

中長期のビジョンの実現に向けて着実に進化

2005 - 2006

統合シナジーの最大化

戦略の概要

「グローバルに展開する研究開発型の製薬企業を目指す」という統合の理念のもと、国内では主力4製品（「アムロジン」「ガスモチン」「プロレナール」「メロベン」）、新製品で営業シナジーを目指し、戦略領域の絞り込み、資源・機能の有効活用などにより、コストシナジーを発揮する。また2社の設備投資計画の一本化などにより、個別に計画していた投資を抑制する。

成果

2005年10月の合併以来、「営業シナジー」「コストシナジー」「意識シナジー」の3つのシナジーにおいて順調に成果を上げ、顧客満足度の向上を営業戦略上の基本に据えたMR1,500名体制による当社のプレゼンス拡大、研究開発の一体運営の実現、拠点の統廃合などに取り組み、2007年3月期終了時点で統合作業が完了した。

課題

統合後のシナジーの最大化を目指し、中長期のあるべき姿を明確にする必要がある。また、国内中心の事業からの脱却のためには、グローバルで戦える研究開発型企業になるとともに、海外での収益を拡大する施策が重要である。

主な新製品

日本 ● 深在性真菌症治療剤「アムビゾーム」



2007 - 2009

第一期中期経営計画 基盤整備

戦略の概要

10年後のあるべき姿を中長期ビジョンとして設定。国内事業を強固な収益基盤として確立するとともに、海外での自社販売の進展を目指す。研究開発では、将来像の実現のためのパイプラインの拡充に向け、新薬創出力の強化と積極的な導入を実施する。

成果

北米での非定型抗精神病薬「ラツォグ」の自社承認申請、自社販売体制構築の前倒し、および米国セプラコール社（現サノビオン社）の買収によって北米の営業基盤、研究開発拠点の整備、拡大を実現。国内では地域密着営業、収益性向上に向けて営業本部に地域本部制を導入した。

課題

米国セプラコール社を買収するなど海外事業展開に向けた体制の整備を行うことができた一方で、国内での長期収載品の減収が想定を上回ったため、利益面での経営目標は未達となった。研究開発では、第一期中期経営計画期間中の上市目標品目数を達成するものの、開発品目の導入では、同計画期間中に実績を残すことができなかった。

主な新製品

日本 ● ファブリー病治療剤「リプレガル」
● 非定型抗精神病薬「ロナセン」
● 高血圧症治療剤「アバプロ」
● パーキンソン病治療剤「トレリーフ」



2010-2012

第二期中期経営計画
成長へのテイクオフ

戦略の概要

「創造・変革グローバル化の新たなステージへ」として、「ラツォダ」の製品価値最大化に向けた取り組み、北米での収益力強化、国内事業の構造変革、欧州・アジアへの展開、経営効率の追求を目標に設定。将来の成長に向けて、精神神経領域を重点領域とした開発パイプラインの拡充、戦略的提携・導入、人材の育成・強化へ積極的に投資する。

成果

国内では戦略品、新製品の売上が拡大し、重点領域である精神神経領域で営業力を強化。北米では「ラツォダ」が順調に伸長。米国ボストン・バイオメディカル社(現スミトモダイニッポンファーマオンコロジー社)を買収し、がん領域の研究開発に本格参入し、国内ではがん創薬研究所を新設した。

課題

国内での売上・利益は計画どおりに進捗したものの、長期収載品の収益下落リスクが急速に拡大し、収益構造変革を加速させる必要がある。北米での売上は伸長しているものの、さまざまな要因から利益目標が未達。がん領域への本格参入によって、事業構造が大きく変化する中、後開発品が不足。

主な新製品

- 日本
- 肝細胞がん治療剤「ミリプラ」
 - 2型糖尿病治療剤「メトグルコ」
 - 2型糖尿病治療剤「シュアポスト」
 - 高血圧症治療剤「アイミクス」
- 北米
- 非定型抗精神病薬「ラツォダ」



2013-2017

第三期中期経営計画
成長軌道へ

戦略の概要

「イノベーションへの新たな挑戦」として、グローバルレベルで戦える研究開発型企業、最先端の技術で医療に貢献することを目指す。「ラツォダ」やがん領域の新製品によるグローバルな事業拡大を目指す。研究開発では、精神神経領域、がん領域に加えて、再生・細胞医薬分野の開拓を推進。筋肉質な企業体質への転換によって事業基盤を強化する。

成果

北米での「ラツォダ」の大幅な売り上げ伸長による成長を実現したが、がん事業の立ち上げが計画どおりに進まなかった。研究開発では、買収によるパイプラインの拡充、再生・細胞医薬分野の研究開発が進展した。CSRと継続的経営効率の追求、挑戦的風土の確立と人材育成においても、一定の成果が出た。

課題

今後15年間に製薬企業を取り巻く環境は大きく変化することが予想される。世界的にこれまでの延長線上にはない新たなビジネスモデルの確立が求められる「変革の時」を迎えている。「ラツォダ」に依存した収益体質からの脱却と持続的成長実現のため、抜本的改革が求められている。

主な新製品

- 日本
- そう痒症改善剤「レミッチ」(効能追加)
プロモーション提携
 - 2型糖尿病治療剤「トルリシティ」販売提携
- 北米
- 抗てんかん剤「アプティオム」
- 中国
- 非定型抗精神病薬「ロナセン」



事業環境の変化を踏まえ、 中期経営計画2022を改定

中期経営計画2022の策定

当社は、革新的な新薬の創出のみならず、予防医療の普及やグローバルヘルスへの貢献など、多様化が予想されるヘルスケア領域のニーズに対応するために、これまでの延長線上にない新たなビジネスモデルの確立が求められる「変革の時」を迎えるとの考えのもと、変わりゆくヘルスケア領域での社会の課題を解決するため、2019年4月にビジョンと2018年度を起点とする5カ年の中期経営計画2022(2018～2022年度)を策定しました。

「精神神経」「がん」「再生細胞」の研究重点3領域でグローバルリーダーとなるとともに、医薬品の開発や医薬事業とシナジーが期待できるフロンティア事業にも取り組み、2033年に「グローバル・スペシャライズド・プレーヤー」の地位を確立するという目指す姿を掲げました。

そして、ポスト・ラツォグ(米国での非定型抗精神病薬「ラツォグ」の独占販売期間終了後)を見据えつつ「変革の時」に対応するため、「成長エンジンの確立」と「柔軟で効率的な組織基盤づくり」により事業基盤の再構築に取り組むことを示しました。

中期経営計画2022の改定の位置付け

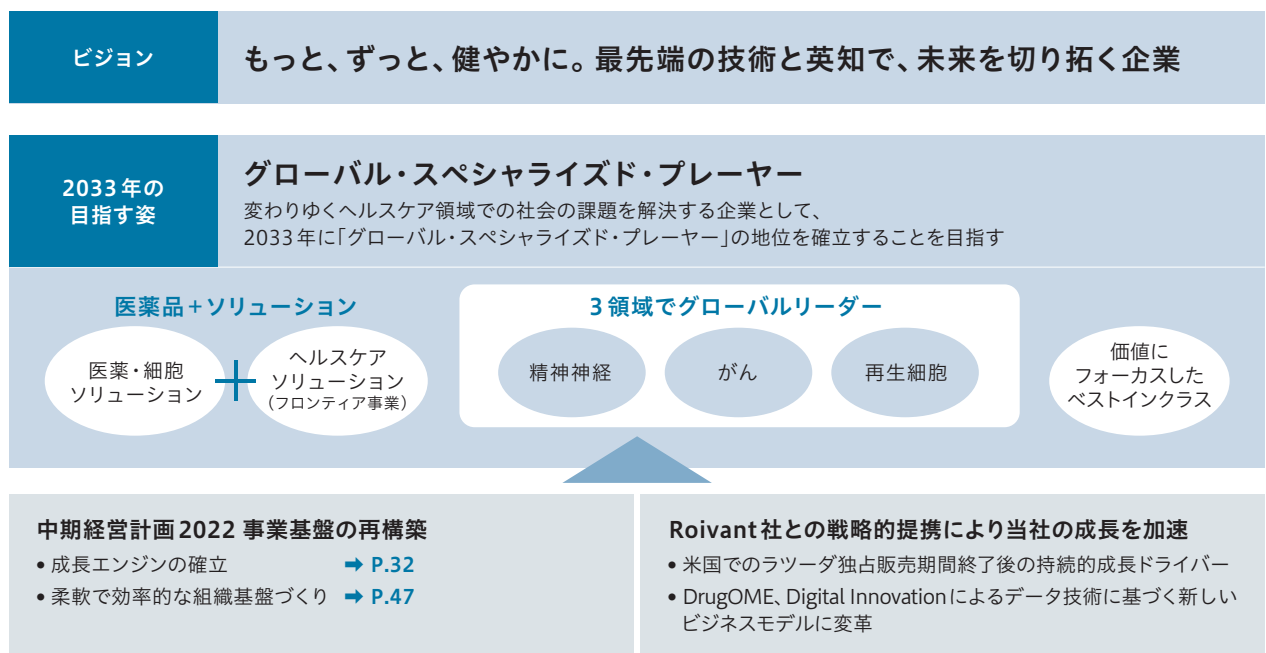
当社は、中期経営計画2022のもと、事業基盤の再構築に取り組んできましたが、ポスト・ラツォグの一つとして期待していたナパブカシンの膀胱がんの開発中止など中長期的な事業見通しに大幅な変化が生じたことにより、Roivant社との戦略的提携を決断しました。本戦略的提携により当面の収益基盤として大型化を期待するレゴリクスおよびビベグロンを獲得し、これらの価値にフォーカスしたベストインクラス※の医薬品の開発にも取り組んできました。

また、SB623やdasotralineの開発中止、北米で発売したCOPD治療剤「ロンハラ マグネア」やパーキンソン病に伴うオフ症状治療剤「キンモビ」などの新製品の販売計画の下方修正、日本、中国、米国において薬剤費抑制施策が加速するなど、大きく状況が変化しました。

こうした状況を踏まえて、2021年5月に当社は中期経営計画2022の経営目標を見直しました。

※ ベストインクラス: 既存薬はあるが、その既存薬に対して明確な優位性を持つ新薬のこと。

ビジョンと2033年の目指す姿(2019年10月更新)



経営目標の見直しと今後の見通し

ナパブカシンの開発中止や日本、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、新製品のレルゴリクス、ビベグロンの売上により補えるものの、両製品の販売関連費用などの影響もあり、コア営業利益は減少する見込みです。

中長期的成長のために、グローバル規模でのパートナーリングによる利益最大化、事業リスク軽減に取り組みます。精神神経領域、がん領域、再生・細胞医薬分野において大型化が期待できる製品の開発に最大限注力し、投資配分の最適化を行ったうえで、年間900億円以上の研究開発投資は継続し

ます。また、北米のグループ会社間の連携強化によるコストシナジーの追求など基盤強化・体質強化により、グローバルに経営効率化を推進していきます。

2023年度は米国での「ラツォダ」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 (SEP-363856)などの自社開発品により2024年度以降の業績の早期回復と持続可能な成長を目指します。

経営目標の見直し

	2022年度の経営目標 (2019年4月公表値)	2022年度の経営目標 (2021年5月修正値)	2025年度の展望
売上収益	6,000億円	6,000億円	約7,500億円
コア営業利益	1,200億円	600億円	約1,200億円
ROIC	10%	3%	長期的に目指す姿
ROE	12%	3%	2020年代後半に ROE10%以上
5年平均の配当性向	20%以上	20%以上	

為替レート:1ドル110円

売上収益(イメージ図)

