



代表取締役副会長
サステナビリティ推進部、監査部担当

上野 幹夫

ステークホルダーとの対話を拡充し、
その期待・要望・意見を経営に取り入れていくことで、
「共有価値の創造」に向けた取り組みを進化させていきます。

共有価値の創造に向けた進捗

中外製薬は、ステークホルダーとの「共有価値の創造」を基軸に、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」を目指しています。これは、中外製薬がコミットしている「持続可能な開発目標(SDGs)」の思想と通じるものであり、患者さんを中心とした提供価値(アウトカム)を標榜することで、ゴールを共有するステークホルダーと、さらなる協働を進められるものと考えています。

こうした方針のもと、中期経営計画IBI 21では、サステナビリティと成長戦略を同じ視座でとらえ、それまで各部署で実施していたサステナビリティの取り組みを経営計画の中に落とし込みました。マテリアリティごとの目標も設定し、優先順位を明確にしながら各施策を推進してきました。

結果、IBI 21は定量・定性面ともに目標を上回る成果を実現し、戦略5として掲げた「Sustainable基盤強化」の取り組みも順調に進展しました。例えば、クオリティマネジメントでは、各薬事規制(GxP)横断的な品質要件を整備するほか、サプライチェーンマネジメントでは環境・人権面も含めた包括的なデューデリジェンスを計画通りに推進。環境では、TCFD提言のフレームワーク

に基づいたシナリオ分析の実施・結果公表などを行いました。社内外の対話も積極的に実施し、それらの声を改善活動につなげるPDCAにより、中外製薬のサステナビリティの取り組みは、一段と進化したものと考えています。外部からも高い評価を頂戴し、目標としていたESG投資指数[DJSI World]の構成銘柄に初めて選定されました。

2030年に向けたサステナビリティと成長戦略の策定

新成長戦略「TOP | 2030」では、2030年にトップイノベーター像を実現するという目標のもと、ステークホルダーとの価値共有を一層重視しています。時間軸も10年としており、サステナビリティと成長戦略とが「同じ視座でとらえるもの」から進化し、「一体化」した経営戦略としています。

この戦略において、私が強調したいことは、新型コロナウイルス感染拡大という未曾有の事象を真摯に受け止め、私たちが学んだことを取り込んでいる点です。ヘルスケア市場や顧客の面では、中外製薬が中長期で見据えていたVBHCへの流れが一気

に加速しました。経済全般としても、こうした非連続の変化を踏まれば、目指す姿を明確にしながら、そこに向かう道筋を柔軟に変化・適合させることが重要だと再確認されました。事業活動では、ニューノーマル社会に向け、あらゆる活動・働き方を見直しています。リスクマネジメントの観点や、より長期かつ幅広い視座で経営をとらえれば、サステナビリティの取り組みは一層重要になり、ESGの歩みを緩めてはならないとも決意しています。

こうした考えを踏まえ、戦略策定時にはマテリアリティの再検討を行いました。その結果、コロナ禍での社会変容を受けても、「共有価値の創造」という当社の経営方針に変更の必要性はなく、マテリアリティに変更はないことを確認しました。また、リスク要因の精査も重点的に行っています。戦略リスクとオペレーショナルリスクを統合的に管理すべく、リスクアパタイト ステートメントを策定するとともに、ERM(全社的リスクマネジメント)体制を再構築し、管理・運営の高度化を図りました。

今後のサステナビリティの取り組み

「TOP I 2030」のESG側面の展開としては、各マテリアリティにおける重点取り組みの設計・推進はもとより、「成長基盤」の改革として取り上げている、環境面での革新が特に重要になります。

世界的な課題としてますます重視されている気候変動対策をはじめ、生物多様性保全や循環型資源利用の推進に対しても、今後、さらに積極的にかかわっていくことが大切です。これらはまさに中外製薬のマテリアリティ項目であり、今回策定した中期環境目標2030(2021年～2030年)では、こうした社会からの期待・要望に対応すべく、目標設定項目を前回計画の4項目から10項目に増やしました。さらに脱炭素社会を目指した長期的かつ大規模な対策が必要になるCO₂排出量の削減に向けては、2050年までに「排出量ゼロ」を目指すこととしました。容易な目

標ではありませんが、従来からの延長線上にある目標ではイノベーションは生まれません。特に気候変動対策は、技術の進化を取り込み、拠点・設備計画と合わせて戦略を設計し、メリハリのある資源投下を進めていきます。

ステークホルダーとの協働と対話

「TOP I 2030」においては、REDシフトやDXを推進するうえでも、オープンイノベーション、すなわちステークホルダーとの協働が不可欠となりますが、協働するパートナーとは、価値観や思想をともにしていくことが何よりも重要です。そして、こうした企業・組織の実態は、サステナビリティの取り組みに表れてきます。中外製薬としては、自社のESG活動を積極的に発信し、理解促進に努めるとともに、パートナー選定においても、サステナビリティの側面を重視していきます。さらに、SDGsに関しても、中外製薬は特に注力する11の開発目標を定めていますが、こうした方針もパートナーと共有していく考えです。

また、今後の変化の激しい経営環境下では、社員に対するエンゲージメントはもとより、ステークホルダーとの対話がさらに重要になります。社会の変化に対して常にアンテナを張り、開示も充実させ、ステークホルダーからの期待・要望・意見を経営に取り入れていきます。一例をあげれば、2020年のESG説明会では、開催前の投資家ヒアリングや事前アンケートなどを通じて情報ニーズを把握し、これまで開示していなかったサステナビリティ面のガバナンス体制や非財務目標の管理手法などを説明することで、さまざまな示唆を頂くことができました。

2030年に到達すべき「トップイノベーター像」の中でも、ESG活動により世界のロールモデルとなることを目指すと謳っており、こうした発信・対話は、これまで以上に強化していく所存です。引き続きよろしく願いいたします。

中外製薬が貢献する11の開発目標

