



小野薬品工業株式会社

ESG 説明会

2024 年 3 月 26 日

[登壇者]

代表取締役 取締役社長	相良 暁 (以下、相良)
取締役 専務執行役員 経営戦略本部長 兼 サステナビリティ推進部長	辻中 聡浩 (以下、辻中)
取締役 (社外)	野村 雅男 (以下、野村)
広報部長	井村 竜太 (以下、井村)

登壇

井村：本日はお忙しい中、小野薬品工業株式会社、2023 年度 ESG 説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

Agenda



サステナブル経営/マテリアリティ (16:00-16:10)

代表取締役 社長 **相良 暁**

コーポレートガバナンス (16:10-16:25)

社外取締役 **野村 雅男**

人的資本の拡充／地球環境の保全・ESG評価 (16:25-16:45)

取締役専務執行役員／経営戦略本部長 兼 サステナビリティ推進部長 **辻中 聡浩**

Q&A session (16:45-17:00)

1/45

本日の内容ですが、初めに社長の相良から、サステナブル経営とマテリアリティについて、続いて社外取締役の野村より、コーポレート・ガバナンスについて、そして最後に、経営戦略本部長兼サステナビリティ推進部長の辻中より、人的資本の拡充と地球環境の保全・ESG 評価についてご説明させていただきます。

相良：本日は野村さんが、ONO のいろいろな説明会の歴史上初めて社外取締役として登壇していただくという運びになっております。私どもの 4 月 1 日からの経営体制の変更に关しまして、日時をかけていろいろと検討いただいたという経緯もございますので、野村さんにどんどんご質問していただければと思っています。



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、全ての人々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

4/45

私からはサステナブル経営方針についてご説明いたします。

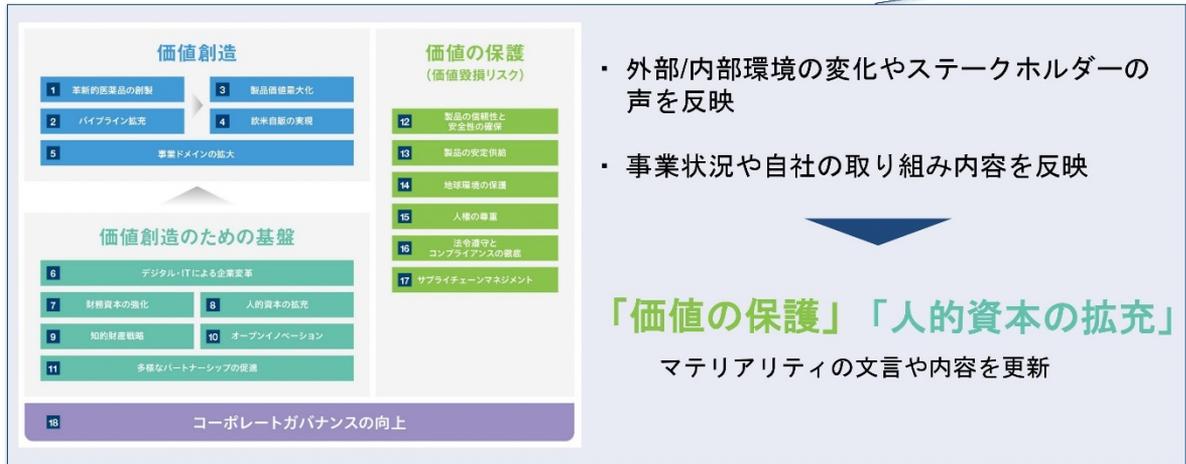
われわれは、アンメットニーズに挑戦しながら、いまだ治療薬のない患者さんのニーズを満たすために新薬の開発に挑戦しているところです。そしてその方法は、世界のトップサイエンティストと協働でオープンイノベーションを積極的に展開していくという手法で、プロスタグランジン以降、50年以上にわたり研究開発を進めています。

一方で、この ESG、SDGs 等々に関わるサステナブルな経営につきましても、昨今注力しています。

これは 2014 年に、画期的新薬と言われていましたオプジーボの開発に成功したこと、それから 2017 年に 1717 年の創業から 300 周年を迎えたこと、そういうタイミングで、世の中、社会、大げさに言うと人類の未解決なテーマについて、医薬品も新薬も含み、それに挑戦する会社が変わっていく必要があるだろうと考え、現在のサステナブル経営を推進しているところです。

要は、本業の創薬、それから社会環境、人類の未解決の課題、両方を解決していく会社として今後さらに成長していきたいということで、経営を進めているところです。

マテリアリティの更新（一部見直し）



5/45

中長期で取り組むべき課題を網羅したマテリアリティを定め、随時それを見直して更新しているというところであります。

今お示ししていますのは、現在のマテリアリティですが、「価値の保護」と「人的資源の拡充」、ナンバーで申し上げますと8番、それから12、13、14、15、16、17について見直しを今般行いました。

マテリアリティの一部見直し(内容：一例)



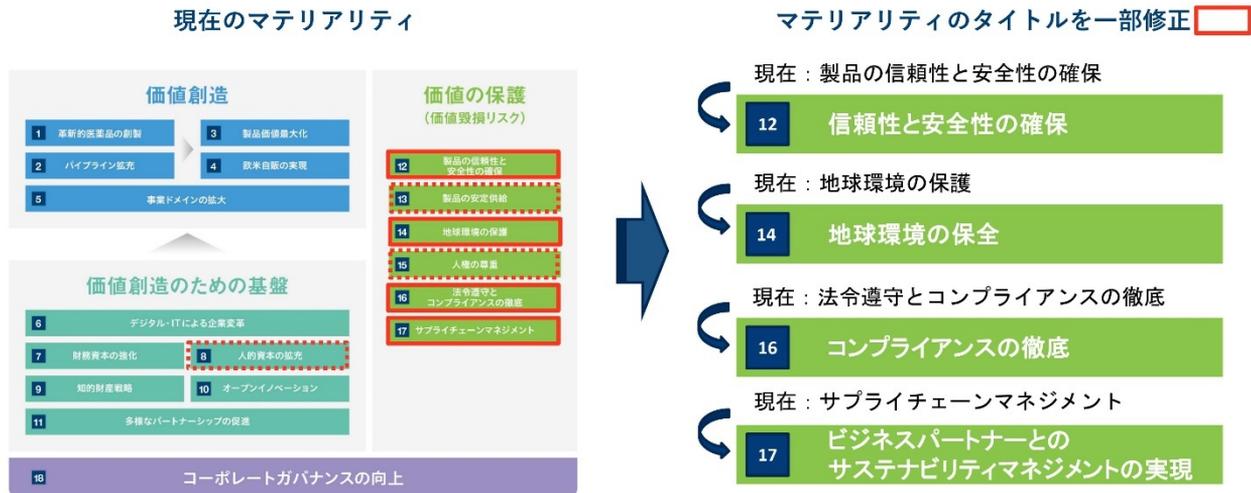
12 製品の信頼性と安全性の確保		12 信頼性と安全性の確保	
重要課題への設定理由	医薬品の品質保証と安全管理は、当社事業を行ううえでの根幹です。仮にこれらに問題が起こった場合には、企業理念に反し患者さんの健康を損ない、当社の社会的価値、存在意義の著しい低下につながる重大なリスクとなります。	重要課題への設定理由	医薬品・治験薬の品質保証と安全管理およびそれに関わるデータの信頼性保証は、当社事業を行ううえでの根幹です。これらに問題が起こることは、企業理念に反し患者さんや被験者さんの健康を損ない、当社の社会的価値、存在意義の著しい低下につながる重大なリスクとなります。
中長期の目指す姿	グローバルスペシャリティファーマとして、品質保証および安全管理の業務を適正に行う。	中長期の目指す姿	グローバルスペシャリティファーマとして、医療従事者および患者さんに当社の医薬品・治験薬を適正かつ安心して使用いただけるよう、 医薬品・治験薬の品質保証と安全管理およびそれに関わるデータの信頼性保証が徹底されている
指標	<ul style="list-style-type: none"> グローバルにおける医薬品・治験薬の品質保証と安全管理及びそれに関わるデータの信頼性保証体制の構築 規制当局査察による重大な指摘ゼロ 当社製品回収ゼロ 	指標	<ul style="list-style-type: none"> グローバルにおける医薬品・治験薬の品質保証と安全管理及びそれに関わるデータの信頼性保証体制の構築 規制当局査察による重大な指摘ゼロ 当社製品回収ゼロ
主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 製品の品質および安全管理体制に関する適切なグローバル体制の構築 治験品の安全性シグナル検討のための運用構築 米国ONO-4059上市に向けた、米国向け製品の査察対応体制の整備 	主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品・治験薬の品質保証と安全管理及びそれに関わるデータの信頼性保証に関する適切なグローバル体制の構築と適切な運用 米国ONO-4059上市に向けた、米国向け製品の査察対応体制の整備

これまでの自社の取り組みをより反映させた内容に修正

6/45

一例ですが、12番目の「製品の信頼性と安全性の確保」というマテリアリティですけれども、製品だけではなくて、治験薬も製品と同様に信頼性と安全性は確保していくべきだということで、「信頼性と安全性の確保」に変更しました。

マテリアリティの更新（一部見直し）



外部/内部環境の変化やステークホルダーの声を反映した文言に一部修正

7/45

マテリアリティのタイトルをはじめ小さな修正を含めると、今回七つの項目でマテリアリティを見直しました。

8番と12から17番、赤線でそれぞれ囲っていますが、太い実線の赤線部分は、マテリアリティのタイトル部分を修正したもの、点線の赤線は、そのマテリアリティの内容の一部を修正したものです。

先ほど申し上げた、「信頼性と安全性の確保」、それから「地球環境の保護」を「地球環境の保全」ということをございまして、何が違うんですかということですが、保護というのは、われわれは手を加えずにと受け止められる可能性がありましたが、必要な部分は手を入れて地球環境を維持していこうということで保全に変更しました。

「法令遵守とコンプライアンスの徹底」についても表現を変更しました。「サプライチェーンマネジメント」は「ビジネスパートナーとのサステナビリティマネジメントの実現」に変更、見直しをしています。

点線の部分は、内容に一部の見直しを加えました。



8/45

以上、一部見直しを行い新しいマテリアリティをご覧のスライドのように設定いたしました。その中で、本日は赤で囲ってあります1番、2番、それから8番から14番、18番を囲ってありますが、私からは1番と2番についてご説明いたします。それから18番、「コーポレート・ガバナンスの向上」につきましては社外取締役の野村さん、それから「人的資本の拡充」と「地球環境の保全」については辻中から、ご説明、ご報告させていただきます。

マテリアリティ1

革新的医薬品の創製

重要課題のマネジメント

重要課題への設定理由	革新的医薬品の創製は、「病気と苦痛に対する人間の闘いのために」という企業理念の実践であり当社が社会へ提供する中心的な価値です。この価値を持続的に生み出すためには最新の科学的な知見と最先端の技術を利用した創薬研究が重要であり、創薬研究における競争力の強化が当社の成長につながります。
中長期の目指す姿	トップサイエンティストと協働して世界を変える新薬づくりを加速する。
指標	新規臨床移行品目数 2件 (ONO-8250、ONO-4538HSC)
主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● オープンイノベーションによる独創的な創薬シーズの探索や新薬候補化合物の創製 ● 最適モダリティの選択、人工知能 (AI) の活用などによる新薬候補化合物創製スピードの向上 ● AI、インフォマティクスなどの最新テクノロジーや患者由来サンプルを利用したヒト疾患バイオロジーに基づく創薬研究の推進 ● 作用機序に基づくバイオマーカーを探索し、基礎と臨床の橋渡し研究を推進

9/45

「革新的新薬の創製」について説明いたします。

プロスタグランジン製剤を創製したときに、これもオープンイノベーションのスタートからですが、11の新規化合物を新薬として世に出しました。

それから、その次の大きな成功はオブジーボになるわけですが、オブジーボは現在13種類のがんで効能を取得しています。レジメンベースで効能をカウントしますと、20にも30にもなるわけですが、がんの種類としては13個というように、PGもPD-1も一つの研究から大きな数の新薬へとつなげることができております。

引き続き、このオープンイノベーションには力を入れてまいりますし、現在はAI、インフォマティクス、あるいはDX等々の新しい技術も加えて新薬の創製を進めております。

マテリアリティ2

パイプライン拡充



重要課題のマネジメント

重要課題への設定理由	パイプラインは当社が持続的に成長するための源泉です。 患者さんへ革新的医薬品を提供し続けるために、パイプラインの拡充を進めます。
中長期の目指す姿	新薬候補化合物のPoC※確立のスピードと精度が向上するとともに、ライセンス活動によりパイプラインが拡充している。 ※ PoC(Proof of Concept) : PoC試験は、開発の早期段階に行う臨床試験で、創薬段階で想定した安全性および有効性が臨床で発揮されるかを確認する試験
指標	<ul style="list-style-type: none">● 臨床開発段階の品目数● 新規導入品目数● 欧米での承認取得  <ul style="list-style-type: none">● 24件● 1件 (NXI-101)● 米国での治験が順調に進捗中
主な取り組み	<ul style="list-style-type: none">● 複数のプロジェクトでのPoCの確立およびグローバルでの臨床試験の実施● PoC早期確立のための継続的な体制構築● トランスレーショナル研究 (TR) およびリバーストランスレーショナル研究 (rTR) のさらなる活性化● 最先端の技術および手法を用いたPoC確立のスピードと精度の向上● グローバル権利の獲得のためのライセンス活動の強化

10745

パイプラインの拡充についてです。

当然ながら、製薬企業はパイプラインをできる限り豊かに、それから強固にしていく必要があります。そのためにいろいろな活動を展開しているわけですが、まずは自社の研究所からどれだけ数多くの化合物を出していけるかというところでは

現在、トータルでは24品目が臨床段階にございます。加えて、ライセンス活動でできる限り魅力的な化合物を獲得していく、あるいは状況によってはM&Aも視野に入れてパイプラインを強化していきます。

今年度の実績は、韓国の NEX-I 社から、抗体医薬として 1 製品、グローバルの権利を入れております。また、米国で ONO-4059 の開発を進めており、これも現在のところ予定どおり 2026 年の上市に向けて順調に進んでおりまして、フェーズ 2 試験の患者エントリーが終了しております。

また、社内外いろいろなアセットをできる限りしっかりと強化し、われわれのパイプラインに加えていくということで、現在は、アーリーですが、共同研究を極めて積極的に展開しており、将来のパイプラインもリッチにしていきます。

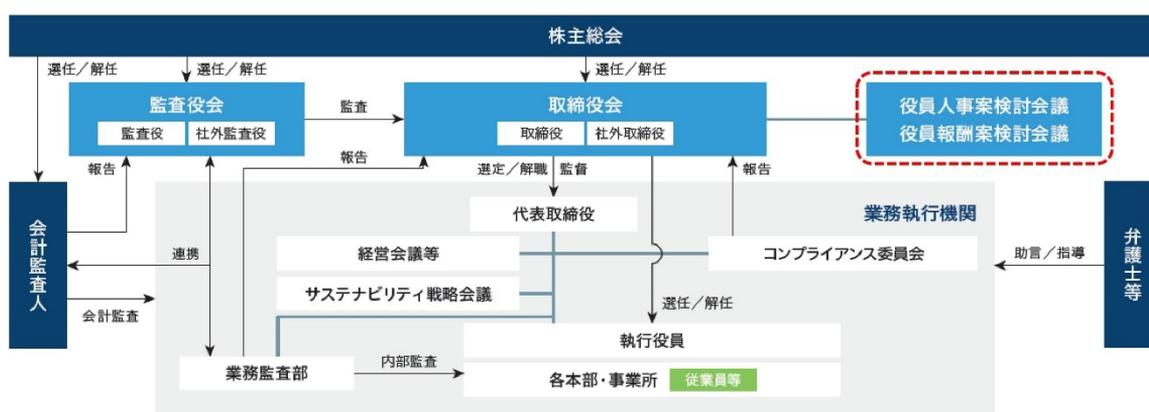
それから今年度は ONO-8250、オプジーボの皮下注製剤、この二つが臨床ステージに移行することができております。私からは以上です。

井村：引き続き、社外取締役の野村より、コーポレート・ガバナンスにつきましてご説明いたします。

野村：皆さんに初めてお会いすることになります。冒頭、相良社長からプレッシャーをかけられましたけれども、きょうはコーポレート・ガバナンスについてご説明を差し上げたいと思います。

私自身は、2018 年に社外取締役に就任いたしまして、2022 年 1 月から役員人事案検討会議、役員報酬案検討会議の議長を務めています。

コーポレートガバナンス体制図



12/45

まず、コーポレート・ガバナンスの体制につきましては、私が議長を務めております役員人事案検討会議、役員報酬案検討会議が、役員の人事と役員の報酬を審議する機関として、スライドでは、取締役会の右のほうに掲載されております。

役員一覧



		氏名	地位、担当および重要な兼職
取締役 (7)	社内 (4)	相良 暁	代表取締役社長
		辻中 聡浩	専務執行役員 経営戦略本部長 兼 サステナビリティ推進部長
		滝野 十一	専務執行役員 研究本部長
		出光 清昭	常務執行役員 開発本部長
	社外 (3)	野村 雅男	岩谷産業株式会社 顧問 京阪神ビルディング株式会社社外取締役
		奥野 明子	甲南大学 経営学部教授
長榮 周作		パナソニックホールディングス株式会社 特別顧問 株式会社日本経済新聞社社外監査役	
監査役 (4)	社内 (2)	西村 勝義	常勤監査役
		谷坂 裕信	常勤監査役
	社外 (2)	菱山 泰男	田辺総合法律事務所パートナー弁護士 東京地方裁判所鑑定委員 (借地非訟)
		田辺 彰子	田辺彰子公認会計士事務所代表 尾家産業株式会社社外取締役 御堂筋監査法人社員

13/45

コーポレート・ガバナンスの体制役員につきましては、この表のとおりです。取締役が7名、うち社外取締役が3名、うち1名が女性で、私を含め2名が企業経営経験者という構成になっております。

コーポレート・ガバナンスの向上

コーポレート・ガバナンスへの取り組み

マテリアリティ 18



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	○	○	○	—

取締役社長の報酬に関する検討の際は本人は退席

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 社長交代について審議 (2023年度) 	<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 報酬制度改訂について審議 (2022年度)

14/45

さて、コーポレート・ガバナンスへの取り組みですが、先ほど組織図ではご説明いたしましたが、ガバナンス上重要な役員人事、役員報酬につきましては、この資料にありますように、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ある役員人事案検討会議と役員報酬案検討会議にて議論いたしまして、経営の透明性、客観性の確保に努めております。

役員報酬案検討会議は、従来、社長がメンバーに入っていましたが、本人の業績評価、報酬に関する検討の際には、退席してもらいまして、社外取締役のみで議論をするという形で客観性を保ってまいりました。

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
役員人事案検討会議	議長	○	○	○
役員報酬案検討会議	議長	○	○	-

2024年4月1日以降の体制

社内取締役の出席者について見直し

役員報酬案検討会議には、会社提案の説明者として出席

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 社長交代について審議（2023年度） 	<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 報酬制度改訂について審議（2022年度）

15/45

この4月より、より客観性、独立性を高めるために、社外取締役3名での構成といたしました。相良取締役は、会社提案の説明者という位置付けで審議には参加しないということといたしました。

一方、役員人事案検討会議ですが、執行役員人事など、執行体制に関する審議も行いますので、その決定にはCEOにも加わってもらうことにしております。社内メンバーは2名から1名に変更いたしました。ただし、議題の内容、経営トップの人事等、そういう議題の内容によりましては、議長の権限で退席していただくことができるようにもしております。役員人事案検討会議のほうは、今申しましたように4名での構成になります。

サクセッションプラン



社外取締役の関与

～2022年	エグゼクティブ研修プログラム等、選抜研修を実施
2023年1月	次期社長後継者の選定に向けて、具体的な議論を開始することを確認
2023年7月	候補者の絞り込み
2023年10月	社外取締役のみで候補者と面談－個別に意見表明～意見集約
2023年11月	面談結果を踏まえ、社外取締役と取締役社長で協議（後継候補者決定）
2023年12月	社長交代時期、次期経営体制について協議
2024年1月	取締役会にて代表取締役の選定を決議、社外公表

サクセッションプランでは、社外取締役の独立性に配慮した協議・運営を実施

16/45

役員人事案検討会議では、2023年1月から、いわゆるサクセッションプラン、社長後継者の選定に向けての議論を行いました。その結果、この1月の取締役会にて、新社長と新しい経営体制を決定いたしました。

一番下に赤字で囲ってありますが、サクセッションプランでは、社外取締役の独立性に配慮した協議・運営を実施している、そういう形になっております。

資料にありますように、都合5回にわたり検討を行いました。実はこの行間に隠れている社外取締役だけの打ち合わせを含めると、もう数回多くなるわけですが、オフィシャルにはこの5回になりまして、選考方法やスケジュール等につきましては、例えば社外取締役のみでの候補者との面談や面談を踏まえた意見の集約を行うなど、社外取締役の独立性を保った協議・運営を行ったという形で重視しております。

独立性、客観性の高いサクセッションプランの検討ができ、次期経営体制の審議と決定に関与したと考えております。

私が社外取締役に就任しましてから、2020年には女性の社外取締役が初めて選任されました。2022年には、先ほど申し上げましたように、役員報酬案検討会議と役員人事案検討会議の議長に、私、社外取締役が就任いたしました。同じく、業績連動型株式報酬制度を導入いたしました。

2023年からは、取締役会の体制といたしまして、社内取締役4名、社外取締役3名の体制になっております。今年の4月からは、これも先ほど申し上げましたとおり、役員報酬案検討会議は社外

取締役 3 名の構成、役員人事案検討会議は社外取締役と CEO という体制になりまして、よりガバナンスが向上していく体制になると考えております。

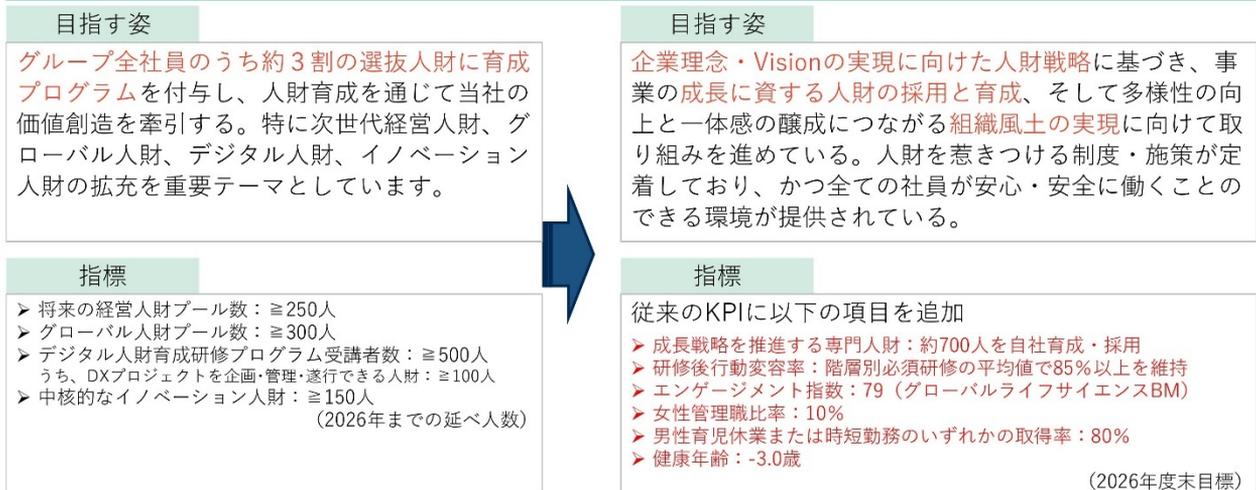
同時期に、私が社外取締役に就任した年度、2018 年の 1 年前、3 月の年度末のときには政策保有株式が確か 31.6% だったと思いますが、これが 2023 年 3 月期は 14.4% という形で、いろいろな意味合いでガバナンスが確実に充実、向上していると考えております。私からの説明は以上です。

井村： 経営戦略本部長兼サステナビリティ推進部長の辻中から、人的資本の拡充と地球環境の保全・ESG 評価をご説明させていただきます。

マテリアリティ「人的資本の拡充」の一部見直し



8 人的資本の拡充



19/45

辻中： 冒頭、社長の相良からもマテリアリティを見直したというご報告がございました。「人的資本の拡充」につきましても一部見直しております。

簡単に申しますと、成長戦略に資する人財育成に特化した内容から、経営理念・Visionの実現に向けた人財戦略として、成長戦略に資する人財の採用、育成とともに、それらの人々が意欲的に働ける組織風土・カルチャーを醸成していく、そんなことも踏まえて、人財戦略と位置付けて取り組んでいるところでございます。

併せて、KPI もご覧のように変更しております。詳細は後ほど詳しくご説明申し上げます。



20/45

我々の人的資本の拡充に向けた取り組みは、この1枚のスライドに集約されております。

「病気と苦痛に対する人間の闘いのために」という企業理念のもと、グローバルスペシャリティファーマを目指して取り組んでいるところです。

2031年、オプジーボの patents クリフを乗り越えて、さらに成長する会社になるという中期経営計画のもと、4つの成長戦略を柱に取り組んでおります。そして、4つの成長戦略を実現していくためには、新たな領域にどんどん踏み入れていく人財を育成していかなければなりません。そうしたスペックを担う社員を専門人財と位置付けて育成いたしております。

併せて、次世代の経営人財、グローバル人財、デジタル人財、イノベーション人財といった部門横断的な人財を横断人財と位置付けて、併せて育成しております。

ここまでのところは、どちらかというと社内におきましても選抜人財になるわけですが、それだけではなく、全社員を等しく育成していく、底上げしていくといったプログラムを走らせております。

さらに、これらの社員が意欲的に取り組める組織風土の醸成、そうしたことを含めて、人財戦略として位置付けております。

1) 経営基盤を支える横断人財の育成①

－次世代経営人財育成研修・グローバル人財育成研修－



次世代経営人財	目的	次世代の経営候補者の育成			
	対象	将来の経営を担える人財		次世代事業所長を担える人財	次世代本部長・経営層を担える人財
	研修	ILT 30歳前後	LIP 35歳前後	MMD 若手管理職	ETP 上級管理職
	期間	8か月	1年間	2年間	4年間

グローバル人財

GSIP : Global Skill Improvement Program 1年間

GSIPは、**国内外を問わず**如何なる現場においても、チームの中でリーダーシップを発揮し、**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**
 (※語学力の向上が主たる目的の研修ではない)

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

22/45

それでは、もう少し詳しく、まずは選抜人財のところからご説明申し上げます。

まずは、次世代経営人財ですけれども、大体 30 歳前後、35 歳前後、40 歳から 45 歳、各年代の人財を選別研修で、入れ替え制で人財育成をしております。

そして最後、エグゼクティブ研修を 4 年間にわたり行っております。8 年前からこれはスタートしまして、この研修には新社長となる滝野や私、現在、小野薬品の各ファクションの本部長クラスが多数この研修を履修しております。

加えて、グローバル人財の育成プログラムとして、Global Skill Improvement Program です。グローバル人財というのは、もちろん仕事を通じて育成していくものだということは承知しております。しかし、語学だけではなくて異文化コミュニケーションに長けた人財を次々と育成していくことが、そうした動きを加速できるものと確信いたしております。

ちなみに、当社の海外人財、グローバル人財につきましては、ほとんど今はこのプログラムを履修した方が海外に赴任しております。引き続き、常にグローバル化に資する人財が途切れることなく、こうした人財を育成してまいりたいと考えております。

1) 経営基盤を支える横断人材の育成②

－デジタル人材育成研修－

マテリアリティ 8



定義	DX理解 DXを理解できる	DX参加 参加したDXプロジェクトで活躍できる	DX牽引 DXプロジェクトを企画・管理・遂行できる
デジタルテクノロジー人材	デジタルテクノロジーの概要とビジネス変革の重要性を理解している	デジタルテクノロジーとビジネス変革の基礎を理解し、DXプロジェクトに参加した際に重要な役割を果たせる	種々のデジタルテクノロジーを理解し実践できる
ビジネス変革人材			ビジネス変革のための課題領域を設定し、プロジェクトを遂行できる
研修	e-learning	座学 + 演習・Project Based Learning	
KPI (2026年)	全社員	計500名	テクノロジー・ビジネス各100名
目指す姿	全社員がデジタルテクノロジーの概要とビジネス変革の重要性を理解しており、その多くがDX参加人材の予備軍となっている	研修を終えた人材が日常的なDX活動で中心的な役割を果たしている	研修を終えた人材が日常的なDXを牽引している

23/45

続いて、デジタル人材の育成状況です。

デジタル人材を大きく三つのカテゴリーに分けて育成しております。DXを理解できる人、DXに参加できる人、DXを牽引できる人。理解する段階は全社員に受けていただいております。DXとはどういうものだといったものを、手触り感をもって理解いただくものです。

続いて、各ファンクションで、自分の日頃のビジネスにDXを取り入れることにチャレンジできる人材を、全社で500人程度育成すべく取り組んでいるところです。

さらに、IT、デジタルとビジネス、両方にしっかりと精通して全社のDXを牽引できる人間を100名程度育成すべく、おのこのプログラムを走らせているところです。

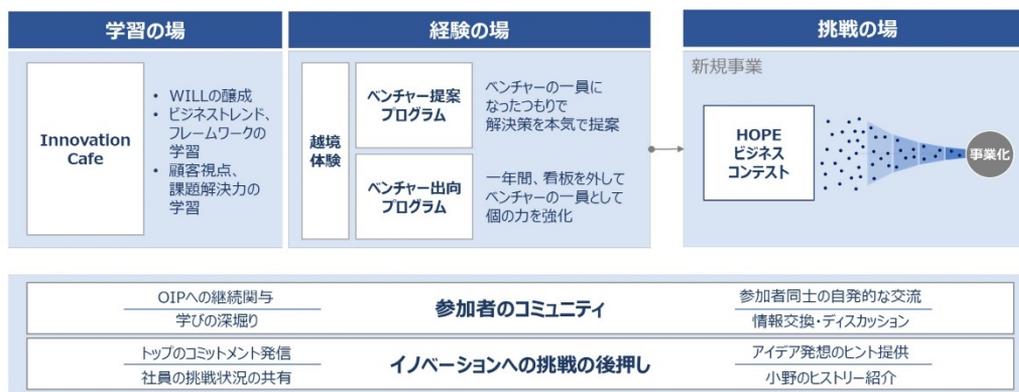
1) 経営基盤を支える横断人財の育成③

～イノベーション人財育成 (Ono Innovation Platform)～

マテリアリティ 8



- ▶ 社員一人ひとりの挑戦を加速させることを目的とした人財育成プログラム
- ▶ 社員が自らの成し遂げたいことを発見し、自発的に挑戦できるよう支援している



2021年6月スタート これまでに1,300名をこえる社員が参加 (約37%)

24/45

そして、一風変わったプログラムとして、イノベーション人財の育成プログラム、Ono Innovation Platform といったプログラムを提供いたしております。当社は製薬会社ですので、研究開発、営業、生産、非常におのおののファンクションが専門性の高い機能で構成されております。ともすれば、一つのところに深く知識を持った、経験を持った人財は育つんですけども、ビジネス全体を俯瞰して見るなど、新たな発想に秀でた人間、そんな人間を育てる意味で、こうしたプログラムを発想いたしました。

これは新規事業をモデルにしまして、ライフサイエンスの領域で薬以外のサービス等々を考え、患者さんに世の中に提供していくまでの観点から、社員には新規事業の観点からいろいろな勉強をしてもらい、既存の事業では経験できないような経験をしてもらって、イノベーションを起こしていきたい。そんなことを狙って実行しているプログラムです。

学習のための Innovation Cafe、またベンチャー企業のオーナーと交わるなど、ベンチャーに実際出向して、自分磨きのために出ていくような経験の場のようなプログラム、さらには実際に新規事業の立案をして、そしてその新規事業を立案した人に対してちゃんとメンターとなる人を付けて一緒に走っていく、そんなプログラムを通じてイノベーションに資する人財を育成したいと考え運営しております。

1) 全ての成長戦略に共通する人財プール -横断人財の育成状況-

マテリアリティ 8 

- ▶ 横断人財については、各種研修等を通じて確実に育成を進めている
- ▶ 今後は新人財管理システムのWorkdayを最大活用し、効率的な管理を進めていく

次世代経営人財 (2022年度)	実績	目標値 (2026年)
選抜研修 (ILT、LIP、MMD、ETP)	148名	250名以上
グローバル人財 (2022年度)	実績	目標値 (2026年)
グローバル人財育成研修	171名	300名
デジタル人財育成 (2022年度)	実績	目標値 (2026年)
DX参加	268名 (54%)	500名
DX牽引	40名 (40%)	100名
イノベーション人財 (~2023年度)	実績	目標値 (2026年)
V2V (ベンチャー出向)	14名	180名
HOPE (事業創出) <small>※ビジネスコンテスト一次選考通過者</small>	19名	
outsight (ベンチャー提案)	24名	
業務変革プログラム	0名 (設計中)	

25/45

これらの現在地ですが、おのこの目標に対して、記載の人数がそうしたプログラムを履修して、人財プールとなってきております。引き続きしっかりと育成を進めてまいりたいと考えております。

1) 全ての成長戦略に共通する人財プール -専門人財の採用・育成目標：今後5年間で約700名-

マテリアリティ 8 

- ▶ 専門人財については、2022年度に人財ニーズの整理を完了 (約700名)
- ▶ 今年度より人財ニーズに沿って、経験者採用と各部門内での育成をスタート

成長戦略	定義	人数
①製品価値最大化	患者本位の視点でニーズを顕在化し、解決策を提案、実行できる人財	約700名
②パイプライン強化とグローバル開発の加速	グローバルでオープンイノベーション、ライセンス導入、臨床開発を推進しマネージメントできる人財	
③欧米自販の実現	グローバルで活躍できる多様な人財を束ねて事業を推進できる人財	
④事業ドメインの拡大	ニーズを捉え、経済合理性のある解決策を社会実装できる人財	
全成長戦略共通	各成長戦略推進をサポート	



- ▶ 必要数に対し、4割強充足 (2024年2月末時点)
- ▶ 事業の進捗に応じて毎年ローリングを実施

26/45

加えて、冒頭申し上げました4つの成長戦略を牽引できる、実行するために必要な人財を可視化して運営しています。おおむねこの5年間で700名程度必要だと思っていて、中の人財から500名

程度、そして外から採用していくというものが200名程度、合わせて700人程度の成長戦略に資する人財を育て、採用していきたいと思っております。現在、2年間たって4割強が充足しております。引き続き、この取り組みにつきましても加速させていただきます。

2) 人財の能力底上げ

－充実した研修ラインナップの構築－

マテリアリティ 8



- ▶ 階層別研修、自己啓発補助などとあわせ、全ての従業員を対象にミッションステートメントの浸透を目的としたワークショップを展開
- ▶ 下記以外にも評価者研修など人事施策の効果的な運用を実現するための研修を開催

職位	一般社員			管理職		
	新入社員	中堅社員	プレマネージャー	マネージャー相当職	マネージャー	上級マネージャー
次世代経営人財育成		ILT	LIP	MMD		ETP
グローバル人財育成	グローバル人財の育成研修					
デジタル人財育成	デジタル人財の育成研修					
イノベーション人財育成	イノベーション人財の育成研修					
階層別研修	年次研修		G2・G1・P2昇格者研修		マネージャー昇格者研修 フォローアップ研修	
自己啓発補助	自主参加研修・セミナー参加・通信教育・オンライン外国語会話・資格試験補助					
ミッションステートメント理解・共感活動	ミッションステートメント理解・共感ワークショップ					
	患者目線向上の取組み（患者講演会、ベシエント・エクスペリエンス理解への取組み）					
その他	ダイバーシティ研修	キャリアプランニング研修			ダイバーシティマネジメント研修	

28/45

また、冒頭申し上げましたように、こうした選抜人財以外にもいろいろなプログラムを提供しております。全社員を対象に、赤囲いしているこのようなプログラムを提供しております。階層別研修、自己啓発研修、またミッションステートメント、会社のミッションに共感してほしい、会社はこういうところを目指しているんだ、そんな研修プログラムを走らせております。

ちなみに、当社のエンゲージメント調査において最も高いエンゲージメントのドライバーになっているのは、このミッションへの共感度です。引き続き、しっかりと取り組んでいきたいと思っております。

2) 人財の能力底上げ

－ 研修成果等 (2022年度速報値) －

マテリアリティ 8



- ▶ 研修受講後の行動変容率および一人当たり研修時間は目標をクリアもしくは昨年を上回る水準
- ▶ 自己啓発補助および自主的参加型研修については、更なる改善余地 (利用者増) あり

① 研修受講後の行動変容率 (上司による評価) **85.9%**・・・**85%以上維持が目標**

② 一人当たり研修時間

組織単位	一人当たり研修時間 (参考2021年度)	一人当たり研修費用
グループ全体	54.8時間 (50.8時間)	12.2万円
単体	55.9時間 (53.8時間)	12.6万円

< 自己啓発・自己参加型研修については、より適切な周知や働きかけが必要 >

施策項目	利用者数 (延べ人数)	利用者数 (実人数)	上限7万円/人/年	
			利用者一人当たり	全社員一人当たり
自己啓発補助制度	1093名 (32%)	692名 (20%)	5.5万円	1.1万円

施策項目	参加者数 (延べ人数)	参加者数 (実人数)	参加回数	
			利用者一人当たり	全社員一人当たり
自主的参加型研修	1263名 (37%)	774名 (23%)	1.6回	0.4回

29/45

当社グループ全体では、1人当たり平均55時間の研修機会を与えております。そして、コストとして12万円強をかけております。また、この研修を履修した方の上司のその社員への評価は、85%以上の社員が何らかの行動変容を受けたといった評価も取っております。引き続き、こちらについても進めてまいりたいと思っております。

3) 高い従業員エンゲージメントを実現する 組織風土・カルチャーの醸成

マテリアリティ 8



- ▶ 「高い従業員エンゲージメントを実現する組織風土・カルチャーの醸成」では、採用・育成した人財に永く安心して活躍いただくための仕組みづくりの進捗をフォロー
- ▶ それぞれの取り組みと進捗については後述

カテゴリ	KPI項目	KPI数値
全ての成長戦略に共通する人財プール	横断人財採用・育成目標	次世代経営人財 ≧250人 グローバル人財 ≧300人 デジタル人財 ≧500人 イノベーション人財 ≧180人
	専門人財採用・育成目標	2026年度までに700名規模を採用・育成
人財の能力底上げ	正社員一人当たり研修時間	連結：54.8時間/年(2022年度) ※実績 単体：55.9時間/年(同上) ※実績
	研修後行動変容率	階層別必須研修の平均値：85%以上を維持
高い従業員エンゲージメントを実現する組織風土・カルチャーの醸成	エンゲージメント指数	グローバルライフサイエンスBM以上
	女性管理職比率 (DE&I)	4.1%(2022年度) → 10%(2026年度) → 20%(2031年度)
	男性育児休業取得率 男性育休+時短勤務 (女活法)	65.2% (2022年度) 68.8%(2022年度) → 80%(2026年度)
	健康年齢 (実年齢との差)	▲1.8歳(2022年度) → ▲3.0歳(2026年)

30/45

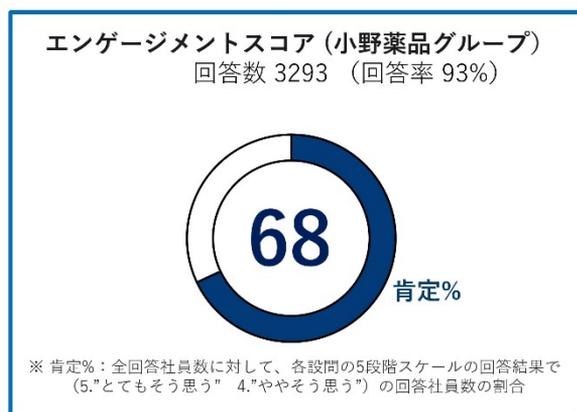
続いて、これらの社員の皆さんが意欲的に働ける環境を整えていきたい、組織風土・カルチャーを醸成していきたいということで、ご覧のような KPI を設定して進めております。

従業員エンゲージメントの状況（2022年度）

マテリアリティ 8



- ▶ 小野薬品グループ全体の従業員エンゲージメント（68）は、
国内ベンチマーク（58）に比して高水準（グローバルベンチマーク（全産業）（76）はやや下回る）
- ▶ グローバルベンチマーク（ライフサイエンス）（79）を上回るエンゲージメントスコアを目指す



31/45

2022年度より、Mercer社のエンゲージメント調査を通じまして、グローバルにおのこの現在地や、国内の全産業、グローバルの企業に比べたらどうだといったようなところを見ております。

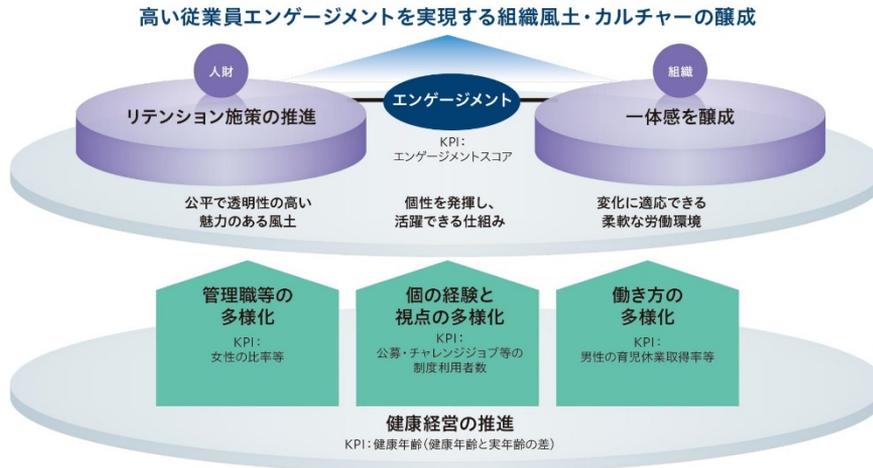
現在の小野薬品の2022年度末時点の現在値は68ポイント、国内全産業の平均よりも10ポイント高いですけれども、グローバルライフサイエンス企業には11ポイント足りていない。まずはこのグローバルライフサイエンス企業をベンチマークに、よりエンゲージメントの高い会社を目指して取り組んでいるところです。

3) 高い従業員エンゲージメントを実現する 組織風土・カルチャーの醸成

マテリアリティ 8



- ▶ 人財を引き付ける制度・施策の提供とグループの一体感を高めることでエンゲージメントの向上を目指す（キャリア自律と組織コミットメントのバランスも重視）
- ▶ 継続した事業の成長を生み出す人財と組織を支える土台整備（DE&Iと健康経営推進）



32/45

多様な人財が集まってきて、長くとどまって働いていただける、そして多様性とトレードオフの関係のある一体感の醸成を同時に実現していく、そんな会社になればエンゲージメントの高い企業になれるのではないかというように置いてみました。

そして、そのためには、公平で透明性の高い魅力ある企業風土が必要だということ、個性を發揮して活躍できる仕組みがあるということ、変化に適応できる柔軟な労働環境が提供できているということが必要なのではないかと置きまして、おのものの KPI を設定して進めているところです。

➤ 管理職の多様化においては、女性管理職比率の改善を中心に取り組みを進めている

管理職等（属性）

■ 性別（生物学的） 2024.01			■ 雇用形態 2024.01		
	社員	管理職比率		社員	管理職比率
男性	80%	94.4%	プロパー	81%	83%
女性	20%	5.6%	キャリア	19%	17%
		▼			
	目標 2026年	10%	嘱託再雇用	4.6%	(約160名)
	2031年	20%			

33/45

まず、管理職の多様性です。

2014年、オプジーボの上市を契機といたしまして、積極的にキャリア採用に踏み切ったわけです。現在、全社員に占めるキャリアの方の構成比は約20%弱、管理職に占める比率も年々高まってきました。この比率につきましては高まっていて、管理職のキャリアとプロパーの構成比は、もう少しキャリアの方の構成比が高まってくると思っております。

一方で課題は、女性社員の管理職の比率です。2024年1月現在で女性管理職の比率は5.6%です。かつては2%に満たない時期もありました。このような状況を改善すべく、2011年頃から女性社員の採用割合を増やしてまいりました。そして、2019年、管理職一步手前、国内の会社でいうところの係長クラスですね、そんな社員をまず増やしていこうということで、2019年から2022年までにかけて、係長クラスの中で女性社員の割合を15%以上にするという目標を掲げ、達成してまいりました。

そして、昨年からコーポレートレポート等でもお示ししていますが、5年で10%、10年で20%に拡充するという目標を掲げて取り組んでおります。昨年時点で4.1%、1年たって5.6%、1.5%増えました。まだまだ取り組みが不十分ですが、しっかりと取り組んでこの構成比も高めていき、多様性の高い組織を目指していきたいと思っております。



⇒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

2022年度 拡大	応募条件	①入社歴3年以上 ※現組織での所属年数は問わない
	求人枠	撤廃（求人枠なし）

	2019	2020	2021	2022	2023
求人部署数	12部署	13部署	14部署	34部署	49部署
応募者数	114名	100名	79名	134名	191名
合格者数（異動者）	6名	8名	6名	25名	52名

- ・ 応募条件の緩和、求人枠の撤廃
⇒キャリア実現のチャンスが拡大
- ・ 求人部署紹介スライドの提示
⇒業務内容の理解による挑戦の後押し
⇒異動後のミスマッチ軽減効果

社員のキャリア形成・自律的なチャレンジを促進する制度へ進化

34/45

加えて、この経験と視点の多様化の開発プログラムと称しまして、社内公募制度を拡充しております。入社歴3年以上の社員には、例えば営業や開発や研究、元いた部署ではなく、新たなところに出て行って、個の多様性を広げるようなことにチャレンジしてもらっています。

2017～2018年から思考しまして、2019年から始めましたが、初めの3年間は機能しませんでした。ようやく2022年頃から、機能し始めて、昨年度は25名の方がこのプログラムを使って異動しました。今年度は52名が新たな仕事にチャレンジしています。さらに、今年も恐らく60名ぐらいが異動することになると思います。

こうしたプログラムを利用して、個の多様性の開花にも取り組んでいきたいと考えております。

⇒ 社内チャレンジジョブ制度の導入

- 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！

⇒ **80%は現在の部署の業務、残りの20%で別の部署を兼務**



35/45

さらに、いきなり他の職種にチャレンジするということに対して躊躇する社員もいます。そのために、1週間、5日間のうち20%、1日だけリモートでいろいろな部署にチャレンジする、チャレンジジョブ制度を導入しております。

2022年度はパイロット的に導入して、20名がチャレンジしました。このうち半分が、先ほどの公募制で異動しております。本年度も現在46名が新たな職種に、週に1日チャレンジしています。

このようなプログラムを通じまして、さらに社内の個の多様性の向上を図っていきたいと思っております。

働き方の多様化の実現に向けて

①在宅勤務の運用変更 & スーパーフレックス制度導入（2023年5月）

“一体感の醸成と多様な働き方”を同時に実現するため、

原則：「部門別設定」

定期的に振り返り・見直しを実施し、最適な働き方を目指す

原則、2回/月以上、チーム（室や課）のメンバー全員が出社して
会議等を行うことによる対面のコミュニケーション機会を設定すること

※同時に、コアタイムを撤廃したスーパーフレックス制度を導入

② 副業・兼業の導入（2023年6月）

【対象者】 全社員

【目的】 社員のキャリアアップ・成長、組織の活性化、イノベーションの創出

⇒さまざまな分野における外部知見を得ることで社員の成長につなげ、
それを本業に還元してもらうことで、これまでにない新しい提案や
新規事業の創設が期待できる

2023年度は40名をこえる社員が申請



36/45

加えて、働き方の多様化にも取り組んでおります。ポストコロナの働き方とよく言われます。コロナ中はどこの会社もリモートワークがかなり進んだものと推察しております。

ポストコロナはどうするかということで、2023年5月から、小野薬品では部門別に働き方を定めましょうと。研究、開発、営業と、いろいろとアウトカムの違う仕事です。それを画一的に全社統一にするのではなくて、その部門別に設定して取り組んでいきましょう。会社が求めるところは月2回以上、チームビルディングに資する取り組みをきっちりやること。それ以外はおのこの部門でしっかり決める。face-to-faceの働き方もあれば、リモートワークを組み入れるハイブリッドな働き方でも構いません。スーパーフレックス制度も導入しました。多様な働き方を共有しながら、より効率性な働き方を模索していきたいと思っております。

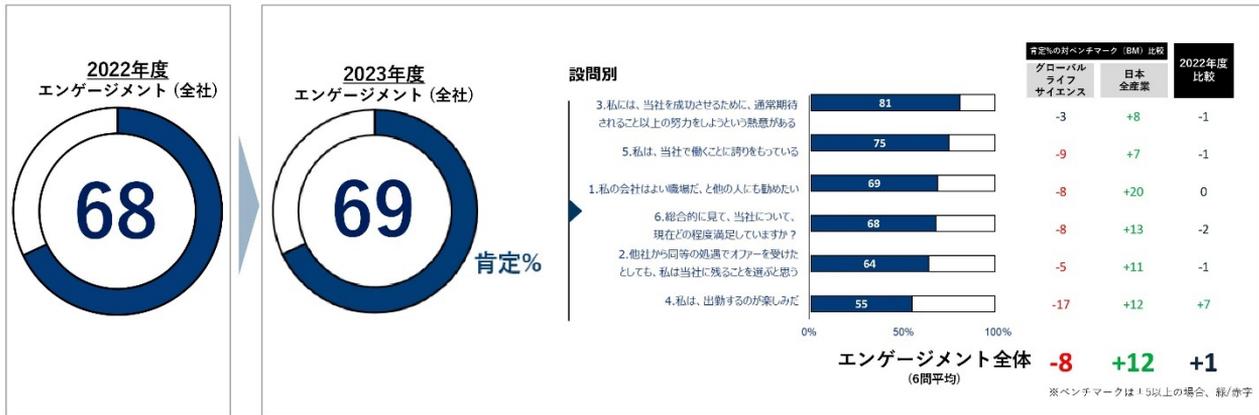
併せて、副業・兼業制度を昨年6月から開始しております。これによりまして、これまで40名を超える社員の方が新たなところに踏み出しております。これによって社内では経験できないような経験を積んで、それを会社に持ち寄っていただいて、社内の多様化に役立てていただきたいと思っております。

従業員エンゲージメントの状況（2023年度）

マテリアリティ 8



- ▶ グループ全体の従業員エンゲージメントは、国内全産業のベンチマークに比べ、高水準（グローバルBMはやや下回る）
- ▶ 前回調査と比較し、肯定的回答率は微増傾向（+1）うち、「出勤するのが楽しみ」が特に向上した（+7）



37/45

このような取り組みを通じまして、1年間で1ポイントですが、エンゲージメントのポイント数が上がりました。そして、グローバルライフサイエンス企業とは、昨年の11ポイントの差から3ポイント縮めることができました。

まだまだ取り組み途上ですが、引き続きしっかりと取り組んでいきたいと思っております。

健康経営の推進

マテリアリティ 8



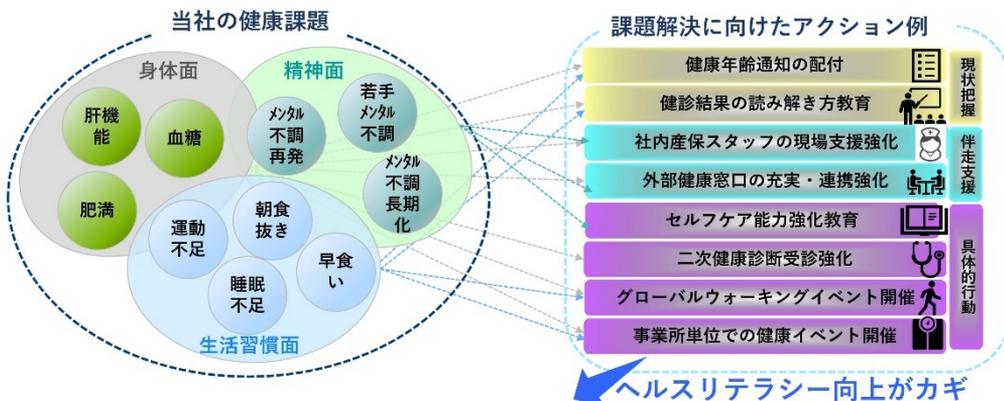
当社のKPI

年度	2018	2019	2020	2021	2022
実年齢と健康年齢の差	▲1.4	▲1.5	▲1.4	▲1.8	▲1.8



UP

2026
▲3.0



「健康経営優良法人～ホワイト500～」の継続認定 目指し、健康経営を推進する
「健康経営銘柄」への再選定

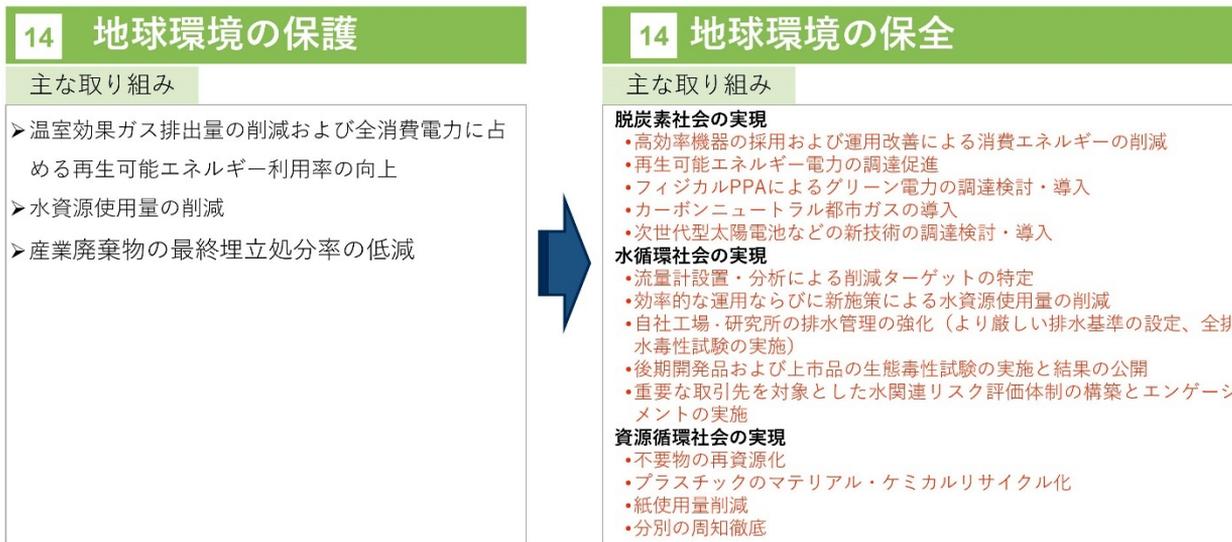
38/45

当社では、健康経営を積極的に推進しています。社員とそのご家族の健康、それがあってこそその労働だと思っております。身体面、精神面、生活習慣面、あらゆる観点からさまざまなプログラムを提供しております、会社といたしましては、実年齢と健康年齢の差マイナス3歳、ここを目標に現在取り組んでいるところです。

このような取り組みもご評価いただきまして、「健康経営優良法人～ホワイト500～」には6年連続で選定いただいております。また、「健康経営銘柄」には今年再選定いただいております。

引き続き、このような取り組みを通じまして、人的資本の拡充に取り組んでいきたいと思っております。

マテリアリティ「地球環境の保全」の一部見直し



※中長期 環境目標の更新を受けて取り組み内容を見直した

40/45

続いて、地球環境の保全につきまして簡単にご紹介申し上げます。

これにつきましても、マテリアリティを見直しております。地球環境の保護から保全と改めまして、多様な KPI を設定して進めているところです。



事業活動が環境から恩恵を受けて成り立っていることを認識し、持続可能で豊かな社会を実現するため、当社は環境ビジョン「ECO VISION 2050」を掲げ、2050年の未来を見据えて環境課題の解決に挑戦しています



- 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**

「ECO VISION 2050」の実現に向けて、3つの重点項目を定め、中長期目標を設定するとともに、年度目標を毎年設定し、取り組みを進めています。

当社では、Environment Challenging Ono Vision、「ECO VISION 2050」と称しまして、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目指して取り組んでいるところです。



中長期 環境目標

	スコープ 1+2		スコープ 3	
脱炭素社会の実現	2025年 カーボンニュートラル達成 (ボランタリークレジットを活用した実質ゼロ) 再生可能エネルギー由来電力比率100% <small>【対象拠点】自社事業所</small>	2035年 温室効果ガス排出量 ゼロ	2030年 温室効果ガス排出量 30%削減	2050年 温室効果ガス排出量 60%削減 <small>【基準年】2017年</small>
	水不足リスク 2030年 売上成長率≧水使用量増加率 <small>【対象拠点】自社事業所 【基準年】2017年</small>	水質汚染リスク 2025年 排水の水生生物影響評価100%実施 <small>【対象拠点】自社工場・研究所</small> 2030年 開発化合物の水生生物影響評価公開 <small>【対象】自社開発品</small> 法規制より厳しい管理値での排水管理 100%実施 (現運用を維持・改善) <small>【対象拠点】自社工場・研究所</small>	サプライチェーンリスク 2026年 重要な取引先に対し 水関連リスク評価を実施し、 包括的なリスク管理を行う	
資源循環社会の実現	産業廃棄物の最終埋立処分率 1%以下 <small>【対象拠点】自社工場・研究所、物流センター</small>	再資源化率 2025年 60%以上 2030年 80%以上 <small>【算定方法】日本製薬団体連合会の算定ルールに準拠 【対象】自社工場・研究所、物流センターから発生する 不燃物(廃棄物、有価物、無価物)</small>		製品包装の環境負荷低減 2030年 100%対応 <small>FSC®認証紙を優先し、FSC®認証紙で対応 できない素材の場合は、その他の再生紙を採用 【対象】当社製造販売品目の個装箱</small>

今年度におきましては、中長期の環境目標も再設定いたしました。

一番大きいところは、2050年にスコープ1+2の温室効果ガス排出ネットゼロを目標にしております。またものを15年前倒し、2035年に温室効果ガス排出ネットゼロを掲げて取り組んでいるところです。

価値の保護

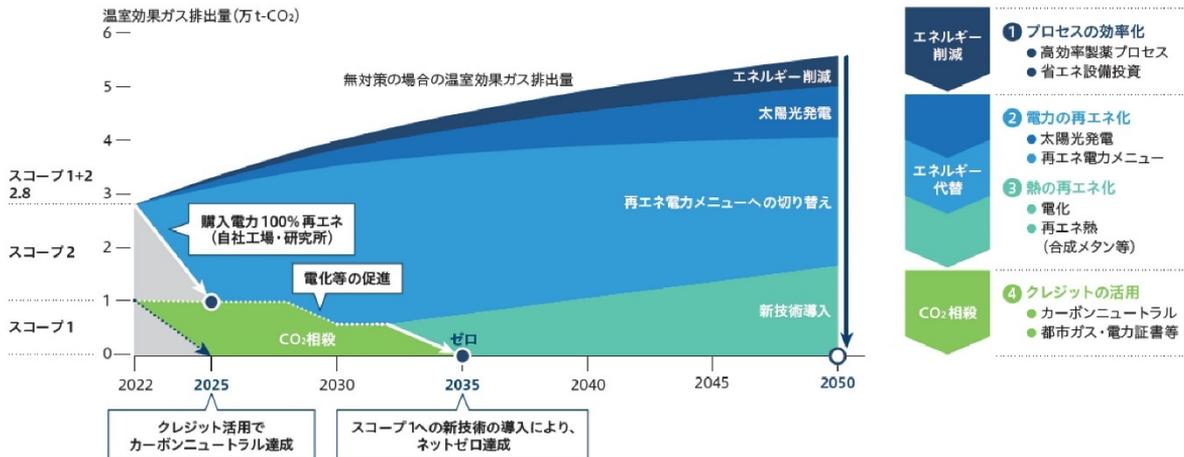
地球環境の保全

マテリアリティ14



脱炭素社会の実現のためのロードマップ

■ 全社ロードマップ



43/45

おのおのの目標につきましてもチャレンジングな目標を設定して、言葉で掲げるだけではなくて、きちんとしたロードマップを築きながら進めているところです。

価値の保護

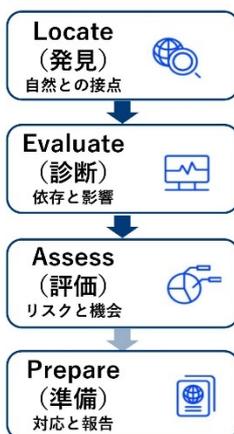
地球環境の保全

マテリアリティ14



生物多様性保全への取り組み

LEAPアプローチに沿って、生物多様性に係る当社の経営上のリスクと機会を把握するとともに、小野薬品らしい生物多様性保全活動を実施することで、ビジネスの一部として生物多様性保全に取り組み、自然再興を目指すべく、準備を進めています



ONOの事業が生物多様性に与える**マイナス**リスクを最小限に
 ONOだからできる生物多様性への**プラス**の活動

- 生物多様性のための目標策定
- 従業員参加型の自然保全活動
- TNFDに沿った情報開示 (2024年度より)



44/45

また、併せまして、地球環境の生物多様性保全にも取り組んでおります。

Locate、Evaluate、Assess、Prepare といったディープアプローチに沿って、ONO の事業を通じて生物多様性に与える、ONO のマイナスのリスクを最小限にとどめ、ONO だからできるネイチャーポジティブに資する取り組みを現在立案中です。これにつきましても、来年度より TNFD に沿った情報開示を行うことで、さらにしっかりと環境面での取り組みを強化してまいりたいと考えております。

ESG外部評価



	評価機関	2021年度	2022年度	2023年度
ESG 全般	DJSI	79/100点 World Index	79/100点 World Index	77/100点 World Index
	FTSE	採用 4.2点/5点	採用 4.3点/5点	採用 4.5点/5点
	MSCI	スコア:A	スコア:AA	採用 スコア:AA
	Sustainalytics	27.7 21位/403社	25.9 25位/458社	—
	東洋経済CSR ランキング	107位 /1631社	102位 /1353社	78位 /1714社
	日経 SDGs経営	星4.0 ★★★★☆	星4.0 ★★★★☆	星4.0 ★★★★☆
環境	CDP	気候変動:A 水:A	気候変動:A 水:A	気候変動:A 水:A
	S&P carbon efficient 指数	採用 十分位数「1」	採用 十分位数「1」	採用 十分位数「1」
社会	日経 スマートワーク経営	星4.0 ★★★★☆	星4.0 ★★★★☆	星4.0 ★★★★☆
	MSCI-WIN	不採用	採用	採用

/45

最後に、ESG の外部評価の状況につきましてご紹介します。

ご覧のような評価をいただいております。DJSI の World Index には3年連続選出いただいておりますし、CDP におきましても、気候変動、水においてダブル A を3年連続して取得しております。

引き続き、こうした環境面の取り組みにおきましても、世の中から認めていただける会社として取り組んでいけるよう努力してまいりたいと思っております。以上、私からご紹介申し上げました。

質疑応答

井村：それでは、ご質問のある方は挙手をお願いいたします。

村岡：モルガン・スタンレー証券の村岡です。野村さんへの質問をさせていただきます。

サクセッションプランの話ですけれども、もう少し踏み込んで、可能な範囲で結構ですので、どのような議論があったのか。反対意見もあれば、社外、外からというのはあまりなかったかもしれないのですが、どのような幅で議論があったのか。情報を共有可能な範囲で教えていただけると大変助かります。

野村：ご質問ありがとうございます。

先ほど説明させていただきましたけれども、われわれ社外取締役がしっかり関与して、今振り返ってみますと、独立性を高めた協議・運営ができたのではないかと考えています。議論の内容につきましては、私ともう1人、パナソニックホールディングス特別顧問の長榮さんが社外取締役でおられますので、企業経営の経験者として、自らの経験あるいは他社事例等を参考にしながら、どういった形で選考していくか、スケジュールもどういう形で進めていくか、そういうことにつきまして、まずはそういう議論から始めました。

それと、候補者の育成状況について、経営育成プログラムを研修している執行役員以上の方が多くございましたので、その確認と、その内容と、その中で一応の候補者という形で考えました。

それから、今の小野薬品に必要な社長像、それと一般的にこれからの厳しい時代、あるいは変化のある時代にマッチする新しい経営者、そういう資質についての議論も行いました。かなり深く密度の濃い議論ができたのではないかなという形になっております。

これらの前提を踏まえまして、候補者の方々との面談を、時間をかけて行って、最終的に滝野氏を社長候補に選任いたしました。これについては、今ご質問もありましたが、本件に関与した人がそれぞれお考えもありました。

その中で、ただ1点共通していたのは、これから小野薬品がオプジーボクリフを控えて、グローバル企業へ飛躍していこうというときに、それに挑戦する重要な局面を迎えておりますので、当社の持続的な成長をリードする人財、それとキャリア、能力、そういったものに加えて、社員を引っ張って、今申し上げましたグローバル化を推進、実現できる、そういう人財で滝野氏が最もふさわし

い、その1点では社外取締役も意見が一致いたしました。議論の内容と意見につきましては以上で
ございます。

村岡：ありがとうございます。では、もう一つ、今日のお話とは若干違うのですが、やはり同じく
野村さんに教えていただきたいというか、どのようなことを考えて普段社外取をしていらっしゃる
のかという質問です。

この数日、特にですけど、改めて私が感じているのですが、他社で、製品の副作用問題で、サプラ
イチェーンの方々にいろいろな影響が出ている問題が起こっています。医薬品というのは、健康被
害リスクと表裏一体というところがあるのだらうなと考えています。こういう難しい問題が起きた
ときでも、社外取は多分、善管注意義務ということもあって、ある意味責任を問われかねないお立
場にあるのかもしれないのですが、そういうリスクのマネジメントを含めて、例えば社内ではな
い、薬のプロではないけれども、そういう小さな、例えばリスクの違和感の芽を摘み取るような努
力はどのように普段心掛けていらっしゃるのか、私たちが共有できる何かがあれば勉強になるな
と思って質問させていただきます。

野村：お答えになるかどうか分かりませんが、取締役会の実効性評価を小野薬品もしておりまし
て、その中でわれわれ社外取締役のほうからも、ぜひ現場を回りたいと申し上げ、研究所や工場な
どの視察を実施しています。今のご質問の中で、私も前職がガス業界だったものですから、そうい
う事故のリスクは常に抱えておりましたので、現場にヒヤリハットのような案件がないかどうか。
それは現場を見せてもらう中で安全性の確認ができる、社員の取り組み姿勢がわかる、そういうこ
とだろうということを私自身は思っております。

その辺からいきまして、業界は違うにしても、現場を見せてもらう、現場の社員と意見交換をさせ
てもらう。その中で、隠れている何かそういうリスクはないかどうか、そういったことも見せてい
ただけているのではないかなという形で考えております。

今ご質問のあった件につきましては、これはやはりどの業界にあっても、どの企業によっても他人
ごとと考えるのではなくて、まず気付いたときに、問題点が一番大きくなったときにはどうなる
か、そういうことを認識した上で対応策を考えていく。そうすることが、事故を小さくする、ある
いは未然に防ぐことにつながるのではないかと考えております。お答えになりましたでしょうか。

村岡：ありがとうございます。大変勉強になりました。

井村：続きまして、ニッセイアセットマネジメントの八並様、よろしく願いいたします。

八並：2点ございます。1点目は、今ちょうど役員人選検討会議での詳細な内容をご説明いただいて、もう一つの役員報酬案検討会議での実際のご活動などをお伺いできればと思います。御社の役員報酬制度を現状、野村様がどう評価されていらっしゃるのかという点で、例えば、もしかしたら理解が間違っていれば恐縮ですが、御社の場合、固定報酬とか勤続継続部分が多くて、株価に対する指標が入っていないとか、業績連動部分はどちらかという定性的な評価が多くなっているんですけども、どういった議論が検討会議でされていらっしゃるのか。あるいは、今後もし何か変えていくとすると、どういうところを今後グローバル化を目指して、小野薬品としては報酬制度でも変えていく必要があるか。その考えを教えてくださいてもよろしいでしょうか。

野村：ご質問ありがとうございます。まず役員報酬につきましては、冒頭申し上げましたように、2022年に今の業績連動型の役員報酬に変更いたしました。変更するまでは固定報酬部分が7割、業績連動部分が賞与と株式を入れて3割という構成になっておりましたが、これをまずは5割5割まで持って行って、現時点では固定部分が50%で、業績連動報酬の賞与が25%、業績連動株式報酬が25%、合わせて50%が業績連動部分という形になっております。まず、業績連動報酬部分の割合を増加させたという形になっております。

株価に対する指標が入っていないというご質問もございました。一部業績連動部分にはROEが入っておりますが、直接的に株価の動向を反映する指標は現在のところ入れておりません。

私自身は、先ほどの方のご質問にも関連すると思いますが、われわれ社外取締役の役割は中長期にわたる企業価値の向上、これがステークホルダーの皆さんに対する最大の責務であるという形で考えております。そこからいきますと、小野薬品は2031年、ご存じだと思いますが、オプジーボクリフを見据えまして、グローバルスペシャリティファーマを目指しています。

その中の4つの成長戦略であるとかESG、先ほど説明がありましたが、マテリアリティ、こういったものが評価項目に入っています。これはなかなか定量化するのが難しい項目と私自身は思っております。進捗状況とか内容、それと内容の充実、そういったものが評価の対象になる。それで、そういった部分が確か70%だったと思いますけれども、業績連動報酬部分で業績評価のところが定性評価になっております。

一連の動きでいきますと、そういう形になっておりますが、今後、現在の役員報酬につきましては、同業他社の制度であるとか水準も参考にしております。これがやはりこれからも大きく変わる可能性もあると思いますし、報酬というのは業績評価の部分が高くなっていくだろうと。動きとしてはそういう大きな動きの中にあると思っておりますので、引き続き、より適正な役員報酬制度、これについては議論もしていきたいと思っております。

八並：二つ目は、今、少しご説明いただいた部分に少し含まれるとは思いますが、御社は定量的な中期計画を対外的に、もう考え方は説明いただいておりますが、何か定量的に発表しているということはされてはいらっしゃるという理解でおるんですけれども、取締役会では中期の戦略進捗ですとか、定量的な評価みたいなものをどのような形で評価されていらっしゃるのか、あとはモニタリングしているのかといったところで、今、この役員報酬の評価の中で少しご説明いただいたんですが、何か追加でご説明いただけることがありましたらお願いできますでしょうか。

野村：これも私から概略を説明いたします。基本的に取締役会では、中期経営計画の進捗状況について、当然ながらモニタリングもしております。進捗状況につきましては、テーマごとに都度、取締役会のほうで発表していただきまして、私ども社外取締役としても、それに対する意見、感想、それと問題点の指摘、そういったことをしております。

基本的に中期経営計画の数値目標ということではなくて、まずはグローバルスペシャリティファーマを目指そうという大きい至上命題がございます。これに向けて18のマテリアリティがあるわけですが、そのマテリアリティのおおのの設定理由であるとか、中長期に目指す姿であるとか、指標、これはCGレポートにも記載されておりますが、それと主な取り組み、これの進捗状況を取締役会の場にて議論をする、確認する、指摘をする、そういう形で、個別にグローバルスペシャリティファーマを目指す中での進捗状況をモニタリングしております。

八並：お考えがよく理解ができました。ありがとうございます。

井村：シティグループ証券の山口様、よろしく願いいたします。

山口：R&Dで非常に特色のあるものを出してきたという歴史があるわけですが、一方で、オプジーボクリフはクリフで結構大きいということになりますが、御社らしいR&Dという価値観と、御社らしくないけど取りあえず売れるからいいか、みたいな製品を取捨選択していくときに、質と売上のバランスという意味でいろいろお悩みになるところがあると思います。現状、質という意味で、オリジナリティという意味で一切妥協しないのではないかなと期待しているんですけれども、それは妥協せずずっと来られておられますか。それとも、状況に応じてそれがぐらつくことはあるでしょうか。相良様にお伺いします。

相良：もうONOの歴史も方向性もよくお分かりの上でご質問をいただいておりますけれども、基本的にはプロスタグランジン、あるいは同じ時期の酵素阻害剤、それからPD-1、この辺りのように新規のイノベーションを常に目指しております。ただし、今回のオプジーボの特許切れのように、これは大きいですね。ですから、一定時期、アンメットニーズを満たすということであれば、その

範囲で、特別すごいイノベーションでなくともパイプラインの強化に組み入れていくということは考えることはあります、あり得ますということでお答えいたします。

井村：UBS 証券の酒井様、よろしくお願いします。

酒井：本質的なことから外れてしまうかもしれないですけど、私、すごく動物実験のことが気になっていまして、今年度も各製薬会社のいろいろ ESG、サステナブルということで会議をやられているんですけども、この点については触れられた会社は 1 社もない。最後に辻中さんが生物的な多様性について今後、検討課題とおっしゃいましたけれども、その中にこの部分が含まれるのかどうか。これはただ単に私の個人的な思い入れからいくと、WWF の会員ですが、やはり動物というのは気になるということが一つ。それから、昨年、これは報道にありましたけれども、いわゆるカニクイザル等のコストの高騰によって、1 頭 1,000 万円という数字も出ていたと思いますが、アメリカでは抗がん剤の治験の進捗が遅れたという報道もあったと思います。そういう意味では、サステナビリティということを考えても、この部分の軽減、負担は重要ではないかなと思うんですけども、これはどうなのでしょう。この部分は、製薬企業にとってはタブーになっているのでしょうか。それとも、何か御社としてはお考えになっている部分があるのかどうか。参考までにお聞きしたいんですけども、よろしくお願いします。

辻中：ご質問ありがとうございます。まず、今回の生物多様性の取り組みに対しまして、研究段階における動物実験の軽減とか、そこにまで踏み込めていますかという酒井様のご質問に対しましては、残念ながらそこまではまだ踏み込めておりません。当社が排出するいろいろな薬液等々が負の状況を与えている可能性がある、そんなものをいろいろとつぶさに調べて、その負の要因を少しでも軽減する、そんなところを定性的、定量的にしっかり出していきたいというのが負の部分の消し去ること。ネイチャーポジティブにつきましては、これも客観的に証明するのは非常に難しいんですけども、小野薬品が研究所を持っているところ、工場があるところ、またいろいろとビジネスをさせていただいている地域の湿地等々で、何とか製薬会社らしい貢献の仕方を考えて、ネイチャーポジティブに資するような取り組みを具体化していきたいというところです。

酒井様からいただいた、動物実験どうなっているんだ、カニクイザルの問題はどうなるんだというところについて議論を深めるところまではまだできておりません。一方で、ご指摘はごもっともだと思っております。これは研究部門とも議論いたしまして、すぐに方向性、目指す姿、数値目標をお出しできることはできないかと思いますが、何らかの考え方をお示しできるよう鋭意努力したいと思っております。十分なお答えになっていないと思いますが、いかがでしょうか。

酒井：分かりました。また次回ということで、ありがとうございます。

井村：それでは、これで本日の 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。