



## 小野薬品工業株式会社

サステナビリティ説明会

2025年3月5日

### [登壇者]

4名

代表取締役社長 COO

滝野 十一（以下、滝野）

代表取締役 副社長執行役員 経営戦略本部長

辻中 聡浩（以下、辻中）

取締役（社外）

奥野 明子（以下、奥野）

広報部長

井村 竜太（以下、井村）

# 登壇

---

**井村**：今日は、小野薬品のサステナビリティ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。定刻となりましたので説明会を開催させていただきます。

本日でございますが、説明会を会場参加、それとオンラインのハイブリッド形式にて実施しております。今までは機関投資家の皆様、アナリストの皆様にご参加いただいておりますが、今回よりメディアの皆様にもご参加いただいております。どうぞよろしくお願いいたします。

---

## Agenda



### マテリアリティのアップデート (13:00-13:15)

代表取締役 社長 COO  
Representative Director, President and Chief Operating Officer

滝野 十一  
Toichi Takino

### ダイバーシティの推進 (13:15-13:25)

社外取締役  
Member of the Board of Directors, Outside Director

奥野 明子  
Akiko Okuno

### 成長戦略を推進するESGの取り組み (13:25-13:45)

代表取締役 副社長執行役員 経営戦略本部長 兼  
人事統括部長  
Representative Director, Executive Vice President /  
Executive Director / Corporate Strategy & Planning HR Division,

辻中 聡浩  
Toshihiro Tsujinaka

## Q&A session

2/33

まず、最初に、社長の滝野より、マテリアリティのアップデートについてお話しします。続きまして、社外取締役の奥野より、ダイバーシティの推進。最後に、副社長の辻中より、成長戦略を推進するESGの取り組みにつきましてご説明いたします。

**滝野**：皆さん、平素は大変お世話になり、ありがとうございます。

今日はサステナビリティ説明会ですけれども、最初に先週末プレスリリースでアナウンスをさせていただいた内容について、冒頭ごく簡単にご説明を差し上げてからスタートしたいと思っております。

### ONOグループの米欧事業機能をデシフェラ社に集約、 グローバルスペシャルティファーマへの成長を実現する。



当社は革新的な医薬品を世界中の患者さんにお届けするグローバルスペシャルティファーマを目指していくなかで、それを加速させるべくデシフェラを昨年買収し、デシフェラが持つパイプラインの拡充、研究開発力、そして欧米における販売体制を獲得しました。

そして、このたび当社の成長に重要となるグローバル展開のさらなるスピードアップを目指して、米欧における事業機能を再編することといたしました。再編では、これまで米国における開発販売拠点として主導的な役割を担ってまいりました ONO PHARMA USA、略して OPUS と呼んでおりますが、ONO PHARMA USA の機能をデシフェラのほうに、本年7月をめどに統合していくことといたしました。また、今月末をめどに、ONO PHARMA UK の開発機能も閉鎖いたしまして、こちらでもデシフェラが担っていくこととなります。

今後のデシフェラが既存のがん領域に加えまして、他の疾患領域におきましても当社グループの米欧の開発および販売を担う新たな事業拠点となっていく予定です。

米欧の機能を一つに集約することで、デシフェラの研究開発能力、販売力、これをさらに積極的に強化、活用して、ONO グループのグローバル展開を加速して、拡大していけるものと期待しているところです。

## マテリアリティのアップデート



Deciphera社の買取による欧米自販体制の獲得を契機として、マテリアリティの見直しを実施  
外部ステークホルダーの声を取り入れ、18個のマテリアリティを9個に集約、選択と集中を明確化



6/33

続いて、本題の当社のマテリアリティに関しまして、今回アップデートしましたので、その点をご説明します。

当社は、サステナブル経営方針を策定しております。まず本業を通じた人々の健康への貢献、これに加えて、次世代への豊かな地球環境の保全、生き生きと活躍できる社会の実現、そして透明性の高い強固な経営の確立を設定して、財務と非財務の統合した経営を推進しております。

今回、その取り組みを現在の事業環境や社会課題といった観点から見直しまして、選択と集中を明確にしていきながら、これまで掲げてきた18項目に及ぶマテリアリティを、右のとおり9項目のマテリアリティに集約していくことにしました。

事業環境によって変更した項目もあれば、多少最終的な目的が重なるということもあって集約するような項目もあり、そういった変更した項目を左手の黄色で記載しています。

今回は、そのアップデートした9項目のマテリアリティにつきまして、大きく「成長戦略」、「成長戦略推進のための基盤」、そして「持続可能な社会の実現」、この三つの区分に分けまして、より当社の現状に即した、より分かりやすいマテリアリティにすることができたと考えております。

ここからは、その三つに区分けしたカテゴリーごとに、また特にアップデートしたところを中心にポイントを紹介させていただきます。

### 成長戦略

1	パイプラインの強化	2	グローバル事業の拡大と加速
3	製品価値最大化	4	事業ドメインの拡大

中長期の目指す姿	
1	・ 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し、新薬候補のPOC確立のスピードと精度を向上させるとともに、ライセンス活動によりパイプラインが拡充している。
2	・ 世界で闘えるスペシャリティファーマとして、グローバルでの事業拡大を加速している。
3	・ 患者さんとそのご家族のウェルビーイング実現に医療従事者とともに挑み、その結果として新薬が速やかに浸透している。
4	・ デジタルや当社の強みを活用し、社会課題の解決、次世代ヘルスケアの実現に貢献する。

7/33

まず、一つ目の「成長戦略」に関してですが、4項目のマテリアリティを設定しております。

まず、第1項目のマテリアリティ「パイプラインの強化」。これに関しましては、従来からのオープンイノベーションを活かしたトップサイエンティストとの協働による革新的な新薬の創生を行うという方針に変更はございません。

しかし、以前のマテリアリティの中には、革新的な医薬品の創製であったり、パイプラインの拡充であったり、オープンイノベーションというようなものが含まれておりましたので、これを一つにまとめて、今回はこの1項目、究極的にはパイプラインの強化ということに集約していくということにいたしました。

創薬環境のハードルは、ご存じのとおり上がってきておりますけれども、パイプラインの強化そのものは当社のマテリアリティの一丁目一番地ということでございますので、こういった形で集約して規定しております。

次に、二つ目のマテリアリティとなります「グローバル事業の拡大と加速」。こちらに関しては、デシフェラの買収によりまして、欧米自販体制を獲得しましたので、マテリアリティを欧米自販の実現から、今回グローバル事業の拡大と加速とアップデートをいたしました。

先ほど冒頭に、米欧での開発販売機能をデシフェラに集約するということにつきましても紹介いたしましたけれども、今後、まずデシフェラの QINLOCK と ROMVIMZA、一般名は Vimseltinib と申

しておりましたが、この二つをより多くの患者さん、そしてグローバルに広く、速やかに届けていく。

また、来年に向けては、チラブルチニブの米国の上市を計画しておりますので、こちらに向けても取り組んでいくということで、グローバルスペシャルティファーマへの成長を、よりスピーディーかつ着実に進めてまいりたいと考えております。

一方、こちらの三つ目、四つ目のマテリアリティ、「製品価値の最大化」、「事業ドメインの拡大」につきましては、変更なく、引き続き取り組んでまいります。

## マテリアリティ（成長戦略推進のための基盤、持続可能な社会の実現）



成長戦略推進のための基盤			
5	デジタル・ITによる企業変革	6	人的資本の拡充
中長期の目指す姿			
5	・セキュアなグローバルIT基盤を整備するとともに、デジタルによる企業変革を実現している。		
6	・企業理念・ビジョンの実現に向けた人財戦略に基づき、事業の成長に資する人財の採用と育成、そして多様性の向上と一体感の醸成につながる組織風土の実現に向けて取り組みを進めている。人財を惹きつける制度・施策が定着しており、かつ全ての社員が安心・安全に働くことのできる環境が提供されている。		
持続可能な社会の実現			
7	地球環境の保全	8	社会的信頼の向上
9	ガバナンスの強化		
中長期の目指す姿			
7	・人々が健康で健全な社会を迎えらえるよう、「ECO VISION 2050」のもと、製薬業界における環境リーディングカンパニーを目指し、次世代へ豊かな地球環境を引継ぐことに努める。		
8	・品質保証および安全管理の業務を適正に行うとともに、患者さんに当社製品を安定的かつ継続的に改善しながら供給する。 ・国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいたマネジメントを実践するとともに、ビジネスパートナーのサステナビリティ関連リスクを把握し、持続可能な社会の実現を目指して共に取り組んでいる。 ・希少疾患や小児疾患に対する革新的医薬品の提供と医療インフラの未成熟な地域での医療基盤整備に貢献する。		
9	・コンプライアンス違反の未然防止を実現するコンプライアンスリスク管理体制の確立など、持続的な成長を実現するための実効性あるガバナンス体制を構築する。		

8/33

二つ目の区分けとなりますカテゴリー「成長戦略推進のための基盤」。こちらの二つのマテリアリティ項目は、従来から変更はしてはおりませんが、それぞれ中長期の目指す姿だけ若干アップデートしている点についてご紹介します。

まず、五つ目の「デジタル・ITによる企業変革」。こちらはより情報セキュリティ体制を意識したIT基盤の整備についてアップデートしております。

また、六つ目の「人的資本の拡充」については、私の後の二人が説明申し上げます。

そして、最後の三つ目の「持続可能な社会の実現」については、従来の「地球環境の保全」はそのまま残し、8番目と9番目をアップデートすることとしました。

まず「社会的信頼の向上」。こちらは、以前のマテリアリティとして掲げておりました「信頼性と安全性の確保」および「製品の安定供給」といった製薬企業としての責務を果たしていくとともに、こちらも以前は項目として挙げていた「人権の尊重」といった企業としての責務をいずれも果たしていくということを包含して、「社会的信頼の向上」に集約しました。

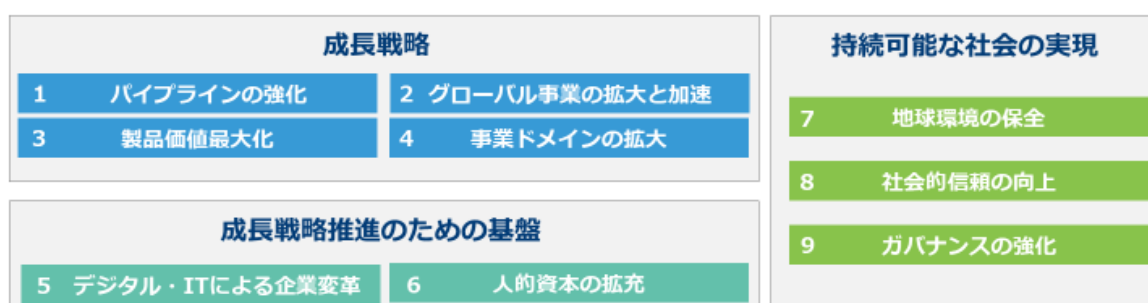
一方、9項目の「ガバナンスの強化」。こちらも従来は「コンプライアンスの徹底」、あるいは「コーポレートガバナンスの向上」という形で二つありましたが、こちらもまとめて「ガバナンスの強化」としました。

今回のこのアップデートに関しましては、ステークホルダーの皆様からのご意見、あるいは社内の議論も踏まえ、取締役会で議論して、更新しました。

## 新マテリアリティ



サステナブル経営方針のもと、成長戦略、重点基盤の拡充、持続可能な社会の実現に取り組みます。人々の健康へ貢献することで、社会と企業の持続的な成長の実現を目指します。



9/33

ここであらためて新しいマテリアリティをお示しします。

これまでご紹介してきましたとおり、大きなカテゴリーとして、成長戦略、その成長戦略推進のための基盤、そして持続可能な社会の実現、こういった三つのカテゴリーに9個のマテリアリティを集約して設定することで、新たなマテリアリティとすることといたしました。

今後、しっかりと確実に取り組んでいくことで、サステナブルに人々の健康への貢献、そして社会と企業の持続的な成長の実現を達成していきたいと考えております。

この後は、6項目目のマテリアリティであります、人的資本の拡充に関連するテーマとしましては、奥野社外取締役から、ダイバーシティの推進というテーマでお話しします。

また、人的資本の拡充に加えまして7番目、8番目、9番目、こういったマテリアリティに関連する内容を、副社長の辻中から、成長戦略を推進する ESG の取り組みということでお話しします。私からは以上です。

**井村：**引き続きまして、奥野社外取締役より、ダイバーシティの推進についてご説明いたします。

## 役員一覧



		氏名	地位、担当および重要な兼職
取締役 (6)	社内 (3)	相良 暁	代表取締役 取締役会長CEO
		滝野 十一	代表取締役 取締役社長COO
		辻中 聡浩	代表取締役 副社長執行役員 経営戦略本部長
	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 株式会社ポピンズ 社外取締役
監査役 (4)	社内 (2)	谷坂 裕信	常勤監査役
		出光 清昭	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

11/33

**奥野：**皆さん、こんにちは、社外取締役の奥野明子です。本日はどうぞよろしくお願いいたします。初めに、当社の取締役会メンバー、特に社外取締役会の構成をお示ししながら、私の立ち位置をお話しいたします。

現在、社内の取締役は3名、社外取締役が3名で構成されています。私は2020年6月に就任をしたのですが、そのときには社内取締役が5名、社外取締役が3名となっていました。現在では半々になっております。

社外取締役のうち、野村取締役と長榮取締役は経営経験者です。お二人は取締役会でもご自身の豊富な経験をもとに意見をされることが多いです。私はそのような経験がございません。ないことで、かえってお二人がお気付きにならないようなことや、思いもよらないような目線で発言ができるのではないかと考えています。

私は人事管理、中でも女性労働の研究者ですので、その視点で、また私自身がボードメンバーのマイノリティですので、マイノリティの視点から当社のDE&Iの取り組みについては常に発言をするように心がけています。



昨年、社長が交代し、代表取締役 3 名の体制となりました。昨年は同時にデシフェラ社の買収によって当社は大きな発展期を迎えています。それと重なるように新体制に移行できたことはとても良かったのではないかと考えています。やはり意思決定すべきことが非常に増えておりますので、3 トップ体制というのは必要かなと思います。交代からまだ 1 年ということもありますが、今後はこの実質的なチェンジを内外に示していく、実感してもらう必要があるのではないかと考えています。

## 現状の課題



### オプジーボのペテントクリフ対策

#### グローバル展開、パイプラインの拡充

⇒ Deciphera 社買収によるグローバル展開の加速

#### 社外取締役目線での課題

「変化」への対応（特に人事政策）

12/33

次に、社外取締役の視点から、当社の課題を示します。

一番の課題は、言うまでもございませんが、2028 年以降、段階的に迎えるオプジーボのペテントクリフです。その対策としては、グローバル展開と、パイプラインの拡充を中計の重要課題と位置付けて取り組みを進めております。デシフェラ社の買収はうまくいけば、その取り組みを大きく後押しするものとなります。

そのデシフェラ社の買収は、当社にとってとても大きなインパクトがありました。初めての大型買収、また既に OPUS がある上での買収となり、現在、PMI にかんりのエネルギーを注いでいます。この PMI がうまくいけば、当社にとって成功体験となるはずで。

買収の成否は、買収した企業と被買収企業の間にはナジエーが生まれるかどうかです。当社が本当の意味でグローバル企業になるために、デシフェラ社は大きな役割を果たすと私は考えています。それは変化、チェンジです。

2020年に取締役、社外取締役になってから常に感じてきたことは、同社がドメスティックでトラディショナルな企業であるということです。もちろん300年もの歴史を持つというのは強みではありますが、グローバル展開をするに当たって、いつまでもこのトラディショナルな日本企業の良さに安住していいのだろうか、そのように感じてきました。

特に伝統的な日本企業というのは、モノトーンでダイバーシティに欠けます。デシフェラ社の買収がこのモノトーンなマネジメントを大きく変えるきっかけになるのではないかと私は期待をしています。

## 「変化」にあたり必要なもの



### 小野薬品にとって初めての海外企業M&A

タスクの違い：テクニカルな問題  
⇒適切に対応していく

文化の違い：社会、企業文化（人に関わる問題）  
⇒多様性への理解、活用

共有・共感が必要

グループ共通の価値観（企業理念等）

13/33

今後、買収の効果を生み出すためには、仕事の違いや法規制の対応といったタスクの違いをそろえていく必要があります。そのためにはデシフェラ社のリソースや専門家などと連携しながら、テクニカルに対応して乗り越えていてもらいたいと思います。

一方、より根本的な課題として、異なる価値観や企業文化をお互いに理解して、企業価値を高めていくことが必要です。それには企業理念のような価値観の共有と多様性への理解、活用が重要になります。

企業理念の浸透は、どの企業にとっても重要かつ根本的な課題です。当社の企業理念の浸透策は、これまで国内に限ってみればうまくいっているように思われます。分かりやすく力強いミッションステートメントが社内のいろいろなところで、あるいは集会の場などで目にする、耳にすることがあります。伝統的な日本企業ですので、メンバーシップを持つ従業員のエンゲージメントは高いという結果を人事からも共有されています。

ですから、次の課題は、新しくメンバーになった従業員やこれまでメンバーとみなされにくかったマイノリティのメンバーが高いエンゲージメントを持ち、一緒に働いていくことです。

例えば、2014年から積極的に始めたキャリア採用は、2021年以降はグローバル展開を見据えて、全社のさまざまな部門で増えています。そのような人をオンボーディングするためにミッションの共有は欠かせません。

デシフェラ社の買収によって多様性は一層高まります。グループ共有の共通の価値観の浸透を進めながら、デシフェラ社の良いところも取り入れ、シナジーを生み出せるよう PMI を進めていく必要があります。

## 多様性、エンゲージメント向上への取り組み



### 公平性・透明性

グローバル人事制度の構築、女性・キャリア採用者の活躍

### 個性の発揮

公募・チャレンジジョブ（部署の兼務で新たな可能性に挑戦）等の制度

### 働き方

働き方の多様化への対応（諸制度の拡充）

**エンゲージメント調査結果の報告や従業員対話会等を通じて、多様性や変化への対応状況を監督**

14/33

多様性とエンゲージメントを高める取り組みとして、当社では公平性・透明性、個性の発揮、働き方を中心に施策を進めています。公平性と透明性を高めるための人事制度は、グローバルに対応できるよう 2023 年から大きく改正されています。

個性を発揮するための取り組みとしては、社内公募やチャレンジジョブといった手挙げ方式の機会が数多く準備され、それらの結果や成果を社外取締役にも共有する機会が設けられています。働き方の多様性は私の専門でもあり、配置、配属、転勤の在り方が従業員の働く機会や昇進・昇格の機会を妨げていないか取締役会で意見をすることも多いです。

当社では、社外取締役と従業員との対話会、社内ベンチャーや、社外ベンチャー派遣や報告会への参加、事業理解のために各部門からレクチャーを受ける機会などが数多くあり、上記のような取り組みも私たちもよく見えております。

今後もそのような機会を利用して、多様性や従業員のエンゲージメントの状況を確認し、必要な助言をして成長を後押しできればと考えています。

## 今後に向けて



### 女性活躍推進

- ・ 厳しい現状（女性管理職比率 現状7.3% 2026年度 目標 10% 2031年度 目標20%）
- ・ 地道な取り組みをコツコツ実施しており、急激な進歩はないが、基盤となる組織文化は変化しつつある
- ・ キャリア採用の増加、買収の成果として人財のグローバル化に期待
- ・ 役員レベルでの女性登用を少しでも早く進める必要がある（ロールモデルの確立）

### 人財育成

- ・ チャレンジを促す人財育成の取り組みが進んでいる（社員の声から）
- ・ 育った多様な人財を活かし、ロールモデルを作る必要がある

**尖った人財・異質な人財を受入れ、活かす組織づくりをトップから示すことが重要**

15/33

最後に、私の視点から、今後当社が取り組むべき点を述べていきます。

当社は ESG の中でも環境についての取り組みは外部機関からも高い評価を得ています。ガバナンスも熱心な取り組みによって年々改善されてきていると実感しています。しかし、ソーシャル、特に女性活躍推進の点では、同業他社にも後れをとっています。女性管理職比率は現状で 7.3%、2026 年の目標で 10%です。これは十分とは言えません。

しかし、伝統的な日本企業の組織文化を変えるためには時間がかかっています。コツコツと取り組んでいることは確かです。すぐに成果が出ないかも知れませんが、今後に向けた基盤ができてくるのではないかと感じています。

多様性の一つに、キャリア採用の増加があります。キャリア採用のメンバーが組織の中で活躍するようになれば、当社の変化が進むと考えられます。デシフェラ社の買収を機に人財の多様化が進むことも期待しています。人財の相互交流、さらに言えばボードへの登用などでシナジーを発揮してもらいたいです。役員レベルの女性登用も強く後押しをしていきます。

人財育成の観点では、先ほど述べたように、当社はチャレンジを促す制度が充実しています。従業員との対話会でも、若手やキャリア採用者から挑戦を後押しする企業であるとの声を聞いています。挑戦に意欲的な人財は多いので、経営のトップが後押しして、組織の上層部でも多様な人財のロールモデルをつくっていくことを期待したいです。

今後は、尖った人財・異質な人財を受け入れ、活かす姿勢をトップが示すことが変化、チェンジを可能にします。私も少しでもチェンジに貢献できるよう、責任を果たしてまいります。ありがとうございました。

**井村：**それでは、副社長の辻中より、成長戦略を推進する ESG の取り組みにつきましてご説明いたします。

## 経営基盤強化



### 成長戦略を支える経営基盤～無形資産投資の拡充～

<p>◆ <b>デジタル・IT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DXへの挑戦</li> <li>グローバルに標準化された柔軟なIT基盤の整備</li> </ul>	
<p>◆ <b>人的資本の拡充</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長戦略を支える横断人財・専門人財の育成・採用</li> <li>ダイバーシティ（DE&amp;I）の推進・多様な働き方の実現</li> <li>ミッション共感による、エンゲージメント向上</li> </ul>	
<p>◆ <b>戦略的成長投資の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>創薬技術・ノウハウの戦略的獲得</li> <li>積極的な特許出願・活用</li> <li>知財の見える化（IPランドスケープ）</li> </ul>	<p>◆ <b>企業価値の保護</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ONOグループ内の相互理解の促進によるガバナンス体制の充実</li> <li>サステナビリティの推進</li> </ul>

### 成長戦略を支える無形資産の強化：経営戦略本部計画に記載

<p><b>資本コストを意識したマネジメント力の向上</b></p> <p><b>社内マネジメント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ROE目標を意識した予算策定と投資収益性の管理強化</li> <li>新たなキャッシュ創出活動</li> </ul> <p><b>社外マネジメント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストを意識した株主との対話</li> <li>適切な株主還元方針等の発信を通じた株価対策</li> </ul>	<p><b>リスク（人員）の軽減の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>要員/採用ローリングによる人員適正化</li> <li>戦略的リソースシフトの実行</li> </ul>	<p><b>ポートフォリオの最適化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期売上見通しに基づくR&amp;D戦略との融合</li> <li>事業性評価・市場影響分析によるパイプライン価値向上</li> </ul>	<p><b>戦略調達の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コスト削減を前提に</li> <li>外部委託の見直し</li> <li>=内製化・止める化</li> </ul>
--	---	--	--

17/33

**辻中：**本日お話し申し上げます内容は大きく二つ。人的資本の拡充のところでもありましたが、ミッションを強化して、彼らとともに、よりエンゲージメントの高い会社を目指していきたいと思っておりますので、その点に触れてどう取り組んできたかということについて。

もう一つは、社長の滝野からもありましたように、当社の ESG 特にサステナビリティ推進への取り組み、この点、現在地と今後のどういう方針で取り組んでいくかにつきまして、かいつまんでご紹介したいと思っています。

加えまして、このサステナビリティ説明会（旧 ESG 説明会）では、毎年皆様から「人的資本の拡充は分かるけども、本当にそれに必要な人財がきちんと可視化できていて、目標が立てられていて、その人財育成をするのか、そういったものをちゃんと報告してください」というご意見をいただきますので、その部分にお答えします。

そしてもう一つ、先ほど奥野取締役からダイバーシティ、特に女性管理職の登用については決して進んでいるとは言えないという指摘がありました。決して手をこまねているわけではありませんので、その点も少し触れさせていただきたいと思っております。

## 現状と登用計画に基づいた女性管理職比率の推移

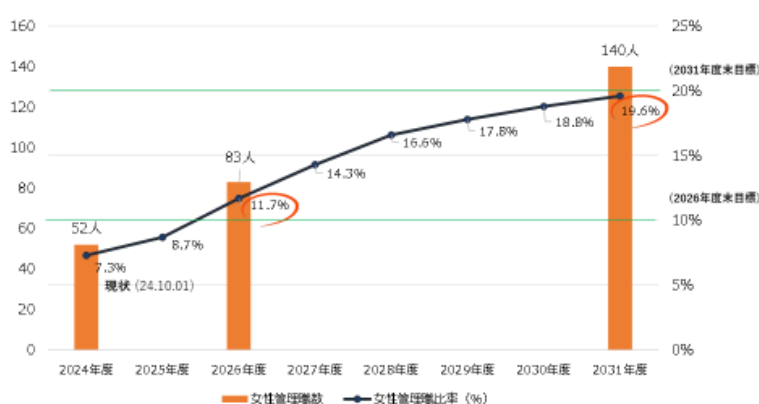


- 現状の登用計画通りであれば26年度の目標は達成出来るが31年度の目標は未達の見込み
- より積極的な育成計画的の推進と採用の推進、特にロールモデルとなり得る人材の採用・登用

【現状】 2024.10.01

	合計 (男女)	女性
管理職 (人数)	714	52
管理職比 (%)	—	<b>7.3</b>

【登用計画書に基づいた女性管理職比率の推移】



18/33

まず、女性管理職比率の推移です。

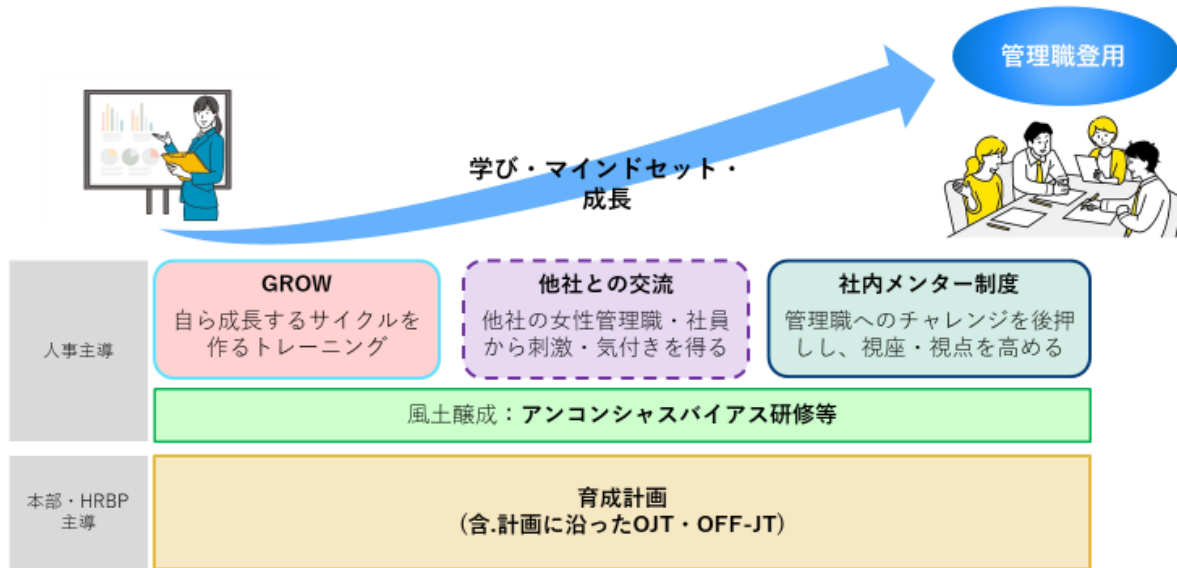
先ほど奥野取締役からもありましたように、現在、女性管理職比率は7.3%です。今いる将来有望な女性社員にフラグを立てて、バイネームで育成計画をもって、彼女をいつまでに、こういういろんな仕事を担ってもらう、そんな計画を立てています。2026年には何とか11%強、そして2031年には20%近いところまで持っていきたいというところが見えておりますが、まだ少し足りていない。

やはりここについては、先ほど奥野取締役の話にありましたように、積極的な採用、特にロールモデルになるような女性を採用して、その隙間を埋めていき、より意欲的に上を目指す、上位の役職で活躍してみたい、そんな挑戦をいただく社員を育てていきたいと思っております。

昨年の6月には、異業種で非常にM&Aで有名な会社で経理部長を経験した女性を採用し、この4月から役員手前の理事職を担ってまいります。

こんな人財をロールモデルにしながら、あとに続く人財が次々と出てきてくれるよう、この施策をさらに進めていきたいと思っております。

## 女性管理職の採用・育成・登用へのロードマップ



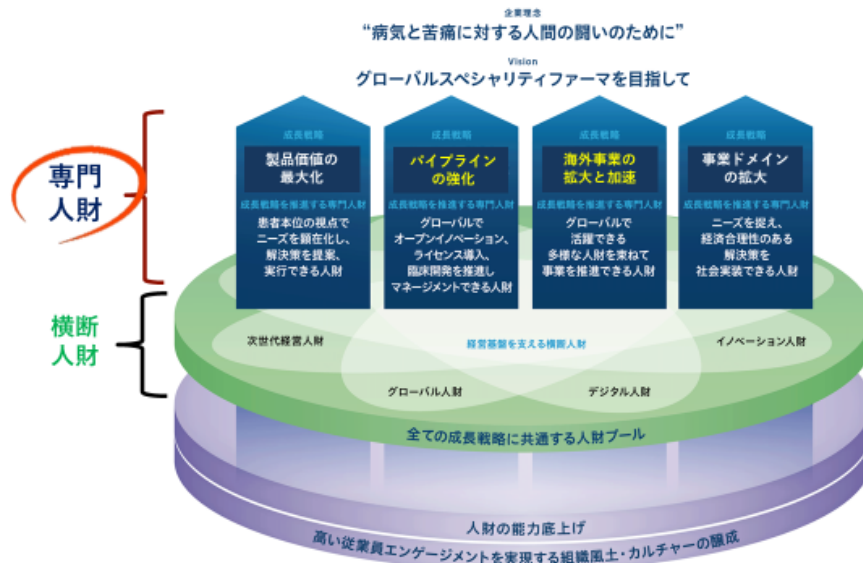
19/33

ほかにも、様々な女性活躍の施策を展開しています。「GROW」という女性管理職を目指す方を特別な研修や、他社の女性管理職との交流、社内メンター制度などがあります。

社内メンター制度については、ある企業から提案いただいて始めました。役員が女性管理職一步手前の女性の本当の気持ち分かっているかどうか、そんな人財のメンターになって後押ししてはどうか」というところが出発点となったものです。私もその一翼を担わせていただきました。社長になる直前まで、滝野もメンターを務めておりました。

この取り組みでは、メンティの女性社員がどこで躊躇していて、どんな思いを持っているのかに触れることが出来て、大変勉強になりました。

それ以外にも、アンコンシャスバイアス、風土醸成等々の研修も含めまして、会社として一体となって女性管理職の採用、育成、登用に進んでまいりたいと思っております。



20/33

加えて、弊社は中期経営計画において、四つの成長戦略を掲げております。戦略の遂行には、それを担える人財が不可欠ですが、人財育成の進捗についてご質問を多々受けます。

われわれは毎年度末には市場環境、経営環境等々を踏まえまして、今後われわれが目指す方向に進んでいくために必要な新たな人財像というものを定義して、可視化した上で社員を育成する、社内で足りない人財については外部にも求めていく、といった目標を立てて進めているところです。

先ほど滝野の話でありましたように、一番この1年で変わったところは成長戦略でも、中でもパイプラインの強化と海外事業の拡大と加速、やはりここに資する人財の育成が求められています。



## 【参考】各本部における専門人財の育成事例



本部	人財要件	育成内容
経営戦略本部	M&A実施後、連結決算対応およびファイナンス領域におけるPMIを推進できる人財	F Aと連携し、会計、税務、資金のDDを統括する(OJT)
研究本部	オンコロジー領域の創業に関する広範な知識・経験を有し、国内外のアカデミア及びCROと協業を行い、創薬プロジェクトを推進できる人財	薬理担当(OJT) リーダーシップ研修(Off-JT)
開発本部	薬剤プロファイル及び開発方針に合致するBM analysis planを立案し、グローバルに実行・指示可能な人財	臨床BMリード(国内/海外試験、グローバルプロジェクト)(OJT) CTD/CSRの合同学習、基礎/臨床の学会参加(Off-JT)
CMC・生産本部	グローバルで求められる各種規制要件を理解し、CMC開発計画、治験原薬供給計画、品質設計、生産体制構築計画を立案し、実行できる人財 グローバルで求められるGMP要件を熟知し、規制に基づいた委託管理を実行できる人財 明文化されていない審査傾向や慣例等を踏まえてFDAの期待に沿うNDA申請資料を作成できる人財	NDA特有な要件などを抽出するグループ内ワーキンググループのリーダー(OJT) ベレキシブルの米国NDAの照会対応や変更申請などの申請関連対応のリーダー(OJT) GSIP(Off-JT)

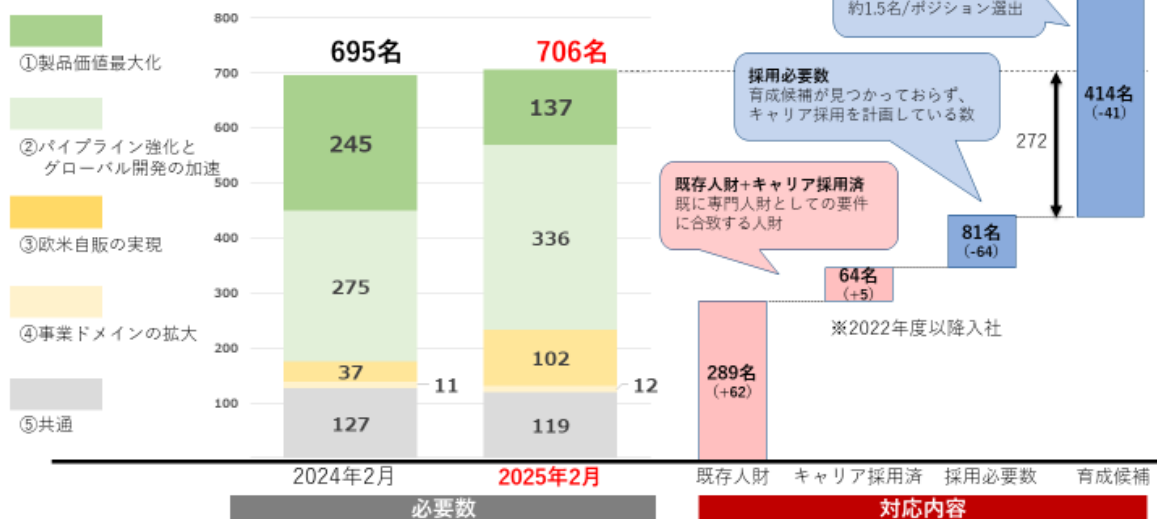
21/33

各成長戦略を担う各ファンクションでは、各々の目標に照らして必要な人財をこのように言語化し、こんな人をいつまでに何人ぐらい育成、採用するのかといった目標を持って取り組んでいます。

## 専門人財調査結果（全体概要）



■必要数706名(25/2時点)の輩出に向け、キャリア採用・育成を推進

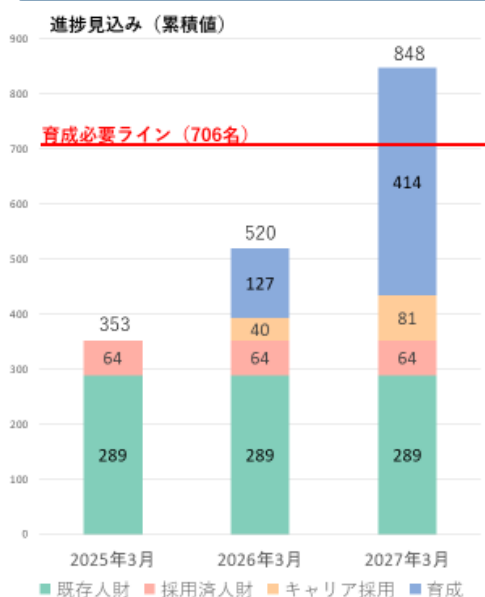


22/33

2024年の2月時点では、そんな人財は695人が求められるということが可視化されていました。そして、それをローリングして、2025年2月はそれが706人となりました。そのうち、289名が

既に育成できていて64名が採用できています。残る81人ぐらいは外から取ってこななければいけないけども、その他については中から育成していくとの目標を進めているところです。

## 2026年度末までの専門人財の進捗（見込み）



▶ 2026年度までに、左図のとおり、必要数(706名)を上回る専門人財が確保できる見込み

23/33

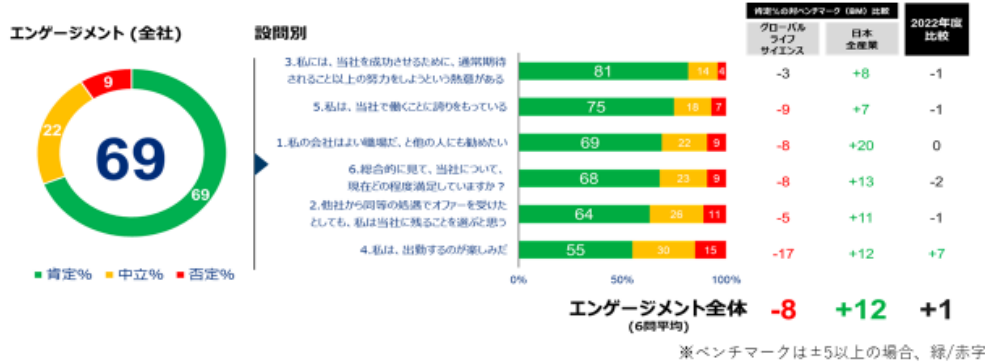
スライドをトータルしますと、何とか2027年の3月には、今考えている目標を達成し得る人財育成は間に合うのではないかと考えています。ただ、これも1年たってみて環境は大きく変わってくるものと思っておりますので、それに後れを取ることなく、採用、育成をしっかりとやっていきたいと思っております。

## エンゲージメントサーベイ結果（2023年度）



- ・エンゲージメントは国内全業界のベンチマークに比べ高水準（グローバルライフサイエンスのベンチマークよりはやや下回る）
- ・昨年と比較し、エンゲージメントスコアは+1ポイント。

実施期間	対象者	回答率
2023年11月13日～11月30日	グループ全体の <b>3,637名</b> が対象	<b>95.6%</b> （昨年：92.9%）



24/33

ここからは、エンゲージメントに話を移します。

デシフェラのジョインがあり、彼ら、彼女らのケイパビリティを社内に取り込んでいくためには、やはり一体となってエンゲージメントの高い会社になっていかねばならないと考えております。

デシフェラ社を買収する前の時点でのエンゲージメント調査、グローバルのエンゲージメント調査の結果をお示しします。トータルで69点。この69点というポイントは、去年の小野薬品よりも1ポイント上昇しています。そしてこれは日本の全産業の平均を12ポイント上回っていますけども、グローバル企業の中でもライフサイエンスに挙げると、そこの平均点よりも8ポイントほど劣っています。

ただ、このアセスメントを受けた社員の大半が日本人であることもあって、なかなか日本人には7段階あって、高いところから低いところまで選んでいきますと、真ん中あたりに寄る傾向が強くあるようでして、なかなか高得点が出にくいんですけれども、そんな言い訳をせず、グローバル企業に並んでいけるよう取り組みたいと考えております。

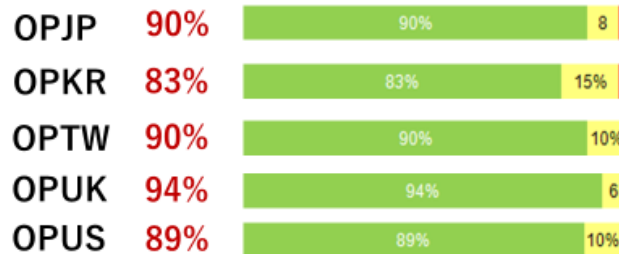
## エンゲージメントとミッションステートメントの関係



### 最も肯定的な回答が多かった5件

- 1** 私はこの会社のミッションステートメントに共感している
- たとえ悪い知らせであったとしても、重要な情報は上に報告するよう、経営陣は奨励している
- 3** 私の直属の上司は、私のアイデアや意見に耳を傾けてくれる
- 4** 私は、自らも持続的な社会の実現のための活動に取り組みたい
- 5** 当社の目標を達成するために、私の仕事がどう役立っているかを明確に理解している

### 各国における「私はこの会社のミッションステートメントに共感している」への肯定回答率



25/33

その中で、日本だけでなく、OPUS、OPUK、OPKR（韓国）、OPTW（台湾）の社員にとって、小野薬品で働く上で一番意欲的にやれるところを尋ねると、会社のミッションステートメントに深く共感していることが挙げられます。

## ONO's Mission Statement



企業理念	<b>病気と苦痛に対する人間の闘いのために</b>  Dedicated to the Fight against Disease and Pain
めざす姿	<b>熱き挑戦者たちであれ</b> Be Passionate Challengers  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	<b>小野は、世界を変えるチームとなる</b>  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。  <b>小野は、壁にぶつかった時ほど奮い立つ</b>  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て、立ち上がる壁を乗り越える。  <b>小野は、矜持を胸に行動する</b>  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。

26/33

こちらは、弊社のミッションステートメントです。

企業理念「病気と苦痛に対する人間の戦いのために」という企業理念のもとに、目指す姿として「熱き挑戦者たちであれ」。そして三つの行動原則が定められております。

企業理念の下で、われわれの日々の仕事において、われわれが立ち返るところは何かないか、何か困った時に立ち返って、この判断基準でもって判断をして前に進んでいく、そんな物差しになるようなものがあれば、との観点から2014年に定めたものが、このミッションステートメントでございまして。多くの社員、プロパーの社員だけではなくて、キャリアの社員、海外の社員にも支持されています。

今後、デシフェラ社のメンバーにもしっかりと紹介をして、エンゲージメント向上への一つの大きな手だてにしていきたいと思っています。

## 私たちのミッション遂行に必要なこと



これまでONOグループが大事にしてきたもの、Deciphera社が大事にしてきたもの、お互いに知り共感することで相互理解につながる



27/33

改めてONOグループの企業理念、ミッションステートメントとデシフェラ社の持っている企業理念を見比べてみました。

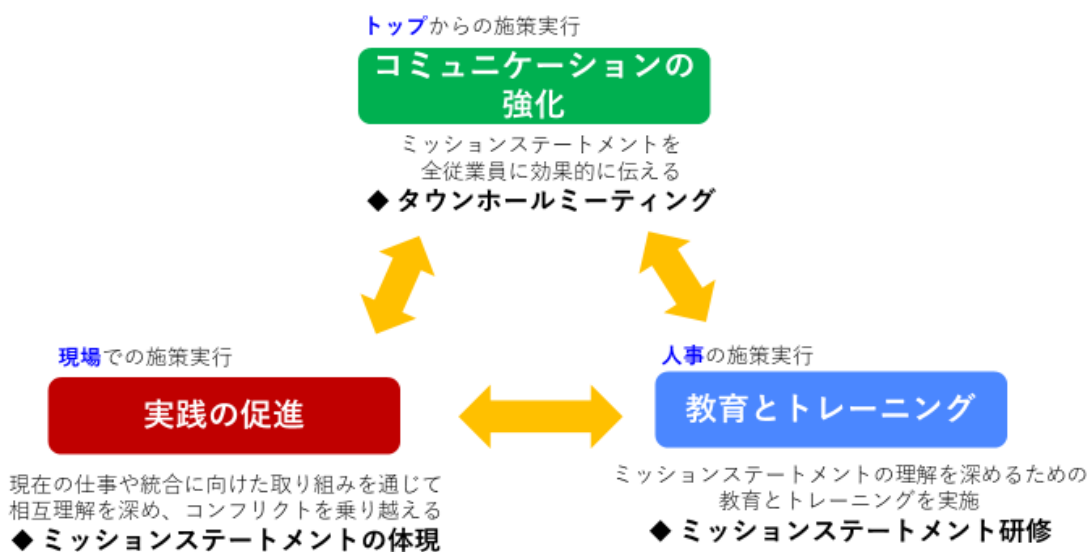
デシフェラはOne Missionというコーポレートフィロソフィーを持っています。Our Valuesとして「患者さんへのコミットメントと私たちの仕事は『PATHS』という基本的な価値に基づいている」となっています。この「PATHS」とは患者さん、説明責任などです。

よく読んでみると、患者さんとその患者さんのご家族の苦痛に対して、誠実に取り組んでいきたい。そして、結果として示して、それを自分たちのミッションにしていく。

本当に根っこのところでは同じ志を持った会社であることは見てとれます。デシフェラとはこのような対話を既に始めています。目指す姿は同じですので、一緒になっていけるだろうと思っております。

しかし、足りないものは何かと考えますと、深い相互理解だと思っています。いくら志が同じであっても、相互理解が進まなければなかなか一つになっていけなと考えています。

## ミッションステートメント浸透のための施策



28/33

その相互理解というものを少し紐解くとどんな言葉になるのでしょうか。やはり志は一緒であっても、短期、中期に目指す姿、目指すゴール、そこがともに共有されていないと一緒に歩けません。当然別々の歴史、背景を持った会社です。

物事の進め方、考え方、ディシジョンの仕方、それぞれ個性があって、癖があって、その背景にあるものは理解できないといけません。そこを理解しないで一方的に小野から求める、デシフェラから求められる、という状況になりますと、なかなか相互理解が進まないと思っています。

一番上のゴールの共有につきましては、去年は会長の相良が、海外も含めて全国三十数カ所、タウンホールミーティングしました。滝野も今年は自分が回るとの決意を示しています。海外も含めると、ミーティングの回数は40回を超えてくるものと思います。

このような対話を続けて、共通の目標、ゴールを設定し、そして人事が一丸となって互いの持っているミッションを共有し合って、根っこでわれわれはつながっている、一緒にやっけていける、そんな機運を高めながら、各ファンクションが実践を通じて、互いの文化を共有し合って深い相互理解

をすること、この三つをぐるぐる回すことによって初めてミッションステートメントの浸透が実現できるのかなと思っています。

## 最後に



ミッションステートメントを共通言語とすることで  
国や地域、また部門間を超えたコミュニケーションを円滑にし、  
相互理解を深めて一体感を醸成していく



29/33

われわれは、この ONO グループのミッションステートメント、こういったものを共通言語にして、国や地域、部門を超えたコミュニケーションをこれまでもやってきました。デシフェラともきっとやり切れると思っています。相互理解を深めて一体感を醸成して、奥野取締役からありました PMI を成し遂げてまいりたいと考えております。

### 【次の100年に向けた方針】



### **事業を通じて社会の持続的な発展に貢献します。**

本業を通じた「人々の健康への貢献」に加え、「次世代への豊かな地球環境の保全」、「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」の方針のもと、持続可能な社会の実現に挑戦し続ける。

30/33

こういった取り組みを通じて、当然われわれは医薬品、より良いイノベーティブな医薬品をお届けすることによって、会社の目標を実現していきたいと思っています。

それと同時に、サステナブル経営方針の中では、われわれは本業だけではなく、社会からの要請、社会的責任もしっかりと果たしていくことを宣言しています。

ここでは、現在の小野薬品の社会的責任の果たし方の現在地と今後についても、少し触れさせていただきたいと思っております。



## 2024年度の主なESG外部評価



評価機関	選定内容	選定回数
Dow Jones Sustainability Index	DJSI World Index	5年連続 選定
	DJSI Asia Pacific Index	5年連続 選定
MSCI社	MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数	2024年の運用開始より選定
	MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数	6年連続 選定
FTSE Russell社	FTSE Blossom Japan Index	7年連続 選定
	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	3年連続 選定
	FTSE4Good Index Series	7年連続 選定
S&P/JPX	S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	7年連続 選定
経済産業省・東京証券取引所	健康経営銘柄2024	2020年以來4年ぶり2度目
	健康経営優良法人2024 ～ホワイト500～（大規模法人部門）	6年連続 選定

31/33

こういった ESG に関する外部評価のポイントだけが、社会的責任を果たしているとの物差しになるとは思っておりませんが、一つの目安として、社員を鼓舞する一つの物差しとして、活かせるのではないかと考えております。

社会がこの ESG、SDGs に着目し始めたのは 2015～2016 年だったかと思いますが、弊社の中でも 2016～2017 年頃でした。ちょうど創業 300 年の 2017 年に売上が 2,000 億円を超え、こうしたことにおいても社会的責任を果たせる企業にならなければならないと始まったと記憶をしております。

そんなところから始めて、ようやくグローバルの同業他社とも肩を並べて、外部機関からも ESG において評価いただける企業になってまいりました。有名なところでは Dow Jones におきましては 5 年連続グローバルのメーカーに選定され、今年は何とグローバルの製薬企業で No.1 の評価をいただきました。引き続き、このご評価に見劣りしないよう、しっかりと取り組んでいきたいと思っています。

事業活動における自然への負の影響を最小化し、2030年のネイチャーポジティブ実現に貢献

製薬業界初

2024年8月、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言に沿った情報開示

- ✓ 自然関連の依存・影響を評価し、リスク・機会を特定

生物多様性の保全に関連した活動：フジヤマ工場での野鳥の保護

- ✓ 工場敷地内での野鳥の観察（2017年～年4回、日本野鳥の会と協働）
- ✓ 工場緑地（3.6ヘクタール）の整備（人工の小川や広葉樹・針葉樹のグリーンベルト整備）

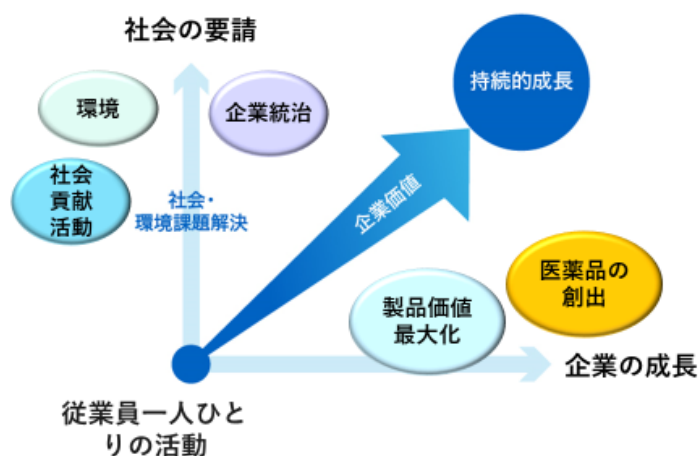


32/33

あとは、われわれ医薬品業界、それほど環境に負荷をかける産業ではございませんけれども、やはり生物多様性の取り組みは、より身近なものに対応していかなければならないと思います。

自然関連の財務情報開示タスクフォース、TNFDの提言に準拠いたしまして、業界では他社に先駆けて、去年の8月に情報開示を始めました。自然関連依存の影響、評価をして、リスクと機会を特定して発表しました。

それで、当社はまず身近に取り組める生物多様性の保全に関連した活動として、工場がある富士山の裾野、静岡県富士宮市とともに敷地内の野鳥を観察したり、人工の小川をつくったりと、生物多様性の一助になれるような取り組みから始めました。少しでも製薬会社としてできる貢献というものと言語化して、たぐり寄せて、一つ一つ実行してまいりたいと思っています。



当社は企業としての成長に加え  
社会の要請に真摯に対応することで企業価値向上を目指します。

33/33

以上、まとめです。

縦軸に社会の要請、横軸が企業の成長ですが、われわれのミッションを実現すべく、企業成長を実現するだけではなく、社会からの要請にもしっかり応えて、持続的な成長のできる会社を目指していきます。また、それを担える人財をしっかりと育成しながら、ガバナンスの観点においても常に皆様からご評価をいただける会社になれるよう邁進してまいりたいと思っております。

引き続きご支援、叱咤激励をいただきますと幸いです。ありがとうございました。

## 質疑応答

---

**井村**：ここからは皆様からのご質問をお受けいたします。この説明会は第6回の開催で、まずは過去からご参加いただいております機関投資家の皆様、アナリストの皆様からのご質問を先にお受けし、その後、今回からご参加のメディアの皆様からご質問をお受けしたいと思います。これまでの説明会を踏まえた継続的な議論を深めたいという意図ですので、何とぞご了承賜りますようお願い申し上げます。

それでは、まずニッセイアセットマネジメントの八並様、お願いいたします。

**八並**：ニッセイアセットマネジメントの八並と申します。奥野取締役様の発表内容について、あと辻中様ですね。このダイバーシティの取り組みについて教えていただきたいんですが。

今回、詳細にこの計画等々の取り組み等ご説明いただきまして、ありがとうございます。「まだまだ」と奥野様はおっしゃっていましたが、ホームページの開示資料によりますと、この管理職比率って21年は2.38%でしたので、そこから3~4年程度で7.3%、23年度も5.8%でしたので、1年で1.5%ぐらい上げてきていらっしゃいます。あとは2031年までの計画をきちんと育成計画に基づいて開示されているということはとても素晴らしいことなのではないかなと思っております。

特に26年度のところも目標は10%でしたので、そこも引き上げられたのかなと思うんですけども。このように着実に引き上げられてきているのは、何が一番うまく貢献しているのでしょうか。もちろん逆算した充足数を具体的に各部門に落として目標設定してらっしゃるといようなこともあるのかなと思うんですが。こういったことを取り組んできたので今、着実に上がってきている、だから2031年に向けても上げていけるんだというようなものが、何かより具体的にございましたら教えていただけますでしょうか。よろしく申し上げます。

**辻中**：2019年から3年間かけて、まずは管理職一步手前、日本の企業では係長などのポジションですが、そのポジションの30歳前後の女性がしっかりと育っていく、その土壌をつくるころから始めました。それが3年かけてちょうど21%を超えたぐらいになり、何とか土壌ができてきた。その後公表して、あとは不転でやっていただけだとなったのが、まず一つです。

この間、多くの取締役のほか、識者の方にもご意見をいただきながら、古い考え方の殻をやぶるところから始めてまいりました。少しずつ登用する管理職側の目線も変わってきたというところ

ろもあると思います。まだまだ少なく、女性の役員とまではまだまだいかないのですが、部長クラスの人財が1人、2人と出始めて、そういう人がロールモデルとなって発信をしていく。

そうすると、新たに入った女性社員の中から、ああいう場で活躍していきたいと思う人財が出てくるでしょうし、責任ある立場となり、仕事の量も、守備範囲も大きくなって面白くなってくる人もいるでしょう。一社員では実現できないようなことにチャレンジできる可能性も出てきます。ロールモデルにはそのような楽しみを発信してもらうことを期待しています。

加えて、コロナ禍を経て、多様な働き方というものが社内で一気に浸透してきました。家庭を持った女性が引き続き仕事ができることを実感してもらい、実際に力を発揮する社員が出てきてくれたおかげで、少しずつ効果が出てきたのかなと思っています。

どれが特効薬ということではなく、まだスペックが足りていないところもありますが、そのスペックを埋めていきながら、何とか目標を達成していく所存です。いい意味での目標改定ができるように取り組んでいきたいと思っています。

**八並**：ありがとうございます。もう一つ追加で、ではこの取り組んできた中で、これはもしかしたら滝野様にお伺いすべきことなのかもしれないですが、こういった多様性が進化していくというところが、御社の企業価値ですとか戦略上どのようなプラスの効果をもたらしているか、あるいはもたらしていくと期待しているかというようなことがもしございましたら教えていただけますでしょうか。

**滝野**：質問ありがとうございます。どうしても一般的な回答になってしまうかもしれませんが、やはり今、先がなかなか見えにくい、変化の非常に激しい環境だと思っております。

そういった中で、できるだけ多様な背景と考え方をお持ちの方がチームにいていただけることが、やはりいろんな突破口を見つけていく上では必ずプラスになると考えております。そういう意味では、やはりそこはわれわれも目指していく必要があると。

もう一つは、特にデシフェラの買収のこともあり、もっともっといろんな価値を認め合いながら、いい方向性を目指していくというところには恐らく一番短期で価値が出てくるのかなと期待感を持っております。以上です。

**八並**：ありがとうございます。最後に、奥野様にもぜひお伺いしたいんですが、専門家としていろいろな会社様の事例を見てこられたと思いますが、小野薬品さんを見て、こういった取り組みが良かったんじゃないかとか、こういったことをまだ課題なのでやったほうがいいんじゃないかというものがあれば教えてください。

**奥野：**質問ありがとうございます。先ほど辻中さんからもありましたように、個人個人に育成のプログラムを立てるというのはやはりすごくて。つまり、誰がどのポジションにいて、次どういう能力が必要でこれだけ上がってこられるという、女性とひとくくりにせずに、全員にちゃんと旗を立てて育成計画を立てるというのは、これはすごいことだなと思って、一つ次の段階に上がっていくのかなと期待をしています。

そして、これからの期待、課題というところですけど、私、デシフェラを買収するまでは取締役会では女性という多様性に一番注目をしていたんです。ただ、今度デシフェラでグローバル展開をするに当たって、女性というキーワードの次にやはりグローバルですから、日本人ばかりでいいのってところはすごく思っています。

いろんな場でもっともっと、社内歩いていて、デシフェラの人が来ているとか、OPUS だけじゃなくて、他の海外の社員ももっと来ている、そんな会社になっていけるようにというところを期待して、次の課題として考えています。ありがとうございます。

**井村：**続きまして、シティグループ証券の山口様、よろしくお願いいたします。

**山口：**今回、組織変更もされたということですが、今のところデシフェラの PMI を含めて、御社に与えるインパクト、人財などいろいろ話が出てきましたが、具体的にどういうのがあったのかということ。あと、PMI を含めて向こうの人たちのタレントの保持というか、そういったものもうまくいっているのかどうか、その辺のところを教えてくださいませんか。

**滝野：**デシフェラの PMI の進捗あるいはそこから得られるベネフィット、どういったものを実感されていますかということかと思うんですけども。本当のところは、PMI はなかなかにわかに完了という形になっていかないということはあると思います。ですので、途中でも辻中からもお話がありましたけれども、相互理解というところで今、両社がやっていることをできるだけ透明性を上げながら話し合いをしていくという機会を、もうとにかく積極的に持つようにしています。

ただ、もう一つのウィンドウとしては、私どもがもともと ONO PHARMA USA として持っていたオペレーションの半分ほどをこの7月にデシフェラのほうに寄せていくということが控えております。恐らくそこからまた加速度も増してくるのではないかと期待もあります。

あとは、私ども三つの観点ですね。パイプラインの強化、それと欧米での開発力、販売力、リサーチも含めたら四つということになるかもしれませんが、いろんなピラーがある中で、先日デシフェラの2品目の ROMVIMZA がアメリカで承認となりました。

これがまた私どもの会社の新しい製品フローということで、勢いもまた出てくるかなというところも実感しております。そういった人的な PMI というより、違うところでも統合のベネフィットとこのを感じながらやっているところです。

もう少しいいお答えができるには、もう少し時間が必要かなというところがございますけれども、お答えになっておりますでしょうか。

**山口：**もう一つ、マネジメントの変更で1トップから3トップになったとの話がありました。この体制の変更による経営のスピードというか、判断の速さというか、そういったものが既に出てきているのでしょうか。

**滝野：**奥野さんからもお話しいただきましたが、やはり今、変化が多重的に起こっているという中においては、3人体制というのが奇しくも非常にマッチして、フィットしていつているかなという実感があります。

やはりそれぞれバックグラウンドが少し違うところもございます。経営戦略、経営管理のところに関しましては、副社長の辻中がしっかりとそこをやっていながら。R&D あるいはグローバルのところに関しましては、私も比較的足しげくボストンのほうに足を運びながらインタラクションを進めております。会長の相良はやはり今までの経験と対極に基づくところで、いろんな意志判断のところを引っ張っています。

そういう意味で申しますと、今、私どもは、この3人代表取締役のベネフィットというのを享受しながらやれているかなというコメントになります。

**山口：**ありがとうございます。

**井村：**引き続きまして、大和証券の橋口様、よろしくお願いたします。

**橋口：**何度もデシフェラの買収によって、新たな価値観を取り込んで、よりできることを増やしていくというか、成長していくというところの意欲をおっしゃっていますが、ここ数年、この10年ぐらい、既に御社としては、がん領域においてかなり社外から採用されてこられて、先ほど奥野さん、モノトーンという言葉を使ってらっしゃいましたけれど、その前と比べれば随分いろんな価値観を持っている方が入られていると思います。そういう10年ぐらいの取り組みにおいて、どういった学びがあったりですとか、あるいはどういった困難に直面されて、今後に向けてどういった改善を施されてきたりしたのか、ご紹介いただけないでしょうか。

今までは結構新しく入ってきた方が比較的がんを中心にやって、従来からいらっしゃる方がプライマリー中心にやっていて、あまり一緒にお仕事するというのはそんなになかったのかもしれない

ですけど。例えばエドルミズでは、ある程度協力が必要な部分があった、でも結果的にこの品目は症状的には必ずしも成功したとは今のところ言えないような状況かなと理解しているので。

少しこれまでのいろんなバックグラウンドを持つ人を取り込んできた、それが必ずしもうまくいっているのかどうかというのが外からだ少し見えにくい部分も私は感じているので、この取り組みから何を学んで、次にどう活かせていけるのかということについて少しコメントいただけないでしょうか。

**辻中：**まず、2014年から始まったのがんですね。もう最初は営業です。MRの採用から始めたというのを昨日の事のように覚えています。がんはやったことない会社のがんに踏み出して、当然ケイパビリティが足りません。がん領域の知見を持った社員が多くジョインしました。

がん領域は外から来たキャリア、プライマリーのほうはプロパー社員とおっしゃいましたが、それは違って、その時点からがん領域は、半分は当時においてもプロパー社員で固めていたわけですね。学びをしっかりと共有して、小野はこういう販売方針、こういう売り方、こういう活動をするんだよ、開発はこういうふうにやっていくんだよ、そんな文化も共有しながらジョインしてもらうことに取り組んでまいりました。

幸い優秀なキャリア社員がジョインして、われわれの足りていないところ、たくさん共有してもらい、それまで学生が卒業して同質系で一体感を醸成することしかできてこなかった会社が、一気に数百人という異質な方を取り込んで一体感を醸成するということにチャレンジしたわけです。

感想ですが、正直言ってこんなにいいものかというのは、当時の本当に偽りない感想です。自分たちが一から勉強して、しゃかりきになってやっていたら1年かかるところが、新たな知見を持つ人材が入ることで、1月、2月、3月で可能ではないかと思いました。

そのキャリア社員が小野の文化に触れてみて、「小野は働きやすい面白い会社だ」、「自分が新たな活躍ができるんじゃないか」などと感じて働いてくれる人財がたくさんいます。

よくキャリア採用のときの面接で「どんな人が活躍されていますか」、「どのような活躍できますか」という質問をよくいただきます。その際、必ず正直に答えるのは、「ジョブ型とか言って、自分の仕事の守備範囲、ここからここまでとするような方はあまり成功されていません」と申し上げています。自分の守備範囲を超えていろんなことをこなしていく、そしていろいろなことに関わっていく。そうすると忙しくなってくるけども、だんだん頼りにされてくる。そして、頼りにされて仕事をする、これほど楽しいことはないということで、どんどん自分の仕事の持ち分を超えて、いろんなことにチャレンジする。感謝されるのが喜びに、エネルギーに変わる、そんな人財が成功しているように思います。



われわれの目指すキャリア採用というのは、常にジョインいただいた方に会社を好きになっていただく、これはよく滝野が申すことですけれども「会社が好きですか、好きになってくれますか」。そんなことから始まって、「この会社で働くのが楽しい」、「頼りにされることは楽しい」、「自分の仕事の守備範囲はここだけではない」となっている人財が活躍しているし、引き続きそんなところをベースに人と人との関わりというものを広げていくことが大切だと考えています。

海外においても、OPUS、OPUK、OPKR、OPTW で功を奏しており、デシフェラでも功を奏してくれば、橋口さんのご質問に対して、自信をもってお答えできると思っておりますので、そう言われるようしっかりと取り組んでいきたいと思っております。

**橋口：**はい。ありがとうございました。以上です。

**井村：**UBS 証券の酒井様、よろしく願いいたします。

**酒井：**資料の 15 ページに、尖った人財・異質な人財を受け入れ、活かす組織づくりをトップから示すことが重要と書いてあります。おっしゃるとおりですが、御社の創薬、研究開発だけに絞ってお聞きします。以前御社は、いわゆるプロスタグランジンや化合物オリエントという代名詞に示されるように、非常に尖った研究、ものが出てきたかどうかは別ですけれども、異質な研究をされていた。これは多分相良会長以前の時代だと思えます。その後にオプジーボが出てきて、いろいろ体制も変わったと思えます。その中で研究所の体制、マネジメントが変わったのかどうか伺いたいです。一番私が注目して見ていたのは、御社の研究所から出てくる論文の数ですけども、もともと御社の論文とかは非常に少ない、他社と比較して。これが文化なのかどうか。それとも、それは出ないからなかなかものが出ないのかという、この辺の相関性があるのかどうか、この辺を含めて、滝野さん新しく研究開発のほうもご覧になると思うんですけども、その辺含めてお願いします。

**滝野：**ありがとうございます。なかなか普段はこんな話ができる機会もないので、私の考えと感覚を共有させていただけたらと思えます。

まず、外部の経験を持つ人財が研究に入ってきたとき、あるいは研究開発に入ってきたときに及ぼす影響というところからですが、もともと私どもオープンイノベーションを軸に、できるだけカッピングエッジのプロジェクトをやっていきたいということについては、ご存じのとおりです。

そこが今どういうふうに流れていっているかということに関しては、やはりものすごく多方面に技術革新が進み出している、というのが私どもの認識です。それをいかに適時適切に取り込んでいくかという意味で申しますと、やはり昨今の技術の進展に詳しい人財にダイレクトに入ってもらい、そこを強化していくというのは、私どもにとっても非常に有用なレベルアップの方法と考えております。

実際に、先ほどの橋口さんのご質問に辻中が答えたところは、営業以外でもというところですか。これも本当にコーポレート系でも数字であったり、コミュニケーションであったり、リーガルであったり、もういろんなところで外部から入ってもらっています。小野の急速な変化に対してすごく迅速に対応できるケイパビリティを、もちろん十分ではないと思いますが対応しているアジリティというのは、キャリア採用によって補われているということがあります。その最たる例が研究開発、特に創薬の部分の技術進化かなと思っています。

ご存じのとおり、例えばわれわれが低分子からもう少しモダリティのオプションリティを広げましょうという取り組みをしているところに関しても、外部からの人財の技術が非常に役に立ってきています。ビッグデータと申しますか、人のジェネティックなインフォメーションをどういうふうにか創薬の早い段階で確からしさに持ち込んでいくかというようなところに関しても、いわゆるインフォーマティクスを内部で育てつつ、外部からも入っていただいているというので、恐らくこれも日本のファーマの中ではかなりトップレベルの人員をそろえているという自負もあります。

その意味では今、かなり創薬が変化しているなかで、かつての情報がなかなか取りにくい、流れにくいような時期の創薬から考えますと、もう今や本当にすぐに情報が拡散していく今の世の中において、どういったところで強みを発揮していけるかというところでは、だいぶ創薬のスタイルも変わってきています。化合物オリエントの精神そのものは持ち続けておりますけれども、やはり領域をベースにしたバイオロジー、特に人のバイオロジーの解明と密着させたような創薬が、もうこれからの時代は不可欠になってきております。そういったところに力を発揮してくれるいろんなタレントに入ってきているという実感があります。

**酒井：**論文についてはいかがですか。

**滝野：**論文に関しては、昔からわれわれの精神は変わっていないかもしれません。ファースト・イン・クラスのアプローチを非常に大切にしておりますので、なかなかファースト・イン・クラスのプロジェクトを論文公開しながらということになりますと、われわれの優位性との兼ね合いもあります。そこは安定して、アンダーエクスペクションという形になっているのではないかと思います。

**酒井：**そうですね。分かりました。どうもありがとうございます。

**井村：**では会場の記者の皆様の中にご質問がございましたら、お願いいたします。

**吉水：**医薬経済の吉水です。社内、社外の取締役それぞれにお伺いします。今回、女性比率、17ページのところで、26年度まで上げてきたけど、31年ちょっと足りないというのはどうしてなの

か。このペースでいけば足りるような気がするんですけど、それが足りない理由を社内的な事情と社外から見た立場から、それぞれお願いします。

**辻中**：これは単に、今いる女性の人財にフラグを立てて、バイネームで育てて、いつまでにこの仕事を担ってもらおうという計画を試算した場合、少々足りていないということを示しています。

これからのジョインもたくさんあるでしょうし、ご指摘があったように採用でそこを埋めていく、ロールモデルをつくる、そして女性活躍につながるように喚起する、そんなことによって埋めていきたいと考えています。

今、単に現時点で見えているところの数字でございまして、これではいけないというところを踏まえて、ここを基にそれを高めていくかというところに邁進していきたいと思っております。

**吉水**：分かりました。中途と内部、どっちのほうに重きを置く感じでしょうか。

**辻中**：両方ですね。数でいくと中からそろえたいと考えていますが、短期的にはハイスペックの高いところは外部から、ということになると思います。

**奥野**：とにかく外から、私はもう足りないなら外から取ってきてくださいと言って、中途採用も含めて、女性を何人採用するのか、ということ意識しながら採っていく。でも、はっきり言って日本全国それをやっているのも、ものすごく大変だと思うのですが、それでも競り勝つぐらい取ってきてくださいと言っております。

また、多分、これより増えれば、小野薬品では女性が管理職当たり前だと感じてもらえるティッピングポイントのようなどころがあると思います。そこをまず目指していくのかなという気持ちはしております。

**吉水**：分かりました。奥野先生にうかがいますが、例えば製薬他社も女性管理職を増やすことに苦労している状況です。製薬が他業種と比べた場合、女性管理職の比率を増やすのを苦労している独特の原因とかありますか。

**奥野**：それにフォーカスして研究したわけではないので分かりませんが、MRなど営業のあり方になかなか女性がうまく入っていけないのかもしれない。営業の在り方を、少し女性が不利にならないように、女性も普通にできるように、そういう雰囲気をつくっていけば増えてくるのではないのでしょうか。

**井村**：続きまして、医薬通信社の石井さん、お願いします。

**石井**：医薬通信社の石井です。現在、デシフェラ社の制度の中で、例えば女性登用等で参考にすべきようなものというものはあるのでしょうか。

**滝野**：今、勉強をスタートするところです。正直なお話、これも国境の差なのかもしれませんが、デシフェラの女性の比率はもう非常に高い。本当に見習うべきところが埋蔵されているんだろうと思っております。

**石井**：その他の制度で何か参考になるものもあるのでしょうか。

**辻中**：その点も含めて、まだ勉強中ですね。相互理解がさらに進めば、さらなる発見に行き着くと思っています。エグゼクティブチームから、多種多様なポジションで女性がたくさん活躍しており、当社社員との交流が今後増えていくと、いい影響が出てくるのではないかと考えています。

**岡田**：薬事日報社の岡田です。先ほど、海外の人の採用も増やしていくべきとのお話がありました。今現時点での海外の方の社員数であったりとか、管理職の方の数であったりとか、今後の目標みたいなのがあれば教えていただけますでしょうか。

**辻中**：今のところ、日本ではまだ10人もいないと思います。管理職はこの前女性が1人、就きました。もう少し時間がかかるところです。

**奥野**：ポジションまで行ってもいいですし、研修で、長期研修、中長期研修で人財を交換するなどの形で、刺激になるような交流をするというのも一つかなと思います。

**岡田**：分かりました。ありがとうございます。

**井村**：ご質問される方がいらっしゃらないようですので、以上で終了いたします。ありがとうございました。