Passion for Innovation.
Compassion for Patients.™

Daiichi-Sankyo





2026年度
サステナビリティ意見交換会

第一三共株式会社
2026年 11月25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。

本日お話しする内容

01.
サステナビリティ経営の
進化と価値創出

02.
持続的な価値創出を
支えるガバナンス

03.
Q&A

04.
Appendix

第5期中期経営計画の振り返り

第5期中期経営計画では、事業と事業基盤に関わるマテリアリティの双方への取り組みを通じ、
パーパスの実現に向けた社会的価値と経済的価値の創出を推進。

黄字：目標未達項目

事業に関わるマテリアリティ

革新的医薬品の創出

- 3ADC：10適応上市
- 優先審査制度指定数累計51件（23年度～25年度）

高品質な医薬品の安定供給

- ADC需要予測に対応した供給能力の拡大のための投資
  累計約4,630億円の投資を意思決定

高品質な医療情報の提供

- 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2位

医療アクセスの拡大

- エンハーツ®99カ国・地域上市、約155,000人へのアクセス
- ダイチロナ®を日本で販売

Purpose(存在意義)

世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する

2030年 Vision

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

事業基盤に関わるマテリアリティ

環境経営の推進

- CO_2排出量（Scope1+2）：2015年度比 48.5%削減
- CO_2排出量(Scope3,Cat.1)：2020年度比 13.7%削減
- 再生可能電力利用率：79.7%
- 1.5℃水準目標をビジネスパートナー(BP)が設定：58.5%

コンプライアンス経営の推進

- 重大なコンプライアンス違反：0件
- 企業風土に関する従業員調査の肯定的回答率：93%
- グループ内人権リスクアセスメント結果：
  ILO中核的労働基準の抵触事例なし

企業理念実現に向けたコーポレートガバナンス

- 改訂コーポレートガバナンス・コードを100%遵守

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

- エンゲージメントサーベイの肯定的回答率
  企業風土・職場環境：77%、育成・成長機会：78%
- 女性上級幹部社員比率 26.9%

▶主なマテリアリティKPI・実績を抜粋して掲載。

サステナビリティ課題を経営戦略に統合

第6期中期経営計画では、重要なサステナビリティトピックを再整理し、
企業風土や医療アクセス等の社会課題への対応を経営戦略に統合。

ダブルマテリアリティの検討

事業・財務視点での検討

社会へのインパクト上重要な サステナビリティトピックの検討

- 第5期のマテリアリティ
- 各種サステナビリティ開示基準に示されたトピック
- ステークホルダーエンゲージメント

▼

サステナビリティトピック/サブトピック

気候変動	• 気候変動の緩和に向けた脱炭素社会への貢献
汚染	• 化学物質の適正な管理
患者さんおよび医療関係者	• 医療アクセスの向上／倫理的なマーケティング • 患者さんの安全および健康 • 患者さんの個人情報・医療情報の保護
自社の従業員	• 働きがいのある労働条件および職場環境 • 人材育成および能力開発 • 従業員の安全・健康
バリューチェーンの労働者	• 適正な労働条件 • 労働者の安全および健康
ビジネス規範	• 賄賂および汚職の防止

戦略の策定

第6期中期経営計画　計数目標

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

2030年までに次のBreakthrough Generating Technologies (BGTs) を複数特定

Operational Excellence 利益創出力の強化

信頼されるパートナーとしての企業価値向上

- Patient Centricity の醸成
- ワールドクラス人材の獲得・育成
- 企業文化・労働環境の更なる向上
- 高い倫理観に基づく医療コミュニティへの貢献
- 高いコンプライアンス基準の維持
- バリューチェーン全体で環境負荷の軽減

患者さんへの価値創出を実現する4つの戦略

第6期中期経営計画では、イノベーションの創出・提供と、それを支える収益力・信頼の向上を一体的に進め、
患者さんへの価値と持続的な企業価値を創出。

01.

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

複数製品/適応症におけるLaunch Excellenceの強化

パイプライン進捗に応じた自社単独ケイパビリティの確立

02.

2030年までに次のBGTsを複数特定

BGT※候補の継続的な創出

BGTsを早期同定し、開発加速化

03.

Operational Excellence 利益創出力の強化

04.

信頼されるパートナーとしての企業価値向上

2030年 目標

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

2030年度計数目標

売上収益：３兆円以上
営業利益：6,000億円以上
EPS：260円以上

※ Breakthrough Generating Technology

Patient Centricityを軸とした価値創出の実践

Patient Centricityを事業活動の基盤に据え、創薬から市販後までのバリューチェーン全体で、
患者さんの声を起点とした価値創出を実践。

創薬

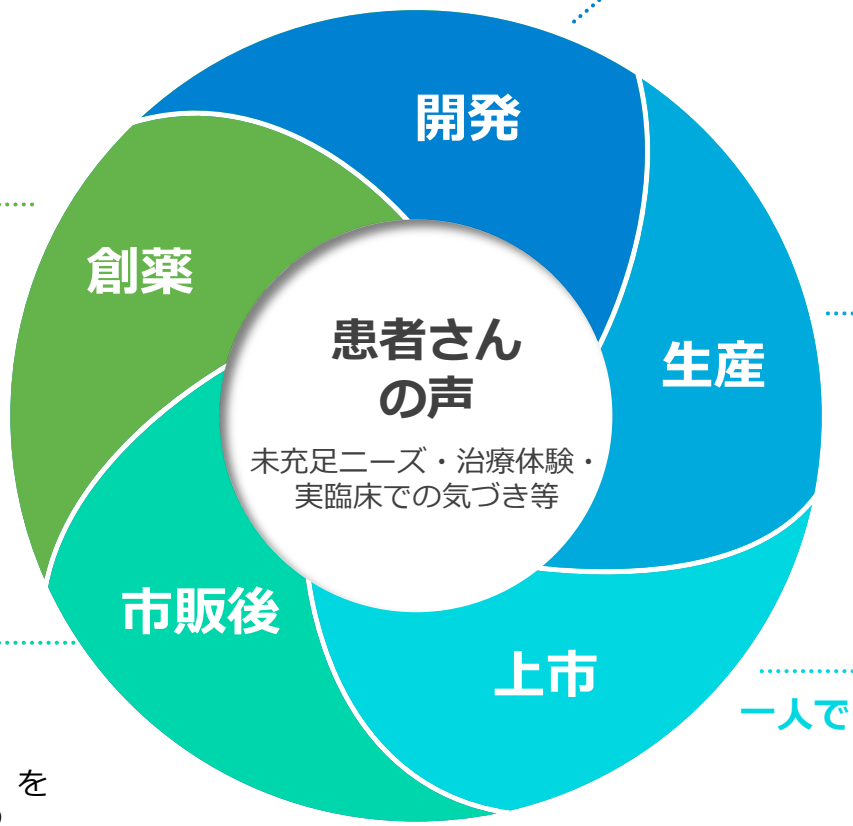
「未充足ニーズ」に応える

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

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



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

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」を除して推計

事業活動を通じて創出する3つのアウトカム

第6期中期経営計画を通じて創出する価値を、3つのアウトカム（社会的価値）として整理。
各アウトカムの達成状況を示す指標を設定し、当社グループの事業活動が生み出すアウトカムを可視化。

OUTCOME 01

がん患者さんのウェルビーイングの向上

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、生存期間の延長・QOL改善に貢献

主なステークホルダー

- **患者さんとご家族**
- **医療関係者**

主な指標

- **患者さんQOL関連指標**
- **患者さんの生存期間の延長**
- **当社製品の治療を受けた患者数**

OUTCOME 02

患者さんとご家族の希望の創出

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

主なステークホルダー

- **患者さんとご家族**
- **医療関係者**

主な指標

- **Breakthrough Generating Technology（BGT）の臨床POC※ 取得件数**

OUTCOME 03

多様な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

主なステークホルダー

- **株主・投資家**
- **社員**
- **社会**
- **ビジネスパートナー**
- **自然環境**

主な指標

- **第6期中期経営計画 計数目標**
- **エンゲージメントサーベイスコア**
- **重大なコンプライアンス違反**
- **人権に関する重大な法令・規制違反**
- **環境指標（CO2排出量、再生可能電力利用率等）**

※ Proof of Concept：開発中の被験薬が患者さんに対して実際に治療効果が得られることを、適切な評価項目を用いて実証すること

患者さんへの価値を起点とする価値創造サイクル

6つの資本を基盤に、Patient Centricityをバリューチェーン全体で実践し、
4つの戦略を通じて3つのアウトカムと企業価値を創出。その成果を次のイノベーションと価値創造へ還流。

6つの資本

価値創造を支える資本

- 財務資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会関係資本
- 製造資本
- 自然資本

バリューチェーン



第6期中期経営計画で“がん”領域の価値を最大化

中期経営計画

- 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
- 新たなBreakthrough Generating Technologiesによる継続的なイノベーションの創出
- Operational Excellenceによる利益創出力の強化
- 信頼されるパートナーとしての企業価値向上

4つの戦略

3つのアウトカム（社会的価値）

- がん患者さんのウェルビーイングの向上
- 患者さんとご家族の希望の創出
- 多様なステークホルダーへの貢献

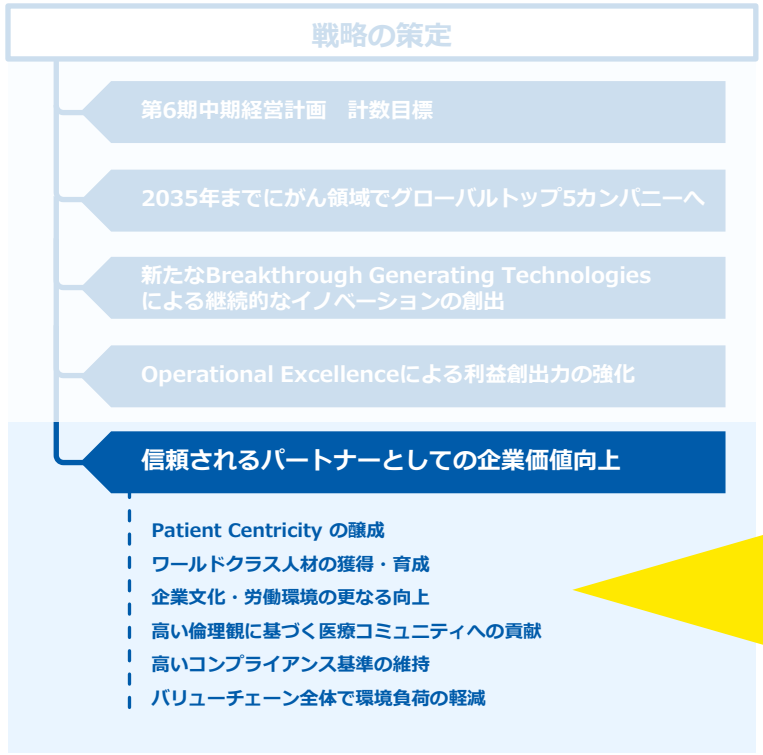
2035年ビジョン

パーパス

ステークホルダーへの創出価値により、価値創造の基盤となる６つの資本がさらに強化

価値創造サイクルを支える「信頼されるパートナー」 6つの重点領域

Patient Centricityを事業活動全体の軸とし、人材・企業文化、コンプライアンス、医療コミュニティ、環境などを強化することで、イノベーションを患者さんへ持続的に届ける基盤を構築。



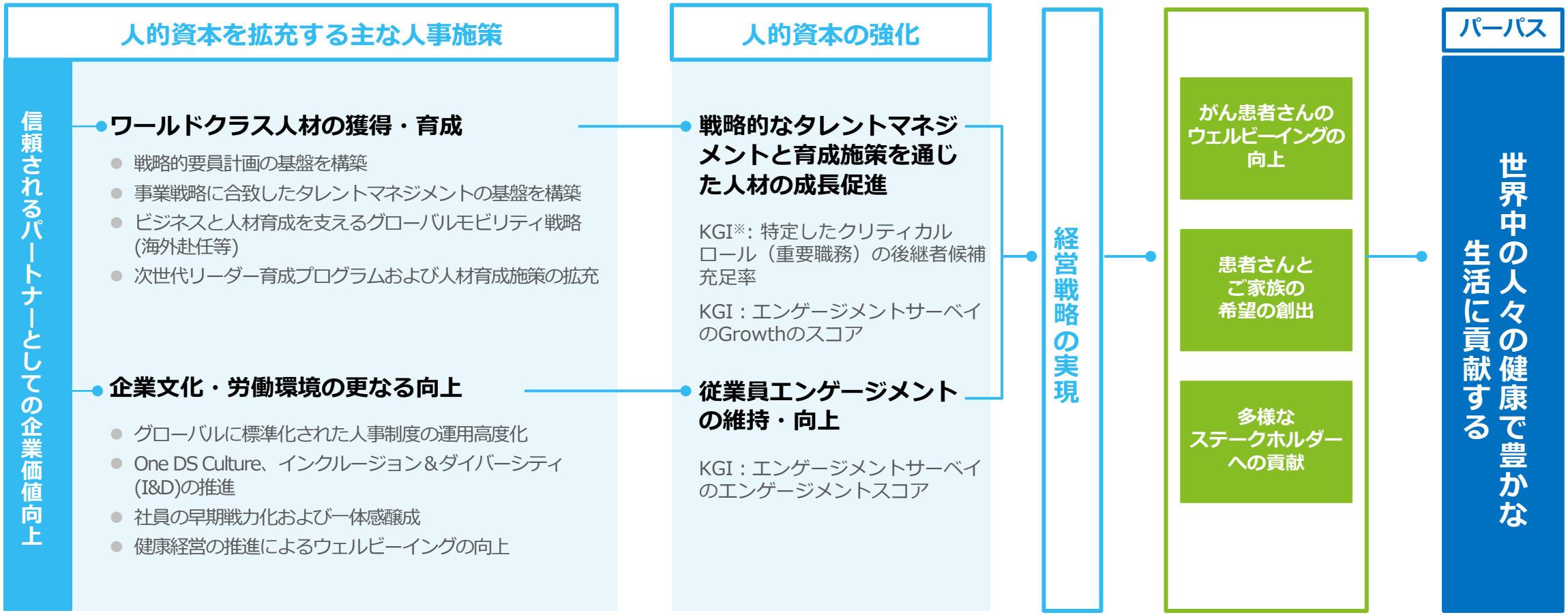
▲ p.5「戦略の策定」より

信頼されるパートナーとしての企業価値向上

- Patient Centricity の醸成　→前述
- ワールドクラス人材の獲得・育成
- 企業文化・労働環境の更なる向上
- 高い倫理観に基づく医療コミュニティへの貢献
- 高いコンプライアンス基準の維持
- バリューチェーン全体で環境負荷の軽減

経営戦略と連動した人的資本の取り組み

ワールドクラス人材の獲得・育成と、One DS Cultureの浸透を含む企業文化の醸成、労働環境の向上を通じて、人材の定着・活躍を促進。経営戦略の実現と患者さんへの価値創出を支える人的資本を強化。



※ Key Goal Indicator：重要目標達成指標

エンゲージメントサーベイを通じた組織力の継続的な向上

社員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。
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、組織づくりを推進。
直近のサーベイでも高い回答率を維持し、エンゲージメントスコア・Growth スコアはグローバルベンチマークを上回る結果。

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

Growth スコア※

77

前年比　+1 point
グローバルベンチマーク　+5 point



※ 設問「当社には学習や成長の機会が豊富にある」への回答に基づき算出

パートナーとの協働を通じた低・中所得国のがん医療への貢献

がん領域に強みを持つ企業として、パートナーとの協働を通じて、低・中所得国のがん患者さんが適切な医療を持続的に受けられるための医療体制の強化に貢献。

WHOグローバル乳がんイニシアチブ第2フェーズに参画、低・中所得国のがん医療体制強化を推進

01
低・中所得国の乳がん医療改善

乳がんによる死亡の減少を目指し、早期発見・適時診断・包括的な治療と管理を一貫して支える医療体制の強化に貢献

02
専門性を持つパートナーとの協働

C/Can※との戦略的パートナーシップを通じ、それぞれの専門性を生かして医療システム上の課題に対応

03
都市での取り組みを国レベルへ展開

都市で得られた知見や実践を生かし、より広い地域で持続可能ながん医療体制の強化を目指す

WHOグローバル乳がんイニシアチブ（WHO-GBCI）

低・中所得国のがん医療体制強化を支援する国際組織であるC/Canがグローバルオンコロジー企業とのパートナーシップ下で推進

WHOは、乳がん死亡率を年率2.5%低減し、20年間で250万人の命を救うことを目標として設定

活動の柱

❶ 早期発見　❷ 適時診断　❸ 包括的治療と管理

※ City Cancer Challenge Foundation：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組織

価値創造への理解と信頼を高める情報開示・エンゲージメント

コーポレートガバナンスを土台に、経営戦略・アウトカム・サステナビリティトピックに基づく一貫した情報開示と真摯な対話を通じ、株主・投資家を含むステークホルダーからの理解と信頼を向上。得られた示唆を経営戦略や情報開示の検討に活用。

制度開示

基準適合性

有価証券報告書／SSBJ※1
サステナビリティレポート／
CSRD※2・ESRS※3

戦略、ガバナンス、リスク管理、
指標などの体系的な開示

任意開示

価値創造ストーリー

サステナビリティ ブックレット
（旧バリューレポート）
ウェブサイトでの開示・IR資料など

戦略と取り組みを分かりやすくつなぎ、
理解と信頼を獲得

エンゲージメント

関心に応じた双方向の対話

新たな組織体制を活かした
一貫したメッセージによる
エンゲージメント強化

関心事項に応じて説明し、
対話で得た示唆を経営戦略や情報開示の
検討に活用

第6期中期経営計画・4つの戦略 × 3つのアウトカム × サステナビリティトピック

共通の土台（コーポレートガバナンス）

※1 日本のサステナビリティ開示基準を開発するサステナビリティ基準委員会
※2 EUの企業サステナビリティ報告指令
※3 CSRDに基づく欧州サステナビリティ報告基準

本日お話しする内容

01.
サステナビリティ経営の
進化と価値創出

02.
持続的な価値創出を
支えるガバナンス

03.
Q&A

04.
Appendix

取締役会における論点提示と戦略への織り込み

Patient Centricityを軸としたストーリー

- **がん領域グローバルトップ5：**目標達成の先にある患者さんへの価値創出
- **価値創造サイクル：**計数目標の達成にとどまらず社会的価値へ接続

人的資本と企業文化の強化

- **社員エンゲージメント：** 戦略実行の基盤として継続的な向上
- **One DS Culture：**グローバルでの企業文化醸成の加速

ダブルマテリアリティのリスク管理

- **双方向の評価：**事業・財務視点と、社会へのインパクトの両面から検討
- **実効性ある計画：**財務・非財務双方にもたらす影響を検証

※ 執行側との意見交換会および取締役会での報告を重ね、上記視点を第6期中期経営計画のアウトカム・指標へ統合。

事態の真摯な受け止めと「守りのガバナンス」実効性向上

取締役会としての監督責任と変革

01
取締役会をはじめ複層的なチェック機能の強化

複層的なレビュー体制、チェック機能の課題を取締役会の
責任として検証

02
リスク管理体制の監督

製造面および財務面のリスク管理体制を刷新
それらが形骸化する事なく確実に運用されるように監督を強化

03
「攻めと守りのガバナンス」の高度な両立

イノベーション推進の攻めのガバナンスと
規律・透明性を確保する守りのガバナンスの双方を確立

外部視点を経営へ反映する継続的ガバナンス

継続的なモニタリング領域

単なる計数確認だけでなく、現場の行動とプロセスの定着を検証

- **Patient Centricity：**患者さんとご家族、医療関係者への貢献
- **人的資本：** 社員エンゲージメントの向上
- **サプライチェーン：** バリューチェーン全体でのサステナビリティの推進

課題や負の影響も含め、透明性の高い改善プロセスを継続的にモニタリング



対話を経営へ還流するサイクル

株主・投資家を含むステークホルダーからの期待・懸念を経営戦略や情報開示へ反映

- **意見交換の活用：** 本日の対話を戦略・指標・開示の改善へ
- **情報開示：**サステナビリティ ブックレットへの移行後も透明性と対話の質を向上
- **信頼されるパートナー：** 規律ある成長で社会的価値・企業価値を最大化

社外取締役として実効性ある監督と積極的な助言を継続



本日お話しする内容

01.
サステナビリティ経営の
進化と価値創出

02.
持続的な価値創出を
支えるガバナンス

03.
Q&A

04.
Appendix

本日お話しする内容

01.
サステナビリティ経営の
進化と価値創出

02.
持続的な価値創出を
支えるガバナンス

03.
Q&A



アウトカム指標

	ステークホルダー	指標	2030年度目標	2025年度実績
がん患者さんのウェルビーイングの向上	**患者さんとそのご家族 医療関係者**	患者さんQOL関連指標※1	-	2026年度より実績開示予定
		患者さんの生存期間の延長※2	-	
		当社製品の治療を受けた患者数※3	-	

	ステークホルダー	指標	2030年度目標	2025年度実績
患者さんとご家族の希望の創出	**患者さんとそのご家族 医療関係者**	Breakthrough Generating Technology（BGT）の臨床POC※4取得件数	BGTの臨床POCを取得	2026年度より実績開示予定

	ステークホルダー	指標	2030年度目標	2025年度実績
多様なステークホルダーへの貢献	**株主・投資家**	第6期中期経営計画　計数目標 （詳細は当社ウェブサイトをご確認ください）	第6期中期経営計画 計数目標の達成	第5期中期経営計画 全ての計数目標を達成
	社員	エンゲージメントサーベイ「patient centricity」スコア	グローバルベンチマークと同水準	75
		エンゲージメントサーベイ「エンゲージメント」スコア	2025年度比でのスコアの維持・向上	77
		エンゲージメントサーベイ「Growth」スコア	2025年度比でのスコアの維持・向上	77
		特定したクリティカルロール（重要職務）の後継者候補充足率※5	85%	-
	社会 ビジネスパートナー	重大なコンプライアンス違反※6	0件	0件
		人権に関する重大な法令・規制違反	0件	0件
	自然環境	CO_2排出量（Scope1+Scope2）※7	2015年度比63%削減	2015年度比48.5%削減※8
		再生可能電力利用率	100%	79.7%
		1.5℃水準のGHG排出削減目標を設定しているサプライヤーの割合	70.6%	58.5%
		懸念物質・高懸念物質のデータ収集・開示体制の構築	データ収集・開示体制を構築し、情報開示	-

※1 公開済みの複数の臨床試験成績を基に、QALY（Quality Adjusted Life Year：質調整生存年）の変化量を合算して集計
※2 公開済みの複数の臨床試験成績を基に、生存期間延長の日数を集計
※3 5DXd ADCs 発売後に治療された患者数
※4 Proof of Concept：開発中の被験薬が患者に対して実際に治療効果が得られることを、適切な評価項目を用いて実証すること
※5 2027年度までに重要職務を特定し、2028年度以降モニタリングを開始予定
※6 財務、法務、広報のいずれかに重大な悪影響を及ぼす、または関連法規制に基づき第一三共グループとして対外的な開示が必要とされる、国内外のグループ会社で発生したコンプライアンス違反
※7 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
※8 第三者保証対象

人への投資によるイノベーション創出と価値向上

黄色マーカー部分：第６期中期経営計画に合わせ追記 /第６期中期経営計画で具体的な目標として設定

人の成長

Input/Activity:

人への投資を通じた経験・知見の深化と共有

人材獲得・育成

- 国内外の優秀な人材の獲得・育成
- 匠の伝承
- 連続的な開発候補品創出機会の経験
- チャレンジ・リスキリング機会の提供

組織文化

- (Quality Culture, Patient Centricity を含む)**One DS Culture**
- 自由闊達で成功と失敗から学ぶ**研究風土**

働きがいのある職場環境の整備

最先端技術や新たなノウハウ獲得に向けたアカデミア・バイオテックとの連携機会創出・提供

グローバルメガファーマとの提携を通じた成長機会

品川及びResearch Innovation Hubへの投資

イノベーションと優れたパイプラインやグローバルに挑戦できる機会が、**優秀な人材のさらなる獲得・育成を促進**

S&Tの強化

Output：

組織能力・競争力の強化

人材 人的資本

- **高度な専門性と強い挑戦意欲**を持つ人材
- 留学、出向等海外経験を含めたイノベーションを牽引する**次世代リーダー層**

組織 人的資本

- **DX/AI活用**を含む組織全体の**実行力向上**
- アカデミアを含む強固な**外部協働ネットワーク・パートナシップ**
- **高エンゲージメント**

研究力 知的資本

- 創薬経験から得られた**知識と技術**の蓄積
- サイエンスに対する**目利き力**の獲得
- 高いクライテリアを満たす**開発候補品創出能力**
- バイオマーカーの活用能力向上

グローバル開発力 知的資本

- 臨床試験の**遂行能力向上**
- **開発期間短縮・早期申請承認数の増加**

ADC製造能力 知的・製造資本

- 高品質な医薬品の**安定供給体制の構築**
- **開発および製造リードタイムの短縮**
- 治験薬・製品の製造**コスト低減**

イノベーション創出・提供

Output：

組織能力・競争力の強化

短期Output ～3年

創薬研究の質・効率と生産性向上

- 有望なリード化合物獲得の成功確率向上
- グローバル最新研究の把握によるサイエンス力強化
- 実験自動化による生産性向上、企画構想に費やす時間の増加

中期Output 3年～10年

DXd ADCsに続く、新しいBGTsを特定し、事業に貢献

長期Output 10年～

社会的インパクトのある医薬品の継続的創出
高品質な医薬品の安定供給

価値向上

Outcome:

社会的・経済的価値向上

3つのアウトカム（社会的価値）

01 **がん患者さんのウェルビーイングの向上**

02 **患者さんとご家族の希望の創出**

03 **多様なステークホルダーへの貢献**

財務価値の向上

- パイプライン確度最大化、売上向上

競争優位性の強化



本資料に関するお問い合わせ先

第一三共株式会社
IR・SR部

03-6225-1125 （株式市場関係者の皆様）

DaiichiSankyoIR_jp@daiichisankyo.com