

# パーパス実現に向けてESG経営を強化し、 ステークホルダーとの共創による 社会的・経済的価値の創出を通じて、 企業と社会の持続的成長を両立させていく

2022年度は当社グループにとってどのような1年であったか、また、最も印象に残ったことをお聞かせください。

2022年度は、これまでに続き国際情勢・世界経済が大きく変化した1年でした。2022年2月に始まったロシアのウクライナ侵攻は、大規模な人権、人道、難民の危機を引き起こしました。また、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)パンデミックの長期化は、甚大な健康被害をもたらした一方で、格差の拡大など社会的に立場の弱い人々が直面する問題を深刻化させています。世界は今、気候変動や人権侵害といった重要な複合的な社会問題に直面しており、持続可能な社会の発展に向けて、企業が果たすべき社会的責任を深く認識しています。また、2023年2月に、私たちも拠点有するトルコで大規模な地震が発生しました。災害にあわれた方に、改めてお見舞い申し上げます。

当社にとって2022年度の最も印象深い出来事は、世界中のがん専門家が集う医学界の主要学会の一つである米国臨床腫瘍学会(ASCO)年次総会でのエンハーツ®の試験結果発表でした。最重要の位置づけにあるプレナリー(全員参加)セッションで、当社の開発したエンハーツの化学療法既治療のHER2低発現乳がんに対する試験結果が発表され、会場の聴衆約5,000人によるスタンディングオベーションが自然と湧きあがったと聞いています。これまで効果的な治療法がなかった種類の乳がんに対して、新しい治療薬を待ち望んでいた患者さんの手にエンハーツが届けられる喜びに私も大変感動しました。そして、第一三共グループにとってもエンハーツへの自信を確認するものにする結果であり、将来の成長への自信にもつながりました。

このASCOでの出来事は、当社グループが「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」のパーパスを掲げ、病に苦しむ患者さんへの思いをもとに、100年を超える歴史の中で常に患者さんに向き合い続けてきたことが一つの形につながったものだと考えています。エンハーツを世界中のより多くの患者さんへ届けていく使命とともに、さらなる革新的な新薬創出への期待の大きさも感じています。この期待に応えていくためにも、2025年度を最終年度とする現行の第5期中期経営計画(第5期中計)を着実に達成し、2030年ビジョンの実現に向けてグループ一丸となって取り組んでいきます。

世界の多くの国で、少子高齢化による社会保障の持続可能性に対する懸念が高まり、医療費抑制の動きが強まっています。当社の生み出した革新的医薬品をグローバルに届けるビジネスモデルにおいて、どのような課題を認識されていますか。

新薬の創出は、今や約2万分の1以下の成功確率といわれ、どの製薬企業にとっても、非常に困難な挑戦となっています。また、新薬候補品が見つかったから新薬として患者さんの手に届くまでには10年を超える非常に長い年月がかかります。明日の患者さんを救う新たな治療薬の創出に向けた継続的な研究開発投資、世界中の一人でも多くの患者さんに医薬品を届けるための医薬品アクセス向上の両面から、各国・地域の医療環境を考慮した多様な解決策を探索していく必要があると考えています。

新しい治療の選択肢を提供する革新的医薬品については、患者さんが迅速にアクセスできる環境が重要です。一方で、既に治療薬が存在する場合には、その医薬品の価格が各国・地域の医療システムや患者さんにとって手ごろな価格であると同時に、研究開発や設備投資のインセンティブを確保できる価格が望ましいと考えています。

現在、日本のみならず欧米各国において、限られた社会保障費の中で、最新の医療を継続的に患者さんに届けるための費用の効率化の議論が進んでおり、その費用削減の対象の一つが薬価です。日本では、革新的な新薬の価値、イノベーションの価値が適切に評価されていないことが理由で、既に欧米をはじめとする先進国では使われている医薬品が承認されていないといったケースが増加しており、ドラッグラグ・ドラッグロスが課題となっています。

Patient Centricityの視点から、患者さんのアクセス向上に努めていくとともに、政治・行政・規制当局への提言やエンゲージメントを強化していきたいと考えています。

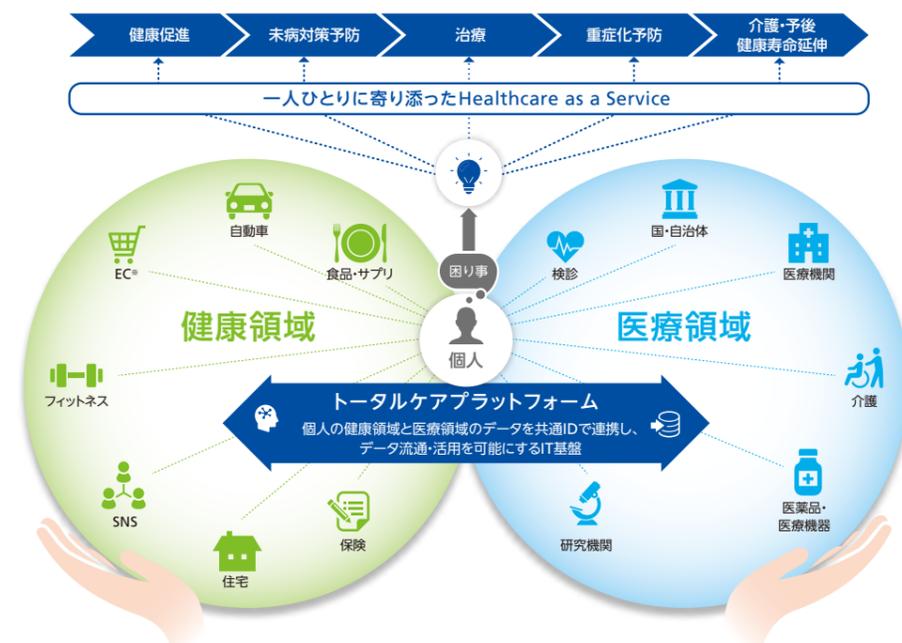
近い将来、Healthcare as a Service(HaaS)の実現において、当社の果たすべき役割は何でしょうか。

近年、企業や社会の活動においてDX(デジタルトランスフォーメーション)が急速に進展しています。当社グループにおいても第5期中計の戦略を支える基盤の一つとして「DX推

代表取締役会長兼CEO  
会長執行役員

真鍋 淳

トータルケアエコシステム



※ Electronic Commerceの略

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」を掲げ、DXを積極的に推進してきました。これまでの取り組みが評価され、「デジタルトランスフォーメーション銘柄 (DX銘柄) 2023」に選定されました。

社会に広がるDXの波によって、遠からぬ未来において「デジタル革新」と「多様な人々の創造力」を活用した新たな価値が創造される社会が生まれようとしています。新たな社会像「Society 5.0」のヘルスケア分野において、当社グループでは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健康・医療サービスを提供する「Healthcare as a Service (HaaS)」の実現に向けて取り組んでいます。

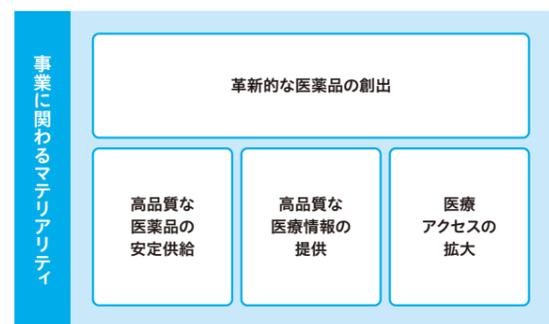
HaaSでは、患者さんや生活者一人ひとりの困りごとを解決しWell-Beingを実現するために、健康促進～予防～治療～予後ケアに亘りあらゆる企業・団体と協業する場であるトータルケアエコシステムと、個人に紐づくさまざまな健康・医療領域データを連携させ、データの流通・活用を可能とするトータルケアプラットフォームの構築を進めています。さらに、社会課題を解決する新しい価値(イノベーション)の促進、社会保障費削減、医療資源の最適化、医療アクセス改善、労働力確保、健康寿命延伸、経済発展等)を創出・提供していきます。HaaSの実現に向けて、当社グループは、健康・医療領域の企業・団体やデータプロバイダー・IT企業などと積極的に連携しながら、このトータルケアエコシステムとトータルケアプラットフォーム構築をリードする役割を担い、当社グループの強みであるサイエンス&テクノロジーを軸として、新たな医療サービスの創出に貢献すると同時に、サステナブルな社会の実現に貢献できる会社を目指しています。

▶ HaaS・DXの取り組みについて、詳しくはこちらへ P21

サイエンス&テクノロジーを強みに新薬を創出しグローバルに患者さんへ届ける、当社グループの持続的な価値創造プロセスについて、ステークホルダーとの価値共創の考え方も含めて教えてください。

当社グループは製薬企業として、アンメットメディカルニーズへの対応、医薬品アクセスの向上、地球環境問題への対応、生命関連企業としての高い倫理観をもった企業経営、ESGへの取り組みなどの社会からの多様な要請や期待に対し、グ

選定された8つのマテリアリティ



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ながら、しっかりと応えていく必要があると考えています。これらの要請・期待に応え、サイエンス&テクノロジーを強みに革新的医薬品を継続的に創出し、多様なニーズに応える医薬品を提供する当社グループの価値創造モデルを持続的に循環させるためには、長期目線に立った経営が重要です。第5期中計においては、新たな社会課題や社会環境変化に柔軟に対応し、外部環境を経営戦略に取り入れるためのESG経営を強化しています。当社グループにおける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」であり、ESG視点を取り込むためのステークホルダーとのダイアログを促進していきます。さらには患者さんをはじめとするステークホルダーとの価値共創により、創出した社会的価値・経済的価値をステークホルダーに提供していきます。それを資本として再投資するプロセスを循環させることで、企業と社会の持続的成長を両立させることができると考えています。

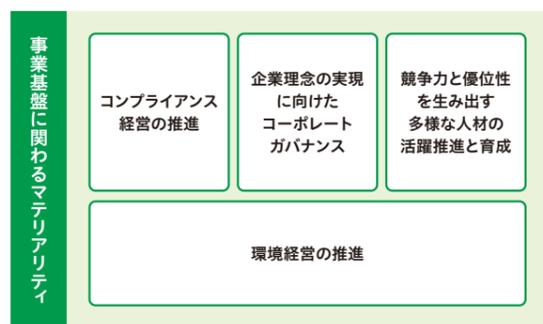
強みであるサイエンス&テクノロジーの強化、がん事業のグローバル展開に向けて、多様な人材を獲得・育成し、効果的な人材マネジメントを行うことが競争力の源泉であると考えています。当社グループでは、価値創造プロセスに投入する資本の中で最も重要な資本である「人的資本」を、成長し続ける「個人の強みの強化」、事業戦略に応じた「強化領域への継続的人材供給」、そして「人や組織のシナジー効果や持続性を高める基盤」の3つの構成要素に分類、明確化し、経営戦略と連動した人的資本の拡充策に取り組んでいます。

▶ 価値創造プロセスについて、詳しくはこちらへ P17

▶ 人的資本について、詳しくはこちらへ P19

2019年度に特定したマテリアリティについて、第5期中計と連動したKPIの進捗管理や見直しについて、直近の議論なども含めて教えてください。

当社グループでは、持続的成長に向けて取り組むべき重要課題を「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」に整理した上で、長期目標を定め、第5期中計と連動したKPI目標値を設定しています。毎年2回の進捗



確認に加えて、目標達成に向けて取り組む中で、外部環境の変化や社内外のステークホルダーとの建設的な対話を通じて得られた知見をもとに、経営会議や取締役会などでの議論を重ね、必要に応じたマテリアリティの追加やKPIの改善・見直しを行っています。

2023年3月には、二つのマテリアリティKPI項目を追加しました。一つ目は「革新的な医薬品の創出」の優先審査制度への指定数です。当社グループが創出する革新的医薬品を患者さんにより早くお届けすることで、当社が掲げるミッションを体現し、パーパスの実現を表す指標として、日米欧中における優先審査制度への累計指定数を設定しました。二つ目は、「環境経営の推進」のビジネスパートナーに要請するCO<sub>2</sub>排出量削減目標の設定です。近年の脱炭素社会実現に向けたサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出削減への要請の高まりを受け、ビジネスパートナーとの協働により、社会全体のCO<sub>2</sub>排出削減に貢献していきます。

さらには、2030年ビジョン実現に向けて、患者さんへの貢献指標・社会的インパクト指標などについても継続的に取締役会で議論を行っています。なお、2025年度KPI目標値に対して、2022年度は計画通り推移しています。

▶ マテリアリティについて、詳しくはこちらへ P29

第5期中計の進捗状況や事業環境変化を踏まえた2025年度KPI達成見込についてお聞かせください。

現在進めている第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の位置づけです。持続的な成長ステージに移行するための4つの戦略の柱に、「3ADC最大化の実現」「既存事業・製品の利益成長」「さらなる成長の柱の見極めと構築」「ステークホルダーとの価値共創」を据え、これら4つの戦略の実行を支える基盤として、DX推進によるデータ駆動型経営の実現や全社変革、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に向けた取り組みを行っています。



「3ADC最大化の実現」については、第5期中計の前提を大幅に上回るデータを獲得したエンハーツの製品価値が向上し、新たな適応取得と販売国・地域の拡大により、患者さんへの貢献が急速に拡大しています。また、Dato-DXdとHER3-DXdの製品価値もこの2年間で大きく向上しました。「既存事業・製品の利益成長」では、リクシアナ®の日本、欧州、中国等での売上伸長に加え、新製品の上市や各国・地域における独占販売期間満了後の製品譲渡が進展し、新薬を軸とした事業構造へのトランスフォーメーションが順調に進んでいます。「さらなる成長の柱の見極めと構築」では、3ADCに次ぐ成長ドライバー候補のDS-7300(抗B7-H3 ADC)とDS-6000(抗CDH6 ADC)の開発や、ポストDXd-ADCモダリティの選定も着実に進展しています。また、2023年8月、COVID-19に対する日本産のmRNAワクチン「ダイチロナ®筋注」(DS-5670)の承認を取得しました。

「ステークホルダーとの価値共創」としては、株主価値のさらなる充実を図るため、2022年度配当について、エンハーツの売上拡大による利益成長を受けた増配を行いました。バリューチェーン全体の環境負荷低減を進めるため、日本の自社拠点における使用電力の再生可能エネルギー化を図る等、環境課題に対する取り組みを加速しています。社員との価値共創では、経営陣と全社員によるワークショップ等を通じて、



当社グループ共通の核となるCore Behaviorに対する理解を深め、自ら体現する取り組みを促進することで、全ての社員が、国籍や文化の壁を越えて、いきいきと働くためのOne DS Cultureが醸成されつつあります。

第5期中計の4つの戦略は順調に進捗しており、2025年度KPIである売上収益目標については、がん領域、中でもエンハーツの売上収益の拡大により、1兆6,000億円を4,000億円上回る2兆円を見込める状況です。この2年間で、エンハーツの臨床試験において極めてポジティブなデータが得られ、製品売上やマイルストーン収入の見込が、当初計画を大きく上回ってきました。一方、エンハーツとDato-DXdを中心にDXd-ADCの臨床試験が当初計画を上回るペースで進行しているため、持続的成長に向けた成長投資を積極的に実行していきますが、株主還元とのバランスの取れたキャッシュ・アロケーションを図ることで、2025年度目標である研究開発費控除前コア営業利益率40%以上、ROE 16%以上、DOE\*8%以上の目標達成を目指します。

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

▶ 第5期中計の進捗について、詳しくはこちらへ P35

▶ ステークホルダーとの価値共創について、詳しくはこちらへ P37

新社長とはどのような役割分担で次の2030年ビジョンの実現を目指していくのか、新社長への期待を含めてお聞かせください。

この4月から私は会長兼CEOとなり、社長兼COOにはCFOであった奥澤氏が就任しました。以前より、第5期中計の最終年度における事業目標達成の目途が立った時点での社長交代を考えており、取締役会の諮問機関である指名委員会において社長後継者計画の議論を進めてきました。奥澤氏の優れた知見とキャリアは言うまでもなく、上司、同僚、部下など

周囲からの厚い信頼を築くインテグリティ(誠実さ)によって、どんな難局においても必ず乗り越えられると確信しています。

CEOが会社の意思決定における最終責任者という立場から、私はこれまで通り長期目線に立った会社の方向性のかじ取りに関する最終責任を負う一方、個々の執行に関わる意思決定に関しては、可能な限り、奥澤社長に権限を委譲していく考えです。第5期中計の最終年度の売上収益は、当初の目標を大きく超える見通しであり、当社グループはこれまでに経験したことのないレベルで、グローバルに急速な拡大期を迎えます。人材、組織などさまざまな部分で急速に経営基盤を拡張・構築していく必要があり、奥澤社長には、第5期中計目標の達成に向けて全力投球し、さらには、その先の中期計画に関する構想を練ってもらいたいと考えています。当社グループをさらなる飛躍に導くことができる人物であると期待しています。

最後に、株主・投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

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いますが、パーパスの実現に向けて、社会からの多様な要請や期待に応えるとともに、2030年ビジョン実現に向けた取り組みを加速していきます。昨年、株主・投資家の皆さまに向けて、第2回ESG説明会を開催し、当社グループのESG経営の進化等について建設的な対話を行いました。医療アクセスの拡大、人的資本への投資、DXの戦略的活用などに関する貴重なご意見を踏まえ、さらなる改善に向けて取り組んでいきます。2030年ビジョンを見据えたマテリアリティの進化や社会的価値の明示、患者さんをはじめとするステークホルダーの皆さまと共創する価値についてもさらに議論を深め、パーパスの実現に全社一丸となって取り組んでいきます。



強みであるサイエンス&テクノロジーの強化、がん事業のグローバル展開に向けて、多様な人材を獲得・育成し、効果的な人材マネジメントを行うことが競争力の源泉であると考えています。

## 2030年ビジョン実現に向けて 第5期中期経営計画の 目標を確実に達成し、 真のグローバル企業として 飛躍的な成長を目指す

代表取締役社長兼COO  
社長執行役員

奥澤 宏幸



社長兼COO就任にあたり、現在の心境や抱負とともに、これまでの経験や実績についてお聞かせください。

2023年4月1日より、会長兼CEOの眞鍋さんとともに、社長兼COOとして経営を担うことになり、多くの人々の思いがこもった第一三共の社長という重責を担うことに身の引き締まる思いです。当社グループは、2020年にエンハーツ®で本格参入したがん事業が急成長を遂げていることから、第5期中期経営計画(第5期中計)の最終年度である2025年度の売上収益の見込を1兆6,000億円から2兆円に引き上げました。さらに開発中のADCに対しても、大きな期待を寄せています。私はこのようなタイミングで社長に就任したことに非常にやりがいを感じ、本中計の目標達成と2030年ビジョンの実現に総力を挙げて取り組んでまいります。

私は1986年に三共株式会社に入社し、その後、第一製薬と三共の経営統合交渉に携わりました。また、インドのランバクシー社買収やその後の対応、アジア・中南米地域の責任者として中国事業の強化に従事し、さらに経営戦略や人事、CFOなどを経験しました。インド事業を担当した際に知ったマハトマ・ガンジーの「明日死ぬかのように生きよ。永遠に生きるかのように学べ。」が今も好きな言葉です。

私の持ち味は“コーチ型のリーダーシップ”だと思っています。答えを与える指導者ではなく、対話を通じて社員が自ら答えを創り出すことをサポートするリーダーです。その持ち味を活かし、社員が本来持っている力や可能性を最大限に引き出す経営で、当社グループを引っ張っていきたくと考えています。また、ステークホルダーの皆さまとの積極的なエンゲージメントを積み重ね、一体となって経営を推進してまいります。



当社グループの持続的な成長に向けて、注力していきたい点について現状の課題感や取り組み状況を踏まえてお聞かせください。

当社グループは、新たな成長をけん引しているがん治療薬の拡大を視野に、グローバル事業強化を積極的に推進しており、エンハーツの拡大に伴って第一三共が「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」であることが周知され始めています。当社の優れた製品と豊富な研究開発パイプライン、ユニークなカルチャーに惹かれて、国内外を問わず製薬業界の優秀人材が集まりつつあります。そこで私は、グローバルな事業体制強化の絶好の機会と捉え、持続的な企業活動に向けた人的資本の拡充を図るべく、海外を含めて優秀なタレントが高いモチベーションを持って専門性を発揮し、成果を上げられるようなグローバル共通人事制度の整備に着手しました。既に所属するユニット・現地法人あるいは勤務地の枠を超え協働するグローバルなプロジェクトチームの運用を開始しており、欧米メガファーマの制度もベンチマークしながら、グローバルで統一された目標業績管理やグレーディング、人事情報システムの構築などを進めています。

また、コーポレート機能のグローバル化にも取り組み、2023年4月に従来の本部制を廃止し、各機能と各地域を結びつけるグローバルヘッドが日米欧のコーポレート機能をリードする体制へと移行しました。各コーポレート機能の上位ポジションに就く人材は、透明性の高い選定プロセスにより年齢・国籍に関係なくアサインしていきます。

さらには人事システムのグローバル化と並行して、ERP (Enterprise Resources Planning) システムを刷新し、グローバルに迅速かつ確かな意思決定を可能とするデータ駆動型経営の実現に向け、「プロジェクト4D (Daichi Sankyo Data-Driven Decision Making)」を完遂させます。

大切なことは、バリューチェーンをグローバルに展開していく中で、当社のサイエンス&テクノロジーの強みを人材・コア技術・組織文化をベースに強化し、One DS Culture のさらなる浸透により生まれる第一三共らしさを追求し、社

員が働き続けたいと思える会社にする事であると考えています。これまでどの時代にもあった、研究開発部門に対する経営陣の非常に強い信頼を、私も受け継いでいきたいと思っています。

▶ グローバル化の取り組みについて、詳しくはこちらへ P21

当社グループの成長戦略及び中計の目標達成に向けた取り組みについて、今年度特に重要な取り組みを中心にお聞かせください。

### ● 3ADC 最大化の実現

まずは何と言っても、「3ADCの最大化の実現」が最重要テーマであり、2023年度は、エンハーツが提供する価値を適応症や上市国・地域の拡大によって、世界中の医療関係者、患者さんにより深く理解・実感していただく年にしたいと思います。Dato-DXd及びHER3-DXdについては、強力に機能連携したグローバル体制で、それぞれの開発計画を実行していきます。

エンハーツはHER2陽性乳がんの二次治療、化学療法既治療のHER2低発現乳がん等の新規適応症の取得により、当初計画を上回るペースで拡大しており、安定供給にしっかり取り組む必要があります。エンハーツをはじめとする当社の製品を必要とする患者さんのために、需要予測精度を向上させるとともに、製品ポテンシャルに合わせて効率的かつ段階的に供給キャパシティの拡大と要員拡充を行っていきます。

さらに2030年以降を見据え、開発計画を常に最新化・最適化し、機動的なリソースのリ・アロケーションを実行します。私は今こそが15~20年先を見据えた持続的成長サイクルを作り込んでいく絶好のタイミングであると考えており、エンハーツによってもたらされるキャッシュフローを新たなADCの研究開発や設備投資に再投資し、飛躍的な成長につなげていきます。

### ● 既存事業・製品の利益成長

エンハーツによりがん事業が急成長しているとはいえ、当社グループの現在の成長を根幹で支えているのは抗凝固剤リクシアナ<sup>®</sup>、疼痛治療剤タリージェ<sup>®</sup>をはじめとする既存事業・製品です。これら既存事業・製品のさらなる利益成長を確実に推進します。特にリクシアナは、用法・用量の追加で製品価値が向上しており、各市場における一層のシェア拡大に努めます。また、欧州における高コレステロール血症治療剤Nilemdo<sup>®</sup>/Nustendi<sup>®</sup>の上市国・地域の拡大、米国における注射用鉄剤ビジネス売上伸長、及び、中国を中心としたASCA各国・地域での成長等にも挑戦するとともに、順調に進展している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の強化についても、引き続き取り組んでいきます。

### ● さらなる成長の柱の見極めと構築

将来の持続的成長に向け、後続のADCへ効果的な投資を行うとともに、希少疾患等の有効な治療法がない疾患や既存の治療薬では十分な効果が得られない疾患領域における成長戦略を構築することも重要です。2030年以降を見据えて、当社グループのサイエンス&テクノロジーを最大限に活用し、新たなモダリティやアンメッドメディカルニーズを充足する医薬品を継続して生み出すための投資を継続していきます。エンハーツと同じリンカーと薬剤を搭載したDXd-ADCであるDS-7300(抗B7-H3 ADC)とDS-6000(抗CDH6 ADC)の開発が進捗して3ADCに次ぐ成長ドライバーとなる期待が高まったことから、従来の研究開発戦略「3ADCs and Alpha」を「5DXd-ADCs and Next Wave」へと進化させました。また、次世代/新コンセプトADCなどのポストDXd-ADCモダリティ選定も進展しています。

最後に、当社グループのステークホルダーとの価値共創についてお考えをお聞かせください。

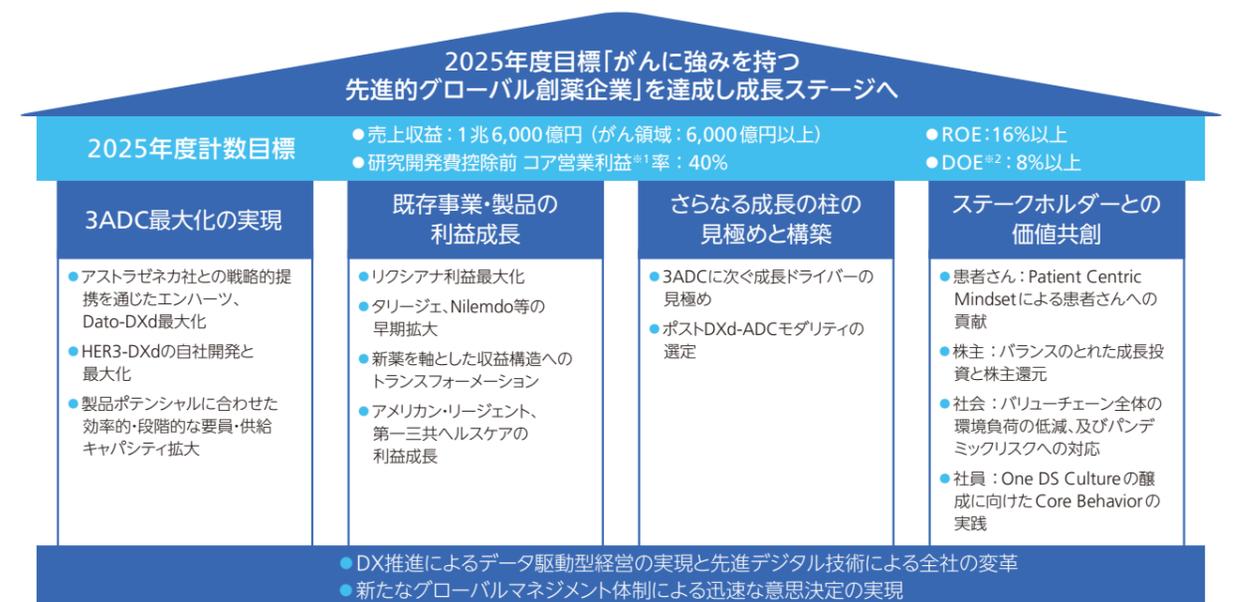
当社グループのパーパスに照らし、最も重要なステークホルダーである患者さんとそのご家族に加え、ESG経営を進めていく上で、株主・投資家、社会、社員との価値共創について、中計の柱として取り組んでいます。

昨年、社員のPatient Centric Mindsetの醸成を目的とし、がんの治療を乗り越えて仕事に復帰された方を社内講演会にお招きしました。「1日でも長く生きたい。なぜなら、その



間に、もっと良い治療法が見つかる信じているからです。」とおっしゃった言葉を聞いて、「私たちは希望を作っている」ことを再認識するとともに、「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」という当社グループのパーパスへのコミットメントをさらに強固なものとなりました。

社員には、この当社グループのパーパスと、それぞれが内に秘めている個人のパーパスやビジョンとの重なりを見つけたいと伝えています。また、当社グループのパーパスに賛同し、長期的な視点でご支援くださる株主・投資家の皆さまは、イノベティブな医薬品を創出する当社グループにとって常に必要な存在であり、今後とも私たちの企業価値向上に向けた取り組みを応援していただければと思います。そして、社会からは「第一三共があつてよかった」と、そう評価される存在になるべく努力を続けたいと思います。



※1 コア営業利益：営業利益から一過性の収益・費用(固定資産売却損益等)を除外した利益  
 ※2 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)

# ステークホルダーとの価値共創により、 持続的な価値創造を実現

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



# 第一三共グループ価値創造モデルにおける 最重要資本「人的資本」

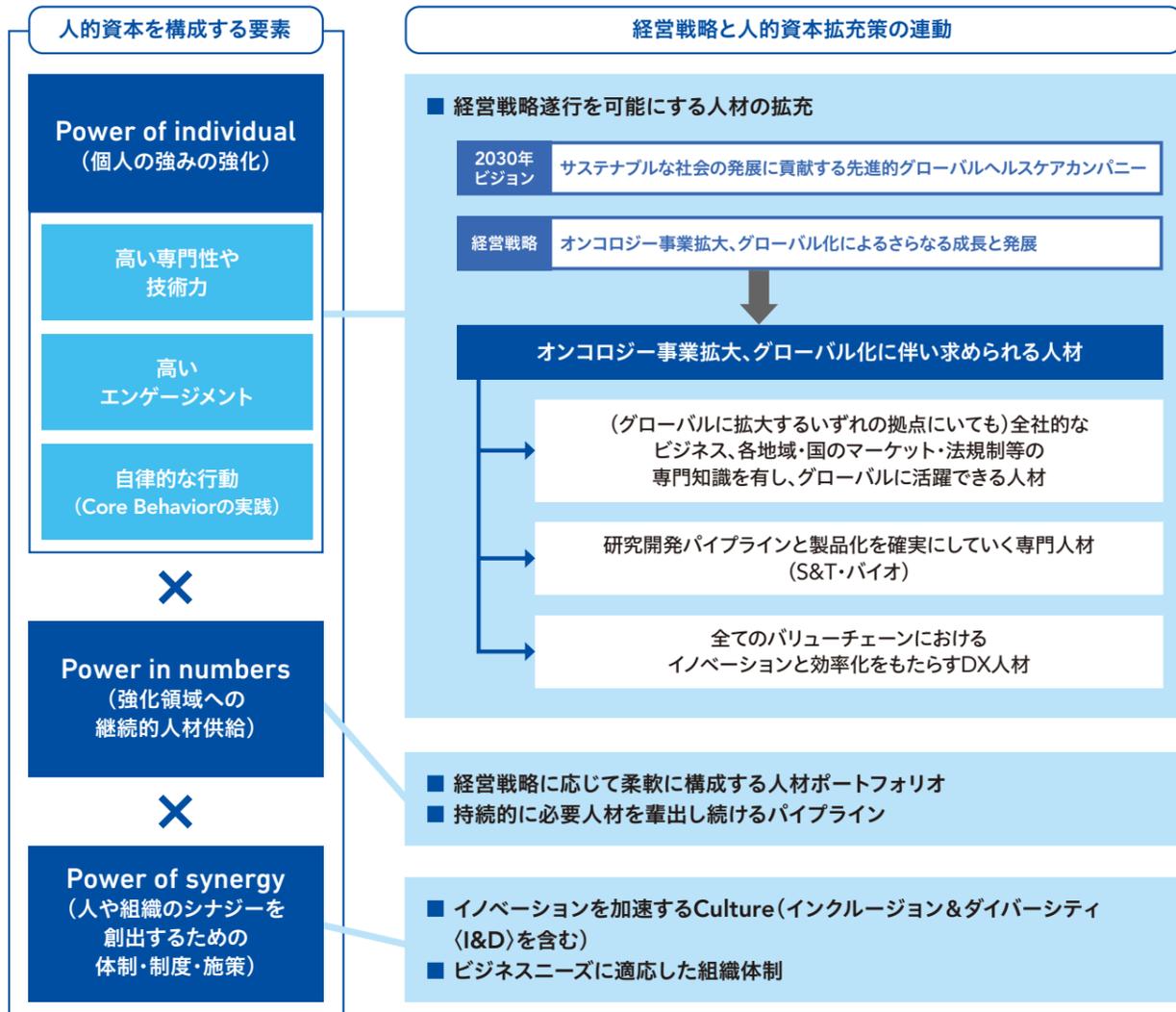
第一三共グループの人的資本は、当社グループのサイエンス&テクノロジー(S&T)を活かしたビジネスモデルを展開し、持続的に価値を創造していくための原動力です。ここでは、人材への取り組みを通じて人的資本の価値を高め、経営戦略の実現性を高めていく当社グループの「人的資本経営」について、ご紹介します。

## 人的資本への考え方

第一三共グループは、「人」を最重要な「資産」として位置づけ、バリューチェーンの各領域における人材の活躍推進と育成により、社員と会社の相互の持続的な成長を目指しています。全ての事業活動は人材によって支えられており、グローバルな事業展開において多様な人材を獲得し、効果的な人材マネジメントを行うことが競争力の源泉であると考えて

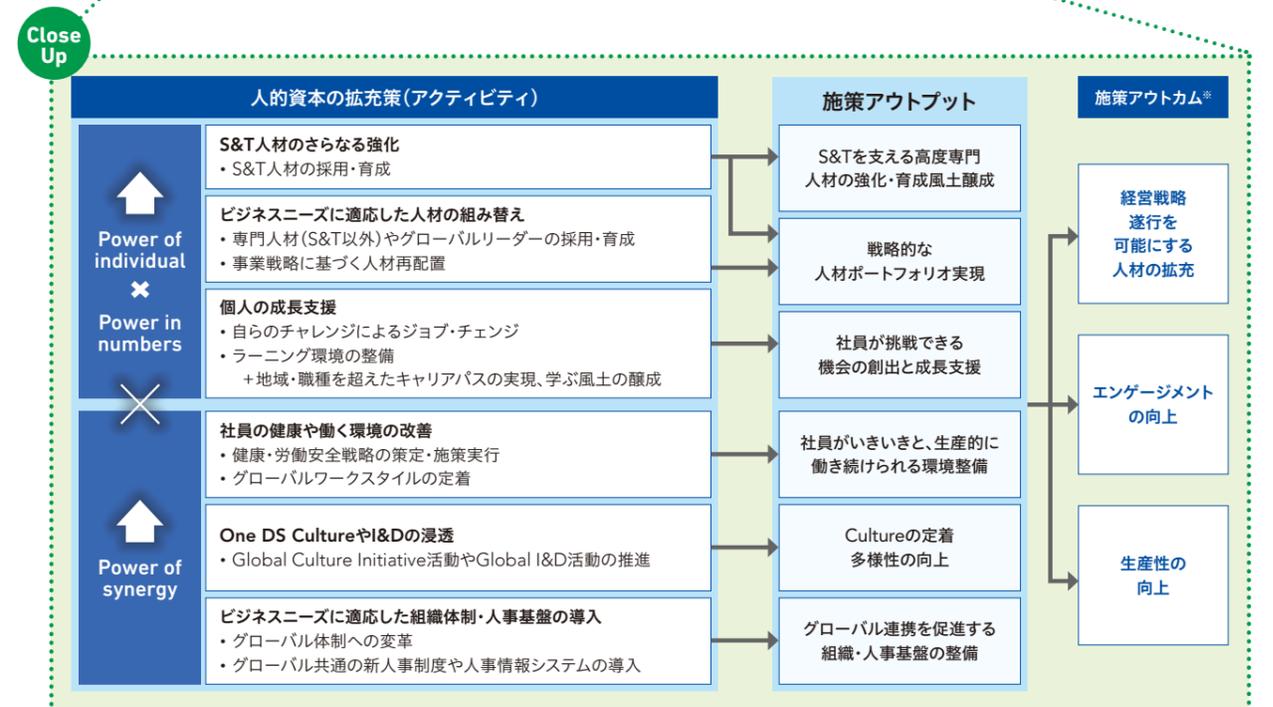
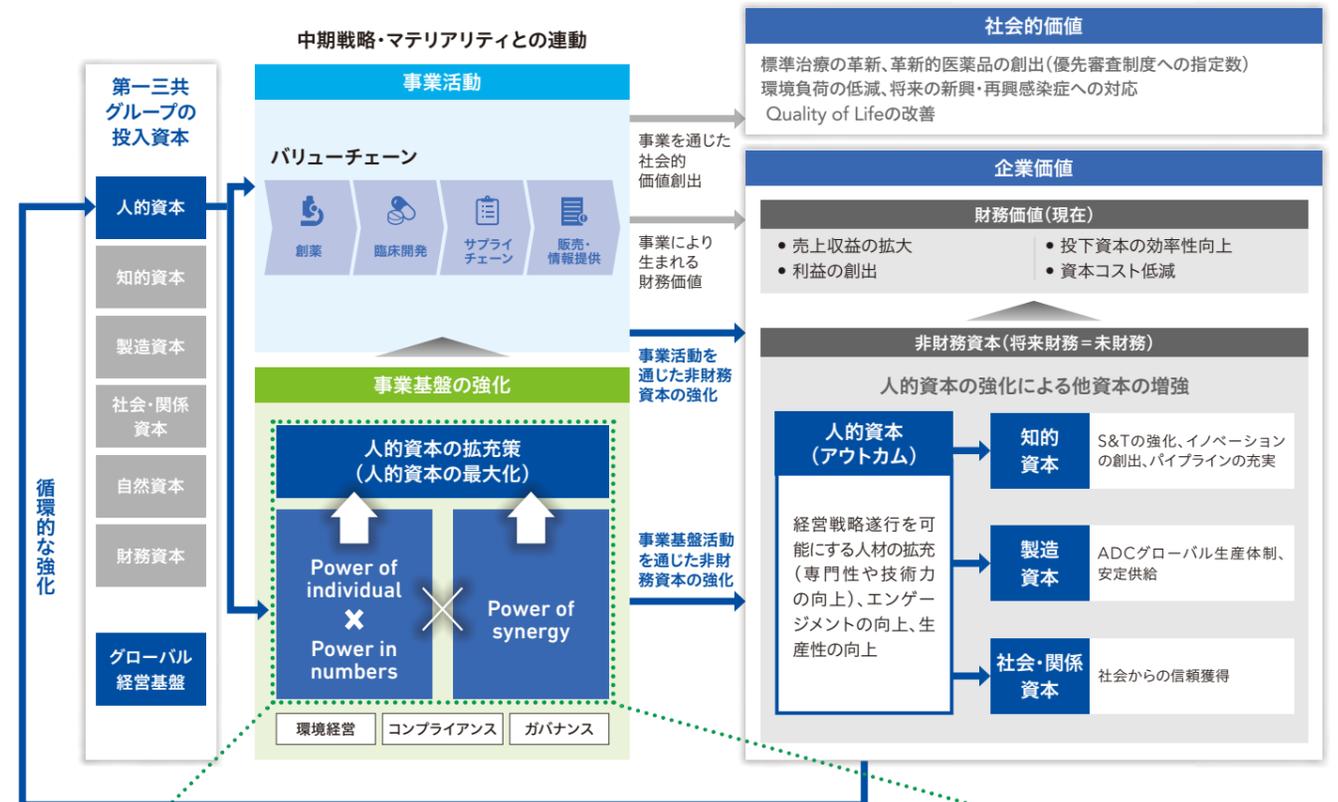
います。

また、当社グループにおける「人的資本」として、成長し続ける「個人の強みの強化」と、「強化領域への継続的人材供給」、そして「人や組織のシナジーを創出するための体制・制度・施策」の3つの要素を掛け合わせたものと定義しています。



## 人的資本経営のサイクル

第一三共グループの人的資本経営は、持続的な価値創造・拡大を実現するために、人的資本を最大化し事業基盤を強化することで、当社資本を事業活動へと投入していく一連のマネジメントサイクルです。



※ 人的資本のアウトカムは、その他非財務資本の増強につながることも、それらの資本を用いた企業活動の結果、財務価値が創出される

特集

# 2030年ビジョン 実現に向けた 私たちのチャレンジ

～ 社会の変化に向けて提供していく新しい価値 ～

当社グループは2030年ビジョンの実現、また、2030年以降の持続的な成長に向けたさまざまなチャレンジにより、全社的な進化を図っています。

競争優位性のあるADC技術等を活用した革新的医薬品の創出や価値最大化により、患者さんにより良い人生をもたらす治療オプションを速やかに提供していくR&Dのチャレンジ、また、一人ひとりのLife Journeyに寄り添った最適なサービスを提供するHealthcare as a Service (HaaS) 社会の実現に向けたチャレンジ、そして、一人でも多くの世界中の患者さんへの貢献を目指す、真のグローバル企業に向けたチャレンジは、2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」の実現とさらなる成長につながっています。

本特集では、社会の変化を踏まえ、新しい価値創造に向けた当社グループの3つのチャレンジとチャレンジを支える取り組みについてご説明します。

## CHALLENGE 01

さらなる成長の柱の  
見極めと実行  
P23

製薬企業として長期的視点に立ち、がん領域でグローバルTop10を目指す、当社のR&Dの成長戦略についてご説明します。具体的には、5つのDXd-ADCの価値を最大化し、革新的な医薬品の継続的な創出を目指す「5DXd-ADCs and Next wave」戦略に基づき、開発パイプラインを進捗させR&D戦略の深化を追求する取り組みを中心に紹介します。

## CHALLENGE 02

Healthcare as a  
Service (HaaS) の実現  
による社会への貢献  
P24

一人ひとりのLife Journeyに寄り添った最適なサービスを提供するHaaSが実現された社会に向けて、治療への貢献を主軸に健康促進～予防～予後ケアに亘りヘルスケアサービスを提供していくという、当社グループならではの新しい価値創造に向けた取り組みと目指す姿をご紹介します。

## CHALLENGE 03

真のグローバル企業  
に向けて  
・グローバル組織  
・One DS Cultureと  
グローバル人材  
P25

事業活動のグローバル化に伴った課題認識とともに、適宜・的確な意思決定や、より高度化・効率化された組織運営に資するグローバル体制の構築と、One DS Cultureの醸成をベースにしたグローバル人材の強化に向けた取り組みについてご紹介します。

## CHALLENGE を支える第一三共の取り組み

S&Tの強みの強化に向けた変革

人材の強化

DX技術の深化

組織の進化

P27

3つのチャレンジを支え、当社グループ全体の取り組みを底上げする基盤の強化についてお示ししています。当社の価値創造の原動力であり、最大の強みであるサイエンス&テクノロジー (S&T) のさらなる強化に向けた変革の取り組みを、人材・技術・組織をテーマにご紹介します。

# CHALLENGE 01

## さらなる成長の柱の見極めと実行

MESSAGE



ヘッド オブ グローバル 研究開発  
竹下 健一

がん領域でグローバルTop 10に入るという2030年ビジョンを実現するために、私たちはさらなる成長の柱を見極め、世界トップクラスのパイプラインを強化し、人材育成を推進していきます。当社のオンコロジーパイプラインは世界トップクラスであると自負しています。第一三共が生み出す革新的サイエンスの深さと広さを活かすために、グローバルな研究開発組織が一つのチームとなった、グローバルマインドセットを持った組織となり、私たちのサイエンス&テクノロジー (S&T) の成果をできるだけ早く世界中の患者さんにお届けしていきます。

### 2030年以降のさらなる成長の柱の見極めと戦略の展開・実行

第一三共グループは、がん領域グローバルTop 10の2030年ビジョン実現に向け、当社の強みでありイノベーションの源泉であるS&Tを最大限に活用、拡大させていきます。当社独自のDXd-ADCs技術から創製された5つのDXd-ADC (5DXd-ADCs)の最大化により、世界中のより多くの患者さんの人生を変える治療オプションを速やかに提供します。さらに将来の持続的成長に向け、競争優位性のあるADC技術を中心とした

多様なモダリティを駆使した創薬により、5DXd-ADCsを超える革新的な医薬品を継続して生み出し、世界中の患者さんに届けていくためにR&Dの成長戦略を構築し実行します。世界中の患者さんにより良い人生をもたらすイノベーションの源泉となるべく、グローバル展開の拡張性と環境面での課題に対応するアジリティ (俊敏性) を兼ね備えたR&Dモデルにより、当社グループの持続的な成長を実現します。

#### 戦略と実行計画 (図1)

- 5つのDXd-ADCの価値を最大化し、次の柱となるオンコロジーパイプラインを確立するとともに、スペシャルティメディスン、ワクチンパイプラインの見極めと着実な展開を図り、「5DXd-ADCs and Next Wave」戦略に基づいた開発パイプラインの進捗によるR&D戦略の深化を追求します。
- 当社のS&Tを通じてより多くのがん患者さんの利益に貢献するために、5つのDXd-ADC及びその他がん領域のパイプラインの価値最大化に向け、Expand (拡大) 戦略、Extend (延伸) 戦略を展開していきます (図2)。Expand (拡大) 戦略により、1) 乳がんと肺がんにおけるDXd-ADC療法の確立、2) より早期のがん及び幅広いセグメントの患者層への拡大、3) アンメットメディカルニーズの高いその他のがん種への拡大を図ります。Extend (延伸) 戦略では、1) まずパイプラインにおける個々の薬剤及び薬剤候補品の科学的メリットを考慮してアンメットメディカルニーズへの対応を進めます。それに加えて、当社のエンハーツ®をはじめとするパイプラインの薬剤に

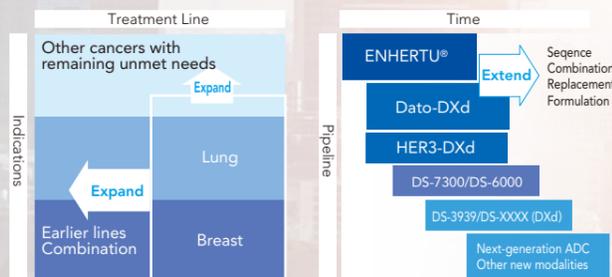
- よる特定のがんにおける優位性を考慮し、2) 新規自社アセットや次世代/新コンセプトADC、新規の併用療法など、DXd-ADC治療後の患者さんに対する有効な治療法の創出を目指します。
- スペシャルティメディスン領域、ワクチンにおいても、当社独自のモダリティ技術を軸とした成長戦略を構築し、実行していきます。
- こうした強固な開発パイプラインを速やかに製品化し患者さんに届けていくために、地域や機能を包含する一つのOne Global R&D組織として効率的・効果的なガバナンスを確立します。パイプラインの成長に応じて拡張しうるグローバル開発機能の基盤を構築し、ポスト5DXd-ADCs品目の育成を加速するためのグローバル初期開発・プレジジョンメディスン※機能の強化を進めます。オンコロジーとスペシャルティメディスン領域における探索研究のシナジー追求や研究におけるDXの取り組みにより、創薬研究機能を強化し創薬研究の生産性向上を図ります。

※ 遺伝子、環境、ライフスタイルの違いを考慮し、病気の予防と治療をカスタマイズする革新的なアプローチ

図1 「3 and Alpha」から「5DXd-ADCs and Next Wave」へ



図2 Expand (拡大) と Extend (延伸) 戦略



当社グループのパイプラインについて、詳しくはこちらへ

<https://www.daiichisankyo.co.jp/rd/pipeline/>

# CHALLENGE 02

## HaaSの実現による社会への貢献

MESSAGE



グローバルDX HaaS企画部長  
中島 伸

「患者さん、家族、社会を笑顔に」——これが私たちの目指す姿です。Patient Journey、さらには一人ひとりの一度しかないLife Journeyに真摯に寄り添い、予防医療や遠隔医療等を含む「Healthcare as a Service (HaaS)※1」の実現により、患者さんやそのご家族に新たな価値を提供していきます。医療とデジタルの融合といった環境変化や産業構造の変化の中で、HaaSの視点が社会課題の解決の糸口としてますます重要になってきました。中でも、がん患者さんの健康と幸福といったWell-Beingへの貢献は、がん領域を牽引する私たちの使命と考えています。今年度新設されたHaaS企画部は、研究、開発、マーケティング、営業、デジタル、医療機器などの、多様な専門家の集団です。当社の高いサイエンス力と築き上げてきた信頼により、患者さんが安心して利用できる革新的なサービス・ソリューションの創出に取り組んでいきます。

### HaaSの実現に向けて社会に第一三共が提供する価値

医薬品の研究開発の進歩に伴い、がんの患者さんにとって希望のある製品が増えてきました。その一方で、周辺症状や生活の質 (QOL) における悩みは多く、患者さんが直面する疲労感、不快感などの身体的な課題、不安、ストレスなどの心理的な課題、社会参画、介護するご家族・介護者の悩みなどの経済的・社会的な課題にも対応することが急務となっています。これらの課題を解決し、少しでも患者さんのWell-Beingに貢献するためには、総合的なサポートやケアが求められます。

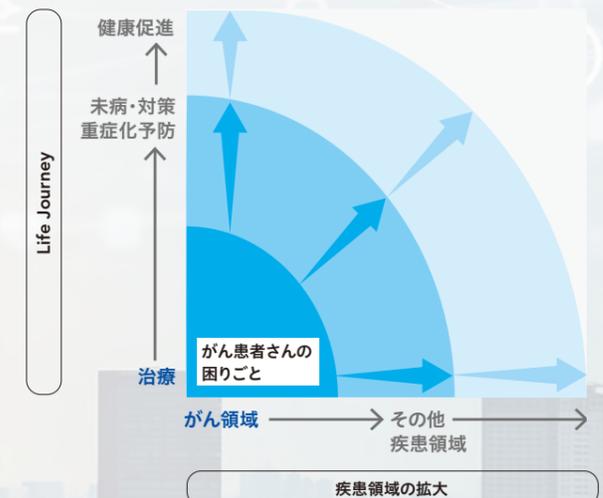
第一三共グループではHaaSの実現の一環としてトータルケアエコシステム※2/トータルケアプラットフォーム※3を構築し、これらの課題解決に取り組んでいきます。2022年度はトータルケアエコシステムの構築に向けて、グーグル合同会社、グーグル・クラウド・ジャパン合同会社、株式会社エクサウィザーズ、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社とプロジェクトを開始しました。また、医療機器プログラム (Software as a Medical Device: SaMD) を中心としたさまざまなデジタルソリューションの開発に取り組んでおり、がん治療をサポートするモバイルアプリでは、患者さんの声を製品開発に取り入れ、現在、臨床試験に向けた準備を進めています。将来的には、疾患領域を拡大するとともに、Patient JourneyからLife Journeyまでもカバーしていきます。

これらの取り組みを通じて一人ひとりの健康とWell-Beingの向上に貢献するとともに、社会保障費・医療資源の最適化、医療アクセスの拡大、健康寿命の延伸等の社会課題

を解決し、持続可能な社会の実現に向けて新たな価値を生み出し続けます。

- ※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健康・医療サービスを提供すること
- ※2 患者さんや生活者一人ひとりの困りごとを解決しWell-Beingを実現することを目的として、健康・医療領域の企業・団体やデータプロバイダー・テクノロジー企業等が協働し、健康促進～予防～治療～予後ケアに亘るトータルケアを創出し、提供するエコシステム
- ※3 トータルケアエコシステムにおいて、個人の健康領域と医療領域のデータを共通IDで連携し、データ活用を可能とするIT基盤

### 第一三共のHaaSにおける提供価値の拡大イメージ



各種ソリューションから取得するデータを新規モダリティ/ソリューション開発に活用し、「Life Journey」と「疾患領域」を広げることによってトータルケアを実現

# CHALLENGE 03

## 真のグローバル企業に向けて

当社における「グローバル化」とは、エンハーツ®をはじめとする革新的な医薬品や治療ソリューションを世界中の人々にお届けしていくことです。真のグローバルヘルスケアカンパニーの実現に向け、より高度化・効率化された組織運営や適宜・的確な意思決定に資するグローバル体制を構築し、互いに協力・信頼し合いながらイノベティブな成果を生み出すグローバル人材の育成に取り組んでいきます。

### グローバル組織の基盤強化

#### ● OBUの運営基盤の強化

当社のオンコロジービジネスユニット(OBU)は、今後10年以上に亘って当社グループのグローバルな成長の主要な原動力となることを目指しています。

OBUの組織の壁を越えた協力体制や自信と信頼を生み出す文化は、ステークホルダーの多様なニーズへの対応を可能としています。オンコロジー領域が急速に進化していく中、新薬の上市からの学びを活かし、患者さんや社会全体からの視点やフィードバックを真剣に受け止め、データやエビデンスの創出はもちろん、より特異的な遺伝子検査や治療のパラダイムの提供に取り組んでいきます。

2023年度は、複数品目の上市に向けた準備を目標としています。また、エンハーツの強固な基盤と進捗をもとに、FLT3-ITD 変異陽性急性骨髄性白血病と診断された患者さんを対象としたヴァンフリタ®の日・米における一次治療の承認を取得しました。今後、DXd-ADCやその他のがん領域における開発候補品の開発や上市に備え、組織体制や専門性をさらに高めていきます。

#### ● グローバルマネジメント体制

2025年度目標達成と2030年ビジョン実現に向けて、グループの総力を結集し、患者さんに新たな治療ソリューションを迅速に提供するため、機能や地域にまたがるグローバル組織体制を構築しています。4つの機能のユニット体制で、それぞれの専門分野におけるグローバル戦略の策定と執行を指揮し、事業運営効率の向上を目指しており、疾患領域の軸とした6つの事業ユニットが各領域、地域の戦略立案と執行を担っています。

2023年4月1日には、グローバルマネジメント体制を改定し、バイオロジクス・製薬技術・サプライチェーンユニットを統合したテクノロジーユニットの設置等、グローバル化に向けたさらなる基盤の強化を図りました。グローバルマネジメント体制におけるCxO※を新たに設定し、機能の最高責任者として、経営の視点でグループ全体の活動を俯瞰し、各機能領域に関する高度かつ包括的な専門性をもって、企業価値向上や経営課題に取り組んでいます。

グローバルマネジメント体制図についてはこちらへ

[https://www.daichisankyo.co.jp/about\\_us/mission-strength/global\\_operations/](https://www.daichisankyo.co.jp/about_us/mission-strength/global_operations/)

また、グループ経営の円滑な推進と企業としての成長をワンチームでサポートするため、コーポレートユニットを7つのグローバルコーポレート機能に再編し、グローバルでの変革(Project CONNECT)の取り組みを行っています。この変革は、2025年度末までの完了を目指しています。

※ Chief Strategy Officer (CSO)、Chief Digital Transformation Officer (CDXO)、Chief Human Resources Officer (CHRO)、General Counsel (GC)

#### ● プロジェクト4D(Daiichi Sankyo Data-Driven Decision Making)

迅速かつ確かな意思決定を可能とするデータ駆動型経営の実現に向け、プロジェクト4Dを発足しました。このプロジェクトでは、ERP(Enterprise Resource Planning)システムの刷新を契機として、グローバルでのビジネスプロセスの標準化及びシステム統一と、それらを実現する新たなオペレーティングモデルの改革に取り組んでいます。2025年から2027年にかけて、日米欧のグループ会社におけるERPシステムのグローバル統合を段階的に進めていきます。

### VOICE



James Felix  
Vice President,  
Information Technology  
and Regional IT Head  
Americas Daiichi Sankyo,  
Inc.

グローバルビジネスへのシフトを踏まえ、グローバルでシームレスに連携可能なIT基盤が必要です。現在グローバルコミュニケーション&コラボレーションを強化する新たな環境を構築し、地域や部門間のより強固で一体感のある協業やさらなるシナジー創出を促進するC2プロジェクト(Global Communication Collaboration Project)を推進しています。第一三共グループの基盤を一つに統合し、利用ポリシーやルールを整備することで、共通の基盤上でシームレスなコミュニケーション及びコラボレーションが可能な環境を提供することを目指しています。また、異なる背景を持った人同士が一丸となり、相互に理解し合うことを可能にすることで、One DS Cultureの醸成はもちろん、業務推進のグローバル化が加速されると期待しています。

### One DS Cultureの醸成とグローバル人材の育成

#### MESSAGE



CHRO  
松本 高史

当社グループでは全世界で1万7千名以上の社員が働いています。リクシアナ®やエンハーツ、さらには開発中の製品群を世界中の患者さんにお届けするためには、バリューチェーンの全てにおいて社員がスムーズに連携し協働することが必要です。2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」を実現し、真のグローバル企業へと進化するためには、組織体制のグローバル化のみならず、異なる文化や考え方を受け入れ、多様性を尊重しながら最大限パフォーマンスを発揮できるグローバル人材の育成が不可欠です。またそういった人材が自律的に成長し続け、互いに信頼し、いきいきと働ける企業文化の醸成と、組織を効果的に機能させるための人事基盤の構築も重要です。そうした背景を踏まえ、One DS Culture醸成に向けGlobal Culture Initiativeを推進するとともに、グローバルリーダー育成プログラムやグローバル共通の人事制度・人事情報システムの構築を進めています。引き続き多様な人材がグローバルに国や地域を超えて切磋琢磨し、信頼し、高め合い、イノベーションとシナジーを創出していきます。

#### ● One DS Culture

当社グループは、グローバル規模の事業拡大を支える企業文化「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当社が抱える課題を克服することによって、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の理解と実践を通じ、世界中の社員がパーパス・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。

▶ One DS Cultureの醸成について、詳しくはこちらへ P40

#### ● エンゲージメントの改善

「One DS Culture」の醸成度合いや社員エンゲージメントを測るため、2021年度からグループ全社員を対象にしたグローバルエンゲージメントサーベイを実施しています。今年度は2回目の実施となりましたが、Core Behaviorに関連する全9問を含む20問においてスコアが改善しています。一方、「失敗から学ぶ」に関しては、スコアが2ポイント上昇したものの、ベンチマークとの差が大きいため、引き続き全社共通の課題として取り組みを継続していきます。

#### FY22グローバルエンゲージメントサーベイにおけるCore Behavior関連項目の改善結果

サーベイ参加状況

89%  
回答率

	カテゴリー	項目	FY21との比較
Core Behavior	Be Inclusive & Embrace Diversity	所属意識	+1
		意見の尊重	+3
		機会均等	+5
	Collaborate & Trust	チームへの信頼	+2
		透明性	+3
	Develop & Grow	コラボレーション	+1
失敗から学ぶ		+2	
フィードバック		+5	
		成長への機会	+4

#### ● グローバル共通の人材育成

グローバルエンゲージメントサーベイ項目の中でも、マテリアリティKPIとしてスコアをモニタリングしているのが「成長への機会」という項目で、学び・成長する機会を重要視しています。グローバル共通の人材育成施策として、LinkedIn LearningというEラーニングのプラットフォームの全社員への提供を2023年度より開始し、誰でもいつでもどこでも学ぶことができる環境を整備しています。

#### ● インクルージョン&ダイバーシティ(I&D)

国籍・人種・性別・年齢・障がいなどの属性面に加え、考え方・価値観・ライフスタイルなども含んだ多様な社員が共存し、その全ての社員が受け入れられ、最大限に実力を発揮することも、One DS Culture醸成やイノベーション創出につながると考えています。2022年3月の国際女性デーには「Global I&D Statement」を発表し、社内外に当社グループのI&Dに対する姿勢や考え方を明示し、多様性のあるインクルーシブな組織づくりに注力しています。

▶ I&Dについて、詳しくはこちらへ P81

### VOICE



常勤監査役  
荒井 美由紀

現在、第一三共はかつてないほどの飛躍が期待できるステージにあります。2030年ビジョンを実現し、当社のパーパスに照らして、真のグローバル企業になるためには、社員の多様性をイノベーションにつなげていくことが肝要です。これまでの自身の経験からも、いろいろな人の視点、知識や経験が成功には不可欠であることを痛感しており、それがI&Dの本質だと考えています。女性活躍推進の面ではグローバル全体の2022年度女性管理職比率は33%ですが、国・地域により大きな偏りがあり、また、数値目標が達成できればよいというものでもありません。国籍、人種、年齢、性別等を問わず、全ての人材が自分らしく個々の強みを十分に発揮でき、次世代を担う若手もチャレンジしたいと思える多様性のある環境づくりを監査役立場からも後押しできればと思います。

# S&T の強みの強化に向けた変革

当社グループの価値創造の源泉であり、最大の強みであるサイエンス&テクノロジー(S&T)のさらなる強化に向け、「人材」「技術」「組織」を起点とする変革をご紹介します。



## 変革 01 人材の強化

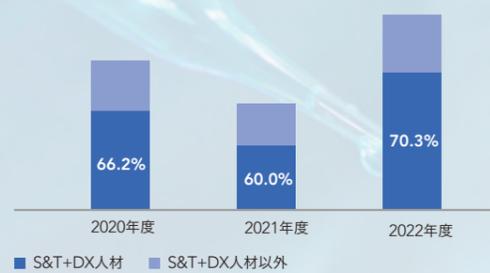
### S&Tを支える高度専門人材の積極的な獲得

S&Tの強みをさらに強化していくため、人材育成だけでなく外部の優れた人材の獲得にも力を入れています。特に創薬研究や製薬技術などで活躍するS&T人材、全社的なデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進するためのDX人材<sup>※1</sup>の獲得には近年注力しています。2020年度以降、全キャリア採用人数に占めるS&T人材及びDX人材の合計人数は6~7割に達しており、グローバルでも同様です。今後もS&Tの強みをさらに高めるため、多様な採用チャネルを駆使することで優秀人材の獲得に力を入れていきます。

※1 当社グループの各バリューチェーンにおけるビジネス要件とデジタル・データの双方を理解し、変革マインドを持つ人材

▶ 人材を含む人的資本について、詳しくはこちらへ P19

全キャリア採用人数に占める高度専門人材の比率(国内)



## 変革 02 DX技術の深化

当社グループの2030年ビジョン実現に向け、2030 DXビジョンを「先進的グローバルヘルスカンパニーとして、データとデジタル技術を駆使してヘルスケア変革に貢献する」とし、DXを推進しています。当社グループのDXは、中長期で価値を創出し続けるための一元的なDX推進体制、統合データ分析基盤(IDAP)や人材の多様性を特徴としています。この特徴を活かし、先進デジタル技術とデータの利活用をさらに促進し、データ駆動型創薬や人工知能(AI)等の応用による研究開発の加速化・自動化といった既存ビジネスモデルの深化を進めていきます。DX推進組織発足以来の実績については本年5月にDX銘柄2023<sup>※2</sup>選定という形で評価されました。

※2 東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が現れている企業を選定するもの



### 先進デジタル技術とデータ利活用による全社業務変革

環境変化に柔軟に対応するために先進デジタル技術とデータの利活用においては、既存のシステムや業務プロセスの変革及び変革風土醸成が必要です。DX推進機能は当社事業への導入効果が高い先進デジタル技術の探索と評価を行い、

部門または全社に跨る課題や変革ニーズに対して技術のマッチングを行っています。直近では、ChatGPTなどの「生成AI」を含むクラウドサービスや「メタバース」などの先進デジタル技術の活用推進施策を全社的に展開しています。生成AIに

関しては今年度より情報管理やセキュリティのリスク対策が施された社内独自環境を稼働させ、社内での活用を進めています。また、メタバースは活用体験を通して、業務利活用につ

なげるアイデアの創出・具現化も図っており、社員個人を起点としたDX推進やDX推進風土醸成につながることが期待されます。

### データ駆動型創薬・育薬、AI等の応用による研究開発の加速化・自動化

AIを活用した化合物設計やプロパティ予測等による成功確率の高い新薬候補の発見や創薬プロセスの加速化、安全性情報モニタリングの他、Real World Data (RWD)の活用を行っています。RWDの分析から得られるReal World Evidence (RWE)<sup>※3</sup>を5つのADCをはじめとするがん領域の医薬品承認申請、治療実態の把握や費用効果分析に活用し

ています。また、臨床試験の作業効率改善に向けて、AI技術を用いてプロトコル逸脱区分を自動判別する取り組みを進めています。これらは効率的で迅速な臨床開発を促進し、医薬品の早期承認や治療オプションの早期提供に貢献します。

▶ がん領域におけるIDAPの活用については、こちらへ P34

※3 Real World Data(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

## 変革 03 組織の進化

### MESSAGE



テクノロジーユニット長  
柏瀬 裕人

第一三共のプレゼンスが増しているオンコロジー領域は、初回申請後も多くの臨床試験が実施されるため、治験薬と商用製品の生産が並行して進行します。さらに、治験で良好な結果が得られると飛躍的に需要予測が大きくなり、増産に向けたスケールアップ・製造サイト追加が頻発します。こうした変化の中、バイオロジクス/製薬技術(CMC)/サプライチェーンの3ユニットは互いに協力し、大きな成功を収めてきた一方、ユニット間での責任範囲の曖昧化や重複、非効率な業務プロセスなど、全体最適化の課題が生じてきました。

そこで、初期開発段階から市販後までの技術開発や生産、供給マネジメントを一元化することにより、能動的かつ柔軟な意思決定を実現する、3ユニットを統合したテクノロジーユニットの創設を決めました。第一三共のS&Tの一翼を担うCMC研究機能強化はもちろんのこと、5ヵ国約4,000人で構成されるグローバル組織という強みを活かした人材育成・輩出への期待にも応えてまいります。

### 世界中の患者さんへの貢献に向けたテクノロジーユニットの挑戦

テクノロジーユニットは、従来のバイオロジクス、CMC及びサプライチェーンの3つのユニットの統合により2023年4月に設立された機能ユニットです。医薬品の製造技術・製法開発から製造・供給まで幅広い業務範囲を担当し、製品がその使命を終えるまで一貫した技術・生産マネジメントを行うことで、グローバルでの治験薬・商用製品の安定供給確保、継続的な原価低減、新しいモダリティ開発への柔軟な対応、及び技術に基づく新規ビジネス創出等に取り組みます。

テクノロジーユニットの2030年ビジョンは「ヘルスケアの未来を創造するグローバルテクノロジーユニット」です。このビジョンには5つの思い・志が込められています。

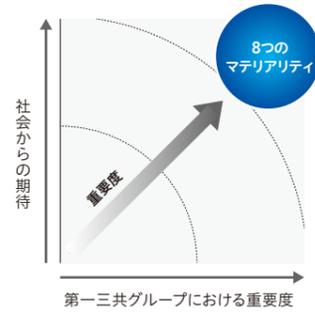
- ① 既存概念にとらわれない柔軟なマインドセットでの挑戦
  - ② 未来志向の技術戦略の探求と多様な先進技術の具現化
  - ③ 技術・デジタル・アセットを組み合わせたアイデアと戦略による事業強化・創出
  - ④ 環境変化に能動的かつしなやかに対応する治験から商用まで一体となったグローバルマネジメント組織の構築
  - ⑤ バリューチェーン全体の視点を持つ人材の育成とグローバルリーダーの継続的輩出
- これまでの組織の枠を超えて連携をより深め、融合し、ビジョンと思い・志の実現を通じて、当社の革新的な医薬ソリューションを世界中の患者さんのもとへ早く確実にお届けすることに貢献していきます。

# マテリアリティ

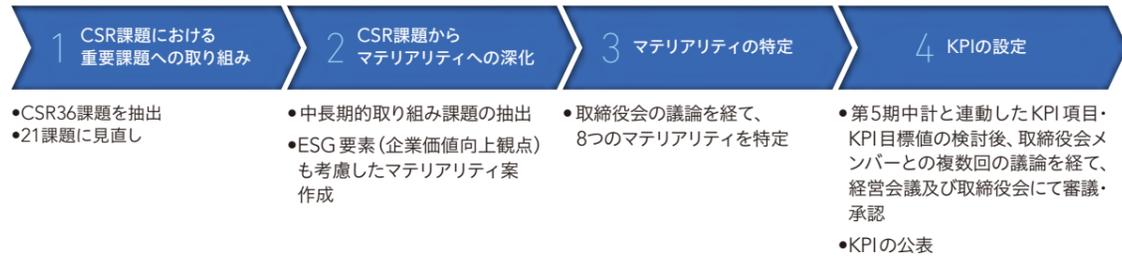
第一三共グループでは、持続的な成長に向けて取り組むべき重要課題を、当社グループにおける重要度（中長期的な企業価値に影響を及ぼす重要性）と社会からの期待の両面から、8つのマテリアリティとして特定し、「事業に関わるマテリアリティ」と「事業基盤に関わるマテリアリティ」に整理しました。第5期中期経営計画（第5期中計）の策定時に、マテリアリティ毎の長期目標と課題に加え、取り組み指標としてのKPIを設定しています。

## マテリアリティの特定とKPI設定までの経緯

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



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



## 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体制で推進しています。また、EHS経営、コンプライアンス経営に関する事項については、組織横断的なメンバーで構成される各委員会（EHS経営委員会、企業倫理委員会）にて活動方針を決定し全社推進を図るとともに、重要事項については、経営会議や取締役会に報告しています。

社会からの期待・要請や外部環境の変化等による当社グループにおける重要度の変更等を迅速にマテリアリティに反映

し、さらなる進化を図るため、毎年のマネジメントサイクルの中で、それぞれに関連するマテリアリティについての目標設定や見直し、進捗管理を行い、定期的に経営会議・取締役会で議論を進めています。2022年度の議論においては、当社グループの創出する「革新的な医薬品」を患者さんにより早く治療薬として届けることで、パーパスの実現を示す新たなKPI項目として、「優先審査制度への指定数累計」を追加することを決定しました。また、近年、脱炭素社会の実現に向け、サプライチェーン（Scope1・2・3）全体のCO<sub>2</sub>排出削減への要請が一層高まっ

### マテリアリティマネジメント体制

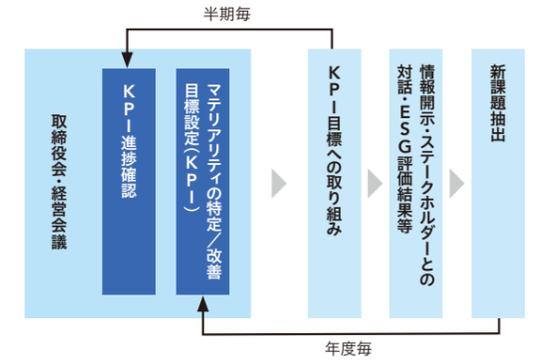


※ 社内部門横断的な組織として、人権デューデリジェンスを推進するチーム

ていることを背景に、「ビジネスパートナー（Scope3, Cat1）の70%以上が1.5°C水準（SBTレベル）の目標を設定」することをKPI目標として設定しました。さらに、2030年ビジョン実現に向け、患者さんへの貢献指標・社会的インパクト指標や人的資本経営・開示についても継続して検討を進め、取締役会で議論しました。

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



## マテリアリティとその選定理由

### 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<sup>®</sup>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創出、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、アストラゼナ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、パーパ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敢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

# マテリアリティ一覧表

事業に関わるマテリアリティ				事業基盤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	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	
P22, 33, 35	P33	P33	P33, 36	P39, 69	P39, 73, 77, 83	P53	P26, 27, 40, 80	
長期目標	当社の強み(サイエンス&テクノロジー)を活かして、革新的な医薬品を継続的に創出する	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	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、安全性及び有効性に関する情報を提供する	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	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	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	迅速果敢な意思決定機能と、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	社員一人ひとりの多様性を尊重するとともに、バリューチェーンの各領域における人材の活躍推進と育成により、社員と会社の相互の持続的な成長を目指す
マテリアリティ実現に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>がん領域におけるSOCを変革する先進的な製品・パイプラインの充実</li> <li>新たなモダリティによる革新的治療薬・予防薬の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門性/個性の高い領域における有用性の高い医療情報の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>自社の強み/アセットを活かした、外部機関との協働による、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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン全体の環境負荷の低減</li> <li>再生可能エネルギーの積極的な導入・活用</li> <li>水素活用等、脱炭素技術の活用・実装</li> <li>脱プラスチックへの適応範囲の拡大、技術開発</li> <li>汚染リスク等、環境関連リスクの最小化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全役員・社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上</li> <li>企業活動における不適切な行動や交流の防止</li> <li>ビジネスパートナーのサステナブル調達への理解促進とコンプライアンスリスクの極小化</li> <li>人権デューデ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<sup>※6</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会から求められるコーポレートガバナンスを踏まえた、当社に最適な体制の維持・構築</li> <li>取締役会及び監査機能の実効性向上</li> <li>コーポレートガバナンスに係る開示の充実・透明性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>事業競争力を高めていくための人材獲得と育成</li> </ul>
2025年度までのKPI目標値	<ul style="list-style-type: none"> <li>①3ADC:8適応上市(中計期間中における新規適応症として)</li> <li>②3ADCに次ぐ成長ドライバーとなる製品が、後期開発段階以上に複数ある</li> <li>③開発段階にポストDXd-ADCとなりうるモダリティがある</li> <li>④優先審査制度への指定数<sup>※5</sup>(実績累計件数で集計)</li> </ul>	ADC生産体制構築や高品質な医薬品の患者さんへの安定的供給に向けた自社設備投資及びCMO投資:最大3,000億円	医療関係者をはじめとするステークホルダーからの、当社の情報提供姿勢に対する評価の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>①パートナーとの協働等を通じた、がん製品の上市国・地域数の拡大</li> <li>②各国当局、他社等との協働による新規リスクへの当社の取り組みによる貢献として、アストラゼネカ社の新型コロナウイルスワクチン(AZD-1222)の計画通りの供給達成(2021年度)、DS-5670の計画通りの開発進捗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①CO<sub>2</sub>排出量(Scope1+Scope2)<sup>※4</sup> 2015年度比42%減</li> <li>②CO<sub>2</sub>排出量(Scope3、カテゴリ1)<sup>※4</sup> 2020年度比売上高原単位15%減 1.5°C水準目標を70%以上(調達額)</li> <li>③再生可能電力利用率60%以上</li> <li>④廃プラスチックリサイクル率70%以上を維持</li> <li>⑤有害廃棄物排出量2020年度比10%減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①重大なコンプライアンス違反<sup>※7</sup>0件</li> <li>②留意すべきコード違反<sup>※8</sup>0件</li> <li>③企業風土に関する従業員調査スコアの向上</li> <li>④各会社でコンプライアンス・モニタリング、プロモーション活動・モニタリングの継続実施</li> <li>⑤サステナブル調査調達先カバー率(全調達額に占める割合)75%</li> <li>⑥サステナブル調達推進に向けた社内外での教育・研修強化及び実績の開示</li> <li>⑦グループ内人権リスクアセスメントの結果、ILO中核的労働基準<sup>※9</sup>の抵触事例なし</li> <li>⑧ビジネスパートナーにおけるILO中核的労働基準<sup>※9</sup>に関するリスク軽減の取り組み結果の実績開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①改訂コーポレートガバナンス・コードの各原則の100%遵守</li> <li>②取締役会実効性評価の実施と評価結果に基づく改善施策への取り組み(定期的に2025年度までに第三者機関による評価を2回実施含む)</li> <li>③監査機能の実効性の継続的な評価と向上</li> <li>④ステークホルダーの理解向上に資する各種媒体を通じた情報開示の充実・透明性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①女性上級幹部社員比率<sup>※10</sup>30%</li> <li>②企業風土・職場環境に関するエンゲージメントサーベイ肯定的回答率80%以上もしくは2021年度比10%向上</li> <li>③育成・成長機会に関するエンゲージメントサーベイを通じた肯定的回答率80%以上もしくは2021年度比10%向上</li> <li>④社員一人あたりの教育投資額の実績値の公表</li> </ul>
2022年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>①エンハーツ<sup>®</sup></li> <li>•HER2陽性乳がん(化学療法既治療)二次治療承認(米2022年5月、欧2022年7月、日2022年11月)</li> <li>•HER2低発現乳がん二次治療承認(米2022年8月、欧2023年1月、日2023年3月)</li> <li>•HER2変異非小細胞肺癌二次治療以降承認(米2022年8月)・申請(日2022年12月、欧2023年1月)</li> <li>•HER2陽性胃がん二次治療承認(欧2022年12月)</li> <li>②後期開発への移行なし</li> <li>③DS-5670(LNP-mRNA) 予防に係る追加免疫申請(日2023年1月)</li> <li>④累計20件(2021年度~)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•需要予測に対応し、供給能力拡大を実施(約650億円、21年から累計約1,440億円の投資を意思決定)</li> <li>•安定在庫を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ジャパンビジネスユニット MR:総合1位、MA:循環器領域1位、製品情報センター:薬剤師評価1位<sup>※1</sup></li> <li>•EUスペシャリティビジネスユニット NPS<sup>※2</sup>3位</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①エンハーツ上市国・地域:35カ国・地域、2022年度新規展開10カ国・地域、提供患者数約22,000人<sup>※3</sup></li> <li>②DS-5670</li> <li>•予防に係る追加免疫申請(日2023年1月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①2015年度比49.6%減(109,735t-CO<sub>2</sub><sup>※6</sup>)</li> <li>②2020年度比8.2%減(1,809,230t-CO<sub>2</sub><sup>※6</sup>)</li> <li>③78.1%<sup>※6</sup></li> <li>④69.3%<sup>※6</sup></li> <li>⑤2020年度比28.3%減(7,194t<sup>※6</sup>※11)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①0件</li> <li>②0件</li> <li>③2022年度は調査無し(2023年度に第2回調査を実施)</li> <li>④各社にてモニタリングを実施</li> <li>⑤調査票回収率99%、サステナブル調査調達カバー率74%、調査結果をもとにした対象先20社との面談等によるコミュニケーション実施</li> <li>⑥社内面談(2部所)及び社外意見交換会(1社)を実施</li> <li>⑦人権デューデリジェンス手順書策定推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>•グループ全体での人権研修実施、CEOメッセージ発信</li> </ul> </li> <li>⑧第2回サステナブル調査から抽出した20社との面談等によるコミュニケーション実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①改訂コーポレートガバナンス・コードを100%遵守</li> <li>②2021年度取締役会評価で抽出された課題に対し、取締役会及び取締役・監査役意見交換会で議論 <ul style="list-style-type: none"> <li>•取締役会構成の最適化に向けた指名委員会での検討を実施</li> <li>•取締役会へ選定プロセスの情報を共有、取締役会評価を実施</li> </ul> </li> <li>③2021年度実効性評価で抽出された課題に対する改善策を実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>•2022年度監査役会実効性評価を実施し、2023年度に取り組む課題を抽出</li> </ul> </li> <li>④取締役規程改正内容の開示 <ul style="list-style-type: none"> <li>•コーポレートガバナンスに関する当社ウェブサイトの刷新</li> <li>•社外取締役座談会、取締役会議長、指名委員会・報酬委員会委員長バリュールポートメッセージ</li> <li>•ESG説明会登壇</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①19.2%(前年比+1.3%)</li> <li>②肯定的回答率77%</li> <li>③肯定的回答率75%</li> <li>④145,734円(前年比+49,573円)</li> </ul>
①②創出する社会的価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>①将来の売上収益・利益につながる研究開発パイプラインの拡充、知的財産の獲得</li> <li>②世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①売上収益・利益の拡大、企業価値毀損リスクの低減/回避</li> <li>②世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①環境経営に対する取り組み評価による企業価値の向上(企業価値毀損リスクの低減/回避)</li> <li>②脱炭素社会の早期実現、海洋プラスチック問題改善、環境汚染防止等による持続可能な生活基盤構築への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①当社ブランドへの信頼性向上による企業価値の向上(企業価値毀損リスク)</li> <li>②製薬業界全体の信頼の維持・向上、サステナブル調達を通じた社会全体のコンプライアンス向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上</li> <li>②本業を通じて提供できる価値の総体、株主・投資家を中心としたステークホルダーの期待に応える透明性の高い経営の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①事業活動を支える人材強化による企業価値の向上</li> <li>②人材の多様性、人権尊重、人材育成</li> </ul>		

※1 MR(医薬情報担当者): インターヘルスケア(Rep-i)、調査月:2023年2月、MA(メディカルフェアーズ): インターヘルスケア、調査月:2023年2月、製品情報センター: トランスコスモス社・日本総合研究所、調査月:2022年11月  
 ※2 NPS: Net Promoter Score  
 ※3 「総販売量」から「患者1人が1年間必要とする使用量」を除いて推計  
 ※4 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

※5 2022年度に新規設定  
 ※6 第三者保証対象  
 ※7 関連法規制においてDSグループとして対外的な開示が必要とされる、国内外グループ会社で発生したコンプライアンス違反  
 ※8 規制当局及び業界団体による医療関連の指摘があり、第一三共グループの信用を著しく低下させる可能性のある事実  
 ※9 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  
 ※10 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  
 ※11 第一三共ケミカルファーマ小田原工場で実施した土壌浄化に伴い一時的に発生した廃棄物を含む

## 事業に関わるマテリアリティへの取り組み

サイエンス&テクノロジー(S&T)の強みを活かした革新的な医薬品を継続的に創出し、一人でも多くの患者さんにお届けしていくことは、当社にとって最も重要な課題の一つです。「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」の達成を目指し、エンハーツ®の価値最大化に向けた当社の事業に関わるマテリアリティの取り組みをご紹介します。

**Purpose**  
世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する



### エンハーツの価値最大化

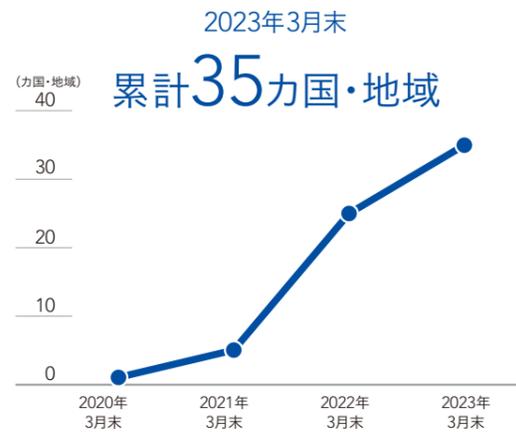
#### 適応拡大

- HER2陽性乳がん二次・三次治療
  - HER2低発現乳がん(化学療法既治療)
  - 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
- (2023年6月末時点における承認取得済みの適応症)

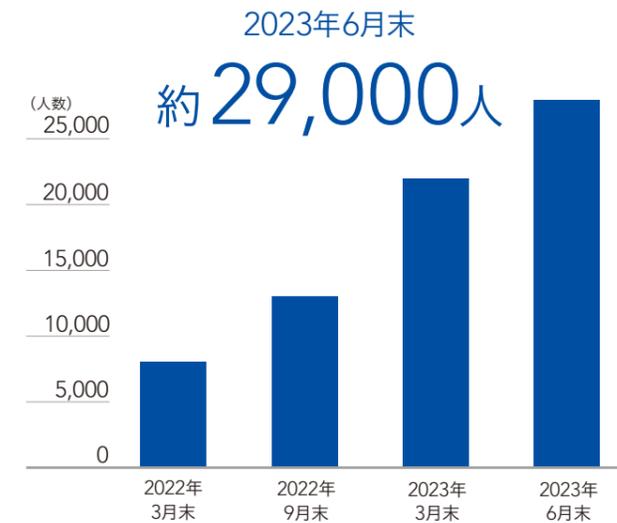
幅広いがん種/適応での上市を目指している当社グループのバイプラインについて、詳細はこちらへ

[https://www.daiichisankyo.co.jp/files/rd/pipeline/index/pdf/pipeline\\_2307\\_j.pdf](https://www.daiichisankyo.co.jp/files/rd/pipeline/index/pdf/pipeline_2307_j.pdf)

#### 上市国・地域拡大



#### 提供患者さん数



### 2022年度における成果

2022年5月	6月	7月	8月	11月	12月	2023年1月	3月
6日 米:HER2陽性乳がん二次治療承認	22日 欧:HER2低発現乳がん(化学療法既治療)二次治療申請 27日 日:HER2低発現乳がん(化学療法既治療)二次治療申請	19日 欧:HER2陽性乳がん二次治療承認 25日 米:HER2低発現乳がん(化学療法既治療)申請	8日 米:HER2低発現乳がん(化学療法既治療)二次治療承認 12日 米:HER2変異非小細胞肺癌二次治療承認	19日 日:HER2陽性乳がん二次治療承認	13日 日:HER2変異非小細胞肺癌二次治療申請 19日 欧:HER2陽性胃がん二次治療承認	5日 欧:HER2変異非小細胞肺癌二次治療申請 26日 欧:HER2低発現乳がん(化学療法既治療)承認	27日 日:HER2低発現乳がん承認

#### 革新的な医薬品の創出

##### エンハーツの適応拡大に向けて

当社グループの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、適応拡大に取り組んでいます。2022年度は、日米欧でのHER2陽性乳がん二次治療及びHER2低発現乳がん(化学療法既治療)、米国でのHER2変異非小細胞肺癌二次治療の承認を取得しました。また、未だ多くの人が苦しむがんの領域において、患者さん、医療現場に一日も早く新たな治療薬をお届けするよう活動を進めています。

##### 優先審査制度への指定数累計をKPI項目として追加

当社グループの創出する「革新的な医薬品」を患者さんにより早く治療薬としてお届けすることで、当社の掲げるミッションを体現し、パーパスの実現を表す指標として、日米欧中各極における優先審査制度への指定数を2022年度よりKPI項目として新たに追加し、継続的なモニタリングを行っています。2021年度からの累計は、20件となっています。

地域	主要優先審査制度
日本	希少疾病用医薬品優先審査 迅速審査 先駆的医薬品
アメリカ	Priority Review Accelerated Approval Fast Track Breakthrough Therapy
欧州	Accelerated Assessment Conditional Approval PRIME
中国	Conditional Approval Procedure Priority Review and Approval Procedure Breakthrough Therapeutic Drug

#### 高品質な医薬品の安定供給

##### 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

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。また、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。2022年度は、約651億円を投資する意思決定を行いました。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。

#### 高品質な医療情報の提供

##### がん領域におけるタイムリーな安全性情報のモニタリングと提供

がん製品のグローバルにおける提供開始に伴い、膨大な安全性情報をタイムリーに管理・モニタリングすることがますます重要になりました。当社は統合データ分析基盤(IDAP)を活用し、データ集計や適正使用の順守状況把握の効率化を行っています。特に重要な安全性情報の一つである間質性肺疾患に関しては早期発見や重症化の抑制に向けたタイムリーなモニタリングと情報提供を実現しています。

#### 医療アクセスの拡大

##### エンハーツ上市を35カ国・地域に拡大

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後、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。がん領域において70カ国・地域以上に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、2023年3月末時点では、合計35カ国・地域に拡大しました。また、2023年6月末時点では、約29,000人の患者さんへの提供につながっています。

第一三共グループでは、2021年4月に2030年ビジョンと2025年度までの第5期中期経営計画(第5期中計)を公表しました。第5期中計の進捗について主要な取り組みをご紹介します。

第5期中計 戦略の柱  
↓  
**1**  
**3ADC(エンハーツ®、Dato-DXd、HER3-DXd) 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

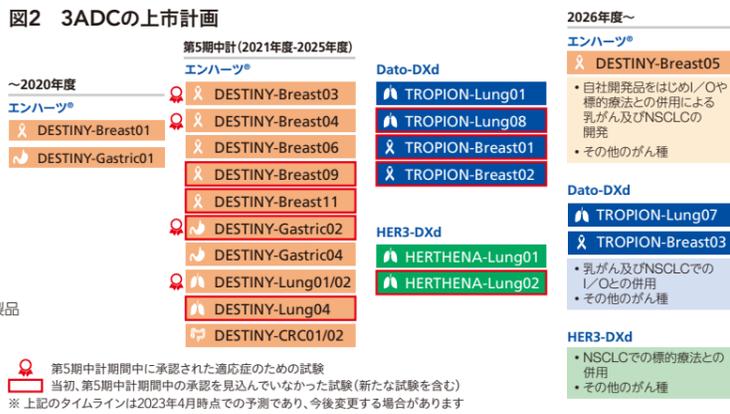
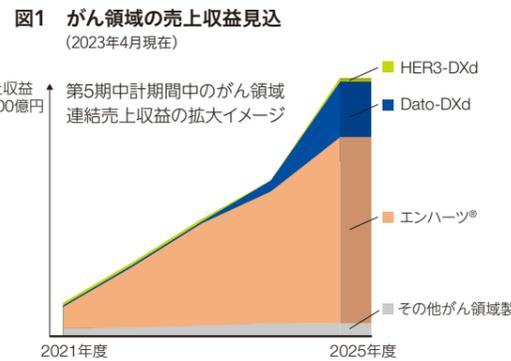
3ADCとは、当社独自のDXd-ADC技術を用いた製品であるエンハーツ®、Dato-DXd、HER3-DXdであり、研究開発費や人的資本を集中的に投入しています。がん領域の売上収益見込については、エンハーツの好調な売上見込と、3ADCの順調な開発進捗を受け、2025年度の達成見込は当初計画の6,000億円を大きく上回る9,000億円以上を見込んでいます。(図1)

最大の成長ドライバーであるエンハーツは、2022年度にDESTINY-Breast03試験とDESTINY-Breast04試験において良好な結果を得たことにより、米国、欧州、日本におけるHER2陽性乳がんの二次治療と、化学療法既治療のHER2低発現乳がんの適応を新たに取得しました。また、乳がん、胃がんに続き、3番目のがん種である肺がんにおいても、HER2遺伝子変異の非小細胞肺がん(NSCLC)二次治療の適応を米国において取得しました。米国、欧州、日本以外の各国・地域においても、中国でHER2陽性乳がん二次治療の適応を取得するなど、順調に上市国・地域を拡大しています。これらの結

果、2022年度のグローバルでのエンハーツ製品売上は2,075億円にまで成長しています。

エンハーツのさらなる製品価値最大化に向けた研究開発も順調に進捗しており、当初計画を大きく上回る試験が第5期中計期間中の承認を見込んでいます。(図2の赤枠ハイライト部分)。また、エンハーツに次ぐDato-DXdとHER3-DXdについても、上市に向けたピボタル試験が順調に進捗するとともに、上市後の適応追加を目指す複数のPhase3試験を開始し、両製品の開発は、当初の計画を上回るスピードで進捗しています。これらの試験を推進するために、研究開発費は当初の計画を上回る見込ですが、いずれも「3ADC 最大化の実現」に向けて欠かせない重要な試験であり、将来のさらなる成長に向けて、早期の承認取得とプロモーションの開始を目指し、DXd-ADC開発のための優先的な投資を行っていきます。

※ 医薬品の有効性及び安全性を証明するための試験。薬事承認申請に必要なデータを取得するために実施。



第5期中計 戦略の柱  
↓  
**2**  
**既存事業・製品の利益成長**

- リクシアナ®利益最大化
- タリージェ®, Nilemdo®等の早期拡大
- 新薬を軸とした収益構造へのトランスフォーメーション

- アメリカン・リージェント、第一三共ヘルスケアの利益成長

既存のグローバル主力製品であるリクシアナについては、用法・用量の追加により、製品価値が向上し、各国・地域において想定を上回る成長を続けています。日本、韓国、台湾に加え、ベルギー、スペイン、英国などの欧州各国で順調に売上が拡大しています。(図3)2022年度のグローバル売上収益実績は前期比383億円増収の2,440億円となり、2023年度は各国・地域に

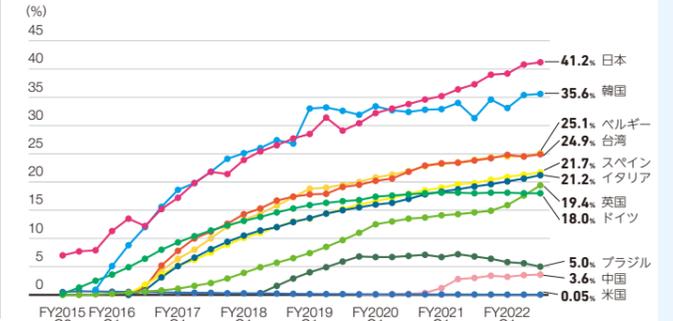
おける成長をさらに加速し、売上収益2,594億円を目指します。製品ポートフォリオの強化については、日本において、2019年に販売を開始した高血圧症治療剤ミネプロ®の新たな剤型である口腔内崩壊錠(OD錠)を2022年5月に上市しました。また、日本イーライリリー社と販売提携契約を締結している片頭痛治療剤レイボー®を2022年6月に、抗悪性腫瘍剤工

ザルミア®を2022年12月に上市しました。2022年9月には、疼痛治療剤タリージェのOD錠の承認を取得し、2023年上半期の上市に向けた準備を進めています。2023年3月には、アストラゼネカ社の子会社であるメディミュンと開発・販売に関するライセンス契約を締結している経鼻弱毒生インフルエンザワクチンフルミスト®について予防を適応として承認を取得し、2023年度の上市を目指しています。

米国では、8月にアメリカン・リージェントが、がん領域のジェネリック注射剤の研究開発・製造・販売を行うHBT社を買収しました。HBT社とのシナジーを通じて、製品ポートフォリオを強化し、ジェネリック注射剤事業のさらなる成長を目指しています。また、第一三共ヘルスケアにおいては、ターゲッ

トとするOTC医薬品の市場でシェアNo.1を獲得し、着実な利益成長を遂げています。

図3 リクシアナ®の各国・地域における成長



第5期中計 戦略の柱  
↓  
**3**  
**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

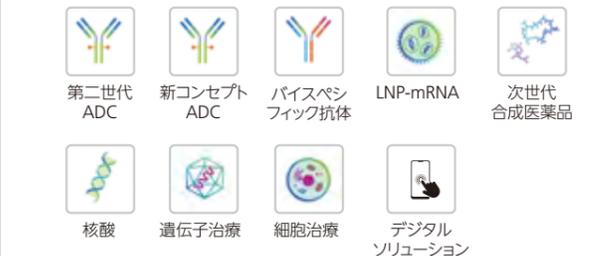
3ADCに次ぐ成長ドライバー候補としての期待が高まってきたDS-7300(抗B7-H3 ADC)とDS-6000(抗CDH6 ADC)を「Rising Stars」と位置づけ、多様ながん種での開発を加速しています。

DS-7300は、Phase1試験において多様ながん種で早期の有効性シグナルを示唆する中間解析データを獲得しています。また、進展型小細胞肺がん二次治療を対象としたPhase2試験も開始しています。DS-6000は、Phase1試験において卵巣がん、腎細胞がん早期の有効性シグナルを示唆する中間解析データを獲得しています。両製品のポテンシャルが高まったため、2023年4月以降の研究開発戦略を、従来の「3 and Alpha」から、「5DXd-ADCs and Next Wave」に改めました。

▶ 5DXd-ADCs and Next Waveについて詳しくはこちらへ P23

さらに、第二世代ADC、DS-9606の固形がんを対象としたPhase1試験を開始する等、ポストDXd-ADCモダリティの選定も着実に進展しています。(図4)

図4 多様なモダリティ



第5期中計 戦略の柱  
↓  
**4**  
**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、及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

長期視点でESG経営を推進していくために、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にも取り組んでいます。

社会との共創においては、当社が開発中の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について、パンデミックリスクへの対応が進展しています。DS-5670の研究開発は、国立研究開発法人日本医療研究開発機構(AMED)の「ワクチン開発推進事業」及び厚生労働省の「ワクチン生産体制等緊急整備事業」の支援を受けて実施して

り、2023年8月には起源株ワクチンによる追加免疫投与の承認取得、5月より変異株対応ワクチンのPhase3試験を開始しました。本試験結果をもとに、オミクロン株対応ワクチンの承認取得、新変異株に対応したmRNAワクチンの供給を目指します。

※ 予期せぬ感染症の流行阻止・重症化予防に必要なワクチンを可能な限り迅速に製造し、日本国民のために確保するため、ワクチンを含むバイオ医薬品の生産体制整備を目的とした事業

▶ 患者さん、社会、社員との価値共創については P37

▶ 株主・投資家との価値共創については P45

第5期中計の戦略の柱の一つである「ステークホルダーとの価値共創」において、患者さん、ビジネスパートナー、環境、社員との価値共創に向けた具体的な取り組みをご紹介します。

▶ 株主・投資家との価値共創について、詳しくはこちらへ P45

MESSAGE



ヘッド オブ グローバル  
コーポレートストラテジー  
福岡 隆

当社グループの「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスを実現し続けるために、長期視点でESG経営を推進していくことは必須です。その中で、患者さんをはじめとする多様なステークホルダーの皆さまと互いに信頼を築いていくことは極めて重要と考えます。当社グループでは、ステークホルダー全ての皆さまからの期待をサステナビリティ課題として捉え、経営戦略に統合させ、かつ事業活動と一体となって取り組んでまいります。

第一三共グループが推し進める「価値共創」とは、Patient Centricityやカーボンニュートラル、One DS Cultureの醸成など、ステークホルダーの皆さまとともに価値創造プロセスを推進すること、そして当社の強みを活かした取り組みを実践し続けることです。これをより具現化していくためには、我々の大切なステークホルダー全ての皆さま、すなわち患者さん、株主・投資家、社会、社員の全ての皆さまの期待やニーズ、多様な価値観に基づくご意見を、組織の垣根を越えたバリューチェーンに積極的に取り込み、イノベーションのさらなる追求と新たなチャレンジを通じ、当社ならではの価値を創出していく必要があります。これからも皆さまとの建設的な対話を通じて、皆さまとともにサステナブルな社会に向けて協働してまいりたいと思います。

第一三共グループが推し進める「価値共創」とは、Patient Centricityやカーボンニュートラル、One DS Cultureの醸成など、ステークホルダーの皆さまとともに価値創造プロセスを推進すること、そして当社の強みを活かした取り組みを実践し続けることです。これをより具現化していくためには、我々の大切なステークホルダー全ての皆さま、すなわち患者さん、株主・投資家、社会、社員の全ての皆さまの期待やニーズ、多様な価値観に基づくご意見を、組織の垣根を越えたバリューチェーンに積極的に取り込み、イノベーションのさらなる追求と新たなチャレンジを通じ、当社ならではの価値を創出していく必要があります。これからも皆さまとの建設的な対話を通じて、皆さまとともにサステナブルな社会に向けて協働してまいりたいと思います。



患者さんとの価値共創

Patient Advocacy<sup>※1</sup>

当社グループは患者さんを常にあらゆる活動の中心に据え、Patient Centricityに向けた取り組みを強化しています。

当社のグローバルメディカルアフェアーズ機能の主な目標は、患者さんの生活の質の向上に向けて、情報創出・発信活動により医療の発展に貢献することです。必要な情報の提供はもちろん、進行中の臨床試験に関する適切なコミュニケーションにより、医療関係者が患者さんに最適な治療法を決定することをサポートしています。オンコロジービジネスユニット(OBU)傘下のGlobal Oncology Medical Affairs(GOMA)は、当社グループががん治療のリーダーとして認知されることに貢献し、信頼できるパートナーとなることをビジョンに掲げ、臨床・観察研究やメタアナリシス<sup>※2</sup>、医師主導型臨床試験<sup>※3</sup>、拡大アクセスプログラム(Expanded Access Program)等への実施と支援を通じたデータとエビデンスの収集と発信に向けて取り組んでいます。

特に、「患者さんの声」を取り入れる患者さん中心の医薬品開発活動は、ある病気や症状とともに生きる人々が日々直面する課題を直接知ることにつながり、患者さんにとって適切な言葉やアプローチで積極的な情報提供・教育・説明を可能にします。GOMAに所属する第一三共グローバルPatient Advocacyチームでは、患者さんの経験、ニーズ、疑問に対する理解を深めるため、アドボカシー団体と強いパートナーシップを構築しています。その中で、治療法、投薬の順序、副作用の管理、バイオマーカー試験の重要性、臨床試験における多

様性、そして価格と医薬品へのアクセス等は、患者さんにとっても重要なトピックとして挙げられています。これらのトピックに対する患者さんの声を開発・製品化計画に直接反映することで、医薬品やサービスに真の付加価値を加え、患者さんの人生をより長く、より良くすることに注力しています。加えて、患者さんやそのご家族の声を聞き、Patient Centricityを浸透する機会を設けています。例えば、社員イベントでの患者さんの講演や、支援団体を支援するためのボランティア活動等を実施しています。また、患者さんとそのご家族に向け、科学的データや専門用語について学ぶ機会を増やし、医療関係者とより深い議論ができるよう、患者さんが理解できる平易で分かりやすい言葉で伝達しています。

※1 Patient Advocacy(バイシエントアドボカシー)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  
 ※2 網羅的に収集した試験情報を統合・解析する手法  
 ※3 医師が主体となって行い、これまで厚生労働省で承認された薬、治療法や診断法から、最良の方法や薬のよりよい組み合わせを確立することを目的として行う試験



2023年度ASCO(米国臨床腫瘍学会)で、「Patientジャーニーカード」にご参加いただいた患者さんと交流を深めました。

OBUでは、患者さんより密接につながりを持つため、実際の患者さんの実体験が記載されている「Patientジャーニーカード」を社員に毎朝選択し携帯することを推奨しています。

\* 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。

Patient Centricityに向けた取り組みについて、詳しくはこちらへ

[https://www.daiichisankyo.co.jp/sustainability/our\\_approach/patient-centricity/](https://www.daiichisankyo.co.jp/sustainability/our_approach/patient-centricity/)

COMPASS (Compassion for Patients Strategy)

2014年にスタートしたCOMPASSは、患者さん志向の創薬を目指して研究開発本部を中心に活動が始まり、社員が参画する病院研修や患者さんとの交流などの企画を開催してきました。2022年度からは当社グループ全体に活動範囲を広げるとともに、武田薬品工業、参天製薬、協和キリンと共同で「Healthcare Café」を立ち上げ、4社が協力して患者さんに寄り添う企画を開催しています。これらの活動により、患者さ

んや医療現場の視点に触れる機会が増え、社員は多くの気づきにつながっています。今後もCOMPASSによる患者さんや医療関係者との双方向のコミュニケーションを通して、バリューチェーン全体で人々の『笑顔のある生活』の実現に貢献し続けます。

患者さんとの対話イベント「Healthcare Café」についてはこちらへ

[https://www.daiichisankyo.co.jp/our\\_stories/detail/index\\_6882.html](https://www.daiichisankyo.co.jp/our_stories/detail/index_6882.html)

PFDD (Patient-Focused Drug Development)

患者さんとともに医薬品の最大の価値を生み出すためには、患者さんの真に望む薬の効果や治験のあり方を把握し、その実現に向け自ら考え、行動することが重要です。開発過程に目を向けると、質の高い治験を実施することは、患者さんの負担軽減はもちろんのこと、患者さんの理解がより深まり、治験への参加同意が得られやすくなります。それは試験の進行を後押しし、当該医薬品の上市までの期間を早めることにつながり、患者さんに新薬をより早くお届けすることができます。

PFDDとは、患者さんの経験、視点、ニーズ、優先順位を医薬品の開発コンセプトの立案や治験の計画作成、実施、承認申請までの過程へ具体的に取り入れ、推進する活動です。当社では、患者支援団体や患者ネットワークを有する医療関係者との提携ならびに治験コーディネーターによるCRC Board<sup>※4</sup>の設置により、タイムリーに意見交換・聴取ができる当社独自の仕組み(PFDDフレームワーク)を構築しました。これにより、患者さんに提供する説明文書・同意文書をはじめ、治験実施

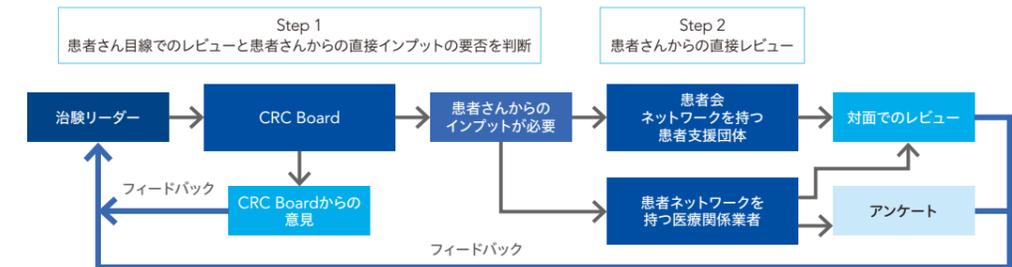
計画書、Thank You Letter<sup>※5</sup>、Plain Language Summary<sup>※6</sup>など、一連の治験プロセスにおいて、患者さんの声を幅広く取り入れることができるようになり、患者さんの視点に立った治験実施や適切な治験デザイン構築に役立てることができると考えています。また、本活動により、患者さんが医薬品開発の計画立案に参加いただける環境を整備することで、患者さんや医療関係者と当社との相互理解・連携を深め、強い信頼関係も構築していかけています。さらには外部セミナー、学会、業界団体での積極的な情報発信を含めた協業を行い、製薬業界やその他のステークホルダーにおいても患者さんが積極的に意見を発信・提供できる環境づくりを支援し、より良い医療への貢献を目指していきます。

※4 Clinical Research Coordinator Board。治験関連資料のレビューを行うとともに、患者さん目線に立ち、患者さんに寄り添った行動のできる治験コーディネーターから構成される委員会、同意説明文書等の資料をレビューする

※5 治験や臨床試験へ参加される被験者の方への感謝の意とともに、参加した治験の結果を確認できるサイトの案内が記載された手紙を提供する

※6 治験参加者とそのご家族や一般の方に対し、治験結果について平易な表現を用いて情報提供を行うことを目的とした文書

PFDDフレームワーク



VOICE



研究開発本部 開発統括部  
開発企画グループ  
田中 亮一

私たちのPFDDの取り組みはスタートを切ったばかりですが、フレームワークに参画している治験コーディネーターや患者さんのレビューコメントはいずれも的確で、既に多くの気づきをいただいています。しかしながら、実施できている治験は一部のご限定されたものであること、新規に作成する治験関連資料に対するレビューの実例は少ないことなど、改善すべき点も多く存在します。

今後は実績を重ねることで、このPFDDが治験のプロセスの中で当たり前になるように、さらには日本のみならず海外との連携を図り、本取り組みがグローバルでスタンダードとなるよう働きかけていきます。



## ビジネスパートナーとの価値共創

### サステナブル調達に向けた取り組み

当社グループは、3年に1度のサイクルで国内外の主要なビジネスパートナーに対してサステナブル調査を実施し、調査結果をもとに選定した対象先と双方向のコミュニケーションを行っています。また、ビジネスパートナーとのコミュニケーションから得た知見を社外啓発活動の企画立案に活かし、お互いがサステナビリティの重要性を再認識することによって、サプライチェーン全体でのより積極的なサステナビリティ活動を

動を促しています。

今後、ビジネスパートナーのサステナビリティ活動を一層促進するための社外啓発活動を定期的実施し、お互いのサステナビリティ活動をさらに強化することで、持続可能な社会の実現を目指していきます。

▶ [サステナブル調査について、詳しくはこちらへ P73](#)

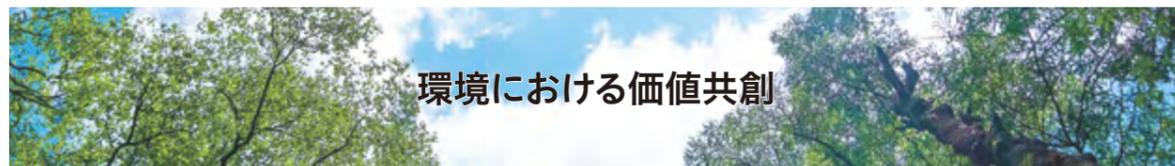
### ビジネスパートナーマネジメント

ビジネスパートナーに関するリスクを検知した後、継続的なモニタリングをベースに、リスクの重要度に応じて面談を実施しています。本面談を通じて、ビジネスパートナーに改善を促し、腐敗行為やデータプロテクション、人権、環境を含むESGリスクの軽減につなげています。加えて、ビジネスパートナーとの建設的な意見交換を通じ、ビジネスパートナーが当社のビジネスパートナー行動規範 (Business Partner Code

of Conduct, BPPC) を含めたサステナビリティに関して理解を深めることを期待しています。

今後、より最適なビジネスパートナーの選定基準・方法・プロセスを確立し、ビジネスパートナーとの連携を強化していく計画です。

▶ [ビジネスパートナー行動規範について、詳しくはこちらへ P73](#)



## 環境における価値共創

### おくすりシートリサイクルプログラム

第一三共ヘルスケアでは、テラサイクルジャパンとともに横浜市と協力し、日本初<sup>※1</sup>となる「おくすりシート (PTPシート<sup>※2</sup>)」を回収・リサイクルする生活者参加型プログラム「おくすりシートリサイクルプログラム」の実証実験を2022年10月に開始しました。

本プログラムでは、薬を服用し終わった後の「おくすりシート」を回収拠点にあるBOXに投函し、回収されたシートはプラスチックとアルミニウムに分離され、それぞれ新たな資源として活用されます。

「おくすりシート」は医薬品包装資材という特性から削減が難しく、今後も高齢化の進行に伴い使用量の増加が見込まれることを背景に、本プログラムは「おくすりシート」がリサイクル資源であることが生活者に認知され、資源として循環する仕組みを確立することを目的としています。

2023年4月には実証実験の約半分の期間で早くも当初設定していた回収量目標を大幅に超えたことから、新たな目標を開始当初の5倍にあたる50万枚、拠点数を2倍にあたる60拠点に更新し、取り組みを推進していきます。

<sup>※1</sup> 生活者参加型のリサイクルプログラム (テラサイクルジャパン合同会社調べ・2022年10月20日時点)

<sup>※2</sup> 薬を包装する方法の一つで、錠剤やカプセルをプラスチックとアルミニウムで挟んだシート状のもの

▶ [その他の環境の取り組みについて、詳しくはこちらへ P69](#)



## 社員との価値共創

### Global Culture Initiative

当社グループでは、グローバルな視野をもって考え、行動し、より広く患者さんや社会へ貢献するために必要となる企業文化「One DS Culture」の醸成を目指す Global Culture Initiative (GCI) を展開しています。

2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」を実現するためには、真にグローバルな組織になる必要があります。その達成に向け、社員一人ひとりが「Core Behavior」を実践することによってさまざまな課題を乗り越えながら、いきいきと働くことができる企業文化「One DS Culture」の醸成が重要です。

GCIを通じて、社員・当社グループがともに企業文化を醸成していくことで、全世界の社員同士の信頼に基づいた協力はもちろん、成功のみならず失敗も気兼ねなく共有できる関

係性を構築でき、社員のさらなる成長及びエンゲージメントの向上が図れます。また、当社グループにとっても、このような取り組みを通じて、継続的な医薬品の創出をはじめとするイノベティブな成果を生み出す基盤を整えることができません。言語・時差など課題もありますが、カルチャーを真に組織に根付かせるべく、社員と当社グループの価値共創を通じて、相互の持続的な成長を目指していきます。



### Core Behavior

#### 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

#### Collaborate & Trust

私たちは、互いに敬意を持って接し、透明性と傾聴姿勢を通じて信頼関係を築くことで、シンプルかつ生産的に協働します

#### Develop & Grow

私たちは、学び、挑戦し、主体的に行動することで、個として日々互いに成長して第一三共の力を高めます

### 活動事例

#### ● カルチャーアンバサダーによるGCI活動の支援

各組織におけるOne DS Culture醸成の責任者であるグローバルリーダーとともに、自組織の文化の醸成を推進するカルチャーアンバサダー (CA) を選定しています。

CAが実施する、各現場の意見や状況に応じてアレンジした施策により、社員の納得度の高い活動を展開しています。また、組織ごとの課題や取り組み、成功例を共有することで、会社全体として、より効果的・効率的なOne DS Cultureの醸成につながっています。

CA間のGCIへの理解度や施策実行度の差などの課題を克服するため、グローバルリーダー・CA・GCI事務局の強固な協力体制を構築し、2023年度も引き続きOne DS Cultureを醸成していきます。

#### ● Core Behavior Awardsの開始

Core Behaviorを自発的に体現している社員を推薦・選出し、表彰する「Core Behavior Awards」を2022年度に初めて開催し、3名が受賞しました。

本取り組みによって、受賞者のモチベーション向上のみならず、手本となるCore Behavior実践例を発信することで、社員のCore Behavior実践が促進されています。また、当社グループにとっても、One DS Cultureのさらなる醸成につながりました。

本取り組みを通じ、Core Behaviorの浸透・実践には地域間で差があることがわかり、今後、全社員が自然とCore Behaviorを実践している状態を目指し、取り組みを推進しています。

## リスクマネジメント

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

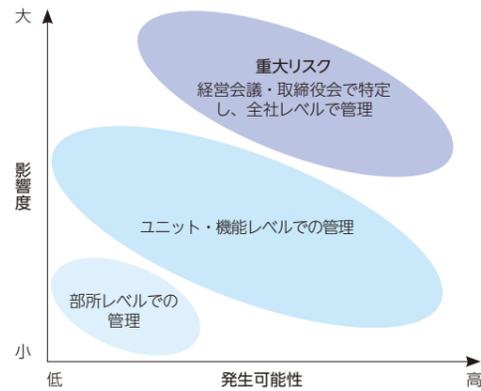
当社グループは、企業活動に潜在するリスクへの適切な対応を定めるリスクマネジメント体制を構築し、ヘッド オブ グローバル コンプライアンス・リスクがリスクマネジメント推進責任者として当社グループ全体のリスクマネジメントを統括し、事業計画策定・実行の年次サイクルに合わせたリスクマネジメントを推進しています。

各ユニットにおいてはユニットの責任者が、組織の目的・目標の達成に向け、リスクの抽出、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する情報提供・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。

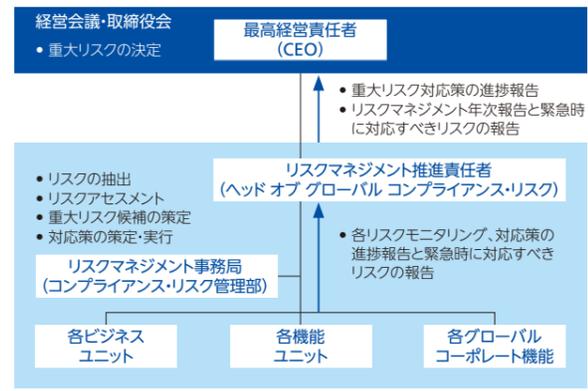
リスクマネジメント推進責任者は、各ユニットから報告されたリスクについて、企業経営に重大な影響が想定されると

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。

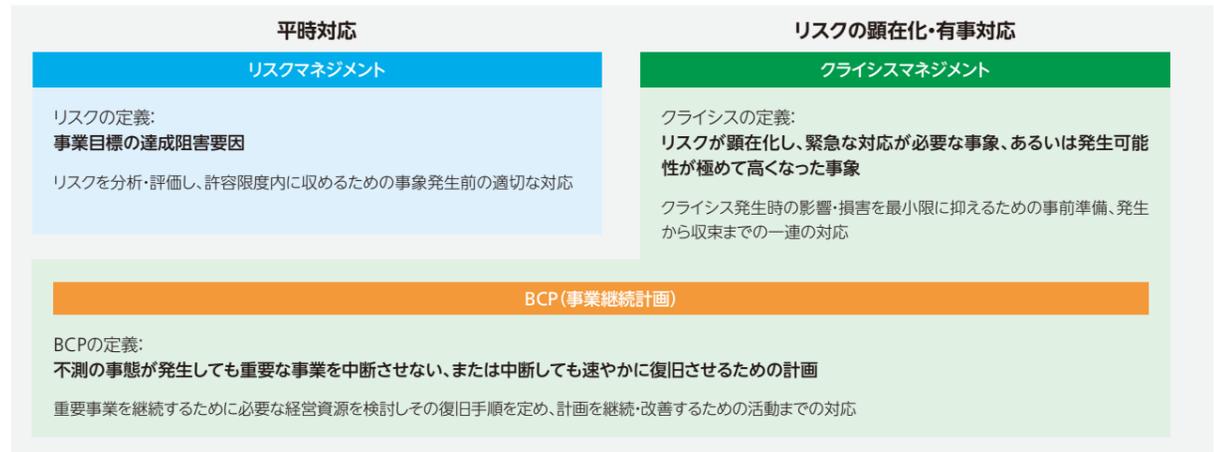
当社グループにおけるリスクレベル分類の概念図



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

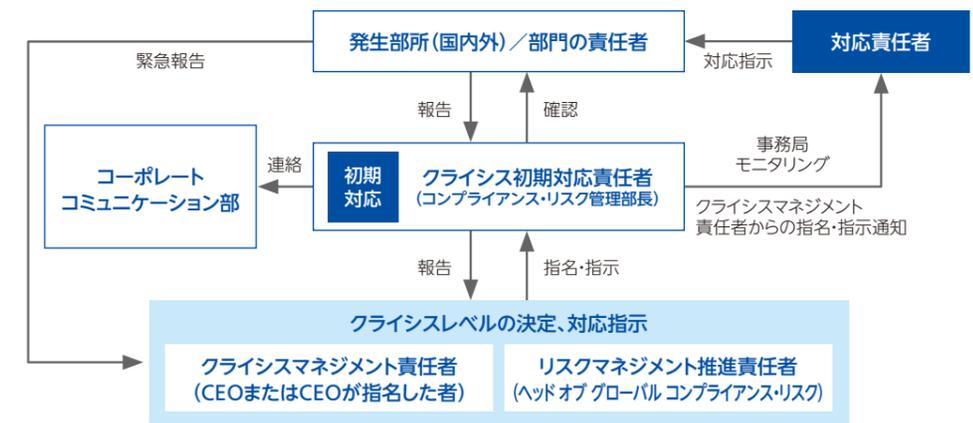


## クライシスマネジメント

第一三共グローバルクライシスマネジメントポリシーでは、企業活動に潜在するリスクのうち、顕在化し緊急な対応が必要な事象、発生可能性が極めて高くなった事象を総称して「クライシス」と定義し、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し、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（コンプライアンス・リスク管理部長）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（ヘッド オブ グローバル コンプライアンス・リスク）とも当該情報を共有し、迅速かつ確かな初期対応により、事態の拡大防止と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。なお、新型インフルエンザウイルスの世界的な大流行（パンデミック）に備え、社員及びその家族の安全を確保し、医薬品の供給を継続することを目的とした「新型インフルエンザ対策行動計画」を2009年より策定しています。

クライシス発生時の初期対応



## BCP(事業継続計画)

事業継続へ影響を及ぼすさまざまな脅威に対処すべくオールハザード型BCPとして整備し、有事においても社会からの要請に応えるために医薬品等の安定供給及び品質確保を可能とする体制、ならびに研究開発の継続性を確保できる体制を構築しています。また、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べく、脅威が顕在化した際により適切に対応できるよう継続的な改善を図っており、その一環としてBCP訓練を実施しています。サプライチェーンにおいては、原材料等の調達や製品の製造・物流等のサプライチェー

ンが複雑化する中で、医薬品の安定供給を継続するために必要な設備、在庫、要員、情報システム等の経営資源に対し、予防策の実施、多重性の確保、支援策の確保、代替策の確保の4つの視点からそれぞれ対策を行っています。また、優先して供給する品目については、製薬企業としての社会的責任の大きな製品や、事業継続のために重要な製品等について速やかな供給の実現を目指し、定期的に見直しを行っています。

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エンハーツ®、Dato-DXdに関する(T-DXd/DS-8201:抗HER2 ADC、製品名:エンハーツ®)及びダトポタマブ デルクステカン(Dato-DXd/DS1062: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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>各国の薬事規制当局との継続的なコミュニケーションを通じた薬事リスクの管理・低減</li> </ul>
医薬品の副作用や品質問題	✔	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の安全管理情報(副作用情報等)の客観的な評価・検討・分析の実施と医療現場への的確な情報提供</li> <li>全社員を対象とした安全管理情報についての研修実施(毎年)</li> </ul>
海外における事業展開	✔	海外事業における、当該地域の政治不安、経済情勢の悪化、法規制等への抵触、労使関係等の悪化の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外子会社のリスク管理担当者を任命、定期的な情報収集・交換を実施</li> <li>問題発生時には、当該担当者をハブとする現地子会社との連携により、迅速に課題解決</li> </ul>
製造・仕入れ	✔	当社施設の損壊、社会インフラの障害、技術的な理由等による製造活動や仕入れの遅延・停止等による悪影響の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>有事の際の速やかな業務復旧、ならびに医療体制維持のための医薬品安定供給と品質確保を可能とする体制の整備</li> <li>優先供給品目に関わる業務・組織体制の見直し等、継続的なBCPの改善</li> <li>優先供給品目の定期的な見直し</li> <li>生産・物流拠点の分散、自家発電装置の設置</li> <li>主要システムの二重化等、IT 基盤の強化</li> </ul>
環境・安全		当社社内外の人への化学物質の暴露、土壌汚染、大気汚染等による環境への悪影響や気候変動に伴う気象災害や温暖化等による医薬品のサプライチェーン寸断、製造コスト上昇等が医薬品の安定供給に悪影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制当局の基準以上の厳格な自主管理基準値の設定と継続的なモニタリング</li> <li>TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)に沿った情報開示</li> </ul>
知的財産権	✔	事業活動が他者の特許権その他の知的財産権に抵触するとして第三者から指摘を受けた場合の事業の断念や係争と、第三者が当社グループの知的財産権を侵害する場合の当社からの訴訟提起の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産の創造と保護による価値の最大化とリスクの最小化</li> <li>知的財産係争が発生した場合、社内外の関係者と協力し、事業への影響を最小限にとどめるための体制の整備</li> </ul>
訴訟	✔	医薬品の副作用、製造物責任、労務問題、公正取引に関する問題等に関する訴訟の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令、契約、紛争防止・解決等の観点からのリーガルリスク最小化とビジネス機会最大化</li> </ul>
法規制、医療費抑制策等の行政動向	✔	薬価基準の改定、医療制度、健康保険に関する行政施策による事業への悪影響の可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>薬価制度改革や流通改善ガイドラインを踏まえた仕切価格・割戻改定の実施</li> <li>各国における医薬品価格政策のモニタリング</li> <li>適切な販売条件の設定・実施</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>不適切な活動を早期に発見するための事業活動のモニタリングの実施</li> <li>法規制の遵守・徹底と教育・啓発等による発生防止策の実施</li> <li>コンプライアンス違反の未然防止策制定、違反があった場合の厳正な対応</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株の削減</li> <li>年金基金資産配分の期中見直し</li> <li>為替ヘッジ取引</li> </ul>
ITセキュリティ及び情報管理	✔	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDXO®を統括責任者とした情報分野におけるグローバル組織体制構築</li> <li>情報管理に関する社員研修の実施</li> <li>防御機能、侵害の検知機能と対処機能等のセキュリティシステムの整備</li> <li>情報セキュリティ基盤強化・運用改善</li> </ul>
繰延税金資産の回収可能性	✔	課税所得の減少、税制改正等による将来減算一時差異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	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営環境変化等を踏まえた将来の課税所得の適宜見直し</li> </ul>
人材の確保		採用市場の競争激化等により、高い業務遂行能力や各職務に必要な高度な専門性を持った人材やデジタル人材を十分に確保できない可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画的な採用活動の強化、多様なアプローチによる人材確保</li> <li>社内教育プログラムの実施を通じた人材の育成・確保</li> <li>One DS Cultureの醸成とインクルージョン&amp;ダイバーシティ(I&amp;D)の推進、グローバル共通のエンゲージメントサーベイによる分析・改善</li> </ul>

※ Chief Digital Transformation Officerの略

情報管理・セキュリティへの取り組み

● 情報セキュリティマネジメント体制の整備・強化

当社グループでは、製品の安定供給及び信頼性のある情報を顧客に提供するために、情報セキュリティに関するグローバルポリシーを制定し、ヘッド オブ グローバル インフォメーション セキュリティのリーダーシップのもと、グローバルにおける情報セキュリティ対策を整備しています。また、情報管理機能を含むデジタル領域の最高責任者かつ取締役であるCDXO<sup>※1</sup>が全体を統括し、執行に対する監督を行っています。

同ポリシーで言及している情報及びシステム資産には、当社グループ内に限らず、取引先等のビジネスパートナーや顧客の情報を含む情報及び情報が保存されるデータ、媒体、情報システム、産業システム及び紙面が包含されています。主に文書管理を中心とした情報管理においては、安全性・信頼性の確保や、適切な取扱管理策に関連する国内グループ各社共通化及び継続的な見直しを行い、情報管理の徹底を図っています。情報セキュリティにおいては、2022年度にはグローバルでのセキュリティ対策実施水準を引き上げることを目標として、第一三共グループ情報セキュリティスタンダードを制定しました。また、2023年度からは当該機能をグローバルDXに移管し、デジタル機能と共同してグループ全体の情報セキュリティをさらに強化します。セキュリティの脅威から情報資源を守るためには、全ての社員の意識啓発が重要であり、各社の状況に合わせた社員への情報セキュリティ啓発活動として、サイバー攻撃の手口の解説や標的型メール等に対する意識啓発、注意喚起を継続的に実施しています。

※1 Chief Digital Transformation Officerの略

● サイバーセキュリティへの対応

近年増大しているサイバー攻撃への対応機能としてCSIRT<sup>※2</sup>をヘッド オブ グローバル インフォメーション セキュリティのリーダーシップのもとに運営し、外部セキュリティパートナーの協力のもと24時間体制でのセキュリティ監視を実施、発生したインシデントに対して迅速に対応する体制を整備しています。

医薬品の副作用や品質問題に関する管理体制の強化

安全で高品質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、品質について、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強化し、原材料の調達から保管、医薬品の製造に加え、流通段階も含め一貫した品質保証に取り組んでいます。また、グループ会社の事業所及びビジネスパートナーに

サイバー攻撃の脅威に対しては、同業・他業種といった他組織と連携することが重要であり、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・推進しています。また、社外との協力関係を構築することで、当社グループ内だけでなく社会全体のセキュリティ向上に貢献することを目指し、CSIRTを中心として継続的に活動しています。

※2 企業等におけるコンピュータセキュリティに関する対応を行う枠組み

● 個人情報保護に関する取り組み

個人情報、企業の事業活動に不可欠な情報ですが、その性質上、誤った取り扱いがなされると、個人に取り返しのつかない被害を及ぼすおそれがあります。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(第一三共グループプライバシーポリシー)に基づき、各国・地域の法令・規制に準拠した社内規程を整備して個人情報の安全管理を徹底するとともに、定期的に研修を行い、個人情報の適切な取り扱いの周知徹底に取り組んでいます。2022年度は、当社及び国内グループ会社を対象に、改正個人情報保護法に対応した社内ルール改正の説明会ならびに、全役員及び社員を対象にEラーニングを実施しました。また、改正したルール徹底のためモニタリングを実施しました。マイナンバーの取り扱いに関しては、定期的に委託先のマイナンバーの安全管理状況を評価し、実地監査を実施するとともに、当社及び国内グループ会社の社員が当社グループの基本方針、管理体制などを理解するためのEラーニングを実施する等、適切に対応しています。さらに、欧州のGDPR(General Data Protection Regulation)をはじめ、世界各国で個人情報に関する規制が強化されています。当社グループでは、関連する国・地域で施行される個人情報保護法制への対応を進めています。

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。

## 持続的な価値創出に向けて 最適な資源配分を実行していく

常務執行役員  
ヘッド オブ グローバル  
コーポレートプランニング・マネジメント CFO  
小川 晃司



2023年4月、CFOに就任しました。入社以来、人事部門、米国駐在、アジア・中南米事業など、多岐に亘る職務を通じて当社グループの海外展開・事業拡大に携わってまいりました。当社グループが「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスを標榜、追求し続ける中で今、オンコロジー製品など私たちが生み出すイノベーションに対する社会からの期待の高まりを益々強く感じているところです。かかる状況下、ダイナミックで競争の激しいグローバル市場での競争に打ち勝っていくには私たちのオペレーションについてもより一層、役割分担と機能連携を進め、迅速かつ確かな意思決定とそれに伴う最適な資源配分がグローバルレベルで実行できるよう、社内システムを変革していくことが不可欠であり、2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」の実現に向けてリーダーシップを発揮していきたいと考えています。

### 第5期中期経営計画(第5期中計)の 進捗とアップデート

当社グループでは、2025年度目標「がんに強みを持つ先進的グローバルヘルスケアカンパニー」を達成し、2030年ビジョン実現に向けた成長ステージに移行するための計画として、第5期中計(2021年度～2025年度)に取り組んでいます。具体的には、4つの戦略の柱の実行とその戦略を支える基盤強化により、最終年度である2025年度の計数目標(KPI)として、売上収益1兆6,000億円(がん領域の売上収益6,000億円以上)、研究開発費控除前コア営業利益<sup>※1</sup>率40%、ROE 16%以上、DOE(株主資本配当率)<sup>※2</sup>8%以上を掲げています。

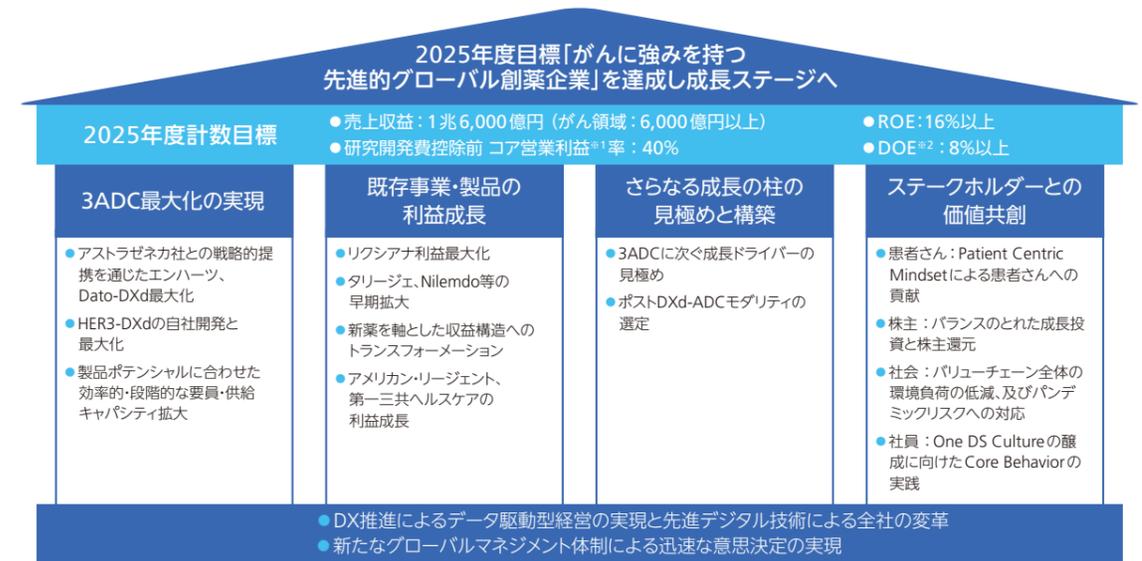
※1 コア営業利益:営業利益から一過性の収益・費用(固定資産売却損益等)を除外した利益  
※2 DOE:株主資本配当率=配当総額÷株主資本(親会社の所有者に帰属する持分)

#### ● 第5期中計の進捗

2021年度からの2年間を振り返ると、第5期中計の4つの戦略は順調に進捗していると考えています。

本中計の最重要課題である一つ目の戦略の柱「3ADC最大化の実現」については、エンハーツ<sup>®</sup>の製品価値最大化に大きな進展がありました。DESTINY-Breast03試験(DB-03試験)とDESTINY-Breast04試験(DB-04試験)において、第5期中計の前提を大幅に上回る良好なデータを獲得し、HER2陽性乳がん二次治療と化学療法既治療のHER2低発現乳がんの適応を追加したことに加え、乳がん、胃がんに続き、3つ目のがん種となるNSCLC(非小細胞肺癌)において適応を追加しました。DB-03試験、DB-04試験の試験結果は、医療関係者から高い評価を獲得し、エンハーツの売上は当初

### 第5期中期経営計画の目標と戦略の柱



計画を上回るペースで拡大しています。上市国・地域は35カ国・地域へと拡大し、2022年度売上収益は2,584億円まで拡大しました。加えて、HER2陽性乳がん一次治療を対象としたDESTINY-Breast09試験(DB-09試験)をはじめとする適応拡大試験も当初計画を上回るスピードで進捗しています。

また、後続品であるDato-DXd(抗TROP2 ADC)とHER3-DXd(抗HER3 ADC)の開発についても、当初計画を上回るスピードで進捗しています。

2つ目の戦略の柱である「既存事業・製品の利益成長」については、用法・用量の追加により、製品価値が向上した抗凝固剤リクシアナ<sup>®</sup>の市場浸透が一層進み、2022年度の売上収益は2,440億円まで拡大しました。さらに、日本における疼痛治療剤タリージェ<sup>®</sup>、米国における鉄欠乏性貧血治療剤インジェクタファー及びヴェノファー<sup>®</sup>等の売上収益が着実に伸長し、持続的成長のための投資と株主還元の原資創出の強化に寄与しています。また、新薬を軸とした事業構造へのトランスフォーメーションについても、片頭痛発作の発症抑制薬エムガルティ<sup>®</sup>、抗悪性腫瘍剤エザルミア<sup>®</sup>等の新製品を上市する一方、米国での高血圧症治療剤ベニカー<sup>®</sup>、欧州での抗血小板剤エフィエント<sup>®</sup>など、各国・地域における独占販売期間満了後の製品譲渡が進展し、収益性が強化されています。

3つ目の戦略の柱「さらなる成長の柱の見極めと構築」については、3ADCに次ぐ成長ドライバー候補の開発が進展しています。3ADCと同じDXd-ADC技術を用いたDS-7300(抗B7-H3 ADC)とDS-6000(抗CDH6 ADC)のフェーズ1試験において、多様ながん種で早期の有効性シグナルを示唆する中間解析データを獲得し、両製品のポテンシャルが高まっていることを受け、後述の通り、2023年4月以降の研究開発戦略を従来

の“3 and Alpha”から、“5DXd-ADCs and Next Wave”に改めました

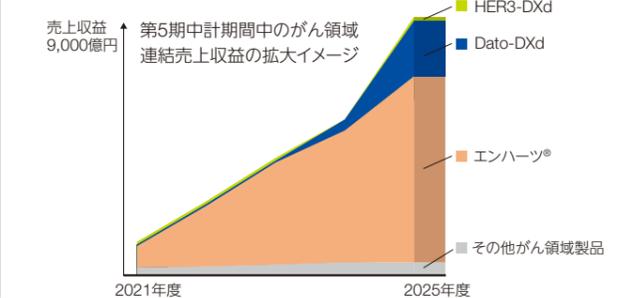
さらに、第二世代ADC、DS-9606の臨床試験を開始する等、ポストDXd-ADCモダリティの選定も着実に進展しています。

4つ目の戦略の柱「ステークホルダーとの価値共創」における重要な取り組みとして、COVID-19に対する初の国産mRNAワクチン(DS-5670)の開発が挙げられます。2023年8月には、COVID-19に対する起源株1価mRNAワクチン「ダイチロナ<sup>®</sup>筋注」として、「SARS-CoV-2による感染症の予防」を適応とした追加免疫における承認を日本で取得しました。現在、日本の2023年秋冬の接種に使用することが推奨されているXBB.1系統1価ワクチンの開発を進めており、早ければ2023年中にXBB.1.5系統1価ワクチンを供給することを目指しています。

第5期中計の進捗の詳細については、2022年度決算説明会資料をご参照ください。

[https://www.daiichisankyo.co.jp/files/investors/library/quarterly\\_result/2022/FY2022\\_Q4\\_Financial\\_Results\\_Presentation\\_J3%20%20.pdf](https://www.daiichisankyo.co.jp/files/investors/library/quarterly_result/2022/FY2022_Q4_Financial_Results_Presentation_J3%20%20.pdf)

### 図 がん領域の売上収益見込



● 2025年度計数目標(KPI)達成見込(2023年4月現在)

2025年度の売上収益は目標の1兆6,000億円を4,000億円上回る2兆円を見込みます。主な増加要因はがん領域の売上収益で、当初計画を上回るエンハーツの売上拡大等を受けて、目標を約3,000億円上回る9,000億円以上を見込みます。

エンハーツについては、DB-03試験とDB-04試験の結果を受けた乳がん市場における売上拡大、DB-09試験をはじめとする適応拡大試験の加速による製品売上と開発マイルストンの増加に加え、当初計画を上回る製品売上の拡大による販売マイルストンの増加等により、大きな売上収益の増加を見込みます。

研究開発費控除前コア営業利益率は、当初計画に比べ、売上収益の増加に伴う売上原価や販売費・一般管理費の増加が見込まれますが、引き続き40%の目標達成を目指します。販売費・一般管理費では、エンハーツとDato-DXdの製品売上の伸長に伴い、戦略的提携に基づくアストラゼネカとのプロフィット・シェア<sup>※3</sup>が増加し、また、当初第5期中計期間中の承認を見込んでいなかった適応取得による費用の増加も見込む一方、その他経費をより効率的・効果的に執行していくことで目標達成を目指す考えです。

※3 戦略的提携に基づくアストラゼネカとのプロフィット・シェア：製品売上による利益を当社とアストラゼネカで折半するために、当社が売上収益を計上する国・地域（日本を除く）における売上総利益の50%を当社からアストラゼネカへ支払

● 3ADC 上市計画と研究開発戦略のアップデート

計画を上回る3ADCの開発進捗を受けて、当初第5期中計期間中に承認取得を見込んでいなかった適応取得を含む、3ADCの上市計画を2023年4月にアップデートしました。また、3ADCに次ぐ成長ドライバー候補のDS-7300とDS-6000のポテンシャルが高まってきたため、2023年4月以降の研究開発戦略を、従来の“3 and Alpha”から、“5DXd-ADCs and Next Wave”に改めました。持続的成長を図るため、3ADC

研究開発戦略 5DXd-ADCs and Next Wave



以外の有望なパイプラインについても、積極的に研究開発費を投入する方針です。

これらの試験のための費用増加により、研究開発費は当初計画を上回る見込ですが、いずれも「3ADC最大化の実現」に向けて欠かせない重要な試験であり、早期の承認取得とプロモーション開始を目指して研究開発費を積極的に投入していきたいと考えています。

第5期中計期間のキャッシュ・アロケーションと資本コストを意識した経営

第5期中計期間中は、バランスのとれた成長投資と株主還元へのキャッシュ・アロケーションを行う方針です。

具体的には、キャッシュ・アロケーションの原資の一定額を成長投資（研究開発費、設備投資）と株主還元のアロケーションした上で、残余キャッシュについて、パイプラインの進捗を踏まえ、さらなる成長の柱の構築に向けた投資と株主還元でバランスを考慮しながら機動的に配分します。

第5期中計開始時の手元資金に研究開発費控除前の5年間の営業キャッシュフローを加えた第5期中計期間中のキャッシュ・アロケーションの原資は、エンハーツや既存製品の順調な売上拡大により、当初計画を約3,000億円上回る3.1兆

円を見込みます。

そのうち、2023年4月にアップデートした3ADCの上市計画と研究開発戦略を踏まえ、DXd-ADC 開発を優先した研究開発費に約1.8兆円（対当初計画3,000億円増）、2026年度以降の供給を見据えたADC供給体制強化を中心とする設備投資等に約6,000億円（対当初計画1,000億円増）を配分する方針です。

● 株主還元方針

株主還元については、株主資本を基準とするDOEをKPIとして採用した上で、安定的な株主還元を実施し、株主資本コストを上回るDOE 8%以上を2025年度目標として株主価値の最大化を図ることを目指しています。投資先行期から利益拡大期に移行する第5期中計では、資本コストを考慮の上、株主還元と資本効率との組み合わせで配当や自己株式取得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ています。

3ADCの成長による収益拡大と機動的な自己株式取得により資本効率の向上を図り、2025年度ROEは、引き続き株主資本コストを上回る16%以上を目指します。なお、財務の安全性を確保するため、第5期中計期間中は自己資本比率の水準を約60%で維持することを想定しています。

加えて、利益成長に応じた増配と機動的な自己株式取得により、株主還元のさらなる充実を図っていく方針です。

なお、2023年度の配当については、第5期中計の最重要製品であるエンハーツ<sup>®</sup>の売上が拡大し、2025年度主要計数目標の達成確度が高まっていることから、2022年度に引き続き増配を行い、2023年度の1株当たり年間配当は4円増配の34円を予想しています。

● 株主価値の最大化

当社グループでは配当と株価上昇によるキャピタル・ゲインの合計額を投資額で割った株主総利回り(Total Shareholders Return)の上昇に資する経営を目指しています。

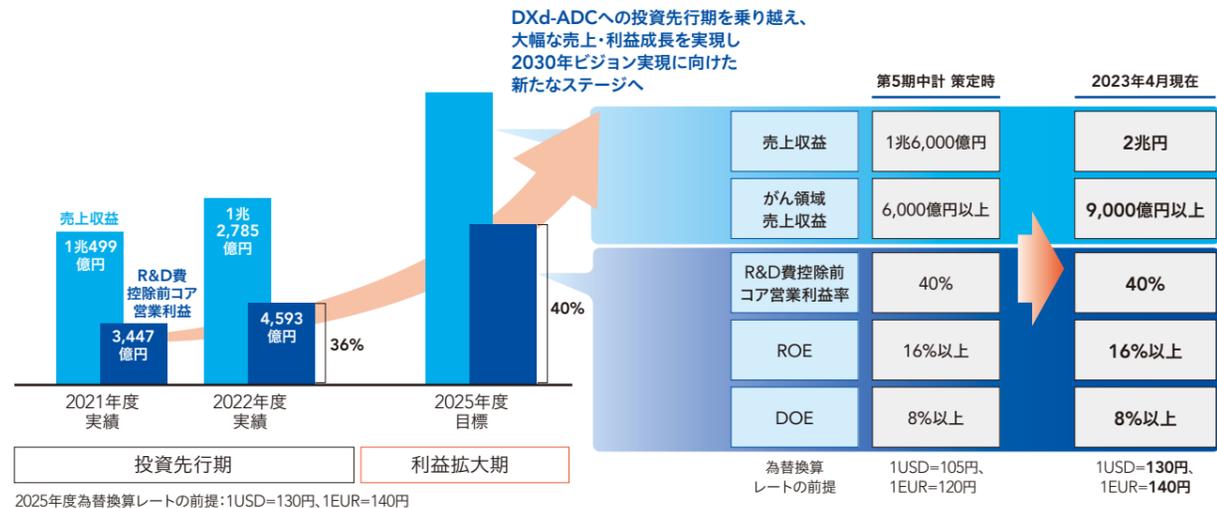
具体的には、利益成長により株主資本コストを上回るDOEを確保し、利益成長に応じた配当を実施することに加え、持続的な成長のための投資を継続し、製品ポートフォリオやパイプラインの価値を高めることで、株式市場からの企業価値評価の上昇につなげたいと考えています。

最後に

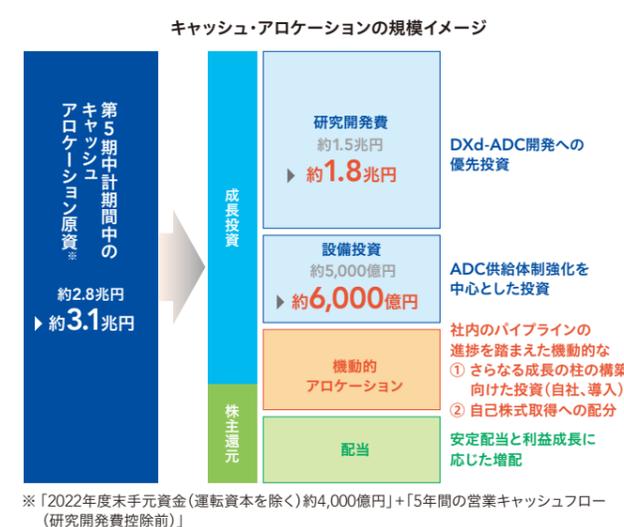
当社の2023年6月末現在の時価総額は8兆円超、PBR(株価純資産倍率)は約5倍超で、がん領域事業の進展や革新的医薬品のパイプライン価値が株式市場から高く評価されていると考えています。今後も、株主・投資家をはじめ、ステークホルダーの皆さまとの積極的な対話を通じて、企業価値最大化に向けて取り組んでまいります。

▶ 2022年度実績及び2023年度業績予想について、詳しくはこちらへ P89

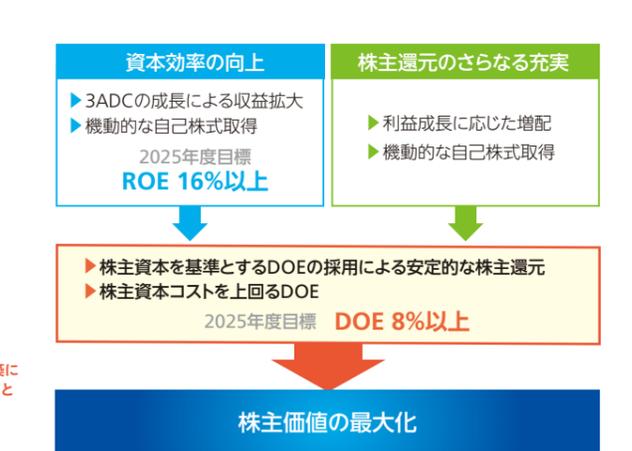
2025年度KPIの達成の見込(2023年4月現在)



バランスのとれた成長投資と株主還元



第5期中計期間中の株主還元方針



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、 実効性の高い監督機能を果たし、 グローバル化に向けた成長を支援する

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) 小松 康宏

医学者としての経験から、医療全般、クリニック・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、人事・人材育成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。また、2022年6月より指名委員会委員、報酬委員会委員を務める。

## 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月報酬委員会委員長、2022年6月指名委員会委員長、2023年6月取締役会議長に就任。

## 社外取締役(独立役員) 野原 佐和子

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) 西井 孝明

食品・アミノ酸素材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、海外事業及び人財戦略等に関する豊富な経験、幅広い知識を有する。2023年6月当社社外取締役、指名委員会委員長に就任。

取締役会の体制が新しくなりました。昨年までの振り返りを踏まえ、取締役会の実効性向上に向けた課題やご自身の抱負についてお聞かせください。

釜

2023年6月より新しく取締役会議長に就任いたしました。2022年度に実施した取締役、監査役による実効性評価、また、2021年度に実施した第三者評価の双方において、自由闊達な議論が行われ有効に機能しているという評価が得られました。

社外取締役が取締役会議長を務めており経営の執行と監督が明確に分離している点、前議長のリーダーシップにより議題の選定といった取締役会での運営面において執行側と綿密な打ち合わせが行われている点等がこの評価の理由となったと考えています。これまでの良い点を踏襲し、引き続き執行側とのコミュニケーションを密にして運営を行っていききたいと思います。

取締役会の役割については、「持続的成長を目指した議論を充実させ、監督機能をしっかり果たしていく」、これに変わ



“ステークホルダー全ての方々にとっての企業価値という視点を忘れずに、長期的な視点に立った質の高い議論ができるように議長として運営を心がけたい”

— 釜社外取締役

ることはないと思っております。取締役会メンバー、あるいは社外役員ごとの意見交換会等を継続実施し、また、取締役会での議論も決議や審議のウエイトを高めていければと思います。新メンバーにも加わっていただきましたので、社内取締役からの活発な意見も引き出すようにして、全体として活発な議論が行われるように推進してまいります。

取締役会の機能発揮・コーポレートガバナンスの向上に向けて、ご自身の経験・知見をどのように活かしてこられましたでしょうか。

野原

新薬の開発をコアとする当社のイノベーティブな経営戦略や挑戦し続ける姿勢を応援していきたいと強く感じており、R&D戦略やデジタルトランスフォーメーション(DX)戦略、グローバル化、また企業ブランディング等について発言してきました。上場企業8社の社外取締役を務めてきた経験を活かし、年々変化するコーポレートガバナンスを取り巻く環境、インクルージョン&ダイバーシティ、ESG経営等の重要性を考えながら、周辺環境の変化を踏まえて発言することが、取締役会の機能発揮・コーポレートガバナンスの向上につながっていると考えています。

小松

第一三共グループの企業理念に掲げられている「多様な医療ニーズに応える」ためには、求められている医薬品を創るだけでなく、創り出した医薬品をいかに提供するか、患者さんや市民の方々が必要な情報にアクセスできるようにどうサポートするか、という視点が重要です。この点について、自身の専門性や研究領域を活かし、医学と公衆衛生の視点で議論をするように努めてきました。

今年の7月より新しく取締役に就任された西井取締役に抱負をお伺いいたします。

西井

第一三共という、世界で成長している製薬企業の社外取締役に就任したことに、緊張感と大きな責任を感じています。食品・アミノ酸素材メーカーでの会社経営者としての経験を活かし、ステークホルダーとの価値創造プロセスの強化、ESG経営の推進、企業ブランド価値の向上、グローバル化といった観点から、取締役会の実効性向上に貢献できるのではないかと考えております。

当社グループの持続的成長への課題についてどのようにお考えでしょうか。

釜

エンハーツ®の急速な拡大により、世界中にマーケットが広がり収益の規模を急拡大している中、グローバル化を一層推進する必要があります。特に、2023年度より開始したコーポレートの機能のグローバル化やCxO体制について、進捗や課題をしっかりとモニタリングしていく必要があると考えています。

社外取締役としては、「第一三共のグローバル化とは何か」という点において、社内の取締役の方と比べて比較的まだ認識の度合いが少ないと感じております。当社が目指している「グローバルヘルスケアカンパニー」はどのような姿なのか、グローバル化の運営・執行状況について執行側から深く話を聞き、議論を進めたく、議長としてそういった運営を心がけたいと考えています。

小松

第一三共のコア・バリューには、「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」が掲げられています。今日、本来提供できるはずの医療と現実の医療との間のギャップが指摘されていますが、その背景には、患者さんも医療関係者も最善の知識を十分に活用できていないことがあります。そのギャップを埋め、社会や人々の生活に大きな変化を与えるという意味で、Healthcare as a Service (HaaS)は大きな役割を果たせるのではないかと考えています。

HaaSの構築は、第一三共単独ではできませんが、その仕組みの一例を提案し、関係者と協働し実装することで、この領域のパイオニアになれるのではないかと考えています。グローバルでは、私たちが想像する以上に急速にDXが進んでいます。その動きに遅れず、日本の中で先進的な役割を果たしていくことが重要であると考えます。

野原

2025 DXビジョンでは、「データとデジタル技術を駆使したグローバルファーマイノベーターの実現」を掲げ、グローバルなコミュニケーション基盤や基幹業務システムの構築、人事プログラムのための基盤構築・整備等に取り組んでいます。当社のグローバル化の推進、そして創薬をパワーアップして

いくには、DXは不可欠で、強かに推進されていると感じていますので、それをしっかりサポートしていきたいと思っています。

2030年に向けては、一人ひとりに寄り添ったシームレスなHaaSの実現に向け、トータルケアエコシステムと、その中核となるデータ基盤の構築が既に始まっています\*。さまざまな主体と協業しながら健康や医療に役立つ多様なサービスやソリューションを作っていくこととなりますが、そのためのスキルや人材への投資をしっかりと行いながら、優れたアイデアを持つスタートアップ企業やベンチャー企業との連携等により、飛躍的な取り組みが推進されることも期待しています。

**西井**

地政学リスクやサプライチェーン管理という観点から、現在の第一三共において、主な知的財産が東京の研究所から生まれている点は非常に重要であると捉えています。一方で、本社、特にコーポレート部門をグローバル化して行く為には、多様な経験や考え方を持つ人材の交流が必要になります。海外の方が、日本の第一三共の本社や研究所で働きたいという状況を作ることも重要であり、第一三共の目指すべきグローバル化の推進につながると考えています。

**指名委員会と報酬委員会について、昨年度の取り組みや、今後の課題についてお聞かせください。**

**野原**

昨年度は合計で11回、報酬委員会を開催し、2021年度に新たに導入された役員報酬制度の運用状況等をモニタリングし、議論を行いました。また、報酬委員会と指名委員会の合同の会議にて、眞鍋CEOから1年間の目標、中間期及び最終的な業績評価を報告いただき、それを受けてCEOの業績を評価しました。

“当社のグローバル化の推進や創薬をパワーアップしていくには、DXは不可欠で、強かに推進されていると感じており、しっかりサポートしていきたい”

—— 野原社外取締役



\*データ基盤の構築について、詳しくはこちらへ

[https://www.daiichisankyo.co.jp/files/news/pressrelease/pdf/202212/20221219\\_J.pdf](https://www.daiichisankyo.co.jp/files/news/pressrelease/pdf/202212/20221219_J.pdf)



“ステークホルダーとの価値創造プロセスの強化、ESGの推進、企業ブランド価値の向上、グローバル化といった観点から、取締役会の実効性向上に貢献していきたい”

—— 西井社外取締役

今年度からは、特にグローバル人事制度がグループ全体で整備されていくため、その状況を踏まえ、グローバル人事制度とシナジーを持てるような役員報酬制度の構築に向けて、必要に応じて期の途中でも改定すべき点があるかという目線も持ちつつ、2026年度に向けてどのような役員報酬とすべきかを議論して行く予定です。

**釜**

指名委員会も同様に11回開催し、会長CEO、社長COOの選定、CEO / COO体制の構築、社長CEO後継者計画、取締役候補者、監査役候補者、CxO体制等のさまざまな議題について議論を行いました。

また、複数年に亘って社長後継者計画について議論を重ねた結果、当社グループの中長期的な成長をリードするにふさわしい人材として奥澤さんを社長COO候補者として取締役に答申しました。

加えて、取締役会の監督機能のさらなる強化を目的として、最適な取締役会構成はどうあるべきかについても議論を重ねてきました。当社の戦略の方向性と求められるスキル等を勘案し、西井さんを新任社外取締役候補者として取締役に答申しました。今後も、取締役の構成や、事業戦略に紐づいたスキルを有する候補者の選定について議論を続けていく必要があると認識をしています。

**奥澤社長COOへの期待についてお聞かせいただけますでしょうか。**

**釜**

社長COOの選任に関してはさまざまな議論がありましたが、これまでの経験、実績、決断力、使命感、また、社員から信頼される人物であるということで経営執行を任せるに相応

しい人物だと判断しました。社内外ステークホルダーと積極的に対話を行いながら、第5期中計の確実な達成、2030年ビジョンの実現に向け役割を發揮されることを期待しています。

**野原**

社長COO選任の際、候補者の中で奥澤さんは、周囲の人たちから支持され信頼が厚いという評価だったことが印象に残っています。国内外各地にさまざまなグループ会社が展開される中で、皆から慕われる人がトップに立つことは、リーダーシップを取っていく上で重要なことだと感じました。世界における注目度が高まり、プレッシャーも大きいと思いますが、目標達成に向け、グループ全体で力を合わせて頑張りたいと思います。

**小松**

今、当社がグローバルヘルスケアカンパニーに急速に変わっていく中で、長期的な視野を持ちつつも、想定外に対する適時の対応と、現実的な事業推進の両方が求められます。奥澤社長COOは、この両方の視点と能力を持っている点を評価しています。世界的な事業展開を行うと、先例のない多くの問題にも遭遇するでしょう。奥澤社長COOはこれまでも海外でさまざまな難題に取り組んで解決してきたという経験がありますので、トップリーダーとして力を發揮されるのではと感じています。

**西井**

奥澤社長COOの2023年度の目標に、グローバル化を推進するという観点で、グローバル人事プログラムの検討、コア人材の獲得・育成、人材交流といった項目が掲げられています。今後、指名委員会委員長として、しっかりとサポートして行きたいと思っています。

**本日の座談会の内容を踏まえ、第一三共の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた、ご自身のコミットメントについてお聞かせください。**

**野原**

当社は今、がん領域での事業拡大やグローバル化の進展という大変重要な時期にあり、取締役会で入念に議論すべき議題が多岐に亘ります。社外取締役の一人として、できるだけ長期的視点に立って、全体を俯瞰した発言ができるよう、社外の目線でさまざまな方向にアンテナを張って取り組んでいきたいと思っています。

**小松**

経営方針の決定がパーパスやコア・バリューに沿っているかどうかを、社外の視点、特に公衆衛生的な視点をもって監督してまいります。当社の事業がどのような価値を創造するかを、患者個人、組織レベル、地域レベル、そして社会全体の枠組みからとらえ、社外取締役としての役割を果たしていきたいと思っています。

**西井**

パーパスを核とした社員の強いエンゲージメントが、患者さんやそのご家族の生活をより良いものにするという“価値”を生み出し、パートナーとの価値共創によりその価値をグローバルに展開していく。結果として、株主や投資家からの期待が上がり、時価総額に反映され、それがまた社員へのインセンティブにつながっていく。こういったポジティブな価値創造プロセスを回し続けるということ自体に企業の価値があると考えます。

製薬ビジネスは非常に厳しいレギュレーションの中で行うビジネスです。必要に応じてネガティブなシナリオも開示する等しながら、ステークホルダーとの共創を通じ、中長期的に価値創造プロセスを回していく構造が作れるよう、監督としての役割を果たしていきたいと考えます。

**最後に、本日の議論を振り返り、取締役会議長としてメッセージをいただければと思います。**

**釜**

社外取締役は守りのガバナンスに傾きがちな面もありますが、執行側を後押しする攻めのガバナンスにもしっかり重きを置いて、攻めと守りのバランスをうまくとっていくのが重要と考えています。

議長としては、改めて、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を果たすために、長期的な視点に立った質の高い議論ができるように進めていきたいと思っています。第一三共が提供する価値を、社会的価値、環境価値と財務的価値を合わせたものだと捉え、患者さん・医療関係者を含むステークホルダー全ての方々にとっての企業価値という視点を忘れずにしっかりと推進していきたいと考えております。

“患者個人、組織レベル、地域レベル、そして社会全体の枠組みからとらえ、社外取締役としての役割を果たしていきたい”

—— 小松社外取締役



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

## 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、CEO・COOの選定及び解職、CEO後継者計画、取締役候補者の選定など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。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、CxO、ユニット長、グロー

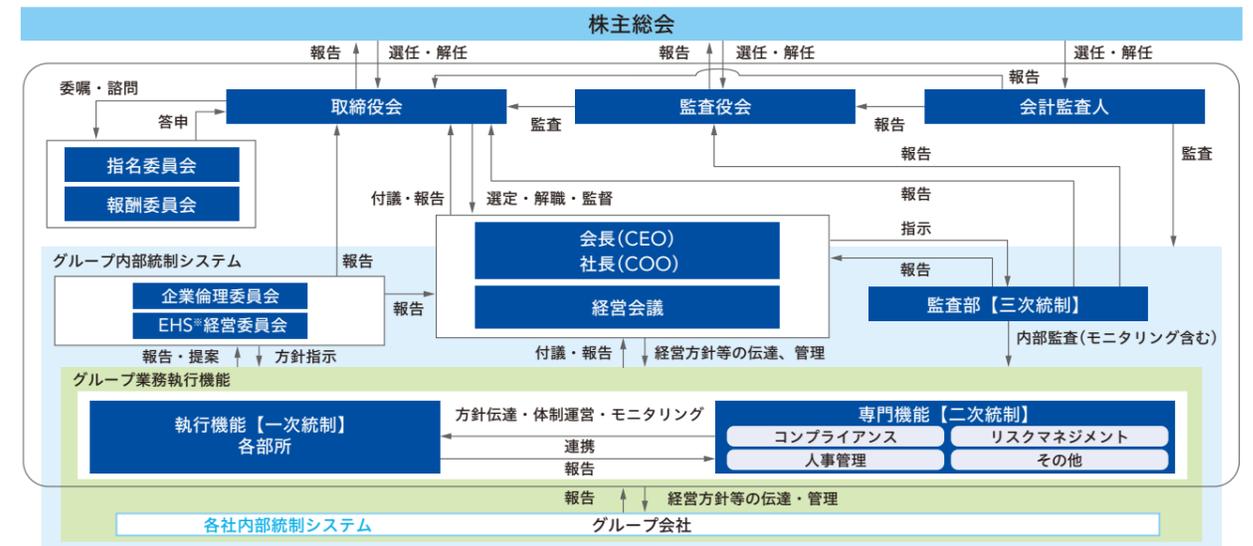
バルコーポレート機能長などをメンバーとした経営会議を適宜開催し、グループ経営の戦略・方針及び執行に関する重要事項について審議し、経営の意思決定に資する体制としています。

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。

経営環境の変化に対してより迅速かつ機動的に対応できる経営体制を構築するとともに、法令の遵守と経営の透明性を確保し、経営と執行に対する監督機能の強化を図る上で、この体制が最適であると考え、当該体制を採用しています。

## コーポレートガバナンス体制図



※ 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	社外取締役4名 オブザーバー:社外監査役	常勤監査役2名 社外監査役3名
目的	取締役会の委嘱により、CEO・COOの選定及び解職、CEO後継者計画、取締役候補者及び監査役候補者の選定などについて必要な審議を行い、もって経営の透明性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、ならびに個人別の報酬等について必要な審議を行い、もって経営の透明性及び監督機能の向上に資すること	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)
2022年度開催回数	11回	11回	13回

## その他の委員会

	企業倫理委員会	EHS経営委員会
委員長	コンプライアンス・オフィサー (ヘッド オブ グローバル コンプライアンス・リスク)	EHS経営最高責任者 (ヘッド オブ グローバル コーポレートストラテジー)
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14名で構成 オブザーバー:常勤監査役、監査部長及び事業管理部長	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の一体的な運営、推進をすること
2022年度開催回数	2回	2回



## 取締役会議長からのメッセージ



社外取締役(独立役員)  
金 和明

当社の取締役会の実効性については、社内外から評価を受けています。取締役会議長が社外取締役であり、経営の執行と監督が明確に分離されていることがその理由の一つであると思います。今回取締役会議長に就任し、責任の重さを痛感しています。取締役会は取締役会議長と執行サイドとの密なコミュニケーションにより、適切に運営されており、踏襲してまいります。持続的な成長を目指した議論を充実させる(攻めのガバナンス)とともに、監督機能(守りのガバナンス)を果たしてまいります。

中長期的な成長に向けた執行サイドの取り組みが進んでいるので、適切なタイミングで議論してまいります。また、事業のグローバル化、それを支える経営基盤のグローバル化について進捗状況も確認し、さらなる進展、ひいては「グローバルヘルスケアカンパニー」への実現につなげます。

外部環境が激しく変動する中、さまざまな課題への対応が取締役会にも求められることになります。その際、患者さん、医療関係者を含むステークホルダーの視点を絶えず意識していくことが、取締役会の透明性、監督機能の向上につながると考えています。

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

当社は、ジェンダー、国際性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。

役員、CEO等の選解任にあたっての方針と手続き

当社は、取締役、CEO及びCOOの選解任ならびに監査役の選任にあたっての方針と手続きを定めています。取締役候補者の選定にあたっては、メンバーの過半数を社外取締役で構成する指名委員会において十分に審議された上で、取締役会において選定しています。候補者として選定された取締役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ています。CEO及びCOOの選任(再任を含む)にあたっては、指名委員会において十分に審議し、同委員会の答申を

受けて、取締役会の決議により決定することとしています。

取締役が会社法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及びCOOの解職については、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)  
西井 孝明

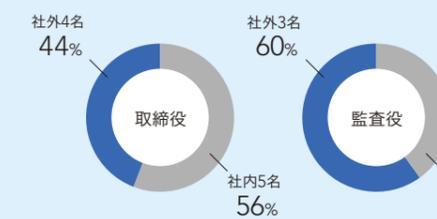
私は、指名委員会に求められるのは、名実ともにグローバルヘルスケアカンパニーの実現に向けて大きく前進していく当社の経営を深く理解した上で、マネジメント変革と第5期中計の実践をけん引する経営陣をいかに組織し、支援していくことだと思います。当社は、本年度より眞鍋CEO、奥澤COOのもと、重要な経営戦略をグローバルに組織横断的な責任を有するCxOが推進する執行体制に移行しました。この体制のもと、取締役会は、「マルチステークホルダーの視点からの長期的かつ多面的な視座を持つ」、「グローバルヘルスケアカンパニーとして急成長する当社が直面する経営課題を外部視点から指摘する」、「執行アクションに対する評価に加えプロセスを監督する」、そしてこれらを「執行チームとしっかりとコミュニケーションする」スキルが求められると思います。本年度の取締役会運営の中でこれらを磨き上げていくとともに、取締役会の構成上の課題である人員数、社内・社外取締役の比率、女性の登用を含む多様性についての確に対処していく所存です。

スキルマトリックス

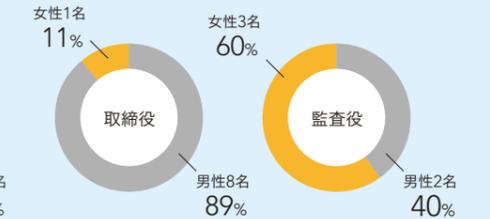
	氏名	社外 独立役員	在任期間	取締役会	指名委員会	報酬委員会	企業経営・ 経営戦略	財務・会計	サイエンス& テクノロジー	事業戦略・ マーケティング	グローバル ビジネス	人事・ 人材育成	法務・リスク マネジメント	サステナ ビリティ・ESG	DX・IT	資格
取締役	眞鍋 淳		9年	○			●		●	●	●	●		●		獣医師
	奥澤 宏幸		2年	○			●	●		●	●	●	●			
	平島 昭司		3年	○			●	●	●	●	●		●			
	大槻 昌彦		3年	○			●		●	●	●				●	薬剤師
	福岡 隆		1年	○			●		●	●	●					獣医師
	金 和明	○	4年	○	○	○	●	●			●	●	●	●		
	野原 佐和子	○	4年	○	○	○	●		●	●				●	●	
	小松 康宏	○	1年	○	○	○			●			●	●			医師
西井 孝明	○	—	○	○	○	●			●	●	●		●			
監査役	佐藤 賢治		4年	○					●			●	●			
	荒井 美由紀		—	○					●				●			薬剤師
	今津 幸子	○	5年	○		□					●	●				弁護士
	松本 光弘	○	1年	○	□						●	●				公認会計士

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判断基準」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/about\\_us/governance/criteria\\_for\\_independence/](https://www.daiichisankyo.co.jp/about_us/governance/criteria_for_independence/)



## 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。

### ● 基本報酬

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

### ● 年次業績連動賞与(短期インセンティブ報酬)

短期インセンティブ報酬となる年次業績連動賞与の支給額は、当該事業年度の売上収益、コア営業利益率<sup>\*</sup>、親会社の所有者に帰属する当期利益の期初に公表する業績予想値の達成度、また、期初に設定した各役員の目標・課題の達成度に応じて決定します。

支給額の算定式、ならびに、年次業績連動賞与の評価割合及び仕組みは以下の通りとします。

※ 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収益・費用(固定資産売却損益等)を除外した指標。

#### 1. 年次業績連動賞与の算定式

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

### 2. 業績評価

期初に設定した各役員の目標・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、指名委員会、報酬委員会合同会議に諮問の上、決定される評価を適用します。

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

### ● 譲渡制限付株式報酬(長期インセンティブ報酬)

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

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

### 報酬構成割合

#### 代表取締役社長 兼 CEO



#### 社外取締役



### 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

報酬委員会は、引き続き、当社の取締役・執行役員についての報酬方針や報酬構成等の報酬制度を審議するとともに、制度の運営状況及び個人別の報酬の適切性について検証し、適宜見直しを図ってまいります。CEO、COOの業績評価については、年度初めに目標についてお二人より説明を受け、年度末に目標に対する業績評価を報告いただいた上で、報酬委員会で業績評価を行います。

委員長としては、上記についての自由闊達な議論を促し審議を取りまとめ、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役割を果たしてまいります。

さらに、今年度からはグローバル人事制度を考慮した役員報酬制度について、すなわち、CxO、ユニット長、グローバルコーポレート機能長等によるグローバルマネジメント体制に対応した報酬制度について報酬委員会で議論を進め、必要に応じて現中計期間中でも速やかに見直しを図りたいと考えております。

MESSAGE

● 中計業績連動株式報酬(長期インセンティブ報酬)

長期インセンティブ報酬となる中計業績連動株式報酬は、中長期的な株主価値向上を重視した経営を推進するため、中期経営計画(中計)の業績達成に連動した報酬として、社内取締役及び執行役員(対象取締役等)に対してパフォーマンス・シェア(業績連動株式報酬)の性質を持つ信託型株式報酬制度としています。

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

定しています。

なお、正当な理由により信託の設定、信託契約の変更、もしくは信託への追加拠出ができない場合、または対象取締役等が国内非居住者であることその他の正当な理由により信託を通じて対象取締役等に対する当社株式等の交付等を行うことができない場合、当社は、当社が拠出する金員の上限の範囲内で、対象取締役等に対し、本制度に基づいて交付等がされるべきであった当社株式等の数や株価等を踏まえて合理的に算定される額の金銭を給付することができるものとしています。

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・決定手続き

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。

報酬制度の詳細についてはこちらへ

[https://www.daiichisankyo.co.jp/about\\_us/governance/compensation/](https://www.daiichisankyo.co.jp/about_us/governance/compensation/)

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、業界界の上位水準を志向して設定しています。具体的には、東京証券取引所に上場する会社のうち時価総額上

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

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

取締役会の実効性・機能の向上

当社は、取締役会評価を、取締役会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。

2022年度 取締役会評価・実施方法

当社は、取締役会全体の実効性に係る評価内容・項目として、コーポレートガバナンス・コード 基本原則4[取締役会の役割・責務]に付随する原則・補充原則を参考に、取締役

会全体の評価に取締役自らを評価する項目も含めた評価項目を定めています。評価項目の大項目は以下の通りです。

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

全ての取締役・監査役が、評語選択及び自由記述による自己評価を実施し、それらの分析・内容を取締役会へ報告しています。今回実施した自己評価においても、評語選択及び自由記述

により忌憚のない意見が相当数出ており、これらを踏まえ取締役会の機能・実効性向上につながる課題及び改善点を抽出しています。

2022年度 取締役会評価 結果

2022年度 取締役会評価において、当社取締役会は、取締役会の役割、責務、運営及び構成の面、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ているとの評価結果が出てい

ます。また、前年度の評価においてさらなる改善課題とされた下記1から3について、以下の通り取り組み、改善が進んでいることを確認しています。

改善課題(2021年度評価時)	2022年度の主な取り組み
1 取締役会における重点テーマの議論の充実	• 取締役会及び取締役・監査役意見交換会等において、長期戦略(事業戦略、Healthcare as a Serviceの実現、ESG)、グローバル化等について、重点的に議論した。
2 取締役会の監督機能の運営面での強化	• 従前以上に、取締役会以外の場(取締役・監査役意見交換会、社外役員会合、社外役員説明会)も含む、議論の機会を設定した。 • 当社にとって最適な監督と執行のバランスを検討し、審議事項・報告事項の最適化に向けて取締役会 付議基準の見直しを行った。
3 取締役会構成の最適化に向けた検討	• 取締役会及び指名委員会において、コーポレートガバナンスの向上、取締役会の監督機能のさらなる強化を目的として、当社にとって最適な取締役会メンバー構成について検討を進めた。

2023年度 取締役会重点施策

2022年度の評価を踏まえ、2023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) 取締役会の監督機能のさらなる強化に向けた重点テーマ(長期戦略、グローバル化等)についての議論の充実 |
| (2) 取締役会の意思決定機能及び監督機能のさらなる強化に向けた運営面での改善               |
| (3) 取締役会構成の最適化に向けたさらなる検討                              |

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

監査役監査の状況(2022年度)

● 監査役監査の組織、人員及び手続きについて

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

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

● 監査役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。

また、監査役会とは別に、監査役間の意見交換を取締役会終了後等に実施しています。

監査役会の付議議案件数は年間22件、例月の監査役会の平均所要時間は120分程度です。

● 監査役会の具体的な共有・検討事項

- 監査方針、監査計画及び業務分担
- 監査役面談方針及び主な活動
- 監査役会監査報告
- 株主総会議案「監査役選任の件」への同意
- 会計監査人の評価
- 監査役会の実効性評価
- 内部監査計画及び結果
- 監査法人の非保証業務における監査役会の事前了解
- 監査役の職務執行状況(月次)

監査役の活動状況

活動状況	該当者
代表取締役との定期会合	年2回実施 常勤監査役、社外監査役
取締役会議長との定期会合	年2回実施 常勤監査役
取締役との面談	年1回実施 常勤監査役
重要会議への出席	取締役会・経営会議への出席 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及び重要な書類の閲覧 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・研究所長、国内グループ会社の社長・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として、活動状況を確認 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	国内グループ会社監査役による監査の状況報告会の開催 常勤監査役、社外監査役
国内グループ監査役連絡会	年3回実施 常勤監査役
	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
内部監査部門との連携	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
会計監査人との連携	監査上の主要な検討事項(KAM)に関する協議 常勤監査役、社外監査役

監査役会評価(2022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、2022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ことが確認されました。なお、事業がグローバルに拡大する中で、マネジメント体制の運営状況、ならびにリスクマネジメントやBCPの運用状況についての監査の重要性が増しているため、今回の結果を踏まえ次年度以降の活動に活かしてまいります。



社外監査役からのメッセージ

MESSAGE

質問事項

- 1 経験や専門性を踏まえたご自身の果たした役割、当社に相応しいガバナンスのありかた(今後の課題等)について教えてください。
- 2 透明性・公正性向上に向けた取り組みについて教えてください。



社外監査役(独立役員)  
今津 幸子

1 当社が社会的信頼に応える健全な企業統治体制を維持していくために、コンプライアンスが非常に重要であることは言うまでもありません。私は、これまでの弁護士としての多くの経験を踏まえ、社外監査役として、リーガルマインドに則って客観的な意見を表明することで無用な法的リスクを回避し、当社の健全かつ適法な企業経営に貢献してまいりました。

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



社外監査役(独立役員)  
渡辺 雅子

1 公認会計士として、さまざまな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、財務報告や非財務情報を含む情報開示の適切性・十分性、またグローバルで整備運用している内部統制システムの適正性・有効性について、外部目線から確認や発言を行い、ガバナンス機能の向上に貢献していると考えております。グローバルでの事業展開が拡大する中、監査部や会計監査人との連携が従来以上に重要であり、三様監査の連携をさらに強化してグループ全体のリスクを共有し、実効性の高い監査体制の向上に努めてまいります。

2 当社では、社外取締役との意見交換会をもち懸念事項等について客観的な視点から自由闊達に議論がなされ、その結果を執行側にフィードバックして再検討がなされる仕組みがあり、透明性・公正性向上に資しています。また、製造施設や研究施設等の現場視察や、監査役監査における各部署責任者等との面談に参加する機会など、さまざまな現場の方から話を聞き経営実態の理解を促進する取り組みがなされています。



社外監査役(独立役員)  
松本 光弘

1 当社がグローバル体制への進化を進める中、サイバー攻撃への対処や安全保障環境変化への対応などの経験を活かし、また、巨大組織を率いた経験も踏まえて、監査役としてのチェック、アドバイスに務めました。会社のグローバル化とともに、ステークホルダーも広がっていくため、その信頼を獲得し、繋ぎ止めていくガバナンスを固めていくことが課題と考えます。

2 投資家の信頼を得るためには、リスクをできるだけ透明化しなければなりません。また、グローバル企業にとって、社会的に不正と見られる行動はレピュテーションリスクにつながります。外部不経済を不断に取り除く努力も必要です。研究開発や製造、品質保証、営業をはじめとする各現場が十全に社会貢献し、市場からの信頼を高め続けるためには、リスク要因を透明化し、除去し、不測のリスクにも備える公正なガバナンス体制を作る必要があり、それが監査役の大切な任務と考えています。

# 役員紹介

## 取締役



代表取締役会長兼 CEO  
会長執行役員

### 眞鍋 淳

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 同社安全性研究所長  
2009年 当社執行役員研究開発本部  
プロジェクト推進部長  
2011年 当社執行役員グループ人事担当  
兼グループCSR担当  
2012年 当社執行役員戦略本部  
経営戦略部長  
2014年 当社常務執行役員  
日本カンパニープレジデント  
兼事業推進本部長  
2014年 当社取締役常務執行役員  
日本カンパニープレジデント  
兼事業推進本部長  
2015年 当社取締役専務執行役員  
国内外営業管掌  
2016年 当社取締役副社長執行役員  
総務・人事本部長  
兼メディカル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  
2023年 当社代表取締役会長兼 CEO  
会長執行役員(現任)



代表取締役社長兼 COO  
社長執行役員

### 奥澤 宏幸

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  
2023年 当社代表取締役社長兼 COO  
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

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  
ヘッド オブ グローバル DX、CDXO

### 大槻 昌彦

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  
2023年 当社取締役専務執行役員  
ヘッド オブ グローバル DX  
Chief Digital Transformation  
Officer (CDXO)(現任)

## 取締役



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

### 福岡 隆

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、Daichi  
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  
2023年 当社取締役専務執行役員  
ヘッド オブ グローバル  
コーポレートストラテジー  
Chief Strategy Officer (CStO)  
(現任)

## 監査役



常勤監査役

### 佐藤 賢治

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)



常勤監査役

### 荒井 美由紀

略歴及び地位  
1985年 三共株式会社入社  
2015年 当社信頼性保証本部  
安全管理推進部長  
2017年 当社信頼性保証本部  
安全管理統括部長  
2019年 当社執行役員信頼性保証本部長  
2022年 当社執行役員信頼性保証・  
安全管理管掌  
2023年 当社監査役室管掌  
2023年 当社常勤監査役(現任)

## 取締役



社外取締役(独立役員)  
取締役会 議長

### 金 和明

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  
・株式会社日本取引所グループ社外取締役



社外取締役(独立役員)  
報酬委員会 委員長

### 野原 佐和子

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

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  
2017年 群馬大学医学部附属病院  
医療の質・安全管理部長  
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)  
2022年 当社社外取締役(現任)  
2023年 群馬大学名誉教授兼特別教授  
(現任)  
2023年 群馬大学医学部附属病院  
病院顧問(現任)  
2023年 医療法人社団明芳会板橋  
中央総合病院副院長(現任)

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



社外取締役(独立役員)  
指名委員会 委員長

### 西井 孝明

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

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

## 監査役



社外監査役(独立役員)

### 今津 幸子

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  
社外取締役(現任)  
2023年 ディップ株式会社社外取締役  
監査等委員(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取締役  
監査等委員  
・アルコニックス株式会社社外取締役



社外監査役(独立役員)

### 渡辺 雅子

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

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 警視庁公安部長  
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  
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)  
2023年 株式会社日本取引所グループ  
社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)  
株式会社日本取引所グループ社外取締役

(2023年9月末現在)