



Roche ロシュ グループ

TOP INNOVATOR
TOPi 2030

サステナビリティ説明会

中外製薬株式会社

2023年11月20日



創造で、想像を超える。

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

当社と社会との共有価値創造モデル

取締役 上席執行役員 CFO
財務経理、広報IR、購買統括

板垣 利明

02

事例紹介：患者団体との協働

渉外調査部
パブリックアフェアーズグループマネジャー

山瀬 博之

03

サステナビリティとリスクマネジメント 事例紹介：デジタルコンプライアンスの体制整備

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

海老原 潤一

04

人的資本とイノベーション

上席執行役員
人事、EHS推進統括

矢野 嘉行

05

事例紹介：女性活躍推進

人事部
ダイバーシティ推進室長

佐藤 華英子

01

当社と社会との共有価値創造モデル



取締役 上席執行役員 CFO
財務経理、広報IR、購買統括

板垣 利明

ESG説明会の変遷

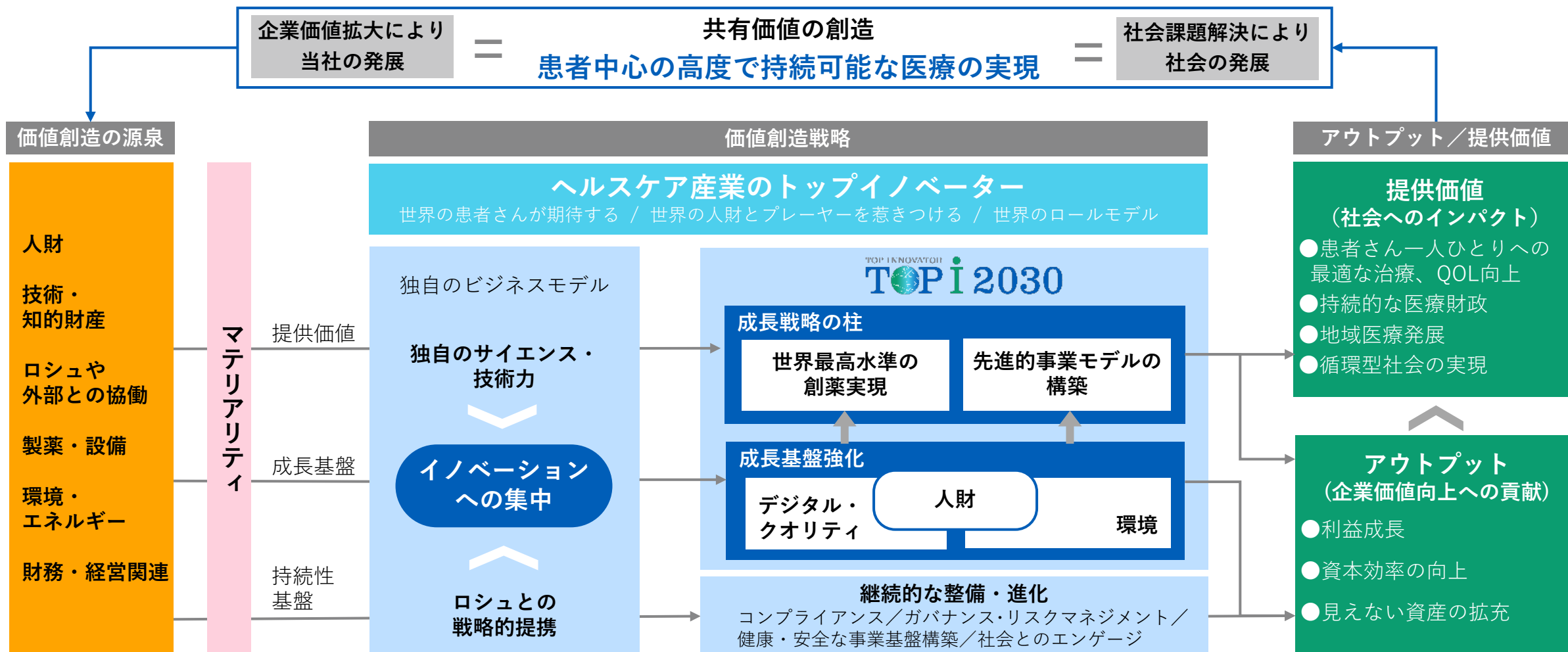
情報・対話を拡充し続け、次なるステージへ

	2019 IBI 21 スタート	2020 IBI 21の 2年目	2021 TOP I 2030 スタート	2022 TOP I 2030の 2年目	2023 TOP I 2030の 3年目
外部評価 の分析 (前年活動評価)	Asia 上位レベル DJSI 54社中9位*	Asia トップレベル DJSI 60社中 8位*	Global 上位レベル DJSI 56社中 3位*	Global トップレベル DJSI 53社中 2位*	Global トップ DJSI 47社中 1位*
課題対応 と注力点	• 人権、SCM、医薬品アクセスの対応遅延が課題	• 前年課題項目のグローバルレベルへの引き上げが課題	• World平均を下回る積み残し課題への対応	• ESGギャップ分析を超え、社会の変化をとらえた対応	• リーダーシップ発揮の必要性
ESG説明会 テーマ	2019年6月（初開催） ・ ESGの全体像	2020年9月 ・ ESG面の戦略・計画	2021年11月 ・ 経営戦略としてのESG	2022年11月 ・ ESGの進化と対話促進	2023年11月 ・ サステナビリティ説明会に改称

* 医薬品セクターでの順位

価値創造モデル

当社と社会との共有価値を創造するプロセスと循環構造



1年間の主な取り組み

社内外の環境変化に柔軟に対応しながら着実に前進

持続可能な医療

- 自社創製品プロジェクト数の拡充
- マルチモダリティ戦略の推進
- AI創薬・DX活用加速
- 効率的な生産・安定供給体制の構築

地球環境

- 工場・研究所に続き、2023年1月より本社・支店を含む国内拠点のサステナブル電力化をほぼ達成
- 中外LSP横浜：自然冷媒空調システム（福利厚生棟）、自然冷媒遠心機の採用（フロン類使用量ゼロ）

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
- 患者団体との協働強化、意見収集

人財

- 社員意識調査をもとにした施策推進
- 高度専門人財獲得の進展
- D&I 推進
- 人的資本戦略の再構築、詳細・KPI開示

社会貢献

- 中外LSP横浜での地域共生の取り組み
- グローバルヘルス支援（ブータンでの子宮頸がん撲滅プロジェクト、カンボジアでの眼科検診）

ガバナンス

- 社外取締役と投資家との対話強化
- 全社レベルのリスクの統合的管理
- リスクアペタイトに基づく対応策の実行

倫理・コンプライアンス

- コンプライアンスのモニタリングと対応策の実効性の向上
- 贈収賄リスクの管理や購買プロセスの継続的な進化

サプライチェーンマネジメント

- 全ての一次製造委託先へのEHS・コンプライアンスリスク評価完了、継続モニタリング
- 二次委託先への拡大

“価値創造の源泉”の現状と課題（1/2）

イノベーション創出に資する重要な6つの資本

◆ 本日の深掘りテーマ関連事項

価値創造の源泉		重点テーマ	課題認識と対策
人財 (人的資本) 	社員 (全体7,771名：男性65%、女性35%)	● 社員の働きがい・生きがい向上 ● イノベーション創出に資する人財獲得・育成と企業文化醸成 ● D&Iの継続的な推進	◆ 高度専門人財の獲得・育成 ◆ イノベーション創出への環境・仕組み構築、企業文化の維持向上
	組織風土 (エンゲージメント・社員が活きる環境)		
技術・知的財産 (知的資本) 	抗体エンジニアリング技術、低分子・中分子創薬技術	● マルチモダリティの進展 ● 世界最高水準の創薬技術・基盤特許の拡充 ● デジタルによる創薬基盤強化 ● バイオロジーの深化	● 研究開発投資への集中 ● マルチモダリティ技術補完 ● 疾患バイオロジーの理解深耕、外部との協働 ◆ モダリティ進化に合わせた知的財産戦略充実
	研究プロセス・ライブラリー		
	研究・製薬に関わる知的財産 (特許保有件数6,578件)		
ロシュや外部との協働 (社会関係資本) 	ロシュ品の独占販売権・インフラ (パイプライン中のロシュ導入品数：41プロジェクト)	● ロシュ・グループ等を通じた自社品のグローバル展開と協働 ● 技術、サイエンス及びDXにおける外部協働 ● ステークホルダーとの対話	● ロシュとの協働における継続的かつ高い貢献 ● アカデミアやスタートアップ等との協働
	アカデミアとのネットワーク (IFReC、東京大学、国立がん研究センター、海外研究機関等)		
	患者団体・患者・投資家等との対話		

“価値創造の源泉”の現状と課題（2/2）

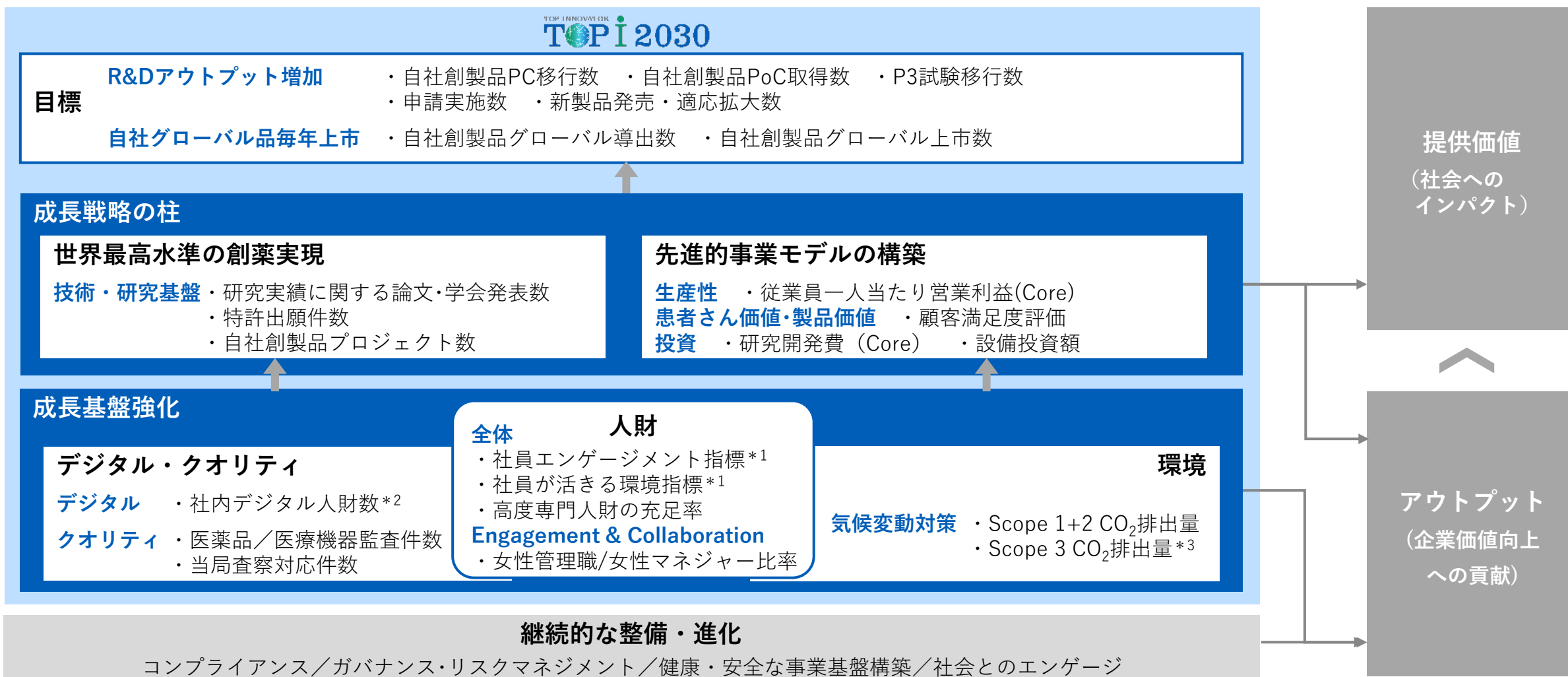
イノベーション創出に資する重要な6つの資本

◆ 本日の深掘りテーマ関連事項

価値創造の源泉		重点テーマ	課題認識と対策
製薬・設備 （製造資本） 	研究拠点 （横浜・浮間・シンガポール）	● モダリティや技術、デジタルに対応した研究・生産の先鋭化 ● 柔軟かつスピーディーな開発・次世代生産体制 ● 安定供給・品質確保の徹底	● R&Dアウトプット増大に対応する体制構築 ◆ 品質・供給リスクへの対応、リスク低減
	生産拠点 （浮間、藤枝、宇都宮） 品質マネジメントシステム		
環境・エネルギー （自然資本） 	CO₂削減 環境投資 SVHC不使用の取り組み 環境マネジメントシステム	● 気候変動対策や生物多様性保全への貢献 ● サーキュラーエコノミーに対応した資源循環	● サステナブル電力等の安定かつ着実な導入 ● 環境負荷とコストのベストミックスの推進 ● EHSリスクの低い製造プロセスの開発
財務・経営関連 （財務資本） 	収益構造 （Core ROIC 36.1%、 Core営業利益率 38.7%）	● 収益構造の継続進化 ● 成長軌道、機動的な戦略投資を確保するキャッシュ・フロー拡大	● 継続的な再投資 ● 資本市場での継続的な評価向上
	キャッシュポジション （ネット現金5,031億円）		

“価値創造指標”「パフォーマンス指標」

TOP I 2030の戦略構成ごとに重要KPIを設定



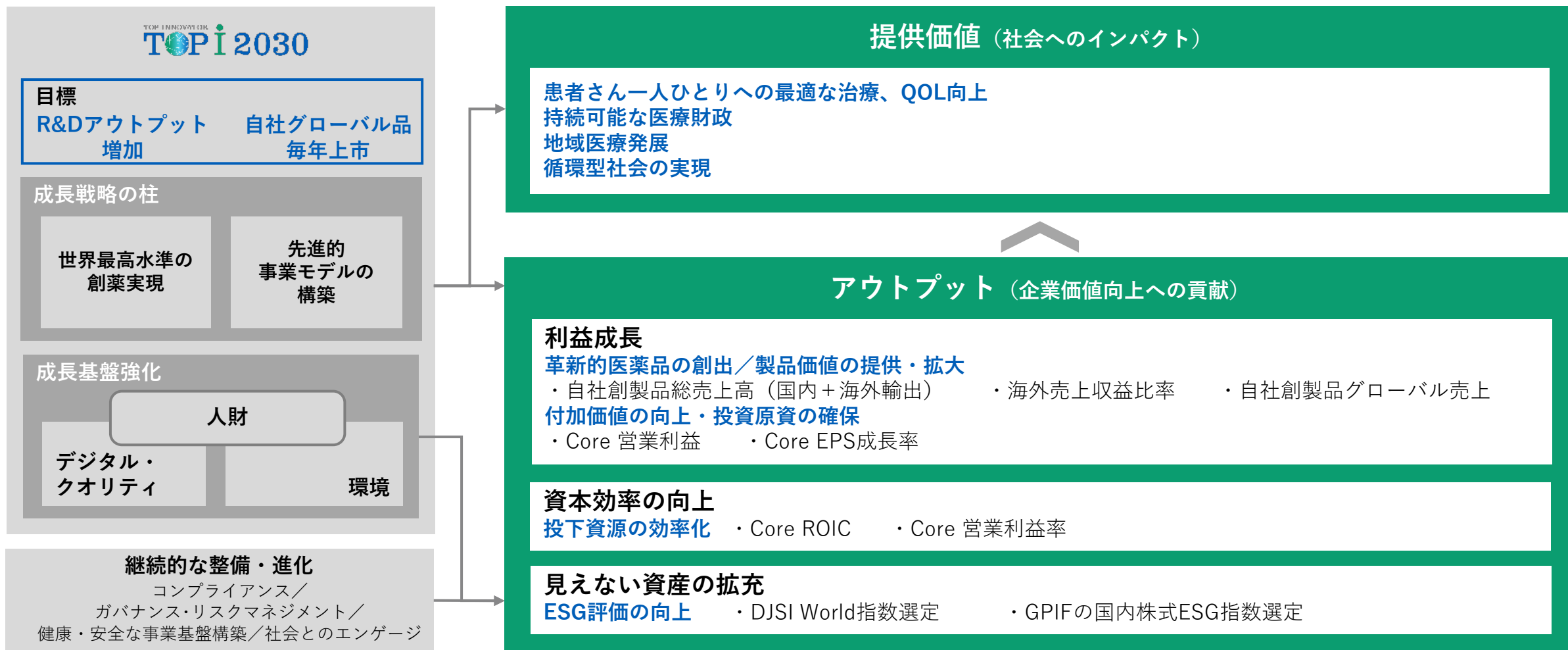
*1 グローバル好業績企業のスコアを100とした時の当社の状況（肯定回答）

*2 当社で定めるDigital Project Leader/Data Scientistの認定を取得した人数

*3 SBTiにより認証された方法に基づき算出

“価値創造指標”「アウトプット／提供価値」

TOP I 2030の戦略実行・進捗の結果として双方の価値指標が伸長



提供価値（社会へのインパクト）の考え方

「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」を通じた社会への貢献

社会課題解決による社会の発展への貢献

持続可能な医療財政
地域医療発展
循環型社会の実現

医療的な価値の波及効果

医療関係者やケアギバーの負担軽減
経済性や生産性の向上

医療的な価値

患者さん一人ひとりへの最適な医療、QOL向上
アンメットメディカルニーズの充足
革新的な治療法の提供

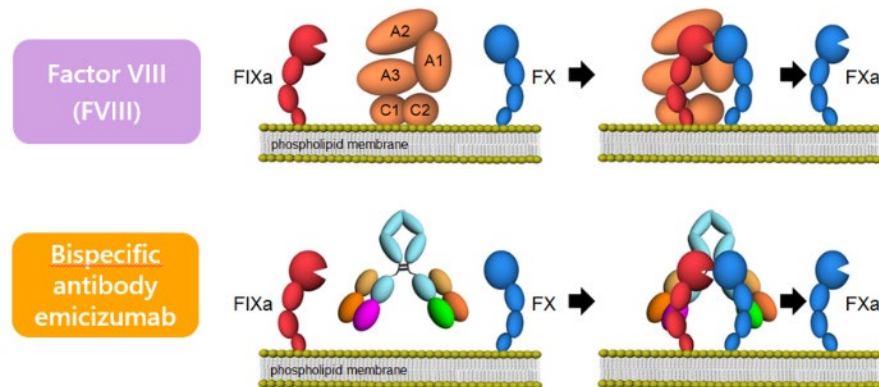
価値創造事例：血友病Aにおけるヘムライブラ

アンメットメディカルニーズに独自の抗体技術で価値を提供

アウトプット (企業価値向上への貢献)

革新的医薬品の創出

- 皮下投与による投与手技簡便化と投与頻度低減
- 抗FVIII抗体を保有する患者さんにも有効
- 出血傾向抑制効果の持続性



自社グローバル品として収益貢献・利益成長

- 2022年世界売上高 3,800百万スイスフラン
- 血友病Aでのシェア：日本31.7%、EU5/US40% (2023年9月末時点)
- 高い営業利益率

提供価値 (社会へのインパクト)

患者さん一人ひとりへの最適な治療、QOL向上

- 出血の不安から解放されたことによる歩行数の増加 (患者さん)
- 運動実施時間の増加 (患者さん)
- 就学や就業に対するポジティブなインパクト (患者さん)
- 自由時間の増加 (家族やケアギバー)

血友病A：

一度出血すると血が止まりにくくなる疾患。ヘムライブラ登場以前は、週に2～3回投与する第FVIII代替製剤（静脈注射）が標準療法

NXT007：

開発中のNXT007によって、さらなる止血能の向上（健康成人レベル）や投与間隔の延長を目指す

*ヘムライブラによる生活の質の向上に関するデータ出典：

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jspho/59/1/59_19/_article/-char/ja/

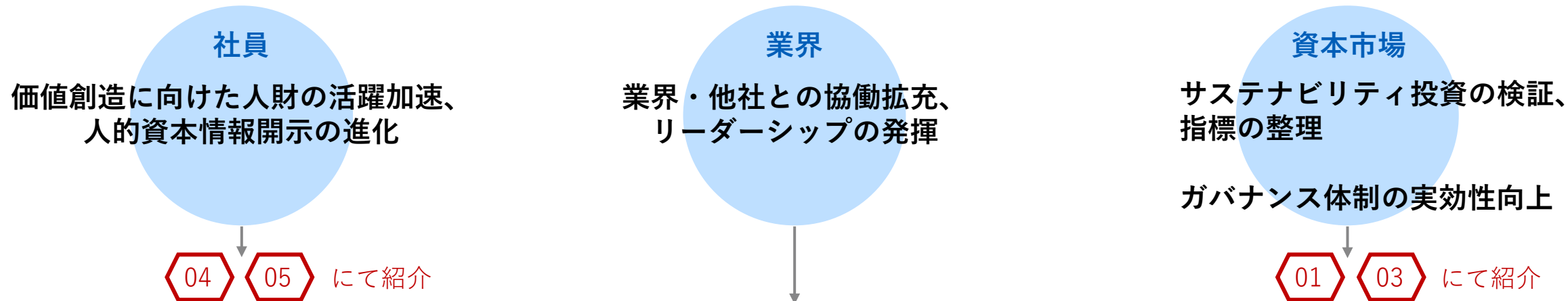
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7821108/>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1473050219301491?via%3Dihub>

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9615292/>

サステナブルな企業経営における課題認識

共有価値の創造にはマルチステークホルダーとの連携・協働が必要



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

現在の進捗/今後の方向性

他社が参考にできる先進事例の創出/経済団体との連携による社会課題解決

- 経団連・バイオエコノミー委員会との連携によるバイオコミュニティ構築に向けたバイオトランスフォーメーション（BX）戦略の策定と実行

業界団体・他企業との連携の加速

- 他の製薬企業と共同で、住友ベークライトが開発した環境に配慮した医薬品の包装材（原料の50%以上にバイオマスプラスチックを使用）に切り替える取り組みを開始
- 日本製薬工業協会（JPMA）環境問題検討会および日本製薬団体連合会（FPMAJ）カーボンニュートラル行動計画ワーキンググループにリーダー企業として参画

患者中心基点の外部組織との協働 → 02 にて紹介

02

事例紹介：患者団体との協働 ～対話が拓く医療の未来～

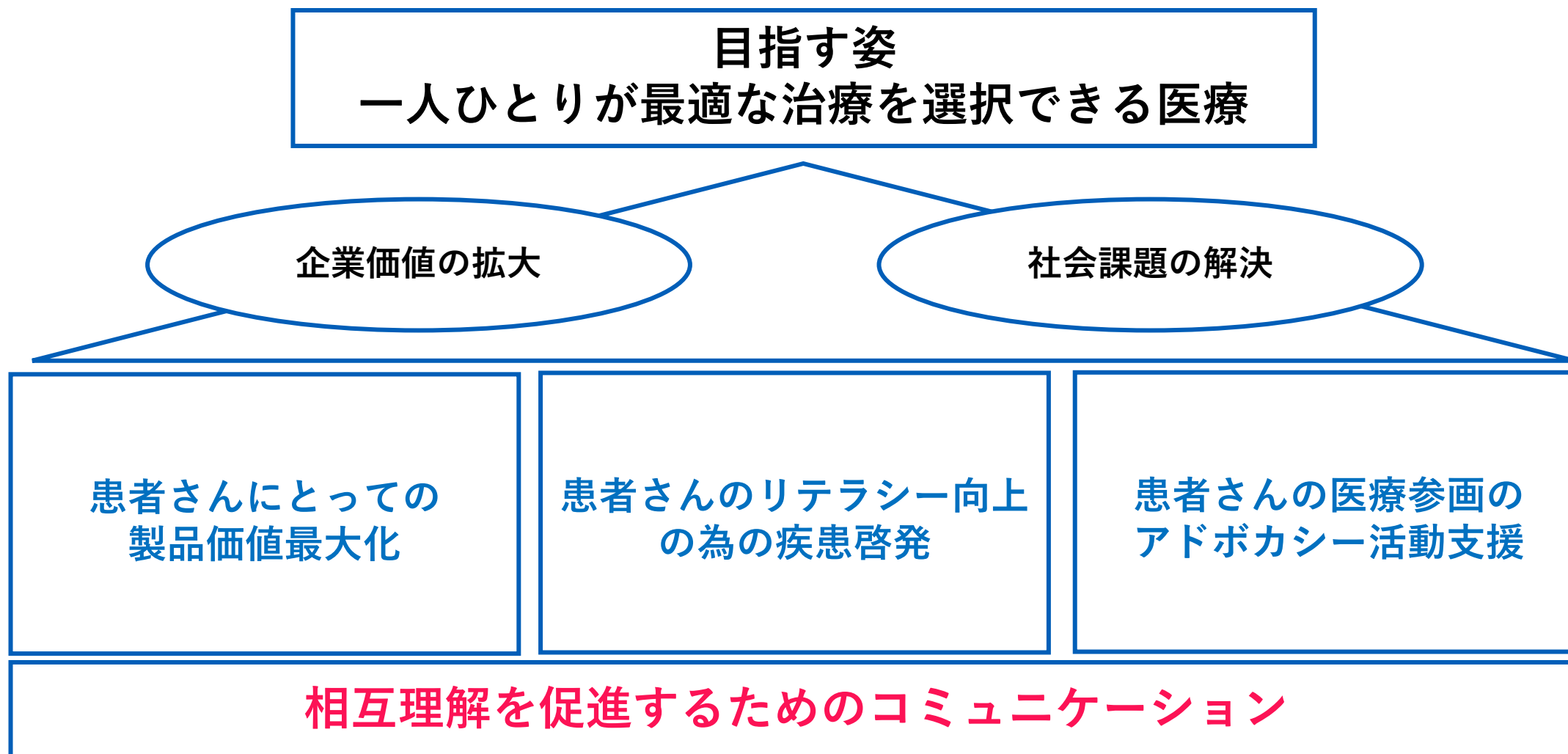


渉外調査部
パブリックアフェアーズグループマネジャー

山瀬 博之

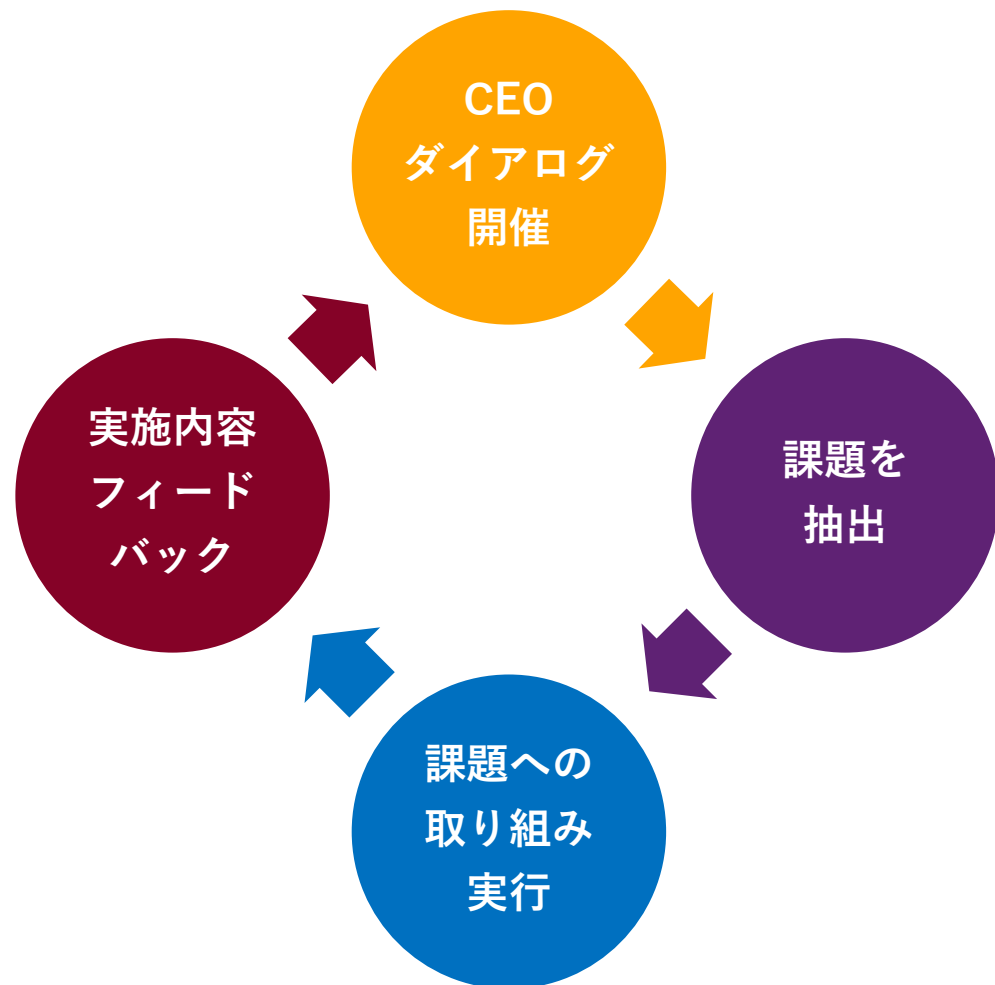
患者団体との協働における当社の3本柱

同じゴールに向けて双方にとって価値ある協働を推進

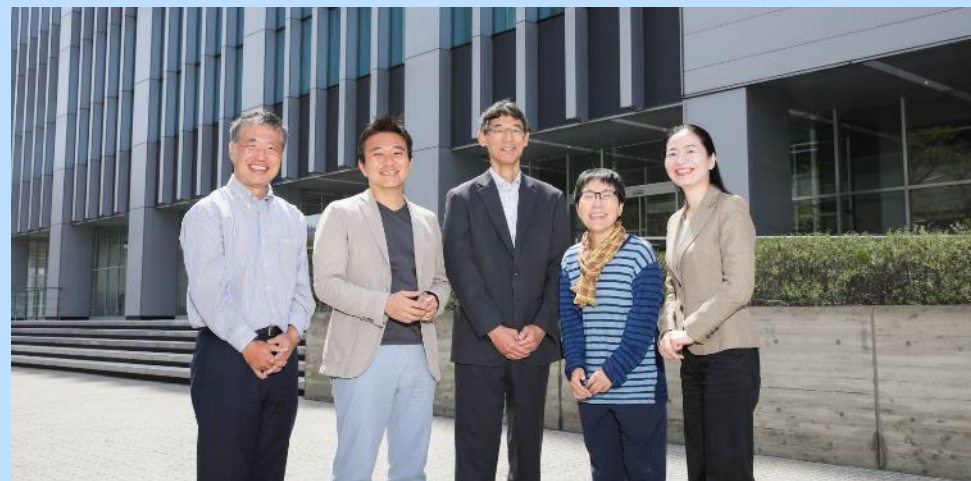


ダイアログを起点とした取り組み

2020年より毎年患者団体代表等とCEOとのダイアログを開催。抽出された課題への取り組みを、翌年のダイアログで報告するサイクルを展開



- CEOダイアログを受けてRED関連本部長×患者団体意見交換会を開催
- 患者さんの声を創薬研究に活かす意義について議論

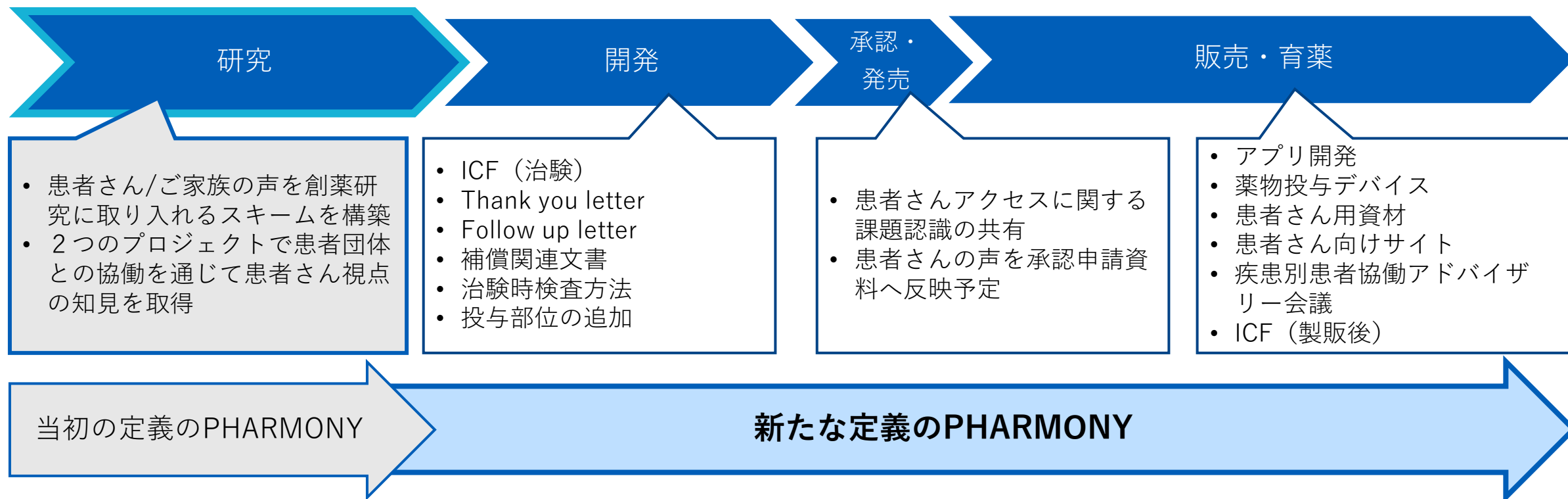


- ・ 研究本部に続き、製薬技術本部にて患者さん・ご家族の声を取り入れる新たなスキームを構築
- ・ 2つのプロジェクトで患者団体との協働を実施

PHARMONYの再定義

Patients × Pharma × Harmony

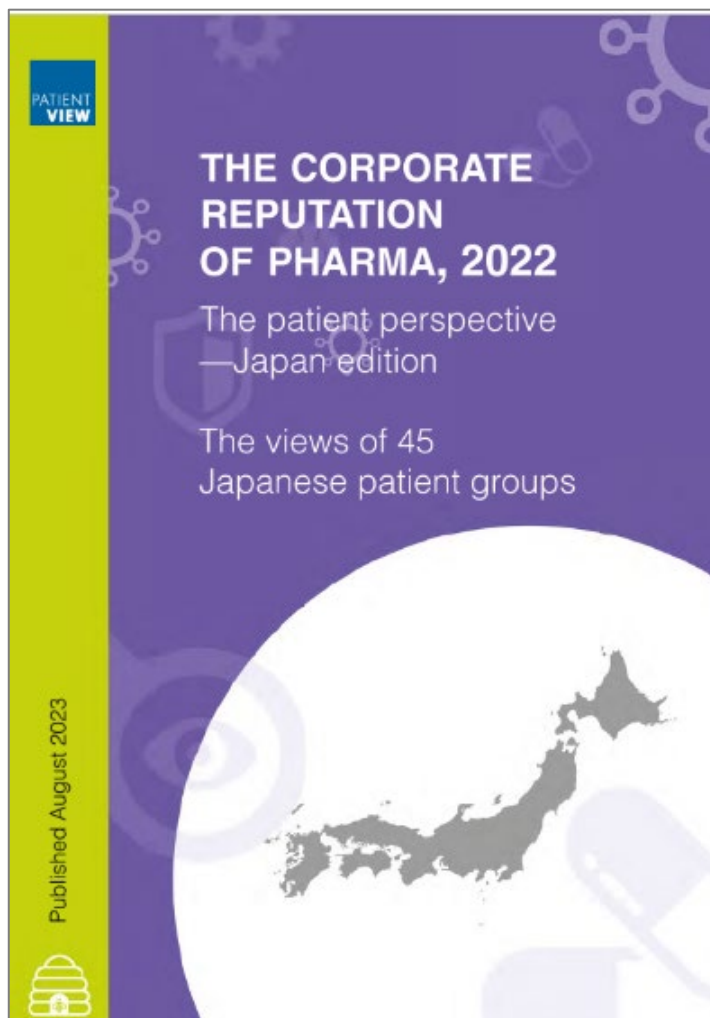
創薬研究に患者さんの声を取り入れる活動と定義していたが、
全てのバリューチェーンに患者さんの声を取り入れる活動を「PHARMONY」と再定義



中外製薬が患者さん・ご家族の声を聞き、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く活動

中外製薬が患者さん・ご家族の声を聞き、**相互理解を**目指しながら、**共有価値創造に向けて取り組む活動**の総称

患者団体調査：国内総合評価1位を獲得



- 調査会社：PatientView社
- 調査期間：2022年11月～2023年2月
- 調査協力団体：45患者団体
- 評価対象企業：5社*（アステラス、武田薬品、中外製薬、ノバルティス、ファイザー）*売上規模、患者団体からの要望等より選出
- 調査項目：14項目（患者中心、情報提供、コミュニケーション、誠実性、中長期的な戦略目的、協働のしやすさ、研究開発での協働等）



- 日本での総合評価 1 位
- 14の調査項目のうち、10項目でトップ評価

患者団体と一緒に取り組みたいこと

中外製薬は、患者さん一人ひとりが最適な医療を受けられる社会を目指し、
患者さんの声を聞き、**パートナー**としてさらなる協働を進めていきたいと考えています

ともに目指すゴールへ

次のステージへ  共に越える

Proposal & Action

患者さんの声を
聞かせてください

パートナーとして
協働しましょう

03

サステナビリティとリスクマネジメント

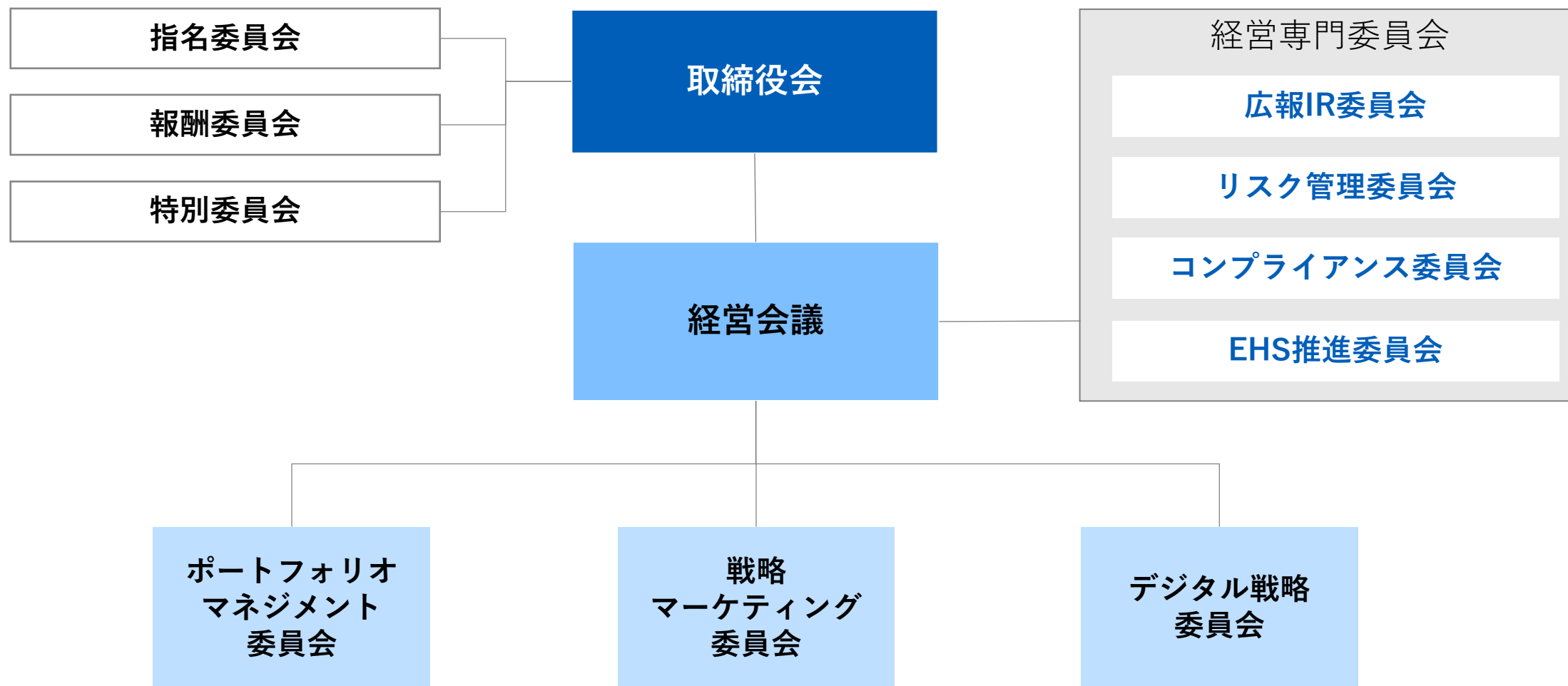


上席執行役員
法務、知的財産、総務、リスク管理、
コンプライアンス、信頼性保証統括

海老原 潤一

当社の意思決定会議体

リスクと機会を捉えるガバナンス体系



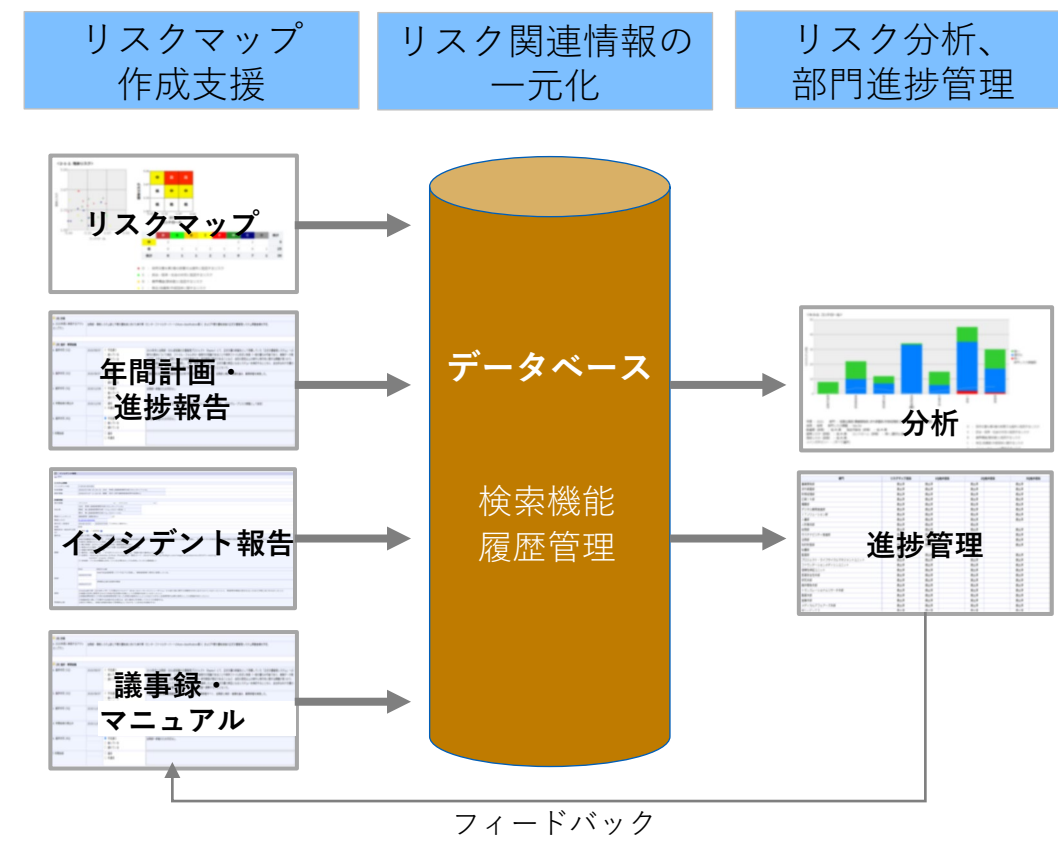
ERM運用態勢

戦略リスクとオペレーショナルリスクを一元的に把握・整理・可視化

ERMの運用イメージ



ITシステムによるリスク情報の一元管理



主要なリスク

外部環境変化、成長戦略・事業計画の進捗とともにリスクシナリオ等を見直し

下線：本日、具体的な取り組みを紹介

主要なリスクの対応方針等の詳細はアニュアルレポート2022 P74-75を参照

戦略リスク					
主要なリスク	具体的なリスクシナリオ	選好方針*			
		①	②	③	④
技術・イノベーション	● 自社創薬・技術開発の遅れ・失敗 ● 中分子医薬品の開発失敗 ● 競合による革新的な製品・ソリューションの出現 ● 破壊的な新技術・ソリューションの出現 ● 知的財産権の侵害	○			
制度・規制・政策	● 国内外薬事規制・制度・政策の変化 ● 環境規制のさらなる厳格化	○	○	○	○
市場・顧客	● 市場の変化/市場プレゼンスの低下 ● 地政学リスクの高まりによる事業制限	○	○		○
事業基盤	● ロシュからの導入品/ロシュへの導出品の開発・市場浸透の失敗 ● 人財の獲得・育成/活躍促進の失敗 ● 想定を超えるコスト増加による収益状況の悪化 ● DXの推進阻害	○	○		

オペレーショナルリスク					
主要なリスク	具体的なリスクシナリオ	選好方針*			
		①	②	③	④
品質・副作用	● 製品の品質問題の発生、想定を超える重篤な副作用発生		○		
ITセキュリティ・情報管理	● サイバー攻撃や社内、サプライチェーン内のインシデントを原因とする、業務の阻害および社外提供サービスの停止、提供情報の改ざん、研究開発等に係る営業秘密や個人情報等の流出		○	○	
大規模災害	● 地震、台風、火事等の大規模災害による事業所・取引先の被害		○		○
人権	● 労働安全衛生を含めた人権問題に関する取り組みの遅れ			○	○
サプライチェーン	● サプライヤーからの供給の遅延・停滞、取引先のEHS面のリスク		○		○
地球環境問題	● 気候変動対策に対する技術・設備対応の遅れ ● 有害物質による予期せぬ環境汚染・危害 ● 環境保全への社会からの期待・要請への対応不足 ● 環境関連規制のさらなる強化			○	○
パンデミック	● 新たな感染症の全国的・世界的な大流行		○		○

* 選好方針（リスクアペタイト方針の分類）：①イノベーションの追求に伴うリスク、②製品の有効性・安全性/品質保証/安定供給を阻害するリスク、③コンプライアンスに反するリスク、④企業市民としての社会的責任に関するリスク

リスクマネジメントの考え方

2021年にリスク選好方針を策定。健全なリスクカルチャー醸成を推進

中外製薬リスクアペタイト ステートメント（要約版）

1

イノベーションの追求に伴うリスク

- 私たちの存在価値と成長の源泉は「イノベーションの追求」です。
- 最先端のサイエンスと技術、デジタルによる革新を追求し、「ヘルスケア産業のトップイノベーター」となるために、然るべき対策を講じながら、リスクをとって積極果敢にイノベーション創出の機会を追求します。

2

製品の有効性・安全性/品質保証/安定供給を阻害するリスク

- 私たちは、何よりも製品の有効性や安全性、品質保証が重要と考えます。
- 私たちの製品やイノベーションの追求には、予期せぬ副作用が生じるリスクが潜んでいることを念頭に、経済性も考慮しながら、製品の有効性・安全性、品質保証、安定供給を阻害するリスクの回避・低減に努めます。

3

コンプライアンスに反するリスク

- 私たちは、「企業倫理は業績に優先する」という考えのもと、法規制の遵守のみならず、社会的価値観や倫理観、公正さに基づく判断・行動を徹底し、コンプライアンスに反するリスクは一切受け入れません。

4

企業市民としての社会的責任に関するリスク

- 私たちは、地域社会や国際社会が抱える課題に向き合い、中外製薬としてどのように貢献すべきかを考え、様々なステークホルダーと連携・協働しながら、事業活動のあらゆる場面において、環境保全や人権の尊重に努め、社会からの信頼を損なうリスクを低減することに努めます。

①イノベーションに関するリスクアペタイト (1/2)

積極果敢にイノベーションを追求

イノベーションの追求に伴うリスク

【対応の方向性と近年の注力事項】

イノベーション追求に向けた積極的なリスクテイク

- ・ REDへの経営資源の集中
 - 最先端の創薬技術開発
 - 開発成功確率向上に向けた技術投資充実
 - 創薬アイデアを医薬品として実現する生産技術

リスク低減・機会創出に向けた対策強化

- ・ 中分子医薬への優先的な資源投資
- ・ AIを含むデジタル技術の活用
- ・ 外部パートナーとの協働・連携の強化

イノベーションを阻害するリスクの低減

- ・ 積極的な知財戦略の展開
- ・ 高度かつ多様な人財の活躍に向けた人的資本戦略推進
- ・ D&I、働きやすい環境整備、健康経営の実践

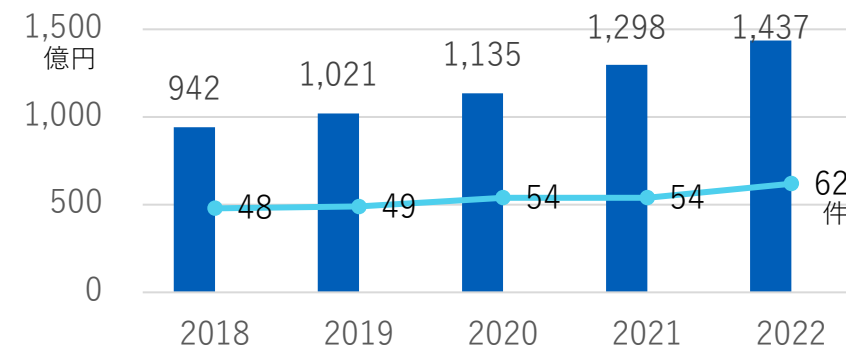
事例：研究基盤への積極的な経営資源投下

- 中外LSP横浜：総額1,718億円
- CPR (Singapore)：282百万SGD (2022-2026)
- IFReC包括連携：100億円 (2017-2027)
- Chugai Venture Fund (2023設立)：総額200百万米ドル



中外LSP横浜

R&D費とパイプラインプロジェクト数推移



①イノベーションに関するリスクアペタイト (2/2)

10年後を見据えたリスクテイクの実践

事例：中分子生産設備の先行大型投資

- 初期臨床開発から初期商用生産までの一貫した自社供給体制の構築（藤枝工場）
 - FJ2（早期開発品の治験薬製造）：
191億円(2019-2022)
 - FJ3（後期開発品と初期商用生産）：
555億円(2021-2024)

第Ⅰ相～第Ⅱ相

第Ⅲ相～初期商用



2019年着工
2022年8月竣工

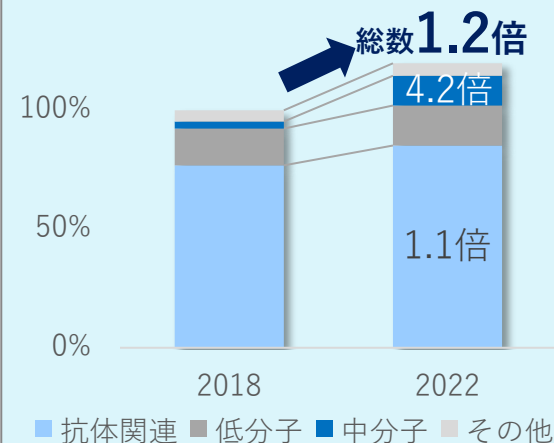
2021年着工
2024年竣工予定

FJ2: 2023年5月 国際製薬技術協会「2023 Facility of the Year Awards（年間優秀施設賞）」受賞

事例：知的財産戦略の積極展開

- 研究開発戦略に沿った中分子創薬領域の特許力強化と抗体関連技術/製品の特許力の維持向上
- 知的財産資産の戦略的活用による事業の価値最大化と知財リスクの低減
- 知財を含む多面的な情報分析に基づく新しい創薬モデリティ探索

特許保有件数推移



知財資産の戦略的活用事例

- リサイクリング抗体技術
 - 日本、米国における特許侵害訴訟を経ての和解（2022年）
- アレセンサ
 - 後発品会社との米国ANDA訴訟を経ての和解（2022年）
- アクテムラ
 - 後続品会社との裁判外の交渉による和解（2022～2023年）

②有効性・安全性等に関するリスクアペタイト

有効性・安全性／品質保証／安定供給の質の維持・向上

製品の有効性・安全性/品質保証/安定供給を 阻害するリスク

【対応の方向性と近年の注力事項】

有効性・安全性の質の向上

- ・開発段階におけるデジタルデバイス・バイオマーカー等の活用
- ・製販後臨床研究等による継続的な価値証明
- ・患者さんとの対話を通じた患者中心主義の実践

品質保証に係るグローバル水準の管理態勢

- ・DXを活用したGxPレベルのさらなる向上
- ・CMOなどサードパーティーリスク管理体制の高度化
- ・データインテグリティの堅牢化

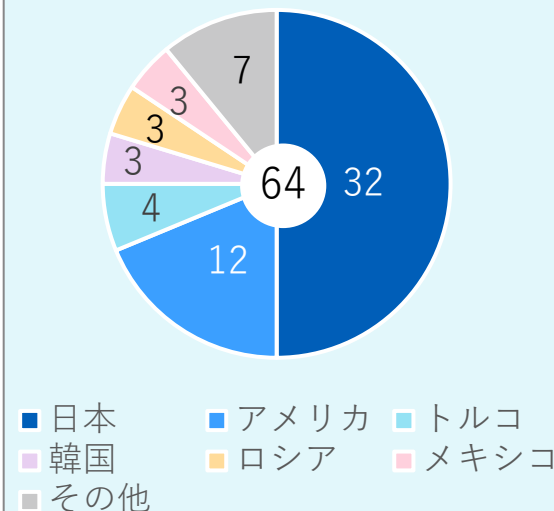
安定供給を阻害するリスクの回避・低減

- ・需給変動に柔軟に対応する生産・供給体制の構築
- ・有事に備えたBCP体制の強化
- ・サプライチェーンマネジメントの高度化

事例：製造分野における取り組み

- Rocheと連携したグローバル水準のGMP対応力の確保
- CMOのクオリティ強化に向けた取り組みの強化
- スマートファクトリー実現に向けた取り組みの継続

国別当局査察数 (2017-2023)



CMOクオリティ強化の 取り組み例

■ 情報交換会

最新トピックス紹介・協議等によるクオリティレベル伝承

■ 人財交流

人財の派遣・受入を通じたスキルの強化や文化の共有

■ データインテグリティ支援

技術移転や監査を通じた最新知見やノウハウの提供

③コンプライアンスに関するリスクアペタイト

④社会的責任に関するリスクアペタイト

コンプライアンスに反するリスク

【対応の方向性と近年の注力事項】

企業倫理に基づく判断・行動の徹底

- ・コンプライアンス推進の体制の強化
- ・効果的な社内研修と内部監査を含むモニタリング

デジタル戦略の推進とコンプライアンスリスク

- ・Chugai Cyber Security Vision 2030の策定・遂行
- ・生成AIの積極活用とコンプライアンスリスク対応

サプライチェーン全体におけるコンプライアンス

- ・サプライヤー・コード・オブ・コンダクトの制定
- ・サプライヤー・デューデリジェンスの実施



企業市民としての社会的責任に関するリスク

【対応の方向性と近年の注力事項】

ステークホルダーとの対話、社会の期待・要望の把握

- ・患者団体との協働、ダイアログの実施
- ・サステナビリティに関する資本市場との対話強化

将来の社会課題リスクのマネジメント

- ・環境、デジタル、D&I、健康経営などの中長期ビジョン・マイルストンの設定・実行

社会からの信頼を獲得

- ・中外製薬グループ人権方針の策定・推進
- ・医療・福祉を中心とした積極的な社会貢献活動



事例紹介：デジタルコンプライアンスの体制整備

データ利活用によるイノベーションの創出

- ゲノム情報の活用による革新的医薬品の創出
- リアルワールドデータ利活用による開発プロセスの効率化・高度化
- デジタルバイオマーカー活用による疾患理解の促進、医薬品の価値証明
- 治験・臨床研究データの二次利用による新薬開発の効率化・迅速化

リアルワールドデータ（イメージ）

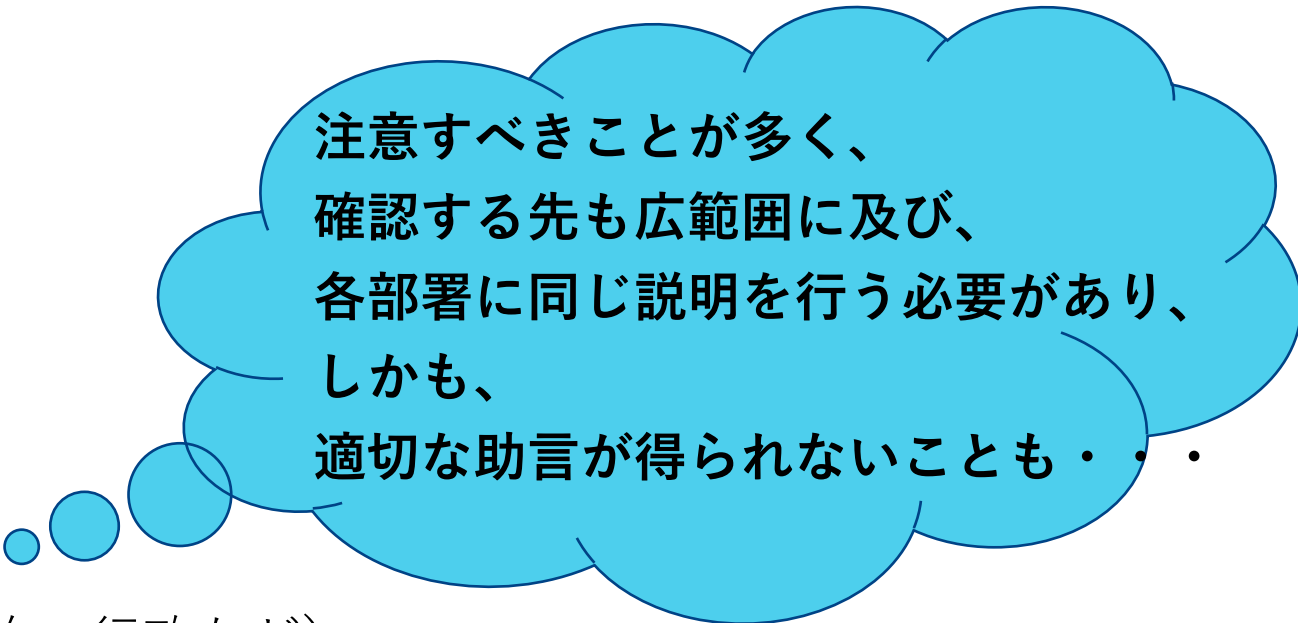


様々なデータ利活用によるイノベーションの創出と
患者さん一人ひとりにとって最適な治療の実現

データ利活用担当者の苦勞の一例

● 新たな研究の構想、研究計画の策定、必要なデータの収集にあたって相談する先

- 個人情報（法務部門）
- 研究倫理（研究部門）
- 安全管理措置（IT部門）
- 同意取得（データ取得部門）
- 利用目的明示・公表（広報部門）
- 有事対応（リスク部門）
- 人財対応（人事部門）
- その他（外部専門家・弁護士・政治・行政など）



注意すべきことが多く、
確認する先も広範囲に及び、
各部署に同じ説明を行う必要があり、
しかも、
適切な助言が得られないことも・・・

当社における“デジタルコンプライアンス”

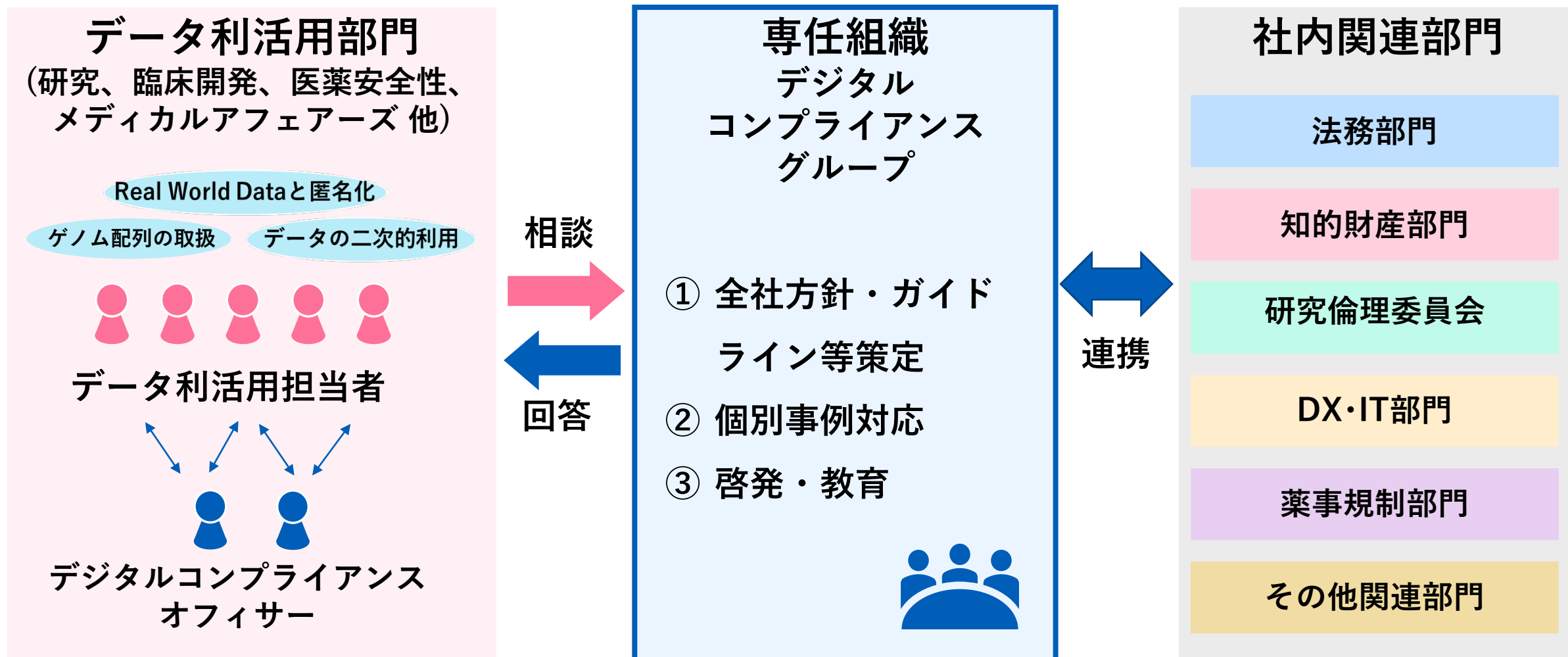
- ヒト由来データ*の利活用において、国内外の法令・指針などを遵守すること
- 社会通念上の規範や価値観に基づいて適正かつ適切なヒト由来データの取扱いを実現すること

*ヒト由来データ：

- 人の健康に関する情報（診断・治療・臨床試験・各種研究を通じて得られた傷病情報、治療内容、検査または測定の結果等）
- 人体由来の試料（血液、体液、組織、細胞、排泄物およびこれらから抽出したDNA等）から取得されるデータ
- 上記から得られた解析結果等

デジタルコンプライアンスのワンストップ支援体制

全社デジタル戦略の推進をコンプライアンス面で支援、イノベーション創出の加速に貢献



04

人的資本とイノベーション



上席執行役員
人事、EHS推進統括

矢野 嘉行

価値創造の源泉（人財）

中外グループは、人的資本の価値向上に取り組んできました

女性活躍
「経済産業省・なでしこ銘柄」



子育て支援
「厚生労働省・プラチナくるみん」「経済産業省・ダイバーシティ経営企業100選」



「健康経営優良法人2023
～ホワイト500～」



「openwork AWARDS
働きがいのある企業」



多様な人財が活躍でき、イノベーションを追求できる環境を構築

2020年

2015年

2010年

～2010年

I-Learning導入
ジョブ型人事制度
社内公募制
キャリア相談室
ロシュ人財交流

人財マネジメント

ダイバーシティ Days
全社女性活躍推進会議
ダイバーシティ推進室設置
D&Iプロジェクト発足

D&I

サクセッションプラン
コンピテンシー開発
経営人財開発会議

タレントマネジメント

働きがい改革
働き方改革

エンゲージメント

人的資本に関する価値創造プロセス

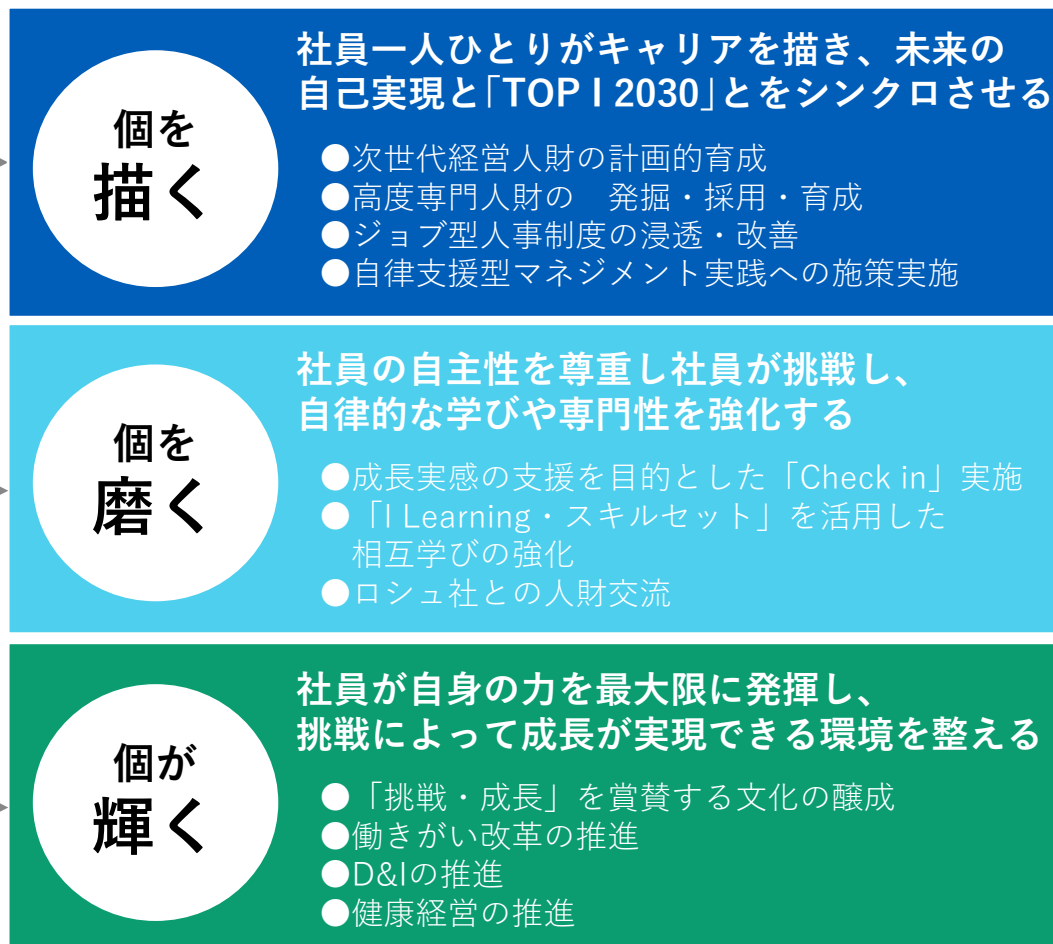
価値創造の原動力は「個」すなわち「人財」であり、社員一人ひとりが「TOP I 2030」を実現する主役として、更なる高みを目指し、主体的な成長と挑戦を目指す

価値創造の源泉



マテリアリティ

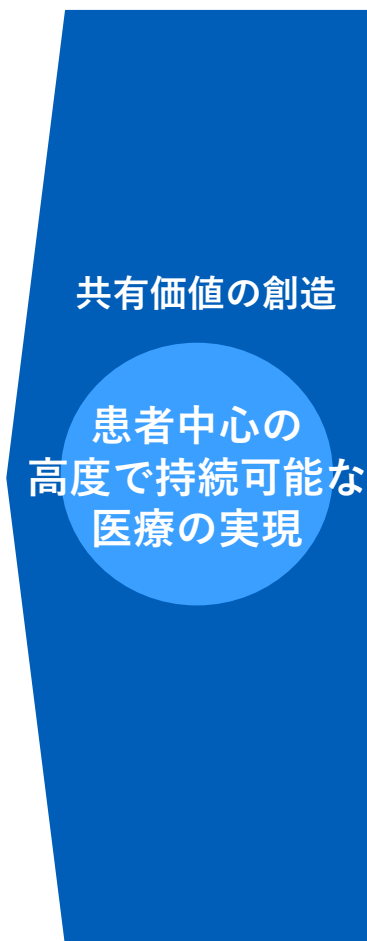
テーマと取り組み



アウトプット



アウトカム



テーマ：個を描く

社員一人ひとりがキャリアを描き、未来の自己実現と「TOP I 2030」とをシンクロさせる

- TOPI2030の実現に向け、経営人財、高度専門人財の人財像・要件を描き、発掘・採用・育成を加速
- 自律支援型マネジメントの実践により、社員の主体的なキャリア形成を促し、挑戦の場の提供を強化

主な取り組み		進捗
次世代経営人財を計画的に育成	重要キーポジションに対して、社長をはじめとした経営層による継続的な育成計画の審議・実行状況の確認	重要キーポジションに対する後継候補者の準備率 227% (2021) → 224% (2022) → 256% (2023)
高度専門人財の発掘・採用・育成	成長戦略実現に必要な不可欠なデジタル人財、サイエンス人財の重点的な採用	高度専門人財の充足率 77% (2021) → 68% (2022) → 78% (2023)
社員の主体的なキャリア形成	自律支援型マネジメントの実践、社内公募、チャレンジサイン等による社員の主体性の発揮	マネジメントポジションへのチャレンジ率* 12% (2021) → 28% (2022) → 26% (2023) *新規任用に占めるチャレンジサイン制度・社内公募制度による任用の割合

事例：次世代経営人財の育成

経営層が参画して継続的な育成審議

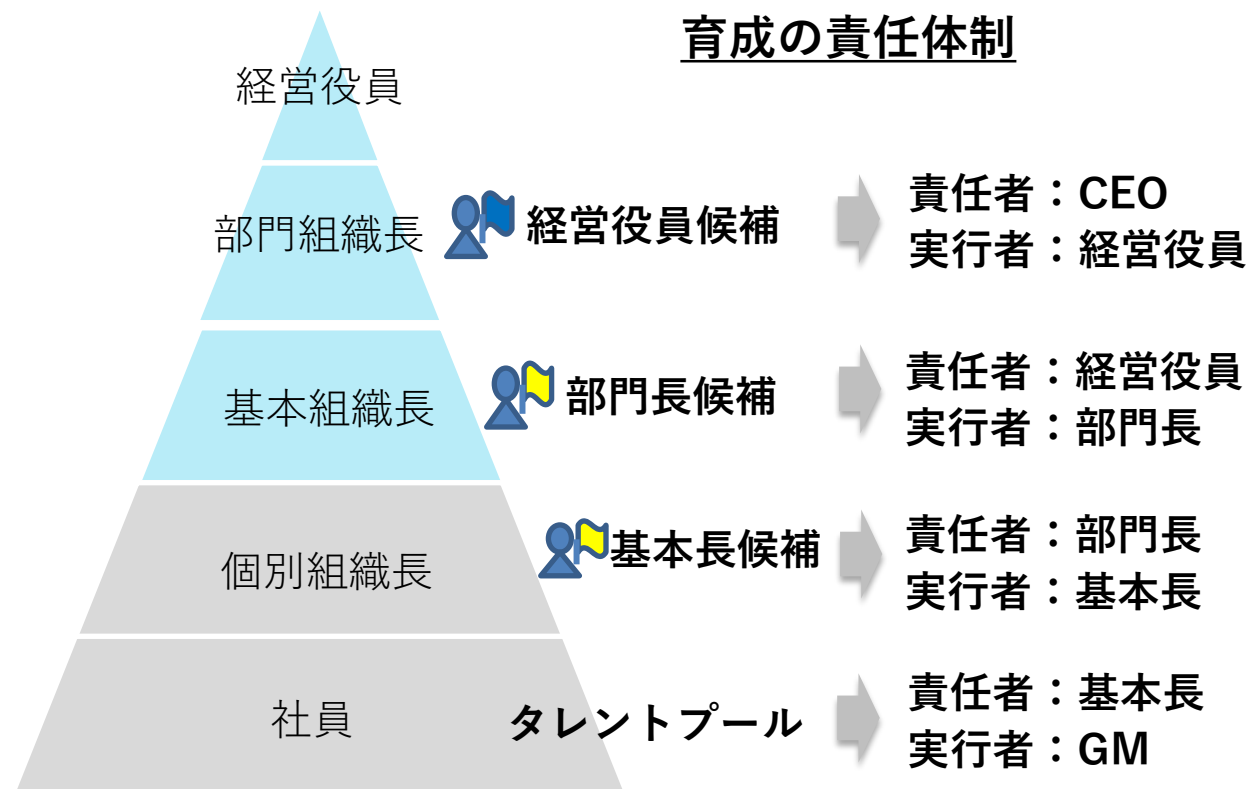
- ロシュ社との戦略的アライアンスを維持・発展していくことのできる次世代経営人財の確保を最重要課題のひとつとして捉え、CEOをはじめとした経営層が重要キーポジションの候補人財について議論
- リーダーによるリーダーの育成を念頭に、明確な責任体制により、戦略的かつ計画的な育成計画を策定し、優先的に育成を実行

経営人財開発会議

会議体	出席者
① 部門長後継審議	CEO、経営役員
② 基本長後継審議	CEO、経営役員、部門組織長
③ 女性活躍推進会議	CEO、経営役員、部門組織長、HRBP



育成の責任体制



テーマ：個を磨く

社員の自主性を尊重し、社員が挑戦し、自律的な学びや専門性を強化する

- 社員一人ひとりが自律的に学び成長する風土を醸成し、自らを磨き続ける人財を徹底的に支援

挑戦・成長につなげるフィードバック

- ✓ 部下の挑戦・成長を支援とした上司と部下との1on1「Check in」を全社的に推進（2022年実績78%）

01 目指す姿”を描く

自身と会社の成長に向けて、目指す姿（キャリア・スキル目標）を描く



05 フィードバック

Check in、振り返り面談等から成長に繋がるフィードバックを上司・メンバーから得る

02 Gapの把握

目指す姿と現状とのスキルGapを把握し、Future Skillingにより、何を学ぶかを定める

04 仕事に活かし、成果を出す

学んだスキルを発揮し、仕事を通して成果を出す

03 自ら学ぶ

年齢・役職に関係なく、I Learningにより「いつでも・どこでも」学ぶ努力を継続する

実践での学びを通じた自身の成長

- ✓ I Learning
- ✓ 社外実践学習
 - ・ 社会課題解決を目的とした留職プログラム
 - ・ Chugai Digital Academy / 越境プログラム
- ✓ ロシュ人財交流プログラム

学びのキーワード

主体的

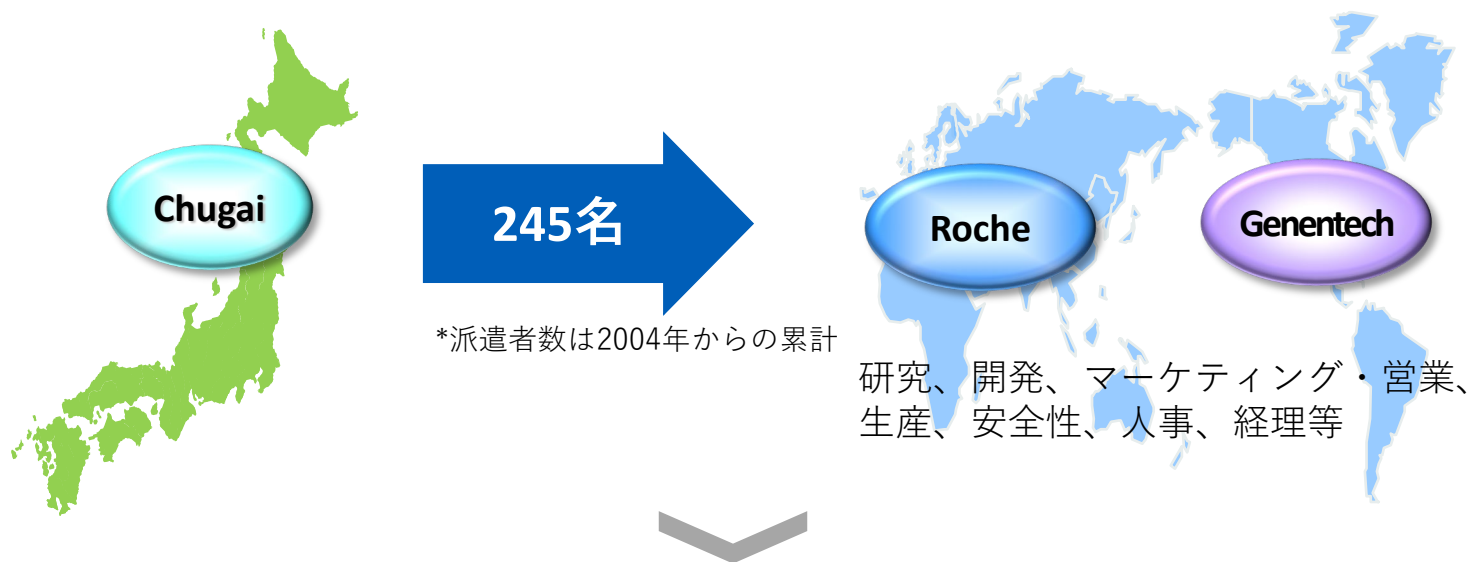
Future Skilling(学びの方向性)

相互研鑽

事例：ロシュ人財交流プログラム

実践的な学びの場としてグローバルな知見・経験の習得

- グローバルのビジネス経験を積むことで、異文化経験×コミュニケーション力×人間的魅力等、社内では得られない成長を期待



専門性強化、タフアサインメント、異文化交流を通じて、
幅広い視野を養い、ビジネスを牽引する人財として活躍

各ポジションにおける派遣経験者割合

部門組織長	21%
基本組織長	31%

中外社員の声



製剤研究部
プレフォーミュレーション1グループ
グループマネジャー
(2017年派遣当時：生産工学研究部)
高野 隆介

ロシュにおける世界の薬制に対応するグローバル製剤開発により、欧米の研究者と自由闊達に議論した経験が自身の成長に繋がっています。

テーマ：個が輝く

社員が自身の力を最大限に発揮し、挑戦によって成長が実現できる環境を整える

- 高度かつ多様な人財が役割に応じて存分に能力を発揮し、その頑張りと成果に応じて適正な評価を受けることで、グループ全体での高い生産性とイノベーションを生み出す企業文化を醸成

主な取り組み

働きがい改革の推進

社員 エンゲージメント

(自律×協働×成長)



社員が活きる環境

(柔軟な働き方×
コミュニケーション×
エンパワーメント)

- ✓ 自律支援型マネジメントの実践
 - ✓ D&Iの推進によるインクルーシブな組織文化醸成
 - ✓ 自律的な学び、キャリア形成支援
-
- ✓ 職種や業務特性等を踏まえた柔軟な働き方の選択
 - ✓ 経営役員と社員とのダイアログ
 - ✓ 主体性を引き出す行動変革プログラム

目指す姿

活躍社員の増加

会社のビジョンや目標の実現・達成に向けて、自発的・能動的に行動している人財（活躍社員）の増加

多様な人財の活躍

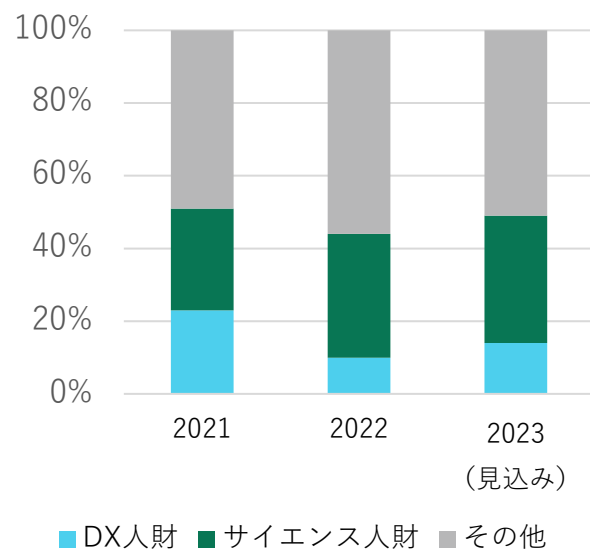
2030年までに女性マネジャー比率を社員比率と同水準とする

人的資本への投資

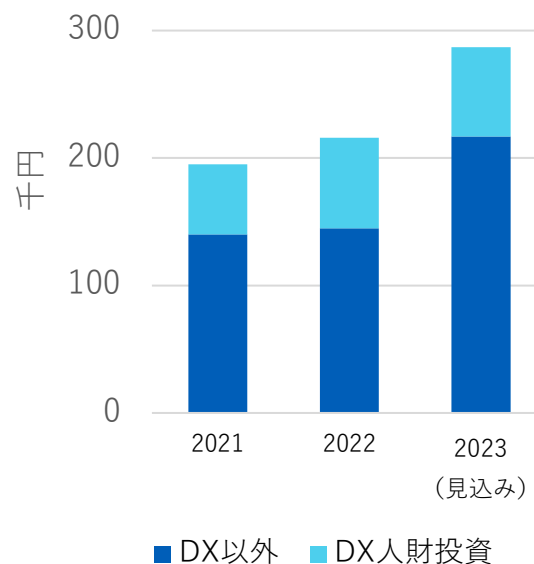
個の変革・成長が新たなイノベーションを生み出す

- 一人ひとりの自律を前提として会社と社員が双方の約束と責任を果たすことで、個が変わり、会社が変わり、共に成長を目指していく

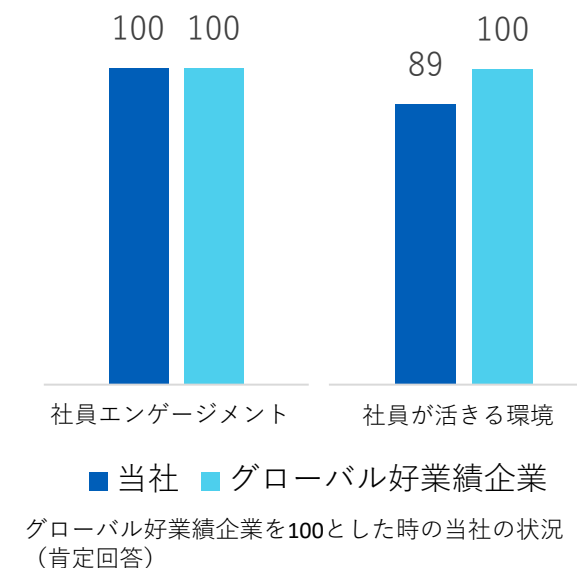
高度専門人財の獲得構成比推移
(キャリア採用)



一人当たり人財開発投資額推移 (単体)



社員エンゲージメントおよび
社員が活きる環境 (2022年)



05

事例紹介：女性活躍推進



人事部
ダイバーシティ推進室長

佐藤 華英子

多様な人財活躍に向けた女性活躍推進目標の設定

イノベーションの創出に向けたD&Iの推進

ビジネス上の重要な意思決定やイノベーション創出には、女性も含めた多様な視点が不可欠であるため、チャレンジングな目標を設定

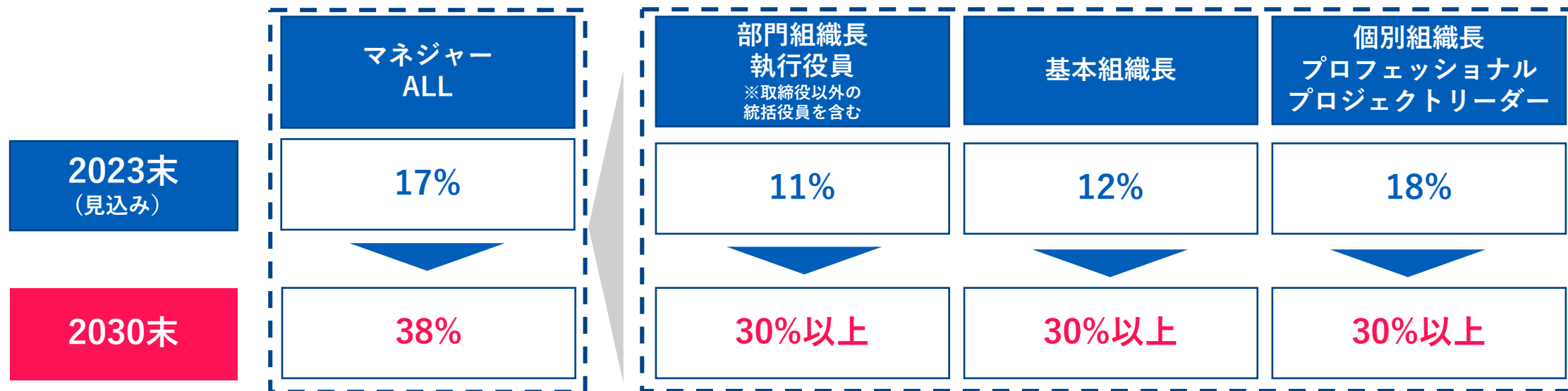
【目標】

「2030年までに女性マネジャー比率を社員比率と同水準とする」

全社目標：38% ※ 2018年～2021年の年平均成長率（2.3%）に基づく2030年の推定値

階層別目標：全階層（部門組織長・執行役員、基本組織長、個別組織長）で30%以上

【各階層別女性マネジャー比率：現状と目標】



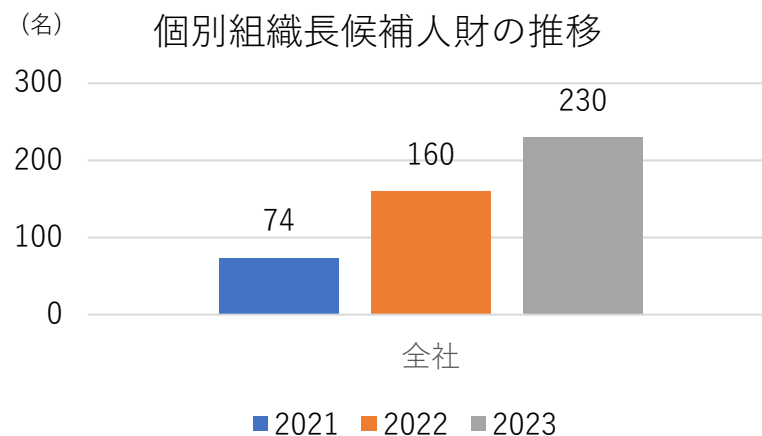
女性活躍推進 具体的取り組み事例

経営・部門長の推進へのコミットと働く環境の整備による女性活躍推進

【経営役員・部門長の強力なコミットによる推進】

経営役員・部門長のリードのもと実行性を高め、推進を強化

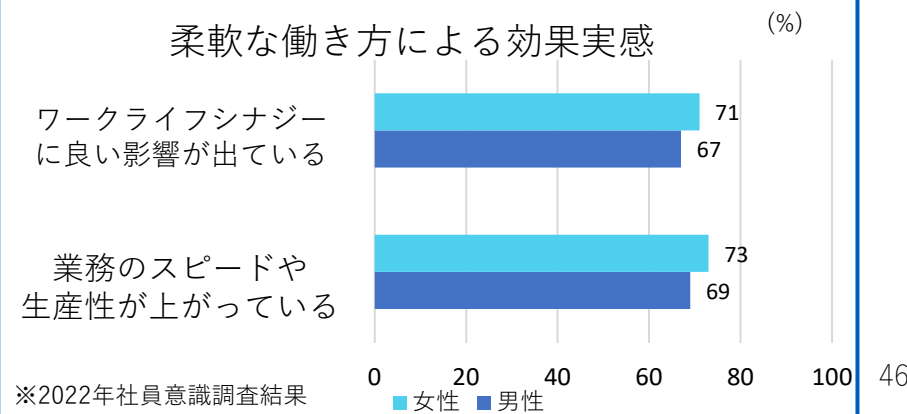
- 2019年より、経営役員、部門長による女性活躍推進会議を毎年開催
 - ・ 全社目標に加え、部門別KPI設定
 - ・ 女性マネジャー候補者の可視化、個別育成計画の立案
- 2022年より、女性役員によるダイアログ・メンタリングの実施
 - ・ 2022年は9名の女性を対象に実施、2023年からは対象を拡大
 - ・ 今後は、多様なマネジメントの考えを学ぶために、メンターに男性役員も加えて実施



【多様な人材の活躍に向けた働く環境整備】

場所と時間の柔軟性を高めた働き方の推進

- ・ スーパーフレックスの導入（コアタイムなし）
- ・ モバイル勤務の導入（会社オフィス・サテライト・在宅に限らない柔軟な場所での勤務）
- ・ 遠隔地テレワーク勤務制度（通勤圏外に居住が可能な職種に限定したテレワーク勤務）
- ・ フレキシブルキャリア休職制度の導入（留学・留職・資格取得/配偶者の海外帯同）



Appendix

外部評価 (1/2)

- 世界的なESG指数であるFTSE4Good指数シリーズに2003年から、Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) に2020年から継続選定。MSCI ESG評価でも継続的に高評価



Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

*DJSI World :
2022年に医薬品セクター
で最高評価

FTSE4Good

- GPIFが採用するESG指数、運用開始当初より構成銘柄に継続選定 (国内株式)



**FTSE Blossom
Japan**



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**



2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

外部評価 (2/2)

■ DX銘柄



DXプラチナ企業
2023-2025
Digital Transformation

■ なでしこ銘柄



■ プラチナくるみん



■ 新・ダイバーシティ経営企業100選



■ CDP



CLIMATE

■ SBT



■ 健康経営優良法人2023



■ えるぼし（女性活躍推進企業）



■ 働きがいのある企業ランキング2023 全業種3位



■ PRIDE指標2023 最高評価の「ゴールド」

work with Pride



■ 横浜市建築物環境配慮制度（CASBEE横浜） 最高位「Sランク」 （中外ライフサイエンスパーク横浜）

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

担当 : 佐藤、横山、香西、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

担当 : 櫻井、島村、横山、吉村、山田、池ヶ谷

創造で、想像を超える。