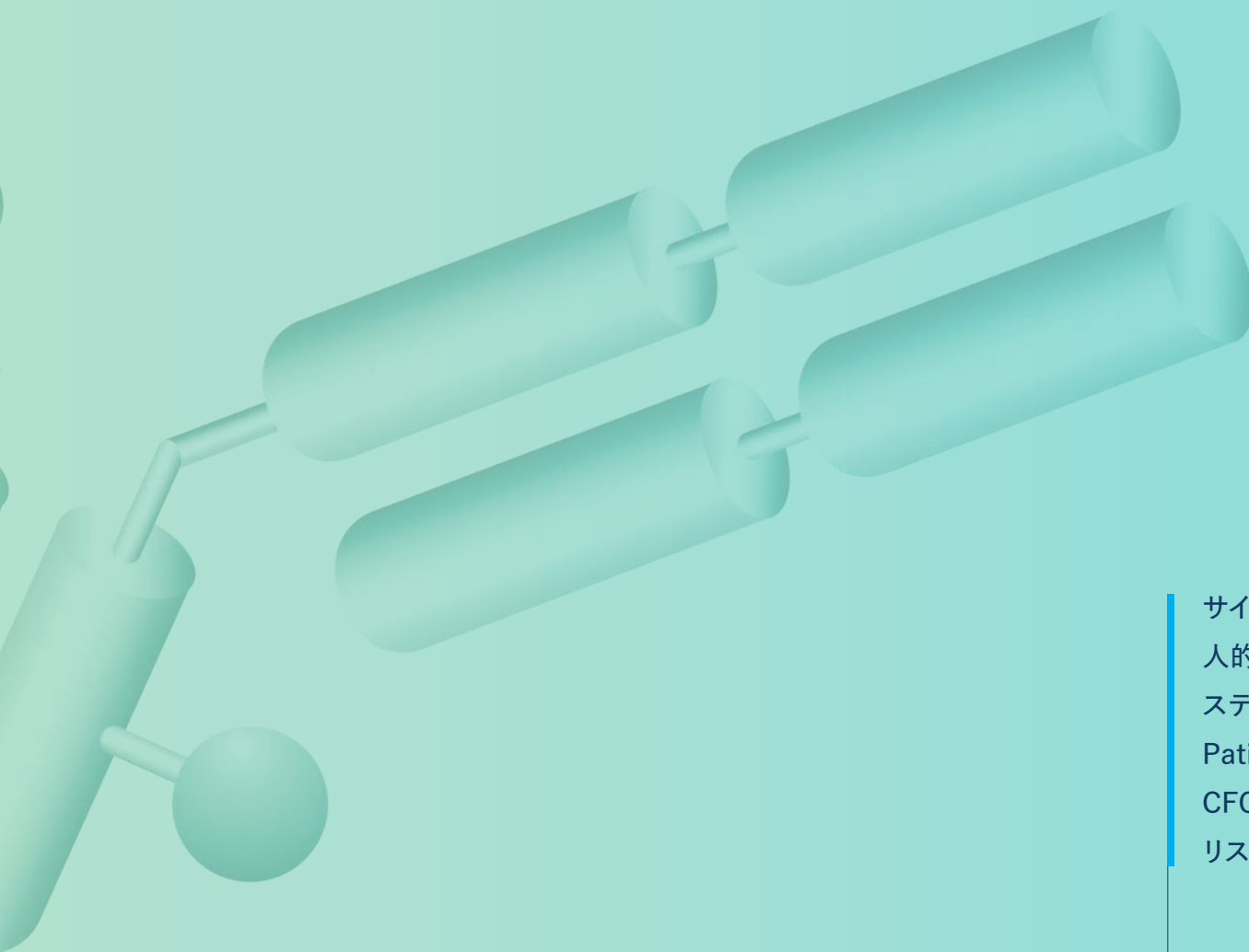


02

価値創造ストーリー





|                    |    |
|--------------------|----|
| サイエンス&テクノロジー(S&T)  | 27 |
| 人的資本               | 33 |
| ステークホルダーとの価値共創に向けて | 37 |
| Patient Centricity | 39 |
| CFO Message        | 43 |
| リスクマネジメント          | 47 |

# S&T

## サイエンス & テクノロジー

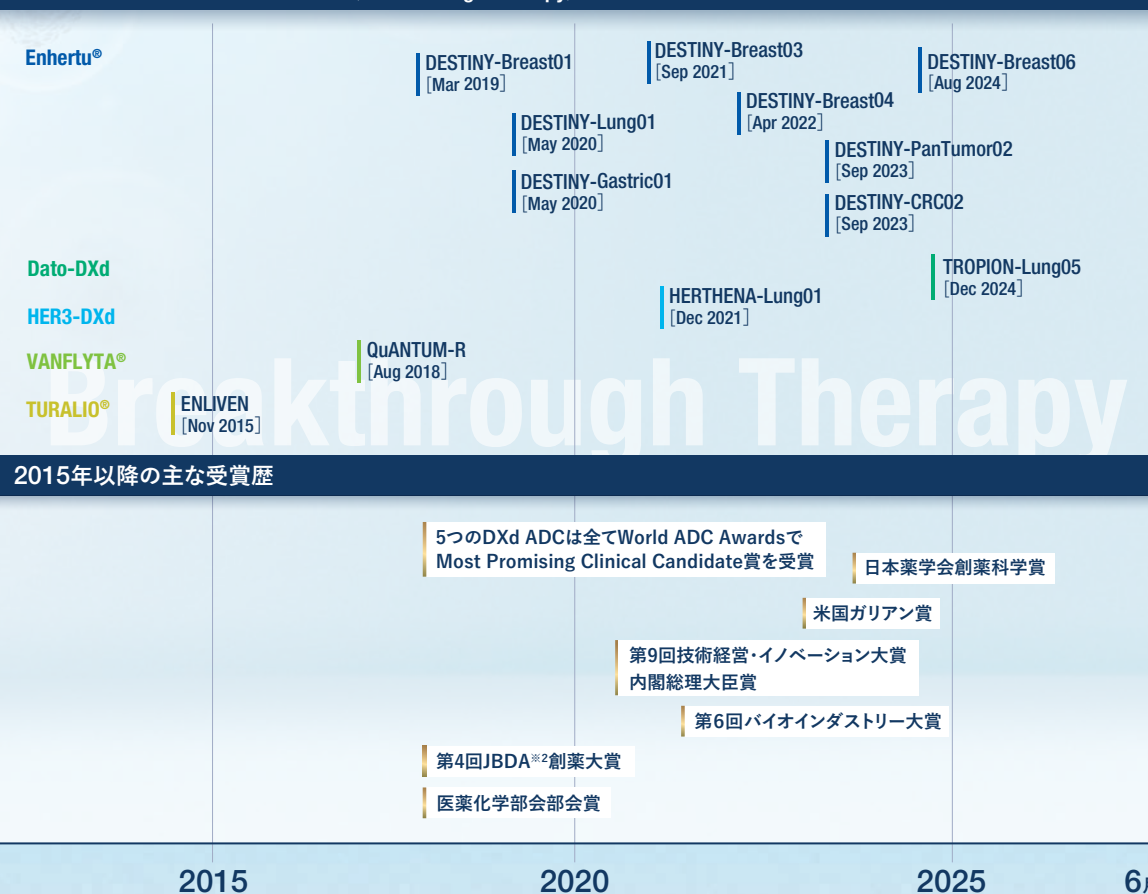
### 革新を生み出す創薬力と、 挑戦を継承するDNA

FDAより10年間で12もの画期的治療薬  
(Breakthrough Therapy)に指定<sup>※1</sup>されたほか、  
2024年には製薬分野における最高賞に相当する  
「米国ガリアン賞」の受賞をはじめ多くの創薬賞を受賞するなど、  
第一三共グループのサイエンス&テクノロジー(S&T)は  
世界中で高く評価されています。

#### 1 はじめに:S&Tの強みと成長への道

第一三共の最大の強みは、サイエンス&テクノロジーにあります。  
長年積み重ねてきた独自の研究開発力や、製造・供給を含む  
バリューチェーン全体に活かされており、エンハーツ®をはじめ  
めとする革新的な医薬品の創出を可能にしています。これにより、  
当社はグローバル市場において、他社と差別化された価値  
提供を実現しています。

#### 2015年以降の12の画期的治療薬(Breakthrough Therapy)指定



※1 画期的治療薬(Breakthrough Therapy)指定: 画期的な新薬をより早く患者さんへ届けるための制度。重篤な、または生命を脅かす疾患の治療薬の開発と審査を迅速化するために、米国の食品医薬品局(FDA)が導入した制度です。日本語では「画期的治療薬指定」と訳されます。この指定を受けることで、製薬企業はFDAと緊密に連携し、助言を受けながら効率的に医薬品開発を進めることができ、承認までの期間が大幅に短縮される可能性があります。

※2 JBDA: Japan Bioindustry Development Association

## 2 研究開発(S)と独自技術(T)に基づく競争優位性



### ●創薬活動の強み

当社グループの創薬活動は、自社創製品に関するこれまでの成功体験に加え、新薬に至らなかった膨大な研究開発の経験から得られた知見を基盤としています。蓄積された知見は世代を超えて共有され、互いに学び合いながら研究開発を深化させる文化が定着しています。

エンハーツやタリージェ®などの製品は、標準治療を変革させる薬剤を追求した研究開発活動が結実したものです。成功確率が非常に低い創薬においては、研究開発員の創造性と独自の発想を尊重することが必須であり、失敗も貴重な学びとして捉える風土のもとで自由闊達に日々の業務を遂行しています。例えばエンハーツでは、エキサテカン、DE-310といった開発中止品を含む過去の蓄積を基に、DXdを優れたペイロードとして見出し、DXd ADCプラットフォームの創出に至りました。

こうした活動の根底には、「患者さんにとって真に必要とされる医薬品を届けたい」という思いがあります。研究テーマを選定する上では、科学的妥当性と医療上の意義を重視し、実現可能性と治療効果の両面から検討されています。このような検討を通じて設定された高いクライテリアを満たすものは臨床開発へ進みますが、クライテリアを満たさず中止となる研究テーマや開発段階で中止になるプロジェクトも数多く存在します。中止した場合でも、有益な知見を共有する学びの機会(Lessons Learned)を設定し、失敗からの学びを次の創薬活動に活かす体制を構築しています。また、可能なものについては所定の審査プロセスを経た上で、外部発表を行い、社外に対する研究の信頼性を確保しています。

### ●R&D組織と文化の強み

当社のR&D組織は、創造性と自律性を大事にする文化のもとで運営されています。年次や役職に捉われない自由闊達な議論を尊重するボトムアップ型の組織風土が根づいており、研究開発

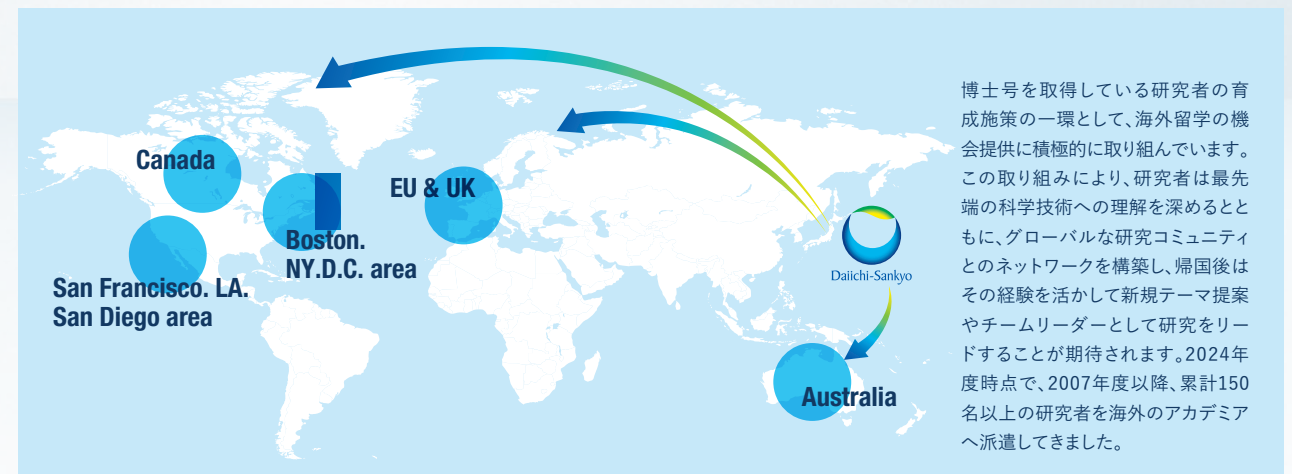
員の主体性を促進しています。

人材育成においては、長期的な視点に立った取り組みを重視しています。研究開発員が継続的に成長できるよう、キャリアパスの整備や、先輩による後進育成や技能・ノウハウ継承を通じて、「創薬の匠」を育てる体制を構築しています。また、博士号取得支援や海外留学、海外派遣を含めたR&D内外でのローテーション、専門性を活かした適材適所の配置など、多様な成長機会を提供しています。

研究開発を進めていく中で、複数の医薬品を創出する研究者(Serial Drug Inventors)や、研究開発をリードする人材(R&D Leaders)を社内でも育成してきました。エンハーツの特許には、製品化まで至った他の化合物にも携わったことのある発明者が多数含まれています。複数のプロジェクトへの関与により、知見と経験が蓄積し、成果の継続的な創出につながっています。こうした経験と成功体験を持つリーダーの存在が、若手研究開発員のモチベーションにも寄与しています。

特に当社では、研究開発を牽引するリーダー層のほぼ全て

### 海外留学プログラム



博士号を取得している研究者の育成施策の一環として、海外留学の機会提供に積極的に取り組んでいます。この取り組みにより、研究者は最先端の科学技術への理解を深めるとともに、グローバルな研究コミュニティとのネットワークを構築し、帰国後はその経験を活かして新規テーマ提案やチームリーダーとして研究をリードすることが期待されます。2024年度時点で、2007年度以降、累計150名以上の研究者を海外のアカデミアへ派遣してきました。



がサイエンスのバックグラウンドを持ち、研究への深い理解と敬意が組織文化に浸透しています。このような価値観の共有は、研究開発員同士の信頼やチームワークを高め、創造性と組織統率力の両立を実現する基盤となっています。

また、ディスカバリー研究と臨床開発が同一ユニット内にあることで、両者間の連携が日常的に行われています。これにより、研究と開発のクライテリア設定において、両者の意向が迅速に融合され、反映されることで、シームレスな研究開発遂行が可能になります。

当社のR&D体制は、環境変化への適応力にも強みを有してい

ます。旧三共・第一製薬時代には低分子創薬が主流でしたが、統合後はマルチモダリティ戦略のもと、バイオ医薬分野へも活動領域を広げました。2013年にはバイオ統括部を新設し、抗体・ADC・核酸医薬といった新規モダリティ研究能力および生産技術を強化しました。さらに2016年には、グローバルファーマ出身のリーダーを招聘し、がん領域での開発力向上を図りました。その後は多数の医師としての経験を持つ開発リーダーを採用するなど、がん領域におけるグローバルな開発体制を大幅に拡充してきました。日本から米国に赴任し、グローバル開発において主要な役割を果たす開発員も増加しています。こうした変化は、2014年

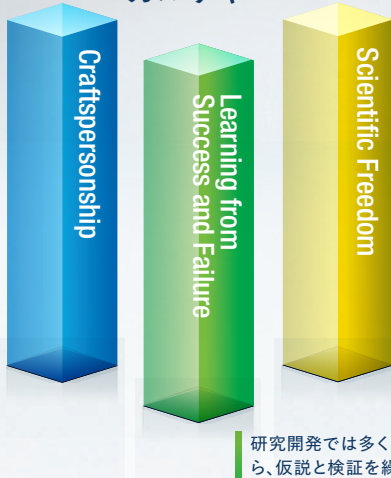
度と2024年度の開発パイプラインの変化に顕著に表れています。

これらの変革を可能にしているのは、長期的な視点に立った経営陣の継続的なR&D投資と、研究開発員の専門性を尊重しながら明確な方向性を示す強固なリーダーシップです。R&Dのリーダーが研究開発方針を的確に掲げ、自由な発想とのバランスを図ることにより、ブレイクスルーの創出が実現されています。経営陣とR&Dの間には、信頼と相互尊重に基づく関係性が築かれており、変化の激しい外部環境に対して柔軟かつ俊敏に対応できる組織の基盤となっています。

120年余りに亘って受け継がれてきた、精緻な“もの作り”の精神。技術のすり合わせ、細かさのことを指す。知識と経験、技術を組み合わせ、粘り強くチームワークで新薬に仕上げ抜く力

役職に捉われず、自分の考えで自由に議論し提案できる研究風土

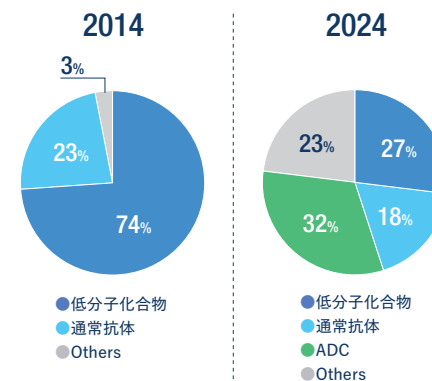
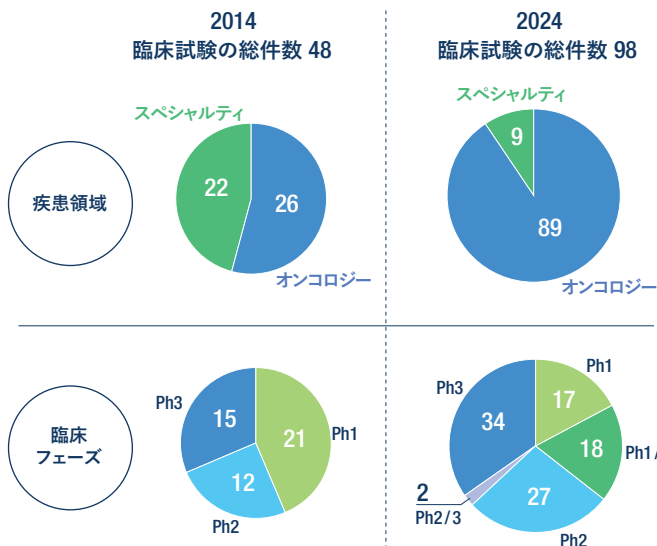
### 3つのR&Dカルチャー



研究開発では多くの失敗を経験しながら、仮説と検証を繰り返し、結論にたどり着く。このような過程は、知的な失敗と称され、研究開発員に奨励されている

### 主要研究開発パイプラインの変化

開発パイプラインが拡充し、臨床試験実施数が倍増  
戦略の再構築により重点疾患領域を転換



臨床開発段階にある主力品目群

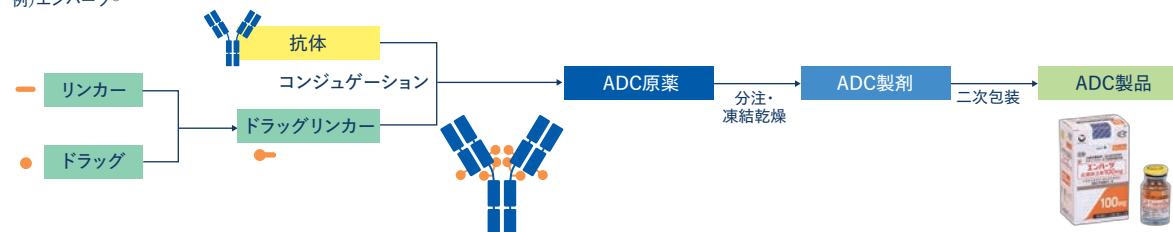
### マルチモダリティパイプラインへの変化

従来の低分子化合物および通常抗体に限定されていたパイプライン構成が、ADC、バイスベンフィック抗体※、mRNAなどを含むマルチモダリティへ拡張・多様化。

※二重特異性抗体

## ADCは複数のコンポーネントから構成、コンポーネントごとに製造・管理

例) エンハーツ®



### ●テクノロジーの強み

ADCは抗体、抗体と薬物をつなぐリンカー、薬物から構成され、①抗体の培養工程、②薬物とリンカーを結びつける合成工程、③抗体とドラッグリンカーを結びつけるコンジュゲーション工程、④製品にするために充填・凍結乾燥する製剤工程の4つの工程で構成されています。特にADCの分子設計・製造プロセス開発には、第一三共の強みが活かされています。社内における研究開発の流れが、低分子医薬品からバイオ医薬品へとシフトする中で、合成化学に関する強みを磨き続けてきたことが、現在のADCのリンカー設計とドラッグリンカーの合成に活かされています。また、抗体とドラッグリンカーのコンジュゲーションにも品質の高いADC原薬を再現性よく製造するための当社独自のノウハウが詰まっています。

現在、当社グループでは、生産体制を確立する上で、自社とCMO※3の割合をコントロールしながら供給能力を拡大しています。ADCの製造には高い品質基準が求められるため、安定した生産体制の構築は容易ではありませんが、早くから高い品質基準に対応できるCMOと協業関係を強化し、現在に至っています。

また、将来的な製品需要の拡大に対応すべく、数千億円規模の設備投資も進めています。

一方で、生産能力の拡大に伴い、克服すべき課題も新たに生

じています。同一の製造プロセスであっても製造サイトが異なることで製造プロセスのチューニングが必要になり、これらを適切に調整することが不可欠となります。品質を安定的に確保するためには、こうした調整作業を幾度となく繰り返す必要があり、社内リソース的に大きな負担を伴いますが、決して品質には妥協しません。私たちは第一三共グループと関係するさまざまなステークホルダーとも連携し、さらなる品質向上に努めています。

現在、「ワンストップショップ」コンセプト実現に向けた取り組みも検討しています。ADCの主要な製造プロセス（抗体製造、ドラッグリンカー合成、コンジュゲーション工程、製剤工程）には、それぞれ複数の製造サイトがグローバルに存在し、これらを適切に組み合わせて製造するため、最終製品までのリードタイムが長く、複雑な生産計画やサプライチェーンの管理が求められます。「ワンストップショップ」コンセプト実現に向けた取り組みにより、同一サイトでADCの複数工程を担えるようになれば、製造サイト間の輸送リードタイムが短縮され、製造プロセス全体のスピードが格段に加速します。また、開発ステージにおける突発的なスケジュールや必要量の変更にも、柔軟に対応することが可能となるため、開発の加速化も期待されます。

※3 CMO (Contract Manufacturing Organization) : 医薬品製造受託機関

## MESSAGE

### 開発初期から商用生産・供給まで 一気通貫した組織で“Science & Technology” の一翼を担う

私たちは、患者さんにより良い医薬品を安定的に届けるために、絶え間なく生産プロセスを改良し、より適正な価格で世界中の方々が利用しやすい製品として届けられるよう日々努力を続けています。

2023年より、バイオリジクス、製薬技術、サプライチェーンの3つの機能を統合したテクノロジーユニットが新設され、第一三共の“Science & Technology”の一翼を担う、重要な役割を果たしています。テクノロジーユニットのコンセプトは「治商一体」です。開発初期から商用生産・供給までが一体となり、密接に連携することで、迅速かつ安定的に高品質な薬を患者さんにお届けする体制を構築しています。発足から2年が経過し、ユニット内の連携が強化され、様々な課題を多面的に検討し、柔軟に対応できる組織に成長していると感じています。また、テクノロジーユニットは4,000人以上が所属する大きなグローバルユニットでもあります。「“Global Alignment”と“Local Autonomy”をバランスよく両立する」という大きな方向性を共有しつつ、それぞれが自律的に考えて動ける組織を目指していきます。



常務執行役員  
テクノロジーユニット長  
柏瀬 裕人



### 3 | 次のイノベーションを生み出すために

持続的な成長の実現に向け、当社グループの独自技術に基づく製品群の連続的な創出と、それを支える人材基盤の強化を通じて、患者さん・社会に絶えず新たな価値を提供することを目指しています。

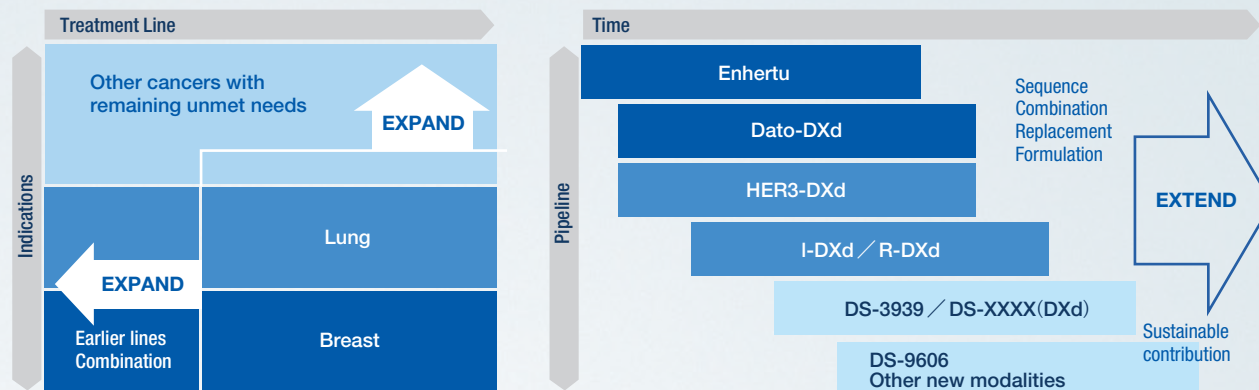
#### ●技術的優位性を中核に据えたR&D戦略

当社グループはこれまで、オルメサルタン、エドキサバン、エンハーツといった画期的な新薬を継続的に創出し、事業の成長を支えてきました。いずれも日本の研究所から生まれた製品であり、当社の創薬力を象徴する成果です。エンハーツの開発・上市を契機に、ADC領域におけるグローバルリーダーとしての地位を確立しており、特に、DXd ADC技術に基づくADCsは、パートナー企業との協業による5品目に加え、DS-3939を含む後続品により、世界におけるプレゼンスを高めています。

臨床開発においては、適応症の拡大およびより早期の治療ラインでの適応を目指すEXPAND、逐次療法や併用などによる治療期間の拡大を目指すEXTENDの両戦略により、開発パイプラインの価値最大化を図っています。こうした継続的な新薬創出を今後も維持・拡大するべく、新規性の高い技術プラットフォームを確立し、それを基にした複数の新製品を連続的に生み出すことを目指しています。

また、DXd ADCでの実績が、複数のモダリティにおいて技術プラットフォームの研究開発を加速させる原動力となっています。当社グループは、低分子創薬および抗体医薬をはじめとしたマルチモダリティ研究の強固な基盤を有しています。新規ペイロード技術を活用した次世代ADC技術を筆頭に、複数のモダリティにおいて当社独自の技術を開発し、新たな治療選択肢の創出に取り組み、より安定的かつ持続的な成長を図ってまいります。

#### EXPAND(拡大)とEXTEND(延伸): 当社の技術を通じてより多くの患者さんに貢献



- 乳がんと肺がんにおけるDXd ADC療法の確立と拡大
- より早期へ: 早期治療ライン・早期ステージにおいて化学療法を置き換える
- より広く: 現在注力している領域を超えて新たな適応を目指し、新規治療法を必要とするより多くの患者さんに届ける

- エンハーツ治療後のアンメットニーズへの対応
- 効果的な逐次療法(sequencing)、新規の併用療法(combination)、または製剤(formulation)を探索し有効性を高め、よりよい治療を目指す
- 将来より多くの患者さんに貢献するために5DXd ADCsに続く早期パイプラインを育てる

このような取り組みは、オンコロジー領域のみならず、スペシャルティメディシン領域<sup>※4</sup>にも拡大しています。今後も引き続き、両領域において複数のパイプラインが開発段階へと進展する見通しであり、当社グループの中長期的な成長を支える重要な柱となると期待しています。

※4 がん以外の疾患領域

#### ●継続的な新薬創出の実現に向けた研究開発基盤の強化

継続的な新薬創出の実現にあたっては、研究開発力の一層の強化が重要です。それに向けた重要な施策の一つが人材基盤の強化であり、新規・中途採用の拡充による開発研究員の増員を進めることで、国内外の多様なバックグラウンドを持つ人材を積極的に迎え入れています。外部の知見や経験を取り込

むことのできる多様性を獲得しながら、組織の活性化と技術力の底上げを図っています。

グローバル規模でのオープンイノベーション体制の構築も進展しています。研究所が立地する日本におけるプレゼンスを有効活用するだけでなく、国際的なイノベーションハブ<sup>※5</sup>である、ボストン(DS Research Institute Boston)、ミュンヘン(DS Research Institute Munich)に拠点を設置しました。ドイツTCRM(Tissue & Cell Research Center Munich)との連携も含め、有望な創薬シーズの探索と地域特性を活かした最先端研究の推進に取り組んでいます。

また、サンディエゴには新たにスマートリサーチラボを設立しました。ロボティクスと自社開発の高機能ソフトウェアを活用した実験自動化・データ統合環境を構築することで、24時間365日体制での研究が可能となり、創薬の再現性と生産性の飛躍

的な向上に取り組んでいます。さらに、これらの取り組みは、開発候補薬物をより早く創出すると同時に、AI創薬などの次世代の創薬プロセスに必須となる膨大なデータを収集するための重要な一歩となります。研究者が知的創造業務に専念できる環境の整備を進め、その成果を東京の研究所と常に共有し、活用することで、全社的な研究基盤の高度化につなげています。

これらのグローバル拠点は、技術革新において重要な役割

※5 幅広い分野の知恵や技術を有する、企業を中心とするイノベーションの主役が集う拠点や仕組み

## 研究イノベーション拠点



を果たすとともに、次世代リーダーの育成機能も担っています。経験を積んだ研究員やマネジメント職クラスを海外拠点に派遣し、現地での業務を通じて研究開発力のような組織能力だけでなく、目利き力やマネジメント力等、リーダーとしての資質を高める取り組みを進めています。こうした組織力の強化と個の成長を両立させることで、グローバル体制の構築と持続的なイノベーション創出を目指しています。

## MESSAGE

### プロフェッショナルの力を結集して ——第一三共の研究開発が挑む創薬の最前線

旧三共株式会社に入社して以来、28年に亘り、創薬研究者として、また研究マネジメント職として研鑽を重ねてまいりました。研究において幾多の試行錯誤を重ねる中で、何よりチームワークの大切さを深く実感してきました。これまでの歩みの中で、タリジェやエンハーツの探索研究に携わる機会にも恵まれました。多様な専門性を持つ研究者たちが互いに力を引き出し合い、協働して開発候補品を生み出していく。そして、臨床開発チームがリーダーシップを発揮して試験を推進し、新薬の上市へと導いていく、この一連の過程には、言葉では尽くしがたい醍醐味があります。

患者さんと医療現場に新たな治療の選択肢をお届けしたい——その一心で、研究開発チームは日々、真摯に挑み続けています。こうした姿勢こそが、第一三共の創薬における大きな強みであると自負しています。新薬の研究開発は、仮説と検証を幾度となく繰り返しながら進む道です。時に失敗や挫折を経験しながらも、患者さんへの思いを胸に、疾患への理解を深め、挑戦から得た学びを組織の知見として蓄積し、次世代へと継承してまいります。

新たなサイエンスは、世界中で日々生まれています。その動向を常に意識し、驕ることなく情報収集とコラボレーションに努める。そして、患者さんに信頼される創薬活動を展開し、医療に新たなイノベーションを提案し続けること——それこそが、私たちの使命だと考えています。第一三共のS&Tを支える力の源泉は、まさにこうした創薬プロフェッショナル人材の育成にあります。この揺るがない強みは、これからも確実に次世代へと受け継がれていきます。



執行役員  
研究開発本部長  
兼 研究統括部長  
Head of Research

阿部 有生



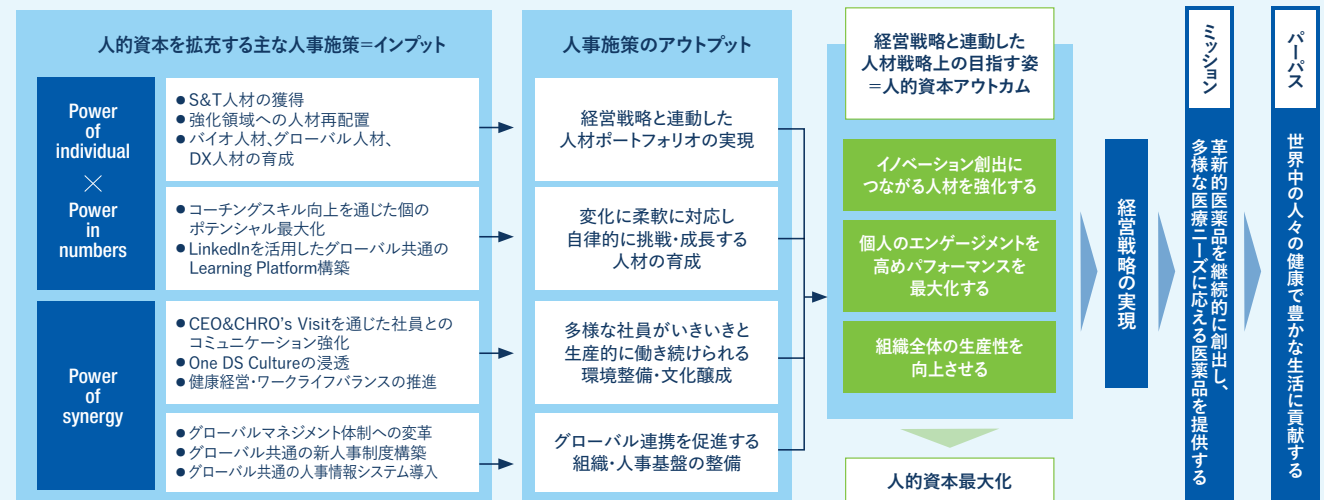
# 人的資本

## 人材戦略の考え方

第一三共グループでは、人材を経営の最重要資本と位置づけています。パーパスの実現に向けた持続的な価値創造の原動力として、人的資本の拡充を推進しています。

経営戦略と連動した人材戦略の実行に向け、人的資本を「Power of individual：成長し続ける個人の強み」「Power in numbers：強化領域への継続的人材供給」「Power of synergy：人や組織のシナジーを創出する環境・仕組み」の3つの要素から捉え、各要素をモニタリングしながら、施策の効果検証や人的資本配分・拡充のさらなる高度化に取り組んでいます。また、人材戦略の意思決定におけるグローバル共通の上位概念・指針として「ピープルフィロソフィー」を制定しています。

ピープルフィロソフィーについては [こちら](#) をご覧ください



## 経営戦略と連動した人材ポートフォリオの実現に向けて

### サイエンス&テクノロジー(S&T)人材の獲得

経営戦略の実現に向け、競争優位の源泉であるS&Tの強化を軸に、グローバル全体で人材獲得を強化しています。2024年度は、主に臨床開発・テクノロジー人材を中心にグローバルで2,023名のキャリア人材を採用しました(日本267名、米国836名、欧州329名、ASCA地域591名)。この中には、グローバルメガファーマ、FDA\*などでグローバル新薬ビジネスに長年携わり、豊富な経験やスキルを持つ人材も複数含まれています。また、主な研究機能を有する日本における新卒採用では、博士人材の獲得に継続的に取り組み、将来の研究開発を担う専門性の高い人材獲得にも力を入れています(2022年度18名、2023年度21名、2024年度31名)。加えて、ADC製品の安定供給に不可欠な人材として、生産技術部門の採用にも注力しています。

\* 米国食品医薬品局。医薬品、食品、化粧品および医療機器などの許認可や規制、その根拠となる品質や安全性、有効性の評価などを専門的に行う政府機関

### 専門人材育成に向けた日本での取り組み

当社グループはグローバルでの事業成長が加速しており、ビジネス環境も急速に変化しています。それに伴い、社員に求められるスキルも大きく変化しています。この変化に的確かつ迅速に対応するため、日本国内においては、特に強化すべき専門領域として「バイオ(プロセス開発・製造・品質保証・薬事等)」、「グローバルビジネス」、「DX」の3つを特定し、専門人材の獲得・育成を推進しています。

これらの領域への積極的な採用および人材再配置に加え、社員の自律的なキャリア形成やリスクリングを目的とする社内公募制度(キャリア・チャレンジ制度)を通じて、強化領域への人材流動性を高めています。

| 専門人材強化(強化領域)                                        | 目指す人材像                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>バイオ人材</b><br>(抗体製造プロセス開発領域)<br>(品質管理・保証、薬事、製造領域) | バイオ医薬品に関わる製造プロセスをよく理解し、バイオ医薬品の創薬研究や 5DXd ADCs の原価低減等に貢献するプロセス開発研究を遂行できる人材<br>バイオ医薬品の製造プロセスを理解し、テクノロジーユニット内およびバリューチェーン全体において専門性を発揮してバイオ医薬品関連業務を推進できる人材 |
| <b>グローバル人材</b><br>(各部のグローバル業務領域)                    | グローバルでの迅速かつ平等な情報・意思決定の共有、業務遂行のためのグローバルスキル(英語、異文化対応、国際的視野)、勤務地に関係なくグローバル業務を遂行できる人材                                                                     |
| <b>DX人材</b><br>(Global DX および各部の DX 関連業務領域)         | 第一三共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、既存のビジネスや業務プロセスに対する DX 変革を推進する人材                                                                          |

## バイオ人材育成の具体的な取り組み (テクノロジーユニットでの取り組み)

ADC製品の開発・安定供給には専門的知識を有するバイオ人材(プロセス開発・製造・品質保証・薬事等)の育成・強化が不可欠です。テクノロジーユニットでは、「採用活動の強化」、「育成プログラムによる製造技術者の早期育成・強化」、「組織・機能の垣根を越えたシームレスな人材交流」により、中長期的な視点でのバイオ人材の育成・確保に努めています。

具体的には、高等専門学校の学生を対象としたインターンシップ活動を通じ、優秀な人材を安定的に採用しています。

製造技術者の育成においては、大規模な設備投資を行い、製造技術者専用のトレーニング環境を整備しました。2024年4月から、この設備を活用した「製造オペレーター育成プログラム」の運用を開始し、効率的なバイオ人材の育成を実現しています。また、実際の製造設備を活用したOJT教育も計画的に進めています。

さらに、開発初期から商用生産までの機能がグローバルで一体となっているテクノロジーユニットの強みを活かし、「シームレスな人材交流」にも力を入れて取り組んでいます。ドイツのパフフェンホーフェン工場でのADC製造設備の立ち上げ時には、ヨーロッパの製造技術者が日本の工場に滞在し、製造技術を習得することで、グローバルの工場間で連携した技術者の育成を進めています。今後も世界中の患者さんに高品質な医薬品を安定的に届けるために必要な人材の育成・強化を積極的に進めていきます。

## DS Academy

次世代グローバルリーダーの育成を目的として、2024年度にDS Academyを創設しました。具体的には、グローバルで約30名の経営者候補を対象とし、高度なマネジメント・リーダーシップスキルの習得、全社視点であるエンタープライズマインドセットの醸成、ならびにカルチャーへの理解深化を通じて、第一三共のDNAを継承していくことを目的としています。経営会議(EMC)メンバーが本プログラムに全面的にコミットし、参加者との双方向での議論やメンターセッションを通じて、直接的に参加者の育成に関わっています。

DS Academyの参加者でもある上野氏(現取締役常務執行役員)、阿部氏(現執行役員)の2名が新たにEMCメンバーとして就任するなど、次世代のリーダー育成が機動的に進展しています。

### DS Academy 実施内容

|       |                                                                                                                                                                         |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施時期  | 2024年4月から2年間(パイロットプログラムとして実施、2026年から本格実施予定)                                                                                                                             |
| 実施方法  | 集合研修・グループ討議・経営会議メンバーとのメンターセッション等                                                                                                                                        |
| 参加者数  | 約30名(Vice Presidentレベル、指名制)                                                                                                                                             |
| コンテンツ | <ul style="list-style-type: none"><li>●コアスキル習得(例: 企業家精神、リーダーシップ、業界環境、ビジョン・戦略)</li><li>●第一三共のDNA理解(例: 第一三共の歴史、Core Values &amp; Behaviors, Patient Centricity)</li></ul> |

### DS Academy 校長からのメッセージ

2024年4月の東京を皮切りに、ドイツ、米国でフラッグシッププログラムの対面セッションを3回実施してきました。歴代社長3名との対話や、日本やドイツの生産拠点、革新的な成果を生み出しているバーストンの研究所訪問など、多岐に亘る体験を通じて、参加者の視野と知識を広げています。

対面セッションに加え、経営陣を巻き込んだフォローアップセッションや、全社的な課題に対するプロジェクトの議論をオンラインバーチャル形式で実施し、参加者同士の積極的な学び合いとネットワーキングの機会を提供しています。

参加者はこのプログラムを通じて、当社の歴史と意思決定の背景を深く理解しながら、会社の課題を包括的に捉え、グローバルな視点で真剣に議論を重ねています。第一三共のDNAを具現化したグローバルリーダーとして、切磋琢磨しながら経営課題に挑む姿を見て頼もしく感じています。

EMCメンバーもメンターとして参加して、参加者から新たな視点や学びを吸収し、相互成長のモデルが形成されています。彼らが第一三共の未来を担うリーダーとして、グローバルに会社の成長を牽引してくれることを心から期待しています。



DS Academy 校長  
専務執行役員 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

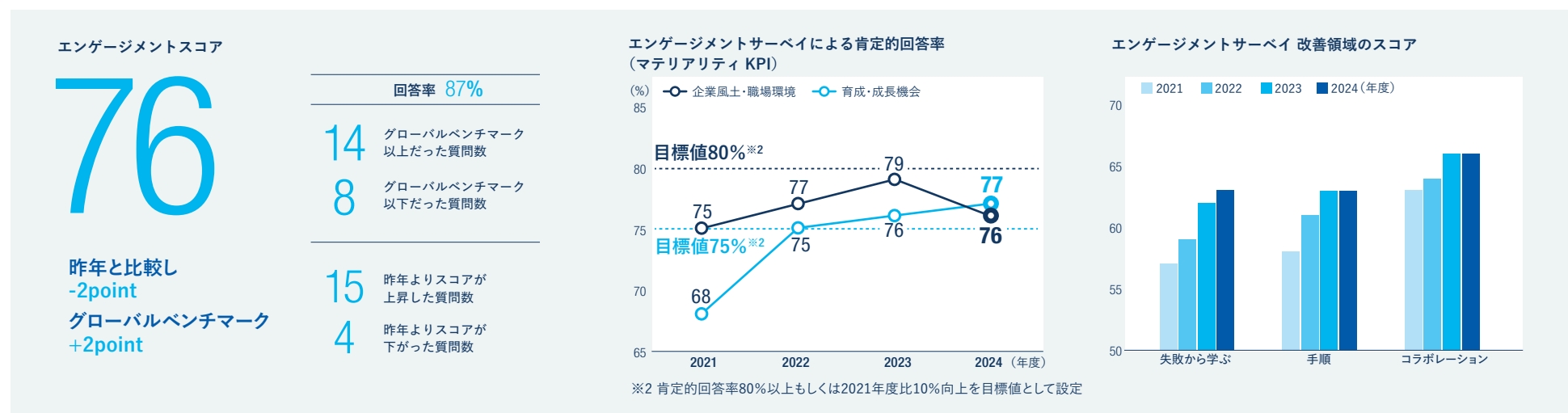
小川 晃司

# 多様な社員がいきいきと生産的に働き続けられる文化醸成

## One DS Culture

当社グループ独自の企業文化であるOne DS Cultureは価値創造の根幹です。この文化をグループ全体に浸透させることで、グローバル組織全体がより一体となってパーパスの実現に向かって進むことができると考えています。One DS Cultureの醸成・浸透にあたっては、2021年度からグローバル全体で実施しているエンゲージメントサーベイ<sup>※1</sup>を用いて、現状の浸透度や課題を把握しています。

※1 年に1回グローバル全社員を対象に実施し、28項目の質問を展開



### エンゲージメントサーベイの進捗と課題

2021年度から2023年度において、当社グループの「エンゲージメントスコア」はグローバルベンチマークの水準を上回りましたが、「失敗から学ぶ」「手順」「コラボレーション」については継続的な改善領域という結果でした。これら改善領域の対策について経営メンバーで議論を行い、グローバルコミットメントとして「経験から学ぶ」を設定して施策を展開した結果、「学習—失敗から学ぶ文化」のスコアが改善しました。2024年度のサーベイでは、「エンゲージメントスコア」「企業風土・職場環境における肯定的回答率」は前年よりやや低下したものの、前者は依然としてグローバルベンチマークを上回る水準でした。2024年度の結果をもとに、さらに改善余地のある領域として「失敗から学ぶ」「手順」「Action Taking (サーベイ後の対応)」を特定しました。経営メンバーでの議論を通じて、2025年度のグローバルコミットメントとして「経験から学び、手順を改善する環境の醸成」を設定し、全社的な施策を進めています。

### 具体的な取り組み事例: Core Behavior Awards

2022年からCore Behaviorsを自発的に体現している社員を推薦・表彰する「Core Behavior Awards」をオンラインでつなぎ全世界同時に配信しています。この取り組みにより、当社グループ全体の一体感の醸成と、ロールモデルの紹介を通じたCore Behaviorsの浸透を促進しています。2024年度からは、各組織でOne DS Culture醸成を推進するCulture Ambassadorの取り組みを表彰する「Culture Ambassador Awards」を新設しました。参加した社員からは「グローバルで一つになれる貴重な機会」や「具体的な事例を学ぶことができた」など多数の前向きな反響が得られています。



Core Behavior Awardsの様子



# グローバル連携を促進する人事基盤の構築

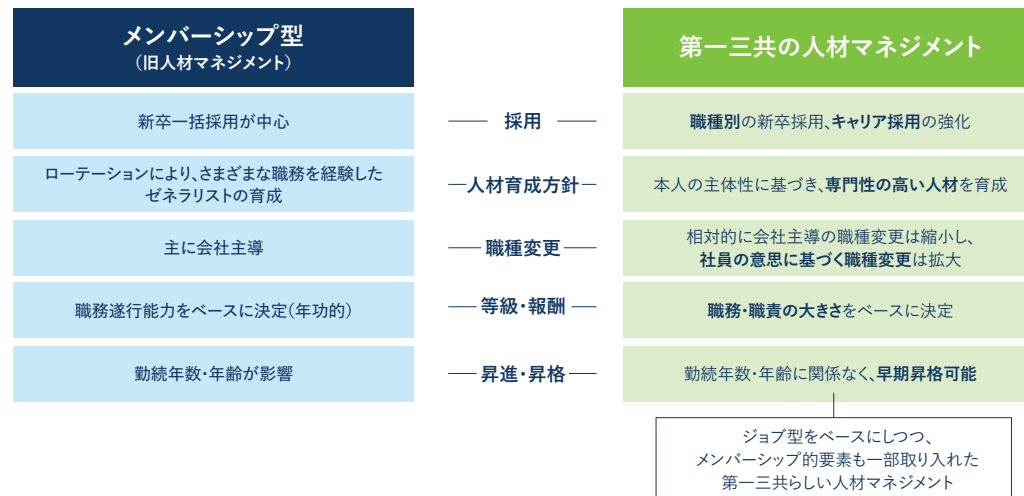
## グローバル共通新人事制度の概要

当社グループは、パーパス実現に向けたグローバル全体での連携強化・シナジー創出を目的に、グローバル共通の新たな人事制度の構築・導入を進めています。各国・地域の法令や慣行等を踏まえ、国や地域を超えたグローバルな協業に必要な部分を共通化することで、円滑なグローバル連携が可能となり、当社グループ全体としてのパフォーマンス向上を目指します。

### 第一三共らしい人材マネジメント

グローバル共通の制度を導入することで、日本では従来のメンバーシップ型人材マネジメントからジョブ型の人材マネジメントを取り入れた仕組みへと移行しています。

一般的に、ジョブ型の人材マネジメントでは、求められる職務内容に基づいて社員が評価されるため、年齢や勤続年数に関係なく、多様な人材が活躍できる環境が整います。また、職務内容と成果に応じた公平な処遇が可能になり、専門性の高い優秀な人材の獲得・育成につながります。これらのジョブ型人材マネジメントの特徴に加え、長期的な人材育成と組織力強化を目的とする会社主導での職務変更・配置転換等を含むメンバーシップ型の特徴を融合することで、当社の強みを活かした第一三共らしい人材マネジメントの運用を目指します。これにより、さまざまな職務経験による全社最適視点・中長期視点を持つ次世代リーダーの育成も可能になります。



### 評価制度

新たな評価制度は、「成長促進」に主眼を置いています。目標設定では、組織への貢献意識を持たせるとともに、挑戦的な目標(ストレッチ目標)の設定を推奨し、社員一人ひとりのスキル・能力の伸長や、より高い組織目標の達成につなげています。

年間を通じて、上司と部下の日常的な1on1の対話機会を設け、タイムリーなコーチング&フィードバックを行うことで、持続的な社員の目標達成と成長を促進しています。上司のコーチング&フィードバックスキルは、部下の成長促進において重要であるため、本スキルを向上するためのプログラムをグローバル全体で継続的に実施しています。

年度末の評価では、総合評価ランクを無くし、目標ごとに絶対評価を行うことで、純粋に社員の目標達成と成長に焦点を当てた評価・フィードバックを可能とし、社員個々の育成につなげています。

新評価制度に関して日本国内の社員を対象に実施した調査では、新評価制度に対する肯定的回答比率が81%に達していることから、導入初年度において、新評価制度に対する社員の適切な理解が進んでいることを確認しました。

### 等級制度

職務・職責に応じたグローバル共通の等級体系を新たに構築・導入しました。これにより、国を跨ぐキャリアパスの明確化や公正な処遇が実現され、国や地域を超えたグローバルでの協業の促進、キャリア形成が可能となります。加えて、ジョブ型の人事制度の運用を図ることにより、年齢や勤続年数を問わず、適所適材へのアサインメントが可能となりました。

### 報酬制度

当社グループは、各国・地域の法律や慣行を尊重しつつ、グローバル共通のポリシーのもと、公平かつ競争力のある報酬体系を確立しています。報酬テーブルの再設計により市場競争力を強化し、優秀な人材の一層の獲得・定着につなげています。新卒社員の初任給についても、市場競争力に即した適切な水準に設定しています。

新卒社員の初任給については [こちら](#) をご覧ください

# ステークホルダーとの価値共創に向けて

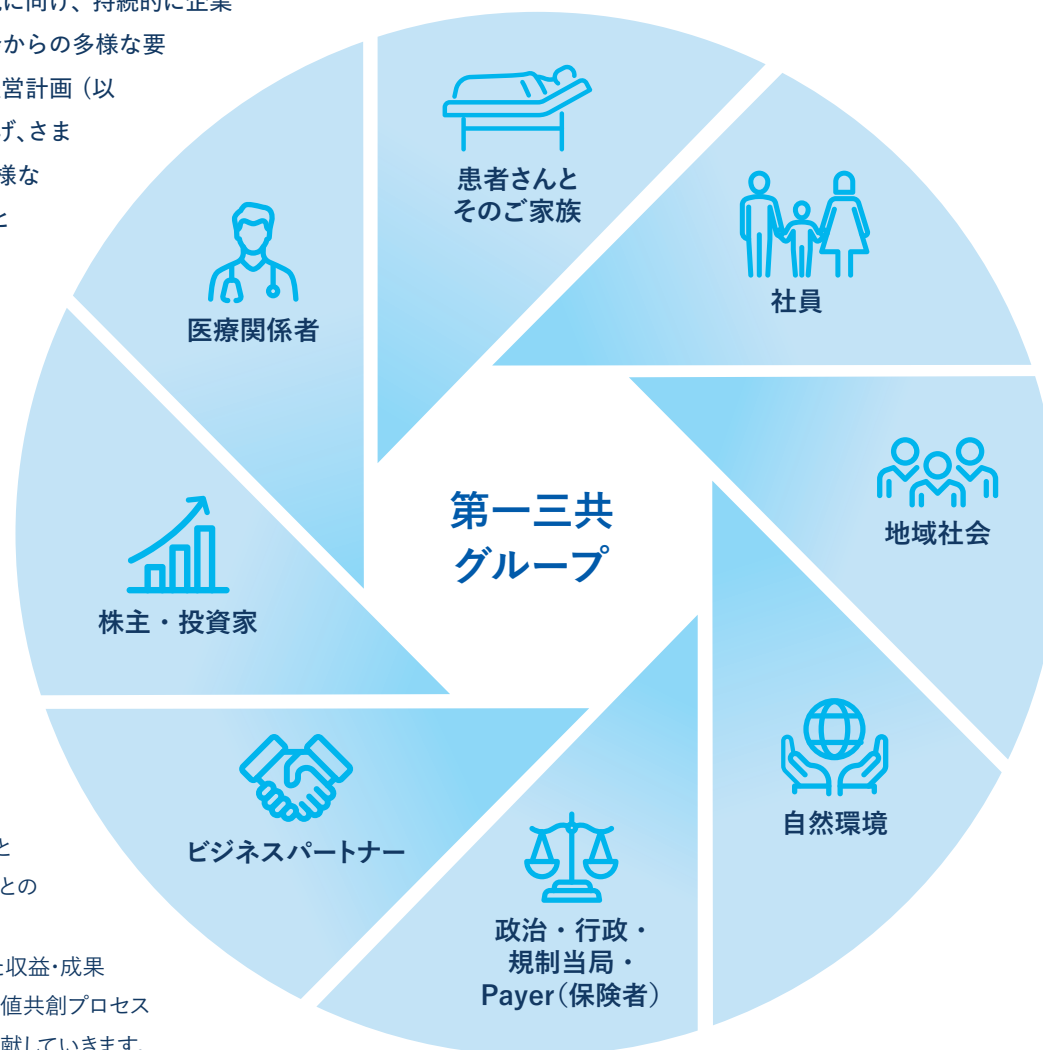
当社グループの「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスの実現に向け、持続的に企業価値を高めていくためには、アンメットメディカルニーズをはじめ、変化し続ける社会からの多様な要請を把握し、企業活動に反映させることが必要不可欠です。当社グループ第5期中期経営計画（以下、第5期中計）において、「ステークホルダーとの価値共創」を主要な戦略の一つに掲げ、さまざまなステークホルダーとの対話を積極的に行っています。対話を通じて把握した多様な価値観に基づく期待やニーズを、当社グループが取り組むべきサステナビリティ課題として経営戦略に統合し、事業活動と一体となって取り組むことで、第一三独自の価値を創出していきます。

## ステークホルダーとの価値共創プロセス

社会の中で持続的に成長し、中長期的に企業価値と社会的価値を向上していくためには、患者さんとそのご家族、社員、地域社会、自然環境、政治・行政・規制当局・Payer（保険者）、ビジネスパートナー、株主・投資家、医療関係者などのさまざまなステークホルダーとのコミュニケーションが重要です。

当社グループは、ステークホルダーと積極的に対話を行い、当社グループ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を目指しています。加えて、当社グループを取り巻く各国・地域の法令・規制の遵守にとどまらず、各種の国際規範および多様な文化や慣習を尊重することで、ステークホルダーとの関係構築・維持に努めています。

そして、こうしたマルチステークホルダーとの協働を通じた価値共創によって生み出された収益・成果を適切に分け合っていくことが、社会の持続的な発展に資するものと考えています。この価値共創プロセスを持続させ、その質と規模を高めていくことで、企業価値と社会的価値の双方の向上に貢献していきます。



## Case study

### 事例 1

## 社内コミュニケーションの活性化

「経営情報の理解・浸透」および「組織・社員がグローバルに一体となって挑戦する風土の醸成」を目指し、社内コミュニケーションの活性化に取り組んでいます。グローバル全社員向けのウェブ社内報『PATIO』を随時掲載するとともに、社内ポータルサイトに映像・画像を活用した経営メッセージ、全社表彰の受賞者、新入社員によるメッセージなどを紹介しています。また、社内掲示板「経営陣の日常部屋」では、経営陣からの気軽な発信、ビジョンや戦略に込めた思いや日々のアイデアを発信し、社員からのいいね・コメント等のリアクションが見えるコミュニケーションを実施しています。同掲示板「Hot Topics」では、各部門のさまざまな活躍や社内のユニークな活動が共有されています。また、グループの各拠点を訪問する経営キャラバンや全社員を対象としたグローバルタウンホールなど、経営陣と社員の双方向コミュニケーションを行うとともに、第5期中計の進捗確認および達成に向けた積極的な社内コミュニケーションを実施しています。



### 事例 2

## 投資家とのサステナビリティダイアログ

従来の財務情報を中心としたコミュニケーションに加え、機関投資家との面談などの際に、ガバナンスや医療アクセス、環境問題への取り組みなど、サステナビリティに関するテーマで対話を行う機会が増えているため、建設的な対話につながる、充実した未財務情報開示に取り組んでいます。2024年12月、機関投資家、証券アナリスト、報道関係者を対象に、4回目となる「サステナビリティに関する意見交換会」(旧ESG説明会)を開催しました。本意見交換会は、2024年9月に発行した「バリューレポート2024」を活用し、当社グループの経営に対する理解を深めていただくとともに、投資家等の皆さまからのご意見を今後の経営に活かし、持続的な価値創造へとつなげることを目的としています。今回も引き続き対面とオンラインを併用したハイブリッド形式で開催し、ご参加いただいた多くの方々と活発な意見交換を行いました。社内取締役、社外取締役が登壇し、サステナビリティ経営や人的資本に関する考え方に加え、当社グループの最大の強みである「サイエンス&テクノロジー」および「ガバナンス」にも焦点を当て、それぞれの具体的な取り組みについて説明を行い、投資家の皆さまから貴重なご意見をいただきました。





# Patient Centricity

患者さんが治療において希望を見出していく——その力の一端を担いたいという想いが、私たちの全ての企業活動を推進する原動力となっています。常に患者さんに真摯に向き合い、その声を起点として、創薬・開発・製造・情報提供など、バリューチェーン全体において価値の共創を推進しています。Patient Centricityの実現に向けた取り組みは、グローバルかつクロスファンクショナルに強化を図っています。

## Patient Centricity特命担当のメッセージ

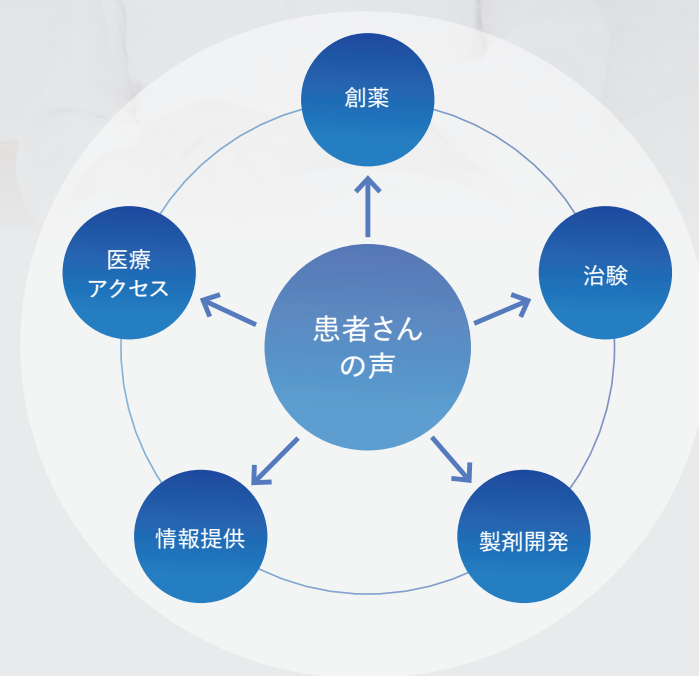


取締役 常務執行役員  
ジャパンビジネスユニット長  
日本事業ユニット長  
兼 メディカルアフェアーズ本部長

上野 司津子

Patient Centricity特命担当を拝命して1年半が経過しました。その間、第一三共の社内外におけるさまざまな活動や取り組みに参加してきました。第一三共には「患者さんに医薬品を通じて貢献したい」というPatient Centric Mindsetを持つたくさんの人材が働いており、その想いは創業時より企業文化として根付いています。そうした社員たちが集い、自らの言葉でPatient Centricityについて語り合い、意見交換し、日々の業務を通じて患者さんへの貢献に挑戦する——そのような取り組みを通じて、第一三共の組織内におけるPatient Centricityのさらなる推進が図られるとともに、部門や機能の枠を超えた連携が社内随所で見られた1年半でもありました。

そして、私たちのイノベーションの源泉であるPatient Centricityは、One DS Cultureとも融合しながら、さらに組織全体で垂直的・水平的に広がっています。患者さんの声に真摯に向き合い、飽くなき挑戦を継続することが、私たちのパーパス実現に結びつくと確信しています。



## Patient CentricityのOne DS Cultureへの融合

グローバルHRが主催するGlobal Culture Initiative Leadership Forumには、当社グループのグローバル組織から約150名のリーダーが参加しました。本フォーラムでは、各組織のリーダーが第一三共および自組織のビジネス課題に向き合いながら、地域や部門を越えてCore Values、Core Behaviors、そしてPatient Centricityの観点で議論しました。特に、Patient Centricityについては、今後、自組織でどのように具現化し、成果につなげていくかについても活発な意見交換が行われています。また、One DS Cultureの主要な構成要素であるPatient Centricityを、パーパス実現に向けた重要な取り組みと捉え、組織の将来の方向性と重要な価値観を再確認する貴重な機会となりました。



## 組織での 垂直 の浸透

### 次世代リーダーおよび新入社員での取り組み

新入社員やグローバル組織を率いる次世代リーダーたちが、キャリアの段階や役職に応じて「Patient Centricity」を考え議論することで、組織内で垂直方向に「Patient Centricity」の浸透を推進しています。

#### leader層 の事例

次世代グローバルリーダー育成を目的とするプログラム「DS Academy」では、グローバルの各部門の将来を担うリーダーたちが一堂に会して、「Patient Centricityとは何か」、「なぜ重要なのか」を改めて問い直し、自分自身の所属する部門の業務にどのように反映していくのかを考える場となりました。

DS Academyの詳細については [P34](#) をご覧ください

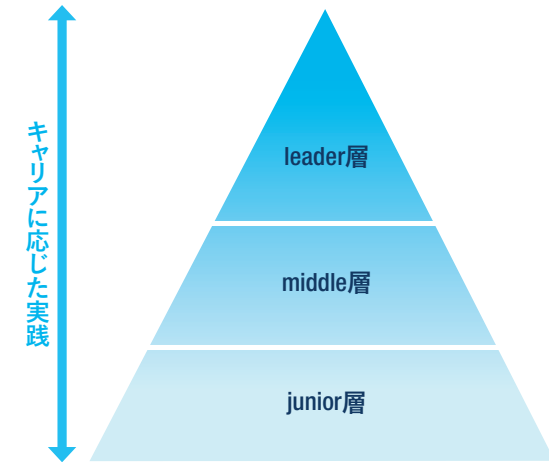
#### junior層 の事例

研究開発本部およびテクノロジー本部は、それぞれの新卒入社導入研修の中でPatient Centricityをテーマとしたセッションを設けています。第一三共でキャリアをスタートさせるにあたり、製薬会社の一員として、そして第一三共の社員として、これから自分たちが大事にすべきことは何かを仲間と一緒に考える機会となっています。

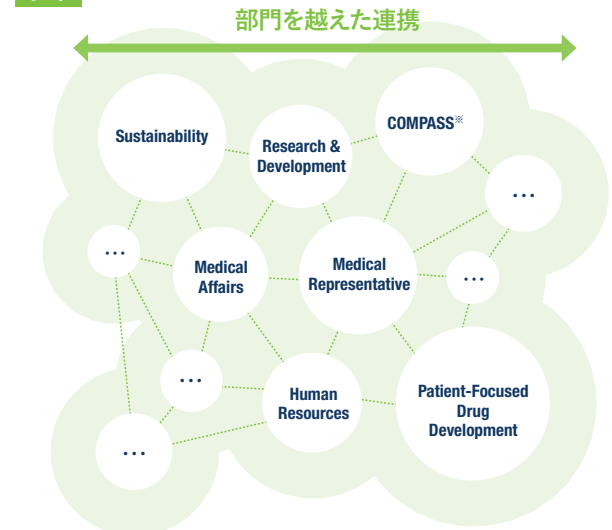


垂直・水平に広がる  
第一三共グループのPatient Centricity

垂直



水平



※Compassion for Patients Strategy活動: 患者さんとの交流活動により疾患・治療に関する実態および患者ニーズを理解する取り組み

## 組織での 水平 の浸透

### 日本におけるバリューチェーン連携体制

これまで日本国内の各組織や各バリューチェーンで個別に行われていたPatient Centricity活動を有機的につなぐため、各担当者が連携する仕組みとしてクロスファンクショナルなワーキンググループを新たに構築しました。このグループでは、Patient Centricityの取り組みの計画や実績、ベストプラクティスを相互に共有し、第一三共として患者さんとの連携を強化することを目指しています。加えて、患者さんの声を各バリューチェーンに横断的に反映させることで、全社的な価値創出につなげていくことを目的としています。

このように、研究、開発、製造、製品の情報提供に関わる各部門の担当者が連携し、患者さんが直面する課題を知り、組織内における「Patient Centricity」の水平方向への浸透を推進しています。

## 患者さんの声を起点にした活動事例

### 事例 1

## 日本の医療現場の声を 起点にした価値共創

医療現場での対話を通じて、患者さんや患者さんに最も近い医療関係者が抱える課題やニーズを的確に把握し、製品やサービスに反映する取り組みを推進しています。当社社員が医療機関を訪問し、医療機関の見学や医療関係者との意見交換を行うことで、現場の実態や課題やニーズへの理解を深めています。

医療関係者との対話会では、具体的な取り組みを検討する機会となっています。例えば、注射剤に関して凍結乾燥製剤の再溶解手順を実際の調製手技に従い医療関係者に実演していただき使用実態の理解を深めています。さらに製品設計に関わる設計者側の疑問点、使用現場の具体的な困りごとや負担感の意見交換でいただいたご意見を、現場のニーズに即した製剤処方設計やデバイス仕様などの製品設計に活かし、医療安全、医療現場の業務環境の改善への貢献を目指しています。

これらの取り組みは、開発中の新製品にとどまらず、既に上市されている製品の継続的な改善にも展開されています。



### 事例 2

## 小名浜工場におけるPatient Centricity

～グローバルリーダーとの対話を通じた意識の連携～

当社の米国および欧州のオンコロジービジネスユニット(OBU)のリーダーたちが、重要なADC製造拠点の一つである小名浜工場を訪問しました。小名浜工場は、30年以上に亘り主力製品の原薬製造を担ってきました。現在は、バイオ医薬品の製造体制への転換を加速させており、より効果的かつ患者さんのニーズに即した製品を提供するための重要な生産拠点として、その役割を進化させています。今回の訪問では、リーダーたちが、実際のがん患者さんの声や感謝の気持ちを工場の社員と共有しました。製造現場では、日常的に患者さんと直接接する機会が限られているため、こうした「想い」の共有は、社員一人ひとりが医療の最前線に関わっているという意識を高めるきっかけとなりました。自身の業務の意義を再認識し、工場全体としても、患者さんの視点を意識した生産活動への意識が一層高まりました。





## 事例 3

## ドイツから広がるPatient Advocacy※の実践 ～O-MAMORI-AWARDの設立～

第一三共ドイツGmbHの循環器部門とがん部門の社員が中心となり、「O-MAMORI AWARD」という取り組みを行いました。本アワードでは、心血管疾患やがんの患者さんを支援するために尽力している個人や小規模な地域団体を表彰しました。この取り組みは、循環器およびがん領域に携わる社員の強い想いから企画されたものであり、疾患領域や地域、対象プロジェクトの違いを越えて、社員一人ひとりが共有するPatient Centricityへの想いを原動力に推進されました。部門の枠を越えた連携やチーム間の協働を促進するとともに、患者さんのケアに対する新たな視点や解決策を創出する機会にもなっています。実際に支援を受けたコミュニティにおいては、患者さんのQOL向上に貢献する成果が数多く生まれています。本AWARDは、単なる社内活動にとどまらず、医療業界におけるPatient Centricityの実践と対話を促進するプラットフォームとしても機能しています。

※ 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



写真提供: Christoph Jackschies

## 事例 4

## 「生活者」としてのがん患者さんに 寄り添うセルフケアの取り組み ～QOL向上への取り組み～

第一三共ヘルスケアは、がん治療中および治療後に皮膚トラブルに悩む患者さんを支援するため、皮膚ケア情報サイト「はだカレッジ」を運用しています。このウェブサイトは、がん治療に伴う皮膚の変化やトラブルへの正しい理解と対処法に関する情報を提供し、患者さんが治療中や治療後の生活をより前向きに捉えるためのサポートを目的としています。さらに、治療後のスキンケアや心の健康に焦点を当てた「肌ケアセミナー」も定期的を開催しています。治療に伴って悩む方が多い外見のケアと心のセルフマネジメントに関する情報を提供することで、治療中や治療後の生活をより前向きに捉える力を育むことを目的としています。また、がん患者さんを対象にした座談会、さらには看護師などの医療関係者などからのヒアリングを通じて得られた当事者の声を活動に活かしていく機会を設けています。これにより、患者さんが抱える課題やニーズをより深く理解し、製品・サービスの改善につなげる好循環を生み出しています。これらの取り組みは、患者さん本人だけでなく、その周囲の人々や医療現場など、患者さんを中心とした支援ネットワークの形成にも寄与しています。



# CFO Message



次期中計へ向けた  
ステップアップの年度として、  
将来成長のための投資と株主還元の  
バランスを取りつつ、  
持続的成長を図る

専務執行役員  
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

## 2024年度の振り返り

2024年度を振り返ってみて、CFOとして特に重要であると感じているのは、以下の3つのことです。

まず、将来へ向けた研究開発投資や設備投資といった「成長投資」と、「株主還元」とを、バランスよく実現できたことです。このバランスの見極めにあたっては、これまでの多くの株主・投資家の皆さまからのご意見等を参考にさせていただきました。

次に、株価水準を勘案した機動的な自己株式取得を実施したことです。当社の将来の収益性が株価に十分に織り込まれていないと考える状況に対して機動的な対応を図るため、2025年3月から4月までに自己株式を取得しました。

最後に、グローバル規模で情報基盤やビジネスプロセスの統一化などを図るプロジェクト4D (Daiichi Sankyo Data-Driven Decision Making) が進展したことです。第6期中期経営計画に向けて、データ駆動型経営による迅速な意思決定と、生産性の高い業務運営の実現を通じて、強固で盤石な事業運営基盤を構築することが狙いであり、現在、プロジェクト4Dの本格稼働に向けた業務運営体制の整備を加速しています。

これからも、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」の達成に向けて、CFOとしての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(以下、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」を実現し、2030年ビジョン達成に向けた成長ステージに移行するための計画として、第5期中計(2021～2025年度)に取り組んでいます。具体的には、「3ADC最大化の実現」、「既存事業・製品の利益成長」、「更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」の4つの戦略の柱の実行とその戦略を支える基盤の強化により、最終年度である2025年度の計数目標(KPI)として、売上収益1兆6,000億円(がん領域の売上収益6,000億円以上)、研究開発費控除前コア営業利益<sup>※1</sup>率40%、ROE 16%以上、DOE(株主資本配当率)<sup>※2</sup> 8%以上を掲げています。

第5期中計開始より4年が経ちますが、4つの戦略の柱はそれぞれ順調に進捗しており、2025年度目標の達成に一層自信を深めています。私からは、「3ADC最大化の実現」と「既存事業・製品の利益成長」について、進捗状況を説明します。

4つの戦略の柱の中で最も重要な「3ADC最大化の実現」については、グローバル製品である抗悪性腫瘍剤エン

ハーツ<sup>®</sup>が当初の想定以上に各国・地域において順調に成長しており、2024年度のグローバル製品売上(契約一時金、マイルストーン収入を除く)は、5,528億円まで伸長しました。引き続き、販売地域でのさらなる市場浸透と販売国・地域の拡大を図るとともに、新規適応の取得を進め、エンハーツの製品価値をさらに高めていきます。

また、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<sup>®</sup>は、エンハーツが適応を持たない種類の乳がんの適応で、2024年12月以降、日本・米国・欧州において承認を取得し、患者さんへ新たな治療選択肢の提供を開始しました。ダトロウェイの肺がんを対象とした開発では、承認取得のための最初の試験において、期待した結果を得られませんでした。その試験のデータを他の試験と組み合わせる形で、2024年11月に米国において承認申請を行い、2025年6月に承認を取得しました。肺がんにおいて承認取得を目指す適応症を当初の範囲の一部に絞り込んだことにより、対象患者数が当初に比べて限定的となった一方で、最初の試験のデータに対して、AIを駆使した最先端の画像診断により、ダトロウェイの治療効果が期待できる肺がん種類の特定可能性が高まり、狙った結果を得られなかった試験から大きな学びを得ました。新たな画像診断

### 2025年度KPIの達成の見込(2025年4月現在)

|                              | 第5期中計 策定時           | 2025年4月現在           |
|------------------------------|---------------------|---------------------|
| 売上収益                         | 1兆6,000億円           | 2兆円                 |
| がん領域売上収益                     | 6,000億円以上           | 9,000億円             |
| R&D費控除前コア営業利益率 <sup>※1</sup> | 40%                 | 40%                 |
| ROE                          | 16%以上               | 16%以上               |
| DOE <sup>※2</sup>            | 8%以上                | 8.5%以上              |
| 為替換算レートの前提                   | 1USD=105円、1EUR=120円 | 1USD=140円、1EUR=160円 |

※1 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 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)



技術の特定は、より対象患者数の多いタイプの肺がんの開発計画の最適化につながり、ダトロウェイの製品価値最大化に向けた大きな成果となりました。現在、より多くの患者さんの治療への貢献を目指し、複数の適応症を追加するための臨床試験を進めています。

「既存事業・製品の利益成長」については、グローバル製品である抗凝固剤エドキサバンの売上が、日本、欧州、ASCAにおいて安定的に推移しており、2024年度のグローバル製品売上は、3,440億円まで拡大しています。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ヴェノファー®、欧州における高コレステロール血症治療剤Nilemdo®/Nustendi®等の売上が着実に伸長してきており、持続的成長のための投資と株主還元の出資の創出に大きく貢献しています。また、米国で鉄欠乏性貧血治療剤やジェネリック注射剤等を販売するアメリカン・リージェントや、日本でOTC医薬品等を販売する第一三共ヘルスケアの利益も着実に成長しています。加えて、各国・地域における独占販売期間満了後の製品の譲渡に加え、第一三共エスファの株式譲渡を決定・実行するなど、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展しており、グループ全体の収益性が着実に強化されています。

## 2025年度計数目標(KPI)達成見込み (2025年4月現在)

第5期中計開始より4年間の順調な進捗を受け、2025年度の連結売上収益は、がん領域の売上収益見込の増加により、目標の1兆6,000億円を4,000億円上回る2兆円を見込んでいます。

2025年度の連結売上収益のうち、がん領域売上収益は9,000億円以上を見込んでいます。

2024年4月公表の見込と比べ、ダトロウェイの肺がん領域における開発戦略の変更と、HER3-DXdの米国での自主的な承認申請の取り下げにより、売上収益の減少が見込まれるものの、エンハーツの売上が引き続き順調に成長していることから、がん領域売上収益は、目標を3,000億円上回る9,000億円を見込んでいます。

売上収益の増加に伴い、売上原価と販売費・一般管理費の増加を見込みますが、製品構成の変化等に伴う原価率の改善と、効果的・効率的な経費支出により、研究開発費控除前コア営業利益率は、引き続き40%の目標達成を目指します。また、持続的成長に向けた研究開発投資と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、ROEは引き続き16%以上を目指します。DOEは、資本効率の向上と株主還元の充実を図ることにより、目標の8%以上を上回る8.5%以上を見込んでいます。

第5期中計開始より4年が経ち、中計策定時の目標を上

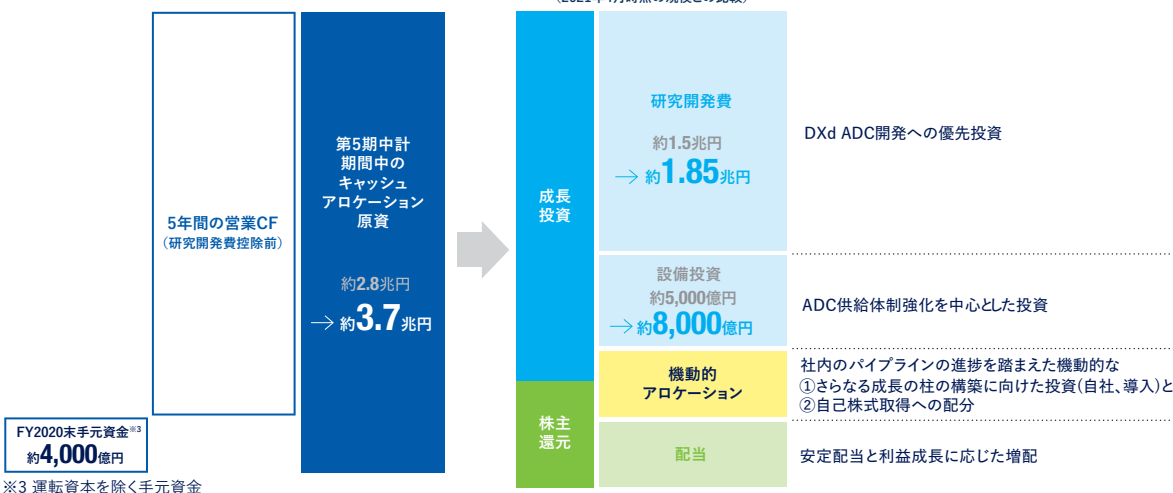
回る水準を達成できる自信を深めており、次期中計へ向けた手応えを強く感じています。

## バランスの取れた成長投資と株主還元 (キャッシュ・アロケーション)

第5期中計期間中は、成長投資と株主還元へのキャッシュ・アロケーションをバランスよく行う方針です。具体的には、キャッシュ・アロケーションの原資の一定部分を成長投資(研究開発投資、設備投資)と株主還元(株主還元)に充当した上で、残る部分については、研究開発パイプラインの進捗等を踏まえ、さらなる成長の柱の構築に向けた研究開発投資と、株主還元、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、5年間の研究開発費控除前の営業キャッシュフローを加えた中計期間中のキャッシュ・アロケーションの原資は、米国メルク(Merck & Co., Inc.,

### バランスの取れた成長投資と株主還元 キャッシュ・アロケーション



Rahway, NJ, USA)との戦略的提携の契約時一時金の受領等により、中計策定時点の見込に比べ、9,000億円増の約3.7兆円を見込んでいます。増加したキャッシュ・アロケーションの原資は、主として、将来のさらなる成長に向けた研究開発費、設備投資の増額と株主還元のさらなる強化に充当します。

DXd ADCの開発を優先した研究開発費については、中計策定時点の見込に比べ、3,500億円増額し、5年間累計で約1兆8,500億円を配分する方針です。

HER3-DXd、I-DXd、R-DXdについては、米国メルクとの戦略的提携を通じて、適応拡大試験の加速や新規試験の開始等により、製品価値最大化のための開発が進展しており、研究開発への積極的な投資を継続しています。一方で、米国メルクとの戦略的提携の進展を受けて、開発計画を精緻化した結果、2025年度の研究開発費の見込額は、2024年4月時点と比べ、減少しました。また、新たなエビデンスの創出と情報発信を通じて治療の質の向上に取り組むメディカル・アフェアーズ関連費用も、ダトロウェイの肺がん領域における開発戦略の変更とHER3-DXdの自主的な承認申請の取下げにより、1年前の見込額に比べ、減少しています。

設備投資については、中計策定時点の見込に比べ、3,000億円増額し、5年間累計で約8,000億円を配分する方針です。生産体制強化が増額の主な目的であり、うち大きな部分を占めるのが、DXd ADC生産体制強化のための設備投資です。日本、米国、欧州をはじめとする複数の国・地域における自社生産設備ならびに社外の医薬品開発製造受託機関にバランスよく投資を実行することで、引き続き、増加が見込まれるDXd ADCの需要に対応していきます。

株主還元は、利益成長に応じた増配と機動的な自己株式取得により、一層強化します。これらについては次の項目で詳しく説明します。

## 株主還元方針

第5期中計においては、株主還元のKPIとしてDOEを採用し、2025年度時点で株主資本コストを上回る8%以上を目標としています。

DOEはROEと配当性向を掛け合わせた指標で、企業価値を向上させるために重要な資本効率と株主還元の両方の要素を含んでおり、会社が利益成長段階に移行する第5期中計では、資本コストや資本効率との組み合わせで配当を検討していくことが不可欠と考え、DOEを指標として採用しています。

$$\begin{aligned} \text{DOE(株主資本配当率)} &= \text{配当総額} \div \text{株主資本} \\ &= \text{ROE(当期利益} \div \text{株主資本)} \times \text{配当性向(配当総額} \div \text{当期利益)} \end{aligned}$$

ROEについては、エンハーツの成長による収益拡大と機動的な自己株式取得を通じて資本効率を拡大することで、2025年度は16%以上を目指しています。

また、自己資本比率については、財務の安全性と資本効率の観点から60%前後が適切な水準と考えています。米国メルクとの戦略的提携により、受領した契約時一時金のうち、将来売上収益として計上する額を繰延収益(負債)に計上していることから、自己資本比率が一時的に低下しているものの、今後、複数年度に亘って繰延収益を売上収益として計上することで、自己資本比率を段階的に60%前後に収めることを想定しています。

政策保有株式については、事業上の長期的な関係の維持・強化につながり、当社グループの企業価値の向上に資すると判断する場合を除き、原則として上場株式を保有しない方針です。市場への影響等を総合的に考慮の上、順次売却を進めています。

そして、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目指します。

エンハーツを中心とした業績の順調な推移に合わせ、2022年度以降、3年連続の増配を実施しました。2025年度もエンハーツのさらなる売上拡大により、引き続き利益成長が見込まれること等から、1株あたり18円増配の78円とする予定です。

また、株主還元のさらなる充実と資本効率の向上を図るため、2024年4月から2025年1月までの間に2,000億円の自己株式取得を実施しました。加えて、2025年3月から4月にかけて、当社の将来の収益性が株価に十分に織り込まれていないと考える状況に対して、機動的な対応を図るべく、500億円の自己株式取得を実施しました。さらに、2025年4月には、株価水準等を総合的に勘案した機動的な対応を図るべく、2025年5月から2026年3月までの間で、取得総額2,000億円、取得株数8,000万株を上限とした自己株式の取得枠を設定しました。

これらの取り組みにより、2025年度のDOEは、目標の0.5ポイント上回る8.5%以上を見込んでいます。

## 次期中計、企業価値の最大化に向けたCFOとしてのコミットメント(抱負)

第5期中計は順調に進捗しており、バランスの取れた成長投資と株主還元が実現できていると考えています。

来期スタートする第6期中計においては、データ駆動型経営による迅速な意思決定と、生産性の高い業務運営の実現を通じて、より力強い成長ストーリーを描いていけるものと自信を持っております。今後も株主・投資家をはじめ、ステークホルダーの皆さまと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。

# 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体制やクライシスマネジメント、BCP（事業継続計画）については [こちら](#) をご覧ください

## リスクマネジメントの推進体制

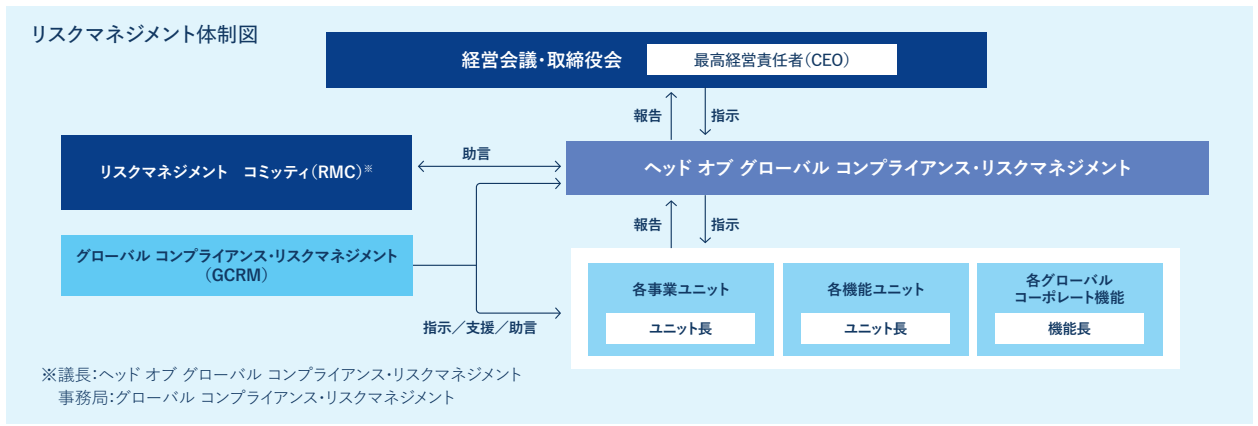
当社グループは、ヘッド オブ グローバル コンプライアンス・リスクマネジメントがグループ全体のリスクマネジメントを統括しています。そのもとで各ユニットおよび機能長がリスクの抽出、評価、対策等の実施を行い、自律的なリスクマネジメントを推進しています。グローバル コンプライアンス・リスクマネジメントは、グループ全体の運営実務を担うとともに、各ユニット・機能に対して必要な指示、支援、助言を行います。

当社グループの重大リスクは、経営会議・取締役会において決定され、重大リスクごとに指名された各ユニットおよび機能長（リスクオーナー）がリスク対応策を実施し、定期的に進捗状況をモニタリングします。各ユニット・機能内で重大リスク顕在化の予兆が確認された際は、速やかにCEOおよびヘッド オブ グローバル コンプライアンス・リスクマネジメントに報告される体制としています。

2024年度には、経営陣へのインタビューや業界他社事例の調査を実施の上、リスクマネジメント体制の強化を図りました。その一環として、経営会議におけるリスクに関する議論を補完するた

めに、リスクマネジメントコミッティ(RMC)を新たに設置しました。RMCは常設のコアメンバーと議題に応じたフレックスメンバーにより構成され、リスクに関する集中的な議論が交わされています。また、必要な場合は外部専門家を招聘し、最新の専門知見を得て議論を行うこととしています。

また、リスクオーナーのもと、各部門に配置されたリスクコーディネーターが実務的な推進を担う体制を整備しました。さらに外部環境分析(PESTLE分析)を導入し、外部環境の変化をモニタリングし、新たなリスクに対し早期に対応できる体制を整えています。



## エマージング・リスクへの対応

エマージング・リスク（新しいリスクで、自社に対して今後複数年に亘る影響が起ころうの可能性があり、初期的な検討は開始しているが全容は把握できていないもの）のモニタリングも行っています。RMCや経営会議での議論を反映して特定のエマージング・リスクから重大リスクやユニットレベルのリスクに評価が変更になる場合もあります。エマージング・リスクとして、右記のリスクのモニタリングを行っています。

| 領域            | リスクの概要                                                                                                                                                                                                                                       | リスクへの対応状況                                                                                                                                                                             |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AIの利活用に関するリスク | <b>1. AIとデジタルトランスフォーメーションの適用遅延による競争力の低下</b><br>世界的にAI技術の研究開発およびデジタルトランスフォーメーション（以下DX）が急速に進展する中、特に創薬研究や開発プロセスにおいてAI、とりわけ生成AIの利活用が不可欠になりつつあります。これらAIの技術革新への対応が遅れた場合、研究開発における優位性の喪失や競争力の低下を招き、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。                        | これらのさまざまなリスクシナリオに対して、当社グループはAIによる技術革新を通じた研究開発の加速と全社的なAI利活用に基づくDXの推進を目指した体制の構築を継続しています。また、AI関連規制等への準拠に加えてAIガバナンス体制の構築（グローバルAIガバナンスポリシーの策定、リスク分類に応じたAI開発・運用に関するグローバルガイドラインの整備等）を進めています。 |
|               | <b>2. AI関連規制等への対応</b><br>AI技術の利用に関する法規制は国際的に強化される傾向にあります。特にEUにおける「EU AI規制法」等の新たな規制への対応が不十分な場合、制裁金や事業活動の制限等が課される可能性があります。また、AIガバナンス体制の不備により患者さんの健康や生命に悪影響を及ぼす事象が発生する可能性があります。さらに、その結果として当社グループの社会的信用の低下や損害賠償支払等により、経営成績、財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。 |                                                                                                                                                                                       |



主なリスクとその対応状況

| 領域                       | リスクの概要                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | リスクへの対応状況（リスク低減策を含む）                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 研究開発・他社との<br>アライアンス      | 新薬候補品、特にアストラゼネカと提携したトラスツズマブ デルクステカン(T-DXd／DS-8201:抗HER2 ADC、製品名:エンハーツ®)およびダトボタマブ デルクステカン(Dato-DXd／DS-1062:抗TROP2 ADC、製品名:ダトロウェイ®)、また、米国メルクと提携したバトリツマブ デルクステカン(HER3-DXd／U3-1402)、イフィナタマブ デルクステカン(I-DXd／DS-7300) DS-6000(R-DXd)、およびMK-6070(DS3280)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<br>開発計画の変更による投資回収不能、過剰在庫による廃棄費用発生の可能性 | <ul style="list-style-type: none"><li>・アストラゼネカ社および米国メルクと各種の共同委員会を設置し、ビジョンと戦略の策定や進捗管理等を実施</li><li>・各国の薬事規制当局との継続的なコミュニケーションを通じた薬事リスクの管理・低減</li></ul>                                                                                                                                                      |
| 医薬品の<br>品質問題や副作用         | 医薬品の品質問題や予期せぬ副作用発現による<br>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<br>多額の費用の発生の可能性                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>・GMPおよびGDPに適合する管理体制の強化による一貫した品質保証を実施</li><li>・グループ各社の事業所およびビジネスパートナーに対する定期的な監査を実施</li><li>・国内外の安全管理情報(副作用情報等)の客観的な評価・検討・分析の実施と医療現場への適確な情報提供</li><li>・全社員を対象とした安全管理情報についての研修実施(毎年)</li></ul>                                                                        |
| 海外における<br>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、<br>輸入関税の変更や急激な政策変更の可能性                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>・各ユニットにリスクコーディネーターを設置し、平常時から日常的に連携</li><li>・問題発生時には、クライシス初動対応に基づき連携し、迅速に課題解決</li><li>・適時の情報収集により事業への影響可能性の把握、日米欧の業界団体を通じた政府要望、<br/>米国での現地生産強化の可能性検討</li></ul>                                                                                                      |
| 製造・仕入れ                   | 当社施設の損壊、社会インフラの障害、技術的な理由や<br>製造委託先等における品質リスク等による製造活動や<br>治験薬製造や仕入れの遅延・停止等による悪影響の可能性                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>・有事の際の速やかな業務復旧、ならびに医療体制維持のための医薬品安定供給と品質確保を可能とする体制の整備</li><li>・優先供給品目に関わる業務・組織体制の見直し等、継続的なBCPの改善</li><li>・優先供給品目の定期的な見直し</li><li>・生産・物流拠点の分散、自家発電装置の設置</li><li>・主要システムの二重化等、IT基盤の強化</li><li>・リスクマネジメントに基づく製造委託先の監視の強化及びリスク低減策の推進</li></ul>                          |
| 環境・安全                    | 当社社内外の人への化学物質の暴露、土壌汚染、大気汚染等による環境への悪影響に加え、気候変動に伴う<br>気象災害や温暖化、または生物多様性の喪失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、<br>天然資源の利用制限等が医薬品の安定供給に悪影響を及ぼす可能性                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>・規制当局の基準以上の厳格な自主管理基準値の設定と継続的なモニタリング</li><li>・TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)に沿った情報開示</li><li>・TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に沿ったリスク概略評価と情報開示</li></ul>                                                                                                                          |
| 知的財産権                    | 事業活動が他者の特許権その他の知的財産権に抵触するとして第三者から指摘を受けた場合の事業の断<br>念や係争と、第三者が当社グループの知的財産権を侵害する場合の当社からの訴訟提起の可能性                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>・知的財産の創造と保護による価値の最大化とリスクの最小化</li><li>・知的財産係争が発生した場合、社内外の関係者と協力し、事業への影響を最小限にとどめるための体制の整備</li></ul>                                                                                                                                                                  |
| 訴訟                       | 医薬品の副作用、製造物責任、労務問題、公正取引に関する問題等に関する訴訟の可能性                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>・法令、契約、紛争防止・解決等の観点によるリーガルリスク最小化とビジネス機会最大化</li></ul>                                                                                                                                                                                                                |
| 法規制、医療費<br>抑制策等の<br>行政動向 | 薬価基準の改定、医療制度、健康保険に関する行政施策による事業への悪影響の可能性                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>・薬価制度改革や流通改善ガイドラインを踏まえた仕切価格・割戻改定の実施</li><li>・適切な販売条件の設定・実施</li><li>・各国における医薬品価格政策のモニタリング</li><li>・適時の情報収集による事業への影響可能性把握、日米欧の業界団体を通じた政府への要望</li></ul>                                                                                                               |
| 法令違反                     | 役員および社員の個人的な不正行為等を含めた<br>重大な法令違反の可能性                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>・毎年のCEOコンプライアンスメッセージの全社発信</li><li>・不適切な活動を早期に発見するための事業活動のモニタリングの実施</li><li>・法規制の遵守・徹底と教育・啓発等の実施</li><li>・グローバル エシックス&amp;コンプライアンス コミッティの設置</li><li>・役員・社員だけでなく取引先も利用可能なグローバル・ホットラインを通じて、コンプライアンス違反の未然防止や早期<br/>発見、違反があった場合の厳正な対応</li></ul>                         |
| 金融市況<br>および為替変動          | 株式市況の低迷や金利動向、為替相場の変動による<br>不利な影響の可能性                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>・政策保有株の削減</li><li>・年金基金資産配分の期中見直し</li><li>・為替ヘッジ取引</li></ul>                                                                                                                                                                                                       |
| 情報セキュリティ                 | ネットワークウイルス感染、サイバー攻撃等による<br>システムの停止や情報の漏洩の可能性                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>・CDXO®を統括責任者として、情報・サイバーセキュリティに関する対策の推進やポリシー・ルールの整備</li><li>・情報セキュリティに関する社員研修の実施</li><li>・サイバー攻撃に対する防御機能、侵害の検知機能とインシデント対応処機能等のセキュリティシステムの整備</li><li>・情報・サイバーセキュリティ基盤強化・運用改善</li><li>・工場・製造設備・システム(OTシステム)への標準セキュリティ対策と管理体制設計</li><li>・個人情報管理状況の定期的なモニタリング</li></ul> |
| 人材                       | 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<br>必要な高度な専門性を持った人材を十分に確保できない可能性                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>・計画的な採用活動の強化、多様なアプローチによる人材の育成・確保</li><li>・グローバルでの人材活用最大化、グローバル共通の人事制度および人事情報システムの構築・導入</li><li>・One DS Cultureの醸成とインクルージョン&amp;ダイバーシティ(I&amp;D)の推進、グローバル共通のエンゲージメントサーベイによる分析・改善</li></ul>                                                                          |

※ Chief Digital Transformation Officerの略