



小野薬品工業株式会社

2022年3月 ESG 説明会

2022年3月28日

[登壇者]

2名

代表取締役 取締役社長

相良 暁 (以下、相良)

常務執行役員 コーポレートコミュニケーション統括部長 CSR 委員会委員長

谷 幸雄 (以下、谷)

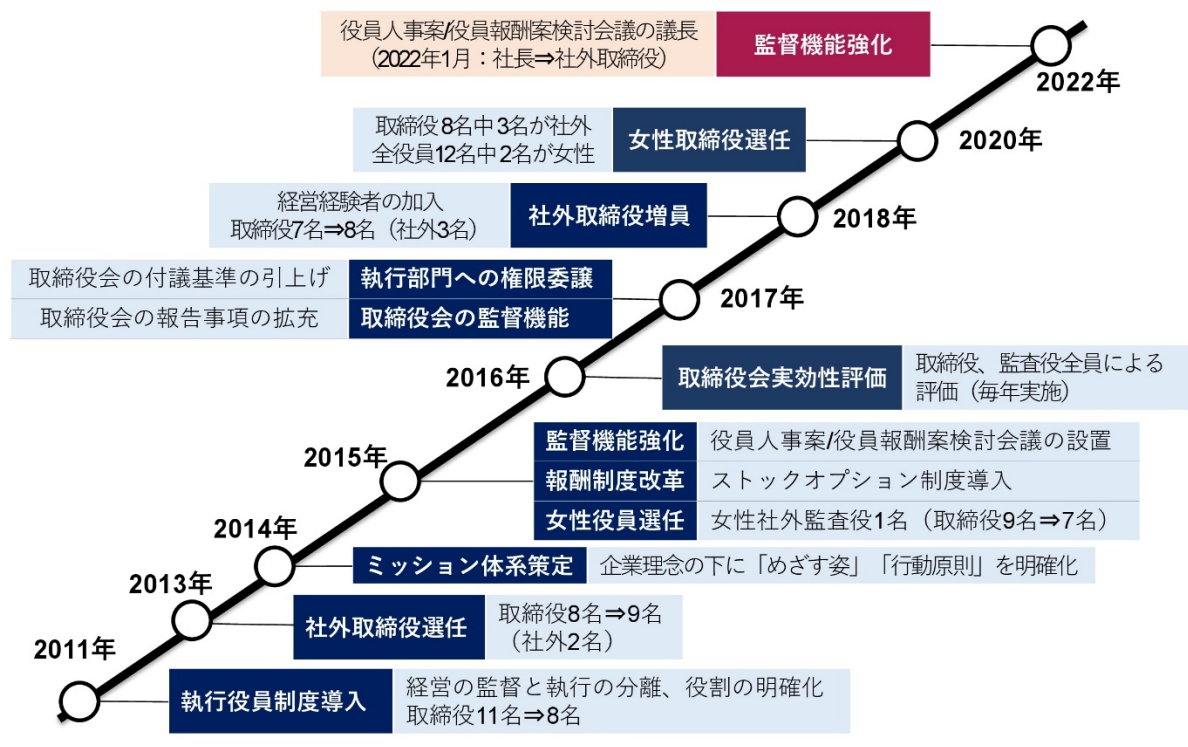
登壇

岩井：小野薬品工業株式会社、2022年 ESG 説明会にご参加くださいます。誠にありがとうございます。本日は、新型コロナウイルス感染症の影響を鑑みて、ライブ配信にて説明会を開催させていただきます。

初めに出席者を紹介させていただきます。代表取締役社長、相良暁、常務執行役員、コーポレートコミュニケーション統括部長で CSR 委員会委員長の谷幸雄と、本日司会を務めさせていただきます広報部の岩井の3名でございます。

最初に、社長の相良より、コーポレートガバナンスと政策保有株式の縮減についてご説明いたします。続きまして、コーポレートコミュニケーション統括部長の谷より、マテリアリティの見直しについて説明させていただきます。

G:ガバナンス強化の取り組み



相良： まず、コーポレートガバナンス体制の強化についてご説明させていただきます。

2011年に執行役員制度を導入してから本年まで進めてまいりました経緯でございます。2013年に社外の取締役を選任いたしました。2名選任して、取締役が9名となりました。2014年にミッション体系を策定し、2015年に役員の人事案あるいは報酬案の検討会議を設置いたしました。併せて、ストックオプションを導入し、このときに初めて、社外の監査役として女性役員を選任いたしました。2016年には、取締役会の実効性評価を開始いたしました。それから2017年、取締役会の付議事項あるいは報告事項の内容を変更いたしまして、できる限り決議事項を減らして、いろいろな報告事項を踏まえて議論を活性化するよう対応してまいりました。2018年に社外の取締役を3名に増員いたしまして、2020年、社外の取締役として女性取締役を選任したところでございます。2022年、今年からは、役員の人事あるいは報酬案を検討する会議の議長を社外の取締役にお願いいたしまして、進めております。

G:社外取締役

構成等

取締役会の監督機能の強化、経営の透明性、業務執行の的確性の維持・向上を図る観点で、取締役8名中3名を社外取締役としている。



野村雅男
岩谷産業株式会社
相談役

上場企業の社長として、組織運営を主導し、数多くの複雑な経営判断を重ねてきた経験に基づき、当社の経営を監督。



奥野明子
甲南大学
経営学部教授

女性の労働や人事評価制度等を専門領域とする経営学者の視点で当社の経営を監督。



長榮周作
パナソニック株式会社
特別顧問

上場企業の社長、取締役会議長として、企業経営やガバナンスを主導した経験に基づき、当社の経営を監督。

現在の社外取締役は、岩谷産業の元社長、野村さん、甲南大学経営学部教授の奥野さん、パナソニックの前会長の長榮さん、計3名にお願いしております。当初、学者2名からスタートいたしまして、現在は事業経験者、社長経験者が2名、それから学者として1名の女性取締役を選任させていただいています。社外取締役の多様性も、徐々に向上してきたと思います。

加えて、監査役は、現在社内から2名、社外2名という構成で、社外の2名は弁護士1名、公認会計士1名で、うち1名は女性監査役です。

社外取締役、社外監査役を合わせて、監督を行う方々の多様性は一定のレベルに達してきたのではないかと考えております。引き続きジェンダーの問題と外国人の社外取締役等々の選任や、社内からの女性取締役の選任などが残っておりますが、一定の進歩であると考えております。

G:取締役一覧（スキルマトリックス）

▶取締役・監査役の主なスキル・経験分野

- 対象者 取締役会に出席義務のある取締役および監査役を対象とする
- スキルの認定基準 社内取締役：業務経験、管理職経験 / 社外取締役・監査役：監督・監査、助言を期待する分野

	氏名	主なスキル・経験分野							
		企業経営	財務・会計	法務・ リスク管理	研究・開発	事業戦略・ マーケティング	人事・ 人財開発	ESG・ サステナビリティ	グローバル 経験
取締役	相良 暁	●	●			●		●	
	辻中 聡浩		●			●	●		
	滝野 十一				●	●			●
	小野 功雄					●	●	●	
	出光 清昭				●	●			●
	野村 雅男	●	●	●		●	●	●	
	奥野 明子						●	●	●
	長榮 周作	●			●	●		●	●
監査役	西村 勝義			●		●		●	
	谷坂 裕信			●				●	
	菱山 泰男			●				●	
	田辺 彰子		●					●	

すでに取締役あるいは監査役、役員スキルマトリックスを作成、公表しております。それぞれの役員スキルあるいは経験を一覧表にしております。多様性向上の観点から、今後ともバランスを考えて進めていきたい、選任していきたいと考えております。

G:役員人事案／役員報酬案検討会議

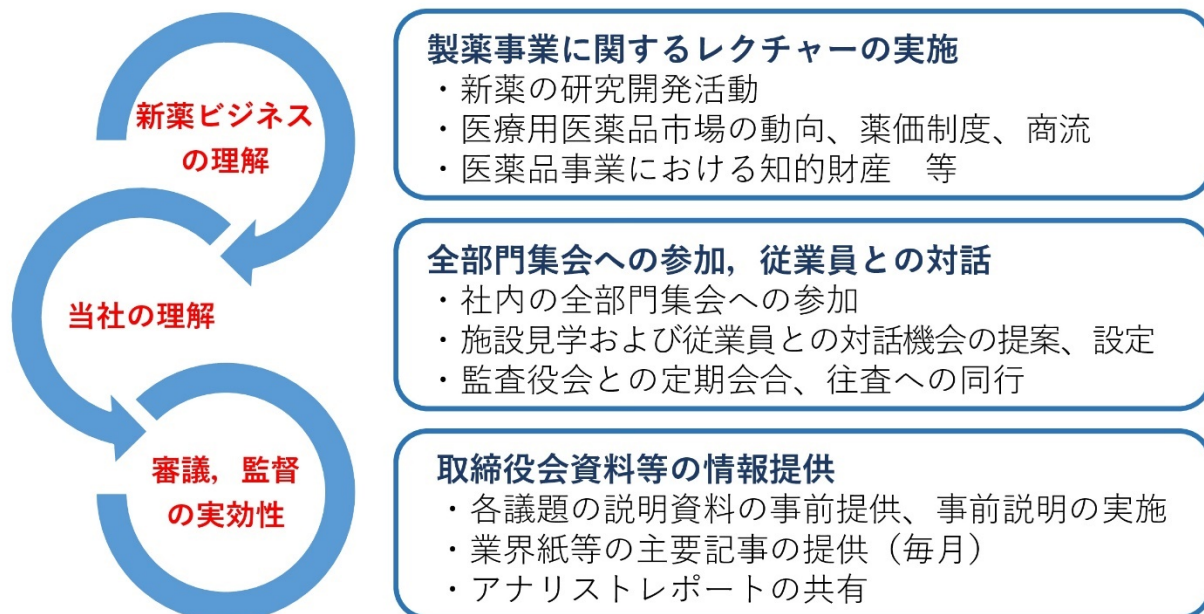
ガバナンス上重要な役員人事、役員報酬について、独立性の高い社外取締役を主要なメンバーとする会議体で議論し、経営の透明性・客観性を確保

	独立社外取締役			社内取締役	
	野村雅男	奥野明子	長榮周作	相良 暁	辻中聡浩
役員人事案検討会議	議長	○	○	○	○
役員報酬案検討会議	議長	○	○	○	—

役員人事案検討会議	役員報酬案検討会議
<ul style="list-style-type: none"> ● 執行役員、取締役、監査役の候補者選考 ● 後継者計画についての議論 	<ul style="list-style-type: none"> ● 固定報酬、業績連動報酬に係る評価および報酬額の審議 ● 健全な成長を促す報酬制度として機能するよう監督

役員人事案の検討会議、役員報酬案の検討会議、これらの会議で役員の人件や報酬案を検討しております。その後、取締役会に諮り検討してもらいます。昨年までこの二つの会議の議長は私が務めておりましたが、世の中の要請に従い、社外取締役に議長をしていただくのが、より客観的で透明性が上がると考えまして、野村社外取締役にお願いしました。

G:社外取締役への支援体制

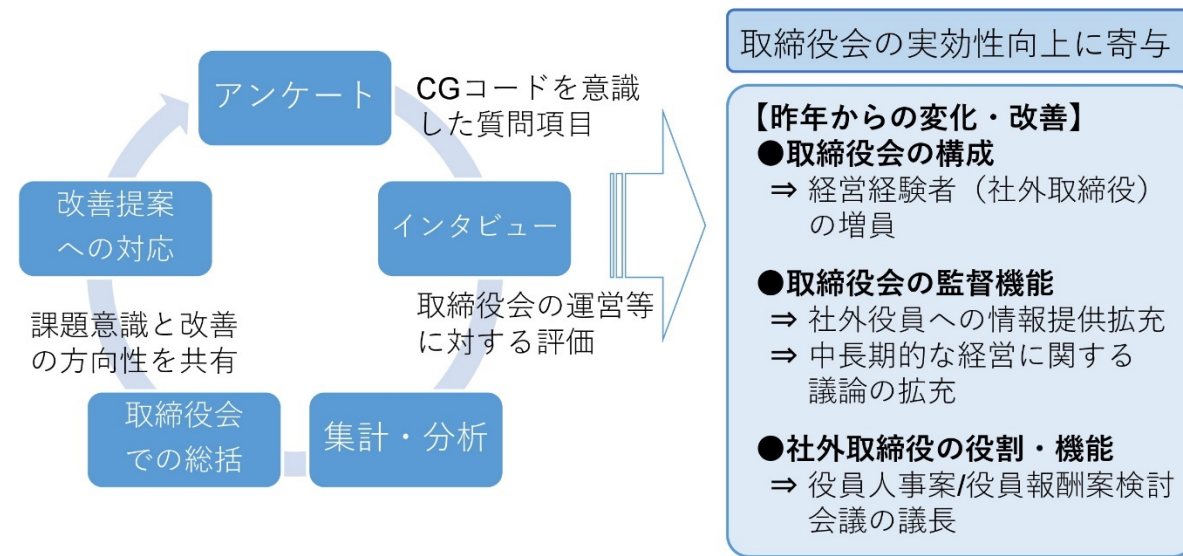


社外取締役への支援体制についてです。

新薬ビジネスは少し特殊な、特徴的なところがありますので、ビジネス自体をより理解していただくよう、選任当初やその後もレクチャーを継続しております。当社の理解につきましては、全部門集会への参加や、従業員あるいはグループとの対話の機会をできる限り増やすことで会社を理解していただき、社外取締役の皆さんのこれまでの経験に加えて、適切な監督をしていただけるよう進めています。取締役の皆さんがこの部署の社員と話してみたいという要望も踏まえて、機会をつくっています。監査役につきましては、いろいろな事業所に出向いて、監査をしていただいております。そういうところに社外取締役も一緒に行っていただくことも進めております。さらに取締役会の資料についてしっかり説明することに加えて、月ごとに業界紙、一般紙など業界の主要記事をしっかりとまとめて提供したり、アナリストレポートなども共有したりして、情報提供を行っております。

G:取締役会の実効性評価

毎年取締役および監査役全員による取締役会実効性評価を実施
質問票とインタビューによる自己評価を行い、取締役会の改善に活用



取締役会の実効性評価については、やり方がいくつかありまして、社内でしっかりと実効性を評価する、あるいはアウトソースして外部から評価してもらうということが行われておりますけれども、私どもは社内の評価を中心に実効性評価、それから取締役会の改善に活用しております。外部に出すとアンケートだけで終わるケースも結構多いようですが、それを基にするとディスカッションしていくことが少し不足しがちであります。一方、社内でアンケートを実施して、その後それに基づいてインタビューを行い、活発なディスカッションあるいは提案が出てきやすい状態になっておりますので、現在は社内の評価をしています。ただし、たまには社外のアンケート、インタビュー等々を受けるのもいいかなというところございまして、それも踏まえて検討はしていきたいと思っております。

G:昨年提示した課題への対応状況

取締役会の役割・機能

- ・グローバル化を見据えた議論の深化

⇒ オブジーボクリフを見据えた中長期的な経営課題に関する議論の充実

社外取締役の役割

- ・ガバナンス上の役割拡大

⇒ 役員人事案／役員報酬案検討会議を主導

報酬制度

- ・短期/中長期の経営課題に見合ったインセンティブ

⇒ 報酬制度見直しに着手

昨年提示した課題への対応状況については、三つの項目に分けております。取締役会の役割・機能については、慎重ではあるけれども大胆に経営判断をしていこう、より大胆にということが昨年の課題として出てきておりました。現在は、オブジーボクリフを見据えて、中長期的な経営課題を取締役会で活発に議論することで対応しています。

二つ目は、役員人事あるいは役員報酬について、社外取締役の関与する部分をさらに大きくしていこうというのが去年の課題でしたけれども、先ほど申し上げたように、両検討会議の議長を社外取締役をお願いしたということがございます。

報酬制度については、株主や投資家との目線をもう少し合わせていく必要があるということで、中長期の経営課題に見合った報酬制度をつくっていこうということでありましたが、現在、報酬制度の見直しに着手しているところでございます。

政策保有株式の縮減結果（2018年11月～）

- 縮減計画（2018年11月1日公表）
 - 今後3年間で、2018年3月末(111銘柄、1,671億円)に対して、約30%相当の政策保有株式を縮減する。

➤ 縮減結果

- ・ 保有銘柄数：40銘柄（36.0%）縮減
- ・ 金額（時価ベース）：503億円(30.1%) 縮減

	2018年3月末	2021年9月末	縮減	縮減率
保有銘柄数	111 銘柄	71 銘柄	40 銘柄	-36.0%
貸借対照表計上額	1,671 億円	1,418 億円	253 億円	-15.1%
2018年3月末 時価ベース	1,671 億円	1,168 億円	503 億円	-30.1%

続きまして、政策保有株式の縮減についてご報告いたします。

昨年の9月末をゴールとして、2018年3月末時点の持ち合い株式を30%縮減するという目標で3年半進んでまいりまして、30.1%の縮減で終了いたしました。しかしながら、その間、株価が上昇し、金額ベースでは253億円減にとどまりました。スタート時点の評価額、計上額からいきますと503億円の削減に対し、実質253億円減で終了いたしました。

現在の政策保有株式の縮減計画（2021年10月～）

▶ 次期縮減計画について

・ 期間：2021年10月～2025年3月（3年半）

・ 縮減計画内容：

2021年9月末(1,418億円)に対して、30%相当の縮減
※2022年3月末までに純資産に占める政策保有株式の
割合を20%未満まで縮減する予定。

	2021年9月末	2025年3月末 見込み	目標	
			縮減額	縮減率
2021年9月末 時価ベース	1,418 億円	993 億円	425 億円	-30.0%

▶ 中長期計画について

純資産に占める政策保有株式の割合（貸借対照表計上額ベース）
について、10%未満を目指します。

縮減計画の第2弾ですけれども、すでにスタートしており、2025年の3月末に、現在の水準からさらに30%縮減する目標に基づいて進めています。スタートが1,418億円、これを3年半かけて993億円にするという目標で進んでおります。今回、ただし2022年の3月に、純資産に占める政策保有株式を20%未満まで縮減するというマイルストーンを置いております。もうあとわずかでございますけれども、達成できる予定であります。日経平均が3万円をはるかに超えることになると、ちょっと計算が狂いますけれども、仮に3万円程度まで上がってもその水準は達成できる見込みです。ISSの求めている水準は純資産の20%までですので、そこをマイルストーンに置いたということです。

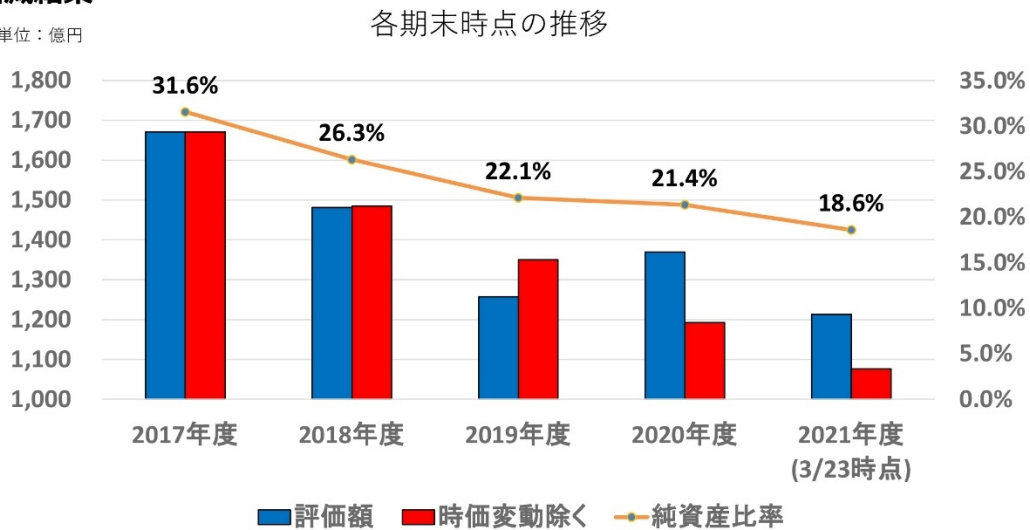
その後、3年間継続して、2025年3月までに今掲げている目標をしっかりと達成したいと思っております。中長期的には、これはグラス・ルイスが設定している目標でございますけれども、純資産の10%未満をクリアしていきたいと思っております。

政策保有株式の縮減推移

- 2022年3月末までに純資産に占める政策保有株式の割合を20%未満までに縮減予定
- 2022年3月23日現在の純資産比率は18.6%

縮減結果

単位：億円



小野薬品工業株式会社 14/42

これまでの縮減推移をお示しします。3月23日時点で18.6%の政策保有株の所有になっています。

以上、ガバナンスと政策保有株式のご報告とさせていただきます。

引き続きまして、このたびマテリアリティの見直しを行いました。これまでマテリアリティを設定し、それを目標に企業活動を行ってきたわけですが、実は公表はしていませんが、中期経営計画を策定しておりまして、今年の4月から新たな計画を進めてまいります。それに伴いまして、従来のマテリアリティをより中期経営計画の目標あるいは活動と連動させたものにしていくことを考え、このたび変更を行いました。これにつきましては、谷から報告させていただきます。

私からは以上です。

岩井： 続きまして、コーポレートコミュニケーション統括部の谷より、マテリアリティの見直しについてご説明させていただきます。

谷： 当社はこの4月から新たなマテリアリティを設定して進めていく所存です。その経緯とマテリアリティにひもづく一部、ESGに係る部分についてご説明させていただきます。

サステナブル経営方針



創業から300余年、私たちは社会とともに歩んできました。「病気で苦しむ人を救いたい」という想いを
実現するため、不可能と思われていた革新的な新薬を次々と創出してきました。
私たちはこれからも、企業理念の実践を通じて人々の健康に貢献するとともに、責任ある事業活動を通し
て、持続可能な社会の実現に挑戦し続けます。

人々の健康への貢献

- ・ 自社創薬に加えて、世界のトップサイエンティストと協働して医薬品の研究開発に挑戦し、独創的かつ革新的な医薬品を
安心・安全・適切に患者さんに提供することによって、世界の患者さんやその家族に多くの希望を届けます。
- ・ エビデンスに基づいた次世代ヘルスケア事業によって、人々がより健やかに生活できる社会の実現に貢献します。

次世代への豊かな地球環境の保持

環境に対する社会的責任を強く認識し、地球環境にやさしい技術を積極的に取り入れ、取引先やパートナーとともに、次世代に豊かな地球環境を引き継ぐべく活動します。

いきいきと活躍できる社会の実現

私たちは事業活動を通じて、全ての人の権利と多様性が尊重され、人々がいきいきと活躍できる社会の実現に貢献していきます。

透明性の高い強固な経営の確立

コーポレートガバナンスを通じて強固な基盤を構築するとともに、コンプライアンスの強化やリスク管理を通じて、透明性の高い事業活動を行います。

マテリアリティ

ONO 小野薬品工業株式会社 16/42

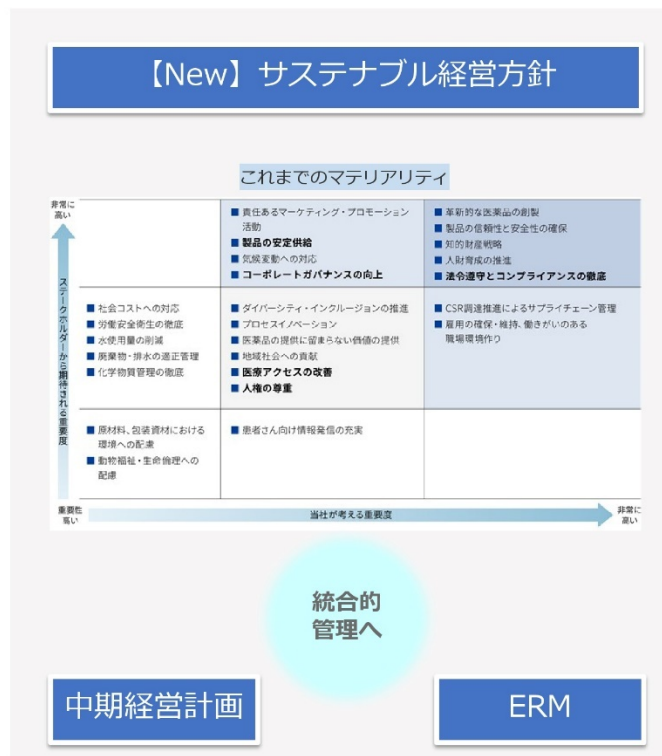
当社は、ホームページにおいて「事業活動を通じて社会の持続的な発展に貢献すること」をトップメッセージとして発信しており、事業活動に持続可能な社会の実現のためのサステナブル経営方針を定めております。企業理念である「病気と苦痛に対する人間の闘いのために」の実践を通じて人々の健康に貢献するとともに、責任ある事業活動として、次世代への豊かな地球環境の保持、いきいきと活躍できる社会の実現、透明性の高い強固な経営の確立をもって、持続可能な社会の実現に挑戦していきたいと考えております。このサステナブル経営方針の下、マテリアリティの見直しを行いました。

新マテリアリティ

CSR課題から 経営課題へ

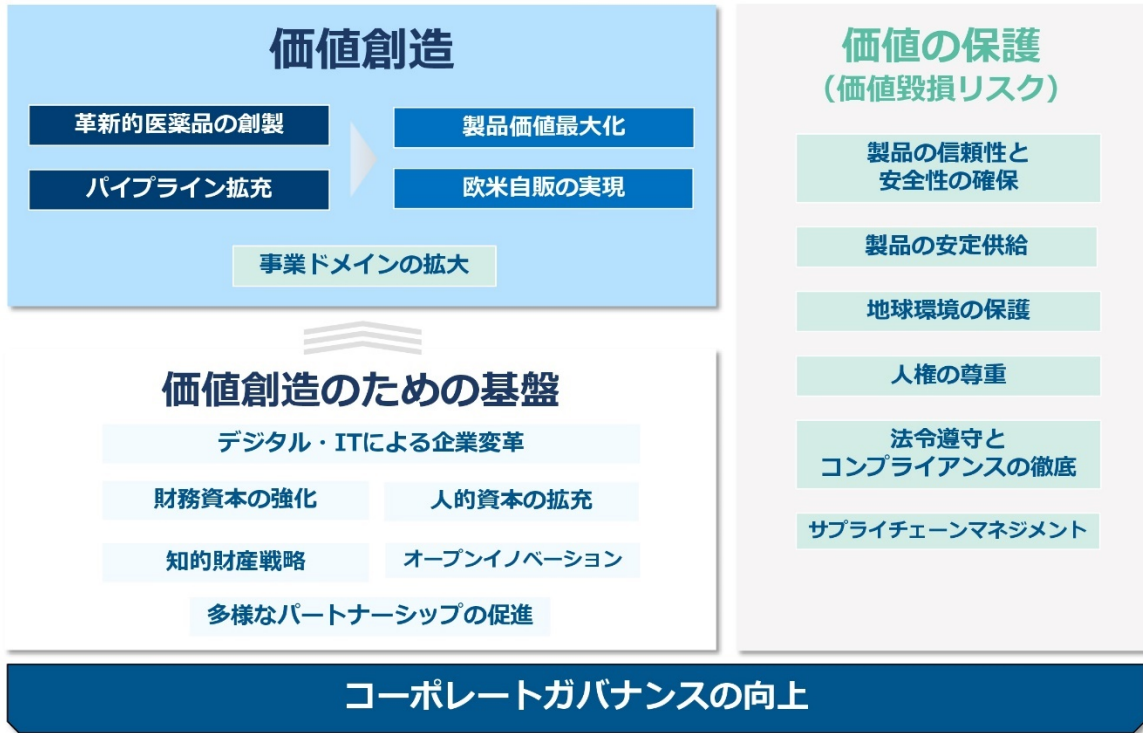
- これまでマテリアリティを
“CSRの重要課題”と位置付けて推進。
- 財務と非財務の経営課題をより統合的に
管理していくため、**マテリアリティを**
“経営の重要課題”として再整理した。
- それに先立ち、マテリアリティの上位方針となる
サステナブル経営方針を策定した。

⇒ ESG情報開示と対話もより分かりやすく



昨年、2018年度に特定したマテリアリティについて一部見直しを行いました。現在のマテリアリティはCSRの重点課題を推進してまいりましたが、今回、財務と非財務の経営課題をより統合的に管理していくために、中期経営計画を統合した経営の重点課題として、マテリアリティを再整理しました。

新マテリアリティ



小野薬品工業株式会社 18/42

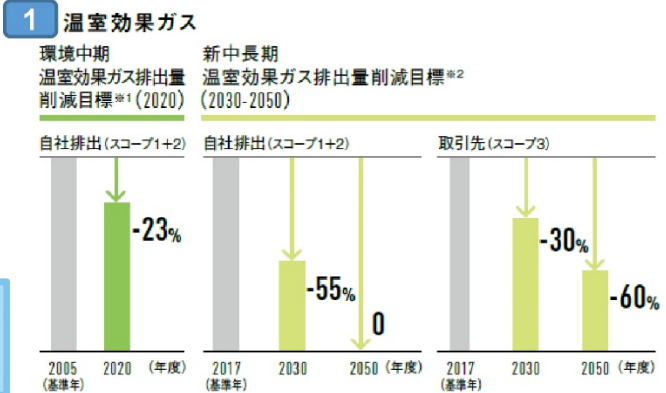
新たなマテリアリティをお示しします。まず、当社がどのような価値を創造していくかにつきましては、やはり革新的な医薬品を創製すること、ライセンス活動によりパイプラインを拡充すること、製品価値最大化のために例えば効能追加や併用療法の拡大を行っていくことが挙げられます。もう一つは、その化合物を現在の日本、韓国、台湾だけではなく、欧米で自販していく。こういうことによって、価値を創造していくことを考えております。同時に、事業ドメインの拡大も、このマテリアリティの中で検討し、重点課題として取り上げていきたいと考えています。そして、この価値創造のための基盤として、デジタル・ITによる企業変革、財務資本の強化、人的資本の拡充、知的財産戦略、オープンイノベーション、多様なパートナーシップの促進にもしっかり取り組んでいきたいと考えています。

今ご説明した価値創造と価値創造のための基盤は「機会」に値しますけれども、一方で、リスク管理というところで、製品の信頼性と安全性の確保、製品の安定供給、地球環境の保護、人権の尊重、法令遵守とコンプライアンスの徹底、サプライチェーンマネジメントに取り組むことによって価値を保護し、価値毀損のリスクを軽減していきたいと考えております。

その全体を支えるものが、コーポレートガバナンスの向上という位置づけで取り組んでいきたいと
思います。個々の内容につきましては、改めてコーポレイトレポート等でお示ししたいと考えてお
ります。

この新たなマテリアリティの中で、本日は ESG 説明会でもあり、ガバナンスについては既に相良
よりご説明させていただきましたので、E、S、いわゆる環境と社会の取り組みの一部について、1
年間の進捗状況等を踏まえてご説明させていただきます。

環境ビジョン（2019年6月策定）



2

● 水使用量

2030年度に、水資源使用量(取水量)を生産数量原単位で15%削減する。(2017年度比)

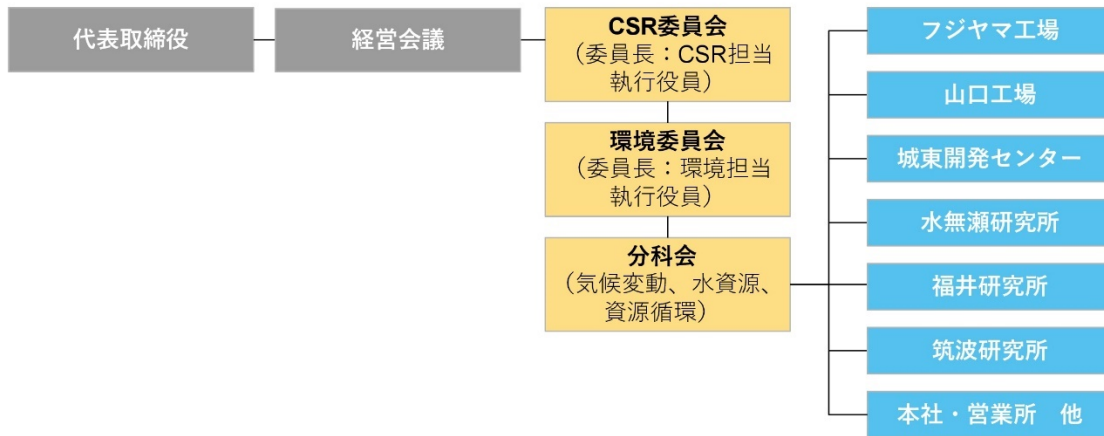
3 廃棄物

- 産業廃棄物の最終処分量を毎年1%以下とする。(※)
※非リサイクル(=埋立・単純焼却)の割合を総量の1%以下とすることを、当社の「ゼロエミッション」の基準と定義しています。
- 2030年度に、産業廃棄物の排出量を生産数量原単位で15%削減する。(2017年度比)
- 事業活動において、環境負荷低減を促進していく。

まず、地球環境の保護に向けた取り組みです。

当社は2019年6月に中長期環境ビジョンを策定し、脱炭素社会の実現、水循環社会の実現、資源循環社会の実現をビジョンとし、特に温室効果ガス排出量については、2050年度にゼロにすることを目標にして取り組んでおります。本日は、昨年から進捗した部分についてご説明させていただきます。

環境推進体制



■ ISO14001に準拠した環境マネジメントシステム（生産事業所）

生産事業所名	取得状況
フジヤマ工場	取得
山口工場	取得（2021年度）

次に、環境推進体制です。

体制そのものに変更はございませんが、この1年間で2020年春に稼働した山口工場において、環境マネジメントに対する国際的な認証であるISO14001を取得しております。ここが新たな変化になります。

脱炭素社会の実現

RE100
CLIMATE GROUP

CDP



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

- ・当社の中長期的な温室効果ガス排出量削減目標（自社排出）は、SBTiから最も意欲的な目標「1.5°C目標」に分類されています。
- ・事業活動で使用する電力は、RE100※（2020年6月加盟）に沿い、再生可能なエネルギーの利用を高めて参ります。

ECO VISION 2050 達成のロードマップ(温室効果ガス)

	中長期目標		2021年度目標
	2030年(マイルストーン)	2050年(究極のゴール)	
温室効果ガス排出量 <small>自社排出(スコープ1+2)</small>	2017年度比 55% 削減	0	2017年度比 16.8% 以上削減
再生可能エネルギー利用率 <small>再生可能エネルギー利用量 / 全電力消費量</small>	55% 以上	100%	16.8% 以上

※ RE100：事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを旨とする国際イニシアティブ

小野薬品工業株式会社 22/42

脱炭素社会の実現に向けて、2030年度のマイルストーンとして、温室効果ガス排出量を2017年度比で55%削減、再生可能エネルギー利用率を55%以上に設定し、年間4.2%ずつ目標を高く設定しながら取り組んでおります。2021年度の目標である16.8%、これはいずれも達成の見込みとなっております。

気候変動関連による財務情報の開示

- 2019年10月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言への賛同を表明
- TCFD が提言する「ガバナンス」「戦略」「リスク・機会の管理」「指標と目標」への対応を開示。
- リスクの全社的リスクマネジメントへの統合、および年度更新を推進。

気候変動に関するリスク

要因	バリューチェーン	リスクと影響	財務影響	管理手法
1.5℃をめぐり社会	規制によるリスク	自社 炭素税の負担増 気候変動に関する規制が強化され、温室効果ガス排出量への炭素税負担が増加する可能性がある 調達先 調達価格への炭素税の転嫁 気候変動に関する規制が強化され、調達先の温室効果ガス排出量にかかる炭素税負担が増加し、当社調達価格へ転嫁されコストが上昇する可能性がある	19億円 緩和 1.5℃目標に沿った温室効果ガス排出削減目標（スコープ1+2）の達成 達成のための省エネルギー、再生可能エネルギー投資計画の実施	
	物理的影響によるリスク	自社、製造委託先、サプライヤー 洪水リスク（急性） 急激な台風等の被害（洪水）リスクが大きくなり、製造設備毀損による操業の中断や貯蔵設備の毀損により収益の低下を招く可能性がある 水不足リスク（慢性） 充分な在庫を確保しているため、長期的な水資源枯渇により、水の使用制限による操業の中断が発生し、収益の低下を招くリスクは現時点ではない	34億円 適応 主要拠点への非常用発電機導入および定期メンテナンスの実施 全社的リスクマネジメント（ERM）への気候リスクの統合 取引先との協力体制の確保（製品保管先、取引先の防水対策の検討等） 複数供給先の確保 取引先選定プロセスにおける気候変動による洪水の影響を勘案 0億円 適応 機会損失を起さない適正在庫の確保 取引先との協力体制の確保	

※ 財務影響：1.5℃もしくは4℃における2020-2030年の最大値（規制によるリスクは累計値）。

緩和 気候変動の原因となる温室効果ガスの排出削減対策 **適応** すでに生じている（あるいは、将来予測される）気候変動の影響による被害の防止・軽減対策

気候変動に関する機会

要因	バリューチェーン	機会と影響	財務影響	管理手法
1.5℃をめぐり社会	資源の効率性による機会	自社 高効率製薬プロセス 高効率製薬プロセス（グリーン・サステイナブル・ケミストリー ^{※1} ）技術の導入により、原材料コストの削減等の機会と成り得る	23億円	資源効率率に関する指標の設定 管理体制の整備
4℃上昇した場合	事業による機会	顧客 予防・治療製品 温暖化により疾病傾向が変化した際に、それらに対する既存医薬品（メタボリック治療薬等）の需要が高まる。または新薬を開発販売することで収益に好影響を及ぼす可能性がある	5億円	既存医薬品の機能追加 新規格化合物ライブラリーの充実 オープンイノベーションの活用等
1.5℃をめぐり社会	評判による機会	投資家、顧客、採用市場 企業価値向上 当社の気候変動への取り組みが顧客からの信頼獲得、従業員の新着、人材採用での評価向上、ESG投資家からの評価向上等の企業価値創出に寄与することが想定される	（企業価値創出として寄与）	事業実施した活動結果の適正な外部公表

※1 財務影響：1.5℃もしくは4℃における2020-2030年の最大値（規制によるリスクは累計値）。

※2 グリーン・サステイナブル・ケミストリー：持続可能な社会を実現するための化学物質のライフサイクル全体において環境負荷を低減しよとするコンセプト。

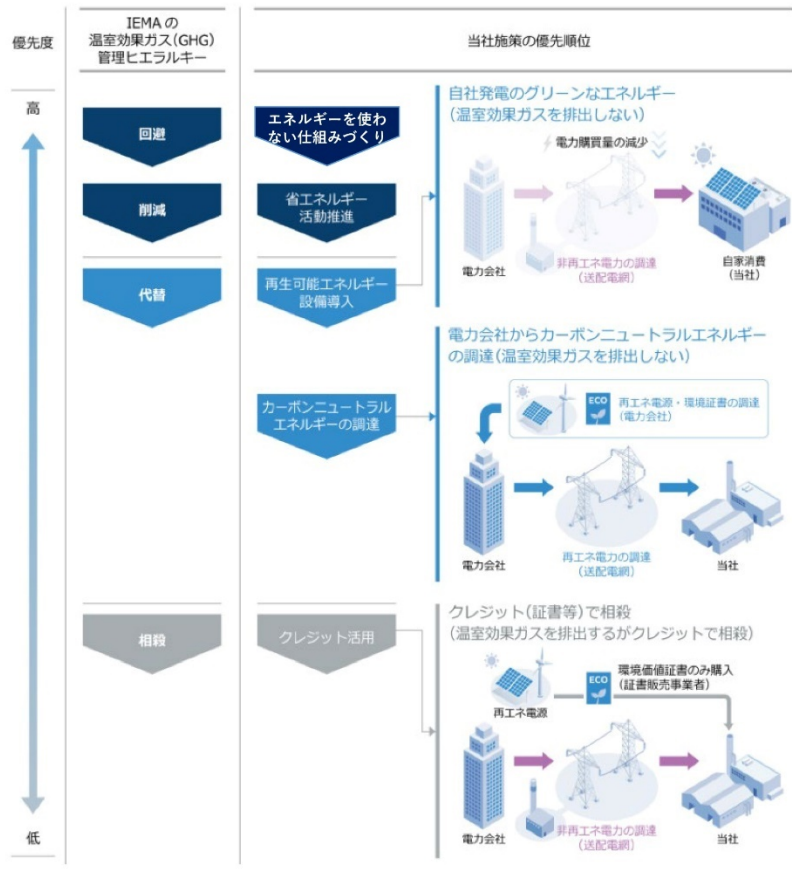


・TCFDに関する詳細は、「TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」（英語）の<https://www.fsb-tcfid.org/>をご参照ください。

気候変動関連による財務情報の開示です。

こちらは既にコーポレートレポートでも開示しておりますけれども、前年度から変わっている部分として、洪水リスクと水不足リスクの財務への影響の見直しがあります。洪水リスクにつきましては、製品在庫の保管場所の在庫毀損リスクと機会損失リスクを再評価し、財務影響を前年度の46億円から34億円に変更しております。また、水不足リスクについても、取水制限180日による当社への入荷量の減少が25%と仮定しており、30日分以上の製品在庫を確保していることから、前回、機会損失を21億円として計上していた部分を「機会損失なし」に変更しております。

削減施策の優先度



当社の温室効果ガス排出量削減施策の優先度
(出典：ENECHANGE株式会社資料を参考に当社作成)

温室効果ガス排出量削減の取り組みについても、少しご説明させていただきます。

温室効果ガス削減施策として、優先度を付けて取り組みを行っております。優先度が最も高いのは回避、いわゆるエネルギーを使わない仕組みづくりです。次に削減、省エネルギー活動の推進、そして再生エネルギー設備導入などによる代替、そしてクレジットを活用した相殺と位置づけております。

温室効果ガス排出量削減活動

回避

◆グリーンサステイナブルケミストリーへの取り組み

環境に配慮した医薬品原薬の製造工程開発



回避

◆電気需要の平準化(日中使用電力のピークシフト)

大容量蓄電システム(山口工場)



- ・夜間の蓄熱システム
- ・コージェネレーションシステム

代替

◆再生可能エネルギーの導入 太陽光発電の導入(水無瀬研究所)



代替

◆カーボンニュートラル都市ガスの導入

Scope1の削減(筑波研究所・城東製品開発センター)



カーボンニュートラルLNG
バイヤーズアライアンス

省エネ

◆省エネルギー設備への更新 熱源設備の更新(水無瀬研究所)



モジュールタイプヒートポンプチラー

OND 小野薬品工業株式会社 25/42

具体的には、グリーンサステイナブルケミストリーへの取り組み、電気需要の平準化による「回避」という活動を行っております。

そして、「削減」という位置づけでは、省エネルギー設備の更新を行っています。

「代替」という位置づけでは、再生可能エネルギー、カーボンニュートラル都市ガスの導入で、温室効果ガス排出量の削減活動に取り組んでおります。

経営人財育成研修・グローバル人財育成研修

経営人財	目的	将来の次世代経営候補者の育成		
	対象	次期リーダーを担える人財	次期事業所長を担える人財	次期本部長・経営層を担える人財
	研修	一般社員対象 選抜研修	管理社員対象① 選抜研修	管理社員対象② 選抜研修
	期間	1年間	2年間	2年間

グローバル人財	GSIP : Global Skill Improvement Program	1年間
	<p>GSIPは、国内外を問わず如何なる現場においても、チームの中で<u>リーダーシップ</u>を發揮し、<u>周囲と適切に連携</u>しながら、会社全体に影響を及ぼすような人財の育成を目指したプログラム（※語学力の向上が主たる目的の研修ではない）</p> <p>異文化コミュニケーション 異なる価値観・文化的背景でも信頼関係を構築できる力</p>	

小野薬品工業株式会社 27/42

ここからは、人的資本の拡充についてご説明させていただきます。将来の次世代経営候補者の育成を目的とした経営人財育成研修と、異なる価値観・文化的背景でも信頼関係を構築できる力を持ったグローバル人財の育成研修などについてです。

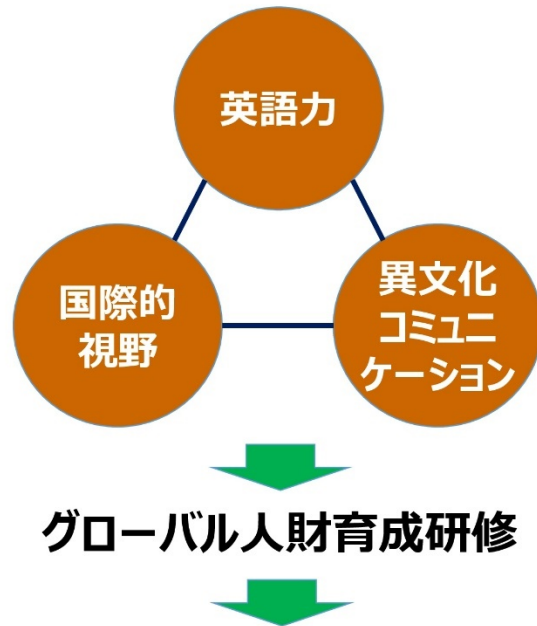
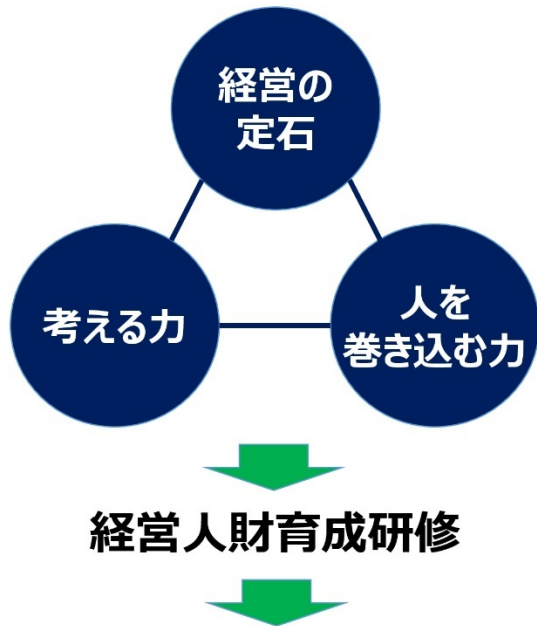
経営人財育成研修は、次期リーダーを担える人財という位置づけです。一般社員を対象として選抜研修を行っております。これは、期間は1年間になります。そして、管理社員対象に次期事業所長を担える人財の選抜研修、そして次期本部長・経営層を担える人財を目的とした選抜研修を、いずれも2年間で行っております。

もう一つ、グローバル人財の育成のための研修です。国内外を問わず如何なる現場においても、チームの中でリーダーシップを發揮し、周囲と適切に連携しながら、会社全体に影響を及ぼすような人財の育成を目指したプログラムです。

グローバル視点・全社視点で考え行動できる人財

普遍的に必要な3つの能力

世界で通用するために必要な3つの能力



戦略的人事異動：部門を超えた育成に資するポジション / 海外赴任、等

小野薬品工業株式会社 28/42

経営人財育成研修では、経営の定石であるとか、考える力、人を巻き込む力を付けていきます。そして、グローバル人財育成研修では、英語力だけではなく国際的な視野であるとか、異文化コミュニケーションの力を付ける位置づけになっております。

これに加えて戦略的な人事異動を行うことで人財育成に取り組んでおります。

公募制度の拡充

社員のキャリア形成促進、人財交流による活性化・競争力向上を目的に、各部署より求人を募り、応募者とのマッチングによる異動を実現する

応募条件	①入社歴3年以上 ②同じ組織で3年以上
求人枠	各本部1名・直轄部署毎に1名

	2019年度	2020年度	2021年度
求人部署数	12部署	13部署	14部署
該当応募者数（応募者数）	49名（114名）	48名（100名）	37名（79名）
マッチング者	6名	8名	6名

公募異動者とその事業所長 全員に対してヒアリングを実施（現場の声）

- ・公募異動者の全員が、「やりがい」や「責任感」をもって業務にあたっている
- ・応募条件が厳しすぎる、求人枠が少なすぎる（狭き門すぎる）
- ・部署の仕事、メンバー構成等を求人票だけでは深くまで理解できない

小野薬品工業株式会社 29/42

また、人財育成の一つの方法として、公募制度の拡充を行っております。

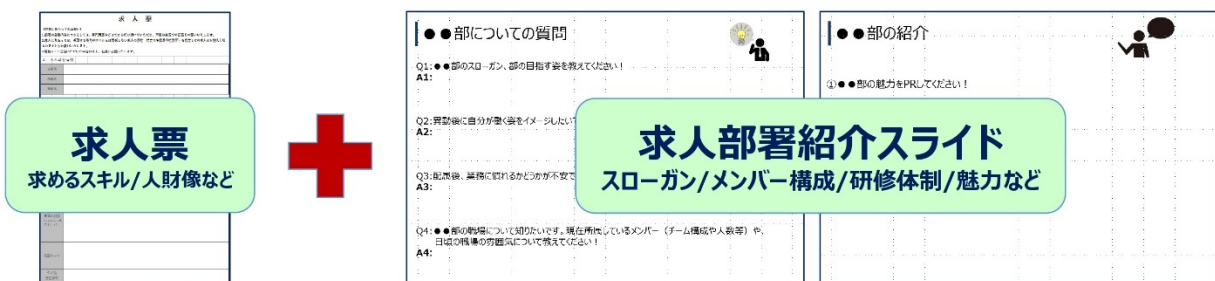
現在も公募制度があり、社員のキャリア形成促進、人財交流による活性化・競争力向上を目的に、各部署より求人を募り、応募者とのマッチングによる異動を実現すべく取り組んでおります。ただ、これまでの応募条件は、入社歴が3年以上、また同じ組織で3年以上の方で、求人枠につきましても各本部1名・直轄部署ごとに1名と、非常に少ない人数でございます。実績では、2019年度は12部署で、条件に合う応募者が49名でしたが、応募条件に達していない方も含めると114名の応募者がありました。最終的にマッチングできた方は6名です。2020年度は13部署に対し、同様に応募条件に合わない人も含めて100名の応募があり、最終マッチングできたのは8名でした。2021年度は14部署で、全体で79名が応募し、6名がマッチングできた状況です。

公募異動者とその事業所長全員に対しヒアリングを実施したところ、公募異動者の全員が「やりがい、責任感をもって業務にあたっている」と答える一方、「応募条件が厳しすぎる」、「求人枠が少なすぎる」との声が目立ちました。また、「部署の仕事、メンバー構成等を求人票だけでは深く理解できない」といった課題も出てきました。

公募制度の改訂

拡大

- ① 応募条件としての「同じ組織で3年以上」を撤廃
⇒ 社員の8割以上が応募可能（昨年までは社員の3割程度）
- ② 求人枠としての「各本部1名・直轄部署毎に1名」を撤廃
- ③ 求人部署の紹介スライドの作成



社員がチャレンジする機会を拡大

そこで、公募制度の改訂を行うこととしました。

応募条件として、「同じ組織で3年以上」を撤廃することで、社員の8割以上が応募可能になりました。昨年までの条件ですと、社員の3割程度でした。求人枠に設定していた「各本部1名・直轄部署ごとに1名」も撤廃しました。さらに求人部署の紹介スライドを作って、どのような部署でどのようなスローガンか、メンバー構成、研修体制、魅力などを伝え、社員がチャレンジする機会の拡大を図っております。

社内チャレンジジョブ制度の導入

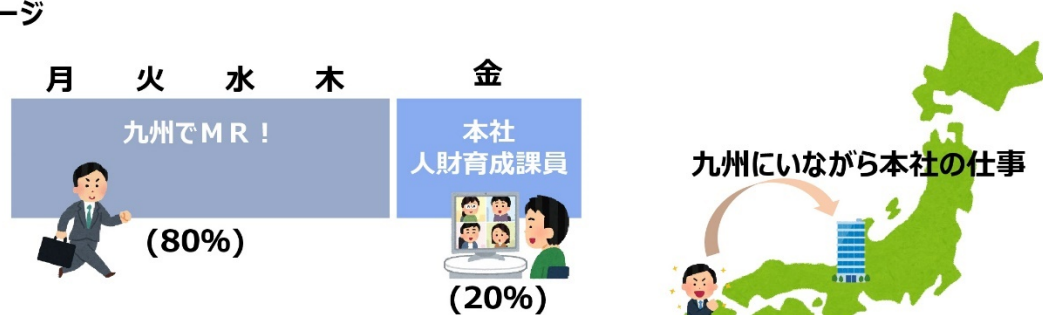
2022年
4月～
導入予定

現場からの声（ニーズ）

- ・ 別分野の仕事にチャレンジしたいけれど、適性が心配。。。。
- ・ 今すぐ異動までは考えていないが、他部門を知ることでもっと視野を広げたい。
- ・ あの部署の仕事を知りたい！他部門の方ともっと交流を深めたい！
- ・ 色々な視点からの意見がほしいが、すぐには人は増やせない（受け入れ側）

⇒ **80%は現在の部署の業務、残りの20%で別の部署を兼務**

■イメージ



オンラインが主流になることで、実現可能性アップ！

小野薬品工業株式会社 31/42

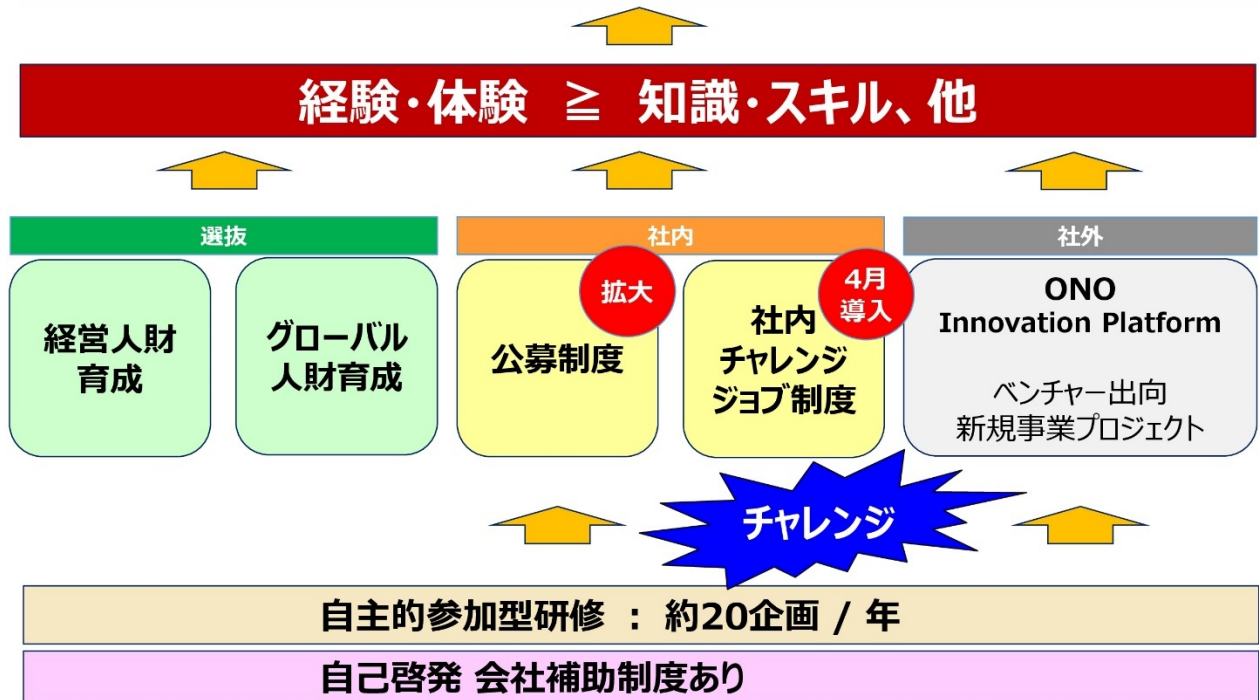
もう一つ、この1年間で検討してきたことがございます。社内チャレンジジョブ制度の導入です。2022年4月、来月から導入の予定です。こちらも現場のニーズに応えたものです。

現場では、「別分野の仕事にチャレンジしたいが、適性が心配」、「今すぐ異動までは考えていないが、他部門を知ることでもっと視野を広げたい」、「あの部署の仕事を知りたい、他部門の方ともっと交流を深めたい」などの声があります。一方、受け入れる部署では「いろいろな視点からの意見がほしいが、すぐには人が増やせない」などの問題があります。

こういう声を受けて、80%は現在の部署の業務、残りの20%で別の部署を兼務するような「社内チャレンジジョブ制度」の導入を決定しました。例えば80%は九州でMRをし、20%は本社の人財育成課員として働くイメージです。コロナの影響もありますけれども、オンラインでの業務が主流になったことで、実現の可能性がアップしたということになります。

グローバル経営に資する人財育成プログラム

グローバル経営に資する人財の醸成

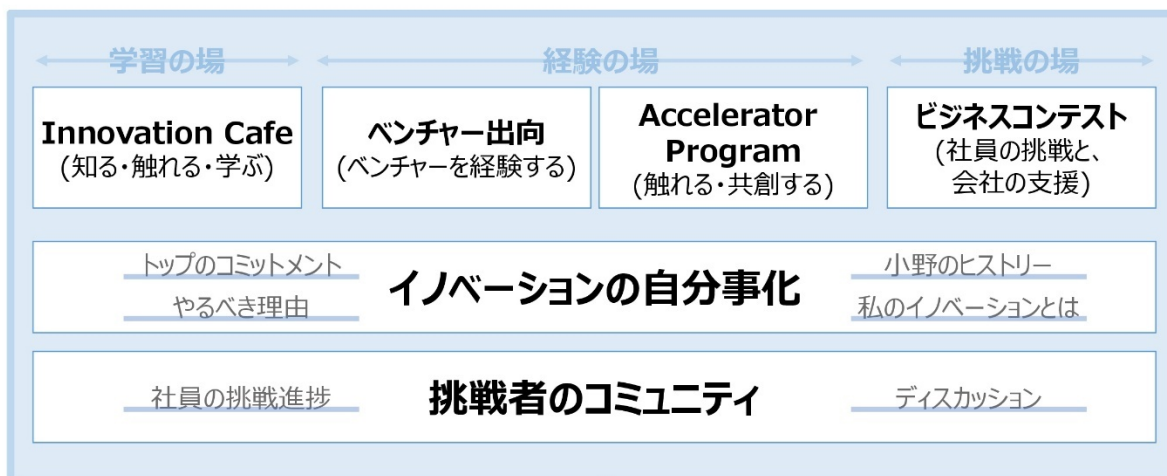


ONO 小野薬品工業株式会社 32/42

以上をまとめると、「グローバル経営に資する人財育成プログラム」、「経営人財育成」、「グローバル人財育成の研修」、「公募制度」、「社内チャレンジジョブ制度」と、この後ご紹介させていただく、社外を巻き込んだ「ONO Innovation Platform」を使いながら、経験・体験を重ねて、次期グローバル経営に資する人財の育成を行っていくことになっています。

そういった基礎をつくるためにも、自主的な参加型の研修を年約20企画、皆さんに提供しています。自由に参加できるかたちです。自己啓発に対しても、会社の補助制度があり、金額は申し上げられませんが、そういった制度を設けてチャレンジするのをサポートしている状況です。

Ono Innovation Platform



Ono Innovation Platform

社員一人一人が必ずこれを実現するという強い意志を持ち、
今の「出来ない」を「出来る」に変える仲間との挑戦のコミュニティ

次に、ONO Innovation Platform について簡単にご紹介させていただきます。

学習の場、経験の場、そして挑戦の場を設けて、社員の皆さんにおけるイノベーションの自分事化を図るとともに、挑戦者のコミュニティに参加いただくことを目的に設定しております。

Innovation Cafe

挑戦するための武器を持つ

WILL	視座	顧客志向
<p>2021.6.23 “触れる”</p>  <p>2021/6/23 水 13:30-16:30 Zoom</p> <p>ヘルスケア領域の起業家（元外科医、元薬剤師）による挑戦の講演・対談を聞く機会</p>	<p>2021.6.7 “知る”</p>  <p>多くのベンチャーの成功と失敗を見てきたキャピタリストの話、滝野本部長との対談を聞く機会</p>	<p>2021.7~10 “体験する”</p>  <p>デザイン思考を学び、顧客と課題の仮説を立案し検証するワークショップ（半日x5回）</p>
<p>2021.9.16 “触れる”</p>  <p>がん患者向けカトラリーを販売する、関電病院 看護師発のビジコン挑戦ストーリーを聞く機会</p>	<p>2022.2.15 “知る”</p>  <p>最新のテクノロジーやデジタルヘルスのトレンド分析・イノベーション探索</p>	<p>2021.9.8 “知る”</p>  <p>社内新規事業に取り組む価値、挑戦者の持つべきマインド、事業開発の進め方を聞く機会</p>
		<p>2022.3.1,15 HOPE限定</p>  <p>新規事業に必須のインタビュースキル講座：痛みのある課題を見つけ出すためには</p>

ONO 小野薬品工業株式会社 34/42

「Innovation Cafe」ではいろいろな企画をこの1年間で行ってまいりました。

「触れる」というところで、ヘルスケア領域の起業家、元外科医でありますとか、元薬剤師による挑戦の公演・対談を聞く機会を設けたり、視座では多くのベンチャーの成功と失敗を見てきたキャピタリストの話、当社の滝野研究本部長との対談を聞く機会、そして「日本のイノベーションのジレンマ」著者である、関西学院大の玉田俊平太教授による講演などを視座の場でご覧いただきました。

また、顧客の志向としてデザイン思考を学び、顧客と課題の仮説を立案し検証するワークショップを、半日の単位で5回開催しました。新規事業に必須のインタビュースキル講座「痛みのある課題を見つけ出すためには」も開催しました。こういったものを行って、挑戦するための武器を持つ機会を設けております。

ベンチャー出向 (V2V)

挑戦するための武器を持つ

会社の看板を外し
正解のない中で
自ら考えて行動する

- **WILL**を深く掘り下げ、合致するベンチャー企業に出向
- 圧倒的な意思決定量・行動量を経験し、**視座**を高める
- 企業の生死を懸けて、とことん**顧客**に向き合う

営業本部
ONC首都圏営業部

NPO法人 こども食堂センターむすびえ
(こども食堂を通じた貧困・格差の解決)

経営戦略本部
経営企画部

ケイスリー株式会社
(自治体の問題解決)

研究本部
オンコロジー研究C DRA

一般財団 地域・教育魅力化PF
(地方高校への越境を通じた意思作り)

開発本部
クリニカルファーマコロジー部

株式会社Lightblue Technology
(ヒューマンセンシング系AI技術開発)

事業戦略本部
事業開発部

カメラブ株式会社
(カメラ機材、体験のサブスク事業)

ONC 小野薬品工業株式会社 35/42

ベンチャー出向につきましては、昨年10月に5名の社員が出向しております。

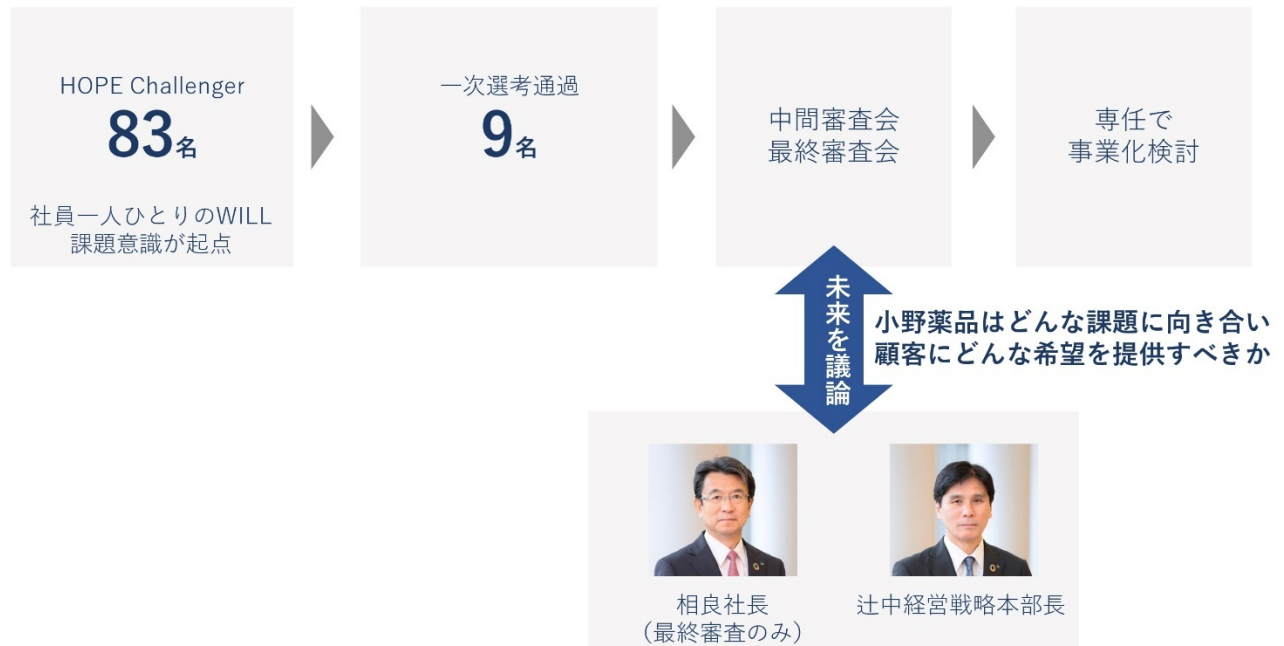
具体的には、営業本部・オンコロジー首都圏営業部からは、こども食堂を通じた貧困・格差の解決を目的としたNPO法人「こども食堂センターむすびえ」へ出向しています。経営戦略本部・経営企画部からは、自治体の問題解決を目指している「ケイスリー株式会社」、研究本部・オンコロジー研究センターからは、地方高校への越境を通じた意思づくりを目指している「一般財団地域・教育魅力化PF」へ出向しています。開発本部・クリニカルファーマコロジー部からは、ヒューマンセンシング系のAI技術開発を行う「株式会社Lightblue Technology」へ、事業戦略本部・事業開発部からは、カメラ機材、体験のサブスク事業を行っている「カメラブ株式会社」に1年間出向しております。経験を積んだことを社内に持ち帰っていただくということになります。

ビジネスコンテスト HOPE

この挑戦は希望をつくる

OP Challenge Program

挑戦しがいのある環境づくり



心理的安全：企業に所属しながら、ご自身のWILL実現に挑戦できる

ONO 小野薬品工業株式会社 36/42

もう一つ、ビジネスコンテストについてもご紹介します。

HOPE という名前のビジネスコンテストで、この1年間で83名が手を挙げました。一次選考で9名が選ばれ、今後中間審査会、最終審査会を行う予定で、小野薬品が向き合う課題など、未来を議論するとともに、状況によっては専任で事業化を検討するという取り組みを行っております。

OIP参加者の声

視座の高まり

「世の中を変えてみたいと思うようになった」
「誰かのために役立ちたいと考えるきっかけになった」

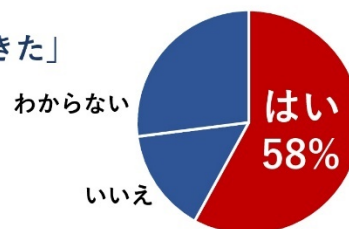
自分ごと化

「本来の仕事は自分で考えてやるもの、と気づいた」
「必死に考え、全て自身で判断するという体験ができた」

仲間からの刺激

「挑戦の気概を持った人たちから刺激を受けた」
「前向きな人たちとのつながりができた」

Q.業務の変革や改善につながる、
新しい取り組みにチャレンジ
するようになった



(OIP参加者アンケート)

ONO 小野薬品工業株式会社 37/42

実際に、OIP、ONO Innovation Platform に参加した社員の声を少しご紹介させていただきます。

視座の高まりとしては、「世の中を変えてみたいと思うようになった」、「誰かのために役立ちたいと考えるきっかけになった」、

自分ごと化としては、「本来の仕事は自分で考えてやるもの、と気づいた」、「必死に考え、全て自分で判断するという体験ができた」、

仲間からの刺激という位置づけで、「挑戦の気概を持った人たちから刺激を受けた」、「前向きな人たちとのつながりができた」、などの声をいただいています。

参加者のアンケートでは、「業務の変革や改善につながる新しい取り組みにチャレンジするようになったか」という質問に対して、「はい」という社員が58%いました。これを継続することによってしっかり人財育成につなげていきたいと考えております。

女性活躍推進（2016年4月1日～2021年3月31日）※5年間

目標

①平成 29 年度採用より新卒総合職に占める女性の採用率 40%を目指す

目標
未達

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
女性比率	35.1%	48.8%	33.8%	40.3%	40.2%

②直近 5 年間に入社した新卒総合職の社員について女性の定着率を男性の定着率と比較して 90%以上を目指す

目標
達成

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
定着率の 男女差	95.1%	95.6%	98.9%	96.7%	97.7%

女性活躍推進の進捗状況をご説明させていただきます。

2016年4月1日から2021年3月31日まで5年間かけて、新卒総合職に占める女性の採用率40%を目指すという目標を定めました。結果的に3年間では達成できませんでしたけれども、2017年度、2019年度は残念ながら達成できませんでした。ただ、全体としては40%を超える状況になってきています。

もう一つが、入社した女性が、会社に定着いただくことが重要だということで、定着率を男性の定着率と比較して90%を目指すという目標を掲げました。これにつきましては5年間で全て達成でき、直近では96.7%、97.7%で、ほぼ男性と同じような定着率になってきています。これを継続することによって、女性比率を高め、また管理職を輩出できればと考えています。

女性活躍推進計画（2021年4月1日～2023年3月31日）

①女性管理職比率、管理職候補層の女性比率が低い

➡ 目標：管理職候補層の女性割合15%以上にする

- ・管理職を含め将来のキャリアを具体的イメージできるよう、性別を問わずキャリアを考える機会を提供する
- ・次期管理職育成の風土醸成のため、部下のキャリア支援に関する仕組みを提供する

②職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備

➡ 目標：男性の育児関連休暇制度取得率75%以上にする

- ・出産後、上司と本人に育児休業ならびに育児参加奨励休暇の取得を推奨するメールを送信
- ・制度周知の機会を増やす
- ・今ある育児関連両立制度を周知する

女性管理職の育成計画を、昨年新たに立てています。こちらは、昨年の ESG 説明会でお示したスライドです。

女性管理職比率、管理職候補層の女性比率が低いということで、2021年4月1日から2023年3月31日に15%以上にするという目標を掲げました。

また、職業生活と家庭生活の両立に資する雇用環境の整備ということで、男性の育児関連休暇制度取得率を75%以上にするという目標を掲げました。

女性活躍推進（2021年度結果）

①女性管理職比率、管理職候補層の女性比率が低い

➡ 目標：管理職候補層の女性割合15%以上にする

2022年3月末時点：14%

- 管理職を含め将来のキャリアを具体的イメージできるよう、性別を問わずキャリアを考える機会を提供する
 - ・従業員のキャリア教育を開始
 - ・キャリアに関する映像教材8本を用いたりリリース、自主的参加型の研修の実施（5回）
- 次期管理職育成の風土醸成のため、部下のキャリア支援に関する仕組みを提供する
 - ・上司と部下の間で行う1on1のキャリア面談をパイロット実施（16部署、108名の一般社員を対象）

②職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備

➡ 目標：男性の育児関連休暇制度取得率75%以上にする

2022年3月末時点：79%

- 出産後、上司と本人に育児休業ならびに育児参加奨励休暇の取得を推奨するメールを送信
 - ・2021年7月より本人には推奨メールを送信。また、育児休業取得の意向確認を法改定より先駆け実施
 - ・上長向けには全社トップページにて取得しやすい環境整備の構築を周知徹底
- 制度周知の機会を増やす
 - ・社内報を用いた周知（育児休業制度や、男性の育児休業座談会を掲載）
- 今ある育児関連両立制度を周知する
 - ・2021年より5月と11月に「上司と部下のための育児休業復職後からの両立支援セミナー」を開催

小野薬品工業株式会社 40/42

取り組みの結果として、管理職候補層の女性割合は2022年3月末段階で14%となっております。取り組み内容としては、従業員のキャリア教育の開始、キャリアに関する映像教材8本を用いたりリリース、自主的参加型の研修を5回実施、こういうことによってパーセントを高めています。また、上司と部下の間で行う1on1キャリア面談をパイロット実施しています。こちらは、16部署、108名の一般社員を対象として行っております。

もう一つの、男性の育児関連休暇制度取得率も75%以上にするという目標に対して、2022年3月末時点で79%となっております。これは、75%は達成という状況ですけれども、これからもさらに進めていきたいと考えています。具体的な取り組みとしては、2021年7月より、出産後の本人とその上司に育児休業、ならびに育児参加奨励休暇の取得を推奨するメールを送信したり、制度周知の機会を増やす、今ある育児関連両立制度を周知することなどを行い、改善を図っている状況です。

以上が、現在のマテリアリティの設定と、その一部の進捗状況の紹介になります。

ESG外部評価

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
CDP	気候変動:Aマイナス、水:B	気候変動:A、水:B	気候変動A、水:Aマイナス	気候変動A、水:Aマイナス	気候変動A、水:A
FTSE	非採用 2.8点	採用 3.2/5点	採用 3.4点/5点	採用 4.1点/5点	採用 4.2点/5点
MSCI	非採用 スコア:BBB	非採用 スコア:BBB	採用 スコア:A	採用 スコア:A	採用 スコア:A
DJSI	未回答: 16/100点	未回答: 19/100点	回答: 60/100点	World Index (Industry Mover)	World Index (Bronze Class)
東洋経済CSR ランキング	254位/1413社	180位/1501社	121位/1593社	126位/1614社	107位/1631社
日経 スマートワーク経営	—	星3.5 ★★★★☆	星4.0 ★★★★☆	星4.0 ★★★★☆	星4.0 ★★★★☆
日経 SDGs経営	—	—	星4.5 ★★★★★	星4.0 ★★★★☆	星4.0 ★★★★☆
健康経営度 調査	上位60~70% 回答1239社中	ホワイト500取得	健康経営銘柄取得 ホワイト500取得	ホワイト500取得 (上位1~50位)	ホワイト500取得 (上位1~50位)

小野薬品工業株式会社 41/42

最後に ESG の外部評価についてご紹介させていただきます。

この1年間の継続的な取り組みの結果、CDP については、気候変動、水ともに A の評価をいただきました。

FTSE については、5 点中 4.2 点ということで、徐々に点数も上がってきております。

MSCI につきましても、3 年連続 A で採用していただいております。

DJSI につきましても、World Index、こちらも 2 年連続になっております。

東洋経済の CSR ランキングにつきましても、今回 1,631 社中 107 位ということで、前年度から 19 位改善している状況です。

日経スマートワーク経営、日経 SDGs 経営、そして健康経営度調査についても、しっかり評価をいただける状況になってきております。健康経営度調査においても、ホワイト 500 を取得するとともに、上位 1 位から 50 位に入っている状況です。

ESG関連表彰



本社が
2021年度 おおさか気候変動対策賞 特別賞受賞



2021年にSUSTAINA ESG AWARDの「総合部門」
上位51～100社に与えられるブロンズクラスを受賞

3R

3 R 推進協議会 2020年度
リデュース・リユース・リサイクル推進協議会会長賞

令和元年度
地球温暖化防止活動
環境大臣表彰



令和元年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰受賞

 小野薬品工業株式会社 42/42

ESG 関連表彰は以上の通りです。以上、私から、実際の取り組み等についてご説明させていただきました。

質疑応答

岩井：それでは、ここからは皆様からのご質問をお受けしたいと思います。

質問者 1：二点あります。一つ目は、今日の話と多少ずれますが、中期計画を今年の4月からスタートさせることについて、開示する、開示しないについては、過去にもありましたように開示されないという理解ですが、前回までの中期計画に対する達成度合いと、今回の中期計画が一応社内的には何年分で走っていて、それにはオブジーボクリフに対する対策が当然テーマにはなっていると思うのですが、具体的な対策にもう入っているのかどうか等々、今回の中期計画に対する何か、定性的な部分でも結構ですので、ご紹介いただければと思います。これが一つ目です。

相良：中期計画は以前より社内的にはやっているということでお伝えしていますが、公表はしておりませんでした。来月から新たな中期計画に入りますけれども、これは5年前に中期計画をスタートして、それを引き継いでいます。現実的には今から10年後までを、15年間の目標として進めてきており、その二つ目の中期計画に入るわけですけれども、そんなスパンで運営しているところです。前回の中期計画については、おおむね順調に進んでこられたと見ています。新たに10年後のオブジーボクリフを見据えて、どうしていくかをテーマに進めており、現在その一番肝心な期間になるという認識ですけれども、進んでいます。定量的なお話をご容赦いただきますが、要するに研究開発投資をどれくらいできる会社にならないといけないかというところをベースにして、目標をつくっています。第1はオブジーボクリフを乗り越えてさらに成長することです。

質問者 1：分かりました。二つ目が、簡単で結構ですが、人財とR&Dとがいろいろ絡んでくると思います。オブジーボをもう1個つくるというのが一番単純な答えですが、いろいろな意味でノーベル賞級の発明ですし、なかなかそういうことは難しいと思います。一方で、いくつかの製品をグローバルで出すことによって、全体ではカバーできる作戦もあると思います。御社は割とそういう作戦というか戦略でやっておられるのかなという気はするのですが、やはりスーパーサイエンティストと言いますか、スーパーアカデミアと言いますか、そういった方々とうまく組めた、組めない、うまく使える、使えないみたいなことも、歴史的には大事だったのかなと思います。今後5年間の取り組みの中で、オブジーボは、結局30年以降はシミラーの製品が入ってくる予定にはなっていますけれども、中型品のグローバル展開掛ける何本かを並べてカバーしていくのが基本作戦になるのか。その中からも優秀な方はおられると思うので、その方々にやっていってもらえるのか、外からもどんどん入れていくのか。このバランスはなかなか難しいと思いますが、オブジーボクリフをどうやってカバーするのか、簡単にお答えいただけるとどんなことになりますか。

相良：今ご指摘のあった後者ですね、オブジーボ、ホームランを1本打つのではなくて、いくつかの成功をグローバルで展開することによってカバーしたい、あるいはさらに成長したいと思っています。国内で300億売れるプロダクトがもしあったとしたら、これはアメリカのマーケットが簡単に言うと5倍なので、1,500億売れる。ヨーロッパが2倍としたら600億売れる。合計で2,000億円の製品になる。こういうことをいくつか成功させることが、キーポイントになります。自社でそれが賄えるように努力しますが、導入もありということになります。

自社の成功に向けて、かつては早石修先生、オブジーボは本庶先生ですけれども、そういう人とタッグを組めることが一つの道になります。それは、いろいろなところで共同研究を進めている中から近い将来出ればいいなと思っていますけれども、そういう方向での、小野流のオープンイノベーションを磨いていくと考えています。

岩井：続きまして、次の方お願いいたします。

質問者2：二点あります。まず、社外取締役の方々の関与について教えてください。この1年を振り返りますと、三重大学の問題の解決、および本庶先生との特許訴訟等、いろいろ御社にとっては大きな出来事があったかと思いますが、これのディシジョンを最終的に決めるにあたって、社外取の方々とどういう議論をしたのかを教えてくださいたいのが1点目です。

2点目については、人的資本のところですか。さまざまな人的資本に対しての投資や考え方を今日ご提示いただきました。これを実施することによって、どういうアウトプット、アウトカムが今、小野薬品さんの社員の中で芽生えつつあるのか。これについてご解説いただければと思います。

相良：まず、三重大学の件と本庶先生との訴訟の件、これに関わる社外取締役の役割ということでお答えします。

三重大のほうは、これが起こったときというのが、われわれも起こったという認識がなく時間が経過して、検察の捜査が始まって分かったことですので、社外取締役の関わりに関しましては、事後と言うか、検察が入って裁判が起こっている最中、その途中でのメーカーとしての姿勢、会社としての姿勢をどうとるべきか、ということで、議論に参加してアドバイスをいただいております、その後、確定してからは、今後のコンプライアンス体制をどうするかということに関与していただきました。

本庶先生との裁判については、これは裁判になるとは思っていなかったのですけれども、裁判は1年半かかりました。その間、どう対応すべきか、会社の名誉をどう守るか、信用をどう守るか、そういうところについて、いろいろと議論に入っていただきまして、アドバイスをもらったということでした。

それから二つ目の質問の、人財育成のいろいろなプログラムがどういうアウトカムにつながるかですけれども、まだアウトカムまでいっておりません。いろいろな企画をスタートして1年、あるいは1年少しでありますので、これからが期待ということですが、元来、自分たちの今の仕事をしっかりと掘り下げて、汗をかくことによって、かなりの成長はできます。ですから、ベースはOJTにあって、それに加えて製薬会社というフィールドの中だけで経験できないこと、そういうところが、いくつかの今回の企画によって身についたらいいなと思っています。

将来有望な、あるいは幹部候補生の人たちを中心に進めていきたいと思っています。決して、現状からの逃避の窓口ではありません。しっかりと現状で仕事のできる人から優先されるべきと思っていますので、近い将来は、期待ですけれども、大きな成果がいろいろな部署で出てくるのではないかと考えています。

質問者2：今の点についてフォローアップですけれども、そうすると一昔前の小野薬品さんのコーポレートカルチャーとは今変わりつつあるという理解をされていてよろしいでしょうか。

相良：変わりました、変わっていますではありません。良いところは残して、取り込み遅れた部分がたくさんある会社だということは自覚していますので、それはしっかりと取り込んでいきたいと思っています。

質問者2：環境に関する開示も含めてアップデートを、TCFDもしていただきまして、ありがとうございます。引き続き期待していますので、よろしくお願いいたします。私からは以上です。

岩井：ありがとうございます。お時間になっておりますが、ほかにご質問はございませんでしょうか。それでは、お時間となりましたので、以上で本日のESG説明会を終了させていただきます。皆様、本日はお忙しい中ご参加いただきまして、誠にありがとうございました。