



中外製薬



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

2025 年 11 月 27 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] 2025 年 11 月 27 日

[ページ数] 49

[時間] 17:30 – 18:57
(合計：87 分、登壇：52 分、質疑応答：35 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] 6 名
取締役 上席執行役員 CFO 谷口 岩昭 (以下、谷口)
独立社外取締役 寺本 秀雄 (以下、寺本)
製薬技術本部 製薬研究部長 前田 賢二 (以下、前田)

サポート

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

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

モルガン・スタンレーMUFG 証券

村岡 真一郎

*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

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



中外製薬の価値創造

第7回サステナビリティ説明会の位置づけ



■ 毎年サステナビリティ面の進化に向けテーマを設計

		DJSI前年順位※ 医薬品セクターでの順位	サステナビリティ面の課題	説明会のテーマ設定
IBI 21 スタート	2019 第1回	—	全社的な優先順位明確化	・ ESGの全体像
	2020 第2回	7位	ESG先進企業を目指す	・ ESG面の戦略・計画
TOP I 2030 スタート	2021 第3回	3位	経営戦略としてESGの先鋭化	・ 経営戦略としてのESG
	2022 第4回	3位	ロールモデルを志向した取り組み	・ ESGの進化と対話促進
	2023 第5回	1位	価値創造モデルを再構築	・ 成長戦略とサステナビリティ課題
TOP I 2030 精緻化	2024 第6回	2位	マテリアリティの見直し	・ マテリアリティの見直しと課題共有
100周年	2025 第7回	2位	新マテリアリティに基づく サステナビリティの取り組み	・ 新たなマテリアリティを軸とした 取り組みの共有

※S&P Global ESG Score (<https://www.spglobal.com/sustainable1/en/scores/results>) を自社で集計

4

谷口：CFO の谷口でございます。今日はお忙しいところ、貴重なお時間をいただきながら、当社のサステナビリティ説明会にご参加いただき、改めて心より御礼を申し上げます。

私のほうからは、サステナビリティを取り巻く私どもの全体的な世界観であるとか、方向性について、お話をさせていただきたいと思います。

今年 100 周年でございました。中外製薬、よくこれメディアなんかでも報じておられる通り、100 周年ということで、特別な年にこのサステナビリティのお話をさせていただくということで、大変非常に大事な機会なんだろうと私なりに消化をしております。

まさに中外製薬の創業のきっかけ、もう皆さんご存知かもしれませんが、関東大震災の直後に、当時の日本では、なかなかいい医薬品が世の中になく、それが故に、大怪我をされたり、さらには亡くなられた方もいらっしゃった。そういう中で、ある種の義憤を感じた当社の創業者、上野十蔵がまさに創業したというところで、まさにこれは社会課題ということだと思えます。

私ども、社会課題の解決というのが、これはまさにサステナビリティの重要な根本のアジェンダ、中央のこれはテーマなんです、100 年前のこの震災の時、これも同じような状況だった。今、私

サポート

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



どもは、患者中心の高度で持続可能な医療の実現というのを、このサステナビリティの非常に重要な柱にしておりますが、まさにこれが創業のきっかけからずっと続いてきているということ。

ということで、これはもうサステナビリティというのは、私どもにとっては創業から脈々と続く重要な、これは企業にとっての、今の言葉でいうパーパスであり、哲学であるということはお伝えしてもよろしいのではないかと思います。

そういう中で、今年、サステナビリティ説明会としては、全体としては7回目になります。ちなみに第4回目まではESG説明会と言っておりましたが、5回目から、スコープをもうちょっと広くということで、サステナビリティ全体ということで、サステナビリティと名前も変えております。

当社では毎年、これは外部のベンチマークという形で、DJSIであるとか、いろんな評価であるとか、調査機関からのレビューを踏まえて、常にサステナビリティというのはムービングターゲットですからね、やっぱり課題というのをその時々抽出しながら、常にアップデート、改善活動をしている、続けているという状況でございます。そういう中で、まさにこういう形でサステナビリティ説明会というこのイベントも進化をしてきたということでございます。

説明会のテーマ自体、ここに書いたように、本当にこれ、その状況、その年々、変わってきてはいるんですが、今年はこれは100周年ということもありますけれども、去年、そういうことでマテリアリティをアップデート、新しく作り直しました。

それについてのご紹介はある程度もう既にしておるんですが、じゃあそのマテリアリティの中で、われわれはどういう形のストーリー展開をして、どういう軸で諸々の施策に取り組んでいるのか、それを皆さんと共有させていただくということを今回の大事なテーマとしております。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



価値創造モデル

■ 2024年に新マテリアリティを基軸として共有価値を創造するプロセスを再整理



5

こちらは価値創造モデルですね。

既にご紹介をしておりますが、中核なこれコンセプト、患者中心の高度で持続可能な医療の実現という、創業から脈々と続くこのアジェンダ、これが私どもにとっての価値創造、共有価値の創造であるというふうに理解をしております。

この図は、基本的には下の部分が左から右に展開し、そのアウトカム、結果として、このさっき申し上げた患者中心の高度で持続可能な医療の実現というものにつながっていく。それが達成されると、これは循環、さらに左の端にまた戻っていった、われわれの価値創造の源泉のいろんな要素にまたつながっていくという、これはある種のプラスの循環であるというふうに考えております。

これが去年再整理した価値創造のモデルでございますけれども、もう1回だけちょっと振り返ると、われわれ、マテリアリティって、昔26個あったんですが、去年これを16個に整理、集約しております。一部中身をアップデート、去年の状況を踏まえてアップデートしたものもありますが、よりやはり集約した形で、皆さんにとってもわかりやすく、われわれにとってもやっぱりキャプチャーしやすい項目に整理をした、これが去年ご紹介した内容です。ここのマテリアリティというところでございますね。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

ということで、マテリアリティ、私ども、ここに書いたように三つのCですね、Challenges、Co-creation、Commitments という形に 16 個のマテリアリティをある種、コンセプチュアルに集約をした形になっております。偶然ですけど、これCというワードで括れております。

中外製薬の価値創造

マテリアリティを基軸とするサステナビリティへの貢献



■ 3つのCを軸とした価値創造は、当社にとっての持続可能性の追求・貢献



6

ということで、まさにその話ですね、16 個のマテリアリティは、これ全部がそれぞれ、これがこれ、これがこれというふうにはならない部分もあります。重複したりする部分、ある課題はこれは Challenges であり、これは Co-creation、両方あるみたいなこともあるんですが、でも大きくこの三つに大別されるだろうという、わかりやすく、ここは整理した形になっております。

ということで、もう価値創造というのを、マテリアリティですから、経営としてはこれを重要な基軸課題と認識し、これのそれぞれを深掘りをしていく形で、共有価値、最終的な患者中心の高度で持続可能な医療の実現というものに結び付けという、そういう活動をまさに去年から取り組んでいるということのご紹介であります。

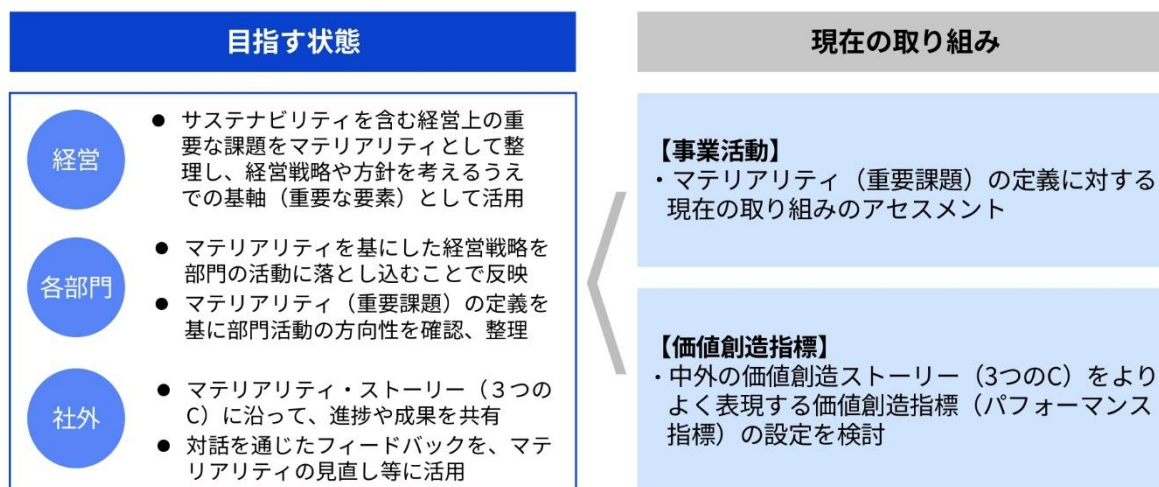
サポート

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



マテリアリティの運用について

■ 価値創造におけるマテリアリティストーリーに沿って事業活動を展開



7

もうちょっと具体的なお話をしますと、まずマテリアリティの位置づけですね。これ会社によっていろいろな位置づけの仕方があると思いますが、当社にとっては、このサステナビリティを含む経営上の重要な課題を具体的な経営戦略なり、方針に結びつけていく上での思考のベースとなる基軸、重要な要素であるとマテリアリティを位置づけております。

具体的にこのマテリアリティを基とした経営戦略を各事業フロントに置いて、展開を具体的にしていく。その中で社外の皆様との対話という中においても、ストーリー性を持って、このマテリアリティの進捗や成果というものを極力共有することによってご理解を深めていただくという、そんなような位置づけ、使い方をしております。

こういう形で今新しくなったマテリアリティに対して、既存の取り組みの目標設定など、いろいろともうちょっと具体的に目標、じゃあ具体的な設定すべき個別の目標って何なのということを今社内ですべてと検討をしている最中でございます。

そういう中で、今後もマテリアリティに規定される目指すべき方向性というのを考えていきながら、適宜取り組みというのを必要に応じて見直しなりをしていく、修正もしていくことも必要な位置づけであるということを考えております。

ということで、やっぱり指標ですよ、進捗なり成果指標というものというのは、これはますます重要になっていくだろうということでございますが、ここの再評価を今いろいろと検討していると

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

いうことに今日の時点ではお話は留めさせていただきますが、そういう方向に、世界観に向けて進んでいきたいというふうに思っております。

中外製薬の価値創造



Challenges：最近の主な活動

■ 独自の技術とサイエンス、新たな発想に基づく価値創造に継続的に挑戦

★：次ページのトピックスで紹介

	課題認識（中長期）	主な活動
創薬	・経営資源投下の選択と集中 ・患者さんの価値最大化に向けた研究強化 ・マルチモダリティ戦略・知財戦略充実	・自社創製プロジェクトの連続創出・価値証明の進展 ・自社創製品の見直し、機動的かつ戦略的なリソース配分体制の構築 ・中外R&Dプリンシプルに基づく創薬・開発の実践 ・中分子医薬品の創製・製薬プラットフォームの構築 ※本説明会で紹介 ・次世代開発品の進展：DONQ52、NXT007等
技術	・AI・デジタル活用による創薬の加速 ・医薬品と関連サービス（PSOL※1、FM事業※2等）の展開	・抗体創薬支援技術「MALEXA」を活用したプロジェクトが臨床進展（BRY10）★ ・個別化医療の実現に向けたプログラム医療機器（SaMD）開発・PHCソリューションとしての製品開発、FM事業の推進
医療	・最適な治療選択に向けたエビデンス創出 ・新顧客エンゲージメントモデル確立 ・グローバルヘルス	・メディカルアフェアーズ本部を中心とした個別化医療に資する市販後エビデンスの創出に向けた取り組み★ ・営業本部における国内医療の均てん化、チーム医療の支援推進 ・カンボジアの医療関係者を対象としたチーム医療ワークショップ開催

※1 PSOL：PHCソリューション ※2 FM事業：Foundation Medicine事業

8

じゃあ具体的にその三つのCですね、一つ、Challengesということから始まります。Challengesってやっぱり医薬品企業にとっては、これは極めて重要なやっぱりコンセプトだろうなと考えます。まさにこれは当社の事業の中核的な位置づけの価値観だと思いますね。

やっぱり社会課題の解決、まさに高度な医療の実現というところにおいては、アンメットニーズをはじめとして、難しい病気を治していくという、そこはもうこれは永遠なる挑戦でございます。これこそがもう本当に社会課題の解決に直結する話でありますので、このChallengesというのは非常にこれは中核的、繰り返しになりますけど、中核的な位置づけを持つものであります。

このChallengesも大きく三つに分かれていまして、創薬、技術、医療ということですね。創薬はもう当社の経営のこれはもう根幹でございまして、経営資源を集中的に投下する場、それによって自社の創製プロジェクトをもう連続的に出し、そこから競争優位性を持つような創薬技術というものを作っていくということで。

もう本当にこれは1丁目1番地の創薬というのは重要なカテゴリーになります。今日もこれから私の後に中分子に関する製薬技術について、もうちょっとここは深掘りをさせていただくべく、ご説明を尽くしていきたいと思えます。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



8

あと技術のところでは、やっぱり AI ですよ、AI 創薬。これはいろんな会社に取り組んでいます
が、これも当社は、競争優位性を確保する上で非常に重要なやっぱり一つの要素だというふうに認識
をしております、ここも今かなり具体的な成果が出つつあるという、そんな状況であると理解
しています。

あと医療ですね、これは実際の患者さんとのインターフェースにも入ってくる要素ですけども、
ここについては後でまた細かく触れますけれども、私どもはやっぱり個別化医療、個々の患者さん
にとって最適な治療選択を提供すべく、市販後のエビデンス創出みたいなのところが多分ここは私ど
もにとって重要な差別化の要因になるのではないかなと考えているところであります。

中外製薬の価値創造

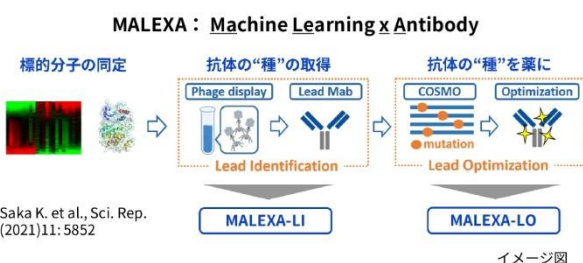


Challenges : トピックス

■ デジタルの活用等により独自の技術力をさらに磨くと共に、個々の患者さんに最 適な医療の提供を目指して、医療現場のニーズ理解を深耕する取り組みを推進

抗体創薬支援技術「MALEXA」を活用したプロ ジェクトが臨床進展

AIを用いた独自の抗体創薬支援技術「MALEXA」を
使って創製した抗体医薬「BRY10」が、慢性疾患
を対象とした臨床第1相（P1）試験を開始



個別化医療に資する 市販後エビデンスの創出に向けた取り組み

・ メディカルアフェアーズ本部において、アカデミア等
と共同で研究を実施し、患者さんへのインタビューを通
じて、治療における負担や治療選択に考慮する要因を分
析。これらの分析結果を仮説とし、更に定量的に検証す
る取り組みを実施中。



✓ NMOSD^{※1}に関する研究

✓ PNH^{※2}に関する研究

・ SDM (Shared Decision Making) の環境醸成に貢献



出典 : Shimizu Y, et al. 2025; Clinical and Experimental Neuroimmunology. 10.1111/cen3.70026.
Ueda Y, et al. Ann Hematol. 2025 Jul;104(7):3575-3584. doi: 10.1007/s00277-025-06486-9. Epub
2025 Jul 18. (いずれも著者に当社社員を含む)

※1 視神経脊髄炎スペクトラム障害 ※2 発作性夜間ヘモグロビン尿症

9

今ちょっと申し上げたところを個別例で二つご紹介をします。

まずデジタルのところですね。ここは、ここにご紹介した通り、抗体創薬支援技術 MALEXA とい
う、私ども、こういったある種のデジタルプラットフォーム、AI を使ったプラットフォームにな
りますが、これを具体的に活用して、薬のシーズをここから出していくということで。

おかげさまで、抗体医薬 BRY10 というパイプラインのこれはプロジェクトですけども、ここで
臨床第1相、フェーズ1試験が始まった状況です。こういった具体的な AI の技術を使った製品候
補が臨床入りしたというのは、一つのこれは成果だというふうに考えております。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



あと先ほど触れましたようなやはり個別化医療というところでは、市販後のデータですよね、エビデンス創出、これが非常に重要、これに基づいて、より個別の患者さんに即した医療提供をするというのを非常に重要な会社の活動にしております。まさにこの取り組みは、この右側にご紹介している通りでございます、いろんな製品群で市販化後の新製品中心にエビデンスをどんどん蓄積をしていると、そんな状況でございます。

中外製薬の価値創造

Co-creation：最近の主な活動



■ 当社の価値創造において国内外のプロフェッショナルとの共創推進は不可欠

★：次ページのトピックスで紹介

	課題認識（中長期）	主な活動
社会・コミュニティとの共創	- 国内だけでなく海外のアカデミア・企業との協働促進 - 患者さん・ケアギバー向け情報提供の充実 - 業界団体・行政との連携強化	- 創業段階におけるアカデミア・研究組織等※1との共同研究進展★ - Chugai Venture Fund, LLCの投資進展 - 患者さんの声を事業活動に取り入れる「PHARMONY」の成果共有や患者団体・医療関係者と患者の医療参画を考える「PHARMONY DAY」開催 - 患者さんへの臨床試験情報提供の充実化に向けた業界団体等との連携・議論 - 患者会・学会と協働で、血液凝固異常症の疾患データベースの構築★ - 日本の科学技術振興や創薬力向上、バイオエコノミー構築に向けた政府、国内外業界団体、異業界等連携による政策進展
デジタル	- 社内外パートナーとの連携、共創 - デジタルセキュリティ強化 - 高度なAIの活用	- ASPIRE※2プロジェクトの進展 - ソフトバンク、SB Intuitions等、外部パートナーとの連携や協業 - デジタル利用に伴うリスク対策/セキュリティの強化 - 生成AIやAIエージェントの活用
人財	- 高度専門人財の獲得・育成 - 一人ひとりが活躍できる環境構築	- 新人事制度、ジョブポスティングがスタート - ジョブ型人事制度の全社展開 - 雇用上限年齢の撤廃（2026年より施行） 100周年を機に社員とのエンゲージメント強化 - ボスドク人財の採用・活躍の促進

※1 IFReC、東京大学、Araris、A*STAR、ノイレイムン、理化学研究所など

※2 最先端のグローバル標準プロセスならびに次世代ERP（基幹業務基盤）を中外製薬全体に展開する、ビジネスおよびデジタルトランスフォーメーションプログラム

10

2 番目の Co-creation です。

これも大きく社会・コミュニティとの共創、これも広い意味でのデジタル、あと人、人財、この三つのカテゴリーになっていくのではないのでしょうか。

共創ですよね、ここはもういろんなステークホルダーの方と一緒に物事を作っていく、対話をしながら作っていく。これはもう本当に、これも当社の戦略上、非常に重要な位置づけをしております。ここに書きましたけれども、国内外のアカデミアとは、いろんな今、具体的なプロジェクトも進んでおりますし、あとオープンイノベーション的にいろんな企業とのアライアンスみたいなものも既に進んでおります。

とりわけやはり患者団体、高度で持続的な医療という意味では、患者さんとのやっぱり共創というのは大事だろうということで、患者団体様とのいろんな意見交換の仕組みである、ここで PHARMONY という話をしてありますが、これ以前、ご紹介をしているかもしれません、患者さん

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



の声をちゃんと聞いて、それを創薬に生かしていくという、そんなサイクルを実現すべくやっているというところでもあります。

デジタルは、これも先ほどもちょっと触れましたけれども、いろんな社内外のプロジェクトが動いておりまして、一つはERPを刷新して、新しいプラットフォームでより効率的に業務を運営していくというところで、ASPIREというプロジェクトが進んでいます。これ以外にも外部のソフトバンクさんとかとのいろんな連携も始まっていますし、ここもCo-creationという意味では非常に重要な位置づけです。

そしてやはり人財ですね、これは高度人財の獲得・育成、社員のエンゲージメント、やっぱり働く人も重要なこれはステークホルダーであり、Co-creationの対象だと私どもは認識しておりますので、今後も多様な観点から強力にこの人財のところの強化というのは、Co-creationの一環としてやっていきたいというふうに考えています。

中外製薬の価値創造

Co-creation：トピックス



- 100周年を迎え、当社の中核的な価値観である患者中心の想いを新たに、患者さんや医療関係者と共に価値創造を共創していく

大阪大学 坂口志文先生との共同研究



※1 大阪大学との包括連携契約のもとで2017年よりIFReCと先端的な免疫学研究活動に関わるさまざまな共同研究プロジェクトを進めています。

- ・大阪大学免疫学フロンティア研究センター（IFReC ※1）の坂口志文先生が世界的に権威のある賞を受賞
- ・坂口先生との共同研究を起点として当社創薬技術を用いて開発された抗体の臨床第I相試験を実施中

患者会・学会と協働で、血液凝固異常症の疾患データベース※2の構築

- ・患者数が少なく症状も多様な血液凝固異常症のデータベース構築により、疫学情報、臨床症状、合併症、QOLデータなどの体系的収集が可能に



※2 出典：一般社団法人日本血液凝固異常症調査研究機構（JBDRO）、ビーレジ（血液凝固異常症レジストリ）<https://b-regi.net/bregi/>（2025年11月27日アクセス）

11

先ほどの一つの例で、アカデミアとの連携ということです。

私ども、大阪大学様とこういう形で、IFReCと包括連携の仕組みを整えておりまして、ここでのメンバーであられる坂口志文先生がこういう形で賞を取られたというような話であるとか、ここを起点にいろんな創薬技術に基づいた抗体が具体的な治験に進んでいるとか、こんな成果も出てます。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



先ほど患者様との接点という意味では、患者会・学会と協働で、特にこれは私どもでやっている血友病治療薬のところで疾患データベースを構築して、さらにこれが皆様の治療において有効に使われて、QOLに貢献するよというこで、いろいろとやっているという例でございます。

中外製薬の価値創造



Commitments：最近の主な活動

■ ヘルスケアを中心として、当社活動全体を通じて持続可能な社会の実現に貢献

★：次ページのトピックスで紹介

	課題認識（中長期）	主な活動
環境	・ 中期環境目標2030の達成に向けた進捗管理・活動の進化	・ 調達電力の再生可能エネルギー比率100%の達成 ・ TNFD提言に基づく情報開示レポートの公開★ ・ 中外ライフサイエンスパーク横浜の環境省「自然共生サイト」への認定
コンプライアンスとリスクマネジメント	・ 品質・供給リスクへの継続的対応、リスク低減 ・ ガバナンス体制の継続的な進化 ・ 法令・国際規範等の動向把握と迅速な対応	・ サイバーセキュリティ体制の強化 ・ ITデジタルリスクアセスメントの実施 ・ 取締役会の実効性評価の取り組み強化 ※本説明会で紹介 ・ (PDCAサイクルの着実な実行、取締役会外のプログラム強化) ・ カスタマーハラスメント防止の取り組み強化（調査、規程類整備、研修等）
ステークホルダーエンゲージメント	・ 資本市場を始めとするマルチステークホルダーとの対話 ・ エンゲージメント結果の経営活動への反映	・ 資本市場との対話強化（情報開示、説明会開催、個別面談等）★ ・ 全ステークホルダー向け多言語・多手段のコンプライアンス通報システムの導入 ・ 社会貢献活動の推進（バイオラボにおける子ども向け実験教室、障がい者スポーツ支援等）

12

三つ目の Commitments でございますね。

こちらはこういう形で、これは Commitments ですから、やっぱり会社、サステナビリティのこれはやはり大事な論点で、良き社会の構成員として、会社として、しっかり社会にコミットしていくものということ。ここに書きましたような環境、次はコンプライアンスとリスクマネジメントですね、三つ目がやっぱりステークホルダーエンゲージメントということで取り上げていますが、これは持続可能な社会を実現すべく、やっぱりこれも欠かせない重要な要素だと考えています。

革新的な創薬を通じて、社会課題解決により社会の発展に貢献していくことに加えて、やはりわれわれは企業市民として、地球環境をより良くするための貢献、社会から信頼される存在であることを続けていくということ。ここにおいてはやっぱりしっかりと、われわれ中期環境目標というのを持っていますが、ここに向けてしっかりと進捗を図っていきたいというふうに考えております。

あとリスクマネジメント、コンプライアンス、もうコンプライアンスはこれ言うまでもなく、もう1丁目1番地、最も大事な医薬品企業として守るべきことですが、それに加えて、昨今、やっぱり社会情勢も変化しており、国際情勢も変化をしております。そういう中で、医薬品が安定的に供給

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



され、患者様の手にしっかりと届くように、いろんな形でのリスクマネジメントの高度化も図っているというところのお話でございます。

ステークホルダーエンゲージメントは、ここに書きましたように、資本市場を始めとするステークホルダーとの対話のやっぱり頻度と粒度、これを両方上げていくと、あと多様なやはりステークホルダーの方と対話をするという、そういった姿勢、エンゲージメントを上げていくということですね、こういった形で取り組んでいるところであります。

中外製薬の価値創造



Commitments : トピックス

■ 地球環境、ガバナンス、リスクマネジメントなど、重要トピックを特定しながら、中長期的な取り組みと、資本市場との対話を今後も推進

TNFD提言に基づく 情報開示レポートを公開

- ・ TNFDが提唱するアプローチに基づき、当社の事業活動に影響を与える自然関連課題を評価し、インパクト分析を通じて特定した重要課題に対して、リスク低減に向けた対策を策定・実行



※ IBAT : Integrated Biodiversity Assessment Tool

資本市場との対話強化 (情報開示、説明会開催、個別面談等)

- ・ 日本証券アナリスト協会
「ディスクロージャー優良企業」
医薬品部門 2025年 1位
(2年連続2回目)



評価項目	主に評価された点
経営陣のIR姿勢	株式市場と真摯に向き合うマネジメントの姿勢、マネジメント及びIRは常に改善を探っている
説明会等	長期業績予想や企業価値の算定に必要な情報提供、導出品についての情報発信の改善
ESG関連	サステナビリティ説明会、ESGデータ開示、社外取締役との対話機会
自主的情報開示	R&Dなどの各種説明会や工場見学会、投資家の関心の高い製品や開発品についてのタイムリーな説明

13

具体的な取り組みとしては、ここに書きましたような TNFD 提言に基づく情報開示、レポートの公開をしていったり、あとは先ほど申し上げた資本市場との対話というところでは、先ほど言った情報開示なり、対話の頻度、粒度、質をさらに上げていくということで、おかげさまでディスクロージャー優良企業も、今回も 2 年連続で 1 位をいただいたりということで、評価をしていただいている分野ではあります。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

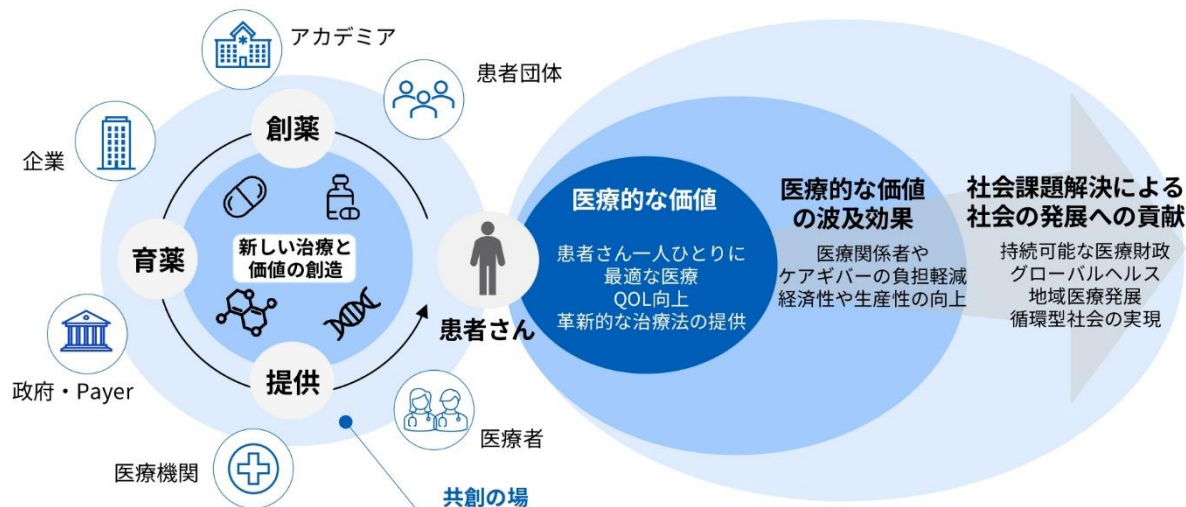
0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



次の100年に向けて

- 社内外のパートナーの皆様との共創を通じて重要課題に取り組み、高度で持続可能な医療の実現に邁進



14

ということで、次の100年、100周年ですが、やっぱり次の100年を見据えて、社会課題解決というものをしっかりやっていくということが大事な使命であろうというふうに考えております。

創業者の思いを受け継ぎながら、これからも様々な形で挑戦を続けていくということ、これが大事だと思っております。これまで以上に、やっぱり社内外のステークホルダー、パートナーの方々と共創というのは、本当にこれ、先ほども申し上げた通り、大事な論点だと思いますので、ここはさらに強化をしていきたいというふうに考えております。

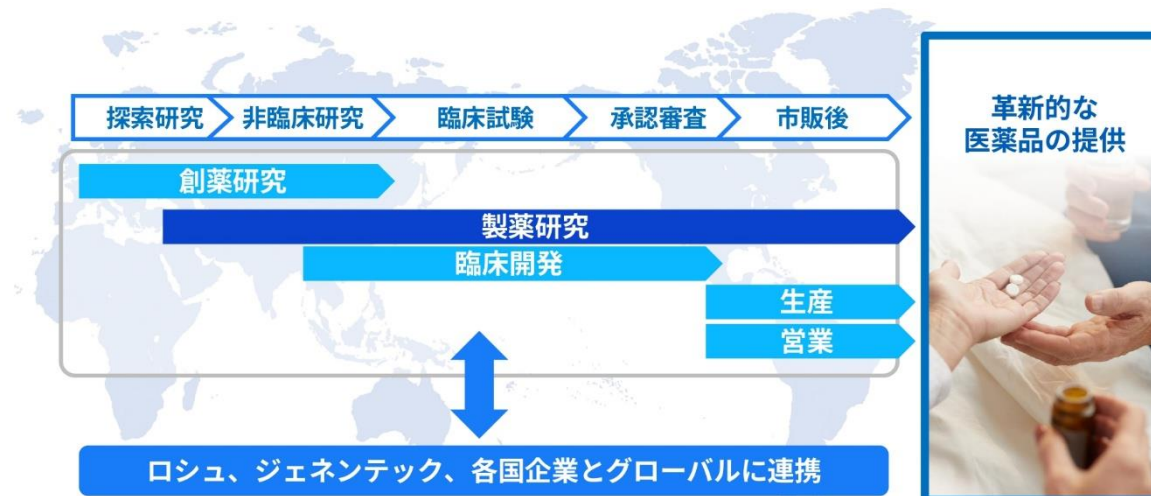
医療的な価値を作ることが波及効果を生み、最終的にこれが社会課題、社会への好影響を作っていく、この循環というのを大事に、これからの100年間もしっかり取り組んでいきたいというふうに考えております。私からのご説明はとりあえずここで終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

サポート

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

医薬品のバリューチェーンと製薬研究

- 製薬研究は、医薬品の創薬研究から生産まで幅広い機能をつなぐ橋渡し役
- 世界中の患者さんのため、高品質、低コスト、安定供給を実現する生産方法の開発がミッション



16

前田：製薬研究部の前田です。私は、弊社浮間研究所におきまして、医薬品の有効成分である原薬の製法開発を担当しております。本日私のほうからは、価値創造モデルにおける事業活動の事例として、中分子医薬品の製薬プラットフォームの構築について、ご説明させていただきます。

まず、製薬研究について少し触れさせていただきます。

皆様ご存知の通り、医薬品は多くの時間とバリューチェーンを経て開発されております。その中で製薬研究は、医薬品の創薬研究から生産まで、幅広い機能を長期にわたりつなぐ橋渡し役を担っております。この開発の過程におきまして、治験薬の供給とともに、高品質、低コスト、安定供給を実現する生産方法の開発がわれわれの主なミッションとなります。

サポート

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

中分子医薬品プラットフォームの確立と実用化

- 中分子（中外型環状ペプチド）の製薬技術・生産体制の確立と高度化は、当社の価値創造ストーリー（3つのC）を体現し、TOP I 2030の目標達成に向けた重要課題の一つ



17

こちらのスライドでは、弊社の価値創造モデルと本日お話しする中分子医薬品の製薬プラットフォームとの構築の関係について、お話しさせていただきます。

中外型の環状ペプチドの製薬技術・生産体制の確立は、中分子医薬品の実用化に向けて、重要な課題と捉えております。そのため、新たな技術開発への挑戦、社内外パートナーとの共創、COGS 低減、および環境負荷低減に向けて、三つのマテリアリティのカテゴリーそれぞれにおきまして、部門を挙げて取り組んでいるところでございます。

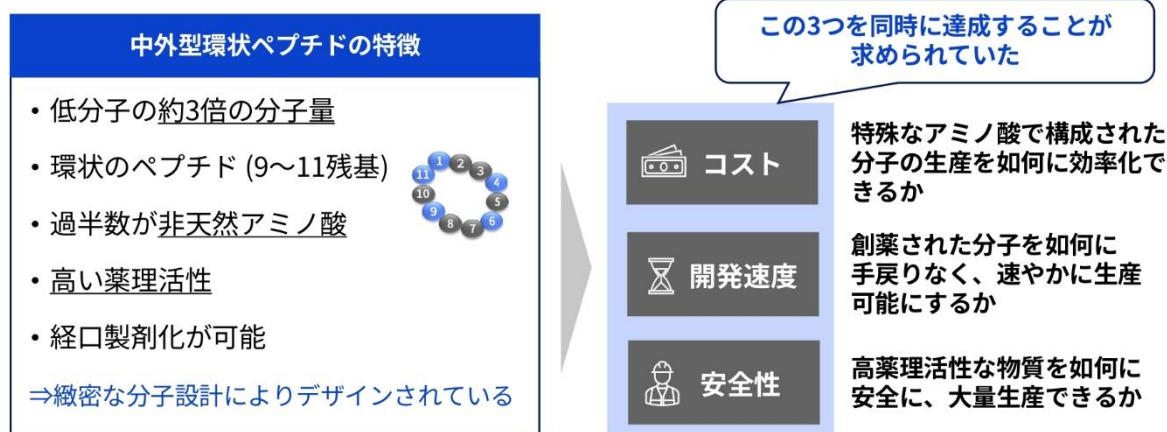
患者様中心の高度で持続可能な医療の実現に向けて、製薬プラットフォームの開発、およびその取り組みについて、次のページよりお話しさせていただきます。

サポート

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

中分子の工業化・生産に向けた課題

- 中外型環状ペプチドは、低分子はもちろん、従来のペプチド医薬品とは構造的特徴や物性が異なり、医薬品の生産に向けた新たな課題に直面



18

こちらのページでは、もの作りの視点から、弊社の環状ペプチドの特徴と課題についてお話しさせていただきます。

まず特徴ですけれども、一般的な低分子の約3倍の分子量を持つこと、こちらに図を描いておりますけれども、環状のペプチド構造を持つこと、また過半数が非天然型のアミノ酸で構成されていること、また極めて高い薬理活性を有することが挙げられます。

これらの特徴は、低分子はもちろん、従来のペプチド医薬品とは大きく特徴が異なりますので、コスト、開発速度、生産における安全性の確度、それぞれにおきまして大きな課題となりました。また、中分子の工業化・生産におきましては、この三つを同時に達成することが必須となりますので、極めて大きな挑戦となりました。

サポート

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

課題解決に向けた方向性

- コスト・開発速度・安全性の要件を満たす生産の確立に向けて、合成法と設備の観点でアプローチ。社内外のプロフェッショナルと連携・協業することによる解決を目指した

社内外のプレイヤーとの連携・協業による課題解決

1 新規合成技術開発

非天然のアミノ酸を含む特殊な中分子を効率的に合成できる新規合成技術を開発

2 新規合成設備の導入

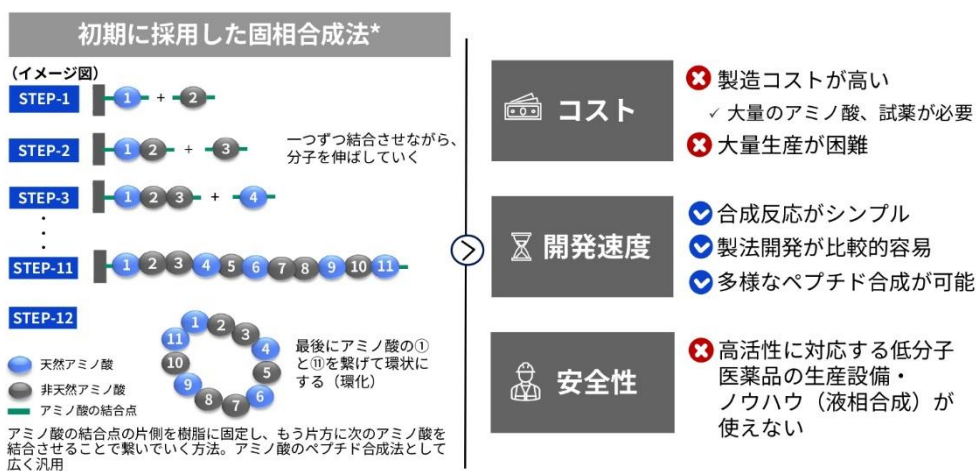
高い薬理活性をもつ中分子の安全且つ大量生産を実現する合成設備の設計、実装

19

そのため、コスト・開発速度・安全性、これらの要件を満たす生産の確立に向けては、ここに示しますように、合成法と設備導入の二つの観点でアプローチを行い、社内外のパートナーと連携・協業による課題解決を目指すことといたしました。

新規合成法開発①：背景

- 初期は、ペプチド医薬品の合成において一般的に採用される固相合成法を用いていたが、中大型環状ペプチドに適した新たな合成法を模索



* Hou, Z.; Komiya, S.; Iwasaki, K. et al. *Org. Process Res. Dev.* **2025**, *29*, 2764.

20

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

まず、中分子のための新規合成法開発について、少し過去にさかのぼりながら、その過程についてお話しさせていただきます。

開発当初、ペプチド合成につきましては、われわれの知識、技術がありませんでしたので、一般的にペプチド医薬品の合成において採用される既存の固相合成法を採用いたしました。こちらにその合成法を示しております。

この合成法は、固体の樹脂にアミノ酸を一つずつ伸長させていく方法になります。半世紀以上前に開発された手法ですけれども、非常に汎用性が高く、現在におきましても、ほとんどのペプチド合成、ペプチド医薬品がこの手法を活用しております。実際に私たちの分子におきましても、この合成法で構築することができました。

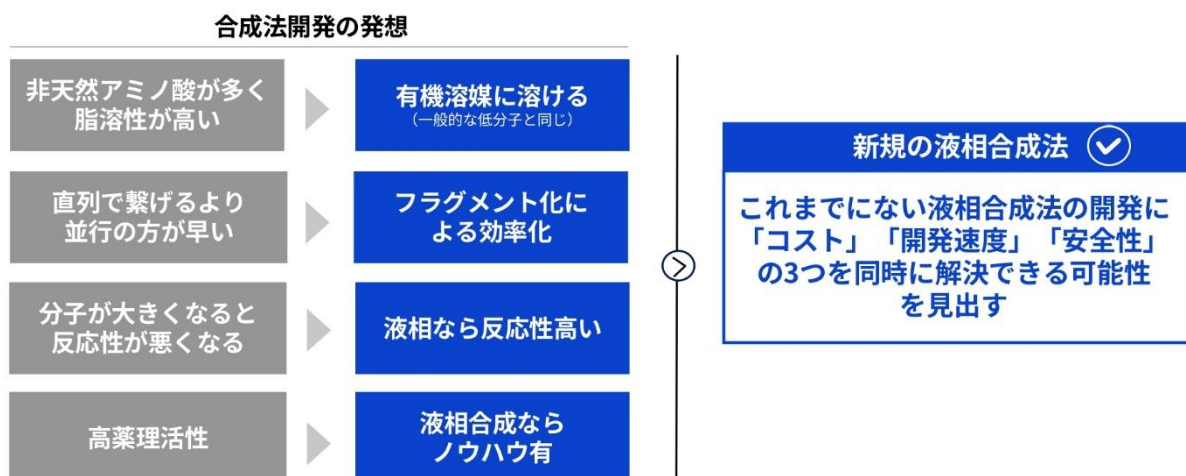
ただし、真ん中に示しますように、大量のアミノ酸、試薬が必要であることや、特別な反応設備が必要であることなど、この三つの課題を同時に解決することは難しいと考え、別のアプローチを取ることにいたしました。

中分子医薬品の製薬プラットフォーム構築



新規合成法開発②：合成法の探索

- 多くの合成化学者が固相合成を第一選択とする本系において、あえて液相合成法を採用した独創的アプローチを探索。従来の枠組みを超えた新しい可能性を追求した



21

そこで、まずいったん固定観念は一切取り払って、改めてわれわれの分子の特徴と合成法について見直すことといたしました。

こちらに四つ、その例を示しておりますけれども、まず例として、非天然アミノ酸が多く、脂溶性が高いという特徴は、液相合成におきまして一般的に使われる有機溶媒に溶けるというメリットを生

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

み出すこともありますので、これを見つめ直すと、これまで適用は難しいと考えられていた液相合成に、この三つの課題を一気に解決する可能性を見出すことができましたので、液相合成法の開発を注力することといたしました。

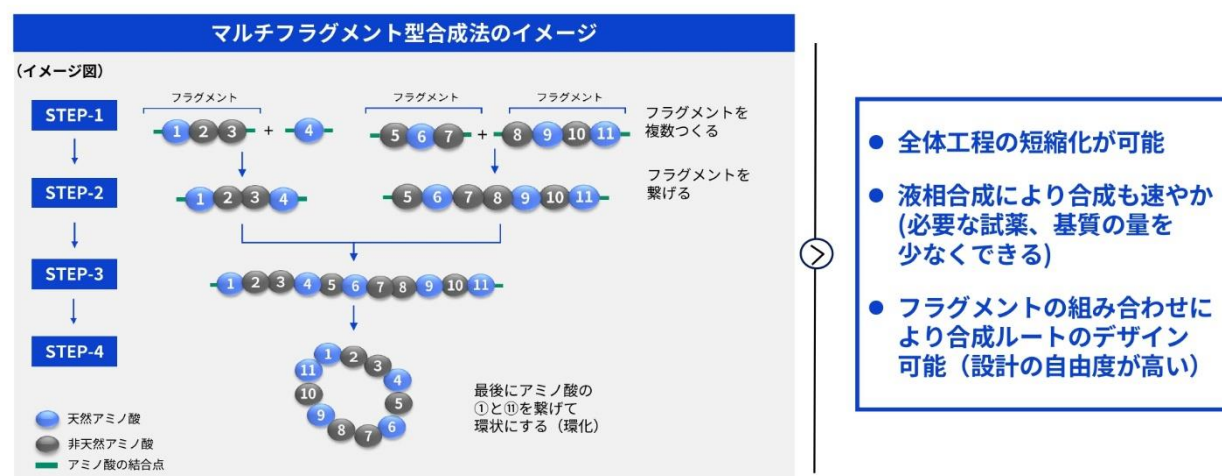
その結果、最初の中分子である LUNA18 にこの手法を適用することができました。LUNA18 に適用された当時、まだ技術が未熟でしたので、この採用には非常に難しい判断となりました。ただし、この判断によって、この製薬プラットフォームが一気に開発が進んだために、この判断は非常に大きな挑戦だったというふうに考えております。

中分子医薬品の製薬プラットフォーム構築



新規合成法開発③：マルチフラグメント型合成法

- アミノ酸をいくつか繋いだフラグメントを予め複数調製し、それらを組み合わせる合成法。
生産性の大幅な向上が期待できる中外型環状ペプチドの製薬プラットフォームとして開発をスタート



22

現在では、液相合成法の高度化、効率化をさらに進めておりまして、ここに示しますように、液相合成法だからこそできるマルチフラグメント型の合成法について、今注力しているところです。この合成法のイメージをこちらに示しております。

この合成法は、複数のアミノ酸から成るフラグメントを複数用意し、それぞれを順番に組み合わせしていく手法となります。この手法におきましては、全体工程の短縮化が可能であり、液相合成により、アミノ酸や試薬の使用量が大幅に削減できる、さらにフラグメントの組み合わせによる合成ルートの柔軟性が非常に高いという、そういったような利点があります。

サポート

日本

050-5212-7790

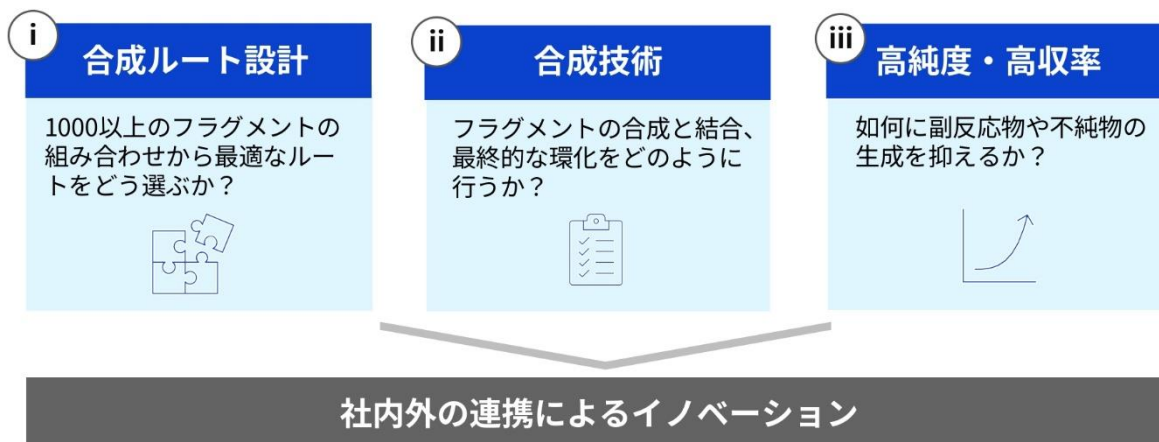
フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

新規合成法開発④：高効率な合成法実現への挑戦

- 多くの利点を持つマルチフラグメント型の液相合成法の実用化と、そのポテンシャルを最大限に高めるためには、以下の3つの技術的要素への対応が不可欠。社内外の幅広い分野の専門家との連携を推進

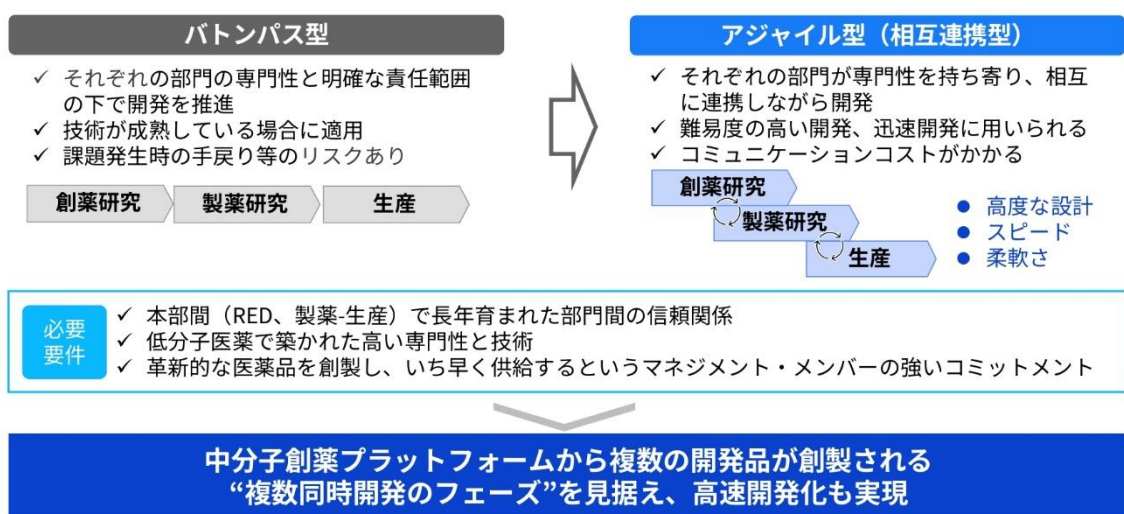


23

ただしこのように利点が多くあるマルチフラグメント型の液相合成法ですけれども、非常に難易度が高いために、そのポテンシャルを最大限に高めるためには、以下に三つ示したように、高度な合成ルート設計、新たな合成技術、緻密な反応制御など、技術的要素の対応が不可欠となります。そのため社内外の連携による開発を加速させました。

新規合成法開発⑤：社内における共創

- 分子設計と合成技術・生産プロセスを一体的に検討し、各部門の緊密な連携により開発を促進



RED：Research（研究）と Early Development（早期開発）の総称

24

サポート

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

ここではまず社内連携についてお話しいたします。

当社では元々、左側に示しますようなバトンパス型の開発を行ってまいりました。この開発は、それぞれの部門の専門性と責任範囲において個別に開発を進め、バトンパスのように開発を進める手法です。技術が成熟している場合に有効な開発手法というふうに考えております。

現在私たちは、右に示しますように、各部門が早期に連携するアジャイル型の開発を行っております。開発の早期に連携し始めますので、コミュニケーションコストがかかるというデメリットがありますけれども、分子設計と合成技術、生産プロセスを一体的に検討することが可能になりますので、非常に迅速な開発が可能になります。

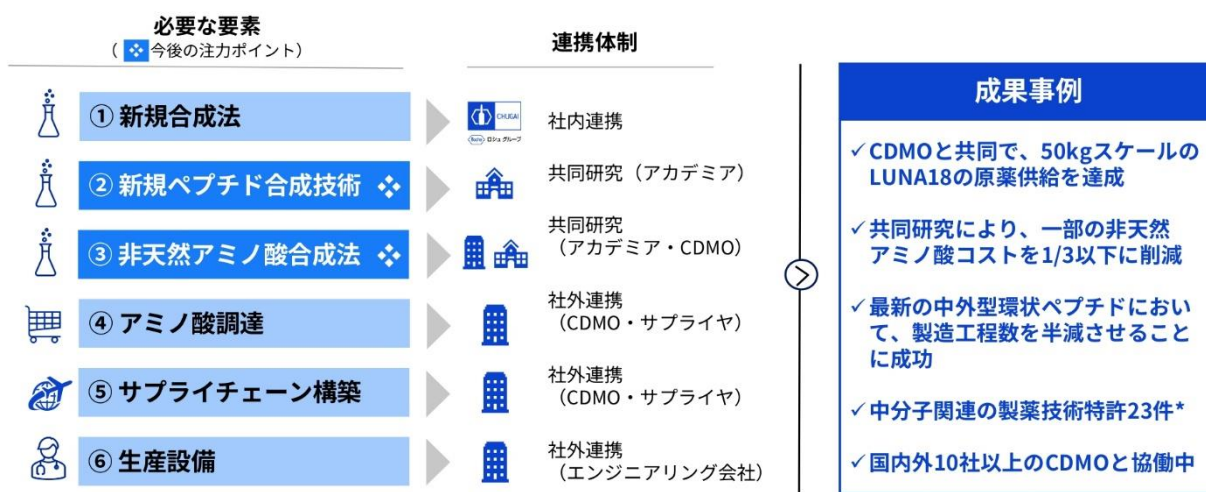
特に中分子創薬におきましては、今後、複数同時開発のフェーズに移っていきますので、このような迅速開発の体制が非常に重要になるというふうに考えております。

中分子医薬品の製薬プラットフォーム構築



新規合成法開発⑥：社外との共創

- 専門技術を持つ外部機関との協業により、イノベーションを加速。今後は製造コストの更なる最適化を目指した取組みに注力



CDMO：医薬品開発製造受託機関 *2025年5月28日時点 25

次に、社外連携についてお話しさせていただきます。

左側に製薬プラットフォームに必要な技術と機能について列挙しております。この中で①に示しますように、中分子の新規合成法につきましては、先ほどお話しさせていただきましたように、社内連携にて開発を進めてまいりました。

サポート

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



現在では、開発の範囲を拡大し、②、③に示しますように、社外連携を加速させております。特に大幅なコスト削減が期待できる③の非天然アミノ酸の効率的な合成法の開発につきましては、今注力しているところでございます。

中分子医薬品の製薬プラットフォーム構築

新規合成設備の導入①：超高薬理活性対応の生産設備



■ 社外とのコラボレーションにより、世界最高水準の超薬理活性物質製造設備を建築

合成原薬製造棟 FJ2



- ・ 気中濃度 $0.05\mu\text{g}/\text{m}^3$ 以下という世界最高レベルの極めて気密度の高い封じ込めレベル達成
- ・ 自動化および最新技術を導入し、安全性、生産性、作業性、洗浄性、環境負荷低減を高度に実現
- ・ ISPE^{*1} Innovation部門の「2023 Facility of the Year Awards (年間優秀施設賞)」を受賞



^{*1} International Society for Pharmaceutical Engineering：国際製薬技術協会



^{*2} 日揮(株)の特許技術を活用した次世代封じ込め技術



日揮(株)をはじめ、様々な専門技術をもった協力会社に参画頂き、高度な封じ込めを実現

26

これまでの合成技術についてのお話でしたが、このページより新規合成設備の導入につきましてお話しさせていただきます。

まず事例として、超高薬理活性対応の生産設備である FJ2 の建築についてお話しさせていただきます。中外型の環状ペプチドにおきましては、気中濃度 1 立方メートル当たり $0.05\mu\text{g}$ 以下という非常に高い、世界最高レベルの封じ込めが必要になります。FJ2 の建築が決定された当時、当社はもちろん、世界中のどこにもこのような技術がありませんでした。

そこで、日揮様、ロシュ、協力会社様の技術とノウハウを結集して、設計を進め、またこの右側に示しますように、担当者レベルでも会社の垣根を越えて、密なチームワークでこの難題に取り組みました。その結果、この非常に高い目標を達成することができました。この成果につきましては、国際製薬技術協会様より、2023 年の年間優秀施設賞をいただくことができました。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



新規合成設備の導入②：シームレスな設備の整備

- 創薬から生産まで、一気通貫の開発を可能とする設備を整備。直近のUKX建設により更に強化
- 豊富な開発パイプラインに対応すると共に、開発スピードを加速



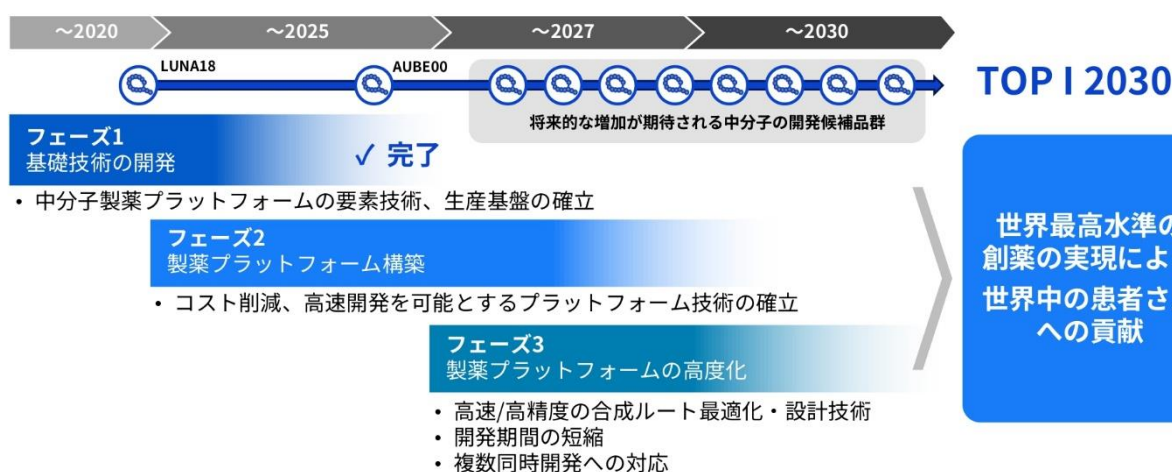
※ 括弧内は竣工年

27

このように 2020 年以降、創薬から生産まで一気通貫の開発を可能にする生産設備、研究設備の投資を加速させております。2028 年に稼働予定の浮間 UKX の稼働により、開発がさらに加速されることを期待しております。

将来に向けた更なる進化

- 基本的な生産基盤 & 製薬プラットフォームの構築完了
- 今後のパイプラインの増加に対応すべく、大幅な製造コスト削減と共に、開発スピードの向上を目指して製薬プラットフォームの高度化に着手



28

サポート

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

こちらは最後のスライドになります。これまでの開発の振り返りと今後の展望についてお話しさせていただきます。

当初、先ほど述べましたように、開発につきましては、非常にわからないところからスタートしたわけですが、今年、基本的な生産基盤および製薬プラットフォームの構築が完了したと考えております。

今後も製薬のプラットフォームの技術開発を進め、大幅なコスト低減、および複数同時開発への対応など、プラットフォームの高度化を進め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。

宮田：最後に、寺本独立社外取締役より、～資本市場とつながる～ガバナンスの強化と今後の課題、についてご説明申し上げます。

ガバナンスの強化と今後の課題



当社ガバナンスに関する主要な論点

■ 投資家との対話を重視しており、面談等から以下3点の主要な論点を抽出

本日は、これらの論点に対し独立社外取締役の立場から見解を共有、対話を実施

1. 取締役会の役割

(取締役構成やロシュとの関係性など)

2. 取締役会の実効性強化

(実効性向上に向けたPDCAなど)

3. 資本市場との価値共有

(株主価値増大に資する役員報酬や取り組みなど)

■「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則 (経産省)との関連

原則3、4、5に関連する項目に絞って
テーマ設定
(原則1、2は決算説明会・アニュアルレポートなど
で共有・対話)

原則1 価値創造ストーリーの構築

原則2 経営陣による適切なリスク
テイクの後押し

原則3 経営陣による中長期目線の
経営の後押し

原則4 経営陣における適切な
意思決定過程・体制の確保

原則5 指名・報酬の実効性の確保

38

寺本：ご紹介いただきました、独立社外取締役の寺本でございます。今日はお疲れのところ、お集まりいただきましてありがとうございます。

本日は、マテリアリティの中で位置づけられている一つであります、当社のガバナンスに関わる主要な論点といたしまして、記載してありますような3点、取締役会の役割、それから実効性評価を中心とした実効性強化のいろいろな取り組み内容、それから3点目として、資本市場との価値共有

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com



ということで、役員報酬の内容でありますとか、その他の取り組みについて、私のほうからご説明申し上げたいと思っております。

ガバナンスの強化と今後の課題



1.取締役会の役割：ビジネスモデルを踏まえた特徴

- ロシュとのアライアンスをベースとした独自のビジネスモデルのもと企業価値向上を図るため、多くの日本企業とは異なる特徴を持つ



■重視すべき事項

- Point 1** ・持続的な成長と中長期的な企業価値の向上により、多様な株主の期待に応える経営体制の構築
- Point 2** ・非業務執行取締役を過半数確保することで、モニタリング機能を強化
・多様な視点から企業価値向上への議論を活性化
- Point 3** ・非業務執行取締役中心
・客観性、多様性、グローバルの視点の採り入れ
- Point 4** ・ロシュとの取引を利益相反の観点で検証・審議
・少数株主利益の保護

39

まず取締役会の役割と全体的な構図であります。

ご案内の通り、この表にありますように、当社、支配株主ロシュが約 60%株を有しております、その上でプライム市場の東証に上場しています。私をはじめ、独立社外取締役は、少数株主様の利益の保護を一つの重要な観点として位置づけて、様々な議論とか対応を行わせていただいているという状況になります。

会社形態としては、ご案内の通り、監査役会設置会社であります、これも任意の委員会を指名委員会、報酬委員会として設けております。特徴があるのがポイント 4 と書いてあります特別委員会というものです。後でまた触れますが、私以下、社外取締役および社外監査役で構成されておまして、要は、支配株主がいる上場会社ということを踏まえて、ロシュとの個別の取引を含めた利益相反のチェック等を中心として、少数株主の権利が侵害されていないかをチェックする仕組みを設けております。

個別の内容についてはその都度やっておりますけれど、大まかな要旨について、これをまた開示するというので、取引所の要請も踏まえた対応を行っているというのが当社の取締役会を取り巻くいろいろな委員会を含めたところの特徴の一つかなと考えております。

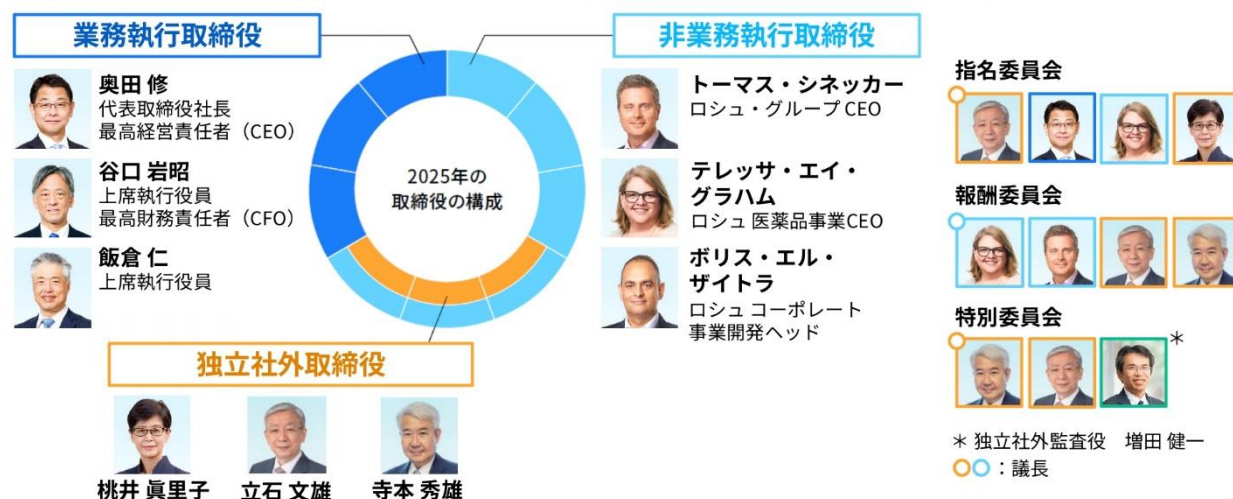
サポート

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



1.取締役会の役割：全体構成と考え方

- さまざまな知識、経験、能力を有する者により構成し、取締役会全体として必要な専門性、能力、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む適切な多様性と規模を確保



40

ボードの構成です。いろんなご意見があって、後でご質問があるかもしれませんが、取締役は9名、左のほうの円になっています。

業務執行取締役として、社長の奥田さん、それから今日お話のありました CFO の谷口さん、それから研究開発のトップであります飯倉さんの執行側は3名、取締役が出ておられまして、あと下の段にありますように、独立社外取締役として、ドクターの桃井先生、それからオムロンの立石さん、それから私、寺本ということになります。それぞれ経歴等については後で触れさせていただきます。

あとロシュ側から、彼らは中外にとっては株主であるわけですが、非業務執行取締役という位置づけで、今年から特にグループ CEO をやっているトーマスさんが参加されています。後でも触れますけど、ボードの中の正式な議論はもちろんですけど、ボード外での様々なコミュニケーションも含めて、非常に私個人としても、情報のやり取りとして、良い有効な対応ができていかなと思っています。

あと2人目はテレッサさんで、医薬品事業の CEO ということで対応されてます。あとアライアンスとか含めた、事業開発のヘッドのボリスさんが入っているということです。

あと指名委員会、報酬委員会、特別委員会については、個別に細かいところはお説明しませんが、それぞれ社外が中心という、こういうメンバーで構成されているということになります。

サポート

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

1.取締役会の役割：非業務執行取締役のスキルと役割

■ 親会社からの選任が1/3、当社経営をグローバルの視座から強化

期待する役割： ・グローバルトップレベルの経営に関する監督・助言
・ロシュ・グループ経営戦略との整合



トーマス・シネッカー
ロシュ・グループ CEO

- ・ロシュで各地のマネジメント歴任
- ・2023年にロシュ・グループCEO就任



テレッサ・エイ・グラハム
ロシュ医薬品事業CEO

- ・ジェネンテック入社後、マーケティング・営業等を歴任
- ・「抗IL-6レセプター抗体」ライフサイクルリーダーも経験



ボリス・エル・ザイトラ

- ロシュコーポレート事業開発ヘッド
- ・金融機関等で、M&A専門家として活躍
- ・2024年にロシュ事業開発ヘッド就任

■取締役会等での発言・質疑例

- ・ポートフォリオの優先順位の考え方
- ・中長期視点に立った経営陣の報酬ミックスの考え方
- ・米中での経済対立などを踏まえたロシュの経営方針
- ・トランプ政権によるロシュ・グループ影響分析 など

- ・人事施策等のロシュにおけるベストプラクティスの共有
- ・ロシュ・グループ医薬品事業戦略
- ・取締役間でのコミュニケーションの重要性 など

- ・ロシュ・グループのパートナーリング戦略
- ・Go/No Go判断に重要な検討・留意事項 など

41

それですまず非業務執行取締役、ロシュの皆さんですね。

トーマスさんは、先ほど申し上げましたように、やはりグローバルメガファーマのトップとして、いろんな対応をされています。個別のもちろん世界戦略の今の動きとか、例えばアメリカのいろんな医薬品規制の動きとか、そういうのを含めて、有用な意見とか指示を出したりもしてますし、私も先ほど申し上げましたように、彼らの視点というか、関心事項が今一体何なのかなというのが非常に取締役会外でも、ちょっとしたコミュニケーションも含めて、やり取りで把握できるのが非常にいいかなと思ってます。

昨年までも、すごく品格のあるロシュのいい方が入っていたんですけど、交代されて、CEO 自らが出てきているというので、多分執行側の取締役にもそれなりの緊張感がおそらくあるんだろうと思いますし、われわれも、彼とのいろんな議論を通じて、いろんな展開ができていくということだと思っています。

テレッサさんは、先ほど申し上げましたように、ロシュの中の医薬品事業のトップで、結構フランクな方で、普通に話しているとですね、率直にいろんなことを言われるということです。もちろん大きなメガファーマの医薬品事業を束ねておられますので、様々な経営スキルと、それから専門スキルをお持ちだと見ています。

サポート

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

ボリスさんは割と新しくて、まだ2年経つか経たないかだと思うんですけど、事業開発のヘッドで、各種の対外アライアンスなんかもやっている、M&Aも専門家ということですから、そういう観点で、各種のいろんな発言をして、ボードの緊張感が増している、こんなような感じだと思っています。

ガバナンスの強化と今後の課題



1.取締役会の役割：独立社外取締役のスキルと役割

■ 少数株主代表としてモニタリング機能と、経営支援機能を発揮

期待する役割：・多様性ある価値観・経験からのモニタリング
・経営、医療、サステナビリティの観点での監督・助言



桃井 真里子

・自治医科大学名誉教授、信州大学医学部
招待教授や医学系財団の理事などに従事
・小児医学、神経学、神経疾患の分子病態、
分子遺伝学に精通



立石 文雄

・医療・産業機器企業にてグローバル経営に
従事、取締役などを歴任
・日本のサステナビリティ経営を牽引



寺本 秀雄

・生命保険会社にて、経営企画、マーケティ
ング、取締役などを歴任
・IT、イノベーション、ウェルネスも担当

■取締役会等での発言・質疑例

①資本配分の方針策定について

- ・整理された構成や内容、メッセージの適切さを評価
- ・当社ミッションをベースにした理解のしやすさを評価
- ・当社が採用しているリスクプレミアムの算出方法について

②新人事制度について

- ・ジョブポスティング制度導入の期待
- ・社員に対する制度の理解促進とサポート体制
- ・新制度における適切な人事評価の重要性

42

あと独立社外の3名です。

先ほど申し上げましたように、まず桃井先生ですね、経歴書いてありますように、自治医科大学をはじめ、いくつかの大学の職に就いておられる方です。元々小児医学とか、神経疾患系ですかね、分子遺伝学も含めたところの専門家で、私のような、薬とか医療の門外漢からしますと、当然当社の、中外の様々な専門的な観点にも相当深く切り込めるスキルをお持ちであると同時に、そういう医薬系の専門のところだけではなくて、例えば、経営視点も当然いろいろお持ちです。

例えば、新しい分野の薬を開発したり導入したりしてビジネスを始めると、当然それで周りの方々が行くような病院とか医療関係者も変わってくるわけですね。だからそういうものの取り組みについての経営資源のその配分とかどうしてるんだとか、割と経営的な視点からのご指摘も相当鋭くされてて、さすがだなと思って拝見してます。

立石さんは、言わずと知れたオムロンの創業家の一員で、このトップということで運営されてきます。グローバルなもの作りの会社で、海外経験も含めて、様々な経営経験されてますので、いろ

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com



いろなもの作りの観点からの指摘と同時に、グローバルな視点と、あとはやっぱり特徴的なところが、サステナビリティとも関係してきますけれど、人財とか、あるいはグローバルなチームアップとか、そういう観点の、無形財産についての経営としての観点とか、重要性というのに非常に高い価値観をお持ちです。

そういう観点からのご指摘なんかも時々なされていて、非常に私個人としても勉強になるなと思ってますし、中外にとっても、バランスシートに現れてないだけの様々な価値というものについて、それが企業の価値になっているわけですけど、いろんな指摘をされているのは非常にいい感じだなと思って拝見してます。

私は、第一生命、およびそのホールディングカンパニーで長年やってきました。範囲は、書いてありますように、経営企画とか、マーケティングとか、IT イノベーションとか、いろいろ担当してきました。

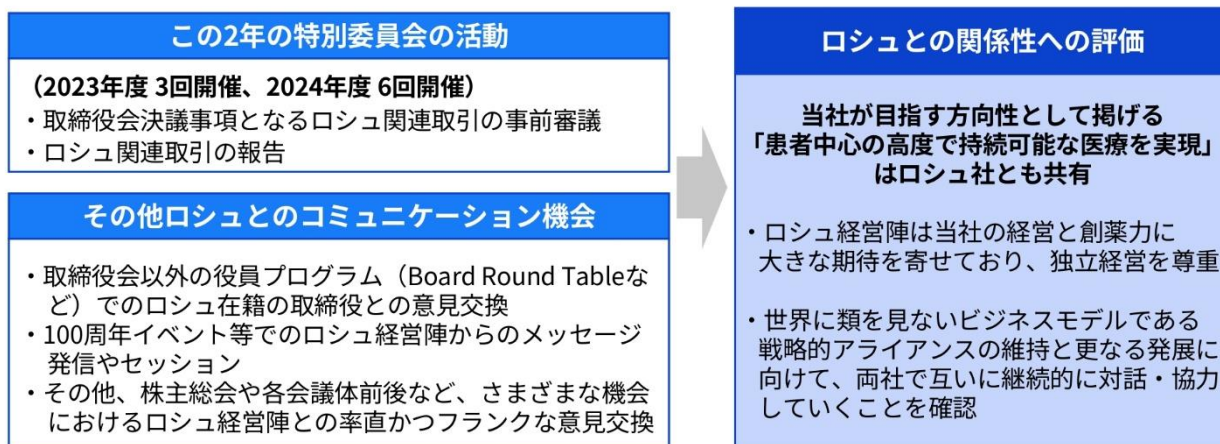
あとは 2010 年に第一生命相互会社から株式会社に転換して、IPO で上場させていただいて、ここに来てます。当初は、その辺を経営企画でやってましたので、IPO であるとか、その後の IR とかというのやらせていただいて、その後もちょっといろんなことがありましたので、微力ではありますが、そういう経験も踏まえまして、いろんな対応をさせていただこうと思ってますし、やっております。

ガバナンスの強化と今後の課題



1.取締役会の役割：ロシュとの関係について

- 特別委員会議長や100周年関連でのロシュとのやり取りを通じ、互いにWin-Winの関係を追求した、適切な信頼関係と緊張感と判断



43

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



ロシュとの関係ですね、ここは様々な、よくできたアライアンスの仕組みなんだと、知れば知るほど感じておりました。この効率的な仕組みによって、特に海外網のところで、当社が作り出すような優れたユニークな創薬について、非常に経営効率のいいような販売ができていくでありますとか、ロシュ自身の豊富なグローバルなネットワークとか情報とかを使ってビジネス展開できるとか、そういう点での非常にメリットが大きいようなところもあると思います。

もちろん彼らが開発する薬についての導入というのも、first refusal の権利は持っているんですけど、それを是々非々で判断して、中外自身として日本市場でそれはやっていきたいと思うものについては、独占的に非常に効率的に導入できるという、そういう仕組みも含めて持っておりますので、非常に、日本企業が1からこういうことをやろうとすれば、とても経営資源とかというところで限界があるようなことを効率的に、極めて生産的にできているという仕組みだと思っています。

なぜこういうのが可能なのかなというのが、ずっと3年間、3年目になりますけど、いろいろ聞いたり、ロシュともコミュニケーションをしたりしながら考えてきたんですけど、私の今の感想としては、やはり中外のコアバリューの一つである、ユニークな創薬力というのを、日本の製薬企業の中でもやっぱりダントツで持っていて。

ここがロシュから見ても、やはり自前でだけ開発するのを超えたすごいメリットがあって、このコアバリューが発揮できているからこそ、ロシュも中外のことをすごく価値を認めていて。そういう面では60%株主なんですけど、相当独立性を認めて、自主性を認めているという、そういう非常にユニークなアライアンス関係にあるなと感じています。

ベースは、本当に中外のユニークなやはり創薬力がずっと続いているということですね。そこがこのビジネスモデルがWin-Winで回っている一番その原動力になってるんじゃないかなと考えております。

サポート

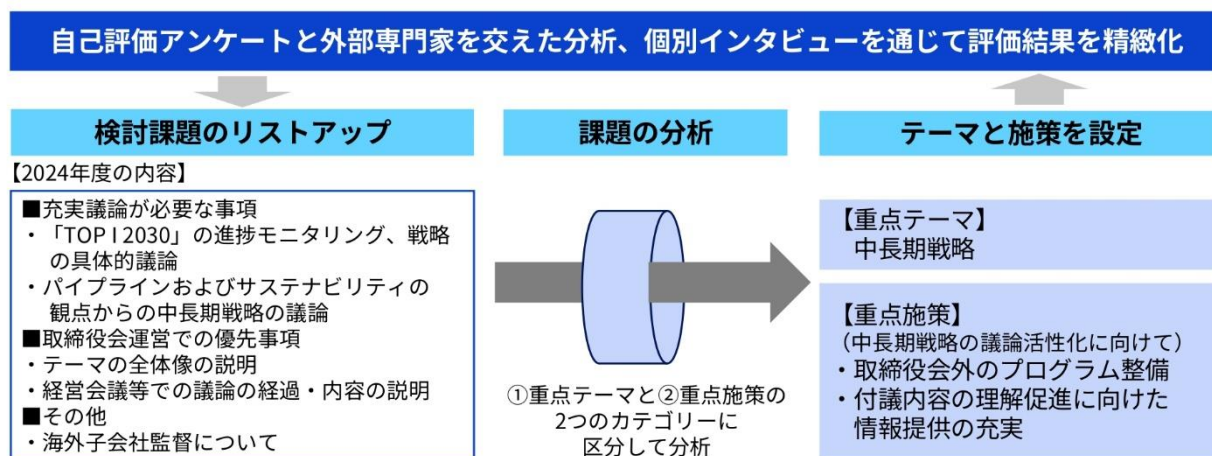
日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



2.取締役会の実効性強化：実効性評価のPDCA

- 2024年度からは評価結果を活用し、取締役会の実効性向上に資する重点テーマと重点施策を設定



44

2 点目が実効性評価の点ですね。

ここはどの会社もやっていることだとは思いますが、弁護士事務所をハブとして、様々な、われわれ、社外取締役とか監査役からのリクエストを含めて、あるいは取締役会の現状がどうなのかというアンケートとかモニタリング、ヒアリングというのを行って。その中で出てくる課題とか要請に対して、執行側でうまくこなしながら、それを踏まえて、改善点とか、あるいは追加点を行って対応してくれているということで、例えば次のページにもあります。

サポート

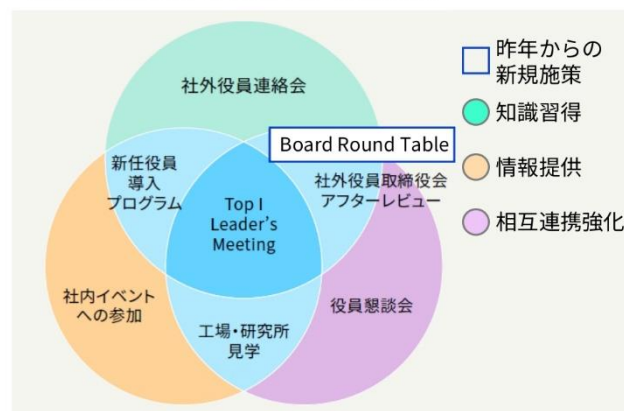
日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2.取締役会の実効性強化：2025年度の取り組み方針

- 「TOP I 2030」実現に向けた創業や地政学リスクについて重点議論を図る
- 知識習得・理解促進・連携強化に向け取締役会外での取り組みを継続強化

重点テーマ
・「TOP I 2030」実現に向けた中期マイルストンの進捗確認 ・当該年度のPriority Agendaとして「創業戦略とパイプライン」、「サプライチェーンを含む地政学リスクに対する方針・対応」を選定
重点施策
～取締役会における議論の活性化～ ・社外役員連絡会の議題および開催頻度の充実 ・海外在住の取締役も一堂に会するBoard Round Tableの継続開催 ・議案の説明内容充実の継続実施

取締役会外における年間プログラム全体図



45

これが2025年度の実効性評価のハイライトみたいな点で、重点テーマにもありますように、ご案内の通り、例えば3年とか5年の中期計画を持っている会社ではありませんので、2030年までの極めてすごいムーンショットとまでは言いませんけれど、すごい高みを目指す計画があって、そのもとでセットバックしながら毎年見ていくというふうなことになってます。

捉えようによっては、今どの時点に来ているというのがちょっとわかりづらいところがあって、おそらく投資家とかアナリストの皆さんもその辺については同じような意見を出されているんじゃないかと思うんですけど。そういうところについて、なかなかちょっと執行じゃないとわかりづらいところについては、かなり工夫して、こういうところまで来て、ここはできているけど、ここについては継続課題だとか、新しくこの辺が次の課題として出てくるというのがハイライトされるようになってきてまして。

私たちとしても、非常にハイレベルの捉え方ができるような状況になってきているとか、あるいは創業戦略と、特にパイプライン、非常にたくさんあって、非常に優れた会社ではあるんですけど、たくさんありすぎてよくわからないというのも、門外漢を含めてはありまして、その辺についても相当メリハリをつけて、どれが次のブロックバスター候補になっていくのかとか、そういうのを含めて、非常にハイライトしてご説明いただいているとか。

あるいは最近の大きな課題であるサプライチェーンを含めたいろんな対応について、この辺についてもまとめて議論がされるということで、ボードの正式なミーティングだけではなくて、それ以外

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

の様々な取り組みを含めて、ハイライトしていただいているのが非常に助かっているところだと思っています。

あとはマーケット、市場との価値共有ですね。この中の一つとして、役員報酬制度というのを捉えてご説明しています。

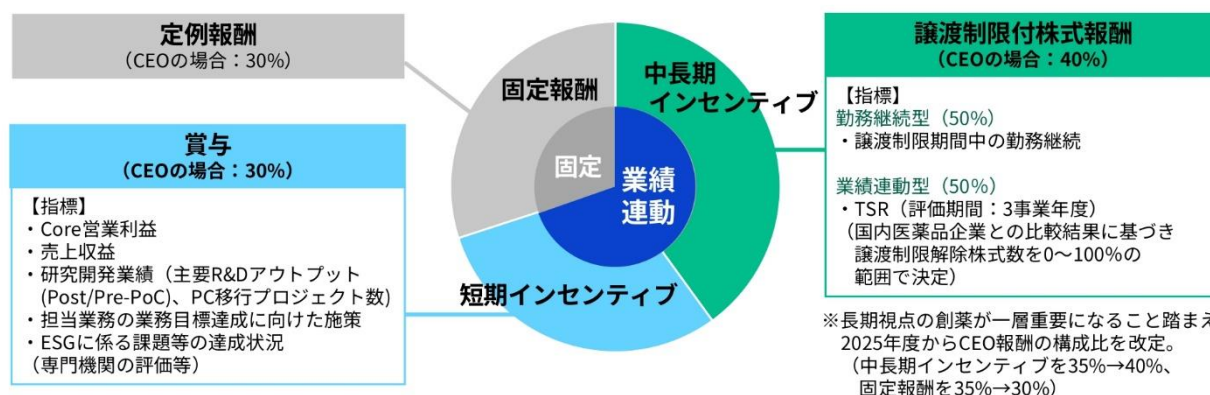
ガバナンスの強化と今後の課題



3.資本市場との価値共有：役員報酬制度の設計

■ 業務執行取締役の報酬は、短期的な業績だけではなく、中長期的な株主価値の向上に向けた取り組みをより重視

業務執行取締役における業績連動報酬の指標等



46

円のグラフにありますように、大きな仕組みは、定例報酬、固定の報酬と短期のインセンティブであるボーナス、賞与という部分と、あとは中長期のインセンティブある譲渡制限付株式報酬というこの三つの制度から成り立っているわけですが、今年度から、CEO報酬について、今まで35%あった定例報酬を5%ポイント削減して、中長期のインセンティブのほうを40%にプラス5%シフトして、ウェートを高めているというような形でやっています。

やはりご案内の通り、非常に10年、15年という長期の期間で、辛抱して開発をして初めてやっぱり競争力あるものが出てくるという、非常に難しい経営を執行側はされてますので。そういう中長期に腰を据えてでも、そこが企業の成長のベースになるような、そういう取り組みについて、ウェートをもってやっぱり評価していくというのが必要だろうというのが、報酬委員会の中でも大勢を占めている意見でございまして。そういうのを踏まえて、中長期のインセンティブを少しウェートアップしているというのが今年からの状況です。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



中身は、勤務継続型と業績連動型の半々からなっていて、勤務継続型はいわゆる RS と言われてるやつですし、業績連動型は PS と言われてるやつで、これは終わった3事業年度の TSR、株の総合利益ですね、ここの順位、業界ピアーズとの順位で決めていくという形になってまして、非常に競争環境も踏まえた上での中長期のインセンティブを決めていくという形になっていて、それなりに合理性がある仕組みだなと思っております。

ガバナンスの強化と今後の課題



3.資本市場との価値共有：株主価値の分析

- これまで高い成長を示してきたが、ボラティリティの低い長期安定的な株価向上を目指す
- 株価形成を下支えするガバナンス強化と対話の充実を図る

過去10年の株価の推移
(指数)



*TSR: Total Shareholder Return (株主総利回り) = (期末株価 - 期首株価 + 配当金) ÷ 期首株価 × 100%

独立社外取締役として 重視する強化ポイント

- ・ 資本市場との直接対話の継続強化
- ・ 少数株主視点のモニタリング・提言

47

あとは株主価値の分析です。

おかげさまというか、ここ 8,000 円台にまた戻ってきて、相当株価は好調で、グラフの表のほうにありますように、過去 10 年の株価の推移で見ても、TSR で相当 TOPIX とか、あるいは医薬品の比較で見ても、高いパフォーマンスを示している。非常にありがたい、今まで業績を上げているということだと思います。

株価はどうしても、例えば米国での個別の医薬品の動向とか、そういうので少しオーバーシュートしているんじゃないかなと思えるような、正直、時もあったりするんですけど、執行の皆さんもそうですし、ボードのメンバーも、比較的冷静に、長期のやはり安定した株価とかバリュウの向上というのを達成していきたいということで見ているというのが現状かと思っております。

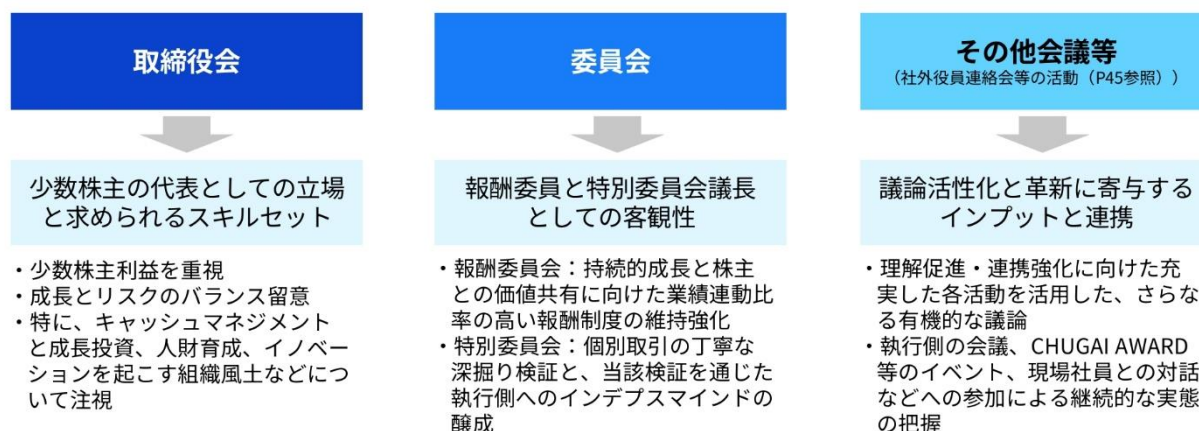
サポート

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



まとめ：独立社外取締役としての重視事項

- 持続的成長と少数株主利益の保護を目指し、私自身の経験・専門性を最大限に活かすとともにガバナンスのさらなる実効性向上に向けた、各活動の進化を図る



48

最後になりますが、まとめです。

重視事項は、取締役会については先ほど申し上げましたように、少数株主の代表という立場が私どもにはありますので、その点を忘れずに、成長とリスクのバランスをいつも留意しながら、キャッシュマネジメントと成長投資とか、やはり創薬のベースになっている人財とか、イノベーションの風土のようなものですね、こういうものにやっぱり重視して。なかなか難しいんですけど、現場の訪問なんかも含めて、あるいは幹部社員だけではなく、製造の現場の社員なんかの働き方なんかも拝見させていただきながら見ていこうと努力しています。

委員会については、私個人としては、報酬委員会と特別委員会に入っております。特別委員会は、なかなか希少の病気の薬ですので、市販されている、それこそ風邪薬とかなんかのようには価格がわかりやすいものではないので、その価格の妥当性とか、利益相反がないというのは、非常に難しいチェックをしていかなければならないんですが。

ルーティンで回っていく取引については、アライアンス契約の中で非常に細かい取り決めがあって、そのプロシージャできちんとなっていくようになっているんですけど、やはり時々そういうのに乗っからないような個別の利益とか、コストの按分とかっていうのが出てきたりして。

そういうのをやはり丁寧に議論して、ちょっと執行の方々からは相当時間がかかるので嫌がられているんだろうなと思いつつも、社外取の立石さんと弁護士の増田さんという、力強いパートナーと

サポート

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

ともに、ちょっとあれこれ細かく聞いて、それを通じて、執行の皆さんもマインドの醸成ができる、もっともっと上がっているんじゃないかなという気がしておりますので、そういうのを続けていきたいと思っています。

その他の会議等は、いろんなアワードとか、営業の方々の会議とかにも出させていただいて、やっているという状況でございます。以上でございます。

宮田：ご清聴ありがとうございました。

サポート

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



質疑応答

橋口 [Q]：大和証券の橋口と申します。一つ目が、谷口様のプレゼンテーションの7ページ目のところでおっしゃっていた、価値創造指標の見直しについてです。確か1年前の同じ説明会で、この新しい指標ですね、矢野様からご紹介があったと記憶してます。結構最近設定されたばかりで、その指標についてそんなにたくさんまだそれを基にした議論というのはされてない中で、なぜ見直しというような話に今なっているのか。

現状の指標がどういうところがちょっとうまくいってないというふうにお考えなのか。それは取り組み自体が少し変わってきているから指標を変えないといけないのか、取り組みは変わらないんだけれども、評価をするのに物差しとして、ちょっと必ずしも適切でないということなのか、その背景を教えていただければと思います。

谷口 [A]：ありがとうございます。去年マテリアリティを16個に再設定をして、それに対して、具体的にここにも書きました、7ページの右にも書きましたけども、この三つのCをよりよく表現する指標を検討するということでございまして。

過去の何か否定をするというよりは、より新しいこの三つのCに即して、何らかのパフォーマンス指標というのを作っていくという、その今プロセスに入っているということでございますので、何か去年作った16個を再度見直すとかそういう話ではなく、16個の中で、これをどう端的にパフォーマンスとして示すものを作っていくかという、その議論の最中だにご理解いただければと思います。

橋口 [Q]：わかりました。ありがとうございます。2点目が、寺本様のお話の中で、TOP I 2030に向けて、どこまで進んでいるのかというのがなかなかわかりづらいというお話があったと思います。社外取締役の立場として、現状どこまでできていて、今後の課題は何だというふうにお考えなのかということと、取締役会でそれを見える化して、いろんな取り組みをされているようなお話を先ほどいただいたと思いますが、社外取締役の皆様からの問題意識の提示や指摘などによって、その課題の解決に向かっている、あるいはできたというような何か具体的な事例などがもしあればご紹介いただけないでしょうか。

寺本 [A]：はい、ありがとうございます。TOP I 2030のところについては、例えば、こういう角度でこの辺までいってますみたいに、割とグラフィカルに見えやすいようにとか、そういう要請も端

サポート

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

的に行ったりもしてきているんですけど、なかなかそう簡単にはいかない多方面の項目もあって、執行側も大変ご苦労されたと思うんですけど。

それでもいくつかの項目で、ポートフォリオインの数がこうなるとか、自社品の開発状況がここまで来て、今年の達成すべき目標はここまでで、こうきていると、その中で課題がこういうところだというようなものが取締役会でも示されますし、さらに取締役会外の個別の説明の時にも示していただけるようになってきてまして。

われわれとしても、例えばさっきもお話があった中分子の開発というのは、結構いいところまで来てるなというのは拝見しててわかるようになってきてます。一方で、先ほどもありましたように、すごく初期の段階のものでしょうけれど、たくさんものを開発しなきゃならない、テストしなきゃならないということで。

そういう面でのコストとか、効率性とかというものも増加してきてて、限られた、いくら利益が高いといっても限られたやっぱり経営資源の中で、どういうふうに戦略的にそれを配分していくかというところで、いくつかの取り組みをされてて、早く見極めをしていきたいと思います、一言で言うと、そういう取り組みもされてて。そういうのはだいぶ今までに比べてよくわかってきたし、課題がそういうところにあたりとか、あるいは先ほどあったように、中分子のプラットフォームをきちんとこれから整備していかないと、本当の意味での多数の生産にいかないんだとか、そういうところがわれわれも理解できるようになってきたということだと思ってますので、そこがよく進んできているなという点ですかね。

なので、指摘で変わったところというのでは、われわれは開発のプロでも何でもありませんので、やはりそういう資源の、生産性を含めた有効活用をどうしていくのかとか、現状の課題とか、先ほど例えばあったように、たくさんある、確か 50 とか 60 あるようなポートフォリオの中身についても、より経営として注力して、次のものすごいグローバル製品にしていきたいものの期待度がどこにあるのかとか、そういうのが非常によく抽出されて示されるようになってきていると思うんですね。その辺はだいぶこの 1 年ぐらいで変わったかなというふうに感じておりますので。よろしいでしょうか、そんな感じです。

橋口 [M]：ありがとうございました。以上です。

小崎 [Q]：国際医薬品情報の小崎と申します。どうもありがとうございます。前田さんにお尋ねしたいです。環境負荷低減効果というところで、スライドの 36 ページも、全体の製造コストの中で廃棄物の処理というのは、どのぐらいの重要性を持っているのかいうところをちょっと教えていた

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



だきたいということと、それがなぜ可能になったのかということ、一言ではちょっと言いづらいと思うんですけども、例えばどういうところを変えたら、一般的な固相合成法の 10 分の 1 以下にすることができたのかという、何かポイント的なところをちょっと教えていただければと思うんですが。

前田 [A] : はい、ご質問ありがとうございます。まず廃棄物の低減効果ですけども、ちょっとコストに直すのは少し難しいんですけども、まず弊社、中期環境目標の中で、廃棄物、有害性廃棄物の低減というのを謳っております。

その中で、中分子については、非常に環境負荷が現在高いんですね、なので、ここに示しましたように、元々の既存の方法でやってしまうと、固相合成でやってしまうと、非常に環境負荷が高いということで、液相合成に変えることで、その環境負荷を低減したと。

なので、これでもまだ低分子に比べると高いんですけども、これからポートフォリオ、どんどん来ますので、その中で一つ一つの環境負荷を下げるのが大事だというふうに考えております。

小崎 [Q] : なぜとか、ここを変えたらこうなりましたとか、そういうのはあるんでしょうか。

前田 [A] : そうですね、まず私のプレゼンの中にもありました通り、通常ペプチド医薬品というのは固相合成で基本的には作る。固相合成は非常にプラットフォーム化されてますので、開発は非常に楽なんですけども、ただアミノ酸とか、溶媒とか、試薬、これは非常に多く使う合成法です。

一方で、液相合成法は、アミノ酸、試薬、溶媒、これは非常に効率的に使うことができますので、固相から液相に変えるだけで、かなり廃棄物が削減されます。

もう一つ大きいのが、一般的なペプチド医薬品は結晶にならないんですね。なので、精製方法にカラム精製が必要になります。となってくると、非常にそこでも水とか溶媒が必要になりますので、われわれの中分子は今、結晶になることも一つの特徴なんですけども、結晶化で精製ができる。これは強みになっていますので、この固相から液相、精製方法がカラムから結晶化、この組み合わせでかなりこの 36 ページ目に示しましたように、環境負荷を低減できていると。

小崎 [Q] : 中分子だから結晶化しやすいという理解でよろしいんですか。

前田 [A] : 通常は、ペプチド医薬品は水っぽい中分子なんですね。弊社の中分子は、非常に油っぽい。これは特徴です。この油っぽいというのは、低分子と似ているんですね、その性質自体は。低分子は基本的には結晶化で精製して単離するんですけども、同じように、われわれのこの中分子も

結晶化で精製と単離ができると。ここが非常にわれわれの強みになっているということになります。

コサキ [M]：ありがとうございました。

八並 [Q]：ニッセイアセットの八並と申します。本日は貴重なご説明ありがとうございます。2点お伺いしたいんですが、寺本社外取締役にお伺いしたいです。

まず1点目です。この42ページのところにもございますように、今回資本配分の方針策定についてコメントがあるように議論されたということなんですが、今回改めてこの資本配分に関する基準を策定されて、その基本方針を提示された上で、必要キャッシュの水準を考慮して、総還元性向、今回100%の特別配当を含みますけれども、配当還元を実施いただいたということで。

市場に対しても資本効率を意識しているというマネジメントの強い意思を示されたものなのかなと理解しているんですが、社外取締役、独立社外の方として、今回のこの株主還元の方針について、あるいは今後のキャッシュ使途について、どのような考えをお持ちで、今回どのような議論をされたのかということをもし追加で教えていただければと思います。

寺本 [A]：はい、ありがとうございます。資本配分は非常に普遍的ですけど難しいテーマで、私も就任以来、代々のCFOに嫌がられながら、その辺は何度もお考えを聞いたり、議論をしてきたりしたうちの1人です。

ご案内の通り、今回は9,000億ぐらい、キャッシュが今期であって、大変ボリュームとしては大きいわけですね。でもさっきあった、やはり基本的にはキャッシュのマネジメントというところについては、谷口さんが非常にディシプリンを効かせて、いろんなことを考えておられると思うんですけれど、われわれからしても、当然さっきありましたように、設備がやっぱりかなりの投資で、環境投資も含めて必要になってきて、あと一方で、その運転資金も在庫確保も含めて必要になるので、そういう水準も見ていただいている上で、あとそれ以外のところをいかに成長投資というところと株主還元というところでやっていくのかという、そういうところが議論の中心になっただろうと思っています。

ここはいろいろ考え方が変わりますし、マーケットの皆さんの考えもそれぞれ違うのかもしれませんが、私は、どちらかと言ったら、還元と成長投資の当然バランスを取りつつも、やはり積極的に常に成長投資を将来に向けてやっていくというのが当社の強みにもつながるので、例えば金融のようになかなか成長性が示せないから、ものすごい還元性向を作っちゃうとか、そういう選択肢で

サポート

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



はない。もちろん還元はよく考えてやっていかなきゃならないけれどという、そういうことで、私なんかは議論してきました。

特別配当含めてのそういう考え方については、執行サイドで、社長と谷口さんが議論されて、今回のように配当されているということなので、われわれもそこについては非常にアグリーしてやっているということだと思っています。

1 点だけちょっと追加させていただくと、私も門外漢で外から来て、もっとキャッシュがあって、それで支配株主がいて、いろいろ変な人が入ってくるリスクも少ない中だから、どんどん投資を、M&A 含めて、やっていけばいいじゃないと、単純にずっと思ってきたんですけど。

結論から言うと、今のマネジメントの方々も、執行の、強くそういう M&A 含めた成長投資の思考はお持ちだと思ってますけれども、やはり通常の企業と違って、例えば金融だと非常に将来が読みやすい、あるいは近いところを買いに行きますから、会社のバリュエーションというのがもうある程度の範囲で計算できるわけですね。もちろんそれにいくらプレミアムつける、つけないというのはあるわけですけど。

一方で、やはり製薬はシードの段階でいろんなものを手当てしに行こうということなので、同じ会社を、あるいはスタートアップを買おうとしても、ほとんど R&D と同じなんだというのが、われわれもちょっと勉強したり、感覚でわかってきたことで。

実際のプロセスも、コーポレート部隊とともに、R&D の方々が一緒になって判断しているということで、今回のレナリスについても、トップサイドでのクロージングでは 150 億ぐらいの支出ではあるんですけど、やはり相当細かいところを含めて、開発部隊と一緒に当初からチェックして見られてますので、やはり製薬、創薬会社ならではの成長投資の仕方というのが必要なんだというのが、私が感じているところでもありますので、皆さんもう既にご承知なんだろうとは思いますが、ちょっとそこはつけ足させていただきたいと思ってます。

八並 [Q]：ありがとうございます。資本効率のところも同時に見ながらやられて、強く意識されてコメントされているということで、はい、ありがとうございます。2 点目が、今回ご説明いただいた報酬のところの報酬委員会のところなんですけれども、今回非常に長期のところの、中長期のインセンティブのところを引き上げたということで、進化されているということをご説明いただいたんですけども、形式的なところで恐縮ですが、独立性の観点というところでは、やはり委員長が独立社外ではないというところ、透明性のところで、やはり社外の方がやったほうがいいのではないかという意見もあるかと思うんですけども、そちら独立社外の方としてはどういう意見をお

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

持ちなのかということと、あと今回のインセンティブ変更についても、こういった議論があって、今の機関設計のままだもこういった議論ができるのでいいだろうというご判断になったのか、ちょっともう少し背景等、ご説明していただいてもよろしいでしょうか。

寺本 [A]：はい、ありがとうございます。まずわれわれは非執行の取締役だと思ってますけれど、ロシュのテレッサさんが議長をされていてというところは、そういう捉え方もあろうかと思えますけれど、委員の私とか、立石さんとか含めては、そこに特段、課題意識を持っているということではありません。

もちろん例えば、彼らは時々やはり、これいいことだと思うんですけど、支配株主としての見方が入ってくるんですね。つまりこの報酬で、例えば日本のマーケット水準と比べて、本当にいいのというのは、出し過ぎてないのということも含めてですね。

だからそこは相場感を持ってないので、でもそういう牽制にも入ってきて、そこがちゃんと業績とリンクしてるのかとかもあって、それは国内事情がある程度わかっている私とか立石さんが逆に意見を申し上げて成り立っているということで、功罪はありますけど、それなりにやはり彼らのグローバルな目線で、日本をどう捉えていくかということも含めて、なされているので、一概に独立社外の3人のうちの誰かやっているわけじゃないということが、われわれは別に大きな課題になっているというふうには思っておりません。

あとは今回の譲渡制限付のところとか、中長期のインセンティブですけど、ここは立石さんも私も含めて、同じ時期に、3年前に着任してますけれど、やはり事業の特性を踏まえて、中長期のところのウェイトというのを高めていくというのが大きな方向感なんだろうというので、そこはずっと議論申し上げてきて。そういう結果も含めて、今回プラス5%ポイントの向上というシフトになっていると理解してます。

別にこれで完成形ということでもないんだろうと思いますので、ちょっとまだまだいろんな議論も来期以降に向けてやっていく必要があるんだろうなと思っております。以上です。

八並 [M]：ありがとうございます。大変参考になりました。ありがとうございます。

村岡 [Q]：ありがとうございます。モルガン・スタンレー、村岡です。社外取の寺本さんに質問をさせていただきます。マーケットとのコミュニケーションという視点での質問です。

一つ目は、今年の夏のセカンドクォーターの時に、中外さん、まとめて五つパイプラインドロップして、ちょっとマーケットが動揺したというのがあったかと思います。説明は十分受けたし、私も

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



それなりの理解するんですけど、まとめて五つって、しかも、もしかしたらもっと早く決断できたものの中にはあったよねと、まとめられるとマーケットってびっくりするよねというのはあったんですが。そういった開示の方法、意思の決定の方法ですよね、この点について、社外の視点から、もうちょっとやり方できないかみたいな議論はあったんでしょうか。

寺本 [A] : はい、ありがとうございます。非常に難しいポイントで、われわれも、この Go/No-Go の判断をもっと精緻化していくのだというので、開発のパイプラインも増えてきて、効率的にやっぱり資源配分もしていかなければならないということの執行の意識の中で五つまとめてやられたということについては、いい意味も悪い意味も含めて、えー、という感じの最初の説明聞いた時は、反応したと思います、他の社外取も含めてですね。

それは踏み切って、そうやってやられるんだということと同時に、ひょっとして、中外のやっぱり良さの一つは、10 年、15 年辛抱して、だめかもしれないのを続けていく中で、やっぱりものすごい日の目を見て、ブロックバスターになっていくというのもあったようにお聞きしていますし、やはり外から見ても、そういう行動というのは非常に強みにもつながっているのです。

そういうことの、この五つがどうこうというよりも、現場に与えるそういう、やっぱりそうやって辛抱してくれないんだというようなマイナスのインパクトみたいなものですね、だからそういうのは本当はないんだろうかというのは、意見が出たりしていました。

そこについては、それぞれの現場のところで、やはりもっと意見を聞いて、会社の方針を浸透させていかなきゃならないんだと思っていてやっているという説明がなされましたので、われわれとしては、執行側の課題意識をよく信用して、そういうのをやっていくということで、妙に現場のほうでマイナスのインパクトがこれによって出ないように注意してやっていくということなので、なるほどということで、その場は了解したという、そんな記憶がありますので、その程度かもしれませんが、この話を初めてレポートされた時には、いくつかの議論が出ているのは事実でございます。以上です。

村岡 [Q] : ありがとうございます。その一週間後に、今度はマーケットが勝手に臨床データでネガティブサプライズをしすぎちゃったっていうのも、僕ら側にも反省はあるんですけども。あんまりそういうのがあの時続いたもので、これなければよかったのになという、ちょっと意識も私はあったもので、質問させていただきました。

あともう一つは、やはりマーケットとのコミュニケーションのところで、先ほど八並さんからのお話にもあった、今年の年初に出していただいた特別配当ですよね、これはもう本当に嬉しいポジテ

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

イブサプライズだったんですが。やはり特別配当という名前になってはいるものの、つまり今年、25 年だけよというのは重々わかるんですけど、やっぱりこれの継続性という、配当全体の継続性というのは、社外の視点から見た時に、これ 1 回だけ上がって、次にガーンと下がるのって、それはどうなのよという議論は、どういうふうにされたのか。やはりその部分も議論の中身について、僕らとシェアできるものがありましたら教えていただけると嬉しいです。

寺本 [A]：はい、ありがとうございます。もちろんわれわれも、これは一過性とか、1 回限りの特別配当ですから、言葉の通り、そういうキャッシュの使い方だというのはよく認識していますけれど。私個人の考え方としては、あるいは議論の点としては、確か 40% から 50% 弱ぐらいまでの安定配当という配当性向のところでやっていこうというような方針をお持ちで、その中で今期については、比較的短期というか、数年単位でのキャッシュの設備投資なんかの余裕も含めて、そういうものが出せるだろうというご判断で執行のほうでされて、それは特別配当として非常にいいことだろうなということで捉えています。

長期的に、中長期じゃあもっと配当性向を 50 とか 60 にしていく必要があるんじゃないかというご意見については、ここは考え方分かれるのかもしれませんが、私はあまりそこまで上げていく必要というのは、今のところはないんじゃないかなとは思っています。

やはりこの会社の株の位置づけもそうなんだろうと思いますし、企業としてのバリューというのも、何度も申し上げますけれど、やはり新しいユニークで画期的な薬を開発し続けて提供していくという、そこにあるんだろうと思っていますので。そのための成長の投資に資源配分をして使っていくというのが、やはりそっちだけやれという話じゃないんですけどね、プライオリティを持ってやるのがやはりマーケットからも認められているんじゃないかなと、私は感じています。

そこについては、マーケット皆さんの様々なご意見もあろうかと思いますが、同業と比べてどうなのというのがあってもいいかもしれませんが、逆に成長性とかっていうのも同業とよく比べて見ていただければいいかなという気もしていますので。今後もそこは皆様のご意見、よく出していただいて、そういうのもわれわれとしても大きな参考にしながら、執行の皆さんとも話をしていきたいと思っています。以上です。

村岡 [M]：ありがとうございます。また今後もどうぞよろしくお願いいたします。ありがとうございました。

[了]

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.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
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.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、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。

サポート

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