



小野薬品工業株式会社

サステナビリティ説明会

2026年3月24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 兼 人事統括部長

辻中 聡浩（以下、辻中）

社外取締役

長榮 周作（以下、長榮）

広報部長

井村 竜太（以下、井村）

登壇

井村：本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、ただいまよりオンライン形式にて説明会を開始いたします。

Agenda



サステナブルな成長に向けて (14:00-14:20)

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

滝野 十一
Toichi Takino

サステナブルな成長に向けたグループ一体感の醸成 (14:20-14:35)

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

社外取締役から見たデサイフェラ社買収 (14:35-14:45)

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

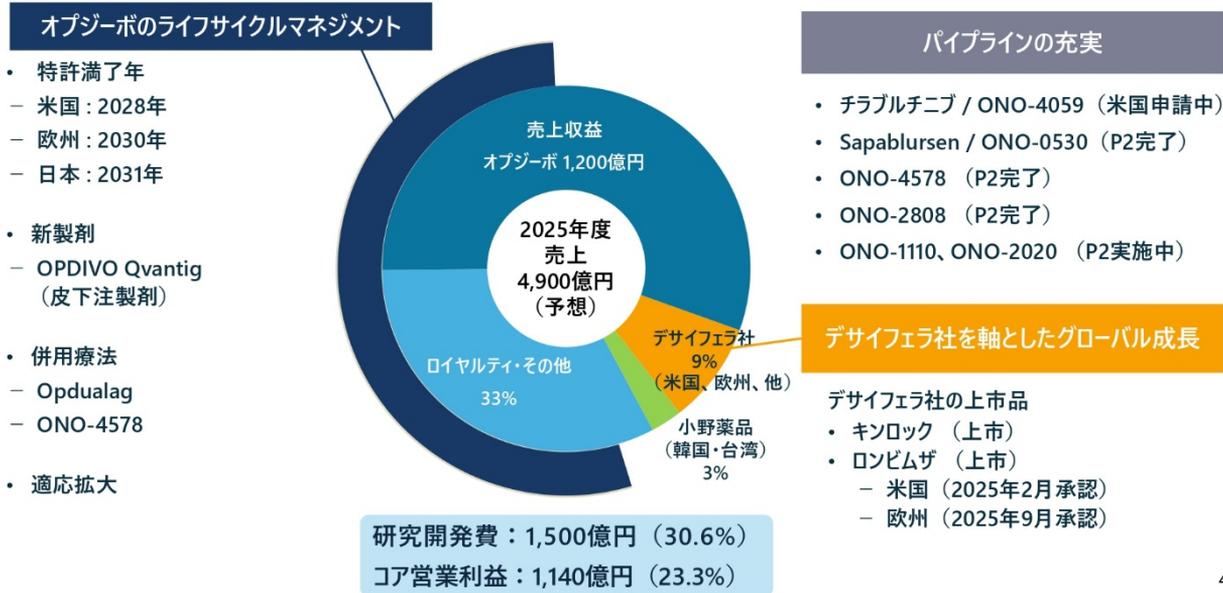
長榮 周作
Shusaku Nagae

Q&A session (14:45-15:00)

1/29

本日の内容をご紹介します。

最初に社長の滝野より、「サステナブルな成長に向けて」をお話しし、続きまして副社長の辻中より、サステナブルな成長に向けたグループ一体感の醸成について、最後に社外取締役の長榮より、社外取締役から見たデサイフェラの買収につきましてご説明いたします。



4/29

滝野： 皆さん、こんにちは。よろしくお願いいたします。

弊社は今後もサステナブルな成長を遂げていくために、現在、欧米を中心としたグローバルマーケットでのビジネス展開に力を入れていることは、皆様もご承知の通りと存じます。

今回はその進捗状況につきまして、特に約2年前に弊社のグループ会社になりました米国のデサイフェラとの統合状況を中心に、非財務的な部分を報告させていただく機会になればと思っておりますので、どうぞ、よろしくお願い申し上げます。

まず私から、弊社のサステナブルな成長に向けた取り組みの概略についてお示しするところからスタートさせていただきたいと思います。

現在、弊社は三つの柱で成長戦略を進めています。一つ目は、既に上市している製品の価値最大化です。売上の約半数を占めるオプジーボの価値最大化については、皮下注製剤の開発や、あるいはコンビネーション、適応の拡大、そういったライフサイクルマネジメントを積極的に進めています。

そして、ここで得た原資を、将来へ向けての成長投資、例えばパイプライン拡充、そしてグローバル展開、こういったものに繋げていきたいと考えています。

二つ目はパイプラインの充実です。昨年は、いくつかのポジティブな進捗がございました。これらのパイプラインはグローバルでの開発・販売を進めているところです。

そして三つ目は、2024年に買収しましたデサイフェラの製品群のグローバルマーケットでの進捗です。こちらにつきましても、これまでも決算発表等の機会にもご報告をさせていただいておりますけれども、極めて順調な滑り出しをしています。

また、後述しますけれども、製品パイプラインを裏打ちするデサイフェラとのオペレーション、組織、機能、ガバナンス、こういったもののグループ化も順調に進んでいます。

オプジーボのライフサイクルマネジメントの取り組み



日本国内オプジーボ売上（億円）

↓薬価改定



適応がん種

メラノーマ	2014年
非小細胞肺癌	2015年
腎細胞がん	2016年
ホジキンリンパ腫	2016年
頭頸部がん	2017年
胃がん	2017年
悪性胸膜中皮腫	2018年
結腸・直腸がん (MSI-High)	2020年
食道がん	2020年
原発不明がん	2021年
尿路上皮がん / 膀胱がん	2022年
悪性中皮腫 (悪性胸膜中皮腫を除く)	2023年
上皮系皮膚悪性腫瘍	2024年
肝細胞がん	2025年



継続したライフサイクルマネジメント



5/29

オプジーボは2014年の発売以来、14のがん種で適応を取得しています。ご存知の通り、何度も薬価ダウンがございましたが、グラフの通り、日本市場を中心に順調に売上を伸ばしてきました。

一方で、静注製剤は米国の2028年を皮切りに、2030年に欧州、そして2031年に日本で特許が切れます。ただし、2024年12月に米国で皮下注製剤が発売となり、欧州もそれに続いて発売となりました。その売上に応じたロイヤルティが皮下注製剤の発売後10年間は得られることになっており、静注から皮下注にスイッチされていけばいくほど、パテントクリフは緩和される構図になります。

上市予定（～2031年）



欧米

グローバルにパイプラインを持続して上市



- 多系統萎縮症
ONO-2808
- 胃がん
ONO-4578
- 真性多血症
Sapablursen (ONO-0530)

日本

- 大腸がん 1L
ピラフトビ
- MSI-H/dMMR 大腸がん 1L
オブジーボ/ヤーボーイ
- 肝細胞がん 1L
オブジーボ/ヤーボーイ
- てんかん
セノバメート (ONO-2017)
- 膀胱がん 術前・術後アジュバント
オブジーボ
- 肝細胞がん 術後アジュバント
オブジーボ
- IgA腎症
Povetacipt (ONO-8531)
- 変形性関節症
Gel-One® (ONO-5532)
- 固形がん
ニボルマブ 皮下注製剤
(ONO-4538HSC)

- 慢性移植片対宿主病
ロンビムザ
- T細胞リンパ腫/自己免疫疾患
ONO-4685

6/29

こちらは、2031年までの新製品における上市の見込みです。

欧米市場におきましては、デサイフェラを2024年に買収してキンロックを手に入れて、翌25年にはロンビムザをアメリカ、ヨーロッパに上市することができまして、今年2026年はチラブルチニブの米国上市も見込んでいます。

元々、弊社単独では、チラブルチニブからのグローバル展開でした。また一方、デサイフェラも、単独であれば、キンロック、ロンビムザの続く製品のめどが立っていなかったという状況がありました。

しかしながら、両社にとって新薬を持続的に、コンスタントに上市していけるようになったという点では、今回のM&Aは大いに意義のあるものであったと考えています。

その先につきましても、グローバル市場で毎年に近いようなペースで新製品を上市していけるようになってくる、そういう可能性が見えてまいりました。その能力につきましても、着実についてきているという実感もございます。

実際、今年2026年中にONO-2808、ONO-4578、あとSapablursen、こういった三つのグローバルフェーズIII試験を開始する予定です。それらがスムーズに開始できるのも、デサイフェラがわれわれのグループの一員となってくれたからです。M&Aによるシナジーは大きく得られ始めている感触です。



個社体制から、グループ協業体制へ、Ono Groupの活動効率化 & スピードアップ

7/29

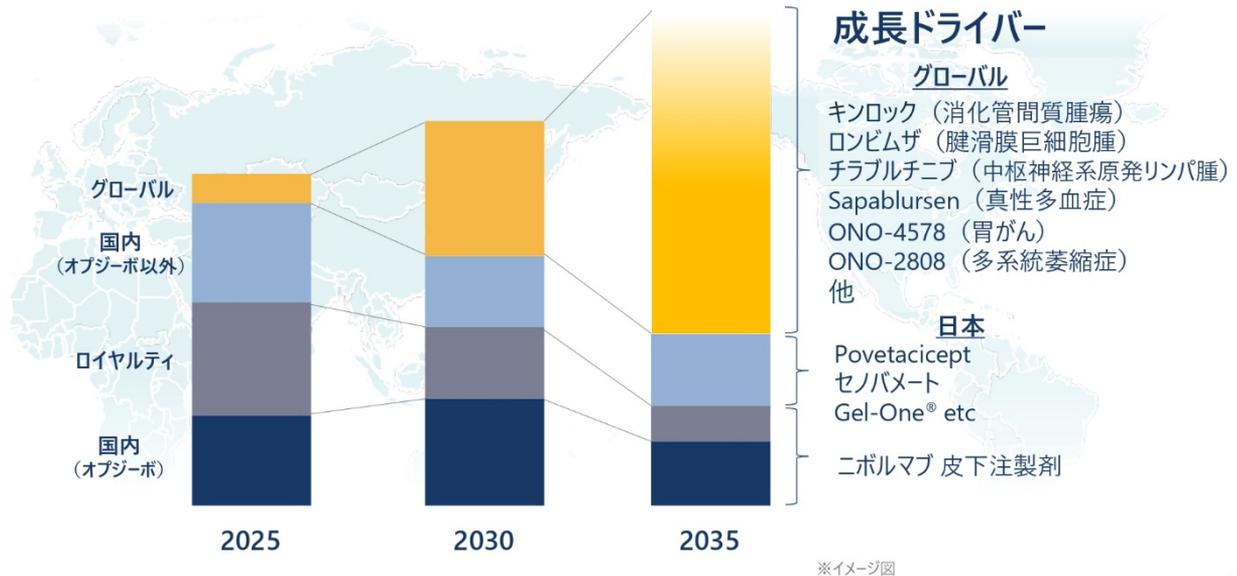
デサイフェラとの協業体制についてです。

先ほど、順調に進んでいるとコメントをさせていただきましたけれども、当初は、グループ化の直後、キンロックやロンビムザの市場浸透あるいは上市があり、非常にデリケートなタイミングでしたのでオペレーションを優先して、同社の運営体制を組んでいました。

しかしながら、買収から2年経ち、2026年の今年中には、先ほど申しましたように、ONO-2808、ONO-4578、Sapablursen、といった三つのグローバル試験を開始する段階になります。ですので、新規プロジェクトをグローバル開発していくうえで、より一体感のあるR&D体制にシフトし始めているところです。それによって、効率的かつスピード感のある展開が可能になってくるというところを期待しています。

このあたりについては、後ほどまた社中からもご紹介する予定です。

今後10年の売上成長イメージ



8/29

こちら、今後10年の成長イメージです。

今後弊社は、近いところで国内の糖尿病製品の特許切れ、そしてオプジーボの特許切れが地域ごとに、段階的にやってまいります。しかし、本日お話ししていますように、オプジーボのライフサイクルマネジメントを中心とした既存品の製品価値の最大化、デサイフェラ製品の成長、それに続く数々の開発パイプラインの上市により、オプジーボの特許切れを補い、さらに持続的な成長のめどがおおよそついてきました。

弊社は、国内市場中心であったビジネスモデルからグローバル市場へ転換し、買収したデサイフェラとともにグローバル企業へと成長、変化していくことで、よりサステナブルな経営体制にしていきたいと考えています。そのためにも、グローバル事業の拡大と加速は必須であり、さらに今後も開発・販売能力を向上させていきたいというところでございます。

2025年度の主なESG外部評価



評価機関	選定内容	選定回数
CDP	気候変動 アリスト	気候変動・水ともにA（ダブルA） 5年連続選定 （気候変動8年連続、水5年連続選定）
	水セキュリティ アリスト	
S&P Global社	Sustainability Yearbook 2026	6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	7年連続 選定
FTSE Russell社	FTSE JPX Blossom Japan Index	8年連続 選定
	FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index	4年連続 選定
	FTSE4Good Index Series	8年連続 選定
S&P/JPX	S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	8年連続 選定
経済産業省・東京証券取引所	健康経営銘柄2026	2024年以来2年ぶり3回目
	健康経営優良法人2026～ホワイト500～（大規模法人部門）	8年連続 選定

9/29

私からは最後のスライドになりますが、サステナビリティということで、現状の当社の ESG の取り組みに対する外部評価の一覧を示しております。

グローバル企業への転換をご説明の通り進めていながらも、売上利益、そういったところだけ向上すれば良いのかと問われますと、決してそのようなわけではございません。弊社は環境、社会、ガバナンスにおいても当たり前のことのように取り組んでまいりたいと思っています。

昨今、こうした取り組みが本業にとってどれだけインパクトがあるかということ、各社で関連性を出されているところもございますが、われわれは、本業である薬づくりを通じて、まず社会に、世界の患者さんに貢献していくことはもちろんのこと、ESG の取り組みについても、引き続きグローバル企業の中で高く評価していただけるよう着実に取り組み、その結果、グローバルでサステナブルに成長していきたいと考えています。

私からは以上です。

井村：引き続きまして副社長の辻中より、「サステナブルな成長に向けたグループ一体感の醸成」につきましてご説明します。

デサイフェラ社との協業体制の進化



個社体制から、グループ協業体制へ、Ono Groupの活動効率化 & スピードアップ

11/29

辻中：滝野のプレゼンテーションで、両社のパイプラインの充実に伴い、小野とデサイフェラの関係が新たなステージ、フェーズに入ったという話がございました。私からは、そこを受けてソフトの面で、デサイフェラと小野がどのようにこれまで一体感の醸成に向けて取り組んできたかにつきまして、ご紹介申し上げたいと思います。

小野薬品とデサイフェラ社のミッションステートメント



これまでOno Groupが大事にしてきたもの、デサイフェラ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



12/29

まずわれわれは、両社の価値観の共有から始めました。

小野が一番大切にしている価値観、小野のミッションステートメントがあります。このミッションステートメントを策定いたしましたのが、先ほどの滝野の話にもございましたように、オブジーボを上市しました2014年です。

この年、オブジーボを核として小野がどこまで成長できるかといったことは未知数ではありましたが、おそらく相当ドライブしていきだろ、また今後社員数も増え、いろいろな場面で多様な意思決定をする必要があるだろう、そんなことが容易に想像された年です。

そんなときに、何でもかんでも経営トップに確認をして意思決定していたのでは、スピードが鈍るのではないかと。そんなことから、より身近なところで、社員の一人ひとりが判断できる物差しを作りたい、それがこのミッションステートメント作成の背景でした。

小野薬品のミッションステートメント



企業理念
PHILOSOPHY
(1968年策定)

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
VISION
(2014年策定)

熱き挑戦者たちであれ

行動原則
VALUE
(2014年策定)

- 小野は、世界を変えるチームとなる
- 小野は、壁にぶつかった時ほど奮い立つ
- 小野は、矜持を胸に行動する

13/29

1968年に策定された企業理念「病気と苦痛に対する人間の闘いのために」という言葉は、崇高な理念として社員一人ひとりに浸透しております。しかし、この言葉だけではなかなか物事の判断の物差しにはならないと考え、策定したのが、めざす姿「熱き挑戦者たちであれ」。そして行動原則の「小野は、世界を変えるチームとなる」、「小野は、壁にぶつかった時ほど奮い立つ」、「小野は、矜持を胸に行動する」でした。この言葉にかなうものであるならば、Go or No Goの判断はGoだ。そんなことを社員一人ひとりに伝えながら進めてまいりました。

ミッションステートメントの浸透に向けて



■ミッションステートメントの経緯・意義を理解する



企業理念を具体的な行動に落とし込むための指針として制定された背景を共有し、当社の取り組みが生み出す価値を改めて示した



グローバル展開を加速する中、Ono Groupとしてミッションステートメントの意義を共有し、同じ価値観のもとで取り組む重要性を示した

■「患者さんのために」事業があることを再認識する



Ono Groupの存在意義が「患者さんのためにある」ことを改めて明確にし、日々の業務につなげていくことを再認識

15/29

このことにつきましては、この言葉を策定した背景・経緯を、会長の相良の言葉で社員一人ひとりに語りかけ、そして社長の滝野の言葉で、その思いを熱く語りかけて浸透させてまいりました。そしてまた、それによって得られた患者さんのお声を常に共有しながら、企業理念、ミッションステートメントを醸成してまいりました。

同じことを、デサイフェラの社員にも丁寧に実行してまいりました。

Deciphera's PATHS Values are the Foundation for How We Work



PATIENTS

We are committed to improving the lives of patients living with cancer. They are the driving force behind everything we do.



ACCOUNTABILITY

We demand accountability for our actions, behaviors, and performance. We recognize our duty to maintain a culture that embraces the uniqueness of our people and finds strength in our differences.



TRANSPARENCY

We strive to provide full visibility to internal and external stakeholders for a complete picture of what we are doing and why.



HONESTY AND INTEGRITY

Trust and mutual respect are essential aspects of our culture. We act with honesty and integrity in all facets of our business, and this serves as the foundation of our work and interactions with others.



STEWARDSHIP

We are respectful of the resources entrusted to us by the investment community. We act thoughtfully and allocate resources responsibly in seeking to create value for our shareholders.

16/29

加えて、彼らの大切にしている価値、企業価値を理解するところから始めました。デサイフェラが大切にしている PATHS というバリュー。これが彼らの仕事を進める上の基本原則となっています。

Role and Responsibilities

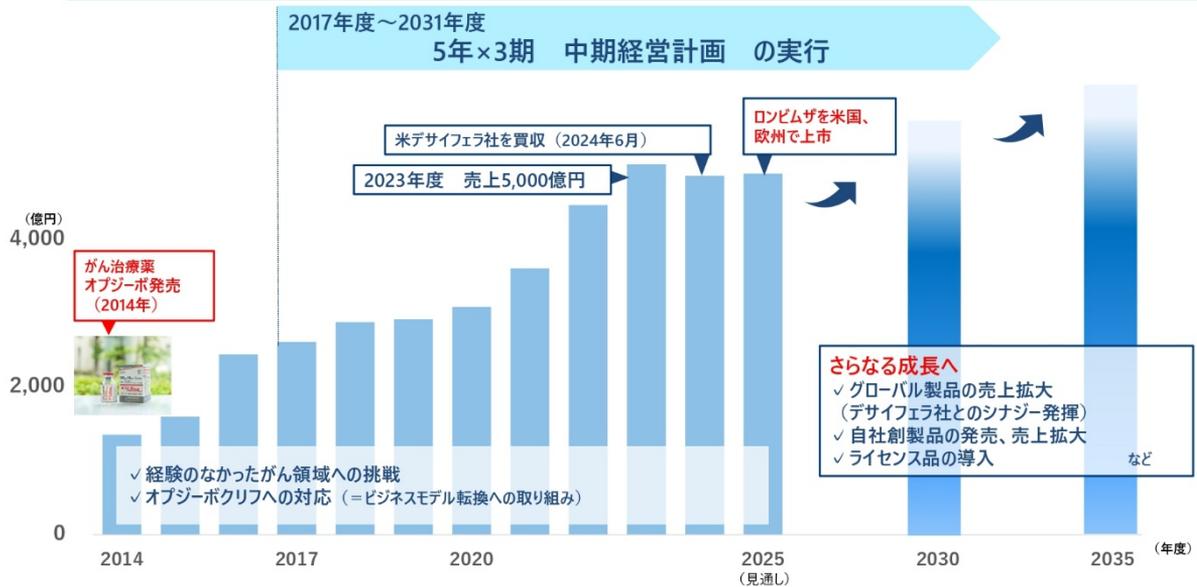


17/29

この PATHS という企業価値は、彼らの人事考課にも反映されています。何ができたかということはもちろん大切なことではあるけれども、PATHS という価値観に基づく行動を伴ってやり遂げましたか。そんなことが、彼らの人事考課に大きく影響しています。

このことは小野の企業文化とも大変フィットするところですし、われわれもミッションステートメントに基づくコンピテンシーを言葉にして、日々の人事考課に充てております。このあたりから見ても、非常に似通った会社だなということが見て取れるところです。こんなところから、まずはお互いの相互理解を深めてまいりました。

小野薬品の歩み（2017年度～）

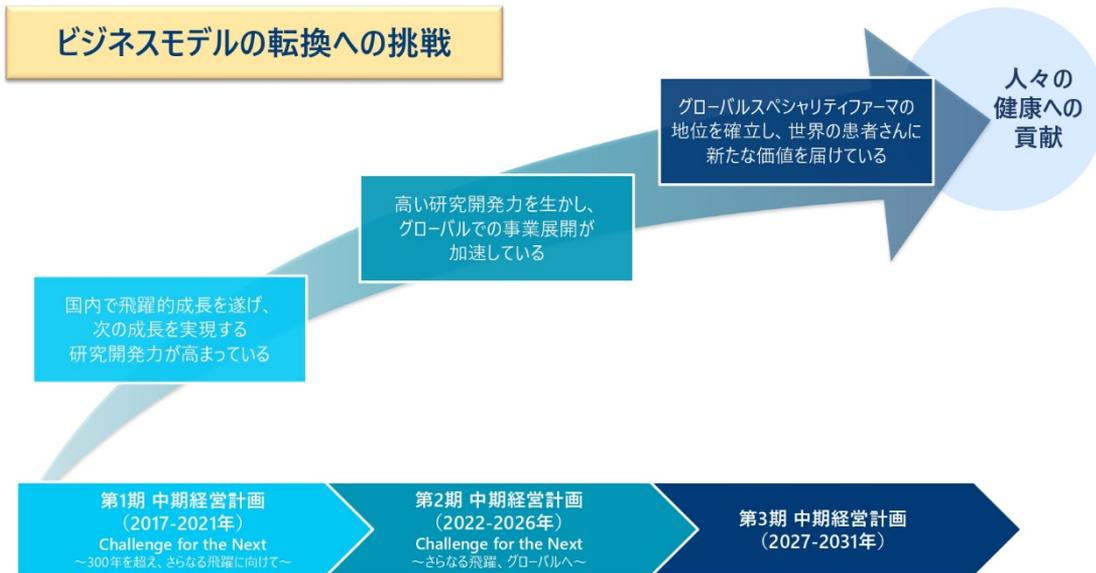


18/29

加えて、もう一つ大切にしているものが、ONOグループが大切にしているこの中期経営計画、この背景と経緯を正しく適切に彼らに伝えていくところから始めました。

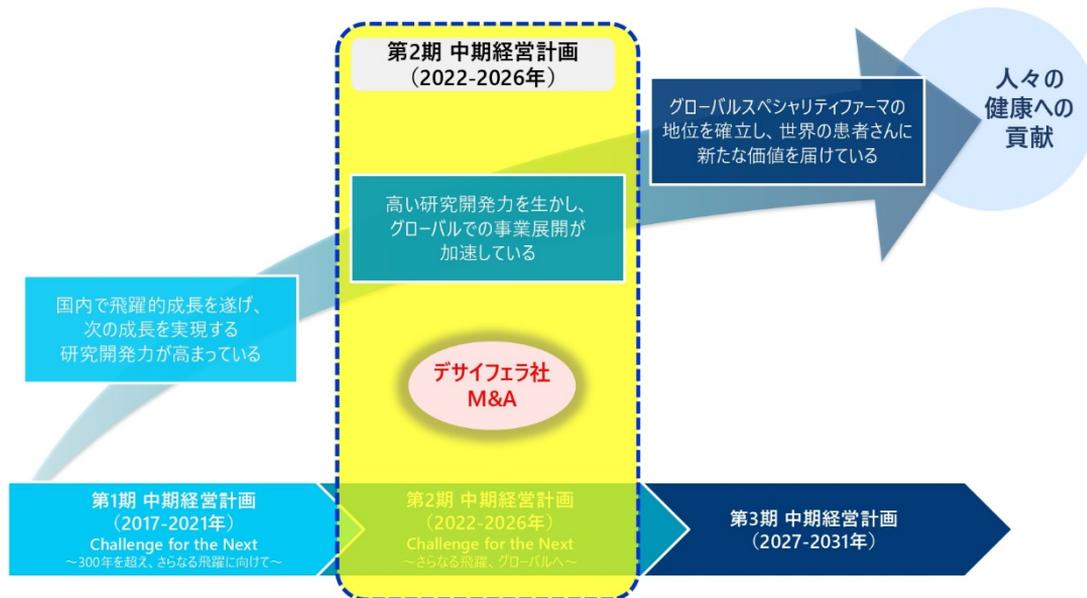
この中期経営計画を立案したのは2017年であります。先ほど社長からもご紹介しましたように、2014年にオプジーボを発売して、初めはメラノーマから始めました。そして2015年の12月、非小細胞肺がんのセカンドラインで効能を取って、2016年度、小野は創業以来、初めて売上2,000億を突破いたしました。

そして迎えた2017年は小野の創業300年の年に当たります。これまで新薬に恵まれず苦しんだ時期もございました。その時期を乗り越えて、オプジーボという成長ドライバーを得ました。しかし、翻って考えますと、オプジーボも2031年、15年後にはパテントが切れてしまいます。オプジーボがドライバーとして成長したときに、このパテントクリフを乗り越えることの難しさは、これまでわれわれが経験したことのないような困難なものであることは、容易に想像がつかしました。よって、この年を起点としまして、1期5年×3期、都合15年にわたる中期経営計画を立案しました。



19/29

グローバル展開を目指したとはいえ、虎の子のオプジーボをブリistol・マイヤーズ スクイブ社にライセンスアウトしたわけです。よって最初5年間は、まず今あるアセットの製品価値の最大化に努め、その後10年間にわたる成長戦略の原資にめどをつける。次の5年間は、何とか一品でもいいから、われわれの力で、小野薬品の研究所から創生したアセットでもって海外展開、臨床試験を成功させ、海外展開を実現する。そして加えて、その後に続く後継品にめどをつける。最後の5年間で、サステナブルに成長できるグローバルスペシャリティファーマになっていく、そんな思いを持って作ったのが、この中期経営計画です。



20/29

そして、この中期経営計画の2期目、2024年にデサイフェラとわれわれが出会うことができました。われわれの力だけでは、なかなかグローバルで持続的に成長していくことが難しいと思われたときでしたが、彼らと出会うことにより、新たなシナジーを発揮することができました。このことは、先ほど滝野からご説明差し上げた通りです。

一体感醸成に向けたグローバルでの取り組み

- ・ 経営層がデサイフェラ社・韓国小野薬品・台湾小野薬品を訪問し、ミッションに基づく対話を定期的実施
- ・ デサイフェラ社でのAll Companyイベントの開催
- ・ 韓国小野薬品・台湾小野薬品においてミッションステートメントの浸透に向けた研修を実施



21/29

なぜわれわれはデサイフェラと一緒にになったのか、デサイフェラと今後どんな仕事を成し遂げていきたいのか、そんな言葉を一つひとつ丁寧に伝えてまいりました。丁寧に伝えるというのは、直接会長の相良が、社長の滝野が、そして各ファンクションのリーダーが直接デサイフェラに出向いて、思いを伝えていったということです。

加えて、台湾や韓国の仲間にも、どういう経緯でデサイフェラと一緒にになったのか、今後われわれはどこを目指すのか、を伝えてまいりました。

一体感醸成に向けたグループでの取り組み | 全部門集会、CEO Awardの開催



全部門集会

日本国内社員、デサイフェラ社・韓国小野薬品・台湾小野薬品のマネジメント層の社員も参加



CEO Award

デサイフェラ社・韓国小野薬品・台湾小野薬品の社員も参加

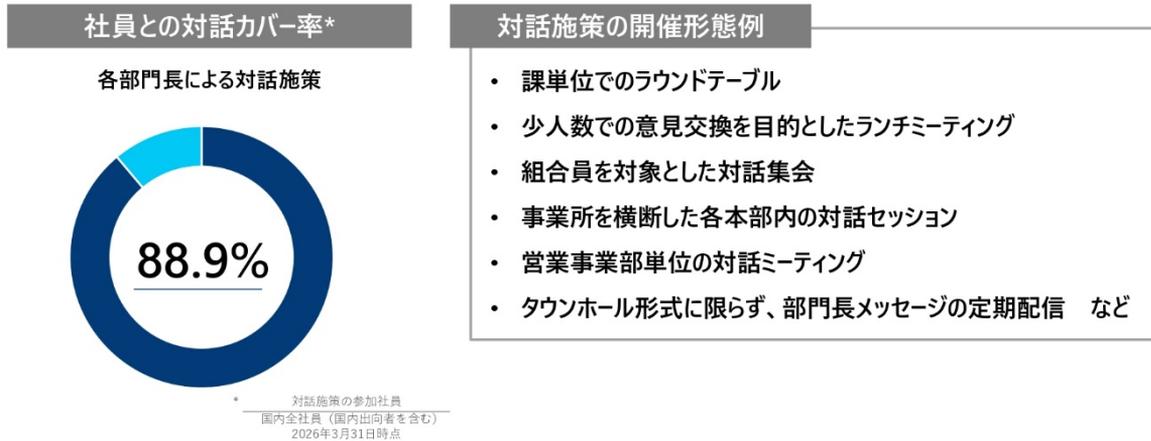


22/29

さらには、われわれ小野薬品が最も大切にしている中期経営計画の全部門集会、ここにも彼らデサイフェラや韓国・台湾の仲間を招いて、われわれの目指すべき方向性を毎年確認しながら進めています。

その中で、特にその年に功績のあった社員を称える CEO Award といったイベントも行い、ともにグローバルに、小野、デサイフェラ、台湾、韓国、皆さんで功績のあった社員を称える、そんなイベントにも参加いただいています。

- 2025年度のエンゲージメントスコアは72であり、前年と比較して+2ptの上昇である
- 複数のカテゴリー / 設問でスコアが上昇し、特に「会社との対話 / 信頼関係」に関する設問は大きく改善した
- 各本部におけるタウンホールミーティングなど従業員との対話施策が影響していると考えられる



23/29

ここまでは主にグローバル化といった視点で、エンゲージメントに資する取り組みについてご紹介をしてまいりました。しかし、グローバル化という視点でビジネスが進み出すと、一方で、これまで国内のビジネスを支えてくれた社員に一抹の不安を与えることも踏まえておかねばなりません。もちろん、会長、社長は毎年、国内、国内外で三十数カ所にわたってタウンホールミーティングを実施しております。

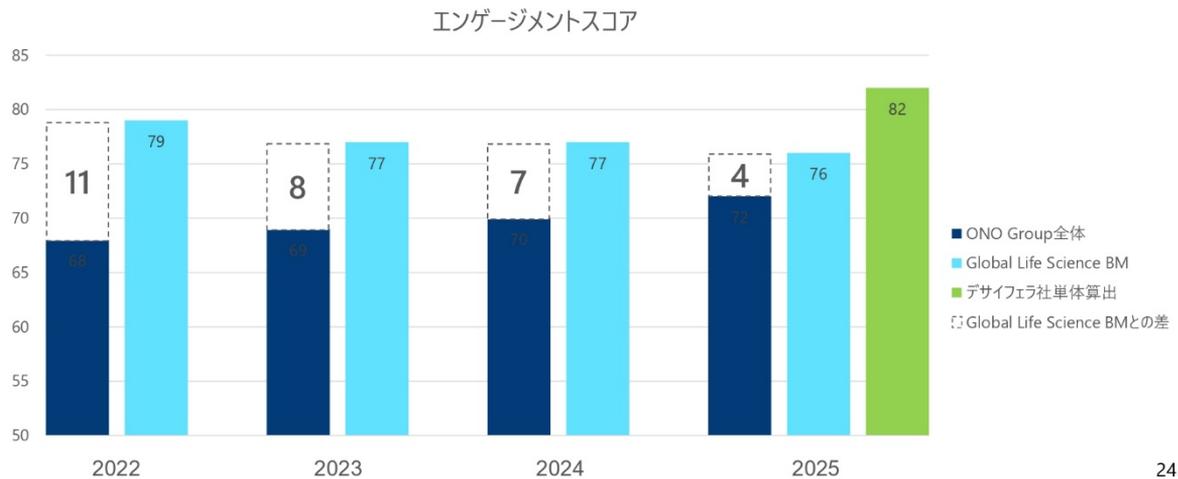
しかし、それだけではまだまだ足りていないところがあるのではないか。やはり毎年エンゲージメント調査を行いますと、ファンクションごとに課題が浮き彫りになってまいります。そんな課題をファンクションごとに突き詰めて、各ファンクションのリーダーが各々、様々な形で、今年は200回以上にわたってタウンホールミーティングを実施しました。

丁寧なコミュニケーションを通じてグローバルでビジネスを展開していく一方で、社員を決して置き去りにしない。そんな思いを込めて現在運営しているところです。

エンゲージメント調査結果の推移



- エンゲージメントスコアは毎年上昇しており、Global Life Science ベンチマーク（BM）との差は2022年度の-11ptから経年的に縮まり、2025年度では -4pt差となった（エンゲージメントスコア72 N=3,742）
- 2025年度にデサイフェラ社はOno Groupとして初めて調査に参加した（エンゲージメントスコア82 N=398）



24/29

エンゲージメント調査の結果です。

われわれは2022年からエンゲージメント調査会社を変更しました。なぜ調査会社を改めたかといいますと、これまでは国内中心の調査であり国内の他異業種との比較しかできませんでした。

2022年、ONOグループのエンゲージメント調査結果は、67ポイントでした。グローバル企業の中でも特にエンゲージメント指数の高いライフサイエンス企業をベンチマークにしました。

初年度は、その差は11ポイントございました。しかし年々その差は縮まり、2025年は、小野は72ポイント、グローバルのライフサイエンス企業が76ポイント。その差は4ポイントまで縮小しています。ちなみに国内全産業の平均値は58ポイントです。まだ十分ではありませんが、さらに社員一体となってビジネスを進めるなかで、グローバルのライフサイエンス企業に追いついてまいりたいと思っています。

ちなみに、右端の緑色のバーはデサイフェラです。今年からデサイフェラもエンゲージメント調査に参加しています。彼らのエンゲージメントの指数は82ポイント。グローバルなライフサイエンス企業の中でも非常に高く、意欲的な数字が継続されています。

また、リテンションという観点から申しますと、デサイフェラはターンオーバーの期間が約3年、アメリカのこの地域の会社としては、非常に長めの期間だと聞いています。離職率も年10～15%、これも非常に低い数字だと聞いています。これにつきましては、ONOグループに入ってから変わらず同じ数字を堅持しています。

引き続きデサイフェラと小野の一体感の醸成を進めるなかで、またこれまで ONO グループを支えてくれた社員も決して置き去りにしない、そんな取り組み、運営を通じて、さらに成長できる会社となっていけるよう取り組んでまいり所存です。引き続きご支援、ご指導を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

井村：それでは最後になりますが、社外取締役の長榮より、「社外取締役から見たデサイフェラ社買収」につきまし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
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 ヨシモトポール株式会社社外監査役 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

26/29

長榮：ただいまご紹介いただきました、社外取締役の長榮でございます。私は 2021 年から社外取締役になりまして、この 6 月で丸 5 年を迎えます。どうぞ、よろしくお願いいたします。

今回の買収におきましての取締役会における検討事項につきまして、お話をさせていただきたいと思っております。

確認・評価	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の中期戦略（海外展開推進）との整合性 ・期待されるシナジー ・企業価値評価の妥当性
助言	<ul style="list-style-type: none"> ・人財の確保（リテンション） ・買収先への配慮（お互いにリスペクト） ・ガバナンス（任せて任せず）

27/29

まず、このデサイフェラの買収の件が出てきましたのが、ちょうど2年前の3月だったと思います。2024年の3月。この話があったときに最初に思いましたのが、この小野薬品の中期戦略に合致しているのかということです。

ご承知の通り、オプジーボの特許クリフによる売上の激減を補うために中期計画を立てているわけですが、その大きな柱が海外展開でございましたので、非常に中期戦略にも合致していることを確認しました。

二つ目に、期待されるシナジーを考えたんですけども、その前にM&Aに関しまして、私は二つの種類があると元々思っております。まず一つのM&Aは、これまでやってきた事業。これを製造、販売、技術と大きく三つに分けたときに、どこかのピースが足りない。海外展開するとき、これが欠けていると。それを買いに行く。これが一つのM&Aのやり方です。もう一つのM&Aのやり方は、どちらかといいますと新規事業を目指してM&Aをするというやり方です。しかしながら、これに関しましては、買収する方の知見があまりありませんので、非常に大きなリスクを伴うのではないかと考えています。

今回の買収は前者ですので、小野薬品にとりましては、デサイフェラのいわゆる販売ルート、これを手に入れることができる。デサイフェラは、これまでよりも多くのパイプラインの開発に従事できるという、お互いにWin-Winの関係であり、これが期待されるお互いのシナジーではないかということも確認いたしました。

あと、企業価値評価の妥当性も議論しました。

M&A に関しましては、何より大事なのが、やっぱり PMI。買収後の PMI ですね。そのことに関しても少し助言をしました。まず人財の確保という点につきましては、せっかく買収しても、その従業員が辞めてしまったのでは全く意味はありませんので、リテンションプランをしっかりとやってください、ということをお願いいたしました。おかげさまで、結果的にはほとんどの方が残ってくれて、今のところ人財の確保という面では成功していると思っています。

二つ目に、買収先への配慮と書いていますが、これはお互いに相手をリスペクトしながら議論をして、良い方向に持っていくという意味です。ややもすれば、親会社がこれまでの成功体験をもとにして、「これはこうすべきだよ」というようなことを言いがちですけれども、ひょっとしたら子会社の方に知見があるかもしれない。そういうこともございますので、お互いに、親とか子、そういう意味ではなくて、対等な立場で議論をすることが必要ですよ。こんなことも助言をしました。

三つ目は、ガバナンスです。これは「任せて任せず」と書いています。禅問答みたいな言葉ですけれども、これは私が以前勤めていましたパナソニックの松下幸之助創業者の言葉でございまして、上司と部下の関係を表しているんです。上司が部下に仕事を任せますと。できればどんどん部下に仕事を任せて、自分ができない仕事でも部下に任せると。そして部下を成長させるという意味なんですね。その代わり、任せた仕事の責任は上司にありますよと。だから、任せっぱなしでは駄目です。任すんだけど、責任を持って任せてください。こんな意味です。

このことをガバナンスに置き換えますと、親会社が子会社に対してマイクロマネジメントをやりますと大変なことになりますので、かといって、ほったらかしにするのもどうかと思いますので、適度な任せ具合といいますか、これ、難しいんですけども、そんなことを助言させていただきました。

買収後のPMIの監督



ガバナンス	<ul style="list-style-type: none">・取締役会の構成（当社からのCEO派遣）・決裁権限（相互理解を図りながら都度見直し）・欧米拠点の統合（今後デサイフェラ社を軸にグローバル化を推進）
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none">・「Onoグループコード・オブ・コンダクト」の適用・内部通報窓口の統一・コンプライアンス推進体制の一体化
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none">・中長期的成長戦略上のシナジー・グローバル視点・経験のある人財育成

28/29

結果として PMI はどうなったかといいますと、まず取締役会の構成ですけれども、これは小野薬品から CEO を派遣しております。また決裁権限につきましても、話し合っ、これはこれぐらいにしておきましょうと。ただし決裁の権限は、都度見直しましょうと。こんなことを決めています。

一番大きかったのが、欧米拠点の統合です。元々小野薬品の US と UK、こちらをデサイフェラに寄せたということです。海外で事業をするときには、必ずその国の方がイニシアチブをとって事業を進めていかないと、うまくいかないという経験がありますので、ぜひそういうふうにしてほしいと思っていたところ、そういう統合のやり方をしてくれましたので、非常によかったと思っています。このことにより、グループとしては一体感のある協業体制といいますか、そういうものが構築されつつあるのではないかなと見ています。

それからコンプライアンス。これは「ONO グループコード・オブ・コンダクト」というものを作ったり、あるいは内部通報の窓口を一本化したりして、コンプライアンスの推進体制をグローバルにやっ、ていこうと、いうことをしています。

サステナビリティは ESG だけではなく、本業のサステナビリティ、持続可能性に取り組んでいこうと、いうことです。中長期的な成長戦略上のシナジーを生み出していきたいと、いうためには、やはり人が核となります。ということで、グローバルな視点のある、あるいは経験のある人材の育成をこれからどんどんやっていこうと、いうことです。

- デサイフェラ社の業績は順調に進捗
- 開発パイプライン（ロンビムザ等）は当初の予定通り順調に進捗し、かつ3つの開発品（ONO-4578、ONO-2808、Sapablursen）がグローバル試験へ順調に移行予定
- サステナブルな成長戦略に合致



デサイフェラ社買収により、オプジーボクリフを見据えた当社の中長期成長戦略が具体化（成長イメージが市場にも浸透）

29/29

最終的に、買収 PMI の評価ということになるわけですが、まずデサイフェラの業績ですが順調に推移をしています。計画以上のパフォーマンスを出してくれています。

開発パイプラインは、買収した当時はキンロックのみでしたが、昨年に欧米でロンビムザを上市いたしまして、これは当初の予定通り順調に推移をしています。

今後のことですが、三つの開発品、ONO-4578、ONO-2808、それから Sapablursen。この三つが、まずはグローバル試験が順調に推移しており、数年後に上市をし、これがまた核となって小野薬品グループの売上利益に貢献してくれると期待をしています。

それから、このサステナブルな成長戦略というものに今回の買収が合致しているのかどうかは、合致していると今は思っています。しかしながら、今後もデサイフェラとの連携・統合が引き続き行われるなかでも、サステナブルな成長戦略に合致するように、われわれ社外取締役は、監督、そして注視をしていきたいと思っています。

最後に、まとめでございます。

デサイフェラの買収により、オプジーボクリフを見据えた当社の中長期成長戦略がより具体化しました。成長イメージというものも、徐々にですが市場に浸透しているのではないかと、実感しているところです。

以上で私の説明を終わります。ありがとうございました。

質疑応答

井村：それでは、ここからは皆様からのご質問をお受けしたいと思います。

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：デサイフェラについて、ちょっと細かい点ですけれども、もしあればということで教えていただきたいです。

今日は文化の話ですとかサステナビリティですとか、そういったことがいろいろ多かったと思います。実際に研究員同士、あるいは御社の研究者とデサイフェラの研究者のシナジーと申しますか、そういったものがもう生まれつつあるのかどうかという、研究レベルでのシナジーがどうなのかなというのが一つあるのと。あともう一つ、営業ですね。デサイフェラってあんまり人がいないと思うんですが。効率的にアメリカで営業されているかと思うんですが、このアメリカの効率的な営業を、今度逆に言うと日本に持ってくるとか、そういった部分でのシナジー。文化以外にも営業、創薬の部分でもし何かありますれば、ご紹介いただけますでしょうか。

滝野：今回はあまり説明しませんでしたけれども、彼らがキナーゼに特化した創薬を、カンザスのローレンスにリサーチの拠点を置いて、数十名程度ですけれども、そこでずっと研究を十数年、20年近くやっています。

私どもは、そちらの方も積極的に活用したいと考えております。私どもも、例えばベレキシブル、キナーゼを手がけてきている歴史もありますが、やはり餅は餅屋というところで、彼らのキナーゼの創薬から、キナーゼ阻害剤、活性化剤が出てくるかはわかりませんが、そういったものが創薬されることを期待しています。

今、さまざまな創薬の技術が進化してきており、小野の本体の方が創薬技術、あるいはインフォマティクス、計算科学などにおいては一日の長があります。そこをうまく彼らでも使えるようにすることに取り組み始めています。実際、研究員がこちらにある一定の期間来てみて、創薬を進め、また帰っていくというようなこともスタートしました。そういう意味では、創薬の彼らが狙うところ、私たちが今まで通り狙っているところは、多少ダイバーシティは保ちつつ、コラボレーションできるところについてはコラボレーションして、できるだけ効率的に生産性を上げていきたいという取り組みをしているところです。

営業に関しましても、今までのところで申しますと、取り扱い製品が、彼らは GIST を対象にしたキンロック、そして TGCT を対象としたロンビムザということで、比較的、肉腫・サルコーマを中心とした、かなりコンパクトな組織で効率的な運営をしています。

それで私どものところのオペレーションについては、もうご存知の通りだと思いますので省きますけれども、やはり彼らのやり方にインスパイアされることもございます。また今後、デサイフェラ製品が国内にいずれ入ってくるときには、そういったノウハウもうまく活用していけるのではないかと期待しています。

井村：大和証券の橋口様、よろしく願いいたします。

橋口：滝野様のプレゼンテーションの中で「持続的な成長のめどがおおよそついてきた」というご発言があったかと思います。そういう意味では、事業基盤ですね。デサイフェラでグローバルでの販売網を得たということですが、そういった点についても、もう揃ってきたと理解しているのか。あるいはまだちょっと強化が必要。場合によっては外から取り込んで、必要なパーツが残っていらっしゃると考えていらっしゃるのか。またパイプラインについて、Sapablursen、ONO-4578、ONO-2808 などの名前を先ほど挙げていらっしゃいましたが、成功確率などを考えた場合に、これでもう十分とお考えなのか、まだパイプラインの外部からの取り込み、Sapablursen のようなものの取り込みのようなことも引き続き必要と考えていらっしゃるのか。できましたら滝野様、長榮様それぞれから見た見方を教えていただければと思います。

滝野：今、デサイフェラのケイパビリティが十分ですか、というところに関しましては、デサイフェラの今までの歴史を考えますと、どちらかといいますとオンコロジーには強みがあります。私どもは、先ほどの ONO-2808 あるいはチラブルチニブ、Sapablursen は神経疾患や血液疾患という要素もありますので、もう少しケイパビリティを増やしていきたい。ただ、そこについてはベースの開発、あるいはレギュラトリーのところはおりますので、タレントを追加していくというようなイメージをしています。

そして実際 ONO-2808、ONO-4578、Sapablursen、そういったところが載ってきます。これで十分ですか、というところに関しては、スライドの中に、もう一つ二つプロジェクトを載せております。例えば 4685、ロンビムザの効能追加もありますが、やはりもう 1~2 品、グローバルでの導入品は獲得したいという思いはございます。ですので、そこは引き続き積極的に取り組んでいます。

橋口：タレントの追加というところについては、今の組織体制で採用強化すれば十分であるというお考えという理解でよろしいですか。会社丸ごと、そういったものを持っている会社を買って、時間を買うという意味も含めて買収するということはお考えですか。

滝野：基本的には人材をアドオンしていくということをベースに考えていますが、もちろん、ある導入機会、プロジェクトの機会が、タレントと一緒にというような機会としてM&Aが、ないわけではないと。100%否定しているわけではございませんので、そういう可能性は常にあり得ると思っています。

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、よろしくお願いいたします。

八並：2点ございまして。簡単に1点目が、先ほど辻中様から、小野の社員の方は置き去りにしない、というようなコメントがございましたが、できれば、次の段階としてはイノベーション創生とか開発力とか高め合うようなものであって、より御社が進めていらっしゃる人的資本戦略の進化みたいなものを目指していくようなものになればいいなと思うんですが。そういったものに向かっていくに当たっての課題ですとか思いとか、何かございましたら教えていただけますでしょうか。

辻中：われわれ、もちろん社員を、先ほどはエンゲージメントの観点からお伝えいたしましたけれども、決してその部分を置き去りにしているわけではございません。

毎年グローバルに成長していくために、どのファンクションにどれだけの人材が必要なんだ。部門横断のグローバル人材がどれぐらい必要で、各ファンクションを背負っていく専門人材がどれぐらい必要なんだ。そんなものを毎年ローリングしながら、社員一人ひとりにフラグを立てて、役割を担ってもらいたい。期待の役割を立ててちゃんと目標を立てながら、社員育成を進めています。

もちろん、ご指摘いただいたような人材育成も含めて、しっかりと進めていきたいと思っています。また機会がございましたら、そのような人材がどのように育成できているかといった観点からもご紹介できればと思っています。ご質問ありがとうございます。

八並：ありがとうございます。楽しみにしております。すみません、もう1点目が、デサイフェラのPMIのところは、先ほど社外取締役の方からも、非常に監督してうまくいっているということですが。マネジメントはそれぞれの土地の人に任せた方がいいというのもごもっともなご意見ですが、一方で任せすぎてしまうと少し、暴走はないんでしょうけれども、どううまく監督していくかというところの、何かうまくいっているときはいいんですけれども、ちょっと何か課題が起きたときは非常に難しくなる場面もあるかと思うんですけれども。そのさじ加減みたいなものとか、何かご経験でこういうふうに見ているとか、何か気をつけていらっしゃるようなことがありましたら教えていただけますでしょうか。

長榮：ご回答申し上げます。マネジメントをどういうふうにやっていくかということで、先ほど私、「任せて任せず」というような話をしましたけれども、これはもう考え方の話でありまして、じゃあ、具体的にどうやっていくんだということは、非常に難しい話です。

この言葉は、パナソニックではみんな知っている言葉でございまして、パナソニックで例をとりますと、親会社が事業会社に対してガバナンスを効かさなければならぬのですけれども、「これでやっていこうね」というような話はしているのですけれども、なかなか実際にやると難しいところがあります。ですから、親会社があまり子会社に取締役を派遣して子会社の意見を全く聞かないということでは、もう全然駄目なので、そこのところをうまく意見を聞きながらガバナンスをやってくださいね、という話なんです。かといって、もし何か不正が起こったときに、それを見逃してもいけないので、そこのところもしっかりと日々の業務の中で監視をして、ガバナンスを利かせてほしいということです。

井村：モルガン・スタンレーMUFJ 証券の村岡様、よろしくお願いいたします。

村岡：滝野さん、長榮さんお2人にお聞きします。今後の新薬の発売戦略と、昨今の制度関連のリスクの問題で質問です。何のことはない、ベレキシブルのローンチ戦略ですけれども、端的に言えば薬価ですね。日本だと年間900万円ぐらい。これ、アメリカドルにすると60Kドルぐらいに1年間でなつて。これ、ただ、今のMFNの環境下でこの値段以上で出すのは難しいのかな、どうなのかなという。もうベレキシブルは発売だからしょうがないんですけど、ベレキシブルをどう考えるのかということと、今後の、こういう制度リスクを含めた新薬のローンチ戦略。グローバルでみんながやっているように、日本は後回しにしましょう、みたいなことを御社も考えていくのか。その辺り、どう取締役会で議論されているのか、ちょっと教えていただけると嬉しいです。

滝野：滝野から回答させていただきます。ベレキシブル、そして一般論ということでご質問されたという理解をしておりますけれども、ベレキシブルに関しては、ご理解の通りです。実際に国内でローンチして数年経っており、そこはとにかく進めていくということでございます。ただもう一つ、ここは多分、どこの日系のメーカーさんであっても、同業他社であっても、明確にこれの見込み、予測について回答できるところはないんじゃないか、というぐらいに、まだまだ不透明感が強いと感じています。

そういう意味では、他国複数国間での価格のバランスを踏まえた上でのアメリカマーケットの見方は、今後も注視していく必要はあるとは考えていますが、基本線は、やはりできる限り世界の患者さんに対して届けていくということを進めていこうと考えています。ただし、やはり大きく赤信号が出てきそうな場合は、方針の転換をする可能性は十分あるとは思っています。今のところは、できるだけ最善の策として幅広く展開していける道筋を追いながら、途中修正を加えていく可能性を踏まえている、ということで考えています。あとは、やはり役員会の中におきましても、まだまだ不確実性が高いというところ、不透明感が強いというところについては、ほぼ毎月俎上には上がりますが、なかなか決定打的な情報に至るところではございませんので、ここも引き続き注視してい

くことになろうと思います。それで究極的には、ご質問いただいた、日本を後回しにという選択肢があるのかという話で申しますと、日系企業であるわれわれが、あまりそういう選択を採りたくないのはもう本当に事実ですけれども、そこが避けられないような事態にならないことを願っているというところではあります。

村岡：先日の自社株 200 億円分の処理というか、デサイフェラの従業員の長期インセンティブというお話。もちろんデサイフェラの方々にとっては重要なことらしいとわかるんですが、先ほどの日本人を置き去りにしないという話とちょっと裏表な、意地悪な質問ですけど、多分デサイフェラって、社員数 300 人ちょっとだと思うので、1 人当たりで割り算したら、まあまあ、かなり日本人の社員から見たら「いいな」みたいな感じがあると思うんですけども。日本人にも、この規模感のインセンティブをという発想にはあまりならないものなんでしょうか。

辻中：答えられる範囲でお答えいたします。社員数はもう少しあります。LTI を日本人もどうなんだという点についてですが、人事制度、評価制度、等級制度、報酬制度、特に報酬制度は、国ごとに、産業別に、各国の報酬に関する相場があって、相場を形成しているようなファクターがいろいろあります。そしてデサイフェラにしましても、やっぱりビジネスのフェーズがあって、彼らは元々ベンチャー企業で、LTI を大きく出してきました。これが Ono Pharma になっていくにあたって、今後も見直しがあるかどうか検討しなければならないところですけども、これをそのまま日本に持ってくるというのは考えていません。やはり、日本は日本、韓国は韓国、台湾は台湾、それぞれの国の報酬制度、報酬、慣習、法律、慣習、その様なものを見ながらベンチマークをきっちり取り、各国で競争力のある報酬制度を作っていく。今はそこに尽きるのかなと考えています。

井村：終了時間が迫ってまいりましたので、次のご質問で最後といたします。医薬通信社の石井様、よろしく願いいたします。

石井：今後もデサイフェラとの連携統合を引き続き行うとおっしゃっていましたが、その上での課題と対応がありましたら教えていただきたいです。

滝野：今後も引き続き取り組んでいく両社でのコラボレーションの仕方、一体的なオペレーションの仕方、そこにおける具体的な課題と対応がありますかというお話ですね。小さいことを申しますと、もうたくさんありますし、どういったことのお答えがいいのかなというのはありますけれども、できるだけ彼らの能力、経験、ノウハウを最大限に使いつつ、やはりそれが本社側、日本側でもそこにしっかりとコンセンサスを作っていきたいと考えています。

共同、共通の認識を持つようにしていきたいというところで申しますと、それが最終的には効率性にも繋がっていくとは思いますが、一方でコンセンサスをと申しますと、スピードが往々にしてト

レードオフされていくことはあります。ですので、やはりスピード感をしっかりと持ちながら、競争の舞台がもうグローバルになっていくわけですから、そこでグローバルでのスピード感、競争力をしっかりと高めながら、それをグローバルというリーチの長いオペレーションの中で実現していくところを、しっかり取り組んでいきたいところが一つです。それともう一つは、カルチャーのところは一つ触れておいてもいいかなと思うんですけども、辻中からも説明しましたが、どちらも、非常にペイシエント・セントリシティが高い、患者さん中心主義がすごく強い会社です。

そこについては、もう初めの「こんにちは」というところから、両社の間でその話がいつもいつも出ていたところでした。ただ、やはり彼らもそうですし、私たちもそうですけれども、チームで仕事をしています。彼らはクロスファンクショナルとよく言うんですけども、そこのところがすごく両社にとって象徴的な取り組みでございまして、そういうカルチャーはできるだけ大切にしたいと考えています。両社が、特にデサイフェラ側が何かすっかり変わってしまったということがないように、デサイフェラは今までもすごくコーポレートカルチャーを大切にやってきておりますので、そこのところについては彼らが今後も矜持を持って仕事をしていけるようにしたいと考えています。それは、ひいてはわれわれのありたい姿、行動原則の「小野は、矜持を胸に行動する」というところでもありますので、そこをうまくしっかりと橋渡ししながら、両社で一緒にコラボレーションしていけるような文化をうまく実現していくところが課題とは思っています。たくさんあるので、この二つをピックアップしているのが適切かどうかわかりませんが、ご参考になればと回答させていただきます。

井村：以上をもちまして、サステナビリティ説明会を終了いたします。誠にありがとうございました。