

2025年度 サステナビリティ意見交換会

第一三共株式会社

2025年 11月28日

将来の見通しに関する注意事項

本書において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・仮定及び将来の予測等を基礎に当社が判断したものであり、これらには様々なリスク及び不確実性が内在しております。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かい離する可能性があることをご留意願います。また、本書において当初設定した目標は、全て実現することを保証しているものではありません。なお、実際の結果等にかかわらず、当社は本書の日付以降において、本書に記述された内容を随時更新する義務を負うものではなく、かかる方針も有していません。

本書において当社が開示する開発中の化合物は治験薬であり、開発中の適応症治療薬としてFDA等の規制当局によって承認されてはおりません。これらの化合物は、対象地域においてまだ有効性と安全性が確立されておらず、開発中の適応症で市販されることを保証するものではありません。

当社は、本書に記載された内容について合理的な注意を払うよう努めておりますが、記載された情報の内容の正確性、適切性、網羅性、実現可能性等について、当社は何ら保証するものではありません。また、本書に記載されている当社グループ以外の企業・団体その他に係る情報は、公開情報等を用いて作成ないし記載したものであり、かかる情報の正確性、適切性、網羅性、実現可能性等について当社は独自の検証を行っておらず、また、これを何ら保証するものではありません。

本書に記載の情報は、今後予告なく変更されることがあります。従いまして、本書又は本書に記載の情報の利用については、他の方法により入手した情報とも照合し、利用者の判断においてご利用ください。

本書は、米国又は日本国内外を問わず、いかなる証券についての取得申込みの勧誘又は販売の申込みではありません。

本書は投資家判断の参考となる情報の公開のみを目的としており、投資に関する最終決定はご自身の責任においてご判断ください。

当社は、本書に記載された情報の誤り等によって生じた損害について一切責任を負うものではありません。

本日の意見交換会について

当社のサステナビリティ経営について、皆様との意見交換を行い、
頂戴したご意見を今後の経営方針や次期中期経営計画に繋げる。

バリューレポート2025

発行日： 2025年9月13日（日本語版）、26日（英語版）

構成： 価値創造ストーリーとサステナビリティ情報開示に特化した**二部構成**

■ 価値創造ストーリー

トップメッセージや社外取締役インタビュー等を通じて、
企業価値へのコミットや戦略、人的・知的資本強化の取り組みを開示

■ サステナビリティ情報開示

CSRD※を見据えたESG軸の取り組みを開示

※EUのサステナブル情報報告規制

訴求点： 「第一三共らしい」価値創造ストーリーの発信

2030年ビジョンの達成に向け、オンコロジー事業を中心としたビジネスが
グローバルに拡大する中、それを支えるサイエンス&テクノロジー（S&T）の
強みや人的資本、Patient Centricityの取り組みにより、全社一丸となって
世界中の患者さんへ貢献する



01.

サステナビリティ経営が導く
第一三共の持続的成長

02.

第一三共のPatient
Centricityの取り組み

03.

社外取締役から見た
第一三共

04.

?

...

Q&A

サステナビリティ経営が導く 第一三共の持続的成長

第一三共のサステナビリティ経営の考え方と、
人的資本をはじめとする未財務資本※の強化を通じた価値創造、
そして次期中計に向けた第一三共の目指す姿をお話します。

代表取締役社長兼 CEO
奥澤 宏幸



※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

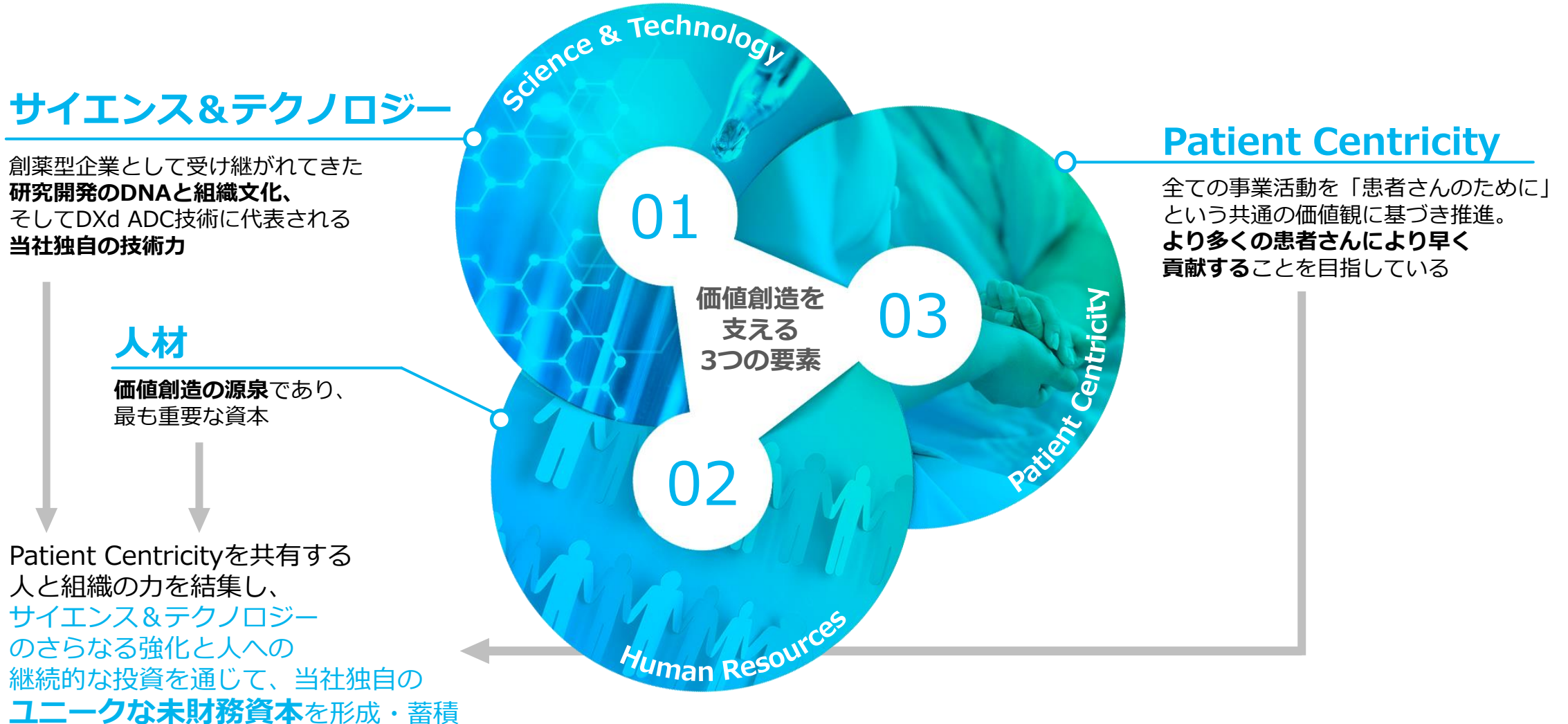
サステナビリティ経営の考え方

第一三共におけるサステナビリティ経営は、パーパスの実現に向けて、
革新的な医薬品の創出を通じて持続可能な社会の発展に貢献すること。
その実践を通じて、未財務資本を強化し、イノベーションの確かな基盤を築いてきた。



第一三共の価値創造を支える3つの要素

サイエンス&テクノロジー・人材・Patient Centricityという三つの要素が、第一三共ならではのユニークネスを生み出し、持続的な成長と競争優位性を支えている。



グローバルでの人的資本の強化

第5期中計期間中、サイエンス&テクノロジー(RD、テクノロジー、DX) 人材を大幅に強化

外部人材（新入社員含む）の獲得

- グローバルメガファーマなどで豊富な経験やスキルを持つ人材のキャリア採用
- 博士や専門高等学校を修了・卒業した優秀人材の日本での採用

チャレンジ機会、 リスキリング機会の提供

- チャレンジ機会の提供や専門スキル研修
- 人材再配置、社内公募制度（日本国内）など、リスキリング機会の提供による社内流動性の向上

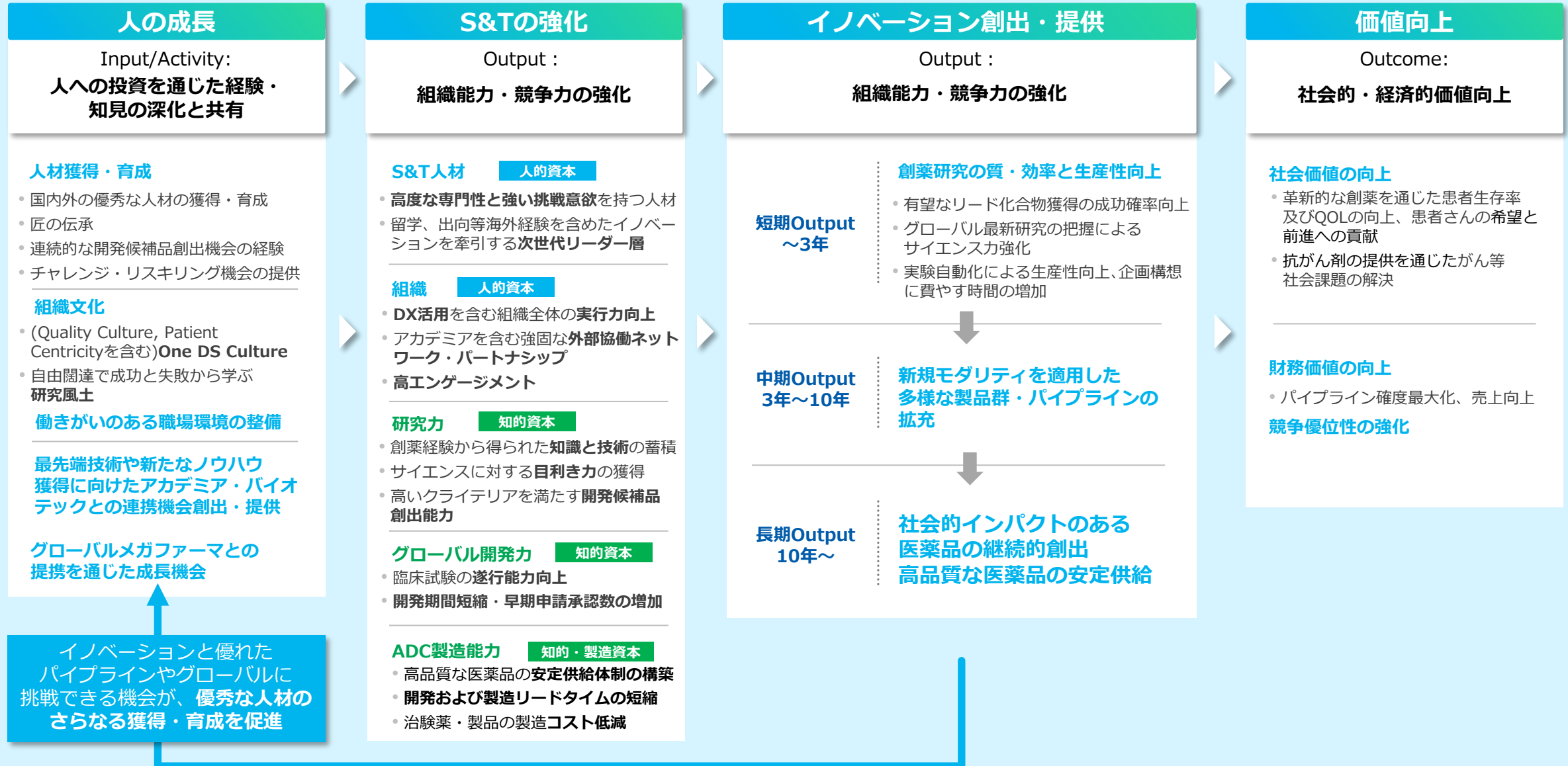
最先端のサイエンスや 事業拡大に伴う新たなノウハウを獲得する豊富な機会の提供

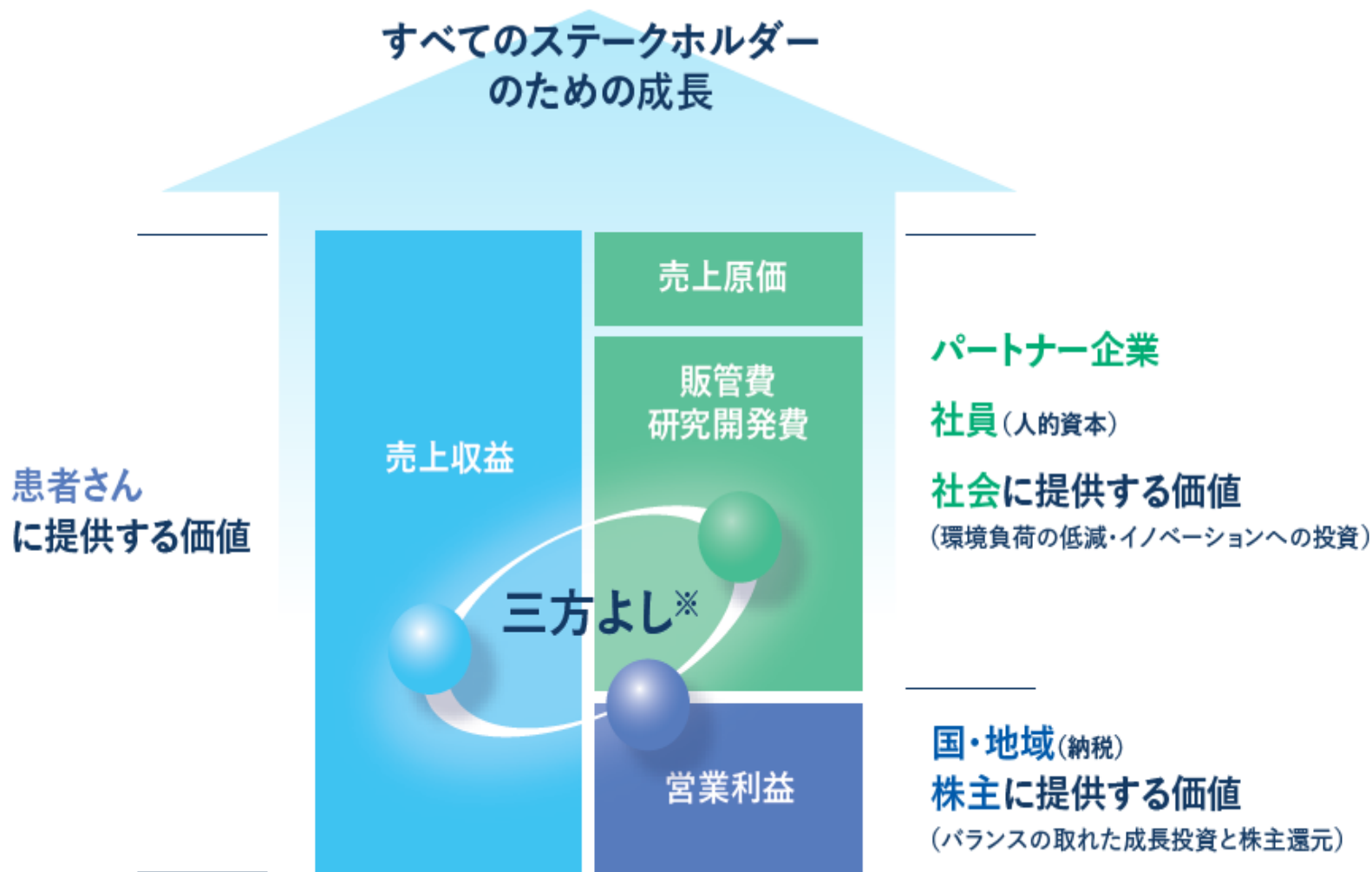
- Research Instituteやスマートリサーチラボ立上げによる最先端研究の推進
- 設備投資による新規バイオ生産施設の立上げ
- ADC・がん事業拡大に伴うグローバル開発の増加
- プロジェクト4Dによる先進デジタル技術による全社変革の推進



サイエンス&テクノロジー人材の強化

人への投資によるイノベーション創出と価値向上





「三方よし」の精神

のもと、企業活動を通じて
生み出す価値をすべての
ステークホルダーと分かち合い、
信頼を基盤に、
社会とともに持続的に
成長する企業を目指す。

※企業の目的は、持続的な価値共創に、マルチステークホルダーを巻き込むこと(ダボス会議 2020)

01.



サステナビリティ経営が導く
第一三共の持続的成長

02.



第一三共のPatient
Centricityの取り組み

03.



社外取締役から見た
第一三共

04.



Q&A

上野 司津子 取締役 略歴



1990年4月	サントリー株式会社入社
2002年12月	第一サントリーファーマ株式会社*へ転籍
2010年4月	第一三共株式会社へ転籍、第一三共RDアソシエ株式会社に出向
2020年4月	当社開発統括部臨床開発第三部長
2022年4月	当社執行役員日本事業ユニットメディカルアフェアーズ本部長
2024年4月	当社グループPatient Centricity特命担当（現任） 当社常務執行役員日本事業ユニットメディカルアフェアーズ本部長
2025年4月	当社グループジャパンビジネスユニット長（現任） 当社常務執行役員日本事業ユニット長兼メディカルアフェアーズ本部長（現任）
2025年6月	当社取締役（現任）

※第一サントリーファーマ株式会社は2005年に第一アスピオファーマ株式会社に社名変更、
2007年にアスピオファーマ株式会社に社名変更、2018年に当社に吸収合併

第一三共のPatient Centricityの取り組み

患者さんの声を起点に、バリューチェーン全体で価値共創

創薬

- アンメットメディカルニーズの把握(COMPASS¹活動)
- 臨床試験へのPRO²の活用推進
- 患者志向の臨床開発(PFDD³)の推進

臨床開発

- 患者志向の新剤型・配合剤・LCM製剤の開発や包装の工夫
- Direct to Patient 活動：通院困難となった患者さんへの自宅や近隣施設への治験薬供給

サプライチェーン

- 医療関係者や患者さんのニーズに応えるエビデンス創出や医薬品リスク管理の実施
- 服薬支援、医療関係者や患者さんからの問合せ対応
- EAP⁴や患者支援プログラムの実施

販売・情報提供

- 各国規制に準拠した形で、Patient Video や Patient Journey Cards⁵ を用いた社員のマインド醸成
- 患者団体との連携により、患者さんや医療現場のニーズを把握

¹ Compassion for Patients Strategy 活動: 患者さんと社員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

² Patient Reported Outcome: QoLやPatient Experienceに着目した患者視点のエンドポイント

³ Patient-Focused Drug Development

⁴ Expanded Access Program: 人道的見地から実施される治験等の未承認薬を提供する制度

⁵ Patient Video, Patient Journey Cards: 個人情報保護に配慮した上で、実際の患者さんの経験や視点、物語が掲載されたビデオやカード

Patient Centricityの社内浸透

- 社内の主要組織ユニット長へのヒアリング
- 各種社内研修やDS Academy¹などで、Patient Centricityセッションを追加し、社員と直接対話

¹ 次世代グローバルリーダー育成を目的としたプログラム

社外のステークホルダーとのコミュニケーションを通じたPatient Centricityの理解促進

- ASCO²、ESMO³をはじめとした国内外の学会等で患者団体と直接対話
- Ubie Pharma Summit⁴ や日本薬剤学会での登壇

² ASCO : American Society of Clinical Oncology (米国臨床腫瘍学会)

³ ESMO: European Society for Medical Oncology (欧州臨床腫瘍学会)

⁴ Ubie株式会社が主催する日本最大規模の製薬業界向けカンファレンス

Act. 01

テクノロジーユニット：医療関係者との対話から製品価値向上

- ・ 製剤研究者が医療機関を、医療関係者が当社工場を見学し、意見交換
- ・ 医療現場の課題やニーズを的確に把握
- ・ 対話で得た「声」を基に製剤や包装仕様の改善を検討

Act. 02

第一三共ブラジル、アメリカン・リージェント(ARI): 患者さんを想う共通価値が生んだ迅速な連携と成果

- ・ ブラジル保健省からの中毒症状を呈する患者さん支援の緊急要請に、第一三共ブラジルとARIが協力体制を構築
- ・ 迅速な連携により、規制・物流等の課題を克服
- ・ わずか4営業日でARIが保有する解毒剤をブラジルへ発送



創業から根付く「患者さん」を
思う気持ちを顕現化

第一三共らしいボトムアップと
トップダウン両面からの浸透

患者さんとの接点を強化し、
クロスファンクショナルに
バリューチェーン横断的に「声」を反映



01.



サステナビリティ経営が導く
第一三共の持続的成長

02.



第一三共のPatient
Centricityの取り組み

03.



社外取締役から見た
第一三共

04.



Q&A

小松 康宏 社外取締役（独立役員） 略歴



1998年8月 聖路加国際病院内科医長

2007年11月 聖路加国際病院腎臓内科部長

2011年1月 聖路加国際病院副院長、QIセンター長

2017年11月 群馬大学大学院医学系研究科医療の質・安全学講座教授
群馬大学医学部附属病院医療の質・安全管理部長

2018年4月 群馬大学医学部附属病院特命副病院長（病院機能評価担当）

2022年6月 当社社外取締役（現任）

2023年4月 群馬大学名誉教授兼特別教授（現任）
群馬大学医学部附属病院病院顧問（現任）
医療法人社団明芳会板橋中央総合病院副院長（現任）

（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

1984 年千葉大学医学部卒業

2010 年ノースカロライナ大学チャペルヒル校公衆衛生大学院修了

「チーム医療」「患者参加型医療」を実践する慢性腎臓病治療の第一人者として
また、医療の質・安全管理の専門家として知られる。

第一三共のサイエンス&テクノロジーへの期待

- 長年引き継がれてきた組織文化と研究開発基盤が存在
- ADCの卓越した技術力を、ADC以外への応用に期待



人材

- ・ 高い専門性を持つ多様な人材
- ・ サイエンスの目利き力
- ・ クラフトパーソンシップによる技術力
- ・ 高いエンゲージメント
- ・ イノベーションへの意欲

コア技術

- ・ 当社グループ独自のADC技術プラットフォーム
- ・ メディシナルケミストリー、プロテインエンジニアリング
- ・ 上記を支える薬効薬理、トランスレーショナルリサーチ、リサーチDX の基盤

組織文化

- ・ サイエンスの専門家として互いを尊重し、職位・社歴に関係なく自由闊達な意見交換ができる組織文化
- ・ 薬づくりの経験・技術の伝承
- ・ One DS Culture の醸成に向けたCore Behaviors の浸透

医薬品開発で期待されるPatient Centricityの効果

Patient Centricityは診断・予防・モニタリングを含む、包括的なヘルスケアの発展に加え、医薬品開発にも貢献

患者さんの声を反映した治験実施計画の立案

活動	■ 患者さんが重要とするアウトカム指標の採用
	■ 患者さんが参加しやすい治験実施計画
	■ 分かりやすい同意説明文書の作成
期待成果	治験への同意取得率向上・同意撤回・中止脱落減少による治験期間の短縮、治験データの質の向上、費用の低減など

患者さんが理解しやすい情報提供

活動	■ 患者さんが理解しやすい有害事象に関するリーフレット作成
	■ 患者さんが理解しやすい言葉で治験結果をフィードバックすることによる、医薬品開発の必要性・重要性に対する患者さんの理解向上
	■ 社会全体への啓発活動による患者さんのヘルスリテラシー向上
期待成果	有害事象の早期発見・対応の促進、治療継続率の向上、治療成績の向上など



治験開始前

- ・ 研究・創薬の優先順位：患者視点のアウトカム、エンドポイント設定
- ・ 患者さんとの会議を通じた治験実施計画書・説明文書・同意書に対する意見聴取（共同開発）
- ・ 外部ベンダーを活用した治験評価項目に対する患者さんへの意見聴取

治験実施中

- ・ 電子的な説明文書・同意書を用いた患者さんへの説明
- ・ 治験説明補助資料の作成
- ・ 患者団体との連携を通じた治験実施体制の構築・実施医療機関名の公開
- ・ 治験参加患者さんへのサポートアプリケーションの提供・治験継続（脱落防止）の支援

治験終了後

- ・ 治験結果公開（社内手順の整備）
- ・ 患者さんにもわかりやすい治験結果公開
- ・ 治験参加患者さんからのビデオメッセージ
- ・ 安全情報の収集
- ・ 遵守度を高める取り組みの共有

時期問わず

- ・ 患者さんによる講演会
- ・ 説明文書・同意書テンプレートの患者さん等によるレビュー
- ・ 患者さんへの啓発・教育
- ・ 被験者向けWebコミュニティの開設

第一三共のPatient Centricity推進事例

Patient Centricityを企業活動の中核として捉え、バリューチェーン全体で取り組み、社内イベントや研修を通じて全社で推進

年間900以上の世界中の
患者アドボカシー団体と連携

患者さんの声を医薬品開発に反映する
Patient-Focused Drug Development (PFDD)

DS Academyや各種研修・イベントに
Patient Centricityセッションの追加



▲パートナーシップを構築しているアドボカシー団体の例

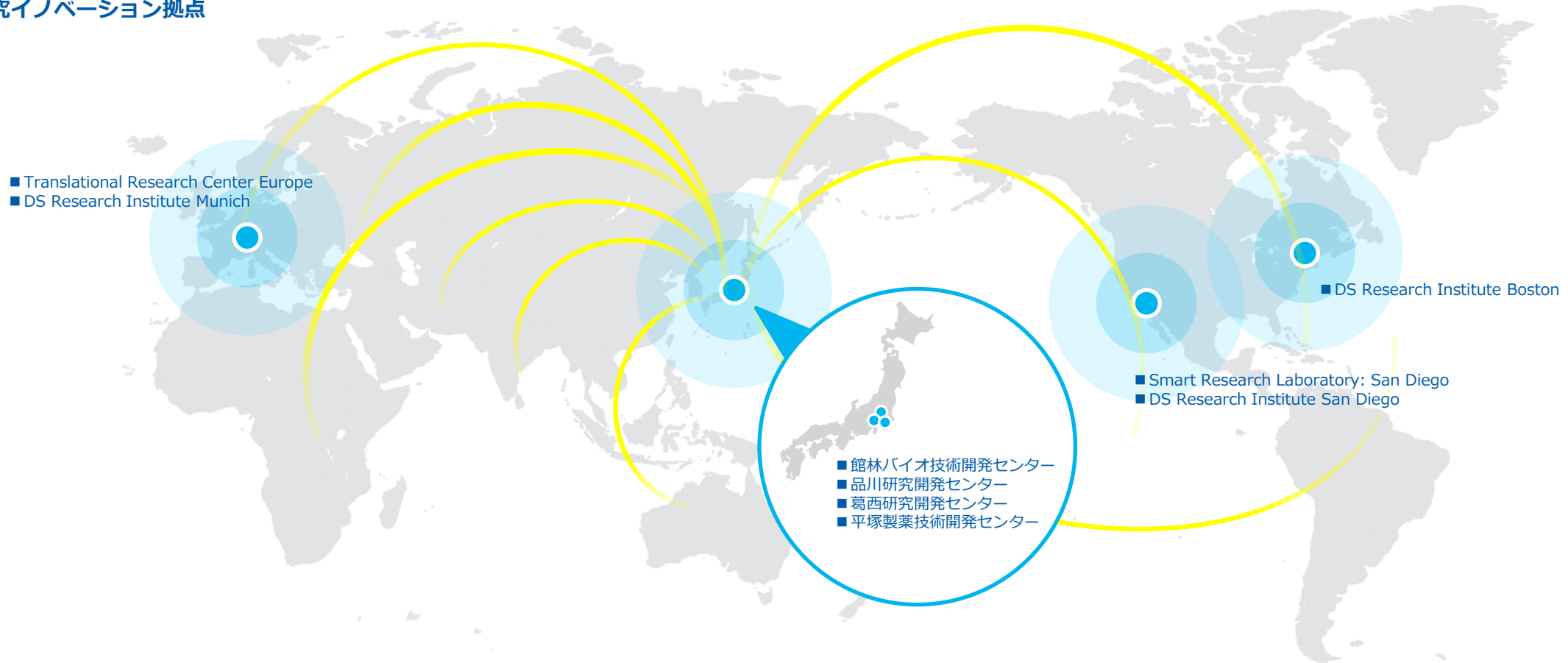


◀ 世界患者安全の日 社内イベント
「Patient Safety day」での登壇

第一三共への今後の期待

- 第一三共の優れた医薬品をグローバルの患者さんに届け、
グローバルの研究や最先端の知見を第一三共に還元する、双方向の発展に期待
- 社員一人ひとりのグローバルマインドセットの強化

研究イノベーション拠点



西井 孝明 社外取締役（独立役員） 略歴



略歴、地位および担当

1982年4月	味の素株式会社入社
2004年7月	味の素冷凍食品株式会社取締役
2007年6月	同社常務執行役員
2011年6月	味の素株式会社執行役員
2013年6月	同社取締役常務執行役員
2013年8月	ブラジル味の素社代表取締役社長
2015年6月	味の素株式会社取締役社長最高経営責任者 同社代表取締役
2021年6月	同社取締役代表執行役社長最高経営責任者
2022年4月	同社取締役執行役
2022年6月	同社特別顧問
2023年6月	当社社外取締役（現任）
2025年6月	当社取締役会議長（現任）

（重要な兼職の状況）
・花王株式会社社外取締役

2025年6月以降 取締役会構成

社内取締役



会長
眞鍋 淳



社長CEO
奥澤 宏幸



松本 高史
ヘッド オブ グローバル HR
Chief Human Resources Officer

新任



Ken Keller
(本名: ジョゼフ・ケネス・ケラー)
オンコロジービジネスユニット長

新任



上野 司津子
ジャパンビジネスユニット長
Patient Centricity 特命担当
日本事業ユニット長 兼 メディカル
アフェアーズ本部長

社外取締役



小松 康宏
群馬大学名誉教授兼特別教授
板橋中央総合病院副院長

医師

- 医療
- クリニカル・ガバナンス
- 公衆衛生
- 医薬品安全・リスクマネジメント等



報酬委員会委員長
本間 洋
株式会社NTTデータグループ 相談役

企業経営

- 企業経営経験
- IT・デジタルテクノロジー等



木下 玲子
アドミラルキャピタル株式会社
代表取締役社長

企業経営

- 投資ファンド運用会社
創業者・経営者等



取締役会議長
西井 孝明
元 味の素株式会社社長

企業経営

- 企業経営経験
- 海外事業
- 人材戦略等

新任



指名委員会委員長
渡辺 章博
フーリハン・ローキー株式会社 会長

企業経営

- グローバルM&A
アドバイザー企業
創業者・経営者等

常勤監査役



荒井 美由紀

新任



横山 輝道

社外監査役



今津 幸子
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



渡辺 雅子
渡辺雅子公認会計士事務所代表



松本 光弘
元 警察庁長官

取締役会

(2025年度 10回開催)

委嘱・諮問

答申

指名委員会

(2025年度 8回開催)

報酬委員会

(2025年度 8回開催)

指名委員会 報酬委員会 合同会議

(2025年度 1回開催)

※取締役会、指名委員会、報酬委員会、合同会議 開催状況 2025年11月現在

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期中期経営計画 戦略ガイダンス
- ② 第6期中期経営計画 計数計画 (中間報告)
- ③ 2035年ビジョン

リスクマネジメント

米国における関税、最恵国待遇政策

サステナビリティ

第6期中期経営計画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 未財務から財務へのインパクトパス
- ③ Patient Centricity

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
- ・ 2026年度取締役体制
- ・ グローバルマネジメント体制 (執行から報告)

報酬委員会

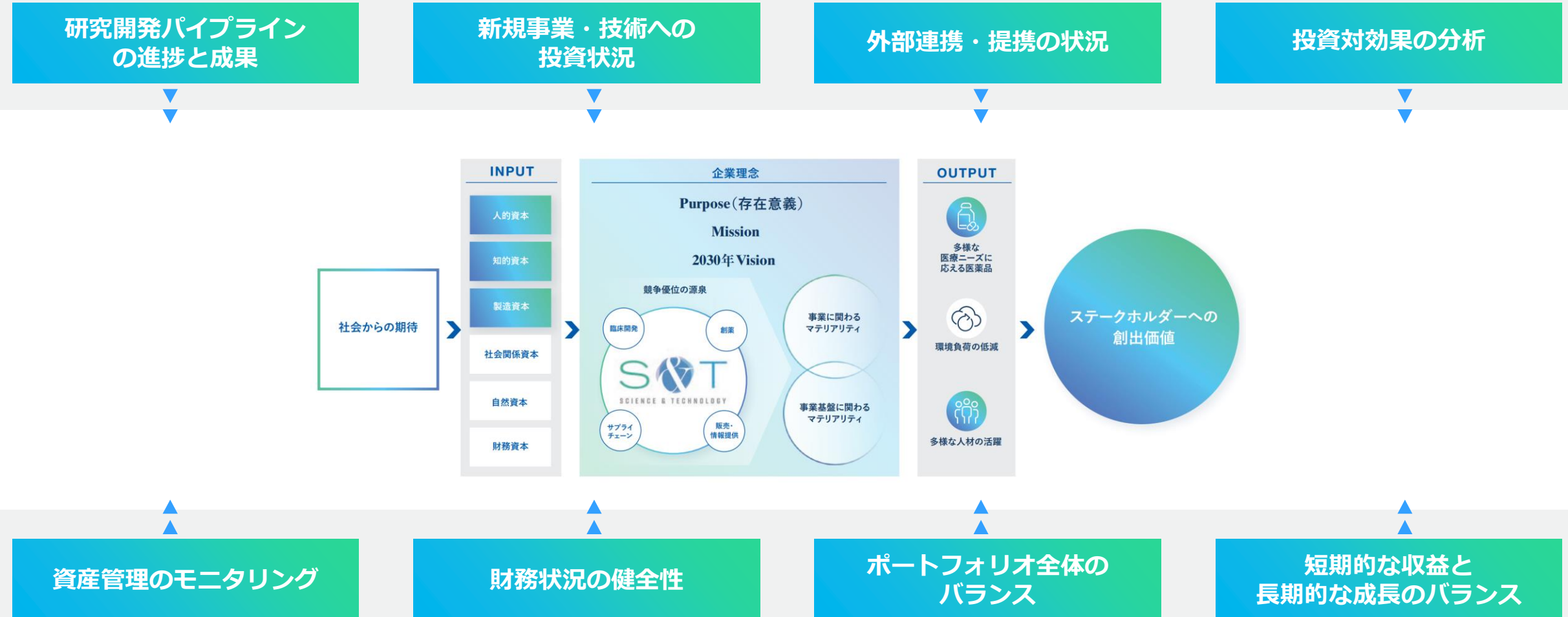
- ・ CEO業績評価 (2026年3月予定)
- ・ 役員報酬水準、LTI (株式報酬) に関する議論

指名委員会 報酬委員会 合同会議

- ・ 2025年度CEO目標に対する中間報告を実施、進捗・課題等を確認
→CEO目標に対する年度報告 (2026年3月予定)

経営モニタリングの8つの要所

社外取締役として、以下の8つの要所を重視して経営をモニタリング



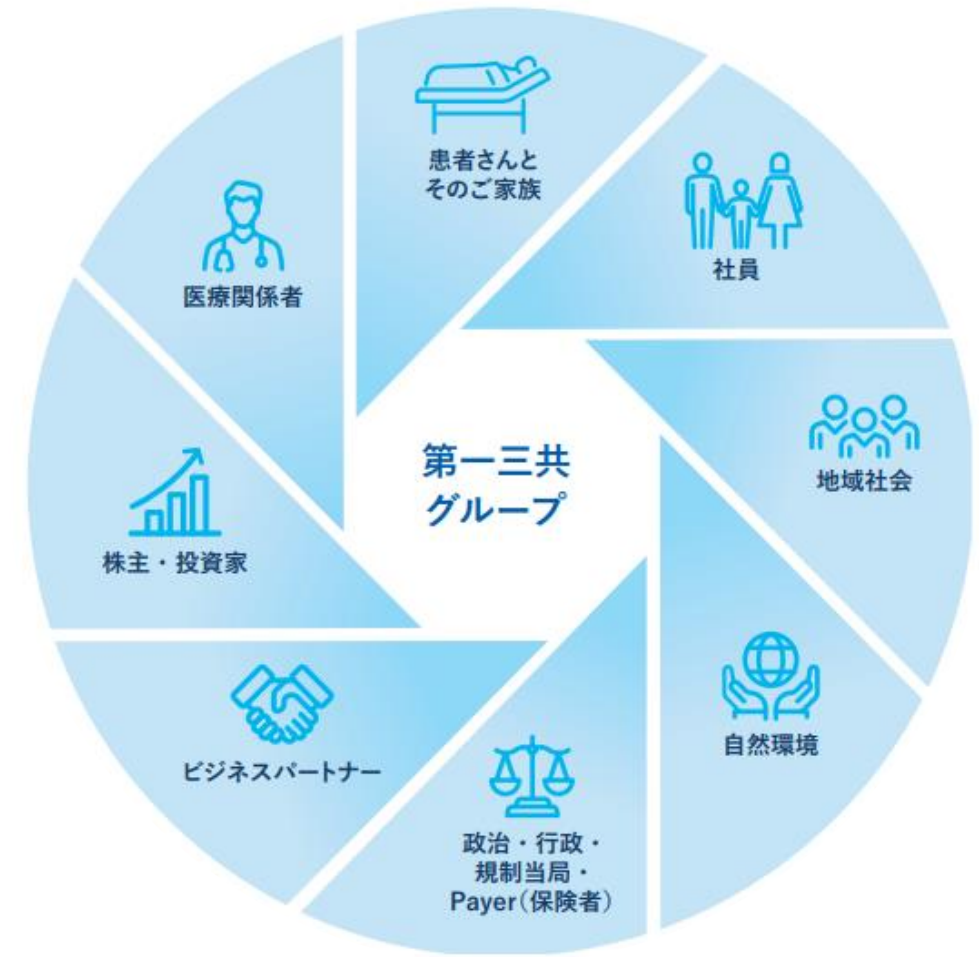
社外取締役から見た第一三共のサステナビリティ経営の評価と今後の期待

第一三共のサステナビリティ経営の評価と現状の取り組み

- ESRSに基づく開示レベルが高く、リスク耐性が強い企業として評価
- ダブルマテリアリティに基づくサステナビリティの取り組みを第6期中期経営計画に統合する議論が進行
 - ✓ イノベーションの源泉としての未財務資本（サイエンス&テクノロジー、人材、企業文化、DXなど）への投資を強化
 - ✓ 未財務資本への投資→イノベーションの創出→社会的・経済的価値向上

今後期待するサステナビリティと情報開示

- ダブルマテリアリティの重要なKPIとしての社員エンゲージメント
- 海外グループ会社でのOne DS Culture醸成の取り組み
- 患者さんに加え、ご家族や関係者も含めたPatient Centricityの取り組み
- バリューチェーン全体で第一三共に関わるマルチステークホルダーとのサステナビリティの取り組み



本日本話する内容

01.

サステナビリティ経営が導く
第一三共の持続的成長

02.

第一三共のPatient
Centricityの取り組み

03.

社外取締役から見た
第一三共

04.

?

Q&A

本資料に関するお問い合わせ先

第一三共株式会社
コーポレートコミュニケーション部

TEL: 03-6225-1125 (株式市場関係者の皆様)

03-6225-1126 (報道関係者の皆様)

Email: DaiichiSankyoIR_jp@daiichisankyo.com