

## 取締役会議長メッセージ

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

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

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

取締役会長

黒川 明



• 持続的な成長を支える経営基盤

# 指名委員会・幹部報酬委員会 新委員長メッセージ



今期より指名委員会の委員長を拝命しました独立社外取締役の古谷です。

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

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

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



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

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

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

• 持続的な成長を支える経営基盤

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

社外取締役  
独立役員

■ 古谷 昇

執行役員  
コーポレート戦略  
グローバルヘッド

■ 齋木 陽子

- 持続的な成長を支える経営基盤

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

## 構造改革と今後の人材登用

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

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

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

## 震災対応

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

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

• **持続的な成長を支える経営基盤**



## リスクマネジメントと新領域への挑戦

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

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

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

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

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

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

当然これまでにない新しいリスクを  
想定していく必要があるでしょう。

• 持続的な成長を  
支える経営基盤

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

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

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

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

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

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

## • 持続的な成長を支える経営基盤

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



# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と取り組み状況

当社は、企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させるために、コーポレート・ガバナンスの充実・強化が不可欠であると考えています。当社は、監査役会設置会社を選択しており、今後も現在の制度を活用し、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に取り組んでいきます。まず、取締役会の機能は、重要な業務執行に関する意思

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

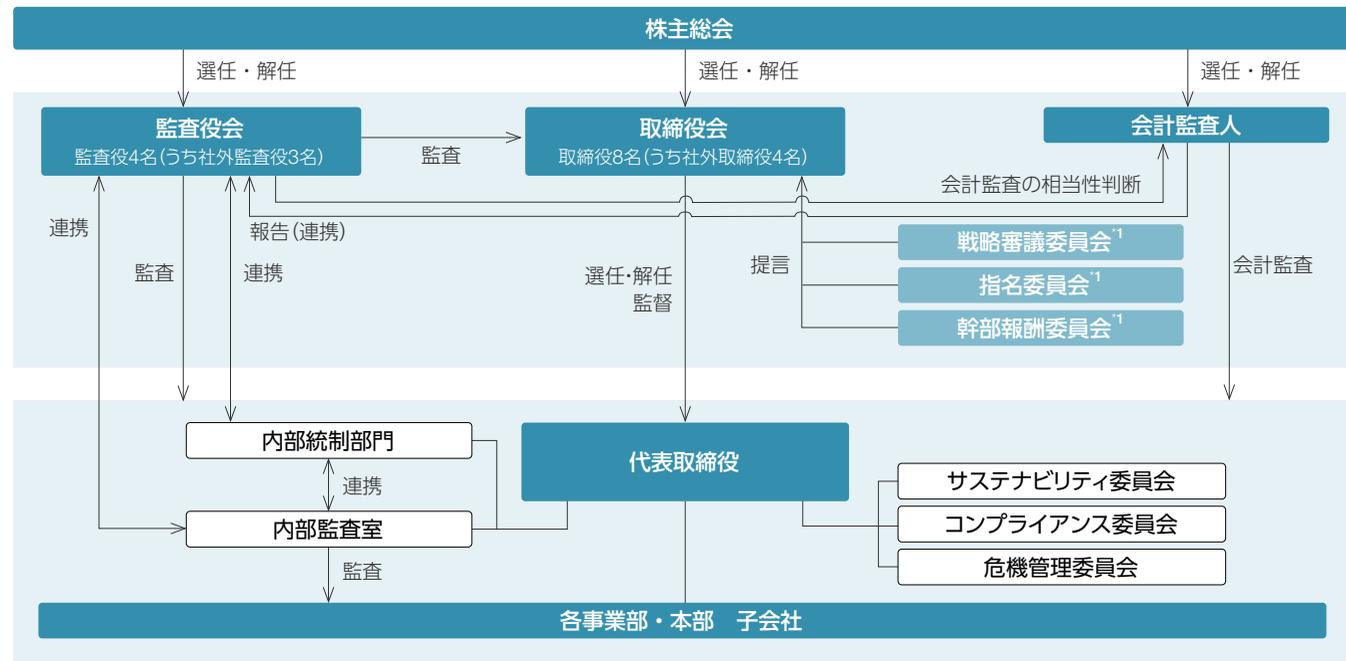
社外取締役には、多様な経験・知識を活かし、取締役会において個々の経営課題などの意思決定に積極的に参画することを期待するとともに、経営監督機能強化の観点

からの意見・提言を求めています。また、当社は社内・社外取締役で構成される任意の委員会である「戦略審議委員会」「指名委員会」「幹部報酬委員会」を設置し、経営の透明性・客観性の向上を図っています。また、執行役員制度のもと、強固なマネジメントと業務執行のスピードを両立していきます。

### • 持続的な成長を支える経営基盤

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

## 企業統治体制 (2024年8月末現在)



\*1 指名委員会等設置会社における委員会とは異なります。

## 取締役会および各委員会の活動状況

### 取締役会

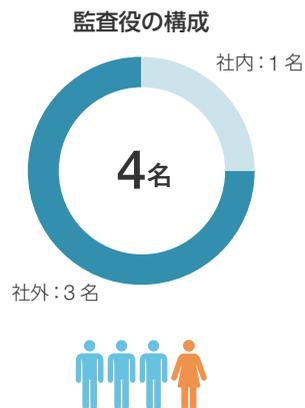
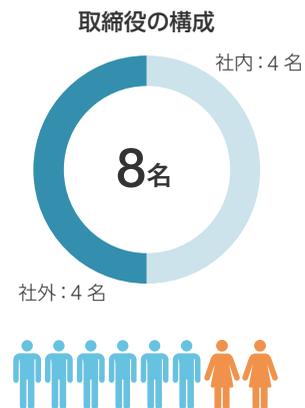
重要な業務執行に関する意思決定を行うこと、経営陣・取締役の業務執行を監督することを目的としています。

開催回数 **13**回

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

#### 主な検討内容

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



### 戦略審議委員会

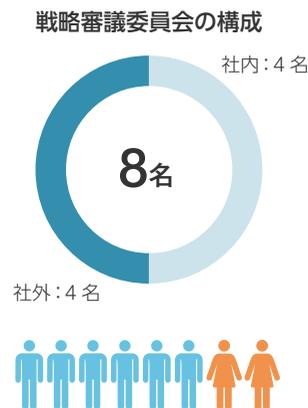
事業戦略など重要な戦略課題について集中して審議することを目的としています。

開催回数 **3**回

出席率 **100%**

#### 主な検討内容

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



### 指名委員会

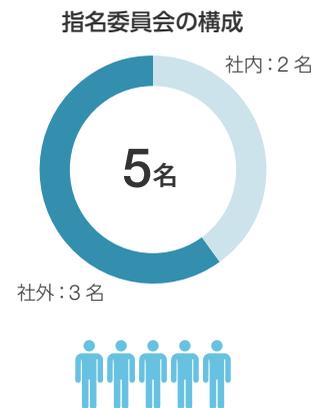
取締役および監査役候補者の選定に際して審議し提言すること、ならびに、執行役員の選任に関しては、諮問に応じて助言を行うことを目的としています。

開催回数 **9**回

出席率 **98.1%**

#### 主な検討内容

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



• 持続的な成長を支える経営基盤

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

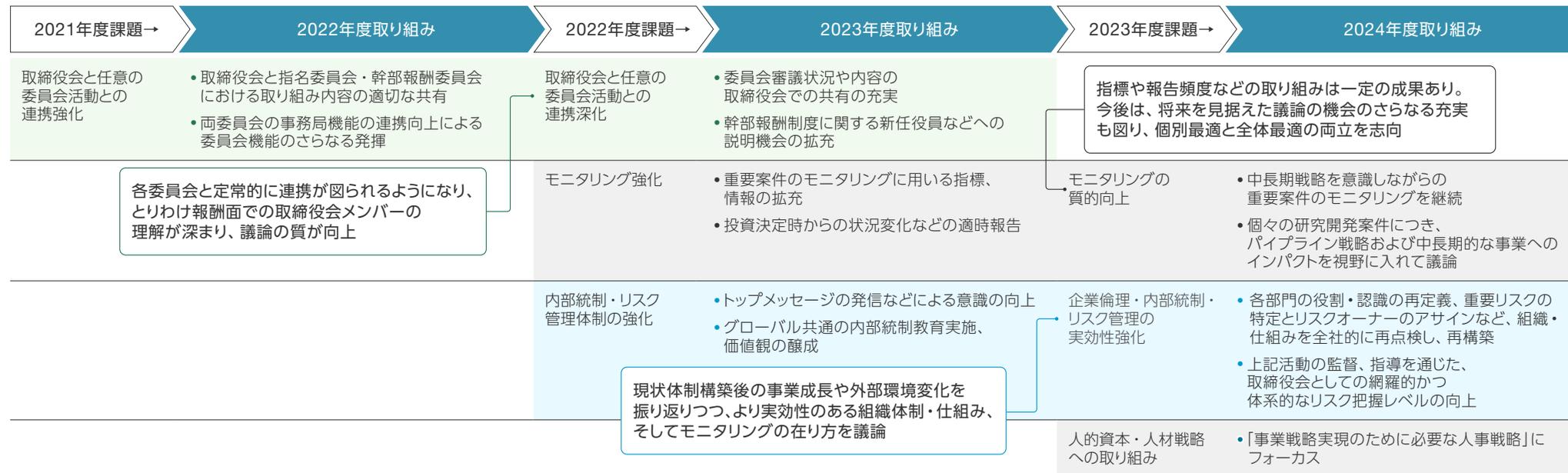
## 取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、取締役会の役割・機能をさらに向上させることを目的に、毎年実効性に関する評価を実施しています。

各設問4段階で定量評価するとともに、自由記述形式でのコメントも記入できる形式にしています。そのうえで、アンケートでの回答内容をさらに深く理解するため、社外取締役および社外監査役全員への個別インタビューを行い、これらを踏まえて2024年3月の取締役会において評価結果を議論しました。この実効性評価の実施、分析においては、第三者機関の支援を得ることで評価の質的向上を図っています。

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

### 取締役会実効性評価を通じて認識した課題への取り組みの変遷



## ・持続的な成長を支える経営基盤

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

い評価を得ました。

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

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

## 取締役および監査役のスキルマトリックス

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

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

当社は、基本理念、そして上述の目指す事業の方向性に鑑み、下表の知識・経験・能力を特に重要と考えています。ライフサイエンス事業、グローバルな視点および適切な経

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

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

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

• 持続的な成長を支える経営基盤

取締役会・監査役会および任意の各種委員会の構成 (◎：各種委員会の委員長) (2024年6月25日現在)							スキルマトリックス <sup>1</sup>						
役員区分	氏名	取締役会	監査役会	戦略審議委員会	指名委員会	幹部報酬委員会	企業経営	ライフサイエンス事業	医療現場・患者様理解	グローバルリーダーシップ	財務・会計	法務・リスク管理	サステナビリティ
取締役	黒川 明 (取締役)	○ (議長)		○	○	○	●	●	●				
	伊藤 毅 (代表取締役)	○		◎	○	○	●	●	●				
	中島 理恵 (取締役)	○		○				●		●			●
	栗原 逸平 (取締役)	○		○				●	●				
	古谷 昇 (社外取締役)	○		○	◎	○	●	●					
	南 多美枝 (社外取締役) <sup>*2</sup>	○		○		○		●		●			
	伊香賀 正彦 (社外取締役)	○		○	○	◎	●				●	●	
	菊岡 稔 (社外取締役)	○		○	○		●			●	●		
監査役	井阪 広 (常勤監査役)	○	○ (議長)					●	●				
	朝谷 純一 (社外監査役)	○	○					●		●	●		
	穂高 弥生子 (社外監査役)	○	○						●		●	●	
	宗像 雄一郎 (社外監査役)	○	○							●	●	●	

\*1 各人保有スキルのうち、とりわけ強みのあるもの/当社事業との関連性が強いものを2~3個(最大3個)記載しています \*2 オーストラリア国籍

## 新任取締役・監査役の選任理由



中島 理恵 (取締役)

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



栗原 逸平 (取締役)

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



伊香賀 正彦 (社外取締役)

公認会計士としての財務および会計に関する知見と、企業経営者としてグローバル化を推進するなど幅広い国際経験と見識を有しています。2022年6月より当社の監査役を担い、全社的な見地での確かな助言をしています。



菊岡 稔 (社外取締役)

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



宗像 雄一郎 (社外監査役)

公認会計士としての財務および会計に関する知見に加え、監査、内部統制、コーポレート・ガバナンスなどに関する高い専門性、ならびに海外駐在などによる豊富な国際経験と国際感覚を有しています。

• 持続的な成長を支える経営基盤

## 政策保有株式

政策保有株式について、中長期的に当社との事業関係の強化につながり、当社の企業価値向上に貢献するものであると判断した場合に限り保有することとします。個別銘柄の保有について取締役会で検証し、継続的に縮減に取り組んでいます。2023年度における株式数の減少に係る売却価額の合計額は4,127百万円です。

保有株式銘柄数の推移

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

貸借対照表計上額の推移

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

(百万円)

## 役員報酬

社外取締役を除く取締役は、当社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に資するべく、当社のビジョンの実現や戦略の遂行に向け意欲高く取り組むことを促し、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的に、「パフォーマンス・シェア・ユニット制度」(業績連動型株式報酬制度)と、「譲渡制限付株式報酬制度」により構成される株式報酬制度を導入しています。

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

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

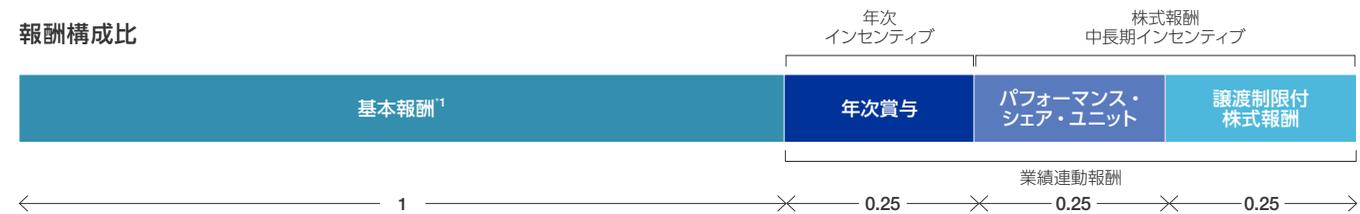
度の健全性を確保することを目的に、非違行為や不正会計による財務諸表の遡及修正などの一定の事由が生じた場合に、支給・交付の前後を問わず、幹部報酬委員会の審議を経た取締役会の判断により、インセンティブ報酬の全部または一部を返還させるまたは没収する条項(いわゆるマールス・クローバック条項)を定めています。

なお、取締役会長の報酬は、監督機能の発揮を通じた中

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

また、社外取締役については、固定の基本報酬のみの金銭報酬としています。

### 報酬構成比



・持続的な成長を支える経営基盤

## 年次インセンティブ

経営上重要な単年度業績指標に連動する連結業績連動部分(Financial)、非財務指標連動部分(Non-Financial)、ならびに部門業績指標・個人目標による連動部分(Individual)の3つの評価区分から構成されています。ただし、CEOに

ついてはFinancialとNon-Financialの2つの評価区分から構成されています。ポジションごとの基準額に対し、評価区分ごとの支給率を乗じることで最終支給率を算出し、毎事業年度終了後に支給します。

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



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

## 中長期インセンティブ

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

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

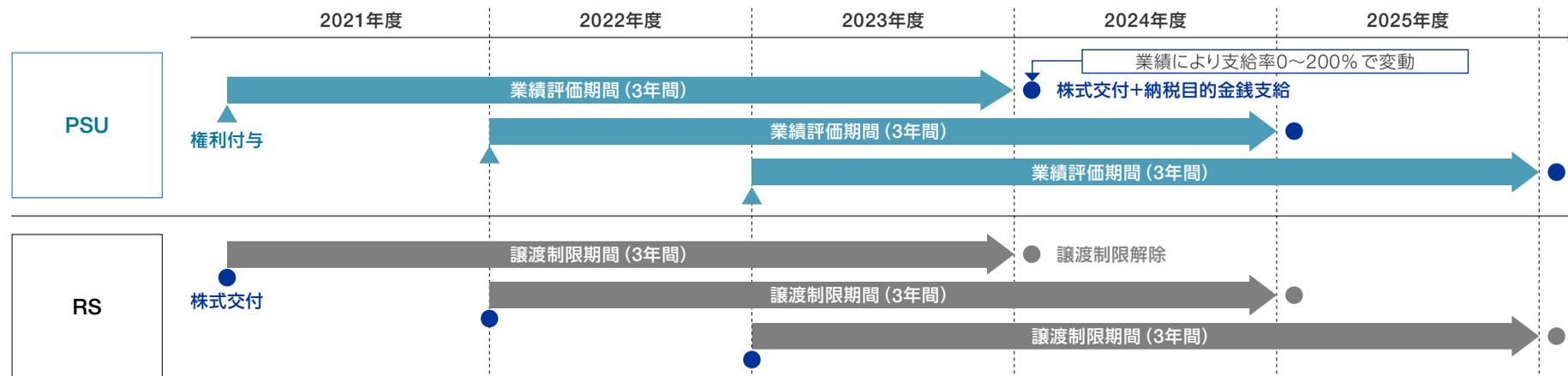
<b>パフォーマンス・ シェア・ ユニット制度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画の期間など、都度決定する一定期間(以下、「業績評価期間」)に掲げた目標業績指標達成度に応じて交付する株式数を変動させる業績連動型株式報酬制度</li> <li>グローバルのライフサイエンス企業をピアグループとして設定した相対TSR(ウェイト80%)およびESG関連指標(ウェイト20%)の達成度に応じて0~200%の範囲で株式交付率を決定</li> <li>業績評価期間満了時点で対象取締役の地位にあることなどの条件を満たすことにより、業績評価期間終了後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

<b>相対TSR (株主総利回り) 80%</b>	ピア企業であるグローバル・ヘルスケア企業21社(日本・欧州・米国に本社を置く企業など各7社)との比較順位	
<b>ESG 関連指標 20%</b>	Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) における Index への選出、もしくは参加製薬企業全体における当社スコアの相対位置を参照	

※パフォーマンス・シェア・ユニット制度のESG関連指標については、2021年に設定した当初より著しくスコアの改善が達成されたことから、2024年度に評価基準を改定しました。

・持続的な成長を支える経営基盤

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



## 幹部報酬委員会

取締役、執行役員の報酬に関して審議し、取締役会に提言すること、ならびに、監査役の報酬については、市場価値を参考にして監査役会に助言することを目的としています。

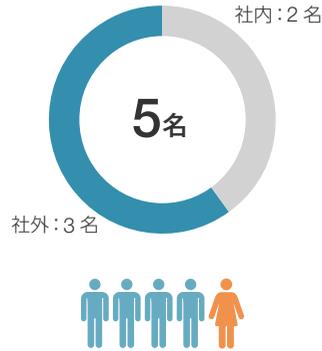
開催回数 **9回** 出席率 **96%**

### 主な検討内容

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

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

幹部報酬委員会の構成



報酬等の総額および対象となる役員の員数 (2023年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)					対象となる役員の員数 (名) <sup>1</sup>
		基本報酬	年次賞与	パフォーマンス・シェア・ユニット制度	譲渡制限付株式報酬制度	左記のうち非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	366	171	78	83	35	76	2
監査役 (社外監査役を除く)	31	31	—	—	—	—	1
社外取締役	97	97	—	—	—	—	5
社外監査役	41	41	—	—	—	—	5

\*1 任期満了による退任者を含む

• 持続的な成長を支える経営基盤

## 2023年度年次賞与 会社業績の目標と結果

### 連結業績連動部分 (Financial)

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

### 非財務指標連動部分 (Non-Financial)

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

## 中長期インセンティブ評価

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

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

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

# 役員一覧 (2024年6月25日現在)



• 持続的な成長を支える経営基盤

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

取締役



黒川 明  
取締役会長

1977年 当社入社  
1997年 取締役 医薬事業部長室長  
2001年 執行役員 医薬事業部長  
2004年 常務執行役員 医薬事業部長  
2006年 代表取締役社長 兼 COO  
2008年 代表取締役社長 兼 CEO  
2018年 代表取締役会長 兼 CEO  
2020年 代表取締役会長  
2024年 取締役会長(現任)



古谷 昇  
社外取締役  
独立役員

1991年 ポストン コンサルティング グループ  
ヴァイス・プレジデント  
2000年 株式会社ドリームインキュベータ 代表取締役  
2005年 有限会社ビーフル 代表取締役(現任)  
当社 社外取締役  
2006年 株式会社ジンズホールディングス  
社外取締役(現任)  
2013年 サンパイオ株式会社 社外取締役(現任)  
2018年 株式会社メドレー 社外取締役(現任)  
2022年 当社 社外取締役(現任)



伊藤 毅  
代表取締役社長 兼  
CEO

1982年 当社入社  
2012年 執行役員 医薬事業部 医薬営業統括部長  
2014年 常務執行役員 医薬事業部長  
2016年 専務執行役員 日本事業担当 兼 医薬事業部長  
2017年 取締役 専務執行役員 日本事業担当 兼 医薬事業部長  
2019年 取締役 専務執行役員 日本事業統括 兼 眼科事業部長  
2022年 代表取締役副社長 日本事業統括 兼 眼科事業部長  
代表取締役社長 兼 CEO(現任)



南 多美枝  
社外取締役  
独立役員

2008年 スリーエムカンパニー  
ヴァイス・プレジデント 兼  
ホームケア部門ゼネラル・マネージャー  
2013年 同社 東南アジア地区 ヴァイス・プレジデント  
2015年 同社 ラテンアメリカ地区 ヴァイス・プレジデント  
2017年 同社 アジア地区 ヴァイス・プレジデント  
2019年 同社 アジア地区  
セーフティ&インダストリアルビジネスグループ  
シニア・ヴァイス・プレジデント  
2022年 当社 社外取締役(現任)  
2023年 帝人株式会社 社外取締役(現任)



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

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



伊香賀 正彦  
社外取締役  
独立役員

2000年 トーマツコンサルティング株式会社  
(現 デロイトトーマツコンサルティング合同会社)  
代表取締役社長  
2010年 同社 取締役会長  
2016年 伊香賀正彦公認会計士事務所 代表(現任)  
プラジュナリンク株式会社 代表取締役(現任)  
森永乳業株式会社 社外監査役(現任)  
2017年 ヤマハ発動機株式会社 社外監査役  
リョービ株式会社 社外取締役(現任)  
2022年 当社 社外監査役  
2024年 当社 社外取締役(現任)



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

2005年 株式会社サイバード入社  
2008年 A.T.カーニー株式会社入社  
2013年 株式会社ヘイコンサルティンググループ入社  
2015年 当社入社  
2018年 サージカル事業部 サージカル開発・戦略統括部  
統括部長  
2019年 日本事業 戦略企画統括部 統括部長  
2021年 執行役員 眼科事業部 マーケティング統括部長  
2022年 執行役員 日本事業統括 兼 眼科事業部長 兼  
マーケティング統括部長  
2024年 取締役 執行役員 日本事業統括 兼  
グローバル コマーシャル ストラテジー(現任)



菊岡 隼  
社外取締役  
独立役員

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

監査役



井阪 広  
常勤監査役

2010年 当社入社  
2012年 企画本部長  
2013年 人材組織開発・CSR本部副本部長  
2015年 サージカル事業部長  
2019年 IOL事業戦略・推進室長  
2020年 常勤監査役(現任)



朝谷 純一  
社外監査役  
独立役員

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



穂高 弥生子  
社外監査役  
独立役員

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



宗像 雄一郎  
社外監査役  
独立役員

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

・持続的な成長を  
支える経営基盤

# 新任社外取締役・監査役メッセージ



社外取締役  
菊岡 稔

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

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



社外監査役  
宗像 雄一郎

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

• 持続的な成長を支える経営基盤

# リスクマネジメント

## リスクマネジメント体制

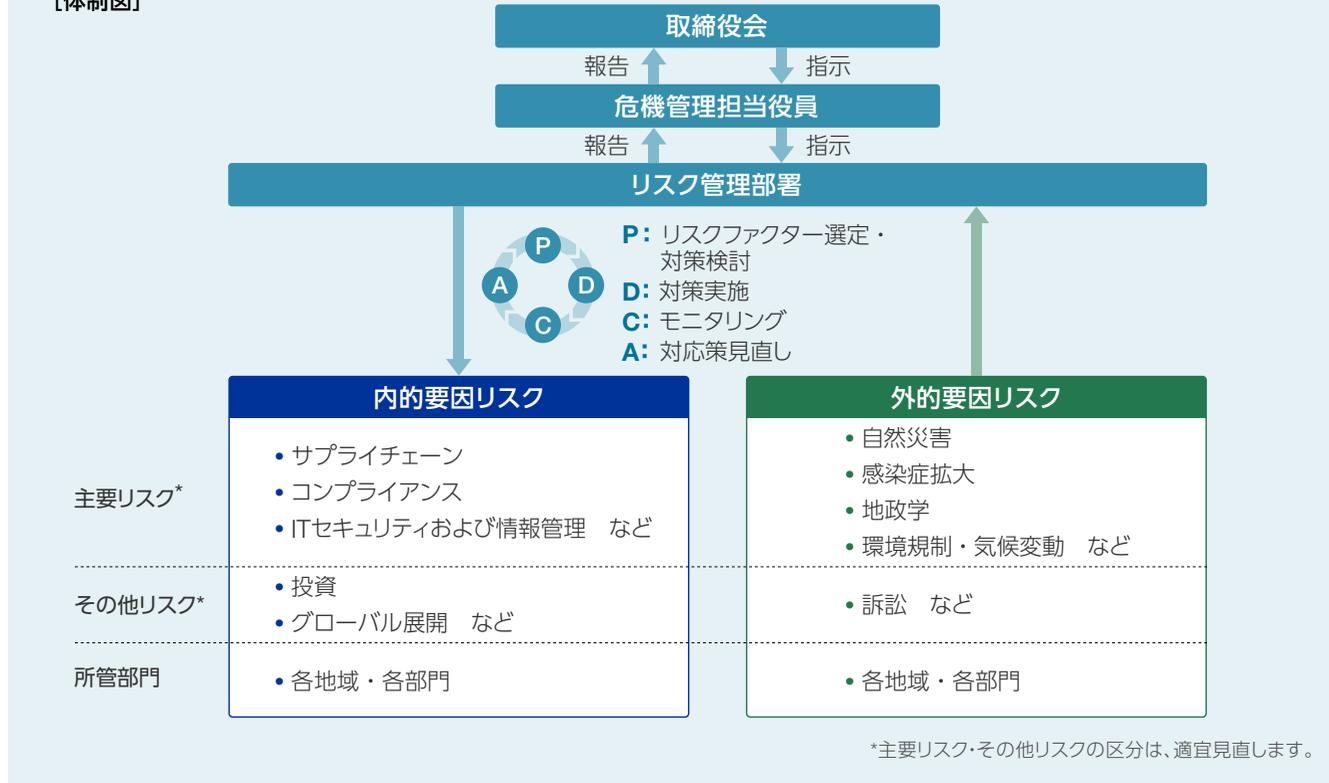
当社は、従来より、危機管理に係る規程に基づき、事業活動遂行上想定される主要な損失の危険に適確に対処するため、各地域、部門ごとに定期的にリスクの抽出、評価、モニタリングを行い、平時から損失の危険の回避・最小化に努めていましたが、リスクマネジメントの高度化に向け、2022年度より「内部要因に起因するリスク」と「外部要因に起因するリスク」に分け、それぞれのリスクファクターを一元的に把握・整理し、全社的な共有を図ることにより効果的なリスクマネジメント体制の構築を行っています。

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

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

重大な危機に発展する可能性のある事象が発生または報告された場合には、代表取締役社長 兼 CEOを委員長

【体制図】



・ 持続的な成長を支える経営基盤

とする「危機管理委員会」を設置し、対応と事態の収拾に努めるとともに再発防止策を実施します。

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

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

## 能登工場の震災対応



生産本部 能登工場長  
定免 牧人



発災直後のエントランス



発災直後の倉庫内



情報共有の様子



復旧作業

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

## 供給を止めないために

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

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

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

## 情報共有の徹底と連携で進めた復旧作業

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

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

• 持続的な成長を支える経営基盤

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

### 復旧を支えた「人」

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

一人ひとりが「患者さん、生活者に安心して製品を使っ

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

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



復旧活動を支えた主要メンバー

警戒レベル (余震の頻度などを参考)



#### 復旧進捗

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

**1月3日** 34名による初動把握

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

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

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

**3月** 充填生産再開  
ラインごとに無菌状態を証明する試験に合格



初期点検時の様子



復旧直後の食堂



倉庫の高所で荷物が引っかかっている様子

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

・持続的な成長を支える経営基盤