

# 参天製薬株式会社 長期ビジョン説明会

2020年7月7日  
代表取締役社長 兼 CEO  
谷内 樹生



Copyright© 2020 Santen All rights reserved.

谷内：皆様、こんにちは。SantenのCEO、谷内です。本日は皆様、大変お忙しい中、弊社の新長期ビジョン説明会にお越しいただき、またライブ配信をご覧いただきまして、誠にありがとうございます。  
私どもSantenは、今年で創業130周年を迎えました。これまで眼科に特化したスペシャリティ・カンパニーとして130年間、目の課題に向き合い、取り組み、そして成長を続けてまいりました。  
本日はこれから先の10年間、どのように世界の目に関する課題と向き合い、そしてどのように成長を実現しているのか、これについてご説明させていただきたく、皆様のお時間を頂戴した次第です。ぜひこの時間を、この機会を通じて、当社について、そしてSantenがこれから目指そうとしている世界についての理解を深めていただき、引き続きご支援をいただければと願っております。

## 事業概要

世界の人々の目の健康を目指し、目の領域に特化した事業を展開しています



Copyright© 2020 Santen All rights reserved.

\*1 出典：Copyright © 2020 IQVIA. IQVIA MIDAS2019を基にSanten分析 無断転載禁止  
\*2 2020年3月期の市場シェアおよび国内地位。出典：参天製薬集計資料

\*3 IFRSによる業績から、一部の収益、費用を控除した  
コアベースでの財務情報を経常的業績を示す指標として開示 2



谷内：初めてSantenの説明会にお越しになられる方もおられると思いますので、まず最初に少しだけ、当社についてご説明させていただきたいと存じます。

当社は、目の領域に特化したスペシャリティ・カンパニーです。皆様方の中には弊社の OTC 目薬、サンテ FX のような製品をすぐに想像される方もおられると思います。ただ、それ以上に私どもは様々な医療用の眼科薬、そして医療用、手術用のデバイスなどを世界 60 カ国以上で販売しています。また 1890 年に創業した、世界でも歴史のあるライフサイエンス企業の一つでもあります。現在の従業員数は全世界で約 4,000 人、その半数以上が海外にいる社員です。

## ▶▶ アジェンダ

### ○ Vision 2020 レビュー

### ○ 新長期ビジョン

- ▶ 創り出したい世界
- ▶ Santen 2030

### ○ ブランドコミュニケーション

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

3 

谷内：私たちはこのたび、世界の眼科医療へさらなる貢献を実現すべく、新しい長期ビジョンを策定いたしました。本日はこの場を借りて、この長期ビジョンで目指したい未来についてお話ししたいと思います。本日お話しするトピックスは、こちらの三つになります。まず私どもの今の長期ビジョン、Vision 2020、これを振り返ります。そして次に本日のメインであります、新長期ビジョンについてご説明いたします。最後に新しい長期ビジョンに基づいたブランドコミュニケーションについても、ご紹介させていただきます。

## Vision 2020 レビュー

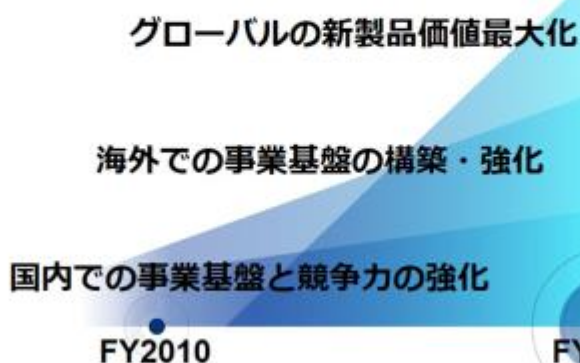
Copyright© 2020 Santen All rights reserved

4 

## Vision 2020

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
フロントコミュニケーション

### 世界で存在感のあるスペシャリティ・カンパニーの実現



Copyright© 2020 Santen All rights reserved

5 Santen

谷内：それでは、まず Vision 2020 を振り返ります。

2011 年度から今年 2020 年度までのこの 10 年間を対象期間とするのが、長期ビジョン Vision 2020 となります。これは世界で存在感のあるスペシャリティ・カンパニーの実現を目指し、日本国内での事業基盤、競争力の強化、そして海外展開を通じた成長と加速、加えてグローバルでの新製品価値最大化。これらを通じて高い成長を実現するものでした。

Vision 2020 を発表した 2010 年当時、Santen は、ほぼほぼ日本を中心とした点眼薬メーカーでありました。当時の海外での基盤は、非常に脆弱で限られたものでした。私も当時は中国で現地の小さな事業の立上げをしていた、そういう時期でございました。当時のことをよく思い出します。

## 業績の推移

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
フロントコミュニケーション



Copyright© 2020 Santen All rights reserved

6 Santen

谷内：しかしながら、その後の 10 年、私たちはビジョンを掲げ、社員が一つとなり、そして長期ビジョンを実現するために取り組み続けることで、飛躍的な成長を遂げることができました。

まず売上面ですが、こちらにありますとおり過去 10 年間で大きく成長することができました。大きく成長し、2 倍以上になりました。10 年前、ビジョンを発表した当時、私たちの売上は約 1,100 億円、それが 10 年間で

2,000 億円を目指す目標は、非常に野心的で、挑戦的で、高い目標のように感じられました。しかし実際は、様々な環境の変化、世界的な医療費抑制の動きなど、厳しい環境があるにもかかわらず、3年前倒しの2017年には2,000億円を突破し、目標を大きく上回る成長を実現することができました。また Vision 2020 で掲げた重要な目標の一つであるグローバル展開、これについても展開国・地域数は35から60以上へと大きく増加し、社員数も過半数が日本人以外の海外にいる社員となりました。海外での売上高の比率、これも30%を超えるなど、グローバル企業へと変貌を遂げることができています。

## 過去10年の主な変化

FY2011 Novagali社買収

FY2014 米メルク社から眼科資産を承継

FY2015 抗リウマチ薬事業の譲渡

FY2016 InnFocus社買収

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

7 Santen

谷内：またこの10年を振り返ると、いくつかの事業買収、提携、いわゆるインオーガニックな活動、それを活用した成長をとげています。ここにいくつか代表的なものを並べてご紹介します。

例えば14年度のメルクからの緑内障製品の獲得。これは当社の緑内障治療薬のラインナップおよび売上の拡大に大きく貢献いたしました。加えてヨーロッパとアジアにおけるビジネスの展開を大きく加速することができました。






15年度には私どもが長らく持っておりましたリウマチ事業、こちらを売却いたしました。これにより当社は完全な眼科専門企業となることができ、そして戦略の実効性を高めることが実現できたと思います。

16年度には緑内障治療デバイスを保有するInnFocus、アメリカにある会社ですが、これを買収いたしました。これは点眼液だけではなく、患者様視点で眼科医療への貢献につながるソリューション、これを提供していくのだという当社の新たな方向性をかためることに加えて、長らくの悲願であったアメリカへの参入、これを実現する鍵を握る製品として、今日この日も準備を進めております。

また、ここに掲げた以外にも多くの提携、製品の導入、ジョイントベンチャーなど、パートナーシップを活用した成長機会にどん欲に取り組んでおります。



## Road to Success

- 1  **製品創製**  
真の顧客ニーズに対応する製品を迅速に創出
- 2  **国内市場**  
国内事業の新たな事業展開への変革
- 3  **海外展開**  
アジアへの積極展開と西欧・米国への参入
- 4  **生産・供給**  
グローバルな製品供給・信頼性保証体制の確立
- 5  **グローバル人材・組織**  
創造と革新を担うグローバルな人材・組織力の強化

谷内：では、ここで過去 10 年間の事業における具体的な取り組みについて、もう少し詳しくお話しさせていただきます。

Santen は Vision 2020 を実現するために、製品創製、国内、海外、生産・供給、そして人材・組織面の五つの道筋を策定いたしました。

## 1 製品創製

- ・ アレジオン、エイベリス、アイケルピスなど新製品の上市
- ・ グローバル研究開発体制の構築
- ・ 日本発製品の海外フランチャイズの加速
- ・ 遺伝子治療、細胞治療、デジタル技術など新しい技術の眼科応用に着手

谷内：まず、製品創製からお話しします。製品創製では新製品の開発はもちろんのこと、多くの既存製品を世界の各地域で展開し、各リージョンでのプレゼンスの向上に寄与いたしました。グローバルでの研究開発体制も確立し、グローバルでの開発品の数も増え続けています。

また、外部の優れた技術を有する研究機関、企業、共同研究など、様々なことに積極的に取り組んでおります。そして最近では遺伝子治療・細胞治療、最先端の技術の活用、こういったことにも着手しております。

## 2 国内市場

- ・ グループを支える基幹事業として市場を上回る成長
- ・ ソリューションプロバイダーへの変革
  - 医療用医薬品・サージカルデバイス・一般用医薬品事業の連携
  - 緑内障治療継続支援プログラムACT Packなど患者さん志向のサービスを展開
- ・ 医療用眼科薬市場シェアNo. 1\*

谷内：次に国内です。日本事業については、日本では高齢化による医療費の抑制を背景とした薬価制度の抜本改革など、大変厳しい環境の中、ソリューションプロバイダーへの変革に取り組んでまいりました。これは患者様志向での活動、医療用医薬品とOTC医薬品、それからサージカル製品が一つとなって活動すること。これによるシナジー。こうした努力を通じて強みをさらに磨くことで、売上、利益ともに成長を続けてまいりました。特に医療用医薬品の眼科薬市場ではシェアを拡大し、約50%と圧倒的なリーダーの地位をかためております。

## 3 海外展開：中国

- ・ 二桁成長を達成、収益化を実現
- ・ 営業基盤の強化、高品質の製品、顧客志向の活動により高い顧客満足度を獲得
- ・ 医療用眼科薬市場シェアNo. 1\*
- ・ 蘇州工場EU-GMP認証を取得（中国眼科製薬企業で唯一）、第2工場建設の準備を開始

谷内：海外については、中国からお話しさせてください。中国事業は大変目覚ましい成長を続けています。顧客視点での活動に注力し、2010年当時に40億円だった売上は、この10年で5倍以上に成長しました。さらに中国は今後高齢化が進み、並行して医療環境がさらに整備されていく、発展していく。こういったことが予想されており、引き続き拡大が見込まれる市場であります。

増加し続ける市場からの需要にどのように応えるか、その一つの答えとして現在、蘇州において第2工場の建設の準備を進めております。Santenグループのこれからの成長をけん引する成長ドライバーとして、中国事業のさらなる成長を実現していきます。

### ▶▶▶ 3 海外展開：アジア

- 二桁成長を達成、収益化
- 多様な各国・地域ニーズを満たす活動を展開、自販化の拡大
- 製品ポートフォリオの拡充
- 医療用眼科薬市場シェア 韓国 No.1\*

谷内：次は、アジア地域です。アジアには多くの国や地域があります。それぞれ医療環境が異なる中、地域の医療ニーズに応える活動を展開し、こちらでも2桁成長を実現しています。この10年で製品ポートフォリオの拡充や自販体制の強化・整備など、大きく活動が進展した地域です。定期的に行っております顧客満足度調査でも、軒並み1位を獲得しております。Santenのこれからの成長を支える基盤を構築いたしました。また、既に韓国ではトップシェアとなっております。引き続き、Santenのプレゼンス向上と成長の加速化に取り組んでまいります。

### ▶▶▶ 3 海外展開：EMEA（ヨーロッパ、中東およびアフリカ）

- 市場成長を超えた成長、収益化
- 防腐剤フリー製品など、患者さん志向の製品を積極的に展開
- 米メルク社緑内障製品の承継をきっかけに、東欧・北欧中心から汎欧州の事業体制へ
- 規制や学術分野においてグローバルで影響力のあるEMEAでプレゼンスを構築

谷内：次に、EMEA、ヨーロッパ、中東、アフリカ地域。EMEA地域では90年代から構築してきた事業基盤がございますが、これに加えて、先ほど申したメルクからの緑内障製品の獲得、これにより最も地域展開が拡大した地域であります。

東ヨーロッパや北ヨーロッパ、これらを中心とした90年代から続く事業基盤に加え、メルクからの製品を通じて事業を拡大することで、汎EMEAへとこの5年間で大きく基盤が広がりました。その後も防腐剤を使わない緑内障治療薬の提供など、患者様ニーズを満たす製品、サービスの拡充により成長を続けております。



また、ヨーロッパは最先端研究の分野や医療政策、そして様々な医薬品、医療に対する規制において、世界に対して強い影響力を持つグローバルインフルエンサーでもあります。そのためヨーロッパで事業を行うこと、このことから得られる知見は Santen のグローバルでの事業展開においても非常に重要であり、戦略的に重要な地域として、ヨーロッパ事業を引き続き発展していきたいと考えております。

### ▶▶▶ 3 海外展開：北米

#### ・カナダでの製品販売を開始

#### ・米国への着実な参入準備が進行中

- 差別化された製品での参入を目指して、DE-128を2020年度上市予定
- Glaukos社とDE-128の米国における独占販売の代理店契約を締結し、販売体制を構築

谷内：そして最後は、北米について。2018年にカナダにチームを発足し、そして2019年、昨年カナダにおいて春季カタルの治療薬、Verkaziaの販売を開始いたしました。

また、米国への参入に関しても着実に現在、準備を進めております。今年2020年度に、PRESERFLO MicroShuntの発売を予定しておりますが、それに先立ち、Glaukosとのパートナーシップによる販売体制の構築も進めております。米国への参入を必ずや成功させ、Vision 2020を良いかたちで締めくくり、そして成長機会を捉えていくとともに、米国における緑内障患者様へ貢献を果たしてまいりたいと考えております。


### ▶▶▶ 4 生産・供給

#### ・原価低減と限られたキャパシティでの需要対応の実現

#### ・グローバルサプライチェーンの構築




谷内：生産・供給面です。生産・供給に関してはこの10年で大きく展開する国や地域、これが拡大したことによりまして、販売数量の増加、あるいは販売する製品の多様化が起きましたが、これに対応すべくグローバルな生産・供給体制の構築、グローバルなサプライチェーンの構築や最適化、こういったことに取り組んでまいりました。もちろん原価低減にも取り組んでおります。今後、ますます増加し、また多様化する製品にしっかりと対応していきたいと考えております。



## 5 グローバル人材・組織

- **基本理念に基づく期待行動を示した「サンテン・リーダーシップ・コンピテンシー (SLC)」をグローバルに展開**
- **グローバルでの基幹業務プロセスの標準化、業務適正化に着手**
- **新たなマネジメントフレームワークに基づく、真のグローバル組織への変革**

谷内：そして人材・組織面です。事業のグローバル化に伴い、人材・組織もグローバル化が大きく進展しています。直近では2019年度より、マネジメントフレームワークというものをグローバルに導入しました。これにより、グローバル組織としてそれぞれの役割を明確にするとともに、会社全体の一層のグローバル化に向けた組織変革に日々取り組んでおります。



## 成長曲線

新たな成長ドライバー

成長の限界

2010 2020

薬を越えた新しいソリューションの開拓

市場全体の活性化

谷内：このように、Santenはこの10年間、地域展開と、そして製品群の増加、これらを通じて大きな成長を遂

げることができました。ただもちろんのこと、限られた市場の中における地域展開やシェアの増加は、いずれ限界が訪れます。技術も日々革新が進んでいく中、同じことを続けていてはやはりどこかで限界を迎えてしまうでしょう。

では、次の10年に向けて、持続的かつ飛躍的な成長を実現していくためには、何が必要なのか。私たちはこう考えました。

一つは、新しい技術、イノベーションを積極的に取り入れ、そして薬に限らず患者様や人々の生活の質の向上につながることでできるソリューションを開発し、そして提供すること。

もう一つは、世界の目に関する課題をより広く、深く解決するために、市場のボトルネックを特定し、解決し、そして活性化していくこと。これらを通じて私たちは持続的に成長していけるのではないかと考えることを考えました。

では、なぜそう思ったのか、なぜそれで成功できると思うのか。その答えが、これからお話しする新長期ビジョンとなります。

まず今の世界には、見えるということについてどういった課題があるのでしょうか。そして私たち Santen はどういった世界を創り出したいと願い、事業を行っていかようとしているのでしょうか。

まず、世界の人々の目を取り巻く課題についてご理解を深めていただきたく、ムービーを作成いたしましたので、こちらをご覧ください。



---



## 新長期ビジョン

# 創り出したい世界

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

19 **Santen**

## ▶▶ 動画 : Social Issue



[こちらをクリックし、動画をご覧ください。](#)

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

20 **Santen**

映像：見えることの重要性。それは意識していないと気づかないのかもしれませんが。ただ実際には世界は、見えることを前提としてつくられています。町中の多くの看板や案内、生活に欠かせない社会インフラをはじめ、様々なスポーツも、数々の芸術作品も、見えることを前提にしています。

そして私たちの日々の生活や仕事、子供たちの教育も、私たちのあらゆる活動は、見えることを前提に成り立っています。しかし見えることが阻害されている人が依然として多く存在するのも、また事実です。

現在、世界の人口のうち近視 26 億人、老視 18 億人、加齢黄斑変性 1 億 9,600 万人、糖尿病網膜症 1 億 4,600 万人、緑内障 7,600 万人と、多くの人々が目に関する不具合や病気を抱えています。またそのうち、少なくとも 22 億人は視覚障がいに至っています。さらに 22 億人のうち 10 億人以上は治療されていない、または未然に防げたとされています。

見えるが阻害されていることは、世界の多くの人々が解決を待ち望む、大きな社会課題です。

今後、2030 年から 2040 年までには、アジアを中心とした人口の増加、高齢化が急速に進んでおり、加齢に伴う目の病気や不具合の増加が予想されます。さらに世界各国の経済発展に伴って、生活習慣病による目の病気や、デジタルデバイスの使用による目のストレスや近視など、目に不具合を抱える人々はますます増えていくことが



懸念されています。

同時にヘルスケア業界にも、大きな変化が予想されています。より個人にカスタマイズされたサービス、健康、Wellness への関心の高まり。AI、IoT、自動化などの技術の革新。細胞、遺伝子、電子デバイスなどの新たな治療法の創出。社会が大きく変化するこの時代に、目に注力している Santen だからこそ、世界中から多様な強み、特製、技術を結集し、社会に貢献することができるのです。

## Vision

### どれほどビジョンは重要なのか？

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
プラットフォーム

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

21 Santen

谷内：改めて、目はとても重要な器官です。今ご覧いただいたとおり、目の健康は私たちの生活の質に、きわめて大きな影響をおよぼします。表現活動、スポーツ、日常生活、仕事、教育など、見るということは人間のありとあらゆる活動を支えています。WHO、世界保健機構が述べているとおり、この世界は見えることが前提で成り立っています。

## 世界には 視覚が危機にさらされている人が多く存在

少なくとも**22億人**が  
視覚障がい、または失明に至っている

22億人のうち少なくとも**10億人**は  
未治療、または未然に防ぐことができた

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
プラットフォーム

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

出典：World report on vision. Geneva: World Health Organization, 2019. 22 Santen

谷内：しかしながら、世界には視覚が危機にさらされている人が多く存在しています。統計によると、少なくとも 22 億人が視覚に障がいがあるか、または失明に至っています。そしてその 22 億人のうち少なくとも 10 億人

は、適切なタイミングで適切な治療を受けることさえできれば、救われたかもしれない人たちです。実際に視覚障がいに関する世界の経済的なコストは、いくらぐらいだと思いますか。統計によると、なんと3.5兆米ドル、日本円でいうと380兆円。非常に莫大な額です。さらに今ご覧いただいたとおり、これは今後、加速度的に増加していくと試算されています。

すなわち Santen が治療法を開発すること、そして、それがより多くの人に届くように普及促進することで、多くの人に貢献することができるはず。それこそが私たちの使命であり、社会的にもまた大きな意義があると考えています。

ここで一つ、私自身のことで恐縮なのですが、お話ししたいことがあります。私には祖父がいました。彼は緑内障でした。私が子供の頃、札幌にいたんですけども、親の実家が東京にありまして、年に1回、2回ほど祖父と会う機会が子供の頃ありました。

その頃、彼の視野はもう狭くなり始めていました。緑内障はだんだん視野が狭くなって行って、最後は失明します。私が東京に帰り、中学、高校となってくる頃には、彼は完全に失明していました。もちろん今と異なりまして、20年前、30年前ですので、緑内障という疾患の認知や検査方法、治療方法も、まだ今より大分少なかった時代の話です。

その当時、私は祖父に聞いたことがあります。目が見えないのは大変なのですかと。彼はこう言いました。生活は慣れたらなんともない。ただつらいのは、かわいい孫、私ですね。孫が大きくなって、自分よりも背が大きくなっていくにもかかわらず、自分の中でそれが見えない。まだ見えていた頃の小さかった頃の写真を頭の中で思い出し、今の私を手で触り、顔を触り、それで想像することしかできない。それがつらいということを知っていました。

私はその後、出会いがあって Santen に入り、日本で MR としてキャリアを出発し、またその後、海外で、最前線で展開を取り組んでまいりました。そういった中で、先ほどの祖父との会話というものは、常に自分の心の中にあつたように思います。

そして、私たちが新しい治療法を開発し、世界の人々に届けること。そのみならず、新しい検査、診断方法や治療法が世界中により早く、広く普及するように、国や学会と一緒に取り組むこと。そして、視覚障がいや生活に大きな影響を与える目の問題を解決することに取り組んでいること。こういった社会貢献を通じて、事業の成長を実現していること。これを今後も続けていきたいと日々思いを新たにしています。

また、この仕事に携わっていることを、大変誇りに思っております。



## 今後10~20年、どのような変化があるか？

 <p><b>爆発的な人口増加 世界的な高齢化</b></p>	 <p><b>ライフスタイル</b></p>	 <p><b>個人が求めるもの</b></p>	 <p><b>イノベーション</b></p>
--	---	---	---

**目に不具合を抱える人はさらに増加**

**人々を中心に据え、多様なステークホルダーの力を結集する**

谷内：さて、10年後、20年後には人々の目を取り巻く環境には、どのような変化があるのでしょうか。まず、世界的な人口の増加や高齢化の急速な進展により、加齢に伴う目の疾患を患う人々がアジアを中心に著しく増加していくでしょう。また、モバイルデバイスの活用などライフスタイルの変化で、目の様々な問題を抱える人が今後、ますます増えてくると考えられます。

加えて、このたびの新型コロナウイルス感染症、COVID-19の影響もあり、屋外での活動が世界的に減少していく中で児童の近視、これが増えていくのではないかと懸念もなされております。

これらは、単に市場が増えるという楽観的なことだけではありません。医療インフラの観点からは非常に深刻な危機、いわゆる医療崩壊が迫っているとも考えられます。それゆえ WHO は世界の持続的な発展、また SDGs を実現するためにも、目の健康に関して、世界規模で横断的な対策が急務であると述べておりますし、また Santen もそれに賛同し、共に取り組みを開始しておる次第です。

一方で、技術の進化、これにより個人のニーズに合わせたより細やかなアイケアの提供、そしてこれまで治療が行き届いていなかった人々への、治療の提供が可能になってくるとも考えられます。様々なイノベーション、中でもデジタルテクノロジーは、特に今回の COVID-19 により、これまで以上に世界の人々に、そして暮らしの中に浸透していくのではないかと考えられます。

私たちはこうした目を取り巻く環境の変化、そして目に不具合を抱える人々の増加よりも速いスピードで、目にまつわる課題の解決に取り組んでいかなければなりません。そして新しいイノベーションを世の中に送り出し、社会課題を解決することを通じ、成長を実現する道筋を描く。そういうときがきたと考えております。

▶▶ Santen's CORE PRINCIPLE

基本理念 **天機に参与する**

自然の神秘を解明して人々の健康の増進に貢献するということを意味しています。\*

\*中国の古語「中機」の一部を夢天が独自に解釈したもので、社名「夢天」の由来でもあります。

24

谷内：目の悩みを抱える世界の人々に対し、Santen は世界の誰よりも貢献できる企業だと自負しております。なぜなら Santen は、世界でも珍しい目を専門とし、そしてグローバルに活動している企業だからです。私たちは「天機に参与する」、この基本理念に基づき、世界の誰よりも目のことを真剣に考え、目の課題に向かい、そして挑戦してきた 130 年の歴史があります。目に対するコミットメント、そして目の専門性における広さと深さ。これらに関しては、世界の誰にも負けないと自負しております。



WORLD VISION

Santenが目指す理想の世界

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
ブランドコミュニケーション

# Happiness with Vision

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

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

25 Santen

谷内：今回、この基本理念「天機に参与する」、これに基づきまして、まず私たちが今後実現したい世界観、すなわち WORLD VISION を決めました。これはいわば私たちが目指したい理想の世界、今後時間軸を超えて究極的に目指したい、理想の世界の姿であります。

また、これからは Santen にとって、新たな基本使命として、社員 1 人 1 人が様々な活動を通じて、目指していくものでもあります。それはすなわち WORLD VISION、Happiness というビジョン。こちらが私たちの目指したい世界の姿です。世界中の 1 人 1 人が Best Vision Experience を通じて、それぞれの最も幸福な人生を実現する世界を創り出したい。私たちは世界がそうなることを願い、また近づけるように活動してまいりたいと考えております。

ここでいう Best Vision Experience ですが、それは単に機能的な意味での視力の改善、そういうことを意味しているわけではありません。これは Experience、すなわち人生における体験価値そのものを意味しています。それゆえ Best Vision Experience は、人の数だけ様々だと考えています。

例えば、以前であれば治療を受けられず失明していたかもしれない人が、新しい治療法にアクセスできることによって、結果的に失明することなく人生を送ることができる。それはきっと Best Vision Experience だと私は思います。あるいは症状が改善することで、家族と過ごす時間、あるいは自分の趣味に使う時間がより増えて充実する。それもきっと Best Vision Experience だと私は思います。

世界中の 1 人 1 人にとって、Best Vision Experience はきっと無数にあると考えます。それらを今後の活動において思い描き、そしてそれに寄与していきたいと考えています。

# Santen 2030

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

26 

谷内：今ご紹介しました基本理念と WORLD VISION に基づきまして、2030 年、そしてその先に向けて新たな会社の方向性を定めたもの。それが、これからお話しする新長期ビジョンとなります。それを Santen 2030 と名付けました。

## Santen's VISION 2030年、そしてその先へ

# Become A Social Innovator

Santenは、世界中の技術や  
組織・人材をつなぎ、「見る」を通じて  
人々の幸せを実現するSocial Innovatorへ。

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

27 

谷内：この新長期ビジョン、Santen 2030 において最も重要なものが、2030 年に向けて私たち Santen 自身がありたい姿、すなわち Santen's VISION となります。

「Become A Social Innovator」、それが 2030 年に向けた私たちが目指す姿です。これがこれから 10 年の目標となります。私たちはこれまでやってきた製薬企業としての枠組みを超え、Social Innovator として社会への貢献を通じ、成長を目指してまいります。

Santen は、私たちがこれまで 130 年間培ってきた眼科薬のグローバルリーディングカンパニーとしての強みを中心に据えて、そして最大限に生かしながら、世界中の新しい技術、そしてキャパシティをつなぎ、世界にとって価値のあるイノベーションを実現していくこと。これを目指していきます。

目の領域へのシンギュラーフォーカスは続けながら、社会に貢献する会社。それを私たちは Social Innovator と

呼び、それを目指していきたいと考えております。

今申し上げましたイノベーションでございますが、これは必ずしも発明とか、技術の新規性ということだけをしているわけではありません。大事なことは、イノベーションによって社会にどのような価値がもたらされるのかということ、このことだと考えております。

したがって、世界の人々の目の課題とニーズを最もよく理解していて、そしてグローバルに活動を展開できる私たち Santen だからこそ、新たな技術を人々にとって価値のあるものに変え、そして世界にあまねく提供することができると考えております。

つまり私たちが重視するのは、何を提供するかではなく、どのような価値を誰に提供するかということです。

「Become A Social Innovator」、これが 2030 年とその先に向けてありたい私たちの姿。Santen's VISION となります。



谷内：ここまでお話ししてきたものをいったん整理すると、こちらのようになります。

最上位に、基本理念である「天機に参与する」。次に、私たちが時間軸を超えて目指したい世界の姿、新たな基本使命でもある WORLD VISION、「Happiness with Vision」。そして、2030 年に向けて目指したい長期ビジョンの目標として、「Become A Social Innovator」であります。

ではここで、どのようにして Social Innovator となり、そしてどのようにして社会へ貢献し、成長を実現しているのか。長期ビジョン、Santen 2030 達成に向けた長期的な戦略の方向性は、こちらの三つとなります。一つ目は Ophthalmology、眼科医療への貢献です。二つ目は Wellness、つまり健康な目の追求。三つ目は Inclusion、視覚障がいの有無を超えて、共生できる社会の実現。

それでは、この戦略の方向性についてムービーにまとめましたので、こちらをご覧ください。



## ▶▶ Social Innovatorに向けた戦略フレーム

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
フロントコミュニケーション



Copyright© 2020 Santen All rights reserved

29

Santen

## ▶▶ 動画 : Strategy

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
フロントコミュニケーション



[こちらをクリックし、動画をご覧ください。](#)

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

会場では、3分3秒から上映しました

30

Santen

映像 : Santen は 2030 年とその先を見据え、人々の目の健康に関する社会的な課題の解決に、戦略的に取り組んでいきます。Santen が掲げる長期的な戦略は三つです。

眼科医療における技術、およびエコシステムの発展への貢献を目指す Ophthalmology。人々が目の健康をより積極的に実現していくことを目指す Wellness。視覚障がいのあるなしにかかわらず、様々な人が共生できる社会の実現を目指す Inclusion。

まず、Ophthalmology の戦略には、二つの方向性があります。

その一つが、Innovation in Ophthalmology。従来の製薬企業の枠を超え、患者様起点で眼科医療におけるイノベーションを起こそうという取り組みです。具体的にはいまだ満たされていないメディカルニーズに対する、治療ソリューションの創出。細胞治療や遺伝子治療などの、革新的な治療技術の開発といった、基盤事業における取り組みに加え、治療だけでなく予防、診断からアフターケアまで、患者様の生活全体を見据えた最適なソリューションの開発と提供。急速に発展するスマートデバイス、デジタル技術を活用した薬を超えた新たなソリューションの探索などの、新たな取り組みにもチャレンジします。

この Innovation in Ophthalmology では、目の病気や不具合からの解放と、人々の生活の質を向上させることを目指します。

また、Ophthalmology のもう一つの方向性、それは眼科医療エコシステムの発展です。まず基盤事業の取り組みとして、眼科薬やサージカルデバイスの開発、販売、安定供給の実現を通じた、メディカルニーズの充足に引き続き取り組んでいきます。その上で、国や地域の眼科医療の発展状況に応じた戦略を実行していきます。

一つ目は、眼科医療基盤が量的、質的に発展の途上にある国や地域。これらの国や地域においては、多くの人々が適切な診断や治療を受けられていない課題に加えて、人口増加や高齢化により、今後ますます眼科治療におけるニーズが増大することが予想されています。

そこで長期的な戦略として、医療従事者をはじめとする眼科医療に携わる人々や、機関との連携を推進し、変革の方向性についての認識を合わせ、眼科医療従事者や施設・機器の拡充、デジタル技術による眼科医療提供の飛躍的発展、患者様を適切な医療に誘導する仕組みづくりといった、眼科医療エコシステムの発展に取り組んでいきます。

二つ目は、眼科医療が発展している国や地域。これらの国・地域は次のような課題を抱えています。高齢化による眼科医療費の増大、生活習慣病の進展などによる疾患の多様化。そこで Santen は、AI、クラウド、ブロックチェーンなどのデジタル技術を活用した、患者体験の向上と社会的効率の改善による、持続可能な眼科医療の実現に様々なパートナーと共に取り組んでいきます。

眼科医療エコシステムの発展を通じて、より多くの人々が、自分に合った眼科医療を受けられるような社会の実現に貢献していきます。

次に、Wellness 戦略です。健康とは体、精神、社会の状態が全て満たされていることを表しており、Wellness とは健康を積極的に追求することを意味しています。

世の中では病気の発症や重症化の予防の促進、医療周辺産業の規制緩和によるヘルスケア産業の振興というように、Wellness への関心が高まってきています。一方で、目に関する Wellness には、次の課題があります。

そもそも、目の健康が自身の生活の質に影響する認識がない。目の病気の兆候を見逃し、重症化する。病気だと認識していない目のトラブルのまん延。目の病気の予防手段が限定的。

こうした状況に対し、Santen は Social Innovator として、まずは、見えることが日々の生活や人生において大切なものであることを社会と人々に認知、理解してもらうことが何より重要だと考えます。その上で Wellness 戦略では、人々のライフステージに応じて、早期発見とより良い目の状態の追求を推進します。

具体的には、デジタル技術を活用した早期発見。目の健康維持・向上を促す製品やサービス。目の健康に対するリスクの予測・可視化などを図りながら、取り組んでいきます。

最後に、Inclusion です。Inclusion は視覚障がい者も含め、全ての人が混じり合い、いきいきと共生する社会の実現を目指します。

視覚障がいに関する現状認識としては、次のとおりです。高齢化や生活習慣の変化から、視覚障がいがある人の割合は今後ますます増加すること。視覚障がいは人々の生活の質に影響を与え、社会参加や自立を制限、またメンタルヘルスを損なう原因にもなり得ること。目の機能を取り戻す手段が依然限定的であることが挙げられます。

Santen が Social Innovator として、Inclusion で目指すあるべき姿は次のとおりです。

世界中の 1 人 1 人が見るを通じた体験により、それぞれの最も幸福な人生を実現する世界を創り出したい。視覚障がいのあるなしにかかわらず、全ての人々が混じり合い、いきいきと共生する社会を実現したい。その世界の実現に向けた Santen の戦略を策定しました。

視覚障がいに対する人々の認知・理解の向上。共に楽しみ、価値観を共有できる取り組みの推進。視覚障がいの方の QOL 向上に向けて、デジタル技術を中心とした新たなソリューション探索。これらにより、インクルーシブな世界を実現します。

以上、Ophthalmology、Wellness、Inclusion の戦略を見てきました。

2030 年に Santen が目指す世界は、どのような世界でしょうか。例えば、これまで治療手段がなかった患者様が、新しい技術により視覚の回復を体験している。患者様が眼科医療を、適切なタイミングで安心して受けている。日々の生活の中にアイケアが溶け込んでいる。視覚障がいのあるなしにかかわらず、全ての人々が混じり合い、いきいきと共生している。2030 年に向けて、世界中から目の問題に起因する社会的、経済的な機会損失を減らしていきたい。社会課題の解決を実現する。

私たち Santen は Social Innovator として、WORLD VISION を実現していきます。

## ▶▶ Social Innovatorに向けた戦略フレーム

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
フロントコミュニケーション



- 1 眼科医療のイノベーション ▲▲▲▲▲
- 2 眼科医療エコシステムの発展 ▲▲▲▲▲

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

31 Santen

谷内：いかがでしたでしょうか。今のビデオで概略をご理解いただけたことと思いますが、特に一つ目の Ophthalmology に関しては、もう少しここで詳しくお話しさせていただきたいと考えております。

今ご覧いただいたとおり、この Ophthalmology でございます。これは、現在の主力事業である医療用医薬品や手術デバイスが含まれます。そして今後、それらを基盤として眼科医療のイノベーションを加速化していきたいと考えています。

さらにそういったイノベーションを通じて、実際に社会の変革を実現し、人々の Happiness を実現するためには、眼科に関するエコシステムを構築し、強化、最適化することが必要だとも考えております。

## ▶▶ Ophthalmology 1 眼科医療のイノベーション

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
フロントコミュニケーション

### ◆ デジタルや電子デバイスを活用した眼科医療の進化

### ◆ 細胞治療・遺伝子治療を含む 治療のイノベーションへの取り組み

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

32 Santen

谷内：この目という器官でございます。これは非常にユニークな器官です。人間の器官の中で唯一外界に露出していること、そして外から見えるということ。さらに密閉しているということ。こういったユニークな特徴を持っています。それゆえ最近、皆様もご存知のとおり、薬物療法以外にも新しい手術デバイス、あるいは手術方法、それから再生医療や細胞治療・遺伝子治療、こういった新しい治療の応用が始まっています。加えてデジタル技術の活用、AI 技術の活用ということも眼科分野では積極的に起きています。



## 眼科医療のイノベーション

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
フロントコミュニケーション



デジタル技術を用いた患者さん中心の臨床開発

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

33 Santen

谷内：まず、これから10年を俯瞰するとどうでしょうか。一つ言えることは、医療の様々な場面にデジタル技術の活用が進んでいくと考えられます。今のこのCOVID-19は、その流れをさらに加速化していると思いますし、それは例えば、画像診断というこのデジタル技術との相性が非常に高いものを、治療の大事な柱としている眼科医療においても例外ではありません。

今後、この検査から診断、治療、フォローアップ、こういったペイシェントジャーニーの様々な場面でデジタル技術が活用され、そして患者様の体験価値、Experienceのあらゆる場面で変化が起こっていくと考えられます。

## 眼科医療のイノベーション

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
フロントコミュニケーション



Copyright© 2020 Santen All rights reserved

34 Santen

谷内：一方、治療方法そのものも変化してきます。従来の低分子の化合物を中心とした薬物療法に加え、新しいモダリティ、すなわち遺伝子治療・細胞治療、こういったものの応用が進むことで、患者様1人1人のニーズに合った治療法へと進化していくでしょう。

## 眼科医療のイノベーション

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
フロントコミュニケーション

### 伝統的な眼科ソリューション提供者



### 新たな参入



変化の  
スピード

競争の激化



### 事業開発とVC投資を掛け合わせたオープンイノベーション

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

35 Santen

谷内：そしてこういった、今お話ししたような技術革新、これは結果的に様々な業界の垣根を消失していくと思います。まさに Santen 自身が製薬から Social Innovator を志向することで変わろうとしているように、例えば Google や Alibaba のような巨大 IT 企業がライフサイエンスに入ろうとしている。こういったことが、例えば何よりの証拠だと考えています。

これは、競争ルールの変化であることの証拠であることと同時に、成長の機会でもあると考えています。他社の強みを自分たちの強みと掛け合わせることで、成長につなげていく。そして業界や市場そのものが改めて再定義される。そういうことが今後、ますます増えてくるのではないかと考えています。

では、ここで今お話しした内容に関して、当社の研究開発、事業開発の責任者からのビデオメッセージをご覧ください。まずは製品開発本部のピーターから始まります。

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
フロントコミュニケーション

## 研究&開発・事業開発責任者からの メッセージ

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

36 Santen

ピーター：Santen の重要なフォーカスエリアの一つは、“いつも必ず人を中心”に、そして患者さんを中心にして、我々自身を変革することです。最終的に私たちのミッションは、臨床試験においても目の疾患と治療に関する必要な情報と知見を提供することにより、患者さんのガイド役になることができることだと思っています。

私たちが考える最初のステップを達成するために、製品を患者さんに届けた後だけでなく、臨床試験中にも患者さんに価値や主体的な関わりを感じてもらえる方法を構築することが必要です。

同意説明文を完成させるために医師と面会したり、採血のためだけに病院へ行く必要がなく、臨床試験に簡単に参加できるシステムの構築は重要だと考えます。

私たちが考える全てのレベルでデジタル技術を利用することによって、臨床試験に参加したその時から、より主体的な関わりや参画を促すシステムを作ることができますし、患者さんたちが簡単に参加できる環境を改善していくことで、臨床試験の成功確度を向上することができるでしょう。

すでに私たちが COVID-19 禍で見ているように、リモートでの臨床試験へのシフトは既に起こっています。そのため、臨床試験のデジタル化は将来さらに加速化されることが予想されます。日常生活と同じように、臨床試験に関しても、その情報がすぐに手に入ることが当たり前になるでしょう。

新しいエンドポイントについても少しお話ししたいと思います。新しいバイオマーカーを探索し、目の機能的、構造的変化を画像化する技術などをエンドポイントの評価の一部に組み込むことにより、患者さんのニーズにできるだけ早く応える製品の開発とその加速化を目指しています。私たちは、視覚の改善を通して、患者さんが幸せな人生を送れるようになるために、眼科の発展を目指します。

レザ：眼科イノベーションセンターの Reza Haque です。私からは眼科テクノロジーの「イノベーション」の視点でお話しさせていただきます。眼科におけるイノベーションのために、私たちはいくつもの挑戦に直面しています。しかし、Santen はそれを乗り越えることができる、その自信があります。なぜなら、Santen は眼科におけるグローバルリーダー企業であり、幅広く患者さんのニーズに応えています。私たちには豊富な経験、ビジョナリー・リーダーシップ、比類のないスキル、そして先見性があります。これらは Santen が新しい技術の承認を世界中に広げるといふ、独自性を生んでいます。私たちは、130 年間磨き続けてきた眼科専門企業として、これからも期待に応えていきます。Santen はパートナーシップの中で、患者さんの治療をより良いものに変えていこうとしています。そして、これをニーズ全般に渡って実現したいと考えています。私たちが最前線に立って、患者さんにとって意味のある価値をお届けしたいと思います。加えて、Vision2020 で推し進めたグローバル展開の結果として、世界中のアカデミアと強固な関係を構築しています。日本の理研、シンガポールの SERI、イギリスの UCL、そしてそれら以外の多くの大学や専門家、スタートアップ企業とパートナーシップをもち、遺伝子治療や細胞治療といった最先端の治療技術、世界中の新しい治療モダリティ、について日々、活発な議論を交わしています。最近の COVID-19 拡大によって、リモートワーキングもさらに進んだことで、このような議論は、国境なく、これまでよりもむしろ加速化しているかもしれません。

私たちは、従来の薬物療法を超えた技術にも着目しています。これまで Santen が培った強みと他社の持つ強みを掛け合わせるオープンイノベーションによって、眼科医療の発展につなげます。そして、Best Vision Experience を通して患者さんが幸せに暮らせる世界に貢献していきます。では次に、我々 R&D とともに「イノベーション」創出を担う、グローバル事業開発にバトンを渡したいと思います。

荒木：グローバル事業開発の荒木です。ピーター、レザに続いて、私からはオープンイノベーションの展開の観点からコメントさせていただきます。

Santen はこれまで、点眼薬や眼内レンズをはじめとした、伝統的な眼科治療の分野でビジネス展開をしてまいりました。しかしながら近年では、抗体医薬を擁するバイオテック企業、そして MIGS と呼ばれる緑内障治療デバイスを持つ企業。さらにはデジタル系企業もこの分野に参入してきており、新しいアプローチによる眼科治療イノベーションを起こしています。

このような新規プレーヤーの参入とイノベーションの加速に伴い、競争は一段と激しく、また市場環境の変化のスピードは加速しています。

こうした中、我々 Santen は画期的なサイエンス、テクノロジー、サービスを持つアカデミアや外部企業との提携を通じ、世界中の知恵とノウハウを結集することで、眼科医療イノベーションをリードしていきたいと考えています。

Santen の事業開発では、コーポレートベンチャーキャピタル投資も組み合わせながら、従来の伝統的な薬物療法に加えて、デジタルやデバイスの分野でも積極的に提携、投資を続けていきます。

今年に入って成約いたしました細胞治療分野での jCyte 社との提携、そしてデジタルデバイス分野での Verily 社とのコラボレーションも、この一例です。このように、事業開発は R&D と一体となり、Santen の持続的な成長を加速させます。

製薬業界の枠にとらわれず、より幅広い分野でのオープンイノベーションを進めることで、人々の目の健康の実現に向けた、総合的なソリューションの提供を目指していきたいと思っています。



# Ophthalmology 2

## 眼科医療エコシステムの発展加速

### 高齢化・都市化 → 眼科医療ニーズの増大

- ◆ 医療従事者の質的量的向上への貢献
- ◆ 診断率・治療率の向上

眼科医療エコシステムとは、眼科医療の提供に寄与する様々な関係者の集合体とそれらが有機的に機能する連携関係のことです。

谷内：今ご覧いただいたとおり、当社が薬、目薬といった従来のこの枠を超えた新しいソリューションの開拓に向けて、様々な挑戦をしていることがお分かりいただけたかと思います。

では次に、Ophthalmology のもう一つの戦略である、眼科エコシステムの発展についてお話しします。昨今のこの COVID の中でも、たびたび医療インフラ、あるいは医療崩壊といったキーワードを耳にされているかと思いますが。全く同じことが実は眼科においても当てはまります。

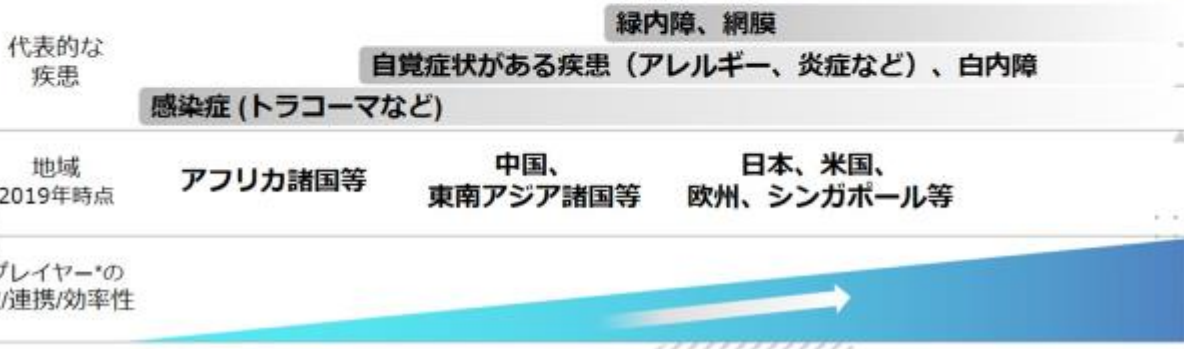
眼科医や検査技師、看護師、病院、クリニック、薬局、眼鏡屋さん、卸、あるいはサプライヤー、様々なプレーヤーがエコシステムを形成して、初めて眼科医療は成り立ちます。いかにしてより多くの患者様が適切な医療を受けることができるのか、医療の質と量、双方を俯瞰したアプローチが必要だと考えております。

# 眼科医療エコシステムの発展

### 疾患認知や治療率の向上などにより患者予備群が増加

#### 眼科医療エコシステムの発展

「見え方の質」を重視



谷内：ここで分かりやすく、日本を例にとってお話しします。日本で眼科という専門家が注目を浴びたのは、今からちょうど 100 年ぐらい前、20 世紀初頭、トラコーマ、感染症で失明する病気です。トラコーマが全国的に流行して、このような対策が問われ始めたからです。今からちょうど 100 年前、ちょうど今でいうと、アフリカの国がそういった状況にあると言われていました。

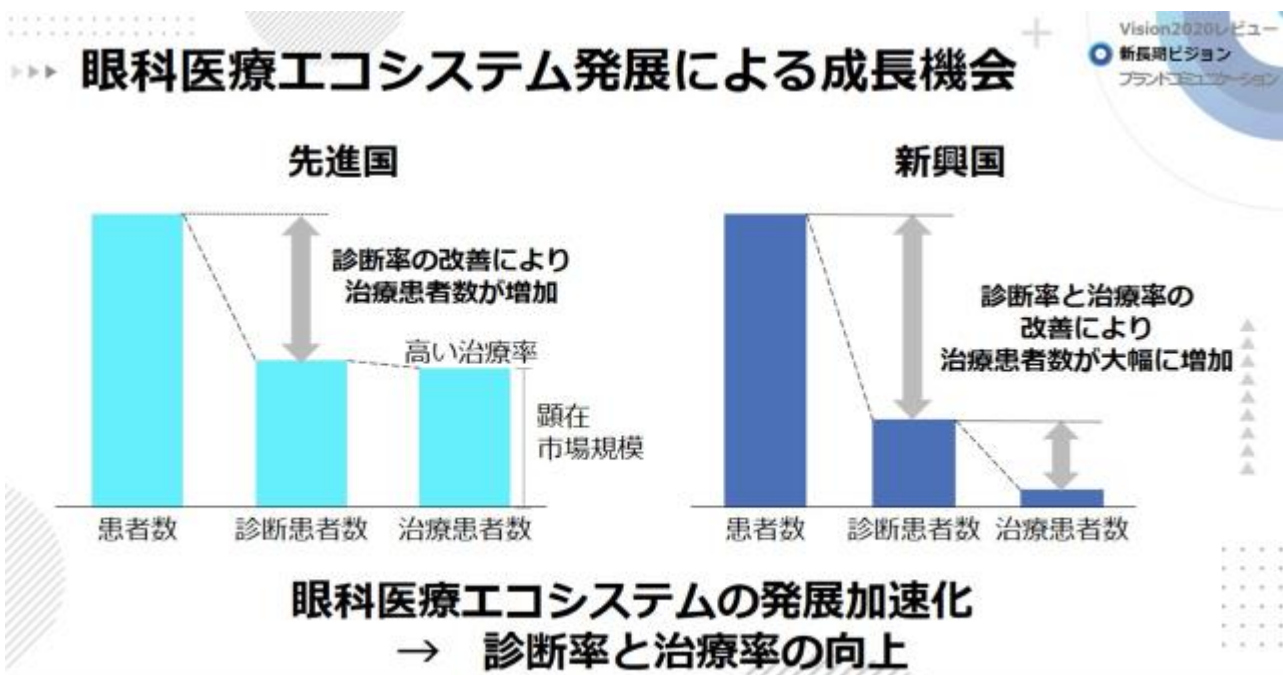
その後、日本においては戦後の国民皆保険制度の導入、あるいは経済発展、そして高齢者の人口の増加などに伴い、特に90年代以降、白内障手術の爆発的な普及を経て、眼科医療のインフラは大きく発展いたしました。その後も生活習慣病、あるいは慢性疾患の増加に伴い、緑内障や網膜疾患などへと、その質を高めていくことを通じ、今では全国津々浦々をカバーする病院や開業医、このネットワークを日本中に持つようになりました。人口10万人当たり約10人、この眼科医の比率は先進国の中でもきわめて高い水準にあります。

では、中国を含めたアジアのほとんどの国はどうでしょうか。めざましい経済発展を遂げている一方、医療インフラはまだ開発の途上にあります。例えば白内障への対応ですら、質的にも量的にもまだできておりません。白内障手術、これは日本ではもはや全国どこでも受けることができる、もはや失明に至ることのない疾患ですし、またある意味、老化現象の一つと認知されているかと思えます。

しかしながら中国を含め、アジアの国々では白内障は失明原因のトップ、あるいは上位を占める疾患であります。当然のことながら、緑内障や網膜疾患に至ってはまだ専門医も少なく、ほとんど診れていないのが実情です。眼科医全体の数も、人口10万人当たり日本は10人でしたが、アジアの国では大体2~3人程度。すなわち先進国のたったの5分の1から10分の1程度しか眼科医がおりません。全然足りない状況です。

加えて検査や診断、これは眼科では必ず必須なわけですが、この検査や診断を行う技師の方。この数も全く足りていない状況です。

このような状況の中、今後人口は増えていきます。高齢者はもっと増えていきます。あるいは小児の近視が増えていきます。そうするとどうなるでしょうか。医療崩壊ということが起きてしまうかもしれません。



**眼科医療エコシステムの発展加速化  
→ 診断率と治療率の向上**

谷内：一方で、このエコシステムの発展は、市場の発展にもつながっていきます。先進国においては成熟した医療インフラを持っており、あるいは保険制度が充実しておりますので、高い治療率を誇っています。まだまだ緑内障や網膜疾患といった慢性疾患において、あるいは失明に至る疾患については、依然として診断における課題は存在しています。

ここを今後、どのように高めていくのか。疾患認知を高め、診断率を向上していくのか、これは主に先進国の課題です。

一方で、エコシステムの発展について、新興国のほうをご覧ください。新興国においては、診断率も治療率もいまだ大変低い状況です。すなわち今、我々が見ている市場はほんの氷山の一角でしかないということでもあります。医療崩壊が起こる前に、どのようにこの問題を解決していくのか。国や学会、先生方と、あるいは様々なパートナーとの話し合いを既に始めております。そしてこれを今後、加速化していきたいと考えております。

特に今後、経済成長と高齢化が著しく進展する、中国やアジア地域が鍵だと考えております。それらの国と地域において過去10年間、私どもSantenは医療用眼科薬事業を通じて、リーディングカンパニーとしてのプレゼンスと基盤を築き上げてまいりました。これらをうまく活用して、取り組んでいきたいと考えております。

## ▶▶ Social Innovatorに向けた戦略フレーム

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
フロントコミュニケーション



Copyright© 2020 Santen All rights reserved

40 Santen

## ▶▶ GOAL

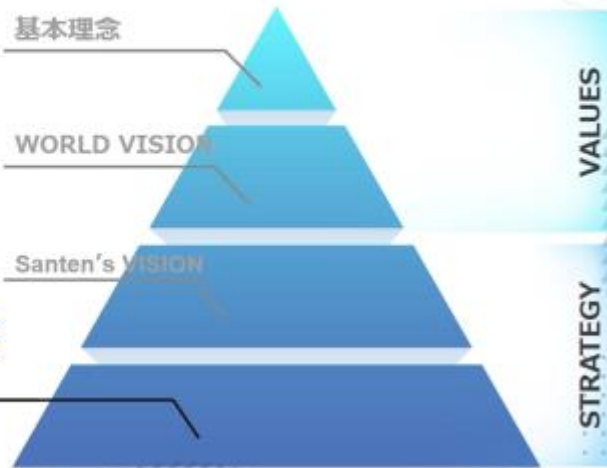
Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
フロントコミュニケーション

何もしなければ、視覚障がいによる  
世界の経済的コスト(3.5兆米ドル\*)が  
さらに増大



## GOAL

眼の疾患や不具合に起因する  
世界中の人々の**社会的・経済的な  
機会損失を削減**することを目指す



Copyright© 2020 Santen All rights reserved

\*参天社計 41 Santen

谷内：さて、これまで Santen の三つの戦略、Ophthalmology、Wellness、Inclusion についてご紹介しました。長期ビジョンにおける具体的なゴール目標でございますが、これを私たちは、目に起因する社会的・経済的な機会損失の削減と置いています。

既に先ほどご案内のとおり、目に関連する社会経済的な損失は 100 兆円単位と、きわめて膨大です。かつ、今この瞬間も増大しています。Santen は、この機会損失の削減に貢献していきたいと考えています。

これは、目に特化している私たちだからこそできることであり、また重要な役割を果たせると信じています。そしてそういった世界の課題解決につながる解決策を提供し続けることで、持続的な成長が実現できると確信しています。

目の分野に特化した Social Innovator として、人々、そして社会に貢献し、持続的かつ長期的な成長を 2030 年に向けて実現していきたいと考えております。



# ブランドコミュニケーション

参天製薬  
Santen Pharmaceutical

Santen

谷内：最後にここで新しい長期ビジョン、Santen 2030 と WORLD VISION に基づく、新しいブランドコミュニケーションについて述べさせていただきたいと思います。

Santen は先ほどありましたとおり、今後、製薬の枠を超え、眼科専門企業として新たなビジョンを掲げ、そして Social Innovator を目指して次なるステージへと進んでいきます。この製薬の枠を超えるということ、世界中の人々に目に関するあらゆるソリューションを提供するという。そしてグローバルカンパニーになるという決意を込め、従来使っていた感じの参天製薬、あるいは英語の Santen Pharmaceutical、これからアルファベットのみの Santen へとコーポレートブランドを変更いたします。

登記上の社名は現状、変更する予定はございませんが、今後の企業ブランドコミュニケーションに関しましては、このアルファベットの Santen を使用させていただきます。

## New Corporate Slogan

Vision2020レビュー  
新長期ビジョン  
フロントコミュニケーション

# Imagine Your Happiness

Copyright© 2020 Santen All rights reserved

44 Santen

谷内：またこれに合わせて、コーポレートスローガンも刷新いたします。今使っているスローガン、これは「A Clear Vision for Life」というものですが、これまで20年以上にわたって使用してきたものです。ただ本日、これまでお話ししたとおり、私たちが目指すのは単なる機能的な視力の改善だけにととまらず、体験価値の向上、社会への貢献、そしてそれを通じた1人1人のHappinessに貢献していくことです。

そんな思いを込めた新しいスローガンが「Imagine Your Happiness」、こちらになります。この新コーポレートスローガンの下、私たちSantenは、世界の4,000人の社員が一丸となり、WORLD VISIONの実現を目指し、そして2030年に向けた目標であるSocial Innovator、これを目指し、人々の目の健康に関する課題の解決、そして「見る」を通じた人々の幸せの実現に貢献してまいりたいと考えております。

どうぞ、これからも引き続きご支援のほど、よろしく願いいたします。本日はどうもありがとうございました。



Copyright© 2020 Santen All rights reserved

# Santenの インクルージョン活動



企画本部 CSR室  
葭原 滋男



Copyright© 2020 Santen All rights reserved

## 葭原 滋男 (よしはら しげお)

### <プロフィール>

■企画本部 CSR 室所属 1962年生まれ

1972年 網膜色素変性症と診断される

1984年 貿易会社に入社するが、視覚障がいが悪化し退社

1987年 国立障害者リハビリテーションセンターにて、鍼灸マッサージ免許取得。

1988年-2016年 東京都庁に入庁し28年間勤務

1992年 パルセロナパラリンピック 走り高跳び 4位

1994年 ジャパンパラリンピック(日本選手権)にて走り高跳び 181cm (日本記録 現在も継続中)

1996年 アトランタパラリンピック: 走り高跳び 銅メダル

2000年 シドニーパラリンピック タンデムサイクリング  
1kmタイムトライアル 1分4秒950 (世界記録) 金メダル  
スプリント: 銀メダル

2002年 ブラインドサッカーを始める

2004年 アテネパラリンピック タンデムサイクリング スプリント 銀メダル

2007年 ブラインドサッカー日本代表に選出(~2011)

(2009年 アジアブラインドサッカー選手権

マレーシア戦にて3分で3ゴール(ハットトリック)、5-0にて勝利)

2018年 アダプティブサーフィン (視覚障がいの部) 日本代表に選出

2019年 Santen入社



Copyright© 2020 Santen All rights reserved





現在も  
ブラインドサッカー  
乃木坂ナイツに所属し、  
活躍中

全社員に向けて  
講演やワークショップを  
実施



Copyright© 2020 Santen All rights reserved

3 Santen

葭原：皆さん、こんにちは。Santen CSR 室で Inclusion 活動を推進しております、葭原と申します。よろしくお願ひします。

皆さん、視覚障がいと聞いたとき、どんな印象をお持ちでしょうか。見えなくてかわいそうとか、何をするのも大変そうだな、頑張っていてえらいな、そんな印象をお持ちの方、いらっしゃるのではないかなと思います。よく私もそんな声、聞くことがあります。中には視覚障がいの知り合いが身近にいるんだけど、ちょっと忙しくてあまり気にしていないな、そんな方もいるかなと思います。私はかわいそうな人なんでしょうかね。ちょっとその辺も考えながら、お話を聞いていただければと、こう思っています。

視覚障がいは情報障がいと言われています。情報の8割以上が目からと言われています。視覚障がいの世界には、点字という文化もあります。でも、その点字、読める視覚障がい者って15%くらいと言われていたりします。ちなみに私も点字を読めません。そうすると、音に頼らざるを得なくなりますけれども、最近はスマートフォンとか AI スピーカーとか、そういう技術が進歩してきて、その不便さも、どんどん改善されてきているかなと思っています。

ちなみに私のスマートフォンがここにありますが、画面は必要ないので真っ暗です。省エネになっています。で、触れると、こんなふうに音声で読み上げてくれて、それで操作も可能になっています。これによってメールやインターネットも普通に使えますし、いつでもどこでも必要な情報を収集できます。また、まったく行ったことがない所、そういう所も1人でこのスマホを活用することで行くことも可能になってきました。こんなふうに技術の進歩によって、視覚障がいの世界もどんどん変わってきているなと感じています。

今日は私のそんな目の経歴と、現在 Santen でどんな活動をしているか、またどんな事をしようとしているのか、そんなところをお話しさせていただこうかなと。

まず私の目のお話をさせていただこうと思います。一言で視覚障がいと言ってもいろんな見え方があります。まったく見えない人もいるし、視野が欠けている人、そんな方もいらっしゃいます。私は、先ほど紹介にもありましたが、網膜色素変性。これ、視覚障がいの中でもけっこう多い病気の一つになります。遺伝性の病気で、夜盲、暗いと見えないとか、視野狭窄、視野が欠けている。そんな症状があるんですが、30年くらいかけて徐々に進行していく、そんな病気になっています。

私は今現在、光が見える程度です。なんとなく薄明るくて、天井の照明がポツポツと見える。皆さんの姿は見えない。そのくらいの視力になります。移動するときは、こんな白杖を使いながら移動しています。同行援護という、通称ガイドヘルパーなんていいますけれども、その方のお手伝いをいただくこともよくあります。

この目の病気のこと気がついたのが、小学校に入るときの色弱検査です。数字が読めなかったと。両親は、数字をまだ知らないのかなとも思ったんですが、もしかしたら目に病気があるのかもしれない、目が悪いのかもしれないということで町の眼科に通い始めたのが最初。その頃はまだ病気のほうは分からず、近視とか遠視とか乱視とか、いろんな言葉を言われたようです。

10歳のときに大学病院に受診しまして、そこで初めて病気が判明しました。そのときのことをよく今でも覚えているんですけど、診察室が照明を落として暗くて、デスクライトがともっていました。先生の顔にその明かりがぼんやりと当たって、先生の顔もなんとなく見えると。そんな状況でした。そこで先生から、君は網膜色素変

性だよと診断が下されました。10歳でいながら、自分が何か重大な病気にかかったっぽい。そんなことを思ったのを記憶しています。

家に帰って、家にあった家庭の医学を自分なりに調べてみました。そうすると、そこには夜盲とか視野狭窄、そんな症状のある病気だよと書いてありました。自分は普通に周りの友だちと同じように見えているつもりだったんですけど、自分は違う見え方がしているのかなと、そこで初めて知ることになります。

また、将来失明するとも書いてありました。10歳の子どもに失明という言葉は分からず、失明っていったい何だろうと。いったい何が起こったんだろう。これから自分に何が起こるんだろう。そんな不安を覚えたのを記憶しています。

小学校時代は普通に小学校に通っていたんですけど、スポーツが好きなほうでしたので、よく野球もやりました。でも、フライが上がるとボールをよく見失っていたなど。やっぱり視野が狭くて、ボールを見つけるのが大変だったのかなと。中学校へ入ったときには、やっぱり野球のボールはちょっと小さいから、もっと大きいボールを使おうかなと。で、バスケットボール部に入りました。そうすると、今度は体育館の照明が暗くて、ボールキャッチができない。そんなことになりまして、じゃあ、外へ行ってサッカーをやる。そんなことでサッカーをやるようになったかなと。

また中学校くらいのときに、紫外線がよくないということで、遮光レンズの眼鏡を作ってもらって、それをかけていたんですけど、やっぱり中学生くらいになると半ばちょっと違うことをしていると友だちにからかわれる。そんなこともありまして、あんまり遮光レンズの眼鏡はかけていなかったかなと思います。

そして高校生のときはサッカー部に所属しました。でも、やっぱり冬になって日が暮れるのが早くなると、部活をやるのも厳しかったかなと思います。

そのあと大学受験ですね。ここでは自分は理系に進みたかったんですけども、やっぱり周りから、目が悪いと理系は無理だよと、言われまして断念しました。現在であれば視覚障がいであってもいろんな選択肢はあると思いますが、その当時はそんなことを考える余地はなかった。そういう状況でした。

そして22歳。そこで私は視覚障がい者手帳を取得しました。当時まだ視力的にはかなり見えていまして、新聞も普通に読めるし、読書も普通にできるし、1人で自転車も乗れるし。ちょっと暗いと見えづらい。その程度でした。母親に説得されまして、自分としてももうすでに病気であることは認識していましたので、しょうがないのかな、そんな気持ちで障がい者手帳を取得しました。

網膜色素変性。遺伝性の病気です。自分は3人兄弟の長男ですけども、次男もやっぱり同じ病気でした。彼は中学校ぐらいから盲学校へ通っていました。そんな彼を見ていたせいでしょか、視覚障がい者、かわいそうだよなと、いつも誰かに助けてもらっていて大変そうだよな、そんなイメージを持っていました。

今度はその障がい者に自分になってしまったと。俺はかわいそうなのかな、これから誰かに助けてもらわないと生きていくのも大変なことになっちゃうのかな、そんなふうになんか考えてしまいました。でも、自分としては、そんなかわいそうな人間にはなりたくないし、今までいろんな楽しいことをやってきた。何か工夫すれば今までどおり生活できるんじゃないかな。あるいは、自分の思っているかわいそうな障がい者像、これをぶち壊してみたいな。みんなが憧れるような新しい障がい者像をつくってやろう。そんな気持ちで障がい者の世界に飛び込んでいきました。

そして日本では、視覚障がいというマッサージの仕事をする。私も周囲に言われるがままに、そのマッサージの資格を取るために、埼玉県にある国立障害者リハビリテーションセンターに通いました。すると、あるとき先生に言われました。君は視覚障がい者、もっとちゃんと視覚障がい者らしくしなさい。いったいこの先生は何を言ってるの、と自分は思っていました。

でも、今になって考えると、やっぱり自分は目に頼って生活をしている。周囲の同級生たちは視覚が閉ざされたことによって、他の感覚を研ぎ澄ませて生活をしている。もっと早く目に頼らず、他の感覚を研ぎ澄ませて生活しなさい。先生はそんなことを伝えてくれたのかな。今になってようやく分かるようになってきました。また、学校に通いながらマッサージの勉強をしながらも、やっぱり言われたままの道に進みたくないな。そんな気持ちもあり、他に仕事はないんだろうか。いろいろ自分なりに調べました。そうすると、公務員が毎年、障がい者を採用していることを知りました。それで自分は3年間学校に通って資格は取ったんですけども、東京都庁のほうに一般事務として就職しました。そして、最初は広報担当ということで、プレス対応や議会対応、そんなことをやらせてもらいました。30代、40代、その頃は仕事と競技と両立しながら、非常に忙しい生活を送っていました。

目のほうも徐々に徐々に進行して行きました。都庁へ入った頃は眼鏡をかければ普通に仕事もできていました。進行とともにルーペを使うようになり、拡大読書機器などを使ったり、後半のほうは、パソコンの画面上の文字を読み上げてくれるソフトを入れたパソコン、そんなのを使いながら仕事をしていました。また40歳過ぎだったでしょうか。人事異動で勤務地が変わりました。そして通勤経路がちょっと不安になって、そこで初めて白杖を使うようになりました。それまでいっさい白杖を使ったことはありませんでした。

眼科にも通って行きました。十数年前まで通って行きました。でも、ある先生の言葉をきっかけに通うのをやめてし

まいりました。それは先生から、君は網膜色素変性症、将来治る可能性はないよ、と。iPS 細胞とかの最先端の医療が進歩することによって、もしかしたら治る可能性もあるけれども、今は薬を飲むより、むしろお金を貯めたほうがいいよ、と言われてまいりました。自分としてはずっと頼っていた先生になんか見放された気持ちになって、非常にショックを受けました。おそらく先生は親切心から伝えてくれていたのかなと思うんですけど、私としては、じゃあ、これからどうすればいいんだろうか。そんな気持ちになりました。

この経験って意外と自分の身の周りの視覚障がい者、同じような経験をした人が非常に多いなというのを感じています。医療的に不可能になると、その後どうしていいかわからない。福祉的な情報がすぐ手に入ればいいんですけども、なかなか手に入らない。自分で調べないと、その情報が入手できない。それが現実です。

そして4年前、自分にしかできないことがあるのではないかなと思って、東京都庁を退職しました。そしてパラリンピアンとして講演活動を行ったり、また身近な視覚障がい者の社会課題を解決しようと。そんなことを思って取り組んでいました。また、日本ブラインドサッカー協会が行っているブラインドサッカーを使った体験学習、そんなものもお手伝いしてまして、その関係で Santen のお話をいただきました。

Santen のお話はいただいたんですけど、そのとき Santen と聞いたとき、目薬の会社。目薬の会社へ入って、自分、何ができるのかな。今、薬を使っていない、目薬使っていないしな。そうちょっと考えてしまいました。そこで得た結論としては、見えないというのも一つの症状だよな。その見えないという症状に対して何かできるのではないかな。また、見えないからできること、気づくこと、そんなものもあるのではないかな。

また、やっぱり視覚障がいの仲間もたくさんいます。病気に苦しみ、悩み、また外に出るのも不安で家に引きこもっちゃっている仲間もたくさんいます。彼らをまた社会に戻してあげたいな。そのためには薬で救うのももちろんですけども、心と心と言うんでしょうかね。患者さんと眼科の先生、このつながりだけではなく、患者さんと患者さんをつなぐことも必要だし、患者さんの家族と患者さんの家族、そんなネットワークをつくっていくことも必要なのではないかなと考えました。

また、私、視覚障がいなんです。障がい者っていう認識は非常に弱いほうだと思っています。なぜだろうと考えてみると、スポーツをしているときって、見えないっていうことを忘れることができるんですよ。1人のアスリートとして、1センチでも高く、1秒でも速く、そんなふうに記録を追い求め、限界に挑戦する。その世界では、見える・見えない関係なく、1人のアスリートなんです。そうすると、障がいが障がいじゃなくなったんですね。これはこのスポーツの世界だけではなく、一般の日常生活の中でも同じような環境をつくることのできるのではないかな。そんなふうに考えました。それができるのが Santen ではないかな。そう考えまして入社を決意しました。

そして今現在、CSR 室に所属しています。CSR、企業の社会的責任ということですけど、数年前まではボランティアという意識が非常にあったかなと思うんですけども、現在その考え方も変わってきています。企業が社会や環境と共存しながら、企業の強み、資金、そんなものを生かして、社会課題をどうやって解決していくか。そんなところに積極的に取り組むようになってきています。

その中で私は、今までの経験から、アスリートとしての経験、そんなものを生かしながら Inclusion のテーマに、講演活動だったり。他には、見えない立場で製品開発のお手伝いをしたり、今後の研修活動の計画を練ったり、そんなことをしています。

社内での研修では、見えない立場で、視覚障がいというのはどういうものなのか、視覚障がい者にはどういうふうに対応したらいいのか、従業員に向けそんな講演をしたり、アイマスクをして見えない体験をしたり、そんなのを踏まえつつみんなでディスカッションをする。そんな場を設けています。この活動は、最近の新型コロナウイルス感染症、その影響で中断はしているんですけど、全世界の全社員に受講していただくように推進している最中です。この経験を通して全社員が、目に特化したスペシャリティ・カンパニーとして社会に何ができるのか、自分自身に問いかけ、考えるきっかけを提供しているつもりです。

また社外においては、Inclusion をどうやって実現していくか、学校や企業を訪問しながら啓発活動を行っています。研修を行った企業の経営者たちには、障がい理解だけでなく、相手の立場に立ったコミュニケーションの重要性、あるいは経営に役立つ気づきをいただいた、そんな声をいただいたりすることがあります。学校でも、学校の授業の際には最初、初めて見る視覚障がい者に対してどうしていいのか戸惑っている子どもたちも、授業が終わると自分の周りに集まってきて、気軽に声をかけてくれたり、手を取って誘導してくれたり、そんな場面に遭遇することもあります。それぞれがそれぞれの立場で、いろんな気づきを得てくれているな。感じています。現在、Santen には3名の視覚障がい者が従事しています。一般的に企業での就労となると、視覚障がい者の就労は、勤務している会社の経験を生かして、そのまま働き続ける、あるいはマッサージの資格を取ってヘルスキーパーとして従事する。そういうところが多いのですけれども、Santen では今現在、ヘルスキーパーとして働いている者はおられません。

私ともう1人 CSR 室に所属しまして、もう1人は人事のほうで、個々の強みを活かして活躍しています。このように、見えない、見えにくいからといってマッサージ業に就くのではなく、個々の強み、才能、そんなものを埋もれさせないように、Santen はチャレンジしている最中です。



2030年に向けて、Santenは眼科との関係性をさらに密にして、それを社会に生かしていく。それがSantenの強みかなと思っています。先進国では、高齢化がさらに一層進んでいくと思います。年齢とともに体のあちこちが衰えたり、当然、視覚障がい者も増えてくると予想されます。そのときお世話になる福祉との関係性を築いて、これまで医療との連携が十分じゃなかったところをつないでいくと。また、最先端で開発が進んでいる情報技術、デバイスとコラボすることで、医療では補えない部分、その辺の手助けをできるシステムを構築していくと。また、目で困っている人たちは、眼科や薬に頼ることがやっぱり一つの道です。それが途絶えてしまうとやっぱり不安になります。患者さんと眼科の先生、患者同士のつながり、同じ病気を抱えた人たちの不安や悩み、そんな相談をできる広いネットワーク、そんなものを築いていきたいなと考えています。

多くの目の健康のネットワークを構築することで、それが目の健康に関する課題解決につながっていくんだなと。そして、見えなくても大丈夫なんだな、何とかなるんじゃないかな、そんな安心感を与えることになるのではないかなと思っています。

また、すべての人に、見る、見える、そんな経験を通して「Happiness with Vision」、これを提供し、この可能性をどんどん追求していきたいなと考えています。この世界、実現することをちょっと考えますと、私も1人の視覚障がい者として、非常にワクワクしてきます。そんな社会を築くために、皆さんにもぜひご支援、ご協力をいただければと思っています。

最後に、こうやって私、人前で話しする機会、よくいただいております。そこでときどきこんな質問をいただくことがあります。もし見えるようになったらどうしたいですか、何が見たいですか、そんな質問をいただくことがあります。たしかに、また見えたらいろんなものを見たいし、今とは全然違う生活をしているかもしれない。そんな中で、やっぱり一番見てみたいもの、それは自分の家族ですね。十数年前まではしっかり見えていました。今でもしっかり覚えています。2歳になる孫もいます。孫の顔はまだ見たことがありません。それを見せてくれるのはSantenかなと思っています。

ご清聴いただきましてありがとうございます。

## 質疑応答

### Q1-1

最初、イノベーションを生むための仕組みについて結構、いろいろと今回、ご説明いただいたと思うんですけども。御社は歴史的には、経口剤を眼科薬に応用する部分も結構、最初はあったと思うのですが。今回のお話を聞いていても、結果的に外から結構イノベーションを取り入れるスタンスが非常に強いような感じがしたのですが。

今後5年、10年新薬の新しいモダリティのほうへ行くときには、基本はそういうスタンスがベースになるという考え方でいいのかどうか。逆に言うと、御社から何か一点集中してプラットフォームをつくって出すよりも、外から持ってくるのが中心になるのかどうかを最初、確認させていただければと思います。

### A1-1

(谷内) まず今のご質問なんですけれども、基本的に私たちが大事にしたいのが、Santenの強みをどこにつくるかということだと、工業化、インダストリアライズのカと商業化、コマチャライズ。それから国際化、インターナショナルライズ。この三つを私たちのコンピテンシーにしたいと考えております。

現状、これは持っている部分と、これから構築するところとあるわけなんですけれども、これがコンピテンシーだと思っています。発明、イノベーションは、いってみれば誰のものでもいい。先ほどご説明したとおりイノベーションは、私たちは全体がイノベーションだと思っています。

例えばどこかの研究者、あるいはスタートアップの会社が発明したものを、私たちがそれを眼科において工業化して、商業化して、しっかり薬価保険償還を取るなり、BtoCなりを行って最後、国際展開をして世界中で売ると。それで世界中の患者さんにお届けする。これ全体がイノベーションだと考えております。

なので、オープンイノベーションという言い方もしております。なのでそれは従来であれば、低分子の化合物がその治療のスタンダードでございましたので、おっしゃったとおり、原新薬の経口剤を溶かして、瓶に詰めて売ることやっておったわけなんですけれども、これをさらにかたちを変えてやっていこうというところで。大きくは変わらないんですけども、それをより違うスケール、違う技術プラットフォームでやっていきたいと、そういうのが全体的な考え方でございます。

### Q1-2

あとそれにも絡むんですけども、御社の研究開発費だと今後、あのようなイノベーションが進んでいくとデバイスチックなものもあるし、遺伝子治療チックなところもあるし、R&Dが結構かかると思うんですけども。その辺が、おやりになられていることは非常に期待値が高いのですが、今のR&Dでは回らないんじゃないかという気が非常にするのですが。

これは10年間かけたときに、R&Dはかなり増やしていく方向に行くのか、それこそデジタルとか何とかいろいろあるので効率を上げて、R&D費はそれほど増やさずに、PLに圧をかけずにやっていくのか。この辺は何か方向性はありますか。

#### A1-2

(谷内) はい。まずこのいろんな技術領域においてどう投資を行っていくかについて、具体的なこれにいくらか、まだそういうのは当然お話しできるタイミングではないんですけども。

一つ言えるのは、全体的にPLの中での研究開発費を、どうこの全体のエクスポージャーの中でマネージしていくのかという観点と、それから一方で、会社としてキャッシュフローの中でどう投資をやっていくのかというところは、しっかり両方見ながらやっていきたいと考えております。

例えば、いろんなコーポレートベンチャーキャピタルを通じて行っている活動であったりとか、あるいは最近でいうとVerilyとのジョイントベンチャーだったりとか、いろいろなトランザクションの形態がありますので。

全体的な投資は、我々のキャッシュフローとかを見ながらやっていきますし、あとはそれを毎年毎年のPLの中でどれぐらいにしていくのかというところは、実際の足元の状況を見ながらやっていきたいと、一般論として現時点ではお答えさせていただきたいと考えております。

#### Q1-3

あと最後に、現在は薬の治療がまだ中心ですが、InnFocus等々で市場に入っていくたり、あと検査。あとはやっぱり医療治療機器とか検査機器とか、いろんなメーカーがあると思うんですけども。

あれを全部やっていこうと思うと、もうちょっと、そういうスコープを広げる必要があるんだろうなという気がするのですが。過去10年間は、リージョンを増やすためのインオーガニックなアクティビティが非常に多かったんですけども、今後10年はビジネス、フォーカスを広げるためのインオーガニックなアクティビティを、かなりやらなくちゃいけないなという意識はございますか。

#### A1-3

(谷内) はい。基本的にはそういうご理解で結構だと思います。それは例えばVerilyであったりとか、最近リリースしたシンガポールの近視の会社との提携だったりとか、こういったかたちが多分、今後、私たちとしては増やしていく必要があるだろうと考えておまして。

もちろん地域的なプラットフォームでいうと、まだアメリカはまだこれからですから、これはこれでやるんですけども。そういった、先ほど言った国際化というキーワードの部分に加えて、おそらくソリューションのところの、ソリューションそのものであったりとか、ソリューションを提供する技術プラットフォームであったりとか、そういったところに関するところは自社の努力に加えて、おそらく提携とかインオーガニックというところは、今後もやっていくということは申し上げたいと。

#### Q2-1

今回の10年ビジョンですけども、まさしくビジョンですから数字は追い求めていないと思うのですが、数字を全く出さなかったことに関しては、これは何かお考えがあったのかどうか。中計も多分、いつかの段階でまたお出しになると思いますけれども、それまで待てよというメッセージなのか。その辺の考え方を聞かせてください。

#### A2-1

(谷内) ありがとうございます。私の心の中に数字はあるんですけども、あるいは社内的にこういうことを目標するというお話しはしていますけれども。現時点で具体的に、どういう投資をどう行って、いつの段階でどういうリターンが出るかが、まだ具体的にお話しできない段階で数字だけを出すと。そうすると、そこだけが社内的にも社外的にも結構、一人歩きしていくことがあるのかなと、ちょっと気にしているところでおまして。

それもあって、もう少しそこは我々として、ちゃんと数字の議論ができるものとセットでお話しするのが適切だろうということで。今回はそれよりはこの目指したい会社の将来の姿とか、我々が提供したい価値観とか、そちらのほうにぜひ皆様のご理解を持っていただきたいということを中心に、お話しさせていただいたとご理解いただけたらと。

また、中計とか年次のところでは、またそういったところも織り込んでいけたらいいなとは思っています。

#### Q2-2

分かりました。その延長線上なんですけれども、当然10年ビジョンをつくる上で、グローバルな競争環境はいろいろお考えになったと思うんですね。特に最近、プレーヤーの統廃合とは言いませんけれども、非常に変革が

大きい時代になってきていると。

これはどう 10 年、5 年でもいいんですけども、この業界全体の競合状況が変わるだろうという下でお考えになっているのか。その中でもう一つだけなのですが、今回 10 年ビジョンですから、様々なコンセプトというか、概念的なお話が多かったと思うんですけども。その中で特に社長が、これが本当の Santen の強みなんだと強調されたいことが一つ二つあれば、確認を含めてお聞きしたいです。

## A2-2

(谷内) ありがとうございます。競合環境についてどの会社がどうか、それは他社様のことなので、私どものほうで申し上げることではないんですけども。

例えば前の Vision 2020 のときを思い出して、2010 年当時、アルコンとかアラガンとかがこうなるということは、誰も思っていなかったと思うんですね。私たちは当時、例えば世界 3 位になろうとか議論していましたけれども、変わっちゃうということはあまり考えていなかった。

それはやっぱり分からない部分だと思っていて、突然違う M&A が起きたりとか、違うプレーヤーがきたりということは、当然あるとは思いますが。それは業界問わずですね。こうなるとは誰も思っていなかったでしょうし、10 年前は。そうだと思うので、それはもうとにかく変わるんだと。逆に分からないということで、私たちとしてはそこは、これがこうなるからということはいくらも考え過ぎず、むしろちゃんと自分たちが提供したい価値を中心にやっていきたいと思っておりますし。

一つだけ言えることは、やっぱりその患者さんは絶対増え続けて、困っているんだと。これは変わっていないわけです。競合がどうだろうが、私たちがどうだろうが、先ほど言った 22 億人とか、これは変わらないし、これからどんどん困っていく状況ですので。そこにちゃんと我々は着目して、増え続ける患者さんの数とか、困っている人の数、ここをしっかりと自分たちの成長に取り込む方法を考えていこうというところに今、立ち戻ってやりたいと考えております。

それから強調したいところだと、先ほど三つ申し上げました工業化、商業化、国際化というところが、改めて私たちの強みとして、特にこの 10 年間変わったところで。あるいは今後 10 年間、そこをどう磨いていくかのポイントだと思っております。

なぜかという、例えばちょうど 10 年ぐらい前の時は、まだ我々は日本の目薬会社だったわけで。工業化も商業化も弱かったですし、国際化なんてほぼなかった状況で。

したがって、例えばアイリーアの提携は日本ではできました。でも、日本しかできませんでしたという状況だったわけですが、今、我々は jCyte と ex-US global の提携ができるようになった。

なぜかという、これは我々自身の工業化とか商業化とか、国際化の力が確実に上がったところが、ちゃんと患者さんにも認められた証拠かなと思っていて。これができればさらに、アメリカもさらにグローバルに次はいきたいわけですが、そういったかたちで実際、我々の力が上がってきたところをこの 10 年間の大きな成果としてご認識いただき、またその強みを持っている会社がグローバルでほとんどない状況ですので、そのオンリーワンとしての強みというところを、ぜひ今後も注目いただけたらなと思っております。

## Q3-1

まず最初にお伺いしたいのが、まず Vision 2020 のこの振り返りのところで、先ほども少しお話にありました、もともと定量目標としてグローバル展開というところでは、海外売上高比率が 40~50% という目標ですとか、それからグローバルトップ 3 というところがあったかと思うのですが。

こういった点についてはどのように、いろいろ環境が変わったのは重々承知しているのですが、振り返っていらっしゃるのか。どこが達成できて、どこができなかったかを見ていらっしゃるのかを、まず最初に教えていただけますでしょうか。

## A3-1

(谷内) これも先ほどの、まさに目標観のところの議論になるんですけども、もともと Vision 2020 で目指していたのは、世界で存在感のあるスペシャリティ・カンパニーになるという目標でございました。これだけでは存在感が何だとか、いろんな話があったので、トップ 3 であったりとか、海外売上比率を、定量目標としては出したというところであって。

結果的にどうかという、存在感のある会社になれたかという、これはイエスだと思います。これは確実にこの 10 年間、特に最後の 5 年間での変化は、これは私ども自身としても、あるいはマーケットからの見方としても、Santen がグローバルプレーヤーとして、グローバルな眼科コミュニティにとってなくてはならないパートナーだという認識を、先生方あるいは患者様団体から得られたということだと思っております。

それはその定量目標、KPI としての 40%、50% とかトップ 3 とかのところできたかという、それは結果的にはできなかったと思っておりますが、それはいろんな理由があって。例えば 40、50 は、実際海外の売上は当初



描いていたよりもたくさん売れているんですね。ただ日本事業がもっと減ると思っていたら、意外と頑張ったと言ったら変な言い方ですけども、伸びたというところで。海外売上比率が結果的には30ちょっとで止まったということであって、これは良いことだと思っております。

結果的に日本ももっとシュリンクすると思っていたけれども、踏ん張ってむしろ伸ばして、海外売上も頑張ったんだけれども30までしか上がらなかったのは、これは非常に素晴らしいことだと思っております。

それからトップ3というところも、これもアルコン、アラガンに次ぐ地位になろうということを描いてトップ3と言っていたんですけども、違うプレーヤーが、後眼部マーケットが急に大きくなって、Santenよりも上にきてしまったと。それをもってSantenが6位だ、7位だということで、成功か失敗かという、それは違うのかなと思っております。

プレゼンスという意味でいうと、Santenがトップ3の一角を占めるように、まだなれていない国もありますけれども、なれるようになってきたということで、一定の成果は出たのかなとは思っておりますので。KPIはKPIとして当然、反省も含めて見ておりますけれども、実態としてはVision 2020で当時描いていたことは、十二分にできたのかなという理解しております。

### Q3-2

どうもありがとうございます。2点目にお伺いしたいのが、御社の眼科のプラットフォーム、先ほど商業化とか工業化のところが強みだというお話がありました。ここについて、国内でのこれまでの取り組みについてご評価といいますか、どういったところができているのか、できていないのかというところを教えてくださいなと思っています。

具体的には、前回の中期計画のときなんかでご紹介いただいた、国内での治療継続プログラムの効果ですとか、こちら導入されて数年ぐらい経つのかなと思うのですが、実際に患者様に対する価値であり、また御社に対する売上向上につながっているのか。

また医療機器については、特に眼内レンズにつきましては、なかなか御社の医療用医薬品のこの強みが、何かまだうまく活用し切れていないのかなという感じもします。今後、こういったところをほかのデジタルですとか遺伝子治療、細胞なんかでも生かしていく中で、どのように自己評価をされていて、どういうところを改善していきたいとお考えになっていらっしゃるかを教えてくださいなでしょうか。

### A3-2

(谷内) ありがとうございます。ACT Packを含めまして、患者さんとのコミュニケーションとか治療継続というところについては、まさに先ほどのエコシステムの話とかに少し近いのかなと思っておりますけれども。これはあるなしで比べることができないので、売上への貢献が具体的にいくらかは申しづらいところがあるんですけども。

やはりこれは大分、普及という意味でいうと、すごく普及しているということが一つ言えます。これは今後も、ここでのラーニングは、今後のむしろCOVIDの中で、この遠隔治療であったりとか、遠隔での患者様とのコミュニケーションが、これはマストになってくると思っております。

そこを先駆けてACT Packということで、我々はラーニングできたと思っておりますので、そのラーニングを生かしていきたい。これはまだ具体的には、これをするということは申し上げられないんですけども、そのラーニングを生かした次のソリューションというところで、日本での準備は開始していますし、また海外についてもやっていきたいと思っています。

やはり全体の患者様の検査、診断、治療、それから治療継続、フォローアップ、全部が成り立たないと治療成果につながらなくて。ただ病院にくる前だけさして、きたときだけ薬をさしていたら、何の意味もないことは、これはよく分かりましたし。そこがいかに問題かということが、日本においてもそれが問題かということがよく分かりましたので。その学びを生かしていきたいと考えております。

それからIOLのところについても、当初描いていた計画には若干というか、届いていないんですけども。事業としては成長しているということで、以前に比べると大きく成長していますし、当然競争環境が違う中で、薬のように50%のシェアを持っているビジネスと、チャレンジャーで新規参入みたいに入っていると、当然、戦い方が違うので。いろんなラーニングはありますけれども、そこは真摯に取り入れてやっていきたいと思っていますし。

また今後、細胞治療とかになってくると、当然またテクニカルに違う要素も必要になってきますので。そこはしっかり事前に準備をして、我々の想定どおりリソースが使えたところと違ったところは、真摯に反映していきたいと考えておりますし、それも含めて全体で成長していきたいと考えております。

### Q3-3

ありがとうございます。あと3点目が、今回の長期ビジョンでお示しになっている、この特に新しい技術ですね。

デジタルですとか遺伝子、それから細胞というところですが、これを何をどのようなタイミングで取り組むのか。今後 10 年の中で、こういったタイミングで出てくるのかというところを、もう少し具体的に教えていただければと思います。

また、先ほどのご説明の中でも工業化、商業化、国際化というお話がありましたが、こういった新しい技術に取り組む中で、提携先から御社が求められているもの、御社が提供できる価値についても、ご紹介いただければと思います。以上でございます。

#### A3-3-1

(谷内) ありがとうございます。遺伝子治療とか細胞治療とか、デジタルとかについて、どういうタイミングでというのはまだ時間軸は申し上げられませんが、それぞれ開発の足の長さが違います。

当然、例えば遺伝子治療とか細胞治療とかであれば、当然これからヒューマンに入って、それからという、当然時間軸はかかるものがありますので、ある程度、早め早めにいろんな活動をしていくと思いますし、デジタル系のものも POC までは時間がかかっても、一方でその後、急に速く進むものもあったりすると思いますので。そこら辺は、最終的にどういう時間軸でどれが出るかは、今後もう少しいろんなプロジェクトが具体化して、それについてお話しできるタイミングになってからかなとは思っていますが。なるべくこの中期的な時間軸の中で、なるべくそういったものが、世の中に少しでも出せるように取り組んでいきたいと考えております。

それから Santen への期待というところですけども、これはやはりパートナーさんによって違いますけれども、いわゆるよくあるパターンで、スタートアップだったりとか研究所的なところからいくと、やはり我々のグローバルのネットワークであったりとか、先ほどの工業化とか商業化の力ですね。

それは社内のケイパビリティもそうですし、実際の各国、各病院におけるタッチポイントを持っているということ。そこからの、そこにお届けすること、そこからフィードバックを得られるということ。そこがやはり彼らからすると圧倒的に足りていないところであり、そこが Santen が非常に彼らから期待しているということは、いろんな先生方とお話していく中で、Santen の力をこういうところを借りたいんだとか。

ベンチャーの会社なんかでも、Santen にぜひこういうことを助けてほしいというところが、うまく Win-Win になれるところかなとは思っていますので。その辺を私たちとしては強みとして磨いて、もちろん目利きとかも含めて、磨いてやっていきたいと思っています。

あと荒木さん、普段お話をされていて、もし追加でコメントがあれば。

#### A3-3-2

(荒木) ありがとうございます。事業開発の荒木でございます。

特にパートナーの視点ということで今、谷内が申し上げた、我々は患者様をよく知っている。それから眼科医療の現場をよく知っていることに対する Santen への期待に加えまして、あとよくいただけるお話が、コミットメントレベルの高さ。

先ほどの別の質問にも関係するのですが、我々の競合の中には、より会社が大きくなって、眼科分野が one of them のセラピューティクスエリアになってしまった会社様もあると思いますが、Santen は 130 年間、ずっと眼科医療 1 本でやっている。

我々は優先順位の上げ下げをしようがないくらい、眼科だけにフォーカスしているということで、パートナーさんから見ると、自らがつくったアイデア、それから技術、サイエンス、ノウハウをきちんと最後まで責任を持って、やっぱり Santen だったら見届けてくれるねと。まず第 1 にお声がけいただくことも、幸いなことによくお話として聞きます。

#### A3-3-3

(谷内) 我々は眼科から絶対撤退しませんので、そのコミットメントはすごくいろんな方とお話していく中でありますし。私も黒川から代替わりするときに二つ言われて、変えちゃ駄目なのは理念と眼科と、これは変えちゃ駄目と。あとは全部変えていいよということで、それくらいコミットメントを持ってやっていきたいということでございます。ありがとうございました。

#### Q4-1

一つ目が、谷内様のプレゼンテーションでも何度となく、眼科にフォーカスしている会社だからとのご説明をいただいて。お話を聞いていると、なるほどと思うのですが、これまでの 10 年を振り返ったときに、実際に出てきているイノベーションが眼科の会社で特に多かったかという、必ずしもそうではないのかなと思います。

ライフサイエンスに実際に強みがあって、あるいはもうちょっと広くとってニューロロジーにある程度造詣がある会社で、テクノロジーのプラットフォームもそれなりに持っていて、臨床試験がうまい会社が、結果的にはイノベーションを創出しているケースも、結構多かったと思うのですが。

今後の10年を考えたときに、眼科にフォーカスしている会社がよりイノベーションを創出できるようなチャンスが、これまで以上に生まれてくるであろうとお考えの理由について、もう少しご解説いただけませんか。

#### A4-1

(谷内) 個別の会社、製品の話になっちゃうと誤解を招くので、その手前で止めたいんですけども。過去10年でいうと、やはり大きな部分は後眼部疾患だったと思います。ここについては特異的に、抗がん剤に使われていた抗体が眼科に応用されてというところの、この1事象のところでも、これでほぼマーケットが大きく変わってしまったというところであって。それをもって眼科企業がどうかという、それは全く別のことかなと思っていました。

それはそれでありながらも、一方で私たちが様々なイノベーションを一方でやってきたじゃないかと。もちろん桁感から向こうがでか過ぎるので、何かあまりやっていないように見えちゃうかもしれないんですけども、実はそうではなくて。眼科企業としてのいろんなイノベーションであったりとか、治療に対する貢献は、実は地道にいろいろやっていました。

それは、例えばドライアイであったりとか、例えばアレルギーであったりとか、緑内障もそうですね。そこについては桁感というところで、どうしても小さく見えてしまうかもしれませんが、私どもも一方で、それで十分に過去も成長してきたこともありますので。

そこは今後も、そういったところを自分たちがしっかりできる上で、何かボーンとくるところがまた今後もあるのかもしれませんが。それは日本でアイリーアで提携したように、我々としても大きな外部変化というところは、取り入れるものは取り入れていきますし。一方で自分たちとして地に足のついたことをやるということかな、とは思っています。

答えになっていないかもしれませんが。

#### Q4-2

ありがとうございます。2点目が、Social Innovator、10年後に目指す姿を実現したときに、どういう収益構造になっていることをイメージされているのかを理解したいのですが。

三つの軸をご紹介いただいて、一つ目は比較的マネタイズの仕方がイメージしやすいんですけども、二つ目、三つ目については、これは参天製薬にできること、Santen ならではの社会に対して取り組まなければいけないということではあるんですけども、マネタイズについてはどのようにお考えかをご披露いただけませんか。

#### A4-2

(谷内) まず Wellness とか Inclusion のところで、いくらぐらいの売上、いくらぐらいの利益というのは、まだ現状、お話しできるところではないんですけども。対象とするニーズの大きさとか、対象とする人口の大きさとか、あるいはそこに対する今のソリューションの圧倒的な少なさというところを考えると、そこに大きな可能性があると思っています。あとはマネタイズというか、そこでどういうビジネスモデルを組めるかだと思います。

例えば一つ例を挙げると、日本で例えばデンタルケア、これはマーケットとして結構できあがっていると思うんですね。それに対して、あるいはスキンケアもできあがっていると思うんですけども、アイケアってできあがっていないんですね、ほとんど。同じぐらいの人口が同じように困っているんだけど、デンタルケアとかスキンケアに比べて、アイケアってほぼないです。

日本は比較的 OTC マーケットが大きいので、それでもあるほうなんですけれども、それでも圧倒的に小さい。あるいはアジアの国へいくと、そもそもそれ自体が存在していないというところで考えると、そこは多分やり方次第であって。その大きな何億人という人がニーズを持っていて、でもそのニーズが顕在化できていなくて、ソリューションもない状況のところ、やっていくことをやっていけば、そこには何らかのビジネスモデルができて、何らかの収益がつくっていただけるだろうなとは思っております。

すごく漠然とした答えで申し訳ないですけども、そういったアスピレーションを持ってやっていきたいということで。ですので、このいわゆる Rx のところみたいにマーケットが結構決まっている世界と、ちょっと違うビジネスになってくるとは思うんですけども。ただ対象とする数が圧倒的に大きいこととか、先ほどのように社会的な損失、経済的な損失が大きいことはありますので。その辺を解きほぐしながら、今後事業機会というところをやっていきたいなと。

Inclusion は、これはもうけるとかいうことではないのかも分からないんですけどもね。ただ、それも持続的にしっかり持つことによって、会社としてのソーシャルイノベーションという軸で、むしろ SDGs とかの観点ですね。我々は世の中での、よりエッセンシャルな会社になっていけたらなという思いで考えております。



#### Q4-3

最後に、今回の長期ビジョンで、あまりこの地域だからこういう戦略、この地域だからこういう戦略というのは、従来と比べるとそんなに重要性が落ちているのかなという印象は持ったんですけども。とはいえ、やはりアメリカ事業をどのように考えていらっしゃるのかは、これはぜひお考えをお伺いしたいんですけども。

この10年、アメリカにはどのように取り組んでいくというのは、アメリカだからこうだという戦略がそもそもそんなものはないというご回答でもいいんですけども、もしあるようであればご紹介いただけませんか。

#### A4-3

(谷内) まず短期的に今後数年間、3年とか5年とかのスパンでいうと、まず今これから入ろうとしている自販をどう立ち上げていくのか。参入を立ち上げていって、既存事業の延長線上で、アメリカで我々がどこまでできるのか。これはオーガニック、インオーガニックあると思いますけれども、そこでアメリカで、まだ我々としてはフットプリントがない状況ですので、ここをどれだけつくれるのが、まずアメリカに関していうと肝だと思っております。

それが多分、次の展開にもつながってくると思ってまして。それができあがって、良いものができあがればできあがるほど、その次のイノベーションのところのアメリカでの出方が多分、タッチが良くなると思います。ですので、そういう意味でいうと、まずはこの先、数年間でアメリカで我々がどこまで、Glaukosとの提携から始めて入っていくわけですけども、その先も含めてこの先中期的にアメリカでのプレゼンスをつくれるのかというところが、一つ鍵を握ると思ってまして。

その先の部分は、今日お話しした内容は、これはグローバルアプローチで考えています。当然、そのイノベーションの部分とかいうのは、より先進国に近いマーケットが重要になると思いますし、あるいはWellnessなんかも、どちらかという先進国寄りかなとは思いますが。

一方で、エコシステムの話とかWellnessとかは、アジアなんかでも重要になってくると思うので。そこは多分、グローバルアプローチで地域、地域で濃淡を置きながらやっていくようになっていくのかなと。

#### Q5-1

私からもいくつかご質問させていただければなと思います。

先ほどもちょっとご説明はあったかと思うんですけども、製薬という枠を超えて、医療用医薬と今、医療機器をやっていると思いますが、それ以外にトータルソリューション的な部分の事業についてですけども。

ここのマネタイゼーションを考える上では、今後5年とかいうスパンよりももっと10年、15年とかいう長期スパンで、しっかり収益に貢献してくるような話をイメージしておいたほうがよろしいのでしょうか。時間軸についてご教示いただければなと思います。

#### A5-1

(谷内) これも何年でというのは申し上げづらいところはありますけれども、長期的な取り組みをしていくとご理解いただければとは思いますが。逆にいうと、短期的に焦って表面上をすくい取るようなことをするのはなく、先ほどのように対象は膨大ですので、そこをしっかりと向き合って。あるいはほかのプレーヤーとも一緒にうまくオーケストレーションしながら、このニーズをしっかりと時間をかけて取り込んでいくと思っていただければと思います。

#### Q5-2

ありがとうございます。2点目が、遺伝子治療だったり細胞医薬の部分なんですけれども、先ほどのご説明からすると、基本的にはパートナーリングだったり提携を通しての、この遺伝子治療だったり細胞医薬への取り組みがメインになるのかなと感じたのですが。

御社としては、この遺伝子治療だったり細胞医薬、御社自身で単独で取り組むとかいうことは考えていないと理解しておいてよろしいでしょうか。

#### A5-2

(谷内) 基本的にはそういうインベンション、発明そのものについては、これはオープンでいいと思っております。逆に言うと、私たちが今から立ち上げて理研を上回るノウハウを持てるとか、とても常識的に考えたらないと思います。あるいはそういった世界中のリサーチインスティテュートとか、そういったスタートアップがありますので。そこは彼らと組めばいいと私は思っております。

もちろん、ひょんなことで自社の研究所から何か出てくるかどうか、それは分かりませんが、そこを我々が、自社で自前主義でやることにこだわる必要はあまりなくて、そこは発明ということは世の中にいろいろあり

ますので、彼らと我々がどうパートナーシップを組んでやるかということ。我々はあくまでそれを世界にお届けする、そこをベクトルとして付加価値として生んでいくのが、我々の使命だと思っておりますので。発明のところで争うよりは、そこをやっている人たちと我々が、どう良いパートナーシップをつくるのが肝だとは思っております。

#### Q5-3

ありがとうございます。最後なんですけれども、新興国での診断率の低さが多分、今一つ課題になっていると思うのですが。ソリューションとしてはいろいろあると思うんですけれども、まず最初に取り組まなきゃいけない課題としては、認知度の向上なのか、それともドクターのやっぱり人数を増やすところが最初になるのか、その辺りはいかがでしょう。また時間軸等も含めて、もう少し補足いただければなと思います。

#### A5-3

(谷内) これも国とか対象の疾患によって変わってくるのだと思いますけれども、どれが緊急度が高いかよりは、やっぱり時間がかかるものは早めに取り組んでいかないと考えています。当然、例えばお医者さんの数がいなければ、これはもう何も始まらないわけですよ。そうすると、そのお医者さんだったりとか検査技師をどうつくっていくのかということ、多分これは国ごとにいろんなアプローチがあって、やっていかないといけないと思いますし。当然、お医者さんを育てるには4年から6年かかるわけですから、こういうものも多分、急がないといけないんだろうなと思います。一方で、デジタルを使って直接患者様とつないだり遠隔診療だったりとか、これは多分、いずれまた出てくるとは思うので。社会実装されてくると思うので、それはその出てくるタイミングに合わせて、しっかり取り組んでいけばいいのかなとは思っております。COVID で早くなっていると思うので、そういったところは、技術の出力とリードタイムを見ながら取り組んでいくことになるかなと思います。

#### Q6-1

今回の説明を受けて、やはり私自身も2020のときのビジョンというか、前回のときのビジョンに比べると、やはりKPIが見えづらくて。かつ、ビジネスモデルがどういうことを志向されているかが、ちょっと分かりづらいとは思っています。この2030の長期ビジョンは、今後どこかのタイミングで出される中計を見ていけば、そういう今考えていらっしゃる方がより分かって、ビジョンを達成するためにどうやってというところが分かってくるという理解でいいのかということ。何をもってこの2030ビジョンがうまくいっている、うまくいっていないという議論を今後させていただいたらいいかを教えてください。

#### A6-1

(谷内) 前回のビジョンと比べて、そういうKPIは先ほどのような理由で、社内的に議論しているけれども、まだお出しできる状況ではないものだったりとか、そもそもまだつくりだしていないものとか、いろいろあります。これはなぜかということ、一つはまず今回目指しているのがまさにビジョンであるというところで、計画ではないんですね、これはまだ。ですので、これは計画にした段階でそれをお話しできるようになればいいなとは思っております。これはあくまでビジョンとして我々がこうなりたい、こうありたいということ、今日はお話しさせていただきましたということで。これが計画になる段階で、おそらくそれはKPIであったり、目標であったりを、時間軸とかをお話しできるのかなと思います。もう一つは、非常に前回のビジョンのときは、これは医療用医薬品という、非常にマーケットとカテゴリーが決まっている中でのプランでしたので、ある程度、コミュニケーションもしやすかったと思うんですね。今回はかなりそういうものがないもの、先ほど22億人いますとか、380兆円ですという漠然としたまだ課題しか見えてなくて、これをやるためのルールとか時間軸とかソリューションが、まだ分かっていない状況の中でのお話です。かつ、世の中全体がこのCOVIDでまた大きく変わろうとしている中ですので、中途半端な数字を見せるよりは、向かうべき方向性とありたい姿をまずは決めて。あとはこの不確実性を見ながら、どちらかというアジャイルにやっていくと。そういう中で多分、これがうまくいっている、これがうまくいっていない。想定どおりいっている、いっていないということも多分出てくると思うので。それを随時判断していくことになるのかなと思います。

#### Q6-2

逆説的な質問になるかと思いますが、この長期ビジョンが達成できるときは、参天製薬の企業価値も当然上がっていることを念頭に置かれて、この絵を描かれているという理解でいいのでしょうか。

A6-2

(谷内) もちろん、そうですね。

Q6-3

要は今回のこのスライドを見させていただくと、多分、サステナビリティの観点からいろいろな Inclusion で、いろんなステークホルダーに配慮するのが多分、前提にあると思うんですけど。

その中で、少数株主のポジショニングが変わっていないかどうかだけ、すみません、最後確認させてください。少数株主の重要性が変わっていないかというところを、いただければなど。

要はいろんなことをやる中で、必ずしもそれがバリュークリエーションになるものと、ストレートにならないものがある。そこがビジネスモデルがどう規定されているか、現時点で分からないので、なかなかこちらとしても受け取りづらいところもあるのですが、その辺は大丈夫ですかという質問です。

A6-3-1

(谷内) まず当然、株主様に対してもそうですし、世の中に対しても企業価値を上げることは、これは当然念頭には置いておりますし。特にこの COVID の流れの中で、やはりより世の中にとってエッセンシャルなもの、それからサステナビリティが問われるところに、より時代がシフトしてきていると私たちは思っておりますので。その中で我々としては、非常にサステナブルな成長が見込める良い領域、これが目の領域だと思っておりますし、またそこに我々が強みを持っているので。そのこのところにしっかりとポジショニングを置くことに応じて、最終的にどういう出方をするか。マネタイズがどこからどうくるか分からないけれども、必ず増えていく課題に対して、我々の強みを、多分世界で最もうまく生かせる強みを持ちながらやっていくことに応じて、今後 10 年間、世界がどう変わっていくか分かりませんが、その中でよりベターな成長ができるだろうとは考えておりますし。

それに応じて企業価値を高めて、株主様にもしっかりとその価値提供、還元していけるようなことをやっていきたいと考えてはおります。

鈴木さんから。

A6-3-2

(鈴木) 今回、このようなかたちで領域が広がっていくと、当然その先にいらっしゃるのが、生活者であったり患者様であったり。私も個人株主説明会とかをやるときに、目の前にいらっしゃるのは少数株主であったりすると同時に、患者様であったりお客様であるということなので。むしろ逆にその重要性とかは、希釈することはないなと感じておりますので。

その対話の中で、これから手がけていくことを丁寧にお話して行って、ご理解いただくということかと考えております。