

Passion for Innovation.
Compassion for Patients.™



2024年度 サステナビリティに関する意見交換会

第一三共株式会社

2024年 12月23日

将来の見通しに関する注意事項

本書において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・仮定及び将来の予測等を基礎に当社が判断したものであり、これらには様々なリスク及び不確実性が内在しております。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かい離する可能性があることをご留意願います。また、本書において当初設定した目標は、全て実現することを保証しているものではありません。なお、実際の結果等にかかわらず、当社は本書の日付以降において、本書に記述された内容を随時更新する義務を負うものではなく、かかる方針も有していません。

本書において当社が開示する開発中の化合物は治験薬であり、開発中の適応症治療薬としてFDA等の規制当局によって承認されてはおりません。これらの化合物は、対象地域においてまだ有効性と安全性が確立されておらず、開発中の適応症で市販されることを保証するものではありません。

当社は、本書に記載された内容について合理的な注意を払うよう努めておりますが、記載された情報の内容の正確性、適切性、網羅性、実現可能性等について、当社は何ら保証するものではありません。また、本書に記載されている当社グループ以外の企業・団体その他に係る情報は、公開情報等を用いて作成ないし記載したものであり、かかる情報の正確性、適切性、網羅性、実現可能性等について当社は独自の検証を行っておらず、また、これを何ら保証するものではありません。

本書に記載の情報は、今後予告なく変更されることがあります。従いまして、本書又は本書に記載の情報の利用については、他の方法により入手した情報とも照合し、利用者の判断においてご利用ください。

本書は、米国又は日本国内外を問わず、いかなる証券についての取得申込みの勧誘又は販売の申込みではありません。

本書は投資家判断の参考となる情報の公開のみを目的としており、投資に関する最終決定はご自身の責任においてご判断ください。

当社は、本書に記載された情報の誤り等によって生じた損害について一切責任を負うものではありません。

本日の意見交換会について

当社のサステナビリティ経営と戦略的な取り組みについて、皆様との意見交換を行い、頂戴したご意見を今後の経営方針や次期中期経営計画に繋げる。

◆ バリュールポート2024



- 発行日: 2024年9月13日（日本語版）、30日（英語版）
- 構成: 価値創造ストーリーとサステナビリティ情報開示に特化した**二部構成**
 - ✓ **価値創造ストーリー**
トップメッセージや座談会等を通じて、企業価値へのコミットや戦略、人的・知的資本強化の取り組みを開示
 - ✓ **サステナビリティ情報開示**
CSRD※を見据えたESG軸の取り組みを開示
- 訴求点: 「**第一三共らしい**」価値創造ストーリーの発信
2030年ビジョンの達成に向け、オンコロジー事業を中心としたビジネスがグローバルに拡大する中、それを支える当社の原動力（S&Tの強みや人的資本）、グローバル化に向けた取り組みにより、全社一丸となって世界中の患者さんへ貢献する

本日本話する内容

① 第一三共の持続的成長に向けて

② グローバルな事業拡大を支える人的資本

- Q&A (奥澤COO、松本CHRO) -

③ 社外取締役から見た第一三共

- Q&A (野原社外取締役、西井社外取締役、
奥澤COO、松本CHRO) -



本日本話する内容

① 第一三共の持続的成長に向けて

当社の強みであるサイエンス&テクノロジー（以下、S&T）の強化と強い組織づくりをはじめとする取り組みを推進、マルチステークホルダーとの価値共創を通じて持続的な成長を目指す。



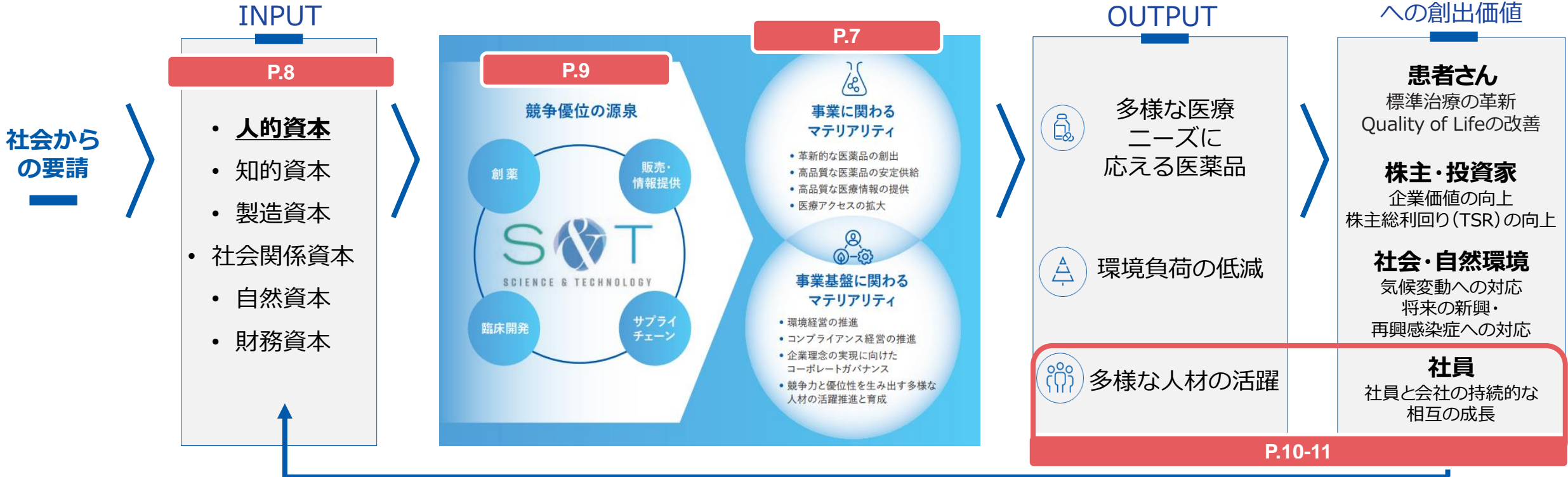
代表取締役社長兼 COO 奥澤 宏幸



第一三共の持続的な価値創造ストーリーの実現に向けて

「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というPurposeの実現に向け、S&Tの強みを強化し、事業環境に応じた人的資本の最適化・組織のグローバル化を図り、持続的な価値創造ストーリーを実現する。

Purpose(存在意義) 世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する
Mission 革新的な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
2030年 Vision 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



循環による持続的な価値創造

マテリアリティの取り組み

▶2025年度までの主なKPI目標値および2023年度実績については、P13

社会からの期待・要請と当社グループにおける重要度を踏まえ、
8つのマテリアリティを特定し、毎年、進捗確認やKPI見直し等を実施。
マテリアリティへの取り組みを通じて、社会的価値・経済的価値の創出による持続的成長を実現する。

◆ マテリアリティの進捗状況

▶ マテリアリティKPIの達成に向けて概ね計画通りに推移している

◆ 課題を認識しているマテリアリティKPI

▶ 一部のマテリアリティKPIにおいては課題を認識しており、今後注力して取り組む必要がある

事業基盤に関わるマテリアリティ	2025年度までの主なKPI目標値	2023年度実績	要因と取り組み課題
環境経営の推進	CO2排出量(Scope3,Cat.1) 2020年度比売上高原単位15%減	2020年度比 25.9%増	【要因】 活動量の増加に伴う増加 【課題】 一次データの入手と算定方法の確立
	1.5℃水準目標を70%以上(調達額)のビジネスパートナー(BP)が設定	約43.1%のBPが設定	【要因】 2023年度よりエンゲージメントを開始 【課題】 取引額上位でSBT目標を未設定のBPとの更なるエンゲージメント、支援策の強化
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	女性上級幹部社員比率30%	18.7%	【要因】 日本では、4%(21年3月末)→11%(24年9月末)と伸長しているが、高い目標値を設定(20%) 【課題】 女性活躍推進の取組みの更なる強化

◆ 第6期中期経営計画策定に向けて、マテリアリティアセスメントを実施中。グローバルサステナビリティ推進体制の強化を図るべく、2025年4月にサステナビリティコミッティを設置する予定

中長期成長に向けた未財務資本※の強化

※当社が投資を強化していく中、将来財務につながる（キャッシュフローを生み出す）重要資本が増強されることを表し、財務へのConnectivityをより明確に示すことを企図して使用

S&Tの強みの更なる強化とともに、グローバル組織体制の強化等の未財務資本への取り組みを強化し、持続的な競争力向上による中長期戦略の実現を目指す。

持続的な競争力の向上を図り、中長期戦略の実現を目指す

未財務資本への取り組みを強化

持続的成長とともに、急速なグローバルビジネスの成長を目指し、下記取り組みを推進

※（ ）は主に強化される資本を記載



- S&Tの強みのさらなる強化（知的資本、人的資本、社会関係資本） → P9にて説明
- グローバル組織の強化（人的資本） → P10、11にて説明
- グローバル開発の加速化（知的資本、人的資本）
- グローバル生産供給体制の拡充（製造資本、知的資本、人的資本、社会関係資本）
- バリューチェーンにおけるクオリティへの取り組みを強化（人的資本、社会関係資本）

研究開発費 約1.95兆円（第5期中計期間）、設備投資 約8,000億円（第5期中計期間）
DX投資、人材投資など

持続的な成長に向けたS&Tの強化

S&Tを生み出す研究開発のカルチャーをベースに、提携やネットワークの活用等の取り組みを通じて、現パイプラインの価値を最大化し、継続的にInnovationを創出する。

◆ 自社創薬の基盤となる東京の研究開発拠点のカルチャー

◆ S&Tの強みのさらなる強化に向けた取り組み

1 Scientific Freedom

役職に捉われず、自分の考えで自由に議論し提案できる研究風土



2 Intelligent Failure

質の高い仮説を立て、失敗を恐れず何度でも挑戦することで、得られる知見や知恵の蓄積をさらなる成功につなげる文化

3 Craftsperson-ship

120年余りに亘って受け継がれてきた、精緻な“もの作り”の精神

- 5DXd ADC製品に関するアストラゼネカ社や米国メルク社※との戦略的提携
- グローバルネットワークの活用を通じて世界最先端の技術を積極的に取り込む研究イノベーション拠点の開設
- 品川R&D新研究棟構築等による研究ケイパビリティの向上
※Merck & Co., Inc., Rahway, NJ, USA



- (左) 米国・ボストンおよびドイツ・ミュンヘンにおける研究イノベーション拠点開設、(右) 品川R&D新研究棟 (完成イメージ)

グローバル組織の強化

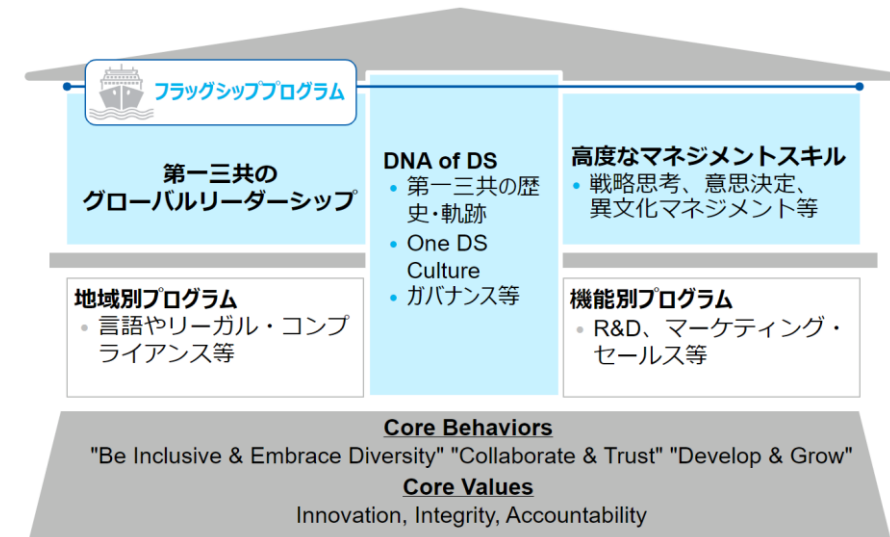
第一三共のDNAを継承する次世代グローバルリーダーを育成することで、当社の企業文化をさらに浸透させ、多様な人材がエンゲージメント高く活躍する強いグローバル組織をつくっていく。

◆ グローバル組織強化の取り組み例

- ▶ 日本国内外の次世代グローバルリーダーを育成するプログラムである「**DS Academy**」において、リーダーシップ・マネジメントスキルの習得に加えて、DSの歴史やOne DS Cultureについての理解を深めて、**第一三共のDNAを継承**していく

◆ DS Academyの実施内容

実施時期	第1回：2024年4月から2年間 (パイロットプログラムとして実施、2026年から本格実施予定)
実施方法	春・秋に集合研修実施 その他、グループ討議、経営会議メンバーとのメンターセッションを予定
参加者数	30名 (Vice Presidentレベル、指名制)
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コアスキル習得 (例：企業家精神、リーダーシップ、業界環境、ビジョン・戦略) ✓ DSのDNA理解 (例：DSの歴史、Core Values & Behaviors, Patient Centricity)



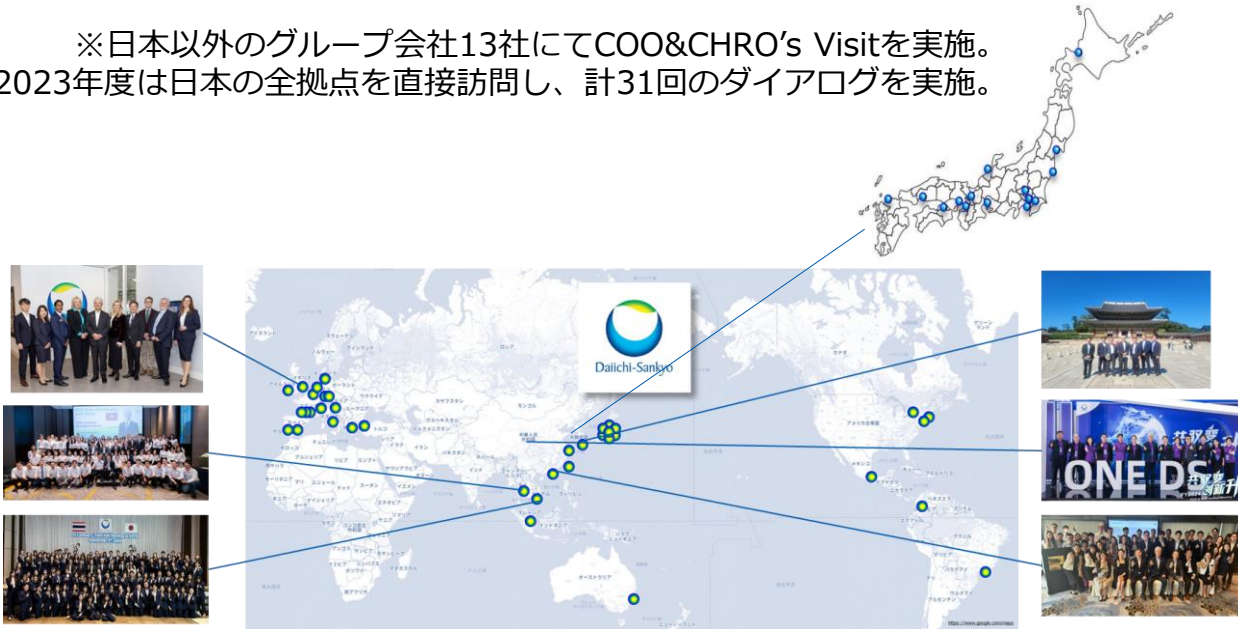
社員とのエンゲージメント向上

社長キャラバンによる日本国内全拠点の訪問に加え、今年度は「COO&CHRO's Visit」として日本以外のグループ会社を訪問。社員との対話を通じてエンゲージメントを高め、グローバル組織の強化を図る。

◆ 社長キャラバン・COO&CHRO's Visitの実施内容

訪問対象	39社 / 約19,000名
訪問実施済数	20社 / 約17,000名相当 (全体の88%) 日本・欧州の一部・米国・アジアに訪問済み ※2024年12月時点

※日本以外のグループ会社13社にてCOO&CHRO's Visitを実施。
2023年度は日本の全拠点を直接訪問し、計31回のダイアログを実施。



COOのメッセージ内容

- 会社の経営方針と自分自身の考えを伝える
- 一人ひとりの社員が主体的に行動しようとする意識
「アカウンタブル・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して欲しい旨を伝える

Q&A・対話内容（例）

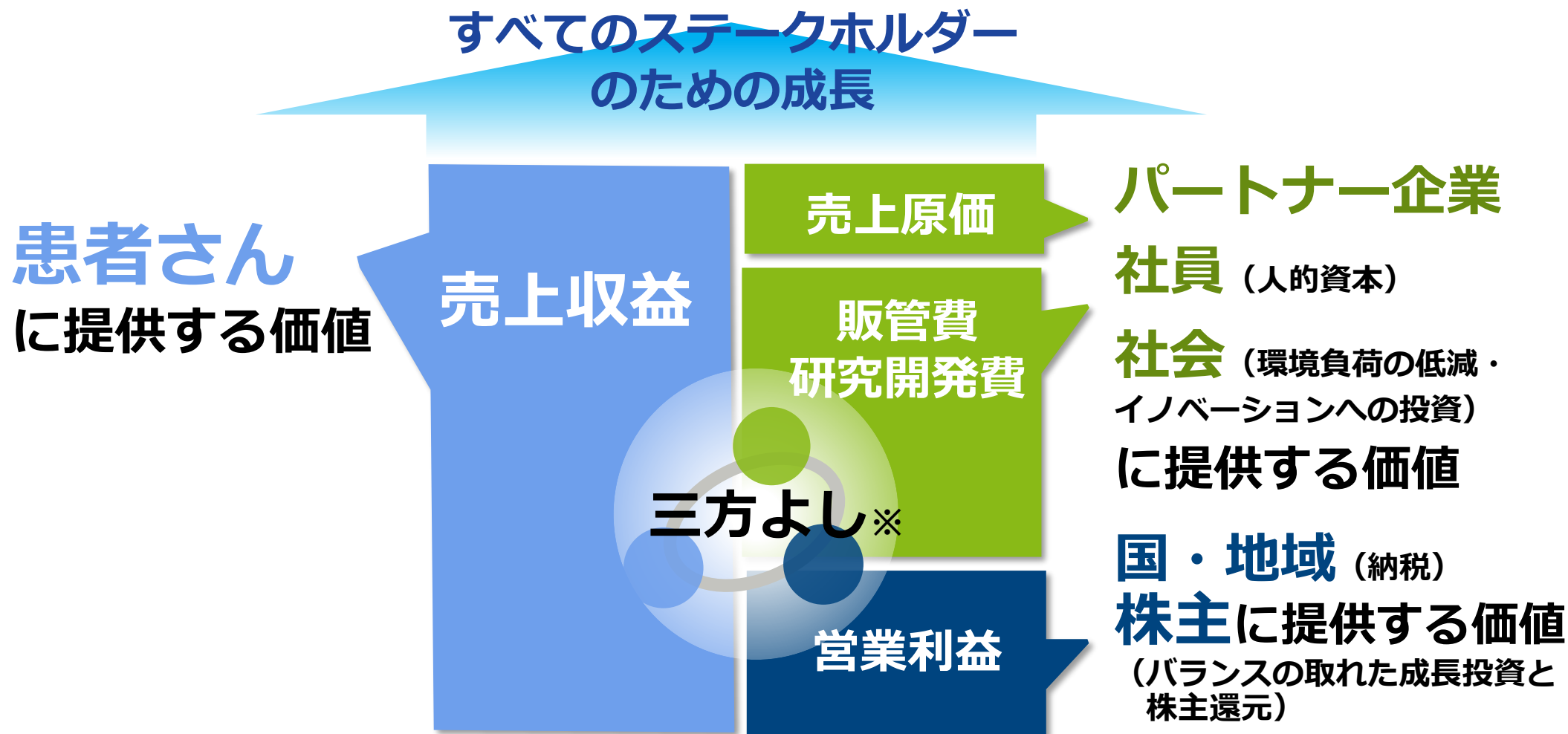
- グローバル化の進展や将来構想
- One DS Culture浸透の手応え
- グローバルなキャリア開発・研修機会
- Compliance First

対話を通じた発見

- One DS Culture醸成の活発な活動
- パーパス実現に向けた高いモチベーション・コミット

第一三共の目指す姿

企業活動を通じて創出する価値をすべてのステークホルダーと分かち合い、
共に当社グループの持続的な成長の実現を目指す。



(参考) マテリアリティの進捗

事業に関わるマテリアリティ

マテリアリティ	FY2025までの主なKPI目標値	FY2023実績
革新的な医薬品の創出	<ul style="list-style-type: none"> 3ADC：8適応上市 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 開発段階にポストDXd ADCとなりうるモダリティがある 優先審査制度への指定数 	<ul style="list-style-type: none"> ADCの新規適応症の申請等、開発は計画通り進行 優先審査制度指定数累計30件 (FY2021～FY2023)
高品質な医薬品の安定供給	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 需要予測に対応し、供給能力拡大のための投資実施 (FY2021～FY2023 累計約2,660億円)
高品質な医療情報の提供	<ul style="list-style-type: none"> 医療関係者等の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 	<ul style="list-style-type: none"> 日本を中心に当社の医療情報提供姿勢に対し、一定の評価獲得
医療アクセスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> 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 ダイチロナ®の計画通りの開発進捗 	<ul style="list-style-type: none"> エンハーツ®53カ国・地域上市、約52,400人へのアクセス提供 ダイチロナ®発売

事業基盤に関わるマテリアリティ

マテリアリティ	FY2025までの主なKPI目標値	FY2023実績
環境経営の推進	<ol style="list-style-type: none"> CO2排出量(Scope1+2) FY2015比42%減 CO2排出量(Scope3,Cat.1) FY2020比売上高原単位15%減 1.5℃水準目標を70%以上(調達額)のビジネスパートナー(BP)が設定 再生可能電力利用率60%以上 廃プラスチックリサイクル率70%以上 有害廃棄物排出量FY2020比 10%減 	<ol style="list-style-type: none"> FY2015比49.8%減 FY2020比25.9%増 日本のBP10社とエンゲージメント 80.0% 72.4% FY2020比2.4%減
コンプライアンス経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> 企業風土に関する従業員調査スコアの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 肯定的回答率86%
企業理念実現に向けたコーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会審議事項・報告事項の最適化を図る
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	<ol style="list-style-type: none"> 女性上級幹部社員比率30% 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FY2021比10%向上 <ol style="list-style-type: none"> 企業風土・職場環境 育成・成長機会 	<ol style="list-style-type: none"> 18.7% 肯定的回答率 <ol style="list-style-type: none"> 79% 76%

本日本話する内容

② グローバルな事業拡大を支える人的資本

パーパスの実現に向け、経営戦略と連動した人材戦略により最重要資本である人的資本の拡充を推進する。



取締役 ヘッド オブ グローバルHR
Chief Human Resources Officer 松本 高史



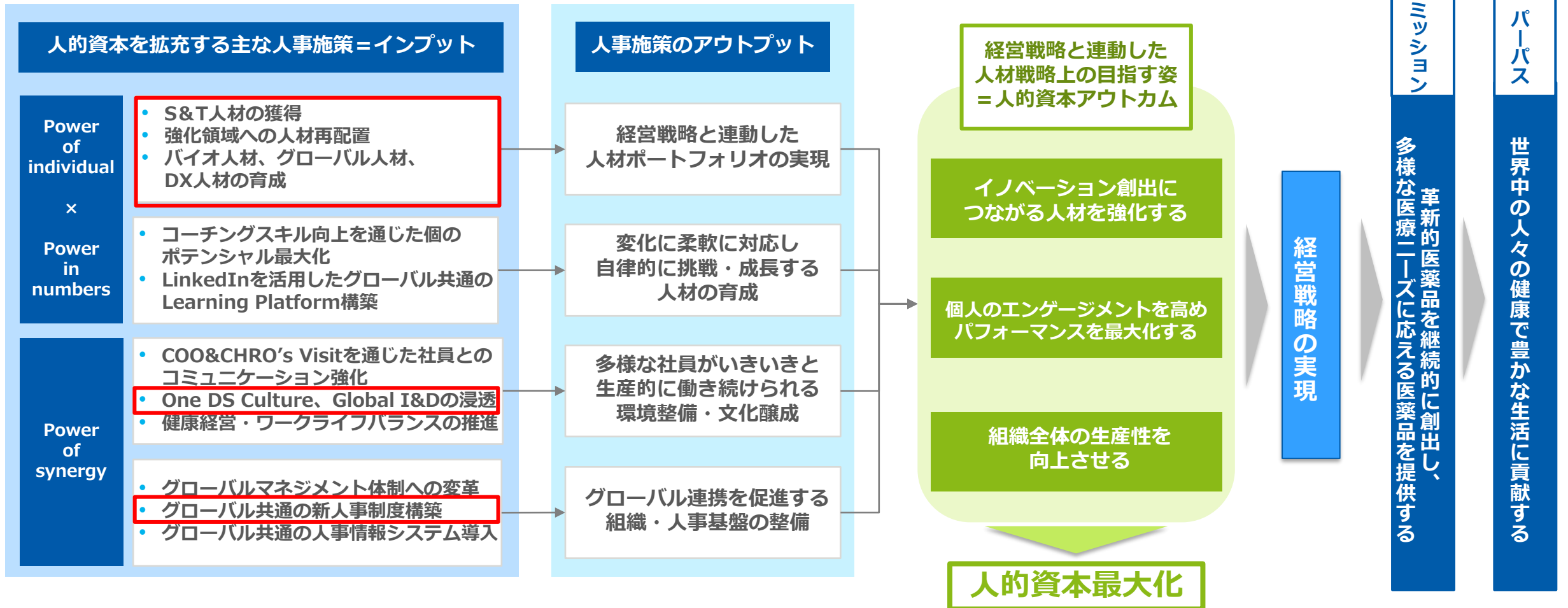
最重要資本である人的資本

人的資本を当社の強みを生み出す最重要資本と位置づけ、人的資本に関する変革・拡充を進めている。人事を担当する執行役員として、人材戦略を推進し、人的資本が新しい人材を惹きつける企業を目指す。



グローバルな事業拡大を支える人事施策

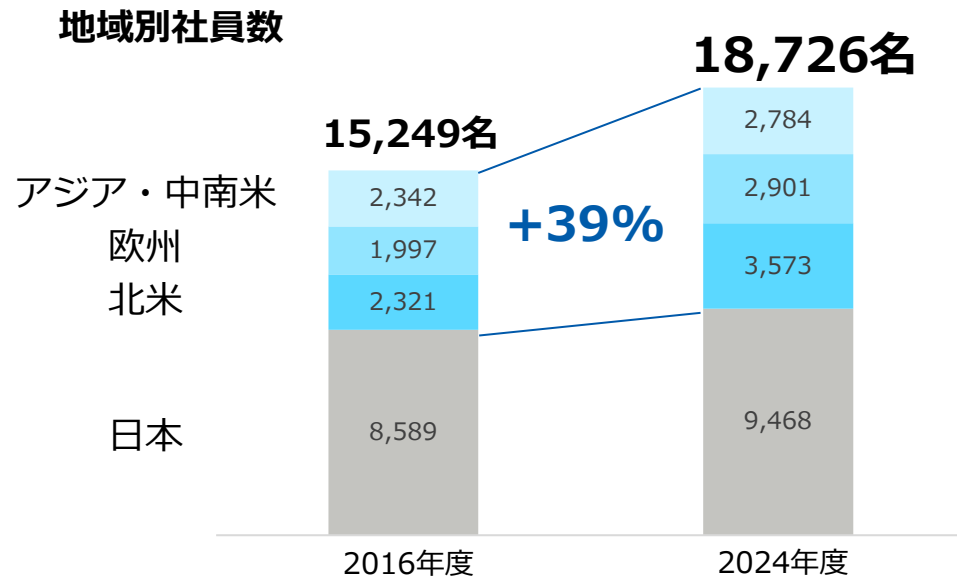
グローバルな事業展開において多様な人材を獲得し、効果的な人材マネジメントを行うことが競争力の源泉である。パーパス実現に向け、経営戦略と連動した人材戦略を実行し、人的資本拡充策の高度化に取り組んでいく。



専門人材の獲得・育成に向けた取り組み

当社製品の価値最大化に向け、特に強化すべき人材を「専門人材」として定義し、その獲得・育成に取り組み、強化領域への再配置、ならびに新たなチャレンジ機会の提供を行っている。

◆ グローバルな事業推進に向け、人材の獲得強化



- ▶ 主に臨床開発・テクノロジー人材の獲得強化
- ▶ グローバル共通の人事制度導入による更なる人材強化

◆ 日本における専門人材の獲得・育成※1

専門人材※2	バイオ人材		グローバル人材	DX人材
	抗体製造 プロセス開発	品質管理・保証 薬事、製造		
目指す人物像	バイオ医薬品の創薬研究や5DXd ADCsの原価低減等に貢献できる人材	バリューチェーン全体で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	グローバルでの迅速かつ平等な情報共有、勤務地に関係なく業務を遂行できる人材	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
2026年度 人材獲得目標	100名体制 23年時点65名	検討中	50名	110名
2023年度 人材獲得実績	16名	26名	22名	35名
育成のための 投資金額	9.3億円 (設備投資含む)		1.3億円	1,000万円
育成・獲得 に向けた施策	<ul style="list-style-type: none"> ・専門人材増強に向けた社内公募制度（キャリアチャレンジ制度） ・「学び育てる風土の醸成」に向けて、トレーナー・トレーニー研修などの体系的な人事プログラムを構築 			

※1 2023年度、新たに開始した施策

※2 専門人材の定義は「バリューレポート2024」P30をご参照ください

One DS Culture醸成のための取り組み

経営メンバー全員でSurvey結果を議論し、特定した優先課題（Global Commitment）に対し全社で共通かつ一貫した活動を展開することで、One DS Cultureの醸成やイノベーション創出に繋げる。

◆ 2024年度のGlobal Commitmentと主な取り組み

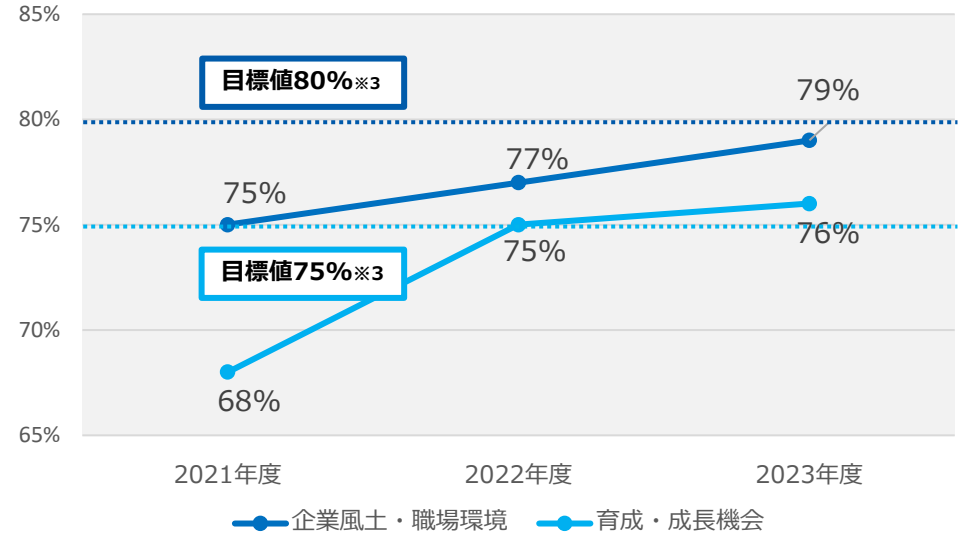
▶ 23年度 Global Engagement Survey結果

グローバル全社員を対象に実施し、24項目の質問を展開

	カテゴリー	項目	スコア	ベンチマークとの差	対FY22
Core Behaviors	Be Inclusive & Embrace Diversity	所属意識	76	+3	+1
		意見の尊重	69	±0	+1
		機会均等	70	+4	+2
	Collaborate & Trust	チームへの信頼	80	±0	+1
		透明性	70	-1	+2
		コラボレーション	66	-2	+2
	Develop & Grow	失敗から学ぶ	62	-1	+3
		フィードバック	75	-2	+1
		成長機会 ^{※1}	76	+4	+1
Engagement Index ^{※2}	満足度	78	+4	+1	
	職場の推薦	77	+3	+2	

※1 肯定的回答率「育成・成長機会」と同設問
 ※2 肯定的回答率「企業風土・職場環境」と同設問

◆ Global Engagement Surveyによる肯定的回答率の向上（マテリアリティKPI）



※3 肯定的回答率80%以上もしくは2021年度比10%向上を目標値として設定

2024年度 Global Commitment “社員同士が互いに学びあうことができる文化の醸成”

- ▶ グローバルリーダーやカルチャーアンバサダーへワークショップを実施
- ▶ Collaborate & Trustの具体的な行動の理解を促進するための動画を制作
- ▶ Core Behavior Awardsの受賞カテゴリーにカルチャーアンバサダーを表彰する賞を新規に追加

- ▶ 毎年、Survey結果を経営メンバー全員でディスカッションし、「Global Commitment」を設定
- ▶ グローバルで共通かつ一貫したメッセージングと活動を展開
- ▶ 「社員の声を経営層が受け止め、具体的な活動を推進している」ことが全社に浸透

女性活躍推進におけるグローバルの取り組み

People Philosophy、Global I&D Statementを制定し、一人ひとりを個として大切にし、多様な視点を積極的に受け入れることを推進している。

◆ Healthcare Businesswomen’s Association (HBA) への加盟

- ヘルスケア業界で働く女性のための非営利団体
- 女性がヘルスケア業界で成功し、リーダーシップを発揮できるよう支援することを目的としている



◆ 各極のBERG※1活動とグローバル連携 - 「性における平等性」を軸にグローバルで繋がる-

2024年9月よりDSグループのBERG※1活動メンバーを中心に、女性活躍推進 (Gender Parity)の課題や改善活動を共有・議論している

※1 Business Employee Resource Group。ある特定のテーマに課題意識を持った社員の有志グループ
 ※2 Science, Technology, Engineering and Mathematics

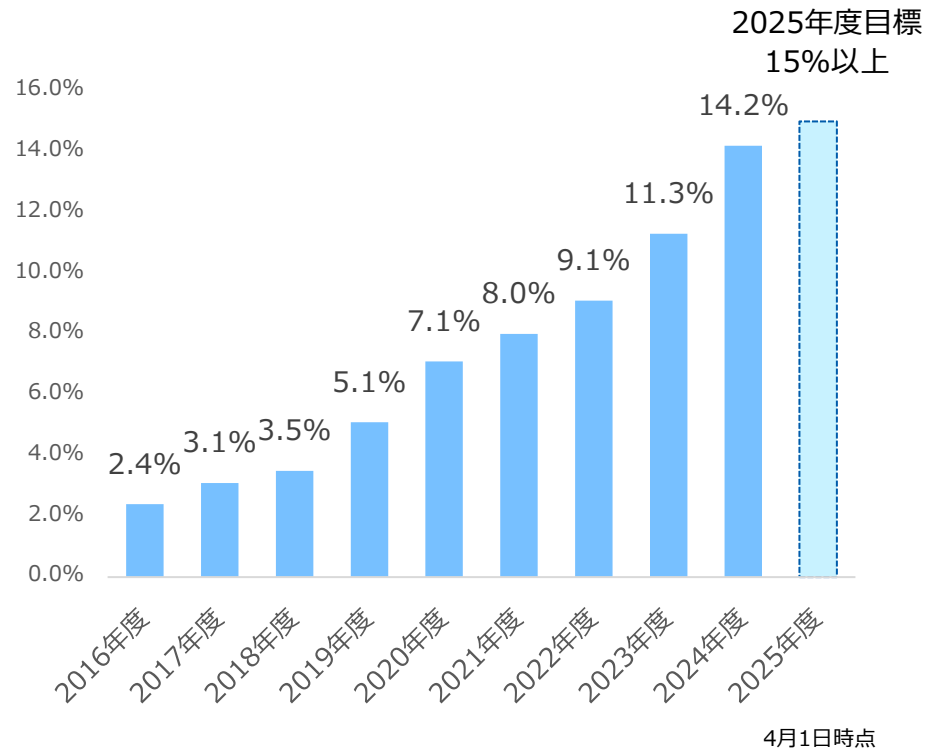


Women’s Forum	Women@DSE	Gender Leader Power	Women in STEM
Daiichi Sankyo, Inc.	Daiichi Sankyo Europe GmbH	Daiichi Sankyo Brazil	American Regent, Inc
<ul style="list-style-type: none"> ネットワーキング、メンタリング、キャリア構築を目的に活動 2023年度末時点で300名を超える社員が参加 	<ul style="list-style-type: none"> 「性の平等性」を軸に、女性の認知向上に向けて活動 社内外のスピーカーによる講演会を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 女性のリーダーシップを増やすことを目的として活動 性の平等についての教育や議論を男性も含めて実施 	<ul style="list-style-type: none"> STEM※2領域でのキャリア構築やリーダーシップ育成などを実施 2018年より社内での講演会や議論の場を設け、成功例や障壁の乗り越え方等を共有

日本における女性活躍推進の取り組み

女性上級幹部社員※1比率30%達成に向けて、トップマネジメントとの対話による意識変革や女性活躍推進リーダーによる推進活動を通じ、日本の女性マネジメント職比率※2の向上に取り組んでいる。

◆ 第一三共単体・女性マネジメント職比率の向上



◆ 日本の女性活躍推進における主な取り組み

- ▶ 女性活躍推進リーダーCStO福岡取締役と各本部長との1on1を通じた女性マネジメント職登用の現状と課題の共有
- ▶ メンタリングの実施、選抜研修での積極的な推薦、女性マネジメント職ネットワーク「SWAN」を通じた女性リーダーの育成
- ▶ 女性マネジメント職候補のキャリア採用



▶ 2023年度 経営会議メンバーとSWANの交流会の様子

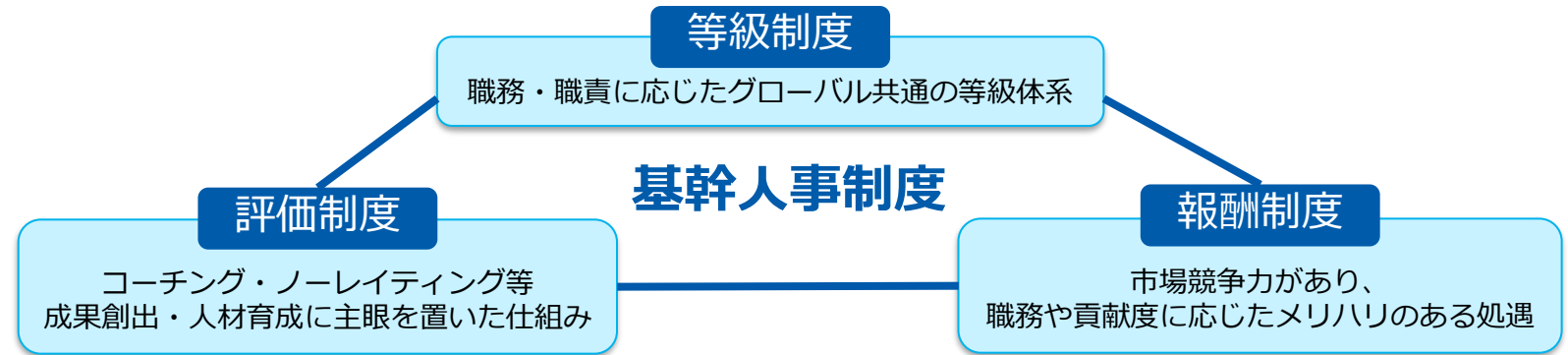
※1 部所長あるいはそれと同等以上の役職

※2 管轄組織の責任者として、業績や人材の管理に対して責任を負う本部長・部所長・グループ長

グローバル連携を促進する人事基盤の構築

グローバルで共通化された新人事制度の導入・活用を通じて、
グローバル全体で社員のパフォーマンスを向上させ、より高い組織成果に結びつける。

社内外の急激な
環境変化
(事業拡大・グローバル化)



◆ グローバルでの新人事制度導入状況・計画

	評価制度	等級制度	報酬制度
Japan	2024年度	2025年度	2025年度
US			
EU			
ASCA	タイ、シンガポール：2024年度 上記以外：2025年度	2026年度	2026年度

◆ 新評価制度導入後の取り組み

- 評価、コーチング&フィードバックスキル向上を目的とした、グローバル共通トレーニング資材の作成・展開
- 異なる国の部下を持つマネージャーに異文化コミュニケーションの支援

本日本話する内容

- Q&A (奥澤COO、松本CHRO) -



本日本話する内容

③ 社外取締役から見た第一三共



社外取締役（独立役員）
報酬委員会委員長
野原 佐和子



社外取締役（独立役員）
指名委員会委員長
西井 孝明



野原社外取締役（独立役員） 報酬委員会委員長



略歴、地位および担当

1980年4月	三菱ケミカル株式会社 入社
1988年12月	株式会社生活科学研究所 入社
1995年7月	株式会社情報通信総合研究所 入社
1998年7月	同社ECビジネス開発室長
2001年12月	株式会社イプシ・マーケティング研究所代表取締役社長（現任）
2006年6月	日本電気株式会社 社外取締役
2009年10月	慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授
2012年6月	株式会社損害保険ジャパン 社外監査役
2013年6月	SOMPOホールディングス 株式会社 社外取締役
2014年6月	NISSHA株式会社 社外取締役
2014年6月	株式会社ゆうちょ銀行 社外取締役
2018年6月	東京ガス株式会社 社外監査役
2019年6月	当社社外取締役（現任）
2021年6月	京浜急行電鉄株式会社社外取締役（現任）
2022年6月	株式会社りそなホールディングス社外取締役（現任）

※経済産業省産業構造審議会、IT総合戦略本部、サイバーセキュリティ戦略本部等、多数の中央官庁の審議会・研究会等の委員等も歴任

（重要な兼職の状況）

- ・株式会社イプシ・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

1

第一三共の企業風土

2

グローバルヘルスケアカンパニーに向けた課題

3

報酬委員会委員長としてのコメント

サイエンス&テクノロジーの強みを礎にした先進的な企業文化



- サイエンス&テクノロジーの強みがグローバル展開を牽引する、DS独自の文化を創造
- 日本と海外の職場文化の良い点・違う点、相互の融和を図るアプローチによるOne DS Cultureの形成
- 異なるバックグラウンドを持つメンバーによる多様なアイデアとイノベーションを生み出す土壌の醸成

グローバル競争力の更なる強化に向けたDX/ITの活用

2025年度目標を達成し成長ステージへ

2025年度計数目標

- ◆ 売上収益：1兆6,000億円（がん領域：6,000億円以上）
- ◆ ROE：16%以上
- ◆ 研究開発費控除前コア営業利益*率：40%
- ◆ DOE**：8%以上

3ADC最大化の実現

- ◆ アストラゼネカとの戦略的提携を通じたエンハーツ®、Dato-DXd最大化
- ◆ HER3-DXdの自社開発と最大化
- ◆ 製品ポテンシャルに合わせた効率的・段階的な要員・供給キャパシティ拡大

既存事業・製品の利益成長

- ◆ リクシアナ®利益最大化
- ◆ タリージェ®、Nilemdo®等の早期拡大
- ◆ 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
- ◆ アメリカン・リージェント、第一三共ヘルスケアの利益成長

更なる成長の柱の見極めと構築

- ◆ 3ADCに次ぐ成長ドライバーの見極め
- ◆ ポストDXd ADCモダリティの選定

ステークホルダーとの価値共創

- ◆ 患者さん：Patient Centric Mindsetによる患者さんへの貢献
- ◆ 株主：バランスのとれた成長投資と株主還元
- ◆ 社会：バリューチェーン全体の環境負荷の低減、およびパンデミックリスクへの対応
- ◆ 従業員：One DS Cultureの醸成に向けたCore Behaviorの実践

- ◆ DX推進によるデータ駆動型経営の実現と先進デジタル技術による全社の変革
- ◆ 新たなグローバルマネジメント体制による迅速な意思決定の実現

- 全社データ基盤 Integrated Data Analytics Platform (IDAP) 構築
- プロジェクト4D (Daiichi Sankyo Data-Driven Decision Making) 推進
- データ駆動型創薬 (Data Driven Drug Discovery)
- スマートラボ化、画像AI活用 (エルピクセル社との包括的な提携基本契約を締結) 等
- デジタル技術を活用したHealthcare as a Serviceの提供 (がん患者さんのWell-being向上への貢献)

*コア営業利益：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 **DOE：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）

エンプロイヤーブランディングの強化・Global I&Dの浸透



- S&T人材の獲得
- バイオ人材、グローバル人材、DX人材の育成

"Be Inclusive & Embrace Diversity"

We value people for who they are as individuals, and welcome diverse perspectives in our work, which enables us to achieve more as Daiichi Sankyo

We are committed to creating a culture of inclusion and embracing the diversity of all, which enables our employees to realize their full potential in the workplace and create innovative treatments that impact our patients around the world.

Our Focus

Respect and appreciate people with diverse backgrounds and strive to create a working environment where everyone feels safe, heard, and valued, building a sense of belonging.

Encourage inclusive and diverse thinking and actions through the active collaboration across the global organization.

Ensure that all employees have equal opportunities to succeed, regardless of their gender, race, religion, sexual orientation, age, disability or other dimensions of diversity.

- グローバルでの議論の強化

当社の報酬委員会について

委員長：社外取締役 野原佐和子氏
委員：社外取締役 釜 和明氏、小松康宏氏
西井孝明氏、本間 洋氏
オブザーバー：社外監査役 今津幸子氏

- 取締役会の委嘱により、取締役の報酬等の方針及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及び監督機能の向上に資することを目的に設置しています。
- 2024年度は計7回開催し、全ての委員及びオブザーバーが全ての回に出席しております。

※本間 洋氏は、2024年度に開催された報酬委員会のうち、2024年6月17日の就任後に開催されたもののみ出席しております。

【報酬委員会の具体的な検討事項】

- 取締役の個人別報酬額並びに賞与支給額及び算定基準（指名委員会、報酬委員会での合同会議を実施：9月および3月にCEO・COO目標の進捗・達成状況を確認し、報酬額を決定）
- 執行役員の個人別報酬額並びに賞与支給額及び算定基準
- 中計業績連動株式報酬の2023年度評価係数
- 譲渡制限付株式の割当
- 取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針
- 役員報酬水準の検証
- 役員報酬制度における課題等

報酬委員会委員長として

役員報酬制度に関する議論を推進

- 2021年に役員報酬制度を改定し、第5期中期経営計画期間の運用状況を報酬委員会において確認
- 経営課題、社内外環境等も踏まえ、当社の役員報酬制度における課題や検討事項について議論を推進（報酬方針、報酬水準、報酬構成等について議論を開始）

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			長期:中計業績連動株式報酬			
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					

2021年 役員報酬制度 改定

西井社外取締役（独立役員） 指名委員会委員長



略歴、地位および担当

1982年4月	味の素株式会社入社
2004年7月	味の素冷凍食品株式会社取締役
2007年6月	同社常務執行役員
2011年6月	味の素株式会社執行役員
2013年6月	同社取締役常務執行役員
2013年8月	ブラジル味の素社代表取締役社長
2015年6月	味の素株式会社取締役社長最高経営責任者 同社代表取締役
2021年6月	同社取締役代表執行役社長最高経営責任者
2022年4月	同社取締役執行役
2022年6月	同社特別顧問（現任）
2023年6月	当社社外取締役（現任）

（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

1

第一三共の企業風土

2

グローバルヘルスケアカンパニーに向けた課題

3

指名委員会委員長としてのコメント

脈々と受け継がれる研究開発のDNA・サイエンス&テクノロジーの強み



夏目漱石『吾輩は猫である』にも登場。胃腸薬「タカチアスターゼ」誕生のストーリー



オリザニン（ビタミンB1）の新聞広告と鈴木梅太郎博士



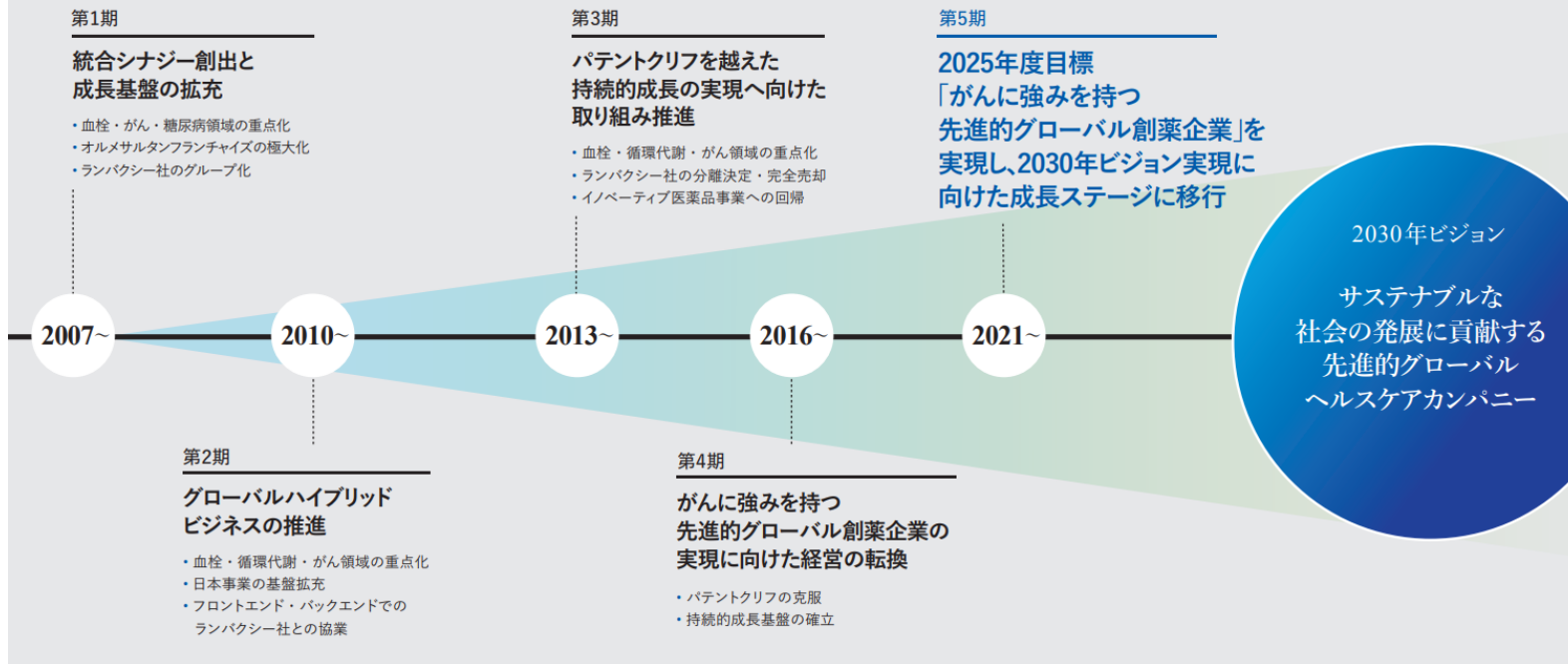
高峰譲吉らが世界初の結晶化に成功したアドレナリンの薬瓶



オリザニン 治療薬瓶 (123号) 大正4年8月号より

経営環境の変化に適応していく柔軟性と強さを持つ企業文化

中期経営計画



事例

- 将来の患者さんのために、という長期的なコミットメントが全社でシェアされているため、2024年度予算編成時にR&D費用の増大と予算の乖離が課題となったが、短期間で調整された。
- DX投資やHaaSについても第一三共らしく議論が収められたことも確認された。



グローバル創薬型企业としての強みを生かした持続的成長



当社の指名委員会について

当社にとって最適な監督と執行のバランスを実現するために審議事項の最適化を図り、指名委員会として特にフォーカスすべき事項を議論

委員長：社外取締役 西井孝明氏
委員：社外取締役 釜 和明氏、野原佐和子氏、
小松康宏氏、本間 洋氏
オブザーバー：社外監査役 松本光弘氏

- 取締役会の委嘱により、CEO・COOの選定及び解職、CEO後継者計画、取締役候補者の選定等について必要な審議を行い、もって経営の透明性及び監督機能の向上に資することを目的に設置しています。
- 2024年度は計8回開催し、全ての委員及びオブザーバーが全ての回に出席しております。

※本間 洋氏は、2024年度に開催された指名委員会のうち、2024年6月17日の就任後に開催されたもののみ出席しております。

【指名委員会の具体的な検討事項】

- CEO・COOの選定・解職・再任
（指名委員会、報酬委員会での合同会議を実施：9月および3月にCEO・COO目標の進捗・達成状況を確認し、客観性・透明性を確保したプロセスにより決定）
- 取締役候補者及び監査役候補者選定
- 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
- 取締役会スキルマトリックス等

指名委員会委員長として

当社にとって最適な取締役会構成に向けて議論を推進

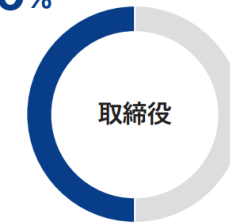
- 2024年6月定時株主総会の決議により、社内取締役・社外取締役比率 50:50
- 取締役の多様性の観点を踏まえ、当社取締役会スキルマトリックスにおける構成・バランスを考慮し、取締役候補者を選定
- ジェンダー、国際性等の面を含む取締役の多様性を確保し、多様な意見を経営に取り入れることが、取締役会の意思決定機能・監督機能の強化につながる重要なことであると認識

コーポレートガバナンス体制の変遷

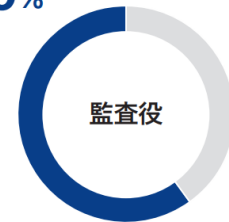
	2007	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
取締役会議長	会長	CEO			会長	社外取締役					
取締役	社外	4名				4名、うち女性1名				5名、うち女性1名	
	社内	6名			5名						
監査役	社外	2名	2名、うち女性1名		3名、うち女性2名						
	社内	2名								2名、うち女性1名	
指名委員会	社外2名、社内1名	社外4名			社外4名、社外監査役1名(オブザーバー)					社外5名、社外監査役1名(オブザーバー)	
報酬委員会	社外2名、社内1名	社外4名			社外4名、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					

社外役員比率

社外5名
50%

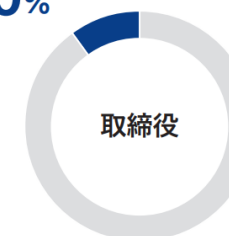


社外3名
60%

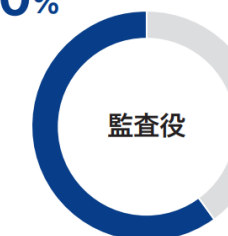


女性役員比率

女性1名
10%



女性3名
60%



本日本話する内容

- Q&A (野原社外取締役、西井社外取締役、
奥澤COO、松本CHRO) -



本資料に関するお問い合わせ先

第一三共株式会社

コーポレートコミュニケーション部

TEL: 03-6225-1125 (株式市場関係者の皆様)

03-6225-1126 (報道関係者の皆様)

Email: DaiichiSankyoIR_jp@daiichisankyo.com