

すべての革新は患者さんのために



中外製薬



ロシュ グループ

中外製薬株式会社

ESG 説明会

2022 年 11 月 8 日

イベント概要

[企業名] 中外製薬株式会社

[企業 ID] 4519

[イベント言語] JPN

[イベント種類] アナリスト説明会

[イベント名] ESG 説明会

[決算期]

[日程] 2022 年 11 月 8 日

[ページ数] 53

[時間] 10:00 – 11:47
(合計：107 分、登壇：79 分、質疑応答：28 分)

[開催場所] インターネット配信

[会場面積]

[出席人数]

[登壇者] 7 名
取締役 上席執行役員 CFO 板垣 利明 (以下、板垣)
独立社外取締役 奥 正之 (以下、奥)
上席執行役員 海老原 潤一 (以下、海老原)

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



上席執行役員 人事部長	矢野 嘉行	(以下、矢野)
執行役員 メディカルアフェアーズ本部長		
	大内 香	(以下、大内)
広報 IR 部長	笹井 俊哉	(以下、笹井)
サステナビリティ推進部長	山田 茂裕	(以下、山田)

[アナリスト名]*	クレディ・スイス証券	酒井 文義
	大和証券	橋口 和明

*質疑応答の中で発言をしたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



登壇

笹井：皆様、おはようございます。本日はお忙しい中、中外製薬 ESG 説明会にご参加くださいます。誠にありがとうございます。私は本日の司会を担当いたします、広報 IR 部の笹井でございます。よろしくお願いいたします。

本日は新型コロナウイルス感染症拡大予防のため、会場講演および Zoom ウェビナーの併用にて開催いたします。

中外製薬 ESG説明会

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 |

3

本日の会次第でございますが、プレゼンテーション資料の 3 ページにお示ししております。こちらの内容に沿ってご案内申し上げます。

なお、各講演の前に画面キャプチャーの時間をもうけますので、報道関係者の皆様はご希望の方はご対応いただければと思います。

ご質問はプレゼンテーションが全て終了した後、まとめてお受けいたします。Q&A は 30 分ほどを予定しております。なお、プレゼンテーション中は皆様の音声はミュートとなっておりますので、あらかじめご了承ください。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



それでは早速ではございますが、板垣よりサステナビリティマネジメントについてご案内申し上げます。

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



5

板垣：皆さん、こんにちは。板垣でございます。2019年から開催してきましたこのESG説明会、第4回となります。毎回皆様方からの多大なるご質問、ご意見、ご要望をいただきまして、それを参考にいたしまして、この説明会の内容を変えてきております。改めまして御礼申し上げます。ありがとうございます。

今日はぜひ皆様と継続的に対話を重ねてまいりたい課題、ガバナンス、そして環境、人財、患者中心といったテーマを今日のアジェンダにそろえております。また、これまでと異なった面々がこの後登壇しますので、どうぞご期待いただければと思います。

というわけではございますが、私が4回ともこういう場に立っているということでございまして、その理由も含めまして、新しいマネジメント体制につきましてご紹介したいと思います。

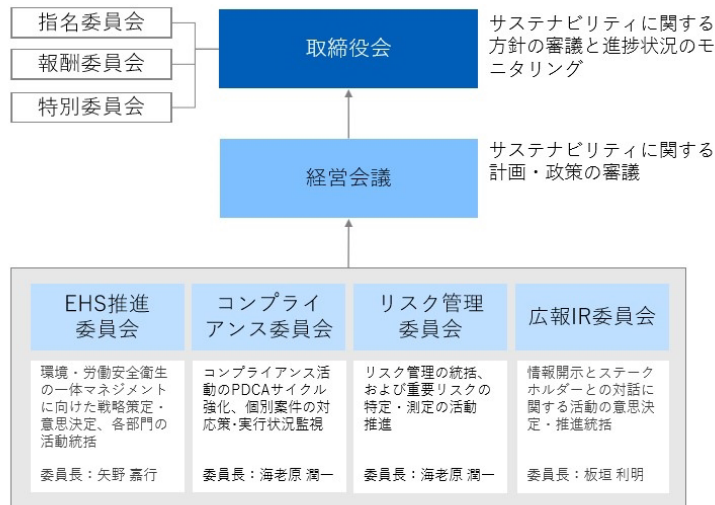
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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

6

今年の3月までは上野が代表取締役副会長という立場でサステナビリティを担当しておりましたが、3月をもって退任となりましたので、この4月からはこのような体制になってございます。

サステナビリティ全体の責任者は取締役会、ならびに経営会議の議長である代表取締役 CEO の奥田が担当しておりました、執行面につきましては経営会議メンバーであります統括役員8名が、フルでコミットする体制になってございます。

また具体的かつ専門的な事案につきましては、経営会議の諮問機関でありますこちらの四つの委員会が推進しております。環境や人財課題を担当します、EHS推進委員会の委員長は矢野が務めております。コンプライアンス委員会、リスクマネジメントのリスク管理委員会は、陪席しております海老原が委員長を務めております。そして広報IR委員会の委員長としまして、私がESGコミュニケーションを担当しております。こちらの3名は、いずれも経営会議のメンバーでございまして。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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



7

さて、この後の話を進めるにあたりまして、改めまして当社の姿勢、基本的な方針について、今一度確認しておきたいと思います。

当社はこちらに記載の八つをマテリアリティとして特定しまして、患者中心の高度で持続可能な医療の実現というパーパスに向けて、現在はTOP I 2030 という成長戦略を推進している最中でございます。

会社の使命と実際のわれわれの行動、そして社会的責任、社会的課題は不可分のものであると。成長戦略とマテリアリティを一貫性のあるものとして企業経営を行うと、こういったものが当社の基本姿勢基本方針でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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			
	臨床試験被験者の安全性*1			
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			
	コーポレート・ガバナンス ◆			
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			
	コンプライアンス			
倫理・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			

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

8

そして、このマテリアリティの現状につきまして俯瞰的にまず見てみたいということで、今回このようなかたちでまとめております。やはり外部からの期待が非常に大事でありまして、企業価値と社会的価値を持続的に向上していくためには、やはり外部の視点をここに加えたいということでございます。

左から見ていただきますと外部の要望、そして真ん中に業界内のわれわれの水準、そして最後に自社の推進の状況と、こういった観点で分析しております。それぞれの棒グラフで濃い色をつけております項目は、外部の要望、期待が高いもの、あるいは業界水準でもう少しさらに上を目指せるもの。または進捗において、まだ100%といえないようなものに色付けをしております。

またこのうち、皆様もおそらく関心が高いテーマであろうと、今後継続的にダイアログを続けていきたいものにつきましては、赤いダイヤの印をつけております。六つございますが、これは今回取り上げまして、後ほど3名の方から具体的に説明していただけることになっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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	社会貢献 - 社会貢献活動の体系整理 - 低所得国における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
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	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
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	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
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	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

9

こちらのスライドでは、先ほどの八つのマテリアリティの主な進捗の内容をまとめてございます。

このうちの環境、人権、人財、ガバナンス、コンプライアンスは、今回を含めた今までのこちらの説明会で触れる機会がございましたので、それ以外のテーマから二つだけピックアップしまして、私から説明したいと思います。

一つ目はマーケットアクセスについてでございます。こちらは左の上、持続可能な医療の中に入りますが、その中に公正な価格という重要な課題がございます。その公正な価格に向けた取り組みとしまして、やはり患者さんのマーケットアクセスの確保がございます。

この解決には価格の問題だけではなくて、保険の償還の率、あるいはそのアクセスプログラムなど、その地域や国に応じて、それぞれ社会保障制度が異なったり、保険財政の状況がいろいろと異なったりおりますので、そういうものに鑑みながら柔軟に対応していく必要がございます。自社品に関しましてはロシュと連携しまして、マーケットアクセスを改善する試み。例えば低価格あるいは無償で提供していくとか、このような取り組みを行ってきています。

二つ目は右下のサプライチェーンマネジメントでございます。その取り組みの一つとしまして、包括的なサプライヤー評価を進めてきております。サプライヤー管理ガイドラインを設定しまして、それに基づいて取引先の事前の審査、デューデリジェンスというんでしょうか、こういったものを実施して適切なサードパーティと取引を行うという取り組みをしてございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

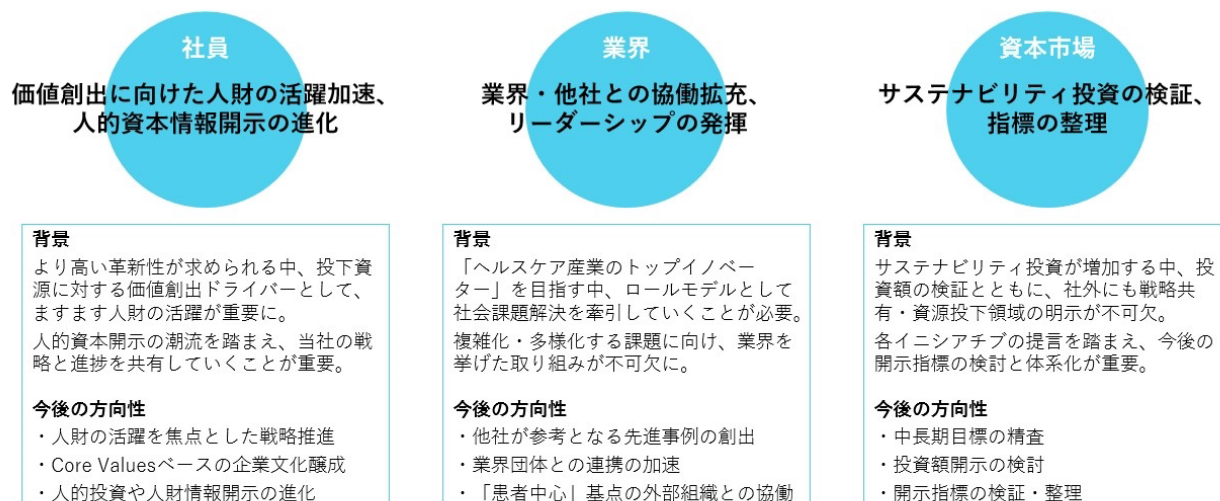


本日はここに書かれております全ての項目、逐次詳細に触れることはできません。当社の Web サイトに、サステナビリティの特設サイトをもうけておりまして、そちらで具体的な詳細なデータ、解説を載せております。

また今日、四つ目のアジェンダに患者中心の活動というものがございまして、こちらも患者中心の特設サイトを最近 Web に開設しておりますので、ご興味ある方はぜひそちらをご覧くださいければと思います。

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



10

では、外部の期待は非常に大事だと。あるいは当社の進捗、業界での順位、こういったものから、今後ますます重要になっていくであろう課題、当社がものとして例えば三つ掲げるとしたら、われわれはこの三つを掲げたいなと思っております。

一つ目は社員、人財ですね。企業経営において、やっぱり大事なものは人。CEO の奥田が「やっぱり、ひと」だと言っておりますけれど、人財が活躍することで生み出していくような価値、これがますます重要になってくると考えております。

AI とかデジタル、これも非常に重要ではございます。ただそれはやっぱり手段、道具であって、それをどう使うかは人。イノベーションを創造する源泉は人であるとわれわれは考えているということでございます。人的資本の情報の開示の要請も、今いろいろといわれております。こういったものも最終的には人への関心の表れではないかなとわれわれは考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



二つ目でございますが、こちらはトップ製薬企業としての責任であります。政府、医療機関の関係者、患者団体、あるいは地域社会、こういった多くのステークホルダーとの関係においても、やっぱり業界リーダーとして、われわれ中外製薬がイニシアチブを発揮すると。このような期待が高まってきております。

例えば当社の特別顧問であります小坂が、経団連の審議委員会の副議長と先日なっております。また今年の10月には当社社員であった石田佳之という者が製薬協の常務理事に就任したという例があります。

最後三つ目でございますが、ステークホルダーとのダイアログ、対話という観点で、サステナビリティに関わる投資の検証、非財務情報の開示についての精査、あるいは整理の必要性がますます高まってくるのではないかなと考えております。

開示指標の整理

引き続き精査、開示の充実を図る



11

これまでずっと、そういった要請は多くありました。特にガバナンス、気候変動、先ほど申しましたように人的資本といったものの開示議論というのが先行して進んでございますが、いよいよこの統合フレームワークにつきましても、世界的にこれを統合したほうがいいんじゃないかなということで、国際機関が中心にそういったフレームワークの策定についての動きも昨今あります。

サポート

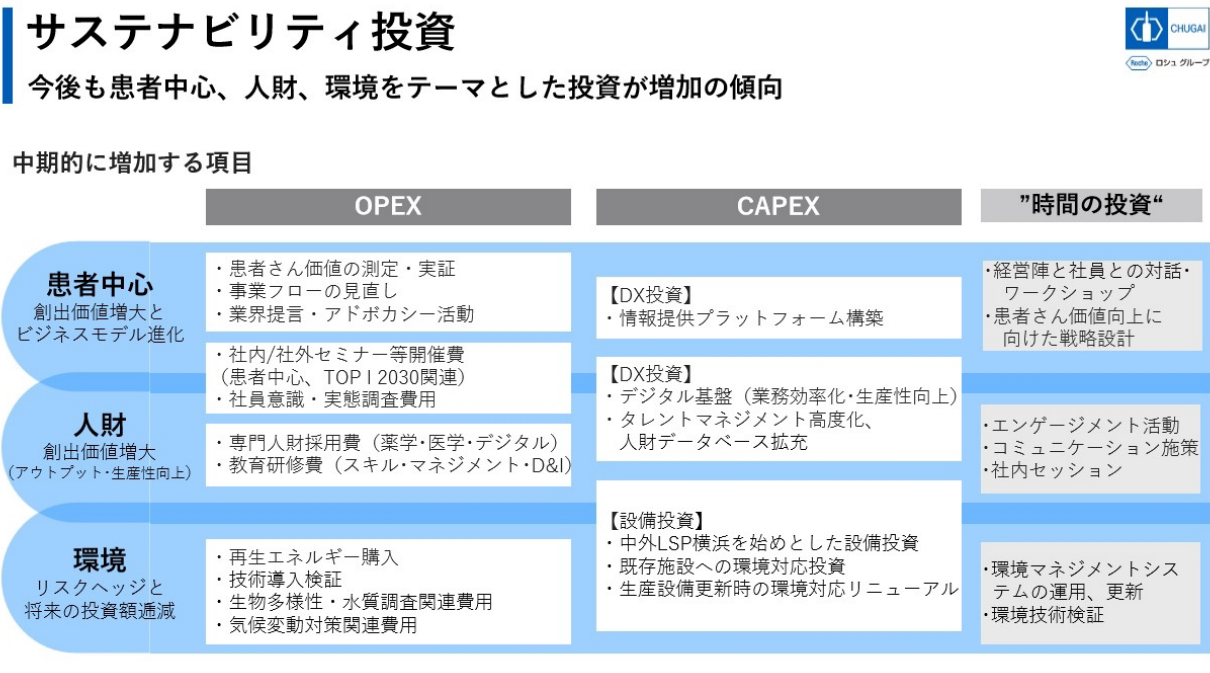
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



しかし、いまだ情報開示の質、量ともにやはり各社の裁量に委ねられているのが現状ではないかなと思っています。

こちらのスライドは当社のいろんな情報源、情報の機関等を通じまして開示している内容を少し整理したものでございます。

外部の動向なども注視しながら、引き続き KPI、あるいはその見せ方につきまして精査し、開示の充実を図ってまいりたいと考えております。開示に関しましてはアウトプットっていうんでしょうか、KPI のゴールやそれに向けた進捗といった非財務情報だけではなく、それに必要な投資、これはむしろ財務情報になります。例えば投入の額、投入の量の開示についても今後、議論が必要になってくるのではないかなと考えております。



こちらでは縦軸にマテリアリティ、これは三つ挙げておりますが、一番左が OPEX ですね。真ん中に CAPEX と書いていますけど、これは投資ですからバランスシートに乗ってくるもの。

一番右に、われわれがそれにかかわる時間ですね。時間もよくよく考えれば人件費というかたち PL に乗ってくるんですけど、時間と。こういったものにわれわれは投資をして、サステナブルな活動しているということでございますが、まだまだどのぐらいの時間、お金をかけてるかをこのフレームワークでまとめるというか、把握するのがまだ不十分でございまして。

まだ数字の具体的な開示には至りませんが、このようなもので当社が中長期的に投入を増やして、力を入れていこうというものが何なのか。何のために、どのような投資を意図しているのかはおおむねご理解いただけるのではないかなと思っています。

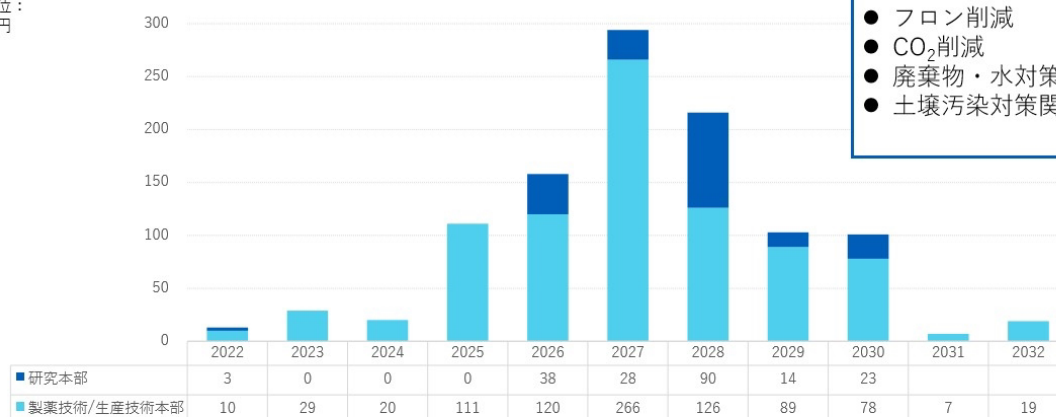
サステナビリティ投資：環境



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
- CO₂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

13

そうした中で環境につきましては、当社は中期環境目標を対外的に発表しております。例えば2030年にフロンフリーにするとか、CO₂は2030年までに60%から75%削減、そして2050年には排出をゼロにするといった目標を、具体的な数値として掲げております。

それらを達成するためには当然、投資額も大きく、財務、損益へのインパクトがそれぞれあるわけですが、これまでその投資額についてのご質問を直接受けたことがない。会社としても説明してきておりませんでした。

もっとも、2050年を見据えますとまだまだこの技術進化、あるいは非石化、再生可能エネルギーといったものの開発、進展状況というもので、なかなか見通しは難しいわけですが、2030年までであれば今のアサンプションの中で一定の数字的な試算ができて、今回その試算結果をこちらに開示してございます。

左枠内に記載しているような環境投資につきまして、2032年まででございますが、累計で1,072億の投資が必要ではないかなというのが現時点の見積りの額でございます。やはり今後この見積り

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



の額自体の精査、アップデートをしていきながら、非財務情報と併せながら開示をしていきたいと考えております。

私からの説明は以上となります。ありがとうございました。

笹井：ありがとうございます。では続きまして社外取締役の立場から、奥より中外製薬のガバナンスと今後の課題についてご説明申し上げます。

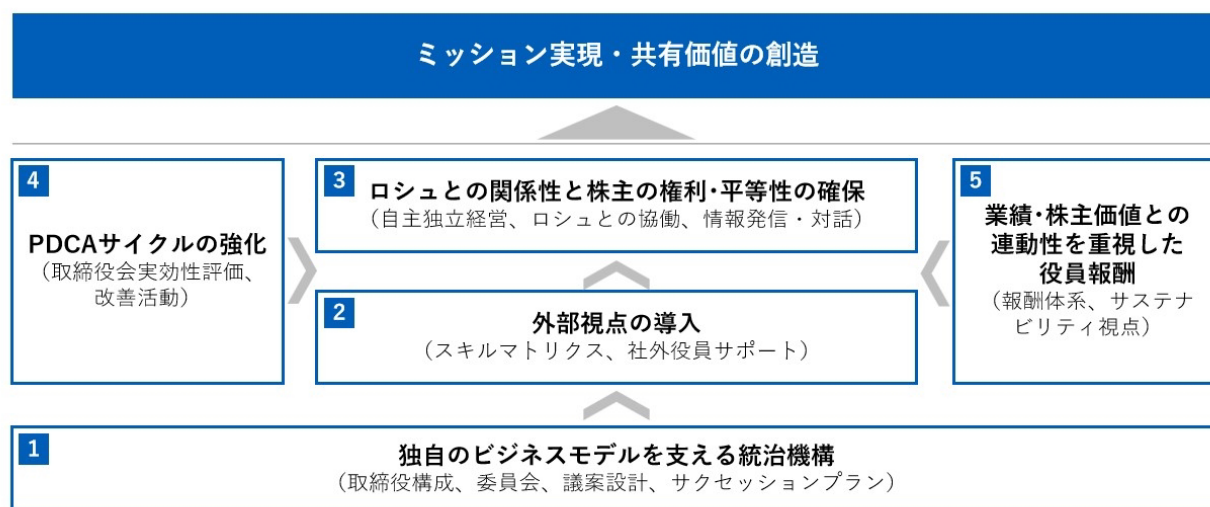
奥：ただ今ご紹介にあずかりました、独立社外取締役を務めております、三井住友フィナンシャルグループ名誉顧問の奥でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

今回は独立社外役員としましては、初めてこの会に出席をさせていただくことになりました。事務局からの要請がありまして、私の名前がローマ字で書きますと OKU ですから、何でも OK、ノーといえない日本人の 1 人でございますので、喜んで参加させていただいたわけであります。

私からは独立社外取締役としまして、中外製薬のガバナンスをどのように見ているか。それから今後につきまして、どのようなガバナンス体制を進化させていくか。続きまして私の考えている、また見ているところにつきまして概略をご説明して、皆様の対話の一助にさせていただければと思います。

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



15

まず、当社のガバナンスにおける重点課題であります。ガバナンス上の重点課題としましてのミッションの実現、そして共有価値の創造、そして継続的進化ということにあるわけですが、当社のビ

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ビジネスモデルについて、皆様ご存知のとおりでございますけれども、改めてお話ししたいと思えます。

2002年に、当時としましても、今もそうですが、大変ユニークな資本業務提携をロシュ社と開始いたしました。そのスキームに基づいたものでありまして、今までの20年間の実績を振り返ってみましても、大変うまく順調にワークしてきているスキームだと考えております。

その大きな理由が、この図に示しておりますように、まず一番下のスキームを支える土台としての統治機構、ガバナンス体制がしっかりしていることにあります。その基盤の上に立ちまして、各ステークホルダーとの共有価値を創造していくために、まず多様性を重視した外部視点が入っているわけでありまして。そしてその上に少数株主の権利と、その平等性を担保してきております。

さらにその実効性を確保するために、「4」でありますけれども、取締役会の実効性評価を活用したPDCAサイクルを非常に丁寧に、しっかりと回してきております。そして業績、株主評価と連動しました、最後に「5」でございますけれども、業績・株主価値との連動性を重視した役員報酬、これを設計いたしまして、報酬面でも継続化した進化をしているということでありまして。本日は、この体系に沿って説明をしていきたいと思えます。

1 独自のビジネスモデルを支える統治機構

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	● 独立性担保による上場維持 ● 少数株主利益の確保 ● 長期・広範囲の視座での経営 ● 取締役会は、社内/社外/ロシュ在籍の取締役が1/3ずつ ● ロシュ経営陣との日常的な協議
創業	● 独立した意思決定によるイノベーションへの集中 ● ロシュの研究インフラの活用、効率的な研究活動 ● グループ内での協業による加速
開発	● 最適タイミングでのロシュとの協働 ・ 自社創製品：グローバル開発第一選択権をロシュが保有 ・ 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） ● 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 ● グローバルでの最先端市場情報へのアクセス
製薬	● グローバルでの生産体制最適化 ● 世界最先端の管理基準への適合 ● 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
Value Delivery	● 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 ● 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

16

まず、ビジネスモデルとロシュとの関係であります。当社のビジネスモデルはスイスロシュ社が当社に59.9%を出資しております。こういう中で東証プライム市場への上場を維持し、自主独立経

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



営を確保して、ロシュ社のネットワークを活用してグローバル市場にアクセスするという、大変世界的にも非常にユニークで稀なものであります。

私は銀行の頭取時代から、当社の外から見てきておりました。そして当社の社外取締役となりまして7年が過ぎるわけでありますけれども、この社外取締役として当社の実態を見るにつけ、実にうまく、そしてワークしていると考えております。一般によく使われる言葉でありますけれども、WIN-WINということが現在のところ、これは非常に上手く定着してきていると評価しております。

その要諦でございますが、これは非常によく練られたスキームそのものにもあるわけですが、より目を向けてまいりますと、このスキームをつくった当初の永山さん、そしてロシュ社のフーマーさんの2人の大変信頼関係がもともとあるわけですが、その後のトップ層はもちろんのこと、各層、各レベル間で非常に厚い相互信頼ができあがっていると。その相互信頼の上に、当社の創薬力の進化が成り立っていると考えております。

当社がロシュ社の導入品を開発、販売するだけでなく、当社がグローバルで価値を生む革新的な医薬品を創出できないことになると、この関係はWIN-WINでなくなるわけでありまして。したがって、このビジネスモデル自体を実体のあるかたちで継続的に進化させていくこと自体が、当社の企業価値向上の鍵になると捉えております。

ご参考までに右のほうでは各分野におけます、キーとなるロシュとの協働関係の事例を示しておりますけれども、後ほどご覧いただければと思います。

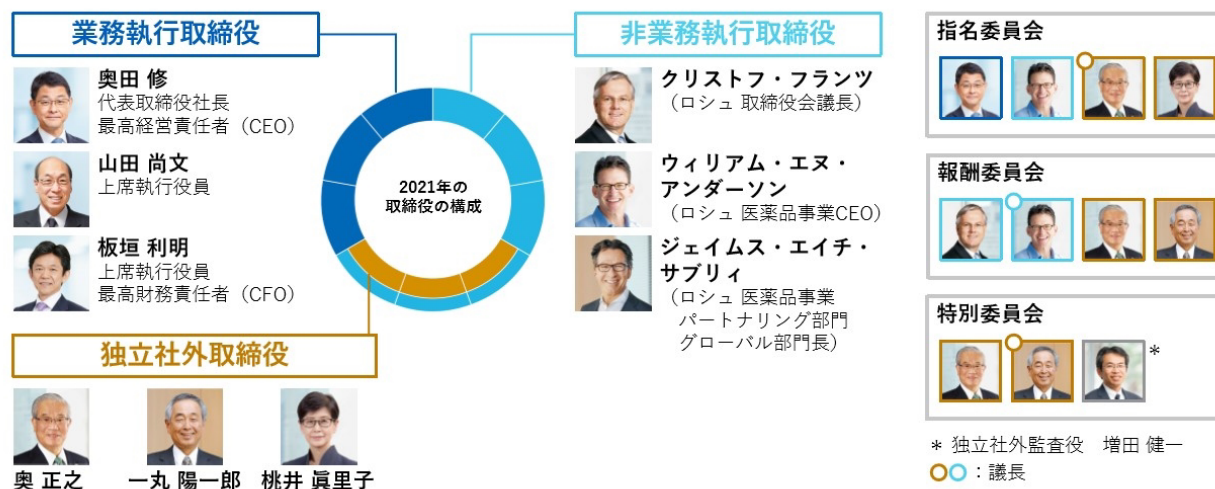
サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



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



17

次に、取締役会の人的構成でございます。当社取締役会の人的構成は、今述べましたビジネスモデルを進化させていく上での現在の社内、社外、ロシュ社の3社がそれぞれ3分の1ずつという構成。これが最適だということで、取締役会の考え方は一致しております。また指名委員会、報酬委員会につきましても、その目的に照らした人的構成で人員をセレクトしてきております。

それでは、取締役会の運営実態はどうかという点について少し触れさせていただきますと、取締役会での発言は主に独立社外取締役の3人と、ロシュ社の3人の発言が主であります。それぞれさまざまな観点での指摘がございます。ロシュ社の3名はそれぞれのバックグラウンドに基づきまして、その見解、発言を行うことが多いわけでありまして。

これに對しまして社外取締役からは、例えば新薬の開発、創製に関する進捗状況、これはクォーターごとに業務報告の一環として出されるわけでありまして、そこでの報告では桃井取締役が医学的見地から発言し、一丸さんと私はリスク管理面とか、それからいわゆる先行の商品との競合関係とか、あとはその後のリスクを踏まえた競合関係でどう発展していくのか。そういった議論を展開しますし、アンダーソン取締役はグローバルなマーケティングの見地からいろいろと話をすると。

こういった具合でございまして、そこでは非常に活発な、もちろん時間の制限はあるわけですが議論がなされてきております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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
- ・ 潜在の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

18

次に、先ほど指名委員会について触れさせていただきましたけれども、サクセSSIONプランについてご説明いたします。統治機構の観点ではもちろんのこと、継続的に大変優れた経営者、または経営チームをつくっていくことが不可欠でありまして、今後の不確実、不安定かつ複雑な先を読みにくい環境の中では、客観性、透明性、アカウンタビリティを確保したサクセSSIONプランが不可欠であります。

そのため、私が議長を務めております指名委員会でございますが、この指名委員会の役割も大変重さを増してきていると考えております。指名委員会では特に重要なトップ人事につきまして、そのときの基準といいますか、これはロシュ社との独自のビジネスモデルの継続進化をよく理解していただいているということと、それからダイバーシティについてどう考えるかという、二つに重点を置いて検討をしてきております。

今後の課題であります。奥田 CEO の後継者になりますけれども、まだ奥田さんは CEO になられまして1年ちょっとであります。しかし指名委員会では、次のトップ経営候補者について議論を始めてきております。

指名委員会では、サクセSSIONプランを執行役員レベルまで掘り下げて一応議論しておりますが、当面問題となりますのは、次の、何年かわかりませんが、奥田さんの次になるわけでありまして、潜在的なプールについては3層ぐらいに考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

第1層が比較的、次の近い将来になる方。それから次の、ここの一番上はどうですかね。6～7名といえますか、6名前後に絞り込んでいくんでしょう。次がその倍以上のところ、第3層になると30～40人ぐらいいる。この辺の3層にしたピラミッドのかたちで継続的な、下のほうも含めましてキャリアパスとかを議論していくわけであります。

当然、私ども社外にとって、その一番下の方々をいちいち固有名詞で見ること、それから考えることもなかなかできませんが、見ている点はどういう将来に対してキャリアパスを経ていくのか見ております。

そしてすぐ次の、ネクスト。そういうところにおられる方につきましては、ご本人たちは別に意識して分かっているわけではないと思いますが、私ども社外の人間としましては、われわれ自身が出席する、社外、社内が一緒になる機会がいくつかあります。

例えば事業所長会議というものが年に1回、大きくあります。それから役員勉強会というのを、これもオフサイトで行われるのは社外も入って行います。それからトピックス説明会を別に、こういうトピックスに限って個々に説明をしてもらう機会をあえてつくるといこともいたします。

それからそういう事業所長会議の後とか、それから実際われわれが事業所に行ったときに会う人とか、そういう人たちもそういう候補に実は入ってるわけですし、そういう人たちとの非常にプライベートというか会話、それから事業所長会議を見たり、それから懇談会で話したり、そういうプライベートの会話の中からその人となりを知ったりで、総合的な人物像を把握する努力を、この指名委員会の人間は行っております。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



2 外部視点の導入

スキルマトリックス

研究開発や医薬薬学の専門性と経験を有する人財の加入により、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 パートナーシップ部門 グローバル部門長)	ジェイムス・ エイチ・サブリ				●	●				●	●
監査役	常勤監査役	佐藤 篤史						●		●		
	常勤監査役	大塚 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
づく独立役員として指定し、同取引所に
届け出ております

19

次に、ここ2年ぐらいですか。導入されましたスキルマトリックスでありますけれども、当社における外部視点の導入につきましては現在のスキルマトリックスを見ると、十分に多様性が確保できているのではないかと考えております。

社内、社外、ロシュ社という枠組みに加えて、その構成メンバーの個人個人が多様性を有していることが重要であります。現在の独立社外役員につきましては、製造業、それから金融、医療、この3人がプロフェッショナルリティを持った人間として参加しております。

またロシュ側の3名も、それぞれ異なったバックグラウンドを持っている方々でありまして、そういう意味では多様性を確保していると思います。いずれにしましても、今申し上げました社外につきましても、ロシュにしましてもそういったバックグラウンドを持っている。その組み合わせが基本形となっていくものと私は考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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数でないことが要因と判別



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。



現状の体制で、良好にガバナンスが機能していると考え。

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たい。

20

次に、議論事例に見る取締役会の視点ということで、ちょっとお話をさせていただきます。

先ほど申しましたように当社の場合、ロシュ社が59.9%の株式を持っているわけでありまして、少数株主の権利、平等性の確保は大変重要な論点であります。この点につきまして取締役会の考え方を少しお示しすべく、一つの事例を紹介させていただきます。

当社では少数株主の意見を取り入れるために、株主総会での議決権の行使状況の分析と、それに基づく改善活動を行っております。今回、ほかの役員に比べまして、奥田社長の賛成票が91%と低い数字を示しておりました。これを受けまして、反対票を投じられました投資家の皆さんの投資基準の分析と個別のヒアリングを行いました結果、プライム上場基準の一つの社外取締役の過半数という形式基準を満たしていないことが理由だと分かったわけであります。

先ほど申し上げましたとおり、当社は取締役構成3分の1、3分の1、3分の1、3人3人3人で運営するのが実効的だと考えておりますので、社外取締役が過半数でなくても、取締役会としての運営はきわめて効率よく、また実効性のあるものと考えているわけです。したがって形式面では齟齬するものの、実行面では全く問題ないことを、投資家の皆さんとの対話でしっかりと説明していく必要があるということで、今回の説明会でも私が登壇しましたのがその理由の一つであります。

加えまして今般、コーポレートガバナンス・コードの改訂を機に議論しまして、ガバナンス・コードの原則4-8-3に規定する特別委員会を設置することとなりました。これは単にプライム市場上場

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

の基準を満たすことだけではなくて、当社の固有事情を踏まえて、少数株主の皆さんに対しまして公明で安心感がある体制をつくり上げていくということでもあります。

これまでも、ロシュ社との取引につきましては透明性を担保すべく、取引状況などを取締役会で幅広く開示され、審議事項として議論されてきております。しかしながら、それだけでは運営実態が見えない少数株主の皆さんにとりましては、不信感、それから不安感等お持ちになられるかもしれない。これを完全に払拭できない点も、ある意味では事実かもしれません。

そういうことに鑑みまして、独立性のある委員のみで構成される特別委員会におきまして、利益相反のおそれのあるような案件につきましては審議検討を行いまして、少数株主の皆さんにも安心していただけるような体制をつくり上げたということでもあります。

3 ロシュとの関係性と株主の権利・平等性の確保



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

21

特別委員会は現在、原則年2回開催しておりまして、特別委員会のあり方を議論するとともに、ロシュ社との基本契約改定といった問題を審議しております。特別委員会では従来以上に、より利益相反問題につきましても多角的、かつ深度のある議論がなされておりまして、公正な取引を担保し、少数株主の利益保護の役割を全うしていきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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



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。



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。



22

ガバナンス体制の自主的強化を図るためには、継続的な取締役会の実効性評価と、そのPDCAサイクルの実践が大変重要な役割を果たしております。

その一環として、前のページで述べましたように今年は特別委員会をスタートさせました。独立性を有するといいいましても、契約取引とか、そういった内容の理解が深まりませんと、適切な審議はできません。そういった意味で、情報の提供は非常に重要なファクターとなってくるわけでありま

す。
私も社外取締役として既に7年を経過しました。専門的で複雑な契約状況につきまして、これはやはり十分に理解していかないといけないわけでありま

サポート

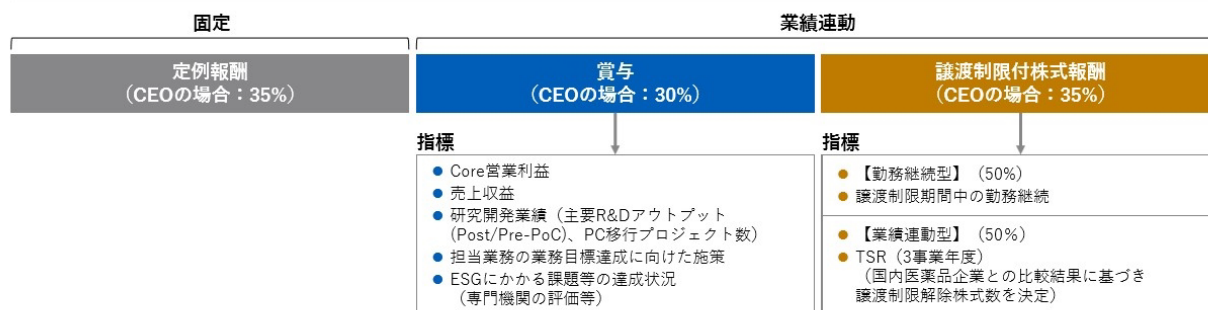
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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）



23

最後に役員報酬であります。私は報酬委員会の委員でもあります。委員長はロシュ社のウィリアム・アンダーソン氏であります。役員報酬体系の改定にかかわるに際して重要なことは、外部環境や経営戦略の変化に応じて、報酬体系も進化を続けさせていくことにあるかと思います。

昨年は新たに制定しましたトップイノベーター像の実現に向けた問題を整理しまして、評価指標に反映させてきました。大きな変更点は ESG 課題の達成状況でございます。この評価基準の採用からこの1年間の ESG 経営の役員従業員の関与、かわり度合い、この本気度が見えてくると期待しているわけでありまして。

以上、当社のガバナンスの実態と方向性について概略を説明させていただきました。

中外製薬の現下の業績というものは、大変順調に推移していると捉えております。20年前のロシュ社とのユニークな戦略的資本業務提携を結びまして、その際に OTC 業務から撤退する。そして医薬品専門に徹しまして、中でも大学との研究提携も深めまして、オンコロジー、バイオ医薬品といったものにいち早く注力しまして、自社の創薬力を高めてきております。

今は中分子への注力といったこともございます。その実力がロシュにも認められまして、WIN-WIN の良好な関係ができあがってきたことは、先ほど来申し上げているところであります。この良好な関係を持続的、かつ発展的なものとして捉えていくためには、定番な表現ではございますけ

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

れども、当社、ロシュ社、双方の各層での相互交流を通じました相互信頼と、不断の研究開発力の向上、すなわち途切れることのない共創と協調が必要だと考えております。

そのためにも独立社外取締役として、取締役会での建設的な議論や、そして後継者育成に尽力しまして、リスク管理面にも配慮しつつ、基本的には伸びる芽は摘まない姿勢で、今後とも企業価値向上に貢献していくつもりでございます。

ご清聴ありがとうございました。

笹井：ありがとうございました。それでは続きまして矢野より、マテリアリティにおける変革課題についてご説明申し上げます。

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			
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）			
	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			
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			

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）

25

矢野：今ご紹介にあずかりました、人事、EHS 推進を統括しております矢野と申します。よろしく願いいたします。

私からはここにございますように、マテリアリティの中でも重点的に当社が投資している地球環境、そして人財の二つのテーマについて、課題、取り組み状況をご紹介、ご説明させていただければと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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

CO₂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 ^{*1} CO ₂ 排出量	2025年：40%削減 2030年：60-75%削減 2050年：排出ゼロ
	Scope 1+2 ^{*1} エネルギー消費量	2025年：5 %削減 ^{*2} 2030年：15%削減 ^{*2}
	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）

26

まずは気候変動対策における、当社の基本方針をご説明いたします。当社では2021年から新たな中期環境目標2030を策定し、その中でロシュ・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を設定し、取り組んでおります。

いうまでもございませんが気候変動、それから廃棄物増加、あるいは資源枯渇など、世界中で環境課題はますます大きな課題となってございます。その一方で企業の規模、あるいは活動範囲が拡大し、影響度もますます増えているのが現状でございます。そういう状況の中、2030年までに社会課題解決をリードする世界のロールモデルを目指すという当社の目標においては、この環境目標、環境課題は社会課題解決の一つとして、経営課題の一つとして位置づけているところでございます。

中期環境目標設定にあたっては、気候変動対策、資源循環、そして生物多様性保全の三つを重点テーマとして掲げておりますが、特にインフラ転換、あるいは新規技術開発を考慮した中期的な取り組みも必要となるため、2030年を見据えてそれぞれで高い目標を設定して、そこに向かうマイルストーンとして、2025年のKPIも設定しているのが私たちの目標の考え方でございます。

中でも気候変動対策につきましては世界的にも先進国、開発途上国問わず取り組むべき課題というのは捉えられていることから、私どもとしても最優先に取り組むべきテーマとして考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



当社の気候変動対策は中期環境目標にて、2050年にCO₂排出ゼロ、これを目標として設定をしており、ロシュ・グループのチャレンジングな目標と整合した意欲的な目標水準と考えております。

例えばパリ協定。気温上昇を1.5度に抑えるためには、2030年までに2010年比でCO₂排出量を約45%削減すると掲げられておりますが、当社の2030年目標は75%削減を目指しております。加えて現段階では、CO₂クレジットのようなカーボンオフセットの対策については考慮せず、Scope1およびScope2において排出ゼロを目指す。そういうチャレンジングな目標を掲げております。

またフロン対策につきましても同様に、国際的に取り決めて決められておりますモントリオール議定書キガリ改定よりも早期かつ高度な目標を設定し、キガリ改定では先進国では2036年に85%削減目標というものに対して、当社ではここに書いてございますように2030年にフロン100%削減目標を設定しております。

特に環境に影響を与える可能性が最も低いと考えられるような、アンモニアなどの自然冷媒を第1選択としておりますが、設備状況、あるいは地域性、さらには投資効果などを考慮し、HCFOなどの新冷媒も採用する方針としております。

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



27

次のページでございます。ここでは気候変動対策の中期環境目標と、その進捗をご紹介したいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



この表は、当社の CO₂ 排出量目標と実現見込みをお示ししております。CO₂ 排出量目標に関しましては、昨年の本説明会でもロードマップをお示ししておりましたが、今回はその計画を精緻化、アップデートした上でサステナブル電力等々の導入など、具体的な政策を推進したことによって、2025 年の目標 40%の削減を 2022 年、前倒しで達成する見込みでございまして、2030 年目標の 75%削減という目標に対しても達成可能と判断しております。

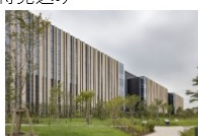
具体的には、昨年の計画では新たに建設しております中外ライフサイエンスパーク横浜と、閉鎖予定の御殿場、鎌倉研究所の稼働が重なり、2022 年の電力需要が拡大することを想定しておりましたが、電力需要予測の精緻化、ならびに今申し上げたサステナブル電力の導入によって、2022 年の段階で 40%削減を前倒して実現したものでございます。

また 2030 年に向けては電力ボイラー化、あるいはコージェネシステムの稼働率調整などによって、排出量削減を加速していく計画でございます。

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
Scope 1+2 CO ₂ 排出量 エネルギー消費量	・新規建設・設備リニューアル・プロセス改善 ・既存設備の効率化対策 ・Scope1設備の電化 ・都市ガスに代わる次世代エネルギーの見極め	◎ 2025年Scope2 CO₂排出ゼロへの順調な進捗 ◎ 中外ライフサイエンスパーク横浜でCASBEE*認証取得見込み ◎ 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 ✓ 既存設備の省エネは難しく設備更新時に対応 ✓ 2030年までの次世代エネルギー導入は高難易度 * 建築環境総合性能評価システム  中外ライフサイエンスパーク横浜
サステナブル電力比率	・サステナブル電力の安定調達 ・アジア地区における導入	◎ 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 ✓ アジア地区の検討は初期段階。今後詳細な課題を精査
フロン類使用量	・設備特性に合わせた生産・空調設備の更新・導入 ・ノンフロン技術未開発機器対応 ・生産／設備更新計画の整合性	◎ 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 ◎ 一部の空調設備でセントラルシステム化計画 ◎ 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 ✓ 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

28

次のスライド、こちらが気候変動対策の主な取り組み、特に現在の進捗と今後の課題をまとめたものでございます。

CO₂ 排出削減におきましては、今申し上げた中外ライフサイエンスパーク横浜での CASBEE 認証取得のほか、新規生産設備等での太陽光パネルの導入などを進めております。一方で既存設備の対策におきましては、その稼働やコスト面を考慮すると、既存設備の更新時に新たな環境技術を導

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



入することとなりますので、ビジネスや生産への影響を回避しつつ、実施することが求められています。

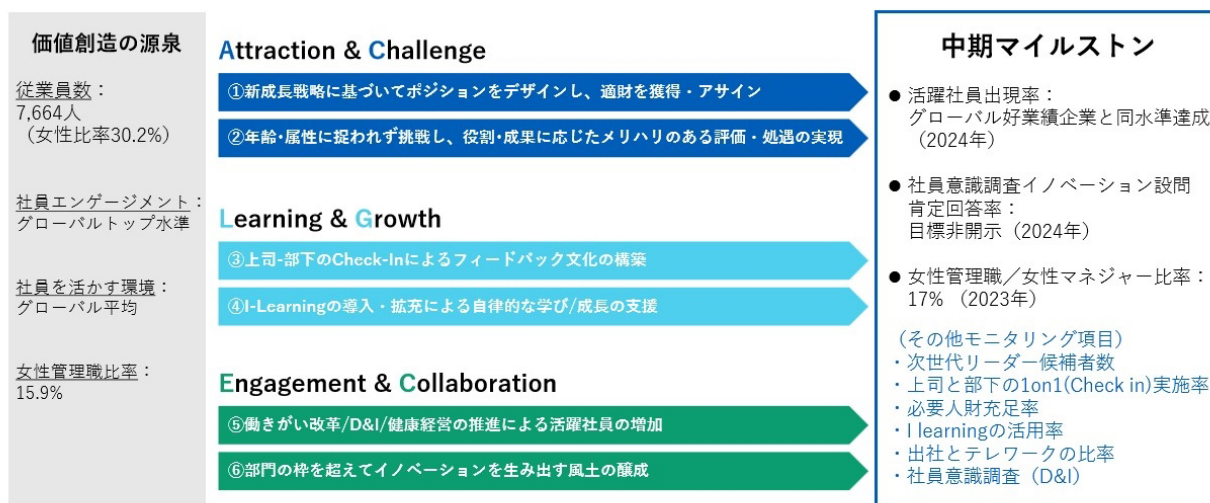
もう一つ、エネルギー消費量の削減につきましては、Scope1 設備の電化によるエネルギー使用量増加が大きな課題になります。これは難しい課題でございますけれども、エネルギー消費量削減はCO₂排出量削減と少しトレードオフの関係でもございまして、当社としてはまずはCO₂排出削減にプライオリティをおいて推進してまいります。同時並行でエネルギー消費量削減のための施策も進め、最善を尽くすつもりでおります。

そして三つ目に書いてございますフロン使用量の削減につきましては、自然冷媒を第1選択肢として、新規設備では自然冷媒の使用を原則として取り組んでまいります。また、一部の既存施設におきましてはHCFOなどの新冷媒を導入しておりますが、メーカーと共同しながら、この新型自然冷媒機器の開発を進めております。

いずれにおいても新規の設備、それから既存の設備、それぞれの設備特性に合わせながら技術的課題を見きわめて、一つ一つ各課題をクリアしていくことを考えております。

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



29

次に、当社の人財に関する取り組みをお話させていただければと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



人的資本に関する議論を最近よく耳にしております。そういう中で当社は10年以上前から、この人財マネジメントの基本理念を、人財こそが企業の成長、発展を生み出すかけがえのない資産と考えておりまして、人材の財を、財産の財を使ってまいりました。

ご承知のとおり、当社のミッションは革新的な医薬品とサービスの提供を通じて、新しい価値を創造し、世界の医療と人々の健康に貢献することでありまして、そのために高度で持続可能な医療を実現する、ヘルスケア産業のトップイノベーターを目指しております。

しかしながらグローバル規模での新薬開発競争が加速しており、また国内規制も厳格化されるなか、当社のミッション実現に向けて革新的な新薬を連続的に生み出し、世界の医療現場が真に必要なとするソリューションの提供をつなげていくことを、経営上の最重要課題として捉えております。

そのイノベーションの源泉は「やっぱり、ひと」でございまして、人財ということになります。当社の人財が、このTOP I 2030という中期経営戦略の変革課題を自分事化して、個々の活動に落とし込むことが成功の鍵と考えておるわけです。

この新成長戦略の実現に向けた人財マネジメント戦略として、全ての社員が年齢、属性に関わらず、魅力的な仕事に挑戦していく Attraction & Challenge。それから全ての社員が自律的に学び、成長し続ける Learning & Growth。そして三つ目が高度かつ多様な人財が切磋琢磨し、部門の枠を越えて協働する Engagement & Collaboration。この三つを大きな柱に掲げております。

それぞれ六つございますが、Attraction & Challenge ではTOP I 2030の成長戦略に基づいてポジションをデザインして、そのポジションにふさわしい適材を獲得、あるいはアサインしていくと。それから二つ目は年齢、属性にとらわれず挑戦し、役割、成果に応じたメリハリのある評価・処遇を実現すること。

Learning & Growth では上司と部下の Check in、いわゆる 1on1 でございますね。Check in によるフィードバック文化の構築と Learning というマネジメントシステムの導入拡充による、自律的な学び、成長の支援を行ってまいります。

そして三つ目の Engagement & Collaboration という点では、働きがい改革、ダイバーシティ&インクルージョン、健康経営の推進によって、活躍社員の増加と、まさに部門の枠を越えてイノベーションを生み出す風土の醸成の六つを掲げて、企業の成長戦略と一体化した人財マネジメント戦略を進めております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



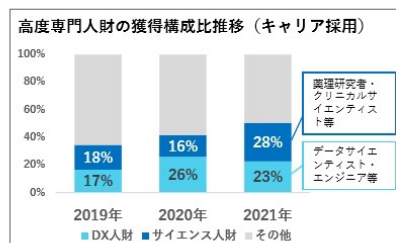
人財：進捗と取り組み

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

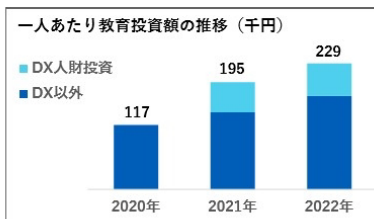


【今後の取り組み】

- ・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）

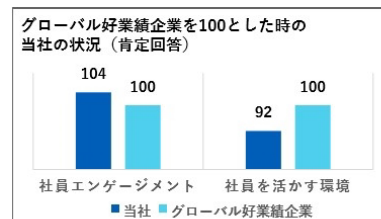


【今後の取り組み】

- ・「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



【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

30

こちらがその人財マネジメント戦略における、主な進捗を取り上げたものでございます。

左側が高度専門人財に獲得に関してでございます。当社では従来から、当社の人財とは異なる価値観、経験を持った方々を採用するキャリア採用に力を入れてまいりました。新規採用数の数と同じくらい、キャリア採用の人数を採用しております。

このようなキャリア採用の中でも TOP I 2030 実現に必要な高度専門人財、スキルの可視化を図りまして、データサイエンティストなどのデジタルトランスフォーメーション人財、および RED SHIFT と連動したサイエンス人財の獲得を強化しておりまして、キャリア採用における構成比も年々増加し、昨年は半分以上がこちらが設定した高度専門人財の獲得に充てております。

また2番目でございますが、こちらは人財マネジメント戦略の中でも最も力を入れております、社員の自律的な学びを通じた成長というポイントになります。そのための人財育成への投資も積極的に行っているわけでございます。

具体的には、デジタル人財育成のための中外デジタルアカデミーなどを創設することで、また I Learning というラーニングマネジメントプラットフォームを導入し、社員に必要なスキルを優先して拡充し、自律的な学び、成長を支援しており、デジタル教育を含めた1人当たりの教育と投資額の推移をお示ししておりますが、これは年々増加しており、今年は1人当たり教育投資額が20万円を超える計画、実績を見込んでおります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



また三つ目の表でございますけども、TOP I 2030 実現に向けまして、働きがい改革を推進しております。戦略実行の主体は社員であり、より多くの多様な社員が活躍していくために、会社のビジョンや目標の実現、達成に向けて、自発的に能動的に行動する人財を目指して、この働きがい改革を推進しております。

こういった人財を増やすためには、一つは社員エンゲージメントを高めることと、もう一つが社員を活かす環境を整えていくこと、この二つが大きなテーマと考えております。そのためにも自発的、能動的な行動を後押しするフィードバック文化、あるいはインクルーシブな組織風土醸成が必要不可欠であると考えています。

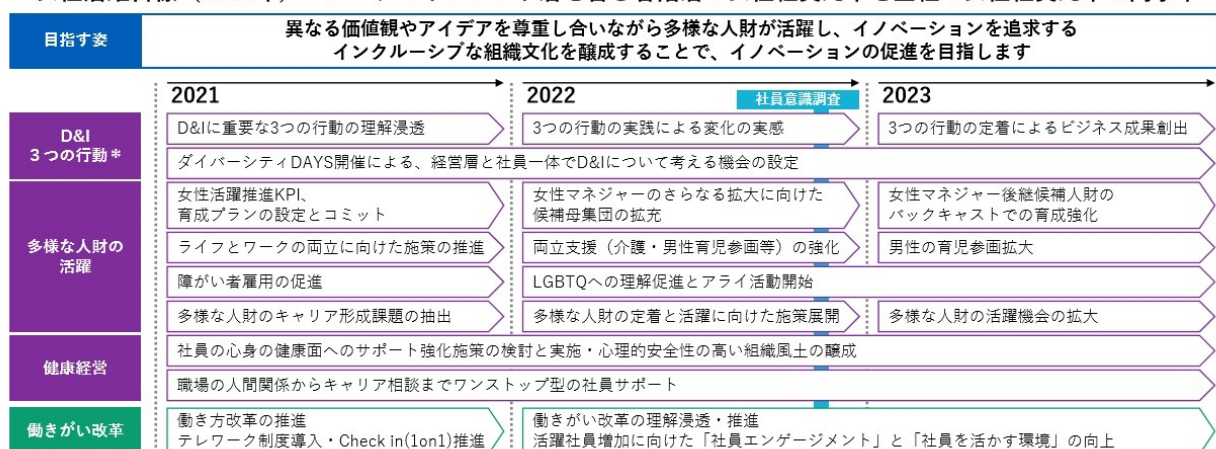
特に表にありますように、こちらは社員意識調査の結果をお示ししているわけですが、社員エンゲージメントにつきましては、グローバル好業績企業の水色に比べて、当社の比率は高いですけども、逆に社員を活かす環境については少し劣っているということで、社員を活かす環境にまだ課題があると考えております。

社員一人一人が働きがいを感じて、成長を実感しながら能力を十分に発揮できるよう、社員の自律的な行動を後押しする仕組みや環境づくりに、より積極的に取り組んでいきたいと思っております。

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

31

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



最後のスライドでございます。最後はダイバーシティ&インクルージョンにおける当社の取り組みをご説明申し上げます。

当社ではダイバーシティ&インクルージョンは、多様な価値観や専門性からイノベーションは生み出されるという共通認識の下、多様な人財の活躍に向けて環境整備に取り組んでおります。

特にジェンダーダイバーシティにつきましては、指導的立場の女性が増え、意思決定の場面で多様な社員が属性にかかわらず活躍している姿を目指しまして、2030 年末には各階層における女性社員比率が、全社の女性社員比率と同等水準になることを目標に掲げております。

すなわち会社全体の女性比率と、執行役員、本部長、基本長、あるいはマネージャー、それぞれの階層で同水準を目指すことを目標に掲げておりまして、全社課題として設定し、女性マネージャーへの登用、それからマネージャー候補の育成に全社で取り組んでおります。

また、イノベーションを追求するインクルーシブな組織文化を醸成するために、ダイバーシティ&インクルージョン浸透を目的として、経営チーム、組織長、また希望する社員が自由に参加する中外ダイバーシティ DAYS を毎年開催し、ダイバーシティ&インクルージョンについて考えて、対話する機会をもうけております。

この中でインクルージョンに重要な三つの行動、発信しよう、話し合おう、受け止めよう、という行動の三つを示し、その浸透を図ることによって、イノベーション風土醸成に向けて積極的に取り組んでおります。

最後になりますが、TOP I 2030 で掲げる高い目標を実現するには、従来の延長線上ではなく、これからの事業に求められる人財像を描き、その多くの人財を引きつけて、能力を十分に発揮させ、成長することを奨励し、組織パフォーマンスにつなげる人財マネジメントが求められてくると思っております。活躍したい人がもっと活躍できる、そんな組織風土を醸成していきたいと思っております。

以上で私の話は終わりにさせていただきます。ありがとうございました。

笹井：ありがとうございました。それでは最後に大内より、患者中心の事業活動についてご説明申し上げます。

大内：中外製薬メディカルアフェアーズ本部長の、大内香と申します。よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



メディカルアフェアーズ本部って一体どういう本部なのかなということで、あまりご紹介を差し上げる機会はないんですけども、われわれメディカルアフェアーズは、医学的、科学的な見地から薬剤あるいは治療が適切に行われていくような活動を行っている部署となります。

特に私どもの活動は、実臨床における患者さんの治療解決を目標にしている研究部門と私自身は位置づけておりまして、ロシュ、あるいはグローバルの多くの製薬企業、また国内の企業でもメディカルアフェアーズの部門を設置するところが非常に増えている状況でございます。

本日、私ここに登壇している理由といいますのは、先に板垣が報告をさせていただきましたとおり、マテリアルの一つである、患者様のソリューションの提供という部分にフォーカスをしたお話をさせていただこうと考えております。よろしくお願いいたします。

中外製薬における「患者中心」

最重要な価値観（Core Values）として「患者中心」を定義



33

まず中外製薬の、われわれの価値観をご紹介します。いろんなところでご紹介も差し上げているんですけども、そもそも私どもが一番大切にしている三つのコアバリューの最初に、患者中心ということをお願いいたします。

これは患者さん一人一人の幸福と幸せを最優先に考えるということで置いておりまして、中外製薬、あらゆる部門で患者さん中心ということを考えながら、業務を行っていくことを価値観に置いていることになります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



また、最近は患者中心ということを掲げられるほかの企業様もたくさんおられて、非常にいいことだと思っておるんですけれども、そういった中でも中外製薬、私が記憶する限りおそらく10年以上前から患者中心ということで業務を行っておりまして、われわれのカルチャーに非常に深く根ざした価値観と言えるかと思います。

また2030年の目指す姿、ヘルスケア産業のトップイノベーターになることの三つの項目の一つも、最初に世界の患者さんが期待するということを置いてあります。これはやはり私たちが何かを出すということだけではなくて、患者さんがわれわれに期待をして、そして新しい治療、イノベティブな新薬を期待していただけるような企業になりたいと言ったことで、ここに挙げさせているわけです。

「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



ロシュグループ

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



34

さて、ではこの患者中心というのは、一体どういうことかなということですが、われわれあらゆる活動に、その根幹に患者さんにベネフィットがあるのか、患者さんに貢献しているのかを置くことで、われわれの企業活動全体の進化、あるいは企業価値の向上を図ることを目標に置いてございます。

ここに三つ、カテゴリー分けをして書かせていただいているんですけれども。これまでも製品・サービスを通じた患者さん価値の向上は行ってはきておりましたが、より明確に患者さんに貢献するような価値を提供するところ。またそれだけではなくて、患者さんの声を聞くだけではなく、患者さんをパートナーとして、ともに医療の発展を目指していくことを真ん中に置いております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



また、最終的には患者さんといっても、患者団体様以外にも多くの患者さんが実臨床にはおられます。そして毎日、治療を受けておられるわけですね。そういった患者さん、あるいはその患者さんを支えるご家族、社会への働きかけにもフォーカスをして、われわれの活動を広げていきたいと考えております。

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なダイアログも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

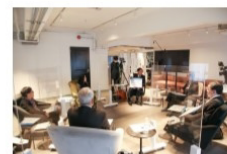
産官学患（民）一体となり課題解決に取り組む

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



35

さてそうした中で、この真ん中の患者さんをパートナーとした取り組みの一つとしましてご紹介をしたいのが、患者団体とのダイアログでございます。こちらは既に2019年時点で私ども、患者団体、あるいは患者さんとのダイアログを、900人の全個別組織長以上のマネジメントに実施をいたしまして、非常にそこで改めて、患者さんの価値に貢献することがわれわれの目標だということを新たにしたんですけれども、それに続きまして各部門で患者団体、あるいはそれに関係する方々とのダイアログを実施しております。

また各部門だけではなくて、2020年から経営トップが参画する全社的なダイアログを開催しております。2020年には小坂、そして21年22年には奥田と患者団体。あるいは今年はアカデミアの方、国がん東の大津先生、それから山梨大学の岩崎先生等も含めた、産官学全員で医療を考えようというダイアログを開催してまいりました。

ダイアログは単にその場でダイアログをしてしまったら終わりではございません。2021年に課題となった、より創薬に、私たちの治療の実態、あるいはわれわれの要望を反映してほしいんだという患者様の声を反映しまして、活動が始まっております。次にそれを紹介させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



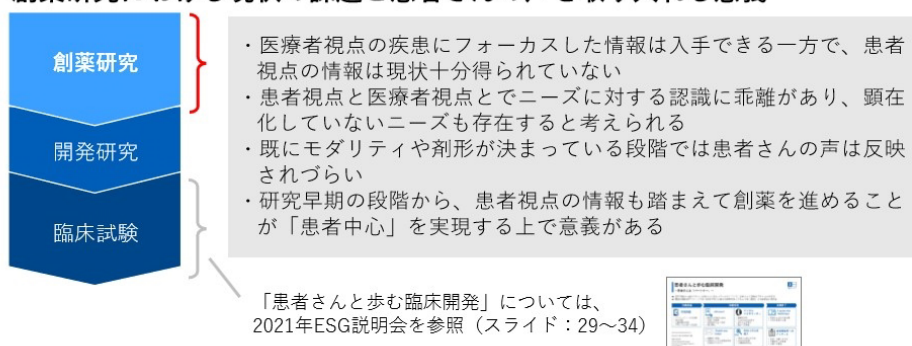
創薬研究に患者さんの声：新スキーム「PHARMONY」を構築



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



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

36

こちらが PHARMONY という、ちょっと不思議な名前ですがけれども、新スキームを立ち上げたことのご報告になります。

去年の段階で患者様からのご要望を受けて、われわれトライアルとして、本当に創薬の非常に早い段階から、患者さんの声を取り入れた創薬を実現することができないか、できるんじゃないかと考えまして、こういったスキームをつくることになりました。

実際には現在トライアルの段階で、患者さんとのダイアログはもう既に開始をしております。またそれが薬になるのは、創薬には何年もかかりますので何年後になるのかということはあるんですが、将来の患者さんのために役に立つことを、患者さん、そして製薬会社が一体となって取り組んでいくことを目標としたものになります。

これは既にわれわれ中外製薬では、患者さんの声を取り入れた臨床開発ですとか、あるいはメディカルアフェアーズの活動があったわけです。実際に創薬研究に患者さんの声を取り入れていくことで、これまで十分に患者さんの求める薬、あるいは求める剤形、それから投与法が反映されていない、あるいはもう薬になった段階では、とてもそこに対応ができないような状況であったことを解決していきたいと考えております。また弊社、イノベーティブな薬をつくる RED SHIFT を敷いている中で、革新的な医薬は患者さんに役に立つ薬なんだということを価値観に置いて、創薬の早い段階から患者さん視点の情報を踏まえて創薬を進めることこそが、イノベーティブな創薬であると考えて進めております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

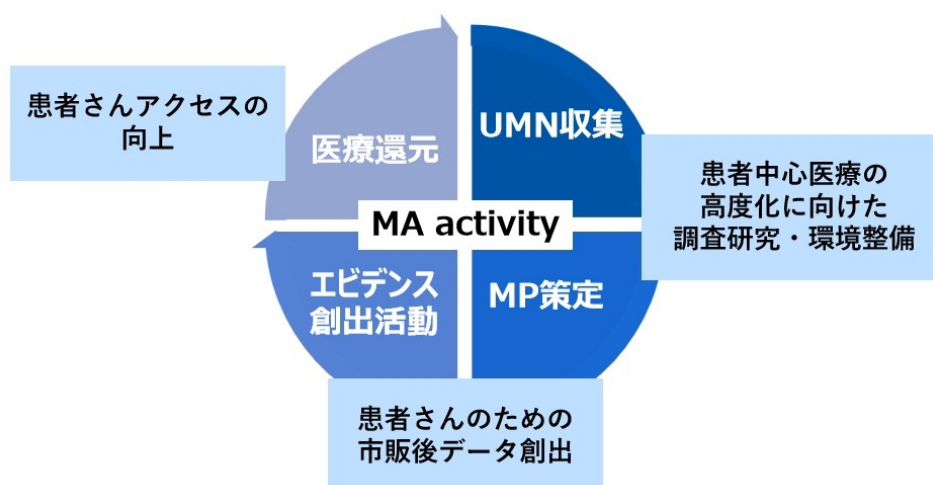


MAにおける「患者中心」

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



37

さて、ここからメディカルアフェアーズの話です。MA は略語ですが、メディカルアフェアーズのことを指しております。われわれ実臨床の患者中心になるんですけれども、われわれの活動は大きく四つにカテゴリーされております。

UMN と書いてありますが、アンメットメディカルニーズですね。今いらっしゃる患者さんの要望ですとか、それから、薬は出たけれども自分の治療に使えるかどうか書かれていないこととか、そういった不安をしっかりと集めてくる、処方を実確なものにするための情報を取り入れていくこと。

そしてそれを MP と書いてありますが、これはメディカルプランになります。われわれがそれをプランに立てて、実際に解決する方法を考えることをメディカルプランと申します。これは弊社のプロダクトライフサイクルプランに大きく紐づいているプランとなります。

そして、エビデンスを実際に創出していく。これは臨床研究、非臨床研究あるいはリアルワールド研究等々、さまざまな方法を現在使っております。

そして最後に、そうしたわれわれの結果をしっかりと医療に還元して、患者さんが安心して治療を受けていただけるような、そういった結果にぐるぐる回していくサイクルが活動となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



今日ご紹介いたしますのは、この中の患者中心医療の高度化に向けた調査研究、それから環境整備になります。また、患者さんのための市販後のデータ創出の一部、そして患者さんアクセスの向上について、ご紹介を差し上げたいと思います。

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)

38

まずこの三つのカテゴリーですけれども、非常に実は膨大でありまして、あまりに膨大なので今日は文章だけで見ていただくんですけれども。この中で、患者中心、医療の高度化に向けた治療研究、あるいは環境整備、あと個別化医療の高度化に向けた取り組み、それから臨床の実態を把握するための調査研究の事例を紹介させていただきます。

また予測アルゴリズムを活用したバリューベースドヘルスケアの構築支援については、本日は割愛します。患者さんのための市販後データ創出としては、実臨床の患者さんが本当に求めるものは何なのかを、われわれの持つ薬で解決していくような研究についてご紹介したいと思います。

またそれ以外には、治験では検証されていない有効性データの創出ですとか、あるいはわれわれの提供する薬が効かなくなった患者さんにはどうしたらいいのか、治療をやめるべきだというような提言にも結びつける活動を行っております。

患者さんアクセスの向上としましては、情報提供の公平性強化、多様化についてご紹介しますが、それ以外に研究に参加された患者さんに、どういう結果になったのかをフィードバックする

サポート

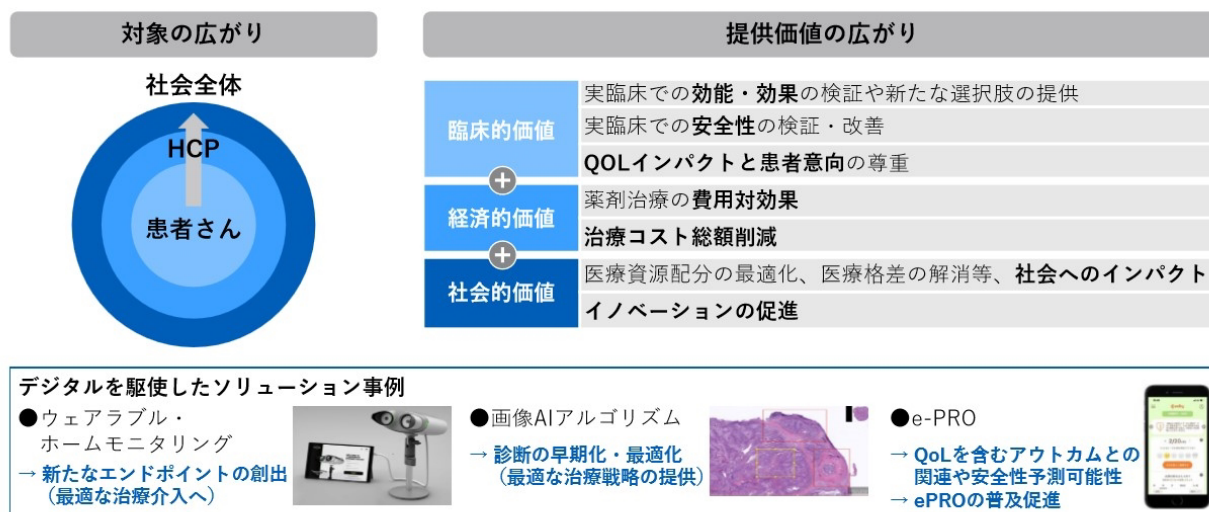
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



Layperson Summary の提供を開始しておりますし、またアカデミアやほかの企業とも一体となって、データをつくっていこうという活動もしております。

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



39

まず事例の1についてご紹介します。個別化医療の高度化です。

これまで創薬では、個別化医療を目標とした多くの創薬を行ってまいりました。皆様ご存知のとおり、HER2の検査をして、HER2陽性の患者さんにだけハーセプチンを投与するなどがその例になるかと思います。多くはCoDxとして行ってきたわけですが、実際には実臨床において、患者さんにはいろいろなアンメットメディカルニーズがあります。

そこでわれわれは既に提供している薬の臨床的価値を高めるということで、効果効能、あるいは安全性の改善を求めるような研究。あるいはQOLのインパクトや患者さんの意向はどうなのか。例えば強い治療を求められているのか、あるいは薬剤費が安い治療を求められているのかなどにも答えられるような検討、検証を今行っているところです。

また臨床価値だけではなくて、それが薬剤治療としての費用対効果として非常に有用なものなのかどうか。あるいは全体としての、治療コストの総額の低減につながるのかも考えた研究を行っております。

またこうした二つの活動は、社会全体へのインパクトとしましては、最終的には医療資源配分の最適化ですとか、医療格差の解消などの社会へのインパクトも可能性があると考えておりますし、ま

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



たイノベーションの促進ということでも、意味があると考えております。また、こうした活動にはデジタルアクティビティを多く取り入れてございます。

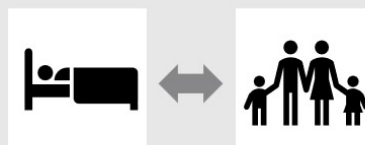
②トリプルネガティブ乳がん患者における前向き観察研究



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



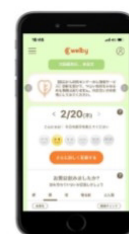
多施設共同前向き観察研究

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）



*携帯端末用症状記録アプリケーションプログラム

40

さて、事例の次ですけれども、実際に患者さんの価値をどのように検証しているか、少しローレベルなので、細かいところはまたご質問があれば受けたいと思いますが。

例えばがん患者さんが、われわれが提供するお薬を投与して副作用が起こると。ただその副作用は、現在はわれわれが提供しているアテゾリズマブなどは若干、投与してから時間をおいて副作用が発現することがあります。そうした場合には、病院にいらっしゃる間にはそれを見ることができませんので、実際お家に帰られてから具合が悪くなった、あるいはこういう不安があるんだがどうしようかといったことを、e-PROを使ってフォローしていくと。

現在はまだ、どのような副作用がどのような時期に起こるかを検討している段階ですけれども、最終的には、それが適切な患者さんに、適切な副作用対応をするようなかたちに結びつけていけたらいいかなと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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

41

次ですけれども、これは真の患者さん価値ということです。

われわれエミシズマブ、ヘムライブラという薬を血友病の患者さんに提供してるわけなのですが、実際に治験では出血が止まったということでエンドポイントを掲げているわけなんですけれども。実際の患者さんの立場になってみると、あるいは患者さんの家族の立場になれば、私たちはどれだけ健康な生活を送れるんですか、体育の授業出られるんですか。そういうことが真のエンドポイントなわけですね。

ということで、実際にその患者さんに Fitbit のようなアクチグラフですとか、さまざまなデジタルの機器を付けていただいて。あるいは体育の授業に参加したかどうか、そしてそのときに出血状態がどうだったかをフォローする研究が、こちらの TSUBASA 研究になっております。

こちらは来年、最終の報告が学会でされる予定です。実際、中間報告、本年の段階で既にこんなに運動ができたのか、中には非常にアクティブな運動される方もおられて、われわれもちょっとドキドキしたんですけれども。かなり許容ができる、しかもそのときに出血が起こらなかったといった結果も出ております。ここは来年の発表をお待ちいただけたらと思っております。

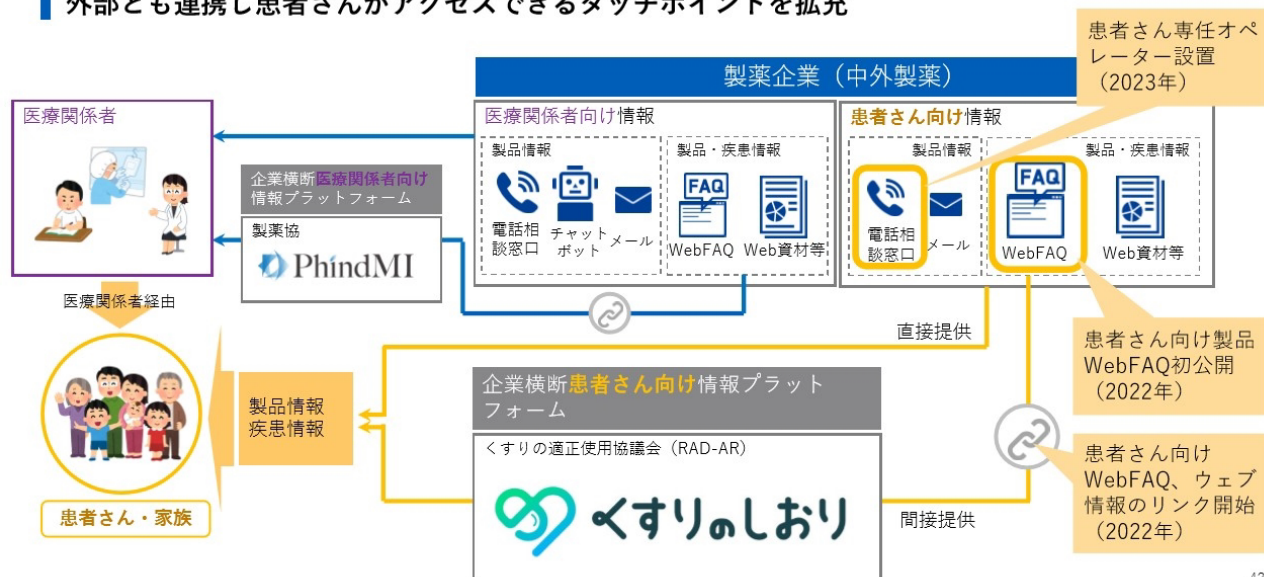
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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



42

最後に、患者さんへどのようにわれわれの情報を提供するかになります。こちらに関しては弊社のメディカルインフォメーション部主体となって、現在患者さん、あるいは薬剤師さん、多くの方の疑問に答える部門がございます。

ここは単にお客様受付センターというかたちでやってきたわけですが、そうではなくて、今後は患者さんが本当にアクセスしたい情報にアクセスできるようくすりのしおり。これはRAD-ARが主管として行っている活動ですけれども、この活動をさらに拡充していくこと。

それから医療関係者の方も、弊社の薬だけではなくて、いろんな薬に関する企業横断的に知識を得たいというご要望に応えたPhindMI。これは製薬協が主体となった活動ですが、ここへ積極的に参加をして情報提供を行っているところです。

また会社独自の取り組みとしても、患者さん向けのFAQの充実ですとか、WebサイトでのFAQの提供ですとか、さまざまに情報提供を拡充しているところでございます。

私からは以上です。今日はご紹介はしていなかったんですけれども、これらのメディカルアフェアーズの活動は、親会社であるロシュとも非常によく連携をしており、また、メディカルアフェアーズの日本の中外のMA研究にロシュが参加することも多く起きており、またそのインパクトはグローバルレベルの波及もあると考えております。

ご清聴ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



質疑応答

笹井 [M]：ありがとうございます。それでは、これより質疑応答に移りたいと思います。

質疑応答に関しましては、上席執行役員の海老原、サステナビリティ推進部長の山田も同席しております。海老原はガバナンス関連、山田は環境関連のご質問にお答えさせていただきたいと考えております。

大変恐れ入りますが、より多くのご質問をいただくために、ご質問は一人2問までとさせていただきます。ご協力、よろしくお願いいたします。ご質問の内容に関しましては、プレゼンテーションとともに音声で後日、当社の Web サイトに掲載させていただきますので、ご了承ください。

はじめに会場からご質問をお受けしまして、その後、オンラインの参加者からご質問をお受けしたいと思います。会場でご質問のある方は手を挙げてください。担当者がマイクをお持ちいたします。よろしくお願いいたします。

酒井 [Q]：クレディ・スイス証券の酒井と申します。質問一つだけなんですけれども。

最後の大内さんのプレゼンテーションのところで、ロシュとメディカルアフェアでいろいろな交流があるというお話です。確かロシュは6月か5月にESGの説明会をやっていると思います。その中で強調しているのは、Diagnosticsのところなんですね。

これは御社は残念ながら、日本でDiagnosticsは別会社になっていますから、なかなかこの部分と交流できるかどうか分からないんですけれども。その辺を含めて、いわゆる患者の Early diagnosis による、つまり治療薬の価値向上とか、医療の価値向上とか、さらにはコスト低減とかでいろいろとお考えじゃないのかなと思うのですが。

その辺はいかにロシュ側とコミュニケーションを図っているのか。Diagnosticsの価値をどのように考えているのかを教えていただきたいです。

大内 [A]：ご質問ありがとうございます。確かに日本ではDiagnosticsとファーマが別々の会社になっておりますので、必ずしもロシュで行われるような一体感のある関係性があるかという点、そうではないかもしれないのですが。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



日本でもロシュ・ダイアグノスティックスとの非常に深い討議はされており、また連携も行っているところです。またグローバル・ロシュを通じて Diagnostics のあり方、あるいはファーマとのロシュでの関係性、そこをならった中で、日本でも学べるところは学んでいくことはしております。

またちょっと別の話になるんですが、現在医療機器のあり方は非常に外部環境が変わっているところでございます。今年の 9 月にステートメントが出ているかと思うんですけれども、厚労省から。医療機器をどのようなカテゴリーで申請ができるのか、あるいは申請を許容するのかに関しては、日本において大きく変革の時期を迎えていると考えております。

CoDx ではなくて、医療機器として中外製薬がサービスとして提供していく可能性、あるいは将来的にインサイトビジネスとしてそういったものを提供していく可能性は、独自にあると考えております。

笹井 [M]：ありがとうございます。次、ご質問のある方。

橋口 [Q]：大和証券の橋口と申します。今日はありがとうございます。二つありまして。

一つ目がガバナンスについてで、社外取締役の割合はともかくとして人数が 3 名で、同じような時価総額の会社さんと比べると少なめだと思います。もっとさまざまなバックグラウンドをお持ちの方に参画していただいたほうが、議論が深まることはないでしょうか。現状 3 名、それぞれの方への負担が大き過ぎることはないでしょうかということが一つです。

もう一つが環境対策で、27 ページのスライドで、Scope1 の排出量が 29 年から大きく落ちる見通しをお示しいただいています。これは環境負荷の比較的大きい製品の生産数量が、このタイミングで大きく減ることを想定されていらっしゃるのか、それとも 13 ページでご紹介いただいたような 27 年前後に大規模な投資があって、この効果が出ることを見込んでいらっしゃるのか。27 ページの見通しの背景をご説明いただけますでしょうか。

笹井 [M]：奥社外取締役、お願いいたします。

奥 [A]：ご質問ありがとうございます。トータルとしての人数、それから社外役員の人数が少ないんじゃないか、3 名はというご質問ですけれども、決してそういうことは、私はないと思っています。

それぞれが非常にバックグラウンドのはっきりしたところでありまして、金融といいましても金融は非常に幅広いわけでありますので、幅広く、薄いといったらいいかもしれませんが、そういった意味でかなり網羅的に話ができる。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

それから一丸さんの場合はトヨタさんということで、製造業でも製造過程から含めまして、その管理等々につきまして当社の医薬品の製造という過程についても、非常にやはり深い知見を持って話ができますし。それからグローバルという点からも、非常にいろんな意味で話もできると。

それから新たに加わっていただきました桃井先生は、医療という面では非常に鋭い感覚で話を持ってこられますし。

私は非常に良い組合せだなと思っていて、かつ独立社外取締役は3人なのですが、社内、それからロシュで合計9人。そういう意味では同時通訳を入れていろいろと話しますけれども、非常にバランスのとれた良い話ができているんじゃないかと思っています。

したがって先ほど申しましたようにこの組み合わせで、少なくとも独立社外取締役の組み合わせにつきましては、こういった組み合わせでしばらくいかれたらいいのではないかと考えています。

笹井 [M]：ありがとうございます。では環境の面から、山田がお答えします。

山田 [A]：ご質問ありがとうございます。ご質問が2028年から急に落ちていくところでございますけれども、要因が二つございます。

一つは今お話しされた、投資をして、そこに書いてございますようなガスボイラーの電氣化を進めるということをしまして、Scope1 から Scope2 に転換して、その電氣をサステナブル電力を入れていくということが一つになります。

もう一つの要因は、藤枝工場と横浜研究所に設置しておりますコジェネレーターという設備がございます。こちらはガスを燃やして敷地内で電氣を発電して使用するものになりますけれども、こちらの運転を調整しまして、ガスの燃焼を少なくして、その分をサステナブル電力に入れていくと。そうしたことで Scope1 を減らして、Scope2 に置き換えて、それをサステナブル電力化していくと。

その二つが大きな理由になってございます。

橋口 [M]：ありがとうございました。

笹井 [M]：ありがとうございました。

兵庫 [Q]：三菱 UFJ 信託でファンドマネージャーをやっています、兵庫と申します。本日は非常に良いプレゼンをありがとうございました。ガバナンスについて質問させてください。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



まず1点目は、やはり社外取の数は気になる場所であって。当然今までの経緯から考えると、ロシュさんとのアライアンスがここまでの企業価値をつくったのは重々承知しているのですが。とはいえ、今後10年、20年と考えたときに、ロシュ・グループから仮に出て、もしくは今の保有比率を下げて、ほかのグループ、もしくは自立したほうがいいんじゃないかという案が取締役会で出てきた場合に、それを実行できるガバナンスなのかについて。おそらく機関投資家はボックスティッキングだから駄目だと書かれていますけれども、そういうところをやはり気にしているんじゃないかなと。

今までうまくいっているんで、全然そこについては異論がないところかと思いますが、たればを言って恐縮ですけれども。そういうときにそういうディシジョンメイキングができるボードなのかを多分、少数株主は気にしているんですけれども、この点についてコメントがいただきたいのが1点目です。

2点目は、少しこれは執行のほうにも絡む話かもしれませんが。今回立てていただいた中計が定量的な目標がないことが、なかなか投資家サイドで中外さんの3年から5年、その先の成長のモメンタムが見えづらいところを一部マイナス評価される向きもありまして。そういったところが昨今の企業価値の変化に表れているんじゃないかなと思いますが、定量目標がないことに対する社外取締役としてのご意見について、どうお考えかという2点、ご示唆いただければと思います。

本日はありがとうございました。

奥 [A] : 最初のガバナンスという面ですが、私は先ほども申しましたように、現在のところ、この組み合わせが非常によくワークしている。それから独立取締役は多ければいいというものでは、私は決してなくて、どちらかといえば独立取締役も含めまして、社外取締役も含めまして、ある程度少ないほうがいいと。

というのは、やっぱり議論ができるかどうかということです。それから当然のことながら、取締役会も従来の形式的な話から議論する場となっていくますし、それから議論する人自体がキャリアパスというか、持っているキャリアがどういう人であるかなんですね。

ですからご心配のあるところは、私も将来的にどうなるかは申し上げる立場にないですけれども、しかしそれぞれが会社の経営にあたった人間というか、責任ある立場で企業経営を考えてきた人たちですから。そういう意味ではご懸念になるようなことは、目下のところはないと。

ですから、そういう意味では当面こういった組み合わせがいいということで、さっきのプレゼンでも申し上げましたけれども、当面でありまして。それが将来皆さんとの対話の中でどう変わってい

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



くかは、これは私は予断を持って何かここで申し上げことはできないと思います。それは物事の流れというか、そういう中で当社の発展の段階を踏まえて、投資家の皆さんの懸念ということも踏まえて、変える余地がなしかといえ、それはないとは言えないということもありますが。

繰り返すようではけれども、社外取締役となる人、独立取となった人の、キャリアということに重点を置いて考えていくべきだと思っています。私の場合もそうですし、一丸さんの場合もそうですし、私たちの後継者もおそらくそういった意味での会社経営にあたった方であり、かつ他社の社外役員もやったことのある経験者と私は思いますので。他社の社外取締役をやること自体も、非常にそれぞれの個人の経営にあたっての考える要素として、非常に幅広く捉えることになってきますので、そこは今後の人選でよく考えていく必要があるかと思っています。以上でございます。

笹井 [M]：二つ目のご質問の、定量的な要素に関しまして。

奥 [A]：正直言います、今回の TOP I 2030 のときに、定量目標のことについて事務局と私はいろいろ議論をしました。2030 年という遠くの目標と現在の位置があまりにも遠過ぎて、やはり 3 年ぐらいの定量目標が必要なんじゃないですかと、これが今まで自分のやってきた経験からいけばということなのですが。

それも今までやってきた経験というけれども、これだけ世の中が激しく変わって、定量目標がどれだけの意味を持っていくのかということでありまして。2030 年の大きな目標からバックキャストイングして、そしてしかしそれでもマイルストーンを置きながらということですから、その妥協点というかな。妥協ということではないんですけど、それはやってみなされということじゃないでしょうか。

どちらが良いということも私は今の段階では申し上げられないので、そういうトライアルをしてみたらいいと判断しました。

兵庫 [M]：同じような問題意識を持っていらっしゃる方が社外取にいてよかったなと、今聞いていて思いました。やはりその辺のコミュニケーションがまだまだ、やっぱり資本市場って足りない感じは私はしていますので、ぜひ執行の方々中心にまたやっていただければなと思います。

私からは以上です。ありがとうございました。

笹井 [M]：ありがとうございます。では会場からは最後の質問とさせていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



大伴 [Q]：三井住友 DS アセットマネジメントの大伴と申します。本日はありがとうございました。私からは1点のみでして、ESGに関する今後の課題認識で、今回は10ページにお示しいただいたところですが。

昨年や一昨年では、ESGに関する外部評価からの分析結果をもとに課題を抽出されていたかと思います。今回はそういったご紹介がなかったんですけれども、この課題を設定された背景が外部評価からの分析結果によるものなのか、またあるいは新たに御社の中で新しいことを考えられて、こういった課題認識になったのか。その背景を教えていただけたらと思います。以上です。

板垣 [A]：ありがとうございます。板垣です。

昨年、外部から見て当社がどういう位置づけにあり、進捗はどうかというのは、その見方、アプローチは同じで8ページに書いていますよね。こういったものから、それとさらに、これってスナップショット的なところがあるんですね、外部評価は。1年のある時点で外部の評価をしてもらいますので、全体の時系列での動きと、あとは先を見たときに当社がそれに向けてどういうプランニングをしているのかといった中で、特に三つといえばこの三つですと、こういうやり方で今回挙げさせていただいていますので。

言ってみれば、われわれの課題感、その重みづけは昨年来のやり方と変わらない。さらにより将来を見て、その重要性を加味して、この三つに絞った。ただこれは絞っただけで、ほかのものを軽視しているわけではないことはご理解いただきたいと思います。やり方はそんなに変わっていないというご理解でよろしいかと。

大伴 [M]：ありがとうございました。

笹井 [M]：ありがとうございます。それでは続きまして、オンラインでご参加の方にご質問を頂戴したいと思います。

それではニッセイアセットの八並様、お願いいたします。

八並 [Q]：ニッセイアセットマネジメントの八並と申します。本日はどうもありがとうございます。先ほどの兵庫さんの質問に引き続き、社外取締役の奥様に続きの質問というかたちでお伺いしたいのですが。

社内で2030年の目標に向けて、マイルストーンを置きながら設定しているということですが、このマイルストーン、かなり奥田CEOを中心に具体的なものを開示していただけるようにはなっているのですが、社外から見るとまだ分かりづらいものもあると。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



それが社内の社外取締役の方からの判断で見て、適切なマイルストーンとお考えになっているのか。あるいはもし課題があるとしたら、こういうところでもっと見ていったほうがいい、あるいは社外の資本市場に対してはもう少しこういった改善の余地があるとか、何か奥様の目から見られまして課題点とか、改善の余地みたいなものがございましたら。あるいはこういったところは定性のところでも、非常に工夫して評価しているといったところがありましたら、教えていただけますでしょうか。以上1点、よろしくお願いいたします。

奥 [A]：ご質問ありがとうございます。先ほど申しましたように10年は非常に長いわけですし。しかし今までの3年ごとの計画でいきますと、いずれにしてもこの変化の激しい、そしてイノベーションを求められる世の中においては、数値目標だけだというのがどうしても狂うんですね、昔に比べまして。

というのは、一つのいろんな金融ショックとかが起きたらガラッと変わってしまうし、一つの薬が大きなイノベーションが起きたことによって、また業界自体がガラッと変わることもありますし、そういった場合に数値だけを追っていくのか、だけではないんですけれども、いろんなほかの要素も当然あるわけですから。

それよりも大事なことは、トップイノベーターとして、世界に冠たるトップイノベーターになる志を一つのゴールにおいて、10年間を見ていく。そこにおけるいろんなファクターをそれぞれ、時々に変えていかなくちゃいけないだろうということもあり得るわけでありまして、そこはフレキシブルに対応せざるを得ないということだと思います。

したがって、今まだ始まったばかりですので、今こうしなさいとかあしなさいとかいうことは、まだないわけでありまして、しばらくこれをしっかり見ていく。そしてその中で時代の変化とともに新たに入れる要素があれば取り入れるし、それから時代にマッチしなくなったものがあれば、それは取り除く。そういった選択作業は当然、経営企画のほうでやっていくことになると思っています。

まだスタートして間もないわけですので、評価するにはまだ早い。ただ1年1年そういうものを積み上げて、見ていく必要があるかと。当然新しい試みをしているわけでありまして。投資家の皆様に対してもしっかりとした責任を果たす意味では、毎年毎年のそういった見直しというか、まさにPDCAを回すことと同様に、それもやっていく必要があると考えております。以上です。

八並 [M]：ありがとうございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



笹井 [M]：ありがとうございます。それではお時間の関係上、こちらの質問を最後とさせていただきます。最後のご質問は、三井住友トラスト・アセットマネジメントの高口様。お願いいたします。

高口 [Q]：ご説明ありがとうございました。私のほう、最後のほうの個別化医療の高度化というところで一つ、ご質問させてください。

非常に分かりやすい、臨床的価値、経済的価値、社会的価値というかたちでご提示いただいているんですけども、具体的にこれをどう開示していかれるのか。投資家とどう相互チェックされているかという点において、特に経済的価値。費用対効果とか治療コスト総額削減という文言がありますが、これを具体的にどこまで開示していただけるのかなというところと。

それから社会的価値のところも、太字で社会へのインパクトと書かれていますけれども、これをどのように外部に示していかれ、それから目標を設定されようとしているのか。この辺り、具体的にはまだ決まっていないかもしれないんですけども、どう検討されているのかを教えてください。

大内 [A]：大内がお答えします。高口様、ご質問ありがとうございます。

個別化医療の高度化に関しましてスライド 39、非常に分かりにくいかもしれないんですけども、私どもが具体的にもう実行していることとしては、例えばある治療、私どもの薬が提供するような治療方法、あるいはそうでなかったときと比べて、その薬が介入することでどれほどその患者さんの一生の収入に、変更が起こり得るのかというアサンプションをするような研究ですとか。

それからこの治療を継続する場合、あるいは切り替えた場合に、一体その患者さんの OS、生存期間ですね。あるいは就業に戻るまでの期間がどのくらいあって、どのくらいの治療効果、あるいは安全性が求められるのかといった研究を実際に行っております。

メディカルアフェアーズが行う研究という意味でいいますと、われわれは不都合な研究結果を隠すことはいたしませんで、UMIN 等に公開して行っている研究は、たとえそれが弊社にとって不都合という結果であっても、それは患者さんのベネフィットということで論文化し、公表化してまいる予定になっております。お答えになっておりますでしょうか。

高口 [Q]：ありがとうございます。ではわれわれ外部者も、論文をチェックすれば理解できるということでしょうか。

大内 [A]：はい、おっしゃるとおりでございます。また実行中の研究に対しても先ほど申したように、行っている臨床研究のリスト、UMIN 等でご覧いただくことも可能でございますので。全てで

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



はないかもしれないんですけども、患者様の前向きに登録している研究に関しては、周知ができているものと考えております。ありがとうございます。

高口 [Q]：最後の社会へのインパクトは、どうお示しされていこうとされているのか、最後にお願いします。

大内 [A]：ここは若干、少し文学的な表現になってしまっているんですけども。実際にわれわれが考える患者さん一人一人の治療は、患者さんそれぞれの価値観が違っている中での最適な治療提供と考えておりまして。先ほど一例で申したように、安全な治療を必要とする方がインテンシブな治療を必要とするか、あるいは薬価の低いものを必要とするものかに関して、一人一人の方が満足して、その治療に対して評価をいただけると。

そういったことが患者さんベースでは考えておりまして、それが会社の価値としては中外製薬の提供する製品、あるいはサービスが患者さん一人一人の目標に合ったものを選ぶことができる会社になると。そういうことを目標にしているものであります。

また大きな意味でいうと、例えばわれわれ薬は売っているんですけども、やはり安全じゃない、あるいは効かなくなった患者さんに投与し続けることをよしとしない会社でもございます。ですので、そういった意味では不必要な治療を提供しないという情報も出していきたいですし、かねてから安全性情報に関しては非常に多くの情報を提供しているように、安全でない治療はやめていただく中で、医療費削減にも貢献していくと。また国民の健康社会の実現にも貢献するといったかたちで考えております。

少し大きな話になってしまっているのですが、まだ具体的なものはお示しできないのですが、よろしいでしょうか。

高口 [M]：継続して意見交換させていただければと思います。どうもありがとうございました。

大内 [M]：よろしくお願いいたします。ありがとうございます。

笹井 [M]：ありがとうございました。それでは以上をもちまして、中外製薬 ESG 説明会を終了いたします。追加でご質問のある方はいつでもどおり、広報 IR 部までお問合せいただければと思います。

では、本日の説明会は以上で終了いたします。ありがとうございました。

[了]

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



脚注

1. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasiasia.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

