

# サステナビリティ説明会

2025年3月5日

## 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

# 注意事項

この資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により、大きく異なる可能性があります。

以下に、事業展開上のリスク要因となる可能性があると考えられる主な事項を挙げますが、これらに限定されるものではありません。

- ( i ) 新製品開発の失敗
- ( ii ) 医療保険制度の改革による事業環境の変化
- ( iii ) 競合品や後発品の影響により、期待した成果を得られない可能性
- ( iv ) 第三者による知的財産の侵害等
- ( v ) 自然災害や火災などで、生産の停滞・遅延発生による製品供給の滞り
- ( vi ) 市販後の医薬品における新たな副作用の発現
- ( vii ) 為替レートの変動や金利動向

また、この資料には医薬品（開発中のものを含む）に関する情報が含まれていますが、宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

# マテリアリティのアップデート

# グローバル展開の加速のため、米欧の事業機能を再編

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。



## 集約する主な機能

- ・ 米國小野薬品の開発、販売機能
- ・ 英国小野薬品の開発機能



# マテリアリティのアップデート

Deciphera社の買収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

## 価値創造

- |             |            |
|-------------|------------|
| 1 革新的医薬品の創製 | 2 パイプライン拡充 |
| 3 製品価値最大化   | 4 欧米自販の実現  |
| 5 事業ドメインの拡大 |            |

## 価値創造のための基盤

- |                  |                   |
|------------------|-------------------|
| 6 デジタル・ITによる企業変革 | 7 財務資本の強化         |
| 8 人的資本の拡充        | 9 知的財産戦略          |
| 10 オープンイノベーション   | 11 多様なパートナーシップの促進 |

## 価値の保護 (価値毀損リスク)

- |                |                                 |
|----------------|---------------------------------|
| 12 信頼性と安全性の確保  | 13 製品の安定供給                      |
| 14 地球環境の保全     | 15 人権の尊重                        |
| 16 コンプライアンスの徹底 | 17 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 |

- 18 コーポレートガバナンスの向上

## 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     |

## 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 |
|------------------|-----------|

## 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 |            |

# マテリアリティ（成長戦略）

## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>

# 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>  |
| 6 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> |

## 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>人々が健康で健全な社会を迎えられるよう、「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。</li> </ul>   |
| 8 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> |
| 9 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>   |

# 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。

## 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     |

## 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 |
|---|----------------|---|---------|

## 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 |

# ダイバーシティの推進

# 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)	<b>野村 雅男</b>	<b>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</b>
		<b>奥野 明子</b>	<b>甲南大学 経営学部教授</b>
		<b>長榮 周作</b>	<b>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</b>
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

## 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）

「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）

# 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

# 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**

# 成長戦略を推進するESGの取り組み

# 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～

### ◆ デジタル・IT

- DXへの挑戦
- グローバルに標準化された柔軟なIT基盤の整備



### ◆ 人的資本の拡充

- 成長戦略を支える横断人財・専門人財の育成・採用
- ダイバーシティ（DE&I）の推進・多様な働き方の実現
- ミッション共感による、エンゲージメント向上



### ◆ 企業ブランディング

- グローバル企業ブランディング
- インターナルブランディングの強化



### ◆ 戦略的成長投資の推進

- 創薬技術・ノウハウの戦略的獲得
- 積極的な特許出願・活用
- 知財の見える化（IPランドスケープ）



### ◆ 企業価値の保護

- 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
- サステナビリティの推進



## 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

### 資本コストを意識したマネジメント力の向上

#### 社内マネジメント

- ROE目標を意識した予算策定と投資収益性の管理強化
- 新たなキャッシュ創出活動

#### 社外マネジメント

- 資本コストを意識した株主との対話
- 適切な株主還元方針等の発信を通じた株価対策

### リソース（人員）マネジメントの推進

- 要員/採用ローリングによる人員適正化
- 戦略的リソースシフトの実行

### ポートフォリオの最適化

- 中長期売上見通しに基づくR&D戦略との融合
- 事業性評価・市場影響分析によるパイプライン価値向上

### 戦略調達の実現

- コスト削減を前面に
- 外部委託の見直し  
=内製化・止める化

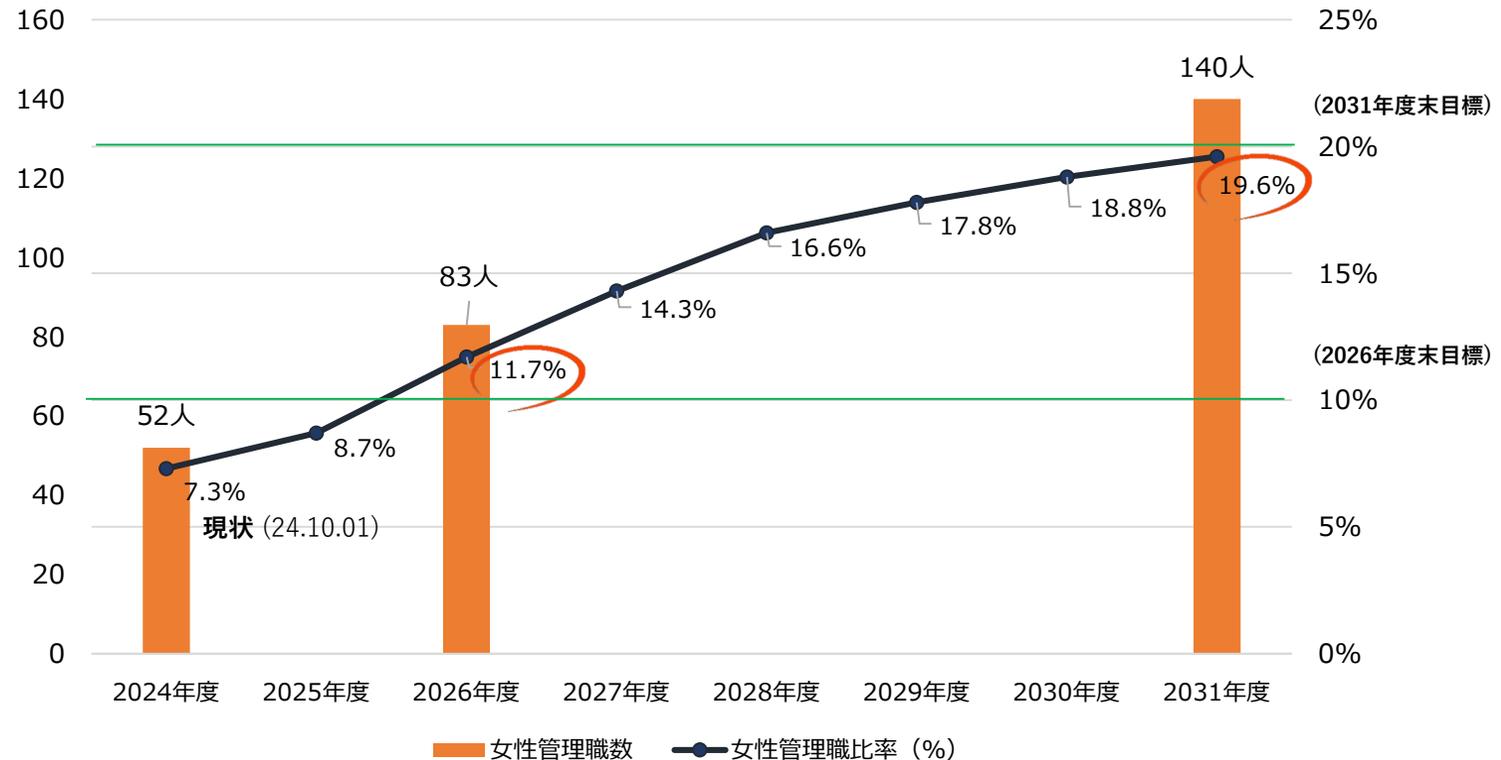
# 現状と登用計画に基づいた女性管理職比率の推移

- 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

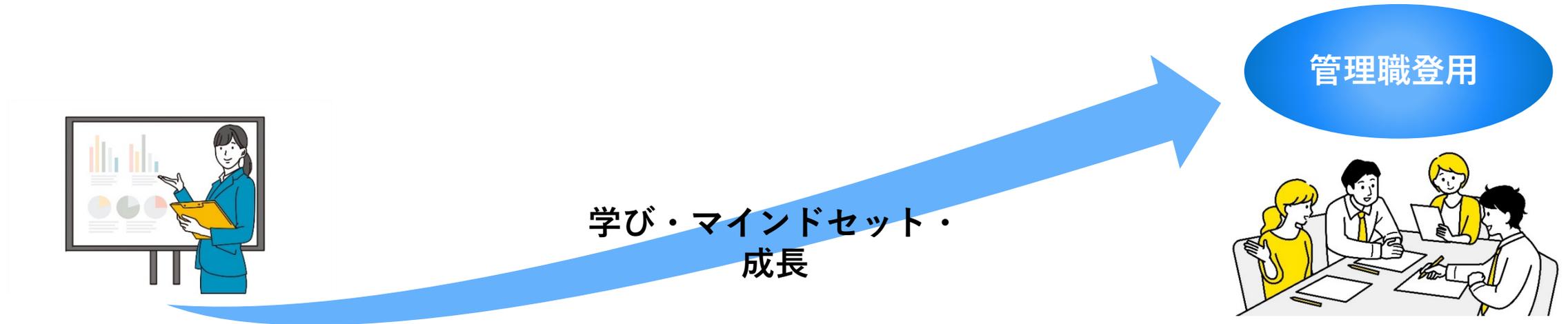
【現状】 2024.10.01

	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】



# 女性管理職の採用・育成・登用へのロードマップ



人事主導

**GROW**  
自ら成長するサイクルを作るトレーニング

**他社との交流**  
他社の女性管理職・社員から刺激・気付きを得る

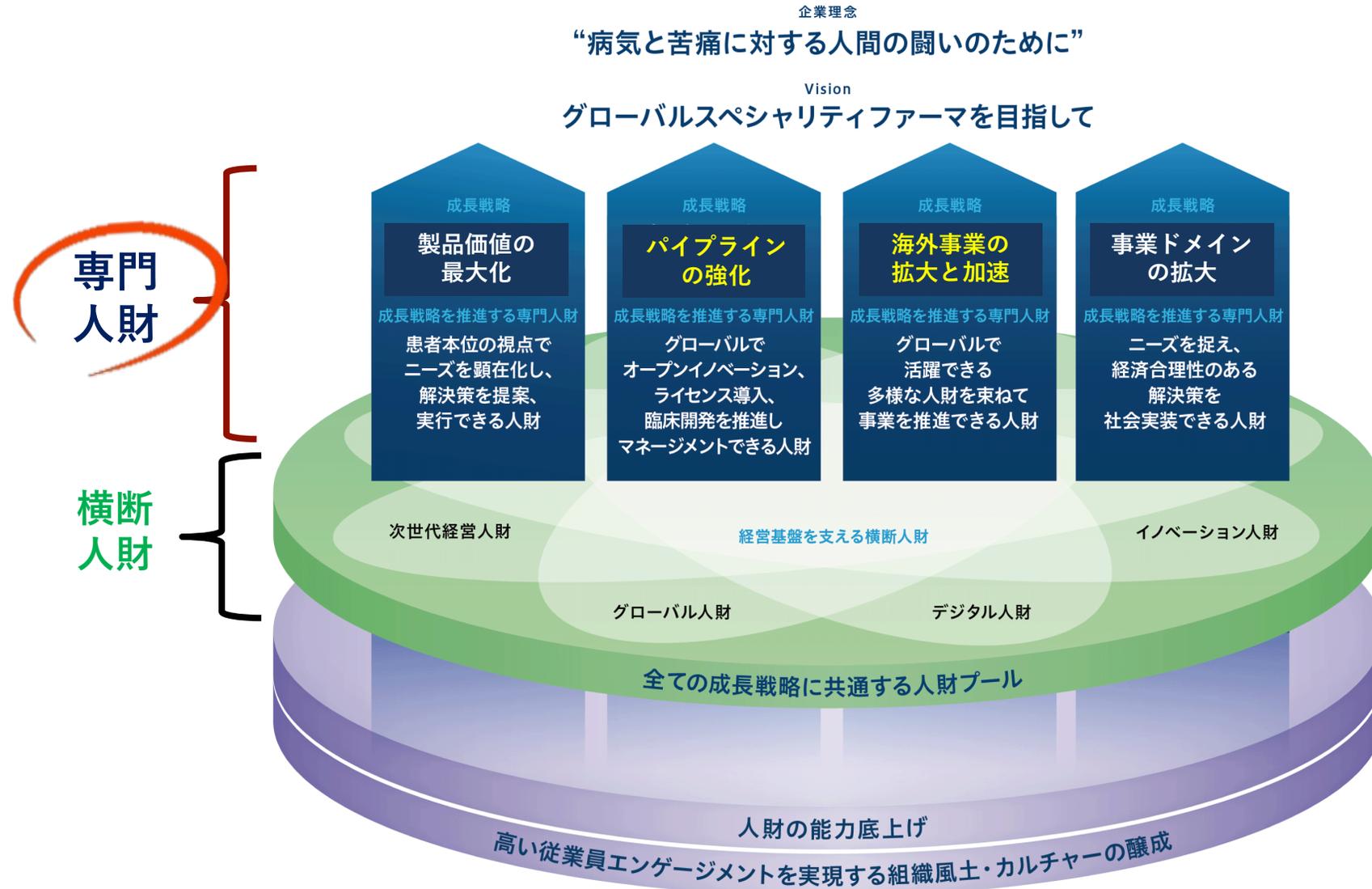
**社内メンター制度**  
管理職へのチャレンジを後押しし、視座・視点を高める

風土醸成：アンコンシャスバイアス研修等

本部・HRBP  
主導

**育成計画**  
(含.計画に沿ったOJT・OFF-JT)

# 人的資本の拡充に向けた人財戦略

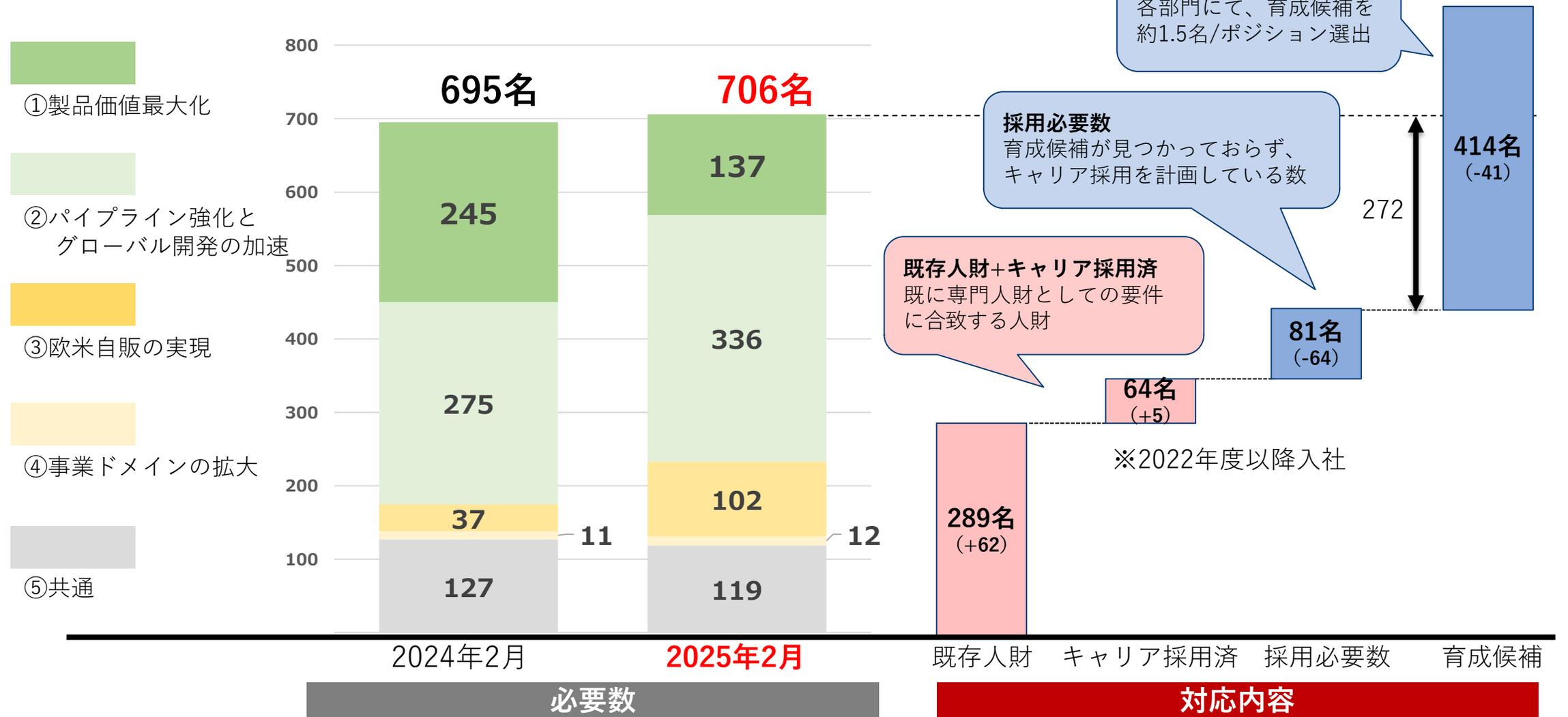


# 【参考】各本部における専門人財の育成事例

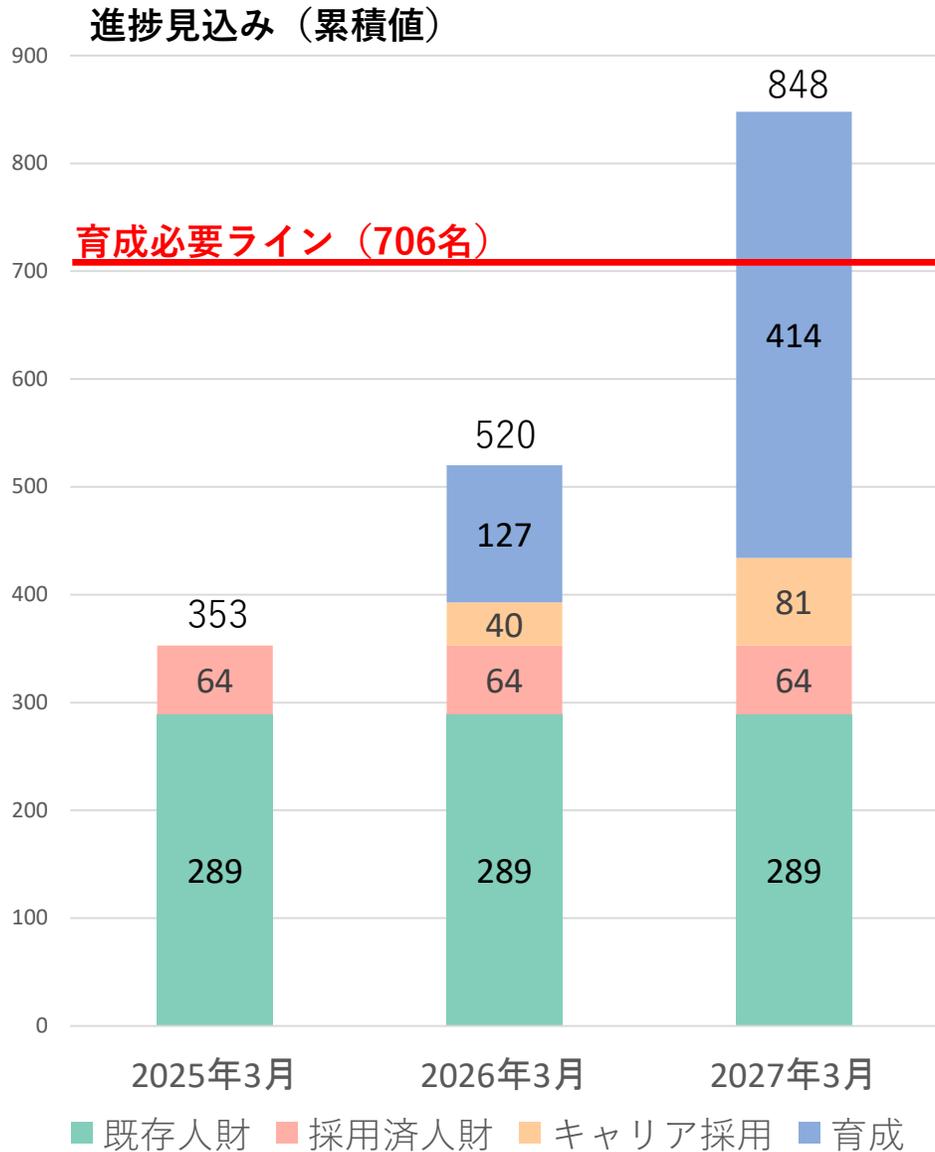
本部	人財要件	育成内容
経営戦略本部	M&A実施後、連結決算対応およびファイナンス領域におけるPMIを推進できる人財	F A と連携し、会計、税務、資金のD D を統括する (OJT)
研究本部	オンコロジー領域の創薬に関する広範な知識・経験を有し、 国内外のアカデミア及びCROと協業を行い、創薬プロジェクトを推進できる人財	薬理担当 (OJT) リーダーシップ研修 (Off-JT)
開発本部	薬剤プロファイル及び開発方針に合致するBM analysis plan を立案し、グローバルに実行・指示可能な人財	臨床BMリード (国内/海外試験、グローバルプロジェクト) (OJT) CTD/CSRの合同学習、基礎/臨床の学会参加 (Off-JT)
CMC・生産本部	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>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)</p> <p>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)</p> <p>GSIP (Off-JT)</p>

# 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



# 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

# エンゲージメントサーベイ結果（2023年度）

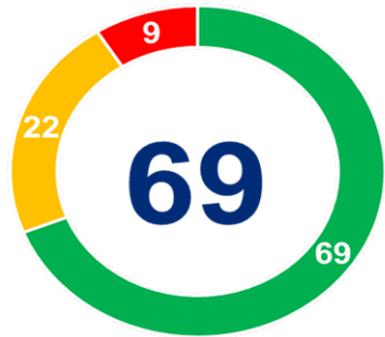
- ・エンゲージメントは国内全業界のベンチマークに比べ高水準（グローバルライフサイエンスのベンチマークよりはやや下回る）
- ・昨年と比較し、エンゲージメントスコアは+1ポイント。

実施期間
2023年11月13日～11月30日

対象者
グループ全体の <b>3,637名</b> が対象

回答率
<b>95.6%</b> （昨年：92.9%）

## エンゲージメント（全社）



■ 肯定% ■ 中立% ■ 否定%

## 設問別

- 3. 私には、当社を成功させるために、通常期待されること以上の努力をしようという熱意がある
- 5. 私は、当社で働くことに誇りをもっている
- 1. 私の会社はよい職場だ、と他の人にも勧めたい
- 6. 総合的に見て、当社について、現在のどの程度満足していますか？
- 2. 他社から同等の処遇でオファーを受けたとしても、私は当社に残ることを選ぶと思う
- 4. 私は、出勤するのが楽しみだ



肯定%の対ベンチマーク（BM）比較	2022年度比較	
	グローバルライフサイエンス	日本全産業

-3	+8	-1
-9	+7	-1
-8	+20	0
-8	+13	-2
-5	+11	-1
-17	+12	+7

**エンゲージメント全体** **-8** **+12** **+1**  
(6問平均)

※ベンチマークは±5以上の場合、緑/赤字

# 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



**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



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

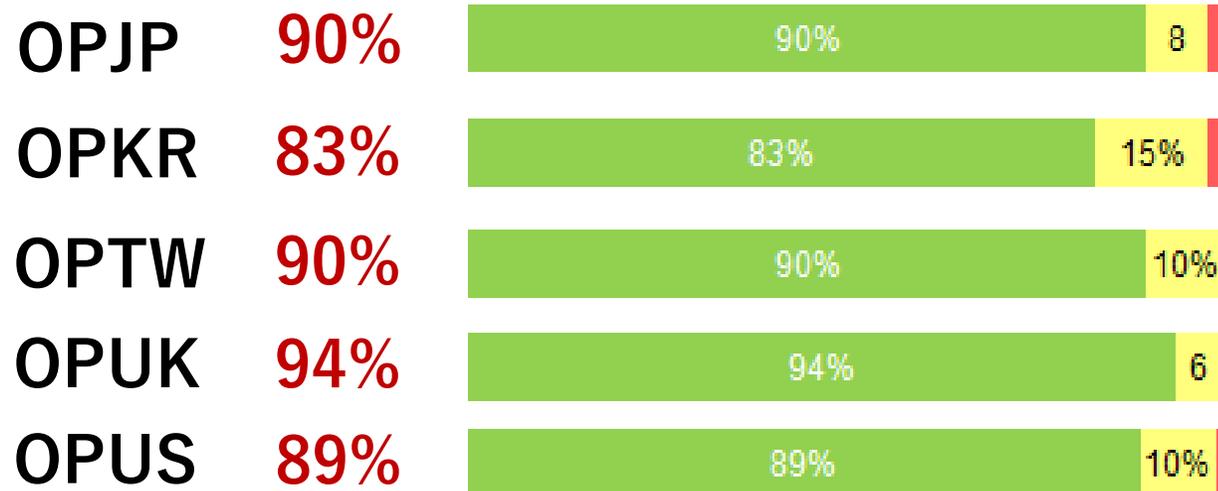


私は、自らも持続的な社会の実現のための活動に取り組みたい



当社の目標を達成するために、私の仕事は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



## 企業理念

**病気と苦痛に対する人間の闘いのために**

**Dedicated to the Fight against Disease and Pain**

## めざす姿

**熱き挑戦者たちであれ**

**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**

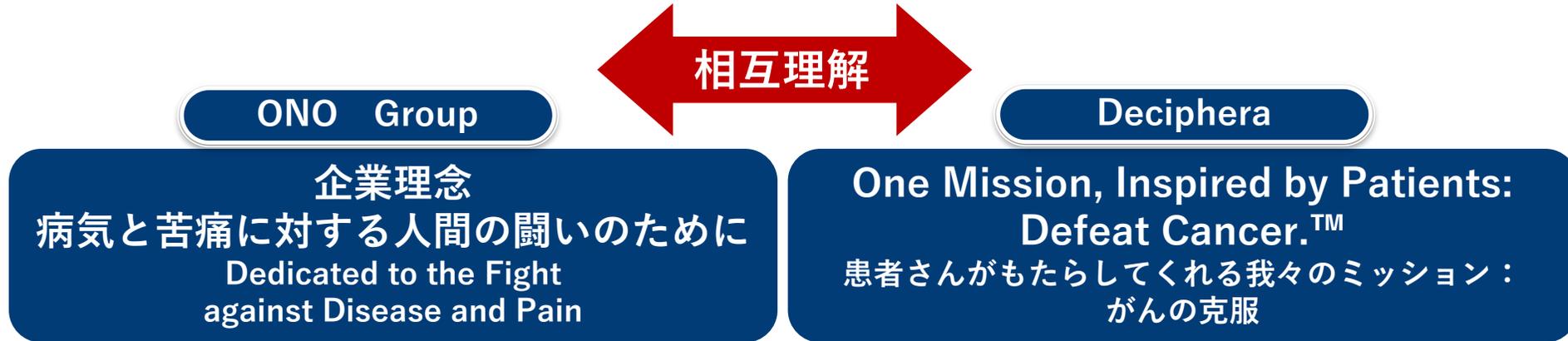
前例のない挑戦なら、壁に直面するなど、当然のこと。苦しい時ほど、創意工夫とあくなき挑戦を繰り返し、立ち上がる壁を乗り越える。

**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。

# 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



ONO Group

Deciphera

相互理解

## 企業理念

病気と苦痛に対する人間の闘いのために  
Dedicated to the Fight  
against Disease and Pain

## One Mission, Inspired by Patients: Defeat Cancer.™

患者さんがもたらしてくれる我々のミッション：  
がんの克服

### めざす姿

熱き挑戦者たちであれ  
Be Passionate Challengers

### Our values

Our commitment to patients and our  
work, are built on a foundational set  
of values, PATHS

### 行動原則

- ◆ 小野は世界を変えるチームとなる  
Ono aims to be a world-changing team
- ◆ 小野は壁にぶつかった時ほど奮い立つ  
The greater the challenge, the more passionately  
Ono will rise to meet it
- ◆ 小野は矜持を胸に行動する  
Ono acts with dignity and pride

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観に基づいています

- ◆ Patients (患者)
- ◆ Accountability (説明責任)
- ◆ Transparency (透明性)
- ◆ Honesty and Integrity (正直さと誠実さ)
- ◆ Stewardship (責任ある企業統治)

# ミッションステートメント浸透のための施策

トップからの施策実行

## コミュニケーションの強化

ミッションステートメントを  
全従業員に効果的に伝える

◆ タウンホールミーティング

現場での施策実行

## 実践の促進

現在の仕事や統合に向けた取り組みを通じて  
相互理解を深め、コンフリクトを乗り越える

◆ ミッションステートメントの体現

人事の施策実行

## 教育とトレーニング

ミッションステートメントの理解を深めるための  
教育とトレーニングを実施

◆ ミッションステートメント研修

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



## 【次の100年に向けた方針】

### 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。



### 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。

# 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年以来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



# 生物多様性への取り組み

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

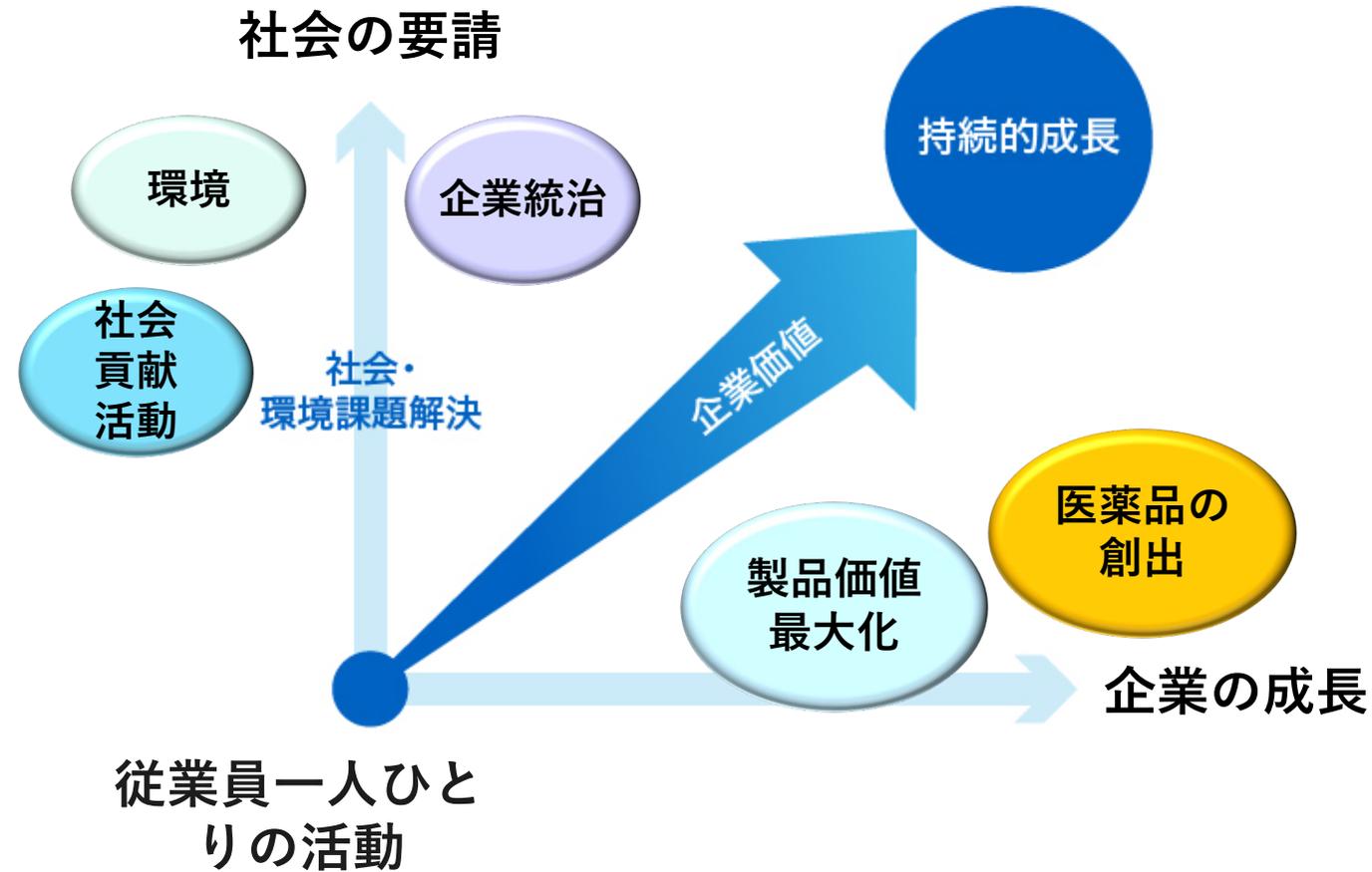
- ✓ 自然関連の依存・影響を評価し、リスク・機会を特定

### 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）



# サステナビリティを通じて企業価値向上へ



当社は企業としての成長に加え  
 社会的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。



**小野薬品工業株式会社**

Dedicated to the Fight against Disease and Pain