



# Santen Report 2024

2024年3月期 統合報告書





## 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。



## 世界の罹患数

近視  
**26**億人

眼瞼下垂  
+  
瞼の悩み  
約**10**億人

ドライアイ  
約**10**億人

加齢  
黄斑変性  
**1.96**億人

老視  
**18**億人

緑内障  
**0.76**億人

糖尿病  
網膜症  
**1.46**億人



# Index

基本理念は、SantenのDNAであり、私たちが患者さんや人々のために存在しているということを常に思い起こさせます。世界中の患者さんや生活者、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」を実現することを目指しています。

医療用医薬品事業を中心に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60以上の国と地域で5,000万人以上の人々の目の健康をサポートしています。2023年度には構造改革を完了しました。次の飛躍的な成長に向けて、引き続きコマースシャル・エクセレンスの海外展開などを推進しています。

緑内障などの既存領域だけでなく、近視や眼瞼下垂などの新しい領域への挑戦なども通じて、眼科医療の向上、貢献患者さんの拡大を追求しています。また、当社と社会の持続的な発展を目指し、信頼性と透明性の高い活動やガバナンス体制の構築に努めています。



患者さんの使いやすさを徹底的に検証し自社開発した点眼剤ボトル「ディンプルボトル」からの1滴をSantenの活動に見立て、基本理念に基づいた事業活動を世界中の患者さんへの貢献につなげたいという私たちの思いを波紋で表現しています。

## Santenの価値観

### 価値創造ストーリー

- 3 CEOメッセージ
- 9 Santenの歴史
- 10 価値創造プロセス
- 12 マテリアリティのKPIと進捗

### 成長戦略

- 13 CFOメッセージ
- 17 COOメッセージ
- 20 地域戦略
- 24 人的資本戦略

### 持続的な成長につながる取り組み

- 27 サステナビリティコミットメント
- 28 新領域での患者さんへの貢献拡大を目指した製品創製
- 31 社会的意義のある製品の市場浸透
- 34 医療アクセスの向上
- 36 多様な人材が活躍できる職場環境
- 38 基本理念の浸透
- 40 全社で挑むDX(デジタルトランスフォーメーション)
- 42 地球環境保全
- 46 ステークホルダーエンゲージメント

### 持続的な成長を支える経営基盤

- 47 取締役会議長メッセージ
- 48 指名委員会・幹部報酬委員会 新委員長メッセージ
- 49 社外取締役との対談
- 53 コーポレート・ガバナンス
- 61 役員一覧
- 63 新任社外取締役・監査役メッセージ
- 64 リスクマネジメント

### 成果と重要な成果指標・データ

- 67 株主・投資家の皆さまとの対話
- 68 財務・非財務ハイライト
- 71 経営成績および財務分析(MD&A)
- 74 11年間の要約財務データ
- 76 眼科薬市場データ
- 77 株式情報
- 78 会社概要
- 79 編集後記

# CEOメッセージ

石川県能登地方で発生した地震で被災されたすべての皆さまに心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い復旧と復興を心よりお祈り申し上げます。

私たちの使命は眼科領域における専門性と患者さん視点から創出される製品やサービスを通じて、患者さんや社会に新たな価値を提供し続けることです。当社にとって2023年度は変革の1年でしたが、構造改革が完了し、中長期的な成長のための活動に本格的に舵を切っております。近視や眼瞼下垂など新たな分野での上市に向けた挑戦も始まっています。

「天機に参与する」という当社の基本理念に基づき、事業を通して患者さんの今と将来の目にかかわる課題を解決することで、人々の「Happiness with Vision」の実現を目指してまいります。

代表取締役社長 兼 CEO

河藤 毅



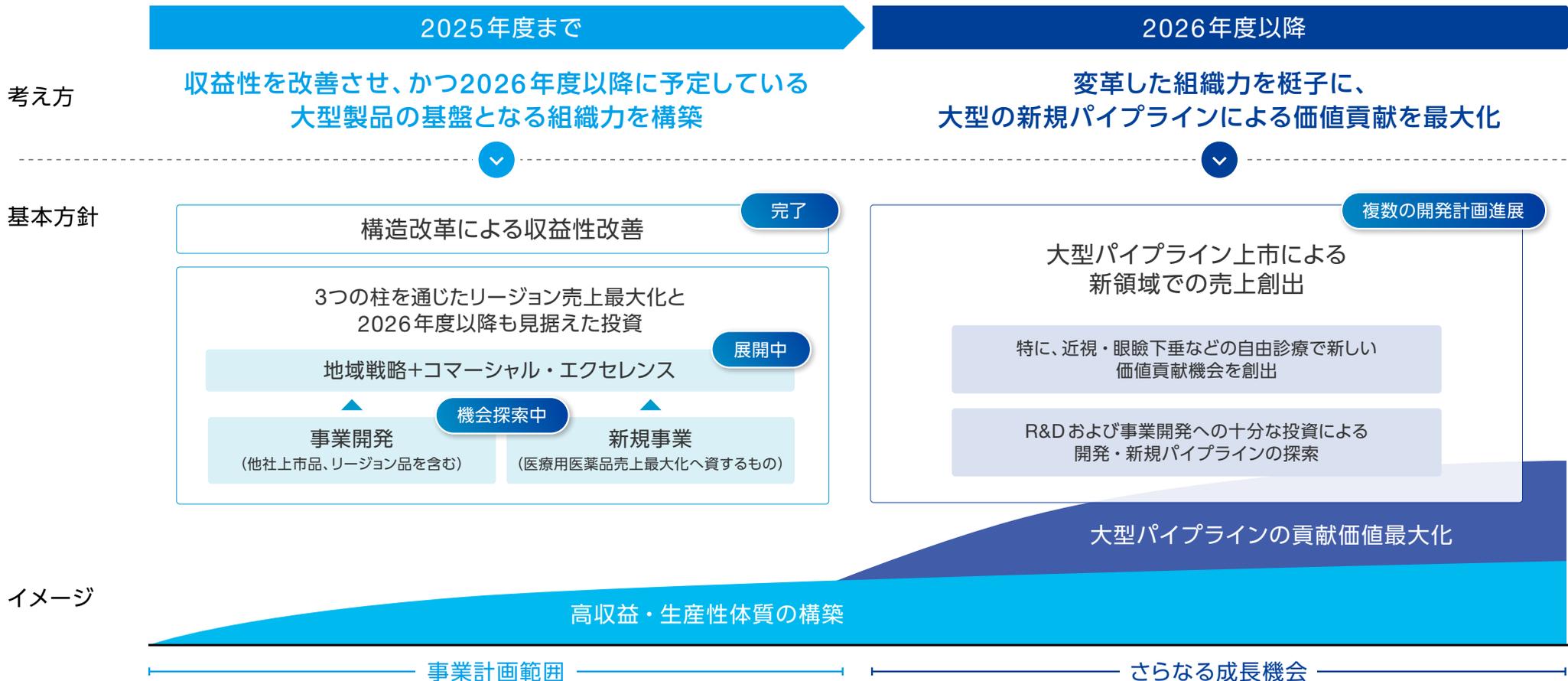
・価値創造ストーリー

## 中長期的な成長に向けた戦略を着実に実行した1年

2023～2025年度中期経営計画の1年目となる2023年度は、戦略の着実な実行により過去最高の売上収益およびコア営業利益で着地しました。戦略の柱の一つである収益性の改善については、米州の合理化を含む構造改革を当初の想定から前倒しで完了し、150億円規模の収益改善効果を創出しました。これまで当社では実施してこなかった規模の改革でしたが、経営幹部一同大きな危機感を持ち一丸となって推進した結果、大きな成果につなげることができました。もう一つの柱である地域事業の売上最大化についても、構造改革を経て

生産性向上に取り組むことの重要性や「コマーシャル・エクセレンス」(▶P.20)の考え方が浸透してきたと感じています。加えて、地域事業成長の柱となる製品開発においても順調な進展がありました。緑内障治療剤においては眼表面疾患を有する患者さんへも貢献が期待できる「Catiolanze」や、アレルギー性結膜炎治療剤では世界初の剤型である「アレジオン」のクリーム剤など、新たな付加価値を有する製品の承認・上市を達成しました。

### ・価値創造ストーリー



私たちは眼科の専門企業として、常に患者さんの声に耳を傾けながら、新たな治療選択肢となる新製品や点眼回数の低減などを含む使いやすい製剤の開発に尽力しており、それは当社が長年培ってきた強みです。加えて、この先も持続的に成長していくためには、これまでとは異なる新たな領域へのチャレンジも必要であり、その最初の取り組みが近視と眼瞼下垂領域への参入(▶P.28)です。2023年度は、日本で初の近視進行抑制治療剤として

の承認を目指すSTN1012700の申請、眼瞼下垂を対象としたSTN1013800のフェーズ3試験における主要評価項目達成など大きな進展がありました。**中長期的な成長を支える大型製品に育てることができると自信を持っているのはもちろんですが、それ以上に社会に大きな貢献ができるパイプラインだと考えています。**

## ・価値創造ストーリー

## 強いキャッシュ創出力を梃子に適切な投資を進めることで、 環境変化にも適応しながら引き続き収益成長と株主価値の最大化を目指す

中長期的な成長に向けた各施策の順調な進展により利益を創出する力が一段階上がり、環境変化に対応できる組織基盤の構築が進みました。結果として、2023年度は売上収益や収益性を含め、2025年度時点の目標として掲げたKPIを前倒しで実現しました。成長の方向性には変更はなく、引き続きコマース・エクセレンスの浸透による海外事業の成長の最大化と、大型パイプラインによる価値貢献を進めていきますが、いくつかの環境変化もありました。例えば、日本においては今年の10月から長期収載品の選定療養化が決定していることから、日本事業および連結業績に一定の影響が想定されます。これらの状況を踏まえて、2025年度を開始とする新たな中期経営計画の立案を進めています。

2023年度は営業キャッシュ・フローも過去最高の726億円となり、強いキャッシュ創出力を維持しています。成長軌道が見えてきたことから累進配当方針に基づき増配を決定するとともに、機動的な自社株買いにより株主の皆さまへの利益還元を実施しています。**引き続き事業開発などの成長機会を見極めながら、適切に投資を進めることで、株主価値の最大化を目指します(▶P.13)。**

KPI (Key Performance Indicator)	2023年度	現中期経営計画 (2025年度)
売上収益	<b>3,020</b> 億円	<b>2,800</b> 億円
コア営業利益額／率	<b>628</b> 億円 / <b>21</b> %	<b>560</b> 億円 / <b>20</b> %
海外事業一人当たり 売上高の成長率	<b>+33</b> % <sup>*1,*2</sup>	<b>7</b> %以上の成長 <sup>*3,*4</sup>
コアROE	<b>16.2</b> %	<b>13</b> %
コアEPSの成長率	<b>+54</b> % <sup>*2</sup>	<b>10</b> %以上 <sup>*4</sup>

## Santenの強みを活かすことで、事業を通じて社会課題の解決につなげる

ここで中長期成長を支える近視と眼瞼下垂について少し触れたいと思います。現在近視の有病率は世界で約30%、それが2050年には50%になると予想されており、網膜症や緑内障などの合併症のリスクが上がる強度近視については2050年に10%になるといわれています<sup>\*1,2</sup>。子どものうちから近視抑制に取り組むことは、視覚障がい<sup>3</sup>のリスクを低減することが期待でき、意義があると考えています。一方、眼瞼下垂については中高年が主な対象患者となりますが、現在手術しか治療法がなく、日本で3,000万人<sup>3</sup>とも推定される多くの患者さんは治療にたどり着いていないと推察しています。こちら日本初を目指す治療薬によって、眼瞼下垂の治療につなげることはもちろんですが、同時にこれまで眼科にあまり馴染みのなかつ

た患者さんの通院のきっかけとなり、ドライアイや緑内障など他の疾患が発見されるケースも少なくないでしょう。特に患者さんの自覚症状がなく通院機会がなければなかなか発見されづらい緑内障などの診断や治療につながり、将来的な失明リスクの低減ができれば非常に大きな意義があります。近視と眼瞼下垂という新たな疾患領域での挑戦は、もちろん簡単なことではありませんが、眼科をリードする専門企業である当社がやるべきことです。私たちは過去、それまであまり疾患として認知されていなかったドライアイについても、KOL<sup>4</sup>と一緒に啓発することで、日本やアジア、そして近年ではEMEAにおいても市場を切り拓いてきました。近視や眼瞼下垂の領域でも、必ずやり遂げます。

### ・価値創造ストーリー

## 基本理念に基づき当社と社会の持続的な発展を目指す

Santenは130年を超える歴史を持つ眼科に特化した製薬会社であり、基本理念である「天機に参与する」を大切に、患者さんや医療従事者のニーズを理解しながら、人々の眼疾患および眼病予防に対してさまざまな製品・サービスを提供してきました。あらためてこれからも基本理念に基づき当社と社会の持続的な発展を目指すという意志のもと、2024年4月

にはサステナビリティコミットメントを宣言しています(▶P.27)。

私たちは事業活動を通じた社会課題の解決を特に重視しており、マテリアリティにおいても「社会的意義のある製品の市場浸透」(▶P.31)と、事業成長を支え牽引していくための「人材の育成・登用」(▶P.24)を最重要課題としています。

目の疾患に真摯に向き合い製品開発に投資をしていること、そして近視や眼瞼下垂などの新たな領域に挑戦することで将来的な重篤な疾患罹患患者数の低減に貢献していくという決意は先ほど述べたとおりですが、製薬企業として製品を安定的に供給し続けることもとても重要な責務です。生産基盤の強化の一環として投資を進めていた滋賀プロダクトサプライセンター新棟において製造された製品を2024年2月に初出荷し、4月には蘇州の新工場も竣工しました。現在、日本の能登・滋賀、そして中国の蘇州の3工場体制で年間約4億本<sup>\*1</sup>の点眼剤の製造を行っておりますが、環境負荷の低減にも対応(▶P.42)した新設備も活用しながら、引き続き高品質の製品を世界中の患者さんへ安定供給できる体制を強化していきます。

製品供給に関連し、今年の元日に発生した能登半島地震の対応(▶P.65)を通じた事例を少しお話ししたいと思います。まずは、能登半島地震の影響により能登工場の1ラインの復旧に時間を要していることに加えて、一部製品の安定的な供給ができず、患者さんや医療関係者を中心とした皆さまへご迷惑をおかけしていることをお詫び申し上げます。当社の主力工場が被災するという大変危機的な状況ではありましたが、患者さんへ医薬品をお届けするという使命を果たすべく、被災した社員も含む工場の現場を中心に、製品供給や営業部門まであらゆる部門が組織の壁を越えて一致団結して日々対応を続けています。**基本理念の浸透**(▶P.38)は現在社内で注力している取り組みの一つですが、実際に大きな困難に直面した中で、あらためて基本理念に基づいて行動することの重要性を体感し、組織を超えて協働することが極めて自然に実現されたのだと思います。

2023年度は変革を進める中で、社員とのコミュニケーション(▶P.46)の機会も数多く持ちました。これまでもオンラインでのタウンホールミーティングや節目節目でのメッセージの発信を通して思いは伝えてきましたが、特に国内外の拠点を訪問し、双方向での顔が見えるコミュニケーションに注力した1年でした。日本国内では就任後初めてのハイブリッド型のタウンホールミーティングを行い、社員の表情を見ながら直接コミュニケーションをすることで、オンラインとは違った熱量を体感しました。加えて、EMEA・アジア・中国の海外拠点や、今年度に入ってから能登工場や滋賀プロダクトサプライセンターなどの現場訪問により、基本理念の重要性と、「Happiness with Vision」を達成するためのゆるぎないコミットメントをあらためて共有するとともに、直接数多くの社員と対話を行いました。



アジアでのタウンホールミーティングの様子

## ・価値創造ストーリー

\*1 5mL換算

その中で実感したことは、歴史と知名度がある日本はもちろんのこと、世界のどの拠点においても、社員の皆さんが自分の仕事に価値を感じ、思いを持ち、Santenの成長を真剣に考え、貢献していくことへの強い意志を持っているということです。とても心強く頼もしく感じましたし、あらためてこれからの成長への強い確信を持つことができました。

事業成長を支え牽引していくためには社員の活躍は欠かせません。人的資本戦略の

中でも特に重視している人材育成については、会社としての制度の整備はもちろんですが、挑戦的な取り組みを実践することで得られる経験は、何ごとにも代えられません。次世代を担う中堅層の社員に新製品や新領域の上市プロジェクトをリードする役割を担ってもらうなど、現場での育成の体制を強化しています。また、スタッフ職に加え営業現場でも女性の管理職登用も推進しています。

## ・価値創造ストーリー

## 新たな取締役会で引き続きガバナンスの強化に取り組む

当社では平時からさまざまなリスクに対して情報管理やモニタリング体制を構築し対応していますが、今回の地震においても即時に危機管理委員会を立ち上げ従業員の安全確認や

工場の被災状況の確認を進めるとともに、適宜取締役会への状況報告も行いました。

取締役会についてはモニタリングとマネジメントの役割を最大限高められる体制としています。私自身CEOとして取締役会へは透明性高く課題や進捗を報告しており、経営の本質的な課題や予見されるリスクを含め、取締役会での議論の質もさらに上がってきていると感じています。特に成長戦略や投資案件については、これまでの学びを活かして収益貢献やリスクの取り方、将来的に財務諸表の毀損につながることはないかなど、これまで以上に慎重に議論しています。今回、新たな社内取締役の登用も含め大きく取締役会の体制が変わりました。多様な経験のあるメンバーで闊達な議論を行うことで、持続的な成長を実現するとともに、引き続き透明性と実効性の高い取締役会の運営とガバナンスの強化へ取り組んでいきます。

これからも目の領域のリーディングカンパニーとして、人々の目の健康を通じて社会へ貢献してまいります。今後とも皆さまの当社へのご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長 兼 CEO

伊藤 毅



# Santenの歴史

1890年に大阪で創業し、以来、眼科領域への選択と集中を進化させ続けることで、人々や社会のアンメットニーズに応える創造と革新を重ねています。

創業  
—  
基盤構築期

1890  
—  
1989

成長期

1990  
—  
2009

変革期

2010  
—  
—

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、「へ布林丸」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。



・価値創造ストーリー

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切りました。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。



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。

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

## Happiness with Visionの実現へ

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。



長年にわたり培ってきた卓越した眼科専門性、患者さん視点から生み出されるソリューション、各国・地域の人材および眼科コミュニティやパートナーとのネットワークは私たちの強みです。

### 長年にわたり培った眼科専門性

常に患者さんや医療関係者の声に耳を傾けながら、ニーズに沿った製品開発 (▶P.28) に取り組んでいます。

### 患者さん視点から創出されるソリューション

患者さんの使いやすさを追求し開発されたディンプルボトル。環境負荷低減 (▶P.42) に向けた取り組みの一環として、2021年からは、バイオマスプラスチック素材のボトルを一部製品に導入しています。

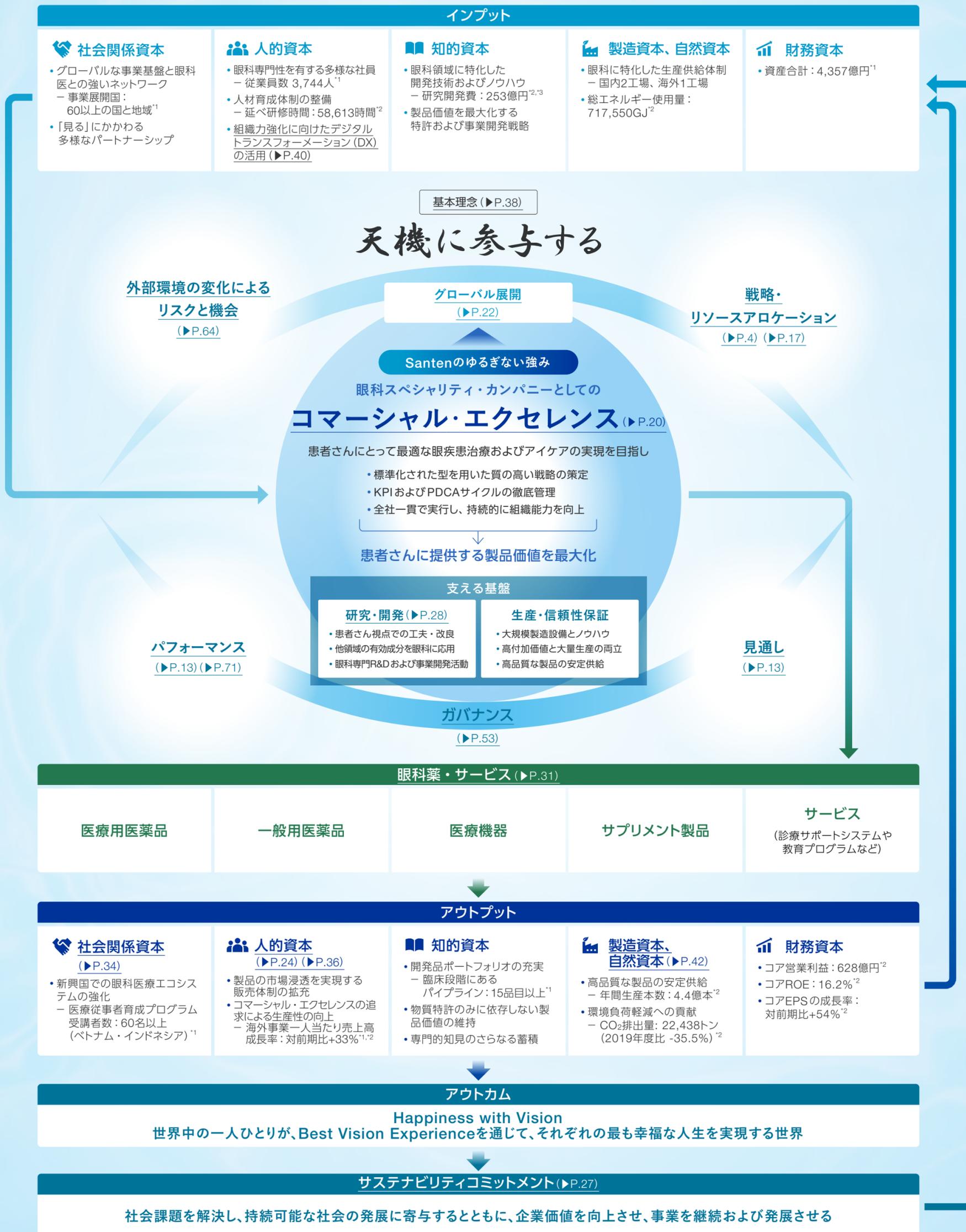
### 眼科コミュニティとのネットワーク

外部パートナーや教育機関と連携し、眼科医療従事者への教育・スキル向上機会を提供することで、眼科医療アクセス向上に貢献 (▶P.34) しています。

# 価値創造プロセス

Santenは130年を超える歴史を持つ眼科に特化した製薬会社であり、その中で培ってきた非財務資本および財務資本を活用することによる、企業価値の向上を目指しています。基本理念である「天機に参与する」を基軸として、眼科スペシャリティ・カンパニーとしてのコマーシャル・エクセレンスの追求により患者さんへの貢献価値を高め、世界中の人々から求められ信頼され続ける企業として、社会の持続的な発展に寄与していきます。

## ・価値創造ストーリー



# 中長期的な価値創造

2025年度まで

2026年度以降

基本方針

収益性を改善させ、かつ2026年度以降に予定している大型製品の基盤となる組織力を構築

変革した組織力を梃子に、大型の新規パイプラインによる価値貢献を最大化

取り組み

構造改革による収益性改善

地域事業売上最大化と2026年度以降も見据えた投資

- 地域戦略およびコマーシャル・エクセレンス
- 事業開発 (他社上市品、リージョン品含む)
- 新規事業 (医療用医薬品の売上最大化へ資するもの)

キャッシュアロケーション

- 成長投資
- 株主還元

社会的意義のある製品の市場浸透

人材の育成・登用

2025年度 KPI

売上収益

2,800億円

コア営業利益額/率

560億円 / 20%

海外事業1人当たり売上高の成長率

7%以上<sup>\*1,\*2</sup>

コアROE

13%

コアEPSの成長率

10%以上<sup>\*2</sup>

株主還元

中長期的な利益成長に合わせた増配 (配当下限値: 現行32円/年<sup>\*3</sup>) および機動的な自社株買い

社会的意義のある製品の市場浸透

貢献患者数: 延べ5,000万人以上<sup>\*4</sup>

人材の育成・登用

- ① 全社員が教育プログラムを受講完了
- ② 重要ポジション<sup>\*5</sup>を担うマネジメント層に対し、アセスメントとコーチングを実施
- ③ 重要ポジションの後継者の計画的確保・育成・配置の具体的実践

大型パイプライン上市による新領域での売上創出

- 特に近視・眼瞼下垂などの自由診療で新しい価値貢献機会を創出
- R&Dおよび事業開発への十分な投資による開発・新規パイプラインの探索

Happiness with Vision

• 価値創造ストーリー

継続的な企業価値向上

2025年度をスタートとする新たな中期経営計画の立案を予定

\*1 中国、アジア、EMEAの合計、為替影響除外。中期経営計画レポートで換算 \*2 2022年度予想~2025年度のCAGR \*3 2024年度予想は34円/年 \*4 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。2019年度延べ貢献患者数は約4,300万人、目標値については現中期経営計画策定時に修正 \*5 経営戦略の立案と実行においてキーとなるポジション、各機能や地域における主要な役割

# マテリアリティのKPIと進捗

大分類	マテリアリティ	2025年度KPI (評価指標)	2023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：延べ5,000万人以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>貢献患者数：5,000万人以上(前年実績をもとに算出)</li> </ul>
	サプライチェーンの評価・管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤー評価率：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>サプライヤー評価率：95.8%</li> <li>サプライヤートレーニング実施率：96.0%</li> <li>購買部門のESG教育受講率：100%</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：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：4.4億本</li> <li>OTIF 発送：日本99%、EMEA97%、アジア97% (米国は測定中止)</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>医薬情報担当者(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)：20%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)：19%</li> <li>社員約800人が参加したグローバルでの「見る」「見えない」の体験により、多様性を理解し合える環境を社内で構築することで基本理念の浸透につなげている</li> </ul>
	高付加価値で生産性の高い職場環境の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルで毎年定期的にエンゲージメントサーベイを実施</li> <li>「コミュニケーション」のスコア改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11月に時期と形式を統一し、グローバルで従業員エンゲージメント調査を実施(回答率93%、スコア64%)</li> <li>「コミュニケーション」のスコアは横ばい。CEOおよび執行役員が、企業の方向性を共有し、従業員とのオープンな対話を図るため、対面でのタウンホールミーティングを実施</li> </ul>
	人材の育成・登用	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度に人材育成プログラムの再構築を完了し、2025年度までに全社員が教育プログラムを受講完了</li> <li>重要ポジションを担うマネジメント層に対し、2025年度までにアセスメントとコーチングを実施</li> <li>2023年度に重要ポジションの後継者の明確化完了、2025年度までに計画的確保・育成・配置の具体的実践</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成プログラムの再構築への取り組みを継続中。全従業員を対象にスキルアセスメントや幅広い学習・研修の機会を2024年度よりグローバルで導入することを決定</li> <li>グローバル・プログラムの参考となるアジア・シニア・リーダー開発プログラムとコーチングを先行トライアルとして実施。2024年度より対象となる地域と職位を拡大し、リーダー育成およびコーチングを実施することを決定</li> <li>執行役員の後継者計画の作成に着手。グローバル統一の計画形式とタイミングにて2024年度内に方向づけを行う</li> </ul>
	ガバナンス強化・公正公平な社会実現への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>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> </li> <li>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> </li> <li>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で解決&amp;コントロールされていること(90%以上)</li> </ul> </li> <li>人権の尊重                             <ul style="list-style-type: none"> <li>社内人権教育の実施率</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役比率：50% (2024年6月末時点)</li> <li>年次コンプライアンス教育受講率：99.9%</li> <li>重大なコンプライアンス違反件数：0件</li> <li>平時における各リージョン・ファンクションからの定期的な情報収集に向け、リージョン向けのリスクアセスメントを実施</li> <li>災害復旧のフレームと計画の草案を作成</li> <li>情報セキュリティ関連事象について明確なSLA/OLAで解決&amp;コントロールされている割合：100%</li> <li>人権教育実施率：95%(日本)</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>2023年までに、日本の工場・研究所の購入電力すべてを再生可能エネルギー化</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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社用車の電動化自動車導入率 日本：99.2%、EMEA：21.5%</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>排出量削減(基準年度比)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>スコープ3 カテゴリ6(出張)(単体)：21.6%削減(1,600トン-CO<sub>2</sub>)</li> <li>スコープ3 カテゴリ7(雇員者の通勤)(単体)：31.0%削減(1,025トン-CO<sub>2</sub>)</li> </ul> </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・2：35.5%削減(22,438トン-CO<sub>2</sub>)</li> <li>スコープ3 カテゴリ1(単体)：10.6%削減(102,440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：2030年にバイオマスプラスチック60%使用</li> <li>包装材・梱包材：プラスチックを2019年度比10%削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取水量生産原単位：12.9m<sup>3</sup>/万本</li> <li>リサイクル率(非埋立処理率)：99.6%</li> <li>点眼容器のバイオマスプラスチック化：14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>

## 価値創造ストーリー

# CFOメッセージ 収益性の改善と持続的な成長を支える財務戦略

## 2023年度業績と2024年度見通し

2023~2025年度中期経営計画の1年目にあたる2023年度は、V字回復を実現することができました。

経常的な収益力を示すコアベースでは、海外全地域にて前期比増収増益。また、中期経営計画で掲げている収益性改善に取り組んでまいりました。上半期には米州事業の合理化を前倒しで完了させるめどがつき、全社組織や海外を中心にした人員体制の最適化、コスト最適化などの施策を加速して進めることで2023年度には150億円規模の収益改善効果を創出いたしました。売上収益は3,020億円、前期比8.2%の増収、コア営業利益では628億円、前期比41.9%の増益となりました。

また、米州事業の合理化や日本の早期退職を含む構造改革関連費用の計上、令和6年能登半島地震に伴う能登工場の操業損失や無形資産の減損損失などによりフルベースでの営業利益は385億円となりましたが、結果としては2024年度以降の成長に向けた構造改革やバランスシートの健全化に伴う会計処理と認識しています。

2024年度は、海外地域について引き続き力強い成長を見込んでいるものの、日本においては主力品の後発品影響や薬価改定、ドライアイ治療剤「ジクアスLX」の通期出荷停止、今年度下半期から開始される長期収載品の選定療養化により一定の影響を受けることを想定しております。売上収益は前期と同等の3,020億円、コア営業利益は550億円、前期比12.4%の減益を見込みます。一方で2023年度において発生した構造改革や減損損失など一過性費用の計上がなくなることにより、フルベース営業利益は445億円、前期比15.5%の増益、EPSについては92.2円、前期比27%の上昇を見込みます。

※2024年8月6日の第1四半期決算発表において、為替レートを含む前提条件の変更により期初に開示した業績予想を修正しています。修正後の予想値を記載しています。



執行役員  
チーフ ファイナンシャル オフィサー (CFO)  
**越路 和朗**

### • 成長戦略

## 中期経営計画における財務戦略

眼科領域で競争優位性を構築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、ROIC)の向上、ひいては株主価値の最大化を追求することを基本としています。特に利益成長を所与とした場合には当社資本コストのみならず投資家の期待収益率を満たす水準が資本市場の視点を意識するうえでは肝要と考えます。

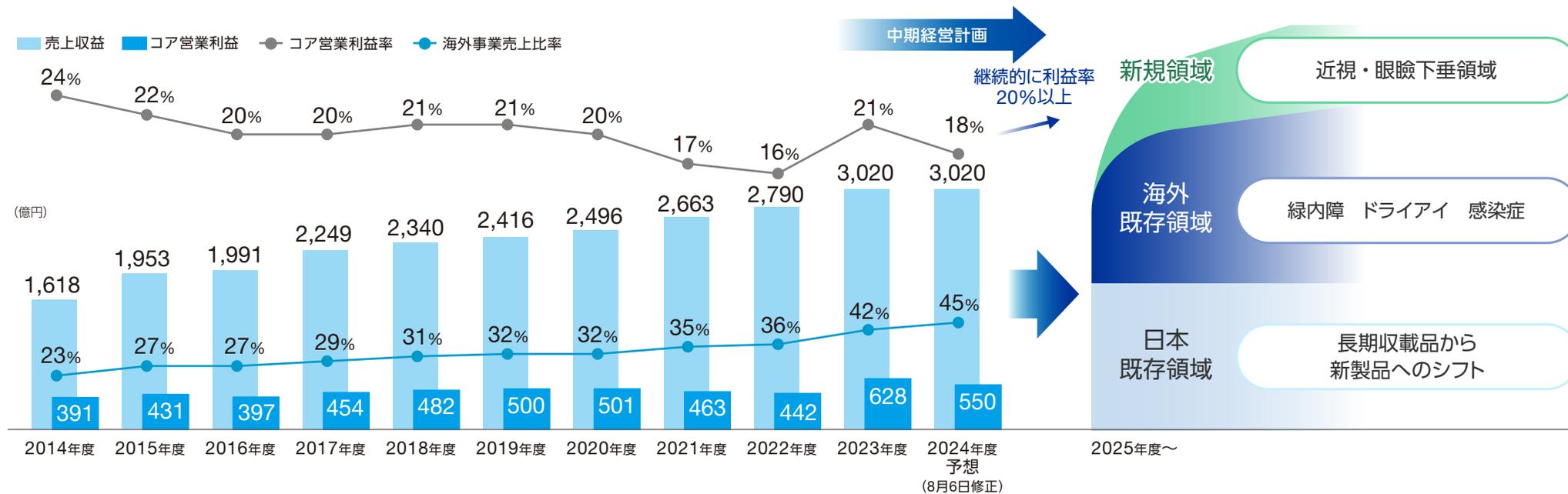
2023~2025年度中期経営計画においては収益性、効率性、健全性の総合指標であるROE、ROICの最大化に取り組んでいます。当該中期経営計画では構造改革やバランスシートの最適化などにより会計上の利益が変動することからコアベースでの財務指標を2025年度にクリアすべき水準として設定していましたが、コアROE13%に対し16%、コアEPS年平均成長率10%以上(114円)に対し対前期比54%成長(132円)を2023年度は稼ぎ出すことができました。2024年度以降はコアベースのみならず、IFRSベースでの指標についても持続的な改善・成長を図ってまいります。

### 1 収益性の改善

近年の根源的課題として収益性の改善があります。2023年度においてはコア営業利益率が21%、2025年度目標値(20%)を上回りました。一方で2024年度は日本事業の減収減益の影響などにより18%への低下を見込みます。ROEを10%以上の水準に継続的に向上させていくうえで、コア営業利益率を継続的に20%以上の水準に持っていくことが肝要だと考えております。インフレーション進行や製品構成の変化により原価率は2024年度に悪化することを見込んでいますが、米州事業の合理化を含む構造改革により、販管費は売上比30%に抑制。

一方で研究開発費は将来成長のために是々非々で優先的に費用投下します。開発進捗に応じて変動しますが、おおよそ250から300億円で推移を見込みます。

### ・成長戦略



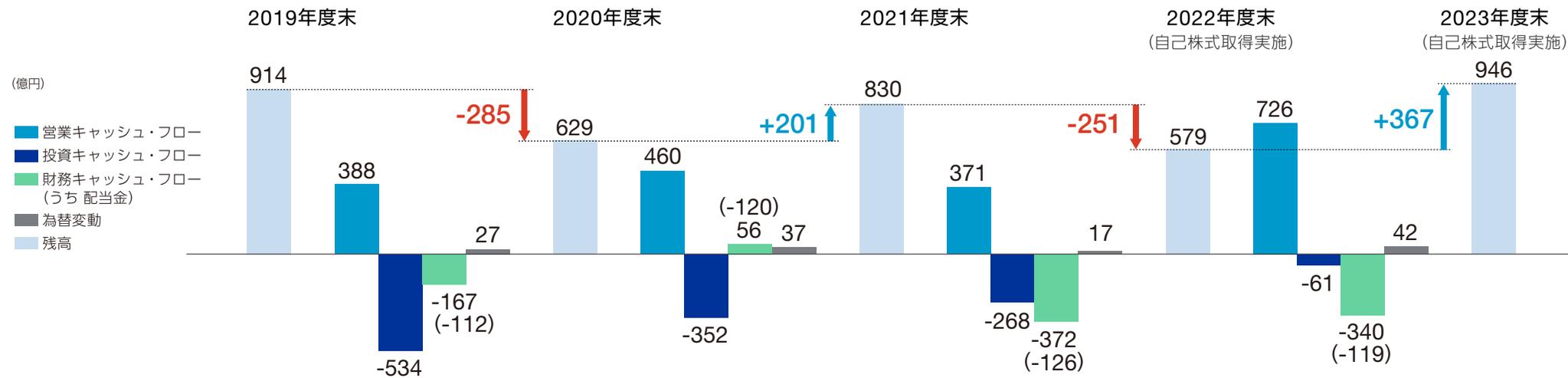
## 2 キャッシュ創出力の強化・資本コスト低減

キャッシュ創出力が株主価値向上の源泉である認識のもと、将来成長のための投資余力を最大化するために、営業キャッシュ・フローならびに借入余力(デット・キャパシティ)の最大化を通じて、キャッシュ創出力の強化と効率的運用に取り組んでいます。創出されたキャッシュはスイスにある国際財務統括会社(IFHQ : International Financial Head Quarter)にて為替、金利など一元管理し、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、資本効率性向上、資本コスト低減に努めてまいります。

CCC(Cash Conversion Cycle)の改善の一環で2023年度は日本市場での売上債権流動化を実施いたしました。結果として近年190日以上で推移していたCCCが2023年度には167日となりました。医薬品という特性を踏まえ、安定した在庫水準を確保しつつ、売上債権流動化などを中心に投下資本圧縮、ひいては資本収益率(ROIC)の向上を図ります。2024年度も売上債権流動化は対象取引先や地域を拡大してさらに推進します。

### ・成長戦略

### キャッシュ・フローの推移



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
FCF <sup>*1</sup> (億円)	307	150	102	126	620
EBITDA <sup>*2</sup> (億円)	569	548	532	494	705
CCC <sup>*3</sup> (日)	202	220	190	194	167

\*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〕で算出 \*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  
\*3 キャッシュ・コンバージョン・サイクル：売上債権、棚卸資産、事業関連費用の回転日数をベースに算出

### 3 持続的な成長に向けた資本配分

収益改善と同時にキャッシュ創出力を高めることにより、その原資を将来の成長への投資として資本コストを上回るリターンが見込める設備、研究開発、事業開発に優先的に投下いたします。

設備投資については、国内、海外の新工場の建設が一巡するため、総額としては減少し2023～2025年度の累計で260億円を想定しております。研究開発投資については将来成長のための最優先事項として、同期間で累計1,000億円以上を投下。2023年度の事業開発は限定的でしたが、契約条件など将来の利益の毀損を回避した結果と認識しています。財務規律を維持することは当然として、Santenの強みが発揮できる領域にてインオーガニックな成長を目指してまいります。

一方で、有望な投資機会がなければ、株価の状況を鑑みながら自己株式取得を資本コストの上回る投資として実施。余剰な手元資金を株主の皆さまへ還元します。

2024年度については380億円、発行済株式総数の5.8%を上限とする自己株取得を実施

しております。現状の株価水準は依然として割安という判断から、取得を通じてROEならびにEPSの向上を実現してまいります。これにより2022年度、2023年度に取得した9.8%、419億円に加えて、約16%、800億円が3年間の累計となります。

配当については累進配当政策に基づき減配は行わず、利益成長に応じて増配を行ってまいりました。同方針に基づき2023年度下半期に一株当たり1円増配の17円にした結果、2024年度は1株当たり34円の年間配当を予定しております。自社株取得と配当の2つを組み合わせますと2024年度の総還元性向は154%を予想しております。

また、株主価値向上のためには、Santenに関心を持たれている株主・投資家や証券アナリストの方々からの期待に応えられるよう、資本市場の声に耳を傾け、十分な情報開示と対話を通じて、Santenの株主価値を適性に評価いただくことに努めてまいります。

## 成長戦略

#### インフロー<sup>\*1</sup>

営業  
キャッシュ・フロー  
約**2,500**億円



#### アウトフロー<sup>\*1</sup>

用途 <sup>*1</sup>	金額 <sup>*1</sup>	2023年度実績／今後の計画
成長投資	設備投資	<b>260</b> 億円
	研究開発費	<b>1,000</b> 億円以上 (開発マイルストーンを含む)
	事業開発投資	<b>800～900</b> 億円
株主還元	自社株買い	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度：162億円、2024年度：380億円(上限)</li> <li>事業開発機会や株価状況を鑑み機動的に実施</li> </ul>
	配当	<b>375</b> 億円

\*1 2023～2025年度累計

# COOメッセージ



取締役 執行役員  
チーフ オペレーティング オフィサー  
**中島 理恵**

**コマーシャル・エクセレンスの強化により  
組織力を磨き続け、  
製品価値を最大化することで、  
各地域で力強い成長を牽引してまいります。**

2023年3月にチーフ オペレーティング オフィサーの任を拝命し、2年目となりました。この1年間で実感したことは、当社には眼科領域に特化し、顧客と眼科疾患を深く理解しているが故の圧倒的な強みがあるということです。ロジックのきめ細かさや洞察の深さに基づいて戦略立案をし、医療従事者の皆さんとその先の患者さんや生活者との接点まで見通した実行計画を練り上げ、それらを徹底的に実行する力を備えています。海外においても、それぞれの地域のニーズに立脚した製品ポートフォリオやブランド力、眼科医との強固なリレーションを構築しており、さらなる高みを目指すことができる素地が整っています。これらの強みは入社前に想像していたものと大きく変わりはないのですが、想像していた以上に各地域のメンバーが眼科専門企業としての誇りを持ちながら働いており、社歴や役職にかかわらず多くの社員が眼疾患治療やアイケアへの貢献にコミットしているということを強く感じています。コマーシャル・エクセレンスを本格的に展開し、地域や機能を超えた連携もさらに強化していく必要がある局面において、このような誇りやコミットメントが組織の根っこにあることは、大きな原動力となります。

• 成長戦略

一方、持続的に成長し、さらに高い組織力を目指していくためには変えていかなければならない部分もあるため、各地域を訪問しメンバーと議論を重ねながら課題の抽出を行ったうえで対応を進めています。海外事業全体にイえることですが、特にマルチカントリーで構成されているEMEAとアジアについては、大小さまざまな機会を捉え積み重ねることで成長してきているので、機動性は非常に高いです。しかしながら、過去は売上成長と

要員増加がほぼ比例するような形になっていましたし、組織一丸となって最後まで成長余地を追求して実現する体制がまだ十分に整っていませんでした。これらの課題を解決するためにも、**コマーシャル・エクセレンスの型をつくり、考え方を浸透させて、生産性を上げていくことで売上だけでなく収益性の成長も追求していくマインドを醸成することに注力してきました。**

## コマーシャル・エクセレンスの体系化と浸透

コマーシャル・エクセレンスの浸透(▶P.20)にあたり、まずはSantenの特に日本における強みのうち、グローバルでの強みに昇華させたい要素を体系化したうえで、地域横断のタスクフォースを立ち上げて活動を推進しています。例えば製品の価値最大化の観点では、新製品を上市する際にブランド戦略フレームワークを活用することで、高い目標を掲げた戦略の立案から実行計画まで落とし込むことを徹底し始めました。「実行計画に対する進捗をモニタリングしPDCA(Plan-Do-Check-Action)がうまく機能しているか」「戦略に沿った製品のキーメッセージが顧客に伝わり、それによって実際の顧客の行動変容につながっているか」などをKPIとして掲げており、2022年度に欧州で上市したROCK阻

害剤についてはこれらのプロセスにのって進めた結果、順調な立ち上がりとなりました。すでにドイツやイギリス、韓国などの比較的規模が大きな国ではコマーシャル・エクセレンスの浸透が進んでおり今後は深化をさせていく段階にある一方、規模の小さな国ではすべての要素を同様に展開することが難しいのも事実です。**Santenグローバルでの組織力強化には、各国の現場がコマーシャル・エクセレンスの意義を理解し、誇りを持って宮々と努力を続けることが重要であり、要諦は押さえながらもそれぞれの地域・国に合った形での展開を進めていきます。**

## コマーシャル・エクセレンスを活用し地域事業の成長を加速

ここからは各地域の成長の方向性についても少しお話しさせていただきます。地域事業は緑内障やドライアイなどの既存領域、そして近視や眼瞼下垂といった新規領域でのコマーシャル・エクセレンスを活用したオーガニック成長に加えて、事業開発によるインオー

ガニックな成長機会も積極的に活用して成長を加速していきます。

まず日本については、圧倒的な市場シェア<sup>\*1</sup>と患者さんや医療関係者とのリレーションを活用しながら、引き続きメイン市場として主力製品の価値最大化を進めます。主力製品

\*1 出典: Copyright © 2024 IQVIA. JPM 2023.4-2024.3を基に当社分析 無断転載禁止

### • 成長戦略

の一つである「アレジオン」(▶P.31)は、2013年に1日4回点眼の「アレジオン点眼液」を発売して以来、患者さんが終日快適に生活できることを目指して点眼回数の低減などの改良を重ねており、今年5月に上市した1日1回塗布の「アレジオン眼瞼クリーム」で患者さんへ新たな価値を提供します。新たな挑戦となる近視や眼瞼下垂においては、従来とは異なるアプローチが必要となります。前例がないところに、医療関係者の皆さんと一緒に市場を創出していく必要があり、それを実現するための組織体制の構築や人材育成を進めていきます。

EMEAについては、強みのある緑内障とドライアイ領域を中心とした成長を追求していきますが、すでに上市済みのROCK阻害剤と、今年度上市予定の「Catiolanze」の緑内障2製品の市場浸透が成長の要となります。国によっては市場シェア拡大の余地が十分にあり、欧州主要5カ国<sup>\*1</sup>や北欧など市場規模が大きい国や高いプレゼンスを有する国へ



EMEAでのタウンホールミーティングの様子

\*1 ドイツ、フランス、英国、スペイン、イタリア

特に集中的にリソースを投下していきます。「タブロス」や「コソプト」などの既存品の防腐剤フリー製剤の市場浸透を含め、中長期的に10%前後の売上成長率を目指します。

アジアにおいては、韓国が売上の半分以上を占めていますが、タイやベトナムなど次の柱を育てていくことに注力しています。緑内障、ドライアイ、感染症を中心に幅広い製品ポートフォリオを有しており、国/地域ごとの市場特性に合わせて幅広いニーズをカバーしていきます。特に東南アジアにおいては、ドライアイなどの領域でセルフメディケーションのニーズが大きく、薬局チャンネルにおけるOTC(Over The Counter)製品の売上が伸びていることもわかっています。これまではあまりリソースを割けていませんでしたが、今後は積極的に市場を取り込んでいきたいと考えています。地域全体では中長期的に10%台前半の成長を目指します。

最後に中国ですが、人口の多さや高齢化の進行により中長期的には成長ポテンシャルの高い市場だという見方は変わっていません。しかしながら、短期的には「ジクアス」のVBP (Volume-Based Purchasing)やマクロ環境の影響を受けることから、ボラティリティの高い市場と見ています。私立病院や薬局を含むマルチチャンネルでリスクを分散するとともに、将来的な緑内障市場の成長や近視などの領域での成長余地を確実に取り込めるように組織力を高め続けます。中長期的には、1桁台後半から10%前半の成長を目指します。

コマーシャル・エクセレンスの浸透や各地域の成長を担うのは人材であり、その人材の潜在能力を最大限に引き出すのはリーダーの質です。今後は本社と各地域の重要ポジションを担うリーダーシップ人材の育成を図るべく、機能や地域間のジョブローテーションを促進してまいります。また、職位にかかわらずすべての管理職が自身のリーダーとしての成長課題と向き合い、学び続ける組織風土を醸成してまいります。

引き続き「Happiness with Vision」の実現に向けて、全社一丸となって各地域の力強い成長を牽引してまいります。皆さまの変わらぬご支援をお願いいたします。

## • 成長戦略

# 地域戦略

130年を超える歴史の中で培われた、眼科医など医療関係者との強固な関係やブランド力、眼科の専門性を活用した製品ポートフォリオは当社の強みです。これらを基盤に、コマーシャル・エクセレンスを追求することで生産性を高めるとともに、外部環境などの変動要因を吸収しながら成長軌道を維持していきます。

## Santenのコマーシャル・エクセレンス

当社におけるコマーシャル・エクセレンスは、患者さんにとって最適な眼疾患治療およびアイケアを実現したいという我々の志が起点となっています。研究開発の段階から患者さんに製品が届くまで、グローバルで標準化された型に基づいて質の高い戦略を策定し、KPIおよびPDCAサイクルの徹底管理を行い、医療関係者を通じて患者さんに提供される眼疾患治療およびアイケア製品の価値を最大化することを意味しています。

当社の日本における強みの源泉は、標準化された戦略フレームワークと、それを使いこなす型があり、一貫した戦略・活動計画・実行を関係部署が担い、徹底的に成果をモニタリングしながら軌道修正を続けるということにあります。また、これらの方法論や仕組みが、眼科専門メーカーとして患者さんへの貢献価値を最大化するという志のもと、組織内で徹底されています。これらの強みをコマーシャル・エクセレンスとして体系化し、それぞれの市場特性を考慮しながら、

各地域への展開を進めることで組織基盤の強化を進めています。コマーシャル・エクセレンスの効果は、新製品においてのピークセールの高さやそこに到達するスピードに表れますが、上市後しばらく時間が経過している既存製品においても、顧客に正しくメッセージを伝え製品の価値を理解していただくことで、処方意向の変化につなげることができると考えています。

## ・成長戦略

# 志

Conviction

患者さんにとって最適な眼疾患治療  
およびアイケアを実現するべく、  
Santenの製品とサービスの価値を最大化してお届けする

1

型

Framework

標準化された戦略フレームワーク、使いこなすお作法

2

一貫

Consistency

戦略・活動計画・実行の一貫性、関連部署の協働

3

徹底

Rigor

KPI モニタリング、PDCA サイクルの管理

コマーシャル・  
エクセレンス  
として体系化

### 新製品／新規導入品の上市成功

ピーク売上と  
到達スピードの最大化を実現する

具体例：欧州における「Rocklatan」  
(欧州ブランド名：「Roclanda」)の上市



### 既存製品の最大化

製品力のみならず依存しない競合との  
差別化により処方意向の変化につなげる

具体例：韓国における「エイベリス」の市場浸透



コマーシャル・エクセレンスの確立に向けた3つのタスクフォース

1 組織知活用による製品価値最大化

すべての関連部門が知見を出し合うプロセスにより、真に価値のある製品という確証と自信を持つ

2 製品戦略の枠組みの標準化

マーケティング、営業企画、保険償還・薬価などの各要素が検討、融合されたフレームワークの構築

3 顧客との信頼関係構築と深化

社内プロセス強化、組織や個人のPDCA管理に裏付けされた質の高い営業活動による信頼関係の構築と深化

2023年度はSantenのコマーシャル・エクセレンスの確立に向けて、「組織知活用による製品価値最大化」「製品戦略の枠組みの標準化」「顧客との信頼関係構築と深化」の3つのタスクフォースを立ち上げ、グローバルチームと各地域チームが連携して活動を進めてきました。

実際に、コマーシャル・エクセレンスを用いて成果につながっている事例も出てきています。欧州におけるROCK阻害剤「Rocklatan」の上市にあたっては、各部門が連携したうえで、製品の価値最大化のためのブランド戦略を立案し、明確で高い目標を設定し、実際の活動をモニタリングするということを緻密に進めており、順調な立ち上がりとなっています。

また、2023年度はコマーシャル・エクセレンスの展開を進める中で、まずは現状について主要国で営業活動の効果を図る調査を行い、課題の抽出と対応を進めました。その中の一つである韓国においては、2021年より緑内障治療薬「エイベリス」を販売していますが、調査の中で、顧客へのキーメッセージの伝達に改善の余地があることがわかり、要因を特定・解析して、改善策を講じてきました。下期以降、「エイベリス」のメッ

セージが顧客に浸透し始め、処方意向の変化や市場シェアなどの成果につながっていることが確認できています。

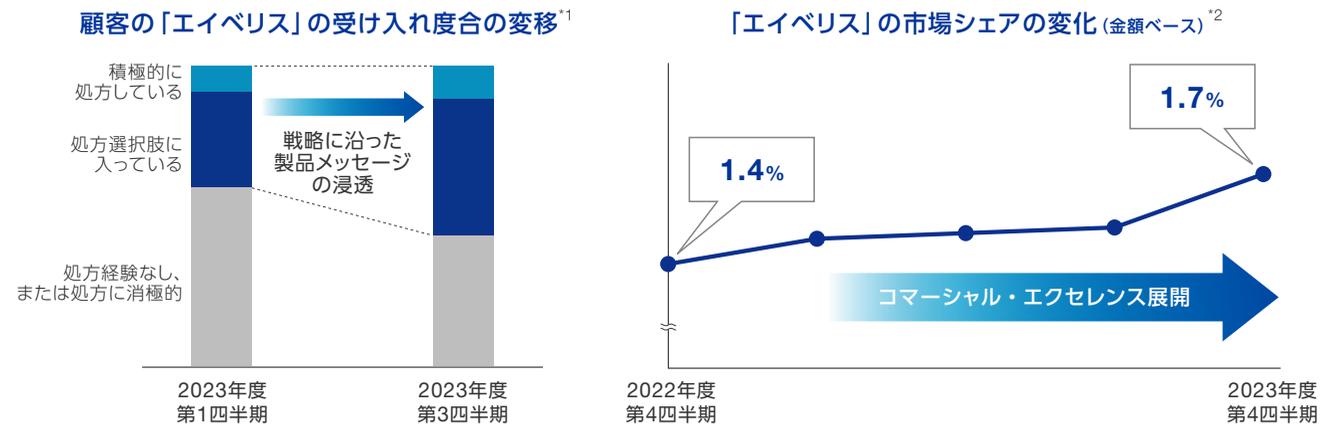
2024年度は全地域共通で重要戦略製品のブランド戦略から実行への徹底した落とし込みを追求していきます。加えて、地域別の特色に配慮した取り組みも進めていきます。EMEAにおいてはPDCAサイクル管理手法のさらなる浸透を図るとともに、2023年度に実施した活動調査結果を踏まえた顧客とのコミュニケーションの向上に取り組めます。中国では、MR(医薬情報担当者)活動におけるブランド戦略

フレームワークの浸透を検証し、さらなる改善余地を追求していきます。アジアにおいては事業規模の小さな国へのPDCAサイクル管理手法の展開を進めます。日本においても、アレルギー性結膜炎治療剤としては世界初の剤型となる「アレジオン眼瞼クリーム」の市場浸透にあたり、コマーシャル・エクセレンスの活用がカギとなります。

コマーシャル・エクセレンスの浸透により、当社の製品やサービスを通じた患者さんへの価値提供を行うとともに、最適な眼疾患治療へつなげていきます。

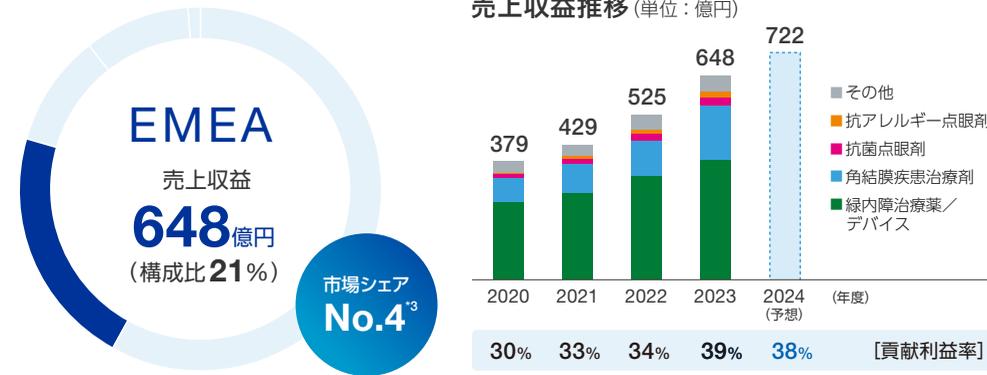
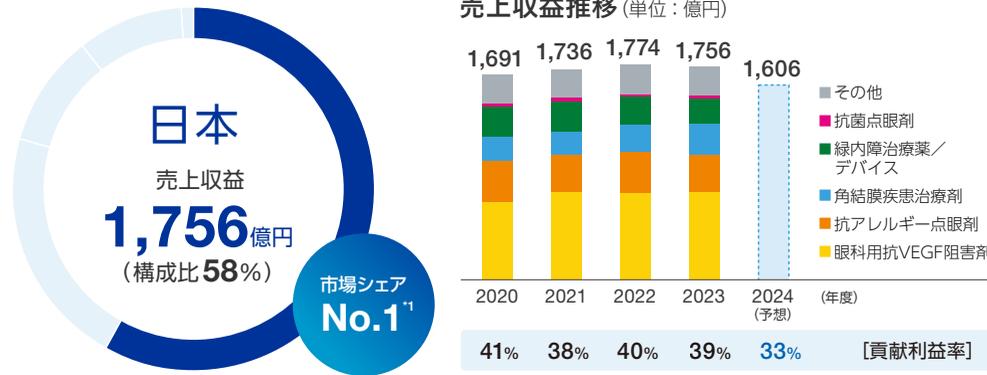
成長戦略

韓国における具体的な成果(例)



\*1 当社調査 \*2 出典: Copyright © 2024 IQVIA. IQVIA MIDAS 2023.1Q-2024.1Qを基に当社分析 無断転載禁止

## 地域概要



## 成長戦略

機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>近視、眼瞼下垂など承認薬が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既存疾患潜在患者の発掘</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期収載品の選定療養化による患者負担の増加</li> <li>薬価制度や医療保険制度の改正</li> <li>主力製品の後発品参入</li> </ul>

機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化による緑内障患者の増加や、疾患認知の高まりによるドライアイ患者の増加</li> <li>主要市場における緑内障製品ポートフォリオの拡充余地</li> <li>より小規模な国／地域への地理的カバレッジの拡充余地</li> <li>近視や眼瞼下垂などの新たな領域に対する疾患認知の高まり</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国における医療財政の悪化に伴う保険償還範囲の変更や償還価格の引き下げ</li> <li>後発品の市場浸透加速</li> <li>物価上昇などによる製造委託価格の上昇</li> </ul>

2023年度は前年度と比較した花粉飛散量の減少による「アレジオン」類の減収や、「タプロス」[「タプコム」]の後発品影響などはあったものの、「ジクアスLX」などの拡大に注力することで影響を最小化し、売上収益は1,756億円(前期比-1%)となりました。引き続き市場シェア50%を超える<sup>1</sup>高いプレゼンスを有しています。

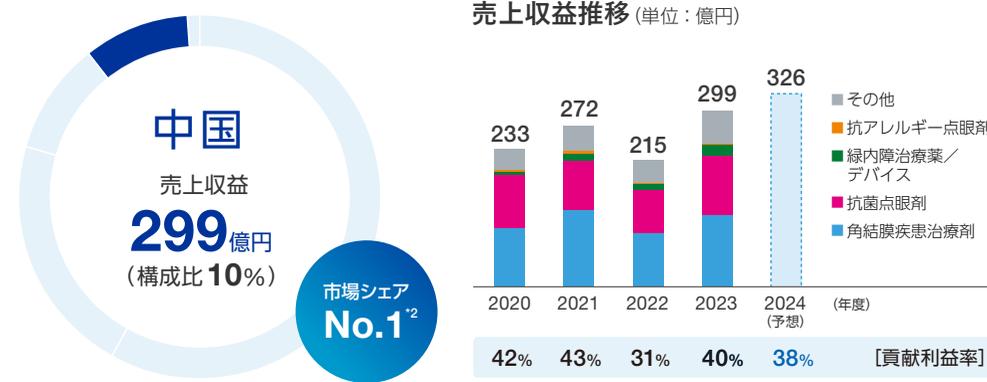
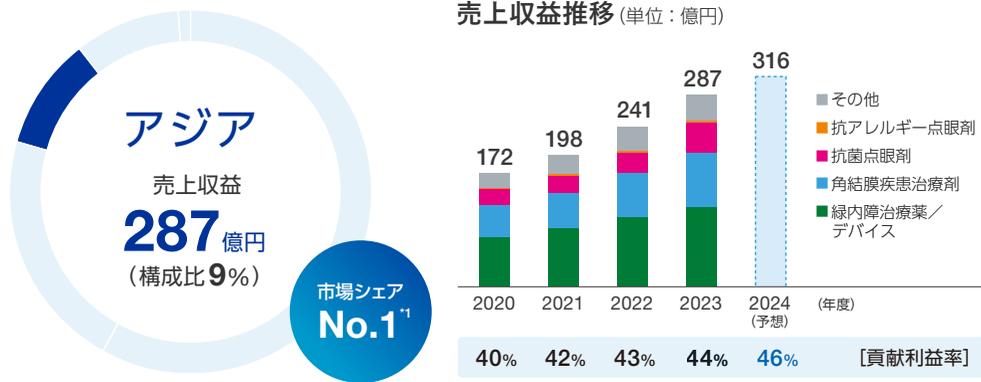
2024年度は主力品の薬価引き下げや後発品影響、10月から開始が予定されている長期収載品の選定療養化、ドライアイ治療剤「ジクアスLX」の自主回収などの影響を折り込み、売上収益1,606億円(前期比-9%)を予想しています。4月に上市した抗VEGF治療剤「アイリニア8mg<sup>2</sup>」や、5月に上市した世界初の上下眼瞼に塗るクリームタイプのアレルギー性結膜炎治療剤「アレジオン眼瞼クリーム」の拡大を図るとともに、緑内障治療剤「エイベリス」および緑内障手術用デバイス「プリザーフロ マイクロシャント」などのさらなる市場浸透により新たな価値提供を行うことで、収益基盤を維持していきます。また、2024年2月には近視の進行抑制を目的としたSTN1012700の製造販売承認を申請しました。

2023年度は欧州主要5カ国<sup>4</sup>、北欧などの主要国において緑内障やドライアイ製品を中心に堅調に推移し、また「Ikervis」の会計上の一過性要因(23億円)や為替影響もあったことから、売上収益は648億円(前期比+23%)となりました。

2024年度は前期の「Ikervis」の一過性要因の反動はあるものの、緑内障やドライアイ領域の主力製品を中心とした成長により、売上収益722億円(前期比+12%)を予想しています。緑内障領域については、引き続き「コンプト」「タプロス」「タプコム」などの製品により防腐剤フリー製剤に対するニーズに対応するとともに、コマーシャル・エクセレンスを継続的に強化しながら「Rocklatan」「Catiolanze」などの新製品の市場浸透を進めます。緑内障領域におけるトップシェアメーカー<sup>5</sup>として、手術用デバイスの「プリザーフロ マイクロシャント」も含めあらゆるステージの患者さんのニーズに幅広いポートフォリオで応えていきます。ドライアイ領域においては、人工涙液の「Cationorm」や「Ocutears」によるセルフメディケーションから、シクロスポリン製剤の「Ikervis」による重度の患者さんまで、治療の初期段階をカバーしていきます。

<sup>1</sup> 出典: Copyright © 2024 IQVIA. JPM 2023.4-2024.3を基に当社分析 無断転載禁止 <sup>2</sup> 製造販売元であるバイエル薬品株式会社とのコ・プロモーション製品 <sup>3</sup> 網膜領域除く。出典: Copyright © 2024 IQVIA. IQVIA MIDAS 2023.1Q-2023.4Qを基に当社分析 無断転載禁止 <sup>4</sup> ドイツ、フランス、英国、スペイン、イタリア <sup>5</sup> 出典: Copyright © 2024 IQVIA. IQVIA MIDAS 2023.1Q-2023.4Qを基に当社分析 無断転載禁止

※ 2024年8月6日の第1四半期決算発表において、為替レートを含む前提条件の変更により期初に開示した業績予想を修正しています。本ページには修正後の予想値を記載しています。



・成長戦略

<b>機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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高まり</li> <li>セルフメディケーションの需要増加と、薬局などの販売チャネルの多様化</li> </ul>
<b>リスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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後発品使用推進の加速</li> <li>後発品の品質向上</li> <li>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</li> </ul>

<b>機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>国家レベルでの緑内障、近視などの目の疾患に対する取り組みの実施</li> <li>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</li> </ul>
<b>リスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>景気後退による市場の停滞</li> <li>高度人材獲得競争の激化</li> </ul>

2023年度は韓国やベトナム（感染性結膜炎流行による一過性要因も含む）などの主要国での成長により、売上収益は287億円（前期比+19%）となりました。2024年度も韓国での緑内障やドライアイ領域を中心とした成長により、売上収益316億円（前期比+10%）を予想しています。

緑内障領域においては作用機序の異なる「タブロス」「タブコム」「コンプト」「エイベリス」などの複数の製剤や手術用デバイス「プリザーフロ マイクロシャント」を有していますが、2024年度はROCK阻害剤の上市によりさらに幅広い治療ニーズへ対応していきます。ドライアイ領域についても、「Cationorm」「ヒアレイン」「ジクアス」「Ikervis」などの製品によりセルフメディケーションから重度症例までをカバーしています。加えて、特に東南アジアにおいては、薬剤師などへのエンゲージメントを通じ薬局チャネルへの展開を強化することで、「ヒアレイン」「サンコバ」などの製品による貢献患者数の拡大を進めます。地域特性を活かしてデジタルを活用することで、眼疾患の啓発や医療関係者とのコミュニケーションを推進するとともに、医療アクセスの向上へもつなげます。

2023年度はマルチチャネル戦略の推進に加え新型コロナウイルス感染症の再拡大からの市場回復もあり、主力品が好調に推移した結果、売上収益は299億円（前期比+39%）となりました。2024年度は「ヒアレイン」「タブロス」に加えて新たに上市した「Cationorm」などによる増収を見込むものの、主力品目である「ジクアス」が通期で集中購買の影響を受けることなどにより、売上収益は326億円（前期比+9%）を予想しています。

中国市場においては、「ヒアレイン」「クラビット」に加え、白内障薬や検査薬などを含む幅広い領域で高品質な製品を販売しています。また、古くから市場に参入し学会やKOLとも協働しながら市場を開拓してきたことから、高いプレゼンスを有しています。ポラティリティが大きな市場ではありますが成長余地は大きく、中長期的には成長軌道を維持すると見えています。引き続き、マルチチャネル戦略により私立病院や薬局へも積極的に販路を拡大するとともに、中長期的な市場拡大を見据えて、製品開発の強化、戦略的パートナーシップの構築、コマース・エクセレンスの推進に注力しています。

\*1 網膜領域除く。対象の国と地域: 韓国・ベトナム・タイ・フィリピン・インドネシア・マレーシア・シンガポール・台湾・香港。出典: Copyright © 2024 IQVIA. IQVIA MIDAS 2023.1Q-2023.4Qを基に当社分析 無断転載禁止

\*2 網膜領域除く。出典: Copyright © 2024 IQVIA. IQVIA MIDAS 2023.1Q-2023.4Qを基に当社分析 無断転載禁止

※ 2024年8月6日の第1四半期決算発表において、為替レートを含む前提条件の変更により期初に開示した業績予想を修正しています。本ページには修正後の予想値を記載しています。

# 人的資本戦略

基本理念に基づき、眼科領域で社会課題を解決していくためには、「世界中の人々の目の健康」に貢献できる専門性の高い人材の活躍が不可欠です。



人事 グローバルヘッド  
柿花 健太郎

当社は、これまで保険診療で処方される医療用医薬品を中心に患者さんへの治療選択肢を提供してきました。中長期成長を支える近視や眼瞼下垂という新たな疾患領域では、従来とは異なる新たな組織能力や知見が必要になります。このほか、グローバル化や市場環境の変化、デジタル化の進展などにも対応すべく、新たに求められる知識やスキルを獲得するための人材育成や次世代を担う従業員の登用により組織力を強化していきます。

Santenが目の領域で人々に貢献し続けるためには、そこで働く「人」である従業員が自らの成長を実感しながら、志高く働けることが大切です。一人ひとりが健康でやりがいを持って働けるよう、ウェルビーイングの向上も重要なテーマです。個人の価値観やライフスタイルが多様化する中、働く場所や時間を柔軟に選べるNew Work Styleや、各種休暇制度など、多様な人材が活躍できる環境(▶ P.36)の整備にも力を入れています。

## • 成長戦略

### 求める人材像

「Happiness with Vision」の実現のため、当社はこれから新たな分野へ挑戦し、市場を開拓していきます。そこでは、以下の人材が大事だと考えています。

必ず「人」や「人々の幸福」を中心に考え、行動する人材

「目」に関連する環境変化・人々のニーズにアンテナを張り、あらゆる可能性とSantenの強みを視野に入れ、戦略を立案し実行する人材

課題解決や目標達成に向け、他者と協働し、改革や挑戦をグローバルに実践できる人材

価値提供の最大化に向け、自らの成長とキャリア形成に率先垂範し努力する自律した人材

## 従業員エンゲージメント

従業員エンゲージメントを向上させることは、ウェルビーイングや生産性を高めることにつながると考えており、エンゲージメント調査の実施と課題に対する対応を進めています。

2022年度に実施したエンゲージメント調査では、「コミュニケーション」と「連携」に課題があることがわかり、2023

年度は、CEOをはじめとする経営陣がタウンホールミーティングを開催し、従業員とのコミュニケーションの機会を増やしてきました。

2023年度と同調査の結果では、従業員の貢献やチームに対する誇り、WORLD VISION への共感などが強みであることがわかりました。一方、前年同様、「コミュニケーション」

と「連携」において引き続き改善が必要であると分析しています。具体的には、経営・管理者層からの情報共有や双方向の対話、従業員の巻き込みや参画意識に関する課題が見えてきました。また、同調査の自由記述では、個人のキャリア形成のための継続的な教育・訓練機会の提供に多くの要望が寄せられました。

### 成長戦略

### 2023年度 エンゲージメント調査結果

対象	グローバル全従業員 (育児休業含む長期休暇中の社員を除く、すべての正社員)
実施時期	2023年11月
回答率	93%
スコア	<b>64%</b> 構造改革などの社内環境変化の中でも前年度のスコア水準を維持
強み	自身の仕事、チームに対する誇り、WORLD VISION への共感
改善が必要な項目	コミュニケーション、連携

地域	主な取り組み事例と前年からのスコア改善
日本	営業・マーケティング部門では、四半期ごとにタウンホールミーティングを開催。現状や目標、重要事項に関する理解を促進。「私は、この会社に貢献していると思う」のスコアが1pt向上。
アジア	四半期ごとにタウンホールミーティングを開催し、2023年度からはパネルディスカッションやケーススタディの共有など、より双方向的なコミュニケーションに形式を変更。「コミュニケーション」のスコアが2pt向上。
中国	四半期ごとのタウンホールミーティングで従業員表彰を実施し、従業員向けSNSでも紹介。「経営・管理者層は、良い仕事や特別な努力に対し、感謝してくれる」のスコアが11pt向上。
EMEA	評価報酬プロセスに関する説明会を開催。さまざまな報酬要素について詳しく説明。「この会社では、働きに見合った報酬が支払われている」のスコアが3pt向上。
北米	四半期ごとのタウンホールミーティングに加え、従業員と変革に関連するコミュニケーション・セッションを開催。「経営・管理者層は、重要な事柄や変化について、きちんと従業員に伝えている」のスコアが10pt向上。

2024年度は、各執行役員と従業員の双方向のコミュニケーション・セッションを少なくとも年2回開催することを全社統一の非財務指標の一つとし、経営陣と従業員双方の定期的な対話機会を通じて、組織の目指す方向性を具体的に説明、共有することで、経営に対する透明性の確保と従業員の理解向上を目指します。

## 人材育成プログラム

2022年度のエンゲージメント調査結果で、事業理解や研修機会への要望が高かったことを踏まえ、学習の習慣化や同僚との関係構築などを目的に各地でさまざまな研修を開催しました。

中でも、EMEAで開催したラーニングフェスティバルには、約2週間で延べ1,671名が参加し、参加後のアンケートでは満足度が10点満点中9.13点と非常に高い結果となりました。従業員が講師となって双方向で得意分野を教え合うプログラムで構成されており、知識を得るだけでなく、一人ひとりの主体的な参加を通じて、「自ら教え、ともに学び合う」企業文化の醸成にもつながりました。

グローバル共通の人材育成プログラムの再構築も進めています。

全従業員を対象としたプログラムでは、スキルアセスメントを実施し、従業員一人ひとりのスキルを可視化します。また、毎年度、全従業員が上司と自らのキャリアに関する対話機会を持ち、目指すキャリアの方向性と取り組み内容、今後の働き方や育成の方向性についてディスカッションしており、人事システムにその内容の詳細を記録しています。従業員が目指すキャリアパスと上司の部下への期待をすり合わせながら、キャリア開発の方向性を明確にし、アセスメント結果も踏まえて幅広い学習や研修の機会を提供して

### EMEA ラーニング フェスティバル

開催期間：2023年10月30日～11月10日／35セッション（オンライン開催）

参加者数：延べ1,671名（EMEA人員数737名\*）

研修時間：延べ1,821時間

\*2023年度末人員数



いきます。

経営人材層の計画的な育成や後継者計画については、2023年度は、アジアのシニアリーダー層を対象に人材育成プログラムとコーチングを実施しました。2024年度以降、他の地域を含めグローバルにプログラムを展開していく計画です。

後継者計画については、各執行役員の後継候補の人材

充足、準備状況などを可視化しており、その結果も踏まえながら、中長期も見据えた人材プールの充実化、新領域や新たな事業環境で求められる人材の育成や獲得を進めていきます。

人材の育成・登用は、経営の最重要課題として捉えており、眼科領域で人々に貢献できる「人」が成長し、活躍できる組織を目指します。

## 成長戦略

# サステナビリティコミットメント

私たちは、今日に至るまで、基本理念である「天機に参与する」を基軸として、人々の眼疾患および眼病予防に対してさまざまな製品・サービスを提供してきました。眼科の専門企業として患者さんや医療従事者のニーズを理解し、質の高い製品を安定的に送り出すことで世界に事業の幅を広げ、より多くの人々への貢献に尽力しています。これからも長きにわたって、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考えています。私たちは以下を大事にすることで、当社と社会の持続的な発展を目指します。

## Happiness with Visionの実現

### 長期にわたって人々から 求められ続けるために

- 患者さんに寄り添う医療従事者とともに「見る」喜びに寄り添う活動を通じて、「見えない」をなくすための製品やサービスの開発と供給、普及に尽力  
(例)・近視の進行抑制治療剤の開発  
・緑内障の治療薬やデバイスの開発と販売、治療継続サポート
- 強みである**コマーシャル・エクセレンス**の追求による患者さんへの貢献価値向上

### 供給を長期的に 維持するために

- 製品やサービスの高い品質と安全性、安定した供給を維持するための努力
- 「世界中の人々の目の健康」に貢献できる専門性の高い人材を育成および登用
- 知的財産やIT技術などの資産も大切に活用

### 社会から信頼され 続けるために

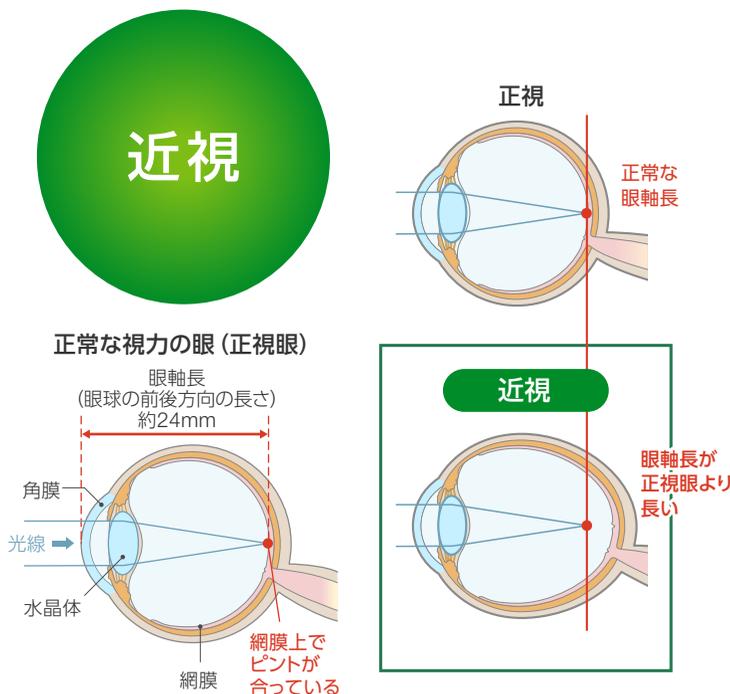
- **すべての人々が美しい世界を見つめ続けられるよう、自然環境に配慮した製品やサービスの提供**
- 医療従事者をはじめとするすべてのステークホルダーとの**「透明性の高い」適切な関係の維持と構築**
- **人権尊重**に対する責任

信頼性と透明性の高いガバナンス体制の構築

- 持続的な成長につながる取り組み

# 新領域での患者さんへの貢献拡大を目指した製品創製

Santenは、患者さんにとって新しい付加価値を持つ製品の提供を目指して、日々、研究開発を行っています。患者さんにより快適な生活を送っていただくため、点眼回数などの低減など既存製品の改良にも取り組む一方、これまで薬物治療が主流でなかった疾患領域での研究開発も積極的に進めています。ここでは、小児における近視の進行抑制や、主に加齢によって起こる後天性眼瞼下垂の治療を目指した開発活動について紹介します。



## 世界で急速に増加している近視人口

近視とは、眼軸長が長くなることなどにより網膜の手前でピントが合ってしまう、遠くのものを見る時にうまくピントが合わせられずにぼやけて見える疾患です。遺伝や環境の影響などにより発症すると考えられており、環境因子としては近い所を長時間見る作業の増加や屋外活動の減少などが挙げられます<sup>\*1</sup>。近視は一度発症すると体の成長とともに進行します。進行性で不可逆的であり、患者さんや、患者さんが子どもの場合はその親御さんのQOL(Quality of Life: 生活の質)にも影響を及ぼします<sup>\*2,\*3</sup>。低年齢であるほど年間進行量が大きいという特徴があり<sup>\*4</sup>、主に学齢期に進行することから、この時期の進行抑制が重要と考えられています<sup>\*5</sup>。

現在世界で約30%の人が近視であるといわれており、2050年には50%になると予想されています<sup>\*6</sup>。網膜症や緑内障などの失明に至る可能性もある合併症のリスクが上がる強度近視<sup>\*7</sup>については2050年に10%になるといわれています<sup>\*6</sup>。世界的な近視人口の増加は大きな社会課題ともなっており、特に近視の有病率が高いアジア<sup>\*6</sup>では国力にもマイナス影響を与えるといった観点などから、中国、シンガポールなど政府主導で予防に取り組んでいる地域もあります。一般的に近視は眼鏡やコンタクトレンズなどで矯正されます。また、海外では、近視の進行を抑えるための点眼液、コンタクトレンズ、オルソケラトロジーなどの使用が検討され、これらの治療は認可承認を受けつつあります。

## • 持続的な成長につながる取り組み

### 近視を患う小学生の子を持つ親の近視に対する気持ち／考え方<sup>\*8</sup>

裸眼で生活させてあげたい	80%
眼鏡やコンタクトレンズをせずに、趣味やスポーツのときに安全に過ごさせてあげたい	77%
徐々に悪くなっていく不安を解消させてあげたい	69%

日本でも視力が1.0未満のお子さんは年々増加しており、その割合は小学生の約38%、中学生の約61%にもなると報告されています<sup>\*9</sup>。私たちは近視を患う小学生の親御さんの多くが、なるべくお子さんには近視による不便を感じることなく日常生活を送ってほしいと考えているという調査結果を得ています。患者さんはもとよりその周りの方々も含めた多くの方のQOLに貢献したいと考え、近視領域での研究開発に取り組んでいます。

\*1 Lancet. 2012 May 5;379(9827):1739-48. \*2 Curr Eye Res. 2023 Dec;48(12):1189-1194. \*3 Invest Ophthalmol Vis Sci. 2021 Apr 28;62(5):2. \*4 Eye (Lond). 2014 Feb;28(2):134-41. \*5 Sci Rep. 2022 Feb 21;12(1):2879.

\*6 Ophthalmology. 2016 May;123(5):1036-42. \*7 Invest Ophthalmol Vis Sci. 2020 Apr 9;61(4):49. \*8 子供が小学生で近視を患っている、22-55歳までの親552人を対象とした参天調査。「非常にそう思う」「そう思う」「ややそう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」「全くそう思わない」のうち、「非常にそう思う」および「そう思う」との回答を集計 \*9 文部科学省: 報道発表 令和4年度学校保健統計(確定値)の公表について. [https://www.mext.go.jp/content/20231115-mxt\\_chousa01-000031879\\_1a.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20231115-mxt_chousa01-000031879_1a.pdf)

## 小児近視患者さんへの貢献を目指して

Santenが事業を展開している日本、中国、アジア、EMEAの4地域には合計で1億3千万人の小児近視の潜在患者さんがいると推定しています<sup>\*1</sup>。私たちはこれらすべての患者さんへの新しい治療選択肢の提供に向けて、STN1012700/01(一般名:アトロピン硫酸塩)の開発を進めています。

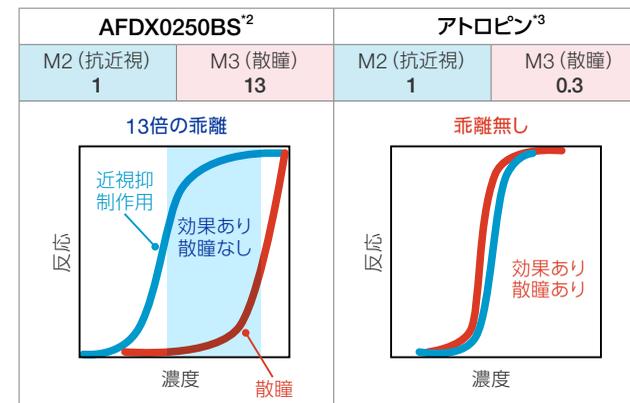
日本では2024年2月にSTN1012700の製造販売承認を申請しており、他地域に先駆け2025年度の上市を想定しています。これは、点眼液、オルソケラトロジー、コンタクトレンズなどを含め日本で初めて承認を受けた近視進行抑制治療を目指すものです。EMEAでは、Sydnexis社が欧州および米国でフェーズ3試験を実施しているアトロピン製剤

を2021年に導入しており、2025年度の上市を目指しています。中国ではフェーズ2/3試験を実施中で、2026年度の終了を予定しています。アジアでは、日本での承認取得後に申請する予定です。

次世代の近視進行抑制治療を目的としてSTN1013400にも取り組んでいます。アトロピンは非選択的ムスカリン受容体拮抗薬であり、濃度を上げると近視抑制作用に働く受容体(ムスカリンM2受容体)と散瞳を起こす受容体(ムスカリンM3受容体)どちらへの作用も高まるため、効果と副作用のバランスが取れた濃度設定が重要となります。STN1013400はアトロピンに比べこの2つの受容体への親和性が乖離したAFDX0250BSを有効成分としており<sup>\*2,\*3</sup>、副作用を抑えながらより高い効果を発揮することを期待し、現在フェーズ2a試

験を実施しています。

M2受容体に対するKi値(親和性)を1とした場合のM3受容体に対するKi値との比



• 持続的な成長につながる取り組み

## 眼科医メッセージ



国立大学法人  
東京医科歯科大学  
眼科学教室 教授  
日本近視学会 理事長  
大野 京子先生

近年、世界的に子どもの近視が増加しており、社会問題となっています。日本でも視力が1.0未満のお子さんは増加しており、その割合は小学生の約38%、中学生の約61%と報告されています<sup>\*4</sup>。近視は、軽度であっても、大人になってから緑内障や網膜剥離などの目の病気にかかるリスクを高めることがわかっています<sup>\*5</sup>。

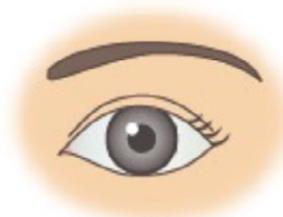
これから長い人生を生きる子どもたちの目の健康を生涯にわたって良好に保てるよう、子どものころから近視を発症させない、近視になっても進行させないための取り組みが大変重要です。屋外で過ごす時間を増やす、近い所を見る作業は目を休めながら行うといった行動変容の推奨に加え、目薬やコンタクトレンズ、オルソケラトロジーなどの使用が近視の進行抑制治療として世界中で研究されています。Santenには、眼科のスペシャリティ・カンパニーとして製品・サービスの創出を通じて社会課題の解決に貢献されることを期待しています。

\*1 当社推計。対象の国と地域：日本・中国・韓国・台湾・シンガポール・タイ・フィリピン・香港・インドネシア・ベトナム・マレーシア・イギリス・フランス・ドイツ・スペイン・イタリア・スイス・オーストリア・オランダ・デンマーク・ノルウェー・スウェーデン・フィンランド・アイルランド・ポルトガル \*2 J Pharmacol Exp Ther. 1991;256(2):727-33, \*3 Life Sciences 1999;64(25):2351-58

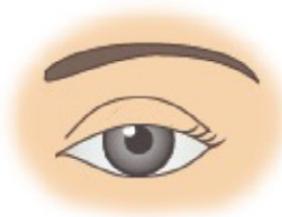
\*4 文部科学省: 報道発表 令和4年度学校保健統計(確定値)の公表について. [https://www.mext.go.jp/content/20231115-mxt\\_chousa01-000031879\\_1a.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20231115-mxt_chousa01-000031879_1a.pdf) \*5 Invest Ophthalmol Vis Sci. 2020 Apr 9;61(4):49.



正常



眼瞼下垂



## 疾患としての眼瞼下垂

眼瞼下垂は、上瞼を持ち上げる筋肉の力が弱くなったり、その付着部である腱膜が弱くなったりすることで起こり、まぶたが下がってきて見えにくくなる疾患です。症状としては、眠そうに見えるといった見た目以外の問題以外に、上方視野の欠損や肩こり、頭痛、疲れやすいなどといったものがあります。後天性眼瞼下垂で最も多い原因は加齢と考えられており、Santenが事業を展開している日本、中国、アジア、EMEAの4地域には合計で3億9千1百万人の潜在患者がいると

推定しています<sup>\*1</sup>。米国では点眼治療剤が承認薬として販売されていますが、それ以外の地域での現在の治療法は手術のみです。

## 新しい治療選択肢を世界へ

米国で成人における後天性眼瞼下垂治療薬として販売されている承認薬を2020年に導入し、STN1013800（一般名：オキシメタゾリン塩酸塩）として開発を進めています。オキシメタゾリン塩酸塩は、直接作用型αアドレナリ

ン受容体作動薬であり、まぶたの引き上げを補助する筋肉であるミュラー筋にあるα<sub>2</sub>アドレナリン受容体に作用し、この筋肉を収縮させることで上瞼を引き上げると考えられています<sup>\*2,\*3,\*4</sup>。日本でのフェーズ3試験では、主要評価項目である投与14日後の投与2時間後におけるMRD-1(Marginal Reflex Distance-1、瞳孔中央と上眼瞼縁の距離)変化量において、0.1% STN1013800 の1日1回および1日2回点眼群がプラセボ点眼群に比べ統計学的に有意な改善効果を示しました。最長6か月間の安全性と忍容性も併せて検討しています。この結果に基づき、日本では2024年度中に製造販売承認を申請する予定です。中国では、2024年度にフェーズ3試験の開始を、アジアでは2026年度の申請を予定しています。EMEAでも2024年度にフェーズ3試験を開始する予定です。

• 持続的な成長につながる取り組み

効能・効果	一般名	開発コード	地域	臨床試験			申請	承認	上市予定時期
				フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3			
近視	アトロピン硫酸塩	STN1012700/DE-127	日本	[進捗状況]					2025年度
			中国	[進捗状況]					2028年度
			アジア	[進捗状況]					2027年度
		STN1012701/SYD-101	欧州	[進捗状況]					2025年度
AFDX0250BS	STN1013400	日本	[進捗状況]					2031年度以降	
		中国	[進捗状況]						
眼瞼下垂	オキシメタゾリン塩酸塩	STN1013800	日本	[進捗状況]					2026年度
			中国	2024年度フェーズ3開始予定					2029年度
			アジア	2026年度申請予定					2027年度
			欧州	2024年度フェーズ3開始予定					2027年度

\*1 当社推計。対象の国と地域：日本・中国・韓国・台湾・シンガポール・タイ・フィリピン・香港・インドネシア・ベトナム・マレーシア・イギリス・フランス・ドイツ・スペイン・イタリア・スイス・オーストリア・オランダ・デンマーク・ノルウェー・スウェーデン・フィンランド・アイルランド・ポルトガル \*2 Ophthalmic Plast Reconstr Surg. 1999 Mar;15(2):92-9. \*3 Fundam Clin Pharmacol. 2010 Dec;24(6):729-39. \*4 Br J Pharmacol. 1996 Jul;118(5):1246-52.

(2024年7月時点)

# 社会的意義のある製品の市場浸透

眼科領域における製品・サービスのイノベーションによる未充足ニーズへの対応とコマース・エクセレンス追求による患者さんへの貢献は、成長戦略の要であり、当社の存在意義そのものです。当社と社会の持続的な発展を目指し、社会的意義のある製品の市場浸透を図っています。



取締役 執行役員  
日本事業統括 兼  
グローバル コマース戦略  
栗原 逸平

## 日本事業の強み

日本事業では、常々、目の健康を実現するリーディングカンパニーであり続けたいと話しています。私の考えるリーディングカンパニーとは、単にシェアNo.1<sup>\*1</sup>ということだけではなく、患者さんの目の健康のために新しい価値を提供するために、私たちはどうあるべきか、肝心なことは何かという

“考えのリーダーシップ”を発揮する存在です。このような考えのもとに新しい市場を切り拓くことは、競合がほとんどいないブルー・オーシャンを主戦場にできるとともに、新たな患者さんへ貢献を広げることにもなります。

リーディングカンパニーであり続けるために一番大事にすべきことは、患者さんや生活者の視点での新しい価値を提供することです。この新しい価値が浸透したら、どのような世界が実現するか、その絵姿をしっかりと思い描き、世の中に提案していくことが大切で、その結果として事業成長が実現することになります。これまでも開発段階から、R&Dだけでなく私たち販売やマーケティングを担う部門などさまざまな部署が同じ考えを持ち、同じゴールを目指すことで、製品の持つ新しい価値を浸透させ大きな成果につなげてきました。この部門を超えた連携が、日本事業の強みでありコマース・エクセレンスです。

## 新しい価値提供による事業成長

新しい価値を提供する手段は、新規化合物の薬を上市することだけではありません。既存薬の製品価値を高めるための改良(ライフサイクルマネジメント、LCM)や、患者さ

んや医療関係者をサポートするサービスの提供も不可欠であり、眼科のスペシャリティ・カンパニーであるSantenだからこそできる活動でもあります。抗アレルギー点眼剤のLCMを例に、新しい価値の提供の具体的な活動をご紹介します。

アレルギー性結膜炎は、目の表面に花粉などのアレルゲン(アレルギー反応を引き起こす物質)が付着して、結膜に炎症を起こす疾患です。数多くの患者さんが、強い目のかゆみや充血などの症状によるQOL(生活の質)の低下に悩んでおり、治療には抗アレルギー点眼薬が主に使われます。日本における従来の治療では、かゆみが発症してから目薬

## • 持続的な成長につながる取り組み

### 患者さんの負担軽減のための投与回数低減



4回/日

アレジオン



2回/日

アレジオンLX



1回/日

アレジオン  
眼瞼クリーム

を使ってかゆみを抑える方法が一般的でした。こうした中、最適なアレルギー治療は何か、患者さんのQOLを守るためにどのような世界を目指すべきなのかを追求した結果、かゆみの発生を阻止する「かゆみのない世界」というコンセプトに辿り着きました。繰り返すかゆみが、患者さんの“自分らしい生活”や“楽しい時間”を損なうこともあります。だからこそ症状が出ないように対処することが大事だと考えたのです。

薬剤の効果を適切に得てもらうためには、正しい用法・用量を守っての使用が重要です。患者さんが適切な時間に点眼しやすくするという考えのもと、1日4回点眼の「アレジオン」から点眼回数を低減した1日2回点眼の「アレジオンLX」を開発し上市しました。しかし、患者さんや医師へのヒアリング、学術論文などから明らかになったのは、いまだ患者さんの中にはかゆみを感じた時に点眼する方、日中は仕事や学業があるため点眼できないという方、身体の不自由な方や小児など点眼動作がうまくできない方もいらっしゃるということでした。このことから、さらに多くの患者さんにも扱いやすい剤形のものが必要だと痛感し、新たなLCM開発を行い、2024年5月に世界初の1日1回上下眼瞼に塗布するクリームタイプの持続性・経眼瞼アレルギー性結膜炎治療剤「アレジオン眼瞼クリーム」を発売するに至りました。また、これらの改良と平行して、“かゆみのない世界”への理解を浸透させるためプロアクティブ点眼<sup>\*1</sup>の

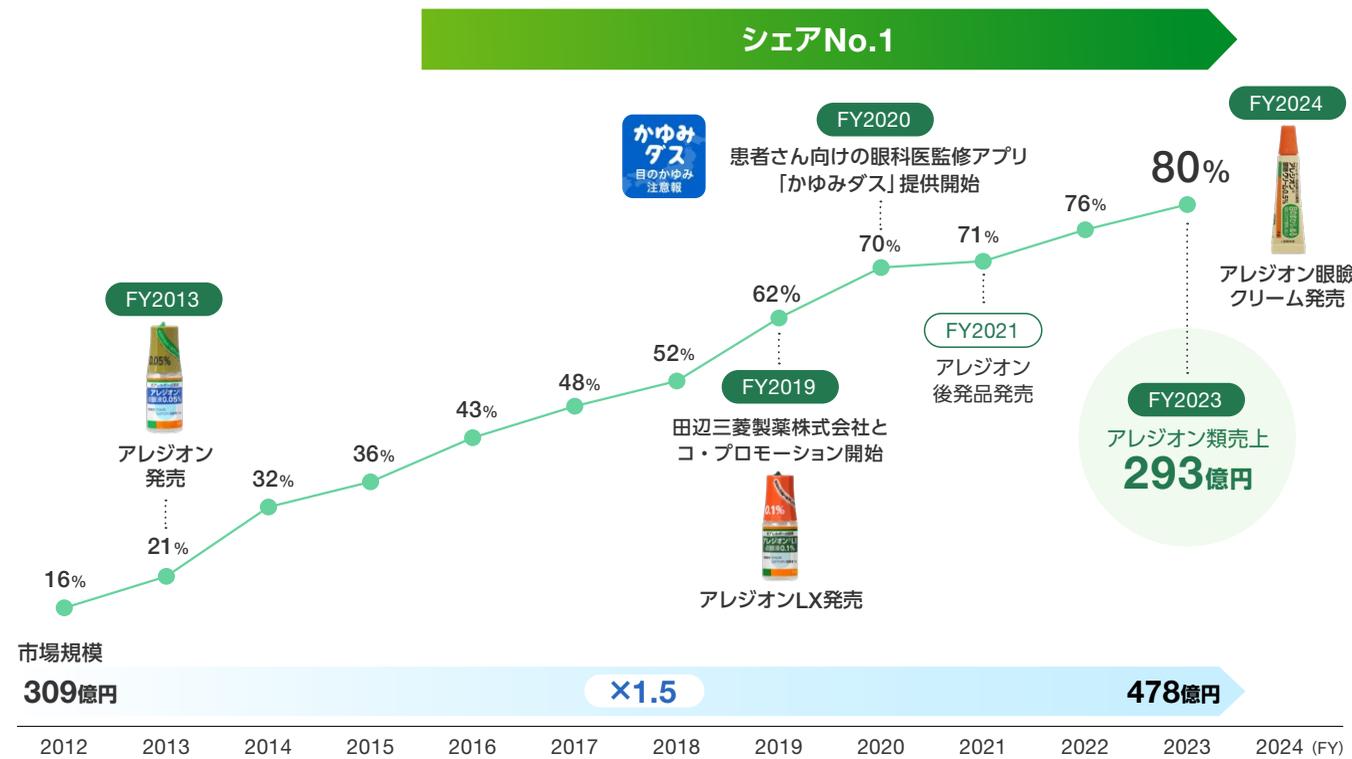
有用性を示すデータの収集や、患者さん向けの眼科医監修アプリ「かゆみダス」<sup>\*2</sup>の展開、眼科以外への浸透を目指した田辺三菱製薬株式会社とのコ・プロモーションも進めてきました。

このように2013年に最初の製剤を発売して以降も患者さんのより良い生活を追求し続けた結果、抗アレルギー剤

市場の拡大をリードするとともにシェアを大幅に拡大しNo.1となり<sup>\*3</sup>、売上も当初の予想を大きく超える規模に成長しました。今後も日本事業は、患者さんの目の健康のために新しい価値を提供し、リーディングカンパニーとして眼科領域へ貢献するとともに、Santenグループの業績を安定的に支えるべく事業を成長させていきます。

• 持続的な成長につながる取り組み

日本抗アレルギー医療用眼科薬市場Santenシェア推移<sup>\*3</sup>(金額ベース)



\*1 目のかゆみの発生頻度減少を目指し、発症期間中はかゆみの有無にかかわらず用法を遵守した点眼を行うこと \*2 花粉症による目のかゆみへの対策をサポートするスマホアプリ。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を提供するとともに、“プロアクティブ点眼”をサポートする点眼通知機能などを実装している \*3 出典：Copyright © 2024 IQVIA. JPM 2012.4-2024.3を基に当社分析 無断転載禁止。アレジオン類売上は、自社データ

幅広い製品でEMEAでの緑内障領域に貢献

緑内障は、目から入ってきた情報を脳に伝達する視神経に障害が起こり、視野が狭くなる疾患であり、多くの国において、視力低下や失明を含む視覚障がい（VAD）の主な原因となっています<sup>\*1,\*2</sup>。目の硬さである眼圧がその人の耐えられる眼圧より上昇することが、緑内障進行の主な危険因子とされています<sup>\*1,\*2</sup>。この疾患は、一般に進行性で非可逆性であり、患者さんの生活に大きな影響を及ぼすため、早期発見・早期治療によって進行をコントロールすることが不可欠で、眼圧を下げることで視神経の損傷を回避する有効な治療法とされています<sup>\*3,\*4</sup>。薬物療法、レーザー治療や手術といった治療法があり、さまざまな作用機序の治療薬や術式があります。多くの場合は生涯にわたる治療が必要であり、患者さん一人ひとりの状態に合わせた方法が選択されます。

EMEAでは日本やアジアと同様に、単剤や配合剤の点眼液から緑内障治療用デバイスまで幅広い治療選択肢を提供しています。防腐剤を含まない緑内障薬へのニーズも高く、EMEA緑内障薬売上約7割は防腐剤フリーの製品です。2019年に発売した「プリザーフロ マイクロシャント<sup>5</sup>」は、低侵襲緑内障手術で使用される、生体適合性の高い素材でつくられたインプラントデバイスで、緑内障手術の領域にも貢献の場を広げています。2022年度には、欧州では過去25年間で初の新規作用機序を持つ緑内障治療薬<sup>6</sup>として、「Roclanda」を発売しました。すでに欧州委員会より承認を取得しており2024年度の上市を予定している「Catiolanze」は、ドライアイ向けの人工涙液などに中核技術として利用しているカチオン性乳化技術を用いた防腐剤フリーのラタノプロスト点眼液で、緑内障患者さんにおける眼表面疾患（Ocular Surface Disease, OSD）改善を示すデータも取得しています。開放隅角緑内障あるいは高眼圧症

の患者さんの約60%で少なくとも片眼にOSDの自覚症状および／あるいは他覚所見が認められたとの報告があり<sup>7</sup>、「Catiolanze」はEMEA各地の患者さんにとって新しい価値を持つ治療選択肢になり得ると期待しています。

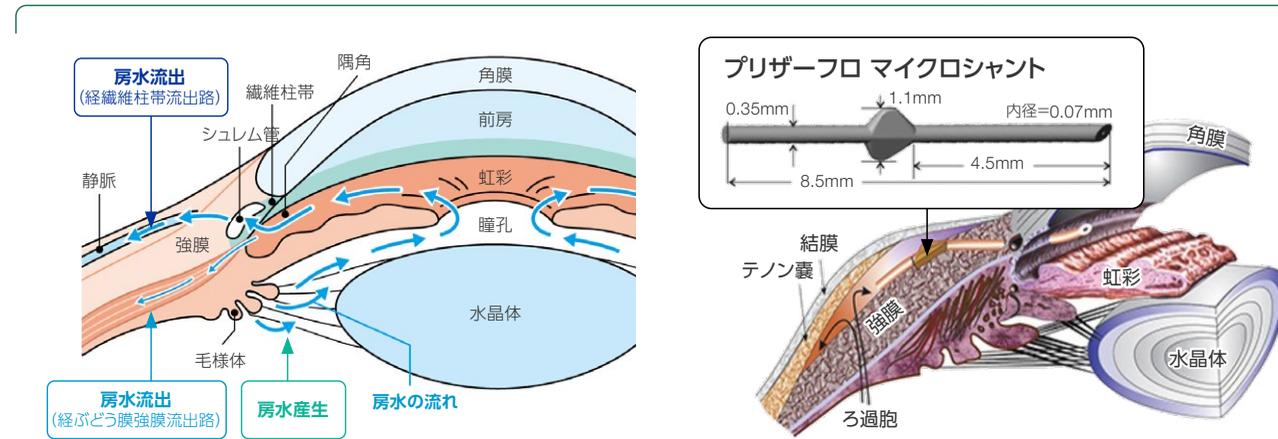
幅広い、そして革新的な製品提供によりEMEAでの緑内障市場をリードするとともに、さまざまな未充足医療ニーズに対応する製品を提供することで、患者さんへの貢献をより一層広げていきます。

SantenがEMEAで提供する代表的な治療選択肢

(2024年6月時点。国により承認や上市の状況は異なる。製品名はグローバルで主に使用しているものを記載。)

	製品名	一般名	作用機序
さまざまな作用機序の単剤	タプロス	タフルプロスト	プロスタグランジンF <sub>2α</sub> 誘導体 ● ぶどう膜強膜路流出促進
	チモプトール	チモロールマレイン酸塩	β-遮断剤 ● 房水産生抑制
	トルソプト	ドルゾラミド塩酸塩	炭酸脱水酵素阻害剤 ● 房水産生抑制
異なる作用機序の配合剤	Rhopressa (Rhokiinsa)	ネタルスジルメシル酸塩	ROCK阻害剤 ● 線維柱帯路流出促進
	コンプト	ドルゾラミド塩酸塩・チモロールマレイン酸塩	炭酸脱水酵素阻害剤・β-遮断剤 ● 房水産生抑制
	タブコム	タフルプロスト・チモロールマレイン酸塩	プロスタグランジンF <sub>2α</sub> 誘導体・β-遮断剤 ● ぶどう膜強膜路流出促進 ● 房水産生抑制
低侵襲緑内障手術デバイス	Rocklatan (Roclanda)	ネタルスジルメシル酸塩・ラタノプロスト	ROCK阻害剤・プロスタグランジンF <sub>2α</sub> 誘導体 ● 線維柱帯路流出促進 ● ぶどう膜強膜路流出促進
	プリザーフロ マイクロシャント	—	結膜下から前房内へ刺入留置することで、前房と眼外の間に人工的な房水流出路を作製し、眼圧の下降を可能とする

・持続的な成長につながる取り組み



\*1 Lancet Glob Health. 2017 Dec;5(12):e1221-e1234. \*2 Lancet Glob Health. 2021 Feb;9(2):e144-e160. \*3 Ophthalmology 127.12 (2020): 1642-1651. \*4 Arch Ophthalmol. 2002 Jun;120(6):701-13  
 \*5 KOLを中心とした特定の緑内障手術医向けの販売を経て、2019年に正式発売 \*6 Drugs. 2019 Jul;79(10):1031-1036. \*7 J Glaucoma. 2008 Aug;17(5):350-5.

# 医療アクセスの向上

より多くの患者さんが適切な眼科医療を受けられるよう、新興国において、眼科医療チームの質と生産性を高める仕組みづくりに挑戦しています。

## 眼科領域における医療アクセスの課題

当社は、世界中の人々の「Happiness with Vision」の実現を目指しています。そのためには、社会的意義のある製品の開発とともに、それをより多くの人々に届けられる仕組みの構築が必要です。新興国の多くでは医療資源が不足しており、例えば、人口100万人当たりの眼科医数<sup>\*1</sup>は、日本は89.6人であることにに対し、ベトナムは16.5人、インドネシアは8.7人ととどまります。このような状況を改善するため、私たちは外部パートナーと連携して、新興国における眼科医の育成や看護師や視能訓練士などの眼科コメディカルの教育に力を入れています。

## 眼科コメディカルの育成を通じた眼科医療チームを育てる仕組みづくり

アジアにおいては、人口増加および高齢化に伴って眼科医療の需要が拡大する一方、眼科医が不足している地域があります。私たちは、眼科コメディカルの役割に着目し、その解決を図っています。眼科の検査機器や診療フローは専門的で多岐にわたるため、治療をスムーズに進めるうえでは、コメディカルのスキルが非常に重要です。調査の結果、適切に訓練された看護師や視能訓練士には、眼科医が行っていた業務の約3割を移譲できることが明らかになりました。業

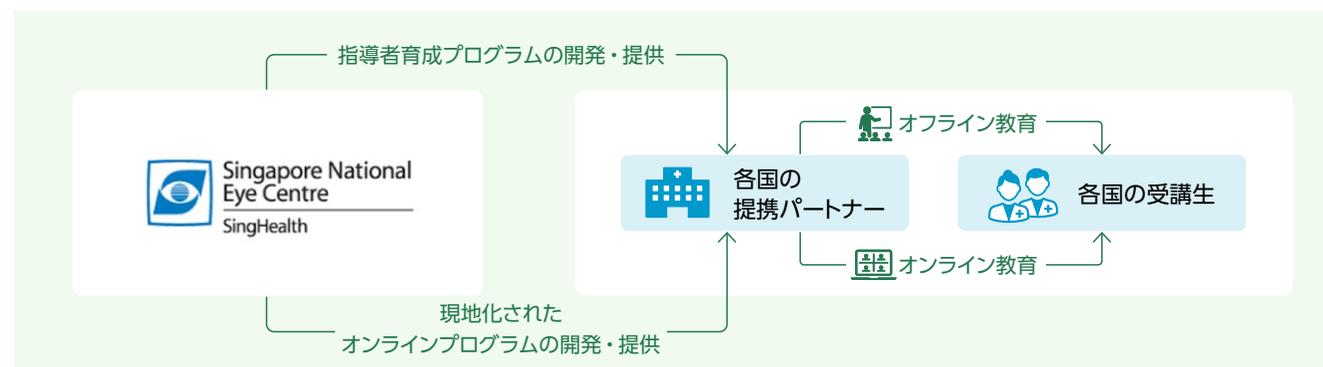
務が移管されることで、医師はより多くの患者さんのケアや、自身の専門性の研鑽に時間を充てることができ、医療チーム全体の質と生産性が高まります。

眼科コメディカルに特化した研修体系が構築されている地域は多くありません。そこで当社は、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であるシンガポール国立眼科病院 (SNEC) と戦略的パートナーシップを締結しました。このパートナーシップに基づき、SNECの眼科コメディカル育成プログラムをデジタル化し、オンライン・オフライン融合型の研修パッケージとしました。併せて、現地における指導者の育成も行い、国際認証を受けたこの教育プログラムが、東南アジア各国の眼科教育機関を通じて提供される仕組みを構築しています。

2022年に、ベトナム保健省傘下の中央病院であり、ハノイ医科大学の臨床研修施設の位置付けにあるベトナム国立眼科病院において、10名の指導者の育成が行われました。翌年にはベトナム語のパイロットプログラムが開発され、40名の受講生が参加しました。2030年末までに600名の眼科看護師を育成する予定であり、その結果として創出できるリソースは、眼科医180名分に相当すると試算しています。さらに、インドネシアにおいても、インドネシア大学の附属機関である国立チプト・マンガクスモ病院およびインドネシア臨床教育研修センターにて同様の活動を展開しており、15名の指導者を育成するとともに、インドネシア語の教育プログラムを開始しています。

## • 持続的な成長につながる取り組み

### 眼科医療従事者への教育プログラム提供の全体像



\*1 各国学会などの開示情報をもとに当社にて推定



## 持続可能な形で自走できる 教育プログラム構築に向けたこだわり

本パートナーシップでは、取り組みが一過的なもので終わるのではなく、最終的に持続可能なものになることを特に重視しました。現地の教育機関が自立的にプログラムを運営し、収益面を含めて自走できることが、医療エコシステム構築に必須であると考えためです。そのため、運営に必要な費用は受講料から賄うことを原則としています。受講料は、受講したコメディカルが眼科医の生産性および

病院全体の収益を改善することで回収できる、最低限の水準に設定しています。また、都市部と農村部の経済格差が大きい地域では、オンラインのプログラムも活用し、滞在費などの経済的負担が軽減できるよう工夫しています。

アジアにおいて眼科医療の質と生産性が向上することは、より多くの人の目の健康を実現するとともに、当社にとって持続可能な事業基盤を構築することにもつながります。新興国市場においても、Santenだからこそできる社会貢献とこれらを通じたさらなる事業成長を今後も追求していきます。



• 持続的な成長に  
つながる取り組み

## Project Member's Voice



サンテン・ファーマシューティカル・  
アジア・プライベート・リミテッド  
アライアンス クラスタ  
ペイシェントジャーニー  
ソリューションズ ヘッド  
倉島 宏明

SNECとの戦略的パートナーシップにおけるプロジェクトマネジメントオフィスとして、多岐にわたる社内外のステークホルダーとともに、地域展開に向けた全体戦略策定、パートナーリング、パイロット活動の支援、正式展開に向けた事業計画の策定とその実行を推進しています。本事業の立ち上げに際して、当社がこれまで培ったプロジェクトマネジメントや事業開発の経験が大きな推進力となりました。各国の法規制をはじめ言語や商慣習の違いにより、たびたび困難な場面も生じましたが、その際には現地をよく知るアジアのメンバーからの支援がその解決に大きく貢献しました。そして、このプロジェクトを通じて各国における将来の眼科医療を担う医療従事者とかけがえのない良好な関係を構築することができました。持続的な事業成長に向けた基盤構築に向けて、引き続き情熱を持って本活動を推進していきます。



プロジェクトを支えたアジアのメンバー

# 多様な人材が活躍できる職場環境

価値創造を促進する組織風土を醸成するため、ウェルビーイングを高め、性別や国籍、障がいの有無などにかかわらず誰もが活躍できる職場環境や制度の整備を進めています。

## 働きやすい職場環境

Santenでは、2021年より、「新しい働き方(New Work Style)」として、柔軟な職場、プロセスのデジタル化、ウェルビーイングとライフスタイル、柔軟な勤務時間、地域社会への貢献など、当社の価値観に基づいた取り組みを進めてきました。今日、多くの従業員が在宅勤務も取り入れ、国内外を問わずさまざまなメンバーとオンラインで打ち合わせをしながら仕事を進めています。

また、フレックスタイムが利用できることで、子どもの送迎や在宅介護などにも対応でき、プライベートも充実させながらキャリアを積むことができるようになりました。

## より柔軟な働き方実現のための 休暇制度の拡充

日本では、2024年度より積立有給休暇制度を拡充し、従来からの傷病休暇、家族の看護、子育て、妊婦検診、リフレッシュ休暇、ボランティア活動などの事由に加え、新たに女性の健康課題(生理・月経前症候群(PMS))、不妊治療、二次検診・がん検診・人間ドック・眼科検診、介護、自己研鑽・リスキング(学び直し)目的などでも積立休暇を活用できるようになりました。また、生理・PMS・不妊治療・検診受診などの健康関連の事由については、「ウェルネス休暇」と総称することとし、具体的な取得理由や目的を上司や同僚に明らかにすることなく、制度を利用できます。家族看護や介護については、配偶者や子、父母のみならず、祖父母、兄弟姉妹まで対象を拡大し、子育てについても、中学生以下の子や孫の学校行事や検診などでも積立休暇を利用できます。

## ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン(DE&I)

多様性を活かした組織は、豊かな視点やアイデア、創造性をもたらし、イノベーションとより良い意思決定を推進します。中でも、ジェンダー・ダイバーシティは重要なテーマの一つであり、グローバルの従業員を対象にDE&Iウェビナーを開催しました。日々の行動を振り返り、個性を互いに認め合いながら、個々の持つ力を最大限発揮することでイキイキ・ワクワクと働ける職場づくりを実現するきっかけとなることを期待しています。

女性活躍推進に関して、他の地域と比べて課題のある日本では、女性管理職のキャリア経験談や出産・育児関連のセミナーなども開催しました。2025年度までの女性管理職比率目標20%に対し、2023年度末時点で19.0%です。販売職も含めて女性管理職の活躍が進んできています。

## • 持続的な成長に つながる取り組み



## 特例子会社の企業価値への貢献



株式会社クレール（以下、クレール）は、参天製薬の特例子会社です。障がい者雇用の促進により、軽度知的障がいおよび精神・発達障がいを有する社員に、生きがいと働きがいを感じる機会と場所を提供するとともに、点眼剤の製造に欠かせない無菌・無塵服のクリーニングを中心に、その他工場内の清掃・軽作業などの事業を担い、質の高い生産活動に寄与しています。

## 多様なメンバーの特性を活かす

クリーニング業は、入荷量が当日までわからず、業務量が日によって異なりますが、どんな時も中1~2日という納期を守る必要があります。そのため、業務量に合わせて人員を調整できるよう、工場内の清掃や製造準備など請け負う業務内容を拡充し、一人が複数の業務をこなせる体制を整え人の流動性を高めてきました。他にもメールセンター<sup>\*1</sup>業務など、工場のある滋賀だけでなく大阪の本社オフィスでもクレール社員が活躍しています。多様な障がい特性のある社員が適材適所で力を発揮できるように、また複数の人が業務を行うことを考慮し、できるだけ作業工程を単純化、可視化して**職域の拡大を進めています**。

## 一人ひとりの成長が組織の力に

製造準備作業に従事する者や、フォークリフトやビルメンテナンスの資格を取得して活躍

する社員もいます。もちろん工場の生産ラインに入るには資格も必要なので、医薬品の製造と品質管理に関する基準であるGMP<sup>\*2</sup>の教育を受けたうえでのことです。皆とても勉強熱心で、空き時間があれば作業工程の確認をしたり、いかに正確に速くできるかを考え、繰り返し練習したりしています。**まじめで向上心にあふれる「人」こそがクレールの強みです**。

## 社会に貢献できている自負が強みの源泉

自分たちの仕事が点眼剤の製造を通じて最終顧客である患者さんに貢献することを念頭に、一人ひとりが自分の役割を果たすこと、そしてさらにその役割の幅を広げられるよう、メンバーは資格取得や日々の学習に努めています。ですからクリーニングの品質が高く、他社の製造部門からの引き合いも多くあります。**クレールのメンバーは、工夫と努力を重ねながら事業と社会に貢献し、それぞれの強みを活かしていきます**。

• 持続的な成長につながる取り組み



(左)クリーニングチーム集合写真/(右上)クリーニングチームの作業風景/(右下)製造準備班の作業風景

## 種本工場長からのコメント

作業服のクリーニングや工場内での清掃・製品集積・材料出庫などさまざまな業務を請け負っていただいています。まじめな仕事ぶりや社員として長く勤めてくれるという安心感など、きめ細かな対応や忠誠心の高さは内製だからこそその良さであり、生産活動に欠かせない大事なパートナーとしてクレールの皆さんにはいつも感謝しています。



(左)生産本部 滋賀工場長 種本 厚志  
(右)クレール代表取締役社長 浅井 美和子

# 基本理念の浸透

全従業員が基本理念を理解・体現し、自身やチーム・組織での成功体験を共有し、広げる取り組みを継続的に行うことで企業価値向上につなげていきます。

私たちは「天機に参与する」という基本理念に基づき130年以上にわたって企業活動を続けています。当社は研究開発や生産、営業・マーケティングなど、それぞれの部門に所属する従業員が基本理念を実現するため、お互いを理解し、認め合い、協力するという行動を日々実践しています。

そして、その行動を讃えるべく、Santen Value Awardという表彰制度を2020年度に立ち上げました。この表彰制度は、基本理念のグローバルでの実践促進を目的としています。各地域・部門での優秀な取り組み事例を共有、互いに理解し、活用することで企業価値向上につなげることを目

指して設けられた社長賞です。

2023年度も、多種多様な取り組みの応募がありました。CEOを中心としたプロジェクトチームによる厳正なる選考を行った結果、Santen Value Awardとして5つのテーマが受賞しました。

まず大賞である「天機に参与する賞」は「アレジオン眼瞼クリーム0.5%の承認にいたるまで」となりました。アレルギー性結膜炎治療における患者さんのニーズを把握し、十分に理解するため、営業・マーケティング、研究開発を中心とした各部門が連携して、その成果を製品開発に反映させたプ

ロセスが評価されました。

まぶたに塗布し結膜に作用するクリーム製剤の開発であったため、多くの課題に対して試行錯誤を重ね、世界初のクリーム状アレルギー性結膜炎治療剤としての製造販売承認を取得しました。

この製品は「投与頻度の少ない薬剤や点眼薬に代わる剤形を希望する患者さんなどに新たな治療選択肢を提供し、患者さんの生活の質への貢献が期待できる」という点が大賞受賞のポイントになりました。

## • 持続的な成長につながる取り組み

### 天機に参与する賞 受賞者の声

**代表者** 小山真治、春間由香、佐野裕介

本取り組みは日本事業各部門とR&D部門が、「アレジオン」や「アレジオンLX」点眼薬の開発時から密に連携を取り、長期にわたって理念実践をしてきたものです。その土台があったからこそ、社内外の折衝も含め、お互いの意思を確認・尊重し、最適解の行動を選択することができました。結果、新しい発想で本製剤の開発・上市につなげることができたことをプロジェクトチーム全員誇りに思っています。

今後、アレルギー性結膜炎に悩んでおられる1人でも多くの患者さんに使っていただきたいと考えています。



授賞式にて大賞を取ったメンバーと伊藤CEO

大賞以外の4テーマは以下になります。

「第三者デュー・ディリジェンスプログラムの構築」では企業にとって基盤となるガバナンス強化の視点から贈収賄防止／腐敗防止に関連し、会社にとって高リスクの特定の第三者に対するデュー・ディリジェンスの実施に重点を置いた仕組みを構築しました。法令遵守はもとより、事業にかかわる社内外の人たちの当社に対するコンプライアンスの理解促進につなげていきます。

また、「EMEA ラーニングフェスティバル(自発的教育機会の創出)」(▶ P.26)、「中国における包括的な人材育成プログラムの展開」の2つはエンゲージメント調査の結果からヒントを得てスタートしたものです。働きがいや満足度を向上

させるために、それぞれの地域が置かれている現状を整理し、アイデアを創出し計画的に取り組みました。具体的には、専門的な能力開発のための教育計画(例:PCスキル向上ツールの使い方、プレゼンスキル向上研修など)の展開を行いました。また営業部門の人材発掘/育成を実践することでリーダーシップ・スタイルを強化し、多様な価値観の相互理解の浸透を推進したことで、人的資本経営の基盤構築に貢献しています。

「能登半島地震からの復旧に向けた取り組み」(▶ P.65)においては、現地で働く従業員も被災した中で、安定供給の使命を果たすという強い思いを支えに生産部門中心に復旧に尽力しました。

現場関係者が冷静かつ正確に被害状況を把握・報告を

行い、復旧計画を早期に立案し実行したことにより、元日の地震発生から、従業員の安全を最優先に被災状況の調査と安定供給のための体制を構築してきました。その結果、3月末までに1ラインを残して大部分の生産ラインの稼働を再開することができました。

このような取り組みを通じて、**従業員が基本理念を深く理解し、生活者・患者さんへの貢献を日々の業務から意識したうえで、活動プロセスや結果を従業員全員で共有することを推進していきます。**

今後も基本理念に基づき、グローバル全体でのシナジーを高める仕組みを継続して創り上げていきたいと考えています。

• 持続的な成長につながる取り組み



# 全社で挑むDX（デジタルトランスフォーメーション）

「Happiness with Vision」の実現のためには、中長期的な企業価値向上が不可欠です。デジタルの観点からそれらを加速するために、デジタル人材育成を含む多面的な施策を戦略的に展開し、DXによる生産性向上に取り組んでいます。

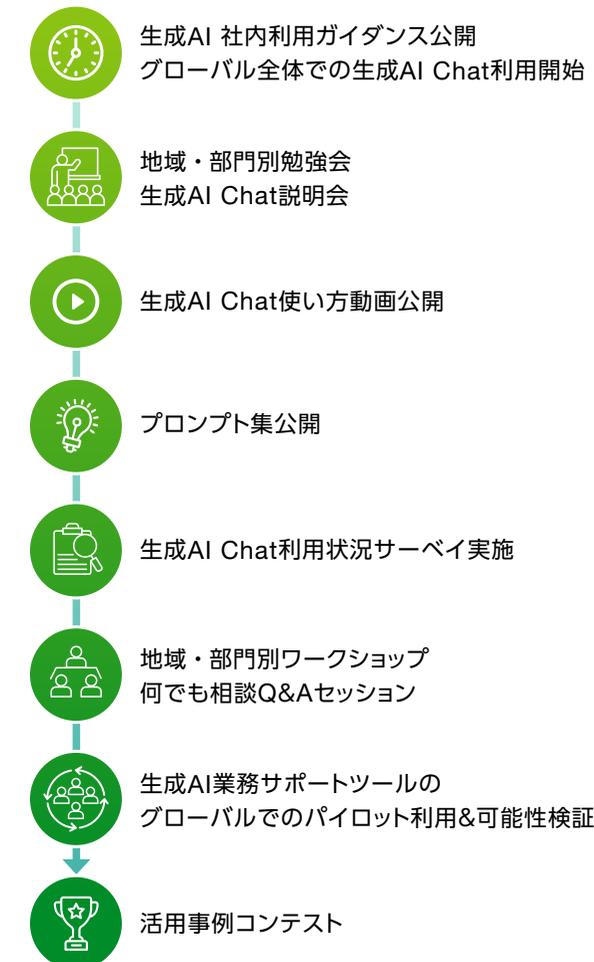
2023年度には、生成AIの導入を開始しました。現在、一部を除く全地域において生成AIチャットソリューションを利用しており、要約作成や資料翻訳、文章校正などの日常業務にかかる工数の削減につながっています。また、アイデアの壁打ちや文書の素案作成、各種情報収集などにも用いることで、迅速なアウトプットの創出にも貢献しています。今後、生成AIは個別化治療プロセスの構築、販売戦略の設計や臨床試験の最適化などを可能とし、社会的意義のある製品の市場浸透に向けたアプローチに画期的な変化をもたらすと考えます。その実現を目指して、多くの社員がさらなる応用にも意欲的に取り組んでいます。全社員が生成AIを当然のものとして業務に組み込んでいくことが、当社のDXを飛躍的に進展させていくでしょう。

また、RPA<sup>\*1</sup>の推進にも力を入れ、教育やワークショップをグローバルで実施しました。業務部門とデジタル&IT部

門が協働して、RPAツールを用いた定型業務の自動化に取り組むことで、すでに80以上のプログラムが稼働しており、ヒューマンエラーの発生抑制や人的資源の効率的利用を実現しています。さらなる活用に向けて、活用事例やノウハウなどを一元的に集約しているほか、利用にあたっての社員からの相談や依頼に対して、デジタル&IT部門が適切に支援できる体制を整えています。

生成AIやRPAをはじめとした新たなデジタルツールを最大限活用し、新たな価値創造につなげていくためには、それを使いこなす一人ひとりのさらなる能力強化が不可欠です。ITの活用に興味を持つメンバーのモチベーションを引き出し、教育機会とその交流の場を設けることによって、知識やスキルが部門やチームに自立的に伝達される仕組みを構築していきます。そして、デジタル&IT部門だけではなく、全社でDXを加速していくため、市民開発<sup>\*2</sup>を推進していきます。個々の社員が自ら実行者となることで、アイデアや潜在ニーズから、デジタルを活用した新たな施策を迅速に生み出していくことを目指します。

## Santenにおける生成AI社内活用促進の取り組み



• 持続的な成長に  
つながる取り組み

\*1 RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション): 定型的な業務プロセスを、ソフトウェアロボットを用いて自動化させる仕組み

\*2 市民開発: プログラミングやソフトウェア開発の専門知識がない非技術者が、ツールを用いて、自ら簡易的な業務アプリや自動化を実装すること

活用事例



営業戦略の具体化や実行部門への展開にあたり、どのようなストーリーラインを用いて説明すると効果的であるか、生成AIからヒントを得ています。自分だけでは気づかない可能性のある視点に気づいたり、論点整理ができ、思考に変化を与えてくれるものになっています。今後スタッフ部門だけでなく営業現場での活用も発展し、Santenの強みである営業力のさらなる強化につながっていくことを期待しています。

日本事業統括 眼科事業部 営業統括部  
営業企画推進グループ 営業戦略企画チーム

亀井 海帆



日本国内においては、法律や労使協定により労働時間や時間外労働の上限が決められており、それらの適正な管理や長時間労働の未然防止が企業の当然の責務とされています。私たちの部門では、これまで手動で行っていた、勤務管理システムからのデータ抽出、上限時間超過の可能性がある社員の検出、上司・本人への通知などを、RPAを用いて自動化しました。人的ミスの防止や適切なタイミングでの通知によってコンプライアンスリスクを低減するとともに、年間276時間の業務効率化に成功しています。今後も、人的リソースを最大限活用できるよう、デジタル技術の活用機会を探索していきます。

人事 日本リージョン  
労政部ヘッド

伊藤 創士

• 持続的な成長につながる取り組み



CMC<sup>\*1</sup>は、非臨床段階から販売後まで幅広い範囲にかかわるため、文献情報から海外薬事規制に至るまで、多岐にわたる情報収集が求められます。生成AIの利用により、従前の約半分の時間で、要約と引用元をまとめて入手できるようになりました。空いた時間を実験作業に充てられるほか、専門性が異なる分野についても気軽に調べやすくなったことで、知的好奇心を広げることも役立っています。

製品開発本部  
製品研究統括部 製剤開発グループ

梅崎 慎也



アジアコマースシャル  
オペレーションチーム  
上段左：チー・ワイ・ヨウ  
上段右：ハン・テウオン  
下段左：ミシェル・タン  
下段右：眞鍋 沙弥子

私たちは、データベースに蓄積した情報から、顧客エンゲージメントの最適化に活用できるレポートが自動で作成されるようにしました。データ出力、レポート生成、メール送信のプロセスが自動で実行されるよう、顧客情報管理システムとRPAを組み合わせています。これにより、システム改修のための追加コストの2万ドルを抑制できたとともに、1,152時間/年の労働時間の削減が見込めるようになりました。引き続き、デジタルプラットフォームを活用し、顧客体験の向上に取り組めます。

サンテン・ファーマシューティカル・アジア・プライベート・リミテッド  
アジアCFUファンクション アジアコマースシャルオペレーション  
リージョナルシニアコマースシャル エグゼキューションマネージャー

チー・ワイ・ヨウ

\*1 CMC (Chemistry, Manufacturing and Control): 適正な品質の医薬品を恒常的に供給できるよう、製品・製造工程・品質評価法を開発する機能

# 地球環境保全

脱炭素社会と循環型社会の実現および生物多様性の保全に向けて統合的に取り組み、持続可能な事業成長の基盤を強化するとともに、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

## 価値創造の基盤構築

Santen の基本理念「天機に参与する」は「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。「自然の神秘」はライフサイエンスの原点であるとともに私たちの使命の出発点です。それを育む豊かな生態系を維持することは重要な責務であり、生物多様性保全も含めた統合的な活動を推進しています。

製品製造から供給までのバリューチェーンにおいては、温室効果ガスの排出をはじめとした、環境への負の影響が避けられません。持続可能な価値創造基盤を構築するためには、そのような負荷を可能な限り軽減していくことが重要です。具体的な目標として環境ビジョン「Santen Vision for the Earth 2050」を定め、取り組みを強化しています。

特に気候変動については、リスク・機会の両面より、重要な経営課題であると捉えています。2022年6月に賛同を表明した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」

の提言に基づき、気候変動がもたらす財務的影響を把握するため、関連するリスクと機会を特定してシナリオ分析を行っています。主要な移行リスクである低炭素エネルギーへの移行の加速は、投資や費用の増加という財務リスクが伴うものの、資源の効率的利用に向けてプロセス自体を見直していく、カイゼンとイノベーションの源泉でもあります。すでにカーボンニュートラル工場の実現に向けた施策について、組織横断的なタスクフォースにおいて、提案と検討を進めています。

また、点眼容器などに使用されるプラスチック使用の規制化や製品製造に欠かせない水資源の確保も、事業継続にとって重要な要素であると認識しています。プラスチック材料のリサイクルや削減、バイオマスプラスチックへの置き換え、水資源の効率的利用などを推進してそのリスクを軽減するとともに、循環型社会の実現に寄与していきます。



- 持続的な成長につながる取り組み



## 脱炭素社会の実現に向けて

2050年の温室効果ガス排出ネットゼロ実現のマイルストーンとして設定した2030年度の温室効果ガス排出削減目標は、科学的根拠に基づいた排出削減目標として、SBTi<sup>\*1</sup>の承認を取得しています。目標達成に向けて、日本国内の工場および研究所においては、購入電力のすべてを再生可能エネルギー由来のものに切り替えており、2023年度のCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1・2合計)は、基準年度(2019年度)に比べて36%減となりました。

2023年10月には、蘇州工場(中国)で太陽光発電を開始しました。1,784枚の太陽光パネルから、年間約100万

kWhの電力を確保することで、工場全体で使用している電力の約1割を、グリーン電力でまかなうことができます。これにより、年間約700トンのCO<sub>2</sub>の排出を削減できる見込みです。また、日本国内においては、エネルギー利用率として原単位の年1%改善を目標としており、費用対効果を見極めながら、生産現場を中心として最新技術を活用したより効率の良い設備への更新を進めています。

今後も、CO<sub>2</sub>排出量とエネルギー使用量の削減、およびエネルギー転換に向けたアクションプランの検討を進め、気候変動の緩和と脱炭素社会の実現に取り組んでいきます。

### Comment from a Project Member



参天製薬(中国)有限公司 EHSマネジメントディレクター  
蘇州工場 太陽光発電導入プロジェクト プロジェクトリーダー  
シャオロン・ビー (写真右端)

蘇州工場では、CO<sub>2</sub>排出量の削減や低炭素資源・エネルギーの活用などを通じた気候変動緩和への貢献と、働きやすい職場環境の構築に努めています。太陽光発電の導入にあたっては、高所作業や火器使用、掘削などの高リスク作業も伴いました。建設作業員の意識と行動をSantenの安全管理基準に照らし合わせてリスク特定と効果的なコントロールを実施することで、この大規模工事を完了できました。今後も、持続可能な生産活動を実現していきます。

### • 持続的な成長に つながる取り組み



蘇州工場に設置されたソーラーパネル



蘇州工場太陽光導入プロジェクトチーム

\*1 SBTi: 科学に基づく目標設定イニシアチブ

## 循環型社会の実現に向けて

環境負荷低減の2030年度目標として、取水量生産原単位12.4m<sup>3</sup>/万本以下、廃棄物リサイクル率(非埋立処理率)98%以上、包装材・梱包材のプラスチック材料の15%削減(2019年度比)などを定めています。水資源を再利用する装置の導入やリサイクルの徹底を通じて、2023年度の取水量生産原単位は12.9m<sup>3</sup>/万本、リサイクル率は99.6%となりました。

持続可能な製品供給基盤の確立のためには、生産能力の強化と並行して環境負荷低減に向けた機能を高めていくことが重要です。当社の廃棄物の80%以上は生産拠点において発生していることから、2022年の滋賀プロダクトサプライセンターの新棟竣工においては、同時に新たなリサイクル棟も増築し、廃棄物マネジメント活動を中心としてリサイクルと排出削減に取り組んでいます。例えば、廃プラスチック類については、その主な発生源である点眼容器の製造プロセスを分析し、医薬品成分の付着状態や着色の有無、形

状などによって細かく分類しています。そのうえで、回収業者さまのご協力のもと、最適な処理方法を設定することで、その全量のリサイクルを実施しています。加えて、分別工程や輸送方法の効率化を進めることで、一部を有価物として取り扱うことが可能となり、原価低減にも貢献しています。さらに、排出量の多い廃アルカリなどについても、削減に向けた施策について検討を開始しています。



滋賀プロダクトサプライセンター リサイクル棟

また、製品使用過程における施策として、2024年度より、点眼剤へのプラスチック製投薬袋の添付を、遮光や水分蒸散防止などが点眼剤の品質保持のために必須となる場合に限ることとしました。一般社団法人 日本眼科用剤協会の提言に賛同し、業界全体として取り組むことで、日本国内において、点眼剤の処方に伴い使用されている使い捨てプラスチック袋の多くが削減できる見込みです。



処分のため粉碎された点眼ボトル

• 持続的な成長に  
つながる取り組み

## 生物多様性保全に向けて

健全な自然環境と生物多様性の保全に向けて、2024年7月に生物多様性方針を策定しました。自然環境の保全に配慮した事業活動に加えて遺伝資源を含む生物資源の利用についても定め、製薬企業として、環境と調和した事業成長を目指しています。

### Santenグループ生物多様性方針

Santenグループは「天機に参与する」という基本理念の精神に基づき、持続可能な地球環境に貢献する。点眼薬にとって最も重要な「水」をはじめ、生態系から得られる恵みの基盤となる生物多様性の重要性を認識し、ネイチャー・ポジティブ実現に寄与するよう、以下の活動を推進する。

統一的取り組み	全ての人々が美しい世界を見つめ続けられるよう、生物多様性の保全、脱炭素社会の実現、循環型社会の形成を統一的に捉えて取り組む。
影響評価	サプライチェーンを含む事業活動による生物多様性に及ぼす影響について把握する。
事業活動と保全	水域・大気・土壌の汚染防止や森林非破壊など生態系に配慮した事業活動を行い、生物多様性の観点から重要度の高い当社事業関連地域においては、影響の回避と継続的な軽減に取り組む。
生態系サービス利用	事業活動における生態系サービスの利用にあたり、持続可能な調達と利用を図る。
遺伝資源の利用と管理	医薬品を世界で開発し供給する企業として、遺伝資源を含む生物資源は、国際的なルールや原産国のルールにもとづく適正な利用と管理を行う。
コミュニケーション・パートナーシップ	国内外のNGO、教育・研究機関、地方自治体、サプライチェーン等とのコミュニケーションを促進し、生物多様性保全に向けて連携・協働に努める。
教育	従業員に対する教育および啓発活動を実施し、生物多様性保全への意識の向上を図る。

事業の持続可能性を高めるためには、ステークホルダーとの対話を通じて外部からの期待や要請を理解し、活動に反映させていくことが重要です。生物多様性の保全については、2024年3月に公益財団法人 地球環境戦略研究機関 国際生態学センター 主幹研究員である目黒伸一氏をお招きして、生産部門ならびにサステナビリティ部門のシニアマネジメント層との対話を行いました。まず、点眼薬の命である水資源の確保と生物多様性保全のかかわりについて解説いただき、どのような施策から着手すべきかについて意見交換を行いました。さらに、生態系の機能低下による自然災害の激甚化について

共有いただき、環境保全は命を守るという点において製薬会社の使命と合致していることから、積極的な取り組みが期待されているとのコメントをいただきました。

また、対話に引き続き、従業員に対する教育および啓発活動として、目黒氏による講義「生物多様性と本物の自然」を実施しました。生態系の基盤となる植生の減少・劣化によって森林がダメージを受けていること、それが豊かな水資源の確保に影響する可能性があること、さらにその回復に向けた施策についてご説明いただき、自然システムを学んだうえで身近な観点から活動を開始していくことを確認しました。



対話の様子

• 持続的な成長につながる取り組み

# 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

機関投資家、また証券アナリストの皆さまを対象に、決算説明会および個別の面談などを実施しています。国内外での対面による対話に加え、ウェブ会議システムも積極的に活用し、コミュニケーション機会の充実に努めています(▶ P.67)。2024年3月には、海外事業説明会を行い、今後の成長の柱である、コマーシャル・エクセレンス追求に向けた取り組みと海外地域事業の成長戦略について開示しました。加えて、取締役会での株主との対話などの、エンゲージメント活動についても継続的に取り組んでいます。



## 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、サプライヤーとの対話に努めています。対象となるお取引先さまに「サプライヤー評価」へ定期的に回答いただくとともに、「Santenグループ サステナブル調達方針・ガイドライン」をともに遵守できるよう働きかけています。また、人権尊重に関する事項についても確認を進めており、2024年8月には「現代奴隷に関する声明」を開示しました。



## 従業員

従業員と経営との対話を目的として、タウンホールミーティングを日本、EMEA、アジア、中国および米州の各拠点で開催しました。さらに、日本事業においては、事業環境や戦略についてより詳細な意見交換を行うため、事業部長や統括部長によるキャラバンを実施しました。また、経営協議会を経営と国内従業員組合との定期的な対話の場とし、キャリア自律支援や組織風土構築についても討議することで、組織力強化に向けて双方からの課題解決に取り組んでいます。加えて、グローバル従業員エンゲージメント調査を実施し(▶ P.25)、組織改革につなげています。



## 共生社会実現に向けたパートナー

視覚障がいの世界を体験することにより、見ることの大切さやインクルージョンの重要性を学ぶ小学生向けプログラム「目を大切に!ブラインドチャレンジ」を、特定非営利活動法人 放課後NPOアフタースクールと協働開発し実施しています。全国の自治体・学校・放課後団体を通じて継続的に開催するとともに、当社従業員とその家族を対象としたファミリーイベントも実施しており、企業理念浸透やエンゲージメント向上の機会としても活用しています。



日本でのタウンホールミーティングの様子

• 持続的な成長に  
つながる取り組み



「目を大切に!ブラインドチャレンジ」を従業員親子対象で実施したファミリーイベントの様子

## 取締役会議長メッセージ

取締役会は企業統治の要であり、中長期視点での戦略について議論を行うとともに、重要な業務執行に関する意思決定と経営陣の業務執行に対する監督という2つの機能を有しています。2023年度においても、株主を代表する立場として、業績回復と持続的成長に向けたさまざまな経営課題に関する討議と意思決定を行いました。そして、顧客や投資家の皆さまの期待に応えられているか、眼科医療への貢献につながっているかの観点から、施策の適切な実行を監督してまいりました。

今後の中長期成長の実現のためには、取締役会も進化・発展しなければなりません。2024年6月には、新たな社外および社内取締役を迎え、成長機会の獲得と戦略の着実な実行に向けて、より多面的に議論する体制を整えました。なお、私自身は2024年3月末をもって代表権を返上し、管理監督により近い立場から責務を果たしておりますが、新体制においても自由闊達な雰囲気のもと活発な議論がなされるよう、引き続き、議長として取締役会を運営してまいります。

Santenグループとして世界中で「天機に参与する」ためには、眼科市場におけるグローバルプレーヤーとして、眼科医療の発展に寄与していくことが重要です。その実現には、一つひとつの戦略を実行していく、大切な社員および組織の能力向上が欠かせません。取締役会は執行を強く支えながら実効性の高い経営に努め、患者さん、社員、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に貢献してまいります。

取締役会長

黒川 明



• 持続的な成長を支える経営基盤

# 指名委員会・幹部報酬委員会 新委員長メッセージ



指名委員会 委員長  
社外取締役  
古谷 昇

今期より指名委員会の委員長を拝命しました独立社外取締役の古谷です。

Santenの指名委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役の選解任、CEOを含む業務執行役員の後継候補者の選定・育成にかかわる議案を審議、検討いたします。経営チームをどのように構成し、継続した成長を促すかは、まさに企業の生命線にかかわる最重要事項であり、その企業のおかれている状況・ステージによりその解は変化していくべきものです。

Santenはここ一年半ほど構造改革に取り組み、過去の膿を処理し、実力に即した体制に再構築してまいりましたが、これから先は次のステージに向けて、それを発展させていく必要があります。そのため今回取締役メンバーも次世代を担う業務執行役員を増員し、社外取締役もかなり入れ替えております。

今後の指名委員会においては、Santenの継続成長・企業価値の向上を担保するべく、業務執行役員の経営チームが適切に機能しているかモニタリングし、多面的に評価し、次世代の経営を担う人材の成長を促し育成を図っていきたくと考えております。



幹部報酬委員会 委員長  
社外取締役  
伊香賀 正彦

2024年6月25日に取締役会の体制が変わり、幹部報酬委員会の体制も比較的少数のメンバーに刷新され、その委員長を拝命することとなりました。委員長として、委員会における率直で活発な議論のファシリテーションを心がけ、その内容を透明性高く取締役会とも共有できるよう努めたいと考えています。

短期および中長期の経営目標の達成、ひいてはSantenのWORLD VISIONの実現に向けて、幹部報酬制度が経営陣の適切な動機づけのための重要な仕組みであることは、論を俟ちません。委員会では、実行中の中期経営計画の着実な推進のために幹部報酬制度やその運用についての継続的改善を図るとともに、2026年度以降のさらなる成長機会の実現に向けた中計策定の議論と連動した形で幹部報酬制度の改革や見直しが進むよう、執行側と取締役会との良き橋渡し役となるように努めていきたいと考えています。

また、これらを通じて幹部報酬制度の基本的な考え方や内容が、ステークホルダーの皆さまにも、より良く伝わるよう開示の在り方にも注意深くかかわってまいります。

• 持続的な成長を支える経営基盤

## 社外取締役との対談 取締役会の役割—中期経営計画とその先の成長に向けて

社外取締役  
独立役員

■ 古谷 昇

執行役員  
コーポレート戦略  
グローバルヘッド

■ 齋木 陽子

- 持続的な成長を支える経営基盤

構造改革を経てこれからの成長を目指す中では、さまざまなリスクの想定と対応、そして企業の根幹ともいべき人の育成や登用が肝心です。この2つのポイントについて社外取締役として、また経営戦略を担う執行役員としての見解を伺いました。

## 構造改革と今後の人材登用

**古谷:** この数年間、長期ビジョンの実現に向けてさまざまな新しい案件を進めてきた中で、投資が先行して中身がついていかない事例が散見され、コストが増加していました。昨年の構造改革はそれを正常な状態に戻す作業だったと考えています。特に日本では早期退職制度により、約180人が退職しましたが、日本の事業環境や人員の構造を考慮した時に、長期的に見ても必要だったという認識です。ただ、このような施策を行うと社員の心も動揺しますし、エンゲージメントの低下にもつながりかねません。ですから取締役会としては、何らかの課題を議論する際も、この制度の実施が原因になっていないか、ということも含め、会社自体が傷まないよう、さまざまな視点で議論しています。今後は必要に応じて人の補充も考えないといけません。

**齋木:** そうですね。長期的に会社が目指す方向性自体に大きな問題があったわけではないと考えていますが、戦略の実現性や実行力の面で課題があり、複数の投資がうまくいかなかったというのが実態でしょうか。その立て直しが今回の構造改革であり、この一年で当初想定していたものについてはほぼやり切ったという認識です。ここからはあらためて成長基調に戻していくというフェーズで、そのための成長戦略を現在議論しています。社内社外いづれもですが、今後、**我々が向かおうとしている会社の方向性とビジョンに共感し、実行、実現していく人を計画的に育成・登用し続けたい**といけませんね。

**古谷:** 執行役員をはじめとする主要なポジションについても、より適切に登用していくべきです。新しいことをやるから外から新しい人を登用すればいいということではなく、**社内のことをわかっている社内人材を育てることも重要**だと思っています。なお、取締役会については、今年新たに2名の社内取締役が就任しました。現在は過渡期でもあり、当然次世代の経営リーダーを育てていくことを念頭においています。もちろん社外取締役比率なども含めて今後も変化が必要であることは十分認識したうえで、先を見ながらメンバーの交代も進めているという状況です。

## 震災対応

**古谷:** 私たちが今年最初に直面した課題はまさに1月1日に発生した能登の地震による工場の被災です。能登工場においては3交代での操業など非常に効率的な生産体制を構築し、維持してきました。これ自体は素晴らしいことなのですが、現場の従業員の負担や、一拠点に生産が集中することによるリスクなどを考慮し、これまでも生産の分散化の必要性などについては議論を重ねていました。そんな中での大地震であり、**主力工場の被災はそれこそ大変な事態です。ですが、第一報も早く、その後の社内の対応もすばらしかった**と思います。多くの困難に向き合いながらも現場はしっかりしていて、**とにかくこの事態を何とかしようという意思と努力に感銘を受けました。**

**齋木:** 今回の震災対応は生産部門をはじめとする社内多くの部門の方の尽力により、想定される中では最小限の影響に抑えられたと捉えています。CEOをはじめとする危機管理委員会ももちろんですが、ご自宅が被災していた方などいるにもかかわらず、現場の皆さんが安定供給を最優先に取り組んで動いてくれました。一方、**BCP(事業継続計画)の観点や生産体制について改善の余地がある部分についてあらためて確認でき、今回の危機があるべき姿を考える契機となりました。**

• 持続的な成長を支える経営基盤



## リスクマネジメントと新領域への挑戦

**古谷:**そうですね。リスクマネジメントという観点で、私たちが考えるべきことはたくさんあります。例えば、これから近視や眼瞼下垂など、潜在的な需要も膨大な**新しい領域**へ挑戦するという点でも、当然これまでにない**新しいリスク**を想定していく必要があるでしょう。世の中の要求も技術進歩などに伴い、かなりの速さで変化していて、これについていけるか、それ自体がリスクかもしれません。当

社の強みの一つとして眼科医療従事者との強い信頼関係がありますが、今後は一般生活者、患者さんの疾患認知を高め、治療への行動を促していく必要がありますね。

**齋木:**新しい領域なので難しさはあります。例えば近視の場合は、まず疾患として認知するところから始まり、眼鏡やコンタクトレンズといった選択肢だけでなく、薬剤治療も選

択肢に加えていただくところまでに何重ものボトルネックがあるので、あるべき医療の姿と現状とのギャップに対する打ち手を検討しています。難易度は高いと思いますが、多くの人々の「見る喜び」に貢献できる機会となります。

**古谷:**新しい挑戦ですので、うまくいかなければ方向転換するという柔軟な思考が必要ですね。当社のお薬がある既存の疾患領域では我々の経験も多くあるので、それに基づいて決めたやり方を貫くことができても、新領域ではアプローチが異なるはずで。そう簡単ではないですが、Santenの能力をグローバルに高める良い機会になるのではないのでしょうか。

**齋木:**はい、今まで以上に戦略の柔軟性が必要になってくるでしょう。失敗を恐れないカルチャーも大事だと思います。人事制度も含めて制度や仕組みも変えていく必要性があると考えています。社内の人材育成はもちろんですが、必要に応じて社外のパートナーと手を組むことなども検討していきます。そのためには、**眼科領域で連携するのであればSanten、と常に外部から選ばれる会社であり続けることもリスク軽減策の一つ**ですね。

当然これまでにない新しいリスクを  
想定していく必要があるでしょう。

• 持続的な成長を  
支える経営基盤

**古谷:** そもそも医薬品の開発は成功すると壮大な機会が期待できる一方、失敗のリスクも大きい。そういうセクターです。だからこそ医薬品メーカーは果敢にそのリスクを取りに行く必要があります。過去にうまくいかなかったものについても、すべてがコンセプトとして失敗だったわけではなく、そこから学ぶものもあります。チャレンジしなければ将来の成長ありません。ですから**必要に応じてリスクを取りに行くことを促すのも社外取締役の役割**だと思っています。

**齋木:** 適切なリスクを取ることは必要である一方、**無謀なリスクではないか**というところは執行側としても十分に検討していく**必要があり、取締役会からのご指摘も重要**です。リスクの高さは許容すべき時もありますが、そのためにも事前のデュー・ディリジェンスがしっかりされているか、リスクマネジメント体制はどうか、という点については今後さらにしっかりと考えていくつもりです。

**古谷:** そうですね。リスクを取りつつ事業を成功に導くためにも、今またグローバルで事業基盤を強化しているわけです。私は現場で推進しているコマーシャル・エクセレン

スは、地道にやるべきことをやり通すということと理解しています。派手さはないが他社にはなかなかできないことだからこそ**当社の強み**になっているのではないのでしょうか。

**齋木:** コマーシャル・エクセレンスで大事なものは、患者さんに提供する価値を最大化する志とその活動をしっかりとやり抜くという姿勢です。製品開発から生産、企画、営業と一貫してやっていく。そのためにも**多様性を活かしながら**

ら、各地の成功事例などについて素早く学び、他地域でも展開していくなど、やれることを愚直にやり続ける**必要があります**。それにより今のアセットを最大化する、その繰り返しによって、患者さんに価値をお届けし、結果としてすべてのステークホルダーの皆さまに対しても還元していくというサイクルです。これが我々のサステナビリティの原点です。

無謀なリスクではないかというところは執行側としても十分に検討していく**必要**があります。



• **持続的な成長を支える経営基盤**

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と取り組み状況

当社は、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考えています。当社は、監査役会設置会社を選択しており、今後も現在の制度を活用し、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に取り組んでいきます。まず、取締役会の機能は、重要な業務執行に関する意思

決定を行うこと、経営陣・取締役の業務執行を監督することであり、当社では、両機能を最大限に発揮する運営を行っています。

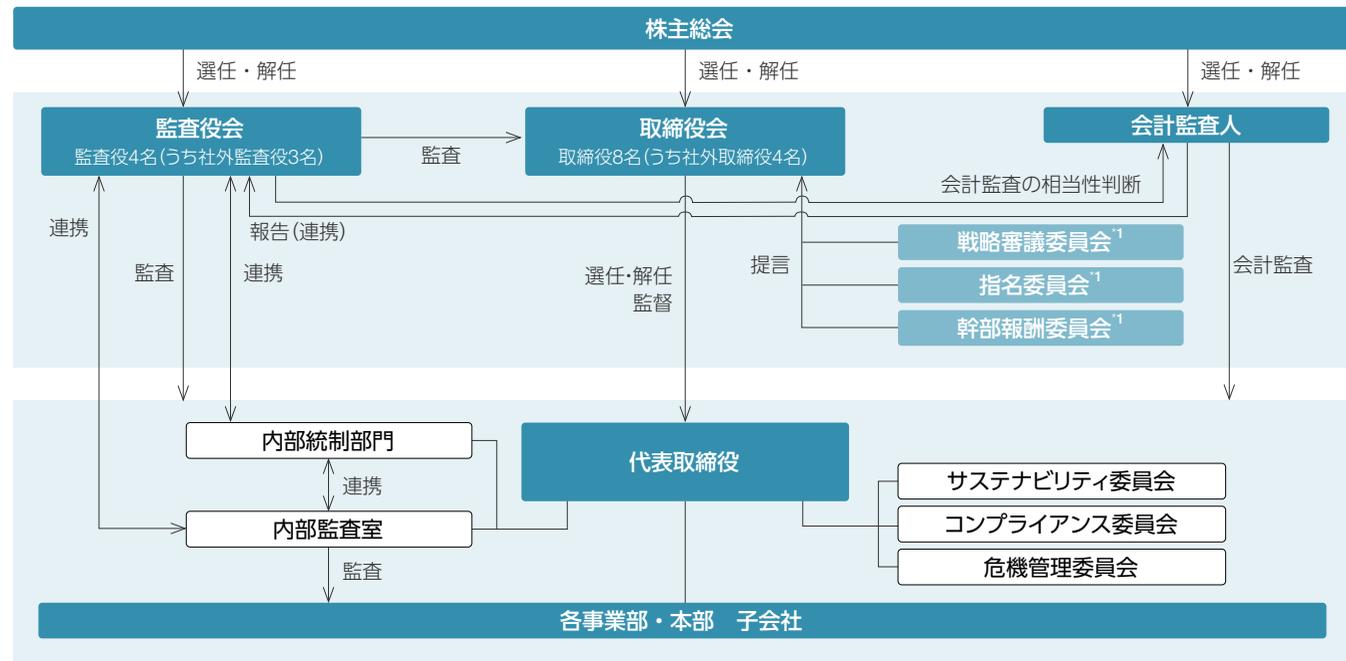
社外取締役には、多様な経験・知識を活かし、取締役会において個々の経営課題などの意思決定に積極的に参画することを期待するとともに、経営監督機能強化の観点

からの意見・提言を求めています。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、経営の透明性・客観性の向上を図っています。また、執行役員制度のもと、強固なマネジメントと業務執行のスピードを両立していきます。

### • 持続的な成長を支える経営基盤

監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務の執行について、適法性の観点に加え、意思決定プロセスの妥当性やコーポレート・ガバナンスの有効性も視野に入れた監査を行い、取締役会および執行部門の機能強化への提言を行っています。

## 企業統治体制 (2024年8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ります。

## 取締役会および各委員会の活動状況

### 取締役会

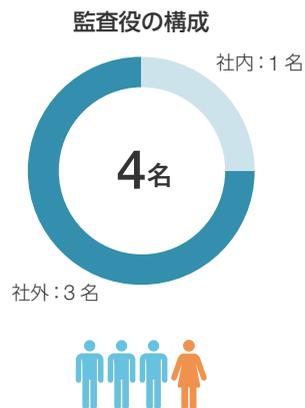
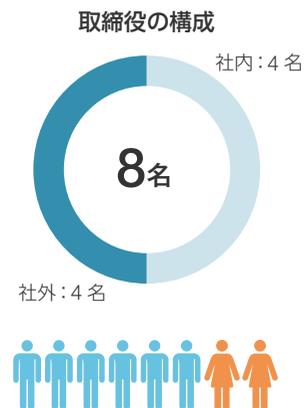
重要な業務執行に関する意思決定を行うこと、経営陣・取締役の業務執行を監督することを目的としています。

開催回数 **13**回

出席率 社外取締役：**98.5%**、社外監査役：**97.4%**  
(社内取締役 **96.2%**、社内監査役 **100%**)

#### 主な検討内容

- 経営の方針・戦略：次年度事業計画および予算、四半期業務執行状況報告、個別の重要戦略案件、重要案件進捗、生産性・収益性改善施策
- 資本政策、株主還元：自己株式取得・消却、配当
- ガバナンス：役員報酬決定方針、その他報酬関連議案、任意の委員会活動状況報告、取締役会実効性評価、政策保有株式縮減
- サステナビリティ：従業員エンゲージメント
- 内部統制、リスク管理：内部統制整備運用状況報告、グローバルコンプライアンス体制整備運用状況報告



### 戦略審議委員会

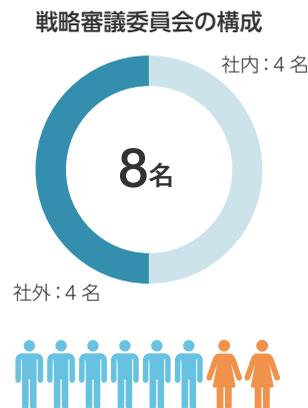
事業戦略など重要な戦略課題について集中して審議することを目的としています。

開催回数 **3**回

出席率 **100%**

#### 主な検討内容

- ポートフォリオ戦略
- 製品供給戦略
- Rx (医療用医薬品) 事業戦略
- サステナビリティ戦略
- 中長期成長戦略



### 指名委員会

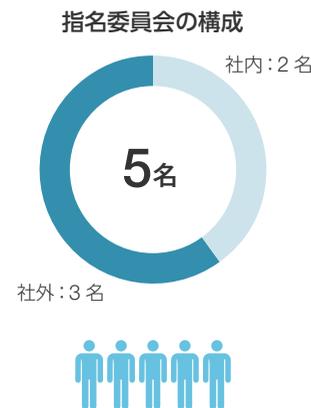
取締役および監査役候補者の選定に際して審議し提言すること、ならびに、執行役員の選任に関しては、諮問に応じて助言を行うことを目的としています。

開催回数 **9**回

出席率 **98.1%**

#### 主な検討内容

- 取締役会の構成、ガバナンスの在り方、新任取締役 (社内、社外) の選任など
- CEO後継者育成の在り方、候補育成についての議論
- 2024年度経営体制についての議論
- 第112期株主総会に向けた取締役、監査役候補選任議案



• 持続的な成長を支える経営基盤

※ 取締役会および各委員会の開催回数・出席率などの実績は2023年度、構成は2024年6月25日現在

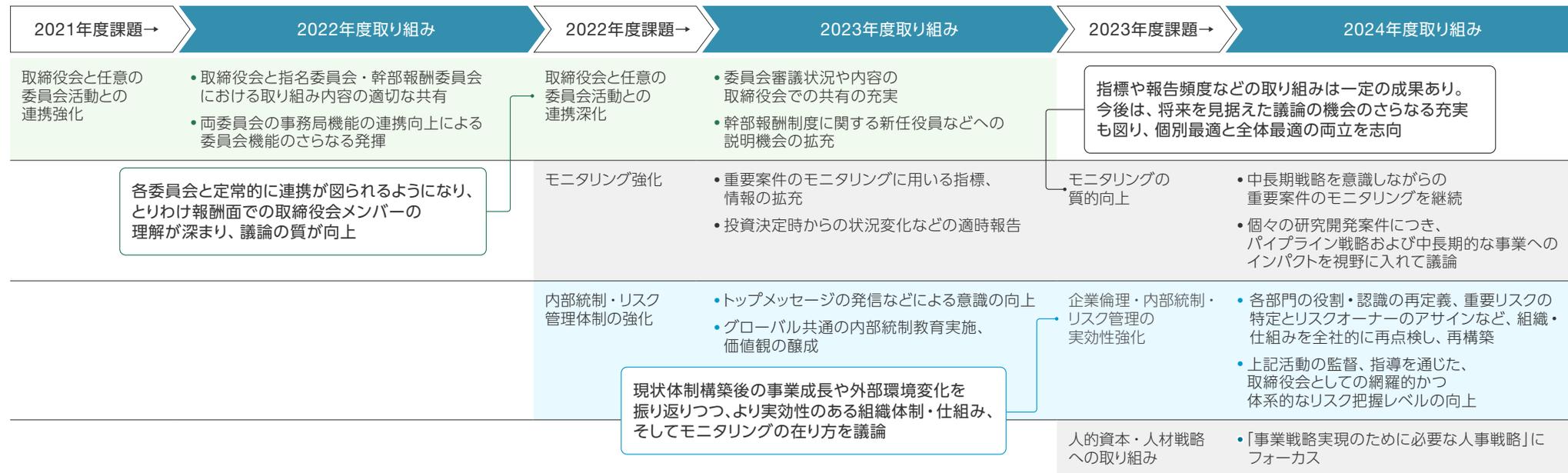
## 取締役会の実効性評価

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、毎年実効性に関する評価を実施しています。

各設問4段階で定量評価するとともに、自由記述形式でのコメントも記入できる形式にしています。そのうえで、アンケートでの回答内容をさらに深く理解するため、社外取締役および社外監査役全員への個別インタビューを行い、これらを踏まえて2024年3月の取締役会において評価結果を議論しました。この実効性評価の実施、分析においては、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。

アンケートにおける大項目
1. 取締役会の運営と構成
2. 経営戦略と事業戦略
3. 企業倫理とリスク管理
4. 業績モニタリングと経営陣の評価報酬
5. 株主などとの対話

### 取締役会実効性評価を通じて認識した課題への取り組みの変遷



・持続的な成長を支える経営基盤

当社取締役会は、2023年度の実効性評価が確保されていると評価しました。とりわけ、「取締役・監査役それぞれ過半数を社外役員が占め、また多様性のある人材で構成されている」「独立社外取締役が、自由闊達な環境のもとで率直に意見を述べ、その役割を果たしている」の項目については、アンケートおよび個別インタビューにおいて高

い評価を得ました。

また今回の評価では、業績モニタリングと経営陣の評価報酬に分類される項目の評価の伸長が最も大きく、昨年度の評価を受けて取り組んだ、報酬面での委員会と取締役会のさらなる連携強化や投資案件・進捗状況の評価指標強化と審議の充実などが一定の実を結びつつあると捉えています。

一方で、取締役会においてより議論を充実させるべき点、工夫を要する点についても確認されました。取締役会として、優先順位をつけたうえで執行に対して示唆、指示するとともに、改善の実現に向けて執行と一体となって取り組んでいきます。

## 取締役および監査役のスキルマトリックス

取締役・監査役候補者の指名においては、①取締役会においてその出席者である取締役および監査役が経営戦略の妥当性、実現にあたってのリスクなどを多面的に審議するとともに、その執行状況を適切に監督すること、ならびに、②監査役会が、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、その機能を十分に発揮すること、の両面をもって、持続的な企業価値向上に向けた実効性のあるガバナンス体制を確立することが重要と考えています。

一方、当社は現在の中期経営計画のもと、医療用医薬品事業の最大化に注力しています。明確な地域戦略に基づき売上拡大を図り、かつ、グローバルにコマース・エクセレンスを強化します。また、各地域事業の売上拡大に資する事業開発および、医療用医薬品事業へのシナジーが得られる新規事業に取り組んでいきます。

当社は、基本理念、そして上述の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、グローバルな視点および適切な経

営管理に加え、今後も、サステナビリティに関する領域などにもさらに力点を置いていきます。

なお、当社は、社外取締役・社外監査役における当社以外の社外役員などの兼職について、当社の職務に専念できる時間を考慮して、原則4社以内としています。

また、取締役・監査役には、その役割・責務を果たすために、取締役会への出席率を原則として75%以上確保するものとしています。

• 持続的な成長を支える経営基盤

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) (2024年6月25日現在)							スキルマトリックス <sup>1</sup>						
役員区分	氏名	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	サステナビリティ
取締役	黒川 明 (取締役)	○ (議長)		○	○	○	●	●	●				
	伊藤 毅 (代表取締役)	○		◎	○	○	●	●	●				
	中島 理恵 (取締役)	○		○				●		●			●
	栗原 逸平 (取締役)	○		○				●	●				
	古谷 昇 (社外取締役)	○		○	◎	○	●	●					
	南 多美枝 (社外取締役) <sup>*2</sup>	○		○		○		●		●			
	伊香賀 正彦 (社外取締役)	○		○	○		◎	●			●	●	
	菊岡 稔 (社外取締役)	○		○	○		●			●	●		
監査役	井阪 広 (常勤監査役)	○	○ (議長)					●	●				
	朝谷 純一 (社外監査役)	○	○					●		●	●		
	穂高 弥生子 (社外監査役)	○	○						●		●	●	
	宗像 雄一郎 (社外監査役)	○	○							●	●	●	

\*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

## 新任取締役・監査役の選任理由



中島 理恵 (取締役)

当社の基本理念とその背景にある精神を理解するとともに、2023年から執行役員 COOを務め企業価値向上に貢献しています。また、当社における経営全般、事業の管理・監督機能を担うとともに、グローバルに拡大する事業に対する責任感、高い倫理観を有しています。



栗原 逸平 (取締役)

当社の基本理念とその背景にある精神を理解するとともに、サージカル事業、日本事業などを経て、2021年から執行役員 眼科事業部 マーケティング統括部長、2022年から執行役員 日本事業統括 兼 眼科事業部長 兼 マーケティング統括部長、2024年から執行役員日本事業統括 兼 グローバル コマーシャル ストラテジーとして企業価値向上に貢献しています。また当社における経営全般、事業の管理・監督機能を担うとともに、顧客との信頼関係の構築による事業成長に対する責任感、高い倫理観を有しています。



伊香賀 正彦 (社外取締役)

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ます。2022年6月より当社の監査役を担い、全社的な見地での確かな助言をしています。



菊岡 稔 (社外取締役)

複数のグローバル組織でCFOやCEOとしてリーダーシップを発揮するなど財務・会計や企業経営に関する幅広い知識・経験を有しています。



宗像 雄一郎 (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に加え、監査、内部統制、コーポレート・ガバナンスなどに関する高い専門性、ならびに海外駐在などによる豊富な国際経験と国際感覚を有しています。

• 持続的な成長を支える経営基盤

## 政策保有株式

政策保有株式について、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。個別銘柄の保有について取締役会で検証し、継続的に縮減に取り組んでいます。2023年度における株式数の減少に係る売却価額の合計額は4,127百万円です。

保有株式銘柄数の推移

年度	2019	2020	2021	2022	2023
非上場株式	9	8	8	8	8
上記以外	14	14	11	11	10

貸借対照表計上額の推移

年度	2019	2020	2021	2022	2023
非上場株式	488	128	122	122	122
上記以外	26,840	26,098	20,866	19,425	13,598

(百万円)

## 役員報酬

社外取締役を除く取締役は、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べく、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、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的に、「パフォーマンス・シェア・ユニット制度」(業績連動型株式報酬制度)と、「譲渡制限付株式報酬制度」により構成される株式報酬制度を導入しています。

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、基本報酬、年次賞与(年次インセンティブ)および株式報酬(中長期インセンティブ)の3つの制度で構成されています。

なお、当社の役員報酬制度が過度なリスクテイクを促すようなインセンティブ報酬となることを抑制し、役員報酬制

度の健全性を確保することを目的に、非違行為や不正会計による財務諸表の遡及修正などの一定の事由が生じた場合に、支給・交付の前後を問わず、幹部報酬委員会の審議を経た取締役会の判断により、インセンティブ報酬の全部または一部を返還させるまたは没収する条項(いわゆるマールス・クローバック条項)を定めています。

なお、取締役会長の報酬は、監督機能の発揮を通じた中

長期的な企業価値の維持向上を促すため、基本報酬および株式報酬の2つの報酬要素で構成するものとし、それぞれの構成比率は基本報酬:株式報酬(譲渡制限付株式のみ)を1:0.5としています。

また、社外取締役については、固定の基本報酬のみの金銭報酬としています。

### 報酬構成比



・持続的な成長を支える経営基盤

## 年次インセンティブ

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、2024年度のNon-Financialの評価指標(ESG関連目標)は、エンゲージメント向上のための「コミュニケーションと連携強化」「人材の育成・登用」、リスク防止対策として「オンラインセキュリティ強化」「コンプライアンスの向上」です。



\*1 職務と等級に基づく月額固定報酬 \*2 執行役員も類似の制度で運用するが、営業利益率はコアベースとし、支給率は0~248%の範囲で決定

## 中長期インセンティブ

パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)制度と譲渡制限付株式(RS)報酬制度の2つにより構成されています。

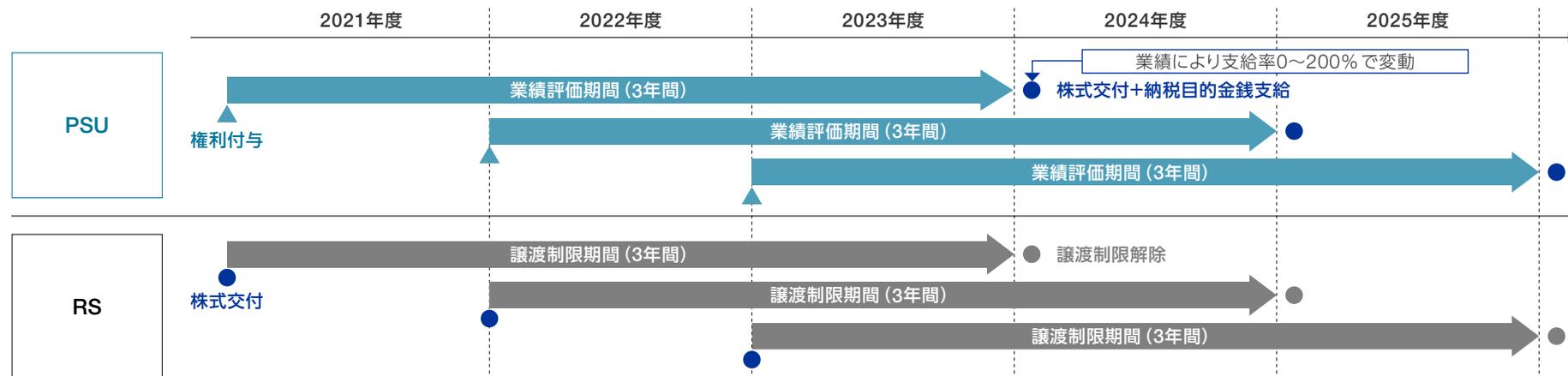
### 2022~24年度、2023~25年度、2024~26年度のPSU評価指標

パフォーマンス・ シェア・ ユニット制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画の期間など、都度決定する一定期間(以下、「業績評価期間」)に掲げた目標業績指標達成度に応じて交付する株式数を変動させる業績連動型株式報酬制度</li> <li>グローバルのライフサイエンス企業をピアグループとして設定した相対TSR(ウェイト80%)およびESG関連指標(ウェイト20%)の達成度に応じて0~200%の範囲で株式交付率を決定</li> <li>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株式交付</li> <li>業績評価期間(連続する複数年(3年から5年までの間で当社が定めるものとする)の事業年度を意味)中に当社普通株式交付のために支給する金銭報酬債権の総額を1事業年度あたり100百万円以内、交付株式数の上限を1事業年度あたり100千株、納税目的金銭の総額を1事業年度あたりの交付上限株式数100千株に交付時株価を乗じた額以内とし、毎年ユニットを付与、一定の業績評価期間(3-5年)の後に株式および金銭を支給</li> </ul>
譲渡制限付 株式報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>1事業年度に支給する金銭報酬債権の総額を年額100百万円以内として設定</li> </ul>

相対TSR (株主総利回り) <b>80%</b>	<p>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など各7社)との比較順位</p> <p>2024/4/1~2027/3/31のピアグループにおける自社のTSRの位置付け</p>
ESG 関連指標 <b>20%</b>	<p>Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) における Index への選出、もしくは参加製薬企業全体における当社スコアの相対位置を参照</p> <p>※パフォーマンス・シェア・ユニット制度のESG関連指標については、2021年に設定した当初より著しくスコアの改善が達成されたことから、2024年度に評価基準を改定しました。</p>

・持続的な成長を支える経営基盤

### パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)、譲渡制限付株式(RS)の仕組み



## 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。

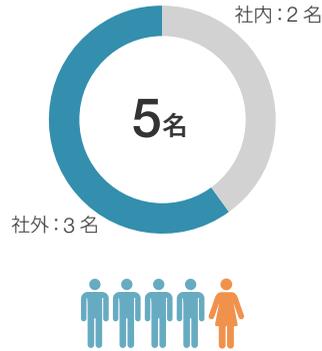
開催回数 **9回** 出席率 **96%**

### 主な検討内容

- 取締役を含む役員の報酬決定の基本方針について
- 取締役の報酬水準・構成について
- 2023年度年次賞与の非財務指標 (ESG評価) 目標設定、その他詳細設計について
- 株式報酬制度規則の改定について
- 会長の役割変更に伴う報酬改定について

※委員会の開催回数・出席率などの実績は2023年度、構成は2024年6月25日現在

幹部報酬委員会の構成



報酬等の総額および対象となる役員の員数 (2023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) <sup>1</sup>
		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)	366	171	78	83	35	76	2
監査役 (社外監査役を除く)	31	31	—	—	—	—	1
社外取締役	97	97	—	—	—	—	5
社外監査役	41	41	—	—	—	—	5

\*1 任期満了による退任者を含む

• 持続的な成長を支える経営基盤

## 2023年度年次賞与 会社業績の目標と結果

### 連結業績連動部分 (Financial)

目標値	実績	支給係数
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 売上収益：273,000百万円</li> <li>• 営業利益率 (IFRS)：11.7%</li> <li>• ROE (IFRS)：7.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 売上収益：302,023百万円</li> <li>• 営業利益率 (IFRS)：13.4%</li> <li>• ROE (IFRS)：9.3%</li> </ul> <p>能登半島地震などに伴う臨時的な影響を調整済の数値</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO：177.7%</li> <li>• 会長：151.8%</li> </ul>

### 非財務指標連動部分 (Non-Financial)

ESG関連目標	支給係数
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 女性活躍推進を通じたDE&amp;Iの推進</li> <li>• 従業員エンゲージメント向上に向けた取り組み</li> <li>• グローバルでのリスクマネジメントの強化</li> </ul>	<p>107%</p> <p>2024年4月に幹部報酬委員会にて評価</p>

## 中長期インセンティブ評価

### パフォーマンス・シェア・ユニット (業績評価期間：2021年度から2023年度)

相対TSR	ESG関連指標	支給係数
42.1% ile	スコア16ポイント増加 (Asia Pacific Indexへの選出同等レベルとみなす)	97.4%

※2023年度までの評価方法はSanten Report 2023をご覧ください。

# 役員一覽 (2024年6月25日現在)



• 持続的な成長を  
支える経営基盤

	<b>8</b> 菊岡 稔 社外取締役 独立役員	<b>7</b> 伊香賀 正彦 社外取締役 独立役員	<b>5</b> 古谷 昇 社外取締役 独立役員	<b>9</b> 井阪 広 常勤監査役	<b>10</b> 朝谷 純一 社外監査役 独立役員	
<b>6</b> 南 多美枝 社外取締役 独立役員	<b>4</b> 栗原 逸平 取締役 執行役員 日本事業統括 兼 グローバル コマーシャル ストラテジー	<b>1</b> 黒川 明 取締役会長	<b>2</b> 伊藤 毅 代表取締役社長 兼 CEO	<b>3</b> 中島 理恵 取締役 執行役員 チーフ オペレーティング オフィサー	<b>11</b> 穂高 弥生子 社外監査役 独立役員	<b>12</b> 宗像 雄一郎 社外監査役 独立役員

取締役



**黒川 明**  
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  
2024年 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)



**中島 理恵**  
取締役 執行役員  
チーフオペレーティング  
オフィサー

2000年 トヨタ自動車株式会社入社  
2008年 ボストン コンサルティング グループ入社  
2011年 MSD株式会社入社  
2016年 同社 執行役員 経営戦略部門統括 兼 長期収載品事業  
担当  
2017年 同社 執行役員 経営戦略・コマーシャルエクセレンス部  
門統括 兼 長期収載品事業担当  
2019年 MSD台湾社長  
2020年 Merck & Co., Inc バイスプレジデント  
オルガノン ストラテジー・イノベーションリード  
2021年 Organon & Co. バイスプレジデント  
ストラテジー・イノベーションリード  
2023年 当社入社 執行役員 COO  
2024年 取締役 執行役員 COO(現任)



**栗原 逸平**  
取締役 執行役員  
日本事業統括 兼  
グローバル コマーシャル  
ストラテジー

2005年 株式会社サイバード入社  
2008年 A.T.カーニー株式会社入社  
2013年 株式会社ヘイコンサルティンググループ入社  
2015年 当社入社  
2018年 サージカル事業部 サージカル開発・戦略統括部  
統括部長  
2019年 日本事業 戦略企画統括部 統括部長  
2021年 執行役員 眼科事業部 マーケティング統括部長  
2022年 執行役員 日本事業統括 兼 眼科事業部長 兼  
マーケティング統括部長  
2024年 取締役 執行役員 日本事業統括 兼  
グローバル コマーシャル ストラテジー(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 有限会社ビーフル 代表取締役(現任)  
当社 社外取締役  
2006年 株式会社ジンズホールディングス  
社外取締役(現任)  
2013年 サンパイオ株式会社 社外取締役(現任)  
2018年 株式会社メドレー 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)  
2023年 帝人株式会社 社外取締役(現任)



**伊香賀 正彦**  
社外取締役  
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)  
プ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  
2024年 当社 社外取締役(現任)



**菊岡 隼**  
社外取締役  
独立役員

2004年 日東電工株式会社 経営企画部 部長  
兼 Nitto Americas社 副社長  
2006年 同社 メンブレン事業部長 兼 米Hydranautics社 CEO  
2011年 同社 経営統括部門 理事  
2014年 日本電産株式会社(現 ニデック株式会社) 常務執行役員  
2019年 株式会社ジャパンディスプレイ 代表取締役社長 兼  
CEO  
2020年 同社 代表執行役社長 兼 CEO  
2021年 いちごアセットマネジメント株式会社  
シニアアドバイザー  
2022年 アステラス製薬株式会社 専務担当役員 CFO  
2023年 いちごアセットマネジメント株式会社  
シニアアドバイザー  
2024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)



**朝谷 純一**  
社外監査役  
独立役員

2010年 Eisai Inc. Vice President & CFO  
2012年 エーザイ株式会社 コーポレートIA部 部長  
2014年 同社 チーフコンプライアンスオフィサー 兼  
内部統制担当執行役  
2020年 同社 内部監査担当執行役  
2021年 同社 顧問  
2023年 当社 社外監査役(現任)



**穂高 弥生子**  
社外監査役  
独立役員

1992年 弁護士登録、石井法律事務所入所  
2005年 Morrison Foerster法律事務所入所 パートナー  
2011年 Baker & McKenzie法律事務所入所 パートナー  
2020年 世界経済フォーラム  
第四次産業革命日本センター フェロー  
2021年 住友重機械工業株式会社 社外監査役  
2023年 一色法律事務所入所 パートナー(現任)  
株式会社安川電機 社外取締役監査等委員(現任)  
当社 社外監査役(現任)  
2024年 住友重機械工業株式会社 社外取締役(現任)



**宗像 雄一郎**  
社外監査役  
独立役員

1993年 公認会計士登録  
太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所  
1998年 アーンスト・アンド・ヤングLLPニューヨーク事務所 駐在  
監査法人太田昭和センチュリー  
(現 EY新日本有限責任監査法人)社員(パートナー)  
2001年 米国公認会計士資格取得  
2014年 新日本有限責任監査法人  
(現 EY新日本有限責任監査法人)EY日本エリア  
アカウントリーダー 兼 運営会議メンバー  
2016年 同法人 EY日本エリア アシュアランス・デピュティリーダー  
2018年 同法人 FAAS事業部長  
EYソリューションズ株式会社 代表取締役  
2022年 霞ヶ関キャピタル株式会社 社外取締役監査等委員(現任)  
2023年 シナネンホールディングス株式会社  
社外取締役監査等委員(現任)  
2024年 当社 社外監査役(現任)

・持続的な成長を  
支える経営基盤

# 新任社外取締役・監査役メッセージ



社外取締役  
菊岡 稔

私はキャリアの前半で金融・投資銀行業に、後半は事業経営に携わってまいりました。製薬業界にもかわり、また困難な事業環境にある企業のCEOも経験しその事業再生も指揮しました。幼少期を含め米国で17年間生活し、NY州の弁護士資格も有しております。このような経験を活かし、Santenがさらにグローバルに発展していくことにあらゆる面から貢献していきたいと思っております。

事業にリスクはつきものです。企業価値の拡大には、そのリスクをいかにマネージしつつアウトプットを最大化させるかが重要だと考えます。またその中で企業がサステナブル（持続可能）であり続けるためには、株主さまはもちろんのこと、患者さま・サプライヤー・債権者・従業員・近隣住民・ソサイエティなど、あらゆるステークホルダーといかに日頃より良好な信頼関係を構築していくかが肝要です。持論として有体ですが「良き企業市民」であり続けることが、万が一不測の事態が発生した際にも、かかるステークホルダーから「Santenは応援しよう」と言ってもらえる会社への近道だと思います。その意味からも攻めと守り双方において、最適の事業執行と的確かつ迅速なディスクロージャーができるよう、客観的な立場から全力でサポートしていく所存です。



社外監査役  
宗像 雄一郎

「天機に参与する」という基本理念のもと人々の「Happiness with Vision」の実現に貢献するという当社の目指す世界観に私は強く共感しています。このビジョンはまさに当社の持続的な成長と企業価値の向上につながるものであります。私の役割はこのビジョンの実現のために社内・社外役員や社員の方々と活発な議論を重ね、内外の環境変化やリスク要因を意識しながら意思決定の妥当性、グローバルベースの戦略、組織体制や業務プロセスの整備・運用状況などに対してモニタリング機能とアドバイザー機能を果たすことと考えています。眼科領域に特化したスペシャリティ・カンパニーである当社だからこそできる製品やサービスの提供を通じて患者さまや社会に新たな価値を提供し続け、グローバルな舞台でさらに飛躍することを願っています。私自身もグローバルアカウンティングファームでの監査・アドバイザー経験、国際経験、マネジメント経験を活かしてその実現に貢献してまいります。

• 持続的な成長を支える経営基盤

# リスクマネジメント

## リスクマネジメント体制

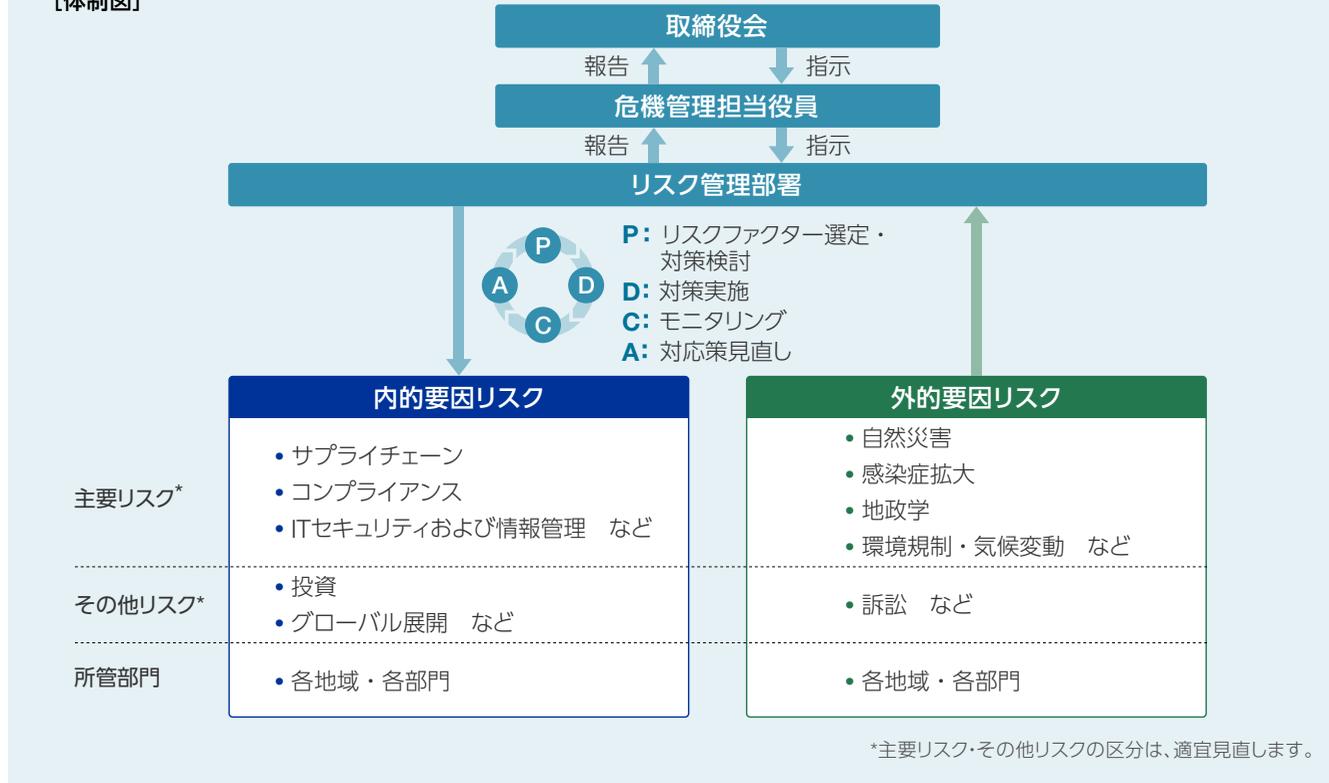
当社は、従来より、危機管理に係る規程に基づき、事業活動遂行上想定される主要な損失の危険に適確に対処するため、各地域、部門ごとに定期的にリスクの抽出、評価、モニタリングを行い、平時から損失の危険の回避・最小化に努めていましたが、リスクマネジメントの高度化に向け、2022年度より「内部要因に起因するリスク」と「外部要因に起因するリスク」に分け、それぞれのリスクファクターを一元的に把握・整理し、全社的な共有を図ることにより効果的なリスクマネジメント体制の構築を行っています。

グローバルに事業が拡大する中、高い水準で各種規制を遵守することが求められています。また、製品の安定供給や品質管理、ITセキュリティの確保、コンプライアンス遵守などに対して適切な対応を行うとともに、パンデミック、自然災害、紛争などに対するリスクマネジメントが求められています。

特に経営に影響を及ぼす可能性がある多様なリスクに対応するため、危機管理担当役員のもと、主要リスクを明確にし、予防策を策定、協議するリスク管理活動の強化を継続的に図っていきます。

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、代表取締役社長 兼 CEOを委員長

【体制図】



• 持続的な成長を支える経営基盤

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、内部監査を通じてリスク管理状況を検証しています。

主要リスクやエマージングリスクなどリスクマネジメントに関する詳細はグローバルコーポレートウェブサイトを開示しています。

## 能登工場の震災対応



生産本部 能登工場長  
定免 牧人



発災直後のエントランス



発災直後の倉庫内



情報共有の様子



復旧作業

2024年1月1日に発生した能登半島地震では、羽咋郡宝達志水町にある当社の能登工場も被災し、その後復旧に尽力してきました。必要とする患者さんに製品をお届けするため、さまざまな危機に対する強靱な体制の強化に努めます。

## 供給を止めないために

発災当時、年始休暇のため工場の操業は停止していました。私自身も被災し、津波警報も出ていたことから、まずは高台にある避難所へ避難しましたが、その日のうちに工場へ駆けつけました。建屋自体に大きな問題はなかったものの、一部の製造建屋および設備が損傷していました。その後の確認で、部分的に配管の破損や漏水、装置や機器類の故障など一定の損傷が見つかり、地震の大きさを物語っていました。「大変なことになった」という第一印象と同時に、「Santenグループの6割以上の製造を担う能登工場のラインを止めることは考えられない」という思いから、従業員の安否確認直後から復旧に全力を尽くしてきました。

当社の主力工場である能登工場が、その生産活動を数ヶ月にわたって停止した場合、事業継続の観点からも、影響は甚大です。そのため、地震発生の翌日にはCEOを委員長とする危機管理委員会が、また生産本部長を長とするBCP（事業継続計画）対策本部がそれぞれ発足され、全社としても従業員の安全を最優先にしながら被災状況の調査と安定供給のための体制を構築してきまし

た。その結果、関係者の努力もあり、3月末までに1ラインを残して大部分の生産ラインの稼働再開に至りました。

## 情報共有の徹底と連携で進めた復旧作業

医薬品製造ですので、復旧にあたってはGMP<sup>\*1</sup>を遵守する体制を整備することが作業の進捗に大きくかかわっています。安定した品質を守り続けるため、製造工程や方法が、科学的根拠や妥当性があり最適であることを検証する必要があります。据付時適格性評価（IQ）、運転時適格性評価（OQ）、性能適格性評価（PQ）、これらをすべてのラインでクリアしなければなりません。特に、点眼剤の充填工程では、無菌状態を証明するための試験に合格する必要があり、最短のスケジュールで確実にこれらを成し遂げるにはメンバーの努力と連携が欠かせません。

余震も続いており、危険な作業も含まれる中、多くの人々が通常とは異なる場所で作業するため、間違いが起らないよう、「点検済み」「未点検」など札をつけながら作業を進めました。毎日の朝礼と終礼でその日の作業予定や、考えられるリスクを全員で共有し、想定と異なることがあればすぐに連絡するなど情報共有を徹底してきました。

• 持続的な成長を支える経営基盤

\*1 Good Manufacturing Practiceの略。医薬品および医薬部外品の製造管理および品質管理に関する基準

### 復旧を支えた「人」

社内に専門性の高い保全チームがいることも早期の復旧に大きく貢献しています。震災対応では、普段とは異なり高所での作業も必要となり外部のとび職の手を借りたり、専門家の判断を必要としたりする場面もありましたが、社内には、日頃から修繕などができる技術を身につけたエンジニアがおり、能登工場だけでなく滋賀工場からもメンバーを派遣するなど、一丸となって対応に当たりました。

一人ひとりが「患者さん、生活者に安心して製品を使っ

てもらうため、早く復旧させなくては」という共通の思いを持ち、そのためにはどうすれば良いかを考えて行動してきました。自宅が被災している中でも出勤して復旧に尽力した者もいて、みんなの頑張り感謝しています。

医薬品の安定供給は製薬会社の使命であり、必要とする患者さんに医薬品を届けることの重要さと責任、そして私たちの存在意義をあらためて感じており、継続して対応を進めています。今後も世界中の人々の「Happiness with Vision」実現に向けて、危機に対してもレジリエントな体制を強化していきます。



復旧活動を支えた主要メンバー

警戒レベル (余震の頻度などを参考)



#### 復旧進捗

**1月1日** 火災リスクがないことを確認  
**1月2日** 従業員とその家族全員の安否を確認

**1月3日** 34名による初動把握

**1月5日** 電気、圧空、ろ過水、市水復旧<sup>\*1</sup>  
**1月9日** 食堂再開  
大人数の食事を外部から調達することが難しい状況のため、食堂の復旧を優先  
余震が続いており、ヘルメット着用、2人一組の行動、地震発生時にすぐ脱出できるよう扉は解放した状態での作業などを徹底

**1月末** 倉庫機能など稼働再開  
3,300棚ある倉庫から在庫を一つずつ確認  
最上段の棚は高さ約20m

**1月末** 包装生産再開  
調剤、充填設備に対してはIQ、OQなど本格的な復旧確認を開始

**3月** 充填生産再開  
ラインごとに無菌状態を証明する試験に合格



初期点検時の様子



復旧直後の食堂



倉庫の高所で荷物が引っかかっている様子

\*1 圧空:加圧により体積を小ささせた空気/ろ過水:ろ過して不純物を取り除いた水/市水:市の公営水道

・持続的な成長を支える経営基盤

# 株主・投資家の皆さまとの対話

当社では経営や事業、ESG観点で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。

2023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面談を含め約280回の対話の機会をいただき、経営の質向上につなげています。

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。関連するページの右上には該当する **Q** を記載しています\*1。

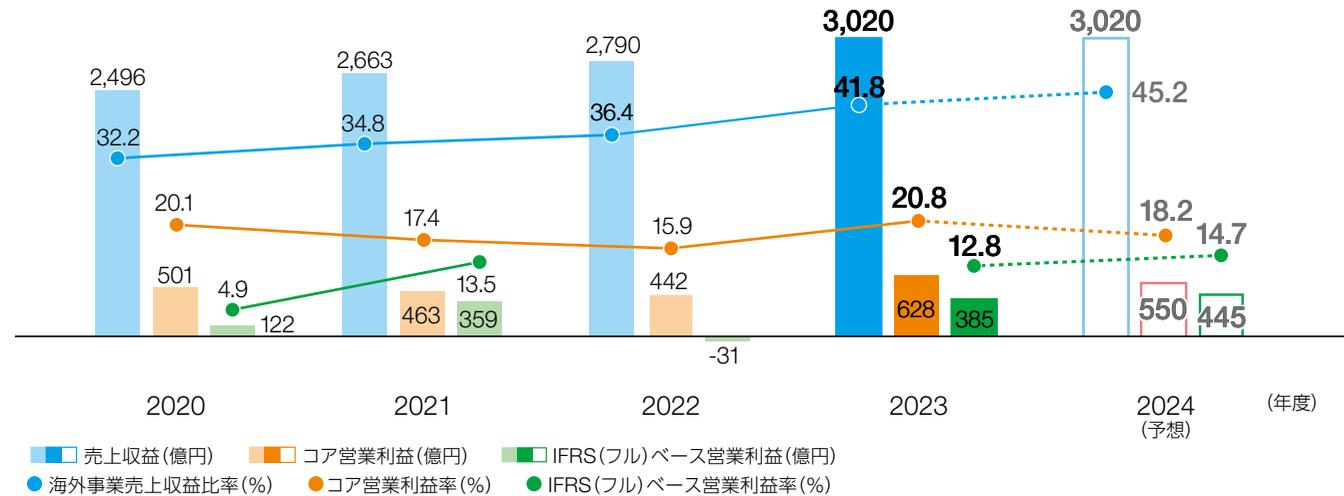
分類	ご質問・ご意見	Santen Report 2024該当ページ
経営	Q1 構造改革を含め、中期経営計画に対する進捗を教えてください。	➡ CEOメッセージ (P.4~5) ➡ CFOメッセージ (P.13~16)
	Q2 中長期成長を実現するための戦略やSantenの強みを聞かせてほしい。	➡ CEOメッセージ (P.6) ➡ 価値創造プロセス (P.10) ➡ COOメッセージ (P.17~19) ➡ 地域戦略 (P.20~23) ➡ 社会的意義のある製品の市場浸透 (P.31~33) ➡ 多様な人材が活躍できる職場環境 (P.36~37)
	Q3 3期連続で自己株式取得を実施されている。将来成長のための投資も重要と考えるが、資本配分や株主還元についてどのような考えか？	➡ CFOメッセージ (P.16)
事業・R&D	Q4 長期収載品の選定療養化や主力製品の後発品上市などが想定されている日本事業の今後の見通しは？	➡ COOメッセージ (P.18~19) ➡ 地域戦略 (P.22) ➡ 社会的意義のある製品の市場浸透 (P.31~32)
	Q5 短期的に日本事業の成長が鈍化する中で重要性を増している海外事業の成長機会を知りたい。	➡ COOメッセージ (P.18~19) ➡ 地域戦略 (P.22~23) ➡ 社会的意義のある製品の市場浸透 (P.33)
	Q6 2026年度以降の成長ドライバーと期待している近視や眼瞼下垂のポテンシャルは？	➡ CEOメッセージ (P.6) ➡ 新領域での患者さんへの貢献拡大を目指した製品創製 (P.28~30)
	Q7 Santenのポテンシャルをはかるうえで、眼科の市場や疾患、患者数など基本的なことを教えてください。	➡ 新領域での患者さんへの貢献拡大を目指した製品創製 (P.28、30) ➡ 社会的意義のある製品の市場浸透 (P.32) ➡ 眼科薬市場データ (P.76)
サステナビリティ	Q8 取締役会ではどのような課題認識のもと、どのようなテーマで議論が行われているのか？ また、それに対して社外取締役がどのような意見を述べているのか？	➡ 取締役会議長メッセージ (P.47) ➡ 指名委員会・幹部報酬委員会 新委員長メッセージ (P.48) ➡ 社外取締役との対談 (P.49~52) ➡ コーポレートガバナンス (P.54)
	Q9 主要工場がある地域で大きな地震があったが、リスクマネジメントに関して気づきなどはあったか？	➡ 社外取締役との対談 (P.50) ➡ リスクマネジメント (P.65~66)
	Q10 サステナビリティコミットメントで自社と社会の持続的な発展を目指すと言われている。事業活動は社会にどのような影響を与えるのか？	➡ CEOメッセージ (P.6~8) ➡ マテリアリティのKPIと進捗 (P.12) ➡ サステナビリティコミットメント (P.27) ➡ 医療アクセスの向上 (P.34~35) ➡ 地球環境保全 (P.42~45)
	Q11 組織風土や人材に関してどのような取り組みを行っているか？	➡ マテリアリティのKPIと進捗 (P.12) ➡ 人的資本戦略 (P.24~26) ➡ 多様な人材が活躍できる職場環境 (P.36~37) ➡ 基本理念の浸透 (P.38~39) ➡ 全社で挑むDX (P.40~41)
	Q12 気候変動などへの関心の高まりを受け、企業の環境に対する取り組みもより一層重要視されている。Santenならではの取り組みはあるか？	➡ マテリアリティのKPIと進捗 (P.12) ➡ 地球環境保全 (P.42~45)

## ・成果と重要な 成果指標・データ

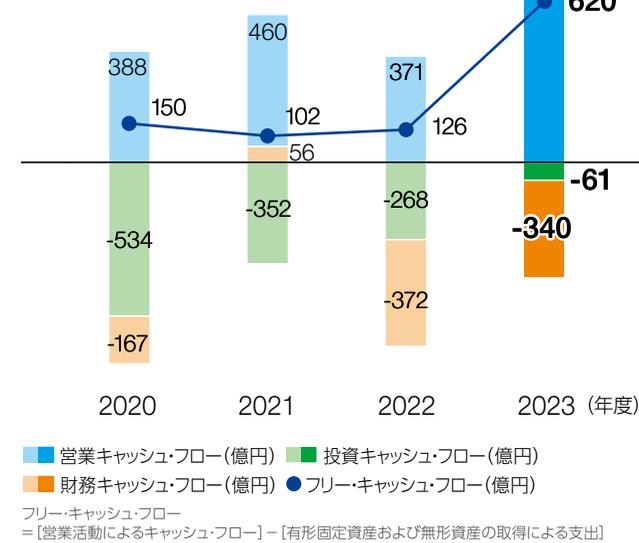
\*1 複数ページにまたがる場合は最初のページに記載

# 財務・非財務ハイライト(財務)

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

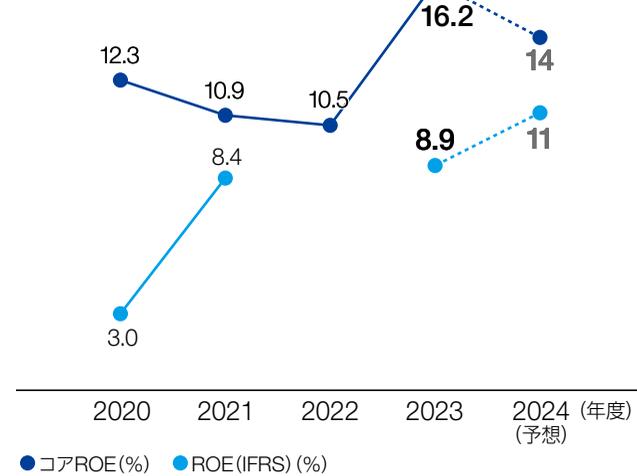


キャッシュ・フローの推移

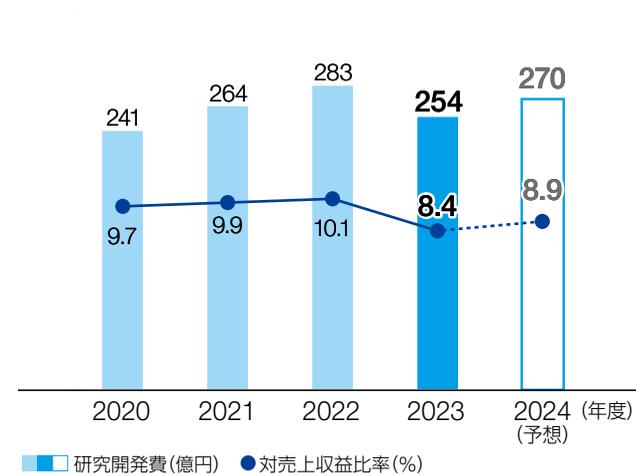


## 成果と重要な成果指標・データ

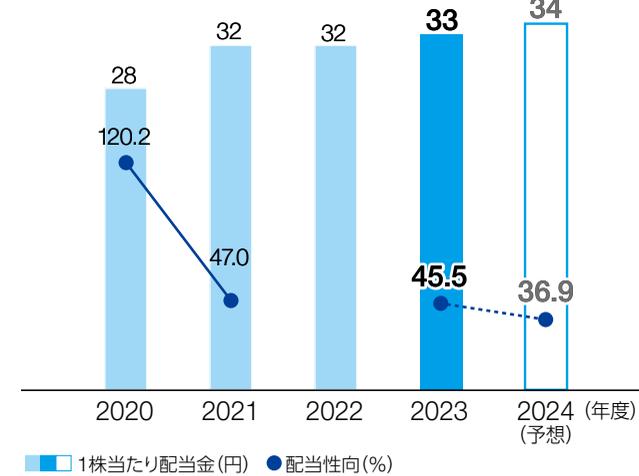
ROE



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



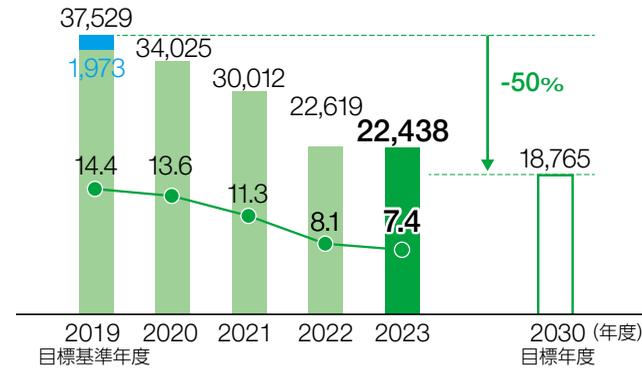
InnFocus, Inc. (米国)に係る無形資産の減損などに伴う減損損失などの影響により、2020年度の配当性向は120.2%となりました。

※2024年8月6日の第1四半期決算発表において、為替レートを含む前提条件の変更により期初に開示した業績予想を修正しています。本ページには修正後の予想値を記載しています。

# 財務・非財務ハイライト(非財務)

## 環境

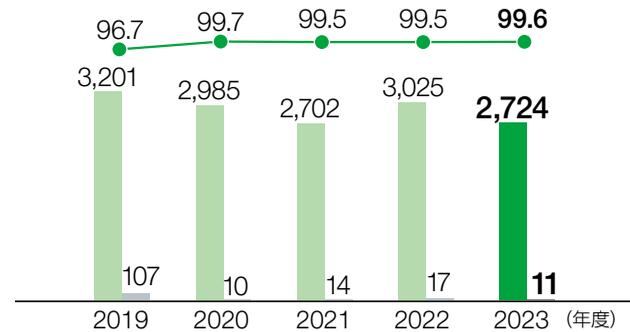
CO<sub>2</sub>排出量



■ CO<sub>2</sub>排出量(トン-CO<sub>2</sub>)  
■ 海外営業車ガソリン量由来のCO<sub>2</sub>排出量(推定値)(トン-CO<sub>2</sub>)  
● 売上収益原単位(トン-CO<sub>2</sub>/億円)

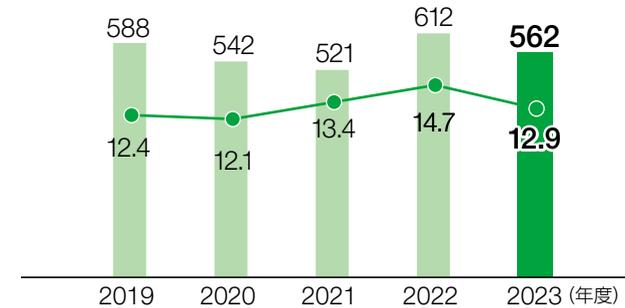
※2030年度目標の設定に伴い、バウンダリーおよび算定方法をSBT基準に見直し、2019年度以降のCO<sub>2</sub>排出量を見直しました。基準見直し前のCO<sub>2</sub>排出量は、旧タンペレ工場(フィンランド)の排出量を含みます。2019年度のCO<sub>2</sub>排出量には海外営業車ガソリン量由来のものを含みます。

廃棄物排出量など



■ 廃棄物排出総量(トン)  
■ 埋立処理量(トン)  
● リサイクル率(非埋立処分量)(%)

水使用量

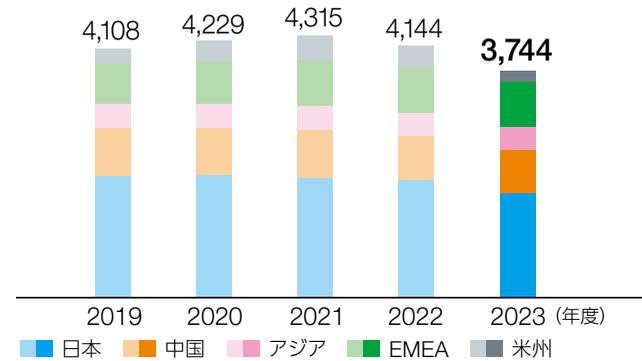


■ 水使用量(千m<sup>3</sup>)  
● 生産数量原単位(m<sup>3</sup>/万本)

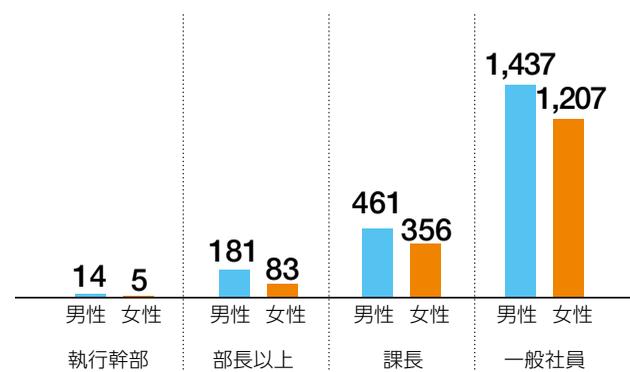
• 成果と重要な  
成果指標・データ

## 人材

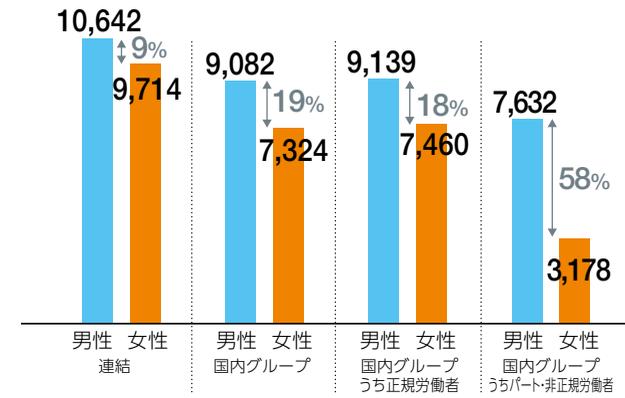
従業員数(名)



連結男女別階層別従業員数(名) (2023年度)



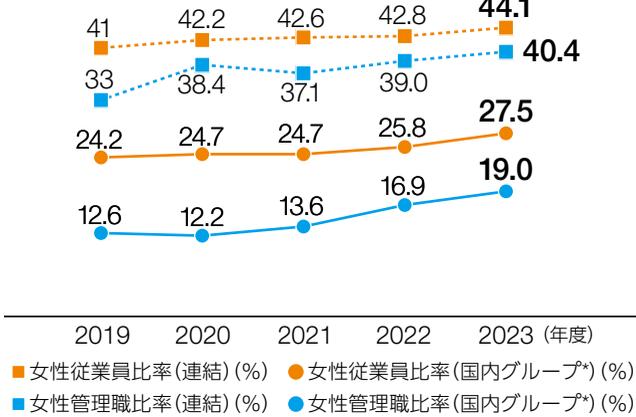
男女別平均給与(千円) (2023年度)



※男女賃金差異について、賃金制度・体系において性別による差異ではありません。男女賃金差異は主に男女間の管理職比率および雇用形態の差異によるものです。役員報酬およびストックオプションは除外しています。

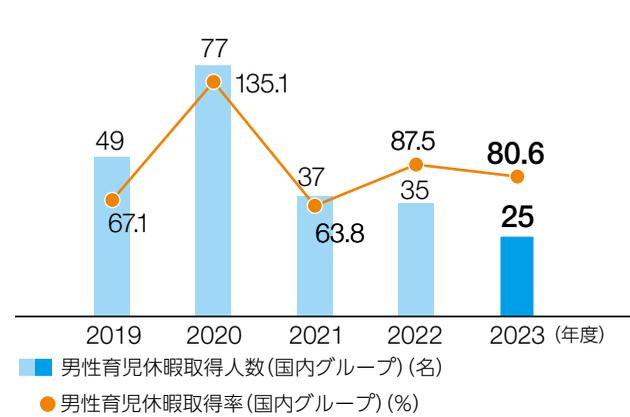
人材

女性従業員比率・管理職比率



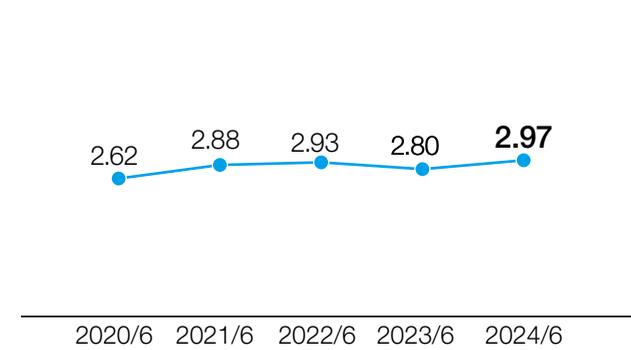
\* 2021年度までは単体  
 ※連結の女性従業員比率・管理職比率は2020年度から集計方法を変更しました。

男性育児休暇取得



※男性育児休暇取得人数・取得率は2021年度から集計方法を変更しました。

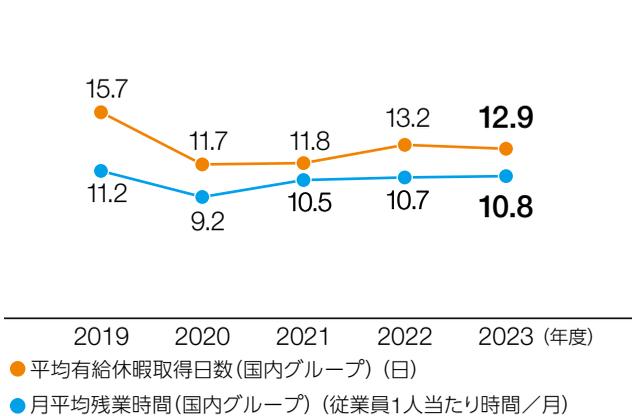
障がい者雇用率 (%)



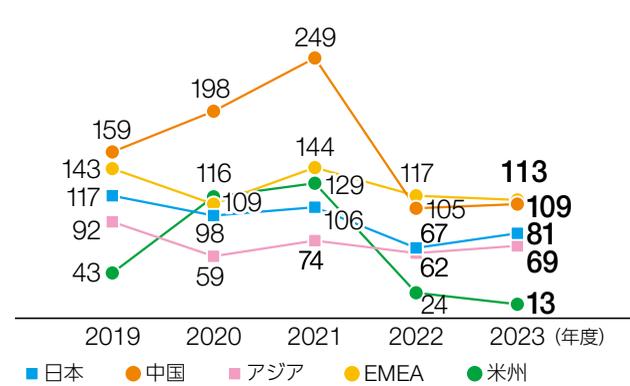
※参天製薬株式会社および国内連結子会社

• 成果と重要な  
成果指標・データ

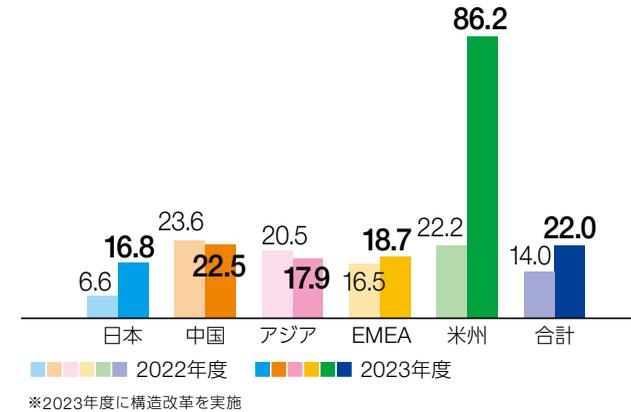
平均有給休暇取得日数、月平均残業時間



採用人数 (名)



離職率 (%)



※2023年度に構造改革を実施

# 経営成績および財務分析 (MD&A)

## 2023年度の経営成績の状況

当連結会計年度の売上収益は、日本では薬価改定の影響などがあったものの主力製品の拡大に注力したことに加え、中国での前年の新型コロナウイルス感染症の再拡大からの市場の回復や、アジア・EMEAでも主力製品が堅調に推移したことから、3,020億円(前期比8.2%増)の増収となりました。コアベースの売上総利益は海外の成長による売上の増加、地域・製品構成の変化などにより、1,789億円(同7.7%増)となりました。販管費及び一般管理費はコスト最適化と米州の合理化を含む構造改革の進展、ロイヤルティの減少により908億円(同2.9%減)、研究開発費は一部プロジェクトの開発スケジュールの変更や、計上時期の変動の影響により253億円(同10.7%減)となり、結果としてコア営業利益は628億円(同41.9%増)となりました。なお、米州の合理化に関する費用7億円を加えたIFRS(フル)ベースの販管費及び一般管理費は915億円(同4.9%減)となりました。

製品に係る無形資産償却費は95億円(同0.5%減)、主に米州における医療用医薬品事業に係る一部製品の資産譲渡によりその他の収益は15億円となりました。また網膜前駆細胞を主成分とする細胞治療製剤の製品に係る無形資産について事業計画の見直しなどの影響により減損損失を計上したこと、ならびに日本における早期退職特別支援プログラムに伴う

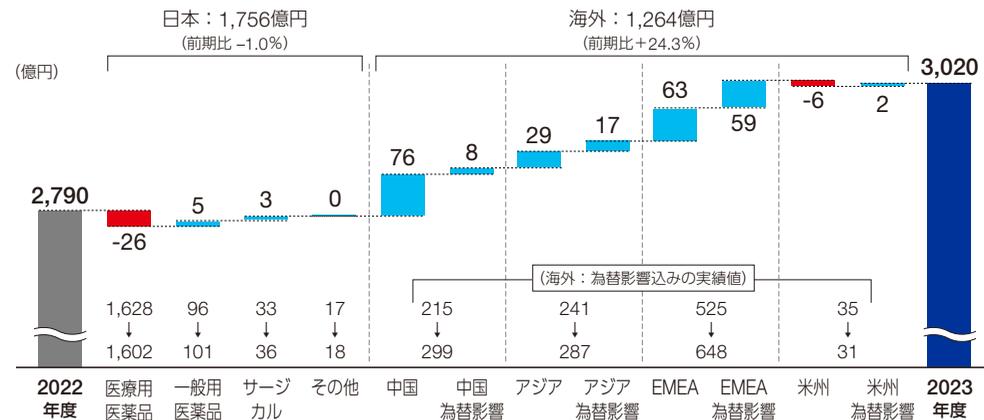
退職特別加算金および米州における医薬品販売事業の最大限の合理化などに伴う費用により、その他の費用は153億円となりました。結果としてIFRS(フル)ベースの営業利益は385億円(前期は31億円の営業損失)となりました。

金融収益は16億円、金融費用は27億円となりました。持分法を適用しているTwenty Twenty Therapeutics LLC(米国)とPlano Pte. Ltd.(シンガポール)の損益のうち、当社の持分に帰属する金額、および両社の持分法による投資について減損損失を計上したことにより持分法による投資損失は76億円となりました。

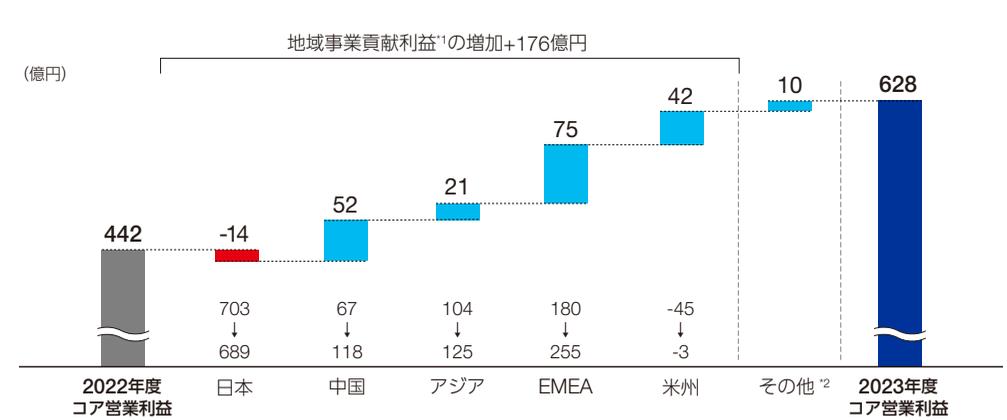
法人所得税費用は、前期と比べて60億円減少し、32億円となりました。これは主に、上述のIFRS(フル)ベースの営業利益の増加に伴う税引前当期利益が増加した一方で、在外子会社の事業環境および今後の業績動向などを勘案し、繰延税金資産を認識したことによるものです。これらにより、当期利益は267億円(前期は150億円の当期損失)となり、親会社の所有者に帰属する当期利益は266億円(前期は149億円の親会社の所有者に帰属する当期損失)となりました。

### • 成果と重要な成果指標・データ

2023年度売上収益増減要因



2023年度コア営業利益増減要因



\*1 地域貢献利益の増加につながる一部機能の組織変更の影響などを含む \*2 各地域およびグローバルでのR&Dや間接部門の費用など

## 地域別売上収益、貢献利益

日本の医療用医薬品事業では、2%台前半の薬価改定の影響はありましたが、ドライアイ治療剤「ジクアスLX」や抗アレルギー点眼剤「アレジオンLX」など主力製品の拡大に注力した結果、前期と比べ1.6%減少し、1,602億円となりました。一般用医薬品は、高価格帯品に加え、スイッチOTC製品「ヒアレインS」、「サンテFX」シリーズに注力し、前期と比べ5.2%増加し、101億円となりました。医療機器は、「プリザーフロ マイクロシャント」の販売が堅調に推移し、前期と比べ9.8%増加し、36億円となりました。これらの結果、日本の売上収益は前期と比べ1.0%減少し、1,756億円となりました。貢献利益については前期と比べ2.0%減少し689億円、貢献利益率は39.2%(前期比0.4ポイント減)となりました。

中国は前期の新型コロナウイルス感染症の再拡大から回復し、主力製品が好調に推移した結果、円換算ベースで前期と比べ38.6%増加し(為替影響を除いた成長率は35.1%増)、299億円となりました。貢献利益については前期と比べ77.5%増加し118億円、貢献利益率は39.6%と、8.7ポイント上昇しました。

アジアは韓国など主要国で主要製品が堅調に推移し、円換算ベースで前期と比べ18.9%増加し(為替影響を除いた成長率は11.9%増)、287億円となりました。貢献利益については前期と比べ20.7%増加し125億円、貢献利益率は43.6%と0.7ポイント上昇しました。

EMEAは領域別市場シェア1位<sup>\*1</sup>の緑内障製品を中心に伸長し、当期に「Ikervis」の保険償還の精算額の見直しを行った影響もあり、円換算ベースで前期と比べ23.3%増加し(為替影響を除いた成長率は12.1%増)、648億円となりました。貢献利益については前期と比べ41.3%増加し255億円、貢献利益率は39.4%と、5.0ポイント上昇しました。

米州は2022年度の第3四半期より実施している医薬品販売事業の最大限の合理化により、円換算ベースで前期と比べ11.8%減少し(為替影響を除いた成長率は16.5%減)、31億円となりました。貢献損失は2.6億円となり、赤字幅が前年度比で42.3億円縮小しました。

## • 成果と重要な 成果指標・データ

## 資産および資本・負債の状況

当期の資産は、4,357億円となりました。営業債権及びその他の債権の流動化などによる減少および無形資産の減少などがあった一方、現金の増加、繰延税金資産の増加および蘇州新工場建設に伴う有形固定資産の増加などにより前期末と比べ145億円増加しました。

資本は、3,054億円となりました。自己株式の取得による資本圧縮効果の一方、利益剰余金およびその他の資本の構成要素の増加などにより前期末と比べ121億円増加しました。なお、2024年3月29日に154億円(12,000千株)の自己株式の消却を実施しました。

負債は、1,303億円となりました。前期に計上した事業構造改革に伴う引当金の減少などがあった一方、預り金の増加に伴うその他の流動負債の増加などにより前期末と比べ24億円増加しました。

以上の結果、親会社所有者帰属持分比率は、前期末と比べ0.4ポイント増加し、70.2%となりました。

## キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、726億円の収入(前期は、371億円の収入)となりました。当期利益267億円、減価償却費及び償却費182億円、営業債権及びその他の債権の流動化などによる減少184億円、ならびに法人所得税の支払額121億円などによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、61億円の支出(前期は、268億円の支出)となりました。有形固定資産の取得による支出93億円などによるものです。また政策保有株式の見直しを継続して実施しており、当期は4銘柄の投資の売却による収入が41億円ありました。

当期の設備投資額は、102億円となりました。製造設備および研究開発用機器の更新に加え、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、中国の現地

法人 参天製薬(中国)有限公司の新工場に係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、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への投資などを継続しています。

財務活動によるキャッシュ・フローは、340億円の支出(前期は、372億円の支出)となりました。自己株式の取得による支出170億円および配当金の支払額119億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、前期末と比べ367億円増加し、946億円となりました。

## 2024年度の見通し

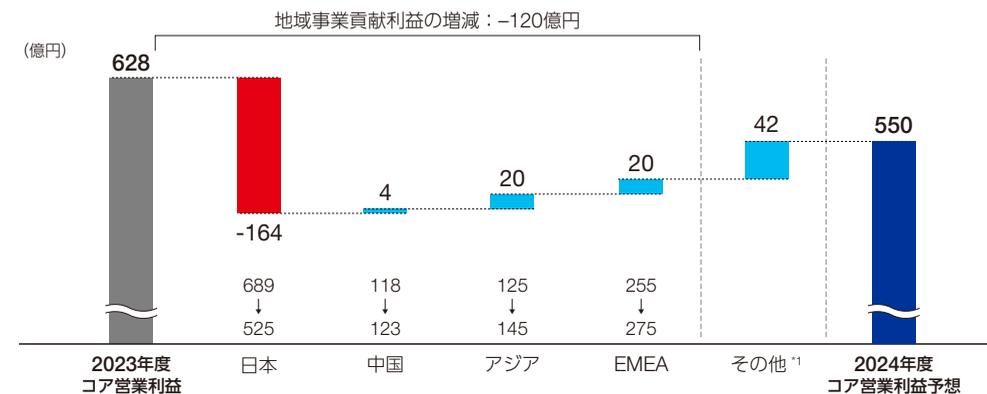
売上収益は前期と同等の3,020億円を予想し、会社の事業活動自体の収益性を示すコア営業利益は550億円、対前期12.4%減を見込んでいます。売上収益については、海外事業は安定的な成長を想定していますが、国内事業は後発品や薬価改定、ドライアイ治療剤「ジクアスLX」の通期出荷停止、長期収載品の選定療養化などの影響を織り込み、減収を見込んでいます。費用については、コスト最適化の継続により販売費及び一般管理費(コアベース)は910億円、対前期0.2%増を想定しています。また、将来の成長に向けた資源投下として研究開発費(コアベース)は270億円、対前期6.9%増と予想しています。製品構成や物価高騰に伴う原価率の上昇も想定した結果、コア営業利益は550億円と対前期12.4%減を見込んでいます。IFRS(フル)ベースについては、構造改革の完了によるその他の費用の減少などを見込み、営業利益は445億円、対前期15.5%増を予想しています。また、当期利益は335億円、対前期25.5%増を予想しています。業績見通しの前提となる為替レートについては、1USドル=155円、1ユーロ=165円、1中国元=21.3円を想定しています。

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

## ・成果と重要な成果指標・データ

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。

### 2024年度予想コア営業利益増減要因



\*1 各地域およびグローバルでのR&Dや間接部門等の費用など、および地域事業以外の損益

※2024年8月6日の第1四半期決算発表において、為替レートを含む前提条件の変更により期初に開示した業績予想を修正しています。本ページには修正後の予想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

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	IFRS										
<b>会計年度：</b>											
売上収益	146,260	161,831	195,291	199,096	224,942	234,026	241,555	249,605	266,257	279,037	<b>301,965</b>
売上原価	57,353	56,373	72,829	74,966	86,378	90,764	94,831	98,221	109,671	112,950	<b>123,256</b>
販売費及び一般管理費	41,642	48,893	59,406	62,193	68,788	71,273	73,360	79,554	84,499	96,257	<b>91,529</b>
研究開発費	16,862	17,477	19,990	22,786	24,398	23,759	23,341	24,112	26,377	28,297	<b>25,416</b>
営業利益(-は損失)	29,878	35,374	80,180	32,479	38,691	45,098	33,535	12,187	35,886	-3,090	<b>38,541</b>
コア営業利益	30,403	39,088	43,067	39,687	45,378	48,230	50,023	50,101	46,348	44,242	<b>62,778</b>
法人所得税費用	10,643	11,831	26,097	8,331	4,000	11,174	10,377	2,562	8,427	9,184	<b>3,171</b>
当期利益(-は損失)	19,718	24,032	53,373	21,724	35,261	31,943	21,714	9,126	27,189	-14,983	<b>26,703</b>
コア当期利益	19,813	25,948	29,163	29,125	33,458	36,092	35,894	37,549	35,195	33,235	<b>48,513</b>
<b>会計年度末：</b>											
資産合計	237,640	304,200	355,399	358,906	388,463	391,186	408,768	405,285	459,976	421,179	<b>435,699</b>
資本合計	187,210	211,779	260,009	255,929	287,557	292,572	302,560	309,646	336,844	293,297	<b>305,369</b>
負債合計	50,430	92,421	95,391	102,977	100,905	98,614	106,208	95,639	123,133	127,883	<b>130,329</b>
<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	26,686	25,386	22,525	10,843	42,843	32,894	39,947	38,808	46,043	37,147	<b>72,649</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	-7,847	-61,709	37,052	-28,201	-8,259	-2,935	-5,175	-53,355	-35,169	-26,777	<b>-6,145</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	-7,954	28,960	-24,066	-28,657	-17,631	-28,107	-12,729	-16,685	5,557	-37,220	<b>-34,031</b>
有形固定資産および無形資産の取得による支出	5,879	66,440	9,092	9,500	9,937	8,332	9,228	23,804	35,841	24,589	<b>10,686</b>
減価償却費及び償却費	2,841	6,958	9,338	9,882	10,896	10,969	16,573	17,498	17,055	17,249	<b>18,178</b>
フリー・キャッシュ・フロー <sup>*1</sup>	20,807	-41,054	13,433	1,342	32,906	24,562	30,719	15,004	10,203	12,558	<b>61,963</b>
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	2,855.4	309.8	230.9	206.6	1,573.6	4,330.0	210.1	244.6	191.6	79.9	<b>87.5</b>

• 成果と重要な  
成果指標・データ

\*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]

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
<b>1株当たり情報<sup>1)</sup>(円) :</b>											
EPS(基本的当期利益)	47.78	58.18	128.99	52.96	86.73	78.67	59.16	23.30	68.07	-38.60	<b>72.59</b>
コアEPS	48.01	62.82	70.48	70.99	82.29	88.89	90.00	94.09	88.16	85.86	<b>132.13</b>
親会社所有者帰属持分	452.43	511.14	627.78	628.09	702.54	728.97	758.50	776.16	843.60	783.30	<b>843.24</b>
配当金	20.00	22.00	25.00	26.00	26.00	26.00	27.00	28.00	32.00	32.00	<b>33.00</b>
<b>財務指標など :</b>											
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)	11.1	12.0	22.6	8.4	13.0	11.1	8.0	3.0	8.4	-4.7	<b>8.9</b>
コアROE(%)	11.2	13.0	12.4	11.3	12.4	12.5	12.1	12.3	10.9	10.5	<b>16.2</b>
ROA(資産合計当期利益率)(%)	8.9	8.9	16.2	6.1	9.4	8.2	5.4	2.2	6.3	-3.4	<b>6.2</b>
親会社所有者帰属持分比率(%)	78.8	69.6	73.2	71.1	73.6	74.4	74.1	76.5	73.4	69.8	<b>70.2</b>
DELシオ(有利子負債 <sup>2)</sup> ÷ 親会社所有者帰属持分)(倍)	0.0	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	<b>0.1</b>
PER(株価収益率)(倍)	19.2	30.1	13.1	30.4	19.8	21.0	31.4	65.4	18.0	-29.3	<b>21.2</b>
配当性向(%)	41.9	37.8	19.4	49.1	30.0	33.0	45.6	120.2	47.0	—	<b>45.5</b>
期末発行済株式数(千株)(自己株式を含む)	82,583	82,653	414,192	406,173	406,848	399,782	400,028	400,369	400,695	375,886	<b>363,996</b>
従業員数(名)	3,072	3,230	3,463	3,667	3,805	4,073	4,108	4,229	4,315	4,144	<b>3,744</b>

\*1 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。

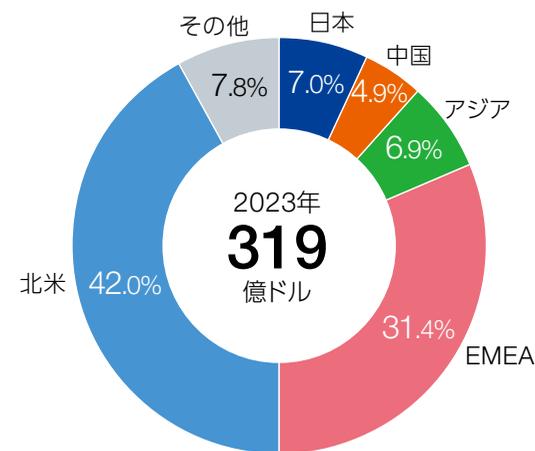
\*2 リース債務を除く。

• 成果と重要な  
成果指標・データ

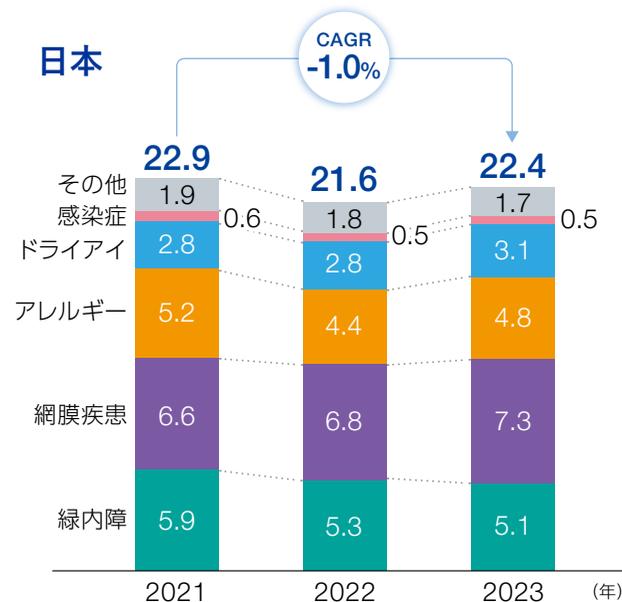
# 眼科薬市場データ

(単位：億ドル)

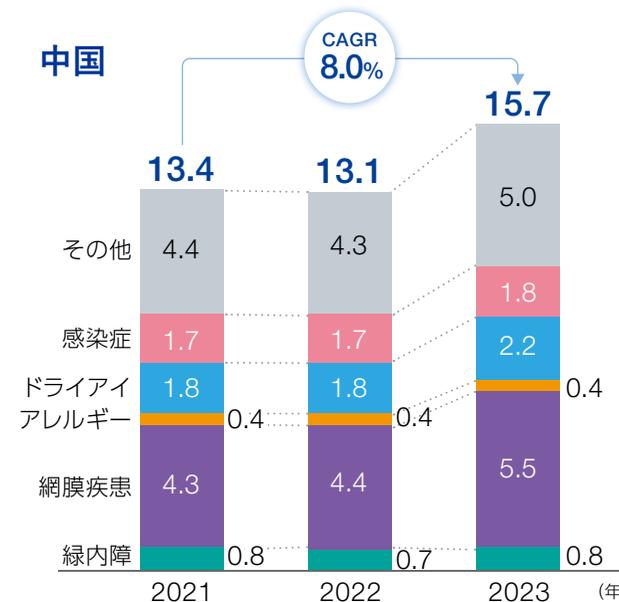
## グローバル



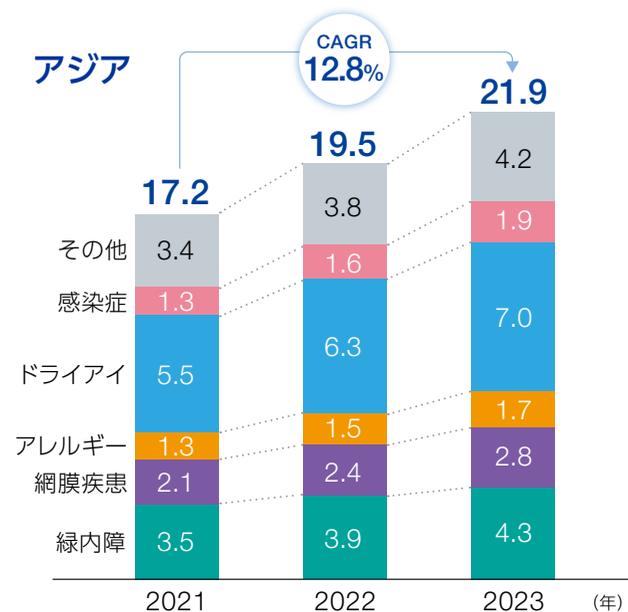
## 日本



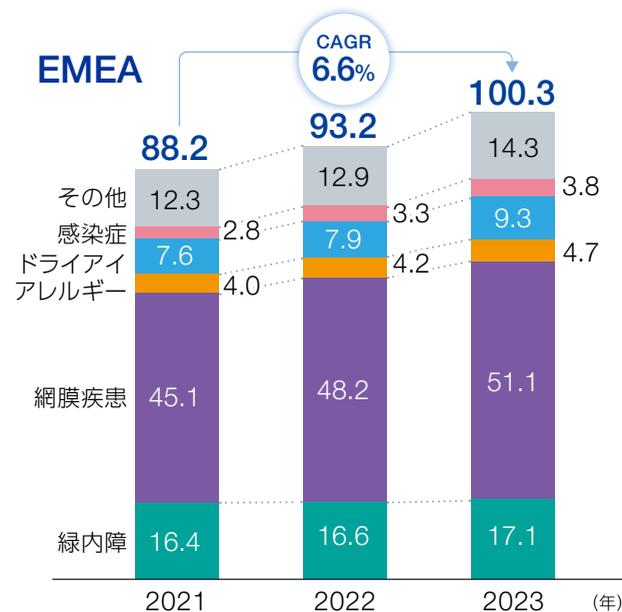
## 中国



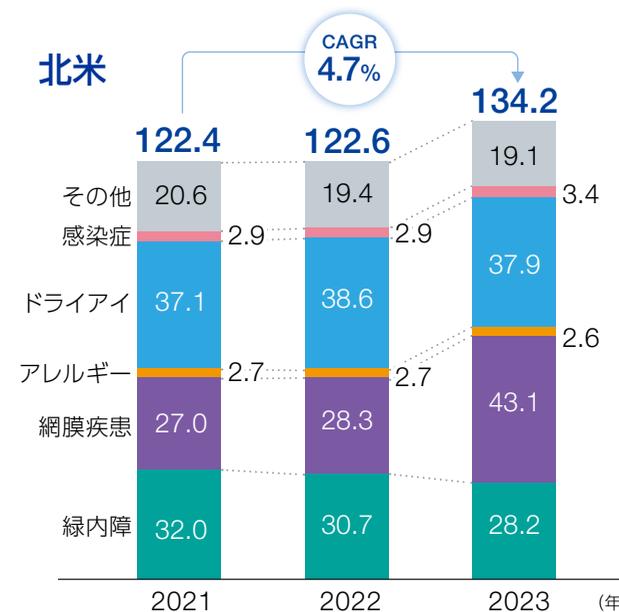
## アジア



## EMEA



## 北米



• 成果と重要な  
成果指標・データ

※出典：Copyright © 2024 IQVIA. IQVIA MIDAS 2021.1Q-2023.4Qを基に当社分析 無断転載禁止

# 株式情報 (2024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 (%) <sup>*1</sup>
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	61,125	16.79
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	19,598	5.38
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	13,546	3.72
日本生命保険相互会社	10,662	2.92
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	9,560	2.62
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	7,851	2.15
GOVERNMENT OF NORWAY	7,155	1.96
株式会社三菱UFJ銀行	6,989	1.91
JPモルガン証券株式会社	6,292	1.72
小野薬品工業株式会社	6,204	1.70

## 年間の高値・安値

年度	2019	2020	2021	2022	2023
高値 (円)	2,234	2,216	1,718	1,251	1,590
安値 (円)	1,408	1,370	1,210	956	1,060

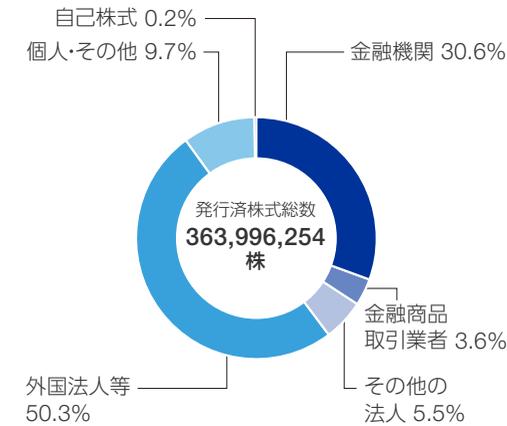
## 株主総利回り (トータル・シェアホルダー・リターン)

年度	2019	2020	2021	2022	2023
株主総利回り (%)	114.3	95.7	79.7	75.7	102.4
比較指標: 配当込み TOPIX (%)	90.5	128.6	131.2	138.8	196.2

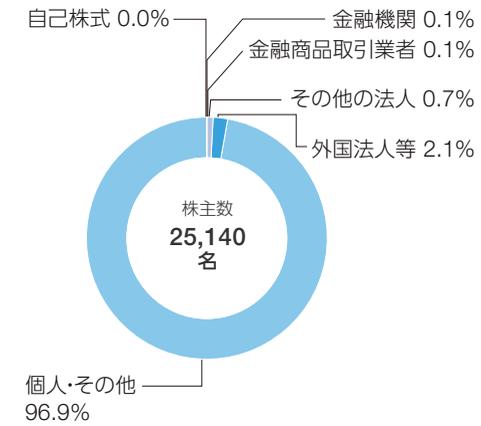
\*1 出資比率：自己株式を含む発行済株式総数に対する比率

## 株主分布状況

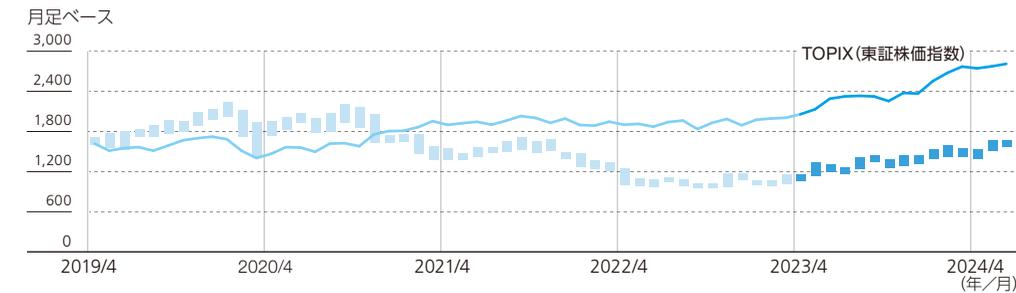
### 所有株式数別分布状況



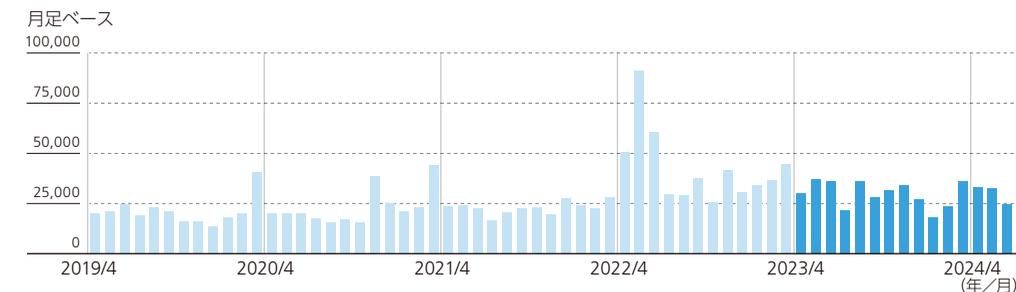
### 所有者別分布状況



## 株価の推移 (円)



## 株式売買高 (千株)



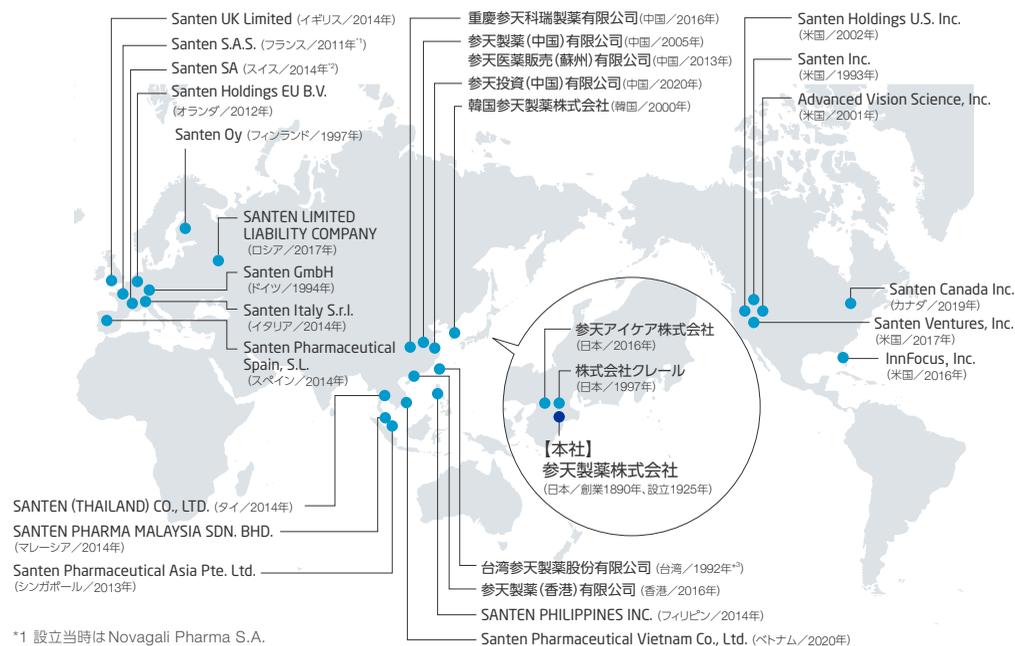
• 成果と重要な  
成果指標・データ

# 会社概要 (2024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
U R L	https://www.santen.com/ja
創 業	1890年
資本金	8,777百万円

従業員数	3,744名(連結)
発行済株式数	363,996,254株
株主数	25,140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

## 国内外の主要子会社 ( )内は所在地/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

FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom Japan Index



MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

SOMPO サステナビリティ・インデックス



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



FTSE4Good Index Series、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、FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドやほかの金融商品の作成・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。

## 成果と重要な成果指標・データ

# 編集後記

## 「Santen Report 2024」発行にあたって

Santen Report 2024をご覧ください、ありがとうございます。

当社においては、主に2023年度に実施した構造改革も一定の区切りが付き、中期経営計画が想定よりも進捗していることも受けて、現在は中長期成長に向けた基盤構築にさらに力点をおいています。

昨年リニューアルした価値創造プロセスについてはその流れが見やすいよう、表紙から始まる冒頭の数ページ同様に縦型デザインでの表現を試みました。私たちの強みでもあるコマース・エクセレンスについてはCOOメッセージを中心に海外での事業戦略を語るとともに、将来の成長に不可欠な新しい製品領域についても言及しています。サステナビリティの観点では、人的資本に関する取り組みの中でも育成・登用の考え方やエンゲージメントサーベイの状況を、環境については生物多様性方針や脱炭素・廃棄物削減に向けた活動、その他DXや基本理念浸透にかかわる事例について記載しました。ガバナンス領域では社外取締役と経

- 本書のカラーパレットは、色覚障がい配慮したアクセシビリティ基準を満たしています。
- 視覚障害者情報総合ネットワーク「サピエ」の音声図書企画であるデジ版を作成しています。

営戦略を担当する執行役員との対談を行い、人材およびリスクマネジメントに対する経営の考え方について伺っています。

レポートの制作にあたっては、今年も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や各種ガイドラインを参考にしつつ、CEOをはじめとするマネジメントチームとともに各部門が協力してコンテンツを作成しています。本統合報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明します。本レポートをご覧ください、私たちの事業に対する想いやサステナビリティに対する考え方をご理解いただければ幸いです。

執行役員  
基本理念 & サステナビリティ グローバルヘッド

**森田 貴宏**

2024年8月

Santen Report 2024  
制作メンバー (五十音順)

IR室／サステナビリティ推進部  
赤尾、板垣、井上、加治屋、佐久間、田中、新田、原田、吉田

### 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、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、グローバルコーポレートウェブ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  
国・地域分類は当社の事業オペレーションに基づきます。

### 対象期間

2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)  
一部活動については2024年4月以降を含みます。

### 見通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通しを含んでいます。この見通しは、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、これら見通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] (Boehringer Ingelheim KG)
- [クラビット] (第一三共株式会社)
- [アイリニア] (Bayer AG)
- [Rocklatan] [Roclanda] [Rhopressa] [Rhokiinsa] (Alcon Inc.)

### 参考ガイドライン

IIRC (IFRS) 「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 企業と投資家の対話のための「価値協創ガイドライン 2.0」



### Santen Reportと 情報開示体系

Santen Report(本レポート)は、その年度ごとに特に投資家の皆さまに有用と考えるトピックスを中心に掲載しています。詳細、関連情報については当社ウェブサイトをご覧ください。

### 詳細情報

