

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せ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せんか？

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、取締役会が果断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

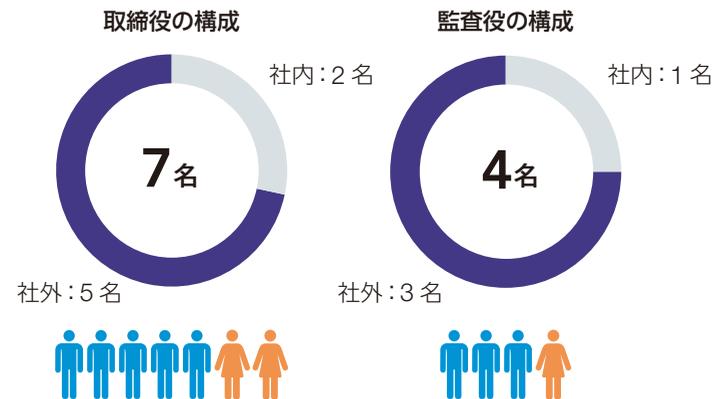
しています。当社の取締役は、男性5名／女性2名、外国籍1名の構成であり、スキルマトリックス（次ページ参照）が示すとおり多様な経験・知識・背景を保有しています。社外取締役は特に、これらを活かして取締役会において個々の経営課題などの意思決定に積極的に参画するとともに、経営監督機能強化の観点からの意見・提言を行っています。

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)

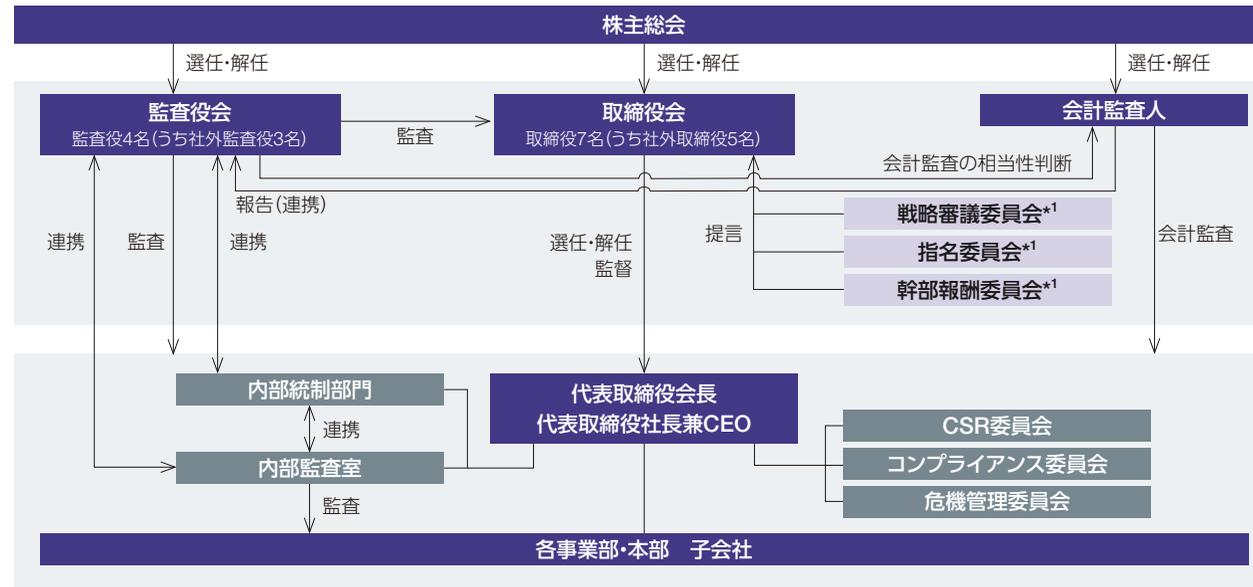
グローバルに展開する企業において、複数の地域で事業ヘッドを経験するなど豊富な海外実務経験を有している。

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、監査役の報酬については、市場価値を参考にして監査役会に助言することを目的としています。

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>高い評価を得た項目</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 <p>向上がみられると評価された項目</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 	<p>重要な戦略案件の意思決定時の実行確度の担保</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 事業実行の現場、PMI*1対象の状況把握機会の増加 戦略案件の意思決定における定量的指標の拡充 <p>戦略実行、策定に関するモニタリング強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 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 <p>取締役会と任意の委員会活動との連携強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 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

*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

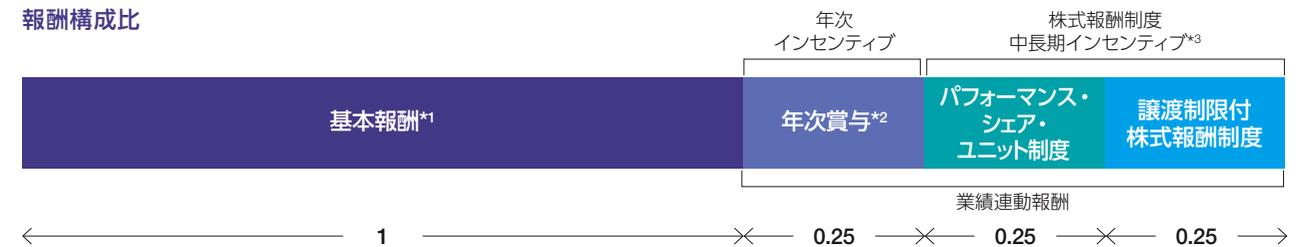
- 当社の持続的な成長を社内取締役／執行役員とは異なる独立の立場から支えるべく、役割の大きさに応じた適正な報酬水準とするとともに、社内取締役／執行役員とは共通の業績目標を有さない制度とすることによって、経営の監督機能の実効的な発揮を促すものとする

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

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。

59 コーポレート・ガバナンス

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 ^{*1}	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"> 社会規範や法令などに違反する事態の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的信用やブランドイメージの低下 株価下落による企業価値の毀損 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 	③	<ul style="list-style-type: none"> 「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 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 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 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）
生産・供給関連	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	①	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 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 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
投資関連	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	①③	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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

^{*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。

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"> 事業活動に利用しているITシステムの不備 サイバー攻撃やコンピュータウイルスの感染など 個人情報などの社外流出 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	③	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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） 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 チーフ デジタル & 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
医薬品行政の動向	<ul style="list-style-type: none"> 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 その他医療保険制度の改定 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 	<ul style="list-style-type: none"> 業績や財務状態への影響 	①	<ul style="list-style-type: none"> 付加価値の高い新薬開発加速 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 医療保険制度適用外市場などへの販売チャネルの拡大 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
研究開発関連	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発投資に見合う売上収益の実現困難 信用失墜と業績への影響 	①③	<ul style="list-style-type: none"> 米国や中国を中心とした開発機能の強化 開発パイプラインの優先順位付けと最適化 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 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 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
グローバル展開	<ul style="list-style-type: none"> 各国の法令や規制の変更 政情不安、経済動向の不確実性 商習慣の相違 	<ul style="list-style-type: none"> 当初想定した効果や利益の実現困難 	①②③④	<ul style="list-style-type: none"> グローバル連携による危機管理体制の強化 グローバル規程と運用ルールの整備 継続的なモニタリングの実施
環境問題	<ul style="list-style-type: none"> 環境汚染などの環境保全にかかわる問題発生 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 低炭素エネルギーへの移行加速 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 生物由来原料の供給量減少 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 	<ul style="list-style-type: none"> 業績への影響 対策費用の発生 設備投資、調達費用などの増加 	④	<ul style="list-style-type: none"> 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 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） 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

*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?	CEOメッセージ (P.17) 中長期的な価値創造に向けた取り組み (P.10)
	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?	CEOメッセージ (P.17) CFOメッセージ (P.19~22)
	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)	CEOメッセージ (P.16) CFOメッセージ (P.19~22) コーポレート・ガバナンス (P.66~67)
	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?	CEOメッセージ (P.18) CFOメッセージ (P.19~22)
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?	特集1: 日本事業の強み (P.23~25) 地域別戦略 日本事業 (P.26)
	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?	Topics: 着実な成長軌道を継続しているEMEAの現場から (P.31~32) 地域別戦略 海外事業 (P.27~30) 製品創製 (P.34)
	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。	製品創製 (P.33~36)
	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?	製品創製 (P.33~36)
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?	取締役会議長メッセージ (P.54) 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) コーポレート・ガバナンス (P.59~67)
	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。	コーポレート・ガバナンス (P.63~64)
	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。	ESGマテリアリティ (P.13)
	Q12 新たな執行体制について、どのような期待があるのか?	取締役会議長メッセージ (P.53)
	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?	CEOメッセージ (P.17) 気候変動: TCFD提言に基づく情報開示 (P.49~51)
	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?	人材戦略 (P.44~48) ESGマテリアリティ (P.13)

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
株式会社リコー 常務執行役員 経理本部長
2012年 同社 常勤監査役
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。