



第一三共グループ  
バリューレポート  
2024



〒103-8426  
東京都中央区日本橋本町三丁目5番1号  
サステナビリティ部

お問い合わせ  
<https://www.daiichisankyo.co.jp/contact/form/index.php>

イノベーションに情熱を。  
ひとに思いやりを。

# CONTENTS

## 第一部

### 第一三共について

At a Glance	3
CEOメッセージ	5
第一三共グループの理念体系	11
第一三共グループの歩み	13
サイエンス&テクノロジーを強みとする価値創造モデル	15

### 価値創造ストーリー

COOメッセージ	17
人的資本対談	21
革新的なイノベーションを生み出し続ける第一三共の「人」	25
ステークホルダーとの価値共創に向けて	31
Patient Centricityの取り組み	33
Patient Centricity座談会	35
CFOメッセージ	39
リスクマネジメント	43

### コーポレートガバナンス

釜取締役会議長・眞鍋会長兼CEO 対談	45
コーポレートガバナンス	51
役員紹介	61

### データセクション

マテリアリティ一覧表	63
財務・非財務ハイライト	65
10年間の主要財務データ	67
製品情報	69
株式情報	70

## 第二部

### サステナビリティ報告

CStOメッセージ	71
マテリアリティ	73
E:環境	75
S:社会	85
G:ガバナンス	97
ESG外部評価	105
第三者保証、GRIスタンダード対照表	107
ESGデータ	109

#### 表紙のご説明

当社グループの価値創造の原動力であるサイエンス&テクノロジー(S&T)を最大の強みとして、「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」という当社グループのパーパスの実現に向けて、継続的にイノベーションを創出し、成長し続けるという思いを込めています。



# バリューレポート2024公開にあたって

バリューレポートでは、パーパス実現や当社グループの目指す姿に向けて短・中長期の視点で取り組む課題や活動を報告するとともに、ステークホルダーへの価値提供・共創の取り組みによる持続的な価値創造循環モデルをストーリーとして伝達することを目指しています。2024年度版では、さらに分かりやすく読者の皆さまにお伝えするため、全体を二部構成とし、第一部は価値創造ストーリーを中心に情報をまとめ、第二部をESG情報開示に特化したサステナビリティ報告としました。レポートを通じて、ステークホルダーの皆さまに当社グループの取り組みへのより深いご理解を賜り、さらなる建設的な対話や価値共創に向けた取り組み促進の一助となれば幸いに存じます。

#### 編集方針

当社は、2013年度より統合報告書であるバリューレポートを発行しています。当レポートでは、IIRC※フレームワークを参照しつつ、企業価値の向上やパーパス・ビジョンの実現に向けて実施しているサステナビリティ活動や、その成果に関する報告を行っており、株主・投資家の皆さまに、長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けた取り組みをご理解いただくためのコミュニケーションツールと位置づけています。

※国際統合報告評議会

#### 報告対象範囲

対象期間:2023年4月1日～2024年3月31日(2023年度)に加えて2024年4月以降の情報を一部含みます。

#### 将来の見通しに関する注意事項

このバリューレポートで当社が開示する経営戦略・計画、業績予想、将来の予測や方針に関する情報、研究開発に関する情報等につきましては、全て将来を見込んだ見解です。これらの情報は、開示時点で当社が入手している情報に基づく一定の前提・仮定および将来の予測等を基礎に当社が判断したものであり、これらにはさまざまなリスクおよび不確実性が内在しています。従いまして、実際の当社の業績は、当社の見解や開示内容から大きく乖離する可能性があります。

#### バリューレポートに関するお問い合わせ

サステナビリティ部  
<https://www.daiichisankyo.co.jp/contact/form/index.php>

### サステナビリティ関連情報

#### バリューレポート

パーパス実現に向けた当社の短中長期に亘る価値創造プロセスを財務・非財務の面から説明し、持続的な企業価値向上に向けたストーリーとしてご理解いただくためのコミュニケーションツール。また、ESGの観点での年間の取り組みやデータを報告するツール



#### 環境データブック

当社グループの環境経営の取り組みについて、バリューレポートやウェブサイトの環境データ等の情報およびそれらを補完する情報をご理解いただくためのコミュニケーションツール



#### サステナビリティウェブサイト

パーパスを実現するために、持続可能な環境、社会、経済の実現に向けて取り組む第一三共のサステナビリティ活動・考え方について、網羅的にご理解いただくためのコミュニケーションツール



#### ガイドライン対照表

各種ガイドライン(国連グローバル・コンパクト、GRIスタンダード、環境報告ガイドライン2018年版)の原則や基準と当社の開示情報との対照表

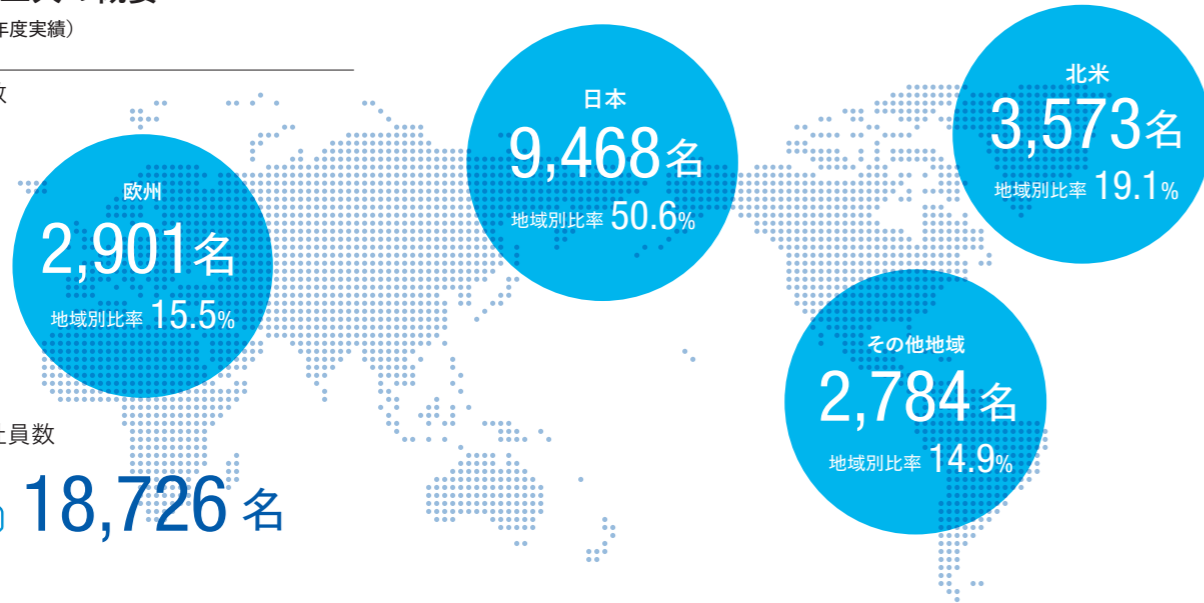


# At a Glance

## 第一三共の概要

(2023 年度実績)

社員数



展開国・地域数

**30カ国・地域**

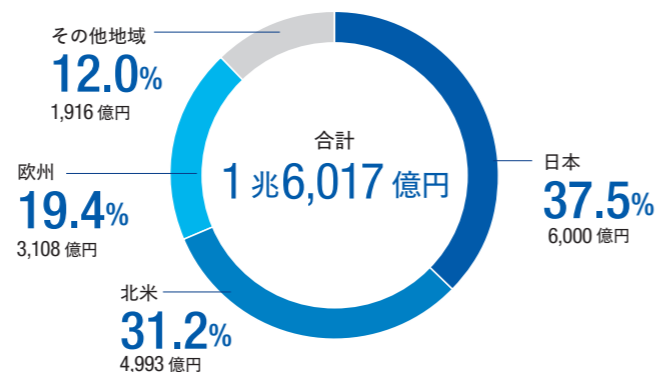
研究開発拠点数

**20拠点**

生産拠点数

**13拠点**

地域別売上収益



## サイエンス&テクノロジーの強み

### 組織文化

- サイエンスの専門家として互いを尊重し、職位・社歴に関係なく自由闊達な意見交換ができる組織文化
- 薬づくりの経験・技術の伝承
- 失敗から学ぶ (Intelligent Failure) 文化
- One DS Culture の醸成に向けた Core Behaviors の浸透



### 人材

- 高い専門性を持つ多様な人材
- サイエンスの目利き力
- クラフトパーソンシップによる技術力
- 高いエンゲージメント
- イノベーションへの意欲

### コア技術

- 当社グループ独自の ADC 技術プラットフォーム
- プロテインエンジニアリング、メディシナルケミストリー
- 上記を支える薬効薬理、トランスレーショナルリサーチ、リサーチ DX の基盤

## 財務ハイライト

(2023 年度実績)

売上収益



研究開発費控除前コア営業利益／比率



グローバル主要製品



研究開発費／研究開発費比率



ROE



DOE<sup>※</sup>



※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)

## 非財務ハイライト

(2023 年度実績)

CO<sub>2</sub> 排出量の削減率 (2015 年度比)



エンハーツ上市国・地域数／提供患者数



エンゲージメントサーベイ肯定的回答率



女性上級幹部社員比率<sup>※</sup>



※部所長あるいはそれと同等以上の役職にある女性社員

## CEO Message

# 「がんが強みを持つ 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<sup>®</sup><sup>※1</sup>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<sup>®</sup>に続くDato-DXd<sup>※2</sup>、HER3-DXd<sup>※3</sup>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<sup>※4</sup>、DS-6000<sup>※5</sup>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「がんが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）

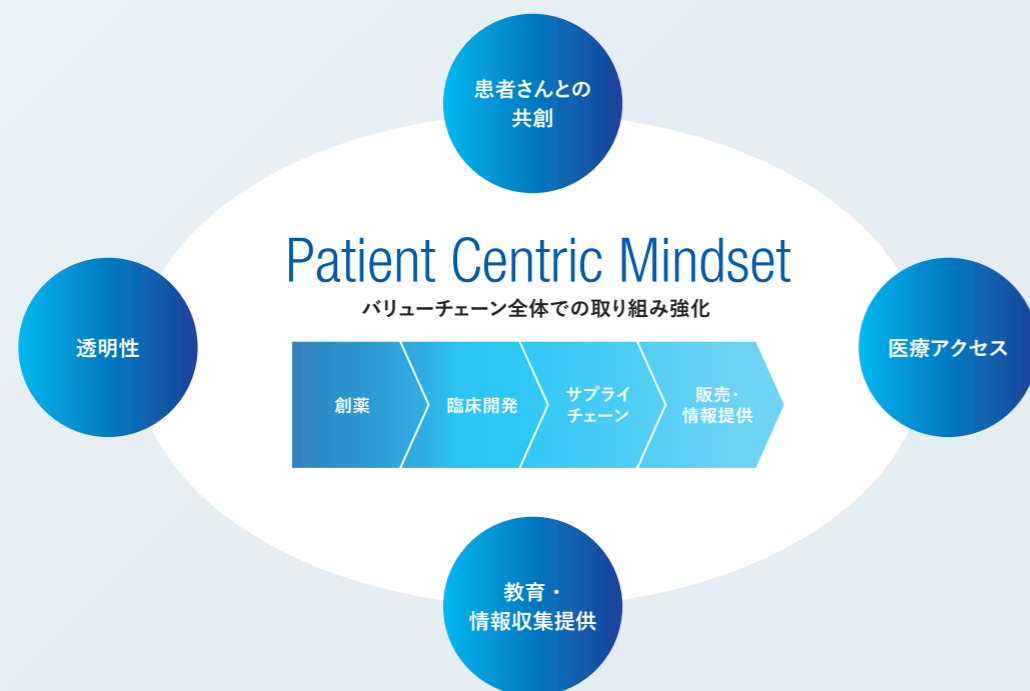
## パーパス経営の実践

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、グローバル化が進んでいるため、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。

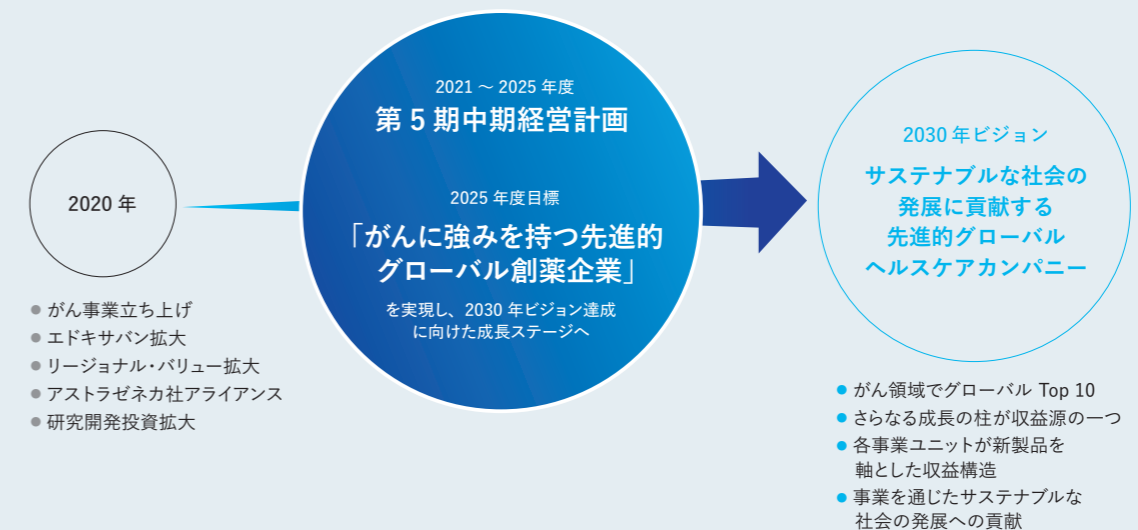
当社グループは製薬企業としてグローバルに事業活動を行う上で、アンメットメディカルニーズへの対応、医薬品アクセスの向上、地球環境問題への対応、生命関連企業としての高い倫理観をもった企業経営、ESGへの取り組みなどの社会からの多様な要請や期待に応えながら、各国・地域特有に要請される事項にも真摯に向き合い、応えていく必要があります。そのため、新たな社会課題や社会環境変化に柔軟に対応し、外部の視点を経営戦略に取り入れるために、患者さんや投資家の皆さまをはじめとしたさまざまなステークホルダーとのダイアログを促進しています。ダイアログを通じ持続的成長に向けて取り組むべき重要課題をマテリアリティとして特定し、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

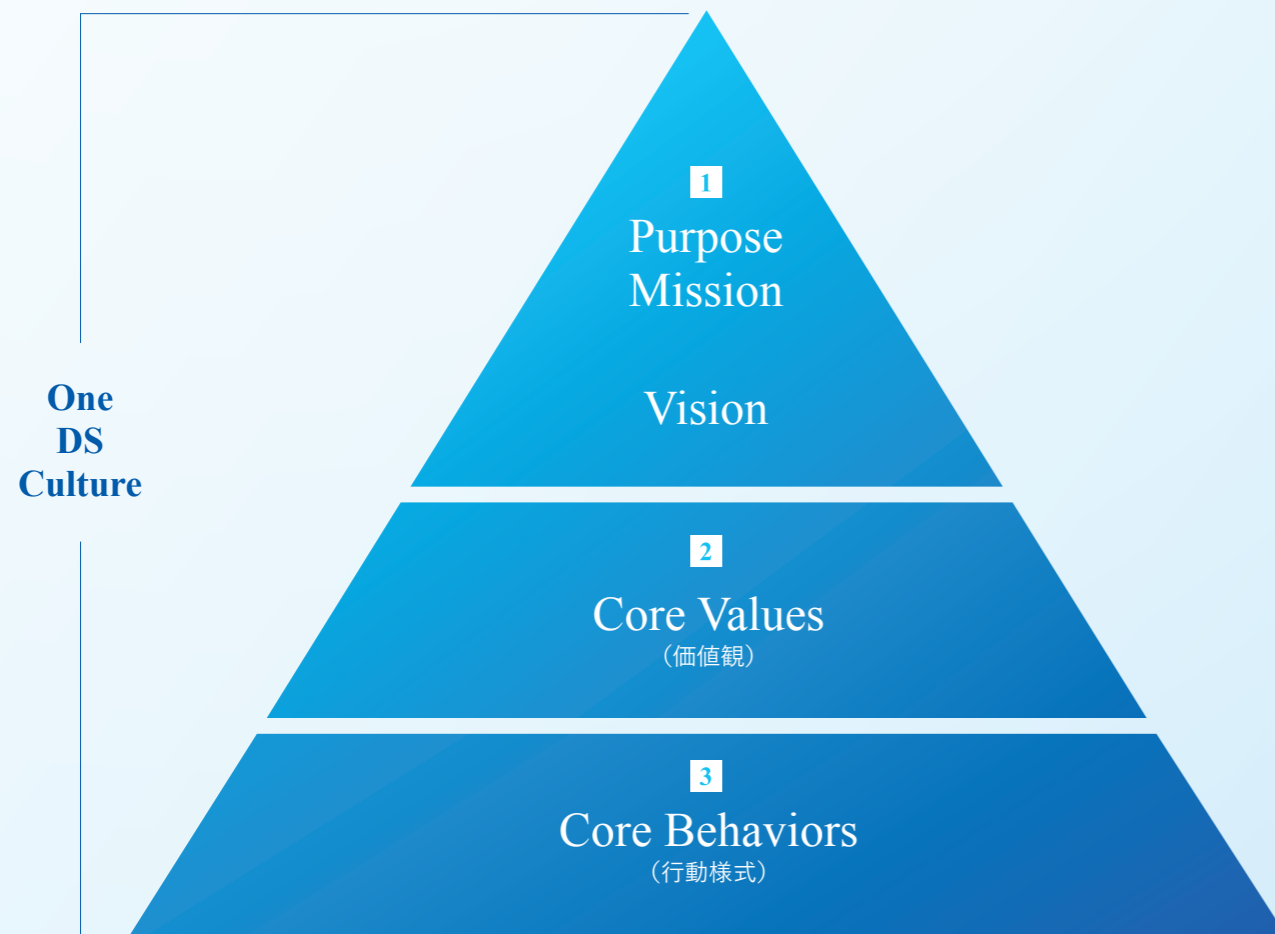
パーパスの実現に向けた当社の持続的成長には、最大の強みである「サイエンス&テクノロジー」の強化と人材育成、価値創造の根幹となる“One DS Culture”の醸成が何より重要であると考えています。また、パーパス経営の実践にもつながりますが、Patient Centric Mindsetは当社と私たちの成長の原動力であり、グローバルに、かつクロスファンクショナルにより一層強化していく必要があると考えています。私が若い頃の話になりますが、大学の病理学教室で働く機会があり、そこで患者中心のアプローチの重要性に気づかされました。その現場では、医師が最良の診断、治療を行えるように、病理をはじめとする院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。



# 世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する



## 第一三共グループの理念体系



第一三共グループの歩み

# 100年を超える歴史の中で 患者さんへの貢献に挑み続ける

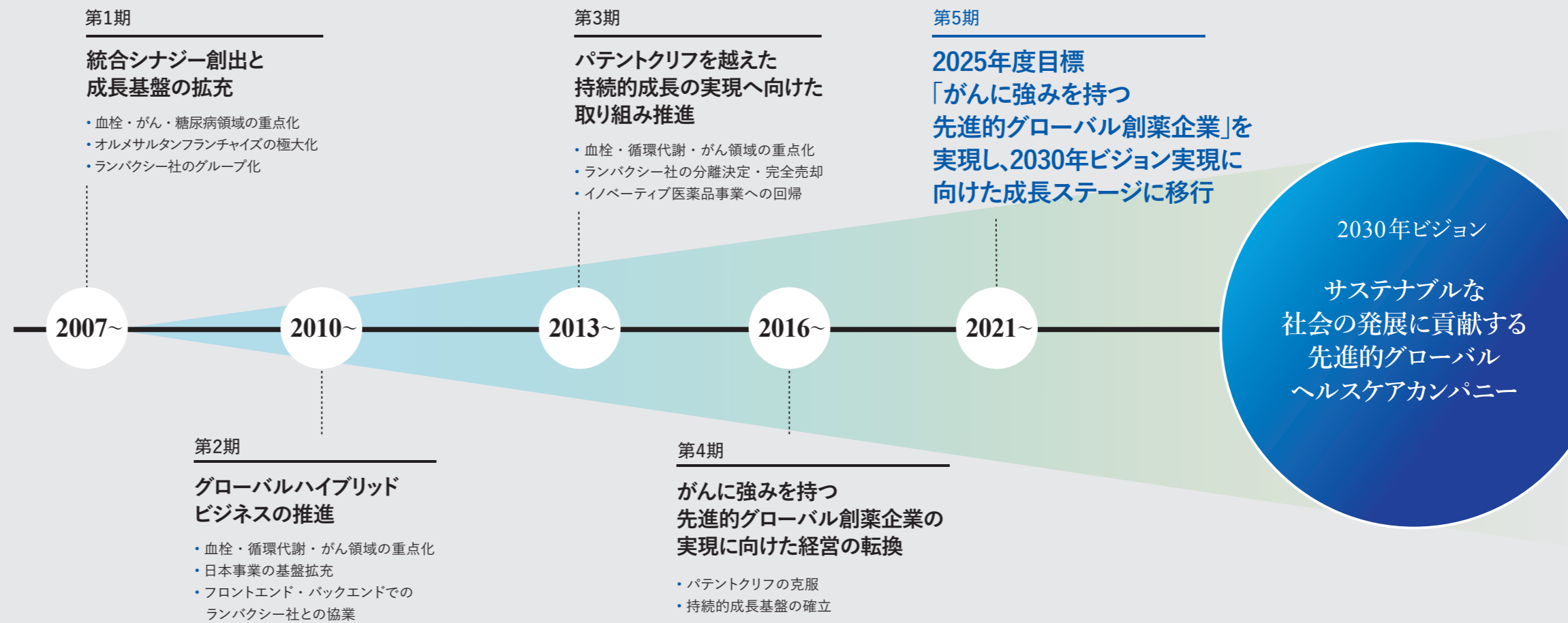
第一三共は、100年を超える長い期間に亘り受け継がれてきたサイエンス&テクノロジー（S&T）の強みを活かして、先進的医薬品の創出に挑戦し続けています。これからもS&Tを源泉に、革新的医薬品を継続的に創出し、時代ごとのアンメットメディカルニーズに応え、2030年ビジョン実現を通じて「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献」します。

## 創薬企業としての歴史

(歴代主要製品)

- 1899**  
消化酵素剤タカチアスターゼ®を発売
- 1902**  
副腎髄質ホルモン剤アドリナリン
- 1915**  
梅毒治療薬サルバルサンを国産化
- 1922**  
血液収縮止血・喘息治療薬ボスミン®製造開始
- 1951**  
抗生物質製剤クロロマイセチン®の国産化に成功
- 1965**  
抗プラスミン剤トランサミン®
- 1985**  
広範囲経口抗菌製剤タリビッド®
- 1986**  
鎮痛・抗炎症剤ロキソニン®
- 1989**  
高コレステロール血症治療剤メパロチン®
- 1993**  
広範囲経口抗菌製剤クラビット®
- 2002**  
高血圧症治療剤オルメサルタン

## 中期経営計画



## 時代ごとの「アンメットメディカルニーズ」に応じた画期的な自社創製品

感染症（結核・肺炎）

生活習慣病

がん／認知症／新興・再興感染症

- ・2009  
抗血小板剤  
エフィエント®
- ・2010  
抗インフルエンザ  
ウイルス薬  
イナビル®
- ・2011  
抗凝固剤  
リクシアナ®

- ・2019  
疼痛治療剤  
タリージェ®
- ・2020  
抗悪性腫瘍剤エンハーツ®

- ・2023  
新型コロナウイルス感染症  
(COVID-19) ワクチン  
ダイチロナ® 筋注



サイエンス&テクノロジー **S&T** を強みとする価値創造モデル

# ステークホルダーとの価値共創により、持続的な価値創造を実現

第一三共グループは、グローバル創薬企業として、アンメットメディカルニーズへの対応をはじめ多様な要請を社会から受けています。これらの要請に応えるために、人的資本や知的資本などのさまざまな資本を投入し、競争優位の源泉であるサイエンス&テクノロジーを強みとするバリューチェーン全体で挑戦し、多様な医療ニーズに応える医薬品、環境負荷の低減、多様な人材の活躍等を通じ、社会的価値、経済的価値を、患者さんをはじめとする多くのステークホルダーや社会に提供しています。ステークホルダーと価値を共創し、価値創造プロセスを循環させ続けることで、当社グループの持続的な企業価値向上を目指し、社会の持続的な発展に貢献していきます。



価値創造の循環による持続的な価値創造

## 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「がんが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「がんが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「がんが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発展させ、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。

## 人的資本対談



社外取締役(独立役員)  
指名委員会 委員長  
西井 孝明

代表取締役  
社長兼 COO  
奥澤 宏幸

社外取締役(独立役員)  
報酬委員会 委員長  
野原 佐和子

取締役常務執行役員  
ヘッド オブ グローバル HR, Chief Human Resources Officer (CHRO)  
松本 高史

# 先進的グローバルヘルスケア 第一三共グループの人材戦略

# カンパニーを目指す

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、第一三共グループ人材戦略の課題や今後の取り組みについて、野原取締役、西井取締役、奥澤社長、松本取締役の4名で意見交換を行いました。

## 第一三共グループの企業風土と強み、 取り組みについてお聞かせください。

奥澤 私たちは人材を経営の最重要資本と位置づけ、「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスの実現に向けて継続的にその拡充を図っています。当社グループは、がん領域事業の急速な拡大により、これまで経験したことのないスピードとスケールでグローバル化が進展しています。この急速な事業成長を支えていくためには、社員一人ひとりの成長とエンゲージメントの向上が必要不可欠と考えています。第一三共グループというイノベティブな製薬企業の根幹には「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」が存在します。この二つのマインドを全ての社員が日々の活動や意思決定の基軸であることを確信しているため、どんなに難しい課題も一致団結して取り組めることが私たちの強みだと考えています。

松本 当社グループががん領域事業へとシフトしていく時に、当時のCultureが成長戦略をサポートできるのか、という課題がありました。グローバルにOne Teamとして、スピード感を持ってアクションを起こす組織となるためには、何が不足し何を強化すべきかを分析し、その結果をもとにCore Behaviors(行動様式)を策定しました。そして、これをパーパス、ミッション、ビジョン、Core Values(価値観)に加えOne DS Cultureとして改めて言語化しました。企業文化の浸透には経営陣が一枚岩になることが重要ですから、まず、経営会議(EMC)メンバー、そしてその部下を含めた200人が数度に亘り一堂に集い、One DS Cultureの重要性について理解を深めていきました。さらに2022年には各組織でOne DS Culture醸成を推進するカルチャーアンバサダーを任命しました。この取り組みを進める世界中のアンバサダーが良いムーブメントを作り上げ、One DS Cultureが浸透してきたと感じています。

## 「One DS Culture」の取り組み、人材・組織風土面での強みをどう評価されていますか。

野原 日本企業のグローバル化は海外の人材戦略や人事制度を輸入して形成していくことが多いですが、当社グループは海外の職場文化に迎合しすぎることなく、それぞれのカルチャーの良い点・違う点を互いに認識し合い、相互の融和を図り、One DS Cultureを醸成してきました。この方法はこれまで見てきた方法とは違う当社らしいアプローチだと思います。そのためか、海外ユニットの重要ポジションには、長年当社で働いている外国の方が多く、当社の文化や風土に共感する優秀な人材が多数います。また、国内外各ユニットのコアメンバー約160人が参加した、今年4月の2024年度グループ全体会議では、全部門が2030年ビジョンに向けて有機的に連携し、収益最大化と患者さんへの貢献を果たすべく、各自の役割を果たしているという印象を受けました。当

社グループは、やりがいがあり、同じ目標を共有できる、夢がある職場になっていると思います。

西井 ダイバーシティだけでなく、ビジョンに向かってインクルージョンが進められていることも、間違いなく当社の強みであると思います。現在、がん領域で世界水準企業になることを目指していますが、循環器領域からがん領域への道筋が見つかるまでには相当な苦労があったはずですが、具体的に言うと、日本の企業であるため、どうしても一つの会社で長く働くというCultureは存在します。一方で欧米中心にビジネス展開するために起用された人材とは価値観が合わない。そのような中、One DS Cultureを作り上げていく上では、多くの葛藤があったと思いますが、それを乗り越えてきた強さを感じます。パーパスとビジョンの達成に向かう中では、経営環境が激しく変化することもあり、戦略をフレキシブルに適合させることが求められます。また、業績が芳しくない時は組織に動揺が走り、インクルージョンが崩れていくというリスクを

## 人的資本対談

どの企業も持っています。当社は苦勞して乗り越えた経験を武器に、パーパスとビジョンに向かって、第一三共の強みを発揮している時期であるとの一年間を通して強く感じています。

### 2030年ビジョンの実現を目指す当社グループの 人材の位置づけ・重要性について教えてください。

**奥澤** 東証の「PBR(株価純資産倍率)1倍割れ問題」がありますが、当社のPBRは現在6倍(2024年7月末時点)という非常に高い数値になっています。バランスシート上の純資産をはるかに超える簿外の企業価値(無形資産、製品・パイプライン)があり、それらを創っているのは間違いなく私たちの社員です。だからこそ、私たちは人材を最重要の見えざる資産の担い手と位置づけています。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」のサステナブルな企業体の条件は、常に私たちの優れた人材が無形資産を構築し続ける企業体であると考えます。「三方よし」という近江商人の哲学が大好きなのですが、このような経営思想を当社グループの全グローバル社員に持ってもらう、私たちは社会の発展の中で生かし生かされるものであるという考え方を進めていきたいと思っています。

**松本** 無形資産を構築し続ける企業体を実現するための人材の確保・育成に向け、必要な人材の把握と、現状とのギャップを埋める取り組みが非常に重要だと思っています。例えば、事業が低分子中心からバイオ中心へ移行すると、開発、製造、品質保証など、さまざまな場面でバイオ人材が不足するため、国内外でバイオ人材を増やす取り組みを重点的に行っています。また、グローバルで戦うことのできる人材を育成することも不可欠であると考えます。2024年3月、グローバル化に向けた人事施策を行うベースとなる第一三共グループピープルフィロソフィーを制定し、人が最重要の資産であるというメッセージを全社員に伝えました。世界のどこであってもしっかりと人材を確保し、育て、活躍してもらうベースとしたいと思っています。

### 現状の課題、人材強化の方向性について お聞かせください。

**西井** 人材の確保・育成の前提として、2030年のありたい姿についてももう少し議論が必要であると考えます。ヘルスケアは範囲が非常に広く、どのようなヘルスケアカンパニーを目指すかの明確化が大きなチャレンジです。第6期中期経営計画の検討の中で目指す姿を明確にし、必要とされる人材像をよりクリアにするための議論を重ねる必要があると思います。グローバルメガファーマとの戦略的提携は、がん領域で成果を出す点以外にも、人材と組織カルチャーにポジティブな影響を多大に与えていると見てい

ます。2030年ビジョンに向かって、グローバルパートナーの良いところを参考にしながら進んでいくことを期待しています。

**奥澤** グローバルメガファーマとのパートナーングを通じての学びも多く、良い経験を積んでいると思います。私は、今後、当社グループが真のグローバル企業となり、メガファーマと呼ばれる企業に名実ともに肩を並べられるように成長させていきたいと考えています。そのためにまずEMCを真のグローバル経営のマネジメントチームにしていきます。EMCメンバーは、各ユニット長がメンバーであるため、ユニット毎の役割責任の範囲内でサイロを作り、そのサイロの代表が集まっていると見えることがあります。自組織を大事に思う気持ちはある程度理解できますし必要なことですが、EMCメンバーとして自組織を横に置き、当社グループの全体最適のための議論と意思決定をするOne Teamを作り上げたいと思っています。

**西井** EMCにおける良い事例として、2024年度予算の議論を挙げたいと思います。短期的に発生する初期研究開発費用の増大により、予算ガイドラインとの乖離が課題として挙げられましたが、たった数カ月の間にしっかり調整されました。その時のプロセスはトップダウンでもなく、単純なボトムアップだけでもなく、それぞれのEMCメンバーとその組織下のメンバーが十分な議論を行い、納得した上で進めたものに見えました。研究開発費用の確保のために、自組織の利益を後回しにする決断はなかなかできることではなく、チームとしての素晴らしい意思決定がされたと思っています。将来、より多くの患者さんを助けるために、という長期的な価値が全社でシェアされているからこそできたことだと思います。

**野原** 国内外で人材獲得競争が激しくなっていく中で、どのように当社グループのポジションを示し、優秀な人材を獲得し続けるのかという課題があります。人材・知財をも惹きつける海外での認知度向上策・ブランディングも必要なのではないかと考えます。また、女性活躍推進の観点からは、当社グループは日本企業としてはよく取り組んでいると高く評価しているものの、日本と日本以外のエリアを比較するとまだまだ大きな格差があります。グローバル化の進展は、海外の仕組みや考え方、パワーを日本に引き入れる変革のチャンスです。これまで国内メンバーが中心となり、女性活躍推進についての議論・対策を打ってきましたが、今後はよりグローバルなメンバーで議論していくことで、国内の環境も変わっていくのではないかと思います。

**松本** 各ユニットや組織でグローバル化が進んでいるため、国内外でコンフリクトが生じないよう、現在、評価やグレード、報酬の考え方についてグローバルでの統一化を図っています。同時に、それを支える人事システムの整備を進めており、それを構築しようやく次のステップであるタレントマネジメントにつなげられると考えています。さらに、日本人がグローバルで戦えることも重要

ですが、海外のメンバーが長期間当社で働くイメージを持つことのできる、キャリアデベロップメントに資する土台も重要です。また、ご指摘いただいたように日本では特に女性活躍に課題が見られますし、ナショナルリティやダイバーシティの考え方のグローバル化にも仕組みづくりが必要であると思っています。

### 最後に人材戦略や人的資本の強化に向けた期待、 ご自身の関わり方についてお聞かせください。

**西井** グローバルヘルスケアカンパニーを目指す中で、これからの時代にDXの観点は欠かせません。テクノロジーを活用した変革を進めていく上で、日本的な慣行、年齢に応じた役割規定は足かせになると思います。そこにどのように人事(HR)として答えを出していくかという点に関心があります。国籍・ジェンダーということだけでなく、デジタルネイティブの若い世代の登用、活躍という観点から、人事的なイノベーションが必要だと考えており、着目していきたいです。

**野原** Inclusion&Diversityでの本質は、性別や国籍、年功のような形式的な格差を是正するという点だけではなく、多様な価値観や専門性を持ったメンバーが多角的な視野で広く議論することができ、そこから何かを作り出していく組織文化を醸成することです。日本企業の多くは大半が新卒採用で、ある意味モノトーンになってしまいがちですが、今後多様なキャリアや専門領域、そしてそれぞれの価値観を持つ人材を獲得し、インクルードできる職場になっていくことが重要だと思います。私自身もそういった考

え方やアクションが全職場に浸透するようにサポートしていきます。

**松本** 経営戦略と事業戦略を支える人材戦略をしっかりと作り、推進していきたいと思っています。現在私たちの開発パイプラインが人を惹きつけていますが、私たちのカルチャーや人がマグネットとなって人を惹きつける企業でありたいという夢があります。日本のみならずグローバルで「人の第一三共」「あそこで働きたい」と思ってもらえる職場・会社にしていきたいと思っています。

**奥澤** 非常に中身の濃い対話ができました。当社は、企業理念であるパーパスとミッション、2030年ビジョン、Core Values、Core Behaviorsからなる組織文化を「One DS Culture」と定め、それらをグループ全体に浸透させることで、グローバルな一体感の醸成、強化につなげています。これらを経営者である私自身がしっかりと魂を込めて実践していくことが、一番大事であると思います。それによって、患者さん・株主・社員を含むマルチステークホルダーに対して第一三共グループとして貢献をしていきたいと考えています。

ステークホルダーとの双方向のコミュニケーション・対話の中で、私たちの企業理念、皆さまへの貢献、サイエンス&テクノロジーの強み、人的資本の重視といった基本的な考え方等を経営者としてしっかりとお伝えし、フィードバックをいただいて、経営に活かしていきたいと思っています。



## 1

# 積み重ねてきた 第一三共独自の研究開発力

## 創薬型企业として長年引き継がれてきた 強力な研究開発の DNA

当社グループは創業当初から日本発の創薬型企业として、長年に亘って磨かれてきた強力な研究開発のDNAを活かしながら成長してきました。アドレナリンの抽出やオリザニン®の発見、サルバルサンの国産化から歩みを始め、自社創薬を核として事業を拡大してきました。その後も、旧社のS&Tから生み出されたオルメサルタン、エドキシバンなどのグローバル製品を数多く世に送り出しています。

当社グループには、エンハーツ®をはじめとするがん領域の新薬を創出した世界クラスの研究開発力を持つ研究所が、

自社創薬の基盤として日本に存在します。2030年以降も持続的な成長のために、自社創薬基盤に継続的な投資を行うとともに、グローバルな研究イノベーション拠点を活用し、研究機能の生産性を継続的に向上し続けていきます。



### 日本発の創薬型企业としての創業

**1902**  
世界で初めて抽出に成功した副腎髄質ホルモン剤アドレナリン(製品名アドリナリン)を発売

**1910**  
米ぬかから世界初のビタミンB1(オリザニン)を発見し、ビタミン学説の基礎を確立

**1915**  
国民病の一つであった梅毒治療薬サルバルサン国産化

### 日本での革新的な医薬品を創出・育成

**1965**  
抗プラスミン剤トランキサミン(製品名トランサミン®)を発売

**1981**  
抗血小板療法を切り拓いたチクロピジン(製品名パナルジン®)を発売

**1986**  
現在ではOTCとしても販売されるようになった消炎鎮痛剤ロキソプロフェン(製品名ロキソニン®)を発売

### グローバルでも画期的な製品を生み出してきた研究力

**1989**  
バイオ系の発酵技術を応用して生み出された高コレステロール血症治療薬として、世界の医療を変革したプラバスタチン(製品名メバロチン®)を発売

**1993**  
幅広い抗菌活性で日本のみならず世界的に歴史に残る広範囲抗菌剤レフロキサシン(製品名クラビット®)を発売

### グローバル大規模臨床試験を成功させた開発力

**2002**  
高血圧治療薬オルメサルタン(製品名オルメテック®, ベニカー®)を発売(2004年に日本で発売)

**2009**  
グローバル製品である抗血小板剤prasugrel(製品名エフィエント®)を発売

**2011**  
グローバル製品である抗凝固剤エドキシバン(製品名リクシアナ®, サベイサ®)を発売

**2020**  
当社独自のDXd ADC技術を用いた、グローバル製品である抗悪性腫瘍剤トラズツマブ デルクステカン(製品名エンハーツ)



Special Feature

革新的なイノベーションを  
生み出し続ける

# 第一三共の

# 「人」



当社グループは、2030年、そしてその先に向けて、ADCを中心としたがん領域事業のグローバルな拡大により成長を加速しています。それに伴ったビジネス環境の急速な変化に対応し、より多くの世界中の人々に貢献すべく、組織全体のさらなる最適化を図ることで、既存のパイプラインの最大化と次のイノベーションの継続的な創出を目指しています。

日本に創薬の軸足を持つサイエンス&テクノロジー(S&T)の強みと、それを発揮してきた第一三共の「人」は、時代ごとにイノベーションを脈々と生み出す原動力となってきました。社員一人ひとりの力を最大限に引き出すことにより当社の研究開発力のさらなる強化、さらに環境変化に対応した人的資本の最適化、人材のグローバル化を通じてより生産性の高い効率的な組織への変革を達成することで、持続的な価値創造を実現します。



## イノベーションを生み出すのは、優れた「人材」とそれを活かす「組織」

時代のニーズに応じて自社から革新的な医薬品を創出してきた基盤は、長い時間をかけて培ってきた「サイエンスへの目利き力」や「薬を磨き上げる力」といったS&Tの強みと、それを生み出す第一三共の「人」にあります。

**① イノベーションを促進する組織風土**：当社には、高い専門性を持った人材が長く勤務し、サイエンスを追究し続ける組織風土があります。さらに女性や外国籍の方を含む多様な人材が活躍する組織風土・ダイバーシティも醸成されており、さらなるイノベーションの創出につながっています。

**② 海外研究施設での教育・成長機会の創出**：当社は、多くの研究員に最先端のサイエンスを持つ海外研究施設に留学する機会を創出しています。成長した社員が帰国後も研究所で活躍し、組織の活性化につながっています。

**③ 重点領域の人材強化策**：当社の創薬研究におけるトップクラスの実績は、日本の優秀な人材を惹きつけることにつながり、継続的に採用することで、S&Tを有する社員の増強を図っています。また、社内の研究能力に優れた人材を重点領域に配置転換し、戦略的にS&T人材を育成しています。



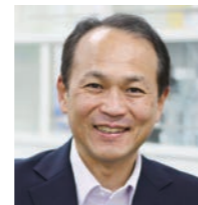
また、研究開発部門に対する経営陣からの高い信頼が組織全体と各々人の研究成果創出への強い意欲につながり、新しい価値を生み出す好循環になっています。

当社グループのパイプラインについては [こちら](#) をご覧ください

### 研究開発本部長からのメッセージ

第一三共は統合以前より、数多くの新薬を生み出してきました。1980年代以降にはメパロチン、クラビット、オルメテック、リクシアナ、エンハーツといった世界の医療に貢献する名だたる新薬を生み出し、成長を遂げてきました。そうした新薬創出の現場となったのは、品川と葛西の当社研究所です。優秀な研究者が集い、患者さんに思いを馳せながら、創薬という挑戦を日々繰り返している研究所では、フラットな関係で議論し、お互いを高め合いながら、協業する文化が根付いています。開発においても、数多くの治療領域への挑戦の中から、SOC<sup>®</sup>を大きく変革することになる開発戦略の策定およびその実践を通して、我々のイノベーションをより多くの患者さんに届けるという素晴らしい経験を積み、大きな学びを得てきました。成長する研究開発人材、加えてこの挑戦と学びのループが、次のイノベーションの礎であり、当社の強みであるS&Tの、枯れることのない源泉と考えています。

※ Standard of Care、標準治療（科学的根拠により裏付けられた、最も効果の高い治療法）



研究開発本部長  
常務執行役員  
我妻 利紀

## イノベーションの継続的な創出に向けた、S&Tの強みのさらなる強化

### サイエンスケイパビリティの強化策

研究では DXd ADC に続く柱の創出を目指し、マルチモダリティ研究に注力しています。データ駆動型創薬 (Data-Driven Drug Discovery) の多様なモダリティへの適用を進めており、さらに研究所のスマート化を含めた Research DX を推進します。また、ボストン、ミュンヘンに設置した Research Institute のさらなる展開を行います。研究とヒト臨床をつなぐトランスレーショナルリサーチでは、患者選定・用量設定精

緻化による臨床試験での成功確率向上と実臨床での精密医療 (Precision Medicine) の達成を目指します。オミクス、病理など各種解析技術の高度化に加え、豊富なパイプラインの臨床試験で得られた膨大な解析データをもとに疾患・患者さん背景の理解やメカニズム解明に強みを持たせていきます。これら臨床で得られた知見を探索研究に活用できる体制づくりもさらに進めます。

### 組織文化・人材面の強化

革新的医薬品を継続的に創製した経験の蓄積に加え、個人の人々の持つクラフトパーソンシップを尊重し、自由闊達に意見交換できる組織文化が第一三共の強みです。R&Dフォーラム、サイエンスシンポジウムといった社内学会的イベントの開催

等を通して、コミュニケーション活性化・深化を図るとともに、特に開発部門でのグローバル人材育成、積極的なキャリア採用を進めています。DXd ADCを創製した実績が優秀な人材を惹きつけ、S&Tのさらなる強化を可能にしています。



### Head of Therapeutic Area Strategies, Research & Development Unitからのメッセージ

第一三共が、成功や失敗を振り返り学習する文化の拡大に取り組むことは、私たちのパーパスとミッションを達成するために不可欠であると考えています。世界的に「カイゼン」とも呼ばれる「失敗から学ぶ(Intelligent Failure)」概念は第一三共の組織に深く根付いています。

一部のビジネス文化では、プロジェクトが完了したら振り返る時間よりも、すぐに新しいチャレンジに移ることが優先されてしまいます。しかし、例え失敗しても、個人を批判するのではなく、事実をフォーカスしてしっかりと「振り返り」を行うこと、それにより視野を広げ、学びを他のチームとも共有し、また新たな発見を柔軟に受け入れることによって、次のチャレンジを促すことができます。このようなことが、継続的にイノベーションを生み出す第一三共に根付く素晴らしいDNAを維持するために非常に重要だと考えます。この「失敗から学ぶ(Intelligent Failure)」コンセプトをグローバル組織全体のより多くの機能やセクションに拡大することが、第一三共の強み「サイエンス&テクノロジー」とイニシアチブをさらに成長させると考えています。



Head of Therapeutic Area Strategies,  
Research & Development Unit  
Daiichi Sankyo, Inc.  
執行役員  
塚本 淳

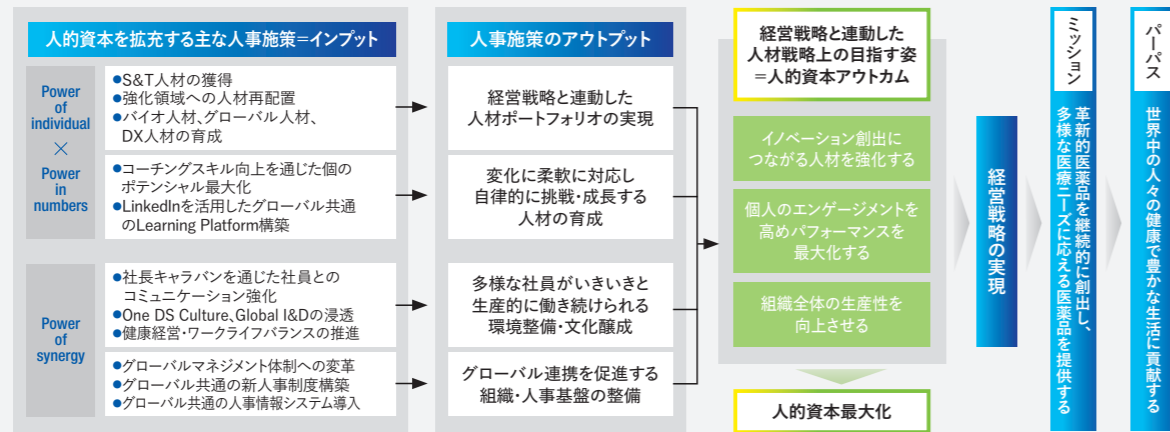
## 2

# 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人材の強化

### 人材戦略の考え方

第一三共グループは、「人」を最重要な「資産」として位置づけています。パーパス、ミッション実現のため、バリューチェーンの各領域における人材の活躍推進と育成を通じて人的資本を最大化し、社員と会社の相互の持続的な成長を目指しています。また全ての事業活動は人材によって支えられており、グローバルな事業展開において多様な人材を獲得し、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います。当社グループにお

ける「人的資本」は、「Power of individual:個人の強みの強化」、「Power in numbers:強化領域への継続的人材供給」、「Power of synergy:人や組織のシナジーを創出するための体制・制度・施策」の三つの要素を掛け合わせたものと定義しています。経営戦略と連動した人材戦略の実行に向け、強化すべき人的資本の各要素をモニタリングしながら、施策の効果検証や人的資本拡充のさらなる高度化に取り組んでいます。



### グローバルでの取り組み

第一三共グループでは、グローバル共通の上位概念・指針として「ピープルフィロソフィー」を制定し、これに基づき各人事施策を設計・推進しています。またグローバル共通の企業文化「One DS Culture」の醸成に取り組んでおり、三つのCore Behaviorsの実践を通じ、機能や地域を越えた信頼の構築やCollaborationの実現に努めています。2022年からはCore Behaviorsを自発的に体現している社員を推薦・表彰する「Core Behavior Awards」を実施し、Core Behaviorsの浸透を促進しています。さらに、持続的な成長に向けたグローバル連携を促進すべく、グローバル共通の人事制度ならびに人事情報システムの構築・導入を進めています。

また、2023年時点で日本から米国へ111名、欧州へ32名、アジア中南米へ22名の社員を外向させ、異なる文化・マネジメントを通して人材育成を図るとともに、海外グループ会社から日本にも11名の社員が外向しており、双方向での交流・育成につながっています。加えて、社員のさらなる成長支援を目的に、

グローバル共通のコンテンツを作成し、マネジメント職を対象にコーチング&フィードバック研修を実施しました。また当社グループでは、「Global I&D Statement」を策定し、社内外に当社のInclusion & Diversity (I&D) に対する姿勢や考え方を明示しています。全ての社員が受け入れられ、最大限に実力を発揮することが、グローバル事業展開やイノベーション創出につながると考えています。

外向プログラムでの外向社員数 (2023年度時点)

所属	出向先	出向社員数
日本	米国	111
	欧州	32
	アジア・中南米	22
海外グループ会社	日本国内	11

### Global Culture Initiatives Core Behavior Awards受賞者コメント

Daiichi Sankyo Europe GmbHは、多様な背景や文化を持つ社員で構成されているため、共通の文化を持つことは、互いに協働する上で非常に重要なことだと思っています。

Core Behaviorsに関する考えや好事例を共有するため、部所を横断した参加者を募り、「カルチャートーク」を実施しました。この取り組みにより、「Collaborate & Trust」を大切にす姿勢が認められたことを、心から光栄に思っています。このような信頼関係の構築が、本当のイノベーションとチームの成功につながることを示していると思います。



Global Corporate Planning Management Excellence EUCD Graduate Trainee  
Eva Papamichali

### 専門人材の育成に向けた日本での取り組み

当社グループでは、グローバルで成長が加速しており、ビジネス環境も急速に変化しています。そのため、社員に求められるスキルが大きく変化しています。この状況を、力強く支えていくため、強化領域として「バイオ（プロセス開発・製造・品質保証等）」、「グローバルビジネス」、「DX」を専門人材として特定し、その育成を担う組織において、体系的な育成プログラムを構築しています。また、専門人材の数の増強に向けて、社内公募制度（キャリア・チャレンジ制度）を

実施し、社員の自律的なキャリア形成やリスクリングへの挑戦を支援しています。さらに、育成を担う組織における「学び育てる風土の醸成」に向けて、トレーナー・トレーニーの双方に対して、育成上重要となるマインド・スキル形成を目的とした「トレーナー・トレーニー研修」を実施しています。バイオ人材の育成において必要な製造設備への投資を含め、3領域の専門人材育成のために2023年度より約10億円の投資を行う予定です。

専門人材強化 (強化領域)	目指す人材像
バイオ人材 (抗体製造プロセス開発領域)	バイオ医薬品に関わる製造プロセスをよく理解し、バイオ医薬品の創薬研究や5DXd ADCsの原価低減等に貢献するプロセス開発研究を遂行できる人材
バイオ人材 (品質管理・保証、薬事、製造領域)	バイオ医薬品の製造プロセスを理解し、テクノロジーユニット内およびバリューチェーン全体において専門性を発揮してバイオ医薬品関連業務を推進できる人材
グローバル人材 (各部のグローバル業務領域)	グローバルでの迅速かつ平等な情報・意思決定の共有、業務遂行のためのグローバルスキル(英語、異文化対応、国際的視野)、勤務地に関係なくグローバル業務を遂行できる人材
DX人材 (Global DX および各部のDX関連業務領域)	第一三共グループの各バリューチェーンにおけるビジネス要件とデジタル・データの双方を理解し、既存のビジネスや業務プロセスに対するDX変革を推進する人材

## 3

# 期待されるアウトプット・アウトカム

当社グループでは、上記の人的資本施策を実施することにより、S&T、グローバル人材の強化や個人の成長支援、また、多様な背景を持つ人材がいきいきと活躍できる組織風土・環境整備が実現できると考えています。革新的な医

薬品や治療ソリューションを世界中の人々にお届けするため、人的資本を最大化し、事業基盤を強化することで、生産性の高い、イノベティブな組織への変革と持続的な価値創造を目指しています。



# ステークホルダーとの価値共創に向けて

当社グループの「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスの実現に向け、持続的に企業価値を高めていくためには、変化を続ける社会からのアンメットメディカルニーズへの対応をはじめとする多様な要請を把握し、企業活動に反映させることが必要不可欠です。当社グループは第5期中期経営計画において、「ステークホルダーとの価値共創」を戦略の一つに掲げ、患者さん、株主・投資家、社会、社員を含めた全てのステークホルダーとの対話を積極的に行っています。対話を通じて把握した多

様な価値観に基づく期待やニーズを当社グループが取り組むべきサステナビリティ課題として経営戦略に統合し、事業活動と一体となって取り組むことで、当社ならではの価値を創出していきます。これからもステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じて、当社グループの活動・決定が大きな影響を与える、あるいは当社グループのビジネスの影響を受けるステークホルダーとの健全かつ生産的な関係を構築・維持し、より社会からの信頼を得られる会社を目指していきます。

当社グループのステークホルダー



ステークホルダーエンゲージメントの目的

患者さんとそのご家族	患者さんとそのご家族の生活や悩み、そして希望を理解し、患者さんや医療関係者からの声や生活の質に関するデータを収集・分析する。その結果を当社グループの取り組みに反映させることで、患者さんの生活の質の向上を目指し、ご家族との笑顔のある生活に貢献する。
医療関係者	革新的な医薬品などの創出や医療関係者への有益な情報提供活動を通じ、医療関係者の治療満足度の向上やニーズの把握を行うことで、治療選択肢の充実や標準治療の変革をもたらす。
株主・投資家	透明性・公平性・継続性を基本とした情報開示をもとに、中長期戦略や持続的成長に向けた取り組み等、当社をご理解いただく経営情報について積極的に開示を行うことで、株主・投資家との相互理解を促すとともに、中長期的な視点からの建設的対話を通じた意見を企業経営に反映し、さらなる相互理解と成長を図っていく。
ビジネスパートナー	ビジネスパートナー行動規範(BPCC)をもとに、当社グループのサステナビリティに対する考え方への理解を求めることで、人権・環境に配慮した持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進め、信頼あるビジネスパートナーとして互いに成長し、長期的に双方の価値を高める。
社員	社員一人ひとりの多様性を尊重し、バリューチェーンの各領域における人材の活躍推進と育成を図ることで、社員がエンゲージメントを高く持ち、自己成長しながらいきいきと活躍する環境を構築する。社員と会社の相互の持続的な成長を促進する。
地域社会	地域の疾患・医療提供体制など現地のニーズを収集し、その情報をもとに、各地域に必要な人材育成・医療サービスを提供することで、医療基盤の高度化・強化を促進し、「世界中の人々の健康で豊かな生活」の実現を目指す。
自然環境	環境に関する情勢や社会要請を的確に捉え、省資源および資源循環等、バリューチェーン全体の活動において環境負荷を低減させ、事業と自然環境相互のリスク低減を目指す。
政治・行政・規制当局・Payer(保険者)	各国の政治・行政・規制当局・Payer(保険者)と適切な信頼関係を構築し、医薬品のイノベーションに対する適切な評価を確保することによって、アンメットメディカルニーズに応える革新的医薬品創製のための持続的な研究開発投資サイクルにつなげるとともに、世界中の患者さんの医薬品アクセスの確保・拡大に向けた課題解決に貢献する。

## 事例1 人権デュー・ディリジェンスの推進に向けた対話

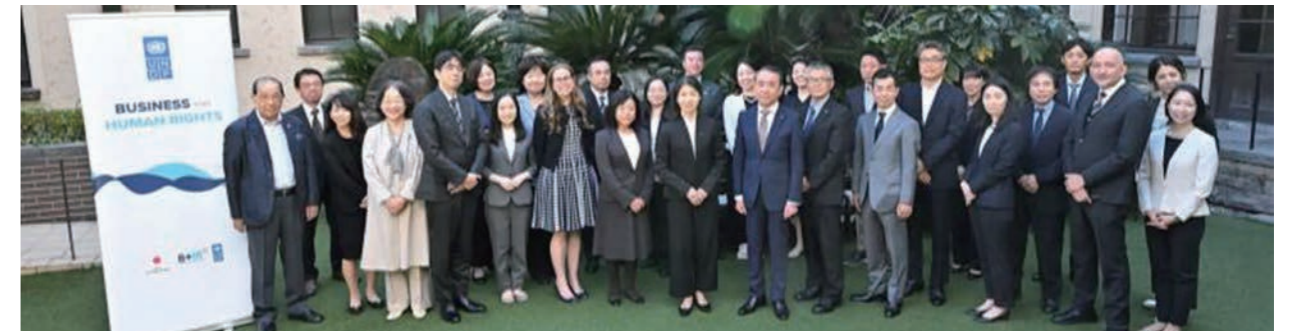
人権の取り組みについては [P90](#) をご覧ください

2023年10月16日、UNDPが主催する経営幹部向けのビジネスと人権に関する経営幹部向けラウンドテーブル<sup>※</sup>に、当社の人権関連の取り組みを統括するヘッド オブ グローバル コーポレートストラテジーの福岡隆が出席し、国内外専門家や機関投資家、グローバルに展開する国内先進企業7社のCEO・関連役員の方々と人権デュー・ディリジェンス(人権DD)促進に関する意見交換を行いました。ビジネスにおける人権への取り組みや課題を共有し、人権推進における

トップコミットメントの重要性を改めて確認しています。

社外からのご意見、他社の優れた取り組みに対する知見を深めることで、当社グループにおける人権DDの実践をより一層加速させていただきます。

※UNDP(United Nations Development Programme)が日本政府支援のもと実施している「ビジネスと人権プロジェクト」の一環として、企業のマネジメント層を対象に開催したラウンドテーブルセッション



ビジネスと人権に関する経営幹部向けラウンドテーブル出席者(2023年10月16日)

## 事例2 Access to Medicine(ATM)財団との対話

医療アクセスに関する取り組みについては [P91](#) をご覧ください

当社グループは、より多くの世界中の患者さんに革新的医薬品を届けるために、医療アクセスポリシーを制定し、「医薬品アクセスの向上」に取り組んでいます。オンコロジー領域を強みとする当社ビジネスの特性上、低所得国への取り組みには課題を認識しており、医薬品アクセス改善を促すATM財団やリードインベスターとのエンゲージメントを行っています。

当社のリードインベスターである野村アセットマネジメント社と連携し、ATM財団との協働エンゲージメントを行っています。投資家を代表してATM財団に当社の要望や活動を伝えていただく一方、当社グループの現状や課題に対する多くのフィードバックをいただくことで、医療アクセスに関する情報開示の重要性を再認識することができました。また、エンゲージメントを通じて当社の医療アクセス拡大の取り組みの意義をATM財団に考慮してもらおうきっかけとなりました。

本取り組みは野村アセットマネジメント社の責任投資レポートにて紹介されました  
<https://www.nomura-am.co.jp/special/esg/library/ri-report.html>



ATM財団 Dr.Iyer CEOと真鍋CEOが第一三共製品の医薬品アクセスの課題に関わる意見交換を実施(2023年10月15日)

### リードインベスターである野村アセットマネジメントからのメッセージ

当社は社会的課題の解決に取り組む国際的なイニシアチブに多く参画しており、ATMの活動も重視しています。2023年よりリードインベスターとして第一三共との協働エンゲージメントを担当してきました。

低所得国において販売網等のインフラが限られる日本の製薬企業が医療アクセスを高めることは容易ではありません。その中で第一三共のアストラゼネカ社との提携を通じたアクセス向上策は優れた取り組みです。

対話を通じてアライアンス・モデルの意義や取組みをATM財団側に伝え、評価の再考につなげられたことを大変喜ばしく思います。



野村アセットマネジメント社 エンゲージメント推進室 稲垣様(左) 責任投資調査部 竹内様(右)

# Patient Centricityの 取り組み

当社グループにおける「Patient Centricity」とは、コーポレートスローガンでもある「Passion for Innovation. Compassion for Patients.®」、「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据え、患者さんが治療において希望を見出していく力の一つになりたいという共通の思いを全社員が持っていることです。常に患者さんに向き合い、バリューチェーン全体で患者さんへのさらなる貢献に向けたさまざまな取り組みを強化しています。

## バリューチェーンにおける取り組み



※1 Patient and Public Involvement (患者・市民参画) ※2 Compassion for Patients Strategy 活動: 患者さんとの交流活動により疾患・治療に関する実態および患者ニーズを理解する取り組み ※3 Patient Reported Outcomeの略、QOLやPatient Experienceに着目した患者視点のエンドポイント ※4 Patient-Focused Drug Development ※5 治験の結果を平易な表現で要約した文書 ※6 Risk Management Plan ※7 Expanded Access Programの略。人道的見地から実施される治験等の承認薬を提供する制度

## ① 患者さんの安全を確保するCSPV<sup>※</sup>の取り組み

※Clinical Safety & Pharmacovigilance

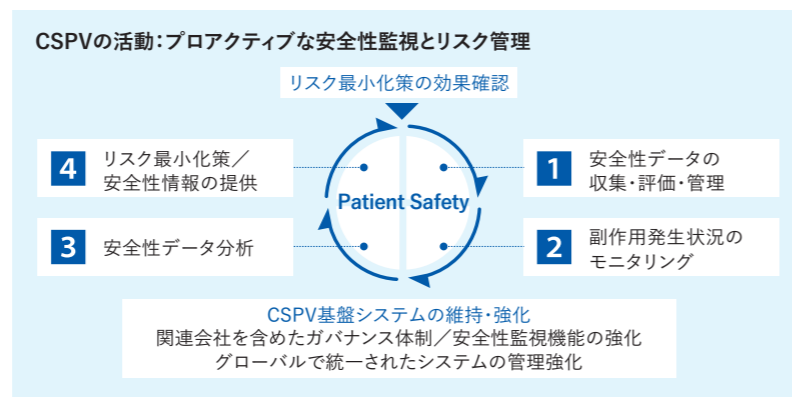
CSPVユニットでは、「拡大するがん製品や新規モダリティを含む開発から市販後までの全製品の高品質な安全性情報を迅速に提供することで、患者さんの安全確保に貢献しているグローバルユニット」を2030年ビジョンとして掲げています。開発から市販後まで一貫してプロアクティブな安全性監視とリスク管理を主導し、Patient Safetyにつなげています。

各国の法規制を遵守しながら、当社医薬品を必要としている患者さんに1日でも早く使用いただけるよう、患者さんの安全を確保するさまざまな取り組みを実施していますが、その安全管理の軸となっているのはPatient Centricityの概念です。例えば、通常の承認・上市前に、海外から輸入し、患者さんが使用できるプログラムがあります。このような特殊な場合でも、患者さんの安全を確保するために、適正な使用のもとで治療が行われるよう、医療関係者へのトレーニング実施や適切な使用方法を解説した資料の配布、使用状況の継続モニタリング等の対応策に取り組んでいます。

また、CSPVユニット主導のもと、開発部門やメディカルアフェアーズ部門、提携企業との間

で、密な連携による安全管理を実施しています。各国の医療関係者や患者さんの安全性に関するニーズの収集や、諸課題の共有を図り、対策を検討することで、世界各国の規制や状況に応じた活動を展開しています。

その他、日本国内では、副作用リアルタイム検索システムを用いた情報提供体制を構築しています。患者さんごとの詳細な症例経過を含めた最新の副作用情報を迅速に医療関係者に提供することが可能であり、患者さんの副作用リスクの軽減や治療継続の向上につなげています。



## 安全管理本部長からのメッセージ

医薬品は、「高品質な医薬品」に「適正な情報の提供」が合わさってはじめて良い薬となります。また、どんなに有効性が優れた薬でも、副作用のリスクがないものはありません。優れた効果を有する医薬品を如何に適正に使用していただけるか、安全性・有効性の情報を分析し、医薬品のベネフィット・リスクバランスをベースに評価し、必要な情報を提供していくことが重要です。CSPVユニットでは、Patient Firstのマインドを掲げ、開発段階から市販後までの製品ライフサイクルを通じて、グローバルに安全性のモニタリングとリスクマネジメントを実行しています。医師を中心とした医療関係者が患者さんに最適な治療を提供し、患者さんが安心して医薬品を使用できるよう、タイムリーな適正使用情報の提供に努めています。



安全管理本部長  
和田 憲刀

## ② 患者報告アウトカム (PRO) の活用推進

当社グループでは、患者さんの治療に対する症状やQOL等の主観的な評価を臨床試験等に取り入れる、患者報告アウトカム (PRO) を積極的に活用しています。エンハーツ<sup>®</sup>では、日本で実施されたPRO-DUCE試験で乳がん患者さんが通常ケアに加え、スマートフォンなどのデバイスを用いた電子患者報告アウトカム (ePRO) モニタリングを実施することにより、QOLスコアが

通常ケア群と比較し、有意に改善されました。また、DESTINY-Breast02、03、04試験においても、治療期間中疲労や痛みなどの健康状態が有意にコントロール・改善された結果が示されています。今後も PROを用いて、患者さんの視点を確実に捉え、さらなる貢献を追求していきます。

## ③ 患者さんの声を医薬品開発に反映するPFDD (Patient-Focused Drug Development)

治験において「患者さんの声」を反映することは、患者さんの負担軽減や理解促進、治験の質向上や進行促進につながり、患者さんに新薬をより早くお届けすることができます。当社では2022年より、「患者さんの声」を医薬品開発に反映させる取り組みであるPatient-Focused Drug Development (PFDD) を実行する専門チームを開発部門に設置しており、患者さんならびに治験コーディネーターとタイムリーにコミュニケーションを取れるフレームワークを構築し、治験関連資料のレビューを中心にPatient and Public Involvement (PPI) に取り組んでいます。

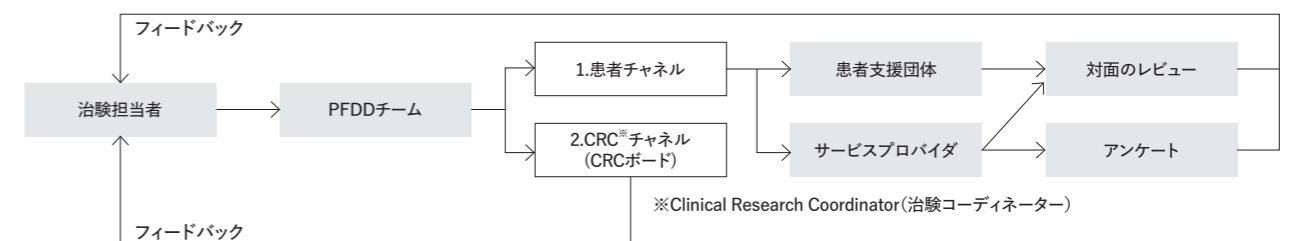
活動の具体例として、治験実施計画書や説明文書・同意文書 (ICF) のレビューのみならず、レイサマリーやThank You Letter<sup>※8</sup>の提供も実施しています。治験計画に関しては、患者さんからいただ

いた意見をもとに、患者さんの院内での待機時間や治験薬投与の開始に関わる検査スケジュールの変更、除外基準の緩和を行いました。ICFに関しては、英語からの直訳的では日本語としては違和感のある表現や医学的な専門用語の説明不足、誤解を招きやすい文章構成等の指摘を反映し、治験関連文書のテンプレートに落とし込みました。

現在、PFDDの取り組みは、国内の活動として実施していますが、ICH<sup>※9</sup>やFDAの指針も考慮し、海外グループ会社との連携を通じたグローバルでの取り組みに拡大していく予定です。今後、より良い医療への貢献を目指し、業界全体として「患者さんの声」を治験に反映する取り組みを推進・強化していきます。

※8 治験参加者への御礼と治験結果の公開に関する情報を記載したカード  
※9 医薬品規制調和国際会議

## PFDDフレームワーク



## Patient Centricity 座談会



社外取締役(独立役員)  
小松 康宏



常務執行役員 日本事業ユニットメディカルアフェアーズ本部長/  
Patient Centricity 特命担当  
上野 司津子

## 第一三共らしい Patient Centricityの実現に向けて

患者さんの声に耳を傾け、組織全体で患者さんとともに価値を生み出していく

第5期中期経営計画(第5期中計)の戦略の柱の一つである「ステークホルダーとの価値共創」のうち、企業活動の中核としてバリューチェーン全体で推進を強化しているPatient Centricityをテーマに、臨床医・パブリック・ヘルス(公衆衛生)専門家の社外取締役とPatient Centricity特命担当、およびオンコロジー・スペシャリティ領域にて取り組みを推進しているグローバル組織のトップマネジメントによる座談会を開催し、Patient Centricityに関する当社グループの考え方および方向性についての意見交換を行いました。



グローバルオンコロジーメディカルアフェアーズ  
グローバルヘッド、アドボカシー&ストラテジックリレーション  
Gisoo DeCotiis



EUスペシャリティビジネスユニット長  
Oliver Appelhans

**上野** 今年度から当社グループのPatient Centricity特命担当に任命された上野です。Patient Centricityは、当社グループの企業活動の中核であり、極めて重要な価値観です。患者さんへのさらなる貢献に向け、グループ全体でPatient Centricityに関する認識を共有し、グローバルかつ組織横断的な取り組みをより一層強化する必要があります。本座談会では、当社のPatient Centricityに基づいた活動を共有いただくとともに、医療現場における患者さんの課題に照らし合わせ、当社グループが目指すPatient Centricityについての意見交換を行いたいと思います。そして、本誌面を通じて私たちのPatient Centricityの考え方を読者の皆さまにお伝えできればと考えています。

### Patient Centricityに関する ご自身の経験・知見と現職の紹介

**上野** まず小松先生には、医師として、これまで長く日米中心に医療現場でのPatient Centricityの取り組みに尽力されてきた経験や知見を踏まえ、医療現場におけるPatient Centricityの現状についてご意見をお聞かせください。

**小松** Patient Centricity について考える上では、患者さんへの直接的なケアはもちろんのこと、病院の管理・運営、研究や政策的な取り組みが重要と言われており、その中でも、医療現場におけるPatient Centricityの本質は、患者さんと医療関係者が共通の目標、価値観を共有することです<sup>※1</sup>。医療現場においても、患者さんの価値観や視点に立つ医療が重視されるようになってきました。しかし、私たち専門医が、患者さんにとって何が重要かを理解して説明し、医療を提供しているつもりでも、患者さん自身は「質問したいことを口にせなかった」というケースは依然として存在し、課題として残っています。患者さんが自由にコミュニケーションを取れるような信頼関係を構築し、真のニーズを理解する必要があります。

40年前は、医師が治療法を決定し、患者さんの同意を得るといったパターナリスティック<sup>※2</sup>な医療が中心でした。しかし現在は、医療関係者と患者さんが、医学的視点と患者さんの価値観を合わせて、協働して最良の決定を下すというShared decision-makingが重視されています。個々の患者さんにとって何が最も重要で最適かを議論し、双方とも納得できる結論に導くことがPatient Centricityの本質であると考えます。

**上野** 続いて当社におけるPatient Centricityの推進について、Gisooさん、Oliverさんにお伺いします。ご自身の経験・知見を踏まえ、どのように役割を果たしているのか、教えてください。

**Gisoo** グローバルオンコロジーメディカルアフェアーズのPatient Advocacy<sup>※3</sup>のヘッドとして、社内外のステークホルダーに対して、日々の業務を進める際に、常に患者さんのニーズを最優先に考えてもらえるよう働きかけています。特にオンコロジーの分野は、患者さんの希望を尋ね、アンメットメディカルニーズをどのように満たすのか

を考える必要があります。例えば、研究から市販後までのあらゆる段階における開発プロセスに患者さんの声や視点を取り入れることが重要だと考えています。私が本当に目指しているのはこのような「インクルージョン」であり、患者さんの貴重な経験を共有することによって、私たちのプロセスをよりPatient Centricなものにすることです。

**Oliver** 私は20年前に営業担当として製薬業界でのキャリアをスタートしました。その時に患者さんへの啓発・教育を行う役割を経験し、患者さんの要望やアンメットメディカルニーズを知ることができました。そして、患者さんへの思いが私の意思決定の基盤であることを実感しました。

これは、まさに当社グループが目指しているPatient Centricityともつながっていて、この経験は、抗凝固薬リクシアナ<sup>®</sup>の欧州上市の際に、心室性不整脈の分野で世界をリードする患者団体Arrhythmia Allianceと連携し、さまざまな啓発や患者中心のイニシアチブを推進したことに活かされました。また、ドイツのGeneral Manager在任時には、German Stroke FoundationやGerman Hypertension Leagueなどの患者団体と良好な関係を築きました。患者さんの視点から、心血管疾患の現状と課題について多様なステークホルダーと議論し、生活の質(QOL)を改善するための支援を行いました。

### グローバルでのPatient Centricityの 取り組み事例の紹介

**上野** オンコロジーとスペシャリティ領域でのPatient Centricityの取り組みについて具体的に教えてください。

**Gisoo** 私がリードするオンコロジーのGlobal Patient Advocacyチームは、主にがん患者さん、介護者、その他ステークホルダーの方々に焦点を当て、医薬品やサービスに付加価値を与え、がん患者さんがより良く、より長い人生を送るための活動に力を入れています。

具体的には、多くの患者さんと積極的に関わり、彼らの日常生活や治療上の課題、医薬品へのアクセス、精神的な健康支援、そして総合的なニーズについてより深く理解することに取り組んでいます。また、年間を通じて900以上の世界中の患者アドボカシー団体と緊密に連携しています。その中で、最適な団体と長期的な関係を構築し、患者さんの意識向上を目的とする啓発・教育などのプログラムを共同開発しています。

活動のプロセスにおいて、患者さんの声を反映するPatient Steering Committeeを構築しています。その中で患者さんと当社の共通課題を特定し、Advocacy Engagement Strategyに紐づいて課題解決につながる活動を展開しています。(図1参照)

Advocacy Engagement Strategyの目的の一つは、私たちが焦点を当てている疾患領域における患者さんのアンメットメディカルニーズを特定することです。例えば、多くのがん患者さんは、臨床試

※1 <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2012.1133>

※2 パターナリズム(paternalism):強い立場にある者が弱い立場にある者の利益のために、本人の意思にかかわらず介入・干渉・支援するもの

※3 Patient Advocacy(バイエントアドボカシー):患者さんの立場に立って、政策や制度面から問題解決に取り組む活動

験の存在を認知していないことや、バイオマーカー検査への理解が不足しているなどの課題に直面しています。その改善のため、関係団体と連携して検査の重要性を普及させ、患者さんのアクセスや検査率等を向上させるための取り組みを行っています。また、患者さんが選択する治療法や臨床試験について、その理由を直接質問するサーベイの実施や、米国と欧州の両方でADCを使用した患者さんの経験に重点を置いたアドバイザリー委員会の設置など、貴重な知見を聴取しています。加えて、がんに対する社会的なスティグマを軽減させるために、キャンペーンや公衆教育への支援等を通じた意識向上を図っています。

患者さんのQOLを大事にし、「がんとともに生きる」ことを目標に、患者さんとその家族がより良い、より長い人生を送るために必要なサポートを提供することに日々取り組んでいます。

**Oliver** 私は心血管疾患にフォーカスしたPatient Centricityに

についてお話しします。

心血管疾患は世界の主要な死因であり、欧州では1日1万人以上の方が死亡しています。また、2040年までに欧州の65歳以上の人口は1億5,500万人に達すると見込まれており、心血管疾患の発生率の増加が予測されています。このような状況を踏まえ、EUスペシャルティビジネスユニットでは以下の3つの具体的施策を実施しています。

まず、1つ目として、2023年に患者団体との連携を推進するためのPatient Engagement Functionを立ち上げました。オンコロジービジネスユニットのPatient Advocacyチームと密に連携し、当社グループ全体として一貫したアプローチを行っており、また、医療関係者が心血管疾患を抱える患者さんのLife Journey全体を長期視点で捉え、包括的に管理できるようサポートしています。

2つ目は患者団体との関係性の強化です。欧州10か国の患者団体にアンケートを行い、当社が欧州全体に広く認知され、さらなる協

## 図1 Advocacy Engagement Strategy

課題	ギャップ解消に向けた取り組み	達成指標
<ul style="list-style-type: none"> <li>・標的治療薬におけるアンメットメディカルニーズの特定</li> <li>・バイオマーカー検査への患者さんの認識不足と適切な治療決定に及ぼす影響の把握</li> <li>・臨床試験、QOL、副作用管理、忍容性等を含む患者さんの実際の経験の理解</li> <li>・がんに関わるスティグマ<sup>※1</sup>の克服</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・疾患の負担、作用機序、実際の経験、ADCに焦点を当てたPatientアドバイザリー委員会(米国およびEU)</li> <li>・患者団体、医療学会、関係団体への支援による患者さんのリテラシー、アクセス、検査率の向上</li> <li>・パートナーシップを通じた介護者向け情報の整理</li> <li>・治療選択肢やレジメン<sup>※2</sup>遵守に対する理解を深めるための、がん患者さんのアドバイザリーボードや調査への参加促進</li> <li>・肺がん患者さんへのスティグマを減らすための公共教育キャンペーンやPSA支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Shared decision-makingを促進する医師と患者さんの対話ツールの開発</li> <li>・バイオマーカー検査への患者さんアクセス向上</li> <li>・副作用管理の支援によるQOLやPROの改善</li> <li>・治療への患者さん紹介の増加</li> </ul>

※1 疾患など個人の持つ特徴に対して、周囲から否定的な意味づけをされ、不当な扱いをうけること  
 ※2 薬物療法を行う上で、薬剤の用量や用法、治療期間を明記した治療計画

力に対する期待があることを確認できました。このような結果を踏まえ、欧州で影響力のある4つの患者団体<sup>※4</sup>と協力関係を築いています。

3つ目は患者さんへの教育・啓発による意識の向上です。まず、2つの患者さん向けウェブサイト<sup>※5</sup>を通じて、心房細動と脂質異常症に関する疾病啓発キャンペーンを展開しており、また、全ての活動のハブとなるウェブサイト「We Care for Every Heartbeat<sup>※6</sup>」を通じて心血管疾患に関する情報を提供しています。

また、EUスペシャルティビジネスユニットとオンコロジービジネスユニットの共同で「O-Mamori Award」を開催し、患者さんのQOL向上や予防・教育をサポートするための革新的なプロジェクトを実施する組織を支援しています。昨年度に引き続き、今年度の世界心臓デーでは、3つ



「We Care For Every Heartbeat」の一環として、European Survey of Cardiovascular Disease(欧州心血管疾患調査)を実施し、患者さんの早期診断や治療改善に向け、心血管疾患に対する現在の認識や考え方の調査を実施しています。

の患者団体の後援のもと、疾患啓発を目的とする「Dyslipidemia Flash Mob<sup>※7</sup>」の開催を予定しています。

**上野** Patient Advocacyでの900以上の患者団体との連携、欧州の心血管疾患における包括的な活動に感銘を受けました。小松先生、当社グループのグローバルな取り組みについて、どのように感じられましたでしょうか。

**小松** 多くの患者団体と関係を構築し、Patient Centricityを取り入れる幅広い活動に非常に感銘を受けています。特に、患者さんに適切な情報を提供し、実際のご懸念やニーズを知ることができるという点から、患者団体との信頼関係に基づいたPatient Advocacy活動を推進することは重要だと思います。

また、がんのスティグマついて、多様なメディアを活用した教育活動を通して、その改善につなげていくことを期待しています。

## 医療の「現場」における課題認識

**上野** 小松先生にお聞きしたいのですが、臨床・パブリックヘルスの専門家のお立場から医療現場において、Patient Centricityを実

現するための課題について教えてください。

**小松** Patient Centricityは重要な概念ですが、現在多くの課題と障壁があります。例えば臨床の現場では、医療関係者と患者さんの間に大きな認識のギャップが存在しており、医療関係者が患者さんの大事にしていることを把握するよう努めても、患者さんがご自身のニーズに気づいていないことがあります。そのため、私たちは患者さんやそのご家族との関係を強化し、患者さんが自由に思いを発信できる機会を作ることで、患者さん個人の価値観やニーズを見つけ出す必要があります。

患者さんのニーズを正確に把握するためには、多様なチャネルを活用する必要があります。私が取り組んでいることの一つに、患者さんの意思決定支援・対話ツールの開発があります。ツールは約6ページのノートで構成され、患者さんが自分の生活背景、体調の変化、疑問点などを書き込み、診察時に医師と共有することで、コミュニケーションが円滑、かつ確実になるものです。自分の懸念を口に出して話すことに抵抗がある患者さんでも、ノートを通じて情報共有が可能です。

このような資料・ツールは、個々の医療機関で開発することは困難なので、製薬会社と患者アドボカシー団体が協力して開発する活動も有用だと思います。

## Patient Centricity推進における課題と今後の期待

**上野** Oliverさん、Gissooさん、それぞれの組織内でPatient Centricityを推進する際の課題と、当社グループが患者さんとのさらなる価値共創を推進するにあたっての期待についてご意見をお聞かせください。

**Oliver** 欧州では各国で異なる厳しい規制環境があります。そのため、有意義な方法で患者さんとのコミュニケーションを行い、価値を提供していくには多くの努力が必要です。現在は患者さんご自身の症状や疾患、副作用について多くの情報を持っていて、ニーズと要望も多様化しています。特に近年は予防の重要性は著しく高まり、患者団体も疾患の認知と教育にますます力を入れるようになりました。

このような社会の変化の中で、私たち製薬業界は、医薬品を通じた貢献のみならず、疾患啓発情報の充実などにより患者さんのエンパワーメントを高めることで、医師と患者さんのコミュニケーションの支援を行い、医療の改善に貢献する責任があります。私たちが行っていることは、グローバルな市場戦略において、医療関係者やPayer(保険者)、その他のステークホルダーが患者さんにとって最善の選択をしていただくために、より深い患者さん視点での情報提供を実施し、彼らの活動をサポートすることです。

これらの活動に、患者団体の協力は必要不可欠です。引き続き、責任を持って患者団体と連携し、長期的な信頼関係を築くことが成功の鍵だと考えます。

**Gissoo** 私もOliverさんの意見に同意します。組織全体で大きな変化が起きている中、組織横断的な活動を行うことは素晴らしいことだと思います。

Patient Centricityは私たち全員の課題です。一人ひとりが携わっている日々の仕事を通じて、どのように患者さんの視点を考慮した行動をとるかを考えることは非常に重要です。組織によっては、直接患者さんと接することが難しい場合もありますが、私たちの業務は全て医薬品の提供につながっており、患者さんの役に立つことができます。

最も重要なことは、患者さんの声を「聴くこと」です。全ての患者さんとそのご家族がより良い生活を実現するために何ができるのかを考え、患者さんの声を聴き、組織を超えて連携し、患者さんの希望を実現させることが、私たちが目指すPatient Centricityではないかと思っています。

**小松** 公衆衛生で重視される考え方にSocio-Ecological Frameworkがあります。個人レベル、対人レベル、地域、コミュニティレベル、社会・政策レベルなどさまざまなレベルの相互関係が、人の健康や行動に影響を与えているというものです。企業は多くの規制により、個人や社会、政策レベルとの接触が困難ですが、医療関係者とともに患者さんを支援することでSocio-Ecological Frameworkに貢献できると思います。

また、より良い臨床試験を推進するために期待されることは、患者さんの参画です。積極的な臨床試験への参画を促すためには、患者さんが、自身を「単なる研究対象」ではなく、自身の参画が他の患者さんに役立つ「医薬品の創造者」である、と考えることが重要なのではないかと思います。その過程の中で、医師や製薬会社は、患者さんの臨床試験の経験やPatient Journeyを目の当たりにすることができます。そこで得られた知見を反映していくことで、臨床試験のさらなる改善・成功を果たすことができると思います。

また、個々の患者さんだけでなく、社会全体への啓発活動も大事です。これは病院の医療関係者だけではできないことであり、製薬企業がより大きな影響力を発揮すべきところだと考えています。

**上野** 今日の座談会を通じて、それぞれの専門領域から多くの示唆を得ました。まず、Patient Centricityのマインドセットを第一三共グループの全ての国、地域、組織において、より一層浸透させる必要があるということです。私たち製薬会社が行っている全てのことは、患者さんの生活を改善することにつながっています。患者さんの意見を注意深く聴き取り、その声を私たちの業務や意思決定に組み込むことで、効果的なソリューションを提供していく必要があります。患者さんとの価値を共創していくためには、患者団体を含む多くのステークホルダーとの協力は欠かせません。今後もさまざまな組織とのコミュニケーションを強化し、Patient Centricityを軸に、より良い社会を実現していきます。

※4 Global Heart Hub, FH Europe, European Patients' Forum, European Patients' Academy on Therapeutic Innovation

※5 <https://www.healthy-heart.org/>と<https://www.afibmatters.org/>

※6 [www.wecareforeveryheartbeat.com](http://www.wecareforeveryheartbeat.com)

※7 第一三共イタリアにて、疾患啓発キャンペーンの一環で実施するフラッシュモブ

## CFO Message

# 2025年度目標の達成、 そして2030年ビジョンの実現に向けて、 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、 持続的な成長を図る



常務執行役員  
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

## 1年間の振り返り

2023年4月にCFOに就任して以来、1年が経ちました。この1年間の振り返りを見て、特に重要だと感じているのは、以下の3つのことです。まず、Merck & Co., Inc., Rahway, NJ, USA(米国メルク社)との戦略的提携を決めたことです。この提携により、より早く、より多くの患者さんに開発中の当社製品をお届けできるようになり、また社内のキャパシティ、リソース、ケイパビリティの増強も図ることが可能になりました。次は、第5期中期経営計画(以下、第5期中計)の2025年度の計数目標(KPI)の達成見込をアップデートし、同時に自社株買いを決定したことです。この1年間で、多くの投資家・株主の皆さまとの対話をさせていただきました。これらのエンゲージメントに基づき、バランスの取れた将来へ向けた成長投資と株主還元の強化を図ることができたと考えています。最後は、グローバル組織体制のスタートへ向けた準備を行ったことです。真のビジネスパートナーを目指し、プロセスを標準化した新たなグローバル組織体制を2024年4月よりスタートしました。この体制により、CFOのリーダーシップチームに基づく、迅速かつ的確な意思決定とそれに伴う最適な資源配分がグローバルレベルで実行できるようになったと考えています。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」の実現に向けて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(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創薬企業」を達成し、2030年ビジョン実現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年度~2025年度)に取り組んでいます。具体的には、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率40%、ROE 16%以上、DOE(株主資本配当率) 8%以上を掲げています。

第5期中計開始より3年が経ちますが、4つの戦略の柱は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います。

米国においては、乳がんを中心に取得した全ての適応症においてマーケットリーダーの地位を確保しています。市場シェアはかなり高い水準まで伸長しましたが、エンハーツ®は従来の標準治療を大きく変革する薬剤であり、まだ従来の標準治療から切り替えることに慎重な医師もいらっしゃいます。現在、そのような医師への情報提供を強化しつつ、さらなるシェア拡大を図っています。欧州においては、市場の大きいドイツ、フランスで市場シェアが順調に拡大していることに加え、2023年に新たに上市したイタリアでも市場浸透が順調に進んでいます。日本においても、乳がん、胃がんを中心に処方順調に伸びており、取得した全ての適応症においてトップシェアを確保しています。また、ASCA(アジア・中南米)地域においても、ブラジル、中国を中心に大きく処方伸びています。

「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リクシアナ®の売上が、日本、欧州、ASCAにおいて順調に推移しています。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原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を販売するアメリカン・リージェントと日本でOTC医薬品を販売する第一三共ヘルスケアの利益は順調に成長

## 2025年度KPIの達成の見込(2024年4月現在)

	第5期中計 策定時	2024年4月現在
売上収益	1兆6,000億円	2兆1,000億円
がん領域売上収益	6,000億円以上	1兆円以上
R&D費控除前コア営業利益率 <sup>※1</sup>	40%	40%
ROE	16%以上	16%以上
DOE <sup>※2</sup>	8%以上	8.5%以上
為替換算レート的前提	1USD=105円、1EUR=120円	1USD=145円、1EUR=155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)

## C F O M e s s a g e

し、2024年度においては、連結コア営業利益の約半分を占めるレベルとなる見込みです。

## 2025年度計数目標(KPI)達成見込み (2024年4月現在)

第5期中計開始より3年間の順調な進捗を受け、2025年度の売上収益は、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5,000億円上回る2.1兆円を見込んでいます。

2025年度の連結売上収益の中で、がん領域売上収益は1兆円以上を見込んでいます。2025年度のDato-DXdの売上収益見込は、臨床試験結果に基づく標的患者群の見直しや、タイムラインの見直し等により、減少しました。一方、エンハーツについては、臨床試験の結果を受け、乳がん市場でさらなる売上収益の増加を見込んでいます。加えて、HER3-DXd、I-DXd、DS-6000に関する米国メルク社との戦略的提携の契約時一時金受領による売上収益の増加影響等により、2025年度のがん領域売上収益は、目標の6,000億円を4,000億円上回る1兆円以上を見込んでいます。

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、効率的・効果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、研究開発パイプラインのポテンシャルが順調に拡大しているため、持続的成長に向けた研究開発投資を積極的に実行しますが、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3年が経ち、投資先行期から、いよいよ利益拡大期が近づいてきていることを強く感じています。

## バランスのとれた成長投資と 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(アロケーション)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(アロケーション)に、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<sup>※3</sup>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、米国メルク社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(アロケーション)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、4,500億円増額し、5年間累計で約1兆9,500億円を配分する方針です。このうち、2024年度、2025年度合計の研究開発費は、エンハーツ等の新規試験の開始等により、約1兆円を見

込んでいます。中計策定時点の見込に比べ、HER3-DXd、I-DXd、DS-6000については、米国メルク社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を加速します。一方で、戦略的提携に伴う開発費シェアの影響により、当社が計上する3製品の研究開発費見込は1年前に比べ減少しました。開発費シェアによって確保した研究開発投資のリソースは、DXd ADCsに続く成長の柱の構築を進める等、持続的な成長のために積極的に投入します。加えて、エンハーツの適応拡大、Dato-DXd、HER3-DXdの上市に伴う新規エビデンスの創出・情報発信等の活動拡大や、DXd ADCs等の開発加速・拡大のための開発要員の拡充等、研究開発体制のさらなる強化を図るために、研究開発への積極的な投資を継続します。

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。エンハーツ事業の順調な成長、エンハーツおよびDato-DXdの開発進展、HER3-DXd、I-DXd、DS-6000の米国メルク社との戦略的提携の締結ならびに開発進展などを受けて拡大しているDXd ADCの需要に対応していきます。今後も自社生産設備ならびに社外の医薬品開発製造受託機関それぞれにバランスよく投資していきますが、DXd ADCのための自社生産設備については、日本国内の各工場に加えて、米国およびドイツの自社工場もDXd ADC生産拠点として活用するべく、投資していきます。

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(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(アロケーション)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。

$$\text{DOE (株主資本配当率)} = \text{配当総額} \div \text{株主資本}$$

$$= \text{ROE (当期利益} \div \text{株主資本)} \times \text{配当性向 (配当総額} \div \text{当期利益)}$$

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、2024年度は11%台後半、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。米国メルク社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。

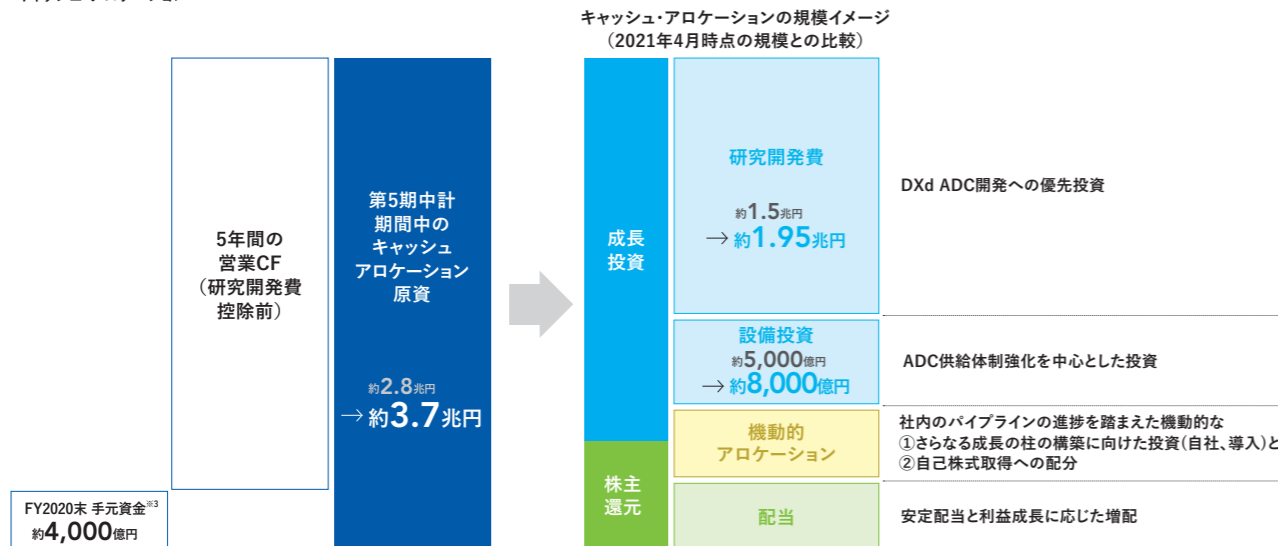
そして、利益成長に応じた増配と機動的な自己株式取得により、株主還元(アロケーション)のさらなる充実を目指していきます。エンハーツの売上拡大等により、2025年度主要計数目標の達成確度がより高まっていることから、2022年度、2023度に引き続き、2024年度も増配する予定です。また、株主還元(アロケーション)の充実と共に資本効率の向上を図るため、取得総額2,000億円、取得株数5,500万株を上限とした自己株式の取得を決定し、実施しています。

これらの取り組みにより、DOEは目標の8%以上を、0.5%上回る8.5%以上を見込んでいます。

## 株主価値の最大化へ向けて、 今後に向けたCFOとしてのコミットメント

CFOに就任して1年間、がん領域事業の成長や革新的な開発パイプラインの将来価値を通じた当社グループの持続的成長について、多くの株主・投資家の方と対話をさせていただきました。このような対話を通じて、株式市場における当社の企業価値評価を向上させたいと考えています。当社では、配当と株価上昇によるキャピタル・ゲインの合計額を投資額で割った株主総利回り(Total Shareholders Return)の向上に資する経営を目指しています。2024年7月末の時価総額は11兆円超、PBR(株価純資産倍率)は6倍超ですが、これらの指標からも、当社の企業価値は株式市場から高く評価されていると考えています。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。

## バランスのとれた成長投資と株主還元 キャッシュ・アロケーション



# リスクマネジメント

## 主なリスクとその対応状況

第一三共グループでは、組織の目的・目標の達成を阻害する可能性を有し、かつ事前に想定し得る要因をリスクとして特定し、企業活動に潜在するリスクへの適切な対応(保有、低減、回避、移転)を行うとともに、リスクが顕在化した際の人・社会・企業への影響を最小限にとどめるべく、リスクマネジメントを推進しています。

以下は、当社グループの重大リスク、ユニット・部所レベルの管理リスクの中から抽出した「主なリスク」です。抽出にあたっては、投資判断への影響の有無等を考慮しています。

リスクマネジメントの推進体制やクライシスマネジメント、BCP(事業継続計画)に関する詳細は [こちら](#) をご参照ください。

領域	重大リスク	リスクの概要	リスクへの対応状況
研究開発・他社とのアライアンス	○	新薬候補品、特にアストラゼネカ社と提携したトラスツマブ デルクステカン(T-DXd/DS-8201:抗HER2 ADC、製品名:エンハーツ®)およびダトボタマブ デルクステカン(Dato-DXd/DS-1062:抗TROP2 ADC)、また、米国メルク社と提携したパトリツマブ デルクステカン(HER3-DXd/U3-1402)、イフィナタマブ デルクステカン(I-DXd/DS-7300)およびDS-6000(R-DXd)に関する研究開発の中止、承認審査基準の変更等による承認取得不可、研究開発に係る提携に関する契約条件変更・終了等の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>アストラゼネカ社および米国メルク社と各種の共同委員会を設置し、ビジョンと戦略の策定や進捗管理等を実施</li> <li>各国の薬事規制当局との継続的なコミュニケーションを通じた薬事リスクの管理・低減</li> </ul>
医薬品の品質問題や副作用	○	医薬品の品質問題や予期せぬ副作用発現による製品回収や発売中止、健康被害に関する賠償責任等に係る多額の費用の発生の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>GMPおよびGDPに適合する管理体制の強化による一貫した品質保証を実施</li> <li>グループ各社の事業所およびビジネスパートナーに対する定期的な監査を実施</li> <li>国内外の安全管理情報(副作用情報等)の客観的な評価・検討・分析の実施と医療現場への適確な情報提供</li> <li>全社員を対象とした安全管理情報についての研修実施(毎年)</li> </ul>
海外における事業展開	○	海外事業における、当該地域の政治不安、経済情勢の悪化、法規制等への抵触、労使関係等の悪化の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外子会社のリスク管理担当者を任命、定期的な情報収集・交換を実施</li> <li>問題発生時には、当該担当者をハブとする現地子会社との連携により、迅速に課題解決</li> </ul>
製造・仕入れ	○	当社施設の損壊、社会インフラの障害、技術的な理由等による製造活動や仕入れの遅延・停止等による悪影響の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>有事の際の速やかな業務復旧、ならびに医療体制維持のための医薬品安定供給と品質確保を可能とする体制の整備</li> <li>優先供給品目に関する業務・組織体制の見直し等、継続的なBCPの改善</li> <li>優先供給品目の定期的な見直し</li> <li>生産・物流拠点の分散、自家発電装置の設置</li> <li>主要システムの二重化等、IT基盤の強化</li> </ul>
環境・安全		当社社内外の人への化学物質の暴露、土壌汚染、大気汚染等による環境への悪影響や気候変動に伴う気象災害や温暖化等による医薬品のサプライチェーン寸断、製造コスト上昇等が医薬品の安定供給に悪影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制当局の基準以上の厳格な自主管理基準値の設定と継続的なモニタリング</li> <li>TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)に沿った情報開示</li> </ul>
知的財産権	○	事業活動が他者の特許権その他の知的財産権に抵触するとして第三者から指摘を受けた場合の事業の断念や係争と、第三者が当社グループの知的財産権を侵害する場合の当社からの訴訟提起の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産の創造と保護による価値の最大化とリスクの最小化</li> <li>知的財産係争が発生した場合、社内外の関係者と協力し、事業への影響を最小限にとどめるための体制の整備</li> </ul>
訴訟	○	医薬品の副作用、製造物責任、労務問題、公正取引に関する問題等に関する訴訟の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令、契約、紛争防止・解決等の観点によるリーガルリスク最小化とビジネス機会最大化</li> </ul>
法規制、医療費抑制策等の行政動向	○	薬価基準の改定、医療制度、健康保険に関する行政施策による事業への悪影響の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>薬価制度改革や流通改善ガイドラインを踏まえた仕切価格・割戻改定の実施</li> <li>適切な販売条件の設定・実施</li> <li>各国における医薬品価格政策のモニタリング</li> </ul>
法令違反	○	役員および社員の個人的な不正行為等を含めた重大な法令違反の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>不適切な活動を早期に発見するための事業活動のモニタリングの実施</li> <li>法規制の遵守・徹底と教育・啓発等による発生防止策の実施</li> <li>コンプライアンス違反の未然防止策策定、違反があった場合の厳正な対応</li> </ul>
金融市況および為替変動	○	株式市況の低迷や金利動向、為替相場の変動による不利な影響の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株の削減</li> <li>年金基金資産配分の期中見直し</li> <li>為替ヘッジ取引</li> </ul>
ITセキュリティおよび情報管理	○	ネットワークウイルス感染、サイバー攻撃等によるシステムの休止や個人情報を含む機密情報の漏洩の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDXO®を統括責任者として、情報管理・セキュリティに関する対策の推進やポリシー・ルールの整備</li> <li>情報管理に関する社員研修の実施</li> <li>防御機能、侵害の検知機能と対応機能等のセキュリティシステムの整備</li> <li>情報セキュリティ基盤強化・運用改善</li> <li>個人情報管理状況の定期的なモニタリング</li> </ul>
人材		採用市場の競争激化等により、高い業務遂行能力や各職務に必要な高度な専門性を持った人材を十分に確保できない可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画的な採用活動の強化、多様なアプローチによる人材の育成・確保</li> <li>グローバル共通の人事制度および人事情報システムの構築・導入</li> <li>One DS Cultureの醸成とインクルージョン&amp;ダイバーシティ(I&amp;D)の推進、グローバル共通のエンゲージメントサーベイによる分析・改善</li> </ul>

※ Chief Digital Transformation Officerの略

## 情報管理・セキュリティへの取り組み

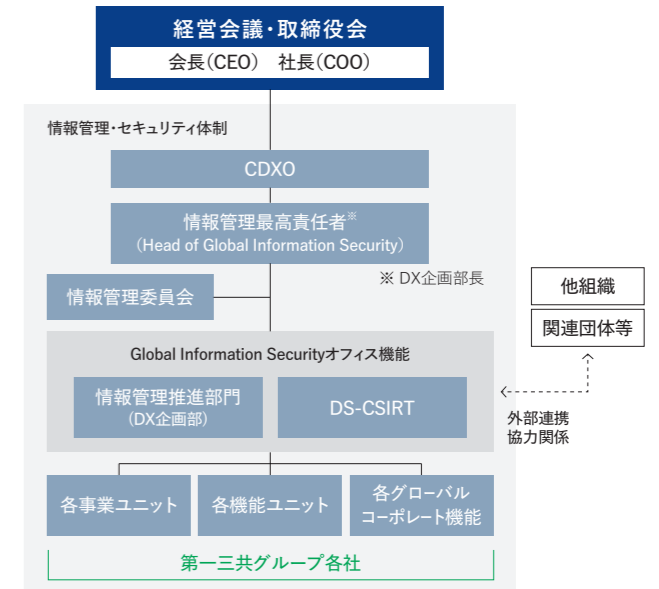
当社グループは、製品の安定供給と信頼性のある情報を顧客に提供するために、情報セキュリティに関するグローバルポリシーを制定し、Head of Global Information Securityのリーダーシップのもと、グローバルにおける情報セキュリティ対策を行っています。また、情報管理機能を含むデジタル領域の最高責任者であるCDXO (Chief Digital Transformation Officer) が全体を統括し、執行に対する監督を行っています。

同ポリシーで言及している当社グループの情報およびシステム資産には、当社グループ内に限らず、取引先や顧客および情報が保存されるデータ、媒体、情報システム、産業システムも含まれています。国内グループ会社間で取扱管理策を共通化し、継続的な見直しを行い、情報管理の徹底を図っています。情報セキュリティでは、グローバルでのセキュリティ対策の実施水準を向上させるために、第一三共グループ情報セキュリティスタンダードを制定し、その遵守状況进行评估しています。そして、その結果に基づいて継続的な改善を行っています。また、2023年度からはDX推進部門に情報セキュリティ機能を移管し、グループ全体の情報セキュリティをさらに強化しています。セキュリティの脅威から情報資源を守るためには、全ての社員の意識啓発が重要であり、各社の状況に合わせた社員への情報セキュリティ啓発活動として、サイバー攻撃の手口の解説や標的型メール等に対する意識啓発、注意喚起を継続的に実施しています。

また、CSIRT※1をHead of Global Information Securityのリーダーシップのもとに運営し、外部セキュリティパートナーの協力のもと24時間体制でのセキュリティ監視を行っています。サイバー攻撃に対処するためには、他組織と連携することが重要であり、外部の専門組織や他社CSIRT等と連携して情報を収集し、セキュリ

ティ施策を立案・推進しています。このような協力関係を築くことで、当社グループ内だけでなく社会全体のセキュリティ向上に貢献しています。

さらに、医薬品の製造プロセスに関わる制御装置やシステムへのサイバー攻撃リスクに対応するため、OT(Operational Technology)セキュリティ施策を推進しています。具体的には、推奨セキュリティ技術施策を整理した標準モデルやOTセキュリティリスクの評価・管理プロセス等を設計し、セキュリティ対策を進めています。これにより、品質管理や安定供給におけるリスクを最小限にし、患者さんへの医薬品提供に貢献しています。



※1 Computer Security Incident Response Teamの略。企業等におけるコンピュータセキュリティに関するインシデント対応を行う枠組み

## 医薬品の副作用や品質問題に関する管理体制の強化

安全で高品質な製品を患者さんにお届けし、安心して使用いただくために、品質について、GMP (Good Manufacturing Practice:医薬品の製造管理および品質管理に関する基準) およびGDP (Good Distribution Practice:輸送・保管における医薬品の品質を確保することを目的とした基準) に適合する管理体制を構築強化し、原材料の調達から保管、医薬品の製造に加え、流通段階も含め一貫した品質保証に取り組んでいます。また、グループ会社の事業所およびビジネスパートナーに対して定期的に監査を行い、適切な品質マネジメント体制の維持・向上および

リスク低減に努めています。

安全性については、グローバルに安全監視活動を展開できる体制を構築しています。世界中から収集した安全管理情報 (副作用情報等) を評価・検討・分析し結果を医療現場に迅速に提供することで、患者さんへの安全性リスクの最小化につながる活動を推進しています。また、全社員を対象とした安全管理情報についての研修を毎年実施し、Patient Safetyの意識醸成に努めています。



社外取締役（独立役員）取締役会議長

釜 和明



代表取締役会長 兼 CEO

眞鍋 淳

# グローバルにがん事業を拡大する 第一三共グループが目指す監督・執行体制に向けて 監督と執行のバランスの最適化を図り、 信頼関係を一層高めていく

「攻めのガバナンス」のウエイトを高め、  
執行側を後押しする、  
第一三共らしいガバナンスを目指す

新議長としての1年間の取り組み、奥澤社長就任後の新執行体制  
に対する評価についてお聞かせください。

釜取締役（以下、釜） 取締役会議長として、経営の執行と監督を  
明確に分離した運営を行うとともに、例年実施する取締役会評価  
に基づき、運営面の改善を図ることで監督機能のさらなる強化を  
図っています。取締役会の役割として「持続的成長を目指した議論  
を充実させ、監督機能をしっかり果たしていく」ことを目指し、昨年  
度は長期戦略やグローバル化へ向けた取り組み等についての議

論を深めました。また、改定した取締役会付議基準に基づき、審  
議事項・報告事項の最適化を図り、取締役会から執行側への権  
限委譲を進めるとともに、議題の選定や内容等についても事前  
にCEO、COOと綿密な打ち合わせを行っています。

グローバル化が本格化するフェーズに入ることから、今後、数  
年間に求められる社長のスキル・経験として、奥澤さんの数度に  
亘るグローバルでの業務経験や当社のカルチャー醸成の土台と  
なるCore Values/Core Behaviorsを体現している点などを評  
価し、社長兼COOとして選定しました。急速な経営環境変化の中  
で、奥澤社長のもと、Global Headとして外国人を登用する執行  
体制、日本における強化要員の明確化等、グローバル経営の強  
化に向け、組織変革を主導している手腕を高く評価しています。  
CEO/COO体制導入の狙いであった執行体制の強化が進んで  
いると考えています。





2023年度の重点施策の一つ「取締役会の監督機能のさらなる強化に向けた長期戦略やグローバル化等の重点テーマについての議論の充実」に関する取り組みについてお聞かせください。

釜 長期戦略・事業戦略、事業投資、グローバル化、マテリアリティ、リスクマネジメント等について重点的に議論しました。具体的には、当社のADC事業を中心としたポートフォリオに関する議論の他、グローバル人事、One DS Cultureに関する内容を議論するとともに、2023年度より開始したコーポレート機能のグローバル化やCxO体制、各Projectの進捗状況等も適宜報告してもらっています。取締役会としては、適切な事業計画と進捗状況であるか、また、「攻めのガバナンス」として適切にリスクテイクしていくことも重要と考えているため、当社にとって必要なアクションがなされているか等もモニタリングし、執行側の背中を押せるような必要の問いかけを行うこともあります。このように、社外取締役、また取締役会議長として、第三者の視点をもって議論に参画し、取締役会運営を行うように努めています。特に昨年度は、Merck & Co., Inc., Rahway, NJ, USA(米国メルク社)との戦略的提携の議論を通じて、長期戦略の議論も充実できたと考えています。

急速なグローバルビジネスの拡大に伴い、グローバル経営を加

速化していく中で、当社が目指している「グローバルヘルスケアカンパニー」とはどのような姿なのか、執行側からの課題や進捗状況を聞きながら、議論を深めてまいります。

釜取締役のお話を聞き、執行側での取り組み状況をお聞かせください。特に米国メルク社との戦略的提携について、議論のポイントをお聞かせください。

眞鍋CEO(以下、眞鍋) 米国メルク社との戦略的提携については、社内でもさまざまな意見がありました。当社のパーパス「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」を体現して、「より早く、より多くの患者さんにイノベーティブな薬をお届けする」最善の手段が選択できたと考えています。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ってきていること、開発競争が激化していることといった社内外の環境変化を踏まえて、執行側で十分に検討した結果、自社開発・事業化より戦略的提携を選択するほうがより大きな企業価値および製品価値を実現できると判断しました。スピード、スケールの点から、第一三共単独では成し遂げられない社会的インパ

クトの創出が期待できると考えています。また、戦略的提携の契約時一時金の受領等により、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、株主還元のさらなる強化に充当することが可能となりました。

取締役会での審議では、執行側として、アストラゼネカ社との提携に加え新たな提携を行うことに対するリスク、自社単独での事業成長の可能性など、さまざまな観点から検討を重ねた内容について、社外取締役と多くの意見交換を行いました。監督の視点から検討内容へのさまざまなご助言もあり、当社の中長期的成長のための極めて重要な選択であることを理解いただき、後押しいただきました。

米国メルク社との戦略的提携について、取締役会として重要視した点、今後の課題等、議論の内容を踏まえてお聞かせください。

釜 一般の米国メルク社との戦略的提携は、当社の事業戦略において非常に大きなインパクトがあるものであり、取締役会としても何度も説明を受けて議論を重ねました。アストラゼネカ社と戦略的提携中に別の企業と戦略的提携をする上での懸念点、なぜ、米国メルク社を新たなパートナーにするのかという点も含めて確認しました。パーパス・ミッションの追求、当社の持続的な成長、企業価値の向上、競争力の強化などの観点からも、最も良い条件でベストパートナーを選択できたと考えており、取締役会としても「攻めのガバナンス」の観点から経営者の背中を押すことができたと感じています。

また、がん領域の事業価値最大化を図ることが重要である一方、「守りのガバナンス」の観点からは、内部統制の強化や全社リスク管理、適切なコンプライアンスの確保等、執行体制の取り組みを取締役会として適切に監督していく必要があると考えています。

ガバナンスには監督するだけでなく、経営者の背中を押すという意味が含まれています。取るべきリスクと回避するリスクを明確にして攻めのガバナンスのウエイトを高める必要があると考えており、取締役会議長としては、第一三共の持続的成長と中長期的な企業価値向上を果たすための議論ができるよう心掛けていきたいと考えています。

## 監督と執行のバランスの最適化を図るとともに、より実効性の高い監督機能の発揮に向け、運営面を強化

2023年度の重点施策の一つ、「取締役会の意思決定機能および監督機能のさらなる強化に向けた運営面での改善」に関する取り組みについて、お聞かせください。

釜 当社にとって最適な監督と執行のバランスを検討し、審議事項・報告事項の最適化を図ることを目的として、2023年度より取締役会付議基準を改定しました。具体的には、取締役会から執行側への権限委譲を進め、審議・報告事項を整理し、重要な業務執行案件の議論の充実を図るとともに、業務執行における柔軟性・アジリティも強化されたと考えています。また、2023年度は指名委員会、報酬委員会における審議・報告事項の見直しも行いました。

取締役会以外の議論の場としては、社外役員説明会、取締役・監査役説明会および取締役・監査役意見交換会を昨年度は計9回開催しました。取締役会の意思決定機能、監督機能のさらなる強化に向けて、取締役会メンバーによる議論の充実につなげています。社外取締役・社外監査役のみで構成される社外役員会合も四半期に一度実施しており、そこでもまた活発な議論を行いました。

議題の選定や内容等についても事前に CEO、COOと綿密な打ち合わせを行い、時間配分等も工夫しています。取締役会は社外取締役を中心に、より活発な意見交換がなされていると感じています。私の感想というだけでなく、社外役員会合、取締役会評価の中でも、皆さんからその旨のご意見をいただきました。

取締役会の運営や経営意思決定における役割分担、また議論を深める取り組みについてお聞かせください。

眞鍋 取締役会議長とは、COOも含め、取締役会議題の選定や運営について毎月綿密な打合せを行っています。社外役員向けには、取締役会での内容について個別の事前説明に加え、経営会議(EMC)にオブザーバーとして聴講いただくなど、取締役会での議論が深まるように運営しています。取締役会での審議・報告事項については、執行側がEMC等で徹底的に議論した上で取締役会へ付議・報告しています。取締役会はそれらを監督するとともに、専門の見地からアドバイスを提供し、リスクを見極めるといった役割を担っていると考えています。

取締役会以外の議論の場において、ADC事業戦略やR&Dの活動等、執行側の取り組みへの理解を深めてもらうための説明会を開催しました。全社外役員の方が当社パーパス、ビジョンに強く共感・支持いただいていることを実感するとともに、当社グループの持続的成長に向けて、ご自身のご経験を活かした数多くの意見をいただきました。特に米国メルク社との戦略的提携の議論では賛否を含めた確かな指摘をいただきました。

指名委員会、報酬委員会の運営状況、指名委員会 報酬委員会 合同会議におけるCEO業績評価、COO業績評価等についてお聞かせください。

釜 社長の諮問機関として設置されていた両委員会は、2020年より取締役会の諮問機関として改組されました。両委員会は社外取締役4名で構成されており、社外監査役1名がオブザーバーとして参加していましたが、2024年度より本間取締役が加わったことで、委員は社外取締役5名体制となりました。2021年度の第三者機関による取締役会の実効性評価では、当社取締役会、取締役会の諮問機関である指名委員会、報酬委員会は適切に機能していると評価されており、今年度も第三者評価を予定しています。

2023年度は、指名委員会は9回、報酬委員会は11回開催しました。3月、9月には通常の委員会に加えて、指名委員会、報酬委員会の合同会議を開催し議論を行っています。CEOおよびCOOの目標設定と評価について、3月には当年度の業績の最終評価と翌年度目標設定、9月には目標達成に向けた進捗状況の確認を行いました。9月の議論ではCEOおよびCOOの再任・解職について議論を行うとともに、3月の業績評価については報酬委員会の議論につなげています。また両委員会および合同会議の活動状況は3カ月毎に取締役会に報告されています。このように客観性・透明性を確保したプロセスによりガバナンスの強化が図られており、取締役会が求める役割を十分に果たしていると考えています。

## 取締役会構成の最適化に向けた社外取締役の増員とグローバル化・次世代育成への取り組み

2023年度の重点施策の一つ、「取締役会構成の最適化に向けたさらなる検討」について、取り組み状況をお聞かせください。また、本間社外取締役を新たに選任した理由等についてお聞かせください。

釜 当社取締役会は、当社の経営の方向性を踏まえ、パーパス、ミッション、中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らし、2030年ビジョンの実現に向けて取締役会が発揮すべき機能を踏まえ、特に重要と考える9つのスキルを特定しています。取締役について、これらのスキルが欠けることのないよう多様性・バランスを考慮し、意思決定機能・監督機能の強化を踏まえて、候補者の中から取締役会メンバーを選定しています。社外取締役を過半数とすることが求められていることを認識し、2023年度に社外取締役の増員を決定し、2024年度よりNTTデータグループの本間代表取締役社長（2024年6月退任）を迎えました。本間社外取締役は、情報通信分野における会社経営者としての経験から、企業経営全般およびIT・デジタルテクノロジー、企業のグローバル化に関する豊富な経験、幅広い知識を有されています。当社の持続的成長に向けた課題であるグローバル経営に向けた変革やDXによるイノベーション

の加速化等において、豊富な経験や幅広い知見を活かしていただくと確信しています。

引き続き、取締役の人数、社内・社外の比率、さらにはジェンダー、国際性などの取締役の多様性についても課題と認識しており、最適なメンバー構成に向けて検討を進めています。

執行体制を含め、ジェンダー、国際性なども含む経営の多様性、最適なメンバー構成などについてお考えをお聞かせください。

眞鍋 がん領域の急速な事業拡大に伴うグローバル経営の加速化を背景に、取締役会においてはジェンダーや国際性等を含む取締役の多様性を確保することがこれまで以上に重要です。同業他社の役員、CxO経験者の登用についても外部より意見をいただくことがあります。同業他社に限らず、良い方がいれば積極的に検討していきたいと考えています。

執行側においては、グローバル化の進展に伴い、人材、組織等を含む経営基盤の拡張・構築に取り組む必要性があり、Global Headへの外国人の登用促進、グローバルマネジメント体制の強化、グローバルリーダーならびにグローバル人材の育成を図っています。

この4月より、国内外の次世代グローバルリーダー候補となる人材を育成するプログラム「DS Academy」を開始し、期待通りの充実したスタートを切りました。第一三共グループが継続的、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年企業としての第一三共グループの歴史やイノベーション、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を育成していきたいと考えています。

## 持続的成長とさらなる企業価値向上に向けて

2030年ビジョン実現や企業価値向上に向けた取り組みやお考えについてお聞かせください。

眞鍋 がん領域のビジネス拡大に伴い、それぞれの機能をグローバルに強化していく中では、最重要資本である人的資本、人材の確保・育成等の強化が急務であり、また、パーパス・ビジョンの実現に向け、価値創造プロセスの根幹となるOne DS Cultureの浸透を図っていきたくと考えています。2024年に第一三共グループピープルフィロソフィーを定め、多様な社員がそれぞれの能力を最大限発揮できるよう互いに協力し、信頼し合い、社員一人ひとりの意見が尊重されるインクルーシブな環境づくりに注力



しています。このような人材への取り組みを通じて「人的資本」を最大化し、持続的な価値創造の原動力とすることで、さらなる企業価値向上を目指しています。

また、持続的な成長に向けては、価値創造の源泉である「サイエンス&テクノロジー」の強化も重要です。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、価値ある挑戦を繰り返す、多くの失敗からの学びを共有し次の挑戦に活かす、そのサイクルの積み重ねから、ユニークな知識や経験が蓄積されており、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。歴代の経営者が当社の研究開発力に信頼を寄せ続けていることがイノベーションの創出に結びついていると考えています。

当社グループは、第5期中期経営計画の戦略の柱の一つとして、「ステークホルダーとの価値共創」を掲げており、「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、バリューチェーン全体でPatient Centricityの取り組みを推進しています。この取り組みを通じて、全ての事業活動において患者さんを想い、常に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」に立ち返ることで、より一層当社の社会的意義を向上させていくことを目指します。

持続的な企業価値向上に向けた課題および課題に対する取締役会の役割とステークホルダーへのメッセージをお聞かせください。

釜 「サイエンス&テクノロジー」を支え、革新的な新薬を創出し続けるためには、積極的な投資の継続が必要です。一方で株主の皆さまへの還元とのバランスを取りながら、ビジネスの環境変化に対応できる機動的なアロケーション枠も確保し、2030年、その先を見据えた持続的成長と企業価値向上のための投資が行われることが必要であると考えています。

執行側への権限移譲による執行のスピードアップには、監督と執行のバランスの最適化とともに信頼関係の構築も重要です。今も十分な信頼関係が構築されていると考えていますが、第一三共のパーパスの追求、企業価値向上の議論を通じて信頼関係を一層高めていきたいと考えています。

第一三共グループが提供する価値を、社会的価値、環境価値と財務的価値を合わせたものとして捉え、患者さん・医療関係者を含む全てのステークホルダーにとっての当社の企業価値とは何か、絶えざる議論が必要です。今年度も長期的な視点に立った質の高い議論に引き続き取り組み、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を果たすことで、最終的にはステークホルダーの皆さまの期待と信頼に応えていく所存です。

# コーポレートガバナンス

第一三共グループは、経営環境の変化に対してより迅速かつ機動的に対応できる経営体制を構築するとともに、法令の遵守と経営の透明性を確保し、経営と執行に対する監督機能の強化を図り、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの信頼に応えることのできるコーポレートガバナンス体制の構築を重視しています。

## コーポレートガバナンス体制の変遷

当社は、2007年の三共株式会社と第一製薬株式会社の経営統合時より、任意の組織である指名委員会および報酬委員会を設置しています。また、2019年より女性の取締役が1名就任しています。2020年からは執行と監督の分離を促進し、取締役会の透明性および監督機能を向上させるために、社外取締役が取締役会議長に就任しています。2024年には社外取締役が新たに1名就任し、5名体制となっています。

これらの取り組みを通じ、取締役会による経営上重要な意思決定と経営の監督が適正に行われる体制の整備、取締役会による適正な権限委譲を担保する内部統制体制の構築、および、取締役会の機能・実効性向上に資する体制を運営してきました。これからも、取締役会構成のさらなる最適化、取締役会の機能・実効性の確保・向上に努めるとともに、当社のコーポレートガバナンスのさらなる向上に、継続して取り組んでいきます。

### コーポレートガバナンス体制の変遷

	2007	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
取締役会議長	会長	CEO				会長	社外取締役				
取締役	社外	4名				4名、うち女性1名					5名、うち女性1名
	社内	6名			5名						
監査役	社外	2名	2名、うち女性1名		3名、うち女性2名						
	社内	2名							2名、うち女性1名		
指名委員会	社外2名、社内1名	社外4名	社外4名、社外監査役1名(オブザーバー)				社外5名、社外監査役1名(オブザーバー)				
報酬委員会	社外2名、社内1名	社外4名	社外4名、社外監査役1名(オブザーバー)				社外5名、社外監査役1名(オブザーバー)				
報酬制度 (インセンティブ)	短期:業績連動賞与					クローバック条項					
	長期:株式報酬型ストックオプション					長期:譲渡制限付株式報酬					
コーポレートガバナンス・コード		同コード適用直後3項目Explain	全て遵守		改訂後1項目Explain	全て遵守					

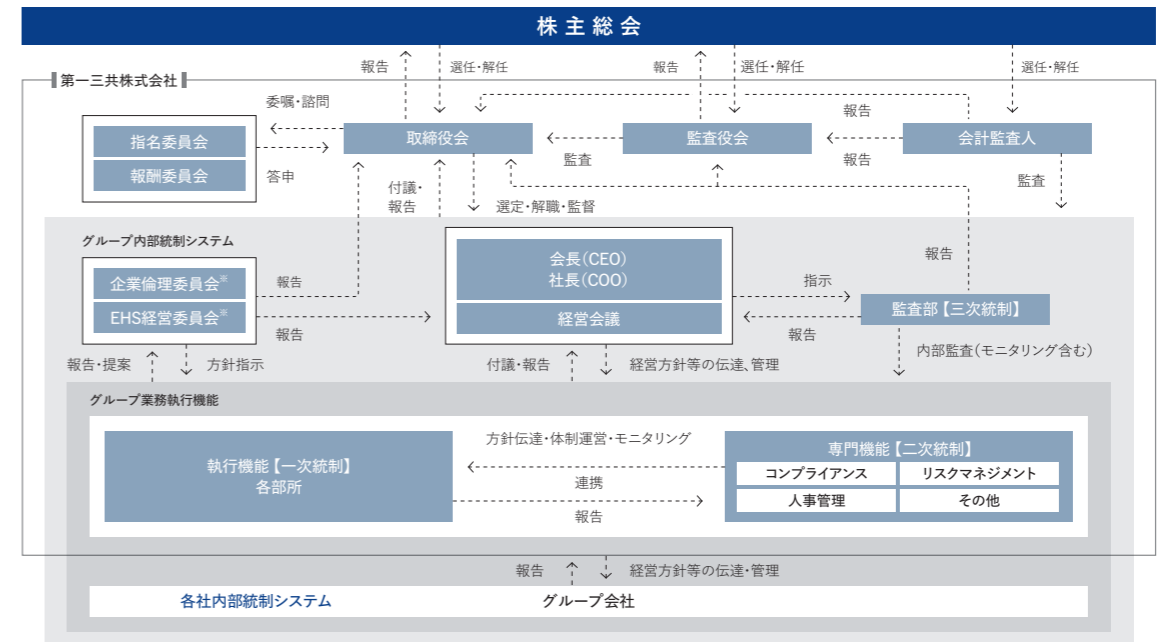
## コーポレートガバナンス体制

取締役の経営責任の明確化と経営と執行に対する監督機能の強化を目的として、取締役の任期を1年と定め、取締役10名中5名を社外取締役とする体制としています。なお、2020年6月より社外取締役が取締役会議長に就任しています。経営の透明性確保を目的として、取締役会の諮問機関である指名委員会および報酬委員会を任意の組織として設置し、CEO・COOの選定および解職、CEO後継者計画、取締役候補者および監査役候補者の選定等、取締役の報酬等の方針および個人別の報酬等について審議しています。両委員会は、それぞれ社外取締役5名で構成され、社外監査役1名がオブザーバーとして参加しています。経営の適法性および健全性を監査する目的で、監査役制度を採用し、社外監査役3名を含む監査役5名により構成される監査役会を設置しています。社外役員の独立性判断に関する具体的基準および取締役・監査役の職務遂行にあたっての基本事項を定めています。グローバルマネジメント体制のもと、CxO、ユニット長、グローバルコーポレート機能長などをメンバー

とした経営会議を適宜開催し、グループ経営の戦略・方針および執行に関する重要事項について審議し、経営の意思決定に資する体制としています。

執行役員制度を採用することにより、適正かつ迅速な経営の意思決定と業務執行に資する体制としています。業務の有効性および効率性確保、財務報告の信頼性確保、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全を目的として、執行機能を担う各組織によるセルフモニタリング（一次統制）、コーポレート組織による各組織 への方針展開とモニタリング（二次統制）、監査部によるモニタリングを含む内部監査（三次統制）による内部統制システムを構築しています。経営環境の変化に対してより迅速かつ機動的に対応できる経営体制を構築するとともに、法令の遵守と経営の透明性を確保し、経営と執行に対する監督機能の強化を図る上で、この体制が最適であると考え、当該体制を採用しています。

### コーポレートガバナンス体制図



※ 企業倫理委員会、EHS (Environment, Health, Safety) 経営委員会は2023年度はそれぞれ2回、開催しています。詳細については、当社ウェブサイトをご確認ください。  
企業倫理委員会については [こちら](#) をご覧ください  
EHS経営委員会については [こちら](#) をご覧ください

### 取締役会における活動状況

- 当社は取締役会を原則月一回開催しています。
- 2023年度は計16回開催し、全ての取締役および監査役が全ての回に出席しています。

※ 西井孝明氏および荒井美由紀氏は、2023年度に開催された取締役会のうち、2023年6月19日の就任後に開催されたものみに出席しています。

取締役会の検討事項：長期戦略・事業戦略／年度事業計画および基本予算／決算および業績予想／事業投資の実行状況／ESG・マテリアリティKPI／リスクマネジメント／内部監査計画および内部監査結果／取締役候補者および監査役候補者選定／代表取締役および役員取締役選定／グローバルマネジメント体制および組織改定／グローバルマネジメント体制におけるCxO、ユニット長、グローバルコーポレート機能長等選定／執行役員選定／主要グループ会社代表候補者選定／取締役会評価／取締役および執行役員への年次業績連動賞与支給／取締役および執行役員の個人別報酬額／中計業績連動株式報酬に係る評価係数／譲渡制限付株式報酬に係る金銭報酬債権支給および自己株式処分／第一三共グループ月次経営報告

### 指名委員会、報酬委員会および監査役会

	指名委員会	報酬委員会	監査役会
議長・委員長	社外取締役	社外取締役	常勤監査役
構成	社外取締役 5名 オブザーバー：社外監査役	社外取締役 5名 オブザーバー：社外監査役	常勤監査役 2名 社外監査役 3名
目的	取締役会の委嘱により、CEO・COOの選定および解職、CEO後継者計画、取締役候補者の選定などについて必要な審議を行い、もって経営の透明性および監督機能の向上に資すること	取締役会の委嘱により、取締役の報酬等の方針および、個人別の報酬等について必要な審議を行い、もって経営の透明性および監督機能の向上に資すること	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議すること（ただし、各監査役の権限の行使を妨げることはできない）に資すること
2023年度開催回数	9回	11回	14回

### 取締役会議長からのメッセージ

新議長として経営の執行と監督を明確に分離した運営を行うことに努めてきました。取締役会付議基準が改正されたことに伴い、審議事項に十分時間をかけることができようになり、議論もより活発になりました。米国メルク社との戦略的提携についても、取締役会で数回に亘り議論を行うことにより、執行サイドの後押しができたと思います。社外取締役が1名増員され、社内・社外取締役が各々5名と同数になりました。取締役会の構成の最適化に向けては、総数、社内・社外の比率、さらにジェンダー、国際性などの多様性についても課題と認識しており、検討を続けます。今年度も当社グループの持続的成長を目指した議論を充実させ、執行サイドの後押しをする（攻めのガバナンス）とともに、監督機能をしっかり果たしていく（守りのガバナンス）ことに引き続き取り組みます。その際、患者さん、医療関係者を含むステークホルダーの視点を絶えず意識してまいります。



社外取締役(独立役員)  
金 和明

## 取締役候補者の要件について

取締役は、人格・識見に優れ、当社グループの企業価値の最大化に資する人材であることを要件としています。取締役は、経営方針等の継続性を尊重しつつも、経営環境の変化を見据えた適時的確な判断が行えるよう、就任期間や年齢等においても適切であることを要件としています。取締役は、企業経営・経営戦略、財務・会計、サイエンス&テクノロジー、事業戦略・マーケティング、グローバルビジネス、人事・人材育成、法務・リスクマネジメント、サステナビリティ・ESG、DX・IT等のいずれか、あるいはそれら複数の分野における専門知識・経験・識見に優れた人材であることを要件としています。取締役には、多様な視点に基づく取締役会の意思決定機能および監督機能の強化を目的として、必

ず社外取締役が含まれていることを要件としています。

社外取締役の上場会社の役員の兼職については、原則として当社を除き3社以内であることを要件としています。社外役員は、独立性判断に関する具体的基準に照らして問題がないことを確認しています。取締役は、止むを得ない事情がない限り、取締役会に出席するものとし、少なくとも75%以上の出席率を保持すべきとしています。当社は、ジェンダー、国際性および人種等の面を含む取締役の多様性を確保し、多様な意見を経営に取り入れることが、取締役会の意思決定機能および監督機能の強化のために重要であると認識しています。今後も取締役候補者の選定において係る観点を踏まえ検討を続けていきます。

## 取締役会のスキルマトリックス

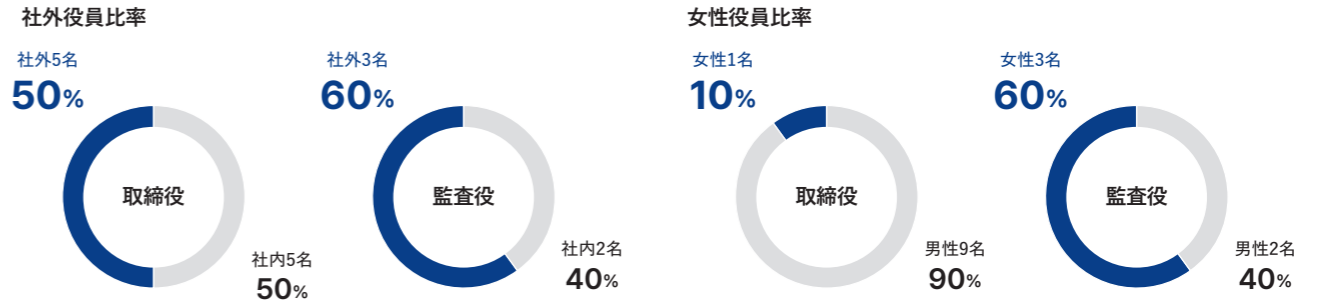
当社の取締役会がその意思決定および経営の監督機能を適切に発揮するために備えるべきスキル（知識・経験・能力）を特定し、取締役および監査役の当該スキルの保有状況を整理したスキルマトリックスを策定しています。当社のパーパス、ミッション、中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして、第5期中期経営計画で示した2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献する

先進的グローバルヘルスケアカンパニー」の実現に向け、取締役会が発揮すべき機能を踏まえ、特に重要と考える9つのスキルを特定しています。取締役については、これらのスキルの多様性・バランスを考慮した上で選定しています。監査役については、監査役会として候補者に求める要件を別途定めており、それに基づき選定しています。

### スキルマトリックス

	氏名	社外独立役員	在任期間	取締役会	指名委員会	報酬委員会	企業経営・経営戦略	財務・会計	サイエンス&テクノロジー	事業戦略・マーケティング	グローバルビジネス	人事・人材育成	法務・リスクマネジメント	サステナビリティ・ESG	DX・IT	資格
取締役	眞鍋 淳		10年	○			●	●	●	●	●	●	●	●		獣医師
	奥澤 宏幸		3年	○			●	●	●	●	●	●	●			
	平島 昭司		4年	○			●	●	●	●	●	●	●			
	福岡 隆		2年	○			●	●	●	●	●	●	●	●		獣医師
	松本 高史		-	○			●	●	●	●	●	●	●	●		
	釜 和明	○	5年	◎議長	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●		
	野原 佐和子	○	5年	○	○	◎委員長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	小松 康宏	○	2年	○	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●		医師
	西井 孝明	○	1年	○	◎委員長	○	●	●	●	●	●	●	●	●		
	本間 洋	○	-	○	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
監査役	佐藤 賢治		5年	○			●	●	●	●	●	●	●			
	荒井 美由紀		1年	○			●	●	●	●	●	●	●			薬剤師
	今津 幸子	○	6年	○		□(オブザーバー)		●	●	●	●	●	●			弁護士
	渡辺 雅子	○	3年	○			●	●	●	●	●	●	●			公認会計士
	松本 光弘	○	2年	○		□(オブザーバー)		●	●	●	●	●	●			

## 取締役会・監査役会の構成



## 役員、CEO等の選解任にあたっての方針と手続き

当社は、取締役、CEOおよびCOOの選解任ならびに監査役の選任にあたっての方針と手続きを定めています。取締役候補者の選定にあたっては、メンバーの過半数を社外取締役で構成する指名委員会において十分に審議された上で、取締役会において選定しています。候補者として選定された取締役および監査役の選任については、株主総会に諮ることとしています。また、CEO候補者については、指名委員会において議論を重ねている後継者計画、資格要件定義等に基づき選定しています。CEOおよびCOOの選任（再任を含む）にあたっては、指名委員会において十分に審

議し、同委員会の答申を受けて、取締役会の決議により決定することとしています。取締役が会社法および取締役規程に定める資格・職務遂行要件等を満たさない場合、取締役の解任要件に該当すると判断し、当該取締役の解任について、指名委員会および取締役会における審議を経て、株主総会に諮ることとしています。CEOおよびCOOの解任については、会社法およびCEO資格要件定義、職務遂行要件等に照らし合わせて判断し、選任同様、指名委員会において十分に審議し、同委員会の答申を受け、取締役会の決議により決定することとしています。

### 指名委員会 委員長からのメッセージ

私は、指名委員会の役割は、「先進的グローバルヘルスケアカンパニー」をけん引するCEO、COO等の選解任、当社の取締役会が具備すべきスキルを見据えた取締役会・監査役会の体制を整えていくために十分な審議を行い、取締役会に答申することと考えます。昨年度、指名委員会は、当社が新たにCEO、COO体制となり、グローバルマネジメント体制が推進されたことを受け、この体制が十分に機能していることをモニタリングするとともに次世代のリーダー候補との面談を実施するなどサクセッションプランに必要な活動を実施しました。また、取締役会の構成上の課題であった人員数、社内・社外取締役の比率、女性の登用を含む多様性について審議し、今年度の体制を取締役に答申いたしました。

今年度も当社のグローバルマネジメントは一層進展します。第6期中期経営計画に向けた議論も活発になると思います。このことを踏まえて指名委員会の議論を深めていきます。



社外取締役(独立役員)  
西井 孝明

### 新任社外取締役からのメッセージ

第一三共は、「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスの実現のために、サイエンス&テクノロジーの強みを活かして、先進的医薬品の創出や他社と連携したトータルケアエコシステムとトータルケアプラットフォームの構築等に取り組んでおります。そして、一人ひとりに寄り添った最適な健康・医療サービスを提供する「Healthcare as a Service(Haas)」を実現しようとしております。私は長年、IT・デジタル技術などを活用して多くのお客さまの事業成長に貢献し、またさまざまな社会課題の解決に貢献をするということに取り組んできております。当社は「2030年に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になる」というビジョンを掲げており、それを実現するためのDXとしてデータの利活用による新たな価値創出や、先進デジタル技術の効果的な活用などを積極的に進めているところです。これらの取り組みをより成果につながるものとしていくために、これまでの私の経験や知見などを活かして、DX・IT、グローバル、サステナビリティ・ESGといった観点で貢献をして参りたいと考えております。



社外取締役(独立役員)  
本間 洋

## 取締役の報酬に関する考え方

当社は、産業界の上位水準を志向するに相応しい報酬水準とすること、および企業価値の一層の向上を動機づけるインセンティブ強化のため、変動報酬比率を高める報酬構成とすること等を目的とし、2021年度に役員報酬制度の見直しを行いました。

### 報酬方針

当社の取締役の報酬等は、以下の考え方に基づき制度設計しています。

- 優秀な人材を確保・維持できる報酬水準を備えた報酬制度
- 中長期に亘る持続的な成長へ向けた動機付けとなり、企業価値・株主価値の向上に資する報酬制度
- ステークホルダーへの説明責任を果たすことができる、透明性のある公正で合理的な報酬制度

### 報酬水準

当社の取締役の報酬等の水準は、外部専門機関の調査による他社水準を参考に、産業界の上位水準を志向して設定しています。具体的には、東京証券取引所に上場する会社のうち時価総額上位100社以内の企業群を主な比較対象とし、国内大手製薬企業の水準についても参照します。

### 社内取締役の報酬構成

固定報酬である基本報酬、変動報酬である短期インセンティブ報酬としての年次業績連動賞与、長期インセンティブ報酬としての譲渡制限付株式報酬および中計業績連動株式報酬の四つの報酬構成としています。なお、退職慰労金制度は採用していません。

#### (図1) 報酬構成割合

代表取締役社長 兼 CEO



社外取締役



### 社外取締役の報酬構成

経営の監督機能を担い、業務執行を担う立場にはないことから固定報酬である基本報酬のみとしています。インセンティブ報酬および退職慰労金制度は採用していません。

### 報酬構成割合

代表取締役社長兼CEOの報酬等の構成割合は図1の通り設計しています。他の社内取締役の報酬構成割合は、代表取締役社長兼CEOの報酬構成割合に準じて、職責や報酬水準を考慮し決定します。

### 基本報酬

取締役の基本報酬は、在任中、毎月一定期日に支給するものとし、個人別の報酬額は、報酬方針・報酬水準に沿って決定されています。

### 年次業績連動賞与(短期インセンティブ報酬)

短期インセンティブ報酬となる年次業績連動賞与の支給額は、当該事業年度の売上収益、コア営業利益率<sup>※</sup>、親会社の所有者に帰属する当期利益の期初に公表する業績予想値の達成度、また、期初に設定した各役員目標・課題の達成度に応じて決定します。支給額の算定式、ならびに、年次業績連動賞与の評価割合および仕組みは以下の通りとします。

※ 経常的な収益性を示す指標として、営業利益から一過性の収益・費用(固定資産売却損益等)を除外した指標。

#### 1. 年次業績連動賞与の算定式

$$\text{賞与支給額} = \text{役位別の基準額} \times \text{年度目標達成度} \\ (\text{売上収益} + \text{コア営業利益率} + \text{親会社の所有者に帰属する当期利益}) \times \text{業績評価}$$

#### 2. 業績評価

期初に設定した各役員目標・課題の達成度に応じて、係数に変換して計算します。

会長および社長の業績評価は、指名委員会、報酬委員会合同会議に諮問の上、決定される評価を適用します。

その他の取締役については、業績会議において審議の上、CEOにより決定される評価を適用します。なお、取締役の評価結果は、報酬委員会へ報告します。

### 譲渡制限付株式報酬(長期インセンティブ報酬)

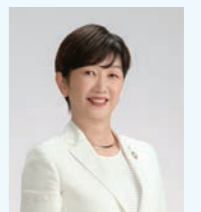
長期インセンティブ報酬となる譲渡制限付株式報酬は、取締役が当社株式を継続して保有することにより、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との価値共有を可能な限り、より長期に亘り実現させることを目的とし、原則として毎年、取締役の退任直後時点までの譲渡制限が付された当社株式を交付します。発行または処分される当社の普通株式総数に関しては年24万株以内<sup>※</sup>とし、譲渡制限付株式報酬の支給に際しては、当社の取締役会決議に基づき取締役に對して金銭報酬債権が支給され、取締役は支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式の交付を受けるものとします。

※ ただし、当社の普通株式の株式分割(当社の普通株式の無償割当てを含む)または株式併合が行われた場合、その他当該総数の調整が必要な事由が生じた場合には、分割比率・併合比率等に応じて、当該総数を必要に応じて合理的な範囲で調整します。

### 報酬委員会 委員長からのメッセージ

昨年度に引き続き報酬委員会 委員長を務めます。報酬委員会は、当社役員の報酬方針および報酬制度に関する議題について審議・討議を行い、取締役会に答申します。

現在の役員報酬制度は、2021年度に制定され第5期中期経営計画期間中の2025年度まで継続運用していく方針です。しかし、当社グループは、がん領域事業の拡大に伴って、グローバルマネジメント体制およびグローバルHRシステム等、グローバル化進展に伴う人事施策の整備が急速に進展しています。そのため、例年通りの審議に加え、グローバルマネジメント体制におけるトップ、すなわちCxO、ユニット長、グローバルコーポレート機能長について報酬に関する報告を受けるとともに、国内外のベンチマークすべき企業における報酬制度および報酬に関する動向把握を行うことによって、今後の役員報酬制度に関する検討課題・論点について議論していく予定です。



社外取締役(独立役員)  
野原 佐和子

## 中計業績連動株式報酬(長期インセンティブ報酬)

長期インセンティブ報酬となる中計業績連動株式報酬は、中長期的な株主価値向上を重視した経営を推進するため、中期経営計画(中計)の業績達成に連動した報酬として、社内取締役および執行役員に対してパフォーマンス・シェア(業績連動株式報酬)の

性質を持つ信託型株式報酬制度としています。中計の目標達成指標には、財務指標だけでなく、研究開発進捗やESG指標といった非財務指標も加え、目標値に対する達成度等に応じて、0～200%の範囲で業績連動係数を決定しています。

目標達成指標	評価割合	評価係数変動幅	目標(以下を目安に設定)		
売上収益	20%	0～200%	上限:目標×110%	目標:中計公表予想値	下限:目標×90%
研究開発費控除前コア営業利益率	20%	0～200%	上限:目標×120%	目標:中計公表予想値	下限:目標×80%
ROE	20%	0～200%	上限:目標×140%	目標:中計公表予想値	下限:目標×60%
研究開発進捗	15%	0～200%	研究開発業績(3ADCの新規適応上市数、初期・後期のパイプライン価値)		
ESG指標	10%	0～200%	Dow Jones Sustainability Indices、FTSE Russell、Access to Medicine に基づく評価		
相対TSR*	15%	0～200%	上限:配当込みTOPIXとの比較結果×150%	目標:配当込みTOPIXとの比較結果×100%	下限:配当込みTOPIXとの比較結果×50%
合計	100%	0～200%			

※ Total Shareholder Returns(株主総利回り)の略

## クローバック条項

会計上の重大な誤り、または不正が明らかになった場合、あるいは巨額な損失を計上した場合、報酬委員会への諮問を経て、取締役会の決議により、年次業績連動賞与および中計業績連動株式報酬について、受け取った報酬の一部または全額の返還を請求できるクローバック条項を設けています。本条項は、2021年度の年次業績連動賞与および中計業績連動株式報酬より適用対象となり、以後、全ての期間において適用されます。

## 報酬ガバナンス・決定手続き

取締役の報酬等の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、取締役会の諮問機関として報酬委員会を設置しております。なお、報酬委員会は、社外取締役のみで構成され、オブザーバーとして社外監査役1名が参加し、委員長は委員の互選により選定されます。

報酬委員会は、報酬方針、報酬水準、報酬構成、報酬構成割合、クローバック条項、報酬ガバナンス・決定手続き、年次業績連動賞与の支給、譲渡制限付株式の割当、および中計業績連動株式報酬の評価係数結果について、十分に審議しています。加えて、各報酬の達成指標等の詳細設計について議論し確認するとともに、役位ごとの報酬水準について検証しています。当社の取締役の個人別の報酬の額等は、まず報酬委員会において審議された後、当該審議結果を踏まえ、報酬の種類ごとに株主総会で決議された報酬総額内で取締役会決議により決定されています。

報酬制度の詳細については [こちら](#) をご覧ください

## 監査役の報酬に関する考え方

監査役の報酬等は、経営の監督機能を担い、業務執行を担う立場にはないという役割に鑑みて、固定報酬である基本報酬のみとしています。基本報酬の水準は、外部専門機関の調査による他社水準を参考に、産業界の上位水準を志向して設定しています。具体的には、東京証券取引所に上場する会社のうち時価総額上位

100位以内の企業群を主な比較対象とし、国内大手製薬企業の水準についても参照します。監査役の個人別の報酬の額等は、株主総会で決議された報酬総額内で、監査役会において協議し、監査役全員同意の上、決定しています。

## 取締役会の実効性・機能の向上

当社は、取締役会評価を、取締役会および取締役自らの現状評価と課題認識のために活用し、継続的に取締役会の機能・実効性の向上に努めております。毎年度、取締役会評価を実施し、本評価から抽出された課題に対する改善施策に取り組み、次年度の取締役会評価において、現状評価および前年度からの改善状況を確認しています。

### 2023年度 取締役会評価・実施方法

当社は、取締役会全体の実効性に係る評価内容・項目として、コーポレートガバナンス・コード 基本原則4 [取締役会の役割・責務] に付随する原則・補充原則を参考に、取締役会全体の評価に、取締役自らを評価する項目も含めた評価項目を定めております。評価項目の大項目は以下の通りです。

- (1) 取締役会の役割・責務
- (2) 取締役会の運営
- (3) 取締役会の構成
- (4) 指名委員会・報酬委員会の機能
- (5) 取締役会の実効性に関する課題・改善点
- (6) 前年度 取締役会評価において認識された課題解決・改善施策
- (7) コーポレートガバナンス全般

全ての取締役・監査役が、評語選択および自由記述による自己評価を実施し、それらの分析・内容を取締役会へ報告しております。今回実施した自己評価においても、評語選択および自由記述により忌憚のない意見が相当数出しており、これらを踏まえ取締役会の機能・実効性向上につながる課題および改善点を抽出しています。

### 2023年度 取締役会評価 結果

2023年度 取締役会評価において、当社取締役会は、取締役会の役割、責務、運営および構成の面、ならびに取締役会の諮問機関である指名委員会、報酬委員会が適切に機能しており、取締役会全体の実効性が確保されているとの評価結果が出ています。また、前年度の評価においてさらなる改善課題とされた下記(1)から(3)について、以下の通り取り組み、改善が進んでいることを確認しています。

改善課題(2022年度評価時)	2023年度の主な取り組み
1 取締役会の監督機能のさらなる強化に向けた重点テーマについての議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会および社外役員説明会等において、長期戦略、グローバル化、マテリアリティ、ESG、リスクマネジメント等について、重点的に議論した。</li> </ul>
2 取締役会の意思決定機能および監督機能のさらなる強化に向けた運営面での強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社にとって最適な監督と執行のバランスを検討し、見直しを行った取締役会審議事項・報告事項に基づく、取締役会運営を行った。</li> <li>取締役会の諮問機関である指名委員会および報酬委員会の審議事項・報告事項について、当社にとって最適な監督と執行のバランスの観点から見直しを行い、指名委員会規程および報酬委員会規程を改正し、両委員会運営を行った。</li> <li>従前に引き続き、取締役会以外の場(取締役・監査役意見交換会、社外役員説明会、社外役員会合等)も含めた議論の機会を設定した。</li> </ul>
3 取締役会構成の最適化に向けたさらなる検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会および指名委員会において、コーポレートガバナンスの向上、取締役会の監督機能のさらなる強化を目的として、当社にとって最適な取締役会メンバー構成について検討を進めた。</li> <li>社外取締役1名増員について取締役会において決議した。</li> </ul>

### 2024年度 取締役会重点施策

2023年度の評価を踏まえ、2024年度取締役会において、継続して以下の重点施策に取り組み、当社取締役会の機能・実効性の確保・向上に努めていきます。

- 1 取締役会の監督機能のさらなる強化に向けた重点テーマ(長期戦略、中期経営計画、グローバル化等)についての議論の充実
- 2 取締役会の意思決定機能および監督機能のさらなる強化に向けた運営面での改善
- 3 取締役会構成の最適化に向けたさらなる検討

なお、当社は2021年度に第三者機関による取締役会評価を実施しました。今後も毎年度、取締役会評価を実施し、第三者機関による評価についても定期的に実施する予定です。

## 監査役監査の状況(2023年度)

### 監査役監査の組織、人員および手続きについて

当社は、監査役会設置会社であり、監査役会は公認会計士1名を含む監査役5名（常勤監査役2名、社外監査役3名）で構成されています。

監査役室を設置し、業務執行から独立した専任のスタッフ4名が監査役の職務遂行を補助しております。

### 監査役および監査役会の活動状況

当社は、監査役会を原則月1回開催しています。また、監査役会とは別に、監査役間の意見交換を取締役会終了後等に実施しています。監査役会の付議議案件数は年間20件、例月の監査役会の平均所要時間は130分程度です。

### 監査役会の具体的な共有・検討事項

- 監査方針、監査計画および業務分担
- 監査役会監査報告
- 株主総会議案「監査役選任の件」への同意
- 会計監査人の評価および選任（再任）
- 会計監査人の報酬等の同意
- 監査役会の実効性評価
- 内部監査計画および内部監査結果
- 会計監査人の非保証業務
- 国内グループ会社監査役による監査役監査の状況報告
- 監査役の職務執行状況（月次）

### 監査役の活動状況

活動状況	該当者	
代表取締役との定期会合	年2回実施	常勤監査役、社外監査役
取締役会議長との定期会合	年2回実施	常勤監査役
取締役との面談	年1回実施	常勤監査役
重要会議への出席	取締役会・経営会議	常勤監査役、社外監査役
	企業倫理委員会・EHS 経営委員会等 指名委員会・報酬委員会	常勤監査役 社外監査役
国内グループ会社の重要会議への出席等	主要な国内グループ会社の非常勤監査役として当該会社の取締役会	常勤監査役
	経営会議等への出席および重要な書類の閲覧	常勤監査役
書類の閲覧	重要な決裁書類、重要会議の資料および議事録等	常勤監査役
監査役面談	全ユニット長、グローバルコーポレート機能長、本部長、部長、国内外グループ会社の社長等	常勤監査役、社外監査役
往査	国内外主要事業所	
社外取締役との連携	意見交換会の実施	社外監査役
	個別面談の実施	常勤監査役
国内グループ監査役連絡会	年3回実施	常勤監査役
二次統制部門との連携	内部統制体制の構築・運用状況等の報告聴取、関連情報の入手	常勤監査役
	内部監査計画の説明や結果報告の聴取・意見交換の実施	常勤監査役、社外監査役
内部監査部門との連携	月例会等を通じた、内部監査事項および課題に関する意見交換、各種情報共有の実施	常勤監査役
	内部監査部門が監査役・会計監査人会合に同席し、情報交換・意見交換の実施	常勤監査役
会計監査人との連携	会計監査人より監査計画、監査および四半期レビュー結果、内部統制監査（J-SOX）結果等について説明・報告を受けるとともに、近時のトピックについて、月1回程度、情報共有・意見交換の実施、監査上の主要な検討事項（KAM）に関する協議	常勤監査役、社外監査役

## 監査役会評価(2023年度)

当社監査役会は、監査役会の実効性の向上を図ることを目的として、2023年度監査役会評価を実施しました。

### 監査役会評価実施方法

監査役会の実効性に係わる評価項目を幅広く定め、各監査役が監査役会の自己評価を実施し、その内容を協議しました。

### 監査役会評価結果

当社監査役会活動は概ね適切に実施されており、監査役会の実効性は確保されていることが確認されました。次年度は、事業がグローバルに拡大する中でのコーポレート機能のさらなる強化、並びにデータ駆動型経営基盤の構築状況について特に注視し、活動を進めてまいります。

## 社外監査役からのメッセージ

### 質問事項

- ① 経験や専門性を踏まえてご自身の果たした役割、当社グループの企業価値向上に向けた課題について教えてください。
- ② 当社に相応しいガバナンスのありかた、透明性・公正性向上に向けた取り組みについて教えてください。



社外監査役(独立役員)  
今津 幸子

① 当社が社会的信頼に応える健全な企業統治体制を維持していく上で、当社が法令を遵守し、法リスクを常に意識していることは非常に重要です。私は、これまでの弁護士としての多くの経験を踏まえ、社外監査役として、リーガルマインドに則って客観的な意見を表明することで無用な法的リスクを回避し、当社の健全かつ適法な企業経営に貢献してまいりました。

② 企業経営の透明性・公正性を向上させるためには、社内の自律・自浄機能をより一層高めることとともに、社外の視点を常に意識することも必要です。当社は、2020年から社外取締役が取締役会議長を務めていることに加え、取締役会・監査役会ともに、社外役員が非常に積極的に議論に参加しており、社外役員の意見が十分に反映された、透明性・公正性の高い企業統治体制となっています。社外監査役に期待される役割の重要性を十分認識し、今後も当社の企業経営の透明性・公正性がより一層向上するよう努めてまいります。



社外監査役(独立役員)  
渡辺 雅子

① 私は公認会計士として、数多くの企業の財務諸表監査を行ってきた経験および知見を踏まえ、財務報告の適切性、非財務情報を含む情報開示のあり方、内部統制システムの有効性等について、外部目線から幅広く発言・確認を行い、ガバナンス機能の向上に努めました。また、内部監査（グローバルインターナルオーデイト）や会計監査人と有効なコミュニケーションを促進し、監査の実効性・効率性向上に貢献してまいりました。

② 当社ステークホルダーの広がりとともに、企業経営の透明性・公正性の重要性は増しており、その向上のためには、社外役員が会社の経営実態を正確に把握し意見を反映できるガバナンス体制が重要です。当社では、社外役員の会社理解が深まるよう、事前説明、意見交換会、現場視察等の取り組みを継続して実施しており、活発な取締役会・監査役会につながっています。今後も研鑽を積み、企業経営の透明性・公正性向上に資するよう監査役としての役割をしっかりと果たしてまいります。



社外監査役(独立役員)  
松本 光弘

① 当社グローバル体制の順調な展開を阻害しかねない要因としてサイバー攻撃や経済安全保障問題があるところ、こうした課題に対処してきた経験を踏まえて、監査役として必要なチェックを務めました。グローバル化や米国メルク社との提携によりステークホルダーもさらに広がっていくため、その信頼を獲得し、つなぎ止めていく必要が増えています。そのためのガバナンスをさらに固めていかなければなりません。

② 投資家の信頼を得るためには、リスクを透明化し、組織を公正に運用しなければなりません。グローバルな基準で不透明、不公正と見られる組織のあり方や行動は、レピュテーションリスクを生みます。外部不経済を不断に取り除く努力も必要です。研究開発や製造、品質保証、営業をはじめとする各現場が社会に貢献し、市場からの信頼を高め続けるためには、リスク要因を透明化し、除去し、不測のリスクにも備える公正なガバナンス体制を作る必要があると考えています。

# 役員紹介

## 取締役



代表取締役会長兼CEO  
会長執行役員  
**眞鍋 淳**



代表取締役社長兼COO  
社長執行役員  
**奥澤 宏幸**



代表取締役専務執行役員  
日本事業ユニット長  
**平島 昭司**



取締役専務執行役員  
ヘッド オブ グローバル  
コーポレートストラテジー  
CStO  
**福岡 隆**



取締役常務執行役員  
ヘッド オブ グローバルHR  
CHRO  
**松本 高史**



社外取締役(独立役員)  
取締役会議長  
**釜 和明**

(重要な兼職の状況)  
・株式会社IHI名誉顧問  
・株式会社日本取引所グループ  
社外取締役



社外取締役(独立役員)  
報酬委員会 委員長  
**野原 佐和子**

(重要な兼職の状況)  
・株式会社イブシ・マーケティング  
研究所 代表取締役社長  
・京浜急行電鉄株式会社社外取締役  
・株式会社りそなホールディングス  
社外取締役



社外取締役(独立役員)  
**小松 康宏**

(重要な兼職の状況)  
・群馬大学名誉教授兼特別教授  
・医療法人社団明芳会  
板橋中央総合病院副院長  
・群馬大学医学部附属病院 病院顧問



社外取締役(独立役員)  
指名委員会 委員長  
**西井 孝明**

(重要な兼職の状況)  
・味の素株式会社特別顧問  
・花王株式会社社外取締役



社外取締役(独立役員)  
**本間 洋**

(重要な兼職の状況)  
・株式会社NTTデータグループ  
相談役



常勤監査役  
**佐藤 賢治**



常勤監査役  
**荒井 美由紀**



社外監査役(独立役員)  
**今津 幸子**

(重要な兼職の状況)  
・アンダーソン・毛利・友常  
法律事務所外国法共同事業  
パートナー弁護士  
・ディップ株式会社社外取締役  
監査等委員  
・アルコニックス株式会社  
社外取締役



社外監査役(独立役員)  
**渡辺 雅子**

(重要な兼職の状況)  
・株式会社サカタのタネ  
社外取締役



社外監査役(独立役員)  
**松本 光弘**

(重要な兼職の状況)  
・株式会社日本取引所グループ  
社外取締役

役員の略歴については [こちら](#) をご覧ください



マテリアリティの選定理由、長期目標などについては [こちら](#) をご覧ください

# マテリアリティ一覧表

事業に関するマテリアリティ

事業基盤に関するマテリアリティ

	2025年度までのKPI目標値
<b>革新的な医薬品の創出</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 3ADC:8適応上市(中計期間中における新規適応症として)</li> <li>② 3ADC に次ぐ成長ドライバーとなる製品が、後期開発段階以上に複数ある</li> <li>③ 開発段階にポストDXd ADCとなりうるモダリティがある</li> <li>④ 優先審査制度への指定数<sup>※5</sup>(実績累計件数で集計)</li> </ul>
<b>高品質な医薬品の安定供給</b>	ADC生産体制構築や高品質な医薬品の患者さんへの安定的供給に向けた自社設備投資およびCMO投資:最大3,000億円
<b>高品質な医療情報の提供</b>	医療関係者をはじめとするステークホルダーからの、当社の情報提供姿勢に対する評価の向上
<b>医療アクセスの拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① パートナーとの協働等を通じた、がん製品の上市国・地域数の拡大</li> <li>② 各国当局、他社等との協働による新規リスクへの当社の取り組みによる貢献として、アストラゼネカ社の新型コロナウイルスワクチン(AZD-1222)の計画通りの供給達成(2021年度)、ダイチロナ(DS-5670)の計画通りの開発進捗</li> </ul>
<b>環境経営の推進</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① CO<sub>2</sub>排出量(Scope1+Scope2)<sup>※3</sup> 2015年度比42%減</li> <li>② CO<sub>2</sub>排出量(Scope3, Cat.1)<sup>※3</sup> 2020年度比売上高原単位15%減</li> <li>③ 1.5°C水準目標を70%以上(調達額)のビジネスパートナーが設定<sup>※4</sup></li> <li>④ 再生可能電力利用率60%以上</li> <li>⑤ 廃プラスチックリサイクル率70%以上を維持</li> <li>⑥ 有害廃棄物排出量2020年度比10%減</li> </ul>
<b>コンプライアンス経営の推進</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 重大なコンプライアンス違反<sup>※6</sup> 0件</li> <li>② 留意すべきコード違反<sup>※7</sup> 0件</li> <li>③ 企業風土に関する従業員調査スコアの向上</li> <li>④ 各会社でコンプライアンス・モニタリング・プロモーション活動・モニタリングの継続実施</li> <li>⑤ サステナブル調査調達先カバー率(全調達額に占める割合)75%</li> <li>⑥ サステナブル調達推進に向けた社内外での教育・研修強化および実績の開示</li> <li>⑦ グループ内人権リスクアセスメントの結果、ILO中核的労働基準<sup>※8</sup>の抵触事例なし</li> <li>⑧ ビジネスパートナーにおけるILO中核的労働基準<sup>※8</sup>に関するリスク軽減の取り組み結果の実績開示</li> </ul>
<b>企業理念の実現に向けたコーポレートガバナンス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 改訂コーポレートガバナンス・コードの各原則の100%遵守</li> <li>② 取締役会実効性評価の実施と評価結果に基づく改善施策への取り組み(定期的に2025年度までに第三者機関による評価を2回実施含む)</li> <li>③ 監査機能の実効性の継続的な評価と向上</li> <li>④ ステークホルダーの理解向上に資する各種媒体を通じた情報開示の充実・透明性向上</li> </ul>
<b>競争力と優位性を生み出す多様な人材の活躍推進と育成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 女性上級幹部社員比率<sup>※9</sup> 30%</li> <li>② 企業風土・職場環境に関するエンゲージメントサーベイ肯定的回答率80%以上もしくは2021年度比10%向上</li> <li>③ 育成・成長機会に関するエンゲージメントサーベイを通じた肯定的回答率80%以上もしくは2021年度比10%向上</li> <li>④ 社員一人あたりの教育投資額の実績値の公表</li> </ul>

※1 MR(医薬情報担当者):インテージヘルスケア(Rep-i)、調査月:2024年2月、MA(メディカルアフェアーズ):インテージヘルスケア、調査月:2024年2月、製品情報センター:トランスコスモス社・日本総合研究所、調査月:2023年11月  
 ※2 「総販売量」から「患者1人が1年間必要とする使用量」を除いて推計  
 ※3 Scope1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼) Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出 Scope3:左記以外のその他間接排出量全てで、Cat.1は、原材料・部品・容器などが製造されるまでの活動に伴う排出  
 ※4 2023年度に新規設定

	2023年度実績	① 創出する経済的価値 ② 創出する社会的価値
<ul style="list-style-type: none"> <li>① エンハーツ<sup>®</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>● HER2変異非小細胞肺癌二次治療承認(日:2023年8月、欧:2023年10月)</li> <li>● HER2陽性複数の固形がん申請(米:2024年1月)</li> <li>● HER2陽性乳がん二次治療上市(中:2023年6月)</li> <li>● 化学療法を受けたHER2低発現乳がん治療承認(中:2023年7月)</li> </ul> </li> <li>Dato-DXd                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 非扁平上皮非小細胞肺癌二次/三次治療申請(米:2024年2月、欧:2024年3月)</li> <li>● ホルモン受容体陽性・HER2陰性乳がん申請(日・欧:2024年3月)</li> </ul> </li> <li>HER3-DXd                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● EGFR変異非小細胞肺癌三次治療申請(米:2023年12月)</li> </ul> </li> <li>② ヴァンフリタ<sup>®</sup> 急性骨髄性白血病一次治療承認(日:2023年5月、米:2023年7月、欧:2023年11月)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● エザルミア<sup>®</sup> 再発または難治性の末梢性T細胞リンパ腫申請(日:2024年1月)</li> <li>● DS-7300小細胞肺癌および食道がんを含む複数のがん種(Ph1/2)の結果発表(2023年9月)</li> <li>● DS-3939複数の固形がん(Ph1/2)、最初の患者への投与を開始(2023年9月)</li> </ul> </li> <li>③ ダイチロナ<sup>®</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 起源株ワクチン:2023年8月承認</li> <li>● オミクロン株XBB.1.5対応一価ワクチン:2023年11月承認、140万回分の供給完了(日:2023年12月)</li> </ul> </li> <li>④ 2023年度10件、2021年度からの累計30件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 需要予測に対応し、供給能力拡大を実施(2023年度 約1,210億円、2021年度からの累計 約2,660億円の投資を意思決定)</li> <li>● 安定在庫を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 将来の売上収益・利益につながる研究開発パイプラインの拡充、知的財産の獲得</li> <li>② 世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ジャパンビジネスユニット MR:総合1位、MA:循環器領域1位、製品情報センター:薬剤師評価1位<sup>※1</sup></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>① 売上収益・利益の拡大、企業価値毀損リスクの低減/回避</li> <li>② 世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>① エンハーツ上市国・地域:53カ国・地域(2023年度新規展開18カ国・地域)、提供患者数:約52,400人<sup>※2</sup></li> <li>② ダイチロナ                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 起源株ワクチン:2023年8月承認</li> <li>● オミクロン株XBB.1.5対応一価ワクチン:2023年11月承認 140万回分の供給完了(日:2023年12月)</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 2015年度比49.8%減(109,239t-CO<sub>2</sub><sup>※5</sup>)</li> <li>② 2020年度比6.3%増(242.7t-CO<sub>2</sub>/億円) 国内のビジネスパートナー10社と、エンゲージメントを実施</li> <li>③ 80.0%<sup>※5</sup></li> <li>④ 72.4%<sup>※5</sup></li> <li>⑤ 2020年度比2.4%減(5,474t<sup>※5</sup>)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>① 環境経営に対する取り組み評価による企業価値の向上(企業価値毀損リスクの低減/回避)</li> <li>② 脱炭素社会の早期実現、海洋プラスチック問題改善、環境汚染防止等による持続可能な生活基盤構築への貢献</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 0件</li> <li>② 7件</li> <li>③ 肯定的回答率86%(前回スコアより2pt向上)</li> <li>④ 各社にてモニタリングを実施</li> <li>⑤ グローバル各社と連携し、国内外で第3回サステナブル調査を開始</li> <li>⑥ 第1回社外研修(30社)およびサプライヤ面談(3社)を実施</li> <li>⑦ 第2回社内リスクアセスメント調査準備を実施</li> <li>⑧ 国内ビジネスパートナー9社と、エンゲージメントを実施</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>① 当社ブランドへの信頼性向上による企業価値の向上(企業価値毀損リスク)</li> <li>② 製薬業界全体の信頼の維持・向上、サステナブル調達を通じた社会全体のコンプライアンス向上</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 改訂コーポレートガバナンス・コードを100%遵守</li> <li>② ● 改正後の取締役会付議基準に基づき、取締役会審議事項・報告事項の最適化を図り、取締役会を運営                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022年度取締役会評価で抽出された課題に対し、重点施策を実施</li> <li>● 2023年度取締役会評価を実施し、2024年度の重点施策・課題を抽出</li> <li>● 指名委員会規程および報酬委員会規程一部改正を行い、経営と執行の分離を推進</li> </ul> </li> <li>③ ● 2022年度実効性評価で抽出された課題に対する改善策を実施                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023年度監査役会実効性評価を実施し、2024年度取り組み課題を抽出</li> </ul> </li> <li>④ ● 各種媒体におけるコーポレートガバナンスに関する情報開示を充実                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2024年2月にESG説明会を開催し、取締役会議長が登壇</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>① 会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上</li> <li>② 本業を通じて提供できる価値の総体、株主・投資家を中心としたステークホルダーの期待に応える透明性の高い経営の実現</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 18.7%(前年比△0.5pt)</li> <li>② 肯定的回答率79%(前年比+2pt)</li> <li>③ 肯定的回答率76%(前年比+1pt)</li> <li>④ 166,906円(前年比+21,172円)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>① 事業活動を支える人材強化による企業価値の向上</li> <li>② 人材の多様性、人権尊重、人材育成</li> </ul>

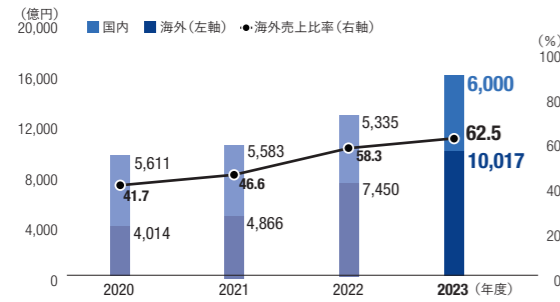
※5 第三者保証対象  
 ※6 関連法規制においてDSグループとして対外的な開示が必要とされる、国内外グループ会社で発生したコンプライアンス違反  
 ※7 規制当局および業界団体による医療関連の指摘があり、第一三共グループの信用を著しく低下させる可能性のある事案  
 ※8 結社の自由・団体交渉権の承認、強制労働の禁止、児童労働の禁止、差別の撤廃、安全で健康的な労働環境  
 ※9 部長あるいはそれと同等以上の役職にある女性社員、2020年度よりグループ会社における上級幹部社員の定義を変更

# 財務・非財務ハイライト

有価証券報告書については [こちら](#) をご覧ください  
 当社グループのパイプラインについては [こちら](#) をご覧ください

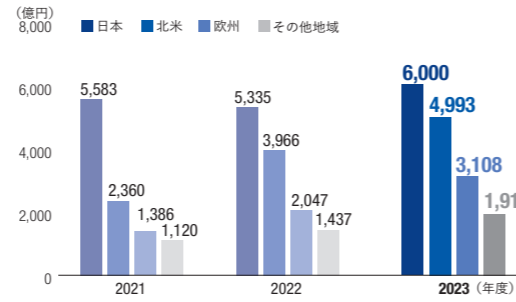
## 財務データ推移

### 海外売上比率



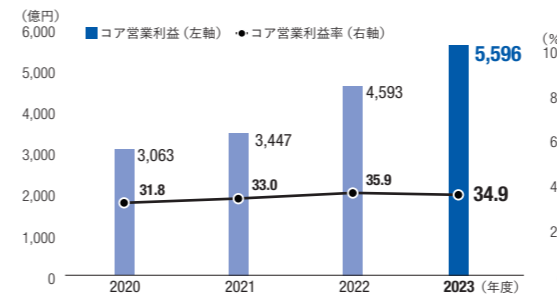
エンハーツ、リクシアナ等のグローバル主力品の売上伸長および円安進行による増収に伴い、海外売上比率は上昇しています。

### セグメント別売上



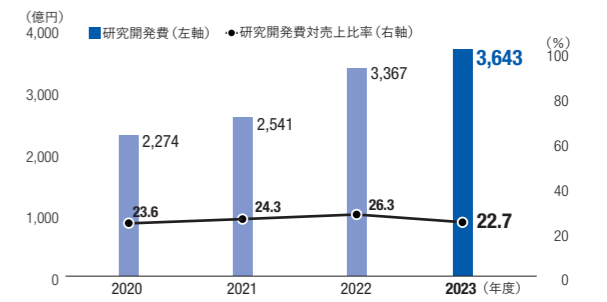
グローバル主力品の売上伸長等により、全ての国・地域で増収となりました。

### 研究開発費控除前コア営業利益・コア営業利益率



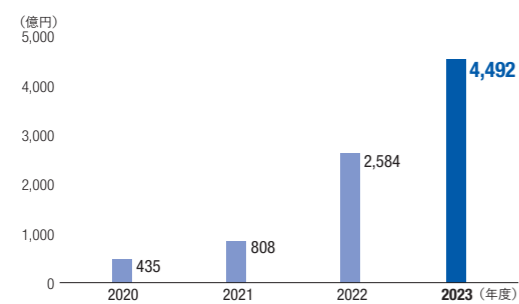
増収に伴いコア営業利益も増益となりました。

### 研究開発費、研究開発費対売上比率



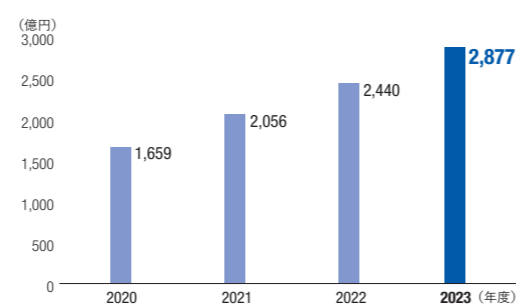
5DXd ADCsの製品価値最大化を目指した投資の増加等により、研究開発費は増加しました。

### グローバル売上収益 エンハーツ®



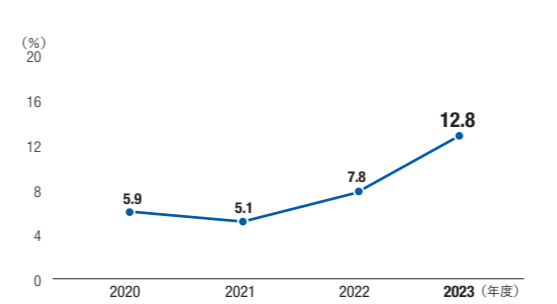
既上市国・地域での市場浸透および上市国・地域の拡大により大幅に増収しました。

### グローバル売上収益 リクシアナ®



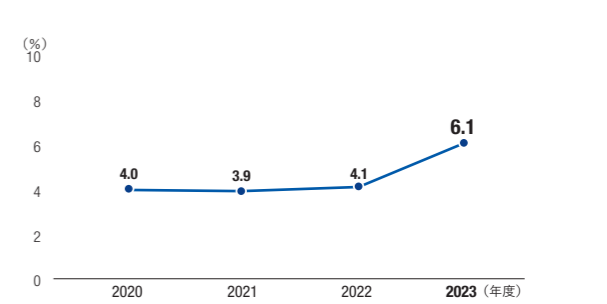
日本、欧州等での売上が堅調に伸長しました。

### ROE



2025年度目標の16%以上を目指して、ROEの改善を図っています。

### DOE\*

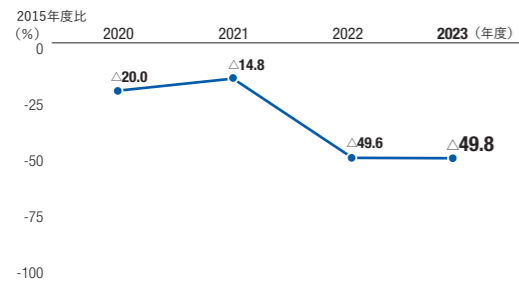


増収に伴いDOEは上昇し、2025年度目標の8.0%以上を目指して株主価値の最大化に取り組んでいます。

\*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)

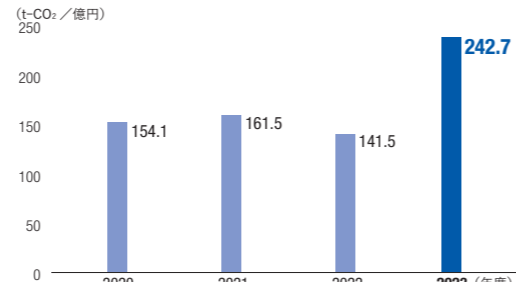
## 環境データ推移

### CO2排出量(Scope1+Scope2)の削減率



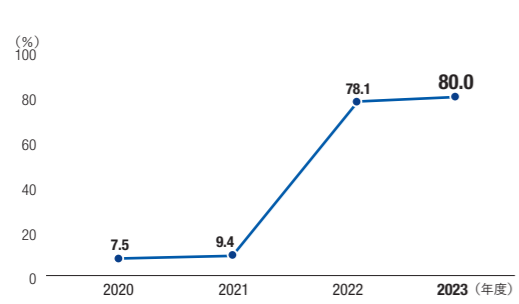
2022年度から国内自社拠点における使用電力を再生可能エネルギー化し、Scope2のCO2排出量を大幅に削減しています。

### CO2排出量(Scope3, Cat.1)売上高原単位



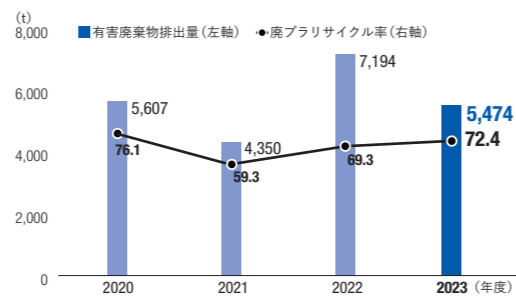
2023年度は計算方法の変更および活動量の増加に伴い、原単位は増加しました。基準年の2020年度および過年度の数値は今後再計算を実施する予定です。

### 再生可能電力利用率



国内自社拠点における使用電力の再生可能エネルギー化を積極的に推進しています。

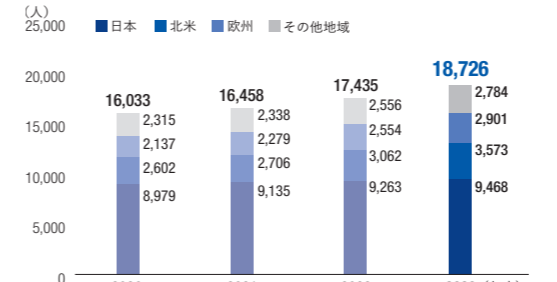
### 有害廃棄物排出量、廃プラリサイクル率



有害廃棄物排出量は削減努力により基準年の2020年度を下回りました。また、廃プラリサイクル率は再資源化を進めることにより、2023年度は目標値の70%以上を達成しました。

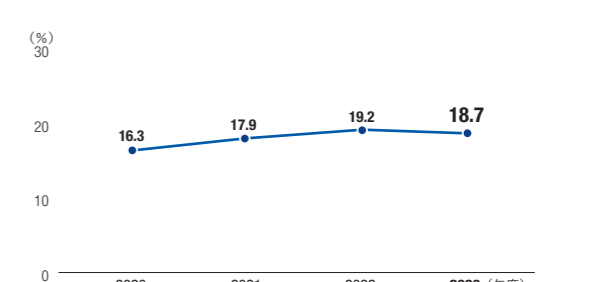
## 社会データ推移

### 社員数



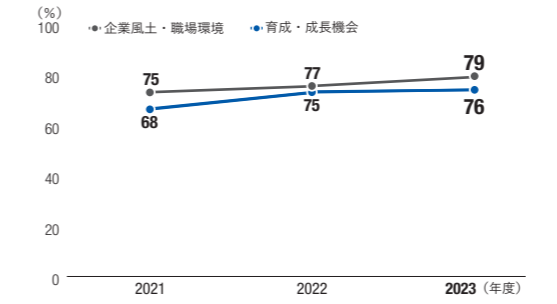
グローバル展開の拡大に伴い、優秀なグローバル人材の確保を強化しています。

### 女性上級幹部社員比率(グローバル)



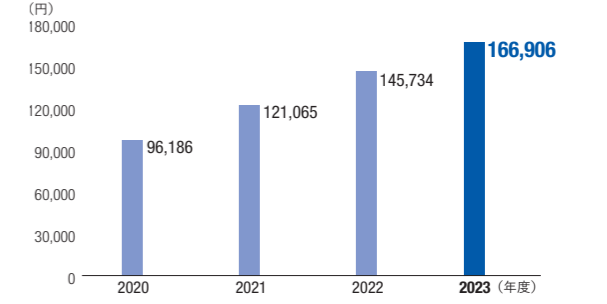
女性社員が長期的にキャリアを構築し、活躍できるよう女性活躍推進に取り組んでいます。

### エンゲージメントサーベイ肯定的回答率



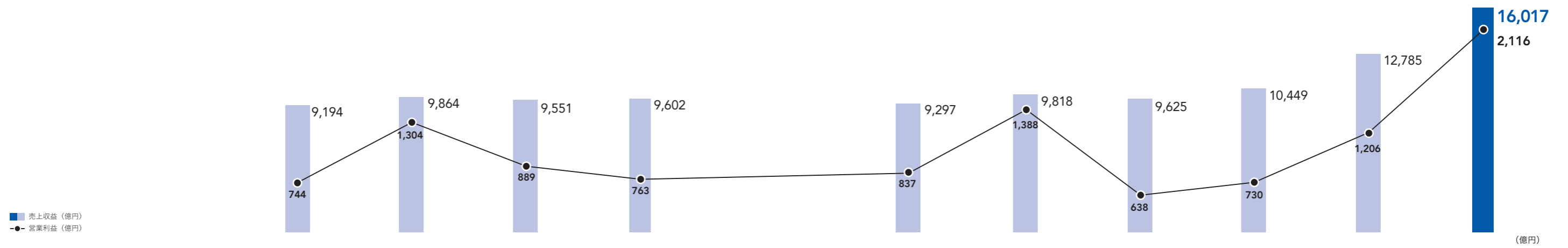
グローバル共通のエンゲージメントサーベイによる分析・改善施策を実施し、エンゲージメント向上を目指しています。

### 社員一人当たりの教育投資額



社内教育プログラムをはじめとする多様なアプローチを活用して、事業競争力を高めていくための人材を育成・強化しています。

# 10年間の主要財務データ[国際会計基準(IFRS)]



	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>経営成績</b>										
売上収益	9,194	9,864	9,551	9,602	9,297	9,818	9,625	10,449	12,785	16,017
海外売上収益	3,924	4,307	3,752	3,419	3,338	3,741	4,018	4,866	7,450	10,017
海外売上収益比率 (%)	42.7	43.7	39.3	35.6	35.9	38.1	41.7	46.6	58.3	62.5
営業利益	744	1,304	889	763	837	1,388	638	730	1,206	2,116
対売上収益営業利益率 (%)	8.1	13.2	9.3	7.9	9.0	14.1	6.6	7.0	9.4	13.2
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,221	823	535	603	934	1,291	760	670	1,092	2,007
研究開発費	1,907	2,087	2,143	2,360	2,037	1,975	2,274	2,603	3,416	3,652
対売上収益研究開発費率 (%)	20.7	21.2	22.4	24.6	21.9	20.1	23.6	24.9	26.7	22.8
減価償却費	420	443	474	467	462	526	574	582	678	596
設備投資額	363	233	239	269	383	290	401	562	715	894
<b>財政状態</b>										
資産合計	19,823	19,005	19,150	18,978	20,881	21,056	20,852	22,214	25,089	34,611
資本合計	13,070	12,335	11,714	11,330	12,497	13,063	12,721	13,509	14,459	16,886
<b>キャッシュ・フロー</b>										
現金および現金同等物の増減額	△ 107	454	244	1,152	△ 1,167	1,866	△ 495	2,653	△ 2,329	1,931
フリー・キャッシュ・フロー <sup>*1</sup>	1,215	1,683	394	2,170	△ 505	2,783	1,530	3,516	△ 1,433	3,166
<b>1株当たり情報</b>										
基本的1株当たり当期利益(損失)(円) <sup>*2</sup>	152.52	39.79	26.54	30.44	48.07	66.40	39.17	34.94	56.96	104.69
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)(円) <sup>*2</sup>	617.43	600.63	591.00	583.11	642.93	671.64	663.85	704.76	754.09	880.40
1株当たり年間配当金(円) <sup>*3</sup>	60	70	70	70	70	70	27	27	30	50
<b>主な財務指標等</b>										
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	28.2	6.5	4.4	5.2	7.8	10.1	5.9	5.1	7.8	12.8
親会社所有者帰属持分比率(%)	65.8	64.8	61.4	59.7	59.8	62.0	61.0	60.8	57.6	48.8
親会社所有者帰属持分配当率(DOE)(%)	3.7	3.8	3.9	4.0	3.8	3.5	4.0	3.9	4.1	6.1
株価収益率(PER)(倍)	4.2	21.0	31.5	38.6	35.4	37.3	82.3	76.7	84.7	45.6
期末株価(円)	1,907	2,502	2,507	3,526	5,100	7,434	3,225	2,680	4,822	4,777
時価総額 <sup>*4</sup>	13,426	17,102	16,627	22,837	33,042	48,177	61,796	51,370	92,445	91,597
平均為替レート(米ドル/円)	109.94	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38	135.48	
(ユーロ/円)	138.78	132.57	118.84	129.70	128.40	120.83	123.70	130.56	140.97	
<b>従業員数(人)</b>										
日本	16,428	15,249	14,670	14,446	14,887	15,348	16,033	16,458	17,435	18,726
北米	8,543	8,589	8,648	8,765	8,865	8,754	8,979	9,135	9,263	9,468
欧州	3,322	2,321	2,464	2,191	2,172	2,380	2,602	2,706	3,062	3,573
その他	2,094	1,997	1,578	1,582	1,778	1,953	2,137	2,279	2,554	2,901
その他	2,469	2,342	1,980	1,908	2,072	2,261	2,315	2,338	2,556	2,784

※1 営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー

※2 当社は、2020年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を3株に分割いたしました。「基本的1株当たり当期利益」、「1株当たり親会社所有者帰属持分」は、2011年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

※3 「1株当たり配当額」につきましては、2020年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して中間配当額を13.5円、期末配当額を13.5円とし、年間配当額27円として記載しています。

※4 「時価総額」は自己株式を除いて算定しています。

# 製品情報

## イノベティブ医薬品 ※本文中に引用された主な製品

製品名（一般名略称）	薬効	発売年	販売国・地域	概要
エンハーツ®（トラスツマブデルクステカン）	抗悪性腫瘍剤 （抗HER2抗体薬物複合体）	2020年	グローバル	細胞の成長因子（上皮細胞成長因子）ファミリー受容体の一つであるHER2と特異的に結合するヒトモノクローナル抗体と薬物（ペイロード）をリンカーを介して結合した抗体薬物複合体。ペイロードは強力な薬効を示すDNAトポイソメラーゼⅠ阻害薬で、膜透過性を有するという特性により周辺のがん細胞をも殺傷する。
リクシアナ®（エドキサバン）	抗凝固剤	2011年	グローバル	経口FXa阻害剤。血液凝固に関与するFXa（活性化血液凝固第X因子）を選択的、可逆的かつ直接的に阻害することで血栓形成を抑制する。
タリージェ®（ミロガバリン）	疼痛治療剤	2019年	日	α2δリガンド。神経終末において疼痛に関わる神経伝達物質の放出を抑制する。
ヴェノファー®（注射用ショ糖鉄）	鉄欠乏性貧血治療剤	2000年	米	鉄分補給剤。透析患者等の鉄欠乏性貧血に有効。
Nilemdo®／Nustendi® （ベムベド酸およびエゼチミブ配合剤）	高コレステロール血症治療剤	2020年	欧州	経口ACL阻害剤（ベムベド酸）。肝臓でのコレステロール産生を抑制する。腸管でのコレステロール吸収を低下させるエゼチミブと相補的に血中コレステロール値を下げる。

※ ACL：アデノシン三リン酸クエン酸リアーゼ（肝臓でのコレステロール生成に関与する酵素）



エンハーツ®



リクシアナ®

## OTC 医薬品

詳細は [こちら](#) をご覧ください



新ルルAゴールドDX



ミノン

# 株式情報

## 株式の情報（2024年3月31日現在）

発行可能株式総数	8,400,000,000 株
発行済株式の総数	1,947,034,029 株（自己株式 29,531,339 株を含む）
株主数	92,038 名

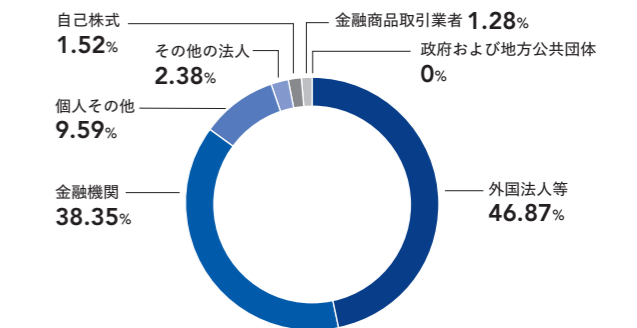
## 大株主の状況（2024年3月31日現在）

株主名	株式数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	320,049	16.69
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	163,473	8.53
JPMORGANCHASEBANK385632	117,255	6.11
日本生命相互会社	85,863	4.48
STATESTREETBANK ANDTRUSTCOMPANY505001	53,230	2.78
SSBTCCLIENTOMNIBUS ACCOUNT	52,935	2.76
STATESTREETBANK WESTCLIENT-TREATY505234	36,407	1.90
GOVERNMENTOFNORWAY	29,150	1.52
JPMORGANCHASEBANK385781	26,213	1.37
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	25,014	1.30

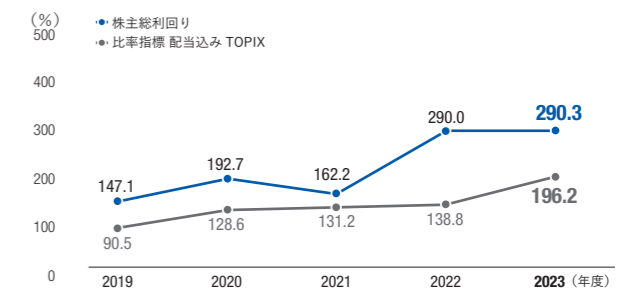
## 株主名簿管理人

特別口座口座管理機関 三菱 UFJ 信託銀行株式会社  
 同連絡先 三菱 UFJ 信託銀行株式会社証券代行部  
 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第 29 号  
 電話：0120-232-711（通話料無料）

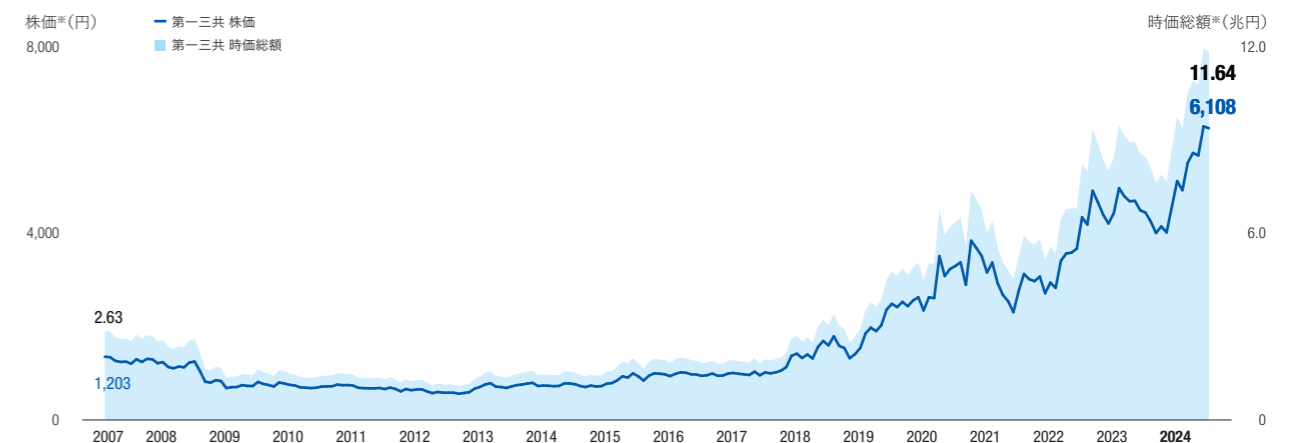
## 所有者別持株比率（2024年3月31日現在）



## 株主総利回り（TotalShareholderReturn）の推移



## 時価総額と株価の推移



※ 株価、時価総額は2008年3月末日～2024年8月末日終値ベース（月足）。株価は株式分割後ベース（2020年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を3株に分割しました）。時価総額は自己株式を除いて算出

# サステナビリティ報告

## CStO (Chief Strategy Officer) メッセージ

当社グループは、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」を掲げ、イノベティブなソリューション提供に挑戦し、革新的医薬品の創出、SDGsへの貢献など、当社グループに期待される社会課題の解決を目指しています。

社会課題の解決に向け、E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)の観点で「ESGの要素を経営戦略に反映させることで、財務的価値と非財務的価値の双方を高める、長期目線に立ったESG経営」を推進しています。この長期目線の経営は、自社のみならず社会の持続的成長にもつながると考えています。

第5期中期経営計画では、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、革新的な医薬品の創出や医療アクセスの拡大等、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促進しています。環境経営の推進、コンプライアンス経営の推進に加え、当社グループの強みの源泉である「競争力と優位性を生み出す多様な人材」の活躍推進と育成等にも取り組んでいます。

このような取り組みを通じて創出される革新的な医薬品のパイプライン、そして株主・投資家の皆さまや社員をはじめとするステークホルダー、社会や自然環境に貢献する価値が非財務的価値につながるものと考えており、持続的な企業価値向上に向けて、より一層ESG経営を推進してまいります。



取締役専務執行役員  
ヘッド オブ グローバル  
コーポレートストラテジー  
CStO

福岡 隆

サステナビリティ報告	71
マテリアリティ	73

<b>E 環境</b>	75
● 気候変動	76
● 汚染	79
● 水、生物多様性	81
● 資源利用、循環経済	83

<b>S 社会</b>	85
● 社員	86
● 人権	90
● 医療アクセス	91
● 医薬品の安全性	95

<b>G ガバナンス</b>	97
● コンプライアンス	98
● 内部告発者の保護、動物福祉	101
● ビジネスパートナーとの関係	102
● 汚職・贈収賄の防止	104

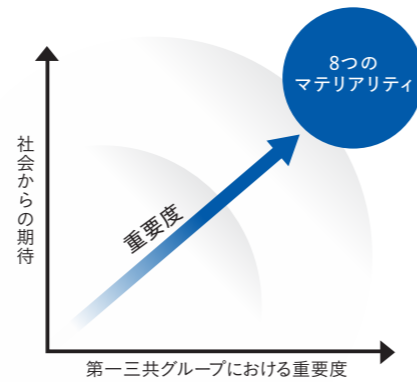
ESG外部評価	105
第三者保証、GRIスタンダード対照表	107
ESGデータ	109

# マテリアリティ

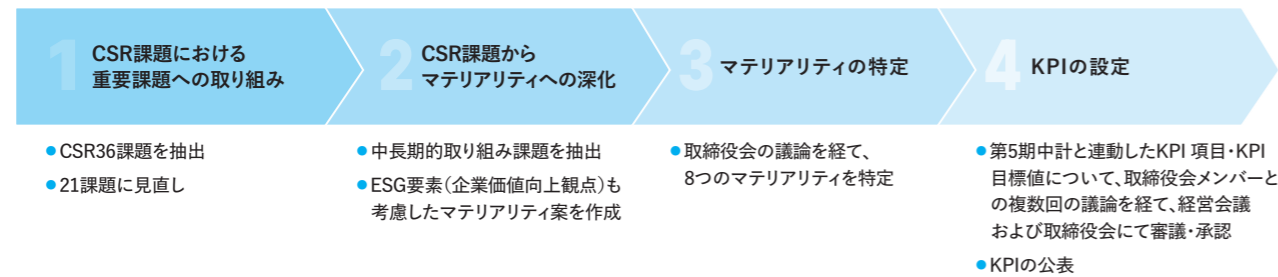
当社グループでは、持続的な成長に向けて取り組むべき重要課題を、当社グループにおける重要度（中長期的な企業価値に影響を及ぼす重要性）と社会からの期待の両面から、8つのマテリアリティとして特定し、「事業に関わるマテリアリティ」と「事業基盤に関わるマテリアリティ」に整理しました。第5期中期経営計画（以下、第5期中計）の策定時に、マテリアリティ毎の長期目標と課題に加え、取り組み指標としてのKPIを設定しています。

## マテリアリティの特定とKPI設定までの経緯

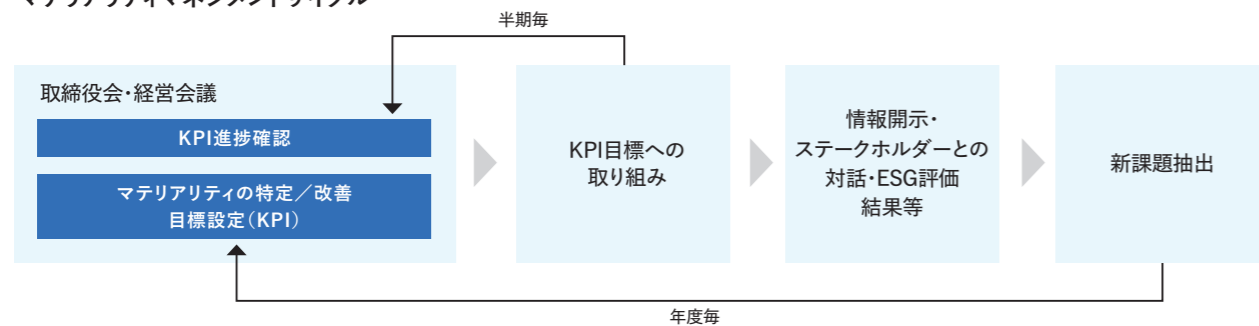
マテリアリティの特定と整理にあたっては、2015年度にCSRの観点から、36課題を選定しました。その後、数度に亘る見直しや経営会議・取締役会での活発な議論、ステークホルダーとの対話等を踏まえ、2020年3月に8つのマテリアリティを特定し、その取り組み指標であるKPIを2021年4月に公表しました。マテリアリティの特定とKPI設定のプロセスは、以下図示している通りです。



## マテリアリティ特定とKPI設定までのプロセス(2015年度～2021年度)



## マテリアリティマネジメントサイクル



## マテリアリティマネジメント

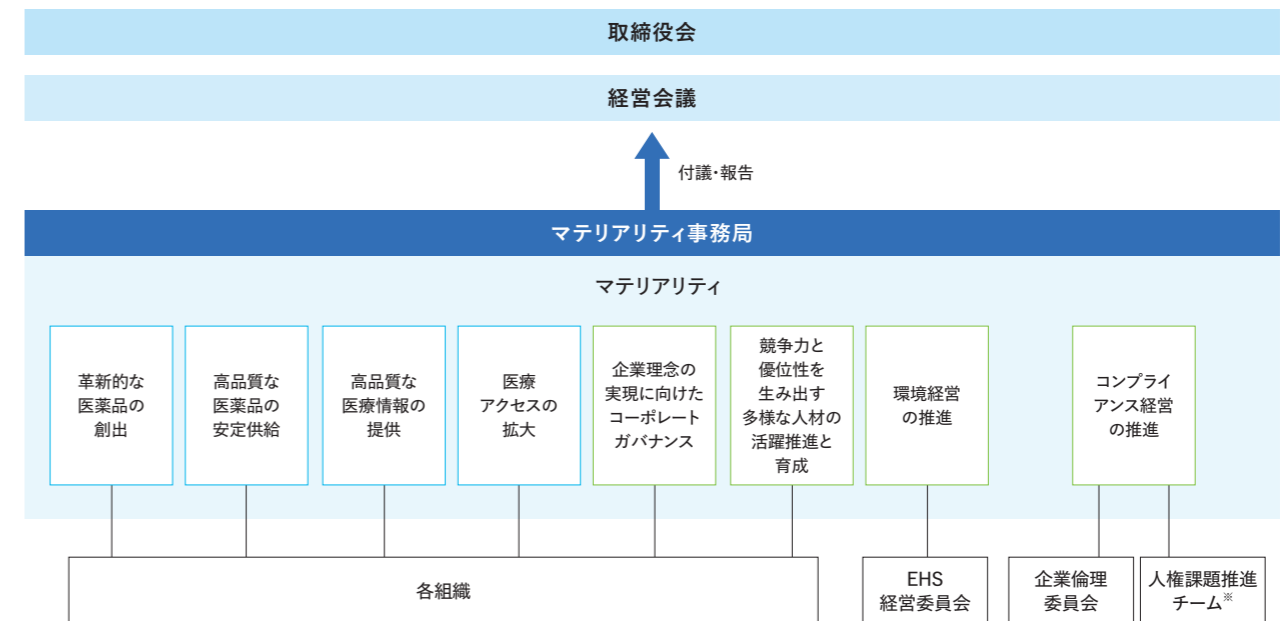
マテリアリティマネジメントは、経営企画部とサステナビリティ部が事務局を務める体制で推進しています。また、EHS経営、コンプライアンス経営に関わる事項については、組織横断的なメンバーで構成される各委員会（EHS経営委員会、企業倫理委員会）にて活動方針を決定し全社推進を図るとともに、重要事項については、経営会議や取締役会に報告しています。

社会からの期待・要請や外部環境の変化等による当社グループにおける重要度の変更等を迅速にマテリアリティに反映し、さらなる進化を図るため、毎年のマネジメントサイクルの中で、そ

れぞれに関連するマテリアリティについての目標設定や見直し、進捗管理を行い、定期的に経営会議・取締役会で議論を進めています。2023年度は、取締役会・経営会議において、マテリアリティの進捗や進化を2回報告・議論し、2024年度も現行のマテリアリティおよびKPIを継続することを決定しています。

また、ESG説明会の実施や日常の取材等を通じ、投資家の皆さまを含めた社内外のステークホルダーとの建設的な対話によって当社に対する社会からの期待や要請を把握し、得られた知見をサステナビリティ推進に活かしています。

## マテリアリティマネジメント体制



\* 社内部門横断的な組織として、人権デューデリジェンスを推進するチーム

**EHS経営委員会**  
環境の保全と健康と安全の確保に努め、リスクが発生する可能性の高い環境、健康、安全マネジメントを一体的に運営、推進

**企業倫理委員会**  
国内外の法令および企業倫理を遵守し、企業の社会的責任を果たすべく経営を推進し、コンプライアンスの実践を確保

# 環境

当社グループは、医薬品の提供を通じ人々の健康に貢献するために事業活動を行っています。この活動が環境への負荷となり、ひいては環境問題を引き起こす可能性があることを認識しています。医薬品を提供するための活動が人々の健康や生活を脅かす要因になってはならない、それがパーパスに基づく私たちの「環境経営の推進」の考えです。

● 気候変動	76
● 汚染	79
● 水、生物多様性	81
● 資源利用、循環経済	83

## 気候変動

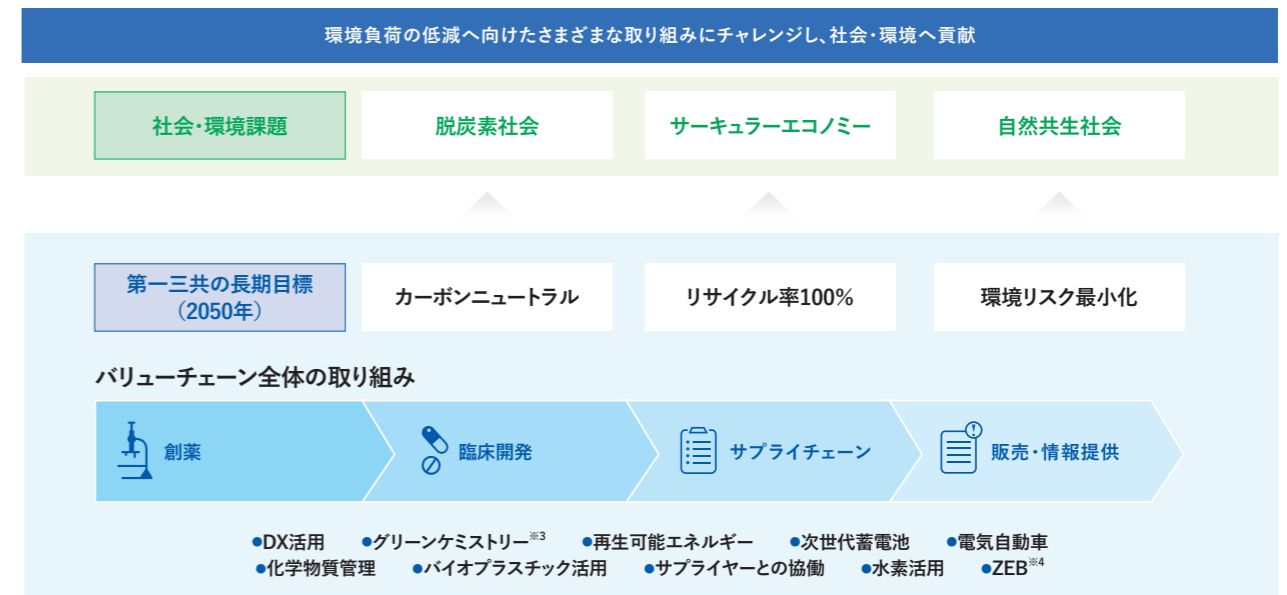
### 気候変動への対応

サステナブルな社会の実現に向けた 2050年長期ビジョンとして、脱炭素社会に向けた「カーボンニュートラル」、サーキュラーエコノミーを目指す「リサイクル率100%」、自然共生社会への責任を果たす「環境リスクの最小化」の3つの将来の姿を明確にしました。当社グループは、カーボンニュートラルへの社会要請の高まりを受け、2022年6月にパリ協定の1.5°C目標に整合した目標に変更し、CO<sub>2</sub>排出量（Scope1+Scope2）を基準年度である2015年度比で2025年度42%減、2030年度63%減を目標としています。これらの目標の実現に向けて、2025年度目標であ

る再生可能電力利用率60%以上を達成し、さらに、RE100<sup>※1</sup>で掲げた再生可能エネルギー由来の電力利用率100%を2030年度での早期達成を目指します。なお、2023年7月に、これらの目標が1.5°C目標に沿った科学的根拠に基づいた目標であると認められ、SBTi<sup>※2</sup>より1.5°C目標として承認を受けました。

※1 国際環境NGOであるThe Climate Groupと企業に気候変動対策に関して情報開示を促しているCDPIによって運営される、企業の再生可能エネルギー100%を推進する国際的イニシアチブ

※2 Science Based Targets initiativeの略。パリ協定が求める水準と整合した温室効果ガス排出削減目標の設定を企業に求める国際的イニシアチブ



※3 環境汚染防止、原料・エネルギー消費量の削減など、地球環境の可能性に配慮した製造プロセス  
 ※4 Net Zero Energy Building (ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の略

### 指標と目標

CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1+Scope2)	2025年目標：2015年度比42%減 2030年目標：2015年度比63%減
CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope3, Cat.1)	2025年目標：2020年度売上高原単位15%減
ビジネスパートナー・エンゲージメント (Scope3, Cat.1)	2025年目標：ビジネスパートナーの70%以上が1.5°C水準の目標を設定
再生可能電力利用率	2025年目標：60%以上 2030年目標：100%

### 環境マネジメントシステム

# 気候変動

## 気候変動リスク

当社グループは、地球温暖化や異常気象などの環境問題について、私たちの生活や仕事に影響する重要な課題と認識しています。気候変動をはじめさまざまな環境問題に対し責任ある企業活動を行うために、第一三共グループ企業行動憲章および第一三共グループEHS<sup>※5</sup>ポリシーに基づき、環境経営を推進しています。また、2019年5月にTCFD<sup>※6</sup>提言への賛同を表明し、2020年にはガバナンスやシナリオ分析結果など、TCFDの開示枠組みに沿った情報開示を行いました。さらに2021年10月に改訂されたTCFD提言に対応した情報開示を進めるとともに、グローバルな課題である気候変動に積極的に応えていくため、気候変動に関するガバナンスや事業戦略のさらなる強化を目指します。

※5 Environment, Health and Safety (環境・健康・安全)

※6 Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会 (FSB) によって2015年12月に設立されたタスクフォース

企業活動全般において、環境 (Environment) の保全と健康と安全 (Health & Safety) の確保に努めマネジメントを一体的に運営・推進するため、EHS経営最高責任者を委員長とし、関係本部長、グループ会社社長を委員として構成する「EHS経営委員会」を設置しています。年2回グローバルEHS経営に関する方針や目標設定、活動の審議・報告を実施しており、審議・報告事項については、取締役会に報告され監督される体制となっています。2023年度は、Scope 3削減に向けたビジネスパートナーエンゲージメントの推進およびネットゼロ移行計画策定などについて審議しました。

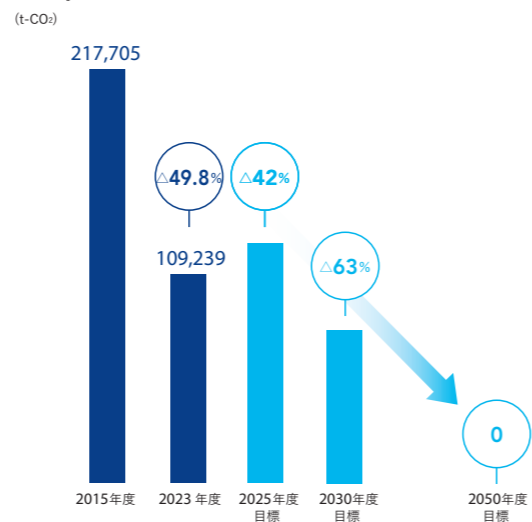
### TCFD提言に基づく情報開示

## 脱炭素社会実現への貢献

2023年度のCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+Scope2)は109,239t-CO<sub>2</sub> (2015年度比▲49.8%)となりました。CO<sub>2</sub>排出量削減等の「緩和」のみならず、気候変動により顕在化した影響や中長期的に避けられない影響に対する「適応」についても取り組みを推進しています。Scope別では、Scope1およびScope2のグループ全体の2023年度実績はそれぞれ85,245t-CO<sub>2</sub>および23,994t-CO<sub>2</sub>であり、2022年度比でそれぞれ0.9%減少および1.1%増加となりました。Scope2については米国における生産量の増加が主な要因です。

Scope3 CO<sub>2</sub>排出量は4,430,241t-CO<sub>2</sub>で、2022年度から増加となりました。購入した製品・サービス (Cat.1)の増加が大きな要因です。Scope3 (Cat.1)の削減に向けては、70%以上のサプライヤーが1.5°C目標を持つことを第5期中期経営計画におけるKPIとして設定しており、現在エンゲージメントを強化しています。

### カーボンニュートラルを目指す2025年度・2030年度目標 (Scope1+2)



## 再生可能エネルギーの活用

第一三共ヨーロッパのバッフェンホーフェン工場 (ドイツ) では、2014年度より購入電力を全て再生可能エネルギーによる電力に転換しています。さらに、同工場の敷地内に自家消費型太陽光発電設備 (年間発電量580MWh) を建設し、2022年2月の稼働開始以降、毎年発電量が増加しています。また、2023年度から蒸気製造についてバイオマスの木質ペレットを使用し、再生可能燃料への転換を開始しました。

第一三共製薬 (上海) 有限公司の上海工場においては、同工場の事務棟で消費される年間電力相当を賄うことのできる太陽光発電設備 (年間発電量約540MWh) が2023年1月より稼働を開始し、年間300トンのCO<sub>2</sub>削減効果を見込んでいます。

国内においては、2020年12月から年間発電量約4,000MWhの太陽光発電設備の稼働を開始した第一三共ケミカルファーマ 小名浜工場では、当社グループ初となる「Nearly ZEB認証」を取得した新管理棟が2023年3月に竣工しました。この管理棟は、太陽光発電によりエネルギーを創り、高効率な空調・給湯・照明機器を効果的に組み合わせることで、省エネを実現することで、基準建築物のエネルギー消費量の78%削減 (省エネ:51.9%、創エネ:26.9%) を達成しました。

第一三共グループはRE100に加盟しており2030年度に再生可能エネルギー由来の電力利用率100%、マテリアリティKPIとして2025年度に60%以上を掲げています。2023年度の再生可能電力利用率は80.0%とRE100達成に向け順調に推移しており、今後も太陽光発電をはじめとする各種再生可能エネルギーを積極的に導入していきます。



第一三共ケミカルファーマ 小名浜工場 新管理棟



第一三共製薬 (上海) 有限公司 上海工場 太陽光発電設備

## CDP 2023気候変動 において「A リスト」に選定

2024年2月、当社グループは、気候変動分野の透明性とパフォーマンスにおけるリーダーシップが認められ、国際的な非営利団体であるCDP<sup>※7</sup>により、最高評価であるAリスト企業に4年連続で選定されました。当社グループでは、カーボンニュートラルへの社会要請の高まりを受け、2022年6月にパリ協定の1.5°C目標に整合した目標に変更し、2023年7月にSBTiより1.5°C目標として承認を受けました。また、2023年8月には、2050年までに温室効果ガス (GHG) 排出量を実質ゼロにするネットゼロ達成に向けて、SBTiにコミットメントレターを提出しました。2050年度までにGHG排出量を実質ゼロにするネットゼロ達成に向けて、「気候変動に対する移行計画」および取り組みについてネットゼロ認証の取得を目指します。



※7 企業や自治体を対象とした世界的な環境情報開示システムを運営する国際環境非営利団体



# 汚染

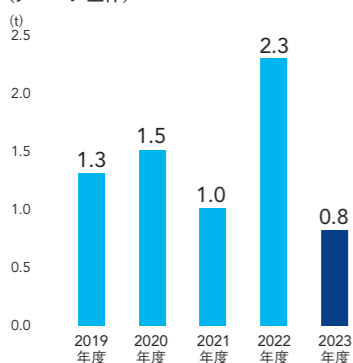
## 大気・水の汚染

さまざまな化学物質を扱う製薬企業において適切な化学物質管理は、重要な取り組み課題と考えています。大気汚染・水質汚染防止のため、国内グループの各工場・研究所では法規制より厳しい自主管理基準値を設定し、モニタリングによる適正管理を実施しています。

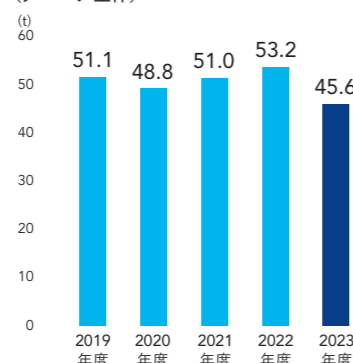
同様に第一三共製薬（上海）、第一三共ヨーロッパ（ドイツ）、第一三共ブラジルなど海外グループ会社の工場も、各国・地域の法規制を遵守するため、定期的なモニタリングを行っています。

### 大気汚染

SOx(硫黄酸化物)排出量  
(グループ全体)

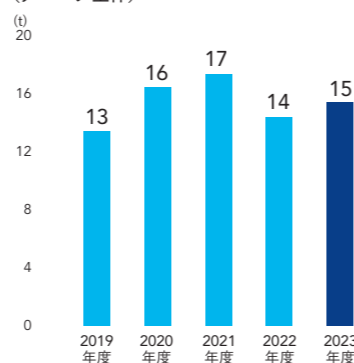


NOx(窒素酸化物)排出量  
(グループ全体)



### 水質汚染

COD(化学的酸素要求量)排出量  
(グループ全体)



## 土壌の汚染

工場・研究所では、土壌・地下水の汚染防止に努めています。また、土壌汚染対策法および条例に基づき調査義務が発生した場合には、行政と協議の上、法令に則った調査を適切に実施しています。さらに、事業所閉鎖・用途の変更など法的な規制を受けない場合でも、同様に法令に準拠した方法で調査を実施しています。

万が一、汚染が判明した場合には、行政に報告するとともに近隣の方々に対しても、適切に情報を開示し、汚染状況に応じた適切な対応(拡散防止、浄化対策など)を行います。すでに浄化対策等を終了した事業所では、継続的にモニタリングを行い、分析結果を行政、近隣の方々に報告しています。

### 土壌浄化対策の進捗状況

事業所	概要
旧野洲川工場跡地 (滋賀県野洲市)	2006年に環境改善工事を実施後、地下水モニタリングを継続しています。その結果、一部の土地に汚染が確認されたため、行政と協議し、適正に浄化工事を実施すべく、土壌調査を実施しています。また、1993年、工場跡地内に農薬原料の一つである水銀が環境基準を超えて分布していることが確認されたため、行政の指導に基づき堅牢な地下保管施設を設置し、これらの土壌を適切に管理してきました。これまで漏洩事故や健康被害発生等の報告はありませんが、将来に亘る地域のより一層の安全・安心を考慮し、また、地元関係者の皆さまのご要望等を踏まえ、地下保管施設を撤去することを2020年4月にプレスリリースし、関係者の皆さまと協議・調整の上、撤去工事を実施しています。掘削時には土壌が飛散しないよう陰圧にした仮設テントで保管施設全体を覆う形に設置して飛散防止に努めるなど、周辺環境に影響を及ぼさないように配慮しています。

## 化学物質管理

人の健康や生態系に有害な影響を及ぼす恐れのある化学物質については、化学物質排出把握管理促進法のPRTR<sup>※8</sup>制度に基づき適正な管理を行っています。なお、バーゼル条約附属

書I、II、III、VIIIに定める有害廃棄物の輸送、輸入、輸出、処理重量、および国際輸送した廃棄物はありません。

※8 Pollutant Release and Transfer Register (環境汚染物質排出移動登録)

### 2023年度(国内グループのみ)

(単位: t、ダイオキシン類はmg-TEQ)

物質名 (年間取扱量が1t以上の物質)	取扱量	排出量 (土壌への排出はなし)		移動量		
		大気	公共用水域	下水道	事業所外 (再資源化)	事業所外 (その他)
アセトニトリル	13.4	0.1	0.0	0.0	13.2	0.0
クロロホルム	4.6	0.2	0.0	0.0	4.4	0.0
コバルトおよびその化合物	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
トルエン	775.0	0.6	0.0	0.0	774.5	0.0
シアナミド	8.7	0.0	0.0	0.0	0.0	7.2
トリエチルアミン	139.4	0.4	0.0	0.0	139.0	0.0
ノルマル-ヘキサン	2.3	0.0	0.0	0.0	2.3	0.0
<b>合計</b>	<b>944.5</b>	<b>1.3</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>933.4</b>	<b>7.2</b>
ダイオキシン類	-	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

## 医薬品の環境影響評価

当社グループは各国のガイドラインに基づき医薬品の環境影響評価を実施し、適切に対応しています。

医薬品とその分解物が環境に対し、ネガティブな影響を与える可能性を事業活動に伴うサステナビリティリスクの一つとしてとらえています。それらの物質が河川などの自然環境から検出されているという事実とそれらが自然環境に及ぼす影響について、社会的な関心が高まりつつあり、欧州製薬団体連合会

(EFPIA)がEPS<sup>※9</sup>への取り組みを推進するグローバルな流れもあり、当社グループとして、その動向を注視しています。

引き続き、行政、業界団体、研究機関などと連携し、より適切なリスク評価・リスク管理の在り方について検討することも課題であると考えています。

※9 Eco-Pharmaco-Stewardshipの略。医薬品のライフサイクルを通じた環境影響対策への自主的な取り組みや環境を意識した製品管理

# 水、生物多様性

## 水リスク

当社グループが事業を推進・継続するにあたり、十分な量の良質な淡水が全ての事業所およびバリューチェーンにおいて利用可能であることは、非常に重要であると考えています。水に関するリスクとしては、物理的リスク、規制リスク、評判リスク等が考えられ、世界的に関心が高まっています。当社グループでは、工場・研究所を対象とし、事業に影響を及ぼすと考えられるリスクについて状況を把握しています。

評価方法としては、WWF-DEG Water Risk Filterを用いて立地する地域固有の水リスクを分析した結果と、各工場・研究所からの水リスクに関する調査結果を基に、総合的なリスク評価を実施しています。その結果、上海工場、アルファビレ工場が当社グループの中で最も水リスクが高い地域に立地する事業所であり、取水制限等の規制強化を主なリスク要因として特定しています。これらの工場では、規制動向に注意すると共に、水使用量のさらなる適正化に努めています。

### 水リスクの高い地域に立地する事業所の水使用状況(2023年度実績)

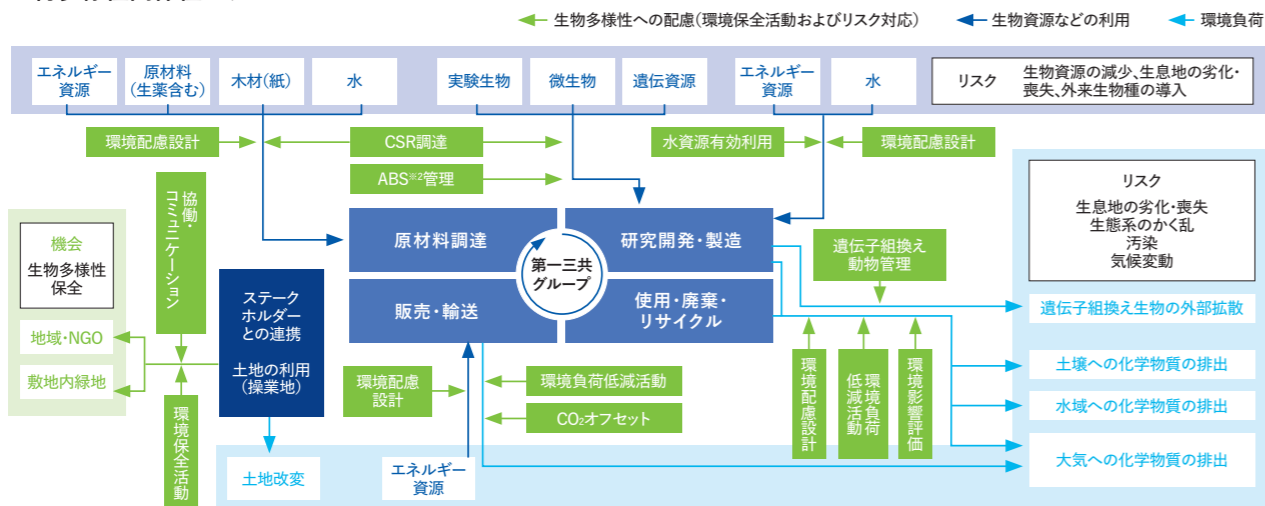
事業所	流域河川	取水量(千m <sup>3</sup> )	排水量(千m <sup>3</sup> )	水消費量(千m <sup>3</sup> )
上海工場(中国)	Yangtze River(揚子江)	41.4	33.8	7.6
アルファビレ工場(ブラジル)	Parana(パラナ)	10.1	5.5	4.6
合計		51.5	39.3	12.2

## 生物多様性への取り組み

EHS基本方針と第5期中期EHS経営方針において、生物多様性と生態系サービスに配慮した事業活動を行う旨を明記しています。これらの方針などにに基づき、「生物多様性基本方針・行動指針」を策定しています。策定にあたっては、当社グループの生物多様性に関する取り組みや生物資源の利用状況、カルタヘナ議定書への対応状況などを国内外で調査し、当社グループと生物多様性との関係性評価等を行いました。

当社グループは、生物多様性の保全および生態系サービスの持続可能な利用が、事業を遂行する上で重要な要素であると考えています。社員の意識向上と理解促進をはじめ、取引先および民間団体との連携による環境保全活動の強化、環境負荷の少ない原材料の調達推進、生物多様性保全に資する社会貢献施策などを推進しています。

### 生物多様性関係性マップ<sup>※1</sup>



※1 企業と生物多様性イニシアチブ(JBIB)の「企業と生物多様性の関係性マップ<sup>®</sup>」を参考に作成  
 ※2 遺伝資源へのアクセスと利益配分

## 生物多様性保全活動

当社グループは、各サイトにおいて地域の生物多様性保全に貢献するための活動を推進しています。2023年3月には「生物多様性のための30by30アライアンス(事務局:環境省)」に参画しました。

### 保全事例1 館林サイト(日本)

希少植物のキンラン・ギンラン保護のため、雑木林の自生地(約1,000m<sup>2</sup>)を立入禁止とし、希少植物保護に努めています。継続的な活動による個体数の増加や繁殖範囲の拡大が確認されています。



キンラン(館林サイト)

### 保全事例2 パップェンホーフ工場(ドイツ)

ポリネーターを増やすための活動「Pfaffenhofen in Bloom」に協力し、工場敷地内約3,200m<sup>2</sup>のエリアに多くの花を植え、昆虫やミツバチなどの生息環境を確保しています。



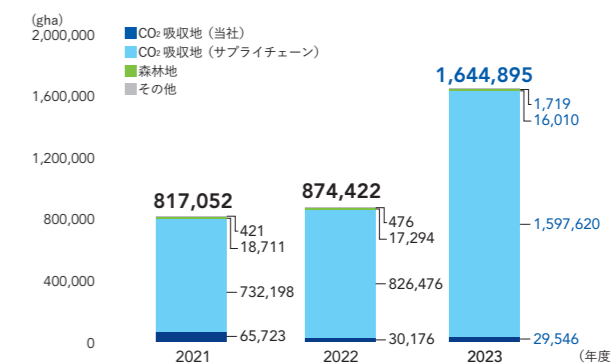
工場敷地内の植栽(パップェンホーフ工場)

## エコロジカルフットプリント

国内グループの事業活動における全ての環境負荷について、NGOであるGlobal Footprint Networkの専門家と協業し、生物多様性に係る指標である「エコロジカル・フットプリント(EF)」を算定しています。算定したEFは、当社グループの「環境負荷の低減と生物多様性保全との関係(トレードオフ)」の経年変化を確認しモニタリングすることで、生物多様性を含む総合的な環境負荷の指標として活用しています。

この取り組みは、COP10(第10回生物多様性条約締約国会議:名古屋)で決定した、愛知ターゲット(20目標)の達成に寄与する活動であることが認められ、「にじゅうまるプロジェクト」に登録されました。

### 国内グループのエコロジカル・フットプリント



## TNFD開示

当社グループは、事業を遂行する上で、生物多様性の保全および生態系サービスの持続可能な利用が重要な要素であると考え、2030年ネイチャーポジティブ<sup>※3</sup>実現に貢献するために、生物多様性に関する取り組みを推進します。

2024年5月には、TNFD<sup>※4</sup>提言に賛同し、TNFD Adopter<sup>※5</sup>に登録しました。現在、当社の主力製品を対象に、サプライチェーンにおける自然関連リスクの概略評価を行い、重要課題の抽出や地域性分析を実施しています。この結果を踏まえ、2024年度中のTNFD提言に沿った初期的開示を目指しています。

※3 自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させること

※4 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、自然関連財務情報開示タスクフォース。自然関連のリスク管理と開示の枠組みを提供するために2021年6月に設立されたタスクフォース。2023年9月にTNFDの最終提言(v1.0)として、企業と金融機関が自然関連課題を特定、評価、管理、開示するための枠組みを公表した。

※5 2024年度(またはそれ以前)または2025までにTNFD提言(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、自然関連財務情報開示タスクフォース)に沿った開示を開始する意思を表明した組織のこと。  
<https://tnfd.global/engage/tnfd-adopters/>

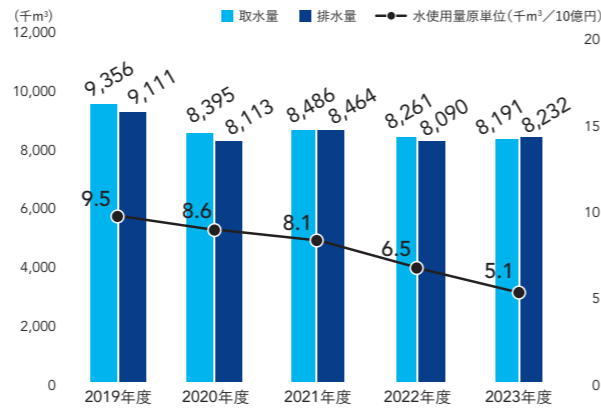
# 資源利用、循環経済

## リソースの流入と使用

水資源は医薬品の生産に欠くことのできない重要な資源であり、持続的な利用を推進すべき生態系サービスの一つであると考えています。事業所が位置する国・地域の水資源の状況、水使用に関わるリスクや課題を把握するとともに、適正かつ効率的な利用、浄化装置による再利用の推進、使用量の削減などの対策を行っています。

2023年度の水使用量は511m<sup>3</sup>/億円（2020年度比 40.7%減少）となりました。また、グループ全体の水使用量は、8,191千m<sup>3</sup>と2020年度比で2.4%減少しました。なお、当社グループによる取水によって著しい影響を与える水源はありません。

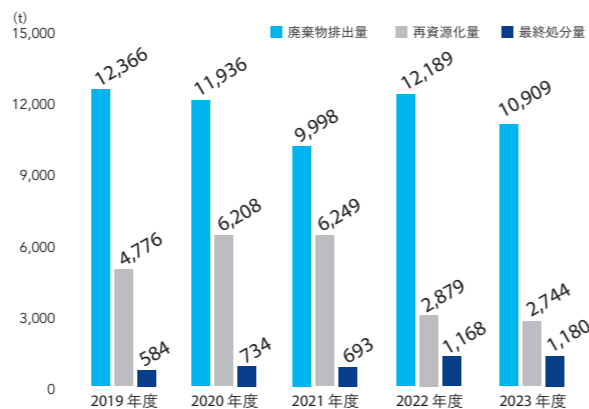
水使用量(取水量)・排水量  
グローバル(工場および研究所)



## 製品・サービスに関する資源流出

当社グループは、「最終処分量（最終処分量/廃棄物等総発生量）を1%未満とする」ことをゼロエミッションと定義しています。工場・研究所においては、廃棄物の発生抑制、資源の効率的な利用を重要課題として設定し、製造・包装工程での省資源化、不要物・廃棄物の分別徹底・減容化・再資源化などに取り組み、外部に処理を委託する場合も、可能な限り再資源化を行っている業者を選定しています。オフィスにおいてもゴミの分別徹底、OA用紙の両面使用、ペーパーレス化などを推進しています。

廃棄物排出量・再資源化量・最終処分量  
グローバル(工場および研究所)



## 製品・サービスに関する資源流出の具体的事例

### PTPシートのリサイクルプログラムの実証実験

第一三共ヘルスケアでは、2022年10月より日本初の「おくすりシートプログラム」の実証実験を横浜市で始めています。

2024年9月末時点で薬局・ドラッグストア・公共施設・病院へ計102か所に回収ボックスを設置しており、プログラム開始以来、累計約5トンの使用済みのおくすりシート(PTPシート)を回収しています。回収されたおくすりシートは、新たなリサイクル製品として生まれ変わります。回収ボックスは、第一三共の本社ビル1FのDaiichi Sankyoくすりミュージアムにも設置しています。



Daiichi Sankyoくすりミュージアムに設置している「おくすりシートくるりんBOX」

### クローズドリサイクルの取り組み

当社の特例子会社である第一三共ハビネスの平塚事業所では、障がい者雇用を通じた循環型社会への貢献として、クローズドリサイクル<sup>※6</sup>を行っています。回収した書類等を再利用可能な紙のみに分別した上で、協力業者においてトイレットペーパーに再生し、回収先の事業場で利用しています。別の事業場への水平展開や全社員を対象とした環境Eラーニングで好事例として紹介するなど、社会課題解決への貢献に取り組んでいます。

※6 使用済みの自社製品から回収した素材を、自社製品に再使用・再利用すること



# 社会

病に苦しむ患者さんの力になりたいというグループ社員共通の思いが、パーパス実現に向けた私たちの原点です。競争力と優位性を生み出す多様な人材の活躍推進と育成、人権尊重、医療アクセス拡大への貢献、医薬品の安全性確保、社会からの期待に応え続ける企業活動を推進します。

●社員	86
●人権	90
●医療アクセス	91
●医薬品の安全性	95

## 社員

### 人材採用・育成の考え方

「人」を最重要な「資産」として位置づけ、ピープルフィロソフィーに基づき社員一人ひとりの多様性を尊重することで、社員と会社の相互の持続的な成長を実現しています。

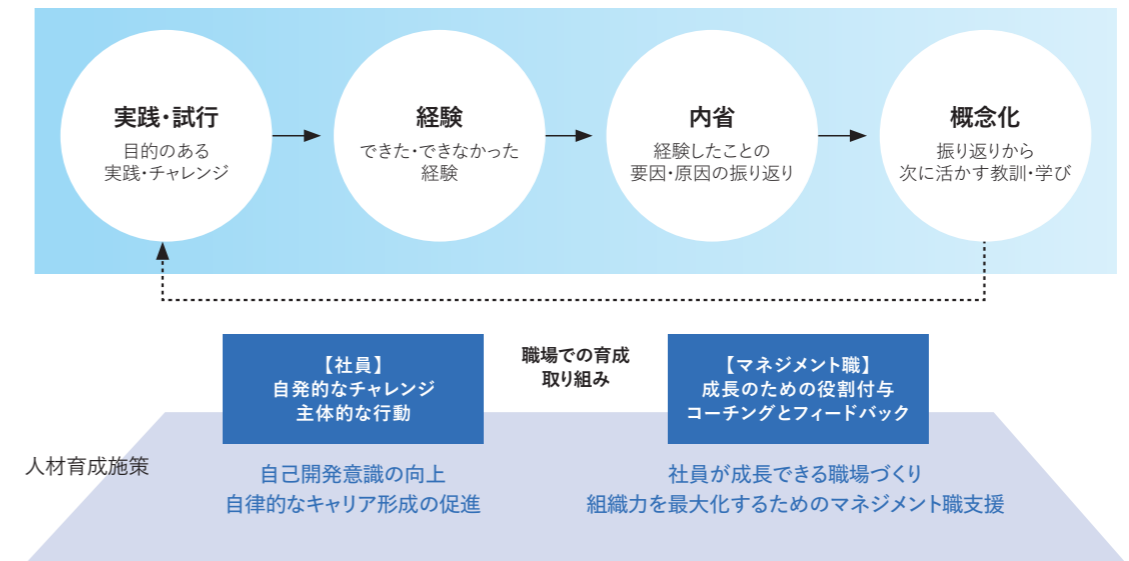
採用においては、パーパスに共感でき、単にスキルや専門性だけでなく、組織と個人の成長そして社会貢献につながる思考・行動ができる下記3点を満たす人材を採用しています。

- ①互いを個として尊重し、仕事を進める上で多様な視点を積極的に受け入れられる
- ②相手に敬意を持って接し、透明性と傾聴姿勢を通じて信頼関係を築ける

③日々学び、挑戦し、主体的に行動し続けることで個として成長できる

育成においては、仕事を通じた成長を基本とし、人材育成に関わるさまざまな施策を展開することで、求められる人材を育成していきます。また、ストレッチした目標に対し自発的にチャレンジし、主体的な行動により自らを高めようとする個人を支援していきます。

仕事を通じた成長プロセス



# 社員

## 人材採用

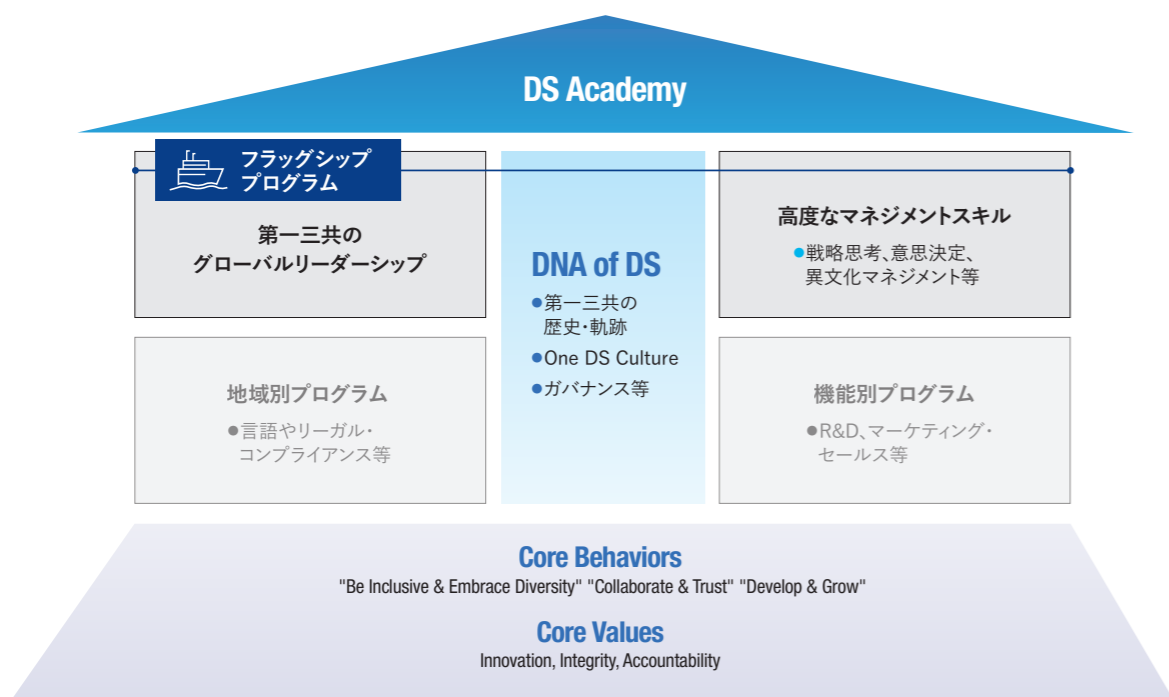
2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」の実現に向け、グローバルタレントの積極採用を継続しています。近年の取り組み事例としては、各種採用イベントへの外国籍社員の参加やグローバルタレントに強みを持つ紹介エージェントの活用などを行っています。当社グループの強みである「グローバル組織&人材」をさらに強化するため、多様な環境・文化を理解し、異なる価値観を尊

重することで、互いに成長できる「人材」を求めています。上記に加え、Global Talent Acquisition のプロジェクトを推進しています。日本、北米、欧州、アジア・オセアニア、中南米など第一三共のグローバル各拠点の採用担当が協業し、グローバルタレントの積極的獲得につながる情報共有・連携等を継続しています。

## 人材育成・キャリア支援

2030年ビジョンの実現に向けて、社員のさまざまな学びの機会として各種研修や自己学習のプラットフォームを提供しています。また、キャリア支援としてキャリア研修やセミナーの実施、キャリアサポート窓口機能を設けています。グローバルでの人材育成では、海外グループ会社と協働でグローバル・タレントマネジメントとリーダーシップ・デベロップメントを推進し、次世

代リーダー育成の仕組みを整えています。加えて、2024年4月よりDS Academyを設立し、日本、北米、欧州各地を巡りながらグローバルリーダー層を育成するフラッグシッププログラムを開始しました。今後その対象層を拡大し、当社グループ全体のタレントマネジメントを推進していきます。



## インクルージョン&ダイバーシティ(I&D)

当社グループは、ダイバーシティを国籍・人種・性別・年齢・専門性・考え方・価値観・宗教・ライフスタイルなども含んだ幅広い多様性と定義し、全ての社員が個々の多様性を積極的に受け入れることで、各々が最大限に実力を発揮することが可能になり、グローバルな事業展開やイノベーションの創出につながると考えています。

この考えを前提に、グローバル全体で社員が互いを尊重しあう風土づくりに向けて、「One DS Cultureの醸成に向けたCore Behaviorsの実践」を推進しています。このCore Behaviorsの実践の一環として、グローバル組織全体でインクルージョン&ダイバーシティを推進していくため、グループ全社員に向けてGlobal I&D Statementを発表し、社員の

エンゲージメント向上や、患者さんをはじめとする多くのステークホルダーや私たちが生活する多様な国・地域やコミュニティへ貢献しています。

**Be Inclusive & Embrace Diversity**

私たちは、一人ひとりを個として大切に、仕事を進める上で多様な視点を積極的に受け入れることで、第一三共としてより大きな目標を達成します。

第一三共グループは多様性を受け入れ、誰もが活躍できる組織風土を作ること力を入れて取り組んでいます。それは、社員が自分の力を最大限に発揮し、イノベーションに繋げることで、世界中の患者さんに貢献できると考えているからです。

**Our Focus**

多様なバックグラウンドを尊重し、誰もが安心して自分らしさを発揮できる職場風土の醸成に努めます。	国・地域や組織を超えた積極的なコラボレーションを促進することで、社員の多様な視点を引き出します。	性別、人種、宗教、性的指向、年齢、障がい、その他の属性にかかわらず、すべての社員が活躍できる環境を整備します。
---	--	---

## 多様な働き方支援

ピープルフィロソフィーに基づき、社員一人ひとりの多様な働き方を支援しています。

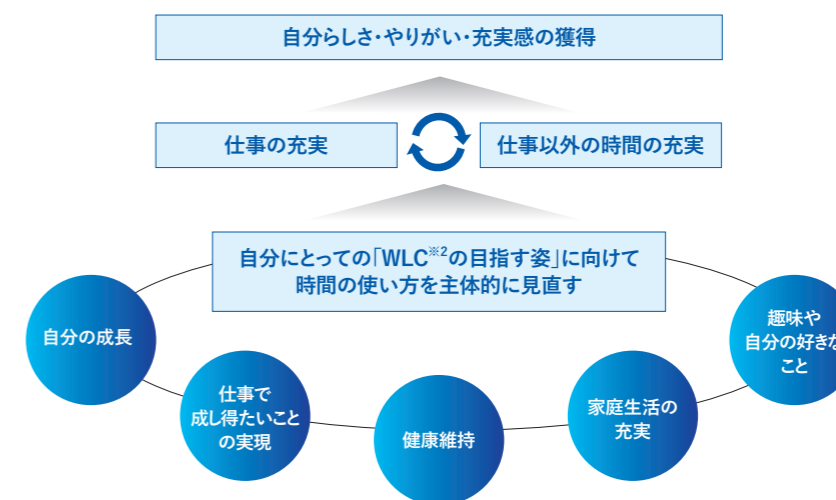
日本国内では、女性活躍推進の取り組みとして全社員に対し、①アンコンシャスバイアスの是正、②育児・介護の両立支援③多様性を受け入れる職場風土醸成等の各種研修の実施や制度拡充を進めています。

セクシュアル・マイノリティへの取り組みとしては、国内グループ全社員対象のEラーニングの実施、LGBTQ+支援制度の導入、外部相談窓口の設置、同性パートナーシップ(同性婚)の異性婚における結婚・家族と同様の支援が受けられるような社内制度の改定を実施しています。

高齢者の雇用については、国内において、定年を迎える社員が定年到達後も引き続き会社での雇用を希望する場合には、65歳までを上限に全員を再雇用しており、一定要件を満たす社員を対象に70歳までの就業延長制度を導入しています。

障がい者雇用については、中期的な方針を定め、第一三共ハビネス(障害者雇用促進法に定める特例子会社<sup>\*1</sup>)をはじめとするグループ各社において雇用の促進や、苦情窓口の整備や就業上の配慮に関する面談の実施などの障がい者が働きやすい環境の整備を推進しています。

<sup>\*1</sup> 障がい者の雇用の促進および安定を図るため、事業主が障がい者の雇用に特別の配慮をした子会社



<sup>\*2</sup> ワークライフサイクル

## 社員

### 労働安全衛生の推進

当社グループでは、EHS<sup>※3</sup>経営委員会にてグローバルでの健康・労働安全に関する方針・目標・施策を定め、国内グループ会社においては、最高健康経営責任者をトップとした健康経営推進体制を敷き、会社と労働組合で合意した安全衛生管理の中期方針に基づいた安全衛生施策を推進しています。

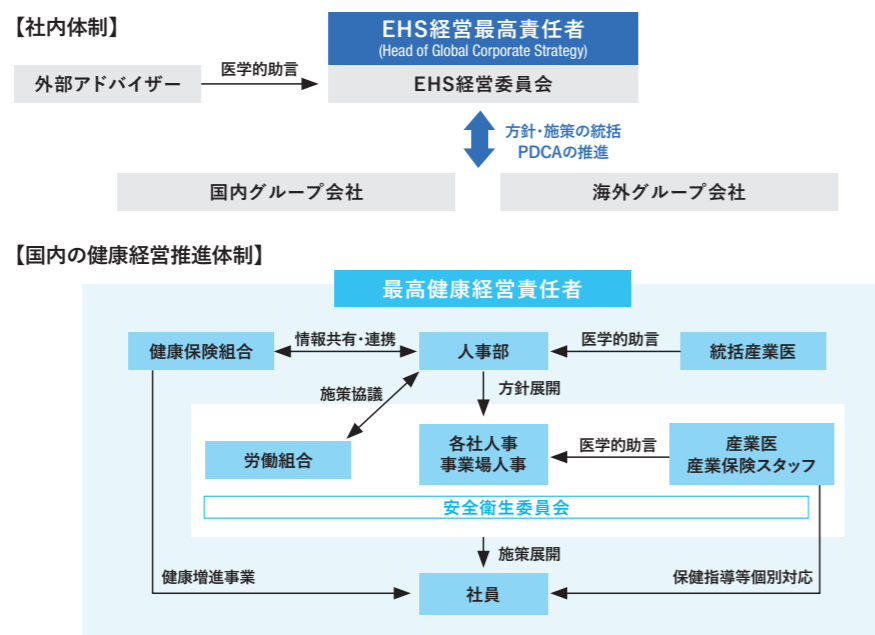
健康については、「ウェルビーイングを育むことにより、社員が活力に満ち、成長できる環境を醸成する」というピープルフィロソフィーに基づき、当社グループ健康保険組合・当社グループ労働組合連合会と連携して、国内グループ会社社員の健康保持・増進に取り組んでいます。

第5期中期EHS経営方針（2021～25年度）では、「働きがいのある職場づくり」の実現を目指して取り組んでいます。健康増

進については、重点領域を「生活習慣病、がん、メンタルヘルス、運動機能」に設定し、社員の健康増進を図っており、労働安全については、全拠点で労働安全衛生マネジメントシステムを導入し、労働災害の未然防止および労働災害発生時の被害の最小化を推進し、社員の安全の確保に取り組んでいます。

また、国内グループ会社では「健康意識の向上」を重要課題とし、社員が自身の健康状態を正しく理解し、自ら健康保持・増進に取り組める環境を整備すべく、評価指標・目標を設定したうえで、目標達成に向けて保健指導や社員啓発などの取り組みを強化し、さらなる健康経営の推進を図っています。

※3 Environment, Health and Safety（環境・健康・安全）



### 社員の人権

当社グループのサステナビリティ活動の基軸である第一三共グループ企業行動憲章では、第5条で「従業員の多様性の尊重と、ハラスメントや差別のない、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境の整備」を定めています。また、当社グループの役員および社員が取るべき行動を具体化した当社グループ個人行動規範において、「全ての人々の人権を尊重し、労働基準を守る」ことを定めています。

#### 社員の人権

・インクルージョン&ダイバシティへの取り組み

## 人権

### 考え方

当社グループは、企業活動において人権への配慮が必要であることを強く認識し、取締役会の承認を受けて当社グループ人権ポリシーを制定しています。

#### 人権デューデリジェンス

人権リスクアセスメントやステークホルダーとのコミュニケーションを通じて人権課題の把握および人権へのマイナス影響の回避に努めています。

人権リスクアセスメントでは、当社グループの事業に関連する5つの人権リスク領域（賃金、差別・非人道的な扱い、取引先の人権課題、臨床試験参加者の人権、医療アクセス）における取り組み状況について、事業を営む当社グループの全ての会社を対象に質問票を用いた調査を実施しています。

下表のILO中核的労働基準<sup>※1</sup>に関わる項目に関して、重大な問題がないことを確認し、結果は各グループ会社にフィードバックして取り組みの向上につなげています。

加えて、ビジネスパートナーを対象としてサステナブル調査を実施し、人権への対応状況を確認しています。

#### サステナブル調達

※1 ILO (International Labour Organization)が定めた最低限遵守されるべき労働基準であり、強制労働や児童労働の禁止などが含まれる

#### 人権リスクアセスメント質問票の内容

項目	内容
人権ポリシーの周知	人権ポリシーの周知状況、人権研修の実施状況
人権課題への対応	強制労働・人身取引、児童労働、差別、結社の自由と団体交渉権、労働時間、賃金・雇用契約、非人道的な扱い、プライバシー、地域コミュニティへの影響、労働安全衛生、研究開発における人権への配慮
マネジメント	ステークホルダー・エンゲージメント、通報窓口の運用状況、責任ある調達の実施状況

また、サプライヤーを含む全てのビジネスパートナーにも、本ポリシーを支持していただくことを期待しています。

#### 苦情処理メカニズム<sup>※2</sup>

グループ共通の社員および社外の方が匿名で利用可能なグローバル・ホットラインでは、人権に関する内容も含めた、通報・相談を受け付けています。また、コーポレートウェブサイトのお問い合わせフォームより、お問い合わせを受け付けています。

#### お問い合わせ

※2 悪影響を受けた個人および地域社会のために、企業が構築する実効的な運用レベルの苦情処理の仕組み

#### 教育・啓発活動

役員・社員が人権と企業活動の関わりについて理解を深めるために、グループ全社での人権に関するEラーニングなどさまざまな教育・研修の実施や世界人権デーのCEOからのメッセージ発信を行っています。

#### ステークホルダーとの連携

人権に関する取り組みを進めていく上で、社外からのご意見、他社の優れた取り組みに対する知見を得るために、GCNJ<sup>※3</sup>のヒューマンライツデューデリジェンス分科会に参加し、知見を得ています。2023年度はUNDP主催の経営幹部向けビジネスと人権ラウンドテーブル<sup>※4</sup>に、ヘッド オブ グローバル コーポレートストラテジーが出席し、国内外の専門家・企業の役員の方々と意見交換を行い、知見を深めました。

※3 Global Compact Network Japan

※4 UNDP (United Nations Development Programme)が企業の経営層を対象に開催したセッション

# 医療アクセス

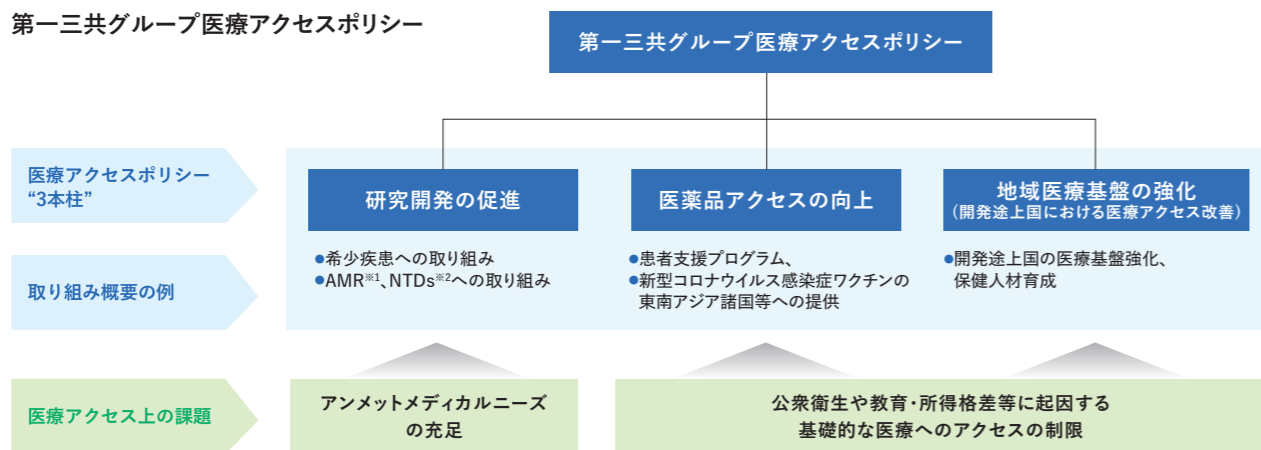
## 第一三共グループ医療アクセスポリシー

医薬品の創出を通じて世界中の多様な医療ニーズに応え、患者さんとそのご家族のお役に立つことが製薬企業の存在意義です。当社グループは、「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ことで、世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」を企業理念とし、人的、知的、財務などの社内資本に加えて、パートナーシップやオープンイノベーションなどの社会・関係資本を活用し、当社独自の強みであるサイエンス&テクノロジーを活かし、企業理念を実践していくことで、社会の発展に継続的に寄与していきます。製薬企業が取り組むべき医療アクセスの課題として、アンメットメディカルニーズ、公衆衛生や教育、所得格差などのさまざまな社会的要因に起因する基礎的な医療へのアクセスの制限が挙げられます。

当社グループは、これら医療アクセスの課題に対し、以下に掲

げる「研究開発の促進」、「医薬品アクセスの向上」、「地域医療基盤の強化」を活動の方針として、創薬から臨床開発、サプライチェーン、販売・情報提供にわたるバリューチェーンで取り組みます。また、当社グループは、これら医療アクセスの課題解決への取り組みを推進する「医療アクセス責任者」を設置し、グループ内の関係組織に加えパートナーとの連携により、医療アクセス向上に取り組めます。これらの課題解決への取り組みは、国連が定めたSDGs（持続可能な開発目標）の目標3「あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する」に貢献します。

### 第一三共グループ医療アクセスポリシー



※1 Antimicrobial Resistanceの略  
 ※2 Neglected Tropical Diseasesの略

- P92 研究開発の促進の詳細について
- P93 医薬品アクセスの向上について
- P94 地域医療基盤の強化について

## 研究開発の促進

### GHITファンドとのパートナーシップ

当社グループは、これまでに蓄積された科学的知見およびグローバルなネットワークを最大限活かすためにパートナーシップによる創薬を推進しています。当社グループ単独では達成困難な取り組みも、パートナーシップにより相乗効果を引き出すことが可能となります。これは国連加盟国が採択した持続可能な開発目標（SDGs）の目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」に資する活動です。当社グループは、開発途上国における感染症を征圧するための創薬促進に向け、2013年4月に日本政府、製薬企業5社、ビル&メリンダ・ゲイツ財団による日本発の官

民連携パートナーシップとして設立された公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金(Global Health Innovative Technology Fund、以下GHIT Fund)に設立時から資金拠出しています。当社グループにおいてもGHIT Fundの仕組みによるパートナーシップを活用し、これまで培ってきた創薬力、パートナーの疾病に関する高い専門性、そしてGHIT Fundの投資力やグローバルネットワークを結集することで、顧みられない熱帯病（NTDs）の一つとして知られるシャーガス病治療薬の探索や、天然物による結核治療薬の探索など複数のプロジェクトに取り組んでいます。

### 薬剤耐性への取り組み(AMR Action Fundへの参画)

耐性菌の出現と蔓延は世界的な公衆衛生上の大きな課題となっています。今、適切な対策を取らなければ、2050年には全世界において年間約1,000万人が薬剤耐性（AMR）菌による感染症で命を落とすと推測されています。このような背景から、2020年7月、新規抗菌薬の臨床開発の支援と持続的な抗菌薬市場の実現のためにAMR Action Fundが設立されました。同ファンドは、複数の小規模なバイオテクノロジー企業に対し、総額10億米ドルの投資や技術的支援を行うことで、2030年までに新規抗菌薬を2~4剤製品化することを目指しており、2023年5月末の時点で、Adaptive Phage Therapeutics、Venatorx Pharmaceuticals、BioVersys AG、Vedanta Biosciences、Pattern Bioscienceの5社への投資が公表されています。当社

は、本ファンドに総額2千万米ドルを拠出することで、革新的な抗菌薬の開発を促進し、世界のAMR問題をいち早く解決できるよう貢献しています。



## 医療アクセス

### 医薬品アクセスの向上

#### 治験薬へのアクセス拡大

当社グループは、生命に重大な影響があり、かつ有効な治療法が存在しない疾患の治療のためには、リスクとベネフィットのバランスを図りつつ、当該医薬品等の開発に支障を生じないことを前提として、患者さんに未承認薬へのアクセスを提供します。

治験薬の拡大アクセスプログラムでは、未承認の第一三共の医薬品（治験薬）へのアクセスを可能にします。拡大アクセスプログラムは、臨床試験に参加されていない患者さんに対して未

承認の医薬品を提供することを指しており、各国と各地域の医療システムで医薬品が承認を受ける前、または一般に利用可能になる前に適用されます。

国や地域によって法規制等が異なるため、拡大アクセスプログラムを適用できるか否か個別に判断が必要で、その判断には製造や供給の実現性なども加味されます。

#### 患者支援プログラム

当社グループの医薬品を必要とする患者さんに確実にお届けすることは、革新的な医薬品の創出への取り組みと同様に重要です。当社の米国子会社である第一三共Inc.とアメリカン・リージェント Inc.では処方薬支援プログラムを通じて、アメリカの何万人もの患者さんが当社の医薬品を使用することを可能にしています。

Daiichi Sankyo Open Care Programは、第一三共Inc.の医薬品を処方された無保険や十分な保険給付を受けられない患者さんへ、無償で医薬品を提供しています。

アメリカン・リージェント Inc.でも、一部の医薬品において、無保険や十分な保険給付を受けられない患者さんへのサポートプログラムを提供しています。また、第一三共Inc.は米国研究製薬工業協会（PhRMA）のメンバーとして処方薬支援パートナーシップ（PPA）に参画しています。PPAは、製薬会社と医療関係者、患者団体、コミュニティグループなどによる連合体組織です。PPAは、患者さんが利用可能な支援プログラムとその適格性を確認し、申請することをサポートしています。

#### 地域特性を考慮した医薬品アクセスの向上

当社グループは、各国・地域の医療制度、所得水準やその他の医療アクセスに影響を与える環境による差異を考慮し、医薬品の価値を踏まえた公平な価格を設定することにより、患者さんの医薬品アクセス改善に努めています。

また、医療保険の対象範囲の制限などで、当社グループの医薬品へのアクセスが困難となる患者さんにも、適時かつ適切なサポートを提供するよう努めています。

### 地域医療基盤の強化

開発途上国における医療インフラの未整備を解決するために、NGOなどとのパートナーシップにより医療基盤の強化に取り組みます。パートナー選定にあたっては、候補地の医療ニ

ズなどを十分に把握した上で、社会貢献委員会において当社の商業上の取引との利益相反のリスクなどを確認し、決定しています。

実施国	プロジェクト	パートナー NGO/NPO	実施期間
ネパール	乳がん・子宮頸がんスクリーニングキャンペーン	特定非営利活動法 AMDA 社会開発機構	2021年1月～2023年12月
ジンバブエ	SRHR <sup>※</sup> および乳がん・子宮頸がんに関する医療基盤強化	公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン	2021年4月～2024年3月
ケニア	子宮頸がん検査促進による予防啓発	公益財団法人 ジョイセフ	2022年7月～2025年6月
ホンジュラス	乳がん・子宮頸がん検診促進による予防啓発	特定非営利活動法 AMDA 社会開発機構	2022年12月～2025年11月
ベトナム	母子の健康を守るための思春期の性と生殖の健康サービス改善	公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	2023年1月～2025年5月

※Sexual and Reproductive Health and Rightsの略。性と生殖に関する健康と権利



クイズ大会を通じて性と生殖の健康について学ぶベトナムの高校生の様子



思春期の子どもと接する上での注意点や身体の変化などを学ぶベトナム少数民族の保護者クラブの様子



# 医薬品の安全性

## 品質への取り組み

当社グループは研究開発段階で証明した優れた薬効を持つ医薬品を、優れた製薬技術により工業化し、生産過程でその品質を恒常的に再現し、患者さんにお届けしています。国内および欧米など海外のGMP（Good Manufacturing Practice：医薬品の製造管理および品質管理規則）に盛り込まれた精神を高い基準で達成し、原材料の納入から生産、製品の出荷を通して科学的に裏付けされた管理を行って製商品の品質を保証し、市場に対する責任を果たす体制を確立しています。これからも患者さんに安心してご使用いただけるように、グローバル水準の品質保証を行っていきます。



## 安全管理体制

当社グループでは、安全管理に万全を期すべく社内体制を整えるとともに、社員一人ひとりの安全対策への意識を高めるよう努めています。国内においては、自ら網羅的に安全管理情報（副作用情報など）を収集し、客観的な評価・検討に基づいた適正使用情報を医療現場へ情報提供しています。

また、海外からの安全管理情報も収集・評価・検討を行い、

グローバル製薬企業の安全管理部門として、グローバルに安全対策を実行できるよう努めています。国内外からの安全管理情報を客観的に分析し、医療現場へ情報提供することで医薬品の適正使用を推進し、患者さんの安全性リスクの最小化に努めています。

## 安定的な生産供給体制

当社は、「ユーザーが安心できる原材料を安定的に調達し、計画的に生産する機能」「受注後、迅速かつ確実に配送するロジスティクス機能」を統合し、情報の一元化を図ることで柔軟かつ効率的な生産供給体制（サプライチェーンマネジメント）を構築しています。また、海外生産拠点との連携により、グローバル市場への安定的な供給体制を確立しています。

医薬品は、その効能を有効かつ安全に発揮するよう設計されています。開発された医薬品の品質を設計通りに生産で再現させ、信頼性の高い製品を安定的に供給するには、ハード・ソフトの両面から科学的に検証した生産管理体制を構築する必要があります。

当社グループは品質・安全管理体制により世界に通用する高レベルの基準を独自に確立し、信頼性の高い医薬品のグローバル供給体制を構築しています。



## 偽造医薬品対策

当社は、増大する偽造医薬品の脅威に対し、自社製造販売品目の封緘材の見直しや個装箱の仕様変更を進めるとともに、偽造医薬品を防止するための技術検討および導入を進めています。医療用医薬品および医療用麻薬製品のトレーサビリティ強化のため、販売包装単位や元梱包装単位に使用期限・製造番号の情報を組み込んだGS1コードの表示義務化に対し、対象となる全ての製品について対応が完了しています。今後も、製薬業界および関係

団体と連携し、製造販売業者に求められる役割と、製品リスクに応じた強化施策を検討します。

また、医薬品の保管・輸送時の信頼性保証を高めるべくGDP<sup>※1</sup>への対応も積極的に推進しています。各国・地域の規制やリスクに合わせて的確に対応し、患者さんのお手元に安全にお薬を届けるべく、日々研鑽を重ねています。

※1 Good Distribution Practiceの略。医薬品の適正流通基準

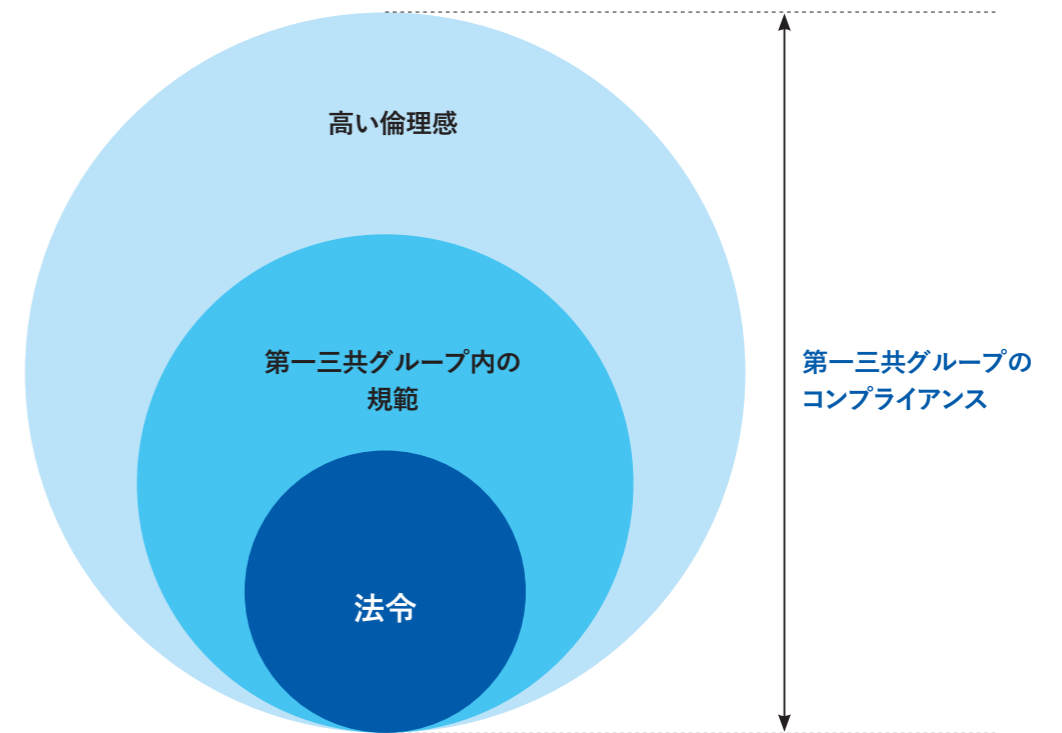
# コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社グループは、Core Valuesの一つに「Integrity」を掲げ、コンプライアンスを意思決定や価値判断の基準とし、グローバルな企業活動において、生命関連企業として相応しい高い倫理観をもって行動するコンプライアンス経営を実践しています。

社員がこの考え方について理解を深め、実際に体現できるように、当社グループ共通の行動規範として第一三共グループ企

業行動憲章および第一三共グループ個人行動規範を定めています。また、これらの精神に基づいた具体的な社内規程として、当社グループはそれぞれの地域における社会的要請に応じたコンプライアンス行動基準等を策定し、役員および社員に周知徹底しています。



# ガバナンス

当社グループは、グローバルに事業を展開する製薬企業として、私たちを取り巻く「多種多様なステークホルダーの信頼に応え続けていく」ことが重要と考え、法令および業界ルールの遵守にとどまらず、社内規範はもちろん、社会的良識、理念、社会貢献に配慮した高い倫理観をもって活動しています。

●コンプライアンス	98
●内部告発者の保護、動物福祉	101
●ビジネスパートナーとの関係	102
●汚職・贈収賄の防止	104



## コンプライアンス

### 内部統制体制とコンプライアンス

当社グループは、役員および社員が業務を遂行するにあたり、高い倫理観をもって、法令、業界ルールおよび当社グループの行動規範・社内諸規程を遵守すること、並びにこれを担保する内部統制体制を構築することが、継続的な企業価値創造における重要課題と位置付け、コンプライアンス体制の整備等を内部統制体制構築の基本方針に定めています。

- 当社グループ会社では、役員および社員の行動規範として「第一三共グループ企業行動憲章」、「第一三共グループ個人行動規範」等を定めるとともに、各社においてコンプライアンスに係る会議体を設置しており、さらに当社においては社外専門家を含む会議体を設置しグループ全体のコンプライアンス体制を統制しています。

- 加えて、「第一三共グループグローバルマネジメント規程」に従い当社CEOの命を受けた主要な地域・法人・機能の責任者および各社における「組織管理規程」に従い社長の命を受けた組織長等が主管業務を掌理し、所属員の監督、管理および指導を行っています。

- 当社の人事管理、法務・コンプライアンス、リスクマネジメント等の体制整備に係るそれぞれの専門機能が、当社および国内外のグループ会社の各組織への方針伝達と管理、指導を行い、当社の監査部が、当社グループにおける法令、定款および社内諸規程の遵守状況について、内部監査を実施しています。

### コンプライアンス体制

当社グループでは、グローバルにおけるコンプライアンス、リスクマネジメント機能領域を担当するチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を任命しています。また「コンプライアンス推進規程」に基づき、当社グループのコンプライアンスに関する審議・決議機関である「企業倫理委員会」を設置しています。「企業倫理委員会」は、当社コンプライアンス・オフィサーを委員長とし、社内委員12名の他に、委員会運営の透明性、信頼性を確保するために、社外弁護士1名を加えた計13名で構成され、原則として年2回開催されています。さらに、オブザーバーとして常勤監査役および監査部長、事業管理部長が参加しています。当社の各組織におけるコンプライアンス・プログラムの推進については、各本部長・部所長がその責務を負っています。国内外のグループ会社においても、コンプライアンス・プログラムの統轄等に責任を持つコンプライアンス・オフィサーまたはコンプライアンス責任者が任命され、各社のコンプライアンスを推進しています。また、当社グループのグローバル・コンプライ

アンス体制の実効性を確保するため「企業倫理委員会」の諮問機関として「グローバル・コンプライアンス諮問委員会」を設置し、CCOが議長を務め、当社および欧米グループ会社のコンプライアンス・オフィサーを委員として、コンプライアンスに係るグローバル・ポリシーや当社グループのコンプライアンス年度目標などを検討しています。「企業倫理委員会」、「グローバル・コンプライアンス諮問委員会」の審議内容については「年度コンプライアンス推進活動」として当社取締役会に報告しています。

#### 2023年度コンプライアンス推進活動に関する取締役会報告事項

- 企業倫理委員会審議・報告事項概要
- コンプライアンス推進活動概要（グローバル・国内）
- コンプライアンス抵触案件への対応
- 2024年度グローバル・コンプライアンス目標

### 個人行動規範の周知徹底

当社グループの役員および社員が遵守すべき行動のグローバルな統一基準を明確にするため、第一三共グループ個人行動規範を2020年4月に制定、運用しています。また、研修を定期的に行う等、周知徹底しています。

なお、第一三共グループ企業行動憲章および当該ポリシーに基づき、当社および国内グループ会社は、日本製薬工業協会の「製薬協コンプライアンス・プログラム・ガイドライン」の内容

☑ [第一三共個人行動規範\(参考訳付き\)はこちら](#)

も踏まえた共通の「コンプライアンス行動基準」を制定し、海外グループ会社も、国・地域の法規制や特性に応じた社内規程を制定しています。



### コンプライアンス研修・啓発活動

当社および国内グループ会社の各部所では、コンプライアンス意識の向上および高い倫理観や風通しの良い職場風土の醸成のため、共通のオリジナル研修資料を活用した少人数グループによる討議形式のコンプライアンス対話会を定期的を実施しています。また、当社取締役、監査役、執行役員、国内グループ会社の社長および監査役を対象に、外部講師を招いたコンプライアンス研修を定期的を実施しています。当社および国内グループ会社新入社員、新任マネジメント職等については、それぞれ

階層別に毎年コンプライアンス研修を実施しています。海外グループ会社では、各地域の状況に応じて、対面やEラーニングによるコンプライアンス研修等を実施しています。さらに、国内外の全てのグループ会社に対し、コンプライアンスの重要性に関する当社CEOのメッセージを定期的に（年に2回）発信するなどの啓発活動を行うことで、当社グループにおけるコンプライアンス意識の一層の向上に努めています。

### コンプライアンス意識調査の実施

事業基盤マテリアリティ「コンプライアンス経営の推進」への取り組みの一環として、国内外の全てのグループ会社の役員および社員を対象として企業風土に関するグローバル意識調査を毎年実施しています。また、当社および国内グループ会社では、役員および社員を対象として定期的にコンプライアンス意識調

査を実施し、コンプライアンス関連規範等の理解度やコンプライアンスの実践状況、社内体制の整備状況などを分析し、強みと課題を把握しています。2023年度に実施した役員および社員約9,800名を対象とした調査結果を当社および国内グループ会社におけるコンプライアンス推進活動に活用しています。

# 内部告発者の保護、動物福祉

## グローバルホットラインの導入・通報制度の活用

グループ共通の社外通報窓口としてグローバル・ホットラインを導入しています。コンプライアンスに関する通報・相談を24時間/365日受け付けており、当社グループ各社が所在する国・地域の言語で利用することが可能です。また、社外の方からの通報・相談も受け付けています。国内では、社内に専用電話やeメール等による内部通報窓口を設置・運用し、また、ハラスメント相談窓口も設置しています。

海外グループ会社のSenior Executiveの不正行為に関する疑いを各社コンプライアンス・オフィサーが把握した場合、当社グループのコンプライアンス責任者に直接通報・相談する制度を運用しています。

なお、2022年施行の改正公益通報者保護法に伴い、国内では公益通報等対応規程の改正を適時に行い対応しています。

### 2023年度コンプライアンス関連データ(グローバル)

- 通報の受付数：315件
- 対応策：受け付けた通報のうち、調査が必要と判断した案件については適切に調査を実施しました。そのうち、コンプライアンス違反と認定された案件については、行為者に対し、解雇を含む必要な懲戒処分を科しています。

※2023年度の本情報に含まれるデータは、当社グループ各社により、法律、雇用慣行および現地の方針・手順の地域差の影響を受けた個別の基準に基づき計算されたものです。

## 動物福祉(研究開発倫理)

当社は、「動物の愛護及び管理に関する法律」、「実験動物の飼養及び保管並びに苦痛の軽減に関する基準」、や「厚生労働省の所管する実施機関における動物実験等の実施に関する基本指針」などの国の法律・指針に準拠した「動物実験に関する細則」を制定し、重要性を理解したうえで3Rs\*1を推進しています。

動物実験を実施するまでには、次項の“3Rsについて”で紹介するin silicoおよびin vitroの評価モデルを用いて標的分子や化合物の評価を行い、動物実験で評価する化合物を絞り込むことで3Rsに取り組んでいます。

動物実験は計画の段階で動物実験委員会において3Rsを含めた科学的妥当性・代替法の有無・実験内容などが審査され、承認された実験計画のみを実施しています。また、動物実験従事

者には社内の年次教育を行っています。

当社の動物実験施設は国の法律・指針への適合性について定期的に自己点検を実施するとともに、外部の評価機関による認証を取得しています。研究開発本部はAAALAC International（国際実験動物ケア評価認証協会）の完全認証（Full Accreditation）を、ワクチン研究所は動物実験実施施設認証センター（一般財団法人 日本医薬情報センター）の承認を継続して取得しています。

※1 Replacement（代替試験法の利用）、Reduction（実験動物数の削減）および Refinement（苦痛の軽減）

📌 動物実験に関する細則はこちら

# ビジネスパートナーとの関係

## ビジネスパートナー行動規範

第一三共グループ調達ポリシーに基づいた、ビジネスパートナー行動規範を定めています。これは、製品・サービスを提供いただくビジネスパートナーへ、持続可能な社会を実現していくための期待をまとめたものです。当社グループは本規範に理解いただけるビジネスパートナーとコミュニケーションを図ると共に、ビジネスパートナーと一体となり社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現を目指します。

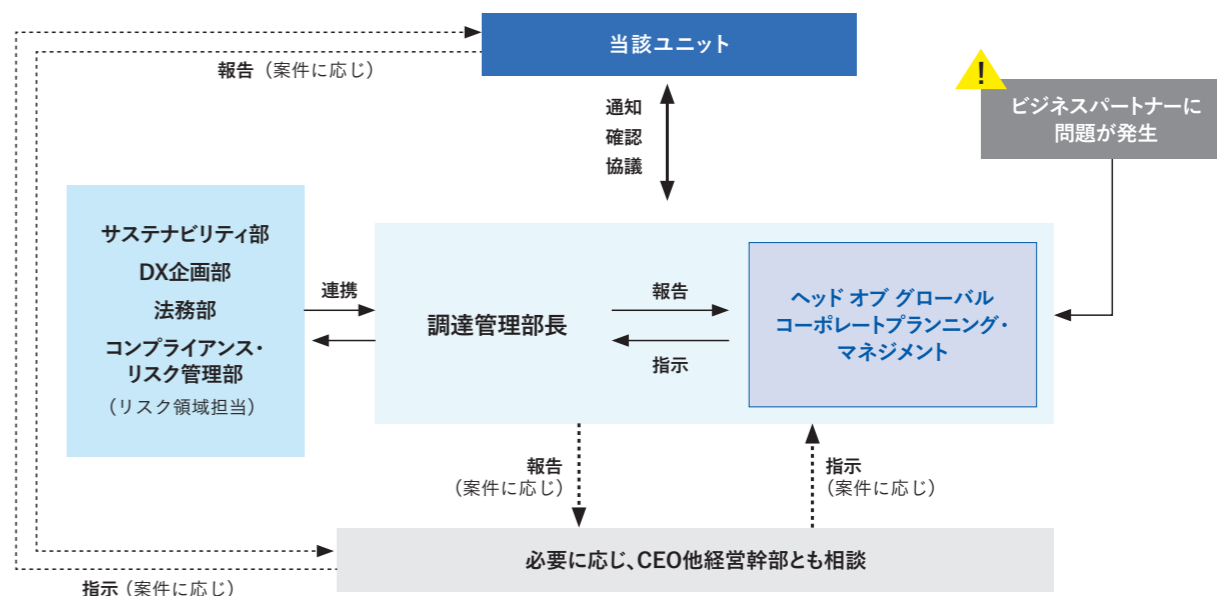
📌 第一三共グループ調達ポリシー(参考訳)はこちら

📌 ビジネスパートナー行動規範(参考訳)はこちら

## ビジネスパートナーマネジメント体制の整備

ビジネスパートナーに起因した問題による当社グループの企業価値毀損のリスクを回避するため、当社グループでは、ビジネスパートナーとの取引開始時に「腐敗行為」「機密情報・個人情報」「人権」「環境」を含んだリスク評価を実施するとともにその後の継続的なモニタリングをベースとしたビジネスパートナーマネジメント体制を構築し、約6,400社をモニタリングしています。取引前・取引中に高リスクと判断されたビジネスパートナー

については、第一三共グループの事業や社会的信用への影響等を考慮し、取引可否を判断しています。国内においては、2021年9月にビジネスパートナーマネジメントの業務プロセスをまとめたビジネスパートナー管理ガイドライン（日本版）を制定し、グローバルでは2022年10月に第一三共グループビジネスパートナーマネジメントガイドライン（グローバルガイドライン）を制定しました。





## ビジネスパートナーとの関係

### サステナブル調査

当社グループは、主要なビジネスパートナーに対して、「サステナブル調査」を3年1サイクルで実施し、当社グループのサステナビリティに関する考え方への理解と協力を求め、双方向のコミュニケーションの強化を図っております。

本調査では、ビジネスパートナー行動規範やグローバル製薬企業で構成される非営利団体PSCI※1の原則に準拠し、「倫理親に基づいた誠実な事業活動」、「人権尊重と労働」、「安全衛生」、「環境経営の推進」、「最適な品質とコストおよび安定供給の確保」、「マネジメントシステム」などに関連する設問に回答いただいています。第2回目となった2020年度～2022年度の調査では、国内外の主要なビジネスパートナー403社へ調査票を送付し、2023年3月末時点で399社(99%)の回答を得るとも

に、調査結果をもとにスコアリングにより選定した取引先20社と面談によるコミュニケーションを実施しました。また、30社に対して「環境」をテーマとした研修をオンライン形式で開催しました。第3回目調査では、前回調査の各項目を再検討し、更新した設問で調査を実施しています。

※1 Pharmaceutical Supply Chain Initiative の略。サプライチェーンを通じて社会・経済・環境の成果を改善し、労働者の労働環境・安全なプロセスと工場設備・経済の発展・地域社会のきれいな環境を保つことを目的として、大手製薬会社によって結成された非営利の会員制組織

[サステナブル調査詳細はこちら](#)

### 安定調達への取り組み

近年、多くの企業はこれまでにない自然災害、感染症、また地政学的リスク等に直面しており、一次サプライヤーに限らない上流の二次、三次サプライヤーを含めたサプライチェーンの維持・安定が課題となっています。当社グループでは、平塚、小田原、小名浜、館林、北本の主要5工場の原材料約1,200品目を対象としたサプライヤーの遡及調査を行い、地理的なリスク把握に努

めています。また、特に重要な原材料のNon-tier1サプライヤー（当社と直接契約関係にない上流の原材料サプライヤー）に対して、前述の「サステナブル調査」を実施しています。今後も、双方向のコミュニケーションを通じ、当社グループの考え方への理解を求めるとともに相互理解に基づく共創関係を構築するなど、安定調達強化へ取り組んでいきます。

### パートナーシップ構築宣言

当社グループは、内閣府や中小企業庁など官民一体で推進されている「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、2023年1月30日付で「パートナーシップ構築宣言」に参加しました。サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携や「振興基準」の遵守に重点的に取り組

み、サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者と新たなパートナーシップを構築することを目指します。

[パートナーシップ構築宣言はこちら](#)

## 汚職・贈収賄の防止

### 倫理的マーケティング

当社グループでは、IFPMA Code of Practice（国際製薬団体連合会コード、以下「IFPMAコード」）を踏まえた各国・各地域の業界コードに準拠した当社および各社でのコードの制定に加えて、医療関係者、医療機関および患者団体との交流ならびに医薬品のプロモーションにおける高い規範を保つことを目的に、グローバルポリシーとして2016年度に、第一三共グループマーケティングコードを制定しました。2024年には一部内容の改正を行うとともに第一三共グループ医療関係者および医療機関とのインタラクションポリシーに名称を変更しました。

本ポリシーには、当社およびグループ各社と医療関係者との関係は、医療の質を高めることが目的であり、医療関係者への医薬品の情報提供、科学的および教育的な情報の提供、医学的研

究および教育の支援に重点が置かれなければならない旨を明記しています。

また、2019年1月にはIFPMAコードの改正に合わせ、医療関係者に対するギフトおよびプロモーション用補助物品の提供禁止等に関する本ポリシーの改正を行いました。当社グループでは、娯楽等の提供や現金および個人的な贈り物を禁止し、医療関係者に報酬を支払う場合の契約要件の厳格化と報酬の妥当性についても規定することで、当該コードに則った適切なマーケティング活動を推進しています。

### 贈賄および腐敗防止に関するグローバルポリシーの浸透

贈賄等に関する規制は世界各国で年々強化されており、グローバルに事業を展開する企業にとって、贈賄および腐敗防止に対する取り組みがますます重要になっています。

当社グループでは、贈賄および腐敗行為の防止について、第一三共グループ個人行動規範においても明記していますが、一層の徹底を図るため、公務員や医療関係者に対する現金払いの禁止等、より詳細な内容を定める第一三共グループ贈賄および腐敗防止ポリシーを制定し、運用しています。

当社グループでは、今後も贈賄および腐敗行為の防止について研修等を行うことで、贈賄・腐敗行為防止体制のさらなる強化に取り組んでいきます。特に贈賄等のリスクの高い国におけるビジネスについては、グループ会社との連携を強化し、引き続き対策を講じていきます。

[第一三共グループ贈賄及び腐敗防止ポリシー（参考訳付き）はこちら](#)

# ESG外部評価

## ESGインデックスなどへの組み入れ状況

サステナビリティ課題に適切に対応する取り組みが評価され、2024年9月現在、以下のESGインデックスに選定されています。

### FTSE4Good Index Series

ロンドン証券取引所の子会社でありグローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellにより構築された、ESGの対応に優れた企業のパフォーマンスを反映するインデックスです。当社は2009年から16年連続で構成銘柄に選定されています。



### FTSE Blossom Japan Index<sup>※1</sup>

ESGの対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスです。運用が開始された2017年から8年連続で選定されています。本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が日本株のESG投資のための指数として選定した5指標のうちの一つです。



※1 FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標）はここに第一三共が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Index はグローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス（ESG）について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

### FTSE Blossom Japan Sector Relative Index<sup>※2</sup>

2022年3月より運用開始したFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄に3年連続で選定されています。これは、FTSE RussellのESG評価、カーボンインテンシティ（売上高あたりの温室効果ガス排出量）、企業の気候変動リスク・機会に対する経営姿勢の3つの観点で評価される選別型のESG総合指数です。本指数もGPIFが日本株のESG投資のための指数として選定した5指標のうちの一つです。



※2 FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標）はここに第一三共が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。  
<https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan>

### MSCI ジャパン ESG セレクトリーダーズ指数<sup>※3</sup>

MSCIジャパンESGセレクトリーダーズ指数は、米国のMSCI社による、MSCIジャパンIMI指数構成銘柄トップ700の内、ESG（環境、社会、ガバナンス）評価に優れた企業により構築される指数です。当社は、2019年から6年連続で選定されています。本指数もGPIFが日本株のESG投資のための指数として選定した5指標のうちの一つです。

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

※3 第一三共（株）の MSCI Indexes への組み入れ、MSCI のロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名称の使用は、MSCI または MSCI 関係会社による第一三共（株）の後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCI Indexes は MSCI の独占的財産であり、その名称およびロゴは MSCI および関係会社の商標またはサービスマークです。

### SOMPOサステナビリティ・インデックス

SOMPOアセットマネジメント社が独自に運用する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」は、ESG評価（環境、社会、ガバナンス）の高い企業に幅広く投資を行う年金基金・機関投資家向けのインデックスです。毎年約300銘柄が選定され、当社は9年連続で選定されています。



### CDP

国際環境非営利団体CDP<sup>※4</sup>より、気候変動対策の調査において最高評価である「Aリスト」に2020年より選定され、コーポレートサステナビリティにおける先進企業として認定されています。

※4 CDP は、企業や自治体を対象とした世界的な環境情報開示システムを運営する国際環境非営利団体。



### SX銘柄2024

経済産業省と株式会社 東京証券取引所が共同で選定する「SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）銘柄」に選定されています。

SXとは、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを同期化させ、そのために必要な経営・事業変革を行い、長期的かつ持続的な企業価値向上を図っていくための取り組みです。SXを通じて持続的に成長原資を生み出す力を高め、企業価値向上を実現する先進的企業群が、「SX銘柄」として、選定・表彰されます。



### DX銘柄2024

経済産業省、東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構が選定する「DX（デジタルトランスフォーメーション）銘柄 2024」に選定されています。DX銘柄とは、東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を選定するものです。



### 健康経営銘柄2024

経済産業省と東京証券取引所が共同で選出する「健康経営銘柄2024」に選出されています。

また、当社は2018年から7年連続で、「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されています。



# 第三者保証

## 独立した第三者保証報告書

2024年9月13日

第一三共株式会社

代表取締役会長 兼 CEO 眞鍋 淳 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社

東京都千代田区大手町一丁目9番7号

ディレクター 長坂 芳充 @

当社は、第一三共株式会社（以下、「会社」という。）からの委嘱に基づき、会社が作成したバリュールポート2024（以下、「バリュールポート」という。）に記載されている2023年4月1日から2024年3月31日までを対象とした<sup>①</sup>マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標（以下、「指標」という。）に対して限定的保証業務を実施した。

### 会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準（以下、「会社の定める規準」という。バリュールポートに記載。）に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

### 当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準（ISAE）3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主としてバリュールポート上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- バリュールポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した品川研究開発センターにおける現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

### 結論

上述の保証手続の結果、バリュールポートに記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

### 会社の責任

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性並びにその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質マネジメント基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する方針又は手続を含む、品質マネジメントシステムをデザイン、適用及び運用している。

以上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMG あずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

# GRIスタンダード対照表

## 使用宣言

第一三共グループは、GRI スタンダードを参照し、当該期間（2023年4月1日～2024年3月31日）について、本GRI 内容索引に記載した情報を報告する。

## 使用したGRI 1

GRI 1：Foundation 2021

## 共通スタンダード

### 一般開示事項2021

基準	内容	バリュールポート2024 掲載ページ	基準	内容	バリュールポート2024 掲載ページ
<b>1. 組織と報告実務</b>			<b>4. 責任ある企業行動</b>		
2-1	組織の詳細	-	2-22	持続可能な発展に向けた戦略に関する声明	5-10
2-2	組織のサステナビリティ報告の対象となる事業体	-	2-23	方針声明	90-91 / 99-100 / 102
2-3	報告期間、報告頻度、連絡先	2	2-24	方針声明の実践	90-91 / 99-103
2-4	情報の修正・訂正記述	-	2-25	マイナスのインパクトの是正プロセス	98-101
2-5	外部保証	107	2-26	助言を求める制度および懸念を提起する制度	98-101
<b>2. 活動と労働者</b>			2-27	法規制遵守	98-101
2-6	活動、バリューチェーン、その他の取引関係	25-34 / 69	2-28	会員資格を持つ団体	-
2-7	従業員	3 / 66 / 109-110	<b>5. ステークホルダー・エンゲージメント</b>		
2-8	従業員以外の労働者	-	2-29	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ	31-32
<b>3. ガバナンス</b>			2-30	労働協約	-
2-9	ガバナンスの構造と構成	51-54	マテリアルな項目、項目別スタンダードは <a href="#">こちら</a> をご確認ください。		
2-10	最高ガバナンス機関における指名と選出	51-54			
2-11	最高ガバナンス機関の議長	51 / 61-62			
2-12	インパクトのマネジメントの監督における最高ガバナンス機関の役割	63-64 / 73-74			
2-13	インパクトのマネジメントに関する責任の移譲	-			
2-14	サステナビリティ報告における最高ガバナンス機関の役割	バリュールポートの作成に あたり、取締役会議長 および CEO、CFO の レビュー / 承認を受け、発 行しています。			
2-15	利益相反	-			
2-16	重大な懸念事項の伝達	51-52 / 98-101			
2-17	最高ガバナンス機関の集会的知見	-			
2-18	最高ガバナンス機関のパフォーマンスの評価	58			
2-19	報酬方針	55-57			
2-20	報酬の決定プロセス	57			
2-21	年間報酬総額の比率	-			

# ESGデータ

このマークがついた情報は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社の保証をうけました

## 環境 (Environment)

### 環境経営の推進

分野	項目	内訳	対象範囲 <sup>※1</sup>	単位	2021年度	2022年度	2023年度
CO <sub>2</sub>	CO <sub>2</sub> 排出量	合計	国内	t-CO <sub>2</sub>	143,774	66,798	66,020
			グローバル	t-CO <sub>2</sub>	191,399	109,735	109,239
	GHG プロトコル区分による CO <sub>2</sub> 排出量	スコープ 1 <sup>※2</sup>	国内	t-CO <sub>2</sub>	68,736	64,388	63,848
			グローバル	t-CO <sub>2</sub>	88,249	86,006	85,245
		スコープ 2 <sup>※2</sup>	国内	t-CO <sub>2</sub>	75,038	2,409	2,173
		グローバル	t-CO <sub>2</sub>	103,150	23,729	23,994	
エネルギー <sup>※4</sup>	エネルギー使用量	合計	国内	MWh	503,874	500,873	546,663
			グローバル	MWh	208,383	50,609	51,260
		再生可能電力	グローバル	MWh	21,596	179,962	204,554
		合計	グローバル	MWh	678,890	680,723	736,789
	再生可能電力利用率	グローバル	%	9.4	78.1	80.0	
水資源	水使用量 (上水、工業用水、地下水)	グローバル (工場および研究所)		千 m <sup>3</sup>	8,486	8,261	8,191
	排水量	グローバル (工場および研究所)		千 m <sup>3</sup>	8,464	8,090	8,232
廃棄物	産業廃棄物等排出量 (外部委託処理分)	グローバル (工場および研究所)		t	9,998	12,189	10,909
	産業廃棄物等排出量 (有害廃棄物除く)	グローバル (工場および研究所)		t	5,648	4,995	5,435
	廃プラスチックリサイクル率	グローバル (工場および研究所)		%	59.3	69.3	72.4
	有害廃棄物排出量	グローバル (工場および研究所)		t	4,350	7,194	5,474

## 社会 (Social)

### 社員と会社の相互の成長

分野	項目	内訳	対象範囲 <sup>※1</sup>	単位	2021年度	2022年度	2023年度	
社員	地域別従業員数 <sup>※5</sup>	日本	国内	人	9,135	9,263	9,468	
		海外合計	海外	人	7,323	8,172	9,258	
		合計	グローバル	人	16,458	17,435 <sup>※6</sup>	18,726 <sup>※6</sup>	
	社員数 (女性)		国内		%	23.82	24.71	26.15
			海外		%	26.1	26.7	27.6
			グローバル		%	37.7	39.8	41.0
			グローバル		%	37.7	39.8	41.0
	社員数 (男性)		国内		%	6.753	6.792	6.853
			海外		%	3,504	3,701	4,184
			グローバル		%	10,257	10,493	11,037
平均勤続年数		国内		年	19.6	19.7	19.4	
		国内 (男性)		年	21.1	21.4	21.1	
		国内 (女性)		年	15.4	15.2	15.1	
社員	社員の状況 <sup>※5</sup>		国内		人	248	267	288
				%	8.4	9.1	10.0	
			海外		人	1,357	1,755	2,073
				%	49.0	53.0	53.3	
			グローバル		人	1,605	2,022	2,361
				%	28.1	32.4	34.8	
			国内		%	4.4	5.6	8.2
			グローバル		%	17.9	19.2	18.7
			国内 (男性)		人	166	198	255
			国内 (女性)		人	136	135	169
新入社員合計		国内 (合計)		人	302	333	424	
		グローバル (男性)		人	769	983	1,280	
		グローバル (女性)		人	842	1,180	1,560	
		グローバル (合計)		人	1,611	2,164 <sup>※6</sup>	2,840	
障がい者雇用率	国内		%	2.35	2.44	2.57		
社員一人当たりの教育投資額	グローバル		円	121,065	145,734	166,906		
企業風土・職場環境に関するエンゲージメントサーベイの肯定的回答率	グローバル		%	75	77	79		
育成・成長機会に関するエンゲージメントサーベイの肯定的回答率	グローバル		%	68	75	76		

分野	項目	内訳	対象範囲 <sup>※1</sup>	単位	2021年度	2022年度	2023年度
社員	社員の状況 <sup>※5</sup>	度数率 <sup>※8</sup> (正社員・契約社員・派遣社員等) <sup>※9</sup>	国内	-	0.17	0.17	-
			海外	-	2.31	2.03	-
			グローバル	-	1.11	1.05	-
		度数率 <sup>※8</sup> (正社員・契約社員) <sup>※10</sup>	国内	-	-	-	0.23
			海外	-	-	-	2.69
			グローバル	-	-	-	1.42
	労働組合	度数率 <sup>※8</sup> (派遣社員) <sup>※11</sup>	国内	-	-	-	1.47
			グローバル	-	-	-	1.47
		業務上死亡者数	グローバル	人	0	0	0
			国内	%	100	100	100
労働組合	団体交渉権保有率	国内	%	100	100	100	
		グローバル	%	88	89	89	

### コミュニケーションの強化

分野	項目	内訳	対象範囲 <sup>※1</sup>	単位	2021年度	2022年度	2023年度
患者さん・医療関係者	アンケート評価	MR 総合評価 (全回答医師) <sup>※12</sup>	国内	順位	1位	1位	1位
		MR 総合評価 (病院医師) <sup>※12</sup>	国内	順位	1位	1位	1位
		MR 総合評価 (開業医師) <sup>※12</sup>	国内	順位	1位	1位	1位
	当社製品情報センターへの社外からの問い合わせ件数 (医療用医薬品)	国内	件	70,000	60,000	60,000	

### 医療アクセスの拡大

分野	項目	内訳	対象範囲 <sup>※1</sup>	単位	2021年度	2022年度	2023年度
社会	乳がん・子宮頸がんスクリーニング受診者数	累計 (1月~3月)	ネパール	人	1,091	1,006	2,556
		累計 (4月~翌年3月)	ジンバブエ	人	3,651	13,384	11,466
	GHIT Fund <sup>※13</sup> での研究開発プロジェクト数	累計 (1月~12月)	-	件	4	4	4

### 社会貢献活動

分野	項目	内訳	対象範囲 <sup>※1</sup>	単位	2021年度	2022年度	2023年度
社員	ボランティア休暇取得者		国内	人	7	0	9

## ガバナンス (Governance)

分野	項目	内訳	対象範囲 <sup>※1</sup>	単位	2021年度	2022年度	2023年度
ガバナンス	取締役の構成	取締役	単体	人	9	9	9
		うち社外取締役	単体	人	4	4	4
		うち女性取締役	単体	人	1	1	1
	監査役会の構成	監査役	単体	人	5	5	5
		うち社外監査役	単体	人	3	3	3
		うち女性社外監査役	単体	人	2	2	2
	取締役報酬	取締役合計	単体	百万円	959	1,092	1,200
	監査役報酬	監査役合計	単体	百万円	154	154	154

### コンプライアンス経営の推進

分野	項目	内訳	対象範囲 <sup>※1</sup>	単位	2021年度	2022年度	2023年度
コンプライアンス	コンプライアンス研修実績 合計		国内	人	549	599	450
			国内	人	9,412	9,454	9,637
	個人行動規範研修実績	Eラーニング・集合研修等受講者	海外	人	約4,270	2,370	5,880
	企業風土に関する社員調査	肯定的回答率	グローバル	%	84	-	86
	コンプライアンス関連通報	受付数	グローバル	件	157	207	315
	GVP <sup>※14</sup> 研修	GVP 関係者研修受講率	単体	%	100	100	100
		全社員研修受講者	単体	人	5,873	5,909	5,980
	開発関連研修 (GCP 含む)	Eラーニング・集合研修延べ回数	単体	回	127	79	126
	リコール数 (クラスI <sup>※15</sup> 相当) 発生件数		グローバル	件	0	0	0

※1 国内は単体と国内連結子会社、海外は海外連結子会社、グローバルは単体および全連結子会社。 ※2 スコープ1: 国内は地球温暖化対策推進法で定める係数を使用。再生可能エネルギーの利用、廃棄物焼却に伴うCO<sub>2</sub>排出量を含む。海外は原則として各国法規等の固有の係数を使用し、固有の係数を把握できない場合は、地球温暖化対策推進法で定める係数を使用。スコープ2: 原則として契約電力や各国法規等の固有の係数を使用し、固有の係数を把握できない場合は、国際エネルギー機関 (IEA) の「Emissions Factors 2023」で公表されている最新の国別係数を使用。再生可能エネルギーを含む。 ※3 2023年度は排出原単位割当の見直し等の算定方法の変更および活動量の増加により、CO<sub>2</sub>排出量が増加。2021年度は第一三共株式会社及び第一三共ヘルスケア株式会社を集計。 ※4 電力および燃料のエネルギー使用量算定にあたっては、「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」で定める単位発熱量を使用。 ※5 グループ各社の決算期末日時点 (2023年度は2024年3月31日時点) の就業人員数。平均勤続年数は翌年度の4月1日時点。 ※6 本人の希望による non-binary の数字を含む。 ※7 部長あるいはそれと同等以上の役職にある女性社員。 ※8 度数率 = 労災による死者数 ÷ 延べ実労働時間数 × 1,000,000。労災による死者数は休業1日以上の人数をカウント。 ※9 国内連結子会社は、派遣社員、請負業者、委託業者は集計対象に含めない。海外連結子会社は、派遣社員、請負業者、委託業者を集計対象に含める。 ※10 2023年度の海外、グローバルに、Daiichi Sankyo Australia, Daiichi Sankyo Singapore, Daiichi Sankyo Canada は含まない。 ※11 2023年度のグローバルに、Daiichi Sankyo Inc., Daiichi Sankyo Australia, Daiichi Sankyo Singapore, Daiichi Sankyo Canada は含まない。 ※12 株式会社アンテリオによる調査 (2021年度)、インテージヘルスケア (Rep-i) による調査 (2022年度~2023年度)。 ※13 Global Health Innovative Technology Fund の略。 ※14 Good Vigilance Practice の略。医薬品、医薬部外品、化粧品および医療機器の製造販売後安全管理の基準。 ※15 その製品の使用等が、重篤な健康被害または死亡の原因となる状況。