

社長メッセージ



代表取締役社長
三津家 正之

健康寿命の延伸に寄与し、
長期的な成長を実現するために
更なるトランスフォーメーションを推進

社長メッセージテーマ

- 1 経営の方向性 長期的なビジョン
- 2 強み・機会・リスク
- 3 ESG 課題への取り組み
- 4 短中期の概況・展望

社長メッセージ



代表取締役社長
三津家 正之

1

経営の方向性
長期的なビジョン**Question:**

社会にどのような価値を提供していくのか？

Answer:

健康寿命の延伸に、治療と予防の観点で
寄与していきます。

現在、日本を筆頭に先進国では急速に高齢化が進み、それに伴い社会保障体制の持続可能性(サステナビリティ)が危機に瀕しています。このような状況を踏まえると、「医療価値の向上」と「コストの抑制」を両立させる医薬品・医療サービスを創出し、社会に提供していくことが、私たち製薬企業に課せられた重大な使命であると私は考えています。

以前から、当社グループは「単なる『長寿』ではなく、より人間らしく、喜びを持って生きられる『健康寿命』を延ばすことこそが重要だ」と考えてきました。私たちは、この「健康寿命の延伸」に、製薬企業として貢献していくためには、3つの方向性があると考えています。まずは、病気を治療し患者さんの生活をより有意義にすること、つまりQOL(生活の質)の向上です。次に、それによって元気に働ける人を増やし、社会の生産性向上に貢献していくことです。最後に、そもそも病気にかかる前に食い止めること、すなわち広い意味での「予防」です。当社の提供する製品・サービスは、これら3つの側面において、健康寿命の延伸にしっかり貢献していると考えています。

私たちの取り組んできた患者さんのQOL向上と社会の生産性向上への貢献として、世界初の抗ヒトTNF α モノクローナル抗体製剤「レミケード」が挙げられます。レミケードは関節リウマチをはじめとする複数の疾患で使用され、高い評価を得ている薬剤です。日本においても高齢化に伴い関節リウマチに悩む患者さんは年々増加傾向にあり、その患者数は70~80万人ともいわれています。関節リウマチの症状で患者さんが最もつらいと感じることは、激しい関節痛と、関節破壊の進展による日常生活への支障です。残念ながら、この病気を完治する治療法は未だありませんが、私はある医師から「レミケードの治療によって農村部のお婆ちゃんが孫の面倒をみられるほど

元気になり、それによって息子夫婦が2人とも安心して共稼ぎができるようになった。一家全体が明るく活動的になったよ」というエピソードをうかがったことがあります。治療法の進歩が、周囲の人々の活動性や労働参加率、ひいては地域社会にも大きな影響を及ぼし、人々を笑顔にする力があることを改めて実感できました。

また、予防への取り組みとしては「ワクチン」がそのひとつになります。当社は、感染症をはじめとしたワクチンに関して、阪大微生物病研究会と共同で研究開発から販売まで一貫して手がける日本有数の企業です。さらにワクチン以外のトピックスとしては、2型糖尿病治療薬の「カナグル」(一般名:カナグリフロジン)が挙げられ、糖尿病から腎症(糖尿病性腎症)への移行を抑える効果があることが海外の治験により示されました。この結果により、カナグルが生活習慣病である糖尿病から、合併症である腎症への移行をブロックすることが期待され、重症化を予防することにつながると考えています。

人が「健康に生きる」ためには、単に身体が健康なだけでは十分ではありません。心も元気で前向きであり、さらに地域社会や家族との交流ができることも重要です。「健康な人」、すなわち生き生きと前向きに暮らし、元気に働ける人々を増やすことは、社会全体の生産性の維持・向上にも寄与します。

そして、予防を通じてそもそも病気にかかる人を減らしていくことも大切であり、こうした意味で私たちの事業は、個々の患者さんはもちろんのこと、社会全体の課題解決にも貢献できるものと考えています。

薬はいわゆる「知の集積」であり、大資本の力がなくても、優れた特許ひとつで海外の大会社と伍していけます。単純に設備投資の額で勝負が決まる世界ではなく、研究開発にしても、工場を動かすにしても、人の力や現場のノウハウが成功の鍵を握ります。世界のなかで、日本が革新的な医薬品を創出できる数少ない国のひとつであり続けられていることも、こうした業界の特性があるからだと考えています。

今、日本の製薬業界は難しい局面に差し掛かっています。ここで新たなトランスフォーメーション(変革)を起こし、大切な使命を次の世代にも受け継いでいくことが、私たちの大きな責任であると感じています。

社長メッセージ

2

強み・機会・リスク

Question:

長期的成長に資する強みは？

Answer:

ひとつは、歴史に裏付けられた「トランスフォーメーション」の力です。

当社の前身である田辺製薬は300年以上の歴史を持つ老舗企業ですが、この長い年月を生き抜いてこられたのは、何度かの大きな「トランスフォーメーション」を実行できたからだと考えています。

田辺製薬のルーツは漢方など生薬の薬種商でしたが、明治時代(1870年)にドイツから輸入した洋薬の取り扱いを開始し、1925年(大正14年)には有機合成による工業製品(サリチル酸)の量産と販売を始めました。つまりこれは、「薬種問屋」から「工業製品を扱う近代企業」へのトランスフォーメーションと理解できます。

さらにその後、1974年にはライセンスアウトの形ではありますが、降圧剤「ジルチアゼム」(製品名:ヘルベッサ)をグローバル製品として世界で販売開始し、「国内事業」から「グローバルビジネス」への変革を成し遂げました。そして、2007年には田辺製薬と三菱ウェルファーマの合併という、大きなトランスフォーメーションも経験しました。このような歴史を振り返っても、私は現在の当社



グループには新たなトランスフォーメーションが求められているとらえています。

この根底には、日本の製薬業界全体が変革の必要な、非常に難しい時代に入っているという認識があります。ジェネリック医薬品(後発医薬品)の使用促進策が進むにつれ、新薬メーカーが特許の切れた医薬品で収益をあげることが難しい状況になっています。そうした経済面の圧力に加えて、科学の面でも高価だったゲノム解析などの分析技術がかなり低コストになり、同時にIoT、AIといったデジタル技術が急速に進展するなど、トランスフォーメーションを促進する条件が揃ってきています。

こうした状況のなか、次なるトランスフォーメーションを実現できるか否かが、当社グループの未来を左右すると考えており、これをやらねば次の30年はおろか、次の10年すら危ないという強い危機意識を抱いています。

トランスフォーメーションの実現には、イノベーションが必要であり、そのひとつの方向として私が重視しているのが、医薬品とデジタル技術、デバイス(医療機器)を合わせた複合製品です。医薬品における化学の力だけでは突き抜けられないテーマに対しては、今後はデジタルやデバイスなど物理学・工学の力も融合させて課題を解決する場面が増えていくはずだと考えています。

研究開発拠点の集約や「湘南ヘルスイノベーションパーク(湘南アイパーク)」への入居も、そうしたイノベーション創出施策の一環であり、最近の情報科学と生命科学との爆発的な融合の成果を取り込むことに大きなねらいがあります。自分たちの側からオープンなスペースに出ていき、適切なパートナーを探索し、中長期的な視点でイノベーションに向けた協業を進めていく方針です。これからのイノベーションには、自社の研究者たちの意識変革も必要であり、こうした施設において外部との関係を広げることで、彼らの意識のトランスフォーメーションも図っていきます。

Answer:

信頼と挑戦を重視する「企業風土」も重要な強みです。

伝統ある製薬企業として、基本的な創薬のコアバリューチェーンを持っていることも当社グループの強みです。創薬力については外部から権威ある賞をいくつも頂いていますし、モノづくり力や営業力に関しても「実直で、

しっかりしている」という評価を数多く頂いています。

振り返ってみると、これらの根本には、合併当初に発生したコンプライアンス問題があります。当社には、「ここで自分たちが社会の信頼を回復しなければならない」という想いが会社全体に強くありました。それ以降、全社一体で信頼回復に努めてきたという実感を従業員たちも持っているはずで、そうした意味で、社会の信頼を非常に大切にしている企業であることも、私たちの強みといえるでしょう。

さらに、「新しいこと」に挑戦してやり遂げた実績が多いことも当社グループの強みです。例えば先ほどの「レミケード」は、日本における抗体医薬の第一号です。誰もやったことのない抗体医薬の開発にチャレンジし、数多くの安全性情報を収集しながら少しずつ適応症を増やし、発売後も薬を育てる「育薬」に挑戦し続けることで、現在では13の適応症を持つ主力製品に成長しています。

他にも多発性硬化症薬の「イムセラ(ジレニア)」、ALS治療薬の「ラジカヴァ(ラジカット)」などに代表される難病・希少疾患の薬を、他社に先駆けていくつも創製しています。このように「誰もやったことのないことを、丁寧に成果を出すまでやり遂げる」ことは、当社グループのDNAになっていると思います。

Question:

今後の事業における特に重要な機会は？

Answer:

生命科学とデジタルの融合が大きなビジネス機会になると認識しています。

先述したように、ゲノム解析などのコスト低下とIoTやAIなどデジタル技術の進展を背景に「生命科学とデジタルの融合」が急速に進んでいます。

今、がんの領域で特にこの動きが加速していますが、当社グループはこれを免疫炎症の領域で実現しようとしています。免疫炎症の治療薬も、遺伝的な背景によって効果が変わるものがあります。その理由を解明し、一人ひとりの患者さんの遺伝子に対応した適切な治療を提供する精密医療(プレシジョン・メディシン)が今後大きなビジネス機会になるとみています。デジタルトランスフォーメーション部には、ビジネスフローの変革と同時に、この分野で新しいチャンスを開拓していくという使命も与えています。

Question:

特に重要なリスクは？

Answer:

新薬特許切れリスクに対して
ロングテール・ビジネスの拡大をめざします。

新薬ビジネスには、特許が切れた途端に収益が急激にダウンするというリスクがあります。このリスクへの対応策として、事業ポートフォリオにおいて特許に依存せずに収益が持続的に期待できるロングテールのビジネス比率を高めていく方針です。

このロングテール・ビジネスのひとつは「医薬品+デバイス」の事業です。他社の例でいえば、インスリン注射が典型例ですが、この形のビジネスはデバイス開発の障壁やデバイス自身の改良を繰り返すことができるため、薬の特許が切れても他社が参入しにくいことが特長です。このほかジェネリックのない「ワクチン」も、ロングテールのビジネスと考えています。「医薬品+デバイス」や「ワクチン」などのロングテール・ビジネスの構成比を今まで以上に高め、より安定した収益基盤を構築していくと考えています。

3

ESG 課題への取り組み

Question:

ESGに対する考え方・取り組みは？

Answer:

7つのマテリアリティを特定し、
社会課題の解決に取り組みます。

当社グループは、長期的な成長に「ESG(環境・社会・ガバナンス)」的側面の強化が欠かせないと認識しています。2018年度には、国連の「SDGs(持続可能な開発目標)」や国際的なガイドラインである「GRIスタンダード」などを踏まえ、当社グループが取り組むべきマテリアリティを策定しました。また、2019年度からはそれにモニタリング指標を設定し、社内外に向けた取り組みの可視化を実施していきます。

社長メッセージ

特定した7つのマテリアリティのなかでも製薬企業として特に重視しているのが、「新たな価値を持つ医薬品・医療サービスの創製」です。疾患の予防から診断、治療、治療後の生活まで、あらゆる場面で独自の価値を提供できる企業になるために、現在のコア事業である医薬品に加えて、デバイスや医療サービスの提供にも積極的に取り組み、さまざまなアプローチで世界の人々の健康寿命の延伸に貢献していきます。

また、「従業員の健康と多様性の尊重」も重視する項目です。ダイバーシティ&インクルージョン、つまり、多様な人材がそれぞれの能力や特性を發揮できるような環境を整えることは、イノベーションを起こすうえでの必須条件です。これからの時代は人材やノウハウを含め、自社のリソースだけでは新たな価値創造は難しいため、多様な考え方と能力を持った人々によるオープンイノベーションを最大限活用していきます。また、デバイスやICT分野をはじめ多様なキャリア・知見を有する経験者を積極的に採用し、イノベーション創出につなげていきます。世代交代や技能継承も含め、優秀な人材をどう育てていくかは経営における本質的なテーマだと認識しており、2016年度からは「経営人材育成プログラム(MT-VIVID)」を開始し、グローバルでの評価プロセス、研修プログラムなどを展開しています。

これら社会的側面の活動に加え、環境的側面においても取り組みを進めています。医薬品産業は環境負荷が少ないビジネスだといわれますが、当社グループでは事業に伴うエネルギー・CO₂の削減などを着実に進めています。また、地球温暖化により、蚊などが媒介する「感染症」の増加が世界的に懸念されています。さまざまな感染症が世界各地に広がれば、廉価なワクチンが全世界で必要となりますので、ワクチンを手がける製薬企業が気候変動問題へ貢献できる課題として、当社グループでも真剣に

対応すべきテーマだと考えています。

ガバナンスの側面に関しては、グローバル事業の拡大にふさわしい管理体制を整備・維持することを重要なテーマと認識しており、米国事業の本格展開を見据えて「グローバル・ガバナンス・ポリシー」を複数言語で作成しています。また、コンプライアンスに関しては、当社グループにおいて米国、欧州、シンガポール、中国の4地域に地域統括会社を設けているほか、三菱ケミカルホールディングスが設置している世界各地における現地本社機能のガバナンス体制を最大限に活用、連携させることで、グローバルでのコンプライアンス機能の強化を図っていきます。

4

短中期の概況・展望

Question:

中期経営計画の進捗は？

Answer:

**数値目標を見直しましたが、
「4つの挑戦」の方針・戦略に変わりはありません。**

当社は2016年度より「中期経営計画16-20(Open Up the Future)」を推進しています。本中計では「4つの挑戦」として、「パイプライン価値最大化」「育薬・営業強化」「米国事業展開」「業務生産性改革」を成長戦略に設定して取り組みを進めています。一方、2018年11月に発表した通り、達成目標数値に関しては中間見直しを実施しました。

中間見直し後の目標数値

	2020年度 目標		2023年度 目標
	当初	見直し後	
売上収益	5,000億円	4,300億円	5,000億円超
(内、米国売上)	(800億円)	(400億円)	—
コア営業利益	1,000億円	600億円	1,000億円超



見直しに至った原因は、米国事業での収益を期待していたインヴォカナを中心とするロイヤリティ収入の下振れと、M&A効果の寄与の遅れです。米国では2017年8月にALS治療剤「ラジカヴァ」を発売し、自社による事業展開を開始していますが、収益貢献を期待していた製品のロイヤリティ収入が予想を下回り、また、パーキンソン病治療剤「ND0612」の開発も当初の計画通りには進みませんでした。

このように達成目標数値の見直しは行いましたが、「4つの挑戦」は着実に前進しています。特に「パイプライン価値最大化」が今後順調に進んでいけば、米国事業にも大きく寄与していくと考えています。

Question:

今後の方針・展望は？

Answer:

**持続的な成長を実現する
トランスフォーメーションに向けて
取り組みを加速していきます。**

上述のように質的な面においては、本中計は着実に進捗していると認識しています。製薬企業にとって、成長のキードライバーとなる開発パイプラインに関しては、現在、製品化に向けて最終段階に入っている品目をなんとしても成功させるべく、引き続き高水準の研究開発投資を続けていく方針です。一方、こうした積極投資の影響等に加え、現在進行中のノバルティスとの仲裁の件も相まって、

2019年度のコア営業利益、および営業利益以下の段階利益はいずれも大幅な減益となる見込みです。

当社グループは、今後の持続的な成長を実現するための取り組みをさらに加速させ、成長に向けた2つのトランスフォーメーションを進めていきます。1つめは新しいモデルリテも活用した新薬とロングテール・ビジネスの割合を増やしていく「プロダクトのトランスフォーメーション」、2つめが、国内事業およびロイヤリティ収入に加え、米国を中心とした海外の自販ビジネスを拡大する「ビジネスモデルのトランスフォーメーション」です。本中計に掲げた数値目標の達成が遅れることは誠に申し訳なく思っておりますが、高くジャンプするためには一度腰を落として力をためることも必要です。しっかりと力をため、必ず大いなる飛躍につなげていきます。

当社グループは他社に先駆けてさまざまな取り組みに挑戦し、やり遂げてきました。これからのトランスフォーメーションも、経営陣・従業員が一丸となって力を合わせれば、必ず成し遂げられると確信しています。

引き続き皆様のご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2019年9月

代表取締役社長

三津家 正之