

2021年1月5日

## ESG 説明会（意見交換会） パネルディスカッション・質疑応答（要旨）

日時：2020年12月18日（金）14:00～15:50

（パネルディスカッション、質疑応答：15:00～ 約50分）

当社側出席者：多田会長、野村社長、木村常務、遠藤社外取締役、樋口執行役員、  
REDIAL 三代様（パネルディスカッションコーディネーター）

### ■ パネルディスカッション 多田会長からのコメント（要旨）

- ・ 野村から、当社のビジネスモデルとマテリアリティを説明した。最も重要な課題は、自社開発の製品を継続的に創出し、世界の患者さんに届けることである。同時に、自社新製品が出ない場合の対応策を常に準備し、手を打つことが、ビジネスモデルとマテリアリティのいずれの観点においても重要と考えている。マテリアリティを実現するのは人であり、人材の採用、育成、配置、待遇に関し、この10年最も力を入れてきた。
- ・ ガバナンスの重要課題は、取締役会の実効性、少数株主と親会社との関係、海外子会社（特にロイバントから取得した子会社）の統制の3点である。前の2点における改善状況、グループ会社間取引利益相反監督委員会の活動については、遠藤社外取締役から説明いただくのが適切と考える。
- ・ ロイバントから取得した子会社のガバナンスの状況を説明する。100%子会社であるスミトバントとその配下に5つの孫会社がある。スミトバントには当社から幹部社員をEVP（Executive Vice President）として送り込んでおり、CEOの補佐もしている。スミトバントの取締役には、当社から3名出ており、この会社の成長に力を注いでいる。スミトバントのCEOは5つの孫会社のChairでもある。マイオバントの取締役会には野村社長も参画している。スミトバントのCEOとは密に連携しており、彼女が当社の経営会議で説明する場面もある。難しいマネジメントを要求されると予想していたが、これまでのところスムーズに進んでおり、ユーロバント100%子会社化の決定や、後期開発品の開発等が計画どおり進捗しているのは、ガバナンスが順調であるということと認識している。

### ■ パネルディスカッション 遠藤社外取締役からのコメント（要旨）

- ・ 企業とは、価値を創造して、価値を人間社会に提供するものだが、その企業にとって最も重要なのは継続性であり、人間社会にとって重要なのはSDGsで示されているように持続性である。つまり、企業は価値を人間社会に提供し、社会の持続性に対して貢献した際に、企業は評価を得て継続性を保つことができる。すなわち、人間社会と企業とは、その持続性と継続性がお互いに支え合う表裏一体の関係にあることを意識する必要があると私は考えている。持続性も継続性も長期視点が必要であることから、私は、企業こそが人間社会の長期的なビジョンを策定する役割を担うべき存在と考えており、

企業は非常に重い役目を担っていることになる。その観点で企業のガバナンスや方向性を見るのが社外取締役の役目と認識している。

- ・ 大日本住友製薬は大変まじめな会社ですべてにおいてきちんと業務遂行している。ガバナンスの観点では、取締役会の前の経営連絡会で十分な情報を得る時間があり、事情を理解した上でディスカッションできる仕組みとなっており、各部門の努力があると理解している。取締役会では自由闊達に議論する雰囲気もあり、各々の社外取締役がそれぞれの専門性を活かした意見を言い、受け止めてもらっている。
- ・ グループ会社間取引利益相反監督委員会は、社外取締役が中心の委員会である。数か月前に住友化学と大日本住友製薬が出資比率 49 対 51 で S-RACMO を設立するにあたり、利益相反が無いか確認した。委員会の中では、大日本住友製薬が住友化学の力により自分たちの方向を自ら決定できないということはないか、契約上の問題はないか、検討した。外部の意見を聞く姿勢により、大日本住友製薬は真摯な経営感覚を持つと思っている。
- ・ 今日は、ご参加の皆さんのご意見をお伺いし、また、ご質問が在れば、社外取締役の立場からお答えしたい。

#### ■ パネルディスカッション テーマ1：「ガバナンス」

(三代氏) グループ会社間取引利益相反監督委員会など大日本住友製薬の取り組みに対する評価、より透明性の高い会社経営のための提案についてご意見をいただきたい。

(アナリスト) グループ会社間取引利益相反監督委員会は、透明性を担保する良い仕組みであり、かつ社外取締役が中心になって運営するという事を高く評価している。日本企業の親子上場会社は、利益相反に関する取り組みが明確になってない企業が多いが、同委員会ではベストプラクティスに近いと考えている。遠藤様への質問として、製薬ビジネスに精通していない社外役員が多い中で、実際に案件が同委員会に持ち込まれたときに理解できるのか、また同委員会のような仕組みが他業種、他企業も取り組むことに対して、実務上の問題点があるか。

(遠藤社外取締役) 1つ目のご質問への回答は、利益相反もガバナンスの観点が重要であり、契約上の観点またはビジネスの遂行上の理解については、お話をお伺いする中で理解できる。そういう意味では、実際のビジネスの詳しい内容が理解できなかったとしても、ビジネスのプロセスが理解できれば、利益相反の判断は十分できるのではないかと。

2つ目のご質問への回答は、検討する内容が非常に複雑だと見極めるのは難しいが、事業プロセスの中でどういう力関係があるか推定することはできるのではないかと。そういう意味では同委員会の方式が、親子上場されている子会社側にあるということは、とても重要である。

(アナリスト) 同委員会を大日本住友製薬が自ら考えて採用されたのは、非常に画期的であり、今後可能な限り、同委員会での活動を開示していただければ、透明性が高まると考えている。

(多田会長) グループ会社間取引利益相反監督委員会での S-RACMO 設立の検討は、当社が主たる技術を持っていることもあり、会社の運営、設立、人事も含めて当社が主導権を取るようなガバナンス体制で運営することが、両社にとって最善であると判断して合意した。

## ■ パネルディスカッション テーマ2:「マテリアリティ」

(三代氏) マテリアリティを二つに分けているが、現在の形になったプロセス、このプロセスになったことによる経営へのポジティブな影響は何か。

(野村社長) 2018年のESG説明会で「数が多いがどれが大事か」と問われ、すべて大事と申し上げたが、伝わりにくいところがあるならば二つに分けるとわかりやすくなると考え、(2019年に)インフラとして必須なマテリアリティと事業の価値を向上させダイナミックな成長を牽引するマテリアリティを区分、整理した。この形の区分がわかりやすいのか、よりわかりやすい提案があれば伺えるとありがたい。

(三代氏) マテリアリティは対話により進化させていくものなので、ご参加の皆さんから押さえておくべき外部環境変化、トレンドの提案をいただきたい。

研究開発のKPI設定について質問を多く受けているが、どんな検討が行われているか、課題、悩みは何か。

(木村常務) 研究開発は根幹をなすものであり、投資額も他業界に比べて圧倒的に多く研究開発費の対売上高比率は20%近い。また製品になるまで10年近くかかることもあり、KPI設定は課題である。個々の試験の進捗はモニタリングできるが、社外に提示するのは複雑で難しい。評価していくために客観性と定量性が必要である。臨床開発のパイプラインのフェーズ1、2、3を提示しており、初期の研究や細部のKPIの提示方法を社内でも検討しているがよい結論は出ていない。結果としてパイプライン提示に留まっている。研究開発のKPI提示に関するアイデアやご意見をいただきたい。

(アナリスト) マテリアリティを価値創造と事業継続の基盤に分けたことについて、製薬会社であれば最重要マテリアリティは革新的な医薬品の創出になり、それを支えるものとして人権、リスクマネジメント、CSR、ガバナンスがあるので、基盤となる部分とそれ以外を分けるのは分かりやすいと思う。マテリアリティの数を絞る必要はなく、重要なものが明確であればよいと考えている。

統合報告書にも記載されていたマテリアリティの目標設定手順について、野村社長のプレ

ゼンの中で経営会議 3 回だけで議論したわけではないとの話があったので、どのようなステップで設定したかご説明いただきたい。例えば、中長期的な環境やリスク分析を、外部の意見や他社との違いも含めて行い、社内ヒアリング等も踏まえて決定するべきだと考えているが、実際はどうだったか。その検討に社外取締役も参画したか。また今回は定性指標のみで定量指標はないことについて、例えば、革新的な医薬品を創出するというマテリアリティに関し、その価値を我々（投資家）も共有したいと思っているが、定量指標がないと御社がゴールに向かって着実に進んでいるかが見えないので、できれば定量的な KPI も出していただきたい。

重要なのはこのマテリアリティをいかに達成していくかだが、方策は示されていないように感じる。2022 年度までの中計を今年度見直すとのことだが、その先 5 年 10 年 20 年数十年先を見据えた上でこのマテリアリティをどう達成していくのか、経営計画に組み込まれている必要があると思うので、新しい中計ではこれらのマテリアリティを達成するための戦略を織り込んでいただきたい。

**(アナリスト)** マテリアリティを設定する過程はどの会社も統合報告書に記載されているが、経営会議だけではなく、外部の有識者の意見を伺うなどのプロセスも含めて議論するということが、およびそれを見直す仕組みがあるかどうか記載すべきである。今回、定性目標だけにしたことはイメージがつかみづらく、1 年後にミーティングを行っても、何が変化して何ができたのかというところが分かりにくい。例えば人材についても海外に送る人材の数が上がったことが、将来の企業価値向上にどのように結び付くのか分かりにくい。従業員満足度の経年変化など KPI を設定しようとするならば、いくつかは設定できるのではないか。実際に御社が本業をやる上で何を重視しているかということをもう一回社内で議論していただいて、重要度の高いものだけでも KPI を設定する必要があると考えている。

**(樋口執行役員)** 定量的に従業員満足度やエンゲージメントを出すことは可能で、エンゲージメントを高めているファクターが何か分析できても、それが将来の企業価値にどのように繋がるか把握するのは難しい。人材育成では海外に送り込んだ人数、教育においては DSP アカデミーを受講した人数、また英語教育であれば点数が何点上がったかは把握できるが、それが会社としての価値創造にどのように繋がるかは把握するのが難しい。

**(三代氏)** 非財務活動と財務成果へのつながりというものを見せるという部分は、非常に難しいので、今後も投資家をはじめとする重要なステークホルダーと対話を深め、また対話の質を向上していただければと思う。

**(多田会長)** 人を育成してそれがどう価値につながるか、何をもってそれを評価するかは、数値化は難しい。例えばロイバントのような新しい形態の会社との交渉や買収のプロセスに、コンサルタントだけに頼らずに、過去に同様の経験をしてきた社員や海外に精通して

いる社員が大きなチームとなってデュー・デリジェンスを行い、プロジェクトをまとめ上げたことは、教育や海外への派遣による効果であり、事業運営の中で意味があると理解いただきたい。

#### ■ 質問者 1

Q: ロイバントとの提携によってグループ入りした会社は、大日本住友製薬の方針の下でさまざまな取り組みをしていると思うが、これらによって、ESG の観点でどのような変化が起こっているか。また、これから取り組むべき課題として何が残っているか。一方で、大日本住友製薬として学べることは何か。

A: (野村社長) 上場子会社のマイオバントとユーロバントをどうマネジメントしていくか、という初めての経験をしている。それぞれの会社の取締役等を経験しており、上場子会社のガバナンスを当社としてどのように考えたらいいのか、日々学んでいる。

ESG の E の観点では、今まで検討が深まっていなかった反省がある。今後はこの点に関しても検討を深めていきたい。S の観点では、当社は革新的な医薬品または医療ソリューションを提供するという軸で社会とつながっているため、ロイバントとの提携によって、当社が今までやっていなかった領域や持っていなかった技術が加わり、提供できる価値の幅が広がってきていると理解している。G の観点では、これまでなかった経験をしている。これまでは海外子会社を日本の会社のようにマネジメントしていたが、新しいマネジメントまたはガバナンスのスタイルを取っていかなければいけないと考えている。

A: (多田会長) スミトバントの CEO は素晴らしい才能と人柄を持った女性である。アメリカでブラック・ライブズ・マターという大運動が起こったときに、彼女は他社の教育的なプレゼンテーションに招かれたことがある。人権問題の重要性が、長期的に地球規模で考えたときにいかに重要かということを考えるスタートになったと思う。

#### ■ 質問者 2

Q: 精神神経領域の競争力が非常に高いことは外から見ても分かるが、がん領域は途中から参入し、再生・細胞医薬はレギュラトリーの問題もありなかなか具体化していない。社外に説明する際には、潜在市場や科学的なリスクと大日本住友製薬の競争力の掛け算で話をしていただきたい。

中計に確率調整せずに数字が入っていたことに驚いたが、確率調整を大日本住友製薬内でどのように見ているのかが、外部に対するメッセージとして非常に重要であると思う。特にがん領域と再生・細胞医薬については、苦戦している印象があるため、今後は情報の出し方の工夫があると、評価がしやすい。

A: (木村常務) かつて一部に成功確度が入らないような数字を出したときもあるが、現在は成功確度も含めた数字にしている。創薬は全て新しいことにチャレンジしているため、

成功確度を出すことは難しいが、できるだけ客観的な数字を集めて、成功確度を出すようにしている。精神神経領域の場合は継続して取り組んでいるため、成功確度について社内でも十分な数字があり、研究開発の成果についても製品または開発品のラインナップを見ていただくこともできる。がん領域と再生・細胞医薬については、新たに取り組んでいるところであるため非常に難しいが、これから皆さんと客観的な対話ができるように考えていきたい。

以上