

CFO Message



次期中計へ向けた
ステップアップの年度として、
将来成長のための投資と株主還元の
バランスを取りつつ、
持続的成長を図る

専務執行役員
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

2024年度の振り返り

2024年度を振り返ってみて、CFOとして特に重要であると感じているのは、以下の3つのことです。

まず、将来へ向けた研究開発投資や設備投資といった「成長投資」と、「株主還元」とを、バランスよく実現できたことです。このバランスの見極めにあたっては、これまでの多くの株主・投資家の皆さまからのご意見等を参考にさせていただきました。

次に、株価水準を勘案した機動的な自己株式取得を実施したことです。当社の将来の収益性が株価に十分に織り込まれていないと考える状況に対して機動的な対応を図るため、2025年3月から4月までに自己株式を取得しました。

最後に、グローバル規模で情報基盤やビジネスプロセスの統一化などを図るプロジェクト4D (Daiichi Sankyo Data-Driven Decision Making) が進展したことです。第6期中期経営計画に向けて、データ駆動型経営による迅速な意思決定と、生産性の高い業務運営の実現を通じて、強固で盤石な事業運営基盤を構築することが狙いであり、現在、プロジェクト4Dの本格稼働に向けた業務運営体制の整備を加速しています。

これからも、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」の達成に向けて、CFOとしての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(以下、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」を実現し、2030年ビジョン達成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(2021～2025年度)に取り組んでいます。具体的には、「3ADC最大化の実現」、「既存事業・製品の利益成長」、「更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」の4つの戦略の柱の実行とその戦略を支える基盤の強化により、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。

第5期中計開始より4年が経ちますが、4つの戦略の柱はそれぞれ順調に進捗しており、2025年度目標の達成に一層自信を深めています。私からは、「3ADC最大化の実現」と「既存事業・製品の利益成長」について、進捗状況を説明します。

4つの戦略の柱の中で最も重要な「3ADC最大化の実現」については、グローバル製品である抗悪性腫瘍剤エン

ハーツ[®]が当初の想定以上に各国・地域において順調に成長しており、2024年度のグローバル製品売上(契約一時金、マイルストーン収入を除く)は、5,528億円まで伸長しました。引き続き、販売地域でのさらなる市場浸透と販売国・地域の拡大を図るとともに、新規適応の取得を進め、エンハーツの製品価値をさらに高めていきます。

また、エンハーツに続く2番目のDXd ADC製品であるダトロウェイ[®]は、エンハーツが適応を持たない種類の乳がんの適応で、2024年12月以降、日本・米国・欧州において承認を取得し、患者さんへ新たな治療選択肢の提供を開始しました。ダトロウェイの肺がんを対象とした開発では、承認取得のための最初の試験において、期待した結果を得られませんでした。その試験のデータを他の試験と組み合わせる形で、2024年11月に米国において承認申請を行い、2025年6月に承認を取得しました。肺がんにおいて承認取得を目指す適応症を当初の範囲の一部に絞り込んだことにより、対象患者数が当初に比べて限定的となった一方で、最初の試験のデータに対して、AIを駆使した最先端の画像診断により、ダトロウェイの治療効果が期待できる肺がん種類の特定可能性が高まり、狙った結果を得られなかった試験から大きな学びを得ました。新たな画像診断

2025年度KPIの達成の見込(2025年4月現在)

	第5期中計 策定時	2025年4月現在
売上収益	1兆6,000億円	2兆円
がん領域売上収益	6,000億円以上	9,000億円
R&D費控除前コア営業利益率 ^{※1}	40%	40%
ROE	16%以上	16%以上
DOE ^{※2}	8%以上	8.5%以上
為替換算レートの前提	1USD=105円、1EUR=120円	1USD=140円、1EUR=160円

※1 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 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)

技術の特定は、より対象患者数の多いタイプの肺がんの開発計画の最適化につながり、ダトロウェイの製品価値最大化に向けた大きな成果となりました。現在、より多くの患者さんの治療への貢献を目指し、複数の適応症を追加するための臨床試験を進めています。

「既存事業・製品の利益成長」については、グローバル製品である抗凝固剤エドキサバンの売上が、日本、欧州、ASCAにおいて安定的に推移しており、2024年度のグローバル製品売上は、3,440億円まで拡大しています。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ヴェノファー®、欧州における高コレステロール血症治療剤Nilemdo®/Nustendi®等の売上が着実に伸長してきており、持続的成長のための投資と株主還元の出資の創出に大きく貢献しています。また、米国で鉄欠乏性貧血治療剤やジェネリック注射剤等を販売するアメリカン・リージェントや、日本でOTC医薬品等を販売する第一三共ヘルスケアの利益も着実に成長しています。加えて、各国・地域における独占販売期間満了後の製品の譲渡に加え、第一三共エスファの株式譲渡を決定・実行するなど、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展しており、グループ全体の収益性が着実に強化されています。

2025年度計数目標(KPI)達成見込み (2025年4月現在)

第5期中計開始より4年間の順調な進捗を受け、2025年度の連結売上収益は、がん領域の売上収益見込の増加により、目標の1兆6,000億円を4,000億円上回る2兆円を見込んでいます。

2025年度の連結売上収益のうち、がん領域売上収益は9,000億円以上を見込んでいます。

2024年4月公表の見込と比べ、ダトロウェイの肺がん領域における開発戦略の変更と、HER3-DXdの米国での自主的な承認申請の取り下げにより、売上収益の減少が見込まれるものの、エンハーツの売上が引き続き順調に成長していることから、がん領域売上収益は、目標を3,000億円上回る9,000億円を見込んでいます。

売上収益の増加に伴い、売上原価と販売費・一般管理費の増加を見込みますが、製品構成の変化等に伴う原価率の改善と、効果的・効率的な経費支出により、研究開発費控除前コア営業利益率は、引き続き40%の目標達成を目指します。また、持続的成長に向けた研究開発投資と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、ROEは引き続き16%以上を目指します。DOEは、資本効率の向上と株主還元の充実を図ることにより、目標の8%以上を上回る8.5%以上を見込んでいます。

第5期中計開始より4年が経ち、中計策定時の目標を上

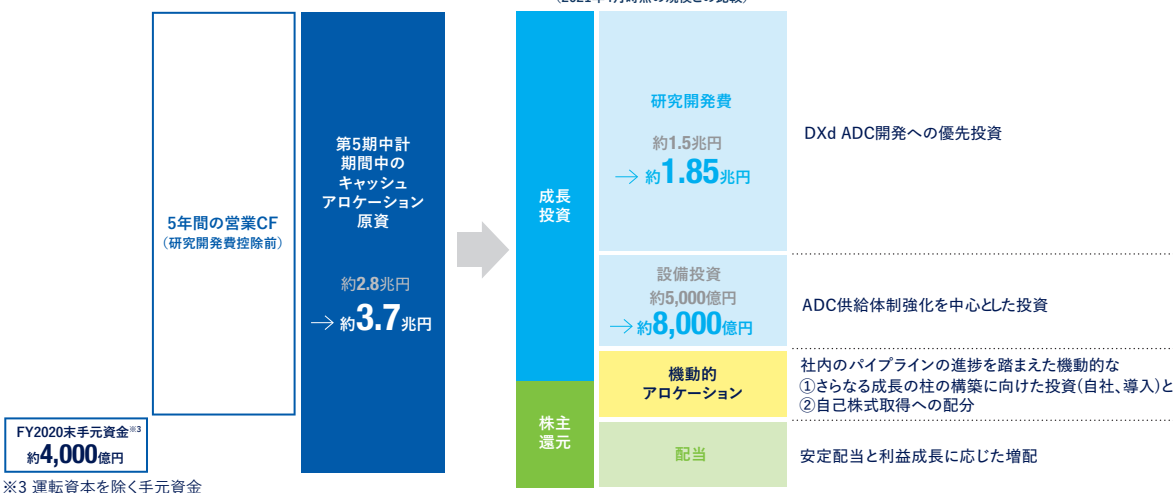
回る水準を達成できる自信を深めており、次期中計へ向けた手応えを強く感じています。

バランスの取れた成長投資と株主還元 (キャッシュ・アロケーション)

第5期中計期間中は、成長投資と株主還元へのキャッシュ・アロケーションをバランスよく行う方針です。具体的には、キャッシュ・アロケーションの原資の一定部分を成長投資(研究開発投資、設備投資)と株主還元(株主還元)に充当した上で、残る部分については、研究開発パイプラインの進捗等を踏まえ、さらなる成長の柱の構築に向けた研究開発投資と、株主還元、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、5年間の研究開発費控除前の営業キャッシュフローを加えた中計期間中のキャッシュ・アロケーションの原資は、米国メルク(Merck & Co., Inc.,

バランスの取れた成長投資と株主還元 キャッシュ・アロケーション



Rahway, NJ, USA)との戦略的提携の契約時一時金の受領等により、中計策定時点の見込に比べ、9,000億円増の約3.7兆円を見込んでいます。増加したキャッシュ・アロケーションの原資は、主として、将来のさらなる成長に向けた研究開発費、設備投資の増額と株主還元のさらなる強化に充当します。

DXd ADCの開発を優先した研究開発費については、中計策定時点の見込に比べ、3,500億円増額し、5年間累計で約1兆8,500億円を配分する方針です。

HER3-DXd、I-DXd、R-DXdについては、米国メルクとの戦略的提携を通じて、適応拡大試験の加速や新規試験の開始等により、製品価値最大化のための開発が進展しており、研究開発への積極的な投資を継続しています。一方で、米国メルクとの戦略的提携の進展を受けて、開発計画を精緻化した結果、2025年度の研究開発費の見込額は、2024年4月時点と比べ、減少しました。また、新たなエビデンスの創出と情報発信を通じて治療の質の向上に取り組むメディカル・アフェアーズ関連費用も、ダトロウェイの肺がん領域における開発戦略の変更とHER3-DXdの自主的な承認申請の取下げにより、1年前の見込額に比べ、減少しています。

設備投資については、中計策定時点の見込に比べ、3,000億円増額し、5年間累計で約8,000億円を配分する方針です。生産体制強化が増額の主な目的であり、うち大きな部分を占めるのが、DXd ADC生産体制強化のための設備投資です。日本、米国、欧州をはじめとする複数の国・地域における自社生産設備ならびに社外の医薬品開発製造受託機関にバランスよく投資を実行することで、引き続き、増加が見込まれるDXd ADCの需要に対応していきます。

株主還元は、利益成長に応じた増配と機動的な自己株式取得により、一層強化します。これらについては次の項目で詳しく説明します。

株主還元方針

第5期中計においては、株主還元のKPIとしてDOEを採用し、2025年度時点で株主資本コストを上回る8%以上を目標としています。

DOEはROEと配当性向を掛け合わせた指標で、企業価値を向上させるために重要な資本効率と株主還元の両方の要素を含んでおり、会社が利益成長段階に移行する第5期中計では、資本コストや資本効率との組み合わせで配当を検討していくことが不可欠と考え、DOEを指標として採用しています。

$$\begin{aligned} \text{DOE(株主資本配当率)} &= \text{配当総額} \div \text{株主資本} \\ &= \text{ROE(当期利益} \div \text{株主資本)} \times \text{配当性向(配当総額} \div \text{当期利益)} \end{aligned}$$

ROEについては、エンハーツの成長による収益拡大と機動的な自己株式取得を通じて資本効率を拡大することで、2025年度は16%以上を目指しています。

また、自己資本比率については、財務の安全性と資本効率の観点から60%前後が適切な水準と考えています。米国メルクとの戦略的提携により、受領した契約時一時金のうち、将来売上収益として計上する額を繰延収益(負債)に計上していることから、自己資本比率が一時的に低下しているものの、今後、複数年度に亘って繰延収益を売上収益として計上することで、自己資本比率を段階的に60%前後に収めることを想定しています。

政策保有株式については、事業上の長期的な関係の維持・強化につながり、当社グループの企業価値の向上に資すると判断する場合を除き、原則として上場株式を保有しない方針です。市場への影響等を総合的に考慮の上、順次売却を進めています。

そして、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目指します。

エンハーツを中心とした業績の順調な推移に合わせ、2022年度以降、3年連続の増配を実施しました。2025年度もエンハーツのさらなる売上拡大により、引き続き利益成長が見込まれること等から、1株あたり18円増配の78円とする予定です。

また、株主還元のさらなる充実と資本効率の向上を図るため、2024年4月から2025年1月までの間に2,000億円の自己株式取得を実施しました。加えて、2025年3月から4月にかけて、当社の将来の収益性が株価に十分に織り込まれていないと考える状況に対して、機動的な対応を図るべく、500億円の自己株式取得を実施しました。さらに、2025年4月には、株価水準等を総合的に勘案した機動的な対応を図るべく、2025年5月から2026年3月までの間で、取得総額2,000億円、取得株数8,000万株を上限とした自己株式の取得枠を設定しました。

これらの取り組みにより、2025年度のDOEは、目標の0.5ポイント上回る8.5%以上を見込んでいます。

次期中計、企業価値の最大化に向けたCFOとしてのコミットメント(抱負)

第5期中計は順調に進捗しており、バランスの取れた成長投資と株主還元が実現できていると考えています。

来期スタートする第6期中計においては、データ駆動型経営による迅速な意思決定と、生産性の高い業務運営の実現を通じて、より力強い成長ストーリーを描いていけるものと自信を持っております。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。