

CEOメッセージ



「見る」を通じた人々の幸せの実現に向け
 私たちは今年、長期ビジョン「Santen 2030」の
 具体的なステップとして、前半5年間の
 中期経営計画「MTP2025」を策定しました。
 健康に対する人々の関心が高まり続ける社会の中で
 眼科専門企業として長年にわたり培った強みを礎に
 社会課題の解決を目指すとともに
 持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

代表取締役社長兼CEO

谷内 樹生

CEOメッセージ

目に関する社会課題の解決こそ Santenの使命

Santenは人々の目の健康に向き合う企業です。「天機に参与する」という基本理念のもと、130余年にわたり、目の領域を中心とした事業活動を展開してきました。

目は人々が生活するうえで重要な役割を担っており、日常生活のあらゆるものや、さまざまな社会インフラは、「見えること」が前提につくられています。世界的にも目の健康に対する関心は高まり続ける中で、増えていく目に関する社会課題に取り組むことは、Santenの使命です。また、増大する社会課題を解決していくことは結果として当社の事業成長にもつながると考えています。当社は、目に悩みを抱える人々のアンメットニーズを捉え、製品・サービスを開発し、現在世界60カ国以上で製品を販売しています。眼科専門企業としてグローバルに事業を展開してきた経験による知恵や技術力に加え、長年にわたり築き上げた強固な顧客基盤、眼科医療の発展に貢献する事業モデル、世界中の研究機関や企業とのグローバルネットワークを有しています。こうした強みを礎に、目に関する社会課題をこれからも解決していくことで、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すことを目指しています。

Santen 2030実現に向けて 中期経営計画MTP2025を始動

当社は現在、2030年とその先に向けた長期ビジョン「Santen 2030」に基づき、世界中の技術や組織・人材をつなぎ、「見る」を通じて人々の幸せを実現するSocial Innovatorへの歩みを進めています。

2020年までの長期ビジョン「Vision 2020」を振り返ると、眼科領域におけるソリューションを拡大し、市場での存在感を高めることで、売上は年平均成長率8.5%の着実な成長を実現してきました。その一方で、2018年度からの中期経営計画「**MTP2020**」(▶P.15)における3年間については、売上成長率3.5%(年平均成長率)、コア営業利益率20.5%(期間平均)、ROE7.1%(期間平均)と、計画を下回る結果となりました。世界的なCOVID-19拡大による不安定な情勢があったとはいえ、特にROE未達の要因としては、戦略投資案件の増加や、STN2000100(DE-128)に関連する減損損失の計上の影響がありました。これらの状況を踏まえ、売上の成長性および利益率の向上、加えてグローバル組織への変革が喫緊の課題だと捉えています。

「**MTP2025**」(▶P.16)策定にあたっては、これらの課題と2030年に目指す姿を念頭に、「基盤事業での利益率向上」「新規領域の拡大」「グローバル企業としての土台の強化」の3つを主要戦略として掲げています。また、2025年度の目標として、営業利益率21%以上、ROE13%以上を掲げ、2020年度比でいずれも10ポイント以上の大幅な向上を目指します。これら目標達成に向け、成長機会を捉えた活動とさらなるマーケットシェアの獲得による売上収益の向上に加え、販売費及び一般管理費などの最適化、生産性向上、業務効率化の徹底を図ってまいります。

CEOメッセージ

MTP2025では基盤事業の利益率向上を中心に飛躍的な成長に向けた土台を構築

一点目の主要戦略「基盤事業での利益率向上」に関しては、これまで各地域で築き上げた事業基盤を徹底的に活用し、売上成長を上回る利益成長を実現します。当社の基盤事業、つまり医薬品を中心とした既存地域（日本・中国・アジア・

MTP2025の主要戦略

強みを核とした医薬品事業のグローバルプレゼンス確立・
収益力向上を図りつつ、眼科領域の高い成長ポテンシャルの攻略に備える

基盤事業での 利益率向上	新規領域の拡大	グローバル企業 としての土台の強化
-----------------	---------	----------------------

2025年度の目標

	2020年度	2025年度目標
TSR	—	製薬業界で 上位1/2の水準
営業利益率*1	5.2%	21%以上
ROE*1	2.2%	13%以上

*1 フルベース (IFRSベース)

*2 ヨーロッパ、中東およびアフリカ

*3 出典：Copyright © 2021 IQVIA. JPM 2020.4-2021.3, IQVIA MIDAS 2020.1Q-2020.4Q を基に参天分析 無断転載禁止

EMEA*2) での事業活動は、収益力の源泉であり、他社との差別化要因の核となる重要な取り組みです。世界的な COVID-19 拡大の状況下においても、需要は安定的に推移しており、あらためて当社の基盤事業が世界の眼科医療を支えていることを実感しています。

まず、**日本事業** (▶P.24) は当社の屋台骨となる事業です。充実した製品ラインアップや圧倒的な顧客基盤によりマーケットシェア1位*3を堅持し、現在のシェアは50%以上*3に達しています。同時に、MR1人当たりの生産性も業界トップクラスを誇ります。今後、グローバル連携やデジタルを活用した取り組みを一層強化することで、生産性をさらに高めていきます。また、MTP2025の期間中、市場ニーズに合わせた新製品・新製剤を投入し続けることで、既存製品の特許満了や薬価改定などのマイナス影響を吸収し、貢献利益率の改善を実現します。

中国事業 (▶P.25) でも、当社はマーケットシェア1位*3を誇ります。中国は市場自体も成長し続けています。この成長機会を徹底的に取り込むために、私立病院や薬局などの新規チャネルの開拓、「ジグアス」や「タプロス」などの新製品の拡販に努めるとともに、新たなマーケットでの顧客基盤の構築・プレゼンス向上に取り組みます。2025年までの年平均成長率は11%、貢献利益率は、現地での開発体制強化やデジタル化などに伴う販管費の投入を考慮し、1ポイント増を計画しています。これにより、競合優位性を高め、集中購買によるマイナス影響を吸収して余りある売上成長を目指すとともに、中国事業を中長期にわたり当社の成長を牽引する事業へと発展させていきます。

アジア事業 (▶P.26) においては、これまでつくり上げてきた事業基盤のもと、他の地域で展開する多くの新製品を投入し、アジアの高い市場成長を積極的に取り込むことで、高い貢献利益率を目指します。アジアには治療が受けられていない患者さんも多く、医療従事者の育成サポートや疾患啓発などによる長期的

CEOメッセージ

な市場拡大余地が大きな市場です。**EMEA事業**（▶P.27）においては、これまでの堅調な成長に加え、緑内障や前眼部疾患領域などでの新製品の上市と価値最大化、デジタルなども活用した営業活動の質的な向上を通じて、貢献利益率は3ポイント増を目指します。

いずれの地域においても、投入する経営資源や活動の「量」に紐づく成長から、「質」の高い活動に転換することで、収益率の改善を図ります。

二点目の主要戦略「新規領域の拡大」に関しては、中長期での成長ポテンシャルを見込む領域へと参入し、2030年に向けた飛躍的な成長への強固な足がかり構築を目指します。その一つが**米国市場**（▶P.28）です。

米国は、世界最先端の医療技術・開発力を有する、世界最大の市場です。その米国でプレゼンスを確立することは、今後の当社のグローバル成長を実現するにあたり極めて重要です。当社は、2000年に米国での自社販売を開始したものの、2004年に撤退した苦い経験があります。当時の米国撤退およびその後の中国やEMEA・アジアへの参入成功から当社が学んだことは、新規参入の成否を握るのは製品だけではないということです。もちろん魅力的で競争力のある製品は重要ですが、それに加えて、その国の眼科コミュニティとの関係性、企業ブランドやグローバルプレゼンス、質の高い業務遂行能力、優秀な人材など、企業としての総合力が求められます。米国への参入においては、まずは当社の強みである医療用眼科薬事業に焦点を絞り、経営資源を集中させるとともに、これまでのグローバル展開により培った組織能力を最大限に活用していきます。加えて、昨年買収したEyevance社の人材・製品・顧客基盤を活用することで、早期の収益体制の構築とプレゼンスの確立を目指します。Eyevance社の製品に加え、2021年6月にFDAの承認を取得した春季カタル治療薬「Verkazia」、ならびにパイプラインにある製品の着実な開発成功・上市により、米州全体で今後収益を大

きく拡大していきます。

二点目の新規領域は「細胞・遺伝子治療」、「自由診療市場」、「デジタルヘルス領域への拡大」といったポートフォリオ軸での取り組みです。既存の緑内障領域での新たなチャレンジに加え、網膜色素変性症、近視、眼瞼下垂など大きな市場成長が見込まれる領域への製品導入を目指しています。例えば、約2.6億人もの患者さんが存在する中、外科的な手術以外に根本的な治療法がないのが眼瞼下垂の領域です。2023年度以降にアジアから順次マーケティングを開始する予定です。眼瞼下垂については患者さんから一般生活者までさまざまなニーズがありますが、それらにこたえていくことで成長機会を広げていきたいと考えています。

同時に眼科医療エコシステムの構築も重要となります。中国やアジアにおいて、医療インフラの拡充や治療継続率の向上に取り組むことは、当社の事業成長ならびに社会課題の解決につながります。また、COVID-19の影響もあり、社



CEOメッセージ

会におけるデジタル化が一気に加速し、患者さんの行動変容と同時に、自由診療や民間保険の拡大など医療インフラにおける変化が起きています。こうした社会の変化を捉え、患者さんの疾患認知、検査、診断、治療の各ステップにおいて、オンラインとリアルを併用した眼科医療の新たなビジネスモデルの創出にも取り組んでいきます。

最後に、三点目の主要戦略である「グローバル企業としての土台の強化」は、従前からの課題です。特に、**製品開発力**（▶P.29）の強化においては、地域展開や製品改良、適応拡大などの製品ライフサイクルマネジメントを徹底することで、製品価値の最大化を図ります。**製品供給基盤**（▶P.23）の強化に関しては、近年のグローバルでの需要増に加え、今後の新規領域への参入なども見越し、中国蘇州にて世界最大級の新工場、ならびに滋賀工場の新棟建設を進めています。これにより、生産・品質面におけるグローバルな競争力をさらに高め、成長と収益率向上を中期的に実現していきます。加えてこれらの新工場では、電力消費を低減した新たな設備の導入をはじめ、水の使用量や排水量を減らせるシステムの採用などにも取り組むことで、環境負荷の低減にも貢献していきます。

MTP2025では基盤事業の利益最大化を軸に、全社一丸となって盤石な成長基盤を構築し、利益成長を実現します。また、長期的な成長戦略として、新たな領域への布石を打ちながらさらなる企業価値の向上を目指します。

ESG戦略実行による社会の持続的な発展と企業価値向上を目指す

今回のMTP2025の中で、ESGに関連する目標も明確にしました。当社の**WORLD VISION「Happiness with Vision」**（▶P.3）に基づくあらゆる事業活動は、世界で目の課題を抱える人々への貢献につながっています。まずは、我々の製品やサービスを通じて世界の患者さんに貢献すること、これこそがSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）に対して、当社が最も取り組むべきテーマと捉えています。2021年5月には、世界保健総会にて眼科医療に関する目標が初めて採択され、7月には国連総会で目の健康とSDGsとの関連性が認められるなど、目の社会課題に対する意識が世界的に高まる中で、2025年度の貢献患者数6,000万人以上*1という目標のもと、社会的に意義ある製品やサービスの安定供給を通じ、持続的な社会の実現に貢献していきます。

また、グローバルに事業を展開している当社にとって、ESGへの対応、すなわち地球環境保全、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の取り組み、ガバナンスの強化は極めて重要です。**地球環境保全**（▶P.44）に関しては、2030年までにCO₂排出量を50%削減することに加え、バイオマスプラスチック点眼容器への切り替えを60%とする定量目標を設定し、目標達成に向けた取り組みをより一層加速させていきます。DE&Iに関しては、当社が大事にする価値観・行動指針の一つとして「多様性を力に」という項目を掲げています。世界およそ4,200人の従業員一人ひとりがさまざまなバックグラウンドを生かし、多様性を組織の力に変えることが、当社の競争力向上につながります。本レポートでは新たに**DE&Iに関する目標**（▶P.38）も開示しています。また、社内・社外における視覚障がい者の活躍推進に重点的に取り組んでいます。例えば、現在、日本では

*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

CEOメッセージ

4名の視覚障がいのある従業員が働いています。今後は、海外拠点においても雇用機会を創出していく予定です。

ガバナンス（▶P.50）に関しては、透明性のある健全で実効性の高い体制を構築しています。特に、取締役会の実効性を高めるために、メンバーの経験や専門分野における多様性を考慮した構成としています。直近では、STN2000100（DE-128）の減損の決定やMTP2025策定などにおいても、決断を下すまでの過程で、社外取締役の皆さまから本質的な課題の指摘、専門的見地からの示唆など、多くの有用なご意見をいただきました。今後も、こうした議論を通じ、より一層のガバナンス強化を図ることで、経営としての適切な意思決定につなげてまいります。また、幹部報酬委員会では、現在、中長期戦略の実行・目標達成につながる報酬体系構築に向けた検討を重ねており、今年6月には、2021年度以降の新たな**役員報酬体系**（▶P.55）にESG指標を導入することを決定しました。

MTP2025では、ESGマテリアリティに取り組むことで、SDGsにおけるユニバーサル・ヘルス・カバレッジの達成に直接的に貢献することはもちろん、働きがいと経済成長の両立や持続可能な消費や生産など、他の開発目標にも寄与していきます。また、この意思表示として、当社は引き続き「国連グローバル・コンパクト」を支持します。

中長期視点での成長投資と株主還元の充実を図り、企業価値の向上を実現

株主還元については、これまでも重点を置いてきましたが、今回のMTP2025では、株主還元方針についてこれまで以上に明確化しています。財務規律に基づいた戦略的投資の実施に加え、営業キャッシュ・フローの1/3以上を株主還元

に充てることとし、配当性向40%以上の確保、自社株買いを通じた余資の機動的な還元を行うという方針です。もともと増配を重要視しつつ、安定的な配当を実施していますが、今後はキャッシュの水準も念頭に置きながら、成長投資とのバランスをとったうえでより積極的な還元を実施します。なお、「TSR (Total Shareholders Return：株主総利回り) 製薬業界で上位1/2以上の水準」という目標は2021年度以降の役員報酬にも指標として織り込みました。

戦略的投資に関しては、Santen 2030の実現に向け、中長期で成長が見込める領域に対して、財務規律に基づき厳選した事業開発およびパイプライン投資を行っていきます。こうした投資により得られたアセットを徹底的に活用して収益化につなげるとともに、適切に再投資することで、患者さんや眼科医療を中心とした社会への貢献、企業価値向上につなげていきます。

目の健康に対して世界的に関心が高まる中、当社は、MTP2025を着実に実行することで競争力を高めるとともに、中長期的な視点で、社会課題の解決、企業価値向上を目指してまいります。株主をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまとともに、人々の目の健康への貢献を通じた社会への持続的な貢献を果たしてまいりたく、今後とも当社への変わらぬご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長兼CEO
谷内 樹生