

Passion for Innovation.
Compassion for Patients.™

資料 3



Daiichi-Sankyo



持続的成長に向けた中長期戦略

～S&Tの強みを活かし、がん領域へのTransformationを推進～

2025年3月4日

第一三共株式会社

代表取締役会長 兼 CEO 眞鍋 淳

第一三共グループについて

(2024年3月末現在)

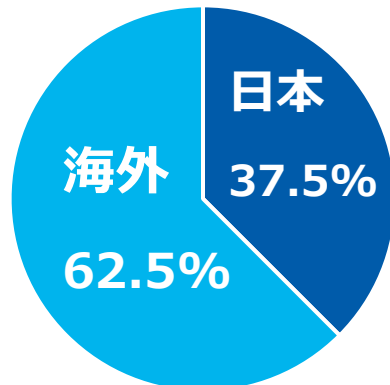
◆ 会社概要

設立 : 2005年9月28日
事業内容 : **医薬品の研究開発・
製造・販売等**

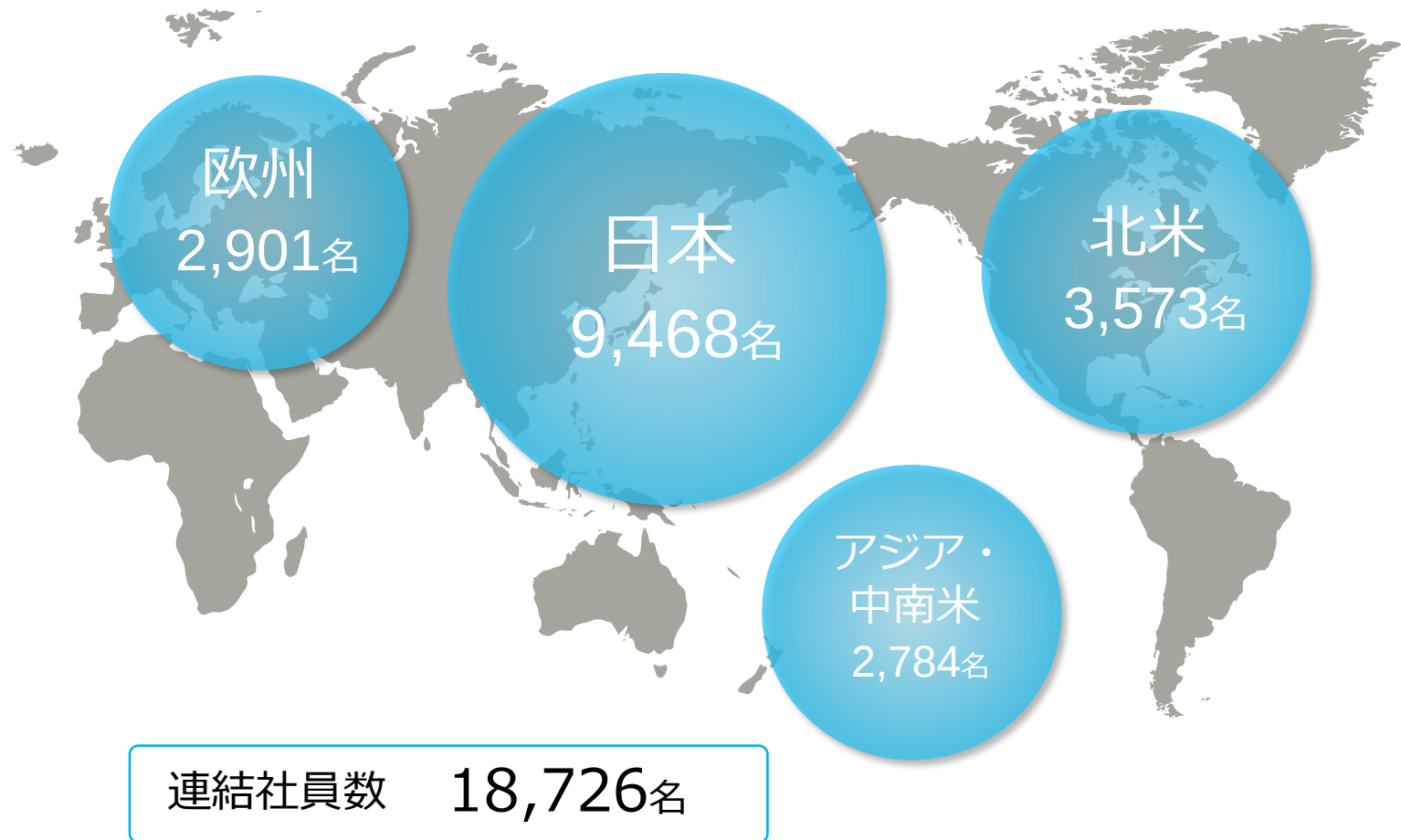
グループ会社 : 51
拠点国・地域 : 30
研究開発拠点 : 12カ国/地域 20拠点
生産拠点 : 6カ国/地域 13拠点

◆ グローバル売上高

2023年度売上収益 : 1兆6,017億円



◆ 地域別社員数



当社グループの企業理念（パーパス・ミッション）とビジョン

第4期（2025年ビジョン制定）

第5期（パーパス経営、2030年ビジョン制定）

第4期中期経営計画（FY2016-2020）

企業理念

革新的医薬品を継続的に創出し、
多様な医療ニーズに応える
医薬品を提供することで、
世界中の人々の健康で豊かな
生活に貢献する

2025
Vision

がんが強みを持つ
先進的グローバル創薬企業

第5期中期経営計画（FY2021-2025）

企業理念

パーパス（存在意義）

世界中の人々の健康で
豊かな生活に貢献する

ミッション

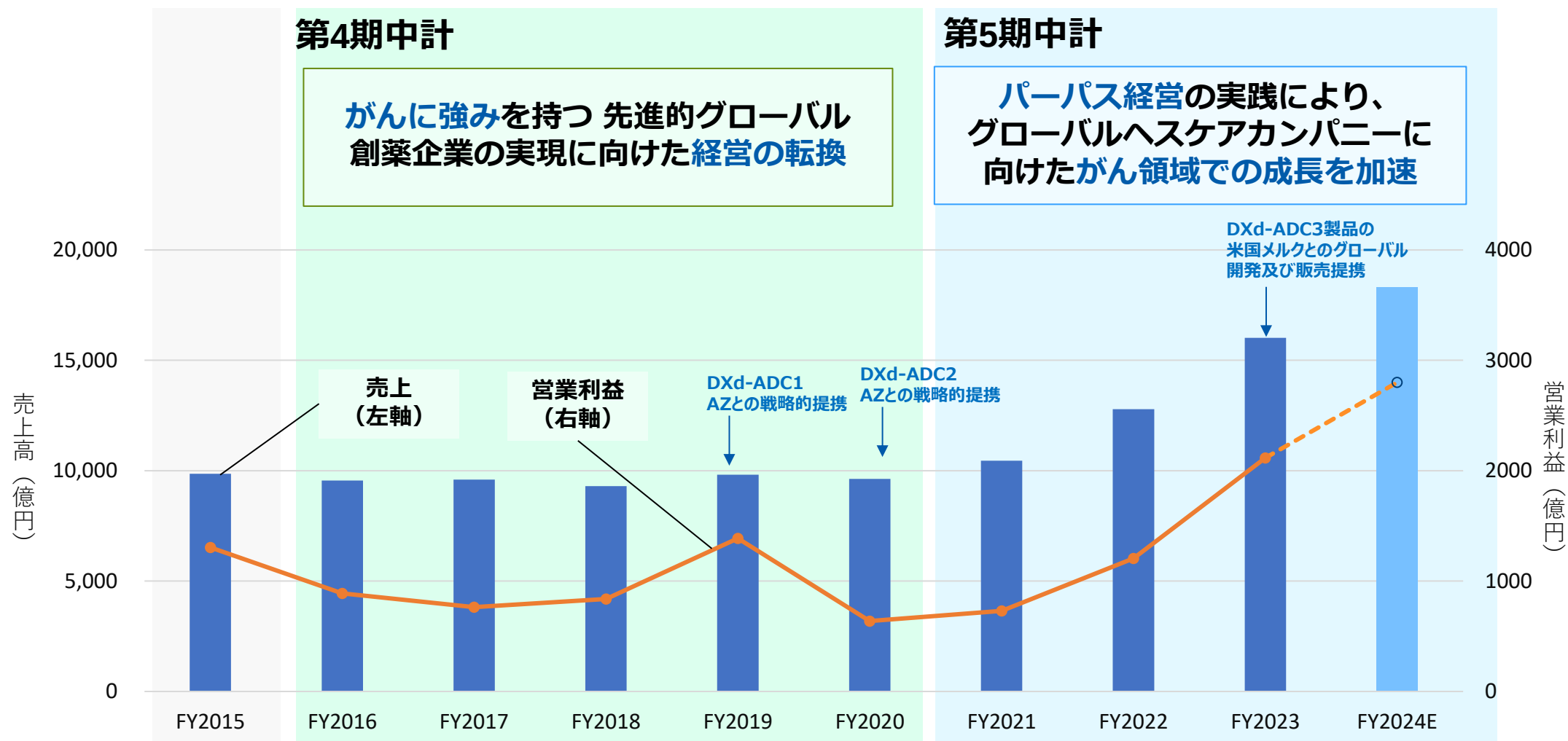
革新的医薬品を継続的に創出し、
多様な医療ニーズに応える
医薬品を提供する

2030
Vision

サステナブルな社会の発展に貢献する
グローバルヘルスケアカンパニー

第一三共の売上高/営業利益の推移

2016年度よりがん領域へ転換、2021年度よりパーパス経営を実践



第4期中計：がん領域への注力を決定 → がん領域におけるパイプライン拡充

市場動向や自社の強みを踏まえ
2016年に「がん領域」への注力を決定

当社独自のテクノロジー(DXd-ADC)に基
づく新製品の上市・適応拡大

2025年ビジョン

がんに強みを持つ先進的
グローバル創薬企業

- ・がん事業
- ・スペシャリティ領域
- ・リージョナルバリュー
- ・アライアンス拡大
- ・持続的利益成長



アストラゼネカとの戦略的提携



がん事業の基盤構築
(3ADCの開発進展)

2016-2020
第4期中計

2025年に向けた転換
Transformation

2015年以前

- ・循環器事業
- ・プライマリケア領域
- ・グローバル製品
- ・自前主義
- ・売上規模

第一三共の強み（サイエンス&テクノロジー）
を信じ、がん領域の中でも先行する医薬品が
あっても、成長可能性が高い領域にチャレンジ

第5期中計：パーパス経営 → がん事業がグローバルに大きく成長

パーパス（世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献）
を明確に設定し、それを意思決定の基本にする

パイプラインの最大価値化を図る
研究開発戦略、提携戦略

2020年時点

2021-2025
第5期中計

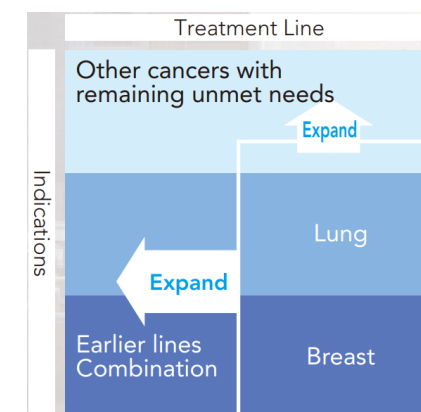
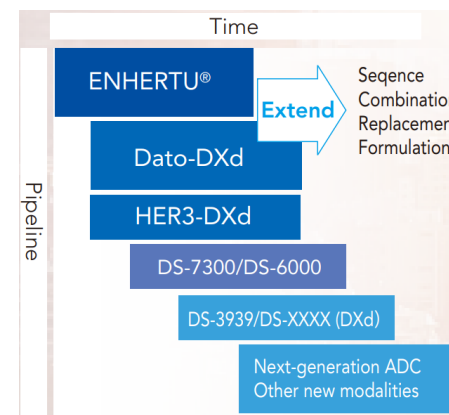
2025年目標を
実現し
成長ステージへ

2030年ビジョン

サステナブルな社会の発展
に貢献するグローバルヘル
スケアカンパニー

- がん事業でグローバルTop10
- 更なる成長の柱が収益源の一つ
- 各事業ユニットが新製品を軸とした収益構造
- 事業を通じたサステナブルな社会の発展への貢献

2025年ビジョン“がんに強みをもつ
先進的グローバル創薬企業”は目標へ



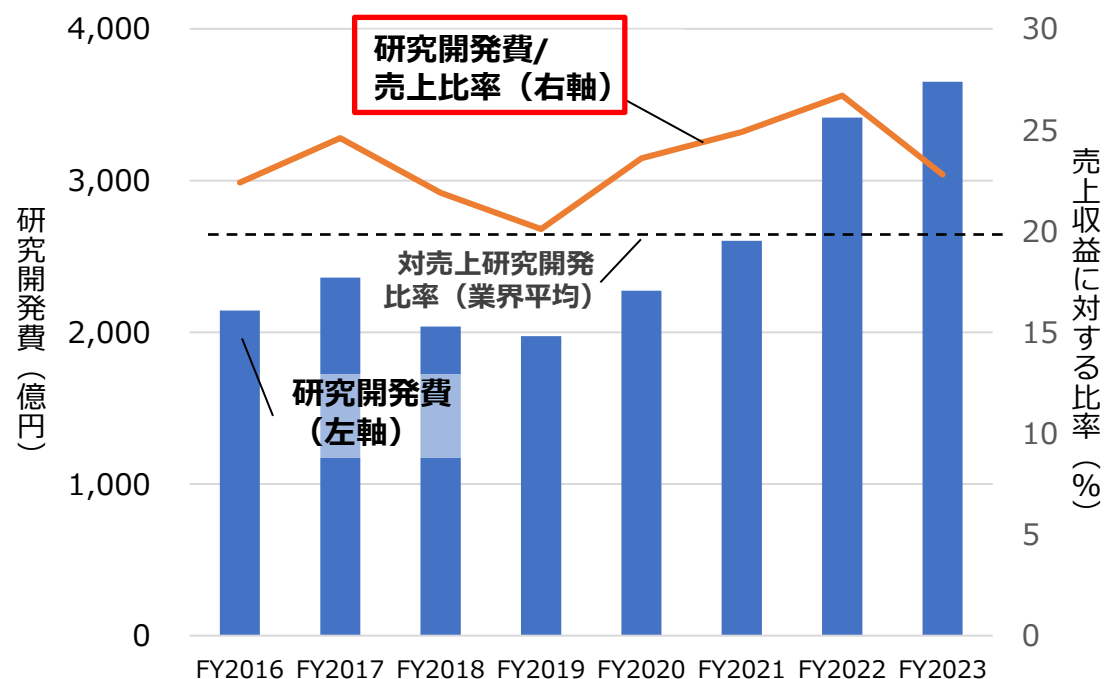
当社の重要な資産である
知財を守る戦略・取組

財務、人的資本、ガバナンス、IR戦略強化

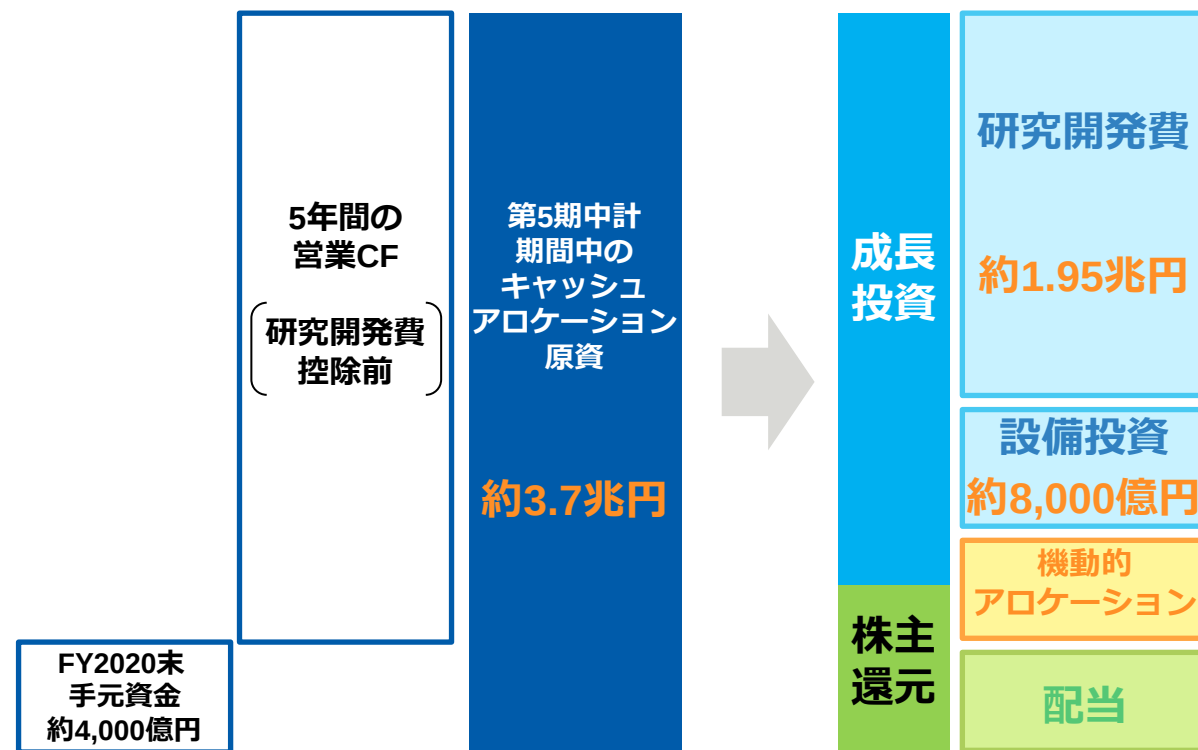
1. 研究開発戦略
2. 戦略的アライアンス
3. 財務の視点
4. 人的資本の強化
5. コーポレートガバナンスの強化
6. 投資家との対話

研究開発戦略(1)：さらなる成長へ向けて研究開発投資を継続

継続的に高水準の研究開発投資を実施してきた



次なる成長に向け創出した収益を研究開発へ再投資



DSの経営 → 自社のRDを信頼 → 中長期的な視点で投資継続

創業以来、日本発の創薬型企业として、継続的に高水準の研究開発投資を行い、サイエンス&テクノロジーを強みに革新的医薬品を創出・提供してきた

1899 三共



初代社長
高峰譲吉博士
カチアスターゼ、アドレナリンの発見

1915 第一製薬

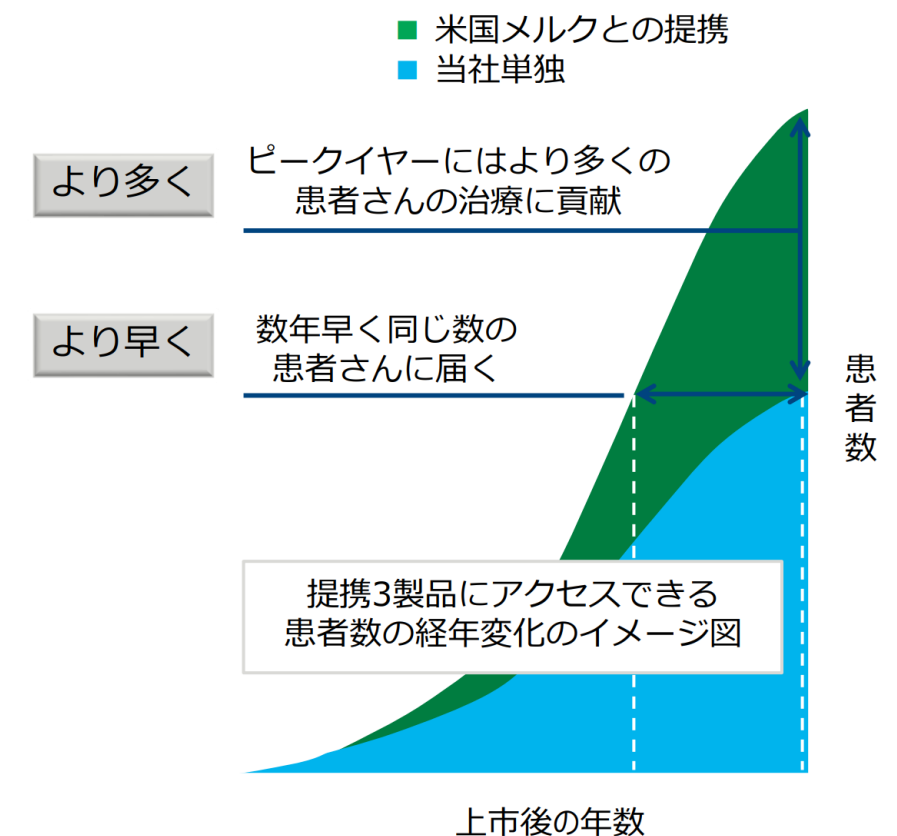
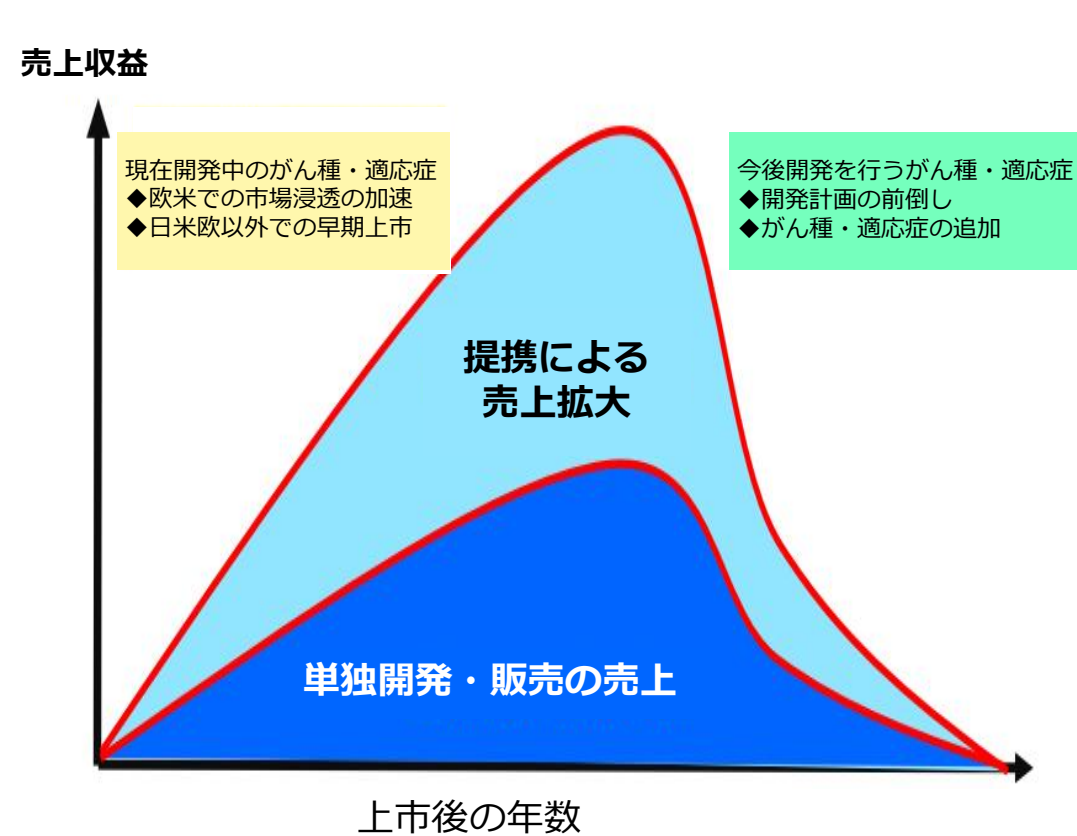


前身のアセミン商会を設立
慶松勝左衛門博士
サルバルサンを国産化 (アセミン)



提携の目的：パーパスの実現（より多くの患者さんにより早く）
↓
開発・上市・販売能力の補完、売上拡大、財務的観点（受領対価）

- ◆ アストラゼネカ社との提携による売上・提供拡大（イメージ）
- ◆ 米国メルク社との提携によるインパクトの拡大（イメージ）



パーパス経営に則り、コア事業を見定め、事業譲渡・資産売却を推進

ノンコア資産売却		FY2016-2020の実績 (第4期中計期間)	FY2021年以降の取組み (第5期中計期間中)
事業譲渡	譲渡金額	535億円	◆ ジェネリック事業を譲渡(FY2023) - 第一三共エスファの株式譲渡 - 譲渡価額250億円
	譲渡益	313億円	
不動産の売却	売却金額	392億円	◆ コア資産（研究/生産施設）の見定め
	売却益	281億円	
政策保有株式の 圧縮	売却金額 (銘柄数)	705億円 (51銘柄)	◆ 政策保有株式の継続的な圧縮 FY2021-2023で163億円分売却
	売却益	453億円	

人的資本の強化：成長領域を後押しする人と組織の強化・最適化

成長領域を確実に推進する適切な組織構築と人的資本の強化を実行

第4期中期経営計画

第5期中期経営計画

FY2016

FY2017

FY2018

FY2019

FY2020

FY2021

FY2022

FY2023

FY2024

◆ その時々課題・将来を見据えた柔軟に組織を構築

- ・開発・研究組織を再編しがんRDユニットを組成

■ 事業ユニット・機能ユニットによるグローバルマネジメント体制の見直し・強化

- ・オンコロジービジネスユニットの新設
- ・製薬・サプライチェーンの機能の集約
- ・コーポレート組織のグローバル化

◆ 戦略実現に必要な人材を外部より積極的に獲得

- ・がん領域に経験豊富なグローバルファーマ出身者をリーダーとして招聘（研究開発・マーケティング）
- ・優秀なタレントを継続的に引き付け、サイエンス&テクノロジーの強みを持つ人材を獲得

◆ 強化領域に戦略的な人材配置ならびに新たなチャレンジ機会の提供

- ・COFプロジェクトによる成長領域への人員強化(約800名の配置転換)

- ・「PJ EPOCH*」による日本の組織強化・社内専門人材の育成

- ◆ 海外出向者を継続的に増やし、グローバル人材を育成（2019年4月時点で99名の社員が海外での業務経験を積む）

- ・ Global Culture Initiativeの実施

- ◆ グローバル全体で企業文化「One DS Culture」を醸成

- ◆ 次世代グローバルリーダーを育成

- ・ DS Academyの実施

最適な組織設計

外部人材の獲得

社内人材の育成・活用

コーポレートガバナンスの強化：体制の変遷

経営環境の変化に迅速かつ機動的に対応し迅速果断な意思決定を行う経営体制と
経営と執行に対する監督機能を両輪とするコーポレートガバナンス体制を構築し、成長戦略を後押し

		2007	2014			2020	2021	2022	2023	2024
取締役会議長		会長	CEO	取締役会議長を社外取締役が務めることにより、執行との分離を図り、監督機能を強化						
		社外取締役								
取締役	社外	5名、うち女性1名								
	社内	5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								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								
		長期：株式報酬型ストックオプション								
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					

取締役会議長を社外取締役が務める
ことにより、執行との分離を図り、
監督機能を強化

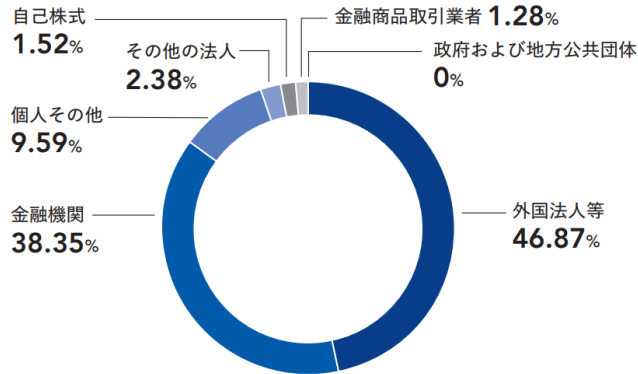
社内取締役・社外取締役の比率を50対50と
し、多様な視点に基づく取締役会の
意思決定機能および監督機能を強化

指名委員会、報酬委員会について、委員長を社外取締役
が務め、委員は社外取締役のみで構成。2020年には取締
役会の諮問機関へ位置付けを見直し。経営陣の選任や報
酬決定のプロセスにおける公正性と透明性を確保

投資家との対話：投資回収期間が長期にわたるビジネス

投資家の興味関心に沿った対話を設定し、対話機会を持つことで投資家からの期待を把握している

所有者別持株比率（2024年3月31日現在）



◆ 投資家とのダイアログ

➤ 財務情報に加えて、重要な資本に関してはテーマごとに説明会を実施

- ・ 中期経営計画説明会
- ・ Science & Technology Day
- ・ パイプラインに関する進捗説明会
- ・ ESG説明会（サステナビリティに関する意見交換会）

全社的な戦略だけでなく、関心が高い個別テーマで説明会を実施

➤ 海外投資家へのロードショー実施

- ・ 年4、5回欧米投資家を経営者が訪問
- 株主還元や訴訟リスクなど、投資家からの懸念を適宜把握し、当社の考え方や事業戦略に基づいた対応について誠実に応えている。

◆ 関心が高い事項への説明会やタイムリーなダイアログが評価され、日本IR協議会主催の「IR優良企業賞2024」に選定



ご清聴ありがとうございました



サイエンス。それは、希望。