

03

コーポレートガバナンス



社外取締役インタビュー	51
コーポレートガバナンス	55
役員紹介	63





(写真左から順に)

社外取締役(独立役員)
木下 玲子

社外取締役(独立役員)
小松 康宏

社外取締役(独立役員)
取締役会 議長
西井 孝明

社外取締役(独立役員)
報酬委員会 委員長
本間 洋

社外取締役(独立役員)
指名委員会 委員長
渡辺 章博

社外取締役インタビュー

第一三共の持続的な価値創造に向けて ～多様な専門性・経験を持つ社外取締役の視点から～

まず、新たに取締役会議長に就任された西井社外取締役にお伺いします。奥澤氏がCEOとなり、取締役会メンバーも大きく変わりましたが、メンバーのスキルや経験を踏まえた、新体制への抱負や期待について、お聞かせください。

西井 この度、当社は奥澤CEOの就任という転換期を迎え、また、4人の取締役が交代するという重要な変化がありました。当社初の社内出身の女性取締役、オンコロジー事業をけん引する米国籍社内取締役の就任、そしてM&A助言会社の創業経営者と投資ファンド運用会社の女性経営者という多様な経験と知見

を持つ新たな社外取締役の参画は、取締役会のスキルマトリックスを大幅に強化するものです。奥澤CEOの新しいリーダーシップ体制のもと、多様な視点を取り込み、よりグローバルで多角的な経営判断がなされることを期待しています。

続いて、新たに社外取締役に就任されたお二人にお伺いします。第一三共の社外取締役に就任されるにあたっての抱負、社内外のステークホルダーから期待されていると認識している役割について、教えてください。

渡辺 私は自身で創業した会社を2年で上場し、そこで得た資金を海外での買収に投じてグローバル企業へ成長させた後、最後は米国の同業他社と経営統合し、業界トップクラスの独立系M&A助言会社を作りました。その後はアクティビティスト問題で経営が混乱する電機メーカーの取締役会議長となり、その非公開化を主導し経営の再建を図りました。これらのさまざまな経験から得た知見を当社の取締役会で活かすことが期待されていると思っています。創業した会社の売却と社員12万人の会社の2兆円規模の非公開化を通じて、改めて経営者の重責を再認識しました。お金に「仕事」をさせるのが投資家です。一方、人に「仕事」をさせるのが経営者です。しかし、上場企業の経営者・CEOは違います。経営(経を営む=論語)しつつ、同時にマネジメント(moneyジメント=算盤)をしなければならない。当社であれば、頭の半分は社員、患者さんのことを考えつつ、もう片方の頭の半分は投資家、株主のことを考えなければならない。いわば「両利き」

の経営が求められます。それができているか、株主の付託を受けた立場として真剣勝負で見守るのが私の仕事であると思っています。

木下 第一三共という世界に貢献している会社の社外取締役に就任したことについて、大きな責任を感じております。私は、投資ファンドで仕事をしております。投資ファンドは、金銭的な利益だけで会社を評価していると思われがちですが、実際には会社が世の中に対して貢献することで、会社の金銭的な価値もあがっていくものだと考えております。当社は、創薬を通じて世界中の人々の健康に貢献しており、特にがんという領域において革新的な医薬品を創出しています。この価値が幅広く認識され、患者さんだけでなく、他のステークホルダーの方々にも価値をお届けできるよう、取締役会等を通じて貢献していきたいと考えています。

次に、昨年の取締役会に出席された三人にお伺いします。2024年度の取締役会における重点施策の一つである「取締役会の監督機能のさらなる強化に向けた長期戦略や中期経営計画(以下、「中計」)、グローバル化等の重点テーマについての議論の充実」について、具体的な議論の内容や、今後重要になると思われるテーマなどについて、お一人ずつお聞かせください。

西井 2030年ビジョンに向かって、当社の長期的な成長をけん引することが期待されるエンハーツ®の適応症の拡大やADCパイプラインは、他社に類を見ない非常に大きな資産です。ここから生み出される将来に亘る収益の最大化のために、研究開発、設備投資、DXインフラ、そして人材への戦略的な投資を積極的に実施する案件が取締役会に上程され、取締役会としてこれらを強く支持してきました。経営環境としては、最大市場である米国における関税や薬価引き下げの懸念は、新政権による具体的な方向性の不透明さのもと、今後の展開によっては、当社の収益に影響を与える可能性は否定できません。このような状況では、経営のリーダーシップのもと、あらゆる戦略とプロセスを追求し、ベストな解を選択することが求められます。当社は、アストラゼネカ、米国メルクとの提携で培ってきたグローバルな事業展開のノ

ウハウ、そして何よりグローバルマネジメント体制へ移行し、当社グループの企業文化であるOne DS Cultureによる結束力を活かし、この不確実な時代を乗り越え、さらなる持続的な成長を実現できると確信しています。

小松 私は、当社に対し、ADCの卓越した技術力を一層発展させ、標的抗原の選定やペイロードの革新によるがん治療成績の飛躍的向上は当然として、長期的には、がん領域に限定せず、自己免疫疾患や難治性疾患などへの応用も期待しています。当社はPatient Centricityを推進する中で、Patient Advocacyへの取り組みも行っていますが、近年、患者参画(Patient Engagement)は治療成績や医療経済上の効果があることも示され、WHOや専門学会もその可能性を重視しています。今後は、社員がPatient Centricityの意識を持つだけでなく、創薬から開発、販売、情報提供まで、バリューチェーン全体で患者さんと協働する仕組みが求められるでしょう。当社がPatient Centricityを企業活動の中核として捉え、取締役会や研修を通じて全社的に推進している姿勢は、時代の要請に即した取り組みとして高く評価しています。

本間 当社は2030年へ向けたDXビジョンを掲げており、製薬のバリューチェーン全体のDXを目指しています。2025年4月には、3年連続でDX銘柄に選定され、ITパスポート資格を持った人材も約2,000名います。また、創薬・臨床開発部門を中心に、DX、生成AIの積極的な導入が進んでおり、AIに関しては、今後、統制と推進のバランスを取りながら、製薬バリューチェーン全体での活用が求められています。私は、取締役会において、製薬バリューチェーン全体のDX推進やAI活用を提言しています。特にAI活用に関しては、統制と推進の両軸が大事であることをアドバイスしました。これに対し、執行側は積極的に検討してくれています。また、当社はデータ駆動型経営を推進しており、現在、基幹システムを更改開発していますが、取締役会で、コスト・スケジュール・品質等を遵守するための管理方法の徹底をお願いしました。これに対しても、執行側で適切な管理に取り組んでいただいています。本システムの完成により、データ駆動型経営がより加速していくことを期待しています。

続けて、昨年の取締役会に出席された三人にお伺いします。2024年度の取締役会における重点施策の一つである「取締役会の意思決定機能および監督機能のさらなる強化に向けた運営面での改善」について、医療用医薬品という非常に専門性が高いビジネスをモニタリングする難しさとそれをどのように克服されているのか、取り組みや工夫がありましたら、お聞かせください。また、今後重点的にモニタリングしたい、または、すべきと考えている項目があれば、ご教示ください。

西井 不透明な経営環境のもとで取締役会としてモニタリング(監督)すべき点は、高い専門性が必要な製薬会社の経営(執行)であるからこそ明確にしなければならないと考えています。特に、成長投資と資産管理の観点でバランスの取れたポートフォリオ管理ができているかどうかを、株主と投資家の皆さまにさらに明確に説明できるようにしたいと考えています。当社はサイエンスとテクノロジーをコアコンピタンスにする有力な製薬会社であり、中長期的な開発パイプラインの情報開示は市場から評価されています。一方、必要な成長投資が増大するのではないかとこの点はステークホルダーの皆さまの関心事項であり、直近1年間、株価への影響も招いているとみています。当社は次期中計を策定中であり、来年春頃に公表する予定です。その中で5年先、10年先のキャッシュバランス(インカム、戦略投資、株主還元)がステークホルダーの皆さまと共有されることを期待します。



西井 孝明

社外取締役(独立役員)
取締役会 議長

小松 科学の発展速度は驚異的です。例えば、米国国立医学図書館データベースであるPubMedには、2024年の乳がん関連論文が約3万本掲載されています。専門家ですら、最新の進歩についていくのが難しい領域のビジネスをモニタリングすることは難しいものがありますが、社外取締役への個別の事前説明に加え、その際の質問・回答の共有、Executive Management Committee (EMC)へのオブザーバー参加、事業所見学会、継続的な情報提供、社外取締役による意見交換会が役立っています。今後、重点的にモニタリングしたい項目は、Patient Centricity、グローバル機能、DXの活用です。グローバル化に伴い、想定外の文化的・制度的な障壁やガバナンス上の課題に対峙する機会が増えるでしょうし、それらの経験値がさらなる発展につながることを期待しています。

本間 小松取締役からも言及があったように、当社では、取締役会事務局による事前の取締役会の議題内容の説明や、そこで出てきた各役員の前での質問などが共有されています。この事前説明で、案件の内容についての理解が深まっています。個人的には、元々、サイエンス&テクノロジー領域は大変関心のある分野であり、この領域の新しい知識を学ぶことは、自分にとって期待がふくらむことです。新聞、雑誌、ウェブ等での医薬・創薬・バイオ関連の記事を必ず読んでいます。特に、当社の事業との関連を考えながら読み解く努力をしています。今後は、DX、AI、量子等の



テクノロジーがさらに進化した、創薬・臨床開発でこれまで以上に活用されていくと思います。さらに、製薬のバリューチェーン全体でも活用していく必要があると考えており、DX、AI等の導入と活用状況をモニタリングしていきたいと考えています。また、当社は現在、基幹系のシステムを更改開発していますが、本システムの完成により、データ駆動型経営がより加速していくことを期待していますし、こちらもしっかりとモニタリングしていきます。

次に、新たに指名委員会委員長に就任された渡辺社外取締役にお伺いします。取締役会の監督機能をより高めるために、何か構想していることはありますか。例えば、機関設計や取締役会として将来考えていくべき点についてご教示ください。

渡辺 組織を単に調整して会社が突然良くなった例を見たことがないのと同様に、機関設計を変えただけでガバナンスが強化された例を私は知りません。機関設計の要否よりも重要なことは、取締役会の使命として、株主とCEOの利益相反を回避することだと思っています。そして、最大の利益相反は経営者の保身です。経営者は孤独であり、そして生身の人間です。私は上場企業のCEOとして何度もとるべきリスクがとれない状態に陥り、会社の成長が停滞しました。そのたびに叱咤され、勇気づけられ、背中を押してくれたのが社外取締役の方々です。また、経営者の旬の時期、退き際は自分ではわかりません。サクセッションには社外の目が大事です。長期に価値を創出していく製薬企業の経営はいわば駅伝です。名駅伝監督とコーチ陣が集まりやすい機関設計にすることがもっとも重要なのではないかと考えています。

次に、新たに報酬委員会委員長に就任された本間社外取締役にお伺いします。現在の第一三共の役員報酬制度に関するご意見をお聞かせください。

本間 当社は、現在メガファーマとグローバルレベルで競い合っており、優秀な経営者等を確保・維持するためにも「適正な報酬」について継続して検討していきたいと考えています。中長期に亘る持続的成長へ向けた動機になり、企業価値、株主価値の向上に資す



る適正な報酬制度、またステークホルダーへの説明責任を果たすことができる、透明性のある公平で合理的な報酬制度が必要です。今年度しっかりと議論し検討していき、次期中計が始まる来年度には役員報酬制度を改定したいと考えています。

次に、木下社外取締役にお伺いします。投資ファンド運用会社や金融業界でのご経験から、今後の第一三共のサステナビリティ情報開示に関するご意見をお聞かせください。

木下 当社は、サステナビリティに係るE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)の全てにおいて、企業経営の中で具現化されていることに感銘を受けています。会社のガバナンス強化というのは、第三者から見て透明性の高いわかりやすい経営につながるものです。私は過去の経営において、誰から見てもわかる経営を心がけてきました。ESGと企業価値の向上は両立するはずのものであり、世の中に貢献することが株主や投資家の犠牲を伴うものではなく、ともに発展していくものであることを、今後の開示の中でも強化していくべきではないかと考えています。

社外取締役は、株主・投資家などステークホルダーを代表して、社内を俯瞰し必要に応じて社内に対して指摘をできる特別な立場に置かれていると思います。特別な専門性やご経験を持つ社外取締役だからこそその視点からの気付きや発見などは、外部の

ステークホルダーの関心が非常に高いところです。そのような視点から、まず、渡辺社外取締役と木下社外取締役にお伺いします。現在の第一三共の印象と今後の期待について、お聞かせください。

渡辺 私は、過去、旧第一製薬と旧三共の経営統合、ランバクシー社とサンファーマ社との統合をお手伝いしました。私がお付き合いする時の第一三共は常に困難に直面していましたが、危機に直面するたびに第一三共は強くなっていきました。今、当社はADCで成功していますが、現状に満足せずに世界を目指してほしいと思います。20年前に製薬業界で時価総額トップであった企業が、今はトップ10外になり、逆に時価総額トップ10外であった企業が今やトップです。その間に彗星のように現れた企業もありました。製薬業界は過去の業績ではなく未来の可能性で評価されるため、当社には世界になれるチャンスが十分にあります。会社は成長が全てです。成長する企業だけがよい人材と投資家を惹きつけ、社会課題を解決することができるからです。これくらいでいいかなと成長への貪欲さを捨てた瞬間に会社は腐り始めます。世界という高い目標を持って成長し続けることができます。

木下 当社は、「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(存在意義)を掲げています。世界中の人々が健康で豊かな生活ができるのは理想的なことであり、創薬を通じて、理想が現実になるよう、具現化できるというのは素晴らしい会社であ



渡辺 章博

社外取締役(独立役員)
指名委員会 委員長

るという印象を受けました。さらに、当社が患者さんの病気の治療に貢献することによって、病気から回復した人たちが仕事や消費を通じて社会や経済に貢献していくという循環をつくりだせることを期待しています。また、私自身もそのような視点で取締役会の議論に参画していきたいと考えています。

最後に、本間社外取締役、小松社外取締役、西井社外取締役にお伺いします。第一三共の課題や改善の余地が大きいと思われる点を敢えて挙げるとすれば、何でしょうか。また、今後の期待について、お聞かせください。

本間 当社の良いところとして、ステークホルダーとの信頼関係を大切にオープンな企業文化で、仕事のやり方は丁寧・誠実である、また新しいことにチャレンジするイノベティブなカルチャーがあるといった点は変わらぬ信念として、今後も磨き続けてほしいと思います。加えて、パーパス、ミッション、ビジョン、Core Values(価値観)、Core Behaviors(行動様式)も素晴らしく、この集合体であるOne DS Cultureを、全社員で共有し、共感、共振をしてoneチームとしてチームワーク良く取り組んでいるのが当社の大きな強みであると感じています。一方、変えるべきところは大胆にスピーディに変えていくべきだとも感じています。DX、AI等の製薬バリューチェーン全体への導入をプロアクティブに推進していく必要があります。また当社は、「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」から、「先進的グローバルヘルスケアカンパニー」に変革をしていくことを2030年ビジョンに掲げています。これには多くのステークホルダーを考慮した着眼大局での発想でビジョンを描き、着手小局でスピーディに大胆に実行していくことが求められると思います。日本の製薬企業のリーディングカンパニーとして、これらを強力に推進していく必要があると思います。

小松 従来の製薬企業は「創薬→開発→医師を通じた処方」が基本であり、患者さんは最終消費者であっても顧客とは位置づけられていませんでした。しかし近年、医療経済の逼迫、個別化医療の進展、デジタル技術の浸透、患者参画の拡大、規制環境の変化などにより、この構造は大きく変わろうとしています。今後も創薬が



木下 玲子

社外取締役
(独立役員)

中核であることは変わりませんが、Patient Centricityの深化とともに、診断・予防・モニタリング・生活支援を含む包括的なヘルスケアプラットフォームの構築や患者さん・社会との対話と共創も視野に入れる必要があります。このためには、国全体のDX整備や制度改革が前提となります。近い将来の環境変化に備え、先駆的な立場を確立できるような準備は必要でしょう。また、グローバル市場での競争力を高めるため、社員一人ひとりが「世界と競う意識」「競える自信」を育むことも期待しています。

西井 私の経験では、機関投資家・株主とのエンゲージメントにおいて、研究開発パイプラインの進捗と成果、新規事業・技術への投資状況、外部連携・提携の状況、投資対効果の分析、コア事業の収益性と効率性や、ノンコア資産の状況、財務状況の健全性、ポートフォリオ全体のバランス、短期的な収益と長期的な成長のバランスなど、モニタリングの要所が重要です。一方で、社会的なアウトカムを重視する投資家、個人株主から支持される会社になっていくことは、当社の持続的成長を支える大きな力になると考えます。昨年12月のサステナビリティに関する意見交換会で、機関投資家の方から人材投資と企業価値向上のつながり、インパクトパスを明確にできるようにしていただきたいとの意見をいただいたことをはっきりと記憶しています。当社はグローバルマネジメント体制のもと、One DS Culture醸成の活動にも力を入れており、次期中計ではぜひこのテーマに取り組んでいただきたいと期待しています。

コーポレートガバナンス

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

コーポレートガバナンス体制とその変遷

当社は、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10名中5名を社外取締役とする体制としています。2020年から執行と監督の分離を促進し、取締役会の透明性およ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。2024年には社外取締役を1名増員し、社内取締役・社外取締役の比率が50:50となっています。ボードダイバーシティの観点では、2019年に女性の社外取締役が1名就任し、2025年度には当社として初めての女性および外国籍の社内取締役が就任しました。委員会については、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および報酬委員会を設置し、2020年には、さらなる経営の透明性確保を目的として、両委員会をCEOの諮問機関から取締役会の諮問機関に変更しました。両委員会は、それぞれ社外取締役5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おり、CEO・COOの選定および解職、CEO後継者計画、取締役候補者および監査役候補者の選定等、取締役の報酬等の方針および個人別の報酬等について審議しています。

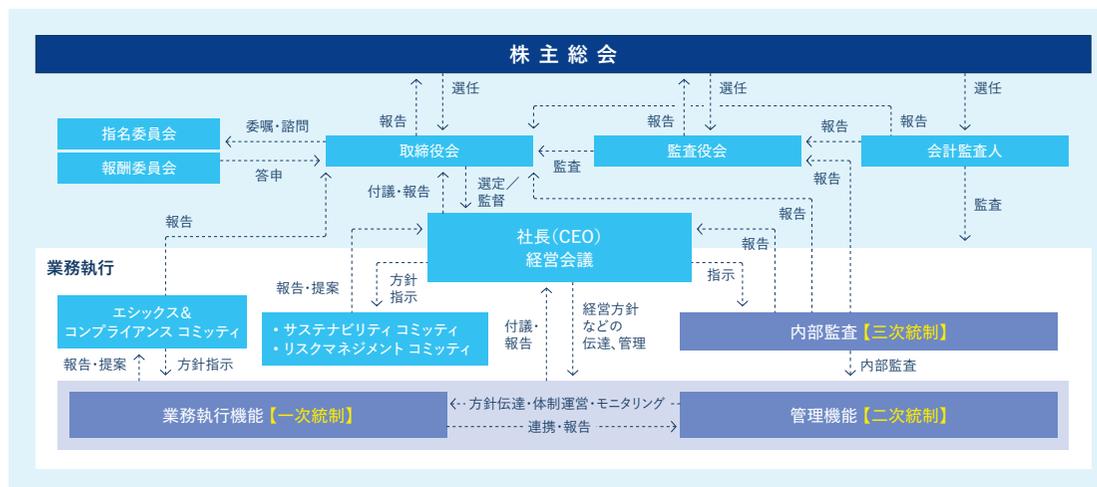
また、経営の適法性および健全性を監査する目的で、監査役制度を採用し、社外監査役3名を含む監査役5名により構成される監査役会を設置しています。なお、社外役員の独立性判断に関する具体的基準および取締役・監査役の職務遂行にあたっての基本事項を定めています。

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、および取締役会の機能・実効性向上に資する体制を運営してきました。執行体制に関しては、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・方針およ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。また、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。内部統制については、業務の有効性および効率性確保、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)、経営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。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図



サステナビリティコミットティ、エシックス&コンプライアンスコミットティについては [P22](#) をご覧ください
リスクマネジメントコミットティについては [P47](#) をご覧ください

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	2024	2025
取締役会議長		会長	CEO				会長	社外取締役					
取締役	社外	4名					4名、うち女性1名					5名、うち女性1名	
	社内	6名					5名					5名、うち女性1名、外国人1名	
監査役	社外	2名	2名、うち女性1名		3名、うち女性2名								
	社内	2名									2名、うち女性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)							社外5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)							社外5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、マルス条項		
	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							
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					

監査役会および指名委員会並びに報酬委員会

	監査役会	指名委員会	報酬委員会
議長・委員長	常勤監査役	社外取締役	社外取締役
構成	常勤監査役 2名 社外監査役 3名	社外取締役 5名 オブザーバー:社外監査役1名	社外取締役 5名 オブザーバー:社外監査役1名
目的	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)	取締役会の委嘱により、CEO・COO の選定および解職、CEO 後継者計画、取締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および監督機能の向上に資すること	取締役会の委嘱により、取締役の報酬等の方針および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および監督機能の向上に資すること
2024年度開催回数	14回	12回	11回

取締役会における活動状況

- 当社は取締役会を原則月1回開催しています。
- 2024年度は計14回開催し、全ての取締役および監査役が全ての回に出席しています。

※松本高史氏および本間洋氏は、2024年度に開催された取締役会のうち、2024年6月17日の就任後に開催されたもののみに出席しています。

取締役会の検討事項:長期戦略・事業戦略/年度事業計画および基本予算/決算および業績予想/事業投資の実行状況/サステナビリティ・ESG経営/マテリアリティKPI/リスクマネジメント/内部監査計画および内部監査結果/代表取締役および役付取締役選定/取締役候補者および監査役候補者選定/グローバルマネジメント体制におけるCxO、ユニット長、グローバルコーポレート機能長等選定/執行役員選定/取締役会評価/取締役および執行役員の個人別報酬額/取締役および執行役員への年次業績連動賞与支給/中計業績連動株式報酬に係る評価係数/譲渡制限付株式報酬に係る金銭報酬債権支給および自己株式処分/第一三共グループ月次経営報告

取締役会 議長からのメッセージ

2025年度は奥澤CEOのリーダーシップのもと、当社が持続的成長と企業価値向上を目指し重要な一歩を踏み出す年となりました。また、新たに4名の取締役を選任いただき、本取締役会の構成は、株主・投資家の皆さまからのご期待に応えるべく、多様性、専門性に加え、独立した立場から、財務戦略の強化、資本効率の向上、リスク管理体制の高度化に貢献するものと確信しております。本コーポレートガバナンス体制は、米国に端を発する経営環境の不透明さを踏まえて、戦略的な意思決定、リスク管理、そして株主価値の最大化の観点において極めて重要な意義を持つと考えております。私は取締役会議長として、多様なバックグラウンドを持つ取締役が、それぞれの専門知識と経験を活かして、より多角的な視点から議論し、迅速かつ適切な意思決定が可能となるように精一杯努める所存です。また、株主・投資家の皆さまとの対話を重視し、透明性の高い情報開示を通じて、皆さまからの信頼に応えていきたいと考えております。今後とも、ご理解とご支援を賜りますようお願いいたします。



社外取締役(独立役員) 西井 孝明

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、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、また、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。多様な視点に基づく取締役会の意思決定機能およ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、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社以内であることも要件としています。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。当社は、ジェンダー、国際性およ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および監督機能の強化のために重要であると認識しており、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およ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、取締役および監査役の当該スキルの保有状況を整理したスキルマトリックスを策定しています。当社のパーパス、ミッション、中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして、第5期中期経営計画で示した2030年ビジョン「サステナブルな社会の発展に貢献

する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」の実現に向け、取締役会が発揮すべき機能を踏まえ、特に重要と考える9つのスキルを特定しています。取締役については、これらのスキルの多様性・バランスを考慮した上で選定しています。監査役については、監査役会として候補者に求める要件を別途定めており、それに基づき選定しています。

スキルマトリックス

	氏名	社外 独立役員	在任期間	取締役会	指名 委員会	報酬 委員会	スキル									資格
							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	
取締役	眞鍋 淳		11年	○			●		●	●	●	●				獣医師
	奥澤 宏幸		4年	○			●	●	●	●	●		●			
	松本 高史		1年	○			●		●	●		●				
	ジョセフ・ケネス・ケラー		-	○			●		●	●						
	上野 司津子		-	○				●	●	●						薬剤師
	小松 康宏	○	3年	○	○	○		●			●	●				医師
	西井 孝明	○	2年	◎ 議長	○	○	●		●	●	●		●			
	本間 洋	○	1年	○	○	◎ 委員長	●		●	●	●		●	●		
	渡辺 章博	○	-	○	◎ 委員長	○	●	●	●	●	●					公認会計士
	木下 玲子	○	-	○	○	○	●	●	●	●	●					
監査役	荒井 美由紀		2年	○					●			●				薬剤師
	横山 輝道		-	○			●		●	●	●					
	今津 幸子	○	7年	○						●	●					弁護士
	渡辺 雅子	○	4年	○				●			●					公認会計士
	松本 光弘	○	3年	○	□ (オブザーバー)						●	●				

新任社内取締役からのメッセージ

私は取締役会の一員として、当社がグローバルトップ10のオンコロジー企業となるビジョンの達成に向け、取締役会メンバーと力を合わせて、持続的な成長を支える次なる戦略の柱を築いていきたいと考えています。標準治療を変える革新的な医薬品の発見、開発、提供を通じて、世界中の患者さんの生活を向上させることは、社会全体にとって価値のある挑戦であり、私自身、強い情熱を持って日々取り組んでいます。私はこれまで40年以上バイオ医薬品業界に携わり、特に複数の疾患領域でのブロックバスター医薬品の上市をリードしてきました。こうした経験を活かし、取締役会に独自の視点と貢献をもたらしたいと考えています。中でもがん領域は、私が特に注力してきた分野であり、エンハーツ®のような医薬品が患者さんやそのご家族、医療関係者の方々に与える影響を直接目にすることは、大変貴重な経験であり、心から光栄に思います。これまで、営業やマーケティング、メディカルアフェアーズ、価格・アクセス戦略、償還制度など、多岐に亘る分野でチームを率いて得たグローバルな視点や知見を、当社のさらなる成長と発展に活かしていきます。患者さんや医療関係者、社員、株主、投資家の皆さまをはじめとした当社全てのステークホルダーの皆さまが誇りを持てるような行動を徹底することで、社会により良い影響をもたらすとともに、目標を上回る成果を達成できるよう、企業価値の持続的な向上に努めてまいります。

取締役 オンコロジービジネスユニット長 **ジョセフ・ケネス・ケラー**



私は長年、開発部門でキャリアを積み、患者さんに新たな治療の選択肢を提供したいという思いで臨床開発に携わってきました。第一三共では感染症やワクチンの領域を担当し、開発部門での最後のプロジェクトとして、通常とは異なる感染症パンデミックの状況下において、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に対する国産初のmRNAワクチン「ダイチロナ®筋注」の開発に取り組みました。2022年に日本事業ユニットのメディカルアフェアーズ本部に異動し、この4月から日本事業ユニット長を務めています。また、昨年の4月からはPatient Centricity特命担当としての役割も担っています。

当社グループは、「患者さんへの思いやりとイノベーションへの情熱」を企業活動の中核に据え、バリューチェーン全体でPatient Centricityの取り組みを推進しています。Patient Centricityは当社グループにとって重要な価値観であり、特命担当はこれをグローバルかつクロスファンクショナルに強化する役割を担っています。

第一三共は「患者さんのために何ができるか」を問い続け、革新的な新薬を創出してきました。今後も患者さんを中心に据え、サステナブルな社会に向けて企業活動を推進していきたいと考えています。

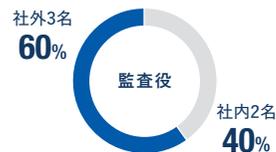
取締役常務執行役員 ジャパンビジネスユニット長
日本事業ユニット長兼 メディカルアフェアーズ本部長

上野 司津子

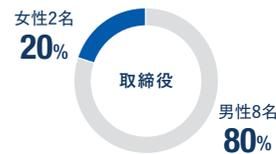


取締役会・監査役会の構成

社外役員比率



女性役員比率



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および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、取締役候補者および監査役候補者の選任について、株主総会に諮ることとしています。CEO候補者について指名委員会において議論を重ねている後継者計画、資格要件定義等に基づき選定し、CEOおよびCOOの選定(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。取締役が会社法およ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、指名委員会およ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およびCOOの解職については、会社法および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、選定同様、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。毎年度、指名委員会において、CEOの選定、解職、再任について審議しています。

取締役の報酬に関する考え方

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。

報酬構成(社内取締役)

固定報酬である基本報酬、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および中計業績連動株式報酬の4つの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。

報酬構成(社外取締役)

経営の監督機能を担い、業務執行を担う立場にはないことから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およ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図1の通り設計しています。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。

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)

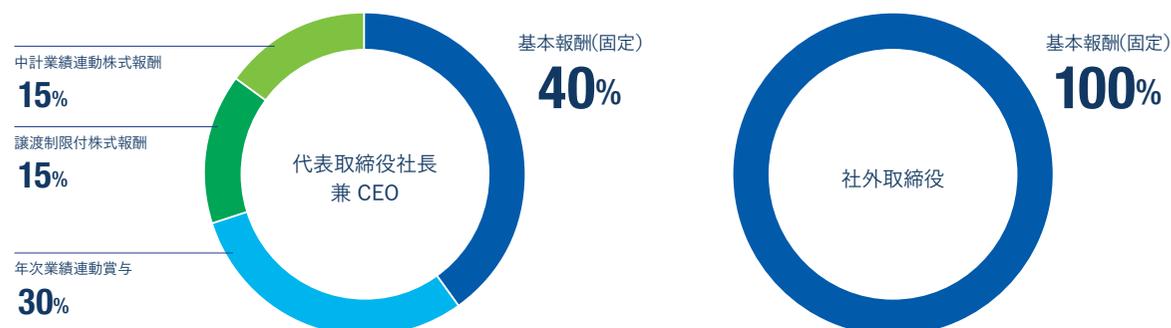
短期インセンティブ報酬となる年次業績連動賞与の支給額は、当該事業年度の売上収益、コア営業利益率[※]、親会社の所有者に帰属する当期利益の期初に公表する業績予想値の達成度、また、期初に設定した各役員目標・課題の達成度に応じて決定します。支給額の算定式、ならびに、年次業績連動賞与の評価割合および仕組みについては当社ウェブサイトをご確認ください。

※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

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同時に、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。

(図1) 報酬構成割合



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%の範囲で業績連動係数を決定しています。

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

※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、年次業績連動賞与およ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およ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。

マルス条項

法令違反または社内規程の重大な違反等の非違行為等があった場合、報酬委員会への諮問を経て、取締役会の決議により、中計業績連動株式報酬について、株式交付制度に基づく当社株式およびその売却代金の一部または全部の交付および給付を行わないマルス条項を設けています。

報酬ガバナンス・決定手続き

取締役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、報酬方針、報酬水準、報酬構成、報酬構成割合、クローバック条項、マルス条項、報酬ガバナンス・決定手続き、年次業績連動賞与の支給、譲渡制限付株式の割当、および中計業績連動株式報酬の評価係数結果について、十分に審議しています。加えて、各報酬の達成指標等の詳細設計について議論し確認するとともに、役員ごとの報酬水準について検証しています。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](#) をご覧ください

監査役の報酬に関する考え方

監査役の報酬等は、経営の監督機能を担い、業務執行を担う立場にはないという役割に鑑みて、固定報酬である基本報酬のみとしています。基本報酬の水準は、外部専門機関の調査による他社水準を参考に、産業界の上位水準を志向して設定しています。具体的には、東京証券取引所に上場

する会社のうち時価総額上位100位以内の企業群を主な比較対象とし、国内大手製薬企業の水準についても参照します。監査役の個人別の報酬の額等は、株主総会で決議された報酬総額内で、監査役会において協議し、監査役全員同意の上、決定しています。

取締役会の実効性・機能の向上(2024年度 取締役会評価)

当社は、取締役会評価を、取締役会および取締役自らの現状評価と課題認識のために活用し、継続的に取締役会の機能・実効性の向上に努めています。毎年度、取締役会評価を実施し、本評価から抽出された課題に対する改善施策に取り組み、次年度の取締役会評価において、現状評価および前年度からの改善状況を確認しています。

2024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わる評価内容・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
- 2) 取締役会の運営
- 3) 取締役会の構成
- 4) 指名委員会・報酬委員会の機能
- 5) 取締役会の実効性に関する課題・改善点
- 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
- 7) コーポレートガバナンス全般

2024年度は、第三者機関による取締役会評価を実施しました。全ての取締役および監査役を対象に、アンケートによる自己評価、第三者機関によるインタビューを実施し、それらの分析・評価結果について第三者機関から報告を受けています。なお、2024年度は社外取締役ピア・レビューを実施しています。

2024年度 取締役会評価 結果

2024年度 取締役会評価において、第三者機関より、当社取締役会は、取締役会の役割、責務、運営および構成の面、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報告されています。

また、当社の経営環境等を踏まえ、当社取締役会の役割・機能に関する共通認識が形成されていること、適切な議題選定、取締役会議長による議論の采配、社外役員への取締役会議案に関する個別の事前説明等により、論点を明確にした質の高い議論が行われていると評価されています。

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(2023年度評価時)	2024年度の主な取り組み
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についての議論の充実	<ul style="list-style-type: none">取締役会、取締役・監査役意見交換会等において、長期戦略、中期経営計画、グローバル化、サステナビリティ、ESG経営、リスクマネジメント等について、重点的に議論した。
2 取締役会の意思決定機能および監督機能のさらなる強化に向けた運営面での強化	<ul style="list-style-type: none">当社にとって最適な監督と執行のバランスを検討し、見直しを行った取締役会審議事項・報告事項に基づく、取締役会運営を行った。従前に引き続き、取締役会以外の場(取締役・監査役意見交換会、社外役員説明会、社外役員会合等)も含めた議論の機会を設定した。
3 取締役会構成の最適化に向けたさらなる検討	<ul style="list-style-type: none">取締役会およ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。社外取締役1名増員により、社内取締役・社外取締役の比率が50:50となった。女性および外国籍の社内取締役候補者を取締役会において選定した。

2025年度 取締役会重点施策

2024年度の評価を踏まえ、2025年度において、継続し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、中期経営計画、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およ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、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実施する予定です。

監査役監査の状況(2024年度)

監査役監査の組織、人員について

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います。

監査役およ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18件、1月の監査役会の平均所要時間は130分程度です。

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	常勤監査役、社外監査役
	企業倫理委員会等 指名委員会・報酬委員会	常勤監査役 社外監査役
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および重要な書類の閲覧	常勤監査役
書類の閲覧	重要な決裁書類、重要会議の資料および議事録等	常勤監査役
監査役面談	全ユニット長、全グローバルコーポレート機能長、本部長、部長、国内外グループ会社の社長等	常勤監査役、社外監査役
往査	国内外主要事業所	常勤監査役、社外監査役
社外取締役との連携	意見交換会の実施	社外監査役
	個別面談の実施	常勤監査役
国内グループ監査役連絡会	年1回実施	常勤監査役
二次統制部門との連携	内部統制体制の構築・運用状況等の報告聴取、関連情報の入手	常勤監査役
	内部監査計画の説明や結果報告の聴取・意見交換の実施	常勤監査役、社外監査役
内部監査部門との連携	月例会等を通じた、内部監査事項および課題に関する意見交換、各種情報共有の実施	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し、情報交換・意見交換の実施	常勤監査役
会計監査人との連携	会計監査人より監査計画、監査および期中レビュー結果、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、近時のトピックについて、月1回程度、情報共有・意見交換の実施、監査上の主要な検討事項(KAM)に関する協議	常勤監査役、社外監査役

監査役会の具体的な共有・検討事項

- 監査方針、監査計画および業務分担
- 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
- 会計監査人の評価および選任(再任)
- 会計監査人の報酬等の同意
- 監査役会の実効性評価
- 内部監査計画および内部監査結果
- 会計監査人の非保証業務
- 国内グループ会社監査役による監査役監査の状況報告
- 監査役の職務執行状況(月次)

監査役会評価(2024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、2024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。2025年度は、グローバルな事業展開におけるコーポレートガバナンス体制の運営状況およびDX推進状況について特に注視し、活動を進めていきます。

役員紹介

役員の略歴については [こちら](#) をご覧ください

取締役



眞鍋 淳

代表取締役会長
会長執行役員



奥澤 宏幸

代表取締役社長兼CEO
社長執行役員



松本 高史

取締役専務執行役員
ヘッド オブ グローバル HR
CHRO



ジョセフ・ケネス・ケラー

取締役
オンコロジービジネスユニット長



上野 司津子

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



西井 孝明

社外取締役(独立役員)
取締役会 議長

(重要な兼職の状況)
・花王株式会社社外取締役



小松 康宏

社外取締役(独立役員)

(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



本間 洋

社外取締役(独立役員)
報酬委員会 委員長

(重要な兼職の状況)
・株式会社NTTデータグループ
相談役
・三井不動産株式会社 社外取締役

監査役



渡辺 章博

社外取締役(独立役員)
指名委員会 委員長

(重要な兼職の状況)
・フーリハン・ローキー株式会社
会長



木下 玲子

社外取締役(独立役員)

(重要な兼職の状況)
・アドミラルキャピタル株式会社
代表取締役社長
・ヘリオス テクノ ホールディング株式会社
社外取締役
・株式会社クスリのアオキホールディングス
社外取締役



荒井 美由紀

常勤監査役



横山 輝道

常勤監査役



今津 幸子

社外監査役(独立役員)

(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
・アルコニクス株式会社社外取締役



渡辺 雅子

社外監査役(独立役員)

(重要な兼職の状況)
・株式会社サカタのタネ
社外取締役



松本 光弘

社外監査役(独立役員)

(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