



## 小野薬品工業株式会社

2021年3月 ESG 説明会

2021年3月22日

### [登壇者]

2名

代表取締役社長

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**：それでは、ESG 説明会を開始いたします。

最初に、出席者を紹介させていただきます。代表取締役社長の相良暁、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「企業理念とサステナビリティ」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「環境関連等」についてご説明いたします。なお、本日の資料は当社ホームページに掲載させていただいておりますので、ご参照ください。それでは、相良より「企業理念とサステナビリティ」についてご説明いたします。

## 三重大大学の事案について

---

 小野薬品工業株式会社

**相良：** ESG 説明会に先立ち、三重大大学の事案に関わる現状についてご報告いたします。

2021年1月27日に当社社員2名が贈賄容疑で津地方検察庁に逮捕され、2月27日に起訴されました。このような事態を招いてしまったことを厳粛かつ重大に受け止めております。今後、このような事態を二度と招かないように、皆さま方や業界の方々にご迷惑をお掛けすることがないように、現在社内の見直しに取り掛かっております。全社一丸となってこの問題に取り組み、今後しっかりとコンプライアンスを強化していくとの決意のもと進めております。

## 調査委員会

### ■ 調査委員会メンバー（3名）

- ・ 上原弁護士（元裁判官）
- ・ 小林弁護士（元大阪地検検事正）
- ・ 高坂弁護士（顧問弁護士）

### ■ 調査状況

3月15日までに3回の委員会を開催し、調査の進め方等について検討を進めている。今後、関係資料の分析、関係者のヒアリング等を通じて調査を進め、判決内容も考慮しながら調査結果をまとめる予定。

### ■ 調査の公表について

調査委員会の判断を踏まえつつ、できる限りの情報開示をもって社会的責任を全うする。

---

 小野薬品工業株式会社

本件に関し調査委員会を発足させました。元裁判官の上原弁護士、元大阪地検検事正の小林弁護士、当社顧問弁護士である高坂弁護士の3名からなる調査委員会です。既に3回の委員会を開催しており、調査の進め方等について検討しながら資料の分析、関係者のヒアリング等を通じて調査を進めてまいります。判決内容も考慮しながら最終的に結果をまとめる予定です。この委員会の判断を踏まえ、できる限りの情報開示により責任を果たしていきたいと考えております。

# 奨学寄付

## ■ 目的

研究助成

## ■ 奨学寄付体制

～2013年度：

営業部門で管理

2014年度～：

管理部門を営業本部から総務部に変更（営業本部が審査に関与しない）

2018年度～：

公募制を導入（より透明性を高めるため）

## ■ 今後の奨学寄付について

全面的に見直す

調査委員会で問題点を明らかにし、再開の可否も含めて検討していく。

 小野薬品工業株式会社

奨学寄付という研究目的の助成金について贈賄の疑いで逮捕・起訴されております。奨学寄附金は、2013年度までは営業本部の中で管理・決済を行い運営しておりました。しかし、その体制では透明性が担保できないということで、2014年度からは営業本部の中で起案・推薦は行うものの、審査・決済は総務部へ移し、最終的な審査・決済に営業本部が関与しない体制で運営してまいりました。そして2018年度からは公募制に移行し、営業本部を通さずに直接会社として申請を受け、審査・承認を行うこととし、より透明性を高めております。今回の三重大学の件は2017年度の後半に起こった、公募制に移行する直前の案件でした。早ければ5月の後半に判決がでるとみておりますが、訴訟の進展に伴い調査も進んでまいりますので、それを基に会社の体制を改善してまいりたいと思っております。いずれにせよ、皆様にご心配とご迷惑をお掛けしたことについて、改めてお詫び申し上げます。

## 本日の内容

- 1.企業理念とサステナビリティ
- 2.マテリアリティの特定と進捗

**相良**：それでは ESG 説明会に入りたいと思います。私は「企業理念とサステナビリティ」と「マテリアリティの特定と進捗」の途中まで報告をすることになっておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

## 企業理念

### 病気と苦痛に対する人間の闘いのために

Dedicated to Man's Fight against Disease and Pain

#### めざす姿

#### 熱き挑戦者たちであれ

いままでにない革新的な医薬品を届けるという強い意志を持ち、個々の力を結集して、全力で挑戦することが、私たちに託された使命です。そして私たち小野は、患者さんとご家族、医療担当者と共に、病気や苦痛と闘う、誰よりも熱き挑戦者であり続けます。

#### 行動原則

##### 小野は、世界を変えるチームとなる

私たちが成し遂げようとしているのは、誰もが到達していない挑戦なのだから、最先端の英知と連携して、志をひとつに、心をひとつに、チームの力を結集していく。

##### 小野は、壁にぶつかった時ほど奮い立つ

前例のない挑戦なら、壁に直面するなど、当然のこと。苦しい時ほど、創意工夫とあくなき挑戦を繰り返し、立ちほだかる壁を乗り越える。

##### 小野は、矜持を胸に行動する

忘れてはならないことがある。それは、医薬品に携わるものとしての誇りを持つこと。そして、世界の人々が待つ、希望の担い手となること。

まず、企業理念であります。「病気と苦痛に対する人間の闘いのために」。これは1968年に竣工した水無瀬研究所内に建設された石碑に刻んでございます私どもの理念です。この理念をベースに会社としてずっと運営してきたわけですが、企業理念を具現化するためのミッション的な項目がなかったため、2014年にめざす姿、行動原則を設定いたしました。人々の健康に資する会社であるために、挑戦を続けていきたい、チャレンジを常に心がけていきたいという思いで設定したものです。同時に、オプジーボの上市、それから、韓国、台湾での自販をスタート。次に、アメリカや欧州には、まず開発から打って行って、マーケティング、コマーシャル分野も出て行くというような時期になっておりましたため、何か行き詰まったとき、どうしようかと思ったときに、よりどころとする企業理念の体系が必要であろうということで設定したものでございます。この企業理念に基づいて会社を運営しているということでございます。

## 当社が持続的に成長するために

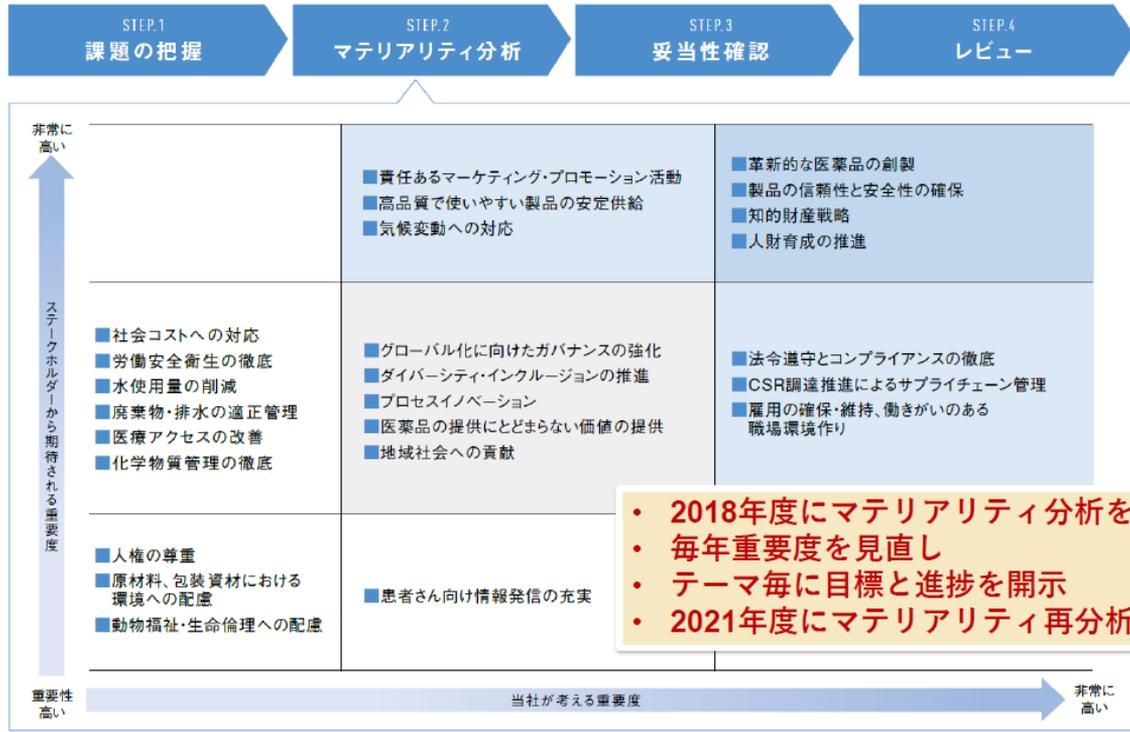


我々が目指しておりますグローバルスペシャリティファーマに到達するために、革新的な医薬品を創製していかなければならない。当然の話ですが、ESG活動が現在は切っても切り離せないという位置づけで並行して進められることが望ましいと考えています。このESGに力を入れ始めたのは、2017年に創業300年を迎えましたが、その少し前の頃から、300年企業として、社会的にしっかりとした仕事の仕方をしていかなければいけないと考えたということ、また、2014年にオプジーボを上市し、世界におけるイノベーションに成功したわけで、それにふさわしい会社に我々自身も成長していかなければいけないということで、ESGの活動に力を入れ始めました。

元来、健康、希望、幸せを患者さんに届けるということが我々の使命ですので、そういう使命を持った我々自身が健全でないといけないと考えております。我々が健全な状態で企業運営を行うということに関して、現在ではそれは地球の健全な環境に支えられたものであるということは当然のことであり、そういう意味からも地球全体の自然の環境のみならず、人権や社会的な環境もしっかりととらまえて仕事をしていこうということでスタートしてきたものでございます。

# マテリアリティの特定

## マテリアリティの特定プロセス



2018年に、マテリアリティ、組織の重要課題を特定しました。横軸は当社が考える重要度、縦軸はステークホルダーから見た重要度と設定し、マテリアリティを特定しました。右側、上側という、水色の枠が重要なマテリアリティになりますが、この項目をベースに2018年度から進めてまいったところがございます。

# マテリアリティの進捗

## マテリアリティの特定プロセス



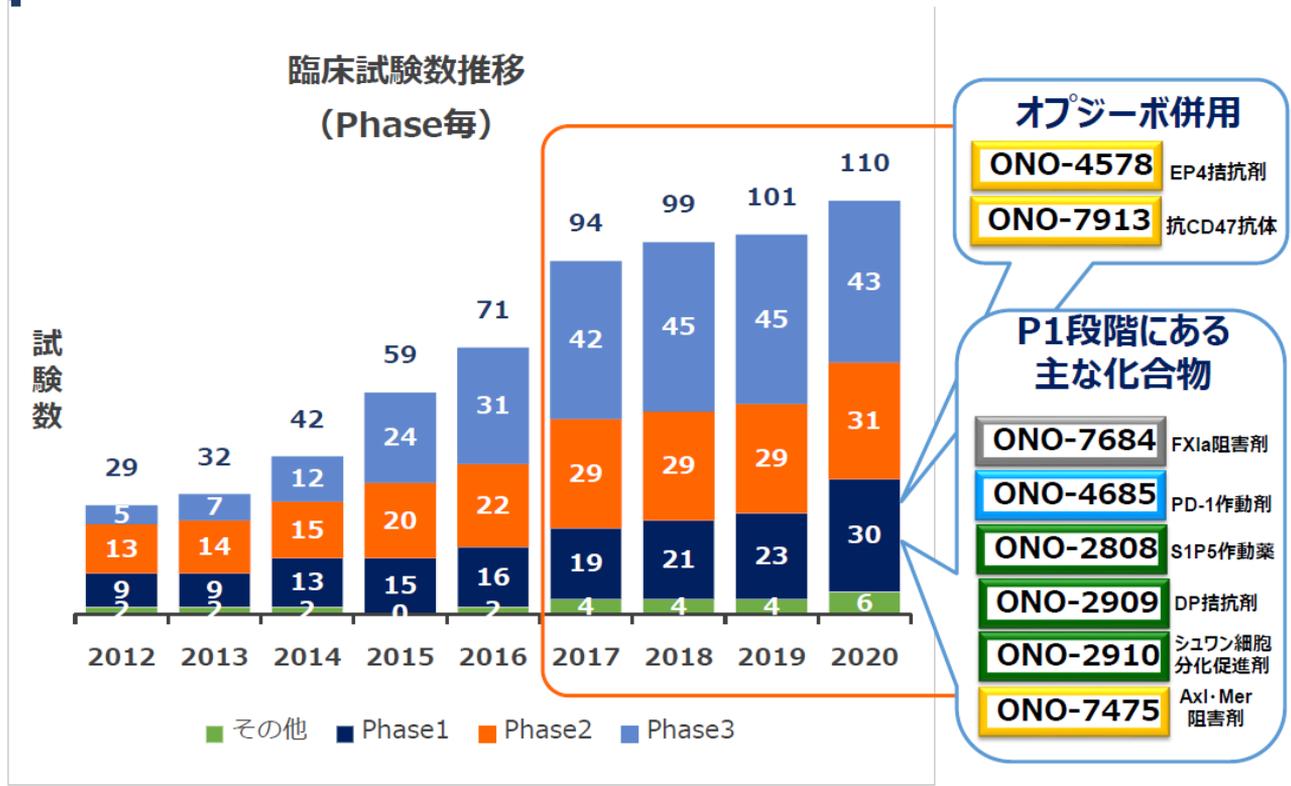
マテリアリティは状況によって、時期によって変わっていきますので、常に見直していくことが大事であります。2018年度に特定したマテリアリティをベースにお示ししておりますが、ブルーの枠で囲んだ6つのマテリアリティが重要度が高いと2021年の今現在で認識をしているところがございます。本日はこの6つのマテリアリティについてお話をさせていただきます。私自身は革新的な医薬品の創製、グローバル化に向けたガバナンスの強化、人財育成の推進の3つについてご報告いたします。あとの3つについては後ほど谷から報告をさせていただくということで進めてまいりたいと思います。

## 革新的な医薬品の創製

まず、革新的な医薬品の創製でございます。当然、製薬メーカーとして継続的に事業を運営して成長していく、社会に貢献していくために、これは第一の重要課題でございます。どのようにこれを実現していくかということについて、これまでもお話してきておりますが、自分たちだけでできることは限定的であり、限界もあるということで、世界中の英知、知見、技術を我々のところに取り込むことによって実現していこうということで、約 50 年前のプロスタグランジン製剤の開発、最近でいえばオプジーボの開発、あるいは抗がん剤の開発等は、これの典型的な成果でございます。

オープンイノベーションというのは昨今言い古されており、どの会社も当たり前のようにやっています。我々独自のオープンイノベーションを進めることによって、より革新的に、より成功に近づくことを考えております。まずは創薬標的分子を見出すための共同研究に大きく力を入れております。もう 1 つは、最先端の技術を取り込むためのオープンイノベーションにも大きく注力しております。この 2 つのポイントを結果、成果に結びつけるために、世界中のアカデミア、ベンチャー、ベンチャーキャピタルとのネットワークをしっかりとつくっていく。アメリカに約 10 人の部隊を常駐させ、ヨーロッパにも 5、6 人の部隊を常駐させ、そのような仕事にいそしんでおりますし、最近ではアメリカ西海岸に OVI という組織も立ち上げたところでございます。

# 開発パイプラインの拡充 - スピードアップ・成功確率向上



結果として、パイプラインを拡充していくことが重要です。お示ししているのは年次ごとのPhase1、Phase2、Phase3のパイプラインの数です。臨床試験の数の推移をお示ししております。順調に増えてきており、2031年に控えるOpzviewのペタクリフに向けてしっかりとそのクリフを埋めてなお成長するという目標に向かって進めているところです。化合物につきましては今回はご説明いたしません。

# 申請・承認数（日本）

日本

ニュース解説

AnswersNews  
AnswersNews - 製薬業界の話題のニュースがよくなる

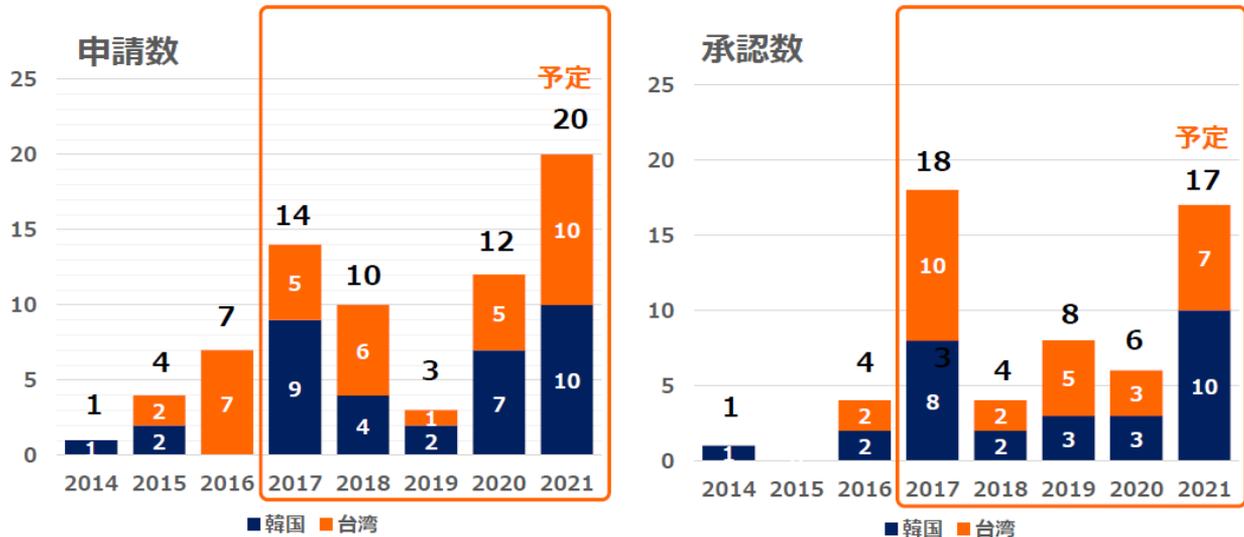
2020年国内承認取得ランキング…トップは11承認の小野薬品



これは申請数と承認数を年度ごとに表しております。承認数も増えてきておりまして、2020年の承認取得は11個、メーカー別のランキングでトップになりました。こういう傾向をより高めていくことにより、画期的な、イノベティブな、革新的な新薬を数多く届けていきたいと思っています。

## 申請・承認数（韓国・台湾）

### 韓国・台湾

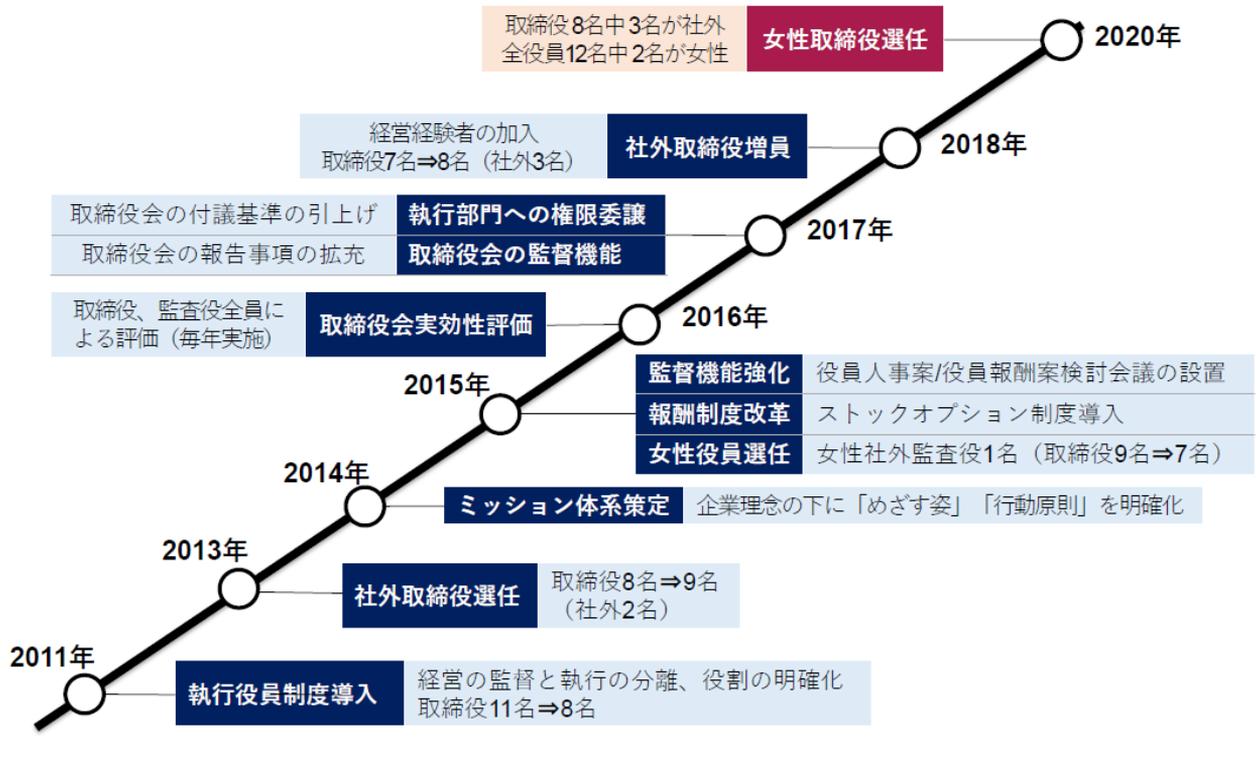


韓国、台湾におきましても、傾向は日本と一緒にございます。課題はアメリカ、そしてヨーロッパであります。いくつかの化合物の治験もアメリカでスタートしておりますので、ここにアメリカのグラフを早く例示できるように進めてまいりたいと思っております。また、これは数だけで論じておりますが、数だけではなく、質がとても重要であり、この申請数、承認数、あるいはパイプラインの数を潜在的な化合物のマーケットや市場、売上見込みなどの観点から出していくことも必要ではないかと思っております。

## ガバナンスの強化

次に、ガバナンスの強化についてご説明いたします。

# ガバナンス強化の取り組み



ここ10年ほどのガバナンス強化への取り組みを年次ごとにまとめたものですが、2011年に執行役員制度を導入しました。取締役会をよりコンパクトに、より機動的に、よりスピーディーにという目的で執行役員制度を導入いたしました。2013年度には社外の取締役を選任いたしました。昨年は女性の取締役が誕生しまして、世の中から言えば当たり前かもしれませんが、私どもにとってはようやくということで、ステップバイステップで進めてまいっております。

## 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。



**栗原 潤**

キャノングローバル戦略研究所  
研究主幹

政治経済、企業戦略等を専門とする研究者として、国内外の幅広い知見に基づき、当社の経営を監督。ガバナンスやリスク管理に関する知見も豊富。



**野村雅男**

岩谷産業株式会社  
相談役

上場企業の社長経験者として、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。

こういう取り組みの成果ですが、取締役会がより活気が出てきています。皆さん忌憚のない意見をどんどん発言されるようになり、なかなか時間内に終わらないということも出てきております。特にここに示しております社外取締役の方々には積極性にご発言、ご意見いただいております、いい流れだと思っております。栗原取締役は、ハーバード大学に10年間研究員としていらっしゃって、今、キャノングローバル戦略研究所に所属されています。野村取締役は、事業会社の社長経験をもとに、経営判断にかかわるアドバイスをいただいております。奥野取締役は、大学の現職の教授であり、女性の活躍あるいは人財の多様性に関することが専門でして、そういう観点からいろいろとご意見をいただいております。

## 役員人事案検討会議・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

	社内取締役		独立社外取締役		
	相良 暁	辻中聡浩	栗原 潤	野村雅男	奥野明子
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"> <li>●取締役、監査役の候補者選考</li> <li>●後継者計画についての議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●固定報酬、業績連動報酬に係る評価および報酬額の審議</li> <li>●健全な成長を促す報酬制度として機能するよう監督</li> </ul>

社外取締役の皆さんには、通常取締役会以外に役員人事案検討会議、あるいは役員報酬案検討会議の主要メンバーとしてご活躍いただいております。お示ししておりますように、人事案の検討会議については私と社内の辻中取締役と3名の社外取締役、報酬案検討会議については私と3名の社外取締役で検討し、取締役会に諮る、そういったところでもご活躍いただいているところでございます。

# 取締役報酬

## 取締役（社外取締役を除く）

**固定報酬**  
（約7割※）

経営者報酬データベースも参考にしながら、会社の事業規模や役職等を勘案して適切な水準に設定

+

**短期インセンティブ**  
（約2割※）  
・取締役賞与

持続的成長を実現するための健全なインセンティブ  
⇒ **成果を総合的に評価**

- ・業績指標（売上、営業利益等）
- ・定性的指標（中期的経営課題との紐づけ）
- ・外部要因等

+

**長期インセンティブ**  
（約1割※）  
・株式報酬型SO

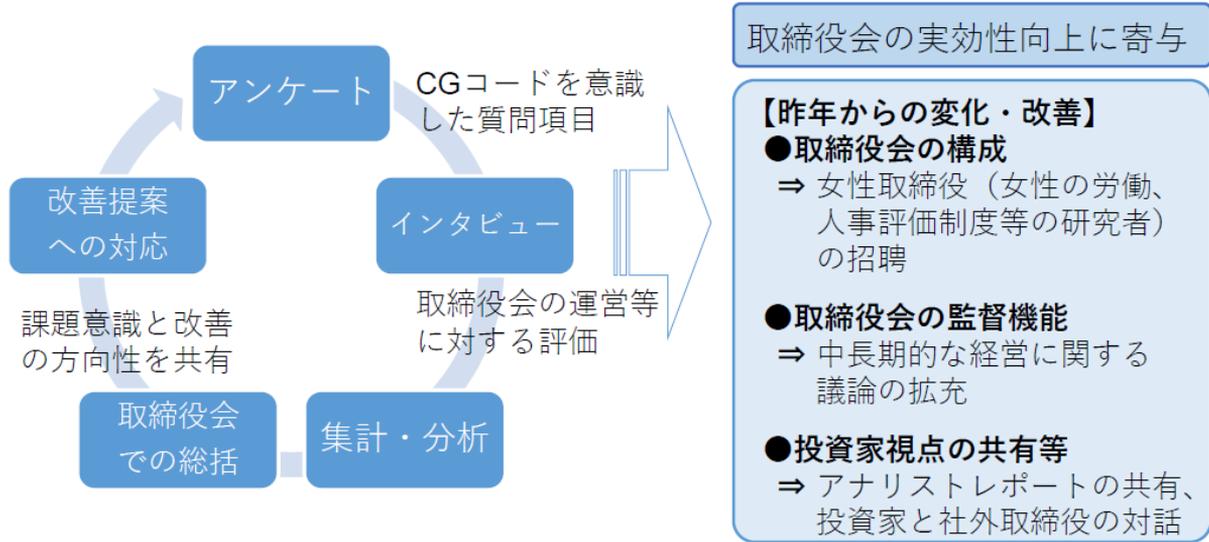
株主の皆様と同じ目線で中長期的な企業価値の向上を図るインセンティブ  
⇒ **将来にわたる持続的成長に向けた意思決定を重視**

※ 比率の妥当性は、その時々々の経営課題、事業環境等を踏まえて判断

取締役の報酬について簡単にご説明いたしますと、おおまかには固定報酬が7割、業績にかかわる変動報酬が3割となっています。変動報酬3割のうち2割が役員賞与、1割が株式報酬でございます。世の中の流れとしては、固定報酬が少なくなり、業績連動型の報酬が多くなってきていると認識していますが、今後、弊社におきましてもその方向に進んでいくことになると思います。

# 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



小野薬品工業株式会社 16/41

実効性の評価ですが、しっかりと行われているのではないかと考えております。社内の担当部署が取締役及び監査役全員に評価いただき、その結果をもって取締役会の改善に活用していくということでございます。日ごろから活発な取締役会でございますので、この実効性の評価についても厳しい、あるいは前向きな指摘がしっかりと出てきており、改善につながっておりますし、今後も機能していくのではないかと考えています。

## 政策保有株式の縮減

資本効率の更なる向上やコーポレート・ガバナンス・コードを巡る環境の変化に鑑み、2018年11月から3年間かけて、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

	2018年3月末	2020年9月末	縮減率
保有銘柄数	111 銘柄	79 銘柄	- 28.8 %
貸借対象表上計上額	1,671 億円	1,425 億円	- 14.7 %
2018年3月末時価ベース	1,671 億円	1,320 億円	- 21.0 %

小野薬品工業株式会社 17/41

政策保有株式の縮減については決算説明会時においてご説明しておりますが、2018年の10月から2021年の9月までの3年間で、銘柄数および2018年3月末の時価ベースに対して30%削減する計画でございます。現在2年たった時点で時価ベースで21%の縮減率ということで、予定どおり進んでいるところでございます。これにつきましては、3年たった後の今年の10月以降、新たな縮減の計画をまたスタートさせます。現在内容について検討している最中です。

## 今後の課題

### 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
- ⇒ 慎重かつ大胆な経営判断

### 社外取締役の役割

- ・ガバナンス上の役割拡大
- ⇒ 役員人事・報酬決定プロセスにおける更なる関与

### 報酬制度

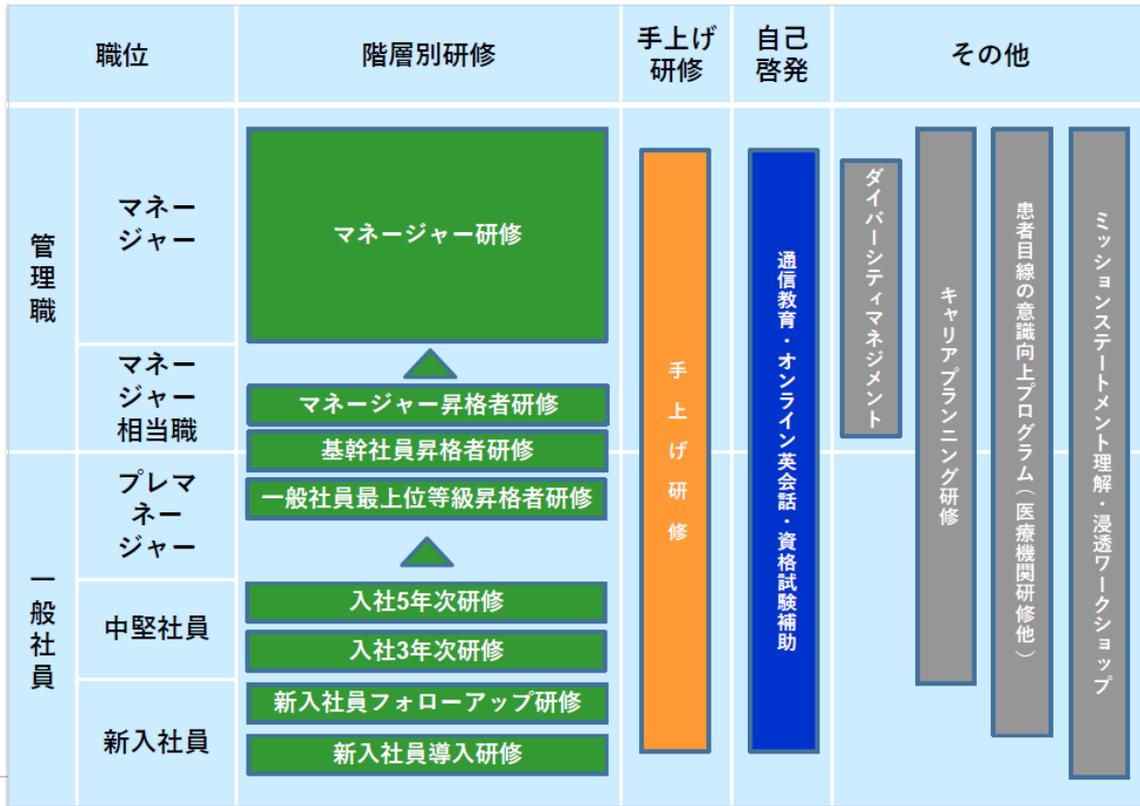
- ・短期/中長期の経営課題に見合ったインセンティブ
- ⇒ 株主・投資家との目線合わせ

一步一步、取締役会につままして、あるいは報酬制度につままして、改善をできてきていると思っておりますが、さらにどんどん進化させていきたいと思っております。グローバル化を見据えた議論をもっともっと活発化させていきたいと思っております。それから、社外取締役の役割ですね。先ほどの役員人事の検討案、それから役員報酬の検討案、これらを立案する会議につまましても、現在は私が議長をしておりますけれども、議長も社外取締役にやっていただくような、そういうことも今後考えていくべきことかなと思っております。報酬制度につまましては、加えて株主の皆さん、投資家の皆さんといろいろとディスカッションをする中で適正なものにしていきたいと思っております。

## 人財の育成

続きまして、人財の育成についてご報告いたします。人財につきましては、基本的には製薬メーカーでは専門的な知識、見識、技術、スキル等が必要でございます。そういう専門性につきましては各本部、あるいは各部門において日常、切磋琢磨している中で、あるいは一定の時間を取ったレクチャーの中で高めていくということが基本です。

## 人財育成（全階層向け研修）



小野薬品工業株式会社 20/41

加えまして、人財の育成、これはビジネスマンとして、あるいはマネージャーとして、さらに言うならば将来のエグゼクティブとして、それにふさわしい見識や視座を身につけていくため、いわばジェネラリストになっていくためのスキルの向上を、年次別の研修等によって培っています。

# 人財育成（次期経営者育成研修）

職位		次期経営者育成研修
管理職	役員	選抜型研修
	マネージャー	
	マネージャー相当職	
一般社員	プレマネージャー	グローバル研修
	中堅社員	
	新入社員	

## 【選抜型研修】

実施目的：経営者層としての自覚、自律を醸成

主要研修カリキュラム：階層を分け設定

- ◆ 役員向け研修は1階層、マネージャー向け研修は2階層に分け研修を実施
- ◆ 役員向け研修は経営議論中心（他社経営者との交流含む）
- ◆ マネージャー向け研修は経営の全体像理解、リーダー論等で構成

人財プール状況（目標プール数・現状）

- ◆ 役員プール（目標20名）
- ◆ マネージャープール
  - ・部長職プール（目標100名）
  - ・室長・課長職プール（目標200名）

今後より若い世代からの有望な人財育成を強化

## 【グローバル研修】

実施目的：グローバルで活躍でき、リーダーシップを発揮できる人財の育成

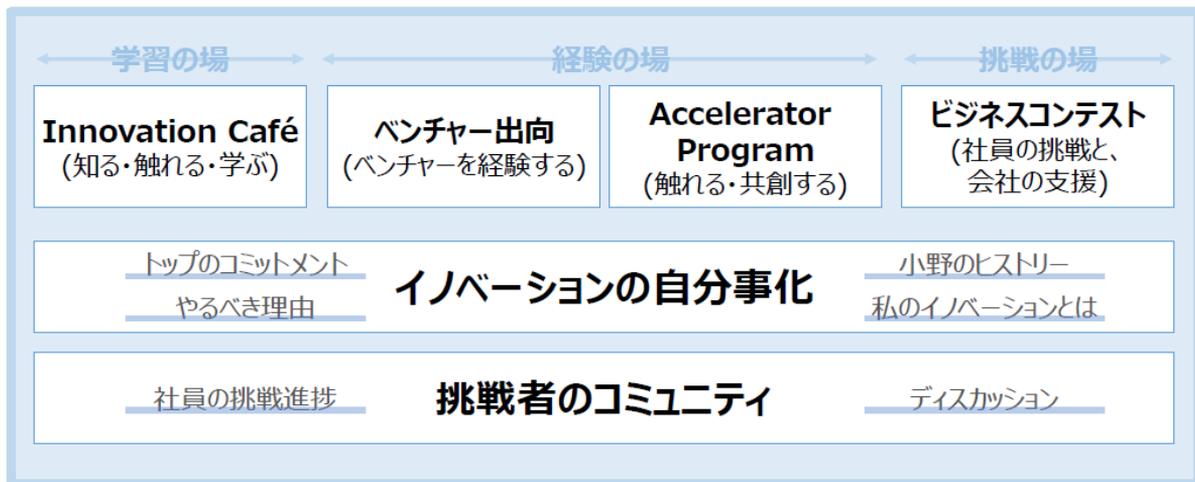
主要研修カリキュラム

- ◆ 環境適応力、リーダーシップ、グローバルビジネススキル等で構成

人財プール（目標200名）

さらに、役員候補者、あるいは次の社長候補者といったグループに分け、年代を問わずグローバルに対応できる人財をつくるための研修を進めているところです。

# 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

加えて、これは最近設置した Ono Innovation Platform です。イノベーションを追及する意志や資質を持った人財をもっと育成していく必要があるということで設置いたしました。上の4つの機会を経験しながら、そのような人財をつかっていきたいと思っています。実際にベンチャーに出向させ、そこで小野にはできないような経験をするとか、ベンチャーといろいろな共同作業あるいは共同研究を行うプログラムや、社内コンテストなど、様々な経験を積みながらイノベーションを実現できる力を高めていきたいと思っています。

# 女性活躍推進

## 計画期間

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（予想）
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

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年（12月末）
定着率の 男女差	96.8%	95.1%	95.6%	98.9%	97.2%

もう1つのポイントは女性の活躍を推進することです。女性だけが活躍したらよいということではなく、小野に欠けていた多様性について、例えば女性、若手、年配者、そして外国籍の社員など、多様性を向上するに当たって女性の活躍はシンボリックなテーマですので、取り上げている次第です。女性活躍推進を5年間やってきました。女性の採用率40%、これはできた年、できなかった年がございます。それから、女性の定着率について、出産とか育児などのイベントをこなしながら働き続けていただくことを目指しました。これについては定着率90%以上という目標をこの5年間は達成できております。要するに、多様性を高めていろいろな人が活躍している会社、言うならばいろいろな人が働きたいと思える会社を目指しています。ただでさえ、製薬メーカーは人気の点では低い中で、小野は決して大手ではなく、中堅の会社です。そういう会社が、皆が働きたいと思ってもらえる会社になるための一步一步ということにとらまえて進めているところです。

## 女性活躍推進（課題と対策）

### 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

5年間、女性の活躍の推進をやってきましたが、今後について新たなテーマを設定しております。弊社は女性の管理職比率が大変低いです。それもそのはず、現在、40歳くらいの女性、或いは40歳以下くらいの女性が入社する所に積極的に女性の採用を始めたのですが、それまでは女性はとて少数派であり、いきなり管理職30%という世の中の水準にはちょっと届かないです。しかし、近づいていかなければならないということで、管理職候補層における女性比率を15%以上にするという目標を掲げました。これは2年間でやりたいと思っております。それから、男性の育児休暇の取得を進める。これは決して小野だけのためになるわけではなく、どちらかと言えば世の中のためになることではと思いますが、こういうことも進めていこうと新たな目標とさせていただきました。

以上、私からの説明とさせていただきます。

**岩井：**引き続きまして、コーポレートコミュニケーション統括部長の谷より、環境関連等についてご説明いたします。よろしく申し上げます。

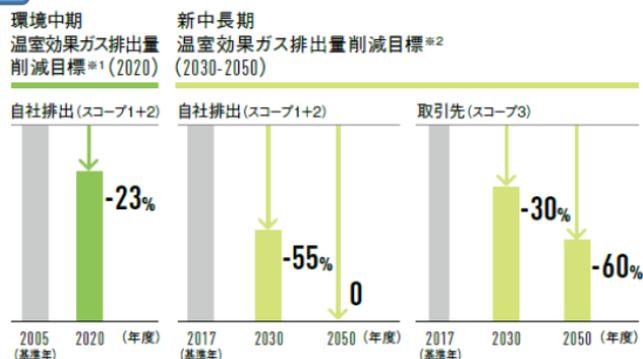
## 気候変動への対応

谷：私からは、気候変動への対応、CSR 調達の推進、医療アクセスの改善の 3 点について、この 1 年間の進捗状況について簡単にご説明をさせていただきます。

# 環境ビジョン（2019年6月策定）



## 1 温室効果ガス



## 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。

私どもは2019年6月に環境ビジョンを策定しております。低炭素社会の実現、水循環社会の実現、資源循環社会の実現ということで取り組んでいます。政府も昨年10月に2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指すことを宣言されておりますが、私どもは2015年、2016年頃からこういった環境への取り組みをスタートしております。先般、環境省のホームページに、既に脱炭素化への取り組みを進めている自治体、企業のトップ20名が脱炭素化への思いを語った動画が公開されておりますが、私どももその一社として取り上げていただいております。

# 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	取得済み
山口工場	21年度に取得予定

環境推進体制を若干見直しております。やはり、一つ一つ取り組んでいくためにはこまめな対応が必要になります。環境委員会のもとに、新たに分科会を設置しております。具体的には気候変動、水資源、資源循環、それぞれに分科会をつくってこまめに対応していける体制を構築しております。

## 環境目標

**RE 100**



SCIENCE  
BASED  
TARGETS

THE CLIMATE GROUP



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

- ・ 自社排出は「1.5°C未満」（SBTi承認）に沿った自社目標に基づき活動。
- ・ 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めざす国際イニシアティブ「RE100」に、2020年6月加盟。

「ECO VISION 2050」達成に向けたロードマップ(温室効果ガス)

	中長期目標		2019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 自社排出(スコープ1+2)	2017年度比 <b>55%</b> 削減	<b>0</b>	2017年度比 <b>8.4%</b> 以上削減
再生可能エネルギー 利用率 再生可能エネルギー利用量/ 全電力消費量	<b>55%</b> 以上	<b>100%</b>	<b>8.4%</b> 以上

※詳細は、「Science Based Targets initiative (SBTi)」（英語）のホームページ  
(<https://sciencebasedtargets.org/>) をご参照ください。

小野薬品工業株式会社 28/41

環境の目標でございますが、私どもは温室効果ガスの自社排出量の削減について、2030年に2017年度比で55%の削減、2050年には0にするという目標を掲げております。30年計画になりますが、一年一年、一歩ずつ進めていきたいと考えています。2019年度の目標としては2017年度比8.4%以上の削減を目標として掲げておりましたが、これを達成しております。また、去年はRE100に加盟しております。RE100では100%再生可能エネルギーを調達することを目指しておりますけれども、このRE100には今年の2月上旬の段階でグローバル企業288社が参加しておりますが、うち製薬企業は8社で、日本の製薬企業としては当社1社のみと伺っております。高い目標にはなるかもしれませんが、しっかりとこの目標を見据えて取り組んでいきたいと考えております。

# 排出量削減活動

## ◆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)



グリーン電力証書



## ◆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

## ◆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

実際の自社排出量の削減活動です。大きくは再生可能エネルギーの導入、電気需要の平準化、省エネルギー設備への更新の3つの取り組みを行っております。再生可能エネルギーの導入では、水無瀬研究所に太陽光発電システムの導入を行っております。また、水力発電由来の電力の購入に加え、グリーン電力証書及びJ-クレジットの購入も実施しております。電気需要の平準化では、山口工場の例ですけれども、大容量の蓄電システムを導入してコージェネレーションシステムを利用しながら平準化に努めているという状況です。そして、省エネルギー設備への更新については、これまでに設備更新時にはトッランナー機器を採用して省エネに努めていくというお話をしておりますが、今回水無瀬研究所の熱源設備更新時には、モジュールタイプヒートポンプチラーを採用して省エネルギーへの取り組みを強化しているという状況です。

## 製品の環境負担低減

項目	目標
廃棄物	・ 事業活動において、環境負荷低減を推進する

### 製品の包装に対する取り組みを強化

- ・ プラスチックを含めた包装材使用量の削減
- ・ 認証取得紙の使用
- ・ 使用インクの変更

#### ◆プラスチック削減に向けた取り組み

注射剤包装箱のトレイ（中仕切り）をプラスチック製から紙製へ変更することに成功しました。これにより、年間4,800kgのプラスチック使用量削減（見込み）および体積減少（1箱あたり48%）につながります。



OND 小野薬品工業株式会社 30/41

また、製品の環境負荷低減の活動も行っております。昨年、計画の段階でご説明させていただきましたが、実際に昨年の4月から5月にかけて、オレンシアの包装箱のトレイ、中仕切りの部分をプラスチック製から紙製に変更し、今年度の見込みとして年間約4,800kgのプラスチック削減につながると思います。また、包装箱の大きさも体積比で48%縮小しており、このことによって輸送時の負荷低減にもつながり、CO<sub>2</sub>の排出量等の軽減につながるものと考えております。

# TCFDに基づく情報開示

- ・ 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℃をめざす社会	規制によるリスク	<b>自社</b> 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  <b>調達先</b> 調達価格への転嫁 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から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	1.5℃目標に沿った温室効果ガス排出量削減目標(スコープ1+2)の達成、そ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	<b>自社、製造委託先、サプライヤー</b> 洪水リスク(急性) 急激的な台風等の被害(洪水)リスクが大きくなり、製造設備故障による稼働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) 長期的な水資源枯渇により、水の使用制限による稼働の中断が発生し、収益の低下を招く可能性がある	46億円	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、ERMへの気候リスクの統合、取引先との協力体制の確保、複数供給先の確保

### 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℃をめざす社会	資源の効率性による機会	<b>自社</b> 高効率生産プロセス 高効率生産プロセス(グリーン・サステナブル・ケミストリー等)技術の導入により、原材料コストの削減等の機会となり得る	23億円	資源効率に関する指標の設定や体制の整備
4℃上昇した場合	事業による機会	<b>顧客</b> 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(温暖化影響のオゾン層破壊によるメラノーマ疾患等)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	既存医薬品の効能拡大、新規化合物ライブラリーの充実、パートナーシップの活用等
1.5℃をめざす社会	評判による機会	<b>投資家、顧客、採用市場</b> 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、従業員の定着、採用市場での評価向上、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)	実施した活動結果の適正な外部公表

\*財務影響:1.5℃もしくは4℃における2020~2030年の最大値

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

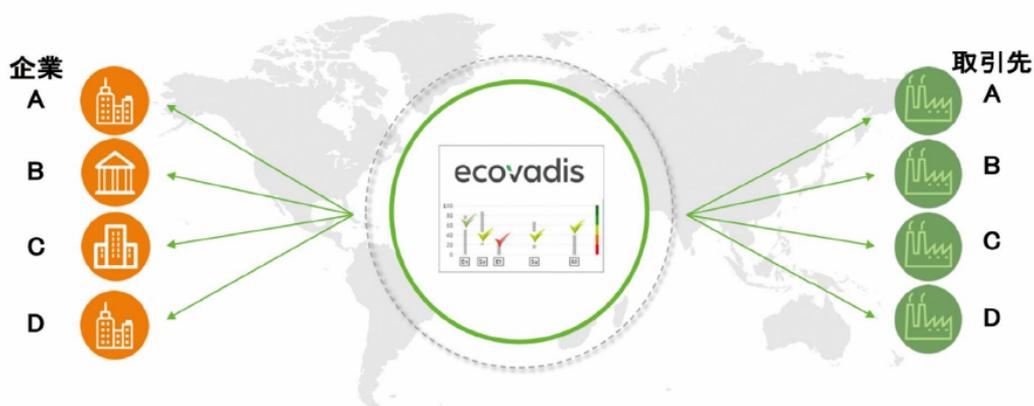
当社は2019年10月に気候関連財務情報開示タスクフォース、TCFDの提言への賛同を表明しておりますが、2020年度はTCFDの提言で挙げられている4つの項目、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク・機会の管理」、「指標と目標」について開示しております。こちらに示しておりますのは、分析により抽出した4つのリスク及び3つの機会でございます。炭素税の負担増のリスクとして19億円、調達先の調達価格への炭素税の転嫁として6億円、洪水リスクとして46億円、水不足リスクとして21億円の財務影響を見込んでおります。一方で、気候変動に関する機会として、資源効率に関する指標の設定や体制の整備により23億円、既存医薬品の効能拡大、新規化合物のライブラリーの充実などによる開発の拡大によって5億円なども見込んでおります。ただ、このリスクの分析については、製品構成等の変化もございますので、毎年しっかり見直しをかけていきたいと考えております。

## CSR調達の推進

次に、CSR 調達の推進でございます。

## サプライチェーンの強化

当社は、サプライチェーン上重要な取引先のCSRの状況を客観的および継続的に把握するため、ecovadis社のCSR評価システムを活用しています。



### 《ecovadisのシステムを活用する背景》

- ・システム活用により、両社（お取引先企業様と当社）の情報共有効率化
- ・データの信頼性の高さ
- ・業種や企業規模に合わせた設問設計

など

サプライチェーンの強化ということで、自社だけではなく、今求められていることは取引先と一緒に健全なサプライチェーンを構築することが求められております。当社では取引先のCSRの評価にエコバディス社のCSR評価システムを活用しております。これによって信頼性の高い情報を効率的に得ることができると考えております。

# CSR調達推進によるサプライチェーン管理

中長期的目標	2019年度の計画・KPI	2019年度の進捗結果	2020年度の目標
CSR活動を調達先とともに推進し、健全で強固な(レジリエント)サプライチェーンを構築する	CSR調達の調査を取引先に対して実施する。 KPI ✓ 購買金額の70%にあたる取引先に対して調査実施	購買金額の86%にあたる取引先に対して調査を実施	①前年度調査対象企業においてCSR調達の取り組みを改善。 KPI ✓ 全調査対象企業の2020年度総合スコア平均が2019年度と比較上昇 ②当社基準を満たさなかった企業をサポートし、改善につなげる。 KPI ✓ 個々の対象企業の2020年度総合スコアが2019年度と比較上昇

2019年度スコアと2020年度スコアを比較し、

- ①総合スコア平均は2.7点上昇
- ②各企業様の状況は+12点~-2点（1社：ダウン、3社：同スコア）

\* 2020年度の評価は現在進行中の為、3月15日時点で評価が確定した企業様での比較。

今年度より、当社社内基準に満たなかった企業様に、CSRの取り組み状況を確認するコミュニケーションをとっています。

実際に CSR 調達推進によってサプライチェーンをどのように管理したかということですが、2019年度の計画としては購買金額の70%に当たる取引先に対して調査を実施する計画を立て、実際には購買金額の86%に当たる取引先に対して調査を実施することができました。また、調査の結果について、2019年度スコアと2020年度のスコアを比較しますと、総合スコアの平均点では2.7点上昇しました。各企業様の状況は-2点から+12点であり、1社がダウン、同スコアが3社という状況でした。総合スコア改善はまだ今後の課題ということになりますので、今後もしっかりとサプライチェーンの管理を行っていきたいと考えております。

## 医療アクセスの改善

続きます、医療アクセスの改善でございます。

## 医療アクセス改善についての取り組み

### 希少疾患

製品名	適応症	対応状況
メクトビ錠	BRAF遺伝子変異を有する根治切除不能な悪性黒色腫	承認済
ビラフトビカプセル	BRAF遺伝子変異を有する根治切除不能な悪性黒色腫	承認済
ベレキシブル錠	中枢神経系原発リンパ腫	承認済
	原発性マクログロブリン血症及びリンパ形質細胞リンパ腫	承認済

### 小児適応

製品名	適応症	対応状況
オノアクト点滴静注用	心機能低下例における頻脈性不整脈	開発中
オブジーボ点滴静注	再発または難治性の古典的ホジキンリンパ腫	開発中

### 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）

製品名	適応症	対応状況
フオイパン錠	COVID-19	開発中

小野薬品工業株式会社 36/41

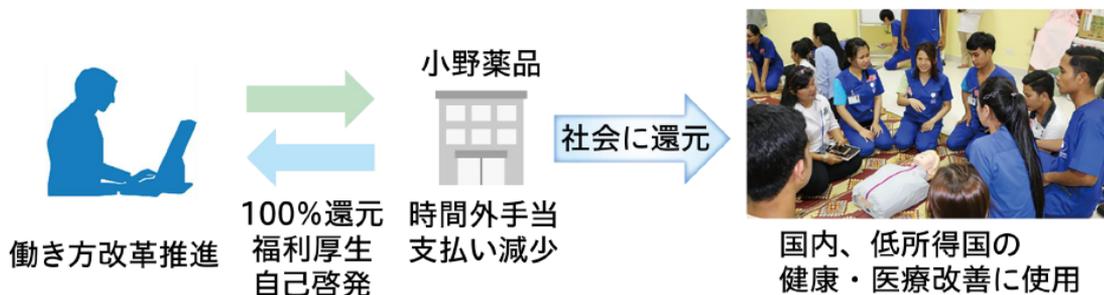
こちらでも昨年若干紹介しておりますけれども、情報を更新させていただきたいと思っております。BTK阻害薬であるベレキシブル錠について、前は開発中という状況でお示ししましたが、昨年、中枢神経系原発リンパ腫、原発性マクログロブリン血症及びリンパ形質細胞リンパ腫の承認を取得し、希少疾患へのアクセスの改善につながっていると考えております。もう1つ、小児への適応追加について、これも医療アクセスの改善にとって重要なことと思っております。今回、オブジーボについて再発または難治性の古典的ホジキンリンパ腫を対象に開発をスタートしております。これも早く効能を取得して医療アクセスの改善につながればと考えております。もう1点、フオイパンについて、新型コロナウイルス感染症、COVID-19を対象に現在開発を進めております。昨年11月からPhase3をスタートし、鋭意症例の収集に努めておりますが、少しでも早くこの試験を終了させてしっかりと評価いただき、新型コロナウイルス感染症の治療薬として承認、上市、提供できるようになればと考えております。有効性が確認できれば、治療選択肢が広がるということで期待をしております。

# 医療アクセスに関する取り組み

## 公益社団法人グローバルヘルス技術振興(GHIT)基金：2018年参画



## ONO SWITCHプロジェクト：2018年度開始



### 取り組み内容 (重要なマーケットであるアジアを中心に活動)

カンボジア：医療従事者支援および教育

ブータン：ブータンで1年間に使用されるB型肝炎ワクチンとDPTワクチン寄付

ONO 小野薬品工業株式会社 37/41

もう1点、医療アクセスに関する取り組みとして、私どもは2018年から公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金 GHIT Fundに参加しております。当社はこのGHIT Fundへの参画を通して低中所得国の医療アクセス改善に向けたパートナーシップの形成を強化してまいります。また、こちらは昨年もご紹介しておりますが、2018年度より、働き方改革と社内課題である医療アクセス改善を同時に解決することなどを目的としたONO SWITCHプロジェクトを開始しております。実際の取り組みの状況は次ページになります。

# ONO SWITCHプロジェクト（2018年～）

SWITCH: Save the World by our work style Improvement and CHange  
 （私たちの働き方の改善と改革を通して世界を救う）

減額想定額の一定割合  
**別途会社から拠出**

削減した時間外手当に一定比率を乗じた金額を、  
 医療に関するNPOやNGOに寄付する取り組み



- ✓ 働き方をスイッチする
- ✓ 働き方改革で得られた原資を寄付にスイッチする
- ✓ 働き方見直しのスイッチを入れる意味も込めています

～2018年寄付先～ 計774万円を寄付



～2019年寄付先～ 計951万円を寄付



ONO 小野薬品工業株式会社 38/41

2018年度の寄付先ですが「難病のこども支援全国ネットワーク」、「世界の子どもにワクチンを日本委員会」、「ジャパンハート」の3団体に対し、2018年度は計774万円の寄付を行っております。また、2019年度につきましては、「世界の子どもにワクチンを日本委員会」、「ジャパンハート」に加え「Future Code」、「ピープルズ・ホープ・ジャパン」の計4団体への寄付を実施しております。なお、「世界の子どもにワクチンを日本委員会」への寄付は、ブータンにおけるB型肝炎ワクチン8千人分、ジフテリア・百日咳・破傷風混合ワクチン5万人分の支援に活用していただいております。ジャパンハートへの寄付は、カンボジアでの医療従事者支援及び教育に活用いただいております。

## ESG外部評価

	2017年度	2018年度	2019年度	2020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
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
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
DJSI	未回答:16点 /100点	未回答:19/100 点	回答:60/100点	World Index (Industry Mover)
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
日経 スマートワーク	—	星3.5 ★★★★☆	星4.0 ★★★★☆	星4.0 ★★★★☆
日経 SDGs経営	—	—	星4.5 ★★★★☆	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

 小野薬品工業株式会社 39/41

最後に、当社の ESG の取り組みに対する外部評価をまとめております。冒頭で少し説明させていただきましたが、この ESG については 2016 年から取り組みを強化し、2017 年度にその計画を策定しております。その計画に沿って取り組みを強化しているわけですが、CDP については気候変動に対する対策が評価され、気候変動において 3 年連続 A リストに選定していただいております。また、水においても 2 年連続で A マイナスに選定されております。さらに、昨年、世界の代表的な ESG 投資指標である DJSI においても、World Index 及び Asia Pacific Index の構成銘柄に選定されております。これは、正直我々としても予想以上の評価をいただいていると考えております。これを維持するのも大変であると思っておりますが、今後もしっかりと取り組みをしていきたいと考えております。

## ESG関連表彰



水無瀬研究所が  
2020年度 おおさかストップ温暖化賞 大阪府知事賞

---

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

---



2020年にSUSTAINA ESG AWARDの「総合部門」  
上位20社に与えられるゴールドクラスを受賞

---



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 40/41

ESG 関連でいくつか表彰をいただいております。直近では、水無瀬研究所が 2020 年度おおさかストップ温暖化賞の大阪府知事賞をいただいております。他、記載のとおりいくつか表彰をいただいております。これがメンバーの励みになって、さらに取り組みを強化できればと考えております。以上で説明を終わらせていただきます。

## 質疑応答

---

**岩井：**ここから皆さまからのご質問をお受けしたいと思います。

**質問者：**まず、1つ目ですが、女性取締役が2020年からになりましたというお話で、女性の登用が遅れた理由をいろいろとお話しいただいたことを踏まえた上で、改めてなのですが、外部の取締役はもっと早くからでもできたのではないかと思うのですが、それが遅れてしまったとお考えになるのであれば、どういった背景があったのか教えてください。

**相良：**こちらの希望としてはもう少し早くしたかったのですが、単純にこちらが適切であると思う方とマッチングできたのが去年になってしまったというところです。

**質問者：**2つ目ですが、三重大大学の件ですが、私もこの部分は不勉強なのですが、奨学寄附については、アステラスさんとかはやめたりされていると報道もあります。今後、調査報告書がまとまってからの話になるのかもしれないですが、奨学寄附を含めたアカデミアとの付き合いの仕方を、変えられるとすれば変えるのか、変えないのだとすればどのように工夫していくのか、可能な範囲で考えをお聞かせいただきたい。

**相良：**今それを検討している最中でして、奨学寄附自体についてはやめるかもわかりませんし、継続するかもわかりません。これはまだ結論が出ておりません。仮になくしてしまった場合にどうするかというご質問ですけれども、それも踏まえて検討に入ったばかりというところです。

**質問者：**わかりました。奨学寄附金について、私はちゃんと運用すれば問題ないような気がしますし、透明性を高めるためにいろいろ工夫されたということはわかりますが、振り返ってみた時、外部から見たときに奨学寄附に対して疑われる部分がどうしてもあったのかなという思いはあるのでしょうか。

**相良：**奨学寄附金自体は、ご承知のように適正に支出することは全く問題のないものです。ただし、それでもこういうことになったわけで、振り返ってみるとリスク管理がしっかりできていなかったというふうに考えております。従って、リスクをゼロにできて支出をすることで継続するのか、もうやめてしまうのかというところです。それを今後検討していくことになります。

**質問者：**最後なのですが、相良社長のお話の中で、2031年のオプジーボクリフとおっしゃられたように聞こえたのですが、たしか、クリフとしてはメルクからのロイヤリティが2026年くらい

に、海外ロイヤリティが2028、2029年くらいになくなるというふうに私は認識していたのですが、ちょっと私が見逃していたのでしょうか。

**相良：**国内の特許が2031年に切れるというところだけお話をしてしまってミスリードしてしまいました。おっしゃるとおりで間違いございません。

**質問者：**わかりました。クリアになりました。以上です。

**質問者：**政策保有株式を減らすというのは、それはそれでいいのですけれども、縮減によって得られたお金をどこに回すのかというところについては、フォローアップが少ないような気がするのですが、それはどうされる予定なのでしょうか。

**相良：**はい。今、まさに検討しています。次回決算発表時にはしっかりとご説明できると思います。

**質問者：**ありがとうございます。もう1つ、御社は中計を中では持っているけれども外には出していないということですが、世の中の趨勢としては中計とESGと一緒に発表するという流れになっていると思うのですが、そういう意味で言うとやや片手落ちみたいなのところにどうしてもなってしまうのですが、特に御社の場合にはオブジーボクリフが迫ってきて、それに対して御社としてはどう戦うのだという、いつも以上にその中計に対するテンションがこれから上がってくると思うのですが、この中計の外部公表の有無についてはいかがでしょうか。

**相良：**はい。そういうご指摘を受けていることは承知しており、常に中計を出すことを検討しながら経営、事業をやっています。結果としては今の状態で、結局やはり公表を差し控えるということまでできています。オブジーボクリフを考えた場合に投資家、株主の皆さんに丁寧に、ということを考えれば、おっしゃるようなことも必要かなと思っていることもまた事実です。検討を続けたいと思います。

**質問者：**ありがとうございます。最後に、素人のような質問をして恐縮なのですが、取締役の数が減って機動性が上がっているということですが、社内外のバランスでいくとまだ社内が多いかと思っています。社外が多ければいいというものではないのはわかっていますが、社内外のバランスについてはどうお考えでしょうか。

**相良：**現在、議決権の助言会社等々、あるいは東証等々が30%以上という社外取締役の比率を出しています。それは既に私どもはクリアしておりまして、社内が5名、社外が3名ということになっております。今後50%以上が社外という要請がでてくることになるかもわかりませんが、そう

いうときに向けては、そんなに苦労せずにそれを達成できる状態にあると思っております。ですから、フレキシブルに対応できるということになると思っております。

**質問者：**なるほど。わかりました。ありがとうございます。以上です。

**質問者：**取締役の実効性というところで質問があるのですが、平時はなかなか取締役が本当に機能しているかどうかということは外部から見づらいのですが、例えば今回の三重大の問題に対して、どのような議論がなされて、特に社外取締役の方々の意見が意思決定の中でどのように参考になったのか、開示できる範囲で教えていただきたいというのが第1点です。

**相良：**ご質問の趣旨はよく理解できるのですが、今訴訟の最中でございまして、社内でどのような議論がなされたのか、社外取締役の見解、アドバイスがどうであったかということにつきましては、判決が出たり、調査委員会の結果が出て公表するときにお話しできる範囲でさせていただくということでご容赦願いたいと思います。

**質問者：**わかりました。2点目は、ご説明の中で将来的には取締役会議長を社外取締役の方に譲るといいますか、任せるということを考えているというお話だったのですが、その際の条件といえますか、環境といえますか、どういう状況になったら社外の方に任せようとお考えなのか、もし教えていただける部分がありましたら教えてください。

**相良：**取締役会の議長を社外にというのは、あり得る話なのですが、私が申し上げたのはそこではなく、役員の人事案の検討委員会と役員の報酬案の検討委員会について、議長を社外の人にやっていただくという選択も、今既にあると考えているというところでございます。

**質問者：**なるほど。取締役会の議長自体は社長が継続していかれるというお考えということですね。

**相良：**そこについては言及しておりません。

**質問者：**なるほど。わかりました。ありがとうございます。以上です。

**質問者：**取締役会のダイバーシティを御社としてはどの程度が適切と考えておられて、今後どのような方を選任したいと考えていらっしゃるのか、教えていただけますか。御社は大規模な再編とは距離を置いてこられて、社歴の長い方も比較的多く、これはいい意味も悪い意味もあると思うのですが、社風というものがしっかりあると思います。ですので、逆に言うとガバナンスの観点では特に意識してダイバーシティを確保することが重要だと思うのですが、今の社外取締役のお三方は、これは違っているかもしれないのですが、あまり医薬品業界にはご経験が多い方ではないのかなと感じています。同じ医薬品業界でも、会社さんによって結構常識的な習慣も変わって

くるようなことも多いと思いますので、より専門性を深めた、議論の実効性を高めるという観点で、例えば同業他社での経験が豊富な方を社外取締役には招聘するというのも、御社の場合は特に有効な場合もあるのではないかと思いますので、どのようにお考えでしょうか。

**相良：**はい。取締役の多様性というご質問ですけれども、医薬品業界に通じた社外取締役を、というご質問ですけれども、これは良い面と、まだどうかなという面と両方があると考えています。いい面が大きくて困った面が小さいというような、適切な方がいらっしゃったら当然良いかなということで、今後の課題になるかなと思います。

**質問者：**ありがとうございます。以上です。

**質問者：**簡単で結構ですので、まず1点目が、マテリアリティ・マトリックスを見直すタイミングを教えてください。2018年に策定されたということですが、今回の三重大の問題や、投資家の話でも人権のことが比較的感度が上がってきていると認識しております。その中で、マテリアリティ・マトリックスをどのタイミングで変えられるのかということをお教えください。これが1点目です。2点目は、前の方の質問とかぶるのですが、長期のインセンティブのところについて確認させてください。一般的には中計と報酬が連動している形があって、それが開示されているので役員報酬の透明性が担保されるというのが一般的な企業様の長期インセンティブの考え方ですが、御社の場合は中計がないので、まず長期のインセンティブに何らかの定量目標が入っているのかどうかと、あとは、それがもし、中計が開示されないのであれば、何か違うKPIで投資家とこの役員報酬についてコミュニケーションができるのかどうかについて教えてください。最後、3点目ですが、多様性の重要性はお考えの方で説明していただいたのですが、組織文化への浸透ということはどのようなことで担保されると考えているのかということをお教えください。当然、男性の育児休暇の取得率を向上させるということは one of them だと思っておりますので、やはりカルチャーを変えていかないと多様性への対応ができなくて、ひいてはグローバルスペシャリティファーマになれないのではないかと。組織の面で、組織文化の面で、そう考えています。この辺についても教えていただければと思います。すみません、以上3点、よろしくお願いいたします。

**相良：**1点目は、2021年度から変更して進めていきたいと思っています。2点目、中計が開示されていないので、役員報酬は中計、業績と連動している／いないというのが外からわかりにくいということかと思っております。これは確かにおっしゃるとおりの部分もありますので、検討していくべきところだと思います。それから、3つ目がちょっとよくわからなかったのですが、すみません、もう一度お願いできますでしょうか。

**質問者：**組織文化に対して、多様性をどのように、受け入れられるような空気にするためにいろいろな施策を考えていらっしゃると思うのですが、単純に数合わせ的な比率を向上させるのは

意味がなくて、実際には従業員一人一人が多様性を受け入れるように、教育や、いろいろカルチャーを変えていく必要があるのですが、その取り組みとして何をされているのですか、というのが質問の趣旨です。

**相良：**おっしゃるとおりで、女性の比率を上げたり、外国人が増えたり、若手が増えたり、ということだけで解決するべきものではなくて、そういうことよりも一人ひとりが個性豊かに仕事ができるということが大事で、おっしゃるとおりだと思っています。それを実現するのは難しいのですけれども、いろいろな研修体制に加えて今回 Ono Innovation Platform という前向きな、個性的なイノベーションに邁進するような人財をピックアップして育てていくというようなことを始めたということでございます。以上です。

**質問者：**ありがとうございました。環境面の開示のところは、引き続き製薬企業の中では進んでいる方だと思っていますので、この調子でぜひ頑張ってくださいとありがたいと思います。マテリアリティ・マトリックスの変更等々を含めてどのような形で開示されるかを楽しみにしておりますので、引き続きよろしく願いいたします。ありがとうございました。

**岩井：**時間も参っておりますので、質問も以上とさせていただきます。本日はお忙しい中当社の ESG 説明会にご参加くださりましてありがとうございました。