



Roche ロシュ グループ

People & Culture Report 2024

INNOVATION
BEYOND
IMAGINATION

中外製薬株式会社

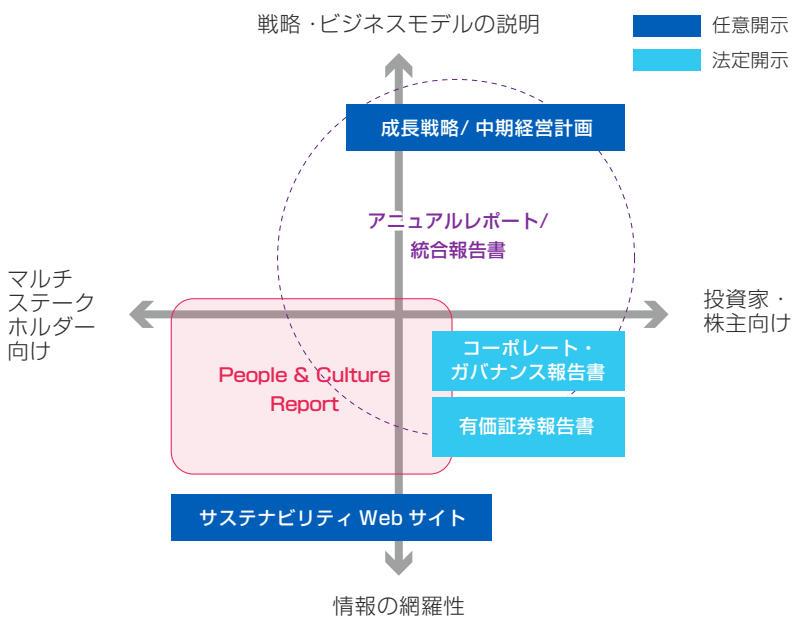
・コンテンツ

1. 人的資本に対する基本的な考え方		4. 中外製薬における人財マネジメント方針	
1.1	CEO メッセージ	4.1	「3つの個」と各種取り組み
1.2	CEO、CFO、人事担当役員 鼎談	4.2	人的資本の価値向上に向けた人事施策
2. 中外製薬における人的資本の位置づけ		5. 人的資本の観点からみた価値創造モデル	
2.1	当社と社会との共有価値を創造するプロセスと循環構造	5.1	人的資本の観点からみた価値創造モデル
2.2	価値創造モデルにおける人的資本の位置づけ	5.2	各種指標の目標値と実績
3. これまでの人的資本に対する取り組み		6. 関連データ	
3.1	これまでの当社ならではの取り組み	6.1	基本情報
		6.2	有価証券報告書記載事項
		6.3	外部評価（なでしこ銘柄など）

・情報開示媒体

アニュアルレポート/ 統合報告書	株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとのさらなる対話に向けて、財務・非財務の両面から企業価値向上に向けた取り組みを記載しています。
People & Culture Report (人的資本レポート)	多様なステークホルダー（投資家、従業員・家族、採用応募者、患者さん）に向けて、当社ならではの人的資本に関する考え方・取り組みを示し、イノベーション創出の源泉を人的資本の観点から伝えています。
コーポレート・ガバナンス報告書	証券取引所が上場会社に求めるコーポレート・ガバナンスに関する情報（取締役会の機能発揮など）を記載しています。
有価証券報告書	金融証券取引法に基づき、投資家に対し、投資判断に有用な情報（企業情報・事業状況など）を開示しています。
サステナビリティ Web サイト	サステナビリティに関する当社の方針・取組やデータ集を掲載しています。

・本レポートの位置付け



・「People & Culture Report」の趣旨

中外製薬では、人財マネジメント方針で定める3つの「個」(描く・磨く・輝く)をそれぞれ強化することで「志を持って挑戦し続ける人財の増加」・「人財を支える仕組みの整備」・「挑戦・成長を促す文化の醸成」の実現を目指しています。これら3つの実現により、連続的なイノベーションの創出、ひいてはTOP I 2030の達成につながると考え、連続的なイノベーション創出のための“方程式”として定義しました。本レポートのタイトルである「People & Culture Report」には、上記の方程式を体現する「人財(People)」 「人財と文化を繋ぐ仕組み(&)」 「文化(Culture)」が中外製薬にとって欠かせない要素である意味を含めています。

・イノベーション創出のための“方程式”

連続的なイノベーションの創出



1.1 CEO メッセージ

代表取締役社長
最高経営責任者（CEO）

恩田 修



イノベーションの源泉は 「やっぱり、ひと」である。

患者さんが真に求めている価値の提供を追求する

中外製薬は、ミッションステートメントに「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」を掲げています。これは患者さんの健康や幸せにつながる価値を提供することが社会全体にとっても価値あることであり、社会と当社の共有価値になる、という考えに基づいています。さまざまな患者さんに寄り添い、声を聞き、患者さんが置かれた環境に真摯に向き合い、試行錯誤を続けながら、より多くの方にとって真に価値ある医薬品とサービスを生み出していくことが当社の使命です。

中外製薬では、2030年に目指す姿として「ヘルスケア産業のトップイノベーター像*」を定義し、そこからバックキャストして10年戦略である「TOP I 2030」を設定しました。（→P7へ）当社にしか生み出せないイノベーションを、世界の、より多く

の患者さんに届けるべく、R&D アウトプットを倍増し、革新的な自社グローバル品を毎年上市できる会社を目指しています。外部環境の展望やこれまでの戦略の進展を踏まえ、「TOP I 2030」では、「世界最高水準の創薬実現」と「先進的事業モデルの構築」を2つの柱とし、その実現に向けた3つのキードライバーと5つの改革**を掲げています。そして、この高い目標を実現するために最も重要なのが、人財です。

*ヘルスケア産業のトップイノベーター像：世界の患者さんに期待され、ヘルスケアに関わる人財とプレーヤーを惹きつけ、社会課題解決の世界のロールモデルとなる会社。

**3つのキードライバーと5つの改革：「RED SHIFT」「DX」「Open Innovation」、「創薬/開発/製薬/Value Delivery/成長基盤」。

主体性をテーマに、「TOP I 2030」と一人ひとりの想いをシンクロさせる

私は、イノベーションの源泉は「やっぱり、ひと」だと思っています。「TOP I 2030」の「I」には、イノベーターと私（アイ）という二つの意味があります。「TOP I 2030」の目標に向かって自分ごととして変革に取り組み、イノベーションを起こしてほしい、という想いを込めました。

ヘルスケア産業におけるトップイノベーターになるための原動力は、社員の主体性です。一人ひとりが当社の価値観に共感し、自分のなりたい姿を描き、実現のための道筋を自ら考え、挑戦できる会社にしたい。そして、その主体性が連鎖していく組織にしたい。この想いのもと、ハード面では、社員一人ひとりの主体的なキャリア設計とそれを後押しするための会社の制度や仕組みの整備を進めています。加えてソフト面では、あらゆる階層で主体的に行動できる変革リーダーを増やすために、コーチングの手法を取り入れた対話プログラムなどの取り組みを強化しています。

「TOP I 2030」達成に向けた人事戦略・施策を着実に実行することで、社員一人ひとりの活躍、ひいては連続的なイノベーションの創出、患者さんへの新たな価値提供、そして企業価値向上につなげていきます。

1.2 CEO/CFO/人事担当役員 鼎談

中外製薬にとって 価値創造の原動力は「個」すなわち「人財」。 やっぱり、ひと。

創業当初から根付く、「患者中心」、「フロンティア精神」、「誠実」の価値観

黒岩) 当社のミッションは「革新的な医薬品とサービスの提供を通じて新しい価値を創造し、世界の医療と人々の健康に貢献する」ことであり、価値観 (Core Values) として「患者中心」、「フロンティア精神」、「誠実」の3つを掲げています。

(→「企業理念／行動規準」へ) ミッションや価値観について現在改めて感じていることをお聞かせください。

奥田) 創業者の上野十蔵は、1923年の関東大震災で多くの苦しむ方々を見て医薬品が必要であると感じ、彼ら彼女らを救いたいとの想いで中外製薬を創業しました。当社の価値観と照らすと、「患者中心」の部分で創業者の想いを継いできており、社員一人ひとりに染み渡っていると感じています。「患者さんのためになっている」、「患者さんの家族の幸せにつながっている」との想いを抱きながら仕事をしている人が多いのではないのでしょうか。私自身、患者さんから手紙をもらうときが一番嬉しい瞬間です。

矢野) 「誠実」という点では、当社をイメージした際に、社員一人ひとりが誠実であることが思い浮かびます。創業当初の「企業三原則」にも人間性が掲げられており、人として誠実であること、コンプライアンス以上に自分たちを律することが当社のカルチャーにあると感じます。



左より) 代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO)	奥田 修
取締役 上席執行役員 最高財務責任者 (CFO)	谷口 岩昭
上席執行役員 人事、ESG 推進統括	矢野 嘉行
人事部 人事企画グループ	黒岩 祐未

谷口) 医薬品事業を営む企業として高い倫理観は欠かせないものであり、その意味でも「誠実さ」は非常に重要です。

奥田) 「フロンティア精神」についても、上野十蔵の想いからつながっていると感じます。「将来的に日本で薬を創り、海外に輸出したい」という創業当初の高い志に始まり、その後の中外製薬99年の歴史においても、バイオテクノロジーを早期に導入・注力し、抗体エンジニアリング、中分子と誰も挑戦していない領域に挑戦してきました。

谷口) 創業はもちろんのこと、当社は創業以外にも社会課題の解決を他社に先駆けで取り組んできており、「フロンティア精神」は全ての組織・機能において浸透して

▶ 1.2 CEO/CFO/人事担当役員 鼎談

いるコンセプトであると感じます。

高い品質への変わらない「こだわり」と、ロシュとのアライアンスを経て強化された「受け入れる」土壌。Open Innovationによる更なる挑戦へ

黒岩) 3つの価値観は企業文化にも反映されているように思います。当社の企業文化についてどのように感じていますか。

谷口) 公正無私であること、理性的であることを重んじつつも、人に優しくあれ、という気風が醸成されていると感じます。

矢野) 良い意味での温かさがありますよね。キャリア入社の社員からも、優しさ、面倒見の良さ、居心地の良さといった声をよく聞きます。

黒岩) キャリア社員比率が20%強という状況からも、中外製薬のプロパー入社者がキャリア入社者を受け入れることに成功していると感じます。

奥田) 2002年にロシュとの戦略的アライアンスを開始し、ロシュの取り組みを素直に吸収し学ぼうとしてきた歴史もあって、多様性を受け入れるカルチャーが直近の20年ほどで更に強化されたといえると思います。別の観点では、ものづくりや高

い品質への「こだわり」と「粘り強さ」も感じます。患者さんに届けられるまで、粘り強く頑張る姿勢があります。

矢野) 医薬品の開発には長いプロセスがあり、一般的には途中で断念されるケースも多いのですが、中外製薬は多くの開発プロジェクトを打ち切らず、原因を探り、試行錯誤の中、粘り強く続けてきました。ヘムライブラをはじめとして、最後まで諦め

ずに形にしてきた歴史があります。

奥田) まさに、真面目であるがゆえにやることは十分すぎる以上にやり通す、という企業文化がよく表れていると感じます。一方、真面目すぎることは課題でもあります。

黒岩) 「実直にやり続ける」という姿勢は、私自身も業務の中で感じる当社の企業文化のひとつであり、そうした姿勢が成果につながっているといえそうです。

谷口) イノベーションにつながるという観点では、こだわりを追求しつつ、自由を許容するカルチャーもあると感じています。

奥田) 「フロンティア精神」で、社員が「やりたい」と希望したことは断らない気質がありますね。

矢野) 新しいことへの挑戦やイノベーションは、全員が追求しようとしているカルチャーであると感じます。枠を超えて行動する・考えるということの大事さは、絶えず伝えていきたいです。

「TOP I 2030」実現のカギは社員の「主体性」

黒岩) 「TOP I 2030」では、私たちが到達すべき姿としてトップイノベーター像を掲げています。改めて、ポイントを教えてください。

奥田) トップイノベーター像には「世界の患者さんが期待する」「世界の人財とプレーヤーを惹きつける」「世界のロールモデル」という3つのポイントがあります。自分たちが社会や患者さんからどのように思われているか、という外部視点が重要です。

黒岩) 実現に向けて、課題に感じられていることはありますか。

奥田) 社員が成果を出すためのリソース不足を感じています。解決に向けて取り組んでいますが、業務量が拡大する中でニーズに十分応えられていないのが実情です。



▶ 1.2 CEO/CFO/人事担当役員 鼎談



矢野）TOP I 2030 という挑戦的な目標に向かっていく中で、質・量の両面でニーズを満たしていけるよう、私たち経営陣自身が変わる必要があると考えています。

谷口）マインドセットの変革も必要です。高い目標に向かっていくには自前主義では限界があり、今後は外部との連携・協力が重要となってきます。Open Innovationを促進し、競い合いつつ、共に

作り上げるという状態を目指したいです。

黒岩）トッピイノベーター像や「TOP I 2030」の達成に向けて、何が重要だとお考えですか。

奥田）さまざまな領域で改革を進めていますが、特に重要なのは「ひと」です。自分のキャリアを自分自身で描き、やりたいことを実行・成長し実感していくことがイノベーションを創出する循環になると考えています。

矢野）まさに、「主体性」がキーワードです。社員が主体的に考え行動することで、イノベーションの創出、「TOP I 2030」の達成、トッピイノベーター像の実現につながっていくと考えますが、まだまだ課題だと思っています。

黒岩）「ひと」が重要だという話がでしたが、人的資本と財務的価値との関係はどのように捉えていますか。

谷口）医薬品事業において、イノベーションを創出し、財務価値を生み出す源泉は人財です。その意味で、「ひと」への投資は最優先で考えています。人財への投資が、人財の成長につながり、将来的な財務的価値を増やすことにもつながります。人的

資本をはじめとした非財務的価値と財務的価値は、短期的には別々のものですが、長期的には収斂していくと考えています。

奥田）会社と個人は対等な関係にあり、同じ方向に向かって共に成長していけたらよいと思っています。ですから、実は人的資本の「資本」という考え方には違和感があり、あまり使いたくないのです。

社員の挑戦を受け入れ、支援する

黒岩）社員の主体性をどのように磨いていこうと思われていますか。

谷口）自ら手を挙げ発信する人を受け入れ、聞き入れ、あたたかく接し、良いところを認める文化・組織の土壌が重要だと考えています。

奥田）それはまさに大切な要素で、自分の考えを表現し受け入れることが対話の発端となり、聞き入れてもらえる経験が次につながります。同僚や上司が考えを聞き出す、さらには本人が考えていないようなことも引き出すことが重要です。

矢野）人財マネジメント方針では「3つの個」（個を描く・磨く・輝く）の実現を掲げ、主体性を重視した人事施策を打ち出そうとしています。2025年1月から導入する新人事制度では、ジョブ型雇用を一般社員にも導入し、機会があれば自ら手を挙げるが必要な環境になっていきます。

奥田）社員一人ひとりの自発的な行動・自律性を誘発するのは、社長・リーダーの言動だと考えています。まずは私たち経



1.2 CEO/CFO/人事担当役員 鼎談

営陣の行動を変えるべく、2023年に「Ignite」という対話プログラムを開始しました。その人が本当にやりたいことを、対話を通じて言語化し、引き出していく取り組みです。

矢野) 私たち経営陣は「チーム経営」を掲げており、多様な価値観をもった統括役員10名が、

それぞれの価値観や意見の対立を乗り越えながらあらゆることを議論できるチームを作っていく決意です。このスタイルを会社中に広げていきたいと考えています。

黒岩) リーダーとしての期待役割については、新たに「中外リーダーシップ原則」も策定されました。

奥田) 中外製薬のあらゆる「リーダー」に日々発揮してほしい行動をシンプルな言葉でまとめました。「Ignite」プログラムや「中外リーダーシップ原則」により、一人ひとりが持つ多様性を活かすようリーダーが動き、結果としてイノベーション創出につながることを目指しています。

黒岩) 外部との連携・協働が課題という話もありましたが、その観点で実施している施策について教えてください。

奥田) Open Innovation がキーワードです。2023年には創業スタートアップ企業への投資を行うコーポレートベンチャーキャピタル「Chugai Venture Fund, LLC (CVF)」を米国に設立し、携わった社員はここからさまざまなことを吸収し学んできています。今後は研究員の視野を広げるために、社外やベンチャー企業に送



り出していきたいと考えています。

矢野) ロシュ社との人財交流プログラムや、開発途上国の課題解決に挑戦する留職プログラムも、社員にとって視野を広げ、自分の実力を試すよい機会となっています。

奥田) 強制ではなく社員自らやりたいと意思を持つこと、そして会社が社員の挑戦を受け入れ、支援することが重要です。

黒岩) この鼎談のファシリテーターをやらせていただいたのも「手挙げ」でした。周囲がサポートする姿勢を示してくれたことが心強かったです。

会社と社員が共に成長していく

黒岩) 最後に、People & Culture Reportの読者に向けてメッセージをお願いします。

谷口) 社員の成長のための機会を提供することが、会社の責任だと考えています。社員一人ひとりが仕事を通じて成長していくという流れを作り、その結果、会社は企業価値という形で果実を手にすることができます。手を挙げた人に、ローテーションや研修・育成プログラムなどの成長機会を提供していきたいと思います。

矢野) 20年以上前から「人財」ということばを用いてきたように、中外製薬ではずっと「ひと」を大切にしてきました。中外製薬という場で社員が挑戦し、新たに成長していくことが、会社を発展・成長させることになります。これまでのDNAをベースに、成長に向けて互いに切磋琢磨し支え合う、そんな会社にしていきたいです。

奥田) 会社とは、「やっぱり、ひと」だと思います。仲間がいないと大きな仕事はできません。それぞれのキャリアや人生で成すべきこと・成したいことがある中で、社員が主体的に、生き活きと、周りを巻き込みながら、同じ方向に向かって働けたらよいと考えています。「TOP12030」の目標に向かって、一人ひとりが自分ごと化して変革することで、共に目指す姿を実現できると信じています。

2.1 当社と社会との共有価値を創造するプロセスと循環構造

外部環境と中外製薬の価値創造の源泉

中外製薬は、事業を通じて社会課題を解決し、さまざまなステークホルダーとともに発展していくという考えのもと、経営の基本方針として「共有価値の創造」を標榜しています。この共有価値の目標となるのは、目指す姿でも掲げている「患

者中心の高度で持続可能な医療の実現」です。

今日のヘルスケア産業においては、人口増加と高齢化、COVID-19の影響を含む医療費の抑制施策の加速等により、ますます真に価値のある製品・ソリューションのみが選ばれるようになっていきます。その中で、中外製薬のコア事業が担うべ

・価値創造モデル（中外製薬のサステナビリティ）



(→「中外製薬のマテリアリティ」へ)

2.1 当社と社会との共有価値を創造するプロセスと循環構造

き責務は革新的な医薬品を創出し続けることであり、新たな治療法を生み出すイノベーションや技術、プラットフォームの進化を積み重ねていくことが求められます。

こうした外部環境と当社への期待を踏まえて、中外製薬は、「人財」、「技術・知的財産」、「ロシュや外部との協働」、「製薬・設備」、「環境・エネルギー」、「財務・経営関連」といった価値創造の源泉を整理し、経営資源の投下の方角性を定めています。例えば最も重要な資源である「人財」では、多様性とグローバルトップ水準の社員エンゲージメントといった特徴を持つ社員・組織風土が源泉であり、継続的な高度専門人財*の育成・獲得や、社員一人ひとりが活躍できる環境づくりを重点テーマに据えて取り組んでいます。

* サイエンス専門人財、デジタル専門人財、メディカルドクター

成長戦略「TOP I 2030」(→「成長戦略」へ)

外部環境の展望やこれまでの戦略の進展を踏まえ、価値創造戦略を描くためにまず2030年に目指す「ヘルスケア産業のトップイノベーター像」を定めました。これは「世界の患者さんから期待され、世界の人財とプレーヤーを惹きつけ、社会課題解決の世界のロールモデルとなる会社と定めています。

このロールモデルを実現するために策定された成長戦略「TOP I 2030」は、「世界最高水準の創薬実現」と「先進的事業モデルの構築」の2つの柱から成り立っています。「世界最高水準の創薬実現」では、独自の創薬アイデアを具現化する既存技術基盤の拡張と新規技術基盤の構築や、デジタル活用およびグローバル先進プレーヤーとの連携強化によるイノベーション機会の加速を推し進めていくことで、さらなる革新的医薬品の創製と成功確率の向上を図っていきます。「先進

的事業モデルの構築」では、RED*への投下資源確保に向け、デジタルを活用して抜本的に事業モデルを再構築し、バリューチェーン全体にわたる生産性の飛躍的向上と、患者さんへの価値拡大、そして医薬品の価値最大化を目指したPHCソリューション**の展開を目指します。これらの施策により、「TOP I 2030」では「R&Dアウトプット倍増」「自社グローバル品毎年上市」を目指していきます。

中外製薬の創薬力は、これまでの自社グローバル品の成長や、米国FDAのBreakthrough Therapy(画期的治療薬)指定が累計9回という実績などから高く評価されています。しかし、中外製薬は現状に満足することなく、さらなる高みを目指していきます。

* Research(研究)and Early Development(早期開発)の総称

** 病態や治療効果を精緻に診断・測定することで、個々の患者さんに最適な治療を可能とする製品・サービス

中外製薬が創造する共有価値

「TOP I 2030」では極めて高い水準の目標を掲げていますが、こうした戦略を通じて、患者さん一人ひとりへの最適な治療やQOL向上といった医療的側面だけでなく、医療関係者などへの負担軽減の側面、持続的医療財政や循環型社会の実現といった社会課題解決の側面も含め、社会への貢献を目指していきます。また、持続的な社会課題解決への取り組みのために、利益成長、資本効率の向上、見えない資産の拡充といった企業価値向上も図っていきます。

2.2 価値創造モデルにおける人的資本の位置づけ

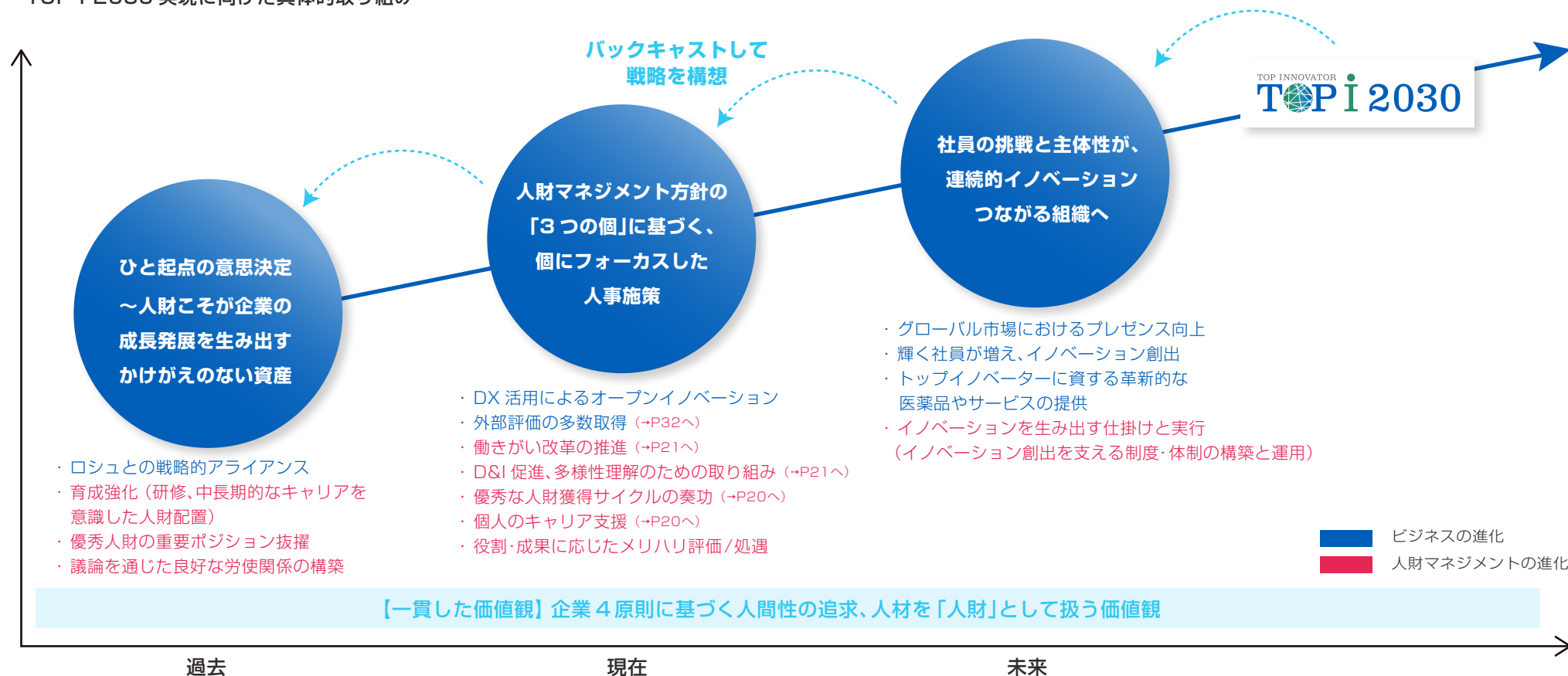
人財こそが企業の成長発展を生み出すかけがえない資産

当社では、「人財こそが企業の成長発展を生み出すかけがえない資産」という考えに基づいて、「ひと」を中心に据えた経営がなされてきました。

1993年に制定された中外製薬の企業四原則は「社会性の追求」「人間性の追求」

「経済性の追求」「国際性の追求」からなり、当社の行動理念の中心であり続けています。同時期に、社員が自身の望むキャリアを歩んでいけるよう人事制度上で複数のコースを用意し、かつ、より客観的な評価を行える評価制度を導入していきまし。公正な取り扱いを大前提としつつも、社員それぞれの自己実現を積極的にサ

・ TOP I 2030 実現に向けた具体的取り組み



2.2 価値創造モデルにおける人的資本の位置づけ

ポートする施策の実現は、「人財こそが企業の成長発展を生み出すかけがえのない資産」という想いを体現しているものと言えます。時代の転換点でもあった当時は、労使間でも複雑な問題に直面していましたが、相互理解と相互信頼関係に基づく労使関係をベースにした建設的な議論により、ハードルを着実に乗り越えていきました。

2002年に実現した、世界有数の製薬企業であるロシュとの戦略的アライアンスは、中外製薬独自のビジネスモデルの中核と言えるものです。そして、このアライアンスをきっかけとして、人財への施策・投資も、より加速していきました。具体的には、従来よりきめ細かなプログラムを用意していた育成施策において、社内プログラムに加えてMBAをはじめとする外部プログラムへの参加を促すなど、経営人財の育成施策を拡充していきました。また「戦略的人財配置」というキーワードのもとに、短期的な人事異動ではなく、中長期的なキャリア育成を見据えた人財配置を行っていきました。その中では、優秀人財を重要ポジションに大抜擢するなどの戦略的な人事も行われました。

人財マネジメント方針の「3つの個」に基づく、個にフォーカスした人事施策

時代とともに進化してきた人的資本の考え方ですが、VUCAという言葉に代表されるような目まぐるしい変化に対応するために、今日の中外製薬では個にフォーカスした人事施策を講じ、人財への支援・投資を積み重ねています。

具体的には、社内プログラム、社外プログラムと進化を続けてきた研修制度に加えて、社内公募制度や社内インターン制度を設立し、社員それぞれが自身のキャリアとより深く向き合う機会を設けています。さらには、業務の性質上、これまでは対応が難しかった営業などの組織や職種の「働き方の支援」についても、

テクノロジーの進化を積極的に取り入れてアップデートを継続しています。

また、中外製薬では多様性がイノベーションを牽引する重要な要素と捉えて、D&I促進や多様性理解の取り組みも推進してきました。「TOP I 2030」の実現のためのKey Driversのひとつに「Open Innovation」が掲げられていますが、社内で多様な人財が活躍するほど、社外の多様なステークホルダーとより効果的に協業ができるようになると考えています。

これらの取り組みの結果として、近年では独自の技術とサイエンス力により革新的な医薬品が連続的に生み出されており、それが優秀な人財獲得サイクルや、さらなる人的資本への投資につながり、好循環を生み出せています。

社員の挑戦と主体性が、連続的イノベーションにつながる組織へ

「TOP I 2030」では高い目標が掲げられており、その実現のためには連続的なイノベーションが必要となります。そのためには、これまでの人的資本の取り組みを昇華させ、社員の挑戦と主体性が連続的イノベーションへとつながっていく組織を作っていくことが課題となっています。

具体的には、イノベーション創出を支える人財に最大限の力を発揮してもらうための制度や体制の構築、自律的なキャリア形成を支援する仕組み作り、徹底した適所適財を推進していく必要があります。そして何より、社員の挑戦と主体性を促す組織文化を、これまで以上に深く浸透させていくことが重要です。

過去、現在の取り組みによって培ってきた中外製薬の人的資本の力を、将来のありたい姿へとつなげていくために、これからもたゆまぬ努力を続けていきます。

3.1 これまでの当社ならではの取り組み

中外製薬としての人的資本投資の歴史

中外製薬は「人財」を企業の成長・発展の原動力であると考え、従前より人的資本への投資に取り組んできました。当社は「採用・獲得」「評価・育成」「配置」「文化」から成る人財マネジメントサイクルを循環させる形で、イノベーションや創造性の追及に欠かせない人的資本を向上させ続けてきました。

自社創業・イノベーション創出に欠かせない優秀人財の採用・獲得

「フロンティア精神」は創業当初から受け継がれるCore Valuesのひとつですが、その先駆けと言えるのが、1980年代にスタートしたバイオ医薬品の研究への挑戦です。当時は主流でなかったバイオ研究は、中外製薬にとって新しい挑戦でしたが、会社の生き残りをかけて取り組んでいきました。また、1990年代には海外

・事業の動き

・人財マネジメントサイクルの動き

ロシュとの戦略的アライアンス前
ロシュとの戦略的アライアンス後

1980-1989
最先端の研究の挑戦
バイオの研究継続を決断し、知見と技術を蓄積

1990-1999
海外進出に向けた体制整備
海外研究開発拠点の整備・海外企業との提携による国内外グローバルネットワークの構築の推進

2000-2009
ロシュ社とのシナジー追求とグローバル市場進出
ロシュ社導入品の国内販売促進、シナジーを追求し事業を整理

2010- 現在
ビジネスモデルの高度化
・ 日本からの創業を推進するため、より早期な研究開発にシフトする基盤を構築
・ デジタル技術を駆使し、多様なプレーヤーとのオープンイノベーションを企画

自社創業開発に向けた専門人財の獲得
・ バイオ研究に向けて博士含むサイエンス人財採用強化(1980年代~)
・ 海外R&D 拠点ネットワークの構築(1980年代~)

価値観に共感する人財
・ オンコロジー領域No.1を目指した新卒採用強化(2005年~)
優秀なサイエンス人財の獲得サイクル
・ サイエンスの追求により独自の技術/ 創薬力を高め、更に優秀な人財を惹きつける(2010年代~)

人材から人財という考え方の変革
・ 企業三原則における人間性の追求(1967年~)
・ 国際性の追求を加え企業四原則に(1993年~)
・ 「人財こそが企業の成長・発展を生み出す資産」という考えを根付かせる(1990年代~)

主体的な成長と挑戦を促す文化の醸成 (→P20へ)
・ 役割・成果に応じた評価・処遇の実現(2000年~)
・ キャリア相談室による個人のキャリア支援(2009年~)
多様性への理解/ 個の活躍の土台づくり (→P21へ)
・ D&I推進室設置、多様性理解の取り組みを充実(2011年~)
・ Work Life Synergy・働き方・働きがい改革の推進(2015年~)



経営理念に基づく能力開発投資
・ 強い個人形成に向けた人財育成への投資拡充(1980年代~)
・ グローバル人財の育成強化(1980年代~) (→P21へ)

ロシュと連携した仕組みの整備
・ ライフサイクルリーダー制の導入(2003年~)
・ ロシュ人財交流プログラムの開始(2003年~) (→P12へ)
自律性を促し成長を支える仕組みづくり
・ 新目標設定・業績評価制度の導入(2020年~)
・ 上司と部下の1on1「Check in」の導入(2020年~)

バイオ海外進出を見据えた人財配置
・ 自社研究者の国内外学術機関への派遣(1970年代~)
・ 積極的な海外事業への配置(1980年代~)

戦略的配置の仕組み化 (→P13へ)
・ タレントマネジメントシステムを導入(2011年~)
・ サクセッションプランによる戦略的なキャリアパス推進(2012年~)
社外ネットワーク機会の創出 (→P12へ)
・ 留職プログラム(2023年~)
・ 越境プログラム(2023年~) (→P18へ)

▶ 3.1 これまでの当社ならではの取り組み

進出に向けた体制整備を進め海外への人財派遣を進めるとともに、エポジンやノイトロジンといった自社創製品の開発に成功しました。その結果、中外製薬の創薬力への認知が高まることで、優秀人財の更なる獲得という好循環が生まれました。2000年代以降はオンコロジー領域でトップを目指し新卒採用を強化するとともに、ロシュとの戦略的アライアンスを通じて独自の技術や創薬力を高めることで、ヘムライブラを代表とする自社創製品が誕生。優秀人財の獲得と創薬力の向上というサイクルが更に加速し、イノベーション創出に寄与していきました。

人財の成長に寄与する評価・育成・配置

イノベーション創出に向けて、創薬のコア人財の育成にも力を入れてきました。1980年代はバイオ研究の学びを目的に自社研究者を外部の学術研究機関へ派遣していました。また、海外展開に伴い優秀な若手人財を積極的に海外に派遣することで、現地での事業運営を通じて、グローバル人財を育成していきました。また、1970年代から行われてきた国内外の学術機関への人財派遣は、2016年の大阪大学免疫学フロンティア研究センター(IFReC)との包括連携契約締結の前身とも言える取り組みであり、共同研究は研究者の成長機会となっています。こうした戦略的な人財の取り組みを続けることで、サイエンス人財やグローバル人財の育成に寄与するとともに、ビジネスの発展にもつなげてきたといえます。

ロシュとの戦略的アライアンス締結後は、機能横断的なライフサイクルチーム制などでロシュと協働するとともに、ロシュ人財交流プログラムを新設するなど、ロシュとのアライアンスを人財育成にも最大限活かしていきました。2020年4月には人事制度を刷新し、より自律的に働く姿勢を重視した目標設定・業績評価制度を導入し、上長による厳しいフィードバックと温かいコミュニケーションで成長を支

援してきました。人財育成の観点では、タレントマネジメントシステム、サクセッションプランを導入し、継続的に次世代リーダーおよびコア人財を育成・輩出していくことに注力しています。また、「TOP I 2030」の実現に向けたKey Driversのひとつである「Open Innovation」の観点からは、社外ネットワーク機会の創出にも取り組んできました。

中外製薬の社員が生き活きと活躍できる文化づくり

中外製薬は創業当初より「人材」を「人財」と捉え、社員を大切に扱ってきました。このことは、1967年に行動理念として掲げた「企業三原則」(1993年に「企業四原則」に進化)に「人間性の追求(一人ひとりの個性と能力を尊重し多様な自己実現を可能とする場と仕組みを作る/社員ならびにその家族の生きがいと福祉を充実させる)」が含まれていることにも現れています。イノベーション創出には、会社による育成環境の提供だけでなく、社員自身の主体性が鍵となります。2000年代以降は、役割・成果に応じた評価・処遇の実現やキャリア相談室の設置を進め、社員の主体的な成長・挑戦を促す文化の醸成に取り組んできました。

更に、イノベーション創出に向けて、D&I推進室の設置をはじめとした多様性への理解促進のための取り組みや、個人が生き活きと活躍できるように働きがい改革の推進にも力を入れてきました。



2002年にロシュ社と戦略的提携し、ロシュ・グループの一員に

3.1 これまでの当社ならではの取り組み

① ロシュ人財交流プログラム

・2004年より累計261名を派遣してきたロシュ人財交流プログラム



中外製薬は2002年に世界的な製薬企業であるロシュとの戦略的アライアンスを開始し、ロシュ・グループの一員となりました。これにより、当社はロシュ製品の国内開発・販売と自社製品のグローバル展開が可能になりました。ロシュとのアライアンスは当社にとってビジネス上のメリットだけでなく、社員の成長の面でも重要なターニングポイントとなっています。（→「ロシュ社との戦略的アライアンス」へ）

中でも、ロシュ人財交流プログラムは、多様な視点を早期から培いグローバルに活躍していくリーダーを育成することを目的とした、当社ならではの取り組みです。1～3年間程度、中外製薬の社員をロシュに派遣し派遣先の業務に従事することで、新しい考え方や知見の獲得、ロシュとのネットワークの充実を図っています。本プログラムでは若手人財を中心としています。現在では経営人財向けの人財派遣プログラムも実施し、重要ポジションに人財を配置する試みも実施するなどプログラムが拡充されてきました。

2004年に開始して以来、2023年時点で累計261名もの中外製薬の社員をロシュ人財交流プログラムを通して派遣してきました。プログラムは、当社とは異なる

環境・文化に触れて働くことで、文化や風土の違いを学び視野を広げる機会となっています。中外製薬において常識であったことが通用しない環境で、業務を遂行するために試行錯誤することで社員の新たな成長につながってきました。また、現地で協業するなかで技術関連の情報を密に連携するなど、同じグループの一員として切磋琢磨することで、個人の能力・技術を伸ばすことを後押しする経験となっています。

② 留職プログラム・越境プログラム

中外製薬では、「TOP12030」において掲げている「世界のロールモデル」の実現に向けて、自律型人財、すなわち「会社のビジョン・ミッションと、自身のパーパスをシンクロさせ、考えながら周囲を巻き込んで事業を推進できる人財」の育成を目指しています。その取り組みのひとつとして、当社では社外実践研修（留職プログラム・越境プログラム）を展開しています。

「留職プログラム」とは、中外製薬グループの社員が新興国のNPOや社会的企業の一員となり、自分自身のスキルと経験を活かして社会課題の解決に挑むプログラムです。社員の発案で2023年に始まって以降、これまでカンボジアやインドなどに社員を派遣してきています。インドのケースでは、現地の子供たちの栄養失調・栄養不足の解決に取り組む社会的企業に対して、事業拡大戦略の立案、プロジェクトマネジメント、既存事業の推進などに取り組みしました。本プログラムへは、「自らの殻を破りたい」「社会課題に向き合いたい」「世界を変えるグローバルリーダーへ成長したい」などの強い意志を持った社員が応募しています。プログラムを経験した留職者からは、「自分自身の価値観を持ち、自ら行動する大切さを実感した」「グローバル思考を身につける機会となった」との声が挙がっています。

3.1 これまでの当社ならではの取り組み

「越境プログラム」は当社のデジタル人財をベンチャー企業等に派遣するプログラムです。中外製薬にはデジタル人財を体系的に育成する「CHUGAI DIGITAL ACADEMY」という仕組みがあり、その一環として2023年より取り組みを開始しました。本プログラムでは、中外製薬の「製薬×デジタル」ナレッジを社会的に還元するだけでなく、外部での経験を通して参加者した社員自身の視野を広げることを狙いとしています。レンタル移籍先(派遣先)は、複数のベンチャー企業と面談し、オファーがあった企業から最終的には社員自身が決定します。そして、1年間のレンタル移籍期間中は、ベンチャー企業ならではの経営のスピード感やダイナミズム、新規ビジネス創出といった、自身の業務と異なるさまざまな体験を積むことになります。プログラムに参加した社員からは、当社とは異なる環境のベンチャー企業で働くことで、「新たな学びを得て視野が広がり、自身の成長につながった」との声が寄せられています。



留職プログラム（インド チェンナイ）

③ タレントマネジメント・サクセションプラン

「TOP12030」の下、更なる成長に向けては、経営戦略遂行に必要な次世代リーダーおよびコア人財の育成・輩出の仕組みが不可欠です。求められる人財の育成・輩出と社員のモチベーション向上を目標に掲げ、2011年以降はタレントマネジメントシステムの整備とサクセションプランの策定に取り組んできました。目標実現に向けて、「個々人の能力と適性に応じた人財育成プランの策定と実践」、「タレントプールシステムの構築と運用」、「サクセションプランの策定と実行」の3つをゴールとして運用しています。

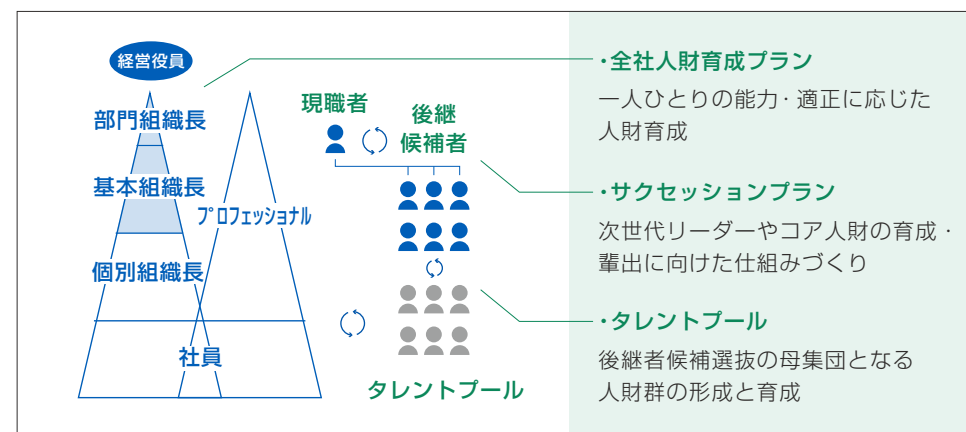
人財育成プランに関しては、キャリア相談やキャリア申告の機会を活用しながら社員一人ひとりの能力や適性を把握し、高い専門性を有し多岐にわたる機能を牽引できる人財の育成に取り組んでいます。経営人財開発会議では、次世代リーダー後継候補者の母集団(プール)を形成し、105の重要キーポジション*に対し、3年以内に後継者として活躍できると期待される「後継者準備率」は1ポジションあたり平均2.9名(290%)となっており、さらに将来を見据えたFuture Leaderを含めると計734名** もの人財をノミネートしています。

サクセションプランの策定にあたっては、社長・経営役員・本部長から成る経営人財開発会議にて後継者候補一人ひとりの課題・育成方針について真剣に議論しており、その議論の熱量には当社の「ひと」への真摯な想いが現れています。

* 基本組織長ポジション+部門組織長ポジション

** 全ポジション後継候補者の延べ人数（同一候補者の重複あり）。後継候補者の絶対数は384名

・ タレントマネジメントシステムの全体像



▶ 3.1 これまでの当社ならではの取り組み

外部関係者インタビュー

Interview

総じて真面目な方が多い

私は、2017年の大阪大学免疫学フロンティア研究センター(IFReC)と中外製薬の包括締約締結以降、中外製薬のさまざまな方と研究活動を進めてきましたが、中外製薬の方は総じて真面目な方が多い、という印象を持っています。

飛びぬけて優秀な社員がいることも、中外製薬の強みではないでしょうか。日々さまざまな業務に従事する企業研究者の立場では研究論文を読むことになかなか十分な時間を割けないのが実状かと思います。しかし、中外製薬の優秀な社員の方は、基礎研究の部分から徹底的に勉強することで、病気だけでなくサイエンスにも精通され、成果につなげるための高い思考力を持っていると感じます。

信念を持った人との建設的な議論を通じて、イノベーションを創出する

イノベーションを創出するには、建設的な議論をすること、そのためには信念を持った人が集まる必要があると考えています。信念のある方には、相手の話に真摯に耳を傾け、知らないことは知らないと述べ、短時間で今後の方針を導き出す力があるので、表層的ではない建設的な議論ができると感じます。私は、分野を問わず、成果を上げるためには信念を持って行動することが大事だと信じてい



大阪大学 微生物病研究所 教授
免疫学フロンティア研究センター 副拠点長 教授
山崎 晶氏

ます。信念は、誠実さという言葉にも言い換えられるかもしれませんが、中外製薬にはそういう部分を備えた方が揃っている気がします。

一方、イノベーション創出には、少し型破りな要素も必要だと感じます。研究領域によっては、研究一辺倒で幾分コミュニケーションが得意でない研究者もいますが、積極的に意見を発信して周囲を巻き込み、課題や問題に対して果敢に挑戦することも大切だと考えるなかで、今の中外製薬の人財にはそういった“尖った”要素があまりみられないかもしれません。真面目さやバランス感覚とのトレードオフだとは思いますが、このような要素はブレークスルーを生み出す原動力になり得るのではないのでしょうか。

トップダウンではない、ボトムアップのカルチャーも重要だと考えています。トップによる決断と同様に、若い人や現場が自ら考え、多様な考えをマージしながら建設的な議論をおこない行動することもイノベーションの創出につながると信じています。

垣根を越えて意見を言い合う関係へ

学術研究機関と企業がそれぞれ対等な関係で、双方の強みを活かすには、組織や立場の垣根を越えて意見を言っていくことが必要だと考えています。近年では、企業が国内に研究所を持つケースは減ってきてしまっていますが、日本の研究機関でも新たな研究・発見は進んでいます。中外製薬のもつ、日本や世界における患者さんのニーズや病気に対する知見と、私たちのサイエンスに関する知見をよりよい形でつなげていけたらと思います。その意味で、もっとこうしてほしい、という私たちへの提案をお待ちしています。そして中外製薬には、今後より一層、製薬業界でリーダーシップを発揮いただくことを期待しています。

4.1 「3つの個」と各種取り組み

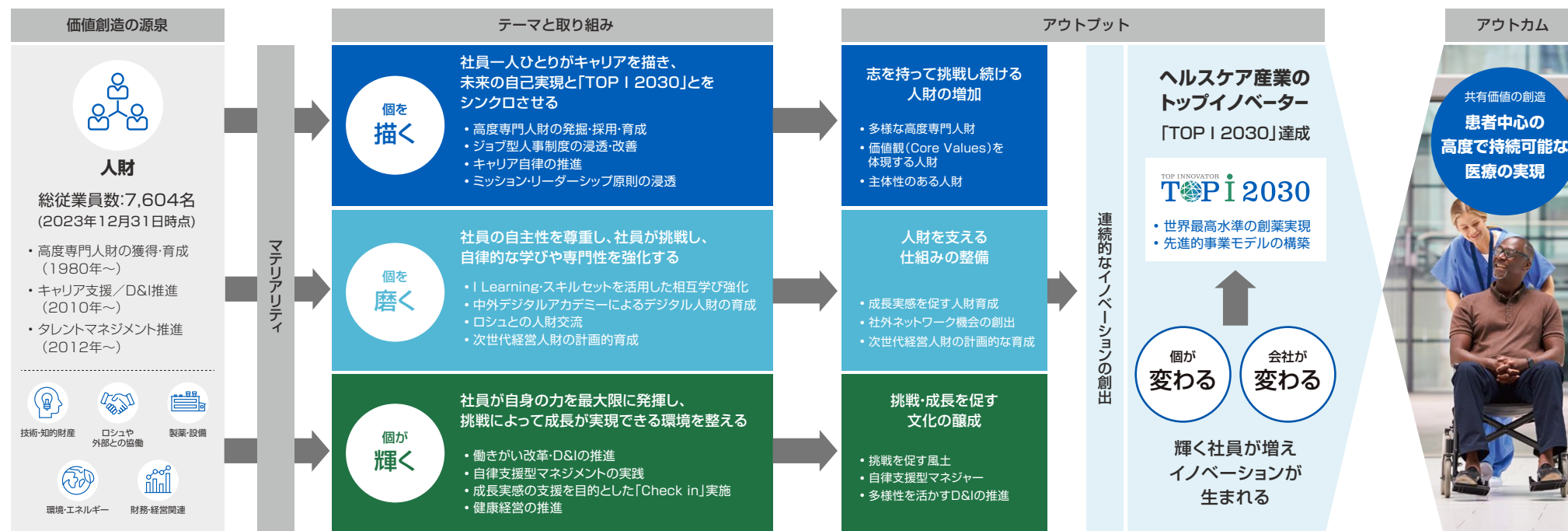
中外製薬では、世界の患者さんへ革新的な医薬品を届けるため、イノベーションや創造性の追求に価値を置き、「多様な価値観や専門性から革新は生み出される」という考えのもと、過去から一貫して事業の成長戦略と一体化した人事戦略を推進してきました。

「TOP I 2030」で掲げる「R&D アウトプット倍増」、「自社グローバル品 毎年上市」という高い目標を達成するためには、今まで以上にイノベーション創出の源泉である人財の「個」の力を高める必要があると考えています。特に、自律型人財、すなわ

ち会社のビジョン・ミッションと、自身のパーパスをシンクロさせ、考えながら周囲を巻き込んで主体的に事業を推進できる人財の育成は大きな課題です。その考えに基づき、人財マネジメント方針では「個」の成長・挑戦にさらに焦点を当て、「3つの個」（描く・磨く・輝く）の実現を通じて、個が変わり（輝く社員*の増加）、会社が変わり、ひいては中外製薬全体の成長につながることを目指します。

* 会社の目標に向けて自律的に行動している人財

・人的資本の観点からみた価値創造モデル



▶ 4.1 「3つの個」と各種取り組み

中外製薬の目指す「ヘルスケア産業のトップイノベーター像*」の実現に向けて、「TOP I 2030」とシンクロした自己実現を目指す「個」が自律的な学びを通じて磨き合い、変革を恐れず挑戦を後押しする組織風土の中で輝けるよう、「3つの個」に根差した取り組みを推進しています。「3つの個」を強化することで、①志を持って挑戦し続ける人財の増加、②人財を支える仕組みの整備、③挑戦・成長を促す文化の醸成につながり、ひいては連続的なイノベーションの創出、患者中心の高度で持続可能な医療の実現を目指します。

当社では「3つの個」の実現に向けた取り組みを強化するとともに、部門主体の人財マネジメントを進めています。人財の育成に注力しつつ、高度専門人財の獲得も行いながら、各部の事業戦略に連動した人財ポートフォリオを構築し、「TOP I 2030」の実現に向けて着実に歩みを進めていきます。

* 世界の患者さんに期待され、ヘルスケアに関わる人財とプレーヤーを惹きつけ、社会課題解決の世界のロールモデルとなる会社

個を描く：「社員一人ひとりがキャリアを描き、未来の自己実現と『TOP I 2030』とをシンクロさせる」ことをテーマに掲げ、特に高度専門人財*の発掘・採用・育成に力を入れて取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、志を持って挑戦し続ける人財、すなわち「多様な高度専門人財、Core Values を体現する人財、主体性のある人財」を増加させることを目指しています。

職務内容を明確化することで人財を惹きつけやすくするジョブ型人事制度の導入や、採用チャネルの多様化 など、これまで以上に人財から選ばれる企業になるための取り組みを推進しています。また、中外製薬のあらゆるリーダーに日々発揮してほしい行動をシンプルな言葉でまとめた「中外リーダーシップ原則」の浸透を推進するとともに、社内インターンやキャリアデザイン研修等を通じて、社員のキャリア自律の促

進にも取り組んでいます。(→P20①②へ)

* サイエンス専門人財、デジタル専門人財、メディカルドクター

個を磨く：「社員の自主性を尊重し、社員が挑戦し、自律的な学びや専門性を強化すること」をテーマに掲げ、社員の挑戦を支援する施策に特に力を入れて取り組んでいます。当テーマでの取り組みを通じて、「成長実感を促す人財育成、社外ネットワーク機会の創出、次世代経営人財の計画的な育成」ができる体制の強化を目指しています。

自律的に挑戦・学習し自らの専門性を磨き続ける人財を支援すべく、ラーニングマネジメントシステムである「I Learning」を活用した相互学びの強化、社内外における交流機会の創出に注力しています。その中でも、戦略的提携アライアンス先であるロシュ社との人財交流は、当社ならではの取り組みです。更なるグローバル人財やデジタル人財育成に向けて、ロシュからの学びにとどまらず、中外製薬独自の知見を相互に活用すべく、教育への投資にも継続的に取り組んでいます。

(→P20③へ)(→P21④へ)(→P12へ)

個が輝く：「社員が自身の力を最大限に発揮し、挑戦によって成長が実現できる環境を整える」ことをテーマに掲げ、環境の整備を推進しています。当テーマの取り組みを通じて、「挑戦を促す風土、自律支援型マネジャー、多様性を活かすD&Iの推進」の備わった組織文化を醸成し、それらをより強固なものとすることを目指しています。

全社員が活躍できる組織の実現に向けて、D&Iや健康経営の推進、自律支援型マネジメントの実践のほか、2025年1月から導入される新人事制度では、幹部社員に導入済みのジョブ型雇用を一般社員に拡充し、社員自らがキャリアを描き、主体的に実行できる仕組みにします。会社として、社員一人ひとりの挑戦や成長をより一層後押ししていきます。

(→P21⑤⑥へ)

▶ 4.1 「3つの個」と各種取り組み

個を描く

Interview



世界の患者さんと日本の科学技術発展に 貢献するために一軸を持ってキャリアを描く

創薬企画推進部 研究ネットワーク推進グループ
Open Innovation / Co-creation Expert 松田 穰さん

米国での学びを日本に還元したい

私は現在、研究本部で創薬研究のオープンイノベーションをリードする役割を担っています。昨年までは、本社に在籍し、中外初のコーポレートベンチャーキャピタル「Chugai Venture Fund, LLC (CVF)」の設立を担当していましたが、CVFが設立された今、CVFと中外製薬研究本部との連携推進を視野に研究所に移りました。CVFは米国に設立しましたが、日本のオープンイノベーションの環境は米国と比較して未発達です。学術機関、スタートアップ、ベンチャーキャピタル、製薬企業等、全ての創薬プレーヤーにとっての好循環を日本に創り出すために、CVFを介して米国で学んだノウハウを、いつの日か日本に還元したいと考えています。

迷った時は、自身の考え方の骨子に立ち戻る

CVF設立には、提案から実現まで、約2年間携わりましたが、私は元々、研究者として中外製薬に入社しました。学位取得後、自分の専門性を世の中に役立てたいという理由で、創薬研究職に応募したのが中外製薬との出会いです。願い叶って研究職のキャリアをスタートさせましたが、漸く会社生活に慣れてきた入社2年目に、京都大学へと派遣され、その後の3年間で京都で過ごしました。日々の研究者としての科学的な試行錯誤に加え、派遣先と中外製薬との利害調整など、さまざまな苦労がありました。しかし、中外製薬の代表者と

して、個々の問題の解決策を一人で考えて実行してゆくのは面白かったですし、キャリアの初期に、企業と大学の考え方の違いに触れ、科学技術の社会還元を高い視点で考える良いきっかけになったと思っています。

帰任後は社内の創薬プロジェクトに関わっていましたが、今度は担当していたプロジェクトが米国Genentechに早期導出される事になり、プロジェクト推進のために米国へ派遣されました。ここでも、中外製薬の代表者として諸処の問題に対応していく必要があったものの、先の派遣を通じて自分の中で考え方の骨子ができており、ストレスはあまり感じませんでした。自分の組織の外で物事を進めようとする、利害関係が交錯する中で、さまざまな難しい問題が生じます。これらを基本的には独りで解決していかなければなりません、近い所ばかり見ていては、進むべき方向を見失ってしまいます。私は、二度の社外派遣を経て、迷った時は、世界の患者さんと日本の科学技術発展に貢献するにはどうするのが一番良いか？を基準とした行動を心がけるようになりました。

目標の達成に向けて、特定の枠組みには捉われない

世界の患者さんと日本の科学技術発展に貢献するという目標は、視点の違いこそあれ、中外製薬のどの部門の目標からも大きく外れる事は無いはずです。私が本社で手掛けたCVF設立も、この目標に対する異なる視点からのアプローチです。振り返ってみると、中外製薬はこれまで、私にさまざまな高さの視点で業務を行う機会を与えてくれました。本社在籍期間中は研修の一環としてビジネススクールに通学する機会にも恵まれ、より高い視点から社会貢献を意識するきっかけとなりました。

どのような視点からも切り込める普遍的な目標に向かおうとすると、時として中外製薬という枠組みに捉われない議論が必要になるかもしれません。しかし、それが、結果として中外製薬の「TOP12030」達成につながるのだと思います。私も「TOP12030」の先に患者さんと社会を見据えつつ、今後のキャリアを歩んでゆきたいと思っています。

▶ 4.1 「3つの個」と各種取り組み

個を磨く

Interview



新たな世界へ飛び込んで、イノベーションへ つなげる – “新しい物好き”を活かして

デジタル戦略推進部 企画グループ 石部 竜大さん

越境プログラムで、新たな世界を知る

私は現在、生成AI タスクフォースのリーダーを担いつつ、DX 関連の組織風土改革・オープンイノベーション改革を担当しています。2023年にはデジタル人材育成プログラム（「CHUGAI DIGITAL ACADEMY」）のひとつである「越境プログラム」に参加し、1年間のベンチャー企業への”レンタル移籍”を経て再び元の部署に戻ってきました。

プログラムでは、トラベルドクター株式会社という、病気療養中の方の旅行をサポートする会社に移籍しました。旅行業界で 3 名規模の会社という、中外製薬とは全く異なる環境だったからこそ、いかに自身が中外製薬の風土や常識に染まっていたかに気づかされ、また多くの学びが得られたと感じます。実際のプログラムでは、ゼロベースでの業務の企画から業務プロセスの整備、企業のミッションづくりまであらゆることに取り組み、意思決定プロセスの柔軟性や、ミッションに対する無償の強い思いなど、ベンチャー企業ならではの強みを肌で感じました。大企業との違いも感じ、双方のよい部分をハイブリッド形式で今後の業務に取り入れていきたいと考えています。

外に出てみて、自身が大切にしたいことを再確認できた

今回のプログラムへの参加は、自分自身を再発見する機会でもありました。一つは、プログラムを通じて、チームとして何かを成し遂げることの大切さを実感できた

のが大きな経験でした。周囲の共感を誘いながらチームとして物事を推進していきたい、という自身の志向に気づくことができたと思います。

会社の存在意義は、社会や患者さんに貢献することにある、と再確認できたことも大きな財産になったと感じます。過去に希少がんのマーケティング業務に携わっていた当時は、特定の患者さんに向き合うことも多かったのですが、デジタル案件に従事するようになってからは業務の性質上どうしても現場との距離が生じてしまっていました。しかし今回、トラベルドクターでは、末期の患者さんとともに過ごす機会もあり、本人や家族を支える病院・医療関係者の裏側を見ることができました。患者さんとの直接的な関わりを通して、患者さんに貢献したい、という想いはより強くなったと思います。

これからも、誰も進んだことのない道に挑戦し続けたい

私は、行きたい部署を聞かれたときには「今ない部署」と答えています。知らない世界に飛び込んでこれまでの世界とつなげることで新たな組み合わせが生まれ、イノベーションにつながると考えています。現在の所属であるデジタル戦略推進部に異動したときもそうでしたが、偶然の縁を大事にしながら、誰も行ったことのない、自分にしか歩めない道をこれからも探していきたいと思っています。

「TOP I 2030」の高い目標を達成するためには、成長をより加速させるフェーズに入り、新たな領域の探索が求められていると感じています。そしてそれは、私自身の志向と重なる部分でもあります。新しいことを発見し、今あるものとつなげて、新たなものを作り上げることで、「TOP I 2030」の実現に貢献できればよいと考えています。

▶ 4.1 「3つの個」と各種取り組み

個が輝く

Interview



いい薬を創って、患者さんに貢献するために。 ー多様な個性を活かし、成果につなげる

製薬研究部 培養プロセス初期開発グループ
グループマネジャー 菅井 理絵さん

マネジャー業務の楽しさを伝えていきたい

私は現在、製薬研究部での業務の傍ら、女性活躍プロジェクト「CaLot」の一環として、製薬・生産技術本部の女性社員を対象とした”GM's Buddy (GM* 業務インターンシッププログラム)”の立ち上げをリードしています。GM業務を知り、自らGMになりたいと思う女性社員を増やすことを目的としたこのプログラムでは、参加者は複数のGMの元につき、期間中は彼・彼女らの業務を間近で直接感じ取ることになります。ポイントは、複数のGMが三者三様の働き方を見せること、そして「いい姿ばかりを見せない」ということです。GMの仕事は大変そうな印象を持たれがちなのですが、私たちの素の姿を見て、一つではないマネジャー像や、仕事の楽しさ、やりがいを知ってもらいたいと思っています。プログラムの確立までに多くの議論を重ね、周囲のアドバイスも得ながら、ようやく2024年秋からまずは小規模のトライアルをスタートする予定です。

*グループマネジャー（部下あり管理職）

自分なりのスタイルを確立することが大事

「CaLot」に参画したきっかけは、昨年、私自身が女性のベテランマネジャー経験者からマネジメントに関するメンタリングをしてもらったことでした。彼女が「CaLot」を立ち上げる際、彼女が私にしてくれたように、自分も何か後進のために行動したいと思

いお声がけし、今回のプログラム立案に至りました。

私自身、産休・育休からの復職後は、部署での初の育休復職者ということもあり仕事への向き合い方がわからず悩んだ時期もありました。その際、当時の上司に率直に思いを伝えて対話し、「自分自身のスタイルでやればよい」と気付けたのが大きな転換期だったと思います。働ける時間に制約があったことで、他人と同様の仕事をするのではなく、自分だからできることや部署で不足していることが何かを考えるようになり、仕事の進め方が変わりました。業務内容の可視化で個々の業務同士の横ぐしを刺すことや細やかな対話等を通じて周囲との協力体制を築いたことは、今の自分のスタイルにつながっていると感じます。研究職は特に、業務時間がコントロールしきれない部分もあり、育児との両立が難しいと思われがちですが、だからこそ周りのメンバーとのチームワークが大切です。多様な働き方があってよいので、一人ひとりが自分自身のスタイルを見つけてほしいと思っています。

多様な個性を活かすことが、成果につながる

全ての活動の根底にあるのは、今まで学んできたことを社会に還元したい、いい薬を創って患者さんに貢献したい、という想いです。一人の力には限界がありますが、中外製薬では多様な人々と協力することで患者さんに貢献することができていると感じています。

入社以来一貫して現在の部署で研究者としてのスキルアップを図ってきたので、そこで研究者として蓄積した、スキル・知識を部署や部下に伝えて成果を生み出す一助になればと考えています。そして、個々人の能力・個性をどのように活かせばパフォーマンスを発揮できるかを考えていきたい。人にはそれぞれ強み・弱みがあり、弱みの克服は難しいですが、強みを伸ばすことは効果も大きく活き活きと働くことにつながると信じています。当社には多様な強みとなる個性を持つ人が集まっているので、弱みを補完しあいながらそうした個性を集めて成果につなげる仕事ができればと思っています。

4.2 人的資本の価値向上に向けた人事施策

中外製薬では、3つの「個」を高めるためにさまざまな人事施策を実施しています。ここでは6つの施策を紹介しますが、その他、「ロシュ人財交流プログラム」、「留職プログラム・越境プログラム」、「タレントマネジメントシステム・サクセッションプラン」についても3.1章で紹介していますのでご参照ください。

① 高度専門人財の発掘・採用・育成

イノベーション創出の加速、「TOP I 2030」の実現に向けては、より多くの高度専門人財を惹きつけ、一層その力を高めていくことが必要です。

採用面では、専門性を活かして当社とともに挑戦し、成長したいと思っていただける方にアプローチすべく、アルムナイ・リファラル・グループ採用といった採用チャネルの多様化に取り組んでいます。また、RED 職*に対しては今後求められる高度専門人財を定義したトップスキルセットを考慮して採用とタレントマネジメントとを連携させるなど、これまで以上に人財から選ばれる企業になるための取り組みを推進しています。世界トップクラスの抗体エンジニアリング技術を活用した医薬品の開発をはじめとした、これまでの事業上での成果が高度専門人財をより惹きつけることにつながっており、今後もその好循環を続けていきます。

デジタル人財を体系的に育成する仕組みとしては「CHUGAI DIGITAL ACADEMY」を2021年より開講し、座学にとどまらず実践的な学びを得る機会を提供しています。たとえば、われわれ独自のプログラムである「データサイエンティスト育成コース」「デジタルプロジェクトリーダー ** 育成コース」では、デジタル技術の基礎および専門スキルに関する座学研修に加えて、プロジェクトの企画・提案・実行までを9か月かけて行うといった実際の業務を想定したコンテンツを盛り込んでおり、デジタル人財の育成に包括的に取り組んでいます。

* Research (研究) and Early Development (早期開発)の総称

**当社において、幅広いデジタル関連知識・経験を基に、デジタルプロジェクトを企画・管理・推進する人財

② キャリア自律の推進

「TOP I 2030」の実現に向けて、自律型人財の育成には特に力を入れて取り組んでいます。2012年にキャリア開発の仕組みを刷新して以降、「自律と互いの成長に向けて一人ひとりが自分の価値に気づき育む機会を大切にする」というキャリアポリシーに基づいて、自律的なキャリア開発を推進してきました。

2025年1月から導入する新人事制度ではジョブ型雇用を一般社員にも導入し、早い段階からキャリアを考え、将来の目指す姿に向けて必要な能力やスキルを学ぶ機会を会社として提供していきます。その他にも、年代に応じたキャリアデザイン研修の開催、キャリア相談室の設置など、社員の自律的なキャリア形成を支援するためのさまざまな仕掛けを整備しています。

③ 「I Learning」・スキルセットを活用した相互学び強化

中外製薬では、キャリアとは会社から与えられるものではなく、社員自らが築くものであると捉えており、同様に、研修や育成についても会社から一方的に提供・推奨されるものではないと位置づけています。そこで、社員自身がキャリアの方向性や学ぶべきことを自ら決め実践していけるプログラムとして、2021年からオンライン型プログラムをベースとした新たなラーニングマネジメントシステム「I Learning」を導入しました。「いつでも・どこでも・誰でも・自分らしく学べる」という環境を整備することで、自律的な学びやキャリア開発を促進することを狙いとしています。

4.2 人的資本の価値向上に向けた人事施策

また、「自主自立 × チーム」をコンセプトに学びの相乗効果と循環を実現する新しい場として「中外アカデミア」活動を実施しており、同じテーマに関心を持つメンバーでチームを結成し、自らカリキュラムを作って学びを実践することを推進しています。

相互研鑽は学習におけるキーワードと考えており、社員同士が自身の学びを共有・提供し合うことで、相互の成長につながるようなラーニング文化を醸成していきたいと考えています。

④ グローバル人財の育成

「TOP I 2030 のトップイノベーター像*」の実現に向けて、グローバルで活躍しグローバル医薬品企業としての発展を牽引できる人財の育成・輩出に注力しています。当社では、1990年代より海外R&D拠点を拡大するなど、以前からグローバル化に向けた取り組みを推進してきました。ロシュとの戦略的アライアンス後は更にグローバル化を進展させ、ロシュとの共同開発、人財交流プログラムやロシュ開催のフォーラムを筆頭にグローバル人財の育成にも注力してきました。また、働きがい改革の一環として「フレキシブル・キャリア休職制度」も導入しており、従業員の幅広い専門性獲得のため、留学や資格取得に際する休職を認める制度を取り入れています。グローバル人財を育成・輩出することで、グローバル先進プレーヤーとの連携強化によるイノベーション機会の加速、ひいては世界最高水準の創薬実現につなげていきます。

* 世界の患者さんに期待され、ヘルスケアに関わる人財とプレーヤーを惹きつけ、社会課題解決の世界のロールモデルとなる会社

⑤ 働きがい改革・D&Iの推進

当社では、多様な社員一人ひとりの自己実現を目指して、自律的で柔軟性の高い働き方の定着や、自発的・能動的な行動による能力発揮を支援する「働きがい改革」を進めています。2021年からは「新しい働き方」を提唱し、一人ひとりが自身の業務状況を勘案しながら在宅勤務と出勤勤務を組み合わせられるハイブリッドワークは、今ではすっかり定着しています。

トップイノベーター像の実現に向けて多様な人財の活躍推進にも注力しています。毎年開催している中外ダイバーシティDAYSでは、トークセッション・外部講師による講演・パネルディスカッション・社長メッセージなど、多様性への理解促進の機会を提供しています。育児中の社員を支援する取り組みとしては、本人への費用・ツール面でのサポートだけでなく、その上長であるマネジャー向けの研修を行っています。具体的には、育児時短勤務中である部下のキャリア支援に関するセミナー、男性の育休取得に関する研修等が挙げられます。さらには、LGBTQに関する理解促進や障がい者雇用促進に向けた取り組みを実施している他、キャリア採用者の定着率向上に向けて、部門ごとのオンボーディングや入社後の相談体制も拡充させてきました。このような取り組みを通して、多様性のある人財が活躍できる土壌づくりに取り組んでいます。



中外ダイバーシティDAYS

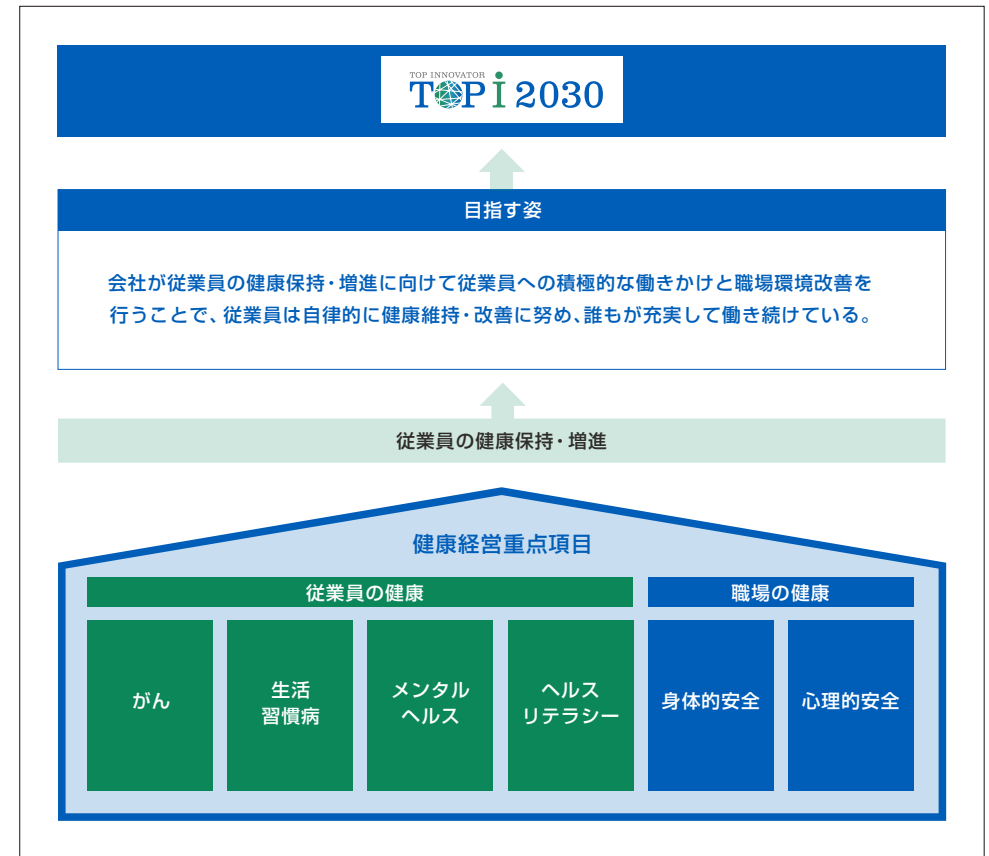
4.2 人的資本の価値向上に向けた人事施策

⑥ 健康経営の推進

中外製薬では、社員一人ひとりが心身ともに健康で元気に、そして働きがいとやりがいを持って仕事に取り組める環境こそ成長の基盤ととらえ、健康経営を推進しています。重点項目として、「がん対策」「生活習慣病対策」「メンタルヘルス対策」「ヘルスリテラシー向上」「職場の身体的安全」「職場の心理的安全」の6つを定め、「TOP I 2030」にあわせ中長期目標を策定し、その達成に向けて活動を展開しています。

がん対策では、がんを理由とした離職（退職）者の減少を目的とし、早期発見・早期治療を推進しています。23年のがん精密検査受診率は83.1%となっており、2030年目標値である95%の達成に向けて啓蒙を続けていきます。生活習慣病対策では、生活習慣病ハイリスク者に対して産業医面談を100%受診させるなどの対応を行っています。メンタルヘルス対策としては、職場環境による高ストレス者率や長期休業者率をモニタリングし、高ストレス者には産業医との高ストレス者面接を実施することで、構造的にストレスを軽減していくスキームの構築を目指しています。ストレスチェック受検率は22年から2年連続で90%以上となっており、更なる向上に向けて引き続き取り組みを進めていきます。また、ヘルスリテラシー向上のために、健康管理イベントを事業所ごとに実施するなど、社員の健康のために会社としてさまざまな取り組みを行っています。

当社では、このような健康保持・増進に向けた社員への積極的な働きかけに加えて、職場環境改善を行うことで、社員が自律的に健康維持・改善に努め、誰もがより良い状態で働き続けている状態を目指しています。



健康経営推進の全体像

健康経営指標	21年実績値	22年実績値	23年実績値
がん精密検査受診率	—	78.9%	83.1%
ストレスチェック受検率	84.8%	91.6%	91.3%

「健康経営」モニタリング指標

5.1 人的資本の観点からみた価値創造モデル

「TOP I 2030」の実現に向けては、価値創造の源泉である人財の「個」の力をより一層高め、「志を持って挑戦し続ける人財の増加」・「人財を支える仕組みの整備」・「挑戦・成長を促す文化の醸成」を通じて、連続的なイノベーションを増やしていくことが必要となります。そこで、「個を描く」「個を磨く」「個が輝く」という“3つの「個」”の枠組みに基づいて、「TOP I 2030」が掲げるゴールである「R&D アウトプット倍増」「自社グローバル品 毎年上市」の達成につながる各種施策を定め、17

の重点指標（KPI）を定義しました。2030年に向けた数値目標を設定し、各KPIを定期的にトラッキングしていくことで、集中的に取り組むべき課題を明らかにできる体制を整えました。

3つの「個」を高め、それらを掛け合わせることで、イノベーションの創出、「TOP I 2030」の実現につなげていきます。

・ 人的資本の観点からみた価値創造モデル



5.2 各種指標の目標値と実績

「個を描く」モニタリング指標

テーマ	指標	21年実績値	22年実績値	23年実績値	2030年目標値
多様性のある高度専門人財	高度専門人財の充足度*1 (サイエンス専門人財/ デジタル専門人財/MD人財ごとの充足度)	70% (75%/65%/75%)	42% (42%/41%/50%)	66% (67%/76%/38%)	90%
	キーポジションにおけるグローバル人財の充足度	部門長 :89% 基本長 :44%	部門長 :84% 基本長 :49%	部門長 :84% 基本長 :51%	100%
価値観を体現する人財	Core Values への共感度	意識調査実施なし	81%	意識調査実施なし	100%
	患者中心に対する意識	意識調査実施なし	87%	意識調査実施なし	—
主体性のある人財	輝く社員比率およびエンゲージメントスコア*2	意識調査実施なし	輝く社員比率 :89 エンゲージメントスコア100	意識調査実施なし	100
	キャリアデザイン研修・キャリアフェス参加人数	787人	852人	828人	—

*1 入社数ベースの数での算出 *2 グローバル好業績企業を100とした時の当社の状況

個を描くでは「多様性のある高度専門人財」「価値観を体現する人財」「主体性のある人財」の3つのテーマに沿って、6つのKPIをトラッキングしています。高度専門人財の充足度については、サイエンス専門人財、デジタル専門人財、MD*人財ごとに充足度を見ています。デジタル人財充足度は目標値にかなり近づいている一方で、MD人財の充足度は38%にとどまっており、今後対策を講じていきます。(→P20へ)

また、キーポジションにおけるグローバル人財の充足度について、ここではグローバル人財を「海外関係会社での経験を持つ社員」と定義しています。部門長ク

ラスの充足度は84%であるのに対して、基本長の充足度は51%に留まっており、2030年の目標値からは大きくかけ離れています。海外関係会社への駐在員派遣などは、個々人の意向も踏まえながら、より戦略的に人財を派遣し、経験値を高めていく必要があります。(→P21へ)

Core Values への共感度、輝く社員比率およびエンゲージメントスコアは、隔年で実施している意識調査をもとに測定しており、2023年は未実施となっております。

*メディカルドクター

5.2 各種指標の目標値と実績

「個を磨く」モニタリング指標

テーマ	指標	21年実績値	22年実績値	23年実績値	2030年目標値
成長実感を促す 人財育成	(一人あたり)育成投資額	投資額：19.5万円	投資額：21.6万円	投資額：25.6万円	投資額：30万円
	ロシュ人財交流プログラム派遣者数（累計）	235名	245名	261名	社員の1割程度
社外ネットワーク 機会の創出	外部専門機関への人財輩出数	22名	32名	30名	100名
次世代経営人財の 計画的な育成	後継者準備率*1	2.27人	2.24人	2.56人	3.00人 (3人/ポジション数)
	LCL・GPL・BL*2への教育プログラム数	7	7	8	—

*1 3年以内の候補者数合計をキーポジション数で除して算出 *2 ライフサイクルリーダー（LCL）・グローバルプロジェクトリーダー（GPL）・ビジネスリーダー（BL）

個を磨くでは「成長実感を促す人財育成」「社外ネットワーク機会の創出」「次世代経営人財の計画的な育成」の3つのテーマに沿って、5つのKPIをトラッキングしています。

社員一人あたりの育成投資額については、人財育成に関するプログラムを着実に拡充させてきた結果、2030年目標値に向けて順調に推移しています。「I Learning」の活用率も導入から3年間の累計で8割となっています。今後も引き続き社員の成長につながるプログラムを充実させることで、社員の自律的な学びや専門性の強化につなげます。（→P20へ）

ロシュ人財交流プログラム派遣者数については、これまでに累計261名を派遣

してきましたが、今後は派遣者数をさらに拡大していきます。

後継者準備率は、従来より重点的に取り組んできたタレントマネジメントシステム・サクセッションプラン施策に関連する指標です。10年以上の取り組みの結果、2023年実績として2.56人の準備率となっておりますが、2030年目標値の達成に向けて、これからも施策を改善し続ける必要があります。（→P13へ）

外部専門機関への人財輩出数は、2030年の高い目標値を達成するために、より一層の努力が求められる指標です。人財輩出のためには、共同研究先などの外部専門機関と関係性を深め、双方にとってメリットのある人財交流を模索する必要があります。時間をかけて地道に取り組みを進めていきます。

5.2 各種指標の目標値と実績

「個が輝く」モニタリング指標

テーマ	指標	21年実績値	22年実績値	23年実績値	2030年目標値
挑戦を促す風土	挑戦風土指数	意識調査実施なし	76%	意識調査実施なし	100%
	ポスティングへのチャレンジ率	12%（任用割合）	29%（任用割合）	33%（任用割合）	50%（手挙げ率）
自律支援型マネジャー	Check in 実施率	—	78%	—	100%
多様性を活かす D&Iの推進	社員が活きる環境スコア*1	意識調査実施なし	89	意識調査実施なし	100
	女性マネジャー比率	15.0%	15.9%	17.2%	女性社員比率と同水準 （推定値 38%）
	インクルージョン行動実践度	意識調査実施なし	60%	意識調査実施なし	75%以上

*1 グローバル好業績企業を100とした時の当社の状況

個が輝くでは「挑戦を促す風土」「自律支援型マネジャー」「多様性を活かすD&Iの推進」のテーマに「その他ー健康経営」を加えた、6つのKPIをトラッキングしています。

挑戦、成長の支援を目的としている上司と部下の1 on 1であるCheck inは、年を追うごとに運用が定着しており、22年には約8割の実施率となりました。今後も運用に際して適宜見直しをおこない、上司と部下の質の高いコミュニケーション実施の場を提供していきます。

ポスティングへのチャレンジ率については着実に上昇しています。25年1月に導入する新人事制度により、社員の自律的なキャリア形成を一層後押ししていきます。

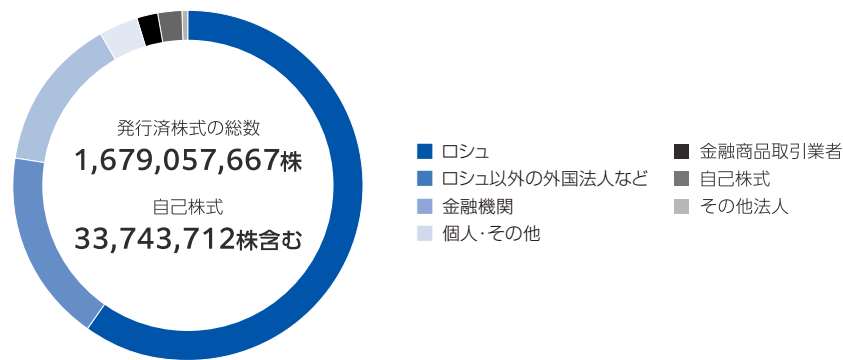
女性マネジャー比率については、前述の「CaLot」(→P19へ)活動等女性活躍プログラムの施策の効果により、直近3年間では上昇トレンドにあります。引き続きハード面・ソフト面ともに各種施策を講じることで、女性マネジャー比率の向上につなげていきます。

挑戦風土指数、社員が活きる環境スコアは、隔年で実施している意識調査をもとに測定しており、2023年は未実施となっております。

6.1 基本情報

株式情報 (2023年12月31日)

・株主分布状況

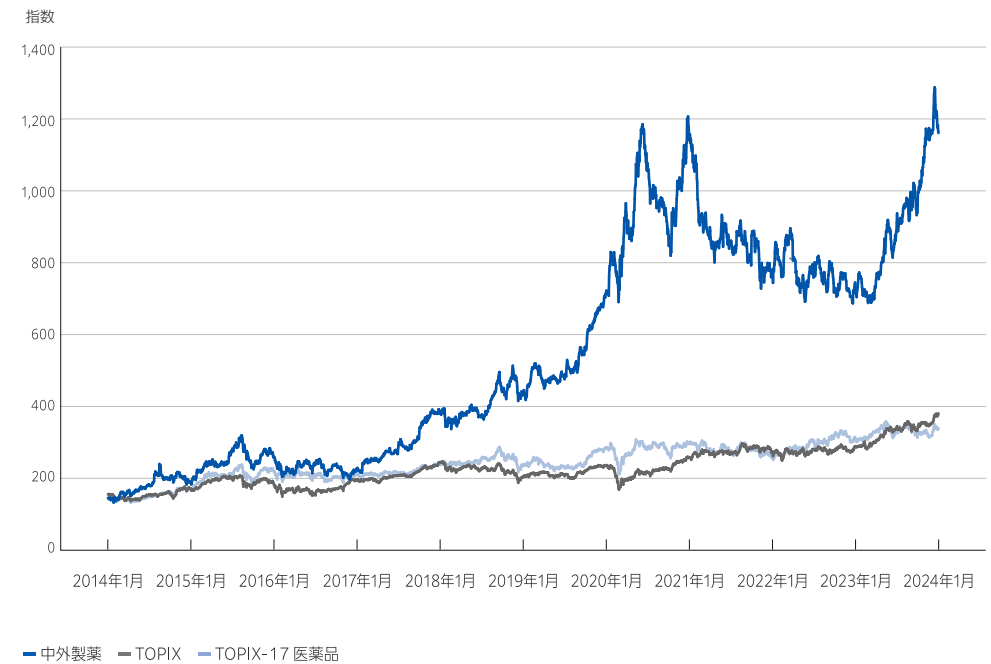


・大株主 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	議決権比率(%)
ROCHE HOLDING LTD	1,005,670	61.13
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	145,198	8.82
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	59,737	3.63
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	25,232	1.53
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	19,120	1.16
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	14,334	0.87
SMBC日興証券株式会社	11,032	0.67
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	10,484	0.63
JP MORGAN CHASE BANK 385781	9,375	0.56
住友生命保険相互会社	9,000	0.54

注: 当社は自己株式33,743,712株を所有していますが、上記の大株主(上位10名)の中には含めていません

・過去10年間の株主総利回り(TSR: トータル・シェアホルダー・リターン)



	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
	TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR
中外製薬	61.3%	2.9%	1.0%	173.2%	22.3%	704.9%	23.2%
TOPIX	28.3%	41.1%	12.2%	79.0%	12.3%	127.9%	8.6%
TOPIX-17 医薬品	1.3%	8.6%	2.8%	42.1%	7.3%	122.2%	8.3%

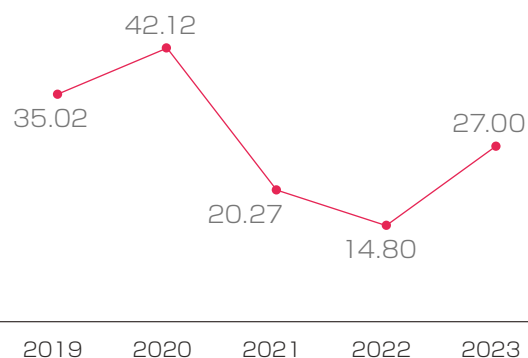
注: 上記グラフおよび表は、2014年1月1日の中外製薬終値/ベンチマーク指数を100として指数化し、それぞれにおいて配当を再投資した場合の投資収益率を示しています。ベンチマーク指数としては、東証株価指数(TOPIX)、TOPIX-17 医薬品を用いています

6.1 基本情報

株価指標

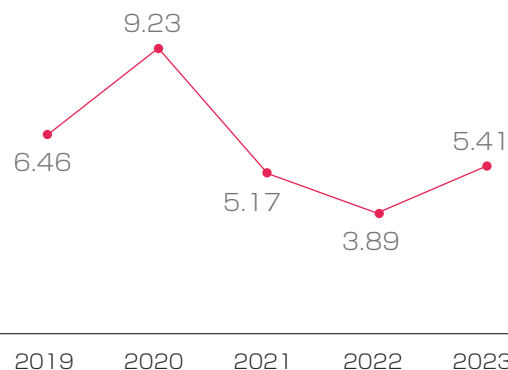
・株価収益率（PER）

期末株価 ÷ 基本的1株当たり当期利益
(倍)



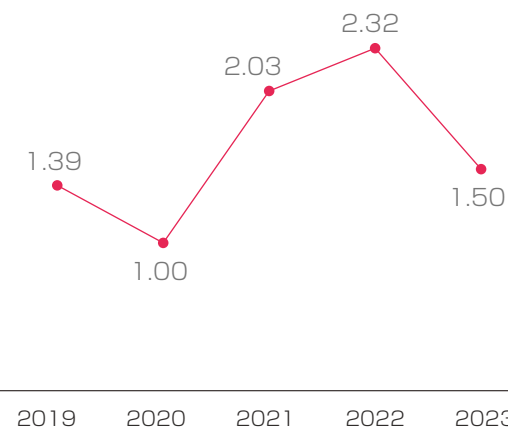
・株価純資産倍率（PBR）

期末株価 ÷ 1株当たり当社株主帰属持分
(倍)



・配当利回り

1株当たり年間配当金 ÷ 期末株価
(%)



会社概要

商号	中外製薬株式会社
創業	1925年(大正14年)3月10日
設立	1943年(昭和18年)3月8日
本社	東京都中央区日本橋室町2-1-1 TEL: 03-3281-6611(代表)
資本金	73,202百万円
従業員数	7,604名(連結)

発行済株式総数	1,679,057,667株
株主数	54,361名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
決算日	12月31日
定時株主総会	3月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

6.2 有価証券報告書記載事項

(1) 連結会社の状況 (2023年12月31日現在)

従業員数 (人)	7,604
----------	-------

(注) 1. 従業員数は就業人員数を記載しております。
2. 当社グループは、医薬品事業のみの単一セグメント・単一事業部門であるため、グループ全体での従業員数を記載しております。

(2) 提出会社の状況 (2023年12月31日現在)

従業員数 (人)	平均年齢	平均勤続年数	平均年間給与 (円)
4,903	42才8ヶ月	15年10ヶ月	11,980,884

(注) 1. 従業員数は就業人員数を記載しております。
2. 当社は、医薬品事業のみの単一セグメント・単一事業部門であるため、当社全体での従業員数を記載しております。
3. 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

(3) 労働組合の状況

当社グループには、当社及び国内関係会社（株式会社中外医科学研究所、株式会社中外臨床研究センター、中外製薬工業株式会社、中外製薬ビジネスソリューション株式会社）を対象とした中外製薬労働組合が組織されており、2023年12月末現在の組合員数は 4,559 名であります。
労使は、相互信頼をベースとした協力的な関係を維持しております。

6.2 有価証券報告書記載事項

(4)管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

① 提出会社

当事業年度							補足説明	
管理職に占める 女性労働者の割合(%) (注) 1	マネジャーに占める 女性労働者の割合(%) (注) 2	男性労働者の育児休業 取得率(%) (注) 3	男性労働者の育児休業 日数(日) (注) 4	労働者の男女の賃金の差異(%) (注) 5				
				全労働者	うち正規雇用労働者			うちその他の雇用労働者
					管理職	一般職		
19.0	17.2	87.6	21.4	78.7	78.6		70.6	—
					93.8	84.0		

＜男女の賃金差異について＞

- ・当社は、「年齢・属性に捉われず誰もが活躍できる」、「役割・成果に応じたメリハリのある評価・処遇を実現する」ことを目指した人事制度を導入・運用しており、男女の賃金については、基本的に処遇は男女同一であり、現在生じている賃金差異は職務、等級、年齢構成の違いによるものです。差異の解消に向けて、女性マネジャーの積極的な登用やキャリア形成支援等、女性活躍推進の取り組みに注力しています。女性活躍推進の目標及び取り組みについては、「第2 事業の状況2 サステナビリティに関する考え方及び取組」に記載しています。
- ・管理職においては、職務等級制度導入により、ポジションに基づき賃金が決まることから、93.8%と平均年間賃金の差異は小さく、部長職以上では100%水準となっています。
- ・一般職においては、84.0%と平均年間賃金の差異がありますが、主な要因は、ライフイベントによる男女の育児休業・育児短時間勤務取得状況の差や、時間外勤務手当等の差異によるものです。当社では、男性の育児休職の長期取得に向けた目標を設定すると共に、意識啓発や環境整備に取り組んでおり、こうした取り組みを通じて、差異の解消を図っていきます。

(注) 1. 管理職に占める女性労働者の割合(%)は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成 27 年法律第 64 号）」の規定に基づいて算出しています。
但し、管理職の定義については、課長級（部下の有無に関わらない）の社員も含めており、当社基準で算出しています。

2. マネジャーに占める女性労働者の割合（%）は、部下のいる管理職（マネジャー）、プロジェクトリーダー、高度専門職等のポジションを担う者であり、当社基準で算出しています。
また、中外製薬株式会社及び連結子会社を含めた人数です。

3. 男性労働者の育児休業取得率（%）は、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（平成 3 年法律第 76 号）」の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成 3 年労働省令第 25 号）第 71 条の 4 第 1 号における育児休業等の取得割合を算出しています。

4. 男性労働者の育児休業取得日数（日）は、「公表前事業年度に復職した労働者の平均育児休業取得日数」を算出しています。
分子：公表前事業年度に育児休職を終了し、復職した労働者の合計育児休業取得日数（日）分母：当該育児休業取得人数（人）

5. 労働者の男女賃金格差は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成 27 年法律第 64 号）の規定に基づいて算出しています。
・育児休暇取得者、短時間勤務者による時間補正は行っていません。
・その他雇用労働者：契約社員（シニア社員を含む）及びパートタイマー
なお、パートタイム労働者については、フルタイム労働者の所定労働時間をもとに人員数の換算を行っています。
・2023 年 12 月末付の労働者数に基づき算出しています。

6.2 有価証券報告書記載事項

② 連結子会社

当事業年度						補足説明
名称	管理職に占める女性 労働者の割合(%) (注) 6	男性労働者の育児休業 取得率(%) (注) 7	労働者の男女の賃金の差異(%) (注) 8			
			全労働者	うち正規雇用労働者	うちその他の雇用労働者	
中外製薬工業株式会社	8.7	84.1	70.4	74.6	40.4	—
中外製薬ビジネス ソリューション株式会社	24.1	—	—	—	—	常時雇用する労働者数：300人以下101人以上 男性の育児休業取得率：2023年に子が生まれた 男性社員は0名
株式会社中外医科学研究所	27.3	200.0	—	—	—	常時雇用する労働者数：300人以下101人以上 男性の育児休業取得率：2023年度に育児休職 を開始した男性社員 2名のうち、2022年度に子が生 まれた男性社員 1 名を含む
株式会社中外臨床研究センター	52.6	100.0	—	—	—	常時雇用する労働者数：300人以下101人以上

＜男女の賃金差異について＞

・中外製薬工業株式会社における男女の賃金差異に関する理由・背景については、上記の提出会社と同様です。

(注) 6. 管理職に占める女性労働者の割合(%)は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(平成27年法律第64号)」の規定に基づいて算出しています。
但し、管理職の定義については、課長級(部下の有無に関わらない)の社員も含めており、当社基準で算出しています。

7. 男性労働者の育児休業取得率(%)は、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律(平成3年法律第76号)」の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出しています。

8. 労働者の男女賃金格差は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づいて算出しています。

・育児休暇取得者、短時間勤務者による時間補正は行っていません。

・その他雇用労働者：契約社員(シニア社員を含む)及びパートタイマー
なお、パートタイム労働者については、フルタイム労働者の所定労働時間をもとに人員数の換算を行っています。

・2023年12月末付の労働者数に基づき算出しています。

6.3 外部評価（なでしこ銘柄など）

中外製薬では、「TOP I 2030」実現に向けて、多様な人財の成長・挑戦に焦点を当てた取り組みに力を入れており、なでしこ銘柄・最高位えるぼし認定や健康経営銘柄をはじめとする外部評価の獲得に繋がっています。今後も多様な人財の活躍でイノベーションが創出される組織風土の醸成に取り組んでいきます。

「経済産業省・なでしこ銘柄」

業界から年1社のみ選定
医薬品業界から過去10年で6回受賞



「厚生労働省・最高位えるぼし認定」

女性活躍推進法に基づく基準
最高位の認定



「経済産業省・ダイバーシティ経営企業100選」

2018年に受賞（2022年で表彰終了）



「厚生労働省・プラチナくるみん」

2018年に認定



「経済産業省・健康経営銘柄」

業界から原則1社選定
2024年受賞



「LGBTQ Pride 指標」

職場におけるセクシャルマイノリティ
への取り組み評価・Goldの認定



「就職希望ランキング」

キャリアス 理系総合27位
医薬品業界1位

マイナビ 理系総合33位
医薬品業界2位



中外製薬株式会社



ロシュ グループ