

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

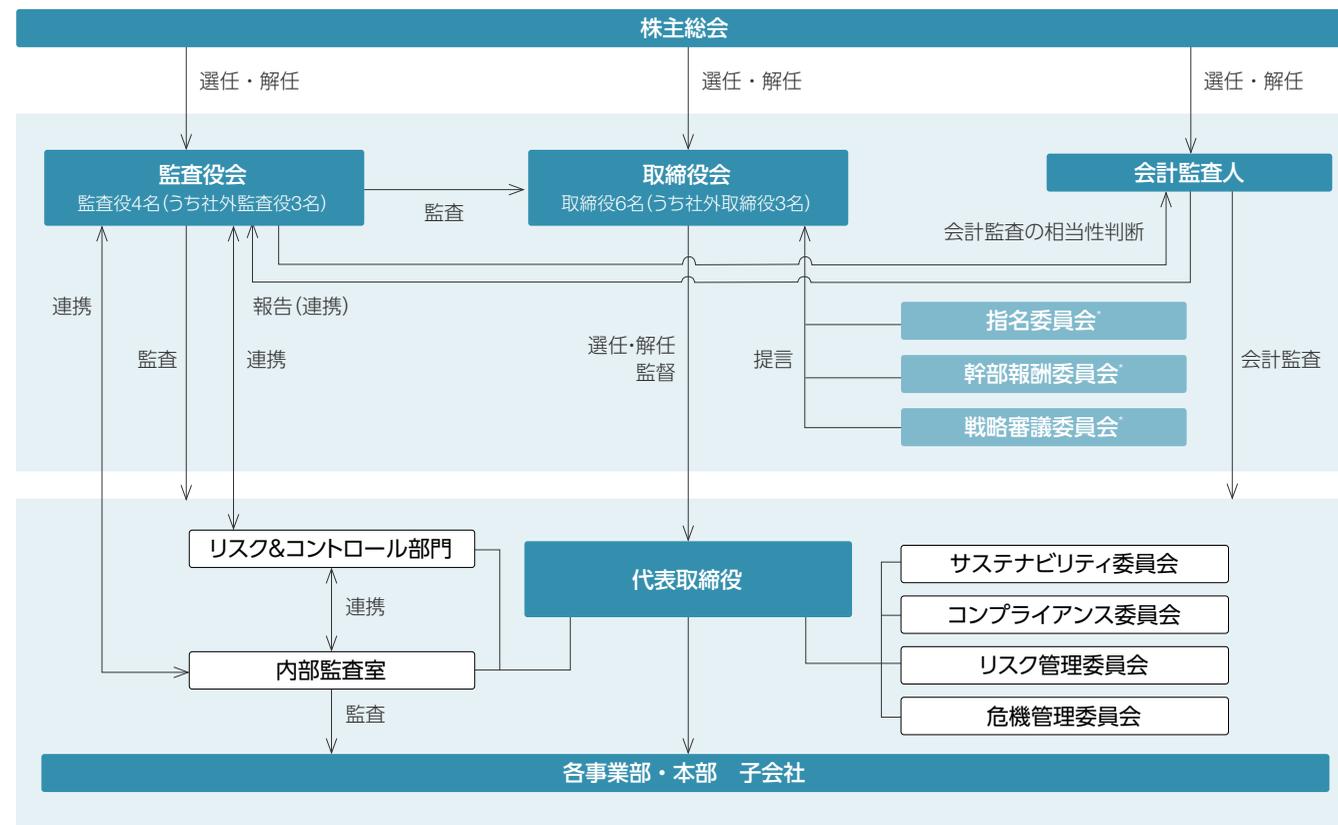
当社は、企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させるために、コーポレート・ガバナンスの充実・強化が不可欠であると考えています。当社は、監査役会設置会社を選択しており、今後も現在の制度を活用し、コーポレー

ト・ガバナンスの充実・強化に取り組んでいきます。まず、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。また、当社は社内・社外取締役で構成される任意の委員会である「指名委員会」「幹部報酬委員会」「戦略審議委員会」を設置し、経営の透明性・客観性の向上を図っています。さらに、執行役員制度のもと、強固なマネジメントと業務執行のスピードを両立していきます。

監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務の執行について、適法性の観点に加え、意思決定プロセスの妥当性やコーポレート・ガバナンスの有効性も視野に入れた監査を行い、取締役会および執行部門の機能強化への提言を行っています。

企業統治体制 (2025年6月末現在)



*指名委員会等設置会社における委員会とは異なります

取締役会および各委員会の活動状況

取締役会

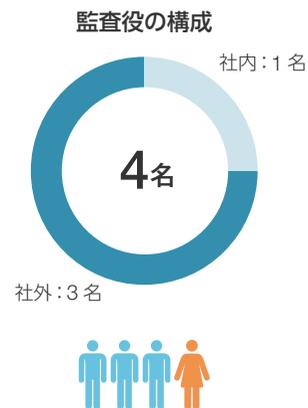
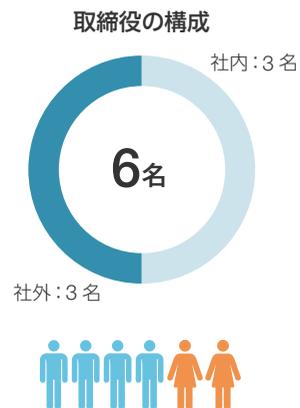
重要な業務執行に関する意思決定を行うこと、経営陣・取締役の業務執行を監督することを目的としています。

開催回数 **13**回

平均出席率 社外取締役：**100%**、社外監査役：**100%**
 (社内取締役：**93.5%**、社内監査役：**100%**)

主な検討内容

- 経営の方針・戦略：2025-2029年度中期経営計画、次年度事業計画および予算、四半期業務執行状況報告、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：取締役・監査役・執行役員人事、役員報酬決定方針その他報酬関連議案、任意の委員会活動状況報告、取締役会実効性評価、政策保有株式縮減、中長期人事戦略
- 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



指名委員会

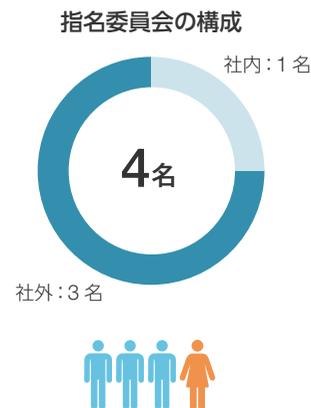
取締役および監査役候補者の選定に際して審議し提言すること、ならびに、執行役員の選任に関しては、諮問に応じて助言を行うことを目的としています。

開催回数 **4**回

平均出席率 **95%**

主な検討内容

- 新任社外取締役候補者の選定
- CEO後継候補育成
- 2025年度経営体制
- 執行役員予定者の採用
- 取締役等定年原則の改定



戦略審議委員会

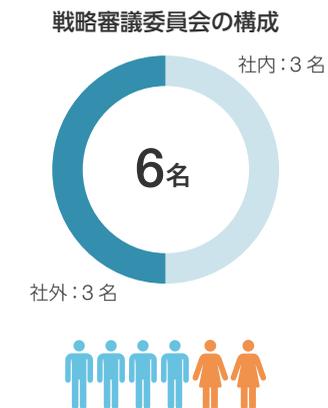
事業戦略など重要な戦略課題について集中して審議することを目的としています。

開催回数 **4**回

平均出席率 **100%**

主な検討内容

- 長期成長戦略および2025-2029年度中期経営計画策定
- グローバル製品供給戦略
- Rxポートフォリオおよび事業開発戦略
- サステナビリティ戦略



※ 取締役会および各委員会の開催回数・出席率などの実績は2024年度、構成は2025年6月24日現在

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。なお、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。

評価方法



結果の概要

当社取締役会は、2024年度の実効性評価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（8割超）を占めたためです。また、今回の評価では、政策保有株式の適否の検証結果が着実に遂行されていることが確認されたとともに、企業倫理とリスク管理に関する項目の評価が大きく伸長しました。前回の結果を受けてリスクの特定、責任の所在の明確化と体制整備が進んでいることが、評価にも反映されたものと考えています。一方で、「取締役会の役割、取締役会における議論とは」という原点に立ち返り、内容と頻度の観点で、どのように議論を充実させるべきかの示唆もみられました。

高い評価が得られた項目	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役は、十分な割合を占め、必要に応じて、経営陣に対し、当社グループの持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、その執行の確度を高めるべく建設的に意見し、必要がある場合は異議を唱えることができている 中長期的な経営戦略などの重要な議案の審議に注力するため、個別の業務執行の決定に関する議案などについて執行側に適切に決定権限を委譲している
さらなる実効性向上のための課題	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスの観点で取締役会の中核機能となる指名・幹部報酬について取締役会の議論をより充実させること 中期経営計画の初年度として、その実現のための重要施策である研究開発・製品ポートフォリオや、DX推進、人材開発などについての進捗状況を適時適切にモニタリングしていくこと

今後の取り組み

今回の実効性評価の結果を受け、「指名・幹部報酬委員会から取締役会への議論の状況の共有」ならびに「中期経営計画達成およびさらなる持続的成長の実現に向けての各種施策のモニタリング手法の更新」を今年度の主な取り組み課題として焦点をあてることで、取締役会の実効性を向上させていきます。

指名・幹部報酬委員会から取締役会への議論の状況の共有	<ul style="list-style-type: none"> 両委員会が答申し取締役会に諮られる議題について、両委員会における検討の経緯や議論のポイントなどの背景説明を充実させ、取締役会での議論の実効性をより高める 以前より各委員会の年間活動計画が取締役に報告され共有が図られてきたが、今後は、その取り組みに加えて、議題によっては、各委員会での検討計画や途中経過を決議提案に先立って前広に取締役会に報告する機会を適宜設ける
中期経営計画達成およびさらなる持続的成長の実現に向けての各種施策のモニタリング手法の更新	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画の初年度に際し、その達成に向けて、各種重要施策のモニタリング手法の質的向上を図る。とりわけ、「製品ポートフォリオ戦略」や「中期経営計画達成に向けた重要テーマ」の議論の充実を取締役会および戦略審議委員会にて実施する

取締役および監査役のスキルマトリックス

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にあたり、①取締役会において取締役および監査役が、経営戦略の妥当性および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、②監査役が、取締役の職務執行について、適法性の観点に加え意思決定プロセスの妥当性・ガバナンスの有効性も視野に入れた監査を行い、取締役会と執行部門の機能強化への提言を行うこと、の両面を重要と考えています。

また、当社は新しく策定した中期経営計画のもと、眼科領域に特化したグローバルカンパニーとして、高い確度で

の製品開発と収益の確保により堅実なグローバル成長を追求し、製品価値の最大化による最適な眼科医療の提供と眼科医療のイノベーションを実現していきます。

当社の基本理念へ共鳴し、上述の方向性と合致する人材を求めるにあたり、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、グローバルな視点および適切な経営管理に加え、今後、サステナビリティに関する領域などにもさらに力点を置き、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登用する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、人物本位を重視しています。また、取締役・監査役ともに、取締役会の議論の客観性および、監査役会については監査の独立性・中立性をも高めるため、その半数以上を社外役員により構成しています。

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などの兼職について、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・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) (2025年6月24日現在)							スキルマトリックス*						
役員区分	氏名	取締役会	監査役会	指名委員会	幹部報酬委員会	戦略審議委員会	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	サステナビリティ
取締役	伊藤 毅 (代表取締役)	○ (議長)		○	○	◎	●	●	●				
	中島 理恵 (取締役)	○				○			●				●
	栗原 逸平 (取締役)	○				○			●				
	伊香賀 正彦 (社外取締役)	○		◎	○	○	●			●	●		
	菊岡 稔 (社外取締役)	○		○	◎	○	●			●	●		
	黒田 由貴子 (社外取締役)	○		○	○	○	●			●			●
監査役	井阪 広 (常勤監査役)	○	○ (議長)					●	●				
	朝谷 純一 (社外監査役)	○	○							●	●		
	穂高 弥生子 (社外監査役)	○	○						●		●		●
	宗像 雄一郎 (社外監査役)	○	○							●	●		●

*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

価値創造を支える経営基盤

新任取締役の選任理由

黒田 由貴子 (社外取締役) 会社経営に携わった豊富な経験とグローバル人材の育成における幅広い経験と知見を有している。企業経営の経験者としての視点およびグローバル人材の育成やサステナビリティにおける豊富な見識などに基づき、取締役会において適切な意見を述べることを期待できる。



新任社外取締役メッセージ 社外取締役 黒田 由貴子

当社は、Happiness With Visionというビジョンを掲げ、眼科領域に的を絞ることにより、競争力や実績を築き上げてきました。今後に向けても、社会における健康意識の高まりや、世界における医療アクセス向上ニーズなどにより、当社が社会に貢献する余地は大きく、更なる飛躍の可能性を持つ企業だと感じております。そして、企業が持続的に成長し続けるためには、筋の良い事業戦略は基より、各ステークホルダーとの健全な関係性を築き維持することが不可欠であると考えます。私は、起業家として自社を経営してきた経験と、約30年にわたる組織開発の分野での国内外企業へのコンサルティング経験を活かして、参天製薬の更なる企業価値向上に尽力してまいります。また、この10数年間、様々な上場企業の社外役員を務めてきた経験から、社外取締役に対する市場や社会からの期待の高まりや、取締役会の実効性の重要性を身に染みて感じており、当社においても妥協することなく高みを目指してまいります。

Santen Report 2025

価値創造を支える経営基盤
43 コーポレート・ガバナンス

政策保有株式に対する考え方

当社は、投資有価証券全体の保有限度額を設定しており、その範囲内において、事業展開上必要不可欠なパートナーの株式に限定して保有しています。また、少なくとも年に1回、取締役会において、これらの基準による保有限度額以内となっているかどうか、また、個別銘柄について、当社との事業関係の強化のつながりがあることによる保有の便益が投資株式の保有を通じた投資額や投資リスクを踏まえてもなお優先されるべきものであるかを検証し、保有を見直すべきと判断された銘柄は、売却を実施しています。なお、2024年度は1銘柄の全売却を実施し、売却後、資本合計に占める政策保有株式の割合は2.8%となりました。

保有株式銘柄数の推移

年度	2020	2021	2022	2023	2024
非上場株式	8	8	8	8	8
上記以外	14	11	11	10	9

貸借対照表計上額の推移

年度	2020	2021	2022	2023	2024
非上場株式	128	122	122	122	122
上記以外	26,098	20,866	19,425	13,598	7,844

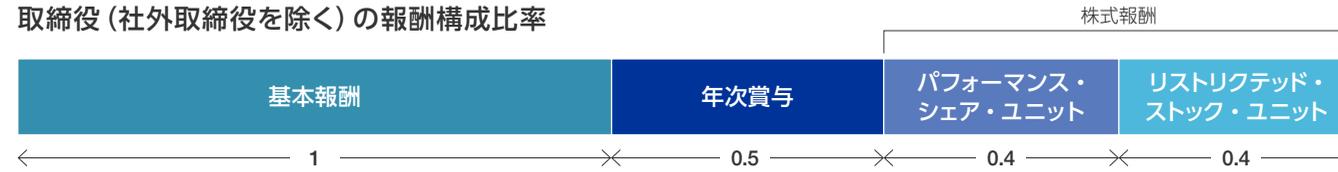
(百万円)

役員報酬

2025年度からの新中期経営計画「2025-2029年度中期経営計画」の開始とあわせて、取締役（社外取締役を除く）の報酬制度を見直しました。具体的には、当社の取締役（社外取締役を除く）が、中期経営計画に掲げる戦略目標の達成に向け意欲高く取り組み、当社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に資するよう、総報酬に占める業績連動報酬の比率を高めるとともに、年次賞与（STI）および株式報酬（LTI）の業績評価指標および評価ウェイトなどを見直しました。

また、グローバル人材を含む優秀な人材を各国・地域で確保すべく、報酬比較対象企業を見直すとともに、従来の譲渡制限付株式報酬制度に代えて、グローバルで一般的に活用されている株式報酬制度であるリストラクテッド・ストック・ユニット制度を導入しました。

取締役（社外取締役を除く）の報酬構成比率



当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬は、原則として、基本報酬、年次賞与および株式報酬の3つの制度で構成しています。総報酬の基準額におけるそれぞれの構成比率は、基本報酬：年次賞与：株式報酬を1：0.5：0.8とし、総報酬の水準は、グローバルに事業を展開するヘルスケア企業のベンチマーク結果などを参考に決定しています。

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など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。

また、業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしており、グローバルに事業を展開するヘルスケア企業のベンチマーク結果などを参考に決定しています。

年次賞与（年次インセンティブ）

単年度業績指標に連動する会社業績連動部分と個人業績連動部分から構成され、それぞれについて、基準額の0～200%の範囲で支給額を決定します。ただし、CEOについては、会社業績連動部分のみで構成されます。会社業績連動部分は、経営上重要な指標である売上収益、コア営業利益額、ROE（IFRSベース）の目標達成度に連動させ、支給率を決定します。各支給率に基づいて支給額を決定し、毎事業年度終了後に支給します。

評価指標／ 評価ウェイト	会社業績連動部分			個人業績連動部分 CEOが各社内取締役と面談にて 期初の目標設定および 期末の評価を実施のうえ、 支給率を決定
	売上収益	コア営業利益	ROE (IFRSベース)	
CEO	25%	50%	25%	—
CEO以外の 社内取締役	20%	40%	20%	20%

対象者および支給率

CEO：0～200%
CEO以外の社内取締役：0～200%

株式報酬(中長期インセンティブ)

当社のビジョンの実現や戦略の遂行に向け意欲高く取り組むことを促し、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、パフォーマンス・シェア・ユニット制度とリストラクテッド・ストック・ユニット制度の2つで構成されています。

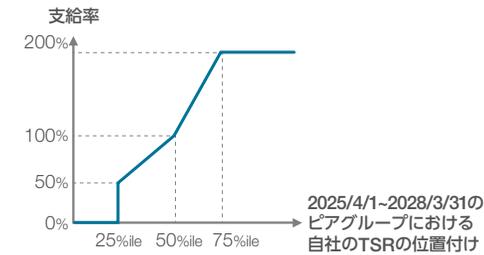
パフォーマンス・ シェア・ユニット制度	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画の期間など都度決定する一定期間(以下「業績評価期間」)中の業績などの評価指標および当該評価指標ごとの個別評価期間をあらかじめ設定し、当該評価指標の達成率などに応じて交付する株式数および金額を変動させる業績連動型株式報酬制度 グローバルのライフサイエンス企業をピアグループとして設定した相対TSR(ウェイト70%)および戦略目標(ウェイト30%)の達成率に応じて0~200%の範囲で株式交付率などを決定 業績評価期間満了時点で対象取締役の地位にあることなどの条件を満たすことにより、業績評価期間終了後に株式および金額を交付
リストラクテッド・ ストック・ユニット制度	<ul style="list-style-type: none"> 毎事業年度において基準額相当の株式ユニットを付与し、3年間の勤務継続などの条件を満たすことにより、当該ユニット数に相当する数の当社株式および金額を交付

パフォーマンス・シェア・ユニットの評価指標、 評価ウェイトならびに個別評価期間

相対TSR(株主総利回り)

評価ウェイト: 70% 個別評価期間: 3年

2025年度付与分のパフォーマンス・シェア・ユニットに係る相対TSRの比較対象企業は、日本に本社を置く企業など9社および欧米に本社を置く企業など4社の計13社です。比較対象企業との順位に基づき、右図の基準で支給します。



戦略目標(ESG関連目標を含む)

評価ウェイト: 30% 個別評価期間: 1年

2025年度付与分のパフォーマンス・シェア・ユニットに係る戦略目標の概要は以下のとおりです。評価項目については毎年度見直しを行う予定です。戦略目標は、当社の中長期的な企業価値向上に向けた毎期の取り組みを評価する観点から、個別評価期間は1年(業績評価期間の初年度)と設定しています。そのため、単年度評価となりますが、株式の交付は、業績評価期間の終了後となります。

パフォーマンス・ シェア・ユニット制度 に係る戦略目標 (2025年度)

- 近視・眼瞼下垂領域における市場創造型の成長モデルの実現
- 海外市場におけるリーダーシップポジションの確立
- 高付加価値Rxポートフォリオへの変革
- 安定供給とコストの持続的適正化
- Santenで働く価値向上と人・組織の能力強化

2024年度役員報酬制度および年次賞与・株式報酬の評価結果

2024年度の役員報酬は基本報酬、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つで構成されており、構成比率は1:0.25:0.5としています。

2024年度年次賞与（年次インセンティブ）目標と結果

年次賞与は、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については、FinancialおよびNon-Financialの2つの評価区分から構成されています。

2024年度の評価結果は以下のとおりです。

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：297,000百万円 営業利益率（IFRS）：15.0% ROE（IFRS）：10.5% 	<ul style="list-style-type: none"> 売上収益：300,004百万円 営業利益率（IFRS）：16.1% ROE（IFRS）：12.6% <small>子会社関連の係争などに伴う臨時的な影響を調整済みの数値</small>	<ul style="list-style-type: none"> CEO：142.9% 社内取締役：114.3%

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"> エンゲージメント向上に向けた取り組み サイバーセキュリティへの理解の底上げ コンプライアンスに関する理解浸透 など 	104.8%

2024年度株式報酬（中長期インセンティブ）目標と結果

2022年度に付与したパフォーマンス・シェア・ユニットの実績は以下のとおりです。パフォーマンス・シェア・ユニット制度に係る相対TSRの比較対象企業はグローバル・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）です。ESG関連指標はDow Jones Sustainability Indices（DJSI）におけるIndexへの選出、もしくはDJSI参加製薬企業全体における当社スコアの相対位置を参照して支給率を決定することとしていますが、2024年度はいずれのIndexにも選出されなかったため、“Asia Pacific Index” 選出企業の最低スコア（76ポイント）とDJSI参加製薬企業全体の最高スコアの65%に相当するスコア（53ポイント）から支給率を算出しました。

相対TSR	ESG関連指標	支給係数
60.6%ile	75ポイント	142.6%

幹部報酬委員会*

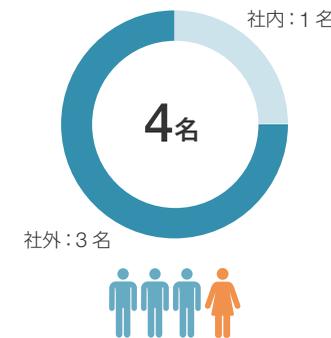
取締役および執行役員の報酬に関して審議し、取締役会に提言すること、ならびに、監査役の報酬については、市場価値を参考にして監査役会に助言することを目的としています。

開催回数 8回 平均出席率 95%

主な検討内容

- 取締役の報酬決定の基本方針
- 2024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
- 2025年度幹部報酬制度改定の方向性、取締役の報酬構成や水準の改定、取締役の報酬枠改定
- 日本国内の社内経営幹部の譲渡制限付株式報酬制度からリストラクテッド・ストック・ユニット制度（事後交付型株式報酬制度）への移行

幹部報酬委員会の構成



※2024年度の評価方法についてはSanten Report 2024をご覧ください

*幹部報酬委員会の開催回数・出席率などの実績は2024年度、構成は2025年6月24日現在

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

Santenグループでは、従来より、リスク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リスクに適切に対処するため、各地域、部門ごとにリスクの抽出、評価、モニタリングを行い、平時から損失のリスクを回避、最小化することに努めてきました。

グローバルに事業が拡大し、さらに高い水準で各種規制を遵守していくことが求められる中、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関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が求められています。このような認識のもと、リスクマネジメントの高度化に向け、2024年度より三線体制に基づき各リスクオーナー

へのインタビューを通じて、リスクシナリオの確認および「固有リスク」の評価を実施し、「内部統制」の評価を行うことで「残余リスク」を算出しています。そして、「残余リスク」が高いものを全社重要リスクと特定し、リスク管理委員会においてその対応策を審議し、その進捗をモニタリングすることにより、効果的な全社的リスクマネジメントのPDCAを回しています。

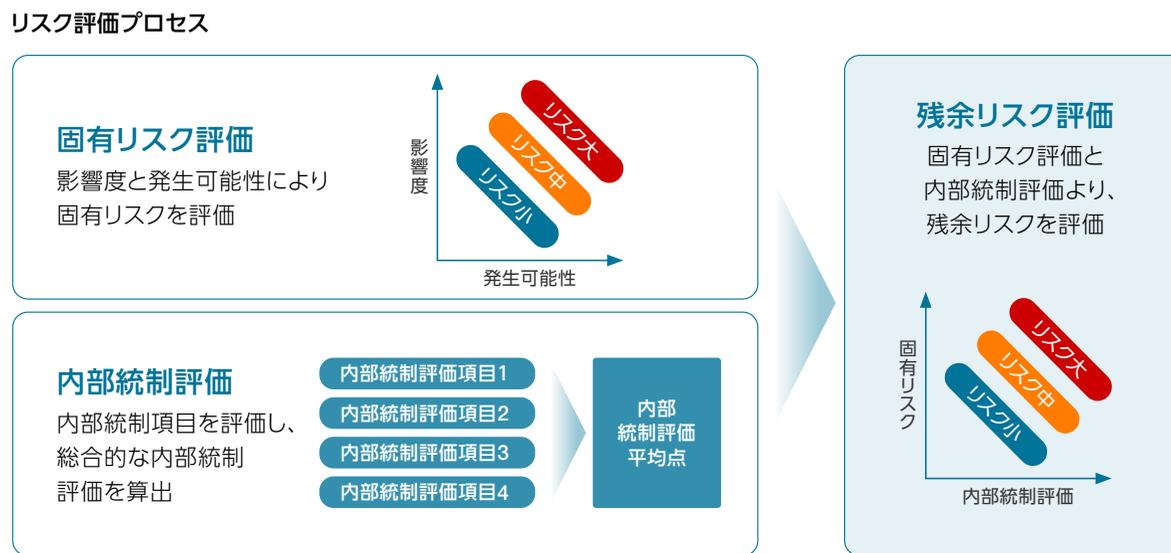
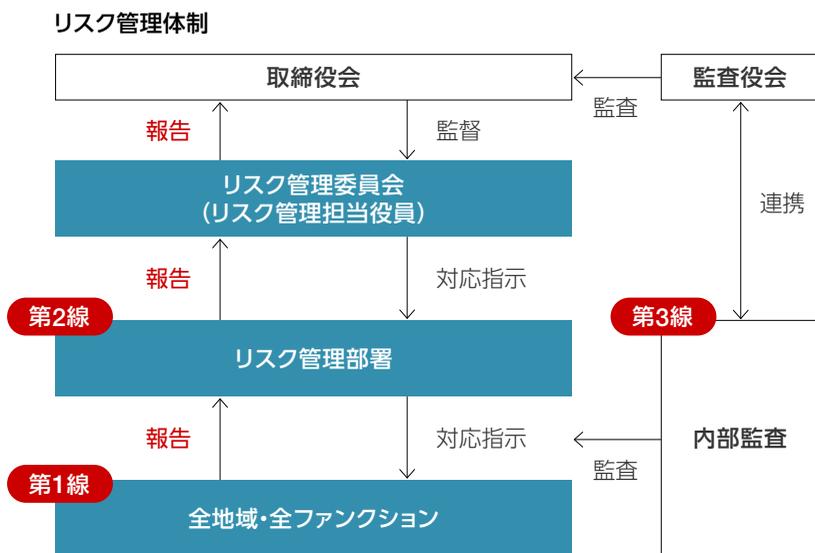
例えば、製薬企業にとって重要なコンプライアンスリスクである贈収賄・腐敗防止については、組織体制や規定の整備、グローバルとローカルおのおのに必要な教育研修、監査などの統制を行っていますが、さらなる改善策として、より現場に密着したコンプライアンス組織の構築、監査・モ

ニタリングの強化を2025年度の重要取り組み事項とし、リスク管理委員会で進捗をモニタリングすることとしています。

以上のように、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、危機管理担当役員のもと、予防的および発見的コントロールの効いたリスク管理活動の強化を継続的に図っています。

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。



役員一覧 (2025年6月24日現在)

価値創造を支える経営基盤

52 役員一覧



黒田 由貴子
社外取締役 独立役員

菊岡 稔
社外取締役 独立役員

伊香賀 正彦
社外取締役 独立役員

井阪 広
常勤監査役

宗像 雄一郎
社外監査役 独立役員

穂高 弥生子
社外監査役 独立役員

栗原 逸平
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

伊藤 毅
代表取締役社長
兼 CEO

中島 理恵
取締役 執行役員
チーフ オペレーティング オフィサー

朝谷 純一
社外監査役 独立役員

取締役



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)



中島 理恵
取締役 執行役員
チーフオペレーティング
オフィサー

2000年 トヨタ自動車株式会社入社
2008年 ボストン コンサルティング グループ入社
2011年 MSD株式会社入社
2016年 同社 執行役員 経営戦略部門統括 兼 長期収載品事業担当
2017年 同社 執行役員 経営戦略・コマーシャルエクセレンス部門
統括 兼 長期収載品事業担当
2019年 MSD台湾社長
2020年 Merck & Co., Inc. バイオプレジデント
オルガノン ストラテジー・イノベーションリード
2021年 Organon & Co. バイオプレジデント
ストラテジー・イノベーションリード
2023年 当社入社 執行役員 COO
2024年 取締役 執行役員 COO (現任)



栗原 逸平
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

2005年 株式会社サイバード入社
2008年 A.T.カーニー株式会社入社
2013年 株式会社ヘイコンサルティンググループ
(現 コーン・フェリー・ジャパン株式会社) 入社
2015年 当社入社
2018年 サージカル事業部 サージカル開発・戦略統括部
統括部長
2019年 日本事業 戦略企画統括部 統括部長
2021年 執行役員 眼科事業部 マーケティング統括部長
2022年 執行役員 日本事業統括 兼 眼科事業部長 兼
マーケティング統括部長
2024年 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 (現任)



伊香賀 正彦
社外取締役
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
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
2024年 当社 社外取締役 (現任)



菊岡 稔
社外取締役
独立役員

2004年 日東電工株式会社 経営企画部 部長
兼 Nitto Americas 社 副社長
2006年 同社 メンブレン事業部長 兼
米Hydranautics 社 CEO
2011年 同社 経営統括部門 理事
2014年 日本電産株式会社 (現 ニデック株式会社)
常務執行役員
2019年 株式会社ジャパンディスプレイ 代表取締役社長 兼 CEO
2020年 同社 代表執行役社長 兼 CEO
2021年 いちごアセットマネジメント株式会社
シニアアドバイザー
2022年 アステラス製薬株式会社 専務担当役員 CFO
2023年 いちごアセットマネジメント株式会社
シニアアドバイザー
2024年 当社 社外取締役 (現任)



黒田 由貴子
社外取締役
独立役員

1991年 株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング
代表取締役
2010年 アステラス製薬株式会社 社外監査役
2011年 株式会社シーエーシー (現 株式会社CAC Holdings)
社外取締役
2012年 株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング
取締役・ファウンダー
2013年 丸紅株式会社 社外取締役
2015年 三井化学株式会社 社外取締役
2018年 株式会社セブン銀行 社外取締役
テルモ株式会社 社外取締役
2022年 株式会社大林組 社外取締役 (現任)
日本オラル株式会社 社外取締役 (現任)
2024年 株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング
顧問・ファウンダー (現任)
2025年 積水ハウス株式会社 社外取締役 (現任)
当社 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)



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
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 社外取締役監査等委員 (現任)
当社 社外監査役 (現任)
2024年 住友重機械工業株式会社 社外取締役 (現任)



宗像 雄一郎
社外監査役
独立役員

1993年 公認会計士登録
太田昭和監査法人 (現 EY 新日本有限責任監査法人) 入所
1998年 アーンスト・アンド・ヤングLLPニューヨーク事務所 駐在
2000年 監査法人太田昭和センチュリー
(現 EY 新日本有限責任監査法人) 社員 (パートナー)
2001年 米国公認会計士資格取得
2014年 新日本有限責任監査法人
(現 EY 新日本有限責任監査法人) EY日本エリア
アカウントリダー 兼 運営会議メンバー
2016年 同法人 EY日本エリア アシュアランス・デピュティリーダー
2018年 同法人 FAAS事業部長
EYソリューションズ株式会社 代表取締役
2022年 霞ヶ関キャピタル株式会社 社外取締役監査等委員 (現任)
2023年 シナネンホールディングス株式会社
社外取締役監査等委員
2024年 シナネンホールディングス株式会社
社外取締役常勤監査等委員 (現任)
当社 社外監査役 (現任)

Santen Report 2025

価値創造を支える経営基盤

52 役員一覧