

2030年ビジョン実現に向けて 第5期中期経営計画の 目標を確実に達成し、 真のグローバル企業として 飛躍的な成長を目指す

代表取締役社長兼COO
社長執行役員

奥澤宏幸



社長兼COO就任にあたり、現在の心境や抱負とともに、これまでの経験や実績についてお聞かせください。

2023年4月1日より、会長兼CEOの眞鍋さんとともに、社長兼COOとして経営を担うことになり、多くの人々の思いがこもった第一三共の社長という重責を担うことに身の引き締まる思いです。当社グループは、2020年にエンハーツ®で本格参入したがん事業が急成長を遂げていることから、第5期中期経営計画(第5期中計)の最終年度である2025年度の売上収益の見込を1兆6,000億円から2兆円に引き上げました。さらに開発中のADCに対しても、大きな期待を寄せています。私はこのようなタイミングで社長に就任したことに非常にやりがいを感じ、本中計の目標達成と2030年ビジョンの実現に総力を挙げて取り組んでまいります。

私は1986年に三共株式会社に入社し、その後、第一製薬と三共の経営統合交渉に携わりました。また、インドのランバクシー社買収やその後の対応、アジア・中南米地域の責任者として中国事業の強化に従事し、さらに経営戦略や人事、CFOなどを経験しました。インド事業を担当した際に知ったマハトマ・ガンジーの「明日死ぬかのように生きよ。永遠に生きるかのように学べ。」が今も好きな言葉です。

私の持ち味は“コーチ型のリーダーシップ”だと思っています。答えを与える指導者ではなく、対話を通じて社員が自ら答えを創り出すことをサポートするリーダーです。その持ち味を活かし、社員が本来持っている力や可能性を最大限に引き出す経営で、当社グループを引っ張っていきたいと考えています。また、ステークホルダーの皆さまとの積極的なエンゲージメントを積み重ね、一体となって経営を推進してまいります。



当社グループの持続的な成長に向けて、注力していきたい点について現状の課題感や取り組み状況を踏まえてお聞かせください。

当社グループは、新たな成長をけん引しているがん治療薬の拡大を視野に、グローバル事業強化を積極的に推進しており、エンハーツの拡大に伴って第一三共が「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」であることが周知され始めています。当社の優れた製品と豊富な研究開発パイプライン、ユニークなカルチャーに惹かれて、国内外を問わず製薬業界の優秀人材が集まりつつあります。そこで私は、グローバルな事業体制強化の絶好の機会と捉え、持続的な企業活動に向けた人的資本の拡充を図るべく、海外を含めて優秀なタレントが高いモチベーションを持って専門性を発揮し、成果を上げられるようなグローバル共通人事制度の整備に着手しました。既に所属するユニット・現地法人あるいは勤務地の枠を超え協働するグローバルなプロジェクトチームの運用を開始しており、欧米メガファーマの制度もベンチマークしながら、グローバルで統一された目標業績管理やグレーディング、人事情報システムの構築などを進めています。

また、コーポレート機能のグローバル化にも取り組み、2023年4月に従来の本部制を廃止し、各機能と各地域を結びつけるグローバルヘッドが日米欧のコーポレート機能をリードする体制へと移行しました。各コーポレート機能の上位ポジションに就く人材は、透明性の高い選定プロセスにより年齢・国籍に関係なくアサインしていきます。

さらには人事システムのグローバル化と並行して、ERP (Enterprise Resources Planning) システムを刷新し、グローバルに迅速かつ確かな意思決定を可能とするデータ駆動型経営の実現に向け、「プロジェクト4D (Daichi Sankyo Data-Driven Decision Making)」を完遂させます。

大切なことは、バリューチェーンをグローバルに展開していく中で、当社のサイエンス&テクノロジーの強みを人材・コア技術・組織文化をベースに強化し、One DS Cultureのさらなる浸透により生まれる第一三共らしさを追求し、社

員が働き続けたいと思える会社にする事であると考えています。これまでどの時代にもあった、研究開発部門に対する経営陣の非常に強い信頼を、私も受け継いでいきたいと思っています。

▶ グローバル化の取り組みについて、詳しくはこちらへ P21

当社グループの成長戦略及び中計の目標達成に向けた取り組みについて、今年度特に重要な取り組みを中心にお聞かせください。

● 3ADC 最大化の実現

まずは何と言っても、「3ADCの最大化の実現」が最重要テーマであり、2023年度は、エンハーツが提供する価値を適応症や上市国・地域の拡大によって、世界中の医療関係者、患者さんにより深く理解・実感していただく年にしたいと思います。Dato-DXd及びHER3-DXdについては、強力に機能連携したグローバル体制で、それぞれの開発計画を実行していきます。

エンハーツはHER2陽性乳がんの二次治療、化学療法既治療のHER2低発現乳がん等の新規適応症の取得により、当初計画を上回るペースで拡大しており、安定供給にしっかり取り組む必要があります。エンハーツをはじめとする当社の製品を必要とする患者さんのために、需要予測精度を向上させるとともに、製品ポテンシャルに合わせて効率的かつ段階的に供給キャパシティの拡大と要員拡充を行ってまいります。

さらに2030年以降を見据え、開発計画を常に最新化・最適化し、機動的なリソースのリアロケーションを実行します。私は今こそが15~20年先を見据えた持続的成長サイクルを作り込んでいく絶好のタイミングであると考えており、エンハーツによってもたらされるキャッシュフローを新たなADCの研究開発や設備投資に再投資し、飛躍的な成長につなげてまいります。

● 既存事業・製品の利益成長

エンハーツによりがん事業が急成長しているとはいえ、当社グループの現在の成長を根幹で支えているのは抗凝固剤リクシアナ[®]、疼痛治療剤タリージェ[®]をはじめとする既存事業・製品です。これら既存事業・製品のさらなる利益成長を確実に推進します。特にリクシアナは、用法・用量の追加で製品価値が向上しており、各市場における一層のシェア拡大に努めます。また、欧州における高コレステロール血症治療剤Nilemdo[®]/Nustendi[®]の上市国・地域の拡大、米国における注射用鉄剤ビジネス売上伸長、及び、中国を中心としたASCA各国・地域での成長等にも挑戦するとともに、順調に進展している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の強化についても、引き続き取り組んでまいります。

● さらなる成長の柱の見極めと構築

将来の持続的成長に向け、後続のADCへ効果的な投資を行うとともに、希少疾患等の有効な治療法がない疾患や既存の治療薬では十分な効果が得られない疾患領域における成長戦略を構築することも重要です。2030年以降を見据えて、当社グループのサイエンス&テクノロジーを最大限に活用し、新たなモダリティやアンメッドメディカルニーズを充足する医薬品を継続して生み出すための投資を継続していきます。エンハーツと同じリンカーと薬剤を搭載したDXd-ADCであるDS-7300(抗B7-H3 ADC)とDS-6000(抗CDH6 ADC)の開発が進捗して3ADCに次ぐ成長ドライバーとなる期待が高まったことから、従来の研究開発戦略「3ADCs and Alpha」を「5DXd-ADCs and Next Wave」へと進化させました。また、次世代/新コンセプトADCなどのポストDXd-ADCモダリティ選定も進展しています。

最後に、当社グループのステークホルダーとの価値共創についてお考えをお聞かせください。

当社グループのパーパスに照らし、最も重要なステークホルダーである患者さんとそのご家族に加え、ESG経営を進めていく上で、株主・投資家、社会、社員との価値共創について、中計の柱として取り組んでいます。

昨年、社員のPatient Centric Mindsetの醸成を目的とし、がんの治療を乗り越えて仕事に復帰された方を社内講演会にお招きしました。「1日でも長く生きたい。なぜなら、その



間に、もっと良い治療法が見つかるかと信じているからです。」とおっしゃった言葉を聞いて、「私たちは希望を作っている」ことを再認識するとともに、「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」という当社グループのパーパスへのコミットメントをさらに強固なものとなりました。

社員には、この当社グループのパーパスと、それぞれが内に秘めている個人のパーパスやビジョンとの重なりを見つけたいと伝えています。また、当社グループのパーパスに賛同し、長期的な視点でご支援くださる株主・投資家の皆さまは、イノベティブな医薬品を創出する当社グループにとって常に必要な存在であり、今後とも私たちの企業価値向上に向けた取り組みを応援していただければと思います。そして、社会からは「第一三共があつてよかった」と、そう評価される存在になるべく努力を続けたいと思います。



※1 コア営業利益：営業利益から一過性の収益・費用(固定資産売却損益等)を除外した利益
 ※2 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)