

持続的な価値創出に向けて 最適な資源配分を実行していく

常務執行役員
ヘッド オブ グローバル
コーポレートプランニング・マネジメント CFO
小川 晃司



2023年4月、CFOに就任しました。入社以来、人事部門、米国駐在、アジア・中南米事業など、多岐に亘る職務を通じて当社グループの海外展開・事業拡大に携わってまいりました。当社グループが「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスを標榜、追求し続ける中で今、オンコロジー製品など私たちが生み出すイノベーションに対する社会からの期待の高まりを益々強く感じているところです。かかる状況下、ダイナミックで競争の激しいグローバル市場での競争に打ち勝っていくには私たちのオペレーションについてもより一層、役割分担と機能連携を進め、迅速かつ確かな意思決定とそれに伴う最適な資源配分がグローバルレベルで実行できるよう、社内システムを変革していくことが不可欠であり、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」の実現に向けてリーダーシップを発揮していきたいと考えています。

第5期中期経営計画(第5期中計)の 進捗とアップデート

当社グループでは、2025年度目標「がんに強みを持つ先進的グローバルヘルスケアカンパニー」を達成し、2030年ビジョン実現に向けた成長ステージに移行するための計画として、第5期中計(2021年度～2025年度)に取り組んでいます。具体的には、4つの戦略の柱の実行とその戦略を支える基盤強化により、最終年度である2025年度の計数目標(KPI)として、売上収益1兆6,000億円(がん領域の売上収益6,000億円以上)、研究開発費控除前コア営業利益^{※1}率40%、ROE 16%以上、DOE(株主資本配当率)^{※2}8%以上を掲げています。

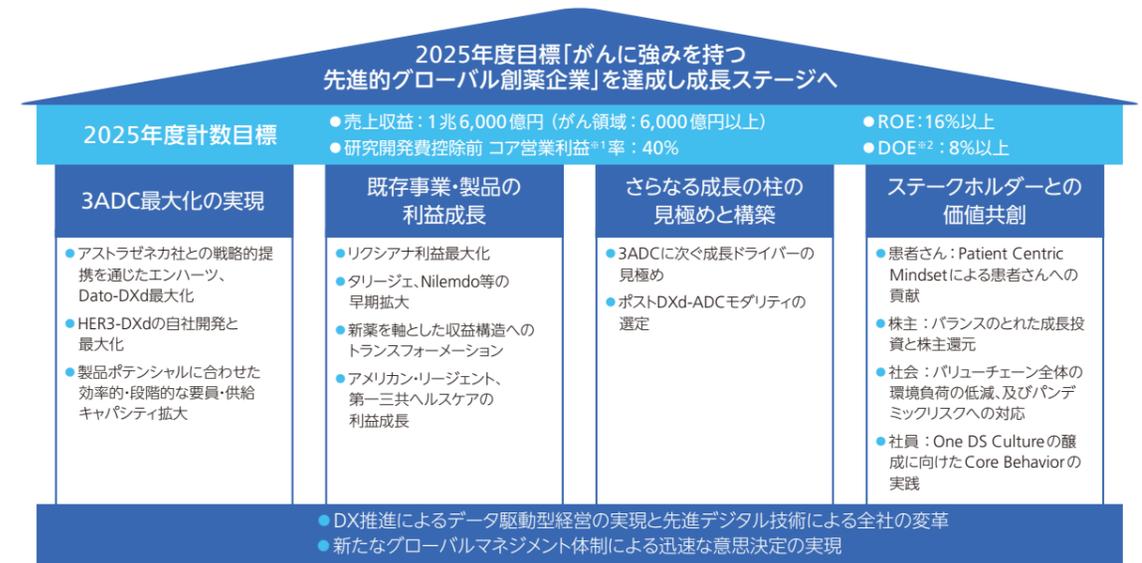
※1 コア営業利益:営業利益から一過性の収益・費用(固定資産売却損益等)を除外した利益
※2 DOE:株主資本配当率=配当総額÷株主資本(親会社の所有者に帰属する持分)

● 第5期中計の進捗

2021年度からの2年間を振り返ると、第5期中計の4つの戦略は順調に進捗していると考えています。

本中計の最重要課題である一つ目の戦略の柱「3ADC最大化の実現」については、エンハーツ[®]の製品価値最大化に大きな進展がありました。DESTINY-Breast03試験(DB-03試験)とDESTINY-Breast04試験(DB-04試験)において、第5期中計の前提を大幅に上回る良好なデータを獲得し、HER2陽性乳がん二次治療と化学療法既治療のHER2低発現乳がんの適応を追加したことに加え、乳がん、胃がんに続き、3つ目のがん種となるNSCLC(非小細胞肺癌)において適応を追加しました。DB-03試験、DB-04試験の試験結果は、医療関係者から高い評価を獲得し、エンハーツの売上は当初

第5期中期経営計画の目標と戦略の柱



計画を上回るペースで拡大しています。上市国・地域は35カ国・地域へと拡大し、2022年度売上収益は2,584億円まで拡大しました。加えて、HER2陽性乳がん一次治療を対象としたDESTINY-Breast09試験(DB-09試験)をはじめとする適応拡大試験も当初計画を上回るスピードで進捗しています。

また、後続品であるDato-DXd(抗TROP2 ADC)とHER3-DXd(抗HER3 ADC)の開発についても、当初計画を上回るスピードで進捗しています。

2つ目の戦略の柱である「既存事業・製品の利益成長」については、用法・用量の追加により、製品価値が向上した抗凝固剤リクシアナ[®]の市場浸透が一層進み、2022年度の売上収益は2,440億円まで拡大しました。さらに、日本における疼痛治療剤タリージェ[®]、米国における鉄欠乏性貧血治療剤インジェクタファー及びヴェノファー[®]等の売上収益が着実に伸長し、持続的成長のための投資と株主還元の原資創出の強化に寄与しています。また、新薬を軸とした事業構造へのトランスフォーメーションについても、片頭痛発作の発症抑制薬エムガルティ[®]、抗悪性腫瘍剤エザルミア[®]等の新製品を上市する一方、米国での高血圧症治療剤ベニカー[®]、欧州での抗血小板剤エフィエント[®]など、各国・地域における独占販売期間満了後の製品譲渡が進展し、収益性が強化されています。

3つ目の戦略の柱「さらなる成長の柱の見極めと構築」については、3ADCに次ぐ成長ドライバー候補の開発が進展しています。3ADCと同じDXd-ADC技術を用いたDS-7300(抗B7-H3 ADC)とDS-6000(抗CDH6 ADC)のフェーズ1試験において、多様ながん種で早期の有効性シグナルを示唆する中間解析データを獲得し、両製品のポテンシャルが高まっていることを受け、後述の通り、2023年4月以降の研究開発戦略を従来

の“3 and Alpha”から、“5DXd-ADCs and Next Wave”に改めました

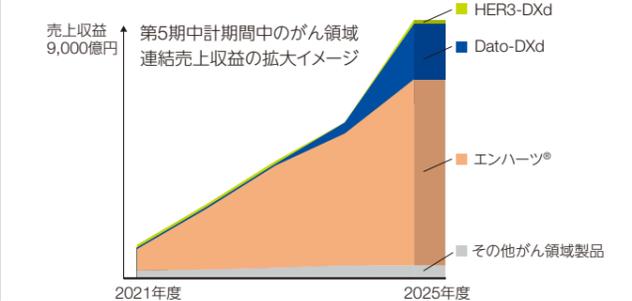
さらに、第二世代ADC、DS-9606の臨床試験を開始する等、ポストDXd-ADCモダリティの選定も着実に進展しています。

4つ目の戦略の柱「ステークホルダーとの価値共創」における重要な取り組みとして、COVID-19に対する初の国産mRNAワクチン(DS-5670)の開発が挙げられます。2023年8月には、COVID-19に対する起源株1価mRNAワクチン「ダイチロナ[®]筋注」として、「SARS-CoV-2による感染症の予防」を適応とした追加免疫における承認を日本で取得しました。現在、日本の2023年秋冬の接種に使用することが推奨されているXBB.1系統1価ワクチンの開発を進めており、早ければ2023年中にXBB.1.5系統1価ワクチンを供給することを目指しています。

第5期中計の進捗の詳細については、2022年度決算説明会資料をご参照ください。

https://www.daiichisankyo.co.jp/files/investors/library/quarterly_result/2022/FY2022_Q4_Financial_Results_Presentation_J3%20%20.pdf

図 がん領域の売上収益見込



● 2025年度計数目標(KPI)達成見込(2023年4月現在)

2025年度の売上収益は目標の1兆6,000億円を4,000億円上回る2兆円を見込みます。主な増加要因はがん領域の売上収益で、当初計画を上回るエンハーツの売上拡大等を受けて、目標を約3,000億円上回る9,000億円以上を見込みます。

エンハーツについては、DB-03試験とDB-04試験の結果を受けた乳がん市場における売上拡大、DB-09試験をはじめとする適応拡大試験の加速による製品売上と開発マイルストンの増加に加え、当初計画を上回る製品売上の拡大による販売マイルストンの増加等により、大きな売上収益の増加を見込みます。

研究開発費控除前コア営業利益率は、当初計画に比べ、売上収益の増加に伴う売上原価や販売費・一般管理費の増加が見込まれますが、引き続き40%の目標達成を目指します。販売費・一般管理費では、エンハーツとDato-DXdの製品売上の伸長に伴い、戦略的提携に基づくアストラゼネカとのプロフィット・シェア^{※3}が増加し、また、当初第5期中計期間中の承認を見込んでいなかった適応取得による費用の増加も見込む一方、その他経費をより効率的・効果的に執行していくことで目標達成を目指す考えです。

※3 戦略的提携に基づくアストラゼネカとのプロフィット・シェア：製品売上による利益を当社とアストラゼネカで折半するために、当社が売上収益を計上する国・地域（日本を除く）における売上総利益の50%を当社からアストラゼネカへ支払

● 3ADC 上市計画と研究開発戦略のアップデート

計画を上回る3ADCの開発進捗を受けて、当初第5期中計期間中に承認取得を見込んでいなかった適応取得を含む、3ADCの上市計画を2023年4月にアップデートしました。また、3ADCに次ぐ成長ドライバー候補のDS-7300とDS-6000のポテンシャルが高まってきたため、2023年4月以降の研究開発戦略を、従来の“3 and Alpha”から、“5DXd-ADCs and Next Wave”に改めました。持続的成長を図るため、3ADC

研究開発戦略 5DXd-ADCs and Next Wave



以外の有望なパイプラインについても、積極的に研究開発費を投入する方針です。

これらの試験のための費用増加により、研究開発費は当初計画を上回る見込ですが、いずれも「3ADC最大化の実現」に向けて欠かせない重要な試験であり、早期の承認取得とプロモーション開始を目指して研究開発費を積極的に投入していきたいと考えています。

第5期中計期間のキャッシュ・アロケーションと資本コストを意識した経営

第5期中計期間中は、バランスのとれた成長投資と株主還元へのキャッシュ・アロケーションを行う方針です。

具体的には、キャッシュ・アロケーションの原資の一定額を成長投資（研究開発費、設備投資）と株主還元のアロケーションした上で、残余キャッシュについて、パイプラインの進捗を踏まえ、さらなる成長の柱の構築に向けた投資と株主還元でバランスを考慮しながら機動的に配分します。

第5期中計開始時の手元資金に研究開発費控除前の5年間の営業キャッシュフローを加えた第5期中計期間中のキャッシュ・アロケーションの原資は、エンハーツや既存製品の順調な売上拡大により、当初計画を約3,000億円上回る3.1兆

円を見込みます。

そのうち、2023年4月にアップデートした3ADCの上市計画と研究開発戦略を踏まえ、DXd-ADC 開発を優先した研究開発費に約1.8兆円（対当初計画3,000億円増）、2026年度以降の供給を見据えたADC供給体制強化を中心とする設備投資等に約6,000億円（対当初計画1,000億円増）を配分する方針です。

● 株主還元方針

株主還元については、株主資本を基準とするDOEをKPIとして採用した上で、安定的な株主還元を実施し、株主資本コストを上回るDOE 8%以上を2025年度目標として株主価値の最大化を図ることを目指しています。投資先行期から利益拡大期に移行する第5期中計では、資本コストを考慮の上、株主還元と資本効率との組み合わせで配当や自己株式取得を検討していくことが不可欠と考え、ROEと配当性向を掛け合わせた指標であるDOEを株主還元の指標として採用しています。

3ADCの成長による収益拡大と機動的な自己株式取得により資本効率の向上を図り、2025年度ROEは、引き続き株主資本コストを上回る16%以上を目指します。なお、財務の安全性を確保するため、第5期中計期間中は自己資本比率の水準を約60%で維持することを想定しています。

加えて、利益成長に応じた増配と機動的な自己株式取得により、株主還元のさらなる充実を図っていく方針です。

なお、2023年度の配当については、第5期中計の最重要製品であるエンハーツ[®]の売上が拡大し、2025年度主要計数目標の達成確度が高まっていることから、2022年度に引き続き増配を行い、2023年度の1株当たり年間配当は4円増配の34円を予想しています。

● 株主価値の最大化

当社グループでは配当と株価上昇によるキャピタル・ゲインの合計額を投資額で割った株主総利回り(Total Shareholders Return)の上昇に資する経営を目指しています。

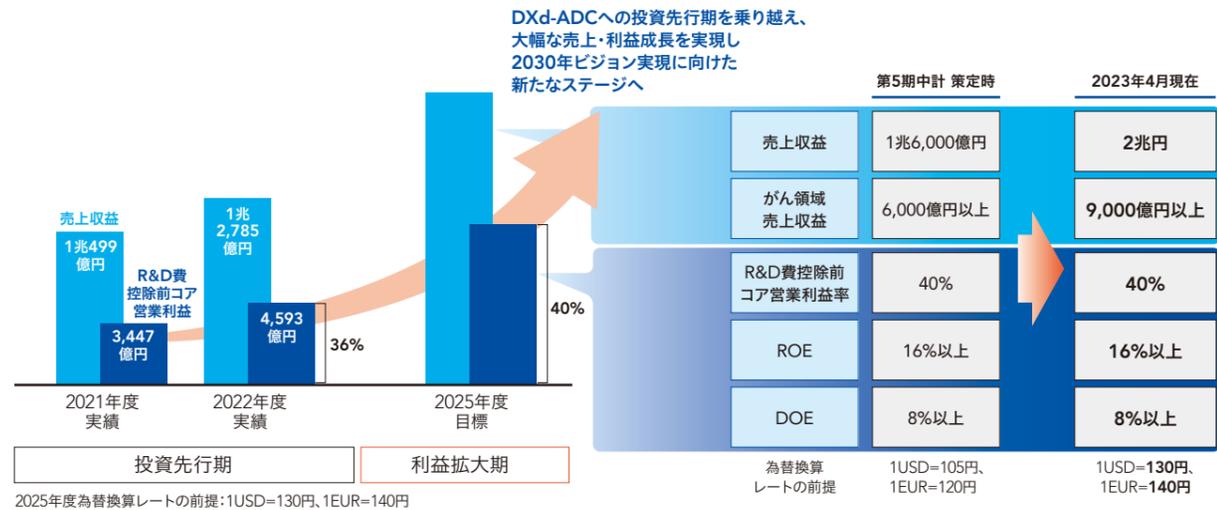
具体的には、利益成長により株主資本コストを上回るDOEを確保し、利益成長に応じた配当を実施することに加え、持続的な成長のための投資を継続し、製品ポートフォリオやパイプラインの価値を高めることで、株式市場からの企業価値評価の上昇につなげたいと考えています。

最後に

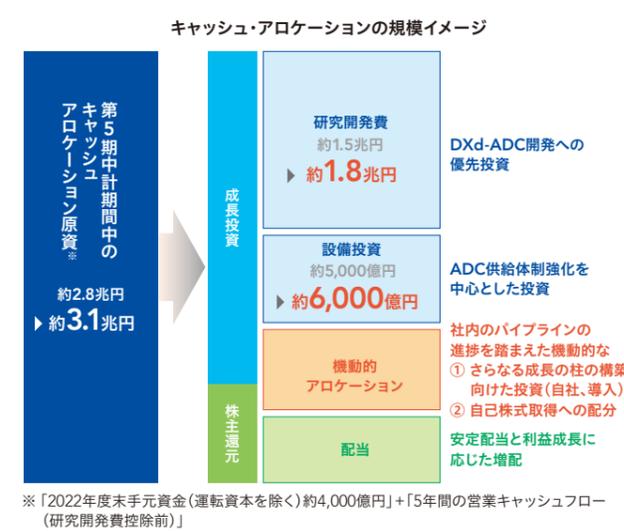
当社の2023年6月末現在の時価総額は8兆円超、PBR(株価純資産倍率)は約5倍超で、がん領域事業の進展や革新的医薬品のパイプライン価値が株式市場から高く評価されていると考えています。今後も、株主・投資家をはじめ、ステークホルダーの皆さまとの積極的な対話を通じて、企業価値最大化に向けて取り組んでまいります。

▶ 2022年度実績及び2023年度業績予想について、詳しくはこちらへ P89

2025年度KPIの達成の見込(2023年4月現在)



バランスのとれた成長投資と株主還元



第5期中計期間中の株主還元方針

