

イノベーションに情熱を。
ひとに思いやりを。

第一三共グループ
バリューレポート

2025

CONTENTS

01

第一三共の価値創造とは

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

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

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

04

データセクション

10年間の主要財務データ	65
製品情報	67
株式情報	68

表紙に寄せて

表紙のデザインは、私たちの最大の強みである「サイエンス&テクノロジー」から生まれる成長の推進力の力強さ、新たなステージへ向かう未来への意志と想いを込めています。



バリューレポート2025公開にあたって

バリューレポートでは、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。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、短中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。

※国際統合報告評議会

将来の見通しに関する注意事項

このバリューレポートで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・仮定およ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およ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。

報告対象範囲

対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日（2024年度）に加えて
2025年4月以降の情報を一部含みます。

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およ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

パーパスを実現するために、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年版）の原則や基準と当社の開示情報との対照表



バリューレポートに関するお問い合わせ

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

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

2025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



「がんが強みを持つ先進的
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。

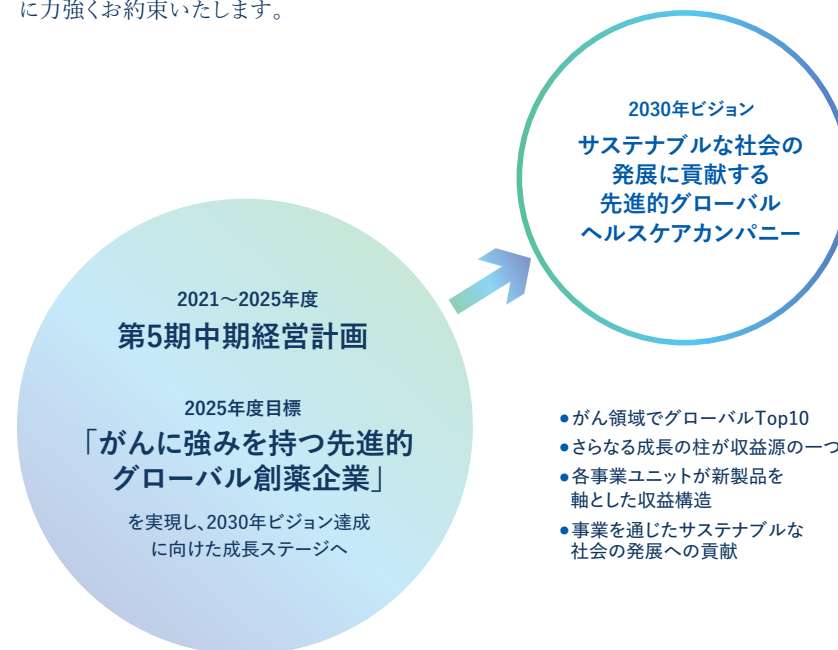
当社はパーパス「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」の実現を目指し、2030年に向けたビジョンとして、「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」を掲げ、持続可能な成長に向けた取り組みを加速しています。本年度は、第5期中期経営計画（以下、第5期中計。2021～2025年度）の最終年度となりますが、策定当初に掲げた目標以上の成果を創出できるよう、社員一丸となって取り組んでいます。また、次なる成長ステージへと飛躍を遂げるための道筋として、2035年ビジョンと第6期中計（2026～2030年度）の策定に関する議論を進めています。このような節目の年に、第一三共のCEO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

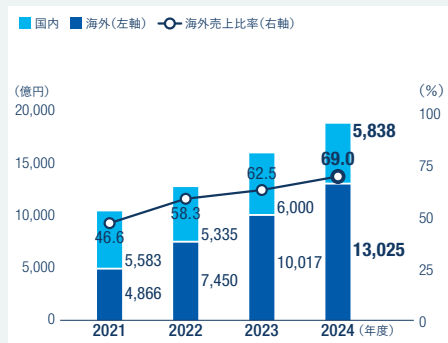
財務・未財務[※] ハイライト

※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

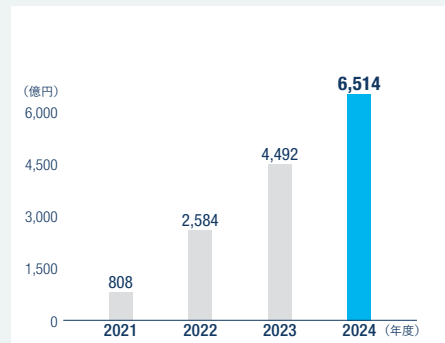
財務データ推移

海外売上比率



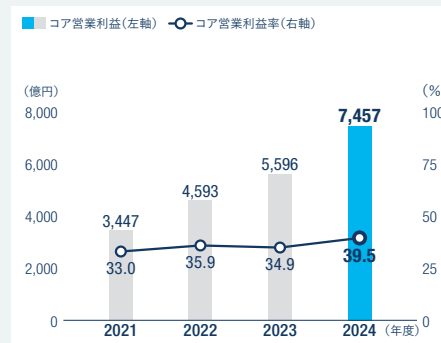
エンハーツ、リクシアナ等のグローバル注力品の売上伸長および円安進行による増収に伴い、海外売上比率は上昇しています。

グローバル売上収益 エンハーツ



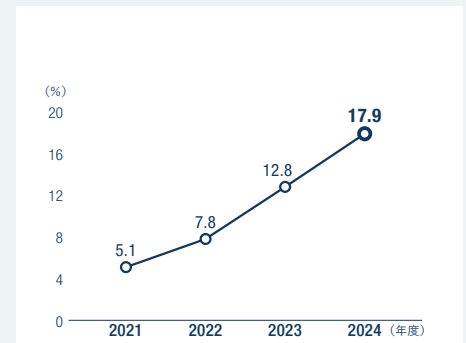
既上市国・地域での市場浸透および上市国・地域の拡大により大幅に増収しました。

研究開発費控除前コア営業利益・コア営業利益率



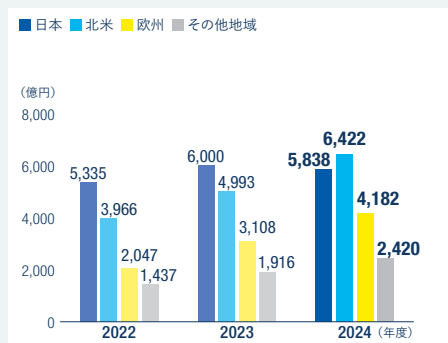
増収に伴いコア営業利益も増益となりました。

ROE



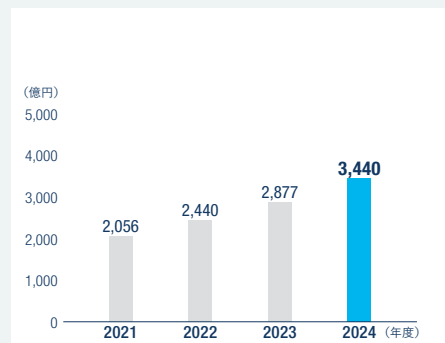
2025年度目標の16%以上を、2024年度時点で17.9%と上回って達成しました。

セグメント別売上



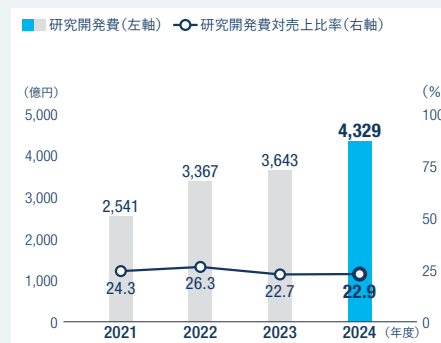
グローバル主力品の売上伸長等により、日本を除く全ての地域で増収となりました。

グローバル売上収益 エドキサバン



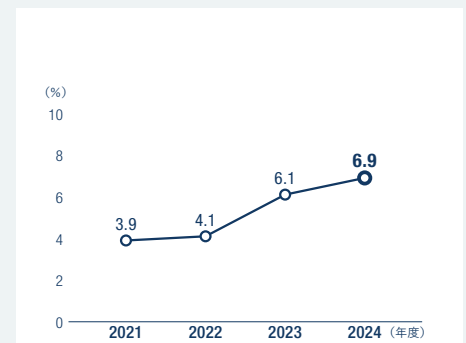
日本・欧州等での売上が堅調に伸長しました。

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

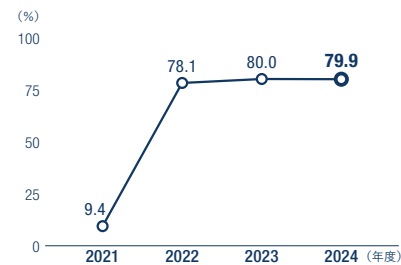
環境データ推移

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。

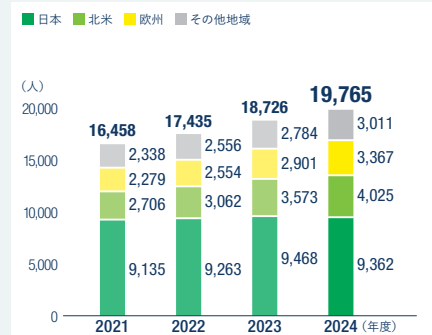
再生可能電力利用率



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。

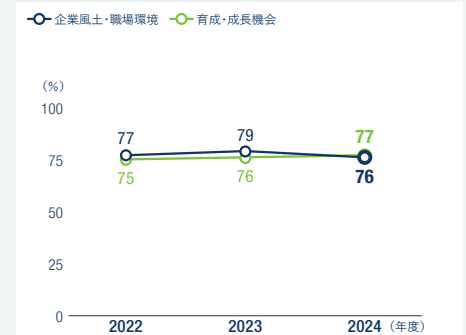
社会データ推移

社員数



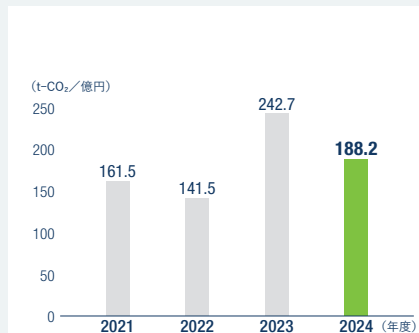
グローバル展開の拡大に伴い、高い専門性や豊富な経験を有するグローバル人材の確保を強化しています。

エンゲージメントサーベイ肯定的回答率



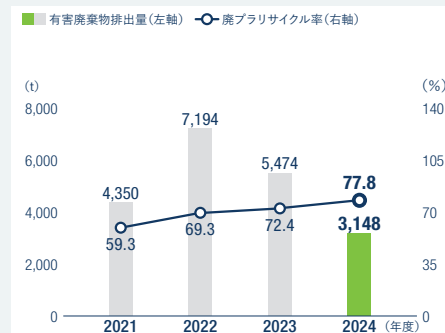
グローバル共通のエンゲージメントサーベイによる分析・改善施策を実施し、エンゲージメント向上を目指しています。

CO₂排出量(Scope3, Cat.1)売上高原単位



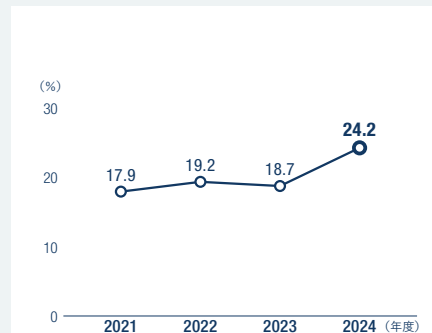
売上高の増加および連結子会社の売却により、売上高原単位が減少しました。今後は、調達先企業の活動量に基づく実排出量を反映する算定方法の導入を検討していきます。

有害廃棄物排出量、廃プラリサイクル率



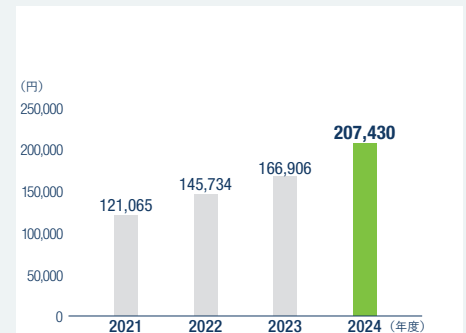
有害廃棄物排出量は削減努力により基準年の2020年度(5,607t)を下回りました。また、廃プラリサイクル率は再資源化を進めることにより、目標値の70%以上を達成しています。

女性上級幹部社員比率(グローバル)



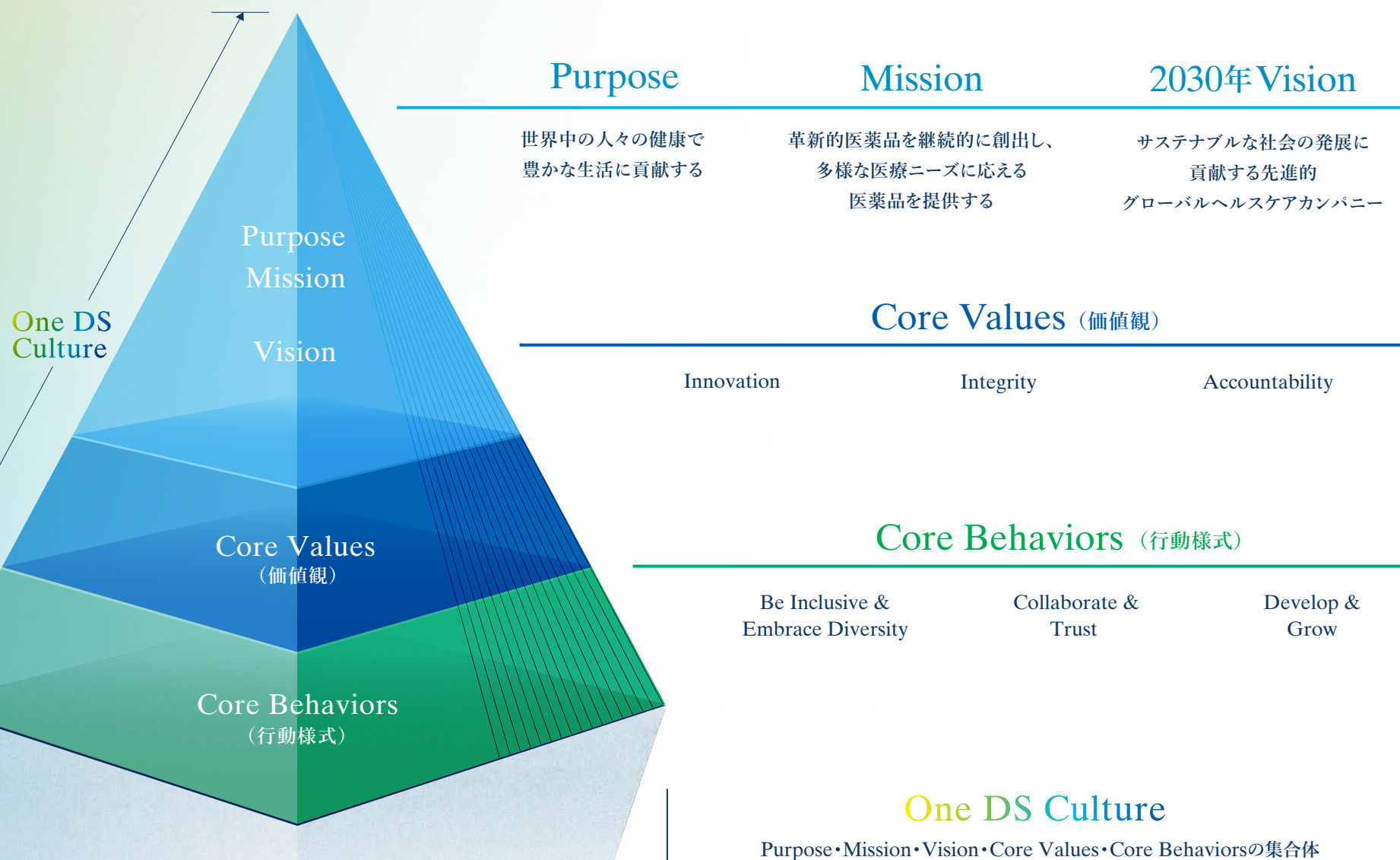
女性社員が長期的にキャリアを構築し、活躍できるよう女性活躍推進に取り組んでいます。

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

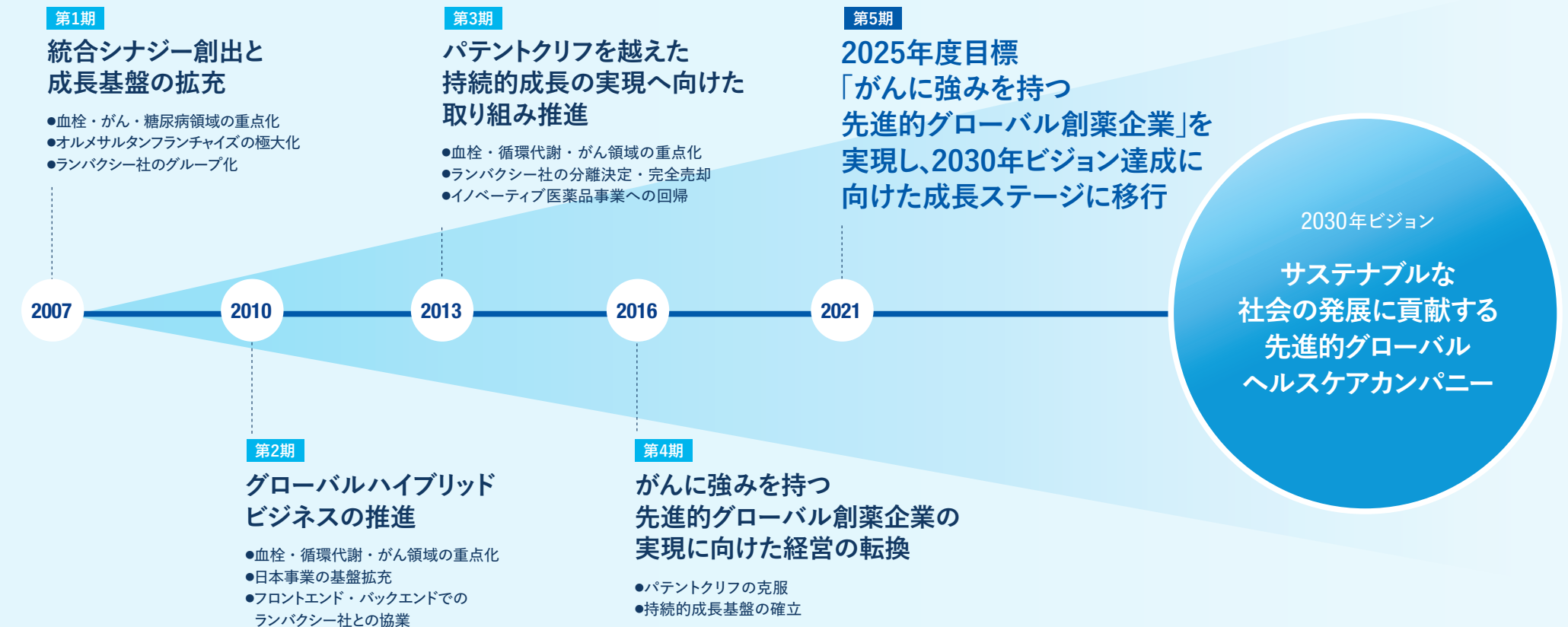


第一三共グループの歩み

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

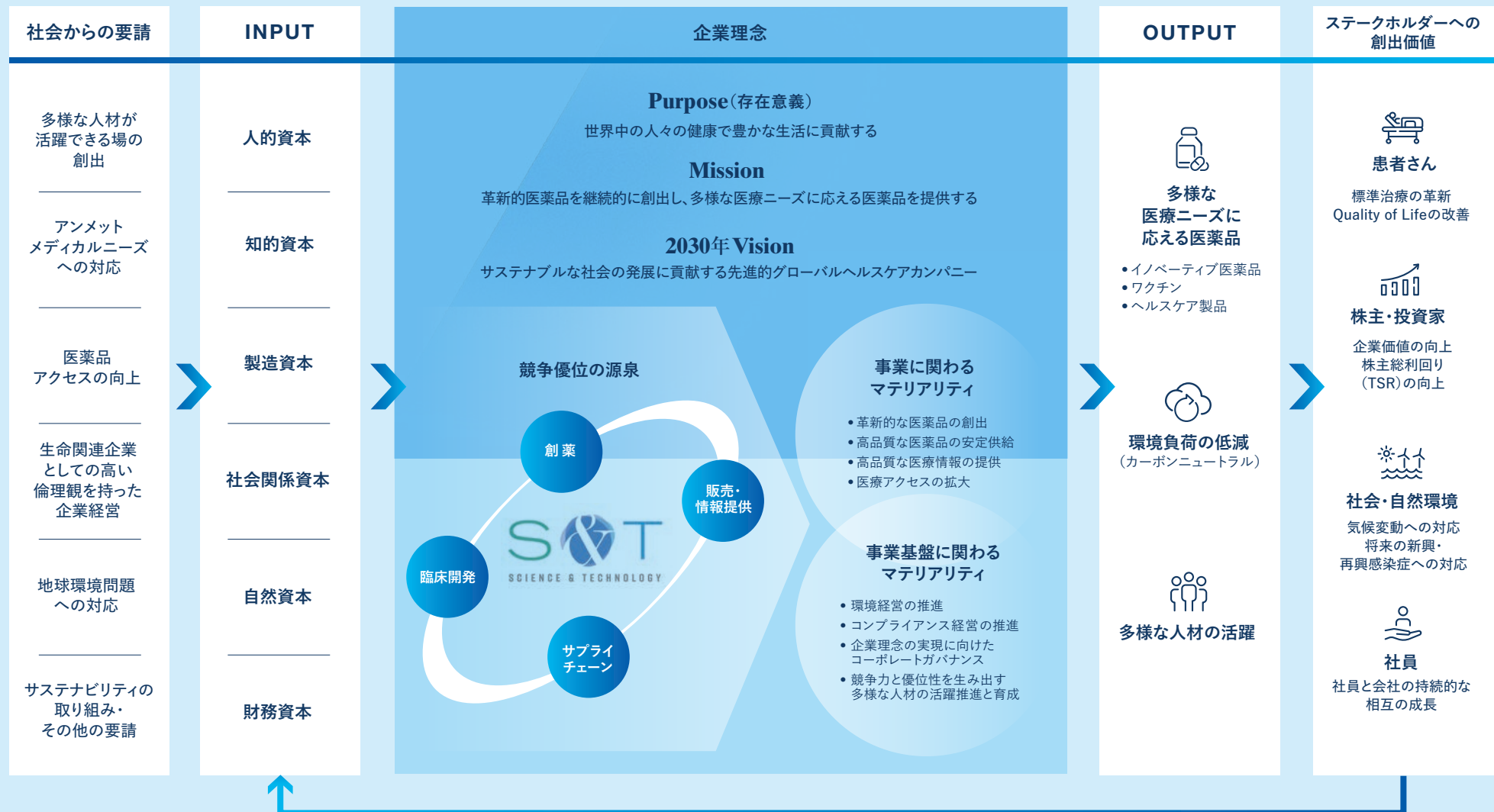
第一三共は、100年を超える歴史の中で培ってきたサイエンス&テクノロジーの強みを活かし、革新的医薬品の継続的な創出に挑み続けています。2021年からの第5期中期経営計画においては、「がんに強みをもつ先進的グローバル創薬企業」を2025年の達成目標として明確に位置づけ、成長を加速させてきました。その先には、「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」という2030年ビジョンを見据え、世界中の人々の健康で豊かな生活により一層貢献することを目指しています。

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。



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

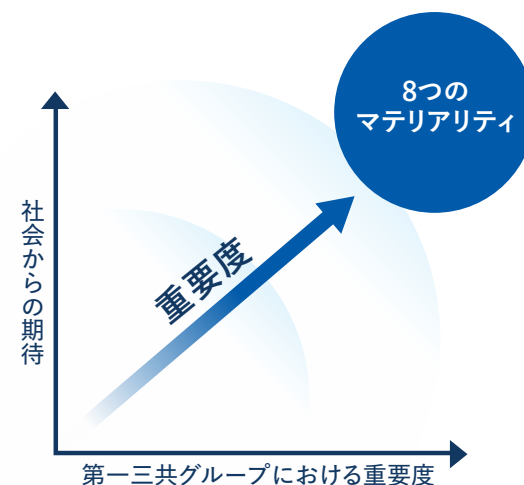
* 当社が投資を強化していく中、将来財務につながる（キャッシュフローを生み出す）重要資本が増強されることを表し、財務へのコネクティビティをより明確に示すことを企図して使用

マテリアリティ

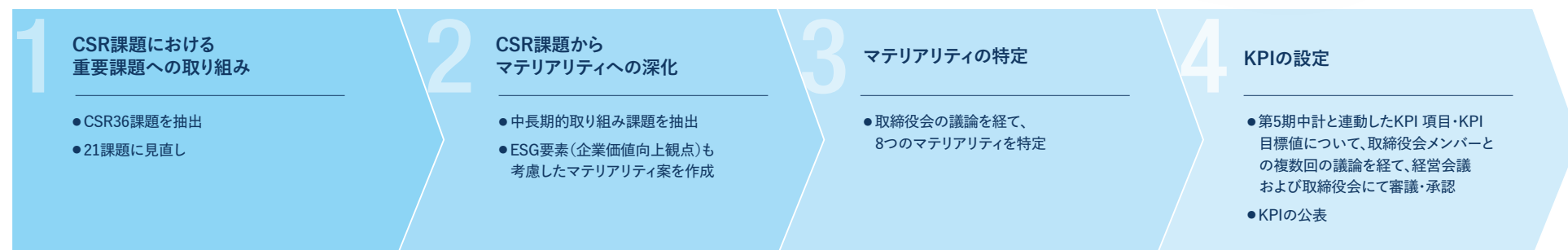
当社グループでは、持続的な成長に向けて取り組むべき重要課題を、当社グループにおける重要度（中長期的な企業価値に影響を及ぼす重要性）と社会からの期待の両面から、8つのマテリアリティとして特定し、「事業に関わるマテリアリティ」と「事業基盤に関わるマテリアリティ」に整理しました。第5期中期経営計画（以下、第5期中計）の策定時に、マテリアリティごとの長期目標と課題に加え、取り組み指標としてのKPIを設定しています。

マテリアリティの特定とKPI設定までの経緯

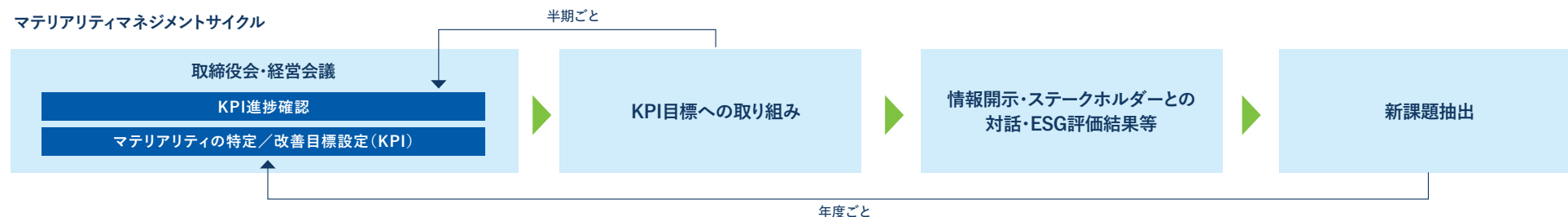
マテリアリティの特定と整理にあたっては、2015年度にCSRの観点から、36課題を選定しました。その後、数度に亘る見直しや経営会議・取締役会での活発な議論、ステークホルダーとの対話等を踏まえ、2020年3月に8つのマテリアリティを特定し、その取り組み指標であるKPIを2021年4月に公表しました。マテリアリティの特定とKPI設定のプロセスは、以下図示している通りです。



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。

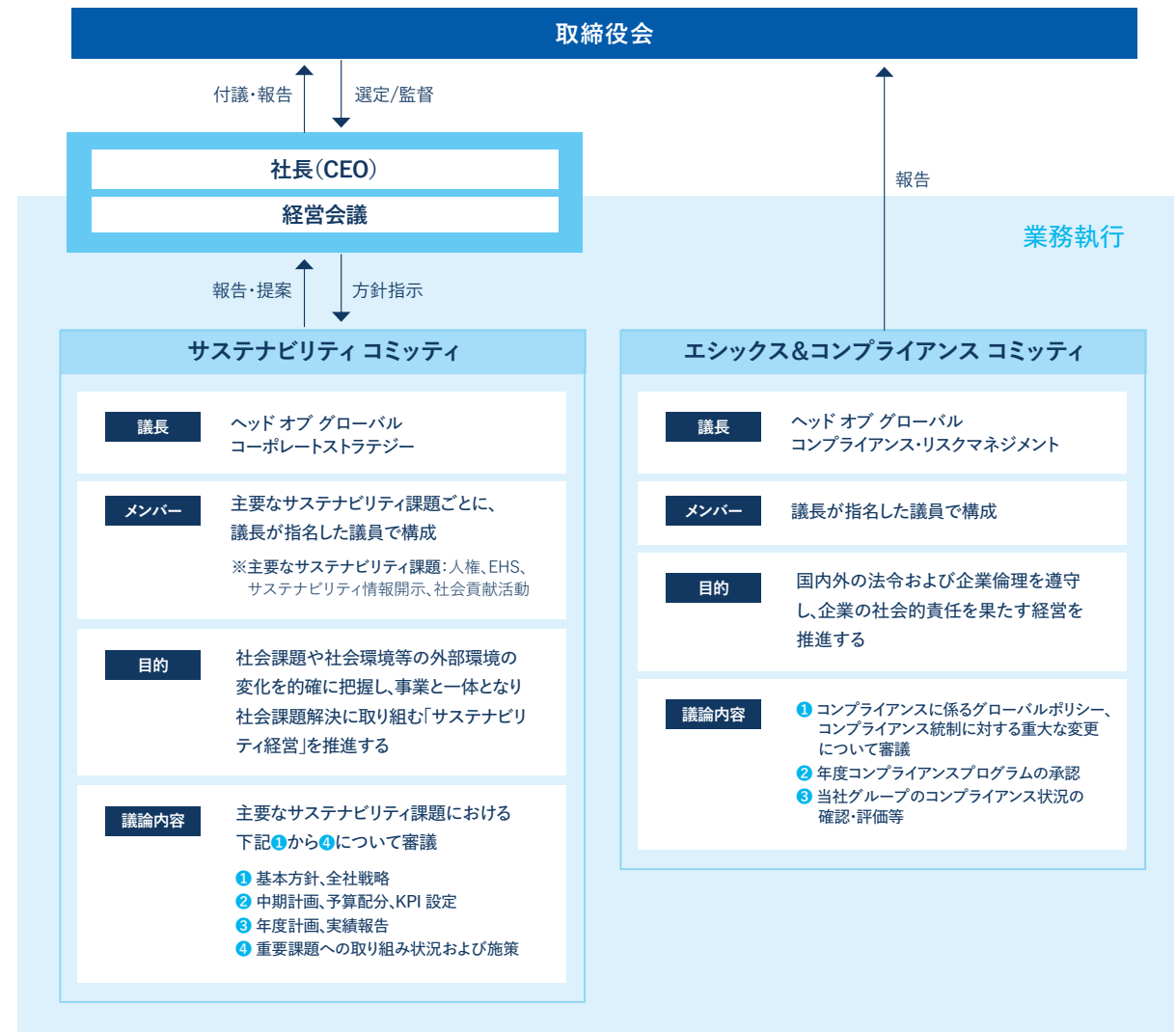
なお、企業倫理・コンプライアンス推進活動についてはエシックス&コンプライアンス コミッティ(原則年1回以上開催)において審議・報告の上、取締役会に報告しています。

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ん申請、非小細胞肺癌ん二次/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ん三次治療 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ん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小細胞肺癌ん二次治療(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

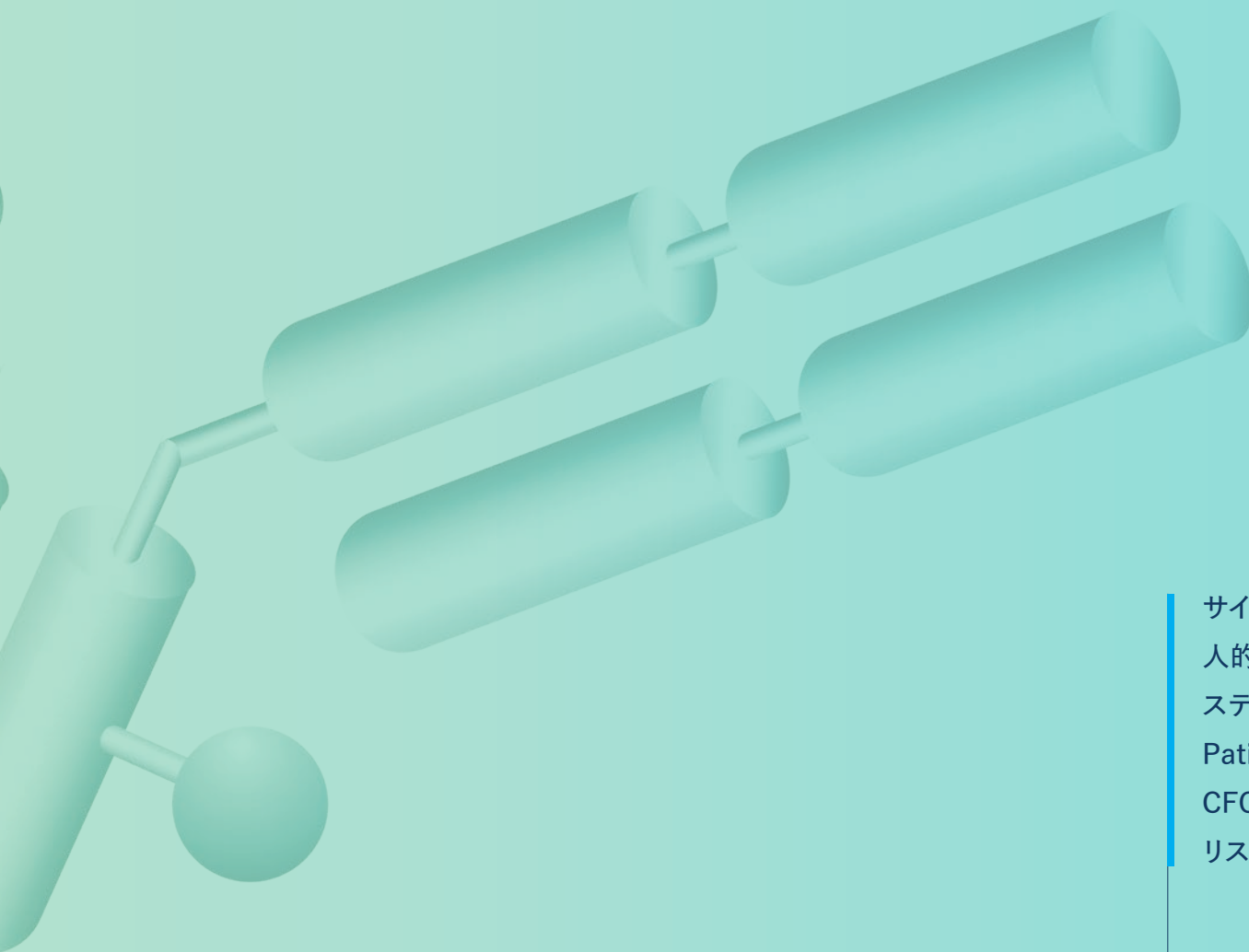
※9 結社の自由・団体交渉権の承認、強制労働の禁止、児童労働の禁止、差別の撤廃、安全で健康的な労働環境

※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

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

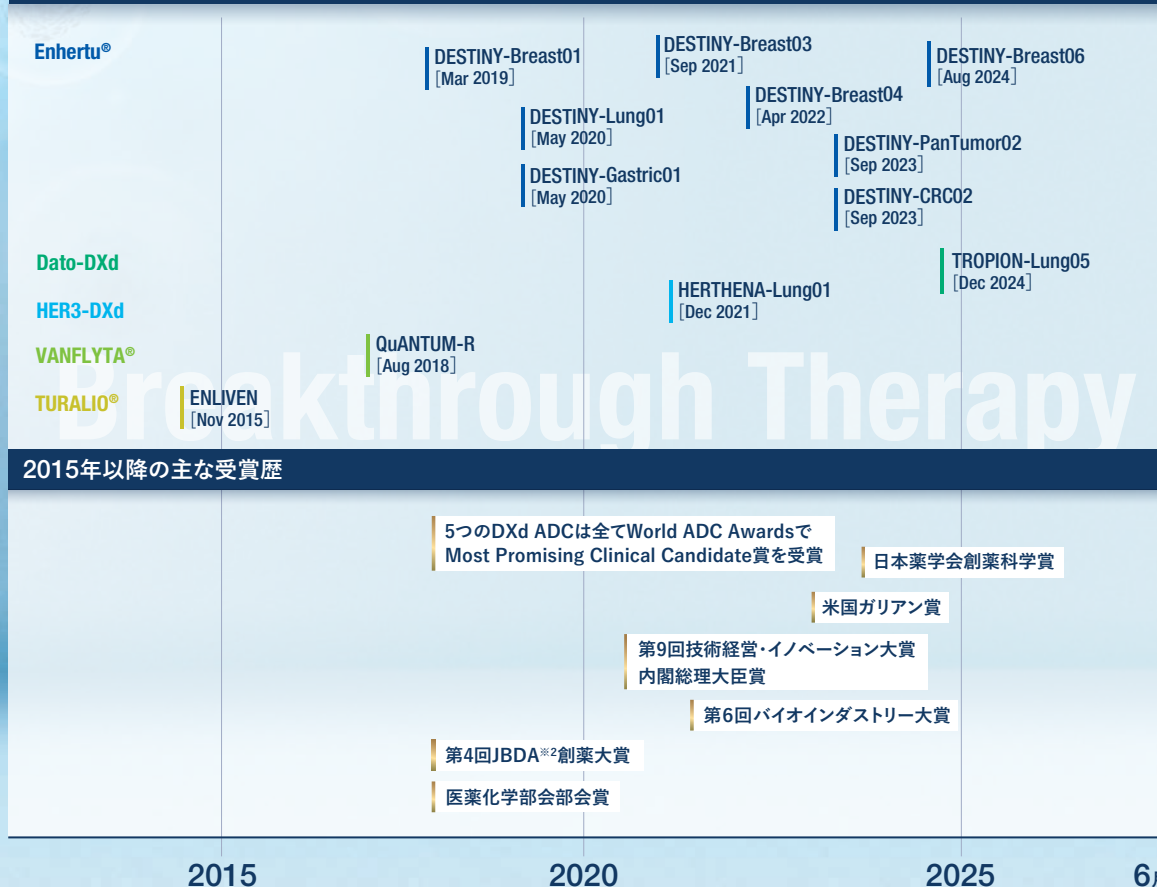
革新を生み出す創薬力と、 挑戦を継承するDNA

FDAより10年間で12もの画期的治療薬
(Breakthrough Therapy)に指定^{※1}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
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

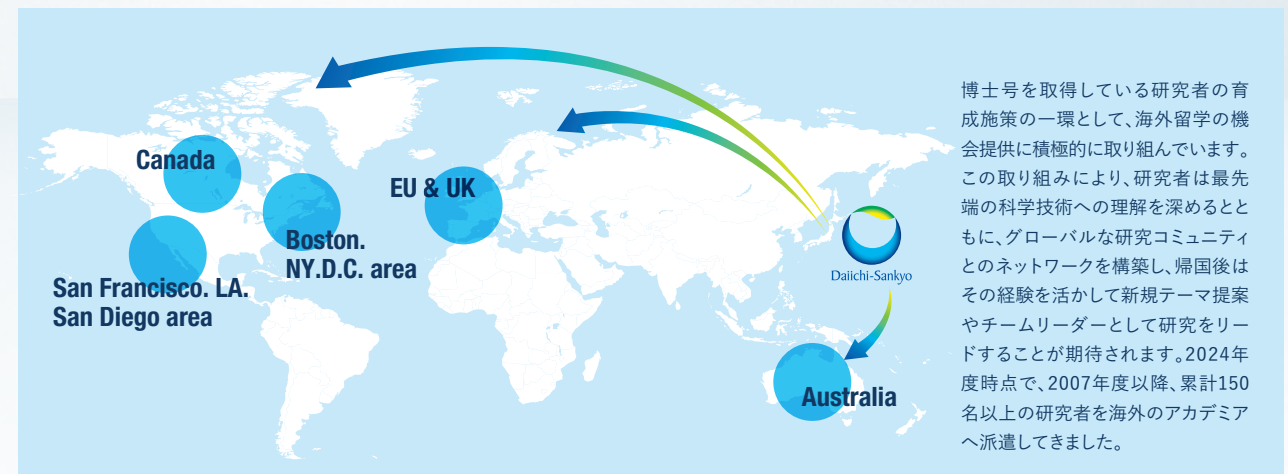
員の主体性を促進しています。

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



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

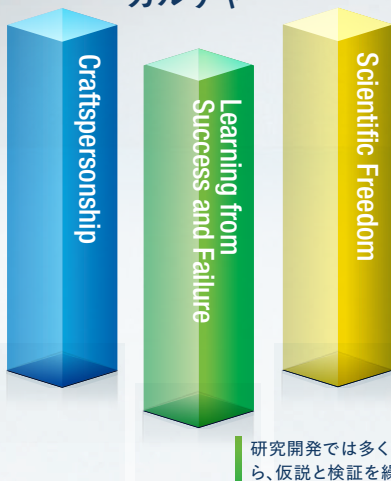
度と2024年度の開発パイプラインの変化に顕著に表れています。

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

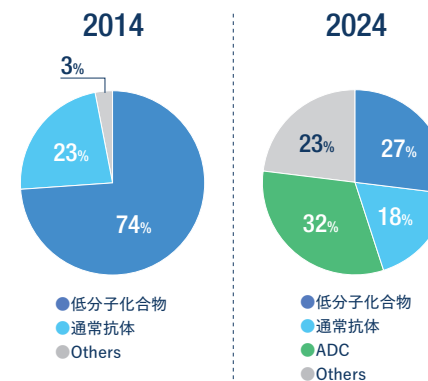
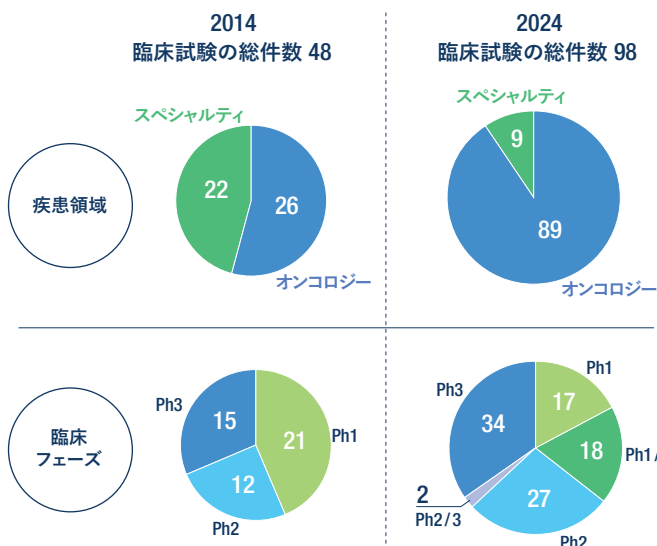
3つのR&Dカルチャー



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

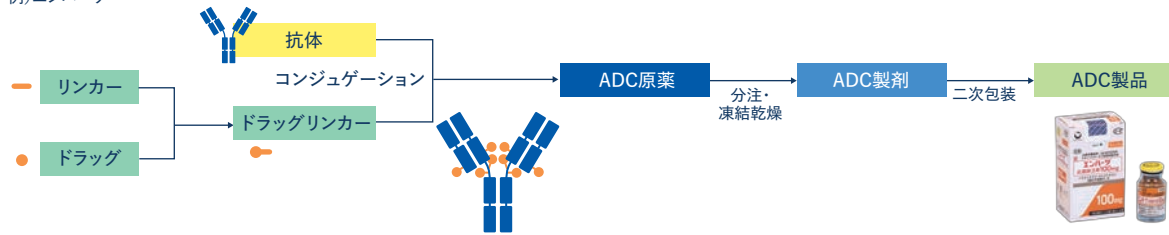
マルチモダリティパイプラインへの変化

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。

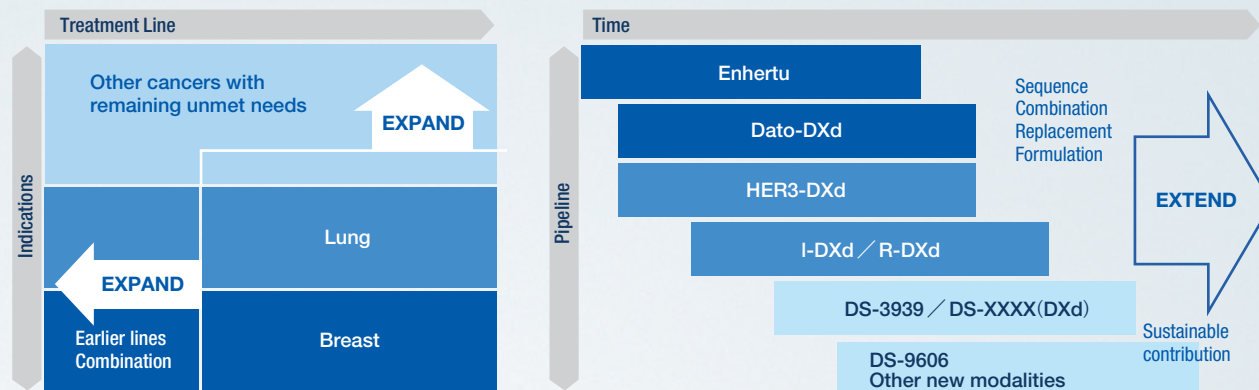
●技術的優位性を中核に据えたR&D戦略

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^{※4}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^{※5}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

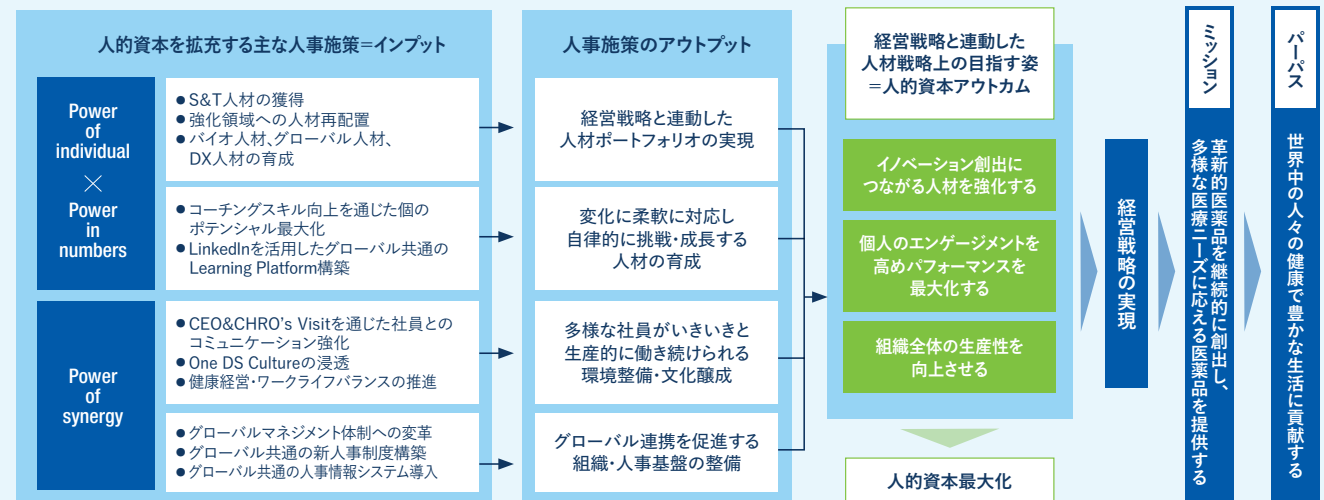
人的資本

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
バイオ人材 (抗体製造プロセス開発領域) (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 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
グローバル人材 (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
DX人材 (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	●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) ●第一三共のDNA理解(例: 第一三共の歴史、Core Values & Behaviors, Patient Centricity)

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

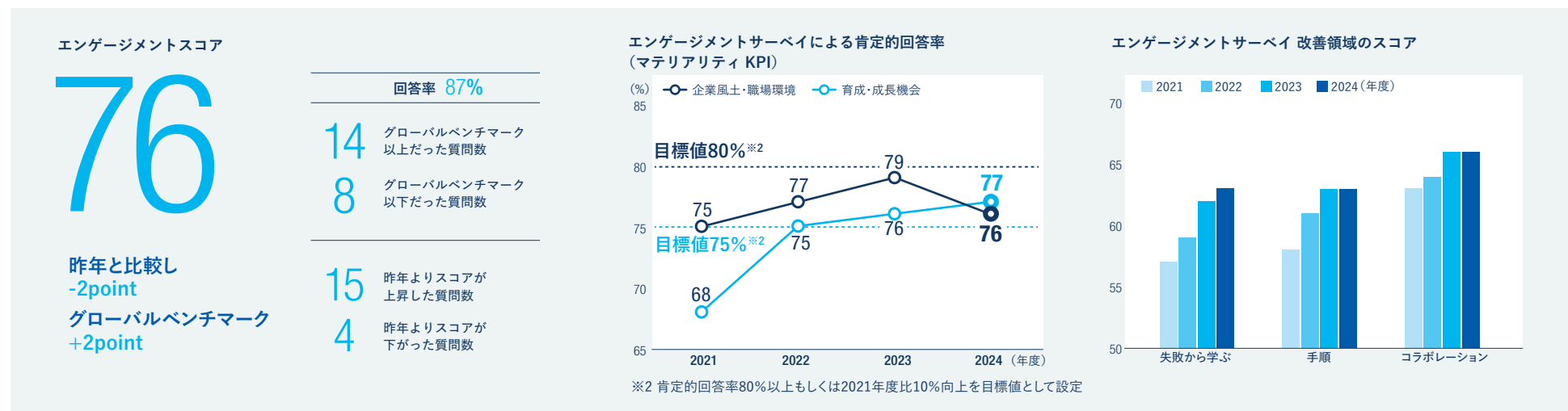
小川 晃司

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^{※1}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

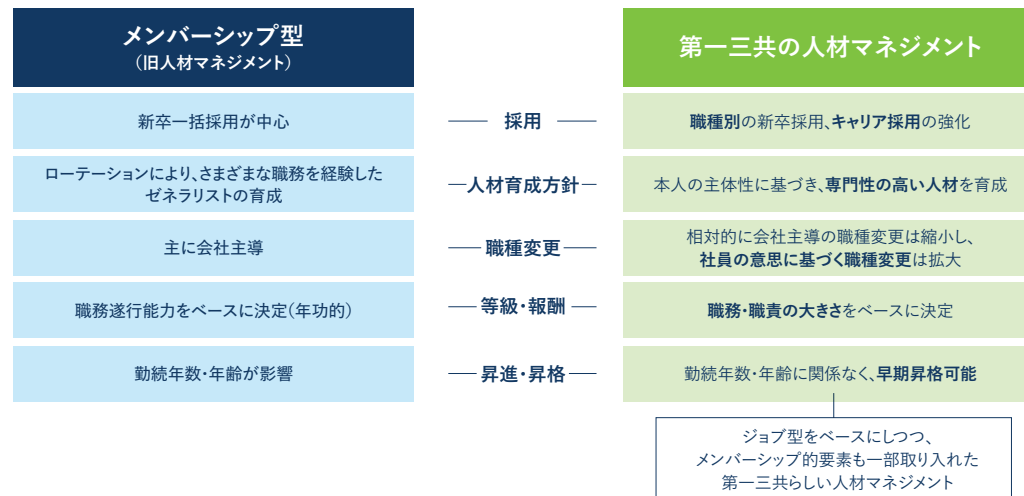
グローバル共通新人事制度の概要

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

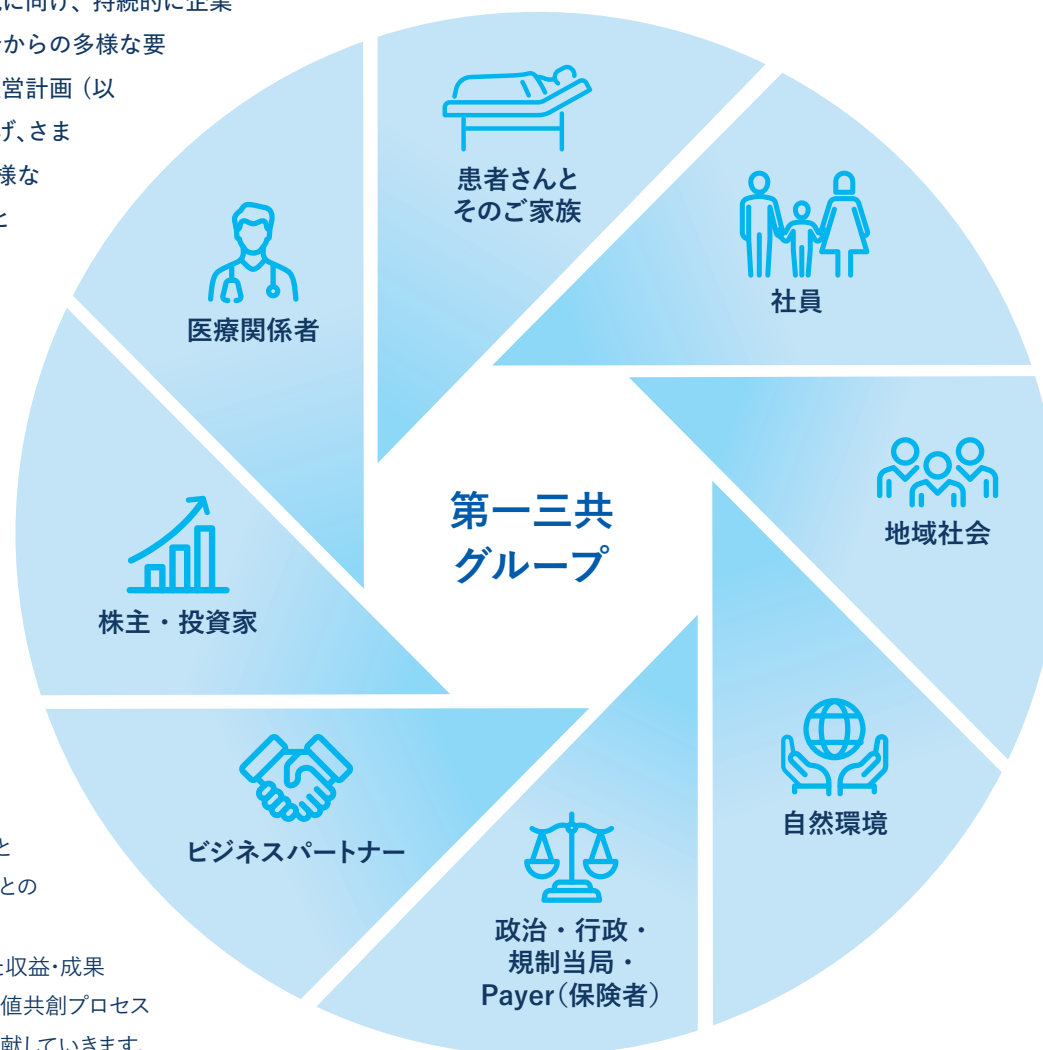
当社グループの「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスの実現に向け、持続的に企業価値を高めていくためには、アンメットメディカルニーズをはじめ、変化し続ける社会からの多様な要請を把握し、企業活動に反映させることが必要不可欠です。当社グループ第5期中期経営計画（以下、第5期中計）において、「ステークホルダーとの価値共創」を主要な戦略の一つに掲げ、さまざまなステークホルダーとの対話を積極的に行っています。対話を通じて把握した多様な価値観に基づく期待やニーズを、当社グループが取り組むべきサステナビリティ課題として経営戦略に統合し、事業活動と一体となって取り組むことで、第一三独自の価値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

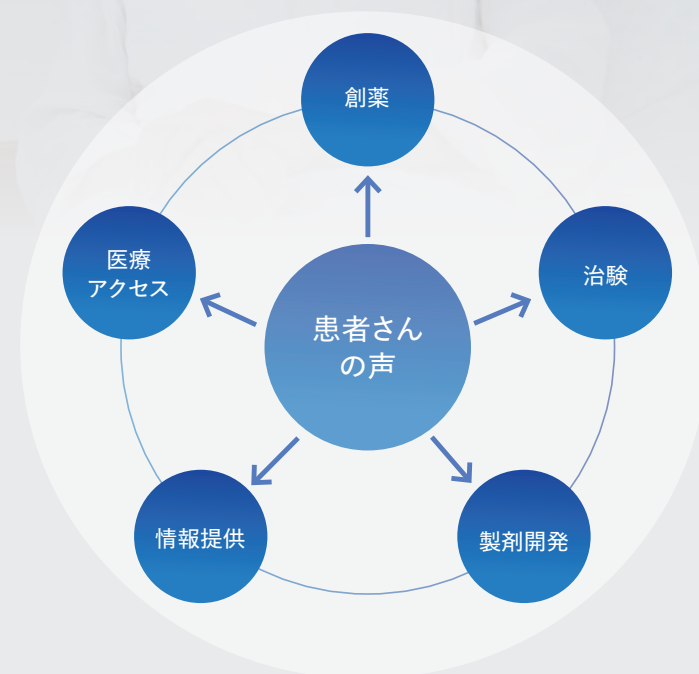


取締役 常務執行役員
ジャパンビジネスユニット長
日本事業ユニット長
兼 メディカルアフェアーズ本部長

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。



組織での 水平 の浸透

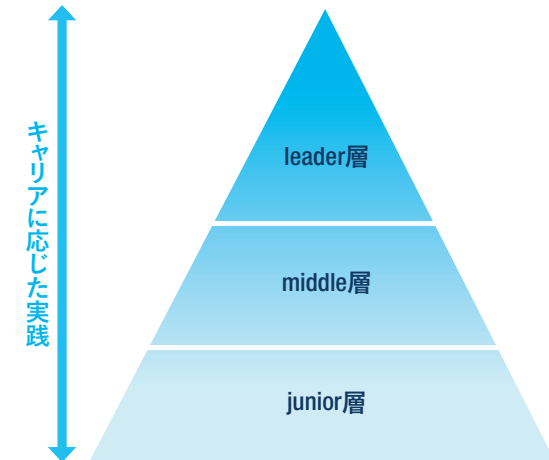
日本におけるバリューチェーン連携体制

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。

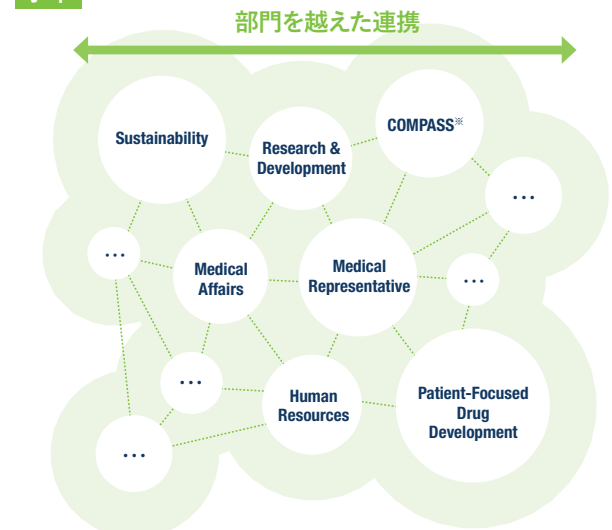
このように、研究、開発、製造、製品の情報提供に関わる各部門の担当者が連携し、患者さんが直面する課題を知り、組織内における「Patient Centricity」の水平方向への浸透を推進しています。

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

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^{※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。

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[®]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[®]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 ^{※1}	40%	40%
ROE	16%以上	16%以上
DOE ^{※2}	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

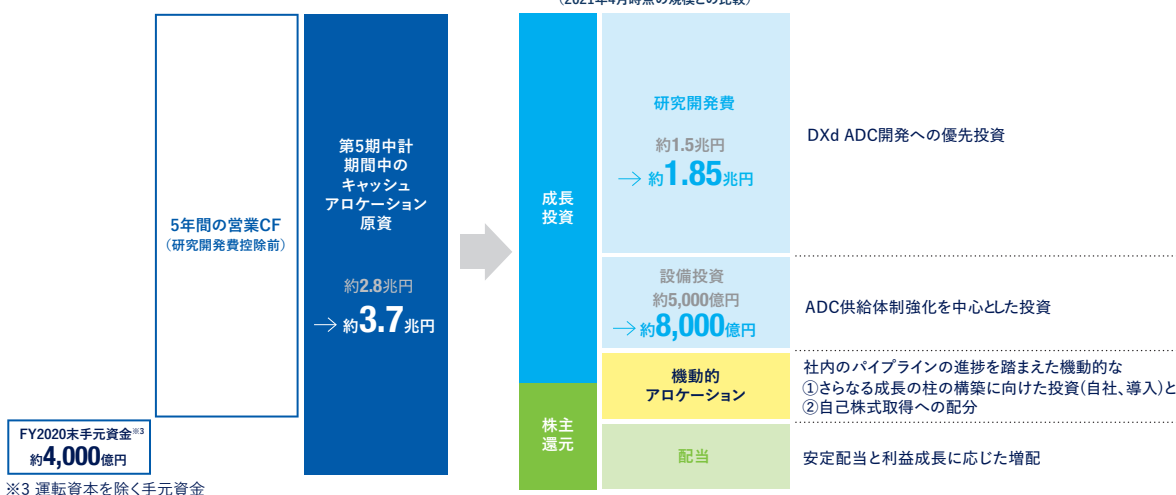
回る水準を達成できる自信を深めており、次期中計へ向けた手応えを強く感じています。

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

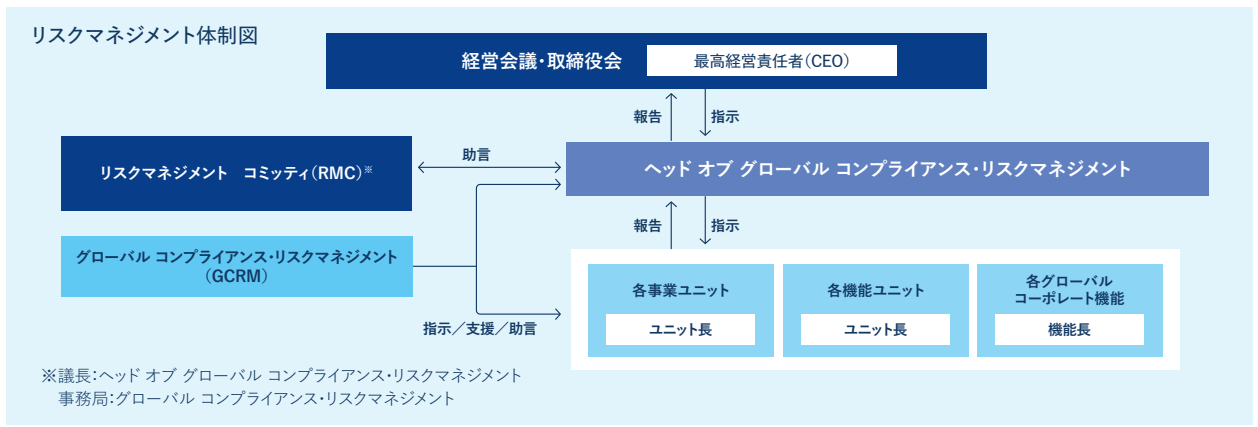
当社グループは、ヘッド オブ グローバル コンプライアンス・リスクマネジメントがグループ全体のリスクマネジメントを統括しています。そのもとで各ユニットおよび機能長がリスクの抽出、評価、対策等の実施を行い、自律的なリスクマネジメントを推進しています。グローバル コンプライアンス・リスクマネジメントは、グループ全体の運営実務を担うとともに、各ユニット・機能に対して必要な指示、支援、助言を行います。

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	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 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。
	2. AI関連規制等への対応 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。	

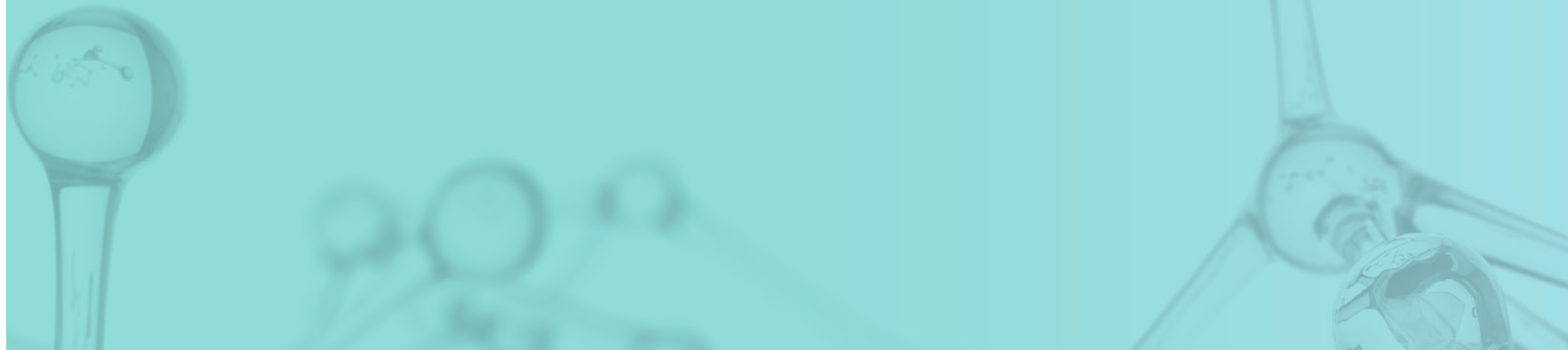
主なリスクとその対応状況

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 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 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	・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 ・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 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 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	・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 ・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 ・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 ・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、 輸入関税の変更や急激な政策変更の可能性	・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 ・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 ・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、 米国での現地生産強化の可能性検討
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 製造委託先等における品質リスク等による製造活動や 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	・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 ・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
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 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、 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	・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 ・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
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	・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	・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
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	・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 ・適切な販売条件の設定・実施 ・各国における医薬品価格政策のモニタリング ・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
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 重大な法令違反の可能性	・毎年のCEOコンプライアンスメッセージの全社発信 ・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・啓発等の実施 ・グローバル エシックス&コンプライアンス コミッティの設置 ・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 発見、違反があった場合の厳正な対応
金融市況 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 不利な影響の可能性	・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
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 システムの停止や情報の漏洩の可能性	・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 ・情報セキュリティに関する社員研修の実施 ・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 ・情報・サイバーセキュリティ基盤強化・運用改善 ・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 ・個人情報管理状況の定期的なモニタリング
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 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	・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 ・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 ・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

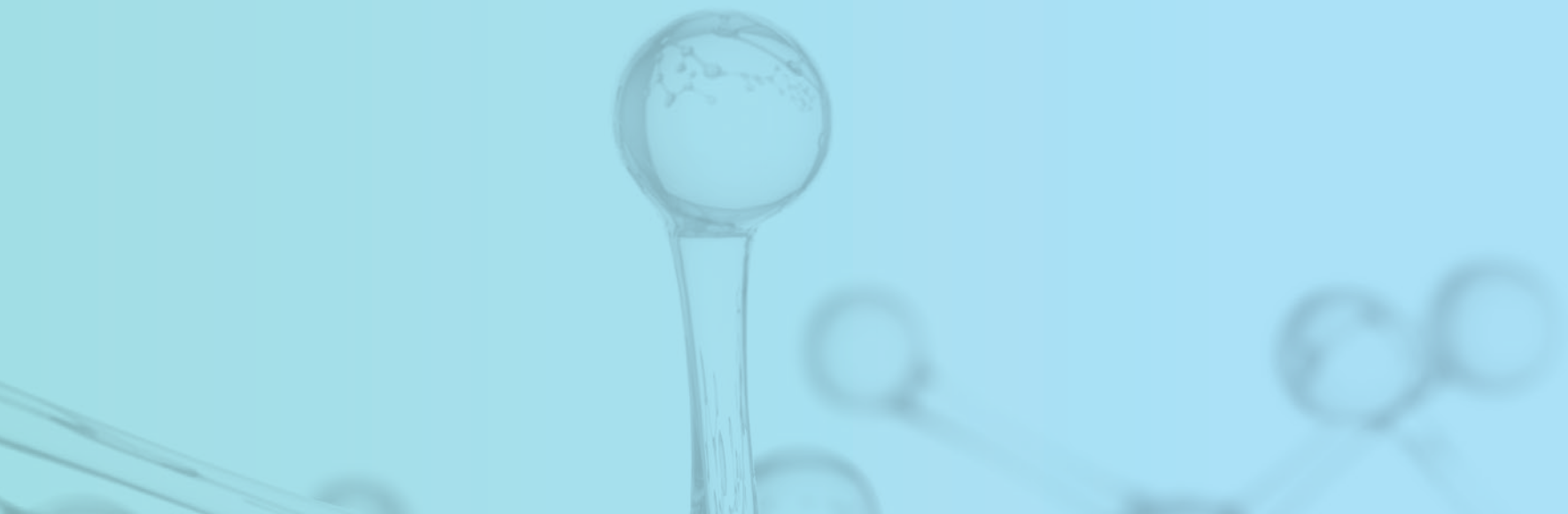
※ Chief Digital Transformation Officerの略

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伺います。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、基幹系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3万本収載されています。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事前の質問などが共有されています。この事前説明で、案件の内容に関し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



小松 康宏
社外取締役
(独立役員)

テクノロジーがさらに進化し、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



本間 洋
社外取締役(独立役員)
報酬委員会 委員長

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づきや発見などは、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、当社には世界一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。世界一という高い目標を持てば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いと思われる点を挙げて挙げるとすれば、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。

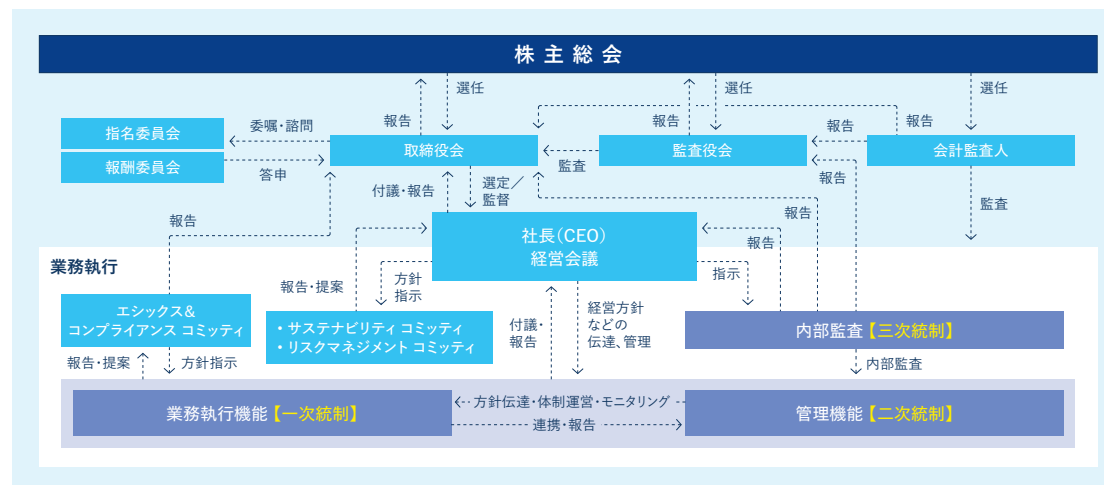
また、経営の適法性および健全性を監査する目的で、監査役制度を採用し、社外監査役3名を含む監査役5名により構成される監査役会を設置しています。なお、社外役員の独立性判断に関する具体的基準および取締役・監査役の職務遂行にあたっての基本事項を定めています。

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 コミッティ、エシックス&コンプライアンス コミッティについては [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											
		クロウバック条項、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添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	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		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	○		□ (オブザーバー)						●	●			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。

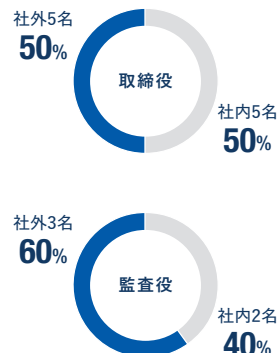
取締役常務執行役員 ジャパンビジネスユニット長
日本事業ユニット長 兼 メディカルアフェアーズ本部長

上野 司津子

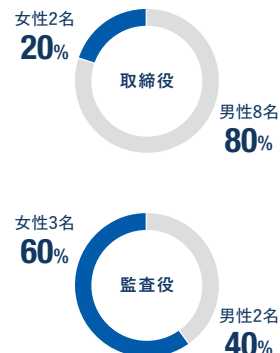


取締役会・監査役会の構成

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)

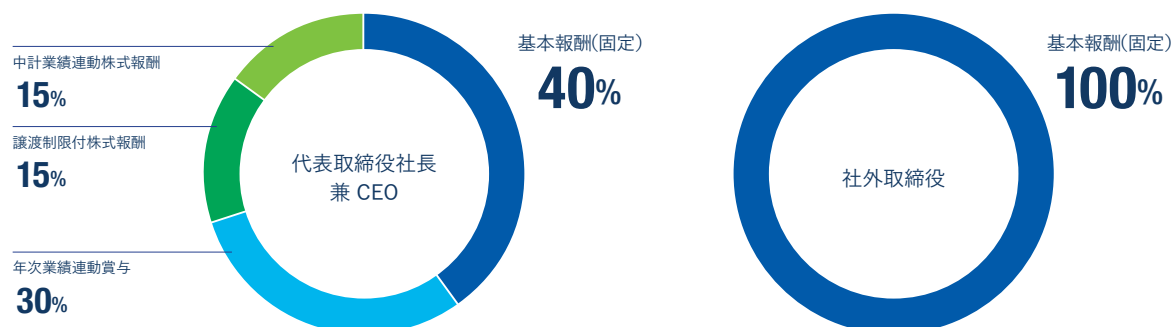
短期インセンティブ報酬となる年次業績連動賞与の支給額は、当該事業年度の売上収益、コア営業利益率[※]、親会社の所有者に帰属する当期利益の期初に公表する業績予想値の達成度、また、期初に設定した各役員の目標・課題の達成度に応じて決定します。支給額の算定式、ならびに、年次業績連動賞与の評価割合および仕組みについては当社ウェブサイトをご確認ください。

※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。

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。

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、役位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

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、適切な議事選定、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	• 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	• 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	• 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に実施する予定です。

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、例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	常勤監査役
	指名委員会・報酬委員会	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
	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
内部監査部門との連携	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



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

監査役



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

10年間の主要財務データ	65
製品情報	67
株式情報	68

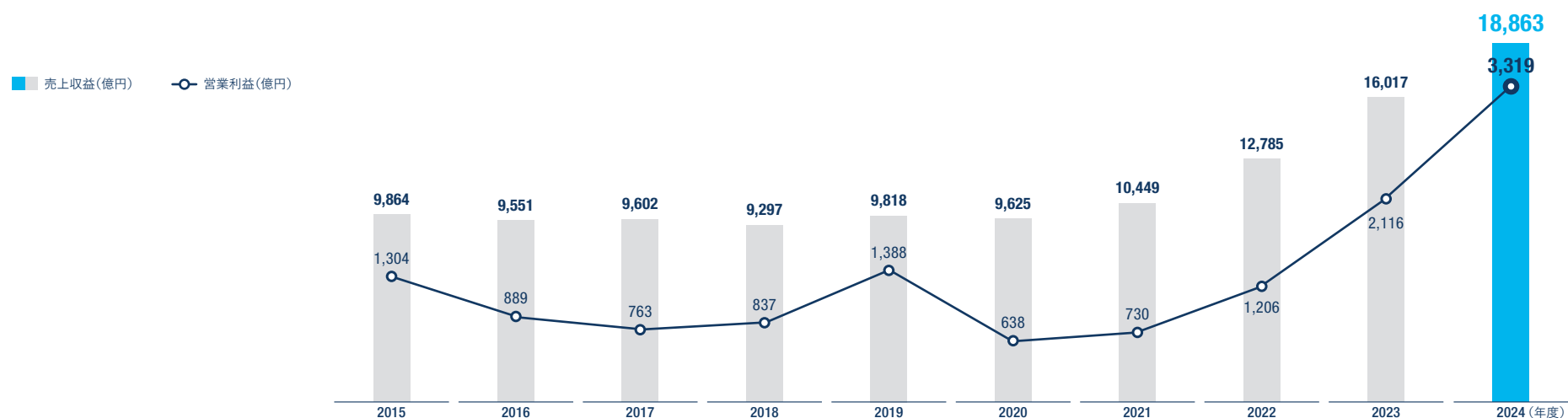
データセクション

04

10年間の主要財務データ [国際会計基準(IFRS)]

(億円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績										
売上収益	9,864	9,551	9,602	9,297	9,818	9,625	10,449	12,785	16,017	18,863
海外売上収益	4,307	3,752	3,419	3,338	3,741	4,018	4,866	7,450	10,017	13,025
海外売上収益比率(%)	43.7	39.3	35.6	35.9	38.1	41.7	46.6	58.3	62.5	69.0
営業利益	1,304	889	763	837	1,388	638	730	1,206	2,116	3,319
対売上収益営業利益率(%)	13.2	9.3	7.9	9.0	14.1	6.6	7.0	9.4	13.2	17.6
親会社の所有者に帰属する当期利益	823	535	603	934	1,291	760	670	1,092	2,007	2,958
研究開発費	2,087	2,143	2,360	2,037	1,975	2,274	2,603	3,416	3,652	4,360
対売上収益研究開発費率(%)	21.2	22.4	24.6	21.9	20.1	23.6	24.9	26.7	22.8	23.1
減価償却費	443	474	467	462	526	574	582	678	596	686
設備投資額	233	239	269	383	290	401	562	715	894	1,138



(億円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
財政状態										
資産合計	19,005	19,150	18,978	20,881	21,056	20,852	22,214	25,089	34,611	34,561
資本合計	12,335	11,714	11,330	12,497	13,063	12,721	13,509	14,459	16,886	16,234
キャッシュ・フロー										
現金および現金同等物の増減額	454	244	1,152	△1,167	1,866	△495	2,653	△2,329	1,931	102
フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}	1,683	394	2,170	△505	2,783	1,530	3,516	△1,433	3,166	3,880
1株当たり情報										
基本的1株当たり当期利益(損失)(円) ^{※2}	39.79	26.54	30.44	48.07	66.40	39.17	34.94	56.96	104.69	155.96
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)(円) ^{※2}	600.63	591.00	583.11	642.93	671.64	663.85	704.76	754.09	880.40	869.69
1株当たり年間配当金(円) ^{※3}	70	70	70	70	70	27	27	30	50	60
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	4.4	5.2	7.8	10.1	5.9	5.1	7.8	12.8	17.9
親会社所有者帰属持分比率(%)	64.8	61.4	59.7	59.8	62.0	61.0	60.8	57.6	48.8	47.0
親会社所有者帰属持分配当率(DOE)(%)	3.8	3.9	4.0	3.8	3.5	4.0	3.9	4.1	6.1	6.9
株価収益率(PER)(倍)	21.0	31.5	38.6	35.4	37.3	82.3	76.7	84.7	45.6	22.5
期末株価(円)	2,502	2,507	3,526	5,100	7,434	3,225	2,680	4,822	4,777	3,511
時価総額 ^{※4}	17,102	16,627	22,837	33,042	48,177	61,796	51,370	92,445	91,597	65,909
平均為替レート (米ドル/円)	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38	135.48	144.62	152.57
(ユーロ/円)	132.57	118.84	129.70	128.40	120.83	123.70	130.56	140.97	156.79	163.74
社員数(人)	15,249	14,670	14,446	14,887	15,348	16,033	16,458	17,435	18,726	19,765
日本	8,589	8,648	8,765	8,865	8,754	8,979	9,135	9,263	9,468	9,362
北米	2,321	2,464	2,191	2,172	2,380	2,602	2,706	3,062	3,573	4,025
欧州	1,997	1,578	1,582	1,778	1,953	2,137	2,279	2,554	2,901	3,367
その他	2,342	1,980	1,908	2,072	2,261	2,315	2,338	2,556	2,784	3,011

※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。

製品情報

イノベティブ医薬品 ※本文中に引用された主な製品

製品名(一般名略称)	薬効	発売年	販売国・地域	概要
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	グローバル	細胞の成長因子(上皮細胞成長因子)の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。
ダトロウェイ® (ダトボタマブ デルクステカン)	抗悪性腫瘍剤 (抗TROP2抗体薬物複合体)	2025年	グローバル	がん細胞の細胞膜上に高発現する抗原TROP2と特異的に結合するヒト化モノクローナル抗体(札幌医科大学との共同研究)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。
リクシアナ® (エドキサパン)	抗凝固剤	2011年	グローバル	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。
タリージェ® (ミロガバリン)	疼痛治療剤	2019年	日本など	$\alpha 2 \delta$ 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。
ヴェノファー® (注射用ショ糖鉄)	鉄欠乏性貧血治療剤	2000年	米国	鉄分補給剤。透析患者等の鉄欠乏性貧血に有効。
Nilemdo®/Nustendi® (ベムベド酸およびエゼチミブ配合剤)	高コレステロール 血症治療剤	2020年	欧州など	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。

※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)

エンハーツ



ダトロウェイ



リクシアナ



OTC医薬品



その他の詳細は [こちら](#) をご覧ください

株式情報

株式の情報 (2025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	1,908,322,129株 (自己株式39,117,888株を含む)
株主数	119,057名

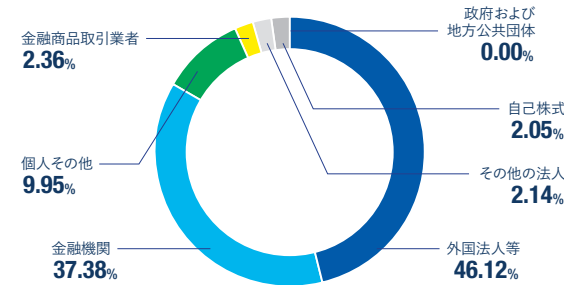
株主名簿管理人

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)

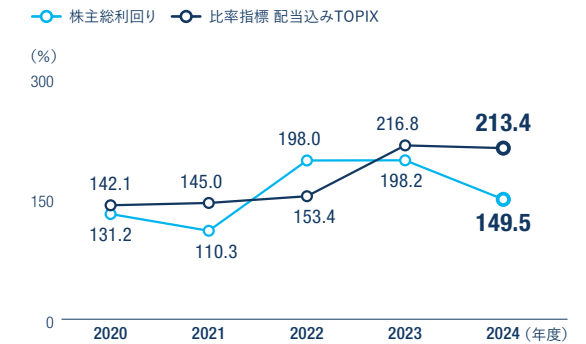
大株主の状況 (2025年3月31日現在)

株主名	株式数(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)	330,755	17.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	141,079	7.55
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	103,759	5.55
JP MORGAN CHASE BANK 385632	86,600	4.63
日本生命保険相互会社	85,863	4.59
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	37,003	1.98
GOVERNMENT OF NORWAY	28,022	1.50
JP MORGAN CHASE BANK 385781	26,826	1.44
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	26,551	1.42
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	25,014	1.34

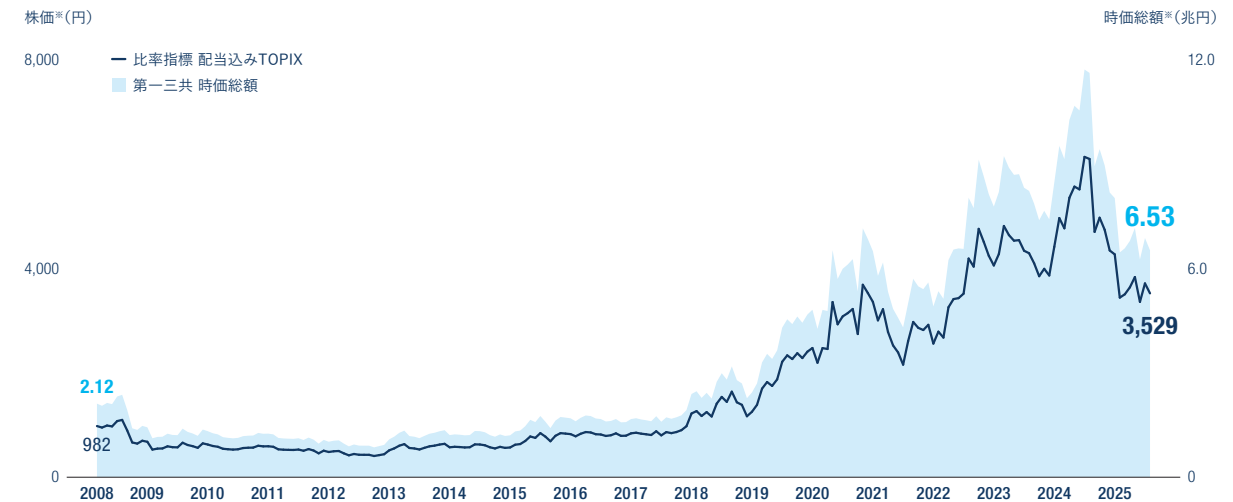
所有者別持株比率 (2025年3月31日現在)



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～2025年8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

サステナビリティレポート

全般的な開示事項	1
環境	7
社会	14
ガバナンス	31
第三者保証	33
ESGデータ	34

全般的な開示事項

サステナビリティレポートの作成の前提

第一三共グループは、サステナビリティに関する情報を開示するため連結グループのサステナビリティレポートを発行しています。このレポートはESRS (European Sustainability Reporting Standards) を参照して作成しており、連結財務諸表と同等の範囲を対象とし、自社並びに上流・下流のバリューチェーンを含んだダブルマテリアリティアセスメント (Double Materiality Assessment: DMA) に基づき、重要と特定されたトピックに関する内容を開示しています。

特定の状況に関連する開示

このレポートに記載されている全てのデータは、特に明記されていない限り、2024年度 (2024年4月～2025年3月) に関する情報です。

企業の管理・経営・監督機関の役割／それらの機関に提供された情報および企業が扱ったサステナビリティ課題

当社グループは第5期中期経営計画 (第5期中計) 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なグローバルヘルスケアカンパニー」の実現に向け、監督機能の実効性向上を図っています。

取締役会は社内取締役5名と社外取締役5名で構成されており、社外取締役の割合は50%、女性取締役の割合は20%です。社外取締役の経験に関しては2024年度有価証券報告書P81-84をご参照ください。当社グループでは従業員および労働者の代表は取締役会のメンバーではありません。

当社グループのサステナビリティの課題に関するインパクト、リスクおよび機会の特定や目標の進捗確認は、サステナビリティおよびコンプライアンスリスクを担う各々の組織が取りまとめ経営会議 (Executive Management Committee: 以下EMC) および取締役会にて承認・報告されます。また、CEOは第一三共グループサステナビリティ経営ポリシーに則り、サステナビリティ経営推進のため、サステナビリティ経営推進体制の構築や、サステナビリティコミッティの設置をヘッドオブグローバルコーポレートストラテジーへ指示します。

サステナビリティ経営を推進する体制として、下記を第一三共グループサステナビリティ経営ポリシーで定め運用しています。

- 主要なサステナビリティ課題である人権・環境・健康・安全 (Environment Health and Safety: 以下EHS) に関して関係する社内組織ごとに組織長が任命するサステナビリティ推進責任者を設置し、サステナビリティ経営を推進すること
- ヘッドオブグローバルサステナビリティが人権、EHS、非財務情報開示、社会貢献に関するグローバル推進体制を運営し、各組織・各地域におけるサステナビリティ施策を全社戦略に統合させ、全社戦略・方針、年度・半期毎の計画・実績をとりまとめ、サステナビリティコミッティに上申・報告すること
- サステナビリティコミッティは、取締役会が監督するEMCの諮問機関であり、主要なサステナビリティ課題の基本方針や予算配分、KPI設定を踏まえた中期計画、年度計画や実績報告および取り組み状況について報告を受け審議し、必要に応じてEMCに上申・報告すること
- 各組織長は、サステナビリティ経営戦略・方針に基づき、自組織のサステナビリティ推進計画を立案し、実施するとともに、四半期毎あるいは半期毎にヘッドオブグローバルサステナビリティに報告すること

サステナビリティに関する目標や成果のインセンティブ制度への組み込み

特定のサステナビリティ関連の目標およびインパクトに対するパフォーマンス評価制度は運用していません。ただし、サステナビリティに関連した報酬制度として、社内取締役に対する報酬の15%が中期経営計画業績連動株式報酬であり、そのうち10%がサステナビリティのパフォーマンスに連動しています。サステナビリティ関連のパフォーマンス指標として、Dow Jones Sustainability Indices、FTSE、Russell、Access to Medicineのスコアを採用し、パフォーマンスにより、0~200%の評価係数が変動幅内で決定されています。

中期経営計画の業績達成に連動した報酬は、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であり、報酬として交付される株式数は、役位に基づいて付与されるポイントの対象期間の累積値に業績連動係数を乗じて算出した株式交付ポイントに基づき決定されます。

報酬は取締役会の諮問機関として設置される報酬委員会（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）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ます。

戦略・事業モデル・バリューチェーンの概要

第一三共グループバリューレポート2025 P15-16、19-20、43-46をご参照ください。

全般的な開示事項

ステークホルダーの関心事項および意見

ステークホルダー	エンゲージメントの目的	実施方法	ステークホルダーの意見とその反映
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	- Global Advocacy活動によるがん患者さんや介護者との直接対話 - COMPASS^{※1}での患者さん・ご家族および医療関係者との対話会の実施(複数回/年) - PFDD^{※2}で治験関連資料への反映(適宜)	- 患者さんやご家族の真のニーズを知ることで、Patient Centric Mindsetの向上とニーズに即した医薬品の研究開発に寄与 - 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
医療関係者	革新的な医薬品の創出や医療関係者への有益な情報提供を通じ、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	MR(医薬情報担当者)活動やMA(メディカルアフェアーズ)活動(適宜)	顧客の課題・ニーズの多様化を把握し、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実施し、地域医療に貢献
投資家・株主	経営情報の積極的かつ透明性ある開示による株主・投資家との相互理解の促進と、中長期的な視点からの建設的対話による意見を企業経営へ反映する	経営戦略や研究開発、サステナビリティ等の情報開示を通じた、経営・IR・サステナビリティ部門による株主・投資家との対話	臨床試験結果や適応拡大試験の加速などを踏まえ、当初第5期中計で開示していた業績見込の見直しが適切であるとの指摘を受け、適切な情報の開示を実施
ビジネスパートナー	信頼あるビジネスパートナーとして、人権・環境に配慮した持続可能な社会実現に向けた取り組みをともに進め、双方の価値を長期的に向上させる	ビジネスパートナーへのサステナブル調査および面談(1回/3年)	サステナビリティに関して会社として取り組み方が分からないという意見を踏まえ、環境課題への取り組みなどをサポートする研修/啓発資料を提供
従業員	従業員一人ひとりの意見を踏まえ、従業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ことで、従業員と会社の相互の持続的な成長を促進する	- グローバルエンゲージメントサーベイの実施(年1回) - 労働組合との協議(複数回/年)	看護・介護事由に限らない時間単位有給休暇の必要性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
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、各地域で必要な人材育成・医療サービスを提供することで、医療基盤の高度化・強化を促進する	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)	発展途上国における子宮頸がんの検診・診断・治療の体制が未整備であることを把握し、がんの検診率向上や早期発見を目的とし、啓発活動・がん検診・治療を実施
自然環境	環境を取り巻く動向や社会要請を的確に捉え、省資源および資源循環等、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	- 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(複数回/年)	- 工場所在地の市民団体・地域コミュニティと協働し、地域グリーンエネルギー供給への貢献に向けて、風力発電所へ投資 - 日本の「グリーン転換フォーメーション(GX)」を推進
政治・行政・規制当局・Payer(保険者)	各国の政治・行政・規制当局・保険者と信頼関係を構築し、医薬品の安全性、有効性、品質の適切な評価を確保する	業界団体を通じた提言および対話、課題解決(適宜)	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」での意見を政府会議体で具体化

※1 当社グループのスローガンである“Compassion for Patients(ひとに思いやりを)”に基づき、当社全グループ役員および従業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

重要なインパクト・リスク・機会の特定と評価のプロセス

第一三共グループでは、重要課題を特定するために、環境や社会に与える重要なインパクトである「インパクトマテリアリティ」と、環境・社会の変化によって事業にもたらされる重要なリスク・機会である「財務マテリアリティ」を分析・評価しダブルマテリアリティアセスメント(DMA)を実施しています。

DMAを実施する目的は、事業活動にもたらすリスクや機会を中長期的な観点で評価し、戦略や施策の立案・実施に活用することで、不確実性の高い事業環境におけるサステナブルな成長に取り組むこと、そして、事業活動が環境や社会にもたらす影響を把握し、それらに適切に対応することでサステナビリティに関わる事象の解決に貢献することです。また、DMAの結果をサステナビリティ情報開示に効果的に活用し、さまざまなステークホルダーの期待に応えるとともに、サステナビリティ情報開示基準(ESRS等)に対応することも目的としています。「情報利用者にとって重要な情報の開示」を求める動きに対応するため、ESRSが要求するDMAプロセスに従い、効果的なサステナビリティ情報開示の実現を目指しています。

当社グループのDMAプロセスは、「事前準備」「トピックの選定」「トピックの評価」「トピックの検証」の4つのステップで構成されています。各ステップの概要は以下の通りです。

ステップ0：事前準備

- ・バリューチェーンの確認：事業活動が環境や社会に与える重要なインパクト、また重要なリスクと機会を抜け漏れなく特定するため、バリューチェーン(VC)上の上流/自社/下流の事業活動を明確化する。

ステップ1：トピックの選定

- ・一般的なサステナビリティトピックの確認：ESRSで規定されているサステナビリティトピックを、DMAの対象とすべきサステナビリティトピックとしてリストアップする。

- ・当社グループ特有のサステナビリティトピックの追加：ESRS上のサステナビリティトピックに含まれない、製薬業界や当社グループ特有のサステナビリティトピックをESG格付け機関、サステナビリティ情報開示基準・枠組、既存の当社グループのマテリアリティ検討資料などから調査し、必要に応じてDMAの対象として追加する。

ステップ2：トピックの評価

- ・インパクト・リスク・機会(以下IRO)の特定・評価：各トピックに関連する事業活動から発生するIROを事業計画や社内での議論を踏まえて特定し、評価する。
 - » インパクトはポジティブ/ネガティブなインパクトについて規模・範囲・回復困難性および発生可能性を評価、リスク・機会の評価は財務影響度および発生可能性を評価し、一定のルールのもと点数化する。
- ・ステークホルダーエンゲージメントの実施：サステナビリティトピックの網羅性、IROの評価結果の妥当性を確認するため、社内外ステークホルダーを対象にSHEを実施する。
- ・重要なサステナビリティトピックの特定：インパクト評価と財務評価の点数に対し、閾値を超えたものを、重要なトピックとして特定する。

ステップ3：トピックの検証

- ・DMA案の承認：重要なサステナビリティトピック案についてEMCおよび取締役会に稟申する。

DMAの内容は原則として1年に1回見直しを実施し、事業や企業組織に大きな変更がなくIROの新規発生・変更がないと判断された場合は、前年度の内容を継続します。事業や企業組織に大きな変更がありDMA内容の見直しが必要となった場合は、本DMAを再度実施します。

全般的な開示事項

ダブルマテリアリティアセスメントの結果

当社グループは、企業サステナビリティ報告指令 (Corporate Sustainability Reporting Directive: CSRD) 対応として2024年度から前述のプロセスに従い、DMAを実施中です。最終的な特定・承認に向けて、社内で継続検討中です。現状の検討状況を表に示しています。

次ページの表では、重要なトピックに関連する重要なIROの概要と、それらが第一三共グループのバリューチェーン上のどこに位置し、どの時間軸で発生しているかを示しています。また、ESRS上のサステナビリティトピックとの対応、および現在の当社グループのマテリアリティとの対応を示しています。

詳細なIROに関しては、7ページ以降のサステナビリティレポートのページで記述いたします。

当社の重要なサステナビリティトピック		IRO		バリューチェーン			時間軸			ESRSのサステナビリティトピックとの対応	当社の現行のマテリアリティとの対応
		I: インパクト (P: ポジティブ N: ネガティブ)	R: リスク O: 機会	上流	自社	下流	短	中	長		
気候変動	気候変動の緩和	N		●	●	●			●	Climate change mitigation	
汚染	懸念/高懸念物質の取り扱い	N	R	●	●		●	●	●	Substances of concern/ Very Concern	環境経営の推進
	土壌汚染	N	R		●		●	●	●	Pollution of soil	
患者さんおよび医療関係者	アンメットメディカルニーズの充足	P	O		●	●		●	●	NA	革新的な医薬品の創出
	医薬品アクセスの向上	P/N	O	●	●	●		●	●	Access to products and services	医療アクセスの拡大
	医薬品の安定供給	P/N	O	●	●	●	●	●	●	Access to products and services	高品質な医薬品の安定供給
	倫理的なマーケティング活動	P/N	R		●	●	●	●	●	Responsible marketing practices	コンプライアンス経営の推進
	高品質な医療情報の提供/ 患者さんの安全・プライバシー	P/N	R/O		●	●	●	●	●	Access to (quality) information/ Security of a person/Privacy	高品質な医療情報の提供
自社の従業員	競争力ある人材の確保	P	O		●		●	●	●	Secure Employment Work-life balance Working time	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
	安心して働ける職場環境	N	R		●		●	●	●	Health and safety	
	事業戦略に沿った専門人材の育成・キャリア開発	P	O		●				●	Training and skills development	
	イノベーションを促進する多様性がある職場	P	O		●		●	●	●	Diversity	
バリューチェーンの労働者	コンプライアンスが順守された職場環境	N	R	●	●	●	●	●	●	Health and safety Work-life balance Working time	コンプライアンス経営の推進
ビジネス規範	倫理的な企業行動とそれを支える組織文化		R		●		●	●	●	Corporate culture	コンプライアンス経営の 推進
	賄賂や汚職の防止		R	●	●	●	●	●	●	Anti-corruption and anti-bribery	

気候変動

重要なインパクト、リスクおよび機会

気候変動の緩和

IRO		バリューチェーン			時間軸		
I	RO	上流	自社	下流	短	中	長
N		●	●	●			●

当社グループやビジネスパートナーでの化石燃料利用等による温室効果ガス(Greenhouse Gas: GHG)の排出は、気候変動(地球温暖化)を助長します。気候変動により災害の激甚化や、感染症の拡大、公衆衛生への悪化につながる可能性があります。当社グループでも、気候変動緩和に向けてGHG排出の削減に取り組んでいます。

インパクト、リスクおよび機会を特定するためのプロセス

当社グループは、2021年度には部門横断のタスクチームを立ち上げ、関係部門に対し、シナリオ分析の概要および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に関する勉強会を実施し、2030年以降の事業リスクおよび機会について検討を行いました。IEA（IEA SDS（WEO2021）、IEA NZE 2050）・IPCC（RCP8.5）のシナリオを用い、「移行」および「物理」の双方について、バリューチェーン全体のリスク・機会を洗い出し、洗い出されたリスク・機会は、2022年度にEHS経営委員会で審議・評価を行い、承認を受けています。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。IEA・IPCCの脱炭素化シナリオ（1.5℃）と、脱炭素化が達成されないシナリオ（4℃）について選択したのは、物理的リスク・移行リスクの両方において、その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です。それぞれについて、「発生頻度」「事業影響」「投資家の関心有無」の観点から事業への潜在的影響およびレジリエンス（強靱性）を整理し、財務影響に投資家の視点も加えて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ました。

重要なインパクト・リスク・機会に関する方針・取り組み・実績

気候変動の緩和

方針

第一三共グループは、地球温暖化や異常気象などの環境問題について、私たちの生活や仕事に影響する重要な課題と認識しています。気候変動をはじめさまざまな環境問題に対し責任ある企業活動を行うために、第一三共グループ企業行動憲章および第一三共グループEHSポリシーに基づき、環境経営を推進しています。また、2019年5月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）^{※1}提言への賛同を表明し、2020年に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行いました。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の解決に積極的に貢献していくため、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目指します。

当社グループの重要課題（マテリアリティ）である「環境経営の推進」に基づき、サステナビリティコミティでその計画、進捗を審議・報告しています。本コミティでは、2050年のカーボンニュートラル実現を見据えた気候変動対策、化学物質の安全管理、水資源や生物多様性など幅広い環境課題について議論しています。また、サプライチェーン全体での環境負荷低減に向けたビジネスパートナーとのエンゲージメントについても、グローバルな視点で審議・報告を行っています。

これらの審議・報告を通じて、マテリアリティに紐づくKPIの進捗をモニタリングし、目標達成に向けたPDCAサイクルを回すことで、環境経営の実効性を高めています。審議された重要事項は、EMCを経て取締役会へ報告され、適切な監督を受ける体制となっています。

気候変動や水に関するリスクなど、事業活動の変更の可能性のあるリスクを把握し、その対策を講じるよう努めており、当社グループのリスクマネジメントシステムの一環としてリスク対応策を実施しています。サステナビリティコミティでは、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

役割を果たしています。重大リスクの懸念がある場合は取締役会に報告され、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、短期および中期での目標・実施計画を審議・決定しています。

地球への環境負荷が増大する中、サステナブル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にとって、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社会リスクであると同時に事業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。

当社グループのCO₂排出量の特徴として、事業活動から直接排出されるScope1およびScope2の排出量は少なく、サプライチェーンを通じて排出されるScope3の排出量が大部分を占めています。このような認識に基づき、気候変動に伴う当社ビジネスへの影響を把握し、レジリエンスを明確にするため、シナリオ分析を実施しました。

※1 主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会（FSB）によって2015年12月に設立されたタスクフォース

リスク

1.5℃シナリオ IEA SDS(WE02021) IEA NZE 2050	炭素税導入、再エネ設備導入コスト増、 不十分な開示によるレピュテーションリスク発生
4℃シナリオ IPCC RCP8.5	サプライチェーン寸断、自社拠点の一時操業停止、気温上昇に伴う空調コスト増、取水リスクによる操業困難化、天然化合物由来製品の生産性低下

機会

1.5℃シナリオ	SBT達成に向けた各種施策によるコスト削減や 負担回避・投資家からの評価向上
4℃シナリオ	気候変動に伴い増加する疾患への貢献

移行計画を含めた実際の取り組み

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や、ビジネスパートナーとの協働による炭素税などの、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・支援策・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企業価値の毀損を回避し、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、サステナビリティコミッティおよび取締役会でグループ全体の進捗管理・監督を行っていきます。

気候変動に対する責任ある企業活動として、パリ協定の目標(世界の平均気温の上昇を産業革命前と比べて1.5℃に抑えること)と整合した「Science Based Targets (SBT)イニシアチブ^{※2}」に承認された目標を設定しました。2025年度のCO₂排出量目標は2015年度比▲42%、2030年までのCO₂排出量目標は2015年度比▲63%です。

第一三共ヨーロッパ(ドイツ)のパッフェンホーフェン工場では、2024年4月から木質チップを燃料としたバイオマスボイラーが稼働し、Scope1(直接排出)におけるGHG排出量の削減に貢献しています。また、国内外の各拠点においては、電気自動車(EV)用の充電設備の整備や、社用車としてのEV車および低燃費車の導入を継続的に進めています。さらに、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えについても、継続的な取り組みとして各拠点で推進しています。電力契約の見直しや再エネ証書の活用などを通じて、使用電力の脱炭素化を進めています。また、Scope3の削減に向けた取り組みとして、2024年10月より、JR東海・JR西日本・JR九州が提供する「GreenEX」サービスの活用を開始しました。これは、CO₂フリー電気を利用した新幹線の運行により、出張などの新幹線利用に伴うCO₂排出量を実質ゼロとする仕組みであり、企業活動における間接排出の削減に貢献しています。

実績

KPI項目及び2025年度時点での目標	2024年度実績
CO ₂ 排出量 (Scope1+Scope2) 2015年度比 42%減 (2030年度:63%減)	2015年度比 42.7%減
CO ₂ 排出量 (Scope3, Cat.1) 2020年度比売上高原単位15%減	2020年度比売上高原単位2.4%減
ビジネスパートナーの70%以上が1.5°C水準 (SBTレベル)の目標を設定	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% (国内サプライヤー向け説明会開催)
再生可能電力利用率 60% (2030年度 100%)	再生可能電力利用率 79.9%

2024年度のCO₂排出量は116,312t-CO₂(2015年度比▲42.7%)でした。CO₂排出量削減等の「緩和」と、避けられない影響に対する「適応」の両側面から取り組んでいます。「緩和」策としてSBTイニシアチブ1.5°C目標に整合したGHG排出量削減や再生可能エネルギーの導入を推進するとともに、「適応」策として水害に対するBCP(事業継続計画)の策定などによりサプライチェーンのレジリエンスを強化しています。

CO₂の除去量および貯蔵量に関する開示について、該当する活動はありません。

内部カーボンプライシングについては、現在運用している仮想炭素価格を用いた費用対効果検証の仕組み(国内グループ会社において、特に省エネ効果が期待できる施設を対象に、ランニングコスト、消費電力量・CO₂排出量・炭素税等を考慮)から、各部門の排出削減インセンティブをより高めることを目的とした、より実効性の高い新たな仕組みへの変更を検討しています。

移行リスク、物理的リスクおよび潜在的な気候関連の機会から予想される財務的影響については、財務諸表と整合した算定プロセスを関係部門と検討中です。

バリューチェーンごとに事業への潜在的影響および気候関連のリスク・機会を評価・管理する

指標と目標として、第5期中計においてKPIおよび環境に関する目標を定めています。第5期中計の進捗を踏まえ、2021年度に気候変動に関わるKPIの見直しを行った結果、Scope1およびScope2については1.5°Cシナリオに対応した目標水準へ引き上げを行うとともに、Scope3についてもサプライヤーエンゲージメント目標として、サプライヤーの70%へのCO₂排出量削減要請を「1.5°C水準」の目標へと更新し、2023年6月に、SBTイニシアチブより「1.5°C目標」の認証を取得しました。

※2 CDP、国連グローバル・コンパクト、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)による国際的イニシアチブ。気候科学に沿った排出削減とネットゼロ目標のベストプラクティスを定義し、推進している

エネルギー消費とエネルギーミックス

	Unit	2022年度	2023年度	2024年度
自社の運営に関連する総エネルギー消費	MWh	680,723	736,789	719,671
総エネルギー消費における化石資源の割合	%	72	70	68
総エネルギー消費における再生可能資源の割合	%	28	30	32
エネルギー原単位 (総エネルギー MWh/売上高あたりの消費)	MWh/ 100Mil.Yen	53.2	46.1	38.1

再生可能エネルギー量と内訳

種類	エネルギー(MWh)	備考
太陽光発電	5,480	日本、ドイツ、中国のサイトで発電した電力です
非化石証書	205,416	日本、ヨーロッパのグループ会社、ブラジルで購入しています
バイオマス熱	8,416	ドイツのグループ会社で購入しています
再生可能エネルギー由来燃料	11,685	ドイツでのバイオマスボイラー、ブラジルでのバイオ燃料車に使用した燃料です

(算定方法)

Scope1のCO₂排出量は、地球温暖化対策推進法で定める係数、もしくは各国法規等の固有の係数を使用して算定しています。エネルギー換算係数は、主に「EPA(米国環境保護庁)」で定める単位発熱量を使用しています。

Scope2のCO₂排出量の報告は、第一三共グループが購入し消費する電気・熱・蒸気から発生する間接的なCO₂排出量です。ロケーションベース排出量は、IEAで定義された地域・国の電力網の平均排出係数に基づいて算出されます。マーケットベースのScope2排出量は、風力・水力・太陽光・バイオマスなどの再生可能エネルギー源から調達されたエネルギー属性証明書、電力購入契約などを通じて調達された電気、熱、蒸気に関する間接的な温室効果ガス排出量を指します。契約・属性証明書が入手できないサイトや、サプライヤー固有の排出係数が利用できない場合は、国

家平均排出係数が適用されています。

Scope3のCO₂排出量の報告は、当社のバリューチェーンから発生する間接的な温室効果ガス排出量です。GHGプロトコルで定義された15のScope3排出量のうち、大部分がカテゴリ1※に由来することから、これらを重要なものとして特定しました。残りの14のカテゴリは、当社グループに適用されないか、カテゴリ1と比して非常に少ないため、個別に報告していません。Scope3カテゴリ1のCO₂排出量の算定においては、日本の環境省が提供する排出原単位データベースを使用しています。

※ 外部サプライヤーから購入したすべての商品やサービスに関連する温室効果ガス排出量を算出しています(出張や輸送、投資支出などの他のカテゴリは除く)。購入品・サービスは主に、製品の原材料、マーケティング資材、包装材料、および実験室機器やIT機器などの消耗品で構成されています。排出量は、購入金額に排出係数(排出原単位)を掛け合わせて算出しています。

Scope1、2、および3のCO₂排出量

	Unit	2022年度※	2023年度	2024年度
Scope1のCO ₂ 排出量	1,000 t-CO ₂	86	85	92
排出取引制度の対象となるScope1のCO ₂ 排出量の割合%	-	-	-	0
バイオマス由来のScope1排出量(上のScope1排出量に含まれない)	1,000 t-CO ₂	-	-	0
Scope2のCO ₂ 排出量 - ロケーションベース	1,000 t-CO ₂	-	-	111
Scope2のCO ₂ 排出量 - マーケットベース	1,000 t-CO ₂	24	24	24
バイオマス由来のScope2排出量(上のScope2排出量に含まれない)	1,000 t-CO ₂	-	-	0
Scope1および2(マーケットベース)のCO ₂ 排出量	1,000 t-CO ₂	110	109	116
Scope3のCO ₂ 排出量	1,000 t-CO ₂ e	3,163	4,408	4,160
Scope3 カテゴリ1: 購入した商品とサービス	1,000 t-CO ₂ e	2,850	3,888	3,549
プライマリーデータを使用して計算されたScope3のCO ₂ 排出量の割合%	-	-	-	-
総CO ₂ 排出量 - ロケーションベース	1,000 t-CO ₂	-	-	4,360
CO ₂ 排出原単位、ロケーションベース(売上高あたりの総CO ₂ 排出量)	t-CO ₂ /100Mil.Yen	-	-	231.2
総CO ₂ 排出量 - マーケットベース	1,000 t-CO ₂	3,273	4,518	4,276
CO ₂ 排出原単位、マーケットベース(売上高あたりの総CO ₂ 排出量)	t-CO ₂ /100Mil.Yen	256.0	282.1	226.7

※23年度に実施した算定方法の変更に伴い、22年度の数値も、過去に第三者保証を受けた数値から再計算を実施した値に更新しています。

重要なインパクト、リスクおよび機会

懸念/高懸念物質の取り扱い

IRO I (P/N)	RO	バリューチェーン			時間軸		
		上流	自社	下流	短	中	長
N	R	●	●		●	●	●

土壌汚染

IRO I (P/N)	RO	バリューチェーン			時間軸		
		上流	自社	下流	短	中	長
N	R		●		●	●	●

第一三共グループでは、医薬品製造や研究開発で多くの化学物質を使用しており、中には環境面や健康面での悪影響が懸念される物質も含まれます。もし不適切な管理や事故・災害などが発生した場合には、環境中への化学物質流出に伴う水質汚染や土壌汚染を通じた生態系への深刻な影響や、従業員や地域住民の化学物質への暴露に伴う健康被害を引き起こす可能性があります。医薬品有効成分（Active Pharmaceutical Ingredient: API）の環境中への流出についても、生態系への影響や人の健康への影響が懸念されています。また、これらのリスクは直接操業だけでなく、サプライチェーンにも該当します。私たちが販売する医薬品の一部をサプライヤーに製造委託しているためです。

重要なインパクト・リスク・機会に関する方針・取り組み・実績

懸念/高懸念物質の取り扱い

方針

EHS基本方針において「化学物質の適切な管理」を掲げています。2025年度までの目標としては、「大気および水域への汚染物質排出量の把握および継続的な削減」、「有害廃棄物排出量 2020年度比10%減」、「環境事故の未然防止のための教育・啓発」を設定し、サプライチェーン全体の化学物質汚染を最小化するために取り組んでいます。

取り組み

【製品設計段階の取り組み】

製造プロセスの環境影響評価については、研究開発段階において、品質やコストだけではなく環境への影響も含めた幅広い視点で検討・評価することが重要です。これは、生産開始後の医薬品製造プロセスの変更は、薬事関連法令の制約により多くの時間と労力を要することに加え、化学物質汚染のリスクを拡大させる危険性があるためです。当社グループでは、新製品の製造プロセスの設計にあたり、ライフサイクルアセスメント（Life Cycle Assessment: LCA）の一種であるエンドポイント型ライフサイクル影響評価手法（Life-cycle Impact assessment Method based on Endpoint Modeling: LIME）を用いて、製法開発の各段階（例：開発初期・治験薬・商業化の段階）で定量的に評価します。その際、製造時に使用する毒性・有害物質、製造時のエネルギー消費量、製造時に排出する廃棄物等を一つの評価基準に統合し、評価値として算出しています。このLCA評価は新製品を対象としており、2020年以降に開発された全新製品のうち、3分の2の製品において評価の全てまたは一部を実施しています。この方法は、環境に配慮した“グリーンケミストリー”のコンセプトに基づく取り組みであり、新しい合成反応の開発を通じて環境汚染防止や原料・エネルギーの消費量削減を図るなど、地球環境の持続可能性に配慮した製造プロセスを目指しています。

【工場・研究所における取り組み】

人の健康や生態系に有害な影響を及ぼす恐れのある化学物質については、化学物質排出把握管理促進法の環境汚染物質排出移動登録（Pollutant Release and Transfer Register: PRTR）制度に基づき適正な管理を行っています。なお、バーゼル条約附属書I・II・III・VIIIに定める有害廃棄物の越境移動（輸送・輸入・輸出・処理）はなく、国際輸送した廃棄物也没有ありません。

また、水質汚濁を防止するため、日本国内グループの工場・研究所では法規制より厳しい自主管理基準値を設定し、モニタリングによる適正管理を実施しています。同様に第一三共製薬（上海）、第一三共ヨーロッパ（ドイツ）、第一三共ブラジルなど海外グループ会社の工場も、各国・地域の法規制を遵守するため、定期的なモニタリングを行っています。また、原薬を含む各国の排水規制等の法令の対象物質に含まれない多くの化学物質や複合的な作用による生態系への影響を評価するため、WET試験（Whole Effluent Toxicity試験。魚・ミジンコ・藻の生物応答を利用して、排水の総合的な毒性影響を評価する試験）を実施しています。昨年度に続き、2024年度は国内グループ全ての工場・研究所（7事業所）において、WET試験による環境影響評価を行いました。その結果、河川等における水生生物への影響は懸念されるレベルにないことを確認しました。なお、2025年度においても同様の管理に努めています。

情報開示については、GHS（Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals。化学物質に関する危険性情報を国際的に一元化し、提供するための枠組み）に基づき、私たちが製造中に生成・使用した、または調達した懸念物質の総量を、主要な危険有害性分類別に分類し、定期的に開示することを計画しています。さらに、製品として、または製品の一部として施設外に排出される懸念物質の総量も同様に記録し、開示する必要があると認識しています。これにより、生態系への影響や従業員や地域住民の健康リスクを軽減するための対策を講じることができると考えます。なお、GHSに基づいた危険有害性分類については、2025年度から着手し、各地域の仕組みやデータ集計を進め、2026年度から段階的に開示できるよう取り組んでいきます。

【その他の取り組み】

原料メーカーに対しては、品質契約締結時に安全データシート（Safety Data Sheet: SDS）の提出を求め、原料中の化学物質情報（性質や危険性・有害性及び取扱い等）を確認するとともに、使用する部署へ共有し、事故の未然防止に努めています。

また、製品を運搬するドライバーや取引先に対しても、製品の安全な取り扱いのためにSDSを共有しています。

実績

- 2024年度 有害廃棄物の排出量：3,148t (2020年度比▲43.9%)

※対象はグローバル(工場および研究所)
- 2024年度 WET試験の実施率：100%

※対象は国内グループ全ての工場・研究所：7事業所

2024年度PRTR対象物質の排出量・移動量(国内グループの工場および研究所)

(ダイオキシン類:mg、水銀:kg、その他の化学物質:t)

物質名 (年間取り扱い量が 1t以上の物質)	取り扱い量	排出量 (土壌への排出はなし)		移動量	
		大気	公共用水域	下水道	事業所外
クロロホルム	6.3	0.3	0.0	0.0	6.0
トルエン	470.7	0.4	0.0	0.0	212.2
N, N-ジメチルアセトアミド	13.7	0.0	0.0	0.0	13.7
トリエチルアミン	58.8	0.2	0.0	0.0	58.6
ヘキサン	10.0	0.7	0.0	0.0	8.4
塩化メチレン	11.9	0.8	0.0	0.0	11.1
テトラヒドロフラン	250.0	0.1	0.0	0.0	110.0
メチルイソブチルケトン	2.2	0.0	0.0	0.0	0.0
合計	823.6	2.6	0.0	0.0	419.9
ダイオキシン類	－	0.002	0.000	0.000	0.000
水銀	－	0.001	0.000	0.017	0.000

土壌汚染

方針

工場・研究所では、土壌・地下水の汚染防止に努めています。また、土壌汚染対策法および条例に基づき調査義務が発生した場合には、行政と協議の上、法令に則った調査を適切に実施しています。

さらに、事業所閉鎖・用途の変更など法的な規制を受けない場合でも、同様に法令に準拠した方法で調査を実施しています。

万が一、汚染が判明した場合には、行政に報告するとともに近隣の方々に対しても、適切に情報を開示し、汚染状況に応じた適切な対応(拡散防止、浄化対策など)を行います。

取り組み

【旧野洲川工場跡地(滋賀県野洲市)の土壌汚染対策】

1993年、工場跡地内に農薬原料のひとつである水銀が環境基準を超えて分布していることが確認されたため、行政の指導に基づき堅牢な地下保管施設を設置し、これらの土壌を適切に管理してきました。これまで漏洩事故や健康被害発生等の報告はありませんが、将来にわたる地域のより一層の安全・安心を考慮し、また、地元関係者の皆さまのご要望等を踏まえ、地下保管施設を撤去することを2020年4月にプレスリリースし、関係者の皆さまと協議・調整の上、撤去工事を実施しています。2つある保管施設のうち、北側の保管施設については2024年度末に撤去工事が完了しており、現在南側の保管施設の撤去工事に着手しております。また、2006年に環境改善工事を実施後、地下水モニタリングを継続する中、基準不適合の区域周辺の土壌調査を実施した結果、敷地に隣接する堤防を含む一部の土地に土壌汚染が確認されたため、行政と協議し、土壌対策工事に着手しました。敷地内の土壌対策工事も含め、全ての土壌対策工事を実施し、同工場跡地の土壌汚染問題の解決を図ります。

実績

2024年度は漏洩事故や健康被害発生等の報告はありません。

全ての活動の前提である人権尊重

第一三共グループのサステナビリティ活動の基軸である「第一三共グループ企業行動憲章」と、全ての当社グループ役員および従業員が取るべき行動を具体化した「第一三共グループ個人行動規範」において、人権尊重を謳っています。

方針

当社グループは、企業活動を行うにあたり、人権への配慮が必要であることを強く認識し、「第一三共グループ人権ポリシー」を宣言しています。CEOが本ポリシーの運用のための体制整備の責任を担います。

<患者さん・医療関係者>

当社グループは、グローバル製薬企業として、私たちの企業活動と人権が深く関係する極めて重要な以下の課題について、関連法令を遵守するとともに、ステークホルダーからの期待も考慮し、人権尊重に向けた取り組みを進めます。

- ・「研究開発の促進」、「医薬品へのアクセス向上」および「地域医療基盤の強化」を通じた、医療アクセス拡大へ貢献
- ・医薬品アクセスが困難な国や地域における、特許の出願や権利行使などについて、アクセスを阻害しない必要最小限の範囲にとどめる柔軟な対応
- ・生命に対する高い倫理観のもとで実施する、関連法規を遵守した研究開発活動
- ・偽造医薬品の問題を解決するための、製剤・包装技術などの研究開発、各国・地域の規制やリスクに合わせた的確な対応
- ・患者さんや医療関係者、その他の全てのステークホルダーの個人情報の安全管理および保護

<従業員>

従業員の多様性を尊重し、健康と安全に配慮した、働きやすい職場環境を整備するため、以下の人権課題に重点的に取り組むことを定めています。

- ・全ての従業員に働きがいのある人間らしい仕事の実現を目指した活動の促進
- ・ハラスメントや、差別のない職場環境づくり
- ・児童労働や、強制労働の排除
- ・適切な労働安全衛生の推進
- ・法令に従った、結社の自由と団体交渉権の尊重
- ・法令に従った、適正な労働時間および賃金の実現
- ・公正な採用活動、魅力ある人材育成や適切な処遇等による、従業員の能力発揮への支援

<ビジネスパートナー>

当社グループは、調達における人権に配慮するために持続可能な調達（サステナブル調達）を推進します。また、ビジネスパートナー行動規範に則り、ビジネスパートナーに対し、人権を尊重することを促します。定期的にビジネスパートナーの取り組み状況を確認し、必要に応じて対話を行います。

取り組み

<人権リスクを低減するためのリスクマネジメント>

人権デューディリジェンスの実施

- 当社グループは、人権侵害を防止するために、リスク評価に基づく人権デューディリジェンスを実施しています
- 具体的には、事業活動を行っているグループ全社を対象に3年を 1 サイクルとした、人権リスクアセスメントを実施し、潜在的な人権リスクの特定を行っています

ビジネスパートナーに対するサステナブル調査の実施

- 当社グループは、主要なビジネスパートナーに対して、3年を 1 サイクルとしたサステナブル調査を実施し、当社グループのサステナビリティに関する考え方への理解と協力を求め、双方向のコミュニケーションの強化を図っています
- 本調査では、「ビジネスパートナー行動規範」やグローバル製薬企業で構成される非営利団体 PSCI (Pharmaceutical Supply Chain Initiative) の原則に準拠し、「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および安定供給の確保」、「マネジメントシステム」などに関連する設問を設定し、回答を得ています

<人権尊重を踏まえた各ステークホルダーに対する取り組み>

取り組みの詳細については、以降の各トピックの開示をご参照ください。

懸念を表明する手段

当社グループでは、コンプライアンス違反に関して通報・相談ができる通報制度としてグローバル・ホットラインを設けています。この通報制度は当社グループによって運営されており、従業員が利用しやすいように、24時間365日利用可能な体制が整えられ、日本語や英語を含む19カ国語で運用しています。また、各社のウェブサイトを経由して、ビジネスパートナーを含む社外の方からの通報・相談も受け付けています。グローバル・ホットラインを通じて寄せられた問題については、適切なモニタリングが行われています。

さらに、通報者が罰せられないことや、通報者に対する報復行為を禁止する旨が「第一三共グループ個人行動規範」に明記されており、従業員が安心して自身の懸念を提起できる環境が整備されています。

これらの取り組みにより、従業員が安心して通報・相談できる環境を維持するよう努めています。

当社グループは、「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」というパーパスを企業活動の根幹に据え、常に患者さんを起点とした医療の実現を目指しています。コーポレートスローガンである「Passion for Innovation. Compassion for Patients.®」が示す通り、「イノベーションへの情熱」と「ひとに思いやりを」は、全ての活動の中核を成す価値観です。

私たちは、患者さんが治療に希望を見出すための一助となることを願い、その思いを原動力にイノベーションの創出に取り組んでいます。新たな医薬品の探索と挑戦の積み重ねの先にこそ、真に意味ある変革があると信じ、日々活動を続けています。

さらに、グローバルかつ部門横断的な取り組みを一層強化すべく、2024年4月に「Patient Centricity特命担当」を新設しました。この新たな体制のもと、グループ全体におけるPatient Centricityの取り組みを俯瞰的に把握し、統合的かつ戦略的に推進しています。

イノベーションをより価値あるものとするために、私たちは常に患者さんの声に真摯に耳を傾け、その経験、課題とニーズ、将来への思いを理解することを重視しています。こうした患者さんの声を全社に共有し、「Patient Centric Mindset」のさらなる浸透と定着を図っています。

重要なインパクト、リスクおよび機会

アンメットメディカルニーズの充足

IRO		バリューチェーン				時間軸		
$\frac{I}{P/N}$	RO	上流	自社	下流	短	中	長	
P	0		●	●		●	●	

第一三共グループは、アンメットメディカルニーズ（未充足の医療ニーズ）に応える革新的な医薬品開発を通して、世界中の患者さんへのより高い治療効果や革新的な治療に対する治療の実現に貢献します。革新的な医薬品の創出・提供によって得られる収益は次の医薬品開発の源泉となります。

医薬品アクセスの向上

IRO		バリューチェーン				時間軸		
$\frac{I}{P/N}$	RO	上流	自社	下流	短	中	長	
P/N	0	●	●	●		●	●	

革新的な医薬品を必要とする患者さんへ早期に医薬品をが届くように、当社は医薬品を活用できるよう、自社の取り組みもしくは提携を通じて医薬品アクセスの向上に取り組んでいます。より多くの国・地域の患者さんに製品を届けることで、世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献します。

医薬品の安定供給

IRO		バリューチェーン				時間軸		
$\frac{I}{P/N}$	RO	上流	自社	下流	短	中	長	
P/N	0	●	●	●	●	●	●	

当社グループは、安定した品質、服用しやすさ、耐温性、偽造医薬品対策など多様な観点から高品質な医薬品の開発・製造を行っています。またサプライチェーンの強化・複線化やサステナブル調達にも取り組んでおり、高品質な医薬品を安定的に提供し続けることによって、患者さんの健康へ貢献しています。

患者さんおよび医療関係者

倫理的なマーケティング活動

IRO		バリューチェーン			時間軸		
(P/N)	RO	上流	自社	下流	短	中	長
P/N	R		●	●	●	●	●

不適切なマーケティングが行われた場合、最適な医薬品を使用できない状況を招きます。具体的には、患者さんの治療機会を損なう、適正使用がなされず副作用発生のリスクが高まる、医療財政への損失が生じるなどの影響が考えられます。そのような事態を防ぐため、当社グループは、マーケティングに関する方針を定めています。

高品質な医療情報の提供／患者さんの安全・プライバシー

IRO		バリューチェーン			時間軸		
(P/N)	RO	上流	自社	下流	短	中	長
P/N	R/O		●	●	●	●	●

当社グループは医薬品の有効性や安全性に関する高品質な情報を創出し、医療現場へ提供することで、適正使用の推進に寄与しています。また、医療関係者からの市販品や治験薬の副作用に関する情報を収集し、これを安全性分析に活用する取り組みも行っています。これらの取り組みを通じてより効果的な医薬品や情報を創出することで、患者さんの安全への貢献につながります。偽造医薬品の脅威も増大しています。偽造医薬品による患者さんへの負の影響を防ぐため、偽造医薬品防止の技術検討および導入を進めています。

また、当社グループでは、秘匿性の高い患者さんのデータを扱います。目的外使用などの不適切な取り扱いや情報漏洩を防ぐため、個人情報に対する方針を策定しリスクの低減を図っています。

ステークホルダーとのエンゲージメントおよび安全性リスクを最小化する取り組み

ステークホルダーとのエンゲージメント

第一三共グループは、患者さんと医療関係者をはじめとするエンドユーザーとのエンゲージメントの深化に向け、以下のような活動を展開しています。

【患者さんとのエンゲージメント】

従業員一人ひとりが「Patient Centric Mindset」を持ち、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、バリューチェーン活動全体の取り組みに反映する活動を推進しています。患者さんや介護者、その他の関係者との直接的な対話を通じて、医薬品やサービスに新たな価値を付加し、患者さんの希望となる医薬品を提供することで、患者さんにご家族の笑顔のある生活に貢献したいと考えています。

【Global Advocacyの取り組み】

オンコロジー領域におけるGlobal Patient Advocacyチームは、患者さんの日常生活や治療に伴う課題、医薬品へのアクセス状況を深く理解することを目的に、世界中の900以上の患者アドボカシー団体と密接に連携しています。

連携の中では、患者さんのアンメットメディカルニーズを把握するための調査や、治療法・臨床試験に関する意識調査を実施しています。さらに、がんに対する社会的スティグマ※を緩和する啓発キャンペーンや、公衆教育活動への支援も展開し、患者さんのQOL(生活の質)向上に貢献しています。

※ 特定の個人や集団に対して社会が負のラベルや偏見を付与し、それにより差別や排除を受けること

患者さんおよび医療関係者

【研究開発におけるCOMPASS活動】

COMPASSとは、「患者志向の創薬」実現を推進する当社グループの取り組みで、品川研究開発センターを中心とした研究開発本部内の組織横断的な活動として2014年にスタートしました。COMPASS活動では、患者さん・医療関係者との双方向コミュニケーションを通じて、従業員が、患者さんを知り、自分たちにできることを考える機会を提供しています。患者さんによる講演会や他製薬会社と共催する患者さんとの対話イベント「Healthcare Café」の実施の他、医療機関や患者団体とのコンタクト、それらを含めた活動報告や従業員の闘病記などを国内全従業員へ共有する「COMPASSニュース」の発行と、さまざまな取り組みを実施しています。

安全性リスクを最小化する取り組み

当社は安全管理体制を構築し、安全管理情報を客観的に分析し、医療現場へ情報提供することで医薬品の適正使用を推進し、患者さんの安全性リスクの最小化に努めています。グローバルに安全管理情報の収集・評価・検討を行い、グローバル製薬企業の安全管理部門として、グローバルに安全対策を実行できるよう努めています。日本においては、自ら網羅的に安全管理情報（副作用情報など）を収集し、客観的な評価・検討に基づいた適正使用情報を医療現場へ提供しています。

また、患者さんが安心して治療していただけるサポート体制の充実や製剤・表示・包装の工夫による患者さんの安心・安全な服薬のサポートに貢献しています。

重要なインパクト・リスク・機会に関する方針・取り組み・実績

アンメットメディカルニーズの充足

方針

製薬企業が取り組むべき医療アクセスの課題として、アンメットメディカルニーズ、公衆衛生や教育、所得格差などのさまざまな社会的要因に起因する基礎的な医療へのアクセスの制限が挙げられます。

当社グループは、これらの課題に対する取り組みの方針として、「第一三共グループ医療アクセスポリシー」を定め、医療アクセス責任者として、ヘッド オブ グローバル コーポレート ストラテジーの取り組みを推進しています。

「第一三共グループ医療アクセスポリシー」では、研究開発の促進を定めており、以下の内容が含まれています。

- 長年培ってきた研究開発力を活かし、革新的な治療・予防法を創出し、標準治療の変革に貢献する
- 多様な外部研究成果やイノベーションへの迅速なアクセスを通じて、パートナーシップを拡大・深化させ、創薬の可能性を広げる
- 当社の研究開発力とパートナーとの連携を活用し、マラリア・結核・顧みられない熱帯病（NTDs）・がんをはじめとする低所得国および低中所得国の非感染性疾患（NCDs）・希少疾患等のアンメットメディカルニーズの解決に取り組む

取り組み

【革新的医薬品の研究開発】

当社グループは、5つのDXd ADC^{※1}の製品価値最大化を目指してリソースを集中投入するとともに、持続的成長の実現に向けてSOC^{※2}を変革する製品群(Next Wave)の創薬を目指す「5DXd ADCs and Next Wave」戦略のもと、グローバル臨床開発の加速化にも注力して研究開発に取り組んでいます。

中長期的には、がんに加え、当社のサイエンス&テクノロジーの優位性を活かしてさまざまな疾患に対する治療薬創製を目指し、新規モダリティ^{※3}の技術研究等を通じた創薬力の強化に取り組んでいます。

※1 Antibody Drug Conjugate(抗体薬物複合体)の略。抗体医薬と薬物(低分子医薬)を適切なリンカーを介して結合させた医薬品で、がん細胞に発現している標的因子に結合する抗体医薬を介して薬物をがん細胞へ直接届けることで、薬物の全身曝露を抑えつつ、がん細胞への攻撃力を高めた薬剤。DXd ADCは当社独自の薬物とリンカーを抗体に結合させたもの

※2 Standard of Care(標準治療)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

※3 モダリティとは低分子薬、抗体医薬、ADC、核酸医薬、遺伝子治療等の治療手段のこと

【薬剤耐性菌への取り組み：AMR Action Fundへの参画】

薬剤耐性(AMR)菌の出現と蔓延は世界的な公衆衛生上の大きな課題となっています。今、適切な対策を取らなければ、2050年には全世界において年間約1,000万人が薬剤耐性菌による感染症で命を落とすと推測されています。このような背景から、2020年7月、新規抗菌薬の臨床開発の支援と持続的な抗菌薬市場の実現のためにIFPMA(国際製薬団体連合会)により、AMR Action Fundが設立されました。当社は、本ファンドに総額2千万米ドルを拠出することで、革新的な抗菌薬の開発を促進し、世界のAMR問題をいち早く解決できるよう貢献しています。

実績

KPI項目および2025年度時点での目標	2024年度実績
3ADC: 8適応上市 (第5期中計期間中における新規適応症として)	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がん申請、非小細胞肺がん二次／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がん三次治療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がん二次治療試験の結果公表(2024年9月)
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	・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小細胞肺がん二次治療(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
開発段階にポストDXd-ADCとなりうるモダリティがある	・DS-9606 Ph1試験実施中 ・DS-2325 Ph1b／2試験実施中
優先審査制度への指定数 (実績累計件数で集計)	2024年度12件(2023年度からの累計25件)

患者さんおよび医療関係者

医薬品アクセスの向上

方針

「第一三共グループ医療アクセスポリシー」の中では、医薬品へのアクセス向上について定めており、下記内容が含まれています。

- 開発途上国では供給体制の未整備や偽造医薬品、先進国でも医療制度の仕組みなどで必要な医薬品へのアクセスが制限される患者さんが存在する
- 各国の事情・医療制度の仕組みを十分に考慮し、さまざまなイニシアチブとの連携を図り、医薬品を必要とする患者さんに届ける

また、同ポリシーでは地域医療基盤強化についても下記の通り定めています。

- 開発途上国等における医療アクセスを阻害する要因として、医療保険制度や医療インフラの未整備、医薬品の製造・品質管理や医療関係者の人材不足などが挙げられる
- それらに対し、当社グループの資源を最大限活用し、もっとも望ましいインパクトを得られる活動に取り組む

取り組み

【戦略的提携による医薬品アクセス拡大】

当社が創出する革新的医薬品をより早く、より多くの患者さんにお届けするため、戦略的な提携も含めた最適なアクセス戦略を実行しています。

- 2019年3月にアストラゼネカと、2023年10月に米国メルク (Merck & Co., Inc., Rahway, NJ, USA) とそれぞれ当社ADC製品に関する戦略的提携を締結

【Early Access Program】

未承認の国・地域において、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、各国の規制に従い、承認前の新薬の提供を行っています。特に、エンハーツが未承認の国・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。

実績

KPI項目および2025年度時点での目標	2024年度実績
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(上市国40カ国以上)	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※ 累計 約94,650人)
各国当局、他社等との協働による新規リスクへの当社グループの取り組みによる貢献として、新型コロナウイルス感染症に対するmRNAワクチンDS-5670(ダイチロナ)の計画通りの開発進捗	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)

※「総販売量」から「患者さん1人が1年間必要とする使用量」を除いて推計

患者さんおよび医療関係者

医薬品の安定供給

方針

医薬品の安定供給は、企業の社会的責任そのものと捉えています。第一三共グループでは、製造拠点の多元化、原料調達が多様化、その他のサプライチェーンリスク管理を推進し、リスク耐性の高い供給体制を構築しています。また、事業継続計画(BCP)により、自然災害・パンデミック等のリスクに対しても柔軟に対応できる体制を整備しています。

取り組み

【安定的な生産供給体制の構築】

当社グループでは、高品質の医薬品を確実にそして安定的に供給するため「ユーザが安心できる原材料を安定的に調達し、計画的に生産する機能」と「受注後、迅速かつ確実に配送するロジスティクス機能」を統合し、情報の一元化を図ることで柔軟かつ効率的な生産供給体制を構築しています。また、海外生産拠点との連携により、グローバル市場への安定的な供給体制を確立しています。

医薬品は、その効能を有効かつ安全に発揮するよう設計されています。開発された医薬品の品質を設計通りに生産過程で再現させ、信頼性の高い製品を安定的に供給するには、ハード・ソフトの両面から科学的に検証された生産管理体制を構築する必要があります。当社グループは品質・安全管理体制により世界に通用する高レベルの基準を独自に確立し、信頼性の高い医薬品のグローバル供給体制を構築しています。

【品質保証体制強化】

GMP(医薬品の製造管理および品質管理の基準)遵守を徹底し、定期的な内部監査・外部監査を実施しています。

実績

KPI項目および2025年度時点での目標	2024年度実績
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(医薬品製造受託機関)投資: 最大3,000億円	需要予測に対応し、供給能力拡大を実施。2024年度は約2,260億円の投資を意思決定(2021年度から累計 約5,220億円)

患者さんおよび医療関係者

倫理的なマーケティング活動

方針

当社グループでは、IFPMA Code of Practice(国際製薬団体連合会コード、以下「IFPMA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および各社でのコードの制定に加えて、医療関係者、医療機関およ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「第一三共グループ 医療関係者および医療機関とのインタラクションポリシー」を定めています。

本ポリシーには、当社およびグループ各社と医療関係者との関係は、医療の質を高めることが目的であり、医療関係者への医薬品の情報提供、科学のおよび教育的な情報の提供、医学的研究およ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。

また、2019年1月にはIFPMAコードの改正に合わせ、医療関係者に対するギフト及びプロモーション用補助物品の提供禁止等に関する本ポリシーの改正を行いました。当社グループでは、娯楽等の提供や現金およ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規定しています。

取り組み

【販促資材審査体制の強化】

当社グループでは、各国の法規制や業界コードに準拠した厳格な医薬品販促資材の審査を行っています。グローバルにおいては、オンコロジー領域を中心に、グローバル共通の製品関連資材や疾患啓発資材などの作成のために製品材料審査プロセス(Product Material Review Process: PMRP)を構築し、日米欧の担当部門によるレビューを実施しています。承認されたグローバル共通の資材をベースに各国版として使用する場合は、当該国の法令や規制、業界コードに準拠するよう別途当該国でレビュー・承認される必要があります。このようにグローバル資材の作成を厳格に運用しています。

高品質な医療情報の提供／患者さんの安全・プライバシー

方針および取り組み

当社グループでは、関係ユニットが協力し、患者さんや医療関係者にとって必要な情報や不足している情報を特定し、臨床研究の実施や製造販売後調査等から、情報を創出して提供しています。第一三共グループは「第一三共グループクオリティポリシー」を定め、安全で有効な医薬品および高品質の医療情報を提供するための品質文化の醸成を推進しています。

【メディカルアフェアーズ活動】

医学的・科学的な専門知識に基づき、公正性、独立性、透明性を担保しながら、医療関係者の方々と交流を行い、クリニカルクエスト(薬剤の使用に際しての患者さんや医療現場における疑問点)を特定し、それらを解明するための臨床研究を企画・推進をすることで、新たなエビデンス創出活動に取り組んでいます。臨床研究結果は、国内外学会での発表や医学論文への掲載など、情報発信活動も積極的に実施しています。

【医療情報提供活動】

MR(医薬情報担当者)はさまざまな医療関係者の方々に対し、自社医薬品に係る情報の提供・収集・伝達の役割を担っています。充実した研修体制を通じ、疾患や病態についての知識を深め、医療関係者との双方向のコミュニケーションを行っています。そしてその先にいる患者さんやご家族が抱えるさまざまな要望に対して、有効性・安全性に関する専門情報、および患者さんやそのご家族が健康で豊かな生活を送るための情報を正確かつ迅速に伝えることに努めています。MRによる医療情報提供活動における自社医薬品の適正使用や市販後調査の推進、疾患啓発等により医療関係者、患者さんやご家族の声を知り、医療貢献に努めています。

患者さんおよび医療関係者

【患者さん・医療関係者の方々からのお問い合わせ対応】

当社グループの製品情報センター（日本）は、日本国内の医療関係者や患者さんから月約6,000件、年間約7万件の当社医療用医薬品に関するお問合せをいただいています。お問合せの背景を理解した上で医薬品情報を調査し、正確にわかりやすく説明できるよう、医学・薬学知識の研鑽に加え、質問スキルや説明スキルなどの研修を日々行っています。お問合せ対応には、人工知能（AI）をはじめとした多くのシステムを導入し、活用しています。瞬時に最適なQ&Aを応対者に提示するシステムや、お問合せの製品ごとに担当領域の応対者におつなぎする音声認識システムなどもその一部です。

【社内外のデータの統合・管理】

オンコロジー製品のグローバルにおける提供開始に伴い、安全性に関する膨大な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遵守状況把握の効率化を行っています。特に重要な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。

【偽造医薬品対策】

当社グループは、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および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および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きましても、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ました。当社は、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、製薬業界およ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^{※1}への対応も積極的に推進しています。

※1 Good Distribution Practiceの略。医薬品の適正流通基準

【個人情報保護に関する取り組み】

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として「第一三共グループプライバシーポリシー」を定めており、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。さらに、欧州一般データ保護規則（General Data Protection Regulation: GDPR）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。

実績

KPI項目	2024年度実績
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 [※]

※ MR（医薬情報担当者）： インターゲルスケア、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

第一三共グループは、「人」を最重要な「資産」と位置づけています。パーパス、ミッション実現のため、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通じて人的資本を最大化し、従業員と会社の相互の持続的な成長を目指しています。また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。

重要なインパクト、リスクおよび機会

競争力ある人材を引きつける職場

IRO		バリューチェーン				時間軸	
I (P/N)	RO	上流	自社	下流	短	中	長
P	O		●		●	●	●

革新的な医薬品を高い品質で継続的に生み出すには、優れた人材の確保と活躍が欠かせません。そのために当社グループの企業文化である「One DS Culture」を浸透させ、ワークライフバランスの整った環境を整備することで、従業員のエンゲージメントを高めます。これにより人材が最大限の力を発揮し、イノベーション創出を通じて患者さんに革新的な医薬品を届けることが可能になります。

安心して働ける職場環境

IRO		バリューチェーン				時間軸	
I (P/N)	RO	上流	自社	下流	短	中	長
N	R		●		●	●	●

工場や研究所等の職場において、安全衛生の不備があると事故が発生し、操業の停止や安全衛生管理体制の見直し、信用喪失による売上・利益の喪失につながります。現在、事業が拡大する中でもリスクや事故発生時の影響を最小化する対策、環境整備を行っています。

事業戦略に沿った専門人材の育成・キャリア開発

IRO		バリューチェーン				時間軸	
I (P/N)	RO	上流	自社	下流	短	中	長
P	O		●				●

事業で必要な専門的な研修の実施および自己啓発支援は、従業員の専門性を高め、個々の能力向上を後押しします。また、事業と、各従業員の希望や能力に沿ったキャリア開発は従業員のやりがいを向上させ活躍を促します。

これらの専門人材の適材適所の活躍は、革新的医薬品創出の拡大を後押しします。

例えば、サイエンス&テクノロジー・バイオ人材を強化することで、研究開発品目数の増加に加え、抗体医薬製造能力の向上に寄与します。

イノベーションを促進する多様性がある職場

IRO		バリューチェーン			時間軸		
I (P/N)	RO	上流	自社	下流	短	中	長
P	O		●		●	●	●

当社グループは、インクルージョン&ダイバーシティ（I&D）の取り組みを通じて、従業員の多様性を積極的に受け入れ、各従業員が最大限に価値を発揮できることを目指しています。また、従業員同士の相互理解が進むことにより従業員の働きがい向上します。従業員やチームが多様な価値観を活かし、やりがいをもって共働することにより、SOCを変革するような革新的医薬品の創出やバリューチェーン全体のイノベーション創出が促され、企業の持続的な成長を支えていきます。

ステークホルダーとのエンゲージメントおよび懸念を表明する手段

エンゲージメントプロセス

第一三共グループは、従業員のエンゲージメント調査や意見を踏まえて、従業員に関する取り組みを決定、実行しています。

従業員からの直接的なフィードバックを得る主な方法は、グローバル全従業員を対象とした「グローバルエンゲージメントサーベイ」です。毎年度実施するサーベイを通じて、当社グループで働くことの満足度や当社グループ独自の企業文化である「One DS Culture」の浸透度や課題を把握しています。サーベイ結果はCEO名で全従業員に周知されます。また、EMCでは、結果と分析から見てきた職場の課題・取り組みを議論し、よりよい職場づくりのアクションにつなげています。

さらに、労働組合が組織されている地域では労働組合とのコミュニケーションも継続的に行っています。グループ全従業員の半数程度を占める日本では、労働組合との信頼関係を大切にし、労使間の対話を重視して、課題解決を目指した前向きな議論と、従業員に対する透明性の高い情報公開を実現しています。労働条件に関する事項については協議方式を基本とし、グループ全体の共通性や協議・報告内容に応じ、「第一三共グループ全体」「日本のグループ各社」「各事業場」とそれぞれの会議体で協議・報告を行っています。各社と労働組合の間では労働協約を締結しており、例えば組織変更については、労使報告事項として、社内ポータルサイトで変更の目的などを従業員に周知しています。

また、当社グループでは「Global I&D Statement」に基づき、「Be Inclusive & Embrace Diversity」をテーマに、各地域ごとに従業員リソースグループ（Business Employee Resource Group: BERG）が主体的に対話会やネットワーキングの機会を推進しています。この中で、従業員一人ひとりの違いや共通点を認識・尊重する大切さを学び、I&D（Inclusion & Diversity）の理解を浸透・定着させることを目指しています。

懸念を表明する手段

グループ共通の通報窓口として、グローバル・ホットラインを設置しています。
（詳細はP15 グローバル・ホットラインをご参照ください）

重要なインパクト・リスク・機会に関する方針・取り組み・実績

競争力ある人材を引き付ける職場

方針

当社グループは第一三共グループ企業行動憲章の中で、「従業員の多様性を尊重しハラスメントや差別のない、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を整備する」ことや「従業員と会社の相互の成長を基本として、従業員に能力開発の機会を提供する」ことを掲げています。

また、ピープルフィロソフィーを定め、「コア・バリュー」を共有する当社グループの世界中の従業員に対し、公正に処遇し、育成し、能力発揮を支援することを定めています。グループ各社の従業員に関する規定・取り組みは、フィロソフィーに定める下記方針に沿って策定しています。

1. 採用
2. インクルージョン&ダイバーシティ
3. 要員計画
4. ウェルビーイング
5. エンゲージメント
6. パフォーマンスマネジメント
7. ラーニング&キャリアディベロップメント
8. 報酬
9. リーダーシップ・後継者育成

これらの方針は当社グループの社内ポータルサイトで公開され、従業員は誰でも閲覧することができます。

取り組み

【グローバルな人事制度の導入・運用】

- 2024年から、グローバルで統一された評価・等級の仕組み、報酬の枠組みを導入し、運用しています
- 等級・報酬制度は、職務価値や貢献度に応じたメリハリのある処遇の実現に焦点を当て、従業員の動機付けと生産性向上を図るとともに、優秀な人材の獲得と定着を目指すものです
- 評価制度は、日々の1on1を活用したコーチングとフィードバックを重視しており、人材育成を主眼としています

【「One DS Culture」の浸透活動（GCI: Global Culture Initiative）】

- GCI Leadership Forumの実施：当社グループのグローバルリーダー約200名が参加し、One DS Culture浸透のベストプラクティス等に関するワークショップを実施
- カルチャーアンバサダーワークショップの実施：各組織でのカルチャーの浸透を担うカルチャーアンバサダー約300名が参加し、GCI活動の現状や活動プランに関して議論するワークショップを実施

実績

KPI項目および2025年度時点での目標	2024年度実績
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	肯定的回答率 76%

安心して働ける職場環境

方針

当社グループは、環境保全と健康・安全の確保を企業活動の重要な責務とし、EHS（環境・健康・安全）ポリシーを策定しています。全ての企業活動においてこれらの課題を重視し、関連法令や国際的な取り決めに遵守するとともに、より高い目標を設定し、達成を目指します。

また、組織の役割と責任を明確にし、EHSマネジメントシステムを構築することで継続的な改善を図ります。さらに、教育・啓発活動を通じてEHSに関する知識や意識を向上させます。

取り組み

ヘッド オブ グローバル コーポレートストラテジーがグローバルEHSマネジメント責任者としてグループ全体のEHSマネジメントを統括し、ヘッド オブ グローバル HRがグローバル健康・安全責任者としてEHSマネジメントを推進しています。また、地域やユニットを考慮したEHSマネジメント体制を構築し、必要に応じてEHSマネジメントサイトを定め、目標管理を行っています。

サステナビリティコミッティでは、ヘッド オブ グローバル コーポレートストラテジーが委員長を務め、EHSマネジメントに関する方針や年度計画、実施報告などを審議し、その結果をEMCに上申します。

実績

労働安全衛生に関する指標

項目	対象範囲	2022年度	2023年度	2024年度
度数率※ （正社員・契約社員・派遣社員等）	グローバル	1.05	－	－
	日本	0.17	－	－
	海外	2.03	－	－
度数率 （正社員・契約社員）	グローバル	－	1.42	1.62
	日本	－	0.23	0.58
	海外	－	2.69	2.60
度数率 （派遣社員）	グローバル	－	1.59	1.90
業務上死亡者数	グローバル	0	0	0

※度数率＝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日以上的人数をカウント
その他対象範囲の詳細はESGデータのページをご参照ください。

事業戦略に沿った専門人材の育成・キャリア開発

方針

ピープルフィロソフィーにおいて「ラーニング&キャリアディベロップメント」に関する方針を定めています。当社グループは従業員に、学びの機会、自身のイノベーション、そしてキャリア成長につながる環境を提供し、競争力と優位性を生み出す人材を育成することを表明しています。

取り組み

「ビジネススキルアップ」と「キャリア形成」の観点から取り組みを提供しています。

【ビジネススキルアップの支援】

- ・ 自らのキャリアステージに応じた第一三共グループ合同での研修
 - » 階層別研修、経営を担う人材の為のグローバルリーダー研修、マネージャー育成研修
- ・ 職種ごとの専門性を高める各部門の専門能力研修
 - » 各社職種ごとの研修、専門スキルを知識を習得するための研修、若手対象の階層別研修など
- ・ 従業員一人ひとりの自己啓発を支援するための制度
 - » 手上げ式研修、オンライン学習ツールの提供

【自己実現(キャリア形成)の支援】

- ・ 自己成長申告制度
 - » 毎年全ての従業員が自らの現状とこれからの自己実現の姿を会社に申告
- ・ 担当変更・組織間異動・職種変更の展開
 - » 幅広い視野や多様な業務への対応力強化の支援
- ・ 研修、相談窓口の活用
 - » キャリア形成支援の研修実施、キャリアサポート窓口の設置

実績

KPI項目および2025年度時点での目標	2024年度実績
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回答率 80%以上	肯定的回答率 77%
従業員一人当たりの教育投資額の実績値の公表	従業員一人当たり教育投資額 207,430円

イノベーションを促進する多様性がある職場

方針

当社グループは、一人ひとりを個として大切にし、仕事を進める上で多様な視点を積極的に受け入れることで、グループとしてより大きな目標を達成できると考えています。当社グループは多様性を受け入れ、誰もが活躍できる組織風土を醸成することに注力しています。それは、多様な視点を持つ従業員が能力やスキルを最大限に発揮し、イノベーションを促進し、革新的な医薬品を創出し続けることで世界中の患者さんに貢献できると考えているからです。

取り組み

【第一三共グループ全体の取り組み】

- ・ ヘルスケア業界で働く女性のための非営利団体であるHealthcare Businesswomen's Associationへの加盟
- ・ 各地域のBERG活動メンバーを中心に女性活躍推進(Gender Parity)の課題や改善活動を共有・議論を実施

【日本の取り組み】

- ・ 経営層自らが毎年、第一三共株式会社の全ての組織長と面談を行い、女性活躍推進における各組織の課題を抽出し、解決の推進を図っています
- ・ 女性マネジメント職のネットワークを構築し、相互支援や、次世代の育成、グローバルにおける同様の団体との関係構築に取り組んでいます

バリューチェーンの労働者

重要なインパクト、リスクおよび機会

コンプライアンスが順守された職場環境

IRO		バリューチェーン			時間軸		
I (P/N)	RO	上流	自社	下流	短	中	長
N	R	●	●	●	●	●	●

ビジネスパートナーにおける労働環境の安全性が不十分な場合、ビジネスパートナーの従業員の心身の健康に悪影響を及ぼし、労働災害が発生します。その結果、当社グループに提供される製品やサービスの品質低下、製造停止により当社に負の財務影響が生じる可能性があります。

ステークホルダーとのエンゲージメントおよび懸念を表明する手段

ステークホルダーとのエンゲージメントプロセス

第一三共グループは、企業行動憲章の第2条で「責任ある調達を行う」と明確に規定し、調達ポリシーにおいて「サステナブル調達」を重要な方針として掲げています。この調達ポリシーに基づき、製品・サービスを提供するサプライヤーへ、持続可能な社会の実現に向けた期待を体系的にまとめた「ビジネスパートナー行動規範」を策定しています。

この規範は、グローバル製薬企業で構成される非営利団体PSCI (Pharmaceutical Supply Chain Initiative) の原則に準拠しており、「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」などの重要な側面に関する具体的な設問を含んでいます。当社グループは、この規範の精神を理解し、共感するサプライヤーとの積極的なコミュニケーションを通じて、社会的責任を共同で果たすことを目指しています。特に、人権尊重については2020年に「第一三共グループ人権ポリシー」を定め、サプライチェーン全体における人権尊重と持続可能な事業活動の実現に注力しています。

懸念を表明する手段

グループ共通の社外向け内部通報窓口として、グローバル・ホットラインを設置しています。(詳細はP15グローバル・ホットラインを参照)

バリューチェーンの労働者

重要なインパクト・リスク・機会に関する方針・取り組み・実績

コンプライアンスが順守された職場環境

方針

人権尊重の考え方は、当社グループのサステナビリティ活動の基軸であり、ビジネスパートナーに関して、以下の憲章・ポリシー・規範に定められています。

- ・第一三共グループ企業行動憲章: 第2条で責任ある調達、第4条で人権の尊重、第5条で従業員の多様性の尊重と健康・安全に配慮した職場環境整備、第10条でビジネスパートナーへの憲章精神に基づく行動促進を規定。
- ・第一三共グループ個人行動規範: 「全ての人々の人権を尊重し、労働基準を守る」ことを行動基準として規定。
- ・第一三共グループ人権ポリシー: 2020年6月に取締役会の承認を受けて制定。世界人権宣言、国際人権規約、ILO宣言、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際的な規範や基本原則を尊重し、国連グローバル・コンパクトの署名企業として人権、労働、環境、腐敗防止の4分野10原則を支持することを表明。「児童労働の禁止」にも言及。サプライヤーを含む全てのビジネスパートナーに本ポリシーの支持を期待。

当社グループは、製品・サービスを提供いただくサプライヤーにも人権を含む各種の国際規範等を遵守、尊重することの期待を「ビジネスパートナー行動規範」にまとめています。さらに、2021年9月に日本版、2022年10月にグローバル版のビジネスパートナー管理ガイドラインを制定し、サプライチェーンにおける管理体制の強化に取り組んでいます。

取り組み

第一三共グループは、ビジネスパートナーに起因した問題による企業価値毀損のリスクを回避するため、サプライヤーとの取引開始時の「腐敗行為」「機密情報・個人情報」「人権」「環境」を含んだリスク評価と、その後の継続的なモニタリングをベースとしたビジネスパートナーマネジメント体制を構築しています。取引前・取引中に高リスクと判断されたサプライヤーに対しては、当社グループの事業や社会的信用への影響等を考慮し、取引可否を判断したり、リスクの内容と程度に応じ、個別面談を実施し、改善策の提出を要求するなどのリスク低減策を講じています。また、「ビジネスパートナー行動規範」に基づき、3年に1サイクルで実施しているサステナブル調査を通じ、国内外サプライヤーのビジネスにおける人権への対応状況を確認しています。また、サプライヤー起因の問題へ対応するための社内体制を整備し、リスク検出時に対応を進める体制を構築しています。

実績

リスク評価に基づき、取引中のサプライヤ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、個別面談を実施し、改善策の提出を要求するなどのリスク低減策を講じています。2023年度に3件の面談・改善策の提出要請を実施しました。また、サプライヤーの30社に対して、「安全衛生」をテーマとしたオンライン研修を開催しました。

日本国内では、調達業務に従事する従業員を対象とした教育を定期的の実施しており、下請代金支払遅延等防止法（下請法）に関する講習会も毎年開催しています。2023年1月には、「パートナーシップ構築宣言」に参加し、サプライチェーン全体の共存共栄と連携強化に取り組んでいます。加えて、英国の現代奴隷法およびドイツサプライチェーンデューディリジェンス法（LkSG）に対応し、自社の事業活動およびサプライチェーン上における現代奴隷および人身取引を防止するための具体的な取り組みを継続的に報告しています。

重要なインパクト、リスクおよび機会

倫理的な企業行動とそれを支える組織文化

IRO		バリューチェーン			時間軸		
I (P/N)	RO	上流	自社	下流	短	中	長
	R		●		●	●	●

従業員のコンプライアンス違反や不適切な行動が発生した場合、訴訟の発生や法規制への対応が求められることになり、訴訟対応や法的罰金の支払いに伴うコストが生じる可能性があります。そのような事態を防ぐため、当社グループはコンプライアンスに関するグローバルポリシーを策定し、倫理的な組織文化を維持しています。

賄賂や汚職の防止

IRO		バリューチェーン			時間軸		
I (P/N)	RO	上流	自社	下流	短	中	長
	R	●	●	●	●	●	●

賄賂や汚職が発覚した場合は、ステークホルダーからの信頼を失い、売上の減少や資金調達コストの増加につながる危険性があります。

それらを防ぐために、当社グループは賄賂や汚職の発生防止と検出に関する方針・プログラムを定めており、企業のリスク管理を強化しています。

重要なインパクト・リスク・機会に関する方針・取り組み・実績

倫理的な企業行動とそれを支える組織文化

方針

当社グループは、グローバルにおけるコンプライアンス・リスクマネジメント機能領域を担当するチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を任命しています。また、2025年4月に制定した「コンプライアンス管理ポリシー」に基づき、コンプライアンス機能を監督および助言するためのグローバルエシックス&コンプライアンスコミッティ（GECC）を設置しています。

当社グループの役員および従業員が遵守すべき行動のグローバルな統一基準を明確にするため、「第一三共グループ個人行動規範」を2020年4月に制定、運用しています。加えて、日本のグループ会社は役員、従業員、その他従事者が具体的に遵守すべき事項を定めた「コンプライアンス行動基準」を制定しています。これは「第一三共グループ企業行動憲章」および「第一三共グループ個人行動規範」と、日本製薬工業協会の「製薬協コンプライアンス・プログラム・ガイドライン」の内容も踏まえて策定されました。海外のグループ会社も、国・地域の法規制や特性に応じた社内規程を制定しています。

取り組み

グローバルでは、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（年に2回）発信するなどの啓発活動を行うことで、当社グループにおけるコンプライアンス意識の一層の向上に努めています。また、当社グループの全ての役員および従業員を対象として企業風土に関するグローバル意識調査を毎年実施し、コンプライアンス意識の浸透度を確認しています。

当社および日本のグループ会社の各部署では、コンプライアンス意識の向上および高い倫理観や風通しの良い職場風土の醸成のため、共通のオリジナル研修資材を活用した少人数グループによる討議形式のコンプライアンス対話会を年1回以上実施しています。また、当社取締役、監査役、

執行役員、日本のグループ会社の社長および監査役を対象に、外部講師を招いたコンプライアンス研修を定期的実施しています。当社および日本のグループ会社新入社員、新任マネジメント職等については、それぞれ階層別に毎年コンプライアンス研修を実施しています。

海外のグループ会社では、各地域の状況に応じて、対面やEラーニングによるコンプライアンス研修等を実施しています。

賄賂や汚職の防止

方針

当社グループでは、贈賄および腐敗行為の防止について、「第一三共グループ個人行動規範」においても明記していますが、一層の徹底を図るため、公務員や医療関係者に対する現金払いの禁止等、より詳細な内容を定める「第一三共グループ贈賄および腐敗防止ポリシー」を制定し、運用しています。

当社グループ内における一連の取り組みを通じて、腐敗および贈賄の疑いまたは事件の防止、検出、および対処を適切に行っています。これには、当社グループの贈賄防止および腐敗防止ポリシーの教育、適切な社内の報告についてのトレーニング、リスクの高い機能の選定に関する定期的な監査およびモニタリング、ならびに関連地域またはローカルの関連会社で生じた疑いのある事案の当社グループ取締役会への報告が含まれます。

役員、従業員、および派遣社員に対して、コーポレートウェブサイトの主要ページやグローバルトレーニング、ポリシー、手順、およびコンプライアンスコミュニケーションを通じて、贈賄防止および腐敗防止に関する当社の原則を周知しています。また、当社グループは全ての役員、従業員、派遣社員に対して、贈賄防止および腐敗防止に関するトレーニングを受けることを求めています。

実績

KPI項目および2025年度時点での目標値	2024年度実績
重大なコンプライアンス違反※1 0件	0件
留意すべきコード違反※2 0件	3件
企業風土に関する従業員調査スコアの向上	肯定的回答率 93% (前回比 7ポイント向上)
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	各社にてモニタリングを実施

※1 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

※2 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

第三者保証

独立業務実施者の限定的保証報告書

2025 年 9 月 12 日

第一三共株式会社
代表取締役社長 兼 CEO 奥澤 宏幸 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
東京事務所
業務責任者 長坂 芳充

結論

当社は、第一三共株式会社（以下「会社」という。）のバリューレポート2025（PDF 版）（以下「バリューレポート」という。）に含まれる2025年3月31日現在及び2024年4月1日から2025年3月31日までの期間の□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「主題情報」という。）が、バリューレポートに記載されている会社が定めた主題情報の作成規準（以下「会社の定める規準」という。）に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。

実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規準に準拠して作成されていないと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。

結論の根拠

当社は、国際監査・保証基準審議会（IAASB）が公表した国際保証業務基準（ISAE）3000（改訂）「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「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。

当社は、国際会計士倫理基準審議会（IESBA）が公表した「職業会計士のための国際倫理規程（国際独立性基準を含む。）」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。

当社は、IAASB が公表した国際品質マネジメント基準（ISQM）第1号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所に対して要求している。

当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

当社の主題情報に対する結論の対象には、主題情報及びその保証報告書以外の情報（以下「その他の記載内容」という。）は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。

主題情報に責任を負う者の責任

会社の経営者は、以下に対する責任を有する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関連する内部統制を整備及び運用すること
- 主題情報の作成に適合する規準を選択又は策定し、使用した規準を適切に参照又は説明すること
- 会社の定める規準に準拠して主題情報を作成すること

主題情報の測定又は評価における固有の限界

バリューレポートの「ESG データ」に記載されているように、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的な不確実性にさらされている。

したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。

業務実施者の責任

業務実施者は、以下に対する責任を有する。

- 主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること
- 実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること
- 経営者に対して結論を報告すること

当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行わせ、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は主に以下の手続を行った。

- 主題情報の作成に適用される規準の妥当性の評価
- 会社の担当者に対する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問
- 分析的手続（傾向分析を含む。）の実施
- 重要な虚偽表示リスクの識別・評価
- リスク評価の結果に基づき選定した国内1工場における現地往査
- 主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施
- 抽出したサンプルに関する入手した証拠との突合
- 主題情報が会社の定める規準に従って表示されているかどうかの評価

限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていれば得られたであろう保証水準よりも低い。

以上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及び KPMG あずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

ESGデータ

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うけました

環境 (Environment)

環境経営の推進							
分野	項目	対象範囲 ^{※1}	内訳	単位	2022 年度	2023 年度	2024 年度
CO ₂	CO ₂ 排出量	グローバル	合計	t-CO ₂	109,735	109,239	116,312
		グローバル	スコープ 1 ^{※2}	t-CO ₂	86,006	85,245	91,836
	GHG プロトコル 区分による CO ₂ 排出量	グローバル	スコープ2 (マーケット基準) ^{※2}	t-CO ₂	23,729	23,994	24,477
		グローバル	スコープ 3 カテゴリ1 ^{※3}	t-CO ₂	1,809,230	3,887,790	3,549,346
エネルギー ^{※4}	エネルギー 使用量の内訳	グローバル	再生可能電力 使用率	%	78.1	80.0	79.9
		グローバル	合計	MWh	680,723	736,789	719,671
水資源	水使用量 (上水、工業用水、地下水)	グローバル (工場および研究所)		千 m ³	8,261	8,191	8,060
	排水量	グローバル (工場および研究所)		千 m ³	8,090	8,232	8,078
	COD ^{※5}	グローバル (公共用水域に排水する 工場および研究所)		t	14	15	15
廃棄物	産業廃棄物等排出量 (外部委託処理分)	グローバル (工場および研究所)		t	12,189	10,909	13,371
	産業廃棄物等排出量 (有害廃棄物除く) ^{※6}	グローバル (工場および研究所)		t	4,995	5,435	10,223
	廃プラスチック リサイクル率	グローバル (工場および研究所)		%	69.3	72.4	77.8
	有害廃棄物排出量 ^{※7}	グローバル (工場および研究所)		t	7,194	5,474	3,148

温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、および排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的な不確実性にさらされている

社会 (Social)

従業員							
分野	項目	対象範囲 ^{※1}	内訳	単位	2022 年度	2023 年度	2024 年度
従業員	従業員数 ^{※8}	グローバル	合計	人	17,435 ^{※9}	18,726 ^{※9}	19,765 ^{※9}
			女性	人	6,940	7,683	8,459
				%	39.8	41.0	42.8
			男性	人	10,493	11,037	11,297
				%	60.2	58.9	57.2
		日本	合計	人	9,263	9,468	9,362
			女性	人	2,471	2,615	2,711
				%	26.7	27.6	29.0
			男性	人	6,792	6,853	6,651
				%	73.3	72.4	71.0
		海外	合計	人	8,172 ^{※9}	9,258 ^{※9}	10,403 ^{※9}
			女性	人	4,469	5,068	5,748
				%	54.7	54.7	55.3
			男性	人	3,701	4,184	4,646
				%	45.3	45.2	44.7
	新入社員数	グローバル	合計	人	2,164 ^{※9}	2,840	2,513 ^{※9}
			女性	人	1,180	1,560	1,318
			男性	人	983	1,280	1,161
	平均勤続年数	グローバル	合計	年	13.1	12.7	12.4
			女性	年	8.7	8.7	8.8
			男性	年	16	15.5	15.1
	上級幹部社員 の割合 ^{※10}	グローバル		%	19.2	18.7	24.2
			女性	%	5.6	8.2	11.4
	幹部社員数	グローバル	合計	人	6,238	6,781 ^{※9}	7,254 ^{※9}
			女性	人	2,022	2,361	2,757
				%	32.4	34.8	38.0
			男性	人	4,216	4,418	4,494
				%	67.6	65.2	62.0
		日本	合計	人	2,923	2,889	2,723
			女性	人	267	288	303
				%	9.1	10.0	11.1
			男性	人	2,656	2,601	2,420
				%	90.9	90.0	88.9
		海外	合計	人	3,315	3,892 ^{※9}	4,531 ^{※9}
			女性	人	1,755	2,073	2,454
				%	53	53.3	54.2
			男性	人	1,560	1,817	2,074
				%	47.1	46.7	45.8
	障がい者雇用率	日本	合計	%	2.44	2.57	2.59

ガバナンス（Governance）

コーポレートガバナンス

分野	項目	対象範囲※1	内訳	単位	2022 年度	2023 年度	2024 年度
取締役会の構成	取締役数	単体	合計	人	9	9	10
			女性	人	1	1	1
	うち社外取締役数		合計	人	4	4	5
監査役会の構成	監査役数		合計	人	5	5	5
			女性	人	2	2	3
	うち社外監査役数		合計	人	3	3	3
取締役報酬	取締役合計	合計	百万円	1,092	1,200	1,120	
監査役報酬	監査役合計	合計	百万円	154	154	154	

エシックス&コンプライアンス

分野	項目	対象範囲※1	内訳	単位	2022 年度	2023 年度	2024 年度
研修	コンプライアンス研修	日本	合計	人	599	691	628
	個人行動規範研修 (e- ラーニング・集合研修等受講者)	日本		人	9,454	9,637	10,103
		海外		人	2,370	5,880	3,954
				%	100	100	100
	GVP※17 関係者研修受講率	単体		人	5,909	5,980	6,436
	GQP※18 関係者研修受講率	単体		%	100	100	100
社員調査	企業風土に関する社員調査 肯定的回答率	グローバル		%	—	86	93
通報	コンプライアンス関連通報 受付数	グローバル		件	207	315	363

品質管理

分野	項目	対象範囲※1	内訳	単位	2022 年度	2023 年度	2024 年度
リコール数	クラスⅠ※19 相当)	グローバル		件数	0	0	0
	クラスⅡ※20 相当)				5	2	3

※1 日本は単体と日本連結子会社、海外は海外連結子会社、グローバルは単体および全連結子会社。 ※2 スコープ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。スコープ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）の「Emissions Factors 2023」で公表されている最新の国別係数を使用。再生可能エネルギーまたは再エネ証書を利用した場合、係数はゼロを使用。 ※3 日本の環境省が提供する排出原単位データベースの排出係数を使用。2023年度は排出原単位割当の見直し等の算定方法の変更および活動量の増加により、CO₂排出量が増加。 ※4 燃料のエネルギー使用量算定にあたっては、主にEPA（米国環境保護庁）で定める単位発熱量を使用。 ※5 日本4拠点（館林サイト、小名浜サイト、小田原サイト、北本サイト）のCOD汚濁負荷量は過マンガン酸カリウムを酸化剤として用いて測定。グローバルのCOD汚濁負荷量は、前述の国内のCOD汚濁負荷量に、比色定量法により測定された海外におけるCOD汚濁負荷量を加算。 ※6 2024年度は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。 ※7 2024年度は一部の品目で生産量の変化があり減少している。 ※8 グループ全社の決算期末日時点（2024年度は2025年3月31日時点）の就業人員数。平均勤続年数は翌年度の4月1日時点。 ※9 本人の希望によるnon-binaryの数字を含む。 ※10 部所長あるいはそれと同等以上の役職にある社員。 ※11 度数率＝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。 ※12 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、派遣社員、請負業者、委託業者を集計対象に含める。 ※13 2023年度の海外、グローバルに、Daiichi Sankyo Australia、Daiichi Sankyo Singapore、Daiichi Sankyo Mexico、Daiichi Sankyo Colombiaは含まない。2024年度の海外、グローバルに、Daiichi Sankyo Inc.、Daiichi Sankyo Australia、Daiichi Sankyo Singapore、Daiichi Sankyo Mexico、Daiichi Sankyo Colombiaは含まない。2024年度のグローバルに、Daiichi Sankyo Inc.、Daiichi Sankyo Australia、Daiichi Sankyo Singapore、Daiichi Sankyo Mexico、Daiichi Sankyo Colombiaは含まない。 ※15 出典：インテグリティヘルスケア（Rep-i）による調査。 ※16 Global Health Innovative Technology Fundの略。 ※17 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。 ※18 Good Quality Practiceの略。医薬品、医薬部外品、化粧品及び医療機器の品質管理の基準に関する省令。 ※19 その製品の使用等が、重篤な健康被害又は死亡の原因となりうる状況。 ※20 その製品の使用等が、一時的な若しくは医学的に治癒可能な健康被害の原因となる可能性があるか又は重篤な健康被害のおそれる状況。

従業員

分野	項目	対象範囲※1	内訳	単位	2022 年度	2023 年度	2024 年度
人材育成	社員一人当たりの 教育投資額		合計	円	145,734	166,906	207,430
	企業風土・職場環境 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		%	77	79	76
	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			%	75	76	77
労働安全衛生	度数率※11 (正社員・契約社員・ 派遣社員等)※12	グローバル		—	1.05	—	—
		日本		—	0.17	—	—
		海外		—	2.03	—	—
	度数率※11 (正社員・契約社員)※13	グローバル		—	—	1.42	1.62
		日本		—	—	0.23	0.58
		海外		—	—	2.69	2.60
労働組合	度数率※11 (派遣社員)※14	グローバル		—	—	1.59	1.90
	業務上死亡者数			人	0	0	0
	団体交渉権保有率	グローバル	合計	%	89	89	89
		日本		%	100	100	100

コミュニケーションの強化

分野	項目	対象範囲※1	内訳	単位	2022 年度	2023 年度	2024 年度
MR 総合評価※15	全回答医師				1 位	1 位	1 位
	病院医師	日本		順位	1 位	1 位	1 位
	開業医師				1 位	1 位	1 位
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)		日本		件	60,000	60,000	60,000

医療アクセスの拡大

分野	項目	対象範囲※1	内訳	単位	2022 年度	2023 年度	2024 年度
GHIT Fund※16	研究開発 プロジェクト数	—	累計 (1月-12月)	件	4	4	3

社会貢献活動

分野	項目	対象範囲※1	内訳	単位	2022 年度	2023 年度	2024 年度
社会貢献活動	ボランティア 休暇取得者	日本		人	0	9	5



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

サステナビリティ部

お問い合わせ

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