



Santen Report 2025

2025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。

私たちのビジョン

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。

私たちの行動原則と価値観

私たちは、この行動原則と価値観をあらゆる行動と判断の拠り所とすることで、
患者さんをはじめとする社会への貢献と、健全で持続的な企業の発展を目指します。



世界の罹患数



近視
26 億人

緑内障
0.76 億人

ドライアイ
約 **10** 億人

糖尿病
網膜症
1.46 億人

老視
18 億人

眼瞼下垂
+
瞼の悩み
約 **10** 億人

加齢
黄斑変性
1.96 億人

※出典および出所:近視、緑内障、加齢黄斑変性、糖尿病網膜症、老視／WHO [World report on vision] 眼瞼下垂+瞼の悩み、ドライアイ／当社推計

At a glance

1890年の創業以来、Santenは患者さんと患者さんを愛する人たちに貢献することを目指してきました。
国内を含めグローバルにプレゼンスを有する眼科のスペシャリティ・カンパニーとして、
当社は今後も人々の目の健康に向き合い、目の不具合に悩む世界中の患者さんに貢献していきます。

135 年
の歴史

日本^{*1}、中国^{*2}、アジア^{*3}
シェア **No.1**

日本シェア^{*1}
51 %

医療用医薬品売上構成
92 %

展開国・地域
60 以上

海外事業売上比率
44 %

年間製造本数^{*4}
4 億本



^{*1} 出典:Copyright © 2025 IQVIA. JPM 2024.4-2025.3を基に当社分析 無断転載禁止 ^{*2} 網膜領域除く。出典:Copyright © 2025 IQVIA. IQVIA MIDAS 2024.1Q-2024.4Qを基に当社分析 無断転載禁止
^{*3} 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・オーストラリア。 出典:Copyright © 2025 IQVIA. IQVIA MIDAS 2024.1Q-2024.4Qを基に当社分析 無断転載禁止 ^{*4} 自社工場における生産実績。1回使いきりタイプ容器入りの製剤は10個を1本として、それ以外は実本数で算出 その他、^{*1}~^{*4}以外のデータは2024年度末時点

Index

01 Introduction

Santenは、眼科領域に特化したスペシャリティ・カンパニーとして、世界中の患者さんや生活者、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」の実現に貢献することを目指しています。多様な力を結集し、世界中の人々が「見る」を通じた幸せを実感できる社会の実現に向けて全力を尽くします。

- 1 Santenの価値観
- 2 世界の罹患数／At a glance
- 3 Index
- 4 株主・投資家の皆さまとの対話
- 5 Santenの歴史
- 6 価値創造プロセス

02 持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

Santenは、眼科領域に特化したグローバル製薬企業として、これまで培った製品創製と製品価値最大化の強み、加えて独自の組織能力である「Santen Commercial Excellence」により、眼科疾患領域のアンメットニーズに応え、より多くの人々に、最適な眼科治療を届けることを目指しています。これを支えているのが、基本理念に根差した価値創造の考え方です。ビジョン実現に向けた中長期的な戦略のもと、持続的な成長と社会への貢献を図ります。

- 7 CEOメッセージ
- 11 2025-2029年度中期経営計画
- 16 マテリアリティ
- 19 CFOメッセージ
- 23 COOメッセージ
- 25 地域戦略
- 30 近視および眼瞼下垂に対する医療用点眼薬市場の創出
- 32 中長期成長を支えるRxポートフォリオ・パイプラインの強化
- 34 理念体系を更新し、従業員の行動・判断の拠り所を明確化
- 37 人的資本戦略
- 40 地球環境保全

03 価値創造を支える経営基盤

持続的な価値創造の実現に向け、健全で透明性の高いガバナンス体制の確立は不可欠です。社会的責任を果たしながら、変化する事業環境に柔軟に対応し、持続可能な成長を実現するための経営基盤の構築に取り組んでいます。

- 43 コーポレート・ガバナンス
- 51 リスクマネジメント
- 52 役員一覧

04 成果と重要な成果指標・データ

- 54 財務ハイライト
- 55 非財務ハイライト
- 57 経営成績および財務分析(MD&A)
- 60 11年間の要約財務データ
- 62 眼科薬市場データ
- 63 会社概要／株式情報
- 65 編集後記

Santen Report 2025

Introduction

3 Index

株主・投資家の皆さまとの対話

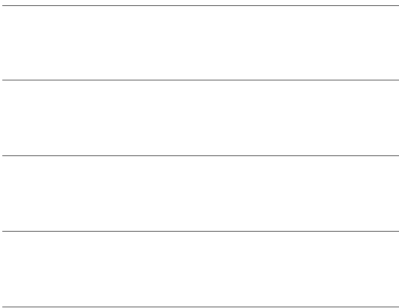
当社では経営や事業、ESG観点での取り組みについて理解を深めていただくことを目的に、国内外機関投資家およびアナリストの皆さまと、決算説明会や個別面談、カンファレンスなどの機会を通して、積極的に意見交換をさせていただいています。2024年度は経営陣およびIR担当によるIR面談やESG/SR面談を含め約350回の対話の機会をいただき、経営の質向上につなげています。以下是对話の中でよくいただいたご質問やご意見です。本レポート内のこれらのご質問やご意見に対応した回答／関連するコンテンツはページリンクにてご参照ください。関連するページの右上には該当する  を記載しています*。

分類	ご質問・ご意見	Santen Report 2025該当ページ
経営	Q1 Santenの強みと価値観、中長期的な成長戦略を教えてください。	→ CEOメッセージ (P.7～10) → 2025-2029年度中期経営計画 (P.11～15) → マテリアリティ (P.16～18) → 理念体系を更新し、従業員の行動・判断の拠り所を明確化 (P.34～36)
	Q2 翼状片やぶどう膜炎に伴う黄斑浮腫のアセットを獲得したが、事業開発のターゲットや考え方を知りたい。	→ 中長期成長を支えるRxポートフォリオ・パイプラインの強化 (P.32～33)
	Q3 自己株式取得に対する積極的な姿勢が見えるが、成長投資とのバランス、株主還元を含むキャピタル・アロケーションはどのように考えているのか？	→ CFOメッセージ (P.22)
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の影響が想定されている日本事業の強みと、今後の見通しは？	→ 地域戦略 (P.25～26)
	Q5 重要性を増している海外事業について、現在の自社のポジションと今後の成長機会を知りたい。	→ 地域戦略 (P.25、27～29)
	Q6 Santen Commercial Excellenceとは具体的にどのようなものなのか？	→ CEOメッセージ (P.8) → 2025-2029年度中期経営計画 (P.12) → COOメッセージ (P.23～24)
	Q7 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を教えてください。	→ 近視および眼瞼下垂に対する医療用点眼薬市場の創出 (P.30～31)
	Q8 Santenの成長ポテンシャルを測るうえで、眼科の市場や主要な疾患、患者数など基本的なことを教えてください。	→ 世界の罹患数 (P.2) → 近視および眼瞼下垂に対する医療用点眼薬市場の創出 (P.30～31) → 眼科薬市場データ (P.62)
サステナビリティ	Q9 取締役会ではどのようなテーマで議論をされているのか？	→ コーポレート・ガバナンス (P.43～47)
	Q10 社外取締役を含めた取締役会の構成やスキルマトリックスについて議論されていることはあるか？	→ コーポレート・ガバナンス (P.46)
	Q11 人的資本や、経営戦略に連動した人材についての取り組み状況や注力ポイントを教えてください。	→ 理念体系を更新し、従業員の行動・判断の拠り所を明確化 (P.34～36) → 人的資本戦略 (P.37～39)
	Q12 環境保全について、Santenならではの取り組みはあるか？	→ 地球環境保全 (P.40～42)

* 複数ページにまたがる場合は最初のページに記載

Santen Report 2025

Introduction



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
～

人々の健康の増進に貢献することを目指し、Santenの挑戦が始動

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



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。

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。



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。

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（欧州・中東・アフリカ地域）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。

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。

2025年には理念体系を見直し、2035年までに目指す姿を掲げました。世界の患者さんと眼科コミュニティから信望を集める眼科のリーディングカンパニーを目指します。



価値創造プロセス

Santenは130年を超える歴史を持つ眼科にコミットした製薬企業であり、その中で培ってきた非財務資本および財務資本を活用し、さらなる企業価値の向上を目指しています。「天機に参与する」という基本理念のもと、世界の患者さんと眼科コミュニティから信望を集める眼科のリーディングカンパニーを目指し、社会の持続的な発展に寄与していきます。

Santen Report 2025

Introduction



CEOメッセージ



Santenは、構造改革を経て、
さらなる成長・進化に向けたフェーズへと歩みを進めています。
私たちは2035年のありたい姿を描き、その実現に向け
2029年度までの中期経営計画を策定しました。
患者さんへの貢献と持続的な事業成長を果たすべく、
Santen独自のビジネスモデルに磨きをかけていくことで、
「世界の患者さんや眼科コミュニティから信望を集める
眼科のリーディングカンパニー」となることを目指します。

代表取締役社長 兼 CEO

坪 藤 毅



< 戻る

7

Q1

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

7 CEOメッセージ

再成長に向けた新しいフェーズへ

私はCEO就任以来、構造改革を通じてSantenの再成長に向けた基盤強化を図ってきました。2023-2025年度中期経営計画(以下、前中期経営計画)では主に3つの成長戦略に基づき、全社を挙げて各施策に取り組みました。

まず「構造改革による収益改善」では、分散していたリソースを医療用医薬品事業に集約させるための投資の見直しや、米州での医薬品販売事業からの撤退を図りました。また、コストや組織の最適化も推し進め、生産性向上と収益性の改善につなげました。次に「地域事業の成長」では、当社ならではの組織能力であるSanten Commercial Excellenceをグローバルに展開することで、海外事業における1人当たり売上高の成長を実現しています。そして「パイプライ

Santenだからこそ、できること

生涯を通じて、目の病気や不具合と無縁な人はほとんどいないとされています。また、高齢化が進み、診断・治療技術が進歩するにつれ、世界の人々の目の健康へのニーズはさらに高まると予想され、眼科医薬品市場は高い成長率が見込まれています。

130年以上にわたり「目」と向き合ってきたSantenは、培ってきた専門性と信頼を守りながら、変化する社会や多様化する医療ニーズに応えるため、挑戦を続けていく必要があります。そのためには、当社の強みをさらに磨き、競争力を高めていくことが重要です。

当社の強みは、「製品創製」と「製品価値最大化」にあります。患者さんや眼科医のニーズを深く理解し、それに応える医薬品の開発を進めるとともに、世界中の眼科コミュニティとの連携を通じて製品価値の最大化に向けた施策を展開しています。これらの強みの相乗効果を生み出し、より大きな成果につなげる原動力が、Santen Commercial Excellenceです。

Santen Commercial Excellenceが相乗効果を生んだ好事例の一つに、アレルギー性結

んの強化」では、アレルギー性結膜炎治療剤としては世界初となる眼瞼塗布型の「アレジオン眼瞼クリーム」を日本で上市するといった革新的なライフサイクルマネジメント(LCM)施策や、近視進行抑制薬の承認取得などにより、製品ポートフォリオを充実させ、市場における競争優位性を高めています。

全社一丸の取り組みにより、2023年度と2024年度の2期連続で、前中期経営計画の数値目標を前倒しで達成しました。構造改革を通じて確立した成長基盤のもと、次なるフェーズへと進んでまいります。

膜炎の治療に使われる「アレジオン」眼科薬の開発があります。他社がエピナスチン塩酸塩の眼科用剤としての開発を断念する中で、当社は2013年に点眼薬として上市したことを皮切りに、防腐剤が入っていない製剤への改良や、それまで1日4回だった点眼回数を1日2回にする新製品の開発など、製品価値の向上に継続して取り組んできました。2024年5月には、アレルギー性結膜炎治療薬として、世界で初めて1日1回眼瞼に塗布するクリーム剤を日本で上市しました。その結果、2024年度の「アレジオン」類の売上は、300億円規模にまで成長しました。

このように、患者さんや医療現場の声を丁寧に拾い上げ、ニーズに応じた製品改良を重ねるとともに、臨床試験の設計段階から製品価値を最大限に示すデータを蓄積してきました。開発からマーケティングまで一貫した価値創造の取り組みが当社の競争力の礎となっています。「製品創製」と「製品価値最大化」の強みを効果的に発揮し、Santen Commercial Excellenceの実践を通じて、このような成功事例を今後さらに増やしていきます(▶P.23)。

戻る

9

理念体系は強みを活かすための Santen の「道しるべ」

私たちは今、全社の力を結集し、新たな成長に向けて歩みを進めています。その原動力となるのが「天機に参与する」という基本理念です。この理念のもと、私たちは価値観や行動原則を見直し、理念体系を更新しました。

「Happiness with Vision」の実現には、社員一人ひとりが自信と責任を持って業務に取り組むことが重要です。そのためには、私たちの意思決定や日々の行動に一貫性と方向性をもたらす、明確な指針の存在が不可欠であると考えています。そうした背景から、これまでの経験で得た気づきをもとに、理念体系の見直しに取り組みました。

私自身はMRとして7年間勤務した後、1989年に社長室に異動し、翌年の創業100周年を機に、2000年に向けた長期ビジョンの策定に携わりました。当時の社長室長からは、日々多くの示唆に富んだ問いかけを受けました。「この仕事の目的は何か」「どのような成果を目指すのか」「その内容で本当に達成できるのか」——単純でありながら本質を捉えた問いにより、私は常に原点に立ち返り、考え、行動する日々を過ごしました。

そして、策定されたビジョンでは、「天機に参与する」という基本理念をわかりやすく説明するものとして、次の言葉が示されました。「肝心な事は何かを深く考え、どうするか明確に決め、迅速に実行する」。この言葉には、これまで私自身が向き合ってきた根源的な問いが凝縮されています。日々の一つひとつの業務に真摯に取り組む姿勢の大切さをあらためて認識させるとともに、慣れや惰性に流されることなく、常に高い意識と責任感を持って行動することの必要

信頼を高め、持続的な成長を実現する「中期経営計画」

理念体系の更新を踏まえ、当社が2035年までに目指す姿を「“Santen Commercial Excellence”を軸に世界の患者さんと眼科コミュニティから信望を集める眼科のリーディングカンパニー」と定め、2025-2029年度中期経営計画(▶ P.11)を策定しました。現中期経営計画では、4つの成長戦略により、Santenのビジネスモデルを全地域でより強化し、市場をリードする企業としての信望を集め、持続的な成長基盤の確立による成長を目指します。

1つ目は、「各地域市場での高いプレゼンス構築」です。日本では、複数の製品の上市と新たな市場の立ち上げにより、眼科領域でのリーダーポジションを堅持していきます。海外地域に



性を促すものでした。こうした考え方こそが、すべての社員にとって判断の拠り所となるべきだと確信し、各機能や地域事業を担う執行役員との徹底的な議論を経て、「行動原則」として再定義するに至りました。同時に、価値観の内容も見直し、それらを新たな理念体系として取りまとめました(▶ P.34)。

おいては、EMEAでは緑内障、ドライアイ、近視を主軸に、アジアでは緑内障とドライアイを中心とする製品ポートフォリオの強化、中国ではマルチチャネルでの販売力強化により、日本同様のリーダーポジションの確立を図ります。

2つ目は、近視、眼瞼下垂といった「新たな疾患領域での市場創造」です。当社が事業を展開する地域には、それぞれに異なる医療環境やニーズがあります。日本をはじめとする先行市場での成功事例や知見を活かし、各地域に即した治療および価値提供を行うことで市場を創造し、競争優位性を構築していきます。

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

7 CEOメッセージ

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

7 CEOメッセージ



この中期経営計画の達成に向けて、社員は当社の最も重要な資本です。Santenの社員一人ひとりが新たな理念体系のもとで働く価値を実感できるよう、挑戦と成長の機会を積極的に創出し、意欲的に取り組める環境づくりを加速していきます。また、Santen Commercial Excellenceを牽引する次世代リーダーの育成にも注力します。意欲的に成果を追求する人材を増やし、生産性の高い組織づくりを進めることで、Santenの持つ強みを一層強化し、持続的な成長へとつなげてまいります(▶P.37)。

割を担っています。Santenの中長期成長の実現と戦略の着実な実行に向けて、多様な経験を持つメンバーが活発な議論を重ね、適切な意思決定と実効的な監督に努めています(▶P.43)。

Santenは、世界中の患者さんや医療現場に価値ある製品・サービスを届けることで、より多くの人々が豊かで幸せな人生を送れる未来を目指しています。その実現に向けて、Santen Commercial Excellenceとしての組織能力をさらに進化させ、患者さん一人ひとりに最適な眼科医療を届けるとともに、患者さん視点に立った医療の向上に継続的に取り組んでまいります。

今後とも、当社への変わらぬご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長 兼 CEO
伊藤 毅

3つ目は、「中長期的成長を支えるRx*ポートフォリオ拡充」です。まずは、現在のパイプラインにある開発品の早期承認取得と、成功確度が高く開発スピードも速いLCMを継続的に進めていきます。事業開発では、開発・販売実績に基づく新規パートナーシップにより、グローバル大手製薬企業が着目しないシーズ・製品の獲得を図ります。新たな技術開発による点眼剤治療の可能性を追求し、新しいモダリティに挑戦するなど、いまだ治療薬が存在しない疾患の治療薬開発にも取り組みます。

4つ目は、それらを支える事業基盤である「安定供給／生産性向上の継続強化」です。近視や眼瞼下垂といった新領域における治療薬の上市による生産・供給量増を見据え、各工場の新規ライン稼働を進め、自社の生産能力を拡大します。加えて、外部製造パートナーとの戦略的提携などを通じてリスクを分散しながら、より安定した供給体制を築き、ヘルスケアの根幹を担う製品供給の責任を確実に果たしていきます。

これらの戦略に基づいた各施策の着実な推進を通じて、日本を含む全地域で市場を上回る売上成長を果たし、2029年度に売上収益4,000億円、コア営業利益800億円、ROE14%以上、EPS2桁成長を目指します。株主還元については1株当たりの年間配当金は38円を下限として、配当性向40%を目安に増配を目指します。また、株価なども勘案し、機動的な自社株式取得も実施し、ROE、EPSのさらなる上昇を実現します(▶P.19)。

期待に応え、社会に貢献していくために

当社は、「目の健康に貢献する製品とサービスの創出」と「製品の浸透と市場創造」という、Santenならではの価値提供と患者さんや眼科コミュニティへの貢献を通じて、持続可能な社会の実現に寄与してまいります。また、製薬企業として「製品の品質保証と安定供給」はとても重要な責務です。環境負荷低減にも対応しながら、代替生産拠点の確保など、自然災害などへの備えも強化していきます。これらを成し遂げていくためにも、「Santenで働く価値向上と人・組織の能力強化」が重要と考えています。これら4つを最重要マテリアリティとして、リスクおよび機会に関するシナリオ分析をもとに、対応策や事業へのインパクトを精査しました。そのうえで、指標と目標を設定し、持続的な価値創出に向けた取り組みを着実に推進しています(▶P.16)。

さらに、Santenの持続的な成長と健全なガバナンスを確保するうえで、取締役会は重要な役

2025-2029 年度中期経営計画

2023年度に発表した2025年度までの前中期経営計画においては、構造改革などの施策を着実に遂行し、2025年度の数値目標を前倒しで達成しました。2029年度までの中期経営計画では、長期視点での戦略の展開と収益基盤のさらなる強化を通じた新たな成長軌道への転換を実現し、眼科領域に特化したグローバルカンパニーとして、患者さんや眼科医療のニーズに基づいた製品創製と製品価値の最大化により、中長期にわたり安定的に成長します。

前中期経営計画の振り返り

2023年度に立案した前中期経営計画においては、構造改革の推進と、地域事業の売上最大化、および、中長期的な成長を見据えたパイプラインの強化を戦略の軸としていました。収益性の早期改善を目指した構造改革については、米州コマーシャル事業からの撤退や大型投資案件の見直し、生産性の向上などの施策を強力に推進することで、コア営業利益率20%の水準に戻すことができました。地域事業成長の観点では、従前から日本で培ってきた組織能力である「Santen Commercial Excellence」を海外地域へも展開することで、海外事業の生産性の向上につながっています。パイプラインの観点では、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」のクリーム剤の日本での上市、中長期成長を牽引する新たな領域である近視進行抑制治療薬「リジュセア／RyJunea」の日本での承認取得や欧州での医薬品委員会からの承認勧告受領、翼状片をはじめとする新たな市場創出に向けたパイプラインの獲得など、複数の成果がありました。前中期経営計画の中で実現した構造改革や地域事業成長により構築した高収益・高生産性体質の基盤をもとに、新たな成長フェーズに入ること、中長期的な成長につなげていきます。

前中期経営計画の連結数値目標の振り返り

	前中期経営計画（～2025年度） 連結数値目標	2024年度実績
売上収益	2,800億円	3,000億円 ✓ 達成
コア営業利益/率	560億円/ 20%	594億円/ 20% ✓ 達成
海外CFU1人当たり 売上高の成長率	7%以上 ^{*1, *2}	19% ^{*3, *4} ✓ 達成
コアROE	13%	15% (IFRSベース: 12%) ✓ 達成
コアEPSの成長率	10%以上 ^{*2}	23% ^{*4} (IFRSベース: 104円) ✓ 達成
株主還元	32円/年を下限に、増配 資本調整として機動的な 自社株買い	増配を実施 (2023年度: 33円/年、2024年度: 36円/年) 2023～2024年度に533億円 (発行済み株式の10%)の 自己株式を取得・消却

主要戦略の振り返り

2023～2024年度 変革の基盤づくり

構造改革による収益改善

- 米州コマーシャル事業の撤退および大型投資案件などの見直し
- コスト最適化と組織最適化による全社の生産性向上

地域事業の成長

- Santen Commercial Excellenceのグローバル展開による海外事業の組織力強化
- 海外事業の売上成長と生産性（1人当たりの売上高）の向上

パイプラインの強化

- 地域事業の成長を支えるLCMの実行
- 将来成長を支えるパイプラインの開発
- 新規パイプラインの獲得

*1 中国、アジア、EMEAの合計、為替影響除外。2023年4月開示中期経営計画レートで換算 *2 2022年度予想～2025年度目標のCAGR *3 中国、アジア、EMEAの合計、為替影響含む。一過性要因除く *4 2022年度実績～2024年度実績のCAGR

2035年までに目指す姿と眼科領域における市場ポテンシャル

当社は2035年までに世界の患者さんや眼科コミュニティから信望を集める、眼科のリーディングカンパニーになることを目指しており、その軸となるのがSanten Commercial Excellenceです。Santen Commercial Excellenceとは、Santenの強みである眼科医療を熟知した製品創製と、製品価値最大化の相乗効果を生み、効果的に成果につなげるため

の組織能力を指します。この組織能力を軸に事業を展開し、患者さん視点での製品価値最大化と、眼科医療や患者さんのニーズの深い理解に基づく革新的な製品、あるいは眼科医療にパラダイムシフトをもたらすような製品提供により、2035年までに目指す姿を実現していきます。

2035年までに 目指す姿	“Santen Commercial Excellence”を軸に 世界の患者さんと眼科コミュニティから信望を集める眼科のリーディングカンパニー	
実現に向けた 事業の在り方	製品価値の最大化による 最適な眼科医療の提供	常に患者さん視点で最適な眼科医療を追求し、正しい治療概念の普及と適切な治療提案により製品の価値を最大化することに努め、国や地域のステークホルダーとの強固な連携を通して多くの患者さんに継続して最適な治療を提供する
	眼科医療の イノベーション	患者さんのアンメットニーズや既存医療の課題を深く理解し、眼科における高い専門性と外部とのオープンな連携を活用することで、いまだ治療が確立されていない疾患領域において革新的な製品を、また既存の標準治療にパラダイムシフトをもたらすような製品を提供する

グローバルでの眼科医薬品市場では、アンメットニーズを背景に市場全体で高い成長率が見込まれており、それらに対応することで、患者さんに価値を届ける余地が多く存在しています。眼科の領域においては、創薬ベンチャーから全身薬を扱うメガファーマまで多くのプレーヤーが存在しますが、Santenは患者さん中心主義に立脚し、目の疾患・悩み事を抱える患者さん・生活者の皆さんに貢献する眼科領域にコミットした数少ないグローバル製薬企業です。グローバルの眼科市場での大きな成長ドライバーとして「新薬やLCM製品による既存市場の拡大」「新規市場の創出」「未参入市場への参入」があると考えています。当社はそれ

ぞれに対して開発確度の高いパイプラインをバランス良く有しています。また、Santenの強みである製品寿命を長期化する製品改良技術を活用することで、開発リスクやパテントクリフの影響を抑えることが可能です。

眼科のリーディングカンパニーとして、後眼部疾患などの大きな市場規模が見込める領域に加え、医療現場のニーズに応える新製品やLCMの開発、上市後の製品の市場価値を最大化することで、市場のポテンシャルを取り込み、持続的な成長につなげます。

眼科領域における 市場ポテンシャル	眼科医薬品市場は成長しており、 新薬・付加価値の高いLCM開発と市場開発により 患者さんに価値を届ける余地が多く存在する	創薬ベンチャーなどは 眼科領域の早期開発に注力・推進するも、 後期開発および販売機能は有さない企業が多い	眼科領域の製品開発を行うメガファーマは 複数存在するが、細やかなニーズを汲み取った 眼科Rx開発には必ずしも積極的とはいえない
----------------------	--	--	---

Santenのビジネスモデル

グローバルで眼科にコミットした数少ない製薬企業というポジションにおいて、患者さんのニーズを捉えた製品を幅広く取り扱い、多くの患者さんに届けることができる独自の強みを「製品創製」と「製品価値最大化」の2つの軸で有しています。製品創製については、成功確度の高い臨床開発により既存薬のリポジショニングや各地域の患者さんのニーズを捉えた製剤改良を実行することで、製品上市や製品寿命の長期化につなげてきました。またメガファーマが扱わないような眼科疾患の早期の開発候補化合物や、臨床開発後期品、すでに市場に上市している製品などを含めて、幅広く製品やパイプラインを獲得する力を有しています。製品価値最大化の観点では、自社で開発した製品だけではなく、例え

ば2014年に米国メルク社から継承した緑内障製品や、販売提携品などでも、さらなる成長につなげ価値を最大化してきたという実績があります。製品価値最大化につなげるためには販売基盤が重要ですが、マザーマーケットであり50%以上の市場シェア^{*1}を有する日本だけでなく、市場規模の大きな欧州や、中長期的に高い成長が見込まれるアジアと中国においても、患者さんの視点に立脚した自社MR（医薬情報担当者）による営業基盤やKOL^{*2}を含む医療関係者との確かな顧客基盤を構築しています。そして、これらの強みはSantenならではの組織能力である「Santen Commercial Excellence」によって、相乗効果を生み、効果的な成果創出につながっています。



中期経営計画の成長戦略

Santenのビジネスモデルを全地域でさらに強化し、眼科市場をリードする企業としての信望を集め、持続的な成長基盤を確立するため、4つの成長戦略を設定しました。

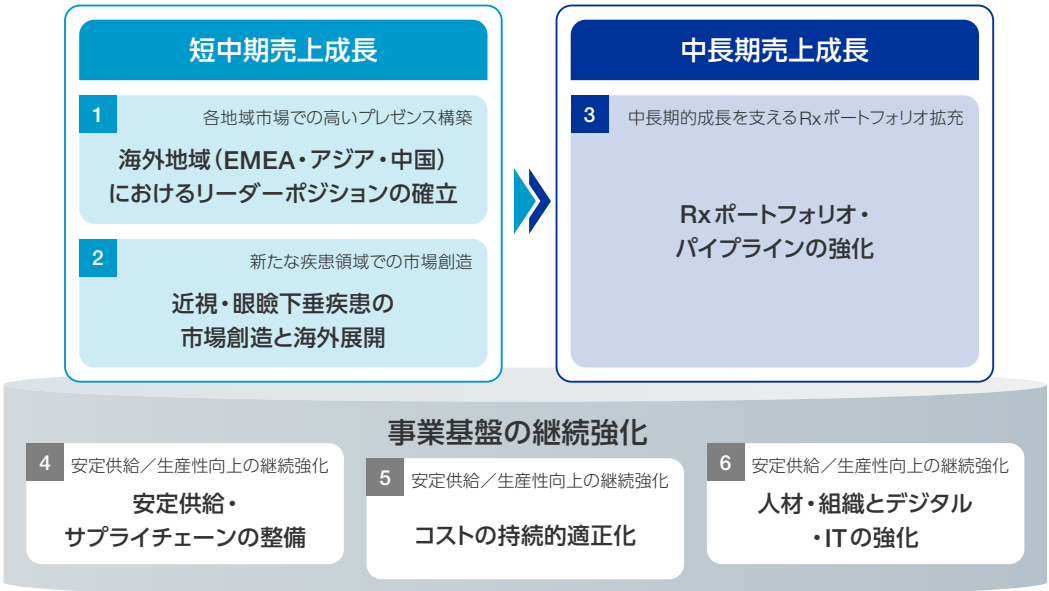


これらの4つについて、売上成長の観点から3つ、事業基盤の強化の観点から3つ、合わせて6つのイニシアチブで推進していきます。売上成長の観点では、「海外地域 (EMEA・アジア・中国) におけるリーダーポジションの確立」(▶ P.25)において、日本を含む全地域での市場成長率を上回る収益拡大により、プレゼンスを強化します。日本事業のリーダーポジションを堅持しながら海外事業を力強く成長させることで、2029年度の海外事業売上比率は58%を目指します。「近視・眼瞼下垂疾患の市場創造と海外展開」(▶ P.30)では、先行する日本を中心に新領域となる近視・眼瞼下垂において点眼薬による医療用医薬品市場を創出し、先行市場で得た知見を海外地域へ展開することで競争優位性の構築につなげます。「Rxポートフォリオ・パイプラインの強化」(▶ P.32)では、中期経営計画期間中に売上に寄与する既存パイプラインの承認取得早期化やLCMを継続的に推進するとともに、2030年度以降の持続的な成長につながるRxポートフォリオ・パイプラインの拡充を進めます。

加えて、3つの観点で、事業基盤を継続的に強化していきます。「安定供給・サプライチェーンの整備」では、生産／供給ネットワークの見直し、自社生産能力の拡大、CMO^{*1}／CDMO^{*2}との戦略的パートナーシップを進めることで、リスクを分散しながら機会損失を発生させず安定供給を実現するための供給体制の強化を進めます。「コストの持続的適正化」では、売上原価や販売費及び一般管理費を適切にコントロールすることで、対売上収益比率で2024年度と同程度の水準に抑えていきます。「人材・組織とデジタル・ITの強化」では、基本理念やビジョンを体现し成長に寄与する人材を最重要のアセットと位置付けて、社員の成長を支援し、その力

を活かせる職場環境の整備を進めていきます。デジタル・IT投資については、デジタルを効果的に活用した生産性向上につながる取り組みや、事業継続および成長のための情報セキュリティやレジリエンスの強化を継続的に実施します。

6つのイニシアチブ



*1 Contract Manufacturing Organization: 医薬品製造受託機関
*2 Contract Development and Manufacturing Organization: 医薬品開発製造受託機関

2029年度における連結数値目標と成長への道筋

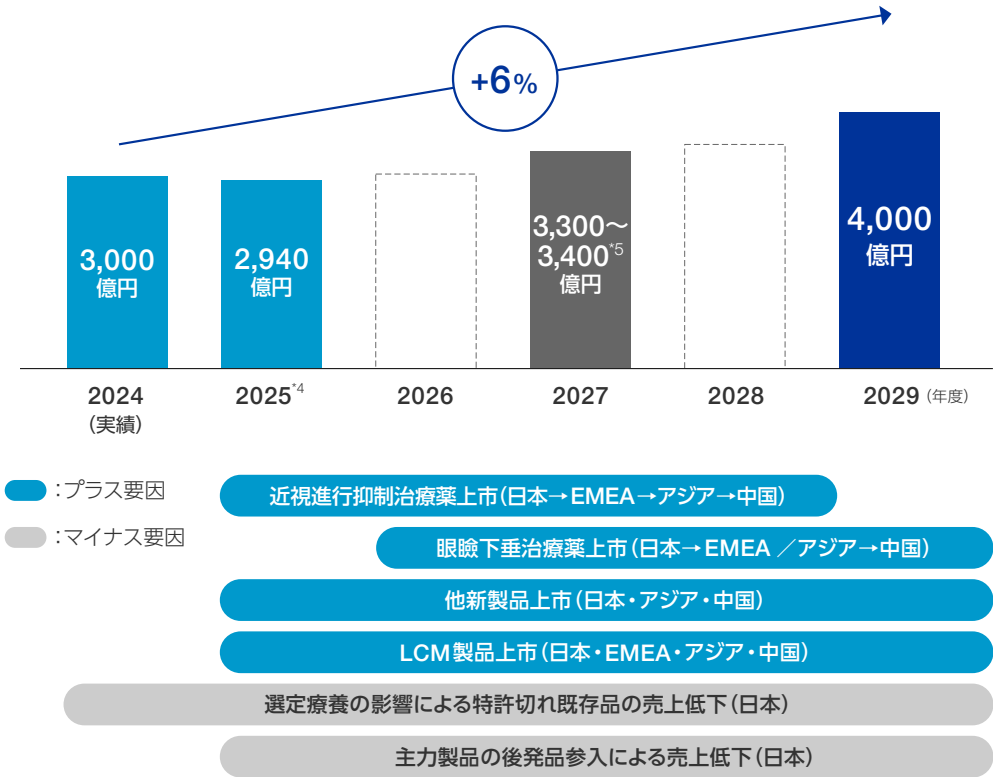
成長戦略を着実に実行し、市場成長を上回る売上拡大につなげることで、2029年度には売上収益4,000億円、コア営業利益800億円、ROE14%以上、EPS2桁成長を目指します。株主還元については38円を年間配当下限として配当性向40%を目安に増配を目指すとともに、株価なども勘案しながら機動的な自社株買いも実施します。眼科にコミットしたグローバルカンパニーとしての強みを磨き、患者さんや医療従事者のニーズに的確に対応していくことで、高い目標の達成につなげます。

2029年度における連結数値目標

	2024年度実績	2029年度目標
売上収益	3,000億円	4,000億円
コア営業利益	594億円 (EBITDA: 681億円)	800億円 (EBITDA: 900億円) ^{*1}
ROE	12%	14%以上
EPS成長率	EPS: 104円	2桁成長 ^{*2} (EPS: 160円以上)
株主還元	- 累進増配を継続 2024年度は36円/年の配当 2023～2024年度で自社株買い実施	38円/年を配当下限とし、配当性向40%を目安に増配 - 株価と余資の状況を勘案し、機動的に自社株買いを実施^{*3} - ROE、EPSのさらなる上昇を企図

2025年度は日本において後発品や選定療養などの影響を最も大きく受ける半面、近視や眼瞼下垂などの新規領域や既存領域における新製品の貢献が限定的であることから、売上収益は2024年度と同水準になると見込んでいます。一方で、2026年度以降については近視や眼瞼下垂を含む新製品やLCM製品の売上が大きく成長することで、再び成長軌道に戻し、その後2029年度に向けて成長を加速していきます。

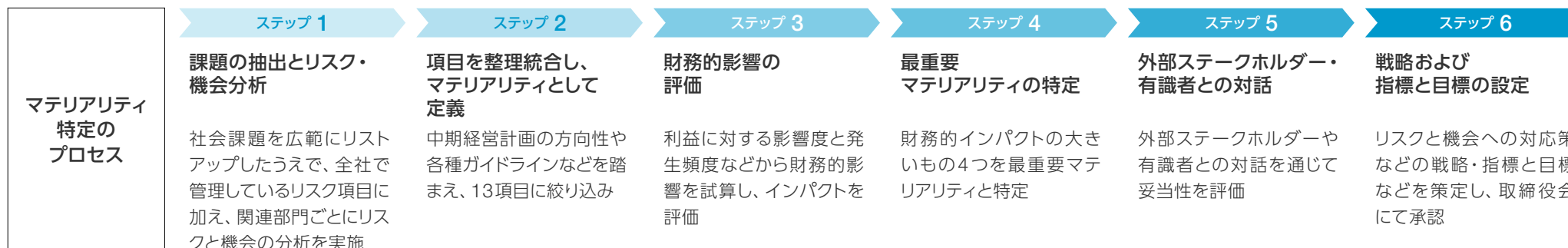
2029年度に向けた売上の経年推移(前提)



^{*1} 参考値 ^{*2} 2024年度実績～2029年度目標CAGR ^{*3} 必要運転資金を450億円と定義し、一定期間留保された余資を原資に実施 ^{*4} 2025年5月13日開示予想 ^{*5} 2027年度コア営業利益率は19～20%が目安

マテリアリティ

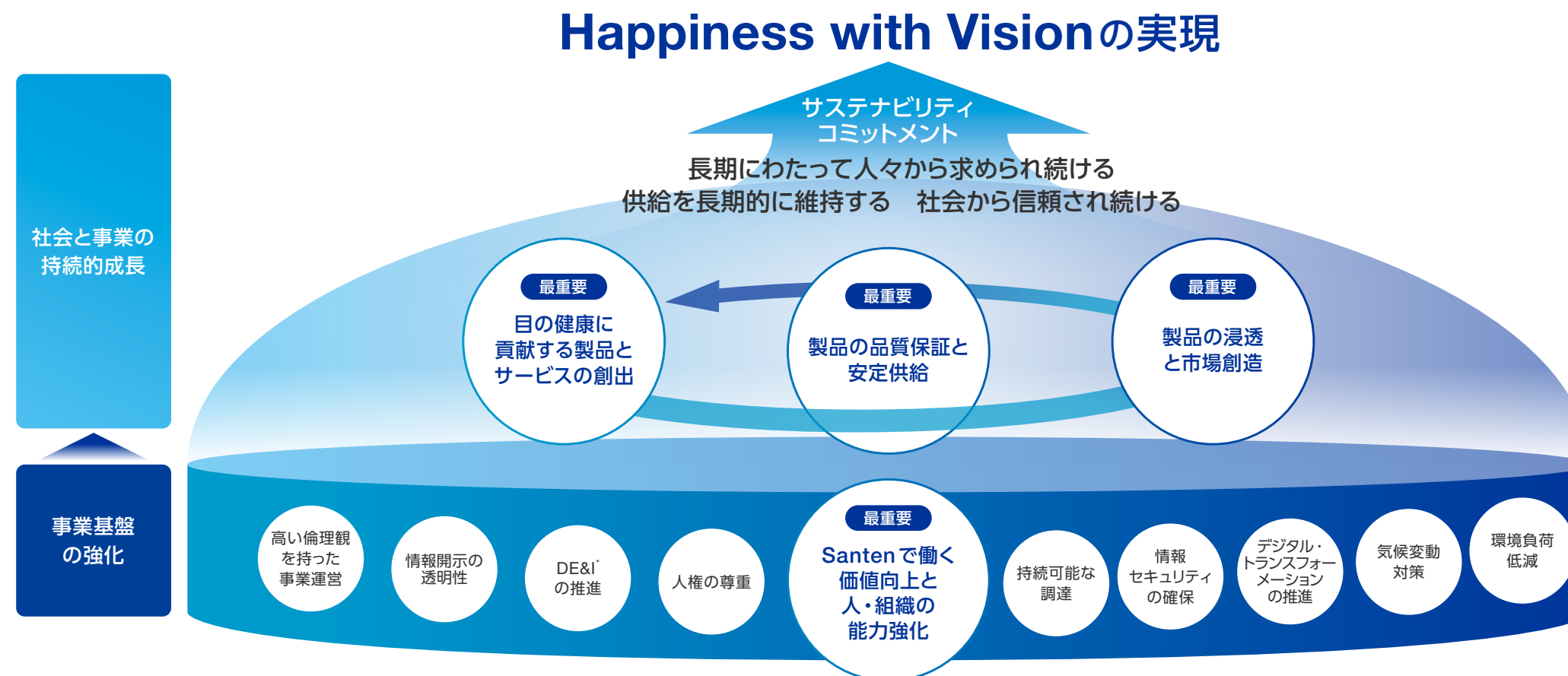
2025-2029年度中期経営計画の策定に合わせてマテリアリティを見直しました。



Santen Report 2025

持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

16 マテリアリティ



最重要マテリアリティの戦略

最重要マテリアリティは財務的影響度が大きく、事業と社会の持続的成長に直結する取り組みとそれを支える人と組織についてです。それぞれリスクおよび機会のシナリオ分析を行い、対応策とインパクトを検討しました。

最重要マテリアリティ	リスク	機会	対応策	インパクト
目の健康に 貢献する製品と サービスの創出	- 研究開発パイプラインの枯渇 - 研究開発の難化と競争の激化、その結果として新製品創出の減少	- 未充足ニーズの特定と独自性および価値の高い治療ソリューションの創出 - 共同研究・開発、エコシステムの推進	- 強みが活かせる眼疾患領域での治療ソリューションの特定 - 治療薬候補化合物の積極導入評価、共同研究・開発、エコシステムの活用、新たなモデルリティへの研究開発投資 - 他社には実現できない眼科用製剤の開発・眼疾患領域への応用	- これまで治療薬がなかった眼疾患領域や未充足ニーズを満たす製品創出による患者さんの治療への貢献 - パートナー会社とのビジネスの継続・発展
製品の品質保証と 安定供給	- 自然災害などによる供給能力の低下と回復の遅延 - 規制への対応負荷による供給遅延 - 市場の変動性、不確実性などの一層の増大、生産能力・供給計画の高難易度化	規制面を含む多様な環境変化への耐性を備えたグローバル製品供給ネットワークの整備	- 拠点間の生産量バランスの最適化、在庫レベルの適正化、製品ごとの代替生産拠点の事前準備 - 継続的な品質システムの改善 - 委託製造会社との戦略的連携 - 生産・供給ネットワークの最適化	- 患者さんへの持続的な治療オプションの提供 - 顧客から Santen への信頼感の向上 - 環境変化への耐性を備えた生産・供給能力の保持
製品の浸透と 市場創造	- 薬価抑制および後発品使用促進による価格競争の激化 - 日本市場の売上収益への過度な依存	- グローバル眼科市場の伸長 - 眼科アンメットニーズをドライバーとする潜在市場の発掘	- 正しい治療概念の普及と適切な治療提案を実施できる組織能力の向上 - EMEA、アジア、中国でのプレゼンス強化 - 新たな価値提供が可能な領域の開拓	- より多くの患者さんに対する最適な眼科医療の提供 - 新たな治療選択肢の提供による目の悩みや不安の解消
Santen で働く 価値向上と 人・組織の能力強化	- 人件費高騰によるコストの圧迫や人材確保の難化 - 仕組みや体制の不備による組織パフォーマンスの低下 - 人材流出および人材獲得機会の逸失	- 柔軟性の高い仕組みや体制による、個人の成長速度および組織の生産性の向上 - Santen で働く価値の明確化による優秀人材の獲得とリテンション	- 全社横断プロジェクトや戦略的な社内兼業プログラムの展開 - 基本理念および行動原則と価値観の浸透による社員のパフォーマンスとエンゲージメントの向上 - Santen で働く意義の外部への発信	競争力の強化、事業のさらなる発展、社会への新たな価値提供

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

戻る

指標と目標

それぞれのマテリアリティについて、社会課題を解決し、持続的に成長するため、指標や目標を設定し取り組みを推進していきます。

マテリアリティ	指標と目標
目の健康に貢献する製品とサービスの創出	未充足ニーズに対応する、計画に基づく製品（領域・地域）の開発
製品の品質保証と安定供給	On Time – In Full: OTIF（納期どおりに正確な数量を納品する割合）
製品の浸透と市場創造	- 世界の患者さんへの貢献度（マーケットシェア）の向上 - 新規創出市場（近視・眼瞼下垂のRx市場）における延べ貢献患者数
Santenで働く価値向上と人・組織の能力強化	- 新理念体系の浸透（基本理念・ビジョン・行動原則・価値観） - グローバルエンゲージメントスコアの向上
高い倫理観を持った事業運営	- 年次コンプライアンス教育受講率：95%以上を継続 - 重大なコンプライアンス違反件数：0件
情報開示の透明性	各種法令や規定に基づく法定・適時開示、および外部ステークホルダーに対する適時適切な任意開示（例：統合報告書など）の実施
DE&Iの推進	- シニアマネジメントの多様性推進の継続 - 女性管理職比率の継続的な向上（国内）

マテリアリティ	指標と目標
人権の尊重	社内外における人権デュー・ディリジェンスのプロセスと体制構築
持続可能な調達	- サプライヤー評価率：85%以上 - サプライヤートレーニング実施率：80%以上 - 購買部門のESG教育受講率：100%
情報セキュリティの確保	「深刻」に分類されたサイバーセキュリティインシデントの中でSLA^{*1}やOLA^{*2}の範囲内で解決した割合 - サイバーセキュリティ関連トレーニングの完了率
デジタル・トランスフォーメーションの推進	DX関連プロジェクト（例：ERP^{*3}、生成AIなど）の当初想定効果を発揮したプロジェクト割合：80%以上
気候変動対策	2019年度比で2030年にCO₂排出量を以下のとおり削減 - スコープ1・2：50%削減 - スコープ3 カテゴリ1（単体）：15%削減
環境負荷低減	[水資源]：取水量生産原単位：12.4m³/万本以下 [省資源]：リサイクル率：98%以上 [プラスチック]： - 点眼容器プラスチック材料に対して、2030年に60%のバイオマスプラスチック使用 - 包装材・梱包材のプラスチック材料に対して、2019年度比で、2030年に15%削減

Santen Report 2025

持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

16 マテリアリティ

*1 サービスレベル合意書 *2 運用レベル合意書 *3 基幹業務システム

※目標値について、特に記載のないものは2029年度までの目標としています。



CFOメッセージ

2024年度業績と2025年度見通し

2023-2025年度中期経営計画では収益性の回復を中核課題として取り組み、初年度にすべての財務数値を達成。2年目にあたる2024年度も長期収載品の選定療養化など、中期経営計画策定時に想定していなかった事業環境の変化にもかかわらず、2023年度に続き2025年度に掲げていた財務KPI目標値をすべて上回りました。

2024年1月に発生した能登半島震災からの復旧長期化に伴う製品供給問題、主力の日本市場での薬価改定や「ジクアスLX」の出荷停止、長期収載品の選定療養化の影響などはあったものの、売上収益は前年度とほぼ同水準の3,000億円、コア営業利益は前期比-5.4%の594億円となり、過去2番目に高い水準の売上・利益を実現しました。日本事業においては減収減益となりましたが、海外では増収増益。結果、海外事業の売上比率は前年度42%から44%に伸長しました。

なお、構造改革費用などの一過性費用が2023年度対比で減少したため、営業利益は前期比+21.6%の469億円、当期利益は前期比+34.3%の359億円、希薄化後1株当たり当期利益は+43.3%の103.68円となりました。

2023-2025年度中期経営計画の中核課題、収益性の回復についてはめどがついたため、本2025年度を初年度とする5ヵ年の中期経営計画を策定。2025年5月に発表しました。2025年度は、日本における主力品の後発品上市による影響を最も強く受けることと、将来成長のための研究開発やマーケティング関連など先行支出が増加するため、売上収益は2,940億円で前期比2.0%の減収、コア営業利益は540億円で前期比9.1%の減益となり、翌2026年度以降の成長に備える年度となります。なお、構造改革などによるコア営業利益以下の変動要因が少なくなったこともあり、EPSについては103円を予想しています。



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

2025-2029年度中期経営計画における財務戦略

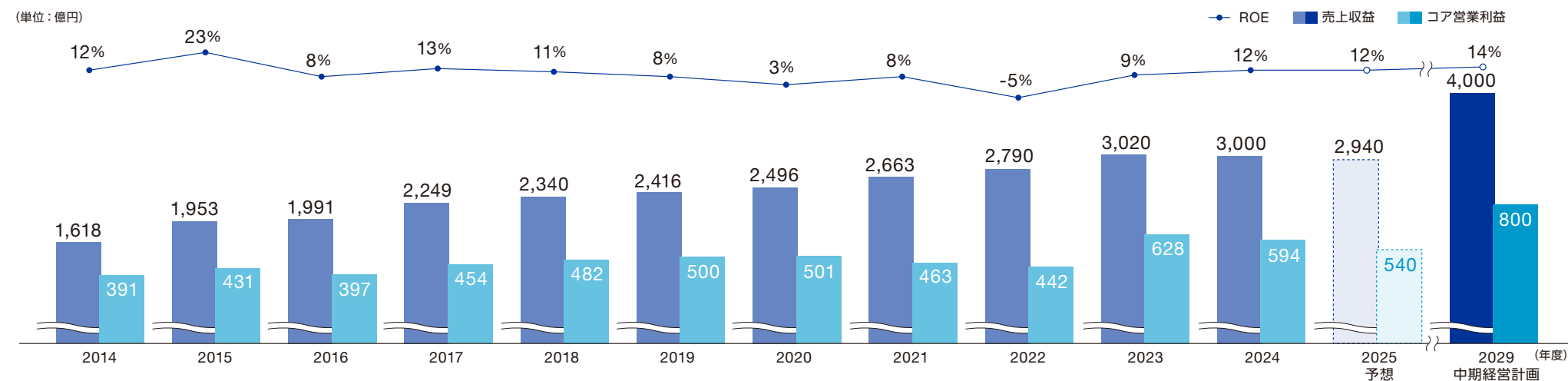
眼科医薬品市場を牽引する企業として日本および海外地域での高いプレゼンスの構築、近視や眼瞼下垂などの新たな疾患領域での市場創造、Rxポートフォリオ・パイプラインの強化により、市場成長率を上回る売上収益の成長の実現および収益性を高め、キャッシュ創出力の最大化と資本効率(ROE、ROIC)の向上、ひいては株主価値の最大化を図る基本的な方向性には変わりはありませんが、引き続き株価の適正な水準への回帰に危機感を持って取り組んでまいります。

2023-2025年度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ROE、EPSについては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、公表のとおり、2025-2029年度中期経営計画においてはIFRSベースでのROE、EPSの目標値を設定しており、2029年度のROE14%以上、EPS平均年間成長率2桁成長(すなわち2029年度においてはEPS160円以上)は最低限クリアすべき水準です。

1 売上収益の成長および収益性の向上

市場成長を上回る売上拡大によって、2029年度で売上収益4,000億円、コア営業利益800億円を目指します。2020年度～2022年度など、過去の売上拡大局面においては収益性が低下する傾向にありましたが、売上収益の年平均成長率6%に対してコア営業利益成長率も6%として、売上収益比リニアな成長を目指します。特に想定外の環境変化に対してもレジリエントなP/L構成を実現することにより、コア営業利益率は20%を確保することを目指します。まず、原価率については新製品上市など製品構成の改善による原価低減要因と、製品供給能力増強のための設備投資に伴う減価償却費や、インフレーションに伴う原材料費など原価増大要因の両方があるものの、42%以下にコントロールします。研究開発費は将来成長のために、本年度水準の売上比率で遡増を見込みます。販管費率は事業部門および間接部門の生産性向上などにより30%以下の水準に抑制します。

売上収益、コア営業利益、ROEの推移



21

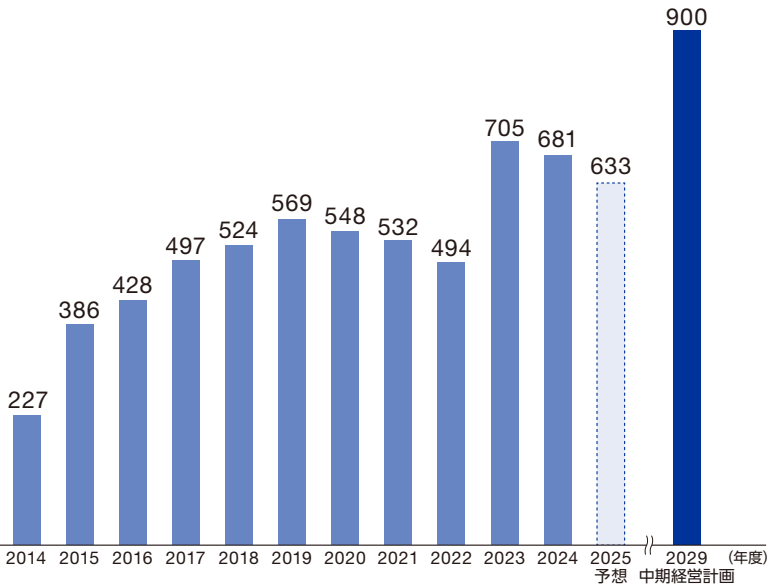
2 キャッシュ創出力の強化・資本コスト低減

キャッシュ創出力およびその配分が株主価値向上の源泉であるという認識のもと、「財務健全性の維持」と「資本効率の向上」の最適化を図ってまいります。

特に、当該期間においては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・フローならびに現状の R&I 信用格付け A+ 維持を前提とした負債性資金の調達を含むバランスシート・マネジメントによるキャッシュ創出力の強化と効率の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、金利などを一元管理し、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、ひいては資本コスト低減に務めてまいります。

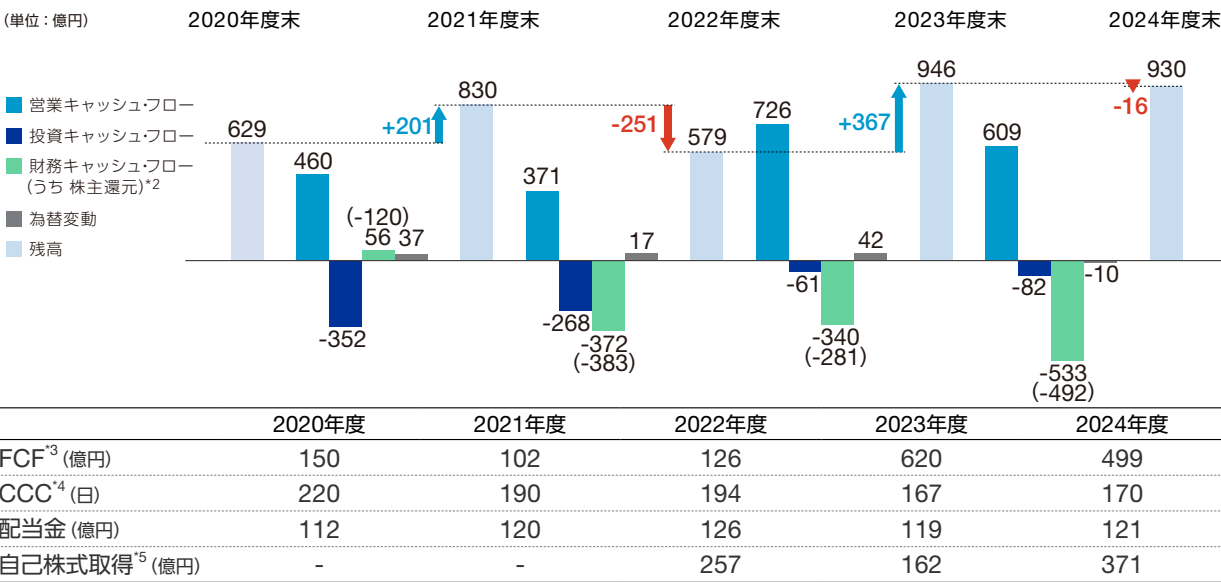
EBITDA^{*1}の推移

(単位：億円)



キャッシュ・フローの推移

(単位：億円)



CCC(Cash Conversion Cycle)^{*4}の改善の一環で2024年度も前年度に続き日本市場での売上債権流動化を実施しました。結果として近年190日以上で推移していたCCCが2024年度には170日となりました。また、投下資本の効率化により投下資本収益率(ROIC)は2024年度に過去5年で最高水準の18%に上昇しました。今後も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、売掛債権流動化などを中心に投下資本圧縮、ひいてはROICの向上を図ります。2025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。

また、資本コストについては、財務諸表に基づく資産評価モデル(CAPMなど)だけでなく、株価期待収益率なども考慮した時価ベースでの株主資本コストも念頭において低減に取り組んでまいります。

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

19 CFOメッセージ

^{*1} 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 ^{*2} 配当金の支払額+市場買い付けにより取得した自己株式の金額 ^{*3} 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 ^{*4} 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 ^{*5} 市場買い付けにより取得した金額

3 持続的な成長に向けた資本配分

売上収益の成長および収益性向上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、直近5か年における投資額対比で減少しますが、必要な使途に絞り、生産キャパシティ拡充に向けた工場・設備への投資などにより、総額としては2025～2029年度の累計で550億円を想定しています。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1,600億円を投下。事業開発に関しては、海外市場における競争優位性の強化、特に中期経営計画期間の売上の成長をさらに加速する製品と2030年度以降の成長に貢献するような開発品、両方の獲得に積極的に投資をしております。ただし、案件を厳選した結果、投資機会ならびに資金需要が当初想定を下回る場合には、株価水準など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。余剰な手元流動性は株主の皆さまへ還元します。

2025年度については350億円、発行済み株式数の5.8%を上限とする自己株取得を実施し

ています。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5年間累計で発行済み株式総数の23%、1,140億円の自己株式を取得することになります。

配当については累進配当政策に基づき減配は行わず、利益成長に応じて配当性向40%をめどとした増配を行ってまいります。最終年度である2029年度にはEPS160円以上を目指しますので、かかる1株当たり配当は64円。2024年度の1株当たり配当36円からは5年間で12%の平均成長率です。上記売上、コア営業利益の成長率6%の2倍の成長にて利益還元において株主の皆さまの期待に応えてまいります。なお、足元の2025年度では、同方針に基づき2024年度下半期に1株当たり2円増配し半期で19円とした結果、1株当たり38円の年間配当を予想しています。自社株取得と配当の2つを組み合わせますと2025年度の総還元性向は141%を予想しています。

引き続き、株主価値向上のためには、Santenに関心を持たれている株主・投資家の皆さま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、当社の株主価値を適正に評価いただけるように努めてまいります。

ストック+インフロー		アウトフロー			
資金需要に応じて調達による インフロー拡大を図る		使途	金額（過去5年からの増減）	考え方	
営業キャッシュ・フロー （研究開発費を除く） 4,200 億円		成長投資	設備投資	550 億円 (-170億円)	・ 大型設備投資は前中期経営計画までに一巡、必要な使途に絞って投資 － 生産キャパシティ拡充に向けた工場・設備への投資など
			研究開発費	1,600 億円 (+230億円) （開発マイルストーンを含む ¹⁾ ）	・ これまで以上の資金を優先的に確保 ・ シーズ探索・パイプライン／ LCM製品開発への投資強化
			事業開発投資	手元流動性のみで 1,500 億円～ （事業開発：+860億円） うち、2025年5月22日より自社株買い 350 億円	・ 海外市場リーディングポジション強化に資する資源獲得 － 短中期成長モメンタムの維持、地域製品の強化 ・ 2030年度以降を見据えた将来成長の源泉を確保 － 強みが発揮できる差別化されたパイプラインの獲得 － 早期パイプライン／開発テーマの創出
2024年度末 現金 930 億円	余資 480 億円 必要運転資金 450 億円	株主還元	追加還元 （自社株買い） ²⁾	・ 有望な投資機会がない場合に、自社株買いを実施 － 必要運転資金（450～500億円）を確保 － 投資機会の有無と将来キャッシュ・フロー見込みを考慮し自己株式取得の余裕資金があるか確認 － 株価水準を鑑み、最終的な自己株式取得の要否を判断	
			配当	800 億円～ (+200億円)	・ 現行38円/年を配当下限値として、利益成長に応じた累進配当を継続 － 配当性向40%をめど

*1 2024年度までの投資で今後発生しうる開発マイルストーン *2 過去5年の自社株買い790億円

Q3

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

19 CFOメッセージ

**Santen Commercial Excellenceを磨き続け、
患者さんに届く製品価値を最大化することで、
地域事業の力強い成長を実現してまいります。**

製品価値最大化の確かな手ごたえ

前中期経営計画期間においては、「海外事業の足腰を強くする」ことにフォーカスし、日本事業が長年培ってきた強みを型化して海外事業に展開し、オペレーションへの落とし込みを推進してきました。特に、ドイツや英国、韓国などの主要市場では、現地のリーダーシップチームとグローバル機能の連携のもと、標準化された戦略フレームワークとそれを使いこなすためのトレーニング強化、戦略と活動計画の一貫性の担保と関係部門の協働強化、成果のモニタリングとPDCAサイクル管理の徹底を実施しました。前中期経営計画期間中に鍛えたこれらの組織能力は、Santen Commercial Excellenceの根幹をなすものであり、各地で製品価値最大化という観点から具体的な成果も上げています。

韓国における一例ではありますが、取り組み開始から半年程度で緑内障治療薬「エイベリス」の処方意向の目覚ましい変化が起こり、本製品の2024年度売上収益は前期比50%以上^{*1}の成長を実現しました。我々の戦略と活動によって、患者さんに本製品の価値を正しくご理解いただき、先生方の治療により一層役立てていただけたようになったという手ごたえを得ています。また、既存薬の製剤改良による、新たな価値創出という観点からも成果がみられました。日本において、アレルギー性結膜炎治療剤「アレジオン点眼液」について、患者さんのニーズを捉えた処方改良に挑み、2024年5月に世界初となる眼瞼クリーム剤を上市しました。これは、市場からのフィードバックを軸に、開発から販売までの複数の部門が知恵を出し合いながら迅速に動くことで、効率的に製品創製が進められた結果であり、眼科専門企業である我々の強みを発揮できた事例と自負しています。前中期経営計画期間中は、Santen Commercial Excellenceを測る重要な全社指標として生産性向上を挙げてきました。各地域での努力が積み重なって、海外事業1人当たり売上高の年平均成長率は19%^{*2}と、当初の目標を大幅に上回る成長を達成することができました。

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



Santen Commercial Excellenceのさらなる進化

新たに策定した2025-2029年度中期経営計画においては、Santen Commercial Excellenceを「製品創製と製品価値最大化という私たちの強みの相乗効果を生み、効果的に成果につなげるための組織能力」と位置付けました。これまで積み重ねてきた取り組みをすべての国で浸透・定着させていくとともに、以下の2つの観点から進化を図り、さらなる事業成長の実現を目指していきます。

一つは、組織総合力への昇華です。これまでは、コマーシャル戦略や営業活動の強化を取り組みの中心においてきましたが、より一層我々の強みを発揮しやすくするために、研究開発や製品供給、それを支える間接部門も含めた総合力の強化にも注力してまいります。さきほど申し上げました、日本における「アレジオン」の眼瞼クリーム剤は、複数の部門の総合力をもって、迅速に市場ニーズを捉えた製品創製がなされた事例です。このような事例が日本だけでなく海外事業でも再現され続けるように、組織全体に仕組みを浸透させることで、ユニークな競争力としていくことを目指していきます。

もう一つは、国や地域ごとに必要な組織能力の強化です。これまでは、グローバルで標

準化された型を浸透させ、海外事業の組織能力を底上げすることに軸足を置いてきました。今後は、国や地域の市場や顧客特性に鑑み、必要な組織能力を高めていくことにも注力していきます。例えば、EMEAは患者アクセスおよび薬価の最適化、アジアはセルフメディケーション需要の機動的な取り込み、中国はeコマースやリテールも組み合わせたマルチチャンネル販売力、日本は自由診療領域での製品価値最大化というように、強化すべき組織能力は少しずつ異なります。Santenグローバル全体で磨き続けるべき組織能力に加えて、これらの地域固有で必要な組織能力の強化に投資することで、それぞれの国や地域においてさらなる価値を生み出していきます。

Santen Commercial Excellenceを進化させることで、既存製品ポートフォリオの価値最大化はもちろんのこと、新疾患領域における迅速な市場創造を実現してまいります。近視・眼瞼下垂は我々にとって新たな挑戦であり、日本が先行市場となり、その後にEMEA、アジア、中国と上市が続きます。組織の総合力と地域ごとの強みを活かして、世界中のより多くの患者さんと眼科医療に貢献してまいります。

各機能・地域を担うリーダーシップ人材の育成

Santen Commercial Excellenceを軸とした事業成長の実現にあたっては、よりリーナな体制でより高い成果を生み出せる、生産性の高い組織づくりを推進していきます。そのためには、どのように価値を創造すべきかを深く考え、チームを率いて、周りを巻き込みながら、組織能力を絶え間なく磨き続けるリーダーが欠かせません。機能や地域間のジョブローテーションなどを通じて、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ってまいります。

また、Santenには、眼科専門企業としての誇りを持ちつつ、眼疾患治療やアイケアへ

の貢献に向けて、一球一球ヒットを積み上げようとする真面目な風土があると感じています。このような風土が素地となり、地道な鍛錬を積み重ねるからこそ、枝葉においてはそれぞれの個性が彩りとなり、組織全体として大きな力を発揮することができます。これからも、多様な人材が、他者からの学びを迅速に自身の能力に転換して成長し続ける、しなやかで強い組織を育て、事業を力強く牽引してまいります。そして、世界中の患者さんや社会から信望を集める企業となれるよう、「Happiness with Vision」の実現に向けて、一丸となって取り組んでまいります。

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

23 COOメッセージ

日本を収益基盤としつつ、海外地域におけるプレゼンスを強化していくことで、力強い事業成長を実現し、世界中の患者さんへ貢献していきます。

私たちは、眼科医療を熟知した製品創製と製品価値最大化を強みとし、日本、EMEA、アジア、中国に、強固な営業基盤と顧客との確かなリレーションを有しています。2029年度までの中期経営計画においては、「海外地域 (EMEA・アジア・中国) におけるリーダーポジションの確立」というイニシアチブのもと、Santen Commercial Excellenceを軸として事業基盤をさらに強化し、日本を含む全地域において、市場成長を上回る成長率での収益拡大を図ります。

日本

他地域に比べ市場成長率が低いものの、当社のマザーマーケットであり、収益基盤であることに変わりはありません。リーダーポジションをしっかりと強化するとともに、近視・眼瞼下垂などの新規市場創出においては、これまで積み上げてきた組織知を最大限活用し、新たな挑戦をリードしていく役割を果たします。

EMEA

ドイツとフランスにおいて販売組織を強化し、緑内障・ドライアイ領域での売上拡大と近視進行抑制治療薬での市場創造を目指します。成長余地のある地域や領域のニーズを細やかに検知し製品や製剤に反映させることで、主要国ならびに地域全体での確固たるプレゼンスを強化します。

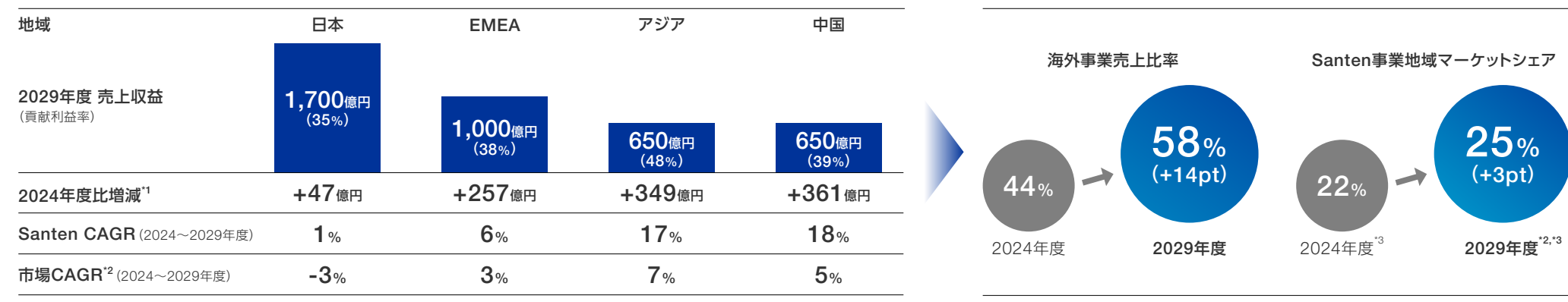
アジア

韓国、タイ、ベトナムを中心にすでに高いプレゼンスを有しており、緑内障・感染症・ドライアイ領域において高い市場シェアを獲得しています。アジアは市場自体が強く伸びている地域であり、この事業基盤を梃子として、力強い成長を継続します。

中国

Volume-Based Procurement (VBP) などの政策によるボラティリティをマルチチャネル戦略によって分散させ、安定した収益創出体制を強化します。新製品の上市に加えて、事業開発機会の探索も積極的に進め、プレゼンスを強化していきます。

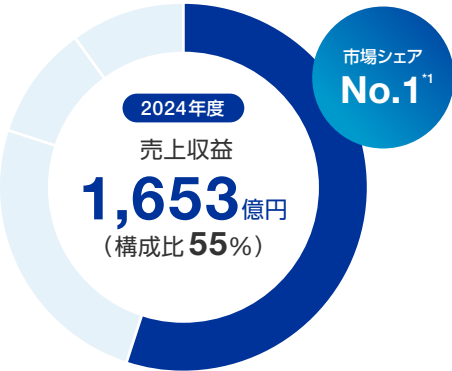
海外売上上の最大化を通じ、2029年度の海外事業売上比率は58%を見込んでいます。世界の患者さんや眼科コミュニティから信望を集める眼科のリーディングカンパニーを目指して、よりグローバルに眼科医療への貢献を深めていきます。



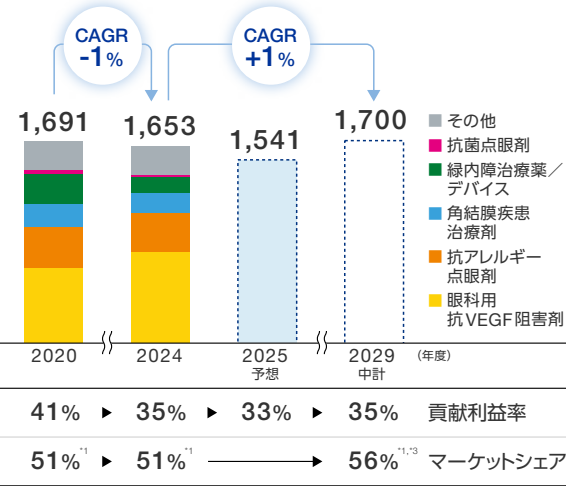
^{*1} 2024年度の連結売上収益は4地域以外を含む。香港売上は2024年度はアジア、2029年度は中国に含む。 ^{*2} 当社推計。2024年度は予想値。EMEA、アジア、中国は網膜疾患領域を除く ^{*3} CYベース。EMEA、アジア、中国は網膜市場を除く。アジアおよびEMEAの対象市場は以降のページを参照。 出典:Copyright © 2025 IQVIA. IQVIA MIDAS 2024.1Q-2024.4Qを基に当社分析 無断転載禁止

26

日本



売上収益推移(単位: 億円)



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
栗原 逸平

日本では、目の健康を実現するリーディングカンパニーとして、患者さん視点での治療提案について考え抜き、部署を越えて実行することで、多くの成果につなげてきました。今後、既存市場における薬価制度改正などの影響も想定されますが、強みを基盤として近視や眼瞼下垂などの領域を中心とした新たな市場を切り拓き、より多くの患者さんに貢献していくことで、引き続き、Santen全体の業績を安定的に支えていきます。

- 2024年度は、薬価改定や「ジクアスLX」の自主回収の影響を受けたものの、「アイリニア8mg²」や「アレジオン眼瞼クリーム」を含む主力製品の拡大に注力した結果、その影響を最小化し、売上収益は1,653億円(前期比-5.9%)となりました。
- 2025年度は、主力品の後発品上市や長期収載品にかかわる選定療養制度の影響の通年化を織り込み、売上収益1,541億円(前期比-6.8%)を予想しています。2025年度への貢献は限定的とはなるものの、近視進行抑制点眼剤「リジュセア」や緑内障を対象とするセパタプロスト(STN1012600)の上市、「ジクアスLX」の出荷再開など、今後の成長基盤の強化に継続して取り組みます。

2029年度に向けて

市場のリーダーとして複数の新製品上市と治療へのアクセス向上を継続推進し、3者(患者さん・医療機関・Santen) Winを実現し、2029年度売上1,700億円を目指します

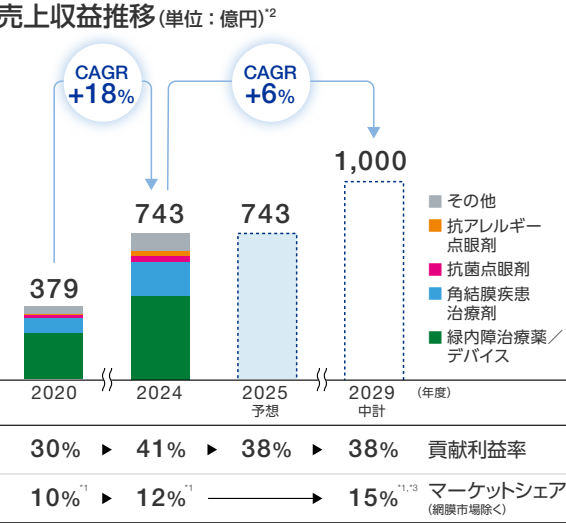
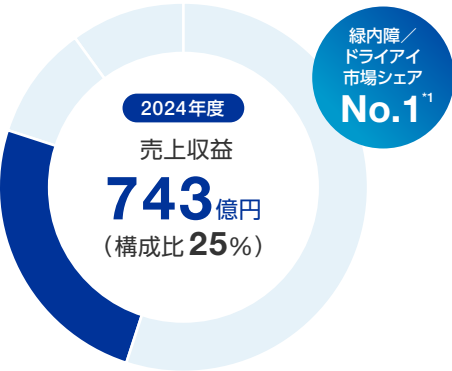
基本方針	ポートフォリオ拡充と治療へのアクセス向上を通じて、LOE ^{*4} ・薬価下落の影響を最小化 - 既存市場におけるリーダーポジションの強化 - 近視・眼瞼下垂の市場創出や、緑内障の新製品投入を通じて、ポートフォリオを拡充し幅広い治療の選択肢を提供						
主な成長機会と主要施策	<table><tr><td>緑内障</td><td>新製品 (STN1012600・STN1013900・STN1014003) の上市を通じて、治療選択肢を拡充し、シェアを拡大</td></tr><tr><td>近視 (新規)</td><td>「リジュセア」で近視市場を創出し、近視進行抑制治療のベースとして標準治療化</td></tr><tr><td>眼瞼下垂 (新規)</td><td>STN1013800の上市を通じて、「眼瞼下垂を眼科で治療する」という世界を創出し、眼瞼下垂のRx市場をリード</td></tr></table>	緑内障	新製品 (STN1012600・STN1013900・STN1014003) の上市を通じて、治療選択肢を拡充し、シェアを拡大	近視 (新規)	「リジュセア」で近視市場を創出し、近視進行抑制治療のベースとして標準治療化	眼瞼下垂 (新規)	STN1013800の上市を通じて、「眼瞼下垂を眼科で治療する」という世界を創出し、眼瞼下垂のRx市場をリード
緑内障	新製品 (STN1012600・STN1013900・STN1014003) の上市を通じて、治療選択肢を拡充し、シェアを拡大						
近視 (新規)	「リジュセア」で近視市場を創出し、近視進行抑制治療のベースとして標準治療化						
眼瞼下垂 (新規)	STN1013800の上市を通じて、「眼瞼下垂を眼科で治療する」という世界を創出し、眼瞼下垂のRx市場をリード						

*1 出典:Copyright © 2025 IQVIA. JPM 2020.4-2021.3, 2024.4-2025.3を基に当社分析 無断転載禁止 *2 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 *3 当社推計 *4 Loss of Exclusivity:独占販売期間の満了

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

EMEA



執行役員
Europe, Middle East
and Africa (EMEA)
事業統括
**マリアンティ・
プサハ**

EMEAでは、「目の健康を促進することを通じてより多くの国々でより多くの人々の生活を向上させる」という明確な目的のもと、約50の国や地域で事業を展開しています。緑内障市場でのリーダーシップ、ドライアイ市場での確固たるプレゼンス、近視や眼瞼下垂の新製品の上市により、眼科医療領域のリーダーとしての地位を強化していきます。そして、患者コミュニティや医療従事者、保険者、政策決定者から信頼されるパートナーとなり、持続可能な影響をもたらしながら、ともに眼科医療の未来を切り拓いていきます。

- 2024年度は緑内障・ドライアイ製品を中心に順調に伸長しました。導出による一過性収益も含め、売上収益は743億円(前期比+14.8%)となりました。
- 2025年度は、緑内障防腐剤フリー製品や新製品、ドライアイ製品の伸長を見込んでいるものの一過性収益の反動もあり、売上収益は743億円(前期比-0.1%)を予想しています。緑内障領域においては、ROCK阻害剤「Roclanda (Rocklatan)」や「Catiolanze」などが順調に立ち上がっており、欧州全体を網羅する販売網を基盤に、さらなる成長を実現していきます。

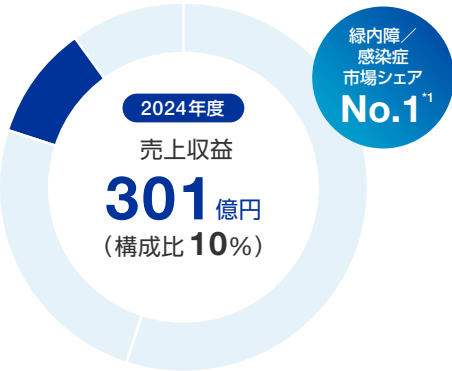
2029年度に向けて

緑内障・ドライアイ・近視を主軸に、ドイツ・フランスを中心にEU5にてシェアを伸ばし、
2029年度売上1,000億円を目指します

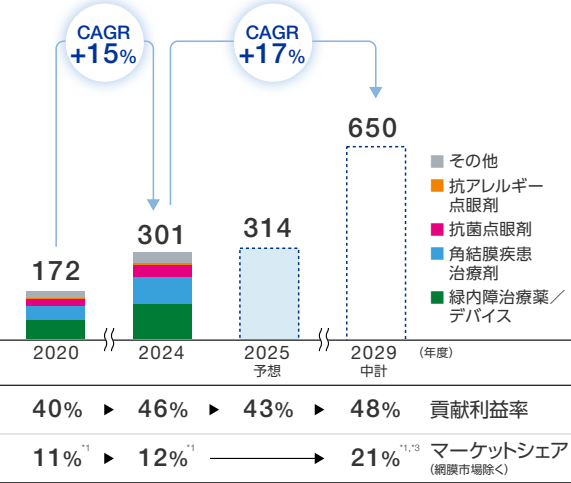
基本方針	眼科市場におけるリーダーポジションの構築 - ドイツ、フランスにおけるプレゼンスの拡大 - 緑内障市場におけるさらなるシェアの向上・ドライアイ市場でのトップシェア維持 - 近視・眼瞼下垂市場の創造						
主な成長機会と主要施策	<table><tr><td>緑内障</td><td> - ステークホルダーとの連携を通じた緑内障の標準化治療推進による市場拡大、およびプレゼンスの向上 - 主要製品(「Catiolanze」「Roclanda」「プリザーフロ マイクロシャント」)の上市・地域展開と早期の市場浸透 </td></tr><tr><td>ドライアイ</td><td> 「Ikervis」のターゲティング＆価値提案の強化により、今後競争が激化する抗炎症治療セグメントにおいて1st choiceのポジションを確立させることでドライアイRx治療薬のトップシェアを維持 </td></tr><tr><td>近視／ 眼瞼下垂(新規)</td><td> - Ryjunea、STN1013800の上市、およびステークホルダーとの連携強化による近視／眼瞼下垂の治療環境の整備を通じたRx市場創造とリーダーポジションの確立 </td></tr></table>	緑内障	- ステークホルダーとの連携を通じた緑内障の標準化治療推進による市場拡大、およびプレゼンスの向上 - 主要製品(「Catiolanze」「Roclanda」「プリザーフロ マイクロシャント」)の上市・地域展開と早期の市場浸透	ドライアイ	「Ikervis」のターゲティング＆価値提案の強化により、今後競争が激化する抗炎症治療セグメントにおいて1st choiceのポジションを確立させることでドライアイRx治療薬のトップシェアを維持	近視／ 眼瞼下垂(新規)	Ryjunea、STN1013800の上市、およびステークホルダーとの連携強化による近視／眼瞼下垂の治療環境の整備を通じたRx市場創造とリーダーポジションの確立
緑内障	- ステークホルダーとの連携を通じた緑内障の標準化治療推進による市場拡大、およびプレゼンスの向上 - 主要製品(「Catiolanze」「Roclanda」「プリザーフロ マイクロシャント」)の上市・地域展開と早期の市場浸透						
ドライアイ	「Ikervis」のターゲティング＆価値提案の強化により、今後競争が激化する抗炎症治療セグメントにおいて1st choiceのポジションを確立させることでドライアイRx治療薬のトップシェアを維持						
近視／ 眼瞼下垂(新規)	Ryjunea、STN1013800の上市、およびステークホルダーとの連携強化による近視／眼瞼下垂の治療環境の整備を通じたRx市場創造とリーダーポジションの確立						

^{*1} 分析対象:AT, BY, BE, BA, BG, HR, OZ, EE, FI, FR, DE, GR, HU, IE, IT, KZ, LV, LT, LU, NL, NO, PL, PT, RO, RU, RS, SK, SI, ES, SE, CH, GB。出典:Copyright © 2025 IQVIA。IQVIA MIDAS 2020.1Q-2020.4Q, 2024.1Q-2024.4Qを基に当社分析
無断転載禁止 ^{*2} 2024年度は一過性要因含む ^{*3} 当社推計

アジア



売上収益推移(単位：億円)^{*2}



執行役員
アジア事業統括
吉田 智行

アジアは、地域眼科医療エコシステムの展開や東南アジアを中心とした経済発展を追い風として、力強く成長しています。加えて、事業をつくり上げていくプロセスにダイナミックに関与するなどの多様な成長機会を通じて、人材育成と組織能力の強化も進めています。各国や地域のニーズに対応したきめ細かな戦略と顧客との信頼関係を基盤として、眼科医療の発展へのさらなる貢献と事業成長の実現を目指しています。

- 2024年度は韓国での医師ストライキや、製品供給の遅れなどの影響がありましたが、主要市場での緑内障およびドライアイ製品が堅調に推移し、売上収益は301億円(前期比+5.0%)となりました。2025年度も、同様の伸長を見込んでおり、売上収益314億円(前期比+7.8%)を予想しています^{*4}。
- 人々の健康意識の高まりとともに眼科医療の需要も拡大しており、地域の眼科コミュニティと連携して診断・治療を拡充することで、事業拡大につなげています。また、薬局チャネルにおけるセルフメディケーション需要の取り込みも推進しています。

2029年度に向けて

緑内障・ドライアイを主軸に製品ポートフォリオを強化し、OTx^{*5}/OTC需要も取り込みながら、韓国・タイ・ベトナムを中心に2029年度売上650億円を目指します

基本方針

韓国でのリーダーポジションの盤石化&タイ・ベトナムでのさらなるプレゼンス向上

- 緑内障・ドライアイは、RxポートフォリオとOTx/OTC製品群で最適な診療・治療確立に貢献
- 近視・眼瞼下垂は、新製品を通じて市場を創造

主な成長機会と主要施策

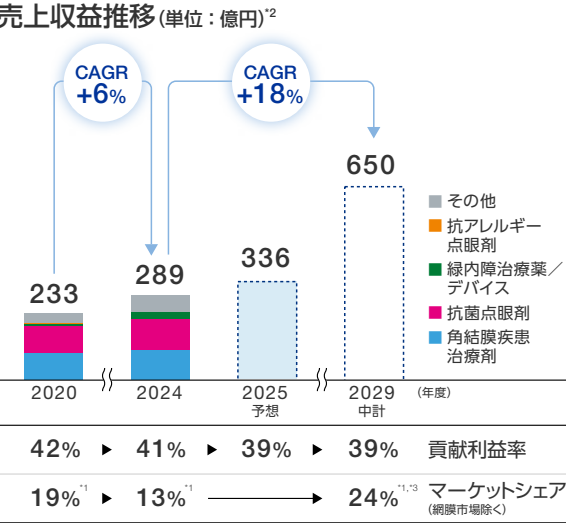
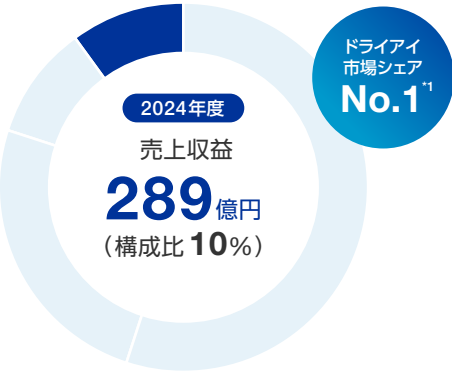
緑内障	「Rhopressa」「Rocklatan」「Catiolanze」の確実な上市と早期の地域展開 - ペイシェント・ジャーニーに基づく戦略の展開による正しい治療概念の普及と適切な治療提案により市場を拡大
ドライアイ	KOL、学会などと協力し、ドライアイの診断と治療の新たなフレームワークを各国で確立・普及
OTx/OTC	マーケティング戦略の強化により、タイ、ベトナム、フィリピン、およびその他の東南アジア市場で拡大するセルフメディケーション需要の取り込み
近視／眼瞼下垂(新規)	STN1012700・STN1013800の上市を通じて、近視・眼瞼下垂市場に参入し、既存の販売基盤を活かして市場創出をリード
その他	インドネシア・オーストラリア市場における最適な販売モデルの確立

^{*1} 分析対象:HK, ID, KR, MY, PH, SG, TW, TH, VN, AU。出典:Copyright © 2025 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020.1Q-2020.4Q, 2024.1Q-2024.4Qを基に当社分析 無断転載禁止 ^{*2} 2025年度および2029年度は香港を除く ^{*3} 当社推計 ^{*4} 2025年度は香港を除く。前期比も香港を除き算出 ^{*5} 医師の処方や薬剤師のアドバイスに基づき購入されるOTC

戻る

29

中国



執行役員
中国事業統括
ショーン・ショアン

中国は、眼科患者数の増加と目の疾患に対する国家レベルでの取り組みなどを背景として、大きな成長余地を有する市場です。私たちは、病院チャネルの拡大・消費者チャネルの刷新を通じて販売力を強化し、VBPなどのリスク影響を最低限に抑え、機会を捉えた持続的な成長につなげていきます。さらに、パイプラインの拡大を今後の成長ドライバーとし、眼科分野における強いリーダーシップの獲得を目指します。

- 2024年度はVBPや製品供給の遅れの影響などから、売上収益は289億円(前期比-3.1%)となりました。VBPの影響を最小化するため「ジクアス」のリテールビジネス拡大など、私立病院や薬局への販路拡大を積極的に進めています。
- 2025年度は、「ベノキシール」による新たな価値提供や「タプコム」の上市などにより、売上収益は336億円(前期比+12.6%)と予想しています^{*4}。中長期的な市場拡大を見据えた、新製品の上市や事業開発機会の探索にも注力していきます。

2029年度に向けて

新製品とBDで獲得した外部アセットで売上を最大化し、マルチチャネルでの販売力強化により持続可能な成長を実現することで、2029年度売上650億円を目指します

基本方針	マルチチャネル化&ポートフォリオ強化を通じたプレゼンス向上 - VBPの影響を受けないリテールチャネル^{*5}を通じた Consumer 需要の取込み - 緑内障・近視・眼瞼下垂での新製品に加え、他企業との提携を通じ、ポートフォリオを拡大								
主な成長機会と主要施策	<table><tr><td>緑内障</td><td>「タプコム」「エイベリス」などの新製品の上市により製品ポートフォリオの拡大を推進し、緑内障患者に包括的な治療オプションを提供</td></tr><tr><td>ドライアイ</td><td>販売チャネルの拡大、特にリテールチャネルへの取り組みを強化</td></tr><tr><td>近視／眼瞼下垂(新規)</td><td>早期ブランディング活動の推進 販売チャネルの拡大、特にリテールチャネルへの取り組みを強化</td></tr><tr><td>その他</td><td>ARVN001に加え、さらなる事業開発機会の探索</td></tr></table>	緑内障	「タプコム」「エイベリス」などの新製品の上市により製品ポートフォリオの拡大を推進し、緑内障患者に包括的な治療オプションを提供	ドライアイ	販売チャネルの拡大、特にリテールチャネルへの取り組みを強化	近視／眼瞼下垂(新規)	早期ブランディング活動の推進 販売チャネルの拡大、特にリテールチャネルへの取り組みを強化	その他	ARVN001に加え、さらなる事業開発機会の探索
緑内障	「タプコム」「エイベリス」などの新製品の上市により製品ポートフォリオの拡大を推進し、緑内障患者に包括的な治療オプションを提供								
ドライアイ	販売チャネルの拡大、特にリテールチャネルへの取り組みを強化								
近視／眼瞼下垂(新規)	早期ブランディング活動の推進 販売チャネルの拡大、特にリテールチャネルへの取り組みを強化								
その他	ARVN001に加え、さらなる事業開発機会の探索								

^{*1} 出典:Copyright © 2025 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020.1Q-2020.4Q, 2024.1Q-2024.4Qを基に当社分析 無断転載禁止 ^{*2} 2025年度および2029年度は香港を含む ^{*3} 当社推計 ^{*4} 2025年度は香港を含む。前期比も香港を含め算出 ^{*5} オンライン／オフラインの薬局チャネル

30

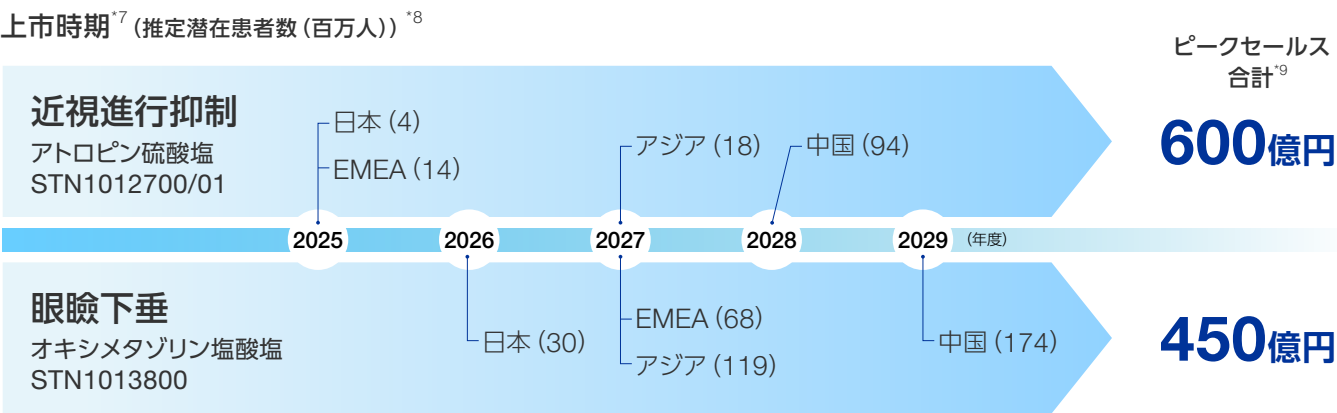
< 戻る

近視および眼瞼下垂に対する医療用点眼薬市場の創出

中期経営計画の成長戦略で「新たな疾患領域での市場創造」を掲げています。これまで薬物治療が主流でなかった小児における近視進行抑制および後天性眼瞼下垂の2領域において、点眼薬治療を提供・普及させることで新市場を創出します。近視についてはすでに日本、EMEAで上市しており、眼瞼下垂については2026年度に日本で上市を予定しています。いずれも順次、地域展開を計画しており、先行する地域で得た知見を各地域に即した形で活かしグローバルでの貢献を目指します。

近視進行抑制点眼薬市場の確立

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い、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。患者さんのQuality of Life (生活の質:QOL)に影響を及ぼすだけでなく^{*1,*2}、進行し強度近視になると、視力障害や失明に至る可能性のある重度の合併症の発症リスクが増加すると報告されています^{*3,*4}。また、主に学齢期に進行する可能性があることから、この時期の進行抑制が重要と考えられています^{*5}。近視の患者数は2020年には世界人口の34.0%であったのが2050年には49.8%になると予想されており^{*6}、世界的な近視人口の増加は大きな社会課題ともなっています。近視は眼鏡やコンタクトレンズなどで矯正されるのが一般的ですが、屋外で過ごす時間を増やすなどの進行予防の生活指導や、進行を抑える治療といった対処法もあります。進行を抑える治療は点眼薬、コンタクトレンズ、オルソケラトロジーなどさまざまな方法が研究開発されており、実用化されつつあります。



目指す治療の在り方 (To-Be)

近視進行抑制

近視進行自体を抑制し、将来的な近視起因の他疾患の予防にも寄与する

- 近視治療を必要とする患者さんが点眼による近視進行抑制に関心を持ち、点眼による治療を望んで受けている
- 点眼による治療を受けた患者さんが近視進行抑制の効果を実感し、継続治療される仕組みや環境が整備されている

眼瞼下垂

眼科で治療される疾患として点眼薬が標準的に提供される

- 「点眼薬で症状の治療が可能な疾患」と患者さんが認識しており、症状に悩む際には医療機関を受診・相談する
- 眼科医を中心に非侵襲的な眼瞼下垂治療として点眼治療が適切に提供される
- 眼科への通院患者の増加により、緑内障などの他疾患の早期発見・治療にも貢献

持続的な価値創造と成長に向けた戦略・取り組み

30 近視および眼瞼下垂に対する医療用点眼薬市場の創出

^{*1} Curr Eye Res. 2023;48(12):1189-94. ^{*2} Invest Ophthalmol Vis Sci. 2021;62(5):2. ^{*3} Lancet. 2012;379(9827):1739-48. ^{*4} Invest Ophthalmol Vis Sci. 2020;61(4):49. ^{*5} Sci Rep. 2022 Feb 21;12(1):2879. ^{*6} Ophthalmology. 2016 May;123(5):1036-42. ^{*7} スケジュールは2025年3月末時点で想定しているベストケースであり、上市を確約するものではない ^{*8} 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 ^{*9} 各地域のピークセー
ルス年度の売上合計



当社は低濃度アトロピンを近視進行抑制点眼薬として開発しており、主な処方対象と考えられる小児近視の潜在患者数は、Santenの事業展開地域において約1億3千万人と推計しています^{*1}。日本では初の承認薬として2025年4月に上市しました。また、EMEAにおいても欧州医薬品庁からの承認を得て2025年7月に欧州初の承認薬として上市しました。2027年度にはアジアで、2028年度には中国での上市も予定しており、2029年度の4地域での売上収益は300億円以上を想定しています。また、各地域でのピークセールスの合計は約600億円になると考えています。これを実現するために、近視は進行が抑制できる疾患であることや進行抑制の重要性が広く認知され、治療を必要とする患者さんが治療継続できる仕組みや環境を整えることが必要です。製品の提供だけでなく治療に関する新しい世界観を医療従事者とともにつくることが、他の疾患においてこ

れまでも実践してきたことでもあり、培った経験や強みを活かしてグローバルでの貢献を目指します。

眼瞼下垂点眼治療薬市場の確立

眼瞼下垂とは、何らかの原因により上眼瞼が下がり、ものが見にくくなる疾患です。上方視野の欠損や肩こり、頭痛、疲れやすいなどといった症状があり、日常生活に支障をきたすことでQOLの低下を招くこともあります^{*2}。眼瞼下垂には先天性と後天性があり、後天性の眼瞼下垂は加齢などによる眼瞼挙筋腱膜の退行や、コンタクトレンズの長期装用などの結果として生じることがあるといわれています^{*3,*4,*5,*6}。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多くの眼瞼下垂に対する治療法は手術のみです。

当社は、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年に導入しました。Santenの事業展開地域における潜在患者数はで3億9千1百万人と推計しており^{*7}、日本、EMEA、アジア、中国にて開発を進めています。日本では2024年12月に申請しており2026年度の上市を予定しています。2027年度にはEMEA、アジアで、2029年度には中国での上市も予定しており、眼瞼下垂に対する点眼治療薬市場を創出し新しい疾患領域で貢献することを目指しています。近視と同じく点眼薬で治療できるという認知を広めることが重要です。眼瞼下垂に対しては眼科で標準的に点眼薬が処方されるといった世界を、医療関係者とともにつくことで、これら4地域での2029年度の売上収益は150億円以上、各地域でのピークセールスの合計は約450億円を達成できると考えています。

VOICE



日本事業統括 眼科事業部
マーケティング統括部
眼科領域マーケティング
第一グループ
近視・眼瞼下垂チーム
チームマネージャー

前田 隆

現在、近視は矯正することが一般的ですが、近年では進行を抑制することで将来の視機能に対する不安を軽減できるようになってきました。日本国内においても、発売前より多くの医療従事者の皆さまから「近視進行抑制は必要な治療である」とのお声をいただいております。その関心の高さと期待の大きさを実感しています。

当社は、本製品の価値を最大限に高め、患者さんにその価値をお届けするため、情報提供活動にとどまらず患者さんの診療体験を向上させる環境の構築にも注力しています。また、ソリューションプロバイダーとして培ってきた多くの知見を活かすとともに、社外のステークホルダーの皆さまからのご支援も賜りながらさまざまな取り組みを推進しています。これらの取り組みは、新たな診療体験の創出につながるとともに、来年度上市を予定している眼瞼下垂領域においても生きてくると考えています。

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

30 近視および眼瞼下垂に対する
医療用点眼薬市場の創出

*1 当社推計(日本、EMEA、アジア、中国の4事業地域における小児近視の推定潜在患者数の合計。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 Am J Ophthalmol. 1996;121(6):677-86. *3 Ophthalmology. 3rd ed. St. Louis, Mo: Mosby Elsevier; 2008. P.1397-1403. *4 Ophthalmology. 1992;99(12):1759-65. *5 Ophthalmology. 1995;102(6):924-8. *6 Ophthalmology. 2007;114(12):2370. *7 当社推計(日本、EMEA、アジア、中国の4事業地域における後天性眼瞼下垂の推定潜在患者数の合計。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)

中長期成長を支えるRxポートフォリオ・パイプラインの強化

中期経営計画の成長戦略の一つとして「中長期的成長を支えるRxポートフォリオ拡充」を掲げています。事業開発や研究開発を通じて、中期経営計画期間中の売上への寄与や2030年度以降の持続的な成長を支えるRxポートフォリオ・パイプラインの拡充を図ります。

Rxポートフォリオ およびパイプラインの強化方針

ビジネスモデル(▶P.13)で示しているとおり、Santenの強みは眼科領域における製品創製にもあります。患者さんのニーズや医療課題への深い理解に基づくドラッグリポジショニングや、高い製剤技術を活かし利便性や有効性を高めること、他の眼科疾患への適応拡大など製品の価値最大化、ひいては製品寿命の長期化につなげる力があります。また、市場規模や専門性の観点からグローバル大手製薬企業が着目しない眼科疾患の開発候補品化合物や、創薬ベン

チャーなど製品化・商業化の機能を有さない他社の臨床開発後期品や上市品など、幅広くアセットや製品を引き寄せ、獲得する力があります。

中期経営計画では、これらの強みをさらに磨き、Rxポートフォリオおよびパイプラインの拡充を図るため、5つの重点施策を設定しました。まず開発中のパイプラインについては開発期間の短縮による承認取得の早期化を目指します。また、成功確度が高く開発スピードも速い製剤改良による新しい価値の提供と製品寿命の長期化に引き続き取り組みます。新たな成長ドライバーの獲得の観点では、未充足医療ニーズやそれに応えるソリューションなどの分析結果をベ

ースに疾患戦略を策定し、事業開発のターゲットを選定することで、グローバル大手製薬企業が着目しない規模・領域も含め開発品や製品の導入を進めます。より高い付加価値の提供、差別化された製品の観点では、引き続き新しいDrug Delivery System^{*1}を含む製剤技術の開発に取り組むとともに、いまだに治療薬が存在しない眼科疾患を中心に、新規モダリティにも挑戦します。これらの施策は患者さん視点や眼科の医療環境への深い理解に基づき顧客対応部門や製品供給部門とR&D部門が強力に連携し取り組むことで、Rxポートフォリオ・パイプラインの拡充のみならず上市後の製品の価値最大化にも大きな貢献を果たします。

重点施策	施策の実行方針	
現行パイプラインの承認取得早期化	開発期間の短縮・開発加速	- 臨床開発における施設選定・患者リクルートメントなどの改善 - 規制当局との早期相談・フィードバックの獲得
LCMの継続推進	医療ニーズを捉えた新剤型の開発・展開	- アレジオンクリームのアジア・中国での開発・展開 - PFMD^{*2}による利便性向上を目的とした剤型追加(Catiolanze、Roclanda) - 新製品の早期LCM着手
BDのターゲット選定と機能・プロセス強化	メガファーマが着目しないシーズ・製品の獲得	開発・販売実績に基づく新規パートナーシップの機会による初の治療手段となる製品および未参入市場の製品を獲得
点眼薬製剤技術の開発	新たな点眼薬治療の可能性追求	後眼部疾患治療のためのDrug Delivery System技術など
新規モダリティへの挑戦	いまだ治療薬が存在しない疾患に対する治療薬の開発	遺伝性眼科疾患、難治性角膜疾患などの治療薬開発

^{*1} 必要な薬効成分を、必要な時間に、必要な部位へ送達させるように工夫された製剤技術 ^{*2} Preservative free multi-dose:防腐剤フリーの複数回点眼容器

パイプラインにおける 3つの成長ドライバー

Santenのパイプラインは、成長ドライバーとして考えた時に大きく3つのカテゴリーに分類されます。

1つ目は既存市場の拡大です。緑内障やドライアイ、アレルギー性結膜炎といった既存疾患は、当社がこれまでも注力していた分野であり、疾患や市場ニーズへの理解が深く、製品開発の経験値も高い領域です。このことは、フェーズ3試験の成功確率が業界平均で50%台といわれる中、当社では70%台と大きく上回っていることにも表れています。新製品の上市や、上市品の他地域への展開、製剤改良といった比較的成功確度が高い開発活動で、市場の拡大を図

ります。2つ目は新規市場の創出です。これまで承認された治療薬が存在しなかった近視や眼瞼下垂などの新規疾患は、当社が新たに市場を創出する領域です。承認薬のない疾患は、臨床試験におけるエンドポイントなどが確立されておらずアカデミアや当局とともに合理的に定めていく場合が多くあります。また、新しい臨床試験に挑む際には未知の課題に遭遇することもあります。新規疾患においても、長年培ってきた眼科薬開発に対する深い知見や経験を活かすことで、これらを克服し近視進行抑制薬の承認取得や眼瞼下垂治療薬の申請に至っています。また、単一製品の上市で終わることなく、当社が得意としてきた製剤改良による製品価値最大化の知見を活かし、さらなる市場の拡大と競争力の維持にも取り組みます。3つ目は未参入市場への参入

です。中国で導入したばどう膜炎に伴う黄斑浮腫治療薬のように、既存市場であるものの当社がまだ参入できていない領域にも開発品導入や販売提携などを通じ積極的に参入を果たすことで患者さんへの貢献の幅を広げていきます。

当社はこれまで前眼部から後眼部、検査薬に至るまで眼科で必要とされる製品の幅広いラインアップで、各地域で貢献してきました。今後も3つのカテゴリーのパイプラインをバランス良く保有・拡充することで、患者さんへの貢献度を高めるとともに、短期での着実な成長と中長期的なグローバルでの成長を実現します。

想定上市スケジュール (2025年3月末時点)

	効能・効果	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度～
既存市場の 拡大	緑内障	- セバタプロスト STN1012600／日本 - プリザーフロ マイクロシャント 11mm STN2000110／欧州 - タブコム(タフルプロスト・チモロール マレイン酸塩配合剤), UD STN1011101／中国	ネタルスジルメシル酸塩 STN1013900／日本	- ラタノプロスト乳化点眼剤, PFMD STN1013002／欧州 - ラタノプロスト乳化点眼剤 STN1013001／アジア	- ネタルスジルメシル酸塩・ ラタノプロスト配合剤 STN1014003／日本 - オミデネバグ イソプロピル, UD STN1011702／中国	ネタルスジルメシル酸塩・ ラタノプロスト配合剤, PFMD STN1014001／欧州	
	ドライアイ						オロダテロール塩酸塩 STN1014100
	アレルギー性 結膜炎			エピナスチン塩酸塩, 1日2回点眼 STN1011403／中国	エピナスチン塩酸塩, 眼瞼クリーム STN1011402／アジア	エピナスチン塩酸塩, 眼瞼クリーム STN1011402／中国	
	春季カタル	Verkazia (シクロスポリン) STN1007603／中国					
新規市場の 創出	近視	リジュセア・Ryjunea (アトロピン硫酸塩) STN1012700・01／日本・欧州		アトロピン硫酸塩 STN1012700／アジア	アトロピン硫酸塩 STN1012700／中国		
	眼瞼下垂		オキシメタゾリン塩酸塩 STN1013800／日本	オキシメタゾリン塩酸塩 STN1013800／欧州・アジア		オキシメタゾリン塩酸塩 STN1013800／中国	
	フックス角膜内皮 ジストロフィ						シロリムス点眼剤 STN1010904
	マイボーム腺 機能不全						シロリムス点眼剤 STN1010905
	翼状片						ニンテダニブ STN1014200
未参入市場 への参入	ぶどう膜炎に伴う 黄斑浮腫			トリアムシノロンアセトニド 脈絡膜上腔注射剤 ARVN001／中国			

PFMD(Preservative free multi-dose):防腐剤フリーの複数回点眼容器、UD(Unit-dose):1回使い切り容器

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

32 中長期成長を支える Rxポートフォリオ・パイプライン の強化

[戻る](#)

34

Q1

Q11

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み34 理念体系を更新し、
従業員の行動・判断の拠り所を
明確化

理念体系を更新し、従業員の行動・判断の拠り所を明確化

Santenは2025-2029年度中期経営計画の発表に先立ち、2025年2月に、理念体系を更新しました。基本理念の実践とビジョンの実現に向け、従業員一人ひとりの行動と判断の拠り所となる「行動原則」「価値観」をより明確化することで、Santenならではの価値創出を推進していきます。



執行役員
チーフ オブ スタッフ (CEO 付)
赤穂 文保

理念体系更新の背景と、 Santenらしさへのこだわり

新たに中長期の計画を策定するにあたり、変化する事業環境に対応しながらSantenが患者さんと社会に貢献し続けるためにも、変えるべきこと・今後も守り続けるべきことを見極める必要があると考え、理念体系の見直しに着手しました。

以前の理念体系は構成が複雑で、基本理念とビジョンは社内に浸透していたものの、価値観は十分に理解・浸透されていないという課題がありました。今回の見直しにあたっては、各機能や地域事業を担当する執行役員が集まり、自分たちが守り続けるべきものは何なのかを徹底的に議論しました。

その結果、基本理念とビジョンは私たちの恒久的な目的・存在意義であるため変えず、私たちの行動や意思決定の軸となる価値観を時代に合わせ進化させるという判断に至りました。

検討を進める中で印象的だったのは、メンバーの役割や経歴は多様であるにもかかわらず、自分たちに必要な価値観についての意見は驚くほど一致していたことです。Santenの基本理念や事業の在り方への共感、患者さんや患者さんを愛する人たちに貢献したいという思いは、全員に共通していました。

だからこそ、その思いを言語化する段階では白熱した議論になりました。世界各地で働くすべての従業員に、Santenらしい価値観をわかりやすく伝える必要があったためです。例えば「イノベーション」という言葉は、一般的にはこれまでにない新技術を想起させます。しかし、私たちの目指すイノベーションは必ずしもその枠にはまるものではなく、患者さんや医療従事者のニーズに寄り添った、既存の製品価値の改良なども含みます。“絶え間ない進化”という言葉には、そうした私たちの思いが込められています。

2025-2029年度中期経営計画 における基本理念の役割

全社一丸となり中期経営計画を推進するために、基本理念は非常に重要な役割を果たします。競争環境は常に変化

しており、現在の前提条件も将来的には変わっていく可能性があります。そのような変化の中で、戦略や施策の見直しが求められる場面が多々あるでしょう。その際、意思決定の土台となるのが基本理念です。Santenは眼科に特化した独自のビジネスモデルにより、開発リスクや特許切れの影響を抑えつつ、グローバルで安定した成長を目指しています。この成長を支えるのは、目の疾患や悩みを抱える患者さんや生活者に真摯に向き合う、世界約4,000人の我々社員です。基本理念に根差した活動を通じて、患者さんへの貢献と企業価値の向上を両立させてまいります。



理念体系の見直しと浸透を通じた、企業価値の向上に向けた取り組み

Santenが自社の強みを最大限に活かし、グローバルで持続的に患者さんに貢献し、事業成長を果たすためには、多様な社員一人ひとりが、Santenの理念体系を理解・実践し、独自のビジネスモデルを推進することが不可欠です。理念体系の見直しのプロジェクトと、さらなる強化を図る理念浸透の取り組みについて、担当者の思いを紹介します。

「Santenらしさ」を言葉にする 理念体系を見直すプロジェクトをリード

Manager, CEO Office

白次 優希

本プロジェクト全体を担当し、プロジェクトの立ち上げや指針設計をリードしました。従来やや抽象的だった行動原則や価値観を、社員が実践しやすいよう、部門横断のプロジェクトチームが経営陣と現場双方の声を汲みながら、具体的で共感しやすい内容へと再設計することを心がけました。その過程で、マネジメントをはじめプロジェクトにかかわるメンバーが、Santenが長年大切にしてきた価値観や行動様式は何かを深く議論し、「Santenらしさ」に真摯に向き合う姿勢が印象的でした。また、理念の文言を決める際には、言葉のニュアンスや意味合いについて細部までこだわり、日本語と英語それぞれで意図が正確に伝わる表現を模索するのに苦労しました。社員一人ひとりが理念を日々の業務で体现し、共有することで、理念の浸透と企業価値向上につながることを期待しています。



理念を日常へ Santenの価値観を実践につなげる

Head of Core Principle and CSV

長谷川 成男

私の部門では、グローバル全従業員に対する理念浸透を担っています。今回の理念体系の更新にあたっては、各組織の中核を担うミドル層社員から「アンバサダー」を任命し、浸透活動を展開しています。アンバサダーは社員との継続的な対話を通じて理念の理解と共感を促進し、ワークショップをはじめとする具体的な浸透施策の実行に取り組んでいます。

理念浸透に向けた取り組みとして、CEOをはじめとするマネジメントによるビデオメッセージは「非常に理解しやすい」との声が多く寄せられ、一定の評価を得ました。また、会社と自身の価値観を結びつけるワークショップも、「理念と業務のつながりを実感するきっかけになった」との前向きな反応が多く見られました。

社員一人ひとりが私たちの行動原則と価値観に基づき、自らの行動や判断を振り返りながら実践を深めていくことが肝心です。理念体系が日々の業務に根付き、働く意義の実感やエンゲージメント向上につながることを期待しています。



Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

34 理念体系を更新し、
従業員の行動・判断の拠り所を
明確化

理念浸透の取り組み

グローバルかつ部門横断で さまざまな取り組みを展開

2025年2月より、CEOをはじめとするトップマネジメントからのメッセージ動画を社内向けに配信し、基本理念の重要性について全社員と共有しました。担当する地域や組織が異なるマネジメントが、自身の経験を踏まえた思いを語ることで、共通の価値観を多面的に発信しています。また、海外各地域においては、タウンホールミーティングを開催し、事業戦略の理解とともに理念の浸透を図っています。ミーティングには経営陣自らが現地に赴き、直接社員と対話するなど、グローバル全体での価値共有を推進しています。さらに、2025年4月以降、社員一人ひとりが自身の業務と理念を結びつけて考えるワークショップを各地域・部門で実施しています。これらの取り組みにより、理念の実践的な理解と、日常業務への着実な定着を図っています。



ワークショップの様子

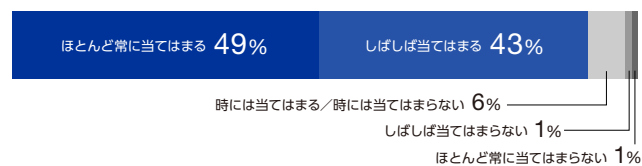
*従業員の状況を把握するために短期間に繰り返し実施するアンケート調査

パルスサーベイ*により 認知・共感度合いを経時的に評価

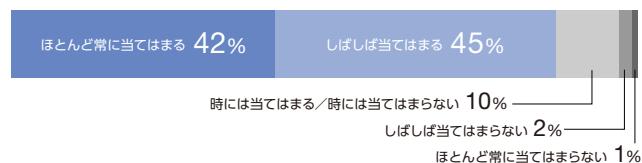
社員一人ひとりの行動や意思決定において、行動原則と価値観が適切に根づいているかを継続的に確認するため、2025年6月にパルスサーベイを実施しました。今年度は、計3回のサーベイを予定しており、1回目ではグローバル全社員の92%が回答しました。特に、理念体系の理解や納得、共感を問う「自分事として認知しているか」という設問においては、約9割の社員が「当てはまる」と回答しており、取り組みの成果が着実に表れていることが確認されました。今後も理念浸透を継続し、社員の行動や意思決定の基盤として根づかせることで、より大きな成果と価値を創出する組織文化を後押ししていきます。

サーベイの結果

私は、「私たちの行動原則と価値観」を理解している（理解）



私は、「私たちの行動原則と価値観」が自分事化している（納得・共感）



6回目となる Santen Value Awardを開催

2020年度に「Santen Value Award」という表彰制度を開始しました。この制度は、基本理念のグローバルでの実践を促進し、各地域・部門の優れた取り組みを共有・活用することで、企業価値の向上を目指す社長賞です。

今年度は、眼科医療の発展、事業成長、パートナー企業との協業による新たな価値創出など、企業価値向上に寄与する多様な取り組みがノミネートされました。応募件数は昨年の16件を上回る22件と、患者さん視点からの提案や活動が数多く寄せられ、ボトムアップの動きが着実に広がっています。本表彰を通じ、社員が主体的に価値創造にかかわる企業文化の醸成を推進しています。

2025年のSanten Value Awardでは、以下の4つの取り組みが表彰されました。

- ・近視進行抑制治療薬のEMEAにおけるマーケットアクセス戦略をサポートする文書「Global Myopia Value Dossier」の作成
- ・近視治療に関する啓発と政策関係者との対話を通じたEMEA地域でのパブリックアフェアーズの強化
- ・中東での製品ポートフォリオ拡充による地域医療への貢献の促進
- ・日本においてスイッチOTC「ヒアレインS」の第2類医薬品への移行を通じ、生活者のセルフケア推進と製品の流通拡大を図った取り組み

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

34 理念体系を更新し、
従業員の行動・判断の拠り所を
明確化

人的資本戦略

Santenが患者さんや社会に長期にわたり貢献し続けるためには、基本理念を深く理解し体現できる人材が「Santenで働く価値」を実感し、高い成果を出して働き続けることが求められます。



Santenが求める人材像

当社は、眼科領域に特化した数少ない製薬企業として、独自のビジネスモデルを通じてグローバルで着実な成長を実現しています。眼科医薬品市場は今後も高い成長が見込まれ、Santenは当市場におけるポジショニングを強化し続けています。

当社の事業において、十分な成果を得るためには、世の中にある包括的な戦略やアプローチをそのまま実行するだけでは不十分です。患者さんや医療従事者のニーズを細かく汲み取り、営業マーケティング・研究開発・製造・コーポレートすべての部門の社員一人ひとりがビジネスモデルを深く理解し、各自の専門領域を磨きつつ、成果にコミットすることが最も大切な要素となります。

近年、キャリアに対する価値観や働き方が多様化しており、世界的にも人件費が高騰するなど、人材市場を取り巻く環境は急激に変化しています。このような環境変化に対応し、社員一人ひとりが健康で、個人の価値観やライフスタイルが尊重される柔軟な働き方を実現できる環境を今後も充実させ、社員のウェルビーイングと成長を促していくことが重要です。

このような背景から、基本理念を実践しビジョンを実現するための行動と判断の拠り所となる行動原則と価値観、およびSantenが社員に求める人材像を以下のように見直しました。この人材像を理解し、自ら研鑽する社員が、地域・機能を越えて協働し、高い成果を発揮してともに成長し続けることが当社の持続的な成長の鍵になると考えています。

私たちの 行動原則と 価値観



Santenが求める人材像

世界中の一人ひとりが「見る」を通じて
幸せな人生を実現するために、

- 事業モデル・事業ニーズを深く理解する
- 専門性を磨き、発揮する
- 成果にコミットし、価値あるインパクトを創出する

2025～2029年度 人事中期計画概要

中期経営計画期間においては、Santenが持つ強みの相乗効果を生み、効果的に成果につなげるための組織能力であるSanten Commercial Excellenceを軸として、人材・組織・カルチャーに関する3つの重点施策とゴールを定めました。



社内外の環境変化を捉えながら、当社では、すべての社員がSantenで働くことの価値を実感でき、日々高い成果を出しながら働き続けるための仕組みを整え、同時に、Santenが患者さんや社会に長期にわたり貢献し続けられるための人事施策をこれからも推進してまいります。

人材育成プログラム

社員が当社の事業特性や、目の疾患、眼科領域におけるニーズへの理解をより深め、一人ひとりがSanten Commercial Excellenceを軸とした成果を最大限発揮できるような能力開発などの機会を提供していきます。



中国での研修の様子

次世代リーダー育成 「次世代リーダープログラム」「Next Waveプログラム」

近年の急速に変化するビジネス環境において、持続的な成長を成し遂げるには、次世代リーダーの育成が不可欠となっています。Santenでは、基本理念やビジョン、価値観などに基づいてリーダーシップとスキルを発揮し、人材育成と組織の成果を最大化できる求心力あるリーダーの育成を目的とした研修を実施しています。「次世代リーダープログ

ラム」や「Next Waveプログラム」では、さまざまな環境変化の中で自らビジョンを描き、新たな変革を担う次世代ビジネスリーダーの輩出を目指しています。また、志高く成長意欲のある社員に対して、経営計画の策定や実行にかかわるプロジェクトへの参画や経営層と対話する機会などを提供し、業務経験を通じた成長を促進します。

ともに学び合う 「Learning Festival」

2023年度、EMEA地域において開催された「Learning Festival」は、社員が講師となり、専門分野を相互に教え合う学習プログラムとして実施されました。この取り組みは、社員一人ひとりが主体的に参加し、知識を共有し合うことで、スキル習得のみならず、「自ら教え、ともに学び合う」企業文化の醸成にも大きく貢献しました。本活動は、2024年度の Santen Value Awardを受賞しました。EMEA地域にとどまらず、アジア地域にも展開され、地域を越えた学びの輪が広がっています。

戻る

39

従業員エンゲージメントの向上

Santenは、従業員エンゲージメントを経営課題の重要なテーマとして取り上げており、エンゲージメント向上を目指したさまざまな施策を展開しています。

2022年度よりグローバルの全社員に対してエンゲージメント調査を実施し、課題の抽出や対応策の立案、課題解決に向けたアクションの実行、結果の検証というPDCAサイクルを3年かけて確立してきました。2023年度にはエンゲージメント調査の結果を踏まえて、「コミュニケーション」と「連携」を全社共通の課題として特定し、2024年度も前年に引き続きこれら2つの課題に関する改善策を実行しました。具体的には、以下のアクションを全社員の非財務指標KPIとして設定し、執行役員のリーダーシップのもと、改善に向けた取り組みを進めてきました。

1. 少なくとも年に2回、すべての執行役員が双方向コミュニケーションセッションを開催。
2. 従業員の成長を支える基盤として、パフォーマンス&開発プロセスにおける上司・部下間の確実なキャリア面談を実施。



EMEA社員表彰イベント

*従業員の業績を評価し、能力向上を目指す一連の活動

これらの施策を確実に実行するため、2024年度は2回のパルスサーベイを実施し、従業員の声に耳を傾け、取り組みの効果や進捗状況について確認しました。その結果、いずれの取り組みも100%実行されたことが確認できました。

また経営幹部とのオープンな対話を促進する「Leaders

Connect」セッションなどの取り組み、成果を出した従業員を表彰する取り組みや、社員がお互いへの感謝を伝え合うツールの導入・活用を通じて、承認・称賛する社内文化の醸成にも力を入れ、社員の成長とエンゲージメントを継続的に推進しています。

2024年度エンゲージメント調査結果

これらの着実な活動の結果、2024年11月に実施したグローバル従業員エンゲージメント調査では、全社員のうち回答率93%で、全体スコアは前年より8ポイント改善し72%となりました。また、全部で15あるサブカテゴリーのすべてにおいてスコアが平均7ポイント以上上昇し、従業員エンゲージメントの結果は大きく改善しました。とりわけ、「コミュニケーション」と「連携」にフォーカスした対応策が実を結んだことが示されました。

回答率	93%		
対象	グローバル全従業員（育児休業を含む長期休暇中の社員を除く、すべての正社員）		
実施時期	2024年11～12月の3週間		
スコア	72% （前年64%から向上）	・地域別では、日本が大幅に向上（前年50%→59%） ・2024年度重点項目の以下項目はそれぞれ大幅に改善 「コミュニケーション」7ポイント向上 「連携」10ポイント向上	
強み	・従業員の当社の基本理念とWORLD VISIONへの理解度 ・従業員の貢献やチームに対する誇り		
改善が必要な項目	・コミュニケーション ・連携 ・エクイティ（公正） ・偏見のなさ		

今後の課題

全体のスコアは大きく改善している一方で、「コミュニケーション」や「連携」に加え、「エクイティ（公正）」「偏見のなさ」などの項目には、引き続き改善余地があることが示唆されました。これらの課題に対して、経営陣と社員がきちんと向き合い、改善に向けた取り組みをとともに進めていくことが、エンゲージメントのさらなる向上につながると考えています。今後も継続して、当社社員が「Santenで働く価値」を実感できる、働きがいのある職場づくりに取り組んでいきます。

[戻る](#)

40

Q12

Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

地球環境保全

Santenはすべての人々が美しい世界を見つめ続けられるよう、バリューチェーン全体を通じて自然環境への配慮を心がけています。私たちはSantenの基本理念に基づき、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た取り組みを進め、持続可能な地球環境の保全に貢献していきます。

環境保全方針と目標

私たちは、持続的な企業価値向上に向けて「Santenグループ環境保全方針」を制定しています。そして2050年に実現を目指す環境ビジョン「Santen Vision for the Earth 2050」を策定し、その中間マイルストーンとしてCO₂排出量削減などを軸とした「2030年環境目標」を設定しました。また、「気候変動対策」と「環境負荷低減」を経営の重要課題（マテリアリティ）として特定し、地球環境保全に取り組んでいます。

気候変動対策

温室効果ガスによる地球温暖化は、大規模な気候変動を引き起こし、世界経済に大きな損失をもたらすことが危惧されています。

当社は、2022年6月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」に賛同しました。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おり、内容は定期的に見直し、対応策を進めています。温室効果ガスの排出ネットゼロを目指し、工場や施設のエネルギー源転換や技術革新によるエネルギー効率の高い設備導入などを推進していきます。



環境負荷低減

当社は、廃棄物の発生抑制（Reduce）、流通過程の梱包材や事務用品などの再利用（Reuse）、および廃棄物の分別徹底による再資源化（Recycle）といった3R活動を実践しています。また、点眼薬にとって命である水資源の保全のため、効率的な利用や排水浄化を継続して行い、環境汚染の防止および持続可能な資源活用に努めています。



「小さな森づくり」での植樹の様子

生物多様性の保全

当社は、製薬企業として自然環境と事業活動の調和を目指し、生物多様性の維持・保全に取り組んでいます。事業所における自然の回復を考慮し、2024年には奈良研究開発センターにて、「小さな森づくり」を実施しました。有識者の指導のもと、潜在自然植生*の構成種を用いて、従業員とその家族が植樹を行いました。

40 地球環境保全

* 潜在自然植生：人間活動を一切停止した時に在るべきその土地本来の植生の姿のこと

戻る

41

貴重な水資源の有効活用

霊峰白山を中心とした白山水系の地下水を汲み上げている能登工場、日本最大の湖である琵琶湖近くにある滋賀プロダクトサプライセンター、そして「東洋の水の都」とうたわれる中国は蘇州にある蘇州工場。Santenの点眼薬はこうした水に恵まれた地域で製造されています。Santenは目の健康を守る製品を製造する企業として、製品の品質や安全性に細心の注意を払い、日々の生産活動を行っています。中でも水は点眼薬の土台であり、水へのこだわりがSanten製品をお使いいただく患者さんや医療関係者からの信頼と安心につながるものと考えています。

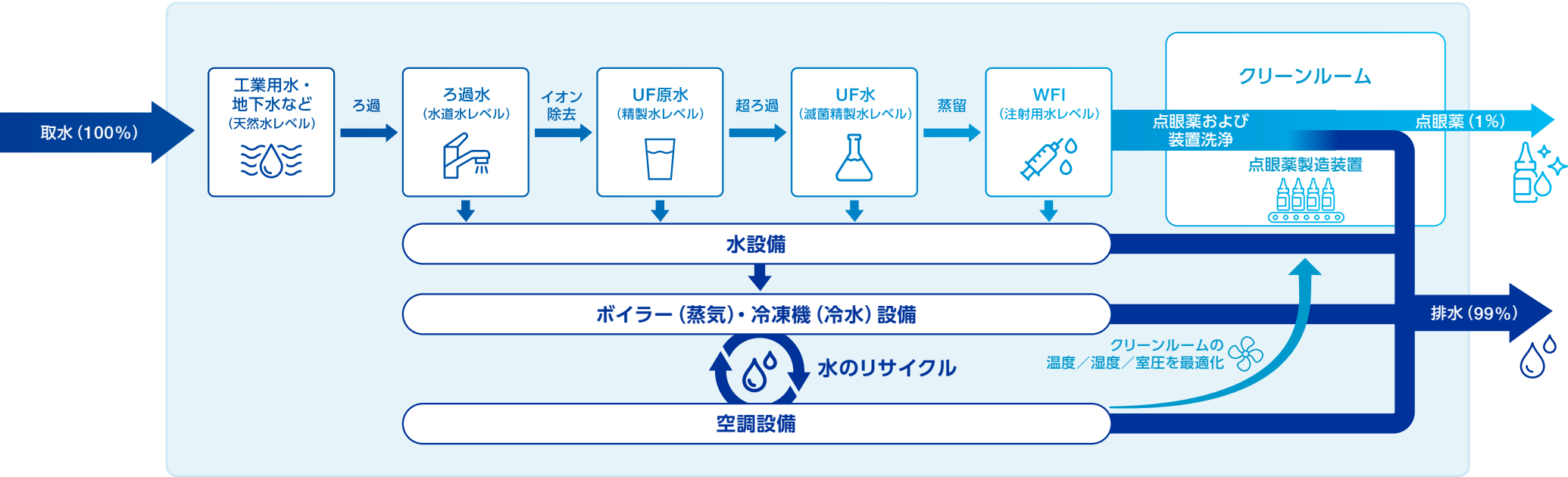
Santenならではの
点眼薬に使う水へのこだわり

Santenの点眼薬には、点眼薬用水に求められる規格を上回るレベルの品質・安全性が担保された水が使われています。

Santenでは、「ろ過(ろ過水)⇒イオン除去(UF^{*1}原水)⇒超ろ過(UF水)⇒蒸留(WFI^{*2})」というプロセスを経て、点眼薬用水を精製しています。日本では点眼薬に無菌のUF水を使うことで、日本薬局方が求める品質・安全などにかかわる

基準を満たすことができます。しかし、SantenではUF水に対してさらに最大5回の蒸留を繰り返し、注射用水と同等の非常に純度の高い水(WFI)を使用しています。Santenが独自に設けているこれらのプロセスは、コストや生産性だけを

工場における水のフロー



*1 Ultrafiltration: ウルトラフィルトレーション *2 Water for injection: 注射用水

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

見れば一見ムダに見えますが、徹底的に精製された水を使った点眼薬を患者さんや医療関係者に提供することは、Santenの製品を安心してお使いいただくことにつながり、未永く患者さん・医療関係者・Santenの共通の利益に資すると考えています。

99%の水が支えるクリーンな製造工程

Santenの工場で使用する水のうち、最終的に点眼薬となるのは全体のわずか1%程度です。しかし、残りの99%の水も点眼薬の品質と安全性確保のために欠かせない、重要な役割を果たしています。

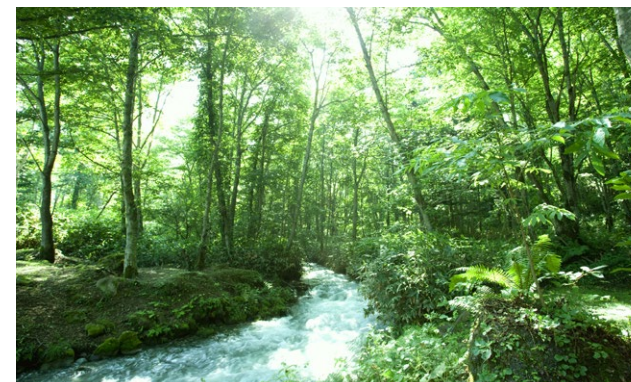
点眼薬は、ほこりやちりはもちろんのこと、ウイルスや細菌などが混入しないよう、外科手術室に相当するクリーンレベルが実現・維持された室内(クリーンルーム)で製造されます。クリーンルームを無菌状態にするために、室内の温度や湿度、室外との気圧差を一定に保つ必要があります。こうした調整を行うためには大規模な空調設備やボイラー、冷凍機が必要となり、これらの機械・設備を稼働させるためにも水

は使われています。また、点眼薬の製造装置の清潔さを維持し、不純物が点眼薬に混入することを避けるため、これらの装置をUF水で洗浄し、WFIですすぎを行い、最後は蒸気で滅菌処理をしています。

このように、品質や安全性に影響する不純物が混入しないよう、空気や製造装置を洗浄するうえでも、水は重要な役割を担っています。点眼薬に用いられる1%の磨き抜かれた水だけでなく、その製造工程を陰で支える99%の水があつてこそ、Santenの高い品質と安全性を満たす点眼薬を製造できるのです。

地球環境に配慮した水のリサイクル

Santenでは品質確保や患者さんの安全・安心のために大量の水を使用しています。そのため、水という貴重な資源を無駄にせず、自然環境に負荷をかけないことを念頭に置いた取り組みを継続的に進めてきました。中でも、生産数量当たり取水量の削減を目標として、水のリサイクルなどをはじめ、さまざまな活動を行っています。



例えば水のリサイクルでは、工場内のボイラーで水から生み出された蒸気は空調設備で使用されますが、使用後の蒸気は冷えて水に戻ります。この水を再度ボイラーで蒸気に変えるという工程を何度も繰り返し、なるべく新たに取水する水を減らす活動を進めています。こうした活動の結果、生産数量当たり取水量を、2011年度から2024年度にかけて約30%削減することができました。この他にも取水量削減に向けたさまざまな取り組みを、各地域の工場を中心に積極的に進めています。

点眼薬の製造・販売を通じて、水一滴の重みを知るSantenは、取水から排水に至るすべてのプロセスにおいて水を大切に使いながら、使用量の削減にも積極的に取り組んでいます。Santenは、このような取り組みを今後も継続し、患者さんや医療関係者、地域社会などあらゆるステークホルダーの皆さまに受け入れていただき、地域ひいては地球環境を保全し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



Santen Report 2025

持続的な価値創造と
成長に向けた戦略・取り組み

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

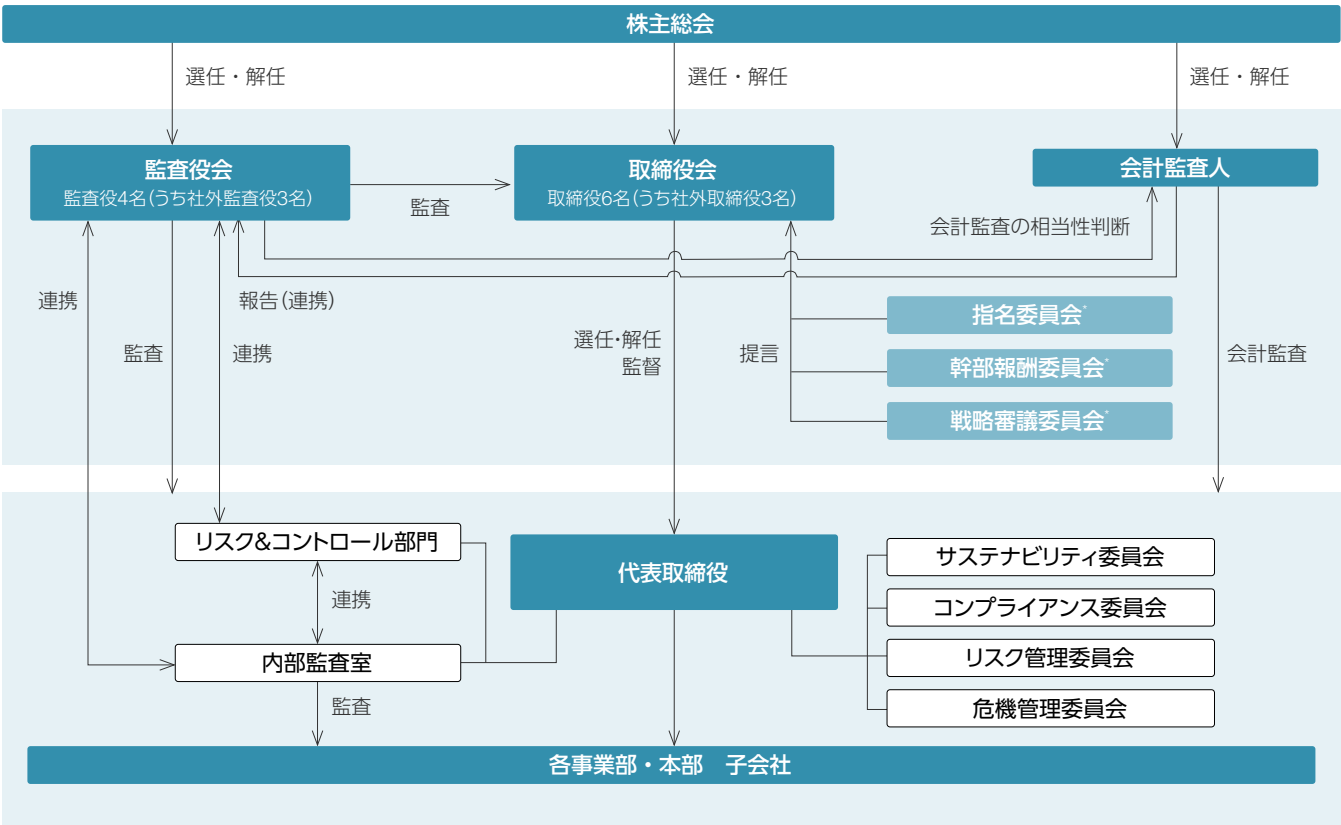
当社は、企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させるために、コーポレート・ガバナンスの充実・強化が不可欠であると考えています。当社は、監査役会設置会社を選択しており、今後も現在の制度を活用し、コーポレー

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により、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「指名委員会」「幹部報酬委員会」「戦略審議委員会」を設置し、経営の透明性・客観性の向上を図っています。さらに、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。

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 (2025年6月末現在)



*指名委員会等設置会社における委員会とは異なります

戻る

44

取締役会および各委員会の活動状況

取締役会

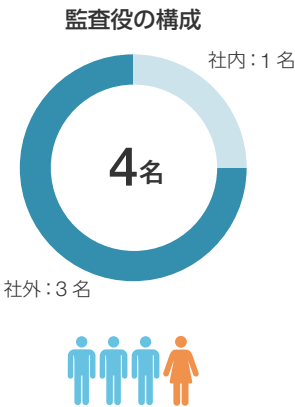
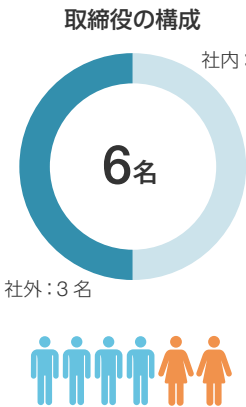
重要な業務執行に関する意思決定を行うこと、経営陣・取締役の業務執行を監督することを目的としています。

開催回数 13 回

平均出席率 社外取締役：100%、社外監査役：100%
(社内取締役：93.5%、社内監査役：100%)

主な検討内容

- 経営の方針・戦略：2025-2029年度中期経営計画、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
- 資本政策、株主還元：自己株式取得・消却、配当
- ガバナンス、サステナビリティ：取締役・監査役・執行役員人事、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、中長期人事戦略
- 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



指名委員会

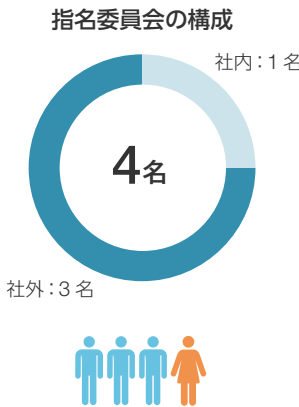
取締役および監査役候補者の選定に際して審議し提言すること、ならびに、執行役員の選任に関しては、諮問に応じて助言を行うことを目的としています。

開催回数 4 回

平均出席率 95%

主な検討内容

- 新任社外取締役候補者の選定
- CEO後継候補育成
- 2025年度経営体制
- 執行役員予定者の採用
- 取締役等定年原則の改定



戦略審議委員会

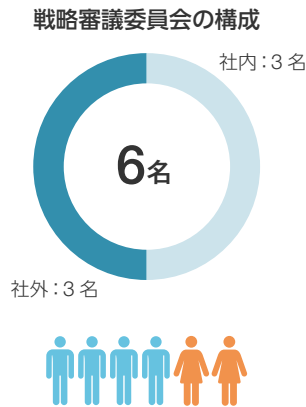
事業戦略など重要な戦略課題について集中して審議することを目的としています。

開催回数 4 回

平均出席率 100%

主な検討内容

- 長期成長戦略および2025-2029年度中期経営計画策定
- グローバル製品供給戦略
- Rxポートフォリオおよび事業開発戦略
- サステナビリティ戦略

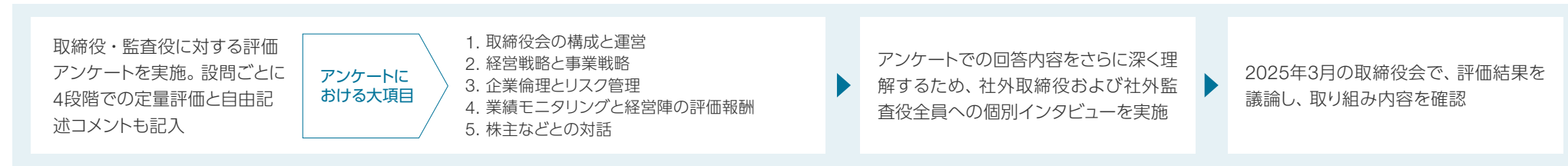


※ 取締役会および各委員会の開催回数・出席率などの実績は2024年度、構成は2025年6月24日現在

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。なお、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。

評価方法



結果の概要

当社取締役会は、2024年度の取締役会について実効性が確保されていると評価しました。その理由はアンケート評点の全体平均が「概ねできている」との評価であるとともに、設問項目ごとの評点においても「できている」「概ねできている」との回答が高い割合（8割超）を占めたためです。また、今回の評価では、政策保有株式の適否の検証結果が着実に遂行されていることが確認されたとともに、企業倫理とリスク管理に関する項目の評価が大きく伸長しました。前回の結果を受けてリスクの特定、責任の所在の明確化と体制整備が進んでいることが、評価にも反映されたものと考えています。一方で、「取締役会の役割、取締役会における議論とは」という原点に立ち返り、内容と頻度の観点で、どのように議論を充実させるべきかの示唆もみられました。

高い評価が得られた項目	- 独立社外取締役は、十分な割合を占め、必要に応じて、経営陣に対し、当社グループの持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、その執行の確度を高めるべく建設的に意見し、必要がある場合は異議を唱えることができている - 中長期的な経営戦略などの重要な議案の審議に注力するため、個別の業務執行の決定に関する議案などについて執行側に適切に決定権限を委譲している
さらなる実効性向上のための課題	- コーポレート・ガバナンスの観点で取締役会の中核機能となる指名・幹部報酬について取締役会の議論をより充実させること - 中期経営計画の初年度として、その実現のための重要施策である研究開発・製品ポートフォリオや、DX推進、人材開発などについての進捗状況を適時適切にモニタリングしていくこと

今後の取り組み

今回の実効性評価の結果を受け、「指名・幹部報酬委員会から取締役会への議論の状況の共有」ならびに「中期経営計画達成およびさらなる持続的成長の実現に向けての各種施策のモニタリング手法の更新」を今年度の主な取り組み課題として焦点をあてることで、取締役会の実効性を向上させていきます。

指名・幹部報酬委員会 から取締役会への 議論の状況の共有	・両委員会が答申し取締役会に諮られる議題について、両委員会における検討の経緯や議論のポイントなどの背景説明を充実させ、取締役会での議論の実効性をより高める ・以前より各委員会の年間活動計画が取締役会に報告され共有が図られてきたが、今後は、その取り組みに加えて、議題によっては、各委員会での検討計画や途中経過を決議提案に先立って前広に取締役会に報告する機会を適宜設ける
中期経営計画達成 およびさらなる持続的 成長の実現に向けての 各種施策のモニタリング 手法の更新	・中期経営計画の初年度に際し、その達成に向けて、各種重要施策のモニタリング手法の質的向上を図る。とりわけ、「製品ポートフォリオ戦略」や「中期経営計画達成に向けた重要テーマ」の議論の充実を取締役会および戦略審議委員会にて実施する

Santen Report 2025

価値創造を支える経営基盤

43 コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役のスキルマトリックス

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にあたり、①取締役会において取締役および監査役が、経営戦略の妥当性および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、②監査役が、取締役の職務執行について、適法性の観点に加え意思決定プロセスの妥当性・ガバナンスの有効性も視野に入れた監査を行い、取締役会と執行部門の機能強化への提言を行うこと、の両面を重要と考えています。

また、当社は新しく策定した中期経営計画のもと、眼科領域に特化したグローバルカンパニーとして、高い確度で

の製品開発と収益の確保により堅実なグローバル成長を追求し、製品価値の最大化による最適な眼科医療の提供と眼科医療のイノベーションを実現していきます。

当社の基本理念へ共鳴し、上述の方向性と合致する人材を求めるにあたり、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、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き、多角的な観点で経営に助言、監督が行えるよう、専門知識や経験などのバックグラウンドが異なる人材を登用することでバランスと多様性を確保し、性別、年齢、国籍、人種または民族などの

区別を設けず、人物本位を重視しています。また、取締役・監査役ともに、取締役会の議論の客観性および、監査役会については監査の独立性・中立性をも高めるため、その半数以上を社外役員により構成しています。

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。

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）（2025年6月24日現在）							スキルマトリックス*						
役員区分	氏名	取締役会	監査役会	指名委員会	幹部報酬委員会	戦略審議委員会	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	伊藤 毅（代表取締役）	○（議長）		○	○	◎	●	●	●				
	中島 理恵（取締役）	○				○		●		●			●
	栗原 逸平（取締役）	○				○		●	●				
	伊香賀 正彦（社外取締役）	○		◎	○	○	●				●	●	
	菊岡 稔（社外取締役）	○		○	◎	○	●			●	●		
	黒田 由貴子（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）	○	○								●	●	●

*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

新任取締役の選任理由

黒田 由貴子 (社外取締役)	会社経営に携わった豊富な経験とグローバル人材の育成における幅広い経験と知見を有している。企業経営の経験者としての視点およびグローバル人材の育成やサステナビリティにおける豊富な見識などに基づき、取締役会において適切な意見を述べることを期待できる。
-------------------	--



新任社外取締役メッセージ

社外取締役 **黒田 由貴子**

当社は、Happiness With Visionというビジョンを掲げ、眼科領域に的を絞ることにより、競争力や実績を築き上げてきました。今後に向けても、社会における健康意識の高まりや、世界における医療アクセス向上ニーズなどにより、当社が社会に貢献する余地は大きく、更なる飛躍の可能性を持つ企業だと感じております。そして、企業が持続的に成長し続けるためには、筋の良い事業戦略は基より、各ステークホルダーとの健全な関係性を築き維持することが不可欠であると考えます。私は、起業家として自社を経営してきた経験と、約30年にわたる組織開発の分野での国内外企業へのコンサルティング経験を活かして、参天製薬の更なる企業価値向上に尽力してまいります。また、この10数年間、様々な上場企業の社外役員を務めてきた経験から、社外取締役に対する市場や社会からの期待の高まりや、取締役会の実効性の重要性を身に染みて感じており、当社においても妥協することなく高みを目指してまいります。

政策保有株式に対する考え方

当社は、投資有価証券全体の保有限度額を設定しており、その範囲内において、事業展開上必要不可欠なパートナーの株式に限定して保有しています。また、少なくとも年に1回、取締役会において、これらの基準による保有限度額以内となっているかどうか、また、個別銘柄について、当社との事業関係の強化のつながりがあることによる保有の便益が投資株式の保有を通じた投資額や投資リスクを踏まえてもなお優先されるべきものであるかを検証し、保有を見直すべきと判断された銘柄は、売却を実施しています。なお、2024年度は1銘柄の全売却を実施し、売却後、資本合計に占める政策保有株式の割合は2.8%となりました。

保有株式銘柄数の推移

年度	2020	2021	2022	2023	2024
非上場株式	8	8	8	8	8
上記以外	14	11	11	10	9

貸借対照表計上額の推移

(百万円)

年度	2020	2021	2022	2023	2024
非上場株式	128	122	122	122	122
上記以外	26,098	20,866	19,425	13,598	7,844

Santen Report 2025

価値創造を支える経営基盤

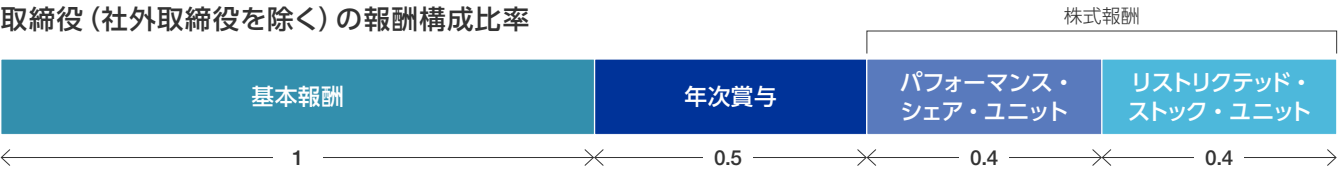
43 コーポレート・ガバナンス

役員報酬

2025年度からの新中期経営計画「2025-2029年度中期経営計画」の開始とあわせて、取締役（社外取締役を除く）の報酬制度を見直しました。具体的には、当社の取締役（社外取締役を除く）が、中期経営計画に掲げる戦略目標の達成に向け意欲高く取り組み、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よう、総報酬に占める業績連動報酬の比率を高めるとともに、年次賞与（STI）および株式報酬（LTI）の業績評価指標および評価ウェイトなどを見直しました。

また、グローバル人材を含む優秀な人材を各国・地域で確保すべく、報酬比較対象企業を見直すとともに、従来の譲渡制限付株式報酬制度に代えて、グローバルで一般的に活用されている株式報酬制度であるリストラクテッド・ストック・ユニット制度を導入しました。

取締役（社外取締役を除く）の報酬構成比率



当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬は、原則として、基本報酬、年次賞与および株式報酬の3つの制度で構成しています。総報酬の基準額におけるそれぞれの構成比率は、基本報酬：年次賞与：株式報酬を1：0.5：0.8とし、総報酬の水準は、グローバルに事業を展開するヘルスケア企業のベンチマーク結果などを参考に決定しています。

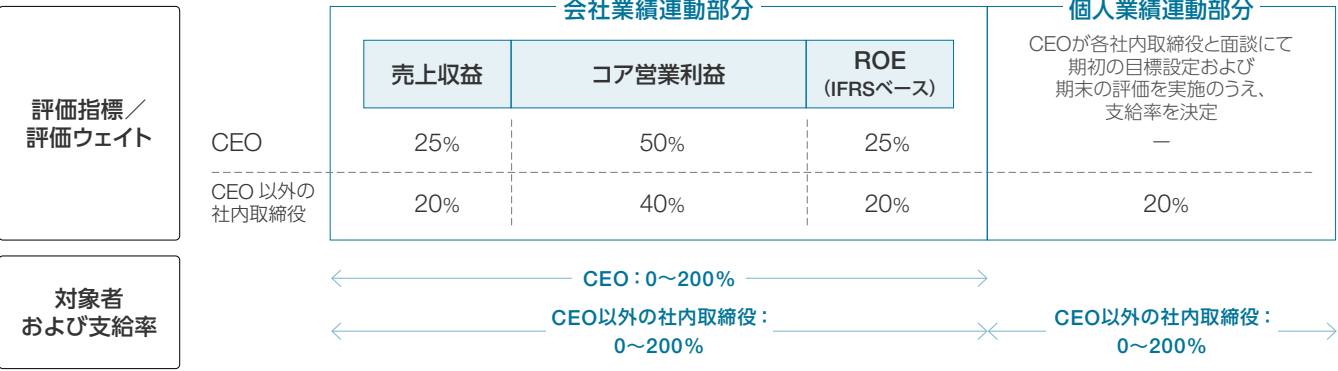
なお、当社の役員報酬制度が過度なリスクテイクを促すようなインセンティブ報酬となることを抑制し、役員報酬制度の健全性を確保することを目的に、非違行為や不正会計

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（いわゆるマルス・フローバック条項）を定めています。

また、業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしており、グローバルに事業を展開するヘルスケア企業のベンチマーク結果などを参考に決定しています。

年次賞与（年次インセンティブ）

単年度業績指標に連動する会社業績連動部分と個人業績連動部分から構成され、それぞれについて、基準額の0～200%の範囲で支給額を決定します。ただし、CEOについては、会社業績連動部分のみで構成されます。会社業績連動部分は、経営上重要な指標である売上収益、コア営業利益額、ROE（IFRSベース）の目標達成度に連動させ、支給率を決定します。各支給率に基づいて支給額を決定し、毎事業年度終了後に支給します。



株式報酬（中長期インセンティブ）

当社のビジョンの実現や戦略の遂行に向け意欲高く取り組むことを促し、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、パフォーマンス・シェア・ユニット制度とリストラクテッド・ストック・ユニット制度の2つで構成されています。

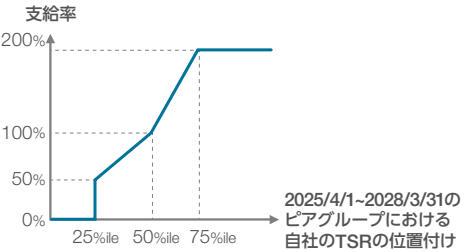
パフォーマンス・ シェア・ユニット制度	- 中期経営計画の期間など都度決定する一定期間（以下「業績評価期間」）中の業績などの評価指標および当該評価指標ごとの個別評価期間をあらかじめ設定し、当該評価指標の達成率などに応じて交付する株式数および金銭額を変動させる業績連動型株式報酬制度 - グローバルのライフサイエンス企業をピアグループとして設定した相対TSR（ウェイト70%）および戦略目標（ウェイト30%）の達成度に応じて0～200%の範囲で株式交付率などを決定 - 業績評価期間満了時点で対象取締役の地位にあることなどの条件を満たすことにより、業績評価期間終了後に株式および金銭を交付
リストラクテッド・ ストック・ユニット制度	毎事業年度において基準額相当の株式ユニットを付与し、3年間の勤務継続などの条件を満たすことにより、当該ユニット数に相当する数の当社株式および金銭を交付

パフォーマンス・シェア・ユニットの評価指標、 評価ウェイトならびに個別評価期間

相対TSR（株主総利回り）

2025年度付与分のパフォーマンス・シェア・ユニットに係る相対TSRの比較対象企業は、日本に本社を置く企業など9社および欧米に本社を置く企業など4社の計13社です。比較対象企業との順位に基づき、右図の基準で支給します。

評価ウェイト：70% 個別評価期間：3年



戦略目標（ESG関連目標を含む）

評価ウェイト：30% 個別評価期間：1年

2025年度付与分のパフォーマンス・シェア・ユニットに係る戦略目標の概要は以下のとおりです。評価項目については毎年度見直しを行う予定です。戦略目標は、当社の中長期的な企業価値向上に向けた毎期の取り組みを評価する観点から、個別評価期間は1年（業績評価期間の初年度）と設定しています。そのため、単年度評価となりますが、株式の交付は、業績評価期間の終了後となります。

パフォーマンス・ シェア・ユニット制度 に係る戦略目標 (2025年度)	- 近視・眼瞼下垂領域における市場創造型の成長モデルの実現 - 海外市場におけるリーダーシップポジションの確立 - 高付加価値Rxポートフォリオへの変革 - 安定供給とコストの持続的適正化 - Santenで働く価値向上と人・組織の能力強化
---	--

2024年度役員報酬制度および年次賞与・株式報酬の評価結果

2024年度の役員報酬は基本報酬、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つで構成されており、構成比率は1:0.25:0.5としています。

2024年度年次賞与（年次インセンティブ）目標と結果

年次賞与は、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およびNon-Financialの2つの評価区分から構成されています。

2024年度の評価結果は以下のとおりです。

連結業績連動部分（Financial）

目標値	実績	支給係数
・売上収益：297,000百万円 ・営業利益率（IFRS）：15.0% ・ROE（IFRS）：10.5%	・売上収益：300,004百万円 ・営業利益率（IFRS）：16.1% ・ROE（IFRS）：12.6% 子会社関連の係争などに伴う臨時的な影響を調整済みの数値	・CEO：142.9% ・社内取締役：114.3%

非財務指標連動部分（Non-Financial）

ESG関連目標	支給係数
・エンゲージメント向上に向けた取り組み ・サイバーセキュリティへの理解の底上げ ・コンプライアンスに関する理解浸透 など	104.8%

2024年度株式報酬（中長期インセンティブ）目標と結果

2022年度に付与したパフォーマンス・シェア・ユニットの実績は以下のとおりです。パフォーマンス・シェア・ユニット制度に係る相対TSRの比較対象企業はグローバル・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）です。ESG関連指標はDow Jones Sustainability Indices（DJSI）におけるIndexへの選出、もしくはDJSI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して支給率を決定することとしていますが、2024年度はいずれのIndexにも選出されなかったため、“Asia Pacific Index”選出企業の最低スコア（76ポイント）とDJSI参加製薬企業全体の最高スコアの65%に相当するスコア（53ポイント）から支給率を算出しました。

相対TSR	ESG関連指標	支給係数
60.6%ile	75ポイント	142.6%

幹部報酬委員会*

取締役および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。

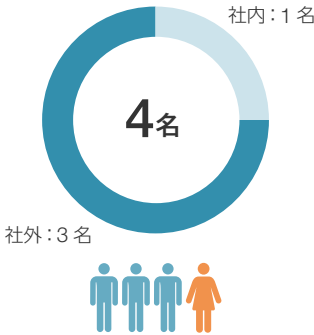
開催回数8回

平均出席率95%

主な検討内容

- ・取締役の報酬決定の基本方針
- ・2024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
- ・2025年度幹部報酬制度改定の方角性、取締役の報酬構成や水準の改定、取締役の報酬枠改定
- ・日本国内の社内経営幹部の譲渡制限付株式報酬制度からリストリクテッド・ストック・ユニット制度（事後交付型株式報酬制度）への移行

幹部報酬委員会の構成



※2024年度の評価方法についてはSanten Report 2024をご覧ください
*幹部報酬委員会の開催回数・出席率などの実績は2024年度、構成は2025年6月24日現在

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

Santenグループでは、従来より、リスク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リスクに適確に対処するため、各地域、部門ごとにリスクの抽出、評価、モニタリングを行い、平時から損失のリスクを回避、最小化することに努めてきました。

グローバルに事業が拡大し、さらに高い水準で各種規制を遵守していくことが求められる中、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関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。このような認識のもと、リスクマネジメントの高度化に向け、2024年度より三線体制に基づき各リスクオーナー

へのインタビューを通じて、リスクシナリオの確認および「固有リスク」の評価を実施し、「内部統制」の評価を行うことで「残余リスク」を算出しています。そして、「残余リスク」が高いものを全社重要リスクと特定し、リスク管理委員会においてその対応策を審議し、その進捗をモニタリングすることにより、効果的な全社的リスクマネジメントのPDCAを回しています。

例えば、製薬企業にとって重要なコンプライアンスリスクである贈収賄・腐敗防止については、組織体制や規定の整備、グローバルとローカルおのおのに必要な教育研修、監査などの統制を行っています。さらなる改善策として、より現場に密着したコンプライアンス組織の構築、監査・モ

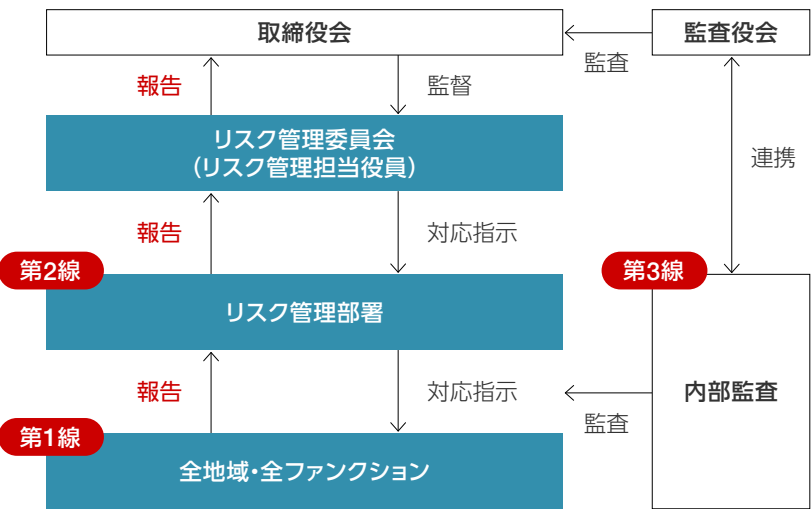
ニタリングの強化を2025年度の重要取り組み事項とし、リスク管理委員会で進捗をモニタリングすることとしています。

以上のように、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、予防的および発見的コントロールの効いたリスク管理活動の強化を継続的に図っています。

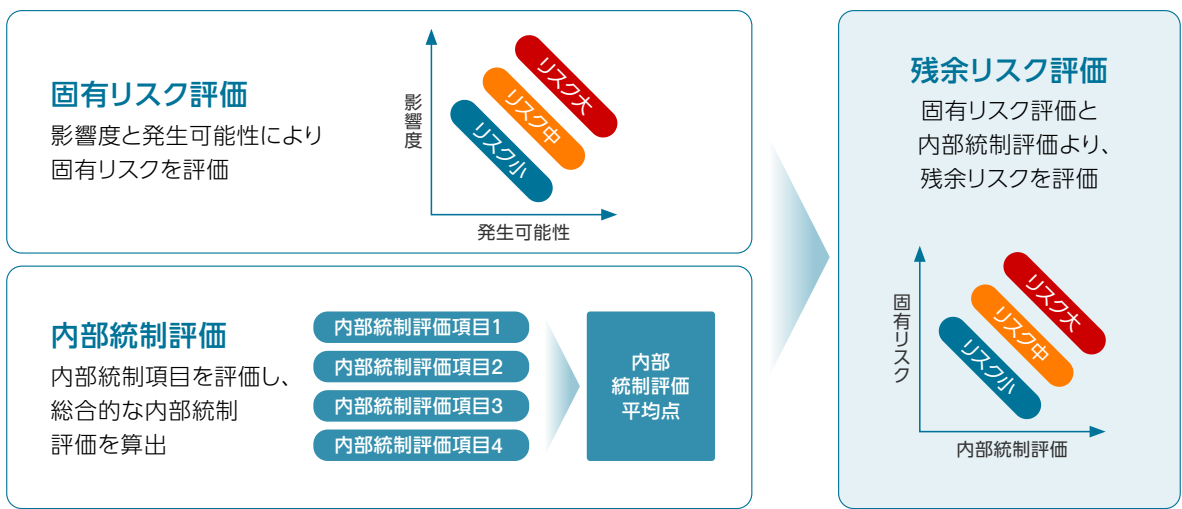
重大な危機に発展する可能性のある事象が発生または報告された場合には、代表取締役社長 兼 CEOを委員長とする「危機管理委員会」を設置し、対応と事態の収拾に努めるとともに再発防止策を実施します。

また、内部監査室は、その独立した立場において、業務監査を通じてリスク管理状況を検証しています。

リスク管理体制



リスク評価プロセス



役員一覧

(2025年6月24日現在)



黒田 由貴子
社外取締役 独立役員

菊岡 稔
社外取締役 独立役員

伊香賀 正彦
社外取締役 独立役員

井阪 広
常勤監査役

宗像 雄一郎
社外監査役 独立役員

穂高 弥生子
社外監査役 独立役員

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

伊藤 毅
代表取締役社長
兼 CEO

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

朝谷 純一
社外監査役 独立役員



< 戻る

52

Santen Report 2025

価値創造を支える経営基盤

52 役員一覧

取締役



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)



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

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)



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)

監査役



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）
株式会社 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

2000年 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
アカウンツリダー 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 シナエンホールディングス株式会社
社外取締役監査等委員

2024年 シナエンホールディングス株式会社
社外取締役常勤監査等委員(現任)
当社 社外取締役(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)



菊岡 稔
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)



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
(現 コーン・フェリー・ジャパン/株式会社)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・コーポラル・ストラテジー (現任)



黒田 由貴子
社外取締役
独立役員

1991年 株式会社ビーブルフォーカス・コンサルティング
代表取締役

2010年 アステラス製薬株式会社 社外監査役

2011年 株式会社シーエーシー（現 株式会社CAC Holdings）
社外取締役

2012年 株式会社ビーブルフォーカス・コンサルティング
取締役・ファウンダー

2013年 丸紅株式会社 社外取締役

2015年 三井化学株式会社 社外取締役

2018年 株式会社セブン銀行 社外取締役
テルモ株式会社 社外取締役

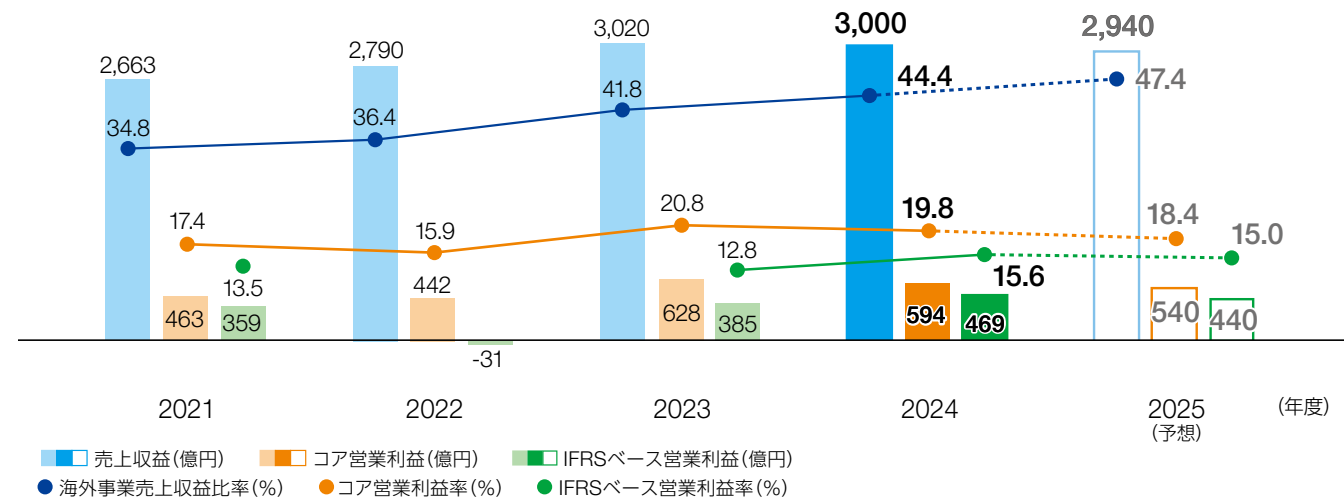
2022年 株式会社大林組 社外取締役（現任）
日本オラル株式会社 社外取締役（現任）

2024年 株式会社ビーブルフォーカス・コンサルティング
顧問・ファウンダー（現任）

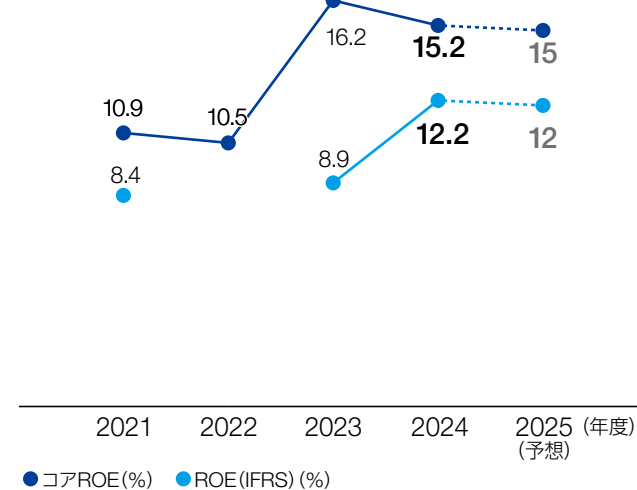
2025年 積水ハウス株式会社 社外取締役（現任）
当社 社外取締役（現任）

財務ハイライト

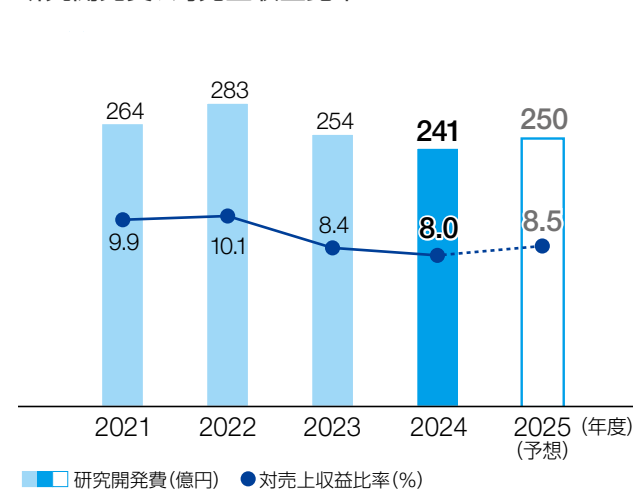
売上収益および海外事業売上収益比率、コア／IFRSベース営業利益・営業利益率



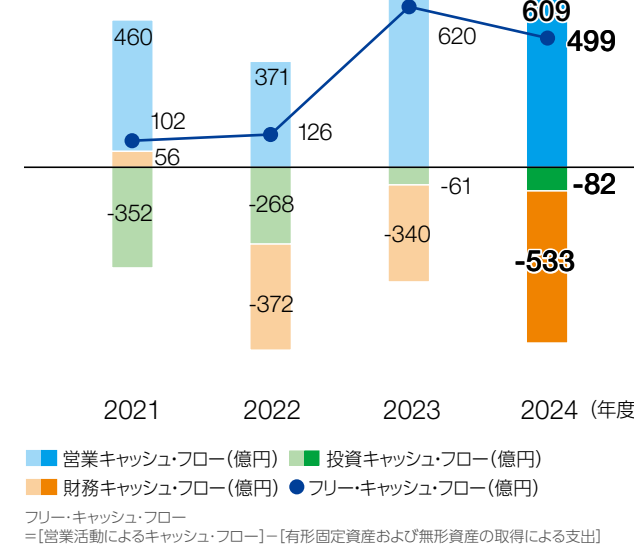
ROE



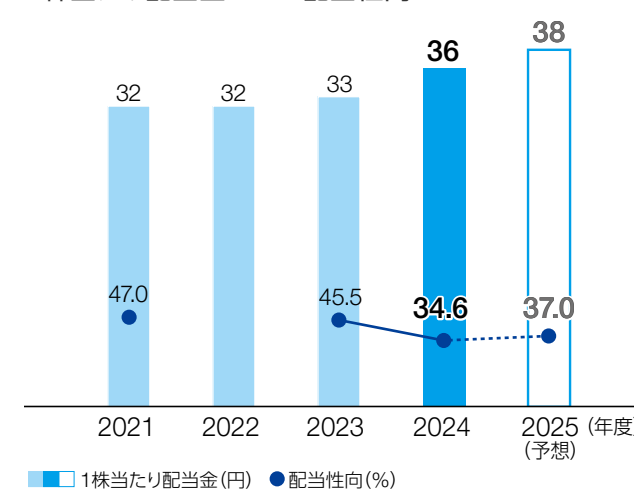
研究開発費、対売上収益比率



キャッシュ・フローの推移



1株当たり配当金および配当性向



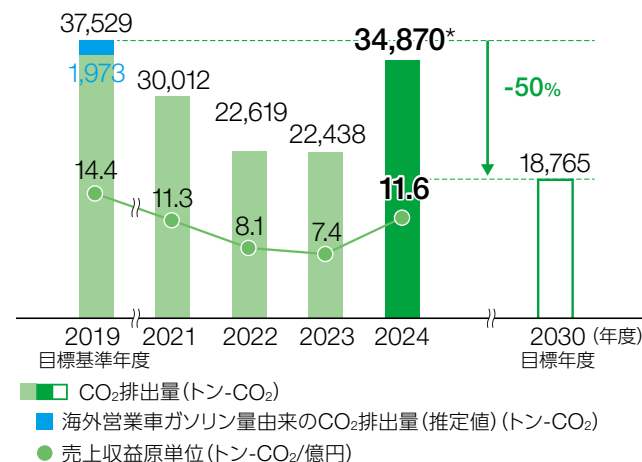
Santen Report 2025

成果と重要な成果指標・データ

54 財務ハイライト

非財務ハイライト

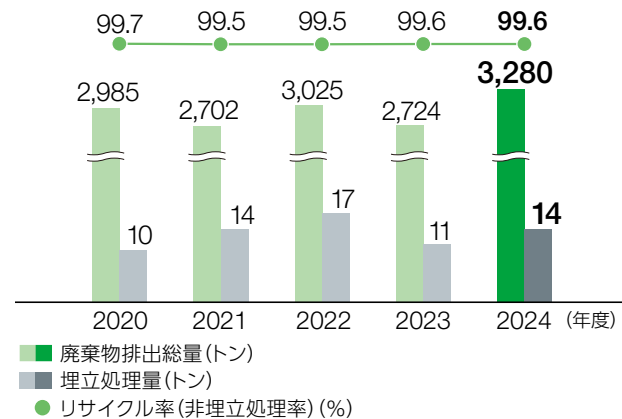
環境

CO₂排出量

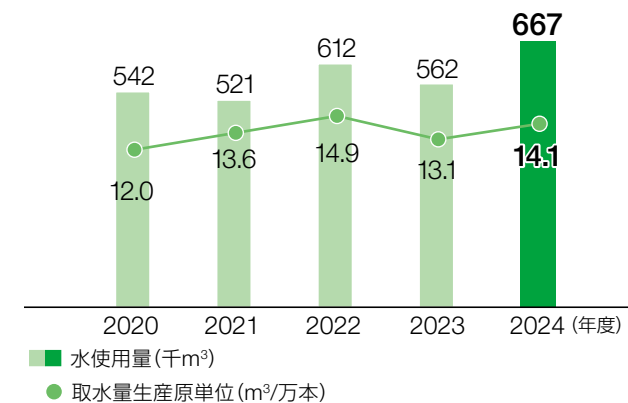
2019年度はSBTの目標基準年度であり、海外営業車ガソリン量由来のCO₂排出量を含むとともに、算出に用いている換算係数が一部異なります。

*2024年度より蘇州工場におけるテスト稼働の影響でCO₂排出量が増加

廃棄物排出量など

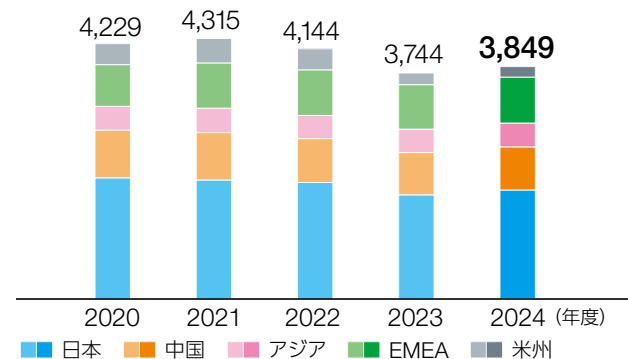


水使用量

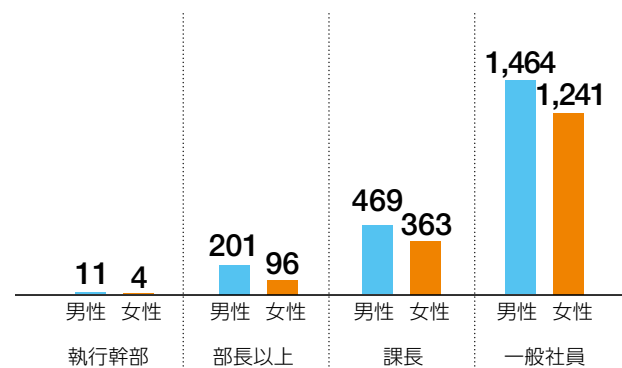


人材

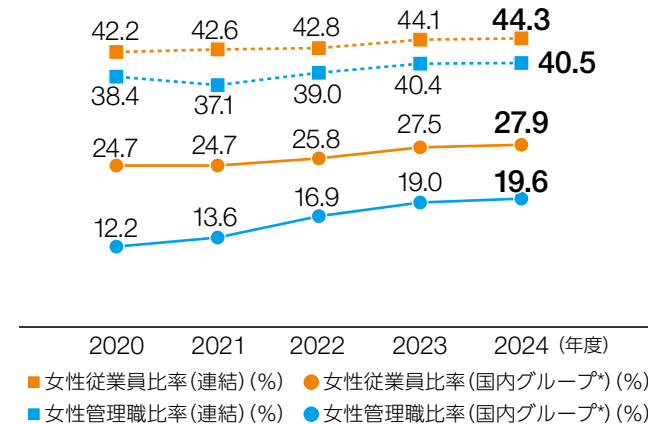
従業員数(名)



連結男女別階層別従業員数(名) (2024年度)



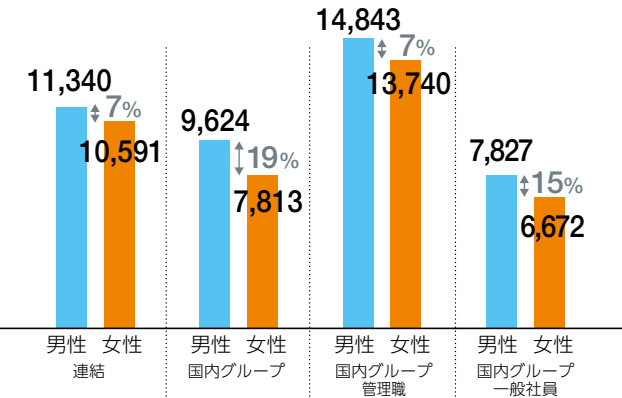
女性従業員比率・管理職比率



*2021年度までは単体

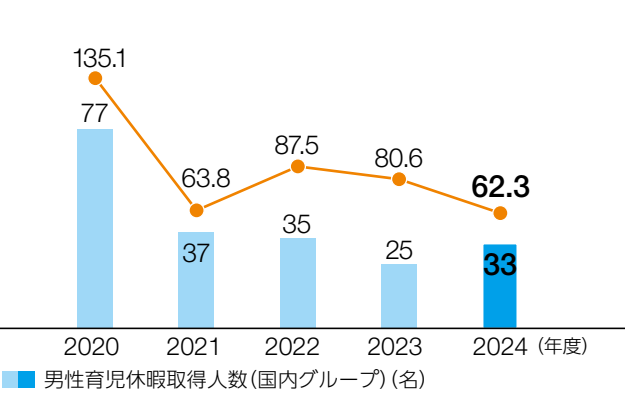
人材

男女別平均給与(千円) (2024年度)



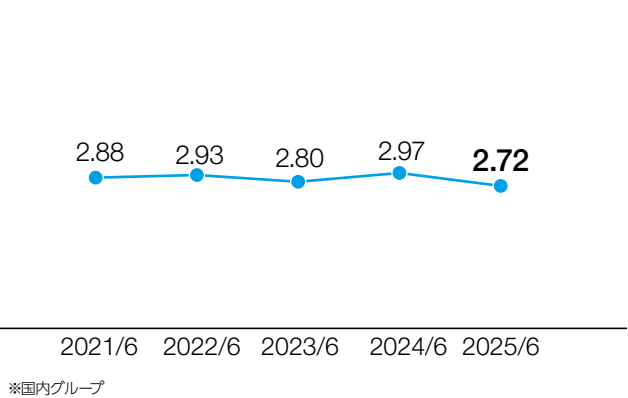
※男女賃金差異について、賃金制度・体系において性別による差異ではありません。男女賃金差異は主に男女間の管理職比率および雇用形態の差異によるものです。役員報酬およびストックオプションは除外しています。

男性育児休暇取得



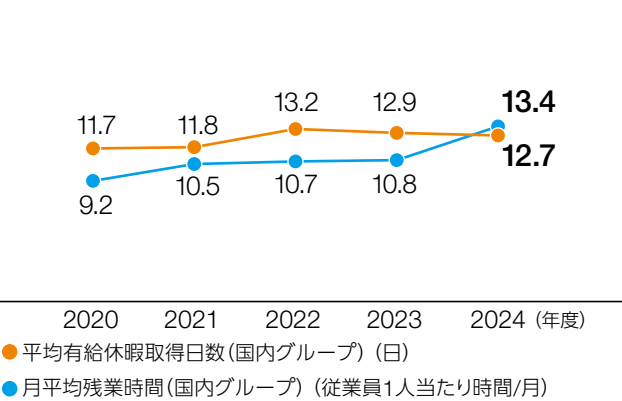
※男性育児休暇取得人数・取得率は2021年度から集計方法を変更しました。

障がい者雇用率(%)



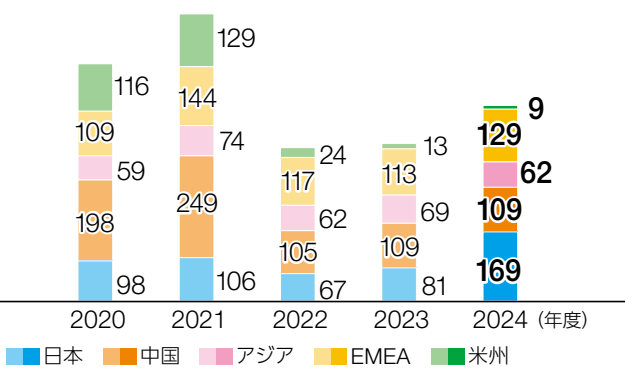
※国内グループ

平均有給休暇取得日数、月平均残業時間

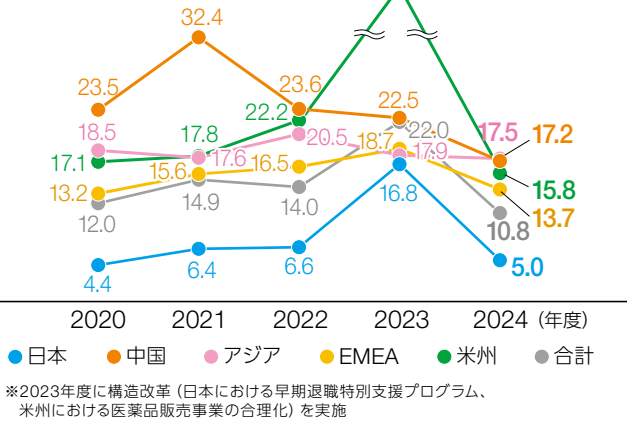


● 平均有給休暇取得日数(国内グループ) (日)
● 月平均残業時間(国内グループ) (従業員1人当たり時間/月)

採用人数(名)



離職率(%)



※2023年度に構造改革(日本における早期退職特別支援プログラム、米州における医薬品販売事業の合理化)を実施

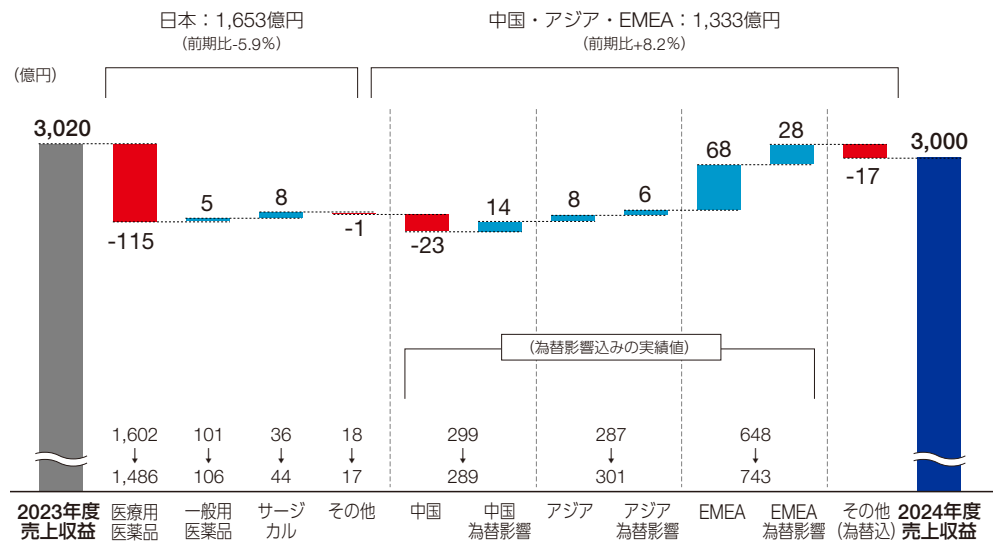
経営成績および財務分析（MD&A）

2024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やドライアイ治療剤「ジクアスLX」点眼液の自主回収の影響を受けたものの新製品や主力製品の拡大に注力したこと、海外でも主力製品が堅調に推移したことに加え為替影響もあり、前期と同水準の3,000億円となりました。売上総利益は売上収益の減少や製品および地域構成の変化などによる原価率上昇の影響により、1,710億円となりました（前期比4.4％減）。コアベースでの販売費及び一般管理費は875億円（同3.6％減）、研究開発費が241億円（同4.6％減）とそれぞれ前期から減少し、コアベースでの営業利益は594億円（同5.4％減）となりました。

IFRSベースでの販売費及び一般管理費は合理化に関する費用が4億円発生し、880億円となりました。製品に係る無形資産償却費は88億円（同7.0％減）、その他の収益は6億円となりました。その他の費用は、39億円となりました。これらにより、IFRSベースの営業利益

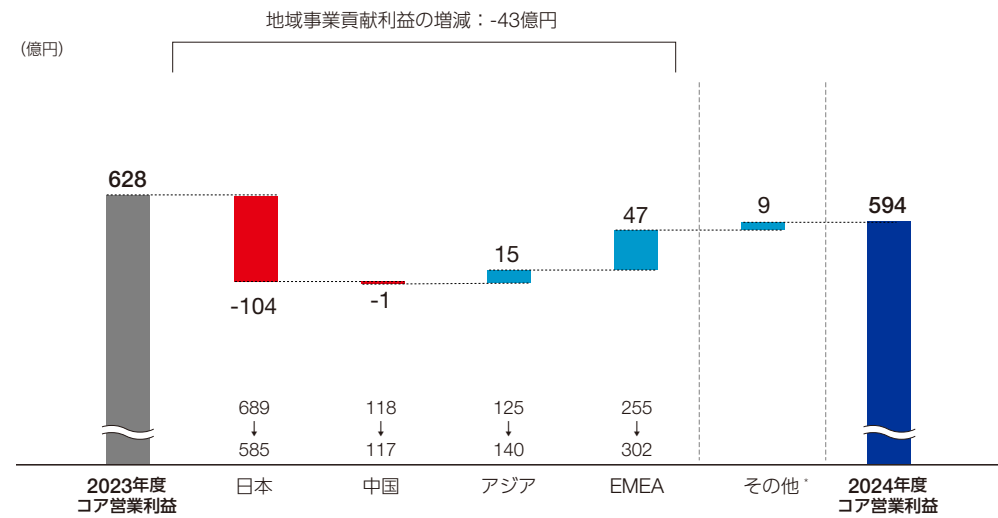
2024年度売上収益増減要因



は469億円（同21.6％増）となりました。これは主に、前期にその他の費用が多額であったことによるものです。

金融収益は40億円、金融費用は27億円となりました。持分法による投資損失はTwenty Twenty Therapeutics LLC（米国）の清算に伴う減損損失を計上し、7億円となりました。法人所得税費用は、前期と比べ85億円増加し、116億円となりました。これは主に、IFRS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ことに加え、前期に在外子会社で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359億円（同34.3％増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は363億円（同36.1％増）、売上収益に対するその比率は12.1％となりました。

2024年度コア営業利益増減要因

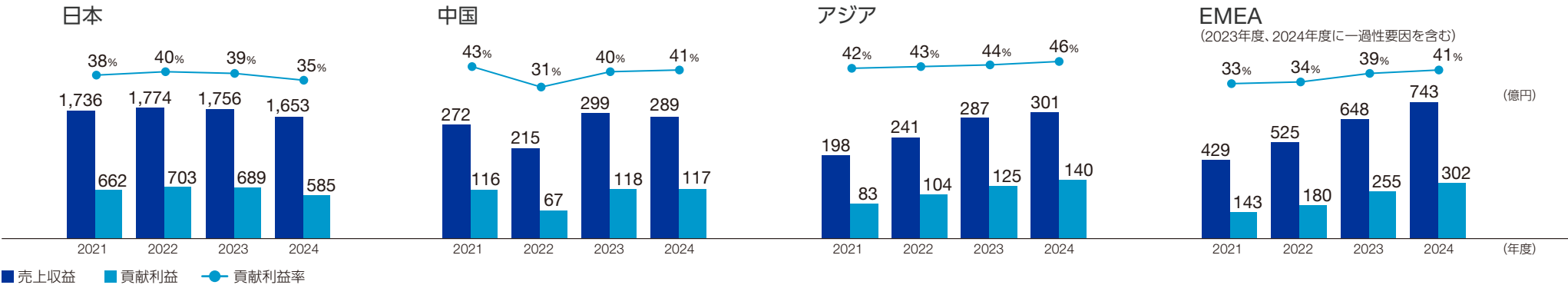


※顧客の所在地をもとに国または地域に分類しています。香港は売上収益・コア営業利益ともにアジアに含まれています。
*各地域およびグローバルでのR&Dや間接部門などの費用など、および上記以外の地域に関連する貢献利益

地域別売上収益・貢献利益

日本は6%台後半の薬価改定や「ジクアスLX」点眼液の自主回収の影響はあったものの、新製品を含む主力製品の拡大に注力した結果、前期と比べ5.9%減少し、1,653億円となりました。貢献利益については前期と比べ15.1%減少し585億円、貢献利益率は35.4%（前期比3.8ポイント減）となりました。

中国は幅広いチャネルでの製品の拡販や「タプロス」の伸長はあったものの、「ジクアス」のVBPや、製品供給の影響により、円換算ベースで前期と比べ3.1%減少し（為替影響を除いた成長率は7.9%減）、289億円となりました。貢献利益については前期と比べ0.9%減少し117億円、貢献利益率は40.5%（前期比0.9ポイント増）となりました。



※貢献利益：各地域の売上収益からその地域の売上原価および売上創出に関連する費用を控除したものです。貢献利益の算出には各地域事業に直接貢献する売上収益を用いており、必ずしも仕向地別売上収益と一致しておりません。香港はアジアに含まれています。

資産および資本・負債の状況

当期末の資産は、4,093億円となりました。棚卸資産の増加などがあった一方、営業債権流動化など運転資金の圧縮に取り組んだことに加えて、無形資産の減少などにより前期末と比べ264億円減少しました。資本は、2,852億円となりました。自己株式の取得による資本圧縮効果やその他の資本の構成要素の減少などにより前期末と比べ202億円減少しました。なお、2024年11月29日に284億円(16,985千株)、2025年2月28日に84億円(5,000

アジアは韓国における医師ストライキの影響を受けたものの、主要市場で緑内障やドライアイ製品が堅調に推移し、円換算ベースで前期と比べ5.0%増加し（為替影響を除いた成長率は2.7%増）、301億円となりました。貢献利益については前期と比べ12.0%増加し140億円、貢献利益率は46.5%（前期比2.9ポイント増）となりました。

EMEAは現地での領域別市場シェア1位*の緑内障製品を中心に伸長し、円換算ベースで前期と比べ14.8%増加し（為替影響を除いた成長率は10.5%増）、743億円となりました。貢献利益については前期と比べ18.3%増加し302億円、貢献利益率は40.6%（前期比1.2ポイント増）となりました。なお、売上収益および貢献利益には一過性の収益による影響も含まれます。

Santen Report 2025

成果と重要な成果指標・データ

57 経営成績および財務分析 (MD&A)

*出典：Copyright © 2025 IQVIA. IQVIA MIDAS 2024.1Q-2024.4Qを基に当社分析 無断転載禁止

戻る

59

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、609億円の収入(前期は726億円の収入)となりました。当期利益359億円、減価償却費及び償却費179億円、営業債権及びその他の債権の流動化などによる減少185億円、ならびに法人所得税の支払額122億円などによるものです。

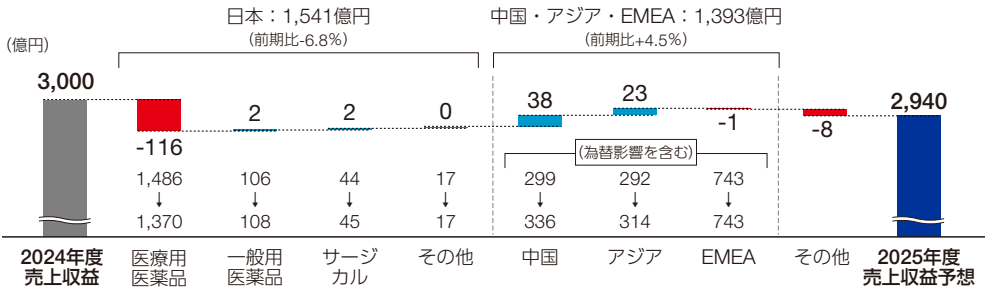
投資活動によるキャッシュ・フローは、82億円の支出(前期は61億円の支出)となりました。有形固定資産の取得による支出67億円および無形資産の取得による支出44億円などによるものです。また政策保有株式の見直しを継続して実施しており、当期は1銘柄の投資の売却による収入が21億円ありました。

当期の設備投資額は、75億円となりました。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

2025年度の見通し

2025年度は2025-2029年度中期経営計画の初年度となります。海外事業は安定的な成長を想定していますが日本における主力品の後発品上市による影響を最も強く受けることが想定されるため、売上収益は2,940億円(前期比2.0%減)、コア営業利益は540億円(同9.1%減)を見込んでいます。売上原価は製品構成の変化や物価高騰に伴う上昇はあるものの、生産性改善や厳格な原価管理により売上原価率は42%(同1ポイント減)、販売費及び一般管理費ならびに研究開発費は将来の成長に向けた資源投下として、それぞれ920億円(同5.1%増)、250億円(同3.7%増)を想定しています。

2025年度売上収益増減要因



※顧客の所在地をもとに国または地域に分類しています。香港は売上収益・コア営業利益とも中国に含まれています。
*各地域およびグローバルでのR&Dや間接部門などの費用など、および上記以外の地域に関連する貢献利益

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て、生産キャパシティを構築し、供給能力を確保することで、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。これらの設備投資資金は自己資金により充当しました。

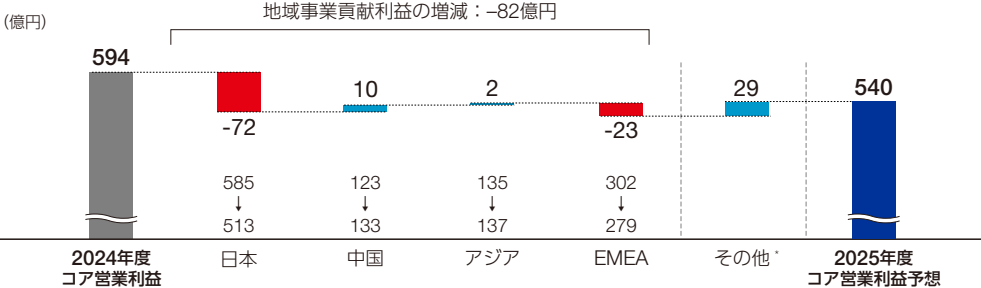
財務活動によるキャッシュ・フローは、533億円の支出(前期は340億円の支出)となりました。自己株式の取得による支出379億円および配当金の支払額121億円などによるものです。

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16億円減少し、930億円となりました。

IFRSベースについては、その他の費用の減少などを見込み、営業利益は440億円(同6.1%減)、当期利益は335億円(同6.6%減)、基本的1株当たり当期利益は2025年5月13日に開示した自己株式取得を前提に、前期とほぼ同水準の103円を予想しています。

業績見通しの前提となる為替レートについては、1USドル=145円、1ユーロ=160円、1中国元=20.5円を想定しています。業績予想は現在において入手可能な情報に基づいて作成しています。実際の業績は、事業環境の変化などさまざまな要因により予想数値と異なる結果となる可能性があります。

2025年度コア営業利益増減要因



11年間の要約財務データ

IFRS	単位:百万円										
	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	2024年度
会計年度：											
売上収益	161,831	195,291	199,096	224,942	234,026	241,555	249,605	266,257	279,037	301,965	300,004
売上原価	56,373	72,829	74,966	86,378	90,764	94,831	98,221	109,671	112,950	123,256	128,977
販売費及び一般管理費	48,893	59,406	62,193	68,788	71,273	73,360	79,554	84,499	96,257	91,529	87,967
研究開発費	17,477	19,990	22,786	24,398	23,759	23,341	24,112	26,377	28,297	25,416	24,103
営業利益(-は損失)	35,374	80,180	32,479	38,691	45,098	33,535	12,187	35,886	-3,090	38,541	46,880
コア営業利益	39,088	43,067	39,687	45,378	48,230	50,023	50,101	46,348	44,242	62,778	59,380
法人所得税費用	11,831	26,097	8,331	4,000	11,174	10,377	2,562	8,427	9,184	3,171	11,628
当期利益(-は損失)	24,032	53,373	21,724	35,261	31,943	21,714	9,126	27,189	-14,983	26,703	35,853
コア当期利益	25,948	29,163	29,125	33,458	36,092	35,894	37,549	35,195	33,235	48,513	45,068
会計年度末：											
資産合計	304,200	355,399	358,906	388,463	391,186	408,768	405,285	459,976	421,179	435,699	409,277
資本合計	211,779	260,009	255,929	287,557	292,572	302,560	309,646	336,844	293,297	305,369	285,181
負債合計	92,421	95,391	102,977	100,905	98,614	106,208	95,639	123,133	127,883	130,329	124,096
キャッシュ・フロー：											
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,386	22,525	10,843	42,843	32,894	39,947	38,808	46,043	37,147	72,649	60,928
投資活動によるキャッシュ・フロー	-61,709	37,052	-28,201	-8,259	-2,935	-5,175	-53,355	-35,169	-26,777	-6,145	-8,223
財務活動によるキャッシュ・フロー	28,960	-24,066	-28,657	-17,631	-28,107	-12,729	-16,685	5,557	-37,220	-34,031	-53,307
有形固定資産および無形資産の取得による支出	66,440	9,092	9,500	9,937	8,332	9,228	23,804	35,841	24,589	10,686	11,018
減価償却費及び償却費	6,958	9,338	9,882	10,896	10,969	16,573	17,498	17,055	17,249	18,178	17,948
フリー・キャッシュ・フロー*	-41,054	13,433	1,342	32,906	24,562	30,719	15,004	10,203	12,558	61,963	49,909
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	309.8	230.9	206.6	1,573.6	4,330.0	210.1	244.6	191.6	79.9	87.5	55.8

*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]

Santen Report 2025

成果と重要な成果指標・データ

60 11年間の要約財務データ

Santen Report 2025

成果と重要な成果指標・データ

60 11年間の要約財務データ

	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	2024年度
1株当たり情報^{*1}(円)：											
EPS(基本的当期利益)	58.18	128.99	52.96	86.73	78.67	59.16	23.30	68.07	-38.60	72.59	103.98
コアEPS	62.82	70.48	70.99	82.29	88.89	90.00	94.09	88.16	85.86	132.13	129.36
親会社所有者帰属持分	511.14	627.78	628.09	702.54	728.97	758.50	776.16	843.60	783.30	843.24	839.20
配当金	22.00	25.00	26.00	26.00	26.00	27.00	28.00	32.00	32.00	33.00	36.00
財務指標など：											
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)	12.0	22.6	8.4	13.0	11.1	8.0	3.0	8.4	-4.7	8.9	12.2
コアROE(%)	13.0	12.4	11.3	12.4	12.5	12.1	12.3	10.9	10.5	16.2	15.2
ROA(資産合計当期利益率)(%)	8.9	16.2	6.1	9.4	8.2	5.4	2.2	6.3	-3.4	6.2	8.5
親会社所有者帰属持分比率(%)	69.6	73.2	71.1	73.6	74.4	74.1	76.5	73.4	69.8	70.2	69.9
DELシオ(有利子負債 ^{*2} ÷ 親会社所有者帰属持分)(倍)	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1
PER(株価収益率)(倍)	30.1	13.1	30.4	19.8	21.0	31.4	65.4	18.0	-29.3	21.2	13.6
配当性向(%)	37.8	19.4	49.1	30.0	33.0	45.6	120.2	47.0	—	45.5	34.6
期末発行済株式数(千株)(自己株式を含む)	82,653	414,192	406,173	406,848	399,782	400,028	400,369	400,695	375,886	363,996	342,056
従業員数(名)	3,230	3,463	3,667	3,805	4,073	4,108	4,229	4,315	4,144	3,744	3,849

*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2014年度の1株当たり情報については、2014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

※ Santenグループでは2015年3月期のIFRS適用を機に、IFRSによる業績(IFRSベース)から一部の収益および費用を控除した「コアベース」での財務情報を事業活動自体の収益性を示す指標として開示しています。

会社概要

社 名	参天製薬株式会社
本 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
設 立	1925年
資本金	8,806百万円（2025年3月31日現在）
従業員数	3,849名（連結）（2025年3月31日現在）

主要子会社（2025年3月31日現在）

株式会社クレール	SANTEN PHILIPPINES INC.	Santen Pharmaceutical Spain, S.L.
参天アイケア株式会社	SANTEN PHARMA MALAYSIA SDN. BHD.	SANTEN LIMITED LIABILITY COMPANY
参天投資（中国）有限公司	Santen Pharmaceutical Vietnam Co., Ltd.	Santen Holdings U.S. Inc.
参天製薬（中国）有限公司	Santen Holdings EU B.V.	Santen Inc.
参天医薬販売（蘇州）有限公司	Santen Oy	Advanced Vision Science, Inc.
韓国参天製薬株式会社	Santen S.A.S.	InnFocus, Inc.
台湾参天製薬股份有限公司	Santen GmbH	Santen Ventures, Inc.
参天製薬（香港）有限公司	Santen SA	Santen Canada Inc.
Santen Pharmaceutical Asia Pte.Ltd.	Santen Italy S.r.l.	
SANTEN（THAILAND）CO., LTD.	Santen UK Limited	

株式情報（2025年3月31日現在）

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

Santen Report 2025

成果と重要な成果指標・データ

64

大株主の状況 (上位10名)

株主名	所有株式数 (千株)	出資比率(%) [*]
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	58,076	16.97
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,594	5.43
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	10,857	3.17
日本生命保険相互会社	10,662	3.11
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	10,567	3.08
GOVERNMENT OF NORWAY	8,084	2.36
JP モルガン証券株式会社	7,310	2.13
株式会社三菱 UFJ 銀行	6,989	2.04
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	6,975	2.03
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,944	2.03

年間の高値・安値

年度	2020	2021	2022	2023	2024
高値(円)	2,216	1,718	1,251	1,590	1,879
安値(円)	1,370	1,210	956	1,060	1,349

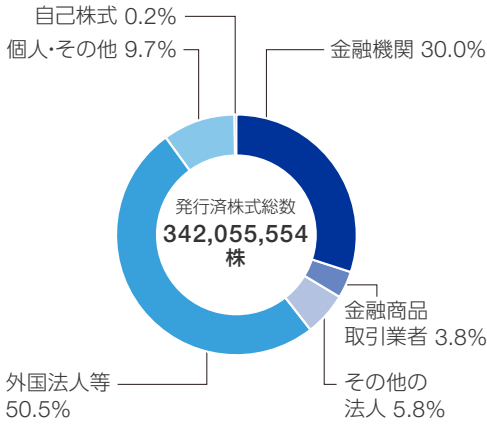
株主総利回り (トータル・シェアホルダー・リターン)

年度	2020	2021	2022	2023	2024
株主総利回り(%)	83.5	69.3	65.8	89.5	85.0
比較指標: 配当込み TOPIX (%)	142.1	145.0	153.4	216.8	213.4

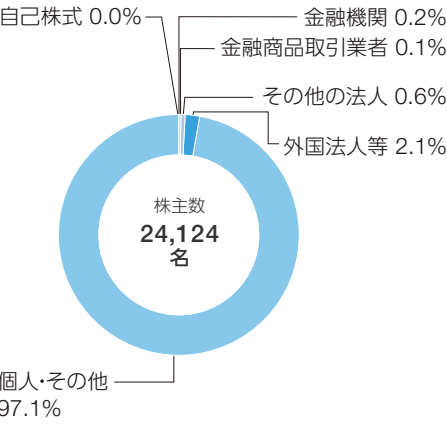
^{*} 出資比率：自己株式を含む発行済株式総数に対する比率

株主分布状況

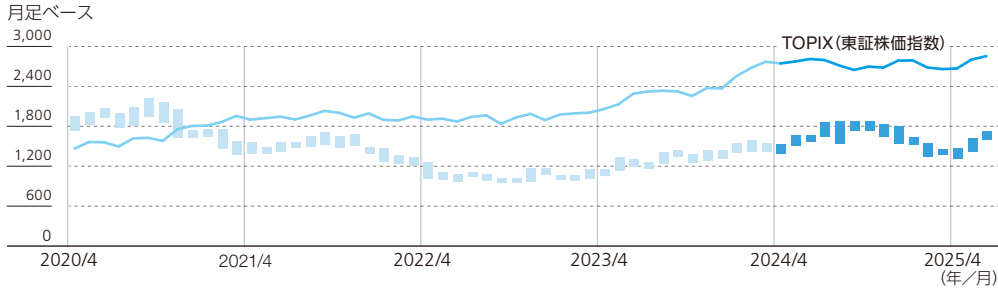
所有株式数別分布状況



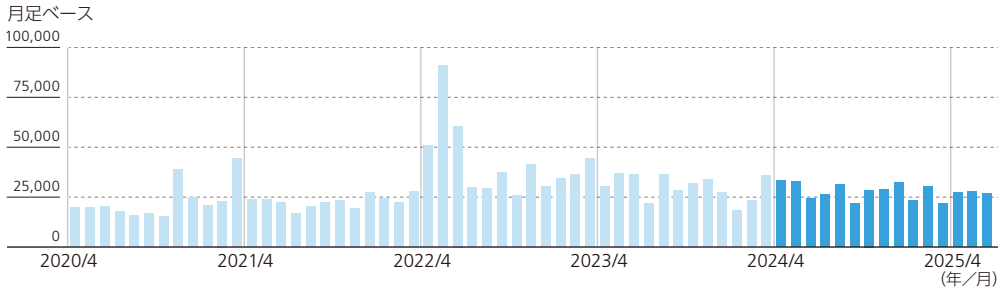
所有者別分布状況



株価の推移 (円)



株式売買高 (千株)



戻る

65

編集後記

「Santen Report 2025」発行にあたって

Santen Report 2025をご覧ください、ありがとうございます。

当社においては、この数年をかけて構築してきた変革の基盤づくりが完遂し、新たな成長フェーズに進む転換点を迎えています。本年のレポートは、その羅針盤となる2025-2029年度中期経営計画を軸として構成しました。

経営からのメッセージにおいては、患者さんへの貢献と事業成長をいかに実現していくかに焦点をあて、新たな経営計画において目指す姿について掘り下げています。また、その成長ドライバーとなる地域事業の進化や新たな疾患領域での市場創造については、より深くご理解いただけるよう、担当者の声や具体的な活動内容も交えて記載しました。

従業員の行動・判断の拠り所となる理念体系の見直しについては、変えるべきもの／守り続けるべきものに関する私たちの白熱した議論をお伝えできるよう、その背景や検討過程も含めて掲載しました。長い時間をかけて積み上げてきたこのような価値観は、当社の競争力の源泉です。このゆるぎない基盤の上で、基本理念を理解し体现できる人材を育成し、組織能力であるSanten Commercial

- ・本書のカラーパレットは、色覚障がいにも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。

Excellenceとして強化していく道筋については、人的資本戦略の中で取り上げています。

制作にあたっては、投資家やステークホルダーの皆さまとの対話の中でいただいたご意見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働してコンテンツを作成しています。

本レポート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。本書を通じて、世界の患者さんと眼科コミュニティから信望を集める眼科のリーディングカンパニーを目指すという、私たちの挑戦と事業に対する思いをお伝えできれば幸いです。

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
2025年9月

制作・編集：Investor Relations、コーポレート コミュニケーション、コーポレート ストラテジー、サステナビリティ推進部

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

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)
一部活動については2025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)
- ・「アイリニア」(Bayer AG)
- ・「Rocklatan」「Roclanda」「Rhopressa」(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・レポーティング・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「価値協創ガイダンス 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

