

2021 年度 ESG 説明会（意見交換会）

[日程] 2021 年 12 月 8 日 14:00 – 15:44（104 分）

[開催場所] 東京本社、ライブ配信および電話会議

[登壇者] 10 名

取締役会長	多田 正世	（以下、多田）
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 CSO	木村 徹	（以下、木村）
取締役（社外）	跡見 裕	（以下、跡見）
取締役（社外）	新井 佐恵子	（以下、新井）
取締役（社外）	遠藤 信博	（以下、遠藤）
取締役（社外）	碓井 稔	（以下、碓井）
執行役員	樋口 敦子	（以下、樋口）
RIDEAL 株式会社 代表取締役	三代 まり子	（以下、三代）
コーポレートコミュニケーション部長	原田 美和子	（以下、原田）

プレゼン

原田：それではお時間となりましたので、大日本住友製薬、2021 年度 ESG 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。今回は当社にとって 4 回目の ESG 説明会でございます。東京本社の会場に加え、ライブ配信と電話会議にて進めてまいりたいと存じます。

開始に際しまして、何点かご留意いただきたい事項をご説明いたします。本日は弊社ウェブサイトに掲載しておりますプレゼンテーション資料に沿って、ご説明いたします。

プレゼンテーションの後にパネルディスカッション、その後、質疑応答のお時間を設けております。パネルディスカッションは昨年に引き続き、RIDEAL 株式会社代表取締役の、三代まり子様にコーディネーターとして進行していただきます。

パネルディスカッションでは、弊社パネリストによるディスカッションに加えて、ご参加いただいている皆様からも、ご意見を頂戴する対話形式にしたいと考えております。ぜひ会場から、またリモートでご参加の場合は電話回線から、積極的にご発言賜りたく存じます。

ディスカッションのテーマ以外の内容に関しましては、質疑応答でご質問いただけると幸いです。

それでは、本日の登壇者をご紹介します。会長の多田、社長の野村、杏林大学名誉学長の跡見取締役、有限会社アキュレイ代表の新井取締役、日本電気株式会社会長の遠藤取締役、セイコーエプソン株式会社会長の碓井取締役、専務執行役員チーフサイエンティフィックオフィサーの木村、コーポレートガバナンス、コーポレートコミュニケーション、人事担当執行役員の樋口、RIDEAL 株式会社三代様、司会のコーポレートコミュニケーション部、原田でございます。よろしくお願いいたします。

それでははじめに野村より、プライム市場の選択申請/改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応についてご説明いたします。野村さん、よろしくお願いいたします。

野村：社長の野村でございます。本日は師走の本当に大変お忙しい中、弊社 ESG 説明会、意見交換会にご参加、あるいはご出席賜りまして、本当にありがとうございます。

また日頃は弊社の経営に大変ご関心を持っていただきまして、ありがとうございます。また折に触れまして貴重なご意見も頂戴いたしまして、この場をお借りいたしまして厚く御礼申し上げます。

本日も意見交換会ということが主でございますので、忌憚のないご意見をいただきたいと存じますので、よろしくお願い申し上げます。

それでは少しお時間を頂戴いたしまして、ご説明をさせていただきたいと思っております。

プライム市場の選択申請

プライム市場の選択申請について



2021年11月30日開催の取締役会において、新市場区分の移行に際し、プライム市場を選択申請することを決議

□ 今後について

- プライム市場上場会社に求められる高いガバナンス水準については、改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応等、継続的に取り組んでいく
- 投資家との建設的な対話を含め、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいく

4

プライム市場の選択申請です。

先月の末の取締役会におきまして、新市場区分ということで、プライム市場を選択申請することを決議させていただきましたことをご報告いたします。

今後につきましてはプライム市場の上場会社に求められます高いガバナンスということで、改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応、それからその対応を継続的に取り組んでいくことを進めてまいりますし、また投資家様との建設的な対話、これを進めて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めてまいりたいと存じます。

2015年度から取締役および監査役全員に対するアンケート調査を毎年実施し、実効性向上に取り組む**2020年度の重点課題の取り組み**

□ 「中長期的な企業価値向上に向けた議論の充実」

中長期的視点での経営課題を取り上げ、取締役会メンバーによる議論を4回実施（今後もより深い議論のできる場を設ける）

□ 「将来に向けた取締役会構成メンバーの在り方の検討」

2033年の目指す姿や事業戦略を踏まえ、指名報酬委員会において2回にわたり、取締役会メンバーに求められる専門性や視点などに関する検討を実施（取締役の多様性確保や取締役候補者を社内で育成することにも注力していく）

□ 「取締役会の審議の質のさらなる向上」

社外役員に対する事前説明の充実化や配付資料の質の向上と早期提供、案件内容に応じた適切な審議時間の設定など

2021年度の重点課題

リスクマネジメントに関する議論のさらなる充実化、議題数および審議時間の適切化、トレーニングの充実化

それから改訂 CG コードへの対応です。

取締役会の実効性向上に向けた取り組みということでございますが、私どもは 2015 年度から取り組んでおります。

昨年度の実効性向上に向けた取り組みの中での課題でございますが、三つございました。

私どもの中長期的な企業価値向上に向けた議論を、もう少し充実してほしいというご要望ございました。昨年度は取締役会のテーマとして最後のところでございますが、時間を頂戴いたしまして、私どもの直面する中長期的な課題をいろいろ深掘りさせていただきました。その議論を4回させていただいたということでございます。その結果を全てではありませんけれども、中期経営計画の見直しに反映させていただいたところではあります。

それから将来に向けた取締役会構成メンバーの在り方の検討も、このアンケートの中で課題として取り上げておられました。これは今般、改訂コードによってスキルセットというお話もありますが、それとはまた独立にやっております。

これは昨年度でございますので、まだそういう議論をする前の話でございますが、2度にわたって取締役会メンバーに求められる専門性とか視点。取締役の多様性の確保という中には女性の取

締役、あるいは外国人の取締役といった方々の関係。あるいは社内の取締役候補社をどのように育成していくかについても、議論があったということでございます。

それから取締役会の審議の質のさらなる向上につきましては、やはり私どもの取締役会におきましては、会社の事業に関するいろんな大きなテーマが出てまいりますので、そういうものにつきまして事前に資料をご覧いただき、またご検討いただくプロセスがどうしても必要でございます。そういうことを社外の実務者の皆様、あるいは監査役の皆様がしっかりできるような体制をとっていくことについて、対応させていただいたということでもあります。

2021年度の重点課題ですが、リスクマネジメントに関する議論のさらなる充実化があります。リスクマネジメントと言ってもなかなか幅が広くて、コンプライアンスでありましたり、あるいは情報管理でありましたり、われわれの行っている医薬品事業という事業そのものに内在するリスクがありますとか、そういうものをもう少し、個別に掘り下げていくところが必要ではないかということもございます。

それから議題数および審議時間の適正化がありますが、私どもとしては重要な議案にできるだけ時間を割いていきたいということもございますので、重要性の基準を少し変えて、より取締役会にかけられる議案につきまして絞っていくかたちで、できるだけテーマの数であるとか審議時間を適正化することを進めています。

それからトレーニングの充実化ということですが、これは取締役、監査役のトレーニングでありますけれども、今般医薬品業界につきまして、必ずしもご専門でない方々もたくさんいらっしゃいますので、各国の、特に私どもが事業をしております日米中、そういったところの薬価制度、あるいは保険制度についてのご説明。

あるいは私どもが事業を行っている地域のカントリーリスクの強化について、これは外部のコンサルタントでございますが、そういう方々にご説明いただく。あるいはわれわれの取り組んでいくDXについて、現状はどうであるかということについて、取締役会でのトレーニングとしてさせていただく。そのようなことも今、取り組んでいるところであります。

取締役会の機能発揮

新設 4-1-1① 取締役会にて必要なスキルを特定し、取締役の有するスキル等の組合わせを開示すべき

- 当社の現状：取締役会のバランスの考え方、取締役の選任に関する方針・手続きをCG基本方針にて規定している
独立社外取締役に、他社での経営経験を有する者が複数いる
- 当社の対応：取締役会および監査役会が全体として備えるべき知識・経験・能力（取締役・監査役のスキルセット）について次のとおり CG基本方針に定め、スキルマトリックスをウェブサイト等において開示した

取締役会および監査役会が全体として備えるべき知識・経験・能力

企業理念の実践を通じた当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会がその機能を十分に発揮し実効性を確保するために、当社の取締役会および監査役会は、全体として、多様性を有し、以下の知識・経験・能力をバランス良く備えるものとする

- (1) 国内外の企業経営・組織運営の責任者としての豊富な知識・経験・能力
- (2) 異業種の豊富な知識・経験・能力
- (3) 新規事業の創出・育成またはビジネスディベロップメントに関する豊富な知識・経験・能力
- (4) デジタル技術・データ利活用に関する豊富な知識・経験・能力
- (5) ヘルスケア産業に関する専門的な知識・経験・能力
- (6) 財務・会計・税務に関する専門的な知識・経験・能力
- (7) 法律・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する専門的な知識・経験・能力

なお、取締役会および監査役会が全体として備えるべき知識・経験・能力は、外部環境、当社の状況等の変化に応じて適宜見直しを行うものとする

改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応です。

取締役会の必要なスキルでございますが、現在コーポレートガバナンス・コードの私どもの基本方針で、非常に簡単ではありますが、取締役の選任に関する方針・手続きを進めておりますが、それをコードの改訂によりまして、より詳しくしたところでございます。

この取締役および監査役会が、全体として備えるべき知識・経験・能力のところに7項目があります。

この1番目が国内外の企業経営、それから組織運営の責任者としての豊富な知識・経験・能力とあります。国内外、これはグローバルも意識しているわけであります。

企業経営あるいは組織運営の責任者ということであれば、ガバナンスであるとかサステナビリティであるとか、そういうところには必ずご経験がありますし、また見識もお持ちです。

特に取締役会ではガバナンスが大きな役割であることからすれば、1番の、国内外の企業経営、あるいは組織運営の責任者としての経験が非常に有益であると考えて、まずは1番目ということになります。

それから2番目の異業種。これは当然のこと、われわれヘルスケアと言いますか、医薬品産業に属しておりますが、異なった視座、そこからわれわれの事業を見ていただくという、客観的なご意見も必要です。

3番目の新規事業、あるいは4番目のデジタル技術・データ利活用。中長期的なわれわれの企業価値の創造においては、やはり新規事業が必要であり、またDX、それからデジタル技術の利活用、これは欠かせないところであることから、3番、4番として入れさせていただいております。

それから5番目のヘルスケア産業に関する専門的な知識・経験・能力。これは医薬品会社であれば当然であろうという感じがいたしますけれども、特に医学あるいは薬学、あるいはヘルスケア関係の行政と言いますか、そういう専門性。あるいは私どもの社内の取締役のように、ヘルスケア産業で長らく培ってきた経験であるとか知識、能力、こういったものも取締役会として必要であろうと考えております。

それから6番の財務・会計・税務、あるいは7番の法律・コンプライアンス・リスクマネジメント。この辺は取締役会としては非常に基本的な機能と言いますか、インフラ的な機能であろうということを入れていくということでございます。

改訂CGコードへの対応		改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応について		大日本住友製薬
サステナビリティを巡る課題への取組				
新設	3-1③	自社のサステナビリティの取組みを適切に開示すべき プライム市場上場会社はTCFD又は同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき (プライム市場向けの原則)		
<ul style="list-style-type: none"> □ 当社の現状：サステナビリティの課題（環境、人権、従業員の健康等）を含むマテリアリティ、従業員の育成および研究開発投資について統合報告書等で開示し、2021年11月にTCFDへの賛同を表明した □ 当社の対応：2021年11月のTCFDへの賛同を機に、気候変動に係るリスクおよび収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について必要なデータの収集・分析を開始しており、開示の質と量の充実を進めていく 				
グループガバナンスの在り方				
新設	4-8③	支配株主を有する場合、独立社外取締役3分の1以上（プライム市場上場会社は過半数） または利益が相反する重要な取引・行為について特別委員会を設置すべき		
<ul style="list-style-type: none"> □ 当社の現状：当社の取締役会における独立社外取締役は過半数（9人中4人が独立社外取締役）に達していないが、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役のみによって構成され、親会社グループとの重要な取引等について少数株主の利益保護の観点から審議を行う「グループ会社間取引利益相反監督委員会」を設置している □ 当社の対応：引き続き同委員会で少数株主の利益保護の観点から親会社グループとの重要な取引等について審議する 				
株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴う実務対応」より一部抜粋				7

それから自社のサステナビリティの取り組みを適切に開示すべきということで、プライム市場上場会社はTCFD、または同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきであると、そういうことであります。

私どもは、現状はそれほど開示のレベルが高いということではありませんが、先月TCFDへ賛同しまして、それに応じた開示の質と量の充実に努めていくということでもあります。

現在は皆さんご承知のように、われわれはWell-below 2°Cベースの2017年度に比較して2030年度にはScope1、2で35%削減ということになっております。SBTイニシアチブの認定を取るとすると1.5°Cになりますので、そうしますとより基準も厳しくなるということで、これから私どもとしてももう少し、どういうことで認定を受けられるのかと、そこまでよく検討した上で、Scope3のわれわれの対応をしっかりと決めていこうということでもあります。

それからグループガバナンスの在り方というところで、支配株主を有する場合、親子上場の会社、その子会社には独立社外取締役、プライム市場の場合は過半数とあります。または利益が相反する重要な取引・行為について特別委員会を設置すべきと、こういう選択肢がございます。

現在、9人中4人が独立取締役でございますので、過半数ではございません。しかし昨年からはグループ会社間取引利益相反監督委員会をつくりまして、親会社あるいは親会社のグループ会社との利益が相反する重要な取引につきまして審議をするプロセスをとっております。現状であれば、改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応はできているのかなと考えているところであります。

以上が私のご説明でございます。どうもありがとうございました。

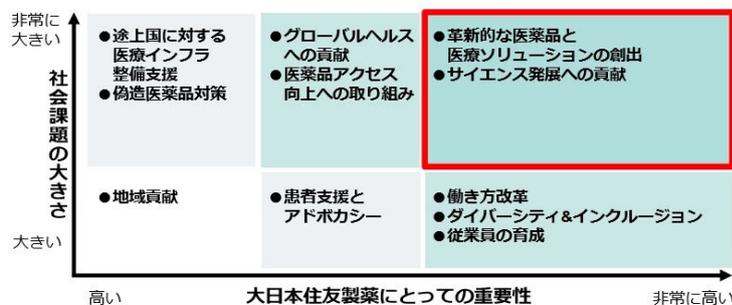
原田：野村さん、ありがとうございました。続きまして樋口より、マテリアリティのKPI設定/環境への取り組みについてご説明いたします。樋口さん、よろしくお願いいたします。

マテリアリティのKPI設定
マテリアリティ（CSR経営の重要課題）

統合報告書
P. 23-26



価値創造につながるマテリアリティ —課題解決が当社の持続的成長にとって重要



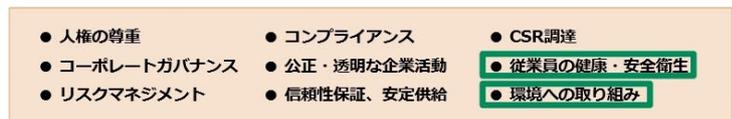
当社が最も重視するマテリアリティ

- 「革新的な医薬品と医療ソリューションの創出」
- 「サイエンス発展への貢献」

「従業員の健康・安全衛生」に関するトピックス

2021年8月に健康白書を初めて発刊し、当社の健康宣言の取り組み状況を見える化

事業継続の基盤となるマテリアリティ —課題解決が当社の事業活動継続のために不可欠



「環境への取り組み」に関するトピックス

- 2021年5月に環境基本方針を改定
- 2050年度までに温室効果ガス（GHG）排出量（Scope1+2）ゼロを目指す
- 2021年11月にTCFDへの賛同を表明

9

樋口：ありがとうございます。樋口です、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは私から、マテリアリティのKPIの設定について、あるいは環境への取り組みについてご報告、ご説明をいたします。

マテリアリティにつきましては、弊社は2018年度に最初に設定して、開示いたしました。その後、有識者の皆様とのディスカッション等を通じまして、毎年見直しを行っております。

19年度だったと思いますけれども、ここに示しておりますように価値創造につながるマテリアリティと、事業継続の基盤となるマテリアリティと、これも皆様からいただいたご意見をもとに分類をいたしまして、開示をさせていただいております。

今回はこのマテリアリティにつきましてKPIを設定いたしました。既に統合報告書でも開示させていただいておりますけれども、上の価値創造につながるマテリアリティのうち、当社が最も重視しているマテリアリティについてのKPIの設定、それから事業継続の基盤となるマテリアリティにつきましては二つ、従業員の育成、環境への取り組みについてのKPIの設定について、ご報告いたします。

従業員の健康・安全衛生に関するトピックスと書いております。本年8月に健康白書を作成いたしましたして、発刊し、当社の健康宣言の取り組みの状況を見える化したことがございます。

また環境への取り組みにつきましては、先ほど野村からも申し上げましたように、先月TCFDに賛同の表明をさせていただきました。それから5月には環境基本方針を改定しておりますとともに、2050年度に温室効果ガス、Scope1、2の排出量ゼロを目指すことについても、表明させていただきました。

<p>マテリアリティのKPI設定 マテリアリティのKPI設定について</p>	<p>統合報告書 P. 23-26</p>	 大日本住友製薬
<p>●設定の目的・背景 CSR経営を推進していく上で、それぞれのマテリアリティの目標に対する進捗を評価・分析するための指標としてKPIを設定</p> <p>●KPI設定において工夫した点 当社の持続可能性を高め、事業戦略と連動する取り組みを、可能な限り定量的な指標として表現し、社外からも進捗が見える点</p> <p>●課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 持続可能な社会に向け、SDGsなどの社会課題と事業戦略の更なる連動 ・ 社会へのインパクト（アウトカム）に関する表現方法 ・ 当社グループ全体のKPIと日本国内のKPIの混在 <p>●今後について 当社の事業戦略と、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて得られたご意見を踏まえ、より適切なKPIとなるよう、マテリアリティ・目標とともに見直していく</p>	<p>マテリアリティの目標・KPIの決定プロセス (2020～2021年度)</p> <pre> graph TD A[経営会議でマテリアリティの更新、定性目標を設定 (2020年7月)] --> B[ESG説明会（意見交換会）の開催 (2020年12月)] B --> C[有識者との意見交換] B --> D[担当部門へのヒアリング] C --> E[マテリアリティの目標・KPI検討] D --> E E --> F[経営会議で審議のうえ決定し、取締役会に報告] F --> G[マテリアリティの目標・KPIを設定 (2021年6月設定)] </pre>	
		10

マテリアリティのKPIの設定の経緯、プロセスでございます。

右に書いておりますように、まず経営会議でマテリアリティの更新、定性目標の設定を2020年の7月にいたしまして、昨年のこの場でございますESG説明会でご説明をさせていただき、目標の設定やKPIの設定については、いろいろなお意見を賜りました。

それから並行しまして、有識者との意見交換や社内では担当部門へのヒアリングを経まして、マテリアリティのKPIの検討を進めてまいりました。

経営会議で、1回ではなかなか終わりませんで、数回の審議を経まして、取締役会でもご報告し、マテリアリティの目標・KPIの設定を本年の6月に行いました、というプロセスを経ております。

それぞれのマテリアリティにつきまして、その進捗をきちんと事業戦略と連動したかたちで評価・分析、外部から見ても分かりやすい KPI にすることを目標に設定させていただきました。

全体としてある程度のところはできたのかなと思いますけれども、課題のところを書いてありますように、SDGs などの社会課題と事業戦略の連動、それと連動した KPI の設定がまだ不十分ではないかなと考えています。また社会へのインパクト、アウトカム、それに関してどのように設定して表現しているのかということ。

それから一部、単体、日本だけの KPI になっているもの、それからグループ全体になっているものがありますので、そこが混在しているところをどう整理していくのかは、まだ課題かなと思っておりますので、今日も皆様からご意見をいただき、また必要な修正をしていきたいと考えております。

マテリアリティのKPI設定		統合報告書 P. 23-26	 大日本住友製薬
「革新的な医薬品と医療ソリューションの創出」「サイエンス発展への貢献」のKPI設定について			
<p>KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 主要な開発品目の進捗 <ul style="list-style-type: none"> ・ 精神神経領域の目標 (ulotaront (SEP-363856) : FY23 上市 (米)、SEP-4199 : 2020 年代後半上市) ・ がん領域の目標 (DSP-7888 : FY24 上市 (日米)) ・ 再生・細胞医薬分野の目標 (小児先天性無胸腺症 : FY21 上市 (米)、パーキンソン病 : FY23 上市 (日)、加齢黄斑変性 : FY25 上市 (日)) ・ その他のアンメット・メディカル・ニーズの高い領域の目標 (レルゴリクス : FY22 子宮内膜症承認 (米)、rodatristat ethyl : 2020 年代後半上市 (日米)) ・ フロンティア事業の目標 (複数品目の事業化 (目標 : FY23-25 上市 (日米))) ● 初期開発品目の進捗 <ul style="list-style-type: none"> ・ 精神神経領域、がん領域のPh2およびPh1移行数 ● モダリティ展開の進捗 ● 研究開発員の仕事への意欲 <ul style="list-style-type: none"> ・ 全社意識調査における研究開発員の評価スコア 	<ul style="list-style-type: none"> ● 設定の目的・背景 結果 (製品パイプライン) だけではなく、そのプロセス (開発初期段階のラインナップ、新規モダリティや研究開発員の仕事への意欲) も指標とし、総合的な研究開発の進捗を示せるKPIを設定 ● 当社独自のポイント 研究開発員の仕事への意欲に関して、全社意識調査の中でも「仕事内容」(責任ややりがい、顧客や社会への貢献感、専門能力の獲得、個性や能力の発揮) に注目し、研究開発員のモチベーションを評価・分析 ● 課題 上市された製品の社会的影響 (インパクト) に関する指標の設定 		
11			

これは革新的な医薬品と医療ソリューションの創出、サイエンス発展への貢献の KPI の設定でございます。

個々には説明申し上げませんが、左に書いておりますように事業戦略との連動という意味では、中期経営計画や決算のときに開示させていただいております、それぞれの開発パイプラインの目標、それに対する進捗を KPI として設定いたしました。

またそのパイプラインになる前と言いますか、初期の開発品目についてもフェーズ 1 への移行数やモダリティの展開を KPI に設定をいたしました。

また少し特徴と思いますが、研究開発員の仕事への意欲も設定したことです。右のところに書いてあります、全社意識調査は合併直後から毎年やっておりますけれども、その現在やっております調査の中の仕事内容、責任ややりがいを感じるかとか、顧客や社会への貢献を感じているかという項目に注目しまして、研究開発員のモチベーションを評価できるのではないかとということで、このような KPI も設定いたしました。

課題としては上市された製品が社会にどのようにインパクトを与えているか、最終的なアウトカムを測るところが、まだ今後の課題と考えています。

マテリアリティのKPI設定		統合報告書 P. 23-26	 大日本住友製薬
「従業員の育成」のKPI設定について			
KPI <ul style="list-style-type: none"> ● 選抜型研修受講者数 ● 海外勤務経験者数 ● 英語力強化プログラム受講者数 ● 社内公募件数、応募数 ● キャリア・コンサルティング相談件数 	<ul style="list-style-type: none"> ● 設定の目的・背景 当社が持続的に成長していくために欠かせないリーダー人材、グローバル人材の育成および従業員の自律・自立を支える項目をKPIに設定 ● 当社独自のポイント 強化したい企業文化である「挑戦」の定着に向け、「社内公募件数、応募数」、「キャリア・コンサルティング相談件数」といった従業員の自主性を測る指標を設定 ● 課題 <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成の結果であるアウトカムに関する指標の設定 ・グローバルでの人材活用に関する指標の設定 ・DX人材の育成・活用に関する指標の設定 		
12			

従業員の育成の KPI 設定でございます。

これは当社が持続的にグローバルに成長していくために、リーダー人材とかグローバルに活躍できる人材の育成は、必ず必要なことでございます。また従業員がそれぞれ自立して、自分自身のキャリアを考えていくことも、もちろん必要だと考えておりますので、それを測定、評価できるようなKPIということで、左側に五つ書いておりますけれども、設定しております。

例えば評価したい企業文化として、挑戦という言葉を挙げております。弊社は通常の異動以外に社内公募制度をやっておりますが、その社内公募に手が挙がる数であるとか、あとキャリア・コンサルティング相談件数という、自分のキャリアを自立的に考えるという意味で、資格を持った社員がコンサルテーションすることをやっておりますけれども、そういうものの相談件数といった、自主性を測るような指標を設定いたしております。

課題としましては、その結果、目標としておりますグローバルに活躍できる人材が本当に育成されているのか、それからDX研修もしておりますけれども、DXの人材が育成されているのかという結果として、アウトカムとしてどうなんだというところの設定が、今後の課題と認識しています。

マテリアリティのKPI設定 「環境への取り組み」のKPI設定について		統合報告書 P. 23-26、59-60	大日本住友製薬
KPI <ul style="list-style-type: none"> ● 2030 年度目標および2050 年度目標の達成に向けた諸施策の実施 ● エネルギー消費原単位 ● 廃棄物の再資源化率および最終処分率 ● 環境データに対する第三者保証の取得 ● 「気候変動」および「水」に関するリスクと機会の評価の推進 		● 設定の目的・背景 環境への負荷を低減するために、当社が取り組む項目をKPIに設定	
		● 課題 <ul style="list-style-type: none"> ・当社グループ全体での温室効果ガス排出量削減に関する指標の設定 ・サプライヤーを含むビジネスパートナーへの働きかけに関する指標の設定 	
中期環境目標（2020年度目標）の結果			
重点課題	目標	結果	説明
低炭素社会構築	気候変動対策 ① 2020年度までに全社CO ₂ 排出量を、2005年度を基準に23%削減 ② 全社のCO ₂ 排出原単位を年1%以上改善	①~③ 達成	① 2005年度比で34%削減 理由：省エネ・CO ₂ 削減設備投資（高効率機器への更新、照明のLED化など）、夏季・冬季の省エネ・節電対策などに加えて、2019年3月末の2工場体制への移行が寄与 ② 前年度比：1.4%改善 ③ 前年度比：1.4%改善 理由：エネルギー効率の改善や、それに伴うCO ₂ 排出原単位の改善が寄与
	省エネ対策 ③ 全社のエネルギー消費原単位を年1%以上改善		
生物多様性保全	水資源の有効利用 2020年度の水利用量を2010年度比で20%程度削減	達成	2010年度比で35%減 理由：一部設備の水による洗浄回数変更などに加えて、2019年3月末の2工場体制への移行が寄与
長期環境目標（2030年度または2050年度目標）			
<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年度までに温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ1+2）を2017年度比で35%削減し、2050年度までにゼロにすることを目指す ● 2030年度までに水使用量を2018年度比で12%削減する ● 廃棄物の再資源化率を80%以上に維持し、2030年度までに85%以上を目指す ● 廃棄物の最終処分率を1%未満に維持し、2030年度までに0.5%未満を目指す 			
			13

環境への取り組みの KPI の設定でございます。

これは当然、環境負荷を低減するために、当社として取り組むべきものは何かということで、ここに書いておりますような5項目について設定しております。

これは右下に書いております。先ほど野村からの説明もございましたけれども、2030年度までにScope1、2の温室効果ガス排出量を35%削減、あるいは2050年度までにはゼロにするという長期目標を掲げておりますので、それに対しての進捗をKPIとして設定しております。

それ以外の長期目標も記載しておりますが、それに対してどのくらい進捗しているのかをKPIとして設定させていただいております。

環境への取り組み
気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同について

統合報告書
P. 59-63

 大日本住友製薬

□ 2021年11月に、TCFD提言への賛同を表明

気候変動に関連するリスクと機会について、2021年度は国内単体、2022年度以降は当社グループ全体に順次拡大し、開示を行う予定

ステップ	取り組み時期と範囲		
	2021年度	2022年度	2023年度以降
① ガバナンス整備	環境管理体制 国内単体		リスクマネジメント推進体制 当社グループ会社への拡大
② 気候変動によるリスクと機会の重要度の評価	済		
③ シナリオ分析の実施	実施中		
④ 事業インパクト評価		実施中	
⑤ リスク対策・機会獲得策の立案			予定
⑥ 文書化と情報開示			予定

TCFDを活用した経営戦略立案のススメ～気候関連リスク・機会を織り込むシナリオ分析実践ガイドver.3.0～：環境省を改編

14

TCFDにつきましては先月11月に賛同表明をいたしましたので、今、開示に向けて作業を進めているところでございます。

目標といたしましては今年度中に、まずは国内単体での開示を目指しているところです。来年度以降、順次グループ会社にも広げて、グループ全体での開示を行っていこうと考えております。

以上です。ありがとうございます。

原田：樋口さん、ありがとうございました。それでは、パネルディスカッションに移りたいと存じます。

まず会場、およびお電話でご参加の皆様からのご発言につき、ご案内させていただきます。パネリストがディスカッションしているテーマに関しまして、ご意見、ご提案がある場合には、順番がまいましたらお名前をお呼びしますので、ご所属とお名前の後にご発言をお願いいたします。

パネルディスカッションのコーディネーターをお願いしております三代様は、企業の統合報告コンサルティング、報告書レビュー、ステークホルダーダイアログでのアドバイザー等でご活躍されております。

それでは三代様、よろしくお願いいたします。

三代：RIDEAL 株式会社の三代と申します。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

パネルディスカッションを始める前に、はじめに社外取締役、多田会長からご挨拶をいただきたいと思えます。跡見様、よろしくお願いいたします。

跡見：社外取締役の跡見です。私はもともと外科医でありまして、大学で教育、臨床研究に携わってまいりました。付属病院長を6年、医学部長6年、そして学長を8年務めてきました。

大日本住友製薬では社外監査役を4年、そして社外取締役は4年半になります。今は指名報酬委員会の委員長をしております。

約9年間の社外取締役、社外監査役の間、大日本住友製薬は本当に山あり谷ありの経験をしております。アメリカにおけるラツォダの急成長に主に示されるような、グローバルな企業としての一面。そしてまたラツォダの特許切れに伴うクリフの問題、そしてその後に期待された薬剤の開発中止。またラツォダの特許切れに関する訴訟の問題、それから同時にその後、Roivant社との提携、またその傘下の5社の大型買収というものがございました。中国においてはガバナンスの問題であって、中国の本社の創立の危機もあったかと記憶しております。

この間、会長、社長を中心とした取締役会や執行役員の方々の献身的な努力は、感慨を持って私は今感じておるところであります。

社外取締役としてできることは、独立性の高い社外取締役である自覚の下に、その責務を果たしていくことだろうと思っています。以上です。

三代：ありがとうございます。新井さん、よろしくお願いいたします。

新井：社外取締役の新井佐恵子でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

私は公認会計士として会計監査の業務を行い、ITベンチャー企業の共同創業者として、ベンチャー企業の立上げを行ってまいりました。その経緯から、今はベンチャー企業の支援を行っております。

す。そして役員、社会人、学生に向けて会計リテラシー向上のために、財務会計と監査の研修、育成を行っております。

また社外取締役としては、専門家として監査やベンチャー経営の経験から、また少数株主の皆様、あるいは患者の皆様の観点から、モニタリングやコメントをしております。今日はどうぞよろしくお願いたします。

あと社外取締役としては4年ほど務めさせていただいております。グループ会社間取引利益相反監督委員会の委員長も務めさせていただいております。

三代：ありがとうございます。遠藤さん、お願いたします。

遠藤：社外取締役を務めさせていただいている、NECの会長の遠藤でございます。

私の役割という観点からは、会社経営、企業経営をやってきたこと。それから私どもの会社は製造業であること、そういう観点から製造業の観点、それから会社経営の観点からのご意見を申し上げている立場と考えています。

特に事業リスク、それからガバナンス、それからわれわれICT産業の中におりますので、デジタル関係の技術の観点から、価値創造がどうあるべきなのか。その辺の観点についてご意見を申し上げます。今日はよろしくお願申し上げます。

三代：それでは碓井さん、お願いたします。

碓井：皆さん、こんにちは。セイコーエプソン会長の碓井稔でございます。今年の6月から社外取締役を務めさせていただいております。

私はセイコーエプソンで主として研究開発畑を歩んでまいりました。今、エプソンのインクジェットヘッド、これは私が考案したものですし、リーダーとしてずっと育て上げてきたものです。

社長として12年の間に、様々な会社としての構造改革をやってまいりました。そういう経験がここにおいて非常に生かせるのではないかと考えておりますし、そして何より研究開発、それから開発研究型の企業構造ですので、私のずっと培ってきた経験が良いかたちで生かせればよいなと思っております。

それと同時にグローバルに展開していく事業、こういったものの経験やガバナンスの在り方、こういったものに対してもぜひ貢献できればと考えております。以上です。

三代：それでは多田さん、お願いたします。

多田：多田でございます。久しぶりにこういうところで皆様にお会いできて、嬉しくもあり、かついささか緊張はしておりますが、私どものように 50%超の株式を持つ親会社がありまして、親子上場を果たしておる、こういう会社でございますので、親会社からの独立性を少数株主に認めていただくことが、最も重要なガバナンスの課題であると考えております。

そういう意味で、認めていただくためには少数株主の立場に立った経営を行う必要がございます。われわれにとっては少数株主に代表されるのは、皆様のような投資家の方々でおられるわけでございますから、皆様のご意見やご要望をよくお聞きして、経営政策に反映していくのが課題解決につながっていくものだろうと考えます。

株主も含めまして、多くのステークホルダーにとりまして、経営が適切なガバナンスの下に行われるための一丁目一番地は、取締役会が監督、指導、支援などの責任を適正に果たすことと、監査役ならびに監査役会が正しく機能することだと思えます。

これに加えまして、経営の意図するところや執行状況を、十分な情報開示によって透明性を高めた上で、株主総会における少数株主との対話、投資家やアナリストとの各種説明会における Q&A、さらには労働組合との意見交換会などで、忌憚のないご意見をお受けし、あるいはご指導いただくことが、経営の質の向上にはきわめて重要だと考えます。

このような趣旨から、今回のように私どもにとって経営者との対話はきわめて重要で、かつ意義深いものだと考えておりますので、今日は冒頭に野村が申し上げましたように、よろしくご意見等を賜ればと存じます。どうもありがとうございます。

三代：ありがとうございます。それでは、ディスカッションに入らせていただきます。本日は大きく二つのテーマに絞って、深掘りしていきたいと考えております。

今回は事前に投資家の皆様にアンケートを取りまして、いくつもテーマを挙げていただいたんですけども、その中でも特にご関心の高いテーマとして、役員のスキルセットと人材、この二つに絞って議論を進めていきたいと思っております。

では、最初のテーマですが、スキルセットです。中長期的な企業価値向上を図る上で、どういったスキルを持った役員が求められているのか。またそのようなスキルを持った人材が大日本住友製薬にそろっていらっしゃるのか。

スキルセットについて、誰がどのように判断したのか。この点について、ぜひお話をお伺いできればと思います。

参考資料：スキルマトリックス

現在の取締役および監査役のスキルマトリックス



現在の取締役および監査役のスキルマトリックスは、下表のとおりです※1

氏名/役位	国内外の 企業経営・ 組織運営※2	異業種※ 3	新規事業の創 出・育成/ビジ ネスディベロッ PMENT※4	デジタル技 術・データ 利活用※5	ヘルスケア産業			財務・ 会計・税務	法律・コンプ ライアンス・ リスク マネジメント	主な経歴・専門性等
					医学・薬 学・行政	研究開発	企画・マーケ ティング等			
多田 正世	取締役会長	○		○						2008年6月から2018年3月まで代表取締役 社長 経営企画・海外事業推進・営業部門の責任者
野村 博	代表取締役社長	○						○		事業戦略・経営管理・人事・経理財務・開発 部門の責任者、海外子会社の要職
小田切 斉	代表取締役	○							○	日本事業・営業部門の責任者、人事部門・海 外子会社の要職
木村 徹	代表取締役	○					○			事業戦略・再生・細胞医薬事業、研究部門の 責任者
池田 善治	取締役	○					○	○		信頼性保証の責任者、事業戦略・ITシステ ム・研究・技術研究・生産部門の要職、海外 子会社の要職
跡見 裕	社外取締役	○					○			医学者
新井 佐恵子	社外取締役	○	○	○				○		企業経営者、公認会計士
遠藤 信博	社外取締役	○	○	○	○					企業経営者
碓井 稔	社外取締役	○	○	○	○					企業経営者
大江 善則	常勤監査役							○	○	事業開発・研究開発・信頼性保証部門の要職
沓内 敬	常勤監査役								○	人事・海外事業・内部監査部門の要職
藤井 順輔	社外監査役	○	○							企業経営者
射手矢 好雄	社外監査役								○	弁護士
望月 眞弓	社外監査役						○			薬学者

P17にスキルマトリックスの記載の注釈あり

16

はじめに跡見様。跡見様は指名報酬委員会の議長でいらっしゃいますが、今回配布されております資料、スライド番号16のスキルマトリックスについて、概要をお話しいただければと思います。

跡見：今、三代さんからお話がありましたように、私が指名報酬委員会の議長としてご説明いたしますが、指名報酬委員会の規則の中で、取締役会の諮問を受ける、検討すべきというものに記載されておりますので、指名報酬委員会でこれを議論し、最終的に取締役会で審議、決定をしております。

最初にスキルマトリックス。これは皆さん当然、私よりはるかにご存じでしょうけれども、大日本住友製薬の目指すもの、あるべき姿、経営戦略等の実現に向けて、取締役会がどういう体制をとっているのかということ公表するものと、そういう認識の下に真摯な議論を重ねてまいりました。

このスキルセットを大きく大別しますと、一般的な上場企業に求められるものと、大日本住友製薬が目指すべきものと大別されるだろうと思います。この一覧をご覧くださいますと、それがお分かりいただけるとと思います。

特に注釈でございますけれども、主な経歴・専門性等もここに記載して、どうしてこの各項目に丸が付いているのかが分かるようにしているつもりでございます。

このセット項目、最初は事務方の方々が20、30を持ってきていただいたのですが、それを検討して、ここに書いてあるものにいたしました。この中で特に異業種というところ、これは先ほど野村社長からご説明がありましたものでございますが、新規事業の創出、それからデジタル技術・データ利活用については、多くの議論がされたところであります。

特に社内取締役の方々が、これに関して強い主張をされたということで、これについては新井、遠藤各取締役からご説明があるかと思えます。

またもう一つ、先ほどお話ししましたように、海外の比率が非常に高い。海外の利益率が非常に高いことを含めて、グローバル経営などの国際的なものをどう取り扱うのかということにも、かなり議論を割きました。

主な経歴のところを見ていただきますと分かるように、本社の取締役等はほとんど海外経験があり、海外での活躍、企業経験があるということでありまして、議論の過程ではもはや大日本住友製薬にとってグローバルな経歴とか、そういうものは特別なことではなく、当然皆さんが備えるべきスキルの一つだという考え方が示されて、最初の列の国内外の企業経営・組織運営というところに、国内だけじゃなくて国外でのものだと示すことにしております。

大日本住友製薬特有なものとしては、ここに書いてありますようにヘルスケア産業を3分野取り上げたことでございます。これらについて、大日本住友製薬は経営戦略等が変わることによって、迅速に適切な、変更等も含めた対応をしていかなければならないと考えております。以上です。

三代：ありがとうございます。この点につきまして多田さん、取締役会議長として追加のコメント等ございますでしょうか。

多田：今、跡見取締役からご説明いただきましたような経緯だったと思うんですけれども、現在の取締役会メンバーを見ていただきますと、先ほど個々にご説明がございましたように、大変広範囲な機能というんですか、知識というんですか、そういうものをカバーされた体制になっておると思えますし、社外の方々ですね。

それで国内というか、社内のほうは特段ご説明しておりませんが、私どもの事業のコアとなります研究、開発、生産、技研、そして販売、それから信頼性保証という6つの機能について、それぞれ深い経験なり知識を持っている者が集まっております。

そういう体制でございますので、取締役会におけるあらゆる議事に関しまして、どこから議論が常に出てまいりまして、私が一番苦慮していますのは、いかに時間内に収めるかということでございまして。そういう意味では今回、一つの改善のテーマとしておりますのが、このいわゆる取締役

会にかける案件、議案数を減らして、大事なものばかりを中心に議論していこうじゃないかということになっております。

それほど今のこの取締役会の、単にスキルマトリックスだけではなくて、当社の将来あるいは現在の改善、あるいは将来のための施策について、非常に真剣な議論をしていただける、そういう体制になっておると。いささか我田引水ですが、自負いたしております。以上です。

三代：ありがとうございます。大変、多種多様なバックグラウンドをお持ちの方で固められているかと思えます。

続きまして、このスキルマトリックスの中の一つの項目である、新規事業の創出・育成/ビジネスディベロップメントについて、新井さんにお伺いしたいんですけども。

この項目、まさにその名のとおり未来の価値創造において、非常に重要なスキルの一つと拝見するのですが、このスキルセットの一つとして追加された経緯ですとか、重要性についてお伺いできればと思います。

新井：では、新井からご説明させていただきます。

新規事業の創出・育成とビジネスディベロップメントを別掲した意図は、従来より持続的な成長を遂げていて、企業価値を高めていくためには、パイプラインをつないでいくことと同時に、新規事業の創出・育成/ビジネスディベロップメントについては、非常に重要な位置づけとして、全社的に考えております。

そのためこれを別掲した経緯がありまして、このスキルマトリックスを見ていただいて、丸が付けられておりますのは、例えばこれは社外での活動の下に行われた、例えば農薬ですとか無線の通信ですとか MEMS ですとかの技術。あるいはベンチャーによって、研究開発を通じて新規事業の展開を経験してきた取締役について、丸を付されています。

一方で、社内で研究開発等の新規事業に取り組んでいる、また取り組んできた社内の取締役については、ヘルスケア産業の中の企画・マーケティング等の中の位置づけとして、丸印が付されています。主な経歴、専門性等と照らし合わせてご覧になっていただければ、ご理解いただけたと思います。

新規事業創出・育成/ビジネスディベロップメントについては、自社から湧き起こるものと、社外から持ち込まれてくるものという二つの基軸で展開しております。

自社で巻き起こっていくという意味では、2019年に組成されたフロンティア事業の中を中心として、全社的な動きはあるんですけども、フロンティア事業を中心として具体的なかたちで、次々

と新しい事業計画を創出しております。皆様の中にも報告会、聴講された方がいらっしゃるかと思います。

社外から持ち込まれた、当社の価値と融合させて新たな事業価値を創出していくことでは、最近では製薬分野でもあるのですが、同時に DrugOME などのデータ分析エンジンによる、プラットフォームに関するツールと技術者を獲得した、Roivant 社との戦略的提携などが挙げられると思います。

またフロンティア事業においてもバイオテックベンチャー以外に、いわゆるテック系のベンチャー、例えばピクシーダストテクノロジーズ社との人と技術を使って、healthier tomorrows に向けて、便利な健康な生活が送れるような開発をしていくという例がございます。

これらの特に大型提携の場合は、事前説明や取締役会において、複数回においてきめ細かく経緯や内容等を報告していただいております。その結果として決議に持ち込むというその中で、常に活発な議論が多角的な視点から行われております。

また特に全社的な流れだと思うのですが、新規事業について、行動指針であるちゃんとやりきる力。そのちゃんがまさに CHANTO のように捉えられて、実行されていくことを個人的にも感じております。以上です。

三代：ありがとうございます。社外の異なる新しい視点と社内の視点を組み合わせて、融合させていくことの重要性についてお話いただきましたが、これについては同じくデジタルについてもいえるかなと思うんですけれども。

今回のマトリックスの特徴的な点として、デジタル技術・データ利活用という、遠藤取締役に伺いたいと思います。

Roivant 社との提携によって DX に対する取り組みが加速しているかと思うんですけれども、大日本住友製薬にとっての DX の意義、重要性についてお話をお伺いできればと思います。

遠藤：ありがとうございます。製薬会社、大日本住友製薬だけではないと思うんですけれども。今まず DX といわれておりますけれども、やっぱり DX の本来の方向感というものを、われわれ価値創造している全ての企業は意識しなきゃいけないとあっていて。

一番大きいのは、DX によって何が変わるかということ、今までハードウェアディジションであったものがソフトウェアディジションになることだと思うんですね。

分かりやすい例でいうと、アクセルを踏んだら車は進みますというのがハードウェアディジションだとすると、アクセルを踏んで踏み過ぎたときに、それはおかしいと思ってブレーキがかかると。

ハードとしてはアクセルを踏んでいるんだけど、ブレーキがかかるということが出来るのが、やっぱり DX の基本だと思うんです。

だからデータをしっかりと集めて、それを活用することによって、より高い価値をつくることのできるのが、DX の私は本質ではないかなと。

ソフトウェアディジションをするためには、データそのものが大量に、またかつ幅広い範囲で集めることができることが、とても重要だと思います。

もちろん自分の社内の中にどういうデータを集められるかも一つの力だし、もう一つはどういうデータにアクセシブルな能力を持っているのか、アクセスする能力を持っているのかも、大きな力なんだと思います。

いずれにしても、今まで私どもは Society 4.0 という中にいて、それは情報化社会でした。情報もデータからつくられているんだけど、情報はデータのサブセットからつくられているので、情報からつくり上げられる価値創造って、限りがあるんですよ。いわゆる部分最適型の答えしか出てこない。

んだけどデータを扱うことによって、幅広く大量のデータを価値源泉とすることができるので、全体最適化型のソリューションをつくることのできる。これは特に医療の場合は、大きな変化を今後与えていくことを意味していると思います。

その領域にしっかりと力を入れているかどうか、またはプロセス自体もそういうデータ中心の開発のプロセスを取り込んでいるかどうか、そういうところは非常に重要な今後の価値創造の上でのポイントなのかなと考へまして、ぜひそういう議論が取締役会の中でも活発に行われるべきではないかということで、スキルセットに入れたらどうかという議論をさせていただきました。

大日本住友製薬自体は先ほどの Roivant 社のお話も出ましたけれども、非常に積極的なご努力をされていて、Roivant 社を非常に高い M&A であったわけですがけれども、非常に高い価値をそれによって得られたと私は評価しております。

また DX 化は、DX 化ってあるんだよというけれども、スピード感を持って DX 化を進める必要があって、大日本住友製薬の中での DX 人材は 30 名ぐらいおいでになるんですけども、そのうちの 20 名ぐらいは、3 分の 2 以上はキャリアから採っておいでになります。ですから自分たちで育てることとともに、力のある人を採ってきて、すぐにでも立ち上げのご努力をされていて、そういう意味でも非常に良い努力をされているんじゃないかなと思いました。

実は昨日、開発以外のところの生産技術の説明会に、4時間あったんですけども、それにも出させていただいたのですが。データを生産の中で集めて、多元的な判断を故障モードから、要は故障してしまうと量産、お伺いしたところではある薬剤では5億錠/月でしたか、つくるというお話もあって。ものすごい能力をお持ちの生産ラインを持っているわけだけども、その一つでもおかしくなっちゃいけないわけで。

そういうところのプラットフォームの品質維持というところにも、データを積極的にお使いになっていることを昨日、確認させていただいて、相当データの意味合い、それからデータから出てくる価値、さらにはそのデータそのものに対するケアをされ始めていることが、つい最近のいろいろな情報を教えていただく中で、私自身確認して。そういう意味では努力を継続しておいでになれることは、私自身も非常に心強く思っております。以上です。

三代：ありがとうございます。では、ここでいったんこのテーマ、スキルセットに関連するご質問がございましたら、皆様からお受けしたいと思いますが、いかがでしょうか。

質問者 1：本日はこのような機会を与您いただきまして、ありがとうございます。かつ、当てていただきましてありがとうございます。

スキルマトリックスのところで質問させてください。昨今、スキルマトリックスの中にサステナビリティが分かる人という、サステナビリティという項目を外に出す会社も結構出てきて、比較的皆様方が経営を実際にやられているときには、まだサステナビリティとか概念がなくて、なかなか新しく、かつ世代をまたぐ概念なのかなと考えています。

こうしたものもスキルマトリックスの一つとして、やはり別建てされるほうが私は良いんじゃないかなと思っています。この中であえて分類するなら、法律・コンプライアンス・リスクマネジメントということで、どちらかというとしり系の話のところにサステナビリティが入ってしまうのは、ちょっと違うんだらうなと思いますが、ここについてのご意見をいただければなと思います。

参考資料：スキルマトリックス

現在の取締役および監査役のスキルマトリックス（注釈）



- ※ 1 社内取締役および常勤監査役については、各人がこれまでの経歴等によって培った知識・経験・能力を○で示し、社外取締役および社外監査役については、各人の専門性や経歴等を踏まえて期待する知識・経験・能力を○で示しています。各役員に表示する○は、最大4つまでとしており、各役員が有するすべての知識・経験・能力を表したものではありません
- ※ 2 国内外の企業経営・組織運営の責任者としての豊富な知識・経験・能力として、ガバナンス、サステナビリティ、事業戦略、グローバル事業運営などを含む総合的な知識・経験・能力を備えることが必要と考えています
- ※ 3 ヘルスケア産業とは異なる視座を持つため、異業種の豊富な知識・経験・能力を備えることが必要と考えています
- ※ 4 新規事業の展開に寄与するため、新規事業の創出・育成またはビジネスディベロップメントに関する豊富な知識・経験・能力を備えることが必要と考えています
- ※ 5 デジタル技術やデータ活用による新たな価値の創造に寄与するため、これらに関する豊富な知識・経験・能力を備えることが必要と考えています

17

野村：ご質問ありがとうございました。サステナビリティはさっきのガバナンスも併せて、これは経営においては大変重要なポイントだと思っています。

外出ししたほうがいいのではないかというご意見なのですが、これは最初の1番目のところの国内外の経営と言いますか、そして組織運営の責任者というところで、先ほど冒頭で申し上げましたけれども、Appendixの17ページでしょうか。

こここのところの米印の2番、企業経営とか組織運営の責任者としての豊富な知識・経験・能力のところにはガバナンス、サステナビリティと、こういう項目を持っている方がわれわれとしては必要であると、そういう認識はございます。

外出ししたほうがいいのではないかというご意見とは少しあれですけれども、一応そこは意識してこのスキルセットは考えていると、そうご理解いただけたらと思います。

質問者1：ありがとうございます。どうしても企業経営とこれとは時間軸がちょっと違うところがあって、かつ10年前、20年前に2050年とか、そういう概念もやっぱりなくて。かつ環境関連のことが今、SBTの取得を目指して御社はやられようというところを掲げられるのであれば、少し分けられたほうがいいんじゃないかなと思いますし、今後社外取の方々の選任にあたって、この要素は一つ外出しされておいたほうがいいんじゃないかなと、私は考えます。

これは意見、見方なのであまり議論にはならないかもしれませんが、そういうふうに外部から見えるということだけ申し添えさせていただきます。以上です。

野村：重要なご指摘として受け止めました。ありがとうございます。

三代：ありがとうございます。それでは続きまして、テーマ2のほうに移りたいと思います。

テーマ2は人的資本についてです。中長期的な企業価値向上を図る上では、企業に有用な人材をどのように獲得して、どのように育成して、そしてその育成の結果、どんな成果、アウトカムを出せたか。将来情報に大きく影響を与える価値創造の源泉として、これまでの蓄積を中心にお伺いしたいと思います。

野村さん、まず統合報告書でも人材についての記載は充実しているのですが、まさに大日本住友製薬固有の価値を創造する源泉として、求める人材像につきましてイメージを共有していただければと思います。

野村：求める人材像、時々、私も変わってきてしまっているんですけども。

求める人材像は、私としては自ら律する、そして自ら立つ、こういう一つの個としての人材、存在であって、周りを巻き込んでイノベーションを起こせる、そういう人材であることを考えています。

参考資料：人材		統合報告書 P. 50	大日本住友製薬	
「CHANTO」の浸透・実践				
「プロジェクトCHANTO」の推進				
2020年2月にスタートした「プロジェクトCHANTO」により、目指す姿の実現のための行動指針*（＝「CHANTO」）を経営の意思として定め、全社に浸透させていくことで、従業員一人ひとりの行動変容、個人と組織の成果の創出に結び付ける				
「ちゃんとやりきる力」とは				
世の中の変化を捉えて自らを柔軟に変化させながら、イノベーションを継続的に創出し、その成果を人々に確実に届ける力				
CHANTO 2021 年度のゴール				
従業員が「CHANTO」をより深く理解して、行動を起こし継続できている状態を目標に取り組みを進め、習慣として実践できている状態を目指す				
* CHANTOの道しるべとなる5つの行動指針				
2020 年度の施策		2021 年度の施策		
行動指針策定	理解（わかる）	行動（やってみる）	継続（やり続ける）	習慣化（身につく）
言葉がつけられる 「言葉ができた」状態	頭で理解している 「CHANTOを論理では 理解している」レベル	心で共感している 「内容について共感 している」レベル	実践している 「CHANTOの示す意味や 基準を深く理解、共感し、 日常で実践している」レベル	継続的に実践している 「ここまでの プロセスにおいて、 自走している状態
1. 目的志向を持ち自分事として 考えやりきる				
2. 勇気を持って挑戦する				
3. 自律・自立して個の力を発揮する				
4. 互いを尊重し仲間と協働する				
5. 真面目さ・誠実さを持ち続ける				

もう少し言いますと、最近 CHANTO という運動をしているんですけども、これは、ちゃんとやりきる力というのが本当の趣旨で、それを短くして CHANTO と言っています。ちゃんとやりきる力と言っていますが、それを社員として持ちなさいよと、そういうメッセージなんです。そういう力を持った社員になってくださいということです。

どんな社員かという、先ほどイノベーションを起こす人材と言いましたけれども、要するに高いチャレンジングな目標に、これをひるまず挑戦していく。周りの、これは1人ではなかなか難しゅうございますので、会社ですから組織としてやるのですが、組織として周りを巻き込みながら、いろんな、どんな方法論でやるのかも含めて議論をしながら、困難に立ち向かっていく。

その中にはいろんな人がメンバーに入っておりますので、これは最近では多様性と言っておりますが、その人たちの意見をしっかり聞く。1人1人の意見を尊重する。そのようなマネジメントをしながら、最終的な結果にコミットして成果を出していくという人物像を考えているということです。このような人材が出てくるように今、CHANTO なる社内の活動をしているということでございます。

ただ、最終的にコミットする、そして成果を出すと言っておりますけれども、必ず成功することとは限らないわけです。要するに、非常にチャレンジングな目標を達成しようということですので。ですから、われわれとしては成功だけでなく、良い失敗というんですか。要するに次の教訓になる、そういう新しい道につながるような、そういう失敗であればまた評価するかたちで、私どもの従業員には頑張ってもらいたいということで進めているのが、CHANTO ということです。

そういうことをしっかりできる人材を、私としては人物像として描いているわけでありまして。

三代：ありがとうございます。自律ですとかチャレンジ精神といったキーワードが出てきましたが、続きまして樋口さんにお伺いしたいと思います。

野村さんのおっしゃる人物像、人材像を達成するための大日本住友製薬の人材育成の制度ですとか、その結果としてのアウトカムについてお伺いできればと思います。

樋口：なかなか人材が育成されたかどうかは測るのが難しいので、先ほど課題としても挙げているんですけども。

人材育成の基本は、どこの会社もそうかもしれませんが、いわゆる OJT、仕事の中で覚えていって、育成されて、自ら育っていくことだとは思っています。

そういう意味では直属のマネージャーの教育、マネージャーが人を見つけて人を育てることが、すごく大事だと思いますので、そういう意味でいうとマネージャーの研修。研修だけでは駄目なんでしょうけれども、研修にもかつてよりも力を入れてございます。

それから CHANTO につきましては今、野村が申しあげましたように、20 ページにありますけれども、ちゃんとやりきる力はどういうものなのだというのは、執行役員7人で行っていただきましたか、議論をしまして。どういう要素に分けたらいいのかを特定し、今、社内に浸透を図っているところで

さらにそれをそういう定量的に表しにくいものではあるんですけども、人事評価の中にも取り入れて、ちゃんとやりきる、高い目標を掲げるとか良い失敗をするという言葉が出ましたけれども、そういうものを人事評価に落とし込んで、いかにそれを浸透させていくかも並行してやっております。

参考資料：人材
人材育成体系と選抜型研修「DSP Academy」

統合報告書
P. 51

□ 人材育成体系

PC2 PM2	新任部門長		経営塾				
PC1 PM1	GM強化	マネジメント 層向け DX基礎	A3塾	TOEIC受験 (年4回)	G O F L U E N T 語学学校受講費補助	キャリア開発 【セルフキャリアアップ】	ライブラリセミナー (掲示板)
	MBU		A2塾				
PA C3	新任GM	デジタル人材育成 (大学進道など)	A1塾	女性リーダー育成	海外派遣型	・GLO 放題	CD59
C2	C3昇格		DSP Academy				CD57
C1	C2昇格		e-learning				英語力強化
F	C1昇格						CD40拡大
	新入社員						CD40
階級別・昇格者研修		デジタル	リーダー	グローバル	自己研鑽	キャリア開発	

□ 選抜型研修「DSP Academy」

- **目的**
将来の経営者、幹部候補生を選抜し、育成する
- **対象**
若手から中堅、管理監督職の4つの階層別において向上心があり潜在的能力のある社員を選抜
- **特長**
 - ✓ 取締役会長の多田が塾頭として将来の経営者を養成する「経営塾」
 - ✓ ケースメソッドやアクションラーニングなど多彩なスタイルによる教育研修
- **2016年度から開始し、2020年度までの5年間で397名が参加**

MBU：マネージメント・ブラッシュアップ GBDP：グローバル・ビジネスパーソン・ディベロップメント・プログラム
GMS：グローバル・マネージメント・スクール

それから 19 ページ、全体の人材育成体系としては、ここに示しておりますように一番左側のところは層別の研修でございまして、特に GM 強化と書いてございますけれども、グループマネージャーの研修を強化しているところでございます。

それからデジタルについては、全社員の底上げにあたるような研修と、それから全管理職に対する研修。それからもう少し上のレベルの研修もやっております。

リーダーと書いているところは、以前にもご紹介したかと思いますが、経営者を目指すような人を研修する経営塾をトップに、それぞれのところで優秀な人材を育てていくやり方もしております。それ以外にもたくさんありますけれども、以上です。

三代：それでは次に、人材の中でもとりわけ競争力を左右する研究開発について、関連して木村さんにお伺いしたいのですが。

御社のユニークな研究開発体制、研究プロジェクト制、バーチャルワンチームについてご紹介いただければと思いますが、いかがでしょうか。

参考資料：人材
組織の活性化（リサーチディビジョン）：研究プロジェクト制、バーチャルワンチーム（V1T）活動

統合報告書
P. 33、40

研究プロジェクト制（プロジェクト数：約30）

プロジェクト化

★ ステージ進捗とともにチームが大きくなる

発案者がリーダー（=情熱あり）

進捗する中で失速せぬよう、プロジェクト内容を良く知るメンバーがステージが変わっても継続担当する（●=研究プロジェクトメンバーが持上がり）

リーダーは予算の執行権と人事評価権も持つ

後期臨床ではCROも活用

関係部門が全面的にサポート

PJリーダーは、男女を問わず、20~50歳代まで幅広い

バーチャルワンチーム（V1T）活動（チーム数：約10）

縦（所属組織）、横（所属プロジェクト）の枠を超えて、自由闊達な研究活動を推奨

V1T「神経炎症」

- 共通の分子基盤：グリア等の神経炎症
- 技術協力と課題共有

V1T「溜まりもの」

- 共通の分子基盤：細胞内に不要物が蓄積
- 技術交流と課題共有

V1T「精神萌芽WG」

- 共通の関心：新規精神疾患創薬がしたい
- 新規テーマ提案を検討

活性化に繋がり、新規テーマ提案等の成果に結びついている

Nom: Nomination（開発候補化合物の選定）、TR: Translational Research

木村：予備資料の18ページに図が示してございますが、今、研究部門で採用しております研究のプロジェクト制、バーチャルワンチームというものが非常に成果を生んでおりますので、簡単にご説明させていただきます。

プロジェクト制というのは、いろんな仕事を進める中でよく使われる言葉ではあるのですが、弊社の研究で採用している研究プロジェクト制と申しますのは、研究、創薬のテーマを発案するとき

に、多くの場合は2~3人の議論の中で若い方がアイデアを持ってテーマを立ててくるときに、そういう情熱を持った人をリーダーというかたちで人事的にもアサインしまして。そのテーマがどんどん大きくなっていくと、2人が5人になり、10人になり、多くの場合は20人を超えるという非臨床の研究を経て、今度は臨床段階に入っていくことがあるわけですが。

そのプロセスでリーダーの方が予算の執行権、あるいは人事の評価権も持って、他部門と折衝しながらプロジェクトを進めていくと。

一方でラインは今まで、ともすればそういうテーマを管理する感覚で進めておったわけですが、むしろそういう若い研究員の、情熱で進んでいくプロジェクトを横からサポートする、あるいはその予算についての承認をしていくかたちに特化していくかたちで進めております。

それが臨床に入っていくと、今まではまた臨床部門、開発部門がそのテーマを動かすわけですが、実際のリーダーが今度は臨床部門に移って、それを引っ張っていくということ、この何年間進めております。

バーチャルワンチームと申しますのは、そういう縦の所属組織、あるいはどういうプロジェクトに属しているかということと関係なく、サイエンスの興味、あるいは創薬に対する問題意識に基づいて、例えばここでは神経炎症、あるいは溜まりものと書いていますが、これは神経変性疾患、アミロイドタンパクあるいは α -シヌクレインといったタンパク質がたまるわけですが、そういうメカニズムに興味を持っている人がいろんな議論をして、その中からテーマを立ち上げていくという仕組みでございます。

こうしたものが社員のやる気と成果の創出にも非常につながっておりまして、当社の一つのクライテリアとしまして、開発候補の化合物を同定するノミネーションという段階がありますが、昨年などは過去最高の七つの開発候補のテーマが出てきたということでございます。

アンケートその他でも社員の満足感が非常に上がったということで、一つわれわれが感じるのは、新入社員の採用面接を毎年しておるわけですが、そういう若い研究員が大学に戻って、大日本住友製薬のプロジェクト制、あるいはバーチャルワンチームは面白いよということを後輩に伝えているようございまして。志望動機に非常に多くの方が、そういうシステムの中で働いてみたいと。1日も早くリーダーになりたいということを口に出しておっしゃってくださることで、非常にこれまでとの違いを感じている状況です。

三代：ありがとうございます。今、やる気ですとか情熱ということをお話いただきましたが、なかなか社外の役員の皆様においては、そういう接する機会は限られてくるかと思うんですけども。

この点について碓井さんにお伺いしたいんですけども、大日本住友製薬はリサーチディビジョンやデータデザイン室からの報告会を開催され、その報告会に社外の役員の方もご参加されていると伺いました。

そういった取締役会以外の場所で、会社の内実を理解する機会が多いのではないかなと感じたんですけども、その点、ご参加されたご感想ですとか、社員の方とのインタラクションなどを教えていただければと思います。

碓井：碓井です。私は今年の6月から社外取締役で活動させていただいているのですが、大日本住友製薬は研究開発部門や生産、それからデータ活用の部門、こういったところが研究発表会をやっているんですね。そういったものをいくつかやっているのですが、かなりの部分、大半とっていいのかもしれないくらい、私は全部参加させていただきました。

実際、私が感じたのは、皆さん発表される方が非常に生き活きとして、私もいくつか質問をさせていただきましたけれども、自信を持って答えてくれるということで。歳の若い人もいるし、それから歳を取った人も多分いるんだと思いますが、1人1人発表される方、それからそういった発表会を運営される方、非常に生き活きとしているのと、それから自信を持っていることを感じました。

テーマそのものも非常に質も高いし、それからいろいろな外部の大学であるとか、そういったところのメンバーの方も一緒に参画されているということで、非常に質が高いなと私は感じています。非常に感銘を受ける会議でした。

それより何より、やっぱり実際に研究している人たちは、高い目標を持って取り組まなきゃいけないと。まずはじめは高い目標を、自分がやりたいって思うんですね。ところが、やり始めるとなかなかうまくいかない。そのときにもっと頑張れよと、頑張っているんだよと、失敗してもいいんだよと。高い目標にチャレンジしろという勇気を誰が与えてくれるかと言ったら、これは経営のトップなんです。

そういう意味で私が一番関心したのは、この研究発表会、こういう発表会で野村さんとか多田さんが、必ず出るんですね。出て、私はびっくりしたんですけども、お2人とも研究者ではないんです。経営陣の方だったり、どちらかという管理部門の経験の多い方。だけれども、一つ一つのテーマに対してきちんとコメントできるんです。それだけ経営トップが研究開発やそういった発表会に対して、コミットしているし、それから共感を持って経営を運営していると。会社を運営しているという実態を把握する中で、本当に関心しました。

ですから先ほどお話があったように、これで成果が上がってきているのは、研究開発の体制や、それから仕組み、こういったものが非常にうまくワークし始めているんじゃないかなということで。これは大いに期待できるなど、私は感じています。

三代：ありがとうございます。先ほど遠藤さんからも生産技術の説明会、4時間ご参加されたということでしたが、新井さんはどのような感想をお持ちでしょうか。

新井：ありがとうございます。私は三つほど参加させていただいたのですが、やはり私がまず最初に感じたのは、皆さんそれぞれパッションを持ってされているんだなど。

各社員の方たちは、特に昨日の生産本部の報告でもそうだったのですが、患者さんのことを見据えて頑張っていらっしゃるんですね。そういうパッションと、また先ほど申し上げましたけれども、ちゃんとやりきることを、CHANTOという言葉をいろんなところで取り上げて、そのCHANTOを行動指針として、自分たちの目標をやり遂げようと、そういう強い意思が感じられました。

三代：ありがとうございます。社外役員の皆様の関与度が非常によく分かりました。

三代：それではこのテーマ2、人的資本に関連しまして、皆様のほうからご質問等ございましたら、ぜひお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

質問者2：水を差すようで大変恐縮なんですけれども、製薬会社において研究開発テーマを社長が理解する、それできちんとコメントをする。それは当たり前前で、もしくはそういったことをきちんとして推進することこそが、製薬会社の基本的な成長エンジンであることは、これは論を待たないことで。

あまりそこを今回、素晴らしいとおっしゃられても、それはわれわれはこの製薬会社でも見聞きしていることだと私は思います。

その上で、過去最高の七つの化合物が候補入りしたと。それはその事実だけを取ると非常に画期的なんですけれども、過去がどうだったのか。全てデータとしてお示しいただけるのか。

そしてさらには旧住友製薬時代から、ずっとこの大日本住友製薬の研究陣はやっぱり素晴らしい、これまで特許出願でも大変先進的な研究を多数されている、セマフォリンとか、これまでになかったものを出されているんだけど、それが実際の製品になかなか結びついてこないこと。こここそがこれまでの大日本住友製薬の問題点だったのではないかと思いますけれども、その辺で今までの体制とどこが変わって、どこがより良くなっているのか。ここについてご解説をいただけないでしょうか。

木村：コメントとご意見をいただきまして、ありがとうございます。木村でございます。

まさにセマフォリンをやっていたのが私でございまして、これまでのところとの一番大きな違いを申し上げると、先ほど言葉で流してしまったので分かりにくかったかもしれませんが、研究の情熱あるいは研究の成果の本質を説明して、承認を受け、あるいは次の研究の場合だったら臨床開発。

あるいは臨床開発の中でのフェーズ1、フェーズ2、いろいろございますが、そういう層移行をするときの手間が非常にかかっていたと。そういうところにたくさんの情熱、エネルギーを要している。結果として時間がかかるということになっていたのが、一つの要因ではないかと考えてございます。

それで今回のシステムでは、同じ人がどんどん進めていくと。単にそれは人が進めていくだけではございまして、部門間の連携がそのバックにあるわけですね。それがスムーズに進めるような下地づくりをラインがしっかりしていることで、動きが大きく違ってきていると認識しております。

ご存じのように、製薬テーマ、創薬テーマは本当の意味の製品、薬になるまでに非常に長時間かかりますので、それが患者さんに届くには多少時間はかかる、待っていただかないといけないかもしれませんが、先ほどご説明したように、現場感覚としては非常に大きな違いが出てきているということでございます。

一つだけ加えますと、セマフォリンの研究が今、当社が進めている再生医療のベースになってございまして。そのチーム、ネットワーク、あるいはサイエンスをまさに再生医療に生かしているところでございます。

質問者 3： 今日ご紹介を初めていただいた KPI と併せてお尋ねしたいんですけれども、人材育成、従業員の育成に直接的に KPI をいろいろ、かなり工夫されて織り込んでいらっしゃるの理解したのですが、最も重要なマテリアリティである革新的な医薬品の創出ですとか、サイエンス発展への貢献に、人材育成の視点をもう少し盛り込めないのかなと感じました。

ちゃんとやりきることをテーマにされている中で、層が次に進む数とかであれば、必ずしも質が高くなくても数を稼ぐことも、場合によっては可能だったりするのではないかと危惧しますし。むしろとりあえず数だけいったん稼いでおいて、質が伴っていなければその次の段階で、いずれ行き詰まったりすることも多いのではないかと思います。

人材育成のための人材育成じゃ意味がないわけで、仕事に、この最も重要なマテリアリティの達成のために生かしてこそ人材育成だと思えます。

つくりたい企業文化、挑戦することを成し遂げたことが反映されるような KPI の設定ですとか。あるいはちゃんとやりきることにつながるような KPI の設定を、この革新的な医薬品と医療ソリューションの創出などのマテリアリティに織り込むことは、もう少し工夫の余地があったのか。この KPI 設定の過程における、議論をご紹介いただければと思います。

野村： 研究の人材育成と言いますか、さっき説明が木村からありましたけれども、プロジェクト制というのをやっています。

20代の人でも、プロジェクトリーダーになれるわけです。そうしますと、そういう若い人がリーダーになって予算もやります。人事評価もします。そうじゃないと求心力が生まれませんので。それでグループをマネージしていく。そうすると、これは一種のベンチャーみたいな、ミニベンチャーみたいな感じ。そういう中でプロジェクトリーダーがプロジェクトを進めていく上で、非常に揉まれてくるわけですね。

そういう意味では、人材育成という意味では、オンザジョブなんですけれども、これは大変貴重な経験になっていると思います。

プロジェクトリーダーをやった人って大抵、ものすごく成長しています。ですから、プロジェクトとして進めて、例えば化合物によって運、不運は若干あるかもしれませんが、プロジェクトリーダーが進めてくることによって、層が上がっていくことは、やはりプロジェクトリーダー、あるいはそのプロジェクトリーダーを支えている人たちの能力、経験、それが格段に上がってきている証左ではないかなと私は思っております。

社長、会長が研究の報告会に出るのは当たり前だというご指摘もありましたけれども、これは何年か前の報告会と最近のプロジェクト制になってきたときの報告会を比べると、研究者の顔、生き活きしている、パッションというんですか。これが全然違うんです。

そういう意味では随分、研究の方々の研究に対する取り組み、あるいは経験値というか能力と言いますか、それが上がってきたなというのも、われわれとしては感じています。

ただ、もちろん外部の皆様はそういうところに出る機会がないので、そこまでお伝えできないのはあれなんですけれども。ただ、やはり層が上がってくるのは、その背後にそういう方々がいて、それを動かしているという、そこをご理解いただけないものかなと思います。

もちろん、われわれとしても実際研究の臨床のところは、これは目に見えているので分かるんですけども、研究のところはいろいろまだ、いろんな守秘的なことがたくさんありますので、なかなか公表できないところはあるのですが。なんとかその辺は表現したいと思うんですけども。ただ今のところ、ステージアップがどうなっていますかということをお知らせすることで、なんとか代替できないかとは思っています。

多田：先ほどの研究活動が製品に結びついていないという非常に厳しいご指摘は、これは事実でございますから、言い訳のしようがないわけでありまして。

ただ、ものが研究からいくら出てきても、開発されてそれが製品にならないというこの事実、このことに対して、われわれがどういう手を打っているか、どういう反省をしているかについては、一言だけ触れておきたいです。

今のこのプロジェクト制の中で、開発の人が従来は非常に壁がありまして、研究と開発に壁があって、臨床に入れば突然に研究から開発の人がやるんだというやり方だったんですけども、開発の人が最初の研究の後期の段階から、チームに、プロジェクトに入りまして、それで開発的視点でいろいろ意見を言って、中身を充実させていくという。

このプロジェクト制、さっき説明されなかったんですけども、われわれが期待していますのは、開発ステージで死んじゃうことをできるだけなくすためにはどうすればいいかは、一つはそういうことなんじゃないかと。それは改善点としては進めております。

なにぶん時間がかかるので、皆様方にとっては何をしておるんだということで、製品がなかなか出てこないものですから、苛立たれる点はよく分かるんですけども。そういう意味での努力は進めていることは、少しご理解いただきたいと思います。

三代：ありがとうございます。

それではお時間になりましたので、ここでパネルを終了したいと思います。ご指摘、サジェスション、ありがとうございました。

原田：三代様、パネリストの皆様、ご参加くださいました皆様、どうもありがとうございました。

質疑応答

原田：それでは質疑応答に移りたいと存じます。司会が名前をお呼びしましたら、ご所属とお名前の後にご質問をお願いいたします。

質問者 4：ありがとうございます。

社外の方々にお伺いしたいのですが、先日の大塚製薬との包括的な提携の件です。私たちは会社さんの説明はこの間、セカンドクォーターではお聞きしているので、会社さんのご意見は理解しているつもりなのですが、株式市場の中には、私も割とそう思うのですが、ちょっと安売りだったのではないかと。非常に大きな価値のあるものを、という印象がぬぐえない部分があります。

お聞きしたいのは、社外の方々には議論の中で、会社側の説明にどのくらい納得されたのか。あまり納得できていない方もいらっしゃるのかどうか。その辺り、どういう議論があったのかも含めて、情報を共有していただけると助かります。

原田：ありがとうございます。それでは跡見取締役から、お願いいたします。

跡見：大塚製薬との共同開発に至った薬剤は、先ほど研究活動が製品に結びついていないという厳しいご指摘があった対象の、期待できる薬剤だったんですね。われわれは数年、かなり次を期待している薬剤でした。

今のご質問のことでいうと、私は十分取締役会で納得いたしました。今の Roivant 社関係に投資したもの等を考えて、大日本住友製薬の財務状況等を考える。そしてまた提携する相手を数社検討し、その中でアメリカにおけるノウハウを持っている。そしてまたともに製品化領域で協調できるという説明がありまして、私が調べてもそのとおりだということで。

安売りと言われると、それは急なことと言いますか、ある程度早急に進めなくちゃいけないということで、そういうことを勘案すると適切な提携であったと感じております。以上です。

原田：跡見取締役、ありがとうございます。ほかの取締役の皆様、ご意見追加ございますでしょうか。碓井取締役。

碓井：私も経験は浅いですが、納得いたしました。

いろいろお話を伺っていく中で、一つの症例に対しての薬として承認するにあたって、やっぱりかなりのお金と時間がかかるということを踏まえて考えると、非常に素晴らしいものであるならばあるほど、いろいろな症例を早く取ったほうが私はいいのではないかと考えました。

いずれにしましても、特許が切れればほとんど価値がない状態になってしまうので、そういう意味でも良いものであれば、できるだけ多くの症例を早く取って、そして社会の役に立てるようなかたちにしていくこと自身が大日本住友製薬にとっても良いだろうと判断して、賛成いたしました。

原田：碓井取締役、ありがとうございました。

質問者 4：ありがとうございます。つまり経済条件も含めて、社外の方々は納得されたということですね。皆様のご議論、大変勉強になりました。ありがとうございます、以上です。

原田：ありがとうございます。

質問者 1：2点、せっかく社外取の方がいらっしゃるの、社外取の方にご質問させてください。

グループ会社間取引利益相反監督委員会の実効性について、実際これが大日本住友製薬だけではなくて、親子上場されている会社にとっても有益なスキームだとお考えになるのか。この点についてコメントをください。これが1点目です。

もう1点は遠藤様にお伺いしたいと思います。遠藤様は NEC という立場で、親子上場をどちらかという子会社に抱えることもやりながら、今回この大日本住友製薬では少数株主の利益を守る立場という、二つの役割をなされている立場から見て、大日本住友製薬の親子上場の意義をどう捉えられているのかということについて、コメントをいただければと思います。

以上2点、よろしく申し上げます。

原田：社外取締役の方。新井取締役、よろしくお願いいたします。

新井：では第1点目については、私からご回答申し上げます。

この委員会におきましては、親会社とまず案件を正当性と、合理的であるかどうか、目的に従っていることを検討して、親会社との取引として少数株主の方々の利益を害することがないかどうかを中心に、議論を重ねてまいりました。取締役会にも報告をさせていただいております。

その件につきまして、案件としては住友化学との合併会社である S-RACMO 設立の件を、2020 年度は検討させていただきました。その点につきまして、やはりこの委員会は第三者の社外取締役のみで構成されていますので、非常に公平な立場で議論が重ねられたと考えております。そういう意味でも、親子会社間の利益相反する取引の場合には、有効ではないかと考えております。

今後は個別の案件と同時に、プロセスについても見ていこうと。監督していこうと考えております。以上です。

原田：新井取締役、ありがとうございました。2点目につきましてでしょうか。

遠藤：一番ご質問になりたいポイントは、どの辺でしょうか。

質問者 1：親子上場って一般的には少し、世の中の的にはあまり良くないということで、資本コスト、少数株主の利益を毀損する方向にいくんじゃないかという懸念を持たれているということで、解消しましょうという流れがある中で、一方で多田さんが、ガバナンスの一丁目一番地で、少数株主に親子上場を認めてもらうことが必要だとおっしゃっていたので。

その立場からご覧になって、上場企業として大日本住友製薬がいる意味、ここをどうお考えになるかということが聞きたいところです。

遠藤：親子上場という状態が出てくるのは、子会社のほうがだんだん価値をつくる能力が高くなってきたときに、資本強化という観点で上場していく、その一つの過程としてそういうかたちがあるんだと思います。

そういう意味では現在の住友化学が親会社でおありになって、独立して大日本住友製薬が上場するのではなくて、親子関係を持ちながら上場する意味合いが、まずどこにあるかということ、私も最初よく分かっていないところがあったのですが、実際の住友化学が持っている技術そのもの、それから生産技術も含めてですけれども技術、そういうものが大日本住友製薬の開発の観点から、非常に役に立つ部分が非常に多いことは確かです。

だからそういう意味で、今の親子上場がそれなりの両社のメリットをうまく使っているなという感じは、私自身は受けています。

ただこれから大日本住友製薬が大きな発展をしていこうとしたときに、さらに大きな資本をつかまえていくかたちになることも、十分想定されるので。その場合に親子上場がそのまま続ける意味があるかどうかは、別問題かなと私は感じています。

ただ、今の大日本住友製薬の規模で住友化学の技術をうまく使いきる観点からは、今はその過程の一つとして親子上場があるのかなという気がして、感触を持っております。

質問者 1：大変クリアな回答をありがとうございました。以上です。

原田：ありがとうございました。

質問者 5：少し今回テーマが違うかもしれませんが、この2年ぐらいで医薬品業界の ESG はすごく拡充したと思うんです、充実したと。その先陣を切られたのは多分、御社がそのうちの1社であることは間違いないと思うのですが、今回いろいろ他社さんのバリューレポートとかを拝見すると、ほとんど皆さん同じ方向を向いているんです。

今回たまたま気候変動とか排ガスとかいう問題が出てきたので、それを取り上げたのは意味が分かるのですが、医薬品会社の社会的使命は新薬をいかに早く提供して、患者の、または患者の家族の生活の質を上げていくかということ。この部分がどんどん、どんどん欠落して行って、このままいくと ESG ってあまりにも美化され過ぎていて、はたしてサステナブルなのかどうかという疑問を今年はずごく感じたのですが。

この辺をもう少し、例えば御社が取り組んでいる再生医療とか、中枢でも何でもいいんですけども、もっとそちらのほうをフォーカスするようなかたちでの KPI、これを示していくべきではないのかなと思うんです。

それからもう一つ、人材育成のところかというと、例えば外部への論文投稿、これが一つの KPI に私はなるんじゃないかと思うんです。これはニアリーイコールで、多分知的財産の保護にもつながると思うんですけども、この辺、今後の御社の ESG、それから業界の中の ESG をどうお考えになるか。

医者としての立場ですね。あまり展望は関係ないですよ。開発もあまり関係ないですよ。そういったところをどうお考えになるのかをお聞きしたいです。よろしくお願いします。

原田：では跡見取締役、お願いいたします。

跡見：医学者としてどう考えるかと言われますと、どうなんですかね。environment、social、governance、いろんなものがどういう経緯で出てきたのかということが、最初疑問を持ったんですね、実は。

特にそれを標榜しているところにファンドが投資することが書いてあって、一体そういう由来は何か。これはわれわれ科学者としての悪いあれかもしれません。何かデータがあるのかどうか、きちんとしたエビデンスがあるのかどうか。そこがなんとなく納得できないです。

今日話題に出なかったんですけども、報酬の問題でもインセンティブを上げろという改正があって、かなり厳しくそれを言われている。インセンティブを上げると会社の業績が上がるのかどうか。そういう具体的なエビデンスがあるのかどうかを、事務局の方に私は何回も聞いたことがございます。あまりはっきりしたエビデンスがどうもない。

医学のほうからいうと、偉い人が言った意見はエビデンスレベル最低なんですね。そういうのを押しつけられても困るなということで。だから ESG に関して、それが本当にどういう意味があるかを科学的な根拠をもとに説明する、やっぱり責任がどこかにあるんじゃないかという気がするんですね。ということで、すみません、いいですか。そのようなことを感触として感じております。以上です。

質問者 5：本音をお聞きしました。ありがとうございます。

原田：ありがとうございました。

それでは次の方、ご質問をお願いいたします。

質問者 6：ありがとうございます。

ハイブリッドなので、そちらの雰囲気から分らずに聞くのはいろんな意味で気が引けるんですけども、お伺いします。

先ほどの方の質問にもありましたが、大塚製薬とのディールをやったことによるいろいろな影響が出ているんですけども。一つは御社の利益が半分になっちゃうと。でも一方で大塚製薬と一緒にやれば、半分になるより利益が増える。結果として取り分が増えると、こういうロジックであるはずなんですけども。

Roivant 社もそうですし大塚製薬もそうなんですけれども、結果的にアライアンスの時代とはいえ、御社は 100%コントロールできないものが増えてきているために、御社が結果的に利益がどのぐらい落ちてくるのかは見づらい案件が増えていきます。

だからどうだと言うつもりはないんですけども、そういったものをうまく御社にとっての価値がネットでプラスなんだというものの、議論とか説明が少し足りないのではないかと感じております。

それについては、もう組んだものはその価値を上げてほしいと思うんですけども、今後大塚製薬のディールにしても Roivant 社のディールにしても、結果的に御社にとってプラスなんだという宣伝と言いますか、議論と言いますか、そういったものをやっていただけたらもっと良いんじゃないかなと思うんですけども、コメントをいただければ幸いです。

原田：社外取締役の方でコメントをいただけませんかでしょうか。または野村さん、お願いできますか。

野村：どうも、ご質問というよりご意見だということで理解しております。

私の力が必ずしも十分でなくて、一応今、おっしゃるようなことを私としてはお伝えしているつもりなのですが、まだそこが十分伝えきっていない、そういうところがあるのは私の責任だと思いますので。これからもう少し、説明の仕方を考えていきたいと思います。

確かに Roivant 社傘下のマイオバント社というところは、われわれがマジョリティではありますが、上場会社であることからすれば、なかなかコントロールが難しい。大塚製薬も一応フィフティフィフティなので、そののところも難しいだろうというお考えだろうと思います。

ただ、マイオバント社のほうは上場会社ですから、なかなかコメントしにくいのでしませんが、大塚製薬については、これはもしかしたら米国の会社様とこういう契約をすると、そこはなかなか難しくくて。お互いに利害が相反し、なかなか難しい、前に進みにくいこともあるかなと思っておりましたけれども。幸いなことに大塚製薬とお話ができ、私も大塚製薬の井上社長ともよくお話をし、この辺については 50、50 ではありますけれども、これは本当にアライメントは取れているんですね。

ですから、そういう意味でそういうコントロールができないことによるデメリットは、私としてはあまり感じていない。むしろ一つの共同体として、しっかり前へ進めることができる。そういう契約であると考えておりますので、コントロールができないことによって、われわれが何か失うものがあるのではないかということについてのご懸念は、ないのではないかなと私は考えています。以上です。

多田：多田です。さっきの研究活動が製品に結びついていないというご叱咤に関係するんですけれども、この大塚製薬の開発力は、この分野では非常に優れているわけです。だからわれわれの力と、それから彼らの開発における力をうまく合わせることによって、成功しなければならないものがきっちりと成功するという、そういう期待も裏にあるわけです。

だから確かに表の数字だけ見られると、損得勘定がどうだこうだというのがございますが、成功していくらですから。成功するための相手としては非常に期待のできる方々だなというのが、もう一つの認識であります。

そういう意味で開発力、研究ではなくて開発のところを強めなくてはならないだろうという先ほどのご示唆については、外部の力をどうやって利用するかということも、一つのテーマとして経営の中で考えていることもご理解いただきたいと思います。

数字に出てくる部分だけではなくて、その背景に当社の弱みとか、そういうものをどうカバーするかも考えた上で、このディールになっていることをご理解いただければと思います。

質問者 6：はい、ありがとうございました。以上です

原田：ありがとうございました。それでは、質疑応答をこれにて終了させていただきます。

以上で本日の説明会を終了させていただきます。本日は誠にありがとうございました。