



Daiichi-Sankyo

第一三共グループ バリューレポート 2023

イノベーションに情熱を。
ひとに思いやりを。



Introduction

- 3 第一三共グループの企業理念
- 5 第一三共グループの歩み
- 7 At a glance

価値創造ストーリー

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| 9 CEOインタビュー | 35 2030年ビジョン実現に向けた第5期中期経営計画の進捗 |
| 14 COOインタビュー | 37 ステークホルダーとの価値共創に向けて |
| 17 サイエンス&テクノロジーを強みとする価値創造モデル | 41 リスクマネジメント |
| 19 人的資本 | 45 CFOメッセージ |
| 21 2030年ビジョン実現に向けた私たちのチャレンジ | 49 社外取締役座談会 |
| 29 マテリアリティ | 53 コーポレートガバナンス |
| 31 マテリアリティ一覧表 | 63 役員紹介 |
| 33 事業に関わるマテリアリティへの取り組み | |

活動報告

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| 67 ステークホルダーとのエンゲージメント | 99 主要製品一覧 |
| 69 サステナビリティ活動 | 101 会社概要・主要グループ会社一覧 |
| 85 バリューチェーン活動 | 103 ESGデータ(環境・社会・ガバナンス情報) |
| 87 財務・非財務ハイライト | 105 環境・社会データに関する第三者保証 |
| 89 10年間の主要財務データ | 107 株式情報 |
| 91 連結財務諸表 | |
| 95 経営成績及び財務分析 | |

当社グループは、「ROE向上」、「資本コストの低減」、「株主資本コストを上回るDOE」に取り組んでいくことにより、持続的な企業価値の向上を目指します。この3つに関連する具体的な取り組みの参照ページを記載しています。



バリューレポート2023公開にあたって

バリューレポート2023では、パーパス実現や当社グループの目指す姿に向けて短・中長期の視点で取り組む課題や活動を報告するとともに、ステークホルダーへの価値提供・共創の取り組みによる持続的な価値創造循環モデルをストーリーとして伝達することを目指しています。特に、当社の強みであるサイエンス&テクノロジーの強化、2030年ビジョン実現に向けたOne DS Culture醸成への取り組み、執行体制のさらなる強化等のコンテンツをより充実させています。当レポートを通じて、ステークホルダーの皆さまに当社グループの取り組みへのより深いご理解を賜り、さらなる建設的な対話や価値共創に向けた取り組み促進の一助となれば幸いです。

編集方針

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

報告対象範囲

対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日(2022年度)に加えて2023年4月以降の情報を一部含みます。

将来の見通しに関する注意事項

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

統合報告書に関するお問い合わせ

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

サステナビリティ関連情報

バリューレポート

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



環境データブック

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



サステナビリティウェブサイト

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



ガイドライン対照表

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



Purpose

世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する



Purpose (存在意義)

世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する

Mission

革新的医薬品を継続的に創出し、多様な医療ニーズに応える医薬品を提供する

2030年Vision

サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー

Core Value

Innovation
社会や人々の生活に大きな変化を与える新しい仕組みや発明などを創造すること

Integrity
法令、規則、個人行動規範などを遵守し、誠実さと高い規範を保つこと

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

Core Behavior

Be Inclusive & Embrace Diversity
Collaborate & Trust
Develop & Grow

One DS Culture

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

100年を超える歴史の中で 患者さんに寄り添い続ける

第一三共は、100年の長い期間に亘り受け継がれてきたサイエンス&テクノロジー(S&T)の強みを活かして、先進的医薬品の創出に挑戦し続けています。

これからもS&Tを源泉に、革新的医薬品の創出や、他社と連携したトータルケアエコシステムとトータルケアプラットフォームの構築等に取り組み、Healthcare as a Service (HaaS)*を実現し、2030年ビジョン実現を通じて「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献」します。

※ 多様なデータや先進的技術を活用し、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



中期経営計画の歩み

創薬企業としての歴史(歴代主要製品)

- 1899年** 消化酵素剤 タカチアスターゼ®を発売
- 1902年** 副腎髄質ホルモン剤アドリナリン
- 1910年** 鈴木梅太郎博士(三共学術顧問)がビタミン学説の基礎を確立
- 1915年** 梅毒治療薬サルバルサンを国産化
- 1922年** 血液収縮止血・喘息治療薬ボスミン®製造開始
- 1951年** 抗生物質製剤ククロマイセチン®の国産化に成功
- 1965年** 抗プラスミン剤トランサミン®
- 1985年** 広範囲経口抗菌製剤タリビット®
- 1986年** 鎮痛・抗炎症剤ロキソニン®
- 1989年** 高コレステロール血症治療剤メバロチン®
- 1993年** 広範囲経口抗菌製剤クラビット®
- 2002年** 高血圧症治療剤オルメサルタン(日本・欧州製品名:オルメテック®, 米国製品名:ベニカー®)

1899 1965 2007 2010 2013 2016 2021 2025 2030



時代ごとの「未充足の医療ニーズ」の変遷

- 感染症(結核・肺炎)
- 生活習慣病
- がん/認知症/新興・再興感染症

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



※2 出典:内閣府「Society 5.0「科学技術イノベーションが拓く新たな社会」説明資料より



サイエンス&テクノロジー
(S&T)を源泉にした
革新的医薬品の創出

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による
HaaSの実現

サイエンス&テクノロジー S&T を強みとして、 先進的グローバルヘルスケアカンパニーへ

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



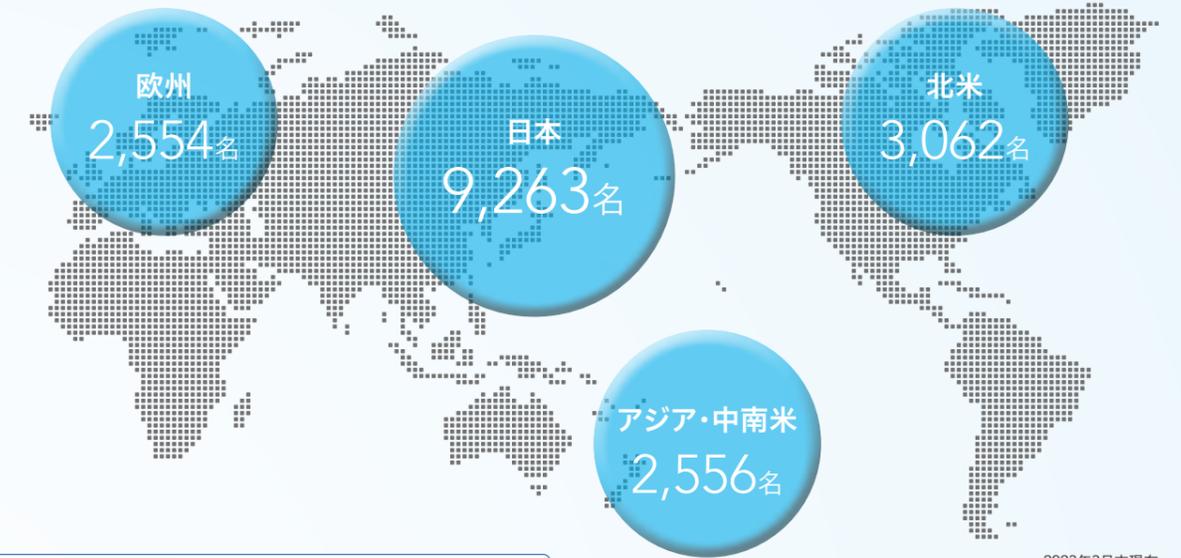
組織文化

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

コア技術

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

地域別社員数



2023年3月末現在

連結社員数

17,435名

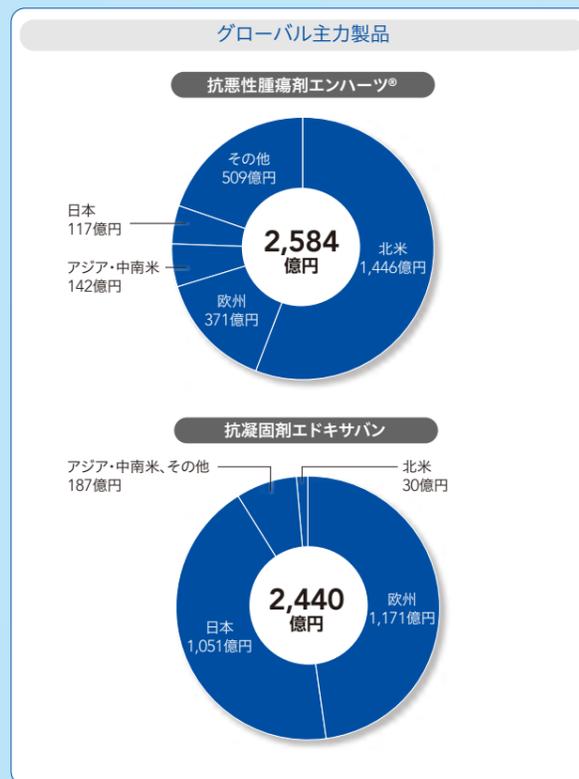
財務ハイライト(2022年度実績)

売上収益
1兆2,785億円
2025年度計数目標達成見込 2兆円

研究開発費控除前コア営業利益率
35.9%
2025年度目標 40%

ROE
7.8%
2025年度目標 16%以上

DOE*
4.1%
2025年度目標 8%以上



非財務ハイライト(2022年度実績)

患者さんへの貢献

エンハーツ上市国・地域数 / 患者数(当社推定) / 適応数
35カ国・地域 / 約22,000人 / 6適応

社会

エンゲージメントサーベイ肯定的回答率*
77%
2025年度目標 80%以上もしくは2021年度比10%向上

女性上級幹部社員比率
19.2%
2025年度目標 30%

※ 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

環境

CO₂排出量の削減率*(2015年度比)
49.6%削減
2025年度目標 42%減(2015年度比)

再生可能電力利用率
78.1%
2025年度目標 60%以上

※ Scope1+Scope2

※ 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)

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。

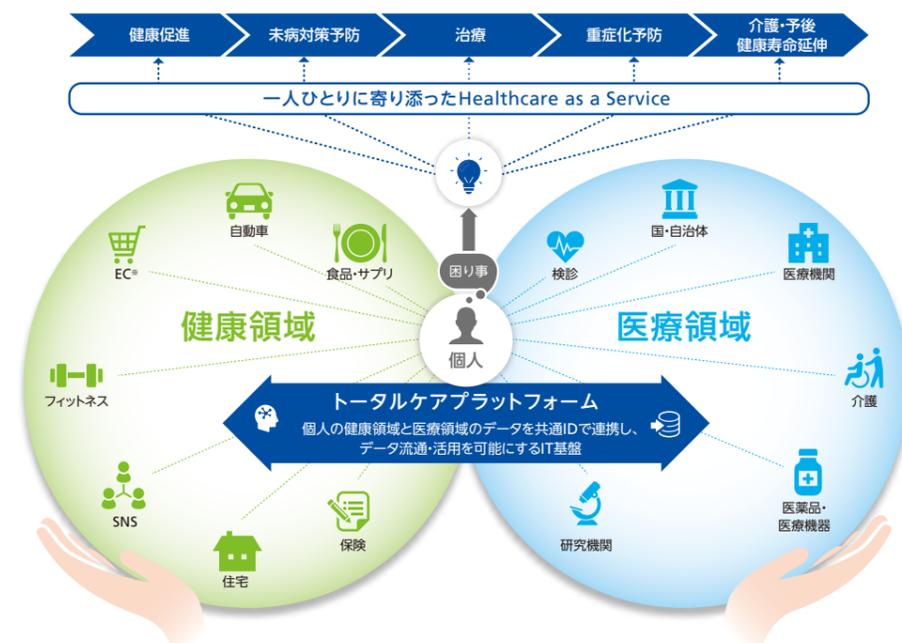
近い将来、Healthcare as a Service(HaaS)の実現において、当社の果たすべき役割は何でしょうか。

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。

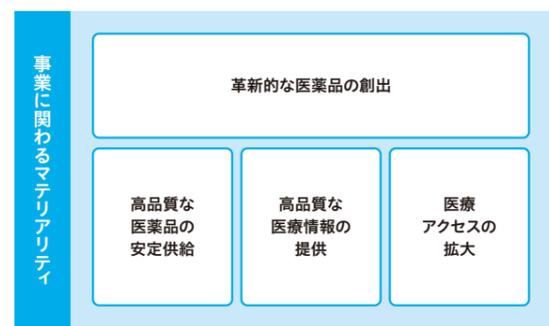
HaaSでは、患者さんや生活者一人ひとりの困りごとを解決しWell-Beingを実現するために、健康促進～予防～治療～予後ケアに亘りあらゆる企業・団体と協業する場であるトータルケアエコシステムと、個人に紐づくさまざまな健康・医療領域データを連携させ、データの流通・活用を可能とするトータルケアプラットフォームの構築を進めています。さらに、社会課題を解決する新しい価値(イノベーション)の促進、社会保障費削減、医療資源の最適化、医療アクセス改善、労働力確保、健康寿命延伸、経済発展等)を創出・提供していきます。HaaSの実現に向けて、当社グループは、健康・医療領域の企業・団体やデータプロバイダー・IT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。

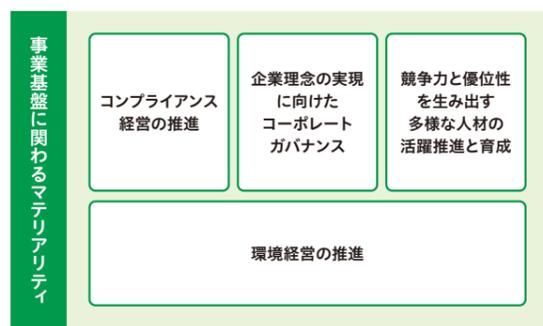
強みであるサイエンス&テクノロジーの強化、がん事業のグローバル展開に向けて、多様な人材を獲得・育成し、効果的な人材マネジメントを行うことが競争力の源泉であると考えています。当社グループでは、価値創造プロセスに投入する資本の中で最も重要な資本である「人的資本」を、成長し続ける「個人の強みの強化」、事業戦略に応じた「強化領域への継続的人材供給」、そして「人や組織のシナジー効果や持続性を高める基盤」の3つの構成要素に分類、明確化し、経営戦略と連動した人的資本の拡充策に取り組んでいます。

▶ 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CO₂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CO₂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CO₂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「がんが強みを持つ先進的グローバル創業企業」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[®]、疼痛治療剤タリージェ[®]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[®]/Nustendi[®]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。

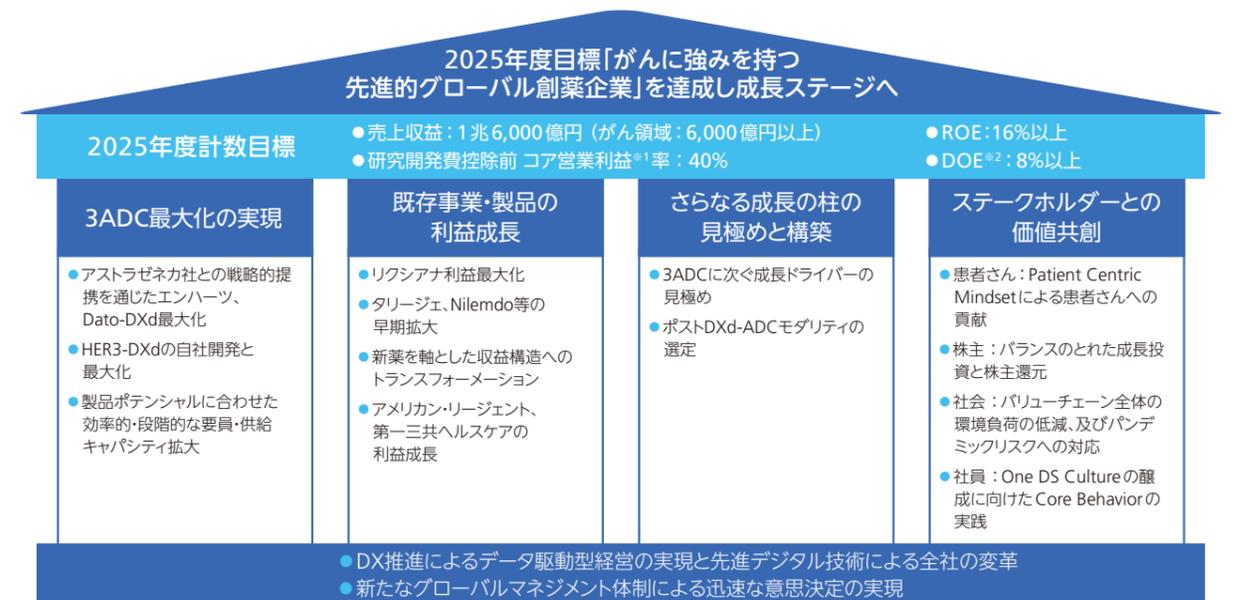
当社グループのパーパスに照らし、最も重要なステークホルダーである患者さんとそのご家族に加え、ESG経営を進めていく上で、株主・投資家、社会、社員との価値共創について、中計の柱として取り組んでいます。

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かと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。



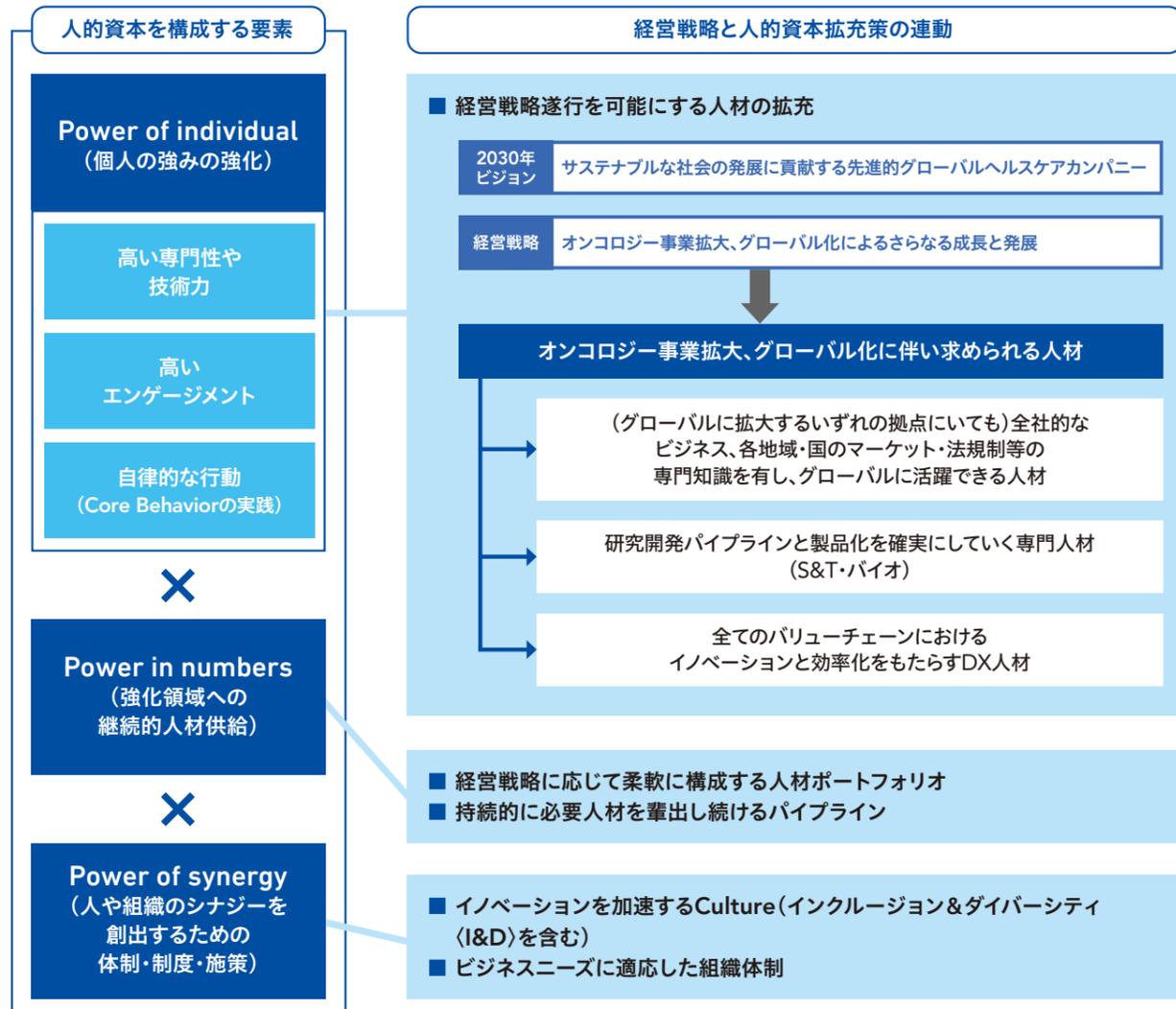
第一三共グループ価値創造モデルにおける 最重要資本「人的資本」

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

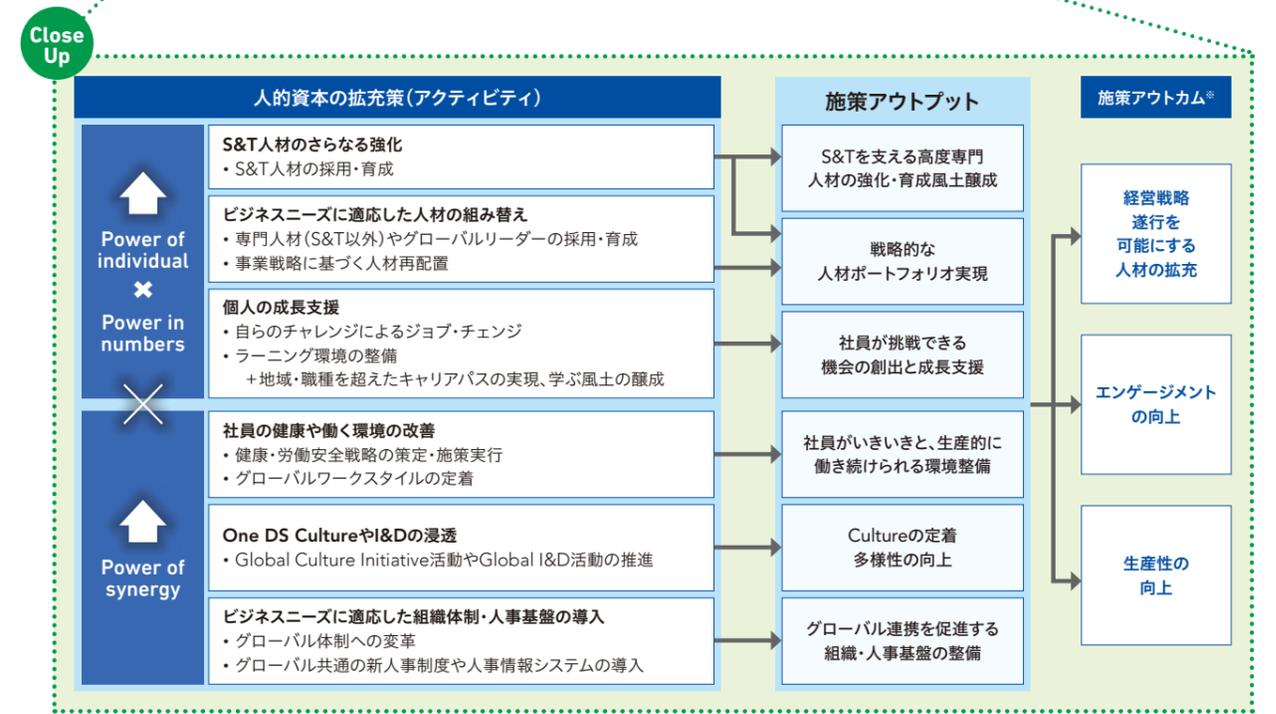
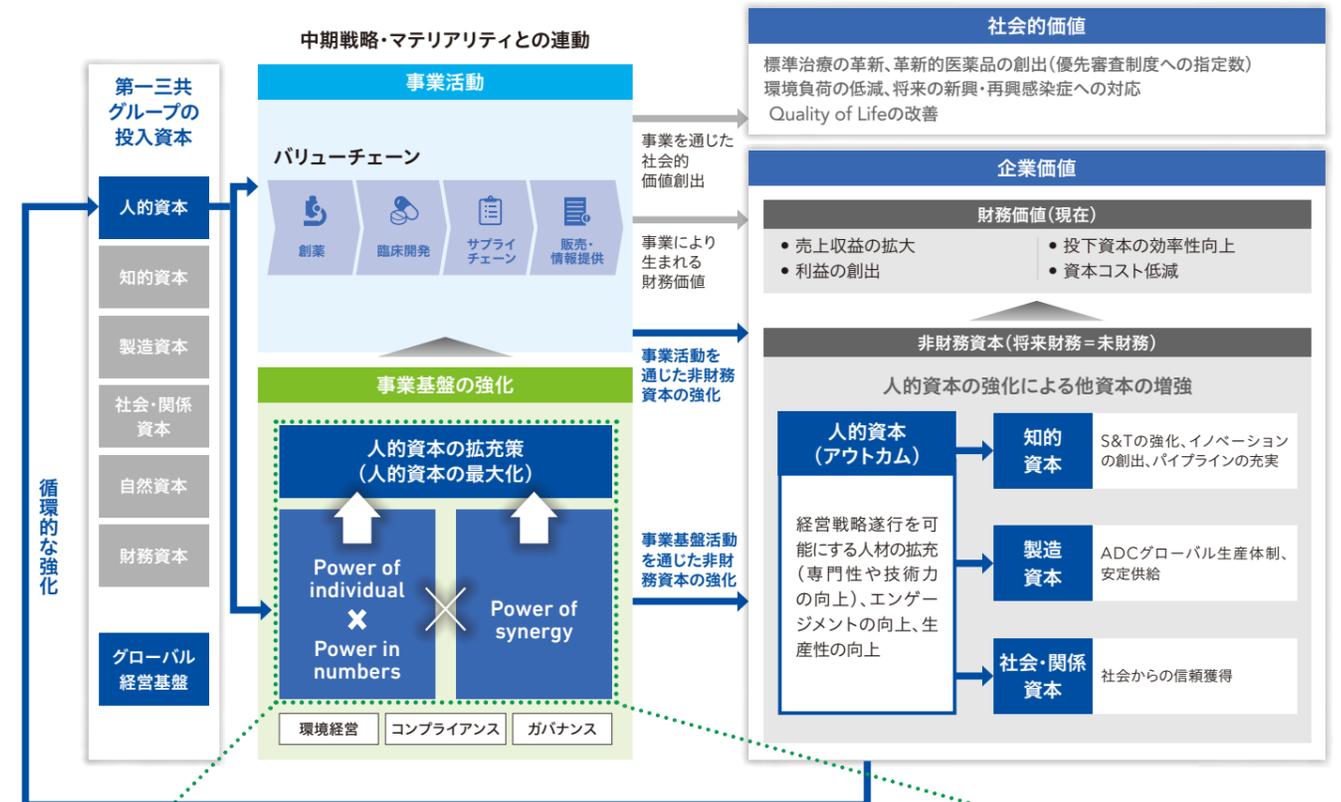
第一三共グループは、「人」を最重要な「資産」として位置づけ、バリューチェーンの各領域における人材の活躍推進と育成により、社員と会社の相互の持続的な成長を目指しています。全ての事業活動は人材によって支えられており、グローバルな事業展開において多様な人材を獲得し、効果的な人材マネジメントを行うことが競争力の源泉であると考えて

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つの要素をかけ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

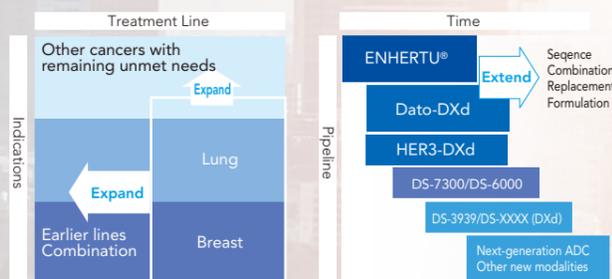
- よる特定のがんにおける優位性を考慮し、2) 新規自社アセットや次世代/新コンセプトADC、新規の併用療法など、DXd-ADC治療後の患者さんに対する有効な治療法の創出を目指します。
- スペシャルティメディスン領域、ワクチンにおいても、当社独自のモダリティ技術を軸とした成長戦略を構築し、実行していきます。
- こうした強固な開発パイプラインを速やかに製品化し患者さんに届けていくために、地域や機能を包含する一つのOne Global R&D組織として効率的・効果的なガバナンスを確立します。パイプラインの成長に応じて拡張しうるグローバル開発機能の基盤を構築し、ポスト5DXd-ADCs品目の育成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。

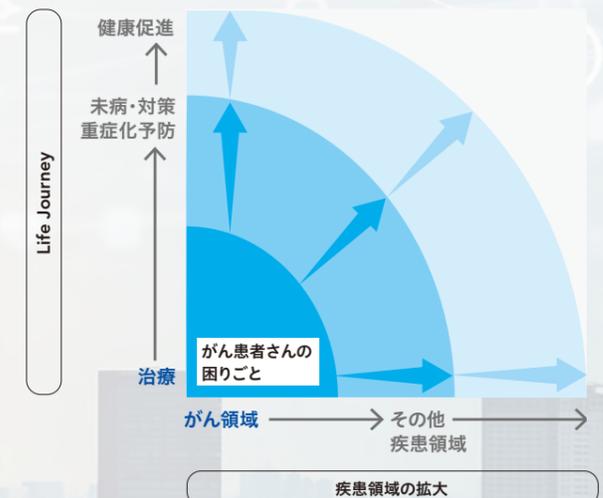
第一三共グループではHaaSの実現の一環としてトータルケアエコシステム※2/トータルケアプラットフォーム※3を構築し、これらの課題解決に取り組んでいきます。2022年度はトータルケアエコシステムの構築に向けて、グーグル合同会社、グーグル・クラウド・ジャパン合同会社、株式会社エクサウィザーズ、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社とプロジェクトを開始しました。また、医療機器プログラム (Software as a Medical Device: SaMD) を中心としたさまざまなデジタルソリューションの開発に取り組んでおり、がん治療をサポートするモバイルアプリでは、患者さんの声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

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 (CS&O)、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



	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

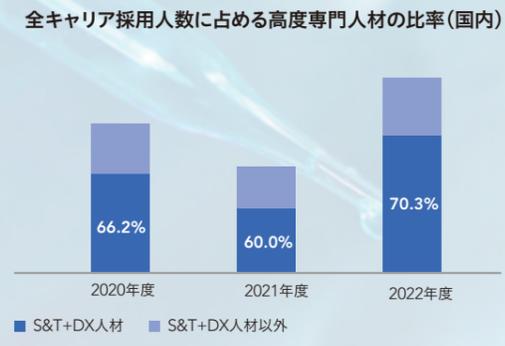
当社グループの価値創造の源泉であり、最大の強みであるサイエンス&テクノロジー(S&T)のさらなる強化に向け、「人材」「技術」「組織」を起点とする変革をご紹介します。



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^{※1}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

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^{※2}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)^{※3}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。

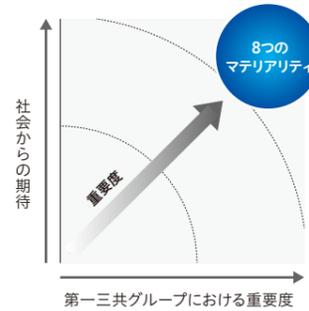
- ① 既存概念にとらわれない柔軟なマインドセットでの挑戦
 - ② 未来志向の技術戦略の探求と多様な先進技術の具現化
 - ③ 技術・デジタル・アセットを組み合わせたアイデアと戦略による事業強化・創出
 - ④ 環境変化に能動的かつしなやかに対応する治験から商用まで一体となったグローバルマネジメント組織の構築
 - ⑤ バリューチェーン全体の視点を持つ人材の育成とグローバルリーダーの継続的輩出
- これまでの組織の枠を超えて連携をより深め、融合し、ビジョンと思い・志の実現を通じて、当社の革新的な医薬ソリューションを世界中の患者さんのもとへ早く確実にお届けすることに貢献していきます。

マテリアリティ

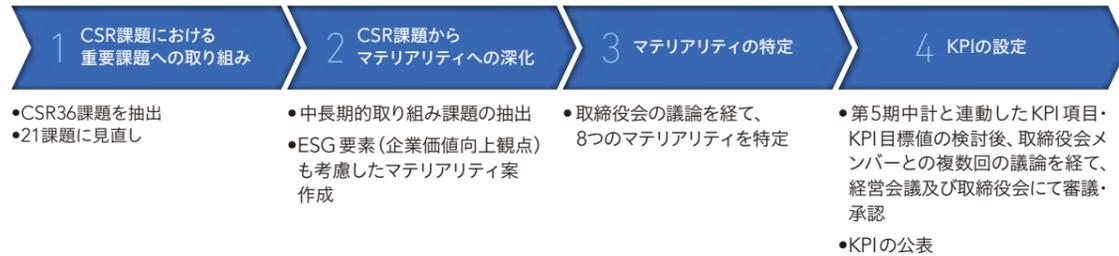
第一三共グループでは、持続的な成長に向けて取り組むべき重要課題を、当社グループにおける重要度（中長期的な企業価値に影響を及ぼす重要性）と社会からの期待の両面から、8つのマテリアリティとして特定し、「事業に関わるマテリアリティ」と「事業基盤に関わるマテリアリティ」に整理しました。第5期中期経営計画（第5期中計）の策定時に、マテリアリティ毎の長期目標と課題に加え、取り組み指標としてのKPIを設定しています。

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CO₂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

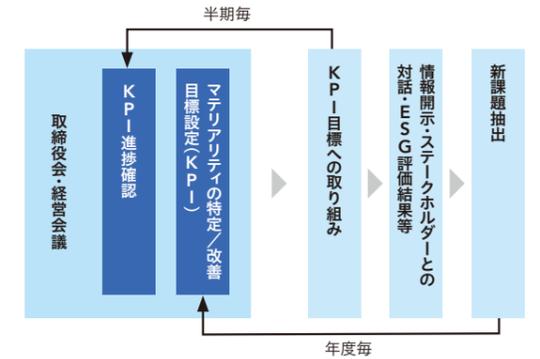


※ 社内部門横断的な組織として、人権デューデリジェンスを推進するチーム

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[®]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断な意思決定を行う経営体制と、経営と執行に対する監督機能を両輪とするコーポレートガバナンス体制を構築し運用することで、持続的な企業価値の向上を図っていく。

競争力と優位性を生み出す多様な人材の活躍推進と育成

当社グループでは「人」を最重要な「資産」として位置づけ、グローバルな事業展開において、多様な人材の獲得や効果的な人材マネジメントを競争力の源泉として推進していく。中期では、人材マネジメント理念に基づき社員一人ひとりの多様性を尊重するとともに、バリューチェーンの各領域における人材の活躍推進と育成により、社員と会社の相互の持続的な成長を目指す。

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

マテリアリティ一覧表

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"> がん領域におけるSOCを変革する先進的な製品・パイプラインの充実 新たなモダリティによる革新的治療薬・予防薬の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> アストラゼネカ社とのコラボレーション等を活用したがん製品のグローバル展開 自社の強み/アセットを活かした、外部機関との協働による、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)等の新規リスクへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体の環境負荷の低減 再生可能エネルギーの積極的な導入・活用 水素活用等、脱炭素技術の活用・実装 脱プラスチックへの適応範囲の拡大、技術開発 汚染リスク等、環境関連リスクの最小化 	<ul style="list-style-type: none"> 全役員・社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上 企業活動における不適切な行動や交流の防止 ビジネスパートナーのサステナブル調達への理解促進とコンプライアンスリスクの極小化 人権デューデ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^{※6} 	<ul style="list-style-type: none"> 社会から求められるコーポレートガバナンスを踏まえた、当社に最適な体制の維持・構築 取締役会及び監査機能の実効性向上 コーポレートガバナンスに係る開示の充実・透明性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 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 事業競争力を高めていくための人材獲得と育成
2025年度までのKPI目標値	<ul style="list-style-type: none"> ①3ADC:8適応上市(中計期間中における新規適応症として) 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 ③開発段階にポストDXd-ADCとなりうるモダリティがある ④優先審査制度への指定数^{※5}(実績累計件数で集計) 	<ul style="list-style-type: none"> ADC生産体制構築や高品質な医薬品の患者さんへの安定的供給に向けた自社設備投資及びCMO投資:最大3,000億円 	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> ①CO₂排出量(Scope1+Scope2)^{※4} 2015年度比42%減 ②CO₂排出量(Scope3、カテゴリ1)^{※4} 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) ③再生可能電力利用率60%以上 ④廃プラスチックリサイクル率70%以上を維持 ⑤有害廃棄物排出量2020年度比10%減 	<ul style="list-style-type: none"> ①重大なコンプライアンス違反^{※7}0件 ②留意すべきコード違反^{※8}0件 ③企業風土に関する従業員調査スコアの向上 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 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% 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 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^{※9}の抵触事例なし ⑧ビジネスパートナーにおけるILO中核的労働基準^{※9}に関するリスク軽減の取り組み結果の実績開示 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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) ③監査機能の実効性の継続的な評価と向上 ④ステークホルダーの理解向上に資する各種媒体を通じた情報開示の充実・透明性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ①女性上級幹部社員比率^{※10}30% 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 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 ④社員一人あたりの教育投資額の実績値の公表
2022年度実績	<ul style="list-style-type: none"> ①エンハーツ[®] ・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) ・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) ・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) ・HER2陽性胃がん二次治療承認(欧2022年12月) ②後期開発への移行なし ③DS-5670(LNP-mRNA) 予防に係る追加免疫申請(日2023年1月) ④累計20件(2021年度~) 	<ul style="list-style-type: none"> ・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) ・安定在庫を確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・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^{※1} ・EUスペシャリティビジネスユニット NPS^{※2}3位 	<ul style="list-style-type: none"> 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^{※3} ②DS-5670 ・予防に係る追加免疫申請(日2023年1月) 	<ul style="list-style-type: none"> ①2015年度比49.6%減(109,735t-CO₂^{※6}) ②2020年度比8.2%減(1,809,230t-CO₂^{※6}) ③78.1%^{※6} ④69.3%^{※6} ⑤2020年度比28.3%減(7,194t^{※6}※11) 	<ul style="list-style-type: none"> ①0件 ②0件 ③2022年度は調査無し(2023年度に第2回調査を実施) ④各社にてモニタリングを実施 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 ⑥社内面談(2部所)及び社外意見交換会(1社)を実施 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"> ・グループ全体での人権研修実施、CEOメッセージ発信 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 	<ul style="list-style-type: none"> ①改訂コーポレートガバナンス・コードを100%遵守 ②・2021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"> ・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 ・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 ③・2021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"> ・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 ④・取締役規程改正内容の開示 <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 ・ESG説明会登壇 	<ul style="list-style-type: none"> ①19.2%(前年比+1.3%) ②肯定的回答率77% ③肯定的回答率75% ④145,734円(前年比+49,573円)
①②創出する社会的価値	<ul style="list-style-type: none"> ①将来の売上収益・利益につながる研究開発パイプラインの拡充、知的財産の獲得 ②世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ①売上収益・利益の拡大、企業価値毀損リスクの低減/回避 ②世界中の人々の健康で豊かな生活への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ①環境経営に対する取り組み評価による企業価値の向上(企業価値毀損リスクの低減/回避) ②脱炭素社会の早期実現、海洋プラスチック問題改善、環境汚染防止等による持続可能な生活基盤構築への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ①当社ブランドへの信頼性向上による企業価値の向上(企業価値毀損リスク) ②製薬業界全体の信頼の維持・向上、サステナブル調達を通じた社会全体のコンプライアンス向上 	<ul style="list-style-type: none"> ①会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上 ②本業を通じて提供できる価値の総体、株主・投資家を中心としたステークホルダーの期待に応える透明性の高い経営の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ①事業活動を支える人材強化による企業価値の向上 ②人材の多様性、人権尊重、人材育成 		

※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



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きます。

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・地域以上でビジネスを展開するアストラゼネカ社と戦略的提携を行っており、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

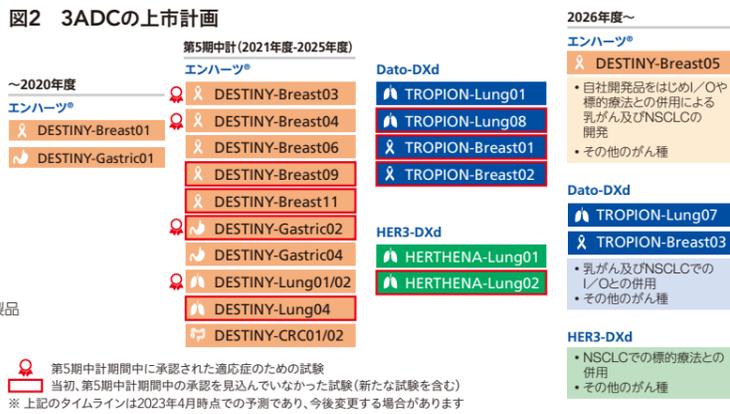
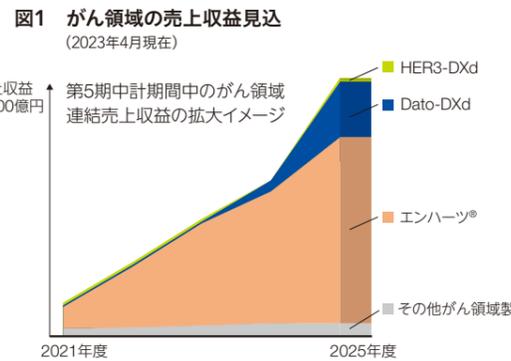
3ADCとは、当社独自のDXd-ADC技術を用いた製品であるエンハーツ®、Dato-DXd、HER3-DXdであり、研究開発費や人的資本を集中的に投入しています。がん領域の売上収益見込については、エンハーツの好調な売上見込と、3ADCの順調な開発進捗を受け、2025年度の達成見込は当初計画の6,000億円を大きく上回る9,000億円以上を見込んでいます。(図1)

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お

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^{※1}

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^{※2}、医師主導型臨床試験^{※3}、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 Journey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 Journey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 Journey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/

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

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^{※4}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

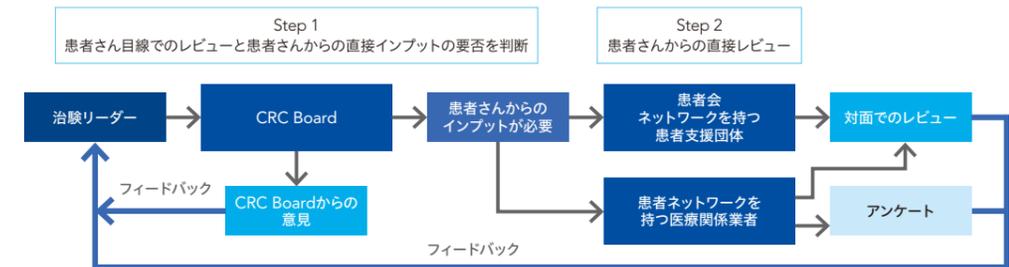
計画書、Thank You Letter^{※5}、Plain Language Summary^{※6}など、一連の治験プロセスにおいて、患者さんの声を幅広く取り入れることができるようになり、患者さんの視点に立った治験実施や適切な治験デザイン構築に役立てることができると考えています。また、本活動により、患者さんが医薬品開発の計画立案に参加いただける環境を整備することで、患者さんや医療関係者と当社との相互理解・連携を深め、強い信頼関係も構築していけると考えています。さらには外部セミナー、学会、業界団体での積極的な情報発信を含めた協業を行い、製薬業界やその他のステークホルダーにおいても患者さんが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ら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, BPCC) 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^{※1}となる「おくすりシート (PTPシート^{※2})」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。

※1 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)

※2 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、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

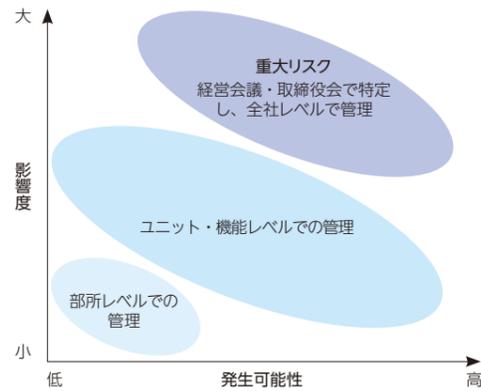
当社グループは、企業活動に潜在するリスクへの適切な対応を定めるリスクマネジメント体制を構築し、ヘッド オブ グローバル コンプライアンス・リスクがリスクマネジメント推進責任者として当社グループ全体のリスクマネジメントを統括し、事業計画策定・実行の年次サイクルに合わせたリスクマネジメントを推進しています。

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わる情報提供・教育・啓発等、自律的にリスクマネジメントを推進しています。

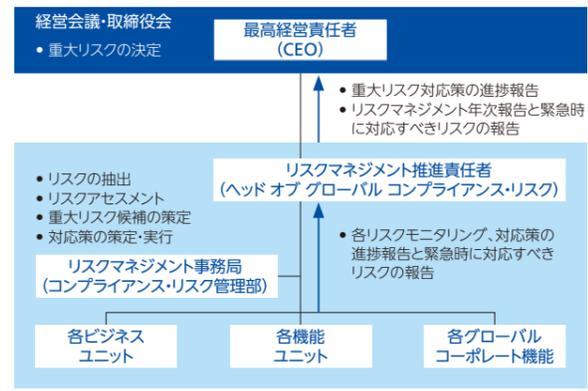
リスクマネジメント推進責任者は、各ユニットから報告されたリスクについて、企業経営に重大な影響が想定されると

評価したリスク項目を、経営会議及び取締役会において重大リスクとして特定します（下図「当社グループにおけるリスクレベル分類の概念図」参照）。特定された重大リスクごとに担当責任者が任命され、関係組織と連携の上、リスク対応策を確実に実行しています。重大リスク顕在化の予兆が確認された際は、速やかに担当責任者よりリスクマネジメント推進責任者に情報が集約され、CEOに報告される体制としています。また、重大リスクの対応策の進捗状況は、年2回の定期モニタリングを通じて確認され、必要に応じてリスク対応策が見直されます。緊急に対応すべき新たな重大リスクが識別された場合にはリスクマネジメント推進責任者の統括のもと、経営会議及び取締役会において重大リスクに追加していきます。

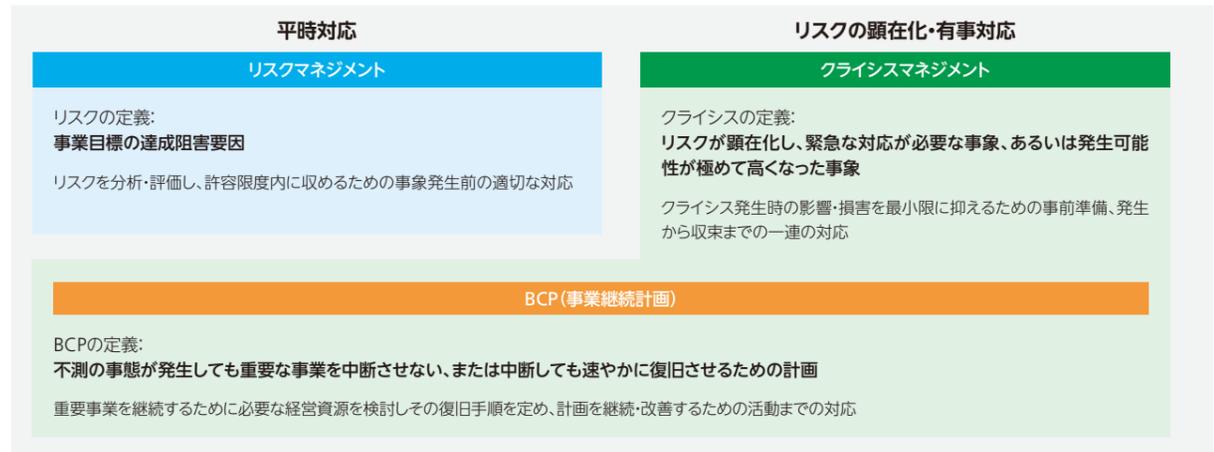
当社グループにおけるリスクレベル分類の概念図



リスクマネジメント体制図



リスク・クライシスマネジメントの全体像

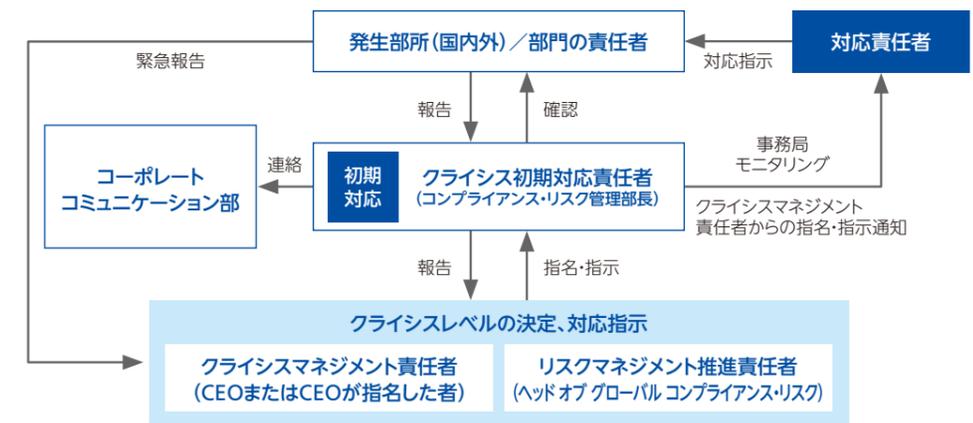


クライシスマネジメント

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"> アストラゼネカ社とJoint Executive Committeeを設置し、各提携品目に対して両社で統一されたビジョンのもと戦略の策定や進捗管理等を実施 各国の薬事規制当局との継続的なコミュニケーションを通じた薬事リスクの管理・低減
医薬品の副作用や品質問題	✔	医薬品の品質問題や予期せぬ副作用発現による製品回収や発売中止、健康被害に関する賠償責任等に係る多額の費用の発生の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 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 全社員を対象とした安全管理情報についての研修実施(毎年)
海外における事業展開	✔	海外事業における、当該地域の政治不安、経済情勢の悪化、法規制等への抵触、労使関係等の悪化の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 海外子会社のリスク管理担当者を任命、定期的な情報収集・交換を実施 問題発生時には、当該担当者をハブとする現地子会社との連携により、迅速に課題解決
製造・仕入れ	✔	当社施設の損壊、社会インフラの障害、技術的な理由等による製造活動や仕入れの遅延・停止等による悪影響の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 優先供給品目の定期的な見直し 生産・物流拠点の分散、自家発電装置の設置 主要システムの二重化等、IT基盤の強化
環境・安全		当社社内外の人への化学物質の暴露、土壌汚染、大気汚染等による環境への悪影響や気候変動に伴う気象災害や温暖化等による医薬品のサプライチェーン寸断、製造コスト上昇等が医薬品の安定供給に悪影響を及ぼす可能性	<ul style="list-style-type: none"> 規制当局の基準以上の厳格な自主管理基準値の設定と継続的なモニタリング TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)に沿った情報開示
知的財産権	✔	事業活動が他者の特許権その他の知的財産権に抵触するとして第三者から指摘を受けた場合の事業の断念や係争と、第三者が当社グループの知的財産権を侵害する場合の当社からの訴訟提起の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産の創造と保護による価値の最大化とリスクの最小化 知的財産係争が発生した場合、社内外の関係者と協力し、事業への影響を最小限にとどめるための体制の整備
訴訟	✔	医薬品の副作用、製造物責任、労務問題、公正取引に関する問題等に関する訴訟の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 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
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"> 薬価制度改革や流通改善ガイドラインを踏まえた仕切り価格・割戻改定の実施 各国における医薬品価格政策のモニタリング 適切な販売条件の設定・実施
法令違反	✔	役員及び社員の個人的な不正行為等を含めた重大な法令違反の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 不適切な活動を早期に発見するための事業活動のモニタリングの実施 法規制の遵守・徹底と教育・啓発等による発生防止策の実施 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
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"> 政策保有株の削減 年金基金資産配分の期中見直し 為替ヘッジ取引
ITセキュリティ及び情報管理	✔	ネットワークウイルス感染、サイバー攻撃等によるシステムの休止や個人情報を含む機密情報の漏洩の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 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 情報管理に関する社員研修の実施 防御機能、侵害の検知機能と対処機能等のセキュリティシステムの整備 情報セキュリティ基盤強化・運用改善
繰延税金資産の回収可能性	✔	課税所得の減少、税制改正等による将来減算一時差異及び税務上の繰越欠損金の再評価による悪影響の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 経営環境変化等を踏まえた将来の課税所得の適宜見直し
人材の確保		採用市場の競争激化等により、高い業務遂行能力や各職務に必要な高度な専門性を持った人材やデジタル人材を十分に確保できない可能性	<ul style="list-style-type: none"> 計画的な採用活動の強化、多様なアプローチによる人材確保 社内教育プログラムの実施を通じた人材の育成・確保 One DS Cultureの醸成とインクルージョン&ダイバーシティ(I&D)の推進、グローバル共通のエンゲージメントサーベイによる分析・改善

※ 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^{※1}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^{※2}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^{※1}率40%、ROE 16%以上、DOE(株主資本配当率)^{※2}8%以上を掲げています。

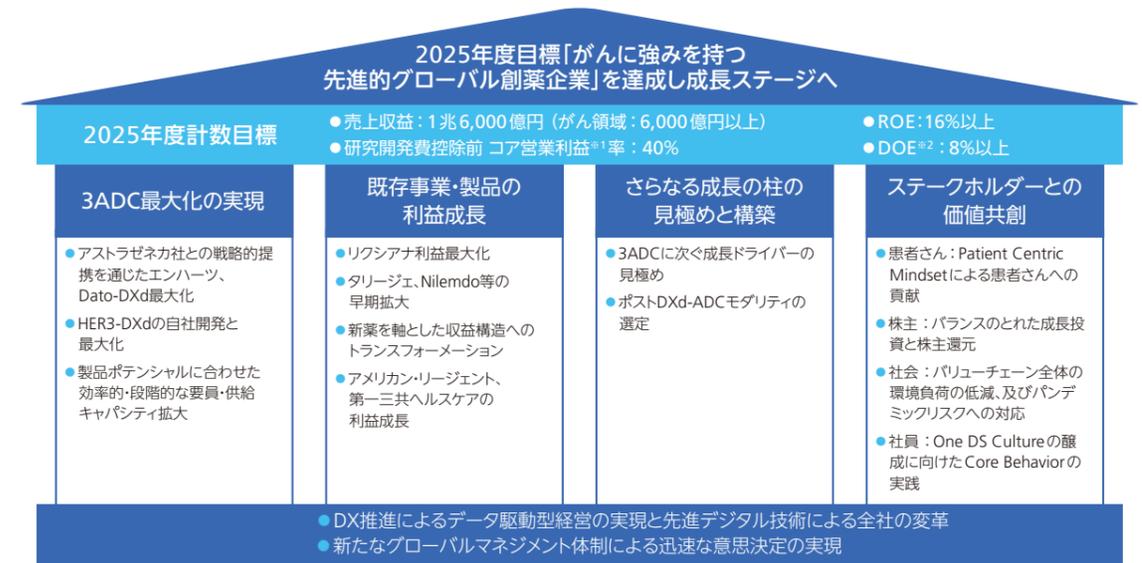
※1 コア営業利益:営業利益から一過性の収益・費用(固定資産売却損益等)を除外した利益
※2 DOE:株主資本配当率=配当総額÷株主資本(親会社の所有者に帰属する持分)

● 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[®]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[®]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[®]、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[®]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[®]、抗悪性腫瘍剤エザルミア[®]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[®]、欧州での抗血小板剤エフィエント[®]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

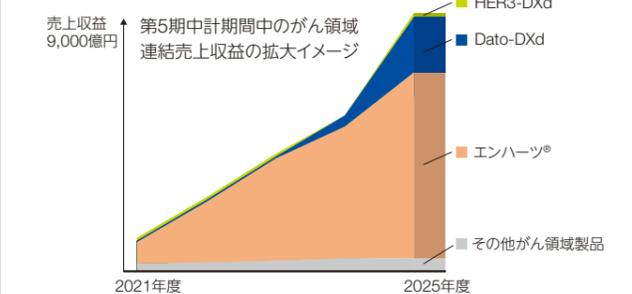
さらに、第二世代ADC、DS-9606の臨床試験を開始する等、ポストDXd-ADCモダリティの選定も着実に進展しています。

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[®]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

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。

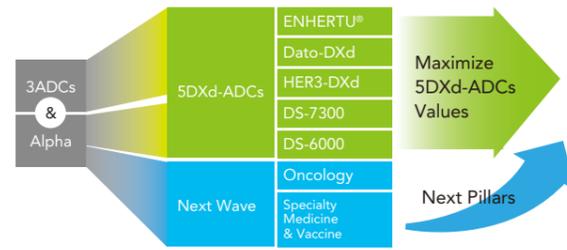
研究開発費控除前コア営業利益率は、当初計画に比べ、売上収益の増加に伴う売上原価や販売費・一般管理費の増加が見込まれますが、引き続き40%の目標達成を目指します。販売費・一般管理費では、エンハーツとDato-DXdの製品売上の伸長に伴い、戦略的提携に基づくアストラゼネカとのプロフィット・シェア^{※3}が増加し、また、当初第5期中計期間中の承認を見込んでいなかった適応取得による費用の増加も見込む一方、その他経費をより効率的・効果的に執行していくことで目標達成を目指す考えです。

※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[®]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。

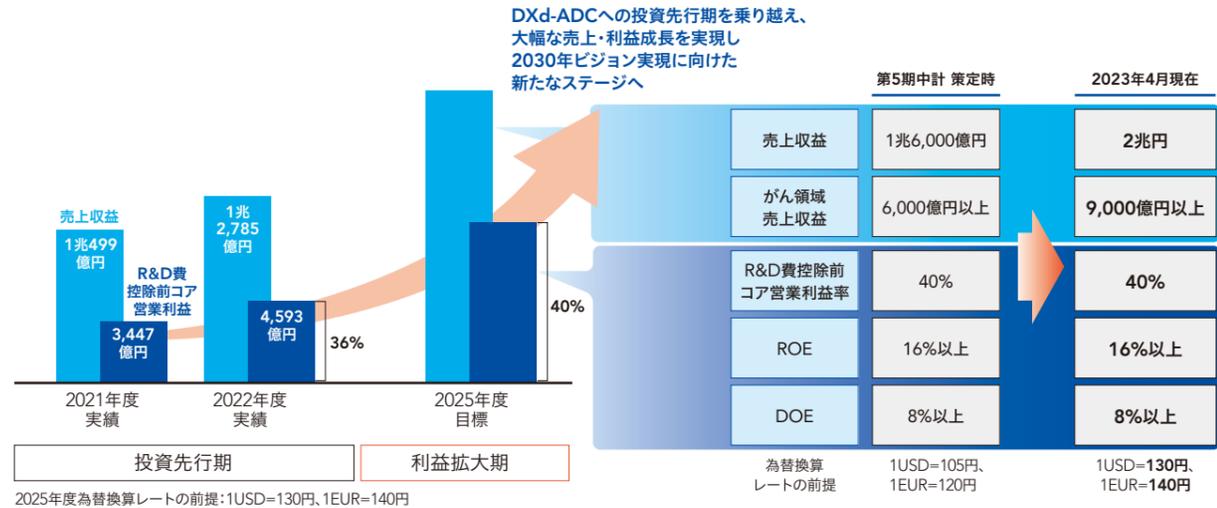
具体的には、利益成長により株主資本コストを上回るDOEを確保し、利益成長に応じた配当を実施することに加え、持続的な成長のための投資を継続し、製品ポートフォリオやパイプラインの価値を高めることで、株式市場からの企業価値評価の上昇につなげたいと考えています。

最後に

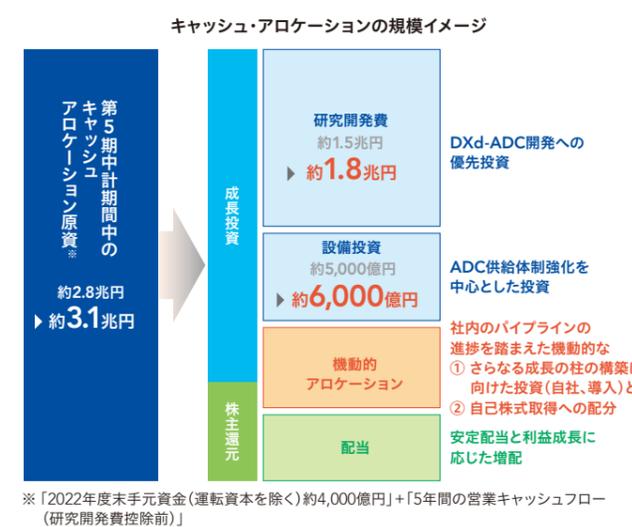
当社の2023年6月末現在の時価総額は8兆円超、PBR(株価純資産倍率)は約5倍超で、がん領域事業の進展や革新的医薬品のパイプライン価値が株式市場から高く評価されていると考えています。今後も、株主・投資家をはじめ、ステークホルダーの皆さまとの積極的な対話を通じて、企業価値最大化に向けて取り組んでまいります。

▶ 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

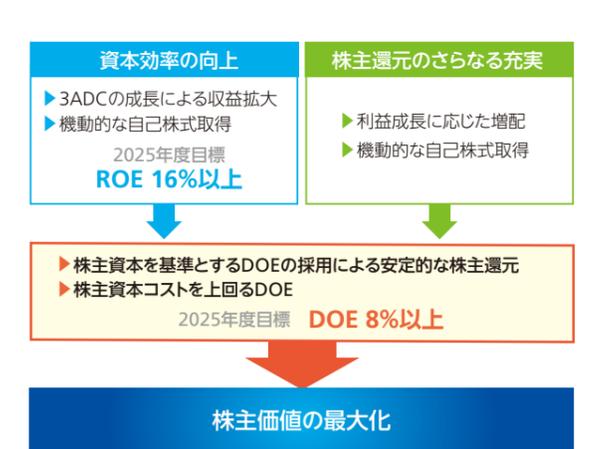
2025年度KPIの達成の見込(2023年4月現在)



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



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、あるいは社外役員のみ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なら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



“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

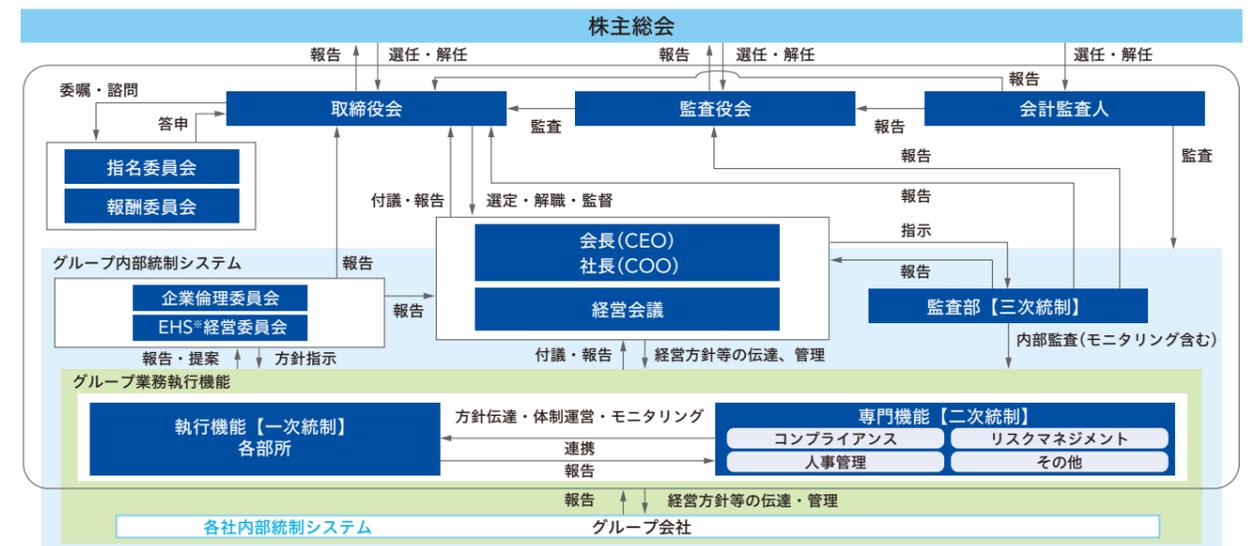
バルコーポレート機能長などをメンバーとした経営会議を適宜開催し、グループ経営の戦略・方針及び執行に関する重要事項について審議し、経営の意思決定に資する体制としています。

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。

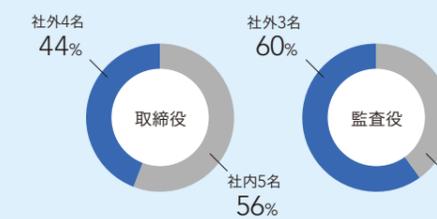
MESSAGE

スキルマトリックス

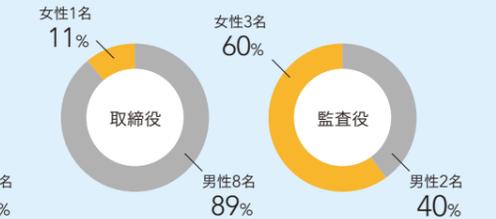
	氏名	社外 独立役員	在任期間	取締役会	指名委員会	報酬委員会	企業経営・ 経営戦略	財務・会計	サイエンス& テクノロジー	事業戦略・ マーケティング	グローバル ビジネス	人事・ 人材育成	法務・リスク マネジメント	サステナ ビリティ・ESG	DX・IT	資格
取締役	眞鍋 淳		9年	○			●		●	●	●	●		●		獣医師
	奥澤 宏幸		2年	○			●	●		●	●	●				
	平島 昭司		3年	○			●	●		●	●		●			
	大槻 昌彦		3年	○			●		●		●			●		薬剤師
	福岡 隆		1年	○			●		●		●					獣医師
	金 和明	○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

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/



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[※]、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[※]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。



● 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/

監査役報酬に関する考え方

監査役報酬等は、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
内部監査部門との連携	内部監査計画や結果の報告・意見交換の実施、内部監査開始前の監査ポイントの確認、月例連絡会にて情報共有・意見交換の実施	常勤監査役
	内部監査部門が監査役・会計監査人会合に同席	常勤監査役、社外監査役
会計監査人との連携	会計監査人より監査計画、監査及び四半期レビュー結果、内部統制監査(J-SOX)結果等について説明・報告を受けるとともに、近時のトピックをテーマに、月1回程度、情報共有・意見交換の実施	常勤監査役、社外監査役
	監査上の主要な検討事項(KAM)に関する協議	

監査役会評価(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
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、CSO

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 (CSO)
(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学部長
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)

活動報告

67 ステークホルダーとのエンゲージメント

69 サステナビリティ活動

Environment

69  環境

Society

73  サステナブル調達

74  医療アクセス

77  人権

79  医薬品の安全性

80  社員と会社の相互の成長

Governance

83  コンプライアンス

85 バリューチェーン活動

87 財務・非財務ハイライト

89 10年間の主要財務データ

91 連結財務諸表

95 経営成績及び財務分析

99 主要製品一覧

101 会社概要・主要グループ会社一覧

103 ESGデータ(環境・社会・ガバナンス情報)

105 環境・社会データに関する第三者保証

107 株式情報

ステークホルダーとのエンゲージメント

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

エンゲージメントの基本的な考え方

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

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

みや考え方をご理解いただけるような活動を通じ、社会からの信頼を得られる会社でありたいと考えています。そして、ステークホルダーの皆さまとともに、サステナブルな社会を目指し、協働していきたいと考えています。

第5期中期経営計画(第5期中計)においては、「ステークホルダーとの価値共創」を戦略の一つに掲げており、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントにとどまらず、患者さん、株主・投資家、社会、社員との価値共創にも取り組みます。

当社グループのステークホルダー



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

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

エンゲージメントの概要				
対象	エンゲージメントの目的	実施方法(頻度)	2022年度の実施事例	ステークホルダーの意見とその活かし方
患者さんとそのご家族	患者さんとそのご家族の生活や悩み、そして希望を理解し、患者さんや医療関係者からの声や生活の質に関するデータを収集・分析する。その結果を当社グループの取り組みに反映させることで、患者さんの生活の質の向上を目指し、ご家族との笑顔のある生活に貢献する。	<ul style="list-style-type: none"> COMPASS※1での患者さん・ご家族及び医療関係者との対話(2~3回/年) ▶詳細は P38 PFDD※2での患者さんの声の収集と医薬品開発関連資料への反映(適宜) ▶詳細は P38 	<p>4社(武田、第一三共、協和キリン、参天)協働 Healthcare Caféの企画として、「Healthcare Café meets がんノート」を開催。</p> <p>国内の取り組みとして、患者さんの声を収集するためのフレームワークを構築し、治験実施計画書や患者さんに提供する説明文書・同意文書等のレビューを実施。</p>	<p>生活の質の向上等、患者さんやご家族の真のニーズを知ることで、創業につながるような役員及び社員の Patient Centric Mindsetを醸成。</p> <p>患者さんや患者さんに近い立場の医療関係者の声をもとに、患者さんの治験参加時の負担軽減や治験の実効性向上等、患者さんの立場に立った治験デザインの構築や治験の実施を検討。</p>
医療関係者	革新的な医薬品などの創出や医療関係者への有益な情報提供活動を通じ、医療関係者の治療満足度の向上やニーズの把握を行うことで、治療選択肢の充実や標準治療の変革をもたらす。	<ul style="list-style-type: none"> 医療関係者との面談を通じたMR(医薬情報担当者)活動(適宜) 新たなエビデンス創出・発信を目的としたMA(メディカルアフェアーズ)活動(適宜) 	<p>MR活動により顧客のニーズを把握・充足する情報提供や、Webを中心とした講演会によりエリアにおける医療連携を支援。また、MA活動による新たなデータの創出を通じた医療への貢献。</p>	<p>新型コロナウイルス感染症禍で加速した環境変化により、エリア・顧客の課題・ニーズが多様化していることを把握。デジタル活用を組み合わせ、製品の適正使用情報や医療連携に関連する情報などの提供を通じて、地域医療に貢献。</p>
株主・投資家	透明性・公平性・継続性を基本とした情報開示をもとに、中長期戦略や持続的成長に向けた取り組み等、当社をご理解いただく経営情報について積極的に開示を行うことで、株主・投資家との相互理解を促すとともに、中長期的な視点からの建設的対話を通じた意見を企業経営に反映し、さらなる相互理解と成長を図っていく。	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略や研究開発、ESG等の情報開示を通じた、経営・IR部門による株主・投資家との対話(適宜) 	<p>主要な国際学会で発表した研究開発データについて、経営・研究開発シニアによるIR説明会を開催し、データの詳細や意義について、株主・投資家との意見交換を実施。</p>	<p>良好な試験結果や適応拡大試験の加速などを踏まえ、第5期中計で開示していた見込を見直すことが適切であるとの指摘を受け、2022年度決算において、最新のがん領域の売上収益見込や、3ADCの上市計画を開示。</p>
ビジネスパートナー	ビジネスパートナー行動規範(BPCC)をもとに、当社グループのサステナビリティに対する考え方への理解を求めることで、人権・環境に配慮した持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進め、信頼あるビジネスパートナーとして互いに成長し、長期的に双方の価値を高める。	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスパートナーへのサステナブル調査、調査結果に基づく面談(1回/3年) ▶詳細は P39 	<p>調査結果をもとに選定した取引先20社との面談。サステナブル調達の取り組み推進に向けた相互の意見交換会を1社と実施。</p>	<p>サステナビリティへの関心は高いが会社として取り組み方が分からないという意見をもとに、サポートする社外研修/啓発資料を作成。2023年度に研修実施予定。</p>
社員	社員一人ひとりの多様性を尊重し、バリューチェーンの各領域における人材の活躍推進と育成を図ることで、社員がエンゲージメントを高く持ち、自己成長しながらいきいきと活躍する環境を構築する。社員と会社の相互の持続的な成長を促進する。	<ul style="list-style-type: none"> グローバル全社員との企業文化醸成(適宜) ▶詳細は P26, P40 労働組合との協議会・報告会の実施(年複数回) 	<p>国内グループ企業労働組合とのグループ全体の労働条件に関する労使協議や定期的な経営または組合活動に関する情報・意見交換の機会の設置。</p>	<p>看護・介護事由に限らない時間単位有給休暇の必要性(多様な働き方の推進や生産性の向上、早朝・深夜のグローバル会議と通常業務の間の休息・健康確保など)を労働組合との意見交換によって確認し、2022年10月より時間単位有給休暇制度導入。</p>
地域社会	地域の疾患・医療提供体制など現地のニーズを収集し、その情報をもとに、各地域に必要な人材育成・医療サービスを提供することで、医療基盤の高度化・強化を促進し、「世界中の人々の健康で豊かな生活」の実現を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> NGOを通じた現地行政、医療機関、地域住民などへの調査(適宜) 	<p>NGOや行政へ医療課題ニーズ把握のための調査をケニアで実施。また、現地行政、医療機関、地域住民などへのインタビュー実施。</p>	<p>ケニアにおける子宮頸がんの検診・診断・治療の体制が未整備で、かつ地域住民の知識不足により検診の必要性が理解されていないことを把握。がんの検診率向上や早期発見を目標とし、啓発活動・がん検診・治療を計画、2023年度実施予定。</p>
自然環境	環境に関する情勢や社会要請を的確に捉え、省資源及び資源循環等、バリューチェーン全体の活動において環境負荷を低減させ、事業と自然環境相互のリスク低減を目指す。	<ul style="list-style-type: none"> 市民団体、地域コミュニティとの対話(適宜) 業界団体との会合(4~5回/年) 	<p>良き企業市民として地域社会とその将来に貢献するため、市民団体・地域コミュニティとの対話を実施。</p> <p>製薬業界の環境課題に対応するため、製薬協の環境問題検討会に副委員長として参画。カーボンニュートラル、循環型社会に関わるワーキンググループの設立と啓発・発信活動に寄与。</p>	<p>ドイツのパッフェンホーフの市民団体・地域コミュニティと協働し、将来の地域グリーンエネルギー供給への貢献に向けて、パッフェンホーフ地域の風力発電所への投資を実施。</p> <p>日本を取り巻く環境変化や国内における構造的課題への官民連携での対応が必要であるため、「経済財政運営と改革の基本方針2022」に示された重点投資分野の一つである「グリーン・トランスフォーメーション(GX)」の実現に向けて、製薬企業が取り組む環境関連活動を業界団体として推進するとともに積極的な情報発信を実施。</p>
政治・行政・規制当局・Payer(保険者)	各国の政治・行政・規制当局・Payer(保険者)と適切な信頼関係を構築し、医薬品のイノベーションに対する適切な評価を確保することによって、アンメットメディカルニーズに応える革新的医薬品創製のための持続的な研究開発投資サイクルにつなげるとともに、世界中の患者さんの医薬品アクセスの確保・拡大に向けた課題解決に貢献する。	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体を通じた提言及び対話、課題解決(適宜) 	<p>日本の医薬品の安定供給回復に向け、業界をリードして加盟各社の供給力強化策を検討・実行し(用語の統一・自己点検の徹底等)、医療機関の不安軽減のため行政と連携の上供給状況を可視化。</p>	<p>供給不安等の産業課題検討のために厚生労働省が設置した「医薬品の迅速・安定供給実現に向けた総合対策に関する有識者検討会」での意見(産業構造の見直し、薬価基準制度上の課題、サプライチェーンの強靱化等)を政府会議体で具体化。</p>

※1 会社スローガンの「Compassion for Patients(ひとに思いやりを)」に基づき、当社全グループ役員及び社員が患者さんの生活や困りごとを理解し、自分たちに何ができるかを考える機会を提供することで、世界中の人々の「笑顔のある生活」の実現に貢献する活動

※2 Patient-Focused Drug Developmentの略。医薬品開発に患者さんの声を反映する取り組み

環境

地球温暖化や気象災害の激甚化をはじめとする環境問題について、サステナブルな社会への発展や人々の健康を脅かす存在であり、また医薬品の安定供給など長期的な事業基盤にも影響を及ぼすリスク要因であると捉え、環境経営を推進しています。

環境経営の推進

私たちは、医薬品の提供を通じ人々の健康で豊かな生活に貢献するために事業活動を行っています。しかしながら、この活動が環境への負荷となり、さらには環境問題を引き起こす可能性があることも認識しています。医薬品を提供するための活動が人々の健康や生活を脅かす要因にならない、それがパーパスに基づく私たちの「環境経営の推進」の考えです。そのため、第5期中期経営計画においては、研究開発から営業、そしてバリューチェーン全体で、環境負荷の低減に向けたさまざまな取り組みにチャレンジし、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。



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

主なマテリアリティKPI進捗

マテリアリティとして、CO₂削減量、再生可能電力利用率、廃プラスチックリサイクル率、有害廃棄物排出量の目標を掲げています。当社では2020年に設定したCO₂排出削減目標がScience Based Target イニシアチブ(SBTi)※1のWell-Below2°C目標の認証を受けていました。しかし、カーボンニュートラルへの社会要請の高まりを受け、2022年6月により野心的な目標に変更しました。具体的には、2025年度に2015年度比42%減、2030年度63%減とする目標を掲げ、2023年6月には当社のCO₂排出削減目標がSBTiの「1.5°C目標」として認定されました。

目標の達成に向けて、2022年度には本社ビル及び日本国内の全ての工場・研究所の電力を再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。その結果、グローバルでのCO₂排出量(Scope1+Scope2)は、2025年度目標である2015年度比42%減に対し、49.6%減少を達成しました。また、再生可能電力利用率に関しても2025年度60%以上という目標に対して、78.1%となりました。2030年度は、RE100※2で掲げた再生可能エネルギー由来の電力利用率100%を掲げ、早期達成を目指します。また、サプライチェーン全体の持続可能性を高めるため、ビジネスパートナーの70%以上が1.5°C水準の目標を2025年までに設定することを目標とし、2022年度には国際環

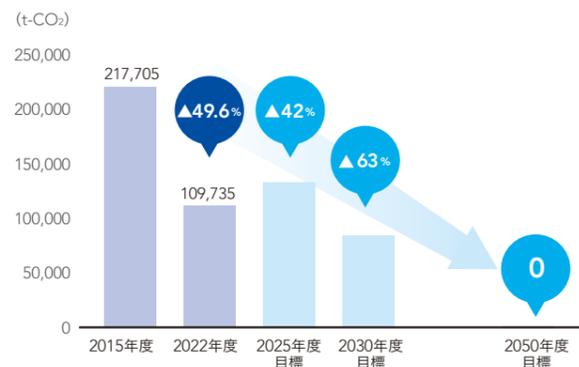
境非営利団体CDPの「CDPサプライチェーンプログラム」に参加しました。このプログラムを通じて、ビジネスパートナーとのCO₂排出量削減に向けた取り組みを進めていきます。

今後も、2030年度目標や2050年カーボンニュートラルに向けて、電力の再エネ化、ボイラー・空調など、エネルギー消費設備の高効率化を一層推進していきます。

※1 Science Based Targets initiativeの略。パリ協定が求める水準と整合した温室効果ガス排出削減目標の設定を企業に求める国際的イニシアチブ
 ※2 国際環境NGOであるThe Climate Groupと企業に気候変動対策に関して情報開示を促しているCDPIによって運営される、企業の再生可能エネルギー100%を推進する国際的イニシアチブ

▶ マテリアリティについて、詳しくはこちらへ P29

カーボンニュートラルを目指す2025年度・2030年度目標



脱炭素社会実現への貢献

サステナブルな社会の実現に向けた2050年の長期目標として、脱炭素社会に向けた「カーボンニュートラル」、サーキュラーエコノミーを目指す「リサイクル率100%」、自然共生社会への責任を果たす「環境リスクの最小化」を掲げ、バリューチェーン全体で環境経営を推進しています。

脱炭素に向けた取り組みとして、第一三共ケミカルファーマ小名浜工場の新管理棟が2023年3月に竣工し、第一三共グループ初となる建築物省エネルギー性能表示制度(BELS)※1の「Nearly ZEB※2認証」を取得しました。太陽光発電によりエネルギーを創り、高効率な空調・給湯・照明機器を効果的に組み合わせ、エネルギー消費量の78%削減の実現を目指します。太陽光発電では年間約10万キロワット時の発電量が見込まれ、年間約54トンのCO₂削減を想定しています。

その他、小名浜工場、ドイツのパッフェンホーフェン工場に

続き第一三共製薬(上海)有限公司の上海工場においても太陽光発電設備を設置し、2023年1月より稼働を開始しています。想定される年間54万キロワット時の発電量は上海工場敷地内のオフィス棟の電力消費相当を賅うだけの発電量であり、地球環境への負荷軽減に貢献しています。

※1 Building-Housing Energy-efficiency Labeling System
 ※2 消費するエネルギーと創出するエネルギーの収支をゼロにするZEB(Net Zero Energy Buildingの略称)に限りなく近い建築物として、エネルギーの収支を75%以上削減した建築物



小名浜工場 管理棟

上海工場の屋上から見た太陽光発電パネル

CDP2022気候変動において「Aリスト」に3年連続で選定

当社グループは、国際環境非営利団体CDP※より、気候変動に関するコーポレートサステナビリティに関する透明性とパフォーマンスにおけるリーダーシップが認められ、最高評価である「Aリスト」に3年連続で認定されました。また、2023年度から環境経営のマテリアリティKPIで設定したビジネスパートナーとのエンゲージメント目標達成のため「CDPサプライチェーンプログラム」に参加し、サプライチェーンを通じ

た温室効果ガス排出量の削減、サプライヤーとのエンゲージメントを通じた脱炭素化の推進を図っています。

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



生物多様性への取り組み

2022年12月カナダ・モントリオールにおいて、生物多様性条約のCOP15が開催され、2030年までに陸・海域の少なくとも30%以上を保全する「30by30(サーティバイサーティ)目標」が採択されました。企業に対しては、ビジネスにおける生物多様性への影響評価・情報公開の促進が求められることになりました。

企業は事業活動を通して生物多様性や自然に負荷を与える一方、自然の損失は企業に資源リスクをもたらすため、生物多様性保全に対する取り組みが企業の重要な経営課題の一つとして捉える必要があります。当社グループは、環境経営基本方針と中期環境経営方針に「生物多様性の保全及び生態系サービスの持続可能な利用が、事業を遂行する上で重要な要素であると考えています。」と明記しています。これらの方針などに基づき、「生物多様性基本方針・行動指針※」を

策定しています。

社員の意識向上と理解促進のため、2023年6月にEラーニングを実施しました。また、取引先及び民間団体との連携による環境保全活動の強化、環境負荷の少ない原材料の調達推進、生物多様性保全に資する社会貢献施策などを推進しています。

2022年環境省と有志の企業・自治体・団体によって発足された、「生物多様性のための30by30アライアンス」へ参画するなど生物多様性保全への貢献につながる取り組みを進めます。

※「生物多様性基本方針・行動指針」

https://www.daiichisankyo.co.jp/sustainability/the_environment/risks/



TCFD開示

第一三共グループは、ガバナンスやシナリオ分析結果など、TCFD※の開示枠組みに沿った情報開示を2020年から行っています。さらに2021年10月に改訂されたTCFD提言に対応した情報開示を進めるとともに、グローバルな課題である気候変動に積極的に応えていくため、気候変動に関するガバナンスや事業戦略のさらなる強化を図っています。

※ Task Force on Climate-related Financial Disclosures:気候関連財務情報開示タスクフォース

● ガバナンス

企業活動全般において、環境 (Environment) の保全と健康と安全 (Health & Safety) の確保に努めマネジメントを一体的に運営・推進するため、EHS 経営最高責任者を委員長とし、関係組織長 (取締役含む)、グループ会社社長を委員として構成する「EHS 経営委員会」を設置しています。年2回グローバルEHS 経営に関する方針や目標設定、活動の審議・報告を実施しており、審議・報告事項については、取締役会に報告し監督される体制となっています。2022年度は、Scope3削減に向けたビジネスパートナーエンゲージメントの推進及びインターナルカーボンプライシングの導入検討などについて審議しました。

● リスク管理

EHS 経営委員会が、気候変動による影響が当社ビジネスにどのようなリスクと機会をもたらすのか、その財務的なインパクトを評価・管理し、レジリエンスを高める重要な役割を担っています。気候変動や水に関するリスクなど、事業活動の変更を余儀なくされる可能性のあるリスクに対し対応策を実施し、重大リスクの懸念がある場合は取締役会に報告し、総合的リスク管理に統合されます。加えて、長期的なカーボンニュートラルへの移行を目指し、中期及び短期での目標・実施計画を審議・決定しています。

▶ リスクマネジメントについて、詳しくはこちらへ P41

● 戦略

地球への環境負荷が増大する中、持続可能な社会が実現されなければ、企業活動を行っていくことはできません。特に、生命関連製品である医薬品は、気象災害の激甚化に伴うサプライチェーンの寸断や医薬品供給能力の低下は大きな事業リスクであり、社会リスクでもあります。したがって、当社事業の環境負荷低減・脱炭素化を推し進めていくと同時に、ビジネスパートナーとの協働によりサプライチェーン全体の脱炭素化も推進し、カーボンニュートラルの達成と物理的影響を緩和することが重要であると考えています。

● シナリオ分析

2021年度に立ち上げた部門横断のタスクチームにおいて、2030年以降の事業リスク及び機会について検討を行いました。IEA(国際エネルギー機関)・IPCC(気候変動に関する政府間パネル)が公表するネットゼロシナリオなどを用い、「移行」及び「物理」双方について、バリューチェーン全体のリスク・機会を洗い出し、2022年度に洗い出されたリスク・機会について、EHS 経営委員会で審議・評価を行っています。具体的には「調達」「直接操業」「製品・サービス需要」の観点からリスク・機会を洗い出し、6つに分類しました。シナリオは、移行リスク・物理的リスクの両方において極端なケースを想定し、予め備えることが重要であると判断したため、脱炭素化シナリオ(1.5°C)と脱炭素化が達成されないシナリオ(4°C)を選択しています。それぞれについて、「発生頻度」「事業影響・財務影響」「投資家の関心有無」の観点から2030年と2050年までを対象に総合的なリスク・機会の評価を実施し、事業への潜在的影響及びレジリエンスを整理しました。(P72図表参照)

● シナリオ分析の結果

事業活動に対する直接的な移行リスクは限定的であると認識していますが、サプライチェーンについては、今後、炭素税や移行対策などのコスト上昇がリスクとして考えられます。また、物理的リスクについては、気象災害などの激甚化による安定供給についての懸念があります。このような分析結果に基づき、移行リスクについてはこれまでの省エネ対策の推進に加え、再生可能エネルギーの活用や脱炭素技術の導入、ビジネスパートナーとの協働により、炭素税などの負担回避によるコスト低減を機会として創出していきます。また、物理的リスクについては、水害対策を含めたBCP(事業継続計画)の深化、サプライチェーンの安定性を高める予防策の実施、多様性の確保、支援策の確保、代替策の確保等の対策を実施することで、当社グループにおける毀損を回避し、持続的な企業価値向上を目指していきます。シナリオ分析で評価・特定された重要なリスク対策については、EHS 経営委員会及び取締役会でグループ全体の進捗管理を行っていきます。

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

※ 影響度は、軽微(1億円未満)、小(1億円~50億円)、中(50億円~100億円)、大(100億円~300億円)を基準に評価

※ 事業リスクは影響度と発生頻度を考慮し総合的に評価

※ 1.5°CシナリオはIEA SDS(WEO2021)とIEA NZE 2050、4°CシナリオはIPCC RCP8.5に従い設定

● 指標と目標

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

▶ 2022年実績について、詳しくはこちらへ P31

サステナブル調達

2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」の実現を目指し、調達においても、より良い社会、環境、経済発展の実現を目指した持続可能な調達活動を推進しています。

ビジネスパートナー行動規範

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

団体PSCI※に準拠した「倫理観に基づいた誠実な事業活動」、「人権尊重と労働」、「安全衛生」、「環境経営の推進」、「最適な品質とコスト及び安定供給の確保」、「マネジメントシステム」の6項目で構成され、当社グループに製品やサービスを提供いただくビジネスパートナーに適用されます。

※ Pharmaceutical Supply Chain Initiative

サステナブル調査

ビジネスパートナーの社会課題への取り組み状況を把握するため、国内外の主要ビジネスパートナーを対象としてサステナブル調査を3年ごとに実施しています。本調査は、前述した6項目に関連した57設問で構成されています。第2回目調査(2020~2022年度)では、国内外の主要なビジネスパートナー403社へ調査票を送付し、2023年3月末時点で399社

(99%)の回答を得るとともに、調査結果をもとに選定した取引先20社と面談によるコミュニケーションを実施しました。

2023年度は、第3回調査実施に向け、前回調査を振り返り、設問内容の見直し等に取り組みます。

サステナブル調査結果について、詳しくはこちらへ

https://www.daiichisankyo.co.jp/about_us/responsibility/ethics-compliance/procurement/

ビジネスパートナーマネジメント体制の整備

ビジネスパートナーに起因した問題による当社グループの企業価値の毀損リスクを回避するため、「腐敗行為」「機密情報・個人情報」「人権」「環境」のリスク領域に関して、ビジネスパートナーとの取引開始時のリスク評価とその後の継続的なリスクモニタリングを実施しています。国内においては、2021年9月に「ビジネスパートナー管理ガイドライン」(日本版)を、グローバルでは2022年10月に「第一三共グループビジネスパートナーマネジメントガイドライン」(グローバル版)を制定しました。

国内外でITシステムを用いたリスク評価に加え、①ビジネスパートナーの国や業種などの属性、②質問票の回答結果、

の組み合わせによって各リスク領域における評価を実施しており、取引前・取引中に高リスクと判断されたビジネスパートナーは、当社グループの事業や社会的信用への影響等を考慮し、取引可否を判断しています。また、取引中のビジネスパートナーが高リスクと判断されたときはリスクの内容と程度に応じたリスク低減策を講じています。これらの施策を通して、リスク管理を徹底し自社ビジネスへの影響を回避・低減するとともに、ビジネスパートナーと一体となって持続可能な社会の実現を目指していきます。

安定調達への取り組み

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

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

パートナーシップ構築宣言

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

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

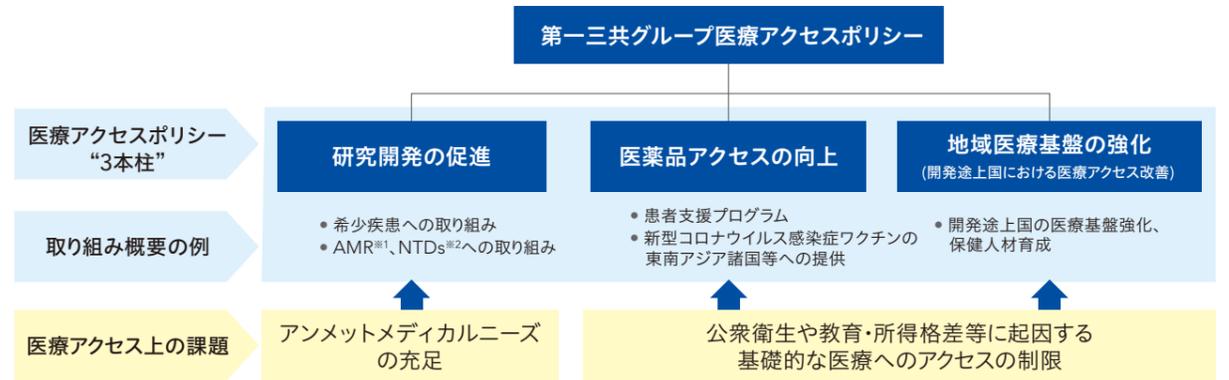
パートナーシップ構築宣言について、詳しくはこちらへ

https://www.daiichisankyo.co.jp/files/about_us/responsibility/ethics-compliance/procurement/index/images/declaration.pdf

医療アクセス

「第一三共グループ医療アクセスポリシー」の3つを活動の柱として医療アクセス拡大に取り組むことで「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」を実現します。

第一三共グループ医療アクセスポリシー



※1 Antimicrobial Resistanceの略
※2 Neglected Tropical Diseasesの略

研究開発の促進

● 希少疾患への取り組み

当社グループでは、患者さんの数が少なく、かつ有効な治療法が確立されていない社会的ニーズの高い希少疾患の医薬品開発にも、積極的に取り組んでいます。当社独自の核酸修飾技術を応用した核酸医薬品であるDS-4108は、糖原病la型を標的疾患とし、前臨床試験を実施中です。DS-1211(TNAP^{※3}阻害剤)は、弾性線維性仮性黄色腫^{※4}を標的疾患とし、欧米で第2相臨床試験を開始しました。また、ネザートン症候群^{※5}を標的疾患としたDS-2325(KLK5阻害剤)はFDAから希少疾患用医薬品及びファストトラックの指定を受け、米国で第1相臨床試験が開始されました。

私たちの強みであるサイエンス&テクノロジー(S&T)を活かし、希少疾患においても革新的な医薬品の創出に挑戦していきます。

※3 Tissue Non-specific Alkaline Phosphataseの略。ピロリン酸を分解する細胞膜結合型酵素
※4 弾性線維に変性・石灰化が生じ組織障害を引き起こす。そのため皮膚、眼、心・血管、消化管に多彩な症候を呈する常染色体劣性の遺伝性疾患
※5 先天性魚鱗癬に毛髪の異常、アトピー性疾患の合併を特徴とする魚鱗癬症候群の一つ

● 薬剤耐性(AMR)の取り組み

薬剤耐性(AMR)菌の蔓延は世界的な公衆衛生上の大きな課題となっており、抗菌薬が効かない同菌のため、感染リスクが高まる外科手術や抗がん剤治療などにも支障がでることが懸念されています。最近の論文^{※6}でも、2019年に世界でAMRによる死亡推計値が127万人であることが報告され、各国がナショナル・アクション・プランを定めて対策に取り組

んでいるにもかかわらず、サイレントパンデミックと呼ばれる状況が続いています。当社は、2020年7月に新規抗菌薬の臨床開発の支援と持続可能な抗菌薬市場の実現のために設立された「AMR Action Fund」に、総額2千万米ドルを拠出することを決定し、薬剤耐性菌に対抗するための新規抗菌薬の研究開発促進に貢献しています。同ファンドの出資状況については、ウェブサイトを参照ください。

<https://www.amractionfund.com/blog-2022>



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

※6 Global burden of bacterial antimicrobial resistance in 2019: a systematic analysis The Lancet
※7 Emerging and Re-emerging Infectious Diseases Research Special Team

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

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

当社は、開発途上国における感染症を征圧する創薬促進のため、2013年4月に日本発の官民連携パートナーシップとして設立された公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金(GHIT Fund)に設立時から資金拠出しています。2023年からGHIT Fundは第三期に入りましたが、当社グループは当財団の趣旨に引き続き賛同し当該期間中に総額6.25億円の資金拠出を行います。当社グループではGHIT Fundの

仕組みによるパートナーシップを活用し、顧みられない熱帯病(NTDs)の一つとして知られるシャーガス病治療薬やマラリア治療薬の活性化化合物のスクリーニングや、天然物による結核治療薬の探索など複数のプロジェクトにパートナーとともに取り組んでいます。

● ワクチンの取り組み

当社グループでは、インフルエンザHAワクチン、はしか風しん混合生ワクチン等を中心としたワクチンを安定的に供給することで、日本の予防医療を取り巻く環境の充実と国の安全保障とも言える保健衛生の向上を目指しています。また、当社グループは新興・再興感染症の発生時に国産ワクチンを迅速に提供できるよう、mRNAワクチンの技術及び生産供給体制を確立し、人々の健康を守ることに貢献していきます。

医薬品へのアクセス向上

● 治験薬へのアクセス拡大

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

薬の提供を行っています。第一三共の医薬品が未承認の国・地域において早期に患者さんへ医薬品を届けるプログラムでは、患者さんの安全を確保するために特別ナリスクマネジメント体制を構築しています。

地域医療基盤の強化(開発途上国における医療アクセス改善)

● 地域医療基盤強化プロジェクト

開発途上国では、医療保険制度や医療インフラの未整備、医療関係者の人材不足など、さまざまな要因により医療へのアクセスが制限されています。当社は現地での活動基盤が強い NGO とパートナーシップを組み、これらの医療アクセ

スの課題に取り組んでいます。

2022年度はホンジュラスとベトナムで新たにプロジェクトを開始し、合計で6つのプロジェクトを実施しました。



ジンバブエにおける意識啓発活動の様子



ネパールにおけるがんのスクリーニングキャンプの様子

実施国	プロジェクト	パートナーNGO/NPO	実施期間
ミャンマー	移動診療車による巡回診療サービス	公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン	2019年4月~2022年3月
ネパール	乳がん・子宮頸がんスクリーニングキャンプ	特定非営利活動法AMDA社会開発機構	2021年1月~2023年12月
ジンバブエ	SRHR ^{※8} 及び乳がん・子宮頸がん医療基盤強化	公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン	2021年4月~2024年3月
ケニア	子宮頸がん検査促進による予防啓発	公益財団法人 ジョイセフ	2022年7月~2025年6月
ホンジュラス	乳がん・子宮頸がん検診促進による予防啓発	特定非営利活動法AMDA社会開発機構	2022年12月~2025年11月
ベトナム	母子の健康を守るための思春期の性と生殖の健康サービス	公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	2021年1月~2025年5月

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

● Access Accelerated イニシアチブへの参画

当社は、日米欧の20社以上の製薬企業が世界銀行及び国際対がん連合などと連携し、低中所得国の非感染性疾患(NCDs^{※9})の予防や診断、治療等の医療アクセスの改善に取り組むことを目的として2017年に設立したAccess Accelerated イニシアチブに参画しています。同イニシアチブは、2022年末で第二期の活動を終了し、37か国7億人の方々の医療アクセス改善に、16億ドルの投資を通じて貢献しました。当社は、世界銀行との連携を主体とする同イニシアチブの第三期にも参加し、医療アクセスの改善に貢献してい

きます。Access Accelerated イニシアチブの活動の詳細については、ウェブサイトを参照ください。

<https://keylessons.accessaccelerated.org/>

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



VOICE

乳がん、子宮頸がんに関する正しい知識で健康に過ごすために



公益財団法人
プラン・インターナショナル・
ジャパン
プログラム・オフィサー
榎田真季氏

ジンバブエにおいてSRHR及び乳がん・子宮頸がんに関する啓発と医療サービス強化を目指したプロジェクトが着実に進んでいます。

マシゴ州ムウェネジ6地区の中学校、教会やコミュニティの集会、ショッピングセンターなどさまざまな機会を通じ、思春期の男女、保護者を対象にジェンダー平等や子宮頸がんや乳がんの早期発見の重要性について啓発活動を実施しました。また、今まで課題となっていたネシュロ地区の病院以外でのHIV陰性者を対象とした子宮頸がん検査を本プロジェクトにより提供することができました。

第一三共との本協働プロジェクトを契機にジンバブエ政府、保健育児省、女性省、地方議会、コミュニティをはじめとした関係者との連携を強化し、当該地域におけるSRHRや乳がん・子宮頸がんに対する啓発活動を推進し、地域住民が健康に過ごせるよう取り組んでいます。

人権

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

人権デューデリジェンス

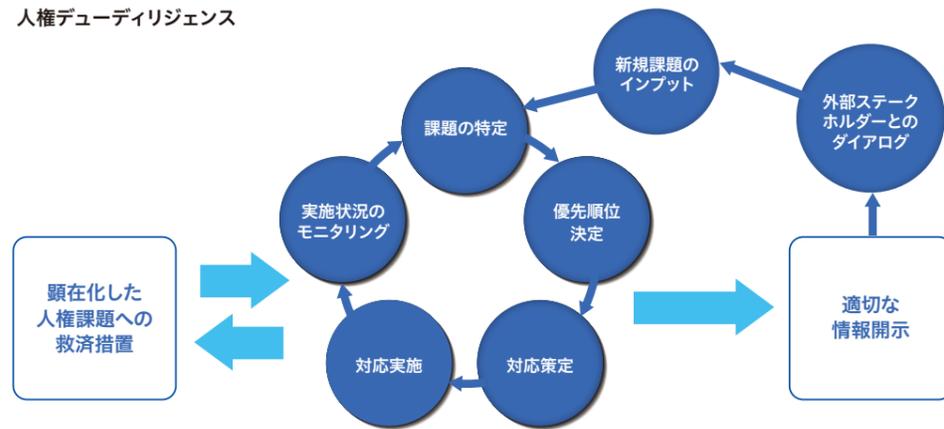
● 体制

2020年度の第一三共グループ人権ポリシー制定後、社内部門横断的な組織としてサステナビリティ推進部を事務局とした人権課題対応推進チームを立ち上げ、人権デューデリジェンス^{※1}への対応を行っています。人権リスクアセスメント

やステークホルダーとのコミュニケーションを通じて人権課題の把握に努め、当社グループの事業活動によって発生する人権へのマイナス影響の回避に努めます。

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

人権デューデリジェンス



● 人権リスクアセスメント

人権ポリシー策定に先立ち、2019年度に、当社グループの事業に関連する人権リスクについて、5つの領域（賃金、差別・非人道的な扱い、取引先の人権課題、臨床試験参加者の人権、医療アクセス）における取り組み状況について、デスクトップ調査を行いました。2020年度には、事業を営む当社グループの全ての会社を対象に、質問票を用いた人権リスクアセスメントを実施しました。下表の項目について、各社の取り組み状況を確認し、外国籍労働者による強制労働や児童労働のリスク、差別を防止するための社内制度、団体交渉権

の尊重などILO^{※2}中核的労働基準に関わる項目において、重大な問題がないことを確認しました。アセスメントの結果は、各グループ会社にフィードバックし、取り組みの向上につなげています。また、2022年度には、その結果を踏まえ、グループ内の人権デューデリジェンス体制を検討し、人権デューデリジェンス手順書策定の準備を進めました。同アセスメントは、3年周期での実施を予定しており、2023年度に第2回目のアセスメントを実施する計画です。

※2 International Labor Organization

人権リスクアセスメント質問票の内容

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

人権に関する啓発活動

人権尊重の責任を果たすためには、役員・社員が人権と企業活動の関わりについて理解を深めることが重要だと考えており、人権に関連するさまざまな教育・研修を実施しています。また、人権課題への取り組みの重要性を再認識する機会として、12月10日の世界人権デーに際して、毎年CEOから全社員に向けてメッセージを発信しています。2022年度は、Eラーニングなどの教育・啓発活動を実施しました。

2022年度の実施内容

- グループ全社での人権に関するEラーニング・研修
- ASCA (Asia, South & Central America)でのビジネスパートナー管理システムに関する研修
- 国内の調達担当者を対象とした調達コンプライアンスの徹底を目的とした講習会
- 国内の経営層を対象としたビジネスと人権に関する研修

ステークホルダーとの連携・対話

人権に関する取り組みを進めていく上で、社外からのご意見や他社の優れた取り組みに対する知見を得ることが重要であると考えています。2022年度にはUNDP^{※3}が主催するビジネスと人権アカデミーに参加し、人権関連業務担当者が人権デューデリジェンスの進め方について体系的に学ぶと

もに、個別ガイダンスセッションでは、国内外専門家との対話を通じ、当社にとっての重要な人権課題の特定方法などについて知見を深めました。

※3 UNDP: United Nations Development Programme

第一三共グループの事業と関係する人権課題

● 臨床試験における人権

当社グループは、臨床試験を実施するための「Global Policy of Clinical Trials Standards」を定め、グローバル基準に則り、被験者の人権に配慮し、被験者の安全性に注意を払い、高い倫理性と科学性に基づき臨床試験を実施しています。臨床試験は、各国の薬事規制、ヘルシンキ宣言^{※4}やICH^{※5}-GCP^{※6}等のグローバル標準を遵守し、十分な説明を受けた上での本人の自発的な自由意思に基づいた同意（インフォームドコンセント）のもと実施されます。

さらに、社外の独立した委員会（治験審査委員会／独立倫理委員会）でも同様に、被験者の人権等の倫理性と科学性が審査され、承認を得た上で臨床試験が実施されます。

また、臨床試験に携わる者に対し、ICH-GCPや臨床試験に関する倫理に基づく標準業務手順書のトレーニングを徹底しています。なお、社内の独立した部門が当社の臨床試験の活動に対して監査を実施し、適切なのは正・予防措置を推進しています。

※4 人を対象とする医学研究に関する倫理規範

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

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

● 社員の健康・安全に関する取り組み

当社グループでは、「企業理念及びビジョンの実現に向けて会社と社員がともに成長を遂げるためには、社員の心と体の健康・安全が不可欠であり、全ての社員が安全に就業し、健康を保持・増進するための環境づくりに積極的に取り組むことをここに宣言します」という健康・安全宣言を掲げています。その上で、グローバルで健康・労働安全戦略を策定し、社員の健康増進と安全の確保に取り組んでいます。国内グループ会社でも、経営課題に対応した施策とその期待成果を図示化した健康・労働安全戦略マップに基づき、安全衛生施策を推進しています。

▶ [社員の健康・安全に関する取り組みについて、詳しくはこちらへ P82](#)

[健康・労働安全戦略はこちらへ](#)

https://www.daiichisankyo.co.jp/Portals/0/files/sustainability/our-workplace/employee_health/index/images/img_strategymap_01.png

医薬品の安全性

安全な医薬品を患者さんにお届けするために、原材料の納入から製品の出荷まで、科学的に裏付けされた管理を行って製品の品質を保証し、市場に対する責任を果たす体制を確立しています。

品質への取り組み

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

また、グループ会社の事業所及びビジネスパートナーに対

して定期的に監査を行い、適切な品質マネジメント体制の維持・向上とリスク低減に努めています。グループ内ではGMPまたはGDPを実践している全ての組織を対象としています。2022年度も書面及びリモートによる品質監査を実施しました。2022年度は国内外のグループ会社において、当局による23件の査察を受けましたが、重大な指摘を受けた事例は0件でした。

安全管理体制

第一三共では、安全管理に万全を期すための社内体制を整えとともに、社員一人ひとりの安全対策への意識を高めるよう努めています。

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

イベントの発生状況、品質課題への取り組み状況の報告に加え、会社・部門横断的な品質リスクや課題への対応・継続的改善等への提案を経営陣との品質マネジメントレビューにて行っています。

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

偽造医薬品対策

増大する偽造医薬品の脅威に対し、自社製造販売品目の封緘材の見直しや箱の仕様変更を進めるとともに、偽造医薬品を防止するための技術検討・導入を進めています。

医療用医薬品のトレーサビリティ強化のため、2021年4月以降に出荷される製品に対し、販売包装単位や元梱包装単位に使用期限・製造番号の情報を組み込んだGS1コードの表示が義務化されました。また、医療用麻薬製品についても2022年12月1日以降に出荷される製品に対し、販売包装単位や元梱包装単位に使用期限・製造番号の情報を組み込ん

だGS1コードの表示が義務化され、対象となる全ての製品について対応が完了しています。

今後も、製薬業界及び関係団体と連携し、製造販売業者に求められる役割と、製品リスクに応じた強化施策を検討します。また、医薬品の保管・輸送時の信頼性保証を高めるべくGDPへの対応も積極的に推進しています。グローバルでの偽造医薬品対策を各国・地域の規制やリスクに合わせて確に対応し、患者さんのお手元に安全な医薬品をお届けするため、日々研鑽を重ねています。

社員と会社の相互の成長

「人」を企業理念及びビジョンの実現に向けた最重要な「資産」であると位置づけており、社員と会社の相互の長期的な成長の実現に向けて、社員の高い参画意欲と貢献の促進に取り組んでいます。

人材採用・育成の考え方

人材採用においては、パーパス(存在意義)「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」に共感でき、①一人ひとりを個として大切に、仕事を進める上で多様な視点を積極的に受け入れられる、②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ける、③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できる、これら3つの行動ができる人材を求めています。

人材育成においては、仕事を通じた成長を基本とし、さまざまな施策を展開することで、求められる人材を育成しています。そのため、ストレッチした目標に対し自発的にチャレンジし、主体的な行動により自らを高めようとする個人を支援しています。「経験学習サイクル」を主体的に回す上で、マネジメント職からのフィードバックやコーチングによる適切な導きと、自身の成長につながる役割を与えられることで確実な成長を実現します。

● 人材採用の取り組み

Global Talent Acquisitionプロジェクトにてグローバル各拠点(第一三共Inc.・アメリカン・リージェントInc.・第一三共ヨーロッパ GmbH・ASCA^{※1})の採用担当が連携し、各拠点での採用活動に関して意見交換・情報共有することで互いのノウハウを各拠点で活かしています。一例として、グローバル共通で当社グループを紹介するための資料「Global Onboarding Material」を作成し、採用候補者の企業理解深化を促すとともに、入社後エンゲージメント高く就業できる状況を実現します。さらなる取り組みとして、キャリア入社者の組織定着を目的としたOnboardingプログラムをグローバル各拠点で実施しています。

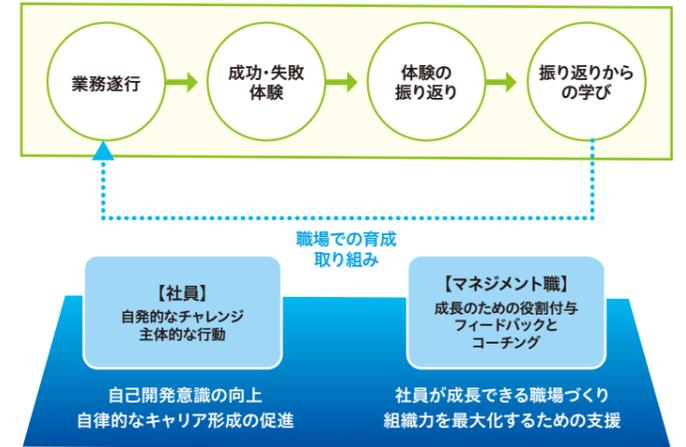
※1 Asia, South & Central America

● 人材育成の取り組み

役割認識を目的とした階層別研修、次期リーダー候補者の育成を目的とした選抜研修、グローバルスキル向上を目的とした推薦型研修、自主的なスキルアップを目的とした手上げ式研修、いつでも・どこでも・何度でも学べる各種Eラーニングコンテンツ、自律的なキャリア形成を目的としたトランジショ

第一三共グループの人材育成ポリシー

仕事を通じた成長プロセス



人材育成施策

ン研修、そして各職種における専門研修など、多様な目的に対し適切な方法で研修を企画・実施しています。

また、DX推進の一環としてITパスポート受験を会社が支援し、2,000人以上の社員の応募が集まりました。このような機会を通じて、会社と社員の双方がDevelop & GrowのCore Behaviorを実践していきます。

● キャリア支援の取り組み

2022年度より「社員の挑戦意欲・新たな企業文化の醸成」を効果的に促進する目的で、自律的なキャリア形成のための自発的なチャレンジの機会としてキャリア・チャレンジ制度を約10年ぶりに再開しました。キャリア・チャレンジ制度は募集職種に対して、自身の成長につなげたいと感じた社員が自らの意思で応募し、その後の選考を経て、人事異動が成立する仕組みです。2022年度は34件の募集に対して、17件に95名から応募があり、18名の異動が実現しました。今後はさらに当制度を拡充し、より多くの社員の自己実現(キャリアプラン)に対する意識改革を推進し、挑戦意欲を持つ社員の登用機会を増やすことで、挑戦と自己革新の風土醸成に繋がります。

インクルージョン&ダイバーシティ(I&D)の考え方とその取り組み

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

グローバル全体での女性活躍促進を目的に、2022年度か

ら社外女性活躍推進団体 Healthcare Businesswomen's Association (以下 HBA) に当社や ASCA 各社も加盟し(第一三共 Inc. は2020年、第一三共ヨーロッパ GmbH は2021年より加盟)、ヘルスケア業界に貢献した社員を表彰する 授賞式に DS グループとして参画しました。今回は、グループで68名の推薦があり、2名の Rising Star 賞、1名の Luminary 賞が選出されました。

▶ その他 I&D への取り組みについて、詳しくはこちらへ P26, P40

VOICE



Rising Star 賞受賞者
研究開発本部 研究統括部
ディスカバリー第一研究所 第一グループ^{※2}
前 藤 亜希子
※2 受賞時

外部提携による DXd-ADC パイプラインの拡充、研究所で生み出した新薬を効率よくグローバル開発するためのプロジェクト横断的情報共有体制の整備、急速なグローバル化で研究所が直面している新たな課題の抽出・改善提案などの実績が評価され、Rising Star 賞を受賞することができました。授賞式では、各国の女性リーダー達が、家庭や職場で女性特有の壁と対峙しつつも大きな成果を創出し、お互いを賞賛し合う姿が印象的でした。当社でも上長・周囲の理解とサポートを得ることで、それらの壁を乗り越えられる時代になってきていると感じています。さまざまな働き方がある中で、性別に関係なく、各々の強みを活かして組織・社会に貢献できる企業文化醸成に貢献していきたいです。

労働安全衛生の推進

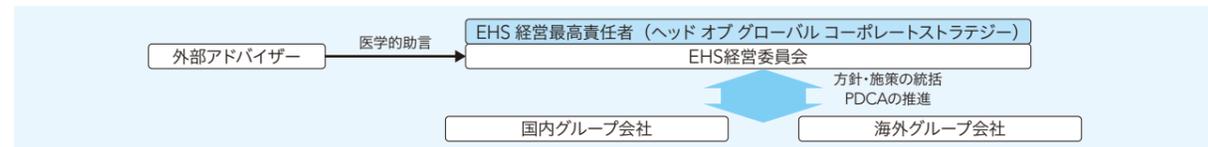
パーパスを実現するためには、働く社員の心と健康の確保が不可欠です。社員の健康を重要な経営資源と考え、健康・労働安全戦略に基づき健康経営を推進しています。

● EHS(環境・健康・安全)経営推進体制

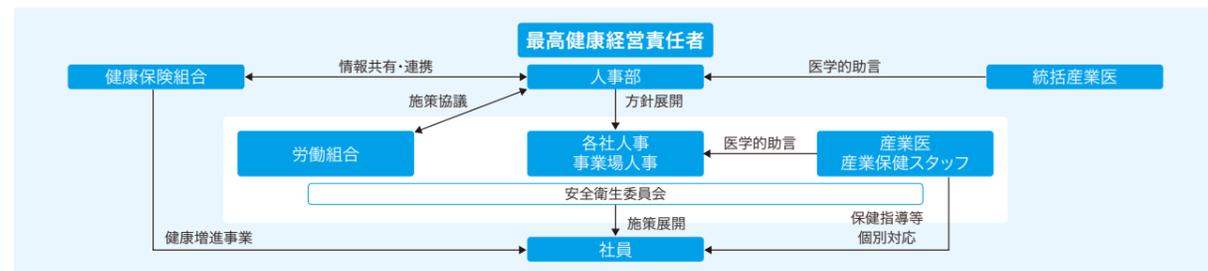
EHS(環境・健康・安全)経営委員会では、グローバルでの労働安全衛生に関する中期方針や年度施策等を定め、各国、各社での健康と安全の取り組みを推進しています。同委員会では、活動の KPI として「労働災害発生率」と「30日以上の私傷病休暇取得者率」を掲げ、目標値も設定し、健康で安全な

職場の構築に取り組んでいます。2022年度は、将来の環境マネジメントシステムと労働安全衛生マネジメントシステムの統合認証を視野に入れ、環境と安全衛生をグローバルに同じ枠組みで推進する体制を整えました。また、欧州 2 工場で EHS 監査を実施しました。

【社内体制】



【国内の健康経営推進体制】



● 健康・安全に関する取り組み

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

日本国内では、健康経営を統括する「最高健康経営責任

者」を設置、社長がその任にあたり、社員が健康で安全に就業できる環境を整備するための施策を推進しています。社員の生産性向上を目指した評価指標(下図)を設定し、「生活習慣改善、がん、運動機能、メンタルヘルス」を中心に各種対策を推進しています。2022年度は運動機能の維持向上を目的に当社オリジナル体操を制作し、グローバルに約1,000名の社員が参加した PR 動画を制作して全社員に展開しました。

また、健康経営優良法人2023においてもホワイト500に選定されています。

健康維持・増進のための評価指標・目標(国内グループ)

	評価指標	基準(年度)	2022年度実績	目標値			備考
				2021年度	2022年度	2025年度	
①	アブセンティーズム(30日以上の私傷病休業者)	99人(2019)	120人			80人	基準値から20%減
②	プレゼンティーズム	18.3%(2020)	16.8%			14%	基準値から20%減
③	有所見者率	脂質	40.6%(2019)	39.8%	設定なし ^{※3}	設定なし ^{※3}	30%
		血圧	22.9%(2019)	23.9%			16%
		肝機能	21.3%(2019)	20.0%			15%
④	転倒・転落労災発生率	24件(2018)	20件			12件	基準値から50%減
⑤	高ストレス者率	4.0%(2020)	5.2%			3.0%	
⑥	健康イベント参加率	8.1%(2020)	37.0%	15%	35%	40%	イベント参加者数/全社員数
⑦	特定保健指導実施率	39.6%(2019)	実施無し ^{※4}	50%	65%	70%	
⑧	喫煙率	16.9%(2019)	10.8%	13%	11%	8%	2030年度は0%

※3 中期的な目標設定とし、単年では設定しない

※4 健康診断と人間ドックの統合運用開始に伴う健康診断受診時期の変更のため

● 多様な働き方支援

近年では、国・地域を跨いだコミュニケーションや会議の機会が増えてきたことを踏まえ、グローバルでの働き方に関する課題(文化、言語、仕事の習慣の違いや時差による負荷など)の解決を図る「Global Work Style」プロジェクトを2021年度第4四半期より開始し、2022年4月に Global Work Style の基本コンセプト「Global Meeting Guideline」を、さらに9月に国・地域、ユニットを跨る共通施策「Global Meeting Measures」を、それぞれ CEO メッセージとともにグローバル展開して、グローバルでの働き方に関する取り組みを推進しています。

また、当社国内グループでは、仕事での経験はもちろん、仕事以外の時間から相乗的にもたらされるやりがいや充実感、多様な経験や視点・知識・考え方は、個人と組織の相互成長や継続的な価値創造を支える重要な源泉だという考えのもと、仕事と生活の好循環を生み出す「ワークライフサイクル(WLC)」の支援に取り組んでいます。社員一人ひとりが目指す WLC の実現に向け、時間や場所に縛られない柔軟な働き方の推進(多様な労働時間制度・テレワーク制度など)や仕事とライフ(育児・介護・治療など)の両立支援、キャリア形成支援(キャリア支援休職・副業など)に加え、各種セミナーや対話会の実施などに取り組んでいます。

外部評価

- 健康経営優良法人2023~ホワイト500~
- PRIDE指標2022「ゴールド」
- くるみん・プラチナくるみん
- えるぼし(3つ星)



コンプライアンス

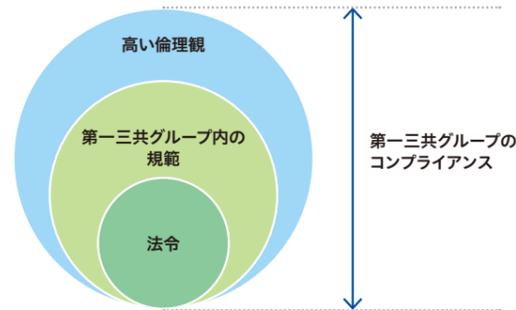
企業の持続的成長にはコンプライアンスは欠かせません。第一三共グループは法令及びルール等の遵守はもちろんのこと、生命関連企業としてふさわしい高い倫理観と社会的良識を持って行動するコンプライアンス経営を推進します。

基本的な考え方

当社グループでは、グローバルに事業を展開する製薬企業として、コンプライアンスを、私たちを取り巻く「多種多様なステークホルダーの信頼に応え続けていく」ことと捉え、コア・バリューの一つに「Integrity」を掲げ、コンプライアンスを意思決定や価値判断の基準としています。法令及び業界ルールの遵守にとどまらず、社内規範はもちろん、社会的良識、理念、社会貢献に配慮した高い倫理観をもって活動することとしています。

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

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



コンプライアンス体制

当社グループは、コンプライアンス体制の整備等を内部統制体制構築の基本方針に定めており、同方針に則り、ヘッドオブグローバルコンプライアンス・リスクがコンプライアンス・オフィサーを務め、当社グループのコンプライアンス・プログラムを統括しています。国内外のグループ会社においても、各社のコンプライアンス・プログラムの統括等に責任を持つコンプライアンス・オフィサーなどを設置し、各社のコンプライア

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

グローバルポリシー

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

グループプライバシーポリシー」及び「第一三共グループ贈賄及び腐敗防止ポリシー」を制定・運用しています。引き続き、これらのポリシーの一層の遵守・実践に努めていきます。



コンプライアンス研修・啓発活動

コンプライアンス推進には、継続的なコンプライアンス啓発活動や研修・教育が不可欠です。当社グループでは、コンプライアンスの重要性に関する当社CEOのメッセージを定期的に国内外に発信するなどの啓発活動を行い、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の一層の向上に努めています。

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

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

倫理的マーケティング

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

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

コンプライアンス意識調査の実施

当社グループでは、事業基盤マテリアリティ「コンプライアンス経営の推進」への取り組みの一環として、役員及び社員を対象として企業風土に関するグローバルな意識調査を実施し、2025年度までKPIとしてモニタリングしています。また、当社及び国内グループ会社では、役員及び社員を対象として3年に一度コンプライアンス意識調査を実施しています。直近では2020年度に約9,500名を対象として実施し、当社

グループにおける企業理念・コンプライアンス関連規範等の理解度やコンプライアンスの実践状況、社内体制の整備状況などを分析し、強みと課題を把握しました。今後も定期的にコンプライアンス意識調査を実施し、調査結果を当社グループにおけるコンプライアンス経営の基盤づくりにつながるような風土醸成施策に役立てていきます。

グローバル・ホットラインの導入・通報制度の活用

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

お、2022年6月の公益通報者保護法改正に対応し、国内各社の公益通報等対応規程を改正しています。また、海外グループ会社社員の不正行為を通報・相談する制度も整備しています。風通しの良い職場環境を醸成するため、ホットラインの意義や重要性に加え通報者・相談者の保護についても引き続き周知し、ホットラインの実効的な運用に努めていきます。

* 2022年度コンプライアンス関連データ(グローバル)

● 通報の受付数: 207件

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

注記:2022年度の本情報に含まれるデータは、当社グループ各社により、法律、雇用慣行及び現地の方針・手順の地域差の影響を受けた個別の基準に基づき計算されたものです。

VOICE

Speak Upキャンペーン:第一三共ブラジルLTDA.(DSBR)におけるコンプライアンス推進



第一三共ブラジル
コンプライアンスオフィサー
(Compliance, Legal,
Privacy, Internal Audit (IA)
& Inst. Affairs, Director)
Tatiane Schofield

私はDSBRのコンプライアンスオフィサーを務めるにあたって、社員の皆さんが自由に発想し発言できるような、互いへの敬意に満ちたカルチャーを醸成していきたいと心から望んでいます。

風土醸成施策は常に重要なコンプライアンス推進活動の一つですが、私たちコンプライアンス部門は昨年、より良い風土醸成を目指すSpeak Upキャンペーンをグローバルで一斉に展開しました。DSBRでは、“Speak up totem”をサンパウロのオフィスとAlphaville工場に設置し、社員の声に耳を傾けることで、さまざまな質問や疑問を解決することができました。また、以前からDSBRのコンプライアンス啓発活動において活用しているコンプラアインスをテーマにした漫画の中で“Speak Up”に関するエピソードを取り上げたところ、多くの社員に興味を持ってもらい、良い反響がありました。

このような取り組みを重ねていくことによって、皆さんと一緒にコンプライアンスへの意識を高め、日々の業務に関わる全ての法律や規制、そして第一三共グループが大事にしている方針に真摯に向き合い、今後も高い倫理観を持ちながら1つずつ正しい判断を重ねていきたいと思っています。



Speak up totem

バリューチェーン活動

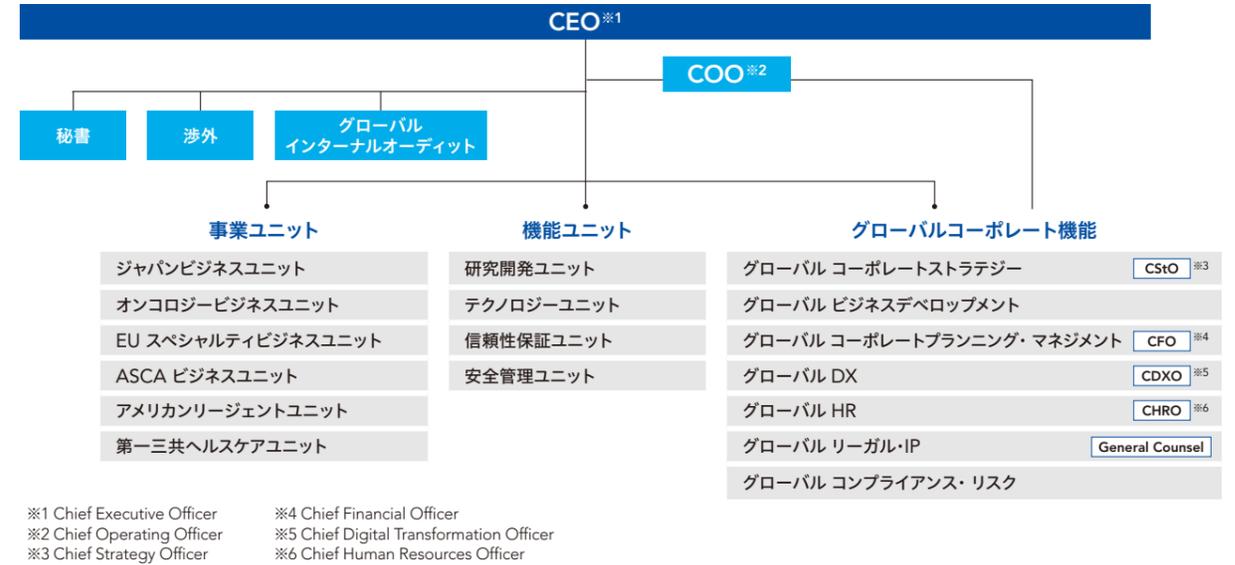
2023年度よりグローバルマネジメント体制を変更し、バイオリジクス、製薬技術、サプライチェーンから成るテクノロジーユニットの設立、コーポレートユニットの7つのグローバルコーポレート機能への再編等が行われました。世界中の患者さんに一日でも早くより良い治療を提供し、事業を展開するため、機能や地域にまたがるグローバル組織体制により、円滑な経営推進を行っています。ここでは、バリューチェーンの2022年度の活動をご紹介します。

事業ユニット

組織名	役割・ミッション	2022年度成果
ジャパンビジネスユニット	オンコロジー領域を含むイノベティブ医薬品、ワクチン、ジェネリック医薬品を包括的に事業展開し、Mother Marketにおける利益最大化と医療貢献を目指す。	主要製品(リクシアナ®・タリージェ®等)の普及を通じて医療に貢献するとともに、エンハーツ®の適応症の追加やレイポー®・エザルミア®の新発売により、新たな治療選択肢を患者さんに提供しました。また、MR・メディカルアフェアーズ・製品情報センターの活動はそれぞれ、外部アンケート調査でNo.1評価をいただきました。
オンコロジービジネスユニット	米国／欧州／カナダで医療関係者やPayerが患者さんに最善の治療法やそのアクセスを提供できるよう、適切な患者さんに適切なタイミングで我々の革新的な医薬品をお届けするとともに、医薬品と疾患に関する情報や堅牢なサポートサービスをお届けし、患者さんとそのご家族を最大限にサポートする。グローバルな商業化戦略を決定する。	米国と欧州でのエンハーツの伸長により、発売初年度と比較して売上高166%以上増加し、全適応症で12カ月以内にマーケットリーダーとなり、エンハーツの全世界14億ドル以上の売上高と約22,000人の患者への処方に貢献しました。ASCO2022でスタンディングオベーションを受けたDESTINY-Breast04試験の画期的なデータに基づき、2022年8月に承認された化学療法既治療HER2低発現の乳がん治療は、何千人もの患者さんの治療へ完全な変革をもたらすものであり、医療施設・医師・顧客をサポートしていきます。TURALIO™やインジェクタファアの販売を通じて腱滑膜巨細胞腫や鉄欠乏性貧血を持つ患者さんをサポートしました。
EUスペシャルティビジネスユニット	革新的な医薬品を提供する専門性を通じて、欧州の主要な死因である心血管疾患から人々を守り、疾患に苦しむ人々が人生の貴重な時間を楽しめるようサポートすることを目指す。	リクシアナの市場実績は10億ユーロを達成しました。これは、欧州で170万人の患者さんがリクシアナを使用し、その効果で脳卒中から身を守る生活を送っていることを意味します。2023年3月には、LDL-コレステロールをコントロールする追加治療であるNilemdo®／Nustendi®の欧州における患者数が10万人に達しました。私たちは、心血管疾患から身を守るための医薬品ポートフォリオにより、「全ての心臓の鼓動をケアする」にコミットします。
ASCAビジネスユニット	「プライマリ事業の推進」と「オンコロジー事業の最大化」に最注力し、ASCA地域での事業を拡大することで、当社製品をより多くの患者さんへお届けする。	リクシアナやエンハーツを中心とした製品の伸長により、売上収益は前年度比25.1%増となる1,428億円を達成しました。リクシアナは韓国に続き、台湾でも売り上げシェアNo.1を達成しました。エンハーツは、ブラジル・香港に続き、新たに台湾・韓国で上市しました。オーストラリア・シンガポールの新会社事業も開始しており、各地域のグループ会社とともに持続的な事業拡大に取り組んでいきます。
アメリカンリージェントユニット	革新的で利用しやすい高品質な無菌注射剤の開発、製造、提供を通じて、人と動物の健康を改善する。	2023年のパクリタキセル発売を見据えたHBT Labs社の買収を通じて、米国におけるパイプラインを強化・拡大しました。また、ヴェノファー®の需要増に対応し、オハイオ州、ニューヨーク州、第一三共アルトキルビにおいて、ニューアルバーニー施設から初めての製品出荷を含む資本拡張を継続しました。さらに、7製品の上市、13件のFDA申請、6件の承認を得て、パイプラインを拡充しました。
第一三共ヘルスケアユニット	OTC医薬品、機能的スキンケア・オーラルケア・食品等、さまざまな製品やサービスを通じて、「より健康で美しくありたい」という人々のQOL向上に貢献する。	大型新製品であるルルアタックプレミアム、ロキソニンEX(外用薬)により、過去最高の売上収益となり、OTC市場(全薬効)メーカーシェアでは初の2位を獲得しました。また、資源循環の取り組みとして、日本初となる使用済み「おくすりシート」の生活者参加型リサイクルプログラムの実証実験を開始しました。

▶ 各ビジネスユニットの財務データ詳細は P95

グローバルマネジメント体制図

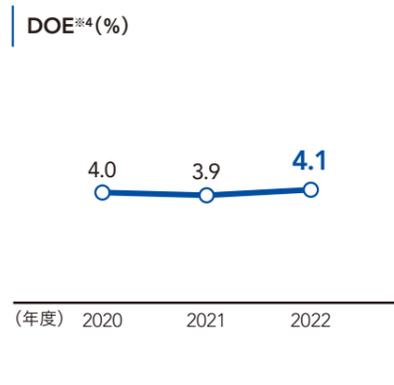
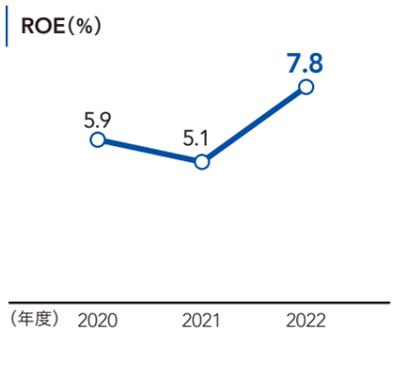
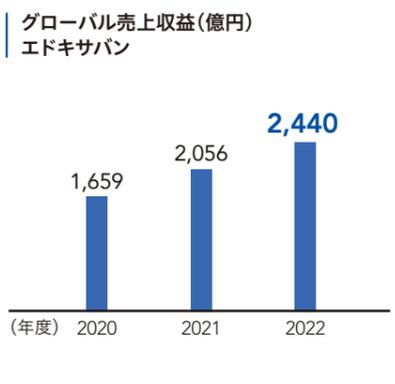
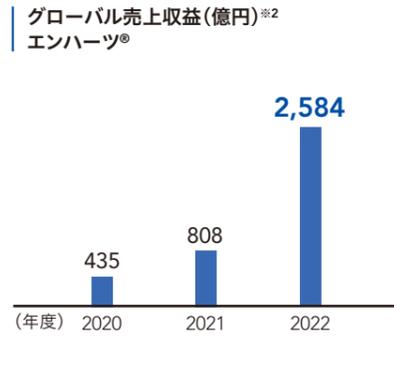
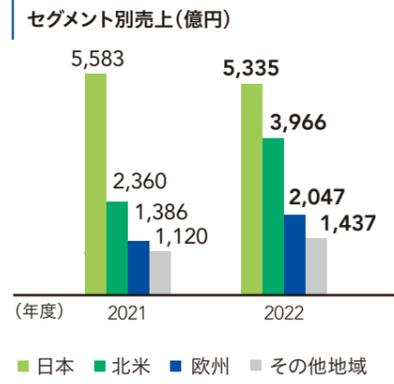


機能ユニット

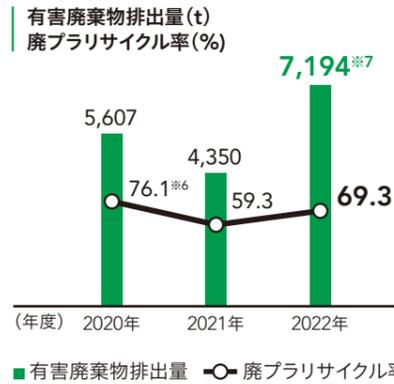
組織名	役割・ミッション	2022年度成果
研究開発ユニット	競争力のあるパイプラインや標準治療を変革する革新的新薬の創出、及び各国・地域での早期申請・確実な承認取得を継続的に推進する。このために、戦略的な研究開発活動を企画及び実施する。5DXd-ADCs 価値最大化とDXd-ADCに続くさらなる成長の柱の見極めを行う。	エンハーツでは、HER2 陽性乳がん二次治療(日米欧中)や化学療法既治療におけるHER2 低発現乳がん(日米欧)、HER2 陽性胃がん二次治療(欧)、3つ目のがん種となるHER2遺伝子変異非小細胞肺がんの二次治療(米)の適応を取得しました。さらに、Dato-DXdでは免疫チェックポイント阻害剤との併用療法による非小細胞肺がん1次治療を対象としたグローバル第3相臨床試験の開始、mRNA ワクチンDS-5670のCOVID-19の予防に係る追加免疫の申請(日)等、多くの品目において顕著な進展がありました。
テクノロジーユニット	先進的な製造技術/製法開発とその継続的な改良・改善により、開発初期から治験薬・商用製造、市販後変更管理に至る製造ライフサイクルを、薬事対応を含めて治験から商用まで一貫してマネジメントし、製品の安定供給、品質確保及び低コスト生産を実現する。	エンハーツの需要が急拡大する中で、各国・地域への安定供給を継続しています。さらに、中長期に亘る安定供給を実現するため、供給リードタイムの短縮や各国での適時・適切な承認変更申請を推進するとともに、5DXd-ADCsの治験・商用供給能力拡大のため、社内外の製造施設の拡充とそれに伴う技術移転を推進しました。加えて、日本企業初のLNP-mRNA 技術を活用した新型コロナウイルス感染症ワクチン開発に取り組み、製造技術・分析方法を確立し、2023年1月に日本の製造販売承認申請を実現しました。
信頼性保証ユニット	品質重視の原則に基づき製品の信頼性を確保し、安全で有効な製品を提供する。コンプライアンスのもと、薬事戦略を立案・実行し、製品の価値最大化に貢献する。	エンハーツの製造所追加の薬事対応やGMP 認証取得と品質確保策実践により安定供給を達成しました。また3ADC等の臨床試験や薬事申請の増加にも対応して申請データの信頼性を確保するとともに当局の査察対応を完遂しました。再生医療等製品について製造所追加等の薬事承認取得を前倒しで達成し、安定供給に貢献しました。
安全管理ユニット	拡大するがん製品や新規モダリティを含む開発から市販後までの全製品の高品質な安全性情報を迅速に提供することで、患者さんの安全確保に貢献する。	新グローバルマネジメント体制の本格運用を開始しました。エンハーツの適応追加や上市国・地域拡大を受けたILD モニタリング施策の着実な実行等グローバルリスクマネジメントを徹底しました。安全性分析ツールの活用検討や症例評価プロセスのグローバル統一化等ファーマコビジランス機能の基盤強化を推進しました。

財務・非財務ハイライト

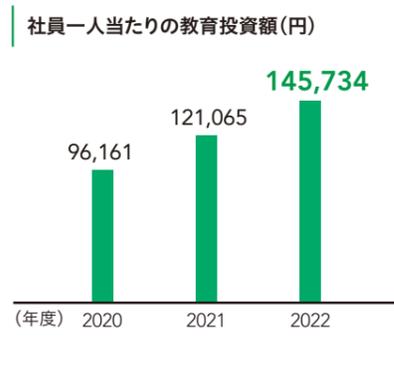
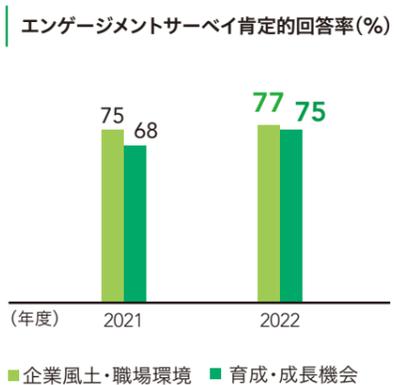
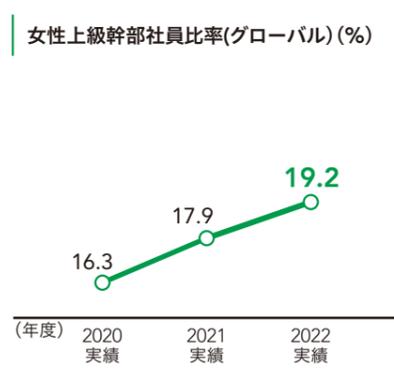
財務データ推移



環境データ推移



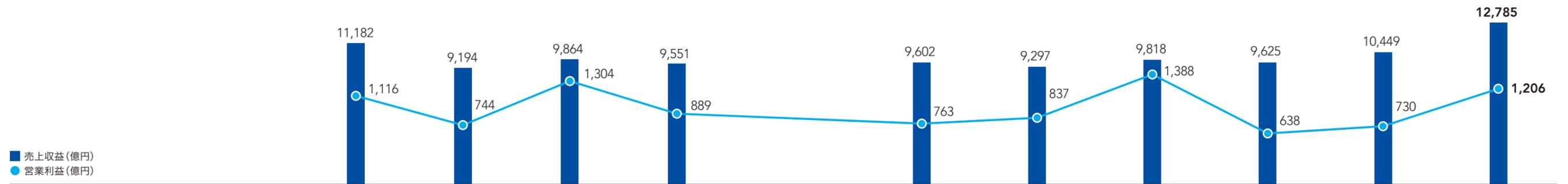
社会データ推移



※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 エンハーツ売上収益: 契約時一時金、開発・販売マイルストーン収入等を含む売上収益
 ※3 研究開発費: 一過性の収益・費用を除く研究開発費
 ※4 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)

※5 2015年度比
 ※6 日本国内のみ
 ※7 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

10年間の主要財務データ[国際会計基準(IFRS)]



	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
(億円)										
経営成績										
売上収益	11,182	9,194	9,864	9,551	9,602	9,297	9,818	9,625	10,449	12,785
海外売上収益	5,845	3,924	4,307	3,752	3,419	3,338	3,741	4,018	4,866	7,450
海外売上収益比率 (%)	52.3	42.7	43.7	39.3	35.6	35.9	38.1	41.7	46.6	58.3
営業利益	1,116	744	1,304	889	763	837	1,388	638	730	1,206
対売上収益営業利益率 (%)	10.0	8.1	13.2	9.3	7.9	9.0	14.1	6.6	7.0	9.4
親会社の所有者に帰属する当期利益	609	3,221	823	535	603	934	1,291	760	670	1,092
研究開発費	1,912	1,907	2,087	2,143	2,360	2,037	1,975	2,274	2,603	3,416
対売上収益研究開発費比率 (%)	17.1	20.7	21.2	22.4	24.6	21.9	20.1	23.6	24.9	26.7
減価償却費	515	420	443	474	467	462	526	574	582	678
設備投資額	492	363	233	239	269	383	290	401	562	715
財政状態										
資産合計	18,540	19,823	19,005	19,150	18,978	20,881	21,056	20,852	22,214	25,089
資本合計	10,075	13,070	12,335	11,714	11,330	12,497	13,063	12,721	13,509	14,459
キャッシュ・フロー										
現金及び現金同等物の増減額 (▲は減少)	▲237	▲107	454	244	1,152	▲1,167	1,866	▲495	2,653	▲2,329
フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}	▲1,241	1,215	1,683	394	2,170	▲505	2,783	1,530	3,516	▲1,433
1株当たり情報										
基本的1株当たり当期利益(損失)(円) ^{※2}	28.86	152.52	39.79	26.54	30.44	48.07	66.40	39.17	34.94	56.96
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)(円) ^{※2}	464.01	617.43	600.63	591.00	583.11	642.93	671.64	663.85	704.76	754.09
1株当たり年間配当金(円) ^{※3}	60	60	70	70	70	70	70	27	27	30
主な財務指標等										
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	6.5	28.2	6.5	4.4	5.2	7.8	10.1	5.9	5.1	7.8
親会社所有者帰属持分比率(%)	52.9	65.8	64.8	61.4	59.7	59.8	62.0	61.0	60.8	57.6
親会社所有者帰属持分配当率(DOE)(%)	4.5	3.7	3.8	3.9	4.0	3.8	3.5	4.0	3.9	4.1
株価収益率(PER)(倍)	20.1	4.2	21.0	31.5	38.6	35.4	37.3	82.3	76.7	84.7
期末株価(円)	1,738	1,907	2,502	2,507	3,526	5,100	7,434	3,225	2,680	4,822
時価総額 ^{※4}	12,235	13,426	17,102	16,627	22,837	33,042	48,177	61,796	51,370	92,454
平均為替レート (米ドル/円)	100.24	109.94	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38	135.48
(ユーロ/円)	134.38	138.78	132.57	118.84	129.70	128.40	120.83	123.70	130.56	140.97
従業員数(人)	32,791	16,428	15,249	14,670	14,446	14,887	15,348	16,033	16,458	17,435
日本	9,145	8,543	8,589	8,648	8,765	8,865	8,754	8,979	9,135	9,263
北米	3,402	3,322	2,321	2,464	2,191	2,172	2,380	2,602	2,706	3,062
欧州	2,226	2,094	1,997	1,578	1,582	1,778	1,953	2,137	2,279	2,554
その他	18,018	2,469	2,342	1,980	1,908	2,072	2,261	2,315	2,338	2,556

※1 営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー

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

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

※4 「時価総額」は自己株式を除いて算定しています。

連結財務諸表

国際会計基準 (IFRS)

連結損益計算書

	(百万円)	
	2021年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	2022年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
売上収益	1,044,892	1,278,478
売上原価	353,400	363,525
売上総利益	691,491	914,952
販売費及び一般管理費	362,456	471,221
研究開発費	260,326	341,570
その他の収益	4,321	19,101
その他の費用	3	680
営業利益	73,025	120,580
金融収益	6,114	14,773
金融費用	5,753	8,480
持分法による投資損益	129	▲19
税引前利益	73,516	126,854
法人所得税費用	6,543	17,666
当期利益	66,972	109,188
当期利益の帰属		
親会社の所有者	66,972	109,188
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	34.94	56.96
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	34.91	56.91

連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2021年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	2022年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期利益	66,972	109,188
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	▲4,590	▲2,798
確定給付制度に係る再測定額	5,831	5,932
その後に純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	62,078	36,312
キャッシュ・フロー・ヘッジ	—	403
税引後その他の包括利益	63,319	39,850
当期包括利益	130,292	149,038
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	130,292	149,038

連結財政状態計算書

	(百万円)			(百万円)	
	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)		2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
資産			負債及び資本		
流動資産			流動負債		
現金及び現金同等物	662,477	441,921	営業債務及びその他の債務	324,784	424,036
営業債権及びその他の債権	266,675	349,111	社債及び借入金	20,394	41,396
その他の金融資産	181,368	383,205	その他の金融負債	10,766	11,080
棚卸資産	217,910	301,608	未払法人所得税	6,910	21,470
その他の流動資産	16,838	19,204	引当金	6,795	7,626
流動資産合計	1,345,271	1,495,051	その他の流動負債	25,616	24,652
非流動資産			流動負債合計	395,268	530,263
有形固定資産	304,070	348,912	非流動負債		
のれん	83,555	98,330	社債及び借入金	143,067	101,692
無形資産	163,884	159,609	その他の金融負債	42,615	41,647
持分法で会計処理されて いる投資	1,425	1,306	退職給付に係る負債	2,624	1,310
その他の金融資産	131,509	130,393	引当金	18,290	16,376
繰延税金資産	138,173	180,096	繰延税金負債	12,444	12,647
その他の非流動資産	53,513	95,188	その他の非流動負債	256,219	359,096
非流動資産合計	876,131	1,013,837	非流動負債合計	475,262	532,770
資産合計	2,221,402	2,508,889	負債合計	870,530	1,063,034
			資本		
			親会社の所有者に 帰属する持分		
			資本金	50,000	50,000
			自己株式	▲37,482	▲36,808
			その他の資本の構成要素	168,147	200,874
			利益剰余金	1,170,208	1,231,788
			親会社の所有者に 帰属する持分合計	1,350,872	1,445,854
			資本合計	1,350,872	1,445,854
			負債及び資本合計	2,221,402	2,508,889

連結持分変動計算書

	(百万円)					
	親会社の所有者に帰属する持分			その他の資本の構成要素		
	資本金	資本剰余金	自己株式	新株予約権	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ
2021年4月1日残高	50,000	94,494	▲261,252	1,038	70,024	—
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	62,078	—
当期包括利益	—	—	—	—	62,078	—
自己株式の取得	—	—	▲15	—	—	—
自己株式の処分	—	—	776	▲216	—	—
自己株式の消却	—	▲94,494	223,009	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	▲94,494	223,770	▲216	—	—
2022年4月1日残高	50,000	—	▲37,482	822	132,103	—
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	36,312	403
当期包括利益	—	—	—	—	36,312	403
自己株式の取得	—	—	▲24	—	—	—
自己株式の処分	—	—	698	▲213	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	—
その他の増減	—	—	—	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	—	674	▲213	—	—
2023年3月31日残高	50,000	—	▲36,808	608	168,415	403

	(百万円)					
	親会社の所有者に帰属する持分			その他の資本の構成要素		
	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	確定給付制度に係る再測定	その他の資本の構成要素合計	利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計	資本合計
2021年4月1日残高	40,416	—	111,479	1,277,332	1,272,053	1,272,053
当期利益	—	—	—	66,972	66,972	66,972
その他の包括利益	▲4,590	5,831	63,319	—	63,319	63,319
当期包括利益	▲4,590	5,831	63,319	66,972	130,292	130,292
自己株式の取得	—	—	—	—	▲15	▲15
自己株式の処分	—	—	▲216	▲274	285	285
自己株式の消却	—	—	—	▲128,514	—	—
配当金	—	—	—	▲51,744	▲51,744	▲51,744
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	▲604	▲5,831	▲6,435	6,435	—	—
所有者との取引額等合計	▲604	▲5,831	▲6,652	▲174,096	▲51,473	▲51,473
2022年4月1日残高	35,221	—	168,147	1,170,208	1,350,872	1,350,872
当期利益	—	—	—	109,188	109,188	109,188
その他の包括利益	▲2,798	5,932	39,850	—	39,850	39,850
当期包括利益	▲2,798	5,932	39,850	109,188	149,038	149,038
自己株式の取得	—	—	—	—	▲24	▲24
自己株式の処分	—	—	▲213	▲194	290	290
配当金	—	—	—	▲54,632	▲54,632	▲54,632
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	▲976	▲5,932	▲6,909	6,909	—	—
その他の増減	—	—	—	309	309	309
所有者との取引額等合計	▲976	▲5,932	▲7,123	▲47,607	▲54,056	▲54,056
2023年3月31日残高	31,446	—	200,874	1,231,788	1,445,854	1,445,854

連結キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)	
	2021年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	2022年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	73,516	126,854
減価償却費及び償却費	58,245	67,789
減損損失	10,446	19,083
金融収益	▲6,114	▲14,773
金融費用	5,753	8,480
持分法による投資損益(▲は益)	▲129	19
固定資産除売却損益(▲は益)	▲2,700	▲11,228
営業債権及びその他の債権の増減額(▲は増加)	▲19,060	▲64,584
棚卸資産の増減額(▲は増加)	▲603	▲80,664
営業債務及びその他の債務の増減額(▲は減少)	13,290	54,135
その他	28,107	50,057
小計	160,750	155,169
利息及び配当金の受取額	2,836	7,674
利息の支払額	▲1,779	▲2,080
法人所得税の支払額	▲22,580	▲46,248
営業活動によるキャッシュ・フロー	139,226	114,514
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	▲180,675	▲481,799
定期預金の払戻による収入	316,820	332,503
投資の取得による支出	▲328,952	▲322,031
投資の売却及び償還による収入	476,150	285,068
有形固定資産の取得による支出	▲62,736	▲60,749
有形固定資産の売却による収入	5,260	9,941
無形資産の取得による支出	▲13,946	▲6,617
子会社の取得による支出	—	▲30,812
子会社の売却による収入	—	8,302
貸付金の回収による収入	379	311
その他	40	8,101
投資活動によるキャッシュ・フロー	212,339	▲257,782
財務活動によるキャッシュ・フロー		
社債の償還及び借入金の返済による支出	▲20,391	▲20,394
自己株式の取得による支出	▲15	▲24
自己株式の売却による収入	0	0
配当金の支払額	▲51,730	▲54,616
リース負債の返済による支出	▲14,095	▲14,560
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲86,231	▲89,594
現金及び現金同等物の増減額(▲は減少)	265,334	▲232,862
現金及び現金同等物の期首残高	380,547	662,477
現金及び現金同等物に係る換算差額	16,595	12,306
現金及び現金同等物の期末残高	662,477	441,921

経営成績及び財務分析

2022年度の連結業績

連結業績	2021年度実績	2022年度実績	増減額
売上収益	10,449	12,785	2,336 (+22.4%)
売上原価*	3,480	3,491	10
販売費・一般管理費*	3,521	4,701	1,180
研究開発費*	2,541	3,367	826
コア営業利益*	906	1,226	320 (+35.3%)
一過性の収益*	39	219	180
一過性の費用*	215	239	24
営業利益	730	1,206	476 (+65.1%)
税引前利益	735	1,269	533 (+72.5%)
当期利益(親会社帰属)	670	1,092	422 (+63.0%)

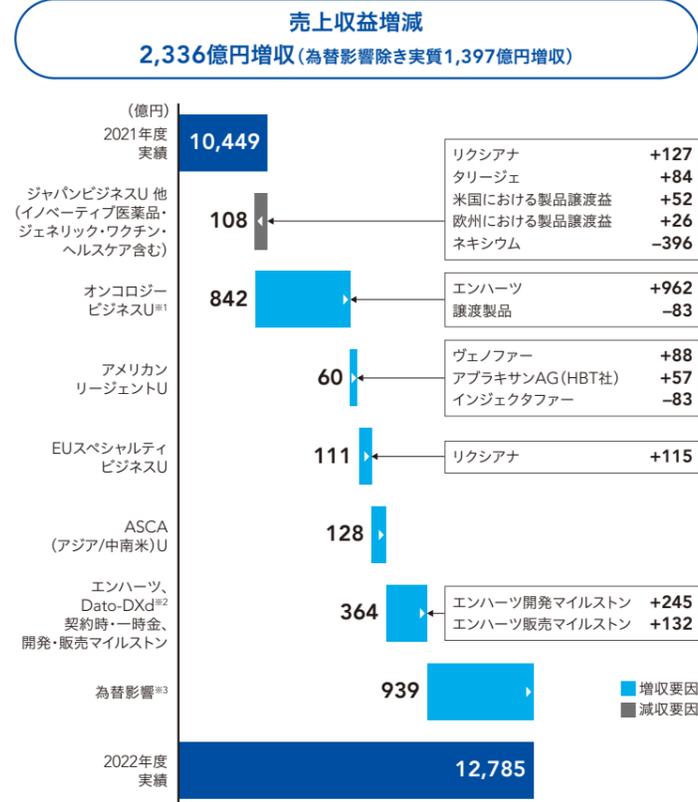
※ 当社グループは、経常的な収益性を示す指標として、営業利益から一過性の収益・費用を除外したコア営業利益を開示しています。一過性の収益・費用には、固定資産売却損益、事業再編に伴う損益(開発品や上市製品の売却損益を除く)、有形固定資産、無形資産、のれんに係る減損損失、損害賠償や和解等に伴う損益の他、非経常的かつ多額の損益が含まれます。本表では売上原価、販売費・一般管理費、研究開発費について、一過性の収益・費用を除く実績を示しています。営業利益からコア営業利益への調整表は、決算補足資料に記載しています。

主要通貨の日本円への換算レート(年平均レート)

	2021年度実績	2022年度実績	増減額
米ドル/円	112.38	135.48	+23.10
ユーロ/円	130.56	140.97	+10.41

1. 売上収益

2022年度の売上収益は、前期比2,336億円(22.4%)増収の12,785億円となりました。売上収益に係る為替の増収影響は939億円で、この影響を除外した増収額は1,397億円でした。

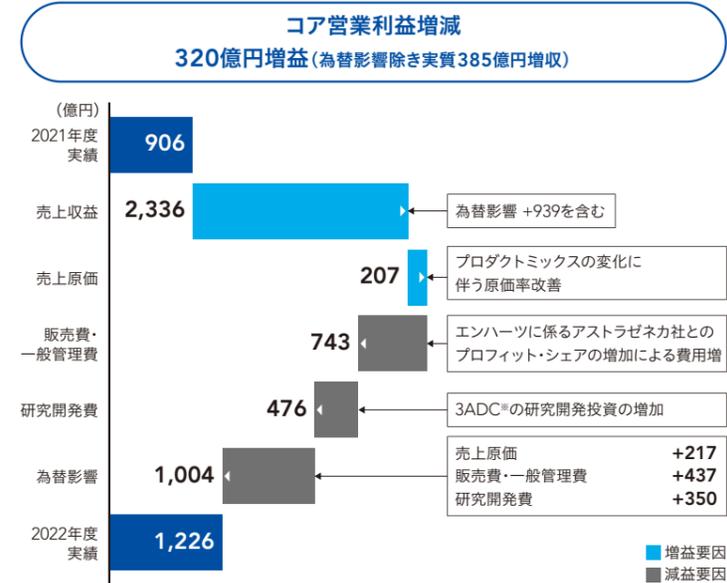


※1 第一三共Inc.(米国)の売上収益と第一三共ヨーロッパのがん領域事業の売上収益
 ※2 Dato-DXd:ダトボタマブ デルクステカン(DS-1062)
 ※3 為替影響の内訳 USD:+641億円、EUR:+140億円、アジア/中南米:+158億円

ジャパンビジネスユニットは、リクシアナ®、タリジェ®の売上が増加したことに加え、事業ユニット管轄外の欧米における製品譲渡益の寄与があったものの、2021年度に共同販促を終了したネキシウム®の減収により、108億円の減収となりました。オンコロジーユニットは、2022年8月に譲渡した製品の売上が減少したものの、エンハーツ®が米国、欧州で伸長したことにより、842億円の増収となりました。アメリカンリージェントユニットは、インジェクタファー®が減収となったものの、ヴェノファー®の売上が増加したことに加え、2022年8月に買収したHBT社が取り扱うアブラキサンのオーソライズド・ジェネリックの寄与により、60億円の増収となりました。EUスペシャルティビジネスは、リクシアナの売上の伸長により、111億円の増収となりました。エンハーツとDato-DXdの戦略的提携に関わる契約時一時金等の当期売上収益認識額は、364億円の増収となりました。エンハーツの開発マイルストーンは、多くの新規適応症が追加され、合計で245億円の増収となりました。また、エンハーツのアストラゼネカとの共同販促地域における単年度製品売上10億米ドルを達成したことによる販売マイルストーン、1億米ドル、132億円を計上しました。

2. コア営業利益

コア営業利益は、前期比320億円(35.3%)増益の1,226億円となりました。なお、為替影響を除外すると、実質で385億円の増益でした。

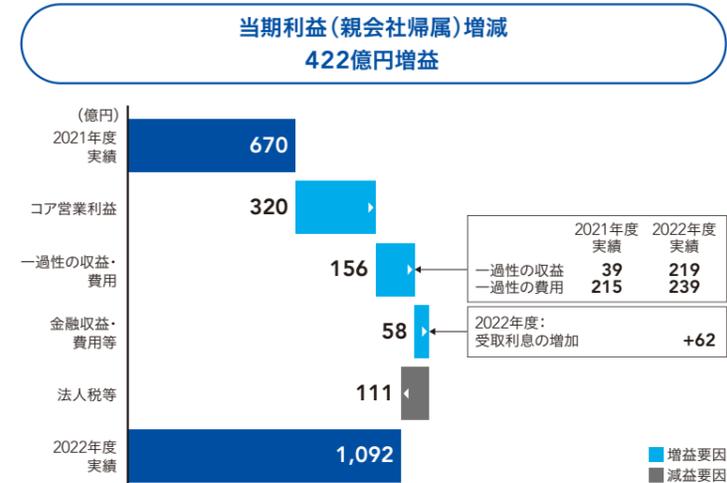


※ 3ADC: ① エンハーツ、トラスツマブ デルクステカン(T-DXd, DS-8201)、② ダトボタマブ デルクステカン(Dato-DXd, DS-1062)及び ③ パトリツマブ デルクステカン(HER3-DXd, U3-1402)

売上収益は為替影響による増収939億円を含めて、2,336億円の増収となりました。売上原価は、売上収益が増加したものの、リクシアナ、エンハーツなどの自社開発品の売上が拡大したこと等によるプロダクトミックスの変化に伴い、原価率が改善したため、207億円減となりました。販売費・一般管理費は、エンハーツに関わるアストラゼネカとのプロフィット・シェアの増加等により、743億円増となりました。研究開発費は、3ADCの研究開発投資の増加により、476億円増となりました。為替影響による費用増は合計で1,004億円で、為替影響を除外したコア営業利益の実質増益額は、385億円でした。

3. 当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比422億円(63.0%)増益の1,092億円となりました。



コア営業利益は、為替による影響を含め320億円の増益となりました。一過性の収益・費用は、前期に比べ、156億円の増益影響がありました。一過性の収益としては、前期は、大阪物流センターを太陽ファルマテックに譲渡した際の固定資産売却益21億円等を計上し、また、今期は、九州支店ビルの売却益81億円、第一三共北京の譲渡益59億円、プレキシコンの閉鎖関連費用の戻入益32億円等を計上しました。一過性の費用としては、前期は、Zelbolaf等の減損損失104億円、旧野洲川工場の環境対策費用95億円等を計上し、今期は、TURALIO™の減損損失142億円、開発中止したDS-5141の減損損失63億円等を計上しました。金融収益・費用等は、受取利息の増加により、前期に比べ、58億円の増益影響がありました。法人税等は、税引前利益の増加により、前期に比べ、111億円増加しました。

	2021年度実績	2022年度実績	増減額
税引前利益	735	1,269	+533
法人税等	65	177	+111
税率	8.9%	13.9%	+5.0%

財政状態

1. 資産・負債及び資本

● 資産

2022年度末における資産合計は2兆5,089億円となりました。現金及び現金同等物が減少した一方で、その他の金融資産（流動）及び棚卸資産の増加等により、前期末より2,875億円の増加となりました。

● 負債

負債合計は1兆630億円となりました。社債及び借入金（非流動）が減少した一方で、営業債務及びその他の債務、ならびにその他の非流動負債の増加等により、前期末より1,925億円の増加となりました。

● 資本

資本合計は1兆4,459億円となりました。配当金の支払による減少があった一方で、当期利益の計上及びその他の資本の構成要素の増加等により、前期末より950億円の増加となりました。

連結財政状態計算書の概要

2023年3月末：()は2022年3月末比



連結総資産 25,089億円(+2,875億円)

2. キャッシュ・フロー

2022年度末における現金及び現金同等物は、2,206億円減少の4,419億円となりました。

● 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前利益1,269億円、減価償却費及び償却費678億円等の非資金項目の他、エンハーツの販売及び承認マイルストン、Dato-DXdの戦略的提携の契約時一時金の収入等により、1,145億円の収入（前期は1,392億円の収入）となりました。

● 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、定期預金の預入による支出及び設備投資や子会社の取得による支出等により、2,578億円の支出（前期は2,123億円の収入）となりました。

● 財務活動によるキャッシュ・フロー

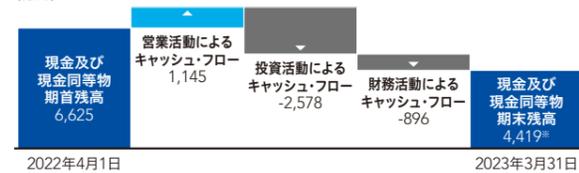
財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払、ならびに借入金の返済等により、896億円の支出（前期は862億円の支出）となりました。

	2021年度実績	2022年度実績	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,392	1,145	-247
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,123	-2,578	-4,701
財務活動によるキャッシュ・フロー	-862	-896	-34
現金及び現金同等物の増減額	2,653	-2,329	-4,982
現金及び現金同等物に係る換算差額	166	123	-43
現金及び現金同等物の期末残高	6,625	4,419	-2,206
フリー・キャッシュ・フロー*	3,516	-1,433	-4,949

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

連結キャッシュ・フロー計算書の概要

(億円)



2022年4月1日

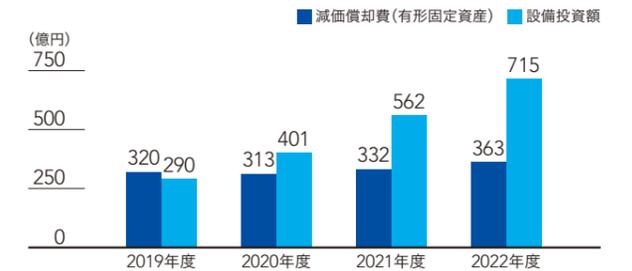
2023年3月31日

*換算差額(123億円)含む

3. 設備投資の状況

生産設備の増強・合理化及び研究開発の強化・効率化等を目的とした設備投資を継続的に実施しており、2022年度の設備投資額は715億円でした。

	2021年度実績	2022年度実績	増減額
設備投資額(工事ベース)	562	715	153
減価償却費(有形固定資産)	332	363	31



2023年度の業績予想

売上収益は、国内における薬価改定等の減収要因があるものの、エンハーツ®、リクシアナ®、タリージェ®をはじめとする主力製品の増収により、前期比13.4%増収の1兆4,500億円を見込んでいます。

コア営業利益は、エンハーツの売上拡大に伴うアストラゼネカへのプロフィット・シェアの支払い増加、5DXd-ADCsの開発計画の拡大等、がん事業への集中的な資源投入により

経費の増加が見込まれる一方、増収に伴い、売上総利益の増加が見込まれるため、前期比14.2%増益の1,400億円を見込んでいます。

営業利益は、一過性の費用の計上が見込まれるため、前期比12.0%増益の1,350億円を見込んでいます。

当期利益及び親会社の所有者に帰属する当期利益は、それぞれ前期比5.3%増益の1,150億円を見込んでいます。

2023年度連結業績予想

	2022年度実績	2023年度予想	増減額
売上収益	12,785	14,500	1,715 (+13.4%)
コア営業利益	1,226	1,400	174 (+14.2%)
営業利益	1,206	1,350	144 (+12.0%)
税引前利益	1,269	1,350	81 (+6.4%)
当期利益(親会社帰属)	1,092	1,150	58 (+5.3%)

主要通貨の日本円への換算レート(年平均レート)

	2022年度実績	2023年度予想
米ドル/円	135.48	130.00
ユーロ/円	140.97	140.00

株主還元

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

第5期中計の株主還元方針として、利益成長に応じて増配、あるいは機動的に自己株式取得を実施することで、株主還元の一層の充実を図っていきます。

KPIとして、株主資本を基準とする株主資本配当率(DOE)を採用し、安定的な株主還元を行う方針とし、2025年度のDOEは株主資本コストを上回る8%以上を目標に掲げ、株主価値の最大化を目指します。2022年度におきましては、第

5期中計における最重要製品であるエンハーツの売上収益が想定以上に拡大していることを受け、当初計画で想定していた増配時期を前倒しし、1株当たり15円の間配当を実施し、期末配当15円と合計で1株当たり年間30円(3円の増配)の配当を行いました。

当期のDOEは4.1%となり、引き続き2025年度のDOE 8%以上を目指します。なお、2023年度は第5期中計における株主還元方針に基づき、また、エンハーツの売上拡大等により、2025年度主要数目標の達成確度が高まっていることから、年間配当金として1株当たり34円を予定しています。

主要製品一覧

ジャパンビジネスユニット(2022年度売上収益4,579億円 前年度増減-316億円)

製品名(一般名 略称)	薬効	発売年	概要	売上収益(億円)	
				2022年度実績	増減額
エムガルティ (ガルカネズマブ)	片頭痛発作の発症抑制薬	2021年	ヒト化抗 CGRP モノクローナル抗体。片頭痛発作の発症に関与するカルシトニン遺伝子関連ペプチド(CGRP)の活性を阻害することで、片頭痛発作の発症を抑制する。	63	16
エンハーツ (トラスツズマブ デルクステカン)	抗悪性腫瘍剤(抗HER2抗体薬物複合体)	2020年	細胞の成長因子(上皮細胞成長因子)ファミリー受容体の一つであるHER2と特異的に結合するヒト化モノクローナル抗体と薬物(ペイロード)をリンカーを介して結合した抗体薬物複合体。ペイロードは強力な薬効を示すDNAトポイソメラーゼI阻害薬で、膜透過性を有するという特性により周辺のがん細胞をも殺傷する。	117	22
タリージェ (ミロガバリン)	疼痛治療剤	2019年	$\alpha 2\delta$ リガンド。神経終末において疼痛に関わる神経伝達物質の放出を抑制する。	385	84
カナリア (テネリグリブチン/カナグリフロジン)	2型糖尿病治療剤	2017年	国内初のDPP-4阻害剤「テネリグリブチン」とSGLT2阻害剤「カナグリフロジン」の配合剤で、相補的な薬理学的作用により血糖低下作用を示す。	163	-5
ピムパット (ラコサミド)	抗てんかん剤	2016年	Naチャンネル阻害剤。脳内の神経の過剰な興奮をしずめて、てんかん発作を抑制する。	219	37
エフィエント (プラスグレレル)	抗血小板剤	2014年	ADP受容体阻害剤。血小板の凝集を抑制することにより、血栓による動脈の狭窄・閉塞を防ぐ。	209	42
ブラリア (デノスマブ)	骨粗鬆症治療剤・関節リウマチに伴う骨びらの進行抑制剤	2013年	ヒト型抗RANKLモノクローナル抗体。RANKLを特異的に阻害することで、骨吸収及び骨破壊を抑制する皮下投与製剤。	402	23
テネリア (テネリグリブチン)	2型糖尿病治療剤	2012年	DPP-4阻害剤。血糖依存的にインスリン分泌促進・グルカゴン分泌抑制をもたらす血糖低下作用を示す。	219	-17
ランマーク (デノスマブ)	がん骨転移による骨病変治療剤	2012年	ヒト型抗RANKLモノクローナル抗体。破骨細胞による異常な骨の破壊を抑え、骨折等のSRE(骨関連事象)発現を抑制する。2014年には「骨巨細胞腫」の適応症を取得し、希少疾病用医薬品指定を受けている。	204	-1
リクシアナ (エドキサバン)	抗凝固剤	2011年	経口FXa阻害剤。血液凝固に関与するFXa(活性化血液凝固第X因子)を選択的、可逆的かつ直接的に阻害することで血栓形成を抑制する。	1,051	127
ロキソニン (ロキソプロフェン)	消炎鎮痛剤	1986年	非ステロイド性消炎鎮痛剤。炎症に関わるプロスタグランジンの生成を抑制することで鎮痛作用を示す。経皮吸収剤(パップ・ゲル・テープ)も発売。	185	-36
(第一三共エスファ品)				860	33
(ワクチン事業)				134	-13

(第一三共エスファ品)

製品名	薬効
オルメサルタン	高血圧症治療剤
メマンチンOD錠	アルツハイマー型認知症治療剤
フェブキシostat	高尿酸血症治療剤
ピカルタミド	前立腺がん治療剤
タモキシフェン	抗乳がん剤

(ワクチン事業)

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

オンコロジービジネスユニット(2022年度売上収益1,854億円 前年度増減+1,158億円)

製品名(一般名 略称)	薬効	発売年	概要	売上収益(億円)	
				2022年度実績	増減額
エンハーツ (トラスツズマブ デルクステカン)	抗悪性腫瘍剤(抗HER2抗体薬物複合体)	2020年	細胞の成長因子(上皮細胞成長因子)ファミリー受容体の一つであるHER2と特異的に結合するヒト化モノクローナル抗体と薬物(ペイロード)をリンカーを介して結合した抗体薬物複合体。ペイロードは強力な薬効を示すDNAトポイソメラーゼI阻害薬で、膜透過性を有するという特性により周辺のがん細胞をも殺傷する。	1,816	1,272
TURALIO (ペキンダルチニブ)	腱滑膜巨細胞腫(TGCT)治療剤	2019年	経口colony stimulating factor-1(CSF-1)受容体阻害剤。滑膜中異常細胞の主要な増殖促進因子であるCSF1Rを阻害することでTGCTを治療する。	38	10

アメリカンリージェントユニット(2022年度売上収益1,874億円 前年度増減+379億円)

製品名(一般名 略称)	薬効	発売年	概要	売上収益(億円)	
				2022年度実績	増減額
インジェクタファー (注射用カルボキシマルトース鉄)	鉄欠乏性貧血治療剤	2013年	経口鉄剤効果不十分例や非透析患者の鉄欠乏性貧血治療に有効。	540	9
ヴェノファー (注射用シヨ糖鉄)	鉄欠乏性貧血治療剤	2000年	鉄分補給剤。透析患者等の鉄欠乏性貧血に有効。	513	175

EUスペシャルティユニット(2022年度売上収益1,504億円 前年度増減+222億円)

製品名(一般名 略称)	薬効	発売年	概要	売上収益(億円)	
				2022年度実績	増減額
Nilemudo/ Nustendi (ベムベド酸及びエゼチミブ配合剤)	高コレステロール血症治療剤	2020年	経口ACL*阻害剤(ベムベド酸)。肝臓でのコレステロール産生を抑制する。腸管でのコレステロール吸収を低下させるエゼチミブと相補的に血中コレステロール値を下げる。	71	39
リクシアナ (エドキサバン)	抗凝固剤	2015年	経口FXa阻害剤。血液凝固に関与するFXa(活性化血液凝固第X因子)を選択的、可逆的かつ直接的に阻害することで血栓形成を抑制する。	1,171	202
オルメテック		2002年	オルメテック:オルメサルタン		
オルメテックプラス		2005年	オルメテックプラス:オルメサルタンと利尿剤(ヒドロクロロチアジド)との配合剤。		
セビカー (オルメサルタン)	高血圧症治療剤	2009年	セビカー:オルメサルタンとカルシウム拮抗剤アムロジピンの配合剤。	200	-3
セビカーHCT		2010年	セビカーHCT:オルメサルタン、ヒドロクロロチアジド、アムロジピンの3剤配合剤。		

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

ASCAユニット(2022年度売上収益1,428億円 前年度増減+286億円)

製品名(一般名 略称)	薬効	発売年	概要	売上収益(億円)	
				2022年度実績	増減額
エンハーツ (トラスツズマブ デルクステカン)	抗悪性腫瘍剤(抗HER2抗体薬物複合体)	2022年	細胞の成長因子(上皮細胞成長因子)ファミリー受容体の一つであるHER2と特異的に結合するヒト化モノクローナル抗体と薬物(ペイロード)をリンカーを介して結合した抗体薬物複合体。ペイロードは強力な薬効を示すDNAトポイソメラーゼI阻害薬で、膜透過性を有するという特性により周辺のがん細胞をも殺傷する。	142	128
リクシアナ (エドキサバン)	抗凝固剤	2016年	経口FXa阻害剤。血液凝固に関与するFXa(活性化血液凝固第X因子)を選択的、可逆的かつ直接的に阻害することで血栓形成を抑制する。	187	44

第一三共ヘルスケアユニット(2022年度売上収益703億円 前年度増減+56億円)

製品名	薬効
ルル	総合感冒薬
ロキソニン*	解熱鎮痛薬/外用鎮痛消炎薬
トランシーノ	肝斑改善薬/しみ・そばかす対策薬
ミノン	スキンケア
ブライトエイジ	スキンケア
クリーンデンタル	オーラルケア

* OTC医薬品



エンハーツ

リクシアナ

ルル

ミノン

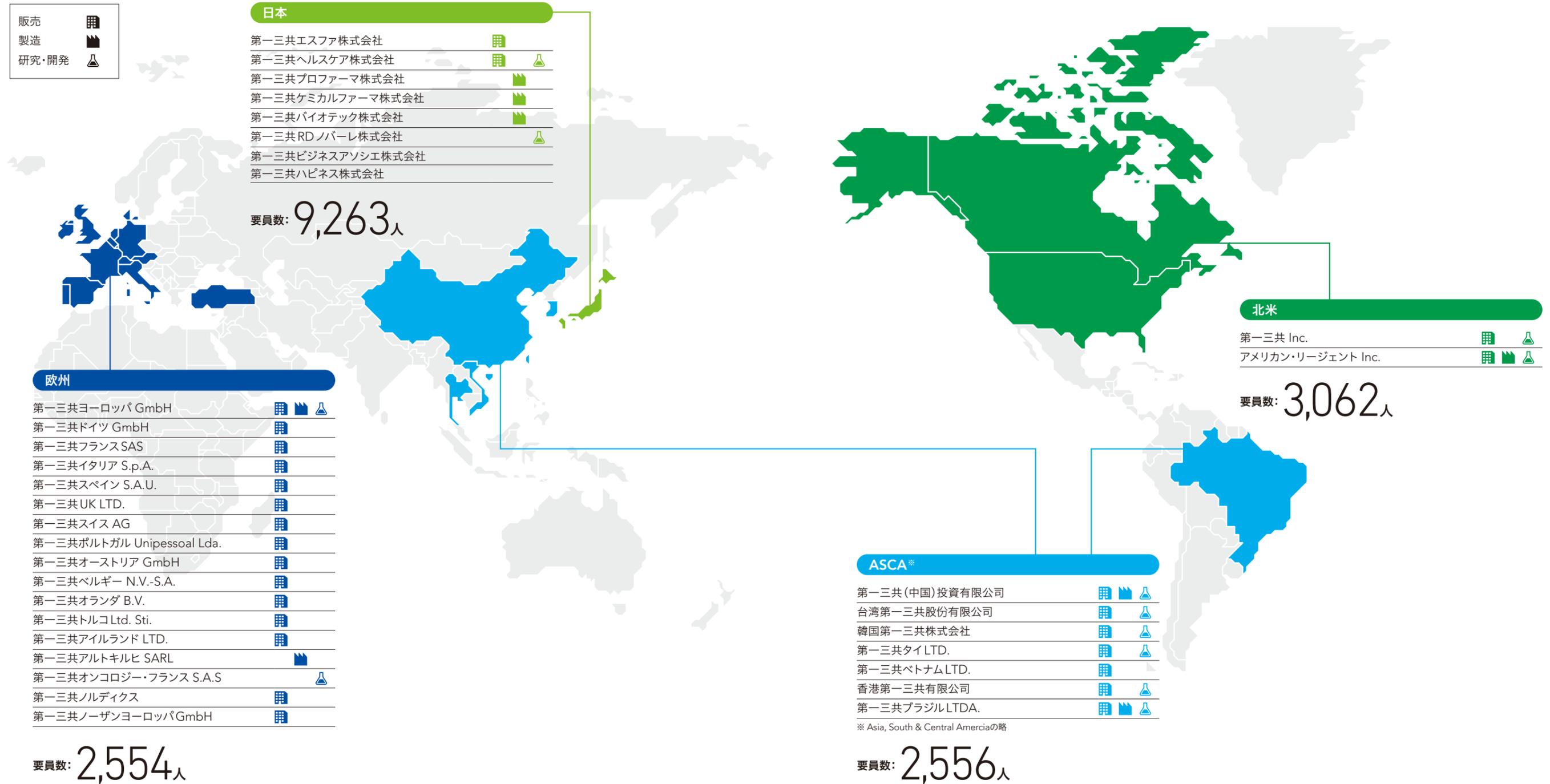
会社概要・主要グループ会社一覧

会社概要 (2023年3月31日現在)

会社名	第一三共株式会社
設立	2005年9月28日
事業内容	医療用医薬品の研究開発、製造、販売など
資本金	500億円
社員数	17,435人
本社	〒103-8426 東京都中央区日本橋本町三丁目5番1号
オフィス	北海道、東北、東京、千葉、埼玉、神奈川、北関東、甲信越、東海、京滋、北陸、大阪、兵庫、中国、四国、九州

拠点数 (2023年4月1日時点)

グループ会社数 52 社	拠点展開国・地域 29 カ国・地域	研究開発拠点 10 カ国・地域 18 拠点	製造拠点 6 カ国・地域 13 拠点
------------------------	-----------------------------	--	-------------------------------------



ESGデータ(環境・社会・ガバナンス情報)

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

■ 環境(Environmental)

環境経営の推進

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2020年度	2021年度	2022年度	
CO ₂	CO ₂ 排出量		国内	t-CO ₂	130,572	143,774	66,798	
			グローバル	t-CO ₂	182,865	191,399	109,735	
	GHGプロトコル区分によるCO ₂ 排出量	Scope 1 ^{※2}	国内	t-CO ₂	69,103	68,736	64,388	
			グローバル	t-CO ₂	86,785	88,249	86,006	
			国内	t-CO ₂	61,468	75,038	2,409	
エネルギー ^{※3}	エネルギー使用量の合計 ^{※4}	Scope 2 ^{※2}	グローバル	t-CO ₂	96,080	103,150	23,729	
			Scope 3 カテゴリ 1	グローバル ^{※13}	t-CO ₂	609,954	513,874	1,809,230
				国内	MWh	477,955	503,727	500,873
				グローバル	MWh	641,975	678,890	680,723
水資源	電力		グローバル	MWh	201,611	208,383	50,609	
			再生可能電力	グローバル	MWh	16,505	21,596	179,962
	再生可能電力利用率		グローバル	%	7.5	9.4	78.1	
			水使用量	グローバル(工場及び研究所)	千m ³	8,395	8,486	8,261
廃棄物	排水量		グローバル(工場及び研究所)	千m ³	8,113	8,464	8,090	
			産業廃棄物等排出量(外部委託処理分) ^{※14}	グローバル(工場及び研究所)	t	11,936	9,998	12,189
	廃プラスチックリサイクル率 ^{※5}	グローバル(工場及び研究所)	%	76.1	59.3	69.3		
有害廃棄物排出量 ^{※14}			グローバル(工場及び研究所)	t	5,607	4,350	7,194	

■ 社会(Social)

社員と会社の相互の成長

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2020年度	2021年度	2022年度	
社員	地域別社員数		国内	人	8,979	9,135	9,263	
			海外	人	7,054	7,323	8,172	
			グローバル	人	16,033	16,458	17,435 ^{※15}	
	男性社員数		国内	人	6,683	6,753	6,792	
			海外	人	3,410	3,504	3,701	
			グローバル	人	10,093	10,257	10,493	
	女性社員数		国内	人	2,296	2,382	2,471	
			海外	人	3,644	3,819	4,469	
			グローバル	人	5,940	6,201	6,940	
	社員の状況 ^{※6}	平均勤続年数		男性	年	20.9	21.1	21.4
女性				年	15.1	15.4	15.2	
全体				年	19.4	19.6	19.7	
新入社員合計			男性	人	187	166	198	
			女性	人	140	136	135	
			全体	人	327 (単体211)	302 (単体155)	333	
社員	女性社員比率		国内	%	25.6	26.1	26.7	
			海外	%	51.7	52.2	54.7	
			グローバル	%	37.0	37.7	39.8	
	多様性 ^{※6}			国内	%	7.9	8.4	9.1
				海外	%	1,258	1,357	1,755
				グローバル	%	49	49	53
	女性幹部社員			国内	%	1,493	1,605	2,022
				海外	%	26.9	28.1	32.4
				グローバル	%	3.7	4.4	5.6
	女性上級幹部社員 ^{※7}			国内	%	16.3	17.9	19.2
海外				%	2.34	2.35	2.44	
グローバル				%	2.34	2.35	2.44	
人材育成			国内	%	—	75	77	
			グローバル	%	—	75	77	
			階層別研修時間(のべ)	国内	時間	20,868	30,456	28,418
			社員一人当たりの教育投資額	グローバル	円	96,186	121,065	145,734
			離職率(自己都合)	グローバル	%	4.1	5.2	3.9
育成・成長機会に関するエンゲージメントサーベイの肯定的回答率	グローバル	%	—	68	75			

社員と会社の相互の成長

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2020年度	2021年度	2022年度
社員	労働安全衛生		国内	—	0.12	0.17	0.17
			海外 ^{※16}	—	2.09	2.31	2.03
	労働組合		グローバル ^{※16}	—	1.01	1.11	1.05
			業務上死亡者数	グローバル	人	0	0
		国内	%	100	100	100	
		団体交渉権保有率	グローバル	%	82	88	89

コミュニケーションの強化

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2020年度	2021年度	2022年度	
患者さん・医療関係者	アンケート評価		MR総合評価(全回答医師)	国内	順位	1位	1位	1位 ^{※9}
			MR総合評価(病院医師)	国内	順位	1位	1位	1位 ^{※9}
			MR総合評価(開業医師)	国内	順位	1位	1位	1位 ^{※9}
	当社製品情報センターへの社外からの問い合わせ件数(医療用医薬品)	国内	件	70,000	70,000	60,000		

医療アクセスの拡大

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2020年度	2021年度	2022年度
社会	乳がん・子宮頸がんスクリーニング受診者数		ネパール	人	186	1,091	1,006
			累計(1月-3月)	人	—	3,651	13,384
	乳がん・子宮頸がん意識啓発イベント参加者数	累計(4月-3月)	人	—	—	—	
GHIT Fund ^{※10} での研究開発プロジェクト数			—	件	6	4	4

社会貢献活動

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2020年度	2021年度	2022年度
社会	寄付金		国内	百万円	1,464	1,356	1,423
社員	ボランティア休暇取得者		国内	人	0	7	0

■ ガバナンス(Governance)

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2020年度	2021年度	2022年度	
ガバナンス	取締役会の構成		取締役	単体	人	9	9	9
			うち社外取締役	単体	人	4	4	4
			うち女性取締役	単体	人	1	1	1
	監査役会の構成		監査役	単体	人	5	5	5
			うち社外監査役	単体	人	3	3	3
			うち女性社外監査役	単体	人	2	2	2
	取締役報酬	取締役合計	単体	百万円	547	959	1,092	
	監査役報酬	監査役合計	単体	百万円	120	154	154	

コンプライアンス経営の推進

分野	項目	内訳	対象範囲 ^{※1}	単位	2020年度	2021年度	2022年度
コンプライアンス	コンプライアンス研修実績	合計	国内	人	615	549	599
			海外	人	9,167	9,412	9,454
	個人行動原則研修実績	Eラーニング集合研修等受講者	国内	人	4,813	約4,270	2,370
			海外	人	—	—	—
	企業風土に関する社員調査 ^{※5}	肯定的回答率	グローバル	%	—	84	—
			コンプライアンス関連通報	受付数	グローバル	件	185
	GVP ^{※11} 研修	GVP関係者研修受講率	単体	%	100	100	100
			全社員研修受講者	単体	人	5,849	5,873
	開発関連研修(GCP含む)	Eラーニング・集合研修延べ回数	単体	回	141	127	79
	リコール数(クラスI ^{※12} 相当)	発生件数	グローバル	件	0	0	0

※1 国内は単体と国内連結子会社、海外は海外連結子会社、グローバルは単体及び全連結子会社
 ※2 Scope 1:国内は地球温暖化対策推進法で定める係数を使用。再生可能エネルギーの利用、廃棄物焼却に伴うCO₂排出量を含む。海外は原則として各国法規等の固有の係数を使用し、固有の係数を把握できない場合は、地球温暖化対策推進法で定める係数を使用。Scope 2:原則として契約電力や各国法規等の固有の係数を使用し、固有の係数を把握できない場合は、国際エネルギー機関(IEA)で公表されている国別係数の最新値(2019年)を使用。再生可能エネルギーを含む
 ※3 電力及び燃料のエネルギー使用量算定にあたっては、エネルギーの使用の合理化に関する法律で定める単位発熱量を使用
 ※4 外部から購入している再生可能エネルギーと自家発電で使用している再生可能エネルギーを含む
 ※5 2020年度は国内のみ
 ※6 グループ各社の決算期末日時点(2022年度は2023年3月31日時点)の就業人員数
 ※7 部所長あるいはそれと同等以上の役職にある女性社員

※8 労災による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000 労災による死傷者数は休業1日以上の人数をカウント。国内連結子会社は、派遣社員、請負業者、委託業者は集計対象に含めない。海外連結子会社は請負業者、委託業者は集計対象に含める。(2020年度~2022年度)
 ※9 インターヘルスケア(Rep-i)、調査月:2023年2月
 ※10 Global Health Innovative Technology Fundの略
 ※11 Good Vigilance Practiceの略。医薬品、医薬部外品、化粧品及び医療機器の製造販売後安全管理の基準
 ※12 その製品の使用等が、重篤な健康被害または死亡の原因となりうる状況
 ※13 2020年度、2021年度は第一三共株式会社及び第一三共ヘルスケア株式会社
 ※14 2022年度は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
 ※15 本人の希望によるnon-binaryの数字を含む
 ※16 海外総労働時間の修正により、2018年度~2020年度の海外・グローバル度数率を修正

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

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

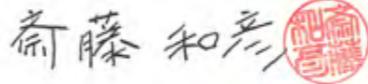


独立した第三者保証報告書

2023年9月19日

第一三共株式会社
代表取締役会長 兼 CEO 眞鍋 淳 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
東京都千代田区大手町一丁目9番7号

代表取締役 

当社は、第一三共株式会社(以下、「会社」という。)からの依頼に基づき、会社が作成したバリュールポート 2023 (以下、「バリュールポート」という。)に記載されている 2022 年 4 月 1 日から 2023 年 3 月 31 日までを対象とした  マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

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

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

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

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

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

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

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

以上

ESG 外部評価による ESG インデックスなどへの選定状況

サステナビリティ課題に適切に対応する取り組みが評価され、2023年9月現在、以下の ESG インデックスに選定されています。

医薬品セクターの「World Index」に6年連続で選定

米国 S&P グローバル社が、企業の持続可能 (Sustainability) を評価している ESG インデックスであり、投資家の重要な投資選択基準の一つとなっています。当社は、2017年から「DJSI World Index」に6年連続で、2010年から「DJSI Asia Pacific」に13年連続で選定されています。

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

15年連続・7年連続・2年連続で選定



FTSE4Good Index Series と FTSE Blossom Japan Index^{※1}は、ロンドン証券取引所の子会社でありグローバルインデックスプロバイダーである FTSE Russell により構築された、ESG の対応に優れた企業のパフォーマンスを反映するインデックスです。当社は、2009年から FTSE4Good Global Index の構成銘柄に15年連続で、2017年から FTSE Blossom Japan Index に7年連続で選定されています。

また、2022年3月より運用開始した FTSE Blossom Japan

Sector Relative Index^{※2}の構成銘柄にも2年連続選定されています。これは、FTSE Russell の ESG 評価、カーボンインテンシティ(売上高当たりの温室効果ガス排出量)、企業の気候変動リスク・機会に対する経営姿勢の3つの観点で評価される選別型の ESG 総合指数です。本指数も年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が日本株の ESG 投資のための指数として選定した5指標のうちの一つです。

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

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

<https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan>

5年連続で選定

2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESG セレクト・リーダーズ指数

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

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

8年連続で選定



SOMPO アセットマネジメント株式会社が独自に運用する「SOMPO サステナビリティ・インデックス」は、ESG 評価の高い企業に幅広く投資を行う年金基金・機関投資家向けのインデックスです。毎年約300銘柄が選定され、当社は8年連続で選定されています。

株式情報

株式の情報 (2023年3月31日現在)

発行可能株式総数:	8,400,000,000株
発行済株式の総数:	1,947,034,029株 (自己株式29,690,154株を含む)
株主数:	80,624名

大株主の状況 (2023年3月31日現在)

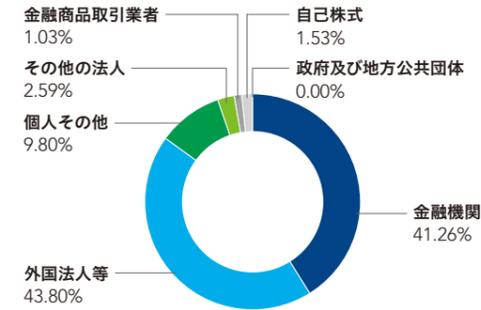
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	337,410	17.60
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	169,629	8.85
JP MORGAN CHASE BANK 385632	129,660	6.76
日本生命保険相互会社	85,863	4.48
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	56,230	2.93
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	44,125	2.30
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	38,381	2.00
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	32,282	1.68
株式会社静岡銀行	30,422	1.59
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	29,235	1.52

(注)1 当社は、2023年3月31日時点で、自己株式を29,690,154株保有していますが、上記大株主の対象から除外しています。
2 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

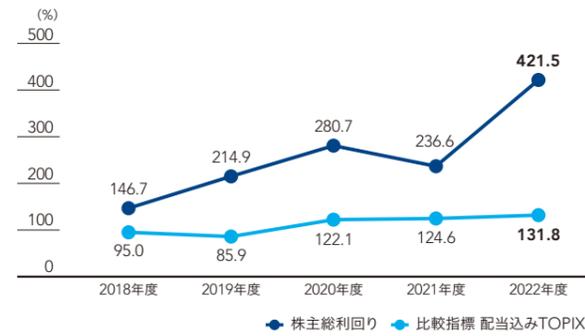
株主名簿管理人

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

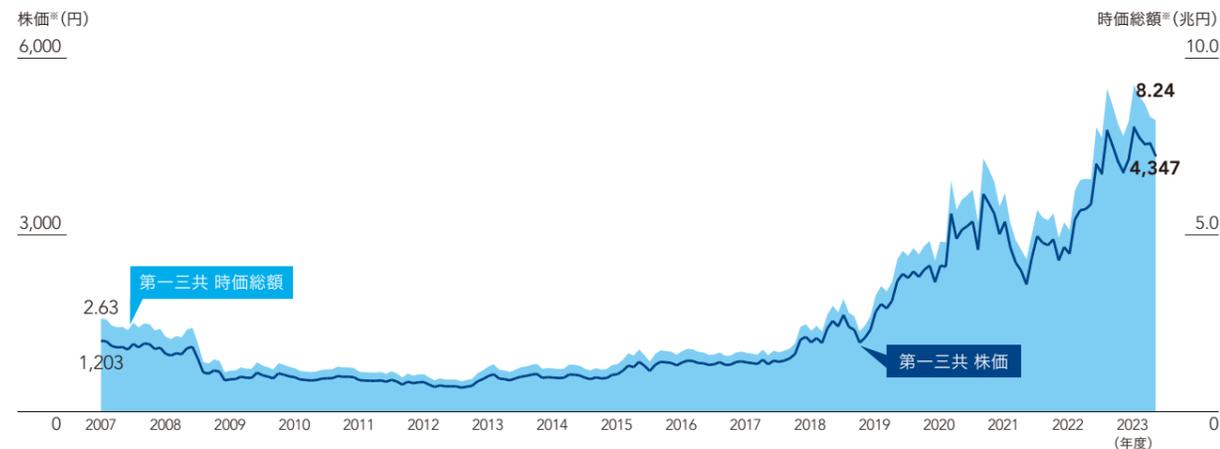
所有者別持株比率 (2023年3月31日現在)



株主総利回り(Total Shareholder Return)の推移



時価総額と株価の推移



※ 株価、時価総額は2008年3月末日～2023年7月末日終値ベース(月足)。株価は株式分割後ベース(2020年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を3株に分割しました)。時価総額は自己株式を除いて算出。

主な社外からの評価

(2023年9月末現在)

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P 500 ESG CBA



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



2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセクター・リーダーズ指数

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



第一三共株式会社

〒103-8426 東京都中央区日本橋本町三丁目5番1号

サステナビリティ推進部

お問い合わせ

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



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



印刷:有害物の廃棄量や使用量が少ない「水なし印刷方式」を採用しています。



インキ:100%植物性で生分解性に優れた「植物油インキ」を使用しています。



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