

## 企業理念

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

## Core Value

行動の指針となる永続的な原則(価値観)

### Innovation

社会や人々の生活に大きな変化を与える新しい仕組みや発明などを創造すること

### Integrity

法令、規則、個人行動規範などを遵守し、誠実さと高い規範を保つこと

### Accountability

行動の結果に責任を持ち、その結果に至ったプロセスに対して、十分な説明ができること

## Core Behavior

グループ共通の核となる3つの行動様式

Be Inclusive &  
Embrace Diversity

Collaborate &  
Trust

Develop &  
Grow

## コーポレートスローガン

イノベーションに情熱を。ひとに思いやりを。

Passion for Innovation. Compassion for Patients.®

# CEOメッセージ

## 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」  
を目指して

第一三共グループは、パーパスの実現に向けて当社に期待される社会課題の解決を目指し、  
“サイエンス&テクノロジー”の強みを源泉に、イノベティブなソリューションの提供に挑戦し続けます。

代表取締役社長 兼 CEO

真鍋 淳



### はじめに

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、治療や感染予防にご尽力くださっている医療関係者の皆さま方に深く感謝申し上げます。

当社グループは、職場内における感染拡大防止の徹底に努める一方、生命関連企業としての使命を果たすべく、医薬品の研究開発、安定供給、高品質な医療情報の提供等に取り組んでいます。また、新型コロナウイルス感染症克服に向けた取り組みとして、mRNAワクチンの開発やアストラゼネカ社ワクチンの製造受託等、自社の持つ研究財産、技術および知識を最大限に活用し、外部機関とも連携しながら尽力しています。

### パーパス実現に向けて 社会と真摯に向き合う

当社グループのパーパス(存在意義)は、「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」ことです。企業理念「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ことで世

界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」は、このパーパスとともに、自分たちがその存在意義を果たすために行うべきこと(ミッション)が示されています。当社グループは、サイエンス&テクノロジーを伝統的な強みとし、バリューチェーン全体のノウハウ・知識を核に多くの革新的医薬品を創出するとともに、ジェネリック医薬品、ワクチン、OTC医薬品といった多様な医療ニーズを満たす製品を提供しています。「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献したい」とのグループ社員共通の思いこそがパーパス実現に向けた私たちの原点です。病に苦しむ患者さんの力になりたいという強い思いが、事業活動を通じて社会や顧客に真摯に向き合う姿に表れ、当社グループへの信頼にもつながっていると考えています。

世界は今、気候変動や人権侵害といった多くの課題に直面しています。そして、新型コロナウイルス感染症は、社会や人々の生活を大きく変化させ、社会の持続的な発展に対する課題について改めて考える機会となりました。これらの社会課題にもしっかり取り組むことで社会からの期待に応え、患者さんをはじめとしたステークホルダーとともに価値を共創できる企業こそが、持続的に成長し社会からもその存在価値を認められると考えています。今年4月に公表した2030年ビジョンや第5期

中期経営計画の策定の過程においては、これらの考えを踏まえ、取締役会メンバーとも多くの議論を重ねました。

- 2020年現在
- ・がん事業立ち上げ
  - ・エドキシバン拡大
  - ・リージョナル・バリュー拡大
  - ・AZアライアンス
  - ・研究開発投資拡大



### 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

- ・がん領域でグローバルトップ10
- ・さらなる成長の柱が収益源の一つ
- ・各事業ユニットが新製品を軸とした収益構造
- ・事業を通じたサステナブルな社会の発展への貢献

CEOメッセージ

個人の生涯に寄り添った  
Healthcare as a Service

第5期中期経営計画の策定にあたっては、2016年に掲げた2025年ビジョンの先、2030年の世界がどう変化しているかといった環境認識や、当社グループが持続的に提供できる価値は何かについて議論し、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」を定めました。デジタルトランスフォーメーションの進展はデジタル技術を駆使したさまざまなデータの解析を可能とし、人々の豊かで健康な生活の基盤であるヘルスケアサービスにも大きく変革をもたらします。人が生命を授かってから一生を終えるまでのライフジャーニーに亘って、個人々に合った最適なヘルスケアソリューションが提供される時代が来るでしょう。例えば、遺伝子検査によって病気のリスクや原因を特定できるようになり、集積されたビッグデータの利用・解析による病気の予防や治療のための最適なソリューションの提供が可能となります。また、ウェアラブル製品を通じたリアルな健康状態の把握は、リモートでのデータ解析やサービスの提供を可能とします。ヘルスケアサービスを提供するプロバイダーも多種多様となり、他業種との協業は必須になってくるでしょう。

そのような環境の中で、当社グループが優位性をもって提供できる価値は、最大の強みであるサイエンス&テクノロジーを活かしたモダリティ\*の提供による治療・予防への貢献だと考えています。抗体薬物複合体(ADC)に続く治療ソリューションとして、核酸医薬、遺伝子治療、細胞治療等、さまざまなモダリティに挑戦し、「患者さんの目線」を大切に、最適なモダ

リティをベースとした、幅広いソリューションを社会に提供できる会社でありたいと願っています。

\* 医薬品には低分子や抗体等の薬物分子の種類があり、総称してモダリティと呼ぶ

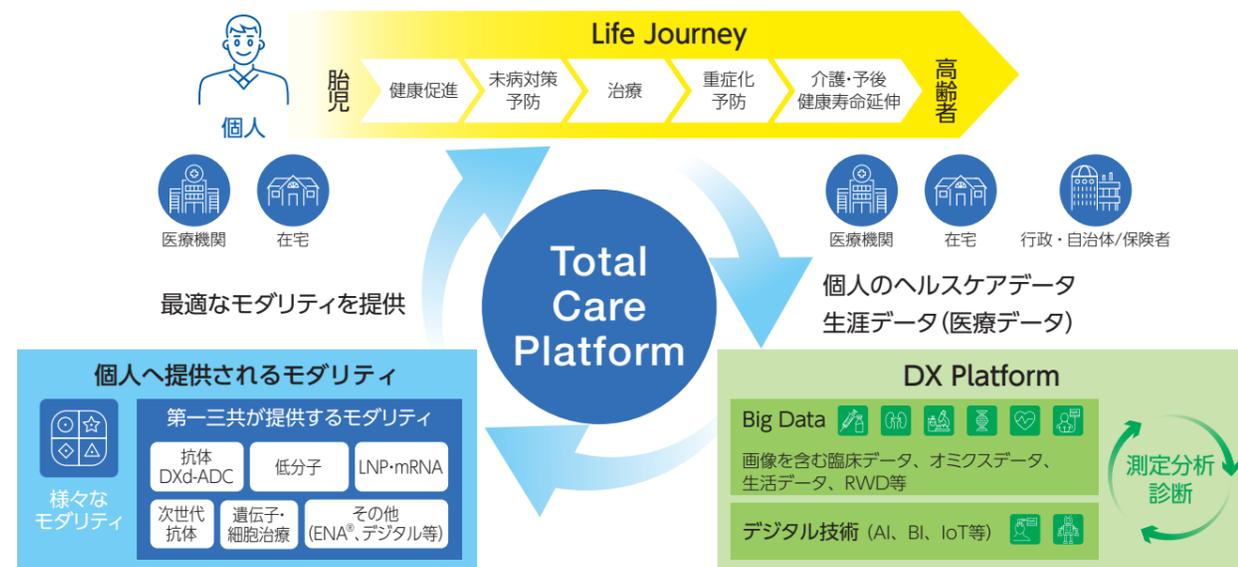
新たなステージに対応したESG経営

当社グループが推進するESG経営とは、「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、長期目線に立った経営」です。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。

The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers (Baruch Lev, Feng Gu Published: 2016)にもあるように、近年では、市場の企業価値評価(時価総額)のうち、財務諸表からは読み取ることができない価値の重要性が広く認識されるようになりました。その非財務的価値は、長期目線に立ったESG経営を通じて向上すると考えています。ESGスコアが高い企業は低い企業よりも長期的リターン改善につながるという昨今の研究は、非財務的価値を生み出し続けている会社は持続的に成長することを示唆しています。

革新的医薬品の創出には長い年月がかかります。エンハーツ®をはじめとするADCもここ数年で生まれたものではありません。10年後、さらにはその先を見据え、長期目線に立った経営を行うことの重要性を認識するとともに、ステークホルダーの皆さまと向き合い、その期待に応えるESG経営をさらに推進します。

▶ 外部環境と当社の提供価値



サイエンス&テクノロジーを強みとする  
ビジネスモデル(価値創造プロセス)

「価値創造プロセス」では、パーパスの実現に向けて当社グループがどのように価値を生み出し社会に提供しているかについて図式化し、説明しています。当社グループは、強みであるサイエンス&テクノロジーを競争優位の源泉に、人的資本(社員)や知的資本(創業におけるノウハウや知識、医薬品の情報)等の重要資本を研究開発、生産、営業等のバリューチェーン活動に投入し、多様なニーズに応える医薬品(イノベーション医薬品、ジェネリック医薬品、ワクチン、OTC医薬品)を創出することで社会へ価値を提供しています。そして、医療アクセスの改善、医療財政の効率化といった社会課題の解決に貢献しています。このようにして生み出された価値を社会に提供し、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。価値創造に必要な重要資本の一つである人的資本は、当社グループの人材マネジメント理念においても、最重要「資産」であると位置づけており、社員一人ひとりの多様性を尊重するとともに、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により、社員と会社の相互の持続的な成長を目指しています。そういった人材への考え方や、日本に研究開発拠点を構えるユニークさが活かされ、強みであるサイエンス&テクノロジーが築かれています。実際に当社グループが自前で生み出した3ADC\*は、経営統合前に遡り100年以上の歴史の中で引き継がれた創業力、サイエンスに対する目利き力、薬を磨き上げる力などを持つ専門性が高く経験に富んだ多様

な人材が結集し生まれてきたと言えます。この強みこそが、当社グループの持続的な価値創出の源泉となっており、自社創業力への自信につながっています。

\* ①エンハーツ、トラスツマブ デルクステカン(T-DXd, DS-8201)、②ダトポタマブ デルクステカン(Dato-DXd, DS-1062)および③パトリツマブ デルクステカン(HER3-DXd, U3-1402)

価値創造プロセスについては ▶ P9参照

マテリアリティKPIを設定

当社グループでは、2019年度に取締役会での多くの議論を経てマテリアリティを特定しました。

マテリアリティは、従来の「第一三共グループにおける重要度」の視点に、非財務的価値につながる、ESGの考え方を取り入れた「社会からの期待」を加え、2つの視点からの重要度評価を行い、優先順位の議論を行いました。そして、特定した8つのマテリアリティを「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」に整理しています。

事業に関わるマテリアリティの「革新的医薬品の創出」による社会的価値の創出は、当社の競争優位性を築く持続的成長戦略の中でも最重要課題であることは言うまでもありませんが、「事業基盤に関わるマテリアリティ」における「環境経営の推進」についても同様に考えています。取締役会メンバーからも、喫緊の社会課題である環境問題に対して果たすべき社会的責任について、多くの意見がありました。世界中の人々の健康に貢献するために行っている事業活動が環境問題による健康や生活を脅かす要因になってはならない、決してトレードオフしてはならないとの認識を強く持って積極的に取り組みます。



CEOメッセージ

2020年度は約半年に亘る議論を経て、マテリアリティ毎に長期目標を定め、第5期中期経営計画と連動したKPI目標値を設定しました。設定までの過程では、投資家の皆さまからご意見を伺うとともに、社外役員からも多くの意見が出されました。これをファーストステップとし、今後も社内外ステークホルダーとの対話を通じて、当社グループへの期待を適切に把握するとともに、毎年マテリアリティの見直しを実施し、KPI目標値の進捗確認や取り組みの改善を図っていく考えです。

マテリアリティについては [P17参照](#)

第4期中期経営計画の総括

第4期中期経営計画(2016~2020年度)の6つの戦略目標と株主還元について、それぞれ主な進捗を振り返りますと、まずは、「がん事業の立上げ・確立」において、エンハーツを上市できたことが大きな成果でした。最初の適応症であるHER2陽性乳がん3次治療について、臨床試験の開始からわずか4年3カ月で米国での承認を取得し、上市しました。その後、日本および欧州でも上市し、新適応も順調に取得しています。また、エンハーツ、Dato-DXdについて、アストラゼネカ社と戦略的提携を締結したことで、2つのADCの価値最大化に向けた最適な戦略を立てることが可能となりました。提携の成果は金銭的対価や開発計画の拡大だけでなく、がん領域での知見を多く持つアストラゼネカ社との協業を通じて、バリューチェーン全体においてさまざまなノウハウを得ることができました。

また、先進的医薬品の継続的創出については、3ADCを中

心に後期開発パイプラインの価値が大きく向上するとともに、核酸医薬、細胞治療、遺伝子治療などを中心に、ADC以降を見据えた多様なモダリティを活用した創薬も進展しました。

第4期中計の計数目標については、グローバルな生産・研究開発体制の整理、製品ポートフォリオに合わせた欧米の営業体制のスリム化やノンコア資産の譲渡等により、利益創出力の強化を進めましたが、米国での疼痛事業の見直し、3つのADCの開発進展に伴う成長投資の拡大により、目標達成は2022年度以降になる見込みです。

第5期中期経営計画の位置づけと戦略の柱

がん事業の立ち上げが順調に進み、2025年ビジョン「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」の実現の目途がついたと判断し、これを2025年度の具体的な目標と位置づけました。2021年度から2025年度にかけての第5期中期経営計画は、ESG経営のもと、2025年度目標を達成し、2030年ビジョンの実現に向けた成長ステージに移行するための計画です。

2030年時点で達成したい具体的な企業像は、がん領域での売上収益の規模がグローバルでトップ10、さらなる成長の柱が収益源の一つとなっており、各事業ユニットが新製品を軸とした収益構造に転換していること、さらに事業を通じたサステナブルな社会の発展に貢献している姿です。

2025年度の計数目標として、売上収益1兆6,000億円、そのうちがん領域の売上収益6,000億円以上を掲げていますが、がん領域の売上収益は足元の6倍以上を目指す目標となっています。



\* 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)

まず。このことから、「3ADC最大化の実現」が第5期中期経営計画の最も重要な戦略の柱であり、3ADCの計画通りの最大化に取り組んでいきます。3ADCの最大化の鍵を握るのは、質の高い臨床データを創出する開発力です。製品のポテンシャルを最大限に引き出すためには、質の高い臨床データによる裏付けも重要です。そして、質の高い臨床データを得るにはグローバル開発力の強さが重要です。グローバル開発力の重要性はエドキサバンやミロガバリンのグローバル開発を通じても学んだポイントですが、今後も質の高い臨床データを継続して得ていくために、グローバル開発力のさらなる強化を進めていきます。

製薬企業として長期的視点に立ち、10年あるいはその先のことを考えた取り組みが「さらなる成長の柱の見極めと構築」です。3ADCに次ぐ成長ドライバーを見極めるとともに、ポストDXd-ADCモダリティを選定することを目指します。一般的に研究開発には10年以上かかると言われていますが、現経営者の戦略の成果が10年後に表れるとの思いで責務を果たしていきます。

ステークホルダーとの価値共創

第5期中期経営計画の4つ目の戦略の柱として、ステークホルダーとの価値共創に向けて重点的に取り組む課題をステークホルダー毎に4つ特定しました。

患者さんとの価値共創については、従来以上に「Patient Centric Mindset」に取り組み、社会的ニーズの高い新薬や情報の提供を通じて患者さんと価値を共創していきます。今後、当社パイプラインの中では、がんや希少疾患の比重が高まり、Patient Centricityがさらに重要となってくるため、より患者さんの立場に立った新剤形の開発や、より分かりやすくアクセスしやすい安全性情報の提供など、バリューチェーン全体で患者さんやご家族の声を取り入れていきます。

株主・投資家の皆さまとの価値共創については、適切な情報開示と目的を持った建設的な対話を通じて株主価値の最大化に取り組めます。2025年度ROE16%以上を目標とし資本効率を向上させていくこと、株主還元については、現状の普通配当1株当たり27円の維持と利益成長に応じた増配に加え、機動的な自己株式取得を実施することで株主還元のさらなる充実を図っていく考えです。安定的な株主還元を行う方針とし、株主還元のKPIとして株主資本配当率(DOE)を設定し、2025年度のDOEは株主資本コストを上回る8%以上を目標に掲げ、株主価値の最大化につなげます。

社会については、さまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を通じて当社が対応すべき社会課題に関する認識を深めることで価値を共創していきます。2050年の長期目標として、

バリューチェーン全体の環境負荷の低減を目指し、2050年の長期目標として、カーボンニュートラル、リサイクル率100%、環境リスク最小化の3つの目標を設定しました。また、COVID-19と将来の感染症の流行等のパンデミックリスクに備えることは製薬会社の使命であると考えており、COVID-19ワクチンのみならず、今後も発生しうるパンデミック時のワクチン開発にも取り組む考えです。

社員との価値共創に向けては、One DS Cultureの醸成に向けた行動様式の変革に取り組めます。この第5期中期経営計画を実現するためには、がん事業の拡大に伴い、多くの国・地域から多様な人材を採用し、グローバル組織と人材の強みをさらに強化しなければなりません。その際、さまざまな価値観をもった人材がOne DS Cultureのもとでいきいきと活躍できる環境を整えるため、グループ共通の核となる3つの行動様式「Core Behavior」を明確化しました。地域・部門間の相互理解の促進によるシナジーの創出、透明性と信頼をベースとした効率的な協働、挑戦や主体的な行動を通じた人材育成と成長の強化に取り組めます。

最後に

社外役員には多様な視点でご意見、ご助言をいただくなど、取締役会の監督機能はさらに強化されています。

加えて、ステークホルダーの皆さまの積極的な対話を実践し、得られた建設的な意見を経営に取り入れるとともに、迅速かつ最善の意思決定による企業経営を目指していきたいと考えています。

また、今年より役員報酬に新たに導入した中計業績連動株主報酬において、DJSIやFTSE、ATMIによるESG評価を組み入れ、具体的な達成目標としました。持続的な成長のためのESG経営をより一層進めるとともに、10年後、さらにはその先の事業継続に極めて重要な継続的な新薬の創出に向けて取り組んでまいります。



# サイエンス&テクノロジー S&T を 強みとするビジネスモデル

第一三共グループは、アンメットメディカルニーズへの対応や医薬品アクセスの向上をはじめとする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、多様で競争力のある人的資本、パイプラインや技術・ノウハウ等の知的資本、高品質かつ先進的な医薬品の供給を可能とする高い技術を持つ製造資本、ビジネスパートナーとの良好な関係や社会からの信頼などの社会・関係資本等、当社グループがこれまで培ってきたさまざまな資本を活用し、イノベティブ医薬品、ジェネリック医薬品、ワクチン、ヘルスケアの各領域の製品を通じた社会的価値、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対し提供しています。そして、バリューチェーンを通じて得られたこれらの価値を次のサイクルの資本として再投入し、当社グループが生み出す価値創造能力をさ

らに高めていく、この価値創造プロセスを循環させることにより、社会の持続的な発展に貢献するとともに、当社グループの持続的な企業価値向上を目指しています。

この価値創造プロセスを支えている最大の強みが創業以来培ってきた「サイエンス&テクノロジー」です。世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献するために、サイエンス&テクノロジーを活かしたビジネスモデルを展開し、持続的成長に向けて取り組むべき重要課題としてマテリアリティを特定しています。この後の章では、強みであるサイエンス&テクノロジーがどのように構築されているかの考察や、マテリアリティへの取り組みを通じた価値創出について紹介していきます。



## 多様な医療ニーズに対応する4事業

<p><b>イノベティブ医薬品</b></p> <p>アンメットメディカルニーズを充足する高品質な医薬品を正しい情報とともにお届けすることで医療に貢献します。</p>	<p><b>ジェネリック医薬品</b></p> <p>オーソライズド・ジェネリックを含むジェネリック医薬品を通じて超高齢社会の国民医療に貢献します。</p>	<p><b>ワクチン</b></p> <p>ワクチンの創出と安定供給を通じて、予防医療を取り巻く環境の充実と保健衛生の向上に貢献します。</p>	<p><b>ヘルスケア</b></p> <p>OTC医薬品、スキンケア・オーラルケア、生活改善を中心により健康で美しくありたい人々のQOL向上に貢献します。</p>
---	--	--	--

# 価値創造の源泉

## —サイエンス&テクノロジー S&Tの強み



当社グループはパーパス「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」を果たすために、数多くの画期的な自社創製品を世界中の多くの患者さんへ届けてきました。脈々と受け継がれる「一日でも早く患者さんに薬を届けたい」との想いを結集し、サイエンス&テクノロジーを強みとして新薬を創出する力、これが当社グループの価値創造の源泉です。

ここでは、価値創造の源泉であるサイエンス&テクノロジーの強みについて、「創薬力を育む組織文化と人材」、「サイエンスでつなぐ有機的な連携」、「グローバルR&Dの将来に向けて」の3部構成で紹介します。

### 創薬力を育む組織文化と人材

#### 第一三共が生み出した独自のADC技術

当社グループのサイエンスに対する高い目利き力と、薬を磨きあげる技術力を象徴した製品がエンハーツ（抗悪性腫瘍剤。開発コード：DS-8201）です。エンハーツは、最初の適応症であるHER2陽性乳がん3次治療について米国食品医薬品局（FDA）が2017年8月に画期的治療薬<sup>\*1</sup>として指定し、優先審査を受けて、申請からわずか2カ月で販売承認を取得、2020年1月に世界に先駆けて米国で上市しました。また、日本では2020年5月に、欧州では2021年2月に上市しました。HER2陽性胃がんについては、日本では2018年3月に先駆け審査指定品目<sup>\*2</sup>に指定され、2020年9月に3次治療の適応を取得、米国では2020年5月に画期的治療薬に指定され、2021年1月に2次治療の適応を取得しました。現在、アストラゼネカ社との戦略的提携により、グローバルに販売国を拡大し、新たな適応症も順調に取得しています。

抗体薬物複合体（ADC）<sup>\*3</sup>であるエンハーツに使われている当社独自の技術は、当時の技術水準における複数の課題を解決すべく、抗体・リンカー・ペイロードの数百以上の組み合わせをスクリーニングし、試行錯誤の結果生まれた技術です。当社独自のADC技術の開発を目指す研究チームが正式に組織化・編成された2010年からわずか10年と、医薬品としては短期間でエンハーツを上市できたのは決して偶然ではなく、長年培われてきたサイエンス&テクノロジー（以下、S&T）の強みをベースに競争力の高い製品の創製を狙う戦略が成功した事例といえます。加えて、エンハーツの次の新薬を生み出す、

▶ 第一三共のADCの特長 バリュールポート2020 P71～72

詳しくはこちらへ [https://www.daiichisankyo.co.jp/files/investors/library/annual\\_report/index/pdf/Value%20Report%202020%20JP.pdf](https://www.daiichisankyo.co.jp/files/investors/library/annual_report/index/pdf/Value%20Report%202020%20JP.pdf)

▶ 「抗体薬物複合体（ADC）と第一三共のADC技術」の動画

詳しくはこちらへ <https://www.daiichisankyo.co.jp/investors/individual/cancer/>

当社グループ独自のADC技術のプラットフォーム<sup>\*4</sup>も構築することができました。

- \*1 重篤な疾患を対象に、既存の治療薬よりも高い治療効果を示す可能性のある薬剤について米国での開発と審査を促進する制度
- \*2 先駆け審査指定制度において指定された品目。先駆け審査指定制度とは、世界に先駆けて革新的医薬品や医療機器・体外診断用医薬品・再生医療等製品の日本での早期実用化を目指す「先駆けパッケージ戦略」（平成26年6月17日厚生労働省取りまとめ）の重点施策の一つで、生命に重大な影響がある重篤な疾患等に対して極めて高い有効性が期待される医薬品や再生医療等製品等を指定し、日本の患者さんに世界で最先端の治療薬を最も早く提供することを目指している。開発早期の段階から一定の要件を満たす画期的な新薬等が指定され、薬事承認に係る相談・審査において優先的な取扱いがなされることとなっている。
- \*3 抗体薬物複合体（ADC：Antibody Drug Conjugate）とは、抗体と薬物（低分子化合物）を適切なリンカーを介して結合させた薬剤で、がん細胞に発現している標的因子に結合する抗体を介して薬物をがん細胞へ直接届けることで、薬物の全身曝露を抑えつつがん細胞への攻撃力を高めている。エンハーツは、抗HER2抗体に第一三共独自のリンカーおよびペイロードを共有結合した独自のADC技術が使われている。
- \*4 当社では、独自のADC技術を活用して、3ADC（エンハーツ、Dato-DXd、HER3-DXd）を始め、複数のADCプロジェクトを開発している。

#### S&Tの源泉と原動力

エンハーツは、今後の当社グループの成長の柱となっていく独自のADC技術を活用した最初の医薬品となります。新薬の研究開発には9～16年もの年月が必要と言われていたが、エンハーツは、S&Tの源泉である「サイエンスへの目利き」や「薬を磨き上げる力」の結晶として、10年で製品化されました。創薬型製薬企業として長い時間をかけて培ってきた薬づくりの技術や経験をベースに、サイエンスに対する高い目利き力を駆使して他社製品との徹底した差異化を図る戦略のもと、薬を緻密に磨き上げる職人技、すなわちクラフトパーソンシップによる技術力を活かしてきました。

開発候補品を見つけて磨き上げる、研究者としての技術や経験を身につけるためには、長い年月と経験が必要です。当社独自のADC技術を開発した研究者達も、患者さんに必要な



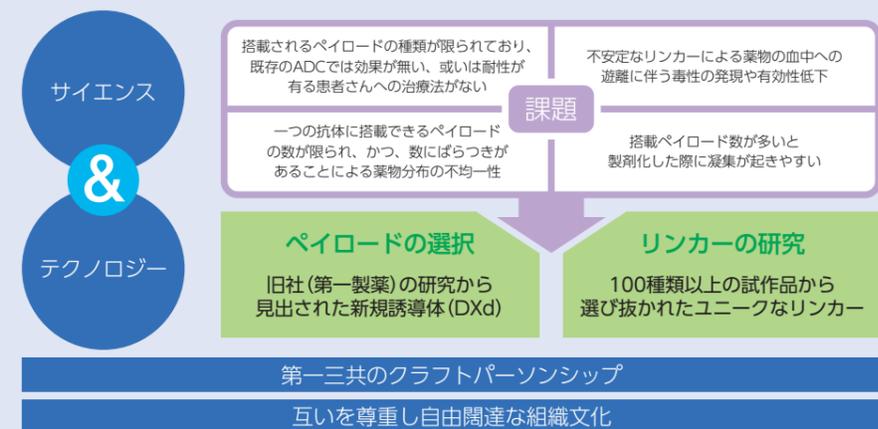
### エンハーツができるまで ～S&T X 原動力の事例～

エンハーツにつながる研究は、1990年代の旧社（三共、第一製薬）にまで遡ります。特に三共では、抗体研究が当時の研究重点領域には入っていなかったため、研究現場からのボトムアップで始まった研究で、当時は製品化に至りませんでした。第一三共の設立後、バイオ創薬領域で成果を出すことができたのは、当時のリーダーの先見性と強いリーダーシップによる牽引があつたことです。当社グループ独自のADC技術開発は、研究者達のボトムアップと自主的なリーダーシップに立脚しており、独自の研究知見と旧社のそれぞれの研究資産を融合したADC技術の確立へと至りました。2013年にはバイオ統括部が創設され、独自のADCとともに、バイオシミラー抗体、核酸等の新規モダリティのディスカバリー研究、生産技術研究の育成と加速が図られました。先立って進めていたバイオシミラーの自社開発は投資対効果の観点から断念せざるを得ませんでした。開発を進める中で得られた抗体製造のノウハウは、後のエンハーツの研究開発に大きく役立っています。

当社グループ独自のADCの研究については、今更チャレンジして成果が出せるのか、といった声が社内外にありました。一方で、当時の研究の現場は、公知の論文情報を徹底調査し、その課題（下図）について自ら仮説を立て検証していくことにとっても意欲的でした。

その仮説上の課題解決のために、ペイロードの選択とリンカーの研究に重点を置いたことがターニングポイントとなりました。ペイロードには旧社が開発したDNAトポイソメラーゼⅠ阻害剤DX-8951から見出された新規誘導体（DXd）を選択しました。DX-8951は臨床試験まで進んだものの、安全性の観点から開発を断念した薬剤であり、既に社内に十分なデータが揃っている強みがありました。ADCに搭載することにより、毒性の発現を抑えられることが、当社グループ独自のADC技術が日の目を見ることになった要因の一つです。リンカーは、100種類以上の試作品から選び抜かれたユニークなもので、さまざまな抗体に結合でき、かつ、血中安定性が高い優れたものでした。

当社グループのADC技術開発には、低分子の研究開発で培った「緻密に薬を磨き上げる力」が活かされています。積み重ねる努力の末、差異化を生み出すことで最適な候補品へと磨き上げていく技術こそ、日本の匠の技、クラフトパーソンシップです。



その後、第Ⅰ相臨床試験でエンハーツが高い有効性を示したことから、当社の最優先品目としての取り組みが全社的に始まり、研究開発ユニット内に立ち上げられたバイオ統括部は、その後、バイオリジクスユニットへと拡充されました。日本国内では、強化領域への大規模な要員異動に向けたCOFプロジェクトが始まり、海外でも米国の開発部門をはじめとして、組織の強化・拡張が進められました。研究開発だけでなく、製薬技術、生産、信頼性保証、マーケティング、メディカルアフェアーズ、安全性などあらゆる部門が一丸となり、エンハーツの承認取得、上市準備に注力しました。この全社を挙げたチャレンジの集大成が、臨床試験開始後4年余りで承認取得する（通常は4～9年と言われている）快挙につながったのです。

価値創造の源泉 —サイエンス&テクノロジーの強み

新薬の創製を目指し、先進性の高い基礎分野での鍛錬を繰り返しながら、サイエンスへの目利き力を養うための長い助走期間を経てきました。研究者達の築づくりに注がれる情熱、失敗を恐れず諦めない粘り強さ、イノベーションを信じて諦めない意欲こそが、革新的新薬を生み出す原動力です。そして、成功と失敗の繰り返しから得られた経験や学び(Lessons Learned)は、当社グループのものづくりへのこだわりとともに、次の世代へ引き継がれ、未来の創薬につながる研究の

柱を育てていきます。

研究開発の組織文化と人材

エンハーツ®、リクシアナ®(抗凝固剤)に代表されるベストインクラス製品の創薬においては、徹底して既存製品との差異化を目指した研究を行いました。一方で、既存製品の無いプラバスタチン(高コレステロール血症治療剤)や現在開発中のHER3-DXdといったファーストインクラス製品の創薬



品川研究開発センター



葛西研究開発センター

においては、SOC(Standard of Care: 現在の医学では最善とされ、標準治療として広く用いられている治療法)を変革するために必要な、研究者のオリジナルなアイデアやイメージネーションなどを重視した研究が行われます。

研究者には、組織全体の優先テーマのみならず個々人のテーマにも挑戦する自由が認められており、研究開発シニアは研究者が創薬の幅広い経験を積むことを後押ししています。日々の研究の中で薬づくりの基礎を身につけながら、挑戦と失敗から得たLessons Learnedを活かし、周りと議論を積み重ねることで、サイエンスに対する目利き力と直感力を養っていきます。

自社創薬品を生み出すのは、人材とそれを活かす組織です。高い研究開発力が認知され、国内トップレベルの学生を研究者として獲得できることは強みであり、薬理、合成化学、薬物動態、毒性など幅広い分野で、毎年高い専門性を持つ多様な人材を数多く採用しています。入社後は、薬づくりにこだわる組織文化の中で育成を図るとともに、最先端の研究を行う海外の大学や研究所への留学等、創薬力を養成する仕組みや公平な評価・表彰・登用の制度等を通じてS&Tを支

える人材を育成・強化しています。

また、国内外での実績を持つ研究者のキャリア採用も積極的に進めており、その中で、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文化が根づいていることも大きな強みです。

自社研究開発組織への厚い信頼

研究の現場では、ボトムアップ提案による自由闊達な意見交換が行われる組織風土が醸成されており、その理由として、研究開発部門に対する経営陣からの信頼の高さが挙げられます。経営からの権限委譲を受けた研究開発シニアが各研究所に任せる意思決定の範囲も広く、経営からの信頼が、組織全体と個々人の研究成果創出への強い意欲につながっています。

また、当社グループの対売上高研究開発費比率(次頁)は、2005年以降、業界平均である約14%を超え平均約20%と高い水準を維持しており、このことは、高い専門性と蓄積された技術や経験が生み出す当社グループの研究開発力に対する経営の高い期待の表れとも言えます。

▶第一三共の主な歴代製品

第一三共グループの創業企業としての歴史は、前身である三共と第一製薬それぞれの創業時まで遡ります。三共は夏目漱石の小説「吾輩は猫である」にも登場する消化酵素剤タカヂアスターゼの発売から始まり、第一製薬は当時の国民病の一つであった梅毒治療薬サルバルサンの国産化から始まりました。その後も感染症領域を含め、国内で必要とされるさまざまな医薬品を生み出してきました。その中には、WHO必須医薬品モデルリストに含まれる止血・抗炎症剤トランサミンなども含まれます。

1980年代からは、グローバルに事業を展開し新薬の開発・上市を進めました。感染症領域で抗菌剤「タリビッド」、「クラビット」を発売し、日本国内のみならず、世界で幅広く感染症の抑制に貢献しました。また、生活習慣病の抑制が社会課題として注目されてくる中で、高コレステロール血症治療剤「メバロチン」、高血圧症治療剤「オルメテック」、抗凝固剤「リクシアナ」などの脳・心疾患領域の医薬品を生み出してきました。

一方、現代の最大のアンメットメディカルニーズであるがん領域も、最重点領域として新薬の研究開発に取り組んできました。そして現在注目されている当社グループ独自のADC技術を活かした画期的新薬である抗悪性腫瘍剤「エンハーツ」を2020年に米国、日本、2021年に欧州で上市することができました。

1899年  
消化酵素剤  
タカヂアスターゼ



1910年  
鈴木梅太郎博士(三共学術顧問)が、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



1921年  
血液収縮止血・喘息治療薬  
ボスミン製造開始



1902年  
副腎髄質ホルモン剤  
アドリナリン



1915年  
慶松勝左衛門(第一製薬の前身であるアーセミン商会の設立者)が梅毒治療薬サルバルサンを国産化



1965年  
止血・抗炎症剤  
トランサミン



1985年  
広範囲経口抗菌剤  
タリビッド



1989年  
高コレステロール血症治療剤  
メバロチン



2002年  
高血圧症治療剤  
オルメサルタン(日本製品名:オルメテック、米国製品名:ベニカー)



2010年  
抗インフルエンザウイルス剤  
イナビル



2019年  
疼痛治療剤  
タリージェ



1985年  
消炎鎮痛剤  
ロキソニン



1993年  
広範囲経口抗菌剤  
クラビット



2009年  
抗血小板剤  
エフィエント



2011年  
抗凝固剤  
リクシアナ



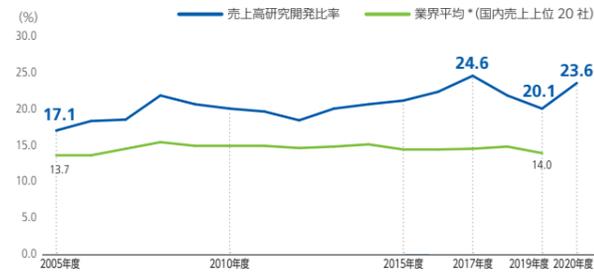
2020年  
抗悪性腫瘍剤(抗HER2抗体薬物複合体)エンハーツ



※特に記載の無いものは第一三共グループとしての発売初年度を示しています。

価値創造の源泉 サイエンス&テクノロジーの強み

▶ 売上高研究開発費比率の推移(2005年度~2020年度)



\* 出所: 厚生労働省「薬事工業生産動態統計年報」  
出典: 日本製薬工業協会 DATABOOK2021

組織全体を変革へ導くリーダーシップ

研究開発部門のリーダーには、自らがサイエンスリーダーとしての能力に加え、高いリーダーシップを発揮し組織をマネジメントする能力が必要です。

例えば、研究部門のリーダーには、研究者からの提案を的確に判断するサイエンスの目に加え、テーマ発案力が強い研究者、実験を通じて検証することに長けている研究者など、研究者個人の強みを発揮できるような研究チームを編成していくことが要求されます。

当社では、社外からもリーダーを積極的に採用しています。うち1人である前研究開発グローバルヘッド古賀淳一の「日本のバイオ医薬を世界レベルに押し上げたい、それを第一三共で実現したい」との熱意が、研究開発部門のメンバーの心に火をつけました。ベンチャー気質のリーダーがボトムアップを奨励して後進に活躍機会を与えることにより、組織全体が活気づき、バイオ医薬への注力に向けて組織はしなやかに「変態」(組織が弾力的に成長していくさまを昆虫の変態に例えた古賀の表現)していきました。

あるいは、自らも臨床医としての経験を持ち、がん患者さんに一刻も早く新しい治療薬を届けたいとの強い想いと、がん治療薬の開発戦略についてグローバルトップレベルのノウハウを併せ持つオンコロジー開発リーダーは、当社のグローバル開発スキルを大きく引き上げました。

このように、研究開発部門のリーダーの社外からの採用は組織全体に新たな風を吹き込み、現在の主軸であるADCを含むがん領域製品の臨床開発、生産、上市を速やかに達成しうるグローバル組織への大きな変革をもたらしました。

当社グループの互いを尊重し自由闊達に意見交換できる組織文化には、謙虚に新しい考えを受入れる柔軟性も備わっています。

サイエンスでつなぐ有機的な連携

研究基盤の強みを支える研究者層

薬づくりに必要なさまざまな専門性を磨いてきた研究者層の厚みは、当社の研究基盤を支える源泉です。昨今、創業の過程を外部的化する動きもありますが、当社グループでは、グループ内にコア技術を保持し、創業の基盤となる研究開発プラットフォームを維持・強化することが重要であると考えています。メディシナル・ケミストリー\*1、プロテイン・エンジニアリング\*2、薬物評価、計算科学等、さまざまな専門性を持つ人材が社内で育っています。このことは、AIを始めとした最新の技術を活用した創薬や、創薬ネットワーク、その他の多様な社外との協働を積極的に進める上でも重要な、高い目利き力の発揮につながっています。

\*1 分子レベルでの生理活性物質に関する研究やハイスループットスクリーニングにより創薬シード化合物を得て、構造活性相関などに基づき新規医薬品を合成する研究  
\*2 体内で重要な役割を果たす酵素や抗体などの天然のタンパク質に新たな機能を付加、あるいはタンパク質自体の機能を向上させた新しいタンパク質を人工的に作る方法

臨床開発を駆動するS&T

トランスレーショナル研究は、研究の成果を臨床開発に活用して創薬の生産性を高めることを図る活動です。基礎研究で得られた疾患メカニズムなどの情報を臨床開発に橋渡しして効率的に研究開発を進め、臨床試験や実臨床で得られた知見を研究部門にフィードバックすることにより新たな研究仮説の構築に活かしていくこと等が期待されています。

当社は、この概念に早くから着目し、2009年に初期臨床試験とオミクス\*1研究を担当する部署を統合したトランスレーショナルメディシン部を設立しました。当初約50名でスタートした組織は、現在、初期臨床開発部、臨床薬理部、トランスレーショナルサイエンス部、グループ会社の第一三共RDノバーレのトランスレーショナルリサーチ部、海外グループ会社も含め、合計約300名もの組織に拡大しています。

その中で、当社グループが力を入れている初期開発機能は、治験遂行においてPOC (Proof of Concept) \*2の検証とともに、POC取得から後期開発へとプロジェクトをつなぐ重要な役割を担っています。POCの検証の結果、想定通り、もしくは想定以上の薬効が認められた場合、承認申請につながる後期臨床試験での適切な投与量を決定することで、後期開発の加速化を図ることが可能となります。一方、薬効が認められない、もしくはたとえ薬効が認められたとしても当初

設定されたハードルをクリアできない場合、なるべく早い段階でその候補化合物の開発中止の判断もしなければなりません。このミッションを遂行するために、初期開発機能には開発専門の人材に加え、長年研究を行ってきた研究者も多く配置されており、研究所や医療機関の専門医とも密接なサイエンスの議論を展開しています。

また、第一三共RDノバーレには、最先端の機能を備えた臨床研究ラボを立ち上げており、患者さんの検体を用いた病理やオミクスのデータを取得、解析しています。自社の臨床ラボを持ち、治験検体解析に最先端の技術を投入して臨床のニーズに対してきめの細かい対応ができることは、質の高い臨床試験を遂行する上で強みの一つとなっています。

\*1 生命現象を明らかにすることを目的に、細胞を構成している分子、DNA(ゲノミクス)、RNA(トランスクリプトミクス)、タンパク質(プロテオミクス)等を網羅的に解析すること  
\*2 研究開発段階にある新薬候補について、その有効性や安全性をヒトで実際に確認すること

臨床開発を仕上げる力

後期臨床試験を高品質かつ迅速に遂行するためには、グローバルでの連携を促進するオペレーション体制が不可欠であり、それを支えるのがシームレスなグローバル研究開発への取り組みです。プロジェクトの研究段階から、そのプロジェクトの開発戦略をグローバルで活発に議論し、トランスレーショナル研究の橋渡しによる成功確率向上も目指しながら、それらを後期開発に活かしています。そして、策定した開発戦略を実行するべく、サイエンスに立脚した臨床試験のオペレーションを遂行しています。

さらに、新薬の承認申請等における規制当局とのコミュニケーションにおいては、担当部署は各国・各地域でいかに患者さんに薬を届けるかとの患者視点をもった上でサイエンス議論をリードする力を備えています。例えば、米国におけるエンハーツの胃がん適応において、アジアでの臨床試験結果のみでFDA承認を取得したことは、当社の臨床試験の品質および薬事戦略の柔軟性における強みを発揮できた事例といえます。

グローバルR&Dの将来に向けて

独自のADC技術開発を通じて生み出されたグローバル製品エンハーツおよびエンハーツに続く複数のグローバル開発

品は、当社の開発基盤、グローバル人材の成長にもつながっています。近年では、欧州の開発拠点を拡充し、さらに中国を含むグローバル開発基盤拡大にも着手しています。アジャイル(迅速かつ臨機応変にという意味)にグローバル開発を展開できる体制の確立に向けて、着実に歩みを進めています。

また、2021年度からは、複数のグローバル製薬企業において数多くのがん治療薬の開発に手腕を発揮してきた竹下健一をグローバル研究開発ヘッドに迎え、当社グループの研究開発は新たなステージに入りました。

研究開発部門は、Source of innovation(イノベーションの源)として、当社の持続的成長を牽引していきます。3ADCの先を見据え、新たなヘッドのもと、グローバル臨床試験の遂行効率や意思決定スピードのさらなる強化、また、グローバルタレント・次世代リーダーの育成にも一層注力しています。各拠点の強みを活かしたユニークなグローバル研究開発体制を構築し、世界各地のイノベーションを取り込みつつ、当社のS&Tで、オンコロジー、希少疾患、中枢疾患などに苦しむ世界中の患者さんの希望となる、画期的新薬を継続的に創出していきます。

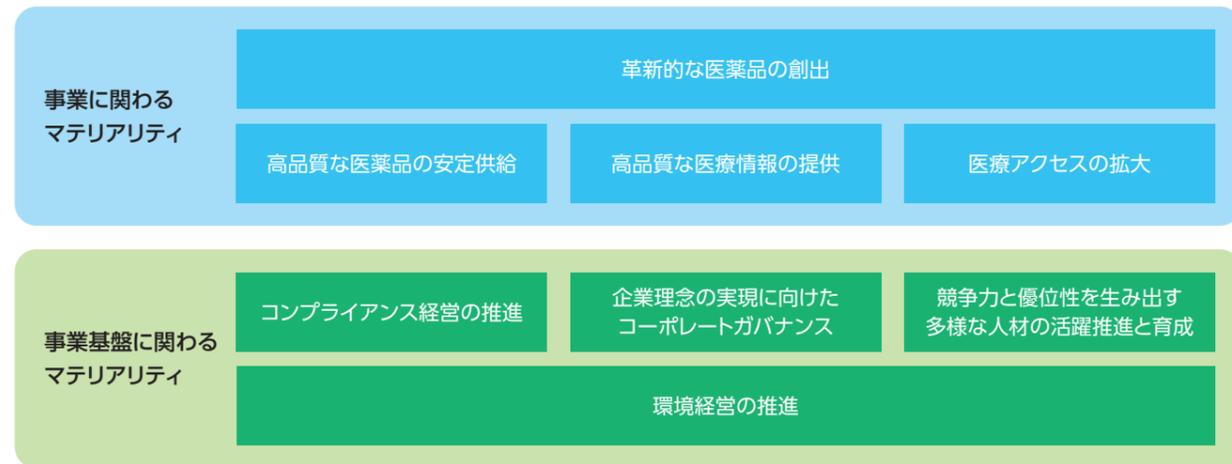
▶ グローバルR&D拠点



# マテリアリティ

第一三共グループでは、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、2019年度に8つのマテリアリティとして特定し、2020年度には「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、マテリアリティ毎にKPIを設定しました。

## ▶ 8つのマテリアリティ



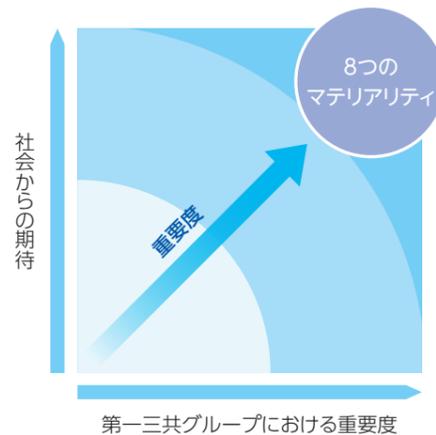
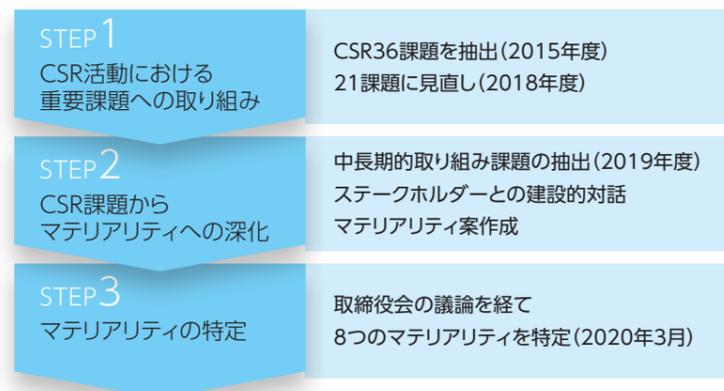
## マテリアリティの特定プロセス

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。2018年度には、取り組むべき課題の新設や統合などを行い、21課題に見直しました。

さらに、2019年度にCSRに事業およびガバナンスの観点を加えた上で、当社グループの中長期的な企業価値に影響を及ぼす重要度と、当社グループのさまざまなステークホルダーを含む社会からの期待の両面から、中長期的取り組み課題と

して抽出し、ステークホルダーとの対話を通じてマテリアリティ案を作成しました。

そして、取締役会での2度の議論を経て、2020年3月に8つのマテリアリティとして特定しました。取締役会では、社外役員から「コンプライアンス経営の推進」や「環境経営の推進」の重要度の高さについて意見が出され、活発な意見交換が行われました。



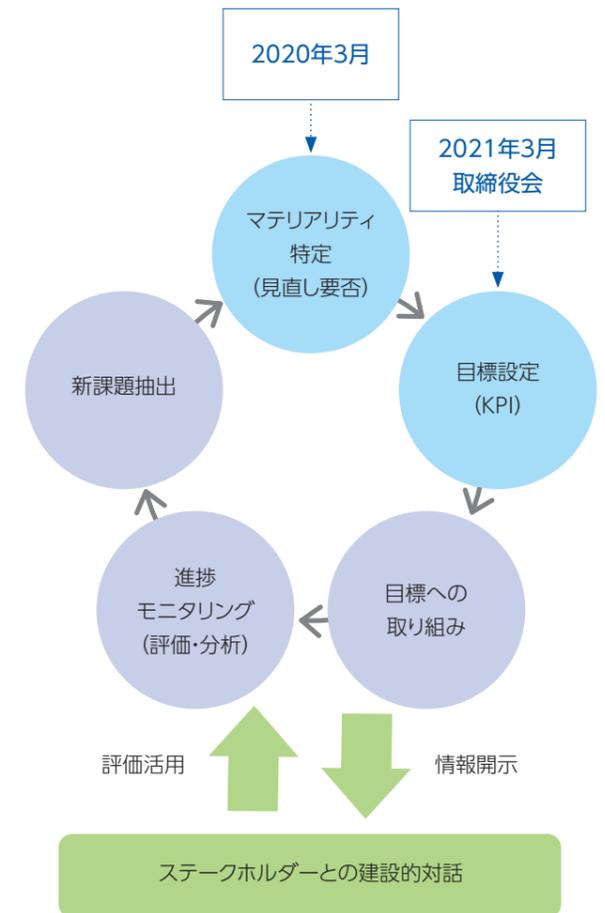
## マテリアリティマネジメント

2020年3月のマテリアリティの特定後、2020年度はマテリアリティ毎の取り組み指標[KPI]の設定についての議論が行われました。経営会議での議論に加え、取締役会メンバーによる複数回の議論を経て、2021年3月の取締役会でKPIが承認されました。2021年4月の第5期中期経営計画の公表に併せ、マテリアリティ毎の長期目標、マテリアリティ実現に向けた課題に加えてKPIも公表しました。

また、KPIの設定に併せて、新型コロナウイルス感染症が社会にもたらした影響等も踏まえ、マテリアリティの追加、変更の必要性有無についても、取締役会メンバー間で議論が行われました。

今後、マテリアリティ毎の長期目標の達成に向けて、KPIを活用することで進捗状況を管理していくとともに、社内外のステークホルダーと建設的な対話を行うことで、さらなる取り組みの強化につなげていきます。

マテリアリティマネジメントにおいては、経営企画部とサステナビリティ推進部が事務局を務め、各ユニットと密に連携して推進していきます。



## ▶ マテリアリティマネジメント体制図



今回のKPI設定を受け、今後、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のそれぞれについて、KPIの進捗状況の確認と課題の抽出を行い、経営会議(EMC\*)での報告または審議後に、取締役会での報告または審議が行われます。そのタイミングに併せ、マテリアリティの見直しを行い、追加、変更の要否についても確認を行っていきます。

\* Executive Management Committeeの略。2021年度から新名称

事業に関わるマテリアリティ

## 革新的な医薬品の創出



事業に関わる4つのマテリアリティのうち、「革新的な医薬品の創出」が当社の価値創造の根幹であり、最重要なマテリアリティと位置づけています。「高品質な医薬品の安定供給」を実現し、「高品質な医療情報の提供」を行うことによって、「医療アクセスを拡大」し、アンメットメディカルニーズが解消され、当社のパーパスが実現されていくと考えています。

選定理由	世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献することが当社グループのパーパス(存在意義)であり、当社の強み(サイエンス&テクノロジー)を活かして、革新的な医薬品を継続的に創出していくことは、当社の価値創造の根幹である。医薬品事業を通じて得た利益を研究開発に再投資し、新たな医薬品を創出していくサイクルを通じて、医療ニーズに応える医薬品を継続的に医療現場へ届けていく。中期では、2025年度には、がんに関心を持つ先進的グローバル創薬企業となることを目標に、SOC*を変革する先進的な製品・パイプラインを充実させる。	SDGsへの貢献
長期目標	当社の強み(サイエンス&テクノロジー)を活かして、革新的な医薬品を継続的に創出する	3 すべての人に健康と福祉を
マテリアリティ実現に向けた課題(2025年度目標に向けて)	<ul style="list-style-type: none"> <li>がん領域におけるSOCを変革する先進的な製品・パイプラインの充実</li> <li>新たなモダリティによる革新的治療薬・予防薬の開発</li> </ul>	9 産業と技術革新の基盤をつくろう
KPI項目	<ol style="list-style-type: none"> <li>3ADCの新規上市・適応追加数</li> <li>初期ADC/その他Alphaプロジェクトの開発進捗状況</li> <li>ポストDXd-ADCプロジェクトの開発進捗状況</li> </ol>	17 パートナーシップで目標を達成しよう
2025年度の目標値	<ol style="list-style-type: none"> <li>3ADC: 8適応追加</li> <li>3ADCに次ぐ成長ドライバーとなる製品が、後期開発段階以降に複数ある</li> <li>開発段階にポストDXd-ADCとなりうるモダリティがある</li> </ol>	
2020年度実績	<ol style="list-style-type: none"> <li>エンハーツ: HER2陽性胃がん3次治療、HER2陽性胃がん2次治療</li> <li>②③ コーポレートウェブサイト参照</li> </ol> <p>詳しくはこちらへ <a href="https://www.daiichisankyo.co.jp/rd/pipeline/">https://www.daiichisankyo.co.jp/rd/pipeline/</a></p>	
創出する社会的価値	世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献	
創出する経済的価値	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	

\* Standard of Careの略。現在の医学では最善とされ、広く用いられている治療法

## 3 and Alpha

研究開発においては2025年度の目標とその先のBeyond 2025を見据えた「3 and Alpha」戦略を掲げています。3 and Alphaの3はがん領域における当社の柱であるADC3製品(3ADC)のエンハーツ、Dato-DXd、HER3-DXdを指しており、研究開発費や人的リソースも集中的に投入しています。がんは国内のみならず世界においても、罹患率、死亡率が高い疾患の一つであり、人々の生命と健康にとって重大な課題です。未だ多くの人が苦しむがんの領域において、患者さん、医療現場に一日も早く新たな治療薬をお届けするよう活動を進めています。

3ADC以外のプロジェクトの総称であるAlphaでは、がんや希少疾患等の有効な治療法がない疾患、既存の治療薬では十分な効果が得られない疾患の患者さんに対し、革新的な医薬品を提供することを目指しています。希少疾患は患者さんの数が少ない故に病態の解明が困難で、治療の選択肢に限りがあります。治療薬に至るか否かさえ未知数な領域であっても、挑戦を続けなければ治療の可能性を諦めることとなります。私たちのサイエンス&テクノロジーが希望につながると信じて、挑戦を続けています。

## ▶ 3ADCの上市計画

### 3ADCで幅広いがん種／適応での上市を目指す

第5期中期経営計画(2021~2025年度)

乳がん 胃がん 非小細胞肺癌(NSCLC) 大腸がん

エンハーツ	DESTINY-Breast03	HER2 陽性乳がん 2L、vs T-DM1
	DESTINY-Breast04	HER2 低発現乳がん 化学療法既治療、vs 医師選択標準治療
	DESTINY-Breast06	HER2 低発現 / HR 陽性乳がん 化学療法未治療、vs 医師選択標準治療
	DESTINY-Gastric04	HER2 陽性胃がん 2L、vs 標準治療
	DESTINY-Lung01/02	HER2 変異 NSCLC、HER2 陽性 NSCLC 2L ~ / HER2 変異 NSCLC 2L ~、2用量 (5.4, 6.4mg/kg)
	DESTINY-CRC01/02	HER2 陽性大腸がん 3L / HER2 陽性大腸がん 3L、2用量 (5.4, 6.4mg/kg)
Dato-DXd	TROPION-Lung01	NSCLC (actionable 遺伝子変異なし)、2/3L
HER3-DXd	HERTHENA-Lung01	EGFR 変異 NSCLC、3L

## 多様なモダリティ

医薬品には低分子や抗体などそれぞれ薬物分子の種類があり、総称して「モダリティ」と呼ばれています。科学の進歩に伴い、多様なモダリティによってこれまで困難だった創薬的にアプローチできるようになり、私たちは低分子医薬品に次ぐ自社独自のモダリティとしてADC技術を創製してきました。

3ADCに次ぐ成長ドライバーとなりうるプロジェクトは、DXd-ADCファミリー、第二世代・新コンセプトADC、改変型抗体、ENA<sup>®</sup>ファミリーの4つのエリアから見極められると考えています。

その他にもさまざまなモダリティの研究に取り組んでおり、がん領域や希少疾病等をはじめとした未充足の医療ニーズに対して、治療の可能性を一つでも増やしていくことを目指して研究開発を進めています。

## ▶ 3ADCに次ぐ成長ドライバー

<h3>DXd-ADCファミリー</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>DS-7300: 複数の奏功例を確認</li> <li>DS-6157: Ph1が進行中</li> <li>DS-6000: Ph1が進行中</li> <li>DS-3939: FIH試験*に向け準備中</li> <li>DS-xxxx: FIH試験*に向け準備中</li> </ul>	<h3>第二世代・新コンセプトADC</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>第二世代ADC、DS-9696</li> <li>FIH試験*に向け準備中</li> <li>新コンセプトADC</li> <li>FIH試験*に向け準備中</li> </ul>
<h3>改変型抗体等</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>DS-1055 (がん免疫)</li> <li>Ph1が進行中</li> <li>DS-1103 (がん免疫)</li> <li>FIH試験*に向け準備中</li> <li>パイスペシフィック抗体</li> <li>FIH試験*に向け準備中</li> </ul>	<h3>ENA<sup>®</sup>ファミリー</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>ENA技術を用いた複数プロジェクト</li> <li>DS-5141、DS-5144、DS-5150、DS-5151、DS-5153、DS-4108 他</li> </ul>

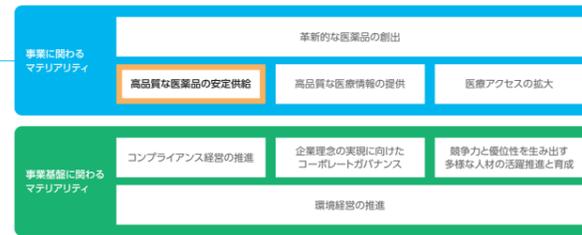
\* First in Human試験。はじめて人に投与する臨床試験

## ▶ 多様なモダリティ



事業に関わるマテリアリティ

## 高品質な医薬品の安定供給



製薬企業には、高品質な医薬品を確実にそして安定的に供給する使命があります。第一三共グループでは、この使命を果たすため「ユーザーが安心できる原材料を安定的に調達し、計画的に製品を生産する機能」「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。

そして、日本のGMP (Good Manufacturing Practice:医薬品の製造管理および品質管理規則)だけでなく、欧米等の各国のGMPに準拠し、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おり、製品の品質を保証し、市場に対する責任を果たす体制を確立しています。

選定理由	自然災害や政治的リスクのグローバルレベルでのサプライチェーンへの影響が拡大しており、取引先における調達リスクも考慮する必要があります。堅牢なサプライチェーン体制を確立し、高品質な医薬品を安定的に供給していくことは当社にとって最も重要な課題の一つである。中期では、特にADCをはじめとする新たなモダリティ製品の増加に対応するため、適切な設備投資を行うことによりグローバル生産供給体制を構築する。	SDGsへの 貢献        
長期目標	グローバルに堅牢なサプライチェーン体制を確立し、高品質な医薬品を安定的に供給する	
マテリアリティ実現に向けた課題 (2025年度目標に向けて)	ADCをはじめとする新たなモダリティ製品の増加に対応した、適切な設備投資によるグローバル生産供給体制の構築	
KPI項目	ADC生産体制構築、高品質な医薬品の患者さんへの安定的供給状況 (設備投資額含む)	
2025年度の目標値	自社設備投資およびCMO投資: 最大3,000億円 (2021年度~2025年度の設備投資総額: 5,000億円規模)	
2020年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産設備の増強・合理化および研究開発の強化・効率化等を目的とした設備投資を継続的に実施しており、2020年度の設備投資総額401億円</li> <li>機能および地域特性に合わせた事業継続計画(BCP)を更新</li> </ul>	
創出する社会的価値	世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献	
創出する経済的価値	売上収益・利益の拡大、企業価値毀損リスクの低減/回避	

### 新型コロナウイルス感染症拡大の中での確実な安定供給の推進

当社グループでは、CEOを本部長とする緊急対策本部を設置し、国内外の新型コロナウイルス感染症の拡大状況、政府および専門家会議の見解を踏まえつつ、感染予防措置と事業継続の両立に取り組まれました。

生命関連企業としての責務である医薬品の安定供給を継続するため、生産を停止することができない中で、サプライチェー

ンにおける対策チームを立ち上げ、感染予防策の徹底による工場の継続稼働、原薬や中間体の原材料確保により、安定供給に努めました。

各工場においても、ハード面での感染予防策の実施はもちろん、社員一人ひとりが高いレベルで自分たちの健康や行動に気を配り、日々の生産活動に取り組んでいます。

### 3ADCの需要増加に向けたサプライチェーン部門の対応

当社グループのがん領域へのトランスフォーメーションの鍵となる3ADC供給量最大化に向けて、自社工場への設備投資を進めてきました。

ADCは①抗体②抗体と薬物をつなぐリンカー③薬物(ペイロード)から構成され、その製造には、①抗体製造の培養工程(バイオ技術)②薬物とリンカーを結びつける合成工程③抗体と

ドラッグリンカーを結びつける複合体(Conjugation)工程④製品にするために凍結乾燥する製剤工程という4つの工程から構成されています。

将来の安定供給を確実にするために、自社製造能力強化に加え、CMO (Contract Manufacturing Organization: 医薬品製造受託機関) の生産ライン獲得等の施策も実施しています。



館林工場



小名浜工場



平塚工場

### ADC安定供給のためのグローバルCMO管理システムの確立

ADCの需要拡大に向けたCMO追加および製造スケールアップなど、多数の変更計画に対応するため、従来の日本中心のCMO管理から海外グループ会社との連携によるグローバルCMO管理システムへとシフトすることにより、品質保証と安定供給の基盤を確立・強化しています。

また、変更管理における各国の薬事対応についても抜け漏れなく、効率的かつ効果的に実施するため、関連部門間で連携を図り、グローバルでの安定供給に貢献していきます。さらには、より強固なグローバル品質保証体制の確立を目的として、ITシステムの導入(eQMS)を進めています。

### ADC生産体制の強化に向けた投資計画

3ADCの上市計画と3ADCに続くDXd-ADCの開発進展を考慮し、2025年までに最大3,000億円の設備投資を行い、ADCの供給キャパシティを拡大します。この計画の中で、自然災害や

パンデミックなどの有事においても安定供給可能なレジリエンスを持つグローバル生産・供給体制を強化していきます。



※ 🏭 は投資時期を示しています。

事業に関わるマテリアリティ

## 高品質な医療情報の提供



製薬業界においては、2000年代後半から臨床研究に関する論文不正や医薬品の誇大広告などが問題となってきました。第一三共ではメディカルアフェアーズ部門を設置し、営業部門から情報創出機能を独立させ、信頼性・透明性・客観性を担保しています。

また、いかに素晴らしい薬であっても、副作用のリスクが全くないものはありません。私たちは、がん領域へのトランスフォーメーションを進める中で、安全性情報管理体制を従来以上に強化しています。国内外からの安全性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。

選定理由	医薬品は、信頼性の高い安全性・有効性の情報がある初めて、医療従事者が患者さんの治療に安心して用いることができ、医療の課題(およびそれを通じた社会課題)の解決も可能となる。 当社グループは、多領域の製品を販売しており、安全性および有効性情報提供に努めていく。中期では、より患者さん個々の状態に応じた情報提供が求められるがん領域の新薬の情報を創出し、グローバルに医療現場に提供する。	SDGsへの貢献
長期目標	医療従事者が常に安心して患者さんの治療に使用していただけるように、安全性および有効性に関する情報を提供する	
マテリアリティ実現に向けた課題(2025年度目標に向けて)	専門性/個別性の高い領域における有用性の高い医療情報の提供	3 すべての人に健康と福祉を
KPI項目	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	17 パートナーシップで目標を達成しよう
2025年度の目標値	評価の向上	
2020年度実績	—	
創出する社会的価値	世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献	
創出する経済的価値	売上収益・利益の拡大、企業価値毀損リスクの低減/回避	

## 有用性の高い医療情報の創出に向けて

メディカルアフェアーズ部門では、医薬品に関わる情報の収集、分析・評価、エビデンス創出・発信を行うことで、治療に貢献し、当社製品価値の最大化を図ります。具体的にはアンメットメディカルニーズに関する情報を収集し、集めた情報を分析・評価します。そこからどのようなクリニカル・クエスチョン\*が医療現場に存在しているかを見極め、それを解決するためのメディカル戦略を策定します。そしてメディカル戦略に従い臨床研究等を進め、得られた新たなエビデンスを発信します。この一連の情報収集、分析・評価、エビデンス創出・発信のサイクルを繰り返していくことによって、製品価値の向上を実現していきます。

\* 薬剤の使用に際しての患者さんや医療現場における疑問点



\* Key External Expertの略。社外医学専門家

## 専門性/個別性の高いがん領域におけるエビデンス創出・発信

エンハーツをはじめとするがん領域の製品のグローバルなエビデンス創出・発信力強化のため、グローバルおよび国内の機能を強化し、さまざまな活動を行っています。

アストラゼネカ社と協力し、エンハーツ上市後の乳がんをはじめとする各がん種のエビデンス創出・発信のためのグローバルメディカル戦略を策定して、活動を推進しています。メディカルアフェアーズは、情報発信活動の一環としてパブリケーション戦略も担当しており、学会発表や論文投稿を通じて、効果的なエビデンス発信を行っています。また、がん治療は日進月歩の勢いで進化しており、治療法や競合品情報の収集は不可欠です。これらの情報収集・分析・評価の機能を強化するとともに、関連部門との連携を深め、研究開発のより早期から製品価値最大化に貢献できるよう活動しています。

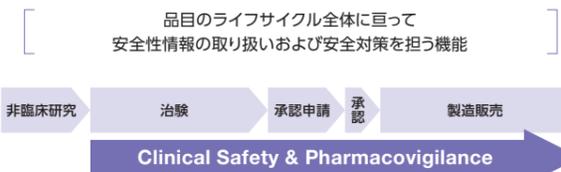
そして、がんに強みを持つ製薬企業として、DXd-ADCパイプラインおよびその他の製品の価値最大化に貢献すべく、製品軸に加え、がん種を軸とした戦略策定・活動を進めています。またMSL\*1、RWE\*2、ならびにコンパニオン診断・バイオマーカーの部門を強化し、関連部門と連携して“Fast to Market”戦略(最短で承認取得して上市するための戦略)を科学・医学的観点から補完していきます。さらに、海外を中心としたPatient Advocacy活動(患者支援団体へのサポート提供等)および患者さん向けの論文作成・公表等を通じて、患者さん軸での情報収集・発信も強化していきます。

\*1 Medical Science Liaisonの略。担当する疾患領域における最新の科学知識に基づき、社外医科学研究者と医学的・科学的な交流を行う  
\*2 Real World Evidenceの略。実臨床データを解析して得られたエビデンス

## 間質性肺疾患(ILD) マネジメントを通じた安全性情報の提供

第一三共におけるファーマコビジランス

### CSPV : Clinical Safety & Pharmacovigilance



研究開発型製薬企業におけるPVの原則は  
FIH (First in human) から開始

第一三共グループでは、安全管理ユニットがグループ全体のファーマコビジランス(PV)を担っており、治験から市販後まで、報告される有害事象を評価し、評価結果に基づく安全対策を立案・実施しています。

エンハーツでは、間質性肺疾患(ILD)が「重要な特定されたリスク」であると判断し、ILDのマネジメントガイドラインの策定、治験参加医師・患者向けのガイドを作成しILDの啓発を行うなどの継続的な安全対策を講じています。また、米国、日本を含む承認された国々で販売を開始した後も、エンハーツを投与された患者さんのILD発現情報の収集・評価を重ね、医療関係者へILDの早期発見・早期治療によって重症化のリスクを低減するために、適正使用推進の情報提供を継続的に実施しています。

## 臨床試験データ副作用検索ツール(Safety Lake)の開発

エンハーツの上市に伴い、より専門性/個別性の高い安全性情報の提供が求められるようになりました。これらの情報には、市販後のデータのみならず臨床試験データも含まれています。従来は、医療従事者からMRを通じて受けた問い合わせに対し、安全管理部門の担当者が膨大な臨床試験情報から検索を行い対応していたため、情報提供までに時間がかかっていました。より速やかに、患者さんに最適な安全性情報を医療従事者に提供するために、統合データ分析基盤とBIツール\*を活用した、臨床試験データ副作用検索ツール(Safety Lake)を開発し、エンハーツ用に導入しました。これにより、今までよりも網羅的な検索が可能となり、より迅速に情報提供が実施できるようになりました。

\* ビジネスインテリジェンスツールの略。蓄積されたデータを分析し、可視化することにより意思決定や業務に活用するためのツール

事業に関わるマテリアリティ

## 医療アクセスの拡大



アンメットメディカルニーズへの対応に加え、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より十分な医療を受けられないなどの課題に取り組むことは、製薬企業の重要な使命の一つです。

第一三共グループは、第一三共グループ医療アクセスポリシーを定め、「研究開発の促進」、「医薬品へのアクセス向上」、「地域医療基盤の強化」を活動の3本柱として、研究開発から製造、販売、安全性管理に亘るバリューチェーン全体で医療アクセスの課題に取り組んでいます。

選定理由	第一三共グループ医療アクセスポリシーの浸透を社員に図るとともに、政府、保険者、アライアンスパートナーなどのステークホルダーと協力し医療アクセスの拡大に努める。 中期では、アストラゼネカ社(AZ社)とのコラボレーションなどを活用しながら、がん製品をグローバルに展開する。また、COVID-19対応など、当社の事業基盤の活用や外部機関との協働により、社会課題の解決にも貢献する。	SDGsへの 貢献
長期目標	政府、保険者、アライアンスパートナー等のステークホルダーと協力し、医療アクセスの拡大に貢献する	
マテリアリティ実現に向けた課題 (2025年度目標に向けて)	<ul style="list-style-type: none"> <li>AZ社とのコラボレーション等を活用したがん製品のグローバル展開</li> <li>自社の強み/アセットを活かした、外部機関との協働による、COVID-19等の新規リスクへの対応</li> </ul>	3 すべての人に健康と福祉を
KPI項目	<ol style="list-style-type: none"> <li>パートナーとの協働等を通じた、がん製品の販売国数および提供患者数</li> <li>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状況</li> </ol>	9 産業と技術革新の基盤をつくろう
2025年度の目標値	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 上市国数の拡大</li> <li>2-1 AZ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)</li> <li>2-2 DS-5670の計画通りの開発進捗</li> </ol>	17 パートナーシップで目標を達成しよう
2020年度実績	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 米国、日本、欧州(2020年度までの累計)</li> <li>2-1 AZD-1222の国内での製剤化を実施</li> <li>2-2 DS-5670プロジェクトが厚生労働省のワクチン生産体制等緊急整備事業の事業者、およびAMEDのワクチン開発(企業主導型)に採択</li> </ol>	
創出する社会的価値	世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献	
創出する経済的価値	売上収益・利益の拡大、企業価値毀損リスクの低減/回避	

### ▶ 医療アクセスポリシーと取り組み事例

医療アクセスポリシー3本柱	取り組み事例
研究開発の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>革新的な医薬品の創出</li> <li>感染症領域の研究開発と薬剤耐性(AMR)対策の推進</li> <li>グローバルヘルス技術振興基金[GHIT Fund]への参画</li> </ul>
医薬品へのアクセス向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国グループ会社での患者支援プログラム</li> </ul>
地域医療基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>低所得国におけるがん医療基盤強化、保健人材育成の取り組み</li> </ul>

## アライアンスを通じた医療アクセスの拡大

### 開発および商業化の加速

3ADCのうち、エンハーツは2019年3月から、Dato-DXdは2020年7月から、アストラゼネカ社とグローバルな開発および商業化に関する戦略的提携を進めています。

### ▶ エンハーツの開発および商業化の加速

早期市場浸透	開発加速・拡大
現在開発中のがん種・適応症 ▶ 欧米での市場浸透の加速 ▶ 日米欧以外での早期上市	今後開発を行うがん種・適応症 ▶ 開発計画の前倒し ▶ がん種、適応症のさらなる拡大

### がん事業体制構築を加速

がん領域で、グローバルに豊富な経験とリソースを持つアストラゼネカ社と、各種戦略を共同で立案、役割分担を行い、実行しています。これにより、当社グループのがん事業体制構築も、より加速すると考えています。

### 他のADCプロジェクトへのリソース配分拡大

また、当社グループにはエンハーツやDato-DXdに続くADCや、その他のがんプロジェクトがありますので、これらの製品の承認取得の早期化による患者さんへの貢献を目指します。

## 新型コロナウイルスワクチン(DS-5670)の開発

当社は、COVID-19の予防を目指し、国立研究開発法人日本医療研究開発機構(以下「AMED」)が支援する「新型コロナウイルス(2019-nCoV)の制圧に向けての基盤研究」\*1に参画し、当社が見出した新規核酸送達技術\*2を用いた「新型コロナウイルス(2019-nCoV)に対するmRNAワクチン開発」を推進しました。当社は本mRNAワクチンの開発を最優先プロジェクトの一つに位置づけ、AMEDが実施する「新型コロナウイルス感染症

同社はがん領域において、70カ国以上でビジネスを展開しています。保険者やがん専門医との信頼関係による優れた市場アクセス、メディカルアフェアーズ等の豊富なノウハウを持つアストラゼネカ社との提携を通じて、早期市場浸透を実現していきます。

また、同社は、数多くの革新的ながん治療剤を開発しており、日米欧以外でも豊富な開発経験があることから、両剤の各国での早期承認取得によるアクセス拡大への寄与も期待できます。



(COVID-19)に対するワクチン開発(2次公募)(企業主導型)\*3からの支援を得て、2021年3月に臨床試験を開始しました。また、厚生労働省の「ワクチン生産体制等緊急整備事業(第1次公募)」からの支援を得て、「新型インフルエンザワクチン開発・生産体制整備事業」の設備を活用して国産の新型コロナウイルスワクチンの早期供給開始に向けて生産体制整備を進めています。

\*1 流行が世界各国へ拡大している新型コロナウイルス感染症に関して、政府全体の緊急的な取り組みの一部として、AMEDが支援することを決定したワクチン開発課題の一つ  
\*2 医薬品有効成分の安定化ならびにデリバリーを効率化することで、従来のワクチン技術と比較して、より至適な免疫応答を誘導することを確認しています。  
\*3 企業においてすでに研究開発が進められているCOVID-19に対するワクチンの開発を重点的に支援し、実用化を目的とした事業



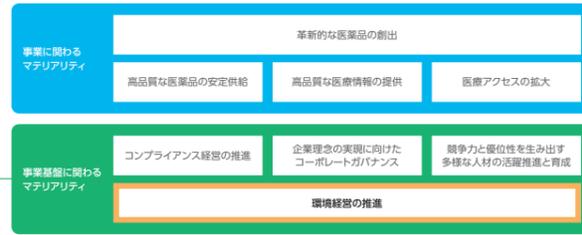
### 新型コロナウイルスワクチンの東南アジア諸国等への提供

第一三共バイオテックにおいて、アストラゼネカ社が開発した新型コロナウイルスワクチン「バクシゼブリア™筋注」の製剤化(バイアル充填・包装を含む)を行い、日本政府を通じて東南アジア諸国に、ならびにCOVAXファシリティ\*等を通じて各国・地域に当該ワクチンを提供しています。

また、国内での接種も開始されております。

\* Gaviワクチンアライアンス、CEPI(感染症流行対策イノベーション連合)およびWHOが主導する、ワクチンを共同で購入して途上国などに分配する国際的な仕組み

事業基盤に関わるマテリアリティ



環境経営の推進

第一三共グループは、「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」をパーパスとする生命関連企業として、生命活動や生活の基盤である地球環境保全を重要な経営課題として捉えています。

選定理由	地球温暖化の進行に伴う自然災害の激甚化や海洋プラスチック問題など、環境問題による持続可能性に及ぼす影響が顕在化しており、環境対策は企業も含めて世界が一丸となって取り組むべき課題となっている。また、環境問題による影響について疾病構造の変化や医薬品の安定供給への懸念などが当社の長期的なビジネス基盤へのリスク要因であることも認識し、責任ある社会の一員として、事業活動における環境負荷の低減と持続可能な社会に向けた環境対策に事業活動と一体的に取り組む。	SDGsへの貢献 6 安全な水とトイレを世界中に 7 再生可能エネルギーを世界中に 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさを守ろう
長期目標	生命関連企業として事業活動における環境負荷の低減と先進的な気候変動対策を積極的に実践する	
マテリアリティ実現に向けた課題 (2025年度目標に向けて)	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン全体の環境負荷の低減</li> <li>再生可能エネルギーの積極的な導入・活用</li> <li>水素活用等、脱炭素技術の活用・実装</li> <li>脱プラスチックへの適応範囲の拡大、技術開発</li> <li>汚染リスク等、環境関連リスクの最小化</li> </ul>	
KPI項目	① CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope1+Scope2)* ② CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope3、カテゴリ1)* ③ 再生可能電力利用率 ④ 廃プラスチックリサイクル率 ⑤ 有害廃棄物排出量	
2025年度の目標値	① 2015年度比25%減 ② 2020年度比売上高原単位15%減 ③ 30%以上 ④ 70%以上を維持 ⑤ 2020年度比10%減	
2020年度実績	① 19.4% ② 63.4t-CO <sub>2</sub> /億円 ③ 7.5% ④ 76.1% ⑤ 5,614t	
創出する社会的価値	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	
創出する経済的価値	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)	

\* 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:上記以外のその他間接排出量全てで、カテゴリ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

主な取り組み

- TCFD提言に基づいたシナリオ分析と第5期中期環境経営目標への反映
- RE100\*への加盟
- 太陽光発電設備の設置(小名浜工場、パフエンホーフェン工場)
- 水災リスクへの対応(日本地域)
- 水枯渇リスクへの対応(中国、ブラジル)
- 再生可能エネルギーの活用(全地域)



ドイツにあるパフエンホーフェン工場では、自家消費型の太陽光発電設備を設置し、再生可能エネルギーの利用を開始します。年間の想定発電量は580MWhで同工場の消費電力の約8%に相当し、CO<sub>2</sub>350tの排出量削減に貢献します。また、同設備の稼働により、エネルギーコスト削減として、年間約1,200万円を見込んでいます。



\* 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

環境経営への取り組みについては P73参照

生命関連企業としてサステナブルな社会の実現に貢献

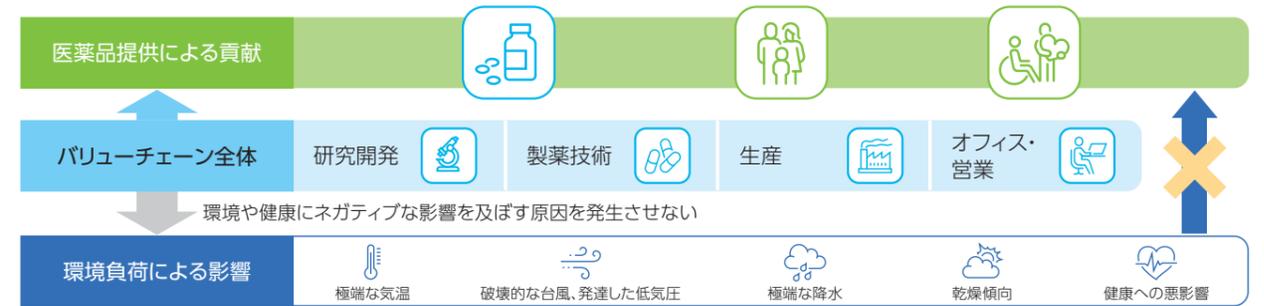
地球温暖化の進行に伴う気象災害の激甚化をはじめ、天然資源の枯渇、大気・水質汚染、海洋プラスチックなどの環境問題はサステナブルな社会への発展や人々の健康を脅かす存在となっています。

私たちは、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が、そ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健康や生活を脅かす要因になってはならない、それが私たちの「環境経営の推進」の原点です。

そのため、第5期中期経営計画においては、研究開発から営業、そしてバリューチェーン全体で、環境負荷の低減に向けたさまざまな取り組みにチャレンジし、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

世界中の人々が健やかで安全に暮らせる社会を目指す



環境負荷の低減と先進的な気候変動対策の実践

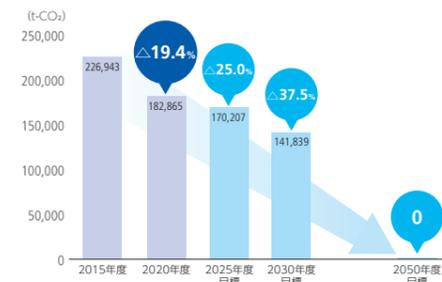
第5期中期経営計画では、サステナブルな社会の実現に向けた2050年長期目標として、脱炭素社会に向けた「カーボンニュートラル」、サーキュラーエコノミーを目指す「リサイクル率100%」、自然共生社会への責任を果たす「環境リスクの最小化」の3つの将来の姿を明確にしました。この長期目標は、世界24カ国、グループ会社50社の各視点で展開されています。

特にカーボンニュートラルへの取り組みは、2015年のパリ協

定の達成に向けたSBTi\*によるCO<sub>2</sub>削減目標をいち早く設定し、事業活動における省エネ・低炭素化を進めてきましたが、2050年カーボンニュートラル実現を加速させるため、再生可能電力の購入や工場敷地を活用した大規模太陽光発電の設置、高効率設備への更新などに加え、実装可能な脱炭素技術を積極的に活用していきます。

\* Science Based Targets initiativeの略。パリ協定の目標である世界の平均気温上昇「2℃未満」の達成に向け、科学的根拠と整合したCO<sub>2</sub>削減目標を企業に求める国際的イニシアチブ

▶カーボンニュートラルを目指す2025年度目標



▶再生可能電力利用率



外部からの評価



第一三共は2020年12月8日、国際環境非営利団体CDP\*より、気候変動対策の調査において、当社の排出削減、気候リスク緩和、低炭素経済構築などの取り組みで先進性が認められ、最高評価である「Aリスト」に選定されました。

\* 英国を拠点とし、気候変動などの環境分野に取り組む国際NGO。世界の主要な企業・都市に対して、気候変動や水管理等にどのように取り組んでいるかについて情報開示を求め、調査・評価を行っています。機関投資家の賛同を得て調査を行っており、投資家から最も信頼されている評価機関の一つです。

事業基盤に関わるマテリアリティ

## コンプライアンス経営の推進



第一三共グループは、長期に亘り企業価値を維持・向上させるために、コンプライアンスの徹底は欠かせないものと認識しています。法令およびルール等の遵守はもちろんのこと、生命関連企業としてふさわしい高い倫理観と社会的良識を持って行動するコンプライアンス経営を実践しています。

選定理由	製薬企業は、医薬品という生命に関わる製品を扱っていることからより高い倫理観が求められており、コンプライアンス上の問題は、企業価値の毀損につながるおそれがある。一方、医薬品を介する一連の企業活動の中では多様なステークホルダーとの関係性において、不適切な関係となりうる潜在的なリスクもあり、直近のさまざまな事件の顕在化を受けて、規制の強化が進んでいる。第一三共グループにとって、「コンプライアンス」は企業活動の基盤をなすものであるとの考えのもと、法令遵守はもとより、社員一人ひとりが高い倫理観を持って行動する経営を推進する。中期では、グローバルなガバナンス体制やコンプライアンス推進活動の基盤をさらに整備することにより、第一三共グループ全体の高い倫理観を維持し、コンプライアンスリスクを低減する。
長期目標	法令遵守はもとより、社員一人ひとりが高い倫理観を持って行動する組織を目指す
マテリアリティ実現に向けた課題 (2025年度目標に向けて)	<ul style="list-style-type: none"> <li>全役員・社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上</li> <li>企業活動における不適切な行動や交流の防止</li> <li>ビジネスパートナーのサステナブル調達への理解促進とコンプライアンスリスクの極小化</li> </ul>
KPI項目	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 重大なコンプライアンス違反件数</li> <li>② 重大なコード違反件数</li> <li>③ 企業風土に関する社員調査</li> <li>④ 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</li> <li>⑤ サステナブル調達先カバー率(全調達額に占める割合)</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</li> </ol>
2025年度の目標値	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 0件</li> <li>② 0件</li> <li>③ スコアの向上</li> <li>④ 各会社で継続実施</li> <li>⑤ 75%</li> <li>⑥ 教育・研修の実績を開示</li> </ol>
2020年度実績	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 0件</li> <li>② 2021年度実績より開示予定</li> <li>③ 2021年度より調査を実施</li> <li>④ 各会社で実施</li> <li>⑤ 72%(前回調査)</li> <li>⑥ 新規取り組み指標(2021年度より実績集計)</li> </ol>
創出する社会的価値	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
創出する経済的価値	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)

SDGsへの貢献



## コンプライアンス意識の向上に向けて

近年、企業がグローバルな活動を誠実にを行うためには、組織に属する個人の行動に関わるグローバルなポリシーの制定と、その遵守および社外に対する宣言が求められています。当社グループでは、2015年4月に当社および国内外のグループ会社の役員および社員の行動面におけるグループ共通のポリシーとして、「第一三共グループ個人行動原則」を制定しました。2020年4月には、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より明確にするため、「第一三共グループ個人行動原則」を廃止し、「第一三共グループ個人行動規範」を制定、運用しています。

また、当社グループでは、当該ポリシーに関する研修を定期的に行う等、周知徹底に取り組んでいます。2020年度には、当社および国内外グループ会社において統一のグローバル教材を用いた研修を実施し、当該ポリシーの周知だけでなく、当社グ

ループの一体感の醸成を図りました。今後も定期的に研修を実施し、役員および社員一人ひとりのコンプライアンス意識を高めることでコンプライアンス違反発生リスクの低減につなげたいと考えています。



## サステナブル調達活動の推進

当社グループでは、持続可能な社会を実現していくために、ビジネスパートナーと相互理解のもと、一体となってサステナブル調達を推進していく必要があると考えています。その一環として、当社のビジネスパートナー行動規範(BPCC)\*に基づき作成した「CSR自己点検調査」を主要なビジネスパートナーの協力のもと3年サイクルで実施し、BPCCに対する理解を求めるとともに、コミュニケーションの強化を図っています。第2回調査(2020-22年度)は、国内外の主要なビジネスパートナー403社を対象として実施し、2021年3月末時点で340社(84%)から

回答を得ています。今後、調査結果を踏まえながら、ビジネスパートナーとのコミュニケーションを継続的に実施し、相互理解に基づくサステナブル調達の取り組みを推進・強化してまいります。

また、当社グループは外部データソースの活用により、客観的にもビジネスパートナーの顕在リスクを把握し、改善に向けた行動につなげられる体制構築にも取り組んでいます。

\* 本規範は、当社グループが国内外のビジネスパートナーに対して倫理・人権・安全衛生・環境経営などの分野において要請する具体的な遵守事項で構成しています。

### ▶ CSR自己点検調査

	第1回調査(期間：2017-2019年度)結果			第2回調査(期間：2020-2022年度)途中経過	
	調査対象社数	回答数(回収率)	コミュニケーション実施社数	調査対象社数	回答数(回収率)
合計	381	355(93%)	26	403	340(84%)
下記(1)～(3)小計	248	230(93%)	18	263	231(88%)
(1) 原材料*1	119	113(95%)	6	138	116(84%)
(2) ライセンス製品・製造委託製品*2	99	92(93%)	7	89	85(96%)
(3) 製造元/Non-tier 1 Supplier*3	30	25(83%)	5	36	30(83%)
間接材*4	133	125(94%)	8	140	109(78%)

\*1 当社グループが製造する医薬品の原材料 \*2 当社グループ外への製造委託 \*3 当社と直接契約関係のない当社製品原材料の製造元 \*4 上記(1)～(3)以外の調達品(設備、機器、サービス)

### 外部からの評価

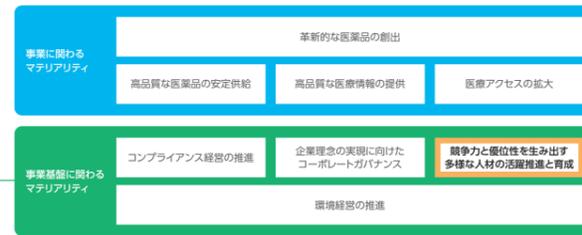
当社グループは、米国S&Pグローバル社が企業の持続性を評価するESGインデックス、Dow Jones Sustainability Indicesで「DJSI World Index」に4年連続で選定されています。項目別ランキング「Code of Business Conducts」では特に高く評価されています。また、ESG総合型指数「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定されており、当社の倫理コンプライアンスの実践は業界内でもトップレベルと評価されています。



コンプライアンス経営の推進については ▶ P71 参照

事業基盤に関わるマテリアリティ

## 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



第一三共グループでは、「人」を最重要な「資産」として位置付け、人材マネジメント理念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長期的な成長を実現します。

選定理由	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、多様な人材の獲得や効果的な人材マネジメントは競争力の源泉である。第一三共グループでは、「人」を最重要な「資産」として位置付け、人材マネジメント理念に基づき社員一人ひとりの多様性を尊重するとともに、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により、社員と会社の相互の持続的な成長を目指す。	SDGsへの 貢献
長期目標	社員一人ひとりの多様性を尊重するとともに、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により、社員と会社の相互の持続的な成長を目指す	
マテリアリティ実現に向けた課題 (2025年度目標に向けて)	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材がエンゲージメントを高くもち、いきいきと活躍できる環境の整備</li> <li>事業競争力を高めていくための人材獲得と育成</li> </ul>	
KPI項目	<ol style="list-style-type: none"> <li>女性上級幹部社員*比率</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>社員一人あたりの教育投資額</li> </ol>	
2025年度の目標値	<ol style="list-style-type: none"> <li>30%</li> <li>80%以上もしくは2021年度比10%向上</li> <li>80%以上もしくは2021年度比10%向上</li> <li>実績値の公表</li> </ol>	
2020年度実績	<ol style="list-style-type: none"> <li>16.3%</li> <li>76% (国内)</li> <li>76% (国内)</li> <li>71,032円</li> </ol> <p>※②③：2021年度よりグローバル共通で測定</p>	
創出する社会的価値	人材の多様性、人権尊重、人材育成	
創出する経済的価値	事業活動を支える人材力強化による企業価値の向上	

\* 部署長或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

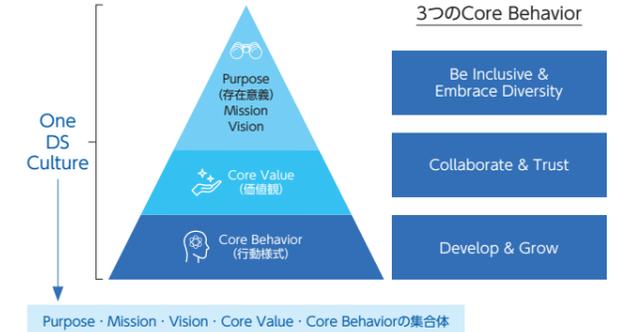
主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍の推進 2020年度新卒女性採用割合49.5% (男性：108名、女性：106名) 2020年度女性マネジメント職*比率 (第一三共単体) 対前年度146.0% (2019年度：5.0%、2020年度：7.3%)</li> <li>LGBTの取り組みについて、任意団体「work with Pride」が策定した「PRIDE指標2020」において、「ブロンズ」受賞</li> <li>グローバル共通で健康対策重点領域の設定や労災事故削減に向けた労働安全衛生マネジメントシステム(OHSMS)の構築</li> <li>グローバル業務に従事する社員のグローバルスキルを強化するため、グローバルスキル研修の実施</li> </ul>
--------	--

\* 当社では、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・部長・グループ長をマネジメント職と定義

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については P75参照

## 社員と会社の相互の長期的成長を目指して

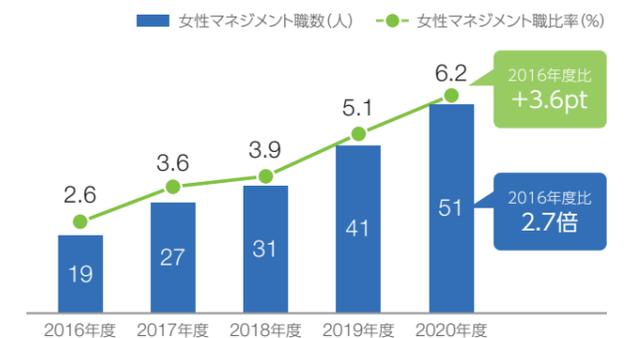
第5期中期経営計画においては、がん事業拡大に伴う「グローバル化」「多様化」に対応するため、さまざまな価値観を持つ人材が活躍できる環境を整え、当社独自の企業文化「One DS Culture」の醸成を図ります。「社員一人ひとりの多様性を尊重するとともに、バリューチェーンの各領域における人材の活躍推進と育成により、社員と会社の相互の持続的な成長を目指す」ことを長期目標に掲げ、「多様な人材がエンゲージメントを高くもち、いきいきと活躍できる環境の整備」と「事業競争力を高めていくための人材獲得と育成」に取り組んでいます。



## 多様な人材がエンゲージメントを高くもち、いきいきと活躍できる環境の整備

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取り入れることで、当社グループとしてより大きな目標を達成することを目指し、Core Behaviorの一つに「Be Inclusive & Embrace Diversity」を掲げています。世界経済フォーラムが毎年発表する各国の男女格差を測る「ジェンダー・ギャップ指数」2021年版において日本は156カ国中120位、主要7カ国(G7)では最下位となっており、諸外国に比べ女性活躍推進が遅れています。当社国内グループにおいては、これまでさまざまな女性社員の活躍推進の取り組みを行ってまいりましたが、今まで以上に女性が活躍できる職場環境を整えていきます。

### ▶ 女性マネジメント職数および比率(国内グループ)



## 事業競争力を高めていくための人材獲得と育成

グローバルな事業活動のスピードと質を高めるためには、国や地域を超えた密接な連携・協働が必要不可欠です。当社では、各職種・領域において、これらを主導する優秀なグローバルタレントの獲得・育成をさらに加速させていきます。

人材獲得においては、必要となる専門性や職務経験に加え、グローバル組織の牽引に必須となる「異文化の理解、他者とその価値観の尊重、変化への適応」などの要素を重視し、適材を発掘・獲得してまいります。

## エンゲージメントサーベイ

日本において、2020年度従業員意識調査を行い、エンゲージメントスコアは当社国内グループ全体平均で76% (日本全国平均59%\*)でした。今後も当社グループビジョンの実現とアフターコロナを見据えた持続的な成長に向け、働き方や仕事の見直しによる一人ひとりの「生産性向上」と「エンゲージメント向上」に取り組めます。

なお、2021年度は、企業風土・職場環境や育成・成長機会に関するエンゲージメントサーベイをグローバル共通の方法を用いて実施する予定です。

\* IBM World Norms 2015-2018結果データ(N=15万人)

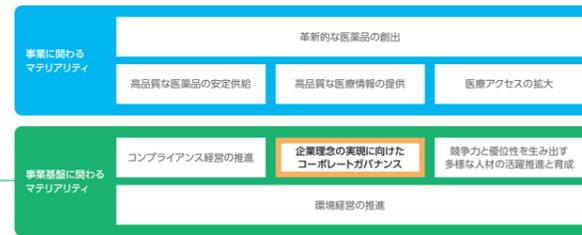
## 外部からの評価

- 健康経営優良法人2021 ～ホワイト500～
- くるみん・プラチナくるみん
- えるぼし(3つ星)
- 障害者雇用優良中小事業主認定(もにす認定)第一三共ハピネスPRIDE指標2020「ブロンズ」
- 障害者雇用優良事業所表彰(厚労大臣表彰・機構理事長表彰)
- 第20回テレワーク推進賞奨励賞(テレワーク実践部門)



事業基盤に関わるマテリアリティ

## 企業理念の実現に向けた 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。

選定理由	当社グループを取り巻く外部環境は、常に大きく変化している。そのような中、透明性が高く、実効性のあるコーポレートガバナンス体制が、企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に不可欠なものとなっている。当社グループは、経営環境の変化に迅速かつ機動的に対応し迅速果断な意思決定を行う経営体制と、経営と執行に対する監督機能を両輪とするコーポレートガバナンス体制を構築し運用することで、持続的な企業価値の向上を図っていく。	SDGsへの貢献
長期目標	迅速果断な意思決定機能と、経営と執行に対する監督・監査機能を両輪とするコーポレートガバナンス体制を構築する	
マテリアリティ実現に向けた課題 (2025年度目標に向けて)	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会から求められるコーポレートガバナンスを踏まえた、当社に最適な体制の維持・構築</li> <li>取締役会および監査機能の実効性向上</li> <li>コーポレートガバナンスに係る開示の充実・透明性向上</li> </ul>	8 働きがいも経済成長も
KPI項目	<ol style="list-style-type: none"> <li>改訂コーポレートガバナンス・コードの各原則の遵守</li> <li>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</li> <li>監査機能の実効性の継続的な評価と向上</li> <li>ステークホルダーの理解向上に資する開示の充実・透明性向上</li> </ol>	13 気候変動に具体的な対策を
2025年度の目標値	<ol style="list-style-type: none"> <li>改訂コーポレートガバナンス・コードの100%遵守</li> <li>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(2025年度までに第三者機関による評価2回含む)</li> <li>監査機能の実効性の継続的な評価と向上</li> <li>各種媒体を通じた情報開示の充実・透明性向上</li> </ol>	16 平和と公正をすべての人に
現状	<ol style="list-style-type: none"> <li>2018年6月改訂を100%遵守</li> <li>自社による評価を毎年度実施</li> <li>2019年度の活動より実効性評価を実施</li> <li>各種媒体を通じた情報開示</li> </ol>	
創出する社会的価値	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	
創出する経済的価値	会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上	

主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性社外取締役の就任(2019年6月)</li> <li>社外取締役の取締役会議長就任(2020年6月)</li> <li>社外役員の理解促進と取締役会の議論の活性化につながる情報提供の充実</li> <li>取締役会評価を通じた取締役会の実効性向上(毎年度、自社による評価を実施)</li> <li>監査役会の実効性評価を実施(2019年度の活動より実施)</li> </ul>
--------	---

コーポレートガバナンスについては ▶ P51参照

## 創出する社会的価値

マテリアリティへの取り組みを通じて創出される社会的価値は、当社グループにおけるSDGsへの貢献につながっています。当社グループの果たす社会的意義について、パーパス、ビジョン、ミッション、取り組みを整理し、パーパス実現に向けた取り組みの実践度合い(社会的価値の創出)を可視化しました。

社会からの期待が高く当社グループが最も貢献できる「世界中の人々の健康への貢献」は、SDGsの目標3「あらゆる年齢の全ての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する」につながっており、その達成に向けては、目標9、12、17にも貢献してまいります。また、環境経営を推進すべく、社会的要請の高い「環境負荷低減への貢献」に取り組むとともに、事業基盤を支えるためにコーポレートシチズンとして目標5、8、10、16にも取り組んでまいります。



事業基盤マテリアリティ「コンプライアンス経営の推進」「企業理念の実現に向けたコーポレートガバナンス」「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」を通じて、目標5、8、10、16へも貢献してまいります

- 5** ジェンダー平等を推進する  
製薬企業は、医薬品という生命に関わる製品を扱っていることからより高い倫理観が求められています。第一三共グループは、多様なステークホルダーとの関係で、「コンプライアンス」は企業活動の基盤であると考え、法令遵守はもとより、社員一人ひとりが高い倫理観で行動する経営を推進しています。また、「ビジネスパートナー行動規範」を定め、ビジネスパートナーと一体となって持続可能な調達を推進することで社会的責任を果たしてまいります。そして、ステークホルダーとの価値共創に向け取り組むとともに、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を目指します。
- 8** 働きがいも経済成長も
- 10** 公平な社会と包摂的な成長
- 16** 平和と公正をすべての人に
- 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**  
企業活動を行う上では人権を尊重することが極めて重要であるとの認識のもと、関連法令を遵守するとともに、ステークホルダーからの期待に応えるべく、人権尊重に向けた取り組みを進めます。全ての事業活動は人材によって支えられており、ディーセント・ワークやインクルージョン&ダイバーシティに取り組む、社員一人ひとりが働きがいを持ってよう人材の活躍推進と育成を図り、社員と会社の相互の持続的な成長を目指します。

創出する社会的価値

2020年度の主な取り組み

SDGs	取り組み内容	2020年度の取り組み
  	革新的な医薬品の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>がん治療薬エンハーツのEUにおける条件付きHER2陽性乳がん承認取得、日米におけるHER2陽性胃がん承認取得、米国におけるHER2陽性胃がんおよびHER2遺伝子変異を有する非小細胞肺癌への画期的治療薬指定</li> <li>Syneoes (臨床開発受託機関)との新たな戦略的提携のもと、品質保証契約を締結し、治験に参加する被験者の安全性、人権保護および試験データの信頼性を損なうような問題点をタイムリーに共有するとともに、是正措置・予防を適切に実施しているか確認・協議することにより、臨床試験における品質の監視を行い、プロアクティブな品質確保を推進</li> <li>再発または難治性の大細胞型B細胞リンパ腫の治療を目的としたヒト体細胞加工製品「イエスカルタ®点滴静注」の国内における製造販売承認取得</li> <li>悪性神経膠腫の治療を目的としたがん治療用ウイルスG47Δ[デリタクト®注]の日本における製造販売承認申請</li> <li>未だ十分な予防・治療法のないRSV感染症に対する予防ワクチンとしてVN-0200の研究開発を推進</li> <li>国内、米国および欧州において、感染症の流行のために通院困難となった患者さんが治療を継続できるように、自宅や近隣施設に品質保証された治療薬を供給</li> <li>革新的なバイオ医薬品の継続的創出に向け、バイオ技術を駆使して最適な分子設計〜大量生産方法の確立検討を継続実施</li> <li>三菱UFJキャピタル、名古屋工業大学による視覚再生のための遺伝子治療薬に関するオープンイノベーション研究の開始</li> <li>ウルトラジェニクス社より遺伝子治療薬製造技術の導入を開始</li> <li>LYSA-LYSARC-CALYMとパレトスタットの再発または難治性B細胞リンパ腫患者を対象とした共同研究開発を開始</li> <li>研究開発から製造までの持続可能なグローバル・パートナーシップを実現するための、企業間でのデータ利活用を可能とする統合データ分析基盤を構築</li> <li>異業種連携 (パートナーシップ)を活用しがん領域のデジタルソリューションの開発を開始</li> <li>COVID-19ワクチンとして国内で初の遺伝子組換えウイルスワクチンを取り扱うためにカルタヘナ法対応を推進。当該ワクチンの取り扱い製造所として国内で初めて第二種使用等拡散防止措置に関する厚生労働大臣確認を取得</li> </ul>
   	高品質な医薬品の安定供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産設備の増強・合理化および研究開発の強化・効率化等を目的とした設備投資を実施 (2020年度の設備投資は401億円)</li> <li>機能および地域特性に合わせた事業継続計画 (BCP)を更新</li> <li>国内グループ会社1,660アイテムの原材料取引先を対象にトレーサビリティを確認する製造元調査を実施。約180社を対象に品質・コスト・納期の満足度を確保する取引先評価を実施</li> <li>COVID-19対策チームを立ち上げ、感染防止策の徹底を図り、工場稼働を継続。既存品全般の安定供給を達成</li> <li>政府の増産要請に応じて当初の計画を上回る量の季節性インフルエンザワクチンを供給</li> <li>MRワクチン (麻疹・風疹)の第5期定期接種および東京五輪を見込んだ増産要請に対応</li> <li>「イエスカルタ点滴静注」の上市にあたり、患者さんの登録→アフターサービス→製造→輸送→保管→投与までの一連の流れの中で、検体・製品の「取り違い」を防止する体制を構築し、高品質な医薬品の安定的供給体制を確保             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 再生医療における必要な細胞成分や液性因子を分離採取する医療技術</li> </ul> </li> <li>PIC/S Guideを基本としたGMP (適正な製造・品質管理基準)およびGDP (適正な流通・保管管理基準)に関する品質基準を定め、医薬品の製造だけでなく、流通段階も含めた品質保証を推進 (2020年度実績:国内外のグループ会社において21件の当局査察を受け、Critical (重度)の指摘無し)</li> <li>患者さんの使用性を考慮したLCM製剤を開発し、服薬コンプライアンス向上による残薬抑制等を志向 (エサキセレンOD錠、ミロガバリンOD錠)</li> <li>飲みやすさ等利便性を追求し、患者さんの服薬をサポートするだけでなく、医療従事者や介護者への安全・安心を追求した先発品にない剤型のジェネリック品を上市</li> </ul>
 	高品質な医療情報の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンハーツの複数の臨床試験のデータやCSRの情報を統合し迅速に検索できるシステム (Safety Lake)を構築し、医療従事者からの問い合わせに対して、副作用の経過情報、患者背景別の副作用発現頻度等の安全性情報を迅速かつ高品質に提供</li> <li>日本における75歳以上の心房細動患者を対象とした観察研究ANAFIE Registryなどの臨床研究データや、エンハーツの臨床開発試験データなどを中心に、国内外の学会で発表。また、論文投稿も積極的に実施し、エンハーツ DESTINY-Gastric01試験 (日本、韓国において実施したHER2陽性胃がん患者を対象とした第2相臨床試験)はThe New England Journal of Medicineに掲載</li> <li>COVID-19により多様化した医療従事者のニーズに対応するため、リアルとデジタル両面からの情報提供を実施。顧客ニーズに対応した患者指導用資料の提供等により、2020年8月および2021年2月のMR評価に関する調査の結果、6年連続のNo.1評価を獲得</li> <li>保険薬局薬剤師のコールセンター外部評価は、総合満足度 6年連続No.1に加え、調査8項目5年連続No.1の評価を獲得</li> <li>患者遺伝子情報を使った仮説検証・新仮説創出などを定常的に実施するための基盤、統合データ解析プラットフォームシステム (OASIS)を構築し、DESTINY-Breast01のデータを用いたトランスレーショナル・リサーチ解析の結果をASCO2020で発表</li> </ul>
  	医療アクセスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>アストラゼネカ社との協業により申請戦略を構築して薬事申請を達成し、供給経験のない国への治験薬供給を達成</li> <li>DS-5670プロジェクトが厚生労働省のワクチン生産体制等緊急整備事業の事業者、および国立研究開発法人日本医療研究開発機構 (AMED)のワクチン開発 (企業主導型)に採択</li> <li>第一三共バイオテックの実生産設備を活用し、COVID-19ワクチン製造受託事業として、AZD-1222の国内での製剤化を実施</li> <li>公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金 (GHIT Fund)によるパートナーシップを活用し、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臨床候補化合物の探索や、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を推進。また、マラリア治療薬のスクリーニングプロジェクトを開始</li> <li>グローバル抗菌薬研究開発パートナーシップ (GARDP)が主導する「AMRスクリーニングコンソーシアム」に参加する契約 (2019年締結)に基づき、各社の化合物ライブラリーを用いた抗菌活性を有する新規化合物の取得を目指し、スクリーニングを実施</li> </ul>

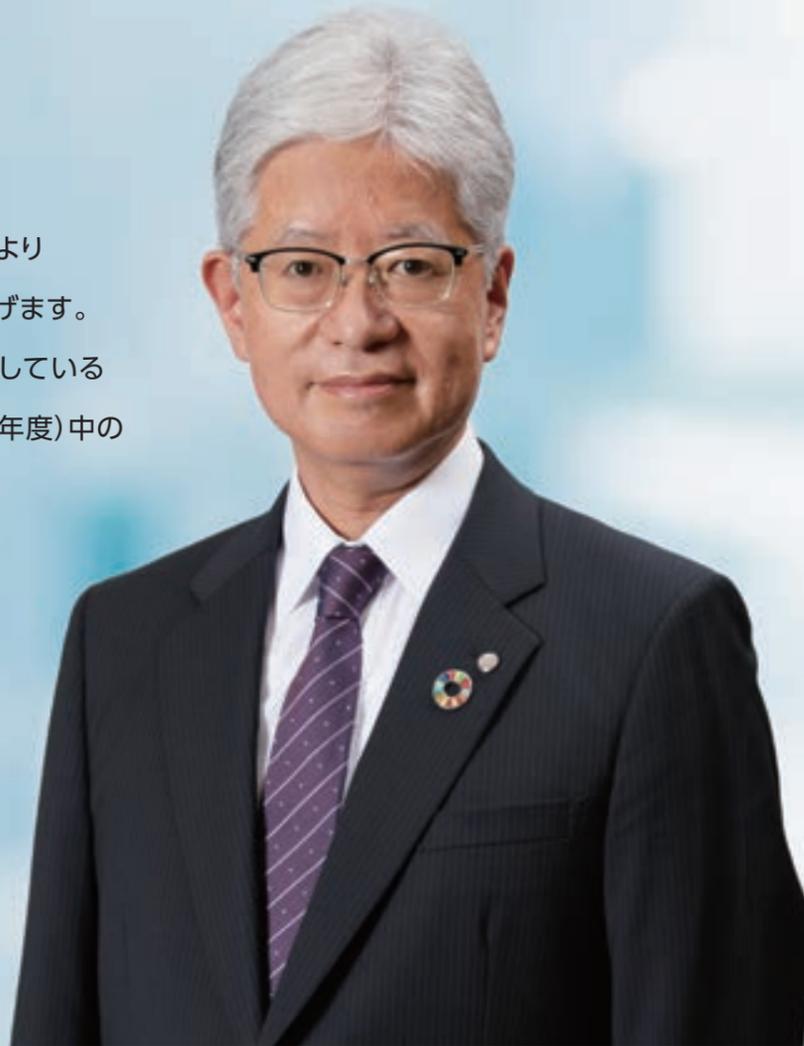
SDGs	取り組み内容	2020年度の取り組み
  	医療アクセスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規抗菌薬の臨床開発の支援と持続可能な抗菌薬市場の実現のために設立された「AMR Action Fund」に参画し、総額2千万米ドルを拠出することを決定 (2020年7月)</li> <li>米国におけるエンハーツのHER2陽性の胃がんに対する希少疾病用医薬品指定取得</li> <li>希少疾病用再生医療等製品の指定を受けた「イエスカルタ点滴静注」の国内における製造販売承認取得および同指定を受けた「デリタクト注」の国内における製造販売承認申請</li> <li>デュシェンヌ型筋ジストロフィー患者を対象とした核酸医薬品DS-5141の国内第1/2相臨床試験の結果取得</li> <li>医薬品アクセスが困難な国々への特許権利不行使             <ul style="list-style-type: none"> <li>* サハラ以南のアフリカ (南アフリカを除く)、国連が定める後開発途上国 (Least Developed Country: LDC) および世界銀行が定める低所得国 (Low Income Country: LIC)</li> </ul> </li> <li>ミャンマーにて公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパンと協働し、新生児および5歳未満児の死亡率の減少、妊産婦健診の受診率の向上などを成果指標 (KPI)とし、移動診療サービスを実施 (2019年度-2022年度)</li> <li>非営利団体アメリカを介して、薬剤を開発途上国へ寄付。2020年度は総額\$12,542,952 (約13億8千万円)</li> </ul>
     	環境経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレマティクスによる危険運転回避に伴うCO<sub>2</sub>排出量低減の実現</li> <li>全事業所の電力調達の選定方針を変更し、供給事業者単体の再エネ発電能力や近隣の発電時CO<sub>2</sub>排出係数も新たに評価</li> <li>一部の新製品の包装で、バイオマスプラスチック材料の使用を開始</li> <li>ヘルスケア製品において環境に配慮したFSC認証紙を使用</li> <li>継続的に開発初期から合成プロセスの環境・エネルギー等の負荷を評価し、グリーンケミストリーを意識した研究を実施し、原薬製造プロセスの環境負荷低減を推進</li> <li>製造工程での省資源化、不要物・廃棄物の分別徹底・減容化などに取り組み、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</li> <li>小名浜工場 (第一三共ケミカルファーマ)にて医薬品業界において自家消費型として国内最大級となる太陽光発電設備 (3.3メガワットの発電出力)を2020年12月に稼働し、年間約1,800tのCO<sub>2</sub>削減効果を見込む</li> <li>パフンホーフェン工場 (第一三共ヨーロッパ GmbH)にて太陽光発電設備を設置開始</li> <li>2030年度までの気候変動によるシナリオ分析を実施し、TCFD提言に基づく当社の気候関連リスクと機会について、第5期中期経営計画の環境目標や計画に反映</li> <li>近年激甚化している気象災害 (豪雨、台風等)に備え、「重大な被害が想定される気象災害 (豪雨・台風等)対応マニュアル」を整備</li> </ul>
  	コンプライアンス経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>「第一三共グループ個人行動規範」を新たに制定し、グローバル統一研修を実施</li> <li>国内の全社員を対象としたコンプライアンス意識調査を実施</li> <li>主要ビジネスパートナーを対象とした第2回CSR自己点検調査を開始</li> <li>ビジネスパートナーの顕在リスクを迅速に把握するため、外部リスクデータソースを活用するITシステムを導入、またビジネスパートナーリスク管理体制の理解促進を図る社内研修を実施</li> <li>個人情報保護に関するグローバルの基本方針として「第一三共グループプライバシーポリシー」を制定</li> <li>多様な医療ニーズを持つ人々に安全で有効な医薬品および高品質の医療情報を提供するため、当社に品質を最優先する文化を醸成し、コンプライアンス経営を推進することを目的として「第一三共グループコンプライアンスポリシー」を制定</li> <li>調達コンプライアンスリスクの最小化を実現する取り組みの一環として、ビジネスパートナーとの取引プロセスを可視化する調達購買システムSAP Aribaを導入</li> </ul>
 	企業理念の実現に向けたコーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の取締役会議長就任</li> <li>社外役員の理解促進と取締役会の議論の活性化につながる情報提供の充実</li> <li>取締役会評価を通じた取締役会の実効性向上</li> <li>監査役会の実効性評価の実施</li> <li>デジタル戦略を担うCIOと情報管理を担うCISOをトップとする情報ガバナンス体制を確立。グローバルポリシーとして「第一三共グループ情報セキュリティポリシー」「第一三共グループ データガバナンスポリシー」を制定</li> </ul>
   	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>第5期中期経営計画において、グローバル共通のCore Behavior (行動様式)の一つとして「Be Inclusive &amp; Embrace Diversity」を明確化</li> <li>2025年度KPI目標としてグローバルでの女性上級幹部社員比率を30%に設定。第一三共 (株)における女性マネジメント職比率は2020年度7.3% (対前年度132.7%増)に増加。</li> <li>2020年9月に国内グループ全社員を対象にLGBTの理解促進に関するEラーニングを実施するとともに、2020年10月より同性パートナーが社内制度において法的な配偶者と同等の支援が受けられるように改定。また、任意団体「work with Pride」が策定した「PRIDE目標2020」において、2020年度初めてエントリーシ「プロンズ」を受賞</li> <li>自律的かつ継続的にキャリアを築くマインドを醸成するため、全社員対象にキャリアデザインセミナーを開催。また、キャリア形成において、業務では習得がたい経験・知識等や新しい経験の獲得を支援するキャリア支援体制制度を新設</li> <li>当社グループビジョンの実現とアフターコロナを見据えた持続的成長に向け、働き方や仕事の見直しによる一人ひとりの「生産性向上」と「エンゲージメント向上」に取り組む「DS Smart Work」をスタート</li> <li>時間や場所に捕らわれない柔軟な働き方を促進するために2020年10月からテレワーク制度の拡充 (利用日数、就業場所)を実施</li> <li>COVID-19による心身の健康や職場コミュニケーションの低下を防止するため、国内グループにおいて勤務実態調査によるメンタルケア、オンラインでの健康セミナー、マネジメント職向けにマネジメント研修等を実施</li> </ul>

# CFOメッセージ

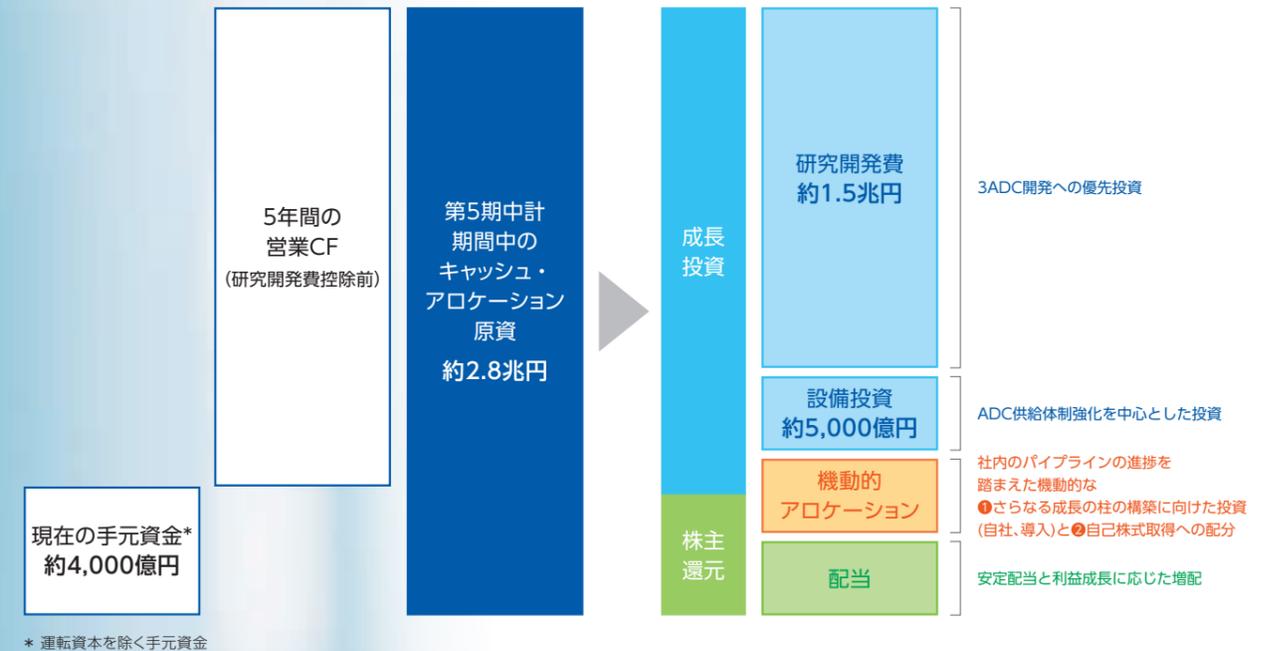
ステークホルダーの皆さまには、日ごろよりご支援・ご理解を賜り、厚く御礼申し上げます。ここでは、CEOメッセージの中でご紹介している第5期中期経営計画期間(2021~2025年度)中の経営資源配分や株主還元方針策定の背景を中心に、CFOとしての取り組みをご紹介します。

取締役常務執行役員 CFO

**奥澤 宏幸**



▶ 第5期中計期間中のキャッシュ・アロケーション規模のイメージ



## CFOとしての役割

当社グループCFOとしての最大の役割は、企業価値と株主価値の持続的な向上の実現を目的として、最適な経営資源の配分を実行することと考えています。2021年度から2025年度までを対象期間とする中期経営計画(第5期中計)期間中の成長に加え、2026年度以降の成長のための新たな柱の構築を含めて、バランスのとれた資源配分を実行していきます。

## 成長投資と株主還元へのバランスのとれた資源配分

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「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」の実現に向けたステージへと移行するためのロードマップである第5期中計期間中は、成長ドライバーである3ADCのための研究開発費および設備投資と、安定配当および利益成長に応じた増配を優先する方針です。

現在の手元資金に研究開発費控除前の5年間の営業キャッシュフローを加えた、第5期中計期間中のキャッシュ・アロケーションの原資として、約2.8兆円を見込んでいます。そのうち、約1.5兆円を3ADCの開発を優先した研究開発費に配分するとともに、約5,000億円をDXd-ADCの生産・供給体制強化を中心とした設備投資に配分する計画です。ADCの生産・供給については、3ADCおよび3ADCに続くDXd-ADCの進捗状況に合わせて、国内外の自社生産設備に加え、外部の製造受託機関(CMO)への投資を実行することで、需要の急速な増加時だけではなく、自然災害やパンデミック等

の有事においても安定供給可能なレジリエンスを持つ体制を構築していきます。

研究開発費と設備投資、そして配当を優先して配分した後の残余キャッシュについては、社内のパイプラインの進捗を踏まえ、持続的な成長と株主還元とのバランスを考慮しながら、さらなる成長の柱の構築に向けた投資と自己株式取得に、機動的に配分する考えです。

## 成長投資と株主還元の原資創出強化

成長投資と株主還元の原資の創出を強化するため、既存事業の利益性拡大に取り組みます。具体的には、既に主な投資が済んでいる自社開発品リクシアナなど、収益性の高い製品を中心とした売上収益拡大を図るとともに、各リージョンにおいて、独占販売期間中の製品を軸に利益成長を最優先す

る事業体制へのトランスフォーメーションを強化していきま。加えて、既に利益面での貢献度が高いアメリカン・リージェントや第一三共ヘルスケア事業のより一層の成長を通じて、さらなる利益成長を図っていきます。

また、既存事業の利益成長を通じた営業キャッシュフローの拡大に加え、ノンコア資産の圧縮を進め、総資産回転率を向上させることで成長投資と株主還元のための原資創出を強化していきます。政策保有株式については、事業上の長期的な関係維持・強化につながり、当社の企業価値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のもと、これまで積極的に圧縮を進めており、第4期中計期間で延べ51銘柄、705億円の売却を行いました。今後も資本効率の観点から適切な水準を目指します。また、不動産については、第4期中計期間で392億円の売却を行いました。今後も事業活動上の重要性と代替可能性に加え、維持・

▶ 3ADCをはじめとするパイプラインの最新情報 (IRライブラリ)

詳しくはこちらへ

<https://www.daiichisankyo.co.jp/investors/library/>

CFOメッセージ

改修費用などのライフサイクルコストや事業継続計画(BCP)を考慮し、適切なタイミングで売却を進めていきます。さらに、ADCへの優先的な資源投入を図るため、日本や欧州における長期収載品をはじめとするノンコア・アセットを譲渡し、

第4期中計期間で535億円のキャッシュを創出しました。今後も事業ポートフォリオの見直しを含めたノンコア・アセットの圧縮に努めてまいります。

▶ 第4期中計期間中のノンコア資産の圧縮によるキャッシュ創出実績

		2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	合計
政策保有株式の圧縮	売却金額 (銘柄数)	173億円 (14銘柄)	144億円 (9銘柄)	143億円 (10銘柄)	220億円 (12銘柄)	25億円 (6銘柄)	705億円 (51銘柄)
	売却益*1	93億円	98億円	106億円	144億円	11億円	453億円
不動産の売却	売却金額	32億円	107億円	110億円	140億円	3億円	392億円
	売却益	8億円	76億円	90億円	107億円	1億円	281億円
事業譲渡	譲渡金額	15億円	—	104億円	371億円	45億円	535億円
	譲渡益	1億円*2	—	63億円*3	191億円*4	59億円*5	313億円

\*1 その他の包括利益に計上 \*2 米国ベツレヘム工場 \*3 長期収載品(日本) \*4 高槻工場、長期収載品(日本) \*5 長期収載品(日本・欧州)

▶ 第5期中計期間中の株主還元方針



\* 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)

株主還元方針

第5期中計では、株主資本を基準とするDOE(株主資本配当率)をKPIとして採用した上で安定的な株主還元を実施し、最終年度の2025年度において、株主資本コストを上回るDOE8%以上を目標として株主価値の最大化を図ってまいります。

2030年ビジョンの実現に向けた成長ステージへと移行する第5期中計では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、ROEと配当性向を掛け合わせた

株主価値の最大化

当社グループ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)の上昇に資する経営を目指しています。

具体的には、利益成長により株主資本コストを上回るDOEを確保し、利益成長に応じた配当を実施することに加え、持続的な成長のための投資を継続し、製品ポートフォリオやパイプラインの価値を高めることで、株式市場からの企業価値評価の上昇につなげたいと考えています。

▶ 株主総利回り(Total Shareholders Return)の推移



※ 2020年10月1日を効力発生日とする株式分割(普通株式1株を3株に分割)を考慮した株価および1株当たり配当額を使用して算定

持続的な成長を図るための創薬資金力の強化

第5期中計では、最終年度の2025年度に研究開発費控除前コア営業利益率を40%まで高めることを目標として掲げています。研究開発費控除前コア営業利益は、自社創薬にかかる研究開発費と、外部から創薬のためのシーズや技術を獲得するための余力を確保する利益を合算した創薬資金力と言い換えることもできます。

継続的な原価低減や収益性の高い製品の売上拡大等により売上原価率を改善するとともに、ROIが低い経費の徹底的な圧縮やDX活用によるバリューチェーン全体の生産性向上を通じた経費抑制などを行うことで創薬資金力を高め、引き続き株主価値の最大化を目指して製品ポートフォリオやパイプラインの価値拡大に取り組んでいきます。

最後に

マテリアリティのページでご紹介した通り、当社は中長期的な企業価値に影響を及ぼす重要性和、社会からの期待の両面から、持続的な成長に向けて取り組むべき課題を特定し、ESGの要素を経営戦略に反映した、長期的視点に立った経営を進めています。

第5期中計の計数目標を確実に達成して、患者さんとそのご家族・医療関係者、株主・投資家、社員をはじめとするステークホルダーと価値を共創し続けていくための強固な財務基盤を作り上げ、持続的な企業の成長と社会の発展につなげてまいります。引き続きご支援くださいますよう、お願い申し上げます。

# リスクマネジメント

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留めるべく、リスクマネジメントを推進しています。

## リスクマネジメント

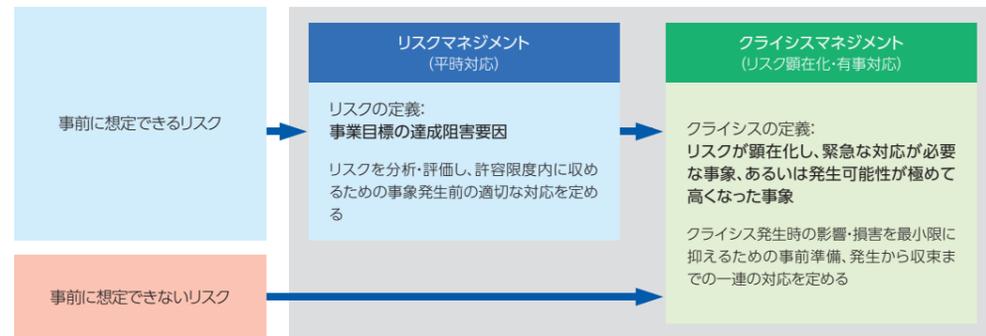
当社グループは、最高財務責任者(CFO)がリスクマネジメント推進責任者として当社グループ全体のリスクマネジメントを統括し、事業計画策定・実行の年次サイクルに合わせたリスクマネジメントを推進しています。

各ユニットにおいてはユニットの責任者が、組織の目的・目標の達成に向け、リスクの抽出、対応策の策定・実行、組織内でのリスクマネジメントに関わる情報提供・教育・啓発等を自律的に実施し、リスクマネジメントを推進しています。

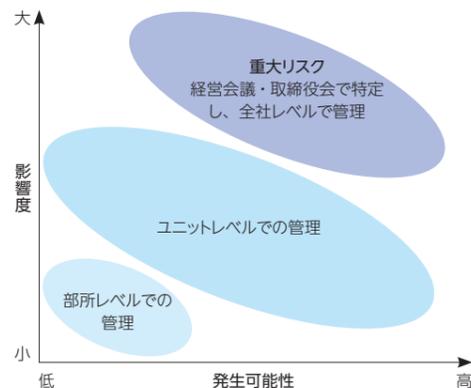
リスクマネジメント事務局では、各ユニットから抽出されたリス

クについて、影響度と発生可能性の観点からリスクアセスメントを実施し、企業経営に重大な影響が想定されると評価したリスク項目を、毎年、経営会議および取締役会において重大リスクとして特定します(下図「当社グループにおけるリスクレベル分類の概念図」参照)。さらに特定した重大リスクごとに担当責任者が任命され、関係組織と連携の上、リスク対応策を実行しています。その進捗状況は、年2回のリスクモニタリングを通じて確認され、必要に応じた是正・改善がなされます。重大リスク顕在化の予兆が確認された際は、速やかにリスクマネジメント推進責任者に情報が集約され、CEOに報告される体制としています。

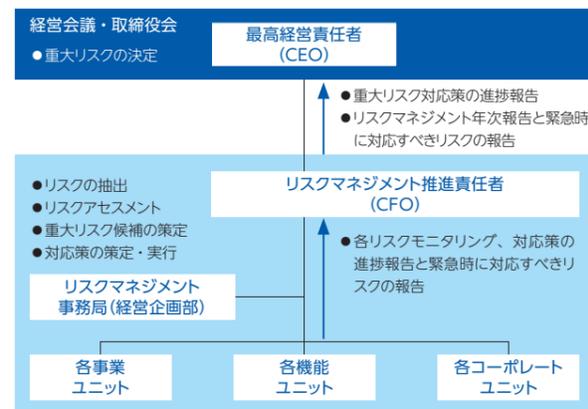
### ▶ リスク・クライシスマネジメントの全体像



### ▶ 当社グループにおけるリスクレベル分類の概念図



### ▶ リスクマネジメント体制図



## 主なリスクとその対応状況

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。

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ズマブ デルクステカン(DS-8201)、ダトボタマブ デルクステカン(DS-1062)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、研究開発にかか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>DS-8201に関してアストラゼネカ社とJoint Executive Committee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>当局との継続的なコミュニケーションを通じた業事リスクの管理・低減</li> </ul>
医薬品の副作用や品質問題	✓	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可能性	<ul style="list-style-type: none"> <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、労務関係等の悪化の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外グループ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グループ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および品質確保を可能とする体制の整備</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・解決等の観点からのリーガルリスク最小化とビジネス機会最大化</li> <li>コンプライアンス違反の未然防止策制定</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>適切な販売契約の設定・実施</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> </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>CIO*1とCISO*2の設置による情報分野におけるグローバル組織体制構築</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処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> </ul>
繰延税金資産の回収可能性	✓	課税所得の減少、税制改正等による将来減算一時差異および税務上の繰越欠損金の再評価による悪影響の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営環境変化等を踏まえた将来の課税所得の適宜見直し</li> </ul>
人材の確保		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やデジタル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確保</li> <li>社内教育プログラムの実施を通じた人材の確保・育成</li> </ul>
新型コロナウイルス感染拡大の影響	✓	新型コロナウイルス感染拡大に伴うサプライチェーンでの物資の遅延等による製品安定供給への悪影響ならびに、臨床現場での混乱に伴う現在進行中の開発治験の遅延やプロトコル違反による将来の製品価値の毀損の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス緊急対策本部の設置</li> <li>医薬品の在庫確保</li> <li>被験者の安全を最優先にした臨床試験の継続・変更</li> </ul>

\*1 Chief Information Officerの略 \*2 Chief Information Security Officerの略。情報管理最高責任者

リスクマネジメント

クライシスマネジメント

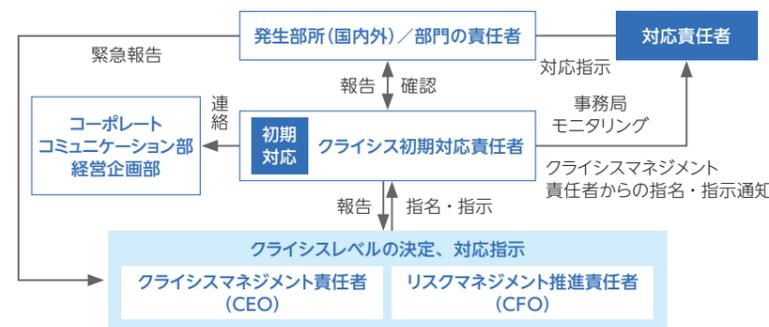
当社グループのグローバルクライシスマネジメントポリシーでは、企業活動に潜在するリスクのうち、顕在化し緊急な対応が必要な事象、発生可能性が極めて高くなった事象を総称して「クライシス」と定義しており、その発生による損失の最小化を図ることを目的に、クライシスマネジメントに関わる基本的事項を定めています。

当社グループでは、クライシスの種類(災害・事故、事件・不祥事・法令違反、情報管理に関する問題、製品に関する問題)やクライシスの影響度合いに応じて、機動的な対応を可能とする体制を構築しています(下図「クライシス発生時の初期対応」参照)。報告基準や報告ルートを明確に定め、クライシスマネジメント責任者

(CEOまたはCEOが指名した者)、クライシス初期対応責任者(総務・調達部長)を設置し、グローバルに影響が大きく、全社対応の必要性があるクライシスについては、リスクマネジメント推進責任者(CFO)とも当該情報を共有し、迅速かつ確かな初期対応により、事態の拡大防止と初期収束に努めます。また、クライシス収束後は、事後分析により、再発の防止や対応の改善を図ります。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に対しても、クライシスマネジメント責任者(CEO)をトップとした「新型コロナウイルス緊急対策本部」を早期に立ち上げ、さまざまな部所と連携し、社員の安全はもとより医薬品の安定供給に支障のない対応をとっています。

▶ クライシス発生時の初期対応



基本方針

クライシス発生時は、第一三共グループの社員および関係者の生命や地域社会の安全を確保する、生命関連企業の一員としての責任を全うすることを基本に、迅速かつ確実にクライシスマネジメントを展開し、人・社会・企業への影響を最小限に止め、事業の継続や早期復旧を図るべく努力する

事業継続計画(BCP\*)

\* Business Continuity Planの略

当社グループは、事業継続へ影響を及ぼす4つの脅威(自然災害、設備事故、新型インフルエンザ・感染症、システム稼働停止)を対象に事業継続計画(BCP)を定め、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を整備しています。

・自然災害、設備事故を想定したBCP

当社グループでは、東日本大震災での経験を踏まえ、2012年にBCPを刷新し、以降も行政の防災計画改定や社会的要請に基づき、優先して供給する品目や各製造拠点の防災計画を見直す等、脅威が顕在化した際に、より適切に対応できるよう、また、製造や物流の複雑化やグローバル化に耐えうるよう、継続的な改善に努めています。

優先して供給する品目については、多くの患者さんに使用されている薬剤、緊急性のある薬剤、代替品のない薬剤の観点から設定するとともに定期的に見直しを行い、脅威が顕在化した際、必要となる医薬品を継続的かつ適切に供給できる体制を確保しています。

BCP施策としては、設備や物流・在庫・要員、情報といった必要な経営資源に対し、予防策の実施、多様性の確保、支援策の確保、代替策の確保の4つの視点からそれぞれ対策を行っています。

・新型インフルエンザ行動計画

当社グループでは、新型インフルエンザウイルスの世界的な大流行(パンデミック)に備え、社員およびその家族の安全を確保し、医薬品の供給を継続することを目的とした「新型インフルエンザ行動計画」を2009年より策定しています。今般の新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の発生においては、本計画に準じた弾力的な対応を図っており、そこから得られる知見をもとに、さらに実効性を高めた行動計画へと見直しを行っています。

情報管理・セキュリティへの取り組み

近時、高度なサイバー攻撃の急増や各国の関連法令強化等、情報管理に係る環境が大きく変化しています。また、当社グループは他社との協業機会の増加等により、情報管理に関するリスクへの対応を企業活動における重要事項の一つとして捉え、情報管理・セキュリティ体制による対応強化を図るとともに、情報管理に関する規程・セキュリティシステム等の整備に取り組んでいます。

情報管理ガバナンス体制の強化

当社グループでは、安定した製品および情報を顧客に提供するために、ISO/IEC27001を基本としたセキュリティマネジメントシステムの確立をグループ各社で取り組んでいます。

情報分野におけるグローバルな専門機能の統括責任者としてCIOを任命するとともに、機密情報管理、情報セキュリティ対策の推進を担うCISOを任命し、新たなデジタル技術、法規制等に関するポリシー・ルールの整備を進めています。

情報管理関連規程の統一

当社グループ全体の情報管理に対する取り組みを効果的・効率的に実施するために、関連する規程を国内グループ各社共通としました。社員一人ひとりが情報を適切に取り扱うことを目指し、本年4月より、規程類を補完するための社員向けの実運用指針として「情報セキュリティガイドライン」と「情報取扱ガイドライン」の改正を行いました。

サイバーセキュリティへの対応・情報資源を守る

近年増大しているサイバーセキュリティへの脅威に対して適切な対応を行うことを目的とし、CISOのリーダーシップのもと

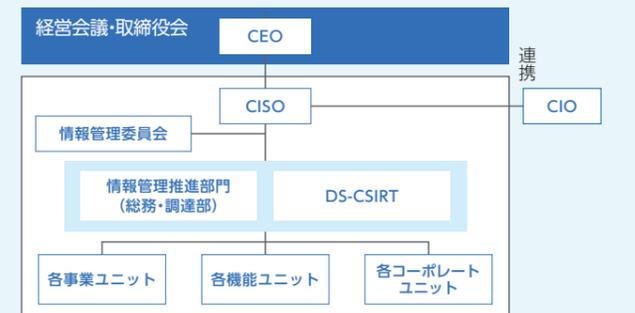
にCSIRT\*を設置し、社内だけでなく社会のセキュリティ向上に向け継続的に活動しています。

ITシステムへのサイバー攻撃等への対策強化として、防御機能、検知・対処機能等の情報セキュリティの基盤強化・運用改善を推進し、グローバルでの底上げを図っております。

また、セキュリティ対応・情報資源を守るためには、全ての社員の意識が重要であると考え、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、情報セキュリティのEラーニング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。

\* Computer Security Incident Response Teamの略。企業等におけるコンピューターセキュリティに関する対応を行う組織

▶ 情報管理・セキュリティ体制図



情報管理を通じた「企業価値」「事業継続性」の実現に向けて

CISO 古田 弘信



企業価値向上のための情報管理・基盤の整備

さらなる企業価値の向上に向け、情報に対する適切な管理を重要な経営課題として認識し、情報管理に関する基本方針を定めるとともにルール、ガイドライン等を整備し、情報を安心して的確に活用できる仕組みづくりに取り組んでいます。また、定期的な社員教育の実施とクラウド系サービス利用への対応を図ることで、社員一人ひとりの情報リテラシー・活用モラルを向上させ、情報セキュリティを正しく理解できる人材として育成しています。そして、全社や各組織における事業戦略の一環としてDX\*を進めていく上で不可欠となる情報セキュリティを確保するため、CIOと連携し、一層の取り組み強化を推進しています。

\* Digital Transformationの略

サイバーセキュリティ対策を通じた事業継続性

高度なサイバー攻撃の急増等、情報管理に係る社会の変化は激しさを増しています。当社グループは他社との協業機会の増加等により、重要情報が広く社内外に存在する状況であり、これまで以上に厳格な情報管理が求められています。このような状況を踏まえ、当社グループは5つの機能を意識したサイバーセキュリティ対策を強化しており、情報流出等のリスク要因を能動的に把握・対応することで、事業継続性の確保を図っています。

- 特定 — 情報セキュリティに係る情報収集と脅威の認識
- 防御 — 脅威の発生可能性の低減
- 検知 — インシデント発生を早期に発見
- 対応 — インシデント対応計画の整備とインパクトの低減
- 復旧 — システム復旧手順の整備

また、当社のCSIRTではサイバー攻撃の脅威に対し、同業・他業種、公的機関などの多様な組織と連携した活動を推進しており、社内のみならず社会のセキュリティ向上にも貢献していきます。

特集

DX × S&Tを活かした  
ビジネスモデルへの挑戦

先進的グローバルヘルスケア  
カンパニーとして、データと  
デジタル技術を駆使して  
ヘルスケア変革に貢献

第一三共グループは、創薬基盤とデジタル技術により一人ひとりの生涯に寄り添い、最適なヘルスケアソリューションを提供するトータルケアプラットフォームの実現により、患者さんに提供する価値のさらなる向上を目指します。

取締役 専務執行役員 DX推進ユニット長 CIO

大槻 昌彦



第一三共グループは右図に示すようなトータルケアプラットフォームにより、患者さんへの新しい価値を提供したいと考えていますが、これは、製薬企業だけで構築できるものではありません。一人ひとりの患者さん、医療機関、リアルワールドデータ\*1を提供するデータプロバイダーや最新のデジタル技術を提供するIT企業など、多様なステークホルダーが連携・協業するエコシステムが必要です。

個人のバイタルサインや行動情報、健診情報、診療情報、リアルワールドデータといったデータを収集・提供し、社内外のシステムを組み合わせたDXプラットフォームで解析することを想定しています。この解析には、最新のデジタル技術や医療・健康に関する専門知識が欠かせません。

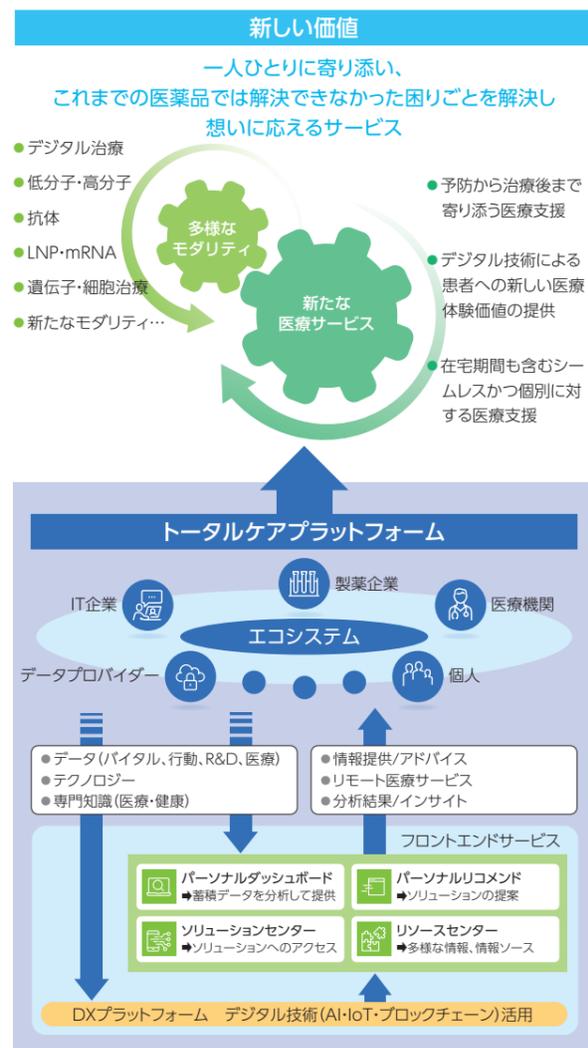
解析した結果は、個人にフィードバックすることになりますが、フロントエンドサービス\*2を構築し、一人ひとりに対して可視化した健康情報の提供や治療法の提案、デジタル治療であればそれに対するアクセスや、それ以外の多様な情報へのアクセスを実現したいと考えています。

このような取り組みを通じて、一人ひとりに寄り添い、これまでの医薬品では解決できなかった困りごとを解決し、想いに応えるサービスの展開を作り上げ、新たな価値を提供していきたいと考えています。

今後、治療手段(モダリティ)としてデジタル治療を新たに加えることはもちろんのこと、予防や治療後の医療支援等を含む新しい医療サービスの創造も視野に入れて取り組んでまいります。

\*1 実医療における臨床情報 \*2 顧客が直接アクセスして利用するサービス

▶ DXを通じて当社が創造する新しい価値



がん患者さんに対するトータルケアを探索

当社は現在、「がんに強みを持つ先進的グローバル創業企業」になることを目標に事業を展開しています。そのため先述したトータルケアプラットフォームの最初の取り組みとしては、「がん患者さんに対するトータルケア」を主軸に検討を進めています。がん治療においては、革新的ながん治療薬も然ることながら、実医療において、がんの病態に伴う周辺症状やがん治療薬に伴う副作用を十分管理しながら、がん治療薬を適正な量と期間、継続して使用できるようにすることが大切です。

世界的に早期の支持・緩和ケアや副作用管理が注目されている中、当社はがん治療の最適化に向けた取り組みの一つとして、医薬品等のポテンシャル(潜在的能力)を最大限引き出せるようデジタル技術を最大限に活用することを指向し、公的保険

適用の医療機器アプリ開発の経験をもつ株式会社CureAppと「がん治療における副作用やがん周辺症状をマネジメントするアプリ」の共同開発を開始しました。

このアプリで、がんの病態に伴う周辺症状やがん治療薬に伴う副作用を管理することにより、早期の治療介入や予防につなげ、その結果として治療効果の向上、患者さんのQOL (Quality of Life: 生活の質)の維持・改善、および予後の改善を期待しています。

今後も、がん患者さん一人ひとりに寄り添いながら、デジタル技術を含むさまざまな最適な医療手段(モダリティ・ソリューション)を提供できるトータルケアを探索していきます。

▶ がん治療の最適化への取り組み



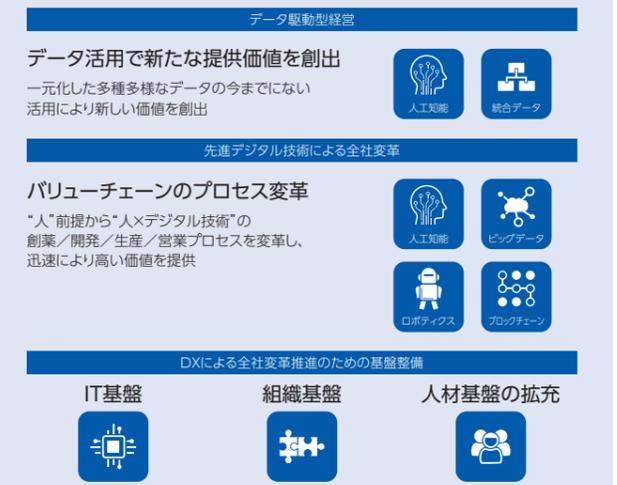
\* Real World Dataの略。リアルワールドデータ

中計の戦略の柱を支えるDXの取り組み

創業に関する研究、臨床開発、製造、コーポレートといったさまざまな部所から得られるデータを一元化し分析し、また外部のデータも含めて解析することにより、データ駆動型の経営を実践していきます。

また、新たなデジタル技術活用によりバリューチェーンの業務プロセスの変革、業務の効率化を行い、そこで生まれた時間をヒトが担うべき業務により多く使えるように変革を進めていきます。

当社は、これらのデジタルを活用した変革、デジタルトランスフォーメーションを進めるために、IT、組織、人材といった基盤を整備拡充していきます。



# 取締役会議長メッセージ



取締役会議長(社外取締役)

宇治 則孝

## 第一三共グループ 企業価値の最大化

## が提供する社会的価値と を目指して取締役会の実効性を高めていく

### 研究開発に強みを持つ日本企業の良さを活かし ながらグローバルカンパニーへの成長を目指す

2020年6月に取締役会議長に就任し、1年が経ちました。これまで7年間、社外取締役として第一三共グループの事業や企業文化、価値観を理解し、経営の重要事項の決定や執行の監督に努めてきました。議長就任にあたっては重責と期待を感じましたが、多種多様な経験・知見を持つ取締役会の構成メンバーに恵まれたおかげで、良いスタートを切ることができました。

当社には伝統的な日本企業の良さがあり、研究開発力に裏打ちされた製薬企業として、高い創薬力を備えています。2020年度の研究開発費は2,274億円に達し、対売上収益率は24%と高水準にあります。私は出身母体の日本電信電話で副社長兼CTO(Chief Technology Officer)の経験もありますが、第一三共グループの研究開発はIT企業と比べて投資期間が長く研究開発比率や投資額も大きいため、経営戦略上、大変重要な位置づけにあります。現在、研究開発によ

る成果をグローバルに展開していくための開発力を強化し、グローバルなプレゼンスを高めていくステージにあります。高い専門性を持った人材が揃っていますので、強みを活かしながらさらに組織全体での実行力を高めることができると思っています。

当社グループは、病の克服や医療アクセスの向上等の製薬会社として取り組むべき社会課題の解決に向けて、社会的ニーズの高い医薬品を創出し世界中の多くの患者さんに届けることで社会に価値を提供しています。パーパス「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」を果たすために、グローバルにもその存在意義が認められる企業に成長していくことが必要です。

### バランス・多様性を確保した 取締役会構成メンバーによる活発な議論

コーポレートガバナンスを強化するためには、公平性、独立性、透明性をしっかり担保して、執行と監督を分離し取締役会が監督機能を果たしていくことが基本であり、取締役会議長の大きな役割は、活発な議論の場を作り取締役メンバーの知見をうまくまとめていくことと認識しています。社外役員は、社内の常識が外部から見て非常識になっていないか、外部目線や株主目線で執行を監督しています。

取締役会の構成については、取締役と監査役の社内・社外役員比率、女性比率など、属性のバランスに加えてスキルマトリックスにおいてもバランスがとれており、経験や専門分野の多様性を確保しています。また、取締役会メンバーそれぞれが各人の持つ専門性や知見を発揮するように努めることも、議論の活性化においては重要なポイントです。

取締役会の議論は従前も活発でしたが、社外取締役が議長になったことにより、社外役員を含めた議論が一段と深まるともに、社内役員の発言も増え、より充実した議論ができているように感じています。

2020年度には長期ビジョンの見直しや中長期戦略についての議論に多くの時間を費やしました。リスクマネジメントに加え、女性活躍推進、環境経営や医療アクセス等のサステナビリティ、デジタルトランスフォーメーション(DX)推進に関する内容は、特に社外役員の経験や知見に基づく貢献が大きかったと言えます。

### 取締役会評価によりさらに実効性を高める

2020年度は、取締役会の監督機能、意思決定機能のさらなる強化を図り、取締役会の実効性を高めるさまざまな取り組みを行いました。

取締役会実効性評価については [P50参照](#)

最重要事項としての第5期中期経営計画の策定に向けては、取締役会や取締役会以外での意見交換の場を設けて、議論の充実を図りました。また、当社は研究開発への投資が大きいため、取締役会として特にしっかり見ていく必要があり、研究開発のマネジメントに対してLessons Learnedによる検証を行うといった取り組みも実施しています。



## 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います。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。

### 取締役会の評価方法

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います。

全取締役が、評語選択および自由記述による自己評価を実施し、その分析・内容を取締役会へ報告しています。

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。

### 2020年度 取締役会評価結果

2020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において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、2019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5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(2019年度評価時)	2020年度の主な取り組み
1 取締役会による意思決定機能、監督機能、モニタリング、リスクマネジメント機能のさらなる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社外取締役の取締役会議長就任(2020年6月)等による監督機能の強化を図りました。</li> <li>・ マテリアリティのKPIについて取締役会において十分に議論し、決議しました。</li> <li>・ 事業投資・研究開発投資案件のLessons learnedについて取締役会へ報告しました。</li> </ul>
2 第5期中期経営計画の策定に向けた議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第5期中期経営計画の策定に向けて、取締役会および社外役員説明会(計6回)において議論を行いました。</li> </ul>
3 議論・判断材料として必要十分な提案・報告内容の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営状況の月次報告、事業提案案件等に関して、十分な議論のために必要な情報を整理し、取締役会資料、説明内容につなげました。</li> </ul>
4 審議、議論、質疑応答へのより一層の時間配分	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事前説明時の社外役員からの質問・意見の議案説明者への伝達、議案毎の時間配分の設定等により、取締役会における審議、議論、質疑応答の充実を図りました。</li> </ul>
5 社外役員の理解促進につながる情報提供のさらなる充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 毎回、取締役会議案について社外役員へ事前説明を実施したことに加え、社外役員の経営会議へのオブザーバー参加、経営会議資料の共有、業界関連情報の共有等を実施しました。</li> </ul>

### 2021年度 取締役会重点施策

2020年度の評価を踏まえ、取締役会による意思決定機能、監督機能、モニタリング、リスクマネジメント機能のさらなる強化に向けて、2021年度に右記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。

なお、2021年度取締役会評価は第三者機関による評価を実施する予定です。

- 1 当社に最適なコーポレートガバナンスを目指した取り組みの強化
- 2 がん事業・海外事業への取締役会の監督機能の強化
- 3 取締役会における議論のさらなる充実
- 4 社外役員の理解促進につながる情報提供のさらなる充実



#### 取締役会でのESGに関わる議論

取締役会では経営上の重要事項について活発な議論が行われています。下記事例は、近年、重要度が一層増してきたESGに関わる議題です。

#### マテリアリティKPIの設定についての議論

当社グループは、2021年4月に、第5期中期経営計画に併せてマテリアリティのKPIを公表しました。KPIの設定にあたり、2020年12月から2021年3月まで、毎月、取締役会メンバーが議論を重ねました。マテリアリティの長期目標やその実現に向けた課題に関して、「パーパスの実現に向けて、第一三共ならではの世界観を表現できないか」、「環境は、グローバルに重要な社会課題であり、より積極的な取り組みとその記載内容を検討してほしい」、「カーボンニュートラルも、薬を開発するの、最終目標は人の生存年の延伸であることをもう少し前面に出せないか」などの意見がありました。また、「COVID-19による社会環境の変化を捉える必要がある」との意見を受けて、COVID-19による環境変化を踏まえたマテリアリティの位置づけを再確認しました。「細かな内容ではなく、より大局的なKPIになるように、もう少し絞り込むなど検討してほしい」、「具体的に達成の度合いが分かるKPIを設定してほしい」との意見を踏まえ、KPIの精査を行った上で、2021年3月の取締役会にてKPI目標値を決定しています。

取締役会の監督機能の充実とともに、執行がより機動的・迅速に実行できるよう両者の役割や意思決定の分担も見直しました。議長として、CEOやCFOをはじめ執行部門とのコミュニケーションを密にするとともに、社外役員に対する経営会議等の情報提供の充実により、情報共有も深まっていると感じています。

毎年度実施している全取締役による取締役会評価においては、前向きな意見が多数出ており、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。さらに2021年には外部機関による第三者評価の導入を予定しています。

### 長期的視点から社会的意義を果たす取り組みを後押しする「攻めのガバナンス」

外部環境が激しく変動する現在、「攻めのガバナンス」の視点を意識しています。持続的成長を続けていくためには、リスクを充分勘案しつつ、変化を躊躇してはならないと考えます。最近ではワクチン事業展開について、当社グループには一定の技術と研究開発の強みがあり世の中のニーズも考慮して、やるべきという方向性を社外役員も大いに後押ししました。季節性インフルエンザワクチンなどの生産拠点が、平時から供給を行っていますが、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、本年3月より、当社が見出した新技術を用いたmRNAワクチン(DS-5670)の国内第1/2相臨床試験も開始しました。

取締役会の審議においてはリスクの見極めと投資の妥当性に対する合理的な判断を行うとともに、担当者の高い使命感や実現に向けての熱意は大事にしたい点です。イノベーションに対する社員の情熱や誠実で真面目な人材は当社グループの強みであ



り、これを育む企業風土をさらに活性化したいと考えています。

### ESG評価を役員報酬に組み入れ、取り組みを加速

今年より役員報酬制度に新たに導入した中計業績連動株式報酬において、DJSI\*1やFTSE\*2、ATM\*3によるESG評価を組み入れました。

当社グループはESG経営を重要視しており、社会・環境問題などの課題に取り組むサステナビリティの考え方を取り入れ、8つのマテリアリティを取締役に特定しています。また、2020年度も時間をかけて議論し、社外役員の知見も大きく反映した上で、KPI目標値を設定しました。設定したKPI目標値が実現できるよう、具体的にどう事業活動に落とし込み実行・展開していくのが重要であり、グループ全体でしっかり取り組む必要があります。そして、株主との建設的な対話を行っていくことも重要であると考えています。

ESGについては、複数の第三者機関より高い外部評価を得ているものの、さらなる高い評価を目指し、特に外部への情報発信やアピールを強化すべきだと感じています。

また、DXについても、昨年設置したDX推進本部を中心に、ICT(情報通信技術)をさらに駆使して経営・事業に活かすことも重要であり、第一三共らしいDXの展開に向けてさらなる取り組みが必要です。

\*1 米国のS&P Dow Jones Indices社が提供するサステナビリティ評価指数。環境・社会・ガバナンスの3つの側面から企業活動を分析しサステナビリティに優れた企業を選定  
\*2 FTSE Russell社はロンドン証券取引所100%出資会社で、環境・社会・ガバナンスの観点から優れた企業を分析し、そのパフォーマンスを反映するインデックスを開発  
\*3 オランダを拠点とする非営利団体 Access to Medicine Foundationがグローバルな大手医薬品メーカー20社を対象とし、発展途上国での医薬品へのアクセス改善に関して評価

### 第一三共グループのパーパス(存在意義)やビジョンの実現に向けて社会と協働

パーパス「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」の実現に向けて、本年4月に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」を発表しました。これから先はがん事業に留まらず、それ以外の領域でも成長の柱を構築していくため、将来構想のさらなる議論が取締役会としても重要だと考えています。当社グループにはパーパス実現に向けた実力や多くの実績もありますが、2030年ビジョンを実現するためには、グループの創出する価値を社会に広く認知してもらい、パーパスやビジョンに共感し協働していただけるパートナーを始めとするステークホルダーを増やしていくことも重要です。より一層の企業価値の向上に向けて、取締役会議長、社外取締役として全力を尽くしてまいります。

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス体制の変遷

当社グループは、企業理念の実現に向けたコーポレートガバナンス体制を推進しています。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。

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。

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
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		
	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						
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)					
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)					
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年については、同年6月11日施行前のコーポレートガバナンス・コードを全て遵守

## コーポレートガバナンス体制

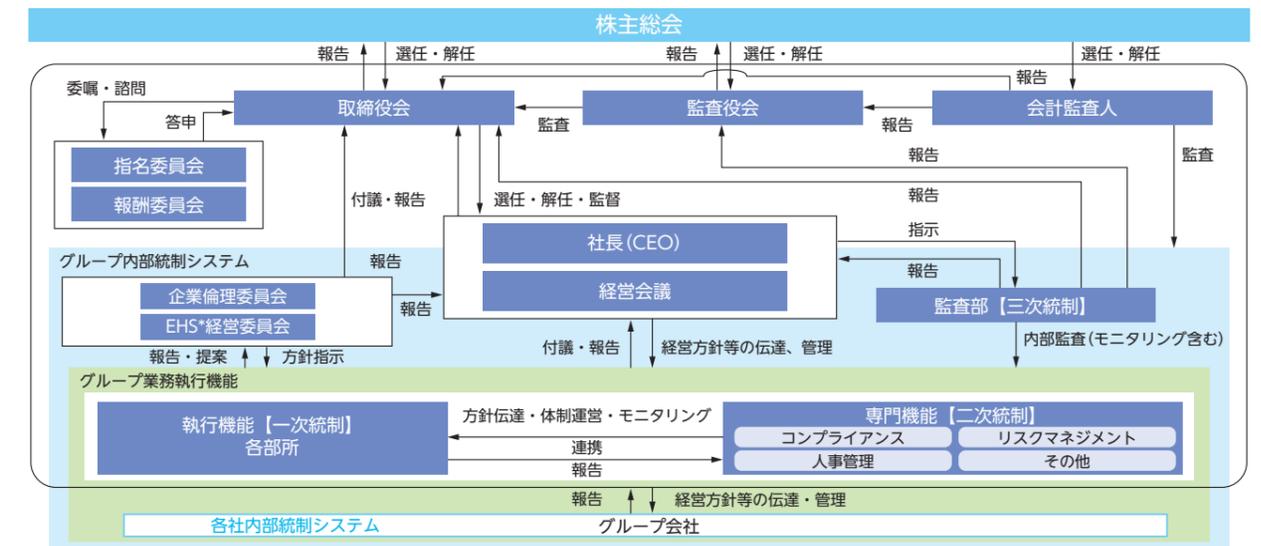
取締役の経営責任の明確化と経営と執行に対する監督機能の強化を目的として、取締役の任期を1年と定め、取締役9名中4名を社外取締役とする体制としています。なお、2020年6月より社外取締役が取締役会議長に就任しています。

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、取締役・執行役員の候補者選定、CEO後継者計画および役員報酬制度等について両委員会において審議しています。両委員会は、社外取締役4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。なお、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。

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。

### コーポレートガバナンス体制図



\* Environment, Health, Safety

### 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4名 (オブザーバー：社外監査役)	社外取締役4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、取締役および執行役員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、取締役および執行役員の報酬の方針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)
2020年度開催回数	7回	9回	13回

### その他の委員会

	企業倫理委員会	EHS経営委員会
委員長	コンプライアンス・オフィサー(総務本部長)	EHS経営最高責任者(総務本部長)
構成	委員長が指名した社内委員12名の他に、委員会の透明性、信頼性を確保するために社外弁護士1名を加えて13名で構成 オブザーバー：常勤監査役および監査部長	委員長が指名したグループ会社役員を含む14名で構成 オブザーバー：常勤監査役
目的	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経営を推進すること	第一三共グループの企業活動全般における環境の保全と健康・安全の確保を重要な経営課題と位置づけ、リスクを最小化し持続可能な社会に貢献することを目的として、環境(Environment)、健康(Health)、安全(Safety)を継続的に改善するマネジメントシステムを構築し、運営すること
2020年度開催回数	2回	2回

コーポレートガバナンス

**取締役会のスキルマトリックス**

当社の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、当社の取締役会がその意思決定機能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)を特定しました(下表)。

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任しています。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、選任しています。

**取締役候補者の要件について**

取締役候補者は、人格・識見に優れ、当社グループの企業価値

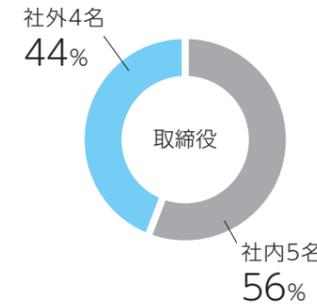
の最大化に資する人材であること、および、経営方針等の継続性を尊重しつつも、経営環境の変化を見据えた適時的確な判断が行えるよう、就任期間や年齢等においても適切であることを要件としています。加えて、取締役候補者には、多様な視点に基づく決定機能の強化と、執行に対する監督機能の強化を目的として、必ず社外取締役が含まれていることを要件としています。

社外取締役候補者は、企業経営、財務・会計、サイエンス&テクノロジー、グローバルビジネス、サステナビリティ・ESG等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、重要な兼職先の状況が、当社取締役としての役割を適切に果たすことができる範囲であることを確認しています。

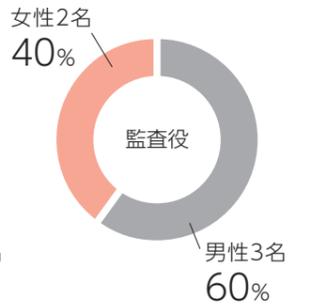
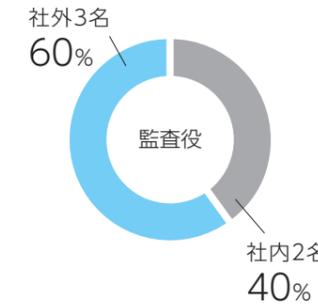
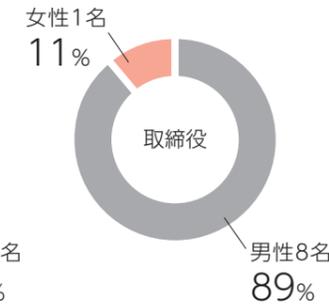
当社は、ジェンダーや国際性の面を含む取締役の多様性を確保し、多様な意見を経営に取り入れることが、取締役会の監督機能および意思決定の強化につながる重要なことであると認識しています。今後も取締役候補者の選定においてかかる観点を踏まえ検討を続けていきます。

**取締役会・監査役会の構成**

▶ 社外役員比率



▶ 女性役員比率



▶ 独立性基準の概要

当社の「社外役員としての独立性基準」を当社ウェブサイトに掲載しています。

詳しくはこちらへ [https://www.daiichisankyo.co.jp/files/about\\_us/governance/index/pdf/20210622\\_CG%20Report\\_J.pdf](https://www.daiichisankyo.co.jp/files/about_us/governance/index/pdf/20210622_CG%20Report_J.pdf)

	氏名	年齢*	社外独立役員	主な経歴など	在任期間	取締役会	指名委員会	報酬委員会	スキルマトリックス									資格	
									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		
取締役	眞鍋 淳	66歳			7年	○			●		●	●	●	●		●		獣医師	
	木村 悟	63歳			2年	○			●		●							薬剤師	
	大槻 昌彦	61歳			1年	○					●					●		薬剤師	
	平島 昭司	60歳			1年	○			●	●	●	●	●		●				
	奥澤 宏幸	58歳			—	○			●	●	●	●	●						
	宇治 則孝	72歳	○	元 日本電信電話(株) 代表取締役副社長	7年	◎議長	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●			
	福井 次矢	69歳	○	元 聖路加国際大学学長 元 聖路加国際病院院長	6年	○	◎委員長	○										医師	
	釜 和明	72歳	○	元 (株)IHI代表取締役社長、会長	2年	○	○	◎委員長	●	●		●	●	●	●				
	野原 佐和子	63歳	○	(株)イプシ・マーケティング研究所 代表取締役社長(現任)	2年	○	○	○	●	●				●	●				
監査役	渡邊 亮一	62歳			2年	○			●	●				●					
	佐藤 賢治	58歳			2年	○					●			●	●				
	樋口 建史	68歳	○	元 警視總監 元 駐ミャンマー日本国特命全権大使	3年	○	□(オブザーバー)				●	●	●						
	今津 幸子	52歳	○	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 外国法共同パートナー弁護士(現任)	3年	○		□(オブザーバー)						●	●			弁護士	
	渡辺 雅子	59歳	○	元 有限責任監査法人トーマツ パートナー 渡辺雅子公認会計士事務所代表(現任)	—	○				●								公認会計士	

\* 年齢は2021年6月21日(第16回定時株主総会開催日)時点での満年齢

コーポレートガバナンス

**新たな役員報酬制度の考え方**

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に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、役員報酬制度を見直すこととしました。2021年度以降の新たな報酬制度のポイントは、以下の通りです。

**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、国内大手製薬企業的水準についても参照します。

**報酬構成割合**

従来の代表取締役社長兼CEOの報酬等の構成割合は、業績目標を100%達成した場合に、基本報酬60%、業績連動賞与20%、譲渡制限付株式報酬20%となるように設計していましたが、中計業績連動株式報酬も導入し、変動報酬比率を高めることとしました。

新制度では、代表取締役社長兼CEOの報酬等の構成割合は、業績目標を100%達成した場合に、基本報酬40%、年次業績連動賞与30%、譲渡制限付株式報酬15%、中計業績連動株式報酬15%となるように設計しています(表1)。

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。社外取締役の報酬等は、従来通り基本報酬のみとしています。

**中計業績連動株式報酬(長期インセンティブ報酬)**

新たに導入した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(表2)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%の範囲で業績連動計数を決定します。

**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新たに設けました。

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。

取り組みを促し、その成果に対して適切に報いることができる報酬構成とすること、そのために長期インセンティブ報酬としての信託型の中計業績連動株式報酬制度の導入です。また、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取締役会の決議により、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ました。

今年度の委員会は新制度の円滑な運用に向け、十分なフォローアップを行うことに重点を置くこととし、従来同様自由闊達な議論を行っていきたく思います。また、役員報酬についての開示の拡大が求められているので、引き続きステークホルダーへの説明責任を十分に果たしてまいります。

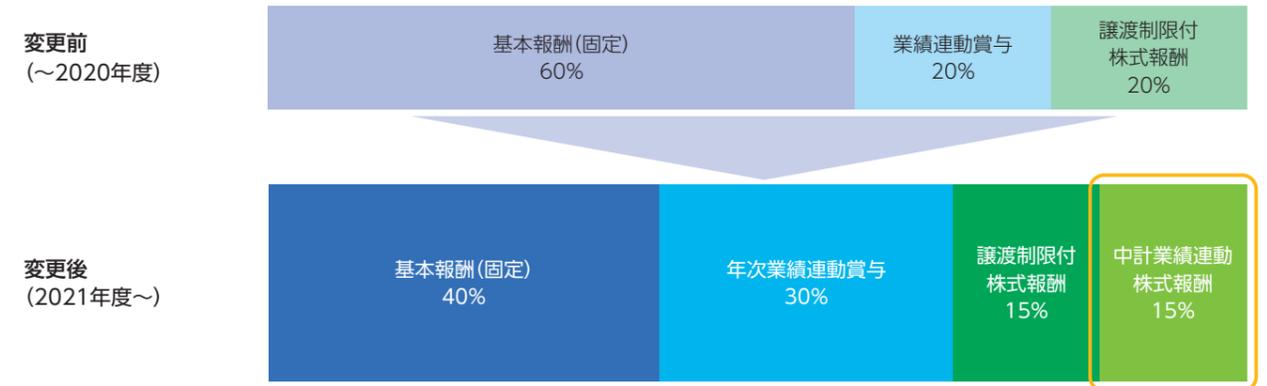
**報酬委員会 委員長からのメッセージ**



社外取締役(独立役員) **筈 和明**

これまで検討を進めて来た報酬制度の改訂が今年6月の株主総会で承認されました。今回の改訂の主要なポイントは ①取締役の報酬等の水準を産業界の上位水準を志向して設定すること ②社内取締役に短期的および中長期的な視点による経営への

**▶ 報酬構成割合の変更(代表取締役社長兼CEO) (表1)**



**▶ 中計業績連動株式報酬の目標達成指標(表2)**

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

**▶ 新たな役員報酬制度の概要**

詳しくはこちらへ [https://www.daiichisankyo.co.jp/files/about\\_us/governance/index/pdf/20210622\\_CG%20Report\\_J.pdf](https://www.daiichisankyo.co.jp/files/about_us/governance/index/pdf/20210622_CG%20Report_J.pdf)

コーポレートガバナンス

**役員、CEOの選解任の方針と手続き**

当社は、取締役およびCEO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、社外取締役4名で構成する指名委員会において十分に審議した上で、取締役会において選定しています。監査役候補者の選定にあたっては、指名委員会において十分に審議し、監査役会の同意を経て、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、CEO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



社外取締役(独立役員) **福井 次矢**

取締役、監査役等の会社の命運を握る重要な役職者についても、社外取締役4名とオブザーバーの社外監査役1名から成る本委員会が審議することで、公平性と中立性、透明性が担保できますので、そのことを意識して委員会を運営する所存です。

当社のCEOは、直近の会社の管理運営に長けているのみでなく、世界中の人々の疾病治癒・健康増進に係る新たな手段を、たとえ数十年の時間がかかっても開発しようという、将来への壮大な夢を持ち続けていただければと思っています。

指名委員会では、当社のほぼ全ての役職者の選定等について審議を行い、取締役会へ答申しております。CEO、CFO、

**監査役監査の状況**

監査役監査の組織、人員および手続き

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。

監査役の監査機能強化をさらに図るため、業務執行から独立した専任のスタッフ4名が監査役の業務を補助しています。

監査役および監査役会の活動状況(2020年度)

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会を取締役会終了後に実施しています。

例月の監査役会の平均所要時間は約120分、付議議案件数は年間15件です。

監査役会の主な共有・検討事項

- 監査方針、監査計画および業務分担について
- 監査役会監査報告について
- 会計監査人の評価について
- 監査役会の実効性評価について
- 内部監査計画および結果について
- 国内グループ会社監査役による監査の状況
- 常勤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
代表取締役との会合	年2回の頻度で実施	常勤監査役、社外監査役
取締役との会合	年1回の頻度で実施	常勤監査役、社外監査役
重要会議への出席	取締役会、経営会議等	常勤監査役、社外監査役
	企業倫理委員会、EHS経営委員会等	常勤監査役
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、経営会議等への出席	常勤監査役
重要な書類の閲覧	決裁書、重要な会議の資料および議事録等の閲覧	常勤監査役
監査役監査	本部長・部長・支店長・研究所長、国内グループ会社の社長、海外グループ会社の内部監査部門長等と面談を実施	常勤監査役、社外監査役
取締役会における助言・要望		常勤監査役、社外監査役
任意の諮問委員会の委員就任	指名委員会および報酬委員会のオブザーバー	社外監査役
社外取締役との連携	意見交換会の実施	社外監査役
国内グループ監査役連絡会	年2回の頻度で実施	常勤監査役
内部監査部門との連携	内部監査計画や結果の報告・意見交換の実施、内部監査開始前の監査ポイントの確認、月例連絡会にて情報共有・意見交換の実施	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	常勤監査役、社外監査役
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、近時のトピックをテーマに、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**

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、2020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としましたが、海外グループ会社の監査をはじめいくつかの改善の余地があることが確認できたため、今回の結果を踏まえ、次年度以降の活動に活かしていきます。

# 独立役員からのメッセージ



社外取締役(独立役員) 野原 佐和子

## 当社の強みを活かし、 地球環境変化等がもたらす新たな疾病に対峙する

スキルマトリックスを踏まえた、ご自身の役割について教えてください。

デジタルビジネスおよびイノベーション関連の調査研究を行う企業を設立し経営してきた経験を活かし、当社におけるデジタル技術やAI等を使った新事業開発およびDX推進、あるいはR&D戦略についての議論に積極的に参加しています。

また、多様な業界において経営改革およびガバナンス改革のさまざまなステージにある企業で、社外取締役を多数務めてきたため、各社を相対化して見ることができ、より客観的に状況を判断できると感じます。当社における経営のあり方や戦略検討、コーポレートガバナンスの向上、マテリアリティマネジメントをはじめ、さまざまな機会にその経験を活かしていければと考えています。

当社がサステナブルな社会の発展へ貢献するために、当社へ期待することと強化ポイントを教えてください。

サステナブルな社会の発展には、CO<sub>2</sub>排出量削減や廃プラスチックリサイクルなどの、事業活動における環境負荷の低減や気候変動対策の積極的実践が不可欠です。しかしそれだけでなく、当社の強みであるサイエンス&テクノロジー (S&T) を活かし、地球温暖化の進行等に伴う疾病構造の変化によって発生する、新感染症等の新疾患に関する革新的な医薬品を創出すること。さらに、それらを世界へ安定供給し、医療関係者が安心して患者に治療できる環境を構築することが、より重要な貢献となると考えています。

新たな疾病発生の予兆を感知し、いち早く先進的な予防薬や治療薬を創出できる体制を構築することを期待しています。そのために、多様なモダリティの研究推進、専門人材・多様な人材の育成と活躍推進、グローバル経営力向上による投資力拡大等を強化していく必要があります。



社外取締役(独立役員) 福井 次矢

## 医学の知識や医療提供、 組織運営の経験を活かして

スキルマトリックスを踏まえた、ご自身の役割について教えてください。

私自身は、スキルマトリックスに挙げられた9種類のスキルのうち、サイエンス&テクノロジー(S&T)と人事・人材育成のスキルを有すると評価されています。これまで医学-自然科学だけでなく人文科学、社会科学も含みます-を学び、医療を提供してまいりました。そしてその間に、米国で公衆衛生学(疫学、統計学、環境医学、行動科学、医療政策管理学等)を学び、大学や病院の管理運営にもあたってまいりました。大学や病院の管理運営には、人事・人材育成が決定的に重要で、期待以上にうまくいったこともあれば、後々悔やむような経験も何回かいたしました。

そのような学問的背景と医療提供、組織運営の経験を活かし、会社の重大な決定事項に係るあらゆる観点からの検討に貢献できればと思っています。



社外取締役(独立役員) 釜 和明

## 攻守合わせたガバナンスと 社員一人ひとりの能力の最大化を目指す

当社がサステナブルな社会の発展へ貢献するために、当社へ期待することと強化ポイントを教えてください。

2025年度目標を実現するための施策と工程表が作成されていますので、まずは施策のPDCAを確実に回していくことが大事です。

一方で、今回の新型コロナウイルス感染症などパンデミックの発生、大規模な自然災害、地政学的なリスクなど、リスクが発生する確率と発生した場合の損失の大きさは従来と比較できない程大きくなっています。従って、リスクマネジメントの徹底と危機発生時の適切な対応が求められます。

新中期経営計画を達成するのはグローバルで働くグループの社員一人ひとりの力です。ウィズコロナ、ポストコロナにおける働き方は大きく変わります。従って、社員の一人ひとりが能力を十分に発揮できる環境づくりが必要です。

スキルマトリックスを踏まえた、ご自身の役割について教えてください。

社外取締役には当社の持続的な成長と企業価値の向上に資することが求められていると考えています。今年度は第5期中期経営計画の初年度にあたります。2025年度目標「[がん]に強みを持つ先進的グローバル創業企業」を達成し成長ステージへに向けての施策の実行がスタートしています。

総合重工業の企業経営者としての経験・知見および財務・会計分野での専門性や実務経験を活かして施策の実現を支えてまいります。そのためにも、施策の後押しを行う「攻め」のガバナンスとリスクや内部統制の有効性の検証などの「守り」のガバナンスの2つの役割をバランスよく全うしてまいります。

独立役員からのメッセージ



社外監査役(独立役員) 樋口 建史

## リスクの芽を摘むマネジメントの高度化に向けて

ご自身の経験や専門を踏まえた、ご自身の役割について教えてください。

当社がサステナブルな社会の発展へ貢献する上での、コーポレートガバナンスに対する考え方を教えてください。

私は長く治安を預かる警察官僚として「事件や事故の起きにくい社会づくり」に携わってきました。重大な事件事故は、ひとたび発生を許してしまえば、早期に解決できたとしても、人命はもとより、経済的損失でさえ100%の被害回復は望むべくもありません。発生した後の対処能力の高度化や資機材の整備も大事なことです。未然防止に優る施策はありません。事件事故の発生要因を徹底分析し、発芽させない社会環境の整備を丹念に進めていったことが、「世界一健康で安全な国・日本」の実現につながっているように思います。

当社が先進的グローバルヘルスケアカンパニーとしてサステナブルな社会の発展に貢献していくためには、複雑多様化するリスクに対処できる高度なガバナンスのプロセスを構築することが不可欠です。私は、事件事故の未然防止の手法がリスクマネジメントに通じると考えています。現在多くの企業ではリスクの存在を認識した時点からマネジメントが始まっていますが、もっと前広に捉えてリスクの芽を摘み取ることができれば、多くのリスクを顕在化させないで済むはずで

す。リスクが顕在化に至るまでの過程はさまざまですが、必ず人的要因が絡んでいます。リスクの芽を摘み取るための鍵は、万一リスクが生じた場合には深刻な事態を招きかねない重要業務の担当者に焦点を合わせて、人事管理と業務管理の高度化を図ることにあるように思われます。そういった観点から、監査役会として、社会づくりのプロセスも参照しながら、コーポレートガバナンスの一層の高度化に貢献したいと考えています。



社外監査役(独立役員) 今津 幸子

## 社会的信頼に応える、良質な企業統治体制の確立に向けて

当社がサステナブルな社会の発展へ貢献する上での、コーポレートガバナンスに対する考え方を教えてください。

ご自身の経験や専門を踏まえた、ご自身の役割について教えてください。

企業経営における透明性やコンプライアンス重視の傾向は、より一層高まっております。健全な企業経営を行うためには、社内の自律機能・自浄機能を高めることに加えて社外の第三者的な視点からの検討も欠かせません。新型コロナウイルス感染症による不安定な状況が続く中、競争力と優位性を生み出す多様な人材を育成し、その活躍を推進していくことの重要性も高まっています。これまで弁護士として、労働案件を中心に、企業法務、コーポレートガバナンスに携わってきた経験を活かし、当社の社外監査役として、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に貢献できるよう、引き続き尽力する所存です。

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という当社の企業理念を実現するために、当社も時代のニーズに応じて柔軟に変化していかなければなりません。当社は、2025年目標「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」を実現し、2030年ビジョン達成に向けた成長ステージに移行することを目指した第5期中期経営計画を策定し、また、真のグローバルヘルスケアカンパニーとなるべく、新たなグローバルマネジメント体制を構築しました。

しかし、企業が何かを変えようとするときは、チャンスと同時にリスクも生じます。弁護士としての社外監査役には、常に中立の立場からリーガルマインドに則って客観的に監査意見を表明することで無用な法的リスクを回避し企業価値の毀損を防ぐことで、株主の安心感と企業価値の向上に貢献することが求められます。当社が今後も持続的な成長を果たすべく、当社の経営の適法性および健全性の確保に引き続き努めてまいります。



社外監査役(独立役員) 渡辺 雅子

## 企業会計・監査の専門家として、企業統治のさらなる向上に貢献する

ご自身の経験や専門を踏まえた、ご自身の役割について教えてください。

2021年6月の株主総会において社外監査役に選任されました。新型コロナウイルス感染症の世界的拡大により、製薬会社の果たす役割や社会からの期待はかつてなく大きく、こうした未曾有の状況下に、先進的グローバル創薬企業を目指してグループ一丸となって取り組んでいる当社の社外監査役に着任し、身が引き締まる思いです。

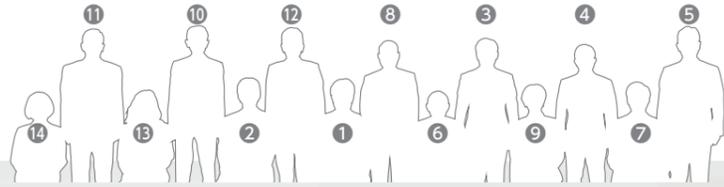
私は、公認会計士として30年間監査法人に所属して数多くの業種・業態の会計監査や財務調査を行い、そのなかで企業のガバナンス体制や内部統制システムに起因するさまざまな経営課題や不正事案等に直面し、その都度経営者や監査役等の

方々と対峙・議論してきました。こうしたコーポレートガバナンス体制の重要性を認識した経験を踏まえ、監査役として、そして企業会計・監査の専門家として、いろいろな局面で積極的に発言しガバナンス機能を果たし、企業統治体制のさらなる向上に尽力してまいります。また、内部監査部門、会計監査人、グループ会社の監査役との連携をも図り、内部統制システムの機能状況を監査し当社グループの継続的な企業価値向上に貢献できるよう務めてまいります。

新任監査役としての抱負について教えてください。

精神的に活動されている常勤監査役との意見交換を踏まえて、時には各部門に直接ヒアリングしたり研究開発や製造等の現場視察を行い、当社の事業や実態をよく理解して社外監査役としての役割を果たしたいと考えています。どうぞよろしく申し上げます。

# 役員紹介



## 取締役

代表取締役社長兼CEO  
社長執行役員 **眞鍋 淳 ①**

### 略歴、地位および担当

1978年 三共株式会社入社  
2005年 同社安全性研究所長  
2007年 同社安全性研究所長  
2009年 当社執行役員  
研究開発本部プロジェクト推進部長  
2011年 当社執行役員グループ人事担当  
兼グループCSR担当  
2012年 当社執行役員戦略本部経営戦略部長  
2014年 当社常務執行役員  
日本カンパニープレジデント  
兼事業推進本部長  
2014年 当社取締役常務執行役員  
日本カンパニープレジデント  
兼事業推進本部長  
2015年 当社取締役専務執行役員  
国内外営業管掌  
2016年 当社取締役副社長執行役員  
総務・人事本部長兼  
メディカルフェアーズ本部長  
2016年 当社代表取締役副社長執行役員  
総務・人事本部長兼  
メディカルフェアーズ本部長  
2017年 当社代表取締役社長兼COO  
社長執行役員  
2019年 当社代表取締役社長兼CEO  
社長執行役員(現任)

代表取締役専務執行役員  
日本事業ユニット長 **木村 悟 ②**

### 略歴、地位および担当

1981年 第一製薬株式会社入社  
2009年 当社日本カンパニー  
医薬営業本部長京都支店長  
2014年 当社執行役員  
日本カンパニー医薬営業本部長  
兼マーケティング部長  
2015年 当社常務執行役員医薬営業本部長  
2016年 当社専務執行役員医薬営業本部長  
2019年 当社取締役専務執行役員医薬営業本部長  
2021年 当社取締役専務執行役員日本事業ユニット長  
2021年 当社代表取締役専務執行役員  
日本事業ユニット長(現任)

取締役専務執行役員  
DX推進本部長 **大槻 昌彦 ③**

### 略歴、地位および担当

1987年 三共株式会社入社  
2010年 当社研究開発本部研究開発企画部長  
2012年 当社研究開発本部研究担当部長  
2013年 当社研究開発本部研究統括部長  
2014年 当社執行役員研究開発本部研究統括部長  
2018年 当社執行役員事業開発部長  
2019年 当社常務執行役員事業開発部長  
2020年 当社専務執行役員DX推進本部長  
2020年 当社取締役専務執行役員  
DX推進本部長(現任)

取締役専務執行役員  
経営戦略本部長 **平島 昭司 ④**

### 略歴、地位および担当

1988年 第一製薬株式会社入社  
2010年 U3 Pharma GmbH CEO  
2015年 当社戦略本部経営戦略部長  
2016年 当社戦略本部経営戦略部長  
兼オンコロジー事業グループ長  
2017年 当社執行役員経営戦略本部経営推進部長  
2019年 当社常務執行役員製品戦略本部長  
2020年 当社専務執行役員製品戦略本部長  
2020年 当社取締役専務執行役員製品戦略本部長  
2021年 当社取締役専務執行役員経営戦略本部長  
(現任)

取締役常務執行役員  
経営企画・管理本部長 CFO **奥澤 宏幸 ⑤**

### 略歴、地位および担当

1986年 三共株式会社入社  
2017年 当社ASCAカンパニー事業企画部長  
2018年 当社執行役員  
ASCAカンパニープレジデント  
2021年 当社常務執行役員  
経営企画・管理本部長 CFO  
2021年 当社取締役常務執行役員  
経営企画・管理本部長 CFO(現任)

社外取締役(独立役員) **宇治 則孝 ⑥**

### 略歴、地位および担当

1973年 日本電信電話公社入社  
1999年 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ  
取締役新世代情報サービス事業本部長  
2000年 同社取締役経営企画部長  
2001年 同社取締役産業システム事業本部長  
2002年 同社取締役法人ビジネス事業本部長  
2003年 同社常務取締役  
法人システム事業本部長  
兼法人ビジネス事業本部長  
2005年 同社代表取締役常務執行役員  
2007年 日本電信電話株式会社  
代表取締役副社長  
2012年 同社顧問  
2014年 当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)  
・横河電機株式会社社外取締役  
・公益社団法人企業情報化協会名誉会長  
・一般社団法人日本テレワーク協会名誉会長  
・国際大学グローバル・コミュニケーション・センター客員教授

社外取締役(独立役員) **福井 次矢 ⑦**

### 略歴、地位および担当

1992年 佐賀医科大学附属病院総合診療部教授  
1994年 京都大学医学部附属病院総合診療部教授  
1999年 同大学大学院医学研究科内科  
臨床疫学教授  
2000年 同大学大学院医学研究科内科  
臨床疫学教授兼社会健康医学系専攻  
健康情報学教授兼専攻長  
2001年 同大学大学院医学研究科内科  
臨床疫学教授兼社会健康医学系専攻  
健康情報学教授兼専攻長  
兼EBM共同研究センター長  
2004年 聖路加国際病院内科(一般内科)  
医長・副院長  
2005年 聖路加国際病院院長  
2012年 学校法人聖路加看護学園  
(現 聖路加国際大学)理事長  
2015年 当社社外取締役(現任)  
2016年 聖路加国際大学学長  
2021年 学校法人東京医科大学  
東京医科大学茨城医療センター病院長(現任)

(重要な兼職の状況)  
・学校法人東京医科大学  
東京医科大学茨城医療センター病院長  
・NPO法人卒後臨床研修評価機構理事・人材育成委員  
・特定非営利活動法人日本医学図書館協会会長

社外取締役(独立役員) **金 和明 ⑧**

### 略歴、地位および担当

1971年 石川島播磨重工業株式会社  
(現 株式会社IH)入社  
1987年 米国IH INC. 副社長  
2002年 石川島播磨重工業株式会社  
(現 株式会社IH)理事  
財務部次長・資金グループ担当部長  
2004年 同社執行役員財務部長  
2005年 同社常務執行役員財務部長  
2005年 同社取締役常務執行役員財務部長  
2007年 同社代表取締役社長  
兼最高経営執行責任者  
2012年 同社代表取締役会長  
2016年 同社取締役  
2016年 同社相談役  
2019年 当社社外取締役(現任)  
2020年 株式会社IH特別顧問(現任)

(重要な兼職の状況)  
・株式会社IH特別顧問  
・住友生命保険相互会社社外取締役  
・株式会社東京証券取引所社外監査役

社外取締役(独立役員) **野原 佐和子 ⑨**

### 略歴、地位および担当

1980年 株式会社三菱油化  
(現 三菱ケミカル株式会社)入社  
1988年 株式会社生活科学研究所入社  
1995年 株式会社情報通信総合研究所入社  
1998年 同社ECビジネス開発室長  
2001年 株式会社イブシ・マーケティング  
研究所代表取締役社長(現任)  
2006年 日本電気株式会社社外取締役  
2009年 慶應義塾大学大学院  
政策・メディア研究科特任教授  
株式会社損害保険ジャパン社外監査役  
2012年 NKSJホールディングス株式会社  
(現 SOMPOホールディングス  
株式会社)社外取締役  
2013年 日本写真印刷株式会社  
(現 NISSHA株式会社)社外取締役  
2014年 株式会社ゆうちょ銀行社外取締役  
2018年 東京ガス株式会社社外監査役  
2019年 当社社外取締役(現任)  
2020年 慶應義塾大学大学院  
政策・メディア研究科特任教授(現任)  
2021年 東京ガス株式会社社外取締役(現任)  
2021年 京浜急行電鉄株式会社社外取締役(現任)

(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  
・慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授  
・東京ガス株式会社社外取締役  
・京浜急行電鉄株式会社社外取締役

## 監査役

常勤監査役 **渡邊 亮一 ⑩**

### 略歴および地位

1981年 三共株式会社入社  
2003年 同社経理部長  
2004年 同社経営管理部長  
2007年 当社経理部長  
2009年 当社財務経理部長  
2012年 当社総務・人事本部総務・調達部長  
2014年 当社管理本部財務経理部長  
2015年 当社監査部長  
2016年 当社執行役員監査部長  
2019年 当社執行役員監査部担当  
2019年 当社常勤監査役(現任)

常勤監査役 **佐藤 賢治 ⑪**

### 略歴および地位

1988年 第一製薬株式会社入社  
2016年 当社研究開発本部研究開発総務部長  
2019年 当社研究開発本部研究開発総務部参事  
2019年 当社常勤監査役(現任)

社外監査役(独立役員) **樋口 建史 ⑫**

### 略歴および地位

1978年 警察庁入庁  
2007年 警察庁官房政策評価審議官兼  
官房審議官  
2008年 警視庁警務部長  
2009年 警視庁副総監・警務部長事務取扱  
2010年 警察庁生活安全局長  
2011年 警視総監  
2014年 駐ミャンマー日本国特命全権大使  
2018年 当社社外監査役(現任)

(重要な兼職の状況)  
・三浦工業株式会社社外取締役  
・内閣府外局カジノ管理委員会委員

社外監査役(独立役員) **今津 幸子 ⑬**

### 略歴および地位

1996年 アンダーソン・毛利法律事務所  
(現 アンダーソン・毛利・友常  
法律事務所外国法共同事業)入所  
2005年 同事務所パートナー弁護士就任(現任)  
2007年 慶應義塾大学法科大学院准教授  
2014年 公益財団法人石橋財団理事(現任)  
2018年 当社社外監査役(現任)

(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  
・公益財団法人石橋財団理事

社外監査役(独立役員) **渡辺 雅子 ⑭**

### 略歴および地位

1984年 株式会社富士銀行(現 株式会社みずほ  
銀行)入所  
1990年 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人  
トーマツ)入所  
1994年 公認会計士登録  
2007年 同監査法人パートナー  
2020年 渡辺雅子公認会計士事務所代表(現任)  
2021年 当社社外監査役(現任)  
2021年 株式会社サカタのタネ社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)  
・株式会社サカタのタネ社外取締役

(2021年10月1日現在)