

# CFOメッセージ 収益性の改善と持続的な成長を支える財務戦略

## 2023年度業績と2024年度見通し

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

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

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

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

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



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

### • 成長戦略

## 中期経営計画における財務戦略

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

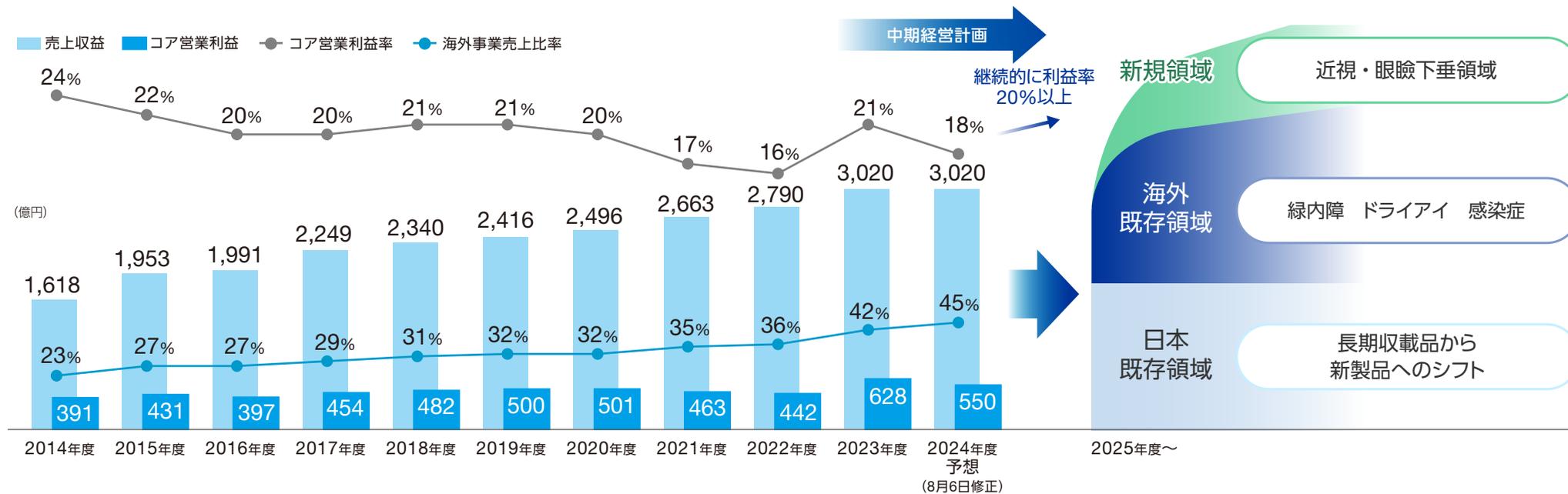
2023~2025年度中期経営計画においては収益性、効率性、健全性の総合指標であるROE、ROICの最大化に取り組んでいます。当該中期経営計画では構造改革やバランスシートの最適化などにより会計上の利益が変動することからコアベースでの財務指標を2025年度にクリアすべき水準として設定していましたが、コアROE13%に対し16%、コアEPS年平均成長率10%以上(114円)に対し対前期比54%成長(132円)を2023年度は稼ぎ出すことができました。2024年度以降はコアベースのみならず、IFRSベースでの指標についても持続的な改善・成長を図ってまいります。

### 1 収益性の改善

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

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

### ・成長戦略



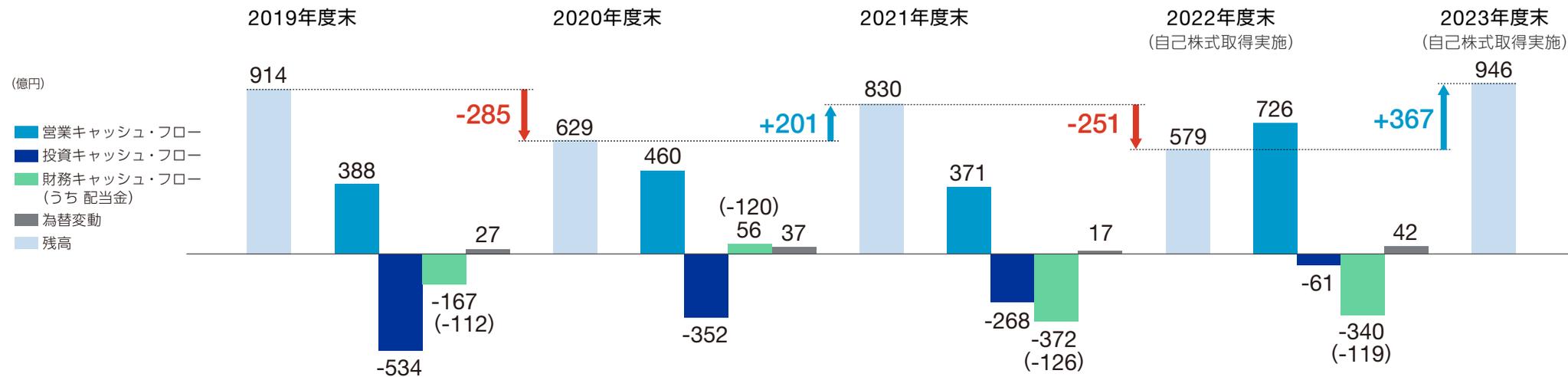
## 2 キャッシュ創出力の強化・資本コスト低減

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

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

### ・成長戦略

### キャッシュ・フローの推移



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

\*1 フリー・キャッシュ・フロー＝〔営業活動によるキャッシュ・フロー〕－〔有形固定資産および無形資産の取得による支出〕で算出 \*2 EBITDA＝〔営業利益〕－〔その他の収益〕＋〔その他の費用〕＋〔減価償却費〕で算出

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

### 3 持続的な成長に向けた資本配分

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

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

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

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

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

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

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

## 成長戦略

#### インフロー<sup>\*1</sup>

営業  
キャッシュ・フロー  
約**2,500**億円



#### アウトフロー<sup>\*1</sup>

用途 <sup>*1</sup>	金額 <sup>*1</sup>	2023年度実績／今後の計画
成長投資	設備投資	<b>260</b> 億円
	研究開発費	<b>1,000</b> 億円以上 (開発マイルストーンを含む)
	事業開発投資	<b>800～900</b> 億円
株主還元	自社株買い	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度：162億円、2024年度：380億円(上限)</li> <li>事業開発機会や株価状況を鑑み機動的に実施</li> </ul>
	配当	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度：119億円(年間配当33円)</li> <li>中長期的な利益成長に合わせて増配していく累進配当を継続</li> </ul>

\*1 2023～2025年度累計

# COOメッセージ



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

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

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

• 成長戦略

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

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

## コマーシャル・エクセレンスの体系化と浸透

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

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

## コマーシャル・エクセレンスを活用し地域事業の成長を加速

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

ガニックな成長機会も積極的に活用して成長を加速していきます。

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

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

### • 成長戦略

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

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



EMEAでのタウンホールミーティングの様子

\*1 ドイツ、フランス、英国、スペイン、イタリア

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

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

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

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

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

## • 成長戦略

# 地域戦略

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

## Santenのコマーシャル・エクセレンス

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

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

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

## ・成長戦略

# 志

Conviction

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

1

型

Framework

標準化された戦略フレームワーク、使いこなすお作法

2

一貫

Consistency

戦略・活動計画・実行の一貫性、関連部署の協働

3

徹底

Rigor

KPI モニタリング、PDCA サイクルの管理

コマーシャル・  
エクセレンス  
として体系化

### 新製品／新規導入品の上市成功

ピーク売上と  
到達スピードの最大化を実現する

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



### 既存製品の最大化

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

具体例：韓国における「エイベリス」の市場浸透



コマーシャル・エクセレンスの確立に向けた3つのタスクフォース

1 組織知活用による製品価値最大化

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

2 製品戦略の枠組みの標準化

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

3 顧客との信頼関係構築と深化

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

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

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

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

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

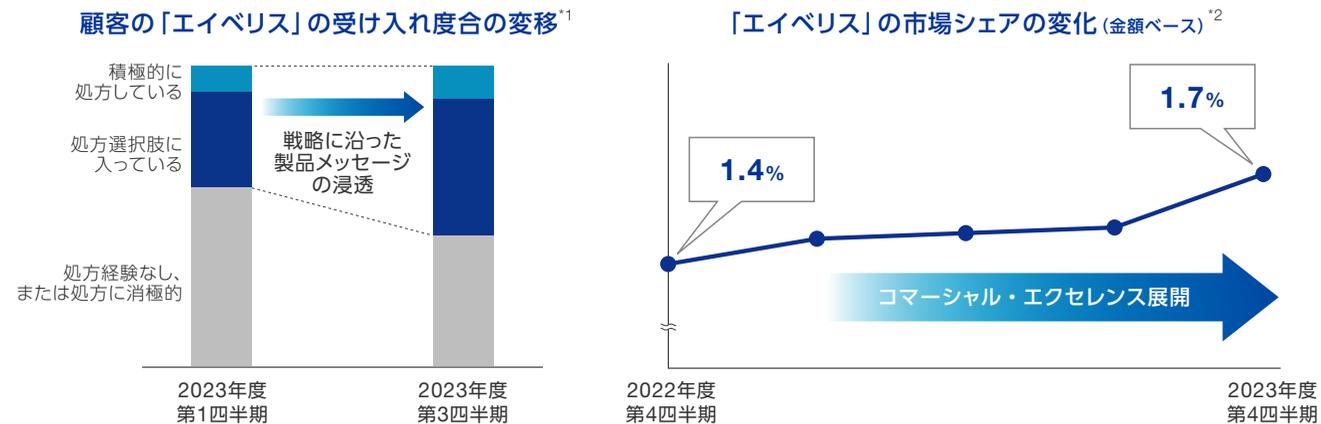
2024年度は全地域共通で重要戦略製品のブランド戦略から実行への徹底した落とし込みを追求していきます。加えて、地域別の特色に配慮した取り組みも進めていきます。EMEAにおいてはPDCAサイクル管理手法のさらなる浸透を図るとともに、2023年度に実施した活動調査結果を踏まえた顧客とのコミュニケーションの向上に取り組めます。中国では、MR(医薬情報担当者)活動におけるブランド戦略

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

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

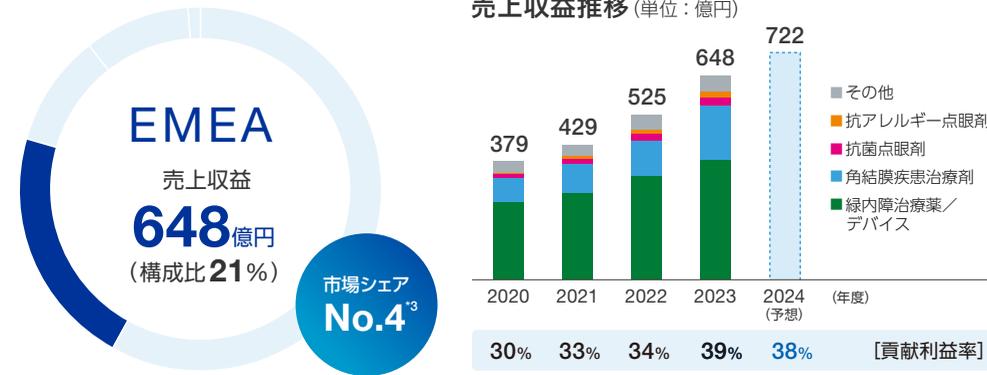
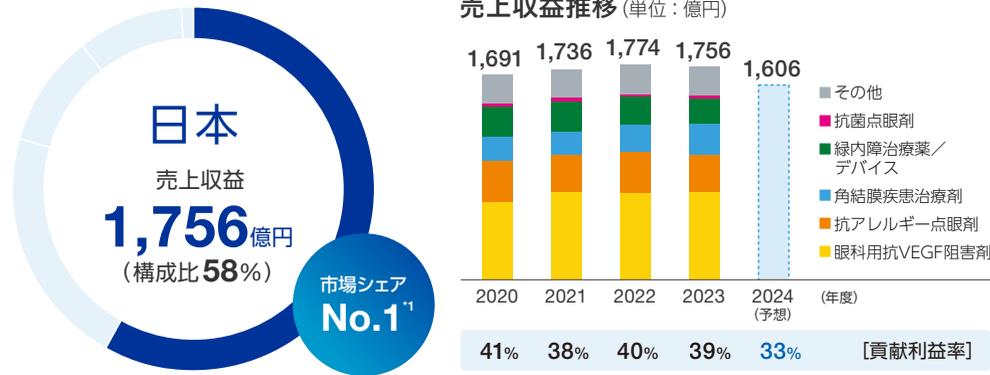
成長戦略

韓国における具体的な成果(例)



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

## 地域概要



## 成長戦略

機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>近視、眼瞼下垂など承認薬がない分野での薬剤開発による、新たな患者層の眼科受診の増加とこれに伴う既存疾患潜在患者の発掘</li> <li>疾患認知や理解が進むことによる、潜在患者の発掘や治療継続率の向上</li> <li>オンライン診療など医療受診の利便性向上による受診拡大</li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期収載品の選定療養化による患者負担の増加</li> <li>薬価制度や医療保険制度の改正</li> <li>主力製品の後発品参入</li> </ul>

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

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

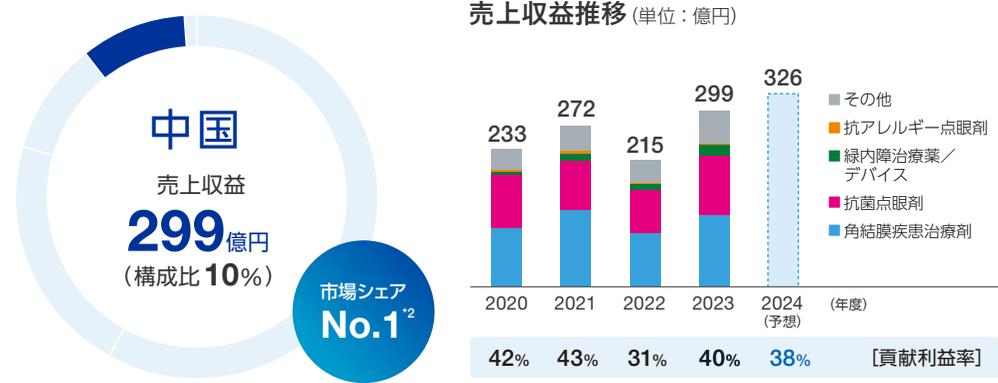
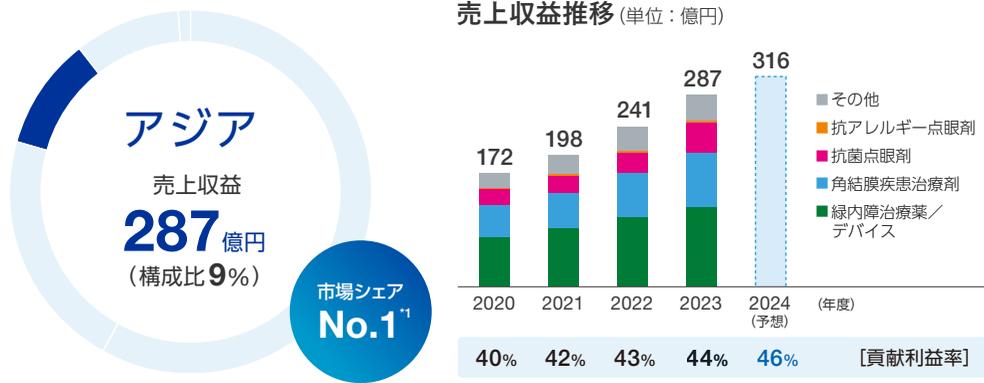
2024年度は主力品の薬価引き下げや後発品影響、10月から開始が予定されている長期収載品の選定療養化、ドライアイ治療剤「ジクアスLX」の自主回収などの影響を折り込み、売上収益1,606億円(前期比-9%)を予想しています。4月に上市した抗VEGF治療剤「アイリニア8mg<sup>2</sup>」や、5月に上市した世界初の上下眼瞼に塗るクリームタイプのアレルギー性結膜炎治療剤「アレジオン眼瞼クリーム」の拡大を図るとともに、緑内障治療剤「エイベリス」および緑内障手術用デバイス「プリザーフロ マイクロシャント」などのさらなる市場浸透により新たな価値提供を行うことで、収益基盤を維持していきます。また、2024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

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

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

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

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



・成長戦略

<b>機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>眼科医療エコシステム発展に伴う目の疾患の診断治療率向上</li> <li>東南アジアを中心とした経済発展と所得上昇によるアイケアへの関心の高まり</li> <li>セルフメディケーションの需要増加と、薬局などの販売チャネルの多様化</li> </ul>
<b>リスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療保険財政の悪化に伴う薬価引き下げや政府系病院における後発品使用推進の加速</li> <li>後発品の品質向上</li> <li>医薬品承認や保険償還にあたっての医療経済性を加味した審査の厳格化</li> </ul>

<b>機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化や眼科医療エコシステムの発展に伴う患者数の増加と、市場成長</li> <li>国家レベルでの緑内障、近視などの目の疾患に対する取り組みの実施</li> <li>革新的製品の保険償還や、医薬品承認システムの進化による新製品上市の加速</li> </ul>
<b>リスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療政策や保険制度の変更に伴う既存製品の価格引き下げや販売への影響</li> <li>景気後退による市場の停滞</li> <li>高度人材獲得競争の激化</li> </ul>

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

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

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

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

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

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

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

# 人的資本戦略

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



人事 グローバルヘッド  
柿花 健太郎

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

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

## • 成長戦略

### 求める人材像

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

必ず「人」や「人々の幸福」を中心に考え、行動する人材

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

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

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

## 従業員エンゲージメント

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

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

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

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

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

### 成長戦略

### 2023年度 エンゲージメント調査結果

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

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

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

## 人材育成プログラム

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

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

グローバル共通の人材育成プログラムの再構築も進めています。

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

### EMEA ラーニング フェスティバル

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

参加者数：延べ1,671名（EMEA人員数737名\*）

研修時間：延べ1,821時間

\*2023年度末人員数



いきます。

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

後継者計画については、各執行役員の後継候補の人材

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

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

## 成長戦略