

CEO Message

「がんに強みを持つ 先進的グローバル創薬企業」の 実現を確信し、次のステージへ



代表取締役会長 兼 CEO

真鍋 淳

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。

第5期中期経営計画（以下、第5期中計。2021年度～2025年度）の3年目にあたる2023年度は、主力製品であるエンハーツ[®]^{※1}の売上拡大および新規適応症取得に向けた開発、エンハーツ[®]に続くDato-DXd^{※2}、HER3-DXd^{※3}の上市に向けた開発が順調に進展しました。加えて、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ているHER3-DXd、I-DXd^{※4}、DS-6000^{※5}についてMerck & Co., Inc., Rahway, NJ, USA（米国メルク社）との戦略的提携を開始し、提携3製品の開発計画が急速に拡大しました。第5期中計の戦略が順調に進捗していることから、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」の達成に自信を深め、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」の実現に向けた新たなステージへと歩みを進めてまいります。売上収益と利益の拡大を図りながら、将来の成長に向けた投資を実行し、持続的な企業価値向上に向けて、全社一丸となって全力で取り組んでいます。

米国メルク社との戦略的提携を実現できたことは、奥澤新社長との新体制が順調な滑り出しであることの証左でもあると言えます。当社がグローバルヘルスケアカンパニーへと急速に変革を遂げる中、実効的なビジネスの推進と同時に、長期的な視点に立って、成長戦略と社内変革（トランスフォーメーション）

を主導するリーダーシップが求められます。奥澤社長は、この両方の視点と能力を持っており、2023年度には執行体制の強化やグローバルビジネスの拡大に向けたさらなる変革を推進いたしました。今後、世界における当社に対する注目度がより一層高まる中で、グローバルなステークホルダーからのさまざまな期待に応え、適切に企業責務を果たしていく必要があります。当社のパーパス、ミッション、2030年ビジョンの実現に向け、引き続きグループ全体で力を合わせて取り組んでまいります。

社会に目を向けますと、気候変動による気象災害の激甚化・インフラへの被害、長期化するロシアのウクライナ侵攻など各地の紛争、AIによるDXの加速と生活・仕事の変化など、持続可能な社会に向けてさまざまな変化と多くの課題に直面しています。特に2020年に始まった新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の蔓延は私たちの生活に大きな爪痕を残し、人々の健康なくして、持続可能な社会の発展は見込めないとの認識を新たにしました。当社のパーパスである「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」ことの重要性を改めて心に刻み、パーパス経営を実践しています。

※1 抗HER2 ADC、トラスツマブ デルクステカン（一般名）
 ※2 抗TROP2 ADC、ダトボタマブ デルクステカン（一般名）
 ※3 抗HER3 ADC、パトリツマブ デルクステカン（一般名）
 ※4 抗B7-H3 ADC、イフィナタマブ デルクステカン（一般名）
 ※5 抗CDH6 ADC、raludotatug deruxtecán（日本一般名未定）

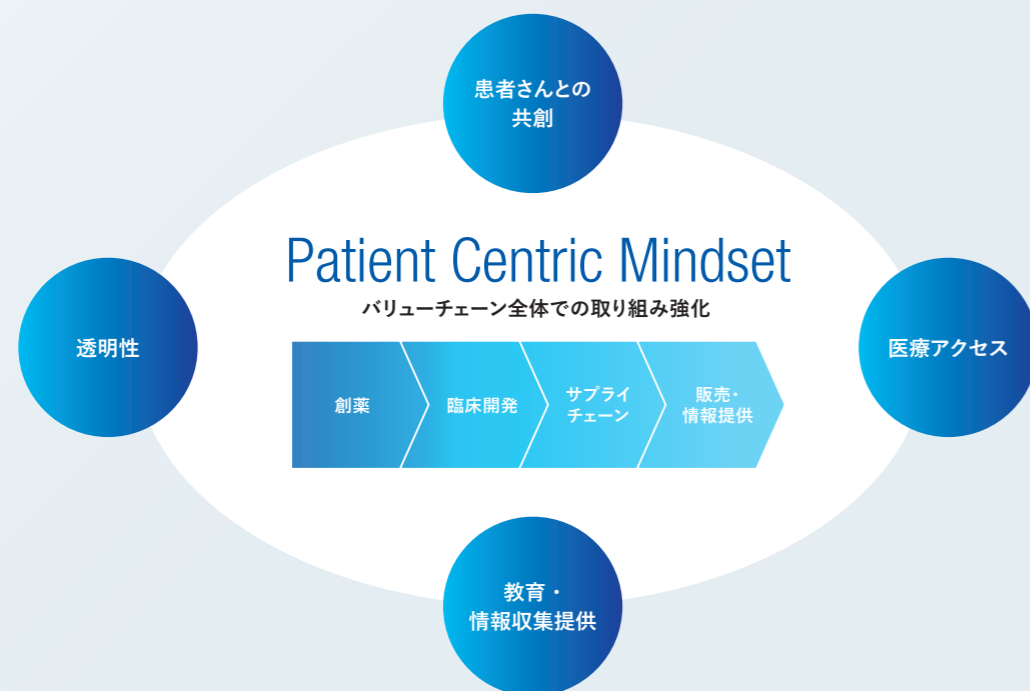
パーパス経営の実践

私たちは100年以上前から、数々の新薬を創出し、病に苦しむ患者さんのもとにお届けしてまいりました。患者さんのために何ができるかを常に考え、パーパス経営を実践しています。感染症が社会問題となっていた時代には抗菌薬、生活習慣病の患者さんが増加する中では高コレステロール血症治療剤、高血圧症治療剤、抗凝固剤などを世に送り出し、患者さんに貢献してきました。直近では、がんや新興・再興感染症への医療ニーズに対し、抗悪性腫瘍剤や新型コロナウイルス感染症(COVID-19)ワクチンを上市・提供することで、創業以来、脈々と受け継がれてきた創薬のDNAを引き継ぎ、第一三共らしい社会的価値の継続的な創出に努めています。

この創薬のDNAとは、私たちの最大の強みと位置づけている「サイエンス&テクノロジー」であると考えています。薬づくりの技術や新薬創出の成功経験が組織に蓄積・引き継がれ、薬づくりのための職人技、すなわちクラフトパーソンシップを培ってきました。当社グループの研究所には、不確実な分野や、未踏の領域であっても、研究者の科学的な興味と、仮説

をもって挑戦することを容認する組織文化があります。価値ある挑戦と、多くの失敗を繰り返しながらも、そこからの学びを共有し、次の挑戦に活かしています。そのサイクルの積み重ねから、ユニークな知識や経験を蓄積し、それらが継続的にイノベーションを生み出す源泉となっています。

そして、イノベーションに挑戦する研究者の熱意を支える想いが“Patient Centric Mindset (患者中心の考え方)”です。私たちが創り出した新薬をより早く、より多くの患者さんに届け、効果的な治療を提供することができれば、その方の生活が改善され、社会全体の健康が向上します。これこそが私たちのパーパスの実践そのものです。「患者さんへの思いやりとイノベーションへの情熱」を企業活動の中核として位置づけ、研究者のみならず、各組織の個人が“Patient Centric Mindset”を持って、バリューチェーン全体でPatient Centricityの取り組みを推進することで、パーパス経営の一層の実践に取り組んでまいります。



先進的グローバルヘルスケアカンパニーに向けて

昨年度、DXd ADC 3製品について、米国メルク社と戦略的提携を行いました。これは持続的成長を実現するための最善の選択であったと考えています。HER3-DXd、I-DXd、DS-6000について、良好な臨床データが蓄積し、製品価値極大化を計画するステージに移行しました。加えて、オンコロジーカンパニーの多くがADCの開発に注力しており、開発競争が一層激化していることを受けて、DXd ADCフランチャイズ極大化のためのキャパシティ、リソース、ケイパビリティ増強の必要性が高まる中、米国メルク社との共同開発および共同販促を通じて製品価値の最大化を図ります。この提携によって、「より早く、より多くの患者さんにイノベティブな薬をお届けすることが可能となりますが、これは、当社グループのパーパス「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」、ミッション「革新的医薬品を継続的に創出し、多様な医療ニーズに応える医薬品を提供する」とまさに合致しています。提携により、DXd ADC 3製品の開発を加速するとともに、米国メルク社が持つ販売拠点を活用することで、販売国・地域を拡大させます。

一方で当社はこれまでに経験のないレベルでの急速な事業拡大期に入り、グローバル化が進展しているため、人材、組織などさまざまな部分で経営基盤の拡張・再構築に取り組む必要性があることを認識しています。グローバル経営を推進するために、地域管理からグローバルクロスファンクショナルな管理への組織変革を進め、全ての組織の成功事例などをグローバルで迅速に共有する体制を構築しています。また、各機能のグローバルヘッドには多くの海外人材を登用し、多様な価値観と

グローバルな視点での迅速な意思決定を行う経営基盤の強化を進めています。今年4月には、次世代グローバルリーダーを育成するプログラムとして「DS Academy」をスタートさせました。第一三共が継続的、かつグローバルに価値を提供し続けるために、外部講師に加え、経営陣自らも登壇し、100年企業としての当社グループの歴史や、イノベーションのDNAに対する理解を軸に、高度なマネジメントスキルに加え、長期・超長期的な視点で事業を見通す資質を強化することで、次世代のリーダーを育てていく計画です。

このような急速なグローバル化の進展、組織変革の中で、パーパス・ビジョン実現に向けたグループ経営の根幹に据えているものが「Be Inclusive & Embrace Diversity」「Collaborate & Trust」「Develop & Grow」の3つの行動様式からなる“Core Behaviors”です。共通の行動様式を持つ世界中の社員が協力・信頼し合いながら、一人ひとりの能力やスキルが発揮される、働きやすい会社を目指し、企業文化の醸成に取り組んでいます。行動様式の醸成の取り組みとして、毎年実施するエンゲージメントサーベイの結果に基づき、経営層で議論を行い、私から全社員に向けてグローバルコミットメントを発信しています。2023年度は「学ぶ文化の醸成」をテーマとした取り組みを推進し、Core Behaviorsを体現している社員を表彰するCore Behavior Awardsの中で、ベストプラクティスを共有しました。社員一人ひとりが共通の目標に向かってグローバルに協働することで、革新的な医薬品を継続的に創出する組織の実現と顧客へのより良い価値提供につなげていきたいと考えています。

第一三共グループの価値創造

当社グループは、「サイエンス&テクノロジー」を最大の強みとして、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ため、当社グループの価値創造モデルを持続的に循環させる、長期的視点に立った経営を実践しています。強みである「サイエンス&テクノロジー」は、持続的な価値創造の源泉であり、創薬のDNAが当社グループの長い歴史の中で脈々と引き継がれています。昨年度から、世界最先端の技術を積極的に取り込むことを目的に、イノベーションハブ構想を推進しています。世界のライフサイエンスにおける研究イノベーションの中心地である米国ボストンエリアおよび欧州圏の研究拠点の設立を通じて、外部とのパートナーシップやリソースを活用し、研究活動におけるイノベーションを推進していく予定です。

「サイエンス&テクノロジー」を強みとした持続的な価値創造の原動力となるのが最重要資本である人材です。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おり、現在、グローバルな組織体制や人事制度をはじめとする人事基盤の強化を図っています。また、日本では、日本の事業環境変化に対応し、より生産性の高い、効率的な組織へのトランスフォーメーションに向けた取り組みを推進するとともに、グローバル人材、バイオ人材、DX人材といった専門人材の育成を進めています。

当社グループは製薬企業としてグローバルに事業活動を行う上で、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応えながら、各国・地域特有に要請される事項にも真摯に向き合い、応えていく必要があります。そのため、新たな社会課題や社会環境変化に柔軟に対応し、外部の視点を経営戦略に取り入れるために、患者さんや投資家の皆さまをはじめとしたさまざまなステークホルダーとのダイアログを促進しています。ダイアログを通じ持続的成長に向けて取り組むべき重要課題をマテリアリティとして特定し、革新的医薬品の創出や医療アクセスの拡大など、社会の持続的な発展とビジネス機会にもつながる取り組みを実践しています。このような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、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。奥澤社長はよく“三方よし”で企業と社会の持続的成長を表現していますが、私も同感です。ステークホルダーとの共創なくして、企業の持続的成長は望めないと考えています。

今後に向けたCEOとしてのコミットメント

パーパスの実現に向けた当社の持続的成長には、最大の強みである「サイエンス&テクノロジー」の強化と人材育成、価値創造の根幹となる“One DS Culture”の醸成が何より重要であると考えています。また、パーパス経営の実践にもつながりますが、Patient Centric Mindsetは当社と私たちの成長の原動力であり、グローバルに、かつクロスファンクショナルにより一層強化していく必要があると考えています。私が若い頃の話になりますが、大学の病理学教室で働く機会があり、そこで患者中心のアプローチの重要性に気づかされました。その現場では、医師が最良の診断、治療を行えるように、病理をはじめとする院内のさまざまな部門が連携しており、臨床現場での連携が患者さんの診断や治療において重要な役割を果たしていました。その連携の中心には常に「患者さん」がいました。製薬会社の目標は有効性が高く安全な薬を作ることであると考えていた私には、私たちのゴールが単に医薬品を製造することではなく、患者さんに貢献することであることを強く認識した経験であったと思います。

当社は奥澤社長を据えた新体制で、急速な事業拡大とグローバル化に伴い、変革と飛躍の時代に入りました。また、当社グループを取り巻く社会、事業環境も絶え間なく変化しており、さまざまなステークホルダーの皆さまからの期待や当社の責任も一段と高まっています。このような環境下で、企業と社会の持続的な成長を図っていくためには、ステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、社会からの多様な要請や期待を企業経営に活かしていくことが重要であると改めて認識しています。

株主・投資家の皆さま向けには、定期的にR&D説明会、エンハーツ事業説明会、ESG説明会などを開催しており、今後も情報開示とダイアログの充実化に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。

