

2018～2020年度中期経営計画(MTP2020)振り返り

2020年度までの3年間で、2021年度からの中期経営計画の中核となる強みを培うことができました。一方で、世界眼科薬市場の成長を牽引する領域への参入や、戦略投資と収益性のバランスなど、今後の課題も残ります。

MTP2020

基本方針

世界の患者さんのQOL向上に貢献することで、2020年までの長期的な経営ビジョンである「世界で存在感のあるスペシャリティ・カンパニー」を実現し、2020年度以降の持続的な成長に向けた道筋を構築する。

重点戦略

- グローバル事業戦略の推進による市場を上回る成長
- 製品パイプラインの拡充、および新たな治療オプションの開発
- 事業基盤の強化・効率化、および人材と組織力強化

成果と課題

- 販路拡大によりグローバルプレゼンスを高めた一方で、今後「質」の強化が必要
- 成長ドライバーの種まき（積極的な事業開発）、経営効率化を推進。実行上の課題には継続して取り組む

- 日本・EMEAでの経験を活かし、中国・アジアで市場を上回る成長を実現。新規市場である米国でEyevance社買収を通じた事業基盤構築
- 既存製品の価値最大化・パイプラインの充足に向けて一定の成果を創出。点眼容器・点眼補助器具、細胞治療など未充足ニーズに応える取り組みを推進。一方で、グローバル開発の遅延など、開発体制に課題あり
- 新たな生産拠点建設、次世代ERPの導入、マネジメントフレームワーク導入など、グローバル組織としての効率化に向けた取り組みに着手

財務目標

売上成長率
(年平均成長率) **6%以上**

コア営業利益率
(期間平均) **21%以上**

フルROE
(期間平均) **11%以上**

3.5%

市場成長率(参考値):
Santen事業領域^{*1,2} **2.3%**
世界眼科薬市場^{*1} **6.6%**

20.5%

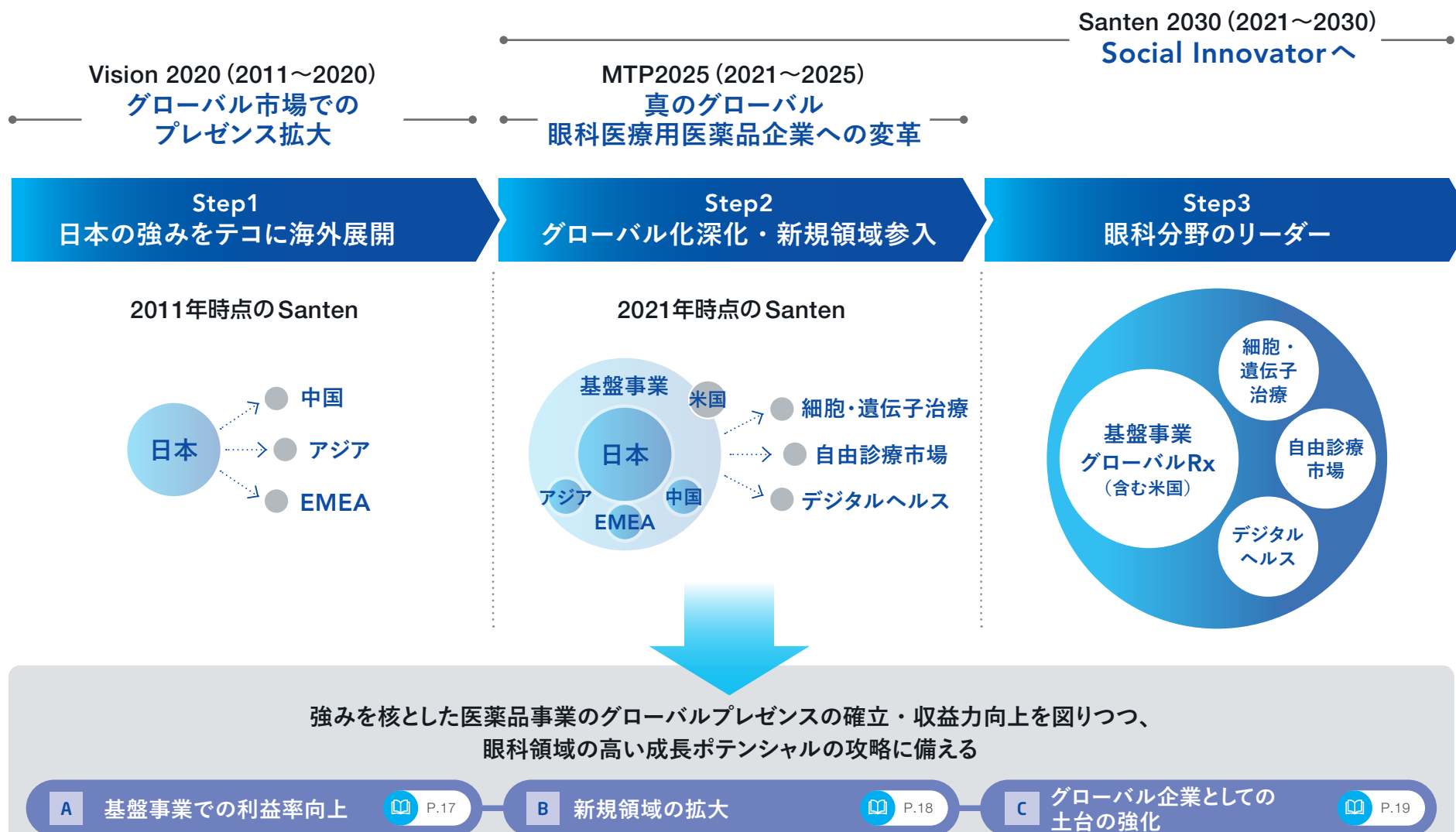
7.1%

- Santenが事業を展開する疾患領域においては、各地域で市場を上回る成長を達成
- 世界眼科薬市場全体と比べると、世界最大市場である米国に参入していなかったこと、海外において単価の高い網膜疾患領域をカバーできていないことから、市場を下回る成長
- コア営業利益は目標を達成
- フルベースでのROEは、STN2000100(DE-128)に関する無形資産の償却開始や減損を行ったことから、期間平均7.1%

*1 出典：Copyright © 2021 IQVIA. IQVIA MIDAS 2017-2020を基に参入分析 無断転載禁止。*2 日本、中国、アジア、EMEA。中国、アジア、EMEAは、S1P（網膜領域）を除く。

2021～2025年度中期経営計画(MTP2025)

Santen 2030の実現に向けて、細胞・遺伝子治療などの新技術への取り組みや米国市場への参入・プレゼンス構築を通じて、眼科分野でのグローバルリーダーを目指します。MTP2025の5年間は真のグローバル眼科医療用医薬品企業への変革期と捉え、グローバル化を深化させるとともに、新規領域にも挑戦します。



A 基盤事業での利益率向上

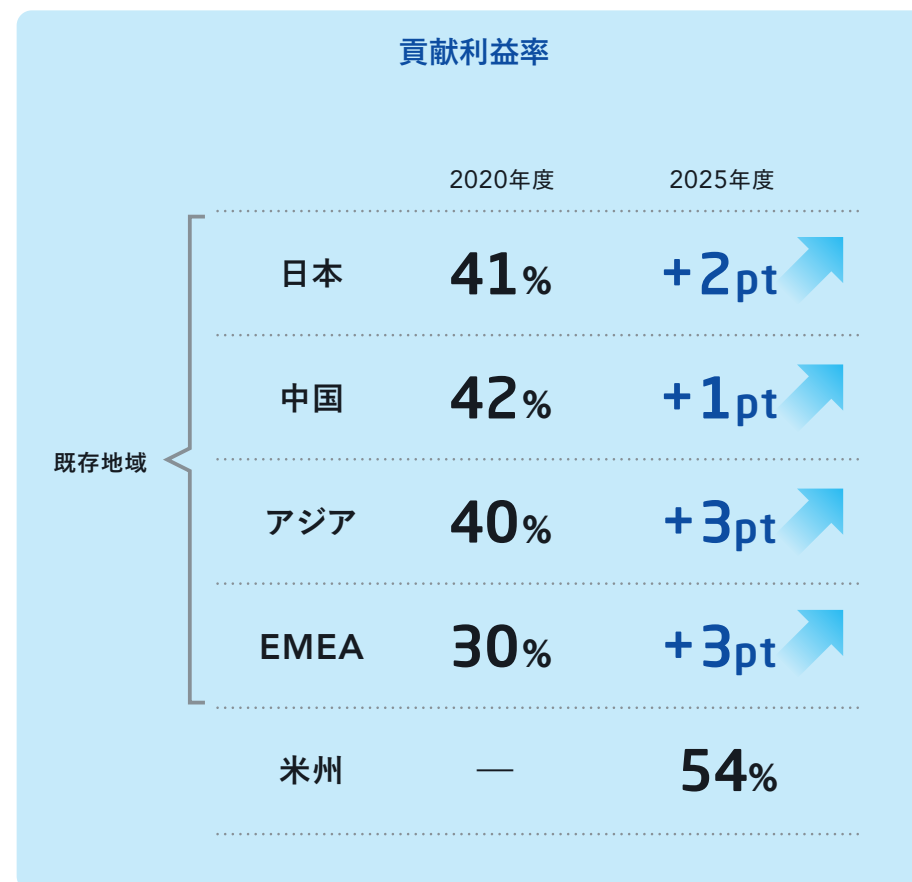
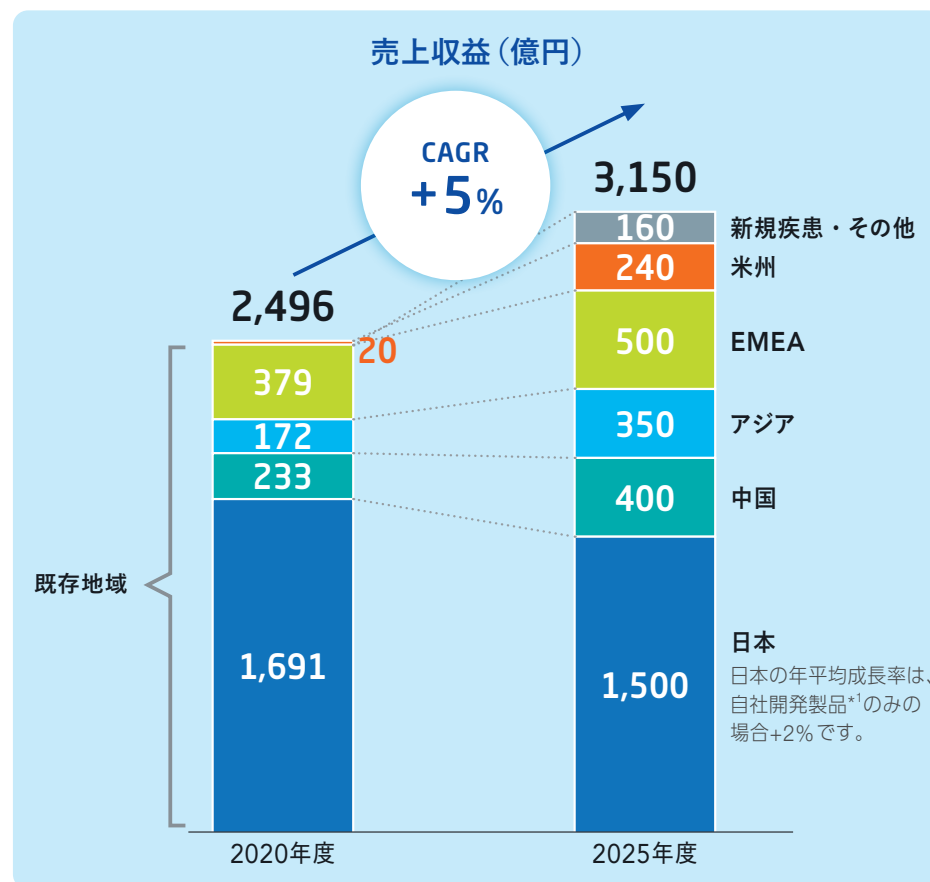
B 新規領域の拡大

C グローバル企業としての土台の強化

基盤事業である日本・中国・アジア・EMEAの医療用眼科薬事業は、各地域の患者さんニーズに基づいた製品・ソリューションの提供により、2025年度までの売上成長を牽引します。また、収益性を重視した事業戦略により利益の最大化に取り組みます。

中長期的な価値創造に向けた取り組み (P.7)

地域別戦略 (P.24)



*1 Santenが医薬品製造販売権を持つ製品およびその他の収入等を含む。

A 基盤事業での利益率向上

B 新規領域の拡大

C グローバル企業としての土台の強化

2026年度以降の成長を支える、新規領域の拡大にも挑戦します。基盤事業で培った強みを活かし、世界最大の市場である米国でプレゼンスを築きます。また、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、近視・眼瞼下垂治療薬の展開では自由診療市場の開拓にも着手します。

地域別戦略 (P.24)

基盤事業で培ったSantenの強み



Organizational excellence (組織力)

眼科領域における製品化・収益化、
および世界複数地域への展開の実績

患者ニーズに根差したイノベーション×リパーパス*1の
製品開発による差別化

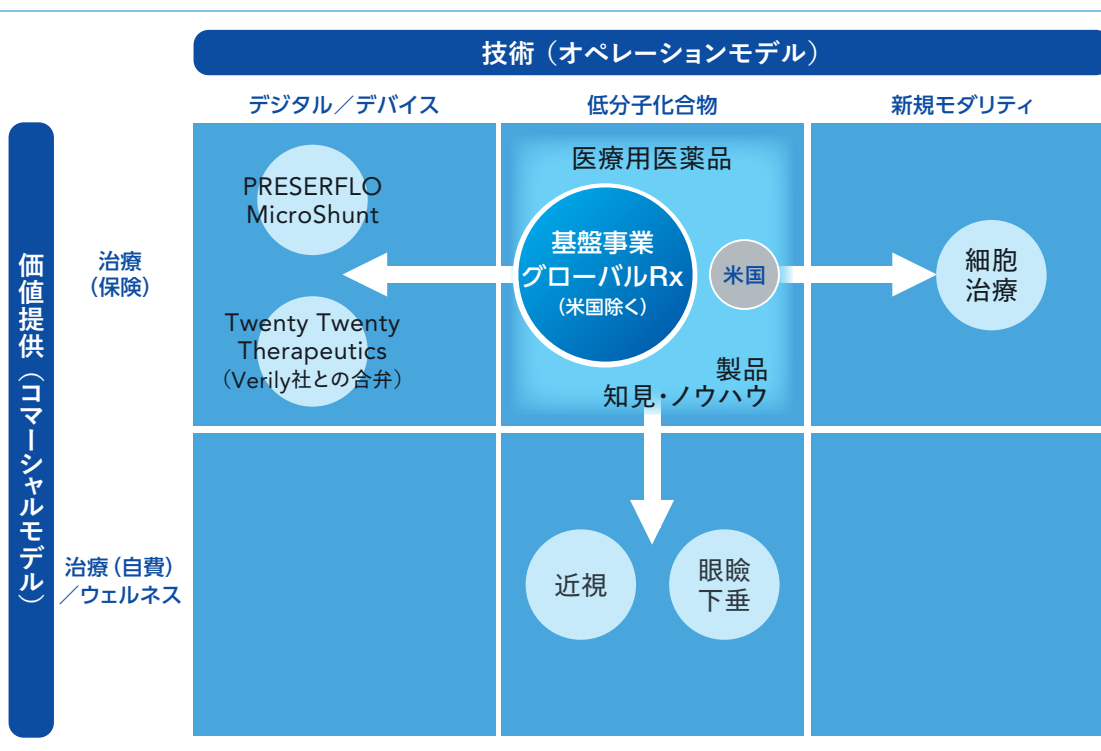


Customer equity (顧客資産)

眼科医とともに患者経験価値を継続改善することを目的と
した、眼科専門企業ならではの共生型事業モデル

日本、中国、アジアにおける圧倒的な顧客基盤

眼科分野のリーダー企業としてのグローバルネットワーク
(製薬企業・ベンチャー、大学・研究機関・IT企業など他業種)



*1 既存の医薬品や技術を異なる用途で再活用すること

1 基盤事業での利益率向上

2 新規領域の拡大

3 グローバル企業としての土台の強化

事業地域を越えて抱える課題に対しても Santenグループ全体として取り組んでいます。研究開発、製品供給の強化に加え、目標達成に向けた仕組みの整備を行っています。また、利益率向上を目指して基幹業務の抜本的効率化を図るため、次世代ERPの導入とそのグローバル展開を行っています。



製品開発能力
の強化

徹底したライフサイクルマネジメント推進体制

- ・ 米国・中国の開発体制強化
- ・ 投資判断やプロジェクト進捗管理プロセス厳格化

2021年度以降の上市予定については、中期経営計画説明会資料P.56をご覧ください。



<https://www.santen.co.jp/ja/ir/document/pdf/202203/mtg2021to2025.pdf>



製品供給基盤
の強化

事業成長と原価低減に資する工場投資（蘇州 2025年稼働／滋賀 2022年竣工）

- ・ 世界最大級の蘇州新工場により中国事業の成長を推進
- ・ 環境負荷低減（CO₂排出量削減、水・電気消費効率向上）



グローバル製品供給戦略 (P.23)



品質・安全性の確保と適切な供給体制の確立 (P.37)



地球環境保全 (P.44)



全社財務&
事業KPIへの
落とし込み

グローバル経営に適した KPI、運用プロセス設計

- ・ 経営管理指標・戦略/モニタリングプロセス、など
- ・ 全社財務KPIと事業/機能の行動KPIとの連動



中長期的な価値創造に向けた取り組み (P.7)



グローバル
プラットフォーム
整備

次世代ERP導入・グローバル展開、
基幹業務の抜本的効率化