



CHUGAI



ロシュ グループ

TOP INNOVATOR  
**TOPi 2030**

# 中外製薬 ESG説明会

中外製薬株式会社

2022年11月8日



# 重要な注意事項

本プレゼンテーションには、中外製薬の事業及び将来に関する見通しが含まれていますが、いずれも、既存の情報や様々な動向についての中外製薬による現時点での分析を反映しています。実際の業績は、事業に及ぼすリスクや不確定な事柄により現在の見通しと異なることもあります。

医薬品（開発品を含む）に関する情報が含まれていますが、それらは宣伝・広告や医学的なアドバイスを目的とするものではありません。

# Agenda

01

## サステナビリティマネジメント

取締役 上席執行役員 CFO

**板垣 利明**

02

## 中外製薬のガバナンスと今後の課題

独立社外取締役 指名委員会議長、  
報酬委員会委員、特別委員会委員

**奥 正之**

03

## マテリアリティにおける変革課題 ～環境・人財～

上席執行役員 人事、EHS推進統括 人事部長  
サステナビリティ推進部担当

**矢野 嘉行**

04

## 「患者中心」の事業活動 ～メディカルアフェアーズ～

執行役員 メディカルアフェアーズ本部長

**大内 香**

# サステナビリティマネジメント



取締役  
上席執行役員 CFO

**板垣 利明**

# ESG説明会の開催の意義

PDCAを回し対話充実とESG高度化を目指す

## 第1回 (IBI 21スタート)

- ・ 課題抽出を目的
- ・ 汎用性・網羅性重視

### 【説明会テーマ】 ESGの全体像

- ・ 中外製薬の価値創造
  - 共有価値の創造
  - マテリアリティ
- ・ IBI 21とESGの取り組み (SCM、環境、人財、ガバナンス)

## 第2回 (IBI 21 2年目)

- ・ 投資家関心事に焦点
- ・ 進捗・注力事項の解説

### 【説明会テーマ】 ESG面の戦略・計画

- ・ サステナビリティ進捗
- ・ サステナビリティ関連指標
- ・ 長期計画 (SCM・環境)
- ・ グローバルヘルス

## 第3回 (TOP | 2030スタート)

- ・ 戦略面にフォーカス
- ・ 個性・独自性を重視

### 【説明会テーマ】 経営戦略としてのESG

- ・ サステナビリティマネジメント
- ・ マテリアリティと企業評価
- ・ 成長戦略におけるESG
  - 開発 (患者中心)
  - 環境 (計画、製薬)

## 第4回 (TOP | 2030 2年目)

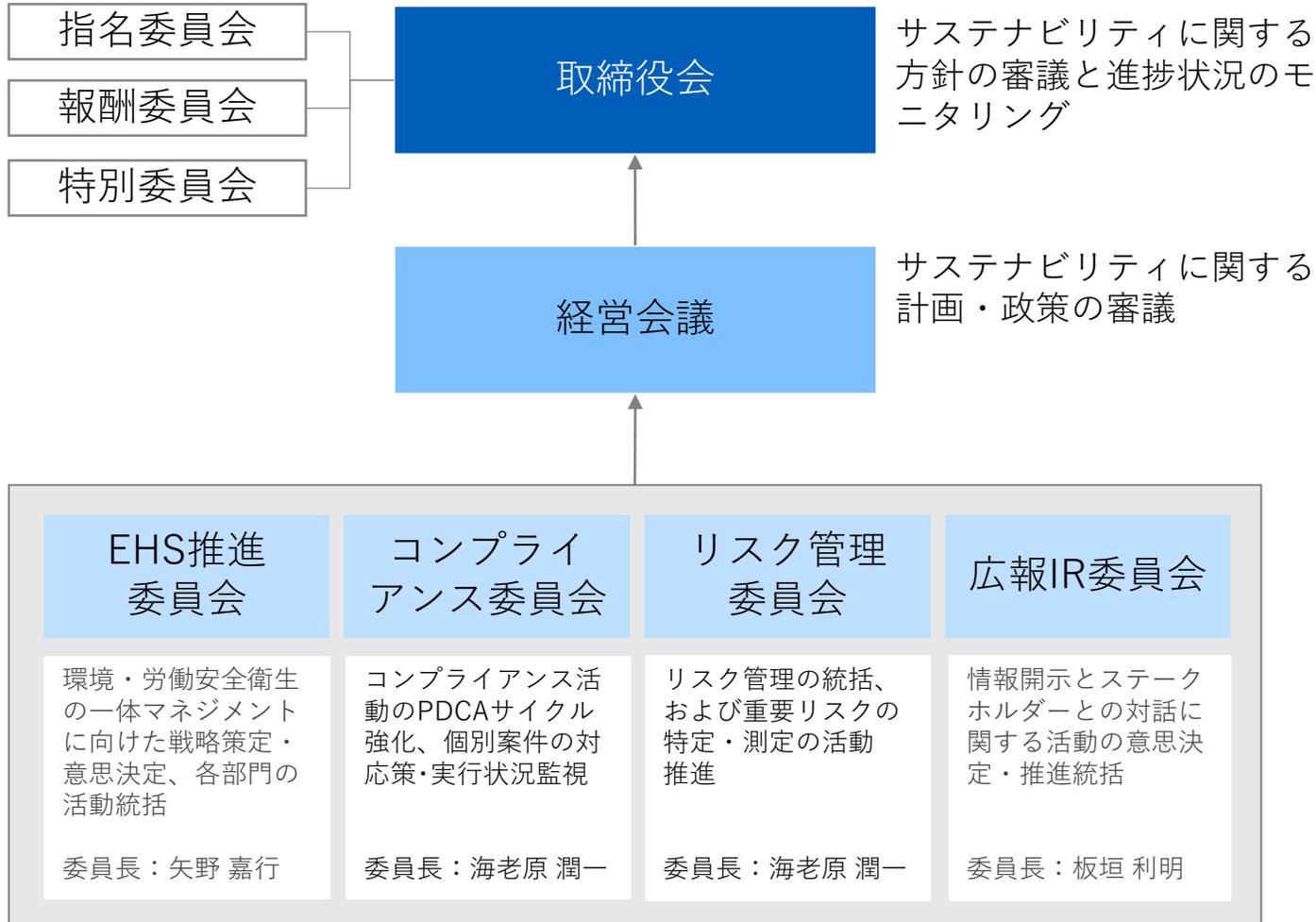
- ・ 対話に資するテーマ設定
- ・ 引き続き戦略面を重視

### 【説明会テーマ】 ESGの進化と対話促進

- ・ サステナビリティマネジメント
- ・ ガバナンス
- ・ マテリアリティにおける変革課題
- ・ 「患者中心」の事業活動

# マネジメント体制

取締役会、経営会議、経営専門委員会にて審議・意思決定



## ESGに関する主たる執行責任者

### ES



上席執行役員  
人事、EHS推進統括 人事部長  
サステナビリティ推進部担当  
**矢野 嘉行**

### G



上席執行役員  
法務、知的財産、総務、リスク管理、  
コンプライアンス、信頼性保証統括  
法務部、知的財産部、総務部担当  
**海老原 潤一**

### ESGコミュニケーション



取締役  
上席執行役員 CFO  
**板垣 利明**

# 基本方針（当社の目指す姿）

ミッション、成長戦略、マテリアリティの一貫性を重視

企業価値拡大  
により  
当社の発展

当社と社会の共有価値創造

患者中心の高度で持続可能な  
医療の実現

社会課題解決  
により  
社会の発展

2030年の目指す姿

## ヘルスケア産業のトップイノベーター

2030年に到達すべき「トップイノベーター像」実現に向けた成長戦略

TOP INNOVATOR  
**TOPi 2030**

マテリアリティ（社会からの期待・要望）

持続可能な医療

地球環境

人権

人財

社会貢献

ガバナンス

倫理・  
コンプライアンス

サプライチェーン  
マネジメント

# マテリアリティ分析

## 外部からの期待・要望の変化と取り組みの進捗を精査

### ◆ 本日の深掘りテーマ

項目	重要課題	①外部要望	②業界内の水準	③取り組みの進捗
持続可能な医療	革新的な医薬品とサービスの創出	■	■	■
	患者ソリューション提供 ◆	■	■	■
	医薬品の副作用マネジメント*1	■	■	■
	製品の品質保証と安定供給	■	■	■
	公正なマーケティング	■	■	■
地球環境	公正な価格	■	■	■
	気候変動対策（エネルギーなど） ◆	■	■	■
	循環型資源利用（水、廃棄物など）	■	■	■
	生物多様性保全（環境負荷低減）	■	■	■
人権	環境マネジメントシステム	■	■	■
	人権	■	■	■
人財	臨床試験被験者の安全性*1	■	■	■
	従業員の働きがい ◆	■	■	■
	従業員の能力開発 ◆	■	■	■
	ダイバーシティ&インクルージョン ◆	■	■	■
社会貢献	労働安全衛生	■	■	■
	社会貢献活動	■	■	■
ガバナンス	保健医療アクセス	■	■	■
	コーポレート・ガバナンス ◆	■	■	■
	リスクマネジメント	■	■	■
	情報開示と対話	■	■	■
倫理・コンプライアンス	個人情報保護・情報セキュリティ	■	■	■
	コンプライアンス	■	■	■
	行動規範	■	■	■
サプライチェーンマネジメント	公正な取引	■	■	■
サプライチェーンマネジメント	サプライチェーンマネジメント	■	■	■

**①外部要望：**  
DJSIのインデックスの配点から算出

**②業界内の水準：**  
DJSIのインデックスの業界平均と当社評価の比較から算出\*2

**③取り組みの進捗：**  
DJSIのインデックスでの順位（世界トップクラスの取り組みへの到達度）

\*1 対応するDJSIの評価項目がないため算出せず

\*2表中の破線位置が業界平均

# マテリアリティごとの活動進捗

外部環境変化に対応しながら着実に前進

## 持続可能な医療

- 新規創製・価値証明・開発の進展
- AI創薬・提供価値最大化へのDX加速
- 効率的な生産・供給体制の構築
- 自社製品のグローバルマーケットアクセス戦略におけるロシュとの連携強化

## 地球環境

- Scope 1・2・3削減ロードマップ策定
- サステナブル電力比率向上
- 新設研究所・工場の環境対応建設
- 各環境目標に応じた取り組み進展

## 人権

- 委託先人権デューデリジェンス進展
- 被験者安全性確保施策の実施
- 患者団体からの意見収集

## 人財

- I Learningの稼働（自律的な成長支援）
- 高度専門人財獲得・強化
- D&I推進
- 健康経営マップの公開

## 社会貢献

- 社会貢献活動の体系整理
- 低中所得国におけるCOVID-19肺炎用「アクテムラ」の特許権不行使
- アジア開発途上国にてチーム医療支援

## ガバナンス

- 改訂ガバナンス・コードへの対応
- ERM運用強化
- Information Governance プロジェクト稼働

## 倫理・コンプライアンス

- コンプライアンスモニタリング実施
- 取引状況のモニタリングと啓発活動

## サプライチェーンマネジメント

- デジタルプラント実現への取り組み
- サプライヤー管理ガイドライン制定
- サプライヤーリスク評価の実施

# ESGに関する今後の課題認識

社員、業界、資本市場などのステークホルダーとの共有価値創造が基本

## 社員

価値創出に向けた人財の活躍加速、  
人的資本情報開示の進化

### 背景

より高い革新性が求められる中、投下資源に対する価値創出ドライバーとして、ますます人財の活躍が重要に。

人的資本開示の潮流を踏まえ、当社の戦略と進捗を共有していくことが重要。

### 今後の方向性

- ・ 人財の活躍を焦点とした戦略推進
- ・ Core Valuesベースの企業文化醸成
- ・ 人的投資や人財情報開示の進化

## 業界

業界・他社との協働拡充、  
リーダーシップの発揮

### 背景

「ヘルスケア産業のトップイノベーター」を目指す中、ロールモデルとして社会課題解決を牽引していくことが必要。複雑化・多様化する課題に向け、業界を挙げた取り組みが不可欠に。

### 今後の方向性

- ・ 他社が参考となる先進事例の創出
- ・ 業界団体との連携の加速
- ・ 「患者中心」基点の外部組織との協働

## 資本市場

サステナビリティ投資の検証、  
指標の整理

### 背景

サステナビリティ投資が増加する中、投資額の検証とともに、社外にも戦略共有・資源投下領域の明示が不可欠。各イニシアチブの提言を踏まえ、今後の開示指標の検討と体系化が重要。

### 今後の方向性

- ・ 中長期目標の精査
- ・ 投資額開示の検討
- ・ 開示指標の検証・整理

# 開示指標の整理

## 引き続き精査、開示の充実を図る

### 創薬

- ・開発パイプラインにおける自社創製品数
- ・研究実績に関する論文・学会発表数
- ・研究開発費率

### 開発

- ・パイプラインプロジェクト数
- ・新製品発売・適応拡大数
- ・ロシュ・グループとの共同開発プロジェクト数
- ・ロシュからの導入品目数
- ・特許保有件数（出願中を含む）
- ・全世界での特許取得件数

### 製薬

- ・製薬技術本部・生産技術本部における研究論文などの本数
- ・生産設備への設備投資・計画
- ・抗体医薬の生産培養能力

### Value Delivery

- ・抗体医薬品国内売上シェア
- ・がん領域国内売上シェア
- ・医療関係者からの満足度評価
- ・医療関係者からの安全性情報提供の充実度評価
- ・契約に基づく市販後臨床研究数
- ・契約に基づく非臨床共同研究数
- ・治験及び市販後の安全性情報件数

### 財務・資本関連

#### 利益創出

- ・売上収益成長率
- ・ロイヤルティ及びプロフィットシェア収入
- ・Core営業利益（率）
- ・Core EPS成長率

#### 投下資本低減

- ・ROIC
- ・設備投資額
- ・純営業資産（NOA）

#### 資本コスト低減

- ・ESGレーティング
- ・インデックス組み込み数

### 成長基盤

- ・社員数、構成比
- ・人件費
- ・採用社員数
- ・育児休職取得率
- ・障がい者雇用率
- ・社員1人当たり教育研修費

- ・女性管理職・女性マネージャー比率
- ・ロシュ人財交流プログラム派遣者数
- ・サプライヤー評価実施数
- ・健康経営関連指数（がん検受診率など）

- ・CO<sub>2</sub>排出量
- ・エネルギー消費量
- ・サステナブル電力比率
- ・営業車両総燃料使用量
- ・フロン類使用量
- ・廃棄物排出量
- ・プラスチック廃棄量

- ・水消費量（取水量）
- ・有害化学物質使用量
- ・有害廃棄物排出量

企業価値の向上

# サステナビリティ投資

今後も患者中心、人財、環境をテーマとした投資が増加の傾向

## 中期的に増加する項目

### OPEX

### CAPEX

### ”時間の投資“

#### 患者中心

創出価値増大と  
ビジネスモデル進化

- ・患者さん価値の測定・実証
- ・事業フローの見直し
- ・業界提言・アドボカシー活動

- ・社内/社外セミナー等開催費  
(患者中心、TOP I 2030関連)
- ・社員意識・実態調査費用

#### 人財

創出価値増大  
(アウトプット・生産性向上)

- ・専門人財採用費 (薬学・医学・デジタル)
- ・教育研修費 (スキル・マネジメント・D&I)

#### 環境

リスクヘッジと  
将来の投資額逡減

- ・再生エネルギー購入
- ・技術導入検証
- ・生物多様性・水質調査関連費用
- ・気候変動対策関連費用

#### 【DX投資】

- ・情報提供プラットフォーム構築

#### 【DX投資】

- ・デジタル基盤 (業務効率化・生産性向上)
- ・タレントマネジメント高度化、  
人財データベース拡充

#### 【設備投資】

- ・中外LSP横浜を始めとした設備投資
- ・既存施設への環境対応投資
- ・生産設備更新時の環境対応リニューアル

- ・経営陣と社員との対話・  
ワークショップ
- ・患者さん価値向上に  
向けた戦略設計

- ・エンゲージメント活動
- ・コミュニケーション施策
- ・社内セッション

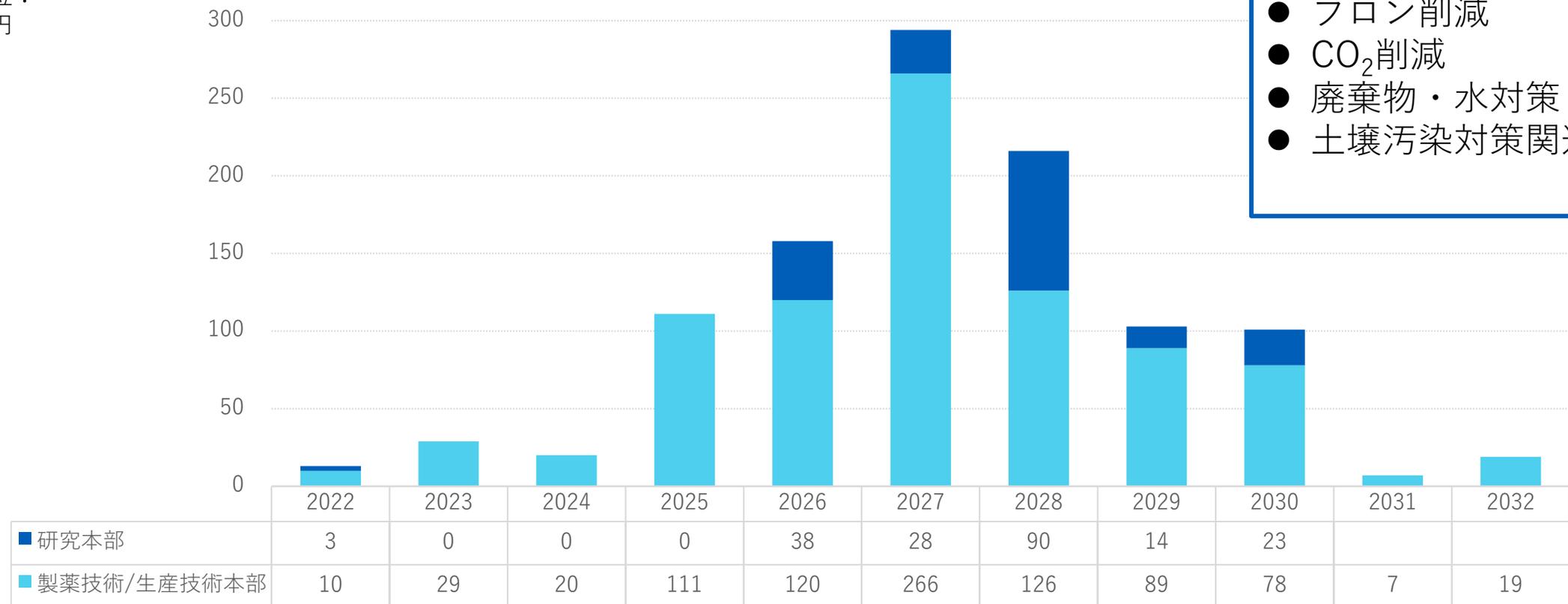
- ・環境マネジメントシス  
テムの運用、更新
- ・環境技術検証

# サステナビリティ投資：環境

## 今後10年間の環境投資試算（研究本部、製薬技術/生産技術本部）

■ 2032年までの累計で1,072億円を環境投資として試算\*（研究本部：196億円、製薬技術/生産技術本部：876億円）

単位：  
億円



**環境投資内訳：**

- フロン削減
- CO<sub>2</sub>削減
- 廃棄物・水対策
- 土壌汚染対策関連費用 など

\*中期環境目標2030の達成に向けて、設備更新や既定の投資予定を早めて実施するものを対象に試算。億円未満は四捨五入して表示

# 中外製薬のガバナンスと今後の課題



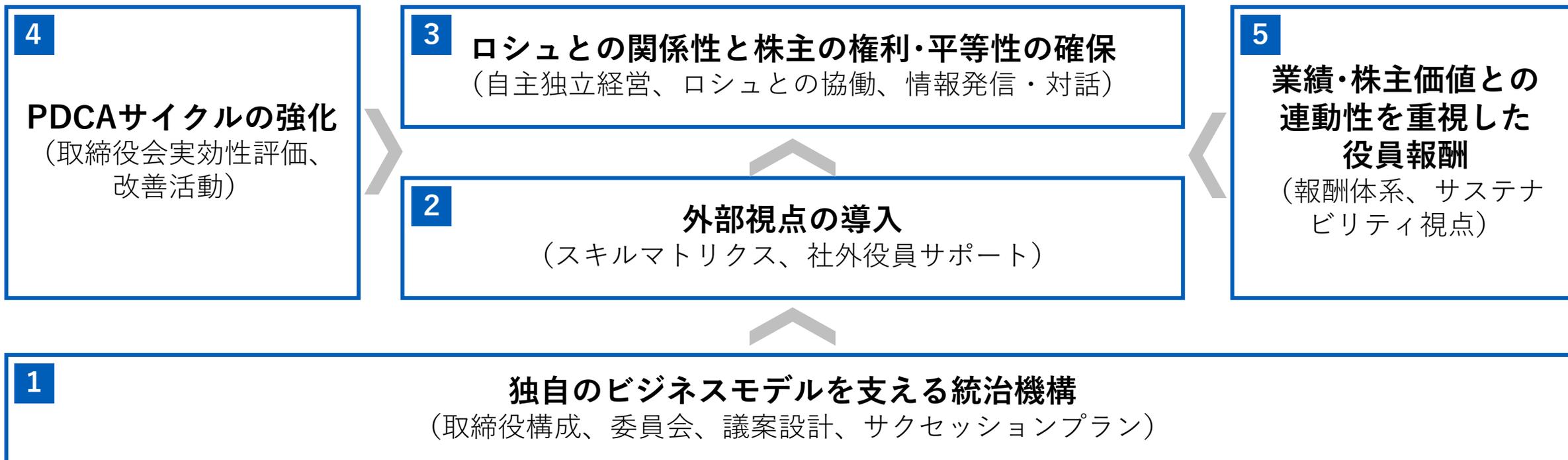
独立社外取締役  
指名委員会議長、報酬委員会委員、特別委員会委員

**奥 正之**

# ガバナンスにおける重点課題

ミッション実現・共有価値の創造に向けて継続的なガバナンス進化を目指す体系

## ミッション実現・共有価値の創造



# ビジネスモデルとロシュとの関係

真の意味でロシュとのWIN-WINを確立した稀有なビジネスモデル。継続進化が重要

## ロシュとの協働のポイント

自主独立経営 (上場維持)	独自性・多様性を 重視し イノベーション に集中	規模の経済・ 地域最適化を 重視したアクセス
------------------	-----------------------------------	------------------------------

### 自社創製品：

ロシュのネットワークを活用したグローバル展開

### ロシュ導入品：

日本における開発・販売

### ロシュにとってのメリット

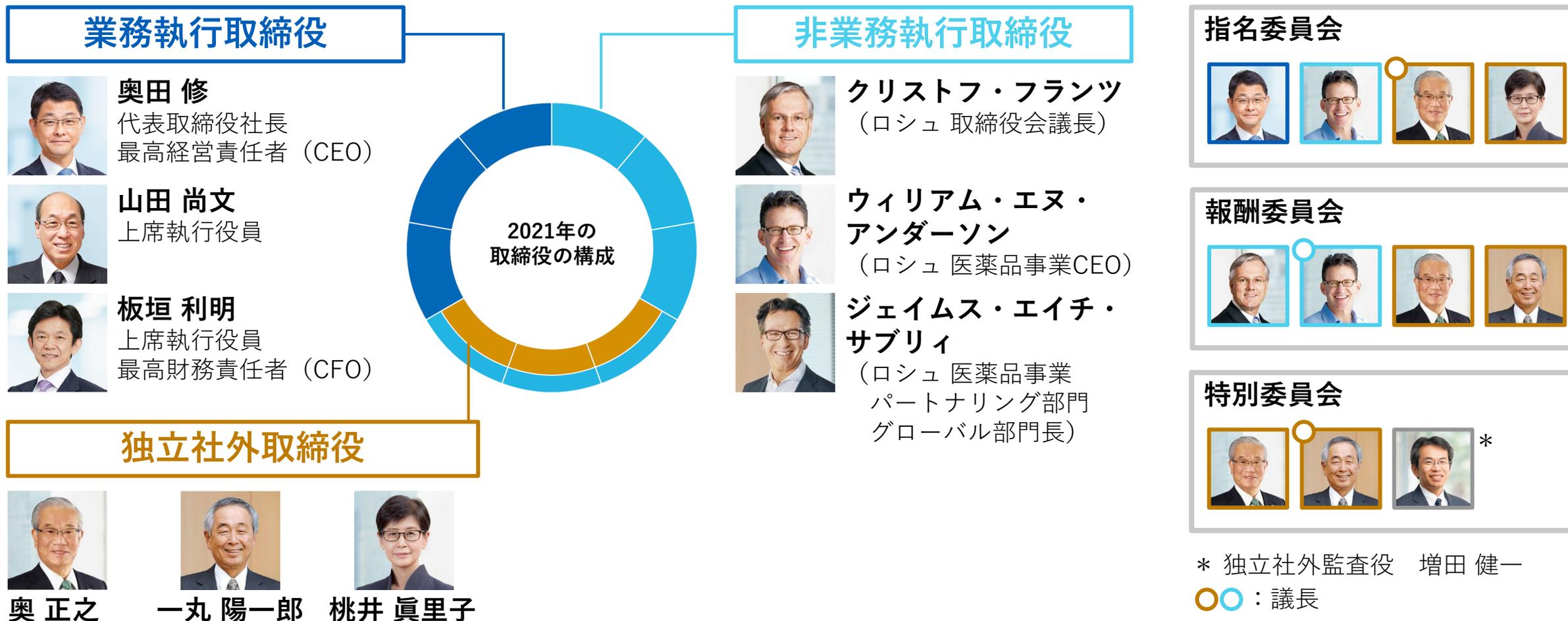
- ・ 中外製薬創製の画期的新薬の取り扱い
- ・ 世界有数の日本市場でのプレゼンス
- ・ 日本のビジネス環境に即した展開
- ・ ロシュ・グループの企業価値拡大

## ロシュとの協働を通じたビジネスモデルの特徴

分野	ビジネスモデルの特徴
経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立性担保による上場維持</li> <li>● 少数株主利益の確保</li> <li>● 長期・広範囲の視座での経営</li> <li>● 取締役会は、社内/社外/ロシュ在籍の取締役が1/3ずつ</li> <li>● ロシュ経営陣との日常的な協議</li> </ul>
創薬	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立した意思決定によるイノベーションへの集中</li> <li>● ロシュの研究インフラの活用、効率的な研究活動</li> <li>● グループ内での協業による加速</li> </ul>
開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 最適タイミングでのロシュとの協働                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社創製品：グローバル開発第一選択権をロシュが保有</li> <li>・ ロシュ品：国内の独占的な開発・販売権を中外製薬が保有（ロシュへの導出提案はearly PoC取得時点で実施）</li> </ul> </li> <li>● ロシュのインフラを活用した効率的・迅速なグローバル開発</li> <li>● グローバルでの最先端市場情報へのアクセス</li> </ul>
製薬	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルでの生産体制最適化</li> <li>● 世界最先端の管理基準への適合</li> <li>● サプライチェーンマネジメントやEHS面でのロシュノウハウ導入・情報共有</li> </ul>
Value Delivery	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域特性に合わせたソリューション提供と密な情報共有</li> <li>● ロシュとの各種情報共有と安全性情報の共通インフラ構築</li> </ul>

# 取締役構成の考え方

ビジネスモデルを活かす、社内/社外/ロシュ在籍の多様性のある人員構成と評価



# サクセSSIONプランについて

指名委員会の活動も多面化・多様化させ、積極的な取り組みを進める

## トップ人事に関して重視する観点

### 「独自のビジネスモデルの継続進化」と「ダイバーシティ」の2つの観点を重視

- ・ 今後の経営陣においては、ロシュとのWIN-WINのビジネスモデルを進化・発展させることと、ダイバーシティを加速させていくことが重要
- ・ 特にトップ人事の選任・育成に関しては、ロシュでのマネジメント経験や協働などの経験を重視
- ・ 将来の経営および経営陣の在り方を議論し、あるべきダイバーシティの進化についても検討

### 最大の論点は次期経営者「ポスト奥田」の育成

- ・ 「トップイノベーター像」実現に向けた価値創造戦略に即して、最適な後継者候補を選定し、多様な機会を提供しながら育成していくことが重要

## 現在の取り組み

### ●サクセSSIONプランの拡充

- ・ CEOを含む業務執行取締役の後継者育成計画やタレント人財プールの状況などを審議
- ・ 指名委員会の議論においても、業務執行取締役だけでなく、執行役員候補者も含めた議論に拡大
- ・ 将来の役員構成の考え方も継続審議

### ●選任・育成の充実に向けた指名委員の活動機会の拡大

- ・ 取締役会や事業所長会議、役員交流会、懇親会などを通じて、潜在的な後継者候補やリーダー人財との意見交換や対話を推進
- ・ 潜在的後継者候補と指名委員とが互いを意識しないで対話できる機会の創出

# スキルマトリクス

研究開発や医薬薬学の専門性と経験を有する人材の加入により、RED SHIFTがより強化

(2022年4月1日現在)

	当社における 地位、担当	氏名	役割			当社取締役および監査役に期待する専門性および経験						
			指名 委員会	報酬 委員会	特別 委員会	企業経営	研究開発	販売 マーケ ティング	財務 会計 税務	法務 リスクマネ ジメント	医学 薬学	国際経験
業務執行 取締役	代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO)	奥田 修	○			●	●	●			●	●
	取締役 上席執行役員	山田 尚文				●	●				●	●
	取締役 上席執行役員 最高財務責任者 (CFO)	板垣 利明				●		●	●			●
独立社外 取締役	社外取締役*	奥 正之	○議長	○	○	●		●	●	●		●
	社外取締役*	一丸 陽一郎		○	○議長	●		●		●		
	社外取締役*	桃井 眞里子	○								●	●
非業務執行 取締役	取締役 (ロシュ 取締役会議長)	クリストフ・ フランツ		○		●						●
	取締役 (ロシュ 医薬品事業CEO)	ウィリアム・エヌ・ アンダーソン	○	○議長		●		●				●
	取締役 (ロシュ 医薬品事業 パートナーリング部門 グローバル部門長)	ジェイムス・ エイチ・サブリエ				●	●				●	●
監査役	常勤監査役	佐藤 篤史						●		●		
	常勤監査役	大箸 義章					●			●	●	●
	社外監査役*	二村 隆章							●			●
	社外監査役*	前田 裕子				●	●					
	社外監査役*	増田 健一			○					●		●

執行責任範囲の  
多様性

業種・知見・  
価値観の多様性

役割・当社との  
関係性の多様性

\* 株式会社東京証券取引所の定めに基づき独立役員として指定し、同取引所に届け出ております

# 議論事例にみる取締役会の視点（株主総会議決権行使状況）

反対票を投じた投資家の分析を踏まえ、今後の機関投資家との対話充実化を検討

## 【議案】

### 定時株主総会議案の賛否 状況報告の件

#### 背景：

- ・当社「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき株主総会議案の賛否状況について取締役会にて分析・今後の対策を検討
- ・2022年3月末の株主総会の議決権行使において、社長の賛成率が91%と、他の議案の賛成率（99%程度）に比べて低位
- ・反対票投資家の分析・ヒアリングを行った結果、社外取締役比率が過半でないことが要因と判別



非業務執行  
取締役(ロシュ)

社長の賛成率は非常に残念。今後の対策として、機関投資家に当社のガバナンス体制が十分に機能していることやロシュとのアライアンスの成功事例を説明し、理解してもらうことが必要。



独立社外取締役

現状の体制で、良好にガバナンスが機能していると考える。

機関投資家は形式的に行使するケースが多いが、ダイアログや説明によって理解を得られる可能性もあり、努力が必要と考える。

ロシュとの戦略的アライアンスはユニークであり、良く機能していることなど、ダイアログを実施し、充実した説明を行っていききたい。



非業務執行  
取締役(ロシュ)



業務執行取締役

# 特別委員会の意義と取り組み

少数株主の権利・平等性に向けて、より公明で安心感のある体制と認識

## コーポレートガバナンスコードに関する議論 (原則4-8-3) 特別委員会の設置

- ・独自のビジネスモデルを支えるためには、現在の社内／社外／ロシュ在籍の取締役が1／3 ずつの構成が適切と判断
- ・指名委員会・報酬委員会は、独立社外取締役を含む非業務執行取締役が主要構成員
- ・ロシュと少数株主との利益相反に関しては、ロシュとの契約・取引状況を随時取締役会で提示するほか、ロシュとの取引についての審議はロシュ在籍取締役が参加しない扱いとするなど、透明性・客観性を担保してきたが、少数株主の利益の保護をより明確化する体制が必要と判断



## 特別委員会を新たに設置（2022年3月29日）

### 【委員会の役割】

- 親会社であるロシュと少数株主との利益が相反する可能性のある重要な取引・行為等について、審議・検討

### 【委員構成】

- 独立性を有する取締役・監査役のみからなる3名以上で構成
- 議長：独立社外取締役 一丸陽一郎
- 委員：独立社外取締役 奥正之、独立社外監査役 増田健一

### 【活動の状況】（現時点で2回開催）

- 議長の互選、特別委員会の在り方の議論
- 戦略的アライアンスに関する基本契約（BAA）の改訂（取締役会へ答申）、ロシュとの導出入案件報告

# 議論事例にみる取締役会の視点（取締役会の実効性評価）

実効性評価をもとにPDCAを回し進化を図る。今回は特別委員会に着目

## 【議案】

### 取締役会の実効性評価結果報告の件

#### 背景：

- ・当社「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき実施した、2021年度取締役会の実効性に関する「取締役および監査役による自己評価アンケート結果」および「外部第三者による分析・評価結果」を報告



外部専門家  
(第三者評者：  
弁護士)

取締役会の構成、審議内容、運営状況、各取締役及び監査役自身の取り組み、指名委員会・報酬委員会の活動のいずれの観点からも、取締役会の実効性は確保されていると評価できる。

今後は、特別委員会において、ロシュグループとの取引条件の公正性の判断に係る枠組みやその考慮要素が改めて整理され、取締役会に対して報告される特別委員会の答申内容を前提に、取締役会において審議がなされることが期待される。



業務執行取締役

新たに設置された特別委員会の役割は少数株主の保護の観点からも重要であり、委員会メンバーへは事前に情報提供するとともに、取締役間での対話が必要である。

特別委員会メンバーとの情報共有は、業務執行取締役においても適切に行っていく。



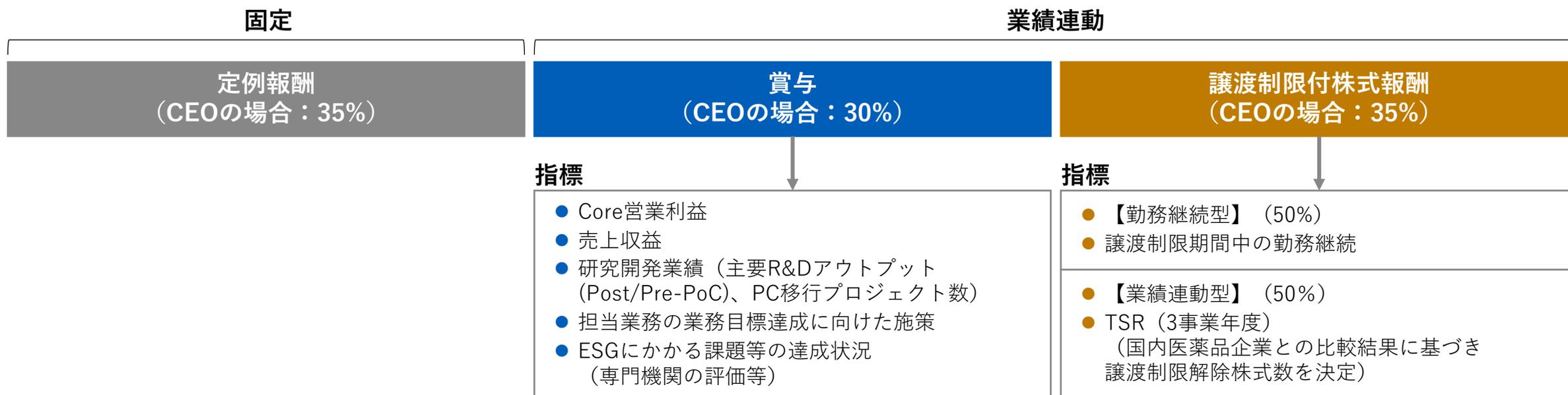
非業務執行  
取締役(ロシュ)

# 役員報酬体系の進化について

経営環境や成長戦略の進展を踏まえて継続的な進化を図る

## 役員報酬体系の改訂ポイント

- ・ 業務執行取締役の報酬は、定例報酬（固定報酬）と短期インセンティブとしての賞与、長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬（勤務継続型、業績連動型）により構成（2017年改訂）。構成割合は、職責などを勘案して決定。
- ・ 2021年は、新たに定義した「トップイノベーター像」の実現に資する課題を整理し、業績連動報酬の指標に反映。（2021年度からの個人業績目標の評価指標として、ESGにかかる課題の達成状況を組み込み）



# マテリアリティにおける変革課題 ～環境・人財～



上席執行役員  
人事、EHS推進統括 人事部長  
サステナビリティ推進部担当

**矢野 嘉行**

# マテリアリティ分析

## 外部からの期待・要望の変化と取り組みの進捗を精査

項目	重要課題	①外部要望	②業界内の水準	③取り組みの進捗
持続可能な医療	革新的な医薬品とサービスの創出	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	患者ソリューション提供	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	医薬品の副作用マネジメント	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	製品の品質保証と安定供給	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	公正なマーケティング	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	公正な価格	■■■■■	■■■■■	■■■■■
地球環境	気候変動対策（エネルギーなど）	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	循環型資源利用（水、廃棄物など）	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	生物多様性保全（環境負荷低減）	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	環境マネジメントシステム	■■■■■	■■■■■	■■■■■
人権	人権	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	臨床試験被験者の安全性	■■■■■	■■■■■	■■■■■
人財	従業員の働きがい	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	従業員の能力開発	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	ダイバーシティ&インクルージョン	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	労働安全衛生	■■■■■	■■■■■	■■■■■
社会貢献	社会貢献活動	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	保健医療アクセス	■■■■■	■■■■■	■■■■■
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	リスクマネジメント	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	情報開示と対話	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	個人情報保護・情報セキュリティ	■■■■■	■■■■■	■■■■■
倫理・コンプライアンス	コンプライアンス	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	行動規範	■■■■■	■■■■■	■■■■■
	公正な取引	■■■■■	■■■■■	■■■■■
サプライチェーンマネジメント	サプライチェーンマネジメント	■■■■■	■■■■■	■■■■■

**気候変動対策**

- ・世界的な変革課題
- ・継続的な進化が不可欠
- ・戦略・KPIの設定が重要
- ・TCFD提言に則った開示

**人財**

- ・資本市場では人的資本としての位置づけが確立
- ・人財投資の領域、企業価値創出の観点が重要に

①外部要望：DJSIのインデックスの配点から算出  
 ②業界内の水準：DJSIのインデックスの業界平均と当社評価の比較から算出（表中の破線位置が業界平均）  
 ③取り組みの進捗：DJSIのインデックスでの順位（世界トップクラスの取り組みへの到達度）

# 気候変動対策：基本方針

## チャレンジングな目標設定

### ■ 中期環境目標2030にてロシュグループ環境目標と整合性を持つチャレンジングな目標設定

#### CO<sub>2</sub>排出削減

- 1.5°C目標よりも高い設定
- 現段階ではカーボン・オフセットは考慮せず、排出ゼロを目指す
- サステナブル電力の燃料源も厳格なロシュグループ基準に準拠

#### 脱フロン対策

- モントリオール議定書キガリ改定より高い目標を設定
- 自然冷媒を第一選択肢としつつ、新冷媒（グリーン冷媒）も有効に選択

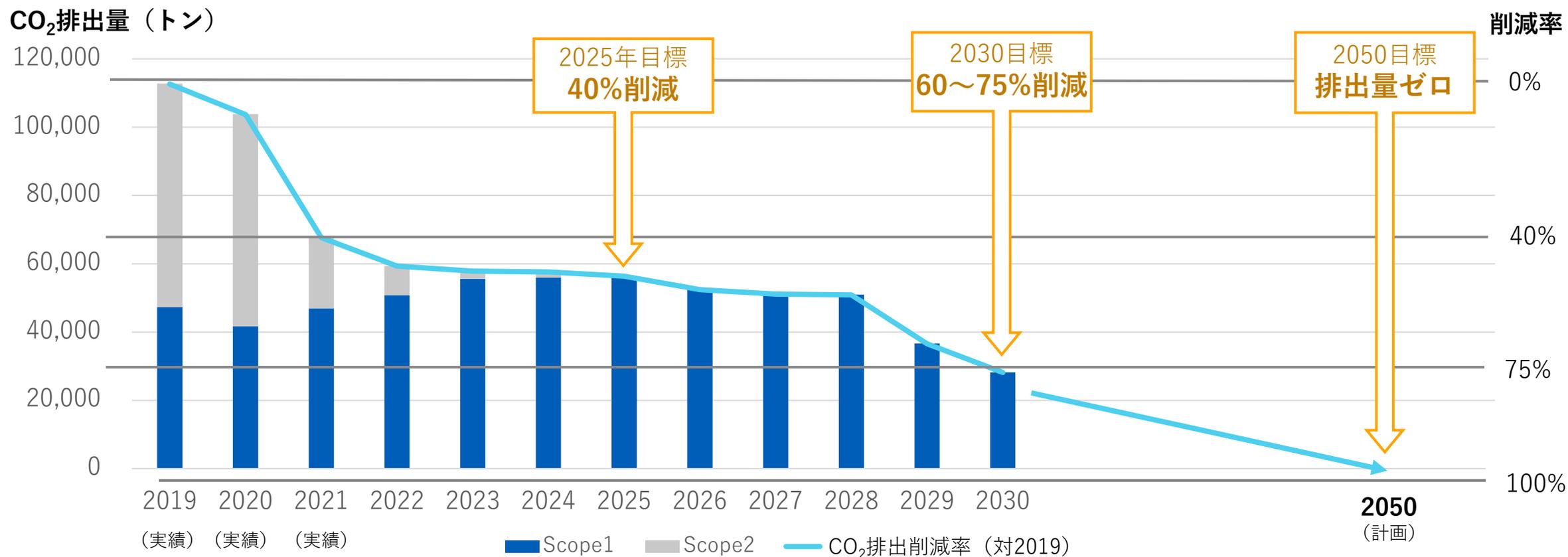
重点課題	項目	KPI（基準年2019年）
気候変動対策 (地球温暖化防止)	Scope 1+2* <sup>1</sup> CO <sub>2</sub> 排出量	2025年：40%削減 2030年：60-75%削減 2050年：排出ゼロ
	Scope 1+2* <sup>1</sup> エネルギー消費量	2025年：5%削減* <sup>2</sup> 2030年：15%削減* <sup>2</sup>
	サステナブル電力比率	2025年：100%
	営業車両総燃料使用量	2025年：35%削減 2030年：75%削減
	フロン類使用量（基準年2020年）	2025年：25%削減 2030年：100%削減

\*1 Scope 1：直接排出量、Scope 2：エネルギー起源間接排出量 \*2 延べ床面積当たり（賃貸物件を除く）

# 気候変動対策：中期環境目標と進捗

2021年に設定したマイルストーンに対して順調に進捗

- 2022年は計画をより精緻に推進したことにより、2025年目標の前倒し達成を見込む
- 2030年の75%削減目標については、電気ボイラー化やコジェネシステム稼働調整などにより排出削減を加速



# 気候変動対策：主な取り組み

一つずつ課題をクリアし進展するも、引き続き技術的課題の検証が必要

中期環境目標2030項目	課題	主な進捗・取り組み
<p><b>Scope 1+2 CO<sub>2</sub>排出量 エネルギー消費量</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規建設・設備リニューアル・プロセス改善</li> <li>・既存設備の効率化対策</li> <li>・Scope1設備の電化</li> <li>・都市ガスに代わる次世代エネルギーの見極め</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 2025年Scope2 CO<sub>2</sub>排出ゼロへの順調な進捗</li> <li>◎ 中外ライフサイエンスパーク横浜でCASBEE*認証取得見込み</li> <li>◎ 新規製薬設備における太陽光パネルや非蒸留・膜式用水設備を導入               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 既存設備の省エネは難しく設備更新時に対応</li> <li>✓ 2030年までの次世代エネルギー導入は高難易度</li> </ul> </li> </ul> <p><small>* 建築環境総合性能評価システム</small></p>  <p>中外ライフサイエンスパーク横浜</p>
<p><b>サステナブル 電力比率</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナブル電力の安定調達</li> <li>・アジア地区における導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 横浜を含む主要4事業所と本社では、2023年から100%導入の計画               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アジア地区の検討は初期段階。今後詳細な課題を精査</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>フロン類使用量</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備特性に合わせた生産・空調設備の更新・導入</li> <li>・ノンフロン技術未開発機器対応</li> <li>・生産／設備更新計画の整合性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 一部既存設備に新冷媒HCFO-1233zd(E)導入し更新加速と投資額低減</li> <li>◎ 一部の空調設備でセントラルシステム化計画</li> <li>◎ メーカーとの協働により、一部の自然冷媒小型実験機器を開発               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2030年時点の生産計画と設備更新時期のずれに対する精査・検証が必要</li> </ul> </li> </ul>

# 人財：TOP I 2030における人財マネジメント戦略と人的資本

## 人的資本の的確な投下・拡充に向けた戦略を設計

### 価値創造の源泉

従業員数：  
7,664人  
(女性比率30.2%)

社員エンゲージメント：  
グローバルトップ水準

社員を活かす環境：  
グローバル平均

女性管理職比率：  
15.9%

### Attraction & Challenge

①新成長戦略に基づいてポジションをデザインし、適材を獲得・アサイン

②年齢・属性に捉われず挑戦し、役割・成果に応じたメリハリのある評価・処遇の実現

### Learning & Growth

③上司-部下のCheck-Inによるフィードバック文化の構築

④I-Learningの導入・拡充による自律的な学び/成長の支援

### Engagement & Collaboration

⑤働きがい改革/D&I/健康経営の推進による活躍社員の増加

⑥部門の枠を超えてイノベーションを生み出す風土の醸成

### 中期マイルストーン

- 活躍社員出現率：  
グローバル好業績企業と同水準達成  
(2024年)
- 社員意識調査イノベーション設問  
肯定回答率：  
目標非開示 (2024年)
- 女性管理職/女性マネジャー比率：  
17% (2023年)

(その他モニタリング項目)

- ・次世代リーダー候補者数
- ・上司と部下の1on1(Check in)実施率
- ・必要人財充足率
- ・I learningの活用率
- ・出社とテレワークの比率
- ・社員意識調査 (D&I)

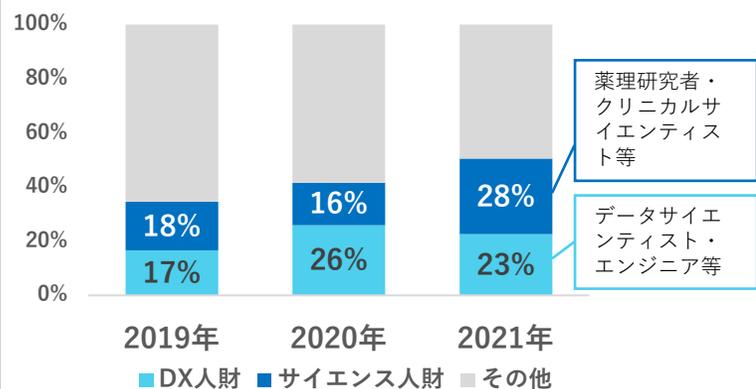
# 人財：進捗と取り組み

## 高度専門人財の獲得・自律的な学びの支援・働きがい改革の推進の実現

### 高度専門人財の獲得

- DX人財の獲得強化（重点化）
- RED SHIFTと連動したサイエンス人財の獲得
- 採用チャネル多様化によるキャリア採用強化

高度専門人財の獲得構成比推移（キャリア採用）



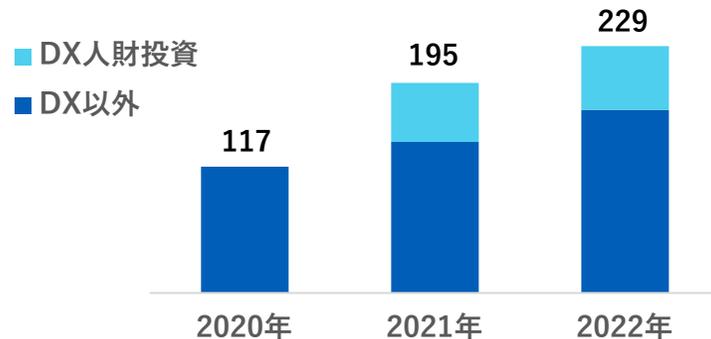
#### 【今後の取り組み】

- TOP I 2030実現に必要な高度専門人財・スキル可視化による重点職種の確保・充足
- アルムナイ・リファラル・グループ採用等による中外G採用ブランディングの強化

### 自律的な学びの支援

- オンライン学習プラットフォーム「I Learning」稼働
- DX人財への育成投資増（中外デジタルアカデミー・等）

一人あたり教育投資額の推移（千円）



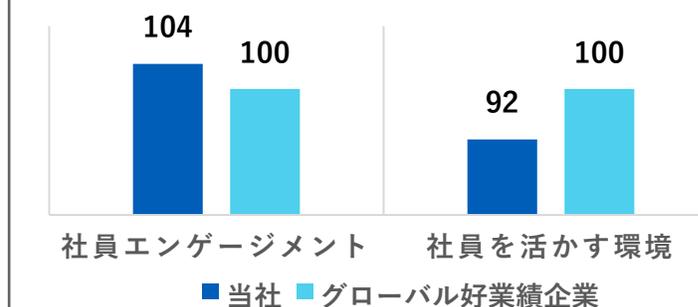
#### 【今後の取り組み】

- 「I Learning」活用による自律的な学びと相互研鑽の場の推進
- 留職プログラムなど越境学習の推進によるイノベーション人財の育成強化

### 働きがい改革の推進

- 「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」向上による活躍社員の増加
- 働く場所にとらわれない働き方の導入
- Check inによる上司・部下の信頼関係の醸成

グローバル好業績企業を100とした時の当社の状況（肯定回答）

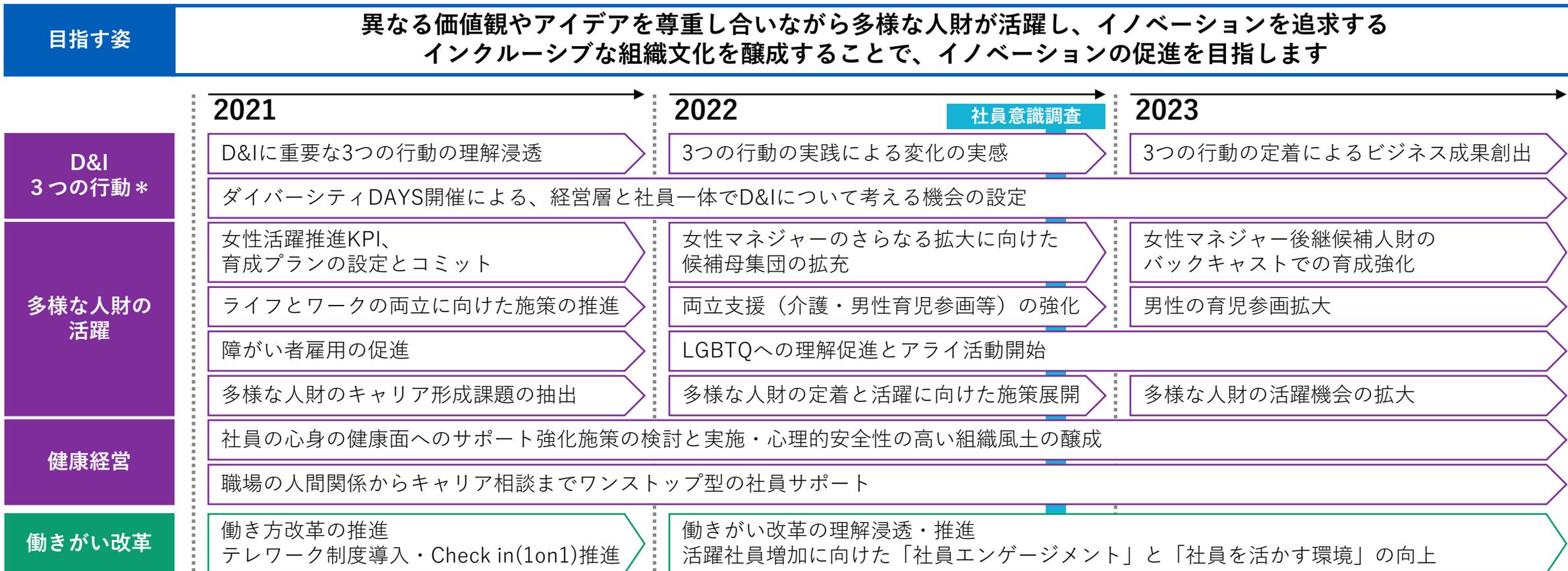


#### 【今後の取り組み】

- マネジャー改革による成長を支援する自律支援型マネジメントの推進
- 多様な人財の活躍に向けたD&Iのさらなる推進

# 人財：D&I推進に向けたロードマップ

- D&Iの行動指針：イノベーションにつながるインクルーシブな組織文化に必要な3つの行動「発信しよう、話し合おう、受け止めよう」の浸透
- D&Iの対話機会の創出：経営層から社員まで幅広い参加者による中外ダイバーシティDAYS開催
- 女性活躍目標（2030年）：シニアマネジメント層を含む各階層の女性社員比率を全社の女性社員比率と同水準



\*発信しよう、話し合おう、受け止めよう

# 「患者中心」の事業活動 ～メディカルアフケアーズ～



執行役員 メディカルアフケアーズ本部長

**大内 香**

# 中外製薬における「患者中心」

最も重要な価値観（Core Values）として「患者中心」を定義

## 価値観（Core Values）

### 1. 患者中心

患者さん一人ひとりの健康と幸せを  
最優先に考えます

### 2. フロンティア精神

自らを磨き、新たな発想で、  
イノベーションを追求します

### 3. 誠実

常に誠実な行動で、  
社会の期待に応えます

2030年の目指す姿

ヘルスケア産業のトップイノベーター



世界の患者さん  
が期待する



世界の人財と  
プレイヤーを  
惹きつける



世界の  
ロールモデル

# 「患者中心」の取り組みの全体像

あらゆる活動の根幹に患者さんを置くことで企業活動の進化、企業価値の向上を図る

製品・サービスを通じた  
患者さんにもたらす価値の向上



患者さんをパートナー  
とした取り組み



患者さん・社会への  
働きかけ



# 患者団体とのダイアログ

各部門での実施に加え、トップがコミットする全社的ダイアログも3回目を開催

## 各部門で実施するダイアログ

- ・各部署にて患者さん理解とその声を活動に取り入れるために実施
- ・患者さんとの直接のコミュニケーションが難しいからこそ、患者団体との協働は重要な手段
- ・2021年活動例：合計45回
  - ・新人研修での講演
  - ・社員向け講演
  - ・疾患課題の意見交換
  - ・患者さん資材への反映
  - ・臨床開発への取り組み反映など



## 経営トップが参画する全社的なダイアログ

### ダイアログ2020



- ・がん患者団体6名がご登壇
- ・共有された課題を整理・定義

### ダイアログ2021



- ・がん以外の患者団体からも参加
- ・議論結果から新たな協働着手

### ダイアログ2022

#### 産官学患（民）一体となり課題解決に取り組む

2022年11月2日開催

参加者：

グループ・ネクサス・ジャパン 理事長 天野 慎介氏  
CSRプロジェクト代表理事 桜井 なおみ氏  
国立がん研究センター東病院 病院長 大津 敦先生  
山梨大学 副学長 岩崎 甫先生  
ASrid 理事長 西村由希子氏  
当社CEO 奥田 修

研究開発への患者参画と患者さんの臨床試験情報へのアクセスについて課題を共有



# 創薬研究に患者さんの声：新スキーム「PHARMONY」を構築

トライアルとして実際のプロジェクトで協働を実施、今後の創薬研究につなげていく

- 研究開発のより早期の段階から患者さんの真のニーズを理解すべく新たなスキーム「PHARMONY」を構築
- トライアルとして実際のプロジェクトで対象疾患の患者団体との協働を実施し、患者視点からの知見を取得
- 今後も協働事例を積み重ね知見を蓄積しながら、中外製薬の創薬力を最大限に活かし、患者さんの真のエンドポイントを満たす創薬研究につなげていく

## 創薬研究における現状の課題と患者さんの声を取り入れる意義



- ・ 医療者視点の疾患にフォーカスした情報は入手できる一方で、患者視点の情報は現状十分得られていない
- ・ 患者視点と医療者視点とでニーズに対する認識に乖離があり、顕在化していないニーズも存在すると考えられる
- ・ 既にモダリティや剤形が決まっている段階では患者さんの声は反映されづらい
- ・ 研究早期の段階から、患者視点の情報も踏まえて創薬を進めることが「患者中心」を実現する上で意義がある

「患者さんと歩む臨床開発」については、  
2021年ESG説明会を参照（スライド：29～34）



## PHARMONY (ファーモニー)

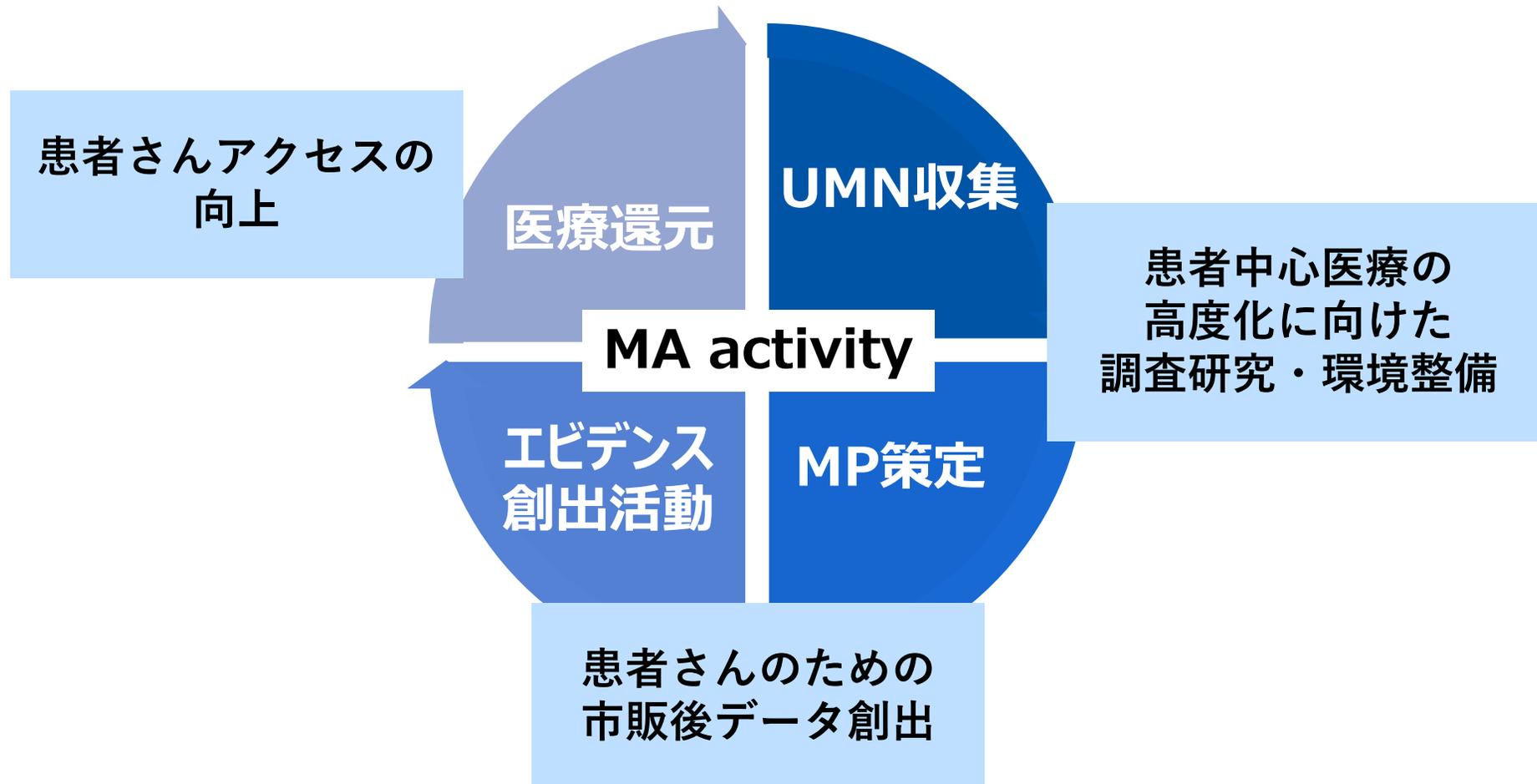
Patients × Pharma  
× Harmony

中外製薬が患者さんの声を聞き、互いの考えへの尊重・理解を図りながら、患者さんのための創薬研究をともに目指していきたいという想いを込めて命名

# MAにおける「患者中心」

患者さんと当社の共有価値の創造（中長期的な企業価値増大）

- 患者さん個人個人の多様な価値観に基づいたエビデンスソリューションを創出し、薬をより良く使っていただく（育薬）ことで患者さん価値と製品価値の最大化を目指す



# MAにおける「患者中心」の重点取り組み

実臨床の個々の患者さんに貢献する具体的な活動

患者中心医療の  
高度化に向けた  
調査研究・環境整備

- 個別化医療の高度化に資する研究・活動【事例紹介①】
- 臨床の実態を把握するための調査研究【事例紹介②】
- 予測アルゴリズムを活用したVBHC構築支援

患者さんのための  
市販後データ創出

- 患者さんの真のエンドポイント検証【事例紹介③】
- 治験で検証されていない有用性データ創出
- 薬剤効果の低くなった患者さんのデータ共有  
(例：血友病でのガイドライン掲載)

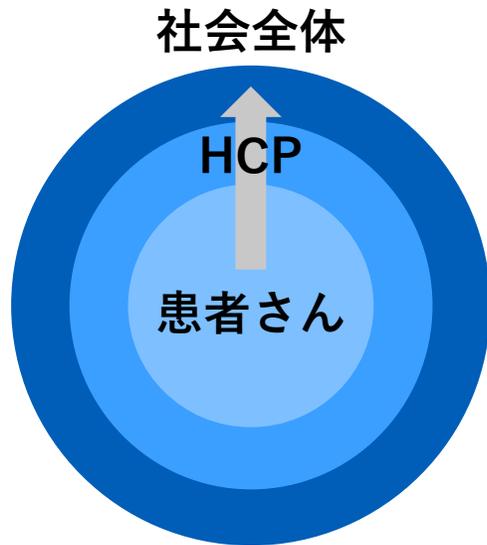
患者さんアクセスの  
向上

- 患者さんへの情報提供の公平性強化・多様化【事例紹介④】
- Layperson Summary (LPS) の作成・提供
- アカデミアや他企業と連動したデータ基盤構築  
(例：血友病や血液凝固異常症におけるレジストリ構築支援)

# ①個別化医療の高度化

実臨床下でのさまざまなソリューションの付加・拡張により提供価値を拡充

## 対象の広がり



## 提供価値の広がり

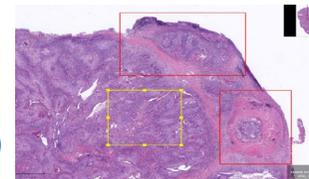
臨床的価値	実臨床での <b>効能・効果</b> の検証や新たな選択肢の提供
	実臨床での <b>安全性</b> の検証・改善
経済的価値	QOLインパクトと患者意向の尊重
	薬剤治療の <b>費用対効果</b>
社会的価値	治療コスト総額削減
	医療資源配分の最適化、医療格差の解消等、 <b>社会へのインパクト</b> イノベーションの促進

### デジタルを駆使したソリューション事例

- ウェアラブル・ホームモニタリング
- 新たなエンドポイントの創出 (最適な治療介入へ)



- 画像AIアルゴリズム
- 診断の早期化・最適化 (最適な治療戦略の提供)



- e-PRO
- QoLを含むアウトカムとの関連や安全性予測可能性
- ePROの普及促進

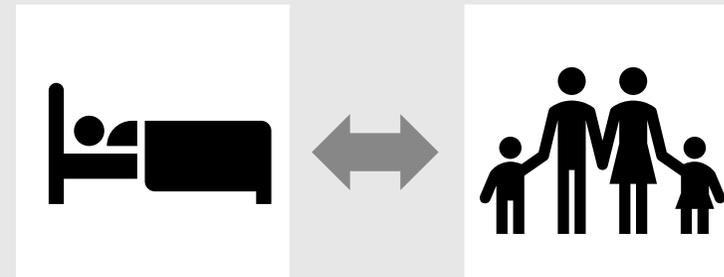


## ② トリプルネガティブ乳がん患者における前向き観察研究

### アテゾリズマブ投与における生活環境下も含めた有害事象の実態研究

#### 研究の背景：実態をデータで示し安全性マネジメントにつなげる

- 免疫チェックポイント阻害剤の有害事象（irAE）は未だ明らかでなく、特にロングアクティング薬剤では、自宅などでの副作用発生が報告
- irAEの予測マーカー検討、安全性マネジメント方法の改善が課題
- 安全性マネジメントにおけるePROモニタリングの導入検証も必要



#### 多施設共同前向き観察研究

対象： PD-L1陽性の進行再発トリプルネガティブ乳がん患者

症例数： 150例（3次治療の症例は最大50例）

評価項目： 《主要項目》 主治医評価による有害事象の発現割合  
《副次項目》 無増悪生存期間、全生存期間、腫瘍縮小効果 等  
《探索項目》 WelbyマイカルテONC\*のログイン回数、入力された症状  
入力年月日、バイオマーカー（別途研究予定）

期間： 4年間（登録3年、観察1年）



Copyright ©2020 Welby Inc. All Right Reserved.

\* 携帯端末用症状記録アプリケーションプログラム

# ③血友病A患者における前向き観察研究

## エミシズマブの運動状況や日常生活に関するエンドポイント検証

研究の背景：QOLに関わるエビデンスを創出し、真の患者価値を高める

- エミシズマブは高い出血抑制効果（ABR）が報告されているが、患者さんの求めること（Trueエンドポイント）は、運動や制限のない生活など
- 出血抑制効果以外のアウトカムや、投与によりどの程度の運動が可能かを調べる必要があるであり、小児や乳幼児での有効性・安全性のデータ蓄積も不可欠



### TSUBASA試験 (UMIN000037448)

対象： インヒビターを保有しない先天性血友病A患者  
症例数： 160例（6歳以上18歳未満30例、2歳未満10例を含む）  
評価項目： 身体活動、出血イベント、日常生活の質、安全性  
（患者報告やウェアラブル活動量計を活用）

期間： 4年間（登録2年、観察2年）

中間報告：  
・運動の実施状況は42例中28例(66.7%)で運動継続時間の中央値は30.0分  
・副作用は2例に認められたが既報の副作用プロファイル  
・出血回数は0回が64例中36例(56.3%)、1-3回が24例(37.5%)



ウェアラブル  
デバイス



ePRO

# ④患者さんへの情報提供の公平性強化・多様化

外部とも連携し患者さんがアクセスできるタッチポイントを拡充

患者さん専任オペレーター設置  
(2023年)



# お問い合わせ先

## 広報IR部

### 報道関係者の皆様：メディアリレーションズグループ

**Tel :** 03-3273-0881

**E-mail :** [pr@chugai-pharm.co.jp](mailto:pr@chugai-pharm.co.jp)

**担当 :** 清水、横山、齋藤、和泉、大塚

### 投資家の皆様：インベスターリレーションズグループ

**Tel :** 03-3273-0554

**E-mail :** [ir@chugai-pharm.co.jp](mailto:ir@chugai-pharm.co.jp)

**担当 :** 櫻井、佐藤、島村、吉村、山田



Roche ロシュグループ

創造で、想像を超える。