

Daiichi-Sankyo

第一三共グループ バリューレポート 2022

イノベーションに情熱を。
ひとに思いやりを。





目次

Introduction

- 3 第一三共グループの企業理念
- 5 第一三共グループのあゆみ
- 7 At a glance

価値創造ストーリー

- 9 CEOメッセージ
- 15 S&Tを強みとするビジネスモデル
- 17 ビジネスモデルの原動力「人的資本」と「知的資本」
- 19 世界中の患者さんに第一三共の革新的な医薬品を届ける
- 25 マテリアリティ
- 27 マテリアリティの一覧表
- 29 事業に関わるマテリアリティ
- 33 事業基盤に関わるマテリアリティ
- 36 パーパス・ビジョン実現に向けた社内浸透の取り組み
- 37 創出する社会的価値
- 39 Patient Centricityに向けた取り組み
- 43 CFOメッセージ
- 47 リスクマネジメント
- 51 社外取締役座談会
- 55 コーポレートガバナンス
- 65 役員紹介
- 67 ステークホルダーとのエンゲージメント

活動報告

- 71 サステナビリティ活動
- 85 バリューチェーン活動
- 91 10年間の主要財務データ
- 93 連結財務諸表
- 97 経営成績及び財務分析
- 101 主要製品一覧
- 103 会社概要・主要グループ会社一覧
- 105 ESGデータ(環境・社会・ガバナンス情報)
- 107 環境・社会データに関する第三者保証
- 109 株式情報

編集方針

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

将来の見通しに関する注意事項

このバリューレポートの当社が開示する経営戦略・計画、業績予想、将来の予測や方針に関する情報、研究開発に関する情報等につきましては、全て将来を見込んだ見解です。

これらの情報は、開示時点で当社が入手している情報に基づく一定の前提・仮定及び将来の予測等を基礎に当社が判断したものであり、これらにはさまざまなリスク及び不確実性が内在しています。従いまして、実際の当社の業績は、当社の見解や開示内容から大きく乖離する可能性があります。

報告対象範囲

対象期間：2021年4月1日～2022年3月31日（2021年度）に加えて、2022年4月以降の情報を一部含みます。

統合報告書に関するお問い合わせ

サステナビリティ推進部

<https://www.daiichisankyo.co.jp/contact/form/index.php>



サステナビリティ関連情報

バリューレポート

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



環境データブック

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



サステナビリティウェブサイト

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



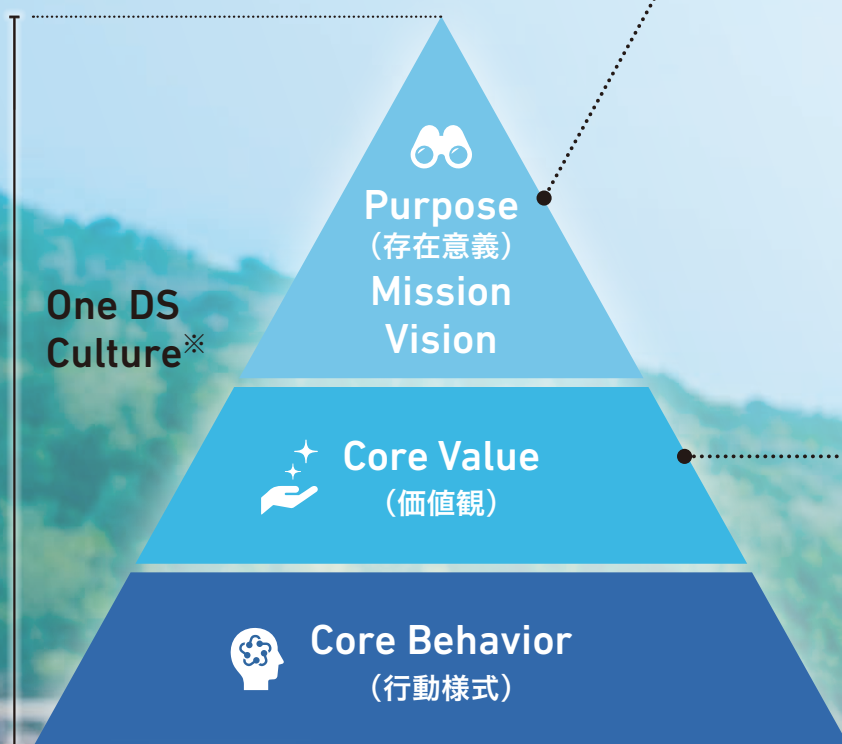
第一三共グループの企業理念



Purpose

世界中の人々の
健康で豊かな生活に貢献する





※ Purpose・Mission・Vision・
Core Value・
Core Behaviorの集合体

Purpose (存在意義)

世界中の人々の
健康で豊かな生活に貢献する

Mission

革新的医薬品を継続的に創出し、
多様な医療ニーズに応える医薬品を提供する

2030年Vision

サステナブルな社会の発展に貢献する
先進的グローバルヘルスケアカンパニー

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

Be Inclusive & Embrace Diversity

Collaborate & Trust

Develop & Grow

100年を超える歴史の中で 常に患者さんに寄り添う

2015年ビジョン

グローバル創薬型企業
(Global Pharma Innovator)の実現

2007年 第1期中期経営計画

統合シナジー創出と
成長基盤の拡充

- 血栓・がん・糖尿病領域の重点化
- オルメサルタンフランチャイズの極大化
- ランバクシー社のグループ化

2010年 第2期中期経営計画

グローバルハイブリッド
ビジネスの推進

- 血栓・循環代謝・がん領域の重点化
- 日本事業の基盤拡充
- フロントエンド・バックエンドでのランバクシー社との協業

2013年 第3期中期経営計画

パテントクリフを越えた
持続的成長の実現へ向けた
取り組み推進

- 血栓・循環代謝・がん領域の重点化
- ランバクシー社の分離決定・完全売却
- イノベティブ医薬品事業への帰属

1899

1899年

高峰譲吉博士が麹菌から発見した消化酵素タカヂアスターゼをもとに消化酵素剤タカヂアスターゼ®を発売



1910

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



1960

1965年

止血・抗炎症剤
トランサミン®



1980

1985年

広範囲経口抗菌剤
タリビッド®



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



1921年

血液収縮止血・喘息治療薬ボスミン®製造開始



1951年

抗生物質製剤クロロマイセチン®の国産化に成功



1985年

消炎鎮痛剤
ロキソニン®



時代ごとの「未充足の医療ニーズ」の変遷

感染症(結核・肺炎)

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

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

2021～2025年度 第5期中期経営計画

「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

2016年 第4期中期経営計画

がんに強みを持つ先進的
グローバル創薬企業の実現
に向けた経営の転換

- パテントクリフの克服
- 持続的成長基盤の確立

1990

1989年

高コレステロール血症治療剤
メバロチン®



1993年

広範囲経口抗菌剤
クラビット®



2000

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®)



2009年

抗血小板剤
エフィエント®



2010

2010年

抗インフルエンザウイルス剤
イナビル®



2011年

抗凝固剤
リクシアナ®



2013

2016

2020

2020年

抗悪性腫瘍剤
(抗HER2抗体薬物複合体)
エンハーツ®



2019年

疼痛治療剤
タリージェ®



2030

生活習慣病（脳・心疾患）

がん／認知症／新興・再興感染症

At a glance

S&T を強みとして、
SCIENCE & TECHNOLOGY

先進的グローバルヘルスケアカンパニーへ

人材

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

コア技術

- › 当社グループ独自のADC技術プラットフォーム
- › メディシナルケミストリー、
プロテインエンジニアリング、薬物評価、計算科学、
トランスレーショナルリサーチ

組織文化

- › サイエンスの専門家として互いを尊重し、
職位・社歴に関係なく自由闊達な意見交換が
できる組織文化
- › 薬づくりの経験・技術の伝承

価値創造の推進力
サイエンス&テクノロジー



事業活動(事業と地域)

2021年度売上収益

1兆449億円

抗凝固剤エドキサバン

アジア・中南米
143億円



グローバル
主力製品

抗悪性腫瘍剤エンハーツ®

アジア・中南米
14億円



地域別
社員数

連結社員数

16,458名



主要な非財務指標 (2021年度実績)

エンハーツ上市国数

25カ国

2025年度目標
▶40カ国以上

CO₂排出量(2015年度比)

15.7%削減(191,399t)

2025年度目標
▶42%減(2015年度比)

再生可能電力利用率

9.4%

2025年度目標
▶60%以上

社員エンゲージメント肯定的回答率※

75%

2025年度目標
▶80%以上もしくは2021年度比10%向上

女性上級幹部社員比率

17.9%

2025年度目標
▶30%

※ 企業風土・職場環境に関するグローバルカルチャーサーベイ

パーパスの実現に向けてESG経営を実践し、 社会課題の解決を通じて社会の サステナビリティに貢献していく

第一三共グループに期待される社会課題の解決に向けて、当社グループの競争優位の源泉であるサイエンス&テクノロジーを強みとしてバリューチェーン全体で挑戦し、幅広いソリューションを社会に提供し続けます。

ご挨拶

ステークホルダーの皆さまには、日頃より当社グループの経営にご支援・ご理解を賜り、厚く御礼申し上げます。世界は今、気候変動や人権侵害といった多くの課題に加え、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)やウクライナ危機に始まるエネルギーや物流といった複合した社会課題に直面しております。

本バリューレポートを通じて、私たちがどのように社会課題の解決に取り組み、どのような価値共創を目指しているのかを、ステークホルダーの皆さまにご理解いただけますと幸いです。

パーパス実現に向けた私たちの思い

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。このパーパスを実現していくための自分たちが果たすべきミッションを「革新的な医薬品を継続的に創出し、多様な医療ニーズに応える医薬品を提供する」とし、パーパスとミッションを企業理念として掲げております。

当社グループは、これまで数多くの自社創製品を提供してきました。サイエンス&テクノロジーを強みとして新薬を創出し、病に苦しむ患者さんの力になりたいというグループ社員共通の思いが、パーパス実現に向けた私たちの原点です。

一人ひとりに寄り添った最適なサービスを提供する社会の実現に向けて

近い将来、「デジタル革新」と「多様な人々の創造力」によって新たな価値が創造される社会が生まれることが予想されます。当社グループもSociety 5.0時代のヘルスケアにおいて、多様なデータや先進技術を活用し、一人ひとりに寄り添った最適なサービスを提供する社会の実現に向けて「Healthcare as a Service^{※1}」に取り組んでまいります。患者さんや生活者一人ひとりの困りごとを解決しWell-Beingを実現するために、健康・医療領域の企業・団体やデータプロバイダー・IT企業などと協業し、健康促進～予防～治療～予後ケアに亘るトータルケアエコシステム構築を始めております。また、分散した健康・医療領域のデータを個人に紐づくようにまとめ、データ流通・活用を可能とするトータルケアプラットフォームの構築も進めております。プラットフォームの活用と当社がこれまで培った高度なデータ分析機能により、患者さんや生活者の困りごとを新たな医療サービス創出につなげることや、当社モダリティ^{※2}の研究開発を高度化することなどを目指しております。これにより、トータルケアを実現し、社会への新しい価値(イノベーションの促進、社会保障費削減、医療資源の最適化、医療アクセス改善、労働力確保、健康寿命延伸、経済発展等)を創出してまいります。当社グループはこのトータルケアエコシステムやプラットフォーム構築をリードする役割を担い、サステナブルな社会の実現に貢献できる会社を目指します。

※1 多様なデータや先進技術を活用し、一人ひとりに寄り添った最適なサービスを提供すること

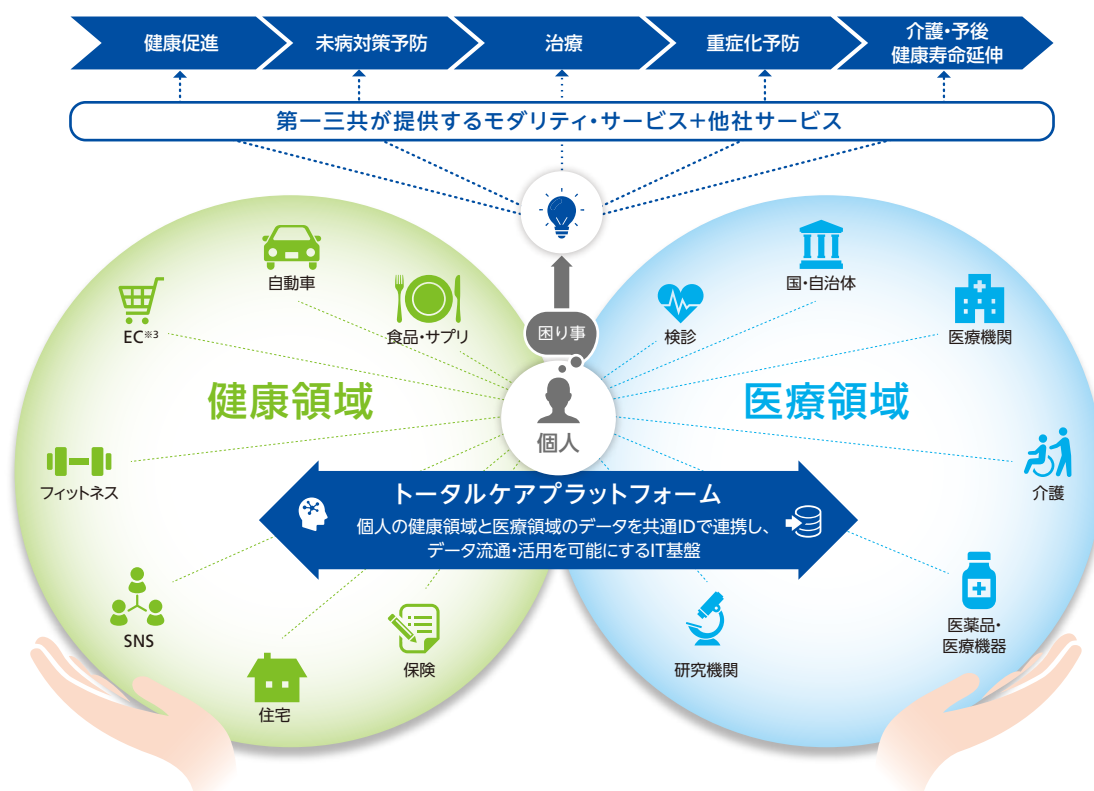
※2 医薬品には低分子や抗体等の薬物分子の種類があり、総称してモダリティと呼ぶ



代表取締役社長兼CEO

真鍋 淳

トータルケアエコシステム



※3 Electronic Commerceの略

価値創造プロセスとESG経営

革新的医薬品の創出には長い年月がかかるため、創薬型ビジネスモデルの価値創造を循環させていくためには、長期目線に立った経営が重要になります。当社グループの価値創造プロセスは、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おります。アンメットメディカルニーズへの対応、生命関連企業としての高い倫理観をもった企業経営、地球環境問題への対応、ESGへの取り組みなどの当社グループに対する社会からの多様な要請や期待に対し、当社グループはグローバルに事業活動を行う上で各国・地域特有に要請される事項に、真摯に向き合い、しっかりと応えていかなければなりません。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、人的資本や知的資本をはじめとする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、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患者さんや生活者に提供しております。また同時に事業を通じて、環境問題やダイバーシティの推進・人権尊重といった社会課題にも取り組んでおります。このように当社グループは、患者さんをはじめステークホルダーや社会に対し、事業活動全般を通じて創出する社会的価値、経済的価値を提供し、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おります。そして、持続的成長に向けて取り組むべき重要課題を「マテリアリティ」として特定しております。

価値創造プロセスについては

▶P15

人的資本と知的資本については

▶P17

当社グループは2030年ビジョンとして「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」の実現を掲げております。革新的医薬品の創出、SDGsへの取り組みなど、当社に期待される社会課題の解決に向け、われわれの強みであるサイエンス&テクノロジーに基づく価値創造プロセスを通じて、イノベティブなソリューション提供に挑戦し続ける企業像を目指します。

また、より深刻化している気候変動問題に加え、それに伴

う健康へのリスクや予期せぬ病気の発生等、新たな社会課題や社会環境の変化に柔軟に対応していくためには、外部環境を経営戦略に取り入れるためのESG視点が不可欠です。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おります。10年後さらにはその先を見据え、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。

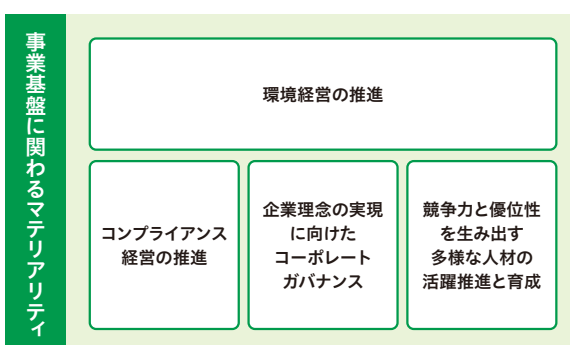
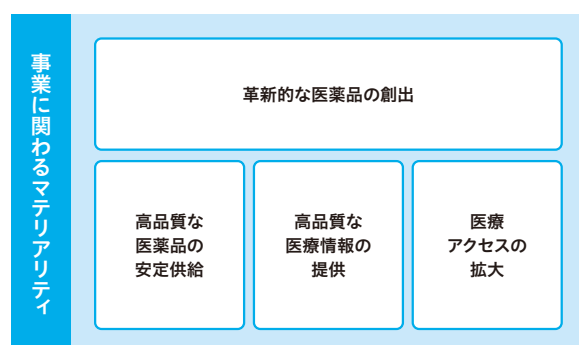
マテリアリティKPIの設定と進捗管理

持続的成長に向けて取り組むべき重要課題「マテリアリティ」は、ESG要素を考慮した上で、当社グループの中長期的な企業価値へ影響を及ぼす重要度と、さまざまなステークホルダーを含む社会からの期待の2つの視点から特定しております。特定された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、長期目標を定め、第5期中期経営計画（以下、第5期中計）と連動したKPI目標値を設定し、取り組んでおります。

マテリアリティマネジメントにおいては、外部環境の変化や社会からの要請をタイムリーに把握することが重要であり、社内外のステークホルダーの皆さまとの建設的対話を通じて得られた知見を参考にし、必要に応じてマテリアリティの追加やKPIの改善・見直しを行っております。

2021年度は、業績評価・目標管理システムや各委員会等を通じてKPI目標値の進捗を確認するとともに、ステークホルダーからのご意見、ESG評価機関分析、社会からの要請及び環境変化を踏まえたKPIの改善・見直しについて、取締役会メンバーでの意見交換を行いました。意見交換を踏まえ、2022年6月の経営会議・取締役会では、国内外の情勢・動向・社会要請の高まりを受け、CO₂排出量削減、再生可能電力利用率のKPI目標値をより積極的な目標設定（1.5℃目標）に合わせて変更するとともに、人権の取り組み課題とKPI目標値

選定された8つのマテリアリティ



を新たに設定しました。ステークホルダーの皆さまから多くご意見を頂戴している「患者さんへの貢献指標」の設定については、取締役会においてもその必要性を強く認識しており、2023年度の設定に向けて検討を進めております。

なお、2025年度KPI目標値に対する2021年度の主なKPI実績は、概ね計画通り推移しました。

マテリアリティについては

▶P25

第5期中計の進捗状況

2021年4月に当社グループの2030年ビジョンと2025年までの第5期中計を公表しました。2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」を目指し、第5期中計は、2025年目標「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」を達成し、2030年ビジョン実現に向けた成長ステージに移行するための計画と位置づけております。

戦略の柱① 3ADC最大化の実現

3ADC最大化の実現は、第5期中計の最重要課題です。

エンハーツ®のグローバル売上収益は、上市国での市場浸透及び上市国・地域の拡大により着実に伸長しており、2021年度の売上収益は808億円でしたが、2022年度は日本円換算で倍増を計画しております。また、HER2陽性乳がん患者を対象とした2次治療の適応取得に向けたDESTINY-Breast03試験において、無増悪生存期間の前例のない改善を示すデータを獲得し、日米欧及び中国等で承認申請し、米国では2022年5月承認を取得しました。また、化学療法既治療のHER2低発現乳がん患者を対象としたDESTINY-Breast04試験においても、製品価値最大化につながる良好な結果が得られ、FDAの「画期的治療薬(Breakthrough Therapy)」指定による優先審査により、2022年8月、米国でHER2低発現の乳がんに係る承認を早期に取得することができました。本剤は、HER2低発現の乳がんを対象に承認され

た初めての抗HER2療法です。Dato-DXd及びHER3-DXdでは、早期の市場参入が重要と考えており開発を加速しました。今後も3ADCへの効果的な開発投資により第5期中計期間の後半における飛躍的な成長につなげるとともに、3ADCの最大化の実現に向けた高品質な治験薬・商用製品の安定供給等の取り組みを着実に進めてまいります。

戦略の柱② 既存事業・製品の利益成長

既存事業・製品の利益成長は、持続的な成長に向けた投資を継続していくためには重要な課題です。収益性の高い安定した利益を生み出すリクシアナは、欧州、日本に加えアジア、中南米のASCA地域でも、中国での国家医療保険償還医薬品リスト収載による急拡大により、順調に拡大を続け、2021年度は目標であったグローバル売上収益2,000億円を超え、さらなる成長を続けております。昨年、欧州で上市したNilemdo®とNustendi®は、欧州で心疾患イベント抑制の適応拡大を目指した臨床試験が進行中であり、良い結果が得られることを期待しております。日本の片頭痛発作の発症抑制薬 エムガルティ®と片頭痛治療剤レイボー®も製品力の高さを活かし、早期拡大を目指します。このように、がん以外の新薬事業におきましても継続的な成長を目指してまいります。

戦略の柱③ さらなる成長の柱の見極めと構築

持続的な成長を図るため、3ADCに次ぐ成長ドライバーを見極めるとともに、マルチモダリティ研究戦略によりポストDXd-ADCモダリティを選定することも重要な課題です。さまざまなモダリティ技術の中から、持続的な成長のためのポストDXd-ADCのモダリティを選定してまいります。LNP-mRNAは、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)以外でのワクチンにも活用し、ワクチン事業の成長につなげてまいります。臨床試験を開始しているDS-7300、DS-6000の2つの開発候補品につきましては、Ph1で早期の有効性シグナルを確認しており、3ADCに次ぐ成長ドライバーとなり得る「Rising Stars」と位置づけ、開発を推進してまいります。



戦略の柱④ ステークホルダーとの価値共創

長期視点でESG経営を推進していく上で、患者さん、株主・投資家、社会・環境、社員といったステークホルダーとの価値共創も重要な課題です。

患者さんとの価値共創については、Patient Centric Mindsetをあらゆる活動の根幹に据え、患者さんへ貢献してまいります。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くことが、当社グループがこの社会に存在している意義です。当社パイプラインの中では、がん治療薬の比重が高まり、Patient Centricityがさらに重要となってきます。当社では、従来からCOMPASS活動※を推進しておりますが、2021年度はその活動内容を国内全社員が共有することで、日々の仕事の中で患者さんを意識し、患者さんの気持ちに寄り添うPatient Centric Mindsetを一層強化しました。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まいります。

※ 会社スローガンの「Compassion for Patients(ひとに思いやりを)」に基づいて、世界中の人々の「笑顔のある生活」の実現に貢献するため、全グループ社員が患者さんの生活・困りごと・望む姿を知り、自分たちに何ができるかを考える機会を提供し、その実現をサポートする活動

Patient Centricityに向けた取り組みについては

▶P39

株主・投資家の皆さまとの価値共創ですが、昨年初めて投資家の方々を対象にESG説明会を開催し、当社グループの価値創造プロセスやESG経営についてご説明しました。医療アクセスの拡大、女性活躍の推進、DX(デジタルトランスフォーメーション)の戦略的活用等の貴重なご意見を踏まえ、改善に向けて取り組んでまいります。また、持続的に企業価値を向上させていくために、バランスのとれた成長投資と株主還元を実現してまいります。

社会に対しては、さまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を通じ、当社グループが対応すべき社会課題に関する認識を深め価値を共創してまいります。研究開発から営業に至る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、社会・環境に貢献してまいります。2021年度は、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指す国際的イニシアチブ「RE100」に加盟しました。また、平時における自社生産拠点からの季節性インフルエンザワクチン等の安定供給に加え、COVID-19及び将来の新興・再興感染症ワクチンにも応用可能な技術の確立、将来のパンデミック時のワクチン供給体制の整備を通じて、社会に貢献してまいります。

社員との価値共創については、CEOの私を含めグローバルで約200名のリーダーが、カルチャー変革の意義、変革をリードする能力の構築、グループ共通の核となる3つの行動様式であるCore Behaviorの理解と実践などをテーマに議論してきました。グローバルリーダーがロールモデルとしてCore Behaviorを実践し、One DS Cultureの醸成を図っていき、社員一人ひとりがCore Behaviorを実践していくことで、さまざまな価値観を持った人材がいきいきと活躍できる環境を整えてまいります。

戦略の実行を支える基盤

これらの4つの戦略の実行を支える基盤として、データ駆動型経営を実現するための「プロジェクト4D (Daiichi Sankyo Data -Driven Decision Making)」を発足し、グローバルでの経営情報の標準化と一元管理に向け、ERP (Enterprise Resources Planning) システムの刷新を進めております。また、バリューチェーンの観点では、創薬活動を

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」を達成し成長ステージへ

2025年度計数目標

- 売上収益：1兆6,000億円(がん領域：6,000億円以上)
- 研究開発費控除前 コア営業利益率：40%

- ROE：16%以上
- DOE※：8%以上

3ADC最大化の実現

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

既存事業・製品の利益成長

- リクシアナ※利益最大化
- タリジェ®、Nilemdo®等の早期拡大
- 新薬を軸とした収益構造へのトランスフォーメーション
- アメリカン・リージェント、第一三共ヘルスケアの利益成長

さらなる成長の柱の見極めと構築

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

ステークホルダーとの価値共創

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

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

※ DOE:株主資本配当率=配当総額÷株主資本(親会社の所有者に帰属する持分)

エンハーツの乳がん患者の治療を変革するに値する
2つのPh3試験の成績が得られたことで、
第5期中計達成に向け大きな自信につながりました。



加速するためのデータ解析や予測に基づく化合物デザインや画像解析などの人工知能(AI)活用、そのために必要な大容量計算環境を構築しました。さらに全社的なデータ分析基盤による適切かつ迅速な品質・安全管理のためのデータ分析機能の拡充や、医療関係者への情報提供活動におけるデジタルコミュニケーションツールの導入など、企業活動を支えるさまざまな先進技術の導入・展開、安定運用を進めております。今後もDXの両輪であるデータとデジタル技術を活用して社内変革を加速してまいります。

第5期中計の初年度は順調なスタート

第5期中計の最終年度の2025年度の計数目標として、売上収益1兆6,000億円、その内、がん領域の売上収益6,000億円以上を掲げております。

第5期中計の初年度である2021年度の業績は、売上収益1兆449億円、コア営業利益906億円の増収増益となり、エンハーツの適正使用の浸透、リクシアナ、インジェクタファアをはじめとする主要製品の成長、経費の効率的な活用等により、順調なスタートを切ることができました。最大の成果は、がん領域のグローバルリーダーへの大きな転換となるエンハーツの乳がん患者の治療を変革するに値する2つのPh3試

験の成績が得られたことで、第5期中計達成に向け大きな自信につながりました。

また、2021年度は当社グループの価値創造プロセスとESG経営、2030年ビジョン、第5期中計について、グループ全社員への浸透・徹底を図りました。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミック環境下であり、Web会議システムを有効に活用することで、CEOキャラバンを合計13回(国内7回、海外6回)行いました。

最後に

当社グループを取り巻く社会、事業環境は絶え間なく変化しております。今後とも、当社グループは社会からの多様な要請や期待に応えるとともに、DXをはじめとする技術革新の動向を踏まえ、2030年ビジョン実現に向けて、ADCに続くさらなる成長の柱の見極めを行っております。新たな成長の柱であるモダリティを見据えた上でのマテリアリティとの連携や社会的価値の明示、患者さんをはじめとするステークホルダーの皆さまと共創する価値についても議論を進めてまいります。ステークホルダーの皆さまからの忌憚のないご意見やご提案をいただき、パーパスの実現に向け全社一丸となって取り組んでまいります。

ステークホルダーとの価値共創により、 持続的な価値創造を実現

社会からの要請

アンメット
メディカルニーズ
への対応

医薬品
アクセスの向上

地球環境問題
への対応

生命関連企業
としての高い
倫理観を持った
企業経営

多様な人材が
活躍できる
場の創出

ESGの取り組み・
その他の要請

投入資本

人的資本

- 連結社員数16,458名
(グローバル拠点26カ国・地域)
- 競争力と優位性を生み出す
多様な人材
- 多様な人材がエンゲージメント
高く活躍できる組織風土

知的資本

- がんをはじめとするパイプライン
- 医薬品創出のための技術・
ノウハウ
- 蓄積された医薬品情報

製造資本

- グローバル生産12拠点
- CMO(医薬品製造受託機関)の
活用・協働

社会・関係資本

- ステークホルダーとの信頼関係
- 信頼を確保する
コンプライアンス

企業理念

Purpose(存在意義)

世界中の人々の
健康で豊かな生活に貢献する

Mission

革新的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

バリューチェーン



価値創造の循環による

第一三共グループは、グローバル創薬企業として、アンメットメディカルニーズへの対応をはじめ多様な要請を社会から受けています。これらの要請に応えるために、人的資本や知的資本などのさまざまな資本を投入し、競争優位の源泉であるサイエンス&テクノロジーを強みとしてバリューチェーン全体で挑戦し、多様な医療ニーズに応える医薬品、

環境負荷の低減、多様な人材の活躍等を通じ、社会的価値、経済的価値を、患者さんをはじめとする多くのステークホルダーや社会に提供しています。ステークホルダーと価値を共創し、価値創造プロセスを循環させ続けることで、当社グループの持続的な企業価値向上を目指し、社会の持続的な発展に貢献していきます。

マテリアリティ

アウトプット

ステークホルダーとの価値共創



事業に関わるマテリアリティ

- 革新的な医薬品の創出
- 高品質な医薬品の安定供給
- 高品質な医療情報の提供
- 医療アクセスの拡大



事業基盤に関わるマテリアリティ

- 環境経営の推進
- 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



多様な医療ニーズに応える医薬品

イノベティブ医薬品
ジェネリック医薬品
ワクチン
ヘルスケア製品



環境負荷の低減 (カーボンニュートラル)



多様な人材の活躍 (女性社員比率の向上)



患者さん

- 標準治療の革新
- Quality of Lifeの改善

第5期中計目標

Patient Centric Mindsetによる患者さんへの貢献



株主・投資家

- 企業価値の向上
- 株主総利回り(TSR)の向上

第5期中計目標

バランスのとれた成長投資と株主還元(DOE*:8%以上)

※ DOE:株主資本配当率=株主配当総額÷株主資本(親会社の所有者に帰属する持ち分)



社会・自然環境

- 気候変動への対応
- 将来の新興・再興感染症への対応

第5期中計目標

バリューチェーン全体の環境負荷の低減、及びパンデミックリスクへの対応



社員

- 社員と会社の持続的な相互の成長

第5期中計目標

One DS Cultureの醸成に向けたCore Behaviorの実践

ビジネスモデルの原動力「人的資本」と「知的資本」

第一三共グループの人的資本や知的資本は、当社グループがサイエンス&テクノロジーを活かしたビジネスモデルを展開し、重要視しているテーマについて説明します。

財務的価値・非財

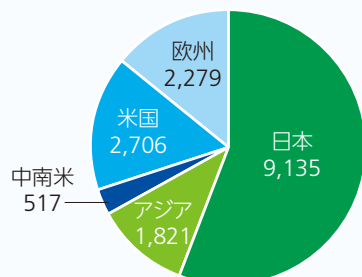
第5期中期経営

人的資本

- 連結社員数16,458名
(グローバル拠点26カ国・地域)
- 競争力と優位性を生み出す多様な人材
- 多様な人材がエンゲージメント高く活躍できる組織風土

連結社員数 **16,458名**

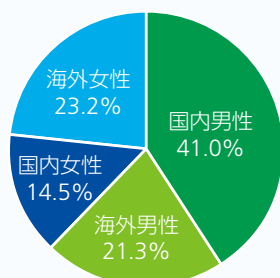
地域別社員数(名)



2021年度新入社員数(グローバル)

新入社員数	1,611名
男性	769名
女性	842名

男女比率(国内／海外)



インクルージョン&ダイバーシティ

女性幹部社員比率	
国内	8.4%
グローバル	28.1%
女性上級幹部社員比率	
国内	4.4%
グローバル	17.9%

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

▶ P35

戦略的な人材ポートフォリオ

- 2030年ビジョンの実現、第5期中計の事業戦略に連動した人材の採用や社内での育成

人材のダイバーシティ

- 女性比率・女性管理職比率・日本以外の社員比率の上昇
- LGBTQの取り組み強化

エンゲージメント

- 高いエンゲージメントスコア
- CEOタウンホールミーティングの頻回実施

チャレンジ・成長できる組織風土の醸成

- 社内公募による人材の登用
- 自己成長申告・フィードバック面談を通じた人材育成

ワークライフバランスの推進

- 場所や時間にとらわれない働き方の拡充
- 各国・各地域間の文化の違いや時差を考慮した働き方の浸透

人的資本に関する基本的な考え方

- 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
- 「人」を最重要な「資産」として位置づけ、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

務的価値の向上

計画の達成

革新的な医薬品の創出

▶ P29

当社グループ独自のADC技術 プラットフォームの構築

- 独自ADC技術を活用したオンコロジー製品群の拡張 (DXd-ADC、次世代ADC等)
- 先行するDXd-ADC品目を通じて得るノウハウの後続品への展開

新規モダリティを適用した多様な 製品群、パイプラインの拡充

- マルチモダリティの進展 (ADC、CAR-T、腫瘍溶解ウイルス、核酸医薬、mRNAワクチン等)
- マルチモダリティ創薬を支えるトランスレーショナル研究基盤の強化

低分子・バイオ創薬双方のコア技術の融合による サイエンス&テクノロジーの深化

- 競争優位性の高い創薬基盤技術 (計算科学、AI創薬等の先進的なメディシナルケミストリー、プロテインエンジニアリング、薬物評価) の獲得・強化

知的資本に関する基本的な考え方

- サイエンスに対する高い目利き力と、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基盤とするコア技術
- 研究基盤の強みを支える研究者層、臨床開発を駆動するノウハウ、臨床開発を仕上げる力がサイエンスでつながれた有機的な連携



知的資本

- がんをはじめとするパイプライン
- 医薬品創出のための技術・ノウハウ
- 蓄積された医薬品情報

研究開発

第一三共株式会社 新薬開発パイプライン

乳がん 胃がん 非小細胞肺がん (NSCLC) 大腸がん

エンハーツ®

DESTINY-Breast03*	DESTINY-Breast04*
DESTINY-Breast06	DESTINY-Gastric04
DESTINY-Lung01/02*	DESTINY-CRC01/02

Dato-DXd

TROPION-Lung01

HER3-DXd

HERTHENA-Lung01

※ 2021年度に大きな実績を挙げた

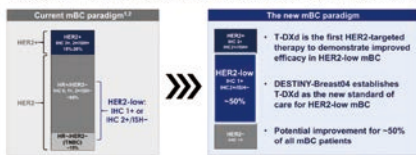
詳しくはこちらへ

▶ https://www.daiichisankyo.co.jp/files/rd/pipeline/index/pdf/FY2021Q4_Pipeline_JPN.pdf

高品質な医薬品情報の創出

DESTINY-Breast04 概要とインパクト

T-DXd treatment showed unprecedented improvement in efficacy for patients with HER2-low mBC



ASCO 2022 での発表資料と会場の様子
(2022年6月開催)

世界中の患者さんに
第一三共の革新的な医薬品を届ける

▶ P19

世界中の患者さんに 第一三共の革新的な医薬品を届ける

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」を実現するために、価値創造の源泉であるサイエンス&テクノロジーを強みとして新薬を創出する力を結集し、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。

ここでは、サイエンス&テクノロジーの強み、そしてその結晶の一つとして製品化されたエンハーツ®を世界中の患者さんに届けることを目指し、バリューチェーン全体の総力を結集した取り組みをご紹介します。

第一三共の強み サイエンス&テクノロジー (S&T)

当社グループの最大の強みは、人材、コア技術、組織文化が一体となったサイエンス&テクノロジー (S&T) です。創薬型製薬企業として長い時間をかけて培ってきた創薬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持つ専門性の高い人材と自由闊達な組織風土の中で、当社グループは革新的な医薬品を継続的に創出してきました。そして、研究者達の創薬に注がれる情熱や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挑戦し続ける意欲こそが、革新的新薬を生み出す原動力です。今後も継続的な医薬品の創出に向けて、最先端のサイエンスを追求し、S&Tをさらに強化することが必要不可欠であると考えています。



当社グループのパイプラインについて

S&Tの強みが発揮された結果、「3 and Alpha」戦略（マテリアリティ▶P29）に基づいたがん領域をはじめとする多様な疾患領域において、充実した研究開発パイプラインが構築されています。当社独自のDXd-ADC技術を適用した抗悪性腫瘍剤であるエンハーツ（開発コード：DS-8201）やDato-DXd（開発コード：DS-1062）、HER3-DXdの3ADCは、国際的にも高く評価され、World ADC Awardの「最も有望な新薬候補」を3年連続で受賞しています。また、DXd-ADC技術を

を応用したDS-7300やDS-6000は、初期の臨床試験で有効性シグナルを確認し、「Rising Stars」として3ADCに次ぐ成長ドライバーとして開発が進んでいます。がん以外の疾患領域においても、直近の当社の成長を支えるリクシアナ®、エフィエント®、タリージェ®について適応拡大も進展しています。今後も、未充足な医療ニーズに対して、最適な選択肢を提供できるよう、当社グループ独自のパイプラインのさらなる強化を図っていきます。

詳しくはこちらへ

▶ https://www.daiichisankyo.co.jp/files/rd/pipeline/index/pdf/FY2022Q1_Pipeline_J.pdf

新薬が生み出すビジネスの革新

S&Tの強みにより創出される革新的新薬によるイノベーションは研究にとどまらず、バリューチェーンそれぞれの機能、そしてビジネス全体でのイノベーションや新たな挑戦を引き起こしています。

例えば、エンハーツやDato-DXdの開発スピードの加速化による製品価値の最大化に向けては、がん領域でのプレゼンスが高いアストラゼネカ社とのコラボレーションによって、治験や申請、治験薬供給等をグローバルに進める上での新たな経験・ノウハウが培われています。また、厳格な副作用マネジメント実現のため、グローバル安全管理体制のもとで、さまざまな新たな取り組みが進められています。エンハーツをはじめとする当社製品が未承認の国・地域においては、各国の規制に則り、治療を必要とする患者さんへのアクセスを確保するために、アクセス拡大プログラム(Expanded Access Program)を通じた新たな取り組みを

行っています。

そして、低分子治療薬を主力製品としていた当社グループにとって、バイオ医薬品の製造も新しいチャレンジです。ADCをはじめとするバイオ医薬品の製造をより効率化するため、細胞をつくる・培養する・精製するという各工程について、当社独自の技術を確認しました。さらに次世代のモダリティの創出に向け、細胞・遺伝子技術に磨きをかけています。サプライチェーンでは、バイオ医薬品のより強靱な生産・供給体制の構築に向けて国内外工場における設備増強やCMO(医薬品製造受託機関)の戦略的な活用、専門性の高いバイオ人材の育成・確保に積極的に取り組むと同時に、あらゆるシーンでデジタル技術を活用し、データを可視化・統合する新しい「スマートサプライチェーン」の推進にも力を入れています。今後、全社的な進化を積み重ねることで、継続的なイノベーションを生み出すプロセスの構築を目指します。



Interview

DS-5670で発揮されたS&Tの強み



研究開発本部 開発統括部
臨床開発第三部
石田 勝康

SARS-CoV-2を原因とする新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が発生以来、3年が経過した現在でも世界的な流行が続いております。当社グループではこれまで、LNP-mRNAワクチン研究を継続して行っていましたが、COVID-19パンデミックの発生に伴い、これをSARS-CoV-2ワクチンとして速やかに開発し、パンデミック対策に貢献するため、2020年4月にDS-5670開発プロジェクトチーム(GPT)が発足しました。また、日本政府からも、国内で研究・開発・製造・販売まで一貫した体制を持っている当社グループに、ワクチン開発に対する期待も寄せられていました。

GPTでは、まだワクチン抗原も決まっていない中、最速のプランでFIH(First in Human)試験を実施することを目標に準備に入りました。抗原スクリーニングを行いつつ、製造プロセスを開発、そし

て抗原が決定したら、必要な非臨床試験と、並行して臨床試験で用いる治験薬の製造を行う、といったように、本来であれば数年を要する臨床試験開始までのプロセスを約1年という短期間で成し遂げることができたのは、当社グループのS&Tの強みが活かされた好例ではないでしょうか。

現在、実用化に向けて最終段階の臨床試験を実施しているところです。GPTならびに当社グループ関係者の皆さんが一丸となって、この3年間の外部環境の大きな変化(繰り返される感染者の増減、ワクチン接種率の変化など)に柔軟に対応しながら研究開発を進め、それらを支える製造プロセスの構築、治験薬製造、さらに商用生産体制の構築も並行して最速で進めております。いずれDS-5670が上市され、国民の皆さまにご使用いただけるようになれば、パンデミックの終息に役立つワクチンになれると期待しております。

エンハーツの価値最大化に向けたバリューチェーンの挑戦

エンハーツは、当社グループのS&Tの強みが活かされた独自のADC技術を活用した最初の医薬品であり、乳がん・胃がん領域の高いアンメットメディカルニーズに応えています。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」の結晶です。より多くの患者さんに一刻も早く新しい治療薬をお届けしたいとの強い思いのもと、組織の



高品質かつアジャイルな臨床開発

エンハーツのグローバル研究開発では、サイエンスに立脚した臨床試験の高い品質および薬事戦略の柔軟性における強みを発揮しています。胃がん適応では、アジアでの臨床試験結果のみで米国FDA承認を取得しました。他にも米国において5つの画期的治療薬(Breakthrough Therapy)指定を受けています。

HER2陽性乳がん二次治療を対象とした試験では、新たな標準治療となるエビデンスを示し、日米欧及び中国等で承認申請し、米国では2022年5月承認を取得しました。また、HER2低発現乳がんを対象とした試験では、HER2低発現の転移再発乳がんの標準治療として、現在の標準治療である化学療法に対し、世界で初めて、統計的に有意かつ臨床的に意義のある無増悪生存期間(PFS)と全生存期間(OS)の改善を示しました。今回の試験結果により、エンハーツがHER2低発現の転移再発乳がんの治療にパラダイムシフトを起こし、新たな標準治療になるものと期待しています。



確実な治験薬供給

エンハーツは商用需要に加えて上市後も適応拡大に向けた多数の臨床試験や医師主導治験等により治験薬の需要も増えています。ADCは当社にとって初めてのモダリティであり、治験薬供給および商用生産体制構築には大きなチャレンジがありました。工場、CMOをはじめとするサプライチェーンと一体となり、技術面や薬事面のさまざまな課題を克服し、臨床開始から約4年間で上市時の複数製造サイトの同時立ち上げを達成しました。上市後も安定的な製造体制の実現に向けてスケールアップなどの増産対応に取り組んでいます。



創薬



臨床開発



信頼性保証・品質保証



安全管理の取り組み



グローバルな信頼性・品質保証

グローバル開発加速化に対応した臨床試験の信頼性担保、治験薬および商用品の品質保証を行っています。また、需要拡大に対応した製造サイト追加及びCMC変更へのグローバル薬事対応と製品の品質保証を行っています。



バリューチェーンを支え、事業戦略の実行を加速するDX



データ駆動型創薬支援の大容量計算環境

セキュリティを確保したIT環境下で需要に応じてスケールする計算力を提供し、研究者が課題に合わせて自己開発した課題解決プログラムの実行により、仮説検証時間を短縮し、研究期間短縮を実現しています。



グローバル品質マネジメントプロセスのITシステム(eQMS)導入

グローバルGxP業務や製品の品質問題の早期解決、または発生リスクを低減する強固なグローバル品質保証体制を確立するため、品質マネジメントプロセスを統一化し、変更管理や逸脱などの品質情報をグローバルでリアルタイムに一元管理可能なITシステム(eQMS)を導入しました。地域及びGxP領域横断的な品質リスクマネジメントの推進、業務効率性やデータインテグリティの向上など、継続的改善を実施しています。

壁を越えた連携が行われ、バリューチェーン全体が総力を挙げて迅速な上市につなげるとともに、エンハーツの価値最大化に取り組んでいます。また、新たなデジタル技術活用を通じ

てバリューチェーン機能のプロセスを革新し、ビジネス全体の競争力を強化します。

レジリエントな供給体制構築

エンハーツのグローバルでの安定供給に向けて、サプライチェーンを取り巻くあらゆる環境変化に対する「レジリエンス(抵抗力と回復力)」を強く持つため、国内・海外での生産拠点の分散、自社生産とCMO生産の最適なバランスの見極め、複数の調達先や輸送ルートの確保など、多種多様な取り組みを行っています。

多様な医療ニーズに応える情報提供

メディカルアフェアーズ(MA)部門では、アンメットメディカルニーズを解決する臨床研究を推進するなど、当社製品の新しい価値の創出を行っています。ビジネス部門においては、確立された情報に基づき、エンハーツの価値を正しく・迅速に医療関係者の方にお届けしています。

がんの患者さんは一人ひとり状態が異なることから、MR^{*1}やMSL^{*2}による情報提供においては、製品に関する情報提供・収集にとどまらず、薬剤を投与した患者さんの変化や、患者さんの感じる不安や喜びといったことまで、医療関係者の方とコミュニケーションを図り、より安全性を重視した丁寧な対応を心がけています。

※1 医薬情報担当者 ※2 メディカルサイエンスリエゾン



サプライチェーン



販売・情報提供

徹底したリスク管理と高品質な安全性情報提供

各国での承認取得に安全性面から貢献するとともに、エンハーツの安全性リスクを最小化するための計画をグローバル共通で策定の上、世界中から収集した副作用情報(ILD^{*3}等)をグローバルでモニタリングし、リスク管理を徹底しています。また、患者さんの安全確保のため、グローバル共通の安全性メッセージを策定し、販売各国で他部門と連携して医療現場へ提供しています。上記取り組みを通じて、質の高い安全性情報の提供につなげています。

※3 間質性肺疾患

レジリエントな供給を支えるグローバル需給システムとデジタルツイン^{*4}基盤の構築

エンハーツのグローバルでの需給計画・調整を支えるシステムを導入、各国での承認取得、変更申請等のマイルストーンを加味した形での国内・海外、自社生産とCMO生産の最適な計画立案を行っています。また、自社生産拠点において、デジタルツインの実現を目指した、製造品質データ管理システムの導入及びデータ構想を推進しています。

※4 現実世界の情報を元にデジタル空間上に再現した環境

データ分析基盤

社内外のさまざまなデータを活用する分析基盤を構築し、安全性のモニタリングなどで広く活用を開始しています。特に、エンハーツの複数の臨床試験データや市販後の副作用情報の簡便かつ網羅的な検索・分析ツールを構築し、タイムリーな安全対策の実践及び医療現場への高品質な安全性情報の迅速な提供に活用しています。

MRデジタルツール

国内では、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)下においても、リアル×デジタルでのシームレスなMR活動と、デジタルを活用した顧客軸プロモーションを実現する新たな情報提供基盤を導入し、医療関係者等のニーズに合った情報提供活動を目指します。

エンハーツを皮切りに3ADCを世界中の患者さんに届ける

がん領域は、診断手法から標準治療（現在の医療現場で最も広く使われている治療法）に至るまで急速に変化し続けており、常に進化しています。当社グループのオンコロジービジネスユニット（OBU）は、さまざまながん治療法の変革に挑戦しています。診断から治療への道筋の中、多様な医療ニーズに対する最適なソリューションを提供できるよう、全社一丸の積極的な取り組みを推進し、1日でも早く世界中の患者さんに貢献することを目指しています。

当社グループは、エンハーツの乳がんや肺がん等の適応範囲を拡大し、上市国の拡大を図るとともに、3ADCのさらなる承認取得を目指しています。その他のがん領域の製品についても、新しい標準治療として確立することを目指に取り組んでいます。

なお、当社グループは新しい標準治療を開発し、革新的医薬品を一日でも早く世界中の患者さんにお届けするため、アストラゼネカ社とエンハーツやDato-DXdの開発・商業化に関するグローバル提携契約を締結しています。現在、ADCに続く当社グループ独自のパイプラインを見据え、有望な製品候補の最適化に向け、より効率的・効果的な組織体制及び専門知識の構築に努めています。

製品価値の最大化と新しい価値創造に対するDXの取り組み

2020年度にエンハーツが日本の費用対効果評価制度の対象に指定されたことを受け、リアルワールドエビデンス（RWE）※1を活用した費用効果分析を行いました。RWEを活用した費用効果分析は本邦初のことで、海外でも事例は多くありません。信頼できるRWEを創出するためにはデータサイエンスの専門性の結集が必要です。全社を跨ぐDX体制の中、データサイエンスの結集ができたことにより、RWEの活用が可能となりました。また、日本国内において、薬物治療に

とどまらず、患者さんの在宅時を含む治療空白期間を埋め、Well-beingに繋げるDTx※2の開発も進めています。今後も、これまで創薬型製薬企業として培ってきたデータ分析に関わる英知を結集し、デジタル技術と合わせ、製品価値の最大化と新たな価値創造に取り組んでいきます。

※1 リアルワールドデータ（さまざまなデータソースから日常的に収集される患者の健康状態及びまたは医療の提供に関するデータ）分析から得られた臨床エビデンス

※2 有用性のエビデンスに基づき患者さんに直接医療介入（治療、管理、予防）を行うソフトウェア



Interview

がん治療薬を世界中の患者さんに届けることをミッションに



オンコロジービジネス
ユニット長
Ken Keller

オンコロジービジネスユニット（OBU）は、2021年4月に欧米のオンコロジー事業とグローバルオンコロジー機能を統合し、第一三共グループの2030年ビジョンである「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的なグローバルヘルスケアカンパニー」の実現にコミットしております。

OBUは、意思決定のスピードを上げ、標準治療、治療・診断の傾向等の急速な変化に対応する機動性を高めています。ADCパイプラインは、乳がん、肺がん、大腸がん、胃がんなど、複数のがん種

において、現在の標準治療を変革するポテンシャルを持っております。腫瘍学分野のニーズが診断から標準治療まで急速に変化し続けていく中で、私たちは患者さんと医療関係者のために、進化と適応を続け、機敏性を高めて取り組んでいかなければなりません。

OBUだけでなく、組織全体で協力し、患者さん、顧客、社会全体に革新的な医薬品をお届けするというグローバルな志を実現することが、世界中の人々への貢献につながると確信します。

“患者さんを中心に据える。それが一番大事だと思います。”

今後も、患者団体、医師、薬剤師を含めたさまざまなステークホルダーと協力し、誰一人取り残さないという思いで、最適のサポートを提供してまいります。”

パーパス

世界中の人々の
健康で豊かな生活に
貢献する

適応拡大

HER2陽性乳がん二次、三次治療
HER2陽性胃がん二次、三次治療
HER2変異非小細胞肺癌二次治療
HER2低発現乳がん(化学療法既治療)

(2022年8月末時点における承認取得済みの適応症)

提供患者さん数

約**8,000**人

(2022年3月末時点)

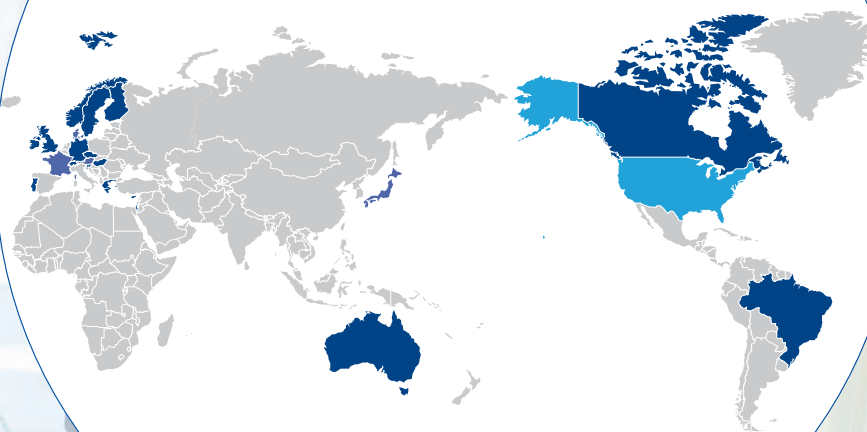
実施試験数

30

(2022年7月末時点)

上市国・地域拡大

■ 2019年度 ■ 2020年度 ■ 2021年度



第一三共グループの総力を挙げて

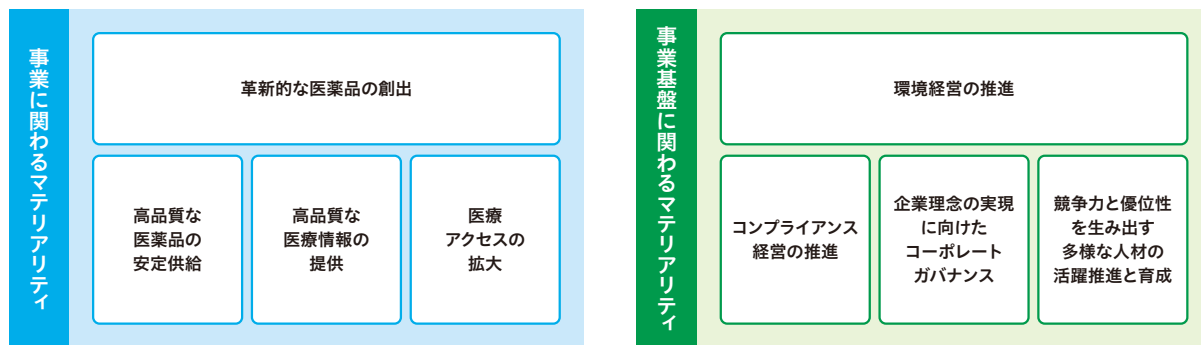
一人でも多くの患者さんに革新的な医薬品をお届けしている実感が全社的に共有され、未来に向けた変革の原動力につながっています。今後、サイエンス&テクノロジーという当社グループの強みをさらに強化させるとともに、エンハー

ツをはじめとする先進的な医薬品の価値を最大化させることで、治療の選択肢を速やかに提供し、患者さんに新たな価値を生み出すイノベーションを実現していきます。

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、8つのマテリアリティとして特定し、「事業に関わるマテリアリティ」と「事業基盤に関わるマテリアリティ」に整理し、マテリアリティごとにKPIを設定しています。

選定された8つのマテリアリティ



マテリアリティの選定理由

革新的な医薬品の創出	世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献するために、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。事業を通じて得た利益を研究開発に再投資し、医療ニーズに応える新たな医薬品を継続的に創出し、医療現場へ届けていく。 中期では、2025年度には、がんに強み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。
高品質な医薬品の安定供給	自然災害や政治的リスクのサプライチェーンへの影響がグローバルで拡大しており、取引先における調達リスクも考慮する必要がある。堅牢なサプライチェーン体制確立と高品質な医薬品の安定供給は当社グループ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供給体制を構築する。
高品質な医療情報の提供	医薬品は、信頼性の高い安全性・有効性の情報があって初めて、医療関係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(及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・有効性に関する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。
医療アクセスの拡大	第一三共グループ医療アクセスポリシーを社員に浸透させ、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、アストラゼネカ社との協業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、新型コロナウイルス感染症(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。
環境経営の推進	気候変動や海洋プラスチック問題など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。 中期では、気象災害による医薬品の安定供給への懸念などを踏まえ、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バリューチェーン全体で取り組む。
コンプライアンス経営の推進	製薬企業は医薬品という生命に関わる製品を取り扱うことから、厳格な遵法意識と高い倫理観が求められる。当社グループでは、パース実現のために社会から信頼される存在であるべく、社員一人ひとりが日々の活動に誠実に取り組むことができるようにグループ全体でコンプライアンス経営を推進する。 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強化し、コンプライアンスリスクを低減する。
企業理念の実現に向けたコーポレートガバナンス	常に変化する外部環境の中、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。
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	当社グループでは「人」を最重要な「資産」として位置づけ、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を競争力の源泉として推進していく。 中期では、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。

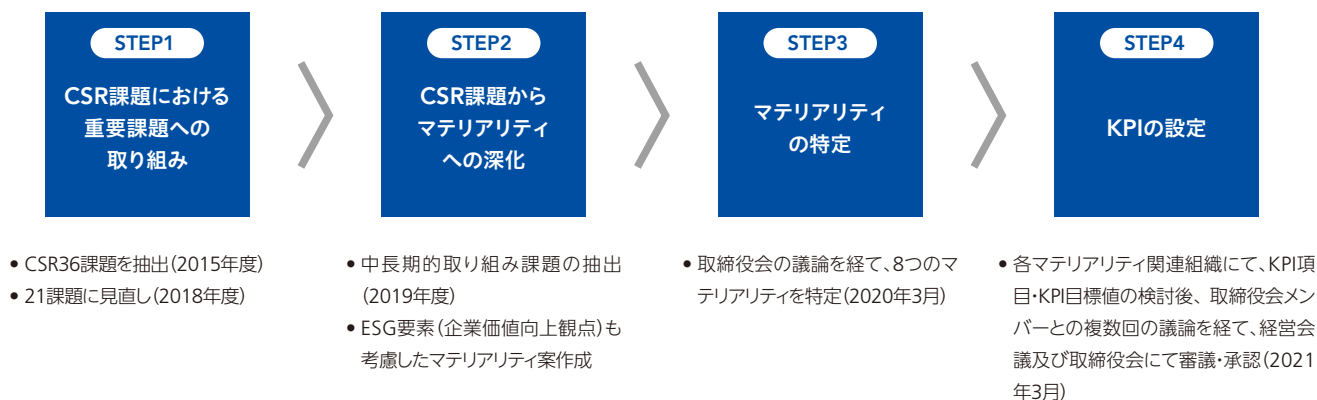
※ Standard of Careの略。現在の医学では最善とされ、広く用いられている治療法

マテリアリティの特定とKPI設定までの経緯

マテリアリティの特定と整理にあたっては、2015年度にCSRの観点から、36課題を選定しました。その後、数度に亘る見直しを経て、2020年3月には、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た8つのマテリアリティを特定しました。マテリアリティごとの取り組み指標「KPI」の設定に向けては、経営会議・取締役会での複数回の議論を経て、2021年3月の取締役会において、第5期中期経営計画と連動したKPIが承認され、2021年4月に公表しました。

マテリアリティ及びマテリアリティKPI設定までのステップ

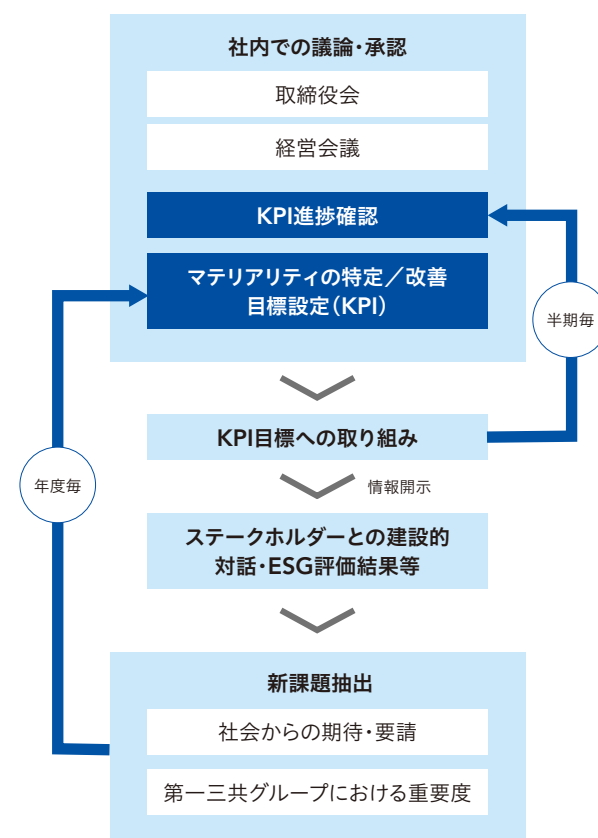


マテリアリティマネジメント

マテリアリティマネジメントは、経営企画部とサステナビリティ推進部が事務局を務めるマテリアリティマネジメント体制で推進しています。社会環境変化を捉え、KPI設定時には、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が社会にもたらした影響等を踏まえ、マテリアリティの追加、変更の必要性有無について、取締役会メンバーで議論を行いました。毎年のマネジメントサイクルの中で、定期的なKPI目標の進捗状況の確認やマテリアリティの改善に向けた議論を行っています。

2021年度は、マテリアリティごとの長期目標の達成に向け、社内外の環境変化や社会からの要請を把握した上で、社内外のステークホルダーと建設的な対話で得られた知見を取り入れ、KPI項目の追加・目標値の設定や見直しについて、経営会議や取締役会で議論しました。2022年度は、「環境経営の推進」のCO₂排出量削減及び再生可能電力利用率に関するKPI目標値の修正、「コンプライアンス経営の推進」の人権課題に関するKPI項目の追加・目標値の設定等について、2022年6月の審議を経て、改善を図りました。投資家の皆さまからいただいた「患者さんへの貢献指標の設定」に関するご意見については、現在、2023年度の設定に向けて検討を進めています。

マテリアリティマネジメントサイクル



マテリアリティの一覧表

		長期目標	マテリアリティ実現に向けた課題	KPI項目	
事業に関わるマテリアリティ	革新的な医薬品の創出	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	- 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 - 新たなモダリティによる革新的治療薬・予防薬の開発	① 3ADC の新規上市・適応追加数 ② 初期ADC / その他 Alpha プロジェクトの開発進捗状況 ③ ポストDXd-ADC プロジェクトの開発進捗状況	
	高品質な医薬品の安定供給	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	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	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)	
	高品質な医療情報の提供	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	専門性／個別性の高い領域における有用性の高い医薬情報の提供	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	
	医療アクセスの拡大	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	- アストラゼネカ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 - 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、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)等の新規リスクへの対応	① 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 ② 各国当局、他社等との協働による新規リスクへの当社の取り組みによる貢献状況	
事業基盤に関わるマテリアリティ	環境経営の推進	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	- サプライチェーン全体の環境負荷の低減 - 再生可能エネルギーの積極的な導入・活用 - 水素活用等、脱炭素技術の活用・実装 - 脱プラスチックへの適応範囲の拡大、技術開発 - 汚染リスク等、環境関連リスクの最小化	① CO ₂ 排出量削減(Scope1+Scope2) ^{*2} ② CO ₂ 排出量削減(Scope3、カテゴリー1) ^{*2} 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	
	コンプライアンス経営の推進	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	- 全役員・社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上 - 企業活動における不適切な行動や交流の防止 - 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 - 人権デューディリジェンスの推進を通じた人権に関する取り組みの向上^{*5}	① 重大なコンプライアンス違反件数 ② 重大なコード違反件数 ③ 企業風土に関する社員調査 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 ⑤ サステナブル調達先カバー率(全調達額に占める割合) 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 ⑦ グループ内人権リスクアセスメントによるILO 中核的労働基準 ^{*6} の抵触事例 ^{*5} ⑧ ビジネスパートナーにおけるILO 中核的労働基準 ^{*6} に関するリスクの低減 ^{*5}	
	企業理念の実現に向けたコーポレートガバナンス	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	- 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 - 取締役会および監査機能の実効性向上 - コーポレートガバナンスに係る開示の充実・透明性向上	① 改訂コーポレートガバナンス・コードの各原則の遵守 ② 取締役会実効性評価の実施と評価結果に基づく改善施策への取り組み(定期的に2025年度までに第三者機関による評価を2回実施) ③ 監査機能の実効性の継続的な評価と向上 ④ 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	
	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	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	- 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 - 事業競争力を高めていくための人材獲得と育成	① 女性上級幹部社員 ^{*7} 比率 ② 企業風土・職場環境に関するエンゲージメントサーベイ肯定的回答率 ③ 育成・成長機会に関するエンゲージメントサーベイを通じた肯定的回答率 ④ 社員一人あたりの教育投資額	

※1 MR(医薬情報担当者):インテージヘルスケア(Rep-i)、調査月:2022年2月、MA(メディカルフェアーズ):インテージヘルスケア、調査月:2022年1月、製品情報センター:トランスコスモス社・日本総合研究所、調査2021年11月

※2 Scope1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼) Scope2:他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出 Scope3:左記以外のその他間接排出量全てで、カテゴリー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

	2025年度の目標値	2021年度実績	① 創出する経済的価値 ② 創出する社会的価値
	① 3ADC：8適応追加 ② 3ADCに次ぐ成長ドライバーとなる製品が、後期開発段階以降に複数ある ③ 開発段階にポストDXd-ADCとなりうるモダリティがある	① エンハーツ HER2陽性乳がん二次治療承認申請(米国2022年1月) ② 後期開発への移行なし ③ DS-5670(LNP-mRNA) ワクチン未接種健康成人を対象としたPh1/2試験のTLRを2021年10月に獲得、Ph2試験を2021年11月に開始、ブースター接種試験を2022年1月に開始	① 将来の売上収益・利益につながる研究開発パイプラインの拡充、知的財産の獲得 ② 世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献
	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)	・需要予測に対応し、供給能力拡大を実施(約800億円の投資を意思決定) ・安定在庫を確保	① 売上収益・利益の拡大、企業価値毀損リスクの低減／回避 ② 世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献
	評価の向上	・ジャパンビジネスユニット： MR:総合1位、MA:循環器領域1位、製品情報センター:保険薬局薬剤師1位、病院薬剤師1位 ^{*1} ・EUSペシャリティビジネスユニット： 循環器専門医の評価向上	① 売上収益・利益の拡大、企業価値毀損リスクの低減／回避 ② 世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献
	① 上市国・地域数の拡大 ② アストラゼネカ社の新型コロナウイルスワクチン(AZD-1222)の計画通りの供給達成(2021年度)、DS-5670の計画通りの開発進捗	① エンハーツ上市国：累計25/40カ国、2021年度新規展開20カ国、提供患者数約8,000人 ② 製造受託責任を12月末で完遂、ワクチン未接種健康成人を対象としたPh1/2のTLRを2021年10月に獲得、Ph2試験を2021年11月に開始、ブースター接種試験を1月に開始	① 売上収益・利益の拡大、企業価値毀損リスクの低減／回避 ② 世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献
	① 2015年度比42%減 ^{*3} ② 2020年度比売上高原単位15% 減 ③ 60%以上 ^{*3} ④ 70%以上を維持 ⑤ 2020年度比10% 減	① 2015年度比15.7% 減(191,399t-CO ₂) ^{*4} ② 2020年度比16.8% 減(513,874t-CO ₂) ^{*4} ③ 9.4% ^{*4} ④ 59.3% ^{*4} ⑤ 2020年度比22.4% 減(4,350t) ^{*4}	① 環境経営に対する取り組み評価による企業価値の向上(企業価値毀損リスクの低減／回避) ② 脱炭素社会の早期実現、海洋プラスチック問題改善、環境汚染防止等による持続可能な生活基盤構築への貢献
	① 0件 ② 0件 ③ スコアの向上 ④ 各会社で継続実施 ⑤ 75% ⑥ 教育・研修の実績を開示 ⑦ グループ内人権リスクアセスメントの結果、ILO中核的労働基準 ^{*6} に抵触事例なし ^{*5} ⑧ ビジネスパートナーにおけるILO中核的労働基準 ^{*6} に関するリスク低減の取り組み結果の実績を開示 ^{*5}	① 0件 ② 2件 ③ 肯定的回答率 84% ④ 各社にてモニタリングを実施 ⑤ 73%(調査票回収率96%) ⑥ 社内啓発(6部所)及び社外サプライヤとの個別面談(12社)を実施 ⑦ 2020年度に実施した人権リスクアセスメント結果において全グループ会社にて当該人権侵害が発生する可能性が低く、十分にリスク低減策が実施されていることを確認 ⑧ 第2回サステナブル調査より、コミュニケーションを行うビジネスパートナーを選定	① 当社ブランドへの信頼性向上による企業価値の向上(企業価値毀損リスク) ② 製薬業界全体の信頼の維持・向上、サステナブル調達を通じた社会全体のコンプライアンス向上
	① 改訂コーポレートガバナンス・コードの100% 遵守 ② 取締役会実効性評価の実施と評価結果に基づく改善施策への取り組み(2025年度までに第三者機関による評価2回含む) ③ 監査機能の実効性の継続的な評価と向上 ④ 各種媒体を通じた情報開示の充実・透明性向上	① 改訂コーポレートガバナンス・コードを100%遵守できていることを確認し、新たに開示が求められた原則も含め、コーポレートガバナンス報告書にて開示 ② 2020年度実効性評価で抽出された課題に対する改善施策を実施 第三者機関を選定し、当該企業の支援のもと、取締役会実効性評価を実施 ③ 2020年度の実効性評価で抽出された課題に対する改善策を実施 2021年度監査役会実効性評価について自己評価を実施し、2022年度に取り組む課題を抽出 ④ 役員報酬制度の改定・スキルマトリックスの策定、開示 改訂コーポレートガバナンス・コードに基づく開示 取締役会議長バリューレポートメッセージ、ESG説明会登壇	① 会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上 ② 本業を通じて提供できる価値の総体、株主・投資家を中心としたステークホルダーの期待に応える透明性の高い経営の実現
	① 30% ② 80%以上もしくは2021年度比10% 向上 ③ 80%以上もしくは2021年度比10% 向上 ④ 実績値の公表	① 17.9%(前年比+1.8%) ② 肯定的回答率 75% ③ 肯定的回答率 68% ④ 121,065円(前年比+24,879円)	① 事業活動を支える人材力強化による企業価値の向上 ② 人材の多様性、人権尊重、人材育成

※3 2022年度に見直し

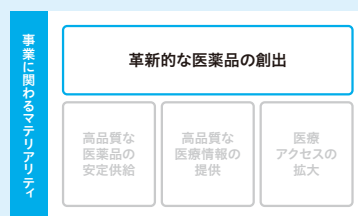
※4 第三者保証対象

※5 2022年度に新規設定

※6 結社の自由・団体交渉権の承認、強制労働の禁止、児童労働の禁止、差別の撤廃

※7 部長あるいはそれと同等以上の役職にある女性社員。2020年度よりグループ会社における上級幹部社員の定義を変更

革新的な医薬品の創出



事業に関わる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、最重要のマテリアリティと位置づけています。他の3つの事業に関わるマテリアリティとともに、アンメットメディカルニーズの解消と、当社のパーパスの実現につながると考えています。

3 and Alpha

研究開発においては2025年度の目標とその先の2030年ビジョンを見据えた「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を集中的に投入しています。中でも主力製品であるエンハーツは、HER2を標的とし得るがん治療、及び患者さんの転帰を変革する第一選択薬を目指し、HER2陽性乳がん、HER2低発現乳がんをはじめとするさまざまな適応症、ラインを対象とした臨床試験を実施し、適応拡大に取り組んでいます。未だ多くの方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以外の製品群の総称である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。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に対するmRNAワクチンDS-5670は、早期の実用化を目指し、追加投与のブースター効果を確認する

臨床試験、及びワクチン未接種者を対象とした臨床試験を実施しています。私たちのサイエンス&テクノロジーが未知の領域の新薬創成につながると信じて、挑戦を続けています。

3ADCで幅広いがん種／適応での上市を目指す

エンハーツ		乳がん 胃がん 非小細胞肺癌(NSCLC) 大腸がん
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、2/3L	
HER3-DXd		
HERTHENA-Lung01	EGFR 変異NSCLC、3L	

※1 2021年度に大きな実績を挙げた

多様なモダリティ

医薬品には低分子や抗体等、さまざまな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、多彩なモダリティによってこれまで困難だった創薬標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技術を創製しました。3ADCに次ぐ成長ドライバーとなりうる製品として、DXd-ADCファミリー、第二世代・新コンセプトADC、改変型抗体、

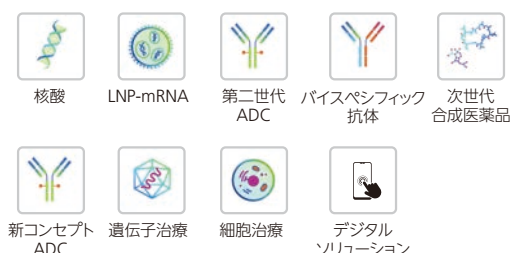
ENA®ファミリーの4つのエリアから見極められると考えています。また、DS-5670の開発を通じ、LNP-mRNAの技術確立が進展し、開発や製造のノウハウを蓄積しました。本技術は、来るパンデミックへの備えとして、世界の人々の公衆衛生にも必ず役に立つと考えています。その他にもさまざまなモダリティの研究に取り組んでおり、がん領域や希少疾病等をはじめとした未充足の医療ニーズに対して、治療の可能性を一つでも増やしていくことを目指して研究開発を進めています。

3ADCに次ぐ成長ドライバー

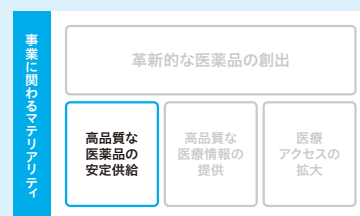
DXd-ADCファミリー	第二世代・新コンセプトADC
- DS-7300 : Ph1で有効性を確認 - DS-6000 : Ph1で有効性を確認 - DS-3939 : FIH試験*2に向け準備中 - DS-xxxx : FIH試験に向け準備中	- 第二世代ADC、DS-9606 ▶ Ph1が進行中 - 新コンセプトADC ▶ FIH試験に向け準備中
改変型抗体等	ENA®ファミリー
- DS-1055 (がん免疫) ▶ Ph1が進行中 - DS-1103 (がん免疫) ▶ FIH試験に向け準備中 - パイスペシフィック抗体 ▶ FIH試験に向け準備中	- ENA技術を用いた複数プロジェクト ▶ DS-5141、DS-5144、DS-5150、DS-5151、DS-5153、DS-4108 他

※2 First in Human試験。初めて人に投与する臨床試験

多様なモダリティ



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。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を構築していきます。

3ADCの需要増加に向けた強靱なグローバルサプライチェーンの構築に向けて

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います。ADCは①抗体②抗体と薬物をつなぐリンカー③薬物から構成され、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（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。

2021年度は、約800億円を投資する意思決定を行いました。

グローバル生産拠点



ADC生産体制の強化に向けた投資計画

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
	実績	計画			
抗体	🏭	🏭	🏭	🏭	
原薬	🏭	🏭	🏭	🏭	🏭
製剤	🏭		🏭		

※ 🏭 は投資時期を示しています。

高品質な医薬品を実現する品質保証への取り組み

生産機能を持つグループ会社の事業所及び外部パートナーを定期的に監査し、適切な品質マネジメント体制の維持・向上により品質リスク低減に努めています。2021年度は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響により、実地監査が困難な状況が続いていましたが、書面監査ならびにリモート監査により、品質確保と品質リスク低減を推進しました。

現在、ADCの需要拡大に向けた海外CMO追加及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、従来の日本から直接CMOを管理する体制から海外グループ会

社との連携によるCMO管理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、変更管理や品質逸脱等の品質情報をグローバルでリアルタイムに一元管理可能なITシステム（eQMS）の運用を開始しました。

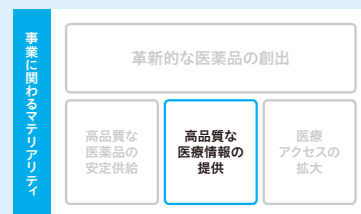
安定供給に向けた調達課題への対応

COVID-19ならびにロシアによるウクライナ侵攻により、原材料価格の上昇、製造資材や設備の納期長期化、物流の混乱などが顕在化していますが、生産計画の調整、調達先の複数化や代替調達先の導入、新規輸送ルートの確立、在庫の

積み増し等を実施し、2021年度は安定供給を継続しました。

原材料や製造資材などの調達難、物流の不安定な状況は続いており、今後もこうした安定供給のリスク低減に継続的に取り組んでいきます。

高品質な医療情報の提供

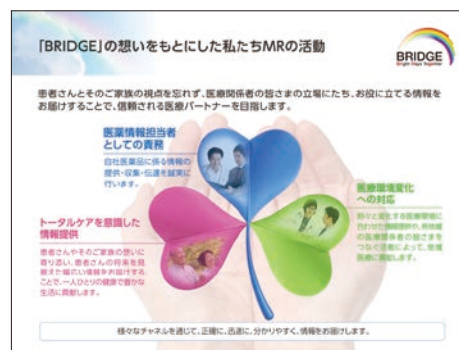


医薬品は、信頼性の高い安全性・有効性の情報があって初めて、医療関係者が患者さんの治療に安心して用いることができます。第一三共グループが世に送り出す医薬品に関する、価値の高い医療情報を生み出し、その価値を社会に広く発信し確立する活動、さらには確立されたエビデンスに基づき情報を提供・収集・伝達する活動を通じて医療に貢献しています。

信頼される医療パートナーを目指して

日本国内においては、2021年度も外部機関による医療関係者を対象としたアンケート調査において、メディカルアフェアーズ(MA)活動(循環器領域)、MR(医療情報担当者)活動、お問い合わせ対応の全てでNo.1評価を得ることができました。MA活動では、医学・薬学・科学的専門知識に基づき、公正性、独立性、透明性を担保しながら、医療関係者の方々と交流を行い、クリニカルクエスト(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)の解明につながる臨床研究の企画・推進を行い、2021年度も数多くの学会発表・論文投稿を行いました。MRによる情報の提供・収集・伝達活動では、当社の特徴である幅広い製品ラインナップ(循環器領域、中枢神経領域、痛みの領域、がん領域等)を活かし、さまざまな疾患を抱えた患者さんを診療される医療関係者の方々のサポートとなる安全性・有効性に関する専門情報をお

届けるとともに、患者さんの視点に立った活動を心がけています。製品情報センターでのお問い合わせ対応では、2021年10月より、人工知能(AI)を活用したDIチャットボット「いつでもDI24」を医療関係者向けサイトへ公開し、24時間365日、的確な情報を入手いただける体制を整えています。



カスタマー・エクスペリエンスを継続的に改善(欧州)

欧州のEUスペシャルティビジネスユニット(EUSBU)では、循環器領域を中心に、顧客の立場に立って考える(Customer First Mindset)活動に重点的に取り組んできました。2019年度から欧州全域でNet Promoter Score(NPS)*を用いて、9カ国5,500名以上の顧客からフィードバックを得て、活動の評価・分析・改善を図っています。2021年度はNPSの数値が向上し、継続的に改善していることが示されました。また、「信頼」こそが顧客が第一三共グループに抱くイメージの中核であり、明確な強みであることが分かり

ました。オムニチャネルアプローチの採用による顧客一人ひとりに合わせたコミュニケーション、医師と患者さんのコミュニケーション方法の変化にも対応したデジタルソリューションの活用等も強みです。NPSの分析を通じて、カスタマー・エクスペリエンス(顧客の体験・経験)を継続的に改善し、循環器治療の中心的存在を目指して取り組んでいきます。

※ 競合他社と比較して、顧客が当社をどのように評価しているかを評価するもの

エンハーツ安全性情報の統合分析ツールの活用

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。より速やかに、最適な安全性情報を医療関係者に提供するために、社内外データの統合分析が可能な統合データ分析基盤(IDAP)を導入し、グローバルでの利用を推進しています。エンハーツの複

数の臨床試験データや、市販後の副作用情報の統合分析を行い、医療関係者への副作用の経過情報、患者背景別の副作用発現頻度等の高品質な安全性情報の提供を迅速に提供するとともに、安全性のモニタリングなどで広く活用を開始しています。

医療アクセスの拡大



アンメットメディカルニーズの対応に加え、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。当社グループ医療アクセスポリシーにおいて、「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本柱に定め、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。

エンハーツ上市国・地域、25カ国に拡大

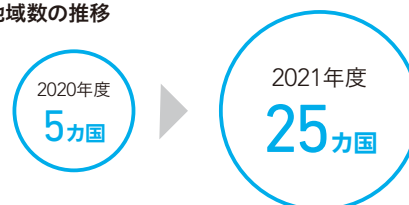
エンハーツは、最初の適応症であるHER2陽性乳がん三次治療において、2020年1月に世界で先駆けて米国で上市后、日本では2020年5月、欧州では2021年2月に上市しました。以降、日米欧での市場浸透を加速するとともに、日米欧以外での早期上市、適応症のさらなる拡大に向けて取り組んでいます。2021年度は、20カ国で上市され、2022年3月末時点では、合計25カ国に拡大しました。エンハーツは、がん領域において70カ国・地域以上でビジネスを展開するアストラゼネカ社と戦略的提携を行っており、同社の持つ保険者やがん専門医との信頼関係に基づく優れた市場アクセス、

メディカルアフェアーズや開発等の豊富な経験・ノウハウを活かし、アクセス拡大を図っていきます。

世界中の患者さんに
第一三共の革新的な医薬品を届ける

▶ P19

発売国・地域数の推移



新型コロナウイルス感染症ワクチン(DS-5670)の開発

当社グループは、ワクチン事業を展開する国内の製薬企業として社会的責任を果たすべく、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)禍においてもワクチンの安定供給を継続するとともに、日本の予防医療の充実と保健衛生の向上への貢献を目指しています。

2021年度は、急速に拡大したCOVID-19への対策として、海外開発品を早期に国内生産・供給することを目的とし、アストラゼネカ社の新型コロナウイルス感染症ワクチンの製剤化を行いました。当ワクチンは、2021年6月より国産初の新型コロナウイルス感染症ワクチンとして、日本政府を通じ東南アジアの各国等に提供されました。さらに、当社独自のmRNA技術による新型コロナウイルス感染症ワクチン(DS-5670)の

開発を行っており、実用化に向け、第一三共バイオテックにおいて国産mRNAワクチン生産体制の整備を進めています。

また、このmRNA技術を、DS-5670だけでなく、将来の新興・再興感染症ワクチンにも対応可能なプラットフォーム技術として確立し、予防医療を提供することで人々の日常生活の維持に貢献していきます。



北本工場

オーストラリア、シンガポール、カナダに自社販売拠点を拡充

当社グループは、2021年度にオーストラリア、カナダ及びシンガポールにおいて、当社の100%子会社を設立しました。新会社では医薬品の開発及び販売を行い、同国の医療への貢献を目指していきます。この設立により、当社グループにおける拠点展開国は26カ国・地域へ拡大しました。今後も、

がん製品をはじめとした新製品のグローバル事業展開における基盤の強化を図っていきます。

自社拠点展開国数

26カ国・地域



環境経営の推進

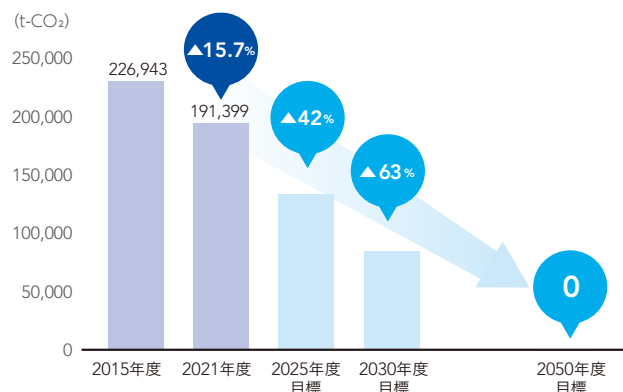
第一三共グループは、「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」をパーパスとする生命関連企業として、生命活動や生活の基盤である地球環境保全を重要な経営課題として捉えています。

KPI目標値の変更

第5期中期経営計画における環境経営のマテリアリティKPIとして、CO₂排出量削減目標をSBTi^{※1}の「Well Below 2°C（2°C目標より十分低い目標）」水準である2015年度比2025年度25%減、2030年度37.5%減を設定しました。しかしながら、日本政府の2050年カーボンニュートラル宣言やCOP26で採択されたグラスゴー気候合意をはじめとする気候変動に関する社会要請の高まりに対して、より積極的に応えていくため、「1.5°C目標」に整合したCO₂排出量削減目標として、2015年度比2025年度42%減、2030年度63%減へと、より野心的な目標に変更しました。

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

カーボンニュートラルを目指す2025年度目標



脱炭素化対策への取り組み

ドイツにあるパッフェンホーフェン工場では、自家消費型の太陽光発電設備が2022年2月から稼働を開始し、また、国内工場においては、高効率冷凍機器への変更やボイラー配管の保温対策など、省エネルギー対策の推進により、国内外合計で年間約700t-CO₂を超える排出量削減効果を生み出しています。



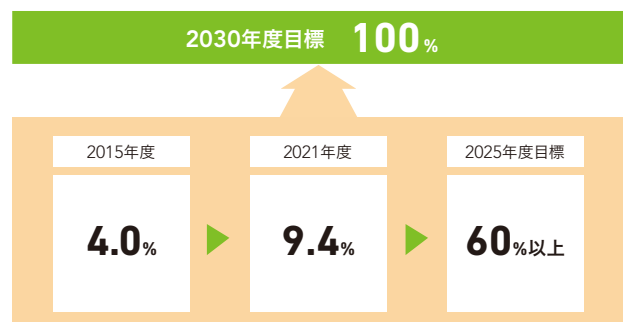
再生可能エネルギーの活用

2021年度は再生可能エネルギーの活用拡大に向け、調達手法や適用範囲などについて、検討を進めてきました。その結果、2022年4月より国内の本社ビル、工場、研究所、研修所など13拠点の電力について、再生可能エネルギー（トラッキング付FIT非化石証書）への転換を開始しました。これにより、2022年度グループ全体のCO₂排出量は、約120,000t（2015年度比約45%減）となる見込みです。今後のビジネス拡大においても現在の水準を維持することで2025年度目標である再生可能電力利用率60%以上を達成し、さらに、RE100^{※2}で掲げた再生可能エネルギー由来の電力利用率100%を2030年度での早期達成を目指します。

国内外のグループ会社においても再生可能エネルギーの活用について実装可能な脱炭素技術の導入を推進し、

カーボンニュートラルの実現に向けて取り組みを加速させています。

再生可能電力利用率



※2 RE100：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

コンプライアンス経営の推進



長期に亘り企業価値を維持・向上させるためには、コンプライアンスの徹底は欠かせません。第一三共グループは法令及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推進します。

職場風土醸成への取り組み

当社グループでは、コンプライアンス経営の基盤づくりとして、風通しの良い職場風土の醸成に取り組んでいます。2021年度はマテリアリティKPIである「企業風土に関する社員調査」のスコアを測るため、グローバル意識調査を行いました。同調査において、84%の社員が肯定的な回答を示しており、コンプライアンスを尊重する文化が醸成されていることが確認できました。

さらなる職場風土の改善に向け、例年実施しているトップ

からのメッセージ発信や対話式研修等に加え、2022年度は当社グループのグローバル統一テーマとして“Speak Up”を掲げ、日頃のコミュニケーションと傾聴の重要性を社員に改めて認識してもらうための各種施策に取り組んでいきます。さらに、当社グループ各社が所在する国・地域の言語で24時間／365日利用可能なグローバル・ホットラインの活用を引き続き促し、より良い職場風土を醸成することで当社のコンプライアンス経営を一層推進していきます。

コード遵守への取り組み

当社グループでは、各国の規制当局及び業界団体よりプロモーション活動に関する指摘があり、当社グループの信用を著しく低下させる可能性のある事案を重大なコード違反として管理し、その件数を公開しています。

2021年度よりグローバルにおけるコード違反の未然防止に向けた取り組みとして、日米欧及びASCA地域の当社グ

ループ内で発生したコード違反を定期的に収集し、各国グループ各社のコード担当者とミーティングを開催しています。実際に各国グループ会社で発生したコード違反事例を共有し、意見交換等を行うことで、理解が深まり、各国グループ会社におけるコード違反発生防止の取り組みに役立てています。

サステナブル調達活動の推進

当社グループは、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、さまざまな取り組みを進めています。その一環として、ビジネスパートナーに対し、ビジネスパートナー行動規範(BPCC)^{※3}に基づいたサステナブル調査を3年1サイクルで実施しています。第2回調査(2020～2022年度)では、国内外主要なビジネスパートナー403社を対象とし、海外グループ会社と連携して回収率向上に取り組むことで、386社(96%)のビジネスパートナーより回答を得ることができました。回答内容を分析した結果、第1回調査(2017～2019年度)と概ね同様の傾向であり、引き続き環境に関して重点的に取り組む必要があることが分かりました。2022年度は、調査結果をもとに選定した対象先との個別面談によるサステナビリティ活動に関する情報共有を予定しています。当社グループは、このような双方向コミュニケーションを通して、ビジネスパートナーとの相互協力に基づく

サステナブル調達の取り組みを推進・強化していきます。

※3 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。

サステナブル調査

		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 (回答率)	コミュニケーション実施	調査対象社数	回答数 (回答率)
合計		381	355 (93%)	26	403	386 (96%)
直接材	小計	248	230 (93%)	18	263	257 (98%)
	原材料	119	113 (95%)	6	138	135 (98%)
	仕入品・完成品	99	92 (93%)	7	89	88 (99%)
	主要製造元	30	25 (83%)	5	36	34 (94%)
間接材	小計	133	125 (94%)	8	140	129 (92%)

競争力と優位性を生み出す 多様な人材の活躍推進と育成



「人」を最重要な「資産」と位置づけ、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持続的な成長を実現します。その実現に向けて、「多様な人材がエンゲージメントを高く持ち、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。

One DS Cultureの醸成に向けて

当社グループは、第5期中期経営計画で目指す、がん事業の拡大、グローバルな事業展開を一段と加速するために、2021年度より、グローバル共通の企業文化「One DS Culture」の醸成に取り組んでいます。

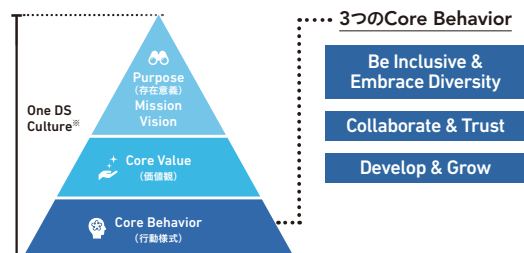
伝統・強みを活かしながらOne DS Cultureを醸成することにより、全ての社員が性別、国籍、文化の壁を越えていきいきと働ける職場を目指します。3つのCore Behaviorの社員への理解と実践を通じ、世界中の社員が共通のビジョン実現に向けて効果的に連携し、機能や地域を越えた信頼を構築することにより、患者さんのためのイノベーション創出につなげていきます。

2021年度は、One DS Cultureとして、真のグローバル企業にふさわしい行動や働き方への理解とコミットメントを構築するため、経営層やグローバル・リーダーを対象としたオンライン・ワークショップを実施しました。また、グループ全社員を対象とした初のグローバルエンゲージメントサーベイを実施し、回答率89% (14,494名) と高い回答率を得ることができました。サーベイの中では、企業風土・職場環境や育成・

成長機会に関する質問を組み込み、これらをマテリアリティKPIとして設定しています。2021年度の結果は、企業風土・職場環境に関する肯定的回答率75%、育成・成長機会に関する肯定的回答率68%という結果となり、改善の余地はあるものの、社員が当社のパーパスやビジョンに共感し、自身の仕事に高い意欲を持って取り組んでいることが示されました。初年度となる2021年度の肯定的回答率をベースラインとし、今後改善を図っていくとともに、2022年度は前年比較における結果要因分析や対応策を企画していく予定です。

3つのCore Behaviorについては

▶ P3



※ Purpose・Mission・Vision・Core Value・Core Behaviorの集合体

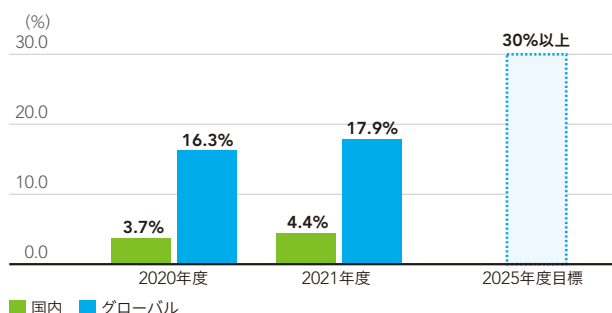
インクルージョン&ダイバーシティ(I&D)の推進

2021年度は、「国際女性デー」に、Global I&D Statementを制定しました。当社グループでは、互いの多様性を受け入れることを「Inclusion」、また、性別、人種、宗教、性的指向、年齢、障がい、価値観、考え方など、さまざまな次元での多様性を「Diversity」と定義しています。そして、多様な視点や経験をビジネスにおけるイノベーションにつなげることもInclusionの重要な考え方です。I&D推進は、社員のエンゲージメント向上につながり、患者さんをはじめとする多くのステークホルダー、そして私たちが生活する多様な国・地域やコミュニティへの貢献を可能にすると考えています。

マテリアリティKPIでは、2025年度に女性上級幹部社員比率30%達成を掲げています。2021年度は、グローバルで17.9% (+1.8pt) となりましたが、国内の女性上級幹部比率が低いことが課題です。当社では、上級幹部社員候補となる女性マネジメント職比率を2025年度末までに15%以上とす

る目標(2021年度実績:9.3% (+1.2pt))を掲げ、取り組みを進めるとともに、国内では、女性の積極的育成やキャリア形成・成長機会の確保、仕事と家庭の両立支援など、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。

女性上級幹部社員比率



パーパス・ビジョン実現に向けた社内浸透の取り組み

当社グループでは、全社員がパーパス・ビジョンの背景と目標の意味を理解し、実現に向けて一人ひとりが自ら行動できるように、中計CEOキャラバンでの経営と現場の直接的コミュニケーションやワークショップを通じた第5期中期経営計画(以下、第5期中計)の浸透やグループ共通の企業文化(One DS Culture)の醸成等を図っています。

パーパス・ビジョン、第5期中計浸透のためのCEOキャラバン

2021年6月から9月にわたり、国内外の全事業拠点(グループ会社を含む)を対象に、パーパス・ビジョン、第5期中計の理解浸透、達成に向けた経営と現場の意識統一を目的として、CEOキャラバンを開催し、延べ1万人以上の社員がオンラインで参加しました。また、当日、参加できなかった社員に対しても録画動画やサマリーレポートを社内イントラで公開し、誰もが自由に閲覧できるようにしています。



サステナビリティに関連する社員からの質問

社員からは眞鍋CEOに対し、サステナビリティに関連するさまざまな質問がなされ、社員からの関心が寄せられました。
「社員一人ひとりがESGをより身近に感じ、正しく理解するためにどのような意識・関心を持てば良いか」
「現代の企業には自社の成長と社会への貢献を両立することが求められているが、例えば自社の利益と環境対応が相反する場合、どちらを優先するべきか」
「サステナブルな社会の発展に向けて、医薬品以外で社会への貢献として期待していることは何か」等、これらのやり取りを通じて、経営の考え方を理解し、社員一人ひとりがサステナビリティへの取り組みを自分ごととして考える、貴重な機会となりました。

Global Culture Initiativeの開始

第一三共グループでは社員がグローバルな視野を持って考え、行動し、より広く患者さんや社会へ貢献する上で必要となるOne DS Culture醸成の取り組みを開始しました。

カルチャー診断の実施

2020年から2021年にかけて、Global Culture Initiativeのスタート地点として、当社グループの現状と将来ありたい姿のギャップを分析する目的で、58名のリーダー層へのインタビュー、18回の開催で合計263名が参加したフォーカスグループディスカッション、12,642名の社員の回答を得たカルチャーサーベイなど包括的なカルチャー診断を行いました。

その結果、当社グループのカルチャー課題として、「地域や部門間にカルチャーの不一致がある」、「戦略が明確なアクションに結びついておらず、リーダー間の共有と連携が十分でない」、「非効率な意思決定や実行が行われている」、「特に国外で人材への注力がまだ十分ではない」、「リスク回避の組織体質が創造性やイニシアチブを阻害する」が浮かび上がりました。これらのカルチャー課題をクリアし、真のグローバル企業へと成長するために社員が実践すべき行動様式「Core Behavior」を定義しました。

ワークショップの開催

2021年度は、経営会議メンバーや各国のリーダー層あわせて約200名を対象に、オンラインワークショップを合計8回開催しました。ワークショップでは、真のグローバル企業へと成長することの意義やリーダーによる率先垂範が社員一人ひとりのCore Behaviorの理解、実践につながることを学びました。このOne DS Cultureを土台にグローバル組織と人材の強みをさらに強化することによって、全社員が一体となってパーパス・ビジョンの実現を目指します。



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、マテリアリティへの取り組みの概要を整理し、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)を体系図へ可視化しました。そして、当社グループが創出している社会的価値をSDGsの観点で整理しています。例えば、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にも貢献していきます。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」に取り組んでいます。その他、「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」を通じて、透明性の高い経営の実現を目指すとともに、社員一人ひとりが働きがいを持てるよう人材の活躍推進と育成を図り、人権尊重に向けた取り組みを進めることで、目標5、8、10、16へも貢献していきます。

当社グループでは、自社を取り巻く外部環境を踏まえ、社員一人ひとりがSDGsへの貢献を自分ごと化し、会社全体で社会的価値創出に向けて取り組んでいくために、社内浸透を図っています。引き続きグループ一丸となって、ビジネスとしての成長はもちろん、新たな価値創造を通じた社会課題の解決に取り組んでいきます。

パーパス

2030年
ビジョン

事業に関わるマテリアリティ

革新的な医薬品を継続的に創出し、
多様な医療ニーズに応える医薬品を提供する

革新的な医薬品の創出

高品質な
医薬品の
安定供給

高品質な
医療情報の
提供

医療
アクセスの
拡大

第一三共

適応追加、承認国の拡大により、がんというアンメットメディカルニーズに応え、標準的治療を変革するがん治療薬エンハーツ®を世界中のより多くの患者さんに提供

社会の安心・安全の回復に向けて、第一三共バイオテックの実生産設備を活用し、新型コロナウイルス感染症ワクチン製造受託事業としてアストラゼネカ社の新型コロナウイルス感染症ワクチンを製剤化・出荷し、日本政府を通じた東南アジア等への提供に貢献

国内において、悪性神経腫瘍の治療法デリタフト®の販売を開始し、開発困難であることにより治療法が少ない希少疾患の患者さんに、新しい治療選択肢を提供

乳がん・子宮頸がんの罹患率が高く、がんに起因する死亡者数の3割を占めるネパールにおいて、がんのスクリーニングキャンペーンを開始し、1,000人超の地域住民へのサービス提供を通じて、地域医療基盤を強化

Daiichi Sankyo, Inc.

有効な治療がない生命に重大な影響を及ぼす疾患がある。治験に参加できない患者さんに対して、Expanded Access Programsを通じて、未承認薬を提供する制度を利用して未承認の医薬品を提供し、患者さんの治療薬(未承認薬)へのアクセスを確保

第一三共エスファ

製剤への製品名印刷、PTP®へのシンボルマークのデザイン設計の工夫を入れ、患者さんが飲みやすく、飲み間違いが起こらないような、付加価値の高いジェネリック医薬品を提供

※Press Through Packageの略



世界中の人々の
健康で豊かな生活に貢献する

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

事業基盤に関わるマテリアリティ

2050年までにカーボンニュートラルを実現し、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

環境経営の推進

コンプライアンス
経営の推進

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

企業理念の
実現に向けた
コーポレート
ガバナンス



第一三共

一括大量購入の見直し等の調達方法の工夫により、治験に必要な対照薬の安定供給と廃棄量の削減の両立を実現

麻薬原薬の製造プロセスの改良を通じて作業工数の削減、有機溶媒・試薬の削減、製造時エネルギー消費の削減を実現

Daiichi Sankyo Europe GmbH

パフエンホーフェン工場での自家消費型太陽光発電設備の稼働を開始し、年間約230t-CO₂超の排出量削減効果を創出。また、脱炭素社会の実現に向けた取り組みとして、電気自動車の普及に対応し、充電ステーションの設置を積極的に推進

第一三共エスファ

バラ包装におけるバイオマスプラスチックボトルの採用を促進し、石油由来プラスチックと比較してCO₂の削減、石化樹脂使用の低減を実現

第一三共ヘルスケア

約40製品の個装箱のFSC®認証紙への切り替えを行い、包装・資材の環境対応を実現

より具体的な取り組みは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/sustainability/our_approach/sdgs/

Patient Centricityに向けた取り組み

当社グループは、「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」ことをパーパスとしており、コーポレートスローガン「Passion for Innovation. Compassion for Patients.®」で掲げる、患者さんへの思いやりとイノベーションへの情熱を、私たち全ての企業活動の中核としています。

患者さんが治療において希望を見出していく、その力の一つになりたいという思いが私たちの全ての企業活動を推進しています。私たちは、新薬を探し続け、試行錯誤する先にイノベーションが生まれることを信じて、活動に取り組んでいます。

イノベーションをより有意義なものにするために、常に患者さんに向き合い、患者さんの経験・課題・展望をお聞きすることを大切にし、グループ全体でさらなるPatient Centric Mindsetの醸成を図っていきます。

バリューチェーン全体で、Patient Centricityに向けた取り組みを強化していきます。

患者さんとの共創

- 患者さんの声を活かした製剤開発・改良
- デジタルツール、RWD^{※1}等による患者さん情報活用促進
- 患者団体等からのニーズ調査、開発計画への反映

透明性

- 各極規制に則り透明性確保した上での患者団体との連携
- エンハーツ[®]ILD^{※2}等の副作用情報の公開

医療アクセス

- 拡大アクセスプログラム (Expanded Access Program)
- グローバルヘルスへの貢献
- 患者団体等へのボランティア活動、寄付

Patient Centric Mindset

バリューチェーン全体での取り組み強化



創薬



臨床開発



サプライチェーン



販売・情報提供

教育・情報収集提供

- グローバルで患者さん視点での情報提供活動を推進 (より分かりやすく、アクセスしやすい情報・資料提供等)
- Patient アドボカシー活動

※1 Real World Data
※2 間質性肺疾患

「患者志向の創薬」を目指すCOMPASS

COMPASS(Compassion for Patients Strategy)は「患者志向の創薬」の実現を推進する取り組みとして、2014年に研究開発本部内にスタートしました。現在は、第一三共のコーポレートスローガンである「Compassion for Patients」に基づいて、世界中の人々の『笑顔のある生活』の実現に貢献することを目指して活動しています。

COMPASSでは大きく分けて2つの活動を実施しています。1つ目は患者さんと医療関係者と社員が対話を通じてお互いのことを知り、相互理解をする交流活動で、創薬の質の向上を目的としています。もう1つは医療現場への訪問を通して疾患や治療の実態及びニーズを理解する活動で、製薬企業社員として自らが果たすべき役割を再認識する機会としています。

患者さんと交流する時は、広告規制や個人情報保護などの法規制を遵守するのは当然ですが、お互いの信頼関係を築くために

は法規制の遵守以外にも必要な課題があることが分かってきました。そこで、同じ課題意識を持っていた武田薬品工業株式会社とそれぞれが蓄積してきたノウハウや経験を共有し、患者さんとの協働に関する指針をまとめたガイドブックを共同で作成しました。今後は、このガイドブックを活用し、他の製薬会社とも協力しながら患者さんとの協働を推進していきます。

COMPASSの思い

「私たちは治療のために生きているのではない、やりたいことをやるために生きている」という言葉がある患者さんからいただいたことがあります。病気があっても「笑顔のある生活」を実現するため、第一三共が貢献できることを、社員だけではなく患者さんやそのご家族、医療関係者等も交えて一緒に考えていきたいと思っています。

詳しくはこちらへ

▶ https://www.daiichisankyo.co.jp/our_stories/detail/index_6619.html

Patient アドボカシー ～声を聞くことで、患者さんに貢献していく

Patient アドボカシーとは、患者さんの立場に立って、政策や制度面から問題解決に取り組む活動のことです。かつて、製薬業界にとつての「アドボカシー」は、単に病気や治療法についての情報を患者さんに伝えることを意味していました。しかし、今は企業と患者さんのコミュニティーが、緊密に協力する時代へと移行しています。患者さんの声は、研究・創薬から治療へのアクセスなどの、あらゆる場面で、ますます重要になっています。

病気に一番接しているのは患者さん

常に病気と過ごす患者さんの声に耳を傾けていくことで、例えば、試験の間の採血を近隣の病院で行う等の活動につながりました。

患者さんの声を傾聴する

1対1での対話や外部識者などを交えた意見交換会の実施、患者さん参加イベント等で患者さんの声に耳を傾けています。

研究者に向けた患者さん視点の働きかけ

欧米において、一般的で分かりやすい言葉で科学記事・論文を書いってもらう取り組みを進めています。

患者さんにより貢献するためのグローバルの取り組み

Patient Focused Forum(第一三共が拠点を置く国のメンバーを含む患者さん支援のネットワーク)を設立し、アドボカシーをより拡大するとともに、今後も患者さんの真のニーズを理解するため、世界中のさまざまな患者団体と関係を深めていきます。

「患者さんの声は、かつてないほど強まっています。患者さんは、自身の生活の質や生存への願いについて、言いたいことがたくさんあるのです」



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

詳しくはこちらへ

▶ https://www.daiichisankyo.co.jp/our_stories/detail/index_6765.html

Patient ジャーニーカード

私たちの情熱と思いやりは、私たちの毎日の活動への意欲を駆り立ててくれるものです。思いやりを持つために、患者さんの経験、課題、視点を理解しなければなりません。オンコロジービジネスユニットでは、患者さんとより密接につながりを持つため、Patient ジャーニーカード*を作成しました。各カードには、実際の患者さんの物語が記載されています。社員に、毎朝カードを選択し携帯することを推奨しています。そして、患者さんへの思いやりとイノベーションへの情熱について問いかけながら日々の活動を行っています。

※ Patient ジャーニーカードは個人情報保護に配慮したものです。



治験



臨床試験(治験)情報へのアクセスを提供

患者さんが求めている治験情報に容易にアクセスできるよう、当社の臨床試験情報ウェブサイトで、日本で実施中の臨床試験の情報を提供し、また臨床試験の問い合わせ窓口を設置しています。さらに、治験に参加された患者さんに向け、できるだけ専門用語を用いない試験結果の要約を作成しています。

詳しくはこちらへ ▶ https://www.daiichisankyo.co.jp/rd/clinical_trials/list/

参加者の負担軽減のために

治験参加者の負担を少しでも軽減し、より正確に治験を理解していただきたいという思いから、デジタル技術を用いた患者報告アウトカム(ePRO)や同意説明文書の説明動画(eConsent)をいくつかの治験に導入し、来院数減少や治験を理解するための十分な時間の確保等に取り組んでいます。また、提供する治験関連資材等に実際の患者さんのご意見やお考えを反映するなど、患者さんがより治験に参加しやすいような新たな取り組みを行っています。



革新的新薬を早くお届けするために

パンデミック下においても早期に治験を進め、一日でも早く新薬をお届けしたいという思いから、患者さんが治験施設を訪れなくても家や近隣の病院で治験薬を受け取る／投与を受けることができる仕組み(Direct to Patients)を導入し、新型コロナウイルス感染症禍でも患者さんが治験に参加し続けられるように取り組んでいます。



治験薬へのアクセス拡大

未承認の国・地域において、各国の規制に従い、生命を脅かす重篤な疾患・病態に苦しむ患者さんや進行中の治験に参加することができない患者さんに向けて、拡大アクセスプログラム(Expanded Access Program)により、承認前の新薬の提供を行っています。

エンハーツ®が未承認の国・地域において、早期に患者さんへ薬剤を届けるプログラムでは、患者さんの安全を確保するために特別なリスクマネジメント体制を構築しています。



製剤

患者さんが使いやすい新剤型の開発

飲みやすい、使いやすい薬で患者さんの安全・安心をサポートしたいという思いから、これまで培ってきた製剤技術を駆使し、使用者に寄り添った製剤開発に継続して取り組んでいます。これまでに患者さんが服用しやすい製剤として、抗凝固剤などの口腔内崩壊錠（OD錠）や抗インフルエンザウイルス剤のネブライザー製剤を開発し、上市しています。また、製剤や包装の工夫を加えたジェネリック品を上市することで、利便性を向上しています。それとともに、患者さんの継続的な服薬サポートや、医療関係者や介護者への安心、安全を追求しています。

安全管理

安全性情報をより分かりやすく、アクセスしやすくお伝えする

患者さんの安全・安心をサポートしたいという思いから、医療関係者を通じて把握した患者さんのニーズを反映し、安全性情報に関する資料の作成・提供に取り組んでいます。例えば、米国では、Patient wallet card／Patient brochure※¹を適時更新・改良しています。また日本では、当社ウェブサイト「くすりのしおり」の一覧を掲載する等、情報に対するアクセスの向上に取り組むとともに、市販後リアルワールドに

における安全性・有効性に関する情報を収集、分析し、その結果を論文や学会等で公開する等、各国の状況に適した活動を行っています。

※¹ 患者さんに製品に関連する情報を分かりやすくお伝えするための資料



デジタル治療 (DTx※²)

DTxを提供

患者さんや生活者一人ひとりのLife Journeyに寄り添い、ヘルスケアソリューションを提供したいという思いから、DTx開発に取り組んでいます。患者さんの困りごとやニーズを継続的に調査し、DTx開発に反映するとともに、DTxで患者さんの在宅時を含む治療空白期間を埋め、身体的・精神的・社会的な側面でWell-Beingにつなげていくことを目指しています。まずはがん領域での早期医療機器承認、保険適応を目指し開発に取り組んでいます（2022年度臨床研究開始予定）。

※² 当社グループが考えるDTxとは、有用性のエビデンスに基づき患者さんに直接的に医療介入（治療、管理、予防）を行うソフトウェアで、医療機器としての認可（製造販売承認）を見据えて開発しています。



社会貢献活動

がんと向き合う患者さんとそのご家族に寄り添って

地域全体でがんに向き合い、がん患者さんやそのご家族を支援したいという思いから、患者さんに寄り添いがん征圧を支援するイベントであるリレー・フォー・ライフ・ジャパン（RFLJ）に参加しています。2021年度はRFLJ御茶ノ水に第一三共グループとして100名を超える社員とその家族がオンラインにて参加し、全国各地でのウォーキングと歩数に応じた寄付を実施しました。

企業価値と株主価値の 持続的な向上の実現に向けて、 最適な経営資源の配分に 取り組んでまいります

取締役専務執行役員 経営企画・管理本部長 CFO

奥澤 宏幸



2021年度の振り返り

CFO就任後1年を振り返ると、第5期中期経営計画(以下、第5期中計)の初年度としての2021年度は、年度業績目標の必達に向けた取り組みを着実に推進するとともに、2025年度目標・2030年ビジョンを見据えた事業モデルへの転換に向け、経営システムの変革に着手した、非常に重要な1年でした。初年度の業績は、抗凝固剤リクシアナ®、疼痛治療剤タリージェ®、鉄欠乏症貧血治療剤インジェクタファア®といった既存主力製品の売上が順調に推移したことに加え、第5期中計の戦略の柱の一つである「3ADC最大化の実現」に向けて、エンハーツ®の発売国・地域が25の国・地域に拡大した結果、前年度に比べ、大幅な増収を達成し、経常的な収益性を示すコア営業利益、ならびに営業利益とも二桁増益となりました。また、第5期中計目標達成のドライバーとなるエンハーツの2つの臨床試験、DESTINY-Breast03、DESTINY-Breast04の良好な結果が得られ、成長への手応えを得ることができました。

2022年度の計画立案においては、国内外薬剤費抑制策による業績影響を吸収しつつ、エンハーツをはじめとする3ADCの研究開発を加速するための研究開発投資を確保した上で、第5期中計目標達成の軌道を着実に進む計画を策定しました。加えて、最新の事業環境変化を踏まえて策定した単年度の目標・業務計画と中計の連動性を高めていくために、予算管理の高度化に着手しました。最新の環境変化を的確に捉え、ポジティブな与件変化をタイムリーにビジネス機会につなげるとともに、ネガティブな与件変化に対する施策を織り込んだ3カ年予測を毎年更新することで、機動的な資源配分を実現しビジネスパフォーマンスの最大化を図ります。

エンハーツの開発進展・売上拡大に伴い、これまでの循環器領域を基軸とした事業モデルから、グローバルにがん治療薬を患者さんに届けていく事業モデルへと変革を進めております。がん領域は、世界標準治療が急速に変化し続けており、オペレーションを機動的に進化させ続けていく必要がある治療領域です。そのためには、グローバルレベルでの意思決定の迅速化と確度の向上が必要であり、従来以上にExecutive Management Committee(グローバル経営会議)の開催頻度を上げてグローバルリーダーによる議論を重ねるとともに、適切な権限委譲の仕組みを取り入れております。特に、臨床開発プロジェクトのPortfolio Prioritization(プロジェクトの優先順位付け)においては、サイエンスと事業の視点を融合して迅速かつ統合的な優先順位付けを行い、その結果に基づいて次年度の供給計画と設備投資関連計画を策定できるよう、開催頻度や時期を見直しアジャイルな意思決定を行っております。

さらには、第5期中計の4つの戦略の柱を支える経営基盤強化の取り組みの一環として、迅速かつ確かな現状課題認識を基に、柔軟に意思決定を行うためのデータ駆動型経営を目指し、「プロジェクト4D(Daiichi-Sankyo Data Driven Decision making)」を立ち上げ、経営情報創出に関するオペレーションのグローバル標準化とシステム化も着実に進めております。

また、CFOが推進責任者を務めるリスクマネジメントの強化も進めております。2021年度は、Seagen Inc.との訴訟案件等、紛争リスクが顕在化したことを踏まえ、リスク管理と徹底した情報管理を両立させるべく、主要な紛争案件をリスクマネジメント体制下でグローバルに一元管理するとともに、既存案件の再評価と新規案件の有無の再確認を徹底しました。

2022年度の業績予想

2022年度の連結業績は、売上収益1兆1,500億円(2021年度比+10.1%)、コア営業利益1,050億円(同+15.9%)、営業利益1,050億円(同+43.8%)を見込んでおります。為替レートは1米ドル130円、1ユーロ140円を前提とし、為替影響については、1円円安に対して、米ドルでは、売上収益で+25億円、営業利益で▲5億円、ユーロでは、売上収益で+12億円、営業利益で+3億円とみており、2022年度は売上収益で約550億円の増収影響、コア営業利益で約60億円の減益影響を見込んでおります。

表1 2022年度業績予想と主な理由

2022年度は、第5期中計の戦略「3ADC最大化の実現」の達成に向け、3ADCの開発加速と売上伸長に最優先に取り組めます。

- エンハーツを必要とする一人でも多くの患者さんにお届けすべく、アストラゼネカ社との戦略的提携を通じた市場浸透と新規適応症の追加のための取り組みを加速してまいります。現状、米国、欧州、日本等の上市国での市場浸透により売上は急速に伸長しており、2022年度は米国と欧州で5つの新規適応を獲得する予定です。これらの新規適応症の承認に伴うアストラゼネカ社からの開発マイルストンの計上や、各極での市場浸透加速による製品売上の増加等を勘案して、エンハーツの売上収益は1,599億円と前年度からの倍増を見込んでおります。契約時一時金や開発マイルストーン等の繰延収益計上を除くエンハーツの製品売上で見ても、2021年度の654億円から2022年度は1,284億円に増加する計画としております。

グラフ1 エンハーツの売上推移

- Dato-DXd、HER3-DXdも多くの臨床試験を推進しており、さまざまながん種におけるそれぞれの治療ステージでの適応症を取得、拡大していくことで、がん治療における新たな選択肢を速やかに提供できるよう開発を推進してまいります。

「既存事業・既存製品の利益成長」については、リクシアナが日本、欧州、ASCA(Asia, South & Central America)地域において順調に成長しており、2021年度は当面の目標としていたグローバル売上収益2,000億円を前倒しで超えることができました。2022年度は対前年15.6%の伸長となる売上収益2,377億円を見込んでおります。日本では2021年8月に出血リスクの高い高齢の非弁膜症性心房細動患者における脳卒中及び全身性塞栓症の発症抑制の用法及び用量追加の承認を取得し、国内売上収益は2021年度の925億円から2022年度は1,043億円に拡大させることを計画しております。

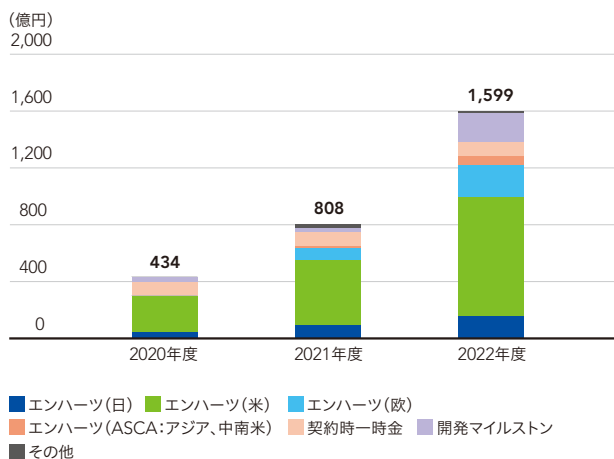
各極において、製品譲渡等の取り組みが進み、新薬を軸とした収益構造へのトランスフォーメーションが着実に進展しております。今後も、社会からの期待と、当社の強みの重なりを拡大することで、持続的な成長を支える事業構造にシフトさせていきたいと考えております。

その他の重要な取り組みとして、COVID-19に対するmRNAワクチン(DS-5670)の開発が挙げられます。ワクチン接種状況に鑑み、国内における追加接種(3回目接種)によるブースター効果を確認する試験を最優先しており、2022年1月にワクチン既接種者への追加接種の第1/2/3相臨床試験を開始しております。また、2022年9月にはワクチン未接種の健康成人を対象とした国内第3相臨床試験を開始しました。ワクチン事業を展開する国内の製薬企業として、COVID-19に対する国産mRNAワクチンを早期に供給できるよう全力で取り組んでまいります。

表1 2022年度業績予想と主な理由

2022年度業績予想	主な理由
売上収益1兆1,500億円 (2021年度比+10.1%)	国内薬価改定やネキシウム®販売提携終了などの減収要因があるものの、エンハーツ、リクシアナ等の主力製品が増収
コア営業利益1,050億円 (2021年度比+15.9%)	エンハーツのアストラゼネカ社へのプロフィットシェア支払の増加、3ADC等の開発計画の拡大等、がん事業への集中的な資源投入による経費増加があるものの、売上収益の増収及びプロダクトミックスの変化等による原価率改善に伴う売上総利益の増加が寄与
営業利益1,050億円 (2021年度比+43.8%)	一過性の収益・費用は見込まず

グラフ1 エンハーツの売上推移



※ アストラゼネカ社が売上計上する国における共同販促収入を含む

第5期中計期間のキャッシュ・アロケーション

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、第5期中計開始時の手元資金に、5年間の研究開発費控除前の営業キャッシュフローを加えた約2.8兆円を見込んでおります。そのうち成長投資として、約1.5兆円を3ADCを中心とした研究開発費に、約5,000億円をDXd-ADCの供給体制強化を中心とする設備投資に配分します。また、株主還元として、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を行った上で、パイプラインの進捗を踏まえたさらなる成長の柱の構築に向けた投資、機動的な自己株式取得に、バランスを考慮してキャッシュを配分する方針です。

● 研究開発投資

第5期中計では、新しいKPIとして、2025年度研究開発費控除前コア営業利益率40%を設定しました。これには、会社としての経常的な収益力、本業で稼ぐ力をより正確に、具体的に認識するとともに、「創薬資金力」、すなわち持続的成長のための研究開発投資を実行するためのリソースの裏付けを持った上で、パイプラインのポテンシャルに応じて、機動的に研究開発投資への配分を決定していく意図があります。

エンハーツをはじめとした3ADCの最大化が第5期中計の最も重要な戦略の柱であり、3ADCを中心とした研究開発投資は2021年度の2,541億円から2022年度は3,070億円へと529億円拡大させる計画です。加えて、4番目及び5番目のADCであるDS-7300、DS-6000について、第1相臨床試験で初期的な有効性シグナルを確認していることから、これらを3ADCに次ぐ成長ドライバー、「Rising Stars」と位置づけ開発を推進しております。また、マルチモダリティ戦略の中で、ワクチン開発を通じたLNP-mRNAの技術確立が進み、ポストDXd-ADCモダリティ選定に向けた取り組みも順調に進捗しております。今後も、当社独自のADC技術や新規モダリティを用いたさ

らなる成長の柱の見極めと構築を進めるための研究開発投資を行ってまいります。

● 設備投資

3ADCの上市計画と、3ADCに続くDXd-ADCの開発進展を考慮し、2025年度までに国内外の自社生産設備と外部の製造受託機関(CMO)に最大3,000億円の設備投資を投じる方針です。第5期中計期間中のADC製品供給のための設備投資は順調に進捗しており、2026年度以降の供給を見据えた生産体制の強化を図るべく需要に応じて投資配分を決定し、ADCの供給キャパシティの拡大に取り組んでまいります。

株主価値の最大化に向けて 資本効率を高める経営を実践

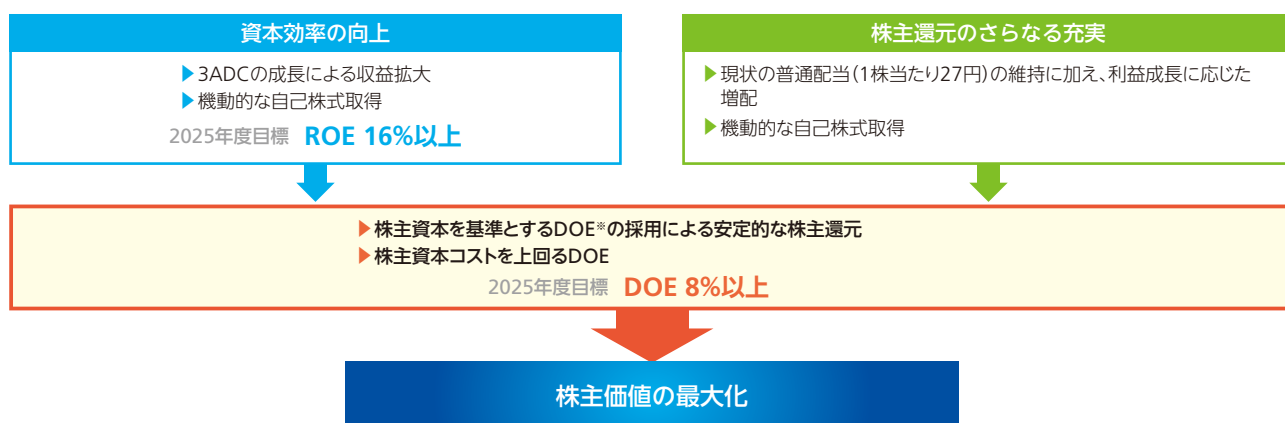
株主価値の最大化に向けては、資本効率の向上と株主還元のさらなる充実を図ってまいります。

● 資本効率の向上

(2025年度目標:ROE16%以上に向けて)

3ADCの成長による収益拡大とともに、機動的な自己株式取得などにより資本効率を向上させることで、2025年度のROEは16%以上を目指します。2021年度のROEは5%に留まりましたが、当社グループにおけるROEの推移を要素分解して分析すると、総資本回転率、財務レバレッジには大きな変動はなく、最も大きなimpact factorは売上高純利益率であり、研究開発費の先行投資が続いていることが主要因です。今後、3ADCのさらなる成長や、リクシアナの収益最大化、タリージェ、Nilemdo®/Nustendi®等の早期拡大により新薬を軸とした収益構造への転換を進めるとともに、売上原価や経費の適正化を図ることで、大幅な売上と利益の成長を実現する計画です。また、2021年度末の自己資本

図1 第5期中計期間中の株主還元方針



※ 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)

比率は60.8%と十分な財務安全性を確保しておりますが、資本効率の観点からは上限に近いものと考えており、機動的な自己株式取得などによりこの水準を維持していく方針です。

当社では、これまで非事業用固定資産の売却、政策保有株式の解消や長期収載品の譲渡など、ノンコア資産の圧縮を進めてまいりました。政策保有株式については、事業上の長期的な関係の維持・強化につながり、当社の企業価値の向上に資すると判断する場合を除き、原則として上場株式を保有しない方針をとっており、今後も保有の合理性を見出せない銘柄について売却を進めてまいります。不動産については、2021年度に大阪物流センター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・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、適切なタイミングも踏まえて売却の可否判断を行ってまいります。また、2021年度においては、米国における既存品の譲渡に関する契約、中国におけるクラビット製剤及びその生産会社である第一三共製薬（北京）有限公司の譲渡に関する契約も締結しました。今後も事業ポートフォリオの見直しを含めたノンコア資産の圧縮に努め、成長投資と株主還元のための原資創出を強化してまいります。

● 株主還元のさらなる充実

株主の皆さまとの長期に亘る価値共創の関係を維持・拡大していくために、資本コストを強く意識して、資本効率と株主還元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指標であるDOEを株主還元の指標として採用しました。2025年度には株主資本コストを上回る8%以上を目指します。株主資本を基準とするDOEを指標として設定することは、安定的な株主還元を実行していくというコミットメントでもあり、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行っていく方針です。

図1 第5期中計期間中の株主還元方針

サイエンス&テクノロジーを強みとする ビジネスモデルの競争力を持続させる 非財務資本

当社にとって企業価値を創出する重要な資産とは、財務諸表に表示される資産とは限らず、むしろ財務諸表には表れない資産こそが重要と考えております。日本発のサイエンス&テクノロジーを強みとするビジネスモデル、医薬品創出のための技術・ノウハウ、物質や製剤等の特許等は、当社グループ内で構築された固有の重要資産であり、M&Aや製品導入によって社外から買ってきたものではありません。財務諸表を見てもわからない、いわば非財務的価値であり、「見えざる資産」と言えます。そして、これらを生み出す研究者をはじめとする人的資本を当社の競争力を持続させる最重要資本と捉え、その強化

に向け、継続的に人材育成のための投資を充実させるなど、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）の取り組みを推進してまいります。また非財務的価値や「見えざる資産」に関する情報開示も強化してまいります。なお、当社グループでは2022年度にTCFDの提言に基づく開示情報の見直しを行い、本レポートにおいて、財務インパクトを含めた開示の充実を図りました。

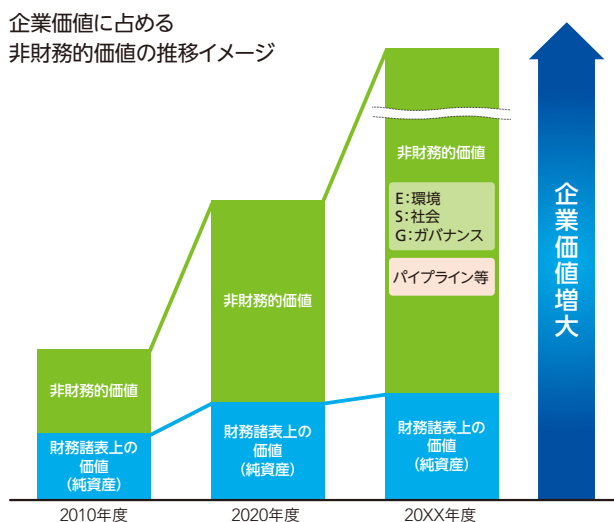
図2 第一三共が目指すESG経営の推進

企業価値最大化に向けて

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おります。エンハーツとADCパイプラインを中心とする良好な臨床試験データの創出に伴い、製品ポテンシャルに対する資本市場からの評価が高まるにつれ、当社の株価は2018年頃から上昇を始め、6月末現在の時価総額は6兆円超であるのに対して、連結財政状態計算書の資本の部は約1.4兆円、PBR（株価純資産倍率）は4倍超であり、革新的医薬品のパイプラインの価値に加え、患者さんや株主・投資家の皆さん、社員、社会や自然環境に貢献する価値が非財務的価値として評価されていると考えております。

アンメットメディカルニーズへの対応や環境への対応など、社会からのさまざまな要請に応え、当社の強みである「サイエンス&テクノロジー」を競争優位の最大の源泉に、マテリアリティへの取り組み等を通じて経済的価値や社会的価値を創出してまいります。今後も、株主・投資家をはじめ、ステークホルダーの皆さまと積極的な対話を通じて、より良い企業経営を行ってまいります。

図2 第一三共が目指すESG経営の推進



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の推進

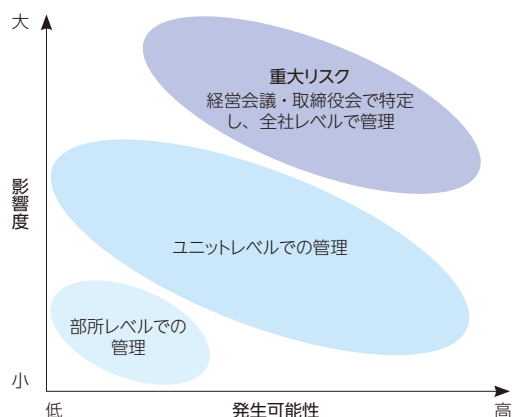
当社グループは、企業活動に潜在するリスクへの適切な対応を定めるリスクマネジメント体制を構築し、最高財務責任者（CFO）がリスクマネジメント推進責任者（RMO）として当社グループ全体のリスクマネジメントを統括し、事業計画策定・実行の年次サイクルに合わせたリスクマネジメントを推進しています。

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、影響度と発生可能性の観点からのリスクアセスメント、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、自律的にリスクマネジメントを推進しています。

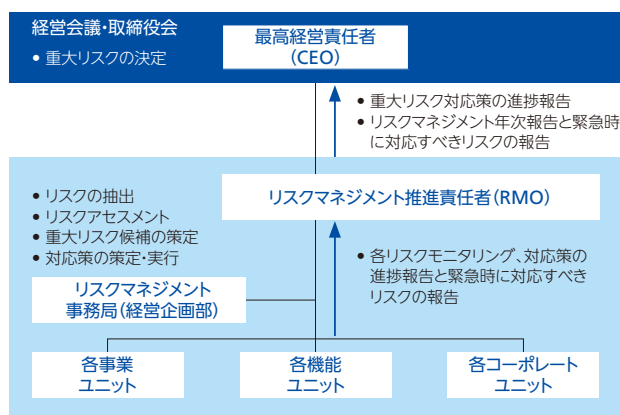
リスクマネジメント推進責任者は、各ユニットから報告されたリスクについて、企業経営に重大な影響が想定されると評

価したリスク項目を、経営会議及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）。特定され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、リスク対応策を確実に実行しています。重大リスク顕在化の予兆が確認された際は、速やかに担当責任者より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。また、重大リスクの対応策の進捗状況は、年2回の定期モニタリングを通じて確認され、必要に応じてリスク対応策が見直されます。緊急に対応すべき新たな重大リスクが識別された場合にはリスクマネジメント推進責任者の統括のもと、経営会議及び取締役会において重大リスクに追加していきます。

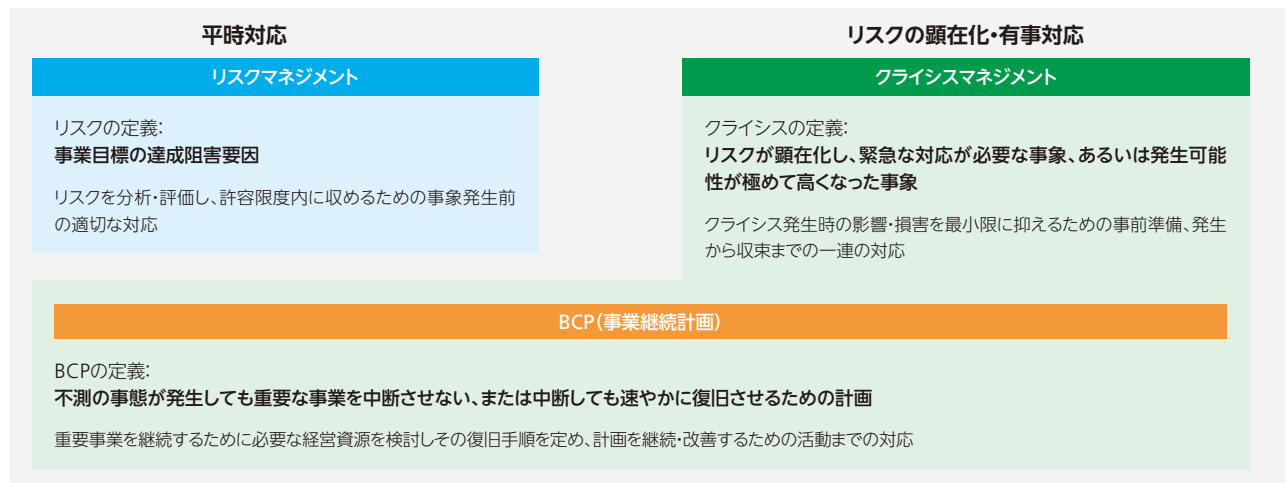
当社グループにおけるリスクレベル分類の概念図



リスクマネジメント体制図



リスク・クライシスマネジメントの全体像



クライシスマネジメント

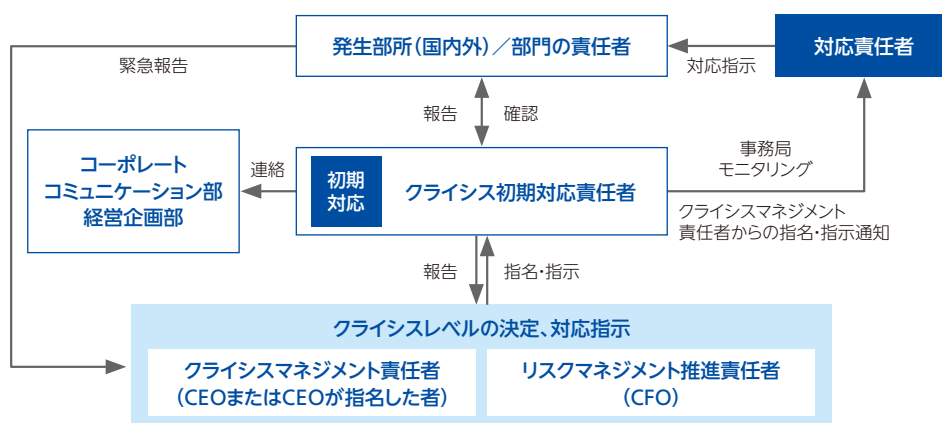
グローバルクライシスマネジメントポリシーでは、企業活動に潜在するリスクのうち、顕在化した緊急な対応が必要な事象、発生可能性が極めて高くなった事象を総称して「クライシス」と定義し、その発生による損失の最小化を図ることを目的に、クライシスマネジメントに関わる基本的事項を定めています。基本方針として、「クライシス発生時は、第一三共グループの社員及び関係者の生命や地域社会の安全を確保する、生命関連企業としての責任を全うすることを基本に、迅速かつ確実にクライシスマネジメントを展開し、人・社会・企業への影響を最小限に止め、事業の継続や早期復旧を図るべく努力する」ことを定めています。

当社グループでは、クライシスの種類(災害・事故、「テロを含む事件」・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確認に定め、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、迅速かつ的確な初期対応により、事態の拡大防止と早期収束に努めます。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、CEOをトップとした「COVID-19緊急対策本部」を中心にさまざまな部所との継続的な連携を通じ、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図っています。

クライシス発生時の初期対応



事業継続計画(BCP)

第一三共グループBCPポリシー

2022年4月に新たにグローバル共通の「第一三共グループBCPポリシー」を策定し、BCPの策定や運用の指針としました。本ポリシーに基づき、有事においても社会からの要請に応えるべく医薬品等の安定供給・品質確保を可能とする体制及び、研究開発の継続性を確保できる体制を整備します。また、昨今発生するクライシスの多様化とビジネスのグローバル化に対応するべく、BCPの見直しをグループ全体で取り組んでいます。見直しにあたっては経営リソースに着目し、事前準備や事業継続手順の明確化を推進します。

サプライチェーンにおけるBCP施策

東日本大震災での経験を踏まえ、当社グループでは、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。

また、BCPを考慮した製造元トレーサビリティの正確な把握と適正な取引先選択により継続的な安定供給実現につなげるべく、製造元調査及び取引先評価を3年ごとに実施しています(前回は2020年度に実施)。2021年度は、海外グループ会社が発達する原材料を対象にトレーサビリティを確認する製造元調査に着手しました。今後得られる結果をもとに課題を把握し、改善に取り組むことで堅牢なサプライチェーン確立を目指します。

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ツマブ デルクスステカン(T-DXd/DS-8201:抗HER2 ADC、製品名:エン ハーツ®)及びダトボタマブ デルクステカン(Dato-DXd/DS- 1062:抗TROP-2 ADC)に関する研究開発の中止、承認審査基 準の変更等による承認取得不可、研究開発に係る提携に関する 契約条件変更・終了等の可能性	- アストラゼネカ社とJoint Executive Committeeを設置し、各 提携品目に対して両社で統一されたビジョンのもと戦略の策 定や進捗管理等を実施 - 各国の薬事規制当局との継続的なコミュニケーションを通じた 薬事リスクの管理・低減
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 生の可能性	- 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 - 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)
海外における 事業展開	✓	海外事業における、当該地域の政治不安、経済情勢の悪化、法 規制等への抵触、労使関係等の悪化の可能性	- 海外子会社のリスク管理担当者を任命、定期的な情報収集・ 交換を実施 - 問題発生時には、当該担当者をハブとする現地子会社との連 携により、迅速に課題解決
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	- 有事の際の速やかな業務復旧、ならびに医療体制維持のため の医薬品安定供給と品質確保を可能とする体制の整備 - 生産・物流拠点の分散、自家発電装置の設置 - 主要システムの二重化等、IT基盤の強化
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	- 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 - 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
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	- 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 - 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
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	- 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 - コンプライアンス違反の未然防止策制定
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	- 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 - 各国における医薬品価格政策のモニタリング - 適切な販売条件の設定・実施
法令違反	✓	役員及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	- 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 - 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
金融市況及び 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	- 政策保有株の削減 - 年金基金資産配分の期中見直し - 為替ヘッジ取引
ITセキュリティ及び 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	- 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 - 情報管理に関する社員研修の実施 - 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 - 情報セキュリティ基盤強化・運用改善
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及び税 務上の繰越欠損金の再評価による悪影響の可能性	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
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	- 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 - 社内教育プログラムの実施を通じた人材の育成・確保 - One DS Cultureの醸成とインクルージョン&ダイバーシティ (I&D)の推進、グローバル共通のエンゲージメントサーベイによ る分析・改善
新型コロナウイルス 感染症(COVID-19) 感染拡大の影響	✓	新型コロナウイルス感染症(COVID-19)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の影響ならび に、臨床現場での混乱に伴う現在進行中の開発試験の遅延や プロトコル違反による将来の製品価値の毀損の可能性	- 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)緊急対策本部の設置 - 医薬品の在庫確保 - 被験者の安全最優先の臨床試験の継続・変更

※1 Chief Information Officerの略

※2 Chief Information Security Officerの略。情報管理最高責任者

情報管理・セキュリティへの取り組み

情報ガバナンス体制の整備強化

当社グループでは、安定した製品及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^{*1}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。全社や各組織における事業戦略の一環として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。また、定期的な社員教育により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し行動できる人材を育成しています。

サイバーセキュリティ体制の強化

近年増大しているサイバー攻撃への対応機能としてCSIRT^{*3}をCISOのリーダーシップのもとに組織し、外部セキュリティパートナーの協力のもと24時間体制でのセキュリティ監視を実施、発生したインシデントを迅速に対応する体制を整備しています。

セキュリティの脅威から情報資源を守るためには、全ての社員の意識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、サイバー攻撃の手口の解説や標的型メール等に対する意識啓発、注意喚起を継続的に実施しています。また、サイバー攻撃の脅威に対しては、同業・他業種の他組織と連携することも重要だと考え、社外の専門組織や他社CSIRT等の社外セキュリティチームと連携することにより、サイバーセキュリティに関わる情報を収集し、当社グループとしてのセキュリティ施策を立案しています。社外との協力関係を構築することで、社内だけでなく社会全体のセキュリティ向上に貢献することを目指し、CSIRTを中心として継続的に活動しています。

※3 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

サイバー攻撃への対応

ITシステムへのサイバー攻撃等への対策としては、防御機能、侵害の検知・対処機能等のサイバーセキュリティ基盤の強化、運用の改善を推進し、グローバルでの対策強化を図っています。

2021年度からは、セキュリティレーティングサービスを活用し、当社グループのセキュリティ状況の測定を開始しました。攻撃者に狙われやすい資産を特定するとともに攻撃に悪用される可能性のある脆弱性への対応を強化しています。また、対応・復旧機能に関わる机上訓練を実施し、インシデント対応の課題となる領域を特定、検出するとともに当該領域の強化及び改善にグローバルで取り組んでいます。

個人情報保護への取り組み

当社グループでは、個人情報保護に関するグローバルな統一基準を明確にするため「第一三共グループプライバシーポリシー」を制定し、同ポリシーについての継続的な社員教育・モニタリング等を行っています。2021年度は、国内では第三者提供記録の開示義務化や外国の第三者への個人データ提供規制などが強化された改正個人情報保護法（2022年4月施行）への対応として、当社及び国内グループ会社の個人情報取扱規程・手順書の改正ならびに各社のコーポレートウェブサイトにおける公表事項の改正を実施し、法令遵守体制を整備しました。また、当社及び国内グループ会社において、役員を対象とした同法の理解や経営層としての留意事項等に関する社外講師による研修や、実務担当者を対象とした法令及び社内規程の改正に関する説明会を実施し、個人情報の適切な取り扱いについての周知を図りました。海外グループ各社においても個人情報保護に関する理解を促進するための研修を実施しました。今後も、個人情報保護法における重大なコンプライアンス違反の未然防止を図るべく、継続的にリスク低減及び早期発見に取り組んでいきます。

地政学リスクへの対応

経済摩擦、紛争等、地政学リスクが高まっており、当社グループにおいても事業への影響を迅速に把握し、その影響を最小限に留めるとともに、ステークホルダーからの期待に応え、社会的責任を果たすべくそのリスク動向を注視しています。

第一三共グループは、グローバルに研究開発、製造、販売等の事業展開をしており、事業活動を行う上では、数多く海外に存在する現地ビジネスパートナーとの連携が不可欠です。国内外子会社、各組織のリスク管理担当者を通じて、定期的な情報収集・情報交換を行うとともに、事業活動へ影響を及ぼす可能性のあるリスクへは迅速な対応を図っています。

当社グループは、研究開発・他社とのアライアンス、医薬品の副作用、海外事業展開、製造・仕入れに関し、該当地域における政治不安や経済情勢の悪化等を考慮した対応策を実施していますが、さらなる対応の強化に向けて取り組んでいます。ロシアによるウクライナ侵攻による地政学リスクに対しては、CEOをトップとした緊急対策チームを迅速に立ち上げ、全社的な影響を評価しました。顕在化し緊急な対応が必要な事象に対しては、クライシスマネジメントを進めるとともに、リスクマネジメント体制下で後続リスクに対する対策の実行と対応状況のモニタリングを行っています。

社外取締役座談会

第一三共グループのパーパス実現に向け、 持続的成長を目指した議論を充実させ、 監督機能をしっかりと果たしていく

当社グループがパーパス実現に向けて持続的に成長していくために、取締役会としての監督機能をどのように果たしていくのかについて、社外取締役の皆さんより、多様なご意見をいただきました。



社外取締役(独立役員) 釜 和明

総合重工業メーカーにおける会社経営者としての経験から、企業経営全般及び財務・会計に関する豊富な経験、幅広い知識を有する。2019年6月当社社外取締役に就任。また、2019年6月～2022年6月報酬委員会委員長に就任し、2022年6月指名委員会委員長に就任。

社外取締役(独立役員) 宇治 則孝

情報通信分野における会社経営者としての経験から、企業経営全般及びIT・デジタルテクノロジーに関する豊富な経験、幅広い知識を有する。2014年6月当社社外取締役に就任。また、2020年6月より、当社において初めて社外取締役として取締役会議長に就任。

社外取締役(独立役員) 野原 佐和子

インターネット及びデジタルビジネスに関する会社創業者、経営者としての経験から、企業経営全般、IT・事業戦略・マーケティング等に関する豊富な経験、幅広い知識を有する。2019年6月当社社外取締役に就任。また、2022年6月報酬委員会委員長に就任。

社外取締役(独立役員) 小松 康宏

医学者としての経験から、医療全般、クリニカル・ガバナンス、公衆衛生、医薬品安全及びリスクマネジメント等に関する豊富な経験、幅広い知識を有する。2022年6月当社社外取締役に就任。

——取締役会での議論や雰囲気をお聞かせください。

宇治

ひとことと言えば、当社の取締役会は、とても自由闊達な議論がなされております。私は、2020年より当社において初めて社外取締役として取締役会議長を務めておりますが、議長という立場は取締役会が活性化するために重要な役割であると考えております。私自身が眞鍋CEOや奥澤CFOと日常的にコミュニケーションをとるとともに、経営会議にもオブザーバーとして参加しております。取締役会事務局からメンバーへの事前説明等もあり、取締役会において、執行と監督の分離という視点も意識しつつ、かなり質の高いレベルで議論することができております。

野原

眞鍋CEOと宇治議長の強い本気度と覚悟のもと、取締役会において大変良い議論がなされております。議論をその場限りとせず、意見や提案を執行側がしっかりと咀嚼して再検討し、取締役会へフィードバックしております。また、宇治議長が社外の視点を持ち、執行側と議論した上で、適切な議題が選定されております。社外役員が経営会議にオンラインでオブザーバー参加できる仕組みや、エンハーツ®の製造施設や研究施設等の視察の機会があることも、執行側や現場の実態を踏まえた議論の質の向上に貢献しております。

釜

宇治取締役が議長を務めることで、社内外取締役がより活発に議論することができております。従来以上に、中長期の経営戦略、リスクマネジメント、コンプライアンス等の議題が増え、重要な意思決定に関して議論することができていますと評価しております。

激動する社会の変化に対応し、
ESG経営を進めることで、当社の企業価値や
社会的価値が向上できるよう、
取締役会としても取り組んでいきたいと考えております。

● 宇治社外取締役



——2021年度は、毎年度実施している取締役会評価について、初めて第三者機関による評価を実施されました。第三者評価の結果と今後の課題についてお聞かせください。

宇治

取締役会メンバーへのアンケートと詳細なインタビューを通じた分析により、全体として取締役会の実効性が良好に確保されており、日本企業の中でも高い水準であるとの良い評価をいただきました。体制面では、取締役会議長、指名委員会委員長及び報酬委員会委員長が社外取締役であること、女性役員が3名選任されていること、内容面では、運営方法、議題選定、議論の内容についてポジティブなフィードバックをいただきました。ただし、グローバルの観点ではさらに経営環境が変化していく中で改善すべき点があると考えております。

——指名委員会と報酬委員会についてそれぞれの委員会の役割や課題についてお聞かせいただけますでしょうか。

釜

2022年6月より指名委員会委員長を拝命しました。これまで指名委員会において、取締役候補者選定、役員人材要件定義、スキルマトリックス等、幅広い議題について議論してきました。CEO後継者計画、取締役会構成、事業戦略等に基づき求められるスキルを有する取締役候補者の選定等を今年度の課題として捉えるとともに、グローバルでの事業展開を踏まえ、幅広い観点での取締役の登用、執行役員の年齢やバックグラウンドの多様性についても論点であると考えております。また、委員会活動の可視化と、機動的な取締役会報告をさらに進めることも検討課題として認識しております。

野原

2022年6月より報酬委員会委員長を務めます。当社の指名委員会及び報酬委員会の素晴らしい点は、両委員会において委員である社外取締役がしっかり議論し、結論を導き出していることです。両委員会にそれぞれ別の社外監査役がオブザーバーとして参加しており、客観性を担保した委員会運営ができていることもユニークな点です。また、報酬委員会においては、およそ2年をかけて、新たな役員報酬制度の導入、報酬構成割合、報酬水準等について議論し、2021年に役員報酬制度を改定しました。現在、改定後の役員報酬制度に基づき運用が行われており、今年度の委員会では、年次業績連動賞与の評価結果の確認とともに、設定した中計業績連動株式報酬の非財務指標等についても見直しが必要か議論していきたいと考えております。



グローバル体制の充実、DX推進及びイノベーション、ダイバーシティ、なかでも女性の活躍・登用推進について、しっかり議論していきたいと考えております。

● 野原社外取締役

—— コーポレートガバナンス全体に関する課題感についてお聞かせください。

宇治

取締役会評価の結果を踏まえ、取締役会が取り組む重点施策が3点あります。1点目は、取締役会の監督機能のさらなる強化に向けた重点テーマへの取り組みです。DXやESGを含む長期戦略や、当社が向かうグローバル化について、より重点的に議論する場を持つことが重要です。2点目は、取締役会以外にも、取締役・監査役による意見交換会、社外役員のみの方等とのコミュニケーションの機会を設けることです。3点目は取締役会構成の最適化に向けた検討です。現在もスキルマトリックスにおける必要なスキルを備えた体制になっておりますが、変化する経営環境のもとでどのような構成が良いか、改めて議論したいと考えております。

釜

取締役会の長期戦略に関する意思決定機能のさらなる強化に向けて、当社がグローバルヘルスケアカンパニーとなる前提としてのグローバル組織や人事制度等の課題についても、取締役会及び指名委員会において議論していきたいと考えております。

野原

取締役会メンバーとして、グローバル体制の充実、DX推進及びイノベーション、ダイバーシティ、なかでも女性の活躍・登用推進について、しっかり議論していきたいと考えております。

—— サステナビリティに関する議題やESG経営について、取締役会でどういった議論が行われているかをお聞かせください。

宇治

当社グループのパーパスは「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」ことであり、2030年ビジョンの検討に際して

は、社外役員も議論に加わり、「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」を策定しました。取締役会においては、8つのマテリアリティとそれぞれ設定したKPIの進捗状況や社会の動きに合わせて変更すべきところはないか議論しており、執行側で苦労しているところがあればアドバイスも行っております。一つの事例として、女性活躍推進のKPIについて、厳しい状況の中、社外役員からの意見も取り入れて目標を設定し、議論を深めております。

釜

取締役会における議論を通じて、パーパスが最上位にあり、ミッション、2030年ビジョン、当社グループ共通の価値観であるコア・バリューが続く、経営理念体系が明確になったのが一つの大きな成果であったと考えております。事業ポートフォリオ・マネジメントとして現状と課題について執行側より説明があり、当面の方向性が明確に打ち出されて、議論したことが強く印象に残っております。また、非財務情報の開示がますます重要になっております。当社は財務的価値だけでなく非財務的価値も重要と認識し、役員報酬への非財務指標の採用に関しては日本企業の中でも先行しておりますが、非財務情報の開示を高度化し、投資家からの理解も得ながら、企業価値を高めていくことも必要と考えております。

野原

さまざまなステークホルダーとの連携のもと、データを活用しながらイノベーションを起こし、幅広いヘルスケア・ソリューションを提供することについて、取締役会メンバーで議論しております。患者さんの視点を重視することに加え、現状では治療を受けていない人に向けてもヘルスケア関連サービスを提供していくという考え方は、より大きな社会的価値を生み出すものであると感じております。

非財務情報の開示を高度化し、投資家からの理解も得ながら、企業価値を高めていくことも必要と考えております。

● 釜社外取締役



—— 当社グループの持続的な成長に向けて重要な点は何かお聞かせください。

宇治

基本は執行側がしっかりしているかという点に尽きると思いますが、執行を監督する取締役会として、世の中の動きから見て当社の動きが非常識になっていないか、より良い方向性はないか等、議論することが重要であると考えております。これまで、社外取締役が有する多様な経験・スキル等に基づく意見が、リスクマネジメント、環境に関する課題、Patient Centric Mindsetによる患者さんへの貢献、女性活躍推進、DX推進等に関する議論に反映されております。

—— 多様な経験というコメントがありました。ご自身のバックグラウンドを踏まえ、当社グループの企業価値向上についてご意見をいただけますでしょうか。

野原

DXの推進が重要であると考えており、さらに取り組みを加速していくためには、専門人材の獲得・育成、グローバルでのデータ活用に向けた環境整備、イノベーションを起こす仕組みづくりが重要であると考えております。また、ダイバーシティ、特に女性活躍推進については、女性マネジメント職がネットワークを構築し経営陣とのコミュニケーションの機会を設ける等、いろいろな取り組みが行われておりますが、どのように女性幹部登用を加速することができるか、サポートしていきたいと考えております。

釜

第5期中期経営計画の計数目標の必達が必要であり、財務や会計のバックグラウンドから、2025年度に向けて単年度業績についてもしっかり見ていきたいと思っております。また、当社グループのグローバル化は重要事項です。グローバルでの事業運営、組織体制ができてきており、グローバル人材の育成にも取り組んでおりますが、今後、当社が向かうグローバル化の方向性について、しっかり議論していきたいと考えております。

—— 2022年6月より取締役に就任された小松取締役に、期待されていると認識している役割、抱負、当社への印象等についてお聞かせください。

小松

昨年度のバリューレポート等を拝読し感銘を受けました。特に「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスの実現に向けて会社全体で取り組んでいることが非常に素晴らしいと感じております。21世紀になって医学・医療の目的は、疾病の治療だけでなく、より良い人生の実現を支援することに広がっております。薬の開発は、その薬剤によって直接の恩恵を受ける患者さんに加えて、将来その疾患



これまでの臨床現場の知識と経験に加え、医療をシステムとして捉える視点を活かし、取締役会での議論に加わらせていただければと思っております。

● 小松社外取締役

にかかるかもしれない健康な人々の安心にもつながります。私は、医学及び公衆衛生を専門としております。医学は、患者さん個人を対象にしますが、公衆衛生では、社会生態学モデルという考え方があり、疾患の予防や対策を講じる際に、患者さん個人、周囲の方々、地域やコミュニティ、さらには公共政策要因の全体像をとらえます。聖路加国際病院ならびに群馬大学病院において病院運営や医療の質・安全管理に携わる上で、公衆衛生の知識と経験が役立ちました。医療の質と安全を高めるために、多彩な人材と部所が有機的に協働できる仕組みをつくるという「クリニカル・ガバナンス」の視点は、企業価値を向上させるコーポレートガバナンスにもつながるものではないかと思っております。私のこれまでの臨床現場の知識と経験に加え、医療をシステムとして捉える視点を活かし、取締役会での議論に加わらせていただければと思っております。

—— 最後に、本日の議論を振り返って、宇治議長からコメントをお願いいたします。

宇治

当社のガバナンスや持続的な成長に向けて重要な点などについて議論してきましたが、社外取締役の役割は今後ますます重要になると思います。当社グループのパーパスや2030年ビジョンを含む経営の方向性について共通の認識を持ちつつ、長期的視点を持った多面的で質の高い議論を深めてまいります。当社の最大の強みであるサイエンス&テクノロジーを活かしつつ激動する社会の変化に対応し、ESG経営を進めることで、当社の企業価値や社会的価値が向上できるよう、取締役会としても取り組んでいきたいと考えております。

コーポレートガバナンス

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

コーポレートガバナンス体制の変遷

当社は、2007年の三共株式会社と第一製薬株式会社の経営統合時より、任意の組織である指名委員会及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、取締役会の透明性及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、及び、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	2022
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								
	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				クローバック条項 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				

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及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後継者計画及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、経営の適法性及び健全性を監査する目的で、監査役制度を採用し、社外監査役3名を含む監査役5名により構成される監査役会を設置しています。

社外役員の独立性判断に関する具体的基準及び取締役・

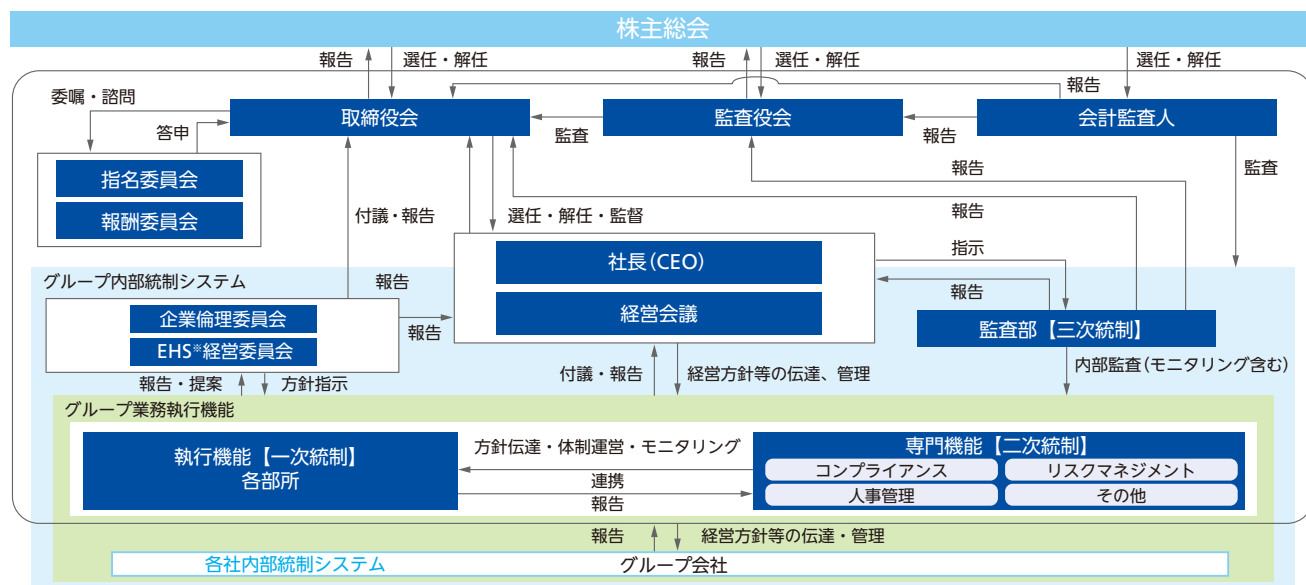
監査役の職務遂行にあたっての基本事項を定めています。

グローバルマネジメント体制のもと、ユニット長等をメンバーとした経営会議を適宜開催し、グループ経営の戦略・方針及び執行に関する重要事項について審議し、経営の意思決定に資する体制としています。

執行役員制度を採用することにより、適正かつ迅速な経営の意思決定と業務執行に資する体制としています。

業務の有効性及び効率性確保、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、報酬委員会及び監査役会

	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1名	社外取締役4名 オブザーバー:社外監査役1名	常勤監査役2名 社外監査役3名
目的	取締役会の委嘱により、CEOの選解任及び再任、CEO後継者計画、取締役、グローバルマネジメント体制におけるユニット長及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及び監督機能の向上に資すること	取締役会の委嘱により、取締役及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及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)
2021年度開催回数	10回	11回	15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13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15名で構成 オブザーバー:常勤監査役及び監査部長	委員長が指名したグループ会社役員を含む15名で構成 オブザーバー:常勤監査役
目的	国内外の法令及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一体的に運営、推進すること
2021年度開催回数	2回	2回



取締役会議長からのメッセージ



取締役会議長(社外取締役)
宇治 則孝

コーポレートガバナンスを強化するためには、執行と監督の分離の視点により、取締役会が監督機能をしっかりと発揮していくことが重要であり、その機能発揮に向けて、必要なスキルを備えバランスのとれた取締役会メンバーによる議論の活性化を図っております。適時適切な議案選定と時間配分を検討し、議論に多くの時間を割くとともに、社外役員が経営会議にオブザーバーとして参加する等により、一層、社内外取締役による議論が充実してきました。今年度は、第一三共グループが2030年ビジョンの実現に向けて「グローバルヘルスケア

カンパニー」に成長していくための重要なテーマであるDX・ESGを含む長期戦略、グローバル化等の議論を充実させてまいります。

また、外部環境が激しく変動する中では、「守りのガバナンス」だけでなく、健全なリスクを十分に勘案しつつ、中長期の企業価値向上のための「攻めのガバナンス」の視点も重要です。当社グループのパーパスの実現に向けて、株主・投資家の代表としての視点を持って執行の監督にあたり、取締役会の実効性をさらに高めることで、企業価値の最大化に貢献していきたいと考えております。

取締役候補者の要件について

取締役は、人格・識見に優れ、当社グループの企業価値の最大化に資する人材であることを要件としています。取締役は、経営方針等の継続性を尊重しつつも、経営環境の変化を見据えた適時的確な判断が行えるよう、就任期間や年齢等においても適切であることを要件としています。

取締役は、企業経営・経営戦略、財務・会計、サイエンス&テクノロジー、事業戦略・マーケティング、グローバルビジネス、人事・人材育成、法務・リスクマネジメント、サステナビリティ・ESG・DX・IT等のいずれか、あるいはそれら複数の分野における専門知識・経験・識見に優れた人材であることを要件としています。

取締役には、多様な視点に基づく取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化を目的として、必ず社外取締役が含ま

れていることを要件としています。社外取締役の上場会社の役員の兼職については、原則として当社を除き3社以内であることを要件としています。社外役員は、独立性判断に関する具体的基準に照らして問題がないことを確認しています。

取締役は、やむを得ない事情がない限り、取締役会に出席するものとし、少なくとも75%以上の出席率を保持すべきとしています。

当社は、ジェンダー、国際性及び人種等の面を含む取締役の多様性を確保し、多様な意見を経営に取り入れることが、取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化のために重要であると認識しています。今後も取締役候補者の選定において係る観点を踏まえ検討を続けていきます。

取締役会のスキルマトリックス

当社は、当社の取締役会がその意思決定及び経営の監督機能を適切に発揮するために備えるべきスキル(知識・経験・能力)を特定し、取締役及び監査役の当該スキルの保有状況を整理したスキルマトリックスを策定しています。

当社のパーパス、ミッション、中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして、第5期中期経営計画で示した2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グロー

バルヘルスケアカンパニー」の実現に向け、取締役会が発揮すべき機能を踏まえ、特に重要と考える9つのスキルを特定しています。

取締役については、これらのスキルの多様性・バランスを考慮した上で選定しています。監査役については、監査役会として候補者に求める要件を別途定めており、それに基づき、選定しています。

スキルマトリックス

	氏名	社外 独立役員	在任期間	取締役会	指名委員会	報酬委員会	企業経営・ 経営戦略	財務・会計	サイエンス& テクノロジー	事業戦略・ マーケティング	グローバル ビジネス	人事・ 人材育成	法務・リスク マネジメント	
取締役	眞鍋 淳		8年	○			●		●	●	●	●		
	平島 昭司		2年	○			●	●	●	●	●		●	
	大槻 昌彦		2年	○			●		●		●			
	奥澤 宏幸		1年	○			●	●		●	●	●		
	福岡 隆		—	○			●		●		●			
	宇治 則孝	○	8年	◎ 議長	○	○	●		●	●	●	●		
	釜 和明	○	3年	○	◎ 委員長	○	●	●			●	●	●	
	野原 佐和子	○	3年	○	○	◎ 委員長	●		●	●				
	小松 康宏	○	—	○	○	○			●			●	●	
監査役	渡邊 亮一		3年	○			●	●					●	
	佐藤 賢治		3年	○					●			●	●	
	今津 幸子	○	4年	○		□ (オブザーバー)						●	●	
	渡辺 雅子	○	1年	○				●						
	松本 光弘	○	—	○	□ (オブザーバー)							●	●	

役員、CEOの選解任の方針と手続き

当社は、取締役及び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、メンバーの過半数を社外取締役で構成する指名委員会において十分に審議された上で、取締役会において選定しています。候補者として選定された取締役及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。

取締役が会社法及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、指名委員会及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、会社法及び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)
金 和明

当社の指名委員会は社外取締役4名を委員、社外監査役1名をオブザーバーとし、取締役及びCEOの選解任、監査役の選任等について十分に審議した上で、取締役会に答申しております。

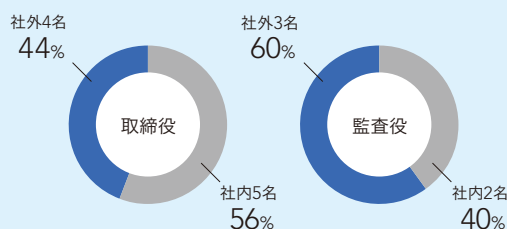
委員会の運営にあたっては、引き続き公平性と中立性に留意するとともに、透明性についても一層の向上を図ってまいります。

今年度はCEO後継者計画と当社に最適な取締役会の構成と人数、多様性の充実についての議論の深掘りが課題と認識しております。

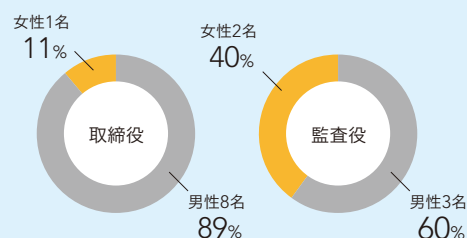
当社が掲げている「パーパス」「ミッション」「2030年ビジョン」と「第5期中期経営計画」の実現に向けて当委員会の役割を果たしていきたいと思っております。

取締役会・監査役会の構成

社外役員比率



女性役員比率



当社の「社外役員としての独立性基準」を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/report/index/pdf/20220628_CGR_J.pdf



サステナ ビリティ・ESG	DX・IT	資格
●		獣医師
	●	薬剤師
		獣医師
●	●	
●	●	
●	●	
		医師
		弁護士
		公認会計士

取締役の報酬に関する考え方

当社は、産業界の上位水準を志向するに相応しい報酬水準とすること、及び、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、2021年度に役員報酬制度の見直しを行いました。

報酬方針

当社の取締役の報酬等は、以下の考え方に基づき制度設計しています。

- 優秀な人材を確保・維持できる報酬水準を備えた報酬制度
- 中長期に亘る持続的な成長へ向けた動機付けとなり、企業価値・株主価値の向上に資する報酬制度

- ステークホルダーへの説明責任を果たすことができる、透明性のある公正で合理的な報酬制度

報酬水準

当社の取締役の報酬等の水準は、外部専門機関の調査による他社水準を参考に、産業界の上位水準を志向して設定しています。具体的には、東京証券取引所に上場する会社のう

ち時価総額上位100社以内の企業群を主な比較対象とし、国内大手製薬企業の水準についても参照します。

社内取締役の報酬構成

固定報酬である基本報酬、ならびに、変動報酬である短期インセンティブ報酬としての年次業績連動賞与、長期インセンティブ報酬としての譲渡制限付株式報酬及び中計業績連動株式報酬の4つの報酬構成とすることにより、短期及び中

長期の視点による経営への取り組みを促し、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しています。なお、退職慰労金制度は採用していません。

社外取締役の報酬構成

経営の監督機能を担い、業務執行を担う立場にはない社外取締役の報酬構成については、固定報酬である基本報酬

のみとしています。インセンティブ報酬及び退職慰労金制度は採用していません。

報酬構成割合

代表取締役社長兼CEOの報酬等の構成割合は、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。

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、基本報酬のみとしています。

代表取締役社長 兼 CEO



社外取締役



基本報酬

基本報酬は、在任中、毎月一定期日に支給するものとし、個人別の報酬額は、報酬方針・報酬水準に沿って決定します。

年次業績連動賞与(短期インセンティブ報酬)

短期インセンティブ報酬となる年次業績連動賞与の支給額は、当該事業年度の売上収益、コア営業利益率※、親会社の所有者に帰属する当期利益についての期初に公表する業績

予想値の達成度、また、期初に設定した各役員の目標・課題の達成度に応じて決定します。

※ コア営業利益率：経常的な収益性を示す指標として、営業利益から一過性の損益を除外した指標。

支給額の算定式、ならびに、年次業績連動賞与の仕組みは以下の通りとします。

1. 年次業績連動賞与の算定式

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

2. 業績評価

期初に設定した各役員の目標・課題の達成度に応じて、係数に変換して計算します。

会長及び社長の業績評価は、指名・報酬合同委員会に諮問の上、決定される評価を適用します。

その他の取締役については、業績会議において審議の上で社長により決定される評価を適用します。

なお、取締役の評価結果は、報酬委員会へ報告します。

譲渡制限付株式報酬(長期インセンティブ報酬)

長期インセンティブ報酬となる譲渡制限付株式報酬は、取締役が当社株式を継続して保有することにより、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との価値共有を可能な限り、より長期に亘り実現させることを目的とし、原則として毎年、取締役の退任直後時点までの譲渡制限が付された当社株式を交付します。発行また

は処分される当社の普通株式総数に関しては年24万株以内とし、譲渡制限付株式報酬の支給に際しては、当社の取締役会決議に基づき取締役に対して金銭報酬債権が支給され、取締役は支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式の交付を受けるものとします。



Interview

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)
野原 佐和子

本年より報酬委員会委員長を務めます。委員会での自由闊達な議論を促し審議をとりまとめ、取締役会に答申するとともに、ステークホルダーに説明することが委員長の役割だと考えております。

今年度は、現報酬制度の趣旨を踏まえ、取締役及び執行役員の報酬制度・報酬構成・報酬水準の検証や、CEOの業績評価に基づく報酬額の決定等を行っております。特に、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に導入した、中計

業績連動株式報酬制度の目標達成指標について、なかでもESG指標及び研究開発進捗等の非財務指標について、最新動向・ベンチマーク等を参照し審議した上で、決定し、結果を確認します。

さらに、当社の役員にとどまらず、グローバル組織及び主な事業会社のトップの報酬についても検証・確認を行うなど、グループ全体の役員報酬体系、ひいてはグループ全体の人事・報酬体系のあり方につながるような議論も行いたいと考えております。

中計業績連動株式報酬(長期インセンティブ報酬)

長期インセンティブ報酬となる中計業績連動株式報酬は、中長期的な株主価値向上を重視した経営を推進するため、中期経営計画の業績達成に連動した報酬として、社内取締役及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を導入して

います。

中計の目標達成指標には、財務指標だけでなく、研究開発進捗やESG指標といった非財務指標も加え、目標値に対する達成度等に応じて、0～200%の範囲で業績連動計数を決定しています。

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

※ TSR: Total Shareholder Returns(株主総利回り)の略

クローバック条項

会計上の重大な誤り、または不正が明らかになった場合、あるいは巨額な損失を計上した場合、報酬委員会への諮問を経て、取締役会の決議により、年次業績連動賞与及び中計業績連動株式報酬について、受け取った報酬の一部または全額

の返還を請求できるクローバック条項を設けています。

本条項は、2021年度の年次業績連動賞与及び中計業績連動株式報酬より適用対象となり、以後、全ての期間において適用されます。

報酬ガバナンス・決定手続

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

報酬委員会は、報酬制度、報酬構成、役位ごとの報酬水準の検証と見直し、年次業績連動賞与及び中計業績連動株式

報酬の目標設定・結果確認ならびに譲渡制限付株式の割当等について、十分に審議しています。

当社の取締役の個人別の報酬の額等は、まず報酬委員会において審議された後、当該審議結果を踏まえ、報酬の種類ごとに株主総会で決議された報酬総額内で取締役会決議により決定されています。

監査役の報酬に関する考え方

監査役の報酬等は、経営の監督機能を担い、業務執行を担う立場にはないという役割に鑑みて、固定報酬である基本報酬のみとしています。

基本報酬の水準は、外部専門機関の調査による他社水準を参考に、産業界の上位水準を志向して設定しています。具体的には、東京証券取引所に上場する会社のうち時価総額

上位100社以内の企業群を主な比較対象とし、国内大手製薬企業の水準についても参照します。

監査役の個人別の報酬の額等は、株主総会で決議された報酬総額内で、監査役会において協議し、監査役全員同意の上、決定しています。

報酬制度の詳細

詳しくはこちらへ

▶ https://www.daiichisankyo.co.jp/about_us/governance/compensation/

取締役会の実効性・機能の向上

当社は、取締役会評価を、取締役会及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、現状評価及び前年度からの改善状況を確認しています。2021年度は、当社として初めて第三者機関による取締役会評価を実施しました。

2021年度 取締役会評価 実施方法

全ての取締役・監査役を対象にアンケート及び第三者機関によるインタビューを実施し、それらの分析・評価結果について第三者機関から報告を受けています。

取締役会において、第三者機関による分析・評価内容、前年度からの改善状況、取締役会の機能・実効性向上につながる課題・改善点、改善施策について議論しました。

2021年度 取締役会評価 結果

2021年度 取締役会評価において、第三者評価機関より、当社取締役会は、取締役会の役割、責務、運営及び構成の面、ならびに取締役会の諮問機関である指名委員会、報酬委員会が適切に機能しており、取締役会全体の実効性が確保され、高い

レベルで機能しているとの評価結果が報告されています。

また、前年度の評価においてさらなる改善課題とされた下記(1)から(4)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(2020年度評価時)		2021年度の主な取り組み
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	- 第三者機関による取締役会評価を実施し、取締役会のさらなる実効性向上に向けた分析・評価、課題抽出、改善施策の検討を行った。 - 当社に最適な取締役会構成について、指名委員会を中心に、スキルマトリックス、役員人材要件定義、改訂コーポレートガバナンス・コードも踏まえ議論を行った。
2	がん事業・海外事業への取締役会の監督機能の強化	がん事業・海外事業、グローバル経営に係わる議案の審議、報告を行った。
3	取締役会における議論のさらなる充実	リスクマネジメント、事業投資、コンプライアンス活動等に関して、十分な議論のために必要な情報を整理し、資料、説明内容につなげた。
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	- 複数の案件について、取締役会以外の場での議論の機会を設けた。 - 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。また、社外役員が経営会議へオブザーバー参加した。

2022年度 重点施策

2021年度の評価を踏まえ、2022年度取締役会において以下の重点施策に取り組み、当社取締役会の機能・実効性

の確保・向上に努めていきます。

① 取締役会における重点テーマの議論の充実	長期戦略(DX、ESG含む)、グローバル化等
② 取締役会の監督機能の運営面での強化	従前に引き続き、取締役会以外の場も含む、議論の機会を設定
③ 取締役会構成の最適化に向けた検討	取締役会メンバー構成、選任プロセス等

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

監査役監査の状況(2021年度)

監査役監査の組織、人員及び手続き

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。

監査役及び監査役会の活動状況

当社は、監査役会を原則月1回開催しています。

例月の監査役会の平均所要時間は120分程度、付議議案件数は年間16件です。

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。

監査役会の主な共有・検討事項

- 監査方針、監査計画及び業務分担について
- 監査役会監査報告について
- 株主総会議案「監査役選任の件」への同意について
- 監査役報酬改定について
- 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
- 内部監査計画及び結果について
- 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
代表取締役との定期会合	年2回実施	常勤監査役、社外監査役
取締役会議長との定期会合	年1回実施	常勤監査役
取締役との面談	年1回実施	常勤監査役
重要会議への出席	取締役会、経営会議への出席	常勤監査役、社外監査役
	企業倫理委員会、EHS経営委員会等への出席	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、重要な会議の資料及び議事録等の閲覧	常勤監査役
監査役面談	ユニット長・本部長・部長・支店長・研究所長、国内グループ会社の内部統制担当取締役、海外グループ会社の社長・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	指名委員会及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
	個別面談の実施	常勤監査役
国内グループ監査役連絡会	年2回実施	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、監査及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	常勤監査役、社外監査役
	監査上の主要な検討事項(KAM)に関する協議	

監査役会評価(2021年度)

当社監査役会は、監査役会の実効性の向上を図ることを目的として、2021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、海外事業が拡大する中でのグローバルマネジメント体制の運用状況の監査

及びリスクマネジメントの運営状況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。



Interview

社外監査役からのメッセージ

質問事項

- 1 1年間を通じたガバナンスの機能に対する振り返り、ご自身の果たされた役割について教えてください。
- 2 ガバナンス及び監査体制における今後の課題について教えてください。
- 3 ご自身の経験や専門性を踏まえた、ご自身の役割について教えてください。
- 4 透明性・公正性向上に向けたガバナンスのありかた、新任監査役としての抱負について教えてください。



社外監査役(独立役員)
今津 幸子

1 健全で適法な企業経営を行うためには、常に社外の視点を意識して、社内の自律・自浄作用を有効に機能させることが必要です。当社は、取締役会・監査役会共に、積極的な意見交換が行われ、社外役員の意見が十分に反映されるガバナンス体制の下、さまざまな経営課題に対処してきました。私も、弁護士としての経験を活かし、社外監査役として、第三者的な視点から、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意見を表明し、当社の健全かつ適法な企業経営に貢献できたものと考えております。

2 先がなかなか見通せない未曾有の状況が続く中、当社にも時代の変化に機動的かつ柔軟に対応できる経営体制がより一層求められています。変化には常にリスクが伴いますが、無用な法的リスクをできるだけ早い段階で回避し、リスクを顕在化させない体制を構築することが、投資家の皆さまの安心感と企業価値の向上に寄与するものと考えます。その観点から、社外監査役として、ガバナンス及び監査体制の一層の向上に今後も努めてまいります。



社外監査役(独立役員)
渡辺 雅子

1 第5期中期経営計画及び2030年ビジョンの実現に向けて、透明性と実効性あるガバナンス体制の運用は不可欠です。

これまで公認会計士として、たくさんの企業の財務諸表監査、内部統制監査を行ってきた経験と知見を活かし、財務や会計の分野で、会計処理の適切性や適時性、情報開示の十分性、内部統制の有効性といった観点から、投資家等の外部目線で発言を行い、ガバナンス機能の向上に貢献できるよう努めており、引き続き尽力していく所存です。また、会計監査人との協議では、専門家の立場から議論を深め、一層の連携強化に貢献してまいります。

2 グローバルで構築・運用している当社グループの経営体制について、有効性を確保した監査を行うためには、国内と同様に、海外拠点の内部監査部門や会計監査人とより連携を図りながらグローバル監査体制を整備することが重要であり、また、さまざまなリスクの重要性や緊急性に応じて機動的に監査できる体制が求められると考えます。監査役会として、ガバナンスの一層の高度化に貢献できるよう努めてまいります。



社外監査役(独立役員)
松本 光弘

3 経済犯罪、反社会的勢力等との闘いや安全保障分野等で積んできた経験、巨大組織を率いた経験から、内外リスク要因への感度を磨いてきました。東日本大震災では、福島県警察本部長として危機対処にあたりました。

こうした経験を活かして法令遵守や効果的内部統制を確保し、ステークホルダーの信頼を培うことが私の役割だと考えております。

4 創業はリスクの海原へ人類の希望を担って漕ぎ出すビジネスゆえ、投資家の信頼を得るためには、リスクの取り方を透明に保つ必要があります。

また、グローバル世界は社会的公正に反する企業行動を許容しません。事業に付随しかねない外部不経済を除去する不断の努力も必須です。

研究開発や製造、品質保証、営業をはじめとする各現場が十全に社会貢献し、市場の信頼を得て株主価値を高め続けるためには、余計なリスク要因を取り除き、不測のリスクにも備えるガバナンスが求められるところ、その一翼を担うべく努力したいと存じます。

役員紹介



①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

取締役

代表取締役社長兼CEO
社長執行役員

眞鍋 淳 ①

略歴、地位及び担当

1978年 三共株式会社入社
2005年 同社安全性研究所長
2007年 当社安全性研究所長
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
兼メディカルアフェアーズ本部長
2016年 当社代表取締役副社長執行役員総務・人事本部長
兼メディカルアフェアーズ本部長
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

平島 昭司 ②

略歴、地位及び担当

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
2022年 当社取締役専務執行役員日本事業ユニット長
2022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 CIO

大槻 昌彦 ③

略歴、地位及び担当

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 CIO(現任)

取締役専務執行役員
経営企画・管理本部長 CFO

奥澤 宏幸 ④

略歴、地位及び担当

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
2022年 当社取締役専務執行役員経営企画・管理本部長CFO(現任)

取締役常務執行役員
経営戦略本部長

福岡 隆 ⑤

略歴、地位及び担当

1987年 三共株式会社入社
2013年 当社研究開発本部ベンチャーサイエンスラボラトリー長
2019年 当社執行役員 Executive Vice President、R&D
Affairs、Daiichi Sankyo, Inc.
2022年 当社常務執行役員経営戦略本部長
2022年 当社取締役常務執行役員経営戦略本部長(現任)

社外取締役(独立役員)
取締役会議長

宇治 則孝 ⑥

略歴、地位及び担当

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 当社取締役経営企画部長
2001年 当社取締役産業システム事業本部長
2002年 当社取締役法人ビジネス事業本部長
2003年 当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 当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)
2020年 当社取締役会議長(現任)

(重要な兼職の状況)

- ・一般社団法人技術同友会代表理事・代表幹事
- ・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
- ・一般社団法人日本経営協会監事

社外取締役(独立役員)
指名委員会 委員長

釜 和明 ⑦

略歴、地位及び担当

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

(重要な兼職の状況)

- ・株式会社IHI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
- ・株式会社JPX総研社外監査役



8

9

10

11

12

13

14

社外取締役(独立役員)
報酬委員会 委員長

野原 佐和子 8

略歴、地位及び担当

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
2012年 株式会社損害保険ジャパン社外監査役
2013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
2014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
2021年 東京ガス株式会社社外取締役
2021年 京浜急行電鉄株式会社社外取締役(現任)
2022年 株式会社リそなホールディングス社外取締役(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
- ・京浜急行電鉄株式会社社外取締役
- ・株式会社リそなホールディングス社外取締役

社外取締役(独立役員)

小松 康宏 9

略歴、地位及び担当

1998年 聖路加国際病院内科医長
2007年 聖路加国際病院腎臓内科部長
2011年 聖路加国際病院副院長、QIセンター長
2017年 群馬大学大学院医学系研究科
医療の質・安全学講座教授(現任)
2017年 群馬大学医学部附属病院医療の質・安全管理部長
(現任)
2018年 群馬大学医学部附属病院特命副院長
(病院機能評価担当)(現任)
2022年 当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)

- ・群馬大学大学院医学系研究科医療の質・安全学講座教授
- ・群馬大学医学部附属病院医療の質・安全管理部長
- ・群馬大学医学部附属病院特命副院長(病院機能評価担当)

監査役

常勤監査役

渡邊 亮一 10

略歴及び地位

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

略歴及び地位

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)

今津 幸子 12

略歴及び地位

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(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)
2022年 ディップ株式会社社外監査役(現任)
2022年 アルコニックス株式会社社外取締役(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
- ・ディップ株式会社社外監査役
- ・アルコニックス株式会社社外取締役

社外監査役(独立役員)

渡辺 雅子 13

略歴及び地位

1984年 株式会社富士銀行
(現 株式会社みずほ銀行)入行
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

社外監査役(独立役員)

松本 光弘 14

略歴及び地位

1983年 警察庁入庁
2009年 福島県警察本部長
2012年 警察庁長官官房人事課長
2013年 警察庁公安部長
2014年 神奈川県警察本部長
2015年 警察庁外事情報部長
2016年 警察庁警備局長
2018年 警察庁長官官房長
2018年 警察庁次長
2020年 警察庁長官
2021年 警察庁長官 退官
2022年 当社社外監査役(現任)

(重要な兼職の状況)

なし

ステークホルダーとのエンゲージメント

当社グループは、第一三共グループ企業行動憲章の第2条で「ステークホルダーとの健全かつ生産的な関係を保つ」こと、第3条で「企業情報を積極的、効果的かつ公正に開示し、幅広いステークホルダーとの建設的対話を行う」ことを定めています。また、第一三共グループ個人行動規範の第2章「社会」の項においても、「社会の情報を積極的、効果的かつ公正に開示し、会社を取り巻く幅広いステークホルダーと建設的な対話を行う」ことを定めています。

エンゲージメントの基本的な考え方

経済や地政学的変化、人口動態の変化、地球環境の変化など、社会は急速に変化を続けています。変化を続ける社会からの多様な要請を把握し、ステークホルダーの期待やニーズ、多様な価値観に基づく意見を企業活動に反映させることが、持続的な企業活動に必要な不可欠です。

当社グループは、ステークホルダーの皆さまと積極的に対話を行い、当社に期待される社会からの要請・期待を認識し、事業活動を通じて応えていくことで、社会からの信頼を

得られる会社でありたいと考えています。そして、ステークホルダーの皆さまとともに、サステナブルな社会を目指し、協働していきたいと考えています。

第5期中期経営計画（以下、第5期中計）においては、「ステークホルダーとの価値共創」を戦略の1つに掲げており、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントにとどまらず、患者さん、株主、社会、社員との価値共創にも取り組みます。

		エンゲージメントの概要		
対象	エンゲージメントの目的	実施方法（頻度）	2021年度実施内容	
患者さんとそのご家族	患者さんとそのご家族の生活・困りごと・望む姿を知り、患者さんや医療関係者の声やQOLに関するデータを収集・分析し、当社グループの取り組みにつなげることで、患者さんのQOL向上とご家族の笑顔のある生活の実現に貢献する	- COMPASS活動*を通じた患者さん・医療関係者との対話（2～3回／年） - 製品情報センターにおける患者さんとの対話（適宜） - MR活動における医師・薬剤師との対話（適宜） - 学会及び医療関係者への聞き取り（適宜）	- オンラインでがん経験者や患者さんと社員が直接かつ親密に交流する「DS茶話会」を実施 - 当社グループ製品への要望の収集 - 医師・薬剤師から当社グループ製品に関する患者さんの声を聞き取り - 患者さんの要望を把握するためのインタビューを実施	
医療関係者	先進的医薬品等の創出や医療関係者への有益な情報提供活動を通じ、医療関係者の治療満足度の向上やニーズの把握を行うことで、治療選択肢の充実や標準治療の革新をもたらす	- MR活動における医師・薬剤師との対話（適宜） - 関連学会、専門医を中心とした医療関係者への聞き取り（適宜）	- 新型コロナウイルス感染症禍における医療機関同士の連携に対するニーズを聞き取り - 抗悪性腫瘍剤の適正使用推進のための意見交換を目的とした専門医とのアドバイザリー会議や面談の実施	
株主・投資家	透明性・公平性・継続性を基本とした情報開示をもとに、中長期戦略や持続的成長に向けた取り組み等、当社をご理解いただく経営情報について積極的に開示を行うことで、株主・投資家との相互理解を促すとともに、中長期的な視点からの建設的対話を通じた意見を企業経営に反映し、さらなる相互理解と成長を図っていく	- 投資家と経営陣の対話（適宜） - 投資家とIR部門の対話（適宜）	IR活動を通じた、経営戦略や研究開発、ESG等の情報開示に関する投資家の意見の聞き取り	
ビジネスパートナー	ビジネスパートナー行動規範（BPCC）をもとに、当社グループのサステナビリティに対する考え方への理解を求めることで、人権・環境に配慮した持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進め、信頼あるビジネスパートナーとして互いに成長し、長期的に双方の価値を高める	ビジネスパートナーへのサステナブル調査、調査回答に基づく面談を通じた対話（1回／3年）	国内外の主要ビジネスパートナーを対象としたサステナブル調査の実施・回収	
社員	社員一人ひとりの多様性を尊重し、バリューチェーンの各領域における人材の活躍推進と育成を図ることで、社員がエンゲージメントを高く持ち、自己成長しながらいきいきと活躍する環境を構築。社員と会社の相互の持続的な成長を促進する	- グローバル全社員を対象としたエンゲージメントサーベイ（1回／年） - 経営と社員の直接コミュニケーション（適時（2021年度は2回実施））	- エンゲージメント関連項目に加え、パーパス・Core Behaviorの浸透度を測る、サーベイの実施 - 全グループ社員を対象に、CEOキャラバン（オンライン）を実施し、中計達成に向けた取り組みについて経営と社員が直接議論できる機会を提供	
地域社会	地域の疾患・医療提供体制など現地のニーズを収集し、その収集した情報をもとに、各地域で必要な人材育成・医療サービスを提供することで、医療基盤の高度化・強化を促進し、「世界中の人々の健康で豊かな生活」の実現を目指す	- NGOや現地行政・医療機関への調査（適宜） - NGOを通じた聞き取り（適宜）	- NGOと行政へのネパールにおける医療課題ニーズ把握のためのサーベイの実施 - 地域住民、現地行政・医療機関などへのインタビュー実施	
自然環境	環境に関する情勢や社会要請を的確に捉え、省資源及び資源循環等、バリューチェーン全体の活動において環境負荷を低減させ、事業と自然環境相互のリスク低減を目指す	業界団体との協働（4～5回／年）	日本の医薬品業界における気候変動対策の実現のための、日本製薬団体連合会の低炭素社会実行計画「ワーキンググループ」にリーダーとして参画	
政治・行政・規制当局・Payer（保険者）	各国の政治・行政・規制当局・Payer（保険者）と適切な信頼関係を構築し、医薬品のイノベーションに対する適切な評価を確保することによって、アンメットメディカルニーズに応える革新的医薬品創製のための持続的な研究開発投資サイクルにつなげるとともに、世界中の患者さんの医薬品アクセスの確保・拡大に向けた課題解決に貢献する	業界団体を通じた提言及び対話（適宜）	- 国際製薬団体連合会は、パンデミック時の早期のワクチン・治療薬の提供に関し、WHO総会やWTO閣僚会議等での議論やその背景を把握 - 厚生労働省が主催する「革新的医薬品創出のための官民対話」において創薬や製薬産業の振興に関する意見交換を実施	

※ 会社スローガンの「Compassion for Patients（ひとに思いやりを）」に基づいて、世界中の人々の「笑顔のある生活」の実現に貢献するため、全グループ社員が患者さんの生活・困りごと・望む姿を知り、自分たちに何ができるかを考える機会を提供し、その実現をサポートする活動

当社グループのステークホルダー



社会の中で持続的に成長し中長期的に企業価値を創出していくためには、当社グループの活動・決定が大きな影響を与える、あるいは当社グループのビジネスの影響を受けるステークホルダーとの健全かつ生産的な関係を構築・維持することが不可欠です。患者さんとそのご家族、医療関係者、株主・投

資家、ビジネスパートナー、社員、地域社会、自然環境、政治・行政・規制当局・Payer(保険者)等の当社を取り巻くステークホルダーとの関係構築・維持に向けて、各国・地域の法令・規制の遵守にとどまらず、各種の国際規範及び多様な文化や慣習を尊重するとともに、建設的な対話を行っていきます。

ステークホルダーの意見	意見をどのように事業・経営判断・マテリアリティ等を活かしたか
- 服薬頻度や副作用が患者さんの日常生活に与える影響まで考慮した薬の開発が重要 - 副作用があった際の緩和・対処方法なども患者さんのQOL向上にとって重要な情報である	医薬品の研究開発において有効性・安全性を追求するにあたり、副作用の実態を知り、その軽減のみならず緩和・対処方法まで含めた患者さんのQOL向上も重要であることを認識するなど、研究開発本部員一人ひとりのPatient Centric Mindsetを醸成
- 患者さんの成長に応じて服薬分包数が増加するため、服薬が困難(希少疾病) - 吸入が難しい、薬剤トレーがスライドさせにくい(吸入剤) - 安心して継続的に服薬できるような医薬品と情報の提供を希望(ジェネリック医薬品)	- 高濃度製剤の開発に取り組み、服用量を抑えることを推進(希少疾病医薬品) - 容器底部の空気孔幅を拡大して吸入しやすく、薬剤トレーのスライドがスムーズになるように吸入容器を変更(吸入剤) - 飲みやすさに配慮した製剤の提供、薬への理解を促進するための「一般利用者向けサイト」の新設(ジェネリック医薬品)
小児・高齢者を含め、嚥下が困難な患者さんは、複数または大きな錠剤を飲み込むことが苦痛	患者さんにとって取り扱いやすさと飲みやすさに優れる口腔内崩壊錠(OD錠)を開発
患者さんの治療機会の損失をもたらす、新型コロナウイルス感染症禍での医療機関同士の連携途絶への危機感	Web講演会の場の活用による医療機関同士の連携機会を創出し、患者さんの治療機会の損失低減に貢献
抗悪性腫瘍剤の安全性確保の観点から使用(施設)条件が設定され、患者さんにとって公平な医療アクセスが確保できない	患者さんの医療アクセスを確保するため、がん連携学会会合の開催などを通じてエリア内の情報共有を推進し、医療連携支援(患者紹介支援)を実施
がん領域における事業成長や、ポストADCを見据えた中期経営計画表明への要望	中計説明会で、がん事業の成長・ポストADCの研究開発戦略を含む中長期経営戦略の説明を実施
- サステナビリティに対する関心の高まりへの再認識 - サステナビリティへの取り組み方が分からない	ビジネスパートナーのサステナビリティ活動推進に向けた社外啓発活動や研修の企画立案
当社の改善課題は、失敗から学ぶ意識の向上、効率的な業務運営、チームを超えた協働	「学ぶ文化の醸成」に向け、DSグローバル全体で①「失敗から学ぶ」②「学ぶ組織風土醸成のために上司を育成する」というテーマに取り組むことを経営会議で決定
第5期中計の内容に関し、CEOと直接コミュニケーションできる機会を通して、国内外の社員に広く理解が得られた	社員一人ひとりが事業計画に沿って現場での取り組みや工夫を行うためのモチベーションアップ、マテリアリティKPIの達成等につなげた
- 女性特有のがんである乳がん・子宮頸がんの検診・診断・治療の体制が未整備 - 地域住民には病気に対する知識が不足しており、検診を受ける習慣もない	検診・診断治療のワンストップサービスの実現のため、「乳がん・子宮頸がんスクリーニングキャンプ」を実施し、その結果として、検診率の向上や、がんの早期発見に寄与
WHOによる気候変動の健康への悪影響についての研究とヘルスケアセクターのサプライチェーンにおける温室効果ガス排出量の多さを示す調査により、気候危機においても持続可能なヘルスケアシステムの構築が求められる	業界目標の立案を主導するなど、医薬品業界のカーボンニュートラルに向けた取り組みを推進するとともに、マテリアリティで設定したCO₂削減目標をより野心的な目標に修正
社会からはパンデミック時には早期のワクチン・治療薬の提供が求められている	知的財産の確保の重要性などイノベーションが発揮されるために必要な事項を含むLessons Learnedを国際製薬団体連合会として公表し、次のパンデミックでは速やかにワクチン・治療薬を開発し世界に届けるための方策を提示
製薬産業の育成、ワクチン研究開発の振興、大学先端研究の産業界への橋渡し、バイオ医薬品製造技術開発、経済安全保障対応等が重要である	政府は、製薬業界の意見を踏まえて「ワクチン開発・生産体制強化戦略」及び「医薬品産業ビジョン2021」を策定



71 サステナビリティ活動

E 71 環境

S 74 サステナブル調達

75 医療アクセス

77 人権

79 医薬品の安全性

80 人材の活躍推進と育成

G 83 コンプライアンス

85 バリューチェーン活動
ユニット長メッセージ

91 10年間の主要財務データ

93 連結財務諸表

97 経営成績及び財務分析

101 主要製品一覧

103 会社概要・主要グループ会社一覧

105 ESGデータ(環境・社会・ガバナンス情報)

107 環境・社会データに関する第三者保証

109 株式情報

活動報告

環境

地球温暖化や気象災害の激甚化をはじめとする環境問題について、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であり、また医薬品の安定供給など長期的な事業基盤にも影響を及ぼすリスク要因であると捉え、環境経営を推進しています。

環境経営の推進

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。この活動が環境への負荷となり、ひいては環境問題を引き起こす可能性があることを認識しています。医薬品を提供するための活動が人々の健康や生活を脅かす要因になってはならない、それがパーパスに基づく私

たちの「環境経営の推進」の考えです。

そのため、第5期中期経営計画(以下、第5期中計)では、研究開発から営業、そしてバリューチェーン全体で、気候変動対策や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、レジリエントで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



脱炭素社会の実現に向けて

サステナブルな社会の実現に向けた2050年の長期目標として、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」を掲げ、バリューチェーン全体で環境経営を推進しています。

2021年度のCO₂排出量は191,399t(2015年度比15.7%減)となり、前年度に比べ増加しましたが、国内事業所の再生可能電力への転換により、2022年度のCO₂排出量は約120,000t(2015年度比45.0%減)を見込んでいます。

再生可能エネルギーの利用を推進するため、太陽光発電設備の導入を進めています。2020年12月に稼働を開始した第一三共ケミカルファーマ小名浜工場では、2021年度当初の想定を上回る2,070tのCO₂削減を達成しました。また、2022年2月からはドイツのパッフェンホーフェン工場でも稼働が始まり、年間約350tのCO₂削減を見込んでいます。現

在、上海工場においても2022年度中の稼働に向け、太陽光発電設備の設置が進められており、年間約320tのCO₂削減が期待されています。

パッフェンホーフェン工場では、地域の電気自動車の普及に貢献するため、充電ステーションの設置を積極的に進めており、2021年では10機、2024年までに100機程度の設置を目指しています。



経済産業省が発表した、2050年カーボンニュートラル実現に向け設立された「GXリーグ」※に賛同表明するとともに、2022年9月から開始されたカーボン・クレジット市場の実証事業にも参加しています。



※ 2050年のカーボンニュートラル実現に向け、GX(グリーントランスフォーメーション)に積極的に取り組む「企業群」が産・官・学・金と一体となり、GXに向けた経済社会システム全体の変革のための議論と、新たな市場の創造のための実践を行う場として設立

廃棄物の適正処理等による環境リスクの低減

化学物質の適切な管理、廃棄物の適正処理、土壌・水質汚染の防止などにより、環境リスクの低減に努めています。国内グループ会社が保管している有害廃棄物である高濃度PCB※廃棄物について、PCB特措法に基づく適正処理が2021年度に完了しました。なお、低濃度PCB廃棄物については、2017年度に適正処理が完了しています。

旧野洲川工場跡地(滋賀県野洲市)では、農薬原料による汚染土壌を保管していた施設の撤去工事を開始しました。工事開始にあたっては、工事計画の適切性や結果の有効性な

ど、第三者機関による評価を受けるとともに行政・近隣住民への説明会、見学会などを実施し、適宜コミュニケーションを図りながら進めています。保管施設の撤去は、陰圧 TENT を設置して近隣への飛散防止に努め、定期的な環境モニタリングにより、環境影響を監視しています。また、搬出された汚染土壌等が処理業者で適正処理されるよう、現地確認を実施しています。



飛散防止のための陰圧 TENT

※ Poly Chlorinated Biphenyl の略

生物多様性への取り組み

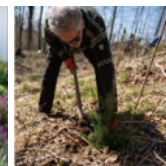
近年、ミツバチや蝶などの花粉の運び手である「ポリネーター」は、森林伐採や農薬、温暖化などの影響で、世界各国で減少傾向にあります。ドイツのパッフェンホーフェン工場では、パッフェンホーフェンの町が始めたポリネーターを増やすための活動“Pfaffenhofen in Bloom”に協力し、工場敷地内で生物多様性を育む活動を積極的に行っています。約3,200m²のエリアに多くの花々を植え、昆虫やミツバチなどが生息できる環境を確保しています。

また、海外グループ会社の第一三共ヨーロッパではノート

パソコンを1台処分するごとに、木を1本植える取り組みを2022年4月から開始し、既に約200本の木が植林されました。この取り組みを推進するため、ドイツ国内に約3,000本が植林できる土地を確保し、サステナブルITに取り組んでいます。



工場敷地内の植栽



サステナブルITによる植林活動

CDP2021 気候変動において「Aリスト」に2年連続で選定

国際環境非営利団体CDP*の気候変動調査において、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が世界を先導していると評価され、最高評価である「Aリスト」に2年連続で選定されました。2022年4月には、「CDP 2021 気候変動・フォレスト報告会」のパネルディスカッションに当社CFOがパネリストとして登壇しました。当社グループの

サステナビリティ課題への取り組みを企業価値向上につなげるための戦略やサステナビリティ情報開示に関する考えを報告し、「サステナビリティを考慮した企業価値向上のためにCFOが果たす役割」についてディスカッションを行いました。



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

TCFD

当社は、2019年5月にTCFD^{※1}提言への賛同を表明し、2020年にはガバナンスやシナリオ分析結果など、TCFDの開示枠組みに沿った情報開示を行いました。さらに2021年10

※1 気候関連の情報開示及び金融機関の対応を検討するため、金融安定理事会(FSB)により設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」

月に改訂されたTCFD提言に対応した情報開示を進めるとともにグローバルな課題である気候変動に積極的に対応していくため、ガバナンスや事業戦略の一層の強化を目指します。



◆ ガバナンス

企業活動全般において、環境(Environment)の保全と健康と安全(Health & Safety)の確保に努めマネジメントを一体的に運営・推進するため、EHS経営最高責任者を委員長とし、関係本部長(取締役含む)、グループ会社社長を委員として構成する「EHS経営委員会」を設置しています。年2回グローバルEHS経営に関する方針や目標設定、活動の審議・報告を実

施しており、審議・報告事項については、取締役会に報告され監督される体制となっています。2021年度は、カーボンニュートラルに向けたCO₂排出量削減目標の引き上げや再生可能エネルギーの活用、改訂されたTCFD提言への対応などについて審議しました。

◆ リスク管理

気候変動や水に関するリスクなど、事業活動の変更を余儀なくされる可能性のあるリスクを把握し、その対策を講じるよう努めています。

EHS経営委員会では、気候変動による影響が当社ビジネスにどのようなリスクと機会をもたらすのか、その財務的なインパクトを評価・管理し、レジリエンス(強靱性)を高める重要な役割を果たしており、重大リスクの懸念

がある場合は取締役会に報告され、総合的リスク管理に統合されます。加えて、長期的なカーボンニュートラルへの移行を目指し、中期及び短期での目標・実施計画を審議・決定しています。

リスクマネジメントの詳細については

▶ P47

◆ 戦略

地球への環境負荷が増大する中、持続可能な社会が実現されなければ、企業活動を行っていくことはできません。特に、生命関連製品である医薬品は、気象災害の激甚化に伴うサプライチェーンの寸断や医薬品供給能力の低下は大きな事業リスクであり、社会リスクでもあります。一方で、CO₂

排出量は事業から直接排出される排出量(Scope1、Scope2)は少なく、サプライチェーンから排出される排出量(Scope3)が多いことが特徴です。このような認識に基づき、気候変動に伴う当社ビジネスへの影響を把握し、レジリエンスを明確にするため、シナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析の実施

2021年度には部門横断のタスクチームを立ち上げ、関係部門に対し、シナリオ分析の概要及びIEA・IPCCに関する勉強会を実施し、2030年以降の事業リスク及び機会について検討を行いました。IEA^{※2}・IPCC^{※3}のシナリオを用い、「移行」及び「物理」双方について、バリューチェーン全体のリスク・機会を洗い出し、洗い出されたリスク・機会についてはEHS経営委員会でも審議・評価を行い、承認を受けています。具体的には、「調達」、「直接操業」、「製品・サービス需要」の観点からリスク・機会を洗い出し6つに分類しました。IEA・IPCCの脱炭素化シナリオ(1.5℃)と、脱炭素化が達

成されないシナリオ(4℃)について選択したのは、物理的リスク・移行リスクの両方において、その極端なケースを想定し、予め備えることが重要であると判断したためです。それぞれについて、「発生頻度」、「事業影響」、「投資家の関心有無」の観点から事業への潜在的影響及びレジリエンス(強靱性)を整理し、財務影響に投資家の視点も加えて2030年と2050年までを対象に総合的なリスク・機会の評価を実施しました。

※2 国際エネルギー機関(International Energy Agency)の略

※3 気候変動に関する政府間パネル(Intergovernmental Panel on Climate Change)の略

◆ シナリオ分析の結果

バリューチェーンごとに事業への潜在的影響及びレジリエンス(強靱性)を整理するとともに財務影響も含め、投資家の視点も加えて総合的な評価を実施しました。

シナリオ	ビジネス環境の変化	リスク・機会	第一三共への潜在的影響	発生した場合の影響度	第一三共のレジリエンス	事業リスク
1.5℃シナリオ(移行が進んだ世界)	脱炭素関連の政策・法規制強化	炭素税導入	・2030年時点の炭素税が130\$/t-CO ₂ に上昇すると想定しても、年間のコスト負担は15億円～30億円	小	・財務的インパクトは限定的であり、1.5℃目標に引き上げた気候変動対策を推進することでさらに軽微なものにしていく	低
		再生エネルギー導入に伴う炭素税負担回避	・将来的な炭素税導入・上昇の対策として、再生エネルギーによる排出量削減が重要	小	・再生可能エネルギーを積極的に活用することにより、2030年時点の年間の炭素税負担回避額は16億円～32億円 ・国内外事業所の電力は、2030年度までに100%再生可能エネルギー由来に転換する	機会
		再生エネルギー設備導入コスト増	・エネルギー源は電気・ガスが中心。地域によっては既に再生エネルギーを調達 ・既存の電力を全て再生エネルギーにした場合、年間のコスト負担は3～6億円	小	・再生エネルギー設備の追加費用は低下傾向であり、対策の推進によりコスト削減につなげる	低/機会
		エネルギーコスト等増加	・エネルギー事業会社の脱炭素対策が実施されるが、対策自体の導入・運用コストが増加すると将来的なエネルギー調達コスト増が予想される	小	・化石燃料由来のエネルギーコストの上昇が予想されるが、現時点では影響は限定的	低
		調達コストへの価格転嫁	・ビジネスパートナーが自らの炭素税負担を価格転嫁することで調達コストが増加する可能性があり、供給網全体での排出量削減が重要	中	・ビジネスパートナーとの協働により、Scope3の削減を進め、炭素税負担の回避につなげ、調達コストの上昇を抑える	低/機会
	企業評価に対する脱炭素への取り組みの影響増大	企業価値の増大	・脱炭素への取り組みがESG投資家から評価され、株価上昇など企業価値向上につながる	大	・脱炭素社会に向けた取り組み、TCFD提言への積極的な対応、株主・投資家の期待に応える情報開示を行うことで評価向上につながる	機会
4℃シナリオ(物理的影響が大きくなる世界)	気象災害(大雨・洪水・台風)の発生頻度増、規模拡大	サプライチェーン寸断	・安定供給に支障をきたすリスクの高まり ・生産・出荷不能により、工場停止や売上減などのリスク	大	・在庫管理を強化し、災害時でも安定供給に努める ・複数社からの購買を実施、複数社から購買できていない原料については今後検討していく	中
		自社拠点の一時操業停止	・重要な研究・製造拠点が浸水する可能性(水災リスクは総計約94億円) ・製造拠点の一部は河川に近くとも浸水の可能性は低いが、交通寸断などにより一時操業停止の可能性	大	・BCPの観点から拠点の水災リスク評価を実施し、強靱化を進めている ・緊急事態訓練における洪水対応・減災対策を強化し、水災マニュアルの整備・実証を担保してレジリエンスを高める	低
		異常気象(浸水)による不良在庫化	・物流拠点などの浸水に伴い、操業停止に加えて製品在庫も被害を受ける可能性			
	気温上昇	気候変動に伴う疾患増加等	・悪性黒色腫、循環器、呼吸器疾患、各種熱帯病などに対する関連医薬品の需要拡大と社会からの要請・期待の高まり ・疾病構造の変化に伴う既存製品の需要減少の可能性	大	・需要拡大に応える生産ラインの確保、在庫管理強化に努める ・疾病構造の変化やパンデミックも含め、アンメットメディカルニーズ・社会要請の高い疾患に対する研究開発を外部リソースとの連携も併せ検討する	中/機会
		空調設備のコスト増	・本社、研究開発、製造拠点ともに屋内作業が基本であり、気温上昇に伴い空調コスト増が予想されるが影響は限定的	軽微	・コスト増は吸収可能な範囲であり、財務影響は軽微であるが、引き続きエネルギー効率改善に努める	低
		保険料/BCPコストの増加	・気温上昇に伴う風水害の激化により、現在でも火災保険料が上昇傾向にある。ただし、将来的な保険料の上昇見通しは限定的	軽微	・日本では4℃上昇時、洪水発生頻度が4倍上昇すると予想されており、その結果保険料が数倍に上昇したとしても影響は軽微である	低
	水不足	自社拠点の一時操業停止	・最も取水リスクの高い工場である中国とブラジルでの操業停止の可能性 ・その他地域で想定を超える短期的な渇水の可能性	中	・雨水タンク設置・リサイクル水活用などの渇水対策を推進する ・長期に亘り渇水となった場合、事業規制の動向をみつつ、他拠点活用・製造委託などの緊急時供給対応を検討する	中
	生物多様性の喪失	天然化合物由来製品の生産性低下	・生物多様性の喪失により原料が入手できず生産が止まってしまった場合、約20億円/年の損失が予想される	中	・数年分の原料在庫は確保されており、リスクが顕在化する前に迅速な対応を実施する	低

※影響度は、軽微(1億円未満)、小(1億円～50億円)、中(50億円～100億円)、大(100億円～300億円)を基準に評価
事業リスクは影響度と発生頻度を考慮し、総合的に評価

当社の事業活動に対する直接的な移行リスクは限定的であると認識していますが、サプライチェーンについては、今後、炭素税や移行対策などのコスト上昇がリスクとして考えられます。また、物理的リスクについては、気象災害などの激化による安定供給についての懸念があります。このような分析結果に基づき、移行リスクについてはこれまでの省エネ対策の推進に加え、再生可能エネルギーの活用や脱炭素技術の導入、ビジネスパートナーとの協働により、炭素税などの負担回避によるコスト低

減を機会として創出していきます。また、物理的リスクについては、水害対策を含めたBCPの深化、サプライチェーンの安定性を高める予防策の実施、多様性の確保、支援策の確保、代替策の確保等の対策を実施することで、当社グループにおける価値の毀損を回避し、持続的な企業価値向上を目指していきます。

シナリオ分析で評価・特定された重要なリスク対策については、EHS経営委員会及び取締役会でグループ全体の進捗管理を行っていきます。

◆ 指標と目標

第5期中期経営計画の進捗を踏まえ、2021年度に気候変動に関わるKPIの見直しを行った結果、Scope1及びScope2については1.5℃の世界に対応した目標水準へ引き上げを行うとともに、Scope3についてもサプライヤーエンゲージメント目標として、サプライヤーに要請するCO₂排出量削減

目標の設定を「1.5℃水準」へと更新しました。

また、当社取締役は気候変動を含むESG指標の目標達成度等に応じた中計業績連動株式報酬を採用しています。

CO₂排出量等の環境データ >> ESGデータについては

▶P105

詳細は第5期中期経営計画における第5期中期EHS経営方針・目標をご参照ください。

詳しくはこちらへ

▶ https://www.daiichisankyo.co.jp/sustainability/the_environment/policy-system/#anc02

詳細は中計業績連動株式報酬をご参照ください。

詳しくはこちらへ

▶ https://www.daiichisankyo.co.jp/about_us/governance/compensation/

環境(E)	社会(S)				ガバナンス(G)	
環境	サステナブル調達	医療アクセス	人権	医薬品安全性	人材	コンプライアンス

サステナブル調達

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」の実現を目指し、調達においても、より良い社会、環境、経済発展の実現を目指した持続可能な調達活動を推進しています。

ビジネスパートナー行動規範

バリューチェーン全体でグローバルな社会課題への対応が求められる中、当社グループは、自社のみならずビジネスパートナーも非常に重要な役割を担うと考え、2019年4月には企業行動憲章を改定し、「責任ある調達」、「ビジネスパートナーへの行動促進」を明記するとともに、新たにビジネスパートナー行動規範を制定しました。本規範は、第一三共グループのコミットメントとビジネスパートナーへの期待を明確に示すものであり、「倫理観に基づいた誠実な事業活動」、

「人権尊重と労働」、「安全衛生」、「環境経営の推進」、「最適な品質とコスト及び安定供給の確保」、「マネジメントシステム」の6項目で構成され、当社グループに製品やサービスを提供いただくビジネスパートナーに適用されるものです。当社グループは、ビジネスパートナーが本規範及び関係法令、規制、指針、業界基準に則った事業活動を行うにあたり、ビジネスパートナーと一体となって社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現を目指します。

サステナブル調査

当社グループは、ビジネスパートナーの社会課題への取り組み状況を把握するため、国内外の主要ビジネスパートナーを対象として、ビジネスパートナー行動規範に基づいた設問で構成されたサステナブル調査を3年1サイクルで実施して

います。調査票の回収後、フォローアップ調査やコミュニケーションを通して、サステナブル調達のPDCAを回し、ビジネスパートナーとの相互理解を促進しています。2020～2022年度で2回目の調査を実施しています。

ビジネスパートナーマネジメント体制の整備

ビジネスパートナーに起因した問題による当社グループの企業価値毀損のリスクを回避するため、当社グループでは、ビジネスパートナーとの取引開始時のリスク評価とその後の継続的なモニタリングをベースとしたビジネスパートナーマネジメント体制の構築を進めています。

国内においては、2021年9月にビジネスパートナーマネジ

メントの業務プロセスをまとめたガイドラインを制定し、以降、ITシステムを用いたビジネスパートナーのリスク評価とモニタリングを行っています。海外グループ会社においてもビジネスパートナーマネジメント体制の整備を進めており、当社グループ全体で適切なビジネスパートナーとの取引につなげる取り組みを推進していきます。

安定調達の取り組み

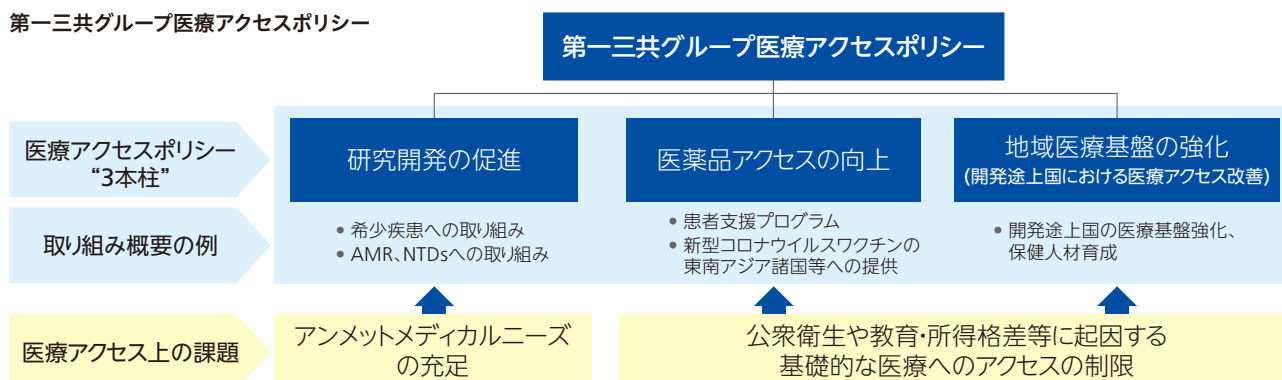
近年、大規模な自然災害、パンデミックや国家間紛争といった予測困難なさまざまなリスクに直面しており、一次サプライヤー(Tier1)に限らない上流の二次(Tier2)、三次サプライヤー(Tier3)を含めたサプライチェーンの維持・安定が多くの企業にとって重要な課題となっています。当社グループでは、平塚、小田原、小名浜、館林、北本の主要5工場が調達し

ている原材料約1,600品目を対象にTier2以降の主要工程や原材料調達先の地理的情報(企業名、住所)を把握し、リスク顕在時の初動対応の早期化に努めています。特に重要な原材料のNon-tier1サプライヤー(当社と直接契約関係にないTier2以降の原材料サプライヤー)36社に対してサステナブル調査を実施し、安定調達の強化に取り組んでいます。

医療アクセス

「医療アクセス責任者」を設置し、医療アクセスの課題解決に向けた取り組みを推進しています。「第一三共グループ医療アクセスポリシー」に基づき、「研究開発の促進」、「医薬品アクセスの向上」、「地域医療基盤の強化」の3つを活動の柱として、これからも医療アクセスの拡大に取り組んでいきます。

第一三共グループ医療アクセスポリシー



研究開発の促進

❖ 希少疾患への取り組み

当社グループでは、患者さんの数が少なく、かつ有効な治療法が確立されていない社会的ニーズの高い希少疾患の医薬品開発にも、積極的に取り組んでいます。2021年11月には、悪性神経膠腫の治療を目的とした再生医療等製品としてデリタクト®注を発売しました。また、当社独自の核酸修飾技術を応用した核酸医薬品であるDS-5141は、デュシェンヌ型筋ジストロフィー治療薬として、国内第1/2相臨床試験のステージにあります。同じ技術を用いたDS-4108は糖原

病Ia型を標的疾患とし、前臨床試験を実施中です。DS-1211 (TNAP阻害剤)は、弾性線維性仮性黄色腫を標的疾患とし、米国で第1相臨床試験を実施しています。DS-6016 (抗ALK2抗体)は進行性骨化性繊維異形成症を標的疾患として、国内第1相臨床試験を実施しています。

今後も、私たちの強みであるサイエンス&テクノロジーを注ぎ込み、希少疾患においても革新的医薬品の創出に挑戦していきます。

❖ 薬剤耐性 (AMR) の取り組み

薬剤耐性 (AMR^{※1}) 菌の蔓延は世界的な公衆衛生上の大きな課題となっており、外科手術や抗がん剤治療等への影響が懸念されています。最近の論文^{※2}は、2019年に世界で127万人がAMRによって死亡していたことが報告され、AMRが着実に広がっていることからサイレントパンデミックと呼ばれています。

この課題に対応するため、当社は2020年7月に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しました。また、2021年4月には、これまでのワクチンの取り組みに加え、感染症治療薬に対する研究開発を活性化するために「新興・再興感染症研究特別チーム (EReDS^{※3})」を設置し、活動を開始しました。当社グループの創業の強みを活かし産官学連携を図りながら、製薬企業だからこそ果たせる新薬の創出を目標に取り組んでいます。

※1 Antimicrobial Resistanceの略

※2 Global burden of bacterial antimicrobial resistance in 2019: a systematic analysis - The Lancet

※3 Emerging and Re-emerging Infectious Diseases Research Special Team

❖ GHIT Fundとのパートナーシップを通じたマラリアや結核、顧みられない熱帯病 (NTDs) への取り組み

当社グループは、パートナーシップを通じた創薬を推進しています。当社単独では達成困難な取り組みも、世界各地の最先端の科学的知見とネットワークを持つパートナーとの協業により相乗効果を引き出すことが可能となります。持続可能な開発目標 (SDGs) の目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」に資する活動です。

当社は、開発途上国における感染症を征圧する創薬促進

のため、2013年4月に日本発の官民連携パートナーシップとして設立された公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金 (GHIT Fund) に設立時から資金拠出しています。また、当社グループにおいてもGHIT Fundの仕組みによるパートナーシップを



活用し、顧みられない熱帯病(NTDs※4)の一つとして知られるシャーガス病治療薬やマラリア治療薬の活性化化合物のスクリーニングや、天然物による結核治療薬の探索など複数のプロジェクトに取り組んでいます。このような取り組みをより推進していくために、2022年7月にGHIT Fundの國井

CEOによる社内向け講演会を開催し、感染症対策を含めた医療アクセス向上の重要性について、当社グループ社員の意識向上を図りました。

※4 Neglected Tropical Diseasesの略。

医薬品アクセスの向上

❖ 新型コロナウイルス感染症ワクチンの東南アジア諸国等への提供

当社は、アストラゼネカ社が開発した新型コロナウイルス感染症ワクチン「バキスゼブリア™筋注」の製造委託を受け、2021年3月より第一三共バイオテックにおいて本ワクチンの製剤化(バイアル充填、包装)を行いました。当社からアストラゼネカ社に出荷した本ワクチンは、日本政府を通じて東南ア

ジア諸国に、またCOVAXファシリティ※5等を通じて各国・地域に提供されました。

※5 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)及びWHOが主導する、ワクチンを共同で購入して開発途上国などに分配する国際的な仕組み

地域医療基盤の強化(開発途上国における医療アクセス改善)

❖ 地域医療基盤強化プロジェクト

開発途上国では、医療保険制度や医療インフラの未整備、医療関係者の人材不足など、さまざまな要因により医療へのアクセスが制限されています。これらの医療アクセスの課題に取り組むために、当社は現地での活動基盤が強いNGOとパートナーシップを組むことにより、2021年度は下記の表にある複数のプロジェクトを実施しています。



プロジェクト	実施国	パートナーNGO/NPO	実施期間
移動診療車による巡回診療サービス	ミャンマー	公益財団法人プラン・インターナショナル	2019年4月～2022年3月
乳がん・子宮頸がんスクリーニングキャンプ	ネパール	特定非営利活動法人AMDA社会開発機構	2021年1月～2023年12月
SRHR※6及び乳がん・子宮頸がん医療基盤強化	ジンバブエ	公益財団法人プラン・インターナショナル	2021年4月～2024年3月

※6 Sexual and Reproductive Health and Rights

❖ Access Acceleratedイニシアチブへの参画

当社は、日米欧の20社以上の製薬企業が世界銀行及び国際対がん連合などと連携し、低所得国及び低中所得国の非感染性疾患(NCDs※7)の予防や診断、治療等の改善に取り組むことを目的として2017年に設立したAccess Acceleratedイニシアチブに参画しています。Access Acceleratedは、SDGsの目標3のターゲットの一つである

「2030年までにNCDsによる若年死亡率を予防や治療を通じて3分の1減少させ、精神保健及び福祉を促進する」ことの達成に向けて対象国における医療アクセスの改善に取り組んでいます。

※7 Non-Communicable Diseasesの略。がん、循環器疾患、慢性呼吸器疾患、糖尿病などの非感染性疾患



VOICE



AMDA 社会開発機構
ネパール事務所 事業統括
小林麻衣子 氏

「慣習の壁をBreakthrough! 女性の未来のために」

検診の習慣が定着していないネパールで実施している「乳がん・子宮頸がんスクリーニングキャンププロジェクト」は着実に検診受診者が増加し効果が確認されております。この実績を受け、現地のゴカルネシュワル市はスクリーニング⇒精密検査⇒確定診断までのワンストップサービスに対する支援を決定し、確定診断後の補助金等の支給を開始しました。

第一三共との本協働プロジェクトを契機に行政との連携を強め、この地域の女性特有のがんに対する検診から診断・治療につながる新たなスキームを構築できたことは大きな成果となりました。今後はこの事例をベストプラクティスとして他の地域にも展開し、ネパールにおける乳がん・子宮頸がんの早期発見、死亡率の低減につなげていきたいと考えております。

人権

人権の尊重は企業理念の実践に向けた企業活動の基盤をなすものと考え、第一三共グループ人権ポリシーに基づき、人権への取り組みを強化しています。

人権デューディリジェンス

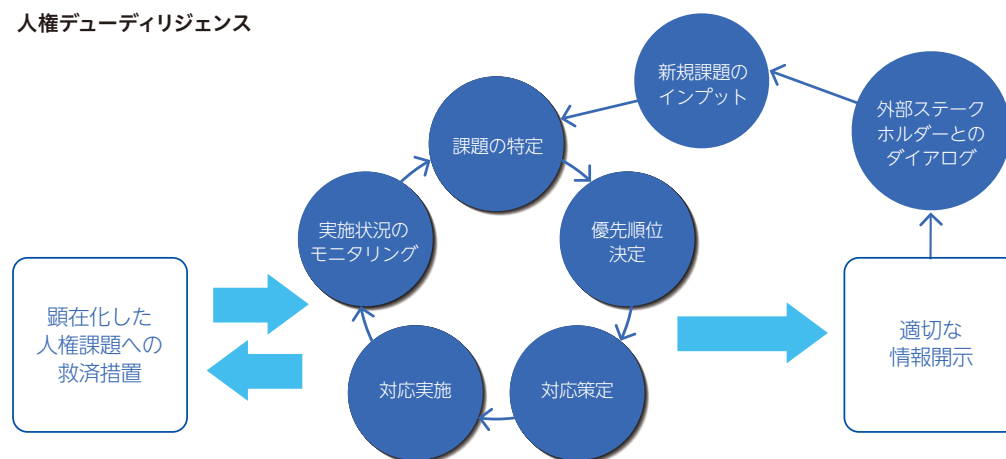
❖ 体制

2020年の第一三共グループ人権ポリシー制定後、社内部門横断的な組織としてサステナビリティ推進部を事務局とした人権課題対応推進チームを立ち上げ、人権デューディリジェンス※1への対応を行っています。引き続き、人権リスクアセスメントやステークホルダーとのコミュニケーションを通

じて顕著な人権課題の見直しの必要性を確認し、当社グループの事業活動によって発生しうる人権へのマイナス影響の回避に努めます。

※1 企業活動による顕在的・潜在的な人権リスクを評価し、把握し、未然に防止し、軽減する仕組み

人権デューディリジェンス



❖ 人権リスクアセスメント

人権ポリシー策定に先立ち、2019年度に、当社グループの事業に関連する人権リスクについて、5つの領域（賃金、差別・非人道的な扱い、取引先の人権課題、臨床試験参加者の人権、医療アクセス）における取り組み状況を調査しました。

続いて、2020年度には、事業を営む当社グループの全ての会社を対象に、質問票を用いた調査を実施しました。下表の項目について、各社の取り組み状況を確認し、外国籍労働者

による強制労働や児童労働のリスク、差別を防止するための社内制度、団体交渉権の尊重などILO※2中核的労働基準に関わる項目において、重大な問題がないことを確認しました。アセスメントの結果は、各グループ会社にてフィードバックし、取り組みの向上につなげています。また、同アセスメントは、3年周期で実施していく計画です。

※2 International Labor Organization

人権リスクアセスメント質問票の内容

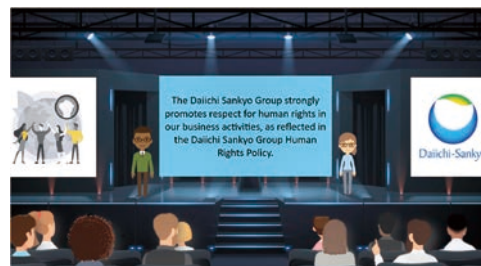
項目	内容
人権ポリシーの周知	人権ポリシーの周知状況、人権研修の実施状況
人権課題への対応	強制労働・人身取引、児童労働、差別、結社の自由と団体交渉権、労働時間、賃金・雇用契約、非人道的な扱い、プライバシー、地域コミュニティへの影響、労働安全衛生、研究開発における人権への配慮
マネジメント	ステークホルダー・エンゲージメント、通報窓口の運用状況、責任ある調達の実施状況

人権に関する啓発活動

人権尊重の責任を果たすためには、役員・社員が人権と企業活動の関わりについて理解を深めることが重要だと考えており、人権に関連するさまざまな教育・研修を実施してい

- ・全グループ会社における人権Eラーニング・研修
- ・主に調達に従事する社員を対象にした調達コンプライアンスや持続可能な調達に関する研修
- ・世界人権デーのCEOメッセージ
- ・法務省主催の「Myじんけん宣言プロジェクト」に賛同し、グループの「Myじんけん宣言」を公表、国内グループの社内ポータルで発信

ます。また、12月10日の世界人権デーには毎年経営陣からのメッセージを発信しています。2021年度は、以下の教育・啓発活動を実施しました。



米国での人権研修動画

第一三共グループの事業と関係する人権課題

❖ 臨床試験における人権

生命関連産業においては、生命に対する高い倫理観が強く求められています。当社グループは、人々の健康と生命の安全に深く関与していることを自覚し、生命倫理に基づく価値観の醸成に取り組んでいます。

臨床試験の実施については、グローバルポリシー「Global Policy of Clinical Trials Standards」を定め、グローバル基準に則り、被験者の人権に配慮し、被験者の安全性に注意を払い、高い倫理性と科学性に基づき臨床試験を実施しています。臨床試験は、各国の薬事規制、ヘルシンキ宣言^{※3}やICH^{※4}-GCP^{※5}等のグローバル標準を遵守し、十分な説明を受けた上での本人の自発的な自由意思に基づいた同意（インフォームドコンセント）のもと実施されます。

当社は、全ての臨床試験を、社内で定めた検討プロセスに従い、倫理的な妥当性と科学的な正当性の両面から検討し

た上で実施しています。特に、初めて人に投与する臨床試験の計画書については、医学専門家を検討メンバーに含めた臨床試験検討会議において、倫理性と科学性を確認しています。さらに、社外の独立した委員会（治験審査委員会／独立倫理委員会）でも同様に、被験者の人権等の倫理性と科学性が審査され、承認を得た上で臨床試験が実施されます。

また、臨床試験に携わる者に対し、ICH-GCPや臨床試験に関する倫理に基づく標準業務手順書のトレーニングを徹底しています。

なお、社内の独立した部門が当社の臨床試験の活動に対して監査を実施し、適切な是正・予防措置を推進しています。

※3 人を対象とする医学研究に関する倫理規範

※4 International Council for Harmonisation of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human Useの略。医薬品規制調和国際会議

※5 Good Clinical Practiceの略。医薬品の臨床試験の実施の基準

❖ インクルージョン&ダイバーシティ(I&D)への取り組み

当社グループでは、互いの多様性を受け入れることを「Inclusion」、また、性別、人種、宗教、性的指向、年齢、障がい、価値観、考え方など、さまざまな次元での多様性を「Diversity」と定義しています。そして、全ての社員が個々の

多様性を積極的に受け容れることで、グローバルと国内の両方の観点から社員が互いを尊重しあう風土づくりを通じて、各々が最大限に実力を発揮することができるよう、取り組んでいます。

❖ 社員の健康・安全に関する取り組み

当社グループでは、「企業理念及びビジョンの実現に向けて会社と社員が共に成長を遂げるためには、社員の心と体の健康・安全が不可欠であり、全ての社員が安全に就業し、健康を保持・増進するための環境づくりに積極的に取り組むことをここに宣言します」という健康・安全宣言を掲げています。その上で、グローバルで健康・労働安全戦略を策定し、社員の健康

増進と安全の確保に取り組んでいます。国内グループ会社でも、経営課題に対応した施策とその期待成果を図示化した健康・労働安全戦略マップに基づき、安全衛生施策を推進しています。

社員の健康・安全に関する取り組みについては

▶P82

環境(E)	社会(S)			ガバナンス(G)
環境	サステナブル調達	医療アクセス	人権	医薬品安全性
				人材
				コンプライアンス

医薬品の安全性

国内及び欧米など海外のGMP(Good Manufacturing Practice: 医薬品の製造管理及び品質管理規則)に盛り込まれた精神を高い基準で達成し、原材料の納入から生産、製品の出荷を通して科学的に裏付けされた管理を行って製品の品質を保証し、市場に対する責任を果たす体制を確立しています。

品質への取り組み

安全で高品質の製品を患者さんにお届けし、安心して使用いただくために、GMP(Good Manufacturing Practice: 医薬品の製造管理及び品質管理に関する基準)及びGDP(Good Distribution Practice: 輸送・保管における医薬品の品質を確保することを目的とした基準)に適合する管理体制を構築し、原材料の調達から保管、医薬品の製造に加え、流通段階も含め一貫した品質保証に取り組んでいます。

また、グループ会社の事業所及びビジネスパートナーに対して定期的に監査を行い、適切な品質マネジメント

体制の維持・向上及びリスク低減に努めています。グループ内ではGMPまたはGDPを実践している全ての組織を対象としています。2021年度は、収束の兆しが見えない新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響によって、実地での監査が困難な状況が続いていたため、書面及びリモートによる品質監査も合わせて実施しました。

なお、2021年度は国内外のグループ会社において、25件の当局による査察を受けましたが、重大な指摘を受けた事例は0件でした。

安全管理体制

国内では、総括製造販売責任者、品質保証責任者、安全管理責任者(製造販売三役)が経営に対し、医薬品等の品質管理及び安全管理の実施状況を定期的に報告し、経営は適切に品質管理及び安全管理が実施されていることを確認しています。

グローバルでは、医薬品等に関連する当局査察や品質イベントの発生状況、品質課題への取り組み状況の報告に加え、

会社・部門横断的な品質リスクや課題への対応・継続的改善等への提案を定期的に経営へ報告するとともに、経営陣との品質マネジメントレビューを開始し、経営が品質に関しリーダーシップをとる体制としています。

当グループでは、医薬品等の品質、有効性及び安全性に問題が発生した場合、行政、卸、医療機関及び関係者様へ速やかに情報伝達し、製品を自主回収する仕組みを構築しています。

偽造医薬品対策

当社は、増大する偽造医薬品の脅威に対し、自社製造販売品目の封緘材の見直し及び箱の仕様変更を進めるとともに、偽造医薬品を防止するための技術検討及び導入を進めています。同様に、医療用医薬品のトレーサビリティ強化のため、2021年4月以降に出荷される製品に対し、販売包装単位や元梱包装単位に使用期限・製造番号の情報を組み込んだGS1コードの表示が義務化されました。当社は、対象となる全ての製品について対応が完了しています。また、従来GS1コードの表示対象外であった医療用麻薬製品につきましても、今

後表示が義務化される方向であることから、これら製品についてもGS1コードの付与を進めていく予定です。今後も、製薬業界及び関係団体と連携し、製造販売業者に求められる役割と、製品リスクに応じた強化施策を検討します。

また、医薬品の保管・輸送時の信頼性保証を高めるべくGDPへの対応も積極的に推進しています。グローバルでの偽造医薬品対策を各国・地域の規制やリスクに合わせた確に対応し、患者さんに、安全に薬を届けるべく、日々研鑽を重ねています。

環境(E)	社会(S)				ガバナンス(G)	
環境	サステナブル調達	医療アクセス	人権	医薬品安全性	人材	コンプライアンス

人材の活躍推進と育成

「人」は企業理念及びビジョンの実現に向けた最重要な「資産」と位置づけており、単にスキルや専門性だけではなく、組織と個人の成長そして社会貢献につながる思考・行動ができる人材の採用と育成に取り組んでいます。

グローバルタレントの積極的獲得

2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」の実現に向け、グローバルタレントを積極的に採用しています。コーポレートスタッフのインターンシップでは、学生の英語対話力を客観的に認識するため、外国籍社員とのコミュニケーションの場面を設けています。さらに、コーポレートスタッフの新卒採用では、学生の異文化経験による多様な場面での思考力・対応力を面接選考にて確認しています。また、外国籍人

材の獲得にも積極的に取り組んでおり、全面オンライン化による採用活動を通じて、外国在住の外国籍人材の入社を継続的に実現しています。

さらに、グローバル・タレント・アクイジションのプロジェクトを発足し、日本、US、欧州、アジア・中南米など第一三共のグローバル各拠点の採用担当が協業し、グローバルタレントの積極的獲得につながる取り組みを推進しています。

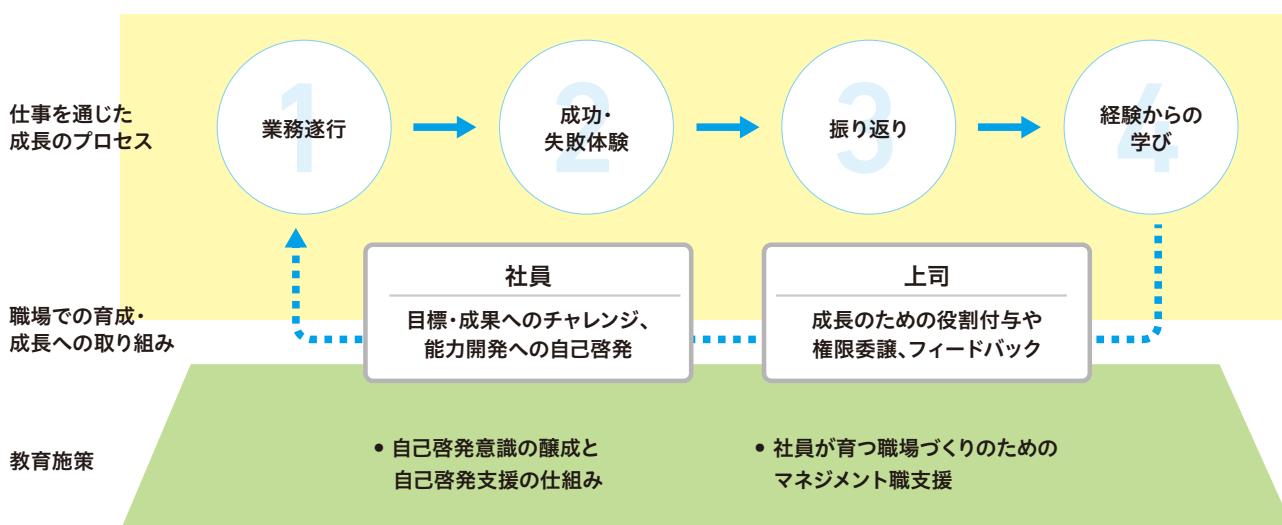
人材育成の考え方

当社グループは、仕事を通じた成長を基本とし、人事異動、評価、研修など人材育成に関わる全ての人事施策を活用し、グループが求める人材を育成しています。また、自発的にチャレンジし、自律的な行動により自らを高めようとする個人を支援していきます。

職場単位でのOJT・評価のPDCAサイクルと、自己研鑽・各種研修機会を結び付けることにより、社員一人ひとりのキャリア形成の充実を図っています。

一例として、選抜型リーダー研修を中堅層・若手層を対象に継続的に実施しています。対象者自身の現在の立場・役割よりも一つ上層の立場・役割に必要な知識・スキル・マインドをより早期に理解・修得することで、リーダー人材への早期登用とさらなるキャリア形成を実現し、組織力の向上によるビジョンの実現を目指しています。本取り組みにも女性活躍推進を踏まえており、女性幹部社員・女性マネジメント職社員の増員に貢献しています。

第一三共グループの人材育成方針



多様性とインクルージョン

当社グループでは、ダイバーシティを国籍・人種・性別・年齢などの属性面に加え、職種ごとに異なる専門性や考え方・価値観・宗教・ライフスタイルなども含んだ幅広い多様性と定義しています。そして、当社グループ全ての社員が個々の多様性を積極的に受け入れることで、各々が最大限に実力を発揮することが可能になり、グローバルな事業展開やイノベーションの創出につながると考え、グローバルと国内の両方の観点から社員が互いを尊重しあう風土づくりに取り組んでいます。

グローバルでの取り組みとして、第5期中期経営計画の戦略の柱に含まれる「One DS Cultureの醸成に向けたCore Behaviorの実践」を推進しています。2022年3月、このCore

Behaviorの実践の一環として、グローバル組織全体でインクルージョン&ダイバーシティを推進していくため、グループ全社員に向けて「Global I&D Statement」を発表しました。当社では、女性リーダー活躍推進団体「Healthcare Business womens' Association」への加盟により、積極的な女性活躍推進をグローバルで表明しています。また、グローバルI&Dの施策として、第一三共グループ各社のリーダーによるメッセージ動画を制作し、2022年6月のプライド月間(Pride Month)に「LGBTQ+コミュニティを支援する会社姿勢」を表明しました。本動画は、各国のソーシャルメディアを通じて、社外にも発信しています。

Global I&D Statement

“Be Inclusive & Embrace Diversity”

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

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

Our Focus

多様なバックグラウンドを尊重し。誰もが安心して自分らしさを発揮できる職場風土の醸成に努めます。

国・地域や組織を超えた積極的なコラボレーションを促進することで、社員の多様な視点を引き出します。

性別、人権、宗教、性的指向、年齢、障がい、その他の属性に関わらず、全ての社員が活躍できる環境を整備します。

労働安全衛生の推進

パーパスを実現するためには、働く社員の心と健康の確保が不可欠です。社員の健康を重要な経営資源と考え、健康・

労働安全戦略に基づき健康経営を推進しています。

EHS経営推進体制

EHS(環境・健康・安全)経営委員会を通じて、グローバルでの労働安全衛生施策と目標値を定め、各国、各社での健康と安全の取り組みを推進しています。

同委員会では、労働安全衛生活動のKPIに「労働災害度数

率」と「30日以上私傷病休暇取得者率」を掲げ、健康で安全な職場の構築に取り組んでいます。また、安全衛生管理の中期方針に基づき、安全衛生対策を推進しています。

外部からの評価

- 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2021「ゴールド」
- 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)
- 健康経営優良法人2022 ～ホワイト500～に認定
- 「令和3年度 テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰(輝くテレワーク賞)」で「厚生労働大臣賞(特別奨励賞)」を受賞



健康・安全に関する取り組み

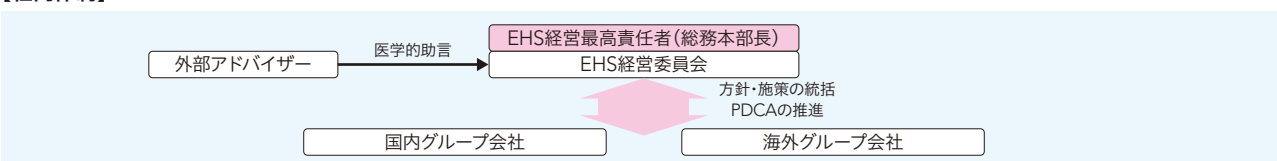
グローバルの全拠点において、重点領域(生活習慣病対策、メンタルヘルス対策、健康診断受診環境提供)に応じた健康増進計画を推進しています。また、安全対策として2021年4月より、ISO45001に基づく労働安全衛生マネジメントシステム(OHSMS)を運用しています。2022年度は、健康・安全への意識を啓発するポスター・スローガンを募集し、優秀作品を全拠点で掲示しています。

国内では、健康経営を統括する「最高健康経営責任者」を設置、CEOがその任にあたり、社員が健康で安全に就業で

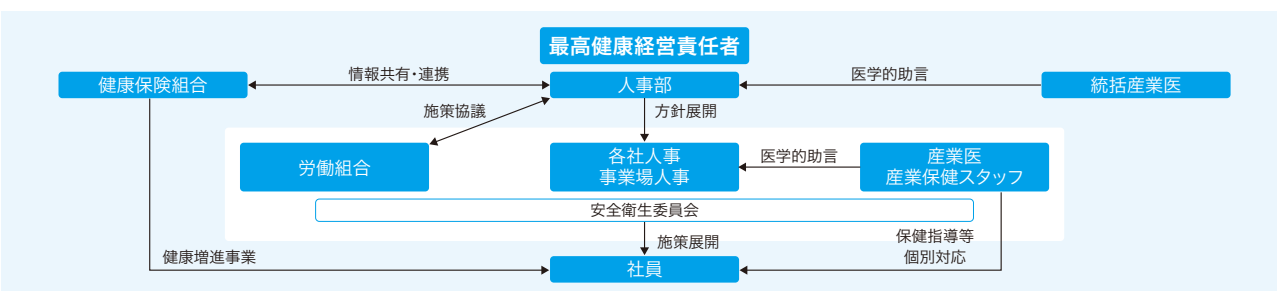
きる環境を整備するための施策を推進しています。2021年度からは社員の生産性向上を目指した健康保持・増進に係る新たな評価指標(下図)・目標を設定し、国内での重点領域(生活習慣改善、がん、運動機能、メンタルヘルス)を中心に各種対策を推進しています。2021年度は多様なニーズに合わせたオンライン健康プログラムを提供し、総計4,000名近い社員が参加しました。また、健康経営優良法人2022においてもホワイト500に選定されています。

第一三共グループの健康経営推進体制

【社内体制】



【国内の健康経営推進体制】



健康維持・増進のための評価指標・目標(国内グループ)

	評価指標		基準(年度)	2021年度実績	目標値				
					2021年度	2022年度	2025年度	備考	
①	アブセンティーズム (30日以上私傷病休業者)		99人 (2019)	124人	設定なし※	設定なし※	80人	基準値から20%減	
②	プレゼンティーズム		18.3% (2020)	13.5%			14%	基準値から20%減	
③	有所見者率	脂質	40.6% (2019)	40.6%			30%	一般平均(健保連2019年データ)以下に改善	
		血圧	22.9% (2019)	23.0%			16%		
		肝機能	21.3% (2019)	20.4%			15%		
④	転倒・転落労災発生数		24件 (2018)	19件				12件	基準値から50%減
⑤	高ストレス者率		4.0% (2020)	5.0%				3.0%	
⑥	健康イベント参加率		8.1% (2020)	29%	15%	35%	40%	イベント参加者数／全社員数	
⑦	特定保健指導実施率		39.6% (2019)	59.6%	50%	65%	70%		
⑧	喫煙率		16.9% (2019)	12.6%	13%	11%	8%	2030年度には0%	

※ 中期的な目標設定とし、単年では設定しない

多様な働き方支援

当社グループでは、各ユニットや国ごとの事情に応じた働き方改革を推進しています。一例として、研究開発ユニットでは、2021年度よりグローバルでNo-Meeting Timesをはじめとした施策を展開し、社員のWork Life Balance適正化を推進しています。また国内では、「DS Smart Work」として、「多様な働き方の推進」、「オフィス」、「IT基盤」の3つの観点から、最適な働き方を選択できる環境整備を進めています。「多様な働き方の推進」の観点では、業務特性とライフスタイルに応

じた働き方に資するよう、コアタイムのないフレックスタイム制などの柔軟な勤務体系や多様な休暇の仕組みを整備しています。また、テレワーク制度についても、2010年に初めて制度を導入後、段階的に拡充し、現在はテレワーク可能な業務に従事する全ての社員が、日数制限なくテレワークを活用できる制度となっています。そして、これまでの取り組みが評価され、2021年度には厚生労働省が主催する輝くテレワーク賞において厚生労働大臣賞(特別奨励賞)を受賞しました。

コンプライアンス

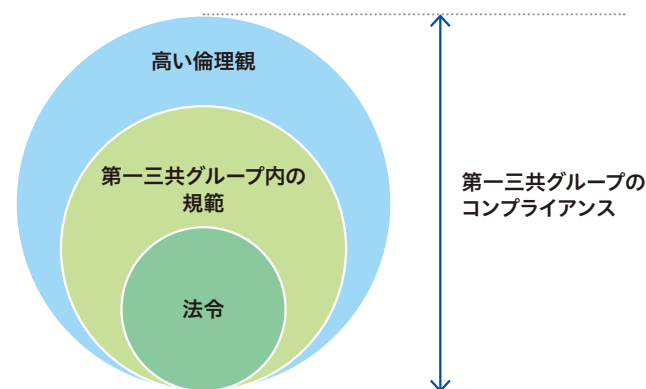
企業の持続的成長にはコンプライアンスは欠かせません。第一三共グループは法令及びルール等の遵守はもちろんのこと、生命関連企業としてふさわしい高い倫理観と社会的良識を持って行動するコンプライアンス経営を推進します。

基本的な考え方

当社グループでは、グローバルに事業を展開する製薬企業として、コンプライアンスを、私たちを取り巻く「多種多様なステークホルダーの信頼に込められていく」ことと捉え、コア・バリューの1つに「Integrity」を掲げ、コンプライアンスを意思決定や価値判断の基準としています。法令及び業界ルールの遵守にとどまらず、社内規範はもちろん、社会的良識、理念、社会貢献に配慮した高い倫理観をもって活動することとしています。

そのために、当社グループでは「第一三共グループ企業行動憲章」及び「第一三共グループ個人行動規範」を定めるとともに、これらの精神に基づいた具体的な社内規程として、当社及び国内外のグループ会社は、それぞれの地域における社

会的要請に応じたコンプライアンス行動基準等を策定し、役員及び社員に周知徹底しています。



コンプライアンス体制

当社グループは、コンプライアンス体制の整備等を内部統制体制構築の基本方針に定めており、同方針に則り、当社の総務本部長がコンプライアンス・オフィサーを務め、当社グループのコンプライアンス・プログラムを統括しています。国内外のグループ各社においてもコンプライアンス・オフィサー等を設置し、各社のコンプライアンスを推進することで、グループコンプライアンス体制を整備しています。また、当社

グループのコンプライアンスに関し、社外専門家を含めた審議・決定機関である「企業倫理委員会」の設置に加え、同委員会の諮問機関として「グローバル・コンプライアンス諮問委員会」を設置し、当社法務部長を委員長、欧米グループ会社のコンプライアンス・オフィサーを常任委員とする体制で、グローバルにコンプライアンスを推進しています。

グローバルポリシー

近年、グローバルに事業を展開する企業においては、各組織における個人の行動規範について幅広い方針を策定することが求められています。当社グループでは「第一三共グループ個人行動規範」を制定・運用し、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。また、個人情報保護及び贈賄・腐敗防止に関しては、世界各国で規制が強化されており、グローバルに事業を展開する企業にとって重要性が増しています。そこで、グローバルな統一基準を明確にすること、また一層の徹底を図ることを目的に、「第一

三共グループ個人行動規範」に規定を設けることに加え、「第一三共グループプライバシーポリシー」及び「第一三共グループ贈賄及び腐敗防止ポリシー」を制定・運用しています。引き続き、これらのポリシーの一層の遵守・実践に努めていきます。



コンプライアンス研修・啓発活動

コンプライアンス推進には、継続的なコンプライアンス啓発活動や研修・教育が不可欠です。

当社グループでは、コンプライアンスの重要性に関する当社CEOのメッセージを定期的に国内外に発信するなどの啓発活動を行い、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の一層の向上に努めています。

当社及び国内グループ各社では、オリジナル研修資料を活用した少人数グループによる討議形式の研修(対話式研修)

を各組織別に毎年実施しています。また、新入社員や新任マネジメント職等には、階層別の研修を毎年実施しています。さらに、当社役員及び国内グループ各社の社長、コンプライアンス・オフィサー等を対象に、外部講師を招いた研修を定期的に実施しています。海外グループ会社では、各地域の状況に応じてケーススタディーやEラーニングによる研修等を毎年実施しています。

倫理的マーケティング

当社グループでは、IFPMA Code of Practice (国際製薬団体連合会コード)を踏まえた各国・各地域の業界コードに準拠した当社及びグループ各社でのコードの制定に加えて、医療関係者、医療機関及び患者団体との交流ならびに医薬品のプロモーションにおける高い規範を保つことを目的に、グローバルポリシーとして「第一三共グループマーケティングコード」を制定しています。本ポリシーには、医療関係者へ

の医薬品の情報提供、科学的及び教育的な情報の提供、医学的研究及び教育の支援に重点が置かれなければならない旨を明記しています。当社グループでは、娯楽等の提供や現金及び個人的な贈り物を禁止し、医療関係者に報酬を支払う場合の契約要件の厳格化と報酬の妥当性についても規定することで、当該コードに則った適切なマーケティング活動が推進されています。

コンプライアンス意識調査の実施

当社及び国内グループ会社では、役員及び社員を対象として3年に一度コンプライアンス意識調査を実施しています。直近では2020年度に約9,500名を対象としてコンプライアンス意識調査を実施し、当社グループにおける企業理念、コンプライアンス関連規範等の理解度やコンプライアンスの実践状況、社内体制の整備状況などを分析し、強みと課題を把握

しました。また、2021年度からは企業風土に関する意識調査をグローバル全体で実施し、その結果をKPIとして管理し、コンプライアンス経営の基盤づくりにつながるような風土醸成施策に活用していきます。今後も定期的にコンプライアンス意識調査を実施し、調査結果を当社グループにおけるコンプライアンス推進活動に役立てていきます。

グローバル・ホットラインの導入・通報制度の活用

当社グループでは、社員及び社外の方が匿名で利用可能なグローバル・ホットラインを導入し、各社で通報案件を適切に処理しています。加えて、当社及び国内グループ会社では、各社内に専用電話やeメール等によるホットライン、当社人事部や各事業場等にハラスメント相談窓口を設置し、コンプライアンスに関して報告・相談がしやすい環境を整備しています。なお、2022年6月の公益通報者保護法改正に対

応し、国内各社の公益通報等対応規程を改正しています。また、海外グループ会社役員の不正行為を通報・相談する制度も整備しています。

風通しの良い職場環境を醸成するため、ホットラインの意義や重要性に加え通報者・相談者の保護についても引き続き周知し、ホットラインの実効的な運用に努めていきます。

※ 2021年度コンプライアンス関連データ(グローバル)

- 通報の受付数:157件
- 対応策:受け付けた通報の中で調査が必要と判断した案件については適切に調査を実施しました。そのうち、コンプライアンス違反と認定された案件については、行為者に対し、解雇を含む必要な懲戒処分を科しています。

注記:2021年度の本情報に含まれるデータは、各関連会社により、法律、雇用慣行及び現地の方針・手順の地域差の影響を受けた個別の基準に基づき計算されたものです。

VOICE



法務部エシックス&
コンプライアンスグループ
島津 佳奈

グローバルでのコンプライアンス推進にあたって

私の所属する法務部エシックス&コンプライアンスグループは、当社グループ全体のコンプライアンス推進活動における中心的な役割を果たしております。推進活動において、各種施策やルールの整備・教育、コンプライアンスリスクの早期発見等が必要ですが、その基盤として風通しの良い職場風土の醸成が重要と考えます。2021年度に行った企業風土に関する社員調査では、84%の肯定的な回答を得られましたが、コンプライアンス推進を担う上で、社員の皆さんにとって職場風土をより良いものにしたいと考えております。私が話をした国内外のコンプライアンス担当者も皆、同様の考えであったため、2022年度は改めて職場風土醸成の重要性に向き合うことをグループ共通目標に掲げました。社員一人ひとりが他者への傾聴を心がけることで、自分の意見や考えを安心して発信できる職場風土を定着させるため、コンプライアンスを推進する国内外の仲間とともに各地域のカルチャーを尊重の上各種施策を実施してまいります。

ジャパンビジネスユニット

第5期中期経営計画に向けた取り組み

国内では、血栓・塞栓症などの循環器領域をはじめとし、生活習慣病領域、中枢神経領域、痛みの領域など、幅広い疾患の治療薬を提供し、プライマリ領域において医療関係者の皆さまから信頼をいただけてきました。第5期中計期間中には、2020年5月に上市したエンハーツ®を中心とし、がん領域においても信頼される医療パートナーとしてNo.1を目指してまいります。がん治療に関わる有効性・安全性情報の創出に加え、患者さんを中心としたトータルケアの視点に立ち丁寧に情報をお届けします。また、数多くのプライマリ領域製品、がん領域製品、ワクチン、ジェネリック医薬品と、包括的に事業を展開する私たちだからこそ行える医療貢献とは何かを常に考えて活動します。

日本の医療関係者の皆さんの良きパートナーとして、予防から治療、そして医療費削減などあらゆるニーズに的確に対応できる、名実ともにNo.1カンパニーであり続けることを目標としております。

2021年度の主な成果

2021年度は、新体制日本事業ユニットがスタートし、メディカルアフェアーズ(MA)機能、マーケティング機能、営業機能の3つが効果的に連携し、日本のプライマリ市場での強みをオンコロジー市場に活かして、業界No.1の患者貢献を維持・拡大することに取り組みました。

2021年4月に新規作用機序を持つ片頭痛発作の発症抑制薬エムガルティ®を新発売し日常生活に負担を抱える片頭痛患者さんに新たな治療選択肢をお届けすることができました。発売2年目を迎えたエンハーツは、安全性を重視した活動を継続し、必要とされている患者さんに適切に使用いただくことで、乳がん、胃がんの領域ともにトップクラスのシェアを獲得するまでに成長しました。

外部機関による医療関係者を対象としたアンケート調査において、2021年度も、MA活動(循環器領域)、MR活動、お問い合わせ対応の全てでNo.1評価をいただきました。



ジャパンビジネスユニット長
平島 昭司

1988年入社。U3 Pharma GmbH CEO、製品戦略本部長、経営戦略本部長を歴任し、研究開発、グローバルマーケティング、中期経営計画策案等に従事。2022年4月より現職。6月代表取締役専務執行役員に就任。

オンコロジービジネスユニット

第5期中期経営計画に向けた取り組み

オンコロジービジネスユニット(OBU)は、ADCを最大限に活用し、乳がんや肺がんの標準治療を変え、世界のオンコロジーリーダーとしての地位を確立することで、第5期中計に貢献してまいります。

OBUの最も重要な責務は、米国やヨーロッパの市場で、適切な患者さんに適切なタイミングで医薬品をお届けすることです。私たちは、医療関係者が患者さんにとって最善の治療法を決定できるように、また患者さんが治療法を提案してそれを利用できるように、ヘルスケアコミュニティやマーケットアクセスの意思決定者と協力し、当社の医薬品に関する必要な情報を提供してまいります。

2021年度の主な成果

2021年4月に設立されたOBUは、今では高度な連携、説明責任、機動性を備えた組織となり、一つの結束したチームとして、標準治療を変える医薬品を通じてがん治療を変革することを目指しております。2年目に入り、OBUの売上高は46.9%近く増加し、696億円に達しました。これは主に、米国と欧州におけるエンハーツの販売と、米国におけるTURALIO™の好調

な売上によるものです。エンハーツについては、HER2陽性乳がん(転移性の乳がんに対する治療として2つ以上の抗HER2療法を受けたHER2陽性の手術不能または転移性乳がん)を持つ成人患者さん向けの治療薬として2021年に米国と欧州で上市に成功し、現在は2022年度の追加上市に向けて準備を進めております。OBUは、姉妹組織のアメリカン・リージェントとの共同プロモーションを継続したことで、インジェクタファア®が2013年の上市以来最高の四半期実績を達成したことに大きく貢献できたと自負しております。我々の製品の強力な臨床プロファイルに関する正確で説得力のあるコミュニケーションと顧客エンゲージメントが需要を喚起しました。

今後数年間に予定されている複数の上市に備え、継続的学習を可能にする世界レベルのローンチエクセレンスプラットフォームを確立しました。人材を集めて育成し、医療、市場力学、患者アクセスといった分野の専門家からなるグローバル及びリージョナル・リーダーシップチームを結成しました。私たちを突き動かしているのは、患者さんやお互いに対する深い責任感です。



オンコロジー
ビジネスユニット長
Ken Keller

がん、骨の健康、炎症、プライマリケアなどの治療分野で、30年以上に亘りゼネラルマネジメントやコマーシャルベンチャー・ジョイントベンチャーのリーダーを務めてきた経験を持つ。第一三共に入社する前は、他の革新的なヘルスケア企業において、米国や欧州で成功を収めた注目度の高いビジネスユニットを率いていた。

EUスペシャルティビジネスユニット

第5期中期経営計画に向けた取り組み

私たちにとって何より大切な心臓の鼓動、その心臓に関わる循環器系疾患から人々を守り、苦しむ人々を救い、人生が与えてくれる貴重な時間を楽しんでもらうようにすることが私たちの目標です。その目的は、人々を循環器疾患から守り、循環器疾患に苦しむ人々を支援することで、人生が与えてくれる貴重な瞬間を余すことなく楽しんでもらえるようにすることです。私たちのケアは、医薬品を提供するだけではありません。患者さん、介護者、医療関係者のニーズを理解し、私たちの行動全てに反映させることを目指しております。デジタル技術や高度な分析を戦略的に利用して、患者さんにとって最善の判断を下そうとする顧客へのサポートを日々改善する方法を深く理解するとともに、医療効果向上のために循環器ケアを補完・拡張する方法を探求しております。EUスペシャルティビジネスユニットでは、卓越した顧客体験を提供し、真にPatient Centric Mindsetを実践することに全力を注いでおります。

社会の持続的発展への貢献も重視している事項です。重点分野の一つは環境負荷の低減、もう一つはインクルージョン&ダイバーシティへの取り組みであり、誰もがベストを尽くして患者さんに価値を提供し、「One DS Culture」の醸成に積極的な役割を果たせるようになることです。今後の大きな課題は、現在の地政学的不確実性や経済的不安定性、そしてそれらが私たちの事業に与え得る影響です。

2021年度の主な成果

リクシアナ®を最大限に活用し、Nilemdo®とNustendi®を成長させることに重点を置いております。リクシアナはほとんどの国で着実に成長し、市場シェアを拡大させております。また、さらにいくつかの欧州諸国でNilemdoとNustendiの上市を成功させました。欧州における第一三共の歴史上初めて、10億ユーロの売上高を達成することができました。これは、欧州全土の優秀で献身的なチームが勝ち取った成功です。



EUスペシャルティ
ビジネスユニット長

**Jan Van
Ruymbeke**

2012年に第一三共ヨーロッパGmbHのManaging Director、CEOに就任。医学博士の学位を取得後、1989年に製薬企業に入社。Janssen-Cilagのハンガリー法人のGeneral Manager、Novartisの南アフリカ法人の社長を務めた後、2005年からはGrunenthalに異動し、2012年までスペイン及びイベリアのGeneral Manager、ラテンアメリカのヘッドを歴任。キャリアを通じて、顧客中心型組織の構築に注力している。

ASCAビジネスユニット

第5期中期経営計画に向けた取り組み

ASCAビジネスユニットは、アジア及び中南米地域を担当し、中国、台湾、韓国、タイ、ベトナム、香港、ブラジルの7つの現地法人の経営管理、マーケティング活動・メディカルアフェアーズ活動・マーケットアクセス&プライシング活動の支援、パートナー向けの輸出事業を行っております。2025年までに、「One ASCA（既存事業+がん事業）」として高い収益性を確保することと、がん事業へのトランスフォーメーションに向けた基盤を構築することを目標としております。2030年ビジョンは、「当社製品をASCA地域のより多くの患者さんにより早く届ける。がん事業を柱として成長し、各国地域においてプレゼンスを示す」です。

持続可能な事業基盤を強固にするため、中国事業の強化、ADCフランチイズの早期上市、オーストラリア、シンガポールでの事業展開などを推進してまいります。

2021年度の主な成果

患者数の多い中国では、薬価抑制策である集中購買制度(VBP)の適用が拡大しております。現地法人の経営資源を効率投入するため、中国営業組織体制の見直し、VBPに適用された品目の新規チャネルでの販路拡大やクラブビット事業のスピンオフを実施しました。成長の柱であるリクシアナは、韓国1位、台湾2位のマーケットシェアを維持、着実に各国地域でのプレゼンスを高めております。2021年4月にEsperion社と高コレステロール血症治療剤ベムベド酸の導入交渉に合意、今後は、韓国、ブラジル、台湾、香港、マカオ、タイ、ベトナム、ミャンマー及びカンボジアでの上市に向けた準備を本格化します。

エンハーツは、香港、中国、台湾でEarly Access Program (Importation Program)を開始し、早期の医療アクセスに貢献しました。また、ブラジル、香港、台湾で承認を取得し、販売を開始しました。引き続き、当社製品をより多くの患者さんにより早く届けるべく、全力を尽くします。



ASCAビジネスユニット長
長尾 公則

1988年に入社以来、新薬の開発業務に従事。前職は開発統括部長として、グローバルならびに日本、アジアでの新薬開発を推進。また、2014年から2年間、アジア開発部長として、日本を除くアジア各国地域の臨床開発、薬事業務を担当。2021年4月現職に就任。

アメリカン・リージェントユニット

第5期中期経営計画に向けた取り組み

アメリカン・リージェントユニットは、患者さんにとって信頼できる高品質の製品を医療関係者に提供し続けるとともに、業界をリードする米国製無菌注射剤を提供してアンメットメディカルニーズを充足することに注力しております。第5期中計のニーズを支援するために、アメリカン・リージェントユニットは製品パイプラインの開発、既存製品の適応症・対象患者の拡大、M&A活動などを通じて成長を目指してまいります。今後数年間は、合理化されたサプライチェーンや米国における国内生産への設備投資を活用していきたいと考えております。

2021年度の主な成果

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミックは、世界中のサプライチェーンに試練をもたらし、供給の混乱を引き起こしました。アメリカン・リージェントInc.は、先見の計画、事前の発注、必要な原料の在庫水準引き上げなどにより、医療に必要な医薬品を供給することで、全ての計数目標を達成・超過することができました。他の医薬品メーカーの供給中断によって生じた市場の需要に応えたことが、成功の大きな要因です。売上収益は3つの主要カテゴリーで目標を上回り、インジェクタファーは531億円、ヴェノファーは338億円、ジェネリック注射剤は547億円を達成しました。



アメリカン・リージェントユニット長
Paul Diolosa

アメリカン・リージェントInc.の入社以前は、Altana Pharmaceuticalsでエンジニアリング担当ディレクターを10年間務めた。2008年の入社以来、製造業務の近代化でリーダーシップを発揮し、より責任ある役職へと昇進してきた。過去13年に亘り、何百万人もの患者さんを救うことができる最先端の製造設備の拡張をはじめ、施設、設備、人材、業務に対する大規模投資プロジェクトに従事。2021年4月にアメリカン・リージェントInc.のPresident & CEOに就任。

第一三共ヘルスケアユニット

第5期中期経営計画に向けた取り組み

第一三共ヘルスケアユニットは、持続的な成長を実現するために、2025年に向けた中期経営計画では売上収益1,000億円の実現を目標に掲げ、以下の市場戦略を推進しております。

1. 国内店販事業:自社ターゲットOTC市場(ドリンク剤を除く市場)でのシェアNo.1への挑戦と機能性スキンケア・オーラル市場における主要ブランドの拡大
2. 通信販売事業:スキンケア事業の拡大と生活改善領域への展開強化
3. 海外事業:越境EC※との連携と製品ライン強化による中国事業の加速

既存事業の強化における当社を取り巻く環境は、疾病予防や健康増進・健康寿命の延伸に向けた取り組み等として、「セルフケア」・「セルフメディケーション」の浸透により、生活者の健康に対する意識は高まりを見せております。

当社はこれらに対応し、生活者の健康で美しくありたいという多様なニーズをとらえた製品開発に注力し、継続的な成長の実現を目指しております。

2021年度の主な成果

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響による消費低迷が続く、先行きが不透明な中ではありますが、新生活様式を見据えた新製品開発や成長ブランドへの投資配分最適化によるマーケティング活動に積極的に取り組み、新型コロナウイルス感染症禍の消費動向の変化を踏まえた情報提供や店頭プロモーション活動を一層強化するなど市場の活性化に努めました。

結果、OTC市場の前年比を上回る伸長となり、自社ターゲットOTC市場(ドリンク剤を除く市場)でのシェアNo.1を狙えるポジションにあります。

また、既存事業以外でも2030年ビジョンの実現に向け、DXを取り込んだ新規事業として「睡眠コンソーシアム」の取り組みをスタートさせ、今後は他の企業向けに睡眠診断の販売事業を始めるなど、「睡眠」事業の推進も図ってまいります。



第一三共ヘルスケアユニット長
吉田 勝彦

長年に亘り経営企画業務に従事、2007年4月1日第一三共ヘルスケアへ入社。取締役専務執行役員経営企画部長を経て、2019年4月代表取締役社長(第一三共ヘルスケアユニット長)に就任。

※ Electronic Commerceの略

研究開発ユニット

第5期中期経営計画に向けた取り組み

R&Dユニットの現在のミッションは、引き続きグローバル研究開発力を強化し、3ADCを中心としたオンコロジーパイプラインの価値を最大化することです。当社の強みであるADCテクノロジーに基づき、HER2やTROP2などの有望な標的を持つ製品群を継続的に世界の患者さんへ届けてまいります。また、他のDXd-ADCファミリーや次世代ADCを含む優れたオンコロジー領域のパイプラインの研究開発を加速し、オンコロジー領域とスペシャルティメディシン領域の両方で新しいモダリティを探索してまいります。

また、アンメットメディカルニーズの高い中枢神経領域や希少疾患領域においても、当社独自の研究開発力、先端技術、プレジジョンメディシンを活用し、標準治療を変革するためのイノベーションに取り組んでおります。

2021年度の主な成果

2021年度、R&Dユニットは、R&Dメンバーの努力、あるいは第一三共RDノバーレや社外のグローバル

パートナーとの協働により、多くのマイルストーンを達成しました。3ADCでは、エンハーツのDESTINY-Breast03及びDESTINY-Breast04の試験結果が、ある種のがんの標準治療を劇的に変えることが期待されるなど、優れた成果をあげました。また、DXd-ADCファミリーのRising Stars、パイプラインのさらなる成長を支えるためのモダリティ技術・研究の強化、DS-5670(新型コロナウイルス感染症ワクチン)、エドキサバンやその他の上市製品の開発でも大きな進展を得ることができました。ADC以外にも、Alphaオンコロジー、スペシャルティメディシンのプロジェクトや先進的な研究プログラムにおいて重要なマイルストーンを達成した他、Global RD One Teamアプローチを実現するための組織・能力強化も実施しました。

私たちのイノベティブで重要なサイエンス&テクノロジーを世界中の患者さんに届けるべく、R&Dユニットの全員が私たちのパーパス・ミッションに貢献できるよう、新しく持続可能な働き方に注力しております。



研究開発ユニット長
竹下 健一

ハーバード大学で分子生物学、イェール大学で医学を修めた後、東京大学などで研究に従事。その後、製薬企業に転身し、複数の海外企業で抗がん剤等の開発に取り組んできた。2019年からKite Pharmaで開発のヘッドを務めるとともに、研究ヘッド代行を兼務。2021年4月に当社グループのグローバル研究開発ヘッドに就任。

バイオロジクスユニット

第5期中期経営計画に向けた取り組み

バイオロジクスユニットは、第5期中計において、「最先端のバイオ技術でADCの価値最大化とBeyond ADCの創生を担う技術ユニット」の目標を掲げ、自社の抗体技術を高めながら、第一三共のADCの価値最大化を推進することを目指しております。さらに2030年のビジョンには「抗体・細胞・遺伝子技術で医療手段を変革する技術ユニット」を掲げ、抗体医薬に対する技術開発のみならず、次世代モダリティとして期待される細胞、遺伝子を基にした革新的医薬品の創出に必要な基盤技術、生産技術を開発する活動を展開しております。

2021年度の主な成果

2021年度においては、3ADCに用いる抗体の需要増加に対応するため、製造部門における抗体製造技術を支援し、将来の供給に備える活動を実施しました。さらに3ADCに続くDxd-ADCについての抗体製造法も確立し、治験用抗体の供給を予定通り実

施しました。独自技術の開発では、抗体産生能、増殖速度、培養時の安定性に優れた新規自社生産細胞株「CHO-MK」を今後の抗体医薬品に適応すべく本細胞株の実用化に向けての生産技術開発を進めました。またDxd-ADCに続く次世代ADC、新コンセプトADCについても、それらに使われる抗体の製造法を確立しました。

再生医療、細胞治療の領域では、イエスカルタ®点滴静注の商用生産、及びデリタクト®注の承認取得を製造技術面から支援し、再生医療等製品の上市及び生産につなげました。mRNAワクチンについては、COVID-19プロジェクト(DS-5670)を推進しながら、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の各種変異株に対する抗原デザインを検討及びmRNAの大量製造法を確立しました。さらにUltragenyx社から導入した遺伝子治療用AAV(アデノ随伴ウイルス)製造法を自社内で確立し、次世代モダリティに対する基盤及び生産技術を構築しております。



バイオロジクスユニット長
篠田 雅之

1985年サントリー株式会社医薬事業部に入社。組み換えタンパク・ペプチドの製造法開発と製造設備建設に従事し、多くのバイオ医薬品に対する製造法開発を経験。2010年から第一三共に所属し、製薬技術本部、研究開発本部を経て、2017年よりバイオロジクス本部の設立とともに現職に就任。

製薬技術ユニット

第5期中期経営計画に向けた取り組み

製薬技術ユニットは、先進的な製薬技術を駆使して研究開発が見出した医薬品の価値を高め、患者さんに届けることを使命としております。第5期中計は3ADCの価値最大化及びAlphaアセットの迅速開発に向け、海外CDMOを含む多数の生産サイトへの着実な技術移転、各国・地域への確実な治験薬供給、申請経験のない国・地域への承認申請及び変更管理申請、患者さんや医療関係者に寄り添った製剤設計等を通じて、高品質な医薬品の開発とグローバル安定供給に貢献します。その一環として、あらゆる候補モダリティの技術開発にも迅速に対応してまいります。これまでの低分子やDXd-ADC開発で培った知識や経験を最大限活用し、次世代抗体・ADC、LNP-mRNA、遺伝子治療等の未経験の多様なモダリティに必要な製薬技術及びCMC薬事戦略の確立に挑戦します。

さらに、ステークホルダーの変化に応じたグローバル組織力強化を目指し、個々の強みを活かし合える

人材育成及び体制作りにも励んでまいります。

2021年度の主な成果

製薬技術ユニットは、エンハーツ上市国拡大及び安定供給に向けた生産サイト追加を着実に実施するとともに、Dato-DXd、HER3-DXd及びAlphaアセットの迅速な開発のために、臨床計画に柔軟に対応した治験薬供給、確実な商用製法確立、ならびに多数の生産サイトへの技術移転を推進しました。さらに社会的急務となった新型コロナウイルス感染症ワクチン対応では、アストラゼネカ社の新型コロナウイルス感染症ワクチンであるバキスゼブリアの国内生産サイトへの技術移転支援とCMC薬事対応によりアジア出荷を実現したことに加え、初の国産LNP-mRNAワクチン(DS-5670)の製造技術開発を異例のスピードで推進する等、国内外のヘルスケアに貢献しております。

加えてグリーンケミストリーや、包装材料へのバイオマスプラスチック適用検討を推進する等、ESG経営に貢献しました。



製薬技術ユニット長
上代 ナオコ

1992年に三共に入社し、24年間低分子を中心とした分析評価研究に従事。CMC企画部にて2年間、本部運営・戦略策定を経験。2018年、分析評価研究所バイオ医薬品担当のグループ長となり、エンハーツ承認取得に貢献。2020年4月分析評価研究所長就任、2022年4月現職に就任。

サプライチェーンユニット

第5期中期経営計画に向けた取り組み

2030年ユニットビジョンとして「ADC製品価値の最大化に貢献し、スマートサプライチェーンを実現する」を掲げ、以下の主要課題に取り組んでおります。ADC製品の安定供給と供給能力拡大に向け、自社工場とCMO(医薬品製造受託機関)を活用した抗体、原薬、製剤、包装の各製造工程における最適な供給体制を構築してまいります。そして、ADCに続く新規モダリティでは、自社グループの製造技術やリソースを見極め、CMOの活用も選択肢に入れて、開発段階から商用製造場所を選定し、供給体制の最適化を進めてまいります。

一方、DXの取り組みでは、安定供給、品質・生産性の向上、人材育成強化及び業務効率化等を目的に、需給管理、製造、物流においてデジタル技術を積極的に活用してまいります。また、自然災害やパンデミックなど、さまざまなリスクの顕在化に際して、医薬品の供給継続が可能な強靱なサプライチェーンを構築してまいります。

2021年度の主な成果

各国での上市・販売状況に合わせてエンハーツを安定供給するとともに、今後の需要増加に対応する新規設備の立ち上げや開発中のDXd-ADCファミリーの生産体制整備を推進しました。また、新規モダリティでは、2022年中の実用化を目指すDS-5670(mRNAワクチン)の第一三共バイオテックでの生産準備を進めました。

一方、DXの取り組みでは、製造・物流領域へのデジタル技術の導入に向け、DX推進ロードマップを策定しました。また、エンハーツの各国での製造・販売・在庫情報をリアルタイムに共有する新たな需給管理システムの導入を進めました。加えて、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)による原材料価格の上昇、調達先の生産停止や配送遅延等が顕在化する中で、安定的な調達を図るとともに、サプライチェーンの強靱化に向けて、調達リスクが高い原材料・製造資材の調達先の複線化や代替調達先の導入に取り組みました。



サプライチェーンユニット長
瀬瀬 裕人

1989年三共に入社。12年間抗ウイルス剤の探索研究に従事。経営戦略・管理業務を経験後、第一三共の経営統合に貢献。統合後は製薬技術本部、米国組織のマネジメントを経て、製薬技術本部長を務めた後、2022年4月現職に就任。

信頼性保証ユニット

第5期中期経営計画に向けた取り組み

3ADC等のグローバルでの開発が加速し、がん事業の急速な拡大が進行しております。信頼性保証ユニットでは、主に①適応症追加による製品価値最大化に向けた多くの臨床試験の信頼性保証、②販売国・地域や供給キャパシティ拡大に向けた当局申請・承認対応と製品の品質保証、③がん領域において重要となる安全性情報のマネジメント体制の信頼性確保、等の施策を着実に実施してまいります。

また、当社初の再生医療等製品2品目をはじめとして、mRNAワクチンやその他のニューモダリティ、さらに将来的にはDTx(デジタル治療)等のさまざまなヘルスケアソリューションに対する信頼性保証体制整備を進めてまいります。

こうした事業環境変化に対応していく中にあってもQuality Firstの大原則は不変なものとして、グループ全体でのQuality Culture醸成に向けた施策も併せて展開してまいります。

2021年度の主な成果

3ADCの新規製造所での計画通りの生産開始と品質確保策を推進しました。特にエンハーツについては米国など各国・地域のGMP認証対応をタイムリーに完遂させ承認取得に貢献しました。こうした製造所追加や製造方法の変更に対応し、適切に品質確保策を講じるとともに、各国・地域で異なる規制にきめ細かく対応し、製品の安定供給に貢献しました。また、各種臨床試験においてはGCP規制への適合策を遂行し、当局の厳しいGCP査察においても、問題なく完遂させました。

再生医療等製品のデリタクト注については、製造所に対するGCTP査察対応を迅速に完遂させ早期上市に貢献しました。

その他新製品のGMP査察対応や品質確保策による円滑な上市への貢献、既存主力品のグローバルでの安定供給に向けた原薬製造所追加の承認取得等を計画通り完遂させました。

既存の国内製造販売品についても、顧客満足度向上に積極的に取り組み、製造起因による品質苦情の大幅な削減(前年度比45%減)を達成しました。



信頼性保証ユニット長
滝 寿伸

1987年入社、工場の品質保証担当としてキャリアをスタートさせ、製造販売品及び治験薬の品質保証、CMCマネジメント等の経験を経て、2017年 品質保証部長、2019年 薬制部長。2022年4月現職に就任。

安全管理ユニット

第5期中期経営計画に向けた取り組み

医薬品は、高品質な製品に適正な情報の提供が合わさって初めて良い薬となります。また、どんなに有効性が優れた薬でも、副作用のリスクが全くないものではありません。第5期中計のもと、抗がん剤のグローバル展開と新規モダリティの研究開発を進めており、これに伴い安全性情報が増加するとともに、リスクマネジメントが多様化・複雑化してきております。

安全管理ユニットでは、第5期中計として主に「質の高い副作用マネジメント実現」「業務プロセス効率化」「グローバル体制・機能強化」の3つを目標として掲げ、取り組みを進めております。

2021年度の主な成果

2021年度、安全管理ユニットでは以下4つの目標に取り組みました。

1) エンハーツのグローバルリスクマネジメント

各国・地域の承認申請への安全性面からの貢献と市販後リスクマネジメントの徹底に加え、アジア地域

のエンハーツ未承認下における治療プログラムの実行において、薬剤が安全に使用されるためのリスク管理体制を構築・実践し、患者さんの医療アクセス拡大にも貢献しました。

2) プロアクティブなリスク分析・タイムリーな安全対策強化

臨床試験データの簡便かつ網羅的な検索・分析が可能なツールをエンハーツで導入することで安全性データの分析機能を強化し、スピーディーな情報提供を実現しました。

3) 症例評価のグローバルプロセスと管理の統一化

症例評価プロセスのグローバル統一化を進めることで、効率的な症例評価を行う基礎を構築しました。

4) ファーマコビジランス基盤の維持・強化

2022年度から新しいグローバルガバナンス体制の運用を開始しました。

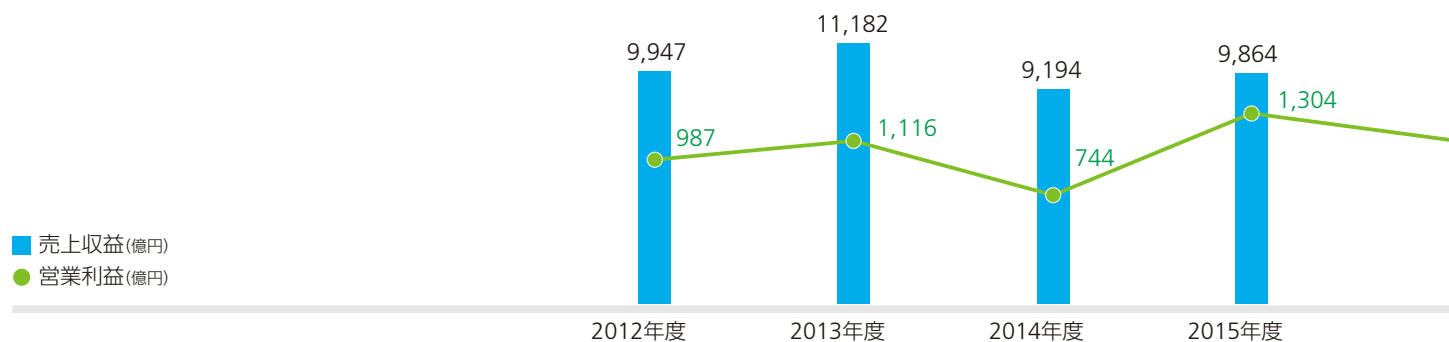
引き続き、第5期中計の達成に向けて、プロアクティブな安全性監視とリスクマネジメントを実行し、患者さんの安全確保のために貢献してまいります。



安全管理ユニット長
和田 憲刀

1991年サントリーに入社。新薬の開発、日米のプロジェクトマネジメント、米国子会社の立ち上げ、事業企画等を担当。2010年に第一三共に移籍し、グローバルでの安全管理業務に従事。安全管理推進部長、安全管理調査部長を経て、2020年4月に安全管理ユニット長に就任。

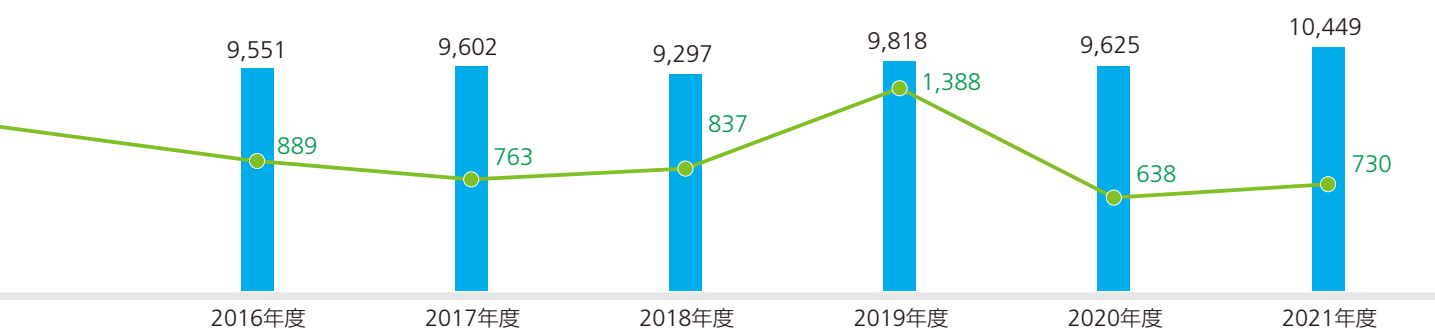
10年間の主要財務データ



国際会計基準(IFRS)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
経営成績				
売上収益	9,947	11,182	9,194	9,864
海外売上収益	4,832	5,845	3,924	4,307
海外売上収益比率(%)	48.6	52.3	42.7	43.7
営業利益	987	1,116	744	1,304
対売上収益営業利益率(%)	9.9	10.0	8.1	13.2
親会社の所有者に帰属する当期利益	640	609	3,221	823
研究開発費	1,844	1,912	1,907	2,087
対売上収益研究開発費比率(%)	18.5	17.1	20.7	21.2
減価償却費	453	515	420	443
設備投資額	651	492	363	233
財政状態				
資産合計	16,849	18,540	19,823	19,005
資本合計	9,385	10,075	13,070	12,335
キャッシュ・フロー				
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△378	△237	△107	454
フリー・キャッシュ・フロー※1	204	△1,241	1,215	1,683
1株当たり情報				
基本的1株当たり当期利益(損失)(円)※2	30.32	28.86	152.52	39.79
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)(円)※2	429.31	464.01	617.43	600.63
1株当たり年間配当金(円)※3	60	60	60	70
主な財務指標等				
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	7.4	6.5	28.2	6.5
親会社所有者帰属持分比率(%)	53.8	52.9	65.8	64.8
親会社所有者帰属持分配当率(DOE)(%)	4.9	4.5	3.7	3.8
株価収益率(PER)(倍)	20.0	20.1	4.2	21.0
期末株価(円)	1,815	1,738	1,907	2,502
時価総額※4	12,777	12,235	13,426	17,102
平均為替レート (米ドル/円)	83.11	100.24	109.94	120.14
(ユーロ/円)	107.15	134.38	138.78	132.57
従業員数(人)				
日本	9,251	9,145	8,543	8,589
北米	3,331	3,402	3,322	2,321
欧州	2,556	2,226	2,094	1,997
その他	17,091	18,018	2,469	2,342

※1 営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

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



(億円)

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
9,551	9,602	9,297	9,818	9,625	10,449
3,752	3,419	3,338	3,741	4,018	4,866
39.3	35.6	35.9	38.1	41.7	46.6
889	763	837	1,388	638	730
9.3	7.9	9.0	14.1	6.6	7.0
535	603	934	1,291	760	670
2,143	2,360	2,037	1,975	2,274	2,602
22.4	24.6	21.9	20.1	23.6	24.9
474	467	462	526	574	582
239	269	383	290	401	562
19,150	18,978	20,881	21,056	20,852	22,214
11,714	11,330	12,497	13,063	12,721	13,509
244	1,152	△1,167	1,866	△495	2,653
394	2,170	△505	2,783	1,530	3,516
26.54	30.44	48.07	66.40	39.17	34.94
591.00	583.11	642.93	671.64	663.85	704.76
70	70	70	70	27	27
4.4	5.2	7.8	10.1	5.9	5.1
61.4	59.7	59.8	62.0	61.0	60.8
3.9	4.0	3.8	3.5	4.0	3.9
31.5	38.6	35.4	37.3	82.3	76.7
2,507	3,526	5,100	7,434	3,225	2,680
16,627	22,837	33,042	48,177	61,796	51,370
108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38
118.84	129.70	128.40	120.83	123.70	130.56
14,670	14,446	14,887	15,348	16,033	16,458
8,648	8,765	8,865	8,754	8,979	9,135
2,464	2,191	2,172	2,380	2,602	2,706
1,578	1,582	1,778	1,953	2,137	2,279
1,980	1,908	2,072	2,261	2,315	2,338

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

連結財務諸表

国際会計基準 (IFRS)

連結損益計算書

(百万円)

	2020年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	2021年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上収益	962,516	1,044,892
売上原価	338,289	353,328
売上総利益	624,227	691,563
販売費及び一般管理費	333,079	358,309
研究開発費	227,353	260,228
営業利益	63,795	73,025
金融収益	12,916	6,114
金融費用	2,755	5,753
持分法による投資損益	168	129
税引前利益	74,124	73,516
法人所得税費用	△1,705	6,543
当期利益	75,830	66,972
当期利益の帰属		
親会社の所有者	75,958	66,972
非支配持分	△127	—
当期利益	75,830	66,972
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	39.17	34.94
希薄化後1株当たり当期利益(円)	39.11	34.91

連結包括利益計算書

(百万円)

	2020年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	2021年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期利益	75,830	66,972
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	12,499	△4,590
確定給付制度に係る再測定額	7,847	5,831
その後に純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	18,805	62,078
税引後その他の包括利益	39,151	63,319
当期包括利益	114,982	130,292
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	115,110	130,292
非支配持分	△127	—
当期包括利益	114,982	130,292

連結財政状態計算書

	(百万円)	
	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	380,547	662,477
営業債権及びその他の債権	232,036	266,675
その他の金融資産	444,368	181,368
棚卸資産	200,860	217,910
その他の流動資産	10,607	16,838
流動資産合計	1,268,420	1,345,271
非流動資産		
有形固定資産	265,281	304,070
のれん	77,706	83,555
無形資産	172,822	163,884
持分法で会計処理されて いる投資	1,440	1,425
その他の金融資産	139,991	131,509
繰延税金資産	128,525	138,173
その他の非流動資産	30,990	53,513
非流動資産合計	816,757	876,131
資産合計	2,085,178	2,221,402

	(百万円)	
	2020年度 (2021年3月31日)	2021年度 (2022年3月31日)
負債及び資本		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	297,499	324,784
社債及び借入金	20,391	20,394
その他の金融負債	9,359	10,766
未払法人所得税	6,096	6,910
引当金	6,051	6,795
その他の流動負債	14,173	25,616
流動負債合計	353,571	395,268
非流動負債		
社債及び借入金	163,441	143,067
その他の金融負債	36,983	42,615
退職給付に係る負債	3,929	2,624
引当金	8,741	18,290
繰延税金負債	17,516	12,444
その他の非流動負債	228,941	256,219
非流動負債合計	459,553	475,262
負債合計	813,125	870,530
資本		
親会社の所有者に 帰属する持分		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	94,494	—
自己株式	△261,252	△37,482
その他の資本の構成要素	111,479	168,147
利益剰余金	1,277,332	1,170,208
親会社の所有者に 帰属する持分合計	1,272,053	1,350,872
資本合計	1,272,053	1,350,872
負債及び資本合計	2,085,178	2,221,402

連結持分変動計算書

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					
	その他の資本の構成要素					その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融資産
	資本金	資本剰余金	自己株式	新株予約権	在外営業活動体の換算差額	
2020年4月1日残高	50,000	94,633	△162,519	1,611	51,218	29,264
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	18,805	12,499
当期包括利益	—	—	—	—	18,805	12,499
自己株式の取得	—	△138	△100,054	—	—	—
自己株式の処分	—	—	1,320	△572	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
子会社の支配喪失に伴う変動	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△1,347
所有者との取引額等合計	—	△138	△98,733	△572	—	△1,347
2021年4月1日残高	50,000	94,494	△261,252	1,038	70,024	40,416
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	62,078	△4,590
当期包括利益	—	—	—	—	62,078	△4,590
自己株式の取得	—	—	△15	—	—	—
自己株式の処分	—	—	776	△216	—	—
自己株式の消却	—	△94,494	223,009	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△604
所有者との取引額等合計	—	△94,494	223,770	△216	—	△604
2022年3月31日残高	50,000	—	△37,482	822	132,103	35,221

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					
	その他の資本の構成要素			親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	確定給付制度に係る再測定	その他の資本の構成要素合計	利益剰余金			
2020年4月1日残高	—	82,094	1,241,600	1,305,809	464	1,306,274
当期利益	—	—	75,958	75,958	△127	75,830
その他の包括利益	7,847	39,151	—	39,151	—	39,151
当期包括利益	7,847	39,151	75,958	115,110	△127	114,982
自己株式の取得	—	—	—	△100,192	—	△100,192
自己株式の処分	—	△572	△474	273	—	273
配当金	—	—	△48,946	△48,946	—	△48,946
子会社の支配喪失に伴う変動	—	—	—	—	△336	△336
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△7,847	△9,194	9,194	—	—	—
所有者との取引額等合計	△7,847	△9,767	△40,226	△148,866	△336	△149,203
2021年4月1日残高	—	111,479	1,277,332	1,272,053	—	1,272,053
当期利益	—	—	66,972	66,972	—	66,972
その他の包括利益	5,831	63,319	—	63,319	—	63,319
当期包括利益	5,831	63,319	66,972	130,292	—	130,292
自己株式の取得	—	—	—	△15	—	△15
自己株式の処分	—	△216	△274	285	—	285
自己株式の消却	—	—	△128,514	—	—	—
配当金	—	—	△51,744	△51,744	—	△51,744
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△5,831	△6,435	6,435	—	—	—
所有者との取引額等合計	△5,831	△6,652	△174,096	△51,473	—	△51,473
2022年3月31日残高	—	168,147	1,170,208	1,350,872	—	1,350,872

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2020年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	2021年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	74,124	73,516
減価償却費及び償却費	57,382	58,245
減損損失	607	10,446
金融収益	△12,916	△6,114
金融費用	2,755	5,753
持分法による投資損益(△は益)	△168	△129
固定資産除売却損益(△は益)	829	△2,700
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	83,093	△19,060
棚卸資産の増減額(△は増加)	△21,222	△603
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	23,882	13,290
その他	7,315	28,107
小計	215,683	160,750
利息及び配当金の受取額	2,889	2,836
利息の支払額	△1,839	△1,779
法人所得税の支払額	△24,525	△22,580
営業活動によるキャッシュ・フロー	192,207	139,226
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△568,192	△180,675
定期預金の払戻による収入	746,544	316,820
投資の取得による支出	△352,431	△328,952
投資の売却及び償還による収入	203,043	476,150
有形固定資産の取得による支出	△31,245	△62,736
有形固定資産の売却による収入	33	5,260
無形資産の取得による支出	△32,848	△13,946
子会社の取得による支出	△4,401	—
貸付けによる支出	△24	—
貸付金の回収による収入	725	379
その他	△449	40
投資活動によるキャッシュ・フロー	△39,246	212,339
財務活動によるキャッシュ・フロー		
社債の償還及び借入金の返済による支出	△40,389	△20,391
自己株式の取得による支出	△100,192	△15
自己株式の売却による収入	2	0
配当金の支払額	△48,946	△51,730
リース負債の返済による支出	△12,907	△14,095
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△202,433	△86,231
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△49,471	265,334
現金及び現金同等物の期首残高	424,184	380,547
現金及び現金同等物に係る換算差額	5,834	16,595
現金及び現金同等物の期末残高	380,547	662,477

経営成績及び財務分析

2021年度の連結業績

連結業績

(億円)

	2020年度実績	2021年度実績	増減額
売上収益	9,625	10,449	824 (+8.6%)
売上原価	3,378	3,480	103
販売費・一般管理費	3,185	3,521	337
研究開発費	2,274	2,541	267
コア営業利益*	789	906	118 (+14.9%)
営業利益	638	730	92 (+14.5%)
税引前利益	741	735	-6 (-0.8%)
当期利益(親会社帰属)	760	670	-90 (-11.8%)

主要通貨の日本円への換算レート(年平均レート)

	2020年度実績	2021年度実績	増減額
米ドル/円	106.06	112.38	+6.32
ユーロ/円	123.70	130.56	+6.86

※ 2021年度より、経常的な収益性を示す指標として、営業利益から一過性の収益・費用を除外したコア営業利益を開示します。

一過性の損益には、固定資産売却損益、事業再編に伴う損益(開発品や上市製品の売却損益を除く)、有形固定資産、無形資産、のれんに係る減損損失、損害賠償や和解等に伴う損益の他、非経常的かつ多額の損益が含まれます。

1. 売上収益

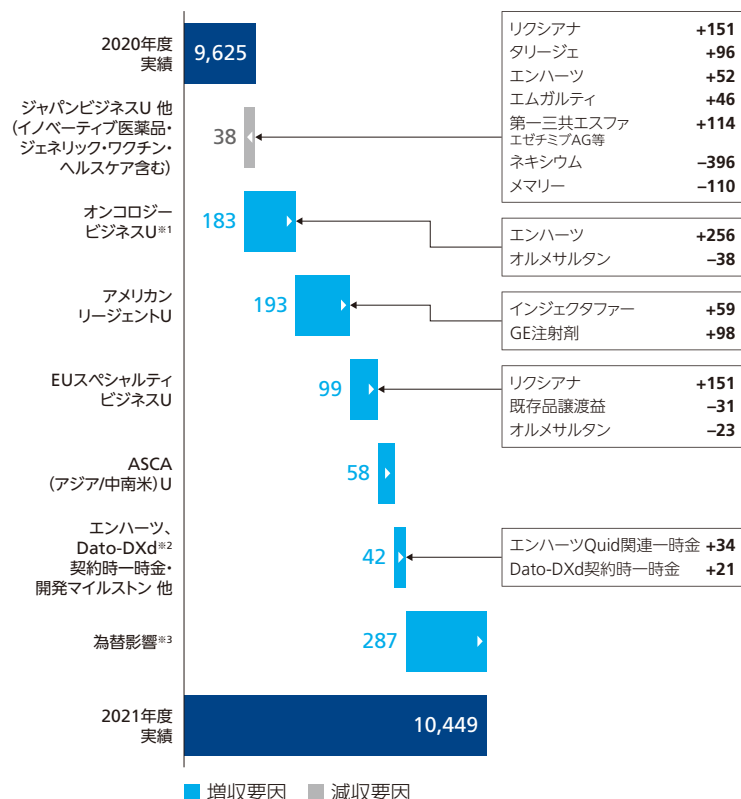
2021年度の売上収益は、824億円(8.6%)増収の10,449億円となりました。

売上収益に係る為替の増収影響は287億円で、この影響を除外した増収額は537億円でした。

売上収益増減

824億円増収(為替影響除き実質537億円増収)

(億円)



ジャパンビジネスは、リクシアナ®、タリージェ®、エンハーツ®及び2020年4月に発売したエムガルティ®等の売上増加に加え、第一三共エスファ製品の寄与があったものの、昨年9月にアストラゼネカ社との共同販促が終了したネキシウム®とジェネリック品が発売されたメモリー®の減収等により、38億円の減収となりました。

オンコロジービジネスは、オルメサルタンの売上が減少したものの、エンハーツが米国、欧州で伸長したことにより、183億円の増収となりました。

アメリカン・リージェントは、インジェクタファーとジェネリック注射剤の売上が増加したため、193億円の増収となりました。

EUスペシャルティビジネスは、既存品の譲渡益やオルメサルタンの売上が減少したものの、リクシアナの売上が伸長したため、99億円の増収となりました。

エンハーツとDato-DXdの戦略的提携に関わる契約時一時金等の当期売上収益認識額は、42億円の増収となりました。

※1 第一三共Inc.(米国)の売上収益と第一三共ヨーロッパのがん領域事業の売上収益

※2 Dato-DXd:ダトボタマブ デルクステカン(DS-1062)

※3 為替影響の内訳 USD: +127億円、EUR: +72億円、アジア/中南米: +87億円

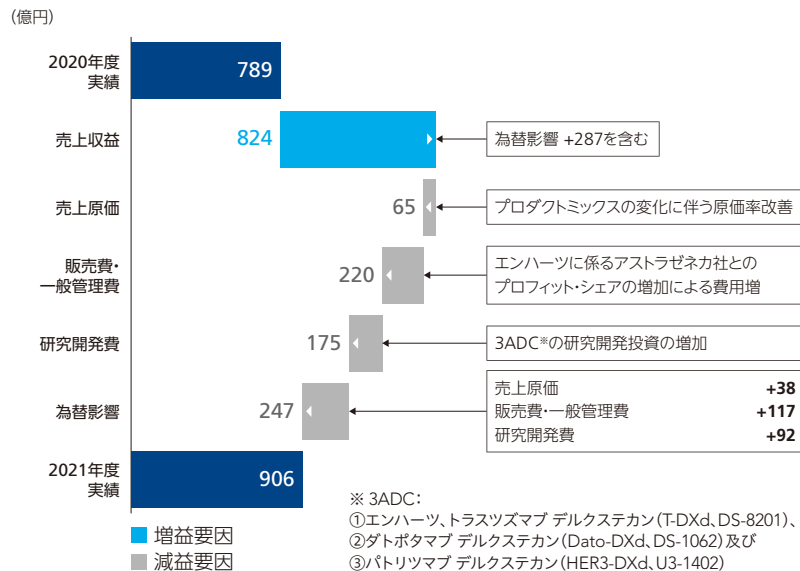
2. コア営業利益

コア営業利益は、前期比118億円(14.9%)増益の906億円となりました。

なお、為替影響を除外すると、実質で79億円の増益でした。

コア営業利益増減

118億円増益 (為替影響除き実質79億円増益)



売上収益は為替影響による増収287億円を含めて、824億円の増収となりました。

売上原価は、売上収益が増加したものの、リクシアナ、エンハーツなどの自社開発品の売上が拡大したこと等によるプロダクトミックスの変化に伴い、原価率が改善したため、65億円増に留まりました。

販売費・一般管理費は、エンハーツに関わるアストラゼネカ社とのプロフィット・シェアの増加等により、220億円増となりました。

研究開発費は、3ADCの研究開発投資の増加により、175億円増となりました。

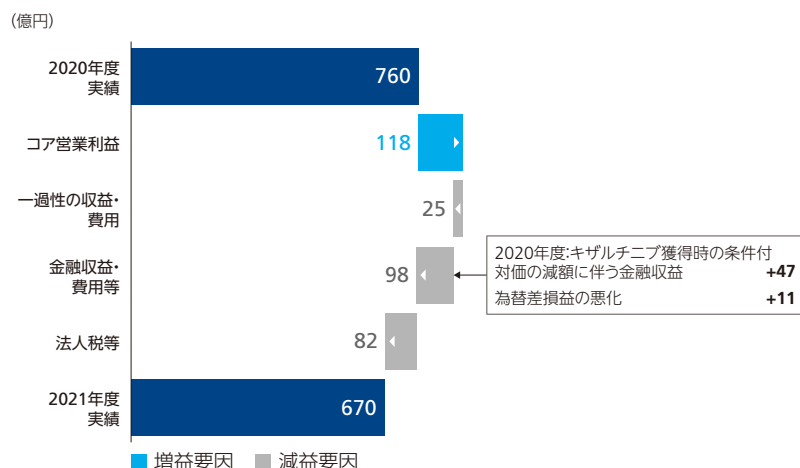
為替影響による費用増は合計で247億円で、為替影響を除外したコア営業利益の実質増益額は、79億円でした。

3. 当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比90億円(11.8%)減益の670億円となりました。

当期利益(親会社帰属)増減

90億円減益



コア営業利益は、118億円の増益となりました。一過性の収益・費用は、前期比、25億円の減益影響がありました。前期は、サノフィとのワクチンの業務提携の終了に伴う損失補償金等の一過性の費用を156億円計上しました。今期は、大阪物流センターを譲渡した際の固定資産売却益等の一過性の収益を39億円計上した一方で、旧野洲川工場の環境対策費用や研究開発体制の再編に伴う研究開発子会社プレキシコンの閉鎖関連費用等の一過性の費用を215億円計上しました。金融収益・費用等は、昨年度、キザルチニブ獲得時の条件付対価の減額に伴う金融収益47億円を計上していたこと等により、前期比、98億円の減益影響がありました。法人税等は、試験研究費控除の影響等があり、通常より税率が低かったものの、前期比、82億円増加しました。

法人税等

	2020年度実績	2021年度実績	増減額
税引前利益	741	735	-6
法人税等	-17	65	+82
税率	-2.3%	8.9%	+11.2%

財政状態

1. 資産・負債及び資本

資産

2021年度末における資産合計は2兆2,214億円となりました。その他の金融資産(流動資産)が減少した一方で、現金及び現金同等物、ならびに有形固定資産の増加等により、前期末より1,362億円の増加となりました。

負債

負債合計は8,705億円となりました。社債及び借入金(非流動負債)が減少した一方で、営業債務及びその他の債務、ならびにその他の非流動負債の増加等により、前期末より574億円の増加となりました。

資本

資本合計は1兆3,509億円となりました。配当金の支払いによる減少があった一方で、当期利益の計上等により、前期末より788億円の増加となりました。

2. キャッシュ・フロー

2021年度末における現金及び現金同等物は、2,819億円増加の6,625億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前利益735億円、減価償却費及び償却費582億円等の非資金項目の他、Dato-DXdの戦略的提携の契約時一時金の収入等により、1,392億円の収入(前期は1,922億円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

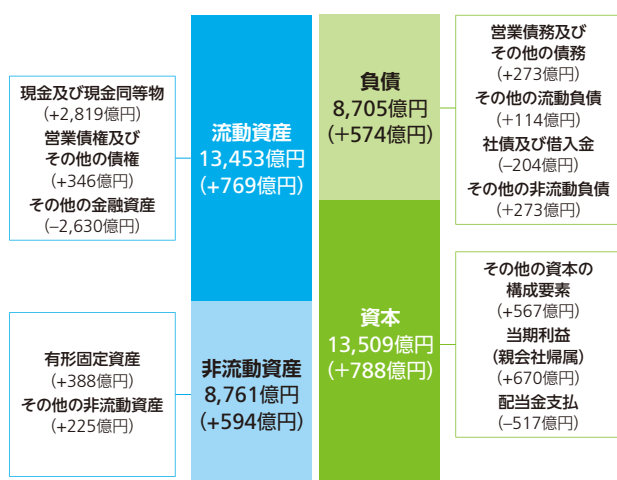
投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資や無形資産の取得による支出があった一方で、定期預金の払い戻し等による収入により、2,123億円の収入(前期は392億円の支出)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払い、ならびに借入金の返済等により、862億円の支出(前期は2,024億円の支出)となりました。

連結財政状態計算書の概要 2022年3月末()は2021年3月末比

連結総資産 22,214億円(+1,362億円)



3. 設備投資の状況

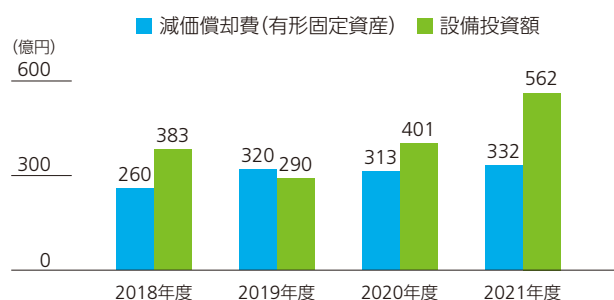
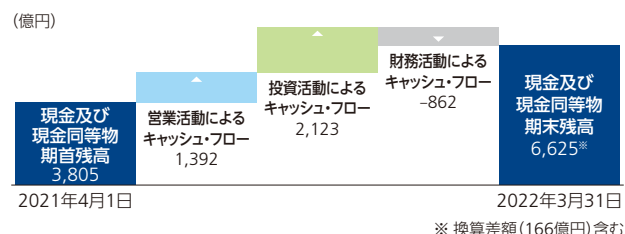
生産設備の増強・合理化及び研究開発の強化・効率化等を目的とした設備投資を継続的に実施しており、2021年度の設備投資額は562億円でした。

	2020年度実績	2021年度実績	増減額
設備投資額	401	562	161
減価償却費(有形固定資産)	313	332	19

	2020年度実績	2021年度実績	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,922	1,392	-530
投資活動によるキャッシュ・フロー	-392	2,123	2,516
財務活動によるキャッシュ・フロー	-2,024	-862	1,162
現金及び現金同等物の増減額	-495	2,653	3,148
現金及び現金同等物に係る換算差額	58	166	108
現金及び現金同等物の期末残高	3,805	6,625	2,819
フリー・キャッシュ・フロー*	1,530	3,516	1,986

※ フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

連結キャッシュ・フロー計算書の概要



2022年度の業績予想

売上収益は、国内における薬価改定や抗潰瘍剤ネキシウムの販売提携の終了等の減収要因がある一方で、エンハーツ、リクシアナ、タリージェ等の主力品の売上が拡大するため、前期に比べ1,051億円増収の1兆1,500億円を見込んでいます。

コア営業利益は、プロダクトミックス変化等による売上原価減少、エンハーツの売上拡大に伴うアストラゼネカ社へのプロフィット・シェアの支払い増加、3ADCの研究開発投資

の増加が見込まれること等から、前期比144億円増益の、1,050億円を予想しています。

営業利益は、コア営業利益と同額を見込んでいます。

当期利益(親会社帰属)は、前期は試験研究費控除の影響等があり、税率が通常より低かったのに対して、2022年度は通常水準を想定していることから、対前期160億円増益の830億円を見込んでいます。

2022年度連結業績予想

(億円)

	2021年度実績	2022年度予想	増減額
売上収益	10,449	11,500	1,051 (+10.1%)
コア営業利益	906	1,050	144 (+15.9%)
営業利益	730	1,050	320 (+43.8%)
税引前利益	735	1,050	315 (+42.8%)
当期利益(親会社帰属)	670	830	160 (+23.9%)

主要通貨の日本円への換算レート(年平均レート)

	2021年度実績	2022年度予想
米ドル/円	112.38	130.00
ユーロ/円	130.56	140.00

株主還元

当社は、持続的な企業価値の向上を図るため、成長戦略の展開に不可欠な投資の実行と株主の皆さまへの利益還元を総合的に勘案し、利益配分を決定することを経営の基本方針としています。

第5期中計の株主還元方針として、普通配当1株当たり27円の維持に加え、利益成長に応じて増配、あるいは機動的に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きます。

KPIとして、株主資本を基準とする株主資本配当率(DOE)を採用し、安定的な株主還元を行う方針とし、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、株主価値の最大化を目指します。2021年度におきましては、1株当たり13円50銭の中間配当を実施し、期末配当13円50銭と合計で1株当たり年間27円(株式分割後ベース)の配当を行いました。

当期のDOEは3.9%となり、引き続き2025年度のDOE8%以上を目指します。

なお、2022年度は第5期中計における株主還元方針に基づき、年間配当金として1株当たり27円(株式分割後ベース)を予定しています。

主要製品一覧

ジャパンビジネスユニット

製品名(一般名 略称)		薬効	発売年	概要	売上収益(億円)	
					2021年度実績	増減額
					4,895	4
エムガルティ	(ガルカネズマブ)	片頭痛発作の発症抑制薬	2021年	ヒト化抗 CGRP モノクローナル抗体。片頭痛発作の発症に関与するカルシトニン遺伝子関連ペプチド(CGRP)の活性を阻害することで、片頭痛発作の発症を抑制する。	46	46
エンハーツ	(トラスツズマブ デルクステカン)	抗悪性腫瘍剤 (抗HER2抗体薬物複合体)	2020年	細胞の成長因子(上皮細胞成長因子)ファミリー受容体の一つであるHER2と特異的に結合するヒト化モノクローナル抗体と薬物(ペイロード)をリンカーを介して結合した抗体薬物複合体。ペイロードは強力な薬効を示すDNAトポイソメラーゼII阻害薬で、膜透過性を有するという特性により周辺のがん細胞をも殺傷する。	96	52
タリージェ	(ミロガバリン)	疼痛治療剤	2019年	α2δリガンド。神経終末において疼痛に関わる神経伝達物質の放出を抑制する。	301	96
カナリア	(テネリグリプチン/カナグリフロジン)	2型糖尿病治療剤	2017年	国内初のDPP-4阻害剤「テネリグリプチン」とSGLT2阻害剤「カナグリフロジン」の配合剤で、相補的な薬理学的作用により血糖低下作用を示す。	168	14
ビムパット	(ラコサミド)	抗てんかん剤	2016年	Naチャネル阻害剤。脳内の神経の過剰な興奮をしずめて、てんかん発作を抑制する。	183	37
エフィエント	(プラスグレル)	抗血小板剤	2014年	ADP受容体阻害剤。血小板の凝集を抑制することにより、血栓による動脈の狭窄・閉塞を防ぐ。	167	27
プラリア	(デノスマブ)	骨粗鬆症治療剤・関節リウマチに伴う骨びらんの進行抑制剤	2013年	ヒト型抗RANKLモノクローナル抗体。RANKLを特異的に阻害することで、骨吸収及び骨破壊を抑制する皮下投与製剤。	379	33
テネリア	(テネリグリプチン)	2型糖尿病治療剤	2012年	DPP-4阻害剤。血糖依存的にインスリン分泌促進・グルカゴン分泌抑制をもたらす血糖低下作用を示す。	237	-6
ランマーク	(デノスマブ)	がん骨転移による骨病変治療剤	2012年	ヒト型抗RANKLモノクローナル抗体。破骨細胞による異常な骨の破壊を抑え、骨折等のSRE(骨関連事象)発現を抑制する。2014年には「骨巨細胞腫」の適応症を取得し、希少疾病用医薬品指定を受けている。	204	11
リクシアナ	(エドキサバン)	抗凝固剤	2011年	経口FXa阻害剤。血液凝固に関与するFXa(活性化血液凝固第X因子)を選択的、可逆的かつ直接的に阻害することで血栓形成を抑制する。	925	151
イナビル	(ラニナミビル)	抗インフルエンザウイルス剤	2010年	ノイラミニダーゼ阻害剤。インフルエンザウイルスの増殖を抑制。1回の吸入で治療が完結する。	13	-23
レザルタス	(オルメサルタン)	高血圧症治療剤	2010年	アンジオテンシンII受容体拮抗剤であるオルメサルタンとカルシウム拮抗剤アゼルニジピンの配合剤で、相補的な薬理学的作用により降圧作用を示す。	120	-11
ロキソニン	(ロキソプロフェン)	消炎鎮痛剤	1986年	非ステロイド性消炎鎮痛剤。炎症に関わるプロスタグランジンの生成を抑制することで鎮痛作用を示す。経皮吸収剤(パップ・ゲル・テープ)も発売。	222	-20
(第一三共エスファ品)					828	114
(ワクチン事業)					148	-37

(第一三共エスファ品)

製品名	薬効
オルメサルタン	高血圧症治療剤
メマンチンOD錠	アルツハイマー型認知症治療剤
ゲフィチニブ	抗悪性腫瘍剤
ビカルタミド	前立腺癌治療剤
タモキシフェン	抗乳癌剤

(ワクチン事業)

製品名
インフルエンザHAワクチン
はしか風しん混合生ワクチン
おたふくかぜ生ワクチン
新型インフルエンザワクチン(H5N1株)



エンハーツ



リクシアナ

オンコロジービジネスユニット

製品名(一般名 略称)		薬効	発売年	概要	売上収益(億円)	
					2021年度実績	増減額
					696	222
エンハーツ	(トラスツズマブ デルクステカン)	抗悪性腫瘍剤 (抗HER2抗体薬物 複合体)	2020年	細胞の成長因子(上皮細胞成長因子)ファミリー受容体の一つであるHER2と特異的に結合するヒト化モノクローナル抗体と薬物(ペイロード)をリンカーを介して結合した抗体薬物複合体。ペイロードは強力な薬効を示すDNAトポイソメラーゼI阻害薬で、膜透過性を有するという特性により周辺のがん細胞をも殺傷する。	544	287
TURALIO	(ペキシダリチニブ)	腱滑膜巨細胞腫 (TGCT)治療剤	2019年	経口colony stimulating factor-1(CSF-1)受容体阻害剤。滑膜中異常細胞の主要な増殖促進因子であるCSF1Rを阻害することでTGCTを治療する。	28	10

アメリカンリージェントユニット

製品名（一般名 略称）		薬効	発売年	概要	売上収益(億円)	
					2021年度実績	増減額
					1,495	277
インジェクタ ファー	（注射用カルボキシ マルトース鉄）	鉄欠乏性貧血 治療剤	2013年	経口鉄剤効果不十分例や非透析患者の鉄欠乏性貧血治療に 有効。	531	89
ヴェノファー	（注射用ショ糖鉄）	鉄欠乏性貧血 治療剤	2000年	鉄分補給剤。透析患者等の鉄欠乏性貧血に有効。	338	49

EUスペシャルティユニット

製品名(一般名 略称)		薬効	発売年	概要	売上収益(億円)	
					2021年度実績	増減額
					1,282	166
Nilemudo/ Nustendi	(ベムペド酸及び エゼチミブ配合剤)	高コレステロール 血症治療剤	2020年	経口ACL*阻害剤(ベムペド酸)。肝臓でのコレステロール産生を抑制する。腸管でのコレステロール吸収を低下させるエゼチミブと相補的に血中コレステロール値を下げる。	31	26
リクシアナ	(エドキサパン)	抗凝固剤	2015年	経口FXa阻害剤。血液凝固に関与するFXa(活性化血液凝固第X因子)を選択的、可逆的かつ直接的に阻害することで血栓形成を抑制する。	969	202
オルメテック	(オルメサルタン)	高血圧症治療剤	2002年	オルメテック:オルメサルタン	203	-12
オルメテック プラス			2005年	オルメテックプラス:オルメサルタンと利尿剤(ヒドロクロロチアジド)との配合剤。		
セビカー			2009年	セビカー:オルメサルタンとカルシウム拮抗剤アムロジピンとの配合剤。		
セビカーHCT			2010年	セビカーHCT:オルメサルタン、ヒドロクロロチアジド、アムロジピンの3剤配合剤。		

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

ASCAユニット

製品名(一般名 略称)		薬効	発売年	概要	売上収益(億円)	
					2021年度実績	増減額
					1,141	145
エンハーツ	(トラスツズマブ デルクステカン)	抗悪性腫瘍剤 (抗HER2抗体薬物 複合体)	2022年	細胞の成長因子(上皮細胞成長因子)ファミリー受容体の一つであるHER2と特異的に結合するヒト化モノクローナル抗体と薬物(ペイロード)をリンカーを介して結合した抗体薬物複合体。ペイロードは強力な薬効を示すDNAトポイソメラーゼI阻害薬で、膜透過性を有するという特性により周辺のがん細胞をも殺傷する。	14	14
リクシアナ	(エドキサパン)	抗凝固剤	2016年	経口FXa阻害剤。血液凝固に関与するFXa(活性化血液凝固第X因子)を選択的、可逆的かつ直接的に阻害することで血栓形成を抑制する。	143	54

第一三共ヘルスケアユニット

製品名	薬効	売上収益(億円)	
		2021年度実績	増減額
		647	-25
ルル	総合感冒薬		
ロキソニンS	解熱鎮痛薬/外用 鎮痛消炎薬		
トランシーノ	肝斑改善薬/しみ・ そばかす対策薬		
ミノン	スキンケア		
プレスラボ	オーラルケア		
クリーンデンタル	オーラルケア		



ルル



ミノン

会社概要・主要グループ会社一覧

会社概要

(2022年3月31日時点)

会 社 名 第一三共株式会社
 設 立 2005年9月28日
 事業内容 医療用医薬品の研究開発、製造、販売など
 資 本 金 500億円
 社 員 数 16,458人
 本 社 〒103-8426 東京都中央区日本橋本町三丁目5番1号
 支 店 札幌、東北、東京、千葉・埼玉、横浜、関越、東海、京都、関西、中国、四国、九州

欧州

第一三共ヨーロッパ GmbH	⌘	⌘	⌘
第一三共ドイツ GmbH	⌘	⌘	⌘
第一三共フランス SAS	⌘	⌘	⌘
第一三共イタリア S.p.A.	⌘	⌘	⌘
第一三共スペイン S.A.U.	⌘	⌘	⌘
第一三共UK LTD.	⌘	⌘	⌘
第一三共スイス AG	⌘	⌘	⌘
第一三共ポルトガル Unipessoal Lda.	⌘	⌘	⌘
第一三共オーストリア GmbH	⌘	⌘	⌘
第一三共ベルギー N.V.-S.A.	⌘	⌘	⌘
第一三共オランダ B.V.	⌘	⌘	⌘
第一三共トルコ Ltd. Şti.	⌘	⌘	⌘
第一三共アイルランド LTD.	⌘	⌘	⌘
第一三共アルトキルヒ SARL	⌘	⌘	⌘
第一三共オンコロジー・フランス S.A.S	⌘	⌘	⌘
第一三共ノルディクス	⌘	⌘	⌘
第一三共ノーザンヨーロッパ GmbH	⌘	⌘	⌘

要員数: **2,279人**

ASCA※

第一三共(中国)投資有限公司	⌘	⌘	⌘
台湾第一三共股份有限公司	⌘	⌘	⌘
韓国第一三共株式会社	⌘	⌘	⌘
第一三共タイLTD.	⌘	⌘	⌘
第一三共ベトナムLTD.	⌘	⌘	⌘
香港第一三共有限公司	⌘	⌘	⌘
第一三共ブラジルLTDA.	⌘	⌘	⌘

※ Asia, South & Central Americaの略

要員数: **2,338人**

販売 製造 研究・開発

北米

第一三共 Inc.
 アメリカン・リージェント Inc.

要員数: 2,706人

日本

第一三共エスファ株式会社
 第一三共ヘルスケア株式会社
 第一三共プロファーマ株式会社
 第一三共ケミカルファーマ株式会社
 第一三共バイオテック株式会社
 第一三共RDノバーレ株式会社
 第一三共ビジネスアソシエ株式会社
 第一三共ハピネス株式会社

要員数: 9,135人

拠点数

(2022年4月1日時点)

グループ会社数

52 社

拠点展開国・地域

26 力国・地域

研究開発拠点

10 力国・地域 / 7 拠点

製造拠点

6 力国・地域 / 13 拠点

ESGデータ(環境・社会・ガバナンス情報)

環境(Environmental)

環境経営の推進

分野	項目	内訳	対象範囲*1	単位	2019年度	2020年度	2021年度	
CO ₂	CO ₂ 排出量	Scope 1*2 GHGプロトコル区分 によるCO ₂ 排出量	国内	t-CO ₂	152,486	130,572	☑ 143,774	
			グローバル	t-CO ₂	207,035	182,865	☑ 191,399	
	国内		t-CO ₂	78,597	69,103	☑ 68,736		
	グローバル		t-CO ₂	100,411	86,785	☑ 88,249		
	国内		t-CO ₂	73,889	61,468	☑ 75,038		
	グローバル		t-CO ₂	106,624	96,080	☑ 103,150		
		Scope 3 カテゴリ 1	国内	t-CO ₂	612,885	609,954	☑ 513,874	
エネルギー*3*5	エネルギー使用量の合計*4		国内	千GJ	2,967	2,658	☑ 2,818	
	電力*5		グローバル	千GJ	3,853	3,710	☑ 3,903	
			グローバル	千GJ	2,040	1,976	2,034	
		再生可能電力		グローバル	千GJ	—	161	210
		再生可能電力利用率*5		グローバル	%	—	7.5	☑ 9.4
水資源	水使用量		グローバル(工場 及び研究所)	千m ³	9,356	8,395	☑ 8,486	
	排水量		グローバル(工場 及び研究所)	千m ³	9,111	8,113	☑ 8,464	
廃棄物	産業廃棄物等排出量 (外部委託処理分)		グローバル(工場 及び研究所)	t	12,366	11,890	☑ 9,998	
	廃プラスチックリサイクル率*6		グローバル(工場 及び研究所)	%	—	—	☑ 59.3	
	有害廃棄物排出量*6		グローバル(工場 及び研究所)	t	—	—	☑ 4,350	

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

社会(Social)

社員と会社の相互の成長

分野	項目	内訳	対象範囲*1	単位	2019年度	2020年度	2021年度	
社員	社員の状況*7	地域別社員数	国内	人	8,754	8,979	9,135	
			海外	人	6,594	7,054	7,323	
			グローバル	人	15,348	16,033	16,458	
		男性社員数	国内	人	6,608	6,683	6,753	
			海外	人	3,232	3,410	3,504	
			グローバル	人	9,840	10,093	10,257	
		女性社員数	国内	人	2,146	2,296	2,382	
			海外	人	3,362	3,644	3,819	
			グローバル	人	5,508	5,940	6,201	
		平均勤続年数	国内	男性	年	20.4	20.9	21.1
				女性	年	15.2	15.1	15.4
				全体	年	19.1	19.4	19.6
		新入社員合計	国内	男性	人	218	187	166
				女性	人	154	140	136
				全体	人	372 (単体236)	327 (単体211)	302 (単体155)
グローバル	男性		人	885	777	769		
	女性		人	850	749	842		
	全体		人	1,735	1,526	1,611		
社員	多様性*7	女性社員比率	国内	%	24.5	25.6	26.1	
			海外	%	51.0	51.7	52.2	
			グローバル	%	35.9	37.0	37.7	
		女性幹部社員	国内	人	213	235	248	
				%	7.3	7.9	8.4	
			海外	人	1,097	1,258	1,357	
				%	49	49	49	
			グローバル	人	1,310	1,493	1,605	
				%	25.3	26.9	28.1	
		女性上級幹部社員*8	国内	%	1.7	3.7	4.4	
			グローバル	%	22.8	16.3*9	17.9	
			障がい者雇用率	国内	%	2.33	2.34	2.35
		人材育成	企業風土・職場環境に関する エンゲージメントサーベイの 肯定的回答率	グローバル	%	—	—	75
			社員一人当たりの教育投資額	グローバル	円	—	96,186	121,065
			離職率(自己都合)	グローバル	%	5.3	4.1	5.2
育成・成長機会に関するエンゲージ メントサーベイの肯定的回答率	グローバル		%	—	—	68		

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

社員と会社の相互の成長

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2019年度	2020年度	2021年度
社員	労働安全衛生	度数率 ^{※10}	国内	—	0.41	0.12	0.17
			海外 ^{※11}	—	2.56	2.09	2.31
			グローバル ^{※11}	—	1.34	1.01	1.11
	労働組合	業務上死傷者数	グローバル	人	—	0	0
			国内	%	100	100	100
			グローバル	%	68	82	88

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

コミュニケーションの強化

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2019年度	2020年度	2021年度
患者さん・医療関係者	アンケート評価	MR総合評価(全回答医師) ^{※12}	国内	順位	1位	1位	1位
		MR総合評価(病院医師) ^{※12}	国内	順位	1位	1位	1位
		MR総合評価(開業医師) ^{※12}	国内	順位	1位	1位	1位
	当社製品情報センターへの社外からの問い合わせ件数(医療用医薬品)		国内	件	90,000	70,000	70,000

医療アクセスの拡大

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2019年度	2020年度	2021年度
社会	乳がん・子宮頸がんスクリーニング受診者数	累計(1月—3月)	ネパール	人	—	186	1,091
	GHIT Fund ^{※13} での研究開発プロジェクト数	累計(1月—12月)	—	件	4	6	4

社会貢献活動

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2019年度	2020年度	2021年度
社会	寄付金		国内	百万円	1,396	1,464	1,356
社員	ボランティア休暇取得者		国内	人	16	0	11

ガバナンス(Governance)

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2019年度	2020年度	2021年度
ガバナンス	取締役会の構成	取締役	単体	人	9	9	9
		うち社外取締役	単体	人	4	4	4
		うち女性取締役	単体	人	1	1	1
	監査役会の構成	監査役	単体	人	5	5	5
		うち社外監査役	単体	人	3	3	3
		うち女性社外監査役	単体	人	2	2	2
	取締役報酬	取締役合計	単体	百万円	683	547	959
	監査役報酬	監査役合計	単体	百万円	120	120	154

コンプライアンス経営の推進

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2019年度	2020年度	2021年度
コンプライアンス	コンプライアンス研修実績	合計	国内	人	593	615	549
	個人行動原則研修実績	E-ラーニング	国内	人	9,070	9,167	9,412
		集合研修等受講者	海外	人	約3,140	4,813	約4,270
	企業風土に関する社員調査 ^{※6}	肯定的回答率	グローバル	%	—	—	84
	コンプライアンス関連通報	受付数	グローバル	件	248	185	157
	GVP ^{※14} 研修	GVP関係者研修受講率	単体	%	100	100	100
		全社員研修受講者	単体	人	5,822	5,849	5,873
	開発関連研修(GCP含む)	E-ラーニング・集合研修延べ回数	単体	回	92	141	127
	リコール数(クラスI ^{※15} 相当)	発生件数	グローバル	件	0	0	0

- ※1 国内は単体と国内連結子会社、海外は海外連結子会社、グローバルは単体及び全連結子会社
- ※2 Scope 1: 国内は地球温暖化対策推進法で定める係数を使用。再生可能エネルギーの利用、廃棄物焼却に伴うCO₂排出量を含む。海外は原則として各国法規等の固有の係数を使用し、固有の係数を把握できない場合は、地球温暖化対策推進法で定める係数を使用。Scope 2: 原則として契約電力や各国法規等の固有の係数を使用し、固有の係数を把握できない場合は、国際エネルギー機関(IEA)で公表されている国別係数の最新値(2019年)を使用。再生可能エネルギーを含む
- ※3 電力及び燃料のエネルギー使用量算定にあたっては、エネルギーの使用の合理化に関する法律で定める単位発熱量を使用
- ※4 外部から購入している再生可能エネルギーと自家発電で使用している再生可能エネルギーを含む
- ※5 2020年度から再生可能エネルギー由来と非再生可能エネルギー由来を分けて掲載

- ※6 2021年度から掲載
- ※7 グループ各社の決算期末日時点(2021年度は2022年3月31日時点)の就業人員数
- ※8 部所長あるいはそれと同等以上の役職にある女性社員
- ※9 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
- ※10 労災による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000 労災による死傷者数は休業1日以上の人数をカウント
- ※11 海外総労働時間の修正により、2019年度～2020年度の海外・グローバル度数率を修正
- ※12 株式会社アンテリオによる調査(2019～2021年度)
- ※13 Global Health Innovative Technology Fundの略
- ※14 Good Vigilance Practiceの略。医薬品、医薬部外品、化粧品及び医療機器の製造販売後安全管理の基準
- ※15 その製品の使用等が、重篤な健康被害または死亡の原因となりうる状況



この他のESG情報は、第一三共ウェブサイトにて随時更新していますのでご覧ください。

<https://www.daiichisankyo.co.jp/sustainability/performance-reports/esg/>



独立した第三者保証報告書

2022 年 9 月 21 日

第一三共株式会社

代表取締役社長 兼 CEO 眞鍋 淳 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社

東京都千代田区大手町一丁目 9 番 7 号

代表取締役

斎藤 和彦

当社は、第一三共株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成したバリューレポート 2022 (以下、「バリューレポート」という。)に記載されている 2021 年 4 月 1 日から 2022 年 3 月 31 日までを対象とした ☒ マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

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

当社の責任

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

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

- バリューレポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した第一三共ケミカルファーマ株式会社小田原工場に対する現地往査の代替的な手続としての質問及び証拠等の文書の閲覧
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

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

当社の独立性と品質管理

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

当社は、国際品質管理基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

以上

ESG外部評価によるESGインデックスなどへの選定状況

サステナビリティ課題に適切に対応する取り組みが評価され、2022年9月現在、以下のESGインデックスに選定されています。

医薬品セクターの「World Index」に5年連続で選定

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

医薬品セクター内で最も高い評価を得た項目

経済側面	• マーケティング慣行
環境側面	• 環境報告 • 環境方針と環境マネジメントシステム
社会側面	• 社会性報告

米国S&P グローバル社が、企業の持続可能(Sustainability)を評価しているESGインデックスであり、投資家の重要な投資選択基準の一つとなっています。当社は、2017年から「DJSI World Index」に5年連続で、2010年から「DJSI Asia Pacific」に12年連続で選定されています。特に「マーケティング慣行」「環境報告」「環境方針と環境マネジメントシステム」及び「社会性報告」については、医薬品セクターの中で最も高い評価をいただきました。

14年連続・6年連続で選定



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE4Good Index SeriesとFTSE Blossom Japan Indexは、ロンドン証券取引所の子会社でありグローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellにより構築された、環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた企業のパフォーマンスを反映するインデックスです。

当社は、2009年からFTSE4Good Global Indexの構成銘柄に14年連続で、2017年からFTSE Blossom Japan Indexに6年連続で選定されています。また、2022年3月より運用開始したFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄にも選定されています。これは、FTSE RussellのESG評価、カーボンインテンシティ(売上高あたりの温室効果ガス排出量)、企業の気候変動リスク・機会に対する経営姿勢の3つの観点で評価される選別型のESG総合指数です。本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が日本株のESG投資のための指数として選定した5指標のうちの一つです。

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

5年連続で選定

2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)は、米国のMSCI社による、新入社員の女性比率、従業員の女性比率、平均勤続年数、女性管理職比率などで企業の性別多様性の推進を評価し、優れた企業により構築される指数です。当社は、2018年から5年連続で選定されました。本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が日本株のESG投資のための指数として選定した5指標のうちの一つです。

4年連続で選定

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESGセレクトリーダーズ指数は、米国のMSCI社による、MSCIジャパンIMIトップ700指数構成銘柄のうち、ESG(環境、社会、ガバナンス)評価に優れた企業により構築される指数です。当社は、2019年から4年連続で選定されています。本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が日本株のESG投資のための指数として選定した5指標のうちの一つです。

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

7年連続で選定



Sompo Sustainability Index

SOMPOアセットマネジメント株式会社が独自に運用する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」は、ESG評価(環境、社会、ガバナンス)の高い企業に幅広く投資を行う年金基金・機関投資家向けのインデックスです。毎年約300銘柄が選定され、当社は7年連続で選定されています。

(2022年9月現在)

株式情報

株式の情報 (2022年3月31日現在)

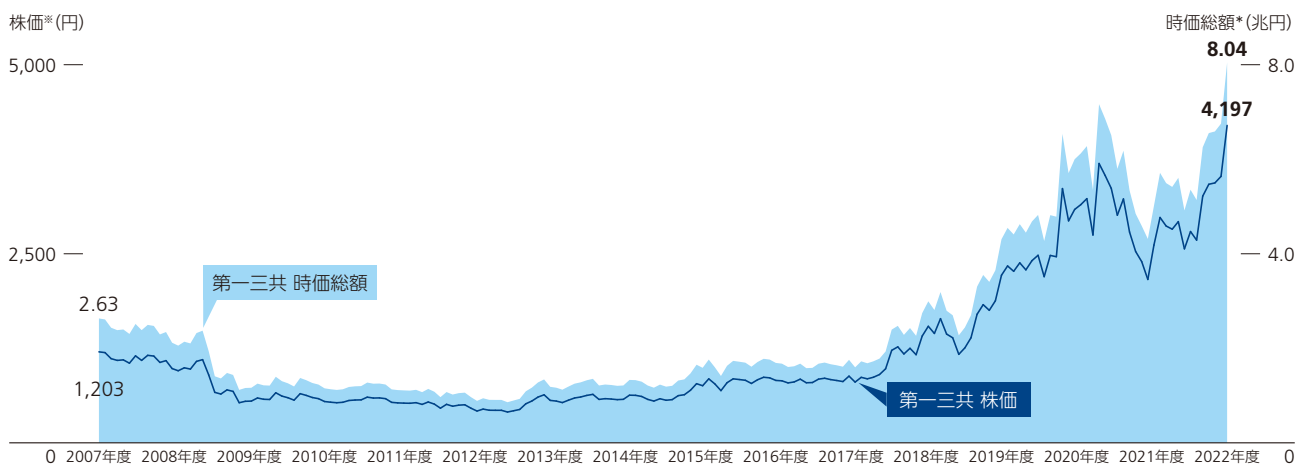
発行可能株式総数:	8,400,000,000株
発行済株式の総数:	1,947,034,029株 (自己株式30,247,523株を含む)
※ 2021年4月15日付で自己株式 180,000,000株を消却しています。	
株主数:	106,373名

大株主の状況 (2022年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	339,508	17.71
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	158,722	8.28
JP MORGAN CHASE BANK 385632	134,325	7.01
日本生命保険相互会社	85,863	4.48
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	49,650	2.59
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	43,208	2.25
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	36,731	1.92
株式会社静岡銀行	32,922	1.72
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	30,811	1.61
JP MORGAN CHASE BANK 385781	24,722	1.29

※1 当社は、2022年3月31日時点で、自己株式を30,247,523株保有していますが、上記大株主の対象から除外しています。
※2 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

時価総額と株価の推移



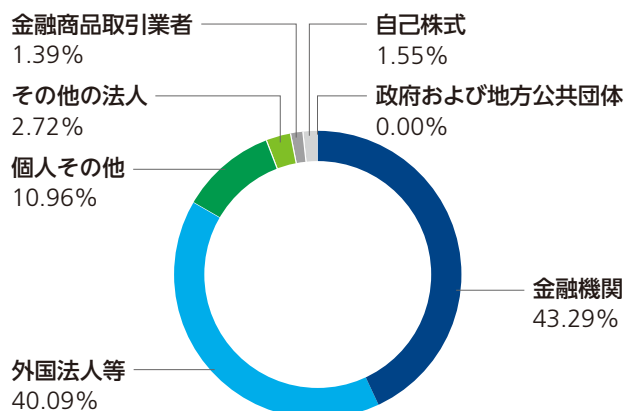
※ 株価、時価総額は2007年3月末日～2022年8月末日終値ベース(月足)。株価は株式分割後ベース(2020年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を3株に分割しました)。時価総額は自己株式を除いて算出。

株主名簿管理人

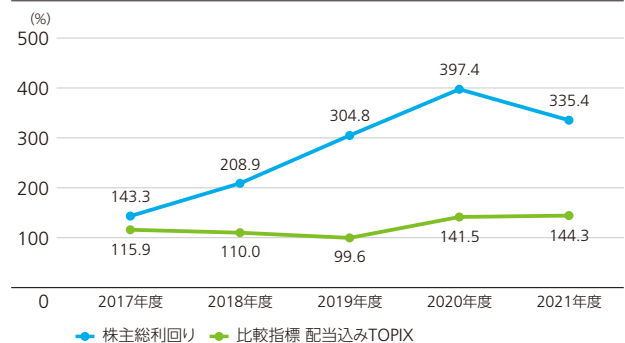
特別口座 口座管理機関:
三菱UFJ信託銀行株式会社

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

所有者別持株比率 (2022年3月31日現在)



株主総利回り(Total Shareholder Return)の推移



主な社外からの評価

(2022年9月末現在)

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA



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



**2022 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)**

**2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESG セレクト・リーダーズ指数**

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



第一三共株式会社

〒103-8426 東京都中央区日本橋本町三丁目5番1号

サステナビリティ推進部

お問い合わせ

<https://www.daiichisankyo.co.jp/contact/form/index.php>



用紙: 印刷用紙は適切に管理された森林で生産されたことを示す FSC® 認証紙を使用しています。



印刷: 有害物の廃液量や使用量が少ない「水なし印刷方式」を採用しています。



インキ: 100% 植物性で生分解性に優れた「植物油インキ」を使用しています。



文字: 見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。