

第一三共

サステナビリティ ブックレット

「サステナビリティ情報」に特化したコミュニケーションツール



EDITORIAL POLICY

サステナビリティの視点から伝える、 第一三共の価値創造ストーリー

2026年度は第6期中期経営計画（以下、第6期中計。2026～2030年度）の初年度であり、第一三共が「Be a Global Top 5 Oncology Company by 2035」の実現に向けて新たな成長ステージへ踏み出す転換点です。

本ブックレットは、第一三共が創出する社会的価値や戦略・強みを分かりやすくお伝えすることを目的に、

「サステナビリティ情報」に特化したコミュニケーションツールとして制作しています。

重点テーマ | 価値創造ストーリーで特に伝えたい3つの視点

01. 社会的価値を起点 とした、価値創造 ストーリー

がん患者さんへの新たな治療選択肢の提供など、第6期中計と社会的価値の創出とのつながりを明確にし、一貫したストーリーとして可視化

02. 価値を生み出す 第一三共の強み

サイエンス&テクノロジー、人材・組織能力、グローバルな事業基盤など、戦略実行を可能とする強みを整理し、将来の企業価値へのつながりを価値創造サイクルの中で紹介

03. 持続的な企業価値向上を 支える信頼基盤

第6期中計における4つの戦略の柱の1つである「Being a Trusted Partner for Sustainable Society」の考え方を、価値創造を支える基盤として位置づけ、持続可能な経営と企業価値向上のつながりを説明

構成

本ブックレットは、社会的価値の創出と企業価値向上が好循環を生み出す第一三共ならではの価値創造を、一つのストーリーラインでご理解いただける構成としています



目次

01. Purpose & Vision

「なぜ」私たちは存在するのか

第一三共の理念体系 ————— [p.05](#)

CEOメッセージ ————— [p.06](#)

第一三共の価値創造サイクル ————— [p.07](#)

02. Social Value ————— [p.08](#)

「どのような価値」を社会に提供するのか

03. Strategy ————— [p.09](#)

「どのように」価値を生み出すのか

04. Strengths

「どのような強み」によって価値創造が実現できるのか

BGTプラットフォーム ————— [p.11](#)

創薬研究ケイパビリティ ————— [p.12](#)

R&Dカルチャー ————— [p.13](#)

05. Be a Trusted Partner for Sustainable Society

信頼されるパートナーとしての企業価値向上

社会からの「信頼」こそが、企業価値のレバレッジ ————— [p.15](#)

Patient Centricityの醸成 ————— [p.16](#)

高い倫理観に基づく医療コミュニティへの貢献 ————— [p.18](#)

ワールドクラス人材の獲得・育成 ————— [p.20](#)

企業文化・労働環境の更なる向上 ————— [p.22](#)

高いコンプライアンス基準の維持 ————— [p.24](#)

バリューチェーン全体で環境負荷の軽減 ————— [p.26](#)

サステナビリティ課題の社内ガバナンス体制 ————— [p.29](#)

06. Corporate Governance

持続的成長と社会的価値の創出を支える経営基盤

第一三共のコーポレートガバナンス ————— [p.31](#)

取締役・監査役・CEO等の選任・選定等に関する方針と手続き ————— [p.32](#)

役員報酬制度 ————— [p.33](#)

07. Sustainable Growth ————— [p.34](#)

価値共創と次の成長へ

01

「なぜ」私たちは存在するのか

Purpose & Vision

パーパス

「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」と

2035年ビジョン

「Trusted Healthcare Innovator Transforming the Lives of People through our Science and Technology」を目指して。

>> 第一三共の企業理念

>> p.5

>> CEOメッセージ

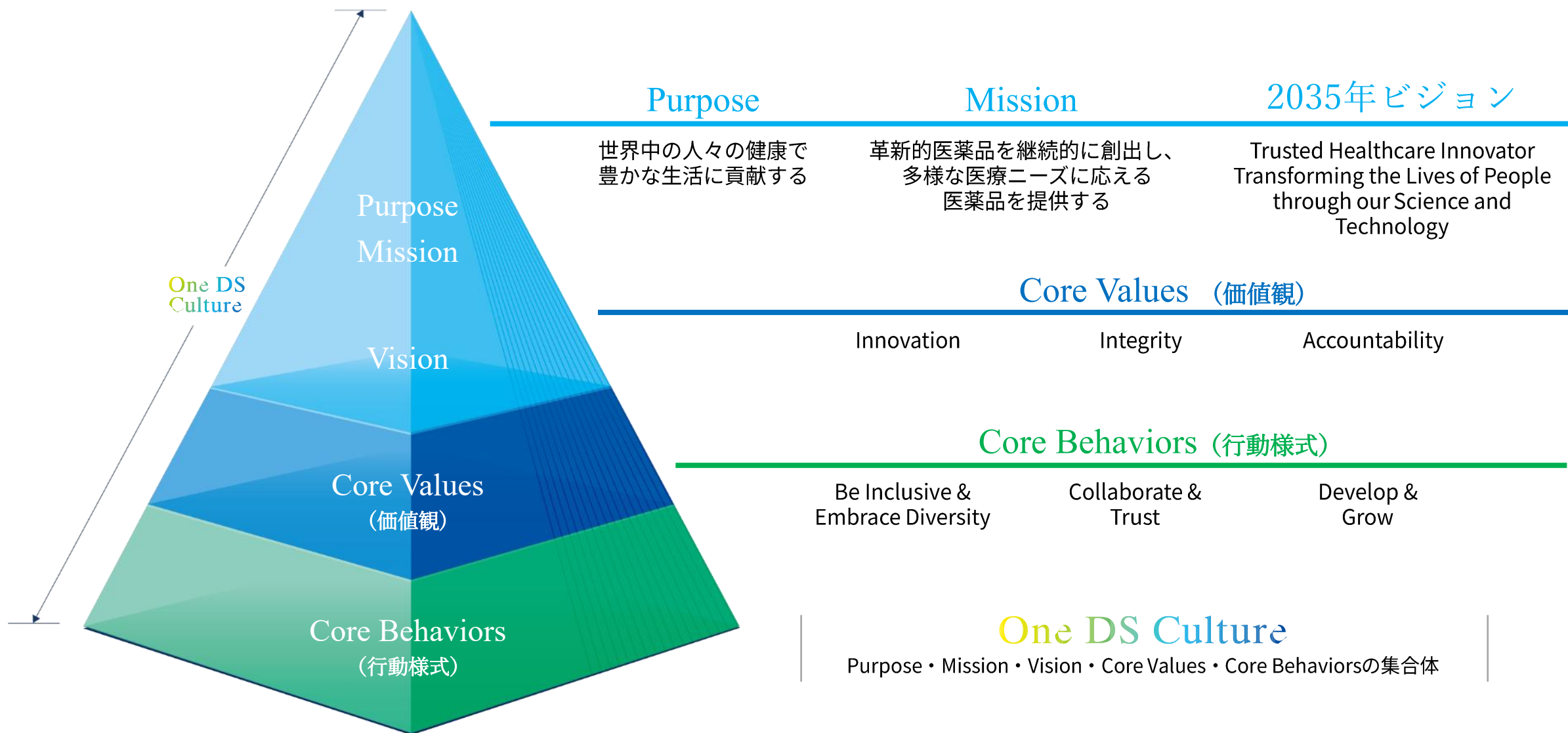
>> p.6

>> 第一三共の価値創造サイクル

>> p.7



第一三共の理念体系



CEOメッセージ

2035年ビジョン **Trusted Healthcare Innovator Transforming the Lives of People through our Science and Technology**

サイエンス&テクノロジーで世界中の患者さんの治療体験やQOL向上に寄与し、信頼されるパートナーとなることを目指します。

がん領域グローバルトップ5へ

第6期中計のもと、ADCをはじめとする独自の創薬技術を核に、がん領域の治療可能性を広げます。

より革新的な医薬品を患者さんに

「より革新的な医薬品を患者さんに迅速に届けるための当社独自の創薬技術」をBGT*と定義しました。Patient Centricityを根底に、サイエンスに真摯に向き合い、あくなき挑戦を続ける。この私たちのカルチャーが、業界を牽引するADCパイプラインに続くBGTsを生み出します。

多様なステークホルダーとの価値共創サイクルを深化

Patient Centricityの醸成、ワールドクラス人材の獲得・育成、バリューチェーン全体での環境負荷の軽減などの取り組みを通じて、患者さんやご家族を含む多様なステークホルダーへ貢献し、持続的な社会を実現します。

関連コンテンツ：CEOメッセージ 

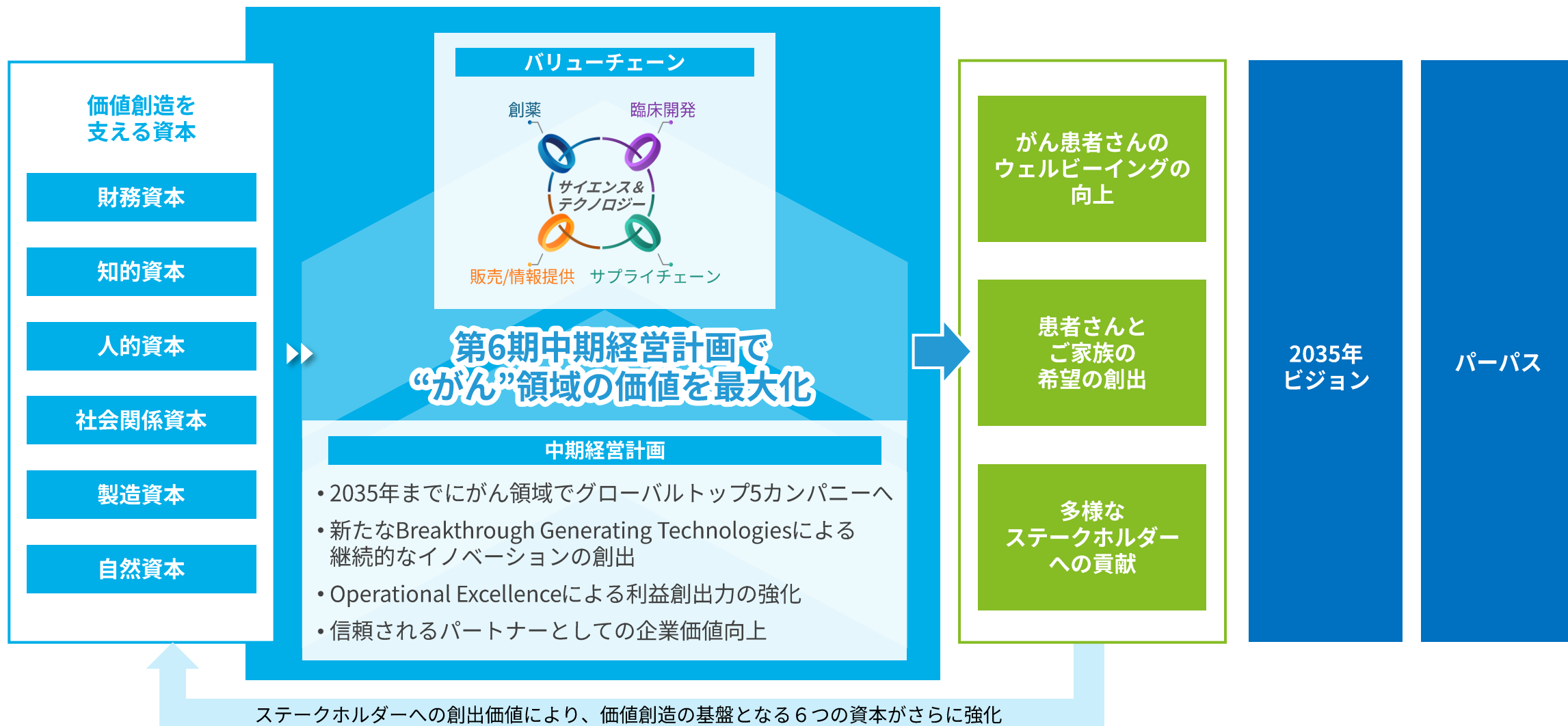


「患者さんのために何ができるか」の125年間の問いが、私たちの存在意義の道しるべであり、成長の原動力です。

代表取締役社長 兼 CEO 奥澤 宏幸

第一三共の価値創造サイクル

サイエンス＆テクノロジーを最大の強みに、がん患者さんのウェルビーイングの向上や希望の創出など、多様なステークホルダーへの価値を創造。創出した価値を次なる成長の基盤とする、持続的な価値創造の好循環



02

「どのような価値」を社会に提供するのか

Social Value

一人でも多くの患者さんとそのご家族に、がん治療を「治癒」へと一步近づける革新的な治療を提供し、延命とQOL改善に貢献する。これが第一三共の事業活動そのものを通じて生み出す社会的価値であり、戦略・強みすべての起点となる

患者さんへの希望の創出

革新的な治療選択肢を一日でも早く、一人でも多くの患者さんに届け、治療への希望を生み出すとともに、延命・QOL改善に貢献

次世代医療への貢献

2030年までに次のBGTsを特定。現在の標準治療を超える製品を患者さんに提供

マルチステークホルダーへの貢献

環境負荷の軽減や、多様な人材の活躍等を通じ、患者さんをはじめとする多様なステークホルダーと共に社会的価値を創出

第6期中計の 4つの柱

社会的価値を
届けるための
具体的な戦略

2035年までにがん領域で グローバルトップ5カンパニーへ

DXd ADCsの価値最大化。R&D/Business Excellence等の自社ケイパビリティ構築。
5年で20以上の適応症で迅速に上市

新たなBreakthrough Generating Technologiesによる 継続的なイノベーションの創出

品川研究拠点拡張・創薬研究DX・オープンイノベーションの融合による複数のBGTs候補の特定

Operational Excellenceによる 利益創出力の強化

5年間で累計2,000億円超コスト最適化。AI活用による生産性の向上。調達・外注構造の抜本的最適化。Chief Commercialization Officer新設により商業化活動をグローバルで一元化

信頼されるパートナーとしての 企業価値向上

多様なステークホルダーの期待に応え、信頼できるパートナーであり続けることで、持続可能な社会に貢献

>> p.14

04

「どのような強み」によって価値創造を実現できるのか

Strengths

Science & Technology、**Global Organization & Talent**、**Long-term Orientation**の3つの強みを競争力の源泉として、第一三共の持続的成長を支える

Science & Technology

>> p.11

- 創薬型企业として受け継がれてきた**研究開発のDNA**
- サイエンスへの深い探求心・目利き力を持つ**人材**
- DXd ADCに代表される当社グループ独自の**技術力**
- 開発初期から商用生産・供給まで一貫通貫した体制により、高品質な医薬品を世界中の患者さんへ確実に届ける**安定供給基盤**



Global Organization & Talent

>> p.20

- **One DS Culture**や**患者さんへの思い**のもと、多様な地域・文化・専門性を持つ人材が国境を越えて協働し、グローバルな知見を結集して、成果を創出
- 研究開発から販売までをグローバルに推進できるプロセス・組織基盤

Long-term Orientation

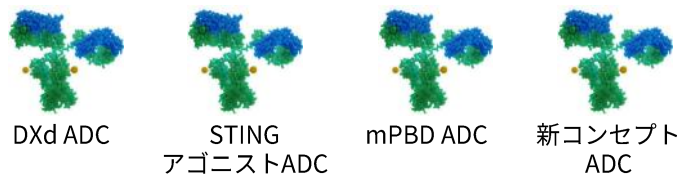
- 第一三共のビジネスの本質に基づき、15~20年という時間軸で経営を行う、創薬開始以来組織に深く根付いた姿勢
- **現在と未来の患者さん双方への貢献**を基本とし、戦略・バリューチェーン・価値創造を支える資本を基盤に、計画的かつ継続的な投資を通じて持続的な成長を推進
- 長期的視点に立ち、企業の成長をすべてのステークホルダーの価値につなげる（**三方よし**）価値創造

BGTプラットフォーム

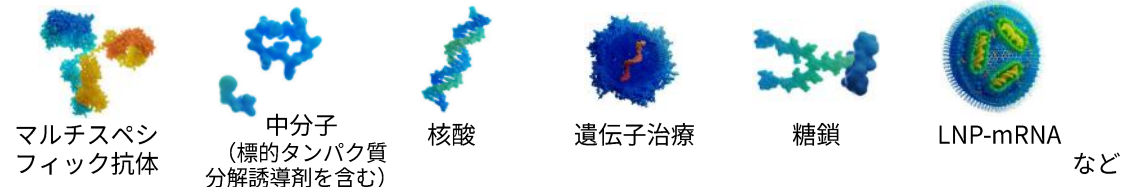
- ADCフロントランナーとして蓄積した技術・経験を基に多様なモダリティ研究を推進しBGTsを創出
- BGTsをさまざまな疾患バイオロジーと組み合わせ、複数の新薬を創出し、標準治療を変革

マルチモダリティ研究 ～多様なモダリティによる創薬プラットフォーム～

ADCプラットフォーム



新規モダリティ



BGTプラットフォーム

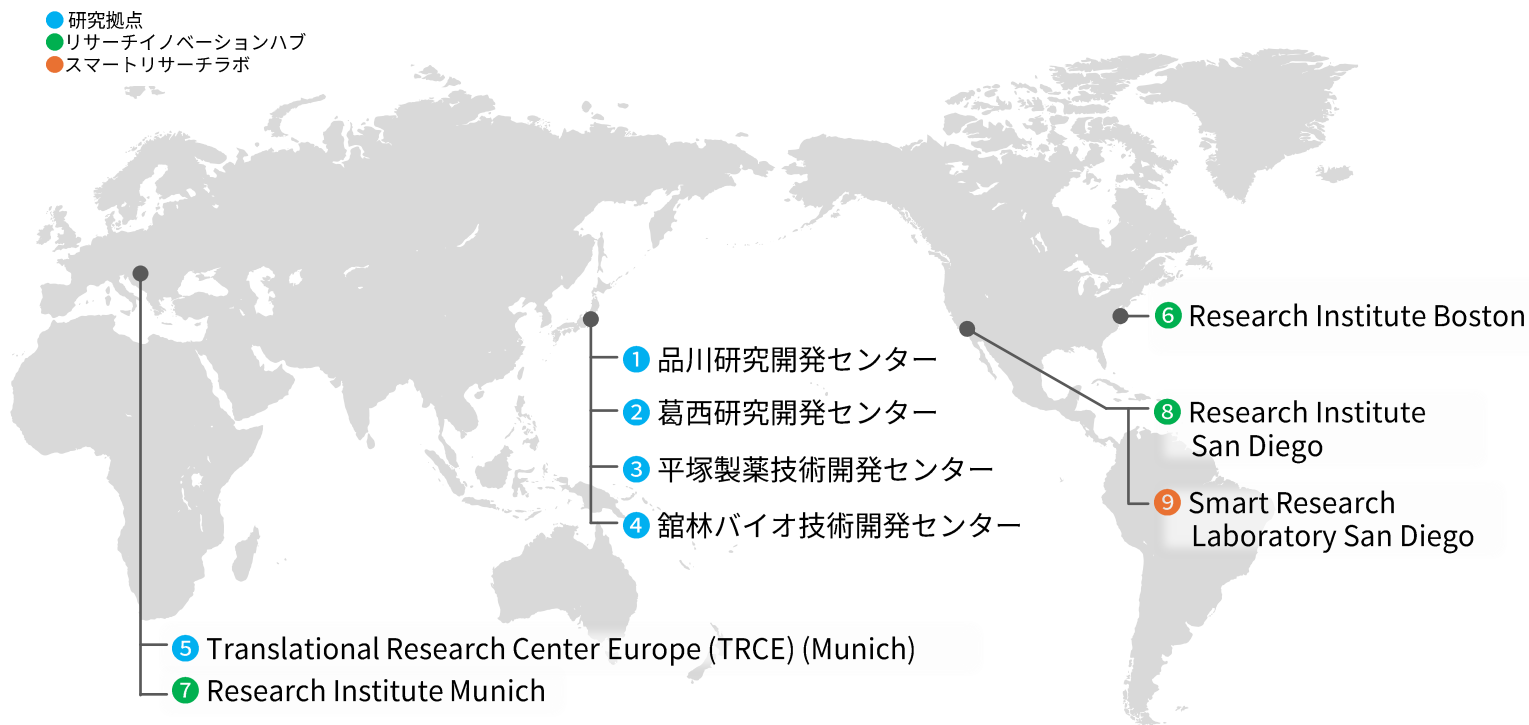
臨床的に実証された技術を次のプログラムに応用し、
より高い確度で新薬を創出する

研究・開発・製造の各部門の知見を統合することで、
革新的な医薬品をより迅速かつ効率的に患者さんに届ける

創薬研究ケイパビリティ

「日本・欧州・米国のリサーチネットワーク」×「AI・自動化/スマートリサーチラボ」による、
研究生産性とイノベーションの加速、および次のBGTsを生み出す基盤の構築

グローバル研究拠点



東京を核に、日本・欧州・米国に研究機能を展開

グローバル研究開発拠点の詳細は、こちらをご覧ください

スマートリサーチラボの詳細は、こちらをご覧ください

オープンイノベーション (リサーチ インスティテュート)

- 日本・欧州・米国に研究拠点を展開
- アカデミア・スタートアップ企業とのグローバルネットワーク構築
- 第一三共の研究戦略を支えるコラボレーション推進

AI駆動型創薬 (⑨ スマートリサーチラボ)

- 24時間365日稼働の実験自動化プラットフォーム
- San Diego（データ生成）× 品川研究開発センター（AI/ML分子*設計）のハイブリッド研究体制
- 高品質・大規模データによる競争優位性の持続的向上

2030年に向けた進化・BGTs創出

- 品川研究機能の高度化とリサーチDXの加速
- 研究機能を支える新研究棟の整備
- 先進的研究プラットフォーム
- 次世代技術・創薬エコシステムの確立

*AI: 人工知能、ML: 機械学習

R&Dカルチャー

120年余りにわたり培ってきたR&Dカルチャーを基盤に、サイエンス&テクノロジーと人材の力を真に患者さんへ届く価値へと転換



Be a Trusted Partner for Sustainable Society

「Be a Trusted Partner for Sustainable Society」は、第一三共が創出する社会的価値を持続的に社会へ届けていくための基盤。6つの取り組みを事業活動と一体的に推進することで、社会から真に信頼されるパートナーを目指す

① Patient Centricity の醸成

患者さんの声を起点に、対話と共感を通じた価値創造を
バリューチェーン全体で推進

→ 患者さんとそのご家族、医療関係者

>> p.16

② 高い倫理観に基づく医療コミュニティへの貢献

低・中所得国の医療アクセス改善と地域医療基盤強化
がん医療への公平なアクセス向上と地域主導の医療体制強化

→ 患者さんとそのご家族、医療関係者、地域社会

>> p.18

③ ワールドクラス人材の獲得・育成

DS Academyを通じた次世代リーダーの育成と全社員への
成長機会提供

→ 社員

>> p.20

④ 企業文化・労働環境の更なる向上

One DS Culture 醸成に向けた取り組み
エンゲージメントサーベイによる社員の声の把握

→ 社員

>> p.22

⑤ 高いコンプライアンス基準の維持

効果的なコンプライアンスプログラムの運用
人権デューディリジェンス体制構築

→ 社会、ビジネスパートナー

>> p.24

⑥ バリューチェーン全体で環境負荷の軽減

ネットゼロ移行計画の推進
Scope 1・2排出量削減のグローバルな取り組み

→ 自然環境

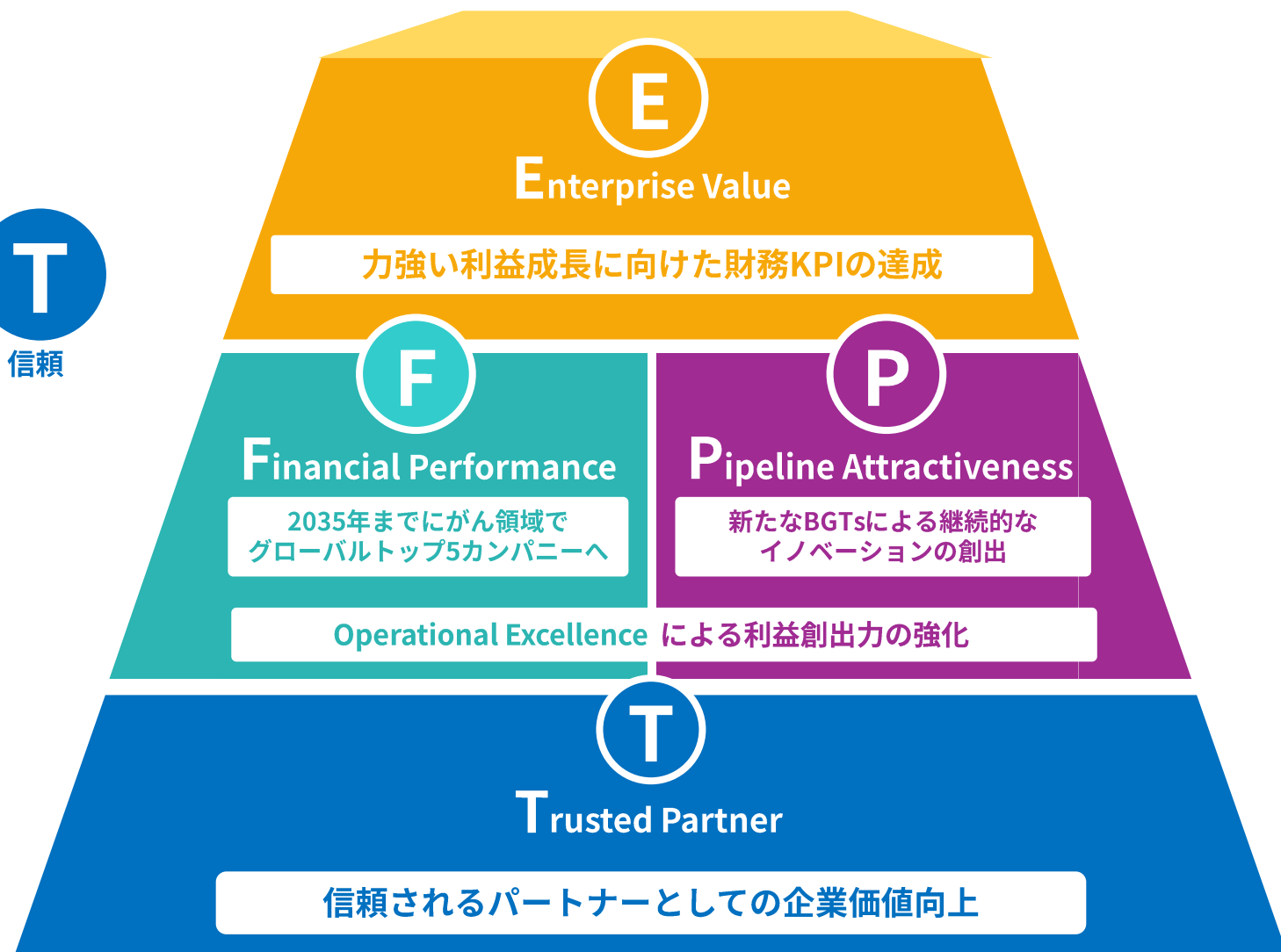
>> p.26

社会からの「信頼」こそが、企業価値のレバレッジ

$$\text{E} = (\text{F} + \text{P}) \times \text{T}$$

企業価値 = (財務パフォーマンス + パイプラインの魅力) × 信頼

第一三共の企業価値（E）は、現在の財務パフォーマンス（F）や将来の成長を支えるパイプライン（P）に加え、それらの価値を支え、増幅する**社会からの信頼（T）**によって成り立つ



Patient Centricityが支える持続的な企業価値向上

患者さんの声を起点に考え、
バリューチェーン全体で価値を創出

創薬

「未充足ニーズ」に応える

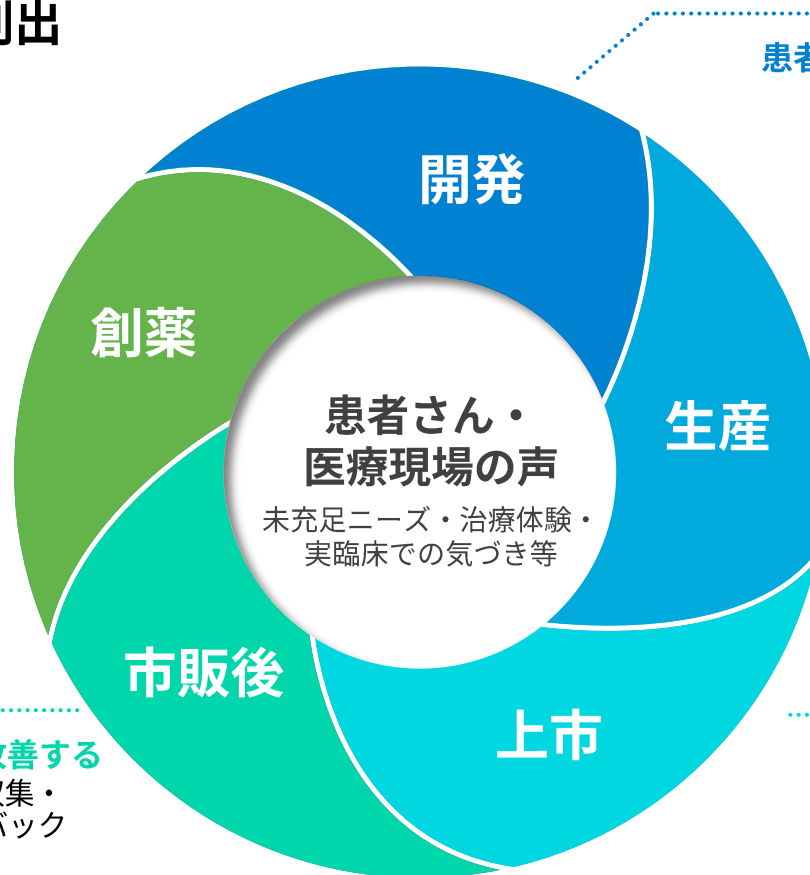
エンハーツ®例：HER2発現が低い乳がん患者さんにも有効な新たな作用メカニズムを探索・開発

市販後

>> p.17

実際の治療における安全性・有効性を継続的に改善する

エンハーツ®例：上市後も実臨床データ（RWD）を収集・分析し、副作用の早期検出と患者さんへのフィードバックを徹底



>> p.17

開発

患者さんの生活の質（QOL）へのインパクトを測定する

エンハーツ®例：生存期間の延長だけでなく
患者さんが感じる症状やQOLの改善を
臨床試験の評価指標として採用

>> p.17

生産

製品の品質・安定供給を最優先に、
患者さんのもとへ届ける

エンハーツ®例：高度な技術を要するADCの製造
体制をグローバルに整備し、品質と安定供給を両立

上市

一人でも多くの患者さんの治療選択肢を提供する

エンハーツ®例：世界中の約155,000人*の患者さんに提供
（25年度時点）

2026年3月、適応拡大によりがん種横断的な
新たな治療選択肢を提供

*2026年3月末時点の「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

創薬から市販後まで患者さんを中心に据えた事業活動が、製品の社会的信頼を高め、長期的な企業価値の源泉となる

医療現場の声を拾い、患者さんの体験を医薬品づくりへつなぐ「相互交流プログラム」

- 患者さんをそばで支えるCRC^{*1}/薬剤師と、医薬品づくりに携わる研究者との信頼と尊重に基づく連携
- 現場の声や知見を医薬品づくりに活かし、Patient Centricityの進化と患者さんへのより良いケアを実現

① 課題

- **医療機関側**：患者さんに近いCRC・薬剤師の気づきが開発・製造に届きにくい
- **第一三共側**：患者さんの声や使用現場のニーズを生かした製剤開発等を行いたい、それらを知る機会が限られている、分業により研究者が自分の仕事と患者さんとのつながりを実感しにくい



③ 実施状況・成果

- 2回のセッションを実施
- 13施設から、CRC/薬剤師のべ48名が参加。第一三共社員のべ65名参加
- CRC/薬剤師から、業務への有用性や医薬品開発への貢献実感、多職種との対話による気づきを高く評価
- 研究者・CRC/薬剤師双方で高い満足度
- 研究者の気づき例）「患者さんに近い立場の方々の声を聴くことで、注射剤の調製に伴う患者さんの待ち時間の短縮や確実な服薬を支える開発の視点が具体的になった」

互いの仕事を支える
「人」と「情熱」を可視化



^{*1} Clinical Research Coordinator：治験コーディネーター ^{*2} Chemistry（科学）, Manufacturing（製造） and Controls（品質管理）

低・中所得国での医療基盤強化プロジェクト

- 「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を目指した、医薬品アクセスの拡大、地域医療基盤の強化、研究開発の促進を通じた健康課題解決を推進
- 企業単独では解決できない課題に対し、国際機関やパートナーとの連携を通じて、持続可能な医療アクセスと保健医療システムの構築を目指す協働型アプローチ

2021年以降に実施したプロジェクト



① 移動診療サービスの実施



③ SRHR*および乳がん・子宮頸がんに関する医療基盤の強化



⑤ 子宮頸がん検査促進による予防啓発プロジェクト



⑦ がん予防と青少年の健康促進プロジェクト



② 乳がん・子宮頸がんスクリーニングキャンププロジェクト



④ 乳がん・子宮頸がん検診促進による予防啓発プロジェクト



⑥ 思春期の性と生殖の健康サービス改善プロジェクト



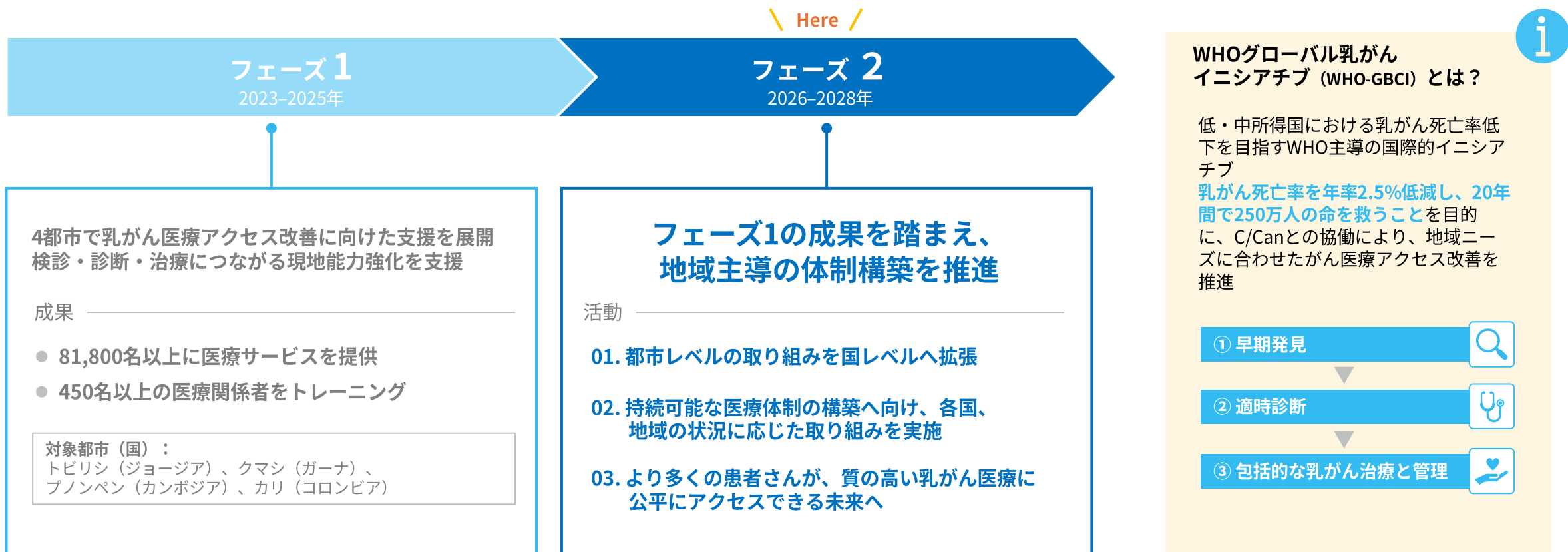
⑧ 非感染性疾患対策の推進プロジェクト



*Sexual and Reproductive Health and Rights: 性と生殖に関する健康と権利

WHOグローバル乳がんイニシアチブ（WHO-GBCI）フェーズ2へ参画

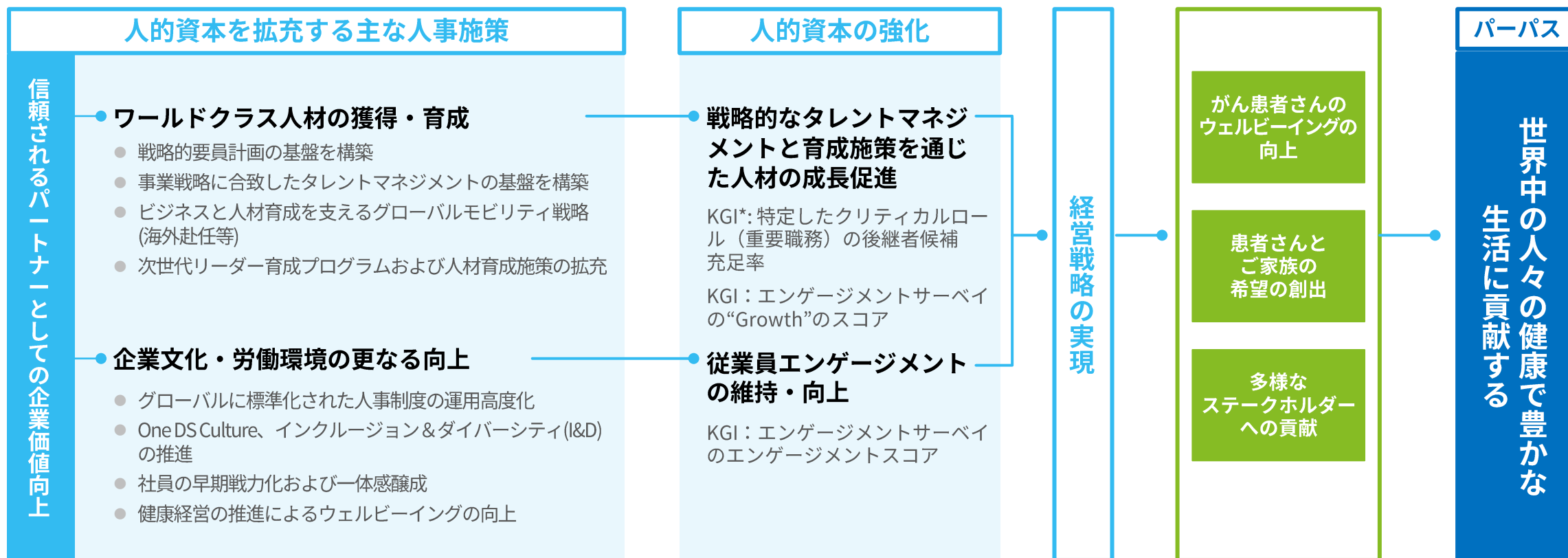
- グローバルヘルス活動の重点テーマとして、低・中所得国のがん患者さんへの貢献を位置づけ、2026年5月より、C/Canとのパートナーシップ*を通じたWHO-GBCIフェーズ2に参画
- C/Canとの戦略的パートナーシップ（2026～2028年）を通じ、がん医療への公平なアクセス向上と医療体制強化を推進



*C/Can（City Cancer Challenge）：低・中所得国の都市において、地域主導でがん医療体制の強化を支援する国際NPO

人事戦略

- ピープルフィロソフィーに基づき、経営戦略と連動した人事施策を推進
- 人的資本の拡充を通じた企業価値の向上とパーパスの実現



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 

*Key Goal Indicator：重要目標達成指標

「DS Academy」による育成プログラム

すべての社員が成長・リーダーシップを発揮し、患者さん・地域社会のより良い未来の創造に貢献できるよう、必要な能力・スキル・マインドセットを育む学習文化の醸成

- DS Academyは、第一三共のグローバルな学習・人材開発エコシステムへの発展を目指す。全社員に対して成長機会を提供するとともに、長期戦略の実現を担うエンタープライズリーダーの育成を推進する

Learning for All すべての社員のための学習プログラム

リーダーシップ開発、専門性強化、将来を見据えた能力開発プログラム、デジタルラーニングをグローバルに拡充・進化させ、すべての社員が成長し、その能力を最大限に発揮できる環境の実現を目指す

Leadership Flagships リーダーシップ開発プログラム

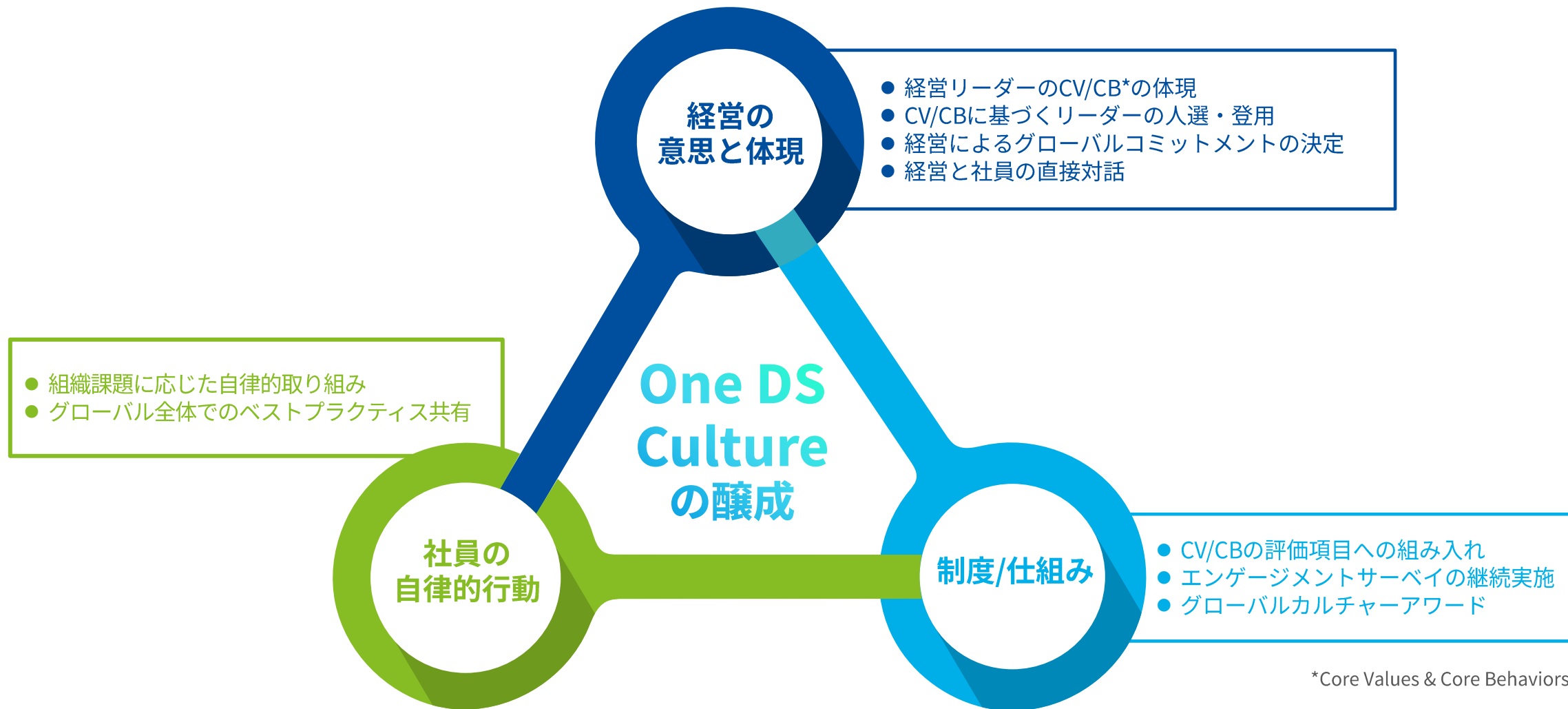
ELA（エグゼクティブ・リーダーシップ・アクセラレーター）やSLA（シニア・リーダーシップ・アクセラレーター）など、次世代のグローバルリーダーを育成するための主要プログラム

プログラム名	ELA：エグゼクティブ・リーダーシップ・アクセラレーター	SLA：シニア・リーダーシップ・アクセラレーター
実施期間	14カ月 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4月より本格実施	10カ月 2026年7月にパイロットプログラム開始。2027年より本格実施予定
実施方法	対面とオンラインのハイブリッド形式 専門家の講義、経営会議メンバー（EMT）とのメンタリング、エグゼクティブ・コーチング（ELAのみ）を組み合わせた高度な実践型学習	
参加者数	約30名 (Vice Presidentレベル、指名制)	約30名 (Executive Director、Senior Directorレベル、指名制)
コンテンツ	● 第一三共のDNAの理解（第一三共の歴史、One DS Cultureの理解・深化） ● エンタープライズマインドセット（全社最適の視点で物事を考える姿勢）の醸成 ● 高度なマネジメント・リーダーシップスキルの習得（戦略的思考、最新のグローバルトレンド、変革型リーダーシップ）	
成果	参加者である上野氏（現代表取締役上席執行役員）、阿部氏（現上席執行役員）、餘舂氏（現執行役員）の3名のEMTへの就任	—

One DS Culture 醸成に向けた取り組み

トップダウンとボトムアップを組み合わせたアプローチを循環させることで、One DS Cultureの強固な基盤を構築

- 第6期中計期間を通じて、これまで築いた基盤をさらに発展させ、One DS Cultureを日々のリーダーシップ、チームの習慣、仕事の進め方に根付かせることで、ビジネス成果の創出を目指す



エンゲージメントサーベイの結果

- 第一三共では、魅力的な組織文化の維持・発展を目的に、2021年よりエンゲージメントサーベイ*を継続的に実施
- 社員一人ひとりの声を組織運営に反映させることで、組織文化の継続的な醸成と組織力の強化を推進

* 1年に1回グローバル全社員を対象に実施し、29項目の質問を展開

2025年度エンゲージメントサーベイ結果

回答率

87%

前年比 ±0 point

他社平均（グローバル）75%

エンゲージメントスコア

77

前年比 +1point

グローバルベンチマーク +2point

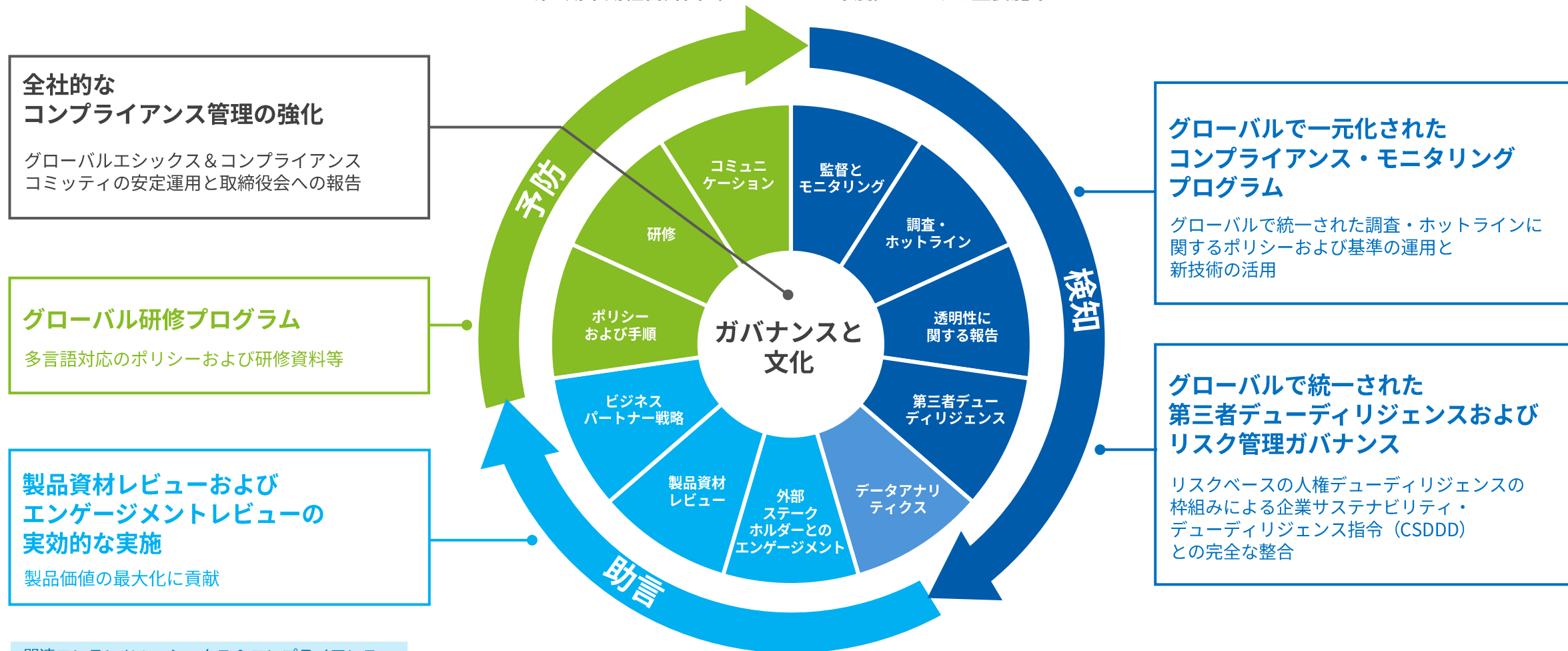
サーベイ結果に基づく主な取り組み

- 得られた教訓を実際のパフォーマンス向上に結びつける学習への継続的な投資を行い、持続的な学習文化を醸成（事例：ラーニングレビューツールの提供、各組織で対話会を実施）
- 経営メンバー全員によるサーベイ結果のディスカッションを経て、「業務効率化」を最優先課題として合意
Global Commitment「患者さんにとって最も大切なことに社員一人ひとりが集中できるよう、効率を最大化する」を策定
また、サーベイの結果に基づく、各組織の組織文化上の課題に対応するための「カルチャーアクションプラン」の策定・実行

実効的なグローバルコンプライアンスプログラムの運用

- 第一三共のグローバルコンプライアンスプログラムは、有効なコンプライアンスプログラムの構成要素に基づく設計
- コンプライアンスリスクの予防・検知および組織への助言に向けた活動の実施

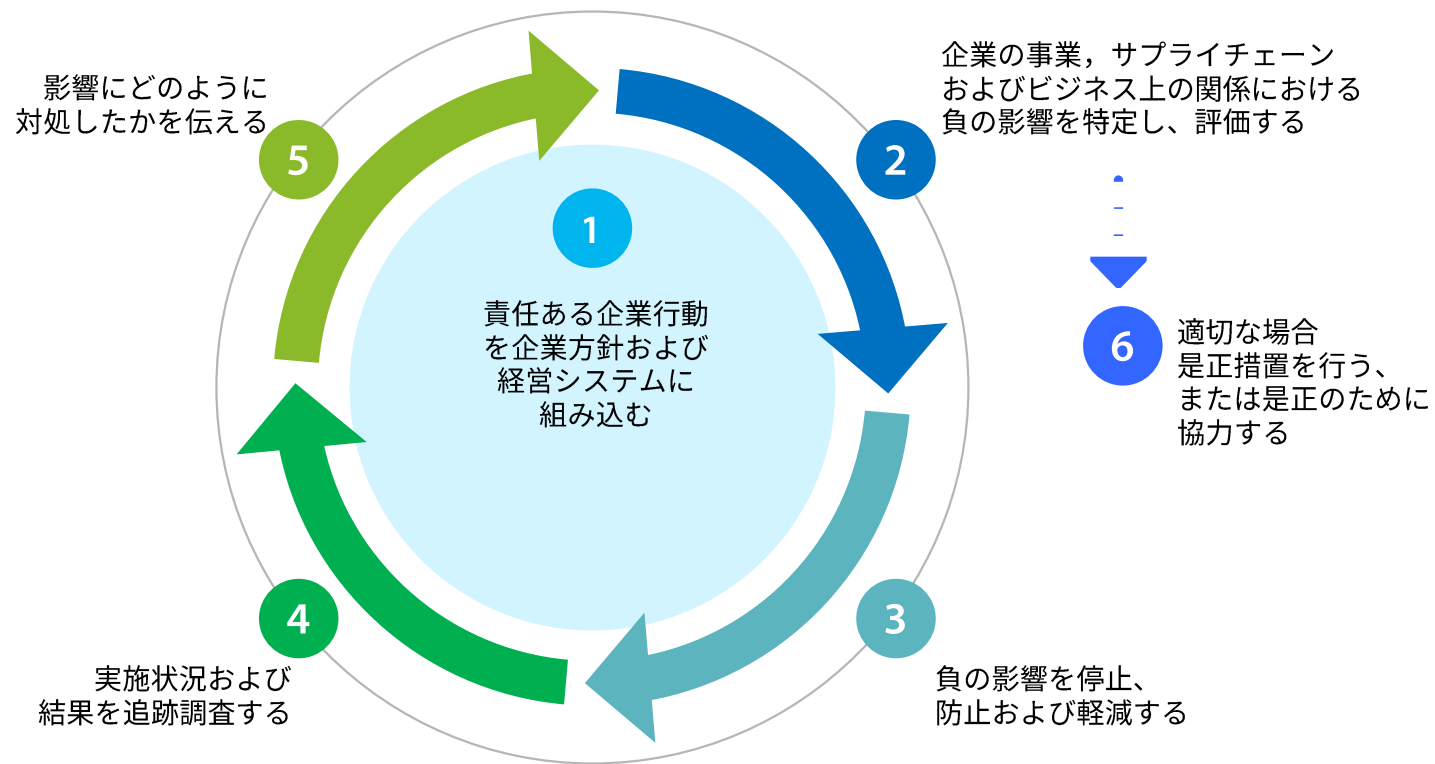
第6期中期経営計画（2026～2030年度）における重要施策



関連コンテンツ：エシックス＆コンプライアンス

人権デューディリジェンス

- 人権デューディリジェンス（人権DD）のサイクルに沿って取り組みを実施
- 国際基準・社会要請を踏まえた人権DDプロセスを継続的に改善



出典：「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」

社内人権リスクアセスメント

国内外の全グループ会社を対象に、
人権リスクアセスメントを3年に1回実施

調達における人権の尊重

- 取引開始時のリスクスクリーニング・取引後のモニタリングを実施
- 主要ビジネスパートナーを対象に、人権尊重と労働、安全衛生等を含むサステナブル調査を3年に1回実施

人権教育

主要なグループ各社での人権に関する研修を実施

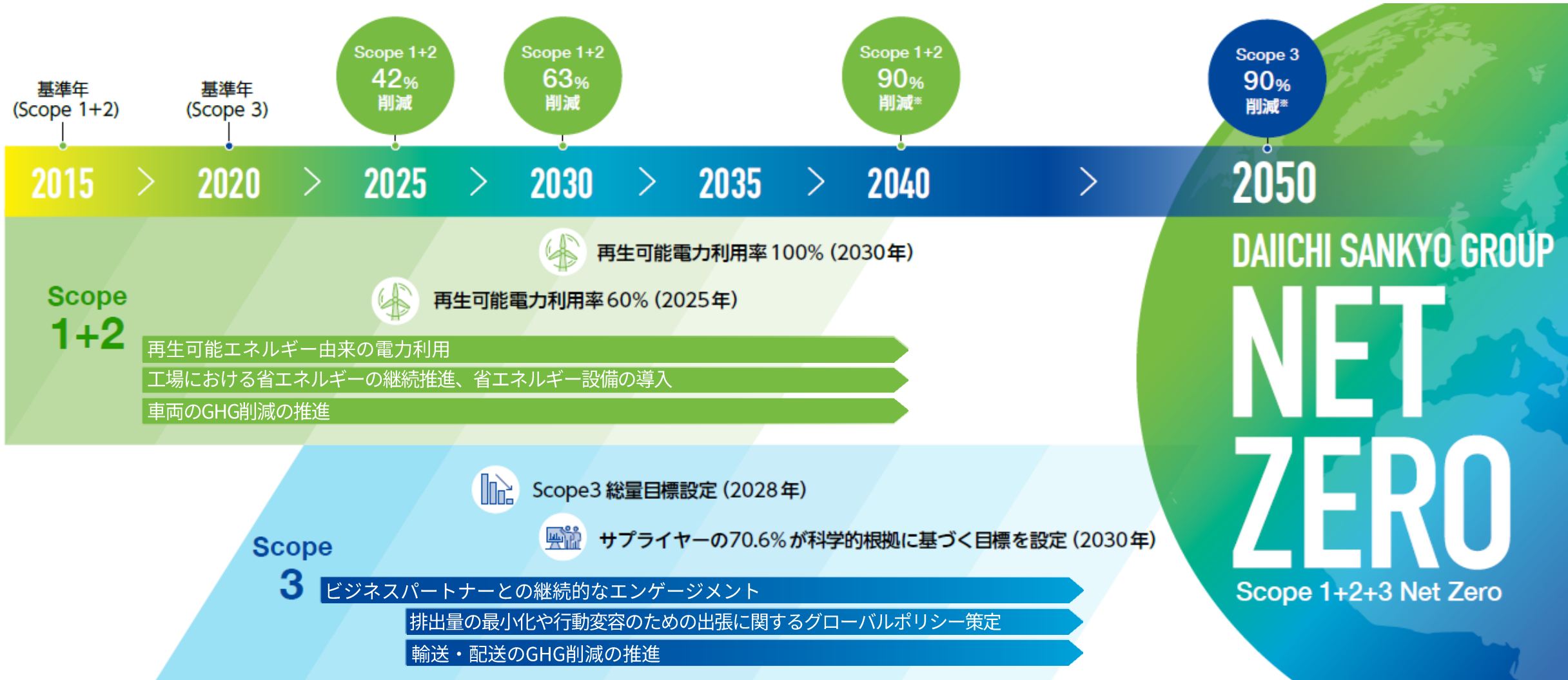


関連コンテンツ：人権尊重



第一三共グループのネットゼロに向けた移行計画

2050年度までにバリューチェーン全体でネットゼロを達成するためのロードマップ



*長期目標を達成した上で、削減できずに残るGHG排出量（残余排出量）は相当量の炭素除去により中立化する

気候変動以外の環境経営の取り組みは、こちらをご覧ください

エネルギー効率化・脱炭素化の取り組み概要

再生可能エネルギー利用促進およびScope 1・2排出量削減のグローバルな取り組み

Scope 1：排出量削減への取り組み

車両の脱炭素化

- 第一三共ヨーロッパ：社用車方針および車両ポートフォリオにおいて、EV・現金手当に注力
- 第一三共ブラジル：バイオ燃料への転換に続き、EV導入の試験的プログラムを実施



生産におけるCO₂排出量削減

- パッフェンホーフェン工場（ドイツ）：オンサイトの木質ペレットプラントにより、蒸気製造工程のCO₂排出量を60%以上削減
- 平塚工場：CO₂削減ポテンシャルの特定に向けたエネルギー監査



省エネルギー

- 小名浜工場：新管理棟はNearly ZEB認証を取得し、エネルギー収支を75%以上削減
- 第一三共ブラジル：工場の拡張時にLEED*認証の取得を目指す



Scope 2：排出量削減への取り組み

オンサイト太陽光発電の稼働拡大



小名浜工場



上海工場
（中国）



パッフェンホー
フェン工場
（ドイツ）

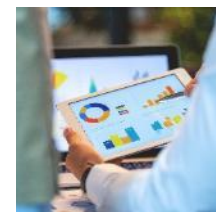
再生可能熱の調達

- パッフェンホーフェン工場（ドイツ）：
近隣のバイオマスプラントを活用した地域熱の供給



再生可能電力の導入可能性の検討

- 第一三共Inc.およびアメリカン・リージェントInc.（米国）：
オンサイト再生可能エネルギーの導入可能性および調達手段の評価
- 世界各地のオフィス拠点：再生可能エネルギーによる電力導入の検討（適用可能な場合）



*Leadership in Energy & Environmental Design. 世界的に認知されたグリーンビルディング認証



CO₂ 排出量削減率 (Scope 1 + Scope 2)

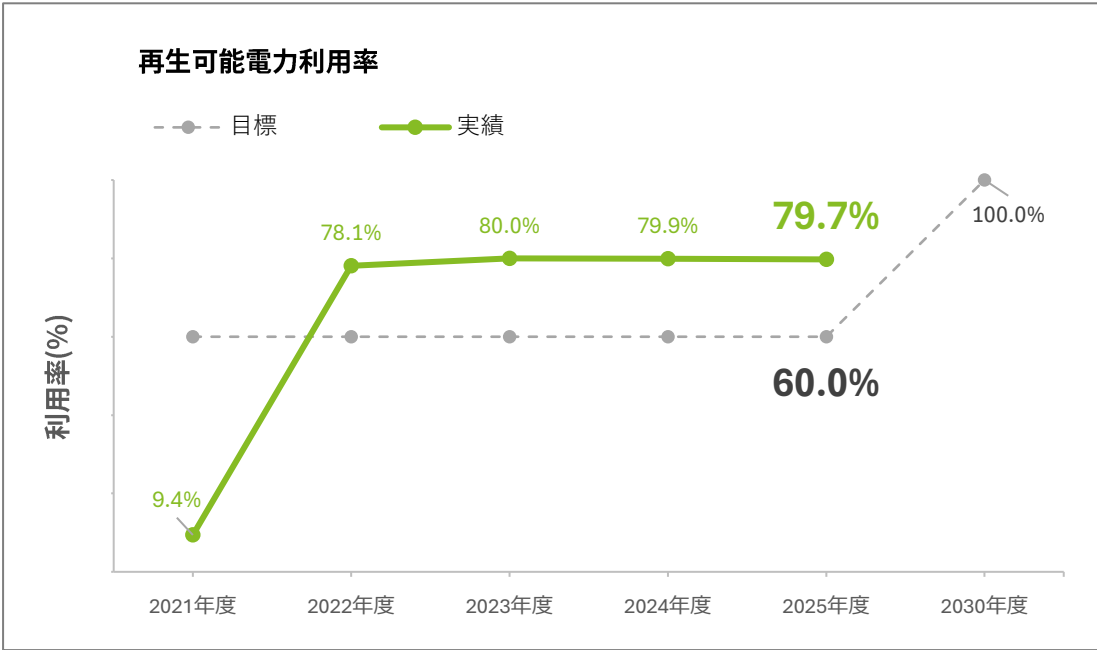
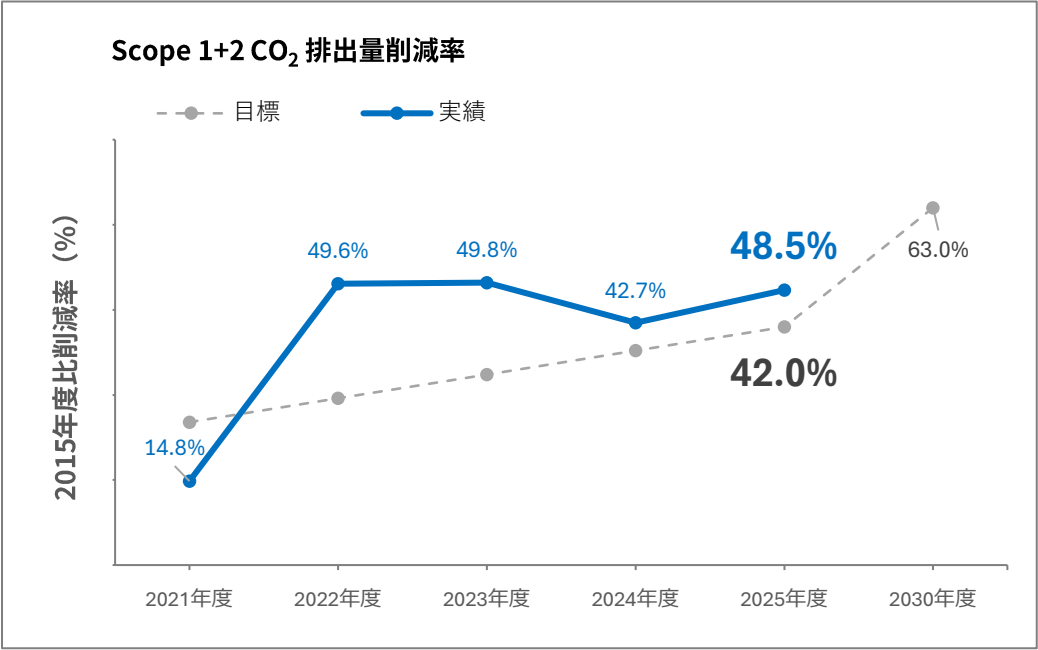
目標 (2025年度) :
- 42.0%
2015年度比

実績 (2025年度)
- 48.5%*
2015年度比
*2025年度目標: 2015年度比42%減、
2030年度目標: 2015年度比63%減

再生可能 電力利用率

目標 (2025年度) :
60.0%

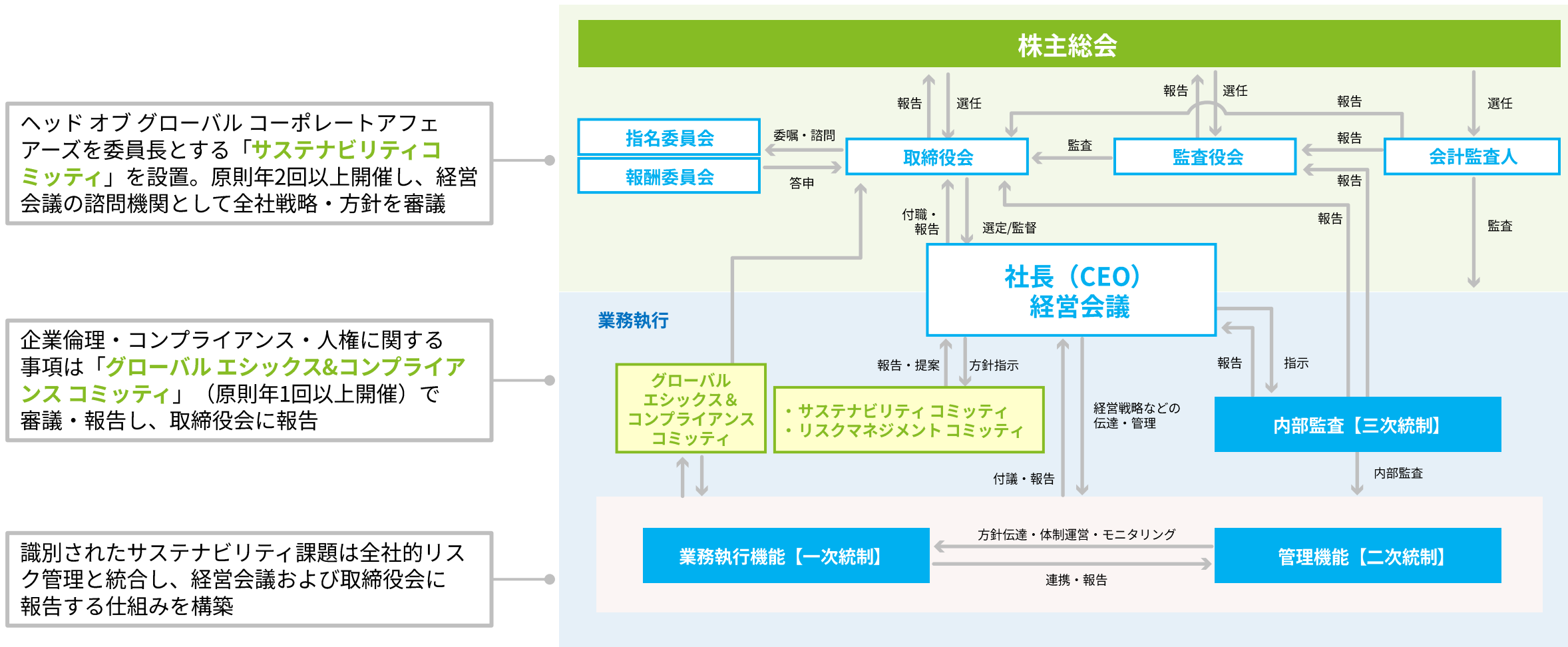
実績 (2025年度)
79.7%
*2025年度目標: 利用率60%、
2030年度目標: 利用率100%



*第三者保証対象

サステナビリティ課題の社内ガバナンス体制

- サステナビリティ課題を全社戦略および経営判断へ統合する戦略的な意思決定体制
- 識別・評価したサステナビリティ課題を全社的なリスク管理と一体的に運用



すべての取り組みが長期的な価値創造に向けて有効に機能するよう下支えする経営基盤

- 取締役会を中心に、指名委員会・報酬委員会が連携する実効性の高い体制
- 中長期戦略、サステナビリティ、リスクマネジメントの統合的な監督と意思決定 >> p.31
- 透明性の高い選任プロセスと多様性・専門性・独立性を重視した取締役会構成 >> p.32
- 企業価値向上と株主との価値共有を促す役員報酬制度 >> p.33



第一三共のコーポレートガバナンス

- 取締役会と指名委員会、報酬委員会による実効性の高い監督体制のもと、中長期戦略、サステナビリティ、リスクマネジメントを統合的に議論
- 持続的な企業価値向上に資するコーポレートガバナンスを推進

価値創造ストーリーの実現に向けたディスカッション

▶ 中長期戦略

1. 第6期中計 戦略ガイダンス
2. 第6期中計 計数計画
3. 2035年ビジョン

▶ サステナビリティ

- 第6期中計へのサステナビリティの統合：
1. ダブルマテリアリティアセスメント
 2. 非財務から財務へのインパクトパス
 3. Patient Centricity

▶ リスクマネジメント

事業環境の変化を踏まえた重要リスクへの対応

▶ グローバルマネジメント体制

指名・報酬ガバナンス

▶ 指名委員会

- CEO選任・解任・再任を審議、取締役会へ答申
- 取締役体制
- グローバルマネジメント体制（執行から報告）

▶ 報酬委員会

- CEO業績評価
- 役員報酬水準、LTI（株式報酬）に関する議論

▶ 指名委員会 報酬委員会 合同会議

CEOの年度目標に対する進捗確認、最終報告

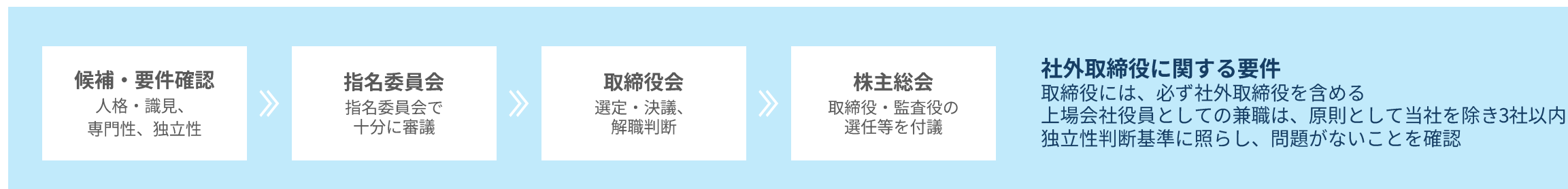


取締役会・指名委員会・報酬委員会の詳細は、こちらをご覧ください

取締役・監査役・CEO等の選任・選定等に関する方針と手続き

- 多様性・専門性・独立性を重視した人材選定と、指名委員会・取締役会・株主総会を通じた透明性ある選任・解任プロセス
- 9つの重要スキルを踏まえた、多様性とバランスを考慮した取締役会構成

選任・解任に関する手続き（フロー図）



- 取締役候補者は、指名委員会で審議後、取締役会で選定し、透明性を担保

- CEO・COOの選定・解職は、指名委員会の答申を受け、取締役会の決議で決定

9つの重要スキル *多様性・バランスを考慮して選定

取締役会が発揮すべき機能に照らし、特に重要と考えるスキルを特定



役員報酬制度

- 当社経営に必要な優秀人材の確保・維持と中長期の企業価値・株主価値向上を促す、短期・長期インセンティブを組み合わせた報酬設計
- 報酬委員会による審議およびクローバック条項、マルス条項の設定を通じた透明性・公正性の確保

01/ 報酬方針・水準

人材確保・維持、中長期成長、企業価値・株主価値向上への動機付け、説明責任を重視。報酬水準は時価総額上位100社等を参照し、産業界の上位水準を志向

02/ 報酬構成

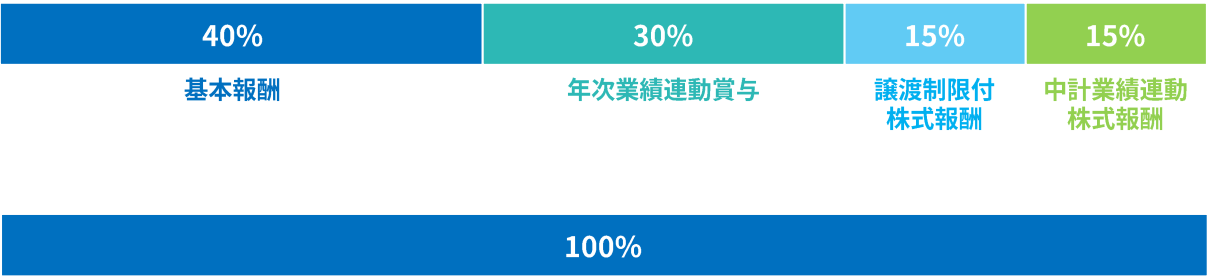
社内取締役は基本報酬＋短期インセンティブ＋2種類の長期インセンティブ
社外取締役・監査役は基本報酬のみ

03/ ガバナンス・リスク対応

報酬委員会で妥当性・透明性を審議。会計上の重大な誤り等にはクローバック条項、重大な非違行為等にはマルス条項を設定

代表取締役社長 兼 CEOの報酬構成（目標100%達成時）

短期・中長期の視点を組み合わせ、成果に応じて報いる構成。退職慰労金制度は不採用



<参考> 社外取締役：基本報酬 100%（インセンティブ報酬・退職慰労金は不採用）

変動報酬の評価設計

年次業績連動賞与

当期利益 80%
売上収益 10%
コア営業利益率 10%

評価係数：0～200%

中計業績連動株式報酬

財務指標 60%	未財務指標 40%
売上収益・営業利益・ROE・相対TSR 各15%	研究開発進捗 30% サステナビリティ指標 10%

評価係数：0～200%

役員報酬制度の詳細は、こちらをご覧ください

ステークホルダーと共に実現する持続的な価値共創

社会的価値を起点とした持続的な価値創造

社会的価値の創出が信頼を生み、信頼が世界最高水準の人材を引き寄せ、人材がイノベーションを生む。そのイノベーションが患者さんへのさらなる貢献につながる。
財務的成果はこの好循環から生み出される

2035年への成長シナリオ

DXd ADCsの価値最大化と次世代BGTsによる事業貢献で、
信頼されるヘルスケア・イノベーターとしての地位を確立

社会的価値の創出と経営への統合が「三方よし」のアウトカムを生み、そのアウトカムが次の価値創造への基盤をさらに強固にする。財務的な成果はこの価値創造の好循環により実現される。
第一三共は**すべてのステークホルダーと共に、持続的な価値を生み出す「価値共創」を目指す**