



代表取締役社長

**野村 博**

# 成長エンジンを確立し ポスト・ラツータ<sup>※1</sup>に向けた 事業基盤の再構築を推進します。

※1 米国での「ラツータ」の独占販売期間終了後

## アンメット・メディカル・ニーズに応える 革新的な医薬品や 医療ソリューションを提供

2019年4月に公表した、2018年度を起点とする5カ年の「中期経営計画2022(以下「本中計」)」の策定にあたり、当社は2033年までに起こり得る、製薬企業を取り巻く環境変化を分析しました。今後予想される、高齢化のさらなる進展や医療財政ひっ迫の深刻化といった大きな変化の中で、当社は研究重点3領域(精神神経領域、がん領域、再生・細胞医薬分野)でグローバルリーダーを目指し、医療に貢献し続けたいと考えます。そのためには、当社の強みを一層磨き上げることによって社会のヘルスケアニーズに的確に対応し、患者さんやそのご家族の健康に関する課題を解決することを通じて、持続的な成長と企業価値の向上を果たしていくことが必要です。

今後さらに高齢化が進んでいくと、精神神経系の疾患への対応がこれまで以上に大きな社会課題になると予想されますが、この領域は当社が最も強みを発揮できる領域として引き続き取り組んでまいります。また、がん領域は既に

市場規模の最も大きな疾患領域となっており、いまだ有効な治療法が確立されていない、アンメット・メディカル・ニーズの高い領域です。加えて、再生・細胞医薬分野にも取り組み、十分な治療法のない患者さんへの治療や根治を目指した治療の提供を目指しています。

当社は、自社研究に加え、外部研究機関やアカデミアの皆さまとの共同研究などを通じて、こうした未解決の医療の課題に挑み、革新的な医薬品を患者さんに提供していきます。

アンメット・メディカル・ニーズに対するヘルスケアソリューションとして、今後も医薬品が重要な役割を果たすことは間違いありませんが、患者さんやご家族の健康に関する課題はそれだけでは解決できません。そのため当社では、治療だけでなく予防から介護、社会復帰など、患者さんが病気を認識する前から社会生活に戻るまでの道のりすべての「健やかさ」に貢献することを目指して、既存の製薬企業の枠を超えた、薬物療法に留まらない「フロンティア事業」の研究開発・事業化を推進しています。

今後も、新たなヘルスケアソリューションの実用化に注力し、社会に医薬品プラスアルファの価値も提供していきたいと考えています。

**レルゴリクス・ビベグロンの価値最大化と ulotaront(SEP-363856)等の大型化、グローバル展開を期待する 後期臨床開発に全力を注ぐ**

当社では、本中計の最大の課題として売上収益の約4割を占める「ラツォーダ」の米国での独占販売期間終了後を担う新たな成長エンジンの確立に全力を注いできました。本中計の公表時にポスト・ラツォーダの有力候補として期待していたナパブカシンは2021年3月に開発中止となりましたが、その一方で2019年12月のRoivant社との戦略的提携によって当社の成長を支える多数のパイプラインを獲得しました。その中でもレルゴリクス※2およびビベグロン※3は、将来のブロックバスター候補です。したがって、ポスト・ラツォーダの成長エンジンを確立するという本中計の最大の目標は達成できたと考えています。

2021年度は、このレルゴリクス、ビベグロンを予定どおり立ち上げることに加え、中長期での当社の収益への貢献を期待する ulotaront やSEP-4199、DSP-7888などの後期臨床開発を進めることが最重要課題になります。

また、上記の状況変化に伴い、当社は2021年5月に、本中計の2022年度の経営目標を見直しました。

ポスト・ラツォーダの成長ドライバーとして期待していたナパブカシンの開発中止や日本および中国における薬剤費抑制政策などによる売上収益の減少はレルゴリクスおよびビベグロン等の新製品の売上増により補えるものの、これら新製品の販売関連費用および特許権償却費などの影響により、コア営業利益の減少が見込まれることから、従来のコア営業利益1,200億円、ROIC10%、ROE12%から、コア営業利益600億円、ROIC3%、ROE3%に修正しました。中長期的成長に向けた取り組みを推進するこ

とにより、2020年代の後半にROE10%以上となることを目指します。2023年度は「ラツォーダ」の米国での独占販売期間終了により減収となる見通しですが、レルゴリクス、ビベグロンを含む主力製品で減収の影響を最小限にとどめ、ulotarontなどの開発品の承認取得・上市により2024年度以降の業績の早期回復と持続的な成長を目指します。

(詳細はP.29-30をご覧ください)

※2 レルゴリクスは一般名。米国販売名は、進行性前立腺がん治療剤「オルゴビクス」および子宮筋腫治療剤「マイフェンブリー」

※3 ビベグロンは一般名。米国販売名は、過活動膀胱治療剤「ジェムテサ」

(注)レルゴリクスはマイオバント社が権利を保有する化合物です。当社グループはマイオバント社の発行済株式の約53%を保有しています。

**CSR経営＝企業理念の実践に向けて  
マテリアリティの実現に向けた  
進捗を測る独自のKPIを導入**

当社は、「人々の健康で豊かな生活のため、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」という企業理念の実践を「CSR経営」と定義しています。近年はESGやSDGsといったさまざまな切り口から企業のサステナビリティへの取り組みが注目されています。私は、当社の企業理念を真摯に実践していくことが、ESG評価やSDGs達成への貢献にもつながるものと考えています。

当社では、企業理念の実践に向けて具体的な活動を推進できるよう、2018年7月にCSR経営の重要課題(マテリアリティ)を特定し、その後も社会変化や当社の活動の進捗、ステークホルダーとの対話などを踏まえて2020年7月にマテリアリティ・マップを更新するなど、継続的に見直しを行っています。

さらに2021年6月には、各マテリアリティの進捗を管理していくためのKPIを設定しました。



KPIの検討にあたっては、ESG説明会等での対話の機会を通じて有識者にご意見を伺い、取締役会や、経営会議をはじめとする社内での議論を経て、どの会社にも通じる汎用的なKPIではなく、当社が持続的に成長し、CSR経営を推進していくための独自性のあるKPIを設定することができたと考えています。当社の「価値創造につながるマテリアリティ」の一つに「革新的な医薬品と医療ソリューションの創出」があります。こうした当社ならではのマテリアリティの進捗状況を測るKPIの一つとして、例えば、精神領域における治療法の変革につながる次世代抗精神病薬 ulotaront や、再生・細胞医療分野のプロジェクトの開発進捗などを設定し、継続的に進捗度合を測定していくことを考えています。

### “高い目標に挑戦する”企業文化を醸成しグループの「ちゃんとやりきる力」を高める

当社のマテリアリティには、「働き方改革」「ダイバーシティ&インクルージョン」「従業員の育成」「人権の尊重」「従業員の健康・安全衛生」など、人材・組織に関するテーマが多く存在しますが、それは人材・組織こそが当社の目指す「価値創造」の原動力であり、当社の「事業継続」を支える最大の基盤だからでもあります。当社では、2008年から役員や各部門の責任者をメンバーとする「人材戦略会議」を毎月開催し、中長期的な視点に基づく人材育成方針や組織のあり方、人事システムなどについて議論を重ねてきました。

本中計では、成長エンジンを支えるために、組織・オペレーションの改革と、変革を加速する企業文化の醸成・人材育成を、デジタル革新と同時に遂行することにより、「ちゃんとやりきる力」が浸透した柔軟で効率的な組織基盤の構築を目指しています。そのための具体的な取



り組みの一つが従業員への「CHANTO」の浸透です。「CHANTO」は、単に“きちんとやる”ことではなく、グローバル・スペシャライズド・プレイヤーの地位確立を目指してよりレベルの高い目標を掲げ、その達成に向けた従業員一人ひとりの行動指針です。もちろんチャレンジングな仕事で結果を出すことは簡単ではありません。そのためには従業員一人ひとりの能力の向上はもちろん、従業員が“高い目標に挑戦する”企業文化を醸成していくことが重要です。

新薬の研究開発ではどんなに緻密な計画を立てて臨んだとしても、化合物のポテンシャルなどさまざまな要因から常に望みどおりの成果が得られるとは限りません。研究開発以外の業務においても目標が高ければ高いほど失敗の可能性は高まります。私は、失敗には“良い失敗”と“悪い失敗”があると考えています。例えば、当社の企業理念に沿った高い目標を掲げ、しっかりと計画を練って懸命に努力した結果、失敗したのであれば、それは“良い失敗”であり、次につながるポジティブな失敗といえます。一方、不十分な計画により生じた人為的なミスによる失敗であれば、それは“悪い失敗”です。

私は、最善を尽くした結果の“良い失敗”を歓迎し、チャレンジしなかった人よりも高く評価する、そのような企業文化を醸成したいと考

社長メッセージ

えています。今後、有意義な“良い失敗”をした人をきちんと評価する仕組みをつくり、従業員がより高い目標に思い切りチャレンジできる環境をつくってまいります。

**「デジタル革新」を進め、  
行動変容の促進とイノベーションの  
文化を醸成**

Roivant社との戦略的提携では、Roivant社の独自のビジネスモデルを支えるDrugOME、Digital Innovationの2つのヘルスケアテクノロジープラットフォームと、それらに関わるデジタル人材を獲得しました。当社では本中計の重要施策の一つに「デジタル革新(DX)」を掲げ、革新的な医薬品の創出と成功確度の向上、ヘルスケアソリューションでの活用、効率的なオペレーション構築などに注力してきましたが、これらのデジタル基盤を獲得したことにより、当社グループのDXを飛躍的に加速させることができました。現在、専任のテクノロジーチームが、各ビジネス部門と密接に連携して、グループ全体でデジタル基盤の活用推進に取り組んでいます。



こうしたデジタル基盤の有効活用によって、今後、全社のビジネスプロセスを革新していくとともに、当社グループ全体にイノベーションの文化を醸成し、従業員の行動変容にまで発展させていきたいと考えています。デジタル技術によって業務フローを最適化すると同時に、従業員一人ひとりがデジタルリテラシーやデータを利活用する力を高めることによって、研究開発はもちろん営業や管理部門などいろいろな部門で、エビデンスベース、すなわち確かなデータに基づいて仕事をしていくスタイルに変えていき、その結果、DXによりAI等ができることはAIに任せ、人間が本来すべきことにより集中できるようになることを期待しています。このように一人ひとりが“変革(トランスフォーム)”を続けることが、当社グループの「ちゃんとやりきる力」の強化につながるものと確信しています。

**コロナ禍での事業継続と  
生産性向上に向けた取り組みを推進**

2020年初めから始まった新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大は、今なお世界中に多大な影響を及ぼしています。こうした状況下で、当社が最も重視したのは従業員の感染防止を徹底しつつ、従来どおりの事業活動を継続させ、医薬品の安定供給の責任を果たすことでした。現在、当社では医薬品の原材料の多くを日本のサプライヤーから調達していますが、その仕入先をたどっていくと海外から調達しているケースも多くあります。現時点では、幸い原材料の調達に支障は出ていませんが、今後、不測の事態に直面した際においても製薬企業として供給責任を果たせるよう、サプライチェーン全体を検証し、事業継続計画(BCP)を再構築してまいります。

一方、人の移動や大人数の会合などが制限される中、当社では医薬情報担当者(MR)の営業活動や各部門での会議などさまざまな業務においてリモートワークを推進してきました。リモートワークには通勤などによるタイムロスがなくなり、限られた時間を有効利用できるメリットがある一方、対面と比較すると、コミュニケーションの広がりや深まりに課題があり、また人材育成等についても解決すべき点があるように感じています。今後、一人ひとりがりモト活用のスキルを磨くことも含め、より創造的で生産性の高いビジネスができる環境をつくっていききたいと考えています。

### 環境基本方針を改定し、 脱炭素社会に向けて「2050年までに 温室効果ガス排出ゼロ」を目指す

もう一つ、当社のマテリアリティの中でも重要性を増しているのが「環境への取り組み」です。当社では、製薬企業としての責任を自覚し、事業活動のあらゆる領域で環境負荷の低減に取り組んできました。2005年には、当社のあるべき姿とその実現に向けた取り組み項目を示した「環境基本方針」を制定し、環境活動の指針としてきましたが、その後、日本政府が「2050年カーボンニュートラル宣言」を打ち出すなど、企業の環境負荷低減に対する社会の要求は一層厳しさを増しています。こうした社会的な要請を取り入れ、2021年5月に「環境基本方針」を改定しました。

当社では、この新しい「環境基本方針」のもと、脱炭素社会の実現に向けて「2050年までに温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1+2)ゼロ」を目指すことをはじめ、バリューチェーン全体を視野に入れて環境負荷低減に向けた中長期の取り組みを推し進めてまいります。

### 新たな事業ステージに向けて 変化するために 「住友ファーマ株式会社」へ

当社は、グローバルに通用する「住友」ブランドを最大限活用するとともに、新たな事業ステージに向けて変化するため、2022年4月1日に商号を「大日本住友製薬株式会社」から「住友ファーマ株式会社」に変更します。

当社は2005年10月に大日本製薬株式会社を存続会社として大日本製薬と住友製薬が合併した会社です。会社の規模や事業内容は、合併当時とは大きく変化しており、今後は医薬品のみならず、再生・細胞医薬品の実用化やフロンティア事業の推進など、新たな課題へのソリューションの創出に取り組む企業として新しい歴史を刻んでいくステージに入ったと考えています。1897年に、製薬の株式会社としては日本で初めて創立された「大日本」が社名から消えることは寂しく感じているのですが、この機会に社名変更することといたしました。

当社はこれからも革新的な医薬品と医療ソリューションの創出に挑み、人々の健康で豊かな生活に貢献することで、自らも持続的な成長を果たしてまいります。「ラツータ」の独占販売期間終了によって損益的に厳しい時期があっても、次世代ブロックバスター候補の価値最大化、事業基盤の強化などによって克服し、必ずや新たな成長軌道を描いてまいります。ステークホルダーの皆さまには、今後も変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

野村博