

# Santen

Imagine Your Happiness  
あなたのあしたを想う

# Santen Report 2021

2021年3月期 統合報告書

## Happiness with Vision





目の重要性と社会課題

## 目の重要性

# 世界は見えることを 前提につくられている

社会インフラ、人とのコミュニケーション、スポーツ、  
芸術、労働や教育など、私たちのあらゆる活動は  
「見ること」を通じて成り立っているといわれています。  
見えることが当たり前の世界では  
その重要性に気づきにくいかもしれません。  
目を閉じ、視覚に頼らない世界に入ってみると  
私たちの行動や生活は一変します。  
人々が生きるうえで、目は大切な役割を担っているのです。



## 目の不具合に関する社会課題

失明もしくは視力障がいの人口<sup>\*1</sup>

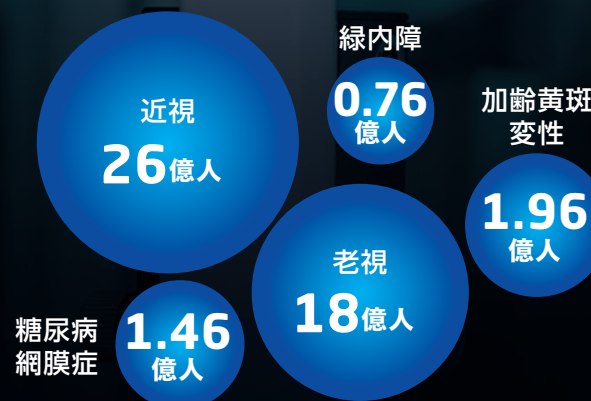
失明または  
視力障がいの状態で  
暮らしている人口

22億人

10億人

予防または  
治療が可能な人口

現在、世界で少なくともおよそ22億人が失明または視力障がいの状態で暮らしているといわれています。また、このうち少なくとも10億人は予防または治療が可能な視力障がいです。今後の人口増と高齢化、ライフスタイルの変化などにより、その数は増加することが予想されます。

世界の罹患数<sup>\*1</sup>

世界には、さまざまな眼疾患を抱える人々があり、多くの人は人生において何かしら目の健康に対処しなければいけない時が訪れます。眼疾患の中でも世界で最も患者数が多いとされる近視は、2030年には33.6億人に増加するといわれています。

## 視力障がいによる経済損失

年間  
約**4,107**億ドル<sup>\*2</sup>

世界的に増加する視力障がいは、年間およそ4,107億ドルもの経済損失をもたらすといわれています。目の健康に対する取り組みは、教育や労働力の向上にもつながり、持続可能な社会の実現においても極めて重要な社会課題です。

## 基本理念とWORLD VISION

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。





# Index

## Purpose : 目指す世界

- 1 目の重要性と社会課題
- 3 基本理念とWORLD VISION

## Strategy : 企業価値向上に向けた戦略

- 5 価値創造
- 9 CEOメッセージ
- 15 中期経営計画
- 20 CFOメッセージ
- 23 グローバル製品供給戦略  
一体構築と生産能力の拡大
- 24 地域別戦略
- 29 製品創製

## Social & Environment : サステナビリティ

- 33 ESGマテリアリティ
- 34 特集 : 多様性を強みに、  
バリアフリーな社会をつくる
- 36 サプライチェーン
- 37 品質・安全
- 38 DE&I  
(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)
- 41 職場環境
- 44 地球環境保全

## Governance : コーポレート・ガバナンス

- 45 取締役会議長メッセージ
- 46 社外取締役座談会 :  
Santenが目指すべきESG経営  
—社外取締役の視点から—
- 50 コーポレート・ガバナンス
- 60 ステークホルダーエンゲージメント
- 61 役員・執行役員一覧

## Data : 財務情報・会社情報 ほか

- 63 131年の歴史
- 65 用語集
- 66 眼科薬市場データ
- 67 財務・非財務ハイライト
- 69 経営成績および財務分析 (MD&A)
- 72 財務データ
- 79 主要ニュース・株式情報・会社概要
- 82 「Santen Report 2021」の発行にあたって

### ご案内

本レポート内に詳細説明があるキーワードは、太字で表記のうえリファレンスページを付記しています。また、特にポイントとなる箇所に下線を付加しています。

レポート発行日 : 2021年9月

### 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、2017年度より従来の「アニュアルレポート」と「CSRレポート」を統合し、財務情報に、経営戦略、事業概況、CSR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、ホームページで開示しています。

### 対象範囲

参天製薬株式会社およびその連結子会社

### 対象期間

2020年度 (2020年4月1日～2021年3月31日)。一部活動については2021年4月以降を含みます。

### 参考ガイドライン

IIRC「国際統合報告フレームワーク」、GRI「サステナビリティ・レポートニング・スタンダード」、環境省「環境報告ガイドライン」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



### 会計基準に関する注意事項

当社グループでは、財務情報の国際的な比較可能性向上を目指し、2014年度より国際会計基準 (IFRS) を適用しています。なお、2013年度の諸数値をIFRSに組み替えて比較分析を行っています。日本基準とIFRSの主な差異およびコアベースの定義については以下を参照してください。



[https://www.santen.co.jp/ja/about/known/data.jsp#reference\\_area](https://www.santen.co.jp/ja/about/known/data.jsp#reference_area)



### 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。

以下の販売名は、提携会社の登録商標です。

「Rhopressa」 「Rocklatan」 (Aerie Pharmaceuticals, Inc.)

「アイリリア」 (パイエル)

「アレジオン」 (ペーリンガーインゲルハイム)

「クラビット」 「タリビッド」 (第一三共株式会社)

「リボスチン」 (ジョンソン・エンド・ジョンソン)

「レンティス コンフォート」 「レンティス コンフォート トーリック」 (テレオン ホールディング ビー. ヴィ)

各ページで使われているQRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です

# 価値創造モデル

Santenは眼科に特化し、患者さん視点での製品・サービスの展開を追求しています。  
工業化、商業化、国際化における強みを磨き、デジタル技術も取り入れながら、人々への貢献と企業成長を実現していきます。



具体的  
な強み



## 工業化

- 約130年の歴史を有する眼科専門メーカーとして目の特性を誰よりも理解し、点眼剤として調製する技術有するからこそ実現できる製品化
- 薬剤から点眼容器に至るまで、患者さんの使いやすさにこだわった探求心
- 世界約4,300万人\*1の患者さんに製品を届ける世界トップクラスの眼科製品の生産量



## 商業化

- 70以上\*2の幅広い製品ラインアップに加え、広く深い眼科専門性と患者さん視点に基づく提案力
- 高い顧客満足度(日本1位\*3)、これによる着実な製品浸透
- 各国における眼疾患の診断基準確立の支援、医療従事者への育成機会の提供等を通じた各国・地域の眼科医療の発展への貢献



## 国際化

- 幅広い眼科製品と深い眼科専門性、徹底した患者さん視点を世界60以上の国・地域へと展開
- 12万人以上の眼科医とのネットワーク、眼科研究機関からIT企業まで多岐にわたる眼科領域におけるパートナーシップ
- 実績に裏打ちされた、世界で唯一無二の眼科グローバルカンパニーとしての存在感

\*1 JMDCでの当社医療用医薬品における製品ごとの延べ推計患者数および当社出荷データを基に、炎症・アレルギー、角膜、緑内障、白内障の疾患領域で推算した2019年度延べ貢献患者数は約4,300万人  
\*2 日本における医療用医薬品の製品数 \*3 眼科医療用医薬品を提供するメーカーのうち当社を1位と評価した眼科医の割合、社外データを基に当社集計



グローバル製品供給戦略 (P.23)



地域別戦略 (P.24)



製品創製 (P.29)

点眼容器へのこだわりについてはHPをご覧ください。



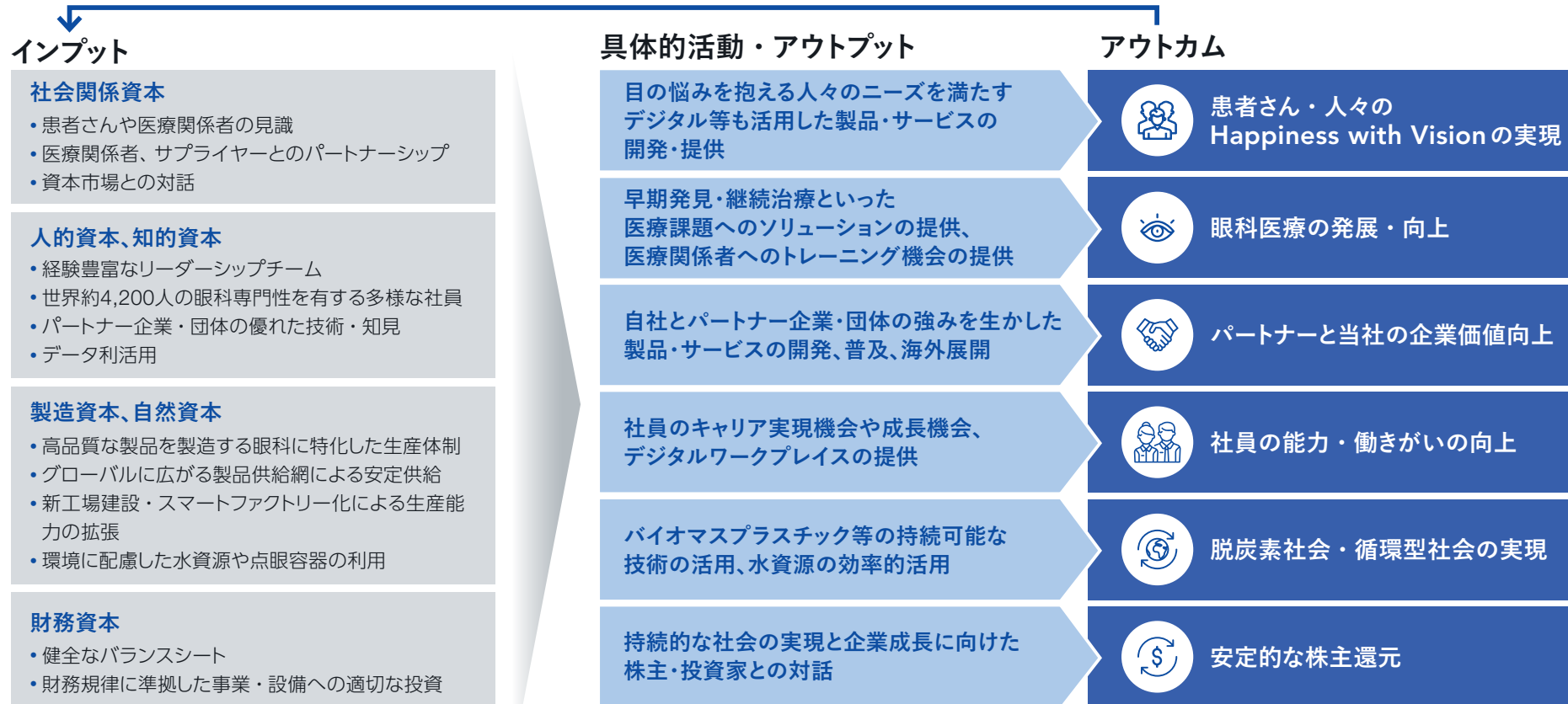
<https://www.santen.co.jp/ja/about/activity/use.jsp>





# 創出する共有価値

当社は、2030年とその先に向けたビジョンとして、世界中の技術や組織・人材をつなぎ、「見る」を通じて人々の幸せを実現する Social Innovator を目指しています。眼科における社会課題の解決、持続的な企業成長に向け、さまざまなステークホルダーと協働し、共有価値の創出に取り組んでいます。



職場環境 (P.42)

ステークホルダーエンゲージメント (P.60)



人口増加

高齢化

ライフスタイルの変化

ニーズの多様化

技術の革新的な進歩

環境対応への意識の高まり

社会的変化



# 中長期的な価値創造に向けた取り組み

## 企業価値向上

### MTP2025

#### 基盤事業での利益率向上

	日本	中国	アジア	EMEA
2025年度売上収益	1,500億円	400億円	350億円	500億円
貢献利益率	+2pt (41%)	+1pt (42%)	+3pt (40%)	+3pt (30%)

(括弧内は2020年度貢献利益率)

#### 新規領域の拡大

米州	新規領域
2025年度 売上収益 <b>240</b> 億円 貢献利益率 <b>54%</b>	眼瞼下垂薬(STN1013800) などでの収益貢献開始

#### グローバル企業としての土台の強化

製品開発能力の強化	製品供給基盤の強化	全社財務KPI&事業KPIへの落とし込み	グローバルプラットフォーム整備
-----------	-----------	----------------------	-----------------



#### 社会的意義のある製品・サービスの開発・安定的供給

- 貢献患者数：6,000万人以上\*1

#### ガバナンス強化・公正公平な社会実現への貢献

- 経営の実効性・多様性・コンプライアンスの遵守・人権の尊重

#### 価値創造を促進する組織風土の醸成

- ジェンダー・国籍・視覚障がい者を中心とした多様性の推進

#### 地球環境保全

- Scope1・2 CO<sub>2</sub>排出量削減
- 点眼容器のバイオマスプラスチック化

戦略投資と  
営業CFの  
3分の1以上の  
株主還元の実施\*2



#### 財務指標

(2025年度)

売上収益 **3,150**億円以上

営業利益率  
(フルベース) **21%**以上

コア営業  
利益率 **24%**以上

ROE **13%**以上

海外売上高  
比率 **50%**以上

Santen 2030  
Become A Social Innovator

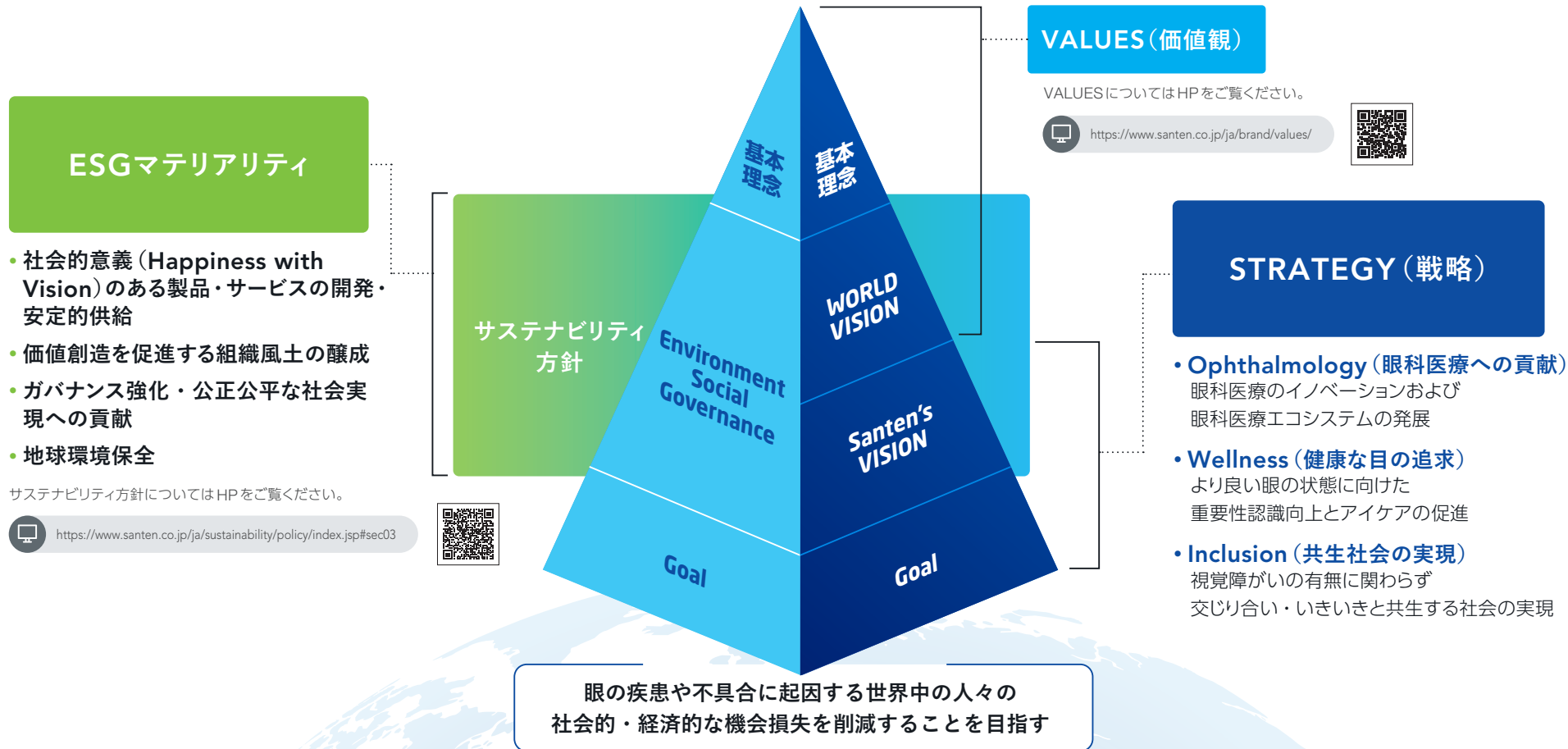
\*1 JMDCでの当社医療用医薬品における製品ごとの延べ推計患者数および当社出荷データを基に、炎症・アレルギー、角膜、緑内障、白内障の疾患領域で推算した2019年度延べ貢献患者数は約4,300万人

\*2 配当性向40%以上および投資余力は機動的に自社株買い



# マテリアリティ

Santenは人々の社会的な課題の解決に3つのSTRATEGY（戦略）で取り組みます。また、中長期的な企業価値向上に向けた4つのESGマテリアリティを特定しています。これら7つをSantenにとっての経営の重要課題、マテリアリティと位置付けています。



## Santenが達成に貢献するSDGs

Santenは、マテリアリティへの取り組みにより、国連加盟国が採択した持続可能な開発目標 (SDGs) の目標3「あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する」をはじめ、以下の目標達成に貢献していきます。



## CEOメッセージ



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

代表取締役社長兼CEO

谷内 樹生



## CEOメッセージ

### 目に関する社会課題の解決こそ Santenの使命

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

目は人々が生活するうえで重要な役割を担っており、日常生活のあらゆるものや、さまざまな社会インフラは、「見えること」が前提につくられています。世界的にも目の健康に対する関心は高まり続ける中で、増えていく目に関する社会課題に取り組むことは、Santenの使命です。また、増大する社会課題を解決していくことは結果として当社の事業成長にもつながると考えています。当社は、目に悩みを抱える人々のアンメットニーズを捉え、製品・サービスを開発し、現在世界60カ国以上で製品を販売しています。眼科専門企業としてグローバルに事業を展開してきた経験による知恵や技術力に加え、長年にわたり築き上げた強固な顧客基盤、眼科医療の発展に貢献する事業モデル、世界中の研究機関や企業とのグローバルネットワークを有しています。こうした強みを礎に、目に関する社会課題をこれからも解決していくことで、世界中の一人ひとりがBest Vision Experienceを通じてそれぞれの最も幸福な人生を実現する世界を創り出すことを目指しています。

### Santen 2030実現に向けて 中期経営計画MTP2025を始動

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

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

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



## CEOメッセージ

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

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

### MTP2025の主要戦略

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

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

### 2025年度の目標

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

\*1 フルベース (IFRSベース)

\*2 ヨーロッパ、中東およびアフリカ

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

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

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

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

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



## CEOメッセージ

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

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

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

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

きく拡大していきます。

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

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





## CEOメッセージ

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

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

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

## ESG戦略実行による社会の持続的な発展と企業価値向上を目指す

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

また、グローバルに事業を展開している当社にとって、ESGへの対応、すなわち地球環境保全、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の取り組み、ガバナンスの強化は極めて重要です。**地球環境保全**（▶P.44）に関しては、2030年までにCO<sub>2</sub>排出量を50%削減することに加え、バイオマスプラスチック点眼容器への切り替えを60%とする定量目標を設定し、目標達成に向けた取り組みをより一層加速させていきます。DE&Iに関しては、当社が大事にする価値観・行動指針の一つとして「多様性を力に」という項目を掲げています。世界および4,200人の従業員一人ひとりがさまざまなバックグラウンドを生かし、多様性を組織の力に変えることが、当社の競争力向上につながります。本レポートでは新たに**DE&Iに関する目標**（▶P.38）も開示しています。また、社内・社外における**視覚障がい者の活躍推進**に重点的に取り組んでいます。例えば、現在、日本では

\*1 JMDCでの当社医療用医薬品における製品ごとの延べ推計患者数および当社出荷データを基に、炎症・アレルギー、角膜、緑内障、白内障の疾患領域で推算した2019年度延べ貢献患者数は約4,300万人



## CEOメッセージ

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

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

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

## 中長期視点での成長投資と株主還元の充実を図り、企業価値の向上を実現

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

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

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

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

代表取締役社長兼CEO  
谷内 樹生

# 2018～2020年度中期経営計画(MTP2020)振り返り

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

## MTP2020

**基本方針**

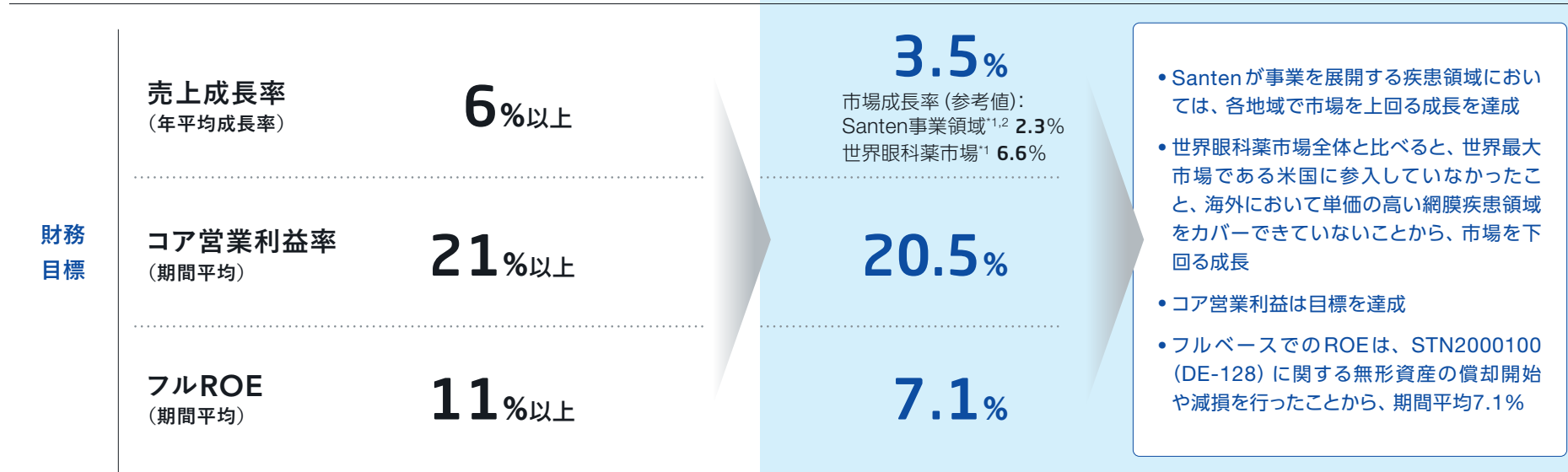
世界の患者さんのQOL向上に貢献することで、2020年までの長期的な経営ビジョンである「世界で存在感のあるスペシャリティ・カンパニー」を実現し、2020年度以降の持続的な成長に向けた道筋を構築する。

**重点戦略**

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

## 成果と課題

- 販路拡大によりグローバルプレゼンスを高めた一方で、今後「質」の強化が必要
- 成長ドライバーの種まき（積極的な事業開発）、経営効率化を推進。実行上の課題には継続して取り組む
- 日本・EMEAでの経験を活かし、中国・アジアで市場を上回る成長を実現。新規市場である米国でEyevance社買収を通じた事業基盤構築
- 既存製品の価値最大化・パイプラインの充足に向けて一定の成果を創出。点眼容器・点眼補助器具、細胞治療など未充足ニーズに応える取り組みを推進。一方で、グローバル開発の遅延など、開発体制に課題あり
- 新たな生産拠点建設、次世代ERPの導入、マネジメントフレームワーク導入など、グローバル組織としての効率化に向けた取り組みに着手

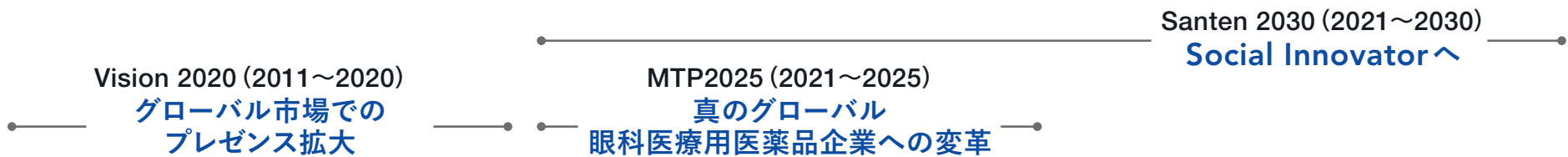


\*1 出典：Copyright © 2021 IQVIA. IQVIA MIDAS 2017-2020を基に参天分析 無断転載禁止。\*2 日本、中国、アジア、EMEA。中国、アジア、EMEAは、S1P（網膜領域）を除く。

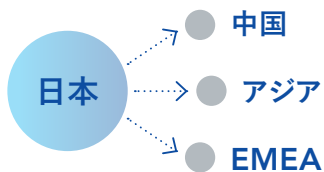


# 2021～2025年度中期経営計画(MTP2025)

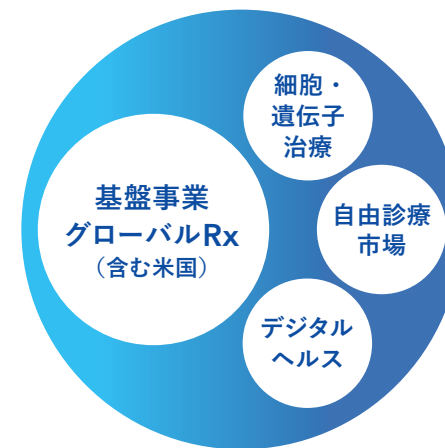
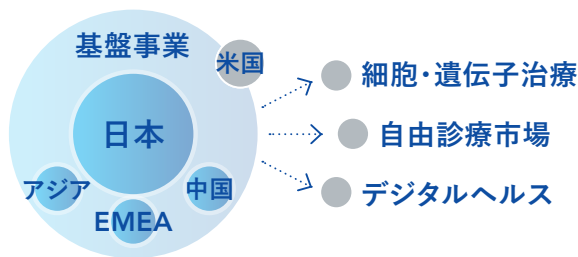
Santen 2030の実現に向けて、細胞・遺伝子治療などの新技術への取り組みや米国市場への参入・プレゼンス構築を通じて、眼科分野でのグローバルリーダーを目指します。MTP2025の5年間は真のグローバル眼科医療用医薬品企業への変革期と捉え、グローバル化を深化させるとともに、新規領域にも挑戦します。



2011年時点の Santen



2021年時点の Santen



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

A 基盤事業での利益率向上

P.17

B 新規領域の拡大

P.18

C グローバル企業としての  
土台の強化

P.19

**A** 基盤事業での利益率向上

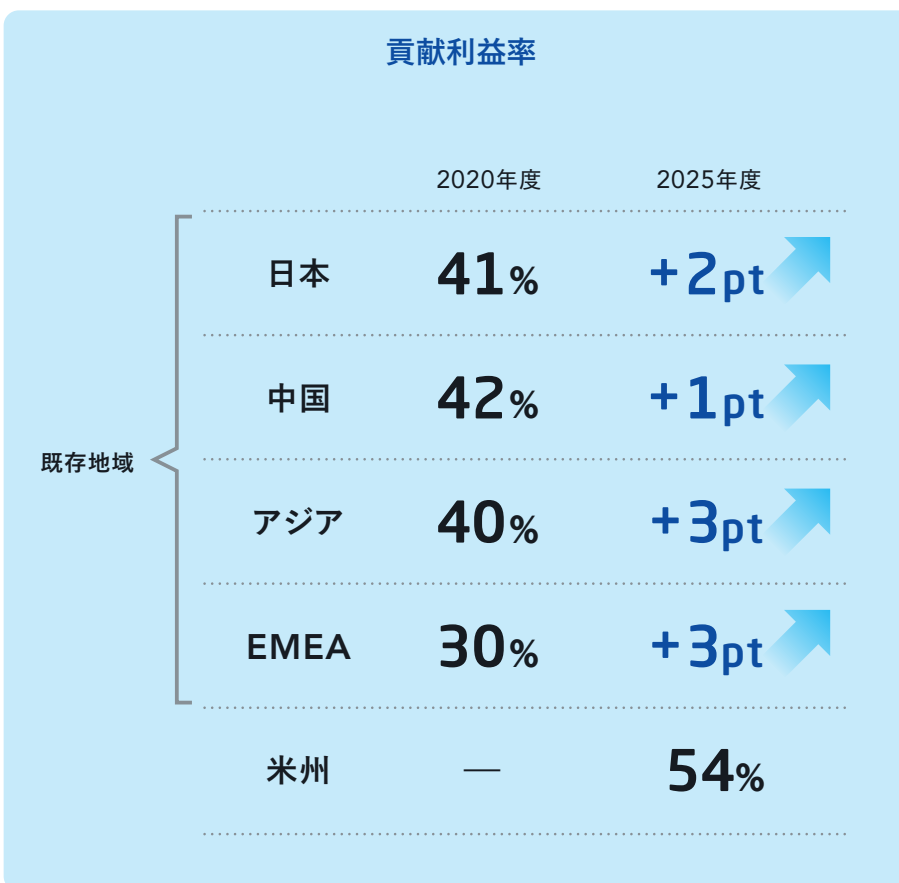
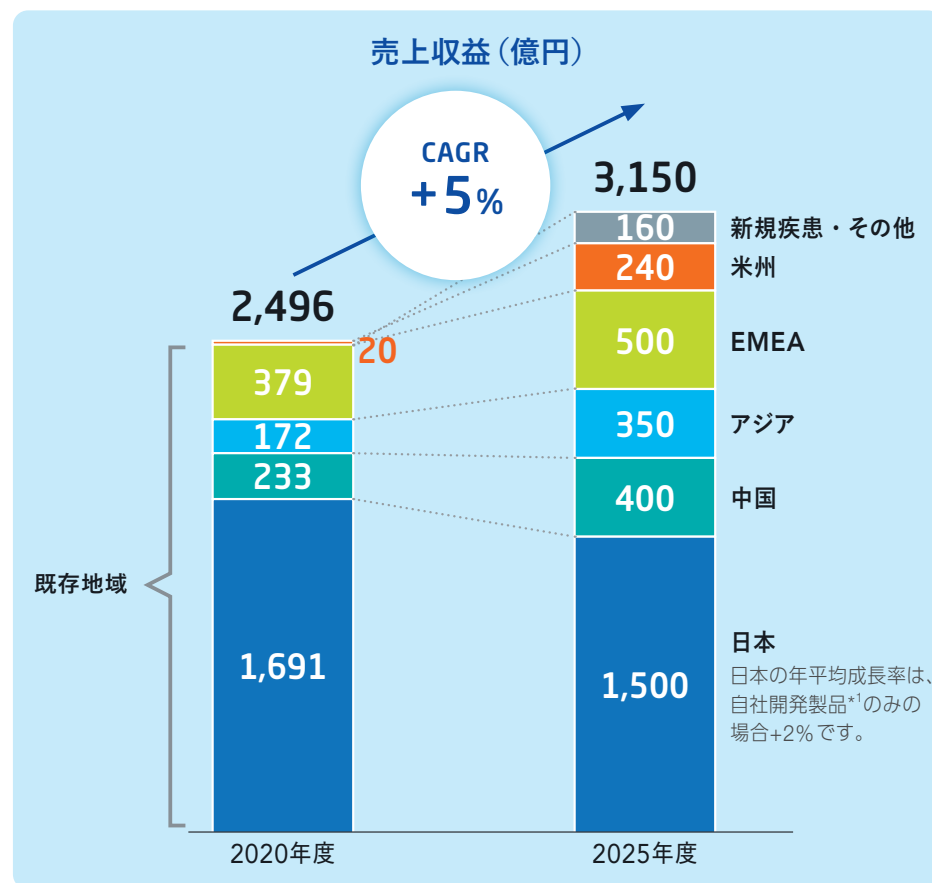
**B** 新規領域の拡大

**C** グローバル企業としての土台の強化

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

📖 中長期的な価値創造に向けた取り組み (P.7)

📖 地域別戦略 (P.24)



\*1 Santenが医薬品製造販売権を持つ製品およびその他の収入等を含む。



A 基盤事業での利益率向上

**B 新規領域の拡大**

C グローバル企業としての土台の強化

2026年度以降の成長を支える、新規領域の拡大にも挑戦します。基盤事業で培った強みを活かし、世界最大の市場である米国でプレゼンスを築きます。また、デジタルや細胞治療などイノベーションへの取り組みを活発化させるとともに、近視・眼瞼下垂治療薬の展開では自由診療市場の開拓にも着手します。

地域別戦略 (P.24)

基盤事業で培ったSantenの強み



**Organizational excellence (組織力)**

眼科領域における製品化・収益化、および世界複数地域への展開の実績

患者ニーズに根差したイノベーション×リパーパス\*1の製品開発による差別化

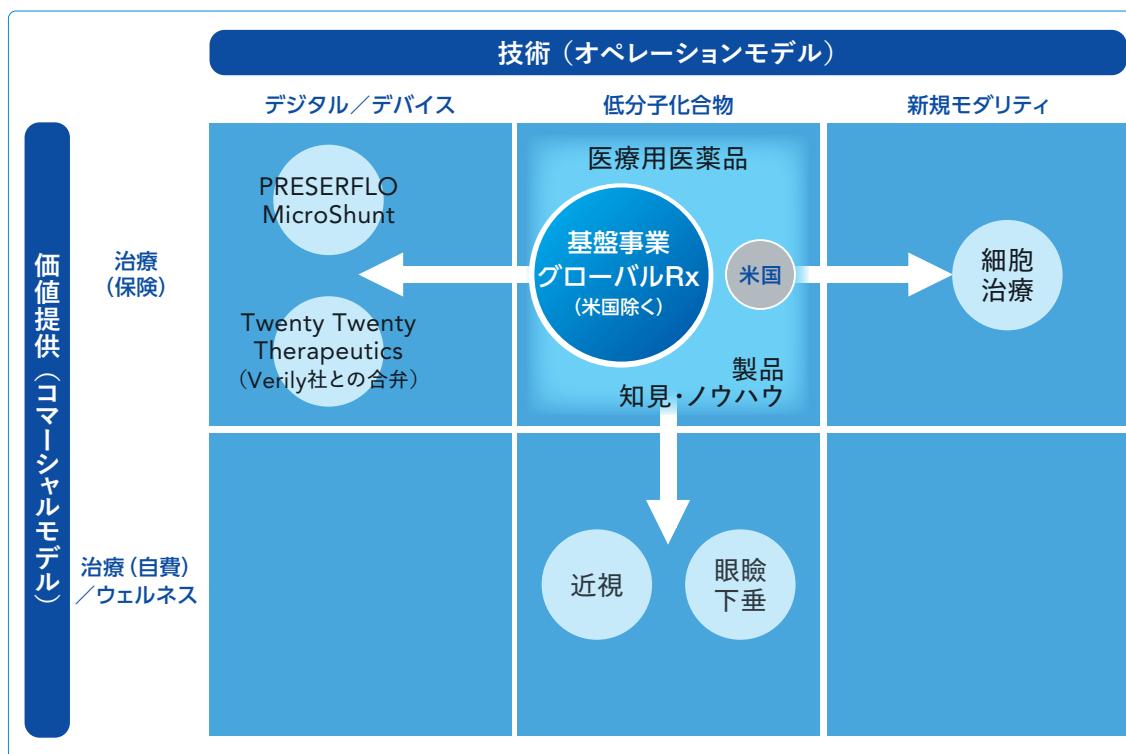


**Customer equity (顧客資産)**

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

日本、中国、アジアにおける圧倒的な顧客基盤

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



\*1 既存の医薬品や技術を異なる用途で再活用すること

1 基盤事業での利益率向上

2 新規領域の拡大

3 グローバル企業としての土台の強化

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



製品開発能力  
の強化

徹底したライフサイクルマネジメント推進体制

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

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

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



製品供給基盤  
の強化

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

- 世界最大級の蘇州新工場により中国事業の成長を推進
- 環境負荷低減 (CO<sub>2</sub>排出量削減、水・電気消費効率向上)

グローバル製品供給戦略 (P.23)

品質・安全性の確保と適切な供給体制の確立 (P.37)

地球環境保全 (P.44)



全社財務&  
事業KPIへの  
落とし込み

グローバル経営に適したKPI、運用プロセス設計

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

中長期的な価値創造に向けた取り組み (P.7)



グローバル  
プラットフォーム  
整備

次世代ERP導入・グローバル展開、  
基幹業務の抜本的効率化



# CFOメッセージ(中長期成長を支える財務戦略)

## MTP2025始動。 Santenにしかできない事業機会への 投資を通じて株主価値を最大化します

### MTP2020(前中期経営計画)の振り返り

SantenではROE(Return on Equity:株主資本利益率)を最重要指標に、キャッシュ・フローの最大化と資本コスト低減の両面から株主価値最大化に取り組んでいます。

MTP2020においては、ROEは無形資産の減損等、一過性の会計処理の影響で当初目標としていた期間平均11%を下回る結果となりましたが、コアベースでは当初目標の営業利益率21%、研究開発費等の先行支出と収益率向上の両立を実現しました。また、営業キャッシュ・フローは安定的に創出。将来成長のための投資もすべて自己資金で対応し財務健全性を維持しております。



常務執行役員  
経営管理担当  
兼 チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)  
兼 財務・管理本部長  
**越路 和朗**

### MTP2025(新中期経営計画)の方針

今後も眼科領域に特化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)の向上、ひいては株主価値最大化を図る基本的な方向性には変わりはありません。財務健全性等、当社にとって最適な資本構成を追求しながら、将来の成長のための先行投資・内部留保と株主の皆さまへの利益還元の両方を適切なバランスをとってまいります。

ROEは2030年度20%を見据え、MTP2025においては13%を目指します。特に収益性の向上。如何なる経営環境においても利益を確保できるレジリエントなPL構造強化のために特に売上高販管費率を30%以下に抑制していきます。これにより、コア営業利益率は約4ポイント、当期純利益率は実効税率の低減等(2025年度20%台前半へ)により約5ポイント以上の改善を図り、売上の期間平均成長率約5%に対し、利益成長率はおおよそ10%<sup>\*1</sup>を目指します。その実現のためには全地域・事業において貢献利益率(営業利益率)の改善を図ります。

また、資本効率向上のためにはレバレッジの活用により資本コストの最適化を図るための好機と、キャッシュのインフローとアウトフローの観点から考えています。その場合においても財務健全性およびコストの目安として信用格付A+(R&I)を維持し、投資余力の最大化につとめてまいります。

\*1 コアベース。比較している2020年度の利益が一過性要因による大幅減のため

## CFOメッセージ

レジリエントP&amp;L:収益構造最適化により利益率約5ポイント向上を目指す

Santen 2030実現に向けた収益力強化と投資原資の確保力強化と投資原資の確保

	方向性 (2020年→2025年)	主な施策
原価(率)	原価率は39%から36%へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品および地域構成の最適化による原価率減</li> <li>● 後半は日本新工場稼働等の効率性改善が寄与</li> </ul>
販管費(率)	30%台に抑制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ニューノーマルベースでの活動見直し</li> <li>● 次世代ERP導入による生産性向上</li> </ul>
研究開発費(率)	10%程度を維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>● LCM製品の早期開発×地域展開 (LCM強化)</li> </ul>
コア営業利益(率)	20%から24%へ 501億円から750億円へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来のための費用先行支出と短期利益の両立を図り、4ポイントの改善</li> </ul>
営業利益(率)	5% (16%*)から21%へ 129億円 (380億円*)から660億円へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設備投資、事業開発投資に伴う減価償却費を吸収</li> <li>● 約5ポイントの改善</li> </ul>
税金	実効税率47% (28%*)から20%台前半へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 収益源のグローバル化・最適化</li> </ul>
当期利益(率)	3% (12%*)から16%へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 税引後利益ベース5ポイントの改善</li> </ul>

## キャピタル・アロケーション

まず、キャッシュの源泉としては営業活動から得られるインフローを基本としつつ、財務の健全性・安定性を維持しながら外部資金の調達を行い、特に長期資金の調達に際しては、償還や返済の時期を分散することでリスク低減を図っています。また、グループの資金調達は国際財務統括会社 (IFHQ: International Financial Head

Quarter、スイス・ジュネーブ) に一元化し、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の効率性を高めていきます。

アウトフローについては、将来成長のために設備や事業開発に投下します。2019年度、2020年度は前々中期経営計画期間 (2014~2017年度) に取得した資産の減損等が生じました。しかしながら、株主さまをはじめとする資本市場の期待は Santen

\*1 減損などの一過性要因を除く前提



## CFOメッセージ

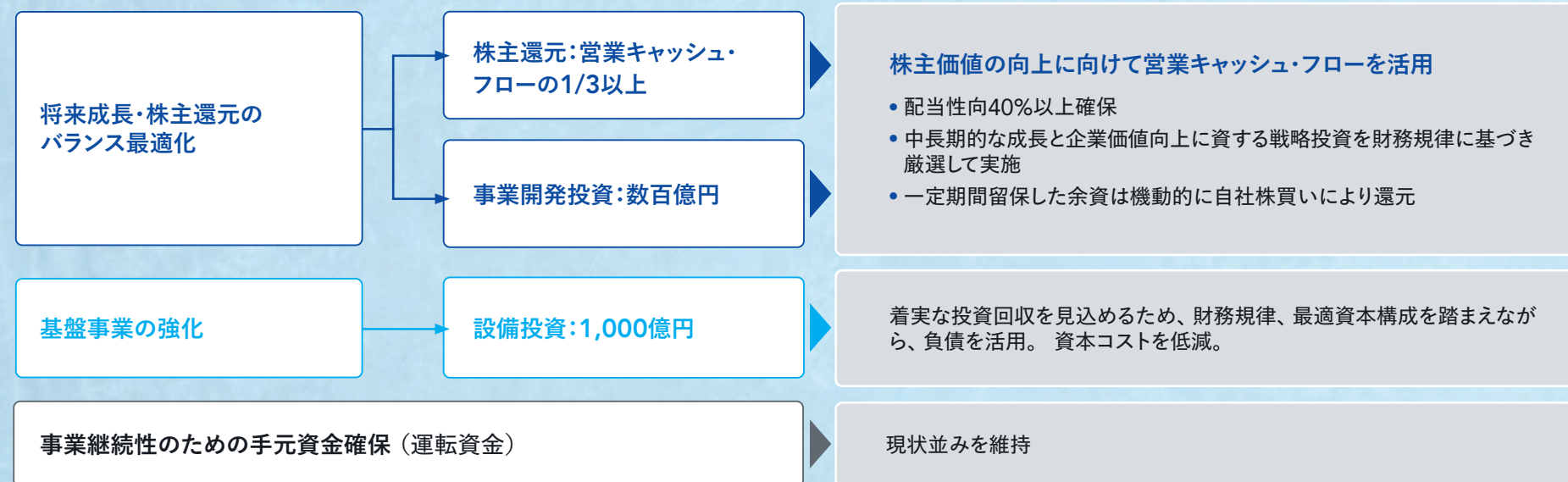
にしか実現できない事業機会への投資を通じた価値の創造にあると考え、投資は依然としてキャピタル・アロケーションの最優先事項と位置付けます。特に設備投資は2020年度から大型の投資サイクルに入ることを契機に日本や中国での生産能力増強、ERPの更新等、グローバルで戦える基盤を拡充します。加えて、事業開発等外部資源の獲得への戦略的な資金投下を継続します。これらは資本効率の観点からは資産の拡大等マイナスに作用しますが、案件評価、既存事業の資本回転率向上等により、足下の利益は犠牲にしません。また、ボラティリティの観点からローリスク型の設備投資案件と、事業開発等他律要因が高い案件のバランスを最適化することで、投下資本に対するリターンの増大を実現できると考えています。

### 株主還元

当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要事項と位置付け、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇によるトータルリターン (TSR: Total Shareholders Return) の向上を目指しています。

まず、上述の投資において投資収益性を高めることで利益を最大化。中期的な株価上昇に結実させます。利益還元は配当を中心に、一定期間留保した余資は市場環境を踏まえ、自己株式買付により機動的に還元し、中長期保有いただける株主に報いてまいります。具体的には配当性向40%をめどに営業キャッシュ・フローの約1/3を株主還元に投下していく計画です。

### キャピタルアロケーションと株主還元方針



# グローバル製品供給戦略 —体制構築と生産能力の拡大—



2025年と  
その先の成長に向け、  
製品供給ネットワークの  
最適化を目指します

木村 章男 常務執行役員  
グローバルプロダクト  
サプライ担当

## 競争力の源泉となる製品供給体制を構築

ヘルスケア企業における製品供給は、患者さんや人々からの信頼の基盤を担う重要なミッションです。これまで、製品を安定的に世界中の患者さんに届けるため、生産拠点の再編や、仕向け地での最終包装化による供給のリードタイム短縮、他社工場からの自社工場への製造内製化による原価低減など、グローバルでの製品供給体制の強化に取

り組んできました。現在は、さらなるグローバル化と製品の多様化を見据え、柔軟な製品供給ネットワークの構築を目指すとともに生産能力の拡大にも着手しています。

これまでは、90年代半ばに工場新設を含めた大型の設備投資以降、主に既存設備の高稼働と製造現場における継続的な改善活動で生産性を高め、需要の増加に対応してきました。現在では、年間生産本数は約4億本\*1まで着実に増加し、グローバルで既存製品の需要は顕在化しており、加えて、新たな疾患領域への事業拡大によるソリューションの多様化など、中長期の事業環境の変化を見据え、中国蘇州の新工場着工や滋賀プロダクトサプライセンターの増設などの生産拠点強化に取り組んでいます。2025年稼働予定の蘇州新工場は、年間最大8.4億本\*1の生産能力を誇り、今後も成長が予想される中国市場に対する生産拠点として期待しています。

当社では、製品供給長期戦略フレームワークを設け、8つの視点で今後の生産供給における課題を整理し、従来の方法や仕組みにとらわれない全体最適の視点でMTP2025における製品供給戦略を策定しています。経営資源の獲得・整備・最適化による強固な事業基盤の構築に加え、速やかな製品上市や生産性向上に向けた技術革新、法規制遵守によるグローバルエクセレンスを目指し、顧客満足度を高めることで差別化していきます。

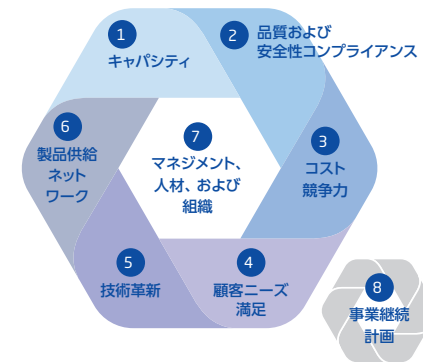
## 変化にプロアクティブに対応し優位性を高める

今後、事業環境がダイナミックに変化していく中で、競争力を高めるためには高品質な製品の安定供給はもちろん、

患者さんのニーズや各国・地域の市場環境を深く理解して的確に需要予測を行い、プロアクティブに対応することが不可欠です。設備やラインの新設には一定の時間や投資が必要ですので、極めて高い精度で数年先を予測しなければなりません。地域・部門を越えた社員間の連携を促進し、事業環境の最新情報にアクセスできる仕組みを整備し、社員の成長を力強く後押しする組織風土を目指します。将来にわたって生産性の向上とグローバルでの製品の安定供給を図り、患者さんや社会への貢献を一層進めていきます。

\*1 5mL換算

## 製品供給長期戦略フレームワーク



滋賀 増設予定の第3棟完成イメージ (建物奥)



中国蘇州 新工場完成イメージ



# 地域別戦略

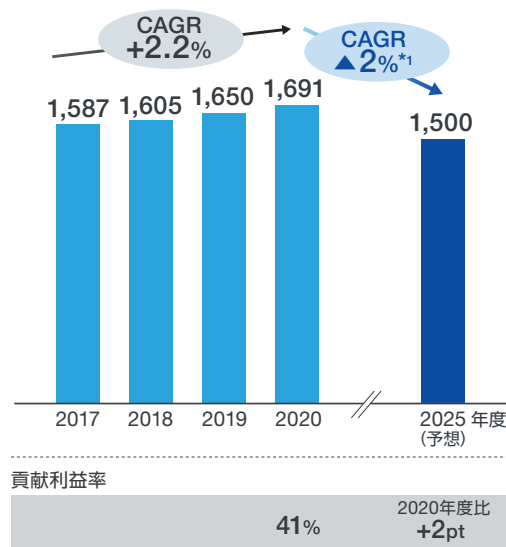


Japan

## 日本

### 眼科ソリューション プロバイダーとして 眼科医療に貢献

売上収益 (単位: 億円)



当社は約130年にわたる経験と知見を活かし、日本で圧倒的なプレゼンスを築いています。前中期経営計画期間においては「眼科ソリューションプロバイダーへの変革」を掲げ、予防から診断・治療・フォローアップを含む眼科医療へのトータルソリューションを提供し、市場を創造・リードしてきました。具体的には継続的な治療が重要な緑内障に対し、患者さんの継続通院をサポートする緑内障治療継続プログラム「ACT Pack」を約2,000\*2の医療機関に提供しています。ACT Packの使用により、治療開始6ヵ月後の継続率が導入前の約42%から約94%まで高まったという報告\*3もあります。加えて、従来の「アレジオン」と比較して効果の持続性が高い「アレジオンLX」や、プレフィルドシリンジ（充填済み注射用キット）製剤を発売した「アイリーア\*4」などが売上を牽引し、2020年度の売上は1,691億円、医療用眼科薬市場での金額ベースのシェアは51.1%\*5と過去最高を更新しました。

「MTP2025」では、2025年度に1,500億円の売上を計画しています。製品の特許満了や薬価改定などの厳しい事業環境の中でも、新製品の継続的な上市とソリューション



ACT Packの資材

の提供などを通じて製品ポートフォリオの転換を図り、貢献利益率の改善を目指します。

ドライアイ領域においては、2022年度に1日3回の点眼回数の「ジクアス」新製剤の上市を目指し、患者さんの負担軽減につなげます。

点眼治療においては、一部の患者さんが顔を上に向けて適切に点眼ができていないことが一つの課題です。特に、高齢の患者さんが多い緑内障においては、上を向かずに点眼できる新点眼方式の「タプロス」「タプコム」を2023年度にラインアップに追加する予定です。

アレルギー領域においては「アレジオンLX」の拡販に注力しながら、次の新製剤の開発を進めています。患者さんのQOLの向上のため、アレルギーによる目のかゆみのさらなる軽減を目指します。

今後も、患者さんや医療関係者のニーズに合った製品を提供することで、眼科医療に貢献していきます。

\*1 自社開発製品（Santenが医薬品製造販売権を持つ製品およびその他の収入等）のみではCAGR+2%

\*2 2021年3月末時点

\*3 田中敏博、眼科、2020; 62(8): 801-807

\*4 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

\*5 出典：Copyright © 2021 IQVIA. JPM 2020.4-2021.3を基に参天分析 無断転載禁止



「アレジオンLX」

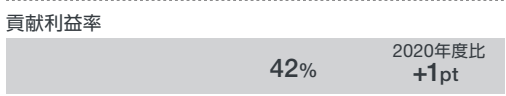
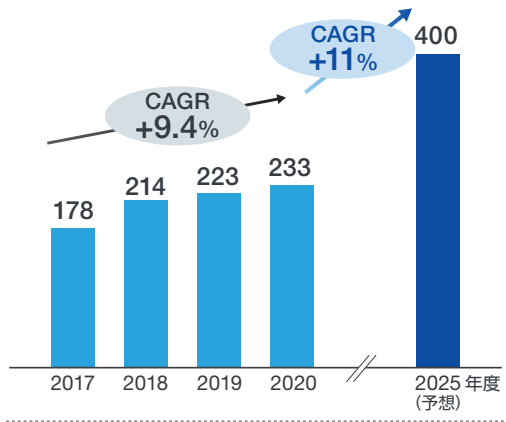
地域別戦略



中国

新製品拡販と販路拡大により  
持続的成長を目指す

売上収益 (単位: 億円)



中国では自社販売網の構築、KOL・学会との連携などを通じてプレゼンスを拡大してきました。前中期経営計画では、「市場カバー率の拡大と顧客満足度の向上による2桁成長」を目指しました。この間、市場カバレッジの拡大や眼科医療関係者の育成支援などの活動により、中国市場における存在感はさらに高まり、市場シェア（金額ベース）もNo.1\*1となりました。一方、新型コロナウイルス感染症拡大や集中購買の影響もあり、売上の年平均成長率は+9.4%となりました。医療制度改革や患者さんの受診行動など、今後も変化の激しい外部環境をいち早く捉え戦略的に対応していく必要があります。

2025年度の売上目標は400億円、年平均成長率は+11%の2桁成長を目指します。これを支える主な戦略として、新製品「タプロス」、「ジクアス」の拡販と、私立病院、薬局などのチャンネル開拓、現地パートナーとの協働に注力します。2019年以降、第一選択薬として国家医療保険償還医薬品リストに掲載されている「タプロス」は、プロスタ

グランジン単剤市場において2021年1~3月で32.6%\*2（数量ベース）とトップシェアとなっています。今後、同製品の拡販に加えて、疫学調査や疾患スクリーニングの実施、疾患啓発により緑内障市場の掘り起こしを図ります。

「ジクアス」については、社会環境の変化に伴いドライアイにかかわるニーズが増える中、涙液改善作用を持つドライアイ治療剤であることを訴求し、より一層の拡販に注力します。営業活動においても学術的なアプローチを強化し、デジタルも活用しながら情報提供に努めます。

中国では人口増加や高齢化により今後とも市場の持続的な拡大が予想される一方、政府の政策や厳しい競争環境などにより、外部環境は日々変化しています。当社は今後も環境変化を先んじて捉えるとともに、眼科医療エコシステムの発展と価値ある製品の供給に努めていきます。

\*1 出典：Copyright © 2021 IQVIA. IQVIA MIDAS 2020.1Q-4Qを基に参天分析 無断転載禁止  
\*2 出典：Copyright © 2021 IQVIA. IQVIA MIDAS 2021.1Qを基に参天分析 無断転載禁止



緑内障・高眼圧症治療剤「タプロス」      ドライアイ治療剤「ジクアス」



遼寧省での緑内障スクリーニング



地域別戦略

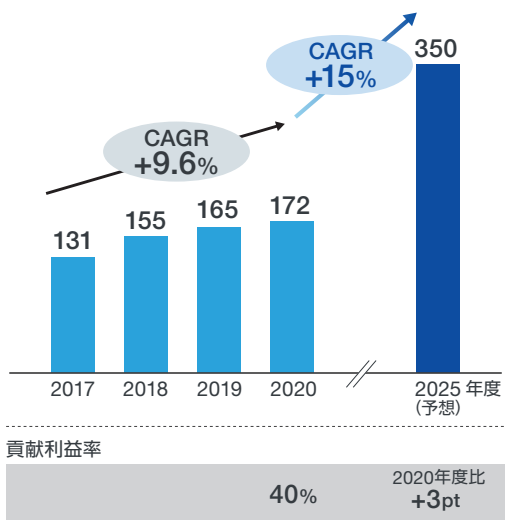


Asia

アジア

眼科医療エコシステムの発展を通じて、成長著しいアジアの眼科医療に貢献

売上収益 (単位: 億円)



当社は現在、アジア16の国・地域で\*1事業を展開しています。前中期経営計画では、「新製品の継続的な上市やKOL・学会との協働、インド市場への参入を通じた市場を上回る成長(10%台後半)」を目指しました。市場成長率が年平均+5.7%\*2に対して、当社の売上成長率は年平均+9.6%となりました。今後、従来の対面型だけでなく、リモートでの情報提供や学会との協働を通じた眼科医療エコシステムへの働きかけにより事業成長をさらに加速していきます。マーケットシェアはタイ・フィリピンなど9カ国で伸長し、2020年は9.2%と前年から0.3ポイント増加しています\*3。セールス&マーケティングやメディカル・アフェアーズ機能などを強化し、地域に合った製品やサービスを提供することで顧客ニーズに対応してきたことが奏功しました。なお、2020年度は韓国(日本以外で初の上市)での「エイベリス」を含め13品目\*4の新製品を上市しました。

2025年度においては売上高350億円(年平均成長率+15%)を目指します。「ジクアス」、「タプコム」、「エイベリス」などの主力製品群を成長ドライバーに、さらなる製品

の市場浸透を図ります。

アジアは、経済成長等に伴う市場成長が期待される一方、人口動態、人口当たりの眼科医数、疾患に対する認知度の違いから、各国・地域の状況に合わせたアプローチが求められる地域です。KOLやパートナーとの協働による疾患啓発や、学会やドクターと連携した眼科医育成支援などアジアの眼科医療発展に寄与する活動と各国への横展開が重要です。具体的には、2020年6月にシンガポールのヘルステック企業Plano社と戦略的提携を締結しました。増大する若年層の近視に対してテクノロジーによる解決策の提供を目指します。また、同年10月にはOrbis Internationalとの長期パートナーシップ契約を結び、眼科医療従事者のスキル向上、デジタル技術の開発にも取り組んでいます。今後も眼科医療エコシステムの発展を通じて、アジア眼科医療に貢献していきます。

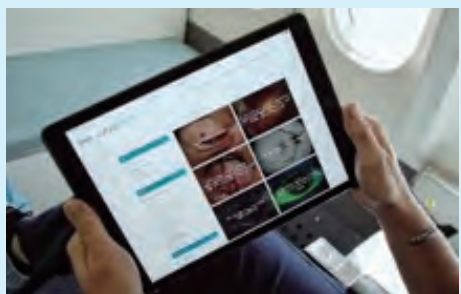
\*1 2021年3月末時点  
 \*2 出典: Copyright © 2021 IQVIA. IQVIA MIDAS 2017-2020を基に参  
 天分析 無断転載禁止。S1P(網膜領域)を除く。  
 \*3 出典: Copyright © 2021 IQVIA. IQVIA MIDAS 2019.1Q-2020.4Q  
 を基に参天分析 無断転載禁止  
 \*4 各国・地域における延べ上市製品数。「Ikervis」の適応追加を含む。



「エイベリス」(韓国)



お子様の目の健やかな成長をサポートするPlano社の「Planoアプリ」



新興国の眼科医療従事者に向けたOrbis Internationalのオンライントレーニングプラットフォーム「Cybersight」

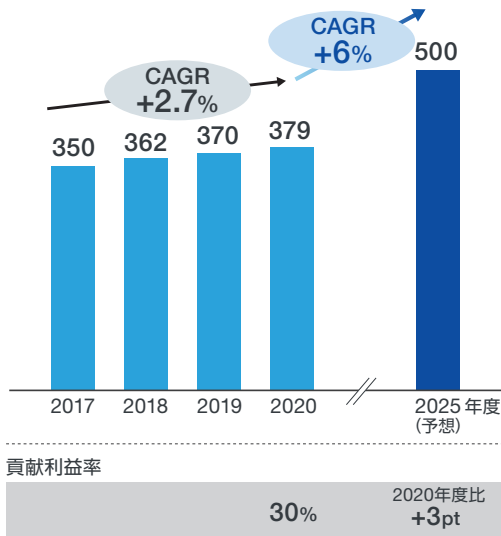
## 地域別戦略



**EMEA**  
(欧州・中東・アフリカ地域)

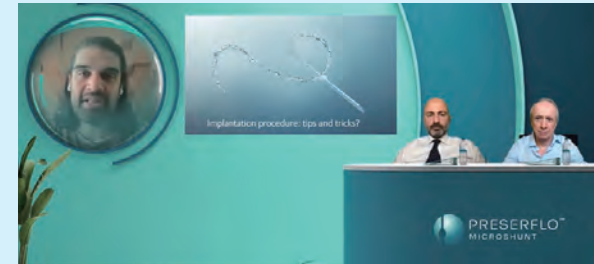
チームとしての総合力を発揮し、患者さんのニーズに寄り添った製品を提供

売上収益 (単位: 億円)



EMEAでは現在、約50の国・地域\*1で事業を展開しています。従来から事業基盤を有していた北欧に加え、2014年以降は西欧にも本格展開し、着実に成長を遂げてきました。前中期経営計画では、「顧客ニーズの充足と製品の浸透による収益性の向上」を目指しました。患者さんのニーズに寄り添った製品として、防腐剤フリーの点眼薬やドライアイに伴う重度の角膜炎を対象とした「Ikervis」などの製品の市場浸透を図った結果、市場の年平均成長率(+2.4%)\*2を上回る売上成長率(+2.7%)を達成しました。マーケットシェアはイギリス・イタリア・スペイン等19カ国で伸長し、2020年はEMEA全体で4.1%と前年から0.2ポイント増加しています\*3。地域別貢献利益も三期連続で増益となっています。

2025年度においては、売上高500億円(年平均成長率+6%)を目指します。ドライアイ治療剤「Ocutears」に加えて、眼瞼炎治療剤「Puralid」や、抗菌・ステロイド配合剤「Ducessa」などを展開し、顧客ニーズを満たす強固なポートフォリオを構築していきます。主力領域である緑内障においては点眼薬に加えて、2019年4月に上市した低侵



緑内障手術用デバイス「PRESERFLO MicroShunt」オンラインセミナー

襲緑内障手術用デバイス、「PRESERFLO Microshunt」のさらなる拡販を行います。これまで限定的に実施していた眼科医への施術手技の習得機会をさらに増やし、KOLによるオンラインセミナーなどを通じて展開エリアを拡げることで、2025年度には売上高50億円を目指します。

各国・地域が協働し、薬事からマーケティング、営業までの機能を備えたチームとしての総合力を活かし今後も患者さんのニーズに応えていきます。

\*1 2021年3月末時点

\*2 出典: Copyright © 2021 IQVIA. IQVIA MIDAS 2017-2020を基に参天分析 無断転載禁止。S1P(網膜領域)を除く。

\*3 出典: Copyright © 2021 IQVIA. IQVIA MIDAS 2019.1Q-2020.4Qを基に参天分析 無断転載禁止



ドライアイ治療剤「Ocutears」



眼瞼炎治療剤「Puralid」



抗菌・ステロイド配合剤「Ducessa」



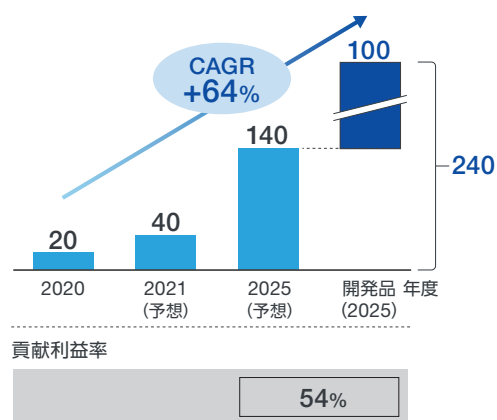
## 地域別戦略



## 米州

世界最大の医療用眼科薬市場で  
プレゼンスを築き  
Santenグループの信頼と  
ブランド力につなげる

## 売上収益 (単位: 億円)



前中期経営計画期間では、研究開発において独自のテクノロジーおよび病態の知識を活用して差別化された製品創製に取り組み、さらに Eyevance社買収による販路を確保するなど、米国市場再参入\*1に向け着実に準備を進めてきました。一方、参入の足掛かりと想定していた緑内障用デバイスSTN2000100 (DE-128)については、米国での開発に遅れが生じたことを受け、同製品の米州およびオーストラリア、ニュージーランドにおける開発・販売ライセンスを Glaukos社へ導出することを決定しました。

今後は、経営資源を医薬品事業に集中し、まずは Eyevance社の事業基盤と Santenの強みである眼科領域における研究開発力と専門性を生かし、早期黒字化実現を図ります。世界最大の医療用眼科薬市場である米国でのプレゼンス構築を目指すとともに、事業開発力を強化することでグローバルでの新規事業・新規領域への参入へとつなげます。

MTP2025では2025年度に売上高240億円\*2、貢献利益率54%を計画しています。2021年度は米州全体で対前年約2倍の40億円の売上を見込みます。現在40人強のMRやマーケティングスタッフとともに、同社の強みである前眼部領域における販路や顧客とのリレーションと、Santen



SantenとEyevance社のブース (2021年7月23日~27日、ネバダ州ラスベガス)

がグローバル企業として培ってきた販売力における強みを生かした効果的なプロモーションの展開を始めています。また、2021年6月に承認を取得した小児および成人の春季カタル治療薬「Verkazia」や、緑内障治療薬STN1011700 (DE-117)をはじめとする開発後期のステージにあるパイプライン上市に向けた準備を進めています。

長期的には、米国で確固たるプレゼンスを確立し、よりよい製品を患者さんに届けていくことが当社グループの信頼とブランド力につながると考えています。組織力と実行力をより磨き、グローバルプレーヤーとして存在価値を高めていきます。

## ASCRS 2021\*3に参加

2021年7月に開催されたASCRS年次総会は、COVID-19のパンデミック以来、対面で行われる初めての主要な眼科学会でした。Santenは、Eyevance社とともにブースを出展し、最新の臨床技術や、眼科業界の最新のトレンドおよび技術について発表しました。

\*1 2004年に米国での医療用眼科薬自社販売から撤退

\*2 STN2000100 (DE-128) の売上は含まず

\*3 米国白内障屈折矯正手術学会

American Society of Cataract and Refractive Surgery



STN1011700 (DE-117) のグローバル臨床試験データに関するプレゼンテーションを実施

# 製品創製

MTP2025では、緑内障、ドライアイ、アレルギーに対する点眼薬を中心に、中長期での成長を下支えする基盤事業領域における開発を重視します。同時に過去の延長線上にない新たな成長を実現すべく新しい疾患領域にも挑戦していきます。

患者さんや介護者の真のニーズを理解し、  
アイデアとイノベーションで  
患者さんのBest Vision  
Experienceの実現を目指します



## レザ・ハック

眼科イノベーションセンター本部長

眼科イノベーションセンターでは、患者さんや介護者の声を聴くことで真のニーズを見極め、既存あるいは新しい技術、またそれらの融合によって、ニーズを満たす製品やサービスを早期に創出していくことを使命としています。最近では、「アレジオン」のLXに次ぐ新製剤や、次世代の小児近視進行抑制剤など、患者さんの利便性向上が期待できるパイプラインを臨床試験段階へ進めています。また、世界中のさまざまな眼科研究の動向やスタートアップ企業の情報をいち早くキャッチし、これまでSantenが培った強みと外部機関の強みを掛け合わせるオープンイノベーションに取り組むことで、社内外技術の眼科応用への道筋を構築していきます。SERI\*1やUCL\*2など、すでに多くの外部機関との協働を進めています。私たちは、既成概念にとらわれず新たな価値を創出し、Best Vision Experienceを通して患者さんが幸せに暮らせる世界に貢献していきます。

\*1 SERI : Singapore Eye Research Institute、シンガポール眼科研究所

\*2 UCL : University College London、ユニヴァーシティカレッジロンドン

開発中のパイプラインを確実に申請、  
承認を取得  
上市製品についても患者さんの声に  
応えるべく新たな価値を創造します



## ピーター・サルスティグ

執行役員  
製品開発本部長

製品開発において私たちが常に大切にしていることは、人を中心に考え、行動することです。そのために、臨床試験において目の疾患と治療に関する必要な情報を提供することはもちろん、臨床試験に参加して下さる患者さんが、これまで以上に主体的なかかわりを持ち、新薬の価値を感じていただけるような方法を構築していきます。リモートで参加いただける臨床試験も実施しており、遠方に住んでいて採血回数の多さから参加できなかった患者さんにも参加いただくことが可能となっています。すなわち、患者さんに寄り添った治験の方法です。開発中の後期パイプラインは緑内障、ドライアイ、アレルギー、ぶどう膜炎を対象としており、さらに近視や眼瞼下垂、網膜色素変性症などの新しい領域にもパイプラインを拡充しています。これらは各領域でニーズに応える製品候補です。これらのパイプラインを確実に申請し、承認を得ることが重要な使命です。製品のライフサイクルマネジメントにおいては、地域展開だけでなく、グローバルでの独占権を確保しつつ、患者さんの利便性をさらに高める製品を創出していきます。



## 製品創製

### 基盤事業強化への取り組み

点眼剤による治療では、効くこと、安全であることが重要であることはもちろん、点眼という行為における患者さんの負担を軽減することが確実な治療の実施、ひいては適切な薬効発現と治療につながります。点眼回数が増えるほど実際には点眼をしない患者さんの率が高まることが知られています。Santenでは、既存薬の点眼回数を少なくする技術（効果を持続する処方への変更、2剤の1剤化（配合剤化））を用いた製品の開発や、点眼をしやすくする点眼補助具および点眼容器の開発や剤形変更に取り組んでいます。これらにより、患者さんの利便性を高めるとともに、他社製品との差別化を図ります。

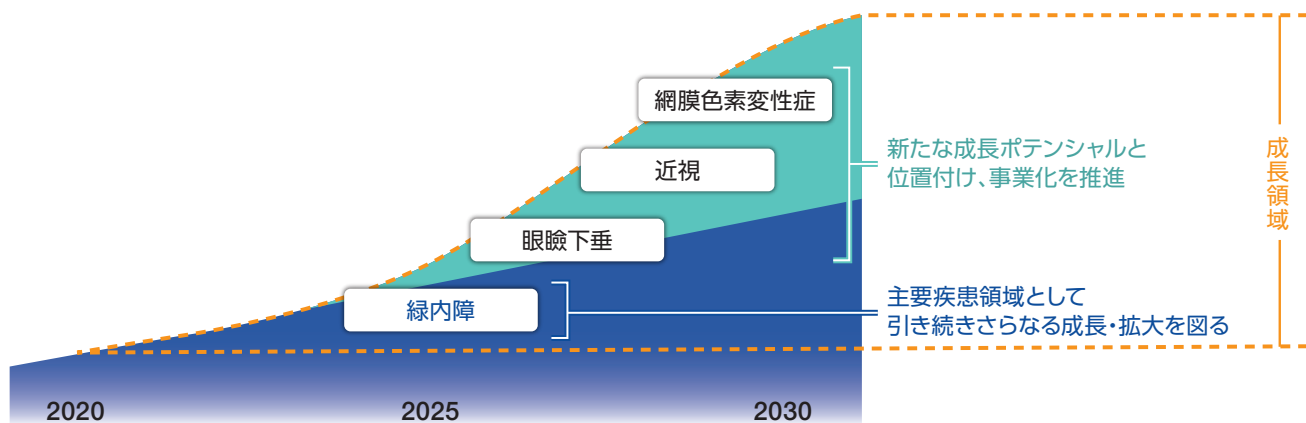
また、これら基盤事業における点眼剤開発の経験は、新しい製品の開発およびライフサイクルマネジメントに活かされます。

### 新領域への取り組み

新しい領域は、やりがいのある挑戦です。一方で、例えば遺伝子治療や細胞治療の開発などは、当社のこれまでの経験や技術に加え、既成概念にとられないアプローチが求められる領域です。

当社は世界中のアカデミアと強固な関係を構築することで、新領域における開発への知見を得ています。シンガポールのSERI、イギリスのUCL、その他多くの大学や専門家、スタートアップ企業と協働し、遺伝子治療や細胞治療といった最先端の治療技術、モダリティについて日々、眼科への応用を探索し、新たなアイデアの創出を試みています。これらの研究開発活動で得たノウハウをほかの製品開発にも活用し、成功確度を高め、確実な製品の創出につなげます。

### 4つの疾患領域で過去の延長線上にない新たな成長を実現する



\*1 出典：Hartong DT et al. Lancet 2006; 368: 1795–809  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17113430/>

### Column



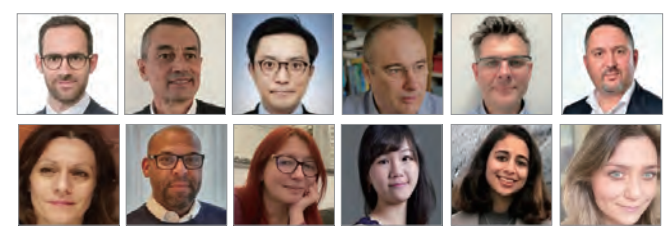
**ジル・ケレスキニョ**  
 企画本部  
 Cell Therapy準備室  
 ヴァイスプレジデント

### 細胞治療事業の確立に向けたチャレンジ

私たちの使命は、患者さんのよりよい生活と未来の創造に向け、いち早くイノベーションを起こし、社会に貢献することです。

当面の課題は、ヒト網膜前駆細胞を用いた網膜色素変性症 (RP) プログラム (STN6000100) の開発を加速させ、ほかの疾患への適応も探索することです。RPは、3,000~4,000人に1人の割合で発症する、遺伝性希少眼疾患です\*1。現在、治療法は限られており、未充足ニーズの高い分野です。規制当局、KOL、患者さん団体、政策立案にかかわる方をはじめとする皆さまとの関係を構築し、新たな治療法を届けるための環境整備にも取り組んでいます。

### Cell Therapy準備室メンバー



## 製品創製

## 「アレジオンLX」開発ストーリー：よりよい治療を目指して

Santenだからこそ拾い上げることのできるニーズがあります。2019年11月に、従来製品に比べ点眼回数を半減した抗アレルギー点眼薬「アレジオンLX点眼液0.1%」を日本で発売しました。

## 1日2回点眼のアレルギー性結膜炎治療薬

日本では、「アレジオン」を含め、アレルギー性結膜炎治療で有用なヒスタミンH<sub>1</sub>受容体拮抗点眼薬は1日4回点眼でした。患者さんの抱える課題を調査する中で、点眼回数の多さから、多くの患者さんが適切に用法を守ることができず、1日に何度もかゆみを感じQOLが下がっているのではないかという仮説を導きました\*1。そこで、私たちは用法を遵守しやすい、点眼回数の少ない製品の開発を開始しました。

## 患者さんに早く新しい価値を持つ製品を届けるために

人での安全性や有効性を適切に見極めるには、どのような臨床試験を組むかがとても大切です。「アレジオン」を開発した時の知見や非臨床試験でのデータをもとに、適切に安全性、有効性を評価でき、かつ開発期間をできるだけ短縮する計画を検討しました。そして、当局への相談・審査を経て臨床試験はフェーズ3から実施しました。

## 1 製品企画

## 2 製剤開発

3 非臨床試験  
臨床試験

## 4 承認・上市



## 安全性と効果の両立

一般的に、有効成分の濃度を上げることで持続時間の延長が期待されますが、同時に副作用のリスクも高まります。安全性も含めて検討し、1日2回点眼を実現できる濃度を設定しました。また、患者さんの使いやすさにこだわり自社開発した点眼容器、ディンプルボトルでの防腐剤フリー処方設計しました。

## より多くの患者さんへ新しい価値の提案

発症期間中はかゆみを感じる前に点眼を継続的に行うことで、かゆみの発生頻度を抑えるプロアクティブ点眼の提案を行い、患者さんのQOL向上を目指しています\*2。また、より多くの患者さんに製品をお届けするために、内服抗アレルギー薬を製造販売する田辺三菱製薬株式会社と共同販売促進活動を行っています。

## 眼科医メッセージ



## 福島 敦樹 先生

社会医療法人三栄会ツカザキ病院 眼科部長  
前 日本眼科アレルギー学会理事長

「アレジオン点眼液」は1日に4回点眼する必要がありました。多忙な日々の中で、1日4回点眼を継続することはとても大変であると感じられている患者さんがいらっしゃいます。そのため、医師の指導のみでは患者さんに用法を守っていただけないことも多々ありました。一方、「アレジオンLX点眼液」の用法は1日2回であり、このような患者さんに対して処方しやすい製品だと考えます。さらに、とてもよく効いたと喜びの声をいただくことが多く、眼科医としてうれしく思っています。

Santenには、今後も眼科のスペシャリティ・カンパニーとして、患者さんが待ち望んでいる、より優れた製品・サービスを創出されることを期待しています。

## 「アレジオンLX」開発メンバー



\*1 中川やよい Progress in Medicine. 33, 2517(2013) \*2 深川和己 ほか：アレルギーの臨床. 39, 825 (2019)



## 開発状況：目に関する幅広い課題を解決する

緑内障を中心とした基盤事業領域では、既存製品では満たされていない医療ニーズに対応した多くの製品の開発を進めています。また、中長期での大きな成長が期待される、新しい疾患領域にも取り組んでいます。

(各パートナー企業と開示が合意されたパイプラインのみ記載しています。)

### パイプライン一覧(2021年5月末時点)

	臨床開発計画策定中*1	P1	P2	P3	申請中	
基盤事業	緑内障	STN1014000 STN1008507 (タプロス新点眼方式製剤) STN1011103 (タプコム新点眼方式製剤)		STN1012600 (日本、米国、EMEA)	STN1011101 (中国) STN1013900 (日本) STN1013001 (EMEA、アジア)	STN1011700 (米国) STN1011702 (日本：エイベリスPFUD) STN2000100 (日本、米国、アジア)
	ドライアイ		STN1010905 (日本)		STN1008903 (日本：ジクアス新製剤) STN1013500 (日本)	STN1000501 (中国：Cationorm) STN1007605/06/07 (EMEA：Ikervis PFMD)
	アレルギー		STN1011402 (日本：アレジオン新製剤)			STN1007603 (米国、中国) STN1007608 (EMEA：Verkazia PFMD)
	後眼部ぶどう膜炎				STN1010900 (米国)	
新規成長領域	近視	STN1013300	STN1012700 (中国：FY2021開始予定) STN1013400 (日本：FY2021開始予定)	STN1012700 (アジア)	STN1012700 (P2/3, 日本)	
	老視	STN1013600				
	眼瞼下垂	STN1013800				
	網膜色素変性症	STN6000100				

創薬に向けた共同研究 | ペプチドリーム、東北大、SERI、UCL、Massachusetts Eye and Ear、Ulster University

2020年度承認品目数 | 緑内障：日本1、アジア9、EMEA34、米州1 | ドライアイ：アジア5、EMEA1 | アレルギー：アジア5、EMEA29

2020年度上市品目数 | 緑内障：アジア3、EMEA19 | ドライアイ：アジア4、EMEA4 | アレルギー：日本1、アジア5、EMEA32

主要パイプラインの最新開発状況についてはHPをご覧ください。

<https://www.santen.co.jp/ja/about/business/pdf/pipeline.pdf>





\*1 非臨床段階のものや、臨床試験のプロトコルを策定中のもの、申請を計画しているものなどを含む

# ESGマテリアリティ

4つのESGマテリアリティは、社会の持続的な発展に貢献することと、Santenの中長期的な企業価値向上を目的に設定しています。さらに、具体的な課題に分けて活動を推進するとともに、取り組み状況をホームページに開示しています。

ESGマテリアリティ	重点項目	2025年までの主な目標
社会的意義 (Happiness with Vision) のある製品・サービスの 開発・安定的供給	社会的意義のある製品の市場浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 発展途上国/最貧国を含む世界各地における眼科医療の質および量の向上、眼科治療へのアクセス改善による未治療患者数の削減への貢献</li> <li>● 患者貢献数：延べ6,000万人*1以上</li> <li>● サプライチェーン全体で社会的責任の遂行</li> <li>● 重要サプライヤーを特定するとともに、間接材・2次取引先以降も含めたCSR調達の実施</li> <li>● 安全性監視の徹底、顧客サービスの充実</li> <li>● 生産供給能力5億本以上</li> </ul>
	サプライチェーンの評価・管理	
	品質・安全性の確保と適切な供給体制の確立	
	製品・サービスに関する適切な情報提供	
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>● 従業員の失明や視覚障がいに対する理解と認知の向上。グループ全体で視覚障がい者と仕事や価値観を共有する機会の提供</li> <li>● 経営幹部層を中心に各層における多様性(性別、国籍等)の強化</li> <li>● グループ全体での視覚障がい者の雇用促進</li> </ul>
	高付加価値で生産性の高い職場環境の構築	
	人材の育成	
ガバナンス強化・ 公正公平な社会実現への 貢献	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の多様性の向上</li> <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、リスク管理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>● 関連部門間との緊密な連携によるリスク管理体制の継続的検証と改善のPDCAサイクルの定着</li> <li>● セキュリティリスクへの適切な対応と、予期せぬ事態が発生した場合にも事業継続を可能とする体制の確保</li> <li>● 災害復旧のフレームワークと計画の策定</li> </ul>
	コンプライアンス	
	リスクマネジメント	
	人権の尊重	
地球環境保全	気候変動対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>排出量削減や水資源・省資源対策、プラスチック対策などの取り組みによる、脱炭素社会・循環型社会実現への貢献</li> </ul>
	環境負荷低減	

 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 (P.38)

 地球環境保全 (P.44)

\*1 JMDCでの当社医療用医薬品における製品ごとの延べ推計患者数および当社出荷データを基に、炎症・アレルギー、角膜、緑内障、白内障の疾患領域で推算した2019年度延べ貢献患者数は約4,300万人

ESGマテリアリティについてはHPをご覧ください。

 <https://www.santen.co.jp/ja/sustainability/policy/#sec04>





## 特集：多様性を強みに、バリアフリーな社会をつくる

IBMフェロー

### ■ 浅川 智恵子 氏

1985年日本IBM入社。2004年東京大学工学系博士課程修了（工学博士）。2009年よりIBMフェロー。2014年よりカーネギーメロン大学特別功労教授を兼務。2018年より米国IBM、T.J.ワトソン研究所所属。2021年4月、日本科学未来館館長に就任。



代表取締役社長兼CEO

### ■ 谷内 樹生

**谷内：**当社は、2030年とその先に向けた戦略の一つとして、視覚障がいの有無にかかわらず交じり合い、いきいきと共生する社会の実現を目指し、日々チャレンジしています。近年ライフサイエンス業界は、医療の在り方や患者さんのニーズ、テクノロジーが大きく変化している変革期にあり、当社も新しい治療法やデジタル技術の活用への取り組みを進めています。浅川さんは視覚障がい者の社会参画につながるさまざまなテクノロジーツールを多く開発されてこられました。これまでどのような視点で研究を進めてこられたのでしょうか。

**浅川：**私は1985年に日本IBMに入社して以来、視覚障がい者のアクセシビリティ（アクセスのしやすさ、利用のしやすさ）の研究を35年間続けてきました。当初は情報へのアクセシビリティを高めることを目的に研究開発に携わり、1997年に「ホームページリーダー」を開発しました。2010年前後からはスマートフォンやIoT、AIの進展に伴い、実社会でのアクセシビリティの向上を図る研究に注力し、2020年に「AIスーツケース」を発表しました。これは、周囲の情報を察知するためのさまざまなセンサーをスーツケースに搭載し、AIがナビゲーションしてくれるものです。



2020年2月に発表された「AIスーツケース」

## 特集

## 多様性を強みに、バリアフリーな社会をつくる

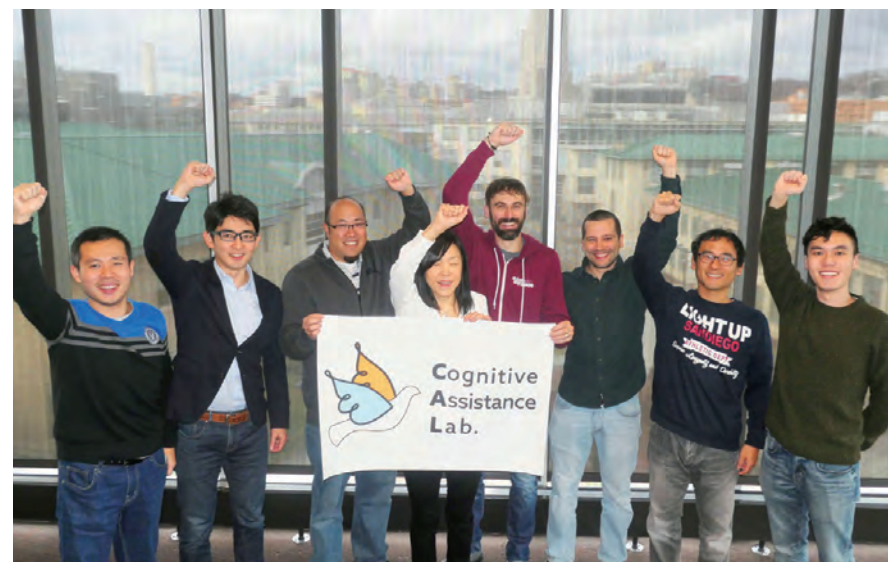
**谷内:** 情報を充実させるだけでなく、実社会への物理的なアクセシビリティも向上させる、この両方が大切なのだとあらためて感じました。当社が掲げる価値観・行動指針の一つに「まず、動く」というものがあるのですが、浅川さんは、共生社会の実現に向けて、ご自身が視覚障がい者という立場で大切にしていることはありますか。

**浅川:** 目が見えない、耳が聞こえないことは一つの個性であり、自分の強みだと考えていければよいなと思っています。障がいの有無に関係なく、IBMでフェアに扱ってもらえたことが、今の私のポジティブな考え方や行動の根幹になっていて人生の財産だと思っています。私には自分の経験談をこうして伝えていくことしかできませんが、一人でも多くの方がダイバーシティを強みや個性と捉えられる社会になればいいなと思います。

**谷内:** 当社では視覚障がいがある社員を4名雇用しています\*1。入社以降、同社員にどんな配慮が必要なのかポイントを教えてもらいながら社内でも順次、職場環境を整えました。ブラインドエクスペリエンス\*2などの社内活動を行っていく中で、会社全体の意識が確実に変わってきたように思います。先述の「まず、動く」にも通ずることですが、こうしてまずやってみることが、ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョンを進めていくうえで重要ですね。国籍や性別、障がい、年齢などの違いを気にしては、生産性を高めていくことはできません。少数精鋭で一人ひとりの力をフルに発揮していくためにも、ダイバーシティを強みにしていきたいですね。

浅川さんは、誰一人取り残さない社会の実現を目指されている中で、今後どのようなことにチャレンジしていきたいと考えていらっしゃいますか。

**浅川:** どれだけ素晴らしいテクノロジーも、社会の理解が得られなければ活用の場はありません。例えば、個人の顔を識別できる情報はプライバシー保護の観点から自由に収集できないため、実用化のハードルは極めて高いのです。視覚障がい者や高齢者支援につながるデータ収集の必要性を社会に理解してもらうための活動や、データ利用に向けた仕組みづくりにも、今後は注力していきたいと考えています。



カーネギーメロン大学のコグニティブアシスタンスラボラトリーのメンバーと浅川氏

Santenに期待することとしては、視覚障がい者や視力に不具合がある人に向けた効果的な情報発信や、ITリテラシーなどのスキル習得の機会創出などに目を向けてもらえるとうれしいです。また、将来的には、私たちの開発するテクノロジーの社会実証実験への協力も期待しています。

**谷内:** 目の専門企業として、目に関する社会課題の解決を目指し、画期的な治療方法・治療薬の開発は継続しつつ、あらゆる人々に役立つ取り組みにチャレンジしたいと思います。お役に立てることがあれば、ぜひご一緒させていただければうれしく思います。本日はありがとうございました。

AIスーツケースのデモンストレーション動画は、こちらからご覧ください（日本語のみ）。

 <https://caamp.jp/technology/>



\*1 2021年5月時点 \*2 視覚障がいのある従業員を講師とした、視覚障がいへの理解促進を目的とした社内プログラム



# サプライチェーンの評価・管理

## CSR調達の推進により サプライチェーン全体で 社会的責任を果たします

Santenは、自社だけでなく、取引先とも連携して人権や労働問題、環境問題などに対応し、サプライチェーン全体で社会的責任を果たすため、2020年に「CSR調達方針・ガイドライン」を制定しました。

2020年度は、製品供給にかかわるすべての1次取引先に対して「CSR調達方針・ガイドライン」を提示し、確認票を

用いてガイドラインの遵守状況の確認などの調査を実施しました。日本・中国・EMEA・米国の各調達担当者から取引先に回答を依頼し、90%以上の取引先から回答を得ることができました。

今後は、新規取引開始時に、また既存の取引先に対しては3年ごとに調査を実施し、当社の考え方に対する理解を求めるとともにガイドラインに準拠していない取引先があった場合には、準拠していただくよう働きかけていきます。

さらに、調査の対象範囲を拡大し、1次取引先が製造元ではない場合には、2次取引先以降の製造元への確認も進めていきます。また、間接材に関する取引先も対象に含めていきます。

この調査を通じて、取引先とコミュニケーションを図り、サプライチェーン全体を通して社会に貢献するとともに、責任ある調達行動を推進し、取引先と当社の企業価値向上を目指します。

### SantenグループCSR調達方針（抜粋）

Santenグループは、「天機に参与する」という基本理念のもと、CSR基本方針や国連グローバル・コンパクトの10原則などにに基づき、取引先と協働しながら社会的責任を果たし、持続可能な社会の発展に貢献していくことを目的として、右のCSR調達を推進します。

- I. 法規制・国際規範の遵守
- II. 適正な品質・有効性・安全性と安定供給の確保
- III. 人権尊重と人権侵害への非加担
- IV. 労働者の権利と安全衛生の確保
- V. 環境保全への配慮
- VI. 持続可能な社会の発展への貢献

### VOICE



黎 舜（リー・シュン）  
参天製薬（中国）有限公司  
生産計画部

今回、SantenグループとしてCSR調達方針を定め、推進プロセスを明確にし、サプライヤー調査の確認票を統一して、すべての拠点が同じ基準でCSR調達の評価・管理を行う体制を構築しました。サプライヤー管理のグローバル化を進めるうえで非常に重要な成果だと考えています。取引先の調査を通して、既存の取引先のCSRマネジメントの実態を確認するとともに、当社のCSR調達ガイドラインに合致しない取引先に対する対応策を明確にしました。

また、中国の取引先が内容を正しく理解できるよう、プロジェクトで中国語版の「CSR調達方針・ガイドライン」「CSR調達ガイドライン遵守状況確認票」を用意したことも活動の推進につながりました。

CSR調達方針・ガイドラインについてはHPをご覧ください。

[https://www.santen.co.jp/ja/sustainability/assets/pdf/procurement\\_policy\\_j.pdf](https://www.santen.co.jp/ja/sustainability/assets/pdf/procurement_policy_j.pdf)



# 品質・安全性の確保と適切な供給体制の確立

能登、滋賀（日本）、蘇州（中国）の  
グローバル3工場体制で  
世界の医療ニーズに応え、  
高品質な製品を  
安定供給しています

## 水・空気・人にもこだわった高品質な製品

Santenでは、点眼薬にとって命である「水」は注射用水に匹敵するレベルの水を使用するなど、水・空気・人にこだわった高品質な製品を製造しています。

点眼薬は「無菌製剤」と定義された医薬品です。点眼容器への充填はグレードA\*1のクリーンルーム（無菌室）で行われており、社内の資格試験に合格した者のみが入室を許可され、工程を担当するなど高い品質管理を保持しています。

## 設備の面から安定供給を守る

世界各国の医療ニーズに合わせた安定供給を実現するため、当社では、工場の設備管理を担当する専門のチームが設けられています。トラブルを最小限に抑え、工場の安定稼働を維持することで、24時間製造に対応した生産供給体制を支えています。

製造ラインや設備における故障やトラブルを最小限にとどめるため、設備管理システムを活用し、日々計画的なメンテナンスを行っています。また、故障やトラブル発生時には担当者が現地に駆けつけ早急な復旧作業を行い、製品の品質を守るとともに、製造計画への影響を及ぼさないように対応しています。

### 〈無菌室でのメンテナンス〉

点眼薬を製造する無菌室では、製造環境を維持しながら設備保全を行うための無菌メンテナンス資格を取得した者のみがメンテナンス業務を認められています。担当者は、保全の知識だけでなく、無菌環境を維持管理するための知識や、無菌操作法による無菌医薬品の製造に関する指針に沿った行動など幅広い専門知識を身につけています。

### 〈高い専門性と技術力〉

設備を適切に維持管理するためには、高い専門性と技術力が求められます。夜間や休日のトラブルでは装置の製造元へ問い合わせることもできません。担当者自らの経験や専門性を最大限発揮して適切に対応しています。担当者は、設備について熟知し、装置製造元ともディスカッションを重ね、協働してよりよい設備の構築を目指しています。また、設備のさらなる安定稼働や、作業性向上のための設備改善の取り組みなど、製造現場とのコミュニケーションも大切にし、「患者さんへの持続的な安定供給」を果たすことへの強い使命感を持ちながら、製品の品質確保と安定供給を支えています。

安心・安全な製品の取り組みについてはHPをご覧ください。

<https://www.santen.co.jp/ja/about/activity/safety.jsp>



設備メンテナンスを担当する能登工場のメンバー



製造現場での設備メンテナンスの様子

\*1 1立方フィートあたりに含まれる粒径0.5μm以上の粒子の数が100個以下

# ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

## DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン) 目標

### 1 女性管理職比率(日本)

13% → 25%

2020年度末 2025年度末

		グローバル	日本	中国	アジア	EMEA	北米 (%)
管理職比率 (2021年3月時点 連結子会社を含む)	女性	38	13	57	49	50	45
	男性	62	87	43	51	50	55
従業員の 男女比率 (2021年3月時点 連結子会社を含む)	女性	42	26	57	54	61	54
	男性	58	74	43	46	39	46

### 2 シニアマネジメントの多様性促進

執行役員を含む部長級以上の役職において、今後5年間でジェンダーおよび国籍の多様性向上を目指します。

また、多様性に富んだ人材プールを強化します。

### 3 視覚障がい者のグローバル雇用

現在日本において4名、視覚障がいのある方が社員として活躍しています。

今後は主要エリアすべてにおいて視覚障がい者雇用を進めていきます。

## VOICE



アブディン・モハメド  
CSR室

生まれた時から弱視で、12歳の時に視力を失う。19歳で来日、東京外国語大学に入学。同大学の特任助教を経て、学習院大学法学部政治学科特別客員教授に就任。2020年Santenに入社し、視覚障がい者の立場からDE&Iを推進。

### 視覚障がいの理解促進を通じ

#### 社会のマインドセットの変化を目指す

視覚障がいは情報障害です。技術の進歩によって、視覚障がい者もPCやスマートフォンの操作が可能になり、大幅に情報障害が解消され、この変化が視覚障がい者の生活や就労機会拡大にもたらした影響は計り知れません。

失明や視覚障がいに対する人々のさらなる認知・理解の向上に向け、視覚障がい当事者の私は、インクルージョン企画提案や実行に関する仕事に携わっています。具体的には、視覚障がいへの理解促進やコミュニケーションの重要性を伝えるプログラム「ブラインドエクスペリエンス」の社内外での展開や、他の企業を巻き込みながら、視覚障がい者のスキルやQOLに関するプロジェクトを推進しています。

また、視覚障がい者の職域開発と拡大に向けた社内環境の整備に取り組んでいます。多様性を強みとする組織風土づくりに視覚障がい者への取り組みを活用し、当社のDE&Iの推進と社会全体のマインドセットの変化を目指します。

共生社会の実現に向けた取り組みについてはHPをご覧ください。



<https://www.santen.co.jp/ja/sustainability/inclusion/index.jsp>





DE&I

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進






組織風土改革の一環として  
ダイバーシティ経営を  
推進します

屋鋪 智樹 執行役員  
人事本部長

新型コロナウイルス感染症により、これまでにない困難と変化に見舞われた1年でしたが、私たちは常に、製品とサービスをお届けする「人」や「パートナー」そして「患者さん」に焦点を当ててまいりました。

新しいモダリティを創出しグローバル化を進め、患者さんに革新的な治療法をお届けするためには、多様に富

新たなグローバル戦略は、3つの戦略の柱で成り立っています。

 <p>多様な人材</p>	 <p>インクルーシブかつ 公平な人事施策</p>	 <p>パートナーと コミュニティ</p>
<p>グローバル全従業員を対象に多様性をさらに充実させ、障がい者・ジェンダー・国籍および文化・LGBTQI+・世代等を含む職場環境を整備します。</p>	<p>柔軟な働き方、インクルーシブな採用活動、平等な賃金・キャリア開発機会、そしてバーチャル環境を含め安全かつインクルーシブで、人権に配慮した労働環境を提供します。</p>	<p>障がいの中でも特に視覚障がい者のインクルージョンに取り組み、多様性を推進する事業パートナーや地域活動との連携を通じてグローバル規模でDE&amp;Iを推進します。</p>

み、公平でインクルーシブな組織風土を構築することが極めて重要です。今期は社内外に向けたコミットメントとして、新たに「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)戦略」の策定を進めています。順次グローバル全拠点でDE&I施策を進めてまいります。

2020年度の取り組みと実績

2020年度は、グローバル各拠点にて、次のような取り組みを行いました。

〈ニューノーマルに向けたワークスタイル〉

- 患者さんおよび従業員の支援のため、ニューノーマルに向けた新しいワークスタイル・柔軟な勤務体制の構築、各国のニーズに応じた新型コロナウイルス感染症ワクチ

ン接種休暇の付与など、パンデミック対応を鋭意実行しました。中国では活動が評価され、2020年Aon中国「抗感染貢献優秀賞」を受賞しました。

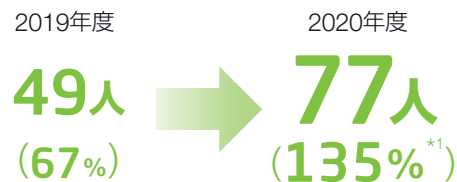
- 新型コロナウイルス感染症拡大防止対策の一つとしてテレワークの浸透が進む中、働く父親・母親の双方が子育てにおいて重要な役割を担えるよう、当社では人事制度



## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

を充実させています。特に日本では、継続して男性の育児休業の取得推進に力を入れています。

### 男性の育児休業の取得数／取得率（日本）



\*1 子どもが1才6か月まで取得可能なため、翌年度に取得した場合、実績が100%を超過することがある

### 〈パートナーシップ〉

• DE&Iをグローバル規模で推進する外部パートナーとの連携により、取り組みを強化します。2020年度には、障がい者のインクルージョンに向けたアクションの一つとして、The Valuable 500に新たに加盟しました。

また、2021年5月には、女性活躍推進を加速するため 30% Club Japanに新たに加盟するとともに、ジェンダー平等とインクルージョンに焦点を当てたグローバルな取り組みを反映すべく、Women's Empowerment Principles (WEPS: 女性エンパワーメント原則)に署名しました。



### 2021年度のアクション

新たに制定したDE&I戦略に沿って、2021年度は以下の活動を積極的に推進します。

- ジェンダー・ダイバーシティについては、グローバル全社の中でも特に日本に焦点をあて、国内における女性管理職比率を2025年までに13%から25%に引き上げます。
- 視覚障がいのある方の採用、そのためのインクルーシブな職場環境づくり、各地域での職域開発に取り組みます。
- 世界中の社員をつなぎメンバーの多様性に富んだ声を経営に反映していくための「従業員ネットワークグループ」を新たに発足します。今後、バーチャル・ネットワーキング・プラットフォームを導入する等、各グローバル拠点やコミュニティにおいてジェンダー、障がい、家族の介護にかかわる従業員、子どもを持つ父親・母親など、各グローバル拠点やコミュニティにおいてネットワーキングを促進します。
- インクルーシブ・リーダーシップ開発として、インクルーシブな意思決定力の向上等を目的としたワークショップを、グローバル全拠点で実施します。また、幅広い業種・専門分野から外部スピーカーをお招きし、製薬業界を問

わず、国内外のDE&Iにおけるベスト・プラクティスを積極的に取り入れていきます。

- バイアス（先入観）による多様なメンバー間の不公平性を極力排除した人事諸制度・規則を運用できるよう、継続的なレビュー・改定を実施していきます。また、ダイバーシティやインクルージョンを積極的に推進するサプライヤーとより協働できる仕組みを構築します。私たちは今後もDE&Iを中心に据え、真のグローバル企業として組織風土改革を推進していきます。

### VOICE



ララ・パートリッジ  
グローバル・タレントヘッド

DE&Iの推進には「(多様な相手への)敬意」と「公正さ」が欠かせません。組織風土改革や、社会にとっても重要性の高い視覚障がいのある方のインクルージョン、そして当社従業員にとっても重要な「安全でインクルーシブな職場環境づくり」のため、明確なコミットメントのもと各部門・地域のリーダーとともに諸施策を実行していきます。

# 高付加価値で生産性の高い職場環境の構築

## 柔軟な働き方の実現に向け 「New Work Style グローバル ガイドライン」を導入しました

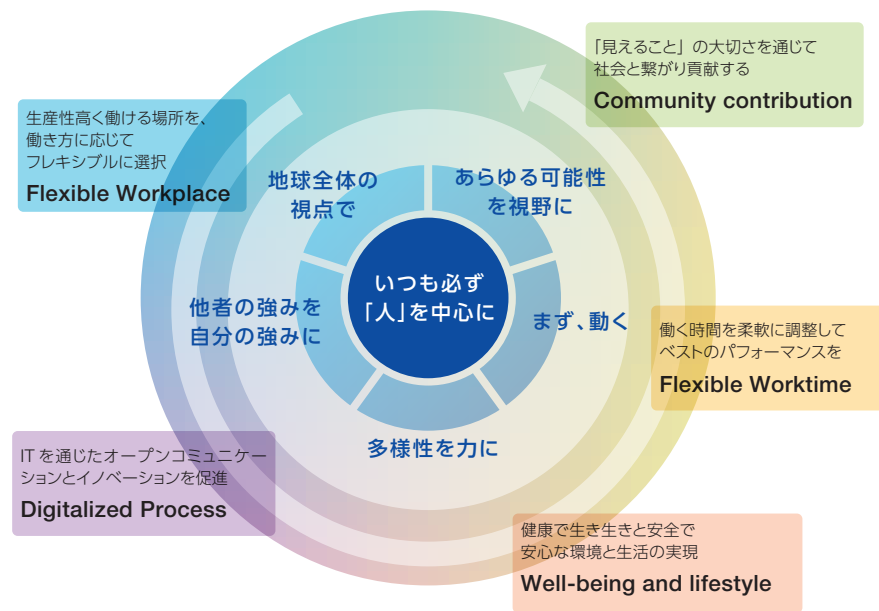
新型コロナウイルス感染症拡大を契機に、私たちは未来の働き方について再考しています。Social Innovatorを目指す Santen では、この変化をチャンスと捉え、新し

い働き方を推進します。

当社は、いつ、どこで、どのようにして働き、成果を上げるかを社員自身が選択できる「New Work Style グローバルガイドライン」を導入しました。本ガイドラインにより、社員は働く場所と時間を柔軟に選択し、主体性と自律性を持って業務を効率的に進めることができます。当社のVALUES（当社が大切にしている価値観と行動指針）に基づき策定された本ガイドラインを通じ、デジタルワークプレイスの構築を推進するとともに、社員一人ひとりの

ウェルビーイング\*1のサポートや地域社会への貢献を目指します。なお新型コロナウイルス感染症の拡大の影響もあり、例えば日本においては2019年度から2020年度の従業員の平均出勤率は約8割減\*2となりました。現在もグローバルで積極的なテレワーク体制を継続しています。

本ガイドラインは当社のすべての従業員に適用されます。世界中で働く一人ひとりの従業員が自身のスキル・能力・個々人の経験等を共有しあい、最大限に成果を発揮することができる職場環境をつくっていきます。



### VOICE



マヌエル・キルホフ

グローバルHR  
グローバルピープルサクセス  
グローバルヘッド

多様なスキルや経験を持った世界中の社員が、プロフェッショナルとしてまたチームの一員として自らの働き方に責任をもち、一人ひとりが個人および組織全体の成果の最大化に取り組んでいけるよう、世界中のリーダーと共に、当社ならではの「新しい働き方」をグローバル全社で推進していきます。

スペイン、イタリア、イギリス拠点（販売子会社）が「Great Place To Work®」\*3 2021-22年に選定



\*1 誰かにとって本質的に価値のある状態。1948年の世界保健機関（WHO）憲章においては「健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることをいいます。（日本WHO協会訳）」と定義されている  
\*2 日本の内勤社員約600人の出勤率をもとに営業日毎で試算（工場、研究所、営業所の社員除く）  
\*3 本リサーチは世界約60カ国で、働きがいに関する調査の結果が一定水準を超えた企業を「働きがい認定企業」、さらにその上位企業を「働きがいのある会社」ランキングとして発表されている。



## 高付加価値で生産性の高い職場環境の構築



社員の求心力を高める  
デジタル戦略を  
展開していきます

原 実 執行役員  
チーフ・インフォメーション・  
オフィサー (CIO)  
兼デジタル&IT本部長

### 多様性を力に変えるIT基盤を構築

昨年の新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、多くの企業がテレワークへの移行を余儀なくされる中、当社は、以前より取り組んできた業務プロセスのデジタル化やインフラ刷新を加速することで、いち早くテレワーク環境を整えることができました。現在では、生産供給や顧客対応部門などの一部を除き、全世界の当社社員が、インターネット環境さえあればどこからでも自業務を遂行できるようになっています。

今後は、在宅勤務の環境整備から目的を発展させ、柔軟な働き方の推進をはじめ、デジタル活用を拡大していきます。現在は、人事と連携しながら、New Work Styleとそれを実現するデジタルワークプレイスの構築を推進しています。本プロジェクトの目的は、当社が掲げるHappiness with Visionの実現に向け、全社員がチームとして連携を強め、各々の多様性を活かしながら能力を発揮すること、さらには意思決定の効率・スピードを加速するアジャイル\*1な働き方を実現することで、成果を高めることです。そのため、さまざまな社員のペルソナ\*2を設定し、デジタルの潜在的な活用場面について他部門も交えて協議しながら、プロジェクトを進めています。一人ひとりのニーズに合った柔軟な働き方が実現できる体制づくりをデジタルの側面からリードし、感染症拡大のような環境変化に対する組織のレジリエンスも高めていきます。

### Santenならではのデジタル変革を目指す

当社でデジタルを担うメンバーは部門間で密に連携し、バリューチェーン全体の課題や将来のニーズを理解したうえで解決策を提案する、いわばデジタルエバンジェリスト\*3として、デジタル活用に取り組んでいます。今後は、スマートファクトリー\*4、デジタルマーケティング、研究開発や営業などにおけるデータの利活用など、全社の活動のデジタル化に取り組んでいきます。デジタルの活用は、従業員が革新的な技術に触発され、新たな価値創造につながる行動・意識の変革が促進されるという効果も期待されます。国・地域によって技術の成熟度も違えば、情報セキュリティの規制も異なる中、当社ならではの変革の将来像を模索し従業員の働く意欲を高め、Social Innovatorへの変革を後押ししていきます。

\*1 素早く柔軟で迅速な \*2 架空のユーザー像・人物モデル  
\*3 デジタル技術の価値や潜在能力を広く正しく部門の垣根を越えて伝達するための担い手  
\*4 先進技術を導入し、多角的に生産性を向上させていく新しい製造業の在り方

#### Column

### 製造現場でのデジタルの活用

Santen Value Award大賞を受賞\*5

製品供給部門とIT部門が協働し、データを活用した製造現場の新しいカイゼン活動の在り方を検討しました。製造ラインに携わるメンバーが中心となり、業務品質・生産性向上に向け、IoTセンサーを用い、包装工程でボトルネックとなる事象を把握し、データダッシュボードとして可視化することに成功しました。多様な専門性を持つメンバーが仮説を持って施策実行とPDCAを迅速に回す中で、当社の価値観を自然に体現できたと思います。今後も、変革のエージェントとして、プロダクトサプライ領域における新しい働き方を模索し、活動を拡大していきます。



\*5 基本理念のグローバルでの実践促進、各地域・機能でのベスト・プラクティスの共有、互いに褒め称え、学び合う企業風土の醸成を目的に設けられた表彰

## 高付加価値で生産性の高い職場環境の構築

組織能力を向上させるため、健康経営に取り組んでいます

### 健康経営優良法人2021に認定



Santenは、従業員一人ひとりが心身ともに健康で生き生きと活躍できるよう、より健康で安全に働けるような制度導入・環境づくりを進めてきました。健康診断やストレスチェックなどの健康の維持・増進のためのサポートに加え、眼科検診など「目」の健康に関する当社独自の取り組みも行っています。

当社は、健康経営が組織能力の向上を実現するための基盤の一つと考えています。さらに、今、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、従業員を取り巻く環境は大きく変化していることから、今後の環境に対応した新たな働き方の整備にチャレンジしています。今後も国ごとの状況も踏まえ、健康対策や仕組みづくりに積極的に取り組み、世界中の患者さんと医療関係者のニーズに応えることで確実な成長を遂げ、世界の眼科治療に貢献していきます。

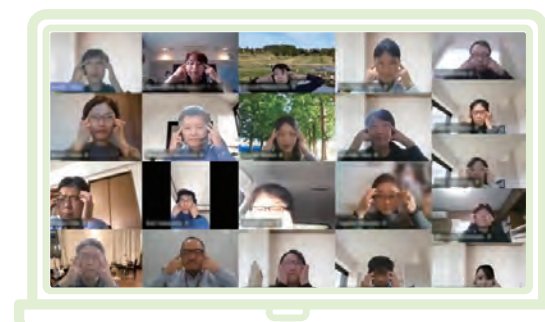
### ウェルネスweekの開催

#### 〈健康にかかわる多様なテーマのセミナーを開催〉

2020年6月から2021年3月にかけて計5週25回、健康にかかわる多様なテーマでウェルネスweekを開催しました。各週1つのテーマを毎日1時間程度、従業員にオンライン配信しました。心のケア・運動・禁煙など心もからだも健康になるようテーマを変えて開催しました。

#### 〈目の健康について考える「ひとみすこやかweek」を開催〉

ウェルネスweekで取り上げられたテーマの中でも当社独自の取り組みとして、目の健康について考える「ひとみすこやかweek」が開催されました。その中で、産業医でもある川島素子先生（慶應義塾大学眼科）を講師としてお招きし、目の健康セミナーを開催しました。受講者は、目の疾患について学んだり目のストレッチをやってみたり、自身



オンラインセミナーで、受講者である従業員たちが目のストレッチをしている様子

の目の健康について考えるきっかけとなりました。受講者からは、「テレワークが推進される中でPC作業に集中しがちなので、意識的に瞬きをする」など、セミナーで得た知識を日常生活の中で活用し目の健康につなげたいという声が上がりました。さらには、「眼科メーカーで働いているにもかかわらず、自身の目については普段意識する機会がなかった。このような機会があるとあらためて自分や周りの人の目の健康について考え直す良いきっかけとなりました」と従業員にとって企業の存在価値をあらためて実感する機会にもなりました。



セミナー後に目の健康セルフチェックサイト「サンテン・オプティナビ®」\*を使って見え方に異変がないかを各自でチェック

\*「サンテン・オプティナビ®」は法人・団体様向けの有料サービスとなります。本サービスのお問い合わせ | 参天製薬株式会社 疾患啓発企画チーム healthcare\_awareness@santen.com

# 地球環境保全

## 2050年に向けた環境ビジョン 「Santen Vision for the Earth 2050」を策定しました

Santenは、地球環境保全が人類共通の最重要課題の一つであると認識し、社会的責務を果たし、持続的な成長を支える事業基盤を強固とするため、2050年に向けた環境ビジョン「Santen Vision for the Earth 2050」を策定しました。事業を行うすべての国・地域において、脱炭素社会の実現に向けた、工場・施設のエネルギー源の転換、徹底し

た再利用、高効率使用等の技術革新などによりカーボンニュートラルを目指す「気候変動対策」と、循環型社会の実現に向けた、すべての製品に対する技術革新による持続可能な資源と素材の全面利用などによる「環境負荷低減」の2分野に取り組みます。なお、TCFD提言への賛同は2022年6月を予定しています。

## Santen Vision for the Earth 2050 Happiness with Vision, Happiness with the Earth

### 気候変動対策

#### 脱炭素社会の実現



CO<sub>2</sub>

温室効果ガス排出実質ゼロ

### 環境負荷低減

#### 循環型社会の実現



水資源



省資源



プラスチック

持続可能性に配慮した資源と素材の全面利用

### Santen Vision for the Earth 2050実現に向けた主な2030年環境目標

#### 目標

#### 脱炭素社会への貢献

#### 目標値

Scope1・2\*1: **50% 削減** (2019年比)  
Scope3  
カテゴリ1 (単体)\*2: **15% 削減** (2019年比)

\*1 Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 (燃料の燃焼、工業プロセス)  
Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う温室効果ガスの間接排出  
\*2 Scope3カテゴリ1: Scope1、Scope2以外の温室効果ガスの間接排出 (事業者の活動に関連する他社の排出) のうち、購入した製品・サービスによるもの

#### 目標

#### 点眼薬にとって命である水など 限りある資源の保全

#### 目標値

取水量生産原単位:  
**12.4m<sup>3</sup>/万本** 以下  
リサイクル率:  
**98% 以上**

#### 目標

#### 減プラ・換プラ・脱プラの徹底

#### 目標値

点眼容器プラスチック材料:  
**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:  
**15% 削減** (2019年比)



# 取締役会議長メッセージ



## 真のグローバル企業への変革に向け、 ガバナンスの強化に努めてまいります。

この1年、先般5月に発表した新中期経営計画（MTP2025）などの非常に重要な案件が多くありましたが、谷内CEOをはじめとし、取締役会においては厳しいながらも自由闊達な議論・意見交換を行い、迅速かつ適切な意思決定を行うことができたと考えています。私は取締役会議長として今年度も取締役会の実効性を高め、経営の透明性・客観性のさらなる向上を目指します。

2021年度は、眼科医療用医薬品としての基盤事業の価値最大化を図りながら、過去に経験のない分野にも挑戦する新たな中期経営計画の執行初年度です。特に、新規領域における研究開発や投資案件を議論していく中で、「監督機能」の側面からのモニタリング体制の強化がこれまで以上に重要になってきます。当社の取締役会は、少人数ながらライフサイエンス事業からグローバル経営、ESG・社会貢献に至るまで幅広いバックグラウンドを有するメンバーで構成されています。執行側には情報の適切なインプットを求めながら、積極的に戦略議論を深めたいと考えています。

Santenは「真のグローバル眼科企業への変革」を目指します。「企業価値、株主価値向上のための経営の透明性・客観性および適正性」確保が当社のガバナンスの基本的な考え方ですが、これからもビジネス環境の変化に合わせて、ガバナンスを絶えず変革し続ける必要もあります。投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を通じ、いただいたご意見を真摯に受け止めながら、より一層ガバナンスの進化に取り組んでまいります。

代表取締役会長

黒川 明



# Santenが目指すべきESG経営 – 社外取締役の視点から –

ESG経営を推進するためにも、「組織能力の強化」が必要です。ESG課題は本業と直結させなければ、本社や一部の人の取り組みで終わります。加えて過程が適切でなければ評価もされない。だからこそ経営陣が十分に課題と向き合い、社内外に思いを発信していくべきと考えます。



社外取締役  
■ 皆川 邦仁

社外取締役  
■ 大石 佳能子

社外取締役  
■ 新宅 祐太郎

## ESG経営の強化に向けて（特に「環境」と「社会」の視点から）

**皆川:** 今年5月に中期経営計画MTP2025を発表しました。まず、昨年の長期ビジョン、そして今回の中期経営計画の立案にあたっての議論の濃さやまとめ上げた執行側の努力を評価しています。今後立案した計画を社内に展開しスピード感を持って課題に取り組み、成果につなげる必要があります。MTP2025の中では、ESG強化も掲げ、主要な目標も策定しました。

一方、世の中のESGの潮流について振り返ってみると、多くの企業が過去にCSR活動として、本業から離れたところで「社会貢献活動」を行う事例も散見されましたが、現在は「本業を通じて社会責任を果たす」ことが求められています。当社は今後さらにグローバル展開を加速するわけですが、だからこそ「組織能力の向上」が重要だと思っています。組織能力を向上するという点では、各組織がしっかりとやるべきことを理解しているかどうか、が問われます。例えばCO<sub>2</sub>削減などのESG課題を本業に直結して捉えられていれば、スピード感を持って、全組織がこれに取り組むでしょう。もし、CO<sub>2</sub>削減に関連したコストを受

## Santenが目指すべきESG経営 – 社外取締役の視点から –

容しないなど、各地域の事業側がそれを理解しない(直結していない)とすれば、このCO<sub>2</sub>削減は「本社」だけの仕事になってしまいます。

**新宅:** 同感です。ヘルスケア企業は本業と社会課題の解決がつながりやすい業種ではありますが、環境対応など社会から要求されるレベルは確実に上がってきていて、投資家の皆さまが考える基準もより厳しくなっています。一方でヘルスケア企業だからといって必ずしもすべてに対応できているわけではありません。MTP2025で環境対応目標などを掲げましたが、まだまだこれからだと思っています。我々も今後、電力をすべて再生エネルギーに変えるなど、国内に限らず海外でも取り組みが必要ですし、これを積極的に開示すべきです。

**大石:** 当社はヘルスケア企業であることもあり、何のために事業を行うのか、いわゆる「What」の部分は比較的明確だとは思いますが、実はそれをどのように実行するのかの「How」の部分こそが重要ではないでしょうか。例えば、患者さまの目の健康に貢献する製品を生み出すために、製造過程で環境に過大な負荷をかけるのではダメだということです。基本理念に基づいて何(What)をするのかは明確ではありますが、やり方(How)については経営陣が十分に検討し、社内外に発信していく必要があります。そうすることで各部門が自分事として取り組み、本業とのつながりがさらに明確になってくると思います。

例えば「社会」の領域、女性活躍の視点で考えた場合、女性管理職の比率を今後さらに向上させていくことは十分可能だと考えます。内勤者のテレワーク体制の浸透など働く場所を選ばない仕組みは際立ってしっかりしていますし、我々はコロナ後もこのリモートを活用した働き方は変えないと宣言していることから、どんな地域からも優秀な人材の採用ができるでしょう。今、当社で活躍する従業員にとってもモチベーションアップにつながるはずです。人材に対する取り組みもまた、事業に「直結」するからです。

**皆川:** 多様性の観点でいうと、当社は障がい者の雇用にも力を入れていますよね。以前、特例子会社のクレールに訪問し、社員の皆さんが実際に仕事をされている様子を見せていただいたことがあります。無菌衣や無塵衣などの特殊な対応が必要となるクリーニング

“

**ESG課題を本業と直結して捉え、  
全社で取り組んでいく必要があります**



業務ですが、社員が作業をする仕組みや工夫が見て取れました。実際に業務をされている姿を目の当たりにして、さまざまな特性を持つメンバーが働く環境整備が進んでいることを実感しました。また目の会社として、視覚障がい者雇用についても当社は力を入れています。視覚障がいがある社員自身がこの障がいに対する理解促進やコミュニケーションの重要性を社内外に発信するという活動を行っていますよね。真の共生社会の実現を目指していくためには、このような取り組みを日本だけではなく、他の地域へも広げていくべきだと思います。



## Santenが目指すべきESG経営 – 社外取締役の視点から –

### Santenのガバナンス体制と今後の取締役会の構成について

**新宅:** 昨年もお話したのですが、Santenの取締役会には本当に自由闊達に発言できる雰囲気があると思います。たとえ提案に対する反対意見であったとしても、聞いてもらえる土壌があり、私の知る限り、風通しのよさは日本の会社の中では群を抜いていると感じています。この先会社が成長に向けてさまざまな模索をしていく中で、多様な意見を受け入れようとする雰囲気や組織風土があることは前向きに評価しています。また、社内外の取締役が半々であり、社内取締役については皆さん全員が会社全体のことを理解され、経営の視点で発言をされています。社内取締役の皆さんのそのような姿勢を見ていると、社外取締役としてもやりがいを感じます。

**大石:** 取締役会の雰囲気については新宅さんと同じ意見です。社外取締役同士、そして会長や社長とも忌憚のない意見交換ができます。また、実際に参加していて、Santenは社外取締役にも形式的ではなく、本気で意見を求めていると感じます。会長・社長はもちろんのこと、各部門の執行の方も含めて同様の姿勢ですので、私たちがやりがいを感じますし、応援したくなります。

**皆川:** お二人と同じく、自由にいろんな発言ができるという点ではありがたいです。もし、一つ提案をするならば、普段の取締役会以外の場でのさらなる議論の実施でしょうか。社外取締役を良い意味でもっと「使い倒して」いただいてもいいのでは。当社は**戦略審議委員会** (▶P.53) を設けており、重要案件に関してさまざまな戦略議論が行われていますが、関係部門を含めてさらに対象を広げ、議論を深掘りする場があるといいと思います。それによって取締役会の実効性のさらなる向上にもつながるのではないかと考えています。

**新宅:** そうですね。実効性をさらに向上させるには、取締役会の在り方もまた重要だと思います。事業面でいうと、当社の現在の海外売上高比率は30%程度ですが、今後2025年に50%へ、そしてさらに海外売上高比率を向上させることを目標としています。その実現のためには、海外で本格的な柱となる事業が立ち上がり、それを牽引できる現地のリーダーが存在することが不可欠です。今後5~10年の目線では、現地の事業環境に精通し、開発・製品化をしたうえで市場浸透を図り再び開発につなげる、そのような一連の事業経営を理解した人材を発掘し、取締役会に参画してもらう必要があると考えます。

“

多様な意見を受け入れようとする雰囲気や組織風土があることは前向きに評価しています



## Santenが目指すべきESG経営 – 社外取締役の視点から –

“

多様性の観点から、  
取締役として社内の女性が登用されることも  
期待します



**大石:** 海外への事業展開が拡大している中で、海外で実際にオペレーションを実施した経験は必要だと思います。同時に、ヘルスケア企業である以上研究開発は非常に重要な機能であることから、研究開発分野に精通しており、かつ、会社全体の視点を取り入れて意思決定できる人材も求められます。また、多様性の観点から、取締役として社内の女性が登用されることも期待します。

**皆川:** お二人のご意見には同意です。5~10年といわず、もう少し短期的な視点で考えてもよいかもしれません。取締役会のグローバル化を含む多様性は重要なことではありますが、形式的な多様化は企業価値向上への貢献へつながりません。日常的に、将来の取締役会の構成に必要な能力を有する人、例えば研究開発やグローバル展開に長けた人を探しておき、人材プールを持っておく必要があるでしょう。

### さらなる成長を目指して

**皆川:** Santenは130年の伝統を持つ会社です。今、これを維持しながら、真のグローバルカンパニーへの変革に向けた意識改革が求められている過渡期にあります。各地域のニーズに即した事業推進の方法を、谷内さんを中心としたトップマネジメントと、ビジネスチームで考えてほしいと思います。そうすることで、さまざまな変革が生まれるでしょう。

**新宅:** 当社はこれまで医療用眼科薬中心とした事業展開で成長してきた、安定した企業です。今後は事業領域の拡大によって、これまで経験したことのないような壁に直面することもあるでしょう。しかし、困難に直面することで見えてくることもあると思うので、うまく乗り越えられる力量をもっと身につけてほしいものです。

**大石:** 確かにそうですね、時には試練に立ち向かうことも必要でしょう。Santenは眼科に特化した日本発の非常にユニークな会社です。さらなる事業成長のためには、さまざまな側面での力量強化は必要ではありますが、世界の眼科領域でのNo.1企業になれるポテンシャルはあると思いますし、世の中に必要な会社です。これから訪れるであろう多くの試練を乗り越えながら、高い目線を持って成長して行ってほしいです。社外取締役として、気持ちを込めて応援したいと思います。

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

Santenは、企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させるために、コーポレート・ガバナンスの充実・強化が不可欠であると考えています。

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。

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

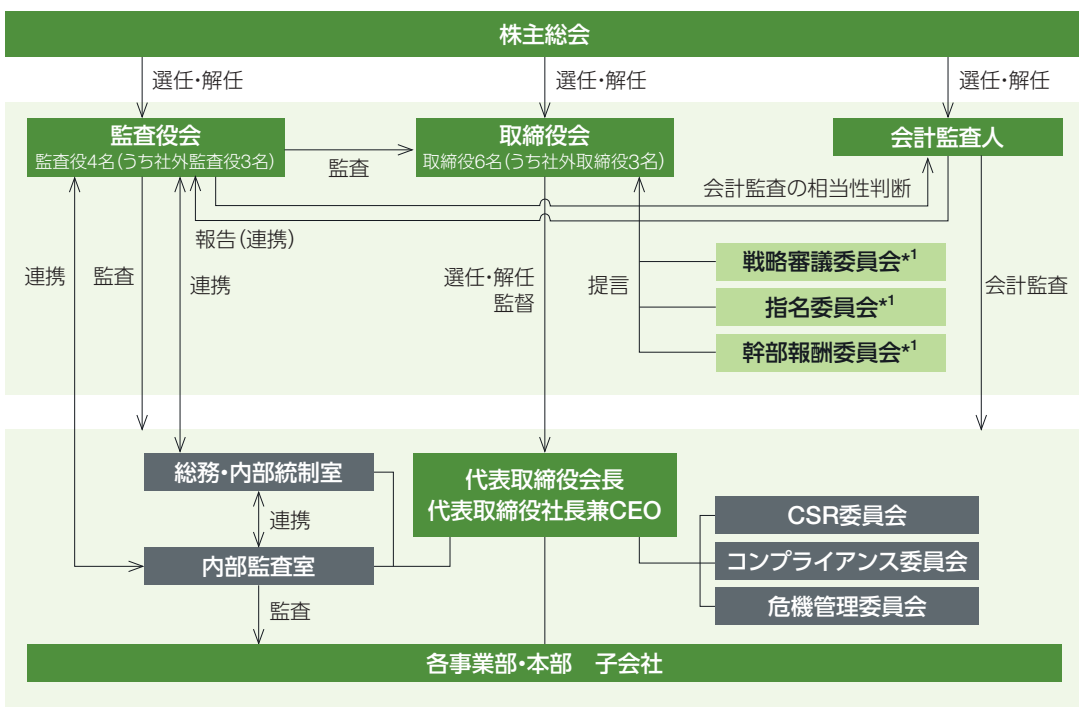
あり、当社では経営の意思決定を迅速かつ適切に行うことに重点をおいた運営を行っていきます。社外取締役には多様な経験・知識を活かし、取締役会において個々の経営課題などの意思決定に積極的に参画することを期待しています。経営監視機能強化の観点からの意見も求めていきます。

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」の設置、マネジメントの強化と業務執行のスピードの向上を図るための執行役員制度の採用などを実施しており、経営の透明性・客観性の向上を目指しています。

監査役は、監査役室の活用や内部監査室との連携などにより、取締役会および執行部門に対し適法性とあわせ、妥当性・有効性も視野に入れた監査を実施し、その機能強化を図っていきます。

### 企業統治体制 (2021年6月末現在)



<b>戦略審議委員会</b>	事業戦略など重要な戦略議題について集中して審議することを目的としています。1999年に前身となる経営諮問委員会が設置され、2005年に戦略審議委員会として設置されています。
<b>指名委員会</b>	取締役の選定に際して審議し、提言すること、ならびに、執行役員、監査役の選任に関しては、諮問に応じて助言を行うことを目的としています。2005年に設置されました。2019年より社外取締役が委員長を務めており、過半数を社外取締役で構成しています。
<b>幹部報酬委員会</b>	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。1999年に前身となる報酬委員会が設置され、2003年に幹部報酬委員会として設置されました。2019年より社外取締役が委員長を務めており、過半数を社外取締役で構成しています。

\*1 指名委員会等設置会社における委員会とは異なる



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役および監査役のスキルマトリックス

当社はその取締役・監査役候補の指名において、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等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、適法性とあわせ妥当性・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WORLD VISION「Happiness with Vision」

および新長期ビジョン「Santen 2030」のもと、医療関係者や患者さんに寄り添い、製薬の枠を超えたSocial Innovatorとして革新的な価値を提供することで、目を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。また、これらの取り組みにおいては、国・地域により異なる眼科医療ニーズを踏まえ、幅広く世界の人々に貢献できるよう、グローバルにリーダーシップを発揮していきます。

当社は企業戦略の立案・実行、適切な経営管理に加え、上述の当社理念・目指す事業の方向性に鑑み、下表の知識・経験・能力を特に重要と考えています。ライフサイエンス

事業およびグローバルな視点に加え、今後もESG・社会貢献に関する領域等にもさらに力点を置いていきます。取締役・監査役の登用においては、多角的な観点で経営に助言・監督が行えるよう、専門知識や経験等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、一切の制約を設けず人物本位を重視していきます。また、議論の客観性を担保するための社内・社外取締役のバランスに配慮するとともに、とりわけ監査役については、監査の独立性・中立性を高めるため過半数を独立性基準を満たす社外監査役としています。

役員区分	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) (2021年6月末現在)						スキルマトリックス*2						
	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	ESG・社会貢献
取締役	黒川 明 (代表取締役)	○(議長)		○	○	○	●	●	●				
	谷内 樹生 (代表取締役)	○		◎	○	○	●	●		●			
	伊藤 毅 (取締役)	○		○				●	●				
	大石 佳能子 (社外取締役)	○		○	○	◎	●		●				●
	新宅 祐太郎 (社外取締役)	○		○	○	◎	●	●		●			
	皆川 邦仁 (社外取締役)	○		○	○	○				●	●	●	
監査役	井阪 広 (常勤監査役)	○	○(議長)					●	●				
	宮坂 泰行 (社外監査役)	○	○							●	●		
	安原 裕文 (社外監査役)	○	○				●		●	●			
	伊藤 ゆみ子 (社外監査役)	○	○						●		●	●	●
開催記録 (2020年4月～2021年3月) *1		14回	10回	4回	5回	7回							

\*1 2020年度の実行役員会への社外取締役の平均出席率は100%、社外監査役の平均出席率は100%です。監査役会への社外監査役の平均出席率は100%でした。

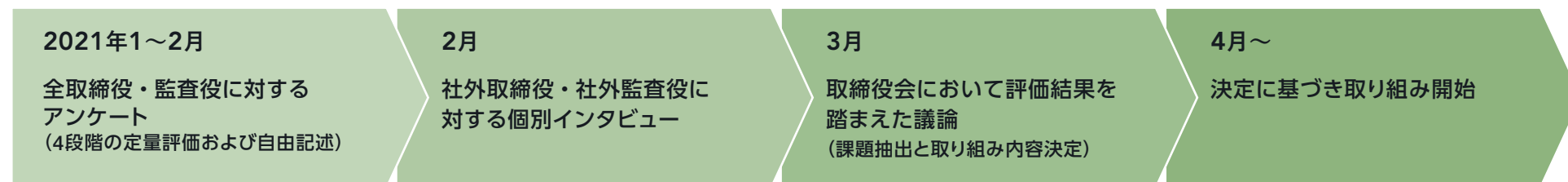
\*2 各人保有スキルのうち、とりわけ強みのあるもの/当社事業との関連性が強いものを2～3個(最大3個)記載しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

取締役会の役割・機能をさらに向上させることを目的に、2020年度の実効性について次のプロセスで評価を行いました。

「経営の意思決定機能」「経営の監督機能」「社外取締役へのサポート体制」の3つの大項目に基づきアンケートを実施しています。



2020年度評価結果	課題と今後の取り組み
<p><b>高い評価を得た項目</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の構成についてバランスがとれている。</li> <li>社外取締役の意見を取り入れる風土など、多角的かつ自由闊達な意見交換を行う環境が整っており、かつ実行されている。</li> <li>社外取締役に対する情報提供が積極的かつ適切に行われている。</li> </ul> <p><b>向上が見られると評価された項目</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会において審議すべき重要な事項について、適切な時間を確保し十分な議論が行えている。</li> <li>決議した案件について、その後の経過のモニタリングが適切に行えている。</li> </ul>	<p><b>リスク評価に関する議論のさらなる充実</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>未経験の投資案件における達成目標の明確化、リスク評価過程における外部アドバイザーの活用強化などにより、客観的かつ多角的なリスク評価の実施</li> <li>執行側におけるリスク評価、対策に関する議論の取締役会への確実なフィードバック</li> <li>資本コストなど客観的な財務指標を用いた評価の徹底</li> </ul> <p><b>研究開発案件へのモニタリング強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資採算性を含む長期的な視点での進捗確認の強化</li> </ul> <p><b>社外取締役に対する内外のステークホルダーの状況共有</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>株主様の声・反応の執行から社外取締役への速やかな報告共有</li> <li>社内の営業、生産、開発などの現場と社外取締役との接点機会の増加</li> </ul>

当社取締役会は、2020年度の実効性について実効性が確保されていると評価しました。従前からの取り組みに加え、昨年度の実効性評価において課題と認識し改善に取り組んだ結果が寄与したものと認識しています。

具体的には、取締役会における充実した審議のために、重要な戦略案件、研究開発案件については、任意の委員会である戦略審議委員会での中長期戦略および事業・開

発ポートフォリオ議論と取締役会に付議される個別議案の有機的な連携を図るとともに、個別案件の全体戦略における位置付けの明確化、論点整理に取り組みました。また、取締役会で決議した案件を着実に成果につなげるためのモニタリングを定期的かつ継続的に行う仕組みを導入するとともに、内部統制システムの構築に関してはCSR・コンプライアンスなど重要項目に関する報告の充実を図りました。

一方で、さらに実効性を高めるべく、取締役会における意思決定の質をさらに高め、同時に監督機能も強化していくための継続的な取り組みの必要性も議論され、具体的な課題および改善に向けての内容が確認されました。2021年度は主な課題として上記3点に注力するとともに、取締役会実効性向上のための施策検討を継続していきます。

## コーポレート・ガバナンス

### 戦略議論と取締役会の役割

当社では、社外取締役・社外監査役に事業への理解促進のため、国内外の幹部との意見交換会、国内外のグループ会社へのヒアリングや往査の機会（2020年度は新型コロナウイルス感染症に伴い自粛）を設けています。

取締役会の任意の委員会の一つである「戦略審議委員会」では事業戦略、M&Aなどの重要な方針・戦略および

主要な投資案件などについて社内外取締役が集中して審議することを目的としており、社内外監査役も可能な限りオブザーバーとして参加しています。具体的には、中長期的な事業戦略、ポートフォリオの全体戦略・パイプライン開発状況等の議論を含め、重要案件に関する十分な背景理解と事前議論の場として運用されており、取締役会に

おける戦略議論を補完する役割を担っています。会社の中長期的な成長に向けた重要な案件や戦略について時間をかけて協議を行うことで、社外の知見を取り入れながら取締役会の議論の質的向上につなげています。

また、社外取締役・監査役は執行の最高決定機関である経営会議へもオブザーブ可能な形としています。





## コーポレート・ガバナンス

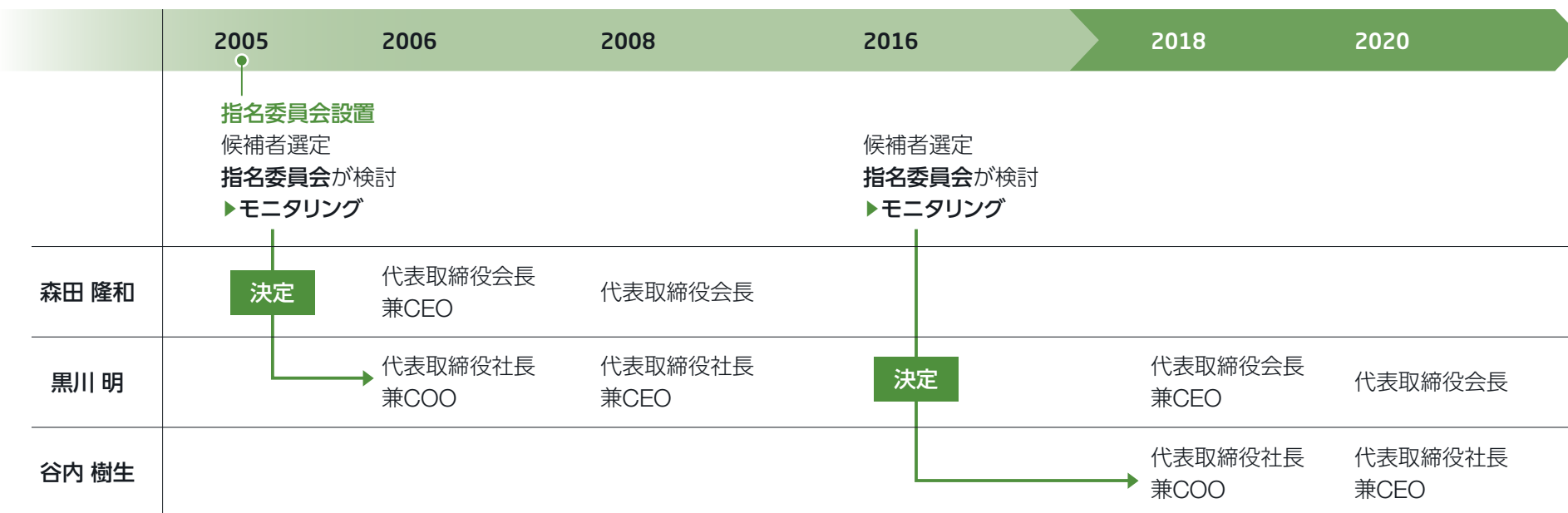
### 最高経営責任者などの後継者計画

当社代表取締役は、最高経営責任者（CEO）などの後継者育成を最も重要な責務の一つであると認識し、候補者の発掘、選考、育成を計画的に推進しています。社外取締役を委員長とし過半数を社外取締役で構成する指名委員会

は、その育成計画の策定と実行に際して助言・監督します。後継者の決定にあたっては、指名委員会において後継者選考の評価基軸ならびに選考方法を定め、候補者（社外も含む）がふさわしい資質・実績などを有するかを審議したうえ

で後継者案を決定し、取締役会に推挙します。取締役会は後継者計画が適切に進捗しているか監督し、指名委員会が作成した後継者案について審議し、後継者を決定します。

### 新CEOへの体制移行プロセス



### 政策保有株式に対する考え方

政策保有株式について、それが中長期的に当社との事業関係の強化につながり、当社の企業価値向上に貢献するものであると判断した場合に保有することとします。なお、保有にあたっては、提携契約等の状況や事業展開およ

び環境等を踏まえ、経済合理性を勘案のうえ少なくとも年に1回、取締役会で個別の銘柄について保有の適否を検証し、保有の意義が乏しいと判断される銘柄については売却します。

2020年度の実績としては、上場株式2銘柄において売却（うち1銘柄は全保有株式を売却）を実施し、売却金額としては3,044百万円の資産圧縮効果（貸借対照表から減少）がありました。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

当社は、指名委員会等設置会社ではありませんが、任意の委員会として、社外取締役を委員長とし過半数を社外取締役で構成する幹部報酬委員会を設置し、取締役、監査役および執行役員が受ける報酬等の決定に関する基本方針を右記のとおりに定めています。

#### 〈基本方針〉

1. 当社のビジョンや中期経営計画目標の達成に向け意欲高く取り組めるよう、当社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に資する実効性を備えているものであること
2. 株主との価値共有を深めるものであること
3. ステークホルダーに対して高い説明責任を果たすべく、透明性の高い報酬決定プロセスを経て客観性が担保されたものであること
4. 優秀な人材を確保できるよう、競争力のある報酬水準を提供すること
5. 対象者の職務執行と監督それぞれの機能の発揮を適切に促すものであること

### 役員報酬の構成

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬、年次賞与および株式報酬（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。社外取締役および監査役の報酬は月額固定報酬のみとしており、業績連動報酬は監督機能の適切な発揮を促す観点から支給していません。また、幹部報酬委員会を含む任意の委員会の委員長である社外取締役には、委員長手当を支給しています。

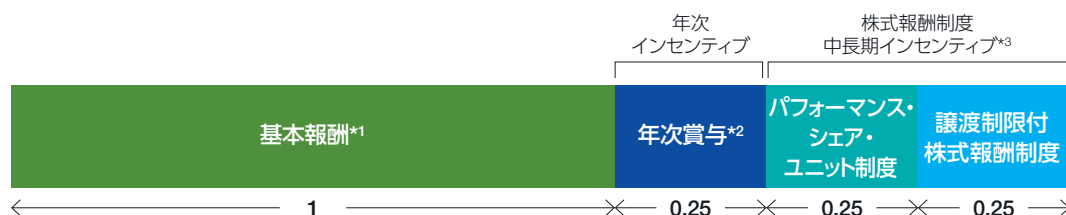
なお、中期経営計画「MTP2025」始動に伴い、幹部報酬委員会において年次賞与およびパフォーマンス・シェア・ユニット制度（PSU）の評価指標について審議を行い決定しました。今回決定した評価指標は、MTP2025で今後取

り組んでいく経営テーマである「量から質の戦い」や「真のグローバル企業への変革」を推進し、単年度の戦略実行、主要財務・非財務目標の達成に確実に取り組みながら中期経営計画の達成及び持続的成長を目指すことを目的としています。また、中長期インセンティブ（PSU）では、TSR・ESGに関する指標を中心に、持続的な企業価値向上を目指します。

当社は、ESG経営へのコミットメントをより一層強化し具体的な取り組みを推進していきます。そのため、2021年度よりCEOの個人業績目標を設定しESGに関する目標設定を盛り込むこととしました（▶P.56★参照）。点眼容器のバイオ

マスプラスチック化推進、シニアマネジメント層のダイバーシティ強化を中心としたDE&Iの推進、内部統制機能の強化などとなっています。また、Santenは、今後グローバル化推進の具体的施策の一つとしてシニアマネジメント層を含む全従業員を対象にグローバル統一の評価・報酬制度の導入、業績連動報酬に基づくパフォーマンス・カルチャーのより一層の浸透を順次進めていきます。そして、中期経営計画の達成およびさらなる企業価値向上に資する報酬ガバナンスの向上（報酬構成比・水準の見直し、報酬決定に関する透明性等）に取り組んでいく予定です。

### 報酬構成比



\*1 基本報酬：職務評価に基づく等級別の月額固定報酬

\*2 年次賞与：事業年度ごとの業績目標の達成に向けて、着実に成果を積み上げるための業績連動報酬。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。

\*3 株式報酬制度（中長期インセンティブ）：当社のビジョンの実現や戦略の遂行に向け意欲高く取り組むことを促し、株主との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・ユニット制度と譲渡制限付株式報酬制度の2つにより構成。

・パフォーマンス・シェア・ユニット制度：中期経営計画の期間など都度決定する一定期間に掲げた目標業績指標の達成度に応じて0～200%の範囲で株式交付率を決定する。業績評価期間終了後に一括して株式交付。

・譲渡制限付株式報酬制度：毎事業年度において譲渡制限付株式を交付する株式報酬制度。対象取締役の地位にあることなどの条件を満たすことにより毎3年後に譲渡制限を解除。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員の報酬等の内容 (2020年度)

報酬の種類	目標値	実績	支給率	役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の総額 (百万円)					対象となる役員の員数 (名)
						基本報酬	年次賞与	パフォーマンス・シェア・ユニット制度	譲渡制限付株式報酬制度	左記のうち非金銭報酬等	
年次賞与	売上収益： 235,000百万円	売上収益： 249,605百万円	69.5%	取締役 (社外取締役を除く)	316	218	48	5	45	48	3
	コア営業利益： 52,000百万円	コア営業利益： 50,101百万円									
	ROE (フルベース)： 7.5%	ROE (フルベース)： 2.2%									
パフォーマンス・シェア・ユニット制度	売上成長率： 6.0%	売上成長率： 3.5%	39.3%	監査役 (社外監査役を除く)	26	26	—	—	—	—	2
	コア営業利益率 平均値： 20.5%	コア営業利益率 平均値： 20.5%		社外取締役	53	53	—	—	—	—	3
	ROE (フルベース) の平均値： 10.7%	ROE (フルベース) の平均値： 7.1%		社外監査役	38	38	—	—	—	—	3

支給人数は、当事業年度中に就任していた者の合計で、2020年6月24日開催の定時株主総会の終結の時をもって任期満了により退任した監査役1名を含んでいます。  
取締役 (社外取締役を除く) に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、パフォーマンス・シェア・ユニット制度3百万円、譲渡制限付株式報酬制度45百万円です。

### 2021年度からの年次賞与およびパフォーマンス・シェア・ユニット制度の評価指標および比重 (社長の例)

	年次賞与		パフォーマンス・シェア・ユニット制度			
	評価指標	比重	評価指標	比重		
2021年度からの評価指標および比重 (PSU対象期間：2021年度から2023年度までの3年間)	会社業績 (80%)	売上収益	0.2	会社業績 (100%)	相対TSR (株主総利回り) *1	0.8
		営業利益率 (フルベース)	0.4		ESG関連指標*2	0.2
		ROE (フルベース)	0.2			
	個人業績 (20%)	ESG関連指標★	0.2			
(参考) 2020年度までの評価指標および比重 (PSU対象期間：2018年度から2020年度までの3年間)	会社業績*3 (100%)	売上収益	1/3	会社業績 (100%)	売上成長率	0.4
		コア営業利益	1/3		コア営業利益率期間平均	0.4
		ROE (フルベース)	1/3		ROE期間平均 (フルベース)	0.2

会長の年次賞与：会社業績運動部分の比重を年次賞与と全体の100%とする。  
会長および社長以外の社内取締役の年次賞与：個人業績については全社執行の視点で作成された全社課題・部門課題をもとにバランススコアカードを用いて評価を行う。  
執行役員についても共通の制度で運用するが比重は異なる。

\*1 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

\*2 外部評価機関の評価結果に基づく

\*3 会長および社長以外の社内取締役については80%を割り当て、残りの20%は個人業績運動



## コーポレート・ガバナンス

### 内部統制システムの整備

当社は会社法および会社法施行規則に基づき、業務の適正を確保するための体制（内部統制）を整備する旨の決議を行っています。執行部門はその整備・運用状況について取締役会に対して定期的な報告を行い、取締役会は適

宜指示、軌道修正を行うことで、当該整備・運用の質的向上ならびに対象範囲の拡大を図っており、グループ各社における内部統制整備に取り組んでいます。

また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制

の評価および監査の基準ならびに実施基準に準拠して、財務報告に係る内部統制を整備および運用しています。

### リスクマネジメント

Santenグループは、危機管理に係る規程に基づき、事業活動遂行上想定される主要な損失の危険に的確に対処するため、各事業法人・組織において平時から損失の危険の把握と管理に努め、方針・対応策の策定や情報収集を行う体制を構築して損失の危険の回避・最小化に努めています。

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リスク管理状況を検証しています。

グローバルに事業が拡大する中、製薬業界には高い水準で各種規制の遵守、製品の安定供給が求められているとともに、多様なリスクに対応する必要があります。そのため定期的なリスクアセスメントにより、事業に重大な影響を及ぼす可能性があるリスクを明確にし、重要なリスクに対する改善策を策

定、協議する継続的なリスク管理活動を進めています。

2020年度に社外の調査会社と共同でグループ全体のリスクを可視化し、重要リスクを識別・評価する目的で、アセスメントを実施しました。その結果、内外のリスク要因に対し適切なコントロールがされており、重大なコンプライアンス違反や不正の事実はなく、それらを防止するための企業風土や環境は概ね良好であることを確認しています。

### コンプライアンスへの取り組み

当社は、各地域および機能組織の担当役員からなるコンプライアンス委員会を設置し、グループ全体でコンプライアンス推進と強化を図っています。また、その活動をより実効的に推進するために、チーフ・コンプライアンス・オフィサーのもと、各地域にコンプライアンス専任者を配置し、グローバル・コンプライアンス・ポリシーの周知・徹底、全従業員を対象とした定期的なコンプライアンス研修などの活動を通

じ、従業員のコンプライアンス意識の醸成や法令遵守に努めています。

正社員・契約社員・派遣社員等を含めすべての従業員がコンプライアンス上疑義のある行為について相談・通報しやすいように、各国あるいは地域拠点にそれぞれの使用言語に応じた「社内相談・通報窓口」を設けています。また、グローバルで社外の弁護士などの第三者による「社外ヘル

プライン」を設置し、通報を受けつけています。寄せられた相談や通報については、適正に調査し誠実に対応するとともに、経営層に定期的に報告しています。グループ会社すべてに適用される「コンプライアンス規程」では、各地域で内部通報者を保護するために十分な措置をとることも定めています。

## コーポレート・ガバナンス



### 会社の持続的かつ 健全な成長に 貢献していきます

増成 美佳

執行役員

ジェネラル・カウンセル (GC)

兼 チーフ・コンプライアンス・オフィサー (CCO)

兼 法務・コンプライアンス本部長

### 持続的な成長を支える法務・コンプライアンスの取り組み

私たちは基本理念に基づき、世界中の人々の「Happiness with Vision」実現に向けて常に人々を中心に考え事業展開を行っています。ヘルスケア企業として、医療関係者や患者さん等との適切な関係構築、個人人のプライバシーや権利保護に取り組みながら事業を推進していくため、グループ全体で「腐敗防止を中心としたコンプライアンス」と「個人情報保護」に特に重点的に取り組んでいます。

方針や規定の策定にあたっては、基本理念に沿ったSantenらしい事業遂行のために「グループの方針として守らなければならない基本ルール」を定めるとともに、「各国・地域の法制度や状況に合わせて柔軟に対応できる範囲」を明確にすることで、地域・国ごとの法律やオペレーションの特徴に合った運用しやすい体制を構築してきました。引き続きグローバルに最適化された形でのコンプライアンスを通じて健全な事業成長に貢献ができるよう、従業員教育を通じて理解促進と浸透を図っていきます。

さらに、Santenは中長期的な成長実現に向けて、新た

な地域や領域にも事業を広げています。その中で昨年、米国における事業基盤の確立を目指しEyevance社の買収を行いました。米国は中長期的な成長戦略において重要な地域ですが、事業の立ち上げにあたっては法務・コンプライアンスリスクを適切にコントロールしていくことが他地域以上に求められています。法務・コンプライアンス観点でのPMI\*1を進めることで、異なる企業文化やプロセスが根づいている買収先においても、当社の基本理念や基準に基づき適切な事業運営ができるように体制を構築しています。

私たち法務・コンプライアンス部門の役割は、リスクコントロールにとどまるものではありません。中長期的な成長実現のための「価値創造」という観点が必要だと考えています。会社が新たな挑戦をしていく中で、新規事業の実現のためにどんな専門的サポートが可能なのか、事業価値を最大化するためにどのような役割を果たせるのかを常に念頭に置き、会社の持続的かつ健全な成長のために、貢献していきます。

\*1 Post Merger Integration

## コーポレート・ガバナンス

### 事業等のリスクと対応状況

評価項目	想定されるリスク	対応状況
グローバルでの コンプライアンス	社会規範や法令などに違反する事態発生により、Santenグループの業績悪化や事業継続が困難になるなど、企業経営に大きな影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>「グローバル・コンプライアンス・ポリシー」を制定し、グローバルでのコンプライアンス推進体制を強化</li> <li>全従業員へグローバルでの体系的な教育プログラムを導入・実施</li> <li>企業倫理綱領周知月間を設定し、CEO・地域トップからのメッセージを発信するなど、コンプライアンス意識の醸成および法令遵守の強化</li> <li>課題の発見および適切なフォローを確実に実施することを目的としたグローバル統一のシステムの導入</li> </ul>
生産・供給関連	パンデミック、自然災害、火災などにより、グローバルでの生産活動の停滞・遅延が起る可能性 (例：新型コロナウイルス感染症に伴う蘇州工場の一時的な生産停止)	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定供給を確実なものとするプロセスおよびシステムなどの仕組みを構築</li> <li>計画と実行のモニタリングやリスク評価などによる、継続的な実態把握と課題への対応</li> <li>物流関連の規制が厳しい欧州にも対応した製品の生産・供給体制の構築</li> <li>生産計画を含む在庫管理の可視化・グローバルでの一元管理</li> </ul> <p><small>*新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) への取り組みにおいても、製品の安定供給を最優先課題と位置付け、製品に関する在庫水準の維持、工場における安全確保、工場内勤者がテレワーク環境下で業務遂行できる環境の整備を実施。</small></p>
投資関連	他社とのアライアンス、M&A (製品・技術導入、買収および合併事業など) や設備投資などにおいて、当初想定した効果や利益が実現されない可能性 (例：Eyevance社の買収)	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストを基礎とした社内の評価基準に基づく投資判断の実施</li> <li>重要な戦略課題について審議する戦略審議委員会を設置し、中長期戦略および事業・開発ポートフォリオ議論と取締役会に付議される個別案件の有機的な連携を図るとともに、個別案件の全体戦略における位置付けの明確化、論点整理を実施</li> <li>取締役会で決議した案件を着実に成果につなげるためのモニタリングを、定期的にかつ継続的に行う仕組みを導入</li> </ul>
ITセキュリティ・ 情報管理関連	システムの不備、サイバー攻撃やコンピューターウイルスの感染などによる情報漏えいやシステム停止の発生可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務や規制の継続性、および戦略的な競争優位性の維持に必要な情報の機密性、完全性、および可用性を保証するため、ISO27001規格に基づく情報セキュリティ管理システムの実装と維持を実施</li> <li>サイバーセキュリティリスクへの対応として、グローバル個人情報保護規程、情報セキュリティ規程、文書管理規程などの社内規程を整備</li> <li>セキュリティ研修・訓練を中心とした人的施策、組織対策としてのセキュリティガバナンス強化、ならびに技術的対策を実施</li> </ul>
医薬品行政の動向	各国・地域の政府による医療保険制度や薬価に関する規制に伴う業績への影響 (例：中国における集中購買の影響)	<ul style="list-style-type: none"> <li>付加価値の高い新薬開発加速</li> <li>長期収載品から新薬を中心としたポートフォリオへの転換</li> <li>承認および適正薬価の確実な取得のためのグローバルでの薬事やマーケットアクセス機能強化</li> </ul>

コーポレート・ガバナンスに関する詳細情報は以下をご参照ください

コーポレート・ガバナンス <https://www.santen.co.jp/ja/about/governance/>



サステナビリティ <https://www.santen.co.jp/ja/sustainability/>



有価証券報告書 <https://www.santen.co.jp/ja/ir/document/securities.jsp>





# ステークホルダーエンゲージメント

当社は各ステークホルダー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

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により対面での説明会の開催や面談の実施が難しい状況ではありましたが、コミュニケーション機会の質・量の維持・向上に向け、積極的にオンラインを活用した活動を行いました。例年実施している定時株主総会や決算説明会等に加え、機関投資家の皆さまを対象に長期ビジョンSanten 2030説明会や戦略説明会等を実施しました。

投資家の皆さまからは、目を取り巻く社会課題解決に向けた当社の長期的なコミットメントへの期待の声や中期的な成長の具体指標の開示に対するリクエストも頂戴しています。2021年5月に実施したMTP2025説明会では、中長期目標の考え方や具体指標も開示しています。引き続き皆さまからのご意見のもと、経営の質向上およびIR活動の改善に努めていきます。



MTP2025説明会 (2021年5月)



## 患者さん・目の悩みを抱える人々

当社は「People Centricity」を社員が大事にする価値観の中心に掲げています。

2020年度は、患者さんの実態調査や患者さん講演会の実施をはじめ、さまざまな部門で、People Centricityに基づく活動が活発化しました。例えば患者さんのエンゲージメントと体験の向上を支援することを目的とした、研究開発部門の「ISOP (In Service of Patients)」という取り組みの中では、春季カタル治療薬「Verkazia」を使用する子どもたちのためにデザインされた、環境に優しいパッケージの点眼補助具の開発を開始しました。今後、子どもたちや親御さんに試用いただき、フィードバックを頂戴する予定です。

引き続き、患者さんをはじめとする人々の声を事業活動に取り入れることで、人々の「見る」を通じた幸せ、および目を取り巻く社会課題の解決を目指していきます。



## 社員

2020年度は、社員の長期ビジョンへの理解・参画を目的に、継続的なコミュニケーションを行ってきました。具体的には、長期ビジョン発表前から社内報を通じて眼科のさまざまな最新動向を提供するとともに、長期ビジョン発表の場「VISION Meeting」や定期的な対話機会「VISION Talk」をオンラインで実施しました。また長期ビジョン実現に向けた提案を社員から募集しています。なおVISION Talkは、開催回によって内容は異なりますが、例えば社長が長期ビジョンに関連する直近の取り組みや背景などを共有するとともに、社員からの質問に回答するなど、インタラクティブに実施しています。言語は、日本語、英語、中国語で配信しています。

また、社員の柔軟な働き方を実現する人事制度、時間や場所にとらわれずデジタルテクノロジーを活用できるデジタルオフィスの展開を加速させています。



第3回 VISION Talk (2021年6月)

# 役員・執行役員一覧 役員一覧

## 取締役



**黒川 明**  
代表取締役会長

1977年 当社入社  
1997年 取締役 医薬事業部長室長  
2001年 執行役員 医薬事業部長  
2004年 常務執行役員 医薬事業部長  
2006年 代表取締役社長兼COO  
2008年 代表取締役社長兼CEO  
2018年 代表取締役会長兼CEO  
2020年 代表取締役会長 (現任)



**谷内 樹生**  
代表取締役社長兼CEO

1996年 当社入社  
2015年 執行役員 欧州 (現 EMEA) 事業統括兼Santen Holdings EU B.V.社長  
2016年 常務執行役員 欧州 (現 EMEA) 事業統括兼Santen Holdings EU B.V.社長  
2017年 取締役 常務執行役員 EMEA事業統括兼Santen Holdings EU B.V.社長  
2018年 代表取締役社長兼COO  
2020年 代表取締役社長兼CEO (現任)



**伊藤 毅**  
取締役 専務執行役員/  
日本事業統括兼眼科事業部長

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 (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)



**宮坂 泰行**  
社外監査役 独立役員

2010年 有限責任監査法人トーマツ  
リスク管理・審査室 (IFRS) 長  
2017年 宮坂泰行公認会計士事務所 設立 同  
所長 (現任)  
2018年 伊藤忠食品株式会社 社外取締役  
(現任)  
2018年 当社 社外監査役 (現任)



**大石 佳能子**  
社外取締役 独立役員

1993年 マッキンゼー・アンド・カンパニー  
パートナー  
2000年 株式会社メディヴァ設立 同社代表取  
締役 (現任)  
2000年 株式会社西南メディヴァ (現 株式会  
社シーズ・ワン) 設立 同社代表取  
締役 (現任)  
2004年 医療法人社団プラタナス設立 同総  
事務長 (現任)  
2010年 アステラス製薬株式会社 社外取締役  
2015年 当社 社外取締役 (現任)  
2015年 江崎ブリコ株式会社 社外取締役 (現任)  
2015年 スルガ銀行株式会社 社外取締役  
2016年 株式会社資生堂 社外取締役 (現任)



**新宅 祐太郎**  
社外取締役 独立役員

2010年 テルモ株式会社 代表取締役社長  
CEO  
2017年 同社 取締役顧問  
2017年 株式会社J-オイルミルズ 社外取締役  
(現任)  
2017年 当社 社外取締役 (現任)  
2018年 株式会社クボタ 社外取締役 (現任)  
2018年 一橋大学大学院経営管理研究科  
客員教授  
2019年 同大学院経営管理研究科  
特任教授 (現任)  
2019年 株式会社構造計画研究所 社外取締役  
(現任)



**皆川 邦仁**  
社外取締役 独立役員

2010年 株式会社リコー 執行役員 経理本部長  
2010年 リコーリース株式会社 社外監査役  
2012年 株式会社リコー 常務執行役員  
経理本部長  
2013年 同社 常勤監査役  
2017年 ソニー株式会社 社外取締役  
2018年 当社 社外取締役 (現任)  
2019年 金融庁 公認会計士・監査審査会委員  
(現任)  
2020年 日本板硝子株式会社 社外取締役 (現任)



**安原 裕文**  
社外監査役 独立役員

2008年 パナホーム株式会社 (現 パナソニック  
ホームズ株式会社) 取締役  
2012年 同社 代表取締役  
2014年 パナソニック株式会社  
オートモーティブ&インダストリアル  
システムズ社 常勤監査役員  
2015年 同社 常任監査役  
2019年 当社 社外監査役 (現任)  
2020年 住友ゴム工業株式会社 社外監査役  
(現任)  
2020年 日立造船株式会社 社外監査役 (現任)



**伊藤 ゆみ子**  
社外監査役 独立役員

2007年 マイクロソフト株式会社 (現 日本マ  
イクロソフト株式会社)  
執行役員 法務・政策企画統括本部長  
2013年 シャープ株式会社 取締役兼執行役員  
2014年 同社 取締役兼常務執行役員  
2019年 イトウ法律事務所設立 同代表 (現任)  
2019年 株式会社神戸製鋼所 社外取締役  
(現任)  
2019年 当社 社外監査役 (現任)

# 執行役員一覧

執行役員 (取締役による兼務を除く)



**越路 和朗**  
 常務執行役員  
 経営管理担当  
 兼チーフ・ファイナンシャル・  
 オフィサー (CFO)  
 兼財務・管理本部長



**木村 章男**  
 常務執行役員  
 グローバルプロダクト  
 サプライ担当



**鈴木 聡**  
 常務執行役員  
 企画本部長



**森島 健司**  
 執行役員  
 製品開発本部  
 中国製品開発統括部長



**森田 貴宏**  
 執行役員  
 企画本部  
 基本理念・CSR担当



**フランク・ビンダー**  
 執行役員  
 サプライチェーン本部長



**ルイス・イグレシアス**  
 執行役員  
 EMEA事業統括



**荒木 謙**  
 執行役員  
 企画本部  
 グローバル事業開発統括部長



**高橋 功**  
 執行役員  
 アジア事業統括



**原 実**  
 執行役員  
 チーフ・インフォメーション・  
 オフィサー (CIO)  
 兼デジタル&IT本部長



**ピーター・サルスティグ**  
 執行役員  
 製品開発本部長



**貝原 達也**  
 執行役員  
 北米事業統括



**山田 貴之**  
 執行役員  
 中国事業統括



**屋鋪 智樹**  
 執行役員  
 人事本部長



**増成 美佳**  
 執行役員  
 ジェネラル・カウンセル (GC)  
 兼チーフ・コンプライアンス・  
 オフィサー (CCO)  
 兼法務・コンプライアンス本部長



**寺町 真一**  
 執行役員  
 眼科事業部  
 営業統括部長



**栗原 逸平**  
 執行役員  
 眼科事業部  
 マーケティング統括部長



# 131年の歴史

Santenは1890年の創業以来、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。130年以上にわたり、社名の由来でもある基本理念の精神は受け継がれ、さまざまな挑戦を経て得た学びは当社の強みとなり、次の成長につながり続けています。

## 創業—基盤構築期 (1890~1989)

### 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、「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。



### 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きりました。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NP」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。



## 成長期 (1990~2009)

### 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。



## 変革期 (2010~)

### 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

「見る」を通じて人々の幸せを実現する Social Innovatorへ

目の健康に関する社会課題の解決を目指し、2030年とその先の世界を見据えた長期ビジョン「Santen 2030」を発表しました。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きます。

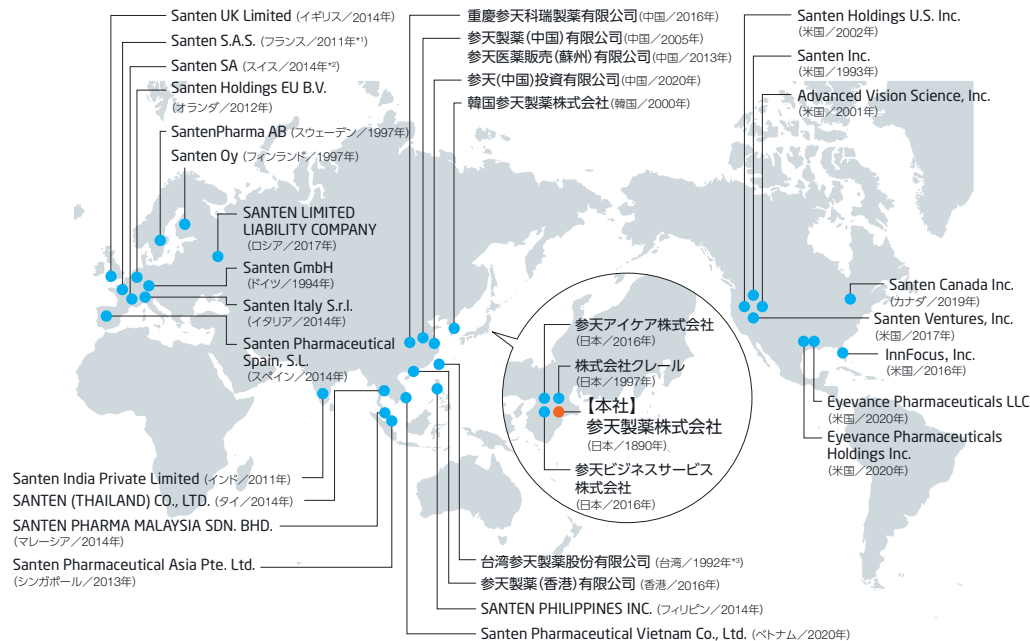


# 131年の歴史

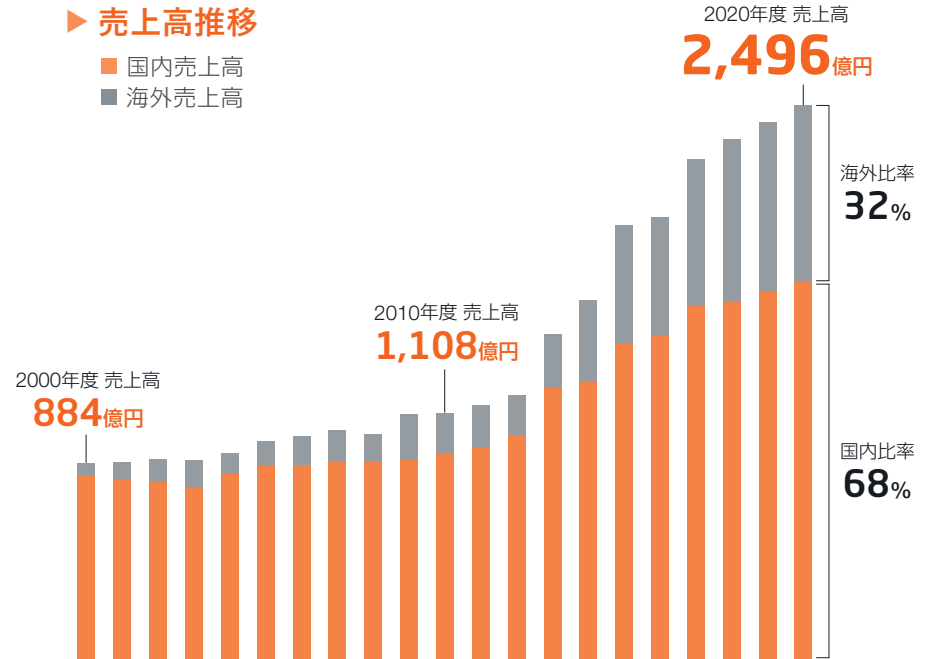
## 製品展開の歴史 (当社製品の一部。発売開始の年を基準に記載)

								
<b>1890</b> 「ヘ布林丸」 (かぜ薬)	<b>1962</b> 「ミドリンP」 (散瞳点眼剤)	<b>1987</b> 「タリビッド」 (合成抗菌点眼剤)	<b>1992</b> 「カリーユニ」 (初期老人性白内障治療剤)	<b>2000</b> 「クラビット」 (合成抗菌点眼剤)	<b>2008</b> 「タプロス」 (緑内障・高眼圧症治療剤)	<b>2010</b> 「ジクアス」 (ドライアイ治療剤)	<b>2018</b> 「エイベリス」 (緑内障・高眼圧症治療剤)	<b>2019</b> 「レンティス コンフォート」 (眼内レンズ)
								
<b>1899</b> 「大学目薬」	<b>1962</b> 「スーパーサンテ」	<b>1991</b> 「サンテFX」	<b>1995</b> 「ヒアレイン」 (角膜上皮障害治療剤)	<b>2001</b> 「リボスチン」 (抗アレルギー点眼剤)	<b>2010</b> 「コンプト」 (緑内障・高眼圧症治療剤)	<b>2015</b> 「Ikervis」 (ドライアイ患者の重度の 角膜障害治療用点眼剤)	<b>2019</b> 「アレジオンLX」 (抗アレルギー点眼剤)	

## ▶ 国内外の子会社 ( )内は所在国/設立年



## ▶ 売上高推移



\*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

# 用語集

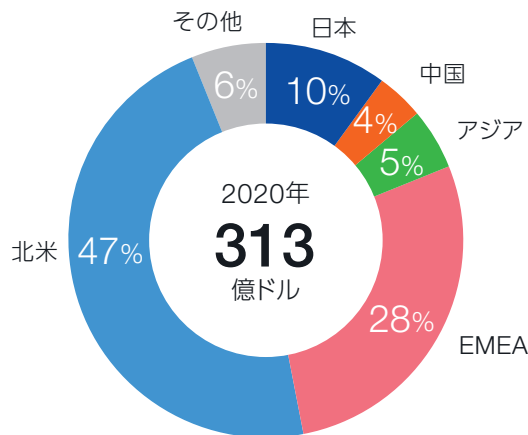
カテゴリー	用語	説明	掲載ページ
医療・医薬品	オープンイノベーション	自社だけでなく、他社や大学など異業種、異分野が持つ技術やノウハウなどを組み合わせて、新しい製品やサービスを生み出すこと。	29
	モダリティ	医薬品の分野における、低分子化合物、ペプチド(中分子)薬、抗体医薬を含む蛋白質医薬、核酸医薬、細胞医薬、再生医療といった新たな治療手段のこと。	18, 30他
	薬価改定(日本)	医療用医薬品の公定価格である薬価を見直すこと。	11, 24他
	KOL (Key Opinion Leader)	治療現場や業界への影響力を有する医師などの専門家を指す。	25, 26他
	LCM (Life Cycle Management) / ライフサイクルマネジメント	製剤化技術などを駆使することにより、一つの化合物を治療ニーズに合わせ、用法・用量・剤形の変更や、配合剤などさまざまな工夫を加えることで、長期にわたり製品価値を高めること。	13, 19他
	QOL (Quality of Life)	生活の質	15, 24他
	Rx	医療用医薬品	16, 18
眼科	加齢黄斑変性	モノを見る時に重要なはたらきをする黄斑という組織が、加齢とともにダメージを受けて変化し、視力の低下を引き起こす病気のこと。	5
	眼瞼下垂	片目または両目の上瞼が下がり、通常は、上瞼を持ち上げる筋肉の部分的または完全な機能不全によって起こる。そのため、患者さんにとっては視野が狭まったり、外見への影響による QOL 低下が生じることがある。	5, 7他
	前眼部疾患	水晶体より前の部分で、角膜炎や結膜炎が起こる疾患。例えば、ドライアイ、アレルギー性結膜炎、眼感染症、白内障など。	12
	ぶどう膜炎	感染性もしくは非感染性による眼内炎症性疾患であり、眼内の発生部位によって分類される。非感染性後眼部ぶどう膜炎には、毛様体と硝子体に生じる中間部ぶどう膜炎、硝子体、脈絡膜、網膜、もしくは視神経に生じる後部ぶどう膜炎、さらに、前部、中間部、後部にわたる汎ぶどう膜炎がある。	29, 32
	網膜色素変性症	遺伝子変異が原因で網膜の視細胞および色素上皮細胞が広範に変性する疾患。特徴的な症状は、夜盲、視野狭窄、視力低下で、総じて10代で発症し、中高年になると失明に至るケースも多いとされている。	12, 29他
	緑内障	目から入ってきた情報を脳に伝達する視神経という器官に障害が起こり、視野(見える範囲)が狭くなる病気のこと。	2, 5他
Santen	Become A Social Innovator/Social Innovator	当社長期ビジョン「Santen 2030」で掲げる Santen のありたい姿。世界中の技術や組織・人材をつなぎ、「見る」を通じて人々の幸せを実現することを目指す。	6, 7他
	People Centricity	当社が大切にしている価値観・行動指針「VALUES」の中心となる価値観。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、私たち Santen はあらゆる活動において、必ず「人」を中心に考え、行動する。	60
その他	集中購買 (VBP : Volume-Based Purchasing)	中国の国公立病院を対象とした入札による購買制度。落札企業は政府によって購入ボリュームが担保される。	11, 25他
	国家医療保険償還医薬品リスト (NRDL : National Reimbursement Drug List) / 中国	中国の公的保険で償還可能な薬のリスト。	25
	ブラインドサッカー	視覚に障がいのある選手がボールの音と声のコミュニケーションで行う5人制のサッカー。ゴールキーパーは晴眼者が務め、障がい者と健常者が混じり合う競技でもある。	79



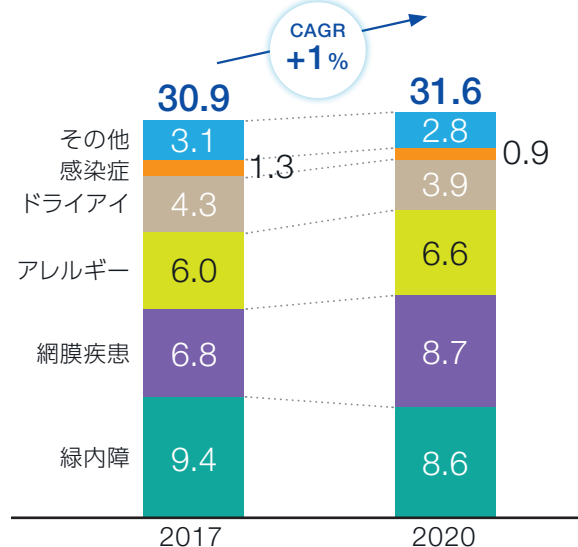
# 眼科薬市場データ

(単位：億ドル)

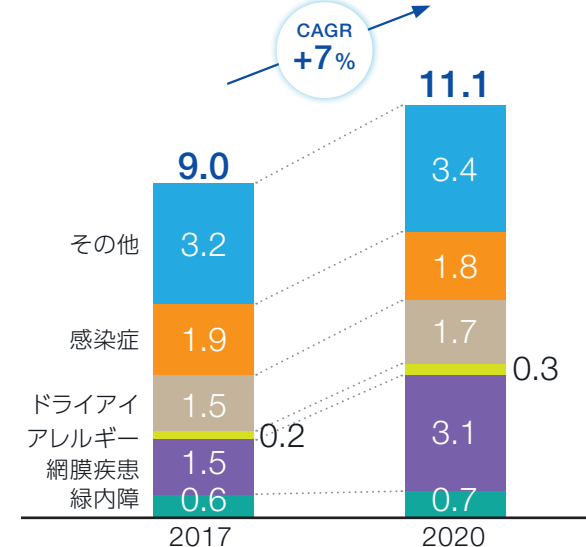
## グローバル



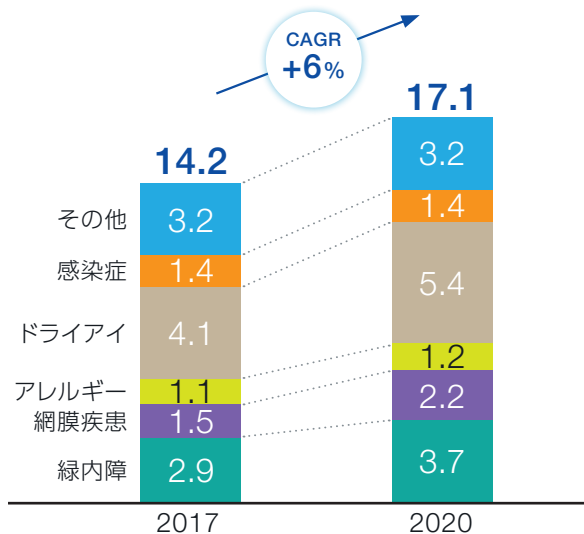
## 日本



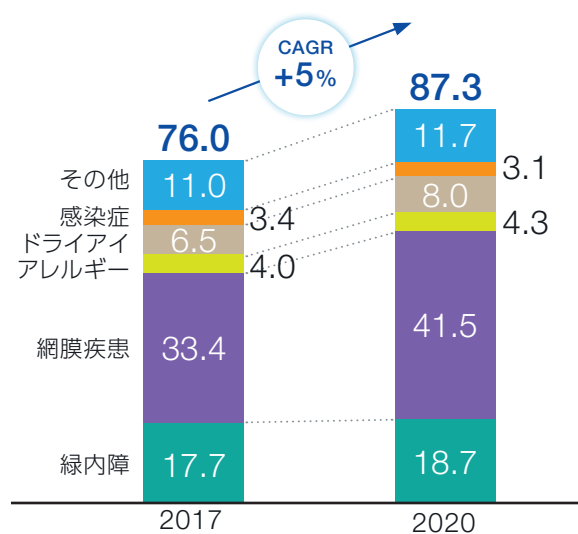
## 中国



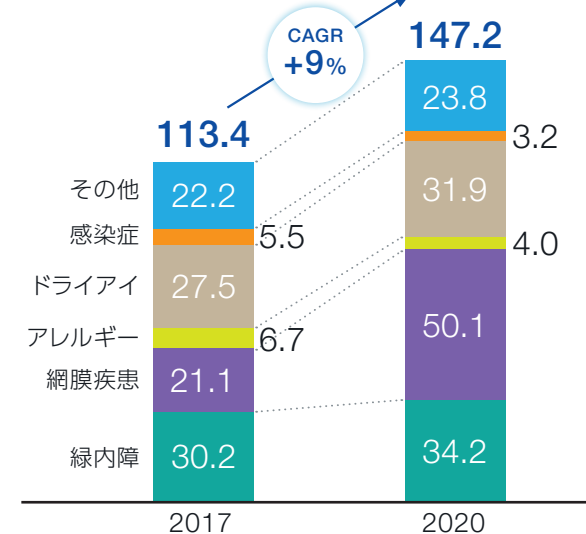
## アジア



## EMEA



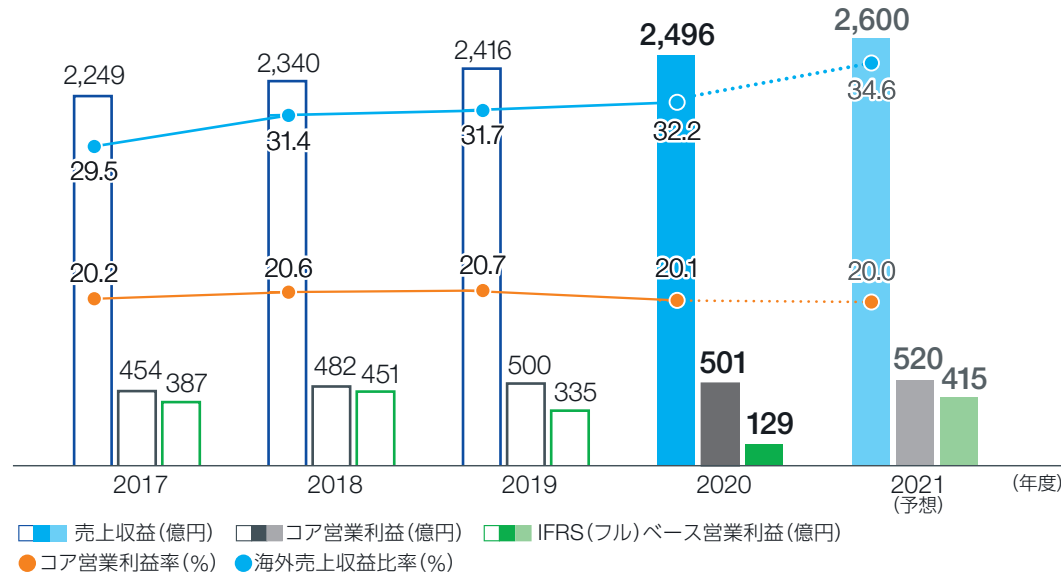
## 北米



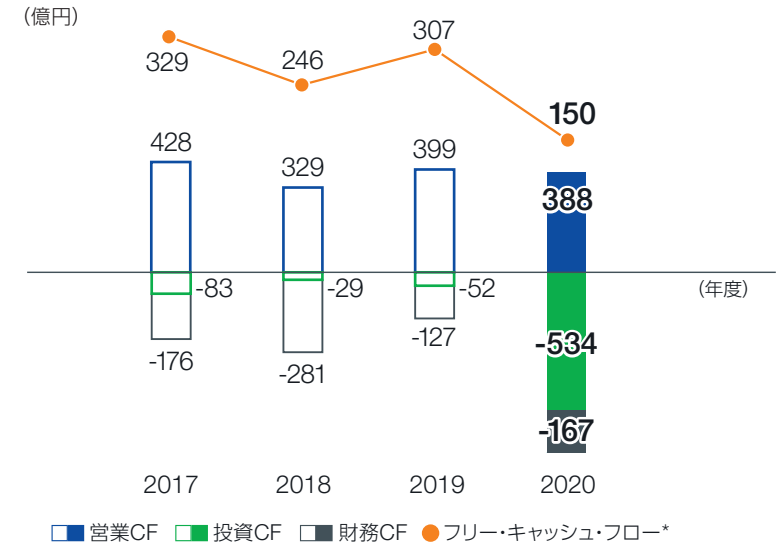
※ 出典：Copyright © 2021 IQVIA. IQVIA MIDAS 2017.1Q-2020.4Q を基に参天分析 無断転載禁止

# 財務ハイライト

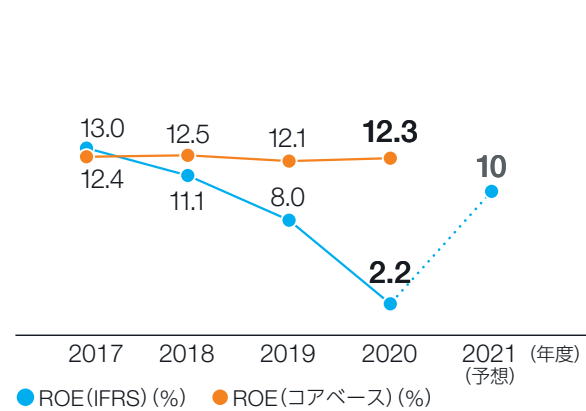
売上収益、コア営業利益、コア営業利益率および海外売上収益比率



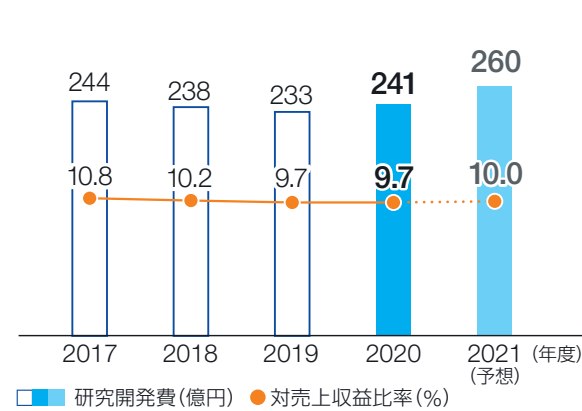
キャッシュ・フローの推移 (億円)



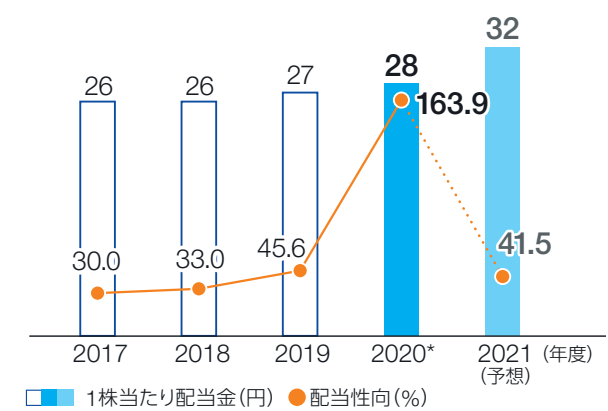
ROE



研究開発費、対売上収益比率



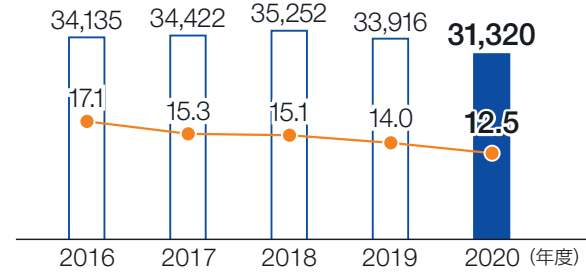
1株当たり配当金および配当性向



\* InnFocus, Inc. (米国)に係る無形資産の減損等に伴う減損損失などの影響により、配当性向は163.9%となりました。

# 非財務ハイライト

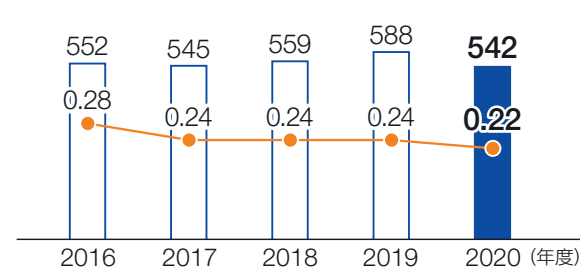
## CO<sub>2</sub>排出量



■ CO<sub>2</sub>排出量 (t-CO<sub>2</sub>) ● 連結売上収益原単位 (t-CO<sub>2</sub>/億円)

集計範囲: 国内全事業拠点、タンペレ工場、蘇州工場  
2019年9月30日、タンペレ工場 (フィンランド) のネクストファーマへの事業譲渡が完了

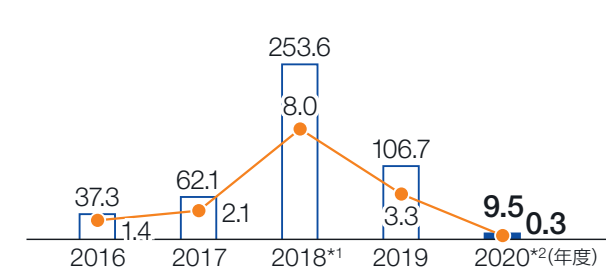
## 水使用量



■ 水使用量 (km<sup>3</sup>) ● 連結売上収益原単位 (km<sup>3</sup>/億円)

集計範囲: 滋賀プロダクトサプライセンター、能登工場、奈良研究開発センター、下新庄オフィス、タンペレ工場、蘇州工場

## 廃棄物最終処分量および最終処分率



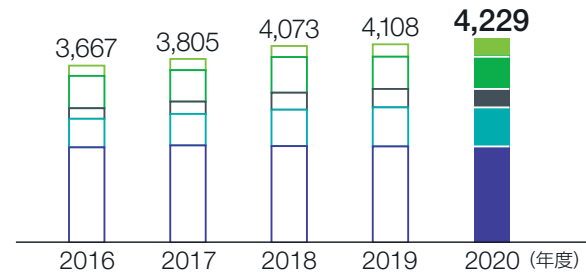
■ 最終処分量 (t) ● 最終処分率 (%)

集計範囲: 滋賀プロダクトサプライセンター、能登工場、奈良研究開発センター、下新庄オフィス、タンペレ工場、蘇州工場

\*1 2018年度に旧本社・大阪工場の売却に伴う残存機器等の処分を行ったことにより一時的に増加

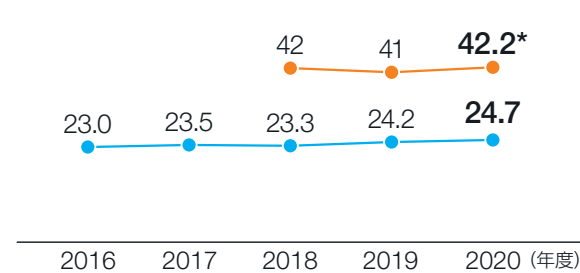
\*2 蘇州工場の廃棄物処理委託先の処理状況を確認し、2020年度から集計方法を見直しました

## 従業員数



■ 日本 ■ 中国 ■ アジア ■ EMEA ■ 米州(人)

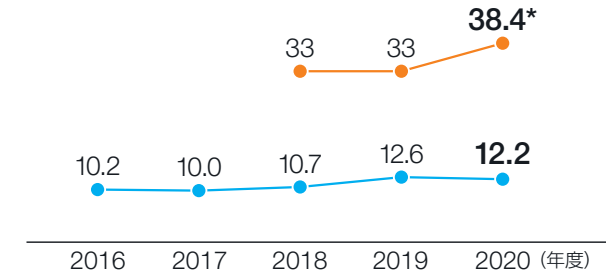
## 女性従業員比率



● 女性従業員比率 (連結) (%) ● 女性従業員比率 (単体) (%)

\* 連結の女性従業員比率は2020年度から集計方法を変更しました

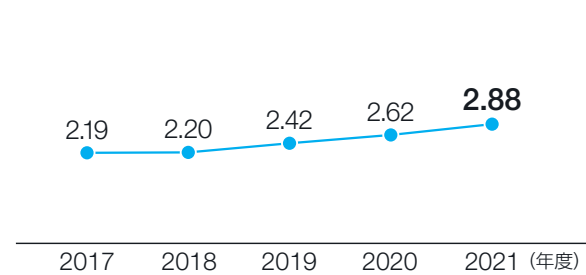
## 女性管理職比率



● 女性管理職比率 (連結) (%) ● 女性管理職比率 (単体) (%)

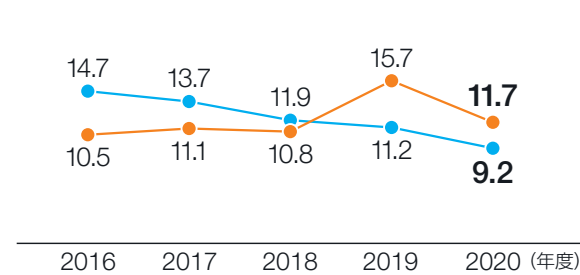
\* 連結の女性管理職比率は2020年度から集計方法を変更しました

## 障がい者雇用率 (%)



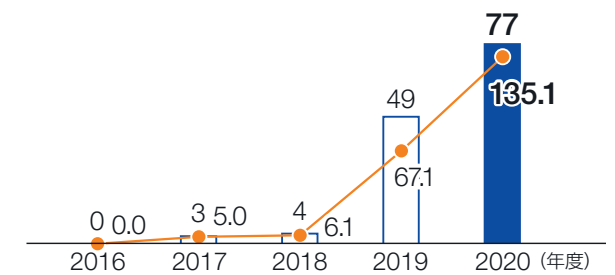
参天製薬株式会社および国内連結子会社 (各年度6月時点)

## 月平均残業時間、平均有給休暇取得日数



● 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)

## 男性育児休暇取得



■ 男性育児休暇取得人数 (国内グループ) (人)  
● 男性育児休暇取得率 (国内グループ) (%)



# 経営成績および財務分析(MD&A)

## 2020年度の経営成績等の分析

### 売上収益と営業利益および当期利益について

2020年度の売上収益は2,496億円(前年度比3.3%増)となりました。主力の医療用医薬品事業が新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の環境下でも堅調に推移し、前年度と比べ4.5%増加し、2,347億円となりました。地域別には、日本、中国、アジアで継続的に売上伸長しています。

売上総利益は前年度と比べ3.2%増加し、1,514億円となりました。販売費及び一般管理費は前年度と比べ5.2%、研究開発費は3.3%増加し、コア営業利益は0.2%増の501億円となりました。

一方、IFRS(フル)ベースの販売費及び一般管理費は、前年度と比べ8.4%増加しました。Eyevance Pharmaceuticals Holdings Inc.(米国)の買収および統合業務、ならびに、持株会社体制への移行・決算期の変更に係る一過性の費用等が24億円発生したことが主な要因です。研究開発費は、コアベースからの調整はありません。

その他の収益は160億円、主にSTN2000100(DE-128、PRESERFLO MicroShunt)を開発するInnFocus, Inc.(米国)買収時に負債計上した条件付対価の公正価値(時間的価値以外)について、米国における承認時期の遅延を前提に見直しを行った結果、帳簿価額が変動したことによるもの(戻入益)です。

その他の費用は409億円となりました。主に、InnFocus, Inc.(米国)に係る無形資産(のれんおよび開発製造販売権)について、米国における承認時期の遅延を前提に資産価値の見直しを行った結果、帳簿価額を回収可能価額まで減損したことによるものです。

これらにより、IFRS(フル)ベースの営業利益は前年度と比べ61.5%減少し129億円となりました。

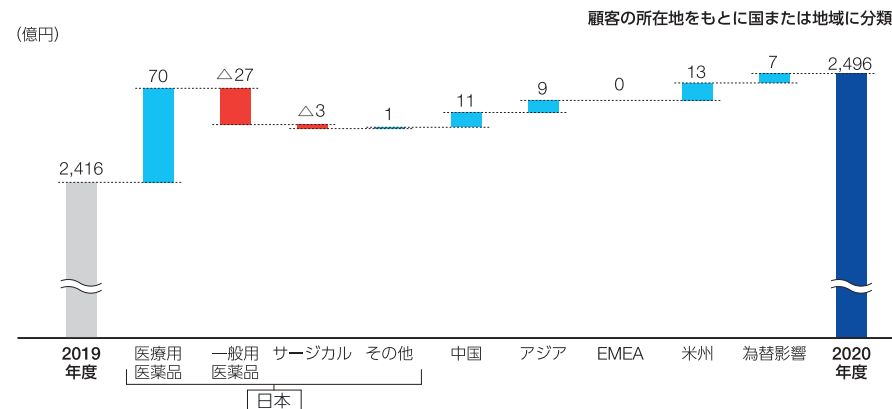
金融収益は13億円となりました。これは主に、保有する投資有価証券に係る受取配当金によるものです。金融費用は15億円、主にInnFocus, Inc.(米国)買収に伴う条

件付対価の公正価値変動額のうち時間的価値の変動によるものです。

法人所得税費用は前年度より46億円減少し58億円となりました。主に試験研究費の税額控除適用額の増加に伴う当期税金費用の減少、開発製造販売権の減損損失計上に伴う繰延税金負債の取り崩し、および上述のIFRS(フル)ベースの営業利益の減少に伴う税引前当期利益の減少によるものです。これらの結果、当期利益は前年度と比べ69.4%減少し、66億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度と比べ71.1%減少し、68億円となりました。売上収益に対するその比率は、2.7%となりました。

### 地域別売上概況



日本の医療用医薬品事業では、薬価改定の影響による減収要因があったものの、高濃度で効果の持続性が長い「アレジオンLX点眼液」および「アイリーア硝子体内注射液\*1)」などの伸長により、前年度と比べ4.7%増加し、1,558億円となりました。一般用医薬品事業ではインバウンド需要の減退などにより、医療機器事業では新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響などにより減収となりました。結果、日本事業全体では前年度比で2.5%増加し、1,691億円となりました。

## 経営成績および財務分析(MD&A)

中国は円換算ベースで前年度と比べ4.6%増加し(為替影響を除いた成長率は+4.8%)、233億円となりました。なお、「クラビット点眼液」は、下期から集中購買による影響を受けつつも、私立病院や薬局など他のチャネルでの拡販に注力しています。

アジアは円換算ベースで前年度と比べ4.4%増加し(為替影響を除いた成長率は+5.2%)、172億円となりました。

EMEA(ヨーロッパ、中東およびアフリカ)では円換算ベースで前年度と比べ2.5%増加し(為替影響を除いた成長率は+0.1%)、379億円となりました。

米州は円換算ベースで20億円となりました。なお、米州の売上収益に含まれる、第2四半期に買収した Eyevance Pharmaceuticals Holdings Inc. (米国) の売上収益は10億円です。

\*1 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です。

### 資産および資本・負債の状況

資産は、4,024億円となりました。Eyevance Pharmaceuticals Holdings Inc. (米国) の買収等に伴う無形資産の増加、営業債権及びその他の債権の増加などの一方、緑内障用デバイスSTN2000100 (DE-128、PRESERFLO MicroShunt) の米国における承認時期の遅延を背景とした、同製品を開発するInnFocus, Inc. (米国) に係る無形資産(のれんおよび開発製造販売権)の減損に伴う無形資産の減少、現金及び現金同等物の減少などにより前年度末と比べ64億円減少しました。資本は、3,071億円となりました。利益剰余金の減少などがあった一方、その他の資本の構成要素の増加などにより前年度末と比べ45億円増加しました。負債は、953億円となりました。営業債務及びその他の債務の増加などがあった一方、InnFocus, Inc. (米国) 買収に伴う条件付対価の公正価値の変動および支払による金融負債の減少などにより前年度末と比べ109億円減少しました。以上の結果、親会社所有者帰属持分比率は、前年度末と比べ2.3ポイント増加し、76.4%となりました。

### 設備投資の概況およびキャッシュ・フローの状況

設備投資額は113億円となりました。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、滋賀プロダクトサプライセンター敷地内に医療用点眼薬製造棟の増設、ならびに中国の現地法人「参天製薬(中国)有限公司」の新工場にかかる投資を開始しました。今後、見込まれる市場成長に対し、早期に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効率の向上を目的として、次世代ERPへの投資等を継続しています。

営業活動によるキャッシュ・フローは、388億円の収入(前年度は、399億円の収入)となりました。主に当期利益が66億円、InnFocus, Inc. (米国) に係る無形資産の減損等に伴う減損損失407億円、InnFocus, Inc. (米国) 買収に伴う条件付対価の公正価値の変動および支払等による長期未払金の減少173億円、減価償却費及び償却費168億円、法人所得税の支払128億円、営業債権及びその他の債権の増加75億円によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、534億円の支出(前年度は、52億円の支出)となりました。主にEyevance Pharmaceuticals Holdings, Inc. (米国) の買収に伴う子会社株式の取得による支出238億円、jCyte, Inc. (米国) とのライセンス契約に伴う無形資産の取得による支出55億円およびAerie Pharmaceuticals, Ireland Ltd. (アイルランド) とのライセンス契約に伴う無形資産の取得による支出52億円などの無形資産の取得による支出197億円によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、167億円の支出(前年度は、127億円の支出)となりました。主に配当金の支払い112億円によるものです。

以上の結果、現金及び現金同等物の当期末残高は、前年度末と比べ285億円減少し、629億円となりました。

## 経営成績および財務分析(MD&A)

### 利益配分に関する基本方針

当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要事項と位置付け、中長期的な事業環境や資金需要と内部留保の水準、ならびに資本構成等を総合的に勘案し、配当を中心に、自己株式取得を補完的な手段として還元することを基本としています。

内部留保は、将来成長のための研究開発、事業開発、設備投資などに資源を投下し、余資は自社株買いにより機動的に還元していきます。

2020年度は、業績および財務状況などを総合的に勘案した結果、年間配当金は1株当たり28円、前年度より1円増配となりました。InnFocus, Inc. (米国) に係る無形資産の減損等に伴う減損損失などの影響により、配当性向は163.9%となりました。

2021年度の年間配当は、1株当たり32円、前年度より4円増配、連結配当性向は41.5%を予想しています。

### 2021年度の見通し

中期経営計画「MTP2025」の初年度となる2021年度は、売上収益は2,600億円、前年度比4.2%増を予想しています。国内事業が薬価改定の影響を受けつつも引き続き堅調に推移する見通しに加え、海外事業は、中国、アジアおよびEMEAの成長に加え、2020年9月に買収したEyevance Pharmaceuticals Holdings Inc. (米国) の商業基盤をもとにした米国への本格参入によるものです。会社の経常的な収益力を示すコア営業利益は、520億円と前年度比3.8%増を見込んでいます。将来成長のための資源投下の継続と引き続き費用コントロールの強化を行うことによる経常的費用支出の抑制の両立を図ることで、持続的な利益成長を確保することを目指します。

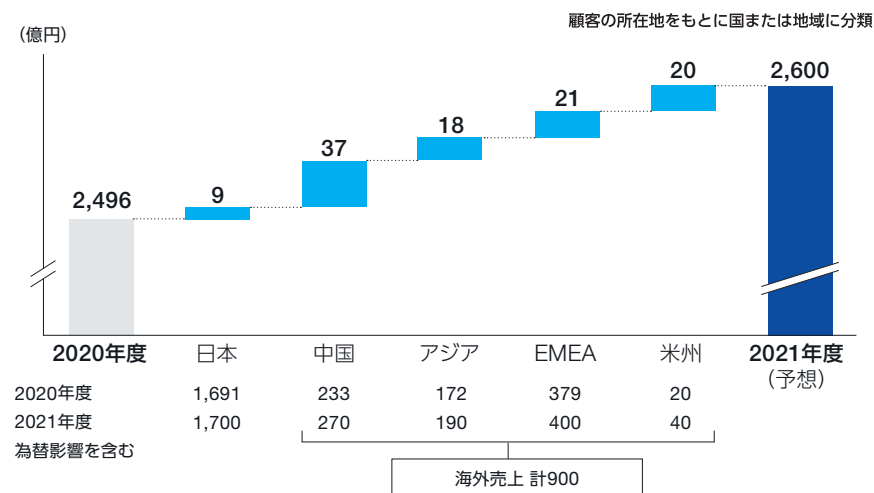
IFRS (フル) ベースについては、営業利益は415億円、前年度比221.3%増を予想しています。主に2020年度はInnFocus, Inc. (米国) に係る条件付対価の公正価値変動額の戻入益152億円および無形資産 (のれんおよび開発製造販売権) の減損損失403億円により一過性の収益と費用が発生しましたが、2021年度は発生しない想定によるものです。当期利益は305億円、前年度比359.0%を予想しています。これは主に、営

業利益の増益に加え、2020年度は上記と同様にInnFocus, Inc. (米国) に係る一過性の収益と費用の会計処理に伴い負担税率が上昇しましたが、2021年度はそれら一過性の要因が発生しない想定に基づき低下を見込んでいることによるものです。

業績見通しの前提となる為替レートについては、1USDドル=105円、1ユーロ=125円、1中国元=16.5円を想定しています。

なお、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。

### 売上収益地域別増減予想 (前年度比)





## 11年間の要約財務データ

単位：百万円

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
	日本基準	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
<b>会計年度:</b>											
売上高／売上収益	110,812	114,416	119,066	146,260	161,831	195,291	199,096	224,942	234,026	241,555	<b>249,605</b>
売上原価	34,437	35,385	41,501	57,353	56,373	72,829	74,966	86,378	90,764	94,831	<b>98,221</b>
販売費及び一般管理費*1	32,415	35,073	36,164	41,642	48,893	59,406	62,193	68,788	71,273	73,360	<b>79,554</b>
研究開発費	13,221	17,225	16,719	16,862	17,477	19,990	22,786	24,398	23,759	23,341	<b>21,112</b>
営業利益	30,739	26,733	24,681	29,878	35,374	80,180	32,479	38,691	45,098	33,535	<b>12,917</b>
コア営業利益	—	—	—	30,403	39,088	43,067	39,687	45,378	48,230	50,023	<b>50,101</b>
法人税等／法人所得税費用	9,741	10,630	9,070	10,643	11,831	26,097	8,331	4,000	11,174	10,377	<b>5,773</b>
当期純利益／当期利益	21,333	17,160	16,520	19,718	24,032	53,373	21,724	35,261	31,943	21,714	<b>6,645</b>
コア当期利益	—	—	—	19,813	25,948	29,163	29,125	33,458	36,092	35,894	<b>37,549</b>
設備投資額(支払ベース)／有形固定資産 および無形資産の取得による支出	1,651	3,281	3,609	5,879	66,440	9,092	9,500	9,937	8,332	9,228	<b>23,804</b>
減価償却費及び償却費	2,976	2,949	3,291	2,841	6,958	9,338	9,882	10,896	10,969	16,573	<b>16,768</b>
<b>会計年度末:</b>											
総資産／資産合計	184,801	198,801	199,640	237,640	304,200	355,399	358,906	388,463	391,186	408,768	<b>402,353</b>
純資産／資本合計	156,404	164,861	165,132	187,210	211,779	260,009	255,929	287,557	292,572	302,560	<b>307,050</b>
負債	28,397	33,940	34,507	50,430	92,421	95,391	102,977	100,905	98,614	106,208	<b>95,303</b>
<b>1株当たり情報(円):</b>											
EPS(当期純利益／基本的当期利益)*2	249.71	196.96	195.81	47.78	58.18	128.99	52.96	86.73	78.67	59.16	<b>17.09</b>
コアEPS*2	—	—	—	48.01	62.82	70.48	70.99	82.29	88.89	90.00	<b>94.09</b>
純資産／親会社所有者帰属持分*2, *3	1,793.15	1,887.81	1,998.44	452.43	511.14	627.78	628.09	702.54	728.97	758.50	<b>769.67</b>
配当金*2	18.00	20.00	20.00	20.00	22.00	25.00	26.00	26.00	26.00	27.00	<b>28.00</b>

\*1 日本基準では、研究開発費を除いています。

\*2 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。

\*3 日本基準では、自己資本は純資産から新株予約権を除いています。

# 11年間の要約財務データ

単位：百万円

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
	日本基準	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
<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	17,768	21,483	9,942	26,686	25,386	22,525	10,843	42,843	32,894	39,947	<b>38,808</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,676	△10,272	△4,595	△7,847	△61,709	37,052	△28,201	△8,259	△2,935	△5,175	<b>△53,355</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,570	△8,559	△21,557	△7,954	28,960	△24,066	△28,657	△17,631	△28,107	△12,729	<b>△16,685</b>
フリー・キャッシュ・フロー*1	16,118	18,203	6,334	20,807	△41,054	13,433	1,342	32,906	24,562	30,719	<b>15,004</b>
インタレストカバレッジレシオ(倍)	488.5	1,285.0	3,037.8	2,855.4	309.8	230.9	206.6	1,573.6	4,330.0	210.1	<b>244.6</b>
<b>財務指標等：</b>											
ROE(自己資本当期純利益率／ 親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)*2	14.5	10.7	10.0	11.1	12.0	22.6	8.4	13.0	11.1	8.0	<b>2.2</b>
コアROE(%)	—	—	—	11.2	13.0	12.4	11.3	12.4	12.5	12.1	<b>12.3</b>
ROA(総資産当期純利益率／ 資産合計当期利益率)(%)	12.1	8.9	8.3	8.9	8.9	16.2	6.1	9.4	8.2	5.4	<b>1.6</b>
自己資本比率／ 親会社所有者帰属持分比率(%)*2	84.5	82.8	82.6	78.8	69.6	73.2	71.1	73.6	74.4	74.1	<b>76.4</b>
DELレシオ(有利子負債÷自己資本／ 親会社所有者帰属持分)(倍)*2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	<b>0.0</b>
PER(株価収益率)(倍)	13.3	17.9	22.7	19.2	30.1	13.1	30.4	19.8	21.0	31.4	<b>89.1</b>
配当性向(%)	36.0	50.8	51.1	41.9	37.8	19.4	49.1	30.0	33.0	45.6	<b>163.9</b>
期末発行済株式数(千株)(自己株式を含む)	87,053	87,147	82,469	82,583	82,653	414,192	406,173	406,848	399,782	400,028	<b>400,369</b>
従業員数(名)	2,867	3,053	3,050	3,072	3,230	3,463	3,667	3,805	4,073	4,108	<b>4,229</b>

\*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]

\*2 日本基準では、自己資本は純資産から新株予約権を除いています。

# 主要財務情報(IFRS)

## 連結純損益及びその他の包括利益計算書

参天製薬株式会社および子会社

単位：百万円

	2019年度	2020年度
売上収益	241,555	<b>249,605</b>
売上原価	△94,831	<b>△98,221</b>
<b>売上総利益</b>	146,724	<b>151,384</b>
販売費及び一般管理費	△73,360	<b>△79,554</b>
研究開発費	△23,341	<b>△24,112</b>
製品に係る無形資産償却費	△9,898	<b>△9,920</b>
その他の収益	390	<b>16,007</b>
その他の費用	△6,980	<b>△40,889</b>
<b>営業利益</b>	33,535	<b>12,917</b>
金融収益	950	<b>1,346</b>
金融費用	△2,393	<b>△1,488</b>
持分法による投資損失	—	<b>△358</b>
税引前当期利益	32,091	<b>12,418</b>
法人所得税費用	△10,377	<b>△5,773</b>
<b>当期利益</b>	21,714	<b>6,645</b>

### その他の包括利益

純損益に振り替えられない項目:		
確定給付制度の再測定	△253	<b>1,573</b>
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 金融資産の純変動	2,696	<b>45</b>
純損益に振り替えられる可能性のある項目:		
在外営業活動体の換算差額	△3,972	<b>7,116</b>
その他の包括利益	△1,529	<b>8,734</b>
<b>当期包括利益合計</b>	<b>20,185</b>	<b>15,379</b>

### 当期利益の帰属

親会社の所有者持分	23,618	<b>6,830</b>
非支配持分	△1,904	<b>△185</b>
<b>当期利益</b>	<b>21,714</b>	<b>6,645</b>

### 当期包括利益合計の帰属

親会社の所有者持分	22,162	<b>15,609</b>
非支配持分	△1,977	<b>△230</b>
<b>当期包括利益合計</b>	<b>20,185</b>	<b>15,379</b>

### 1株当たり当期利益(単位:円)

基本的1株当たり当期利益	59.16	<b>17.09</b>
希薄化後1株当たり当期利益	59.01	<b>17.06</b>



## 主要財務情報

## 連結財政状態計算書

参天製薬株式会社および子会社(3月31日現在)

単位：百万円

	2019年度	2020年度
<b>資産</b>		
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	35,601	<b>39,489</b>
無形資産	119,850	<b>112,876</b>
金融資産	30,848	<b>31,903</b>
退職給付に係る資産	—	<b>1,619</b>
持分法で会計処理されている投資	—	<b>5,162</b>
繰延税金資産	2,100	<b>2,824</b>
その他の非流動資産	1,813	<b>2,249</b>
非流動資産合計	190,212	<b>196,122</b>
<b>流動資産</b>		
棚卸資産	35,282	<b>41,575</b>
営業債権及びその他の債権	86,999	<b>95,992</b>
その他の金融資産	452	<b>527</b>
その他の流動資産	4,392	<b>5,248</b>
現金及び現金同等物	91,430	<b>62,888</b>
流動資産合計	218,556	<b>206,231</b>
資産合計	408,768	<b>402,353</b>

<b>資本</b>		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	8,366	<b>8,525</b>
資本剰余金	8,746	<b>8,954</b>
自己株式	△1,033	<b>△934</b>
利益剰余金	273,422	<b>270,757</b>
その他の資本の構成要素	13,364	<b>20,283</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	302,865	<b>307,585</b>
非支配持分	△305	<b>△535</b>
資本合計	302,560	<b>307,050</b>
<b>負債</b>		
<b>非流動負債</b>		
金融負債	27,592	<b>10,141</b>
退職給付に係る負債	1,738	<b>1,210</b>
引当金	570	<b>600</b>
繰延税金負債	7,228	<b>3,290</b>
その他の非流動負債	1,483	<b>1,514</b>
非流動負債合計	38,611	<b>16,754</b>
<b>流動負債</b>		
営業債務及びその他の債務	32,578	<b>38,106</b>
その他の金融負債	18,777	<b>23,739</b>
未払法人所得税等	6,848	<b>5,458</b>
引当金	633	<b>819</b>
その他の流動負債	8,761	<b>10,428</b>
流動負債合計	67,597	<b>78,549</b>
負債合計	106,208	<b>95,303</b>
資本及び負債合計	408,768	<b>402,353</b>

## 主要財務情報

## 連結持分変動計算書

参天製薬株式会社および子会社(2019年度)

	単位：百万円					
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素	
					確定給付 制度の 再測定	その他の 包括利益を通じて 公正価値で測定する 金融資産の純変動
<b>2019年4月1日残高</b>	8,252	8,661	△1,131	258,659	—	10,230
<b>当期包括利益</b>						
当期利益				23,618		
その他の包括利益					△253	2,696
<b>当期包括利益合計</b>	—	—	—	23,618	△253	2,696
<b>所有者との取引額</b>						
新株の発行	114	114				
自己株式の取得			△22			
自己株式の処分		△85	121			
配当金				△10,379		
株式報酬取引		56				
その他				1,523	253	△1,776
<b>所有者との取引額合計</b>	114	85	99	△8,856	253	△1,776
<b>2020年3月31日残高</b>	8,366	8,746	△1,033	273,422	—	11,150

	単位：百万円					
	その他の資本の構成要素			親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
	在外営業 活動体の 換算差額	新株予約権	合計			
<b>2019年4月1日残高</b>	5,428	802	16,461	290,900	1,672	292,572
<b>当期包括利益</b>						
当期利益			—	23,618	△1,904	21,714
その他の包括利益	△3,899		△1,457	△1,457	△73	△1,529
<b>当期包括利益合計</b>	△3,899	—	△1,457	22,162	△1,977	20,185
<b>所有者との取引額</b>						
新株の発行		△117	△117	112		112
自己株式の取得			—	△22		△22
自己株式の処分			—	35		35
配当金			—	△10,379		△10,379
株式報酬取引			—	56		56
その他			△1,523	—		—
<b>所有者との取引額合計</b>	—	△117	△1,640	△10,198	—	△10,198
<b>2020年3月31日残高</b>	1,529	686	13,364	302,865	△305	302,560

## 主要財務情報

## 連結持分変動計算書

参天製薬株式会社および子会社(2020年度)

単位：百万円

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素	
					確定給付制度の再測定	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動
2020年4月1日残高	8,366	8,746	△1,033	273,422	—	11,150
<b>当期包括利益</b>						
当期利益				6,830		
その他の包括利益					1,573	45
当期包括利益合計	—	—	—	6,830	1,573	45
<b>所有者との取引額</b>						
新株の発行	160	160				
自己株式の取得			△4			
自己株式の処分		△20	102			
配当金				△11,187		
株式報酬取引		68				
その他				1,692	△1,573	△119
所有者との取引額合計	160	208	98	△9,495	△1,573	△119
2021年3月31日残高	8,525	8,954	△934	270,757	—	11,075

単位：百万円

	その他の資本の構成要素			親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の換算差額	新株予約権	合計			
2020年4月1日残高	1,529	686	13,364	302,865	△305	302,560
<b>当期包括利益</b>						
当期利益			—	6,830	△185	6,645
その他の包括利益	7,161		8,778	8,778	△45	8,734
当期包括利益合計	7,161	—	8,778	15,609	△230	15,379
<b>所有者との取引額</b>						
新株の発行		△167	△167	152		152
自己株式の取得			—	△4		△4
自己株式の処分			—	82		82
配当金			—	△11,187		△11,187
株式報酬取引			—	68		68
その他			△1,692	—		—
所有者との取引額合計	—	△167	△1,859	△10,888	—	△10,888
2021年3月31日残高	8,689	518	20,283	307,585	△535	307,050



## 連結キャッシュ・フロー計算書

参天製薬株式会社および子会社

単位：百万円

	2019年度	2020年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期利益	21,714	<b>6,645</b>
減価償却費及び償却費	16,573	<b>16,768</b>
減損損失	5,825	<b>40,664</b>
持分法による投資損益(△は益)	—	<b>358</b>
金融収益及び金融費用(△は益)	△592	<b>△609</b>
法人所得税費用	10,377	<b>5,773</b>
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	△3,054	<b>△7,514</b>
棚卸資産の増減(△は増加)	△981	<b>△4,590</b>
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	717	<b>4,948</b>
引当金及び退職給付に係る負債の増減(△は減少)	△1,242	<b>△176</b>
未払金の増減(△は減少)	1,305	<b>3,199</b>
長期未払金の増減(△は減少)	1,279	<b>△17,344</b>
その他	1,584	<b>2,993</b>
小計	53,506	<b>51,115</b>
利息の受取額	200	<b>195</b>
配当金の受取額	581	<b>490</b>
利息の支払額	△190	<b>△159</b>
法人所得税の支払額	△14,149	<b>△12,834</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,947	<b>38,808</b>

## 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資の取得による支出	△398	<b>△3,384</b>
投資の売却による収入	3,503	<b>3,070</b>
子会社株式の取得による支出	—	<b>△23,834</b>
持分法で会計処理されている投資の取得による支出	—	<b>△5,349</b>
有形固定資産の取得による支出	△5,824	<b>△4,139</b>
無形資産の取得による支出	△3,404	<b>△19,665</b>
その他	949	<b>△55</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,175	<b>△53,355</b>

## 財務活動によるキャッシュ・フロー

長期借入れによる収入	1,477	<b>307</b>
長期借入金の返済による支出	△500	<b>△3,000</b>
配当金の支払額	△10,379	<b>△11,188</b>
リース負債の返済による支出	△2,859	<b>△2,952</b>
その他	△469	<b>148</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,729	<b>△16,685</b>
現金及び現金同等物の増減額	22,044	<b>△31,232</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	70,796	<b>91,430</b>
現金及び現金同等物の為替変動による影響	△1,410	<b>2,690</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	91,430	<b>62,888</b>

# 主なプレスリリース一覧

(2020年4月1日～2021年5月31日)

## 2021

■ 事業開発	5月19日	米Glaukos社とSTN2000100 (DE-128) の米・豪・ニュージーランドでの新たな開発販売提携を締結
■ サステナビリティ	5月18日	環境ビジョン「Santen Vision for the Earth 2050」を策定
■ サステナビリティ	5月17日	女性役員比率の向上を目指す「30% Club Japan」に加盟 女性の活躍推進に積極的に取り組むための行動原則である「WEPS」に署名
■ 経営	5月11日	単独株式移転による持株会社体制への移行および決算期の変更の延期
■ 経営	4月22日	中国蘇州市に新工場を着工
■ 経営	4月9日	減損損失の計上ならびに通期業績予想の修正
■ 経営	2月4日	単独株式移転による持株会社体制への移行および決算期の変更に関する準備開始
■ 製品	2月2日	緑内障・高眼圧症の患者さんを対象としたSTN1011700 (DE-117) の米国FDA新薬承認申請受理
■ 製品	2月1日	緑内障・高眼圧症治療剤「エイベリス点眼液0.002%」を韓国で発売
■ サステナビリティ	1月7日	障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアチブ「The Valuable 500」に加盟

## 2020

■ 製品	11月5日	保険適用の多焦点眼内レンズ「レンティス コンフォートトリック」を日本で新発売
■ 事業開発	10月28日	Aerie社と日本・その他アジア諸国におけるRhopressaとRocklatanの独占的ライセンス契約を締結
■ サステナビリティ	10月28日	JBFA、IBF Foundationと「インクルージョン社会」の実現に向け10年の長期パートナーシップ契約を締結
■ 経営	10月20日	中国統括会社設立

■ 事業開発	10月8日	Orbis Internationalと増加する眼疾患の負担軽減に向けて長期パートナーシップ契約を締結
■ 経営	9月17日	米Eyevance社との株式買収契約締結完了
■ サステナビリティ	9月10日	ブラインドサッカー男女日本代表チームの活動継続に特別協賛
■ サステナビリティ	8月11日	IBSAと視覚障がい者スポーツを通じた連携を開始
■ 事業開発	7月28日	Osmotica子会社のRVL Pharmaceuticals社と後天性眼瞼下垂治療として開発中のRVL-1201について日本・アジア・EMEAにおける独占的ライセンス契約を締結
■ 製品	7月7日	STN2000100 (DE-128) の米国FDA市販前承認申請受理
■ 経営	7月7日	製薬の枠を越えグローバルな成長を目指し社名表記、コーポレートスローガンを刷新
■ 経営	7月7日	世界の人々の目の健康に関する社会的な課題の解決に向け、新長期ビジョンを発表
■ 事業開発	6月30日	Plano社と世界の近視患者さんの負担に対処するための戦略的提携を締結
■ 事業開発	6月18日	Orbis Internationalと遠隔医療プラットフォームを通じ眼科医療従事者のトレーニングへのアクセスを拡大
■ 製品	6月5日	バイエル薬品とSanten、アイリーアのプレフィルドシリンジ製剤、アイリーア硝子体内注射用キット40mg/mLを新発売
■ 事業開発	5月8日	jCyte社と網膜色素変性症における細胞治療プログラムjCellの日本・アジア・欧州での独占ライセンス契約を締結
■ サステナビリティ	4月28日	JBFAとともにCOVID-19でお悩みの視覚障がい者の皆さまをサポート
■ サステナビリティ	4月27日	環境に配慮したバイオマスプラスチック点眼ボトルを導入

プレスリリース一覧はHPをご覧ください。

[https://www.santen.co.jp/ja/news/2021\\_1.jsp](https://www.santen.co.jp/ja/news/2021_1.jsp)


# 株式情報 (2021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 (%)
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	33,829	8.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	33,252	8.3
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	31,781	7.9
日本生命保険相互会社	10,662	2.7
株式会社三菱UFJ銀行	10,605	2.6
小野薬品工業株式会社	8,790	2.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	8,599	2.1
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 エーザイ口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	6,863	1.7
RBC IST 15 PCT LENDING ACCOUNT - CLIENT ACCOUNT	6,654	1.7
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	6,303	1.6

## 年間の高値・安値

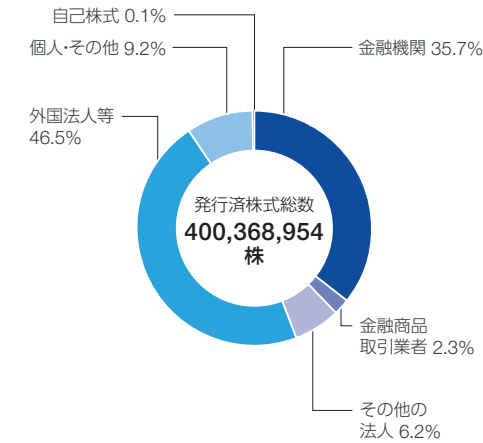
年度	2016	2017	2018	2019	2020
高値(円)	1,749	1,946	2,061	2,234	2,216
安値(円)	1,251	1,463	1,450	1,408	1,370

## 株主総利回り（トータル・シェアホルダーズ・リターン）

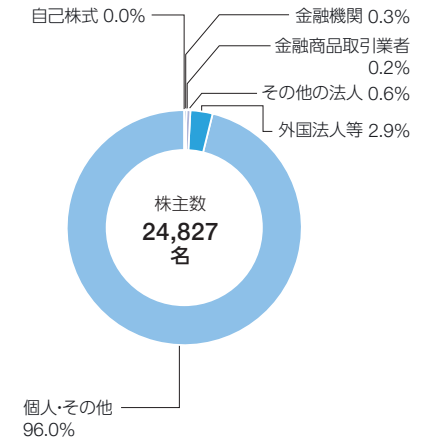
年度	2016	2017	2018	2019	2020
株主総利回り (%)	96.8	104.4	102.0	115.9	97.8
比較指標： 配当込み TOPIX (%)	114.7	132.9	126.2	114.2	162.3

## 株主分布状況

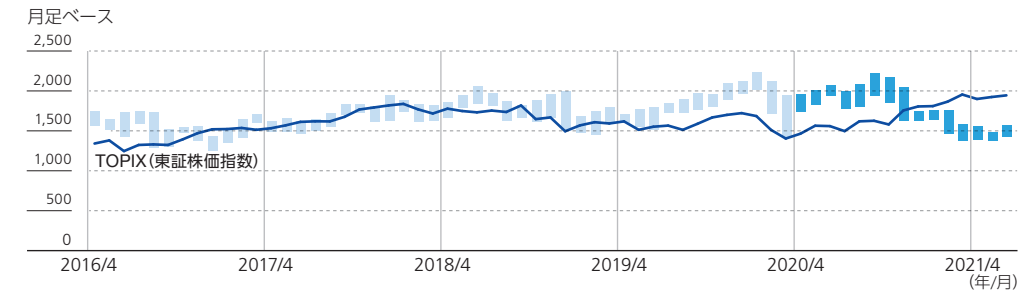
### 所有株式数別分布状況



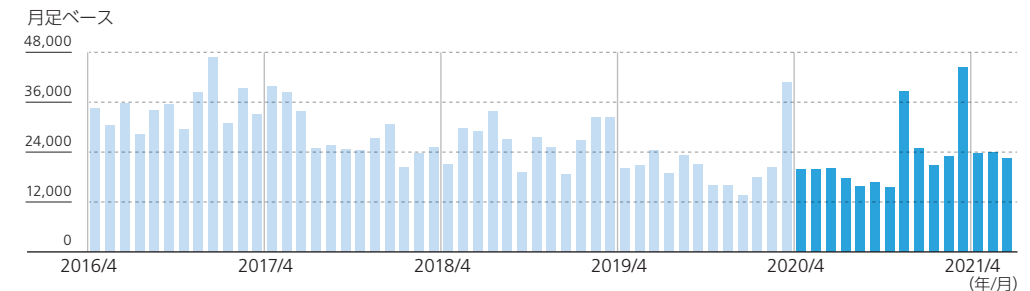
### 所有者別分布状況



## 株価の推移（円）



## 株式売買高（千株）





# 会社概要 (2021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 TEL：06-7664-8621
URL	<a href="https://www.santen.co.jp">https://www.santen.co.jp</a>
創 業	1890年
資本金	8,525百万円

従業員数	4,229名(連結)
発行済株式数	400,368,954株
株主数	24,827名
株式市場	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
事務取扱場所	〒541-8502 大阪市中央区伏見町3丁目6番3号 TEL：0120-094-777

## ホームページのご案内

各ページの詳細な情報につきましては  
ホームページもあわせてご参照ください。

- コーポレートサイト  
<https://www.santen.co.jp>





- IR情報サイト  
(コーポレートサイト内)  
<https://www.santen.co.jp/ja/ir>



- サステナビリティ情報サイト  
(コーポレートサイト内)  
<https://www.santen.co.jp/ja/sustainability/>



## ESGインデックスへの組み入れ状況

インデックス名	概要
<b>FTSE4Good Index Series</b> 	英国のFTSE Russell社が開発したインデックスで、「環境マネジメント」「気候変動」「人権・労働」「贈収賄防止」等の観点から基準を満たしている企業を選定
<b>FTSE Blossom Japan Index</b> 	英国のFTSE Russell社が開発したインデックスで、ESGへの対応力が優れた日本企業を選定
<b>MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数</b> 	2021 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 米国のMSCI社が開発したインデックスで、ESG評価が高い銘柄を各業種から選定

インデックス名	概要
<b>MSCI日本株女性活躍指数(WIN)</b> 	2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN) 米国のMSCI社が開発したインデックスで、日本株の時価総額上位700銘柄の中から、各業種の中で性別多様性に優れた企業を選定
<b>SOMPOサステナビリティ・インデックス</b> 	2021 Sompo Sustainability Index SOMPOLリスクアマネジメント社の環境(E)、インテグリティ社の社会(S)、ガバナンス(G)に関する企業調査で、ESGスコアが基準以上の企業を選定
<b>S&amp;P/JPXカーボン・エフィシエント指数</b> 	米国のS&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社が開発したインデックスで、環境情報の開示状況、炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準に着目して、構成銘柄のウエイトを決定する指数

FTSE4Good Index Series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はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。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日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・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。

# 「Santen Report 2021」の発行にあたって



鈴木 聡 常務執行役員  
企画本部長

今年度は、2025年度までの新たな中期経営計画である「MTP2025」の始動の年です。真のグローバル化に向けた基盤事業の強化と新規事業展開を着実に成し遂げるための第一歩であり、米国事業のプラットフォーム強化と製品の開発・承認取得が眼目となります。また、中国は急成長を遂げる中で医療制度改革が進んでおりますが、いかなる環境下においても顧客ニーズに着実に応えるべく事業モデル・オペレーションの変革を図り、成長継続することが鍵となります。

当統合報告においては、このため中長期的な成長に向けた基本戦略、および、その実行のための地域別や製品創製・製品供給などの各施策について、具体的な取り組みとともに紹介しています。

一方、ESGにつきましては社外取締役座談会や取締役のスキルマトリックスなどのコーポレート・ガバナンス情報に加え、目の領域におけるスペシャリティ・カンパニーとしてのダイバーシティなど、記載の充実を図りました。また、ステークホルダーの皆さまからいただいたご意見を参考に、具体的なKPIや、社外取締役をはじめとする社外の視

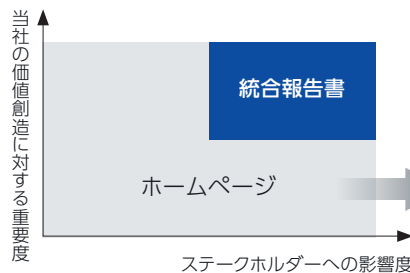
点を踏まえた情報を開示するとともに、引き続き、社員の「顔の見えるレポート」の作成に注力しています。

レポートの作成にあたっては、IIRCの「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が提唱する「価値協創ガイドランス」などの各種ガイドラインも参考に、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適切なプロセスで作成しています。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。

当社の長期ビジョン「Santen 2030」、そして、目指す理想の世界である「Happiness with Vision」の実現に向けて、どのように社会課題を解決しながら持続的な成長を実現していこうとしているのか、本レポートが皆さまのご理解の一助となりましたら幸いです。Santenでは、これまで以上に対外開示を強化していくとともに、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じ、社会への貢献と企業価値の向上に努めてまいります。統合報告書のさらなる充実のため、引き続き忌憚のないご意見をお寄せくださいますよう、お願い申し上げます。

## Santen Reportと情報開示体系

Santen Report (本資料)は、マテリアリティに基づき、特に投資家の皆さまに有用であると考える情報を掲載しています。



### 詳細情報

-  株主・投資家向け情報 <https://www.santen.co.jp/ja/ir/>
-  MTP2025 <https://www.santen.co.jp/ja/ir/document/pdf/202203/mtg2021to2025.pdf>
-  有価証券報告書 [https://ssl4.eir-parts.net/doc/4536/yocho\\_pdf/S100LRJK/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4536/yocho_pdf/S100LRJK/00.pdf)
-  コーポレート・ガバナンス報告書 <https://www.santen.co.jp/ja/about/governance/pdf/governance.pdf>
-  サステナビリティ <https://www.santen.co.jp/ja/sustainability/>
-  環境データブック [https://www.santen.co.jp/ja/sustainability/assets/pdf/environmentdb2021\\_ja.pdf](https://www.santen.co.jp/ja/sustainability/assets/pdf/environmentdb2021_ja.pdf)
-  雇用・人材データ <https://www.santen.co.jp/ja/sustainability/assets/pdf/ehrd2021j.pdf>

### Santen Report 2021制作メンバー

IR室・コーポレート・コミュニケーショングループ・CSR室

事務局：板垣・西川・田中・洞  
小杉・赤尾・太田・今村・余・井上・加治屋

#### 問い合わせ先

企画本部IR室 (ir@santen.com)