

中計経営計画 2027 説明会

[日程]	2023 年 4 月 28 日
[時間]	15:00 – 17:04 (合計：124 分、登壇：52 分、質疑応答：72 分)
[開催場所]	東京本社会場およびインターネット配信
[登壇者]	4 名 代表取締役社長 野村 博 (以下、野村) 代表取締役 専務執行役員 木村 徹 (以下、木村) 取締役 常務執行役員 池田 善治 (以下、池田) 執行役員 コーポレートコミュニケーション部長 野口 直記 (以下、野口)

登壇

野口：お時間となりましたので、住友ファーマ中期経営計画 2027 説明会を始めさせていただきます。本日はご多用の中、ご参加いただき誠にありがとうございます。本日は、弊社東京本社会場、会場からの Zoom 配信により進めてまいりたいと存じます。開始に際しまして、何点かご留意事項がございます。本日の説明は、弊社ウェブサイトに掲載しておりますプレゼン資料に基づいてご説明いたします。説明の後に質疑応答のお時間を設けております。時間の関係上、全てのご質問にお答えできない場合がございますことを、あらかじめご了承ください。よろしくお願いいたします。

この説明会は、後日ウェブサイトにて配信するため、録画をさせていただきます。あらかじめご了承ください。また、今後の IR 活動の参考にさせていただくため、アンケートにご回答いただきたく、よろしくお願い申し上げます。

それでは、本日の出席者をご紹介します。代表取締役社長の野村、代表取締役専務執行役員の木村、取締役常務執行役員の池田、司会の野口でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

それでは、野村より、住友ファーマ中期経営計画 2027 についてご説明させていただきます。

野村さん、よろしくお願いいたします。

野村：どうも皆さんこんにちは、野村でございます。本日は大変お忙しい中、ご出席あるいはご参加賜りまして本当にありがとうございます。弊社は1時にいくつかのプレスリリースをさせていただきます。この中計のプレスリリースもそうでございますけれども、2022年度の業績予想、そしてそれに関わる配当、それから2023年度の配当です。それらのプレスリリースもさせていただきます。

2022年度は、大きな減損が二つございましたので、その関係上、コア営業利益は何とか黒字を保ちましたけれども、親会社の所有者に帰属する当期損益のところは大きな赤字になってしまったということ。そして、2022年度の期末配当につきましては、通常は14円の配当をするところを7円ということで減配になり、また2023年度はコア営業利益が赤字であることから、無配という方針を公表させていただいたということでございます。

こういう業績ということで、至ったところは本当に誠に申し訳なく思っているところでございます。したがって、これからご説明申し上げます中期経営計画をしっかりと実行することによって、業績の回復に努めてまいりたいと考えております。

それでは、私のほうからこの中計の説明をさせていただきます。一つ一つ説明をしていきますと非常に時間がかかりますので、ある程度飛ばしながらいきたいと思っております。

住友ファーマの理念^{*1}

人々の健康で豊かな生活のために、
研究開発を基盤とした新たな価値の創造により、
広く社会に貢献する

理念を基準に、我々としてはどういう事業を行っていくかを考えているというところでございます。

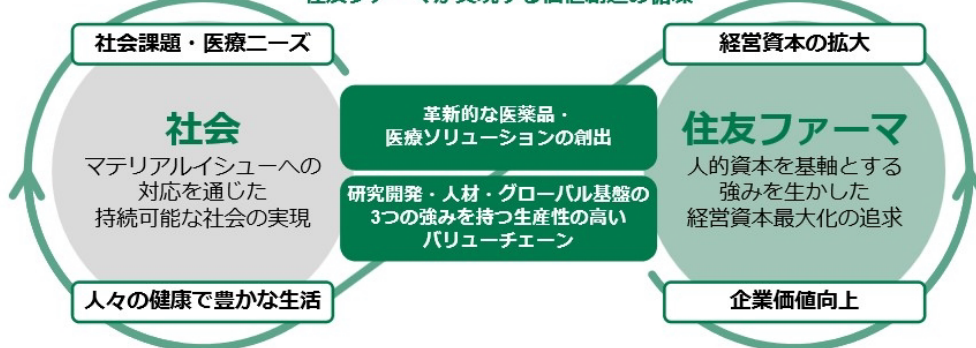
住友ファーマの価値創造プロセス

人々の健康で豊かな生活に貢献し、企業価値を向上させるとともに、社会のサステナビリティを実現する

住友ファーマが貢献するSDGs



住友ファーマが実現する価値創造の循環



この理念に基づいて、我々としてどういうふうに企業価値を向上させるとか、社会のサステナビリティを実現するのかという話をここでしているわけですが、

左側の社会においては、いろいろ課題があります。その中から我々としてはマテリアルイシューを抽出しております。そして、右側にありますのが当社の経営資本ですが、社会課題に対してどうやって我々がそれらにアプローチしていけるのか。

特に経営資本は、この真ん中の緑の下のほうです。研究開発、人材、グローバル基盤、こういう三つを一つの我々の経営資本として、この社会課題を解決していくと。それはこの上にあります革新的な医薬品・医療ソリューションを創出していくことであると。回りくどいような話ではありますが、革新的な医薬品であるとか、医療ソリューションをしっかりと創っていきまうということが、我々の企業価値の向上と社会のサステナビリティに繋がっていくということでもあります。

住友ファーマのマテリアルイシュー

「社会からの期待」と「企業価値向上への影響度」の観点から、「革新的な医薬品と医療ソリューションの創出」を最も重要なマテリアルイシューとして掲げる

極めて大きい	<ul style="list-style-type: none"> ・高品質な製品の安定供給 ・高品質な製品情報の提供と適正使用の推進 ・医療アクセスとアドボカシーの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・革新的な医薬品と医療ソリューションの創出
社会からの期待	<ul style="list-style-type: none"> ・人権の尊重 ・環境への取組の推進 ・コーポレートガバナンスの向上 ・リスクマネジメントの強化 ・コンプライアンスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・人的資本の拡充と企業文化の浸透
大きい		
	大きい	極めて大きい

企業価値向上への影響度

これはマテリアルイシューでございます。この右上、これが我々の一丁目一番地ということですが、革新的な医薬品と医療ソリューションの創出を、まずは我々がやっていきます。

ここは大体どこの製薬メーカーでも似たような話でございますが、我々としては後で説明しますように、特定の、我々の得意な領域において貢献していこうと思います。

その右の下にあります、人的資本の拡充と企業文化の浸透のところは、もちろん、その企業は人によって物事を生み出していくわけでございますので、とにかく人がしっかり、人的資本が充実する事が当然のことながらあります。

しかしその人も、いろんな方向を向いていたらやはりよくないので、企業文化をしっかり浸透させることによって、人々のアライメントをとって、同じ方向を向かせる。これは日本だけでしたら簡単ですが、グローバルでやっていこうということは非常に課題が大きいということでもありますので、我々として企業価値向上への影響度としては極めて大きいほうに入っています。

左の上のほうは、これは社会からの期待に非常に近いところですが、高品質な製品の安定供給であるとか、高品質な製品情報の提供とか適正使用の推進、医療アクセス、アドボカシー、人権の尊

重、環境への取組の推進、コーポレートガバナンスの向上、リスクマネジメントの強化、コンプライアンスの推進、このようなことが挙げられております。

これについてはそれぞれ KPI があって、基本的には中計の期間中どうするのか、環境の問題は中計の期間中では収まりませんので、少し幅はありますけども、そういったものが設定されております。これは本日説明する時間がございませんので、Appendix のほうに入っております。

我々として、どんなことに取り組んでいくかですが、右側のほうには社会課題とか外部環境の変化があります。少子高齢化社会の進展、これは元々言われておりますけれども、非常に人口もどんどん減っていくという中、高齢者の割合が高まるという中です。それからパンデミックや紛争がある社会、それから医療ニーズの高度化とか、いろんなモダリティが出てくるというニーズと、それから科学技術のほうの進展もあります。

Value Based Healthcare、こちらは我々の事業を取り巻く環境のほうでございましてけれども、そういうようなことも進んでいると。それから、デジタルとリアルが融合した生活、それからいろんな価値観を持つ方々がいらっしゃる。そういう中で我々は革新的な医薬品と医療ソリューションの創出と単に言うておりますけども、そこでは左側ですけども、薬剤治療貢献度の低い精神神経領域、がん、そういう領域で革新的な医薬品を出していきます。

特にそのモダリティについても、低分子だけでなく、再生・細胞医薬、非医薬、これは医療機器とかプログラム医療機器もありますけども、そういったもの。いろんなモダリティで治療選択肢を提供していく。

それから、患者さんだけでなく、ご家族あるいは介助者、そういう人たちの負担も解消していくような、社会の生産性向上に繋がるような、そういう貢献をしていく。そういう観点から我々としては革新的な医薬品と医療ソリューションの創出に取り組みたいと考えています。

ビジョン

**もっと、ずっと、健やかに。
最先端の技術と英知で、
未来を切り拓く企業**

Sumitomo Pharma

Sumitomo Pharma

© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 8

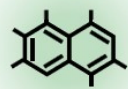



ビジョンは前の中計のビジョンをそのまま引き継いでおりますけども、この右側の円ですけど、これは右の上から、予防、診断、治療、介護、社会復帰となっています。

PATIENT と書いてありますが、これは普通の人がこのいろいろなジャーニーをたどることです。私としては、本当は病気のない世の中をつくるのが一番ですが、病気になっても、しっかり社会の一員として働ける、尊重される、そのような社会をつくるのが大事だと思います。そういう、これは PATIENT だけですが、その下に COMMUNITY というのがあります。

ですから、こういうグローバルヘルスの拡大版みたいな、COMMUNITY みたいなものを、グローバルヘルスって言うと、少し大風呂敷過ぎますけど、こういう病気になっても働ける社会を広げて

いく、そしてその外側に SOCIETY があります。そういうことを広げてくることによって、サステナブルな SOCIETY をつくっていく。そのようなことを意味している、そういう図であります。

住友ファーマが描くグローバル・スペシャライズド・プレーヤー（GSP）
精神神経領域およびがん領域を重点疾患領域とし、医薬品、再生・細胞医薬や非医薬等の多様なアプローチで人々の健康で豊かな生活に貢献し、グローバルに独自のポジションを確立

<p>低分子</p>  <p>蓄積された 経験ノウハウに基づく 分子設計力・合成功力</p>	<p>再生・細胞医薬</p>  <p>先駆的な取組により 獲得したノウハウ</p>	<p>精神 神経 領域</p>	<p>多様なアプローチで 既存の治療体系に革新をもたらす</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 当社のコア領域 ▶ 蓄積されたデータ・経験・ノウハウ
<p>非医薬 (フロンティア)</p>  <p>メンタルレジリエンス 領域での展開</p>	<p>その他モダリティ</p>  <p>最適なモダリティ を追求</p>	<p>がん 領域</p>	<p>特長ある製品で 標準治療を変革する</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 厳選された開発パイプライン ▶ 独自の創薬基盤
×		<p>その他 領域</p>	<p>保有アセットを生かし 確かな価値を患者さんに届ける</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 婦人科疾患、泌尿器疾患、糖尿病 ▶ 希少疾患、感染症

Sumitomo Pharma © Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 9

ではどんな領域でという話ですが、今まで私どもは、精神神経、がん、再生・細胞とかフロンティア、感染症というような言い方をしていましたけども、そこは整理いたしまして。精神神経領域、がん領域、その他領域という三つの領域で、低分子とか再生・細胞医薬それからフロンティアのところ、あるいは他にもいろんなモダリティがあります。

要するにこの三つの領域を支える一つのあり方、モダリティとして再生・細胞医薬であったり、我々が取り組んでいるフロンティアであったり、そういうものを捉えていくことで、この三つの領域に我々として注力し、グローバル・スペシャライズド・プレーヤーとありますが、世界で存在感のある会社になりたいということを、引き続き進めていきます。

中期経営計画2022：振り返り

- ✓ 中長期的な成長ドライバーを獲得し、再生・細胞医薬事業およびフロンティア事業を立ち上げた
- ✓ 自社創製品による収益構造への転換、変化に応じた事業体制の構築はこれから

<p>成長エンジンの確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ オルゴビクス、マイフェンブリー、ジェムテサの獲得 Roivant社との戦略的提携 売上早期立ち上げのための先行投資 ◆ ulotaront、SEP-4199のPOC取得 大塚製薬との戦略的提携 ◆ 初期パイプラインが拡充 ◆ 新規事業立ち上げ（再生・細胞医薬事業、フロンティア事業） ◆ 地域戦略の転換（欧州事業の売却・中国アジア体制強化） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 特許戦略によるラツード独占販売期間の伸長 ◆ 新製品販売計画の下方修正 キンモビ、ロンハラ マグネア ◆ 大型品目の後期開発中止 ナパブカシン、alvocidib、DSP-7888 dasotraline
<p>柔軟で効率的な組織基盤づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 自律・成果・挑戦を目指した勤務・報酬制度 ◆ CHANTOの浸透 ◆ デジタル技術基盤の獲得 DrugOME / Digital Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ノンコア資産の売却 ◆ 事業最適を追求し、北米での事業基盤を拡充した一方、北米事業体制が複雑化

前の中計の振り返りですけれども、いくつかの成果もあり、また達成できなかったことも多いというところがあります。

達成できなかったのは、特にこの上の成長エンジンのところ、大型品目の開発を成功させる所ですね。特にナパブカシン、これはラツードの後継品ということで、我々が一生懸命取り組んできたものでありますが、残念ながらうまくいかなかった。

それから、新製品のところも、キンモビ、ロンハラ マグネア、こういうのもそれぞれ5億ドル程度ピークセールスでは期待していたものでありますが、残念ながら両剤とも減損になってしまったことがあります。

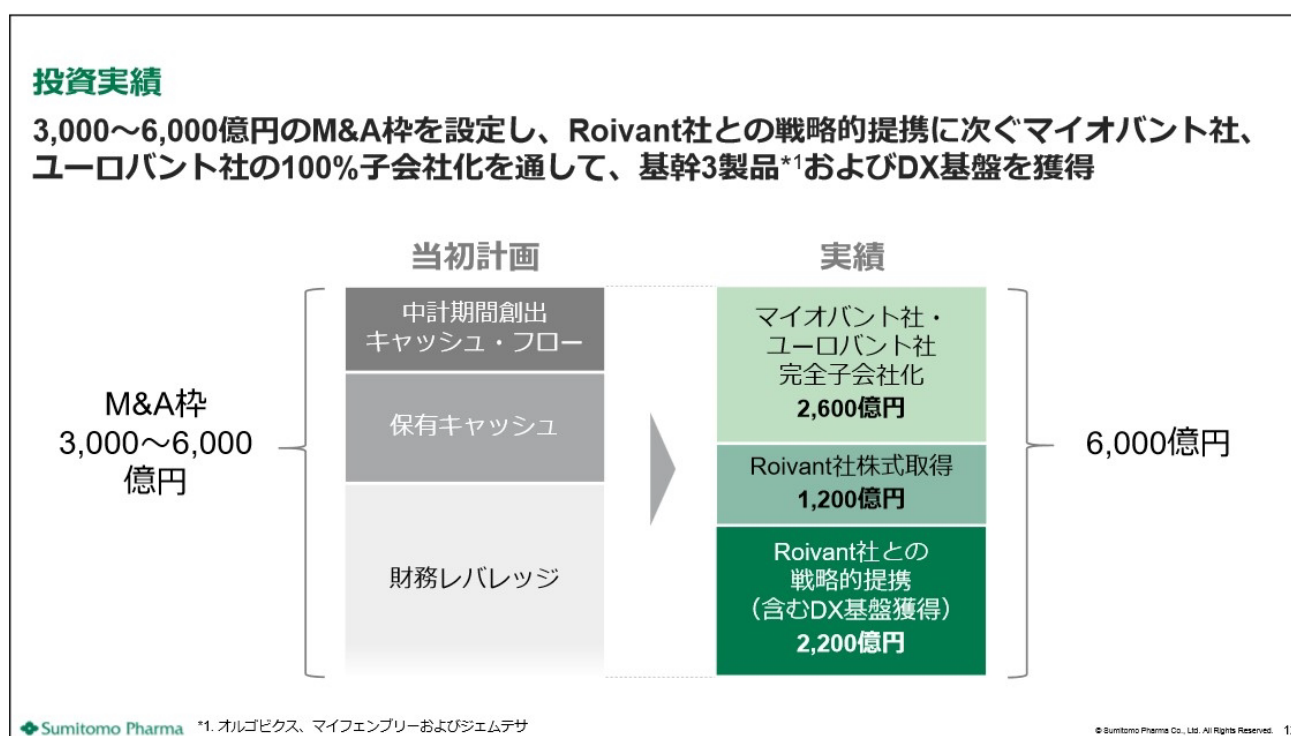
ただ、一方、その上にもありますが、特許戦略によるラツード独占販売期間の伸長、これも我々としては一つの成果としてありますし。この左側にあります、オルゴビクス、マイフェンブリー、ジェムテサ、これはナパブカシンがうまくいかないことをある程度見通して、Roivant社と交渉して取得したものでありますが、こういったものを代わりに取得できた。それから、ulotaront、SEP-4199のPOCを取得し、大塚製薬様と一緒に開発を進めていると、これも一つの成果であったように思います。

それから、この下のほうの柔軟で効率的な組織基盤づくりのところでは、CHANTO という高い目標にコミットメントを持ってしっかりやり遂げるといふ、そういう企業文化を、日本の中では一定程度浸透したと思います。

それから、デジタル基盤も、我々が2018年に中計をつくったときには、デジタルトランスフォーメーションといっても掛け声だけでしたけれども、実際にはRoivant社から人、そして技術が来て、それが相当我々のデジタルトランスフォーメーションを進めています。

相撲で言ったら、幕下辺りからしっかり進めたような、そのよう形になっているかと思います。ただ一方では、そのRoivant社との提携によっていくつも会社ができてしまったので、北米の体制が、複雑になったという側面もあります。

そういう意味で、いろいろプラスマイナスもありますが、しかし残念なことはやはり、2022年度、最終年度において数字目標は達成できなかったところが私としては非常に残念であります。



これは投資という話で、3,000 億円から 6,000 億円を M&A に使いますと、こう言っていたのですが。結局、Roivant 社との提携による投資と、それから上場子会社 2 社ありましたが、そちらの完全子会社化に使うことによって、大体 6,000 億円を使いましたと、そのような結果になりました。

中期経営計画2022：目標と実績

- ✓ 売上収益は、基幹製品が成長するものの当初期待には届かず
- ✓ ROIC、ROEは、5年累計では修正目標水準を確保するものの、最終年度のROIC、ROEは、無形資産の減損損失の影響が大きくマイナス

	当初目標 (2019年4月)	修正目標 (2021年5月、改定中計)	2022年度 実績見通し
売上収益	6,000 億円	6,000 億円	5,555 億円
コア営業利益	1,200 億円	600 億円	164 億円
ROIC	10 %	3 %	▲3.9 % (5年累計2.5%)
ROE	12 %	3 %	▲14.7 % (5年累計4.8%)
配当性向	20 %以上	20 %以上	41.4 % (5年累計)
為替レート (米ドル)	110円	110円	135.5円

これは数字の面です。誠に申し訳ないことに、残念ながら 2022 年度には実績が達成できなかったという、非常に申し訳ない結果になりました。

中計2027の基本方針

事業構造および経営体質の“質的転換”を図る

ラツータ・クリフからの再成長、GSP実現に向けた足場を築く



◆ Sumitomo Pharma *1. オルゴピクス、マイフェンブリーおよびジェムテサ

© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 15

これからは、中計の2027の説明に入ります。

ここでは、事業構造および経営体質の質的転換を掲げています。これまでラツータ一本足できたということでもありますけれども、そこをどんどん変えていくということでもあります。

一つは、持続的な成長を支える収益基盤の確立ということで、これは基幹3製品、オルゴピクス、マイフェンブリー、ジェムテサ、これらをしっかり成長させていくことがまずは第一。これがなければその下の二つも達成できません。

その二つ目が、自社イノベーションの結実。これは、自社イノベーションの結実と言いながら、なかなか結実してないのではないかとおっしゃられると思いますけれども。我々としては研究体制も変えて、よりユニークなものを出せる体制になったと思いますので、そういう中で、現在あります後期開発品目の早期上市、これは ulotaront とか SEP-4199 とか、再生・細胞医薬であるとか、フロンティア事業でいろいろやっているものがありますので。これは後ほどどんなタイミングで上市するのかを見ていただくことになると思います。

それから今、初期の開発段階にあるものについて、その中から、できるだけ早く、そのシグナル等が見いだせるというような、そういうことを我々としてはいろんなバイオマーカーを使うとかによ

って、セレクションをかけていきたいと思いますが、そういう中で優先品目、もちろんこれは事業性も含めて優先品目を選抜し、後期開発に持っていく。そしてそれを 2030 年代の半ば以降、我々の成長を支えていく、そういう品目にしっかりしていくぞということをやっていきましょうということです。

その中には再生・細胞医薬のプログラム、それからフロンティアも含まれます。要するに、ラツータ 1 本でやってきましたけれども、これからは、精神神経、がん、そしてその他領域で、いろんなモダリティで我々の事業の成長を支えていく。ラツータ一本足ではなくて、複数の柱で支えていきましょうという形であります。

それから一番下、しなやかで効率的な経営基盤への変革ということで、これは既に 4 月の頭にプレスリリースしていますけれども、北米の体制を大きく変えていく。そういうことによってコスト構造も変わっていくということがあります。

それから、我々としては DX をさらに進める。それから、グループ会社、海外も含めた企業文化をしっかりと浸透させる。それから、事業は人なりと先ほど申し上げましたけれども、要するにどこにどんな人材がいるのか、それをしっかりと我々として見える化していくことによって、適材適所も含めて、貴重な人材の配置、有効利用をしていくということを進めていきたいと考えているわけでありす。

経営目標（財務値）、配当方針①

		中計2022	中計2027	
		5年累計	2023年度	2024～2027年度
P L / C F	売上収益	CAGR 3.5%	3,620億円	CAGR12%以上 (2023年度を起点として)
	コア営業利益	2,937億円	△620億円	累計1,920億円以上
	営業キャッシュ・フロー	2,736億円	△1,300億円	累計2,700億円以上
	ROIC	2.5%	△8.5%	累計6.5%以上
	ROE	4.8%	△21.9%	累計8%以上
為 替	対米ドル	115円	130円	
	対中国元	17.0円	19.5円	

※各目標値は、成功確率調整後

CAGR：Compound Annual Growth Rate（年平均成長率）

ROIC：（コア営業利益－法人所得税）／（資本＋有利子負債）

長期的なROE目標：

2028年度から始まる次期中期経営計画においては、ROE10%を目指す

これは財務値ですが、中計 2027 ですけど、2023 年度は残念ながらラツータの売上がほとんどなくなるということと、それからまだオルゴビクス、マイフェンブリー、ジェムテサの基幹 3 製品の売上が十分伸びきれていないというところもあり、誠に申し訳ないことでありますが、コア営業利益はマイナス 620 億円になると。ここが一応底ということで、2024 年度、2027 年度については、ここに書いてあるように、累計で数字を何とか達成していきたいということでもあります。

累計に書いてありますのは、いろいろ提携先からのマイルストーンとか、そういうタイミングが必ずしも明確ではないので、ある特定の年度を出しても、少しずれるということもありますので、このような書き方にしているというところがあります。

ROE について言えば、残念ながらこの中計期間では 10%を達することは難しいと思いますので、次の中計から何とか 10%を目指していきたいと思います。

経営目標（財務値）、配当方針②

		2022年度末	2027年度末
BS	ネットD/Eレシオ	0.60	0.5以下
	有利子負債残高	3,347億円	2,000億円以下
	親会社の所有者に帰属する持分比率	35.8%	40%以上

※各目標値は、成功確率調整後

配当方針：

2023年度は、コア営業損失を見込むことから無配の方針

2024年度は、コア営業利益を見込むことから復配の方針とし、その後は安定配当を目指す

投資方針：

自社アセットへの研究開発投資を最優先とする

M&A、導入については財務目標値に大きな影響を与えない範囲での投資とする

それからここでは、ネット D/E レシオは 0.5 以下にするとか、有利子負債残高を 2,000 億円以下にする。それから、親会社の所有者に帰属する持分比率を 40%以上にしていくという財務上の、我々としては対応もしっかりしていくということであります。

それから、配当については先ほど申し上げたとおり、2023 年度はコア営業利益が赤字ですので無配。2024 年度以降は黒字化するという目標を立てており、それを目指しておりますので、復配。そして安定配当を目指すということであります。

投資方針は、基本的には大きな M&A というのはもうできませんので、基本的には自社アセットに投資をしていくというのが現在の考え方であります。

再成長イメージ

基幹3製品で中期的な収益基盤を確立し、
自社アセットを中心とした新製品で再成長を目指す



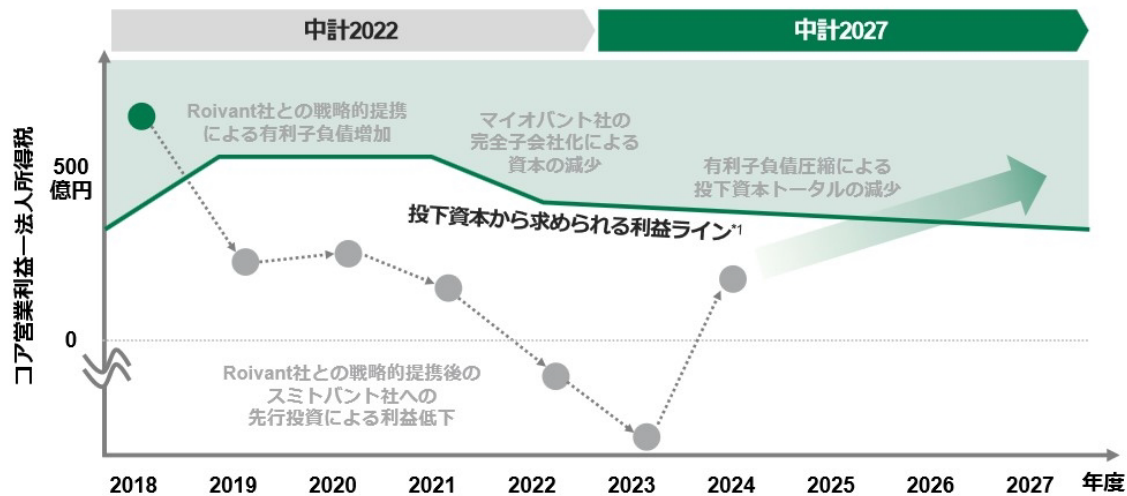
◆ Sumitomo Pharma 中長期の売上収益イメージ (グラフ) は成功確度調整前の見通しに基づき作成

© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 18

それから、これは若干模式図的に出しています。さきほどの表では2024年度は出ておりませんが、2023年度はコア営業利益は赤字でしたが、2024年度は黒字になるべく、我々としてはしっかり取り組んでいくということをお示しするために、2024年度を出しているということになります。

投下資本と資本収益性

2024年度以降の4年間累計では、投下資本から求められる利益ラインレベルの利益を確保し、2028年度から始まる次期中期経営計画期間にて、この利益ラインを上回る利益計上を目指す



◆ Sumitomo Pharma *1. 投下資本（資本+有利子負債）から求められる利益ラインを、投下資本×6.5%（加重平均資本コスト）と設定

© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 19

それから、投下資本と資本収益率で、この上の少し太い緑の線は投下資本、自己資本と有利子負債ですけれども、それに対して6.5%のリターン。6.5%は大体、製薬業界のベンチマーク的なリターンでありますので、それを使って線を引いており、それに対して我々のコア営業利益がどうなるかということについて見ております。2025年度～2027年度で緑の線を越えていくことを、我々としては努めていきたいと考えています。

事業収益力の強化
北米事業体制の一新

各領域で事業の最適化を追求していた複数の北米子会社を新会社に統合



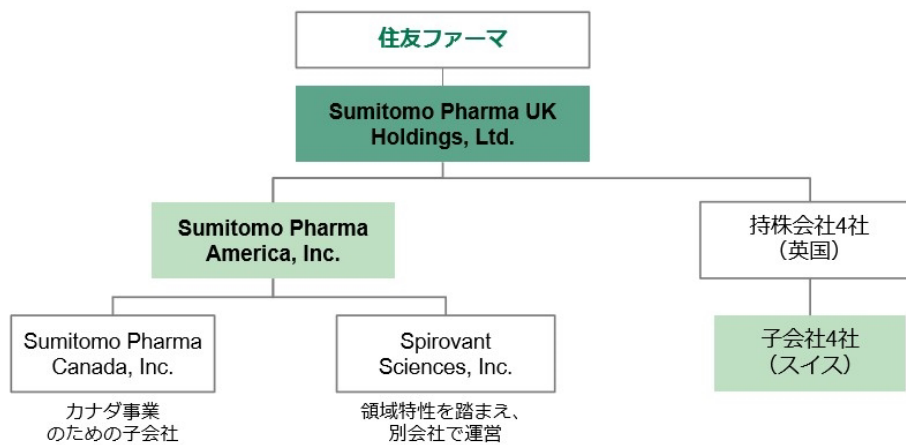
先ほど、重要課題が五つありましたけれども、そのうちの最初のものでございます。事業収益力の強化。

ここでは、先ほど申し上げましたけれども、北米の会社を統合するということです。7社のように見えますけど、この真ん中、エンジバント社とスピロバント社と2社入っていますので、実際は8社を統合するのですが、スピロバント社は子会社で置いておくことになりますので、7社を一つの会社にまとめるということになるわけでありまして。

事業収益力の強化

北米事業の主要グループ会社構成

- ✓ 北米事業の運営組織を集約（Sumitomo Pharma America, Inc.）
- ✓ ガバナンスを担うSumitomo Pharma UK Holdings, Ltd.の取締役に住友ファーマ取締役が就任
- ✓ スイスのグループ会社にて管理する知的財産については現行の枠組継続

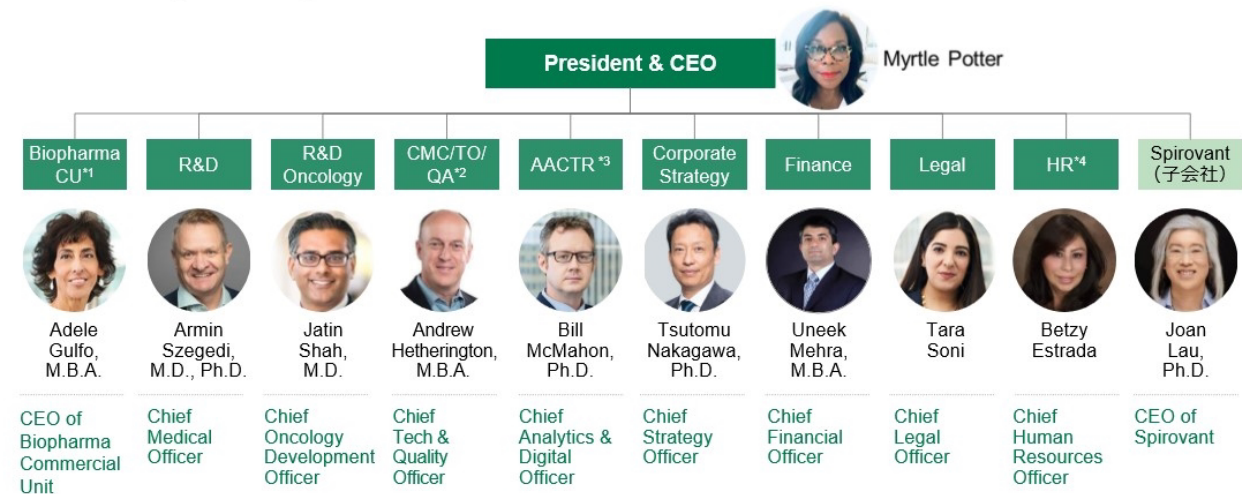


キャピタルストラクチャーと言うのですかね、これは住友ファーマ、我々親会社から UK のホールディングカンパニーがアメリカの事業会社、そしてスイスの IP 保有会社を持ちますという形になっています。

アメリカの事業会社は、カナダの子会社と、先ほど申し上げたスピロバント社を遺伝子治療の会社なので、事業全体と親和性が少し薄いのであまり同じ会社の中に入れてしまうことは好ましくなからうということで、独立にしているという状況であります。

事業収益力の強化 北米事業会社のリーダーシップ

- ✓ 基幹製品の商業ユニット（CU）を設置、実績あるトップタレントを起用
- ✓ Chief Analytics & Digital Officerを起用、独自データ活用技術を住友ファーマグループに展開



^{*1}. Commercial Unit, ^{*2}. Chemistry, Manufacturing and Control / Technical Operations / Quality Assurance,

^{*3}. Advanced Analytics Computational Technology & Research, ^{*4}. Human Resource

これが北米事業会社のリーダーシップです。CEOがMyrtle Potter、これはスミトバント社の今のCEOですが、その下にいるこの重要な経営メンバーがこのようになってくるということです。先ほどから言っております基幹3製品を取り扱う方が、一番左のAdele Gulfoという方にやっていたと、責任者であります。それから開発のほうで言うと、CNS関係の開発をするのが左から2人目のArmin。それから、オンコロジーが左から3人目のJatinということになるわけでありま

事業収益力の強化
北米における競争力の更なる強化
規模と機能を兼ね備えた新会社により北米での事業基盤をより強固なものへ

北米が一つのチームへ
 それぞれあった理念と文化を住友ファーマグループのブランドの下に統合し、事業目的を共有

リーンな運営体制
 Biopharma CU^{*1}による基幹3製品の価値最大化
 ✓ レルゴリクス (オルゴピクス・マイフェンブリー)
 ✓ ピベグロン (ジエムテサ)
 トップタレントが結集し、R&Dを推進する
 共通機能を最大活用し、最適資源配分とコストシナジーを実現
 ✓ ストラテジー部門を設置し、迅速かつグループ最適な運営

独自データ活用技術により事業・R&Dを加速
 新会社にてAdvanced Analyticsチームを発足
 ✓ DrugOME (AI、データ&先端コンピューティングエコシステム)
 ✓ Digital Innovation (テラメイド・デジタルプラットフォーム)

堅実な成長

~\$1,600M ~\$400M
 2023年度売上収益見通し コストシナジー

充実したパイプライン

精神神経領域、がん領域、
 その他領域で
 約30の臨床試験が進行中

◆ Sumitomo Pharma *1. Commercial Unit © Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 24

米国子会社を統合することによって、左のほうに、米国が一つのチームへとか、それからリーンな運営体制、それから、独自のデータ活用により事業・R&Dを加速とあります。

前のスライドの、大体真ん中の少し左ですけど、AACTR というのがあるんですけど、AACTR は Advanced Analytics Computational Technology & Research ということで、平たく言うと、これは Roivant 社からいただきました DrugOME と Digital Innovation の二つのファンクションをここで持っている。Bill McMahon らが営業活動、研究開発活動に対して、そのデジタルでのいろんなサポートをする、そういうファンクションがここにあります。そういう人たちがいますので、独自データ活用技術と書いているわけでございます。

2023年度には、この再編によって1.6ビリオンドルの売上が期待できます。それから、4億ドルのコストシナジーがあるのですが、この4億ドルのコストシナジーは、フルに出るのは2024年度からと考えています。

2023年度は、まだトランジションなので、少しできないというところがありますので、2024年度以降、フルに4億ドルの効果が出てくるということで私は考えています。

事業収益力の強化

レルゴリクス

経口GnRH^{*1}剤の優位性を浸透させ、両剤で“ダブル・ブロックバスター”を目指す

1日1回投与 経口GnRH^{*1}受容体阻害剤



進行性前立腺がん

- ・ アンドロゲン抑制療法（初期段階で適用）において標準治療薬の地位確立を目指す



Myfembree[®]

子宮筋腫・子宮内膜症

- ・ シンプルな用法用量
- ・ 一過性の急激なホルモン上昇のない効果発現
- ・ 24カ月を超える長期投与を可能にする安全性に期待

価値最大化に向けた戦略

GnRH^{*1}市場の開拓をBiopharma CU^{*2}が強力推進



新たなエビデンス構築によるポジショニング確立

- ・ 併用治療における有効性/安全性を検証（オルゴビクス）
- ・ 心血管イベント発生リスクを検証（オルゴビクス）
- ・ 長期投与時の安全性を検証（マイフェンブリー）



情報提供活動の更なる強化

- ・ 専従チームによりコマーシャル・メディカル一貫した情報提供活動を展開
- ・ ジェムテサ事業で実績のあるデータ分析活動をレルゴリクス事業に展開（Advanced Analyticsチームが牽引）



コラボレーションの促進

- ・ 製品ラインナップで補完性をもつPfizer社との提携による認知度向上
- ・ 提携による他地域への拡大（Gedeon Richter社、Accord社）

それで、とにかく我々としては、トップラインを上げていかなければいけないということがあります。このレルゴリクスですけれども、これ、オルゴビクス、マイフェンブリーについても1日1回投与ということで、非常に簡便な処方であって、患者さんにとっても非常にいい、そういうものであろうと思っています。我々としては、今までマイオバント社が上場子会社でありましたので、なかなか直接会社のデータにアクセスすることはできなかったという状況があります。そういう意味で、先ほどのデジタルを使ったいろんなサポート業務ができてなかったというところがあります。

そういうデータを使った、いろんなマーケティング、ストラテジー、そういうものをこれからもしっかりやっていくと。これは既にジェムテサで十分成果が出ておりますので、同じような成果を、何とか、オルゴビクス、マイフェンブリーでも出していこうと思っています。

それから右のほうに、新たなエビデンス構築によるポジショニング確立と書いてあります。併用治療における有効性・安全性を検証と。これ、2023年11月にも併用の試験の結果がまとまるということだと思っています。それから、心血管イベントの発生リスク、これは2023年1月にFirst Patient Inをしておりますので、これはファイザー社様と一緒にやっております。できるだけ早く結果が出るように、我々としても進めたいと思います。

それから、長期投与時の安全性の検証ということで、これは子宮筋腫のときに長期、2年間のデータを取って、それを一度FDAに出しています。さらに、子宮内膜症の2年間のデータを取って、これを近々申請する予定です。これは要するに、骨密度の影響が、単なるゴナドトロピンの受容体を阻害する薬に比べると安全性の面で違いますよねっていう、そこを見てもらうためのデータですが、それを出して何とかラベルに載せていこうということをやっているわけです。

それから、マイフェンブリーについては、今、避妊効果があるかどうかという試験をやっております。これがもしうまくいけば、これは2025年4月にLast Patient Outだと思うのですが、これがうまくいけば、他剤との、競合剤との差別化も十分できるということだと思いますので、そういうことをしっかりやっていく。

それから、コラボレーションの促進を、これまでも、今までの担当の人は一生懸命やってくれたのですが、今回さっきのAdele Gulfo、ファイザー社様の元幹部であったということもありますので、そういう中でファイザー社様とがっちり組んでやっていただく。服薬のキャンペーンとか、患者アドボカシーであるとか、患者さんそれから医療従事者の教育であるとか、KOLのエンゲージメント、こういうものをしっかり高めていく活動をしていくことによって、我々としては、オルゴビクス、マイフェンブリー、特にマイフェンブリーですね、そのところを高めていきたいと考えています。

事業収益力の強化

ジェムテサ

β3クラスにおける市場リーダーの地位を確立し、単剤でブロックバスターを目指す

主要な3症状*1全てに有効な
1日1回投与の
経口β3アドレナリン受容体作動薬



過活動膀胱 (OAB)

- 切迫性尿失禁、頻尿だけでなく尿意切迫感に対する有効性エビデンスを確立
- 血圧上昇のリスクが低く、高血圧・高齢患者さんにも使いやすい
- 用量調整の必要がない
- Medicare Part Dの約90%、民間保険の約60%に加入する患者で保険償還をカバー

価値最大化に向けた戦略

OAB市場のシェア拡大をBiopharma CU*2が強力推進



適応拡大・上市国拡大の実現

- OAB+BPH³適応追加 (2023年度下期申請予定)
- EUへの拡大 (Pierre Fabre社との協業)
- その他地域への拡大 (カナダ・中国等)



OAB市場の動向を見据えたシェア獲得

- 競合品の独占期間終了後の市場を睨み、シェアを最大化



コマーシャル活動の更なる強化

- レルゴリクスとの営業シナジー (泌尿器科)
- Primary care physician営業強化
- データに基づくマーケティング活動 (Advanced Analyticsチームが牽引)

それから、ジェムテサのほうは、ほぼ我々の想定、あるいは想定より若干進んだ形で事業活動が進んでおりますので、それほど心配はしておりませんが、しかし手綱を緩めずしっかりと続けていくことによって、さらに伸ばしていくことを我々としては考えているわけでありませ

事業収益力の強化

日本事業

変化への適応力向上と新規事業への挑戦

製品構成の変化や医療政策への順応による 注力領域での事業収益確保

1 注力製品^{*1}および 新製品の価値最大化

- 強固な営業基盤・リレーションを生かした製品価値最大化
- 精神神経領域およびがん領域の新製品の上市と適応拡大
- オムニチャネル型情報提供による顧客満足度の向上、エビデンスに基づくメディカル活動

2 再生・細胞医薬事業および フロンティア事業の強化

- 再生・細胞医薬事業での製品上市、フロンティア事業での販売開始と拡大
- 事業構造の転換と競争力の強化

3 変化に対応した事業運営

- 事業規模、製品構成の変化に見合った効率的な体制への移行
- デジタル技術による行動変容、生産性の向上
- 戦略的導入・提携

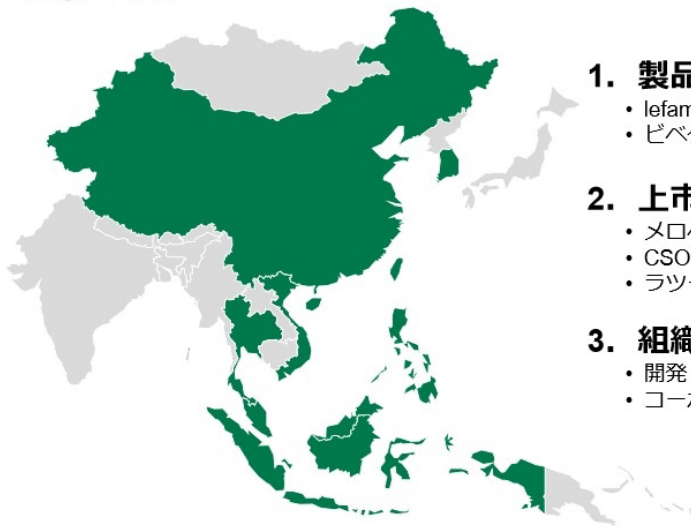
それから、日本国内の話になりますけども、左のほうに注力製品および新製品の価値最大化とありますけど、既に販売しております糖尿病の薬、ツイミーグについては限定出荷ということで、今のところ少し残念な結果になっておりますけれども、ここを何とか最大化していくということです。

それから2番目、真ん中ですけども、再生・細胞医薬、あるいはフロンティア事業、こういうものも日本市場に出てまいりますので、こういったところもしっかりやっていく。

それから3番目、現在1,000人ぐらいのMRがいるわけがございますけども、そのMRが製品構成に見合った活動がしっかりできるようにしていきたいと思っておりますし、また、デジタル技術による情報提供活動などにも踏み込んでいく。それから、戦略的導入・提携ということを書いておりますが、もちろん我々の営業部隊1,000人ほどおりますけれども、そういう人たちの力というのはなかなか素晴らしいものだと私は思っておりますので、提携等によりその力を発揮できる機会、それをしっかりこれからも見ていこうと考えています。

事業収益力の強化
中国・アジア事業

事業環境の変化に対応しながらアジア地域における投資を継続し、確固たる利益基盤を確立する



1. 製品ラインナップの拡充

- lefamulin上市（中国）
- ビベグロン^{*1}の開発推進（中国・アジア）

2. 上市品目の利益最大化

- メロペン事業の利益最大化（中国・アジア）
- CSO^{*2}活用によるハイブリッド販売体制の確立（中国）
- ラツーダの販売国の拡大（マレーシア他）

3. 組織基盤の強化

- 開発・生産のグローバル機能との連携強化（中国）
- コーポレートガバナンス機能強化・組織運営の最適化（アジア）

◆ Sumitomo Pharma *1. ジェムテサの一般名、*2. Contract Sales Organization

© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 28

それから中国、アジアですけども、1、2、3とあります。

製品ラインナップの拡充。メロペンが集中購買の対象になったこともあり、lefamulin、新しい市中肺炎の薬を上市していくということであります。それから、ビベグロンについては中国・アジアで開発しております。中国では2027年度、アジアは台湾では2026年度には何とか上市していきたいと考えています。

それから、上市品目の利益最大化。メロペン事業の利益最大化とあります。メロペンは集中購買の対象にはなったのですけれども、比較的その影響がそれほどでもなかったというところもあり、まだまだいけるぞというところもありますので、しっかり我々としては取り組んでいこうと思います。

3番目のところに、組織基盤の強化。中国との間では、開発・生産のグローバル機能との連携強化、これもしっかりやっけていこうと。それからアジアについては、セントラル機能がシンガポールにあるわけですが、そういうところでのガバナンスの機能をしっかり強化していこうという話であります。

自社イノベーションの結実

これまで紡ぎあげてきた専門性、強みやアセットを事業貢献に結びつけ、
中長期の再成長を実現する

- 後期開発品目の確実な上市
- 初期開発品目から優先品目の選抜、
後期フェーズへの進展
- 特長ある開発候補品目の創出
- 再生・細胞医薬事業および
フロンティア事業の本格化
- 感染症領域での取組



**着実に事業貢献まで
結実させる**

自社イノベーションの結実。




このところも、これからの我々の成長において大事なところなのですが、左側に五つほどチェックマークありますけど、後期開発品目の確実な上市。ここでは ulotaront をしっかり上市していくと。

それから、先ほどもお話ししたように、2030年代を支える、現時点ではまだ初期開発品目をしっかり後期へ繋げていく。それから、特長ある開発候補品目を創出していく。もちろん、通常、昔のように、薬事承認を取れば良いという話ではなくて、やはりベッドサイドに置いて使っていただける価値の高いものをつくり出すってことは、当然のことながら必要だと思います。ですから我々としてはそこに留意しましょう。

それから、再生・細胞医薬、フロンティア、そういうモダリティのところもこれから本格化してきます。それから感染症での取り組み。これもインフルエンザであったり、AMR であったり、そういうところでの取り組みをしっかりやっていきますという話でございます。

自社イノベーションの結実
製品上市目標（2023年4月）

■ 精神神経領域 ■ がん領域 ■ その他領域

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	
ulotaront (TAAR1作動薬)		統合失調症 			統合失調症 	適応拡大
他家iPS細胞由来 ドバミン神経前駆細胞 (DSP-1083)		パーキンソン病 				米国開発
他家iPS細胞由来 網膜色素上皮細胞 (HLCR011)			網膜色素上皮裂孔 ^{*1} 			適応拡大
DSP-5336 (メニン-MLL結合阻害剤)				急性骨髄性白血病 ^{*2} 	急性骨髄性白血病 	適応拡大
TP-3654 (PIM1キナーゼ阻害剤)					骨髄線維症 	販売国 拡大
ジェムテサ (β3アドレナリン受容体作動薬)			前立腺肥大症を伴う 過活動膀胱 		過活動膀胱 	
rodatristat ethyl (トリプトファン水酸化 酵素阻害薬)					肺動脈性肺高血圧症 	
lefamulin (ブレウロムチリン系抗菌薬)		細菌性市中肺炎 				

◆ Sumitomo Pharma *1. 連携先との合意でない当社の目標、*2. 迅速承認制度活用を前提（今後、FDAと協議予定）

© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 31

これが2027年度、中計期間中でどんなものが上市されることになっているのかをお示ししています。上から3段目の、他家iPS細胞由来の網膜色素上皮細胞のところ、網膜色素上皮裂孔と書いてあります。今まで加齢黄斑変性と言っていたのを、変えています。やはり治療効果としてわかりやすいものにまず取り組んで、加齢黄斑変性は適応拡大のほうでやっていこうということに、我々としては方向を変えておりますので、ここでは網膜色素上皮裂孔ということにさせていただきます。

自社イノベーションの結実

後期開発品目の確実な上市

ulotaront

精神領域の既存治療を塗り替える新たな治療選択肢を届ける

対象疾患

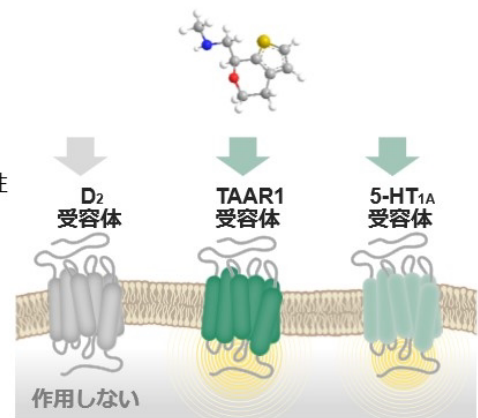
- 第1適応症：統合失調症
- 第2、3 適応症：大うつ病補助療法、全般不安症

開発品の 特長

- TAAR1および5-HT_{1A}受容体に作用する新規作用メカニズム（ドパミンD₂受容体には作用しない）
- 錐体外路症状および体重増加等の代謝系副作用が少ない可能性
- 陽性症状だけでなく、陰性症状にも高い効果を示す可能性
- 大塚製薬との共同開発を通じ、早期上市、適応拡大を目指す

目標 上市時期

- 統合失調症（ 2024年度、 2027年度）
2023年度上期にフェーズ3試験（DIAMOND 1および2）結果判明予定
- 大うつ病補助療法（検討中）
- 全般不安症（検討中）



適応拡大により「ラツータ」を超えるブロックバスターになることを期待

それから、ulotaront ですが、これはもう皆さんにご案内のとおり、開発の特長のところはドパミン D₂ 受容体に作用しないので、錐体外路症状とか体重増加等の代謝系副作用が少ない可能性がある。これはこれまでの臨床試験でそのような可能性が示唆されておりますし、陰性症状にも高い効果を示す可能性があることが示唆されています。我々としては、フェーズ3 試験、これは 2023 年度上期に 2 本とも結果が出てくるということで今、想定されておりますので、大変期待しておりますし、これは適応拡大でラツータを超えるブロックバスターになると我々としては信じております。

自社イノベーションの結実

後期開発品目の確実な上市

DSP-1083: 他家iPS細胞由来ドーパミン神経前駆細胞

革新的な治療選択肢としてパーキンソン病患者さんの病態進行を巻き戻し、健康寿命を延ばすことを目指す



対象疾患

- パーキンソン病

開発品の
特長

- 高純度なiPS細胞由来ドーパミン神経前駆細胞
- 細胞移植の有効性エビデンス
 - 胎児由来細胞での長期有効性^{*1}
 - 夾雑物による副作用の課題をiPS細胞で克服
- 高効率な細胞製造の実現
 - 当社製造技術と革新的な設備をSMaRT^{*2}に結集

目標
上市時期

-  京都大学医学部附属病院で医師主導治験実施中、2024年度上市予定（先駆け審査指定品目）
-  2023年度臨床試験開始予定

病態進行を巻き戻し、
健康寿命の延伸に貢献



2030年代にブロックバスターへの成長を期待

◆ Sumitomo Pharma *1. 高橋 淳 臨床神経 53:1009-1012 (2013). *2. Sumitomo Manufacturing Plant for Regenerative Medicine & Cell Therapy

© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 33

次は DSP-1083 です。今、京都大学病院様で、医師主導治験を行っているということです。右のほうに模式図的に患者さんの絵が書いてありますが、このドーパミン神経前駆細胞を移植することによって、その病態進行を巻き戻すことができるのではないかと、我々としては大変期待をしております。そして、京都大学病院様での臨床試験の結果を待つとともに、2023年度は米国において臨床試験を開始することを進めてまいります。

自社イノベーションの結実

初期開発品目から優先品目の選抜、後期フェーズへの進展

がん領域：TP-3654、DSP-5336

パイプラインを厳選し、特長ある製品創製への挑戦を継続する


TP-3654およびDSP-5336にリソースを集中し、早期上市と価値最大化を目指す

- 臨床試験実施国の拡大
- 治験医師やキーオピニオンリーダーとのより強固な関係構築
- 治療ライン拡大や適応拡大の早期検討と着手

TP-3654（骨髄線維症）

特長

- ① 骨髄の線維化を改善する可能性（疾患の根本原因）
- ② 低血小板数の患者層にも投与できる可能性（当該疾患のアンメットニーズ）
- ③ メカニズムの異なる薬剤との併用により、広範な患者層に貢献できる可能性

上市目標 2027年度（）

DSP-5336（急性骨髄性白血病）

特長

- ① 京都大学との産学連携プログラムより誕生、AMED ACT-M¹事業によりトランスレーショナル研究を推進
- ② 同じ作用機序の競合剤が臨床POC²を確認済み
- ③ 非臨床試験結果から、特定の患者層に対する優れた有効性や安全性を期待

上市目標 2026年度（）、2027年度（）

◆ Sumitomo Pharma *1. 産学連携医療イノベーション創出プログラム、*2. Proof of Concept

© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 34

それから、がんですけども、ナパブカシンのときは、ラツェダに次ぐ大型品ということで大変コスト、人手をかけてやっておりましたけども。ナパブカシン以降はアーリーなものの中でも、患者さんで少しでもシグナルが出たものを前に進めるというやり方をしております。そういうものがこの二つ、TP-3654、DSP-5336 のこの二つであります。

この左側の TP-3654 に関しては、主に ASH2022 で口頭発表しておりまして、脾臓の縮小であったり、全身症状の改善であったり、あるいは血小板の減少とかいうそういう副作用も少ない。ということでございましたので、大変オーディエンスの注目を浴びたということで、その後患者さんのリクルートも非常に早くなっています。

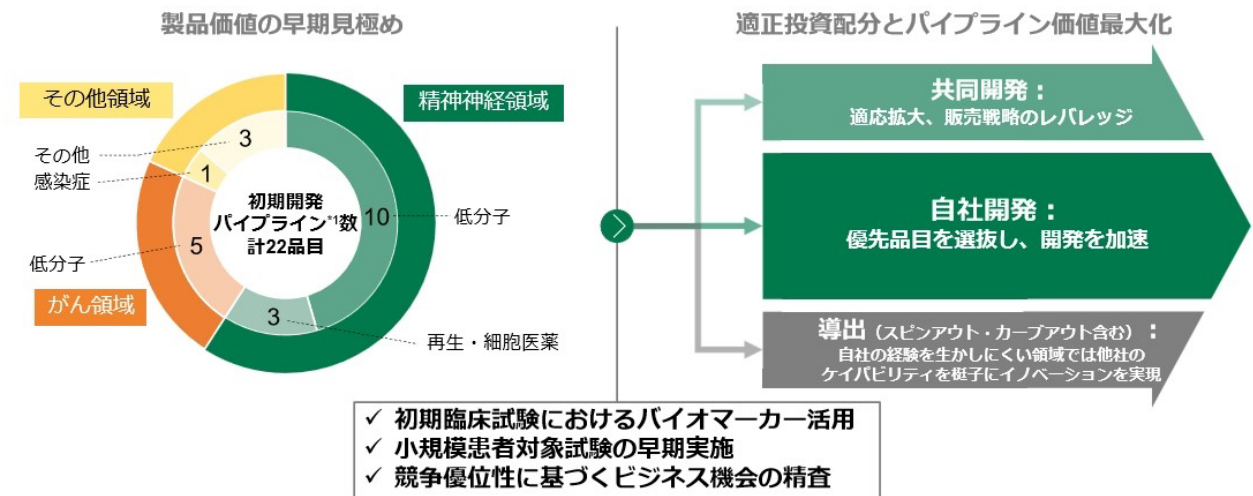
それから、DSP-5336 は、MENIN ですけども、我々現在 3 番目ですかね、Kura 社とか Syndax 社とかこういうところでやっておりますけども。この剤、この作用機序は POC が取れていますけど、この剤は剤によってプロファイルが大きく異なるだろうということが想定されていますので、我々として 3 番手であるからといって諦める必要はなくて、これをしっかり進めていくことで今取り組んでおるわけでありまして。

自社イノベーションの結実

初期開発品目から優先品目の選抜、後期フェーズへの進展

パイプラインの選択と集中および価値最大化

2030年代のグループ収益を支える複数の優先品目を選抜し、自社開発を加速させると同時に、外部提携を含めた適切な手段でパイプラインの価値最大化を図る



◆ Sumitomo Pharma *1. 臨床段階の初期開発品目。精神神経領域に眼科を含む。2023年4月時点

© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 35

我々、現在こういう、これは4月時点でのパイプラインが左側に円で示しております。これを全部自分たちで進めるのは少し難しくなっています。これは研究開発費も絞っていかないと、なかなか損益をマネージできないということになりますので。

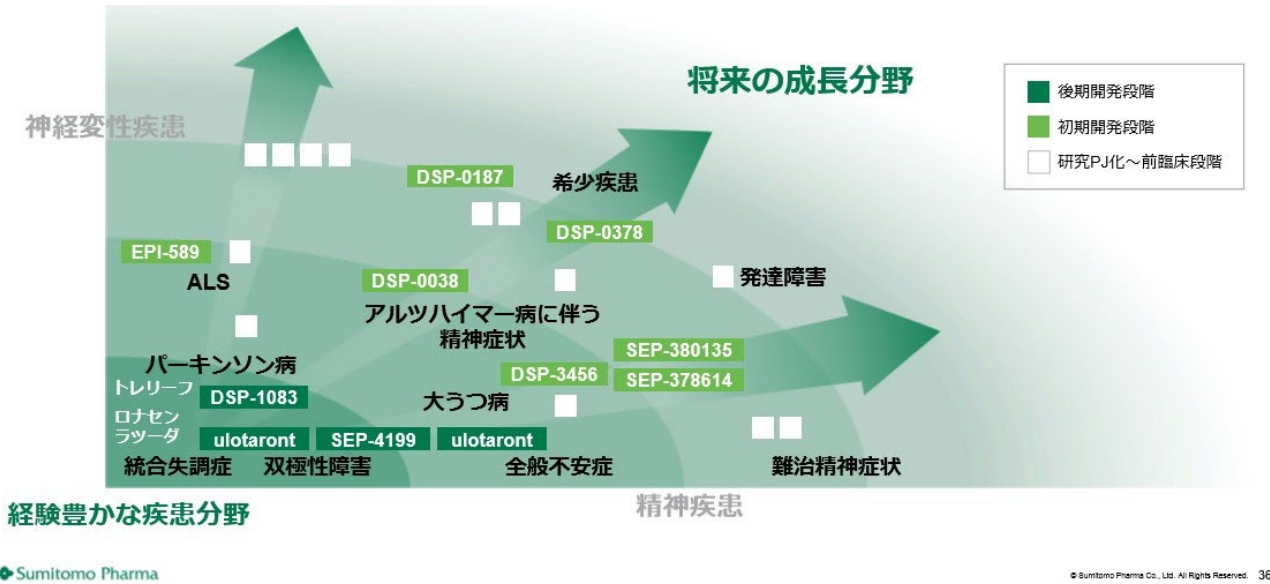
そういう中でどう進めるか、先ほど冒頭でも申しましたけども、パイプラインの中でシグナルと、あるいはバイオマーカー、そういうもので可能性のあるもの、そして市場性の高いもの、そういうものを選んで、開発を加速しますよと言ったわけですが、それを自分たちでやりますと。

それから、そうではないものだけど、まだ我々としても関与していく必要があるものは、共同開発、全部お任せしますというのは導出という、このような三つのカテゴリーにパイプラインを分けて、我々としてはできるだけ資源の分散を防いで、集中的な開発に取り組んでいきたいということでもあります。

自社イノベーションの結実
精神神経領域の今後の展望

継続した特長ある開発候補品目の創出

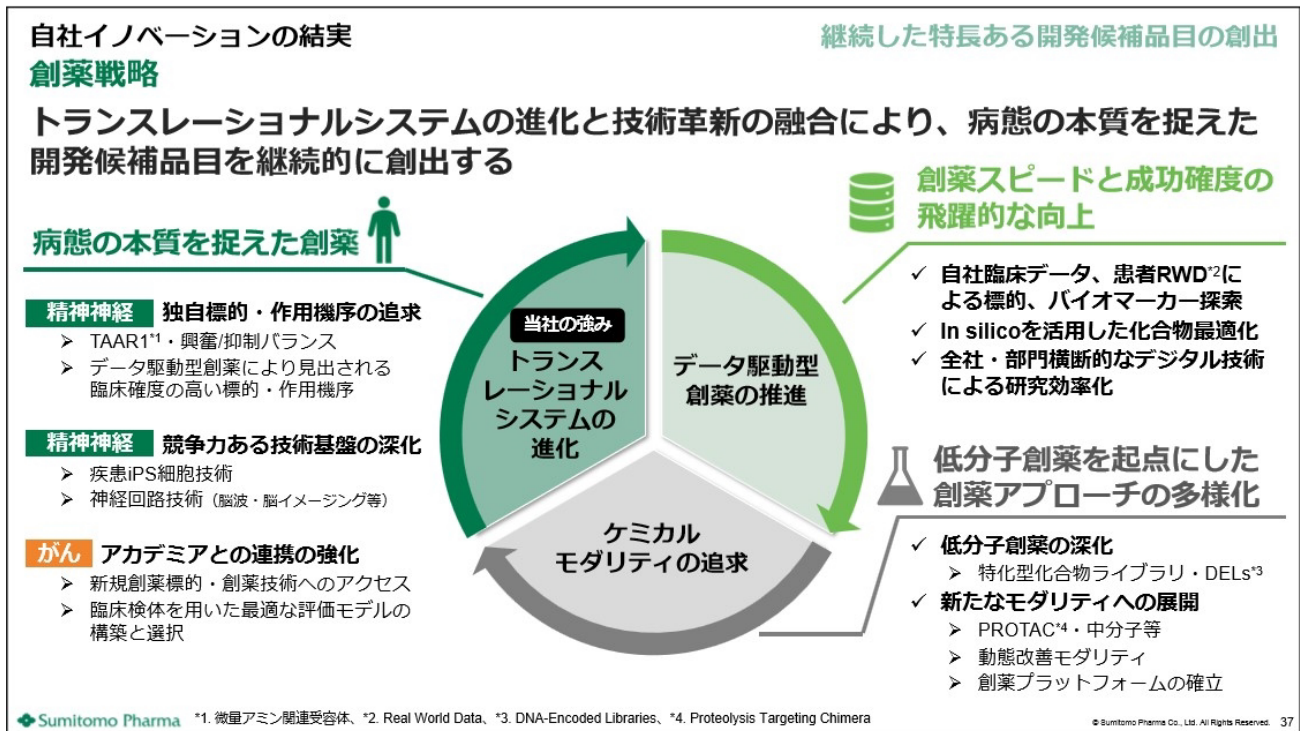
経験豊かな疾患分野から将来の成長分野へもチャレンジ



現在、精神神経領域ではどんなことをやっているのかを示しています。

横軸は精神疾患で縦軸が神経変性疾患です。真ん中のこの太い矢印の将来の成長分野とは何かというと、神経変性疾患に伴う精神症状みたいなものが入ってくるようになると思います。

それから、この白抜きで出ているのは現在プロジェクト化したもので、まだ臨床に入っていないので具体的にお示しできませんが、この四角1個が一つのプロジェクトに当たるとは思いますが、こういうものがあるということをお示ししておきたいと思います。そういう意味では、いろいろ面白いものもたくさんあるということです。



それで、我々としては創薬にどう取り組むのかということですけども。

ここでは精神神経とがんが書いてありますが、このトランスレーショナルシステムの進化、それからデータ駆動型創薬の推進、ケミカルモダリティの追求、これをしっかり回していくことによって創薬をしていく。

このトランスレーショナルシステムの進化のところだけに当社の強みって書いてあるんですけど、そうではなくて、これ全部強みでしょうと。その中でもこの左側トランスレーショナルシステムの進化が強みですよという、そのような理解でここに強みと書いてあります。

特にトランスレーショナルシステムはご存じのように、非臨床と臨床をうまく繋げていくということだと思いますけども、臨床情報をうまく使って、例えばこの精神神経の左側にあるような、疾患iPS細胞とか神経回路技術を使って、より病態の本質に接近するというか、迫る。それによって新たな標的を見出す。

例えば、左側の上にあります独自標的とか作用機序の追求がそこに繋がってくるわけです。

TAAR1であるとか、興奮・抑制、この神経のバランス、そういうようなものに繋がってくるということだと思います。

ですから、そういうトランスレーショナルシステムの進化というところと、データ駆動型の創薬の推進、これは元々In silico では我々やっておったわけですが。さらに先ほどの Roivant 社との提携によるデジタルのインフラができておりますので、自社データそれから外部データ、そういうものも使って、我々としては創薬に使っていくということでありまして。ケミカルモダリティのところは、低分子創薬を起点にした創薬アプローチをしっかりとやっていきますと、そのようなこととなります。



それから再生・細胞医薬のほうは、オープンイノベーションですが、iPS細胞の実用化で、フロントランナーであるとか、製造ケイパビリティ、こういうところで我々としてはナンバーワンだと考えております。ですから、そういう当社の強みを生かして、一番下の単一細胞から立体組織・臓器、一番上の中枢・眼科から末梢臓器へ、そういうものを日本からグローバルへと。このように広げていくというプロセスで、我々としてはこの事業をやっていきたいと考えています。

自社イノベーションの結実

再生・細胞医薬事業の成長可能性

再生・細胞医薬事業の本格化

中期経営計画2027期間中に日本での事業を本格化させ、
2030年代にグローバルで1,000億円超の事業規模を目指す



Sumitomo Pharma

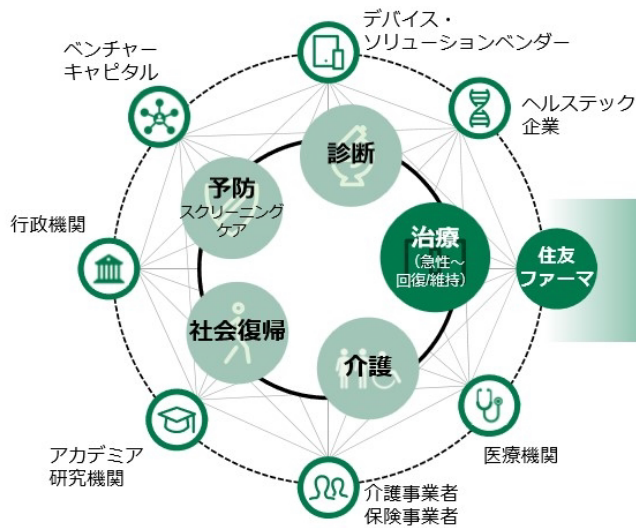
© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 39

事業規模についても触れないといけないと思いますが。中計の最終年度では100億円以上、2032年度、次の中計の最終年度で1,000億円に何とかしていきたい。米国での事業がその上積み大きく貢献することにはなると思います。

自社イノベーションの結実
フロンティア事業ビジョン

フロンティア領域の事業化

医薬と一体となり“住友ファーマならではの”の医療エコシステムを形成する



医薬品だけでは達成困難な
“多様な健やかさ”の実現

事業領域の拡大

**コア事業領域
 (医薬品事業)**

事業領域の拡大

医薬品事業とのシナジー

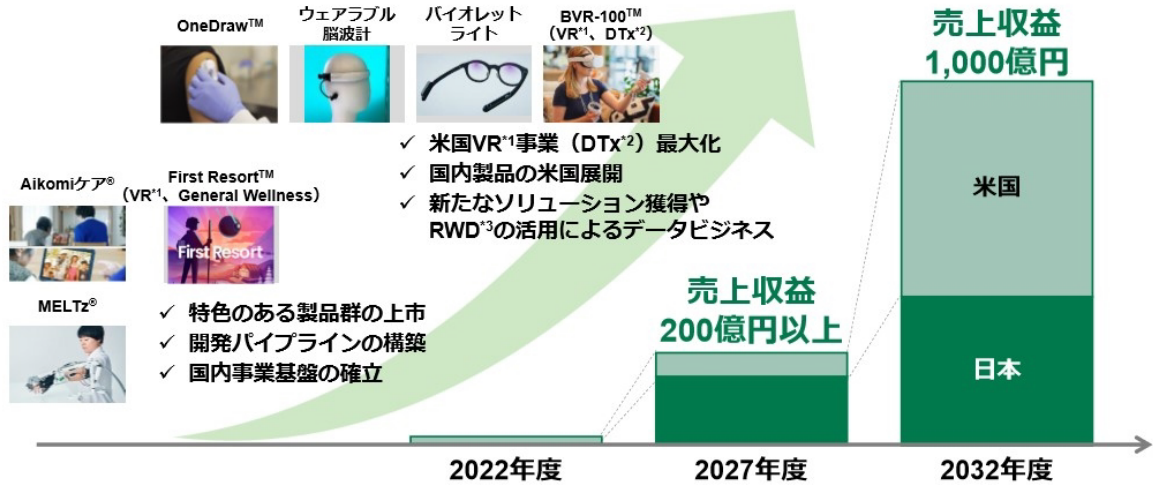
それから、フロンティア事業です。

フロンティア事業のほうは、この左にペイシエントジャーニーというか、たくさんの絵が書いてあって、その中で我々としてどう貢献できるのか。右のほうに、コア事業領域があって、医薬品事業とありますが、それとうまくシナジーを出せる、そういう領域でしっかり予防、診断、治療、介護、社会復帰のところできちんと取り組んでいくことで、このフロンティア事業を進めていこうと考えています。

自社イノベーションの結実
フロンティア事業の成長可能性

フロンティア事業の本格化

中期経営計画2027期間中に200億円以上の収益貢献を目指す










Sumitomo Pharma *1. Virtual Reality、*2. Digital Therapeutics、*3. Real World Data

今、市場に近いものがここに絵で書いてありますけれども。2027年度には何とか200億円以上。先ほどと同様に2032年度には事業規模を1,000億円程度にはしていきたいと考えているわけであります。

自社イノベーションの結実
製品上市目標（2023年4月）

フロンティア事業の本格化

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
VR^{*1}コンテンツ <small>(BehaVR社)</small>				社交不安障害 	その他適応でのVR ^{*1} コンテンツ
MELTz[®] <small>(株)メルティンMMI)</small>			「MELTz [®] Portable」 (手指運動トレーニングシステム) 		手指運動リハビリテーションシステム 
ウェアラブル脳波計 <small>(株)ニューロスカイ)</small>		うつ 			うつ 
バイオレットライト <small>(株)坪田ラボ)</small>			うつ・認知症 		うつ・認知症 
自動採血・保存デバイス <small>(Drawbridge Health社)</small>	代謝性疾患を対象とした自己管理ソリューション ^{*2} 				

◆ Sumitomo Pharma *1. Virtual Reality、*2. 事業開始時は代謝性疾患管理での管理ソリューションを提供予定

これは、この5年間でこういったものが上市されるかです。この紫色のものは医療機器としての発売ということでもあります。

自社イノベーション×外部連携により研究開発を推進、グローバルヘルスへ貢献

薬剤耐性菌感染症治療薬、
マラリアワクチンおよび
ユニバーサル
インフルエンザワクチンの創出

1. 自社イノベーション

- 抗菌薬研究: KSP-1007 (北里研究所との共同研究)
- TLR7研究: 自社TLR7アジュバント

2. 外部機関との連携*1

- 感染症・ワクチン領域の高い専門性
- 世界的なネットワーク



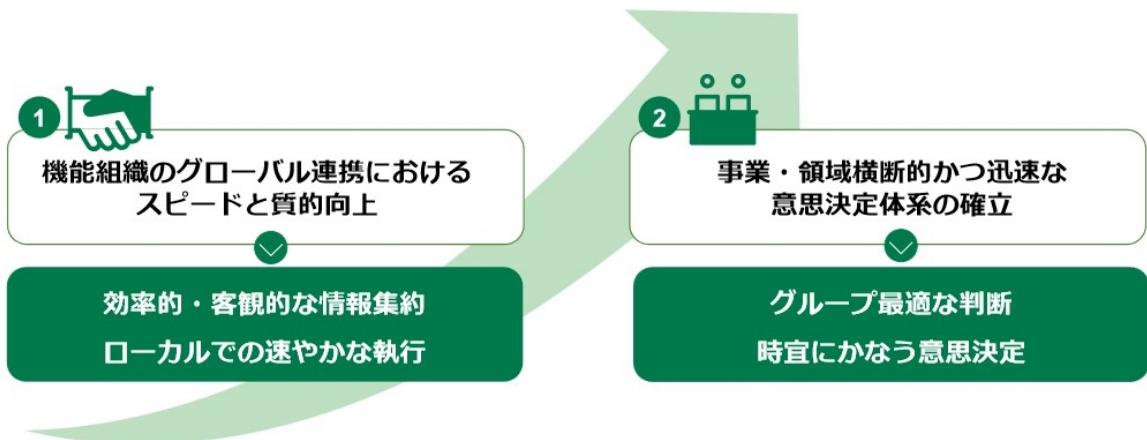
3. 社会課題の解決

- 薬剤耐性菌の出現と蔓延
- マラリア対策 (感染・発病・伝搬阻止)
- パンデミックインフルエンザ対策

それから、感染症という話が最初のところであったと思いますけども。現在、薬剤耐性菌感染症治療薬とか、マラリアワクチン、それからユニバーサルインフルエンザワクチンをやっております。

これは自社のイノベーションという意味では、AMRのほうではKSP-1007、それからワクチンのほうでアジュバント、この二つがございます。こういった領域は、AMRであるとかマラリア、パンデミックインフルエンザ、これは社会課題ということでもありますので、こういうものについては外部資金を使わせていただいて、研究および開発を進めていくということにしています。

グループガバナンスの強化
しなやかで効率的な組織への質的転換
グループ一体運営とローカル即応性の両立を目指す



それから、グループガバナンスの強化という話です。これは北米子会社を再編することに非常に繋がってくるわけですが。

この左側、それぞれの組織の中で同じファンクション、機能組織のファンクションをできるだけ緊密な連携関係に置くことによって、情報が行き渡り、それによって効率的な客観的な情報収集とローカルで、それぞれの地域での速やかな執行に繋がっていくということです。

また、横串を入れるという意味においては、このグループ最適な判断、それからタイムリーな意思決定ができるような、そういう仕組みを入れていこうということでもあります。

グループガバナンスの強化

①機能組織のグローバル連携におけるスピードと質的向上

機能特性に応じた連携強化と権限移譲のバランスにより効率的な運営を実現する

グローバル本社との連携の枠組み



機能別のガバナンス方針

グローバル戦略機能の連携を強化

- 戦略・企画・事業開発
- ファイナンス
- 研究開発・CMC

効率性を重視したタイムリーな連携

- 薬事・信頼性・生産
- IT&デジタル
- 法務・知財・内部監査・IR
- 人事

ローカル即応性を重視

- 営業・マーケティング

組織ごとの連携という意味では、グローバル本社との連携、グローバル本社っていうのは日本の住友ファーマの話ですけども。レポートラインであるとか、責任権限規定とか、コミッティをつくっていきますと。それから、そういう形でしっかりやっていくのはグローバル機能の連携と、強化されるのはこの上の戦略・企画・事業開発、ファイナンス、研究開発・CMC というようなものです。

それから、真ん中のその下は、より少し緩やかな連携でありますけども、連携しつついろんなことを決めていきましょうと。それから一番下の営業とかマーケティングは地域で違いますので、これはローカライズしていきます。

グループガバナンスの強化

②事業・領域横断的かつ迅速な意思決定体系の確立

北米子会社統合を契機にグローバル経営会議を設置^{*1}し、意思決定の整流化を図る



◆ Sumitomo Pharma *1. 北米子会社統合完了時に設置予定

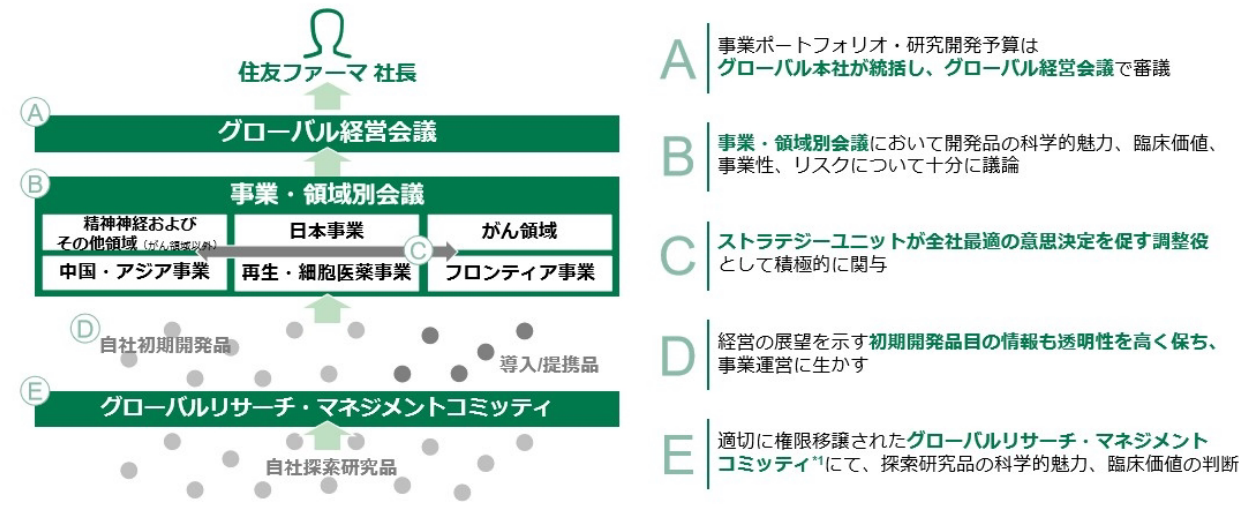
© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 47

それから、横串を刺すという話についてはグローバル経営会議を設置して、いろんな課題について議論していきましょうということで、北米の経営メンバーも参加したグローバル経営会議を行っていき、グループ最適な判断をしていきましょうという話でございます。

グループガバナンスの強化

②事業・領域横断的かつ迅速な意思決定体系の確立（ポートフォリオ戦略）

客観的な情報と高い透明性の下にグループ最適の事業ポートフォリオを実現する

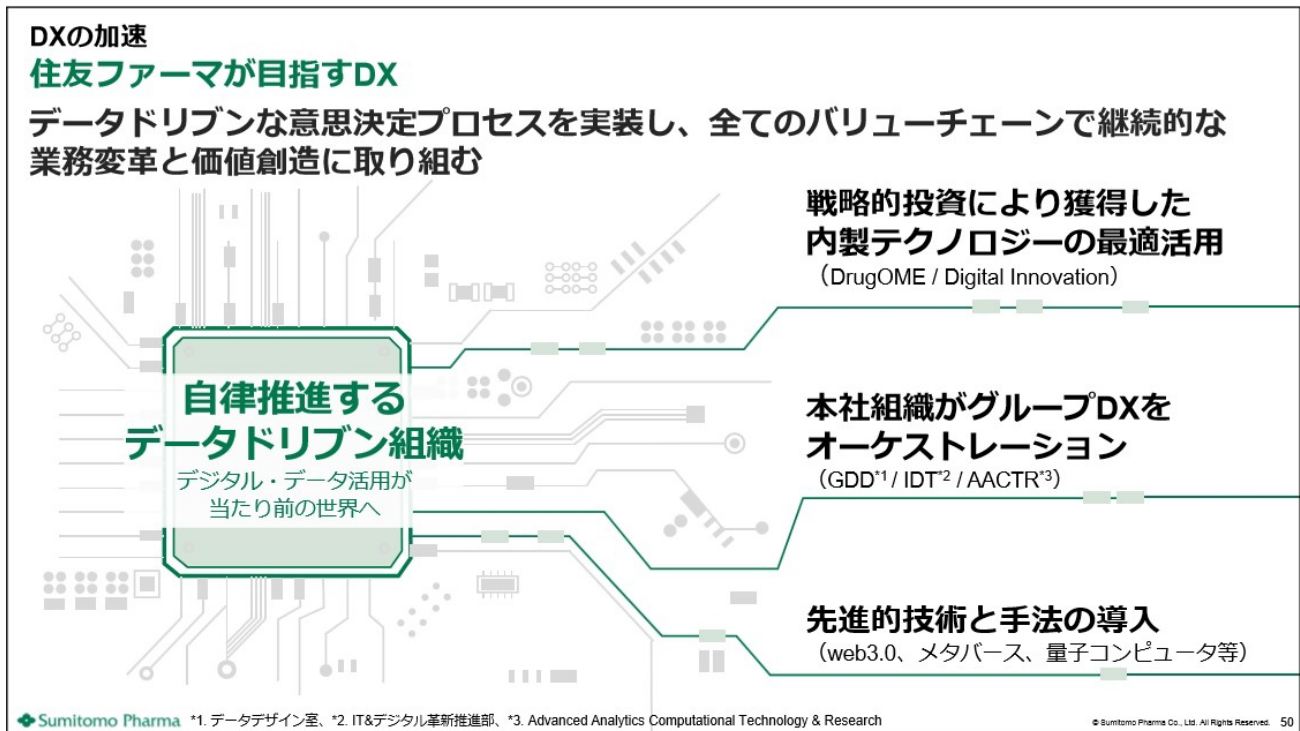


◆ Sumitomo Pharma *1. グローバル経営会議の設置に合わせて設置予定

それから、これは研究開発のほうです。下から見ていくのですが、一番下に自社探索研究品があって、それがグローバルリサーチ・マネジメント委員会のところに上がってくる形になっています。これは初期の研究であっても、それが会社にとってどういう意味を持つのか、会社の資源を使って研究するわけですから、その科学的な魅力とか臨床価値、そういうものをしっかり見ていきましょうというのがこのグローバルリサーチ・マネジメント委員会です。

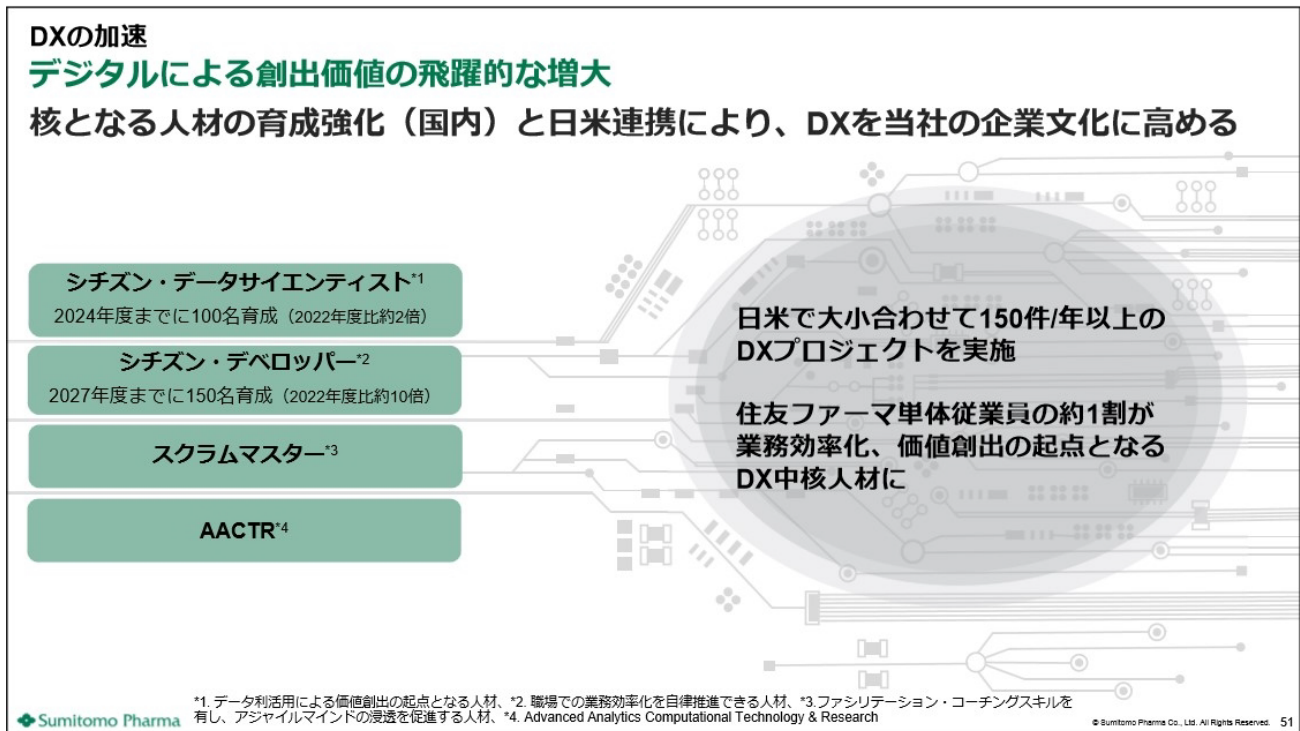
それから、さらにそこから進んでいくと、導入品とか当社の初期開発品とかがあります。ここは特にガバナンス体はなくて、これは非公式でありますけども、経営が現在こういった自社の初期開発品目がどうなっているのかということをしっかりトレースしていきます。

それから、事業・領域別会議ですが。このストラテジーユニットというのは、これはグローバルな組織として我々のところにもありますし、北米にもありますが。そういうところが全社、こういうそれぞれの領域あるいはそれぞれの地域でやりたいことっていろいろあるのですが、それを全社最適の意思決定を促すような調整役をしっかりとやりますよと。それを事業・領域別会議に持っていくと。最終的にグローバル経営会議で決定していく。特に予算とかポートフォリオとかそういうものの重要な戦略は、このグローバル経営会議でしっかりとやります。



それから、DXも我々しっかり取り組んでいきます。この右のほうにあります、戦略的投資により獲得した内製テクノロジー、これをしっかり生かしていきます。それを本社がDXを北米それから日本、それから中国も含めてですが、オーケストレーションをしっかりやっていきますと。さらに、既存の技術だけでなく、新しい技術もしっかり取り入れていきます。

それによって我々は自律推進するデータドリブン組織、平たく言えばデジタルが当たり前の組織、そういうデータを使って仕事をするのが当たり前の組織、そういうことに変化をしていこうということでもあります。



これは日本ですけれども、そのための人材をどうするのかっていうことですが。シチズン・データサイエンティスト、これは初歩的な統計とか機械学習の仕組みを使ってデータを分析できたりする、そういう人なのですが、こういう人を2024年度までに100名を輩出しますということなんです。

それから、シチズン・デベロッパーというのは、そのシステム自体をしっかりとくれる人。そういう人を2027年度までには150人。スクラムマスターというのは、ファシリテーション・コーチングっていう、そういうことをやる役目の人ですが、これを数名。それから、AACTRというのは先ほど申し上げた Advanced Analytics Computational Technology & Research、そういう部門ですが、そういうところの人を育成すること。

それから一番下の米国のそういうデジタルを使った組織がございまして、そういうものの力を得て、日米で合わせて1年で150件のプロジェクトをしっかりと進めると。住友ファーマ単体でも1割の人がこういう業務効率化とか価値創出の原点となる、そういうDXの中核人材になっていくことを目指していきます。

DXの加速

データ駆動型マーケティング：北米でのプロモーション最適化

- ✓ 迅速な意思決定と施策実行により業界をリードするプロモーション投資効率を実現
- ✓ ジェムテサでの実績をオルゴビクス、マイフェンブリーに展開

1

探索的調査を通じた
市場モデルの可視化、
Deep dive分析

- DrugOMEでのデータ統合
- Advanced analyticsチームによるデータキュレーション
- 実行施策の効果測定



2

モデル分析による
最適シナリオの創出と
プロモーションプランのデザイン

- Advanced analyticsチームによる分析、シミュレーション、シナリオプランニング

3

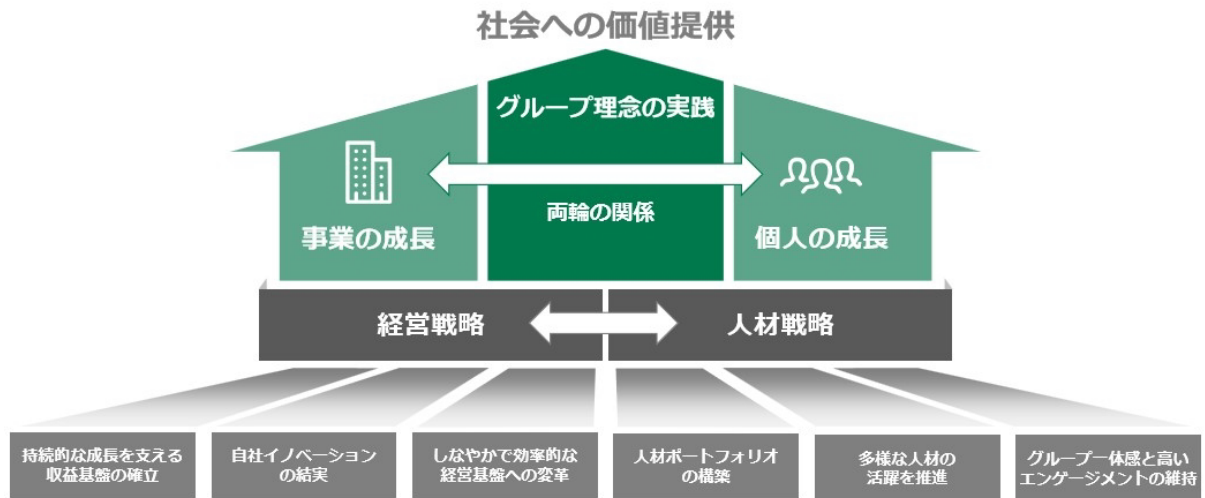
データ駆動型のクイックな意思決定と施策実行

これは、ジェムテサでやったことを他でもやっていきますという模式的な絵です。

企業文化の浸透と人材戦略

経営戦略との連動

経営戦略と連動した人材戦略により、個人と事業の成長を実現し、社会に対して継続的に価値を提供する



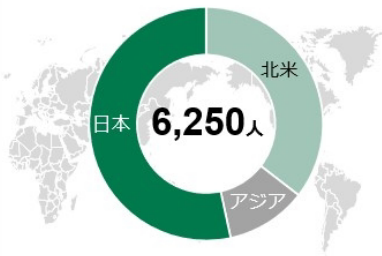
最後に企業文化の浸透ということと人材戦略です。もちろんここにありますように、事業の成長と個人の成長は車の両輪であって、それで企業価値の向上と。それは、とりもなおさず社会への価値の提供ということになるわけです。

企業文化の浸透と人材戦略

人材戦略の基本方針

北米再編を契機にグローバル人材マネジメント基盤の構築に着手、グループが緊密に連携、一体となって目標を達成するための人材ポートフォリオを構築する

住友ファーマグループ
地域別従業員構成
(2022年度末)



人材ポートフォリオの構築

求める人材を特定・採用・育成・配置する

人材ポートフォリオの可視化・分析

リーダー人材育成*1・DX人材育成*1

サクセッションプランの拡充

多様な人材の活躍を推進

誰もが高い目標に挑戦し、個々の能力を最大限に発揮できる

グループ内の評価基準を統一

男性育休取得率100%*1

女性管理職比率20%以上*1 (2027年度目標)

グループ一体感と高いエンゲージメントの維持

価値観を共有し、グループ一体となって価値創造を目指す

フィロソフィのグローバルでの浸透

事業の成長のほうは経営戦略があり、個人の成長のほうには人材戦略があるということで、今回の中計ではその中で人材ポートフォリオの構築、多様な人材の活躍を推進、グループ一体感と高いエンゲージメントの維持と、その三つを人材戦略と捉えています。

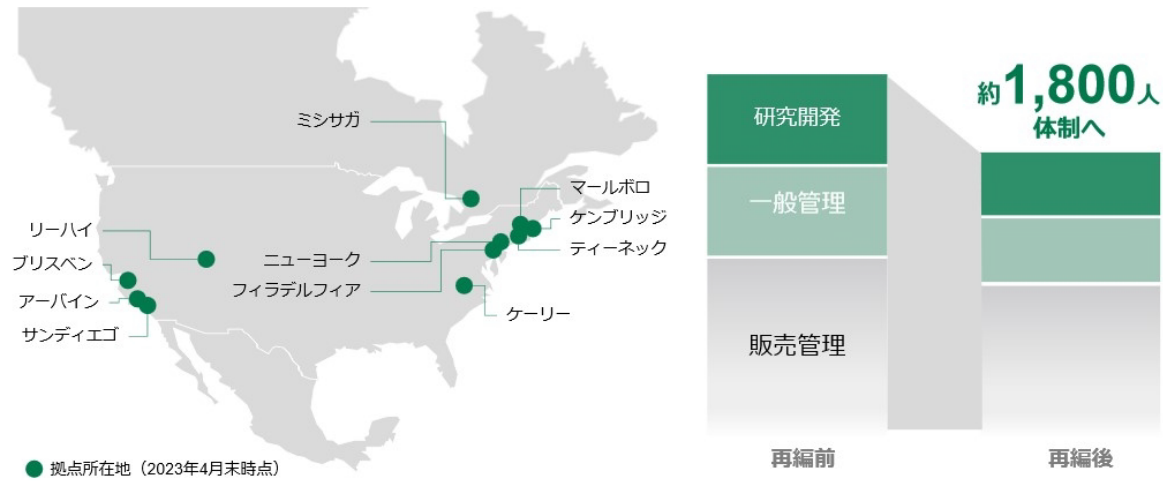
人材ポートフォリオの構築のほうは、人材の可視化ということが一つあります。それから、これは日本だけに限られていますけど、リーダー人材の育成とか DX 人材の育成、それからサクセッションプラン、これはグローバルです。

それから、多様な人材の活躍ということでは、グループ内の評価基準を合わせていこうということもありますし、それからこれは日本だけですが、男性の育休取得率とか女性の管理職比率を上げていきますということです。

それから、グループの一体感と高いエンゲージメントについては、後でも出てきますが、フィロソフィの浸透をしっかりしていきましょうということでもあります。

企業文化の浸透と人材戦略 北米再編に伴う人材マネジメント

- ✓ 拠点・居住地にこだわらず多様な人材が事業目的を共有し活動できるオペレーティングモデルを追求
- ✓ 重複機能を統合し、最適な運営体制に移行（2023年度末までに北米総人員数は約500人削減^{*1}）



◆ Sumitomo Pharma *1. 2022年度末比

© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 56

これは人材戦略の中でも人員構成をどうしますか、人員体制どうしますかってことです。米国の再編、2023年7月1日時点で行う再編ですけれども、500人程度削減して、全体で1,800人ぐらいにしますと。ここでの一つのチャレンジは、この左のアメリカの地図にいっぱい丸がついているのですが、それぞれが拠点であります。

ですから、どこかに本社があって、そこでみんなが仕事していますっていうよりも、いろんな機能の人がいろんな場所にいるので、例えばある役員はこのプリンスベンにいますが、その部下の方々はこの丸のいろんなところにいるわけです。だから、各役員が自分たちのラインのところをしっかりとめ上げていくことが、この事業の成功に繋がってくるということでもあります。

企業文化の浸透と人材戦略

企業文化の浸透

グローバルで共有するフィロソフィの浸透を通じてグループ一体経営を推進する



◆ Sumitomo Pharma *1. 2023年7月1日発効予定、*2. 2023年7月1日付で「企業理念」から「理念」に名称変更予定、*3. 全役員、従業員が共有すべき価値観

© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 57

これが、これから浸透させていくフィロソフィです。理念は冒頭にご覧いただいたものであり、バリューは、新しくつくったものです。Patient First、Always with Integrity、One Diverse Team、この三つであると。それから、行動宣言は七つあります。

それから、右の下のほうに少し薄い緑で CHANTO とあるのですが、これは要するに我々としては前中計で高い目標にしっかりコミットして取り組んでいくと、最後までやりきる、そういう企業文化をつくっていかうということで行ってまいりましたので、それをフィロソフィに準じて浸透させていくことを継続するということでもあります。

少々時間がかかってしまいましたけど、以上で私どもの中計についてのご説明でございます。どうぞ清聴ありがとうございました。

野口：野村さん、ありがとうございました。

質疑応答

野口：それではこれより質疑応答に移りたいと存じます。

モルガン・スタンレーMUFG証券 村岡：この中期計画の大前提を確認させていただきたいのですが、R&D 費の数字、つまりコスト削減が大事だと、とても私とか、多くの市場の方々も思ってるんじゃないかと思うのですが、R&D 費の目安みたいなのが見つかからないのですけれども、そのあたりまず教えてください。

野村：ご質問ありがとうございました。R&D 費は5年間で3,900億円程度ですね。これは年度によってずいぶん変わってくるだろうなとは思っています。

モルガン・スタンレーMUFG証券 村岡：なるほど。そうすると年平均800億円弱で、終わった期が予算上980億円だったので、減らすけれども劇的な減らし方にはならないということですかね。

野村：年度によりましては非常に絞られる年度もあるなということでありまして。ですから、大体同じ水準ということではなくて、低いときもあれば、それなりにという年もありますという、そういう感じでございます。

モルガン・スタンレーMUFG証券 村岡：わかりました。同じように販管費、終わる実績のガイダンスが3,080億円だったと思うのですけれども。これについては、アメリカの人員削減500人はわかったのですけれども、それ以外にあまりコスト削減に帰属するような記載がないのですが、どのように考えればよろしいでしょうか。

野村：そもそも元々3,080億円の中には、ラツェダのいろんな経費も全部入っておりますので、そういうものもなくなる、キンモビに関するコストもなくなる。そういうことがあって、そういうところでは大変大幅にコストも減るということで、さらに4億ドル削減になりますので、今は2022年度が3,080億円と見込んでいますけど、我々としてはそれを何とか2,000億円台の下のほうに抑えておきたいと今考えております。

モルガン・スタンレーMUFG証券 村岡：わかりました。それも基本的にはこれから始まる、今始まった新しい期がコスト的には一番最小にして、もう2024年度、400億円黒字とおっしゃっているの、そこではもう再び投資が増えていくみたいな、そういうイメージでよろしいでしょうか。

野村：そうですね。ただ新製品が出てくると、例えば ulotaront は出てきますよっていうときには、やはりそれなりがあるとは思いますが、できるだけ我々としてはコストは何とかマネージしていきたいなと考えています。

モルガン・スタンレーMUFGB証券 村岡：わかりました。2024年度の400億円の黒字のところ、売上4,600億円って書いてあったと思うのですが。これ、2カ月弱前の住友化学さんの3月頭の経営アップデートの資料に3品合計で2,000億円超えるというような前提が、あのときの資料にはあったのですが。それとほぼ同じような想定でこれはつくっていらっしゃるという。

野村：大体同じ想定です。

モルガン・スタンレーMUFGB証券 村岡：なるほど。そこにはマイルストーンも結構入るみたいなことが書いてあったのですが、もしかしてこの400億円からマイルストーンを抜くと、結構ブレイクイーブンのあたりまで下がってくるのでしょうか。

野村：いや、ブレイクイーブンまではならないと思います。

モルガン・スタンレーMUFGB証券 村岡：半分以上は残る。

野村：あんまり細かいことは言えませんが、残ると思いますけど。

モルガン・スタンレーMUFGB証券 村岡：わかりました。ありがとうございます。あと同じことで最後ですけど、この計画の中にM&Aであるとか、資産の売却とか、非連続的な何かアクションというものは含んでいらっしゃるのでしょうか。それとも今、僕らが知っている道具の中で組み立ててあるのでしょうか。

野村：一応M&Aみたいなものは、我々が何か買収するみたいなことは入っておりません。ただ、資産売却については、例えばLOEを迎えたものについて、これまではアセット売却ということもしておりましたので、そういう可能性はあるとお考えいただいたらよろしいかなと。

モルガン・スタンレーMUFGB証券 村岡：可能性はあるし、例えばそれによる収入もある程度織り込まれていると。

野村：そういうことであります。

モルガン・スタンレーMUFGB証券 村岡：わかりました。ありがとうございます。

シティグループ証券 山口：今の村岡さんの質問と少しかぶってしまって恐縮な部分がたくさんあるのですが。その販管費につきましては、先ほどおっしゃった、シナジーっていうのは結構

アメリカで出るとおっしゃいましたが、これは拠点を減らすとかそういうものが中心なのでしょうか。そのシナジーの内訳というか成り立ちというのを教えていただけますか。

野村：ありがとうございます。シナジーの成り立ちは、例えばスミトバント社というホールディングみたいな会社がありますが、そこにはいろいろ管理部門があり、マイオバント社、ユーロバント社、エンジバント社、スピロバント社など、全部にも CEO がおり、管理部門があり、CMO がおりみたいな、そうなっているわけですね。

一方、スミトモファーマ・アメリカ・ホールディングス社のほうにも、スミトモファーマ・オンコロジー社とサノビオン社がぶら下がっていて、そこにはまた似たような組織がいっぱいぶら下がっているわけですね。そういうリダンダントなところがたくさんありますので、そういうリダンダンシーも減らし、CXO と言うのですかね、そういう人たちも減らす。そういうことが主なところで。もちろん場所によっては、事業所そのものを閉鎖するところもあります。

シティグループ証券 山口：わかりました。その話と 500 人減るっていうのはリンクしているわけですね。

野村：リンクしてございます。

シティグループ証券 山口：わかりました。あと、2023 年度と 2024 年度の数字が開示されているのですけれど。もう一度、その時期にならないとわかんないかもしれないのですが、この 2024 年度と 2023 年度の間って売上 1,000 億円で利益も 1,000 億円強増えることになっていますが、この要因についても改めて教えていただけますか。

野村：1,000 億円の売上の中には、もちろん物の売上が増えるというのは当然ありますし、それからマイルストンの部分もあります。それから、2022 年度、2023 年度と 2024 年度の間では、先ほど 4 億ドルのシナジーがフルに出るのは 2024 年度と申し上げましたけど、そういう意味でコストのほうも下がるということで、売上 1,000 億円で利益 1,000 億円というふうに見えるという、そういうことになっています。

シティグループ証券 山口：わかりました。一応、会社予想としては、このマイナス 620 億円と 400 億円っていうのは明示しているのですが、これは目指して頑張りますということでよろしいですか。

野村：おっしゃるとおりです。それを目指してやります。

シティグループ証券 山口：わかりました。あと他は国内も事業環境が厳しめだと思うので、各社早期退職等をしていると思うのですが、御社は国内については今回、早期退職的な動き、固定費を減らすという動きはないのでしょうか。

野村：何て言うのですかね、国内については、例えば、いわゆるコントラクト MR ですかね、そういうところは減らしてございますけれども、当社社員についてはそういうことはまだやっておりません。先ほど少し説明のところでも申し上げましたように、我々今 1,000 人ぐらいですよ、MR が。

これを一度壊してしまいますと、もうなかなかそれを復活するのは難しくなります。ですから我々としては、いろんな提携のオポチュニティを探し、この営業戦力を何とか使えるという、そういうところを目指していきたいと考えているというのがこの中計の中のシナリオであります。

シティグループ証券 山口：ということは、その製品販売提携、前の糖尿病というか、ああいうような形の導入については数字に入っているかどうかは別として、今後目指すということによろしいでしょうか。

野村：はい、そういう方向を目指していきます。別に糖尿病でなくても、特に問題ないと思います。アメリカのセールスレップは、もうその専門というか、それしかもうできないですけど、我々の MR は非常に学習能力が高いので、別に今まで糖尿病でしたけど、違うものを取り扱うことがあって、それは可能でありますので、そういうオポチュニティがあれば、我々としてはぜひともそこを取りに行きたいと思います。

シティグループ証券 山口：わかりました。はい、ありがとうございます。以上です。

JP モルガン証券 若尾：16 枚目のスライドですが、2023 年度の数字についてです。コア営業利益が大きく減益というのは減収なのでわかるのですが、営業キャッシュ・フローが 1,300 億円のマイナスというのはどうしてでしょうか。まずこれについて教えてください。

野村：これは引当金の、例えばラツータの関係のいろんな債務残高というのがまだまだ残っているわけです。そういうもののお支払いとかがございますので、それを合わせるとそのぐらいになるというようなことであると理解しております。

JP モルガン証券 若尾：この営業キャッシュ・フローの状況を見ますと、来期末のキャッシュの状況が若干不安になるのですが、キャッシュ、資金繰りの状況というのはどういう状況にあるので

しょうか。今期借入もしていると思うので、それも踏まえて、どういう状況に来期なるのか、教えていただけますか。

野村：そうですね、そういうご心配をおかけするのは誠に心苦しいのですが、我々のところでは資金手当はついていているという理解をしておりますので、その辺の心配はないとご理解いただければと思います。

JP モルガン証券 若尾：はい、わかりました。それと、あとは 1,000 億円の増収、2023 年度と 2024 年度のところでですね、こちらなのですが、今のいろいろご質問に対するお答えですと、やっぱりスミトバント社関連の 3 製品、これが重要で、そこにマイルストーンも乗っかってくるという、そういうことだと思うのですが、やっぱりこれまでのトラックを見ていくと、本当に伸びるのだろうかというのがやっぱり気になる点です。

今のコンセンサスと比べても、2024 年度の売上は 800 億円くらいの差があると思います。やっぱりこれまでのトラックを踏まえると、あまりそこまで伸びないのではないかなと、コンセンサス並みなのではないかなと思うのですが、今日ご説明いただいたいろいろな取り組みで、本当にこんなに伸びるのでしょうかという質問なのですが、ここの実現確度、可能性ってどのように考えておけばよろしいでしょうか。

これが達成できないと、また 2024 年度も厳しい状況になってしまうと思うので、教えてください。

野村：それはご指摘の通りだと思いますが、私達はあまりコンセンサスというのはどういう数字からできているのか全然知らないで、何ともコメントできません。これは我々としては、そもそもマイオバント社を買収する時に、実際このポテンシャルはどこまであるのかということについていろいろ検討しました。これは別に我々だけが検討したわけではなくて、社外のこういう領域の方々も入れて検討したと。

そういう中で、我々はマイオバント社を買収していったということでもあります。そういうプロセスの中で、我々としては、これだけポテンシャルがあるだろうということで、目標をセットしています。

ですから、もしかしたら、我々のこういう目標を作る上での悪い癖という意味では、ストレッチしているところがあるとは思いますが、ただ、さはさりながら、我々としては何とかそれに向かって頑張っていこうということで、いろんな手立ては尽くしていきたいと考えています。

確かにオルゴビクスとマイフェンブリーについて言うと、少しこれまでの伸びも、我々の期待とは少し違うところではありました。しかしながら、我々の手元にこの2剤が来たからには、それを伸ばしていく努力をしっかりとやっていこうということで、このような目標設定にしています。

もちろん前の方々がちゃんとやれてなかったということではありませんけれども、しかしながら、我々の目から見ても、もう少しポテンシャルあるよねと思っていたところが、どちらかと言うと、マーケットコンセンサスに近ければいいのではないかということもありましたのでね。我々としては、よりポテンシャルをもっと伸ばしていく、そういう方向性で頑張っていきたいと思っています。

JP モルガン証券 若尾：わかりました。今のところでフォローアップとして、2024年度に御社の目指す水準になるかどうかというのは、2023年度の業績動向から見えるものなのですか。普通に考えると、ある程度2023年度が強くて、2024年度も御社の目標に向かっていくというような想像をするのですけど。

野村：おっしゃる通りだと思います。我々としては、ですから2023年度のこの動向を注視しているということでもあります。それで、当然のことながら、さっきいろんな顔ぶれが出ておりましたけどね、一番左におりましたAdeleという方もそこは認識しているし、CEOもそれは認識している。そういう中で、我々としては2023年度から何とか頑張っていこうという、そういうことです。それを2024年度、2025年度に繋げていく。そういうステップだろうと思います。

JP モルガン証券 若尾：はい、ありがとうございます。しつこくて申し訳ないのですが、やっぱりこの2024年度の売上というのは達成できるか、目標値なので頑張っていたいただきたいのですが、仮に達成できない時は、さらなるコスト削減等で利益を出していくようなプランはお持ちですか。

野村：ありがとうございます。達成できないというか、この達成できない程度にもよるとは思いますね。それから、達成できない期間がどれだけ続くのかということにもよるとは思いますけれども。その時点で、では将来を見通した中、もう一度剤のポテンシャルから考えて、我々としてどこまで伸ばせるかということによって判断をしていくことになると思います。

ですから、当然のことながら規模が大きいということ、大き過ぎるのであれば、そこは何らかの手立てをしていかなければいけない、そういうことに繋がってくるというのは、それはご指摘の通りだと思います。

JP モルガン証券 若尾：はい、ありがとうございます。以上です。

ジェフリーズ証券 バーカー：高い目標を設定した魅力的な中計だと思います。しかし2023年度、400億円黒字転換、その見通しの前提についてもう少しお伺いしたいと思います。と言うのは、マイルストーン収益が入ってくると理解しているのですけれども、その中身、おそらく大塚製薬様と ulotaront の承認の際にマイルストーンが入ってくるのではないかと、そしてレルゴリクス関連のセールスマイルストーンも入ってくるというふうになり得ると思うのですけれども、まずそこら辺の詳細について教えていただけますか。

野村：おっしゃられた通りの内容だと思います。

ジェフリーズ証券 バーカー：ありがとうございます。2問目が16ページの目標数値、ROICとROE、それは4年間の平均でしょうか、要するに2027年度にいくと、もっと高い数字を期待できるのでしょうか。

野村：4年間の平均です。

ジェフリーズ証券 バーカー：ありがとうございます。そして三つ目は、御社がアメリカに上場していたマイオバント社を100%子会社にしたのですね。もしも御社の親会社が御社を100%子会社にしたいという、もし親会社からそういう希望があれば、野村社長の観点から見ると、いかがでしょうか。御社から何か抵抗はありますか。

野村：抵抗があるかどうかということについては何とも言えないと思うのですが。いや、これ、よくわかりません。そういうことが起こるのかどうかということについてもよくわかりませんが、他社さんで似たようなことがあったと思います。別に特に抵抗ということではなくて、それは少数株主の利益を侵さないということにおいて、いかなる、例えば買収が起こるのであれば、株価が適切であるかということはいさしかり議論していくということだと思うので、別にそれはそれであって、抵抗というようなことがあるのかどうか、そこは少しよくわかりません。

ジェフリーズ証券 バーカー：ありがとうございます。以上です。

大和証券 橋口：一つ目の質問が、2024年度から2027年度のコア営業利益の目標についてです。

累計で1,920億円以上ですと、1年間の平均が480億円って単純計算になっちゃって、2024年度のコア営業利益400億円からあまり伸びないと思います。売上収益のCAGRが12%以上あるにも

かわらず、2024 年度以降の利益の増加が少ないのはどういう理由と理解すればよろしいでしょうか。

野村：はい、ご質問ありがとうございます。そうですね、売上が増えてもなかなか利益が伸びないというのは確かにあると思います。売上原価というか、売上が増えてくるということで我々が期待しているのは、オルゴビクスであったり、マイフェンブリーだったり、そういうものが多いわけでございますけど、そういうものは、ご存じのように、ファイザー社様と利益折半という形になっています。それから ulotaront についても売上が伸びてきますけども、これも折半という話になってきます。

そういうこともあり、売上は増えていくけれども、なかなか利益のほうにそれが、例えばラツータの時のように、売上が増えることによって、利益がどんと増えてくるという、そういうところにはなかなかならない。ですから、売上がある程度増えても、利益の伸び方が少し鈍いという、そういう見え方になるのではないかなと思います。

大和証券 橋口：はい、ありがとうございます。あと北米におけるコストシナジー400 ミリオンドルというのは、これは2022 年度、終わった期の実績と比べて、2024 年度に400 ミリオンドルぐらいの費用削減効果という理解でよろしいでしょうか。

野村：はい、比較年度は2022 年度であります。

大和証券 橋口：ありがとうございます。あとご今日ご紹介いただいたパイプラインで質問がありまして。TP-3654、骨髄線維症のお薬についてです。他剤との併用の可能性について書いてらっしゃいます。ただ他剤と併用すると、血小板の減少が少ないというメリットが薄れてしまうような気がするのですけれど。どういった薬剤との併用をお考えかということと、これ最初に2027 年度に上市する時点でも併用を考えてらっしゃるのか、あるいは最初は単剤で考えてらっしゃるのか、いかがでしょうか。

池田：はい、ご質問ありがとうございます。TP-3654 に関するご質問でよかったですね。これにつきましては、Appendix のほうにも書かせていただいていますけれども、いくつかの特徴ある結果が出ています。

60 ページですけれども、そこを見ていただけますかね、①、②、③、そして今ご質問いただいたのは、③のところの血小板数の減少が少ないというところだったと思います。

確かに、現在これは、例えば JAK 阻害剤とか、そういう治療後の再発、あるいは難治集団の患者さんを選んでやっています。その中でも、弊社単剤でもこのような非常にプロミシングな結果が出ているというところでもあります。

ただ血小板の減少が少ないということについては、当然当社の剤については血小板の減少が少ないというのは事実でございますが、今後例えば JAK 阻害剤と併用した時にどうなるのかというのは、少しやってみないとわからないというのは事実だと思います。

ただ当社の剤単独では、血小板の減少という悪化は見られないというところでございます。

大和証券 橋口：ありがとうございます。2027 年度の時点では、そうすると、まずは単剤という可能性が高いのでしょうか。

池田：そうですね、上市の計画においては、まずは単剤でいきたいと思っています。ただ、先ほど野村から説明がありましたように、ASH で口頭発表させていただくと、非常に先行上市剤を持っている会社からいろんなお話をいただいていますので、その中で併用についても考えていきたいと思っておりますけれども、まずは単剤でいけたらなと思っております。

大和証券 橋口：ありがとうございます。最後に、再生・細胞医薬製品の売上見通しについてお伺いしたいのですが、HLCR011 については、先ほどの野村さんのご説明だと、網膜色素上皮裂孔の時点では、まずはマーケットインはするものの、対象患者さんは少なめ。その後、適応拡大で大きく伸びるという見通しなのかなと理解をしたのですが、それでいいのかということと。

DSP-1083 については、2024 年度に上市目標としつつ、ブロックバスターへの成長期待というのが 2030 年度ということで、結構先になっているのですが、この間こういったことがトリガーになって、ブロックバスターに飛躍していくと見てらっしゃるのでしょうか。

木村：はい、ご質問いただいてありがとうございます。

まず HLCR011 のほうですけど。今おっしゃったように、最初我々としては、網膜色素上皮裂孔ということで治験を開始したいと考えてございます。これは、これまでこの細胞を使った主流の治験は、加齢黄斑変性といったような変性疾患を対象にしてございました。変性疾患は進行も緩徐でありまして、そういう効果を見るのに非常に時間がかかる上で曖昧なところがあるというところで、この網膜色素上皮裂孔というのは、ある種、急性の症状でございまして、それに対して短期間でクリアにまず効果を出すということを目指してございます。

一方で、患者さんの数はそう多くはございませんので、承認後の、ここの表に表れるような売上としては、大きくは計上していないということでございます。

もう一つのパーキンソンのほうが承認が 2024 年度で、大きく伸びるのが 2030 年以降というところについてですけど、これも承認取れてすぐは、これまで国内の開発が進んでおりますが、国内の例を見ると、患者さん、あるいは実際に移植できる病院の数が限定されるというようなこともございますので、コンサバティブに見ているということでございます。

一方で、米国で承認が取れる時には、日本での経験も生かして一気に広げていけるだろうと。ちょうどその時期に日本も広がってくることになるわけですけど、というようなことになっておりますので、若干その立ち上がりが遅く見えるということでございます。

大和証券 橋口：ありがとうございました。以上です。

SMBC 日興証券 橋本：先ほどのご説明では、2023 年度の営業キャッシュ・フローのマイナスのところに、ラツータの債務の支払いがまだ入っているということだったと思うのですが、これが 2024 年度なくなるとして、例えば 2024 年度の利益がどの程度なら、営業キャッシュ・フローをプラスにすることができるのでしょうか。

逆に言うと、2024 年度まで営業キャッシュ・フローのマイナスが残るリスクというのはどの程度考えておけばいいのでしょうか。

野村：ご質問ありがとうございました。2024 年度までに営業キャッシュ・フローが赤字になるリスクですか。

SMBC 日興証券 橋本：はい。

野村：2023 年度の営業キャッシュ・フローが赤字になるのは、コア営業利益が赤字だということもありますし、それから先ほど申し上げたラツータのまだリベート等の引当金の支払いがある。

それから 2023 年度は、2022 年度の日本の法人税の支払いもあるとか、米国ではまだ若干リストラの費用の支払いもあるというようなことがあって、そういう意味で、コア営業利益の赤字よりも営業キャッシュ・フローの赤字が大きくなっています。

しかし、それは 2022 年度、2023 年度にわたる特殊事態だと考えていますので、2024 年度になりましたら、コア営業利益が黒字になるとともに営業キャッシュ・フローはプラスに転じると見ているということでもあります。

ですから、あくまでこれも営業キャッシュ・フローがコア営業利益の赤字よりも大きいのは、2023 年度の特別な事情によるということでご理解いただいたらよろしいかと思います。

SMBC 日興証券 橋本：わかりました。その時に 2024 年度とかのオルゴビクスとかの売上をストレッチしているというようにお話をされていたかと思うのですけれども。コア営業利益自体がプラスであれば、営業キャッシュ・フローはプラスに転じるというお話だったと思うのですけれども、もしそういう目標に達さなかった時のプラン B みたいなものを行う余力というのがあるのか。それともまた新しく借入を行わないと、そういうものをできないようなリソースしか残っていないのか。2024 年度以降の御社のリソースの余力というのはどの程度を思っておけばいいですか。

野村：売上が達せられなかった場合、先ほど少し申し上げたようなアセット売却ということも、そういうこともあり得ますので、そういうことは可能だとは思いますがね。

SMBC 日興証券 橋本：ごめんなさい、ではアセットの売却とかで資金というリソース。

野村：先ほどおっしゃられたような、仮定の話だと思いますけれども、売上が想定通りにならないことによってコア営業利益が赤字になるような事態があった場合という、そういう想定でご質問されたのだと思いますけどね。

SMBC 日興証券 橋本：そうですね。

野村：その場合には、アセット売却等があるだろうなと思います。我々としては、コア営業利益を 2 年連続で赤字にするということはできるだけ避けたい、というか、避けなければいけないと思っておりますので、そのところはしっかりやっていきたいと思えます。

SMBC 日興証券 橋本：わかりました。すみません、ありがとうございます。

NHK 安土：先ほど質問もあった他家 iPS 細胞由来の網膜色素上皮細胞の治験についてももう少し伺いたいのですけれども。この加齢黄斑変性から網膜色素上皮裂孔に変更されたということで、急性期の病気で効果が見やすいということだったのですけど。そもそも、少し不勉強で申し訳ないの

ですけれども、いわゆる網膜裂孔ですとか、網膜剥離の一種の病気ということになると思うのですけれども、作用メカニズムとかどのような効果をご期待されているのか、伺えればと思います。

木村：網膜剥離というのとはだいぶ違いまして、多くの場合は、加齢黄斑変性に伴って起こる症状です。

ご存じのように、網膜は、光を感じる網膜、層状の組織と、一番外に網膜色素上皮という黒い1層の細胞があるわけですが、それが破れて縮んでしまうというようなことが起こります。多くは加齢黄斑変性の治療を継続してされている患者さんが、ある時、状況が悪くなって起こるということが知られておりまして、それはまさに網膜色素上皮細胞そのものが、ある網膜の部分でなくなるというようなことですので、細胞の移植によって症状が比較的早期に回復できると。

現在は、何ら対処法、治療法がない症状ですので、患者さんにとっても福音になると考えてございます。

NHK 安土：こういう治験のデザインとかは、今どのような形になっているのでしょうか。この間、対象疾患を変えられるということですが、そこら辺は少し影響とかは、進行とかですね、治験の遅れとか、いかがでしょうか。

木村：今まで外部には発表しておりませんが、もうこの何年も前から、これでいくということで全ての計画は進んでございますので、外に公表するインディケーションが変わったことによって、我々の治験の計画が遅れるということはありません。

それで治験のデザインという意味では、詳細を申し上げることはできないですけど、細胞を移植する患者さんで、自然経過を見る患者さんというようなものを置いて、しっかり治験の中で効果、安全性、両方を示せるようにしたいと考えております。

NHK 安土：具体的にどんな症状のどんな年代で、何人移植するとか、その辺はまだ少しお答えいただくのは難しいですか。

木村：そうですね、それはもう少し進んで、実際の治験が入ってからご紹介するというにさせていただきますと思います。

NHK 安土：あと最後に1点、すみません、加齢黄斑変性の治験は2022年度実施ご予定ということだったので、今回こういう形に切り替えられて、まだ今のお話だと、移植はまだ1例もされていないという状況ですかね。

木村：そうですね、移植は、という前に、治験の申請がまだできてございませんので、間もなく治験申請をして、それからリクルートを始めるといようなことになります。

NHK 安土：わかりました。ありがとうございます。

日本経済新聞 安藤：今の話とも少し重なるのですが、加齢黄斑変性の治験については、ヘリオス社様とともにやってきていたと思うのですけれども。それについては、いったん中断するわけではなくて、そっちの準備はそのまま続けるということでもいいのかということと、この網膜色素上皮裂孔のほうは、これはヘリオス社様とは全く関係なくやるということでしょうか。

木村：まずヘリオス社様とは共同開発の契約のもとで、両社の関係はずっと維持してございます。そうした中で、実務的には我々が治験を進めていくということで、この2~3年もう方向を定めて進めているということではあります。実際の戦略、あるいは戦術ですかね、はヘリオス社様さん含めて議論の上で、合意の上で進めているというところでありまして。

我々の計画としては、申し上げたように、網膜色素上皮裂孔でしっかり安全性、有効性を示した上で、加齢黄斑変性、ドライ、ウェットに臨むと、挑むといようなことを考えてございます。

ご存じのように、細胞製品で、再生医療製品で効果を示すのに苦労しているようなものが多々ございますので、そこをしっかりと示すことがまず最初だろうということで計画をしたということでございます。

日本経済新聞 安藤：ありがとうございます。ヘリオス社様との共同開発の枠組みの中にこの網膜色素上皮裂孔も入るといことでよろしいですか。

木村：そうですね、はい、全体はヘリオス社様との共同開発の枠組みの中でということでございます。ただ実際には、細胞の製造、あるいは治験そのものの実施含めて、当社が中心になって進めていくということになります。

日本経済新聞 安藤：あと網膜色素上皮裂孔のほうが見やすいということでこちらから始めるということなのですけれども、もちろんそれもあると思うのですけど、やはり加齢黄斑変性のほうは、特許の問題などもあって、いつまでもなかなかモヤモヤしたものが残って進まない、ただ待っているだけでも時間とお金がかかっていだけなので、できるところからまずやろうという、そういう狙いもあるのでしょうか。

木村：特許、いろいろ賑わしておりますが、あれは製法に関する特許でして、インディケーションを変えることによってその状況は何ら変化はございません。

だからそれとは別に、我々として、繰り返し申し上げているように、より短期間にクリアに示せるであろうというような対象患者さんを選んでいきたいということでございます。

日本経済新聞 安藤：ありがとうございます。もう一つ、パーキンソン病のほうですけれども、2030 年度とはいえ、なかなかこの手の薬でブロックバスターというのは、かなり大胆な見通しのような気がするのですけれども、そう簡単に移植できるわけではないですし、多分この頃になると、アメリカも含めて遺伝子治療で今いろんな開発が進んでいますので、そういうものも実用化してくるでしょうし、競合するものも多くなってくると。そういう中でブロックバスターという自信の源はどこにあるのか、教えていただけますでしょうか。

木村：遺伝子治療であっても、パーキンソン病の場合は、脳内の投与と感染ということになります。そういう意味で、外科の先生とも話をしておりますが、決して脳外科として難しい手術ではないということではあります。そういう意味で、しっかり臨床で安全性、あるいは有効性が示せたら、多くの患者さんが使ってくださると思っております。日本で先行してそういうエビデンスが蓄積される中で、米国の開発を進めていくと。米国で承認が取れた時には、アカデミアを含めて広く認知されている中で営業活動をしたいと考えております。

日本経済新聞 安藤：はい、わかりました。ありがとうございます。

じほう 海老沢：先ほどアナリストさんの、2024 年度以降のうまくいかなかった場合にアセットの売却とおっしゃっていたのは、具体的にどのようなアセットを売却できるのでしょうか。

野村：はい、ありがとうございます。一応 LOE を迎えるような、迎えたアセットですね、そういうものを売却していくということになると思います。これまで、2022 年度ですか、ゾベネックスとか、ブロバナとかね、そういうものを売却しておりますけど、同じようなことです。

じほう 海老沢：あと長期的な 2027 年度以降、新製品のグリーンのところ伸びてくるというグラフがあるのですけども、これはいわゆる先ほどのお話だと、パーキンソン病の再生医療の他に、こういった製品をイメージされて、このグリーンのところは描いていらっしゃるのでしょうか。

野村：2027 年度以降ですか。2027 年度以降は、再生医療もありますけれども、ulotaront の新しいインディケーションがございますよね、adjunctive MDD と、それから全般不安症、こういったインディケーションも出てまいりますので、そういうものが増えてくる。

それから 2020 年代の後半になれば、SEP-4199 といいますか、bipolar depression の剤も、これはあくまで予定ですが、うまくいけばそういうものの上市が出てくるということになりますので、そういう意味では、新しい製品は出てきますので、売上を押し上げていく、そういう力にはなると思います。

じほう 海老沢：最後に、MR1,000 人を切らないというのは、かねがね社長がおっしゃっているのですけれども。これ例えば 2024 年度に営業赤字とかが出てしまうような場合というのは、これは MR を抱えていることはできなくなるということはあるのでしょうか。それでもやはりこれは重要、導入を生む。

野村：2024 年度が赤字になったらということですか。いや、それはね、地域別の損益というのはしっかり見ていますけれど、要するに、大きな赤字になるのは北米であって、日本は黒字なのですよね、今の状況においても。ですからせっかく黒字であるところをリストラして、わざわざ損益を悪化させる必要はないだろうなと思います。

ですから 2024 年度でもし達成しないということであれば、それは北米の問題なので、ということです。地域別に見たら、日本は黒字、中国も黒字、北米が大きく赤字になるという、そういう絵図になると思います。

じほう 海老沢：ありがとうございました。

薬事日報 酒田：DX の加速ということでお伺いしたいと思います。先進的な技術を取り入れるということで、その中でメタバースを一つ取り上げられていました。これについてですが、これはどのような業務に導入が可能だと考えていらっしゃるのか。またはもう既に導入されているのか。

あともう一つですが、最近話題ですが、対話型の生成 AI のほうもいろいろ販わしているわけですが、これについても、今御社ではどのような業務に導入可能だと考えていて、またはもう既に導入されているのかと、この 2 点についてお伺いしたいと思います。

野村：メタバースについては、まだトライアルですけれども、これはドクターへの情報提供の場として、今トライアルでやっているということでございます。これは特に日本でやっているわけですけどね。

それからご質問は、ChatGPT をどう使っているかという話ですね。これはアメリカにデジタルのチームがありますけれども、そこでは一応その技術を使っておりますということです。ただそれをどういうふうに使っているかは、ChatGPT にしても、誤った結果というのにも出てくることがあるということを聞いておりますので、それを全部信頼してということではないと思いますが、ツールの一つとして使っているというのは、先般聞いた時に申ししておりました。

薬事日報 酒田：具体的に何に使っているかは。

野村：そのところは私も十分把握しておりません。

薬事日報 酒田：わかりました。ありがとうございます。

医薬経済 半沢：スライドの 28 ページのほうに、事業収益力の強化、中国・アジア事業のことで、確固たる利益基盤を確立するとあるのですが、先日アステラスの社員が中国で拘束されたという事案がありました。

利益基盤を確立する上で、御社としては今後どのように取り組まれていくか。拘束された影響で何か確立を進めていく中で、何か取り組みを変えたとかという点はあるのでしょうか。お願いします。

野村：はい、ありがとうございます。我々の今の中国事業のヘッドも、大変中国での経験が長いです。そういう意味で、そういう危ない境界線みたいなところはしっかりわきまえておるようでございます。

先般もそういう日本人が拘束されたということがあった時、直ちに中国に連絡を取っていましたが、我々の責任者が言うところによれば、我々の日本の駐在員がそういうようなことにならないように、彼も非常に日頃から指導しているということを申ししておりましたので、我々のところでは、特にこれまでの事業活動、何か変えていかなければいけないというようなことは、おそくないのではないかなと思います。

もちろん最近中国でも法律が少し変わったというようなことも聞いておりますので、それがどのように運用されるかが非常に我々としても注意しなければいけないと思いますので、そのところ

は我々の中国の責任者はよく理解しておりますので、十分注意の上、事業活動を行い、我々の日本からの駐在員をしっかりと守ってもらえるものだと私は理解しております。

医薬経済 半沢：ありがとうございます。

医薬経済 森田：日本事業の売上のトレンドですけれども、2023 年度以降だと、どのようなトレンドを描いているのかというのを教えていただきたいです。

野村：はい、トレンドから言いますと、やはりもう毎年改定という、そういうような事態がありますので、だんだん右肩下がりになりつつあるというところでもあります。ただ、そういう中で、再生・細胞であるとか、フロンティアであるとか、そういうものを入れることによって下支えをしていって、何とか横ばいに保つような、そういう努力をしていくというのがこの中でのありようだと思います。

化学工業日報 岩崎：1 点だけ伺いたいのですが、将来成長に向けてのところで、創薬研究のところ、少し伺いたいのですが。今回モダリティは幅広く手がけて最適なモダリティを選択していくというお話だったのですが、今回モダリティは幅広く手がけて最適なモダリティを選択していくというお話だったのですが、自社でも研究体制、そういう幅広く手がける体制整備がされていると思うのですが、外の技術、外から技術を持ってくるといことも探索されていると思いますが、その活動は今どういう状況かとか、将来に向けて、CVC みたいな活動を視野に入れてらっしゃるか、その辺の方針をお聞かせください。お願いします。

池田：例えばスライドの 37 ページにも少しは書いておりますけれども、当社だけではなくて、アカデミアさんとか、それからあと製薬協などとも一緒に活動しながらやっていたりとか、それから、ここには書いておりませんが、いくつかのベンチャー的な会社さんともモダリティに関する共同研究、あるいは技術導入等を行っていたりしますので、これは引き続きその中でやっていきたいなと思っています。

化学工業日報 岩崎：これはもう国内に限らず、海外でもこういう活動をされていらっしゃるということですか。

池田：海外、主には今のところ、モダリティという観点でいくと、今のところ国内の会社様が多いですけれども、別に海外を否定しているわけでもございませんので、当然画期的なモダリティと

いうのは必ずしも日本だけではないかもしれませんが、そこはもうオープンイノベーションという形でグローバルに探しているところではございます。

化学工業日報 岩崎：ありがとうございました。

医薬通信 石井：2点ありまして、一つは、コロナによるオルゴビクス、それからマイフェンブリーの立ち上がりの影響は今どうなっているのかということと、それから新中計のスタートに当たった野村社長の抱負を聞かせていただきたいのですが。

野村：はい、ご質問ありがとうございました。コロナの時には、オルゴビクスはがんの薬でありましたので、医療機関に対するアクセスというのが制限されていたというところがあると思います。

それから婦人科のほうは、むしろ患者さんのほうが医療機関へ行かないという、そういうようなことがあって、なかなか我々としては苦戦をしていたということを聞いております。

それも現時点においては、それが大きな障害になっているということは聞いておりませんので、我々としては、これからもう少し活発な活動ができていけるのだろうとは理解しております。

それから中計の抱負ということですが、我々は、これまでラツダー本足ということでやってきて、ラツダーが LOE を迎えたというそういう中で、なかなか我々の中で次の成長パイプラインに繋げることができなかったというそういう点で、大変反省をしているというところであります。

ですから我々としては、このオルゴビクス、マイフェンブリー、ジェムテサ、ulotaront も含めて、ulotaront はもしかしたらもう少し長いかもしれませんが、2030 年代の半ばぐらいで、もしかしたらいろんな特許の関係が出てきて、LOE とかということがあるかもしれません。

ですからその時に、再びラツダーのクリフと言うのですかね、そういう二の舞いを起こさない、そういうことが我々にとって重要なことだろうと思います。

ですから、我々としては、オルゴビクス、マイフェンブリー、ジェムテサ、いろいろポテンシャルに対しては、いろいろご議論があるとは思いますが、我々としては、手中の弾として、これをしっかり育てていくということをやしつつ、研究開発においては、将来性のあるパイプラインにしっかり資源を投入し、2030 年代をしっかりと支えるものを複数創っていく。

化合物だけではなく、細胞、あるいは細胞組織だけではなく、フロンティアだけではなく、いろんな形でソリューションを提供する、そういう中で、我々の成長を見ていく、そういうことでこれまでの我々の事業のあり方とは少し違うあり方で、これからの住友ファーマを作っていこうという気持ちでこの中計を作っております。

じほう 千星：すみません、私の確認不足だったら申し訳ないのですが、売上収益の見通しのところで、2023年度から2027年度の年平均成長率が12%ということで、2027年度は、そうするとこれ、売上としては、数字ではどれぐらいになるのか。あとその数字に対して、北米と日本の内訳がどれぐらいなのかを確認させていただきたいです。

野村：数字の内訳でございますか。売上収益としては、大体6,000億円程度になるだろうなと思います。日本は、そのうち1,000億円程度だと思います。あとは北米と若干中国・アジアというところですね。そういう構成になると思います。

じほう 千星：ありがとうございます。それで2027年度は、その関連で、北米、中国・アジアで、そうすると、日本の1,000億円を引いて、5,000億円ぐらいだと思うのですが、ulotarontはどれぐらい織り込んでいるのでしょうか。

木村：2027年度時点で、ulotaront、数字としては、統合失調症の数字しか持ってございませんが、百数十ミリオンUSドルと、だから200億円弱と考えてございます。

じほう 千星：ありがとうございます。念のためにそれ、適応はどの適応でということになるのですか。

木村：今申し上げたのは統合失調症でございます。

日本経済新聞 神保：1点伺いたいののが、確認になるのですけれども、経営目標の財務値の部分は、2024年度から2027年度の累計で数字を出していただきましたけれども、これ2027年度の時点でのというのはどの項目であっても数字は用意をされてないという理解で、前提になるのですけど、よろしいでしょうか。

野村：いや、どの数字も用意してないというか、冒頭にも申し上げましたように、若干売上のタイミングによってマイルストンの入り方などが違うこともありますので、表示しておりませんけれ

ども、先ほど 2027 年度の売上がどのくらいですかということで、6,000 億円くらいですねと申し上げました。

コア営業利益もいろいろあるとは思いますが、400 億円くらいにはなるだろうなどは考えています。

日本経済新聞 神保：ありがとうございます。あともう 1 点だけ、もう一つ、配当のほうの適時開示のほうでは、2025 年 3 月期に復配を見込んでいると。かつ、コア営業利益でも黒字化というようなお話があったかと思うのですけれども、これフルベースでも最終黒字化を見込んでいるからこそ復配に繋がるという理解でよろしいでしょうか。

野村：はい、ご指摘の通りだと思っております。

ミクス 望月：DX のところで伺いたいのですが、自律推進するデータドリブン組織ということですが、これはどういう、御社としてはどういう特徴を持ってらっしゃるか伺いたいのと、業務変革と価値創造というのがどういうことを具体的に考えてらっしゃるのか。

あと併せて、従業員の約 1 割って書いてあるのですが、これはいわゆるデータサイエンティストみたいなものだけを考えてらっしゃるのか。それともデータに強い人材というのもしらっしゃるのかなと思うので、そのあたりも含めての考えなのか、すみません、いっぱいあって、その辺りのお考えを伺えればと思います。

野村：このシチズン・データサイエンティストからシチズン・デベロッパーというのが、一応その養成講座みたいなところでそれなりのレベルのある人材にしていくというのがあります。

それ以外でも、社内でもこういうデジタル人材を養成するという活動はしておりますので、そういう全体的にデジタルというのは、誰か特殊な人、そういう何か特別な人が使ってやるものみたいな、そういうことではなくて、もう誰でもデータさえあればそれを解析し、それをうまく使うことによっていろんな意思決定に役立てていける、あるいはそのデータから新しいファインディングを見出すみたいなことが日常的に誰でもできるようになる。

そういうことを目指しているのですが、ここではそれなりの何か資格的なものを言っていますが、一方では、地道なそういうデータに強い、おっしゃられたようなデータに強い人を養成していくこ

とによって、このデジタルでの業務をする人が特別な人ではないという、そういう位置づけにしていこうと思います。

それが先ほどの自律推進するデータドリブン組織というところに繋がるのですが、結局自律推進というのは、我々社内人間には、自律・自立する社員と言っているのですが、自律・自立というのは、自分で律するというのと自分で立つという、そういう二つのじりつを持った社員になりなさいということを言っているのですが、そういう社員がデータを使ったいろんな解析、あるいは意思決定、そういうものを行っていく。それが普通に行われる。

誰かに言われなければやらないということではなくて、そういうことを自分で普通にやっていく、そういう組織になっていく。ここにもデジタルデータ活用が当たり前の世界にと書いてありますけれども、そういうことは別に特別なことではないよという、そういう会社にしていくというのが、この自律推進するデータドリブン組織ということの意味づけです。

ですから、これと人材育成というところは非常に結びついているというそういう話ではございます。

ミクス 望月：ありがとうございます。すみません、もう1点だけ、恐縮なのですが、先ほどMR数は減らさないというお話があったかと思うのですが、日本ではですね、MRの人材に対するお考えというのは、今回中期経営計画の中でデータドリブンの話ありましたけれども、何かお考えとしてありますでしょうか。お聞かせいただければ。

野村：それはMRをどう育成していくかというそういう話ですか。

ミクス 望月：そうですね。質問的には二つありまして、例えば体制ですとか、例えば人数は減らさなくても、体制的なものを見直すのかということと、人材育成的な意味と、もし可能でしたら2点お伺いしたいと思います。

野村：そうですね、このデータドリブンの話の関連で言えば、とにかく通常の営業活動でデジタルをうまく使う、そういうことによる情報提供をしっかりとっていくという、そういうことも一つありますし、それから我々、今は糖尿病と精神神経と希少疾患、そういうことをやっておりますけれども、これからフロンティア、それから再生・細胞医薬というところも出てくると。

そういう中で、MRの中には、そういう新しい分野での営業活動に対する勉強もしていったら、そしてそういう仕事のほうにもシフトしていただくという、そういうことも起こってくるだろうと思います。

また希少疾患のほうも新たな提携もございますので、そういうところでのシフトというのものもあるかもわかりません。

そういう意味で、我々のやっている事業の内容というか、質が変わっていけば、そこで求められる、MR に求められる技量と言うのですかね、知識、あるいはスキルも変わってくると思いますので、それに合わせた研修をしていくということになると思います。

薬事日報 栗山：細かいことではなくて、俯瞰的な視点で、感触みたいなところをお伺いしたいと思います。

中期経営計画として5年刻みでずっとまとめておられて、それに基づいて事業を展開している、あるいはこれから展開していくということだと思うのですが、これまでの5年間、どういう5年間で、ここから先の5年間というのはどういった5年間なのか、あるいはさらにその先の5年間ですね、どういうふうな流れとして捉えておられるのか。その辺りをお伺いできればと思います。よろしくをお願いします。

野村：はい、これまでの5年間は、前半は、5年間の前半はラツータがあって、それはそれでそれなりの利益も出て、よかったですねという話であります。しかし後半に至っては、やはり LOE に向かって、ラツータに代わるものがないという、そういう窮地に立ったという、そういうようなことです。

5年間の中とか、5年間の中で研究開発がうまくいくかということ、そうではありませんけれども、その中でも必ずしも新たなものが花開く、ulotaront とかね、そういう有望なものは出てきてはいましたけれども、この5年間で上市されたというものはなかったということだと思います。

これからの5年間も決して簡単な5年間ではないという認識ではあります。これはもう先ほど何度もアナリストの皆様からご指摘があったように、本当にその売上が達成できるのかという観点がありますよね。

だから我々のこういう業績の見通しについては、売上の一定のアサンプションのもとに作られていますから、それをしっかり達成していくということが重要であると。

それからそのために我々として何ができるか。アメリカの組織を使って、そこをしっかりと見出し、それを実行していくというプロセスがどうしても必要な5年間ということになるので、このところはなかなかトップラインをしっかりと維持していくという意味では、ハードな5年間になる。

それから一方、研究開発の面においても、これは先ほどから何度も言っておりますけども、ラツェーダ一本足ではなくて、これからはたくさんのモダリティで我々を支えていくものを創っていかねばいけないというそういう中で、我々はどれだけのものを後期開発に持っていけるかと、そこが非常にまた大変な5年間になるだろうなと思っています。

そういう意味で、トップラインを上げるところ、それから研究開発、両面において、これからなかなかハードな5年間になるだろうと思います。

ですから、この5年間をうまく乗り越えていけば、次の5年間は一定の3剤の売上、それから ulotaront も出てくる、SEP-4199 も出てくる、再生・細胞医薬製品も出てくる、フロンティアも出てくるということであれば、ここで一定の加速がついてくるという、そういうことになり、次の5年間は比較的順調な成長を遂げられる、そういう5年間になってくるのではないかなと思います。

いずれにしてもこの5年間をしっかりとやっていかなければ、そういう次の5年間も来ませんので、そこは我々、日本のマネジメント、それから米国のマネジメント、中国のマネジメント、もうみんな含めて、これにしっかりと取り組んでいくという、そういう意気込みでやっているわけであります。

野口：ご質問ありがとうございました。以上をもちまして、住友ファーマ中期経営計画2027説明会を終了させていただきます。本日はご参加ありがとうございました。
