

第一三共の価値創造とは

01





Introduction	5
CEO Message	9
財務・未財務ハイライト	15
第一三共グループの理念体系	17
第一三共グループの歩み	18
サイエンス&テクノロジーを強みとする価値創造モデル	19
マテリアリティ	21
マテリアリティー一覧表	23

Where We Are

患者さん一人ひとりの希望につながる
イノベーションを生み出し、
グローバルに価値を提供しています

エンハーツ®提供患者数

累計 約 **94,650**人

私たちの製品は、がんとともに生きる世界中の患者さんに届けられ、69の国・地域で治療の選択肢となっています。

売上収益

1兆8,863億円

私たちの売上は、3年前から約2倍に成長しました。海外売上比率は6割を超え、グローバルに事業を成長させています。

研究開発費

4,329億円

5DXd ADCs をはじめとする主力パイプラインの価値最大化や次世代の革新的医薬品の創出に向けて、イノベーションを持続的に生み出すための研究開発基盤への戦略的投資を積極的に進めています。

ROE

17.9%

ROE(自己資本利益率)において業界内でも高水準を維持しており、研究開発費控除前コア営業利益率は39.5%と、高い収益性を確保しています。

社員数

19,765名

患者さんのために薬をつくり届ける社員。グローバルに32の国・地域で事業を展開しています。

※上記5つの数値は2024年度時点のデータに基づいています。

Where We Came from

私たちは、革新的医薬品を継続的に創出し、
時代ごとのアンメットメディカルニーズに応えてきました

1899年

消化酵素剤
タカヂアスターゼ®

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
オルメテック®

2009年

抗血小板剤
エフィエント®

2010年

抗インフルエンザ
ウイルス薬
イナビル®

2011年

抗凝固剤
リクシアナ®

2019年

疼痛治療剤
タリージェ®
高血圧症剤
ミネプロ®

2020年

抗悪性腫瘍剤
エンハーツ®

2022年

抗悪性腫瘍剤
エザルミア®

2023年

新型コロナウイルス感染症
(COVID-19) ワクチン
ダイチロナ® 筋注

2024年

抗悪性腫瘍剤
ダトロウェイ®

What Makes Us Grow

私たちは、2030年ビジョンの実現に向けた成長ドライバーを有しています

サイエンス&テクノロジー(S&T):
革新を生み出す創薬力と、
挑戦を継承するDNA

P 27

創薬型企業として受け継がれてきた研究開発のDNAと文化、そしてDXd ADC技術に代表される当社独自の技術力を核に、革新的なイノベーションを創出しています。

人材:
人が成長することで、
組織が強くなる

P 33

「人」を価値創造の源泉と位置づけ、人的資本の強化を通じて、競争力のある人材を育成し、強いグローバル組織づくりを推進しています。

Patient Centricity:
患者さんを起点とした
価値創造

P 39

全ての企業活動の基盤にPatient Centricityを据え、全社員が共通の価値観のもと、より多くの患者さんにより早く貢献することを目指しています。

Where We Go

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

- 1 患者さんに「希望」を届ける
- 2 グローバルトップ10 オンコロジー企業を目指し、
日本発のイノベーションを世界へ
- 3 多様なステークホルダーとともに、
社会の持続的発展に貢献する

私たちは、これからも世界中の人々の健康で
豊かな生活に貢献するため、挑戦し続けます

CEO Message



「がんに強みを持つ先進的
グローバル創薬企業」として、
サイエンス&テクノロジーの
強みと人材の力で挑み続ける

代表取締役社長 兼 CEO

奥澤 宏幸

パーパスを軸に、サステナブルな成長への挑戦を

はじめに、ステークホルダーの皆さまへ、日頃より当社の経営にご支援・ご理解をいただき、厚く御礼申し上げます。

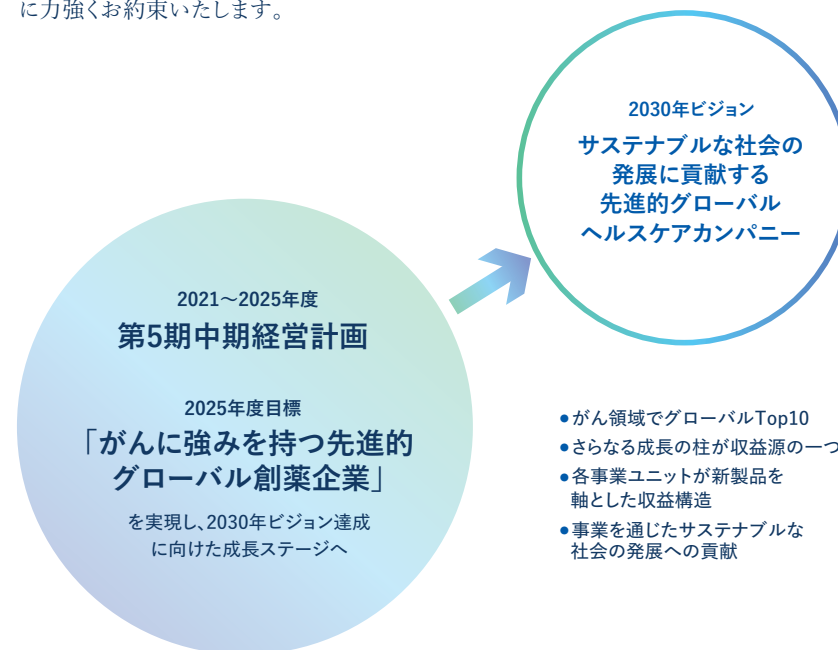
当社はパーパス「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」の実現を目指し、2030年に向けたビジョンとして、「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」を掲げ、持続可能な成長に向けた取り組みを加速しています。本年度は、第5期中期経営計画（以下、第5期中計。2021～2025年度）の最終年度となりますが、策定当初に掲げた目標以上の成果を創出できるよう、社員一丸となって取り組んでいます。また、次なる成長ステージへと飛躍を遂げるための道筋として、2035年ビジョンと第6期中計（2026～2030年度）の策定に関する議論を進めています。このような節目の年に、第一三共のCEOという重責を担うこととなり、改めて身の引き締まる思いとともに、深い使命感を抱いております。

第5期中計では、2025年度目標「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」の実現を目指し、がん領域での成長を加速してきました。2024年度は、注力しているDXd ADC製品を中心に目覚ましい成果を数多く達成しました。最大の成長ドライバーであるエンハーツ®は、乳がんを中心に新しい適応を取得し、従来の治療法では十分な効果が得られなかった患者さんに新たな選択肢を提供するなど、がん治療に変革をもたらしています。2024年11月には、その革新性が世界的に認められ、製薬分野における最高賞に相当する米国ガリアン賞を受賞しました。エンハーツに続く2番目のDXd ADC製品であるダトロウェイ®も、日本・米国・欧州において販売承認を取得し、より多くの患者さんへ新たな治療選択肢を提供しています。これらの製品を含めた5つのDXd ADCについては、アストラゼネカ、米国メルク（Merck & Co., Inc., Rahway, NJ, USA）との戦略的提携を通じて、一日でも早く患者さんにお届けできるよう開発を加速させています。

私が大切にしている日本の経営哲学に「三方良し」という精神があります。これは、第一三共がパーパスに基づき、事業を展開した結果生み出された売上と利益を、各ステ

クホルダーの皆さまへと、適切かつバランスよく配分するという経営の考え方であり、マルチステークホルダーとの価値共創とも言えます。世界は今、国際秩序の多極化や通商政策の変化など、かつてないほどの不確実性と複雑さに直面しています。このような環境下では、目の前の変化に機動的に対応するだけでなく、リスクや機会を長期的な視点で捉え、柔軟かつしなやかに対応していくことが求められます。こうした時代であるからこそ、私たちはステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、その声に真摯に向き合いながら、ともに価値を創造していくことを一層大切にまいります。事業を通じて社会課題の解決に貢献し、社会的価値と経済的価値の双方を高めるサステナビリティ経営の実現に責任をもって取り組んでまいります。

そして、全てのステークホルダーの皆さまにとって、「第一三共があってよかった」と思っていただけの企業であり続けるために、これからも新たな価値を創造し続けることを、ここに力強くお約束いたします。



Q トップとしてどのようなリーダー像・組織を目指していますか？

A 人を信じ、対話を通じてその力を引き出す「コーチ型リーダーシップ」と、全社的なQuality Cultureの浸透を大事にし、信頼される組織づくりに取り組んでいます。

事業活動を通じてパーパスを実現し、社会から信頼される組織をつくる上で、私がリーダーとして日々経営の現場で大切にしているのは、「人」と「クオリティ」という二つの軸です。

まず「人」の面では、人的資本の拡充を重要な経営課題と位置づけ、社員の多様なポテンシャルと主体性を尊重し、対話を通じてそれぞれの力を引き出していくことに注力してきました。これまでにないスピードとスケールで成長している当社グループにとって、一人ひとりの力をいかに引き出し、それを組織全体の力として結集できるかが、持続的な成長の鍵になると確信しています。私が大切にしているのは、いわゆる「コーチ型リーダーシップ」です。リーダーが先頭に立って引っ張るだけでなく、伴走しながら支え、時には周囲に頼ることも含めて、互いに高め合う組織を築いていきます。社員一人ひとりを目標達成に貢献する「主役」として育てることに加え、チームビルディングや組織全体の持続的な価値創造にもつながると考えています。2024年度から松本Chief Human Resources Officer(CHRO)とともに国内外のグループ会社を訪問し、社員と直接対話を重ねる「CEO & CHRO's Visit」に取り組んでいます。この活動は、社員のエンゲージメント向上と組織の求心力強化を目的として、2025年度中に第一三共グループ約2万人の全社員にリーチアウトすることを目指しています。現地では、会社の目指す方向性や私自身の考えを率直にお伝えしながら、社員の声にも真摯に耳を傾け、活発な意見交換を行っています。その中で感じるのは、対話を通じて、第一三共グループの一体感がいっそう強まってきたことと、社員が「会社の目標」や「課題」を自分事として捉え直す瞬間があるということです。それが、「アカウンタブル・マインドセット」、すなわち自分も目標達成や課題

解決の一部であるという当事者意識であり、組織の強さの源になると信じています。

もう一つ大事にしているのが「クオリティ」です。私は過去に、当社が買収したジェネリック企業の品質やインテグリティに関わる課題に直面した経験から、「品質とは信頼そのもの」であることを深く実感しました。どのような判断の場面でも、常に「クオリティ」という原点に立ち返れば、正しい行動を選び取ることができると思います。

第一三共の製品を安心して使っていただけるのは、信頼に足るクオリティがあるからです。製品やサービスに関わる全てのプロセスにおいて、この揺るぎない姿勢を持ち続けることが、第一三共の信頼と成長につながると考えています。この考えを体現するものが、当社の清水Chief Quality Officer(CQO)が宣言している「Patient First, Quality Always」という価値観です。この価値観を「Quality Culture」として根づかせ、社員が自然にその行動をとれるようにしたいと思います。

また、現場の課題や気づきを率直に共有できる「Speak Up」の風土を社内に浸透させるなど、コンプライアンスのさらなる徹底により、私たちの信頼をさらに揺るぎないものとしていきます。

リーダーシップのあり方も、品質への姿勢も、全ては信頼される組織であり続けるために。私自身も学び、成長を続けながら、仲間とともに変化に挑み続ける組織を築いていきたいと考えています。



CEO&CHRO's Visitの様子

Q 価値創造の実現に向けて、
第一三共ならではの競争力や強み、その取り組みについてお聞かせください。

A 長年に亘り培ってきたサイエンス&テクノロジー
(S&T)の強み、価値創造の原動力である第一三共の「人」、
そして患者さん中心の企業文化。
この三つは、私たちの競争力を支える確かな土台です。

当社グループは、S&Tの強みを活かした高度な研究開発力により、これまで数多くの革新的な医薬品を生み出してきました。イノベティブな製薬企業として、「患者さんのた

めに」という思いと「サイエンスベースでの意思決定」の二つを全ての社員の日々の活動や意思決定における基軸とし、困難な課題に対しても一致団結して取り組んでいます。

第一三共のユニークネス —S&Tを核に、日本発の革新を世界へ

当社はこれまでオルメサルタンやエドキシバンといったグローバル製品、そして近年のエンハーツをはじめとするがん領域の革新的な新薬を創出してきました。これらの製品はいずれも、日本の研究所から生まれており、世界トップレベルの創薬力を持っていると言えます。こうした高い創薬力を支えているのは、S&Tの強み、すなわちサイエンスへの深い理解と探究心に満ちた優れた人材、そして創薬企業として長年引き継がれてきた研究開発部門の文化です。その文化は、組織の階層や年齢にとらわれず、研究者一人ひとりが自由



関連に議論を交わし、自ら研究テーマを提案できる「Scientific Freedom」、精緻な“もの作り”の精神「Craftspersonship」、さらには、研究とは挑戦の連続であり、成功も失敗も学びに変える「Learning from success and failure」の姿勢です。

また、サイエンスを原点としながらも、部門や専門性を越えた連携を重視しており、ディスカバリーから開発、生産、供給に至るまで、全社的に一体となった取り組みを推進しています。例えば、くすりの種を生み出すディスカバリー研究においては、モダリティの多様化に積極的に挑戦しております。加えて、テクノロジーユニットとの早期からの情報共有と緊密な連携により、研究段階から製品の最適な生産技術、製造体制、供給体制をグローバルに設計・構築できる点も、第一三共ならではの強みです。このような強みを持続的に高めるため、グローバルに研究イノベーション拠点を拡大し、2025年には米国・サンディエゴでも最先端のスマートリサーチラボを設立しました。

これからも「日本発・世界へ」という視点を大切に、革新的医薬品を生み出し続けます。そして、グローバルな組織力を背景に、創薬、臨床試験、製造・供給、情報提供といったバリューチェーン全体を一貫して自らの手で実行する、日本発のユニークなグローバル製薬企業を創り上げていきます。

S&Tの強みについては [P27](#) をご覧ください。

価値創造の原動力である「人」—人材と事業、ともに成長する組織を目指して

第一三共のユニークネスや研究開発の強さにとって、それを支える「人」の力が不可欠です。私が社長に就任して以来、強い思いを持って取り組んできた「人材の強化」についてお話しします。「第一三共の価値創造の源泉は人である」という考えのもと、経営戦略と人事戦略の連動を図りながら、重要なテーマとして力を入れてきました。現在、研究開発、製造設備、人材という三つの分野において大規模な投資を進めています。これら全てに共通しているのは「人」の存在です。研究を担うのも、新たな製造設備を安定的に稼



働させるのも、全ては人の力によるものです。これらの投資が社員一人ひとりに新たな挑戦と成長の機会をもたらし、経験値と専門性を高めると信じています。

人材育成の一環として、競争優位の源泉であるS&Tの強化を軸にバイオ人材など、強化領域における専門人材の育成・強化をグローバル全体で進めています。また、2024年度にスタートした「DS Academy」では、今後のグローバルな成長を牽引してほしい、世界中で選抜した約30名の次世代リーダー候補に対し、2年間に亘る育成プログラムを提供しています。このプログラムでは、リーダーシップの強化に加え、グループ全体を俯瞰する視点を養い、経営会議メンバーとの直接対話を通じて視座を高める機会を設けており、受講者からは非常に前向きな反応が寄せられています。

人材については [P33](#) をご覧ください。

患者さんの声を起点に置き、全社でPatient Centricityを実践

人と組織の力を結集させ、全ての事業活動を「患者さんのために」という共通の価値観に基づき推進しています。

Patient Centricityは、私たち創薬企業にとっての存在意義そのものであり、最も大きなモチベーションです。当社のコーポレートスローガン「イノベーションに情熱を。ひとに

思いやりを。」を胸に、グローバルで約2万人の社員がPatient Centricityを共通の価値観として共有し、「自分たちは何のために働いているのか」「何のために存在しているのか」というパーパスを深く実感しながら日々の業務に取り組んでいます。それぞれ異なる役割を担う社員が、国境や言語の壁を越えて協働する中で、この価値観は、私たちを強く結びつけ、組織の一体感を育んでいます。

さらに2024年4月には、「Patient Centricity特命担当」を新設し、当社グループ全体の取り組みをグローバルかつクロスファンクショナルに俯瞰・推進する体制を強化しました。また、グループ全体でPatient Centric Mindsetのさらなる醸成にも注力しており、常に患者さんと真摯に向き合い、その声に耳を傾ける姿勢を大切にすることで、イノベーションをより意義あるものへと高めています。

どのような困難に直面しても、「患者さんのために貢献している」という誇りを胸に、全社員が一丸となって前進し続けられるよう、私自身も力強く働きかけてまいります。

Patient Centricityの具体的な取り組みについては **P39** をご覧ください。

Q 持続的な成長の実現に向けた取り組みや第6期中計策定における議論の状況について、教えてください。

A 不透明な市場環境の中でも、短期、中期、長期、超長期における成長を力強く目指す戦略をEMC※メンバー全員でつくり上げていく予定です。

当社は、「研究開発力の強化」、そして「外部パートナーとの戦略的提携の推進を通じた、グローバル市場への製品展開の加速」により、持続的な成長の実現を目指してきました。

世界的にも高い競争力を有するDXd ADCの研究開発を核に、エンハーツ、ダトロウェイに続く製品の上市に向けた取り組みを着実に進めています。同時に、DXd ADC

の成熟期を見据え、DXd ADCに続く革新的な次世代ADCの研究開発に加え、ADC以外の新規モダリティの探索にも注力し、持続的な成長を支える技術・製品の創出に取り組んでいます。また、臨床開発領域においては、アストラゼネカ、米国メルクといったグローバルパートナーとの戦略的連携を通じ、より多くの患者さんに、より迅速に革新的な医薬品を届ける体制を強化しました。アライアンス自体が当社にとって重要な投資分野の一つですが、第一三共のアセット全体を俯瞰しつつ、パートナーシップを適切にマネジメントし、明確な優先順位に基づいて開発費の最適化を図ることが極めて重要であると認識しています。

今後は、グローバル市場での展開を一層加速するとともに、これらのアライアンスで培った組織力を一層強化し、自社単独による開発・事業展開も可能な、より強靱な企業へと進化させてまいります。

次期中計期間中には、これまで当社の事業、特にがん領域への投資を支えてきたリクシアナ®をはじめ、いくつかの主要製品がライフサイクルの節目を迎えます。短期的な利益を確保しながら、将来に向けた投資を継続していくためにも、事業や組織の在り方を見直して最適化を図るとともに、取り組むべき領域の優先順位を明確にし、的確な意思決定を行っていくことがより重要になってきます。今後の方向性を定めるにあたり、ステークホルダーの皆さまが当社に何を期待しているのか、2035年ビジョンや5年間の次期中計はどうあるべきか、何を大切にし、何に取り組まないのか、などのテーマについて、2024年4月から毎月複数回に亘ってEMCの場で議論を重ねてきました。そのプロセスを通じて、経営陣一人ひとりがグループ全体を担うリーダーとしての「エンタープライズ・マインドセット」を強く意識するようになりました。いまや私たちは「EMC(Committee)」ではなく、「EMT(Team)」なのだという気持ちを持って一体となり、全社の未来を見据えた意思決定に取り組んでいます。

現在も議論は続いていますが、来年度初めには2035年ビジョンや2030年までの目標、戦略をお示しできると思います。ぜひご期待ください。

※Executive Management Committee(経営会議)

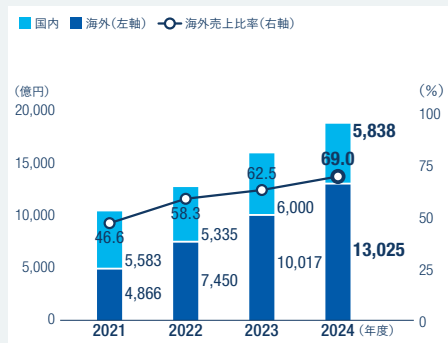
財務・未財務[※] ハイライト

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

売上収益など、その他財務データの変化については [P65](#) をご覧ください

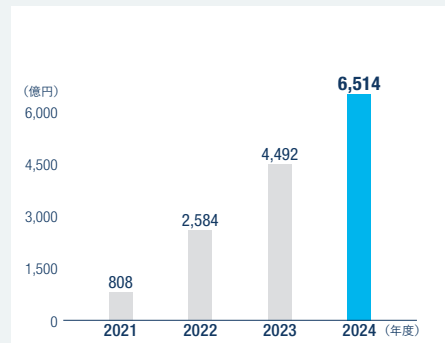
財務データ推移

海外売上比率



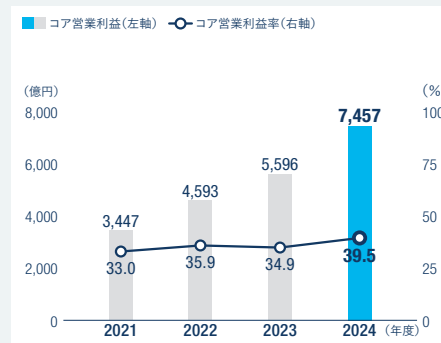
エンハーツ、リクシアナ等のグローバル注力品の売上伸長および円安進行による増収に伴い、海外売上比率は上昇しています。

グローバル売上収益 エンハーツ



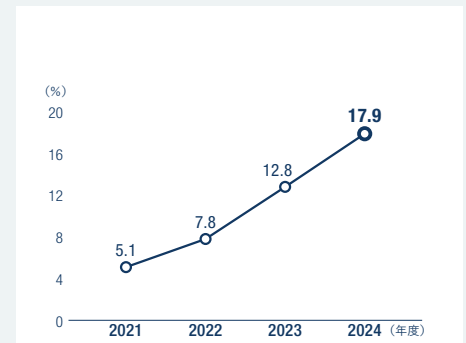
既上市国・地域での市場浸透および上市国・地域の拡大により大幅に増収しました。

研究開発費控除前コア営業利益・コア営業利益率



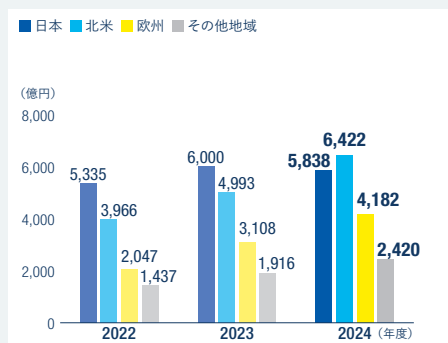
増収に伴いコア営業利益も増益となりました。

ROE



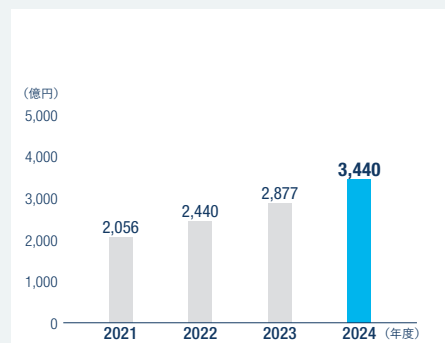
2025年度目標の16%以上を、2024年度時点で17.9%と上回って達成しました。

セグメント別売上



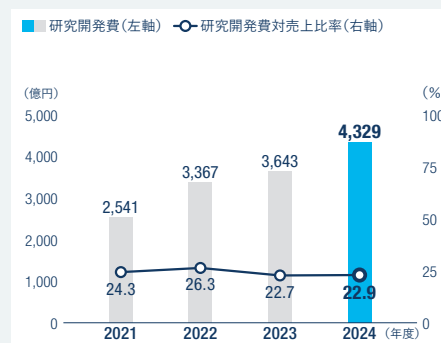
グローバル主力品の売上伸長等により、日本を除く全ての地域で増収となりました。

グローバル売上収益 エドキサバン



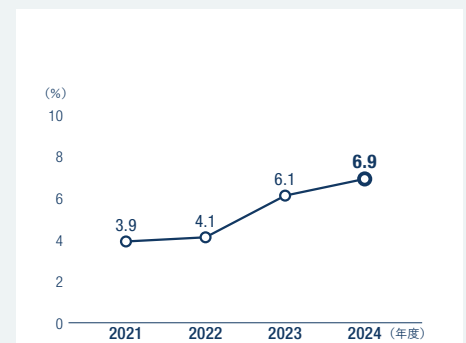
日本・欧州等での売上が堅調に伸長しました。

研究開発費、研究開発費対売上比率



5DXd ADCsの製品価値最大化を目指した投資の増加等により、研究開発費は増加しました。

DOE[※]



増配に伴いDOEは上昇し、2025年度目標を目指して株主価値の最大化に取り組んでいます。

※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)

有価証券報告書については [こちら](#) をご覧ください
当社グループのバイブラインについては [こちら](#) をご覧ください

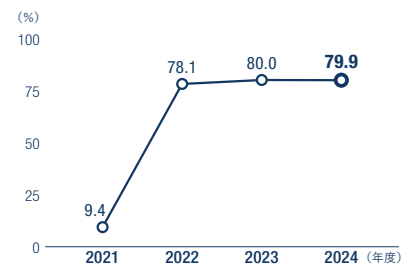
環境データ推移

CO₂排出量(Scope1+Scope2)の削減率



2022年度から国内各社拠点における使用電力を再生可能エネルギー化し、Scope2のCO₂排出量を大幅に削減しています。

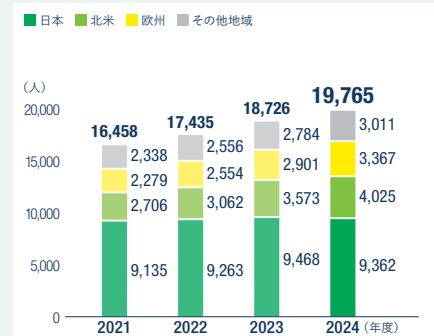
再生可能電力利用率



自社拠点における使用電力の再生可能エネルギー化を積極的に推進しています。

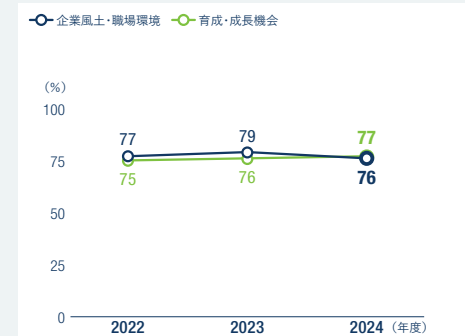
社会データ推移

社員数



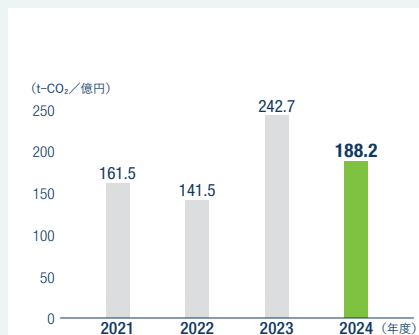
グローバル展開の拡大に伴い、高い専門性や豊富な経験を有するグローバル人材の確保を強化しています。

エンゲージメントサーベイ肯定的回答率



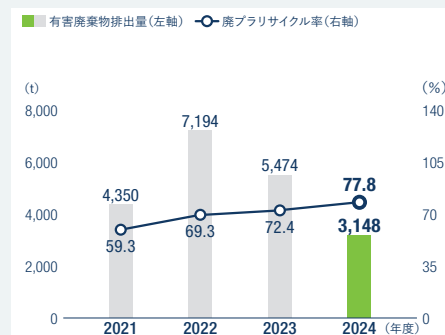
グローバル共通のエンゲージメントサーベイによる分析・改善施策を実施し、エンゲージメント向上を目指しています。

CO₂排出量(Scope3, Cat.1)売上高原単位



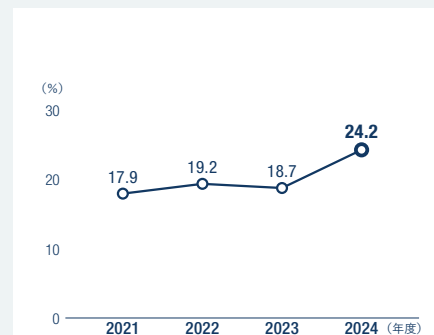
売上高の増加および連結子会社の売却により、売上高原単位が減少しました。今後は、調達先企業の活動量に基づく実排出量を反映する算定方法の導入を検討していきます。

有害廃棄物排出量、廃プラリサイクル率



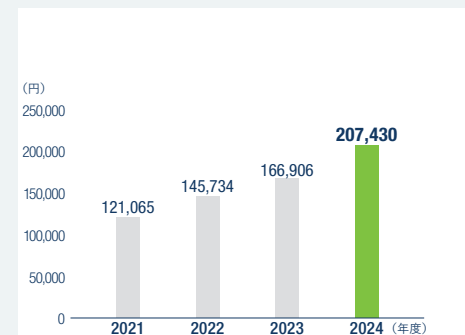
有害廃棄物排出量は削減努力により基準年の2020年度(5,607t)を下回りました。また、廃プラリサイクル率は再資源化を進めることにより、目標値の70%以上を達成しています。

女性上級幹部社員比率(グローバル)



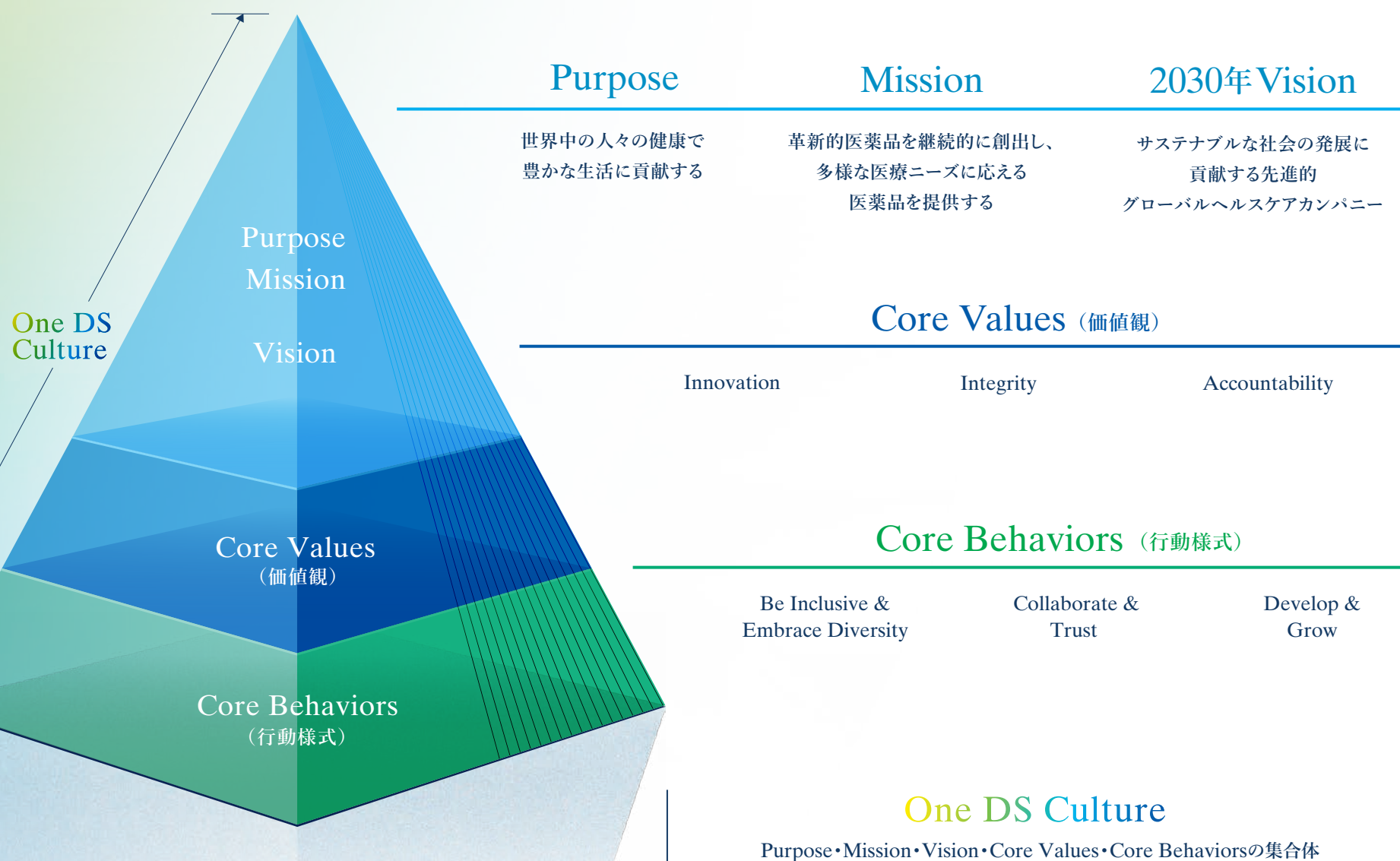
女性社員が長期的にキャリアを構築し、活躍できるよう女性活躍推進に取り組んでいます。

社員一人当たりの教育投資額



社内教育プログラムをはじめとする多様なアプローチを活用して、事業競争力を高めていくための人材を育成・強化しています。

第一三共グループの理念体系

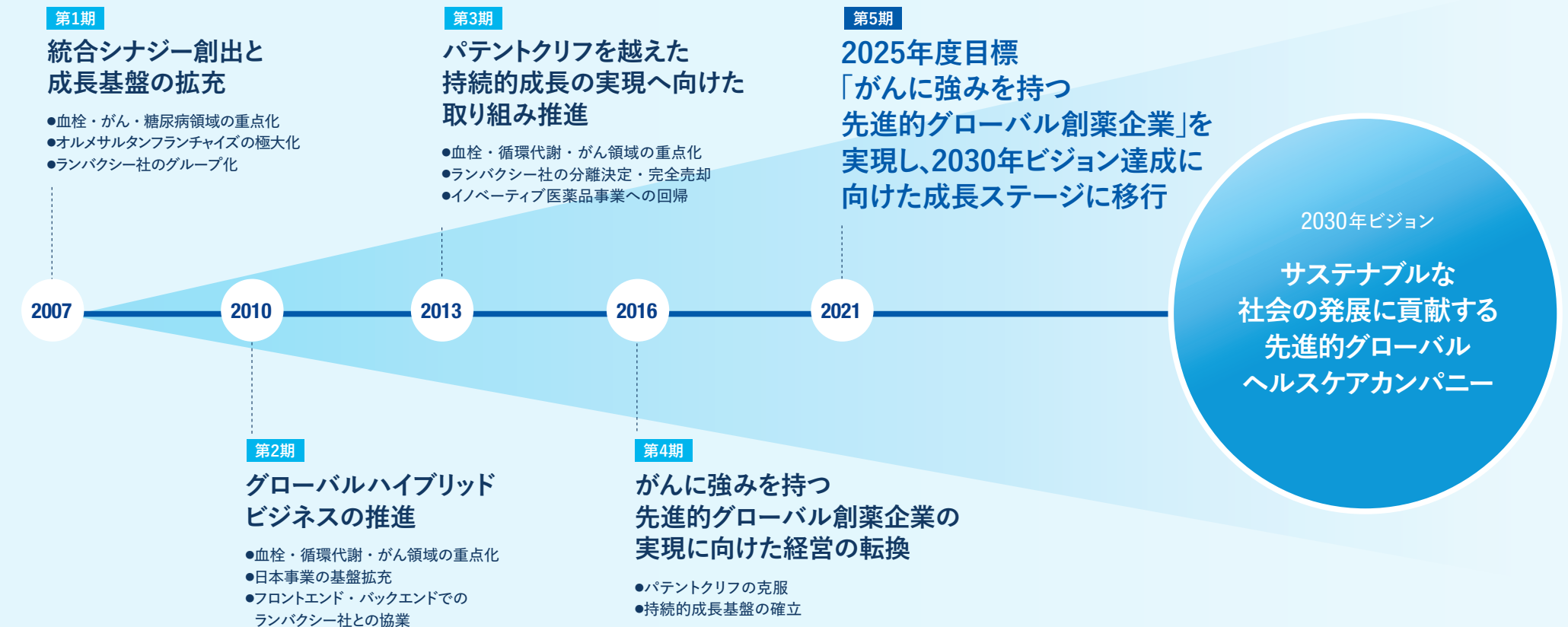


第一三共グループの歩み

100年を超える歴史の中で 患者さんへの貢献に挑み続ける

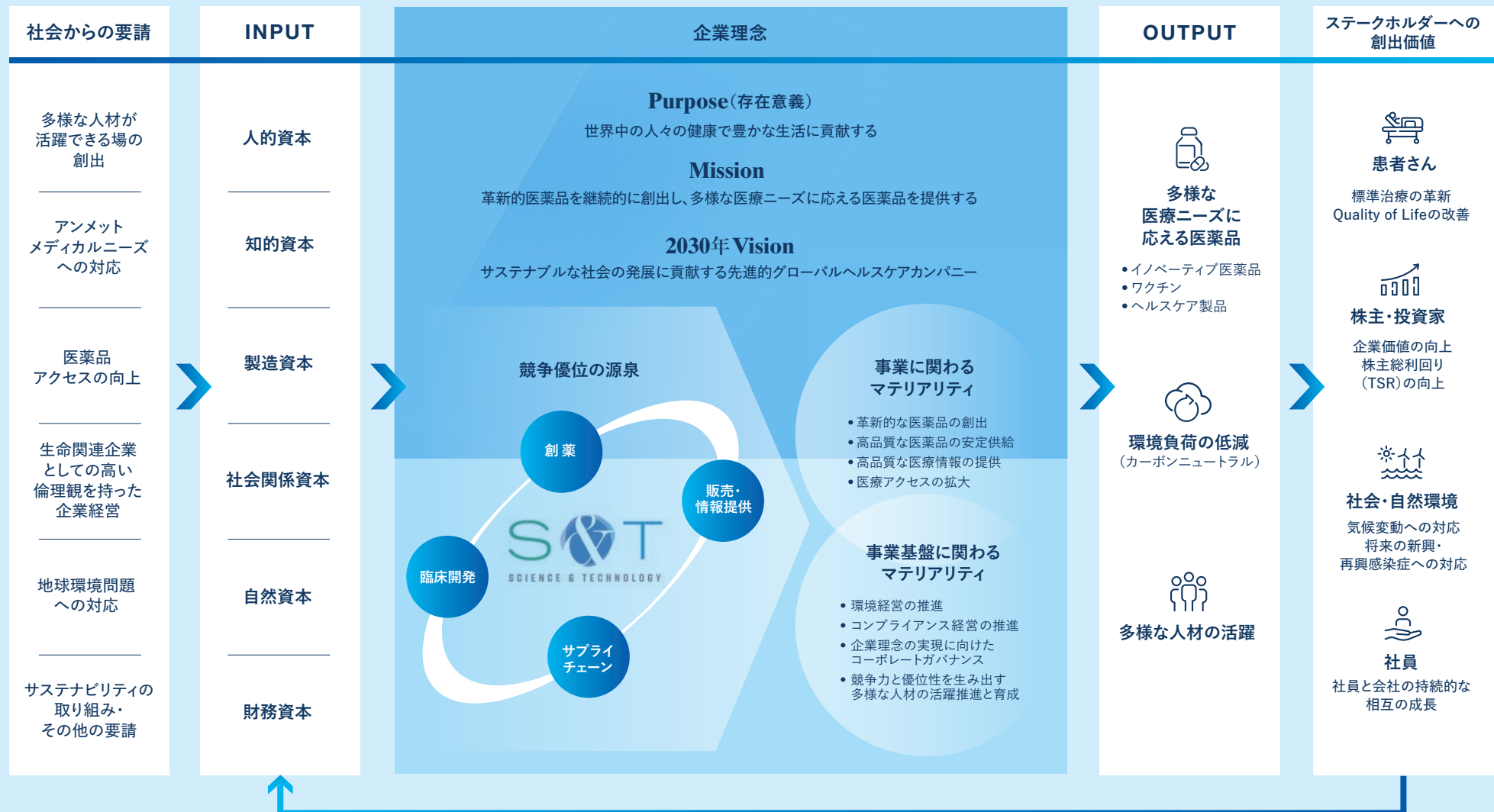
第一三共は、100年を超える歴史の中で培ってきたサイエンス&テクノロジーの強みを活かし、革新的医薬品の継続的な創出に挑み続けています。2021年からの第5期中期経営計画においては、「がんに強みをもつ先進的グローバル創薬企業」を2025年の達成目標として明確に位置づけ、成長を加速させてきました。その先には、「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」という2030年ビジョンを見据え、世界中の人々の健康で豊かな生活により一層貢献することを目指しています。

中期経営計画



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、グローバル創業企業として、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する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。



価値創造の循環による持続的な価値創造

未財務資本* に対する考え方



	人的資本	知的資本	製造資本	社会関係資本	自然資本
定義	社員のスキル、知識、経験、エンゲージメント、健康や、社員同士のシナジーなど、価値創出の原動力としての人的資源	企業が所有・管理・活用する知的財産、技術プラットフォーム、研究成果、組織的知見等	医薬品の研究・開発・生産を支え、安定的な提供を可能にする運用体制や仕組みを基盤とし、自社および委託先を含むグローバルなプラント、設備、物流網などの有形インフラ	ステークホルダー（患者さん、医療関係者、顧客、提携先、規制当局等）との信頼関係・協働関係から構成される社会的資産	自社の事業活動が影響・依存する地球環境資源（大気・水・土壌・鉱物・動物・植物など）
なぜ第一三共にとって重要か	- イノベーション・競争優位性を生み出す直接的ドライバー - Core Values/Core Behaviorsの実践を通じて、ステークホルダーに対して持続的に価値を提供できる	- 知的財産は持続的競争優位の基盤 - 研究成果が他資本への波及効果を持つ	- 安定供給体制が製薬企業の社会的信頼の根幹 - 信頼性の高い医薬品によりステークホルダーに支持される	- 高い倫理観とコンプライアンスの徹底は、社会との信頼関係の構築に不可欠 - 信頼関係は企業が長期的に存続・成長するための土台	- 規制や社会要請に対応するだけでなく、資源効率と競争力、レジリエンス向上にも直結 - 中長期リスク（気候変動）管理の基盤
マテリアリティの取り組みを通じて増強される資本					
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	◎	○		○	

○：マテリアリティの取り組みに関連する資本

◎：○をつけた資本のうち、価値創造モデルにおける当社グループの強みを形づくるもの、そしてビジョン、中期経営計画達成に向けた戦略に合致し、企業価値に影響度が高い資本

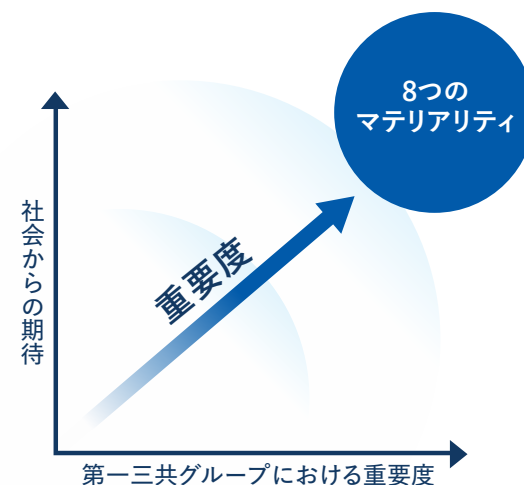
* 当社が投資を強化していく中、将来財務につながる（キャッシュフローを生み出す）重要資本が増強されることを表し、財務へのコネクティビティをより明確に示すことを企図して使用

マテリアリティ

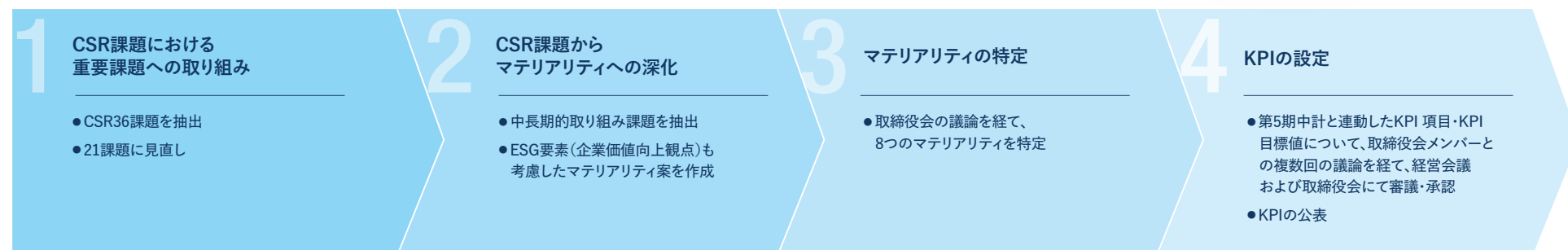
当社グループでは、持続的な成長に向けて取り組むべき重要課題を、当社グループにおける重要度（中長期的な企業価値に影響を及ぼす重要性）と社会からの期待の両面から、8つのマテリアリティとして特定し、「事業に関わるマテリアリティ」と「事業基盤に関わるマテリアリティ」に整理しました。第5期中期経営計画（以下、第5期中計）の策定時に、マテリアリティごとの長期目標と課題に加え、取り組み指標としてのKPIを設定しています。

マテリアリティの特定とKPI設定までの経緯

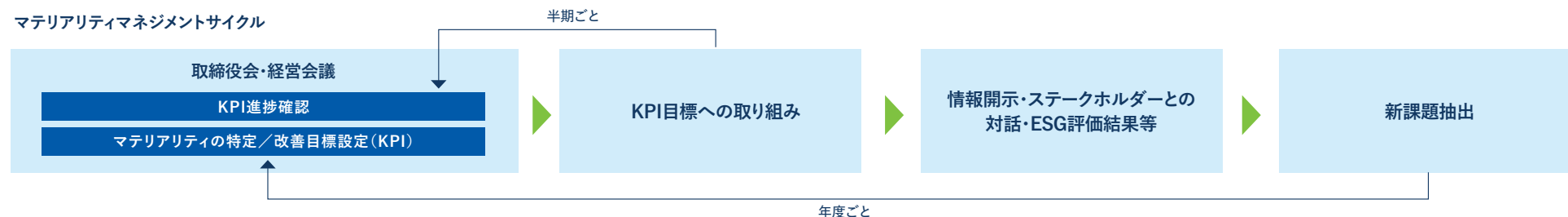
マテリアリティの特定と整理にあたっては、2015年度にCSRの観点から、36課題を選定しました。その後、数度に亘る見直しや経営会議・取締役会での活発な議論、ステークホルダーとの対話等を踏まえ、2020年3月に8つのマテリアリティを特定し、その取り組み指標であるKPIを2021年4月に公表しました。マテリアリティの特定とKPI設定のプロセスは、以下図示している通りです。



マテリアリティ特定とKPI設定までのプロセス（2015年度～2021年度）



マテリアリティマネジメントサイクル



サステナビリティマネジメント

当社グループでは、CEOの指示に基づき、ヘッド オブ グローバル コーポレートストラテジーが、サステナビリティ課題のうち、人権、Environment, Health and Safety(以下 EHS)、サステナビリティ情報開示、社会貢献活動に関するグローバル推進体制を構築・運営し、各組織・地域における施策を全社戦略に統合させていきます。

これらの課題に特化したサステナビリティ コミッティ(議長: Head of Global Corporate Strategy)を設置しており、原則年2回以上開催しています。経営会議の諮問機関として、全社戦略・方針を審議するとともに、年度・半期ごとの計画や実績をモニタリングしています。

サステナビリティ コミッティにおいて審議・報告された全社戦略や方針、重要課題(マテリアリティ)は、経営会議において審議・報告されます。

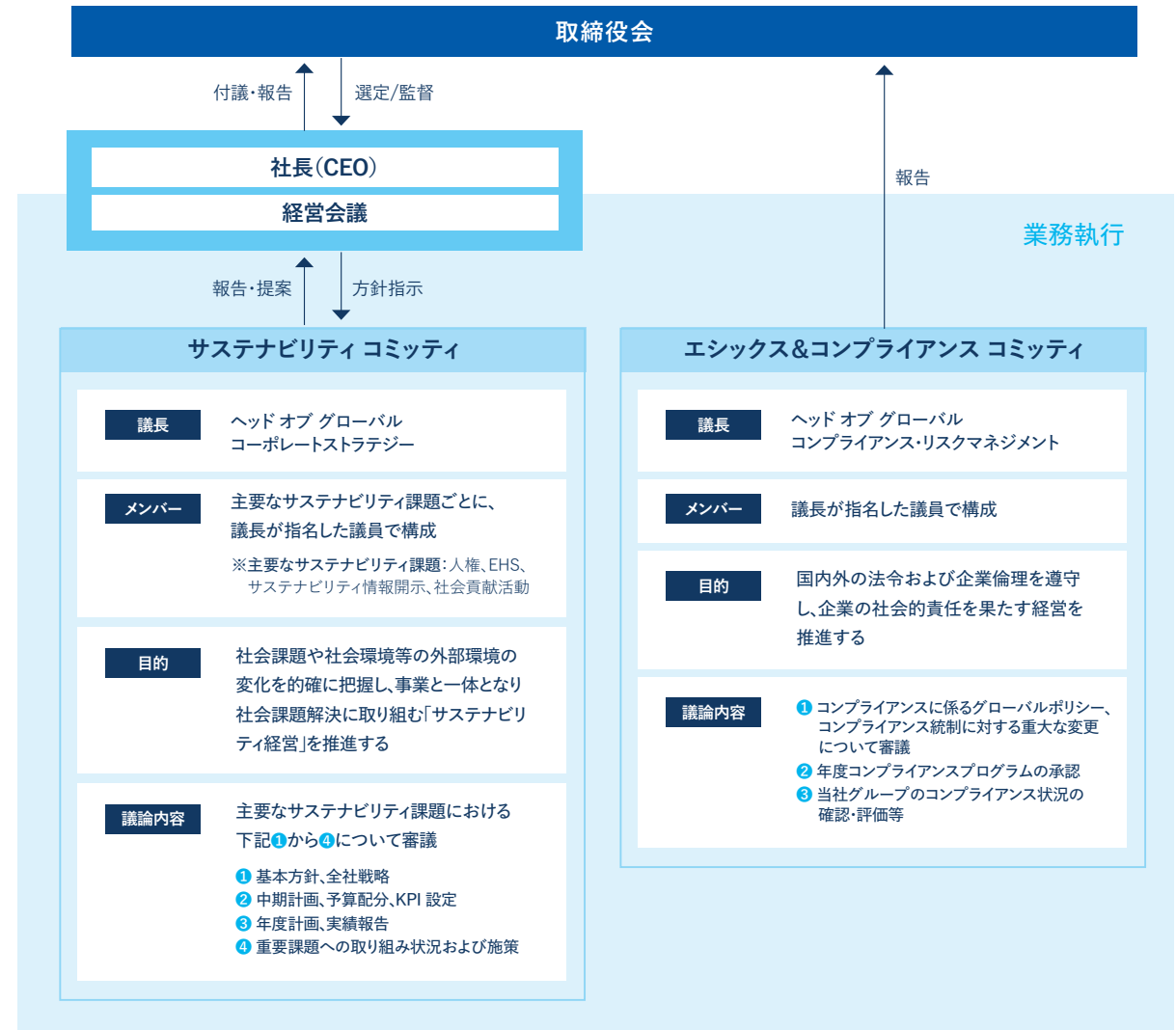
なお、企業倫理・コンプライアンス推進活動についてはエシックス&コンプライアンス コミッティ(原則年1回以上開催)において審議・報告の上、取締役会に報告しています。

サステナビリティ コミッティは、2024年度は1月と3月に開催されました。EHSでは2025年度計画やネットゼロ移行計画の策定状況について、サステナビリティ情報開示ではSSBJ^{※1}・CSRD^{※2}新基準への対応計画について、人権では人権アセスメント結果について議論しました。その後、EHSおよびサステナビリティ情報開示の重要事項については、経営会議へ報告しました。

※1 Sustainability Standards Board of Japan(サステナビリティ基準委員会)

※2 Corporate Sustainability Reporting Directive(企業サステナビリティ報告指令)

サステナビリティマネジメント体制



マテリアリティー一覧表

事業に関わるマテリアリティー

	2025年度までのKPI目標値	2024年度実績	① 創出する経済的価値 ② 創出する社会的価値
革新的な医薬品の創出	① 3ADC:8適応上市(第5期中期経営計画期間中に おける新規適応症として) ② 3ADC に次ぐ成長ドライバーとなる製品が、 後期開発段階以上に複数ある 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^{※1}(実績累計件数で集計)	① エンハーツ® ●HER2陽性複数の固形がん承認(米:2024年4月) ●化学療法未治療のHER2低発現乳がん治療承認(米:2025年1月、欧:2025年3月) ●HER2陽性胃がん二次治療(Ph3)TLR取得(2025年2月) ダトロウェイ® ●EGFR遺伝子変異を有する前治療歴のある非小細胞肺癌申請、非小細胞肺癌二次/三次治療申請自主的取り下げ(米:2024年11月) ●ホルモン受容体陽性・HER2陰性乳がん承認(日:2024年12月、米:2025年1月) HER3-DXd ●EGFR遺伝子変異を有する非小細胞肺癌三次治療 CRL(Complete Response Letter)受領(米:2024年6月) ●EGFR遺伝子変異を有する非小細胞肺癌二次治療試験の結果公表(2024年9月) ② エザルミア® 再発または難治性の末梢性T細胞リンパ腫承認(日:2024年6月) ●DS-7300小細胞肺癌二次治療(Ph3)、投与開始(2024年7月) ●DS-6000卵巣がん(Ph2/3)、最初の患者さんへの投与を開始(2024年4月) ●DS-3939複数の固形がん(Ph1/2) 試験実施中 ③ DS-9606 Ph1試験実施中 ●DS-2325 Ph1b/2試験実施中 ④ 2024年度12件(2023年度からの累計25件)	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
高品質な医薬品の 安定供給	ADC生産体制構築や高品質な医薬品の患者さんへの安定的供給に向けた自社設備投資およびCMO投資:最大3,000億円	●需要予測に対応し、供給能力を拡大 (2024年度 約2,260億円、2021年度から累計 約5,220億円の投資を意思決定)^{※2} ●安定在庫を確保	
高品質な医療情報の提供	医療関係者をはじめとするステークホルダーからの、当社の情報提供姿勢に対する評価の向上	ジャパンビジネスユニット MR:医師総合評価1位、製品情報センター:薬剤師評価1位 ^{※3}	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
医療アクセスの拡大	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、DS-5670の計画通りの開発進捗	① エンハーツ上市国・地域:69カ国・地域、2024年度新規展開17カ国・地域、 提供患者数 約94,650人^{※4} ② ダイチロナ® オミクロン株JN.1対応のmRNAワクチンとして日本で発売(2024年9月)	

※1 2023年度に新規設定
※2 2023年までの累計投資金額を再計算
※3 MR(医薬情報担当者):インテージヘルスケア、調査月:2024年8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:2024年11月
※4 「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

事業基盤に関わるマテリアリティ

	2025年度までのKPI目標値	2024年度実績	① 創出する経済的価値 ② 創出する社会的価値
環境経営の推進	① CO ₂ 排出量 (Scope1+Scope2) ※5 2015年度比42%減 ② CO ₂ 排出量 (Scope3、カテゴリ1) ※5 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) のビジネスパートナーが設定 ※1 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	① 2015年度比42.7%減(116,312t-CO ₂ ※6) ② 2020年度比2.4%減(188.2t-CO ₂ /億円) 1.5°C水準の目標を設定しているビジネスパートナー:43.1% ③ 79.9% ※6 ④ 77.8% ※6 ⑤ 2020年度比43.9%減(3,148t ※6)	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
コンプライアンス経営の推進	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・研修強化および実績の開示 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中核的労働基準に関するリスク軽減の取り組み結果の実績開示	① 0件 ② 3件 ③ 肯定的回答率93% (前回スコアより7pt向上) ④ 各社にてモニタリングを実施 ⑤ 国内外で第3回サステナブル調査を実施中 ⑥ 健康経営をテーマに第2回社外研修を約20社 (約100名) に対し実施 ⑦ 第2回社内リスクアセスメントを実施し、結果を分析 ⑧ 第3回サステナブル調査を実施中	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
企業理念の実現に向けたコーポレートガバナンス	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 取締役会評価の実施と評価結果に基づく改善施策への取り組み (定期的に2025年度までに第三者機関による評価を2回実施) ③ 監査機能の実効性の継続的な評価と向上 ④ ステークホルダーの理解向上に資する各種媒体を通じた情報開示の充実・透明性向上	① 改訂コーポレートガバナンス・コードを100%遵守 ② ● 取締役会付議基準に基づき、取締役会審議事項・報告事項の最適化を図り、取締役会を運営 ● 2023年度取締役会評価で抽出された課題に対し、重点施策を実施 ● 2024年度取締役会評価を第三者評価で実施し、2025年度の重点施策、取締役会評価に関する開示内容案について審議を実施 ③ ● 2023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 ● 2024年度監査役会実効性評価を実施し、2025年度取り組み課題を抽出 ④ ● 各種媒体におけるコーポレートガバナンスに関する情報開示を充実 ● 2024年12月にサステナビリティに関する意見交換会を開催し、指名委員会委員長、報酬委員会委員長が登壇	① 会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上 ② 本業を通じて提供できる価値の総体、株主・投資家を中心としたステークホルダーの期待に応える透明性の高い経営の実現
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	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	① 24.2% (前年比+5.5pt) ② 肯定的回答率76% (前年比 - 3pt) ③ 肯定的回答率77% (前年比+1pt) ④ 207,430円 (前年比+40,524円)	① 事業活動を支える人材力強化による企業価値の向上 ② 人材の多様性、人権尊重、人材育成

※5 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

※6 第三者保証対象

※7 関連法規制において第一三共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 規制当局およ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案

※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、安全で健康的な労働環境

※10 部所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