

## COO Message

# サイエンス&テクノロジーの強みと人材の力を 最大限発揮し、グローバルで継続的に 成長できる強い組織を目指す



代表取締役社長 兼 COO

奥澤 宏幸

## 社長兼COO就任初年度の振り返り

社長兼COO就任1年目の昨年度はMerck & Co., Inc., Rahway, NJ, USA (米国メルク社)との戦略的提携を決め、当社が2025年度目標として掲げる「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」の実現に向けて大きく前進した年であり、私にとっても非常に充実した1年でした。初の日本製の新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) に対するmRNAワクチンとして当社のダイチロナ<sup>®</sup>を供給し、日本の公衆衛生と安全保障に対して大きな貢献を果たすことができたことも大変嬉しく思っています。これは、当社の「人」が生み出すサイエンス&テクノロジー (S&T) の強みの成果であったと考えています。

当社がグローバルに躍進するための源泉は「人」であることを改めて実感しています。当社では、強みであるS&Tと人材によりイノベーションを創出するべく、専門性の高い人材がグローバルに集結し、また、創出したイノベーションを世界中の患者さんに届けるための強固な基盤を築いています。

私が注力してきたことの一つは、社員との対話の実施です。2023年度に実施した「社長キャラバン」では、日本の全ての事業所を訪問し、会社の経営方針と私の考えを伝え、約9千名

の社員と双方向のコミュニケーションを行いました。キャラバンを通じて、社員に「会社の課題や目標」を「自分の課題や目標」として捉えてもらうことにつながったと実感するとともに、会社と社員の持続的な相互成長に対する期待と自信が一層高まりました。飛躍的に成長していく第一三共においては、多くの社員が自らの意思でキャリアを創出する機会、つまり主体的なキャリア開発の機会がある、と捉えているとの印象を持ちました。私が社員によく伝えていることの一つに、「アカウンタブル・マインドセット (現状を打破して、求める結果を得るまで、自分自身も問題の一部であると考えて、主体的に行動しようとする意識)」という言葉があります。世界中から集まった多様性に富んだ人材がこのマインドセットを持ち、会社のパーパスと社員自身のパーパスが重なる部分を見出すことで強固なエンゲージメントを生み出し、継続的に成長できる強い組織をつくることができると、私は信じています。

## 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」の達成に向けた 第5期中期経営計画の3年間の成果

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」の達成を目指す第5期中期経営計画 (以下、第5期中計。2021年度~2025年度) を公表してから3年が経過しました。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」の実現に向けた4つの戦略の柱はいずれも順調に進捗しています。

### 3ADC最大化の実現

商業化と開発が先行している3つのDXd ADC (エンハーツ<sup>®</sup>、Dato-DXd、HER3-DXd、以下3ADC) の製品価値最大化の実現は、第5期中計の最重要課題です。2020年に上市したエン

ハーツは、着実な市場浸透、上市国・地域の拡大と追加適応症の取得により、当初計画を上回るペースで患者さんの治療に貢献し、医療現場の期待に応えています。エンハーツに続くDatoDXd、HER3DXdも、開発が順調に進捗し、2024年度の上市を目指した準備を加速しています。HER3-DXdについては、I-DXd、DS-6000とともに、より早く、より多くの患者さんにお届けするために米国メルク社と戦略的提携契約を結び、共同開発・販促を通じた価値最大化に向けた取り組みを進めています。商業化と開発の加速に伴うDXd ADC製品の需要増加を見据え、生産体制の強化にも注力しています。

## COO Message

### 既存事業・製品の利益成長

安定した利益を生み出す製品であるリクシアナ®は、日本、欧州、アジア・中南米地域において順調に売上を伸ばしています。さらに、タリージェ®、ヴェノファー®、Nilemdo®/Nustendi®等の売上も着実に伸長しており、これらの製品から得られた利益を、DXd ADC製品をはじめとする持続的成長のための投資の源泉としています。また、各国・地域において、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も順調に進んでおり、持続的な利益成長を支える事業構造への転換を加速しています。

### さらなる成長の柱の見極めと構築

I-DXd、DS-6000については、良好な臨床データが蓄積し、製品ポテンシャルが一層高まったことから、3ADCに次ぐ成長ドライバーと位置づけ、従来の研究開発戦略「3ADCs and Alpha」を「5DXd ADCs and Next Wave」へと進化させ、研究開発を加速しています。また、第二世代ADCであるDS-9606の臨床試験を開始するなど、ポストDXd ADCモダリティ選定に向けた研究開発も進捗しています。

### ステークホルダーとの価値共創

日本における初のCOVID-19に対するmRNAワクチン、ダイチロナの供給等、パンデミックリスクへの対応が進捗しました。また、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーに

することを旨とする国際的イニシアチブである「RE100」に加盟し、自社拠点における使用電力を再生可能エネルギー化するとともに、ビジネスパートナーとのエンゲージメントを開始し、バリューチェーン全体の環境負荷の低減を強化する等、環境課題に対する取り組みも進展しました。また、グループ全体でOne DS Cultureを醸成し、Core Behaviorsを通じて社員と会社の相互の持続的な成長を促進することで、組織全体がより一体となって目標に向かって進むことができる環境を作り出しています。

この3年間のエンハーツの成長は当初計画を大きく上回り、大幅な売上・利益成長を実現しました。詳細は小川CFOからのメッセージでお伝えしますが、2025年度の売上収益は、がん領域の売上収益の増加等により、目標を5,000億円上回る2.1兆円の達成、研究開発費控除前コア営業利益率は、当初計画である40%の達成を目指します。また、資本効率の向上を図ることで、ROEは目標である16%以上の達成を目指すとともに、株主還元のさらなる充実を図ることで、DOEは目標である8%以上を超える、8.5%以上の達成を目指します。

CFOメッセージについては [P39](#) をご覧ください

## 2025年度以降の持続的成長に向けて

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」の実現と、その先の持続的な成長を牽引するパイプラインの拡充を図っていますが、この成長を支えるのは、やはり「人」です。当社の強みであるS&Tを生み出すのは「人」であり、生み出したイノベーションを進展させ、製品として患者さんに届けるまでのバリューチェーン全体をより強固にするのも「人」です。今後、人材への投資を強化し、継続的に育成・強化を図り、パイプライン、製品、技術・ノウハウ、情報といった知的財産を一層充実させ、将来の成長につなげていきます。

一方で、私たちを取り巻くダイナミックで競争の激しい環

境においては、ビジネスに影響を与える社内外の急速な変化に迅速に適応しなければなりません。そのような変化への対応を促進するべく、経営戦略と人事戦略を連動させ、グローバル経営と事業を推進する「人材」の獲得・育成・活躍に向けて、環境整備や社内変革を進めています。現在、グローバルに採用・育成を進めるとともに、組織体制のグローバル化やグローバル共通の人事制度の整備も進めています。私たちの企業文化であるOne DS Cultureは、Core Behaviorsの実践を通じて、多様な人材がエンゲージメント高く活躍できる組織風土や、競争力と優位性を生み出す環境を作り出しています。One DS Cultureの醸成は、当社の業績や社内外のコラボレーション、

そして最も重要なこととして、多様な医療ニーズに応える革新的な医薬品を創出する力につながっています。

2023年度グローバルエンゲージメントサーベイの結果を見ると、総合スコアは昨年から2ポイント上昇し、また、全質問において昨年に比べスコアが改善されており、多くの社員からのポジティブなフィードバックを通じて、世界中の患者さんへの貢献に対する想いを感じることができました。課題であった「学ぶ文化の醸成」に向けた取り組みにより、関連するエンゲージメントスコアも改善しており、引き続き、学習に対する組織的な取り組みを行い、また、社員が積極的に成功や失敗を共有し、根本原因や解決策の選択肢について議論できるような風土を作りたいと思います。

そして、社員一人ひとりのチャレンジを応援し、グローバルなマインドセットで次の変革を実行しリードできる人材を社内です育て上げることは非常に重要です。Core Behaviorsの一つであるDevelop & Growの実践を通じて、これまでの経験・知識に加えて新たなスキルを獲得する「学ぶ風土」の醸成と、組織のリーダーや幹部社員が率先して取り組む「育てる風土」の醸成を図っています。

さらに、ビジネス環境の急速な変化により社員に求められるスキルが変化していることを踏まえて、グループ会社を含む日本組織全体のさらなる最適化や、日本からグローバル化を一層推

進するための「プロジェクトEPOCH」を進めています。新たな領域や業務に必要な人材を充当するための人事異動と、異動先における実務を通じて新たな専門性を確実に身につけ、高められる人材育成プログラムをセットにして、自身のキャリアを主体的に考え、求められる役割・業務への新たな挑戦を後押ししていきたいと考えています。

PJ EPOCHの具体的な取り組みについては [P30](#) をご覧ください

グローバルリーダーの育成も、最重要テーマの一つです。グローバル組織を率いるリーダーの育成を目的に、この4月より小川CFOを初代校長として、「DS Academy」をスタートしました。このアカデミーは高度なマネジメントスキルやリーダーシップを習得できるようさまざまなプログラムを提供しています。中でも、100年超の歴史を持つ第一三共の DNA について理解を深め、当社が将来に向かって取るべき戦略を議論することには非常に大きな意義があると考えています。

加えて、海外シニアメンバーの登用を含めた新たなグローバルマネジメント体制により、当社の事業成長を支えるグローバル経営基盤の強化を図っています。

## 今後に向けたCOOとしてのコミットメント

古来、日本には「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の「三方よし」という考え方があります。これは、自分たちにとっても、お客さまにとっても、そして社会にとっても善となることをするのがビジネスであるとの考え方です。現代風に言えばマルチステークホルダーと価値を共創するとの考え方であり、即ち第一三共の価値共創モデルそのものです。パーパスを実現して患者さんにより多く貢献し、企業として成長していくこと。そこから得られた原資を、各ステークホルダーに対してバランスよく

還元していくこと。企業の成長による恩恵を全てのステークホルダーが受けられることが、社会から評価され、期待され続ける企業であるために必要なことであり、これからも第一三共の経営者として、責任をもってこれを実践していきます。引き続きステークホルダーの皆さまとの積極的なコミュニケーションを積み重ね、皆さまと一体となって経営を進めてまいります。