すべての革新は患者さんのために

CHUGAI 中外製薬

Roche ロシュ グループ

中外製薬株式会社

サステナビリティ説明会

2023 年 11 月 20 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] サステナビリティ説明会

[決算期]

[日程] 2023 年 11 月 20 日

[ページ数] 56

[時間] 10:00 – 11:31
（合計：91 分、登壇：62 分、質疑応答：29 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 財務経理、広報 IR、購買統括
板垣　利明　（以下、板垣）
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（以下、海老原）
	上席執行役員 人事、EHS 推進統括	矢野　嘉行　（以下、矢野）
	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　（以下、山瀬）
	人事部 ダイバーシティ推進室長	佐藤　華英子（以下、佐藤）
	リスク・コンプライアンス部長	西村　彰　（以下、西村）
	広報 IR 部長	宮田　香絵　（以下、宮田）
[アナリスト名]*	大和証券	橋口　和明
	三菱 UFJ 信託銀行	兵庫　真一郎
	モルガン・スタンレーMUFG 証券	村岡　真一郎
	UBS 証券	酒井　文義
	JP モルガン証券	若尾　正示

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

登壇

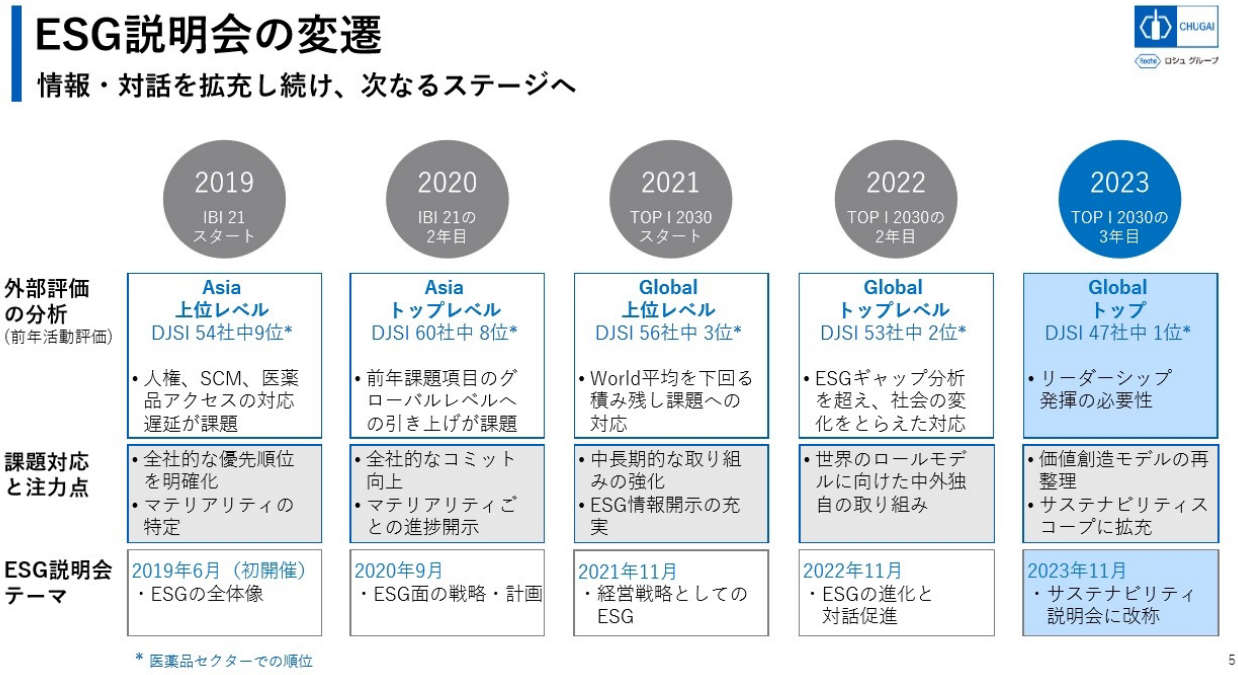
宮田：本日はご多用の中、中外製薬サステナビリティ説明会へご出席いただき、誠にありがとうございます。私は本日の司会進行を担当します、広報 IR 部の宮田でございます。どうぞ、よろしくお願いいたします。

本日は、会場講演および Zoom ウェビナーの併用にて実施いたします。本日の会次第は、会場スクリーン、Web 画面およびプレゼン資料 3 ページ目にお示ししております。こちらの内容に沿ってご説明申し上げます。なお、各講演前に画面キャプチャーの時間を設けますので、ご希望の方はご対応ください。

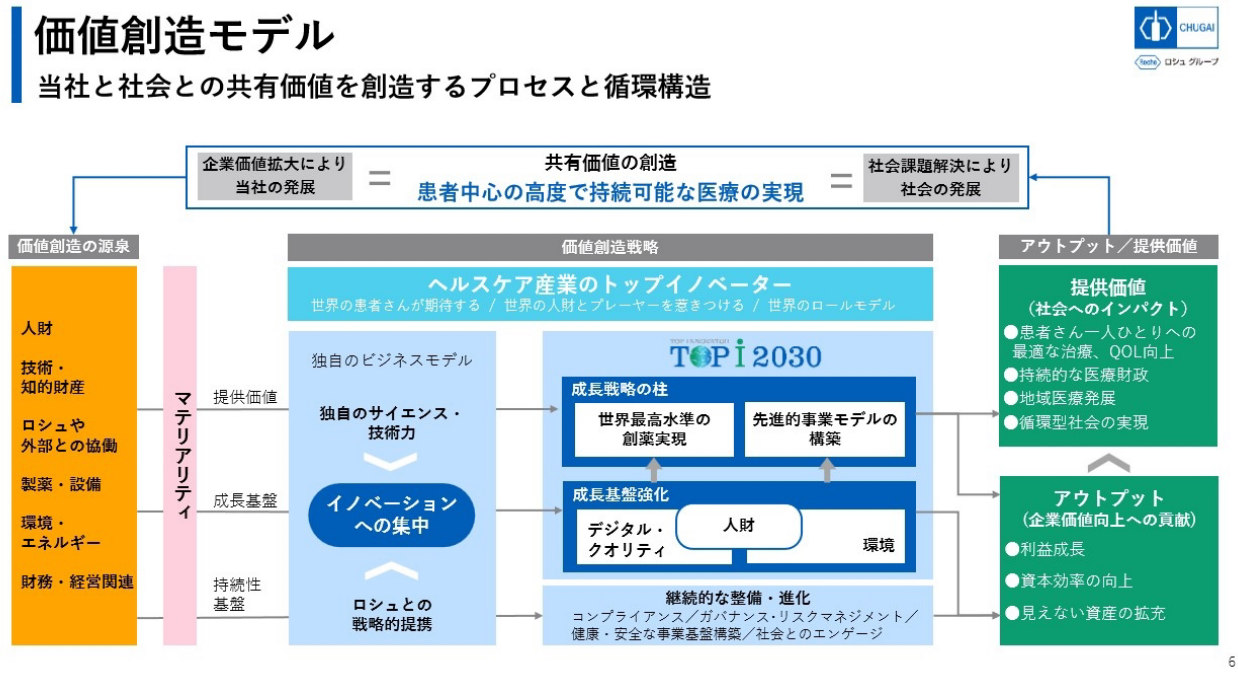
ご質問は、プレゼンテーションが全て終了した後、まとめてお受けいたします。QA は 30 分を想定しておりますので、ぜひ積極的にご質問を頂戴できればと思います。なお、プレゼンテーション中は皆様の音声はミュートとなっておりますので、ご了承ください。

それでは、板垣より、当社と社会との共有価値創造モデルについてご説明申し上げます。

板垣：皆さん、おはようございます。広報 IR を担当しております、CFO の板垣でございます。この会も、回を重ねまして 5 回目になります。また、登壇者も、数を重ねまして 5 名体制ということで、本日テンポよく進めてまいりたいと思いますので、よろしくお願いします。



過去 4 回の説明会で、ESG の全体像から始まりまして、戦略計画、情報の開示、具体的な取り組み事例と、だんだんと解像度を上げてまいりました。一方、実際の経営の面では、ESG の取り組みは成長戦略と一体となって進めております。したがいまして、この説明会自体も、ESG 視点からサステナビリティ経営の視点へと視座を上げまして、より充実、拡充した内容にしてまいりたいと思います。



まず価値創造モデルから見ていきたいと思います。こちらは、当社と社会との共有価値の創造に関しますプロセスと循環構造を見える化したものでございます。

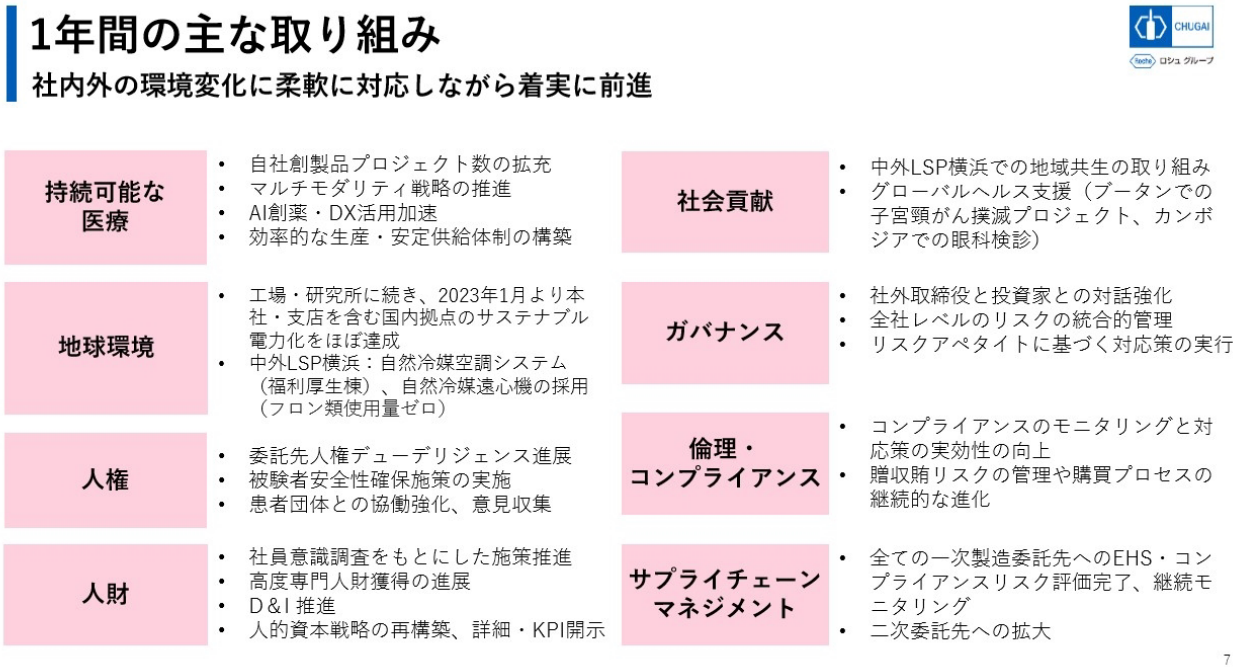
まず上段に、「共有価値の創造」というミッションを掲げまして、左にあるオレンジ色のところは、価値創造の源泉となります六つの資本を示しています。それらをピンクで示した重要課題、マテリアリティを充足するために活用していくと、こういうことになります。

そして、より具体的な戦略計画が真ん中の青い部分になります。当社の場合、成長戦略を描くときの基盤となりますのが、ロシュとの戦略的提携関係と、当社独自のサイエンス力、また技術力となります。そして、2030 年をゴールとした新成長戦略「TOP I 2030」を推進実行することで、右側の緑のアウトカムあるいはアウトプット、すなわち自社の企業価値の増大と、患者中心の高度で持続的な医療の提供という、社会的価値を提供していくプロセスになってございます。

このプロセスと成果は、巡り巡って最終的には、もちろん価値創造の源泉となる自己の六つの資本の更なる増大、増強に繋がっていき、再度それをより高次元な価値創造に向けたプロセスに投入させていくといった循環構造になっておりまして、これが当社のサステナブルな価値創造モデルであります。

そして ESG の要素は、モデルの中のそれぞれ価値創造の源泉であったり、「TOP I 2030」の事業基盤あるいは成長基盤、また最終的な提供価値といったものの中にビルトインされているような仕組みになってございます。

それでは、それぞれの内容について見ていきたいと思います。



まず八つのマテリアリティ、これに沿いまして、この 1 年間の私どものサステナビリティ活動を整理してみました。

左上の持続可能な医療、こちらにつきましては、決算あるいは DX、R&D などのそれぞれ説明会でアップデートした内容を報告している通りでございます。

次の地球環境につきましては、2030 年までにフロンフリー、そしてまた 2050 年までに CO_2 の排出ゼロを目指すといった中期環境目標を掲げておりまして、その達成に向けまして確実に進捗しております。

例えばサステナブル電力化につきましては、工場・研究所に続きまして、本社・支店を含む国内拠点でほぼ達成しております。また 4 月にフル稼働しております中外ライフサイエンスパーク横浜、そして建設中の製造設備、具体的には藤枝の FJ3、浮間の UK4、そして宇都宮の UTA あるいは UT3 といった、そういった設備につきましても、地球環境に配慮した設計で建設を進めている最中でございます。

そして人権、人財、また右側の四つにつきましては、この後 4 名の登壇者からそれぞれ紹介がありますので、ここでは割愛しますが、いずれもしっかり対応を進め確実に前進しております。

“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%） **組織風土** （エンゲージメント・社員が活きる環境）	● 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
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** **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）	● 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
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） **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**	● 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

8

“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） **生産拠点**（浮間、藤枝、宇都宮） **品質マネジメントシステム**	● 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
環境・エネルギー （自然資本）	**CO_2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%） **キャッシュポジション** （ネット現金5,031億円）	● 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

9

次に価値創造の源泉です。

こちらに示した通り、人的資本、知的資本、社会関係資本、そして次のページにあります通り、製造資本、自然資本、そして財務資本、この六つの資本に分けまして、それぞれ構成要素を特定してございます。

そして、これらの資本を価値創造に繋げるための重点テーマは真ん中にありますが、重点テーマを掲げまして、テーマに沿って各資本が抱えている課題を明らかにして、具体的な対策を考え、計画に落としていくという構造になっております。

例えば上から 2 段目ですね。こちらでございますが、知的資本であれば、低分子・中分子・高分子と書いていますモダリティ、そして研究プロセス・保有ライブラリー、また保有特許などが、知的資本を構成しますキーとなる資産となります。

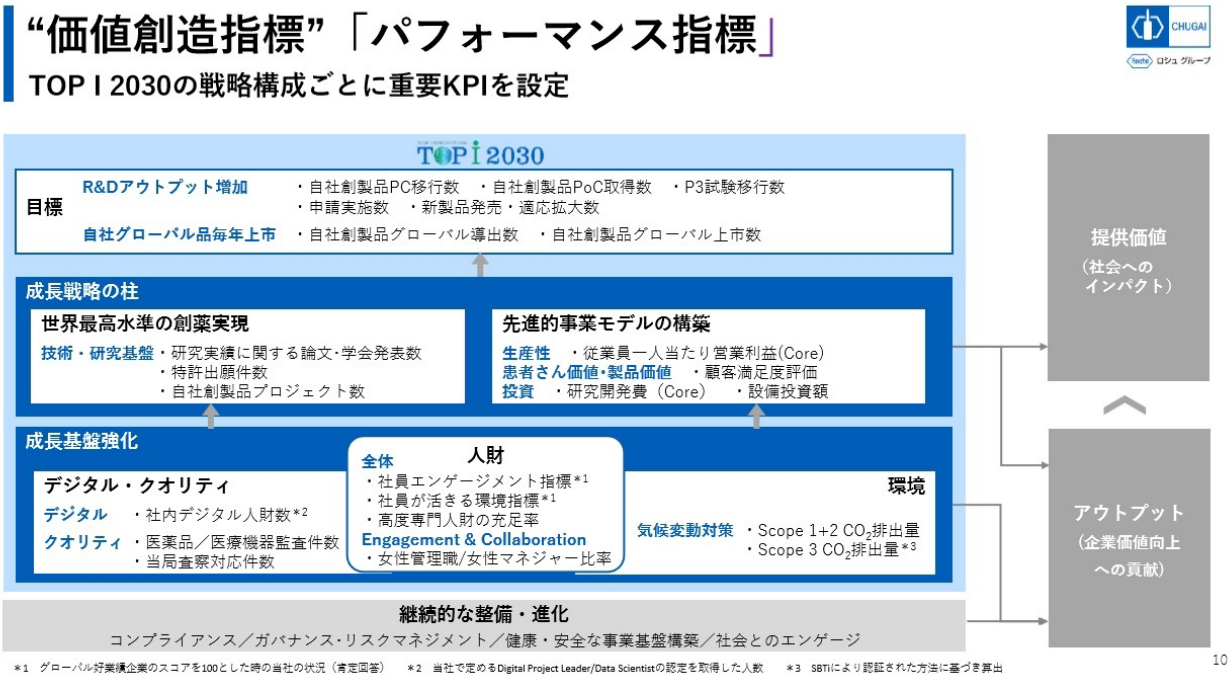
そして重要テーマはいくつかありますが、モダリティの進展からバイオロジーの深化まで四つほど設定しているということになります。そしてこの重要テーマは、To Be と As Is のギャップを課題と捉えまして、右端の列に書かれているような対策を取っていくということでございます。

例えばこのモダリティに関しましては、投入リソースを増やすこと、すなわち RED SHIFT という戦略をとりますし、技術確保のためにはコーポレートベンチャーキャピタルを設立したり、提供していくといったアクションが必要になってきます。また、モダリティの特許登録と保護も重要な施策になってくる。こういう構造になっております。

こういった 2 ページにわたる表の中にも、すでに ESG 関連のトピックスが組み込まれていることがわかると思います。例えば 8 ページに戻りますが、人的資本は、SDGs の Society、S に関係するものでありますし、ロシュとの関係資本なら、ESG のガバナンスの一部を構成するものであります。

そして次のページで言えば、自然資本がございますが、こちらは ESG の E、Environment そのものであるということで、つまり事業経営と ESG は切っても切り離せないといったものになっているということでございます。

なお、右に列挙しています課題と対策のうち、赤いひし形がついていますものが、本日の深掘りテーマとしまして、この後の登壇者たちから説明があります。

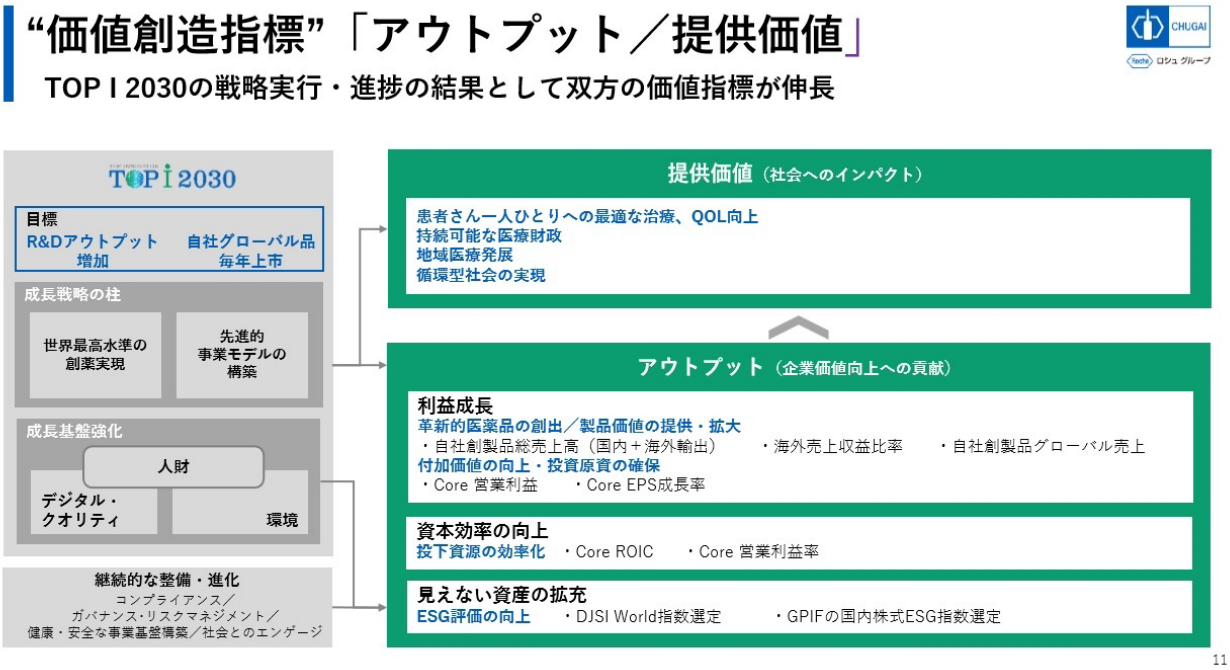


次に、価値創造の見取り図になります。

「TOP I 2030」が具体的な戦略設計図ということでございまして、われわれ、2030 年にはヘルスケア産業のトップイノベーターになって、R&D アウトプットを倍増し、その結果、自社グローバル品を毎年上市するという目標を掲げております。

この目標を実現するために、戦略 2 本柱と、その戦略遂行を支える三つの基盤がありまして、それぞれこちらに書かれているような KPI ターゲットをおきまして、定期的に進捗状況と実行性の確認を行っております。

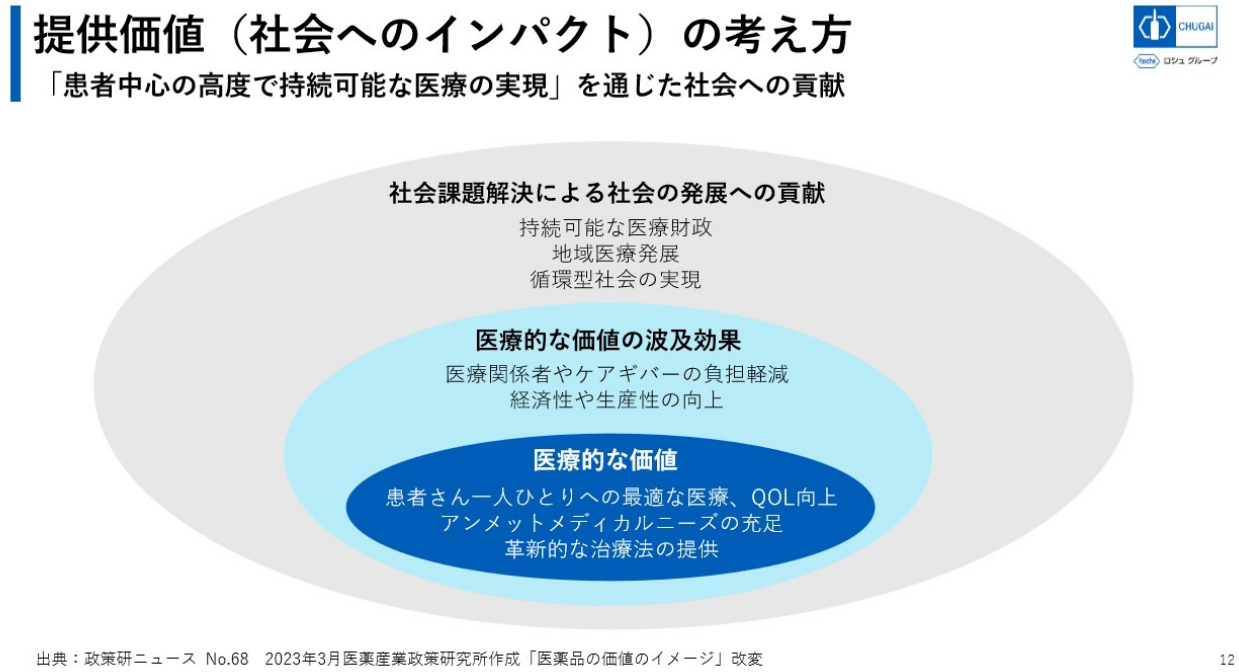
これら KPI をわれわれ、「パフォーマンス指標」と呼んでおりますが、KPI ターゲットの一部は、中期マイルストーンとして決算発表のときに進捗状況を説明しております。また、それぞれの KPI の実績値につきましては、統合報告書ならびに会社の Web で開示してございます。



この戦略パフォーマンスを上げていくことで、一定のタイムラグを経まして、アウトプットあるいはアウトカムが創出されてくるということでございます。

まず下のアウトプットでございますが、利益成長、資本効率向上、そして見えない資産の拡充で、それぞれが企業価値の向上に直結するものになります。また戦略実行・進捗の結果として、これらのアウトプットと同時に、アウトカム、つまり社会へのインパクトを生み出していくということでございます。

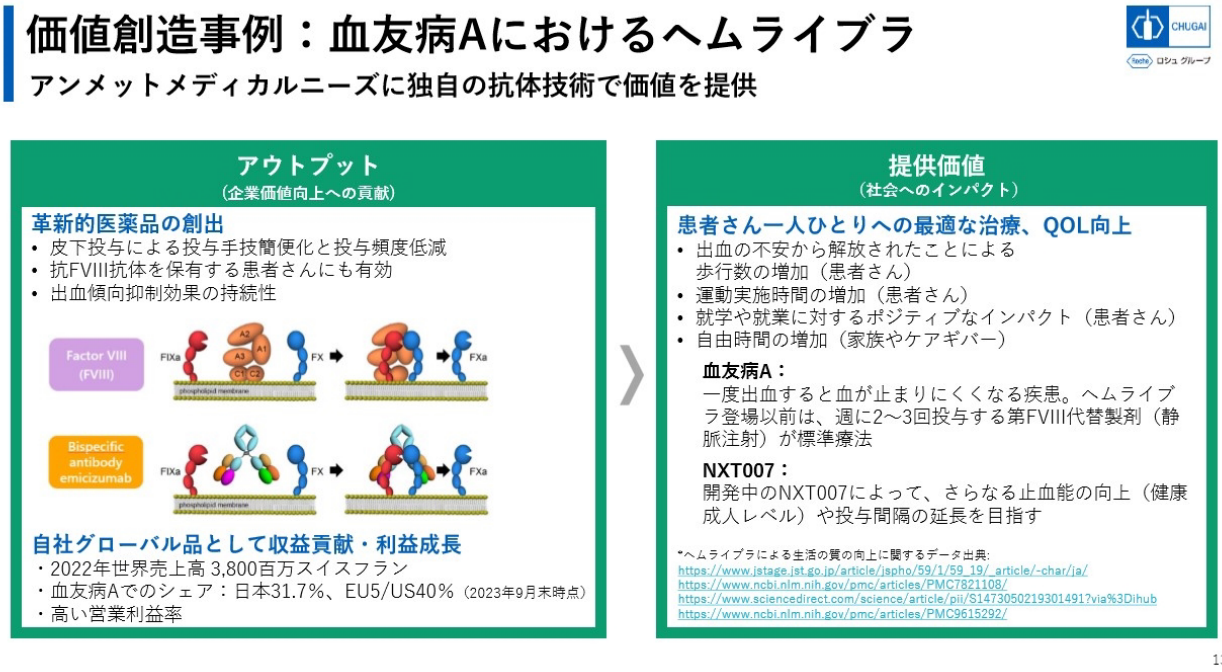
このアウトカムとしては、患者さん一人ひとりへの最適な治療であったり、QOL の向上、また持続可能な医療財政といった直接的なアウトカムから、地域医療の発展や循環型社会実現といった、社会への価値提供を挙げております。



こちらが、当社が考えております価値提供を図で表すとどうなるかということでございます。

まず、この真ん中にあります、革新的な医薬品を多くの患者さんにいち早くお届けするというのが、われわれ中外製薬の中核となる提供価値でございます。定量 KPI としましては、販売している当社製品の国の数であったり、処方されている患者様の数であったり、こういったものが考えられるわけですが、もちろんブレークスルーセラピー・デシグネーションの取得数なども、医療的な価値を表す KPI になると考えております。

また社会へのインパクトという意味におきましては、この周辺ですね。医療関係者やケアギバーへの波及効果も提供価値になりますし、さらには医療財政、社会的コスト、社会インフラなどへの貢献も、提供する価値のスコープに入ってくるということになります。

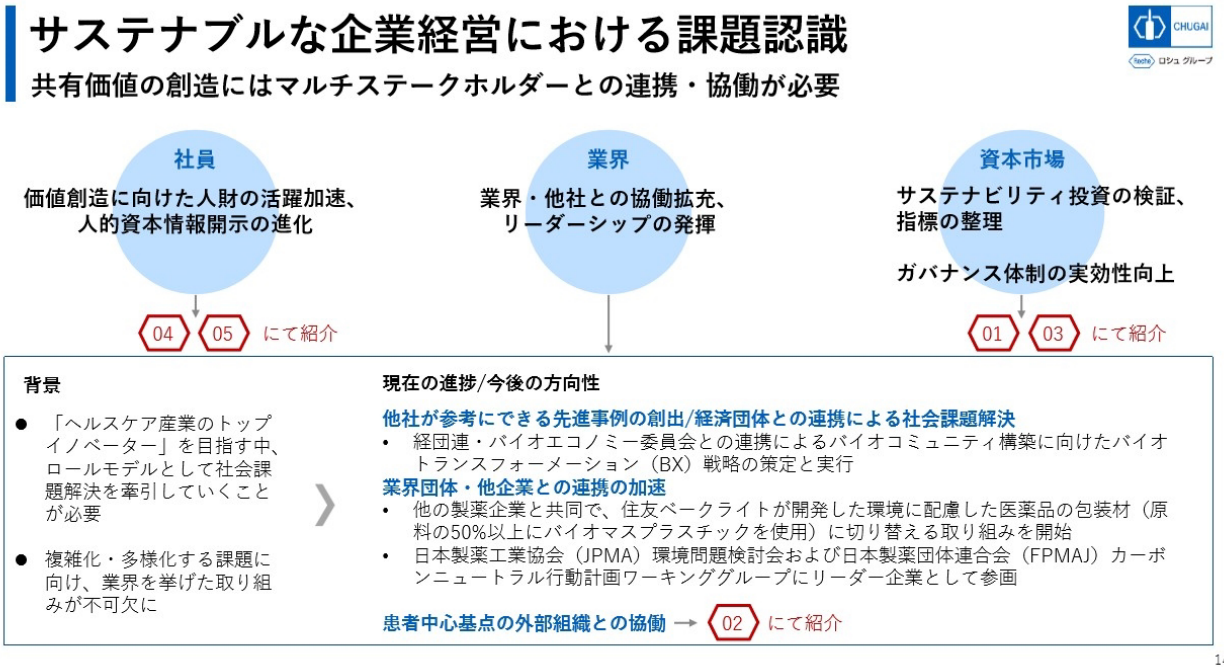


例えばヘムライブラの提供価値というもので見ていきます。

アウトプットは、世界の売上高が昨年で 38 億スイスフランとなっておりまして、当社の財務価値という意味においては、当社の輸出売上、あるいはロイヤリティ収入と、こういったところに大きく寄与し、高い営業利益率をもたらしているということになります。またヘムライブラ、すでに 114 カ国で販売され、約 2 万人の患者さんが使用されているといったデータもございますし、もちろんブレークスルーセラピーにも指定されています。

一方、社会にもたらしている価値、アウトカムを考えてみますと、点滴静注ではなく皮下注製剤であること、投与頻度が最大 4 週 1 回まで延びたこと、出血頻度がかなり抑制されていること、薬物抗体も発生しないといった、こういったメリットがあります。患者さんの不安からの解放あるいは行動抑制からの解放、患者さん自体の QOL だけではなく、ご家族やケアギバーの負担の軽減と、こういったところに貢献しているということでございます。

こうしたアウトカムを定量的に、なおかつ信頼性が高く、継続的にモニター、測定していくと。こういった方法につきまして、ただいま当社も、関係各所と連携しながら調査、検討しているところでございます。



ということで、バランスのとれたアウトカムとアウトプット創出が、当社と社会との共有価値の創造でありますし、そのサイクルをさらに速く、そして大きく回転させるためには、多くのステークホルダーの理解、連携、そして協力が必要になってくると。

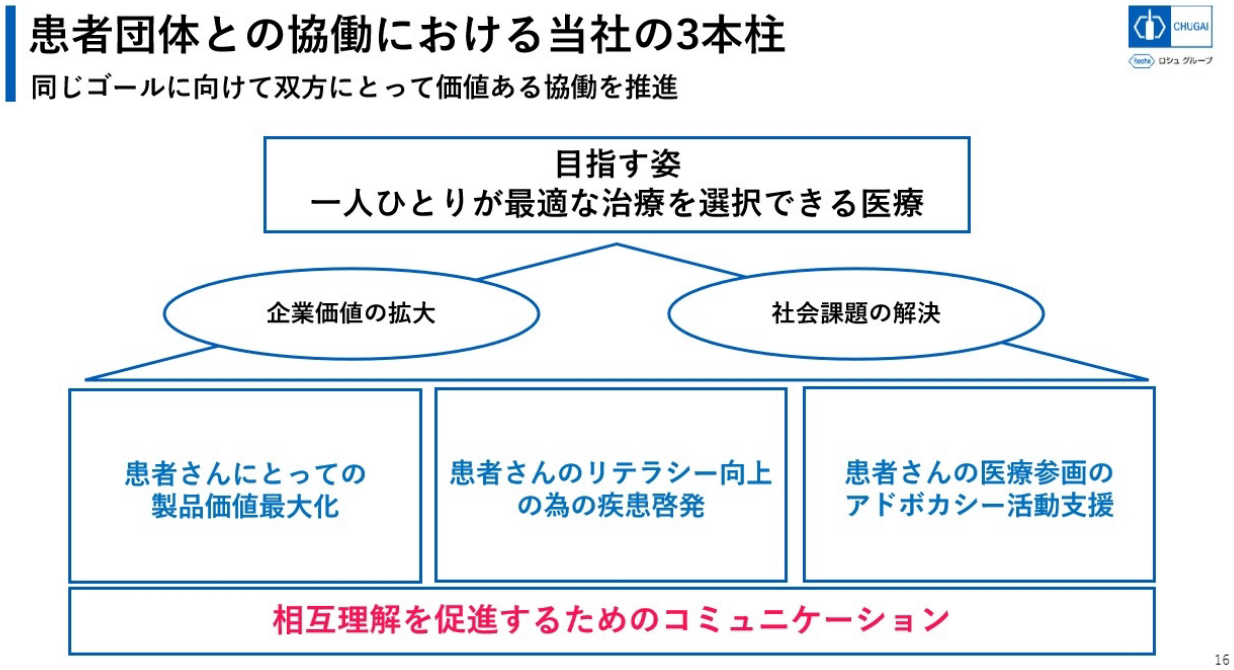
特に、ここに掲げました社員、業界、そして資本市場、これらは外部評価であったり、社会的要請などの観点から見ましても、非常に重要なステークホルダーとの関係性になりますので、昨年から引き続き重点的に取り組んでいるテーマであります。

特に、この中で患者団体との協働につきましては、その事例をこの後、山瀬から、またガバナンスにつきましては、リスクマネジメントを中心に海老原から、そして人財につきましては矢野と佐藤からご説明を申し上げたいと思います。

宮田：ありがとうございました。

続きまして、患者団体との協働について、山瀬よりご説明申し上げます。

山瀬：私、渉外調査部パブリックアフェアーズグループを担当させていただいております、山瀬と申します。よろしくお願いいたします。私からは、「患者団体との協働～対話が拓く医療の未来～」と題してご紹介をさせていただきます。



まず患者団体との協働でございます。

弊社といたしましては、目指す姿と、それを実現するための 3 本の柱ということで設定をさせていただいております。

目指す姿は、こちらに記載させていただいている通り、一人ひとりが最適な治療を選択できる医療これを実現するために、左から、患者さんにとっての製品価値最大化、患者さんのリテラシー向上のための疾患啓発、そして患者さんの医療参画のアドボカシー活動支援、この三つの柱を軸に進めております。

ただ、いずれの活動をするにいたしましても、患者団体の皆様との相互理解を促進するためのコミュニケーションが必須だと考えておりますので、このコミュニケーションを大変重視しているというところでございます。

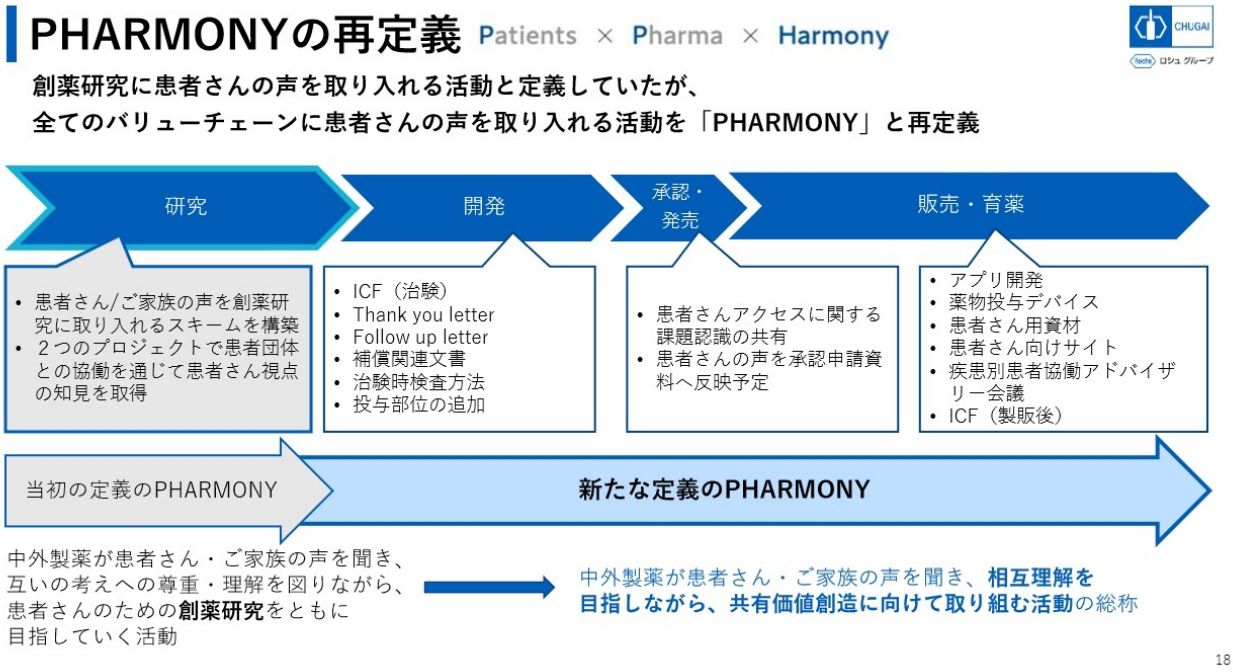
その一環ということかと思いますが、弊社としましては、2020 年より毎年、患者団体の代表の皆様と弊社 CEO とのダイアログを開催させていただいております。

向かって左側が、そのダイアログのサイクルを示しておりますけれども、まずダイアログを開催させていただきまして、患者団体の皆様と議論させていただくと。そこから出てきた課題を抽出して、その課題に対して一緒に取り組んでいくということでございます。

ただ、これは、実施するだけではなくて、一番重要なのは、その成果、もしくはできなかったところも含めてフィードバックをするということで、その翌年のダイアログでそれを持ち込んで、またディスカッションする。このサイクルを回しているということでございます。

昨年こちらの場でもご紹介させていただいておると思いますけれども、一つ上がってきた課題といたしましては、研究開発のより早期に患者さんの声を反映するということでございまして、研究に患者さんの声を反映する取り組み、後でご紹介しますが、「PHARMONY」と題してその活動を進めてきたところでございます。

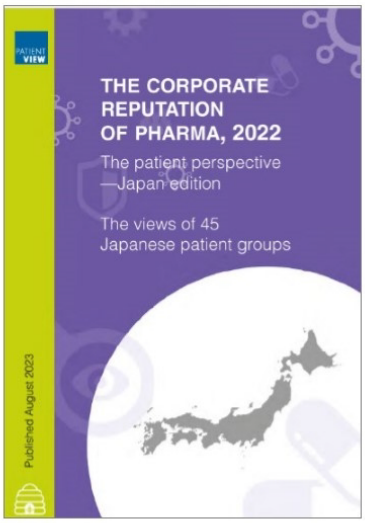
本年はそれをもう少し横展開したいということで、向かって右側に写真が映っておりますけれども、RED 関連本部長、研究本部、製薬技術本部、それから TR 本部と。この本部長と患者団体の皆様との意見交換を開催いたしまして、結果的に製薬技術本部にて患者さん、またそのご家族の方の声を取り入れる新たなスキームを構築したという流れでございます。



先ほどのスライドで少し触れさせていただきましたこの「PHARMONY」でございます。

こちらは造語でございまして、Patients の P と、Pharma の P と、それから Harmony（調和）の、この造語で「PHARMONY」と呼ばせていただいております。元はと言えば、研究に患者さんの声を反映するその活動、取り組みを「PHARMONY」と呼んでおりましたけれども、今年はその言葉の定義を再定義させていただいておりまして、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」と再定義をしてございます。

患者団体調査：国内総合評価1位を獲得



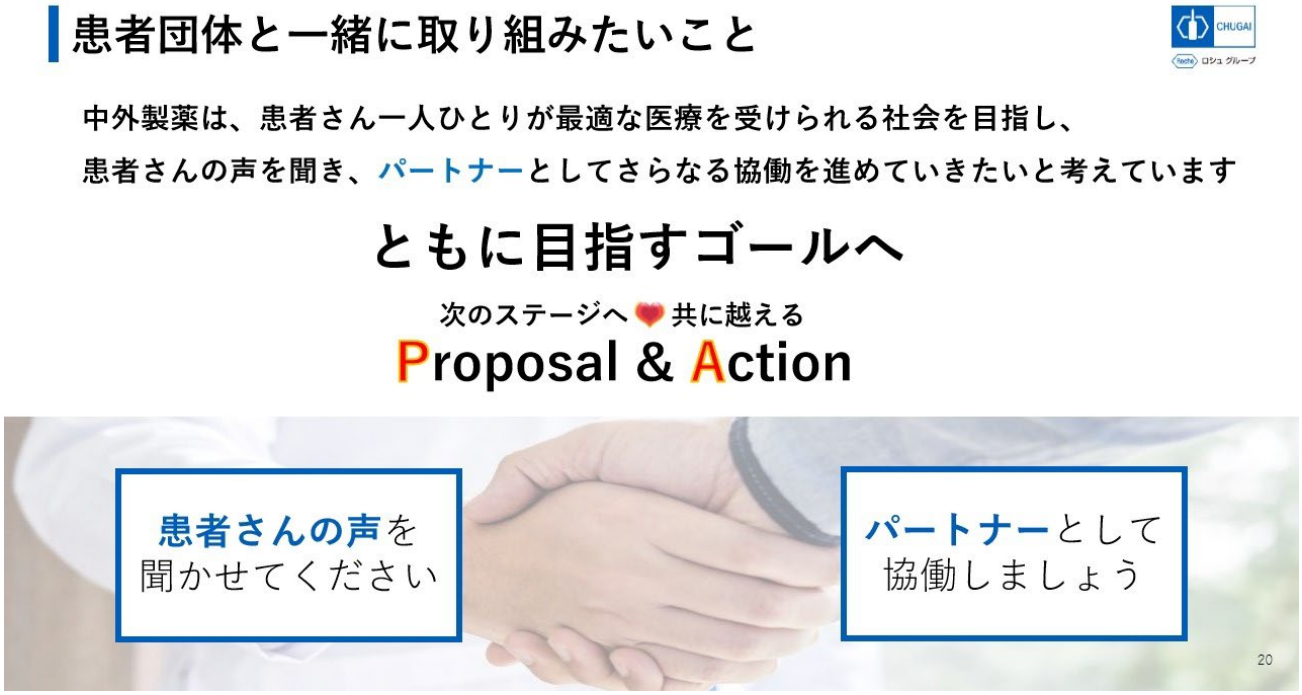
- **調査会社：PatientView社**
- **調査期間：2022年11月～2023年2月**
- **調査協力団体：45患者団体**
- **評価対象企業：5社***（アステラス、武田薬品、中外製薬、ノバルティス、ファイザー）*売上規模、患者団体からの要望等より選出
- **調査項目：14項目**（患者中心、情報提供、コミュニケーション、誠実性、中長期的な戦略目的、協働のしやすさ、研究開発での協働等）

- **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**

19

われわれ、もともと研究だけではなくて、開発、それから市販後も含めて患者さんの声を反映する取り組みというものは、特に患者中心というコアバリューを立ててから強力に進めてきているところでございます。

そういった活動をご評価いただいたということで、外部の第三者の患者団体調査におきまして、国内総合評価１位というご評価をいただいております。われわれとしては、こういった結果は一つの励みになりますし、また今日からその取り組みを促進していくというようなことでございます。



こちら、最後のスライドになります。

「患者団体と一緒に取り組みたいこと」と題しましてこちらに記載しております。伝えたいメッセージといたしましては、私たちは患者団体の皆様をパートナーとして認識をしてございます。われわれはパートナーである患者団体の皆様と一緒に協働して、一人ひとりが最適な治療を選択できる医療、これを実現すべく進んでいきたいなと思っております。

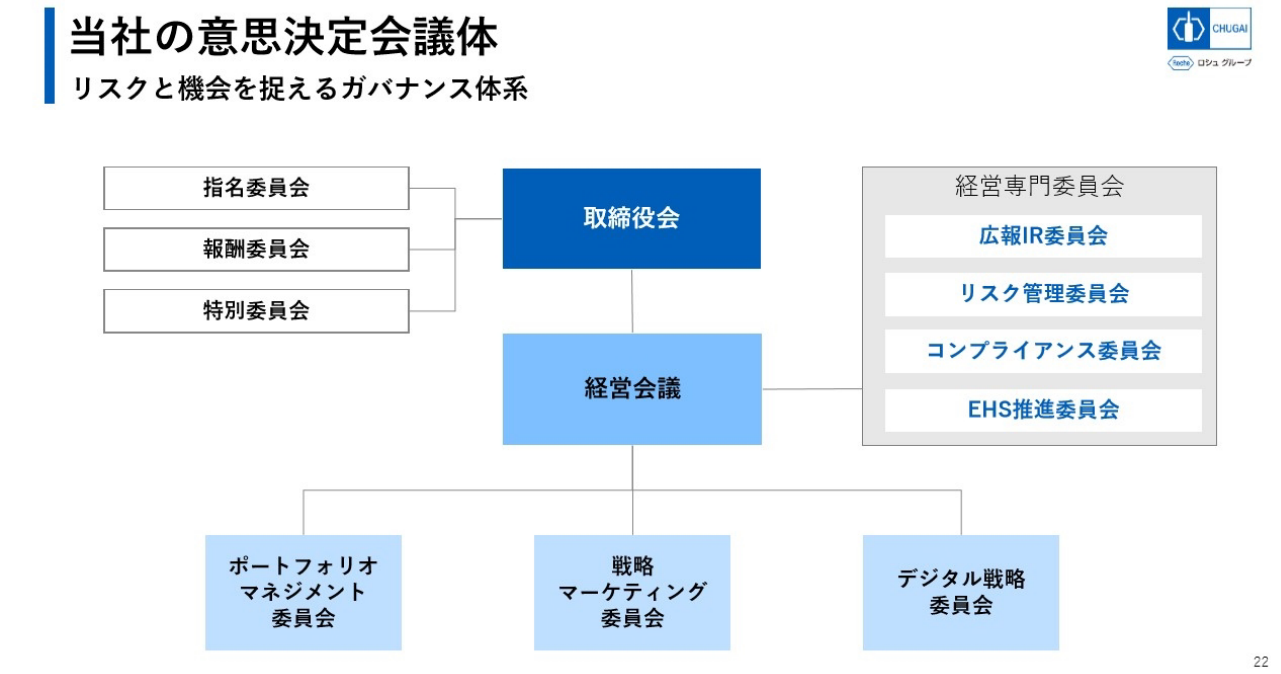
私の発表は以上でございます。ありがとうございます。

宮田：ありがとうございました。

続きまして、海老原より、サステナビリティとリスクマネジメントについてご説明申し上げます。

海老原：法務、知財、リスク管理、コンプライアンスなどを担当しております、海老原と申します。私からは、中外製薬におけるリスクマネジメントの全体像と取り組みについてご説明させていただきます。

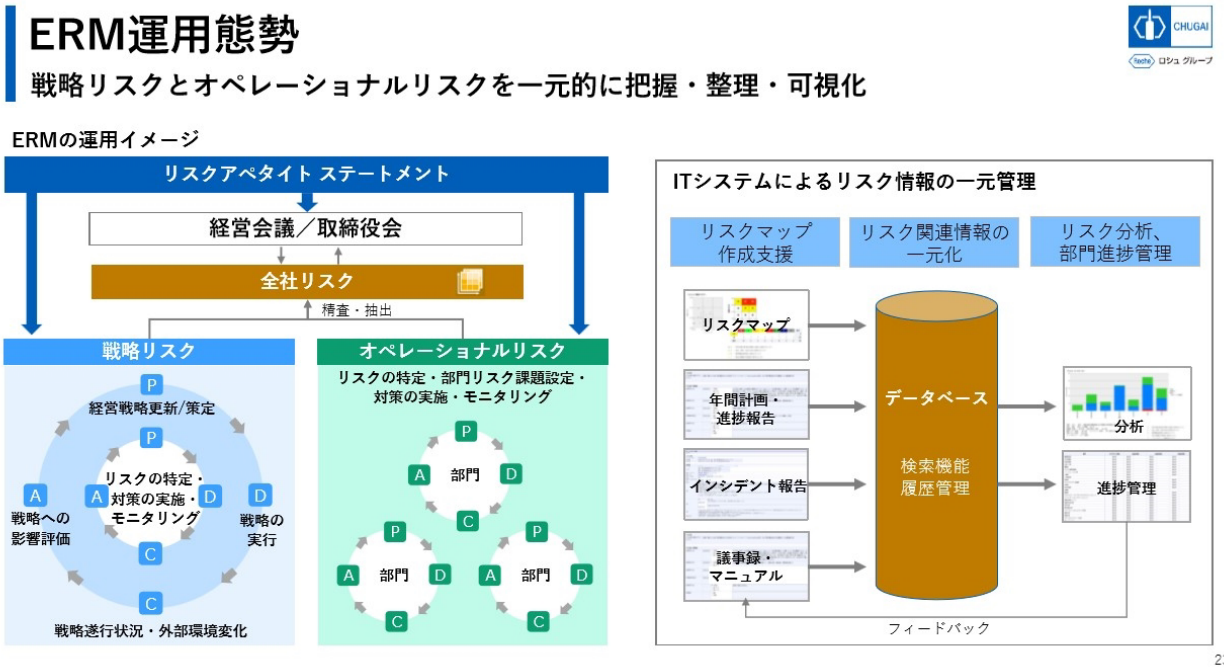
弊社のリスクマネジメントの取り組みにつきましては、アニュアルレポートなどの媒体を通じてこれまでも開示させていただいておりますけれども、このような場で全体像をご説明させていただく機会は初めてとなります。どうぞ、よろしくお願い申し上げます。



まず、リスクマネジメント全体についてお話する前に、当社のガバナンス体制について簡単にご紹介したいと思います。

当社におきましては、経営戦略や経営上の重要な課題につきましては経営会議において、そして特に重要なものは取締役会において、最終的な意思決定を行うこととしております。この中でも、経営会議における意思決定、ないしはそちらによる監督をより専門的な見地から支援することを目的としまして、経営会議の諮問機関として、スライドの右側にあります広報 IR 委員会、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、EHS 推進委員会という四つの専門委員会を設けております。

一方、個別の事案等々を議論していく場として、経営会議の直下に、研究開発戦略やマーケティング戦略、DX に関する戦略などについて専門的に議論する委員会を別途設置しております。個々の研究プロジェクトや開発プロジェクト、研究・生産設備等への投資、デジタルプロジェクト等への投資などにつきましては、これらの委員会において十分な検討と議論を尽くし、その上で経営会議、そして必要により取締役会に付議されるプロセスとなっております。



今、簡単にガバナンスをご紹介いたしましたので、次に、当社のリスク管理体制について、概要をご説明申し上げます。

当社では 2021 年に全社レベルでのリスクの可視化、そしてこれらの統合的な管理を行う ERM のフレームワークを導入しております。

左の図にありますように、中外製薬が向き合う経営戦略に関するリスク、それから個々の業務に関連しますオペレーショナルリスク、これらを全社一元的に把握し可視化する。こういうことによって、効果的かつ効率的なリスク管理の推進を目指しております。

また、その実行に当たりましては、リスク情報の把握と分析、取り組みの進捗、ないしは個別に発生しますインシデントの報告、全社各組織の BCP などの情報、これらを、リスクマネジメントシステム、こちらは当社が独自に開発したシステムでございますけれども、こちらでデータベース化し、一元管理をする体制としております。

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* ❶	❷	❸	❹
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* ❶	❷	❸	❹
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）：❶イノベーションの追求に伴うリスク、❷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、❸コンプライアンスに反するリスク、❹企業市民としての社会的責任に関するリスク

24

こちらが、今ご紹介いたしました当社の ERM フレームワーク、ないし ERM 活動を通じて現在捉えている主要なリスクの全体像となります。

戦略リスク、オペレーションリスクともに主要なリスクと具体的なリスクシナリオの例を示しております。また、次のページ以降でご紹介いたしますリスクアペタイトとの関連も、右の丸の方で示しております。これらのリスクは、外部環境の変化や事業計画の進捗、そういった内外の環境の変化を踏まえて、定期的に見直しを行っております。

本日は時間の都合上、一つひとつご紹介することはできませんけれども、下線を引きましたリスクにつきましては、後ほど少し詳しくご紹介させていただきます。

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。

25

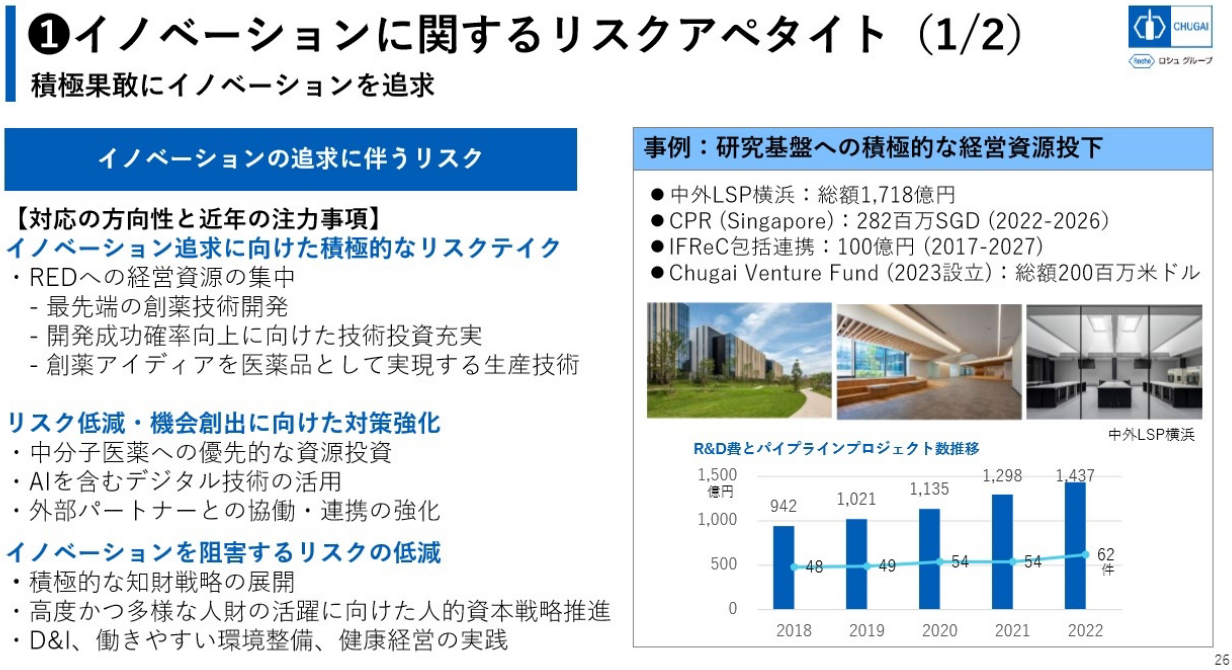
さて、ここまで中外製薬のガバナンス、それからリスクマネジメント体制の概要についてお話してまいりました。これからはこのフレームワークのもとで、中外製薬がリスクをどのように見ているのか、どのようにマネージしているのかにつきまして、少し具体的な例を引きながらお話させていただければと思います。

先ほど、2021 年に ERM のフレームワークを導入したと申し上げましたが、ERM のフレームワークの導入に合わせまして、当社のリスク選好に係る方針を示すリスクアペタイトステートメントを新たに策定しております。当社が向かい合うリスクを大きく四つのカテゴリーに分類し、それぞれのリスクに対する選考方針、アペタイトを定めております。こちらはその要約版となります。

まず左上でございますが、社会との共有価値の創造、これに向けてイノベーションの追求に伴うリスクは積極的にテイクする方針を明示しております。私どもは、リスクは機会と表裏一体のものと考えております。特にイノベーションの追求におきましては、リスクをテイクしないこと自体が最大のリスクであるという考えのもと、多くの取り組みを進めております。

一方、左下にありますように、コンプライアンスに反するリスクは一切取らないということを宣言しております。また、右側にありますように、製品の有効性・安全性等に関するリスク、企業市民としての社会的責任に関するリスクにつきましては、様々な施策を講じることにより回避、低減することを明示しております。

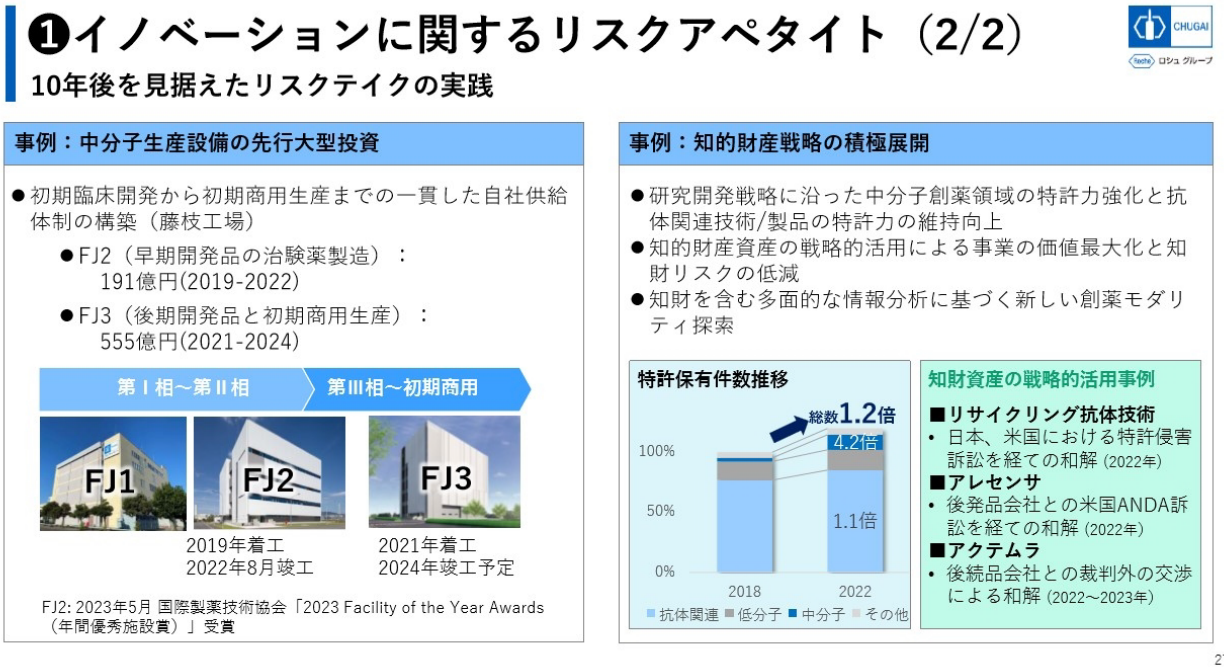
次にこの４象限につきまして、それぞれの対応の方向性、近時の注力事項、また特徴的な事例をご紹介したいと思います。



まずはイノベーションの追求に伴うリスクであります。

先ほど申し上げました通り、イノベーションの追求に伴うリスクは積極的にテイクする方針であります。左側にありますように、RED 機能に経営資源を集中的に投入し、イノベーション創出に向けたチャレンジを進めております。特に、今後の当社グループの成長を担う中分子医薬に優先的に資源を投入するとともに、AI 技術や外部パートナーとの協働・連携を強化することで、機会創出の強化とともにリスクの低減を図っております。

事例として、右上に研究基盤への投資実績を示しています。本年４月に本稼働しましたライフサイエンスパーク横浜、先般ご案内いたしましたコーポレートベンチャーファンドの設立など、戦略的に研究基盤への投資を進めております。また、右下のテーブルが示しますように、研究開発の投資額は年々増加し、パイプライン数も順調に増えております。

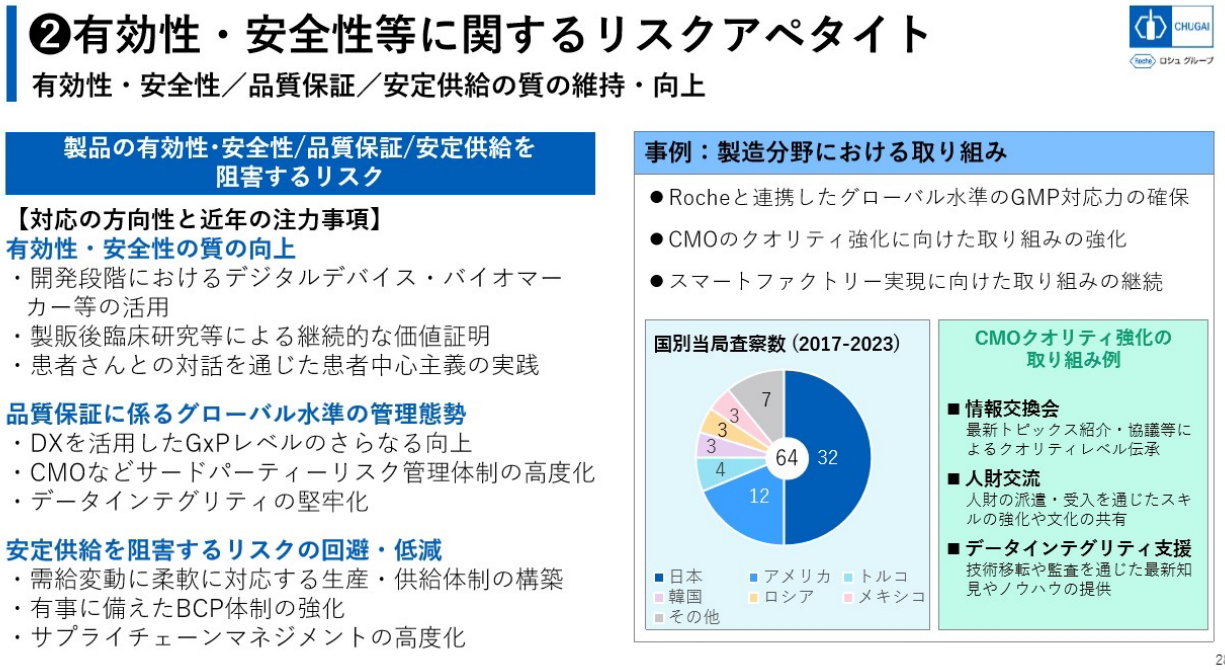


さらに 2 点、イノベーションの追求に関するリスクについて、具体例をご説明申し上げます。

まず左側、すでにご案内の通り、藤枝工場において、中分子の初期臨床開発から初期商用生産までを自社で供給できる体制の構築を目指しております。中分子薬の生産能力を確保し、患者さんに画期的な新薬をタイムリーにお届けできるよう、先行投資を進めております。

また右側になりますが、知的財産につきましては、当社の強みであります抗体技術、抗体医薬の特許ポートフォリオの継続的な強化に加え、中分子に係る特許ポートフォリオを積極的に強化しております。結果として、右下の表にありますように、中分子に関わる特許保有件数はこの 5 年間で約 4.2 倍に拡大しております。

一方、当社が創製し、世界中の患者さんに届けられる画期的な医薬品が増えたことによりまして、世界各国で知財を巡る紛争に対応することが増えてきております。これらもイノベーションの追求にかかるリスクの一つとして積極的にテイクすべく、知財機能を継続的に強化するとともに、常日頃から将来のあらゆる紛争に備えた準備を行っております。



次に有効性・安全性等に関するリスクについてお話します。

私たちが提供する製品の価値とは何か。それは何よりも有効性と安全性、そしてそれを担保する品質の確保というのが最も重要であると考えております。加えて、近時大きなテーマとなっております地政学、経済安保リスクも踏まえたサプライチェーンマネジメント、この高度化により安定供給の確保を図っております。

一つの具体例といたしまして、右下のパイチャートをご覧ください。こちらは、当社ないし当社グループにおける GMP 査察への対応状況を示しております。2017 年度以降、約 5 年強で計 64 件の GMP 査察を受けておりますが、そのうち約半数が国内、残る半数は米国 FDA をはじめとするグローバルな査察となっております。

こうしたグローバルな知識、経験を生かして、当社のパートナーであります CMO の品質保証体制の強化を支援する。これも当社の大事な使命であり、かつ生産におけるリスク低減策の一つとなるものと考えております。例えばその観点から、CMO 部門と定期的に情報交換を行う。また、技術移転や技術サポートを目的としまして、人財の受け入れや派遣といったことを積極的に行っております。

このように、自社における品質保証活動の質の維持向上はもちろん、当社を取り巻くサプライチェーン全体で品質向上を図ることに注力しております。

❸コンプライアンスに関するリスクアペタイト
❹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

29

続きまして、コンプライアンスに関するリスク、および社会的責任に関するリスクを１枚でご報告申し上げます。

当社にとりまして、コンプライアンスとは、事業活動を行うためのライセンスそのものだと考えております。そして、「企業倫理は業績に優先する」、これは長く社内でも強調されている考え方でございます。この基本的な考え方のもとで、法規制の遵守はもちろんのこと、社会的価値観および倫理観に基づいて公正な行動を徹底するよう、コンプライアンスの推進に取り組んでおります。

また近時の流れといたしまして、DX 戦略の推進によるイノベーション推進を目指すということと並行しまして、サイバーセキュリティの強化、ChatGPT をはじめとする生成 AI の活用に対するコンプライアンスの強化等に取り組んでおります。

右側、企業市民としての社会的責任につきましては、引き続きステークホルダーの皆様との対話により、社会の期待・要望を把握するとともに、環境やデジタル、あるいは人財、人権など、社会課題リスクを踏まえた自社の戦略を実行・推進することで、継続的に高い信頼を獲得し続けることができるよう取り組んでまいります。

事例紹介：デジタルコンプライアンスの体制整備

これまでいろんなところで出てまいりましたけれども、このデジタルという言葉をキーワードといたしまして、当社におけるデジタルコンプライアンスの取り組みについて、事例紹介として少しお話をさせていただければと思います。

皆さん、デジタルコンプライアンスという言葉を聞いたことがおありでしょうか。当社におきましては、5 年ほど前からかなり使っておりますが、まだ社会的には馴染みがないとも思っております。本日はこのデジタルコンプライアンスとは何か、そして、われわれがこれに求めるものについてご紹介させていただきます。

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）

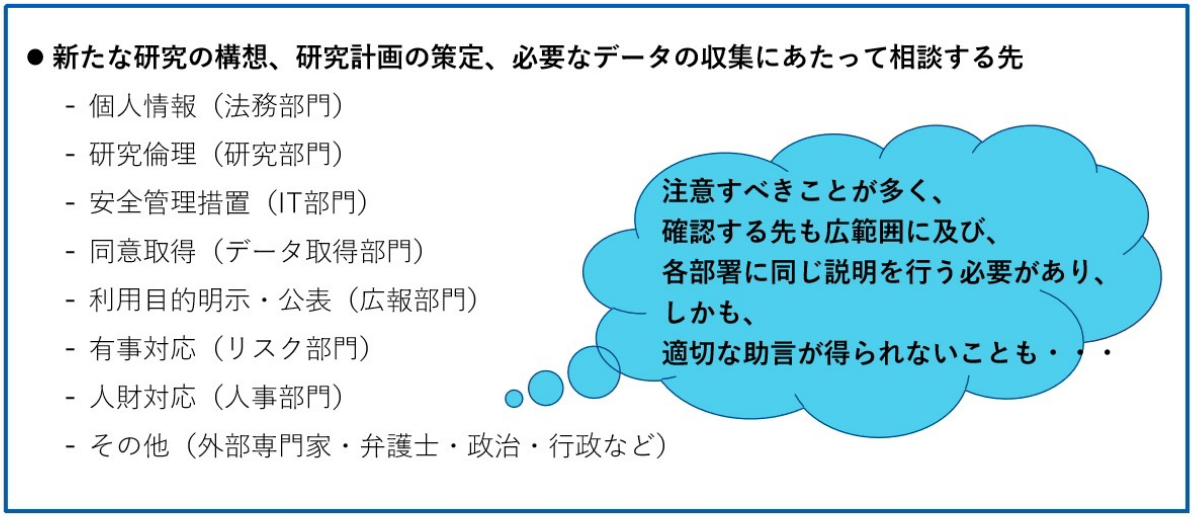
様々なデータ利活用によるイノベーションの創出と
患者さん一人ひとりにとって最適な治療の実現

31

ご存知の通り、デジタル技術の革新によりまして、利用可能なデータ、これは爆発的な増大をしているとともに、そのデータの多様化も進んでおります。製薬業界においても状況は同じでありまして、私たちが革新的な医薬品を開発し、これを患者さんにお届けしていく上で、データの利活用はもはや必須と言えます。

ゲノム情報やデジタルバイオマーカーといった、もともと人体に由来するデータや、診断、治療、臨床試験などで得られた情報を活用することで、患者さん一人ひとりにとって最適な個別化医療を進めていくことができます。同時に、これらのデータやリアルワールドデータ、こういうデータを活用することによって、研究開発プロセスの効率化や迅速化といった、利便性、経済性等の向上をさらに期待することができると考えております。

データ利活用担当者の苦労の一例



一方、こうしたデジタルデータを利活用する上で、情報の適切な取り扱いの確保、そのためのインフラの確保など、リスクやコンプライアンス面にも十分な注意と対応が必要となります。

例えば、実際に研究員が新たな研究を構想したり、必要なデータを収集しようと考えた場合、ないしはそれを利活用しようと考えた場合、クリアしないといけない課題は、ここにありますように、たくさんあります。

例えば個人情報の取り扱いをどうするのか、研究倫理上の扱いをどうするのか、情報漏えい等の対策に対するインフラをどう考えるのか。社内でも多数の部分に専門的な評価を相談する必要がございます。内容によっては、さらにそこから外部の専門家のご意見をいただきながら対応を考えていくということもあります。

しかし、先端的であればあるほど、そして独創的であればあるほど、ご想像に難くないと思うのですが、既存の枠組みや先例ではなかなか判断が難しい。結論に至るまで時間を要するということもしばしばございました。

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：

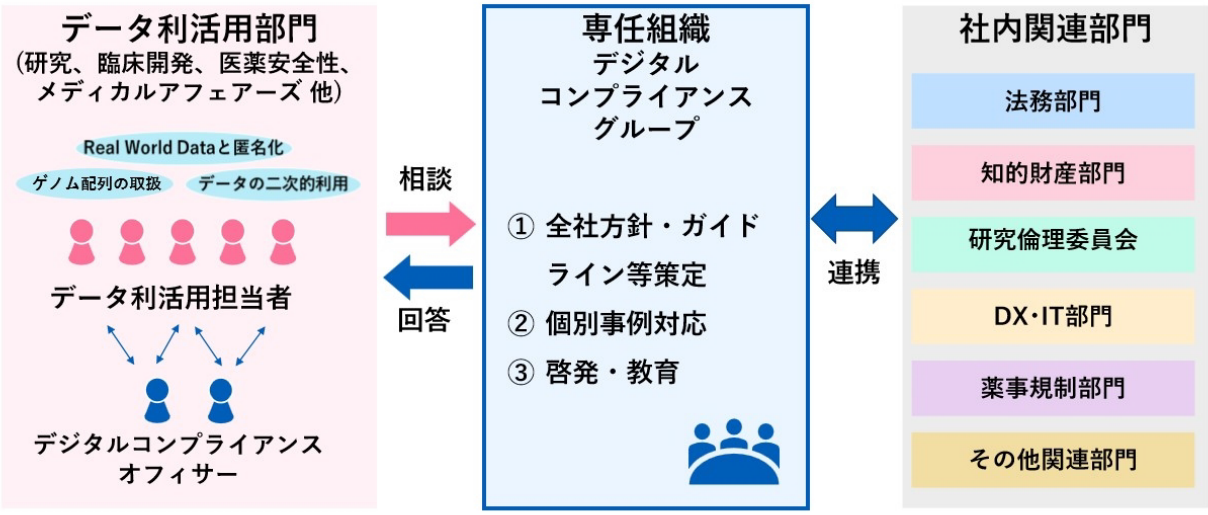
- 人の健康に関する情報（診断・治療・臨床試験・各種研究を通じて得られた傷病情報、治療内容、検査または測定の結果等）
- 人体由来の試料（血液、体液、組織、細胞、排泄物およびこれらから抽出したDNA等）から取得されるデータ
- 上記から得られた解析結果等

33

そこで、特に私どもの研究開発活動の肝となる、ヒト由来のデータ、その利活用につきまして、国内外の関連法規制を遵守するとともに、社会的な倫理観、価値観に基づいて、これらのデータを適正に取り扱うことを「デジタルコンプライアンス」と名付け、2019 年よりその取り組みの中核となる専任組織を新設し、活動を開始しております。

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



34

この取り組みの中で私どもが目指しているのは、データの利活用におけるリスクマネジメント、コンプライアンスのワンストップサービスであります。データ利活用部門からの問い合わせ、相談を受けて、社内の関連部門と連携し、相談時への迅速な対応に取り組んでおります。また、蓄積された事例等を踏まえて、全社方針やガイドラインの策定、これを活用した啓発教育活動にも取り組んでおります。

少し具体的な例を挙げますと、取り組みの当初はゲノム情報の利活用に関する相談が多い傾向がございましたが、近時ですとリアルワールドデータの活用に関するご相談、ないしデジタルバイオマーカーによるデータ収集、そして得られたデータの利活用にかかるものといった案件が増えている傾向にございます。

こうしたワンストップハブ機能は、個別案件の検討の効率化、迅速化に貢献するとともに、そういう事例を通した知見の集積により、全社のデータ利活用の対応力を強化するという効果も発揮しております。

ますます多様化、複雑化するデジタル技術やデータの利活用をチャンスとして捉え、全社デジタル戦略の推進をリスク、コンプライアンスの面で支援し、イノベーションの創出の加速に貢献していくよう努力してまいります。

私からのご説明は以上となります。ありがとうございました。

宮田：ありがとうございました。途中パソコントラブルによる中断がございまして大変申し訳ございませんでした。

続きまして、矢野より、人的資本とイノベーションについてご説明申し上げます。

矢野：改めまして、人事、EHS 推進を担当させていただいております、矢野と申します。よろしくお願いいたします。

私からは、価値創造の源泉となる人的資本、この人財における課題、取り組みについてお話させていただきます。後半は女性活躍推進について、ダイバーシティ推進室長の佐藤がお話させていただく予定でございます。

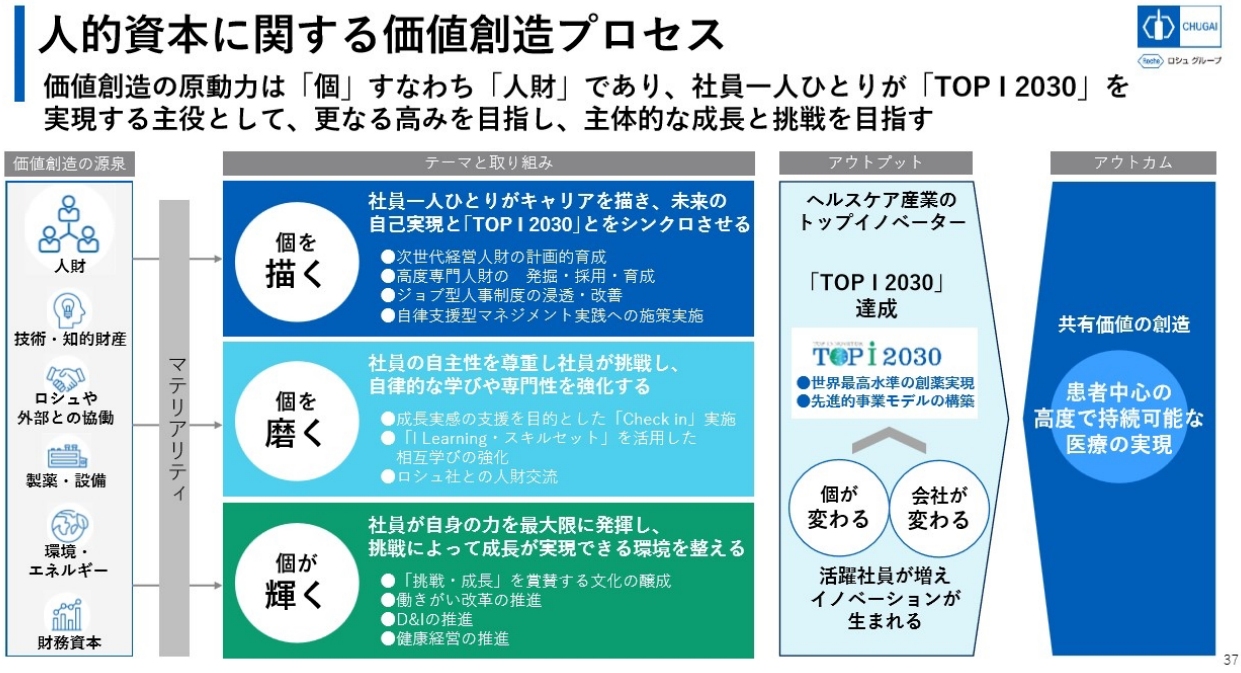
さて、私ども中外製薬グループは、人的資本の価値向上に長年にわたって取り組み続けてきました。世界の患者さんへ革新的な医薬品を届けるため、当社ではイノベーションや創造性の追求という考えに価値を置いております。多様な価値観や専門性はイノベーションが生み出されることを共通認識として、特に人財こそが企業の成長の基盤であるかけがえのない資産であるという考えで、昔から性別あるいは国籍問わず、多様な人財の獲得、育成、活用を進めておりました。

特にダイバーシティにおきましては、2010 年に社長がオーナーとなったジェンダーダイバーシティワーキングチームを作りまして、その答申をもとに 2012 年から専任組織を設置し、全社として継続的な推進を進めてまいりました。女性の活躍推進のほか、ナショナリティ、あるいはシニア、この三つを重点テーマとして取り組んでおり、現在はインクルージョンを中心に、特定の属性に関わらず、多様な人財が活躍できる風土醸成に取り組んでおります。

またタレントマネジメントにつきましても、性別や年齢に関わらず人財の登用・育成を進めるため、2012 年に、コンピテンシーを軸とした人財を共通する目線で評価するタレントマネジメントシステムを導入いたしまして、社長をトップにした経営人財開発会議等で、能力ベースで人財の発掘・育成を議論、実践する風土を築いてまいりました。

また、エンゲージメントに関しましても、働き方への取り組みに関して、2015 年にワークライフシナジーという考えのもと、労使でその方針を策定し、2018 年より、柔軟な働き方ということで

働き方改革を、そして 2020 年からはエンゲージメント向上に向けて働きがい改革というものを社内で進めております。



「TOP I 2030」実現に向けまして、人的資本に関する価値創造プロセスを明確にするため、改めまして、社員一人ひとりが成長にフォーカスした人財マネジメント方針を掲げております。個の変革、成長が、会社の成長、ひいては会社を変えることになって、「TOP I 2030」の実現に繋がっていくと考えております。

具体的には、「個を描く」、「個を磨く」、そして「個が輝く」、この三つを人財マネジメント方針の柱として、いろんな取り組みを進めております。人的資本を強化する上では、多様性のある個を強化して成長させていくことが必要でございます。そういう考え方、置かれている状況、あるいは目指すキャリアというのは人それぞれでございますけれども、そこで個を描くことで、会社のミッションや目標に、自分が目指したいこと、なりたいことをシンクロさせていく。こういうものに注力しております。

また、現在の自分と目指したい姿とのギャップ、これを認識することで、その実現に向けて「個を磨く」ということを進めてまいります。自律的な学びを実践することで、研修やトレーニング、この充実とともに、特に私どもはタフアサインメントを含む経験、あるいはキャリアパスを重要視しております。数年先までの一人ひとりのプランを見据えて、育成、育て方を考えております。

そして、「個が輝く」というところに関しましては、やはりイノベーションを生み出すために、一人ひとりが自分らしさを発揮して、そして自らが決定し、選んで実行していく。活躍できる環境が必要となりますため、社員一人ひとりが自分の力を最大限発揮して、挑戦によって成長が実現できる環境作りと、その挑戦を後押しする人事制度、あるいはグローバル経験を積むロシュとの人財交流、働きがい改革、ダイバーシティ&インクルージョンを進めております。

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、チャレンジア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アサイン制度・社内公募制度による任用の割合

38

ここでは、まず「個を描く」というテーマにつきまして少しお話させていただきます。

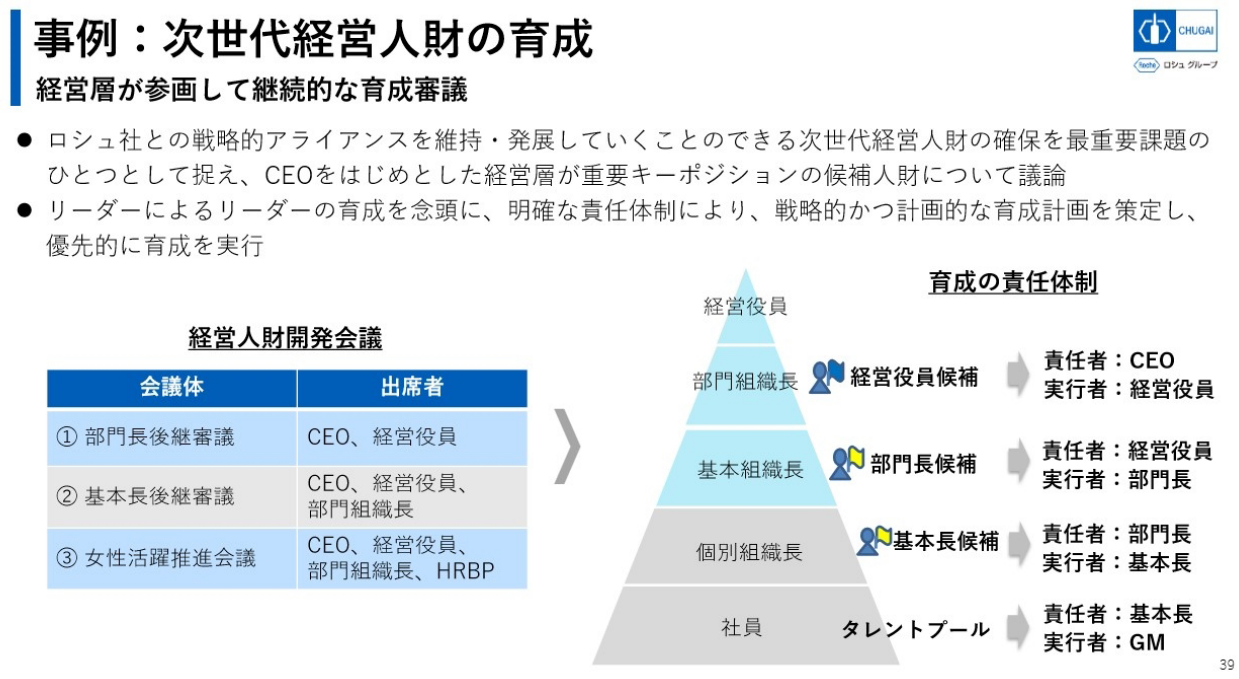
「TOP I 2030」実現に向けて、経営人財、あるいは高度専門人財の人財像、要件を描いて、発掘、採用、そして育成を加速しております。次世代経営人財を計画的に育成することに関しましては、中外グループの中で重要となる 108 のキーポジションにつきましてタレントマネジメントを推進し、重要キーポジションに対する後継候補者の準備率、これの充足率を示しておりまして、2023 年は 256%で、108 ポジションに対して約 270 名の後継候補、これが選定され、育成対象となっているところでございます。

また、高度専門人財の発掘・採用・育成に関しましては、人財育成獲得競争が激化する中、「TOP I 2030」実現に向けて、課題として認識しております。特に、成長戦略実現に向けて必要不可欠となるデータサイエンティスト、データエンジニアと言われるデータ人財、デジタル人財、それに加えまして、薬理研究者、クリニカルサイエンスを強化していくサイエンス人財、この二つで重点的

な採用を進めております。そういう中で、その充足率は 2023 年が、見込みでございますが 78%、だいたい 7 割から 8 割が充足ということになっております。

また、「個を描く」という観点では、社員の主体的なキャリア形成も重要なテーマになってございます。若い社員をマネジャーに登用するチャレンジアサイン制度や、手挙げ制で社内公募制度、様々な制度がございますが、特にマネジメントポジションへのチャレンジ率、挑戦する率は年々徐々に増加しておりまして、2023 年は 26%になっております。

上司による部下マネジメント、これを個の成長に焦点を当てたマネジメント改革も進めておりまして、直接支持型から自律支援型のマネジメントの切り替えを進め、社員の主体的なキャリア形成、この挑戦の場の提供をさらに強化していくことを考えております。



こちらは、「個を描く」の中の一つの事例でございます、次世代経営人財の育成。

昨年の ESG 説明会では、奥前取締役から指名委員会、CEO の後継候補についてお話があったかと思いますが。今回ここでは次世代の経営人財、その下のメンバーたちですね、これについてどういうやり方で弊社、取り組んでいるかを簡単にご紹介します。

特に、このロシュとの戦略的アライアンス、これを維持・発展していく上で、次世代の経営人財の確保が経営上の重要な課題の一つでございます。2012 年から毎年実施している経営人財開発会議

では、CEO をはじめとした経営層が、部門長、あるいは基本組織長、さらには、女性活躍推進会議の中では女性マネジャーの登用について、議論、そして育成計画を策定しております。

また、右側はその育成体系でございますが、リーダーによるリーダーの育成を念頭に、二つ上の階層のマネジャーが育成責任を担って、一つ上の階層の実行者とともに、戦略的かつ計画的に人財育成を策定し、優先的に育成を進めていく体制を作ってございます。

例えば具体例で申しますと、経営役員候補については、二つ上の CEO が実行責任者を負いまして、実行者は経営役員ということで、HR 人事担当役員とともに、一緒にキャリアパス等を含めながら議論しているところでございます。

次に「個を磨く」というテーマでございます。

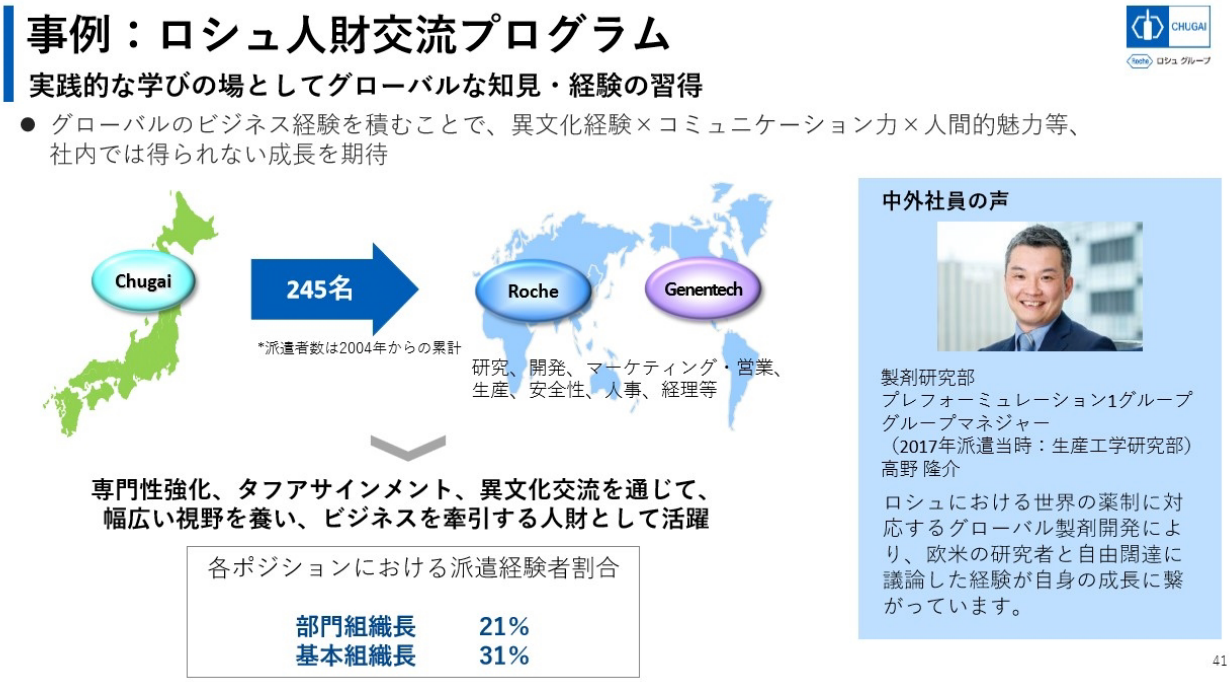
社員の自主性を尊重し、社員が自ら挑戦し、自律的な学びや専門性を強化するため、社員には、先ほどの目指す姿、自分が将来何になりたいのか、これを描いて、そのギャップを把握して、どういう経験、スキルが足りないのか。それを埋めるためにどうすればいいのか。そしてそれを仕事に生かしていく。何よりもやはりフィードバック。上司と部下、この関係の中のフィードバックが重要になってございます。

そのための 5 つのステップ、下のほうにある考え方を指し示しながら、その上で、個を磨く上では主体的であること、それから学びの方向性を踏まえること。そして、上司・部下だけではなく、周

りのメンバーとの相互研鑽を行うこと。この 3 つを基本的なキーワードとして人財育成を進めております。

特に成長実感には、先ほど申し上げましたようにフィードバックが重要でございまして。様々なところで 1on1、「Check in」と弊社では呼ぶんですが、この「Check in」の中で部下の挑戦・成長を支援するダイアログというものを進めております。

また実践の場が重要になってございますが、自身の成長を実感するために、社内だけではなく社外、留職プログラム、あるいは越境プログラム、さらにはロシュとの人財交流プログラムというのも積極的に進めております。



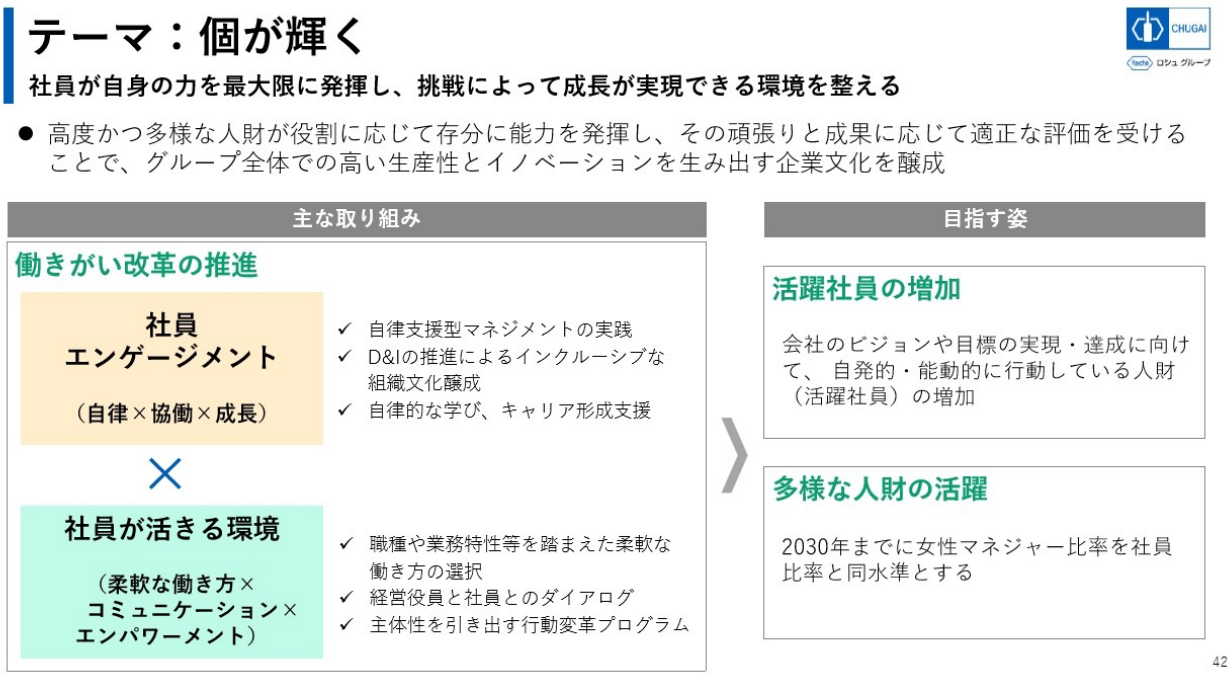
ここでは、そのロシュ人財交流プログラムの事例をご紹介申し上げます。

ロシュ人財交流プログラムというのは、中外の社員を、ロシュや、アメリカにございますジェネンテック、ここに派遣して、だいたい 1～2 年、長い人では 3 年の場合もございますけれども、中外の仕事はしないで、ロシュの業務をそこで行っていくというものでございます。

本プログラムは、実は 2004 年からスタートしておりまして。延べ 245 名の中外社員が、ロシュ、ジェネンテックの経験を積んでおり、対象者も、研究、臨床開発、あるいはマーケティング、営業、さらには生産系、安全性、そしてコーポレートでいう人事、財務経理、こういうメンバーもこのプログラムで派遣され、ロシュとのネットワーク作りに貢献しております。

このプログラムの経験者は、ロシュでのグローバルビジネス経験を踏まえて経験を積むことで、専門性の強化、タフアサインメント、あるいは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しております。

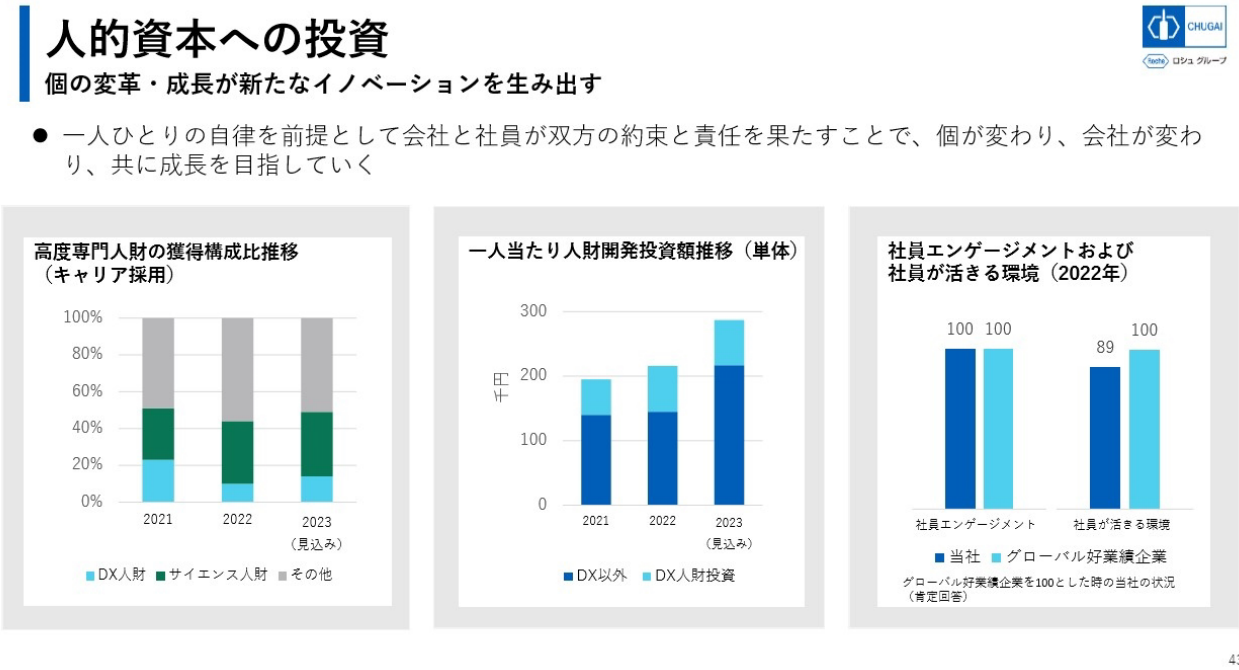
こちらに、各ポジションによる派遣経験者割合ということで、本部長、部門長レベルは 21%でございますけれども、基本長レベルになりますと約 3 割の方が、このロシュ人財交流プログラムを経て基本長になられていると。こんな状況でございます。



最後に「個が輝く」についてお話をさせていただきます。

この戦略実現に向けて、カギは社員一人ひとりということになります。その実現に向けては、会社のビジョンや目標の実現・達成に向けて、自発的・能動的に行動する、そういう人財。私ども、「活躍社員」と定義しているんですけれども、その増加を目指して、社員一人ひとりが自律的な人財となることを期待しております。

このような社員を増やすことが重要と考え、この取り組みとして、働きがい改革、具体的には社員エンゲージメントと社員が活きる環境、この二つの軸で取り組んでおり、今までご説明したような自律支援型のマネジメント、あるいは実践的な学び、キャリア形成支援、柔軟な働き方などに加えて、ダイバーシティ&インクルージョンのインクルーシブな組織文化の醸成にも取り組んでおります。



最後のスライドになります。

今までご説明申し上げましたように、社員一人ひとりの成長にフォーカスした人財マネジメント方針、３つの「個」に基づいて様々な取り組みを進めることで、人的資本への投資にも繋がっております。

左のグラフは、キャリア採用における高度専門人財、デジタル人財、サイエンス人財ですね。これの構成比を示しておりまして、だいたいキャリア採用の約半分は、高度専門人財の採用に繋がっております。

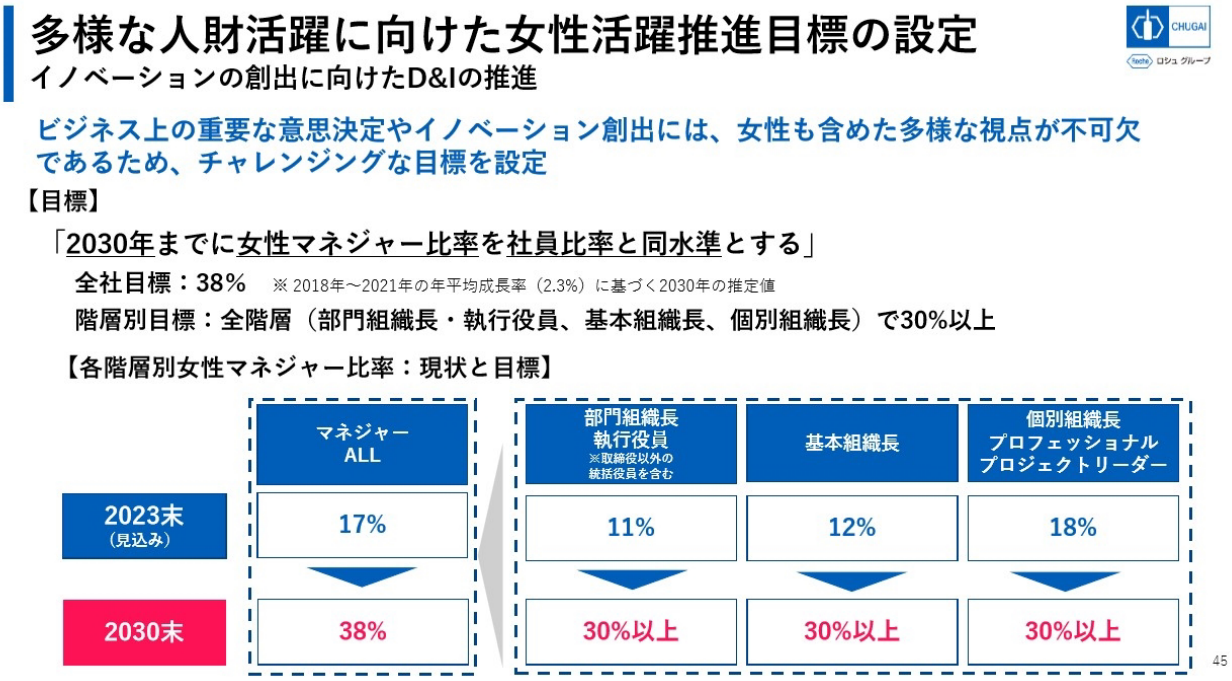
また、真ん中のグラフは、1 人当たりの人財開発投資額の推移を示しております。特に 2023 年はコロナが落ち着いたこともあり、ロシュ人財交流プログラム、留職プログラムも積極的に進めており、非常に大きく伸びているという状況でございます。

また、活躍社員の二つの軸である社員エンゲージメント、社員が活きる環境の、こちらは、グローバル好業績企業を 100 とした場合、当社の状況でございますけれども。エンゲージメントについては 100 でございますが、社員が活きる環境については、まだグローバル好業績企業に比べて劣っている状況でございますので、今後も一人ひとりの自律を前提とした、会社と社員双方の約束と責任を果たすことで、個が変わり、そして会社が変わり、会社と社員がともに成長していく。そういうモデルをさらに進めてまいりたいと思っております。

私の話は以上でございます。ありがとうございます。

宮田：ありがとうございました。

最後に佐藤より、女性活躍推進についてご説明申し上げます。



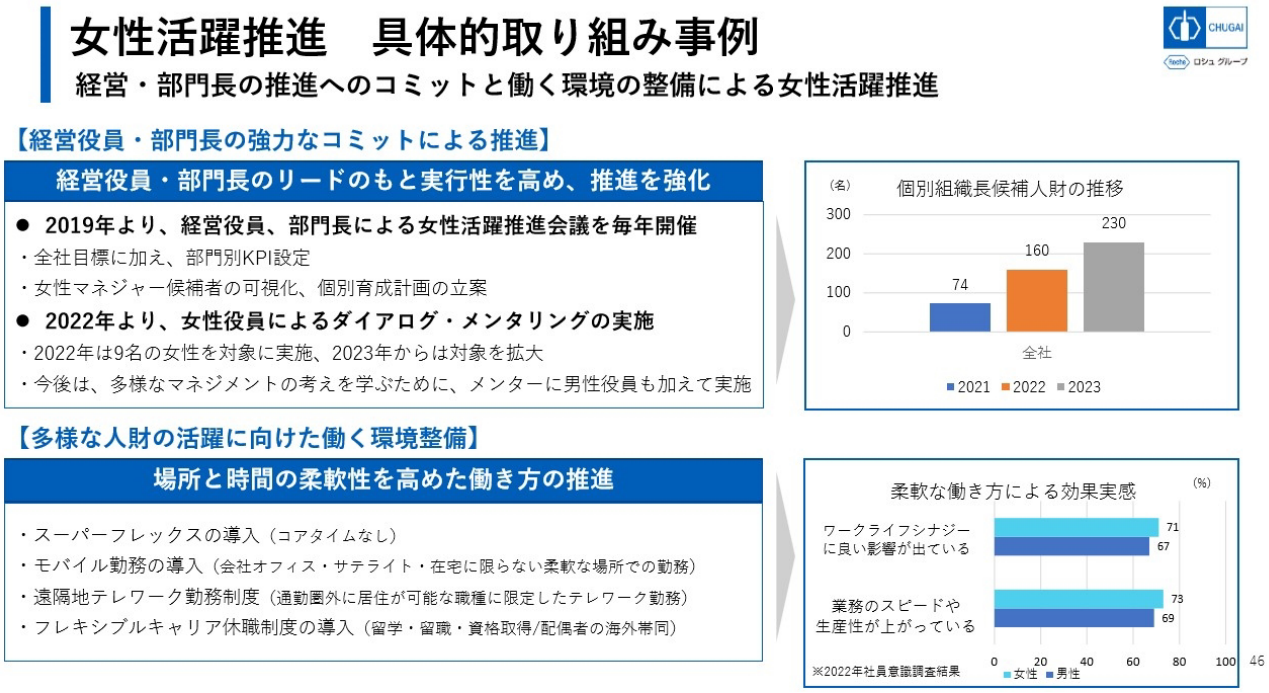
佐藤：それでは、私、人事部ダイバーシティ推進室の佐藤より事例紹介ということで、当社の女性活躍推進の取り組みについて紹介をさせていただきます。

これまで当社では、イノベーションの創出には D&I は欠かせないということで、重要な経営課題の一つとして長らく取り組んでまいりました。その中で、やはり多様な人財の活躍の一つとしての女性活躍推進というのは、非常に重要なものであると認識しております。ビジネス上の意思決定の場面、イノベーション創出には、やはり女性を含めた多様な視点は不可欠であります。この実現に向けて、当社ではチャレンジングな目標を立て、女性活躍推進を進めてまいっております。

こちら、お示しさせていただいておりますのが、ただいま掲げております目標となります。2030 年までに女性マネジャー比率を社員比率と同等レベル、同水準に持っていくといった目標を掲げております。およその推定値ではございますが、現在 38%レベルになるであろうと推定し、それに向けた取り組みを進めてまいっております。また、あらゆる場面での意思決定のところに女性が参画しているということを目指して、全体の 38%だけではなく、階層別 30%以上という目標を立てさせていただいております。

こういった目標に向けてただいま推進しているわけですが、下の図は、現在の現状と 2030 年とのギャップということでちょっと示させていただいております。こちらも見込みとなりますけれど

も、2023 年末時点で、女性マネジャー比率はおよそ 17%になる見込みでございます。これを 30 年に 38%に持っていくと。また、右側、各階層のパーセンテージも示させていただいておりますけれども、こちらも 30%に持っていくといったことで、非常にチャレンジングな数字を掲げております。



では、こういったものをどのように達成に向けて推進しているのかといったところで、いくつかご紹介をさせていただきたいと思います。

こういった高い目標を推し進めていくには、やはり経営役員、それから部門長の強力なコミットというものは不可欠であると考えております。そういった背景から、当社、先ほど矢野からも少しご紹介がありましたが、2019 年より、経営役員、部門長による女性活躍推進会議というものを定例会議として毎年開催させていただいております。

先ほど掲げた全社目標に加えて、やはり機能ごとに状況は異なりますので、当社では部門別の KPI も設定しております。それを踏まえ、各組織において女性マネジャーの候補人財の特定、そして個別育成計画の設定、それを着実にマネジャーへと繋げていくと。こういったことを連動させながら推進してまいっております。

また、育成にも役員のコミットをいただいて、こちらにあります通り、去年より、女性マネジャーによるダイアログ・メンタリングというものも実施しております。今年からは、やはり経営の視点

というものも多様な視点を学ぶことが大事であろうということから、男性役員にも協力を仰ぎながら拡大し、推進をしてまいっております。

こういった取り組みもありまして、右側に示しておりますが、個別組織長の候補母集団人財の推移を表しておりますけれども、2021 年から 2023 年にかけて、約 3 倍ぐらいの規模感の母集団に拡大しているというところになっております。

役員、それから部門長のコミットについてまずご説明させていただきましたけれども、やはり加えて、多様な人財の活躍には働く環境づくりも不可欠であると考えております。当社では、場所と時間の柔軟性を高めた働き方の推進というものを進めてまいりました。

いくつか事例を書かせていただきました。まずコアタイムなしのスーパーフレックスの導入により、かなり柔軟性の高い働き方が実現できてきているのではないかと考えております。また、これまで会社のオフィス、それからサテライト、在宅といったところを活用した働き方を推進してまいりましたが、今後それ以外の場所でも、柔軟性を高めて働くことができるモバイル勤務といったものも導入しております。

また、まだ職種は特定、限定的ではございますけれども、遠隔地から働くことができる遠隔地テレワーク勤務制度、またフレキシブルキャリア休職制度と名付けておりますけれども、留学や学びの機会に加えて、配偶者の海外帯同といったところの休職というものも使えるような制度を導入しておりまして、キャリアを諦めずに継続できるといった仕組みを取り入れさせていただいております。

右側、社員意識調査、2022 年の結果とはなりますけれども、こういった様々な取り組みにより、社員の実感というんでしょうか、柔軟な働き方による効果実感として、やっぱりライフワークシナジーにも好影響が得られている。また業務上の生産性も高まっているといった実感についても、こちらのグラフの通り、ともに高くなってきている傾向があるかなとも思っています。特に女性のほうに大きく効果実感を得ていただいているのかなと捉えております。

今日ご紹介させていただきましたのは一例ではございますけれども、こういった取り組みを経て、今後、先ほどお示しした高い目標の実現については、多様な人財の活躍といったところに繋げてまいりたいと考えております。

簡単ですけれども、私より女性活躍推進のご紹介をさせていただきました。ありがとうございます。

質疑応答

宮田 [M]：これより、質疑応答に入らせていただきます。質疑応答については、リスク・コンプライアンス部長の西村も同席してございます。

大変恐れ入りますが、より多くの方にご質問いただくため、ご質問はお一人 2 問までとさせていただきたく、ご協力をお願いいたします。なお、ご質問内容の音声は、プレゼンテーションとともに、後日当社ウェブサイトに掲載させていただきますので、あらかじめご了承願います。初めに会場でご参加いただいている方からご質問をお受けし、その後 Zoom ウェビナーでご参加いただいている方の順とさせていただきます。

それでは、会場でご質問のある方はその場で挙手をお願いいたします。マイクをお渡ししますので、会社名、お名前をお伝えいただき、ご質問をお願いいたします。

小崎 [Q]：フリーライターの小崎と申します。今日はありがとうございます。

山瀬様にお伺いしたいんですけれども、患者さんの声を具体的に御社の事業とか製品とかに反映された事例があれば教えていただきたいというのが 1 点です。

もう一つは海老原様にお伺いしたいんですけれども、パーソナルヘルスレコードの扱いというのは、製薬会社にとっても非常にこれから重要なことであり、リスキーなことであると思うんですが、その辺の基本的な姿勢を、ご説明できる範囲でお伺いしたいと思います。その 2 点、お願いします。

山瀬 [A]：ご質問ありがとうございます。患者さんの声を反映した事例ということでございますが、スライド 18 の通り、ありとあらゆるところで患者さんの声を反映させていただいております。

例えば研究におきましては、プロジェクト名はちょっと申し上げられないんですけれども、そちらでも患者さんの声を反映させていただいています。開発におきましては、ICF・同意説明文書のようなところで、患者さんがより読みやすい ICF を作るということの活動もさせていただいています。Thank you letter、Follow up letter など、こちらに記載しているもの全てがそれに該当するということでございます。

具体的な事例と申し上げますと、具体的な製品とか、そういうところもきっと加味されてご質問されていると思います。一例で申し上げますと、例えば血友病領域におきまして、患者さんと対話もさせていただいております。

例えば保管方法ですとか、今まで不具合があってもう少し改善してほしいというようなご依頼があったり、または投与時間帯をもう少し早くしていただきたいというような話があったりします。そういった製剤だけではなくて、血友病の患者さんですので何か事故があったときに出血リスクがあったら困るということで、そういったときに緊急カードみたいなものをもう少し作ってもらえないか、きちっとしたものを作ってもらえないかといったご依頼もあります。

また製品そのものというのもありますし、それ以外の患者さんの生活の困りごと、そういったことも含めて、われわれ対応させていただいているということでございます。特に最後のところは、個社だけでやっていても仕方ないので、業界または関係者の方と一緒に取り組みを進めるということもさせていただいております。

私からは以上でございます。

小崎 [M]：ありがとうございます。

海老原 [A]：ご質問、どうもありがとうございます。

PHC につきましては先ほども少し触れさせていただきましたけれども、もうまさに当社が今一番力を入れて取り組んでいるところでございます。そのための情報の収集であったり、それから活用のインフラ、これは人的なもの、組織的なもの、あと技術的なもの、いろんなものが重なりますけれども、まさにそういう複合的な目からきっちりとした活用ができていくように、これを推進していくための体制を作るということにずっと取り組んできております。今後もそれに向けてさらに力を入れていきたいと考えております。

橋口 [Q]：大和証券の橋口と申します。

極めて基本的な質問で恐縮ですけど、患者団体との協働についてです。製造業としてユーザーの声を聞くというのは当たり前のように感じるんですが、にもかかわらず、御社としてこれまであまり取り組めてこなくて、今このような活動が必要になっている背景というのは何なのか。

また、他社さんとの比較においても、14 の調査項目で 10 項目トップということは、他社さんで遅れている会社も多いということだと思うんですけど。御社が過去できなくて、今なぜできるように

なりつつあるのか、他社がなぜできていないのに御社ができるのか、これについてちょっと教えていただけますでしょうか。

山瀬[A]：ご質問ありがとうございます。

おっしゃる通り、普通に考えれば、最終消費者のニーズを聞いて、それに基づいて製品を開発するというのが一般的な話かと思います。ただ、製薬会社の場合は生命関連製品ということもありまして、非常にコンプライアンスの意味で、ある種プロモーションをしてはいけないというような制約があります。したがいまして、われわれの業界は、本当はよくないんですけれども、患者さんとの距離が、ひょっとしたら今まで遠かったのかなと感じていたところでございます。

ただ、そうは言っても、今おっしゃっていただきましたように、今、患者さん、またはその市民というところまで広げて、やっぱり医療に参画すべきだというような流れが来ております。大前提としてコンプライアンスは業績を優先します。それを前提にきっちりコンプライアンスを守って、患者さんとコミュニケーションを始めさせていただいているということでございます。

そういう動きが、2019 年とかそういったところから来ております。弊社としましてはそこを先進的に取り組ませていただいて、患者中心という価値観が 2019 年に再定義されたということも関連しまして、こういった活動を積極的に進めさせていただいているといった状況でございます。

兵庫 [Q]：三菱 UFJ 信託の兵庫と申します。本日ご説明、ありがとうございました。

私から 2 点ございます。まず 1 点目は、板垣さんのところで、アウトカムの定量化ということをおっしゃっていただいたんですが、どの程度の時間軸で考えていらっしゃるかということと、現状、今、それを取り組みされていて、ボトルネックとなる項目は何なのかというところを教えていただければなと思います。

2 点目につきましては、矢野さんのご説明に関してでございます。次世代の経営人財の育成ということで、「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」というところが文言として入っていますが、これによってどういうスキルセット等が変わってくるか。

要は、上場されている会社として、ロシュと今までうまくいっていたと思うんですが、それを今、発展性を持たせる可能性というのも当然、今後長いスパンに関してはあり得るのかなと思うんです。ここについてどういうふうなことが、ロシュとの戦略的アライアンスを維持・発展させることによってスキルセットが変わってくるのか。ここについてご説明いただければなと思います。別に

この文言がなくてもいいのかなとも見えるので、ここについて補足の説明をいただければなと思います。

以上 2 点です。よろしくお願いします。

板垣 [A]：板垣でございます。ご質問はアウトカムですよね。アウトカムをどう測って、いつのタイミングでどのように開示していくのかという具体的なご質問だと思うんです。

われわれの問題意識は、やっぱりここにいくつかそう書かれていますが、最適な治療というのを、客観的に、継続的に、信頼性のあるデータとしてどう捕捉していくのか。QOL もそうですが、非常に数字として捉えることが、やっぱり外に対して最終的にはわかりやすいとは思います。この三つの要素、客観性、信頼性、持続性をどうやっていくのかということなりますと、やっぱり先ほど言ったような、実際に患者さんから取る、医療関係者、それも弊社が提供しているグローバルのところからどうやって取っていくのかということでございまして、非常にこれ、簡単にはできないというのが実感としてあります。

製品、領域、そういったところでできるものについて、十分ではないのかもしれませんけど、捉える範囲の中で、外部に発表できるものは、個々でもいいので発表していきたいということでございます。社内でも、関係部署全部、こういったデータについての出所の信頼性自体を整理して、有価証券報告書であったり、アニュアルレポート、ウェブ、あるいはこういう説明会の中で出せるものを、今、検討、整理をしているところでございますので、ぜひ来年のアニュアルレポートにはその一部でも開示できればなということで考えております。

兵庫 [Q]：ありがとうございます。

この点について、やはりヘムライブラが一番やりやすいという側面が、たぶん他剤よりあろうかなと。一方で、がんみたいな薬のほうが、よりインパクトとしては大きいし、市場もでかいという要素がございますが、これは、やはりあえて御社としての特徴のある疾患でありますヘムライブラを選ばれたということでよろしいでしょうか。

板垣 [A]：そうですね。今回の事例は、ヘムライブラは市場のシェア率とか、いろんな、あるいは直接使っていただいている血友病 A の方からのフィードバックが非常にあるものですので、そういった意味では、皆さんと共有化しやすいということで、事例としても使わせていただきました。今後こういった収集しやすさとか、そういったところも含めて、一部でもいいので外に、このような形でダイアログに使わせていただきたいと思っております。

兵庫 [M]：ありがとうございました。

矢野 [A]：では、二つ目のご質問をお答えしたいと思います。矢野と申します。ロシュとの人財交流プログラムの考え方というところで、ロシュとの関係も含めてどういうコンピテンシースキルが得られるかということでございました。

まず整理いたしますと、おっしゃるようにロシュの人財交流プログラムは二つ大きな目的がございまして。一つが、今言った経営人財、ロシュとのアライアンスを含めて、そこを理解しながら進めていく、そういう人財を育てることと、もう一つはグローバルな専門人財、それぞれの機能での専門人財の育成をロシュと中外で人財交流する。この二つが目的でございます。

特に 1 個目の経営人財の育成というコンテキストの中で申し上げますと、やはりロシュの経営層との信頼関係をどうやって築くのか、そしてコミュニケーションを築いていくのか。こういう観点で、中外の目指している戦略、これをロシュとの戦略のアライメントをしっかり議論できる、進めていく。そういうようなコンピテンシーを期待しているのが一つでございます。

また併せて、日本だけではなく、ロシュの中でのマネジメント、こういう経験も積ませることで、よりグローバルのマネジメントを一挙両得で得ようと。こういうような考え方で進めて、コンピテンシーが得られるというふうには考えております。

兵庫 [Q]：ありがとうございます。

そうすると、ロシュとの提携、今の関係性が継続的に続くということを前提にして考えていらっしゃっていて、その大枠をより何らかの形で議論する局面が来たら、それはボードメンバーや取締役会等で行うというような、そういうような認識でよろしいでしょうか。

矢野 [A]：基本的には、このロシュの人財交流プログラムは育成が目的になりますので、いわゆる戦略的アライアンスをベースにしていかに維持・発展させていくのか、こういうベースには考えているところでございます。それ以外の部分については、まさにボードあるいは経営の中で議論していくというふうにはなろうかと思います。

兵庫 [M]：大変よくわかりました。ありがとうございます。

村岡 [Q]：モルガン・スタンレーの村岡と申します。ありがとうございます。

スライドの 28 枚目、海老原さんのところですかね。CMO のクオリティ強化というくだりがあるんですけど。すみません、私の理解が間違っていたらあれなんだけど、御社は、扱っている製品の種類を考えても、あんまり CMO って扱っていらっしゃらない印象があって。タンパク製剤は多いし。ジェネンテックを CMO といえばそうだけれども。CMO のこのクオリティ強化で具体的にどういうところとどういうふうな話を、取り組みをしているのかという話と。

例えばやっぱり、最近は外部に製造委託したことによって、結果として問題が起きてサプライチェーンがガタガタになりましたなんていう話、他社ではよくあるんですけれども。御社の製品も特にそういう難しい製品が多いので、例えば、こうこうこういう取り組みをして、そういう問題を未然に防げたというようなエピソードがあればぜひシェアしていただけると助かります。

海老原 [A]：ご質問どうもありがとうございます。おっしゃいます通り、当社としましても、特に臨床段階から商用生産初期については、自社でということはしっかりやっておるわけですけれども、一方で商用生産の後期に入ってきますと、いろんな形で CMO の皆さんにお世話になっております。これ、国内、海外、いろんな会社がございます。

その中でも、原薬もさることながら、やはり製剤化のところとか、いろんな分解をしますと、かなりの数の CMO にお世話になっているという現状にあります。一概にはちょっと申し上げられませんけれども、国内でご一緒させていただいている CMO さんというのは、弊社に限らず、いろんなグローバルファーマとお付き合いのおありの会社が多ございます。そういう意味で、われわれが考えているクオリティの考え方、特に例えばデータインテグリティであるとか、そういうインフラも含めまして非常に強い会社さんが多いなと。

一方で、国内でもそういうふうになりたいということで、一生懸命頑張っていらっしゃる会社さんもいらっしゃいますので、私どももご一緒させていただいておりますけれども。例えば、われわれがグローバルな GMP 査察の経験で得た知見でありますとか、そういうものを積極的にご提供していく、展開していくことによって、一緒に力を上げていくと。そういうような取り組みをたくさん進めている部分もございます。

具体的な例としましては先ほどちょっとありましたけれども。よくありますのが、例えば SOP であったり監査であったりというのは言われますが、これだけではなかなか全部終わりません。そのため、やはりどうやってカルチャーを作っていくのかであったり、そのために人財の交流ですね、そういうところをやったりと、そういうところまで踏み込んでお付き合いさせていただいているという状況にございます。

村岡 [Q]：ありがとうございます。

もう一つ、患者団体との、アドボカシーグループという言い方がいいのかわからないですけど、「PHARMONY」のところです。ヘムライブラの話が何度も出てきて、そうだよねと思いながら聞いていたんですけれど。すみません、これ、僕が思い違い、勘違いしていたらあれですけど、ヘムライブラって、いまだシリンジ&バイアルのような気がするんですよね。これって、日本は自己注の制限とかいろいろレギュラトリーがあるかもしれないんですけど、グローバルにしてみれば、真

っ先に子どもに使いやすいペンにしなきゃいけないと思うんですけど。そこに至っていない、もしくは患者さんグループからのフィードバックでそこになっていない背景って、どういうことでしょうか。

板垣 [A]：板垣です。世の中に新しい新薬をまず提供していくというのが、プライオリティが高くて、どうしてもまだシリンジ、ペンとオートインジェクターとか、そういうデバイスはその次に入っていますが、われわれも今それに向けて開発を進めている状況でございますので、As Is がベストだとは思っておりません。

酒井 [Q]：UBS 証券の酒井といいます。

一つだけですけど、先ほどちょっとお話に出ていたリアルワールドデータですが、これは、ここ数年、永遠の課題のように語られていて、実用化というものが全然、私たちから見ると見えてこない。なぜかというと、日本では患者データがバラバラに登録されていて、まずそこの精査から入っていかなきゃいけないということ。個人情報の扱いとかいろいろあると思いますけれども。

御社の取り組みというのは、たぶんかなり進んでおられるんじゃないかと思うんですけれども、具体的に何というのはお聞かせ願えないと思うんですけど。仮に御社がこれを実用化に向けて成功した場合に、どういう新薬の開発から、イノベーションなり新たな取り組みというか、新しい薬の開発の仕方のようなものが生まれてくるのか。イメージで結構ですけれども、もうそろそろその辺のことをお聞かせ願えないと、たぶんリアルワールドはノンリアルワールドに終わってしまうんじゃないかと思っているんですが。

あと、自動車メーカーじゃないですけれども、スマートシティみたいなものを作って、そこで患者をきちっと管理して、そこからデータを上げてくるというようなことがないと、なかなかこれ、難しいと思うんですが、その辺いかがでしょうか。

海老原 [A]：ご質問、どうもありがとうございます。

一言で申しますと、全くおっしゃる通りでございまして、本当に大きなチャレンジがまだまだあるなと考えております。今までいろいろ言われながらも、なかなか実際に活用といいますか、目に見えた形で進んできていないというのは、これは例えばデータの持ち方のこともございますし、あと、やはり個人情報保護法も含めた法律の整備自体がなかなか追いついてきていない。使い勝手がいいものに日本ではなっていかないと。そういう課題も多かったなと考えております。

一方で、ご案内の通り、法令自体も改正されていく、ないしは新しい、匿名でなかなか難しかったものが、仮名ではうまくいくんじゃないか。かつ、これも個社だけの取り組みではなくて、ある意

味で業界全体、ないしはもうちょっと広い取り組みが進んでいく可能性がありますので、われわれもできることをしっかりドライブしながら、かつ、その中で、今、わりあいいろんなトライアル＆エラーを繰り返しながら、何ができるのというのを探っているところであります。

具体的なものとしましては、よく言われておりますように、例えば治験のあり方を大きく変える可能性がある、ないしはいろんなインサイトが得られるという意味で、私どもが今トライアルをやっている中でも、本当に期待を持ちながら動き出したときに、しっかり前に進んでいけるように準備を進めていると。そういう状況にございます。

酒井 [Q]：ロシュはこの辺、どういうふうに取り組んでおられるんですかね。たぶん彼らが持っているのは非日本人のデータがほとんどだと思うんですけれども、その辺は何か利用できるチャンスってあるんですか。

海老原 [A]：そうですね。ちょっと他社のことなのであまり詳しく申し上げるのもあれですけれども。実際、例えばいろんな治験データの二次利用の可能性がどうかとか、こういう形でデータの利活用という意味ではロシュとも、特に戦略的なパートナーであるロシュとのそういう情報交換、議論というのも行われております。ただ、やはりまだいろんな試行錯誤の段階にあるところは、あまり変わらないかなと考えております。

宮田 [M]：ありがとうございます。

続きまして、Zoom ウェビナーにてご参加の方よりご質問をお受けいたします

それでは、JP モルガン証券、若尾様、よろしくお願いいたします。

若尾 [Q]：JP モルガンの若尾です。ありがとうございます。二つあります。

一つ目が 23 枚目のスライドで、この ERM というものが、どれだけの範囲に有効なものなのかというのを知りたいです。特にこのロシュへの輸出売上であったりとか、パートナーシップを組んでいるような品目にもこれは活用できるのかというのを知りたいです。

私の印象ですと、これを活用することで事業上のリスクを低減していくという印象を持ったのですが。そうしますと、例えばロシュ向けの輸出売上に関しても、より安定化していくのかなと。直近ですとヘムライブラの在庫調整があったりとか、ちょっと輸出売上に関してはいろいろあったと思うんですけれど、今後こういうものを活用していくと、そのリスクが低減できる、もう少し見通しという観点でも見通しやすくなってくるんでしょうか。

特に今後、御社はグローバル品が増えていくと思いますので、よりこの輸出売上というところが安定化していくことが望まれると思いますので、ちょっとこの点についてまず知りたいです。

もう一つ目が、27 枚目のスライドです。こちらの右側の知財戦略の積極展開というところで、ちょっと今回の趣旨とはずれてしまうかもしれませんけれど。御社のここまでの事業の状況を見ていくと、やはり御社は知財戦略、非常に強いのかなと見ておるんですけれど、その理由に関して知りたいんですが。

例えば特許、今回保有件数を、増えていますということで出されていると思うんですけれど、一方で必ずしも特許の数が多ければいいという話でもないと思うので。なぜ御社がこの特許、知財戦略がうまくいっているかというところをもう少し知りたいです。これを知ることで、より御社のリスク低減というか、そこのコントロールの考え方も見えてくると思うので、教えていただきたいです。以上です。

海老原 [A]：ご質問、どうもありがとうございます。

まず 1 点目の ERM に関してのご質問でございます。こちら、ちょっと直接的なご回答になるかどうか若干気になるところでありますが、おっしゃいます通り、ERM の全体の中で、例えば戦略的なリスクとしてロシュとの関係をどう考えていくのか、ないしは、そういうパートナーとのリスクをどう見ていくのか、そういうテーマとしては捉えておりますし、いろんな手を打っております。

一方で、逆にそういう大きなテーマとして捉えますので、短期の業績の影響というよりは、もう少し中長期的なリスクであったり、ないしは BCP 的な考え方になったりと。そういう意味で、例えば今、例にありましたように、翌年度のこの在庫調整をどう考えるか、それから短期的な財務的な影響という意味では、リスク管理全体の中というよりは、むしろ財務評価として捉えていると。そういう状況にあるとご理解いただければよろしいかと思います。

2 点目でございますけれども、知財につきましてのコメントを頂戴いたしまして誠にありがとうございます。こちらにつきましては、もともと弊社自体がテクノロジードリブン、要は抗体もそうですけれども、中分子もそうですが、テクノロジーを基盤にして疾患領域横断的に開発を考えていくと、新製品を考えていくという、そういうビジネスモデルがございます。

そのため、特に、テクノロジー系の知財をどうやって強化するかというのは、もう非常に昔から大きな課題でございましたし、それにずっと取り組んできておりました。それが今、いろんな形で具体的に製品化し、ないしはテクノロジー自体が注目されて、国内外でそういう紛争が生じていると

いう状況になっておりますけれども、それに備えていろんな準備をずっとやってきたと。そういうところがまず一点あるかと思います。

もう一点が、これも私どものビジネスモデルの特徴でございます。海外でのディストリビューションというのは、ロシュという戦略的なパートナーに委ねていると。そういう意味では、国内外でいろいろ戦っていきます中で、やはりロシュとしっかりパートナーシップを組んで戦っていくことが、日本、それからあとは特にアメリカ、ヨーロッパ、あと最近ですと中国、インド、カナダと、世界各国で起こっていると。これ自体が、当初から中外として日本の会社だけではとどまらない、グローバルレベルでの対応を求めることになりますし、われわれの力を上げていくことにもなっていると。そういうふうにご理解いただければと思います。

若尾 [M]：はい、ありがとうございます。よくわかりました。

宮田 [M]：ありがとうございました。ちょうどお時間となりましたので、質疑応答セッションを終了いたします。

以上をもちまして、中外製薬サステナビリティ説明会を終了いたします。お時間の関係でお答えできなかったご質問につきましては、別途、広報 IR 部までお問い合わせください。電話番号およびメールアドレスは、プレゼンテーション資料の最後のページに記載されております。

本日はお忙しいところご参加くださいまして、誠にありがとうございました。これにて失礼いたします。

［了］

脚注

1. 音声が不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載

2. 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

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、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

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をしてはなりません。

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、すべて利用者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利用者が被った損害、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。