

中期経営計画 2022

2019年4月12日

大日本住友製薬株式会社



大日本住友製薬

Innovation today, healthier tomorrows

将来事象に関する事項

- 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（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。

本日のアジェンダ

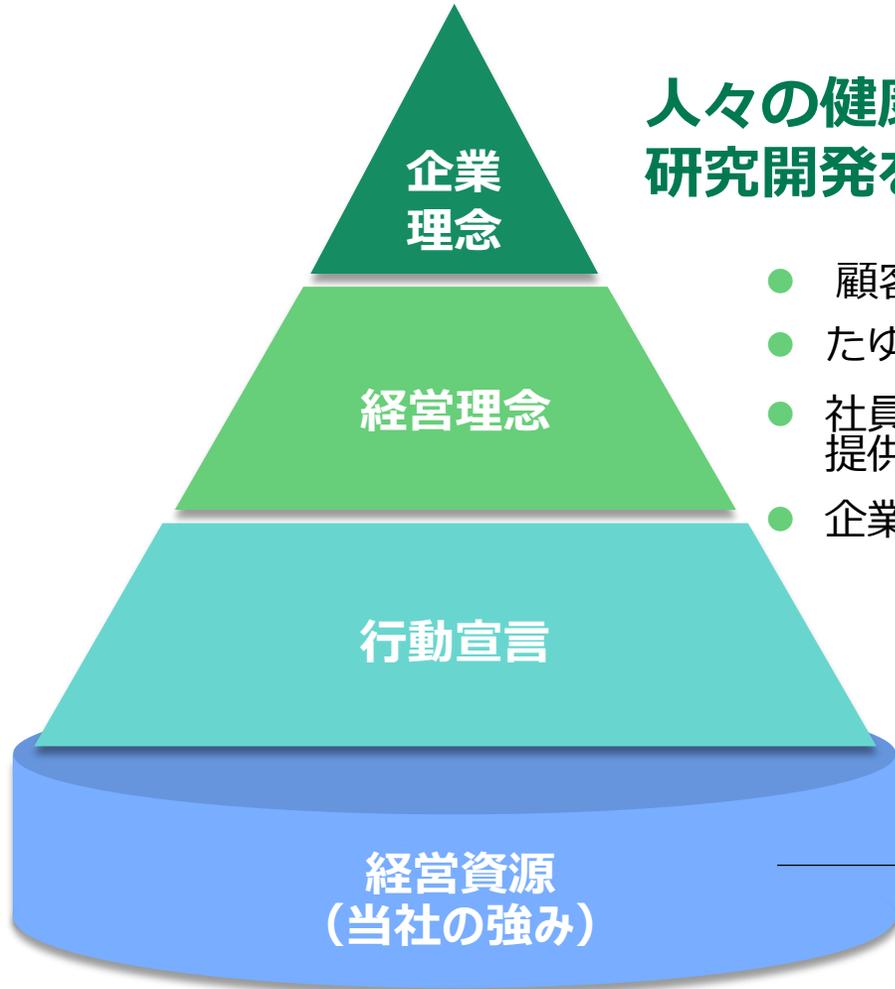
環境認識とビジョン

中期経営計画 2022

- Ⅰ 成長エンジンの確立
- Ⅱ 柔軟で効率的な組織基盤づくり
- Ⅲ 経営目標・財務方針

環境認識とビジョン

当社の理念と強み



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

- 顧客視点の経営と革新的な研究を旨とし、これからの医療と健やかな生活に貢献する
- たゆまぬ事業の発展を通して企業価値を持続的に拡大し、株主の信頼に応える
- 社員が自らの可能性と創造性を伸ばし、その能力を発揮することができる機会を提供していく
- 企業市民として社会からの信用・信頼を堅持し、よりよい地球環境の実現に貢献する

- 重点3領域における特徴ある**研究開発力**
(精神神経領域、がん領域、再生・細胞医薬分野)
- 個々の従業員の能力を生かす仕組みと優れた**人材**
- グローバル展開を支える**基盤**

企業理念の実践 = CSR経営

ESGの取り組み

- 持続的成長を目指すために、重要課題（マテリアリティ）に取り組む
- 重要課題に取り組むことがSDGsの達成にも繋がる

E 環境

低炭素社会構築に貢献
(CO₂排出量削減)

環境コミュニケーションを
更に推進

S 社会

革新的な製品の創出

精神神経、がん、再生細胞
感染症、フロンティア

人材強化

働き方改革・従業員育成・
ダイバーシティ&インクルージョンを
更に追求

G ガバナンス

取締役会の実効性を更に向上
リスクマネジメント・
コンプライアンスを更に推進

製薬企業を取り巻く環境変化（今後15年間に予想される変化）

第四次産業革命、高齢化の更なる進展や医療財政のひっ迫等により、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

<社会>

- 第四次産業革命の進展
- 高齢化と労働人口の減少
- 中国・その他新興国の台頭、日欧の相対的位置づけ低下
- グローバルヘルスへの貢献に対する社会的要請の高まり

<医療・医療制度>

- 高齢化の更なる進展
- 医療財政の更なるひっ迫
- 予防・治療可能疾患の拡大
（疾患メカニズム解明と予防・介入手段の充実）
- 再生医療等新規モダリティの実現
- ビッグデータとAIの利活用浸透

<市場・製薬業界>

アンメット・メディカル・ニーズに対するソリューションとして

- 医薬品は依然として治療の中心的位置づけ
- デジタル技術等の普及
- 予防医療の普及

ビジョンと2033年の目指す姿

ビジョン

もっと、ずっと、健やかに。
最先端の技術と英知で、未来を切り拓く企業

変わりゆくヘルスケア領域での社会の課題を解決する企業として、
2033年に「グローバル・スペシャライズド・プレーヤー」の地位を確立することを目指す

グローバル・スペシャライズド・プレーヤー

医薬品+ソリューション

医薬・細胞
ソリューション

+

ヘルスケア
ソリューション
(フロンティア事業)

3領域でグローバルリーダー

精神
神経

がん

再生
細胞

2033年の姿

現在の当社

今後に向けた課題

ラツード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、本中期経営計画期間中に抜本的改革を推進する

課題認識

ポスト・ラツード品目の創出・獲得

革新的新薬の継続的な創出と
パイプライン拡充

予防医療・デジタル技術等の
普及への対応

北米・日本事業の収益力強化と
中国・アジアにおけるプレゼンス強化

事業環境の変化に柔軟に対応できる
組織・人材力の構築

対応方針

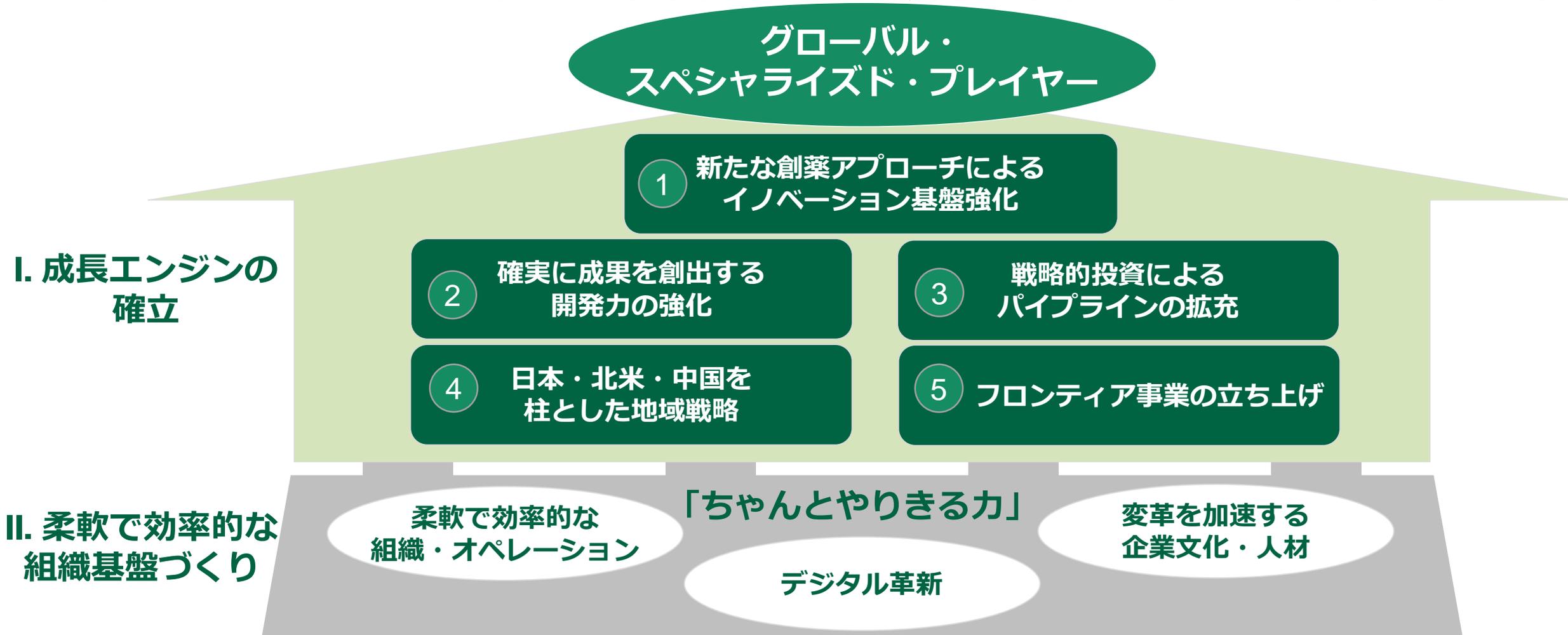
- 後期開発品目の確実な推進による成果創出
- 戦略投資（M&A・導入）の実行
- 新たなアプローチによる創薬力の強化
- 初期臨床開発の加速
- 精神神経、がん、再生細胞にR&Dリソースを集中
- フロンティア事業の推進による新たな価値の提供
- 明確な地域戦略の策定
- 変革を推進する企業文化・リードする人材の育成
- デジタル革新による生産性の飛躍的向上

中期経営計画 2022 (2018～2022年度)

中期経営計画 2022 基本方針：事業基盤の再構築

ポスト・ラツータを見据えつつ、「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



中期経営計画 2022 成長エンジンの確立

- ① 新たな創薬アプローチによるイノベーション基盤強化
- ② 確実に成果を創出する開発力の強化
- ③ 戦略的投資によるパイプラインの拡充
- ④ 日本・北米・中国を柱とした地域戦略
- ⑤ フロンティア事業の立ち上げ

① 新たな創薬アプローチによるイノベーション基盤強化

1

重点3領域への注力 + 感染症領域への取り組み
(精神神経・がん・再生細胞 + AMR*・ワクチンアジュバント)

2

ネットワーク型創薬への移行と推進
(当社の持つ独自の強み + 日本・米国拠点中心に外部とのネットワーキング)

3

ビッグデータ・デジタル技術を活用したイノベーションへの挑戦

4

Precision Medicineの実現に向けた取り組み

精神神経 再生細胞

がん 感染症

精神神経 再生細胞

がん 感染症

精神神経 再生細胞

がん 感染症

* AMR : 薬剤耐性治療薬

精神神経領域

創薬の方向性

精神疾患

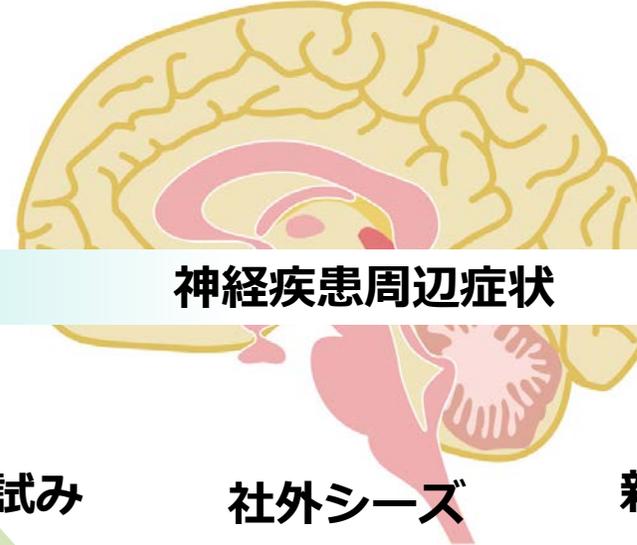
神経回路病態に基づく
創薬により治療の最適化へ

統合失調症・うつ・発達障害

神経疾患

分子病態メカニズムに基づく
創薬により神経変性疾患の根治へ

パーキンソン病・認知症・希少疾患



神経疾患周辺症状

患者層別化の試み

社外シーズ

新規モダリティ

疾患モデル・バイオマーカーの拡充

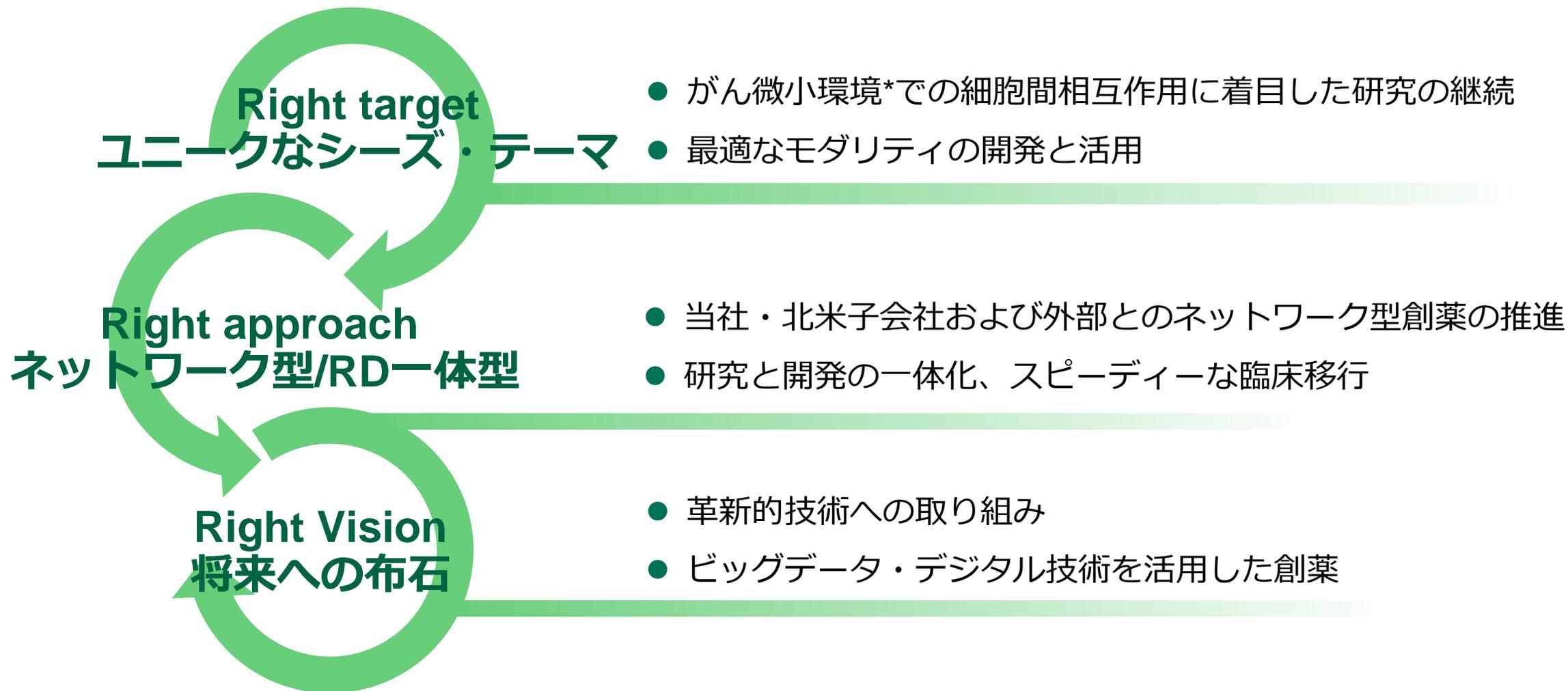
ビッグデータ・デジタル技術

自社のコアとなる競争力

- 製品創出を通じて蓄積してきたトランスレーショナル研究開発技術
- 先端技術を融合させ確立した自社独自の創薬技術プラットフォーム

がん領域

革新的新薬創出に向けて創薬エンジンを強化する



*がん微小環境：がん組織においてがんとそれを取り巻く宿主由来細胞が形成する微小環境は、がんの病態に関与し、予後、治療感受性や抵抗性に重大な影響を及ぼす

再生・細胞医薬分野

オープンイノベーションを基軸に、高度な工業化・生産技術（SMaRT）と最先端サイエンスを追求する当社独自の成長モデルにより早期事業化を図る

次世代再生医療実現（末梢臓器へも）

- 次世代シーズ・次世代技術の導入

iPS細胞由来立体臓器（腎臓など）
自家iPS細胞由来細胞・組織
遺伝子導入・改変
高機能体性幹細胞

- 早期事業化への寄与/
パイプライン拡充

MSC／体性幹細胞

遺伝子治療

臓器再生

ゲノム編集

自家細胞治療

周辺サービス
(診断・リハビリなど)

- 間葉系幹細胞（MSC）

SB623
アニマルヘルス

- 他家iPS細胞由来立体組織
立体網膜

- 他家iPS細胞由来分化細胞

ドパミン神経前駆細胞
網膜色素上皮細胞
神経前駆細胞

現行プロジェクト推進（神経・眼科中心）

日米中心に次期中計期間（2023～2027年度）からの収益貢献を目指す

感染症領域

感染症領域の研究開発 「グローバルヘルスに貢献」

大日本住友製薬

- 長年の研究開発経験
(メロペン、
TLR7アゴニストなど)

- 自社とアカデミアの一体化運営で
創薬研究を加速
- 次期中計期間以降での実用化、
グローバルヘルスおよび収益への
貢献を目指す

アカデミアなど

- 専門分野での
深いサイエンス力
- 世界的なネットワーク

薬剤耐性 (AMR^{*1}) 治療薬の創薬

AMEDのCiCLE^{*2}に採択された
北里研究所との共同プロジェクト



ワクチンアジュバントの創製

自社TLR7アゴニスト (アジュバント) と
外部の有望抗原との組合せ
(マラリアワクチン、万能インフルエンザワクチンなど)



(AMED課題事業で共同研究)

*1 AMR : Antimicrobial resistance (薬剤耐性)

*2 CiCLE : Cyclic Innovation for Clinical Empowerment (医療研究開発革新基盤創成事業)

② 確実に成果を創出する開発力の強化

ポスト・ラツータを見据え、不確実性が高い領域でも成果を創出する力（ちゃんとやりきる力）を強化する

I. 成果を見据えた 目標設定

- 環境変化を先読みした目標設定（将来の臨床的・医療経済的意義）
- エビデンスに基づく客観的な評価と意思決定

不確実性が
高い領域でも
ちゃんと
やりきる力

II. 事業リスクのマネジメント

- 外部活用によるリスクシェア・リソース補完
- 小規模臨床開発あるいは確度の高い適応症を優先

III. 最先端技術の取込み

- バイオマーカー・ビッグデータの活用による臨床試験の確度向上・効率化
- 変わり続ける薬事制度・開発コンセプトへの適応

主な開発品目一覧（2019年4月現在）

初期開発品目のPOC取得を推進し、後期開発品目の開発を着実に進める

地域	フェーズ1		フェーズ2	フェーズ3	申請
日本	dasotraline (ADHD)	alvocidib (AML)	amcasertib (固形がん)	ルラシドン (統合失調症/双極Ⅰ型障害うつ)	ロナセン (統合失調症/テープ製剤)
	SEP-363856 (統合失調症)	TP-0903 (固形がん)	DSP-7888 (固形がん/血液がん)	EPI-743 (リー脳症)	リサイオ (悪性リンパ腫における自家造血幹細胞移植の前治療)
	EPI-589 (筋萎縮性側索硬化症)		SEP-4199 (双極Ⅰ型障害うつ) 他家iPS細胞由来細胞医薬 (パーキンソン病) 医師主導治験	ナバブカシン (結腸直腸がん/膵がん) imeglimin (2型糖尿病)	
米国	DSP-6745 (パーキンソン病に伴う精神病症状)	alvocidib (AML/MDS)	EPI-589 (パーキンソン病/ALS)	dasotraline (BED)	dasotraline (ADHD) 開発方針見直し中
	SEP-378608 (双極性障害)	TP-0903 (固形がん/血液がん)	SEP-363856 (統合失調症/パーキンソン病に伴う精神病症状)	ナバブカシン (結腸直腸がん/膵がん)	アポモルヒネ (パーキンソン病に伴うオフ症状) 審査結果通知を受領
	DSP-3905 (神経障害性疼痛)	DSP-0509 (固形がん)	SEP-4199 (双極Ⅰ型障害うつ)		
	SEP-378614 (治療抵抗性うつ)	TP-0184 (固形がん)	alvocidib (再発・難治性AML)		
		DSP-0337 (固形がん)	amcasertib (固形がん)		
		TP-1287 (固形がん)	DSP-7888 (固形がん/血液がん)		
		TP-3654 (固形がん)	SB623 (慢性期脳梗塞)		

: 精神神経領域
 : がん領域
 : 再生・細胞医薬分野
 : その他の領域

精神神経領域の優先課題

自社品の研究開発で蓄積した知見を生かし、SEP-363856の後期臨床開発を推進する

画期的な薬剤プロファイル

- ドパミンD₂受容体に作用しない
- 陽性症状に加え陰性症状にも高い効果を示す可能性
- 既存の抗精神病薬の安全性上の課題を解決する可能性

適応症の拡大

- 統合失調症での確実な承認取得
- 他の精神疾患へのタイムリーな展開

独自性の高い臨床開発

- 自社経験を踏まえた精度の高い臨床試験
- 広範囲な臨床症状の改善を高感度に評価、確認
- 自社品（ラツーダ）のデータを活用した臨床開発

SEP-363856

新世代抗精神病薬
(Non-D₂)
治療法の変革を目指す

ラツーダを超える製品に成長
することを期待

- 開発段階：2019年度中に統合失調症のフェーズ3試験開始予定
- 上市目標：2023年度

がん領域の優先課題

着実・スピーディーに開発を進め、オンコロジーフランチャイズを早期に確立する

後期開発品目

開発を着実に進める

ナパブカシン

初期開発品目

早期にPOCを取得する

先端的テクノロジー・手法を活用した高効率R&D

alvocidib

TP-0903

DSP-7888

amcasertib

DSP-0509

TP-0184

TP-3654

TP-1287

DSP-0337

多様でイノベーティブなパイプライン



ネットワーク型R&D



先端的分析
テクノロジー



先端的診断技術・
バイオマーカー



先端的薬事制度



先端的臨床試験
デザイン

R&D 一体化

可能な限り迅速承認制度を活用

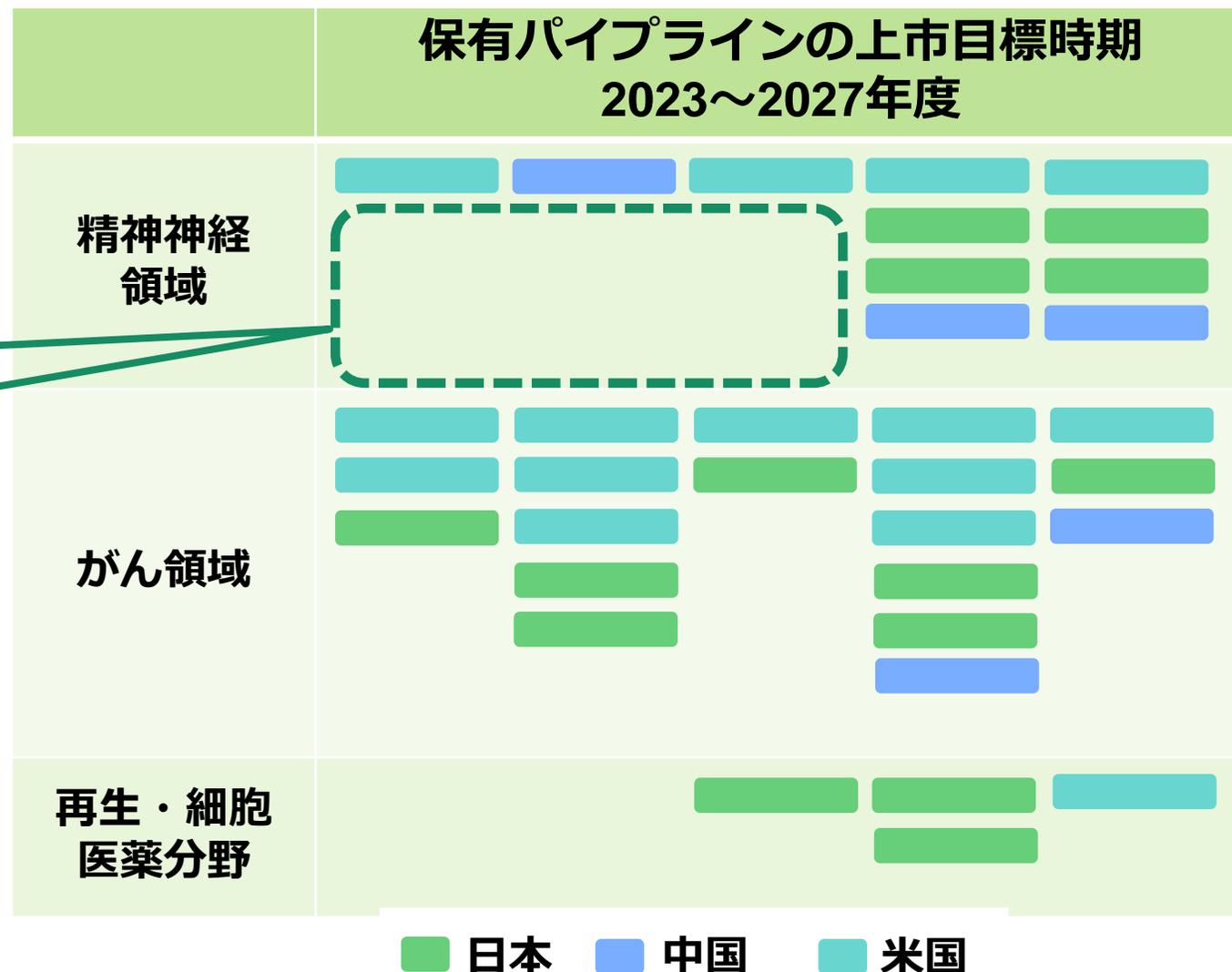
オンコロジー
フランチャイズの
早期確立

③ 戦略的投資によるパイプラインの拡充

3,000～6,000億円の
M&A枠を設定

優先的投資①：
2023年度以降の収益に貢献する
精神神経領域のパイプライン獲得

優先的投資②：
2028年度以降の収益に貢献する
重点3領域のパイプライン／技術の獲得



④ 日本・北米・中国を柱とした地域戦略

欧州

自販やパートナー企業との連携による事業拡大

日本

次期中計期間での売上2,000億円達成を目指した基盤づくり

北米

ラツォーダ収益最大化とポスト・ラツォーダを見据えた成長路線の確立

中国・アジア

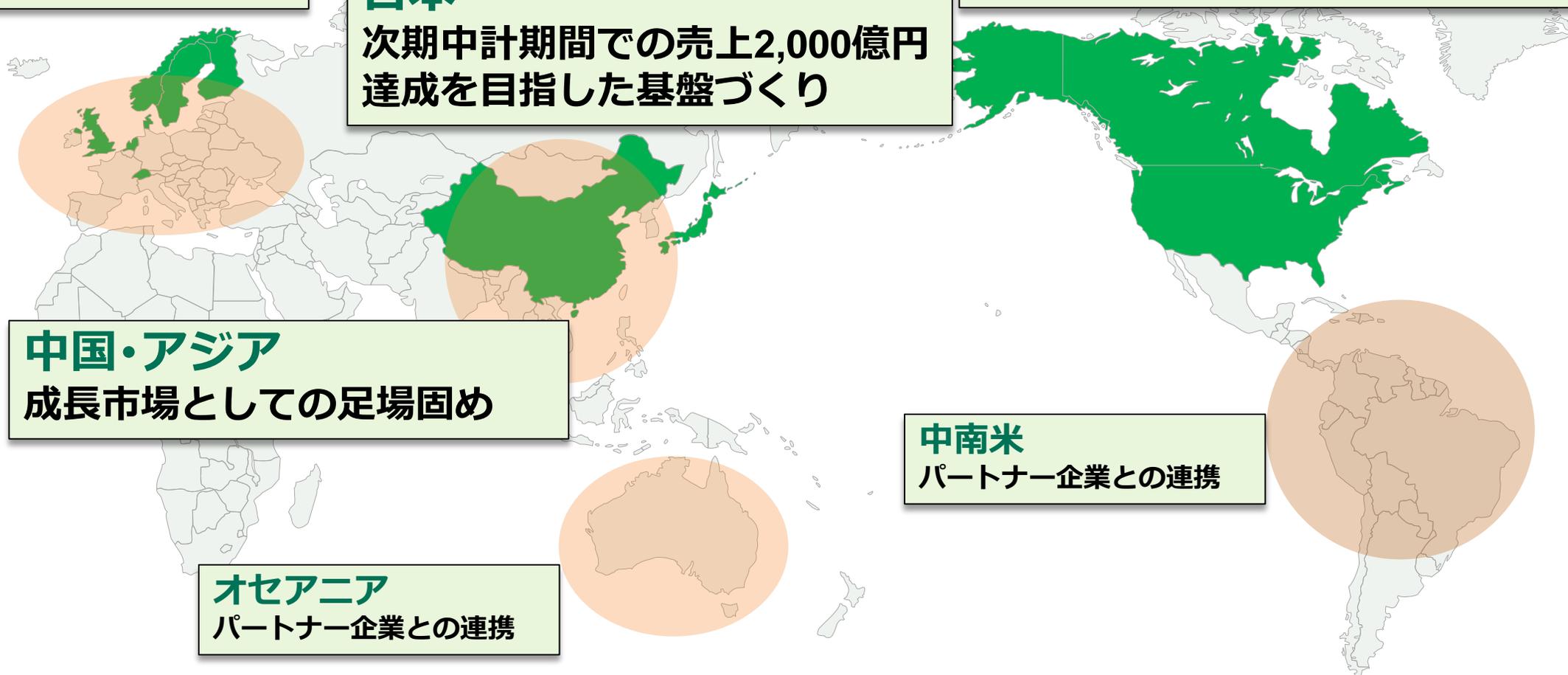
成長市場としての足場固め

中南米

パートナー企業との連携

オセアニア

パートナー企業との連携



製品上市目標

後期開発品目の確実な上市と早期収益化を図る

: 精神神経領域
 : がん領域
 : 再生・細胞医薬分野
 : その他の領域

上市目標	2018～2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023～2027年度（一部を掲載）					
日本	トレリーフ (レビー小体型認知症に伴うパーキンソニズム) 2018年7月承認取得	ルラシドン (統合失調症/双極性障害うつ)	ナパブカシン (結腸直腸がん/膵がん)	他家iPS細胞由来細胞医薬 (加齢黄斑変性) *2	SEP-363856 (統合失調症/パーキンソン病に伴う精神病症状)	DSP-7888 (固形がん/血液がん)				
	ロナセン (統合失調症/テープ製剤)						imeglimin (2型糖尿病)	他家iPS細胞由来細胞医薬 (パーキンソン病) *2	SEP-4199 (双極I型障害うつ)	TP-0903 (固形がん/血液がん)
	リサイオ (小児固形がんにおける自家造血幹細胞移植の前治療) 2019年3月承認取得									
米国	dasotraline (ADHD) 上市目標見直し中	アポモルヒネ (パーキンソン病に伴うオフ症状)	ナパブカシン (結腸直腸がん/膵がん)	SB623 (慢性期脳梗塞) 上市目標見直し中	他家iPS細胞由来細胞医薬 (網膜色素変性) *2	TP-0184 (固形がん)				
	dasotraline (BED)						alvocidib *1 (AML)	他家iPS細胞由来細胞医薬 (脊髄損傷) *2	TP-3654 (固形がん)	
	ロナセン (統合失調症) 2018年2月上市済み									iPS細胞由来立体臓器 (腎不全) *2
ルラシドン (統合失調症)										

*1 迅速承認制度活用を前提 (今後、FDAと協議予定)

*2 連携先との合意ではない当社の目標



ピーク時：グローバル売上が500億円規模またはそれ以上を期待する品目（最初の上市に記載）

主な上市予定品目の開発状況

精神神経

- **アポモルヒネ：2020年度上市目標（米国）**
2019年1月に審査結果通知（CRL）を受領・現在対応中、2019年度に再申請予定
- **ルラシドン：2020年度上市目標（日本）**
統合失調症、双極性障害うつ（2019年度申請目標）

がん

- **ナブカシン：2021年度上市目標（米国・日本）**
結腸直腸がん（2020年度申請目標）、膵がん（2021年度申請目標）のフェーズ3試験実施中
ピーク時売上ブロックバスターを期待
- **alvocidib：2020年度上市目標（米国）**
再発・難治性AML^{*1}についてフェーズ2試験実施中、MDS^{*2}のフェーズ1/2試験も実施中

再生細胞

- **他家iPS細胞由来医薬品：2022年度上市目標（日本）**
パーキンソン病は医師主導治験実施中、加齢黄斑変性は企業治験開始に向けて準備中
- **SB623：2022年度上市目標→上市目標見直し中（米国）**
フェーズ2b試験の詳細結果を踏まえて、開発方針検討中

その他

- **imeglimin：2021年度上市目標（日本）**
フェーズ3試験の結果は2019年度判明予定、2020年度申請目標

*1 AML：急性骨髄性白血病

*2 MDS：骨髄異形成症候群

日本事業の基本方針：次期中計期間での売上2,000億円達成を目指した基盤づくり

成長路線への転換

- 糖尿病領域（トルリシティ、imeglimin）の製品価値最大化
- 精神神経領域（トレリーフ、ロナセンテープ、ルラシドン）の製品価値最大化
- 戦略的導入・提携の推進
- 再生・細胞医薬事業体制の構築

がん事業体制の構築

- ナパブカシン上市に向けたSales & Marketing組織の構築
- 新製品「リサイオ」の適正使用推進
- 安全性情報収集・発信体制の整備

事業運営の最適化

- ハイレベルな学術情報提供の推進
- 安全・安心・安定生産と適正原価の追求の両立
- デジタル化による事業変革と効率化

関連事業：医薬品事業とのシナジー

食品素材・化成品

(DSP五協フード&ケミカル(株))

「健康と快適さ」を社会に提供する

- 研究開発力と商社機能を併せ持つメーカーとしての特徴を生かした事業を展開
- 多糖類を中核とした、ユニークで幅広い製品群（食品素材・機能性素材・化粧品用素材・精密化学品）を通じて顧客に新しい価値を提供する

動物用医薬品

(DSファーマアニマルヘルス(株))

動物医療分野において新たなソリューションを創造する

- 動物用医薬品を中心とした事業領域から、獣医師と顧客のニーズ全体（ヘルスケアサイクル）に広げるため、新規事業シーズ探索を進める
- 国内初の動物用再生医療等製品の製造販売承認の取得と発売を目指す

北米事業の基本方針：ラツータ収益最大化とポスト・ラツータを見据えた成長路線の確立

精神神経・呼吸器領域の 製品価値の最大化

- ラツータの収益最大化
- SEP-363856の開発推進
- dasotraline・アポモルヒネの承認取得・上市
- ロンハラ マグネアの早期利益貢献

がん事業体制の構築

- ナパブカシンの承認取得
- 営業体制の構築と早期立ち上げ

戦略投資・他社提携 機会追求

- パイプラインの拡充
- 販売提携の推進

事業運営の最適化

- 注力領域に精通した人材による事業推進
- デジタル化による事業変革と効率化

*ラツータANDA訴訟の被告メーカーとの個別和解契約により、一部メーカーは2023年2月以降後発品販売可能
(なお、係属中の訴訟1件あり)

中国・アジア事業の基本方針：成長市場での足場固め

アジア地域における 事業戦略の策定と実行

- アジア地域の事業戦略の策定・実行とパイプラインの拡充
- 再生細胞医薬・フロンティア事業機会の追求

中国事業の拡大

- 第3の柱としての基盤強化
- メロペンの拡大
- 精神神経領域の新製品（ロナセン・ラツータ）の早期立ち上げ
- グローバル開発への参加

東南アジア事業体制の 強化

- シンガポール・タイ子会社の機能強化
- 現地パートナー企業との連携強化によるメロペン・ラツータの売上最大化

5 フロントティア事業の立ち上げ

「求められる健やかさ」を医薬品のみで実現することが困難な時代の到来

フロントティア事業
ビジョン

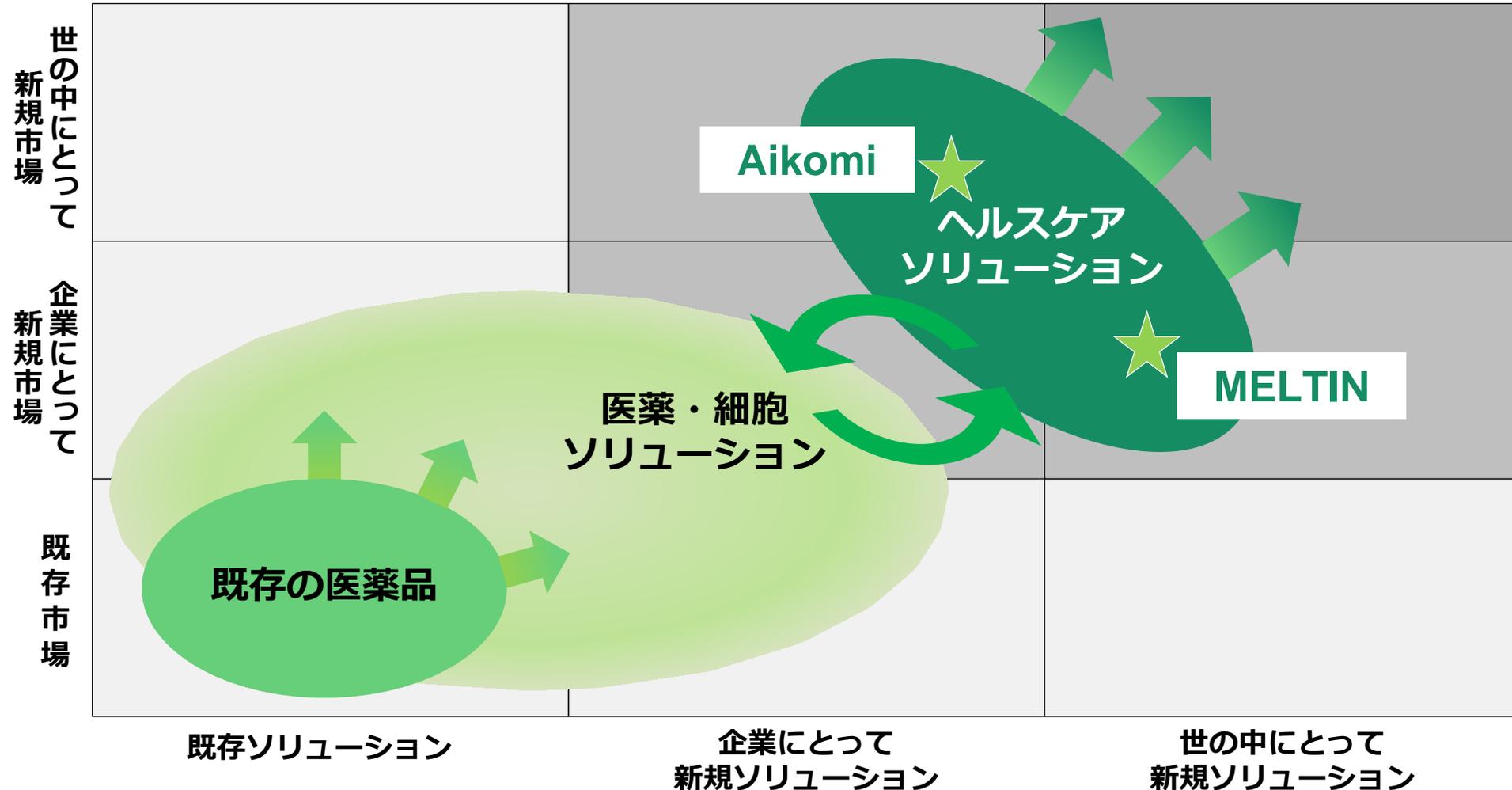
医薬品と一体となり「多様な健やかさ」を実現する

- 将来のヘルスケア領域のニーズに対応するため、自社医薬事業とシナジーが見込める領域を中心に、核となる技術（情報系、工学系等）やネットワーク（アライアンス、ベンチャー投資等）など事業基盤を構築する
- 予防・未病、キュアとケアの連携などのソリューション事業をパイロット的に複数開始・展開する
- 日本・米国・中国を中心に事業化機会を探索する

次期中計期間（2023～2027年度）での成長エンジンとしての確立を目指す

フロンティア事業で目指す事業領域

ヘルスケアソリューションを事業領域とし、「世の中にとって新規性の高いソリューション」の開発・事業化をグローバルベースで目指す



中期経営計画 2022
柔軟で効率的な組織基盤づくり

全体像

成長エンジンを支えるため、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を構築する

「ちゃんとやりきる力」

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、人々に確実に届ける力

柔軟で効率的な 組織・オペレーション

- 徹底的な経営効率の追求
- 柔軟な組織の実現



変革を加速する 企業文化・人材

- 変化の先取り
- チャレンジする文化

デジタル革新

- 革新的な医薬品の創生と成功確度の向上
- 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

— 成長エンジンの一部

柔軟で効率的な組織・オペレーション

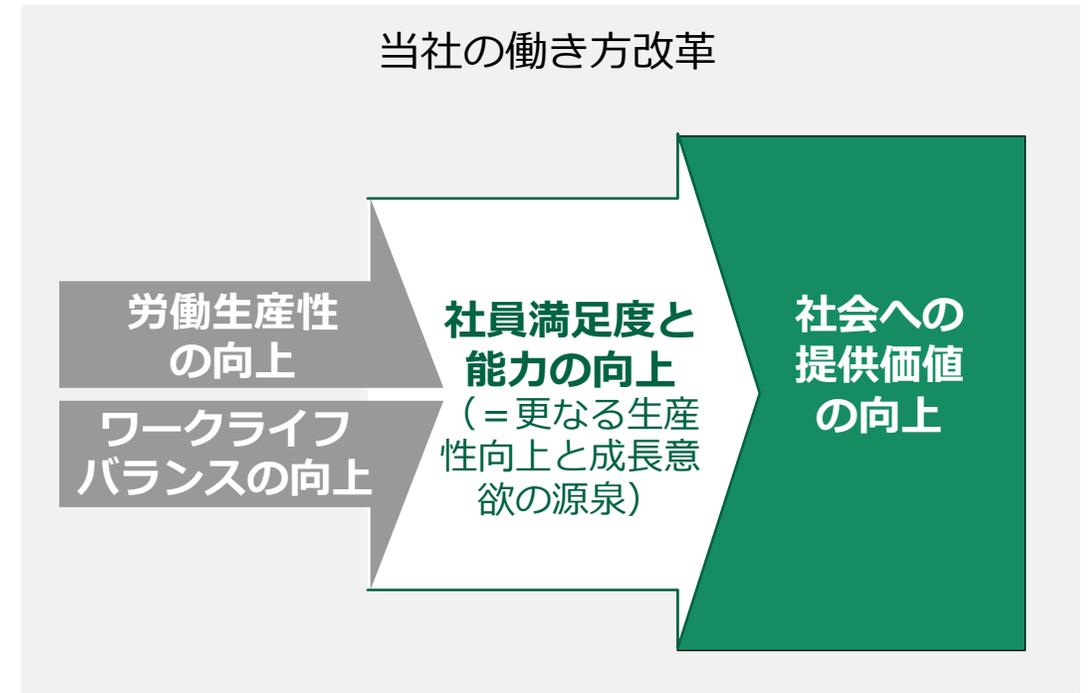
経営効率の追求と機動的な組織の実現により、今後の環境変化を先取りできる柔軟性を備える

- **徹底的な経営効率の追求：**

- デジタル技術も活用した当社の「働き方改革」の推進
- メリハリの効いた資源配分

- **機動的な組織の実現：**

- 変化に対して柔軟に対応する
- 社内外の機能を組み合わせる



変革を加速する企業文化・人材

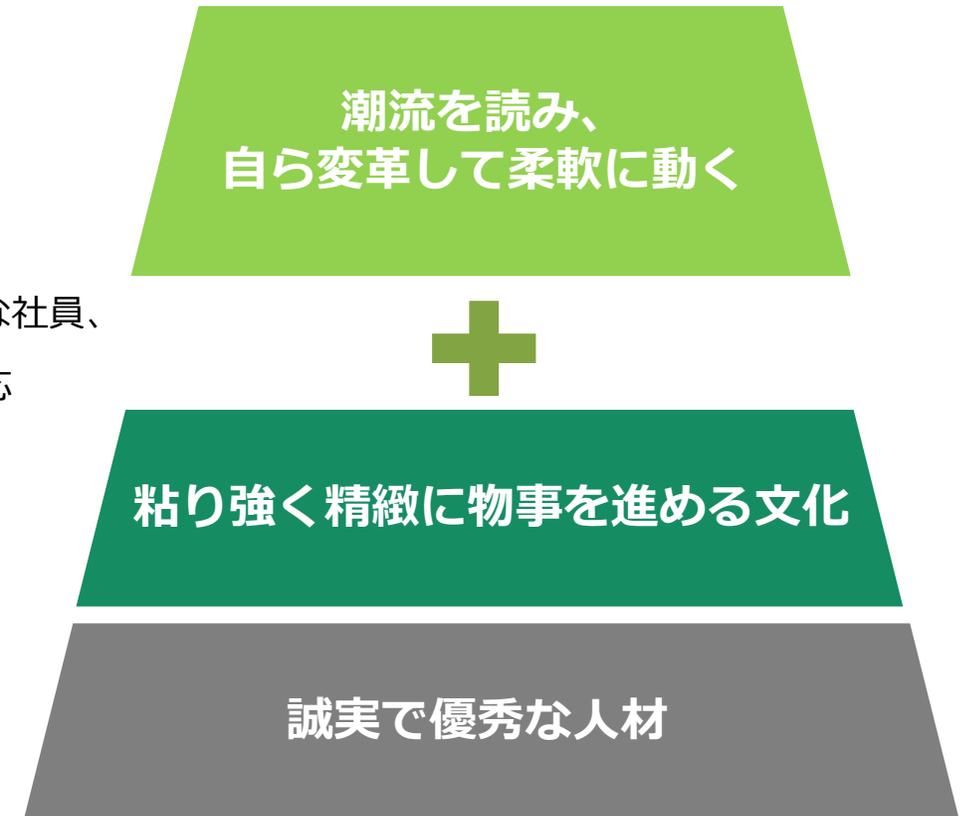
「粘り強く精緻に物事を進める文化」を維持しつつ、環境変化を好機と捉えて潮流を読み、自ら変革して柔軟に動く文化の醸成、人材の育成を推進する

● 創り上げたい文化、求める社員像の浸透

- 強化したい企業文化：挑戦が奨励される・風通しが良い・Positive Attitude・変化を先取りする・やり抜く
- 求める社員像：自ら変化に対応し自ら挑戦するプロフェッショナルな社員、自己研鑽に努め自らの価値を高める社員、事業環境の変化に前向きに対応できる柔軟な社員

● 改革に必要な打ち手の実行

- 変化を先読みした挑戦を奨励するマネジメントの強化
- 教育投資の充実
- ダイバーシティ & インクルージョンの推進 など



デジタル革新

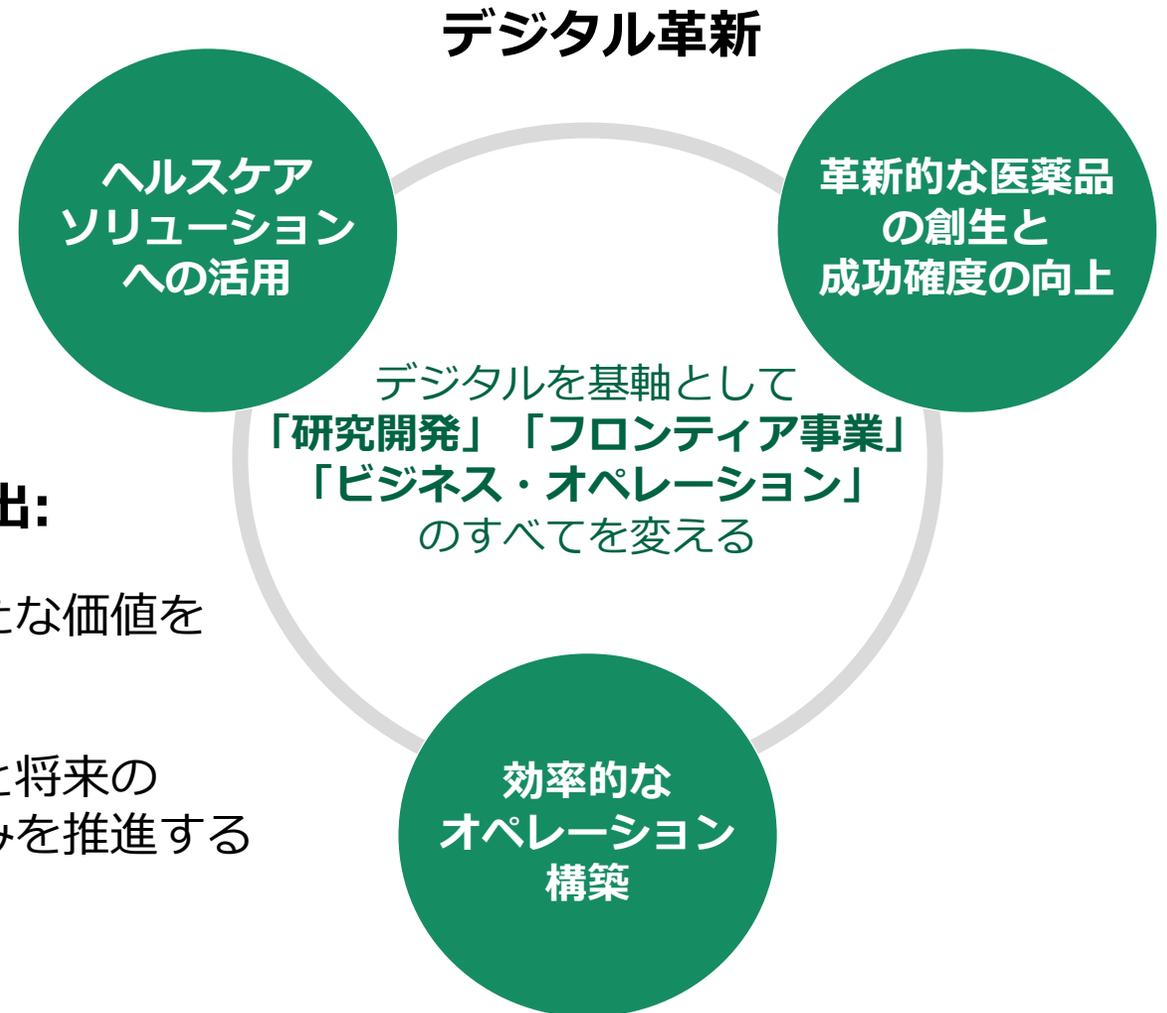
デジタル活用を通して、新たな価値創造とオペレーション改革の両方を目指す

- **デジタル・ケイパビリティの更なる強化:**

- 全社のデジタル・デクステリティの向上
デジタル活用スキルの向上と意識の変革
- デジタル人材の獲得と育成
- データ活用プラットフォームの強化 など

- **全社を挙げたデジタル化機会の特定と成果創出:**

- 事業組織中心に医薬、フロンティア事業で新たな価値を創造する
- デジタル革新組織中心にオペレーション改革と将来の高度なデジタル化を見据えた全社的な取り組みを推進する





中期経営計画 2022
経営目標・財務方針

経営目標、配当方針

● 2022年度 経営目標

売上収益	6,000 億円
コア営業利益	1,200 億円
ROIC	10 %
ROE	12 %

為替レート：1ドル110円、1元16.5円

ROIC：（コア営業利益－法人所得税）／（資本＋有利子負債）

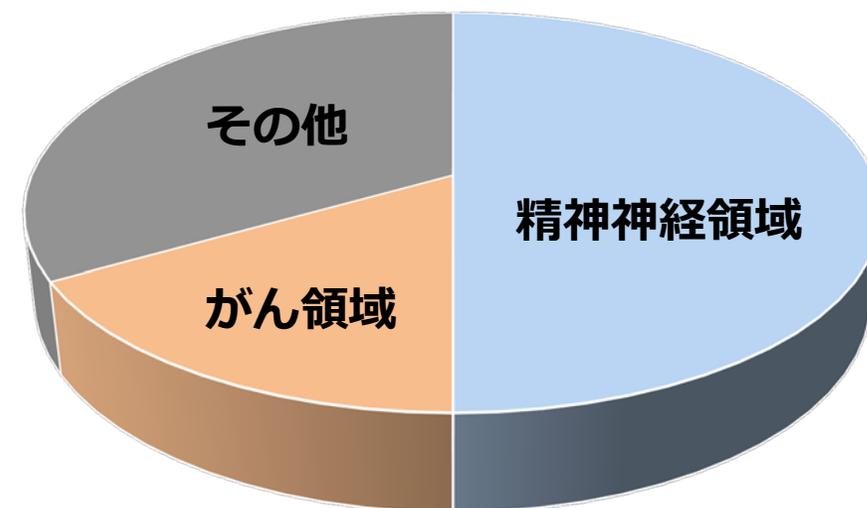
● 配当方針

- 安定的な配当に加えて、業績向上に連動した増配を実施
- 5年間平均の配当性向：20%以上

● ROE

- 長期的にROE10%以上を目指す

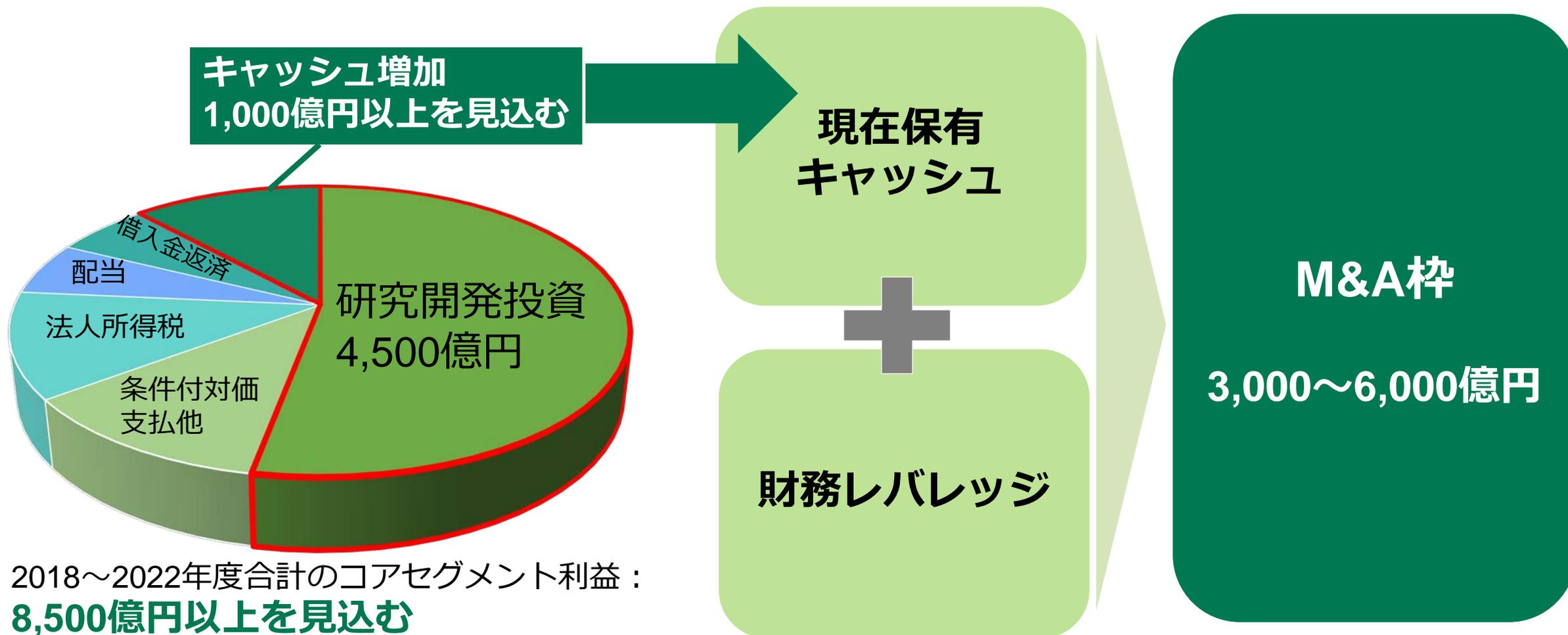
2022年度 領域別売上収益内訳



* 経営目標は、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います。したがって、その後のさまざまな要因により、目標が記載どおりに実現しない可能性があります

財務方針：財務レバレッジによるM&A枠の確保

得られた利益は、積極的な研究開発投資に加え、戦略投資として活用
財務レバレッジにより、3,000～6,000億円のM&A枠の設定



2033年の目指す姿達成に向けて

2033年の「グローバル・スペシャライズド・プレーヤー」の地位確立を目指し、
中期経営計画 2022を遂行する

グローバル・スペシャライズド・プレーヤー

医薬品+ソリューション

医薬・細胞
ソリューション

+

ヘルスケア
ソリューション
(フロンティア事業)

3領域でグローバルリーダー

精神
神経

がん

再生
細胞

2033年の姿

中期経営計画 2022：事業基盤の再構築

成長エンジンの確立

+

柔軟で効率的な
組織基盤づくり

ラツータ独占販売期間終了後の2023年度は、ラツータの大幅減収により減益の可能性があるが、
新製品群の成長により早期にカバーし、持続的な成長を目指す

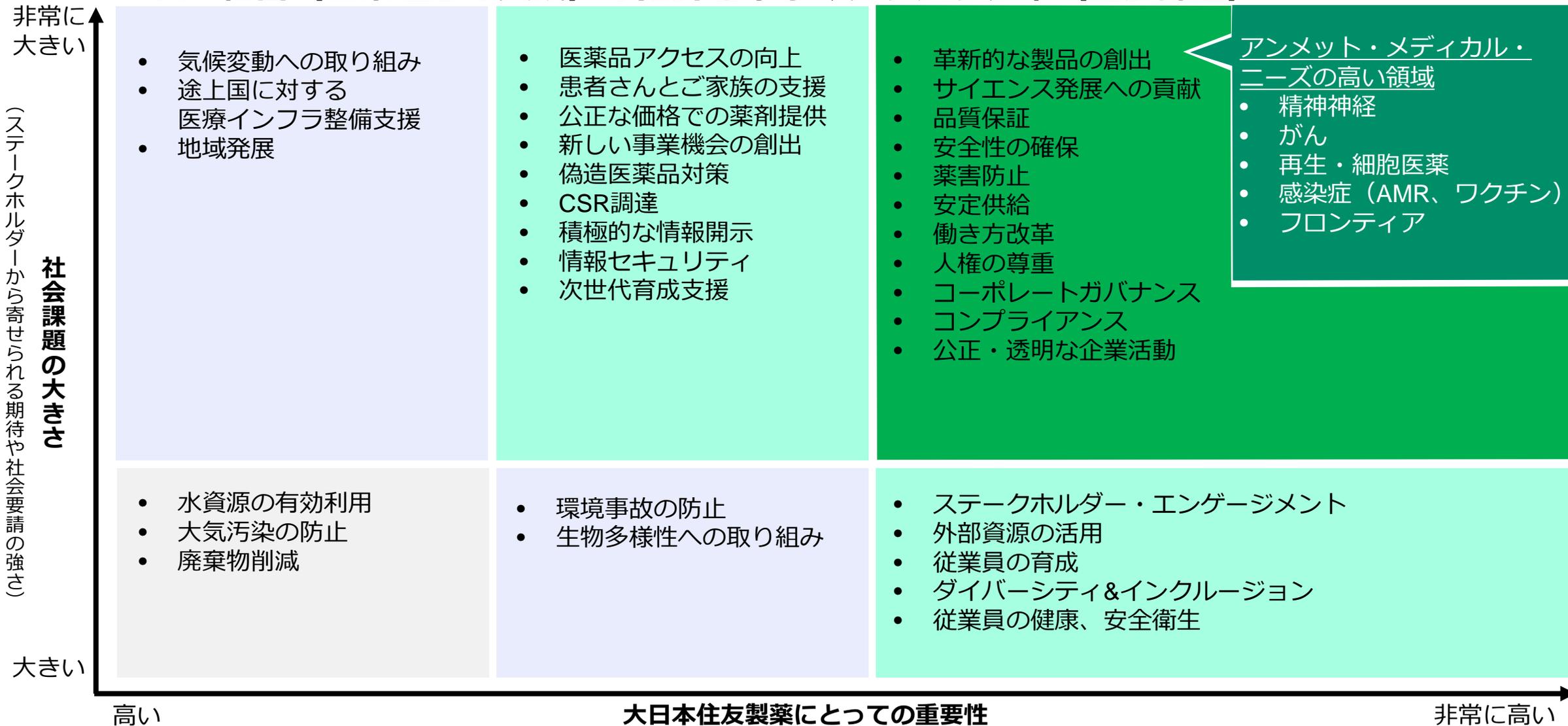
参考資料

<目次>

- P.41 マテリアリティマップ
- P.42 コーポレートガバナンス強化
- P.43 人材強化
- P.44 CSR活動・環境

マテリアリティマップ

CSR経営（企業理念の実践）の指針となるマテリアリティ（重要課題）



コーポレートガバナンス強化

迅速・果断な意思決定、適切なリスクマネジメントを行い、企業の持続的成長を目指す

コーポレートガバナンス体制

- 取締役：8名、うち社外3名、女性1名
- 監査役：5名、うち社外3名
- 指名報酬委員会：委員の過半数を独立社外取締役で構成
(委員長：独立社外取締役)

- 各年度実施する実効性評価に基づき取締役会の実効性を更に向上
- 取締役の多様性を更に追求

リスクマネジメント、コンプライアンス体制

- リスクの特性に応じて、グループ横断リスクと各社が取り組む業務活動リスクに分類
- コンプライアンス担当執行役員を設置し、当社グループのコンプライアンスを統括

- リスクマネジメント推進体制の適切な運用によりリスク管理を強化
- 内部通報制度の実効性向上などによりコンプライアンスを更に推進

人材強化

従業員とともに、企業の持続的成長を目指す

従業員の育成

- タレントマネジメントによる人材育成の促進
- 個の能力を高めるための全社的教育プログラムの推進
- 各階層におけるリーダー人材の育成
(DSP Academyの継続)

- リーダー人材育成
(DSP Academy 年間80名受講)
- 教育投資 毎年3億円以上

ダイバーシティ&インクルージョン

- 性別、年齢など属性に関わらず各人の能力を活かす
- 女性社員のキャリアアップに向けた取り組みの強化
- 特例子会社を含め、障がい者の適材適所での活躍推進

- 女性管理職比率10%以上（2020年目標）を2019年4月に前倒しで達成
- 障がい者法定雇用率の確保

CSR活動・環境



社会とともに、企業の持続的成長を目指す

社会貢献活動

- グローバルヘルス、患者さんのご家族への支援、次世代育成に注力

- 途上国の医療アクセス向上に貢献
- 社会課題の解決につながる寄付
- 出張授業の継続実施（年10校以上）

環境

- 低炭素社会構築に貢献
- 環境コミュニケーションを更に推進

- CO₂排出量目標（対2017年度比）
2022年度：15%以上削減
2030年度：30%以上削減
- 企業版2°C目標（SBT）認定取得
（2020年度までに）

* SBT : Science Based Targets



Innovation today, healthier tomorrows