

CEOメッセージ

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

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

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

代表取締役社長 兼 CEO

河藤 毅



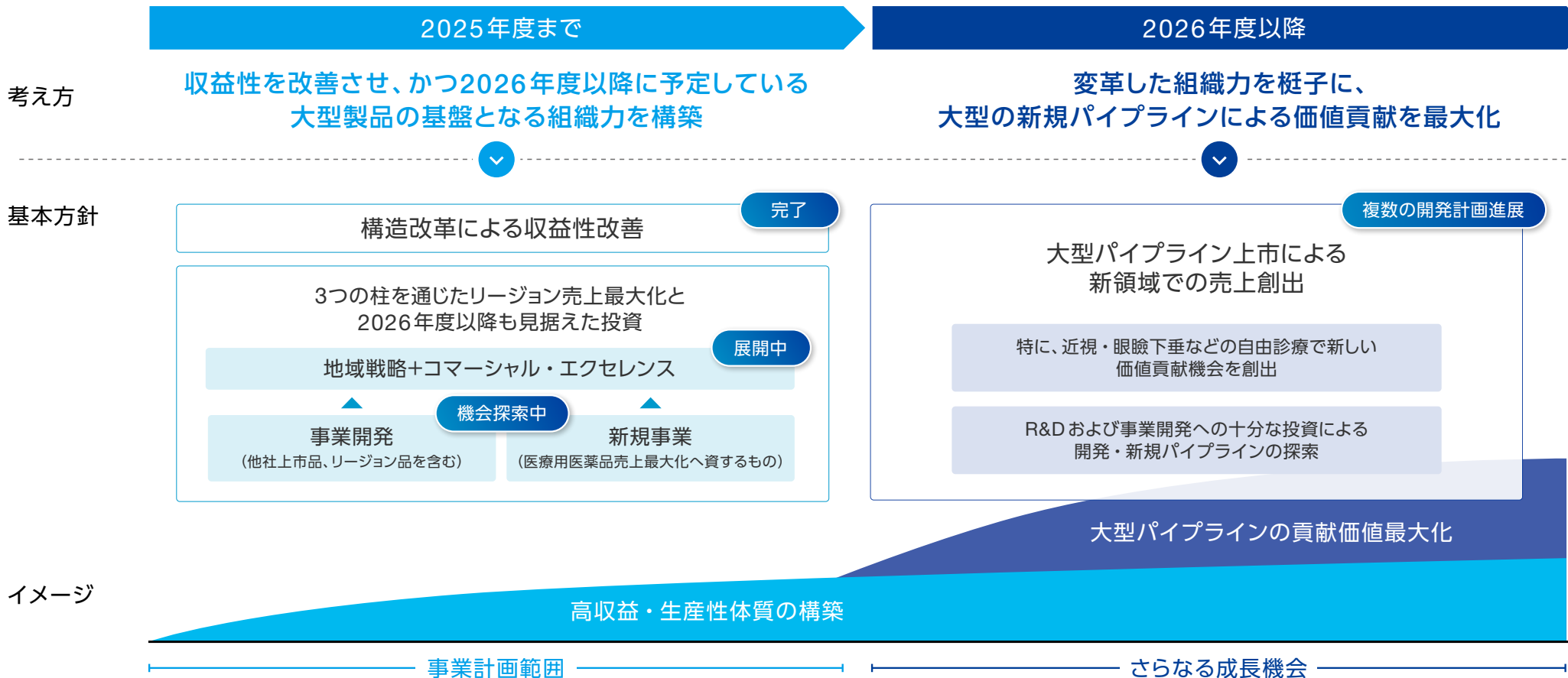
• 価値創造ストーリー

中長期的な成長に向けた戦略を着実に実行した1年

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

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

・価値創造ストーリー



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

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

・価値創造ストーリー

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

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

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

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

Santenの強みを活かすことで、事業を通じて社会課題の解決につなげる

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

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

・価値創造ストーリー

基本理念に基づき当社と社会の持続的な発展を目指す

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

にはサステナビリティコミットメントを宣言しています(▶P.27)。

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

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

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

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



アジアでのタウンホールミーティングの様子

・価値創造ストーリー

*1 5mL換算

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

事業成長を支え牽引していくためには社員の活躍は欠かせません。人的資本戦略の

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

・価値創造ストーリー

新たな取締役会で引き続きガバナンスの強化に取り組む

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

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

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

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

代表取締役社長 兼 CEO

伊藤 毅



Santenの歴史

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

創業
—
基盤構築期

1890
—
1989

成長期

1990
—
2009

変革期

2010
—
現在

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

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



・価値創造ストーリー

目薬中心の事業戦略と医療用医薬品への進出

1950年代



第二次世界大戦下の空襲による苦難を乗り越えるため、目薬中心の事業戦略へと舵を切りました。1958年には、医療用医薬品事業へ進出し、1962年に発売した散瞳薬「ミドリンP」は、眼科手術や診断に役立つ画期的な薬剤として、日本の眼科医療の発展に大きく貢献しました。その後も革新的な抗菌点眼薬や緑内障剤などを発売し、日本の眼科治療を支える基盤を構築しました。

国際化に向け、グローバルでの生産体制を強化し、欧州市場に参入

1990年代

創業100周年の1990年には、長期ビジョンを発表。目と健康をテーマとして最高の製品とサービスで社会に貢献することを掲げ、新たな成長ステージへと突入しました。製品ラインアップの拡充による日本での事業成長や滋賀工場竣工などに加え、欧州市場への参入を果たし、世界の患者さんへの貢献に向けた積極的な事業展開に注力しました。



ソリューションの拡大とアジア地域での事業基盤の構築

2000年代



眼疾患の点眼薬に加え、眼内レンズやサプリメントなど幅広い治療選択肢を提供することで、より多くの人々のニーズに対応することに注力しました。同時に、中国での自社販売や蘇州工場竣工をはじめ、韓国での拠点設立など、アジアでの事業基盤の構築にも取り組みました。

世界の人々の目の健康への貢献に向け、グローバル化を一気に加速

2010年代

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。

Happiness with Visionの実現へ

2020年代

世界中の一人ひとりが、Best Vision Experienceを通じて、最も幸福な人生を実現する世界を創り出すために、外部機関との提携やM&Aなど、社内外のノウハウと専門性を組み合わせ、真に価値ある製品やサービスの提供につながる挑戦を世界中で続けています。



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

長年にわたり培った眼科専門性

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

患者さん視点から創出されるソリューション

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

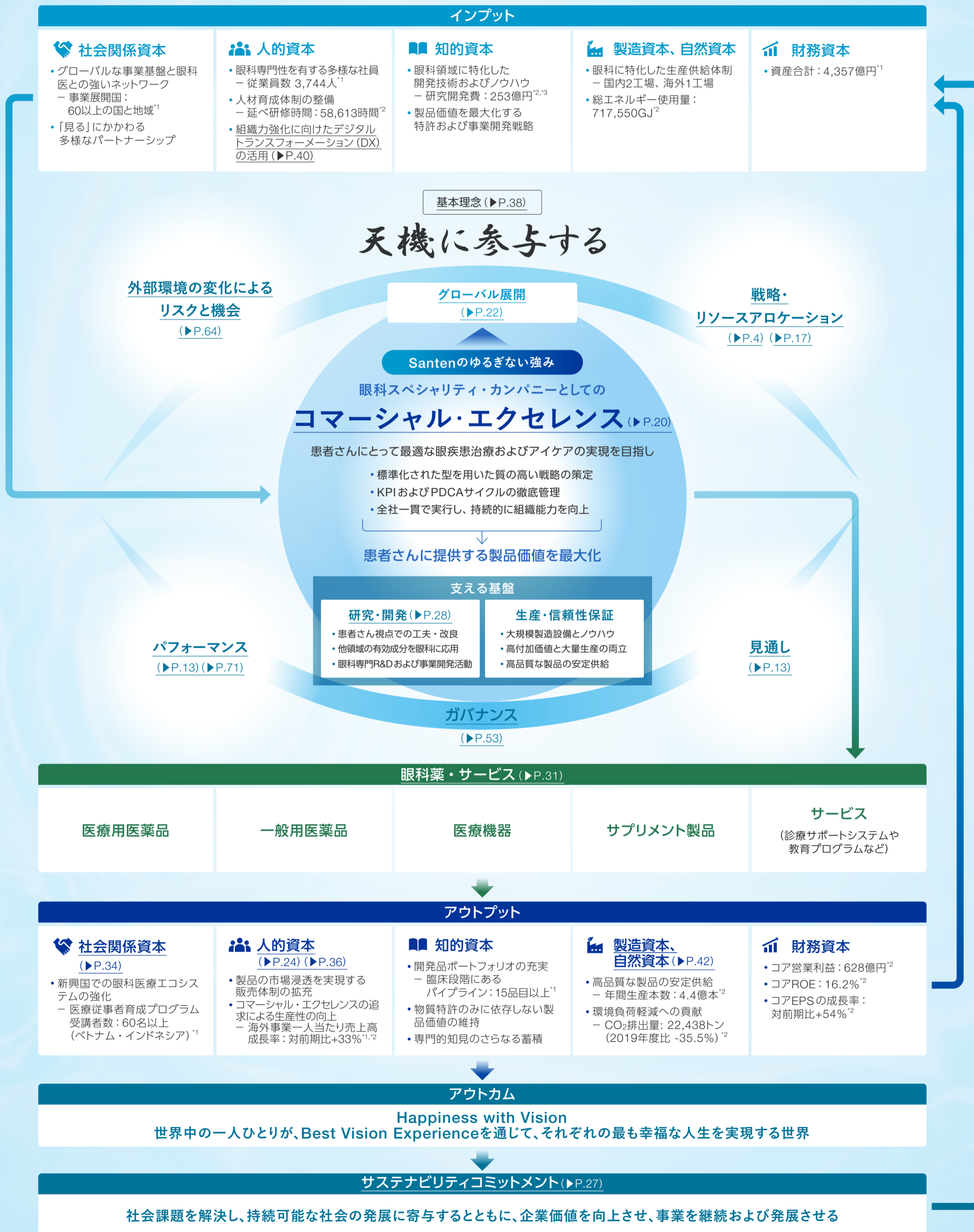
眼科コミュニティとのネットワーク

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

価値創造プロセス

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

・価値創造ストーリー



中長期的な価値創造

2025年度まで

2026年度以降

基本方針

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

変革した組織力を根拠に、大型の新規パイプラインによる価値貢献を最大化

取り組み

構造改革による収益性改善

地域事業売上最大化と2026年度以降も見据えた投資

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

キャッシュアロケーション

- 成長投資
- 株主還元

社会的意義のある製品の市場浸透

人材の育成・登用

2025年度 KPI

売上収益

2,800億円

コア営業利益額/率

560億円 / 20%

海外事業1人当たり売上高の成長率

7%以上^{*1,*2}

コアROE

13%

コアEPSの成長率

10%以上^{*2}

株主還元

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

社会的意義のある製品の市場浸透

貢献患者数: 延べ5,000万人以上^{*4}

人材の育成・登用

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

大型パイプライン上市による新領域での売上創出

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

Happiness with Vision

• 価値創造ストーリー

継続的な企業価値向上

2025年度をスタートとする新たな中期経営計画の立案を予定

*1 中国、アジア、EMEAの合計、為替影響除外。中期経営計画レポートで換算 *2 2022年度予想~2025年度のCAGR *3 2024年度予想は34円/年 *4 JMDCでの当社医療用医薬品における製品ごとの延べ推計患者数および当社出荷データをもとに、炎症・アレルギー、角膜、緑内障、白内障の疾患領域で推算した。2019年度延べ貢献患者数は約4,300万人、目標値については現中期経営計画策定時に修正 *5 経営戦略の立案と実行においてキーとなるポジション、各機能や地域における主要な役割

マテリアリティのKPIと進捗

| 大分類 | マテリアリティ | 2025年度KPI (評価指標) | 2023年度進捗 |
|--------------------------|---------------------------|---|---|
| 社会的意義のある製品・サービスの開発・安定的供給 | 社会的意義のある製品の市場浸透 | <ul style="list-style-type: none"> 患者貢献数：延べ5,000万人以上 | <ul style="list-style-type: none"> 貢献患者数：5,000万人以上(前年実績をもとに算出) |
| | サプライチェーンの評価・管理 | <ul style="list-style-type: none"> サプライヤー評価率：85%以上 サプライヤートレーニング実施率：80%以上 購買部門のESG教育受講率：100% | <ul style="list-style-type: none"> サプライヤー評価率：95.8% サプライヤートレーニング実施率：96.0% 購買部門のESG教育受講率：100% |
| | 品質・安全性の確保と適切な供給体制の確立 | <ul style="list-style-type: none"> 生産供給能力：5億本以上 OTIF(on-time and in-full)発送：日本100%、EMEA97%、アジア97%、米国97% | <ul style="list-style-type: none"> 生産供給実績：4.4億本 OTIF 発送：日本99%、EMEA97%、アジア97% (米国は測定中止) |
| | 製品・サービスに関する適切な情報提供 | <ul style="list-style-type: none"> 医薬情報担当者(MR)の教育の徹底：受講率100% | <ul style="list-style-type: none"> MR教育受講率：100% |
| 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"> シニアマネジメントの多様性の推進 女性管理職比率(日本)：20%以上 全従業員がブラインドエクスペリエンスの実施などを中心に理念浸透できていること | <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率(日本)：19% 社員約800人が参加したグローバルでの「見る」「見えない」の体験により、多様性を理解し合える環境を社内で構築することで基本理念の浸透につなげている |
| | 高付加価値で生産性の高い職場環境の構築 | <ul style="list-style-type: none"> グローバルで毎年定期的にエンゲージメントサーベイを実施 「コミュニケーション」のスコア改善 | <ul style="list-style-type: none"> 11月に時期と形式を統一し、グローバルで従業員エンゲージメント調査を実施(回答率93%、スコア64%) 「コミュニケーション」のスコアは横ばい。CEOおよび執行役員が、企業の方向性を共有し、従業員とのオープンな対話を図るため、対面でのタウンホールミーティングを実施 |
| | 人材の育成・登用 | <ul style="list-style-type: none"> 2023年度に人材育成プログラムの再構築を完了し、2025年度までに全社員が教育プログラムを受講完了 重要ポジションを担うマネジメント層に対し、2025年度までにアセスメントとコーチングを実施 2023年度に重要ポジションの後継者の明確化完了、2025年度までに計画的確保・育成・配置の具体的実践 | <ul style="list-style-type: none"> 人材育成プログラムの再構築への取り組みを継続中。全従業員を対象にスキルアセスメントや幅広い学習・研修の機会を2024年度よりグローバルで導入することを決定 グローバル・プログラムの参考となるアジア・シニア・リーダー開発プログラムとコーチングを先行トライアルとして実施。2024年度より対象となる地域と職位を拡大し、リーダー育成およびコーチングを実施することを決定 執行役員の後継者計画の作成に着手。グローバル統一の計画形式とタイミングにて2024年度内に方向づけを行う |
| | ガバナンス強化・公正公平な社会実現への貢献 | <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率：50%超を維持 コンプライアンス <ul style="list-style-type: none"> 年次コンプライアンス教育受講率：95%以上を継続 重大なコンプライアンス違反件数：0件 リスクマネジメント <ul style="list-style-type: none"> グループリスクマネジメント体制整備、関連規程類の整備・浸透、リスク関連部門と内部統制ディフェンスライン関連部門との連携強化 事業継続性：災害復旧計画(IT領域)の完成 主な情報セキュリティ関連事象について明確なSLA/OLAで解決&コントロールされていること(90%以上) 人権の尊重 <ul style="list-style-type: none"> 社内人権教育の実施率 | <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率：50% (2024年6月末時点) 年次コンプライアンス教育受講率：99.9% 重大なコンプライアンス違反件数：0件 平時における各リージョン・ファンクションからの定期的な情報収集に向け、リージョン向けのリスクアセスメントを実施 災害復旧のフレームと計画の草案を作成 情報セキュリティ関連事象について明確なSLA/OLAで解決&コントロールされている割合：100% 人権教育実施率：95%(日本) |
| 地球環境保全 | 気候変動対策 | <ul style="list-style-type: none"> 社用車の電動化自動車(HEV, PHEV, EV, FCV)への切り替え：100% 2023年までに、日本の工場・研究所の購入電力すべてを再生可能エネルギー化 通勤・出張における鉄道など環境負荷の低い移動手段の積極利用、リモートワーク・会議の促進 | <ul style="list-style-type: none"> 社用車の電動化自動車導入率 日本：99.2%、EMEA：21.5% 日本の工場・研究所の再生可能エネルギー化完了(2022年2月) CO₂排出量削減(基準年度比) <ul style="list-style-type: none"> スコープ3 カテゴリ6(出張)(単体)：21.6%削減(1,600トン-CO₂) スコープ3 カテゴリ7(雇員者の通勤)(単体)：31.0%削減(1,025トン-CO₂) |
| | 環境負荷低減 | <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減(2019年度比) <ul style="list-style-type: none"> スコープ1・2：25%削減 スコープ3カテゴリ1(単体)：8%削減 取水量生産原単位12.4m³/万本以下 リサイクル率98%以上 点眼容器プラスチック：2030年にバイオマスプラスチック60%使用 包装材・梱包材：プラスチックを2019年度比10%削減 | <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減(2019年度比) <ul style="list-style-type: none"> スコープ1・2：35.5%削減(22,438トン-CO₂) スコープ3 カテゴリ1(単体)：10.6%削減(102,440トン-CO₂) 取水量生産原単位：12.9m³/万本 リサイクル率(非埋立処理率)：99.6% 点眼容器のバイオマスプラスチック化：14品目の点眼容器にてバイオマスプラスチックへの置き換えが完了 包装材・梱包材のプラスチック材料の代替手段調査検討中 |
| | 環境負荷低減 | <ul style="list-style-type: none"> 包装材・梱包材：プラスチックを2019年度比10%削減 | <ul style="list-style-type: none"> 包装材・梱包材のプラスチック材料の代替手段調査検討中 |

・価値創造ストーリー