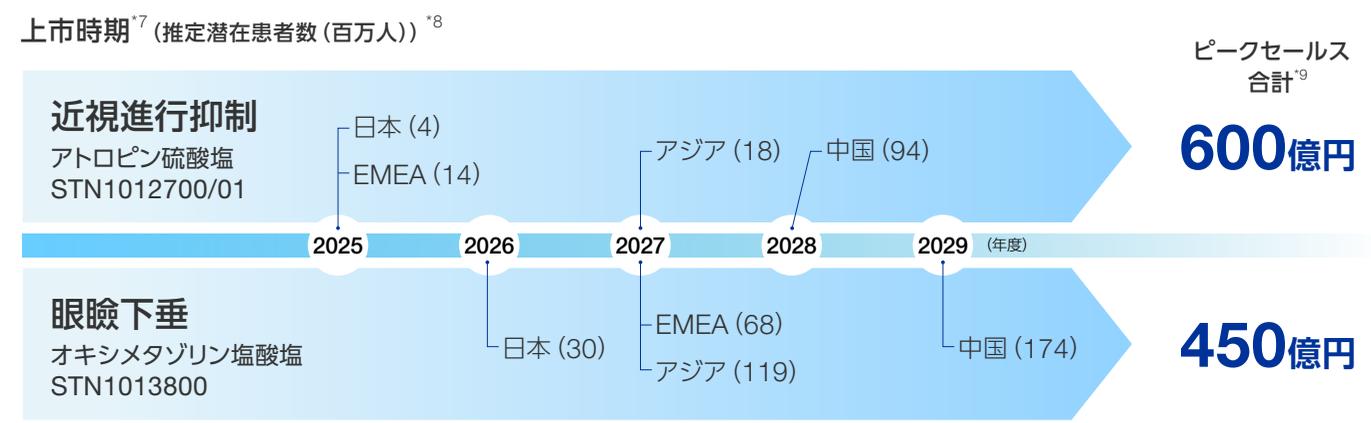
*1 出典:Copyright © 2025 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020.1Q-2020.4Q, 2024.1Q-2024.4Qを基に当社分析 無断転載禁止 *2 2025年度および2029年度は香港を含む *3 当社推計 *4 2025年度は香港を含む。前期比も香港を含め算出 *5 オンライン/オフラインの薬局チャネル

近視および眼瞼下垂に対する医療用点眼薬市場の創出

中期経営計画の成長戦略で「新たな疾患領域での市場創造」を掲げています。これまで薬物治療が主流でなかった小児における近視進行抑制および後天性眼瞼下垂の2領域において、点眼薬治療を提供・普及させることで新市場を創出します。近視についてはすでに日本、EMEAで上市しており、眼瞼下垂については2026年度に日本で上市を予定しています。いずれも順次、地域展開を計画しており、先行する地域で得た知見を各地域に即した形で活かしグローバルでの貢献を目指します。

近視進行抑制点眼薬市場の確立

近視とは、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疾患です。患者さんのQuality of Life (生活の質:QOL)に影響を及ぼすだけでなく^{*1,*2}、進行し強度近視になると、視力障害や失明に至る可能性のある重度の合併症の発症リスクが増加すると報告されています^{*3,*4}。また、主に学齢期に進行する可能性があることから、この時期の進行抑制が重要と考えられています^{*5}。近視の患者数は2020年には世界人口の34.0%であったのが2050年には49.8%になると予想されており^{*6}、世界的な近視人口の増加は大きな社会課題ともなっています。近視は眼鏡やコンタクトレンズなどで矯正されるのが一般的ですが、屋外で過ごす時間を増やすなどの進行予防の生活指導や、進行を抑える治療といった対処法もあります。進行を抑える治療は点眼薬、コンタクトレンズ、オルソケラトロジーなどさまざまな方法が研究開発されており、実用化されつつあります。



目指す治療の在り方 (To-Be)

近視進行抑制

近視進行自体を抑制し、将来的な近視起因の他疾患の予防にも寄与する

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

眼瞼下垂

眼科で治療される疾患として点眼薬が標準的に提供される

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

^{*1} Curr Eye Res. 2023;48(12):1189-94. ^{*2} Invest Ophthalmol Vis Sci. 2021;62(5):2. ^{*3} Lancet. 2012;379(9827):1739-48. ^{*4} Invest Ophthalmol Vis Sci. 2020;61(4):49. ^{*5} Sci Rep. 2022 Feb 21;12(1):2879. ^{*6} Ophthalmology. 2016 May;123(5):1036-42. ^{*7} スケジュールは2025年3月末時点で想定しているベストケースであり、上市を確約するものではない ^{*8} 当社推計。対象の国と地域:日本・中国・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・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 ^{*9} 各地域のピークセールス年度の売上合計

当社は低濃度アトロピンを近視進行抑制点眼薬として開発しており、主な処方対象と考えられる小児近視の潜在患者数は、Santenの事業展開地域において約1億3千万人と推計しています^{*1}。日本では初の承認薬として2025年4月に上市しました。また、EMEAにおいても欧州医薬品庁からの承認を得て2025年7月に欧州初の承認薬として上市しました。2027年度にはアジアで、2028年度には中国での上市も予定しており、2029年度の4地域での売上収益は300億円以上を想定しています。また、各地域でのピークセールスの合計は約600億円になると考えています。これを実現するために、近視は進行が抑制できる疾患であることや進行抑制の重要性が広く認知され、治療を必要とする患者さんが治療継続できる仕組みや環境を整えることが必要です。製品の提供だけでなく治療に関する新しい世界観を医療従事者とともにつくることは、他の疾患においてこ

れまでも実践してきたことでもあり、培った経験や強みを活かしてグローバルでの貢献を目指します。

眼瞼下垂点眼治療薬市場の確立

眼瞼下垂とは、何らかの原因により上眼瞼が下がり、ものが見にくくなる疾患です。上方視野の欠損や肩こり、頭痛、疲れやすいなどといった症状があり、日常生活に支障をきたすことでQOLの低下を招くこともあります^{*2}。眼瞼下垂には先天性と後天性があり、後天性の眼瞼下垂は加齢などによる眼瞼挙筋腱膜の退行や、コンタクトレンズの長期装用などの結果として生じることがあるといわれています^{*3,*4,*5,*6}。米国では点眼治療剤が承認薬として販売されていますが、それ以外の地域での多くの眼瞼下垂に対する治療法は手術のみです。

当社は、米国で成人における後天性眼瞼下垂治療薬として販売されている承認薬を2020年に導入しました。Santenの事業展開地域における潜在患者数はで3億9千1百万人と推計しており^{*7}、日本、EMEA、アジア、中国にて開発を進めています。日本では2024年12月に申請しており2026年度の上市を予定しています。2027年度にはEMEA、アジアで、2029年度には中国での上市も予定しており、眼瞼下垂に対する点眼治療薬市場を創出し新しい疾患領域で貢献することを目指しています。近視と同じく点眼薬で治療できるという認知を広めることが重要です。眼瞼下垂に対しては眼科で標準的に点眼薬が処方されるといった世界を、医療関係者とともにつくることで、これら4地域での2029年度の売上収益は150億円以上、各地域でのピークセールスの合計は約450億円を達成できると考えています。

VOICE



日本事業統括 眼科事業部
マーケティング統括部
眼科領域マーケティング
第一グループ
近視・眼瞼下垂チーム
チームマネージャー

前田 隆

現在、近視は矯正することが一般的ですが、近年では進行を抑制することで将来の視機能に対する不安を軽減できるようになってきました。日本国内においても、発売前より多くの医療従事者の皆さまから「近視進行抑制は必要な治療である」とのお声をいただいております、その関心の高さや期待の大きさを実感しています。

当社は、本製品の価値を最大限に高め、患者さんにその価値をお届けするため、情報提供活動にとどまらず患者さんの診療体験を向上させる環境の構築にも注力しています。また、ソリューションプロバイダーとして培ってきた多くの知見を活かすとともに、社外のステークホルダーの皆さまからのご支援も賜りながらさまざまな取り組みを推進しています。これらの取り組みは、新たな診療体験の創出につながるのと同時に、来年度上市を予定している眼瞼下垂領域においても生きてくると考えています。

*1 当社推計（日本、EMEA、アジア、中国の4事業地域における小児近視の推定潜在患者数の合計。対象の国と地域：日本・中国・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・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 *Am J Ophthalmol.* 1996;121(6):677-86. *3 *Ophthalmology.* 3rd ed. St. Louis, Mo: Mosby Elsevier; 2008. P.1397-1403. *4 *Ophthalmology.* 1992;99(12):1759-65. *5 *Ophthalmology.* 1995;102(6):924-8. *6 *Ophthalmology.* 2007;114(12):2370. *7 当社推計（日本、EMEA、アジア、中国の4事業地域における後天性眼瞼下垂の推定潜在患者数の合計。対象の国と地域：日本・中国・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・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）

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

30 近視および眼瞼下垂に対する
医療用点眼薬市場の創出

持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

32 中長期成長を支えるRxポートフォリオ・パイプラインの強化

中長期成長を支えるRxポートフォリオ・パイプラインの強化

中期経営計画の成長戦略の一つとして「中長期的成長を支えるRxポートフォリオ拡充」を掲げています。事業開発や研究開発を通じて、中期経営計画期間中の売上への寄与や2030年度以降の持続的な成長を支えるRxポートフォリオ・パイプラインの拡充を図ります。

Rxポートフォリオおよびパイプラインの強化方針

ビジネスモデル(▶P.13)で示しているとおり、Santenの強みは眼科領域における製品創製にもあります。患者さんのニーズや医療課題への深い理解に基づくドラッグリポジショニングや、高い製剤技術を活かし利便性や有効性を高めること、他の眼科疾患への適応拡大など製品の価値最大化、ひいては製品寿命の長期化につなげる力があります。また、市場規模や専門性の観点からグローバル大手製薬企業が着目しない眼科疾患の開発候補品化合物や、創薬ベン

チャーなど製品化・商業化の機能を有さない他社の臨床開発後期品や上市品など、幅広くアセットや製品を引き寄せ、獲得する力があります。

中期経営計画では、これらの強みをさらに磨き、Rxポートフォリオおよびパイプラインの拡充を図るため、5つの重点施策を設定しました。まず開発中のパイプラインについては開発期間の短縮による承認取得の早期化を目指します。また、成功確度が高く開発スピードも速い製剤改良による新しい価値の提供と製品寿命の長期化に引き続き取り組みます。新たな成長ドライバーの獲得の観点では、未充足医療ニーズやそれに応えるソリューションなどの分析結果をベー

スに疾患戦略を策定し、事業開発のターゲットを選定することで、グローバル大手製薬企業が着目しない規模・領域も含め開発品や製品の導入を進めます。より高い付加価値の提供、差別化された製品の観点では、引き続き新しいDrug Delivery System^{*1}を含む製剤技術の開発に取り組むとともに、いまだに治療薬が存在しない眼科疾患を中心に、新規モダリティにも挑戦します。これらの施策は患者さん視点や眼科の医療環境への深い理解に基づき顧客対応部門や製品供給部門とR&D部門が強力に連携し取り組むことで、Rxポートフォリオ・パイプラインの拡充のみならず上市後の製品の価値最大化にも大きな貢献を果たします。

重点施策	施策の実行方針	
現行パイプラインの承認取得早期化	開発期間の短縮・開発加速	<ul style="list-style-type: none"> 臨床開発における施設選定・患者リクルートメントなどの改善 規制当局との早期相談・フィードバックの獲得
LCMの継続推進	医療ニーズを捉えた新剤型の開発・展開	<ul style="list-style-type: none"> アレジオンクリームのアジア・中国での開発・展開 PFMD^{*2}による利便性向上を目的とした剤型追加 (Catiolanze、Roclanda) 新製品の早期LCM着手
BDのターゲット選定と機能・プロセス強化	メガファーマが着目しないシーズ・製品の獲得	<ul style="list-style-type: none"> 開発・販売実績に基づく新規パートナーシップの機会による初の治療手段となる製品および未参入市場の製品を獲得
点眼薬製剤技術の開発	新たな点眼薬治療の可能性追求	<ul style="list-style-type: none"> 後眼部疾患治療のためのDrug Delivery System技術など
新規モダリティへの挑戦	いまだ治療薬が存在しない疾患に対する治療薬の開発	<ul style="list-style-type: none"> 遺伝性眼科疾患、難治性角膜疾患などの治療薬開発

*1 必要な薬効成分を、必要な時間に、必要な部位へ送達させるように工夫された製剤技術 *2 Preservative free multi-dose:防腐剤フリーの複数回点眼容器

パイプラインにおける 3つの成長ドライバー

Santenのパイプラインは、成長ドライバーとして考えた時に大きく3つのカテゴリーに分類されます。

1つ目は既存市場の拡大です。緑内障やドライアイ、アレルギー性結膜炎といった既存疾患は、当社がこれまでも注力していた分野であり、疾患や市場ニーズへの理解が深く、製品開発の経験値も高い領域です。このことは、フェーズ3試験の成功確率が業界平均で50%台といわれる中、当社では70%台と大きく上回っていることにも表れています。新製品の上市や、上市品の他地域への展開、製剤改良といった比較的的成功確度が高い開発活動で、市場の拡大を図

ります。2つ目は新規市場の創出です。これまで承認された治療薬が存在しなかった近視や眼瞼下垂などの新規疾患は、当社が新たに市場を創出する領域です。承認薬のない疾患は、臨床試験におけるエンドポイントなどが確立されておらずアカデミアや当局とともに合理的に定めていく場合が多くあります。また、新しい臨床試験に挑む際には未知の課題に遭遇することもあります。新規疾患においても、長年培ってきた眼科薬開発に対する深い知見や経験を活かすことで、これらを克服し近視進行抑制薬の承認取得や眼瞼下垂治療薬の申請に至っています。また、単一製品の上市で終わることなく、当社が得意としてきた製剤改良による製品価値最大化の知見を活かし、さらなる市場の拡大と競争力の維持にも取り組みます。3つ目は未参入市場への参入

です。中国で導入したぶどう膜炎に伴う黄斑浮腫治療薬のように、既存市場であるものの当社がまだ参入できていない領域にも開発品導入や販売提携などを通じ積極的に参入を果たすことで患者さんへの貢献の幅を広げていきます。

当社はこれまで前眼部から後眼部、検査薬に至るまで眼科で必要とされる製品の幅広いラインアップで、各地域で貢献してきました。今後も3つのカテゴリーのパイプラインをバランス良く保有・拡充することで、患者さんへの貢献度を高めるとともに、短期での着実な成長と中長期的なグローバルでの成長を実現します。

想定上市スケジュール (2025年3月末時点)

	効能・効果	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度～
既存市場の 拡大	緑内障	<ul style="list-style-type: none"> セベタプロスト STN1012600/日本 プリザーフロ マイクロシャント 11mm STN2000110/欧州 タブコム(タフルプロスト・チモロールマレイン酸塩配合剤), UD STN1011101/中国 	<ul style="list-style-type: none"> ネタルスジルメシル酸塩 STN1013900/日本 	<ul style="list-style-type: none"> ラタノプロスト乳化点眼剤, PFMD STN1013002/欧州 ラタノプロスト乳化点眼剤 STN1013001/アジア 	<ul style="list-style-type: none"> ネタルスジルメシル酸塩・ラタノプロスト配合剤 STN1014003/日本 オミデネバグ イソプロピル, UD STN1011702/中国 	<ul style="list-style-type: none"> ネタルスジルメシル酸塩・ラタノプロスト配合剤, PFMD STN1014001/欧州 	
	ドライアイ						<ul style="list-style-type: none"> オロダテロール塩酸塩 STN1014100
	アレルギー性結膜炎			<ul style="list-style-type: none"> エピナスチン塩酸塩, 1日2回点眼 STN1011403/中国 	<ul style="list-style-type: none"> エピナスチン塩酸塩, 眼瞼クリーム STN1011402/アジア 	<ul style="list-style-type: none"> エピナスチン塩酸塩, 眼瞼クリーム STN1011402/中国 	
	春季カタル	<ul style="list-style-type: none"> Verkazia (シクロスポリン) STN1007603/中国 					
新規市場の 創出	近視	<ul style="list-style-type: none"> リジュセア・Ryjunea (アトロピン硫酸塩) STN1012700-01/日本・欧州 		<ul style="list-style-type: none"> アトロピン硫酸塩 STN1012700/アジア 	<ul style="list-style-type: none"> アトロピン硫酸塩 STN1012700/中国 		
	眼瞼下垂		<ul style="list-style-type: none"> オキシメタゾリン塩酸塩 STN1013800/日本 	<ul style="list-style-type: none"> オキシメタゾリン塩酸塩 STN1013800/欧州・アジア 		<ul style="list-style-type: none"> オキシメタゾリン塩酸塩 STN1013800/中国 	
	フックス角膜内皮ジストロフィ						<ul style="list-style-type: none"> シロリムス点眼剤 STN1010904
	マイボーム腺機能不全						<ul style="list-style-type: none"> シロリムス点眼剤 STN1010905
翼状片						<ul style="list-style-type: none"> ニンテダニブ STN1014200 	
未参入市場 への参入	ぶどう膜炎に伴う黄斑浮腫			<ul style="list-style-type: none"> トリアムシノロンアセトニド 脈絡膜上腔注射剤 ARVN001/中国 			

PFMD(Preservative free multi-dose):防腐剤フリーの複数回点眼容器、UD(Unit-dose):1回使い切り容器

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

32 中長期成長を支える
Rxポートフォリオ・パイプライン
の強化

理念体系を更新し、従業員の行動・判断の拠り所を明確化

Santenは2025-2029年度中期経営計画の発表に先立ち、2025年2月に、理念体系を更新しました。基本理念の実践とビジョンの実現に向け、従業員一人ひとりの行動と判断の拠り所となる「行動原則」「価値観」をより明確化することで、Santenならではの価値創出を推進していきます。



執行役員
チーフ オブ スタッフ (CEO 付)
赤穂 文保

理念体系更新の背景と、 Santenらしさへのこだわり

新たに中長期の計画を策定するにあたり、変化する事業環境に対応しながらSantenが患者さんと社会に貢献し続けるためにも、変えるべきこと・今後も守り続けるべきことを見極める必要があると考え、理念体系の見直しに着手しました。

以前の理念体系は構成が複雑で、基本理念とビジョンは社内に浸透していたものの、価値観は十分に理解・浸透されていないという課題がありました。今回の見直しにあたっては、各機能や地域事業を担当する執行役員が集まり、自分たちが守り続けるべきものは何なのかを徹底的に議論しました。

その結果、基本理念とビジョンは私たちの恒久的な目的・存在意義であるため変えず、私たちの行動や意思決定の軸となる価値観を時代に合わせ進化させるという判断に至りました。

検討を進める中で印象的だったのは、メンバーの役割や経歴は多様であるにもかかわらず、自分たちに必要な価値観についての意見は驚くほど一致していたことです。Santenの基本理念や事業の在り方への共感、患者さんや患者さんを愛する人たちに貢献したいという思いは、全員に共通していました。

だからこそ、その思いを言語化する段階では白熱した議論になりました。世界各地で働くすべての従業員に、Santenらしい価値観をわかりやすく伝える必要があったためです。例えば「イノベーション」という言葉は、一般的にはこれまでにない新技術を想起させます。しかし、私たちの目指すイノベーションは必ずしもその枠にはまるものではなく、患者さんや医療従事者のニーズに寄り添った、既存の製品価値の改良なども含まれます。“絶え間ない進化”という言葉には、そうした私たちの思いが込められています。

2025-2029年度中期経営計画 における基本理念の役割

全社一丸となり中期経営計画を推進するために、基本理念は非常に重要な役割を果たします。競争環境は常に変化

しており、現在の前提条件も将来的には変わっていく可能性があります。そのような変化の中で、戦略や施策の見直しが求められる場面が多々あるでしょう。その際、意思決定の土台となるのが基本理念です。Santenは眼科に特化した独自のビジネスモデルにより、開発リスクや特許切れの影響を抑えつつ、グローバルで安定した成長を目指しています。この成長を支えるのは、目の疾患や悩みを抱える患者さんや生活者に真摯に向き合う、世界約4,000人の我々社員です。基本理念に根差した活動を通じて、患者さんへの貢献と企業価値の向上を両立させてまいります。



持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

34 理念体系を更新し、
従業員の行動・判断の拠り所を
明確化

理念体系の見直しと浸透を通じた、企業価値の向上に向けた取り組み

Santenが自社の強みを最大限に活かし、グローバルで持続的に患者さんに貢献し、事業成長を果たすためには、多様な社員一人ひとりが、Santenの理念体系を理解・実践し、独自のビジネスモデルを推進することが不可欠です。理念体系の見直しのプロジェクトと、さらなる強化を図る理念浸透の取り組みについて、担当者の思いを紹介します。

「Santenらしさ」を言葉にする 理念体系を見直すプロジェクトをリード

Manager, CEO Office

白次 優希

本プロジェクト全体を担当し、プロジェクトの立ち上げや指針設計をリードしました。従来やや抽象的だった行動原則や価値観を、社員が実践しやすいよう、部門横断のプロジェクトチームが経営陣と現場双方の声を汲みながら、具体的で共感しやすい内容へと再設計することを心がけました。その過程で、マネジメントをはじめプロジェクトにかかわるメンバーが、Santenが長年大切にしてきた価値観や行動様式は何かを深く議論し、「Santenらしさ」に真摯に向き合う姿勢が印象的でした。また、理念の文言を決める際には、言葉のニュアンスや意味合いについて細部までこだわり、日本語と英語それぞれで意図が正確に伝わる表現を模索するのに苦労しました。社員一人ひとりが理念を日々の業務で体现し、共有することで、理念の浸透と企業価値向上につながることを期待しています。



理念を日常へ Santenの価値観を実践につなげる

Head of Core Principle and CSV

長谷川 成男

私の部門では、グローバル全従業員に対する理念浸透を担っています。今回の理念体系の更新にあたっては、各組織の中核を担うミドル層社員から「アンバサダー」を任命し、浸透活動を展開しています。アンバサダーは社員との継続的な対話を通じて理念の理解と共感を促進し、ワークショップをはじめとする具体的な浸透施策の実行に取り組んでいます。

理念浸透に向けた取り組みとして、CEOをはじめとするマネジメントによるビデオメッセージは「非常に理解しやすい」との声が多く寄せられ、一定の評価を得ました。また、会社と自身の価値観を結びつけるワークショップも、「理念と業務のつながりを実感するきっかけになった」との前向きな反応が多く見られました。

社員一人ひとりが私たちの行動原則と価値観に基づき、自らの行動や判断を振り返りながら実践を深めていくことが肝心です。理念体系が日々の業務に根付き、働く意義の実感やエンゲージメント向上につながることを期待しています。



Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

34 理念体系を更新し、
従業員の行動・判断の拠り所を
明確化

理念浸透の取り組み

グローバルかつ部門横断で さまざまな取り組みを展開

2025年2月より、CEOをはじめとするトップマネジメントからのメッセージ動画を社内向けに配信し、基本理念の重要性について全社員と共有しました。担当する地域や組織が異なるマネジメントが、自身の経験を踏まえた思いを語ることで、共通の価値観を多面的に発信しています。また、海外各地域においては、タウンホールミーティングを開催し、事業戦略の理解とともに理念の浸透を図っています。ミーティングには経営陣自らが現地に赴き、直接社員と対話するなど、グローバル全体での価値共有を推進しています。さらに、2025年4月以降、社員一人ひとりが自身の業務と理念を結びつけて考えるワークショップを各地域・部門で実施しています。これらの取り組みにより、理念の実践的な理解と、日常業務への着実な定着を図っています。



ワークショップの様子

*従業員の状況を把握するために短期間に繰り返し実施するアンケート調査

パルスサーベイ*により 認知・共感度合いを経時的に評価

社員一人ひとりの行動や意思決定において、行動原則と価値観が適切に根づいているかを継続的に確認するため、2025年6月にパルスサーベイを実施しました。今年度は、計3回のサーベイを予定しており、1回目ではグローバル全社員の92%が回答しました。特に、理念体系の理解や納得、共感を問う「自分事として認知しているか」という設問においては、約9割の社員が「当てはまる」と回答しており、取り組みの成果が着実に表れていることが確認されました。今後も理念浸透を継続し、社員の行動や意思決定の基盤として根づかせることで、より大きな成果と価値を創出する組織文化を後押ししていきます。

サーベイの結果

私は、「私たちの行動原則と価値観」を理解している (理解)



私は、「私たちの行動原則と価値観」が自分事化している (納得・共感)



6回目となる Santen Value Awardを開催

2020年度に「Santen Value Award」という表彰制度を開始しました。この制度は、基本理念のグローバルでの実践を促進し、各地域・部門の優れた取り組みを共有・活用することで、企業価値の向上を目指す社長賞です。

今年度は、眼科医療の発展、事業成長、パートナー企業との協業による新たな価値創出など、企業価値向上に寄与する多様な取り組みがノミネートされました。応募件数は昨年の16件を上回る22件と、患者さん視点からの提案や活動が数多く寄せられ、ボトムアップの動きが着実に広がっています。本表彰を通じ、社員が主体的に価値創造にかかわる企業文化の醸成を推進しています。

2025年のSanten Value Awardでは、以下の4つの取り組みが表彰されました。

- 近視進行抑制治療薬のEMEAにおけるマーケットアクセス戦略をサポートする文書「Global Myopia Value Dossier」の作成
- 近視治療に関する啓発と政策関係者との対話を通じたEMEA地域でのパブリックアフェアーズの強化
- 中東での製品ポートフォリオ拡充による地域医療への貢献の促進
- 日本においてスイッチOTC「ヒアレインS」の第2類医薬品への移行を通じ、生活者のセルフケア推進と製品の流通拡大を図った取り組み

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

34 理念体系を更新し、
従業員の行動・判断の拠り所を
明確化

人的資本戦略

Santenが患者さんや社会に長期にわたり貢献し続けるためには、基本理念を深く理解し体現できる人材が「Santenで働く価値」を実感し、高い成果を出して働き続けることが求められます。



Santenが求める人材像

当社は、眼科領域に特化した数少ない製薬企業として、独自のビジネスモデルを通じてグローバルで着実な成長を実現しています。眼科医薬品市場は今後も高い成長が見込まれ、Santenは当市場におけるポジショニングを強化し続けています。

当社の事業において、十分な成果を得るためには、世の中にある包括的な戦略やアプローチをそのまま実行するだけでは不十分です。患者さんや医療従事者のニーズを細かく汲み取り、営業マーケティング・研究開発・製造・コーポレートすべての部門の社員一人ひとりがビジネスモデルを深く理解し、各自の専門領域を磨きつつ、成果にコミットすることが最も大切な要素となります。

近年、キャリアに対する価値観や働き方が多様化しており、世界的にも人件費が高騰するなど、人材市場を取り巻く環境は急激に変化しています。このような環境変化に対応し、社員一人ひとりが健康で、個人の価値観やライフスタイルが尊重される柔軟な働き方を実現できる環境を今後も充実させ、社員のウェルビーイングと成長を促していくことが重要です。

このような背景から、基本理念を実践しビジョンを実現するための行動と判断の拠り所となる行動原則と価値観、およびSantenが社員に求める人材像を以下のように見直しました。この人材像を理解し、自ら研鑽する社員が、地域・機能を越えて協働し、高い成果を発揮してともに成長し続けることが当社の持続的な成長の鍵になると考えています。



Santenが求める人材像

世界中の一人ひとりが「見る」を通じて
幸せな人生を実現するために、

- 事業モデル・事業ニーズを深く理解する
- 専門性を磨き、発揮する
- 成果にコミットし、価値あるインパクトを創出する

2025～2029年度 人事中期計画概要

中期経営計画期間においては、Santenが持つ強みの相乗効果を生み、効果的に成果につなげるための組織能力であるSanten Commercial Excellenceを軸として、人材・組織・カルチャーに関する3つの重点施策とゴールを定めました。

重点施策 ①

Santen Commercial Excellenceを牽引できる人材組織開発の推進

重点施策 ②

高い意欲を持ち成果を出せる人材に対する求心力向上

重点施策 ③

相乗効果を生み出せる生産性の高い組織の実現

ゴール

2029年度までにSanten Commercial Excellenceを牽引する人材が充足し、組織全体の生産性が高まっており、その結果、当社のビジネスモデルが機能し続ける組織となっている

社内外の環境変化を捉えながら、当社では、すべての社員がSantenで働くことの価値を実感でき、日々高い成果を出しながら働き続けるための仕組みを整え、同時に、Santenが患者さんや社会に長期にわたり貢献し続けられるための人事施策をこれからも推進してまいります。

人材育成プログラム

社員が当社の事業特性や、目の疾患、眼科領域におけるニーズへの理解をより深め、一人ひとりがSanten Commercial Excellenceを軸とした成果を最大限発揮できるような能力開発などの機会を提供していきます。



中国での研修の様子

次世代リーダー育成

「次世代リーダープログラム」「Next Waveプログラム」

近年の急速に変化するビジネス環境において、持続的な成長を成し遂げるには、次世代リーダーの育成が不可欠となっています。Santenでは、基本理念やビジョン、価値観などに基づいてリーダーシップとスキルを発揮し、人材育成と組織の成果を最大化できる求心力あるリーダーの育成を目的とした研修を実施しています。「次世代リーダープログ

ラム」や「Next Waveプログラム」では、さまざまな環境変化の中で自らビジョンを描き、新たな変革を担う次世代ビジネスリーダーの輩出を目指しています。また、志高く成長意欲のある社員に対して、経営計画の策定や実行にかかわるプロジェクトへの参画や経営層と対話する機会などを提供し、業務経験を通じた成長を促進します。

ともに学び合う

「Learning Festival」

2023年度、EMEA地域において開催された「Learning Festival」は、社員が講師となり、専門分野を相互に教え合う学習プログラムとして実施されました。この取り組みは、社員一人ひとりが主体的に参加し、知識を共有し合うことで、スキル習得のみならず、「自ら教え、ともに学び合う」企業文化の醸成にも大きく貢献しました。本活動は、2024年度のSanten Value Awardを受賞しました。EMEA地域にとどまらず、アジア地域にも展開され、地域を越えた学びの輪が広がっています。

従業員エンゲージメントの向上

Santenは、従業員エンゲージメントを経営課題の重要なテーマとして取り上げており、エンゲージメント向上を目指したさまざまな施策を展開しています。

2022年度よりグローバルの全社員に対してエンゲージメント調査を実施し、課題の抽出や対応策の立案、課題解決に向けたアクションの実行、結果の検証というPDCAサイクルを3年かけて確立してきました。2023年度にはエンゲージメント調査の結果を踏まえて、「コミュニケーション」と「連携」を全社共通の課題として特定し、2024年度も前年に引き続きこれら2つの課題に関する改善策を実行しました。具体的には、以下のアクションを全社員の非財務指標KPIとして設定し、執行役員のリーダーシップのもと、改善に向けた取り組みを進めてきました。

1. 少なくとも年に2回、すべての執行役員が双方向コミュニケーションセッションを開催。
2. 従業員の成長を支える基盤として、パフォーマンス&開発プロセスにおける上司・部下間の確実なキャリア面談を実施。



EMEA 社員表彰イベント

*従業員の業績を評価し、能力向上を目指す一連の活動

これらの施策を確実に実行するため、2024年度は2回のパルスサーベイを実施し、従業員の声に耳を傾け、取り組みの効果や進捗状況について確認しました。その結果、いずれの取り組みも100%実行されたことが確認できました。また経営幹部とのオープンな対話を促進する「Leaders

Connect」セッションなどの取り組み、成果を出した従業員を表彰する取り組みや、社員がお互いへの感謝を伝え合うツールの導入・活用を通じて、承認・称賛する社内文化の醸成にも力を入れ、社員の成長とエンゲージメントを継続的に推進しています。

2024年度エンゲージメント調査結果

これらの着実な活動の結果、2024年11月に実施したグローバル従業員エンゲージメント調査では、全社員のうち回答率93%で、全体スコアは前年より8ポイント改善し72%となりました。また、全部で15あるサブカテゴリーのすべてにおいてスコアが平均7ポイント以上上昇し、従業員エンゲージメントの結果は大きく改善しました。とりわけ、「コミュニケーション」と「連携」にフォーカスした対応策が実を結んだことが示されました。

回答率	93%	
対象	グローバル全従業員 (育児休業を含む長期休暇中の社員を除く、すべての正社員)	
実施時期	2024年11～12月の3週間	
スコア	72% (前年64%から向上)	<ul style="list-style-type: none"> • 地域別では、日本が大幅に向上 (前年50%→59%) • 2024年度重点項目の以下項目はそれぞれ大幅に改善 「コミュニケーション」7ポイント向上 「連携」10ポイント向上
強み	<ul style="list-style-type: none"> • 従業員の当社の基本理念とWORLD VISIONへの理解度 • 従業員の貢献やチームに対する誇り 	
改善が必要な項目	<ul style="list-style-type: none"> • コミュニケーション • 連携 • エクイティ (公正) • 偏見のなさ 	

今後の課題

全体のスコアは大きく改善している一方で、「コミュニケーション」や「連携」に加え、「エクイティ (公正)」「偏見のなさ」などの項目には、引き続き改善余地があることが示唆されました。これらの課題に対して、経営陣と社員がきちんと向き合い、改善に向けた取り組みをともに進めていくことが、エンゲージメントのさらなる向上につながると考えています。今後も継続して、当社社員が「Santenで働く価値」を実感できる、働きがいのある職場づくりに取り組んでいきます。

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

地球環境保全

Santenはすべての人々が美しい世界を見つめ続けられるよう、バリューチェーン全体を通じて自然環境への配慮を心がけています。私たちはSantenの基本理念に基づき、脱炭素社会と循環型社会の実現および生物多様性の保全に向けた取り組みを進め、持続可能な地球環境の保全に貢献していきます。

環境保全方針と目標

私たちは、持続的な企業価値向上に向けて「Santenグループ環境保全方針」を制定しています。そして2050年に実現を目指す環境ビジョン「Santen Vision for the Earth 2050」を策定し、その中間マイルストーンとしてCO₂排出量削減などを軸とした「2030年環境目標」を設定しました。また、「気候変動対策」と「環境負荷低減」を経営の重要課題(マテリアリティ)として特定し、地球環境保全に取り組んでいます。

気候変動対策

温室効果ガスによる地球温暖化は、大規模な気候変動を引き起こし、世界経済に大きな損失をもたらすことが危惧されています。

当社は、2022年6月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に賛同しました。TCFDの提言に基づき、気候変動がもたらす財務的影響を把握するため、関連するリスクと機会を特定してシナリオ分析を行っており、内容は定期的に見直し、対応策を進めています。温室効果ガスの排出ネットゼロを目指し、工場や施設のエネルギー源転換や技術革新によるエネルギー効率の高い設備導入などを推進していきます。



環境負荷低減

当社は、廃棄物の発生抑制(Reduce)、流通過程の梱包材や事務用品などの再利用(Reuse)、および廃棄物の分別徹底による再資源化(Recycle)といった3R活動を実践しています。また、点眼薬にとって命である水資源の保全のため、効率的な利用や排水浄化を継続して行い、環境汚染の防止および持続可能な資源活用に努めています。

生物多様性の保全

当社は、製薬企業として自然環境と事業活動の調和を目指し、生物多様性の維持・保全に取り組んでいます。事業所における自然の回復を考慮し、2024年には奈良研究開発センターにて、「小さな森づくり」を実施しました。有識者の指導のもと、潜在自然植生*の構成種を用いて、従業員とその家族が植樹を行いました。



「小さな森づくり」での植樹の様子

*潜在自然植生:人間活動を一切停止した時に在るべきその土地本来の植生の姿のこと

貴重な水資源の有効活用

霊峰白山を中心とした白山水系の地下水を汲み上げている能登工場、日本最大の湖である琵琶湖近くにある滋賀プロダクトサプライセンター、そして「東洋の水の都」とうたわれる中国は蘇州にある蘇州工場。Santenの点眼薬はこうした水に恵まれた地域で製造されています。Santenは目の健康を守る製品を製造する企業として、製品の品質や安全性に細心の注意を払い、日々の生産活動を行っています。中でも水は点眼薬の土台であり、水へのこだわりがSanten製品をお使いいただく患者さんや医療関係者からの信頼と安心につながるものと考えています。

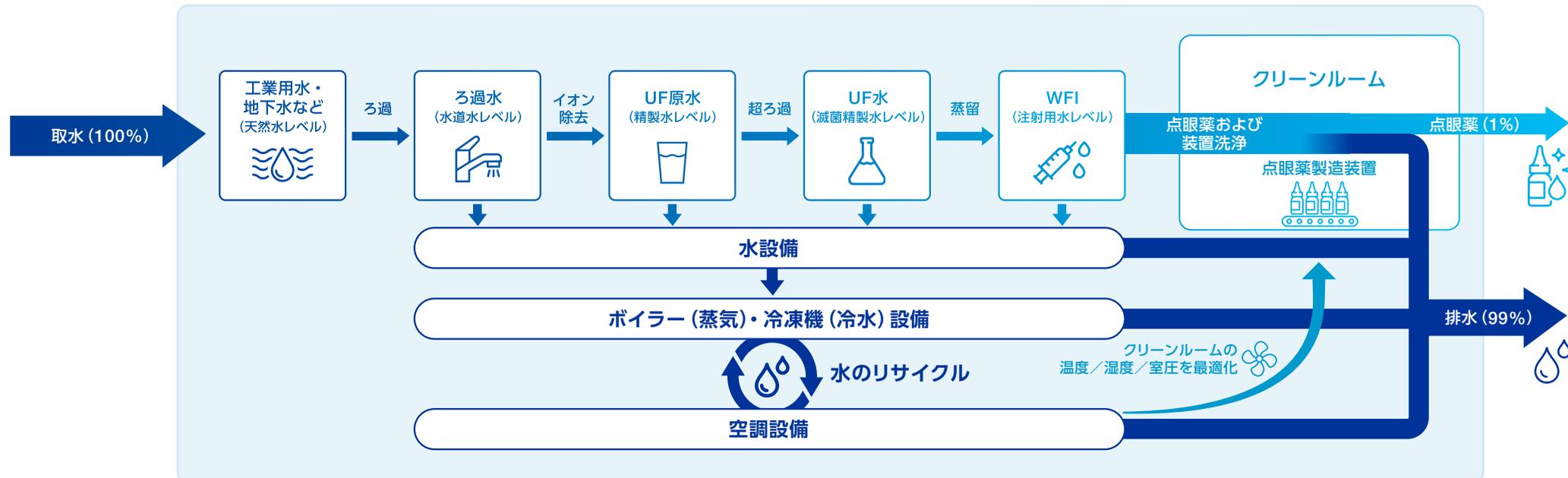
Santenならではの 点眼薬に使う水へのこだわり

Santenの点眼薬には、点眼薬用水に求められる規格を上回るレベルの品質・安全性が担保された水が使われています。

Santenでは、「ろ過(ろ過水)⇒イオン除去(UF¹原水)⇒超ろ過(UF水)⇒蒸留(WFI²)」というプロセスを経て、点眼薬用水を精製しています。日本では点眼薬に無菌のUF水を使うことで、日本薬局方が求める品質・安全などにかかわる

基準を満たすことができます。しかし、SantenではUF水に対してさらに最大5回の蒸留を繰り返し、注射用水と同等の非常に純度の高い水(WFI)を使用しています。Santenが独自に設けているこれらのプロセスは、コストや生産性だけを

工場における水のフロー



持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

*1 Ultrafiltration: ウルトラフィルトレーション *2 Water for injection: 注射用水

見れば一見ムダに見えますが、徹底的に精製された水を使った点眼薬を患者さんや医療関係者に提供することは、Santenの製品を安心してお使いいただくことにつながり、未永く患者さん・医療関係者・Santenの共通の利益に資すると考えています。

99%の水が支えるクリーンな製造工程

Santenの工場で使用する水のうち、最終的に点眼薬となるのは全体のわずか1%程度です。しかし、残りの99%の水も点眼薬の品質と安全性確保のために欠かせない、重要な役割を果たしています。

点眼薬は、ほこりやちりはもちろんのこと、ウイルスや細菌などが混入しないよう、外科手術室に相当するクリーンレベルが実現・維持された室内(クリーンルーム)で製造されます。クリーンルームを無菌状態にするために、室内の温度や湿度、室外との気圧差を一定に保つ必要があります。こうした調整を行うためには大規模な空調設備やボイラー、冷凍機が必要となり、これらの機械・設備を稼働させるためにも水

は使われています。また、点眼薬の製造装置の清潔さを維持し、不純物が点眼薬に混入することを避けるため、これらの装置をUF水で洗浄し、WFIですすぎを行い、最後は蒸気で滅菌処理をしています。

このように、品質や安全性に影響する不純物が混入しないよう、空気や製造装置を洗浄するうえでも、水は重要な役割を担っています。点眼薬に用いられる1%の磨き抜かれた水だけでなく、その製造工程を陰で支える99%の水があってこそ、Santenの高い品質と安全性を満たす点眼薬を製造できるのです。

地球環境に配慮した水のリサイクル

Santenでは品質確保や患者さんの安全・安心のために大量の水を使用しています。そのため、水という貴重な資源を無駄にせず、自然環境に負荷をかけないことを念頭に置いた取り組みを継続的に進めてきました。中でも、生産数量当たり取水量の削減を目標として、水のリサイクルなどをはじめ、さまざまな活動を行っています。



例えば水のリサイクルでは、工場内のボイラーで水から生み出された蒸気は空調設備で使用されますが、使用後の蒸気は冷えて水に戻ります。この水を再度ボイラーで蒸気に変えるという工程を何度も繰り返し、なるべく新たに取水する水を減らす活動を進めています。こうした活動の結果、生産数量当たり取水量を、2011年度から2024年度にかけて約30%削減することができました。この他にも取水量削減に向けたさまざまな取り組みを、各地域の工場を中心に積極的に進めています。

点眼薬の製造・販売を通じて、水一滴の重みを知るSantenは、取水から排水に至るすべてのプロセスにおいて水を大切に使いながら、使用量の削減にも積極的に取り組んでいます。Santenは、このような取り組みを今後も継続し、患者さんや医療関係者、地域社会などあらゆるステークホルダーの皆さまに受け入れていただき、地域ひいては地球環境を保全し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み