

CEO Message



「がんが強みを持つ先進的
グローバル創薬企業」として、
サイエンス&テクノロジーの
強みと人材の力で挑み続ける

代表取締役社長 兼 CEO

奥澤宏幸

パーパスを軸に、サステナブルな成長への挑戦を

はじめに、ステークホルダーの皆さまへ、日頃より当社の経営にご支援・ご理解をいただき、厚く御礼申し上げます。

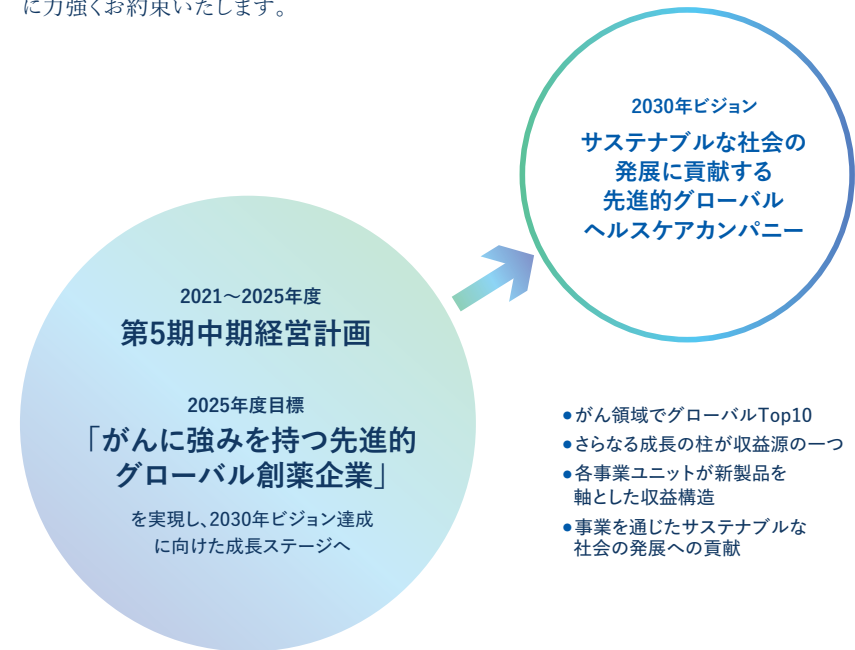
当社はパーパス「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」の実現を目指し、2030年に向けたビジョンとして、「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」を掲げ、持続可能な成長に向けた取り組みを加速しています。本年度は、第5期中期経営計画(以下、第5期中計。2021～2025年度)の最終年度となりますが、策定当初に掲げた目標以上の成果を創出できるよう、社員一丸となって取り組んでいます。また、次なる成長ステージへと飛躍を遂げるための道筋として、2035年ビジョンと第6期中計(2026～2030年度)の策定に関する議論を進めています。このような節目の年に、第一三共のCEOという重責を担うこととなり、改めて身の引き締まる思いとともに、深い使命感を抱いております。

第5期中計では、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」の実現を目指し、がん領域での成長を加速してきました。2024年度は、注力しているDXd ADC製品を中心に目覚ましい成果を数多く達成しました。最大の成長ドライバーであるエンハーツ®は、乳がんを中心に新しい適応を取得し、従来の治療法では十分な効果が得られなかった患者さんに新たな選択肢を提供するなど、がん治療に変革をもたらしています。2024年11月には、その革新性が世界的に認められ、製薬分野における最高賞に相当する米国ガリアン賞を受賞しました。エンハーツに続く2番目のDXd ADC製品であるダトロウエイ®も、日本・米国・欧州において販売承認を取得し、より多くの患者さんへ新たな治療選択肢を提供しています。これらの製品を含めた5つのDXd ADCについては、アストラゼネカ、米国メルク(Merck & Co., Inc., Rahway, NJ, USA)との戦略的提携を通じて、一日でも早く患者さんにお届けできるよう開発を加速させています。

私が大切にしている日本の経営哲学に「三方良し」という精神があります。これは、第一三共がパーパスに基づき、事業を展開した結果生み出された売上と利益を、各ステ

クホルダーの皆さまへと、適切かつバランスよく配分するという経営の考え方であり、マルチステークホルダーとの価値共創とも言えます。世界は今、国際秩序の多極化や通商政策の変化など、かつてないほどの不確実性と複雑さに直面しています。このような環境下では、目の前の変化に機動的に対応するだけでなく、リスクや機会を長期的な視点で捉え、柔軟かつしなやかに対応していくことが求められます。こうした時代であるからこそ、私たちはステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、その声に真摯に向き合いながら、ともに価値を創造していくことを一層大切にまいります。事業を通じて社会課題の解決に貢献し、社会的価値と経済的価値の双方を高めるサステナビリティ経営の実現に責任をもって取り組んでまいります。

そして、全てのステークホルダーの皆さまにとって、「第一三共があつてよかった」と思っただけの企業であり続けるために、これからも新たな価値を創造し続けることを、ここに力強くお約束いたします。



Q トップとしてどのようなリーダー像・組織を目指していますか？

A 人を信じ、対話を通じてその力を引き出す「コーチ型リーダーシップ」と、全社的なQuality Cultureの浸透を大事にし、信頼される組織づくりに取り組んでいます。

事業活動を通じてパーパスを実現し、社会から信頼される組織をつくる上で、私がリーダーとして日々経営の現場で大切にしているのは、「人」と「クオリティ」という二つの軸です。

まず「人」の面では、人的資本の拡充を重要な経営課題と位置づけ、社員の多様なポテンシャルと主体性を尊重し、対話を通じてそれぞれの力を引き出していくことに注力してきました。これまでにないスピードとスケールで成長している当社グループにとって、一人ひとりの力をいかに引き出し、それを組織全体の力として結集できるかが、持続的な成長の鍵になると確信しています。私が大切にしているのは、いわゆる「コーチ型リーダーシップ」です。リーダーが先頭に立って引っ張るだけでなく、伴走しながら支え、時には周囲に頼ることも含めて、互いに高め合う組織を築いていきます。社員一人ひとりを目標達成に貢献する「主役」として育てることに加え、チームビルディングや組織全体の持続的な価値創造にもつながると考えています。2024年度から松本Chief Human Resources Officer(CHRO)とともに国内外のグループ会社を訪問し、社員と直接対話を重ねる「CEO & CHRO's Visit」に取り組んでいます。この活動は、社員のエンゲージメント向上と組織の求心力強化を目的として、2025年度中に第一三共グループ約2万人の全社員にリーチアウトすることを目指しています。現地では、会社の目指す方向性や私自身の考えを率直にお伝えしながら、社員の声にも真摯に耳を傾け、活発な意見交換を行っています。その中で感じるのは、対話を通じて、第一三共グループの一体感がいっそう強まってきたことと、社員が「会社の目標」や「課題」を自分事として捉え直す瞬間があるということです。それが、「アカウンタブル・マインドセット」、すなわち自分も目標達成や課題

解決の一部であるという当事者意識であり、組織の強さの源になると信じています。

もう一つ大事にしているのが「クオリティ」です。私は過去に、当社が買収したジェネリック企業の品質やインテグリティに関わる課題に直面した経験から、「品質とは信頼そのもの」であることを深く実感しました。どのような判断の場面でも、常に「クオリティ」という原点に立ち返れば、正しい行動を選び取ることができると思います。

第一三共の製品を安心して使っていただけるのは、信頼に足るクオリティがあるからです。製品やサービスに関わる全てのプロセスにおいて、この揺るぎない姿勢を持ち続けることが、第一三共の信頼と成長につながると考えています。この考えを体現するものが、当社の清水Chief Quality Officer(CQO)が宣言している「Patient First, Quality Always」という価値観です。この価値観を「Quality Culture」として根づかせ、社員が自然にその行動をとれるようにしたいと思います。

また、現場の課題や気づきを率直に共有できる「Speak Up」の風土を社内に浸透させるなど、コンプライアンスのさらなる徹底により、私たちの信頼をさらに揺るぎないものとしていきます。

リーダーシップのあり方も、品質への姿勢も、全ては信頼される組織であり続けるために。私自身も学び、成長を続けながら、仲間とともに変化に挑み続ける組織を築いていきたいと考えています。



CEO&CHRO's Visitの様子

Q 価値創造の実現に向けて、
第一三共ならではの競争力や強み、その取り組みに
ついてお聞かせください。

A 長年に亘り培ってきたサイエンス&テクノロジー
(S&T)の強み、価値創造の原動力である第一三共の「人」、
そして患者さん中心の企業文化。
この三つは、私たちの競争力を支える確かな土台です。

当社グループは、S&Tの強みを活かした高度な研究開発力により、これまで数多くの
革新的な医薬品を生み出してきました。イノベティブな製薬企業として、「患者さんのた

めに」という思いと「サイエンスベースでの意思決定」の二つを全ての社員の日々の活動
や意思決定における基軸とし、困難な課題に対しても一致団結して取り組んでいます。

第一三共のユニークネス —S&Tを核に、日本発の革新を世界へ

当社はこれまでオルメサルタンやエドキサバンといったグローバル製品、そして近年の
エンハーツをはじめとするがん領域の革新的な新薬を創出してきました。これらの製品は
いずれも、日本の研究所から生まれており、世界トップレベルの創薬力を持っていると言え
ます。こうした高い創薬力を支えているのは、S&Tの強み、すなわちサイエンスへの深い理
解と探究心に満ちた優れた人材、そして創薬企業として長年引き継がれてきた研究開発
部門の文化です。その文化は、組織の階層や年齢にとらわれず、研究者一人ひとりが自由



関連に議論を交わし、自ら研究テーマを提案できる「Scientific Freedom」、精緻な“もの作り”の精神「Craftspersonship」、さらには、研究とは挑戦の連続であり、成功も失敗も学びに変える「Learning from success and failure」の姿勢です。

また、サイエンスを原点としながらも、部門や専門性を越えた連携を重視しており、ディスカバリーから開発、生産、供給に至るまで、全社的に一体となった取り組みを推進しています。例えば、くすりの種を生み出すディスカバリー研究においては、モダリティの多様化に積極的に挑戦しております。加えて、テクノロジーユニットとの早期からの情報共有と緊密な連携により、研究段階から製品の最適な生産技術、製造体制、供給体制をグローバルに設計・構築できる点も、第一三共ならではの強みです。このような強みを持続的に高めるため、グローバルに研究イノベーション拠点を拡大し、2025年には米国・サンディエゴでも最先端のスマートリサーチラボを設立しました。

これからも「日本発・世界へ」という視点を大切に、革新的医薬品を生み出し続けます。そして、グローバルな組織力を背景に、創薬、臨床試験、製造・供給、情報提供といったバリューチェーン全体を一貫して自らの手で実行する、日本発のユニークなグローバル製薬企業を創り上げていきます。

S&Tの強みについては [P27](#) をご覧ください。

価値創造の原動力である「人」—人材と事業、ともに成長する組織を目指して

第一三共のユニークネスや研究開発の強さにとって、それを支える「人」の力が不可欠です。私が社長に就任して以来、強い思いを持って取り組んできた「人材の強化」についてお話しします。「第一三共の価値創造の源泉は人である」という考えのもと、経営戦略と人事戦略の連動を図りながら、重要なテーマとして力を入れてきました。現在、研究開発、製造設備、人材という三つの分野において大規模な投資を進めています。これら全てに共通しているのは「人」の存在です。研究を担うのも、新たな製造設備を安定的に稼



働させるのも、全ては人の力によるものです。これらの投資が社員一人ひとりに新たな挑戦と成長の機会をもたらす、経験値と専門性を高めると信じています。

人材育成の一環として、競争優位の源泉であるS&Tの強化を軸にバイオ人材など、強化領域における専門人材の育成・強化をグローバル全体で進めています。また、2024年度にスタートした「DS Academy」では、今後のグローバルな成長を牽引してほしい、世界中で選抜した約30名の次世代リーダー候補に対し、2年間に亘る育成プログラムを提供しています。このプログラムでは、リーダーシップの強化に加え、グループ全体を俯瞰する視点を養い、経営会議メンバーとの直接対話を通じて視座を高める機会を設けており、受講者からは非常に前向きな反応が寄せられています。

人材については [P33](#) をご覧ください。

患者さんの声を起点に置き、全社でPatient Centricityを実践

人と組織の力を結集させ、全ての事業活動を「患者さんのために」という共通の価値観に基づき推進しています。

Patient Centricityは、私たち創薬企業にとっての存在意義そのものであり、最も大きなモチベーションです。当社のコーポレートスローガン「イノベーションに情熱を。ひとに

思いやりを。」を胸に、グローバルで約2万人の社員がPatient Centricityを共通の価値観として共有し、「自分たちは何のために働いているのか」「何のために存在しているのか」というパーパスを深く実感しながら日々の業務に取り組んでいます。それぞれ異なる役割を担う社員が、国境や言語の壁を越えて協働する中で、この価値観は、私たちを強く結びつけ、組織の一体感を育んでいます。

さらに2024年4月には、「Patient Centricity特命担当」を新設し、当社グループ全体の取り組みをグローバルかつクロスファンクショナルに俯瞰・推進する体制を強化しました。また、グループ全体でPatient Centric Mindsetのさらなる醸成にも注力しており、常に患者さんと真摯に向き合い、その声に耳を傾ける姿勢を大切にすることで、イノベーションをより意義あるものへと高めています。

どのような困難に直面しても、「患者さんのために貢献している」という誇りを胸に、全社員が一丸となって前進し続けられるよう、私自身も力強く働きかけてまいります。

Patient Centricityの具体的な取り組みについては [P39](#) をご覧ください。

Q 持続的な成長の実現に向けた取り組みや第6期中計策定における議論の状況について、教えてください。

A 不透明な市場環境の中でも、短期、中期、長期、超長期における成長を力強く目指す戦略をEMC※メンバー全員でつくり上げていく予定です。

当社は、「研究開発力の強化」、そして「外部パートナーとの戦略的提携の推進を通じた、グローバル市場への製品展開の加速」により、持続的成長の実現を目指してきました。

世界的にも高い競争力を有するDXd ADCの研究開発を核に、エンハーツ、ダトロウェイに続く製品の上市に向けた取り組みを着実に進めています。同時に、DXd ADC

の成熟期を見据え、DXd ADCに続く革新的な次世代ADCの研究開発に加え、ADC以外の新規モダリティの探索にも注力し、持続的な成長を支える技術・製品の創出に取り組んでいます。また、臨床開発領域においては、アストラゼネカ、米国メルクといったグローバルパートナーとの戦略的連携を通じ、より多くの患者さんに、より迅速に革新的な医薬品を届ける体制を強化しました。アライアンス自体が当社にとって重要な投資分野の一つですが、第一三共のアセット全体を俯瞰しつつ、パートナーシップを適切にマネジメントし、明確な優先順位に基づいて開発費の最適化を図ることが極めて重要であると認識しています。

今後は、グローバル市場での展開を一層加速するとともに、これらのアライアンスで培った組織力を一層強化し、自社単独による開発・事業展開も可能な、より強靱な企業へと進化させてまいります。

次期中計期間中には、これまで当社の事業、特にがん領域への投資を支えてきたリクシアナ®をはじめ、いくつかの主要製品がライフサイクルの節目を迎えます。短期的な利益を確保しながら、将来に向けた投資を継続していくためにも、事業や組織の在り方を見直して最適化を図るとともに、取り組むべき領域の優先順位を明確にし、的確な意思決定を行っていくことがより重要になってきます。今後の方向性を定めるにあたり、ステークホルダーの皆さまが当社に何を期待しているのか、2035年ビジョンや5年間の次期中計はどうあるべきか、何を大切に、何に取り組まないのか、などのテーマについて、2024年4月から毎月複数回に亘ってEMCの場で議論を重ねてきました。そのプロセスを通じて、経営陣一人ひとりがグループ全体を担うリーダーとしての「エンタープライズ・マインドセット」を強く意識するようになりました。いまや私たちは「EMC(Committee)」ではなく、「EMT(Team)」なのだという気持ちを持って一体となり、全社の未来を見据えた意思決定に取り組んでいます。

現在も議論は続いているのですが、来年度初めには2035年ビジョンや2030年までの目標、戦略をお示しできると思います。ぜひご期待ください。

※Executive Management Committee(経営会議)