

# Santen

Imagine Your Happiness  
あなたのおしあを想う

# Santen Report 2022

2022年3月期 統合報告書

## Happiness with Vision



## Purpose

### 01 目の重要性と社会課題

A photograph of two young children, a girl in the foreground and a boy behind her, looking through a magnifying glass. The magnifying glass is held over a tree trunk, and a caterpillar is visible on the bark. The scene is outdoors with sunlight filtering through the trees.

# 世界は見えることを前提につくられている

社会インフラ、人とのコミュニケーション、スポーツ、芸術、労働や教育など、私たちのあらゆる活動は「見ること」を通じて成り立っているといわれています。見えることが当たり前の世界ではその重要性に気づきにくいかもしれません。目を閉じ、視覚に頼らない世界に入ってみると私たちの行動や生活は一変します。人々が生きるうえで、目は大切な役割を担っているのです。

## 目の重要性と社会課題

### Purpose

#### 01 目の重要性と社会課題

### 失明もしくは視力障がいの人口\*1

失明または  
視力障がいの状態で  
暮らしている人口

22億人

予防または  
治療が可能な人口

10億人

現在、世界で少なくともおよそ22億人が失明または視力障がいの状態で暮らしているといわれています。また、このうち少なくとも10億人は予防または治療が可能な視力障がいです。今後の人口増と高齢化、ライフスタイルの変化などにより、その数は増加することが予想されます。

### 世界の罹患数\*1



世界には、さまざまな眼疾患を抱える人々があり、多くの人は人生において何かしら目の健康に対処しなければいけない時が訪れます。眼疾患の中でも世界で最も患者数が多いとされる近視は、2030年には33.6億人に増加するといわれています。

### 視力障がいによる経済損失

年間 約 **4,107** 億ドル\*2

世界的に増加する視力障がいは、年間およそ4,107億ドルもの経済損失をもたらすといわれています。目の健康に対する取り組みは、教育や労働力の向上にもつながり、持続可能な社会の実現においても極めて重要な社会課題です。

\*1 出典：WHO [World report on vision] \*2 出典：The Lancet Global Health Commission on Global Eye Health: vision beyond 2020

## PDFの使い方

このPDFはインタラクティブ機能を実装し、各ページにカテゴリタブとナビゲーションボタンを設け、ページ間の移動や外部リンクとの接続などを容易にできるよう利便性を高めています。

SEARCH

PDF内での検索ができます

XX (P.XX)

文中のキーワード (▶P.XX)

関連性のある該当ページへ移動できます

URL

関連性のある外部ウェブサイトへ移動できます

下記、メニューバーのタイトルからも、各コンテンツのトップページへ移動できます

## Index

## Index

## Purpose: 目指す世界

- 01 目の重要性と社会課題
- 04 基本理念とWORLD VISION
- 05 Santenの歴史
- 07 At a glance
- 08 価値創造ストーリー
- 11 マテリアリティ

## Strategy: 企業価値向上に向けた戦略

- 14 CEOメッセージ
- 19 CFOメッセージ
- 23 特集1: 日本事業の強み
- 26 地域別戦略
- 31 Topics: 着実な成長軌道を継続している EMEAの現場から
- 33 製品創製
- 37 事業と経営を支えるデジタルトランスフォーメーション

## Social &amp; Environment: 社会・環境

- 39 医療アクセスの向上
- 41 特集2: 医療関係者から見たインクルージョン
- 44 人材戦略
- 49 気候変動: TCFD提言に基づく情報開示

## ご案内

特にポイントとなる箇所に下線を付加しています。

IR対話の中でいただいた代表的なご質問やご意見をP.69に掲載しており、本レポート内で関連するページには右上に **Q** を記載しています。

## Governance: コーポレート・ガバナンス

- 52 取締役会議長メッセージ
- 55 新任役員就任メッセージ
- 56 対談: 事業環境に即した実効性ある取締役会を目指して
- 59 コーポレート・ガバナンス
- 68 ステークホルダーエンゲージメント
- 70 役員一覧

## Data: 財務情報・会社情報 ほか

- 72 用語集
- 73 眼科薬市場データ
- 74 財務・非財務ハイライト
- 77 経営成績および財務分析
- 80 11年間の要約財務データ
- 82 株式情報
- 83 会社概要
- 84 編集後記

## 編集方針:

Santenの基本理念に基づく事業活動の全体像と、顧客・社会に提供する価値を知っていただけるよう、2017年度より従来の「アニュアルレポート」と「CSRレポート」を統合し、財務情報に、経営戦略、事業概況、サステナビリティ活動などの非財務情報を総合的に取り入れた統合報告書として編集しています。株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆さまにご理解いただきやすいよう、情報を絞り込み、簡潔な記述に努めています。詳細な情報は、コーポレートサイトで開示しています。

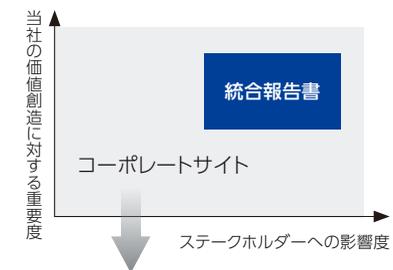
**対象範囲:** 参天製薬株式会社およびその連結子会社

## 対象期間:

2021年度(2021年4月1日~2022年3月31日)。一部活動については2022年4月以降を含みます。

## Santen Reportと情報開示体系:

Santen Report (本レポート) は、マテリアリティに基づき、特に投資家の皆さまに有用であると考えられる情報を掲載しています。



## 詳細情報

## 見直しに関する注意事項:

本レポートは、当社の戦略・計画・業績などに関する将来の見直しを含んでいます。この見直しは、現在入手可能な情報をもとにした当社経営者の判断に基づいています。実際の業績は、事業環境の変化、新薬の承認時期、為替レートの変動、行政動向などさまざまな要素により、これら見直しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。なお、本レポートには、医薬品(開発品を含む)に関する情報が含まれていますが、これらは宣伝広告や医学的アドバイスを目的としているものではありません。

以下の名称は、提携会社の登録商標です。

- [アレジオン] (ペーリンガーインゲルハイム) • [クラビット] [タリビッド] (第一三共株式会社)
- [リボスチン] (ジョンソン・エンド・ジョンソン)
- [レンティス コンフォート] (テレオン ホールディング ビー・ ヴィ)
- [CYBERSIGHT] (Project Orbis International, Inc.)

レポート発行日: 2022年9月

# 基本理念とWORLD VISION

## Purpose

### 04 基本理念とWORLD VISION

### Purpose

### 基本理念

# 天機に参与する

自然の神秘を解明して人々の健康の増進に貢献するということを意味しています。

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

### WORLD VISION

# Happiness with Vision

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



# Santenの歴史

Santenは1890年の創業以来、患者さんと患者さんを愛する人たちに貢献することを目指してきました。130年以上にわたり、社名の由来でもある基本理念の精神は受け継がれ、さまざまな挑戦を経て得た学びは当社の強みとなり、次の成長につながり続けています。



## 創業—基盤構築期 (1890~1989)

## 成長期 (1990~2009)

### 1890年

人々の健康の増進に貢献することを目指し、**Santenの挑戦が始動**

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

### 1950年代

**目薬中心の事業戦略と医療用医薬品への進出**

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

### 1990年代

**国際化に向け、グローバルでの生産体制を強化し、欧州市場に参入**

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



# Purpose

## 05 Santenの歴史

### Purpose

## Santenの歴史



### 成長期 (1990~2009)

#### 2000年代

#### ソリューションの拡大とアジア地域での事業基盤の構築

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

### 変革期 (2010~)

#### 2010年代

#### 世界の人々の目の健康への貢献に向け、グローバル化を一気に加速

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

#### 2020年代

#### 「見る」を通じて人々の幸せを実現する Social Innovatorへ

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

### 売上高／売上収益推移 ■ 国内 ■ 海外



## At a glance

### Purpose

07 At a glance

 [Purpose](#)

展開国・地域

**60** 以上



貢献患者数<sup>\*1</sup>

**4,800** 万人



海外売上比率<sup>\*2</sup>

**35%**



日本・中国／アジア<sup>\*3</sup>

**No.1**



年間製造本数<sup>\*4</sup>

約**4億** 本



P3試験成功率<sup>\*5</sup>

**83%**以上



社外取締役比率<sup>\*6</sup>

**71%**



女性管理職比率

**37%**



CO<sub>2</sub>削減(2019年比)<sup>\*7</sup>

**-14%**



<sup>\*1</sup> JMDCでの当社医療用医薬品における製品ごとの延べ推計患者数および当社出荷データをもとに、炎症・アレルギー、角膜、緑内障、白内障の疾患領域で推算した2020年度延べ貢献患者数  
<sup>\*2</sup> 2021年度データ <sup>\*3</sup> 外部データ、調査などをもとに社内推計 <sup>\*4</sup> 5mL換算 <sup>\*5</sup> 2010~2021年度実績 <sup>\*6</sup> 2022年9月末現在 <sup>\*7</sup> スコープ1・2

## 価値創造ストーリー(価値創造モデル)

Santenは眼科に特化し、患者さん視点での製品・サービスの展開を追求しています。工業化・商業化・国際化における強みを磨き、デジタル技術も取り入れながら、人々への貢献と企業成長を実現していきます。

### 具体的な強み

#### 工業化

- 130年以上の歴史を有する眼科専門メーカーとして目の特性を誰よりも理解し、点眼剤として調製する開発技術を有するからこそ実現できる製品化
- 薬剤から点眼容器に至るまで、患者さんの使いやすさにこだわる探求心
- 世界中の患者さんに製品を届ける世界トップクラスの眼科製品の生産量

#### 国際化

- 幅広い眼科製品と深い眼科専門性、徹底した患者さん視点を世界の主要市場をはじめとする60以上の国・地域へと展開
- 12万人以上の眼科医とのネットワーク、眼科研究機関からIT企業まで多岐にわたる眼科領域におけるパートナーシップ
- 実績に裏打ちされた、世界で唯一無二の眼科グローバルカンパニーとしての存在感



目の悩みを抱えるすべての人々

アンメット  
ニーズ

眼科に特化した製品・サービス  
眼科医療発展への貢献  
眼科における社会課題の解決



#### 商業化

- 70以上\*1の幅広い製品ラインアップに加え、広く深い眼科専門性と患者さん視点に基づく提案力
- 高い顧客満足度(日本1位\*2)、これによる着実な製品浸透
- 各国における眼疾患の診断基準確立の支援、医療従事者への育成機会の提供などを通じた各国・地域の眼科医療の発展への貢献

\*1 日本における医療用医薬品の製品数 \*2 眼科医療用医薬品を提供するメーカーのうち当社を1位と評価した眼科医の割合。社外データをもとに当社集計

# 価値創造ストーリー(創出する共有価値)

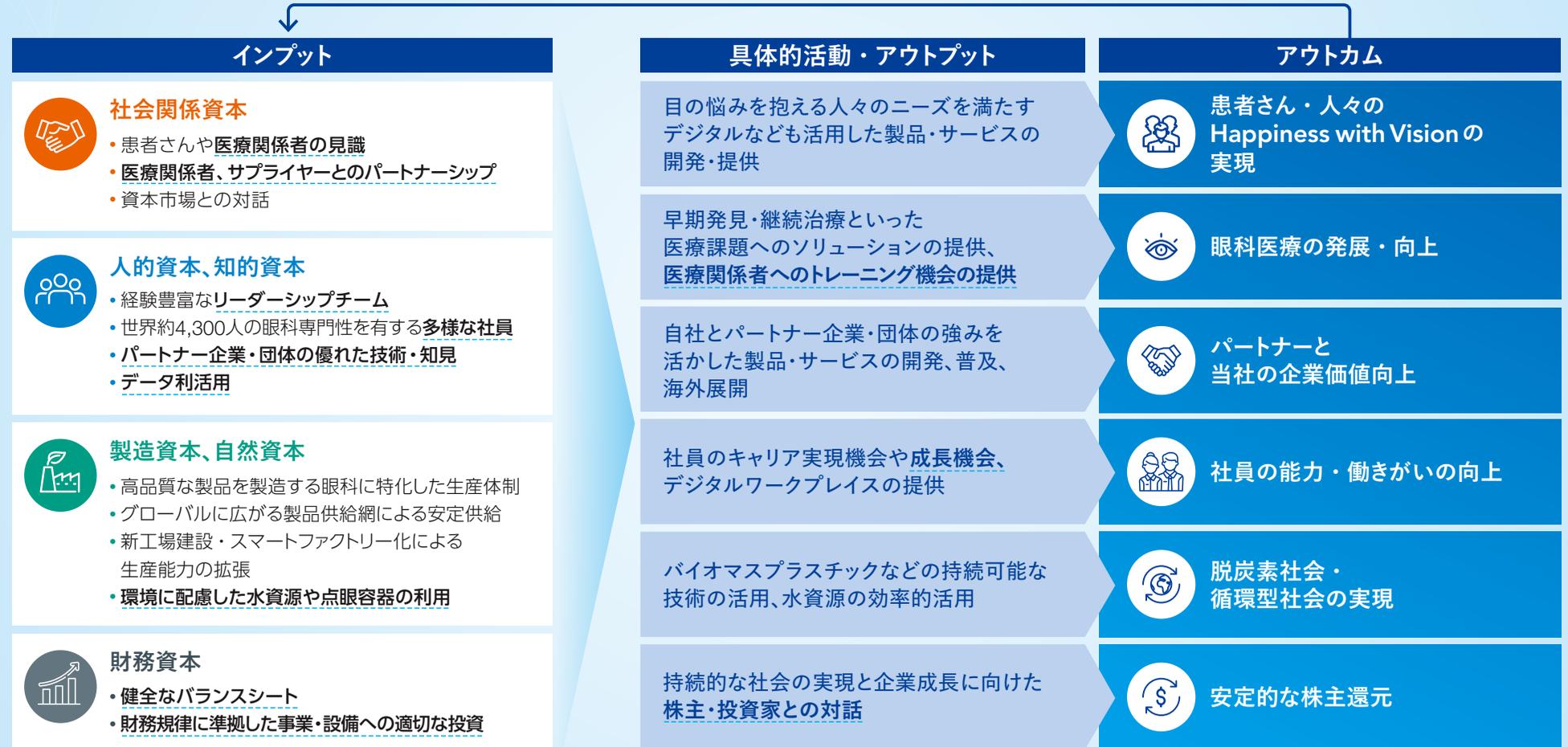
当社は、2030年とその先に向けたビジョンとして、世界中の技術や組織・人材をつなぎ、「見る」を通じて人々の幸せを実現する Social Innovator を目指しています。

眼科における社会課題の解決、持続的な企業成長に向け、さまざまなステークホルダーと協働し、共有価値の創出に取り組んでいます。

## Purpose

08 価値創造ストーリー

Purpose



※青色の破線部分は関連性のある該当ページへ移動できます

# 価値創造ストーリー（中長期的な価値創造に向けた取り組み）

## Purpose

08 価値創造ストーリー

 Purpose

### 企業価値向上

## MTP2025

### 基盤事業での利益率向上

	日本	中国	アジア	EMEA
2025年度売上収益	1,500億円	400億円	350億円	500億円
貢献利益率	+2pt (41%)	+1pt (42%)	+3pt (40%)	+3pt (30%)

（括弧内は2020年度貢献利益率）

### 新規領域の拡大

米州	新規領域
2025年度 売上収益 <b>240</b> 億円 貢献利益率 <b>54%</b>	眼瞼下垂薬(STN1013800) などでの収益貢献開始

### グローバル企業としての土台の強化

製品開発能力の強化	製品供給基盤の強化	全社財務KPI&事業KPIへの落とし込み	グローバルプラットフォーム整備
-----------	-----------	----------------------	-----------------

### ESG

#### 社会的意義のある製品・サービスの開発・安定的供給

- 貢献患者数：6,000万人以上\*1

#### 価値創造を促進する組織風土の醸成

- ジェンダー・国籍・視覚障がい者を中心とした多様性の推進

#### ガバナンス強化・公正公平な社会実現への貢献

- 経営の実効性・多様性・コンプライアンスの遵守・人権の尊重

#### 地球環境保全

- CO<sub>2</sub>排出量削減
- 水資源の有効活用
- 点眼容器のバイオマスプラスチック化

戦略投資と  
営業キャッシュ・フローの  
3分の1以上の  
株主還元の実施\*2



### 財務指標 (2025年度)

売上収益 **3,150**億円以上

営業利益率 (IFRS) **21%**以上

コア営業利益率 **24%**以上

ROE **13%**以上

海外売上収益比率 **50%**以上

Santen  
2030  
Become  
A Social  
Innovator

\*1 JMDCでの当社医療用医薬品における製品ごとの延べ推計患者数および当社出荷データを基に、炎症・アレルギー、角膜、緑内障、白内障の疾患領域で推算した2019年度延べ貢献患者数は約4,300万人

\*2 配当性向40%以上および投資余力は機動的に自社株買い

MTP2025については当社ウェブサイトをご覧ください。

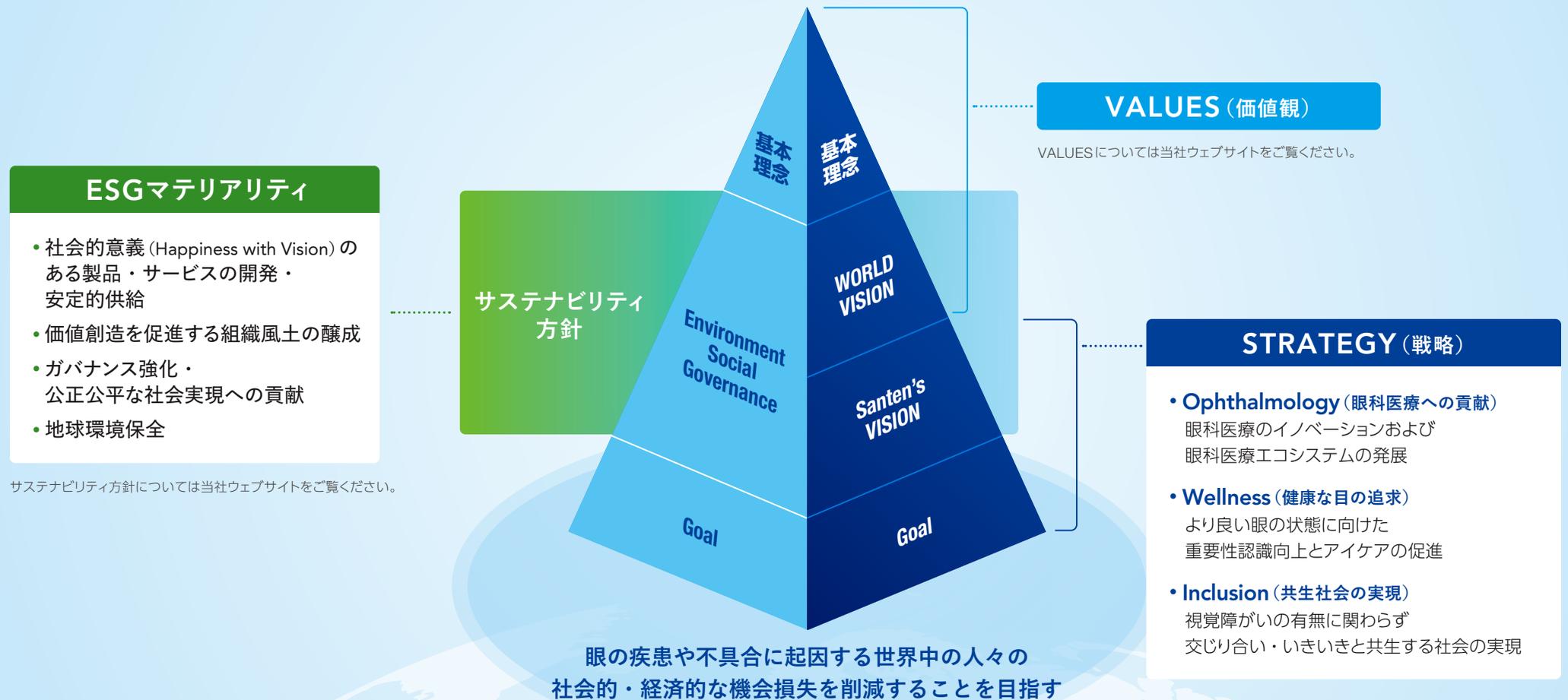
Santen 2030については当社ウェブサイトをご覧ください。

# マテリアリティ

Santenは人々の社会的な課題の解決に3つのSTRATEGY(戦略)で取り組みます。また、中長期的な企業価値向上に向けた4つのESGマテリアリティを特定しています。これら7つをSantenにとっての経営の重要課題、マテリアリティと位置付けています。

## Purpose

### 11 マテリアリティ



サステナビリティ方針については当社ウェブサイトをご覧ください。

### Purpose

Santenが  
達成に貢献する  
SDGs



Santenは、マテリアリティへの取り組みにより、国連加盟国が採択した持続可能な開発目標 (SDGs) の目標3「あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する」をはじめ、上記の目標達成に貢献していきます。

## Purpose

### 11 マテリアリティ

#### Purpose

## マテリアリティ(特定プロセス)

国際的なガイドラインや社会からの要請を踏まえ、有識者や投資家などの社外ステークホルダーの声も反映させてマテリアリティを特定しています。



# マテリアリティ(ESGマテリアリティ)

## Purpose

### 11 マテリアリティ

#### Purpose

ESGマテリアリティ	重点項目	2025年度KPI(評価指標)	2021年度進捗
社会的意義のある製品・サービスの開発・安定的供給	社会的意義のある製品の市場浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>患者貢献数<sup>*1</sup>: 延べ6,000万人以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度の貢献患者数: 約4,800万人</li> </ul>
	サプライチェーンの評価・管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR調査評価率: 85%以上</li> <li>サプライヤートレーニング実施率: 80%以上</li> <li>購買部門のESG教育受講率: 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2次取引先77社に対する調査を実施し、評価率68%(1次取引先への調査は前年に実施)</li> </ul>
	品質・安全性の確保と適切な供給体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産供給能力: 5億本以上</li> <li>OTIF(on-time and in-full)発送<sup>*2</sup>: 日本100%、EMEA97%、アジア97%、米国97%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産供給実績: 3.9億本</li> <li>OTIF発送: 日本100%、EMEA96%、アジア96%、米国100%</li> </ul>
	製品・サービスに関する適切な情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>MRの教育の徹底: 受講率100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MR教育受講率: 100%</li> </ul>
価値創造を促進する組織風土の醸成	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>シニアマネジメントの多様性の推進</li> <li>女性管理職比率(日本): 25%以上</li> <li>全従業員がブラインドエクスペリエンスの実施などを中心に理念浸透できていること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率(日本): 15%</li> <li>ブラインドエクスペリエンス基礎編受講率: 77%</li> </ul>
	高付加価値で生産性の高い職場環境の構築	(2022年度の従業員エンゲージメント調査をもとに今後定量目標を設定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度のエンゲージメント調査実施に向けて準備</li> </ul>
	人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>眼科知識に関する社内研修の受講率: 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>延べ研修時間: 48,612時間(日本)</li> </ul>
ガバナンス強化・公正公平な社会実現への貢献	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役比率: 50%超を維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役比率: 50%</li> </ul>
	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>年次コンプライアンス教育受講率: 95%以上を継続</li> <li>重大なコンプライアンス違反件数: 0件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年次コンプライアンス教育受講率: 99%</li> <li>重大なコンプライアンス違反件数: 0件</li> </ul>
	リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループリスクマネジメント体制整備、関連規程類の整備・浸透、リスク関連部門と内部統制ディフェンスライン関連部門との連携強化</li> <li>事業継続性: 災害復旧計画(IT領域)の完成</li> <li>主な情報セキュリティ関連事象について明確なSLA/OLA<sup>*3</sup>で解決&amp;コントロールされていること(90%以上)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンラインセキュリティ意識向上トレーニング完了率: 96%</li> </ul>
	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内人権教育の実施率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先における人権に関する取り組みの調査を継続実施</li> </ul>
地球環境保全	気候変動対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>社用車の電動化自動車(HEV,PHEV,EV,FCV)への切り替え: 100%</li> <li>通勤・出張における鉄道など環境負荷の低い移動手段の積極利用、リモートワーク・会議の促進</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減(2019年度比) <ul style="list-style-type: none"> <li>スコープ1・2: 25%削減</li> <li>スコープ3カテゴリ1(単体): 8%削減</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の電動化自動車(HEV,PHEV,EV,FCV)導入率: 92.3%</li> <li>日本の工場・研究所の再生可能エネルギー化完了(2022年2月)</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量 <ul style="list-style-type: none"> <li>スコープ1・2: 13.7%削減(30,012トン-CO<sub>2</sub>)</li> <li>スコープ3カテゴリ1: 12.2%増加(165,569トン-CO<sub>2</sub>)</li> </ul> </li> </ul>
	環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>取水量生産原単位 12.4m<sup>3</sup>/万本以下</li> <li>リサイクル率98%以上</li> <li>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</li> <li>包装材・梱包材のプラスチック材料に対して、2019年度比10%削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取水量生産原単位: 13.4m<sup>3</sup>/万本</li> <li>廃棄物リサイクル率: 98.5%</li> <li>点眼容器のバイオマスプラスチック化: 5品目の点眼容器にてバイオマスプラスチックへの置き換えに着手、そのうち3品目の点眼容器にて置き換えが完了</li> <li>包装材・梱包材のプラスチック材料の代替手段調査検討中</li> </ul>

\*1 JMDCでの当社医療用医薬品における製品ごとの延べ推計患者数および当社出荷データを基に、炎症・アレルギー、角膜、緑内障、白内障の疾患領域で推算した2019年度延べ貢献患者数は約4,300万人

\*2 OTIF (on-time and in-full) 発送: サプライチェーン内のロジスティクスまたは配送パフォーマンスのKPIで、時間どおりの完全な配送のこと

\*3 SLA/OLA: SLAはサービスを提供する人とサービスを受ける人の間で取り交わす約束。OLAはサービスを提供する人の身内間で取り交わす約束のこと

## Strategy

### 14 CEOメッセージ

#### Strategy

## CEOメッセージ

2022年9月12日、代表取締役社長兼CEOの任を拝命しました。  
この大任を仰せつかり、責任の大きさに大変身の引き締まる思いですが、  
Santenの更なる発展のため尽力していく所存です。

当社は、「天機に参与する」という基本理念のもと、  
患者さんと患者さんを愛する人たちに貢献することを目指してきました。  
眼科領域に特化したスペシャリティ・カンパニーとして、  
世界中の生活者・患者さんや医療関係者の皆さまへの  
価値ある製品やサービスの提供を通じ、  
人々の「Happiness with Vision」の実現に貢献してまいります。

代表取締役社長兼CEO

河野 毅



# Strategy

## 14 CEOメッセージ

### CEOメッセージ

#### 社長兼CEO就任にあたって

Santenは大きなポテンシャルのある会社であり、再成長、ひいては持続的な成長を実現できる社員、ケイパビリティを有する会社だと私は確信しております。

このような大任を仰せつかることに對し、投資家の皆さまはもちろんのこと、Santenという歴史ある会社、それを支える社員のため、再成長の道筋をつけることが私の責務であり、また私に出来ることだとも感じています。

これまで私は、生活者・患者さんに対して、「製品やサービスを通じて今まで提供されていない重要な価値を提供すること」を使命として考えてきました。この使命に取り組むことが、私がこのSantenで働き続けるエネルギーです。

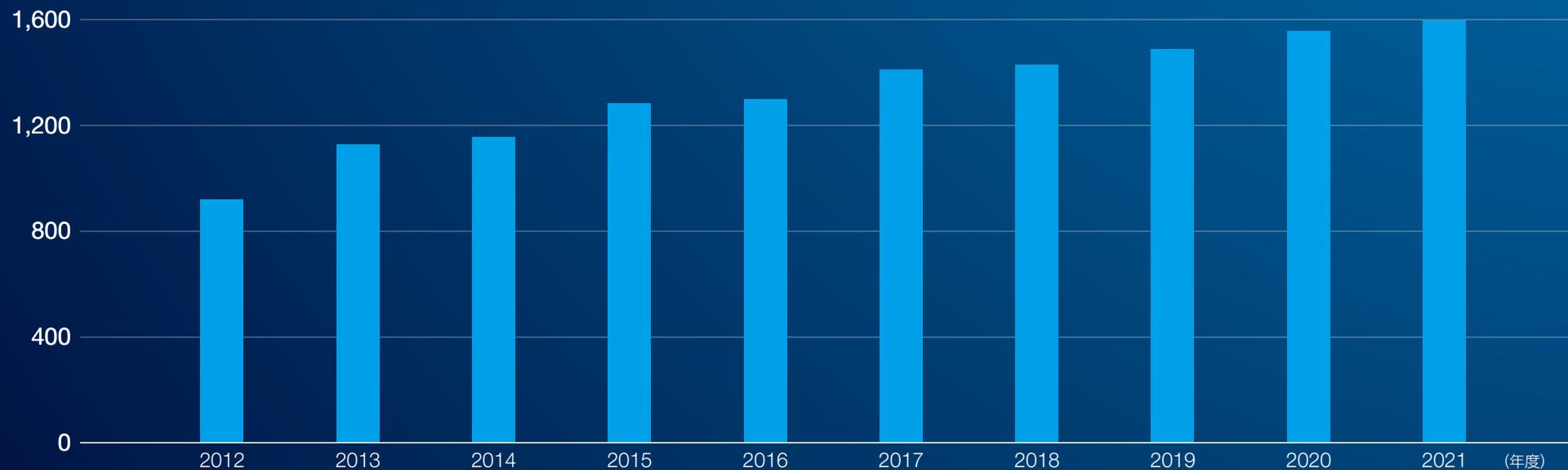
医薬事業部 医薬営業統括部長に就任した2012年から、日本の事業環境が厳しい

“再成長の道筋をつけることが私の責務です。”

と言われる中でも、私たちは結果を出してまいりました。現在に至るまで、当社のMRの数は400名程度で大きな変化はありませんが、患者さん視点での国内開発パイプラインの強化、効率的・効果的な販売体制の構築に加え、KPI マネジメント・PDCA (Plan-Do-Check-Action)を合わせて徹底することにより、医療用医薬品事業の売上を約900億円から1,600億円まで成長させるという結果につなげてきました。海外の市場も厳しい環境ではありますが、同じように多くの成長の機会を見出していくことが可能だと感じております。

#### 医療用医薬品事業（日本）売上推移

(億円)



📍 Strategy

# Strategy

## 14 CEOメッセージ

### CEOメッセージ

#### 2021年度の振り返り

改めてCEOの立場で2021年度を振り返ります。中期経営計画(以下MTP2025)の初年度となる2021年度は、増収減益での着地となりました。売上収益は対前年7%成長の2,663億円であった一方、コア営業利益は7%減の463億円でした。減益という結果については経営陣一同非常に重く受け止めております。

海外基盤事業の売上や収益性は徐々に向上しているものの、グローバル全体での生産性と収益性に課題があると考えています。中国事業(▶P.27)については、集中購買制度の影響を「クラビット」を中心に受けたものの、販売のマルチチャネルへのシフトを着実に進めています。一方、新製品開発および上市の遅れもあり米国事業(▶P.30)の立ち上がりについては計画どおりには進展しておらず、成長モメンタムが一時的に鈍化しています。よって収益力の立て直しに最優先で取り組む方針です。5月には春

季カタル治療薬「Verkazia」の販売を開始しました。また、緑内障治療薬のSTN1011700についてはFDAに再申請を行い、9月22日に承認を取得しました。

また、サステナビリティの観点から、役員報酬の中に、**ESG指標(▶P.64)**を組み込むなど、より全社一体となってESG経営に取り組めるよう体制を強化しています。環境面ではMTP2025の発表と期を同じくして、2050年に向けた環境ビジョン「Santen Vision for the Earth 2050」を策定し、「気候変動対策」と「環境負荷低減」の2分野における目標達成に向けた活動をスタートしました。点眼ボトルのバイオマスプラスチック化にも着手し、現時点において7製品で切り替えを進めています。

単位：億円

	2020年度	対売上収益率	2021年度	対売上収益率	2022年度(予想)	対売上収益率
売上収益	2,496		2,663		2,640	
コア営業利益	501	20%	463	17%	455	17%
営業利益	122	5%	359	13%	342	13%
当期利益	91	4%	272	10%	244	9%

🔍 Strategy

# Strategy

## 14 CEOメッセージ

### CEOメッセージ

#### 向き合う課題と想定するリスク

私たちはこの数年間、積極的にさまざまなチャレンジを行ってきました。一方で生活者・患者さん視点での機会の検討・評価が十分でなく、事業の優先順位付けが十分にできていなかったと考えています。結果としてリソースが分散し、またKPIなどを適切に管理・モニタリングする体制が十分に構築できず、新たなテーマの実行を徹底できていなかったことが課題だと捉えています。

これらの課題意識も踏まえ、今後、私のリーダーシップのもとで方針を整理し、成長プランを改めて説明させていただくつもりです。私たちが向き合う「機会」に対して検討・評価をより徹底し、事業の優先順位付けを強化していきます。また、限られたリソースを結集し、KPIを適切かつ高頻度で管理・モニタリングする体制を構築し、実行力を徹底的に磨いていく必要があります。

想定するリスクについて言えば、製薬業界共通ではあるものの、パイプラインと地政学的リスクがあげられます。パイプラインについては今後の見直しも含めてリスクを踏まえたポートフォリオを組んでいきます。地政学的リスクについては、地域に応じたサプライチェーンの構築を今後必要に応じて検討していくつもりです。

“  
私たちが向き合う「機会」に対して  
検討・評価をより徹底し、  
事業の優先順位付けを強化していきます。

これまでのところ、利益面で皆さまの期待にお応えできる結果は出せておりません。ただ、当社がいかなる課題を抱えているかは自分なりに理解しているつもりであり、皆さまのご期待に沿えるように全力を尽くしていきます。

今後、詳細な実行プランを立案していきますが、過去3年の中でさまざまなチャレンジをしてきたからこそ、上手くできたこと、できなかったことを総括し、再成長を実現できると考えています。

#### 長期的な企業価値向上へのアプローチ

サステナビリティへの取り組みも重要であると認識しています。環境面では今年6月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同(▶P.49)を行い、リスクシナリオなども合わせて開示しました。事業上の環境影響を減らす努力として、点眼ボトルのバイオマスプラスチック化を進めると同時に、包装材・梱包材のプラスチックについては、2030年に2019年比で15%削減する目標に向けて取り組んでいます。2022年2月には工場で使用する電力の再生可能エネルギーへの切り替え(国内)を完了しました。また、点眼薬などの製造には蒸気の使用が不可欠です。低炭素エネルギーへの移行が加速する中、ボイラーの使用エネルギーを化石燃料から低炭素エネルギーに転換するため、水素ボイラーと水素燃料貯留設備を導入することも想定しています。私たちSantenも、この地球上で活動する企業として、環境に対する責任をしっかりと果たすべく、継続的に努力してまいります。

### 📍 Strategy

# Strategy

## 14 CEOメッセージ



事業部表彰で日本事業のメンバーと

人材の面では、何よりも社員とのつながりを大切にしていきたいと思えます。私自身の使命である、「生活者・患者さんに対して、“製品やサービスを通じて今まで提供されていない重要な価値”を提供することの喜び」を共有したい。その上で、新しいプランのもと成果を出し、社員の努力を業績に繋げてきたいと考えています。

ガバナンスのさらなる強化にも引き続き取り組んでいます。今年6月から社外取締役を2名増やしました。これにより社外取締役比率が7割を超え<sup>\*1</sup>、また女性で外国籍の方も加わり、取締役会の多様性（▶P.59）がさらに向上しました。今期、我々は厳しい事業環境の中ではありますが、取締役会は経営の舵取りをしっかりと担っていくべく、活発かつ深い議論を重ねています。

\*1 2022年9月末現在

### Strategy

“  
今期は総還元性向  
約150%までの範囲での  
自社株買いを実行しています。”

## 株主の皆さまへ

株主還元についてもコメントさせていただくと、キャピタル・アロケーションについては、今年5月に発表したとおり、今期は総還元性向約150%までの範囲での自社株買いを実行しています。現在の株価水準と市場環境など総合的に勘案し、機動的に対応する所存です。案件を厳選しながら中期経営計画に基づいた戦略的投資判断を行うことを基本とする一方で、株主還元にもしっかりと力を入れてまいります。

最後に、この激動の時代に、当社が眼科領域のトップランナーとして社会に貢献し続けるためには、スピード感と実行徹底を伴った経営が必須です。長年、経営陣の一員としてSantenを見てきた私は、その力が当社には十分あると確信しています。

引き続き、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまのご期待に沿えるよう、最大限の努力を重ねてまいりますので、ご支援よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長兼CEO

伊藤 毅

# CFOメッセージ(中長期成長を支える財務戦略)

## Strategy

### 19 CFOメッセージ

### 2021年度業績と2022年度見通し

中期経営計画MTP2025の初年度にあたる2021年度。株価は市場平均、業界平均をアンダーパフォーム。業績は、売上収益2,663億円、海外を中心に前年度比7%成長したものの、コア営業利益では463億円、7%減益となりました。減益は日本における花粉飛散量が例年に比べ少なかったことにより主力品の「アレジオン」類の売上が影響を受けたこと、新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより一部地域売上が影響

を受けたこと、一過性費用が海外で生じたこと、2020年度に買収した米国Eveance社の収益貢献の遅れが主な要因です。

2年目にあたる2022年度は、売上収益で前年度比ほぼ横ばいの2,640億円、コア営業利益は2%減の455億円。海外はアジア、EMEAを中心に成長を継続する一方で、日本市場において薬価改定の影響は大きく、かつ、研究開発費が新製品パイプラインの進捗により増加するなど先行投資の拡大により減益を見込んでいます。

一方で、2021年度、2022年度を通して安定的に創出された営業キャッシュ・フローを原資に、20年ぶりの大型設備投資となる日本や中国での工場建設は順調に進展。将来成長のための新製品パイプラインも自社開発、外部資源の導入ともに強化しています。

しかしながら、最重要課題である株主価値最大化で成果を実現できなかったことが資本市場からの当社の取り組み状況に対する評価であると認識しています。



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

越路 和朗

## CFOメッセージ

## 2022年度 財務運営の方針

直近1年の株価推移を踏まえますと、株価向上が喫緊の課題です。株価は複数・複合的な要素により形成されますが、当社の能動的アクションとして、①EPSおよびROICの向上、ならびに②株主視点をより意識したキャピタル・アロケーションに取り組みます。

具体的には、事業面において前述の業績予想数値を目標の最低ラインとし、翌年度以降コア営業利益ベースで500億円台への回復を目指します。PLにおける各マージンの改善、適正規模のBSコントロールの厳格な運用が必要です。そのためには、構造改革を含むゼロベースでの費用の見直し、経済合理性に基づく投資案件の精査、および既存資産回転率の向上など、従来から実施してきたことをさらに追求し、資本効率向上により強くコミットします。特に、事業開発投資について言えば、価格に関しては将来のリターンと投下資本(ROIC)の検証に加えて、BSにおける無形資産の比率を連結ベ-

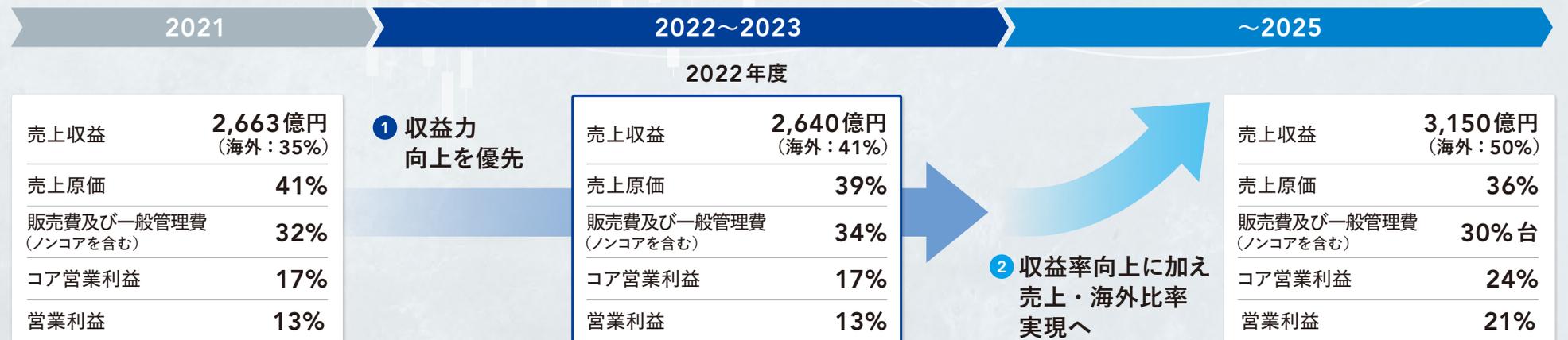
スで管理し、個別最適にはまらないよう財務規律を徹底します。また、日常業務として取り組んで運転資本の最適化も継続してまいります。

資本政策面においては自己株式取得により発行済株式や資本の調整を行うことでEPS、ROIC、ひいてはROE向上を補完的に支えます。政策保有株式の売却なども定量的効果は限定的ですが、BS管理規律の観点から推進します。

キャッシュ・アロケーションについては、将来成長のための投資を最優先する考え方は変わりません。しかし、規模の大きな事業開発投資などは機会の多寡、経済条件などに依存するため、それらが具現化しなかった結果生じた余資は留保するのではなく、株主の皆さまに還元することを優先。2022年度は配当性向40%に加えて自己株式取得も含めた総還元性向は約150%を最低限として資金計画を立てています。これは近年の先行投資に対するリターン実現の時間軸が資本市場の期待と合致していないと認識し、当社にとって最低限必要な運転資本水準などを勘案した結果です。

もちろん投資機会と採算性をみながら、成長投資と株主還元の最適化を図ることで、資本効率向上に資するキャピタル・アロケーションを機動的に行ってまいります。

## MTP2025における2022年度の位置付け：2022～2023年度はレジリエントな体質への転換期



## CFOメッセージ

## 中期的な財務の方向性

## 1 資本効率

SantenではROE(株主資本利益率)を最重要指標に、キャッシュ・フローの最大化と資本コストの低減の両面から株主価値最大化に取り組んでいます。

今後も眼科領域に特化することで収益性を高め、キャッシュ創出力の最大化と資本効率(ROE)の向上、ひいては株主価値最大化を図る基本的な方向性に変わりはありません。財務健全性など、当社にとって最適な資本構成を追求しながら、将来の成長のための先行投資・内部留保と株主の皆さまへの利益還元の両方の適切なバランスを取ってまいります。

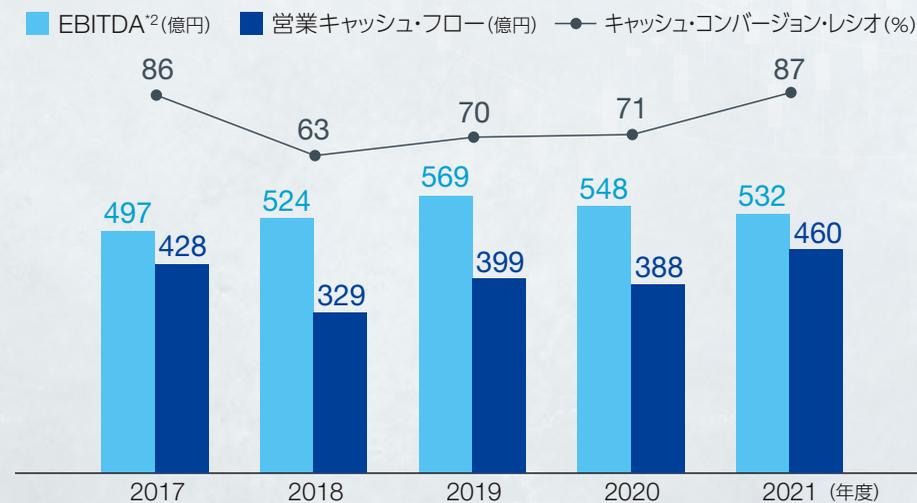
ROEは2030年度20%を見据え、MTP2025においては13%を目指します。前述の

とおり、米国事業の収益貢献の遅れ、日本での想定を超える薬価改定の影響はありましたが、いかなる経営環境においても利益を確保できるレジリエントなPL構造へのトランスフォーメーションを図ります。特に、収益率向上のためには販管費に改善余地が依然として大きいと考え、同売上収益比率を30%台に抑制。原価率も製品構成の変化に加えて製造原価削減により、36%台まで低減。これにより営業利益率は約4ポイント、当期純利益は実効税率の低減など(2025年度20%台前半へ)により5ポイント以上の改善を図り、売上の期間平均成長率約5%に対し、利益成長率はおおよそ10%<sup>\*1</sup>を目指します。

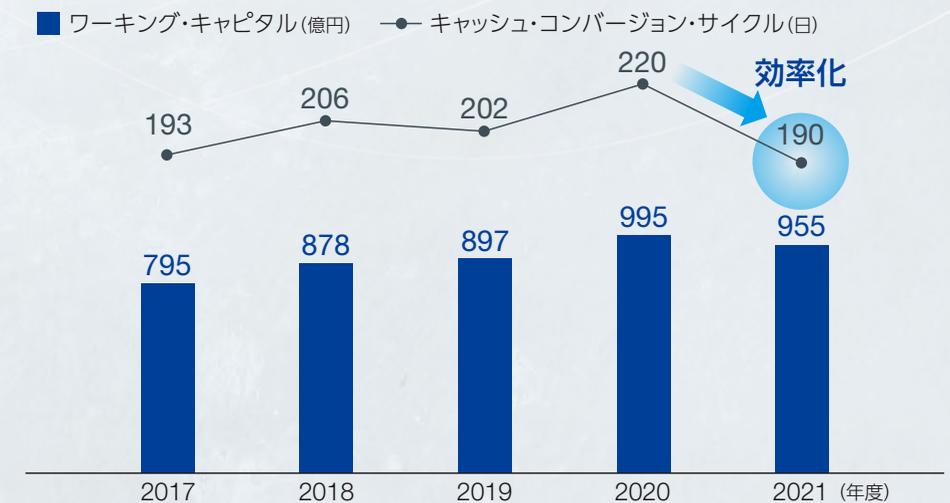
財務レバレッジを通して資本コストの低減を図ってまいります。その場合においても財務健全性およびコストの目安として信用格付A+(R&I)を維持し、投資余力の最大化に努めてまいります。

\*1 コアベース：比較年度2020年度利益が一過性要因による大幅減のため

## キャッシュ・フローの推移：安定的なキャッシュ創出力



\*2 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



効率化

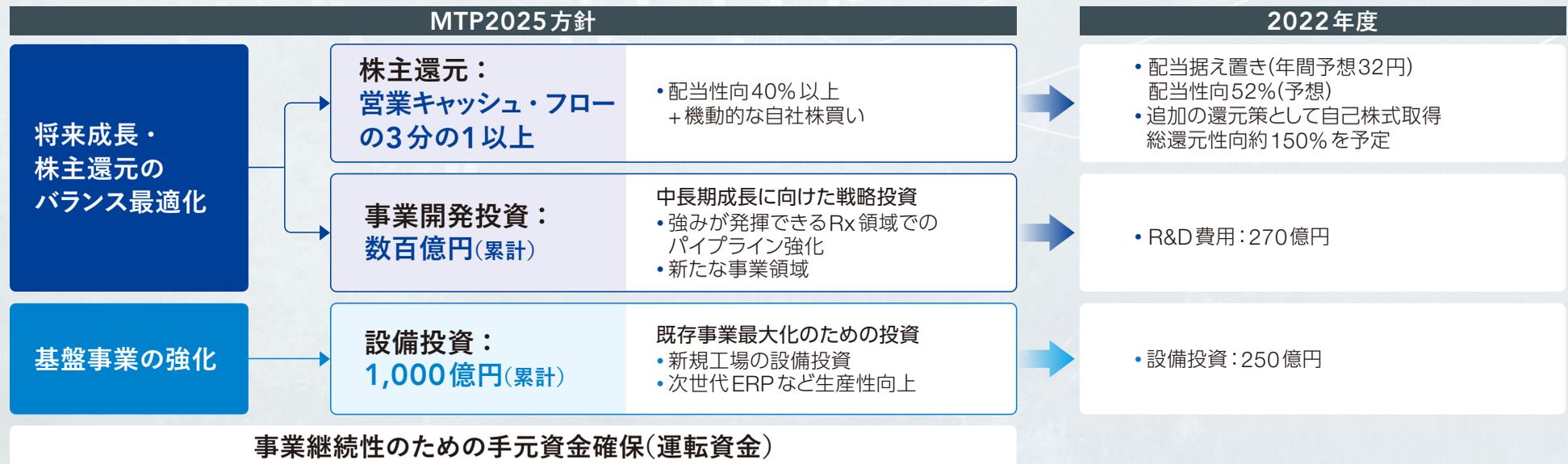
CFOメッセージ

2 キャッシュ最大化・資本コスト低減

キャッシュの源泉としては営業活動から得られるインフローを基本としつつ、財務の健全性・安定性を維持しながら外部資金の調達を行い、特に長期資金の調達に際しては、償還や返済の時期を分散することでリスク低減を図っています。また、グループの資金調達はスイスにある国際財務統括会社(IFHQ: International Financial Head Quarter)に一元化し、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の効率性を高めていきます。

アウトフローについては、株主の皆さまをはじめとする資本市場の期待はSantenにしか実現できない事業機会への投資を通じた価値の創造にあると考え、前述のとおり、投資はキャピタル・アロケーションの最優先事項と位置付けます。特に、設備投資は日本、中国での生産能力増強、次世代ERPの更新など20年に一度の大型化サイクルに入ります。加えて、事業開発など外部資源の獲得は無形資産などBS余力を勘案して

キャッシュ・アロケーション：戦略投資と株主還元を積極的に実施



戦略的資金投下を継続します。これら投資に伴う資産の拡大は資本回転率、ひいては資本効率の低下に短期的には作用しますが、案件評価や既存事業の回転率最大化により、中期的には平準化し、改善するように管理をまいります。

3 利益還元

Santenは株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題と位置付けています。MTP2025においては直接的な利益還元と中長期的な株価上昇によるトータルリターン(TSR: Total Shareholder Return)の向上を目指しています。

まず、前述の投資において投資収益性を高めることで利益を最大化。中期的な株価上昇に結実させます。利益還元は配当を中心に、余資の水準や市場環境を踏まえ、自己株式取得により機動的に還元し、中長期保有いただける株主の皆さまに報いてまいります。2022年度は前述のとおり総還元性向150%を計画していますが、中期的には配当性向40%を基本に営業キャッシュ・フローの約3分の1を株主の皆さまに還元していく予定です。

## 特集1

日本事業の  
強み

## Strategy

## 23 特集1：日本事業の強み



眼科事業部  
営業統括部長

■ 寺町 真一

代表取締役社長  
兼 CEO

■ 伊藤 毅

日本事業統括 兼 眼科事業部長  
兼 眼科事業部 マーケティング統括部長

■ 栗原 逸平

**Santenの成長を牽引してきた日本事業で培った知見・経験を全社のビジネス戦略へと効果的に融合、展開させていくことで真のグローバル眼科企業としての競争力を高めていきます。**

**伊藤:** 日本事業はSantenの事業の中核を担い、その成長を牽引してきました。一番の強みは、製品戦略・マーケティング戦略の視点や質の高さ、および戦略を徹底的に実行し、成果につなげる実行力です。これは長年にわたり事業環境を問わず変革を続けてきた結果だと考えています。

**栗原:** 基本的にすべての製品は、治療における何らかの課題を解決するために存在し、より良い治療を実現するという目標を持つことは当たり前とも言えます。ただ、治療の絵姿を見据えた戦略に基づく活動と、製品だけに目を向けた販売促進とでは、実際の成果には大きな違いが生まれます。日本事業の強みは、全員で患者さん視点のより良い治療提案を目指していることです。

※本鼎談は2022年6月に実施されました。

# Strategy

## 23 特集1：日本事業の強み

**伊藤**：まず第一に考えるのは、この製品が患者さんにとってどのような治療上の価値や満足をもたらすかということです。それを実現するためには、先生方にこの製品がもたらす世界に共感いただき、実際の医療において活用いただく必要があります。目指す姿を実現するための具体的な計画も大事にしています。

**栗原**：製品を上市する際、患者さんに対して想定される治療上の効果的な使用方法のシナリオをまず考えたうえで、目標から逆算し、そこに到達するための計画を立案します。これにより製品上市時の当初見込みより大きな売上を実現できている製品も多くあります。



**伊藤**：患者さん視点でより良い治療を描くこと、そこに到達するためのプロセスを明確化したうえでの徹底した実行力はさまざまな活動に根づいていますが、「アレジオン」がその一例です。

**栗原**：従来、抗アレルギー剤はかゆみを感じてから点眼されてきましたが、患者さんの視点に立つと、発症期間中はかゆみを感じることなく過ごせるほうが望ましいはずです。そこでどうすれば患者さんがかゆみを少なく過ごせるかということを考え、適正使用の一環としてプロアクティブ点眼の推奨活動を行いました。結果として、「アレジオン」は当初予測を大きく上回る実績を実現することができました。これはマーケティング部門だけではなく、MRをはじめ事業部全体で患者さん視点でのより良い治療のありようを共有し、活動できた結果です。

**伊藤**：患者さん視点でより良い治療の絵姿を共有することで、MRの活動や意識としても、違いが出てきています。

**寺町**：日本のMRにはミッションが広く、深く浸透しています。「製品の持つ価値や可能性を正しく理解し伝える」こと、そして「患者さんと医療関係者の双方が抱える課題の解決を図る」ことです。日々接する患者さんの症状や負担を軽減したいという医療関係者の思いをMRも持ち、患者さん視点から考えることで抱える課題を理解しやすくなると感じています。MRは、より良い治療の実現について医療関係者との対話に基づく情報の収集と提供を大切にしており、患者さん視点からのソリューションの提案につなげています。

# Strategy

## 23 特集1：日本事業の強み

### 特集1 日本事業の強み

**伊藤**：日本のMRは、戦略実行におけるきめ細かさ、「Plan-Do-Check-Action」(PDCA)の徹底した実行力も強みです。各MRが、戦略を理解したうえで、自身の日々の営業活動に戦略を織り込み実行していくために、工夫を重ねてきました。

**寺町**：一連のPDCAのプロセスは、戦略の成果が最大化するよう緻密に設計されており、製品ごとにマネジメントプランを設定しています。まずMRの戦略の理解が重要です。取り組みの意義なども十分理解されるよう丁寧にコミュニケーションを行っています。戦略はMRの行動に転換されなければなりません。そのため、例えばMRのディテリング<sup>\*1</sup>では戦略に沿ったあるべき行動についてさまざまな検討を重ね具体化した「型」を定義し、共有しています。「型」に基づきすべてのMRが行動に移せるように、本社と現場が連携したトレーニング（▶P.47）や、MRのサポート、フォローアップ

\*1 製薬企業のMRが医師や薬剤師に医薬情報を提供すること



までが仕組み化されています。MRは医療関係者との面談に向け、徹底的に事前準備を行います。また、活動で患者さんや医療関係者から評価いただいたポイントや課題は営業組織や戦略立案部門、サポート部門に迅速に共有され、さらなる改善に活かされています。これらは一例ですが、営業組織全体のPDCAマネジメントの中には随所に工夫があり、都度改善しながら実践しています。

**伊藤**：Santenが今後さらなる成長をグローバルに成し遂げていくうえで、各地域特有の患者さん・ステークホルダーのニーズに適合したより良い治療の絵姿を、創意工夫をもって描くことが重要になってきます。そして、その実現を目指すうえで、日本事業の行っているPDCAの徹底的な実行は、組織成果を高めるために他地域においても共通して活用できるものだと思います。

# 地域別戦略 日本



機

**機会**

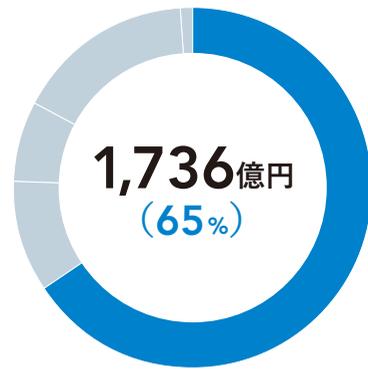
- デジタル化とVDT (Visual Display Terminals) 作業の増加による、目に不具合を抱える人の増加
- 海外との往来再開によるインバウンド需要の回復 (一般用医薬品)
- 疾患認知や理解が進むことによる、潜在患者の発掘や治療継続率の向上
- オンライン診療など医療受診の利便性向上による受診拡大
- 近視、老視、眼瞼下垂など治療薬が広く普及していない分野での薬剤開発による、新たな患者層の眼科受診の増加とこれに伴う潜在患者の発掘

リ

**リスク**

- 主力製品の特許切れと後発品の参入
- 医療保険制度や薬価制度の改定 (薬価改定範囲の全品目への拡大可能性など)
- 後発品促進策による、他疾患領域と同程度 (80%以上) までの後発品置き換え進行

2021年度 売上収益と構成比

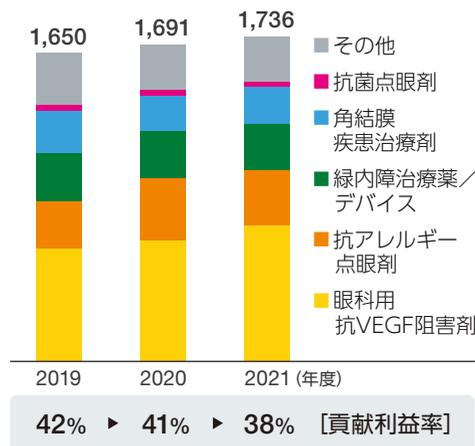


## 事業戦略・概況

日本事業は医療用医薬品、一般用医薬品、サージカルなどから構成されており、連結売上の約65%を占めるマザー・マーケットです。特に、売上の大部分を占める医療用医薬品においては、全国約400人のMRが日々患者さんと医療関係者のニーズと向き合いながら、「眼科ソリューションプロバイダー」活動を展開しており、トップの市場シェア<sup>1)</sup>と高い顧客満足度を維持しています。営業マーケティング組織と学術メディカル組織や開発などの関係部門が連携しつつ、医療課題を理解し、高付加価値の製品開発や情報提供活動につなげることで、事業成長と生産性の向上を実現してきました。例えば、6月に承認されたドライアイ製剤STN1008903は「ジクアス」(1日6回点眼)の点眼回数を3回に低減した持続製剤です。用法・用量どおりに点眼されておらず<sup>2)</sup>、十分な治療効果が発揮できていないというドライアイ診療上の課題を受け、患者さんの負担感を減らしながら用法・

用量の遵守を促すことで治療効果が期待できる製剤開発を果たしました。2021年度は、花粉飛散量が平年と比べて少なかったことにより「アレジオン」類の売上収益が大幅に減少したものの、他の主力品が貢献し、事業全体としては前年度比で2.7%の増収となりました。この先数年は、「アレジオン」類の大幅な薬価引き下げを含む薬価下落の影響や、「ジクアス」「タブロス」「タブコム」などの主力製品の特許切れなどを控えており、2022年度も売上前年度比-10%と厳しい環境を予想しています。しかしながら、新製剤の継続上市や、緑内障・ドライアイの治療や診療をサポートするツールの提供によって、患者さんや医療従事者の課題解決を通じた収益性の維持向上に努めます。また、これまで日本で培ってきた知見を他地域へ展開し、グループ全体の収益性改善とグローバルでの眼科医療の向上に貢献していきます。

売上収益推移 (単位: 億円)



## 価値創造トピックス

### デジタルを活用した患者さん・生活者への情報提供

花粉症患者さんに向けて、日々の気象予測からかゆみなど目の症状の注意レベルや対策に関する情報提供を行うとともに、「プロアクティブ点眼」(発症期間中の継続的な点眼)をサポートする点眼通知機能などを実装した「かゆみダス」。一方、目の乾きや疲れに関連の深い瞳のうるおい不足を画像認識技術によってチェックし、うるおいを維持・向上するための対処法を紹介しケアを促す「瞳うるるスキャン」。これら2種類のアプリを提供し、患者さんや生活者のQOL向上を目指しています。



\*1 出典: Copyright © 2022 IQVIA. JPM 2021.4-2022.3を基に参天分析 無断転載禁止 / \*2: J Clin Med. 11 (2): 367, 2022

## 地域別戦略

## 中国



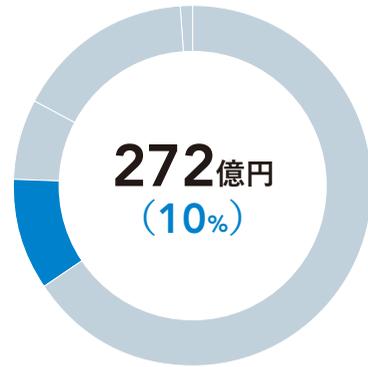
## 機会

- ・高齢化や眼科医療エコシステムの発展に伴う、患者数の増加と市場成長
- ・国家レベルでの近視など目の疾患に対する取り組みの実施
- ・高い経済成長に伴う、高付加価値医薬品への需要増加やハイエンド私立病院への患者の移行
- ・革新的製品の保険償還や、医薬品承認システムの進化による新製品上市の加速

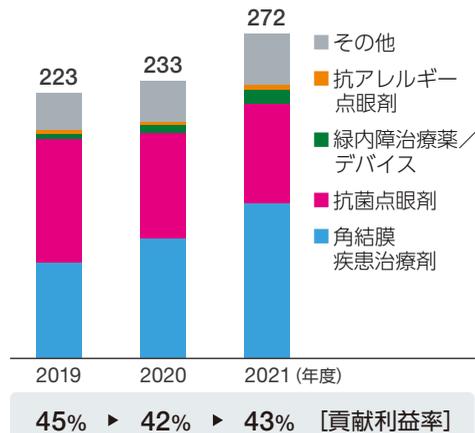
## リスク

- ・医療政策や保険制度の変更に伴う既存製品の価格引き下げや販売への影響
- ・COVID-19の再拡大に伴う、主要都市での厳格な防疫措置と事業への影響
- ・世界的な半導体不足やCOVID-19の厳格な防疫措置による蘇州新工場建設の遅延
- ・経済成長や高度人材の獲得競争激化に伴う人件費の高騰

## 2021年度 売上収益と構成比



## 売上収益推移 (単位: 億円)



## 事業戦略・概況

中国事業は、1996年に北京事務所を設立し（現在は閉鎖）、学術・マーケティング活動を開始しました。2005年の参天製薬（中国）有限公司の設立以降、蘇州工場の竣工や一貫製造の開始、自社販売の開始などを通じて中国の顧客ニーズを理解し価値提供を行うことで、高い市場シェア<sup>1</sup>と顧客満足度を維持しています。今後も続く医療制度改革を見据え、従来の大型国立病院への集中から販売先のマルチチャネル化を進めるとともに、医療従事者の育成支援や潜在患者の発掘などの眼科医療エコシステムの取り組み強化・研究開発機能の強化・デジタルと学術を活用した新製品拡販などにより差別化を図り、高い成長ポテンシャルを取り込みながら持続的成長を目指していきます。

人口や急激に進む高齢化、眼科医療エコシステムの発展に伴う潜在患者の顕在化や近視などの新たな市場の創造により、長期的な中国市場での製品需要の拡大を予測しています。現在も中国蘇州工場は中国における眼科製薬企業として、技術力や品質・最終製品の生産能力において唯一

無二の拠点です。加えて、2025年からの稼働を目指し建設中の蘇州新工場では、自動化や省人化に伴う原価低減やCO<sub>2</sub>排出量削減などの環境面への配慮を行うとともに、年間最大8.4億本（5mL換算）の生産能力を備えることで、中国市場における競争優位性を確固たるものとしていきます。

2021年度は、「ジクアス」や「タプロス」などの新製品の拡販および、マルチチャネル化などの戦略を着実に進めることで前年度比16.5%の成長となり、2020年度下期以降の集中購買影響からの急速な回復を実現しました。営業マーケティング活動の効率化や売上収益の状況に合わせた費用消化を徹底するなど、生産性向上に向けた取り組みも強化しています。2022年度は戦略の着実な実行により、既存品目の拡販や研究開発の進捗を目指すとともに、4月に承認を取得した「Verkazia」の上市により、春季カタル患者さんの治療やご家族を含む日常生活の質向上へ貢献していきます。

## 価値創造トピックス

## インクルージョン: 視覚障がいの有無に関わらず交じり合い、いきいきと共生する社会の実現に向けた「教育拠点」の設立

2021年4月、「蘇州工業園区青少年校外教育基地」と、Santen、北京市紅丹丹視覚障害者文化サービスセンターが共同で設立した「視覚障がい者教育拠点」が発足しました。青少年に向けた目の健康に関する知識と管理、視覚障がい者に対する社会の理解やサポートを促進することを目的としています。



\*1 出典: Copyright © 2022 IQVIA. IQVIA MIDAS 2021を基に参天分析 無断転載禁止

## 地域別戦略

## アジア



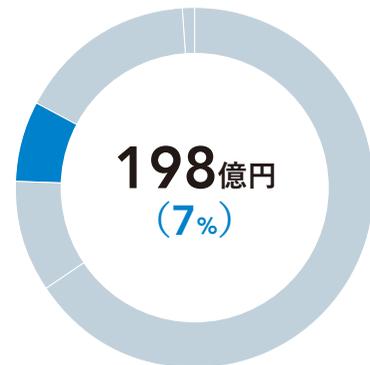
## 機会

- 眼科医療エコシステム発展に伴う目の疾患の診断治療率向上
- 東南アジアを中心とした経済発展と所得上昇によるアイケアへの関心の増加
- デジタル技術の発展によるeコマースやオンライン薬局などの販売チャネルの多様化

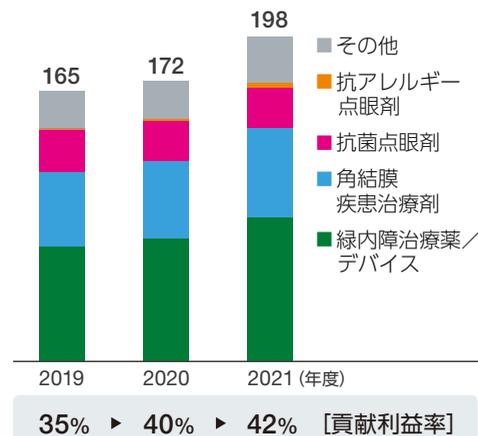
## リスク

- 医療保険財政の悪化に伴う薬価引き下げや政府系病院におけるジェネリック医薬品使用推進の加速
- ジェネリック医薬品の品質向上
- 医薬品承認や保険償還にあたっての医療経済性を加味した審査の厳格化

## 2021年度 売上収益と構成比



## 売上収益推移 (単位: 億円)



## 事業戦略・概況

アジア事業は、東アジアの韓国・台湾・香港、そしてベトナムやタイをはじめとする東南アジア諸国など15以上の国や地域で事業を展開しています。1990年代以降各国・地域で事業を開始後、2010年に韓国、2010年代半ば以降にタイ・フィリピンなどで自社販売を開始し、自社MRが情報提供を行っています。緑内障やドライアイ領域でのユニットドーズ製品(1回使い切り製品)の上市などアジア地域特有のニーズに合わせた戦略展開を着実にやってきた結果、韓国やフィリピンでマーケットシェアNo.1になるとともに、多くの国や地域でマーケットシェアの上昇<sup>\*1</sup>、高い顧客満足度を獲得しています。今後も患者さんや医療従事者のニーズを的確に捉えた新製品の上市を行うとともに、眼科医療エコシステム発展を支援することで診断率と治療率の向上を図っていきます。アジアでは眼科医療エコシステム発展に必要な質の高い医療従事者の絶対数が不足しており、Santenはさまざまな取り組みを行っています。2021年には新たにシンガポール国立眼科センターと連携し、眼科検査スタッフの教育支援を開始しました。

## 価値創造トピックス

## アプリによる眼科医療情報の提供

アジア地域では、デジタルを活用した医療従事者とのコミュニケーションの深化を進めていますが、その一環として最新の医療情報を眼科医療従事者に提供するアプリ「Santen MD」を提供しています。当社からの教育資料の提供や学会との共同ウェビナーの実施、疾患に関する記事・動画、KOL (Key Opinion Leader) コラムなどを含む幅広い情報提供を行っており、2020年初頭の導入後、地域の眼科医<sup>2</sup>の半分以上となる約6,800人の医療従事者に登録をいただいているプラットフォームとなっています。

眼科医療においては各種検査を担う検査スタッフの役割が重要ですが、眼科医と比較して体系的な教育機会を十分に提供できていない地域が多くあります。眼科検査スタッフの育成をサポートすることにより、東南アジアの眼科医療のキャパシティの拡大に貢献していきます。

2021年度はCOVID-19の影響が大きい地域もあったものの、主要国・地域で緑内障やドライアイの主力品を中心に市場<sup>\*1</sup>を上回る成長をし、前年度比15.1%の増収となりました。COVID-19を契機として営業活動のデジタル化や見直しを進めており、貢献利益率の向上につながっています。今後は量の拡大から質の向上へ転換を加速していきます。また、中長期成長を担う新たな価値提供の観点では、「エイベリス」点眼液の上市(韓国・台湾・タイ)や「プリザーフロ マイクロシャント」のシンガポールなどでの承認取得、ROCK阻害剤STN1013900の申請など重要領域である緑内障領域の強化に加え、新規領域である眼瞼下垂治療剤についても2022年度中の申請を目指し開発を進めています。



\*1 出典: Copyright © 2022 IQVIA. IQVIA MIDAS 2021を基に参天分析 無断転載禁止 / \*2 自社販売を行っている国と地域

## 地域別戦略

EMEA

(欧州・中東・アフリカ地域)



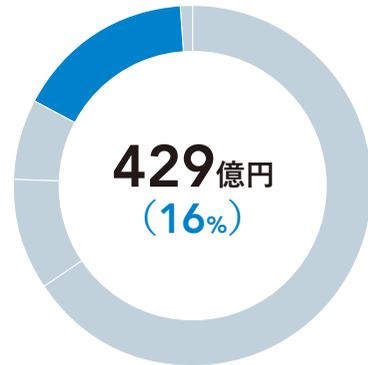
## 機会

- 世界第2位の規模を持つ市場<sup>1)</sup>への浸透機会
- 高齢化による緑内障患者数の増加や、疾患認知の高まりによるドライアイ患者数の増加
- 中東やアフリカ諸国における経済発展と市場成長

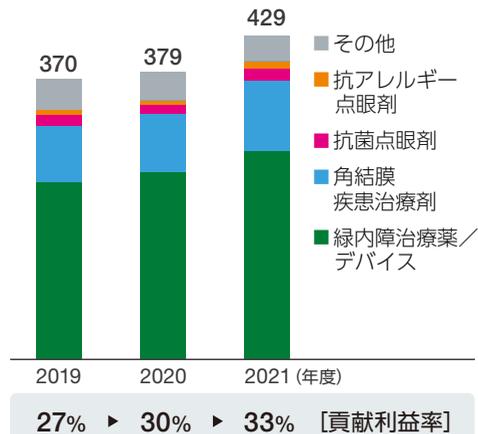
## リスク

- ロシア・ウクライナ地域の地政学的リスクを発端としたマクロ経済環境の変化による事業活動への影響
- 各国医療財政の悪化に伴う保険償還範囲の変更や薬価の引き下げ

## 2021年度 売上収益と構成比



## 売上収益推移 (単位: 億円)



## 事業戦略・概況

EMEA事業は、約50の国と地域で事業を展開し日本に次ぐ事業規模を有しています。2010年代の旧ノバガリ社の買収や米国メルク社が保有する眼科製品の譲受による製品ポートフォリオや展開国の拡大、EMEA地域としての事業基盤の強化を行ってきました。現在は緑内障やドライアイ領域における、ユニットドーズ製品（1回使い切り製品）やPFMD製品（防腐剤の入っていない多回用点眼製品）を中心とした地域ニーズに合わせた製品ラインアップにより、市場成長を上回る成長を実現し、緑内障においては13の国と地域でシェアNo.1を獲得しています<sup>2)</sup>。世界に先行して欧州で上市している「プリザーフロ マイクロシャント」については、2018年のコントロールローンチ以降、手術医に対する製品トレーニングを進めることで順次対象施設を拡大しており、2025年度には売上高50億円規模への成長を目指しています。

EMEA事業は多くの国や地域で構成されており、リスク分散を含めた事業運営ができる一方、国による医療政策や保険制度の違いもあり、地域全体での的確なマネジメントが求められます。中長期的に製品価値を維持向上させ

ていくためのマーケットアクセス戦略やマーケティング戦略が特に重要であり、13の国と地域出身のメンバーで構成される多様性のある26名のマネジメントメンバーが日々密接に連携しながら一体となって事業を推進しています。

2021年度は、注力領域である緑内障やドライアイを中心に成長し、前年度比13.2%の増収となりました。現時点で Santenグループ連結に占めるロシア・ウクライナ地域の情勢の影響は大きくはありませんが、従業員と家族の安全を第一に、製品供給のための体制を整えながら動向を注視しています。また、新たな領域への参入も積極的に行っており、抗菌ステロイド製剤「Ducessa」などの新製品の拡販を進めるほか、新たに緑内障のROCK阻害剤および近視のアトロピン製剤の導入を行いました。今後はデジタルの活用などによる生産性向上を図るとともに、真のグローバル企業への転換に向けて、メディカルアフェアーズやマーケットアクセスなど特に欧州で強みのある機能を中心に、社内への知見の展開も進めていきます。

## 価値創造トピックス

## 次世代眼科教育プラットフォームの提供

欧州地域の医療従事者を対象とした「SANTEN EYECARE EDUCATION (SEE)」を2022年2月から順次展開しています。急速にデジタル化が進む中で、オンラインを活用した柔軟性の高い教育プログラムへのニーズが高まっており、SEEにより欧州の医療従事者へ眼科領域の専門家が有するベストプラクティスへのアクセスを可能にするるとともに、ゲーミフィケーションの要素も取り入れた教育プログラムも提供し、欧州地域の眼科医療教育の発展に貢献しています。



\*1,2 出典：Copyright © 2022 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020-2021を基に参天分析 無断転載禁止。\*2はS01P（網膜領域）を除く

## 地域別戦略

## 米州



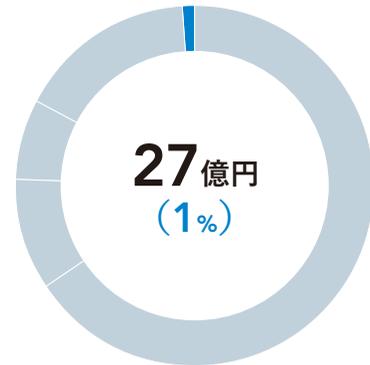
## 機会

- 世界最大の眼科市場<sup>\*1</sup>としての成長機会の獲得
- 高齢化の進行に伴う眼疾患患者数の増加（緑内障など）

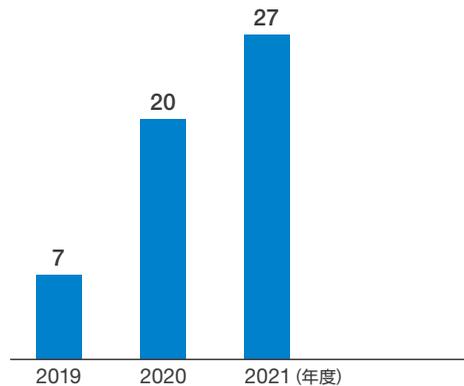
## リスク

- 保険制度の変化や、フォーミュラー<sup>\*2</sup>の厳格化による販売価格の低下
- サプライチェーンに起因する製品流通への影響
- OTC製品の台頭による既存製品の競争力低下

## 2021年度 売上収益と構成比



## 売上収益推移 (単位：億円)



※ 旧Eveance社の製品および「Cationorm」などで構成されています。貢献利益はマイナスです。

## 事業戦略・概況

米州事業は、2000年代前半に米国から一度撤退した後、2019年にカナダで春季カタル治療薬「Verkazia」を上市、その後2020年9月にEyeavance社を買収し本格的に再参入しました。米国はグローバルの眼科薬市場の半分近くを占める巨大市場<sup>\*1</sup>であり、グローバルプレゼンスの構築や将来成長に向けた機会の模索、研究開発などの観点からも非常に重要な市場です。競争が激しい市場環境であるため、差別化された製品での参入と市場理解および顧客ネットワークの構築を進めることを基本戦略とし、製品パイプラインの構築や営業マーケティング基盤としてのEyeavance社の買収を行ってきました。Eyeavance社買収後、COVID-19パンデミック下でのPMI<sup>\*3</sup>は困難を極めたものの、Santenの米国事業として統合を終え、米国へのマーケットアクセス・プラットフォームとしての整備は完了しました。一方で、申請中であったSTN1011700のCRL(Complete Response Letter：審査完了報告通知)を受領したことに加え、Eyeavance主力製品がフォーミュラー

## 価値創造トピックス

## 「Verkazia」の上市

本製品は米国において自社で承認を取得することができたRx製品であり、小児および成人患者の春季カタル治療薬として米国食品医薬品局 (FDA) の承認を取得した唯一の眼局所用免疫抑制剤です。米国における春季カタルの患者さんは診断を受けた患者さんだけでも49,000人<sup>\*4</sup>以上に上り、未診断や見過ごされた患者さんも多数いるとみられています。希少疾患である春季カタルの疾患啓発や治療法を提供することで、本疾患で悩みを抱える患者さんの日常を取り戻すことに貢献していきます。

<sup>\*1</sup> 出典：Copyright © 2022 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020-2021を基に参天分析 無断転載禁止

<sup>\*2</sup> 薬剤給付管理会社による保険償還が受けられる医薬品リスト

<sup>\*3</sup> Post Merger Integration：合併・買収後の統合プロセス

<sup>\*4</sup> DelveInsight 2020 Vernal Keratoconjunctivitis (VKC) Epidemiology Forecast—2030

から外れたことやサプライチェーンに起因する欠品が発生したことにより、収益化が当初の見込みから遅れています。

2021年度は、前年度比35.0%の増収となりましたが、先述の要因により対予想比で大きく下振れたことに加え、収益性へも影響がありました。現在、製品流通の正常化とともに組織体制の立て直しを含む生産性向上、将来成長を担うR&D機能の強化に取り組んでいます。

2022年度は米国で大きなマイルストーンがいくつかあります。まずは、5月に春季カタル治療薬「Verkazia」を上市し、市場浸透を図っていきます。2つ目はSTN1011700です。昨年のCRL受領以降、対応を進め5月に再申請を行いました。新規作用機序を持つ本製剤により、緑内障患者さんへ新たな治療選択肢を提供できると考えています。米州事業については売上規模を一定の水準に引き上げることと生産性の向上が喫緊の課題であり、早期黒字化に向けて立ち上げを加速していきます。



# Topics: 着実な成長軌道を継続しているEMEAの現場から

地域特有の多様性をビジネス戦略に活かし、EMEA地域におけるグローバル眼科企業としてのSantenのプレゼンスをさらに高めていきます。

## Strategy

### 31 Topics : 着実な成長軌道を継続している EMEAの現場から



ルイス・イグレシアス  
EMEA 事業統括  
兼 北米事業統括

基幹職に限れば、女性が58%を占めます。EMEAではこのような豊かな多様性を活用し、ここ数年で着実なビジネス展開をすることができました。

#### 多様性とビジネスの強さ

EMEAは、医療制度や事業・規制環境が異なる国々の高度なネットワークで成り立っています。本格的に事業展開を進めるにあたり、この多様性を尊重し、事業環境を適切に評価することで、地域に応じた戦略を講じることができました。それぞれの地域における高度な連携体制を活用し、社内では市場へのアクセスから研究開発まで、社外では医薬品製造受託企業(CMO)などさまざまな企業間で同レベルの協力体制を実現しています。この多様性が本地域の事業戦略を遂行するうえでの基本となっていることで、EMEAを中心としてグローバルに活躍する人材の育成も可能にしています。

コスト管理を重視したことにより生産性が向上し、2019年度

以降、貢献利益率が27%から33%に改善しました。2021年度の地域別売上収益比率は16%です。EMEAの売上の90%近くを占める緑内障やドライアイ市場への浸透により、多くの国でシェアが拡大<sup>\*1</sup>しています。これらの領域については主力製品を中心に伸長し、EMEAの主要12カ国のうち10カ国でシェアを拡大<sup>\*1</sup>しました。特に緑内障治療薬では13カ国において市場シェアが第1位<sup>\*1</sup>となりました。

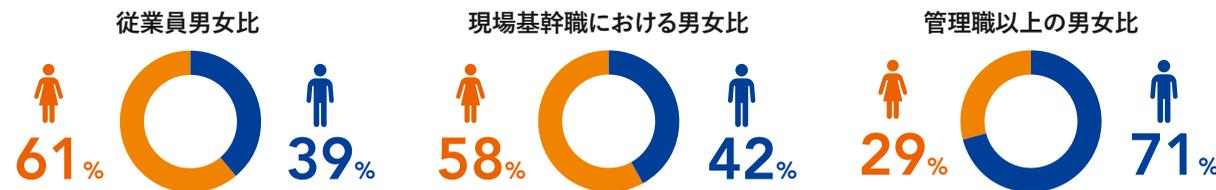
EMEAのプライシング兼マーケット・アクセス・チームは、新製品計画の初期の段階から、医療技術評価の獲得による患者さんの製品アクセス、コストの抑制や費用対効果、市場の経済調査、特許期間終了の後のジェネリック医薬品への移行まで考慮した価格管理といった、患者さんに対する当社製品の価値を最大限にするための重要な役割を果たしています。

このバリュー&アクセス・アプローチ(製品の価値と患者さんの製品へのアクセスのしやすさを考えたアプローチ)で貢献できるのは、EMEAの患者さんだけではありません。これらの施策をグローバルに展開することができれば、今まで以上に世界中の患者さんにSantenの製品を手にとってもらいやすくなるのです。これに勝る喜びはありません。

また、新型コロナウイルス感染拡大による環境の変化は、医療教育のオンライン化、消費者への直接的なアプローチ、マーケティング・オートメーションなど、ビジネスにおける主要領域でデジタルな変革を加速させました。今までにない方法で提供される医学教育と、データ分析の活用が促進することで、多くの人が容易かつ効果的な学習が可能になりました。

#### EMEAにおける、多様な人的資本

Santenグループは、EMEAにおいて約50の国と地域で事業を展開しており、約750人の従業員の国籍は45カ国に分かれています。本地域における女性比率は61%で、従業員全体の平均年齢は45歳です。また、MR(医薬情報担当者)や学術担当の



平均勤続年数 **5.7** 年

平均年齢 **45** 歳

**45** の国籍の社員が在籍

\*1 出典: Copyright © 2022 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020-2021を基に参天分析 無断転載禁止。S01P(網膜領域)を除く。

### 31 Topics : 着実な成長軌道を継続している EMEAの現場から

## Topics:着実な成長軌道を継続しているEMEAの現場から

私たちは、常にビジネスプロセスの調整と改善を行い、リソースの最適化と活用を図りながら、今後も事業を拡大していきます。また、EMEAでは現在進行中のウクライナ紛争をはじめとした、外部環境の変化による短期的・長期的な影響を最小限に抑えるため、必要な措置を講じることについても注力しています。

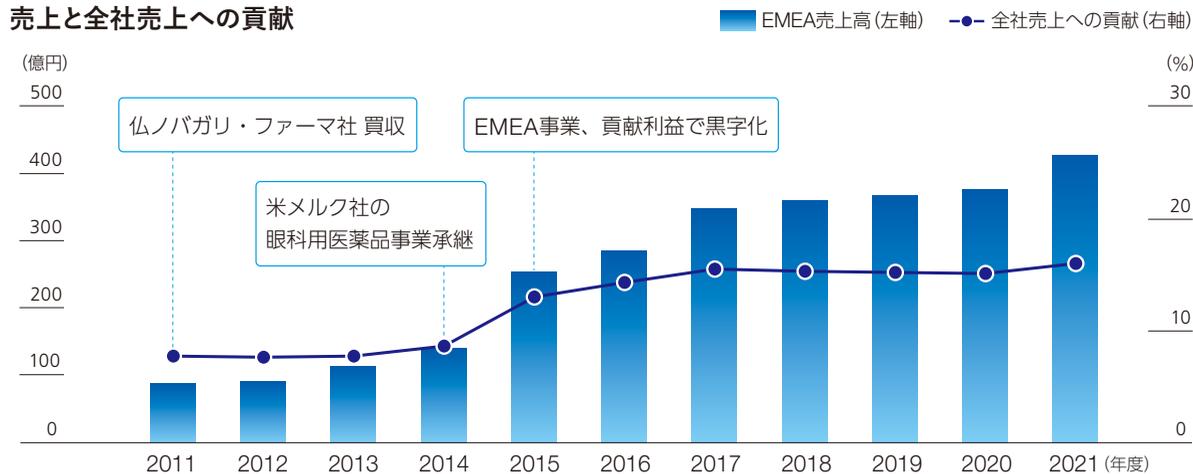
### 最新のトレンド

緑内障治療薬の製品群は、市場シェアを拡大し、好調に推移しています。「タブコム」は今後の成長を牽引する製品であり、防腐剤無添加の「コンプト」は、防腐剤添加型製剤を追い抜き、好調に推移しています。「プリザープロ マイクロシャント」については、当社の眼科手術医パートナーでも採用する医師の数が増えています。彼らは患者さんが最良な治療を受けるためには欠かせない存在です。新型コロナウイルス感染症の拡大は、新たな課題を私たちにもたらしました。ドライアイの悪循環を止めるために早期治療を行う傾向は、患者さんと医療従事者の双方で強

まっています。私たちは患者さんが自分の疾患や病気との付き合い方について理解を深めるだけでなく、ドライアイを長期的に改善するために、なぜ治療を続けることが重要なかを理解していただくための患者さん支援プログラムに取り組んでいます。新型コロナウイルス感染症の流行によるさまざまな影響にもかかわらず、EMEAにおける臨床活動は、2021年度も順調に継続しました。並行してドライアイと緑内障を対象とした3件の臨床試験が終了しました。患者さん中心の考え方(People Centricity)は、患者さんのニーズと期待をより深く理解することにつながり、その理解が研究開発の方向性を導いてくれることとなります。

2022年度も緑内障・ドライアイ領域で新製品を発売していきますが、多様な人材を活用し、顧客と患者さんをサポートすることが当社の成功を左右する重要な要素であることに変わりはありません。

### 売上と全社売上への貢献



### カトリーヌ・クルシェ

フランス・ベネルクス<sup>\*1</sup>・北アフリカ事業責任者  
兼フランス法人 Santen S.A.S. 代表取締役



### ダイバーシティについて

あなたにとって、ダイバーシティとは何か、教えてください。

組織におけるダイバーシティは、性別、職歴、年齢など、さまざまな角度から捉えることができます。多様性があればあるほど、常に変化に直面するビジネス戦略において、予測・計画・実行のさまざまなシーンでより多くの視点を持つことができます。

組織におけるダイバーシティをどのように推進してきましたか？

自分のチームの人材に多様性を確保することが最も重要だと考えています。会社全体で特定の比率を達成することは、会社の方向性を示すうえで良い目安となりますが、多様な職場環境づくりを効果的に推進するためには、それぞれの多様性を代表する人材が必要です。というのも、人間は誰しも、意図や自覚の有無にかかわらず、バイアス(先入観)のない判断をすることは難しいのではないかと思うからです。

あなたの「バイアス」は、Santenのダイバーシティ推進にどのように作用しましたか？

私自身は、フランスでの経験を活かして、フランスに加えベネルクス諸国と北アフリカを担当していますが、自分自身のバイアスを意識することがまず何よりも大切です。私は、自身のキャリアの前半16年間を消費財メーカーで、後半を製薬会社で過ごしてきました。そして、常に自分自身に挑戦し続けることが重要だと考えています。だからこそ現在のポジションでは職業経験、性別、年齢、文化的背景など、チームメンバーの多様性の度合いを適切にすることに重点を置きました。

\*1 ベルギー、オランダ、ルクセンブルク

# Strategy

## 製品創製

緑内障、ドライアイ、アレルギーを中心とした短中期での成長を支える基盤事業領域の製品の開発および上市とともに、将来の成長を支える新しい治療領域と治療法の研究開発も進めています。デジタルや細胞治療などイノベーションへの取り組みを活発化させるとともに、自由診療市場を通じた患者さんへの価値提供も視野に入れた近視、眼瞼下垂などの新しい疾患領域にチャレンジしています。疾患ニーズと技術の成熟度から取り組むべき疾患を特定したうえで、どのような治療手段・サービスこそがSantenの果たすべきところか、貢献しうるところかを、社会や医療へのインパクトの大きさ、当社の技術・経験などから総合的に検討し疾患戦略を構築しています。

### 眼科イノベーションセンターの主な成果(2021年度)

- STN1010905 — P2a開始(マイボーム腺機能不全)
- STN1012700 — P1 安全性・忍容性確認(近視、中国)
- STN1013400 — P1 安全性・忍容性確認(近視)
- STN1013600 — P1 安全性・忍容性確認(老視)

### 製品開発本部の主な成果(2021年度)

- STN1007603 — 米国、中国で承認取得
- STN1008903 — 日本で申請
- STN1013900 — アジアで申請
- STN2000100 — 日本、アジアで承認取得

### 33 製品創製



レザ・ハック  
眼科イノベーションセンター長

### 患者さんを取り巻く環境を理解し、社外との協働により眼疾患を攻略

Santenでは、常に人を中心に考えながら、ニーズ、科学、医療のそれぞれの観点を考慮し、製品創製を進めています。我々眼科イノベーションセンターでは、ターゲット疾患の製品創製に戦略的に取り組むため、患者さんの生の声を収集し、症状の進行や治療法、患者さんを取り巻く環境を綿密に把握するペイシェントジャーニー<sup>\*1</sup>を可視化しています。これにより、各疾患における攻略すべきポイント、および製品コンセプトを明確にして、疾患戦略を構築しています。さらに、研究初期段階のパイプラインについては、疾患の患者数とパイプラインの治療貢献度の2軸でマッピングを行い、強化・注力すべきパイプラインを明確にして取り組んでいます。このような戦略と優先順位に基づき、世界中の大学、研究機関、製薬会社、ベンチャー企業との交流を図り、ネットワーク

の強化、コラボレーションの具体化をし、それを当社の強みとして、新規の候補品や治療技術の開発につなげています。これまでにシンガポール眼科研究所、ユニヴァーシティカレッジロンドンといったアカデミアとの共同研究・開発体制を構築し、また、企業との提携により、近視やフックス角膜内皮ジストロフィに対する候補品を見出すことができました。一般的に極めて低い製品創製の成功確度を高めることも我々の挑戦の一つであり、臨床試験の成功確度向上の取り組みも行っています。臨床の有効性評価指標の確立が困難な疾患では、バイオマーカーの探索やトランスレーショナル・リサーチ<sup>\*2</sup>を実行しています。以上のように、我々は、患者さん目線に基づき、科学的見地に立って、新製品の創出に貢献していきます。

\*1 ペイシェントジャーニー: 患者さんが疾患や症状を認識して、最終的に病院での受診や服薬など、治療するまでの患者さんの「行動」「思考」「感情」などのプロセスを表したもの

\*2 トランスレーショナル・リサーチ: 基礎研究・臨床研究・診療をつなげて、医療発展に寄与する成果を効率的・効果的に実用化する橋渡し研究

## 製品創製



**ピーター・サルスティグ**  
製品開発本部  
チーフ メディカル オフィサー

### 開発戦略と実行力を強化して、 真のニーズを満たす製品を 効率的に開発

製品開発本部にとって、品質に妥協することなく、患者さんのニーズに合致した医薬品を一日も早く開発し、患者さんに届けることがミッションです。そのために重要なことは、①患者さんの声・市場のニーズの双方を重視した開発戦略

の構築と実行、②ライフサイクルマネジメントを通じた製品価値の継続的な最大化、③設定した開発目標を達成するための能力を下支えする科学的なグローバルオペレーショナルエクセルシスの強化、です。2021年度は、いくつかの重要なパイプラインの進捗を達成することができました。代表的なものとしては、処方改良により点眼回数を低減した「ジクアス」新製剤STN1008903の日本での申請や、安全性を向上させた「エイベリス」の1回使い切り製剤の日本での承認取得、さらに米国では「Verkazia」の承認取得、地域展開の一環として「Verkazia」の中国申請も挙げられます。また、2022年5月には米国でSTN1011700の再申請も行いました。これらの成果は、まさに我々の目指す、ニーズに合致した製品創出に向けた行動、つまり患者さんや地域の規制当局、保健機関とのコミュニケーションを充実させ、プロジェクトチームが戦略的に開発を実行した成果です。また、我々は、2020年から続いている新型コロナウイルス拡大の状況下にもかかわらず、臨床後期パイプラインの開発遅延を最小限にとどめる、あるいは開発計画を上回るスピードで進めるこ



**森島 健司**  
製品開発本部  
中国製品開発統括部長

中国における製品開発統括部も、患者さんのニーズを満たす医薬品をできるだけ早く開発し、お届けすることが使命です。これまでは他地域で上市済みの製品について中国で民族差がないことを証明するブリッジング試験を行う開発プロセスでしたので、どうしても中国での製品上市が他国よりも遅れてしまいました。もちろん、2025年までは、他地域上市済みの製品の承認を中国で早期に獲得することが、最も重要なミッションの一つではありますが、2030年を見据えて、早期からグローバルパイプラインを中国パイプラインに取り入れることで、新製品のいくつかのMRCT(Multi Regional Clinical Trial)に中国も参加し、中国でも

海外と同じタイミングで申請し、上市できるようにしたいと考えています。そのために、人材の確保と堅牢な開発プロセスを構築し、開発活動を高い質で実行できる組織構築に努めているところです。また、中国に開発基盤を有する企業の特徴を最大限に活用し、中国独特の申請ルートを活かしながら競争力のある開発戦略も策定していきます。豊富なパイプラインとオペレーショナルエクセルシスを両輪として、新製品をより早く中国の患者さんに届けて患者さんのHappiness with Visionに貢献し続けるために、中国製品開発部門の改革を加速していきます。



とことができました。これは、リモートでの臨床試験の実行力の向上を図り、そのための新技術の実装に継続的に取り組んできたこと、および、各地域の臨床開発担当者と医療現場との緊密なコミュニケーションによるものです。グローバルオペレーショナルエクセルシスのさらなる追求には、デジタル化の推進は欠かすことができません。こうした技術の進化は日進月歩であるため、世界中の技術を俯瞰し、臨床試験戦略に合致した技術をいち早く取り入れます。我々は、患者さんの真のニーズを満たす製品を継続的に提供するという戦略に基づいたパイプラインを効率的に開発することによって、患者さんのHappiness with Visionに貢献し続けます。

## 製品創製

## 独自技術「ノバゾーブ」で子どもに多い希少アレルギー疾患に挑む



### アンリ・クリセオ

製品開発本部  
プロジェクトマネジメントグループ  
プロジェクトマネジメント  
リサーチ & ディベロップメント  
(グローバル)  
ディレクター

春季カタルは主に小児および青年期に発症する重篤な希少アレルギー疾患です。患者さんのQOLを著しく低下させる可能性がある灼熱感、眼痛、掻痒感などの激しい症状が出たり、角膜を損傷し視力が低下することもあります。就学期に症状が出た場合は、これを軽減するために清潔なタオルで頻繁に目を冷やす、外出時に眩しさを軽減するためのサングラスを着用するなどの必要があり、日常生活や学校生活に支障をきたすことがあります。

Santenが「Verkazia」を開発する以前は、長期投与が不可能で、重篤な副作用を起こす可能性があるコルチコステロイド、または病院で配合処方されるシクロスポリンAを経験的に使用する治療法しかありませんでした。そこで当社は「ノバゾーブ」というカチオン性乳化技術を利用したシクロスポリンAの自社製剤を開発し、通常の製剤と比較して、有効成分の角膜へのバイオアベイラビリティ(生物学的利用能)を向上させることに成功しました。このノバゾーブ技術は、「Cationorm」[Ikervis]、そして最近ではSTN1013001に使用されているものと同じ革新的な技術であり、2011年に当社が買収したノ

\*1 J Drug Deliv. 2012;604204.

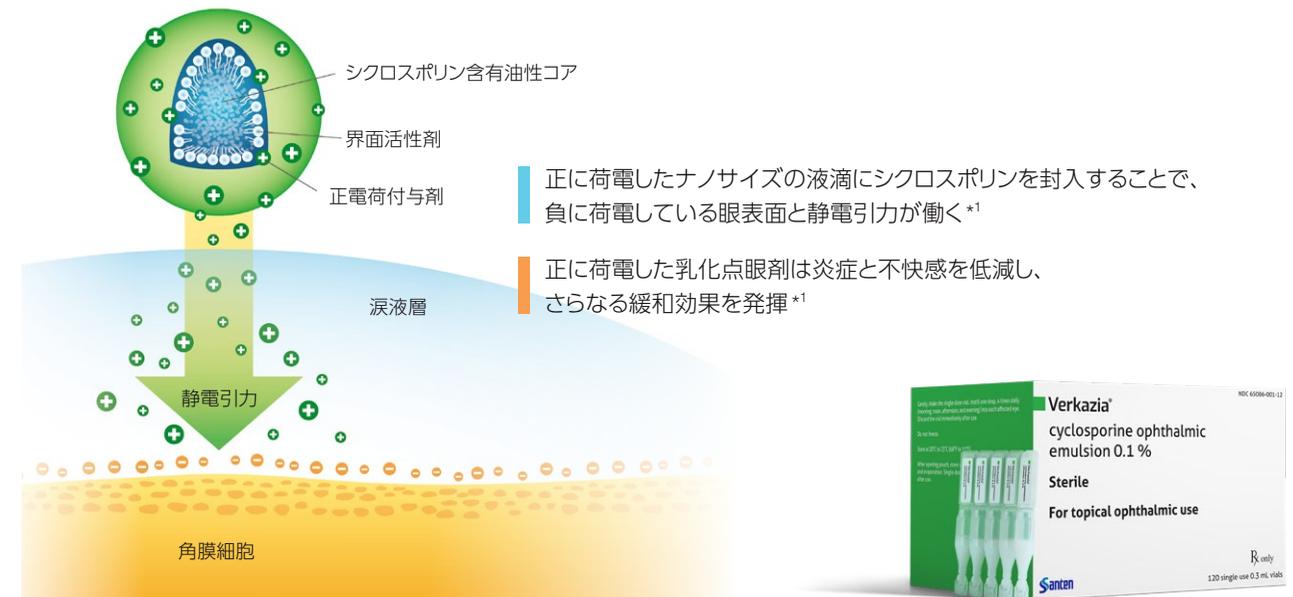
バガリ・ファーマ社により開発されました。また、これは春季カタルに特化した適切な投与方法や、患者さんにとって忍容性の良好な治療であり、高い有効性が期待できる「Verkazia」の開発につながりました。

これらすべての医療的要求は、一つひとつのプロセスが最終製品に反映されるように、開発チームの中に刻み込まれ、「Verkazia」は大規模な臨床試験で重症の春季カタル患者さんの自覚症状と所見を速やかに改善することが実証されました。この結果、春季カタルへの最初の適応薬として、欧州連合(EU)で承認・販売され、現在はアジア諸国、カナダ、米国、そして中国で承認されています。

我々は、患者さんと人々を中心に考え行動することを最重

要視しています。春季カタルの患者さんと介護・介助者の方々に、革新的で標準化された有効な製品をお届けすることが、難しい状況の緩和に役立つと、私たちは開発の当初より心から信じていました。ある介護者の方から「『Verkazia』点眼薬は驚くべきものです。この薬が登場したことに感謝します。人生は大きく変化しました。我々の家族は感謝してもしきれません」というメッセージをいただいたことがあります。このことが春季カタルに苦しんでいる患者さんのための特別な製品の開発に向けて、私たちを鼓舞し、駆り立ててきました。この負担の大きい希少疾患で苦しんでいる患者さんに、新しい有効な治療法を提供し、患者さんのQOLの向上に貢献できることを、私たちは誇りに思っています。

### ■ ノバゾーブ技術



## 製品創製

## 開発状況

2021年度上市 STN1011702 (「エイベリスミニ」、緑内障、日本) を含む **37** 品目

2021年度承認 STN1007603 (「Verkazia」、春季カタル、米国)、  
STN2000100 (「プリザーフロ マイクロシャント」、緑内障、日本/アジア) を含む **47** 品目

主要パイプラインの最新開発状況については当社ウェブサイトをご覧ください。

## パイプライン一覧(2022年5月末時点)

	臨床開発計画策定中 <sup>*1</sup>	P1	P2	P3	申請中
緑内障	STN1014000 (アジア、申請) STN1008507 (「タプロス」新点眼方式製剤、日、申請) STN1011103 (「タプロコム」新点眼方式製剤、日、申請)		STN1012600 (日・欧・米)	STN1011101 (中) STN1013001 (アジア・欧) STN1013900 (日)	STN1011700 (米) STN1013900 (アジア)
ドライアイ					STN1008903 (日) STN1013500 (日) STN1000501 (中)
アレルギー				STN1011402 (日)	
フックス角膜内皮 ジストロフィ			STN1010904 <sup>*2</sup> (米・仏・印)		
マイボーム腺 機能不全			STN1010905 (日)		
近視	STN1013300	STN1012700 (中) STN1013400 (日)	STN1012700 (アジア)	STN1012700 (日) STN1012701 <sup>*3</sup> (欧)	
老視	STN1013600 (米、P2a)	STN1013600 (日)			
眼瞼下垂	STN1013800 (日、P3/アジア、申請)				
網膜色素変性症	STN6000100 (P3)				

STN1010900 (シリリムス硝子体内注射剤) は、事業性の再評価に基づき開発を中止

STN2000100 (緑内障用デバイス) の米州、オーストラリア、およびニュージーランドについては米Glaukos社へ導出

\*1 非臨床段階のものや、臨床試験のプロトコルを策定中のもの、申請を計画しているものなどを含む

\*2 当該プログラムはSantenが独占的実施権の行使オプションを保有。本プロジェクトコードは、第II相臨床試験終了時にSantenが独占的実施権を獲得した後に附番予定のコード

\*3 Sydnexis社実施

# Strategy

37 事業と経営を支えるデジタルトランスフォーメーション



## 事業と経営を支えるデジタルトランスフォーメーション

Santenは、経営上の重要な戦略の一つとして全社視点で最適化されたデジタルトランスフォーメーション (DX) を力強く推進しています。デジタル技術を活用した新たな製品・サービスを創出するビジネスモデルへの変革が加速するグローバルヘルスケア市場の中で、競争力の強化や高度なデジタルガバナンスの維持を通じて、中長期的な企業価値向上を目指します。



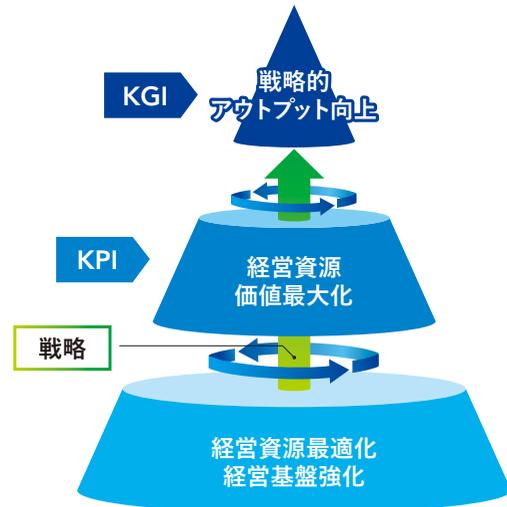
**原 実**  
 チーフ デジタル&  
 インフォメーション  
 オフィサー (CDIO)

当社のデジタル戦略は、社会的価値創出・オペレーショナルエクセレンス・組織ケイパビリティのためのDXという三層構造で成り立っています。

社会的価値創出のためのDXは、デジタルヘルスサービスや、デジタル活用によるコマースエクセレンスの最適化を通じ、目に関する社会課題の解決に貢献します。オペレーショナルエクセレンスのためのDXは、グローバルレベルのプロセス改革やデータ活用を通じて、コスト効率化と価値創出を促し迅速な意思決定とビジネス展開を可能にするものです。組織ケイパビリティのためのDXは、デジタルワークプレイスによる新しい働き方の推進および、事業継続リスクに対する情報セキュリティやデジタルガバナンスの強化を推し進めます。

これらの有機的な統合により、Santenの事業と経営を力強く支えてまいります。

### デジタル戦略フレームワーク



KGI: 重要目標達成指標 (Key Goal Indicator)  
 KPI: 重要業績評価指標 (Key Performance Indicator)

社会的価値創出のためのDX	グローバル展開	デジタルヘルスサービス展開とコマースエクセレンスの最適化を通じ、目に関する社会課題の解決に貢献
	デジタルヘルスサービス	
オペレーショナルエクセレンスのためのDX	バリューチェーン変革	グローバルレベルのプロセス改革やデータ活用を通じたコスト効率化と価値創出により、迅速な意思決定とビジネスの展開を推進
	データ活用	
組織ケイパビリティのためのDX	デジタルワークプレイス	新しい働き方の推進、事業継続リスクに対する情報セキュリティ・デジタルガバナンス強化による組織力の強化
	組織レジリエンス	

### 1 デジタルガバナンス強化

2022年2月に、経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定を取得しました。これは当社の取り組みについて、経営者に求められる企業価値向上に向け実践すべき事柄を定めた「デジタルガバナンス・コード」の項目に関して認定基準を満たしていることや、ステークホルダーに適切な情報開示が行われていることが評価され認定されたものです。

さらに、ISO/IEC 27001に準拠した情報セキュリティ方針



# Strategy

## 37 事業と経営を支える デジタルトランス フォーメーション

### Strategy

## 事業と経営を支えるデジタルトランスフォーメーション

を掲げ、ステークホルダーを守るための取り組みを強化しています。サイバーセキュリティプロセスの構築に加え、情報セキュリティリスクへの対応の一環として、日常の業務の中でサイバーセキュリティへの対応を効率的に習得できるようゲーミフィケーションを利用したトレーニングの実施などもグローバルで進めており、高いセキュリティ水準を保持しています。

内部統制を高める施策としては、次世代ERPの導入を進めています。地域横断型のアジャイルな組織編制により成り立つ高度専門人材チームのもと、社内プロセスの標準化と透明性の向上を目的としたグローバルプロジェクトを推進し、ビジネスモデルの変革を加速させています。標準化されたデータ基盤を会社の重要な経営資源として活用することで、経営の迅速な意思決定と収益性の改善、新たな価値創出へつなげていきます。

## 2 ビジネスモデルの変革 眼科医療におけるイノベーションの加速

研究開発、生産から営業、マーケティングまで、バリューチェーン全体でのデジタルの利活用を促進しビジネスモデルの変革に努めています。現在建設を進めている蘇州の新工場や滋賀工場の新棟などにおける生産拠点のスマートファクトリー化や次世代ERPの導入は、バリューチェーンの抱える課題を引き出し、コストの最適化と新たな価値創出を可能にします。

\*1 2022年7月末時点

眼科医療エコシステムのさらなる発展に向けても、医療従事者や医療機関などに対するオンライン医療プラットフォームの拡充を進めており、例えば欧州では、2022年2月にフランスとオランダを皮切りに「SANTEN EYECARE EDUCATION」を順次展開しています。新型コロナウイルス感染症拡大以降、医療関係者の交流機会の減少など教育を取り巻く環境にも変化がありましたが、本システムによりインタラクティブな学習機会を提供し地域の眼科医の教育ニーズへ貢献しています。

また、2020年1月より、国際連合の専門機関である国際電気通信連合 (International Telecommunication Union、以下、ITU)とパートナーシップを締結し、ITUと世界保健機関 (WHO)との取り組みである「Be He@lthy, Be Mobile」を支援しています。その一環として、アジアやアフリカなどの途上国向けの近視とその予防についての啓発やヘルスリテラシーの向上を目的としたデジタルヘルスのプログラムの開発を進めており、眼科に特化した専門企業として、さらなる眼科医療エコシステムの発展に貢献していきます。



## 3 DE&I推進 人材活用

新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、当社は従前より推進していたテレワークの環境整備をいち早く進めてきましたが、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を目指す企業として、今後もより一層新しい働き方を推進していきます。グローバル展開が加速する中、社員が働く場所と時間を柔軟に選択し、主体性と自律性を持って業務を効率的に進めることを可能にする「Work from Anywhere」という新たな施策を2021年度より実施しており、また、視覚に障がいのある社員向けのデジタルツールのアクセシビリティの向上に向けた取り組みも進めています。多様なバックグラウンドを持った人材が活躍できるよう、デジタルの側面から働き方改革やDE&Iを促進し続けることが重要です。当社の企業風土に共感する優秀な人材を獲得・活用し、個々人のスキル・能力を最大限に引き出しながら会社のケイパビリティのさらなる底上げにつなげることを目的にAIやデータダッシュボード構築の教育プログラムの提供を開始し、約350人\*1が本プログラムに参加し業務課題の解決に取り組んでいます。

## Social & Environment

### 39 医療アクセスの向上

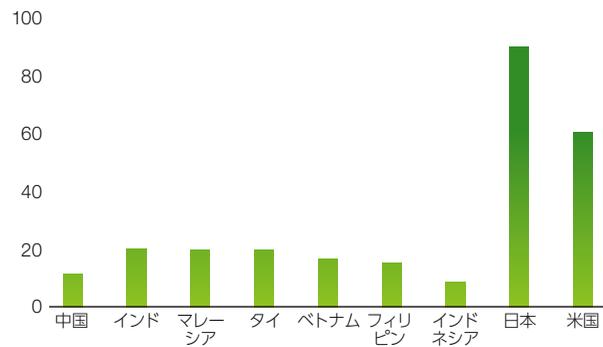
## 医療アクセスの向上

医療を必要とする患者さんが適切な医療を受けられるよう、眼科医の手術や治療スキル向上、検査技師など医療従事者の教育に取り組んでいます。

### 地域特性に応じた医療アクセスの向上

新興国の多くで眼科医や検査技師などの医療従事者が不足しています。これが原因で患者さんの治療が十分に行えていない、そもそも疾患そのものの診断もついていない状況があると認識しています。人口100万人当たりの眼科医数は、

■ 各国の人口100万人当たりの眼科医数 (単位:人)



※各国学会などの開示情報をもとに当社にて人口100万人当たりの眼科医数を推定

日本は89.6人、米国は60.3人なのに対し、中国は11.3人、ベトナムは16.5人です。

当社は、社会的意義のある製品を開発し、より多くの人々の眼科医療へのアクセスを向上させることで、世界の未治療の患者数削減を目指しており、2025年までに6,000万人<sup>\*1</sup>以上の患者さんに貢献することを目標としています。

特に、地方など遠隔地の医療従事者は、最新の情報や手術トレーニングなどの教育機会に恵まれず、医療格差の原因となっているということも課題です。当社は外部パートナーとも連携し、眼科医の白内障手術や緑内障の治療スキルを向上させることで医療の質を高めることに加え、眼科検査を担う検査技師などの医療従事者の教育にも力を入れることで、医療アクセスの向上を図っています。

\*1 JMDCCでの当社医療用医薬品における製品ごとの延べ推計患者数および当社出荷データをもとに、炎症・アレルギー、角膜、緑内障、白内障の疾患領域で推算した2019年度延べ貢献患者数は約4,300万人

### Orbisとの提携による眼科医療従事者への教育・スキル向上機会の提供

当社は、40年にわたり回避可能な失明の予防および治療に先駆的に取り組んできた世界的な非政府組織である Orbis International (以下、Orbis) と2020年より提携しています。

### 眼科医の緑内障専門知識とスキル向上に向けた取り組み (中国・ベトナム・インド)

#### 〈オンライントレーニング〉

Orbisのオンライン教育プラットフォームである「Cybersight」では、さまざまな眼疾患のトピックスについてのオンラインコースや最新医学情報などの豊富な学習コンテンツを配信し、効



## Social & Environment

### 39 医療アクセスの向上

#### 医療アクセスの向上

率的な学習機会を提供することで、眼科医の専門知識の向上に貢献しています。「Cybersight」を活用することで、場所を問わずどこからでも標準化された教育プラットフォームにアクセスでき、かつ無料で世界標準の知識を学ぶことができます。また、高水準の教育コンテンツを多言語で配信することで、現地の眼科医や医療従事者に対して母国語での効果的な学習機会を提供しています。

2022年7月現在、6つのオンラインコースと20を超える緑内障の医学教育コンテンツを中国語で、2つのオンラインコースと4つの医学教育コンテンツをベトナム語で配信しており、中国、ベトナム、インドで、それぞれ1,700人、1,600人、および5,300人以上の眼科医が「Cybersight」を活用して学習しています。世界の多くの国と地域で67,000人以上の眼科医がこのプラットフォームを利用しています。

#### 〈診断および手術スキルの向上〉

診断技術や手術手技を向上させるためには、設備、教材、プログラム、優秀なトレーナーなど、トレーニングのための適切な環境と十分な機会が必要です。より多くの眼科医に専門的かつ高水準のトレーニングを効率的に提供すべく、AIやデジタル技術を活用した診断のサポートや、オンラインによる遠隔指導、シミュレーションキットを活用した手術トレーニングなど、革新的なトレーニングプログラムを「Cybersight」を通じて提供し、新興国の眼科医の緑内障診断・手術スキルの向上に努めています。

#### 眼科研修医育成能力の増強に向けた取り組み (ベトナム・インド)

質の高い眼科医療を提供するためには、研修医に対しても標準化された高水準の教育を提供し、十分に教育を受けた眼科医を増やすことが重要です。研修プログラムの評価

ツールや教員の育成プログラム、デジタル技術を活用したトレーニングツールなど、教育水準の向上に向けたソリューションの開発と実装を通して、研修医育成プログラムの標準化と現地教育機関の研修医育成能力の増強に取り組んでいます。

#### SNECとの戦略的パートナーシップによる 医療従事者への革新的教育プログラムの提供

当社は、眼科医療従事者に対する教育と研究において世界をリードする存在として国際的に広く認知されているSingapore National Eye Centre (SNEC)と戦略的パートナーシップを締結しました。オンライン・オフライン融合型の革新的な教育プログラムの共同開発と国際展開を進めています。

最初の取り組みとして、眼科検査を担う検査技師を対象とした教育プログラムをシンガポールで開始しました。今後、ほかの国や地域へ展開していきます。



## Social & Environment

### 41 特集2：医療関係者から見たインクルージョン

#### Social & Environment

## 特集2 医療関係者から見たインクルージョン — 障がいの社会的価値 —

### 株式会社ビジョンケア、神戸アイセンター病院 高橋政代先生 ESG説明会特別講演より

Santenは、2030年とその先に向けた戦略の一つとして、視覚障がいの有無に関わらず交じり合い、いきいきと共生する社会の実現を目指し、視覚障がいに対する人々の認知・理解の向上、ともに楽しみ・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 (Quality of Life: 生活の質) 向上に努めています。2022年3月に開催したESG説明会では、株式会社ビジョンケア、神戸市立神戸アイセンター病院の高橋政代先生に眼科医、医療の視点から考えるインクルージョンについてご講演いただきました。



株式会社ビジョンケア  
神戸アイセンター病院  
高橋 政代 先生

#### 視覚障がいの課題解決に向けて

私たちはこれまで、網膜再生医療技術の研究・開発に取り組んでまいりましたが、再生医療で製品をつくるだけにとどまらず治療につなげていくこと、さらには、医療だけでは助けられない部分も含めて視覚障がいの課題を解決する必要があると考えています。

企業の在り方を考えた時に、細胞をつくる、製品をつ

くるだけでは「2次元」の会社であると考えており、それでは再生医療は成り立ちません。私たちは、患者さんの選択・効果判定の方法・拒絶反応のテストを含めた医療を提供する「3次元」の会社になりつつありますが、さらにその先の医療以外でも課題を解決する「4次元」の会社を目指していきたくと考えています。

#### ■ 企業の形態

	2次元	3次元	4次元
会社の領域	細胞製造販売会社 [製薬業モデル]	網膜細胞治療 [医療機器モデル]	網膜医療総合商社 [未知の形態]
作成物	細胞	医療	社会

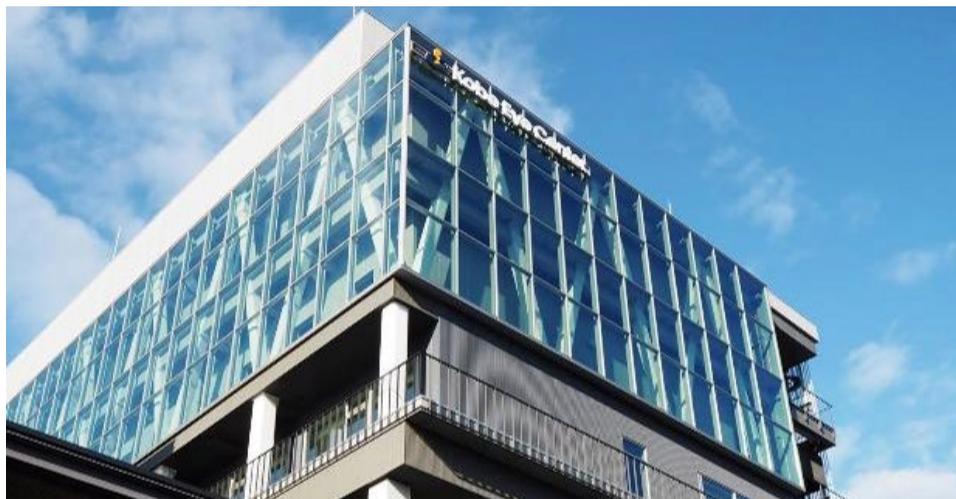
4次元の会社を目指す

## Social & Environment

### 41 特集2：医療関係者から見たインクルージョン

#### Social & Environment

### 特集2 医療関係者から見たインクルージョン — 障がいの社会的価値 —



神戸アイセンター



神戸アイセンター2階・ビジョンパーク

この構想から2017年末に神戸アイセンターを設立いたしました。同センターは「あらゆる手段で視覚障がいの課題を解決する」、つまり、治療だけでなく生活・就業環境、世の中の意識やルールに至るまでありとあらゆる手段で課題解決することを目的としており、研究、治療開発、眼科医療からロービジョンケア<sup>\*1</sup>、そして福祉まで、ワンストップで備えた眼科専門施設です。ロービジョンケアは、正しく有用な情報提供を通じて患者さんの気持ちに寄り添い、人生を豊かなものにするための全人的医療<sup>\*2</sup>と言えます。デバイスや技術が急速に発展する中、先進医療からロービジョンケア、福祉まで総合的なアプローチが必要です。

#### 真のインクルーシブ社会の実現へ

昨今、視覚障がいのイメージが大きく変わり、「守られ、保護される」存在から「共に暮らす」真のインクルーシブの時代へと社会全体が大きく動いています。これに伴い福祉も変わるべきだと強く感じています。これまで福祉制度は主に重度の方にフォーカスをあててつくられてきましたが、障がいには軽度から重度までのさまざまなグラデーションがあり、障がいの有無にかかわらずさまざまな人が交じり合って社会は成り立っています。また、こうしたグラデーションの一部として、誰にでも障がいはある、例えばITを使えないことや英語を上手にしゃ

べれないことも一つの障がい。そのように考えますと、社会は真のインクルーシブに向かっていくのではと思っています。

視覚障がい者から生まれるニーズは、社会を前進させ技術革新を起こさせる価値（バリアバリュー）を持っているのですが、これにまだ社会は気づいていません。例えば、昨今のテクノロジーの進化によりデジタルロービジョンケアが普及し、軽度の方は問題なく仕事もできます。こうした視覚障がいの課題を解決することで、社会全体にその技術が普及して世の中が便利になることはこれまでの歴史の中でも証明されています。

<sup>\*1</sup> ロービジョン（成長・発達あるいは日常生活・社会生活に何らかの支障をきたす視機能または視覚）の方に対してさまざまな面から行われる支援の総称。医療的・教育的・職業的・社会的・福祉的・心理的な支援を包括的に表現したものであり、発達・成長期である子どもに必要な療育（ハビリテーション）や、大人の中途障害に対応するリハビリテーションが主な目的となる。

<sup>\*2</sup> 疾患の治療だけでなく、患者さんの心理や社会的側面を含むあらゆる角度から総合的な疾病予防や診断・治療を行う医療

# Social & Environment

41 特集2：医療関係者から見たインクルージョン

## 特集2 医療関係者から見たインクルージョン — 障がいの社会的価値 —

### ■ 障がいのグラデーション



私が日頃、患者さんにお伝えする言葉なのですが、「再生医療が成功したとしても元どおりにはならない、そこは諦めないといけない部分があります」ということをお話しさせていただいております。けれども、「文字を読みたいという欲求は、視覚が元どおりにならなくても拡大鏡や音声を使うなど、さまざまな方法でかなえられる、変えられることもあるんですよ」ということもあわせてお伝えしています。この2つを取り違えている方が非常に多いのですが、この事実をお伝えするだけで患者さんの生活が大きく変わることを実感しています。失明を完全になくすことはまだできませんが、絶望はなくせると考えています。

再生医療は今までまったく治らないといわれていた中枢神経の病気を治すことができるかもしれない、有望な領域であると同時に非常にチャレンジングな領域でもあります。社会全体が、こうした取り組みをもってしても変えられない運命があることを広く理解し、「障がいはあってもいいんだ」、あるいは「それが当然である」ということが十分に浸透した時に、社会全体が最も美しく発展するのではないかと考えております。こうした強い信念を持って、今後も「共に暮らす真のインクルーシブ」社会の実現に向け、皆さまとともに、取り組んでいきたいと考えています。



## Social & Environment

### 44 人材戦略

# 人材戦略

世界トップクラスの人材、次の10年に必要なリーダーシップ、組織能力と風土を基盤にサステナブルな成長を目指します。

## 1 戦略の柱

持続的な企業としての成長を実現し、企業価値を高めていくための原動力として、「人」は大変重要な資産です。

真のグローバル企業を目指し、私たちは次の4つの項目を2025年に向けた人材戦略の柱としています。

1	組織能力の強化
2	多様性のある、かつ強固な人材パイプライン
3	グローバル共通の人事基盤
4	企業ブランド (EVP: 従業員への価値の提供)

真のグローバル化・眼科事業の深化を実現するために、ビジネス変革の推進が必要です。

グローバル・リーダーシップチームの確立、コーポレート本社やR&D機能の強化、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進、変革に向けたリーダーシップや育成を担う管理職のマネジメント力強化などの組織能力の強化が1つ目の柱です。

2つ目として、今後の事業を支える人材パイプラインの充実に掲げています。インクルーシブなシニアリーダーの後継者育成計画を戦略的かつ計画的に実行することを通じ、Santenの次の10年の成長を加速させる人材を充実させます。特に、グローバル人材、女性リーダー、各国・地域に精

通したローカル人材などに焦点をあてていきます。

3つ目は、グローバルで事業を展開する企業としての共通の人事基盤構築です。人材を惹きつけ、育成し、輩出する基盤となるグローバル共通の人事制度が必要と考え、2022年4月に新たな制度を導入しました。近年増加している国や地域を越えたチーム運営にも効率的に対応していきます。

4つ目は企業ブランド力です。約4,300人の社員を含め世界中の人材を惹きつけ、ハイレベルの人材を採用するためにも、Santen独自の強みや伝統、DNAを活かし、今後の成長と進化を期待させるような、企業・採用ブランドを定義・可視化して発信していきます。



# Social & Environment

## 44 人材戦略

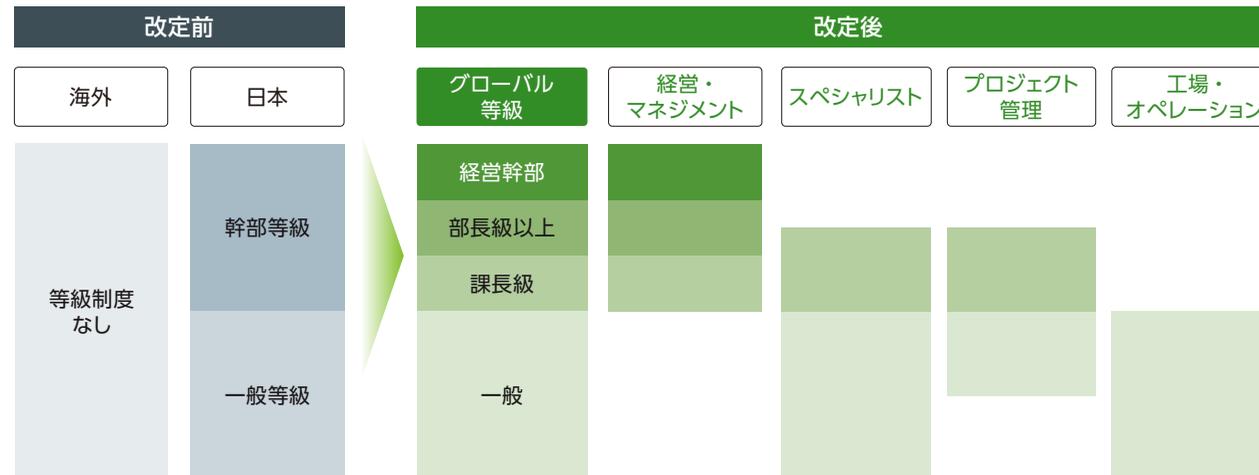
### 人材戦略

#### 2 事業環境の変化に則した人事制度の導入

COVID-19によるパンデミックを一つのきっかけに、当社の働き方は大きく変化しました。テレワークが浸透し、従来のように基本はオフィスで働くという概念がなくなりました。2021年度に導入したWork from Anywhereの制度もすでに定着しています。また、事業のグローバル化に伴い、世界中どここの国・地域で働いていても、すべての社員がストレッチな目標に対して努力し、成果に対しては公正に評価・認知・報奨され、業務を通じて成長できる制度の必要性が増してきました。

同時にこうしたSantenの次の成長を支えるグローバル人材の育成を加速的に進めるため、国・地域を越えた経験を実践的に積むことを前提とした人事制度も必要となりました。

この考えのもと、2022年4月に人事制度をグローバルで統一し、新たな「等級制度」「評価制度」「報酬制度」を導入しました。これまで国や地域ごとに運用の異なっていた等級の定義も明確になり、どこにどのような人材がいるのかについてタイムリーな把握が可能となりました。



#### 3 これまでの取り組みと今後のアプローチ

多様性の推進については着実に前進しています。まずジェンダーの側面而言えば、2021年度末のグローバルの女性管理職比率は37%です。一方、社員の約半数を占める日本では、女性管理職比率が13% (2020年度3月末) から15%まで向上したものの、まだ乖離があります。2025年までにまず25%にする目標を立てて取り組んでいます。シニアマネジメントの多様性も、すでに女性比率は20%を上回り、外国人比率が約50%です。昨今注目されつつある、ジェンダーペイギャップについては、海外での女性管理職の比率が比較的高いこともあり、特にシニア層については大きなギャップはみられません。

育成面では、組織の多様性が増す中で、インクルーシブなマインドセットを醸成することがまず必要であると考え、2021年度に管理職に向けたDE&I研修として脳科学に基づいたマイクロラーニングを全世界で、また今年度に入ってから一般職も含む全社員に向けたプログラムを実施しています。また、国際女性デーに国際失明予防協会 (IAPB) の代表であるCaroline Caseyさんをお招きし、インクルージョンをテーマにしたセッションをオンラインで行うなど、従業員のマインド向上のためのアクションも実施しています。

# Social & Environment

## 44 人材戦略

### 人材戦略

障がい者雇用については、特例子会社の株式会社クレール<sup>1</sup>が9月に厚生労働省「もにす認定制度」の認定事業主となりました。また、眼科専門企業として視覚障がい者の雇用と職域開発にも力を入れています。2022年3月末現在では5名がブラインドエクスペリエンス（「見えない」を体験するプログラム）など社内外に向けた啓発活動などを中心に人事、CSRなど多方面で活躍しています。

今後、組織のグローバル化を進めていく過程においては、現在の為替環境や物価上昇などを鑑みると、採用コストや人件費の増加、人材の流動性の高まりは課題として認識しています。また、人権への配慮、健康経営の推進、そしていかに従業員のリテンションを高めるかという点に人事施策としてより力強く取り組まなくてはなりません。DX人材や新規事業の分野におけるスペシャリストの採用など、専門人材のさらなる獲得も常に念頭においています。



クレールにおける作業の様子

従業員のエンゲージメントサーベイについては、2021年度には欧州や日本において一部テーマを絞ってトライアル的な実施をしており、今年度グローバルでの実施を予定しています。なお、2021年度はオランダの拠点が高トップ・エンプロイヤー・インスティテュート<sup>2</sup>からトップ・エンプロイヤーに認定されました。また、スペインおよびUKの拠点はGreat Place to Work<sup>®</sup> から「働きがいのある会社」として認定を受けています。

私たちはVALUESにおいてうたっている「人を中心」に考える企業として、引き続き真にグローバルで成長する企業への変革を目指してまいります。



トップ・エンプロイヤー認定 (オランダ)



Great Place to Work<sup>®</sup>認定 (UK)



Great Place to Work<sup>®</sup>認定 (スペイン)



Santen UKのメンバー

\*1 主な業務は無菌衣や無塵衣のクリーニング。当社の滋養プロダクトサプライセンターと能登工場を中心に、他社のクリーニングも請け負っています。

\*2 優れた人材マネジメントを行う世界の企業を認定する欧州の組織（本社オランダ）。6つの分野にわたり企業の人事関連制度や雇用慣行を評価する。

## 人材戦略(人材育成)

### 1 MRの人材育成

当社は130年を超える長い歴史を背景に、眼科領域において高いプレゼンスを有しています。その根底にはMR（医薬情報担当者）に対する徹底した教育を重要視する文化があります。

COVID-19により、通常の活動に大きな制限を受け、働き方そのものに変化がもたらされた2020～2021年度においては、オンラインでの研修環境を整え、これまで以上に社内の教育に多くの時間を費やしました。MRは資格を維持し医薬情報提供を担うための基本的な動作や知識に加えて、眼科の専門知識、薬剤、眼科医院経営に関するものまで幅広く

身につける必要があります。当社は眼科に特化していますので、眼科の医師や医療従事者のあらゆるニーズに応えることができる能力をMRに求めています。それが競争優位の源泉だからです。

特に50%を超えるシェアを保有する日本事業では、社外から「やりすぎでは?」と言われるほど、年間の研修が多彩に準備されています。2021年度の1人当たり年間研修時間(平均)は約100時間でした。まず入社後は新卒/中途採用にかかわらず半年間しっかりと研修を行い、配属後も、月次の戦略に基づく研修の中で、疾患、病態、自社製品について深く学びます。また、能力開発の面では、継続的に基本的なビジネスパーソンとして求められる考え方を学ぶものや、大学病院など担当施設に応じた専門教育を強化しています。昨今ではコ

ロナ禍によるテレワークを受け、従来以上にコミュニケーションの重要性が高まっているため、管理職層に向けては1対1の対話スキルを高める研修も実施しています。また、Santenの価値観であるVALUESに基づき「人」を中心に考えることを重要視しており、これに基づくプログラムも強化しています。例えばアウトプット研修として、毎月ロールプレイングを行っています。これは「どうしたら眼科医の先生方に正しく情報をお伝えできるか」「医療スタッフや患者さんに対してどんなコミュニケーションが求められているか」などを実践的に学ぶ取り組みです。これらの継続的なトレーニングを積み重ね、MRたちは先生方の診療上の課題にまで深くかかわっていくコミュニケーションスキルを磨いています。



ロールプレイングの様子 (MR役と医師役に分かれて実施)



顧客視点を学ぶオンライン研修



工場での製品研修

# Social & Environment

## 44 人材戦略

## 人材戦略(人材育成)

### 2 脳科学を応用したDE&I研修をグローバルで実施



日々の業務の中でインクルージョンの概念を浸透させるために、脳科学を用いた研修を実施しています。世界的な調査&研究機関であるニューロリーダーシップ研究所が開発した「日々の習慣づけ」により、ポジティブで継続的な行動(振る舞い)に導く脳科学の手法やフレームワークを活用したものです。

2021年度はグローバル全拠点の組織管理職を対象とし、「より良いチーム運営のための脳科学」を学び、実践できるプログラム(社内名称:INCLUDE)を実施しました。高い生産性を生み出すチームをつくることをゴールとして、プログラムは協働する力(コラボレーション)と包括性(インクルーシブ)のあるチームの交流の在り方に焦点をあてています。2021年11月に開始し、グローバルで約75%の組織管理職メンバーが受講。最新の脳科学研究に基づくインクルージョンの考え方を学んでいます。

### 3 ビジネス領域におけるAI人材育成プログラム

ビジネス領域におけるデータ活用を促進することで顧客提供価値や生産性の向上を実現するため、国内拠点の社員を対象にデータ活用の基礎を学ぶオンライン研修を実施しました。初回は18の部門から247名が参加。プログラムは2日間のセッションで構成され、1日目はデータ活用の基礎となるDXやAIなどの基礎的な歴史・概念、およびビジネス課題へのAI活用方法について学習し、2日目は、実際に受講者が

実ビジネスへのAI活用に係るアイデアを持ち寄り、講師とディスカッションを行うことでより実践的なイメージとともにその理解を深めました。

2022年度も、同種の研修を海外拠点でも実施し、グローバルでビジネス領域におけるデータ活用促進への取り組みを強化します。

### 4 選抜型戦略立案研修

本社スタッフ、開発、営業部門など複数部門から中堅メンバーを選抜し、約半年間、合計で約60時間の戦略立案研修を実施しました。メンバーは5つのチームに分かれて新たな

事業提案をし、最終報告として役員を含む上司の前でプレゼンテーションを行いました。



戦略立案研修

## 気候変動：TCFD提言に基づく情報開示

AIによる音声読み上げ

Q13

Santenは、2050年に向けた環境ビジョン「Santen Vision for the Earth 2050」（以下、環境ビジョン）を策定し、気候変動対策と環境負荷低減に取り組んでいます。また、2022年6月に「気候関連財務情報開示タスクフォース」（以下、TCFD）の提言への賛同を表明しました。気候変動がもたらす財務的影響を把握するため、気候変動に関するリスクと機会を特定し、シナリオ分析を行いましたので、以下に報告します。今後もTCFDの提言に沿って適切に情報を開示していきます。

## ガバナンス

気候変動を含むESGマテリアリティ(重要課題)については、通常半期ごとに開催する、社長兼CEOが委員長を務めるCSR委員会で報告・協議しています。協議内容や決定事項のうち重要事項について、取締役会へ報告・審議しています。

2021年に部門横断のTCFDプロジェクトを立ち上げ、気候変動に関するリスクと機会の特定や財務影響の評価、リスク・機会への対応方針について検討を重ねてきました。検討内容については、CSR委員会で協議のうえ、取締役会へ報告・審議しました。

特定したリスクについては、リスク管理部署とリスク対策主管部門とで対応方針ならびに具体的な対応策の協議・検討を行い、機会については、外部・内部環境の変化を抽出・評価し、必要に応じて、それぞれ事業戦略に反映していきます。

また、ESG関連指標を役員の報酬の評価指標に取り入れ、気候変動問題を含む環境に関する取り組みの推進強化を図っています。

## 戦略

1.5°Cシナリオおよび4°Cシナリオ<sup>\*1</sup>を用いて分析・評価した結果、当社が特定した気候変動に関するリスク・機会とその財務影響、ならびに検討した対応策は次ページのとおりです。

## 気候変動に関するリスクの詳細とレジリエンス

財務影響が大きいと判断したリスクは、低炭素エネルギーへの移行の加速によるリスクのみですが、Santenにとって事業の要である点眼容器などのプラスチック、点眼薬の製造に欠かせない水に関しても、リスクの詳細と検討した対応策を以下に記載します。

## 低炭素エネルギーへの移行の加速

点眼薬などの製造には、蒸気の使用が不可欠です。低炭素エネルギーへの移行が加速する中、ボイラーの使用エネルギーを化石燃料から低炭素エネルギーに転換するため、水素ボイラーと水素燃料貯留設備を導入することを想定しています。製品の製造をしている能登工場、滋賀プロダクトサプライ

センター(日本)および蘇州工場(中国)において、それぞれ水素ボイラーと水素燃料貯留設備の導入を検討した場合、2050年に向けた燃料価格の変動や、技術的な問題、必要な土地の確保など不確定な要素が多いものの、保守的に見積り、財務影響額は30億円以上、影響度は「大」と評価しました。

リスクの軽減措置として、新たな技術の取り込みなどにより、投資額を最小化することを検討していきます。また、燃料転換することで、環境ビジョンにおける2050年温室効果ガス排出実質ゼロを実現し、製品・サービスの脱炭素化を図るとともに社会と事業の持続可能性に貢献していきます。

\*1 1.5°Cシナリオ：IPCCの第6次報告書（AR6）のSSP1-1.9やIEAのNet Zero Emissions（NZE）などの情報を用いて策定した、当社にとっての気候変動に関する移行リスクが最大になると設定したシナリオ  
4°Cシナリオ：IPCCの第5次報告書（AR5）のRCP8.5などの情報を用いて策定した、当社にとっての気候変動に関する物理リスクが最大になると設定したシナリオ

# Social & Environment

## 49 気候変動：TCFD提言に基づく情報開示

### 気候変動：TCFD提言に基づく情報開示

#### ■ 気候変動に関するリスク・機会と財務影響

シナリオ	リスク・機会	外部環境の変化 (現在から2050年頃)	Santenの リスク・機会	財務影響 <sup>*1</sup>	影響の評価方法
1.5°Cシナリオ	移行リスク	低炭素エネルギーへの移行の加速	低炭素エネルギーへの転換に伴う投資額・費用額の増加	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術に対する一定の不確実性を考慮して保守的に算出</li> </ul>
		バイオプラスチック・バイオマスプラスチックへの移行の義務化・規制化	容器包材調達費用の増加	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状の売上成長予測を上回る野心的な売上高成長率を前提とし、費用の増額分を算出して評価</li> </ul>
		生物由来原料の供給量減少による価格高騰	生物由来原料調達費用の増加	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料の調達金額に占める割合が大きい生物由来原料はいずれも特定の動植物に依存せず、容易に調達可能であるため、価格上昇リスクは高くないと判断</li> </ul>
4°Cシナリオ	物理的リスク	降雨パターンの変動による浸水・渇水の発生	浸水や取水制限で工場・研究所の稼働が困難となり、製品供給が遅延・停止	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>各工場・研究所所在地付近の河川の有無や、水リスク評価ツールAqueduct<sup>*2</sup>を用いた各所在地の渇水リスクの評価結果、生産工程での水使用量などを考慮して判断</li> </ul>
	機会	<p>厳しい気候で屋内活動が増加することによる近視市場の拡大</p> <p>気候変動による花粉などのアレルゲンや病原生物の増加・活性化</p>	<p>近視薬などの新規薬剤の生産供給量を増やすことで、増加する近視の治療に貢献</p> <p>アレルギー治療薬や感染症治療薬などの既存薬剤の生産供給量を増やすことで、眼に関連するアレルギーや感染症の治療に貢献</p>	現時点で財務影響の把握は困難	<ul style="list-style-type: none"> <li>公表されている気候変動による眼疾患への影響に関する研究結果を参照し、事業への影響を評価</li> <li>近視が増加傾向にある事実はある<sup>*3</sup>ものの、増加要因における気候変動の影響部分を特定することが困難であり、当該影響額の算定は困難と判断</li> <li>公表されている気候変動による眼疾患への影響に関する研究結果を参照し、事業への影響を評価</li> <li>平均気温の上昇に伴い感染症やアレルギーなどの眼疾患が増加することが予測されているものの、増加要因における気候変動の影響部分を特定することが困難であり、当該影響額の算定は困難と判断</li> </ul>

\*1 収益、費用額は単年度影響額、投資金額については投資総額で判断し、「大」：30億円以上、「小」：30億円未満とする

\*2 世界資源研究所 (WRI) が公表する水リスク評価ツール

\*3 「Ophthalmology, 123; 1036-1042, 2016」では、近視は2050年までに2000年の約3倍の50億人程度と推計

## Social & Environment

### 49 気候変動：TCFD提言に基づく情報開示

#### Social & Environment

## 気候変動：TCFD提言に基づく情報開示

### バイオプラスチック・バイオマスプラスチックへの移行の義務化・規制化

Santenでは、点眼容器や製品の包装材・梱包材にプラスチックを使用しています。現在の化石資源由来プラスチックの使用が規制され、バイオプラスチックやバイオマスプラスチックの使用が義務化される場合、バイオプラスチックやバイオマスプラスチックの容器や包材は既存のプラスチック容器・包材に比べ単価が高いため、調達費用が増加します。

財務影響については、現状の売上高成長率予測に照らして、より野心的に設定した売上高成長率をもとに、費用の増額分を算出して評価しましたが、影響額は30億円未満となり、影響度は「小」と評価しました。

環境ビジョン実現に向けて、2030年までに点眼容器プラスチック材料の60%をバイオマスプラスチックに置き換えることを目標に、すでに取り組みを開始しています。2021年度末時点で5品目の点眼容器にてバイオマスプラスチックへの置き換えに着手、そのうち3品目の点眼容器にて置き換えが完了しました。また、包装材・梱包材のプラスチックについては、2030年に2019年比で15%削減する目標に向けて取り組みを進めています。

### 降雨パターンの変動による浸水・渇水の発生

点眼薬の製造には、水の使用が不可欠です。気候変動による降雨パターンの変化や気象パターンの極端な変動があった場合、洪水による浸水や渇水が発生する可能性があります。その場合、工場の物理的な被害や工業用水の使用制限により、工場の稼働が困難となり、製品供給の停止や遅延、それに伴う売上収益の減少が考えられます。そこで、工場や研究所について、浸水・渇水のリスクを評価しました。

各工場の立地付近には浸水の原因となる河川がないため、浸水リスクは低いと判断しました。

渇水については、Aqueductで特定した各工場・研究所所在地の渇水リスクの程度と、当該拠点の現在および将来の水使用量および取水制限が発生した場合の機会損失（売上高への影響）を考慮して評価しました。その結果、製造設備がある能登工場（日本）、滋賀プロダクトサプライセンター（日本）、蘇州工場（中国）、アドバンスド・ビジョン・サイエンス・インク（米国）と研究施設のある奈良研究開発センター（日本）、サンテン・エス・イー・エス（フランス）について確認したところ、気候変動が原因で財務に大きく影響するものはないと判断しました。

## リスク管理

Santenは、事業が気候変動によって受ける影響を把握し評価するため、シナリオの分析を行い、気候変動リスクと機会を特定しています。特定されたリスクや機会は、CSR委員会において定期的に報告・協議を行っています。重要なリスクについては、全社のリスク評価結果とともに、チーフ リスク オフィサーのもとでリスク管理部署が対策主管部署を決定して予防対策の実施および事業継続計画の策定を行い、事業継続計画が危機発生時に有効に機能しうる状態にあることの確認および必要な見直しを推進しています。

## 指標と目標

Santenは、2050年に向けた環境ビジョン「Santen Vision for the Earth 2050」を策定し、CO<sub>2</sub>排出量削減など2030年環境目標を設定し、目標に向けた活動を推進しています。気候変動対策として、スコープ1・2<sup>\*1</sup>は「2019年度比で2030年にCO<sub>2</sub>排出量50%削減」がSBT<sup>2</sup>イニシアチブより1.5°C目標として認定されています。また、スコープ3カテゴリ<sup>\*3</sup>（単体）については、「2019年度比で2030年にCO<sub>2</sub>排出量15%削減」がSBTイニシアチブより2°C目標として認定されています。

\*1 スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）／ スコープ2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う温室効果ガスの間接排出

\*2 SBT (Science Based Targets)：パリ協定に整合した科学的根拠に基づく温室効果ガス排出削減目標

\*3 スコープ1、スコープ2以外の温室効果ガスの間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）のうち、購入した製品・サービスによるもの

## 取締役会議長メッセージ

### Governance

#### 52 取締役会議長メッセージ

顧客・株主・社員をはじめとするステークホルダーの皆さま、現在の株価の状況を踏まえとりわけ投資家の皆さまの期待に応えるために何をどうすべきか、2021年度はこれまで以上に考えさせられた一年でした。取締役会にとっても、執行部門の皆さんとの中期経営計画や予算の達成のための課題の共有が重要になったと思います。顧客である眼科医・患者さんや一般生活者の皆さまの求める製品とサービス、またこれからの市場の変化と競争について共有し、単に戦略だけでなく実現していく施策と能力をどう身につけていくかも重要な論点になりました。

“天機に参与する”という基本理念に立ち返り、今後は経営の透明性を確保し、顧客視点・株主視点・社員目線で客観性のある議論につなげ、より良い意思決定を行う必要があります。これが持続的成長に向けた取締役会の役割であり責任でもあります。

なお、2022年9月に前CEOの辞任を受け、指名委員会からの提案に基づき取締役会にて伊藤氏を新代表取締役社長兼CEOに選任いたしました。新たな経営体制のもと、社内外のステークホルダーの皆さまの期待に応えるためにも、実効性の高い取締役会の運営に努めていきたいと思っております。

代表取締役会長

黒川 明



## 取締役会議長メッセージ

## Governance

## 52 取締役会議長メッセージ



## 新執行体制への期待

取締役会の機能は、中期経営計画や予算など重要な業務執行に関する意思決定を行うこと、経営陣の業務執行を監督することにあります。取締役会メンバーは株主総会で選出・承認されていますので、株主を代表して参天製薬の持続的成長と企業統治（ガバナンス）の観点でさまざまな経営課題について議論を行います。重要なのは当社の取締役会が上述のとおり2つの機能を有していることです。1つ目は執行側から提案された経営計画が持続的成長に向けて適切なものか、リスクも含めてさまざまな観点で議論し決定すること。2つ目は承認された経営計画が適切に実行され顧客・投資家の期待に応えられているか、またそのことにより眼科医療に着実に貢献できているかを監督することです。ただ、経営環境には最近の円安やコロナパンデミック、地域間紛争による経済環境の変化など自社だけではコントロールできないリスクも存在します。そうした事態を含め柔軟に対応できるよう、取締役会は執行に助言、サポートもしています。こういう事業環境にあって大事なことは透明性でありコミュニケーションです。私たちは経営課題から目をそらさずにしっかり課題克服のた

## 取締役会議長メッセージ

## Governance

## 52 取締役会議長メッセージ

めに議論をする必要があります。したがって、執行側は経営会議で議論を尽くしたうえで取締役会に議案を上程してもらう必要があります。中期経営計画を実現していくうえではこの議論するプロセス、それぞれの視点から多角的に議論されたプロセスが一層大事になってきます。中期経営計画の実現は何よりも「実行あってこそ」であり、その実行を支える人材と組織あってのことです。顧客に支持されない企業は退場を余儀なくされる時代です。実行課題克服へのヒントも多くは顧客にあり、市場にあります。社員の皆さんの能力と意欲を結集できれば課題解決も進みます。取締役会は事業課題の議論を行いますが、底流には顧客・市場のニーズや競争、社員の意識を理解したいという思いがあります。したがって、執行の部門の皆さんが事業理解、顧客・市場の理解をもとに正しく社員の皆さんをリードし、中期経営計画を達成されることを期待しています。その眼科に特化した企業としての成長可能性を認識いただければ、投資家の皆さまからの信頼を取り戻し、株価にも反映されると信じています。

## 取締役会の多様性と実効性の向上

2022年6月の株主総会でご承認を経て社外取締役員数を3名から5名としました。今回の決定は、以前より、株主・投資家の皆さまとの対話の中で、「取締役の人数が少なすぎないか」「さらに多様性を高めるべき」というご意見をいただいていたことでもあります。私たち自身も、できるだけ多面的な外部の意見を取り込みたいと考えていたことが理由です。社外取締役比率は2022年9月末現在で71%となり、スキル、経験、性別、国籍の面でも多様性が増しています。また、今後はSantenの事業の第一線を経験した社内からの登用も進めたいと思っています。年齢・性別にこだわることはありません。何より物事を本質的かつ客観的に見ることができ、しっかりと揺らがぬビジョンを持っている人が望ましいと考えます。

当社はこれまでも、**取締役会の実効性**（▶P.56）を高めるべく、さまざまな工夫を行ってまいりました。経営の課題認識をしっかりと持ち、引き続きより良いガバナンスの在り方を模索しながら、取締役会議長としての役割・責任を果たしたいと考えています。

代表取締役会長

黒川 明

## Governance

### 55 新任役員就任メッセージ

## 新任役員就任メッセージ



**古谷 昇**  
社外取締役 独立役員

私はボストン コンサルティング グループで19年間幅広く大企業の変革をサポートし、株式会社ドリームインキュベータおよびその後の活動でベンチャーを育成してまいりました。特に、ライフサイエンス分野では、多方面にわたる関連分野の企業にかかわってきております。参天製薬とのかかわりも20年を超え、その特性、強み・弱みも熟知しておりますので、その両面の知見から、ビジョンと実態のバランスが取れた成長を促したいと考えます。

また、当然ながら広くステークホルダーとの調和を図り、ガバナンスも企業成長に合わせて進化させていく必要があります。成長のためには、企業として適切なリスクを取り続けることが最も大事で、それに向かって監督・助言をし、企業価値の向上に貢献したいと思っております。



**南 多美枝**  
社外取締役 独立役員

私はさまざまな組織および地域での経験を活かし、取締役としてSantenのグローバルでの成長、発展に貢献できることを楽しみにしています。

当社が一貫した誠実な経営を維持しつつ、世界の全市場で成長し続けるためには、それぞれの市場を熟知している各地域の強力なリーダーシップチームが必要です。そして、グローバルでの成長を加速するためには、地域を超えてSantenの価値観を共有し、明確な目標と戦略の中で成長する意識を持つことも不可欠です。また、Santenのダイバーシティ&インクルージョンをグローバルに重視する風土は、役員をはじめとするリーダーシップ、社員どちらにとっても魅力あるものです。すべてのステークホルダーが期待しているように、ESGに関して明確な戦略と計画に沿って全社を挙げて取り組むことが持続的な収益の成長にとって肝要と考えています。



**伊香賀 正彦**  
社外監査役 独立役員

「世界中の一人ひとりが、Best Vision Experienceを通じて、それぞれの最も幸福な人生を実現する世界を創り出したい」という当社のWORLD VISIONに、私自身、強く共感するとともに、その実現に向けた長期ビジョン「Santen 2030」や中期経営計画「MTP2025」の遂行過程にかかわれることをうれしく思っています。

グローバルに成長を求める企業にとって、事業の発展とそれを支えるガバナンスを含む組織基盤の発展を、両輪として実現していくことは重要であるとともに困難でもあります。経営コンサルタントとして、また経営者として、これまでグローバル企業を含めさまざまな発展段階にある企業の改革や成長にかかわってきた経験や知見を、社外監査役として少しでも当社の成長と発展に活かされればと思っています。

## 事業環境に即した実効性ある取締役会を目指して

### Governance

56 対談：事業環境に即した  
実効性ある取締役会を目指して



社外取締役  
■ 大石 佳能子

ジェネラル・カウンセラー (GC)  
兼 チーフ コンプライアンス オフィサー (CCO)  
■ 増成 美佳

2016年以降、実効性評価を通じて取締役会における情報の深さ、議論の質ともに改善してきました。引き続きオープンで建設的な議論ができる環境を維持しつつ、Santenにとって必要な取締役会の機能・実効性を高めていきます。

#### 実効性改善に関するこれまでの取り組み

**増成**：当社では2016年に実効性評価を実施し始めて以降、徐々に本質的な課題に取り組んできました。事務局側としては、着実に改善を重ねてきたと感じています。当初は事前の資料配布・説明の徹底や海外を含めた工場や研究所訪問など、社

外取締役の方が執行上の目標や課題について十分な情報を得て議論を深めていただくための対応が主でしたが、2019年からは取締役会の本丸でもある戦略意思決定機能の強化と監督機能の改善に力を入れています。一朝一夕で効果が出るものではないですが、取締役のお立場からはどのように感じておられるでしょうか。

**大石**：情報の深さと議論の質の両面で改善していると思います。また、議案の前後における情報も充実してきているので、「面積的に」議論が広がったと感じています。戦略審議委員会で議論を深めたうえで取締役会にかけるなどの工夫もあり、全体戦略への位置付けを踏まえ関連案件への影響なども理解しやすくなったことや、重要テーマのその後の状況も過去、

## Governance

### 56 対談：事業環境に即した実効性ある取締役会を目指して

#### 事業環境に即した実効性ある取締役会を目指して

現在、未来において何ができていて、何ができていないのか、今後何を改善するのかという時間軸を広げたいというモニタリングできるようになってきていると言えるのではないのでしょうか。

**増成：**ありがとうございます。今、モニタリングというご発言がありました。2019年に私自身がこの任にあたることになった時に、取締役会の皆さまに今一度「どのような取締役会を目指すのか」をお伺いしました。皆さまからのお答えは「監督機能を強化しつつも、戦略的な意思決定にも深くかかわり十分な時間を割くべき」というものでした。世間の時流から考えて、モニタリングボードをもっと志向されていると想像して

いましたため私自身は少し意外でした。

**大石：**Santenは眼科専門企業であることを選んだ時点で、グローバル市場、米国市場への挑戦や、その挑戦のためのグローバル化に向けた社内風土の改革など多くのチャレンジが必要な世界に、その荒波に漕ぎ出したのだ、と私は思っています。どうベストを尽くすのかと執行側に詰め寄るだけでなく、取締役会も重要な意思決定においてともにリスクを負いながら一緒に取り組む心構えと能力がなければ当社の取締役は務まらない、恐らく皆さまも同じような思いだったのではないのでしょうか。

**増成：**コーポレートガバナンス・コードをはじめとする一般的



な考えを理解しつつも、それをそのまま適用するのではなく今のSantenにとって最適なガバナンス体制、取締役会が果たすべき役割を考えていくことが重要なのですね。

少し観点が変わりますが、当社は実効性評価のやり方や開

(年度)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
実効性評価に影響を及ぼした主なイベント	CGコード		18年CGコード改訂			21年CGコード改訂	
	Vision 2020達成を目指し海外事業拡大				Santen 2030		
							MTP2025

#### 取締役会の運営改善

- 資料の事前配布
- 事前説明や執行会議のオブザーブなどの情報提供
- 年間付議スケジュールの策定・事前共有

#### 理念浸透・内部統制運用状況の確認

- 国内外の工場、研究所訪問
- 内部統制報告の充実

#### 戦略意思決定機能の強化

- 戦略審議委員会(中長期戦略議論)と取締役会(個別案件の審議・承認)との連携の強化
- 取締役会付議基準の改定

#### 監督機能(モニタリング)の改善

- 重要戦略案件の進捗状況報告の定期化(報告対象、頻度、報告に含むべき事項などを決め、定期化)
- 戦略審議委員会でのパイプライン・開発プロジェクト進捗状況報告の定期化

#### 時宜に即した取締役会の機能のさらなる充実

- 人材、IT戦略の議題化
- 指名・幹部報酬委員会に求められる機能発揮のための、委員会と取締役会の連携

## Governance

### 56 対談：事業環境に即した 実効性ある取締役会を目指して

#### 事業環境に即した実効性ある取締役会を目指して

示についても強化してきました。従来はコーポレート・ガバナンス報告書での開示のみでしたが、2020年に当社ウェブサイトへの掲載、2021年には実効性評価に関する社内プロセスを前倒し株主総会の招集通知に掲載することで、株主の皆さまにその内容を踏まえて取締役をご選任いただけるようにしました。実効性評価のやり方という観点では、2021年度は第三者機関による支援もいただいています。今後も取締役会機能向上への取り組みをステークホルダーにご理解いただくとともに、フィードバックもいただき、皆さまと対話する形で実効性を高めていきたいと考えています。

**大石：**私ども取締役が議論するうえにおいても、常に社外の視点、その厳しさを認識し戦略を考えることが大切ですね。毎年秋に、取締役会に投資家の方をお招きし、当社へのご意見やアドバイス、そして対話の機会をいただいておりますが、これはあらためて背筋を正す良いきっかけになっています。平時から緊張感を持って経営するためにも社外とのコミュニケーションは非常に重要です。

#### さらなる取締役会機能充実を目指して

**増成：**2021年コーポレートガバナンス・コードでは、サステナビリティを中長期的な成長戦略に取り込み、取締役会として議論していくべきものと位置付けていると認識しています。これまでもコンプライアンスに関する定期報告や、DX推進、多様性を含む人材戦略なども取締役会で議論してきましたが、さらに中長期戦略に織り込む形での議論を深める方策を検討したいと思っています。

**大石：**そうですね。時間の制約もありすべてを一度で議論し尽くすことは難しくても、サステナビリティにかかわる事案については、今後議論を深めたいものです。まずはディスカッションを始め、できていないことも含めてステークホルダーの皆さまに共有していくことが大切なのではないでしょうか。

**増成：**おっしゃるとおりです。なお、大石さんは他社の社外取締役としても経験が豊富でいらっしゃいますが、当社にももっと取り入れたほうが良いと思われることはありますか？

**大石：**例えば、「Bad News First」の概念は、当社でもまったくできていないというものではないのですが、より徹底していく、ということはあるかもしれません。悪いニュースほどトップに報告し、どのように解決するかを考える風土の強化。また、戦略の方向性の議論の仕方では、アジェンダにとらわれない「そもそも論」などをもっとディスカッションしたいですね。オフサイトの実施もよいのではないのでしょうか。取締役より下の階層の方、現場の方から意見を聞き、第一線で何が起きているかを知る機会がCOVID-19以降減ってしまっていると感じています。

**増成：**オフサイトについては同感です。戦略審議委員会、取締役会ともに活発な議論がされているものの、アジェンダに特化した内容になりがちで、その周辺について議論することは時間的にも難しいというのも事実です。より自由に議論できる機会があると社外取締役の方にも執行の実態をご理解いただけますし、議論の質が向上すると思います。

**大石：**当社の取締役会のすばらしい点は、何でも議題に上げられ、反論も出る、議長が落とすところに導くといったこともなくオープンに議論できることです。今年6月の株主総会にて社外取締役が2名増え、新しい体制となりました。バックグラウンドなど多様性が増したことで、そもそも論に戻るような新鮮な視点の質問も出ると思います。グローバルでの眼科専門企業を目指すのであれば、将来的にはトップを含め取締役が日本人以外、女性であるようなこともあるでしょう。そのステップとして、経験、性別、国籍などが異なるメンバーでも、引き続き相互理解を深めつつ建設的な議論ができる場を維持していることが必要だと考えています。

**増成：**監督機能と戦略の意思決定機能の最適なバランスを念頭に、これまでも取締役会への付議基準改定による上程議案の精査と時間配分の工夫、戦略案件やパイプライン開発の進捗状況の報告の定例化などの改善を図ってきました。現在の当社の状況、今後目指す姿を見据えながら、引き続き取締役会運営に携わっていきたいと思います。その結果、取締役会が果敢な経営判断と適切な執行のモニタリングを行い、企業価値の向上につなげていけるよう事務局としてサポートしてまいります。



# Governance

## 59 コーポレート・ガバナンス

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの取り組みの状況

Santen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の考えに基づき取り組みを進めています。

当社は、監査役会設置会社を選択しており、さらなるコーポレート・ガバナンスの充実・強化のため、2022年6月24日開催の株主総会において新たに社外取締役2名の選任を承認いただき、取締役会の過半数を社外取締役とする体制となりました。

当社では、この体制により、従来より重視している経営の意思決定の迅速性・適切性に加えて、監督機能も一層強化

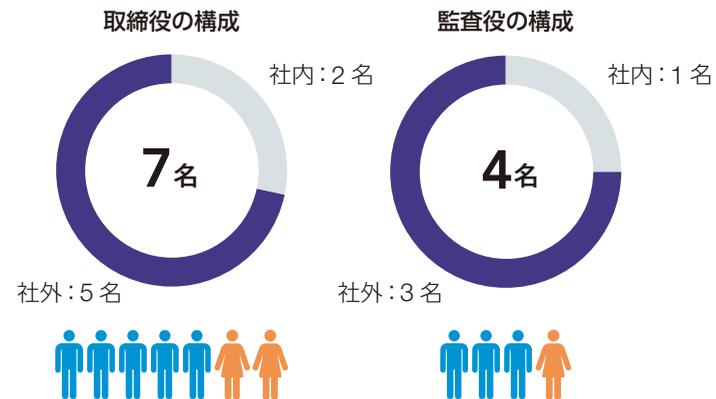
しています。当社の取締役は、男性5名／女性2名、外国籍1名の構成であり、スキルマトリックス（次ページ参照）が示すとおり多様な経験・知識・背景を保有しています。社外取締役は特に、これらを活かして取締役会において個々の経営課題などの意思決定に積極的に参画するとともに、経営監督機能強化の観点からの意見・提言を行っています。

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「戦略審議委員会」「指名委員会」「幹部報酬委員会」を設置していますが、いずれも過半数を社外取締役とし、「指名委員会」および「幹部報酬委員会」については委員長を社

外取締役とすることで、経営の透明性・客観性の向上を図っています。さらに、エグゼクティブ・マネジメント・チーム(EMT)を基軸とした執行役員制度の採用により、マネジメントの強化と業務執行のスピード向上を実現しています。

監査役会は、従来の過半数を社外監査役とする体制を維持し、各監査役が監査役室の活用や内部監査室との連携などにより、取締役会および執行部門に対し、適法性と合わせ妥当性・有効性も視野に入れた監査を実施し、監査機能を確実に発揮しています。

### 取締役・監査役の構成 (2022年9月末現在)



コーポレート・ガバナンスに関する詳細情報は当社ウェブサイトをご覧ください。

### コーポレート・ガバナンス強化の変遷



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役および監査役のスキルマトリックス

当社は、企業戦略の立案・実行、適切な経営管理に加え、当社理念・目指す事業の方向性に鑑み、下表の知識・経験・能力を特に重要と考えています。ライフサイエンス事業およびグローバルな視点に加え、今後も、ESG・社会貢献に関する領域などにもさらに力点を置いていきます。取締役・監査役の登用においては、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きます。また、議論の客観性を担保するための社内・社外取締役のバランスに配慮するとともに、取締役会および監査役会ともに、独立性・中立性を高めるため独立性基準を満たす社外取締役、社外監査役を過半数としています。

役員区分	氏名	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) (2022年9月末現在)					スキルマトリックス*1					
		取締役会	監査役会	戦略審議委員会	指名委員会	幹部報酬委員会	企業経営	ライフサイエンス事業	医療現場・患者様理解	グローバルリーダーシップ	財務・会計	法務・リスク管理
取締役	黒川 明 (代表取締役)	○ (議長)		○	○	○	●	●	●			
	伊藤 毅 (代表取締役)	○		◎	○	○		●	●			
	大石 佳能子 (社外取締役)	○		○	○	◎	●		●			●
	新宅 祐太郎 (社外取締役)	○		○	◎	○	●	●		●		
	皆川 邦仁 (社外取締役)	○		○	○	○				●	●	●
	古谷 昇 (社外取締役)	○		○	○		●	●				
	南 多美枝 (社外取締役)*2	○		○		○		●		●		
監査役	井阪 広 (常勤監査役)	○	○ (議長)					●	●			
	安原 裕文 (社外監査役)	○	○				●		●	●		
	伊藤 ゆみ子 (社外監査役)	○	○						●		●	●
	伊香賀 正彦 (社外監査役)	○	○				●			●	●	
開催記録 (2021年4月~2022年3月)*3		14回	10回	4回	9回	8回						

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

\*3 2021年度は14回の取締役会に加え、別途書面決議が4回ありました。社外取締役の平均出席率は100%、社外監査役の平均出席率は98%です(社内取締役および社内監査役はいずれも同100%)。監査役会への社外監査役の出席率は100%でした。

### 新任取締役および監査役の選任理由

#### 古谷 昇 (社外取締役)

当社社外取締役を2005年から2015年の計10年務め、当社の眼科事業、戦略・ガバナンス・意思決定などへの理解が深く、また経営コンサルタントとしての企業経営に関する幅広い知識・経験を有している。

#### 南 多美枝 (社外取締役)

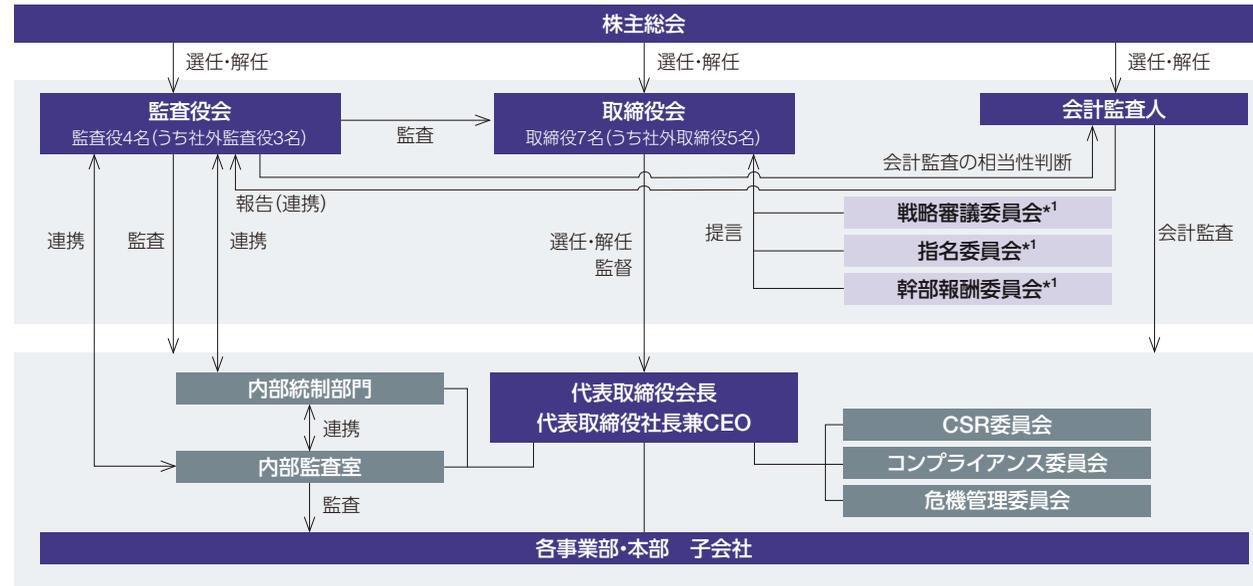
グローバルに展開する企業において、複数の地域で事業ヘッドを経験するなど豊富な海外実務経験を有している。

#### 伊香賀 正彦 (社外監査役)

公認会計士としての財務および会計に関する知見と、企業経営者としてグローバル化を推進するなど幅広い国際経験と見識を有している。

コーポレート・ガバナンス

企業統治体制 (2022年9月末現在)



\*1 指名委員会等設置会社における委員会とは異なる

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

非上場株式以外の株式の保有状況

	2019年度	2020年度*2	2021年度
銘柄数 (年度末)	14	14	11
期中に株式数が減少した銘柄数	1 (全売却)	2 (うち1銘柄 全売却)	4 (うち3銘柄 全売却)
貸借対照表計上額 (株式数の減少に係る売却価額の合計額)	26,840百万円 (3,498百万円)	26,098百万円 (3,044百万円)	20,866百万円 (3,870百万円)

\*2 2020年度に非上場株式1銘柄が上場したため、非上場株式以外の株式に振り替えを実施

最高経営責任者などの後継者計画

当社代表取締役は、最高経営責任者 (CEO) などの後継者育成を最も重要な責務の一つであると認識し、候補者の発掘、選考、育成を計画的に推進しています。指名委員会は、その育成計画の策定と実行に際して助言・監督します。指名委員会は、後継者選考の評価基軸ならびに選考方法を定め、候補者 (社外も含む) がふさわしい資質・実績などを有するかを審議し、後継者候補の育成計画が適正に進捗しているかの確認を行っており、これらの内容は、指名委員会からの提言・助言に基づき、取締役会においてさらに議論されています。これらの検討過程を経たうえでの最終的な候補者の決定にあたっては、指名委員会が後継者案を取締役に推挙し、取締役会にて審議のうえ決定します。

政策保有株式に対する考え方

政策保有株式について、それが中長期的に当社との事業関係の強化につながり、当社の企業価値向上に貢献するものであると判断した場合に限り保有することとします。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。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、保有の意義が乏しいと判断された銘柄は、売却を実施しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 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、2021年度の実効性について評価を行いました。昨年のコーポレートガバナンス・コード改訂などを踏まえ、よりガバナンスの向上に資する評価を行うべくアンケート項目の見直しを行っています。新たに、取締役会の監督の主たる対象であるCEOをはじめとする経営陣の選定・評価の視点を追加し、取締役会の構造、経営戦略および事業戦略の決定および監督、企業倫理およびリスク管理、株主などのステークホルダーとの関係の視点で構成し、総合的な評

価を行えるようにしました。また、この見直しを含む実効性評価の実施、分析において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。

当社取締役会は、2021年度の実効性について実効性が確保されていると評価しました。その理由はアンケート評点の全体平均が「概ねできている」との評価であるとともに、設問項目ごとの評点においても「できている」「概ねできている」との回答が高い割合（約9割）を占めたためです。これらは、従前からの取り組みに加え、前年度の実効性評価にお

いて課題と認識し改善に取り組んだ結果が寄与したものと認識しています。具体的には、取締役会において、重要な案件の遂行状況に加え、開発状況、人材戦略、IT戦略などの策定、遂行に関する報告機会を拡充し、モニタリングの機会、質の向上を図りました。また、機関投資家をはじめとするステークホルダーから頂戴する意見、提言を迅速、確実に社外取締役・監査役に共有することに注力し、取締役会による認識をステークホルダーと共通のものにするよう取り組みました。



2021年度評価結果	課題と今後の取り組み
<p><b>高い評価を得た項目</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役が、十分な情報提供に基づき多角的な観点から議論に参画し、その責務を適切に果たしている。</li> <li>執行に対する権限委譲が適切に行われており、取締役会が本来の役割に集中できている。</li> <li>企業倫理の遵守のために必要な体制が整備されており、そのための手段として内部通報制度が有効に機能している。</li> </ul>	<p><b>重要な戦略案件の意思決定時の実行確度の担保</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各事業の遂行状況、課題、ケイパビリティの定期的な共有機会の増加</li> <li>事業実行の現場、PMI*1対象の状況把握機会の増加</li> <li>戦略案件の意思決定における定量的指標の拡充</li> </ul> <p><b>戦略実行、策定に関するモニタリング強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略投資・開発案件の進捗および進捗において課題が生じている場合の状況・原因・対策の確認</li> <li>人材、サステナビリティ、DXなど重要な経営施策に関する遂行状況の確認</li> </ul> <p><b>取締役会と任意の委員会活動との連携強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会と指名委員会・幹部報酬委員会における取り組み内容の適切な共有</li> <li>両委員会の事務局機能の連携向上による委員会機能のさらなる発揮</li> </ul>
<p><b>向上がみられると評価された項目</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>実行中の案件その他の社内戦略について、経過のモニタリングが適切に行えている。</li> <li>社外のステークホルダーの意見などの情報が社外取締役・監査役に適切に共有されている。</li> </ul>	

\*1 Post Merger Integration: 合併・買収後の統合プロセス

# Governance

## 59 コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス

#### 役員報酬

当社は、取締役、監査役および執行役員が受ける報酬等の決定に関する基本方針を以下のように定めています。

##### 社内取締役および執行役員

- 当社のビジョンである「Santen 2030」や中期経営計画「MTP2025」の達成、ESG経営の強化に向け意欲高く取り組めるよう、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実効性を備えているものであること
- 幅広いステークホルダーとの価値共有を深めるものであること
- ステークホルダーに対して高い説明責任を果たすべく、透明性の高い報酬決定プロセスを経て客観性が担保されたものであること
- グローバル人材を含む優秀な人材を各国・地域で確保できるよう、競争力のある報酬水準を提供すること
- グローバル統一の評価・報酬制度のもと、厳しい規律付けを備えたパフォーマンスカルチャーをより一層浸透させ、CEOを含む全EMTメンバーがともに結果を共有するものであること

##### 社外取締役および監査役

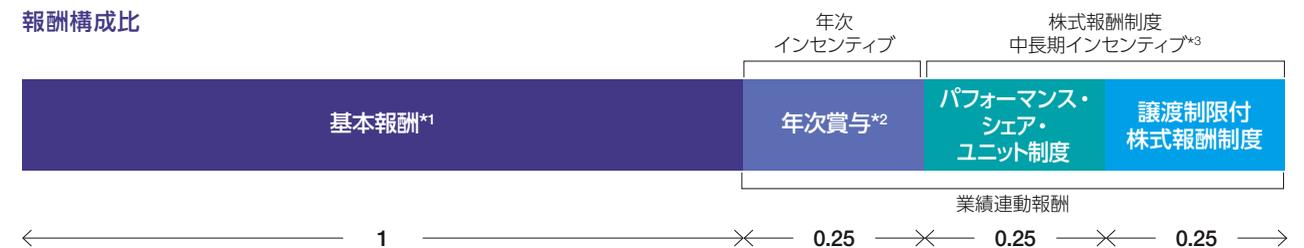
- 当社の持続的な成長を社内取締役／執行役員とは異なる独立の立場から支えるべく、役割の大きさに応じた適正な報酬水準とするとともに、社内取締役／執行役員とは共通の業績目標を有さない制度とすることによって、経営の監督機能の実効的な発揮を促すものとする

#### 役員報酬の構成

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、右記のとおり、基本報酬、年次賞与および株式報酬の3つの制度で構成されています。社外取締役および監査役の報酬は月額固定報酬のみとしており、業績連動報酬は監督機能の適切な発揮を促す観点から支給していません。また、幹部報酬委員会を含む任意の委員会の委員長である社外取締役には、手当を支給しています。

なお、新たな執行体制やグローバル共通での人事制度の始動に伴い、役員報酬の決定にかかわる基本方針と年次賞与支給基準の見直しを行っています。

#### 報酬構成比



\*1 基本報酬：職務と等級に基づく月額固定報酬

\*2 年次賞与（年次インセンティブ）：事業年度ごとの業績目標の達成に向けて、着実に成果を積み上げるための業績連動報酬。

\*3 株式報酬制度（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・ユニット制度と譲渡制限付株式報酬制度の2つにより構成。

▶ パフォーマンス・シェア・ユニット制度：中期経営計画の期間など都度決定する一定の業績評価期間に掲げた目標業績指標の達成度に応じて0～200%の範囲で株式交付率を決定する。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一括して株式交付。

▶ 譲渡制限付株式報酬制度：毎事業年度において譲渡制限付株式を交付する株式報酬制度。対象取締役の地位にあることなどの条件を満たすことにより毎3年後に譲渡制限を解除。

# Governance

## コーポレート・ガバナンス

### 年次賞与の評価指標と評価基準

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

FinancialとNon-Financialの2つの評価区分から構成されています。ポジションごとの基準額に対し、評価区分ごとの支給率を乗じることで最終支給率を算出し、毎事業年度終了後に支給します。なお、2022年度のNon-Financial (ESG関連目標) の評価

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



※執行役員も類似の制度で運用し、支給率は0～248%の範囲で決定

## 59 コーポレート・ガバナンス

### パフォーマンス・シェア・ユニット制度の評価指標と評価基準

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

※パフォーマンス・シェア・ユニット制度対象期間: 2021年度から2023年度までの3年間

### 役員の報酬等の内容 (2021年度)

報酬の種類	目標値	実績	支給率
年次賞与 (会社業績部分)	売上収益: 260,000百万円 営業利益率 (IFRS): 16.0% ROE (IFRS): 10.0%	売上収益: 266,257百万円 営業利益率 (IFRS): 13.5% ROE (IFRS): 8.4%	86.9%

なお、2021年度のCEOの個人業績 (ESG関連指標) に関する目標は、点眼容器のバイオマスプラスチック化推進、シニアマネジメント層のダイバーシティ強化を中心としたDE&Iの推進、内部統制機能の強化などとなっており、2022年5月に幹部報酬委員会にて評価を行った結果、“Highly-Achieved” (基準額の150%) という評価結果となりました。

※ 2021年度はパフォーマンス・シェア・ユニット制度の権利確定はありません。

### 報酬等の総額および対象となる役員の員数 (2021年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)					対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	年次賞与	パフォーマンス・シェア・ユニット制度	譲渡制限付株式報酬制度	左記のうち非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	333	218	48	16	51	59	3
監査役 (社外監査役を除く)	25	25	—	—	—	—	1
社外取締役	54	54	—	—	—	—	3
社外監査役	38	38	—	—	—	—	3

# Governance

## 59 コーポレート・ガバナンス

### Governance

## コーポレート・ガバナンス

### 内部統制システムの整備

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、業務の適正を確保するための体制（内部統制）を整備する旨の決議を行っています。執行部門はその整備・運用状況について取締役会に対して定期的な報告を行い、取締役会は適宜指示、軌道修正をすることで、当該整備・運用の質的向上ならびに対象範囲の拡大を図っています。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の評価および監査の基準ならびに実施基準に準拠して、財務報告に係る内部統制を整備および運用しています。

当社のグローバルでの事業環境の拡大、変化に対応すべく、基幹システムにおける内部統制機能を強化することを目的として、現在、開発を進めている次世代ERPに、ガバナンス、リスク管理、コンプライアンスの強化・向上をサポートするGRC (Governance, Risk and Compliance) ツールの導入を進めています。

### コンプライアンスへの取り組み

当社は、基本理念のもと事業活動の礎となる「グローバル・コンプライアンス・ポリシー」を制定し、チーフコンプライアンスオフィサーのもと、グローバルでのコンプライアンス推進体制を強化するとともに、法令や規制が厳しくなるヘルスケア業界において全従業員へのグローバルでの体系的な教育プログラムを導入・実施し、企業倫理綱領周知月間を設定してCEO、地域トップからのメッセージを発信するなど、コンプライアンス意識の醸成および法令遵守の強化に努めています。

また、コンプライアンスだけではなく組織を横断するリスクを的確に把握し、課題の発見および適切なフォローを確実に実施することを目的として、グローバル通報システムとして「Santenスピークアップ・ポータル」を設置するなどグローバル統一のシステムの導入を進めています。



#### TOPICS: スピークアップ・ポータルの開設

Santenでは、各種法規制および行動規範をはじめとする社内規則・方針の違反または違反の可能性に関する懸念を早期に発見するとともに、従業員などが疑わしい行動や法規制違反に気づいた時、恐れず善意で声を上げることができるオープンで透明性の高い職場環境を推進することを目的に、2021年11月に、独立した第三者機関と提携した報告プラットフォームである「スピークアップ・ポータル」をグローバルで開設しました。本ポータルは24時間365日対応可能なシステム（電話を含む）で、匿名での報告も可能です。また、報復行為は絶対に容認しないという当社のゼロトレランス原則のもと、報告の安全性と機密性も担保されています。

当社では、スピークアップ文化の醸成を通じ、すべての従業員が尊厳と敬意をもって公正に扱われる職場環境の実現と誠実かつ高い倫理観に基づく事業推進に取り組んでいます。



# Governance

## 59 コーポレート・ガバナンス

### Governance

## コーポレート・ガバナンス

### リスクマネジメント

当社は、危機管理に係る規程に基づき、事業活動遂行上想定される主要な損失の危険に的確に対処するため、各事業法人・組織において平時から損失の危険の把握と管理に努め、方針・対応策の策定や情報収集を行う体制を構築して損失の危険の回避・最小化に努めています。

グローバルに事業が拡大する中、製薬業界には、高い水準での各種規制の遵守、製品の安定供給などが求められている

とともに、多様なリスクに対応する必要があります。チーフリスク オフィサーのもと、リスク管理活動の強化を図るとともに、事業に重大な影響を及ぼす可能性があるものを明確にし、予防策を策定、協議する継続的なリスク管理活動を進めています。

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、Santenの代表取締役社長兼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。

### 主な事業等のリスク

評価項目	リスクシナリオ	企業価値に与える影響	関係するESGマテリアリティ <sup>*1</sup>	対応状況
グローバルでのコンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会規範や法令などに違反する事態の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信用やブランドイメージの低下</li> <li>株価下落による企業価値の毀損</li> <li>売上収益の減少や損害賠償の支払いなどによる業績悪化や事業継続の困難</li> </ul>	③	<ul style="list-style-type: none"> <li>「グローバル・コンプライアンス・ポリシー」を制定し、グローバルでのコンプライアンス推進体制を強化</li> <li>全従業員へのグローバルでの体系的な教育プログラムの導入・実施</li> <li>企業倫理綱領周知月間を設定し、CEO・地域トップからのメッセージを発信するなど、コンプライアンス意識の醸成および法令遵守の強化</li> <li>課題の発見および適切なフォローを確実に実施することを目的としたグローバル統一システムの導入（例：グローバル通報システム）</li> </ul>
生産・供給関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>パンデミックや自然災害、火災などの発生による、特定の工場（特に能登・滋賀・蘇州）や外部委託先の機能または取引先からの原材料の供給の停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産活動の停滞や遅延などの安定供給、および業績や財務状態への影響</li> </ul>	①	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定供給を確実なものとするプロセスおよびシステムなどの仕組みの構築</li> <li>計画と実行のモニタリングやリスク評価などによる、継続的な実態把握と課題への対応</li> <li>物流関連の規制が厳しい欧州にも対応した製品の生産・供給体制の構築</li> <li>生産計画を含む在庫管理の可視化・グローバルでの一元管理</li> <li>外部製造委託先管理体制やバックアップ体制の構築および強化</li> </ul>
投資関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>眼科領域におけるグローバルでの持続的な成長を目指して積極的に行っている投資について、外部環境の悪化などにより、当初想定していた効果や利益が実現されない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有形固定資産や無形資産の減損処理の発生と業績への影響</li> </ul>	①③	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストを基礎とした社内の評価基準に基づく投資判断の実施</li> <li>重要な戦略課題について審議する戦略審議委員会を設置し、中長期戦略および事業・開発ポートフォリオ議論と取締役会に付議される個別案件の有機的な連携を図るとともに、個別案件の全体戦略における位置付けの明確化、論点整理を実施</li> <li>取締役会で決議した案件を着実に成果につなげるためのモニタリングを定期的かつ継続的に行う仕組みの導入</li> </ul>

<sup>\*1</sup> ①：社会的意義（Happiness with Vision）のある製品・サービスの開発・安定的供給、②：価値創造を促進する組織風土の醸成、③：ガバナンス強化・公正公平な社会実現への貢献、④：地球環境保全

各事業のリスクについては、地域別戦略のページに記載しています。

## コーポレート・ガバナンス

## Governance

## 59 コーポレート・ガバナンス

評価項目	リスクシナリオ	企業価値に与える影響	関係する ESG マテリアリティ*1	対応状況
ITセキュリティ・情報管理関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動に利用しているITシステムの不備</li> <li>サイバー攻撃やコンピュータウイルスの感染など</li> <li>個人情報などの社外流出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動の停止や遅延、信頼失墜などによる業績への影響</li> </ul>	③	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISO/IEC27001規格に基づく情報セキュリティマネジメントシステムの実装と維持</li> <li>サイバーセキュリティリスクへの対応として、グローバル個人情報保護規程、情報セキュリティ規程、文書管理規程などの社内規程の整備</li> <li>セキュリティ研修・訓練を中心とした人的施策、組織対策としてのセキュリティガバナンス強化、ならびに技術的対策の実施（サイバーセキュリティ対策強化の一環としてグローバルフィッシングトレーニングを実施）</li> <li>Santenグループのみならず、サプライチェーンやビジネスパートナーを含めたリスク管理を実施</li> <li>チーフ デジタル &amp; インフォメーション オフィサー (CDIO) が最高情報セキュリティ責任者 (CISO) を務め、グローバルな情報セキュリティ戦略とその実行を担い、CEO および取締役会に直接報告する体制を整備</li> </ul>
医薬品行政の動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に日本市場における、予測可能な範囲を超えた薬価改定</li> <li>その他医療保険制度の改定</li> <li>中国における集中購買制度など、政府当局や医療保険制度の後発品使用促進策と他社による後発品販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績や財務状態への影響</li> </ul>	①	<ul style="list-style-type: none"> <li>付加価値の高い新薬開発加速</li> <li>長期収載品から新薬を中心としたポートフォリオへの転換</li> <li>医療保険制度適用外市場などへの販売チャネルの拡大</li> <li>承認および適正薬価の確実な取得のためのグローバルでの薬事やマーケットアクセス機能強化</li> </ul>
研究開発関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発中止や遅延、承認申請後の不許可、想定していた効能効果が得られないなど</li> <li>臨床試験の予期せぬ副反応の発生や個人情報の流出など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発投資に見合う売上収益の実現困難</li> <li>信用失墜と業績への影響</li> </ul>	①③	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国や中国を中心とした開発機能の強化</li> <li>開発パイプラインの優先順位付けと最適化</li> <li>当局との密な協議による試験デザインの精緻化や治験施設の選定プロセス強化</li> <li>科学的かつ倫理的観点から適正に遂行されるための仕組みとして、「研究倫理委員会」を設置し審議</li> <li>患者さんの自由意思による臨床試験への参加と十分な事前説明の実施および同意の取得、個人情報保護に必要な措置の実施</li> </ul>
グローバル展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の法令や規制の変更</li> <li>政情不安、経済動向の不確実性</li> <li>商習慣の相違</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当初想定した効果や利益の実現困難</li> </ul>	①②③④	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル連携による危機管理体制の強化</li> <li>グローバル規程と運用ルールの整備</li> <li>継続的なモニタリングの実施</li> </ul>
環境問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境汚染などの環境保全にかかわる問題発生</li> <li>環境関連法令の改正などによる法的措置や損害賠償責任の発生</li> <li>低炭素エネルギーへの移行加速</li> <li>点眼ボトルなどのバイオプラスチック・バイオマスプラスチックへの移行の義務化・規制化</li> <li>生物由来原料の供給量減少</li> <li>降雨パターンの変動から、主な生産拠点における浸水・濁水の発生による製品供給の遅延・停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績への影響</li> <li>対策費用の発生</li> <li>設備投資、調達費用などの増加</li> </ul>	④	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境関連の法令遵守に加え、さらに高い自主基準を設定した環境マネジメントシステムの運用</li> <li>環境ビジョンや目標の設定とそれに基づくアクションプランの実施（点眼ボトルのバイオマスプラスチック化推進など）</li> <li>水素ボイラーと水素燃料貯留設備の導入など、低炭素社会実現に向けて必要な設備投資を想定</li> </ul>

\*1 ①：社会的意義 (Happiness with Vision) のある製品・サービスの開発・安定的供給、②：価値創造を促進する組織風土の醸成、  
③：ガバナンス強化・公正公平な社会実現への貢献、④：地球環境保全

各事業のリスクについては、地域別戦略のページに記載しています。

## Governance

### 68 ステークホルダー エンゲージメント

# ステークホルダーエンゲージメント

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



## 株主・投資家

2021年度は、前年度に引き続き新型コロナウイルス感染症の影響により対面での決算説明会の開催や面談の実施が難しい状況ではありましたが、積極的にオンラインを活用し、コミュニケーション機会の質・量とも維持・向上できたと考えています。

また、5月に中期経営計画「MTP2025」説明会、10月には製品創製説明会を、3月には初めてESG説明会を開催しました。投資家の皆さまから、より詳細な数字での説明や目標設定の必要性をご示唆いただいたこともあり、本レポートでは、特に非財務情報のKPIの開示に努めています。



説明会資料・動画については当社ウェブサイトをご覧ください。



## サプライヤー

医薬品の安定供給を維持し、サプライチェーン全体で社会的責任を果たすため、「CSR調査」などを通じてサプライヤーとの対話に努めています。2021年度は、製品供給にかかわる1次取引先のみならず、2次取引先まで調査の対象を広げました。また、間接購買においても、「CSR調達方針・ガイドライン」への同意取得を開始しました。



## 従業員

2020年に従業員の長期ビジョンへの理解・参画を目的に、全世界の従業員に向けたオンラインイベントとして「VISION Meeting」を開催し、その後もマネジメントとの定期的な対話機会として「VISION Talk」を継続しています。内容は毎回異なりますが、CEOから長期ビジョン達成に向けた取り組み状況や従業員への期待について共有したり、エリア長などからその地域の取り組みを紹介したりしています。

ステークホルダーとのコミュニケーションについては当社ウェブサイトをご覧ください。



## 共生社会実現に向けたパートナー

2022年2月より、新規事業創出を図ろうとする企業や団体などに対して支援を行うことで、「見える」に関するイノベーションの創出を目指す「VISI-ONEアクセラレータープログラム」を開始しました。

まずは、視覚障がいにかかわる壁を溶かすための新規事業創出を目指す企業や団体から事業化アイデアを募りました。採択した企業・団体に対しての財務的支援のみならず、視覚障がいのある当事者や趣旨に賛同する企業もかわり、事業性を追求する製品やサービスの創出と実装について一緒に考えていきます。



「見える」に関するイノベーションの創出については当社ウェブサイトをご覧ください。

## ステークホルダーエンゲージメント

## 株主・投資家の皆さまとの対話

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

2021年度は経営陣およびIR担当によるIR面談、サステナビリティや総務・法務担当も加えたESG/SR面談を含め200回以上の対話の機会をいただき、経営の質向上へつなげています。

以下は対話の中でよくいただいたご質問やご意見です。本レポート内のこれらのご質問やご意見に対応した回答/関連するコンテンツはページリンクにてご参照ください。

分類	ご質問・ご意見	Santen Report 2022該当ページ
経営	Q1 中期経営計画の達成には、実行力がポイントだと考える。今後の課題についてはどう考えているか?	<a href="#">CEOメッセージ (P.17)</a> <a href="#">中長期的な価値創造に向けた取り組み (P.10)</a>
	Q2 収益性の向上と利益成長への道筋をどのように考えているのか?	<a href="#">CEOメッセージ (P.17)</a> <a href="#">CFOメッセージ (P.19~22)</a>
	Q3 北米のパイプラインに関連する減損や遅延などに課題を感じている。リスクマネジメントについての考え方および財務健全性への影響は? (STN2000100減損やSTN1011700の米国FDAからのCRLなどを事例として)	<a href="#">CEOメッセージ (P.16)</a> <a href="#">CFOメッセージ (P.19~22)</a> <a href="#">コーポレート・ガバナンス (P.66~67)</a>
	Q4 株主還元策のさらなる強化は? 自社株買いは実行しないのか?	<a href="#">CEOメッセージ (P.18)</a> <a href="#">CFOメッセージ (P.19~22)</a>
事業・R&D	Q5 日本事業の薬価改定や特許切れを控えているが、今後の見通し、対応については?	<a href="#">特集1: 日本事業の強み (P.23~25)</a> <a href="#">地域別戦略 日本事業 (P.26)</a>
	Q6 中国事業の集中購買に対しては迅速に対応されたと思うが、米国事業の立ち上がり遅延は課題。海外事業の状況と今後の打ち手は?	<a href="#">Topics: 着実な成長軌道を継続しているEMEAの現場から (P.31~32)</a> <a href="#">地域別戦略 海外事業 (P.27~30)</a> <a href="#">製品創製 (P.34)</a>
	Q7 パイプラインの進捗状況と海外を中心としたR&D機能の強化について教えてほしい。	<a href="#">製品創製 (P.33~36)</a>
	Q8 新規領域 (近視・眼瞼下垂・細胞治療など) に対する取り組み状況と展望は?	<a href="#">製品創製 (P.33~36)</a>
ESG	Q9 取締役会のダイバーシティと実効性の向上に関してどのような議論が行われているのか?	<a href="#">取締役会議長メッセージ (P.54)</a> <a href="#">事業環境に即した実効性ある取締役会を目指して (P.56~58)</a> <a href="#">コーポレート・ガバナンス (P.59~67)</a>
	Q10 役員報酬の算定について具体的な内容開示をお願いしたい。ESGの要素が報酬の要素に加わったのはいいが、もう少し具体的な内容を開示してほしい。	<a href="#">コーポレート・ガバナンス (P.63~64)</a>
	Q11 ESGの取り組みは理解するが、定性的な開示が多い印象。具体的なKPI指標の開示をお願いしたい。	<a href="#">ESGマテリアリティ (P.13)</a>
	Q12 新たな執行体制について、どのような期待があるのか?	<a href="#">取締役会議長メッセージ (P.53)</a>
	Q13 TCFD賛同を含む環境対応についてどのようなリスク認識をし、取り組みを行っているのか?	<a href="#">CEOメッセージ (P.17)</a> <a href="#">気候変動: TCFD提言に基づく情報開示 (P.49~51)</a>
	Q14 人材への関心が高まる中、人材育成に力を入れているか? また、従業員エンゲージメント調査は実施しているのか?	<a href="#">人材戦略 (P.44~48)</a> <a href="#">ESGマテリアリティ (P.13)</a>

# Governance

## 70 役員一覧

### Governance

## 役員一覧 (2022年9月末現在)



### 取締役

**1 黒川 明**  
代表取締役会長

**2 伊藤 毅**  
代表取締役社長 兼 CEO

**3 大石 佳能子**  
社外取締役 独立役員

**4 新宅 祐太郎**  
社外取締役 独立役員

**5 皆川 邦仁**  
社外取締役 独立役員

**6 古谷 昇**  
社外取締役 独立役員

**7 南 多美枝**  
社外取締役 独立役員

### 監査役

**8 井阪 広**  
常勤監査役

**9 安原 裕文**  
社外監査役 独立役員

**10 伊藤 ゆみ子**  
社外監査役 独立役員

**11 伊香賀 正彦**  
社外監査役 独立役員

## Governance

## 70 役員一覧

## Governance

## 役員一覧(役員・執行役員一覧) (2022年9月末現在)

## 取締役

黒川 明  
代表取締役会長

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

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)

大石 佳能子  
社外取締役 独立役員

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

新宅 祐太郎  
社外取締役 独立役員

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

皆川 邦仁  
社外取締役 独立役員

2010年 株式会社リコー 執行役員 経理本部長  
リコーリース株式会社 社外監査役  
2012年 株式会社リコー 常務執行役員 経理本部長  
2013年 同社 常勤監査役  
2017年 ソニー株式会社 社外取締役  
2018年 当社 社外取締役(現任)  
2019年 金融庁 公認会計士・監査審査会委員(現任)  
2020年 日本板硝子株式会社 社外取締役(現任)

古谷 昇  
社外取締役 独立役員

1991年 ボストン コンサルティング グループ  
ヴァイス・プレジデント  
2000年 株式会社ドリームインキュベータ 代表取締役  
2005年 有限会社ピークル 代表取締役(現任)  
当社 社外取締役  
2006年 株式会社ジンスホールディングス 社外取締役(現任)  
2013年 サンパイク株式会社 社外取締役(現任)  
2018年 株式会社モデルー 社外取締役(現任)  
2022年 当社 社外取締役(現任)

南 多美枝  
社外取締役 独立役員

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

## 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)

安原 裕文  
社外監査役 独立役員

2008年 パナホーム株式会社(現 パナソニック ホームズ  
株式会社) 取締役  
2012年 同社 代表取締役  
2014年 パナソニック株式会社 オートモーティブ&  
インダストリアルシステムズ社 常勤監査役  
2015年 同社 常任監査役  
2019年 当社 社外監査役(現任)  
2020年 住友ゴム工業株式会社 社外監査役(現任)  
日立造船株式会社 社外監査役(現任)

伊藤 ゆみ子  
社外監査役 独立役員

2007年 マイクロソフト株式会社(現 日本マイクロソフト  
株式会社) 執行役 法務・政策企画統括本部長  
シャープ株式会社 取締役 兼 執行役員  
2013年 同社 取締役 兼 常務執行役員  
2014年 同社 取締役 兼 常務執行役員  
2019年 イトウ法律事務所設立 同代表(現任)  
株式会社神戸製鋼所 社外取締役(現任)  
当社 社外監査役(現任)

伊香賀 正彦  
社外監査役 独立役員

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

## エグゼクティブ・マネジメント・チーム

(取締役による兼務を除く)

ジョジカ・ハビジャンク	アジア事業統括
ルイス・イグレシアス	EMEA 事業統括 兼 北米事業統括
栗原 逸平	日本事業統括 兼 眼科事業部長 兼 眼科事業部 マーケティング統括部長
山田 貴之	中国事業統括
マリアンティ・プサハ	細胞・遺伝子治療事業統括
ロバート・ワグナー	メディカル機器ソリューション 事業統括
レザ・ハック	眼科イノベーションセンター長
ピーター・サルスティグ	チーフ メディカル オフィサー
木村 章男	チーフ プロダクトサブライ オフィサー
原 実	チーフ デジタル &インフォメーション オフィサー
加藤 信子	チーフ コミュニケーション オフィサー
越路 和朗	チーフ ファイナンシャル オフィサー 兼 チーフ リスク オフィサー
増成 美佳	ジェネラル カウンセル 兼 チーフ コンプライアンス オフィサー
クリス・ラインデル	チーフ ビジネス オフィサー
ニコラス・トリポディス	チーフ ストラテジー オフィサー 兼 チーフ HR・サステナビリティ& アドミニストレーション オフィサー
寺町 真一	眼科事業部 営業統括部長
フランク・ビンダー	サプライチェーン本部長
荒木 謙	Global Head of Business Development, Strategy
森田 貴宏	Global Head of Core Principle & People Centricity, HR, Sustainability & Administration

役員一覧の詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。

## 用語集

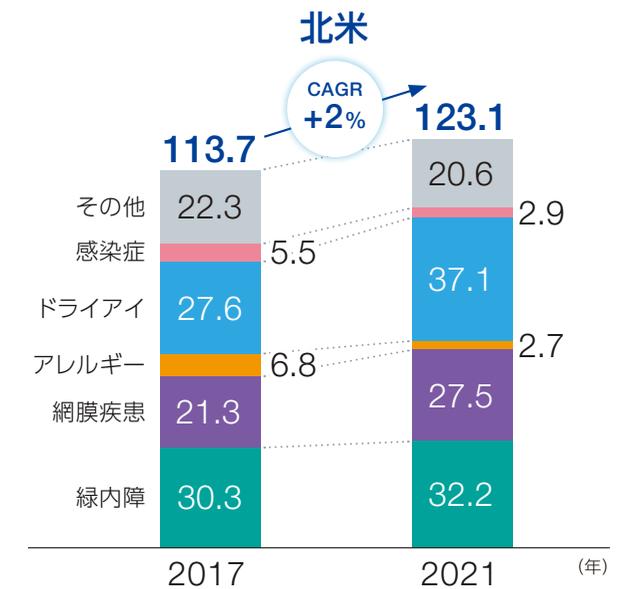
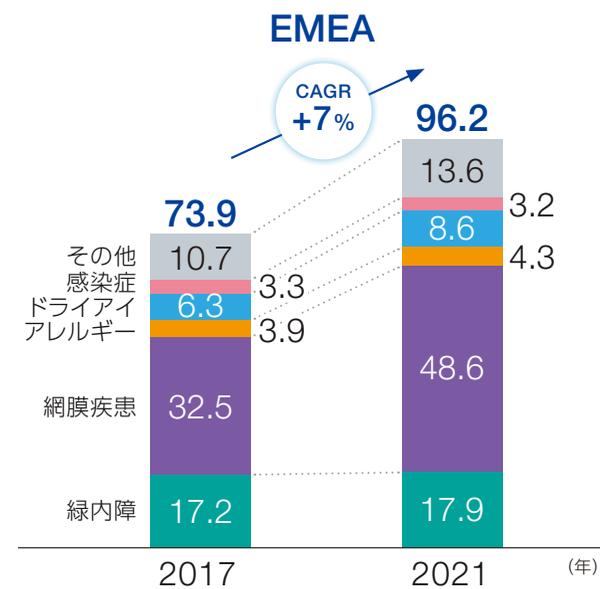
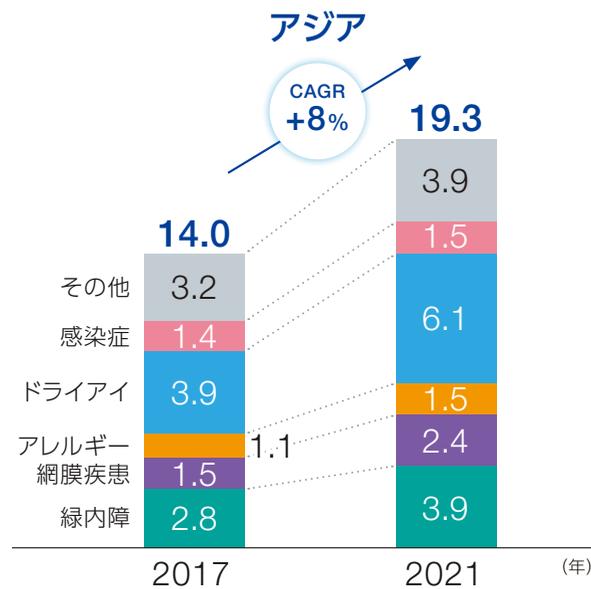
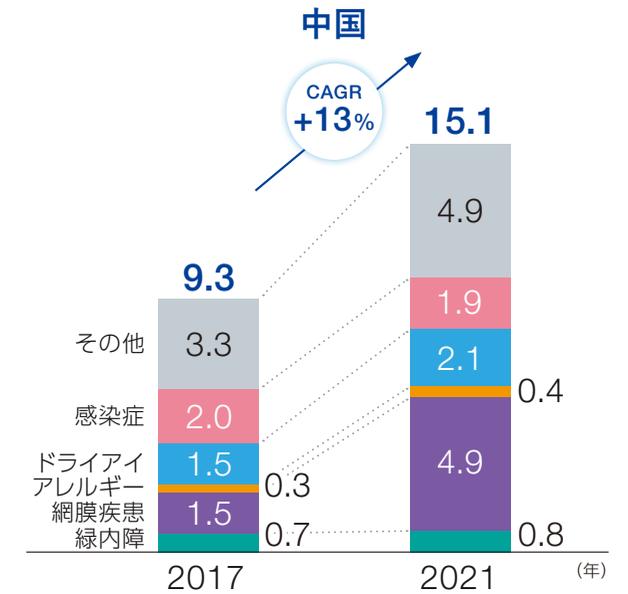
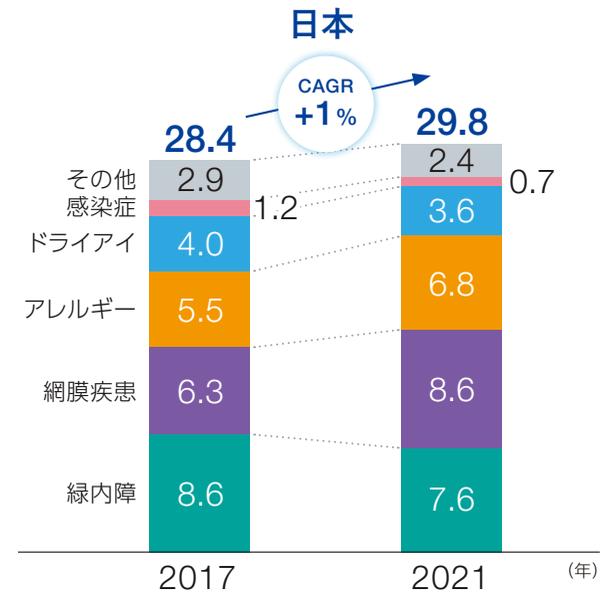
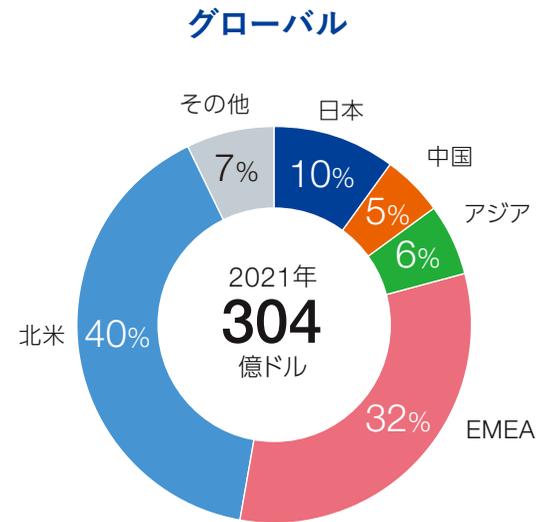
カテゴリー	用語	説明	掲載ページ
Santen	Executive Management Team (EMT) / エグゼクティブ・マネジメント・チーム	CEO直下の執行責任者で構成された経営チーム	59, 63他
	KOL (Key Opinion Leader) / キーオピニオンリーダー	治療現場や業界への影響力を有する医師などの専門家を指す	28
	LCM (Life Cycle Management) / ライフサイクルマネジメント	製剤化技術などを駆使することにより、一つの化合物を治療ニーズに合わせ、用法・用量・剤形の変更や、配合剤などさまざまな工夫を加えることで、長期にわたり製品価値を高めること	34
	QOL (Quality of Life) / クオリティーオブライフ	生活の質	26, 35他
医療・医薬品	Rx	医療用医薬品	22, 30
	トランスレーショナル・リサーチ	基礎研究・臨床研究・診療をつなげて、医療発展に寄与する成果を効率的・効果的に実用化する橋渡し研究	33
	Patient Journey / ペイシェントジャーニー	患者さんが疾患や症状を認識して、最終的に病院での受診や服薬など、治療するまでの患者さんの「行動」「思考」「感情」などのプロセスを表したもの	33
	全人的医療	疾患の治療だけでなく、患者さんの心理や社会的側面を含むあらゆる角度から総合的な疾病予防や診断・治療を行う医療	42
	MR	Medical Representative: 医薬情報担当者	13, 15他
	加齢黄斑変性	モノを見る時に重要なはたらきをする黄斑という組織が、加齢とともにダメージを受けて変化し、視力の低下を引き起こす病気のこと	2, 8
	眼瞼下垂	片目または両目の上瞼が下がり、通常は、上瞼を持ち上げる筋肉の部分的または完全な機能不全によって起こる。そのため、患者さんにとっては視野が狭まったり、外見への影響による QOL 低下が生じることがある	8, 10他
眼科	網膜色素変性症	遺伝子変異が原因で網膜の視細胞および色素上皮細胞が広範囲に変性する疾患。特徴的な症状は、夜盲、視野狭窄、視力低下で、総じて10代で発症し、中高年になると失明に至るケースも多いとされている	36
	緑内障	目から入ってきた情報を脳に伝達する視神経という器官に障害が起こり、視野(見える範囲)が狭くなる病気のこと	2, 5他
	春季カタル	小児および若年成人に多く見られる再発性の重症アレルギー性眼疾患で、角結膜を含む眼表面に重度の炎症が見られる特徴があり、強い目のかゆみや痛み、羞明などを伴う。重症化すると角膜潰瘍や視力障がいを引き起こすことがある	16, 27他
ビジネス	スマートファクトリー	先進技術を導入し、多角的に生産性を向上させていく新しい製造業の在り方	9, 38

# Data

73 眼科薬市場データ

## 眼科薬市場データ

(単位：億ドル)

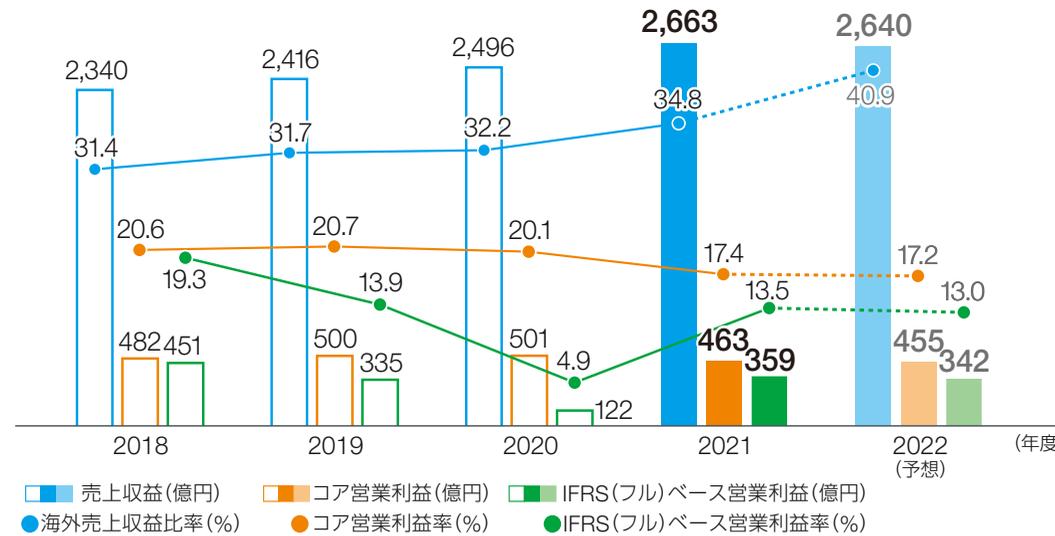


# 財務・非財務ハイライト(財務)

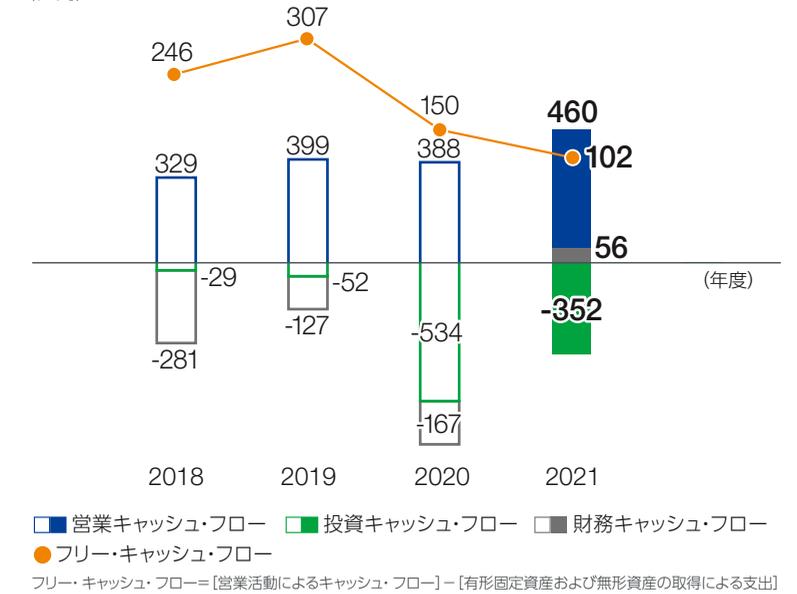
## Data

### 74 財務・非財務ハイライト

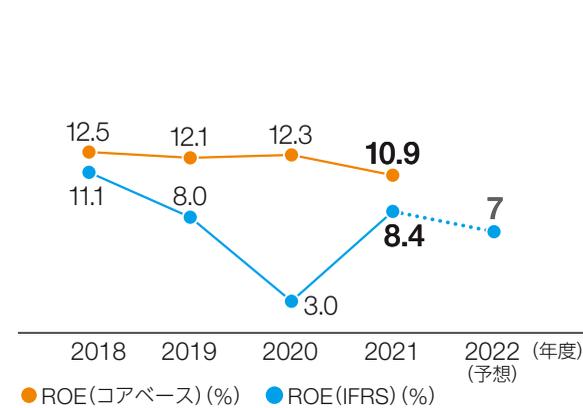
売上収益、コア / IFRS (フル) ベース営業利益・営業利益率および海外売上収益比率



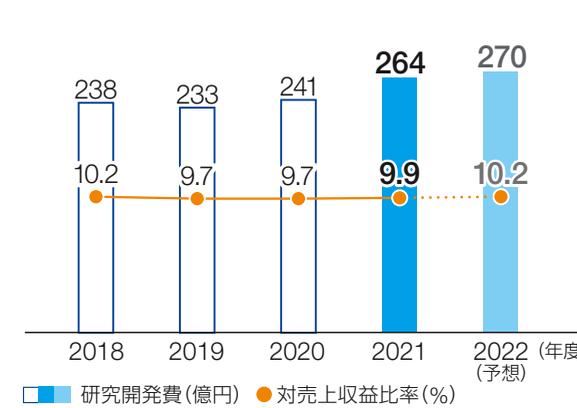
キャッシュ・フローの推移 (億円)



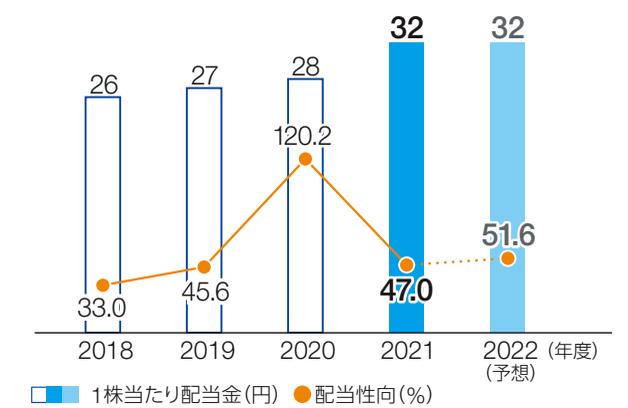
ROE



研究開発費、対売上収益比率



1株当たり配当金および配当性向



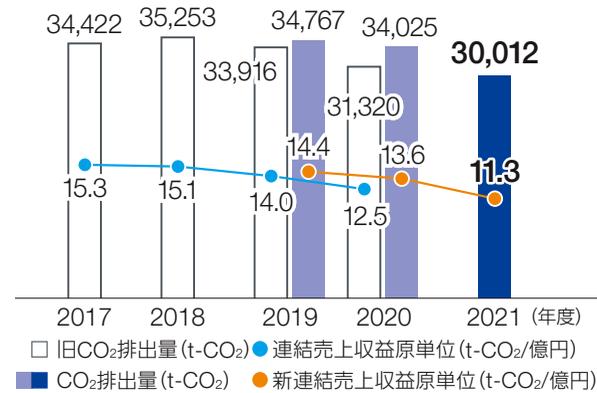
# 財務・非財務ハイライト(非財務)

## Data

### 74 財務・非財務ハイライト

#### 環境

CO<sub>2</sub>排出量



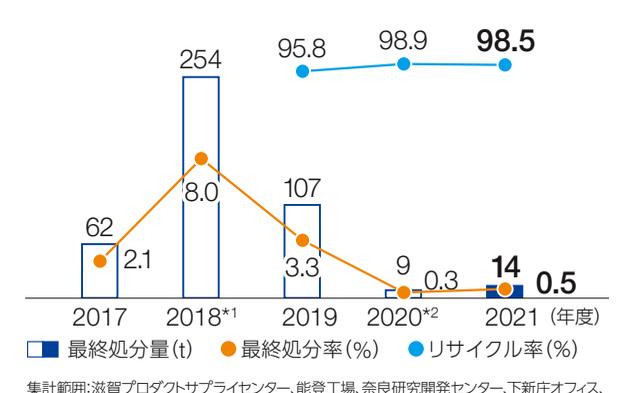
集計範囲：国内全事業拠点、タンペレ工場、蘇州工場  
 2030年目標の設定に伴い、パウンダリーおよびCO<sub>2</sub>の算定方法をSBT基準に見直し、2019年度以降のCO<sub>2</sub>排出量を見直しました。基準見直し前のCO<sub>2</sub>排出量はタンペレ工場(フィンランド)の排出量を含みます。

水使用量



集計範囲：滋賀プロダクトサプライセンター、能登工場、奈良研究開発センター、下新庄オフィス、タンペレ工場、蘇州工場

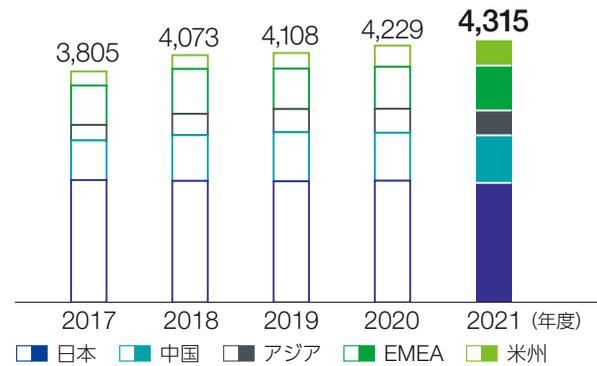
廃棄物関連データ



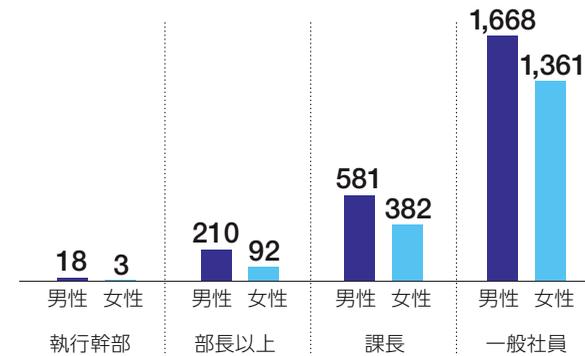
集計範囲：滋賀プロダクトサプライセンター、能登工場、奈良研究開発センター、下新庄オフィス、タンペレ工場、蘇州工場  
 \*1 2018年度に日本社・大阪工場の売却に伴う残存機器等の処分を行ったことにより一時的に増加  
 \*\*2 蘇州工場の廃棄物処理委託先の処理状況を確認し、2020年度から集計方法を見直しました。

#### 人材

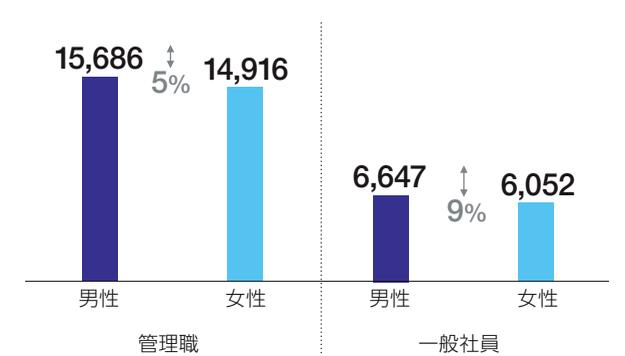
従業員数(名)



男女別階層別従業員数(名) (2021年度)



男女平均給与(千円) (2021年度)



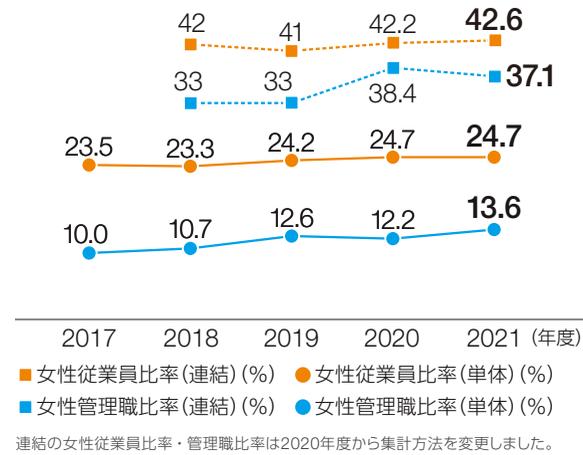
財務・非財務ハイライト(非財務)

Data

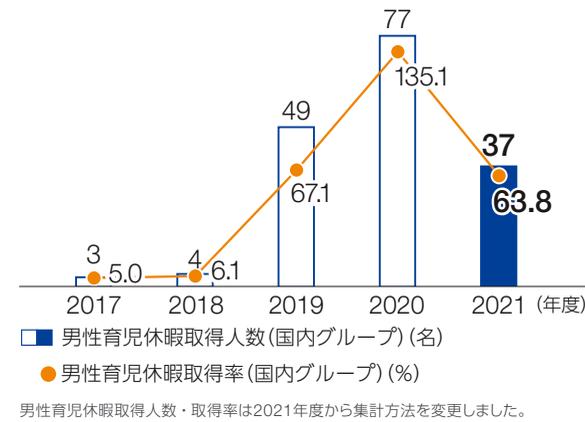
74 財務・非財務ハイライト

人材

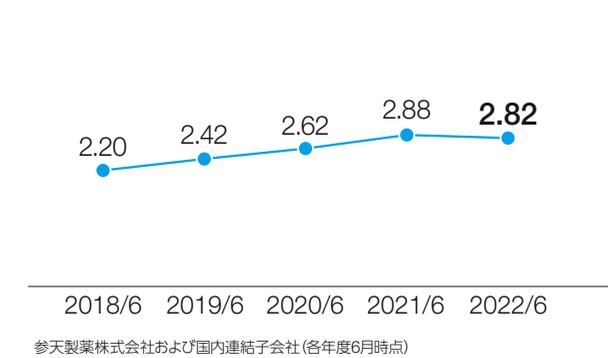
女性従業員比率・管理職比率



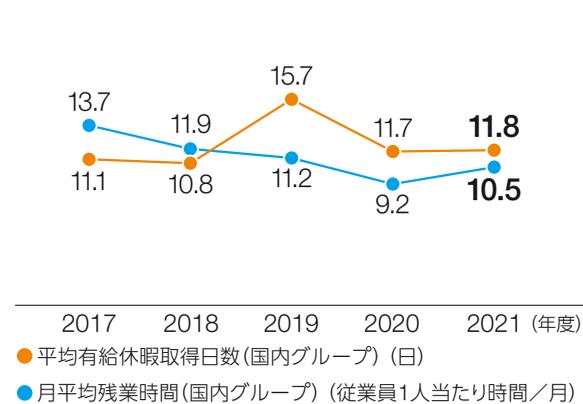
男性育児休暇取得



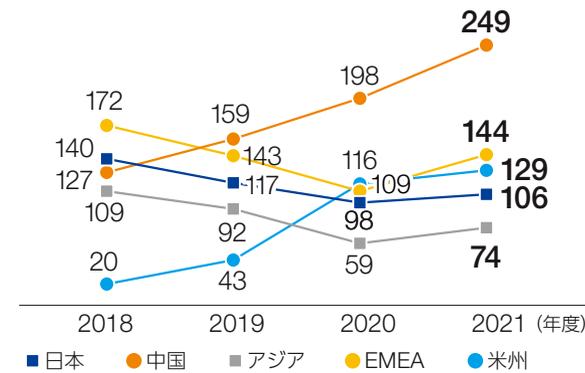
障がい者雇用率(%)



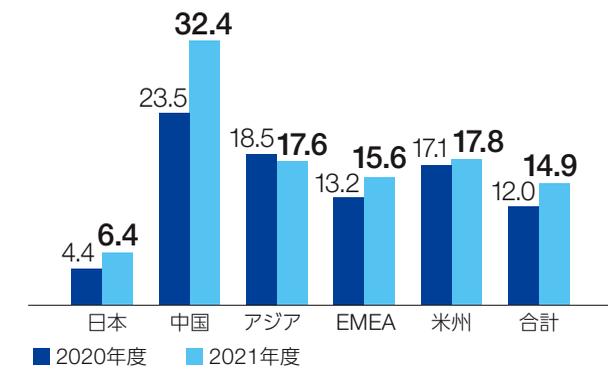
平均有給休暇取得日数、月平均残業時間



採用人数(名)



離職率(%)



# 経営成績および財務分析(MD&A)

## Data

### 77 経営成績および財務分析

#### 2021年度の経営成績等の分析

##### 売上収益と営業利益および当期利益について

2021年度の売上収益は、前年度と比べ6.7%増加し、2,663億円となりました。主力の医療用医薬品事業は、日本では薬価改定の影響がありました。主力製品が堅調に推移したこと、中国では集中購買における影響を最小限に抑えたこと、EMEAでは主力製品が堅調に推移したことなどにより、前年度と比べ6.3%増加し、2,496億円となりました。

売上総利益は、前年度と比べ3.4%増加し、1,566億円となりました。コアベースの販売費及び一般管理費は、前年度と比べ8.7%増加の839億円に、研究開発費は9.4%増加の264億円となり、結果としてコア営業利益は7.5%減少し、463億円となりました。

一方、IFRS(フル)ベースの販売費及び一般管理費は、前年度と比べ6.2%増加し、845億円となりました。これはEyevance Pharmaceuticals Holdings Inc.(米国)の統合業務等に係る一過性の費用が6億円発生したことによるものです。研究開発費は、コアベースからの調整はありません。製品に係る無形資産償却費は、前年度と比べ8.6%減少し、97億円となりました。これは主に、Merck & Co., Inc.(米国)から2014年に譲り受けた眼科製品に関する無形資産、2015年より欧州で販売を開始した「Ikervis(アイケルビス)」に関する無形資産、2016年のInnFocus, Inc.(米国)買収に伴い取得したSTN2000100(DE-128、「プリザーフロ マイクロシャント」)に関する無形資産(2019年4月より償却開始)、ならびに2020年のEyevance Pharmaceuticals Holdings Inc.(米国)買収に伴い取得した眼科製品に関する無形資産の償却によるものです。

前年度に買収したEyevance Pharmaceuticals Holdings Inc.(米国)に関し、2020年9月に行った企業結合に係る暫定的な会計処理が当年度に確定したことに伴い、前年度の連結経営成績および連結財政状態を遡及修正しています。当年度の製品に係る無形資産償却費は19億円です。

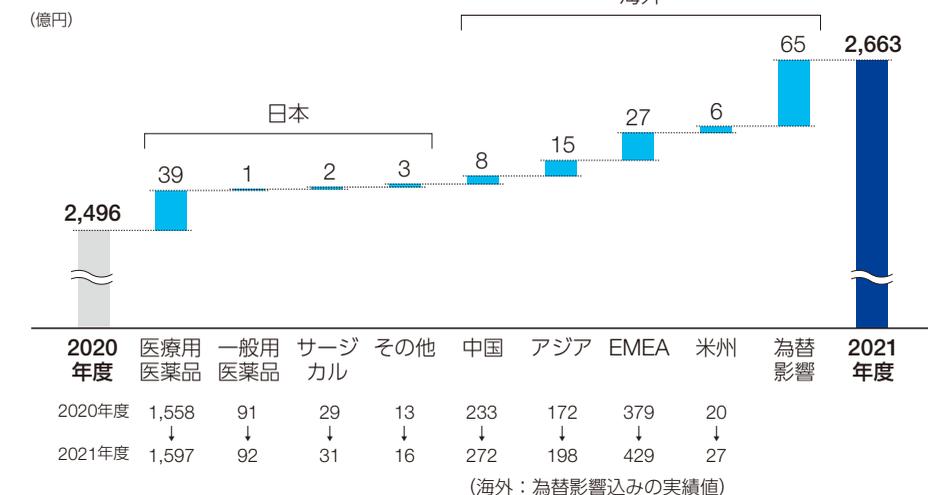
その他の収益は、10億円となりました。主に当社保有の固定資産譲渡によるものです。その他の費用は、11億円となりました。これらにより、IFRS(フル)ベースの営業利益は、前年度と比べ194.5%増加し、359億円となりました。

金融収益は、25億円となりました。主に当社グループが保有する投資有価証券評価益です。金融費用は、12億円となりました。持分法による投資損失は、16億円となりました。これは主にVerily Life Sciences LLC(米国)との合併会社であるTwenty Twenty Therapeutics LLC(米国)の損益のうち、当社の持分に帰属する金額を計上したものです。

法人所得税費用は、前年度と比べ59億円増加し、84億円となりました。主に、グループ内の法人の利益構成比の変動により法人税等が減少した一方で、前年度は開発製造販売権の減損損失計上に伴う繰延税金負債の取り崩しが発生したことによるものです。これらにより、IFRS(フル)ベースの当期利益は、前年度と比べ197.9%増加し、272億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度と比べ192.3%増加し、272億円となりました。売上収益に対するその比率は、10.2%となりました。

#### 地域別売上収益の概況



## 77 経営成績および財務分析

## 経営成績および財務分析(MD&amp;A)

日本の医療用医薬品事業では、薬価改定の影響がありました。主力製品が堅調に推移し、前年度と比べ2.5%増加し、1,597億円となりました。一般用医薬品は、前年度と比べ1.4%増加し、92億円となりました。医療機器は、前年度と比べ7.3%増加し、31億円となりました。これらの結果、日本事業全体では前年度と比べ2.7%増加し、1,736億円となりました。

中国は円換算ベースで前年度と比べ16.5%増加し272億円(為替影響を除いた成長率は+3.6%)となりました。「ジクアス」点眼液および「タプロス」点眼液の販売促進強化を行うとともに、主力製品である「クラビット」点眼液および「ヒアレイン」点眼液は、集中購買による影響を受けつつも、引き続き私立病院や薬局など他のチャネルでの拡販に注力し、減少を抑制しています。

アジアは円換算ベースで前年度と比べ15.1%増加し198億円(為替影響を除いた成長率は+8.7%)となりました。

EMEAは円換算ベースで前年度と比べ13.2%増加し429億円(為替影響を除いた成長率は+7.1%)となりました。

米州は円換算ベースで前年度と比べ35.0%増加し27億円(為替影響を除いた成長率は+27.4%)となりました。なお、米州の売上収益に含まれる、前年度に買収した Eyevance Pharmaceuticals Holdings Inc.(米国)の売上収益は14億円です。

## 資産および資本・負債の状況

資産は、4,600億円となりました。Aerie Pharmaceuticals, Inc.(米国)とのライセンス契約に伴う無形資産の増加、滋賀プロダクトサプライセンター敷地内における医療用点眼薬製造のための第3棟の増設に伴う有形固定資産の増加、ならびに現金及び現金同等物の増加などにより前年度末と比べ547億円増加しました。

資本は、3,368億円となりました。利益剰余金の増加およびその他の資本の構成要素の増加などにより前年度末と比べ272億円増加しました。

負債は、1,231億円となりました。長期借入金等による金融負債の増加、営業債務及びその他の債務の増加、ならびに短期借入金等によるその他の金融負債の増加などにより前年度末と比べ275億円増加しました。

以上の結果、親会社所有者帰属持分比率は、前年度末と比べ3.1ポイント減少し、73.4%となりました。

## 設備投資の概況およびキャッシュ・フローの状況

当年度の設備投資額は、222億円(前年度は113億円)となりました。拡大を続ける需要に対し、安定供給のための生産能力確保を目的として、前述の滋賀プロダクトサプライセンターの増設に加え、中国の現地法人「参天製薬(中国)有限公司」の新工場にかかる投資を継続しています。今後、見込まれる市場成長に対し、早期にキャパシティを構築することで、グローバルでの競争優位を確立し、さらなる事業の成長につなげていきます。また、事業のグローバル展開を支え、業務標準化と抜本的な生産性向上を目的として、次世代ERPへの投資等を継続しています。

営業活動によるキャッシュ・フローは、460億円の収入(前年度は388億円の収入)となりました。主に当期利益が272億円、減価償却費及び償却費171億円、法人所得税費用84億円、法人所得税の支払額102億円によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、352億円の支出(前年度は534億円の支出)となりました。主に有形固定資産の取得による支出173億円および無形資産の取得による支出185億円によるものです。また、政策保有株式の見直しを加速化しており、当年度は4銘柄の投資の売却による収入が39億円ありました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、56億円の収入(前年度は167億円の支出)となりました。配当金の支払い120億円などがありましたが、短期借入れによる収入105億円および長期借入れによる収入100億円などによるものです。以上の結果、現金及び現金同等物の当期末残高は、前年度末と比べ201億円増加し830億円となりました。

## 経営成績および財務分析(MD&A)

### 2022年度の見通し

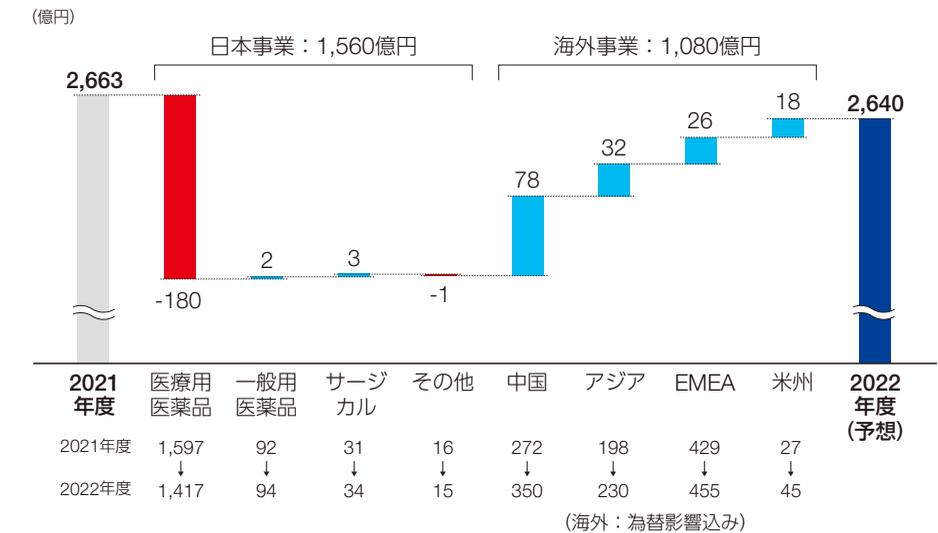
売上収益は2,640億円、2021年度比で横ばいを予想しています。販売費及び一般管理費は2021年度比5.5%増の885億円、研究開発費は2.4%増の270億円を予想しています。事業活動自体の収益性を示すコア営業利益は、455億円と前年度比横ばいを見込んでいます。将来の成長のための資源投下を行いながら、継続的な費用コントロールの強化による経常的費用支出の抑制を図ることで、持続的な利益を確保することを目指します。

IFRS(フル)ベースについては、営業利益は2021年度比4.7%減の342億円を予想しています。当期利益は10.3%減の244億円を予想しています。

業績見通しの前提となる為替レートについては、1USドル=125円、1ユーロ=135円、1中国元=19.0円を想定しています。また、上記の業績予想は現在において入手可能な情報に基づいて作成しています。実際の業績は、事業環境の変化などさまざまな要因により予想数値と異なる結果となる可能性があります。

財務関連資料は当社ウェブサイトをご覧ください。

### 売上収益地域別増減予想(前年度比)



## 11年間の要約財務データ

単位：百万円

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度*4	2021年度
	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS							
<b>会計年度:</b>											
売上高／売上収益	114,416	119,066	146,260	161,831	195,291	199,096	224,942	234,026	241,555	249,605	<b>266,257</b>
売上原価	35,385	41,501	57,353	56,373	72,829	74,966	86,378	90,764	94,831	98,221	<b>109,671</b>
販売費及び一般管理費*1	35,073	36,164	41,642	48,893	59,406	62,193	68,788	71,273	73,360	79,554	<b>84,499</b>
研究開発費	17,225	16,719	16,862	17,477	19,990	22,786	24,398	23,759	23,341	24,112	<b>26,377</b>
営業利益	26,733	24,681	29,878	35,374	80,180	32,479	38,691	45,098	33,535	12,187	<b>35,886</b>
コア営業利益	—	—	30,403	39,088	43,067	39,687	45,378	48,230	50,023	50,101	<b>46,348</b>
法人税等／法人所得税費用	10,630	9,070	10,643	11,831	26,097	8,331	4,000	11,174	10,377	2,562	<b>8,427</b>
当期純利益／当期利益	17,160	16,520	19,718	24,032	53,373	21,724	35,261	31,943	21,714	9,126	<b>27,189</b>
コア当期利益	—	—	19,813	25,948	29,163	29,125	33,458	36,092	35,894	37,549	<b>35,195</b>
設備投資額(支払ベース)／有形固定資産 および無形資産の取得による支出	3,281	3,609	5,879	66,440	9,092	9,500	9,937	8,332	9,228	23,804	<b>35,841</b>
減価償却費及び償却費	2,949	3,291	2,841	6,958	9,338	9,882	10,896	10,969	16,573	17,498	<b>17,055</b>
<b>会計年度末:</b>											
総資産／資産合計	198,801	199,640	237,640	304,200	355,399	358,906	388,463	391,186	408,768	405,285	<b>459,976</b>
純資産／資本合計	164,861	165,132	187,210	211,779	260,009	255,929	287,557	292,572	302,560	309,646	<b>336,844</b>
負債	33,940	34,507	50,430	92,421	95,391	102,977	100,905	98,614	106,208	95,639	<b>123,133</b>
<b>1株当たり情報*2 (円):</b>											
EPS(当期純利益／基本的当期利益)	196.96	195.81	47.78	58.18	128.99	52.96	86.73	78.67	59.16	23.30	<b>68.07</b>
コアEPS	—	—	48.01	62.82	70.48	70.99	82.29	88.89	90.00	94.09	<b>88.16</b>
純資産／親会社所有者帰属持分*3	1,887.81	1,998.44	452.43	511.14	627.78	628.09	702.54	728.97	758.50	776.16	<b>843.60</b>
配当金	20.00	20.00	20.00	22.00	25.00	26.00	26.00	26.00	27.00	28.00	<b>32.00</b>

\*1 日本基準では、研究開発費を除いています。

\*2 当社は、2015年4月1日を効力発生日として普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しました。配当金を除く2013年度以降の1株当たり情報については、2013年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出しています。1株当たり配当金については、当該株式分割の影響を遡及して調整しています。

\*3 日本基準では、自己資本は純資産から新株予約権を除いています。

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

## 11年間の要約財務データ

単位：百万円

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度*4	2021年度
	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS							
<b>キャッシュ・フロー:</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,483	9,942	26,686	25,386	22,525	10,843	42,843	32,894	39,947	38,808	<b>46,043</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	-10,272	-4,595	-7,847	-61,709	37,052	-28,201	-8,259	-2,935	-5,175	-53,355	<b>-35,169</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	-8,559	-21,557	-7,954	28,960	-24,066	-28,657	-17,631	-28,107	-12,729	-16,685	<b>5,557</b>
フリー・キャッシュ・フロー*1	18,203	6,334	20,807	-41,054	13,433	1,342	32,906	24,562	30,719	15,004	<b>10,203</b>
インタレストカバレッジレシオ(倍)	1,285.0	3,037.8	2,855.4	309.8	230.9	206.6	1,573.6	4,330.0	210.1	244.6	<b>191.6</b>
<b>財務指標等:</b>											
ROE(自己資本当期純利益率/ 親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)*2	10.7	10.0	11.1	12.0	22.6	8.4	13.0	11.1	8.0	3.0	<b>8.4</b>
コアROE(%)	—	—	11.2	13.0	12.4	11.3	12.4	12.5	12.1	12.3	<b>10.9</b>
ROA(総資産当期純利益率/ 資産合計当期利益率)(%)	8.9	8.3	8.9	8.9	16.2	6.1	9.4	8.2	5.4	2.2	<b>6.3</b>
自己資本比率/ 親会社所有者帰属持分比率(%)*2	82.8	82.6	78.8	69.6	73.2	71.1	73.6	74.4	74.1	76.5	<b>73.4</b>
DELレシオ(有利子負債*3÷自己資本/ 親会社所有者帰属持分)(倍)*2	0.0	0.0	0.0	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	<b>0.1</b>
PER(株価収益率)(倍)	17.9	22.7	19.2	30.1	13.1	30.4	19.8	21.0	31.4	65.4	<b>18.0</b>
配当性向(%)	50.8	51.1	41.9	37.8	19.4	49.1	30.0	33.0	45.6	120.2	<b>47.0</b>
期末発行済株式数(千株)(自己株式を含む)	87,147	82,469	82,583	82,653	414,192	406,173	406,848	399,782	400,028	400,369	<b>400,695</b>
従業員数(名)	3,053	3,050	3,072	3,230	3,463	3,667	3,805	4,073	4,108	4,229	<b>4,315</b>

\*1 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]

\*2 日本基準では、自己資本は純資産から新株予約権を除いています。

\*3 リース債務を除く。

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

# 株式情報

(2022年3月31日)

## 大株主の状況 (上位10名)

株主名	所有株式数 (千株)	出資比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	69,398	17.3
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	34,282	8.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	28,509	7.1
日本生命保険相互会社	10,662	2.7
株式会社三菱UFJ銀行	10,605	2.6
RBC IST 15 PCT LENDING ACCOUNT - CLIENT ACCOUNT	8,245	2.1
小野薬品工業株式会社	7,756	1.9
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	7,330	1.8
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 エーザイ口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	6,863	1.7
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,412	1.4

## 年間の高値・安値

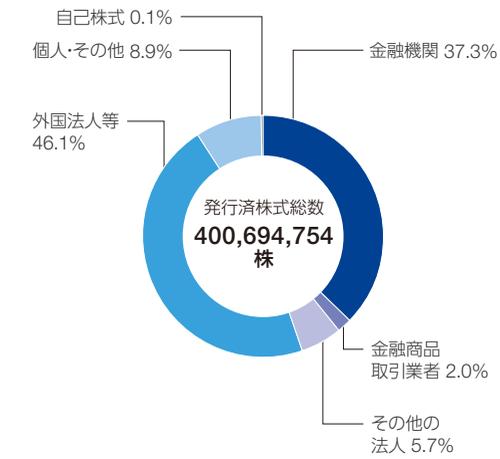
年度	2017	2018	2019	2020	2021
高値(円)	1,946	2,061	2,234	2,216	1,718
安値(円)	1,463	1,450	1,408	1,370	1,210

## 株主総利回り (トータル・シェアホルダー・リターン)

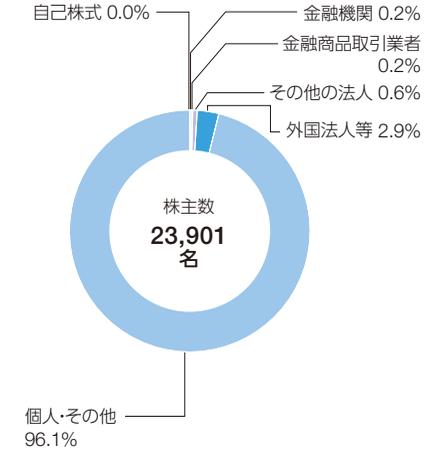
年度	2017	2018	2019	2020	2021
株主総利回り (%)	108.0	105.5	120.2	101.1	84.7
比較指標: 配当込み TOPIX (%)	115.9	110.0	99.6	141.5	144.3

## 株主分布状況

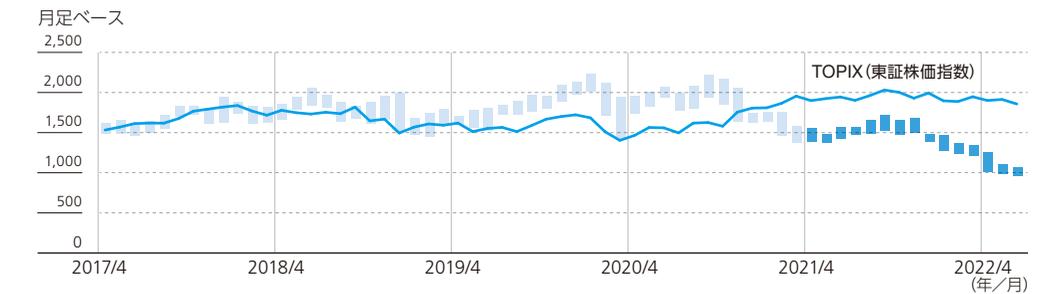
### 所有株式数別分布状況



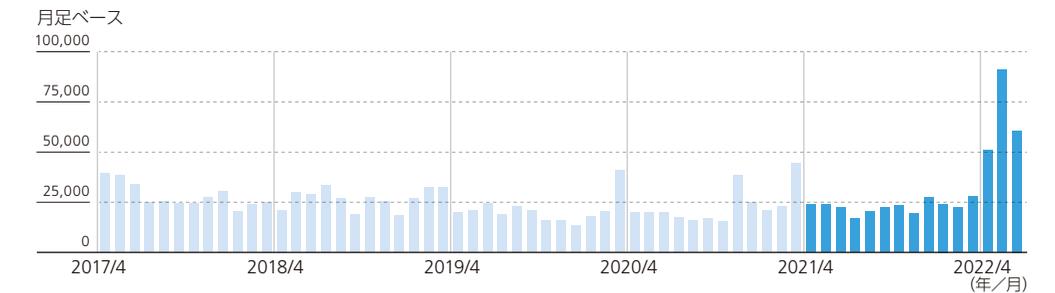
### 所有者別分布状況



## 株価の推移 (円)



## 株式売買高 (千株)



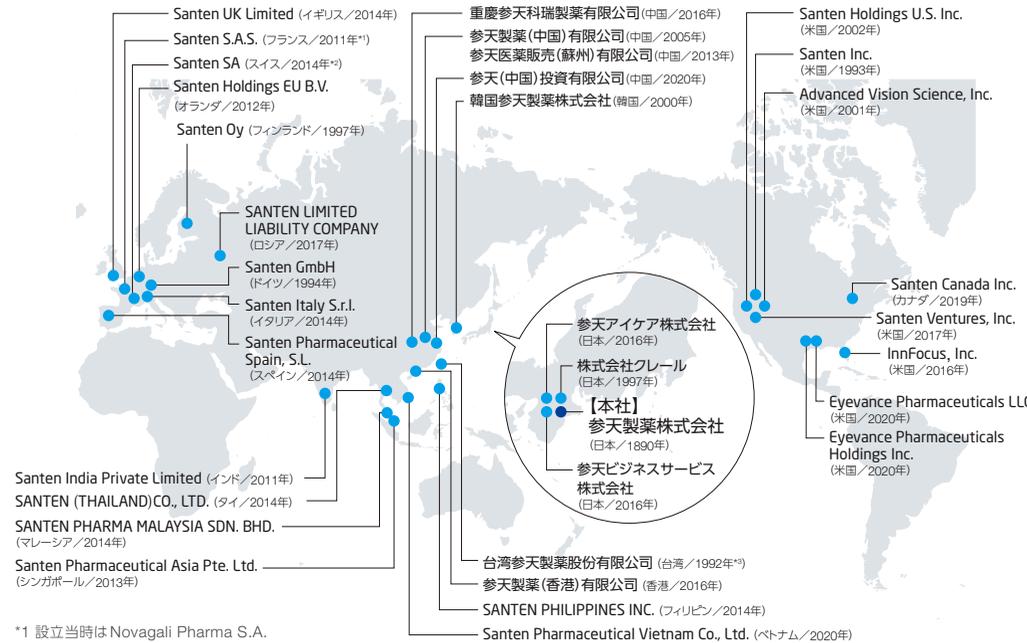
# 会社概要 (2022年3月31日)

本 社	参天製薬株式会社 〒530-8552 大阪市北区大深町4番20号 グランフロント大阪タワーA TEL : 06-7664-8621
URL	https://www.santen.com/ja/
創 業	1890年
資本金	8,672百万円

従業員数	4,315名(連結)
発行済株式数	400,694,754株
株主数	23,901名
株式上場市場	東京証券取引所
証券コード	4536
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同事務取扱場所	三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部 〒541-8502 大阪市中央区伏見町3丁目6番3号 TEL : 0120-094-777

83 会社概要

国内外の子会社 ( )内は所在国/設立年



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

## ESGインデックスへの組み入れ状況

<b>FTSE4Good Index Series</b>  FTSE4Good	<b>FTSE Blossom Japan Index</b>  FTSE Blossom Japan
<b>MSCIジャパンESG セレクト・リーダーズ指数</b> 2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数	<b>MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)</b> 2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)
<b>SOMPO サステナビリティ・インデックス</b> 2022  Sompo Sustainability Index	<b>S&amp;P/JPXカーボン・エフィシエント指数</b> 

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

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

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

# 編集後記

## 「Santen Report 2022」発行にあたって

Santen Report 2022をご覧ください、ありがとうございます。

2022年度は、中長期的な成長に向けた収益性の向上が当社にとっては喫緊の課題と認識しています。よって、本レポートにおいてはこの課題に対する考え方や取り組みを軸に構成しました。もちろん、長期的な企業価値向上のための戦略実行力と想定すべきリスク、ESGについても、社外の視点も織り交ぜながらお伝えできるように工夫しています。

具体的には、戦略実行面で各地域の事業環境や強み、特に日本事業の強みの源泉やさらに成長していくための施策、中長期的な成長を支えるパイプライン、資本効率と収益性向上を支える財務施策などについてあらためて整理し紹介しています。

非財務情報の面では、ESGマテリアリティのKPIとその進捗を開示しました。取締役会の実効性向上に向けた具体的な取り組み、リスクの記載などのコーポレート・ガバナンス情報の充実を図るとともに、今年6月に賛同したTCFDを含む環境への対応、医療アクセスの向上や人材戦略などについて記載しています。

作成にあたっては、投資家やステークホルダーの皆さまとの対話の中でいただいたご意見を参考にするとともに、プロジェクトメンバーと各エリアや機能のメンバーが協働しながら、引き続

き、「社員の顔が見える、目の領域のスペシャリティ・カンパニーとしてのSantenらしいレポート」を意識しております。

表紙には、世界各国の社員から集めたフォトコンテストの写真も使用しています。

本レポートの制作プロセスが正当であり、記載内容が正確であることをここに表明いたします。本レポートが皆さまの当社に対するご理解と対話を深めていただくための一助となりましたら幸いです。

また、私たちは「国連グローバル・コンパクト」を継続的に支持しています。国連が提唱する人権、労働、環境、腐敗防止の4分野における10原則を日々の事業活動に組み込み、持続可能な社会の発展に向け、取り組んでいきます。

私たちは、これからもステークホルダーの皆さまとの建設的な対話の機会を大切に、適切な情報開示を行いながら、社会への貢献と企業価値の向上に努めてまいります。

統合報告書を含む今後の対話のさらなる充実のため、ぜひ皆さまの忌憚のないご意見をお寄せいただけますと幸いです。

代表取締役社長兼CEO

**伊藤 毅**

### Santen Report 2022 制作メンバー

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

問い合わせ先  
IR室 (ir@santen.com)

### 参考ガイドライン

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

### 会計基準に関する注意事項

当社グループでは、財務情報の国際的な比較可能性向上を目指し、2014年度より国際会計基準 (IFRS) を適用しています。なお、2013年度の諸数値をIFRSに組み替えて比較分析を行っています。日本基準とIFRSの主な差異およびコアベースの定義については当社ウェブサイトをご覧ください。



9月12日に開示したCEO交代に伴う内容の見直しにより、発行が予定よりも遅れてしまいましたことをお詫びいたします。