

パーパス実現に向けてESG経営を強化し、 ステークホルダーとの共創による 社会的・経済的価値の創出を通じて、 企業と社会の持続的成長を両立させていく

2022年度は当社グループにとってどのような1年であったか、また、最も印象に残ったことをお聞かせください。

2022年度は、これまでに続き国際情勢・世界経済が大きく変化した1年でした。2022年2月に始まったロシアのウクライナ侵攻は、大規模な人権、人道、難民の危機を引き起こしました。また、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)パンデミックの長期化は、甚大な健康被害をもたらした一方で、格差の拡大など社会的に立場の弱い人々が直面する問題を深刻化させています。世界は今、気候変動や人権侵害といった重要な複合的な社会問題に直面しており、持続可能な社会の発展に向けて、企業が果たすべき社会的責任を深く認識しています。また、2023年2月に、私たちも拠点有するトルコで大規模な地震が発生しました。災害にあわれた方に、改めてお見舞い申し上げます。

当社にとって2022年度の最も印象深い出来事は、世界中のがん専門家が集う医学界の主要学会の一つである米国臨床腫瘍学会(ASCO)年次総会でのエンハーツ®の試験結果発表でした。最重要の位置づけにあるプレナリー(全員参加)セッションで、当社の開発したエンハーツの化学療法既治療のHER2低発現乳がんに対する試験結果が発表され、会場の聴衆約5,000人によるスタンディングオベーションが自然と湧きあがったと聞いています。これまで効果的な治療法がなかった種類の乳がんに対して、新しい治療薬を待ち望んでいた患者さんの手にエンハーツが届けられる喜びに私も大変感動しました。そして、第一三共グループにとってもエンハーツへの自信を確認するものにする結果であり、将来の成長への自信にもつながりました。

このASCOでの出来事は、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」のパーパスを掲げ、病に苦しむ患者さんへの思いをもとに、100年を超える歴史の中で常に患者さんに向き合い続けてきたことが一つの形につながったものだと考えています。エンハーツを世界中のより多くの患者さんへ届けていく使命とともに、さらなる革新的な新薬創出への期待の大きさも感じています。この期待に応えていくためにも、2025年度を最終年度とする現行の第5期中期経営計画(第5期中計)を着実に達成し、2030年ビジョンの実現に向けてグループ一丸となって取り組んでいきます。

世界の多くの国で、少子高齢化による社会保障の持続可能性に対する懸念が高まり、医療費抑制の動きが強まっています。当社の生み出した革新的医薬品をグローバルに届けるビジネスモデルにおいて、どのような課題を認識されていますか。

新薬の創出は、今や約2万分の1以下の成功確率といわれ、どの製薬企業にとっても、非常に困難な挑戦となっています。また、新薬候補品が見つかったから新薬として患者さんの手に届くまでには10年を超える非常に長い年月がかかります。明日の患者さんを救う新たな治療薬の創出に向けた継続的な研究開発投資、世界中の一人でも多くの患者さんに医薬品を届けるための医薬品アクセス向上の両面から、各国・地域の医療環境を考慮した多様な解決策を探索していく必要があると考えています。

新しい治療の選択肢を提供する革新的医薬品については、患者さんが迅速にアクセスできる環境が重要です。一方で、既に治療薬が存在する場合には、その医薬品の価格が各国・地域の医療システムや患者さんにとって手ごろな価格であると同時に、研究開発や設備投資のインセンティブを確保できる価格が望ましいと考えています。

現在、日本のみならず欧米各国において、限られた社会保障費の中で、最新の医療を継続的に患者さんに届けるための費用の効率化の議論が進んでおり、その費用削減の対象の一つが薬価です。日本では、革新的な新薬の価値、イノベーションの価値が適切に評価されていないことが理由で、既に欧米をはじめとする先進国では使われている医薬品が承認されていないといったケースが増加しており、ドラッグラグ・ドラッグロスが課題となっています。

Patient Centricityの視点から、患者さんのアクセス向上に努めていくとともに、政治・行政・規制当局への提言やエンゲージメントを強化していきたいと考えています。

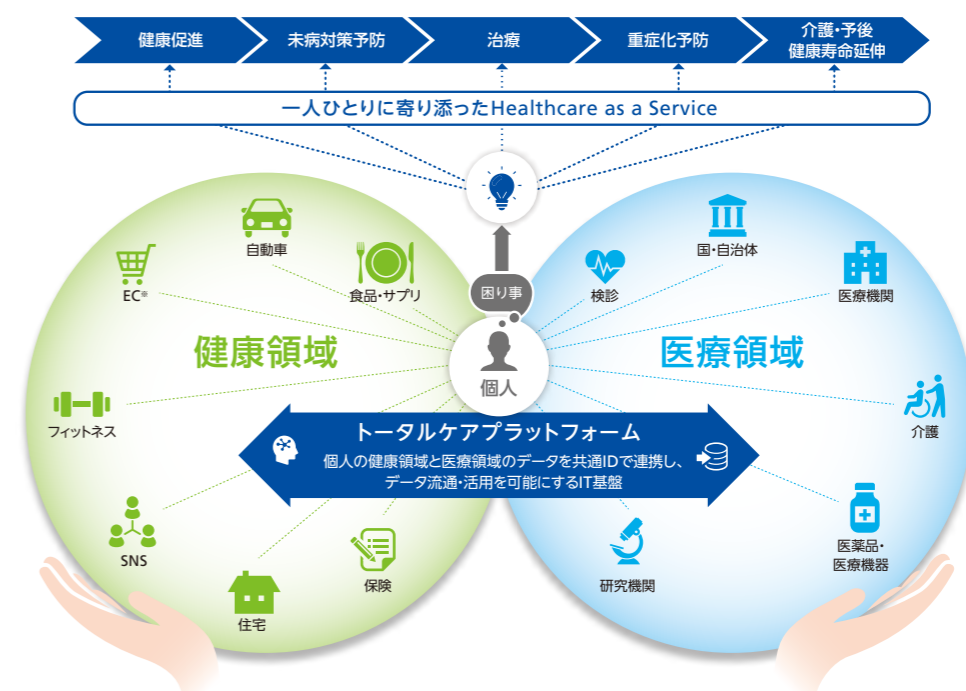
近い将来、Healthcare as a Service(HaaS)の実現において、当社の果たすべき役割は何でしょうか。

近年、企業や社会の活動においてDX(デジタルトランスフォーメーション)が急速に進展しています。当社グループにおいても第5期中計の戦略を支える基盤の一つとして「DX推

代表取締役会長兼CEO
会長執行役員

真鍋 淳

トータルケアエコシステム



※ Electronic Commerceの略

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」を掲げ、DXを積極的に推進してきました。これまでの取り組みが評価され、「デジタルトランスフォーメーション銘柄 (DX銘柄) 2023」に選定されました。

社会に広がるDXの波によって、遠からぬ未来において「デジタル革新」と「多様な人々の創造力」を活用した新たな価値が創造される社会が生まれようとしています。新たな社会像「Society 5.0」のヘルスケア分野において、当社グループでは多様なデータや先進技術を活用し、一人ひとりに寄り添った最適な健康・医療サービスを提供する「Healthcare as a Service (HaaS)」の実現に向けて取り組んでいます。

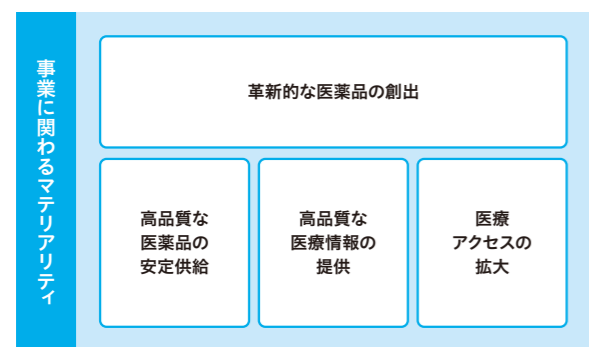
HaaSでは、患者さんや生活者一人ひとりの困りごとを解決しWell-Beingを実現するために、健康促進～予防～治療～予後ケアに亘りあらゆる企業・団体と協業する場であるトータルケアエコシステムと、個人に紐づくさまざまな健康・医療領域データを連携させ、データの流通・活用を可能とするトータルケアプラットフォームの構築を進めています。さらに、社会課題を解決する新しい価値(イノベーション)の促進、社会保障費削減、医療資源の最適化、医療アクセス改善、労働力確保、健康寿命延伸、経済発展等)を創出・提供していきます。HaaSの実現に向けて、当社グループは、健康・医療領域の企業・団体やデータプロバイダー・IT企業などと積極的に連携しながら、このトータルケアエコシステムとトータルケアプラットフォーム構築をリードする役割を担い、当社グループの強みであるサイエンス&テクノロジーを軸として、新たな医療サービスの創出に貢献すると同時に、サステナブルな社会の実現に貢献できる会社を目指しています。

▶ HaaS・DXの取り組みについて、詳しくはこちらへ P21

サイエンス&テクノロジーを強みに新薬を創出しグローバルに患者さんへ届ける、当社グループの持続的な価値創造プロセスについて、ステークホルダーとの価値共創の考え方も含めて教えてください。

当社グループは製薬企業として、アンメットメディカルニーズへの対応、医薬品アクセスの向上、地球環境問題への対応、生命関連企業としての高い倫理観をもった企業経営、ESGへの取り組みなどの社会からの多様な要請や期待に対し、グ

選定された8つのマテリアリティ



ローバルに事業活動を行う上で各国・地域特有に要請される事項に真摯に向き合いながら、しっかりと応えていく必要があると考えています。これらの要請・期待に応え、サイエンス&テクノロジーを強みに革新的医薬品を継続的に創出し、多様なニーズに応える医薬品を提供する当社グループの価値創造モデルを持続的に循環させるためには、長期目線に立った経営が重要です。第5期中計においては、新たな社会課題や社会環境変化に柔軟に対応し、外部環境を経営戦略に取り入れるためのESG経営を強化しています。当社グループにおける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」であり、ESG視点を取り込むためのステークホルダーとのダイアログを促進していきます。さらには患者さんをはじめとするステークホルダーとの価値共創により、創出した社会的価値・経済的価値をステークホルダーに提供していきます。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。

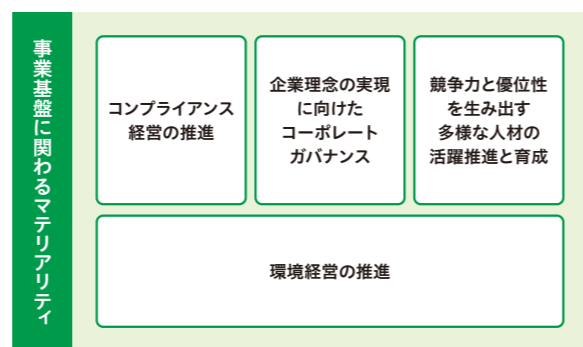
強みであるサイエンス&テクノロジーの強化、がん事業のグローバル展開に向けて、多様な人材を獲得・育成し、効果的な人材マネジメントを行うことが競争力の源泉であると考えています。当社グループでは、価値創造プロセスに投入する資本の中で最も重要な資本である「人的資本」を、成長し続ける「個人の強みの強化」、事業戦略に応じた「強化領域への継続的人材供給」、そして「人や組織のシナジー効果や持続性を高める基盤」の3つの構成要素に分類、明確化し、経営戦略と連動した人的資本の拡充策に取り組んでいます。

▶ 価値創造プロセスについて、詳しくはこちらへ P17

▶ 人的資本について、詳しくはこちらへ P19

2019年度に特定したマテリアリティについて、第5期中計と連動したKPIの進捗管理や見直しについて、直近の議論なども含めて教えてください。

当社グループでは、持続的成長に向けて取り組むべき重要課題を「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」に整理した上で、長期目標を定め、第5期中計と連動したKPI目標値を設定しています。毎年2回の進捗



確認に加えて、目標達成に向けて取り組む中で、外部環境の変化や社内外のステークホルダーとの建設的な対話を通じて得られた知見をもとに、経営会議や取締役会などでの議論を重ね、必要に応じたマテリアリティの追加やKPIの改善・見直しを行っています。

2023年3月には、二つのマテリアリティKPI項目を追加しました。一つ目は「革新的な医薬品の創出」の優先審査制度への指定数です。当社グループが創出する革新的医薬品を患者さんにより早くお届けすることで、当社が掲げるミッションを体現し、パーパスの実現を表す指標として、日米欧中における優先審査制度への累計指定数を設定しました。二つ目は、「環境経営の推進」のビジネスパートナーに要請するCO₂排出量削減目標の設定です。近年の脱炭素社会実現に向けたサプライチェーン全体のCO₂排出削減への要請の高まりを受け、ビジネスパートナーとの協働により、社会全体のCO₂排出削減に貢献していきます。

さらには、2030年ビジョン実現に向けて、患者さんへの貢献指標・社会的インパクト指標などについても継続的に取締役会で議論を行っています。なお、2025年度KPI目標値に対して、2022年度は計画通り推移しています。

▶ マテリアリティについて、詳しくはこちらへ P29

第5期中計の進捗状況や事業環境変化を踏まえた2025年度KPI達成見込についてお聞かせください。

現在進めている第5期中計は、2025年目標「がんに強みを持つ先進的グローバル創業企業」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の位置づけです。持続的な成長ステージに移行するための4つの戦略の柱に、「3ADC最大化の実現」「既存事業・製品の利益成長」「さらなる成長の柱の見極めと構築」「ステークホルダーとの価値共創」を据え、これら4つの戦略の実行を支える基盤として、DX推進によるデータ駆動型経営の実現や全社変革、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に向けた取り組みを行っています。



「3ADC最大化の実現」については、第5期中計の前提を大幅に上回るデータを獲得したエンハーツの製品価値が向上し、新たな適応取得と販売国・地域の拡大により、患者さんへの貢献が急速に拡大しています。また、Dato-DXdとHER3-DXdの製品価値もこの2年間で大きく向上しました。「既存事業・製品の利益成長」では、リクシアナ®の日本、欧州、中国等での売上伸長に加え、新製品の上市や各国・地域における独占販売期間満了後の製品譲渡が進展し、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が順調に進んでいます。「さらなる成長の柱の見極めと構築」では、3ADCに次ぐ成長ドライバー候補のDS-7300(抗B7-H3 ADC)とDS-6000(抗CDH6 ADC)の開発や、ポストDXd-ADCモダリティの選定も着実に進展しています。また、2023年8月、COVID-19に対する日本産のmRNAワクチン「ダイチロナ®筋注」(DS-5670)の承認を取得しました。

「ステークホルダーとの価値共創」としては、株主価値のさらなる充実を図るため、2022年度配当について、エンハーツの売上拡大による利益成長を受けた増配を行いました。バリューチェーン全体の環境負荷低減を進めるため、日本の自社拠点における使用電力の再生可能エネルギー化を図る等、環境課題に対する取り組みを加速しています。社員との価値共創では、経営陣と全社員によるワークショップ等を通じて、



当社グループ共通の核となるCore Behaviorに対する理解を深め、自ら体現する取り組みを促進することで、全ての社員が、国籍や文化の壁を越えて、いきいきと働くためのOne DS Cultureが醸成されつつあります。

第5期中計の4つの戦略は順調に進捗しており、2025年度KPIである売上収益目標については、がん領域、中でもエンハーツの売上収益の拡大により、1兆6,000億円を4,000億円上回る2兆円を見込める状況です。この2年間で、エンハーツの臨床試験において極めてポジティブなデータが得られ、製品売上やマイルストーン収入の見込が、当初計画を大きく上回ってきました。一方、エンハーツとDato-DXdを中心にDXd-ADCの臨床試験が当初計画を上回るペースで進行しているため、持続的成長に向けた成長投資を積極的に実行していきませんが、株主還元とのバランスの取れたキャッシュ・アロケーションを図ることで、2025年度目標である研究開発費控除前コア営業利益率40%以上、ROE 16%以上、DOE*8%以上の目標達成を目指します。

※ 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期中計の進捗について、詳しくはこちらへ P35

▶ ステークホルダーとの価値共創について、詳しくはこちらへ P37

新社長とはどのような役割分担で次の2030年ビジョンの実現を目指していくのか、新社長への期待を含めてお聞かせください。

この4月から私は会長兼CEOとなり、社長兼COOにはCFOであった奥澤氏が就任しました。以前より、第5期中計の最終年度における事業目標達成の目途が立った時点での社長交代を考えており、取締役会の諮問機関である指名委員会において社長後継者計画の議論を進めてきました。奥澤氏の優れた知見とキャリアは言うまでもなく、上司、同僚、部下など

周囲からの厚い信頼を築くインテグリティ(誠実さ)によって、どんな難局においても必ず乗り越えられると確信しています。

CEOが会社の意思決定における最終責任者という立場から、私はこれまで通り長期目線に立った会社の方向性のかじ取りに関する最終責任を負う一方、個々の執行に関わる意思決定に関しては、可能な限り、奥澤社長に権限を委譲していく考えです。第5期中計の最終年度の売上収益は、当初の目標を大きく超える見通しであり、当社グループはこれまでに経験したことのないレベルで、グローバルに急速な拡大期を迎えます。人材、組織などさまざまな部分で急速に経営基盤を拡張・構築していく必要があり、奥澤社長には、第5期中計目標の達成に向けて全力投球し、さらには、その先の中期計画に関する構想を練ってもらいたいと考えています。当社グループをさらなる飛躍に導くことができる人物であると期待しています。

最後に、株主・投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

当社グループを取り巻く社会、事業環境は絶え間なく変化していますが、パーパスの実現に向けて、社会からの多様な要請や期待に応えるとともに、2030年ビジョン実現に向けた取り組みを加速していきます。昨年、株主・投資家の皆さまに向け、第2回ESG説明会を開催し、当社グループのESG経営の進化等について建設的な対話を行いました。医療アクセスの拡大、人的資本への投資、DXの戦略的活用などに関する貴重なご意見を踏まえ、さらなる改善に向けて取り組んでいきます。2030年ビジョンを見据えたマテリアリティの進化や社会的価値の明示、患者さんをはじめとするステークホルダーの皆さまと共創する価値についてもさらに議論を深め、パーパスの実現に全社一丸となって取り組んでいきます。



強みであるサイエンス&テクノロジーの強化、がん事業のグローバル展開に向けて、多様な人材を獲得・育成し、効果的な人材マネジメントを行うことが競争力の源泉であると考えています。