次の100年に向かうサステナブル経営

代表取締役　副社長執行役員／経営戦略本部長 兼
ビジネスデザイン部長 兼 サステナビリティ推進部長
辻中 聡浩

企業理念の実現を通じて、世の中から必要とされる企業であり続ける

「次の１００年に向かうサステナビリティ経営とは」。こんな問いに対する当社の答えは、「企業理念の実現を通じて、世の中から必要とされる企業であり続けること」です。

現在、私たちは2031年をゴールとした中期経営計画の実現に向けて全力で取り組んでいます。さらに4つの成長戦略を成し遂げるために、人的資本の拡充を中心とした経営基盤の強化にも注力しています。企業成長を実現するとともに、世の中から必要とされる企業であるためには、本業はもちろんのこと、例えば、環境に配慮した製品の開発やリサイクルプロセスの導入、地域社会への貢献活動、さらにはダイバーシティとインクルージョンの推進やワークライフバランスの向上などを遂行し、将来にわたって企業の社会的責任を果たし続けていく必要があります。

私たちはサステナブル経営方針で定めた「次世代への豊かな地球環境の保全」「いきいきと活躍できる社会の実現」「透明性の高い強固な経営の確立」を社員一人ひとりの行動に浸透させ、社会の要請に応えていきます。

次世代への豊かな地球環境の保全

私たちは事業活動における地球環境や地域への負荷を減らすことは重要な企業責任であると考えています。中長期環境ビジョン（ECO VISION2050）を掲げ、「脱炭素社会の実現」、「水循環社会の実現」および「資源循環社会の実現」に向けて、事業活動に伴う温室効果ガス排出、水使用量の削減および廃棄物の削減・再資源化に取り組んでいます。2024年には「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」の提言に賛同し、これらの取り組みを強化するとともに、情報開示をしています。今後も定期的に自然関連のリスクと機会を見直し、事業活動全般における環境負荷を最小限にとどめる取り組みを推進します。

次世代への豊かな地球環境の保全における取り組み→P.56参照

いきいきと活躍できる社会の実現

企業の永続的な発展を支えるのは人財であるという考え方のもと、成長戦略を推進する人財の育成、高い従業員エンゲージメントを実現する組織風土・カルチャーの醸成に取り組んでいます。また、事業活動においては、人権に関わる国際行動規範、国連グローバル・コンパクトの10原則を支持・尊重し、すべての人々の人権やお互いの多様な価値観、人格、個性を理解・尊重し、行動しています。

いきいきと活躍できる社会の実現における取り組み→P.44、P65参照

透明性の高い強固な経営の確立

当社は、すべてのステークホルダーの信頼に応え、企業価値の向上を図るために、法令遵守はもとより、経営における透明性を高めコーポレート・ガバナンスを強化することに取り組んでいます。企業経営においては、監査役（会）設置型の経営機構を採用し、取締役会および監査役会の機能強化を中心としたコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

コンプライアンスにおいては、人々の生命にかかわる医薬品に携わる製薬企業としての責任を自覚し、法令遵守はもとより、高い倫理観に基づいて行動します。そのために、コンプライアンス体制を構築し、社員一人ひとりがコンプライアンス遵守を自分事として捉える文化の醸成に取り組んでいます。

透明性の高い強固な経営の確立における取り組み→P.68、P84参照

サステナブル経営方針

創業から300余年、私たちは社会とともに歩んできました。「病気で苦しむ人を救いたい」という想いを実現するため、不可能と思われていた革新的な新薬を次々と創出してきました。私たちはこれからも、企業理念の実践を通じて人々の健康に貢献するとともに、責任ある事業活動を通して、持続可能な社会の実現に挑戦し続けます。

人々の健康への貢献

- 自社創薬に加えて、世界のトップサイエンティストと協働して医薬品の研究開発に挑戦し、独創的かつ革新的な医薬品を安心・安全・適切に患者さんに提供することによって、世界の患者さんやその家族に多くの希望を届けます。
- エビデンスに基づいた次世代ヘルスケア事業によって、人々がより健やかに生活できる社会の実現に貢献します。

次世代への豊かな地球環境の保全

環境に対する社会的責任を強く認識し、地球環境にやさしい技術を積極的に取り入れ、取引先やパートナーとともに、次世代に豊かな地球環境を引き継ぐべく活動します。

いきいきと活躍できる社会の実現

事業活動を通じて、全ての人々の権利と多様性が尊重され、人々がいきいきと活躍できる社会の実現に貢献していきます。

透明性の高い強固な経営の確立

コーポレート・ガバナンスを通じて 強固な基盤を構築するとともに、コンプライアンスの強化やリスク管理を通じて、透明性の高い事業活動を行います。

地球環境の保全

マテリアリティ 14 地球環境の保全		
中長期の目指す姿	指標	2023年度評価
● 人々が健康で健全な社会を迎えられるよう、「ECO VISION 2050」のもと、製薬業界における環境リーディングカンパニーを目指し、次世代への豊かな地球環境の保全に努めます。	● 「ECO VISION 2050」に紐づく中長期環境目標の達成 ・脱炭素社会の実現：スコープ1+2排出量（2017年度比）を46.2%削減、購入電力に占める再エネ利用率48.5%	○
	・水循環社会の実現：水資源使用量（取水量）を前年度比3.3%削減	○
	・資源循環社会の実現：不要物の再資源化率70.3%	○

環境保全の基本方針

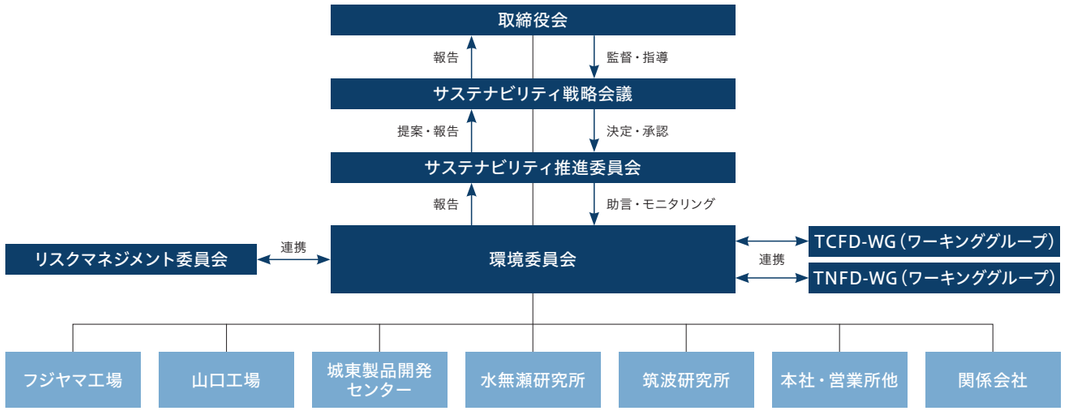
当社は地球環境への取り組みは企業の社会的責任と捉え、2019年に、2050年に向けた中長期環境ビジョン「Environment Challenging Ono Vision（ECO VISION 2050）」を策定しました。製薬業界における環境リーディングカンパニーを目指し、「脱炭素社会の実現」「水循環社会の実現」「資源循環社会の実現」の3つの重点分野で目標を設定し、取り組みを推進してきました。また、2019年には「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に、さらに2024年には「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」の提言にそれぞれ賛同し、取り組みを強化するとともに、情報開示を進めています。

環境ガバナンス体制

代表取締役社長を環境経営の最高責任者とし、環境担当役員として代表取締役 副社長執行役員を任命しています。

気候変動対策を含むサステナビリティ戦略については、下記の各会議体で検討され、最終的に取締役会が決定事項の遂行を監督する体制を取っています。

環境ガバナンス体制図



TCFD提言への対応

TCFD提言を踏まえ、気候変動に関連するリスクと機会の評価や管理を行っています。

戦略（気候変動関連のリスクと機会）

気候変動が当社の事業に及ぼす影響を把握し、そのリスクと機会を具体化した上で、レジリエントな体制を構築するため、シナリオ分析を実施しました。気候変動関連の要因別リスクと機会、事業への影響および対応策については以下の通りです。

気候変動関連のリスク　大：事業活動の継続に影響、中：事業の一部に影響がある、小：ほとんど影響がない／期間：短期（～3年）、中期（3～10年）、長期（10～30年）

TCFDのリスク分類	リスク	期間	事業への影響		主な対応策
			1.5℃	4℃	
政策・法規制	炭素税導入による税負担の増加	中長	小（約8億円）	–	・省エネルギー施策と再生可能エネルギー調達の実施
	排ガス規制による営業車の使用制限	中	小（約4億円）	–	・環境配慮車（HV車、EV車等）への移行促進
	気候変動対策費の調達コストへの価格転嫁	中長	小（炭素税の影響額は約2億円）	–	・ビジネスパートナーとの協働によるスコープ3排出量の削減
	各国・地域の法規制・排出規制への対応の遅れによる機会損失	中長	中	–	・各国の規制動向の把握 ・規制動向を反映した戦略決定と対応実施
テクノロジー	気候変動対策のための投資コストの増加	短中長	小（約9億円）	–	・運用改善などの省エネルギーの推進 ・環境関連補助金の活用
市場	再生可能エネルギーの需要競争激化による調達難	中	中	–	・PPA導入など再エネ調達方法の拡大 ・RE100等のイニシアチブ活動への参加を通した政策提言
評判	環境目標未達による企業価値低下	短中長	中	–	・中長期環境目標達成に向けた施策推進 ・適切な情報開示
物理リスク（急性）	自然災害（豪雨・洪水・台風など）による操業の一時中断	中長	–	大（～100億円）	・BCP対策の徹底（十分な原薬・製品在庫の確保／複数サプライヤー体制の構築） ・ビジネスパートナー選定プロセスにおける、自然災害リスク確認の継続
物理リスク（慢性）	水不足による生産への影響 水不足のリスクが高い地域に自社工場および主要製品の原薬製造委託先はないため、現時点で操業の中断が起きる可能性は低い。	中長	–	小	・ビジネスパートナー選定プロセスにおける水不足リスクの確認 ・十分な原薬・製品在庫の確保
	気温上昇に伴う空調設備等運用コストの増加	中長	–	小	・運用改善や設備投資などの省エネルギー施策の推進

気候変動関連の機会

TCFDの機会分類	機会	期間	事業への影響		主な対応策
			1.5℃	4℃	
資源効率性	効率的な電力の利用によるコスト削減	中長	小	小	・運用改善や設備投資などの省エネルギー施策の推進 ・連続生産方式などの高効率生産プロセスを通じた省資源化 ・グリーン・サステナブル・ケミストリーの概念を考慮した創薬技術の推進 ・共同輸送など流通プロセスの効率化
市場	省エネルギーおよび再生可能エネルギーに関する補助金の活用	短中長	小（～5億円）	–	・政策動向の注視と補助金の積極的な活用
自社事業	新たな健康被害に対する新製品・サービスの開発	長	–	大	・オープンイノベーションの活用
評判	先進的な気候変動対策による企業価値の向上（他社との差別化や従業員の雇用・定着）	短中長	中	–	・積極的な省エネ・再エネ施策の推進と適切な情報開示

地球環境の保全

シナリオ分析の結果、大規模な事業転換や投資が必要な気候関連リスクは認識されませんでした。但し、4℃シナリオの物理的リスク「自然災害（豪雨・台風・洪水）」については、高品質な医薬品の安定供給に影響を及ぼすリスクになりうると捉えています。引き続き、十分な在庫確保や生産・調達の複数拠点対応などBCP対策を徹底していきます。

リスク・機会の管理

特定したリスク・機会、およびその対応策、ならびに機会推進のための施策の進捗は、環境担当役員を責任者とし、社内各機能の責任者をメンバーとする部門横断のTCFD-WG、および工場や研究所など各拠点の環境課題を管理・推進する部門横断の環境委員会にて管理しています。その状況は、環境ガバナンス体制を通して、取締役会が監理する体制をとっています。また、気候変動関連のリスクは、リスクマネジメント委員会に共有され、事業継続に影響を与えるリスクはリスクマネジメントグローバルポリシーに基づき全社的リスクとして管理しています。

詳細はTCFD提言に基づく情報開示をご覧ください。
https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/121

脱炭素社会の実現

中長期環境目標

脱炭素社会の実現

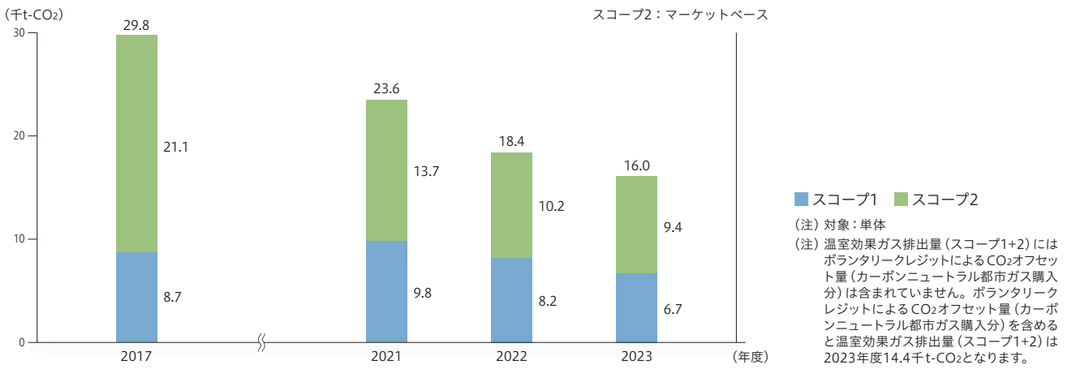
スコープ1+2		スコープ3		
2025年	カーボンニュートラル達成（カーボンオフセットによる実質ゼロ）	**2030年**	温室効果ガス排出量 **30%削減**	
2035年	温室効果ガス排出量 **ゼロ**	**2050年**	温室効果ガス排出量 **60%削減**	基準年：2017年
2025年	購入電力に占める再エネ利用率 **100%**			

温室効果ガス排出量削減を推進

当社では、温室効果ガス排出量削減方針のもと、既存設備の運用改善、高効率機器の導入、再生可能エネルギーへの切り替え等を推進しています。2023年度のスコープ1+2の排出量は16.0千t-CO_2でした。

脱炭素社会の実現
https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/122

温室効果ガス排出量の推移（スコープ1+2）



（注）対象：単体
（注）温室効果ガス排出量（スコープ1+2）にはボランタリークレジットによるCO_2オフセット量（カーボンニュートラル都市ガス購入分）は含まれていません。ボランタリークレジットによるCO_2オフセット量（カーボンニュートラル都市ガス購入分）を含めると温室効果ガス排出量（スコープ1+2）は2023年度14.4千t-CO_2となります。

水循環社会の実現

中長期環境目標

水循環社会の実現

水不足リスク	水質汚染リスク		サプライチェーンリスク
2030年 **売上成長率≧水使用量増加率** 対象拠点：自社事業所 基準年：2017年 **地域の豊かな水資源の保全につながる施策の推進**	**法規制より厳しい管理値での排水管理100%実施** （現運用を維持・改善）対象拠点：自社工場・研究所 **2025年** **排水の水生生物影響評価100%実施** 対象拠点：自社工場・研究所 **2030年** **開発化合物の水生生物影響評価公開** 対象：自社開発品		**2026年** **重要な取引先に対し水関連リスク評価を実施し、包括的なリスク管理を行う**

水使用量削減を推進

当社は、中長期環境目標の達成に向けて、節水型設備導入や運用改善などにより、自社事業所の水使用量削減を推進しています。2023年度の水使用量は189.9千m^3で、2017年度（基準年）に比べ41.6%の削減となりました。2018年度以降、水使用量は毎年連続して前年度以下となっています。引き続き、流量計設置による削減ターゲットの特定や冷却水および空調結露水の再利用など、水利用の効率化を進め、水使用量削減に努めます。

責任ある水資源管理

当社の研究・生産活動には、良質な水が不可欠です。自社の研究および生産拠点、ならびに医薬品製造に関わる重要な取引先については定期的に水リスクを評価し、リスクが見出された場合、リスク軽減に向けた取り組みを行います。

研究・生産活動によって生じる排水については、法規制より厳しい管理値での排水管理を継続するとともに、2025年度までに水生生物への影響を評価する体制を構築します。また、2030年度までに後期開発品および上市品の水生生物に対する影響を順次評価し、環境影響評価結果を公開します。加えて、流域ごとの主要なパートナーとの連携を強化し、ウォータースチュワードシップに取り組んでいきます。

水循環社会の実現
https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/123

資源循環社会の実現

中長期環境目標

資源循環社会の実現

産業廃棄物の最終埋立処分率	再資源化率	製品包装の環境負荷低減
1%以下 対象拠点：自社工場・研究所、物流センター	**2025年 60%以上　2030年 80%以上** 算定方法：日本製薬団体連合会の算定ルールに準拠 対象：自社工場・研究所、物流センターから発生する不要物（廃棄物、有価物、無償物）	**2030年 100%対応** FSC®認証紙※を優先し、FSC®認証紙で対応できない素材の場合は、その他の再生紙を採用 対象：当社製造販売品目の個装箱

※ FSC®認証紙とは、FSC（Forest Stewardship Council 森林管理協議会）の規格に基づき認証された紙です。

廃棄物削減・再資源化を推進

当社は、資源循環社会の実現に貢献すべく、中長期目標の達成に向けて、取り組みを進めています。産業廃棄物の最終埋立処分率は、2023年度、0.02%でした。事業活動に伴って排出される産業廃棄物を埋立処分せず、再資源化することで、「最終埋立処分率（最終埋立処分量／産業廃棄物発生量×100）1.0%以下」を継続して達成しています。また、2023年度より新たに中長期環境目標に設定した不要物の再資源化率は、産業廃棄物の処理委託先の最適化を積極的に進めるとともに、不要になった紙くず・金属くずなどの有価物化、使用後のプラスチックを有価物化などの取り組みにより70.3%と昨年の39.6%から大きく改善しました。

地球環境の保全

医薬品に対する取り組み

製剤開発・生産工程

製剤開発では、コンピュータによるシミュレーション技術を活用することで実験回数を減らし、原材料（廃棄物）削減につなげています。また、生産工程の「湿式造粒」を連続生産方式へと変更を進めており、需要量の変化への柔軟な対応、製造装置の小型化による省スペース化など様々なメリットから、製剤開発時に必要な原料の削減も期待されます。

製品包装

省資源化につながる材質変更や包装形態の変更、環境負荷低減素材を採用するとともに、廃棄の際にリサイクルを促す材質表示や包装形態への切り替えを行っています。個装箱に使用する紙素材のFSC®認証紙への変更は2024年3月現在31品目、中長期環境目標である個装箱へのFSC認証紙の採用進捗率は、64%です。

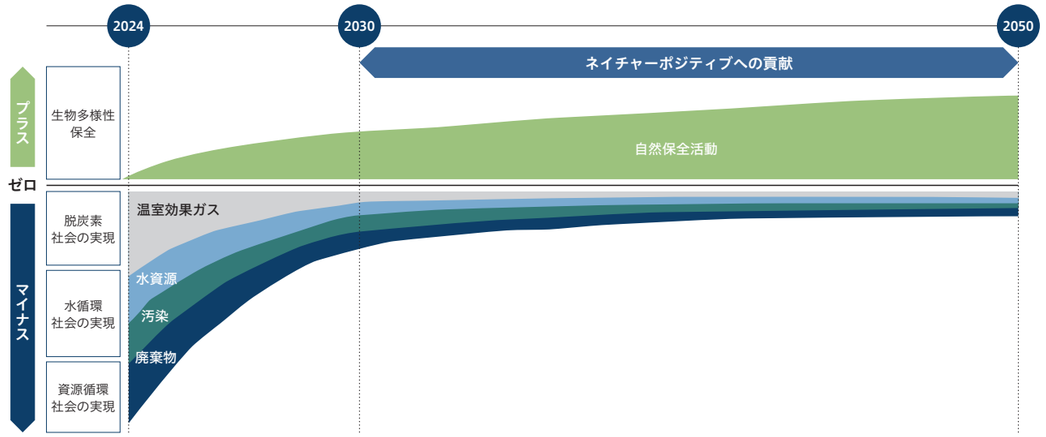
資源循環社会の実現
https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/124

生物多様性保全

当社は、事業活動による地球環境へのマイナスの影響を最小限に留めるため、温室効果ガス排出量の削減、水などの自然資本の効率的な利用、医薬品の環境影響評価、化学物質管理、遺伝子組換え生物および病原体等の管理、大気・水質・土壌の汚染防止、廃棄物排出量削減などの取り組みを推進しています。国立公園や保護区などの地域や国際自然保護連合（IUCN）の絶滅危惧種レッドリストの「深刻な危機」および「危機」カテゴリーに分類された生物の生息が報告されている場所での新たな操業は行いません。2022年に生物多様性条約第15回会議（COP15）で採択された「昆明・モントリオール生物多様性枠組み」を支持するとともに、2030年のネイチャーポジティブ（自然再興）※の実現に貢献できるよう、自治体やNPO・NGOなどのステークホルダーと協働し、生物多様性に対してプラスとなる自然保全活動を推進していきます。

※自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させること

ネイチャーポジティブへの貢献（概念図）



TNFD提言への対応

TNFD提言を踏まえ、自然への依存度と影響の確認と、リスクと機会の特定、対応策を検討しました。

ガバナンス

環境ガバナンス体制（p.56）をご覧ください。

戦略（生物多様性関連のリスク・機会の分析・評価）

TNFD-WGが中心となり、TNFDが推奨するLEAPアプローチ※に沿って、当社の事業活動における自然への依存と影響を確認しました。その結果、当社事業に重要で、かつ生物多様性に対して注意が必要な上流のバリューチェーンの12拠点、直接操業の3拠点および下流のバリューチェーン7社を優先地域として特定しました。当社事業活動を踏まえて、特定した優先地域から想定されるリスクと機会を網羅的に抽出後、優先順位付けを行い、当社にとって対応が必要な自然関連のリスクと機会を特定しました。生物多様性関連の要因別リスクと機会、および主な対応策は以下の通りです。なお、2023年度のリスク・機会の特定では、当社事業の継続に大きな影響を及ぼす項目は特定されませんでした。

※自然関連のリスクと機会を体系的に評価するアプローチで、Locate（発見する）、Evaluate（診断する）、Assess（評価する）、Prepare（準備する）の4つのフェーズから構成されています。

生物多様性関連のリスク

TNFDのリスク分類		リスクの内容	期間*	主な対応策
物理的リスク	急性	・植物由来医薬品添加物の調達コストの増大 ・自然災害を原因とする汚染（有害物質の漏えい）や遺伝子組換え生物等の拡散による生態系回復のコストの発生	短中長	・BCP対策の徹底（十分な原薬・製品在庫の確保／複数サプライヤー体制の構築） ・化学物質および遺伝子組換え生物等の管理強化 ・水資源の効率的な利用 ・ビジネスパートナー選定プロセスにおける自然災害リスクおよび水不足リスクの確認　等
	慢性	・水不足による生産活動への影響（工場の操業の中断、生産コストの増大）	中長	
移行リスク	政策	・各国・地域での規制強化・導入への対応コストの増大	中長	・規制動向を反映した戦略策定と対応実施 ・温室効果ガス排出量の削減 ・製品包装の環境負荷低減 ・廃棄物の再資源化率の向上 ・有害物質管理ならびに排水管理の徹底 ・TNFD提言に沿ったリスクの特定とリスク軽減に向けた取り組み促進 ・中長期環境目標達成に向けた取り組み　等
	市場	・生物多様性を配慮した製品に社会全体の関心が移り、対応の遅れによる売上機会の損失	長	
	技術	・化学物質等の排水分析の義務化への対応コストの増大 ・自然に対する影響を軽減させる新規技術の利用競争激化による事業活動の停滞	中長	
	評判	・生物多様性への取り組み不足による企業価値低下	中長	
	責任	・自然災害や事故等による環境汚染の際の賠償責任の発生	短中長	

生物多様性関連の機会

TNFDの機会分類	機会の内容	期間*	主な対応策
資源効率	・効率的な生産活動によるコストや廃棄物等の削減	中長	・連続生産方式などの高効率生産プロセスを通じた省資源化 ・グリーン・サステナブル・ケミストリーの概念を考慮した創薬技術の推進 ・生物多様性に関する取り組みの推進および情報開示 ・生物多様性保全活動の推進（ネイチャーポジティブへの貢献）　等
市場	・生物多様性とヘルスケアを関連づけた新規事業の創出	中長	
資本フローと資金調達	・ESG指数の構成銘柄への採用やサステナブルファイナンスによる資金調達の可能性	短中長	
評判	・先進的な生物多様性への取り組みによる企業価値の向上	短中長	

＊ 短期（～3年）、中期（3～10年）、長期（10～30年）

リスクと影響の管理

特定した生物多様性関連のリスクと機会および対応策は、TNFD-WGおよび環境委員会にて管理しており、その状況は、環境ガバナンス体制のもと取締役会が監理しています。生物多様性関連のリスクと機会は、毎年、TNFD-WGにおいて見直しを行うことを予定しています。今後、財務および事業継続に大きな影響を及ぼす可能性のある項目が特定された場合、全社的リスクマネジメント体制を通じて、そのリスクを管理します。

指標と目標

地球環境課題に対する取り組みを強化・加速すべく、中長期環境目標達成に向けて活動を推進しています。また、事業活動における自然へのマイナスの影響を最小化するとともに、社有地の緑地整備や新たな生物多様性保全活動による自然へのプラスの活動を通じて、2030年のネイチャーポジティブの実現に貢献できるよう、取り組みを進めていきます。

TNFD提言に沿った情報開示の詳細
https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/143

サプライチェーン戦略

確かな品質の医薬品を確実に患者さんにお届けするために

医薬品の品質を確保し、安定的に患者さんに届けることは製薬会社の大きな使命です。当社は、製品の品質確保と安定供給、安全管理をマテリアリティに掲げ、サプライチェーン全体が法令を遵守し適切な品質保証体制のもとで活動しています。しかし、生産には機器のトラブルや自然災害などの障害が発生することがあります。これらの予防保全に加え、適切な在庫管理や複数の製造所を確保することでリスクを低減しています。また、サプライチェーン全体が環境や人権など社会課題に真摯に取り組み、社会的責任の遂行に注力しています。

確かな品質の医薬品を確実に患者さんに届けるために、社員一人ひとりが高い倫理観を持ち、当社製品の品質確保と安全管理に努めています。

常務執行役員／CMC・生産本部長
高田 章

マテリアリティ 12 信頼性と安全性の確保

中長期の目指す姿	指標	2023年度評価
● グローバルスペシャリティファーマとして、品質保証および安全管理の業務を適正に行う。	● グローバルな品質保証/安全管理体制の構築 ● 規制当局査察による重大な指摘ゼロ ● 当社製品回収ゼロ	○ ○ ○

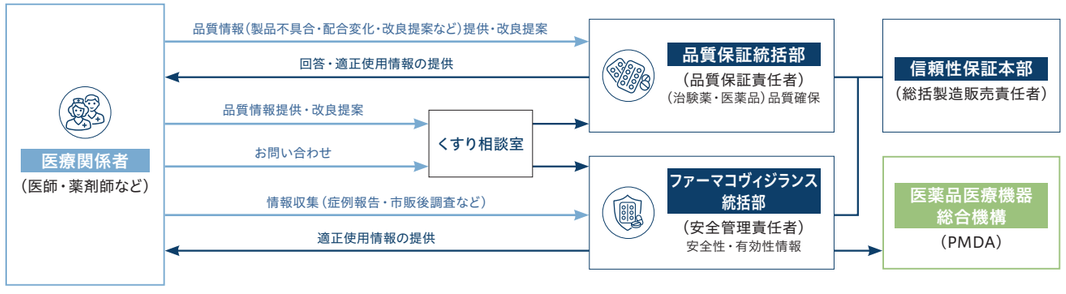
マテリアリティ 13 製品の安定供給

中長期の目指す姿	指標	2023年度評価
● 世界の患者さんに当社製品を安定的に供給する。	● 欠品発生ゼロ	○

グローバルな品質保証／安全管理体制の構築

自社工場・外部委託にかかわらず、すべての医薬品を適切な品質保証体制のもとで生産しています。自社工場では、各国のGMP※1（医薬品の製造管理および品質管理に関する基準）やPIC/S※2GMPなど、グローバルな基準に準拠した品質保証体制を構築しており、外部委託の場合は、定期的な品質監査を通じて、適切な製造管理・品質管理が行われていることを確認しています。品質保証に関しては、製造販売業者としての法的要件にとどまらず、「ICH※3Q10医薬品品質システムに関するガイドライン」に基づいてグローバル品質マニュアルを策定し、同システムの継続的な改善により、患者さん・介護者・医療従事者の視点に立った質の高い医薬品の提供を行っています。さらに、生産および品質保証に携わるすべての従業員への教育や研修、医薬品品質システムの強化、リスク管理体制の整備など、さまざまな施策を通じて高品質な医薬品の供給に努めています。

安全性・品質情報の収集・管理体制



製品を販売している日韓台においては品質保証／安全管理の体制が構築できており、欧米においても製品の販売開始までに体制を構築すべく取り組んでいます。なお、2023年度は、規制当局査察による重大な指摘および当社製品の回収は、いずれもありませんでした。

※1 GMP（Good Manufacturing Practice）：医薬品の製造管理および品質管理に関する基準
※2 PIC/S（Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme）：医薬品分野における国際的に調和されたGMP基準および査察当局の品質システムの開発・実施・保守を目的とした査察当局間の非公式な協力組織
※3 ICH（International Council for Harmonisation of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human Use）：世界各国の医薬品規制当局や製薬業界の代表者が集まり、薬事規制に関するガイドラインを作成する国際会議

品質システム・研修体制
https://www.ono-pharma.com/ja/company/business_activities/manufacturing.html

医薬品の適正使用のための取り組み

当社は、医薬品ごとにリスク管理計画を策定し、グループ全体で安全管理活動を実施しています。安全性（副作用）については、収集した情報の内容を評価し、必要に応じて添付文書の「使用上の注意」の改訂を行い、医薬品の適正使用に関するお知らせを提供するなどの安全対策を講じています。特に、抗悪性腫瘍剤「オプジーボ」の販売後は、国内外からの安全性情報が劇的に増加しています。それらを社外の医学専門家の意見を踏まえて評価したうえで、各種情報提供資材や学会・医学雑誌を通じて発信するなど、適正使用を推進しています。

医薬品の薬害事例は、安全監視機能が適切に働かなかった結果として、発生してきました。当社は人々の生命に関わる医薬品に携わる製薬企業として、薬害の悲惨さ、企業の責任を肝に銘じ、薬害に関する教育を全社員に対して定期的に実施しています。安全管理活動においても、グローバルでの標準手順書やデータベースを整備し、海外を含むグループ全体の体制を構築しています。

「製品の安定供給」をグローバルに実現する

医薬品の原薬・原材料・製剤の製造場所および供給元が世界中に広がり、サプライチェーンが複雑化している中、患者さんに安心してご使用いただける医薬品を安定的に供給するため、「製品の安定供給」をマテリアリティのひとつに掲げ、欠品発生ゼロを指標に定めています。国や地域ごとの規制やコンプライアンスを遵守したうえで安定的な供給に務めるとともに、欧米自販の実現に向けて、サプライチェーンのさらなる拡大にも取り組んでいます。また、原薬・原材料・製剤の製造リードタイムや納期、製造拠点数などに応じて、原薬および製品ごとに適正在庫量を設定しています。常に在庫量をモニターし適正な量に保つことで、トラブルなどにより生産が一時的に止まった場合にも、製品の安定供給を図ることができます。2023年度も欠品を発生させず製品の安定供給を継続することができています。

着実な保守計画の立案・実行

当社は、予防保全と事後保全を組み合わせた着実な保守計画の立案・実行により、設備の稼働維持を図っています。予防保全では機器・設備の主要部品の交換や、適切な頻度での定期メンテナンス実施により、経年劣化による故障回避に努めています。また、想定外の故障に備えて、納品に時間を要する部品については事前に予備の部品を自社で確保しておくことで、万が一、生産機器・分析機器が故障した際でも、迅速な復旧を可能にしています。さらに、予期せぬ設備トラブルによる稼働停止を未然に防止するために、設備の予兆保全の仕組み構築を開始しました。予兆保全では、設備の稼働時に計測される圧力や温度などの各種電子データをAIに解析させることで、故障を予知します。効果的な予兆保全が確立できれば、定期点検の頻度を下げることが可能になり、生産性の向上につながります。現在、デジタルデータを活用した品質安定化にも取り組んでおり、多くの検査員の確保を必要とする製品の目視検査工程において、デジタルデータおよびAIの活用を検討しています。

災害時における安定供給

大規模災害の発生に備えて、危機対応・事業継続マニュアルを策定し、定期的な訓練を実施しています。また、製造拠点の複数化と外部委託も積極的に活用することでリスク分散を図っています。主力製品であるオプジーボについては、すでにフジヤマ工場（静岡県）と山口工場（山口県）の2拠点で生産できる体制を構築しています。特に、山口工場は今後の事業拡大に向けた生産能力の増強に加え、大規模災害時にも事業が継続できるよう、製品の安定供給拠点としての活用を想定しています。その他の製品についても、必要に応じて外部委託を含めた複数拠点での製造を検討しており、原薬製造拠点についても委託製造拠点の複数化を進めています。また、製品や原薬以外のサプライチェーンに対してもリスクアセスメントを実施しています。

サプライチェーン戦略

マテリアリティ 17 ビジネスパートナーとのサステナビリティマネジメントの実現

中長期の目指す姿	指標	2023年度評価
● 取引先との協働関係を強化し、環境や人権などのサステナビリティ関連リスクを管理する。	● より強固なリスク管理体系の構築（方針、サステナブル調達コードの制定、体制確立）（～2026年）	○
	● 高リスク分野の企業に対する包括的評価の実施（～2026年）	○

ビジネスパートナーとの協働による サステナブル調達実現

技術革新やグローバル化など社会構造が変化するなか、事業活動の継続には、サプライチェーンマネジメントの重要性が増しています。また、人権侵害や労働環境など顕在化してきた社会課題に対応し、持続可能な社会の実現に貢献するには、自社の活動はもとより、サプライチェーンにおけるすべてのビジネスパートナーとともにマネジメント体制を整備し、取り組みを強化していくことが重要です。そこで、マテリアリティを「ビジネスパートナーとのサステナビリティマネジメントの実現」へ改め、サステナブル調達を推進しています。当社では、調達活動に関わるすべての従業員に「調達活動基本ポリシー」の遵守を求めるとともに、取引先に対しては、「小野薬品 ビジネスパートナーのためのサステナブル調達コード（以下コード）」を策定し、協力を依頼しています。当社がこれまでに構築してきたビジネスパートナーとの健全なネットワークに加え、さらなる連携により、人権・労働環境や自然環境などサステナビリティに関するマネジメント体制を構築することで、ビジネスパートナー（取引先）とともに社会課題の解決を目指します。

ビジネスパートナーとの サステナビリティマネジメント

当社はサプライチェーン上のサステナビリティ関連リスクを把握したうえで重要取引先を選定し、優先順位をつけて活動を推進しています。説明会を通じて当社のサステナブル調達に関する考え方とコードを共有し、協力および同意書への賛同を依頼しています。さらにリスクアセスメントを実施し、状況に応じて現地監査、是正措置の依頼を行うというマネジメント体制を取っています。リスクアセスメントの対象は、当社事業への影響度と第三者データを基にした業種ごとのサステナビリティリスクを考慮して選定しています。2023年度までに299社から同意書を回収し、139社にリスクアセスメントに回答いただきました。1社に現地監査を実施し是正措置計画の必要性がないことを確認しています。（2024年3月末時点）

調達活動基本ポリシー
https://www.ono-pharma.com/ja/company/policies/procurement.html

小野薬品 ビジネスパートナーのためのサステナブル調達コード
https://sustainability.ono-pharma.com/data/pdf/ja/2022/ono_sustainable-procurement-code_for-business-partner.pdf

サステナブル調達を通じてビジネスパートナーとともに未来をつなぐ

当社は、“持続可能な社会の実現”を一層加速するために、より広い取引先の皆様に遵守いただきたい事項・取り組みをまとめた「小野薬品ビジネスパートナーのためのサステナブル調達コード」を、直接材料、間接材料、そして外部委託先の取引先へご説明し、賛同を頂戴しています。また、EcoVadis社のご協力のもとサステナビリティ課題の確認、分析を進めるとともに、一部の取引先へ監査を実施しました。取引先とともに課題の具体的解決を進め、安全衛生、人権、労働、地球環境保全、倫理、情報管理のリスクマネジメントを強化していきます。

経営戦略本部　調達購買部　部長
齋藤 滋

人権の尊重

マテリアリティ 15 人権の尊重

中長期の目指す姿	指標	2023年度評価
【人権リスクマネジメント】 ● 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいたマネジメント体制の構築を目指す。 ● 当社グループ（サプライチェーンを含む）において、いつ人権課題が起きても適切に対処できる適応能力を備えたガバナンス体制を構築し、社会からの信頼の基盤確立を目指す。	● 当社グループの人権デュー・ディリジェンスを実施（～2026年） ● 優先度の高いサプライヤーに対する人権リスクアセスメントの実施（～2026年）	○ ○
【医療アクセスの改善】 ● 希少疾患や小児疾患に対して革新的医薬品を届ける。 ● 医療インフラの未成熟な地域のローカルキャパシティビルディング※に貢献する（NPO/NGOとの協業で実現）。 ※ 課題を抱える地域が、自らの力で課題を克服できるよう、医療人財育成や医療システムの構築などの支援を行うこと。	● 希少疾患／小児適応の承認取得数 ● プロジェクトのアウトカム目標（2022年度に新プロジェクト開始） →ONO Bridge Projectの目標を参照	○ ○

人権リスクマネジメント

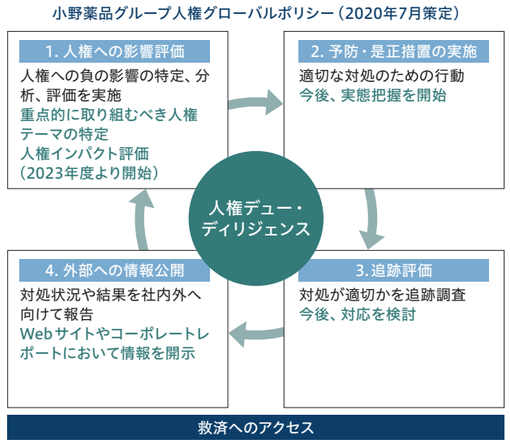
人権尊重への取り組み

当社グループは「人権の尊重」をマテリアリティのひとつに掲げ、人権リスクマネジメントおよび医療アクセスの改善に対して取り組みを推進しています。

当社グループは国内外を問わず、あらゆる事業活動において、すべての人々の人権やお互いの多様な価値観、人格、個性を理解・尊重し、行動します。2020年7月に、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて「小野薬品グループ人権グローバルポリシー」を策定し、すべての役員と従業員に適用するとともに、当社グループの事業、製品、サービスに関係するすべての取引先企業関係者に対しても、遵守するよう働きかけを行っています。なお、本ポリシーは2023年3月の取締役会で承認を得て策定し、Webサイトにて開示をしています。

小野薬品グループ人権グローバルポリシー
https://www.ono-pharma.com/ja/company/policies/human_rights.html

グローバルに求められる人権尊重の施策と当社の対応状況



人権デュー・ディリジェンス

当社は人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、その進捗と結果を外部に開示しています。

2023年度は、2022年度に特定されたテーマを踏まえ、まずサプライチェーン上の多様な労働者の労働契約・就労環境に関する状況を確認しました。その中でも各印刷会社の主要調達先に対して、外国人労働者の実態把握を目的としたアンケート調査を実施し、うち1社においては、技能実習生の管理・監督者に、状況を確認するためのインタビューを実施しました。その結果、技能実習生の人権への負の影響は見受けられないことを確認しました。今後は、印刷会社以外の分野でも実態把握を進めるとともに、緊急性の高い人権課題や、起こり得る人権課題をいち早く認識し、対策できる仕組みの構築を進めていきます。

人権侵害予防・防止に向けた取り組み

社員一人ひとりが人権について理解を深め正しい知識を身につけるとともに、各種ハラスメントなどに対する人権侵

人権の尊重

害予防を目的とし、全社員に向けた研修を実施し、働きやすい職場環境づくりに向け取り組んでいます。2023年度は「ビジネスと人権」、「職場における人権尊重」などをテーマとした研修を実施しました。

リスク特定の範囲など

対象とした バリューチェーン	研究開発 — 調達 — 製造 — 物流 — 販売 — 消費 — 廃棄
影響が懸念される ライツホルダー	サプライチェーンの労働者、ビジネスパートナーの労働者、自社の従業員、地域コミュニティ、患者
懸念されるリスク	● 医療・医薬品アクセス ● 医薬品の安全性・健康被害 ● 開発時のリスク ● 環境・気候変動に関する人権問題 ● 薬剤流通 ● サプライチェーン上の人権問題 ● 医薬品の適切な情報提供 ● 労働安全衛生 ● 廃棄物処理 ● 差別 ● 人種・年齢・性別 ● ジェンダー（性的マイノリティを含む） ● 各種ハラスメント ● 過剰・不当な労働時間 ● 外国人労働者の権利 ● 児童労働、強制労働 ● プライバシーの権利 ● 同一労働同一賃金 ● 先住民・地域住民への影響 ● コンプライアンス ● テクノロジー・AIに関する人権問題

特定された重点的に取り組むべき人権テーマの詳細

原材料を含む調達品の生産現場における労働環境

原材料調達先の生産・製造者、特に原材料生産者の労働環境や製造委託先の労働環境の実態を把握し、自社の調達活動において当事者の人権への具体的な負の影響を特定・評価し、予防・軽減措置の実行に取り組んでいきます。

グループ会社やサプライチェーンを含む国内の多様な労働者の労働契約・就労環境（外国人労働者等）

国内グループ会社やサプライチェーン上の多様な労働者の労働契約・就労環境の実態を把握し、自社の調達活動において当事者の人権への具体的な負の影響を特定・評価し、予防・軽減措置の実行に取り組んでいきます。

医療アクセスの改善

企業理念に通ずる医療アクセス改善への取り組み

必要な医療にアクセスし、健康に生きる権利は、人権課題と認識しています。当社は課題解決能力を有する製薬企業として、この課題に最大限貢献する責務があると考えています。小野薬品は、「病気と苦痛に対する人間の闘いのために」という企業理念のもと、「革新的な医薬品の創製」および「医療基盤の強化」に取り組むことで、人々の医療アクセスの改善を目指しています。

多くの患者さんに革新的な医薬品を届ける

医療の発展が目覚ましい現代においても、有効な治療法が存在しない希少疾患や小児疾患が多くあり、当社は希少疾病医薬品を含めた医薬品アクセスの改善に取り組んでいます。2023年度は、オプジーボ点滴静注において、希少疾病に指定されている「悪性中皮腫（悪性胸膜中皮腫を除く）」および「根治切除不能な進行・再発の上皮系皮膚悪性腫瘍」の適応を取得しました。

また、当社はより多くの患者さんに当社の革新的な医薬品を届けるため、国連が定める後発開発途上国や、世界銀行が定める低所得国、低中所得国においても、一部の国を除き特許出願や特許権の行使を行っていません。感染症の蔓延など、公衆衛生上の国家緊急事態的な状況に陥った場合には、個々の事案に応じて柔軟かつ適切な特許権の実施許諾を検討します。

医療アクセス改善の取り組み
https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/102

Access Accelerated イニシアチブへの参画

当社は、低所得国・低中所得国における非感染性疾患（Non-Communicable Diseases、以下 NCDs）の予防、治療およびケアの推進を目的としたグローバルパートナーシップである「Access Accelerated」に2023年より参画しています。

Access Acceleratedの活動の詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。
https://accessaccelerated.org/

医療基盤強化への支援

世界にはいまだ医療基盤が未成熟なため、必要な医療にアクセスできない方々が数多く残されています。この課題を解決するには、現地が自らの力で持続的に医療を届けられる医療基盤強化が重要であると考えて、NGO/NPOとのパートナーシップを通じて、課題解決に取り組んでいます。

ONO Bridge Project

2022年度より医療アクセス改善プロジェクト「ONO Bridge Project」を立ち上げ、カンボジアとミャンマーでプログラムを開始しています。NGOの施策に必要な資金面の支援に加え、医療アクセス課題の社会的認知度向上や従業員のボランティア活動への参加、当社のノウハウを活かした協業施策などを実施しています。同時に、プロジェクトへの当社の非財務資本のインプットを増やすことにより、社会インパクトの最大化を図るとともに、当社の人的資本等の強化につなげていきます。

ONO Bridge Project
https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/102#1069

ミャンマー　母子保健改善プログラム

ミャンマーの妊産婦死亡率は250人/10万人であるとされ、「SDGs 3.1：2030年までに世界の妊産婦の死亡率を70人/10万人未満に削減する」の目標とは大きなギャップがあります。本プログラムでは、妊産婦の母子保健サービスへのアクセス向上を目指し、地域住民と助産師など地域の保健サービスネットワークの強化を支援します。

支援するNPO	特定非営利活動法人 ピープルズ・ホープ・ジャパン

カンボジア　高度小児医療へのアクセス改善プログラム

カンボジアでは高度医療にアクセスできない小児患者さんが多くいます。高所得国では80%とされる小児がん患者の生存率は、カンボジアなどの低・中所得国では30%未満と非常に低くなっています。この原因には、医療機関や医師の不足、市民の経済力不足や現地の慣習などがあります。本プログラムでは、カンボジアのジャパンハートこども医療センターの活動を支援し、小児患者の高度医療へのアクセス改善に取り組みます。

支援するNGO	特定非営利活動法人 ジャパンハート

ジャパンハート創設者：吉岡秀人先生のメッセージ

ミャンマーやカンボジアでは、どんどん子どもたちが亡くなっています。医師一人では到底救えるわけがありません。医療とは、医療従事者に限らない多くの人々の想いとさまざまな役割の方々のチカラが集まった成果であり、そのチカラを結集して初めて、治療を行うことができ、患者たちが救われるのです。そこに関わるすべての人の存在、想いの合力が、未来の小さな命を救い、生み出すチカラになる―ONO Bridge Projectもその中の一つであり、カンボジアでの医療アクセス改善につながっています。

皆様にはこの現実を知り、ともに挑み、未来の命を生み出すチカラの一部になっていただきたいと、心から思っています。

ジャパンハート最高顧問/ファウンダー/小児外科医　吉岡秀人

コーポレート・ガバナンスの向上

コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.ono-pharma.com/sites/default/files/ja/ir/corporate_governance_report_ja.pdf

マテリアリティ 18 コーポレート・ガバナンスの向上		
中長期の目指す姿	指標	2023年度評価
● 持続的な成長を実現するための、実効性あるガバナンス体制を構築する。	● 取締役会実効性評価を通じた運営改善：社外取締役に対する支援拡充、取締役会でのSR活動報告（株主・投資家の意見共有）、アジェンダ設定等のレビュー	○

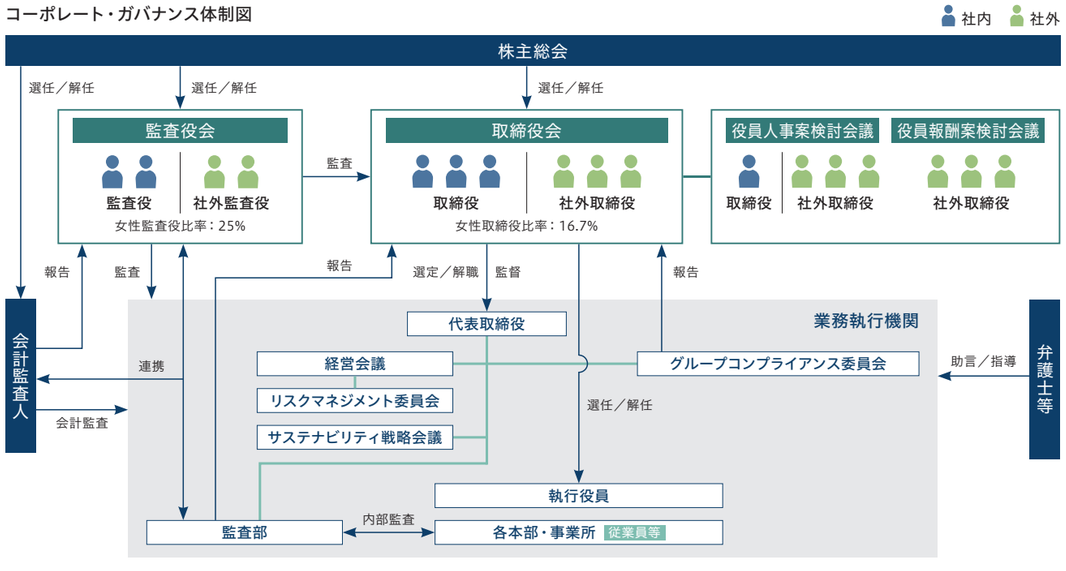
コーポレート・ガバナンス体制

基本的な考え方

当社は、監査役（会）設置型の経営機構を採用し、取締役会および監査役会の機能強化を中心としたコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。また、役員の指名・報酬等の独立性および客観性を確保するために、独立性の高い社外取締役を主要な構成員とする「役員人事案検討会議」および社外取締役のみで構成される「役員報酬案検討会議」を設置しています。

業務執行については、執行役員制度を採用し、経営の効率化、意思決定の迅速化に努める一方、経営課題の重要性、内容に応じて代表取締役や担当執行役員等が主宰する会議で審議を行い、執行を決定するなど、相互牽制による監督機能にも配慮した適切な運営に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会については、経営の透明性や監督機能の強化を図りつつ、迅速かつ的確な意思決定が行える適正な規模と構成になるよう努めています。

取締役は、専門的かつ総合的な経営判断を取締役会全体として行うことができるよう、知識・経験・能力等のバランスを考慮するとともに、多様な視点から審議し、適切な意思決定と実効的な監督を実現できるよう、属性等の多様性も重視して候補者を選定しています。また、社外取締役は、東京証券取引所の独立役員の基準を満たすことを前提に、会社経営に関して高い見識を備えた人物を選定することとし、取締役の1/3以上とすることとしています（現在、取締役6名中3名が社外取締役。うち1名は女性取締役）。なお、取締役の任期は、経営陣の責任をより明確にし、経営環境の変化に迅速に対応するため、1年としています。

取締役会は、取締役および監査役の出席のもと、原則として毎月1回開催され、経営上の重要事項の決定ならびに取締役の職務執行状況の監督等を行っています。取締役および監査役は、その役割・責務を適切に果たすために、原則として取締役会への出席率を75%以上確保することとしています。また、当社役員としての職務に専念できる時間を考慮して、当社以外の社外役員等の兼職（上場企業等の役員就任）については、原則4社以内としています。

2023年度の取締役会における主な審議内容等は以下のとおりです。

テーマ	主な検討内容
経営戦略・サステナビリティ	・成長戦略の進捗報告（「パイプライン強化とグローバル開発の加速」「欧米自販の実現」「事業ドメインの拡大」「成長戦略を支える経営基盤」「デジタル・ITによる企業変革」のテーマごとに報告） ・Deciphera Pharmaceuticals, Inc.買収 ・資本コスト、資本収益性、市場評価の分析等 ・サステナビリティ活動報告
コーポレート・ガバナンス等	・株主総会関連（招集および議案等の決定） ・決算関連 ・代表取締役・取締役・監査役・執行役員人事関連 ・取締役の報酬決定方針の改定 ・取締役の報酬等の支給決定 ・役員等賠償責任保険契約関連 ・取締役会の実効性評価 ・政策保有株式の個別検証 ・内部統制システムの整備・運用状況報告 ・ONOグループ コード・オブ・コンダクト、グローバルコンプライアンスポリシー制定 ・小野薬品贈収賄防止グローバルポリシー改定 ・コンプライアンスに係る管理・運用状況報告 ・リスクマネジメント報告 ・IR、SR活動報告
投資案件、その他	・成長投資関連 ・子会社設立 ・訴訟・紛争対応関連

監査役会

監査役会は、監査機能の強化という観点から、当社事業に精通し高度な情報収集力を有する常勤監査役2名と独立性の高い社外監査役2名（うち、1名は女性監査役）という構成にしており、常勤監査役と社外監査役が協働して、監査の実効性を高めています。

監査役会は定期的に開催され、内部監査部門（監査部）との連携によって組織的かつ効率的な監査を実施しつつ、会計監査人との連携によって監査の実効性を高めるなど、経営監視機能の向上に努めています。

役員人事案検討会議

役員人事案検討会議は、社外取締役3名および取締役会長の4名で構成されており、議長は社外取締役が務めています。同検討会議では、原則全員出席のもと、取締役・監査役候補者および経営陣幹部指名の透明性、客観性を確保するとともに、社長等の後継者計画の方針をはじめ、当社の企業統治のあり方などについて議論しています。さらに、社外取締役のみで審議すべき案件と議長が判断した場合は、取締役会長は議論に加わらないこととしています。なお、取締役会に諮るべき役員人事については、本会議での審議を経てから取締役会に上程され、決定しています。

2024年4月1日付の社長交代を含む代表取締役の異動について、役員人事案検討会議では2023年1月から本格的な議論を開始しました。取締役会への議案上程まで約1年間にわたって、経営人財の育成状況の確認、中長期的な経営戦略を踏まえて、求める社長像、社長交代後の経営体制のあり方等について議論したうえで、候補者の絞り込み、社外取締役のみでの面談等を実施しました。これらの過程において、社外取締役は独立した客観的な立場で主体的に関与いたしました。

役員報酬案検討会議

役員報酬案検討会議は、社外取締役3名で構成されています。同検討会議では、原則全員出席のもと、個々の取締役の報酬等の額およびその算定方法の決定について、透明性、客観性を確保するとともに、役員報酬制度の妥当性や今後のあり方などについても議論しています。なお、取締役の報酬等については、本会議での審議を経てから取締役会に上程され、決定しています。

コーポレート・ガバナンスの向上

取締役会・監査役会・各会議への出席状況（2023年6月22日［第75回定時株主総会の終結の時］から1年間）

★：議長

	氏　名	取締役会	監査役会	役員人事案検討会議※1	役員報酬案検討会議※2
取締役	相良　暁	★12/12回　（100%）	―	5/6回　（83.3%）※3	1/1回　（100%）
	滝野　十一	12/12回　（100%）	―	―	―
	辻中　聡浩	12/12回　（100%）	―	2/6回　（33.3%）※4	―
	出光　清昭※5,6	7/12回　（58.3%）※7	―	―	―
社外取締役	野村　雅男	12/12回　（100%）	―	★6/6回　（100%）	★3/3回　（100%）
	奥野　明子	12/12回　（100%）	―	6/6回　（100%）	3/3回　（100%）
	長榮　周作	12/12回　（100%）	―	6/6回　（100%）	3/3回　（100%）
監査役	西村　勝義※6	12/12回　（100%）	★15/15回　（100%）	―	―
	谷坂　裕信※8	12/12回　（100%）	15/15回　（100%）	―	―
社外監査役	菱山　泰男	12/12回　（100%）	15/15回　（100%）	―	―
	田辺　彰子	12/12回　（100%）	15/15回　（100%）	―	―

※1 役員人事案検討会議の構成の見直しに伴い、2024年4月以降、辻中聡浩氏は同検討会議の構成員から外れています。
※2 役員報酬案検討会議の構成の見直しに伴い、2024年4月以降、相良暁氏は同検討会議の構成員から外れています。
※3 相良暁氏は当期間に開催された役員人事案検討会議のうち1回欠席していますが、これは社長交代を含む代表取締役人事に関する審議において、社外取締役の独立性を確保する観点から欠席したものです。
※4 辻中聡浩氏は当期間に開催された役員人事案検討会議のうち4回欠席していますが、これは会議の趣旨・目的を踏まえて欠席したもので、他の構成員全員の了承が得られています。
※5 2024年6月20日開催の第76回定時株主総会の終結の時をもって、出光清昭氏は任期満了により取締役を退任しています。
※6 2024年6月20日開催の第76回定時株主総会の終結の時をもって、西村勝義氏は任意満了により監査役を退任し、出光清昭氏が同総会で新たに監査役に選任され、就任しています。
※7 出光清昭氏は、病気療養のため、2023年7月から12月までの間、取締役会に出席できませんでした。
※8 谷坂裕信氏は、2024年6月20日開催の監査役会において監査役会議長に選定されています。

スキルマトリックス

当社は、「病気と苦痛に対する人間の闘いのために」という企業理念のもと、グローバルスペシャリティファーマの実現をめざし、4つの成長戦略「製品価値最大化」「パイプライン強化とグローバル開発の加速」「欧米自販の実現」「事業ドメインの拡大」を推進するとともに、DXや人財育成などの経営基盤の強化に取り組んでいます。また、事業活動を通じて、人々の健康への貢献と企業価値の向上をめざすとともに、持続可能な社会の実現に向けた挑戦を続けています。

このような方針のもと、当社では監査役（会）設置型の経営機構において、執行部門への権限移譲の拡大と独立性の高い社外役員による監督・監査機能の強化を図っています。このような背景を踏まえ、当社取締役会全体として必要と考えるスキル項目を設定し、社内取締役には業務経験、管理職経験に基づき、社外取締役と監査役には監督・監査、助言を期待する分野について、それぞれ該当項目を示しています。

取締役・監査役の主なスキル・経験分野

- 対象者　　取締役会に出席義務のある取締役および監査役を対象とする
- スキルの認定基準　　社内取締役：業務経験、管理職経験／社外取締役・監査役：監督・監査、助言を期待する分野

	氏　名	主なスキル・経験分野								
		企業経営	財務・会計	法務・リスク管理	研究・開発	事業戦略・マーケティング	人事・人財開発	ESG・サステナビリティ	グローバル経験	DX・IT
取締役	相良　暁	●	●			●		●		
	滝野　十一	●			●	●			●	
	辻中　聡浩	●	●	●		●	●	●		
	野村　雅男	●	●	●		●	●	●		●
	奥野　明子						●	●	●	
	長榮　周作	●			●	●		●	●	●
監査役	谷坂　裕信			●				●		
	出光　清昭			●	●	●		●	●	
	菱山　泰男			●				●		
	田辺　彰子		●					●		

取締役会の実効性評価

基本方針

当社は、取締役会全体の実効性を高めることを目的に、取締役会の構成、運営状況等について、毎年1回自己評価を実施することとしています。

2024年に実施した取締役会全体の実効性の分析・評価結果の概要は、以下のとおりです。

1 評価の方法

取締役会において評価の趣旨等を説明のうえ、全取締役および全監査役を対象に第三者による無記名式アンケートと取締役会事務局による個別インタビューを実施いたしました。そして、アンケートについては、第三者による分析・評価結果を共有し、個別インタビューについては、意見等を集約したうえで、取締役会において、現状の取締役会の実効性に関する分析および自己評価を行い、今後の課題等について議論しました。

2 分析および評価結果の概要

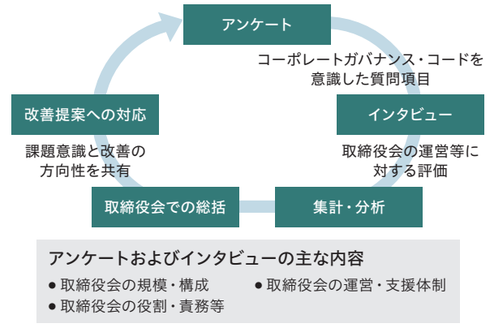
- 第三者が関与したアンケートにおける自己評価では、（他社との相対比較においても）高い水準で実効性が確保されているとの結果を確認した。
- 取締役会は、経営上重要な意思決定を迅速・的確に行うとともに、業務執行に対する監督が適切に行われる体制が確保されている。
- 経営環境や会社の状況を踏まえ、取締役会の審議事項等を見直すなど、取締役会の運営改善が継続的に行われている。
- 社外を含めた取締役および監査役は、企業理念や経営課題を共有したうえで、それぞれの見地から自由に意見を述べている。

以上より、当社取締役会の実効性は確保されていると評価しています。 そのうえで、さらなる改善に向けて、以下の議論を行いました。

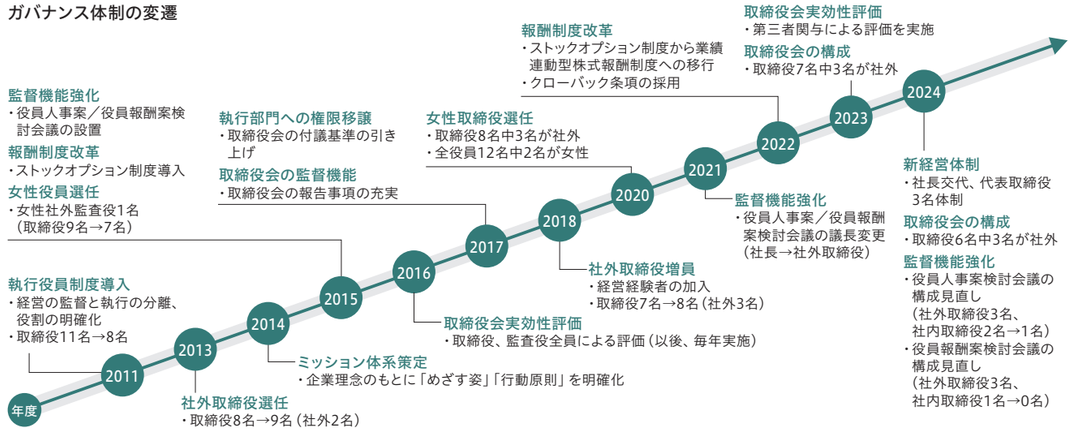
- ジェンダー等の多様性に対する課題の共有やIR/SR活動の報告方法の改善、社外取締役と従業員等との対話機会の拡充といった要望・提案事項の確認を行い、今後の対応策等について議論を行いました。
- 中長期的な視点での取締役会のあり方（規模・構成、スキルセット等）や今後の事業展開を見据えた付議基準のあり方等について、課題等を確認したうえで、今後の方向性について議論を行いました。

3 実効性向上に向けた取り組み

会社を取り巻く環境が大きく変化するなか、当社取締役会は中長期的な視点に立ち、経営の方向性に関わる議論を充実させることで、取締役会の実効性のさらなる向上を図っていきます。



ガバナンス体制の変遷



コーポレート・ガバナンスの向上

社外取締役・社外監査役

社外取締役・社外監査役の役割

社外取締役は、それぞれ豊富な経験や幅広い見識を有し、独立した客観的な立場から当社の経営を監督し、意思決定に関与しています。また、「役員人事案検討会議」および「役員報酬案検討会議」のメンバーとして、役員指名および報酬等の重要な決定手続きに関与し、透明性と客観性の確保、取締役会の機能強化に貢献しています。

社外監査役は、法律あるいは企業会計の専門家として、また独立した客観的な立場で監査を行っており、経営の健全性を確保する役割を担っています。

なお、各社外役員と当社との間には、人的関係、資本関係、取引関係などにおいて特別な利害関係はなく、一般株主と利益相反を生じるおそれはないと考えています。

社外取締役と監査役（会）の連携

当社では、2015年度以降、非業務執行役員として経営を監視する立場にある社外取締役と監査役が、相互に連携を図ることを目的の一つとして、監査役（会）が主催する「社外取締役と監査役（会）との連携会合」を年1回実施しています。その会合では、互いの立場や権限の違いを理解したうえで、経営を取り巻く課題やテーマ等について意見交換を行っています。

2023年度は、上記連携会合に加え、社外監査役が同行する監査役の往査に合わせて社外取締役の拠点視察（フジヤマ工場）を実施し、多様な視点から意見交換が行われました。

社外取締役・社外監査役のサポート体制

社外取締役に対しては、取締役会の事務局であるコーポレートガバナンス室が、情報授受などの窓口となって職務遂行の補助を行っています。取締役会以外の場においても、事業等の説明や意見交換の機会を提供するなど、社外取締役の事業内容や事業活動の理解促進のためのサポートを行っています。

社外監査役に対しては、主に常勤監査役が監査役会などにおいて適切に情報提供を行っています。また監査役会事務担当者が、社外監査役を含む監査役の職務遂行のサポート、監査役会の事務局等の運営にあたっています。

社外取締役・社外監査役に期待する役割

	氏　名	期待する役割
社外取締役	野村　雅男	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しており、独立した立場から経営全般への助言・提言を行い、業務執行を適切に監督するなど、社外取締役として重要な役割を果たしています。 今後も、企業経営者としての経験、見識およびこれまでの職務実績を踏まえ、社外取締役として経営に関与することで、当社の企業価値向上に貢献できるものと考えています。
	奥野　明子	経営学を専門とする大学教授としての高度な学術知識を有しており、また、独立した立場から、女性の労働や人事評価制度などの専門領域における知見に基づく助言・提言を行い、業務執行を適切に監督するなど、社外取締役として重要な役割を果たしています。 今後も、経営学の研究を通じて培った専門知識やこれまでの職務実績を踏まえ、社外取締役として経営に関与することで、当社の企業価値向上に貢献できるものと考えています。
	長榮　周作	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しており、独立した立場から経営全般への助言・提言を行い、業務執行を適切に監督するなど、社外取締役として重要な役割を果たしています。 今後も、企業経営者としての経営、見識およびこれまでの職務実績を踏まえ、社外取締役として経営に関与することで、当社の企業価値向上に貢献できるものと考えています。
社外監査役	菱山　泰男	弁護士および公認不正検査士としての豊富な経験と企業法務に関する高い知見を有しており、専門的かつ独立した立場から取締役の職務執行を監査するとともに、必要に応じて指摘・提言を行うなど、社外監査役として重要な役割を果たしています。 今後も、社外監査役として経営に関与することで、当社の経営の健全性、業務執行の的確性の維持・向上に貢献できるものと考えています。
	田辺　彰子	公認会計士および公認不正検査士としての豊富な経験と財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、専門的かつ独立した立場から取締役の職務執行を監査するとともに、必要に応じて指摘・提言を行うなど、社外監査役として重要な役割を果たしています。 今後も、社外監査役として経営に関与することで、当社の経営の健全性、業務執行の的確性の維持・向上に貢献できるものと考えています。

役員報酬

基本的な考え方

- 当社取締役が、研究開発型医薬品企業として持続的な成長の実現に努め、株主の皆様と利益意識を共有して企業価値の向上を図ることができるよう、取締役（社外取締役を除く）の報酬等は中長期的な展望を持って挑戦を続けることを奨励するとともに、業績目標に対する意識を高め、企業価値向上への貢献を促すことができる内容としています。
- 取締役および監査役の報酬等は、優秀な人財を確保するにふさわしい報酬水準であることを前提に、事業規模、職責、経営戦略などを勘案し、外部専門機関の経営者報酬データベースを参考にして適切な水準となるように設定しています。

決定プロセス

- 取締役の個人別の報酬等の額については、株主総会で承認を得た範囲内で、「役員報酬案検討会議」における審議を経て、取締役会に諮り決定します。
- 監査役の報酬については、株主総会で承認を得た範囲内で、監査役の協議により決定します。

役員報酬の構成

	金銭報酬		譲渡制限付株式報酬	
	基本報酬	賞与	勤務継続型譲渡制限付株式	業績連動型譲渡制限付株式
取締役（社外取締役を除く）	●	●	●	●
社外取締役	●	—	—	—
監査役	●	—	—	—

報酬体系

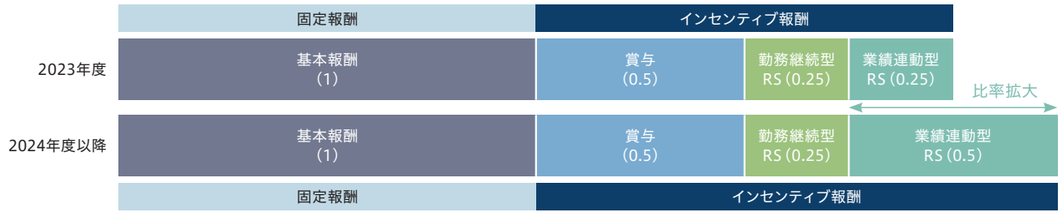
報酬の種類			目的・概要
固定報酬		基本報酬	月次の固定報酬
インセンティブ報酬	短期	賞与	**事業年度ごとの業績目標に対する意識を高めるためのインセンティブ報酬** 支　給　額：基準額（役職ごとに設定）に対して、業績指標の目標数値の達成度を反映させたうえで、個人別の業績評価を加味して算定 支給時期：各事業年度終了後に一括して支給
	中長期	譲渡制限付株式報酬※1	**中長期的な企業価値向上へ動機付けを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を図るためのインセンティブ報酬** ・原則として、取締役退任後に一括して譲渡制限を解除する譲渡制限付株式を交付
		勤務継続型	交付株式数：意思決定に対する責任の大きさに応じて算定 交 付 時 期：取締役選任後の定時株主総会終了後に交付（事前交付型）
		業績連動型※2 ※3	交付株式数：中期的な経営目標・経営課題と紐づけて事業年度単位で設定する業績目標（ESG目標を含む）の達成度と事業年度ごとの業績指標の目標数値の達成度を踏まえて算定 各取締役に交付する株式数＝基準株式数※4×支給割合※5 交 付 時 期：業績評価期間（1事業年度）終了後の業績評価結果に基づき、定時株主総会終了後に交付（事後交付型） なお、任期満了により取締役を退任する場合など、譲渡制限付株式を交付することが適当でないときは、株式の交付に代えて金銭で支給（精算）する。

※1 在任期間中の重要な法令または社内規則違反等を理由に、保有する譲渡制限付株式の全部または一部を没収する旨の「マルス条項」を設定しています。
※2 取締役を兼務しない執行役員に対しても同様の業績連動型譲渡制限付株式を交付しています。
※3 上記※1に加え、在任期間中の重要な法令または社内規則違反等を理由に、譲渡制限解除後一定期間においても株式報酬（処分金額相当額）の返還を求める旨の「クローバック条項」を設定しています。
※4 役位・職責等に応じ、当社取締役会において決定します。
※5 各業績評価期間の各業績目標等の達成率等に応じ、0～200%の範囲内で当社取締役会において決定します。

コーポレート・ガバナンスの向上

取締役（社外取締役を除く）の報酬構成（標準目標達成時）

2024年度（2024年7月～）の役員報酬改定において、報酬全体に占める株式報酬の割合およびインセンティブ報酬の割合を高めました。



（注）取締役（社外取締役を除く）の報酬構成の割合は、当社の事業特性やその時々の経営課題、事業環境を踏まえて決定します。
各報酬の割合は、一定の会社規模および当社株式の単価をもとに算出したイメージで、あくまでも目安としている数値であり、業績および株価の変動等に応じて変動します。
RSは譲渡制限付株式の略称です。

業績連動報酬等

（1）賞与

2023年度の賞与における主要な評価項目に係る目標および実績は以下のとおりです。

	評価項目	目標	実績
会社業績※1	連結売上収益	4,750億円	5,027億円
	連結営業利益	1,530億円	1,599億円
	連結当期利益（親会社の所有者帰属）	1,150億円	1,280億円
個人業績	個人別の業績目標	個人別設定	個人別評価※2

※1 会社業績の指標は、期初に掲げた連結業績予想を目標数値としています。
実績は、期初目標設定時に想定していなかった特殊要因の有無や業績評価への考慮の可否等を踏まえて、役員報酬案検討会議において評価しています。

※2 2023年度における個人業績の評価は、社長（現会長CEO）以外の取締役の評価は社長（現会長CEO）が行い、役員報酬案検討会議において評価の妥当性を検証いたしました。また、社長（現会長CEO）の評価は役員報酬案検討会議において、社外取締役のみで行いました。

（2）業績連動型譲渡制限付株式報酬

2023年度の業績連動型譲渡制限付株式報酬における主要な評価項目に係る目標および実績は以下のとおりです。

評価項目			目標	実績	構成割合
財務目標※1	連結売上収益		4,750億円	5,027億円	10%
	連結営業利益		1,530億円	1,599億円	
戦略目標	中期的な企業価値向上に向けた取り組み	製品価最大化	個人別設定	個人別評価※2	70%
		パイプライン強化とグローバル開発の加速			
		欧米自販の実現			
		事業ドメインの拡大			
		成長戦略を支える経営基盤（無形資産の拡充）			
		デジタル・ITによる企業変革			
	中長期的な成長・価値創出	連結売上収益の傾向	増収基調	増収	10%
		連結営業利益（研究開発費控除前）の傾向	増益基調	増益	
		連結研究開発費（減損の影響を除く）の傾向	増加	増加	
		連結ROEの推移・傾向	中期的に水準を評価	当期16.7%、5年平均13.7%	
非財務目標	マテリアリティへの取り組み		特定した課題への取り組み状況	当社で定める目標を達成	10%
	ESG指数への採用状況		特定した指標での採用状況等	当社で定める目標を上回る水準で達成	

※1 財務目標の指標は、期初に掲げた連結業績予想を目標数値としています。
実績は、期初目標設定時に想定していなかった特殊要因の有無や業績評価への考慮の可否等を踏まえて、役員報酬案検討会議において評価しています。

※2 2023年度における個人業績の評価は、社長（現会長CEO）以外の取締役の評価は社長（現会長CEO）が行い、役員報酬案検討会議において評価の妥当性を検証いたしました。また、社長（現会長CEO）の評価は役員報酬案検討会議において、社外取締役のみで行いました。

役員報酬の総額※（2023年度）

（単位：百万円）

役員区分	支給総額	基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬		支給員数
				勤務継続型	業績連動型	
取締役（社外取締役を除く）	422	195	125	44	58	5
社外取締役	63	63	—	—	—	3
監査役（社外監査役を除く）	67	67	—	—	—	2
社外監査役	34	34	—	—	—	2
合計	585	358	125	44	58	12

※ 2023年度末時点における取締役（社外取締役を除く）は4名ですが、上記報酬額には、2023年6月22日付をもって退任した取締役（社外取締役を除く）1名を含んでいます。

政策保有株式

基本方針

真に患者さんのためになる革新的な新薬を創製するには、長期的な協力関係を維持することができるパートナー企業の存在が不可欠であると考えています。

このため、当社は当該企業との事業上の関係やシナジー創出などを総合的に勘案し、企業価値を向上させるための中長期的な視点に立ち、政策的に必要と判断した株式については保有しています。

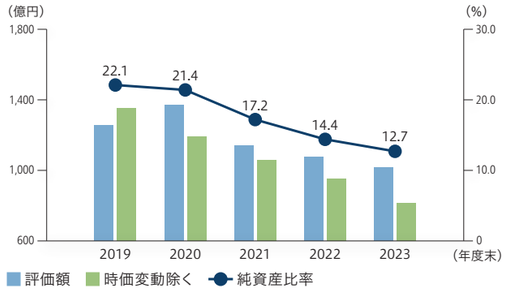
また、政策保有株式全体の見直しの一環として、2018年度から計画的に縮減を進め、2024年3月末時点の貸借対照表計上額は1,015億円、連結純資産に占める政策保有株式の割合は12.7%となりました。

今後、中長期的に同割合を10%未満とすることを目標に縮減を進めていきます。

保有・縮減の状況

中長期的な視点から当社の企業価値の向上につながるか否かの判断は、取締役会で年1回、個別銘柄ごとに保有目的や保有に伴う便益、リスク等を検証し、当該企業との事業上の関係やシナジー創出等を総合的に勘案したうえで判断し、政策保有株式全体の見直しにつなげています。なお、検討の結果、縮減を行うことになった株式については、対話により投資先企業の理解を得つつ、縮減を進めています。

政策保有株式縮減の推移



内部統制システムの整備・運用

当社は、取締役会で決議された内部統制システムの基本方針に基づき社内体制を整備しています。また、内部監査部門（監査部）による監査を通じて、コンプライアンスの確保、内部統制上の問題の早期発見に努め、組織運営の適切性の維持・向上を図っています。また、内部統制システムの整備・運用状況は、定期的に取締役会に報告し、組織運営の継続的な改善を図っています。なお、社会秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体に対しては、組織として毅然とした対応を取ることを周知徹底しています。

社外取締役座談会

三位一体のガバナンス体制への変革
グローバルスペシャリティファーマへの大きな一歩を共に

社外取締役が主体的に関与したサクセッションプラン

野村　2023年1月から約1年をかけて行った社長後継者の選考は、役員人事案検討会議で選考方法やスケジュールについて議論しながら、社外取締役が中心となって進めました。また、オフィシャルな会議や候補者との面談以外に、我々社外取締役3名だけで意見交換することもありました。このような進め方は、経営陣と社外取締役の間に確固たる信頼関係がなければできないことです。今回はこの信頼関係のもとに独立性の高いサクセッションプランの運営ができたと考えています。

奥野　候補者との面談後、我々3名の意見を取りまとめる段階では、独立性や客観性を担保するため、議長の野村さんに対して、個別に選定意見を提出するというワンステップもありましたね。経営トップは自分の在任期間だけでなく、長期的な視点を持つことが必要です。私は面談の際、どれほどのスパンでマネジメントを考えているのかという視点で発言を聞いていましたが、すべての候補者が、次世代やその先を見据えて経営を考えていました。

長榮　私が候補者との面談で重視したのはヒューマンスキル（対人関係能力）です。いわゆるテクニカルスキル（業務遂行能力）やコンセプチュアルスキル（概念化能力）は代用が利きますが、ヒューマンスキルはそれができません。ですから、私はまず部下の言うことによく耳を傾けているかということや、誠実さがあるかということを重視しました。会社の不祥事は風通しの悪さに起因していることが多く、社長の人間性が会社の風土に表れてきますので、ヒューマンスキルは経営トップに欠かせない能力と考えています。

野村　3人それぞれの立場や考え方で検討したのですが、概ね評価は一致しており同じ結論に至っていましたので、自信を持って後継者指名を行う役員人事案検討会議に臨むことができました。私は本年（2024年）の6月で、当社の社外取締役を務めて6年となりますが、相良さんをはじめとした取締役の皆さんの人柄は、取締役会での議論等を通じてよく存じ上げています。今回のサクセッションプランの運営は、経営陣と社外取締役が、お互いに議論に真摯に臨んできたからこそ実現できたものだと思っています。

奥野　今回の人事もそうですが、日ごろから当社の取締役会は、私たちのさまざまな質問や要望に対して、常に前向きに対応をしており、今すぐに取り組めないことであっても、今後の対応についてしっかりと話し合いをしています。

野村　滝野さんを社長後継者に選んだ大きなポイントは、人間性もさることながら、現在小野薬品が長期ビジョンとして掲げている「グローバルスペシャリティファーマ」の実現を目指すうえで、グループ全体を牽引していく最適な人財であるということです。海外での勤務経験が豊富で、グローバルなビジネス感覚をお持ちです。また、製薬企業の生命線ともいえるパイプラインの拡充に取り組んできたキャリアは、今後の当社の経営において大変重要です。リーダーシップと旺盛なチャレンジ精神という社長に望まれる資質も持ち合わせておられ、こうした様々な要素を踏まえ、次の社長として適任との判断に至りました。

奥野　一方で、滝野さんは非常にエモーショナルな方でもあります。私は以前、アメリカでは新薬の薬価が非常に高額化していて、命を救うために本来使われるべき薬が患者さんに届いていないことなど、製薬企業の抱える矛盾についてお話しをしたことがあります。そのとき滝野さんは、病気で入院している子どもさんと直接対話した経験に触れ、製薬企業は患者さんのために尽くすという大前提があり、患者さんやそのご家族のためにも、自分たちが頑張らないといけないと熱く語っていたのがとても印象的でした。

長榮　情がある人でなければ、部下はついていきません。滝野さんの決め手となったのは、明るい人柄と部下の声によく耳を傾ける誠実さです。人の話をよく聞くことは、会社の風通しのよさにもつながります。当社をグローバル企業へと変革し、リーダーとして牽引していくためにも、まずは知性を磨いてほしい。1つしかない答えをいかに早く求められるかという能力は「知能」であり、AIにでも任せられます。私は、「知性」とは答えがなかったり複数あったりする状況で、いかに最適解を導き出せるかという能力であり、経営において、多様な人財の個性や能力を見定めて、その力を上手く使っていくために欠かせないものと考えています。

奥野　私が小野薬品に望むことは、「チェンジ」に挑戦するということです。小野薬品は長い歴史と伝統を持つ会社ですが、大きく飛躍しようとしている今、その部分が足かせにならないよう、大胆に変化に挑んでいくことが欠かせないと考えています。

野村　滝野さんは、当社のミッションステートメントの「めざす姿」に掲げる「熱き挑戦者」を彷彿とさせますが、今後はご自身のような熱い人財を増やしていくことが、社長としての大きな使命だと思います。今回、代表取締役3名の体制になりましたが、海外戦略の推進に向け、経営基盤が盤石になったと思います。

今回の社長後継者の選考では経営陣と社外取締役の間の確固たる信頼関係のもと、独立性の高いサクセッションプランの運営ができたと考えています。

野村 雅男

長榮　当社はこれまで、代表取締役は社長1名でした。今回、滝野社長、辻中副社長の就任で代表取締役が3名になりましたが、これは、各々が役割を分担することで、経営上の課題を即断即決できる体制にしていこうという目的があったからです。妥当な考えであり、理にかなった変革であると思います。

奥野　そのためには、相良会長にはこれまでのやり方にこだわることなく、新社長をサポートしつつバトンタッチをお願いしたいと思います。また、チェンジをより促せるような運営を3人体制で推進していけるよう、我々社外取締役も努めていきたいと思います。

社外取締役座談会

高いエンゲージメントを基礎にした積極的な能力開発と人財登用に期待

奥野　私は、社員においても、チェンジができる人、チェンジを促すような働き方ができる人が求められていると思います。小野薬品には、会社のことを本当に好きな社員が多くいます。だからこそ「会社が好きだから変えたくない」に陥らず、「会社が好きだからこそ変えていく」と考える人財がもっと必要です。それは女性活躍も同じで、当社には非常に優秀な女性が多く、女性の管理職育成も進んでいますが、その結果がまだ数値に表れていません。加えて、人財登用の障壁となっている昇進ルールなどがあれば、その仕組みを改め、意欲と能力ある人財を積極的に登用し、チェンジの勢いを増していくべきだと思います。

野村　当社は今、各成長戦略を推進するために必要な「専門人財」と部門横断的に経営基盤を支える「横断人財」という分類で人財を育成していますが、複数の横断分野を強みとする人財を増やすことが必要です。多くの人財が強みを複数持つことで、能力の高い人の集団になってほしいと思います。日本企業はこれまで、チームワークの高さを武器に世界と渡り合ってきましたが、優秀な人財のチームワークであれば、より大きな力を発揮できます。当社は従業員エンゲージメントが高く、自分自身を伸ばすことに意欲的な人が多いので、そういう部分を人財育成にも活かしていけるはずです。

長榮　ある研究によれば、社員の80%は「自分がやりたい仕事しかしない人」と「指示されたことしかしない人」が占めており、自分の考えをしっかり持ち、さまざまな問題に対して主体的・自律的に対応できる人は全体の20%しかいないそうです。その20%の数字をどんどん高めていけば、会社の力も比例して上がっていくはずです。上司の指示に従うだけでなく、必要な時にはしっかりと意見できるようにならなくてはいけません。これは、会社が隠蔽体質にならないためにも重要なことです。

マネジメントと風土改革の両面でダイバーシティ・グローバル化を

長榮　企業のグローバル化には、想像以上に時間がかかるものです。ある国のスタンダードが、グローバルスタンダードではないということは珍しくありません。グローバルでビジネスを行うには、その国の特性を受容しすぎても、反発しすぎてもいけないというのが、かつて私が海外駐在した際に心掛けていたことです。特にアメリカは州ごとに法律が違うので、さらに複雑です。欧米自販を目指す当社では、法務リスクの高さが想定されますので、注意を払う必要があります。

野村　当社は、海外と国内の人事異動や交流を密にしていくことが今後の課題です。それに加えて、日本の本社のガバナンス、コンプライアンス体制をグローバルスタンダードに変革しつつ、長榮さんの先ほどの指摘のように、日本の感覚では分からない海外のコンプライアンスに対応するべく、各国の法規制や商慣行を調査することも必要でしょう。当社では、2023年10月にグローバル人事制度が導入されました。コンピテンシー（行動特性）を評価項目に取り入れており、一体感を持ったグローバル化が実現できるのではないかと考えています。

ガバナンス面では今後、外国籍の取締役の登用など、グローバル化を意識した対応を検討する必要があります。

奥野 明子

奥野　私は、グローバル化の課題はダイバーシティの課題でもあると思っています。ビジネスのグローバル化では、国・地域によって異なる法律を遵守することが求められます。さらに、グローバルで活動を続けるには、法律以外にも相手方の文化やビジネスに対する姿勢を理解し、尊重することが重要です。グローバル化に必要となる、異なる文化や考え方を尊重する姿勢は、社内におけるダイバーシティ課題への取り組みにも通じるところがあります。グローバル化とダイバーシティの推進には、社内風土改革の地道な活動と、トップマネジメントによる強い取り組みの双方を進めていくことが必要です。ガバナンス面においても、今後外国籍の取締役の登用など、グローバル化を意識した対応を検討する必要があるでしょう。

野村　これからのリーダーに必要なのは、自らが率先垂範し、グローバル展開を積極的に進めていくという気概です。中期経営計画の最終年度である2031年度に向けて、非常にチャレンジングな時代を迎えているという意識を社員が持ち、前向きな取り組みを続けていけば、大きな成果が生まれると思います。

長い伝統を基盤にした“小野らしさ”で世界と伍するあり方を

奥野　私が本日、一貫してお話ししてきた「チェンジ」、それは「脱皮」とも言い換えられます。当社は今、本当に大きな岐路に立っています。そうした状況でのチェンジとは、すべてを捨てて変わるのではなく、これまでの長い伝統も含めて、今あるものを使って変わるということです。これまでと同じ成長を続けるという意識を脱ぎ捨て、ここで大きくジャンプすることを当社の全員が頭の中に描きながら、次の一歩を踏み出さなくてはなりません。

長榮　私が在籍していた会社はメーカーだったので、グローバル化には「製・販・技」、つまり製品の製造と販売ルートの確保、技術開発を一体化で進めることが必要だと言われていました。この中で最も困難なのは販売ルートの確保です。海外で自社の販売ルートを作ろうとすると、10年から20年はかかります。ですから、販売ルートを獲得するためにM&Aや提携を行っていました。小野薬品でも、今後グローバル化を進めるにあたり、積極的なM&Aや提携は避けて通れないでしょう。また、近年、マルチステークホルダーの考えが重視されていますが、私は従業員を非常に重要なステークホルダーと考えています。会社は従業員に対して、待遇を含め、何をすべきかを考えていく必要があると思います。

野村　当社の事業はオプジーボに見られるように、長らく続けてきたオープンイノベーションを活用した革新的な医薬品の開発など、他の製薬企業にはない独自の強みを持っています。海外でもその強みを発揮していくことは、十分に可能だと考えています。

　当社の企業理念である「病気と苦痛に対する人間の闘いのために」に加え、「人々の健康への貢献」がサステナブル経営の目標に含まれています。病気を克服しながら健康寿命を延伸していくという、人類にとって必要な事業に立脚しながら、研究開発への取り組みでは特色を大事にしています。グローバル企業となるには必ずしも海外企業と同じ土俵に乗る必要はなく、日本企業の良さと強みを生かしていくのが、遠回りであるようで、実は一番の近道かもしれません。

奥野　私も独自発想の「グローバルスペシャリティファーマ」の姿を模索することは可能であると考えます。つまり、小野薬品が今後グローバル企業として実現したい姿を、社内でさらに議論する余地があるということです。どのような製薬企業を目指すのか、もっと具体的に煮詰めて考えていく必要があります。

長榮　私は常々、規模が大きいばかりが良い会社ではないと思っています。グローバルでニッチな分野をターゲットにしてトップを目指すというやり方もよいと考えています。それには方向性をしっかりと定めて進んでいくことが重要です。小野薬品ならではの特色を出していくことが、海外での知名度の向上にもつながります。

規模の大きさのみを追うことなく方向性をしっかりと定め、小野薬品ならではの特色を出していくことが、海外での知名度向上にもつながります。

長榮 周作

野村　強みの話ともつながりますが、複数の特色を持っていくことが必要になると思います。これまで製薬企業は患者さんの多い疾患に対して治療薬を供給することに重点を置いてきたと思いますが、小野薬品は「医療アクセスの改善」として、希少疾患や小児疾患に革新的な医薬品を届けることを目標の一つに掲げています。我々も世界中の患者さんに対して、さらなる貢献を目指すという挑戦を後押ししていきたいと考えています。

取締役・監査役

（2024年7月1日現在、所有株式数は同年3月31日現在）

取締役

さがら　ぎょう
相良　暁　代表取締役会長CEO

■ 所有する当社の株式の数：120,400株

1983年　4月　当社入社
2006年　4月　当社業務本部長兼経営統轄部長
2006年　6月　当社取締役
2007年　4月　当社経営統轄本部長
2007年11月　当社営業本部長
2007年12月　当社常務取締役
2008年　2月　当社取締役副社長
2008年　4月　当社経営統轄本部長
2008年　6月　当社代表取締役副社長
2008年　9月　当社代表取締役社長
2024年　4月　当社代表取締役会長CEO（現任）

たきの　といち
滝野 十一　代表取締役社長COO

■ 所有する当社の株式の数：43,900株

1995年　4月　当社入社
2006年　4月　当社国際部長
2008年　4月　当社事業開発部長
2008年　5月　当社新薬提携部長
2009年　7月　オノ・ファーマ・ユーエスエー
　　インク副社長
2011年　6月　当社執行役員
2012年　4月　当社事業戦略本部長
2018年10月　当社研究統括本部長
2019年　4月　当社研究本部長
2019年　6月　当社常務執行役員
2020年　6月　当社取締役常務執行役員
2021年　6月　当社取締役専務執行役員
2024年　4月　当社代表取締役社長COO（現任）

つじなか　としひろ
辻中 聡浩　代表取締役副社長執行役員

■ 所有する当社の株式の数：28,100株

1988年　4月　当社入社
2004年　6月　当社甲信越支店長
2007年11月　当社営業業務部長
2012年10月　当社仙台支店長
2015年10月　当社オンコロジー企画推進部長
2016年　4月　当社オンコロジー統括部長
2016年　6月　当社執行役員
2018年10月　当社経営戦略本部長（現任）
2019年　6月　当社常務執行役員
2020年　6月　当社取締役常務執行役員
2021年　6月　当社取締役専務執行役員
2023年　6月　当社経営戦略本部長兼サステナ
　　ビリティ推進部長
2024年　4月　代表取締役 副社長執行役員
　　（現任）
2024年　4月　当社経営戦略本部長兼ビジネス
　　デザイン部長兼サステナビリティ
　　推進部長（現任）

のむら　まさお
野村 雅男　取締役　社外

■ 所有する当社の株式の数：5,000株

1972年　3月　岩谷産業株式会社入社
2007年　6月　同社取締役執行役員
2009年　4月　同社常務取締役執行役員
2010年　4月　同社専務取締役執行役員
2012年　6月　同社代表取締役社長執行役員
2017年　4月　同社取締役相談役執行役員
2017年　6月　同社相談役
2018年　6月　当社社外取締役（現任）
2019年　6月　京阪神ビルディング株式会社
　　社外取締役（現任）
2020年　6月　新コスモス電機株式会社
　　社外取締役
2022年　7月　岩谷産業株式会社顧問（現任）

〈重要な兼職の状況〉
岩谷産業株式会社顧問
京阪神ビルディング株式会社社外取締役

おくの　あきこ
奥野 明子　取締役　社外

■ 所有する当社の株式の数：0株

2002年　4月　大阪経済法科大学経済学部
　　助教授
2004年　4月　帝塚山大学経営情報学部助教授
2007年　4月　帝塚山大学経営情報学部准教授
2010年　4月　帝塚山大学経営情報学部教授
2012年　4月　甲南大学経営学部教授（現任）
2020年　6月　当社社外取締役（現任）

〈重要な兼職の状況〉
甲南大学経営学部教授

ながえ　しゅうさく
長榮 周作　取締役　社外

■ 所有する当社の株式の数：0株

1972年　4月　松下電工株式会社入社
2004年12月　同社経営執行役
2007年　6月　同社常務取締役
2010年　6月　パナソニック電工株式会社
　　代表取締役社長
2012年　6月　パナソニック株式会社
　　（現パナソニックホールディングス
　　株式会社）代表取締役副社長
2013年　6月　同社代表取締役会長
2017年　6月　同社取締役会長
2021年　6月　当社社外取締役（現任）
2021年　6月　パナソニック株式会社※
　　（現パナソニックホールディングス
　　株式会社）特別顧問（現任）
2023年　3月　株式会社日本経済新聞社
　　社外監査役（現任）
2024年　3月　株式会社ポピンズ社外取締役
　　（現任）

※2022年4月1日付でパナソニックホールディングス株式会社に商号変更しております。

〈重要な兼職の状況〉
パナソニックホールディングス株式会社特別顧問
株式会社日本経済新聞社社外監査役
株式会社ポピンズ社外取締役

監査役

たにさか　ひろのぶ
谷坂 裕信　常勤監査役

■ 所有する当社の株式の数：2,300株

1984年　4月　当社入社
2007年　8月　当社法務部長
2018年　1月　当社業務監査部長
2021年　6月　当社常勤監査役（現任）

いでみつ　きよあき
出光 清昭　常勤監査役

■ 所有する当社の株式の数：15,000株

1987年　4月　当社入社
2000年12月　オノ・ファーマ・ユーケー・
　　リミテッド社長
2008年　1月　当社創薬事業部長
2008年　5月　当社探索研究提携部長
2010年　1月　当社新薬提携部長
2012年　4月　当社研究提携統括部長
2013年10月　当社NV戦略企画部長
2017年　4月　当社メディカルアフェアーズ
　　統括部長
2018年10月　当社執行役員
2018年10月　当社開発本部長
2020年　6月　当社常務執行役員
2021年　6月　当社取締役常務執行役員
2024年　4月　当社開発本部長兼グローバル開発
　　マネジメントユニット長
2024年　5月　当社開発本部管掌
2024年　6月　当社常勤監査役（現任）

ひしやま　やすお
菱山 泰男　監査役　社外

■ 所有する当社の株式の数：0株

1999年　4月　裁判官任官（仙台地方裁判所、
　　さいたま地方裁判所、大阪家庭
　　裁判所にて勤務）
2006年　4月　弁護士登録（第一東京弁護士会）
2006年　4月　田辺総合法律事務所入所（現任）
2010年　1月　東京地方裁判所鑑定委員
　　（借地非訟）（現任）
2016年　6月　当社社外監査役（現任）
2023年　6月　ヨシモトポール株式会社
　　社外監査役（現任）

〈重要な兼職の状況〉
田辺総合法律事務所パートナー弁護士
ヨシモトポール株式会社社外監査役
東京地方裁判所鑑定委員（借地非訟）

たなべ　あきこ
田辺 彰子　監査役　社外

■ 所有する当社の株式の数：0株

1993年10月　センチュリー監査法人
　　（現EY新日本有限責任監査法人）
　　入所
1997年　5月　公認会計士登録
2012年　1月　田辺彰子公認会計士事務所開設
　　（現任）
2015年　6月　尾家産業株式会社社外取締役
　　（現任）
2019年　7月　御堂筋監査法人社員（現任）
2020年　4月　当社社外仮監査役
2020年　6月　当社社外監査役（現任）

〈重要な兼職の状況〉
田辺彰子公認会計士事務所代表
尾家産業株式会社社外取締役
御堂筋監査法人社員

ステークホルダーエンゲージメント

マテリアリティ 11 多様なパートナーシップの促進		
中長期の目指す姿	指標	2023年度評価
● 多様なステークホルダーとのパートナーシップを促進するため、企業ブランドなどを強化し、事業展開を加速する。	● 導入・導出のライセンス契約企業数：1件※1 ● 研究提携実施数：国内外で約280件（2024年3月末時点の稼働数）※2 ● その他パートナリング実績：P.52、62、65、82参照	○ ○ ○

※1 P.33参照　※2 P.30参照

株主・投資家との対話

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには、株主・投資家との建設的な対話が不可欠です。株主・投資家との対話全般については、社長直轄部署である広報部が主管しており、対話において把握した意見等は、必要に応じて適切に役員および関係部署へフィードバックし、情報の共有・活用を図っています。また、対話を適切に行うため、広報部は経営管理統括部、人事、コーポレート・ガバナンス部門等と情報交換を行うなど、連携体制を構築しています。

株主・投資家からの個別の対話要請には会長、社長をはじめ、執行役員や事業部門長などの適切な対応者が対話に応じているほか、年4回の決算発表後のアナリスト・投資家向け決算説明会や、R&D説明会、ESG説明会を実施しています。また、個人投資家向けの説明会も行っています。

株主・投資家との対話の実施状況（2023年度）

項目	内容
対話の主な対応者等	取締役社長、執行役員、広報部およびその他の部門（経営管理統括部、コーポレート・ガバナンス室、CSR推進室等）
対話の相手先の概要	国内外のアクティブ、パッシブの機関投資家をはじめ多様な株主、アナリスト等と対話を実施
対話の主なテーマや株主・投資家の関心事項	● 主力製品である「オプジーボ」の状況と、パイプラインの進捗状況 ● 海外展開をはじめとする今後の成長戦略や研究開発方針 ● 財務戦略や株主還元方針 ● ESGを含む非財務活動への取り組み状況　等
経営陣や取締役会に対する株主・投資家の意見・懸念のフィードバック実施状況	● 取締役会において年1回報告を実施（フィードバックの拡充を予定） ● 取締役社長および執行役員（本部長）に対して年4回（四半期に1回）報告を実施
フィードバックを踏まえて取り入れた主な事項	● 役員報酬案検討会議の構成を社外取締役のみとしました。 ● 2024年3月期決算発表時に、2025年3月期以降の配当方針の考え方を示しました。 ● ESG説明会において社外取締役と株主・投資家が対話する機会を設けました。

対話活動の実績

活動内容	2023年度
個人投資家向け説明会	1回
機関投資家・アナリスト向け決算説明会	4回
ESG説明会	1回
R&D説明会	1回
機関投資家・アナリストとの個別面談※1	国内：282名/83社 海外：340名/125社
海外ロードショー	2回
証券会社主催のカンファレンス	3回
スモールミーティング	10回
議決権行使担当者との個別面談（SR活動）※2	国内：8社 海外：4社

※1 参加企業数および参加者数は延べ
※2 2023年度は2024年3月から4月にかけて実施しており、4月に実施した分も含む

投資家FAQ

Q1 主力製品（オプジーボ）の現状と今後について教えてください。

オプジーボに関しては、競合環境が非常に激化していますが、免疫チェックポイント阻害薬全体で見ると全体の売上は拡大しており、その中でオプジーボは30%前後のシェアを獲得しています。当社はオプジーボの「製品価値最大化」を継続的に進めており、今後も適応がん腫の拡大や治療ラインの拡大、併用療法の拡大に加え皮下注製剤の開発を進めます。2024年度は胃がん、食道がん、尿路上皮がんなどを中心にさらなる新規処方の拡大を図り、がん患者さんのアンメットニーズを満たしていきます。

Q2 ロイヤルティの状況と契約について教えてください。

2023年度のブリストル・マイヤーズ スクイブ社やメルク社などからのロイヤルティ収入は昨年に引き続き拡大しました。2024年度から段階的にロイヤルティ収入は減少することになりますが、特許満了が国によって異なることもあり、2024年3月期第2四半期の決算説明会資料で詳細について公表しています。

https://www.ono-pharma.com/sites/default/files/ja/ir/library/financial_results/presen/20231102_5_ja%5E.pdf

Q3 各パイプラインの魅力（市場規模）と進捗状況について教えてください。

オプジーボの特許切れに備え、「革新的医薬品の創製」と「パイプライン拡充」を進めており、2023年度には新たに13件の創薬提携を開始しました。現状提携している約280件のうち、半数近くが海外での提携です。現在、グローバルで開発している10品目程度のプロジェクトを着実に進め、2031年度までに2、3品目を、グローバルで自販することを目指しています。2023年度にはONO-4578が第Ⅱ相試験、ONO-8250は第Ⅰ相試験をスタートさせており、2024年2月のR&D説明会でデータを紹介しました。

https://www.ono-pharma.com/sites/default/files/ja/ir/20240222_rd.pdf

Q4 投資（R&D、販管費、M&A等）について、どのように考えていますか。進捗状況も教えてください。

持続的に成長するためには、積極的な研究開発投資が必要であり、近年、売上収益に対して20～25%程度の研究開発投資を行っています。オプジーボの特許切れによる収益減をカバーし、さらなる成長を実現していくためには、3つ以上の革新的な医薬品をオープンイノベーションで創製し、グローバルで自販していく必要があり、米国での自販に向けての基盤も整えています。また、パイプライン拡充を最優先の課題と捉え、2024年6月に米国のDeciphera社を買収しました。

Q5 海外展開の状況について教えてください。

韓国・台湾ではすでに自社販売体制を確立し、アジアでのプレゼンスを向上させています。現在は、欧米市場における自販体制の確立を目指し、米国子会社であるONO PHARMA USA, INC.と事業戦略本部が中心となり、開発本部、信頼性保証本部、経営戦略本部、CMC・生産本部、メディカルアフェアーズ統括部、ONO PHARMA UK LTD.など各部門との連携を強化し、体制を構築しています。今後は新たに子会社となったDeciphera社とともに海外展開を加速させていきます。

社会貢献活動

● スポーツを通じた長期療養児の支援

長期療養児の「青春」を実現する活動を進めている認定NPO法人 Being ALIVE Japanと協働し、スポーツを通じて仲間と交流する機会を創出するとともに、薬を正しく服用することの大切さを伝える活動を行っています。

スポーツに参加する子どもとサポートする社員

● 入院中の子どもたちへのスノーギフト

病気とたたかう子どもたちに自然体験を提供している公益財団法人そらぷちキッズキャンプと連携し、雪の降らない地域の医療機関に入院中の子どもたちに、北海道の雪を届ける活動をサポートしています。

雪をお届けする様子

● 「リレー・フォー・ライフ」への参加

がん患者さんやそのご家族を支援し、地域全体でがんと向き合い、がん征圧を目指す活動に2014年度から参加しています。2023年度は事業所が所在する全国20か所で参加しました。

リレー・フォー・ライフに参加する社員

● 小学生向けの理科の出張授業「薬のヒミツ・マナブ」

水無瀬研究所と城東製品開発センターでは、事業所近隣の小学校6年生を対象として、理科学習への関心を高めることを目的に当社の研究員が講師となって出張授業を実施しています。

小学校での出張授業の様子

● Light the Nightへの参加

米国の白血病リンパ腫協会が主催するチャリティイベント「Light the Night」にONO PHARMA USAの社員が参加しています。血液がん患者さんの支援や治療・研究の発展を願い、ランタンを持って歩きました。

Light the Nightに参加する社員

コンプライアンスの徹底

マテリアリティ 16 コンプライアンスの徹底		
中長期の目指す姿	指標	2023年度評価
● グローバル事業の拡大を支えるコンプライアンスリスク管理体制を確立し、コンプライアンス違反の未然防止を実現する。	● 重大なコンプライアンス違反※件数：0件 ※ 売上や利益に大きな影響を与えるもの、および大きな社会的インパクトを与えるもの	○

コンプライアンス体系

当社は、人々の生命に関わる医薬品にたずさわる製薬企業としての責任を自覚し、法令遵守はもとより高い倫理観に基づき行動するために、「ONOグループ コード・オブ・コンダクト」を設けています。企業活動での守るべき基本指針を「ONOグループ コード・オブ・コンダクト」、その推進活動の考え方や管理体制を「コンプライアンスグローバルポリシー」として策定しています。また、プロモーション活動における行動基準を示した日本製薬工業協会の製薬協コード・オブ・プラクティスに沿って「小野薬品コード・オブ・プラクティス」を策定し、遵守しています。

コンプライアンス体系

企業理念・ONOグループ コード・オブ・コンダクト
https://www.ono-pharma.com/ja/company/mission.html

コンプライアンスグローバルポリシー
https://www.ono-pharma.com/ja/company/policies/compliance.html

小野薬品コード・オブ・プラクティス
https://www.ono-pharma.com/ja/company/policies/cop.html

推進体制の構築

当社では、コンプライアンス担当役員を任命し、グループコンプライアンス委員会を設置してコンプライアンスに関する問題の検討・審議や研修などの企画・推進、子会社からの報告事項等についても取り上げ、議論ができる体制としています。また、内部監査部門やリスクマネジメント委員会（P.86参照）をはじめとする各委員会とも連携し、取り組み状況の確認やコンプライアンスリスクの管理を行っています。コンプライアンス体制強化のために、各部門に運営責任者としてコンプライアンス推進責任者、全部署にコンプライアンス案件に関する職場の相談窓口としてコンプライアンス・マネジャーを任命し、組織のリスク全般を管理するリスクマネジャーと連携を図り、組織内で上がってきた相談案件に対し迅速に対策を講ずる運営体制をとっています。相談案件については、リスク・コンプライアンス管理部にも情報共有し、コンプライアンス・マネジャーに対してアドバイスを行っています。

グループ会社に対しては、コンプライアンス違反が発生しないように体制の整備や規程の整備などを行うよう求めています。

コンプライアンス推進体制
https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/81#911

コンプラインアンス体系・通報・相談体制
https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/81#910

相談窓口の設置

当社では、コンプライアンス違反の未然・再発防止等を目的に、24時間受付可能な社外窓口「小野薬品ホットライン」をはじめとする、通報・相談窓口を社内外に設置しています。また、代表取締役社長、コンプライアンス担当役員、監査役などの経営層に直接通報・相談できる体制も整備しています。通報窓口を利用した通報者に対しては、通報したことを理由に不利益になる取り扱いは一切行われず、通報者は法的に保護されています。

継続的なコンプライアンス研修の実施

コンプライアンスの推進には役員および全社員への継続的な研修・啓発活動が必要です。当社では、贈収賄防止やハラスメント防止に関するテーマを含めたコンプライアンス研修を毎年実施しています。その他にも、業界ルールに関する研修を実施しています。また、e-ラーニングを用いたコンプライアンステストを年2回行うとともに、10～12月の3カ月間を「コンプライアンス推進強化月間」として設定し、部署別のディスカッションを実施するなど、コンプライアンスの取り組みを強化しています。

研究開発における倫理的配慮

当社は医薬品の研究開発のさまざまな段階において、関係法規やヘルシンキ宣言の精神をもとに定められた世界基準に従い、高い倫理性を持ち医薬品の研究開発を進めています。

実験動物を用いた研究は、「3Rsの原則」※に基づいて実施しており、第三者機関の認証を取得しています。ヒト由来試料を用いた研究は、倫理委員会を設置し、倫理的および科学的妥当性を審議したうえで実施しています。また、臨床試験は参加者の人権を尊重し、安全性の確保に細心の注意を払い実施しています。

※ Replacement（代替法の利用）、Reduction（動物利用数の削減）、Refinement（苦痛の軽減）の原則。

研究における人権配慮
https://www.ono-pharma.com/ja/company/policies/respect_human_rights.html

動物実験における倫理的配慮
https://www.ono-pharma.com/ja/company/policies/ethical_considerations_in_animal_experiments.html

社外監査役メッセージ

万全のサポート体制のもとコンプライアンス維持・改善に向け職責を果たす

社外監査役
菱山 泰男
弁護士、公認不正検査士

当社はコンプライアンスに関して長年にわたり様々な取り組みを行っています。その中で、コンプライアンスを含めたグローバル対応のERM（Enterprise Risk Management）は最適な運用に向けて試行錯誤している段階ですが、内容は徐々に深化しており、このような取り組みを継続していくことを期待しています。現状、当社は重大なコンプライアンス違反の未然防止につながる体制を構築しており、その体制が十分に機能していることを確認しています。一方で、コンプライアンスを全社員が自分事として捉えるための継続的な意識改革の取り組みが必要だと感じており、私も必要に応じて具体的なアドバイスを行っています。

常勤監査役からは適時に内容・量とも相当な情報が提供されており、サポート体制は十分に整っています。私は独立社外監査役として、公正かつ客観的な立場から、弁護士、裁判官の経験と知見を活かしつつ、特にステークホルダーの視点と職業的懐疑心を常に意識して、当社のリスク回避や軽減等のために職責を果たしていきたいと思います。

女性活躍を社外の立場から後押し ブレーキだけでなく企業価値向上へ貢献

社外監査役
田辺 彰子
公認会計士、公認不正検査士

当社は経営の重要課題の一つに「人的資本の拡充」を掲げていますが、今後当社がグローバル化を目指していくにあたり、グループ内で共通の新人事制度の適切な運用、国籍の多様化やグローバルな人事交流に加えて、女性社員の活躍推進が大きな課題だと考えています。2023年度には奥野社外取締役とともに女性管理職と懇談の機会を持つなど、年々コミュニケーションをとる機会を増やしており、社外の立場からサポートに関わっています。

グローバル化を進めるうえで重要な海外子会社管理については、レポートラインや権限などについて仕組みを構築しており、監査役会で情報提供を受けて意見を申し上げています。実情や状況変化に応じた見直しも必須であり、引き続き注視していきます。

当社の監査役会では、取締役の職務執行における適法性だけでなく、現在の会社の取り組みが小野薬品の企業理念や目指す姿、中期経営計画などに照らして妥当であるかという視点を重視していると感じています。監査にはブレーキだけでなく、企業価値向上に貢献することが求められますので、私はそのために何ができるかを常に意識して取り組んでいきたいと考えています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント
https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/82

全社的リスクマネジメント体制（ERM）について

基本方針

当社は、主要なリスクの発生可能性を認識したうえで、発生の予防に努め、また、発生した場合には的確に対処する体制を整備しています。全体最適のリスクマネジメントを目指し、2019年度からERM（Enterprise Risk Management）を実施しており、リスクマネジメント最高責任者（代表取締役社長）とリスクマネジメント統括責任者（経営戦略本部長）を選任し、リスク・コンプライアンス管理部を主幹部署として「リスクマネジメントグローバルポリシー」を制定しています。また、ERMの基本方針として次の3つを定めています。

(1) 企業の安定的な事業継続と目標達成のため、社会に対して必要な説明責任を果たしながら、当社および顧客をはじめとする各ステークホルダーの損失を最小化することを目的に全社的リスクマネジメント体制を整備し、推進する。
(2) 経営に著しく影響を与える重要・緊急と判断される主要なリスクを特定し、全社を挙げてリスクマネジメントを推進する。
(3) リスクが発現した場合、被害の最小化と速やかな回復を図る措置を講じ、問題の早期解決にあたる。

推進体制

リスク管理上の課題は経営戦略上の重要課題であり、経営戦略本部長を担当役員として、全社的リスク管理体制を構築しています。各本部では本部長が「部門リスクマネジメント推進会議」を通じて本部全体のリスクマネジメントを統括し、事業所長は日常のリスクマネジメントを行っています。

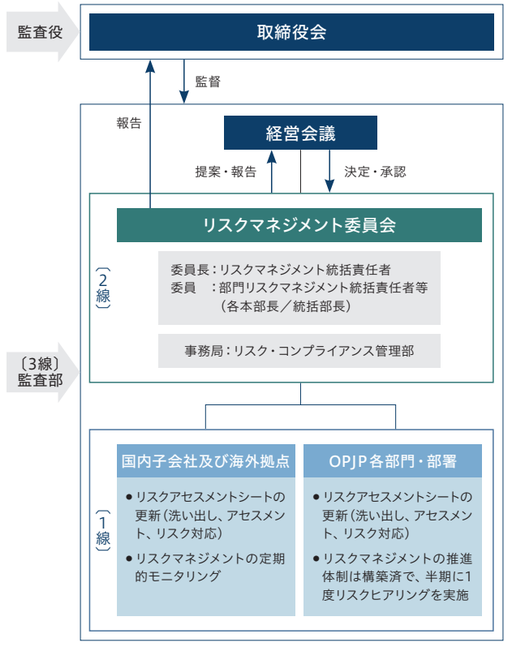
ERMを推進するにあたり、経営層にインタビューを行い経営層が重要と考えるリスクを抽出したうえで、各本部から選出されたリスクマネージャーとワークショップ形式でリスクの評価・分類を行っています（発生頻度と影響度から各リスクを特大・大・中・小に分類）。「大」以上のリスクについては「主要リスク」と位置づけ、本部長・統括部長レベルの部門リスクマネジメント統括責任者が、リスクオーナーとして部門横断の対応策に責任を負い、より経営に密着したERMを推進しています。また、各部門のリスクへの対応は、リスク・コンプライアンス管理部がリスクマネージャーと連携してモニタリングします。このような取り組みを通して、リスクマネジメントの精度を継続的に高め、リスクの低減に努めています。

■ リスクマネジメント推進会議

「部門リスクマネジメント推進会議」では、「リスクアセスメントシート」を用いて各本部のリスクアセスメントを行い、課題を抽出し、重要度・緊急度に応じたリスク発現の防止策や、リスク発現時の対応といった対策を検討・立案・実施し、自律的なリスクマネジメントを推進します。リスクアセスメントシートは、事業リスクだけでなく、環境、大規模災害、人権、薬事関係法令や贈収賄関連リスクなど幅広いリスクを含んでいます。

■ 環境問題に関わるリスクマネジメント体制

環境担当役員を責任者とし、社内各機能の責任者をメンバーとするTCFD-WG、および工場や研究所など各拠点の環境課題を管理・推進する部門横断の環境委員会が管理しています。管理状況は、環境マネジメント体制を通して、取締役会が管理・監督する体制をとっています。



グループ全体のリスクマネジメント

当社は、グループ全体のリスクマネジメントについて、各子会社の自主性を尊重しつつ、事業内容の定期的な報告と重要案件についての協議などを通じて、助言・指導を行っています。

当社企業グループ全体のリスクマネジメントをさらに充実させるため、2020年度から当社のERM体制を国内外の子会社に拡大しています。2021年度からは「リスクアセスメントシート」を用いて子会社が特定したリスクに対する管理状況を確認し、グループのマネジメント体制強化を進めています。

BCP（事業継続計画）

自然災害や重大事故などの発生時にも業務への影響を最小限にとどめて事業活動を継続し、中断した場合でも速やかに復旧・再開できるよう、代表取締役社長を委員長とする緊急対策委員会のもと、BCP対策本部を組織しています。大規模災害に備え、対応拠点を大阪本社と東京ビルに分散し、機能を2拠点化しているほか、本社、東京ビル、各工場、各研究所には、非常用電源設備や2回線受電など災害に備えた設備を採用しています。また、本社、東京ビル、水無瀬研究所、山口工場には、地震対策のための免震装置を導入しています。

平時のマネジメントとしては、危機対応力と事業継続力の維持・向上を目的に、経営戦略本部長（代表取締役副社長）を委員長として事業継続管理（BCM）を担うBCM委員会とその運営事務局を設置し、活動を推進しています。BCM委員会では、事業継続対応をまとめたマニュアルを作成し、社内関係部署だけでなく社外の取引先にも参画いただき、事業継続対応の実効性向上を図っています。さらに、中長期的にオールハザードに対応した事業継続計画を立案し、自然災害や重大事故だけでなく、パンデミック、サイバーインシデントなど様々なインシデントに対応できる体制づくりを行っています。また、欧米自販の実現に向けて、海外子会社を含めたグローバルでの危機対応・事業継続計画の策定を進めています。

BCP（事業継続計画）
https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/82#916

情報セキュリティ

基本的な考え方

当社では、情報セキュリティのグローバルポリシーを定め、研究開発等に係るデータや社内外のステークホルダーの個人情報等を含む情報資産を厳重に保護し漏洩を防ぐとともに、それら情報を適切に管理しています。近年のサイバー攻撃やセキュリティ脅威の世界的な高まりを踏まえ、グローバル標準のフレームワークなどをベースにサイバーセキュリティのさらなる強化にも取り組んでいます。

サイバーセキュリティへの対応

高度化・複雑化するサイバー攻撃に対応するため、2023年に専門組織を設置し、多層防御の実装やグローバルセキュリティ基盤の強化、定期的なポリシーの見直し、脆弱性診断など、対策の見直しや改善を進めています。

また、セキュリティインシデントの早期解決と被害の最小化を目的として、CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を組織しました。脆弱性や脅威情報を収集し、注意喚起を行う等、グループ全体のセキュリティレベルの維持・向上に努めています。また、定期的にインシデント対応訓練を実施しているほか、日本シーサート協議会をはじめとするセキュリティ団体やコミュニティへの参画などを通じた情報収集や情報共有にも積極的に取り組んでいます。

情報セキュリティ管理
https://sustainability.ono-pharma.com/ja/themes/82#918