

CEOメッセージ

2030年ビジョン

「サステナブルな社会の発展に貢献する
先進的グローバルヘルスケアカンパニー」
を目指して

第一三共グループは、パーパスの実現に向けて当社に期待される社会課題の解決を目指し、
“サイエンス&テクノロジー”の強みを源泉に、イノベティブなソリューションの提供に挑戦し続けます。

代表取締役社長 兼 CEO

真鍋 淳



はじめに

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、治療や感染予防にご尽力くださっている医療関係者の皆さま方に深く感謝申し上げます。

当社グループは、職場内における感染拡大防止の徹底に努める一方、生命関連企業としての使命を果たすべく、医薬品の研究開発、安定供給、高品質な医療情報の提供等に取り組んでいます。また、新型コロナウイルス感染症克服に向けた取り組みとして、mRNAワクチンの開発やアストラゼネカ社ワクチンの製造受託等、自社の持つ研究財産、技術および知識を最大限に活用し、外部機関とも連携しながら尽力しています。

パーパス実現に向けて 社会と真摯に向き合う

当社グループのパーパス(存在意義)は、「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」ことです。企業理念「革新的な医薬品を継続的に創出し、多様な医療ニーズに応えることで世

界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」は、このパーパスとともに、自分たちがその存在意義を果たすために行うべきこと(ミッション)が示されています。当社グループは、サイエンス&テクノロジーを伝統的な強みとし、バリューチェーン全体のノウハウ・知識を核に多くの革新的医薬品を創出するとともに、ジェネリック医薬品、ワクチン、OTC医薬品といった多様な医療ニーズを満たす製品を提供しています。「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献したい」とのグループ社員共通の思いこそがパーパス実現に向けた私たちの原点です。病に苦しむ患者さんの力になりたいという強い思いが、事業活動を通じて社会や顧客に真摯に向き合う姿に表れ、当社グループへの信頼にもつながっていると考えています。

世界は今、気候変動や人権侵害といった多くの課題に直面しています。そして、新型コロナウイルス感染症は、社会や人々の生活を大きく変化させ、社会の持続的な発展に対する課題について改めて考える機会となりました。これらの社会課題にもしっかり取り組むことで社会からの期待に応え、患者さんをはじめとしたステークホルダーとともに価値を共創できる企業こそが、持続的に成長し社会からもその存在価値を認められると考えています。今年4月に公表した2030年ビジョンや第5期

中期経営計画の策定の過程においては、これらの考えを踏まえ、取締役会メンバーとも多くの議論を重ねました。

- 2020年現在
- ・がん事業立ち上げ
 - ・エドキサバン拡大
 - ・リージョナル・バリュー拡大
 - ・AZアライアンス
 - ・研究開発投資拡大



2030年ビジョン

サステナブルな社会の
発展に貢献する
先進的グローバル
ヘルスケアカンパニー

- ・がん領域でグローバルトップ10
- ・さらなる成長の柱が収益源の一つ
- ・各事業ユニットが新製品を軸とした収益構造
- ・事業を通じたサステナブルな社会の発展への貢献

CEOメッセージ

個人の生涯に寄り添った
Healthcare as a Service

第5期中期経営計画の策定にあたっては、2016年に掲げた2025年ビジョンの先、2030年の世界がどう変化しているかといった環境認識や、当社グループが持続的に提供できる価値は何かについて議論し、2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」を定めました。デジタルトランスフォーメーションの進展はデジタル技術を駆使したさまざまなデータの解析を可能とし、人々の豊かで健康な生活の基盤であるヘルスケアサービスにも大きく変革をもたらします。人が生命を授かってから一生を終えるまでのライフジャーニーに亘って、個人々に合った最適なヘルスケアソリューションが提供される時代が来るでしょう。例えば、遺伝子検査によって病気のリスクや原因を特定できるようになり、集積されたビッグデータの利用・解析による病気の予防や治療のための最適なソリューションの提供が可能となります。また、ウェアラブル製品を通じたリアルな健康状態の把握は、リモートでのデータ解析やサービスの提供を可能とします。ヘルスケアサービスを提供するプロバイダーも多種多様となり、他業種との協業は必須になってくるでしょう。

そのような環境の中で、当社グループが優位性をもって提供できる価値は、最大の強みであるサイエンス&テクノロジーを活かしたモダリティ*の提供による治療・予防への貢献だと考えています。抗体薬物複合体(ADC)に続く治療ソリューションとして、核酸医薬、遺伝子治療、細胞治療等、さまざまなモダリティに挑戦し、「患者さんの目線」を大切に、最適なモダ

リティをベースとした、幅広いソリューションを社会に提供できる会社でありたいと願っています。

* 医薬品には低分子や抗体等の薬物分子の種類があり、総称してモダリティと呼ぶ

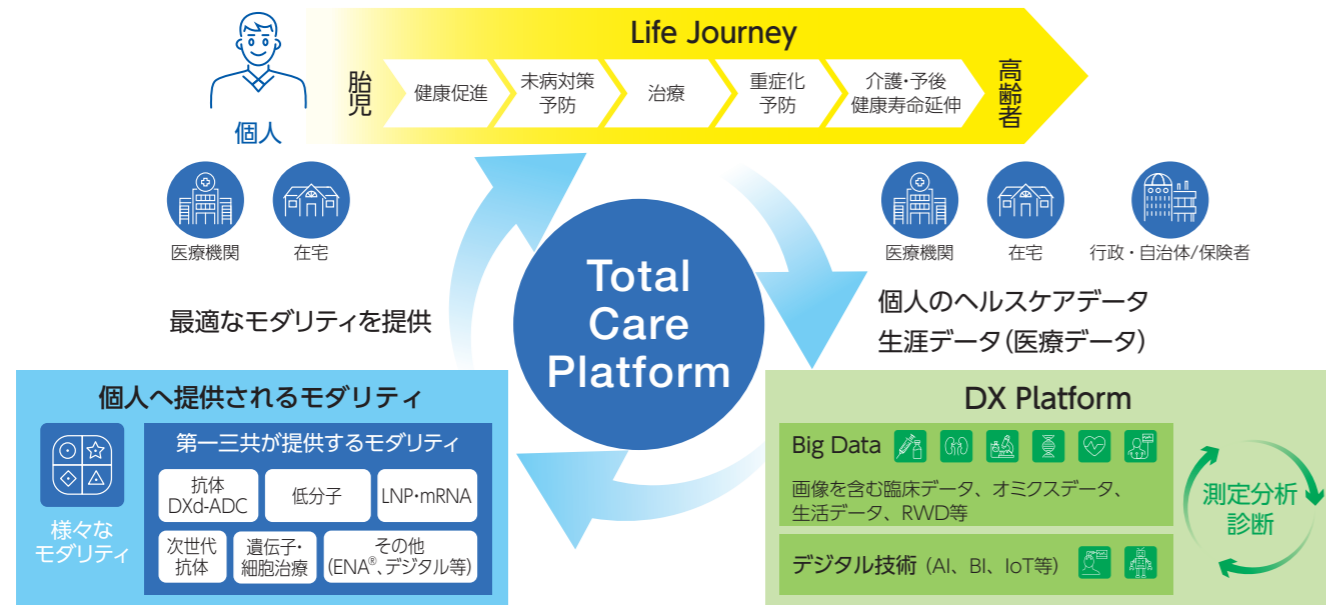
新たなステージに対応したESG経営

当社グループが推進するESG経営とは、「ESGの要素を経営戦略に反映させることで、財務的価値と非財務的価値の双方を高める、長期目線に立った経営」です。この長期目線の経営は、自社のみならず社会の持続的成長にもつながると考えています。

The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers (Baruch Lev, Feng Gu Published: 2016)にもあるように、近年では、市場の企業価値評価(時価総額)のうち、財務諸表からは読み取ることができない価値の重要性が広く認識されるようになりました。その非財務的価値は、長期目線に立ったESG経営を通じて向上すると考えています。ESGスコアが高い企業は低い企業よりも長期的リターン改善につながるという昨今の研究は、非財務的価値を生み出し続けている会社は持続的に成長することを示唆しています。

革新的医薬品の創出には長い年月がかかります。エンハーツ®をはじめとするADCもここ数年で生まれたものではありません。10年後、さらにはその先を見据え、長期目線に立った経営を行うことの重要性を認識するとともに、ステークホルダーの皆さまと向き合い、その期待に応えるESG経営をさらに推進します。

▶ 外部環境と当社の提供価値



サイエンス&テクノロジーを強みとする
ビジネスモデル(価値創造プロセス)

「価値創造プロセス」では、パーパスの実現に向けて当社グループがどのように価値を生み出し社会に提供しているかについて図式化し、説明しています。当社グループは、強みであるサイエンス&テクノロジーを競争優位の源泉に、人的資本(社員)や知的資本(創業におけるノウハウや知識、医薬品の情報)等の重要資本を研究開発、生産、営業等のバリューチェーン活動に投入し、多様なニーズに応える医薬品(イノベーション医薬品、ジェネリック医薬品、ワクチン、OTC医薬品)を創出することで社会へ価値を提供しています。そして、医療アクセスの改善、医療財政の効率化といった社会課題の解決に貢献しています。このようにして生み出された価値を社会に提供し、それを資本として再投資するプロセスを循環させることで、企業と社会の持続的成長を両立させることができると考えています。価値創造に必要な重要資本の一つである人的資本は、当社グループの人材マネジメント理念においても、最重要「資産」であると位置づけており、社員一人ひとりの多様性を尊重するとともに、バリューチェーンの各領域における人材の活躍推進と育成により、社員と会社の相互の持続的な成長を目指しています。そういった人材への考え方や、日本に研究開発拠点を構えるユニークさが活かされ、強みであるサイエンス&テクノロジーが築かれています。実際に当社グループが自前で生み出した3ADC*は、経営統合前に遡り100年以上の歴史の中で引き継がれた創業力、サイエンスに対する目利き力、薬を磨き上げる力などを持つ専門性が高く経験に富んだ多様

な人材が結集し生まれてきたと言えます。この強みこそが、当社グループの持続的な価値創出の源泉となっており、自社創業力への自信につながっています。

* ①エンハーツ、トラスツマブ デルクステカン(T-DXd, DS-8201)、②ダトポタマブ デルクステカン(Dato-DXd, DS-1062)および③パトリツマブ デルクステカン(HER3-DXd, U3-1402)

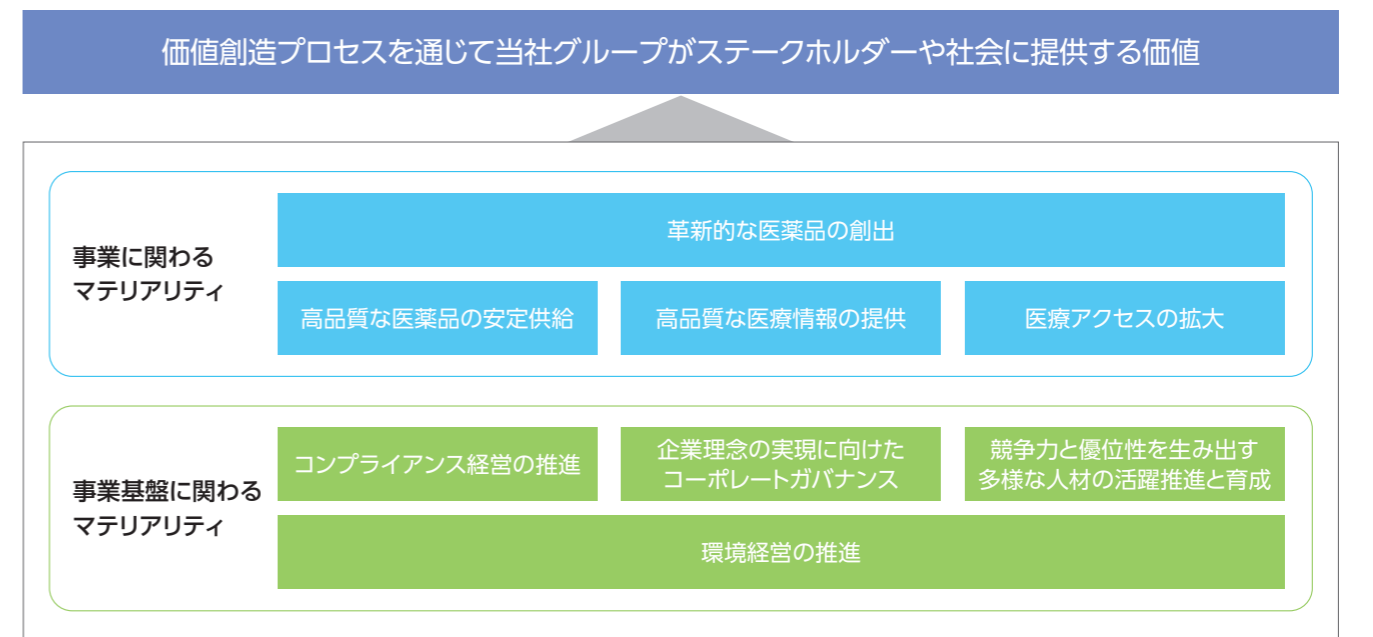
価値創造プロセスについては ▶ P9参照

マテリアリティKPIを設定

当社グループでは、2019年度に取締役会での多くの議論を経てマテリアリティを特定しました。

マテリアリティは、従来の「第一三共グループにおける重要度」の視点に、非財務的価値につながる、ESGの考え方を取り入れた「社会からの期待」を加え、2つの視点からの重要度評価を行い、優先順位の議論を行いました。そして、特定した8つのマテリアリティを「事業に関わるマテリアリティ」と「事業基盤に関わるマテリアリティ」に整理しています。

事業に関わるマテリアリティの「革新的医薬品の創出」による社会的価値の創出は、当社の競争優位性を築く持続的成長戦略の中でも最重要課題であることは言うまでもありませんが、「事業基盤に関わるマテリアリティ」における「環境経営の推進」についても同様に考えています。取締役会メンバーからも、喫緊の社会課題である環境問題に対して果たすべき社会的責任について、多くの意見がありました。世界中の人々の健康に貢献するために行っている事業活動が環境問題による健康や生活を脅かす要因になってはならない、決してトレードオフしてはならないとの認識を強く持って積極的に取り組みます。



CEOメッセージ

2020年度は約半年に亘る議論を経て、マテリアリティ毎に長期目標を定め、第5期中期経営計画と連動したKPI目標値を設定しました。設定までの過程では、投資家の皆さまからご意見を伺うとともに、社外役員からも多くの意見が出されました。これをファーストステップとし、今後も社内外ステークホルダーとの対話を通じて、当社グループへの期待を適切に把握するとともに、毎年マテリアリティの見直しを実施し、KPI目標値の進捗確認や取り組みの改善を図っていく考えです。

マテリアリティについては [P17参照](#)

第4期中期経営計画の総括

第4期中期経営計画(2016~2020年度)の6つの戦略目標と株主還元について、それぞれ主な進捗を振り返りますと、まずは、「がん事業の立上げ・確立」において、エンハーツを上市できたことが大きな成果でした。最初の適応症であるHER2陽性乳がん3次治療について、臨床試験の開始からわずか4年3カ月で米国での承認を取得し、上市しました。その後、日本および欧州でも上市し、新適応も順調に取得しています。また、エンハーツ、Dato-DXdについて、アストラゼネカ社と戦略的提携を締結したことで、2つのADCの価値最大化に向けた最適な戦略を立てることが可能となりました。提携の成果は金銭的対価や開発計画の拡大だけでなく、がん領域での知見を多く持つアストラゼネカ社との協業を通じて、バリューチェーン全体においてさまざまなノウハウを得ることができました。

また、先進的医薬品の継続的創出については、3ADCを中

心に後期開発パイプラインの価値が大きく向上するとともに、核酸医薬、細胞治療、遺伝子治療などを中心に、ADC以降を見据えた多様なモダリティを活用した創薬も進展しました。

第4期中計の計数目標については、グローバルな生産・研究開発体制の整理、製品ポートフォリオに合わせた欧米の営業体制のスリム化やノンコア資産の譲渡等により、利益創出力の強化を進めましたが、米国での疼痛事業の見直し、3つのADCの開発進展に伴う成長投資の拡大により、目標達成は2022年度以降になる見込みです。

第5期中期経営計画の位置づけと戦略の柱

がん事業の立ち上げが順調に進み、2025年ビジョン「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」の実現の目途がついたと判断し、これを2025年度の具体的な目標と位置づけました。2021年度から2025年度にかけての第5期中期経営計画は、ESG経営のもと、2025年度目標を達成し、2030年ビジョンの実現に向けた成長ステージに移行するための計画です。

2030年時点で達成したい具体的な企業像は、がん領域での売上収益の規模がグローバルでトップ10、さらなる成長の柱が収益源の一つとなっており、各事業ユニットが新製品を軸とした収益構造に転換していること、さらに事業を通じたサステナブルな社会の発展に貢献している姿です。

2025年度の計数目標として、売上収益1兆6,000億円、そのうちがん領域の売上収益6,000億円以上を掲げていますが、がん領域の売上収益は足元の6倍以上を目指す目標となっています。

2025年度目標「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」を達成し成長ステージへ

<p>2025年度計数目標</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上収益：1兆6,000億円（がん領域：6,000億円以上） ● ROE：16%以上 ● 研究開発費控除前 コア営業利益率：40% ● DOE*：8%以上 		
<p>3ADC最大化の実現</p>	<p>既存事業・製品の利益成長</p>	<p>さらなる成長の柱の見極めと構築</p>	<p>ステークホルダーとの価値共創</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● アストラゼネカ社との戦略的提携を通じたエンハーツ、Dato-DXd最大化 ● HER3-DXdの自社開発と最大化 ● 製品ポテンシャルに合わせた効率的・段階的な要員・供給キャパシティ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● リクシアナ利益最大化 ● タリージェ、Nilemdo等の早期拡大 ● 新薬を軸とした収益構造へのトランスフォーメーション ● アメリカン・リージェント、第一三共ヘルスケアの利益成長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3ADCに次ぐ成長ドライバーの見極め ● ポストDXd-ADCモダリティの選定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 患者さん：Patient Centric Mindsetによる患者さんへの貢献 ● 株主：バランスのとれた成長投資と株主還元 ● 社会：バリューチェーン全体の環境負荷の低減、およびパンデミックリスクへの対応 ● 社員：One DS Cultureの醸成に向けたCore behaviorの実践
<ul style="list-style-type: none"> ● DX推進によるデータ駆動型経営の実現と先進デジタル技術による全社の変革 ● 新たなグローバルマネジメント体制による迅速な意思決定の実現 			

* DOE: 株主資本配当率=配当総額÷株主資本(親会社の所有者に帰属する持分)

まず。このことから、「3ADC最大化の実現」が第5期中期経営計画の最も重要な戦略の柱であり、3ADCの計画通りの最大化に取り組んでいきます。3ADCの最大化の鍵を握るのは、質の高い臨床データを創出する開発力です。製品のポテンシャルを最大限に引き出すためには、質の高い臨床データによる裏付けも重要です。そして、質の高い臨床データを得るにはグローバル開発力の強さが重要です。グローバル開発力の重要性はエドキサバンやミロガバリンのグローバル開発を通じても学んだポイントですが、今後も質の高い臨床データを継続して得ていくために、グローバル開発力のさらなる強化を進めていきます。

製薬企業として長期的視点に立ち、10年あるいはその先のことを考えた取り組みが「さらなる成長の柱の見極めと構築」です。3ADCに次ぐ成長ドライバーを見極めるとともに、ポストDXd-ADCモダリティを選定することを目指します。一般的に研究開発には10年以上かかると言われていますが、現経営者の戦略の成果が10年後に表れるとの思いで責務を果たしていきます。

ステークホルダーとの価値共創

第5期中期経営計画の4つ目の戦略の柱として、ステークホルダーとの価値共創に向けて重点的に取り組む課題をステークホルダー毎に4つ特定しました。

患者さんとの価値共創については、従来以上に「Patient Centric Mindset」に取り組み、社会的ニーズの高い新薬や情報の提供を通じて患者さんと価値を共創していきます。今後、当社パイプラインの中では、がんや希少疾患の比重が高まり、Patient Centricityがさらに重要となってくるため、より患者さんの立場に立った新剤形の開発や、より分かりやすくアクセスしやすい安全性情報の提供など、バリューチェーン全体で患者さんやご家族の声を取り入れていきます。

株主・投資家の皆さまとの価値共創については、適切な情報開示と目的を持った建設的な対話を通じて株主価値の最大化に取り組めます。2025年度ROE16%以上を目標とし資本効率を向上させていくこと、株主還元については、現状の普通配当1株当たり27円の維持と利益成長に応じた増配に加え、機動的な自己株式取得を実施することで株主還元のさらなる充実を図っていく考えです。安定的な株主還元を行う方針とし、株主還元のKPIとして株主資本配当率(DOE)を設定し、2025年度のDOEは株主資本コストを上回る8%以上を目標に掲げ、株主価値の最大化につなげます。

社会については、さまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を通じて当社が対応すべき社会課題に関する認識を深めることで価値を共創していきます。2050年の長期目標として、

バリューチェーン全体の環境負荷の低減を目指し、2050年の長期目標として、カーボンニュートラル、リサイクル率100%、環境リスク最小化の3つの目標を設定しました。また、COVID-19と将来の感染症の流行等のパンデミックリスクに備えることは製薬会社の使命であると考えており、COVID-19ワクチンのみならず、今後も発生しうるパンデミック時のワクチン開発にも取り組む考えです。

社員との価値共創に向けては、One DS Cultureの醸成に向けた行動様式の変革に取り組めます。この第5期中期経営計画を実現するためには、がん事業の拡大に伴い、多くの国・地域から多様な人材を採用し、グローバル組織と人材の強みをさらに強化しなければなりません。その際、さまざまな価値観をもった人材がOne DS Cultureのもとでいきいきと活躍できる環境を整えるため、グループ共通の核となる3つの行動様式「Core Behavior」を明確化しました。地域・部門間の相互理解の促進によるシナジーの創出、透明性と信頼をベースとした効率的な協働、挑戦や主体的な行動を通じた人材育成と成長の強化に取り組めます。

最後に

社外役員には多様な視点でご意見、ご助言をいただくなど、取締役会の監督機能はさらに強化されています。

加えて、ステークホルダーの皆さまの積極的な対話を実践し、得られた建設的な意見を経営に取り入れるとともに、迅速かつ最善の意思決定による企業経営を目指していきたいと考えています。

また、今年より役員報酬に新たに導入した中計業績連動株主報酬において、DJSIやFTSE、ATMIによるESG評価を組み入れ、具体的な達成目標としました。持続的な成長のためのESG経営をより一層進めるとともに、10年後、さらにはその先の事業継続に極めて重要な継続的な新薬の創出に向けて取り組んでまいります。

