

ESG 説明会（意見交換会）

[日程] 2022 年 12 月 13 日
[時間] 10:00 – 12:03
(合計：123 分、登壇：87 分、質疑応答：36 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] 8 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 (社外)	新井 佐恵子	(以下、新井)
取締役 (社外)	碓井 稔	(以下、碓井)
取締役 (社外)	藤本 康二	(以下、藤本)
執行役員	野口 直記	(以下、野口)
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	鎌野 公洋	(以下、鎌野)

将来予測に関する事項

本資料には、当社グループに関する業績その他の予想、見通し、目標、計画その他の将来に関する事項が含まれています。これらの事項は、作成時点において入手可能な情報による当社の仮定、見積り、見通しその他の判断に基づくものであり、既知または未知のリスクおよび不確実性が内在しております。したがって、その後のさまざまな要因により、予想・計画・目標等が記載どおりに実現しない可能性や、実際の業績、開発の成否・進捗その他の見通し等が記載内容と大きく異なる結果となる可能性があります。医薬品・医療機器（開発中のものを含む）に関する情報が含まれておりますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

連結子会社であるマイオバント社はニューヨーク証券取引所に上場しており、当社グループはマイオバント社の発行済株式の約 52% を保有しています。オルゴビクス（レルゴリクス）、マイフェンブリー/ライエクオ（レルゴリクス配合剤）はマイオバント社の製品です。本資料にはマイオバント社に関する情報が含まれていますが、これらは同社による開示済の情報に基づいています。マイオバント社に関する詳細については、<https://www.myovant.com> をご覧ください。

登壇

鎌野：お時間となりましたので、住友ファーマ、2022 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 5 回目の ESG 説明会となります。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 Web 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。ご来場いただいております皆様は、お手元の資料をご覧ください。

プレゼンテーションのあとにパネルディスカッションを行い、そのあと、質疑応答のお時間も設けております。パネルディスカッションは、昨年引き続き RIDEAL 株式会社代表取締役の三代まり子様にファシリテ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、当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としたいと考えております。ぜひ、積極的にご発言を賜りたく存じます。別途、質疑応答の時間もございますので、そちらでもご質問をいただけると幸いです。

この説明会は後日ウェブサイトにて配信するために録画させていただきますので、あらかじめご了承をお願いいたします。それでは、本日の登壇者をご紹介します。代表取締役社長の野村です。

野村：野村でございます。よろしくお願いいたします。

鎌野：代表取締役専務執行役員の木村です。

木村：木村でございます。よろしくお願いいたします。

鎌野：有限会社アキュレイ代表の新井取締役です。

新井：新井でございます。よろしくお願いいたします。

鎌野：セイコーエプソン株式会社社長の碓井取締役です。

碓井：碓井でございます。よろしくお願いいたします。

鎌野：東京医科歯科大学特任教授の藤本取締役です。

藤本：藤本です。よろしくお願いいたします。

鎌野：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担当執行役員の野口です。

野口：野口でございます。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

鎌野：RIDEAL 株式会社、代表取締役の三代様です。

三代：三代でございます。よろしくお願いいたします。

鎌野：司会の、コーポレートコミュニケーション部の鎌野でございます。

それでは、野口より、マテリアルイシューの再整理に向けてについてご説明いたします。

野口さん、よろしくお願いいたします。

■本日の目的とアジェンダ

本日の目的

- 企業理念に基づく当社の提供する価値への影響度の観点で、重要課題（マテリアルイシュー）を再整理する。
マテリアルイシューの再整理に重要な、当社独自の価値創造の源泉である「当社の資本（強み・潜在力）」について意見交換する

1. マテリアルイシューの再整理に向けて	執行役員	野口 直記
2. 「当社の資本（強み・潜在力）」等に関するパネルディスカッション	代表取締役社長	野村 博
	代表取締役 専務執行役員	木村 徹
	取締役（社外）	新井 佐恵子
	取締役（社外）	碓井 稔
	取締役（社外）	藤本 康二
	執行役員	野口 直記
3. 質疑応答	ファシリテーター： RIDEAL株式会社	代表取締役 三代 まり子

野口：野口でございます。本日はお足元の悪い中、皆様ご参集いただきまして、誠にありがとうございます。それでは、アジェンダ、本日の目的からご説明させていただきます。

本日の目的です。企業理念に基づく当社の提供する価値への影響度の観点で、現在、当社でマテリアルイシューを再整理しております。そのマテリアルイシューの再整理に重要な、当社独自の価値

創造の源泉である当社の資本（強み・潜在力）に関して、皆様方の忌憚のないご意見をぜひおうかがいできればと考えております。

まず、私から15分弱のプレゼンテーションを実施させていただき、その後パネルディスカッションに移らせていただきたいと思います。

住友ファーマ（SMP）でマテリアルイシューを現在作成中ですが、これをより質の高いものにしたく、作成過程ではございますが、現段階で投資家の皆様、アナリストの皆様から忌憚のない意見を頂戴して、意見交換の場とさせていただければと考えております。

■マテリアルイシューに関するこれまでの取り組みとステークホルダーとの対話をもとにした更新状況

2018年度：マテリアルイシューの特定

2019年度：ステークホルダーとの対話をもとに、マテリアルイシュー項目を整理、以下2点に分類

1. 当社の持続的成長のために重要な独自性の高い「価値創造につながるマテリアリティ」
2. 事業活動の継続のために不可欠である「事業継続の基盤となるマテリアリティ」

2020年度：マテリアルイシュー項目の目標（定性指標）を設定

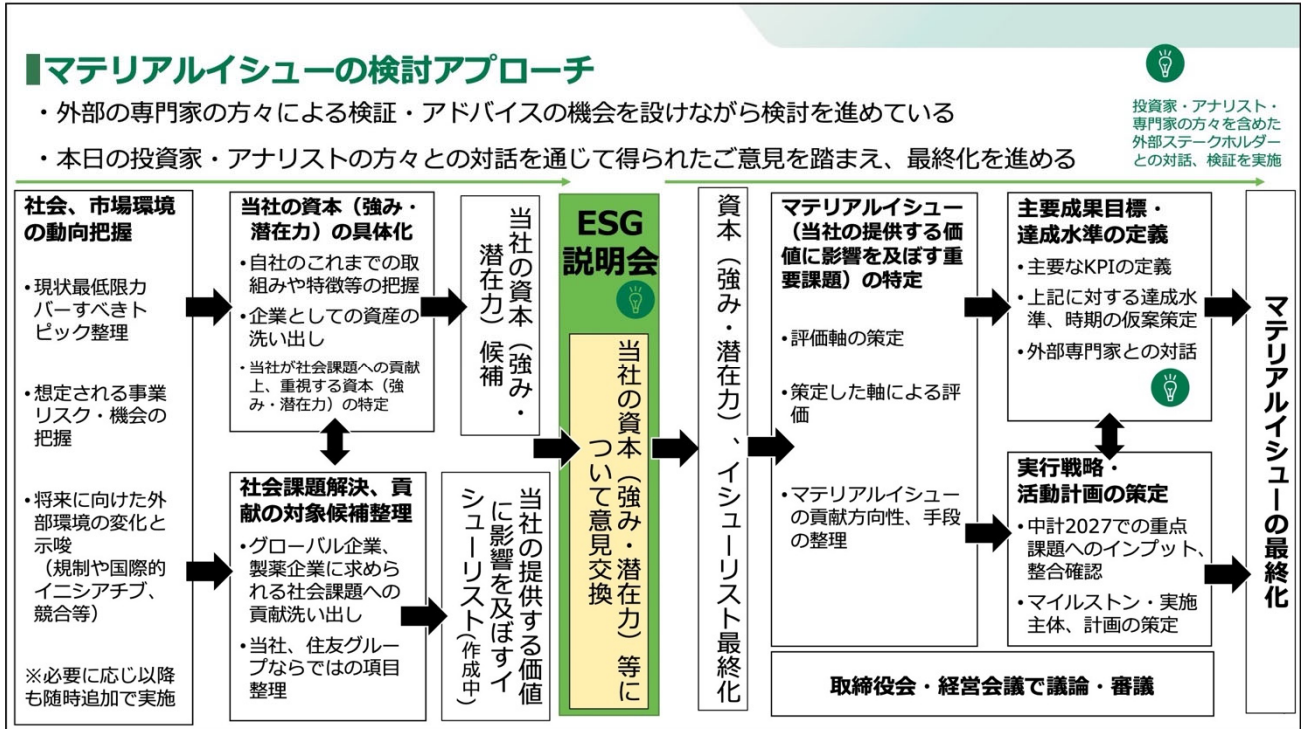
2021年度：ステークホルダーとの対話をもとに、マテリアルイシュー項目を検証し、KPIを設定（ステークホルダーとの更なる対話の促進につなげる）

2022年度：2021年度に設定したKPIの一部を更新

マテリアルイシューに関しては、当社として2018年にまず特定し、その後、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、大きく二つに分類して皆様にご説明してまいりました。社内でも活用してきております。

ただ、当社としても少し問題意識を持っており、現在のマテリアルイシューが、当社のインサイドアウトのような観点での取り組みが一覧に表出されているということで、若干価値創造につながっている形に見えにくい、つまり、社会課題との連動も少し表現しにくい状況になっております。そ

の辺りの問題意識があったために、われわれは2022年度に新たに再整理しようと現在取り組んでいます。



こちらが、検討アプローチです。真ん中に ESG 説明会、本日です。こちらにおいて、当社の資本等についての意見交換をさせていただきたく考えております。

まず、これまで社会、市場環境の動向の把握を行ってまいりました。その後、当社の資本についての具体化と並行して社会課題解決、貢献の対象候補の整理を行ってまいりました。

本日の ESG 説明会において意見交換させていただき、その後、イシューリストの最終化を実施していきたいと考えております。また、取締役会と経営会議においてマテリアルイシューの特定と主要成果目標、また実行戦略について議論、審議して、マテリアルイシューの最終化につなげていきたいと考えております。

■ マテリアルイシューの見直し

企業理念に基づく当社の提供する価値への影響度の観点で重要課題（マテリアルイシュー）を再定義する

企業理念

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
(グローバルスローガン: Innovation today, healthier tomorrows)

提供する価値

重点領域である精神神経領域、がん領域、再生・細胞医薬分野で革新的な医薬品と医療ソリューションを創出し、病気になったとしても心身共に健やかに暮らせる社会をつくる

- ✓ マテリアルイシューを当社の提供する価値に影響を及ぼす重要課題と定義する
- ✓ マテリアルイシュー（当社の提供する価値に影響を及ぼす重要課題）の検討に際しては、グローバル製薬企業としての役割・社会からの期待をベースに「マテリアルイシューを検討する切り口」を抽出し、それぞれの切り口について「当社の資本（強み・潜在力）」、「医療・健康に関わる社会課題・ニーズ」の観点でイシューの精緻化を図り、マテリアルイシュー候補をリスト化、影響度を評価する

企業理念に基づく当社の提供する価値への影響度の観点でマテリアルイシューを再定義するにあたり、現在 SMP の企業理念に含まれる価値についてあらためて社内にて議論しました。提供する価値は、重点領域である精神神経領域、がん領域、再生・細胞医薬分野で革新的な医薬品と医療ソリューションを創出し、病気になったとしても心身ともに健やかに暮らせる社会をつくるという形で考えております。

マテリアルイシューを当社の提供する価値に影響を及ぼす重要課題として定義しております。マテリアルイシューの検討に際しては、グローバル製薬企業としての役割、社会からの期待をベースにマテリアルイシューを検討する切り口を抽出して、それぞれの切り口について当社の資本、また医療・健康に関わる社会課題・ニーズの観点でイシューの精緻化を図って、現在マテリアルイシューの候補のリスト化を図っています。

■当社が重視するマテリアルイシューの要諦

当社の資本（強み・潜在力）と、医療・健康に関わる社会課題・ニーズへの対応との一貫性のあるストーリーを構築する

- ・ 一定の網羅性の担保と、グローバル企業／製薬／当社の力点の明確化が両立している
- ・ 特定プロセスや背景にある考えの透明性、説明性が保たれている
- ・ 住友グループ、当社の掲げる理念体系とのつながりが体系的かつ明確である
- ・ マテリアルイシューの実行計画としての中期経営計画2027との整合が取れている
- ・ 中期経営計画2027期間および以降のマテリアルイシューの実行性、観測性のある目標と活動計画が見える
- ・ 市場や経営環境の不確実性を見込んだ柔軟性や見直しの可能性が加味されている

われわれが重要視するマテリアルイシューを作成していく上の六つの要諦です。

一定の網羅性の担保と、グローバル企業／製薬／当社の力点の明確化が両立していること。特定プロセスや背景にある考えの透明性、説明性が保たれていること。住友グループで唯一の製薬企業である、当社の掲げる理念体系とのつながりが体系的かつ明確であること。

マテリアルイシューの実行計画としての中期経営計画 2027 との整合がとれていること。そして、中期経営計画 2027 の期間および以降のマテリアルイシューの実行性、観測性のある目標と活動計画が見える化すること。最後が、市場や経営環境の不確実性を見込んだ柔軟性や見直しの可能性が加味されていること。これらを要諦として、マテリアルイシューを作成中です。

■取締役会による関与の状況

マテリアルイシューの設定・更新

- マテリアルイシューや目標の検討・見直しおよびKPIの設定は経営会議で複数回、審議のうえ決定し、取締役会で報告を行ってきた
- 今回のマテリアルイシューの再整理に向けては、経営会議での審議に加え、取締役会での審議も行う

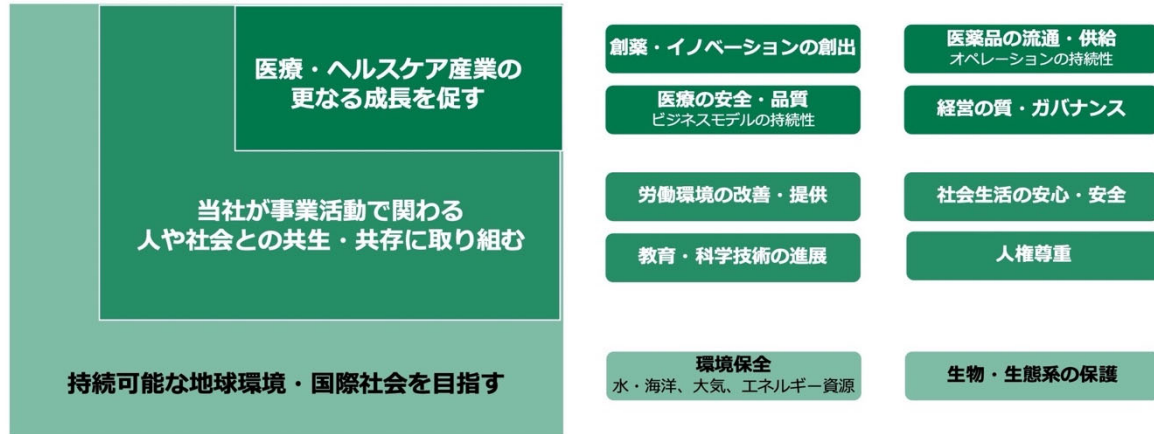
環境、人権、従業員の健康等のサステナビリティを巡る課題への取組

- 2022年度から各課題への取組状況を定期的に取り締役会へ報告し、中長期的な企業価値の向上の観点から、積極的な議論を行っている

一方、取締役会による関与の状況としても当然、経営会議での審議に加え、取締役会での審議も実施しております。

■マテリアルイシューを検討する切り口①

グローバル製薬企業としての役割・社会からの期待をベースに切り口を設計する



参照元：SASB（Sustainability Accounting Standards Board, サステナビリティ会計基準審議会）スタンダード他、関連国際機関の発信を基に作成
◆ Sumitomo Pharma

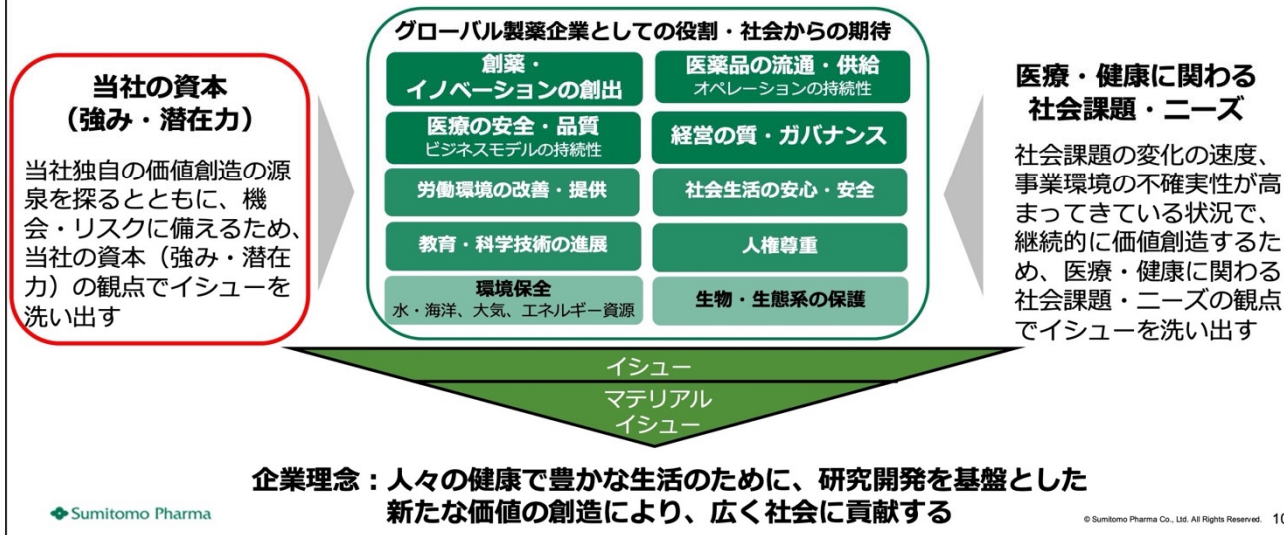
© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 9

マテリアルイシューを検討する切り口です。SDGs、GRI、また SASB 等の基準を参考にして、これらの形で切り口を決めております。

持続可能な地球環境を目指す面では、環境保全、生物・生態系の保護。人や社会との共生・共存に取り組む面では、これら四つの観点。また、医療・ヘルスケア産業の更なる成長を促すという社会からの期待に関しては、また四つの切り口を設計して、以上 10 個の切り口を作っております。

■マテリアルイシューを検討する切り口②

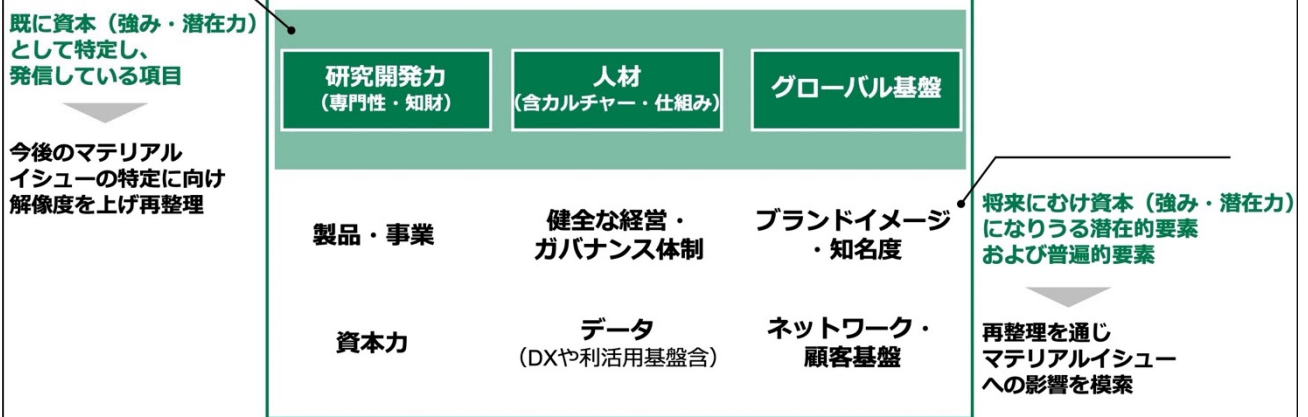
グローバル製薬企業としての役割・社会からの期待をベースに抽出した「マテリアルイシューを検討する切り口」について、「当社の資本（強み・潜在力）」、「医療・健康に関わる社会課題・ニーズ」の観点でイシューの精緻化を図る



これらを真ん中にもってきて、プラスとして当社の資本および医療・健康に関わる社会課題・ニーズの切り口も加えた上で、イシューの精緻化を図っています。

■当社の資本（強み・潜在力）の深堀の方針

当社が従前、掲げている資本（強み・潜在力）に加え、事業活動の実績や将来的な資本（強み・潜在力）にも光を当て当社らしい価値創造の源泉を探る



*IIRCが定義する統合報告における6つの資本をベースに当社の資本（強み・潜在力）となる資本を定義

◆ Sumitomo Pharma

© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 11

ここからは、当社の資本（強み・潜在力）について皆さんにご説明して、次のパネルディスカッションへつなげていきたいと考えます。

当社の資本の深堀ということで、これまで研究開発力、人材、グローバル基盤を当社の強みとして皆様にご説明してきております。それにプラスして、将来に向け資本になりうる潜在的な要素および普遍的な要素として六つの項目を追加しております。

製品・事業、資本力、健全な経営・ガバナンス体制、データ、ブランドイメージ・知名度、ネットワーク・顧客基盤です。

資本（強み・潜在力）

■研究開発力：アンメット・メディカル・ニーズの高い領域における研究開発力

精神神経領域	<ul style="list-style-type: none">✓ 長年にわたり多くの製品を研究開発してきた実績・ノウハウ✓ 先端技術（AI（インシリコ）、疾患iPS細胞、霊長類評価系など）を取り入れた創薬技術プラットフォームを基盤とした創薬の推進・トランスレーショナルリサーチの強化（2018-2021年度で、7品目が臨床入り）✓ 製品創出を支える組織体制（研究プロジェクト制、バーチャルワンチーム活動）
がん領域	<ul style="list-style-type: none">✓ アカデミアとの協業あるいはDrugOMEなどのデジタル技術の活用等により選択した独自性の高い創薬ターゲット（2018-2021年度で、7品目が臨床入り）✓ 創薬へ実装できる新規モダリティ技術基盤
再生・細胞医薬分野	<ul style="list-style-type: none">✓ iPS細胞由来の細胞製品の事業化を目指すトップランナー✓ アカデミアやベンチャーとの強固なネットワーク✓ 自社保有の生産設備・製造ノウハウ（細胞培養技術者等含む）などの技術基盤・北米への展開
感染症領域	<ul style="list-style-type: none">✓ 抗菌薬やワクチンアジュバントなどの研究開発経験✓ 外部機関との共同研究
その他の領域 （ベストインクラス）	<ul style="list-style-type: none">✓ Roivant社との提携によるパイプラインの拡充・製品化
フロンティア事業	<ul style="list-style-type: none">✓ 医薬品の研究開発で培った疾患への深い理解やアンメット・メディカル・ニーズを捉える力✓ 優れた科学者や核となる技術からなる様々なネットワークとのコラボレーションを基盤としたイノベーション創出力

12

これまでご説明してまいりました、当社の強みである資本3点についてご紹介したいと思います。

まず、研究開発力です。

皆さんご存じのように、タンドスピロン、ペロスピロン、ルラシドンという3剤を精神科領域で創薬から上市につなげており、長年にわたる研究開発での実績ノウハウがございます。また、最近では先端技術を活用して創薬を推進しており、2018年度から2021年度では七つの化合物がフェーズ1、臨床入りしております。

また、がん領域におきましても、アカデミアとの協業やDrugOMEなどのデジタル技術の活用等により選択した、独自性の高い創薬ターゲットにすることで、この領域でも7品目、7化合物の臨床入りを過去4年で実現できております。

また、再生・細胞医薬分野においては、iPS細胞由来の細胞製品の事業化を目指すトップランナーだと、弊社は自負しております。また、アカデミアやベンチャーとの強固なネットワークを持ち、自社保有の生産設備、製造ノウハウも持っており、現在では日本に加えて北米での臨床試験を開始すべく準備中です。

感染症領域では、皆さんご存じのように、メロペネムを当社で創薬し、アストラゼネカにも導出し、全世界 100 カ国以上で上市されて、現在でもカルバペネム薬のゴールドスタンダードとして世界で使われております。

メロペネム、プラス、β-ラクタマーゼ阻害剤という新しい合剤を KSP-1007 という形で創薬して、米国でフェーズ 1 試験段階であります。先々月、FDA からファストトラックの認定も受けており、感染症領域においてもわれわれとしては実績、ノウハウを持っていると自負しております。

資本（強み・潜在力）

■人材：真面目で誠実な人材と個々の従業員の能力を生かす仕組み

<p>真面目で誠実、粘り強く精緻に物事を進めることができる人材</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 他社平均を上回る従業員エンゲージメントスコア（2021年度 当社59.0、他社平均 50.0） ✓ 低い離職率（直近5年の自己都合による離職率は1%台） 	<p>専門性をもとに成果創出力の高い人材を活用するプロフェッショナル人事制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ PC職（PC：Professional Contributor、2022年3月末時点、約40名）卓越した個の力・専門性により成果を最大化する人材 ✓ PM職（PM：Professional Manager、2022年3月末時点、約300名）専門的な組織運営力により成果を最大化する人材 <p>研究プロジェクト制の推進によるプロジェクトリーダー育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクトリーダーに若手も積極登用 ✓ プロジェクトの予算執行権を持ち、担当する研究プロジェクト推進の中心的役割を担う 	<p>さらなる人材強化を目指す取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「挑戦的企業文化の醸成」、「プロジェクトCHANTO」の推進 ✓ 選抜型研修（SMP Academy）、海外勤務経験等を通じたリーダー人材の育成 ✓ DX人材研修を通じた、DXリテラシーの向上とヘルスケアテクノロジープラットフォーム（DrugOME・Digital Innovation）等の利活用に資するDX人材の育成 ✓ 多様な人材の活躍を目指すダイバーシティ&インクルージョンの推進
--	---	--

◆ Sumitomo Pharma © Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 13

人材の強みです。

われわれは自社の社員を真面目で誠実、粘り強く精緻に物事を進めることができる人材と位置づけております。実際の社内サーベイで、従業員エンゲージメントスコアは過去 3 年間非常に高く、21 年度においては 59 ポイントと、他社平均よりも高くなっております。また、離職率に関しても過去 5 年は 1%台と、日本の企業が 8%といわれますので、その点においても低い状況です。

また、専門性をもとに成果創出力の高い人材を活用するプロフェッショナル人事制度も実施しており、研究プロジェクト制の推進によるプロジェクトリーダーの育成も行っております。

さらなる人材強化に向けて、プロジェクト CHANTO や SMP Academy、これは選抜型の研修ですが、それらも実施しております。

資本（強み・潜在力）

■グローバル基盤：グローバル展開を支える、日米中の開発・生産・販売機能

北米 <ul style="list-style-type: none">● 当社と密なコミュニケーションが取れた優秀なマネジメントチームによる強固な事業運営体制● ラツォーダを大型化させるなどの精神神経領域での開発・販売のノウハウ● パートナリングによる強固な販売体制	日本 <p>糖尿病、精神神経領域等における専門性の高いMRによって構築された営業基盤</p>
	中国・アジア <p>第3の柱としてメロペン、ラツォーダなどの競争力のある自社製品の投入実績</p>

欧州・その他はパートナー企業との連携を推進

✓ 上記に加えて、日米には、研究開発の成功確率、ビジネスの投資対効果の向上を支えるヘルスケアテクノロジープラットフォーム（DrugOME・Digital Innovation）を有する

◆ Sumitomo Pharma

© Sumitomo Pharma Co., Ltd. All Rights Reserved. 14

三つ目が、グローバル基盤です。

グローバル基盤に関しては、北米、日本、中国において販売体制を築けている現状がございます。

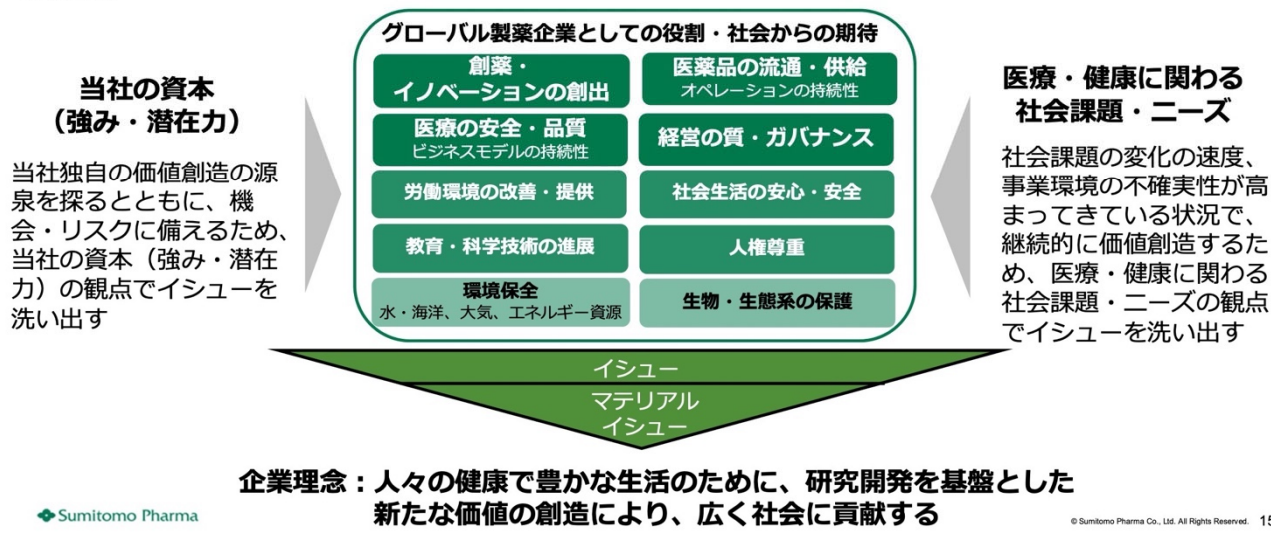
北米においては、セプラコール社を買収後、10年以上かけて強固な事業運営体制を築いております。それがラツォーダの最大化につながったものと考えております。

また、日本においても、糖尿病、精神神経領域においてはプレゼンス的にほぼトップ、2番手の位置にあります。

中国においても、売上ベースですが、現在、日系企業の中では4番手に位置づけられております。

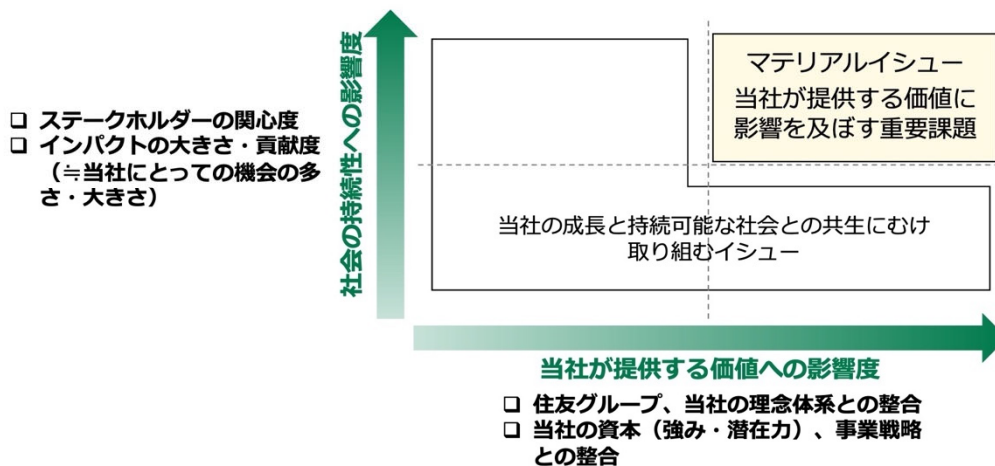
■マテリアルイシューを検討する切り口②

グローバル製薬企業としての役割・社会からの期待をベースに抽出した「マテリアルイシューを検討する切り口」について、「当社の資本（強み・潜在力）」、「医療・健康に関わる社会課題・ニーズ」の観点でイシューの精緻化を図る



中間でご説明したマテリアルイシューを検討する切り口ということで、真ん中の10個の役割、社会からの期待、プラス当社の資本、右側の医療・健康に関わる社会課題・ニーズによる深掘を更に進めていき、マテリアルイシューを確定させていきたいと考えております。それがわれわれの企業理念の実現に通じることになると考えております。

■マテリアルイシュー特定の全体イメージ



これはまだ最終確定ではありませんが、全体のイメージとして、縦軸には社会の持続性への影響度、横軸に当社が提供する価値への影響度という形で、マテリアルイシューを今後確定させていきたいと考えております。

今回、マテリアリティという言葉を使わずにマテリアルイシューとしておりますのは、マテリアリティという言葉が指す意味が若干、解釈が分かれやすいこともあります。また、今回の重要課題、マテリアルイシューの再整理のアプローチとしても、この言葉を使ったほうが理解されやすいのではないかと考え、マテリアルイシューという形で今後まとめていきたいと考えております。

本日、次のパネルディスカッションでは、ぜひわれわれの提供できる価値、特に当社の資本について、皆様方の忌憚のないご意見をいただければと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

以上でございます。

鎌野：野口さん、ありがとうございました。

パネルディスカッション

これより、パネルディスカッションに移りたいと存じます。

パネルディスカッションは、野村、木村、野口、社外取締役の新井様、碓井様、藤本様も交えて、三代様にご進行いただきます。よろしくようお願い申し上げます。パネルディスカッションでは、ご参加いただいている皆様からもテーマごとにご発言いただくお時間がございます。

続きまして、本日進行をお願いしております三代様をご紹介します。三代様は、企業の統合報告コンサルティング、統合報告書等のレビュー、またステークホルダーダイアログ等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、どうぞよろしくようお願いいたします。

三代：どうぞよろしくようお願いいたします。

それでは、マテリアルイシューの再整備に向けてということで、パネルディスカッションを始めさせていただきます。

今回、再整理ということで、まさに再整理に向けた途中段階のマテリアリティについて皆様にも関与していただいて、とものつくっていくというところで、とても先駆的な取り組みではないかなと個人的に思っております。

その前段階として、投資家の皆様に事前アンケートをとっております。最初に、アンケートからいただいているご意見の中でも共通して課題として挙げられていることについて、まず野村社長にご説明いただければと思います。

投資家からの事前アンケートでは、研究開発投資のリソース配分、M&Aで獲得した化合物の投資回収に課題があるといったコメントがございました。この点についてご説明いただければと思います。

野村：ありがとうございます。先ほどのプレゼンについてのコメントがありましたが、今回は非常に中途半端といいますか、最終形がご提示できない中ではありますが、われわれの価値創造に影響を与える要素としてのわれわれの強み・弱みを中心に少しディスカッションさせていただくことだと思っております。

R&Dの資源配分と、M&Aのうまくいかなかった要因という話ですが、まず後者からいきたいと思います。

これはいきなり弱みというところから入ってくるのかなということだと思いますが、われわれが実行したM&Aはセプラコール社の買収、ロンハラマグネアというCOPDの薬をやっている会社の買収、ボストン・バイオメディカル社、カナダのキンモビをやっていた会社の買収、トレロ社、直近はスミトバント社関係です。

スミトバント社関係、それからトレロについてはまだ今のところ評価を出すのはなかなか難しゅうございますので、これまである程度結果の出たところについて言及したいと思います。

セプラコール社の場合はR&Dが目的ではなくて、販売組織、ネットワークを取得するということでしたので、目的がR&Dではないところがありました。ここはわれわれ、ただの過去の米国事業の運営の経験であったり、あるいは武田薬品様で北米の事業をやっておられた方、そういう方のノウハウであったり、そういうわれわれが外から取ってきた経営資源のおかげで組織の運営がうまく回っていったと、考えています。

それから、ロンハラマグネア、COPDの薬については、薬そのものはもうジェネリックであって、特徴としてはデバイスです。これは非常に、従来の重たくてうるさいネブライザーではなくて、非常にコンパクトで細かいミストがつくれるネブライザーです。これによって、COPDの患者さんの肺の中にその薬を奥のほうまで届ける、そういうコンセプトのもとにつくられたものです。当然のことながら、われわれはそのデバイスについても調査しました。このデバイスはもともとドイツのネブライザーの会社がつくっているものですので、われわれとしてはそのデータを信頼して買収を行ったということです。

もちろん開発プロセスは成功し、そして承認も得られました。しかし、残念なことに、われわれはメディケアパートBで償還することを目指していたわけです。そうすると、ネブライザーの負担も患者さんにいきませんので、そういう意味では非常に患者さんにも使いやすいということではありましたが、3年間のデュラビリティは満たすことができなかったのです。

これはどういうことかといいますと、やはり細かいミストをつくる上で振動板が、大変振動回数が多いのです。そうすると、その持久性、デュラビリティがなかなか達成できない、ある程度の期間で交換せざるを得ない、そういうことになりました。その結果、メディケアパートDの償還になったということで、これは患者さんの負担が増える、それから振動板の交換をある程度、頻繁にしなければいけない、そういう非常にユーザビリティの悪い結果になってしまったということが

あります。そういう観点でいうと、われわれのその知見があまり及ばなかった、そういうデバイスのところに盲点があったかなというのが一つ挙げられるかなと思います。

それから、キンモビです。これは最近減損したということで皆様のご記憶にもあると思います。これもパーキンソン病のオフ症状については、米国においてはアポカインという注射剤、これ皮下注射だと思えますが、それだけがあって、それ自体がそんなに売れている状態ではないということです。恐らく、パーキンソン病の患者さんの、オフ症状に悩んでいる方については舌下フィルムという簡便な形でレスキューできる、そういう剤があれば非常に役に立つであろうと、そういうコンセプトでその会社様も開発してきたということです。

われわれもそのコンセプトを引き継いでその剤を開発し、開発自体は成功し、上市したということでもあります。しかし、上市してみますと、なかなかパーキンソン病の患者さんでオフ症状を持つ方が、そういう剤を使うニーズが、われわれが考えていたよりも非常に低い。そして、また若干、安全性のプロファイルもフェーズ2試験のデータよりも悪くなっていたところもあり、なかなか使いにくいところがあります。

キンモビの競合している会社様のホームページというかビデオを見ますと、パーキンソン病の患者さんがジムに行って、ジムでオフ症状が出て、そこでこの競合剤を吸引すると動けるようになりますと、そういうセッティングが本当にあるのかなという感じのビデオを流しています。

われわれとしては本来、この会社の剤を買収するときには、実際パーキンソン病のオフ症状の患者さんがいったいどのように日々暮らしているのか、そういうところをもっと深く考察していくことが必要だったと思います。もちろん、マーケット調査をする上では第三者を使っているわけですが、それはどうしても机上のものにならざるを得ないです。もう少し直接的な患者さんのニーズをもっと深堀していくプロセスがなかったことが、この剤のポテンシャルを残念ながら発揮できなかったことにつながってしまったのかなと考えています。

それからポストン・バイオメディカル社は当時、がん幹細胞をターゲットとした剤であるナパブカシンをやっていたということで、この会社を買収しました。われわれがその点で若干、忸怩たる思いがあるのは、ベンチャーのモメンタムを殺さないようにする、生かすことがまずは第一であったということで、十分、買収した会社をマネージできてなかったところが一つあると思います。

ですから、われわれがもう少しいろいろ突っ込んでいくことによって、いろいろなことが分かってきたとは思いますが、なかなかそこに至らない。むしろ彼らのオートノミーを尊重したところが、過去を振り返ってみればその時点ではもちろん、彼らのオートノミーを生かすことがむしろポ

ジティブに働くという判断でやっていたわけです。ですが、残念ながら今となればオートノミーを生かすやり方は必ずしも正解ではなかったのではないかなと思います。

われわれはセプラコール社のようなエスタブリッシュされた組織のマネジメントについては非常にうまくできました。ですが、そういうベンチャーについてのマネジメントという観点においては、その時点においてはまだ十分なスキル、経験がなかったのではないかなと思います。

R&Dの資源配分という観点からいいますと、現在、精神神経領域、それからがん領域、そして再生・細胞医薬分野が三つの重点領域であり、もちろんこの重点領域をつくったときにはナパブカシンがありました。ところが今、もうナパブカシンはなくなり、現在 TP-3654 と DSP-5336 の二つがアーリーであり、この二つを中心にやろうということですので、がん領域への R&D の資源配分は当然下がってまいります。

そういう意味では、精神神経領域、そしてスミトバント社でやっておりますオルゴビクス、マイフェンブリー、それからジェムテサ、rodatristat ethyl、こういったところに次にはかかっていき、そして再生・細胞医薬分野、それからフロンティア領域という形になると思います。がん領域については、現在やっているその二つの品目を優先的にやるということですので、そんなに大きなウェイトにはなっていないだろうと考えています。私からは以上です。

三代：野村社長、ありがとうございました。

価値創造を加速させる上で、やはり研究開発投資や M&A というところで、将来の M&A の成功確度を高めるための課題についてご説明いただいたかなと思います。

会場の皆様、投資サイドの皆様、何か今の点についてクリアにされたい点がございましたらご質問等をお願いいたします。

質問者 1：今、野村さんから振り返っていただいて、いろいろ御社の歴史をあらためて感じました。いくつかうまくいったところもあれば、少しくましくないかなかったこともご紹介いただいて、これからそれをどうやって、組織を変えながらうまくいこうとされているのかについて、もう少しご解説いただきたいと思っています。

なかなか、過去の分析は多分できているのですが、次にどうするかが明確にならないと、同じようなことが多分あるでしょうし、仮にうまくいったとしても結構高い値段で買ってしまふ、日本企業にありがちなことが起こってしまうのかなと思います。どのようにモディファイしたので今後はこ

の成功確率が上がると考えられるのか、組織文化のところも含めてご教示いただければと思います。以上です。

野村：ご質問ありがとうございます。

もう M&A をやらないことが一番いいのですが、どうしてもわれわれの自社研究のはざまを埋める形での M&A は入ってくるということだと思います。そういう中ですと、1 剤しか持ってない会社はなかなか難しいのですが、できるだけ M&A ではなくてライセンスという形をまずは選択していきたいと思います。ご承知のとおり、M&A をいたしますと大きな無形資産を背負うことになります。また、非常に大きな資金負担もしなければいけないということが出てきますので、ライセンスで済むのであればライセンスで済ませたいということです。

どうしても M&A をすることになりましたら、これは従来、デューディリジェンスを当然やっております。これまでのデューディリジェンスとは、どちらかという先方のデータなり何なりが正しいか、正しいかという言い方は変ですが、先方の言っているとおりになるのか、われわれとしてアクセプタブルかどうか。それから、Free to Operate なのか、そういう条件になっているのか、特許はどうなのか、そういうところを中心にやってきたと思います。

しかし、先ほどのロンハラマグネアやキンモビということからすれば、むしろ彼らがその剤を開発していたそもそものモチベーション、コンセプトが本当にフィージブルなのか、マーケットの中で実現できるのか、本当にニーズがあるのか、そういうところをもっと深堀していく、そういうことをしていかないと、また同じことになってしまうと考えます。

ですから、デューディリジェンスは、相手のデータそのものに向き合うことも必要ですが、彼らの開発、あるいは研究開発のコンセプトそのもの、あるいは事業化のコンセプトそのものをもう一度批判的に問う、そういうプロセスをしていかないと同じ轍を踏むことになるのではないかなと考えています。

三代：ありがとうございました。

続きまして、2 題目に移りたいと思います。

今回、マテリアルイシューの再整理ということで、先ほどのプレゼンにもありましたように、当社の資本（強み・潜在力）、そしてもう一つが医療・健康に関わる社会課題・ニーズ、この二つの切り口で新たにマテリアルイシューを再整理されているということです。

どういう切り口を持ってくるかが企業のマテリアリティを決定するユニークなところになってくるかと思うのですが、最初にマテリアルイシューの切り口の一つである当社の資本（強み・潜在力）についておうかがいしたいと思います。

やはり自社の強みがなかなか盲点であったり、見えにくかったりするところもあると思いますので、このテーマに関しては社外取締役の3名におうかがいしたいと思います。

まず新井さん、お願いいたします。

新井：資本（強み・潜在力）ということですが、まず資本は当社のあらゆるものを業務執行に当たり投入していったって、それが事業活動の結果、価値創造につながっていくという意味合いで非常に大事なものと認識しております。また、ただ単に強み、潜在力という点での理解というよりも、全体的な価値を創造していく流れの中で捉えていくべきものだと思います。

その中で、繰り返しになるかもしれませんが、研究開発につきましてはやはり精神神経領域、長年にわたり研究開発を行った実績とノウハウが蓄積しているということで、しかも研究プロジェクト体制を組んでから活発にプロジェクトが推進されるようになったと感じております。研究プロジェクト体制でリーダーシップの育成もあると思うのですが、私が発表会などで感じることは、現場の方たちが楽しそうに、生き生きと研究開発を行って進めているのが非常に印象的です。

また、これは強みでもあり潜在力ともいえると思うのですが、再生・細胞医薬分野です。こちらについては世界に先駆けて研究開発を積み重ねていることもあるのですが、将来の世界的な市場として非常に大きな潜在力を秘めているのではないかと考えています。そういう意味でも、研究開発と同時に市場に参入させていく、市場にまず商品・サービスをつくっていくところで、これからまだまだ発揮する余力があるのではないかと考えています。

もう一つ、潜在力としてはフロンティア事業です。先日も発表会があったのですが、創薬分野を生かした治療のためのデバイスや、診断のためのソフトウェア開発などを行っている国内外のいわゆるベンチャー企業と精力的にコラボレーションを図っています。こちらから従業員の方たちの積極的な果敢なアプローチ、挑戦があると同時に、そちらの現場でもみんな楽しそうに生き生きと開発しているなと感じました。

強みと潜在力の話ではあるのですが、特にフロンティア事業では、先ほど野村社長の話にもありましたとおり、ベンチャーの経営ですね。ベンチャー企業をどうやって経営面で支えていくかと、開発中のデバイスやソフトウェアを実際に製品化して世界に導入していく、そこは非常に課題なところではないかなと考えています。

人材については、プロジェクト CHANTO が効いていると思います。業績がこれから厳しくなっていく中で社内でもそれは認知されていて、そこで頑張ろうというプロジェクト CHANTO の下に、いろいろ生産本部の現場でもチャレンジしていこう、改善していこうという意欲がうかがえます。挑戦する力ということでもそうですが、透明性、オープンな風土を私は非常に感じます。割とフラットな組織、みんなが忌憚なく、現場の私が接した方たちはフラットで気さくな感じで意見交換等しているように見受けられました。

生産現場や研究開発分野だけではなくて、例えばここでこうして今 ESG 意見交換会を開催しているコーポレートコミュニケーション部もまさにこの場が、かなり挑戦的な場ではないかと私個人的には思っております。マテリアルイシューをかなり早めの段階で皆さんのご支援、ご協力をいただきながら、皆さんと一緒に上げていきたいというその意欲と挑戦力、更にこのオープンな場でやっていくところが非常に今後、期待できる部分でもあるのではないかと考えています。

グローバル基盤については、米国のラソーダの販売を着実に成功させた実績がございまして、今後マイオバント社についても、買収して資本提携した直後は課題がいくつかあり、これからも課題は出てくるかもしれませんが、その課題について一つ一つ着実にクリアして進んでいるように私は理解しております。その意味でも、海外の方たちを尊重しながら進めていけるところが強み、潜在力ではないかなと思っております。

社外取締役としてもぜひ皆さんの忌憚ないご意見をお聞きしたいと思います。個人的には、開示の状況はどう皆さんが思っているか、会社としての開示ですね。あとは対話の形としてどのようにお考えでいるかなど、そういうことも可能な限りお聞きできればありがたいなと考えております。

以上です。ありがとうございます。

三代：新井様、ありがとうございました。楽しそう、生き生きといったところは開示の数字や文章からはなかなか読み解くことができないかなと思います。

碓井様の視点からは、どのようなところが強みだとお考えでしょうか。

碓井：強みというか、ここに潜在力と書いてありますが、創薬をなりわいとしている会社としては研究開発力、人材、グローバル基盤が絶対に強くないと私は考えています。ただ、グローバルで戦っていく上で今、住友ファーマは本当に胸を張れるのかといたら、やはりまだまだ力不足のところがあると思います。

そうしたらこの三つを、どういうプロセスを踏んで本当の意味で強くしていくのかは考える必要があるのではないかなと、今持っている強みと、その強みを磨いてもっと強くすることを考えていか

なくてはいけないと思います。それぞれにこれといった光るものがあると私は思います。ただ、第一に今のこの住友ファーマの状況を考えると、短期的にどうやったら事業をしっかり支えていけるのかは考えなくてはいけないということです。

そのときに頼りになるのは、既に完全子会社化に取りかかっていますマイオバント社です。グローバルの基盤といっても世界中どこにでも基盤があるわけではありません。ただ、幸いなことに一番大きなマーケットでもあり、そしてマイオバント社も主力としているアメリカの市場でグローバルの基盤がしっかりとしたものがあることは、非常に頼りになることだろうと思います。

ここでは野村社長もそうだったと思いますし、住友ファーマの人材もそちらに行っていますし、それから素晴らしい人材をリクルートする形で、組織編成がスミトバント社を中心としてなされつつあるということで、これは一つの大きな私たち住友ファーマの強み、現時点で短期的にはここに大きな基盤のベースをかけていかなければいけないのではないかなと考えています。

それから、中国に関しても非常にいいトップを迎える中で、いい形で事業基盤ができてつつありますので、そういう意味では短期的にはこういったところで事業基盤をしっかり支えることが必要だろうと思っています。

研究開発力はマイオバント社を中心として、ここでも実際の製品を販売しているわけですから、強い製品力があるのですが、ずっと培ってきた日本における研究開発力を徹底的に強くしていく必要があると思います。これも研究開発力という観点で、ただ物をつくるだけではなくて、グローバルの、米国のマーケットの状況も含めたり、デジタルの基盤も獲得できましたので、こういうところで自分たちのパイプラインの良さ悪さ、それから市場のターゲティングもデジタルでうまく対応できたりすると思いますので、そういうことをしっかりと進めていけばいいなと思います。

精神神経領域、また、こういったところで培ってきた基盤として低分子の開発力は非常にいいものがあるのではないかなと私は思います。これが抗体医薬と低分子といろいろ組み合わせる中で、新しい独創的な製品構成が、創薬構成ができる可能性もあるということで、そういったものに対してモデリティの広がりも感じ取れるような研究開発を進めてくれていますので、これは大いに期待できると思います。ただ、すぐにこれが収益基盤になるわけでないので、そういう意味でも、先ほど言ったような、グローバル基盤を活用した、マイオバント社を中心としたところで何としてもいいオペレーションをしていってほしいなと思います。

それから、従来培ってきた基盤ですが、もう一つは長いことやってきて、大きな成果が出つつあるということで、再生・細胞医薬分野、iPS細胞の分野は非常にいいものがあると思いい、力もあると思います。一つはやはり再生・細胞医薬分野の単体だけではなくて、これをつくり出す生産技術も

非常にいいものがあると思います。ある意味、こういう基盤をつくりうるだけの生産技術力、製造技術力、こういったものも磨いていくことによって、創薬だけではなくて、CDMOのような基盤もいいものができていて、そして再生・細胞医薬分野の中での大きなプラットフォームも将来的にはつくることができる可能性を私は感じています。

こういったものをつくり出すベースは何とんでも人材です。事業をやりながら、そして研究開発をやりながら人材は磨かれていくと思います。そういう意味では、従来培ってきたところからもう少し、若い人たちや個々の人たちの個性を十分に発揮しようという形で研究開発の分野でのオペレーション体制がだいぶ変わりつつあるのではないかなと私は考えています。いくつかの研究会等も出ましたし、社内でのモチベーションのありよう、モチベートの基本クラウドみたいなものの結果を見させていただきました。非常に活性化されている形のデータが出ておりますので、実際にそこでやっている研究テーマも踏まえて、だいぶ人材面でも新しい時代を切り開いていく、そういうものができつつあるのではないかと期待しています。

それから、フロンティア事業です。フロンティア事業も人材、非常に少ないメンバーで多くのベンチャーの方々と付き合いながらフォーカシングをうまくしているなと思います。ですが、やはり精神神経領域に関わるところは知見もあるのでいいと思いますが、これもある意味、私もIT系の仕事に多少なりとも関わっていますので、ここは創薬関係だけではなくて、データビジネスとして非常に多くのIT系のベンチャーも、それから大きな企業、GAFAなどを中心とした企業も参入してきていますので楽観はできないなとは考えています。

ただ、今まで培ってきた精神神経領域のデータベースをうまく活用し、それからアカデミアもいい形で活用しながら、対応できるだけの人材やデジタルの知見をつけておくこと自身、あるいは事業の可能性も将来どうなるか分かりませんし、これら自身は非常に将来大きくなる領域だと思しますので、しっかりとコンパクトな形で進めておくのはいいだろうと思います。

それから、再生・細胞医薬分野も含めて、やはり大学、アカデミアとの関係性も人材が担っているわけですが、非常にいい形でのコミュニケーションをとりながら包括できているなと思います。

それから、どういうものが本当に将来価値を結ぶのかに関していえば、これは目利きの力もあります。同時に、これを実際に商品化していく上で営業基盤、顧客との接点というところのベースがあるかないかで、研究開発の成果はだいぶ変わってくるのではないかなと思います。

そういう意味では、先ほど申し上げたグローバルの基盤、アメリカであるとかこういうところにいるものがあるのは、研究開発の力を成果として結びつける大きな力になると思います。それから最近、大塚製薬様などと、私はいいい形でアライアンスができていますと思いますが、多くのマーケット

で自分たちのつくった薬が治験される枠組みは、研究開発力も含めて高めていく一つの枠組みではないかなと私は考えています。少し長くなりました。

三代：碓井さん、ありがとうございました。潜在力をどう強みとして顕在化させていくかがポイントかと思います。

続きまして、藤本様におうかがいしたいと思います。

藤本：今年の6月から社外取締役を担わせていただいております藤本と申します。よろしくお願いいたします。私は東京医科歯科大学の産学連携の部門で医療ヘルスケアの産学連携のプロジェクト、研究開発、それから事業やこういうものを立ち上げる仕事を現在させていただいております。それ以前は政府におりまして、経済産業省、それから内閣官房の健康医療戦略室で通算20年弱、医療関係、ヘルスケア関係の仕事をさせていただいておりました。

結果としてではありますが、長期にわたってこのテーマで仕事をさせていただきましたので、仕事の面ではもちろんですが、気持ちの面でも常に自分と一緒にあるテーマだという認識でやっております。この度、住友ファーマの社外取締役を務める機会を与えていただきましたことを非常に感謝しておりますので、よろしくお願いいたします。

テーマの研究開発と人材、それからグローバル基盤、三つの個々において住友ファーマはそれぞれいい面を持っていると思います。三つをどうつなぐのかが、若干中期的な視点かもしれませんが非常に重要ではないかなと思います。この三つをどうつなぐかが、次の方向性を決めていくと思います。

研究開発と人に関しては、私もまだ経験が浅いですが、成果発表会や社内のいろいろな取り組みを拝見させていただくにおいて、プロジェクト制度みたいな形で、今まで各研究のフェーズで都度立ち止まって、またあらためてその意義なりを説明していかなくてはいけないという、そういうことを少し乗り越えていく形で。エモーショナルエンゲージメントというか、研究者の方々がこれは自分のプロジェクトであることをずっと思って運んでいける、そう変えていくことで、またいろいろな経験を一气通貫でできる。そういう感じで、先ほどもお話がありましたが、みんな生き生きとして始めているし、自分がどういう立ち位置にいるのか、いろいろな情報も自分なりに解釈していく、そういう雰囲気が生まれてきているのかなと感じております。

それから、グローバル基盤に関しては、ラツータは北米に持ち込んでいくことから培ってきた基盤は非常に強いと思いますので、これもまた、人とグローバル基盤をどう結びつけていくかとか、さまざまな取り組みを次の一手として打ち始めていますが、そういう中で人が、実際の海外経験の重視みたいなことも議論しておりますが、つながっていくのかが非常に重要かなと思います。

事業のテーマの部分ですが、フロンティア事業と精神神経領域は非常に親和性が高いのではないのかなと考えております。フロンティア事業はジェネラルウェルネスも含めてヘルスケア全般にテーマがおよびますが、そこでいろいろなテーマを持って、いろいろな企業なり、我が社もそうですが、ここを行こうことをやっているわけです。人間の全体を考えていく以上、人間が生物として何かを認知していくのは、脳で考えたり、精神神経でどうそれを捉えているかは非常に重要な部分になりますので、健康全体、その人にとっての健康をどう考えるのかというときにそれをどう評価していくかとなると、精神神経のテーマに関わらざるを得ないと。

例えば、運動と脳、腸と脳など、そういう意味では、脳は常に柱の中心にありうるので、そこに強みを持っている企業が、フロンティア事業としてヘルスケア全般に関して視野を広げて実際の手を打っていくというのは、非常に重要な部分、強み、潜在力のある部分ではないかなと考えております。

三代：藤本様、ありがとうございました。三つの強みをどう結びつけていくかが、更に強みとして強化するポイントかなと思います。

それでは、投資サイドの皆様にも社外役員へのご質問や、または住友ファーマさんの潜在力をどう顕在化させていくかというところでコメント等ございましたら、ぜひお願いしたいと思います。それでは、また後ほどでもコメントいただければと思います。

それでは、次のテーマに移りたいと思います。次は少し時間軸を未来に移動して、長期の視点での議論に移りたいと思います。マテリアリティ、マテリアルイシューを検討する切り口の二つ目の、大きな切り口の一つとして、医療・健康に関わる社会課題・ニーズがございます。住友ファーマさんの2033年の目指す姿、グローバル・スペシャライズド・プレーヤーの実現のために必要となる取り組み、着目しておくべき社会課題、社会の見通しについて、木村さんからコメントいただければと思います。

木村：まず、今お話に出たグローバル・スペシャライズド・プレーヤーという言葉の定義についてご説明したいと思います。われわれはこの何年かずっと繰り返し言うておりますが、世の中で必ずしも広がっている言葉ではないと思います。この言葉に込めている意味は、研究開発で注力しております精神神経領域、そしてがん領域、再生・細胞医薬分野、それぞれの分野において、世界的なプレゼンスを持つような事業展開ができる会社になろうということです。われわれはグローバルリーダーという言い方をしておりますが、その分野で、世界で認知されるというイメージで捉えていただければと思います。

そうした時に、2033年を一つの目標に置いており、われわれにとって何が必要かですが、まず何といっても、製薬会社としてそういうところでプレゼンスを出すためには、製品群をそれぞれの領域で患者さんに届けていることが一つの目的になります。また、そこでその事業を展開ということになると、それぞれの中でのサステナビリティ、要は、研究開発のパイプラインが充実しているというのが成功のゴールのイメージになるかと思います。

そうした時に、今の状況と比べて何が必要かが自ずと出てくるわけですが、現在、われわれの事業、皆さんご存知のように、ラツータで支えられております。それは精神神経領域の製品でして、現在はCNSでのプレゼンスはそれなりにグローバルにあるわけですが、もう年明けて2月にはそのラツータがなくなると。

今現在、その続くものを大塚製薬さんと一緒に、ulotarontという化合物の研究開発を進めておりますが、まず何としてもそれを成功させ、その統合失調症だけではなく、その後のインディケーションに広げて開発していくといった絵を描きますと、2033年ぐらいには非常に大きな、世界的なその領域で貢献する薬群を持つことができることになります。

一方で、それらの次に続くものもつくらなくてはいけないわけです。現在、この何年かのこういう場で申し上げている、また今日もいろいろ社外の役員の方に応援いただいたのは研究開発力、若者の研究者の雰囲気非常に良くなっていると。もう成果が出ていますよと繰り返し申し上げているわけですが、研究の成果は外部に、大学と違って製薬会社の場合はアピールできないと、具体的にですね。ここが非常に厳しいところではあるのですが、例えばDSP-0187というナルコレプシーの化合物を今年の春に導出することができました。まだフェーズ1試験の化合物ですが、50ミリオンのアップフロントをもらっているところで、非常に魅力的なものを市場に、臨床開発のステージに進めていると。

それは、1個のものを外に出したのではなくて、他によりわれわれがするにふさわしいものが後に控えているからそういうものを外へ出したということですので、そのあたりにわれわれの現在の研究の充実度をご理解、感じていただければと思います。そういうものが、2030年になるといくつも臨床のステージに上がってきている、あるいはいくつかは承認に漕ぎつけているイメージが、精神神経領域のグローバル・スペシャライズド・プレーヤーのイメージかと思います。

がん領域につきましては、冒頭野村から話がありましたように、TP-3654、DSP-5336という二つの化合物により注力して進めていこうとしておりますし、そういうものがそれまでに承認に漕ぎつけるちょうどいいタイミングになっております。更に現在、初期の化合物、がんの中でのモダリティを広げる取り組みをしておりますので、そういうものが実を結ぶタイミングになると考えています。

再生・細胞医薬分野では、今年からリサイミックという製品を米国で上市しており、iPS の製品が間もなく、今順調に治験が進んでおりますので承認、あるいは米国での開発開始へ進んでまいりますと、2030 年ぐらいには世界の患者さんに使ってもらえる薬が一つ、二つ、大きなものが出せるのではないかと考えています。こういうものが成就してグローバル・スペシャライズド・プレーヤーになるわけです。

それ以外にも現在、フロンティア事業、あるいはワクチン、感染症といった取り組みもしており、そういうものも、特にフロンティア事業は今、藤本さんからご紹介があったように、精神神経領域と非常にシナジーのある領域で、われわれの化合物を中心とした精神神経領域の薬剤群を強化する、一つのわれわれのアドバンテージになるのではないかと考えています。

先日も精神神経領域の紹介の場を持ったのですが、そこでアドバイザーの方と話をしている中で、フロンティア事業のマネタイズが難しいのではないかと私の質問に対してのコメントは、それそのもののマネタイズもある一方で、当社のような精神神経領域の会社の場合は、自分の製品とのシナジーが非常に大きな出口として、他の IT の会社ではないものが出せるのではないかとということも聞いて、非常に自信を深めているところではあります。そこも含めて、われわれが今想定している三つの領域ではありませんが、一つの夢につながるのではないかと考えています。

非常に小さな取り組みですが、われわれが創出した世界的に使われている抗菌剤のノウハウ、あるいはレガシーをもとにして、新しい抗菌剤、薬剤耐性に挑もうというプロジェクトも大学と一緒に進めており、既に臨床に入ってきたところで、大きな社会貢献につながるのではないかと考えています。

もう一つは、感染症の中のワクチンです。これはわれわれが昔、呼吸器で研究していたものの知財がある化合物の分野では、圧倒的に当社がパテントを広く持っている領域があり、それを活用したワクチンの展開も非常に政府からもサポートいただいていますので、社会に貢献というところでは、われわれも楽しみにしているところです。

そういうものが相まって、2030 年、2033 年にはグローバル・スペシャライズド・プレーヤーという形になるのではないかと考えております。ですが、そのベースに世の中の変化も考えており、まずは社会の高齢化は、患者さんの病気の分布、どういう病気の方が、患者さんが増えるかに直結してまいります。

単純に言えば、認知症の方が非常に増えるかもしれないと。認知症の薬も当然必要になりましょうが、その認知症の患者さんに出てくるいろいろな症状を緩和してあげることによって、患者さんそのもの、あるいはケアギバーの方々が非常に患者さんの世話がしやすくなるといったところにも、

精神神経領域を基盤としているわれわれが活躍できる場があるのではないかと、研究を進めております。

一方で、薬剤費の抑制はヨーロッパ、日本だけではなく、米国でもそういう動きが出てきておりますので、それだけに、ニーズが求められている薬を出していくことは今まで以上にもっと必要になると考えているところです。

最後に、最近特にサプライチェーン、あるいは安全供給といった国防の視点も非常にクローズアップされておりますので、そういうことにも配慮しながら、われわれの研究開発を進めていきた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。

グローバル・スペシャライズド・プレーヤー、売上でナンバーワンというところだけで測れるわけではなく、シナジー含めてというところで、1点質問させていただきます。シナジーを含めてというところで、重要な KPI があるかと思うのですが、どういった KPI に着目するとよろしいでしょうか、外の視点からすると。

木村：そうですね、製薬会社ですので、一番単純にということであれば、その各分野での売上高になるかと思いますが、そこで社会のニーズをどれだけ捉えているかは、別の視点を持ってこないといけないとは考えています。それが過去はその事業の大きさ、成功や売上、あるいは利益でありましたが、それ以外の社会の貢献が評価される時代になりつつあります。それに対する KPI をどう置いていくかは、まだわれわれは確固たるものを持っておりませんが、こういう機会も通じて、そういうものを獲得し、それをまた外部にアピールできるようになればと考えています。

三代：ありがとうございます。

それでは、会場の皆様、また電話で参加されている皆様からもコメントやご質問等ございましたら、お願いいたします。

住友ファーマさんの価値創造ですね、グローバル・スペシャライズド・プレーヤーを実現する上で、グローバル・スペシャルズド・プレーヤー自体が社会課題の解決かと思うのですが、それを実現するために住友ファーマさんが着目しておかなければいけない社会課題等、ご指摘いただければと思います。

野村さん、お願いいたします。

野村：会場からではなくて、こちらからすみません。

われわれがグローバル・スペシャライズド・プレーヤーと、あくまで現行の中計をつくる上で、何年か先にはこうなりたいねと、ある程度共通の認識といますかね、そこをつくるためにつくった話であって、先ほど木村から話したとおりだとは思いますが。

例えば、今やっている ulotaront にしても、これは D₂ 受容体拮抗薬ではないことから、従来のアンチサイコティックの薬に比べると副作用が非常にない、一番困っている副作用がない薬である。あるいは再生・細胞医薬分野の、パーキンソン病ですか、これはまだ結果が出ないとわかりませんが、L-dopa がもう効かない患者さんでもドパミン神経細胞を移植することによって、また L-dopa が使える、また活動できるようになる。そういうことであれば、これまでと全く違う価値の提供ができると思います。

これは単にヘルスケアのソリューションの提供ではなくて、むしろ社会課題的にいうと、ウェルビーイングというのですかね、こういうものについてわれわれとしては応えていける、事業の中にそのウェルビーイングを達成するという目標を取り込んで、それを提供する、そういうことにつながってくるのではないかなと理解しつつやっています。

先ほどのプレゼンテーションのわれわれが提供する価値というところ、必ずしも練れた文章ではないのですが、6 ページぐらいにあります、病気になったとしても心身共に健やかに暮らせる社会をつくるというのは、一つのウェルビーイングをわれわれとして提供する、できる、あるいはそういうことを実現する、そういう社会にしていきたいという。そういうことがわれわれの提供できる価値だと考えつつ、イノベティブなソリューションをつくっていこうと進めているとご理解いただけたらよろしいかなと思います。

三代：ありがとうございます。

他のパネリストの皆様から何かコメント等ございましたら、ぜひよろしくお願ひします。

藤本：今の木村さんのご説明もお聞きして思ったのですが、真の意味でのグローバル・スペシャライズド・プレーヤーになった時には、他の会社や、これから高齢化社会に国際的にも入っていくわけです。そういう中で、いろいろな課題をどう解決するか。同時に、高齢化社会であるがゆえに認知症になったら困るなという、その病気になるというところと、それから病気にならないように生活に気をつけていこう、努力していこう、その辺のノウハウや、いろいろなやり方が出てきて、それをサポートするウェルエイジングも出てくると思うのです。それをどうやってエビデンスのある形で図っていくかは精神神経領域なのかもしれませんし、出番があるかもしれないと。

そういう 1 本軸の通ったテーマを持っていると、多分そういう大きな世界の社会課題の中で、いろいろな企業が活動していく際に、ぜひ住友ファーマと組んで、これをその全体の中のプラットフォーム

ームとして位置づけたいとか。自分の持っているものの技術が住友と組むことによってより大きく花開く、そういう、その世界で、他の企業なり、社会課題を解決しなければいけない人たちから当てにされる存在というのでしょうか。最初に頭に浮かぶ存在になる、それをどう KPI として測るかはあると思いますが、論文でいえばリファレンスみたいなものも一つ考えられるのかなと思いました。

三代：ありがとうございました。

質問者 1：研究開発力のところでいろいろな KPI は当然あるのですが、御社の中に成功体験を持っている人たちがどの程度いるのかをおうかがいしたいなと思っています。どうしても買ってきたものを比較的開発で上市させるというビジネスモデルがここ継続されていると、本当に自社創薬のところで成功体験を持って、それで組織をリードする人たちが意外に少ないのではないかなと思ったりもします。その認識が間違っていればぜひ言っていたきたいというところと。

これは答えを僕は持っていないのですが、イノベーションが起きる時は、結構一時的にはストレッチして、その雰囲気や風土などが悪くなる時はあたりするのではないかなと、逆説的に思います。去年も確か研究チームのその雰囲気がいいというコメントはこの場であったと思いますし、今回もあったと思います。

これで本当に、雰囲気がいいほうがイノベーションできるのかに対して、お考えとか、他社の事例なども含めて、何かもしご紹介いただけるものがあれば。もちろん組織的にはそっちのほうがいいというのは多分定説ですが、このイノベーションを生み出す立場から見た時に、本当にそれだけでいいのかはどうお考えなのかを専門家の皆様から教えていただければと思います。私は雰囲気がいいほうが、それはいいかなとは思っていますので、お願いします。

三代：木村様、お願いいたします。

木村：二つご質問いただいたと思っています。一つは成功体験が社内に蓄積しているか、あるいは継続しているかと、楽しいだけでイノベーションが起こるのかということかと思っています。

最初のほうは、ラツータは世界的に非常に大きなブロックバスターに育っております。それは順調な研究開発のプロセスではなくて、いろいろな紆余曲折があった中、一時はもう導出だという中で、自社開発に決心して、セプラコール社という会社を買収して、仕上げていった経験があります。残念ながら、ラツータが来年の 2 月に LOE を迎えることになりましたが、その経験者は社内に

たくさん、キーポジションにそういう経験者がおられて、そのあたりの経験、あるいはノウハウという言い方はよくないかもしれませんが、それを伝えていると思っております。

一方で、続いて ulotaront の開発も自社品として進んでおり、ちょうどそのあたりが、少しギャップがあいたところは残念ではありますが、連綿とわれわれの研究開発のその成功体験が続いていると感じております。

もう一つのご質問に対しての、楽しいだけでいいのかということですが、研究開発を進めていく中で、製薬会社は特に 10 年、20 年という時間がかかりますので、苦しい時期、あるいは耐えなくてはいけない時期、頑張らなくてはならない時期はあるわけです。ですが、その研究の最初の最初については、ディプレッションであれば絶対いいアイデアは出てこない、常にある種、楽観的であり、前向きであってこそ、いいアイデア、あるいは発想が出てくると思っております。そういう中で、先ほどから話があるのは、主に研究の話ですが、その研究にいる者が前向きに、楽しそうに仕事していることは非常にポジティブにわれわれは捉えております。

ただ、それを実際に臨床に持って行って、あるいは研究の中でも非臨床の試験をして、臨床に持って行ってというプロセスの中では、ご存知のように、1 万、2 万に 1 個とか、臨床に入っても 10 に 1 個、20 に 1 個と言われる中で、たくさんの予算を使いながら時間をかけてやっていると。そこはもう非常に苦しいプロセスではありますので、大きく見て、それを楽しむわけですが、日々が楽しいかといったわけではなく、そういうステージ、ステージに必要な雰囲気、あるいは求められる組織力はあるのではないかと考えています。

野村：楽しくやっているというのは、生き生きしているというのが、自分のやっていることに自信を持ってやっているということであって、楽しいという言葉のニュアンスですが、少し違う、要するにエンゲージメントが高い、モチベーションが高い、自分のやっていることに自信を持っていますということが生き生き、あるいは楽しくという表現につながっていると思います。

イノベーションが起こる時というご指摘でしたが、要するにブレークスルーができないそういう時には、非常に皆さん苦しい期間があると思います。そういう時に、若干雰囲気が悪いという言い方がいいのかはわかりませんが、苦しい時期があると思います。そこを乗り越えて、イノベーションが起こるのでしょうから、そういうプロセスなども、そういう困難な時期はあるのですが、われわれとしては、もともと研究開発はチャレンジングであることは当然わかっている中で進めているということです。

それは単に今はプロジェクト制ということで、プロジェクトリーダーがやっておりますが、それを周りからも支えて、それを何とか前に進めることにもなっていますので、そのところは、われわ

れとしては、むしろエンゲージメント高くやっていただいているところは、これからの可能性を感じさせます。先ほど、オレキシシン作動薬ですか、話もありましたが、そういうものも出てきているので、非常に期待度の高い状態にはなっているとは思っています。

質問者 1：ありがとうございました。期待しています。ものが出てくれば、この手の質問は多分なくなると思いますので、よろしく願います。以上です。

三代：どうもありがとうございました。

質問者 2：いつもお世話になっております。少し今までと視点が違うかもしれませんがお許しください。

私は社債投資を主に、アナリストをやっております。そうした観点から考えますと、私どもの目線としては、中計よりも、グローバル・スペシャライズド・プレーヤーというのはどんな会社なのか非常に注目しております。その点について、ぜひ取締役の皆様でご議論いただいて、それを投資家にわかりやすくお話しただけることがいいのではないのかなと感じております。

製薬業界ということで、皆様お話になられると思うのですが、日本での円の社債という観点ですと、食品もあれば、もう少し広い医薬品、医薬機器、いろいろな会社と比べて考えて投資をやろうと考えております。そうした場合に、もう少し考えを広くお持ちいただいて、その中でいろいろな選択を考えていただくのも一ついいのかなという感じを持っております。なかなか薬のことはアナリストでわかりきれないし、エクイティのアナリストの方のように専門性もございません。ただ、そうした中で、御社がちゃんとやり切るグローバル・スペシャライズド・プレーヤーだと、そこをどこまで腹落ちして投資できるかというところがあるかと思えます。

もう一つ違った観点で申し上げますと、最近はグローバルの潮流として、ESG ということで、そこを投資の中に組み込んで投資判断しなさいということをおアセットオーナー様から言われております。そうした中では、日本企業の場合、多く、Eのところはよく説明されるのですが、Sの部分が少しと思われるケースもございます。そうした観点で、少しSの部分を、御社の場合は非常に取り組まれていると思うのですが、工夫されるというところでお考えいただくというのも一つあるかなと思えます。話がずれてしまったかもしれませんがお許しください。以上です。

三代：ありがとうございました。先ほど新井さんよりご質問のあった開示の状況を皆様がどう思っているか、対話の形についてもご質問されていたところで、まさに今後、グローバル・スペシャラ

イズド・プレーヤーについても、また ESG の S についても説明していくというところがポイントだったかなと思います。ありがとうございました。

それでは、お時間になりましたので、パネルディスカッションは終了させていただければと思います。皆様、ご質問、貴重なコメント、誠にありがとうございました。

鎌野：三代様、パネリストの皆様、またご発言くださいましたご参加の皆様、どうもありがとうございました。

質疑応答

鎌野：これより、質疑応答の時間に移りたいと存じます。

本日のディスカッションテーマ以外のご質問、もちろん当社の強み等々含めまして、先ほどの時間の中でご発言できなかった場合は、ご発言をこの時間の中で賜れましたら幸いです。

まず、会場にお越しの方でご質問等ございましたら、お願いいたします。

質問者 3：今日はありがとうございました。

最初にご紹介いただいた、マテリアルイシューの再整理のプロセスを進めているということですが、そもそもこの再整理をしようというお考えは、どういった問題意識が背景になっているのかがよくわからなかったもので、それをご解説いただけませんかでしょうか。

マテリアリティは1回決めて、それが未来永劫続くことはもちろんありえない話で、環境変化や、御社の今どういったアセットを手に入れたか、失ったかで当然変わってくるものだと思うのですが、そういう日常적인見直しのプロセスを進めていて、その議論への参加をわれわれに期待されてこの会があるのか。それとも、何か大きな問題、課題認識のもとに意思決定があって、抜本的な見直しを考えてらっしゃる中でこういった会があるのか。そもそもこの会の目的が私自身よく理解できていないので、今回のこの再整理の位置づけをご説明いただけませんかでしょうか。

野口：野口でございます。ご質問ありがとうございます。

これまで、われわれは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いうことで、大きく二つの分類でお示ししてきたわけです。ですが、その中で一つ、投資家の皆様からいただいたのは、項目数が多すぎるというご意見もございました。また、その横軸に住友ファーマにとっての重要性を入れていたのですが、粒度が粗いということで、重要なものに本当に集中できているのか、重要なものが本当に皆さんにご説明ができているのかという課題意識がございました。われわれとしては一度ここで再整理した上で、あらためて次期中計もごございますので、中計との連動もしっかり取りながら、戦略との連動も取りながら、もう少しストーリーを組み込んだ形で、来年新しいものをつくっていきたいと考えています。

今回は、非常にまだ途中段階で、何かご意見をぜひいただければということで、先ほども、Eへの取り組みは各企業やっておられますが、Sへの取り組みがまだ少ないという貴重なご意見もいただ

いておりますので、そのあたりもぜひ取り入れて、もう一度再整理していきたいと考えております。

質問者 3：ありがとうございます。

今後のマテリアリティを考えていく上でも、これまでがどうだったのかの分析が、まず議論のベースになるのではないかと思います。今日も研究開発に関しては、少し現時点のお考えをいただきましたが、前回、ちょうど1年ぐらい前のこの説明会でKPIについてご紹介いただいて、その前の年にマテリアリティがあって、去年はKPIを設定いただいて、ご紹介いただいたわけです。

そのKPIに対して現状の進捗がどうなっていて、うまくいっているもの、いっていないものの分析が、スライドのコメントがなかったところには少し書いてあるのですが、これについて、実績、うまくいった点、反省されている点、あるいは見直しもされているわけなので、それについてももう少しコメントいただくと理解が進みやすいかなと思うのですが、いかがでしょうか。

2021年度のKPIの進捗：価値創造につながるマテリアリティからの抜粋	
・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」	
KPI	2021年度の進捗
①主要な開発品目の進捗	ulotaront (SEP-363856)：統合失調症を対象にPh3 (米) 継続、Ph2/3 (日・中) 継続、 米国での上市目標をFY24に変更
○ 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	SEP-4199：双極I型障害うつを対象としたPh3 (米・日) を開始
○ がん領域の目標 DSP-7888：FY24 上市 (日米)	DSP-7888：膠芽腫対象Ph3中止、固形がん対象のPh1/2を継続 (2022年10月に開発中止を発表) がん領域の製品を2020年代後半に上市に変更
○ 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)	小児先天性無胸腺症：2021年10月米国で承認取得、2022年3月に発売 パーキンソン病：Ph1/2 (医師主導治験)、 日本での上市目標をFY24に変更 加齢黄斑変性：治験準備中

野口：補足資料で載せていたのですが、もちろんKPIについては毎年、進捗状況についてはトレースしております。2021年度の進捗ということで、2022年度になりまして見直しております。21

ページで、主要な開発品目の進捗ということで、精神神経領域、がん領域、再生・細胞医薬分野という形で KPI を設定して、2021 年度の進捗という形でまとめております。

ulotaront に関しては、米国での上市目標を 2024 年度に変更ということで、こちらはウクライナとロシアの関係で、その 2 国が治験に入っておりましたので、そこで治験を別の国に移さざるをえない、そういう事態が起こり若干遅れたということで、目標の時期の見直しを行っています。また、SEP-4199 に関しては米国、日米でのフェーズ 3 試験が開始できたということです。

がん領域では DSP-7888 が、膠芽腫対象ですね、残念ながらフェーズ 3 試験を中止しています。また、がん領域の製品を 2020 年代の後半に上市という形で変更しております。

再生・細胞医薬分野は、小児先天性無胸腺症は、米国で承認を取得して、2022 年 3 月に既に発売しており、目標 KPI の達成ができてきているということです。また、パーキンソン病の iPS 細胞も、医師主導治験が順調に進んでおり、7 例の投薬が終わって、現在、経過観察中であるということです。

2021年度のKPIの進捗：価値創造につながるマテリアリティからの抜粋

- 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」

KPI	2021年度の進捗		
①主要な開発品目の進捗 ○ 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）	レルゴリクス：子宮内膜症を対象とした適応追加申請を2021年7月に申請（米）（2022年8月に承認取得済） rodatristat ethyl：Ph2（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））	既存テーマの推進（手指麻痺用ニューロリハビリ機器、認知症周辺症状用機器、自動採血・保存デバイス、社交不安障害用VRコンテンツ等）および新規テーマの開拓を推進		
④研究開発員の仕事への意欲 ○ 全社意識調査における研究開発員の評価スコア		期待度	満足度
	責任ややりがい	4.0	3.7
	顧客や社会への貢献感	3.8	3.5
	専門能力の獲得	3.9	3.6
	個性や能力の発揮	4.1	3.7
	<ul style="list-style-type: none"> 5点満点での研究開発部門の平均点 2020年度と比較し、いずれの期待度、満足度も維持または0.1ポイント上昇 		

22 ページ目は、主要な開発品目の進捗です。レルゴリクスに関しては子宮内膜症を対象として、2021年7月に申請を行っており、2022年8月に承認取得済みで、こちらも達成できたということです。また、rodatristat ethyl もフェーズ2試験を実施中です。

フロンティア事業に関しては、手指麻痺用のニューロリハビリ機器が既に今年度発売になっており、これも予定どおり進んでいます。

研究開発員の仕事への意欲ということで、意識調査をしており、期待度、満足度で2020年度と比較して、いずれもポイントとしては上昇したということです。

■KPIの変更状況（2022年度）				
マテリアリティ	目標	KPI		
		2021年度	2022年度	変更理由
ダイバーシティ & インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> 女性社員の活躍推進 LGBTQの理解促進 障がい者の適材適所での活躍推進 	障がいを持つ社員の平均勤続年数	障がい者雇用率 (目標：法定雇用率の2.3%以上)	現在雇用されている障がいを持つ社員は年齢が高く勤続年数も長いですが、今後特に若年層での新規雇用を進めるにあたり、平均勤続年数の長さだけで活躍度合を測ることが適していないと判断したため
信頼性保証・安定供給	<ul style="list-style-type: none"> 3安（安全操業・安心品質・安定供給）の継続 サプライチェーンの強化 	BCP再構築と強化	BCPの定期的な見直しと訓練実施	定量的に測定できる指標になり得るため

23 ページ目です。ダイバーシティ&インクルージョンの KPI に関しては、それぞれ 2021 年度の目標として、障害を持つ社員の平均勤続年数で目標値を設定しており、2022 年度に関しては目標、法定雇用率の 2.3%以上ということです。現在、勤務される年数が長くなっていきますと、この 2021 年度の KPI では目標の設定としてふさわしくないことになってきますので、2022 年度からは法定雇用率 2.3%以上という形に KPI を変更しております。

続きまして、信頼性保証・安定供給のほうでは、3安、安全操業、安心品質、安定供給ということで、BCP の再構築と強化を KPI として、訓練を継続実施できている段階です。

こういったことで、今のところ、KPI に関しては 2022 年度に一部、目標値の設定の変更などを行っております。

質問者 3：ありがとうございました。

野口：今つくっているマテリアルイシューに関して、最終のものができたら、最終的には KPI へも落とし込んでいきますので、あらためて皆様方にご説明させていただければと思っています。

質問者 4：せっかくの機会なので、社外取締役の碓井会長と藤本先生にお聞きしたいです。別の質問です。

もう ESG から離れていいということなので、住友ファーマの経営についてお聞きしたいです。医薬品がもともと、ものすごくリスクなビジネスだというのは多分どこでも共通の認識だと思うのですが、その住友ファーマを支えてきて、最大の製品であるラツーダの Patent 切れを十分にマネージしきれたのか、しきれなかったのか。内部でどういう検証が行われているのかはなかなか外部にいるとわからない部分です。

ですから、今までお話がありましたように、マイオバント社の買収や、ナパブカシンまで遡っていいのかわかりませんが、そういういろいろなものを手当てされたにもかかわらず、結局今のお話ですと、野村社長おっしゃるには、来期はかなり厳しい状況に落ち込んでしまう。ただ、再来期に向けては頑張って経営努力されるということをおっしゃっていますが、こういう結果になってしまったことを今受けざるを得ないというのは、多分投資家なり、アナリストなりの見方です。

それを踏まえて、この数年間の住友ファーマの経営、対応の仕方、これはご出身の会社、またご出身の業界から比較して十分にそれはできていたのだということが検証できているのかどうか。まず、この点についてお聞きしたいです。

碓井：碓井です。

ラツーダに関しては、もう特許切れというのはわかっていたわけですね。ですから、自社創薬をちゃんとやるか、あるいはなければ、何らかの形でパイプラインを導入するか、二つしか選択肢なかったのだらうと思います。

自社創薬がうまくいかないことがわかった段階で、外にというか M&A 等を含めて、外に活路を見い出そうということで対応して、Roivant 社と提携し、パイプラインを太くしたり、デジタル技術も取得する形で事業基盤を強化したこの選択は間違っていなかったと私はと思っています。ですが、それが十分にラツーダを補えるだけのものになっていないことは確かなことだと思うので、そこをも

っともっと強化する意味で、マイオバント社を買収して、100%化して、自分たちでもっとしっかりオペレーションしようということも確かな選択肢だったと思います。

自社創薬にしても、自分たちだけでグローバルに、スピーディーに展開できれば一番いい結果だと思いますが、グローバルといっても、アメリカでの展開がスピーディーにできるのは、そこだけといえばそこだけです。ですので、例えばヨーロッパ等を含めて、自分たちのつくり上げた創薬をできるだけ早く収益化することもそうです。それから、研究開発におけるメンバーの成功体験にも資する形で提携しているということで、顧客との接点を広げたのも、これも妥当な選択だったと私は思います。ただ、結果がパテントクリフを十分には回避できていないことも確かですが、ここ数年のやれる限りのことはやってくれたのではないかなと私は考えています。

質問者 4：ありがとうございます。

藤本先生にですが、先ほど精神神経領域はウェルエイジングに貢献するというお話があったと思います。もう少し枠を広げていうと、医薬品、薬価に置き換えれば、薬価はある意味、国の資産価値であって、それが患者や国全体にどう貢献するかが一番重要だと思います。その視点で、ESG と考えていただきたいというのも一つあるのですが、それはともかくとして。

現在、この薬価制度そのものがそちらの方向に全然向かってないわけですよね。先生の過去のご経験からして、今進んでいる中間年の制度改正の議論、それから来年起こるであろう通年改定、こちらでの薬価制度の議論について、もしも個人的なお考えがあれば、どうあるべきかは、もうこの複雑な薬価制度の中ではなかなか方向性を見い出せないと思うのですが、どういう形で全体がこれから動いていくのだろうと。医薬品業界としてみると逆風が続くので、それは国内ということで考えれば、考えておかなければいけないのかどうか、この辺のお考えはいかがですか。

藤本：ご質問ありがとうございます。完全な個人的な意見ということで、あれですが。

大きな問題は、国の財政性の問題もあると思いますが、公的な保険は半分以上がもう税金とのハイブリッドになっているので、ある意味では、国の税金でどう物事をいい方向に回していこうかという、そういう視点になるのだと思います。

その中で、今の保険制度の内容は、日本が1960年代感染症を中心に、とにかく疾病になったら皆で助け合おうという視点のもとですので、病気になったら助けましょうということで、どちらかという、支える手が待っている状態をどうつくっていくかが、今の保険制度の根幹にあるのだと思います。

世の中の流れは生活習慣病を中心に、病気にならないことも考えられるようになってきているので、病気になるよりも、病気になるもっと手前のところでどうやって病気にならない世界をつくっていくのかと。本当であれば、国の資源もそこに、もちろん個々人のヘルスケアのリテラシーの問題もあると思いますが、その向上も含めて、そこに資源を投資していくというのが大きな流れで、それが実現すれば皆がハッピーといますか、よくなる話なので、そういう方向に行くべきだと思います。

やはり困った時に支えるという方々がまだまだ残っていますが、少しずつ予防のほうに、保険のほうも動き始めていますので、どこかの時点で、もっとそれが皆の腑に落ちるようなソリューションが出てくると、私は一気にそちらに行くと思います。国際的に見ても、豊かでない国は、もともと下で支えることもできないので、なるべくみんなが病気にならないようにしようと。大体、人間の体は病気にならない方向に基本的にはできているわけなので、そこを何とか強化していこうという方向に行くのではないかと思います。

われわれが、例えば製薬企業がそういう方向でのソリューションを産業として用意しえるかも非常に重要なポイントだと思いますので、卵が先か、鶏が先かというところはあると思いますが、いずれそういう方向に私はいくのではないかと思います。

質問者 4：ありがとうございます。

碓井：私はよくわかりませんが、先ほどお話ししたように、国内で薬においてイノベーションや、この住友ファーマの事業基盤をつくり上げるのは、国の制度として今のような薬価基準がある以上、非常に難しいと思うのですよね。

そういう意味でも、アメリカで最新のものをを出していける、そういう基盤があるというのがもう本当に生命線ではないかと私は思います。ですから、ラツータで苦しい状況になっていますが、アメリカに活路を見出す形で、再生・細胞医薬分野のほうでも活路を見出そうとしていますので、ぜひ、それをしっかりとやっていることだけは認識しておいていただけたらいいのではないかなと思います。

質問者 4：ありがとうございます。

鎌野：ここで、先ほどの質問者 3 の方からのご質問に対し、藤本社外取締役からも回答がございましたので、まず先にご発言いただきたいと思います。よろしく願いいたします。

藤本：先ほど質問者3の方のご質問の中で、今回の再整理の意図ですか、これは中でまだ議論中ですので、私がどういう視点でその議論に参加させていただいているかという理解ですが、既存のマテリアリティは一応2層に分けて、基盤的なものと、それから事業推進に重要なものと分かれています。どちらかという、これは静的に、スタティックに置いた形になっていて、重要なものを、それを見ながら議論しています。

今後、われわれの研究開発により注力して成果を出していこうと考えた時に、先ほどのお話もありましたように、Sが中心になるだろうと、われわれにとってはですね。そうすると、Sが中心になる革新的な医薬品と医療ソリューションの創出を最重要なテーマとして、マテリアルイシューとして掲げた時に、他のものはどうそれに連関してくるだろうかという形で置き直してみようではないかと。

例えば、研究開発が、先ほどのやっている最中の働き方改革は、いずれにしても改革されていくわけですが、研究開発が佳境に入った時に、いわゆる一般的な働き方改革の制度でいいのだろうかなど、そういうのも当然視野に入ってくると思います。これから、碓井取締役のお話にありましたように、われわれの強みであるアメリカの基盤をより使ってSに貢献していこうといった時に、ダイバーシティやインクルージョンは本当にアメリカではどうなっているのかと。

どうしたら一番みんなが働きやすくなるのだろうかとか、あるいはそこから出てくる視点がフロンティア事業には非常に役立つ可能性があると思いますので、そういうものの連関を見直していこうではないかという議論を始めているのかなと理解しております。

鎌野：ありがとうございました。

質問者1：

日本だと、親子上場のところは結構風当たりが、去年もそうですが、引き続き厳しいと感じております。その中での住友ファーマさんの上場意義をどう取締役会等で議論されているかが1点。

2点目は、利益相反監督委員会がどうこの1年間ワークしたか、この点についてコメントいただければと思います。どなたでも結構です。

碓井：利益相反の委員会で議論しましたが、そんなに大きな案件があるわけではないので、そこで大きな問題になるようなことはありませんでした。これは親子上場なので、実際のところ、例えばバイオの研究施設も共用でやっています。それから、再生・細胞医薬分野も共同でS-RACMOのようなものを運営しているということで、住友化学のライフサイエンス、あるいはバイオサイエン

スに関わる基盤と、それから再生・細胞医薬分野の基盤、どちらかというところ、生産技術的なものをうまく活用することがしっかりできれば、今のような親子上場の関係はいい形で機能します。

ですが逆に、こういったところがやはり親会社だと、こちらは子会社だという形で躊躇することがあれば、これは逆効果になるだろうと思います。ですから、そういった風土そのものがよくなるような、お互いにシナジーが上がるような風土をつくり上げているのかどうかをしっかりとチェックしていきたいです。

ESG に関しては、E に関しても、S に関しても、住友ファーマの工場が住友化学の中にあたりしますので、事業の基盤のベースはかなり協力してもらえないかなと思います。ですので、住友化学のよいものを、よりよい形で住友ファーマの中に取り入れることができれば非常にいいと思いますので、そういうことを確認していかなくてはいけないなと思っています。

もう1点は、重要な株主なので、私の個人的なことですが、社外取締役として、住友化学の方々がどう考えているのかはしっかり確認する機会があったほうがいいのではないかなとは個人的には思っております。以上です。

新井：利益相反のガバナンスについても補足させていただきます。

グループ会社間取引利益相反監督委員会において、基本的には、親子関係やグループ会社の間で重要な取引がある時に、合理性や公平性を判断するという目的は、合理性の判断とともに少数株主の方たちの利益保護です。ですが、碓井取締役がおっしゃったように、今年度中は重要な取引と判定されるものがなかったということで、具体的な取引の検証はさせていただいてはいないですが、グループ間取引を行う際の簡単な流れをおさらいさせてもらったり、監査まではいっていませんが、流れの確認はさせていただいております。以上です。

質問者 1：ありがとうございます。大変効果がわかりました。マテリアリティの決め方について、私の感想としては今回、非常にいいかなと思っています、今まであの2層型のものには少し違和感を感じていて、なかなか御社のビジネスにそぐわない部分があったので、こういう形でマテリアリティが、しっかりそこで本業との関係性を示していくのはありかなと感じています。

ただ、プロセスを一度しっかりつくっていただいて、そこで見直す形に今後は多分していただいたほうが混乱にならないし、ある一定の期間、例えば中計期間と平行にするとか、そういうところでマテリアリティを見直すとか、そういう形にされたほうがこちらとしてもありがたいかなと。おそらくKPIをつくられたら、多分そういう感じだと、中計の目標に対してどうかという議論をさせていただくことになるので、期間を合わせられたほうがいいかなと感じております。

また、投資家等にアンケートを取ってインクルージョンしていく考え方も、何か私にとってはすごく斬新でよかったかなと思います。手間がかかるとは思いますが、継続していただければ一つ、何か新しいマテリアリティの考え方に、いい石を世の中の的に投げられるのではないかなと思いました。以上です。ありがとうございました。

新井：再び補足させていただきますと、先ほど、マテリアリティに関する議論につきましては私個人的には、今回は時期早尚で、かなりチャレンジングな皆様との対話だったなと感じています。次の中計を策定するに当たって、マテリアリティをきちんと見直し、KPIを整えていきたいと、そういう気持ちは社外役員として持っています。

ただ、マテリアリティを点としてフォーカスするのではなくて、提供する価値がどういうものなのか、製薬業単体だけでいいのか、フロンティア事業がどう関わっていくのか、その価値自体ももう一度見直す時期であってもいいのではないかなと。ラツータのクリフも目前に迫っていますし、その流れの中で価値創造プロセス全体の流れを見直した中で、その中にマテリアリティの定義があって、マテリアルイシューを抽出していく、そういう段階を踏まえて考えさせていただきたいなと思っております。

ですので、定期的、そういう流れの中でも、これは個人的な意見ですが、今後ある段階で皆様と対話の形で進めさせていただけたらありがたいなと考えております。以上です。

鎌野：ありがとうございました。

それでは、残り時間がなくなってまいりましたが、電話会議から、最後にご質問をお受けしたいと思えます。

質問者 5：ありがとうございます。2、3簡単にコメントさせていただきます。一つは、開示についてのコメントがありましたが、御社、特に領域別のP/Lが全部出ていて、開示は非常にいいと思います。

一方で、マイオバント社については、今までは上場子会社ということもあり、ブラックボックスになっていたのが非常に見づらかったと思いますが、今後M&Aが完了すればそこもわかりやすくなるのだろうなと期待しています。

あと、感想みたいになっちゃうのですが、研究開発の話が今日はずいぶん出ました。打率の話もずいぶん出ましたが、少し外部から長く見ていると感ずるのが、開発がうまくいく時って必ず加速したりする局面があると思えます。疾患領域のせいもあるかもしれませんが、なかなか開発が加速す

る局面が出てこない、開発全体的に遅れることが多いと。もともとの計画の問題なのか、疾患領域の問題なのかわかりませんが、そういうがあるので、なかなか外部から見ていると、R&Dが加速しているという印象が持ちにくいことがあります。

最後に、1点だけ質問です。iPSに関してはおっしゃるとおり、日本由来の技術でもありますし、本当に実用化されれば、いろいろな意味で、海外も含めて突き抜ける製品や技術になる可能性は当然あると思います。一方で、国内のiPSを含めた再生・細胞医薬分野に関しては、開発も審査も劇的に遅れているのが現状なので、一様にこの辺、注目されているのはよくわかるのですが、御社がきちっとやって、2024年ぐらいに向けて粛々と開発が進んでいるのかも含めてなかなか外部には伝わってこないところがあります。ですので、この辺はむしろ意欲的に情報提供されたほうがいいのではないかと思います。ありがとうございます。

木村：最後のiPSの部分だけ少しコメントさせていただきます。確かにわれわれも困ってはいるのですが、臨床開発の段階でいろいろな情報を外部に提供することは製薬会社としてできないということがあり、非常に皆さんにご心配をかけている状況です。

一方で、先ほど申し上げましたように、1番前を進んでおりますのがパーキンソン病で、2021年の12月に7人目の移植が終了し、2年間のフォローということになっています。2023年の12月にはフォロー期間も終わるところで、特に大きな問題が出ているとも聞いておりませんので、順調に進んでいると考えています。

網膜については臨床研究ではありますが、2例の患者さんに移植して1年後の結果が先日発表されました。これは医療機関で実施されて、われわれがつくった網膜を医療機関で移植した結果ですが、視力が非常に悪かった患者さんのあるいくつかの指標で、その視機能が回復しているのが見えておりますので、われわれとしては非常にプロミッシングな情報だと考えております。

一方で、いくつか議論がありましたように、事業として展開する場合に、日本がどうかといったことは、再生・細胞医薬分野の領域でも一緒でして、グローバル、アメリカでどういうふうな市場と、また承認を取って進め、展開するかが大事だと思っております。今年度、あるいは来年度に、米国でのiPS細胞を使った治験の開始も具体的に着々と準備を進めておりますので、そのタイミングが来たら皆さんにご紹介できるかと思っております。

質問者5：ありがとうございます。

鎌野：ありがとうございました。

お時間もまいりましたので、質疑応答を終了させていただきたいと思っております。

本日は、当社の ESG 説明会（意見交換会）にご参加、また貴重なご意見を賜りまして、誠にありがとうございました。

以上で説明会を終了いたします。ありがとうございました。
