

中期経営計画 “IBI 18” - 2016年総括と2017年計画 -

中外製薬株式会社
代表取締役社長 COO
小坂 達朗

2017.2.1/2



将来見通し

本プレゼンテーションには、中外製薬の事業及び展望に関する将来見通しが含まれていますが、いずれも、既存の情報や様々な動向についての中外製薬による現時点での分析を反映しています。

実際の業績は、事業に及ぼすリスクや不確定な事柄により現在の見通しと異なることもあります。

注:本資料の数値は億円未満を四捨五入して表示
増減、%は億円単位で表示された数字で計算



2016年度の総括 ～IBI 18達成に向けた順調なスタート～

- Core営業利益の期初予想達成率113.5%
- 3つの適応拡大、1つの剤型追加
- 4つの承認申請
- 2つの米国Breakthrough Therapy指定
- 10の新規プロジェクト着手
- SA237、nemolizumabの導出
- IFRcCと包括連携契約を締結

- 2016年総括と2017年計画 -

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

2016年12月期決算

薬価改定影響を上回る製商品売上高の増加

Core営業利益は減少したものの、期初予想を113.5%で達成

【億円】	2015年 1-12月 実績	2016年 1-12月 実績	対前同		2016年 1-12月 期初予想	達成率
売上収益	4,988	4,918	▲70	▲1.4%	4,950	99.4%
製商品売上高	4,684	4,727	+43	+0.9%	4,754	99.4%
ロイヤルティ及びその他の 営業収入 (ROOI)	304	191	▲113	▲37.2%	196	97.4%
営業利益 (Core)	907	806	▲101	▲11.1%	710	113.5%
Core EPS (円)	116.42	102.50	▲13.92	▲12.0%	92.54	110.8%



IBI 18 重点テーマ

- ✓ グローバルトップクラスの競争力獲得・発揮
- ✓ 成長加速への選択と集中

創薬	開発	製薬	営業・メディカル ・安全性
<ul style="list-style-type: none"> ● 抗体改変プロジェクト連続創出 ● 中分子創薬技術確立 ● がん・免疫研究基盤 	<ul style="list-style-type: none"> ● エミシズマブ、アテゾリズマブ ● TCRによる早期PoC実現 ● 医療&経済価値証明プロセス 	<ul style="list-style-type: none"> ● 早期PoC実現へのCMC開発基盤充実 ● 後期開発～市販後での競争基盤強化 ● QC、QA、レギュラトリ機能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長ドライバー製品、エミシズマブ、アテゾリズマブ ● 機能横断による高度なソリューション提供 ● エリア特性に適應した戦略遂行体制確立
<h2>全社</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ● 革新による価値創出活動を牽引するグローバルトップクラス人財の獲得・育成・配置 		

● : 選択・集中による成果拡大 ● : グローバルトップクラスへの競争基盤強化



IBI 18の成果と進捗

	成果／進捗
創薬	<ul style="list-style-type: none"> ● 抗体改変技術を適用した2プロジェクトのP1開始 (ERY974、SKY59) ● 中分子創薬技術開発の進展 ● 大阪大学 (IFReC) と包括連携契約を締結 ● IFReCとの共同研究成果が「Nature」に掲載
開発	<ul style="list-style-type: none"> ● エミシズマブ <ul style="list-style-type: none"> ● インヒビターGlobal P3試験が主要評価項目達成 ● Global P3試験3本を開始 (HAVEN2、3、4) ● アテゾリズマブ <ul style="list-style-type: none"> ● 新規プロジェクト3つのGlobal P3試験を開始 ● 癌免疫療法剤との併用P1試験を開始 ● Global P3試験13本を推進中 ● 主な自社品の導出: SA237、nemolizumab ● TCR体制整備・価値証明プロセス強化の順調な進展



IBI 18の成果と進捗

	成果／進捗
製薬	<ul style="list-style-type: none"> ● エミシズマブ上市に向けた生産準備の順調な進展 ● CMC開発基盤強化の進展 ● 設備投資計画の進展
営業・メディカル・安全性	<ul style="list-style-type: none"> ● 薬価改定影響を上回る国内売上高を達成 ● 海外アレセンサ®の順調な成長 ● ソリューション提供体制移行準備の進展
全社	<ul style="list-style-type: none"> ● IDCP*中核ポジション人財の要件定義、選定及び育成計画の策定 ● グローバルコンプライアンス体制の整備



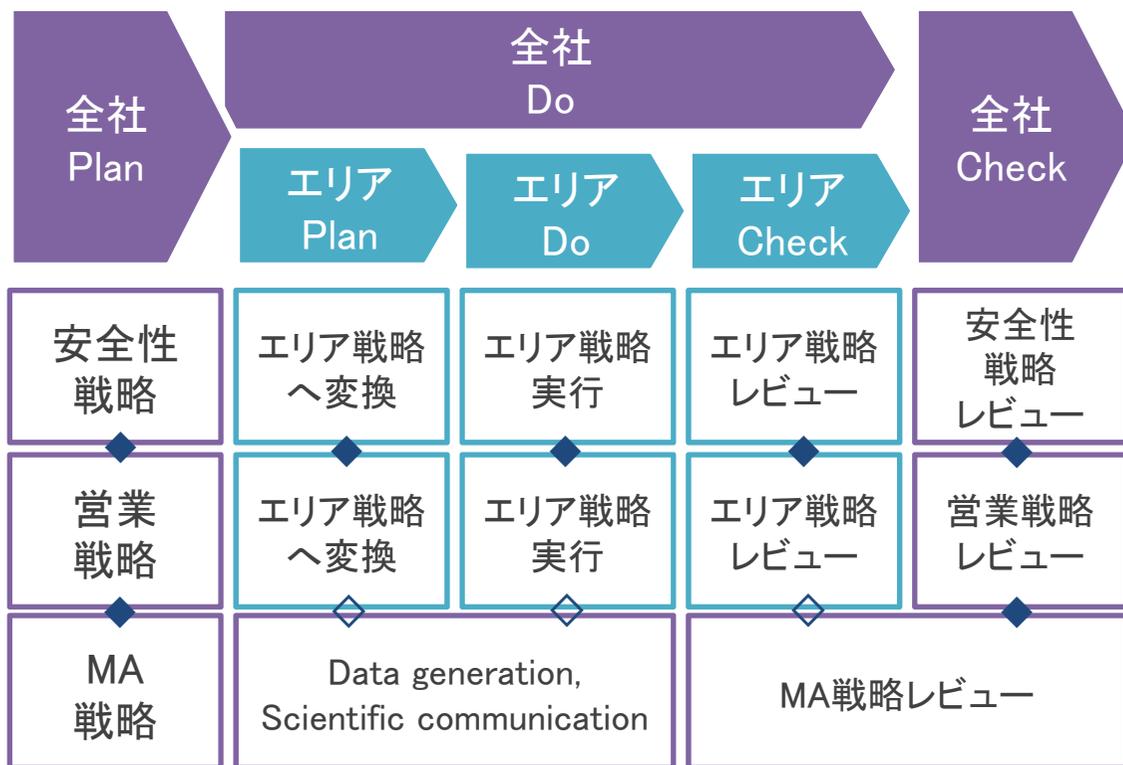
国内ソリューション提供体制

エリア特性に適應した高度なソリューション提供体制の確立

- 営業本部・医薬安全性本部・メディカルアフェアーズ本部の適正な分業・協業による多様化・高度化する顧客ニーズへの対応
- 都道府県単位のエリア戦略推進体制の確立(2017年4月組織改正)

戦略Plan-Do-Checkサイクル

◆ 協業 ◇ 分業



エリア戦略推進体制



- 2016年総括と2017年計画 -

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

2017年度の見通し

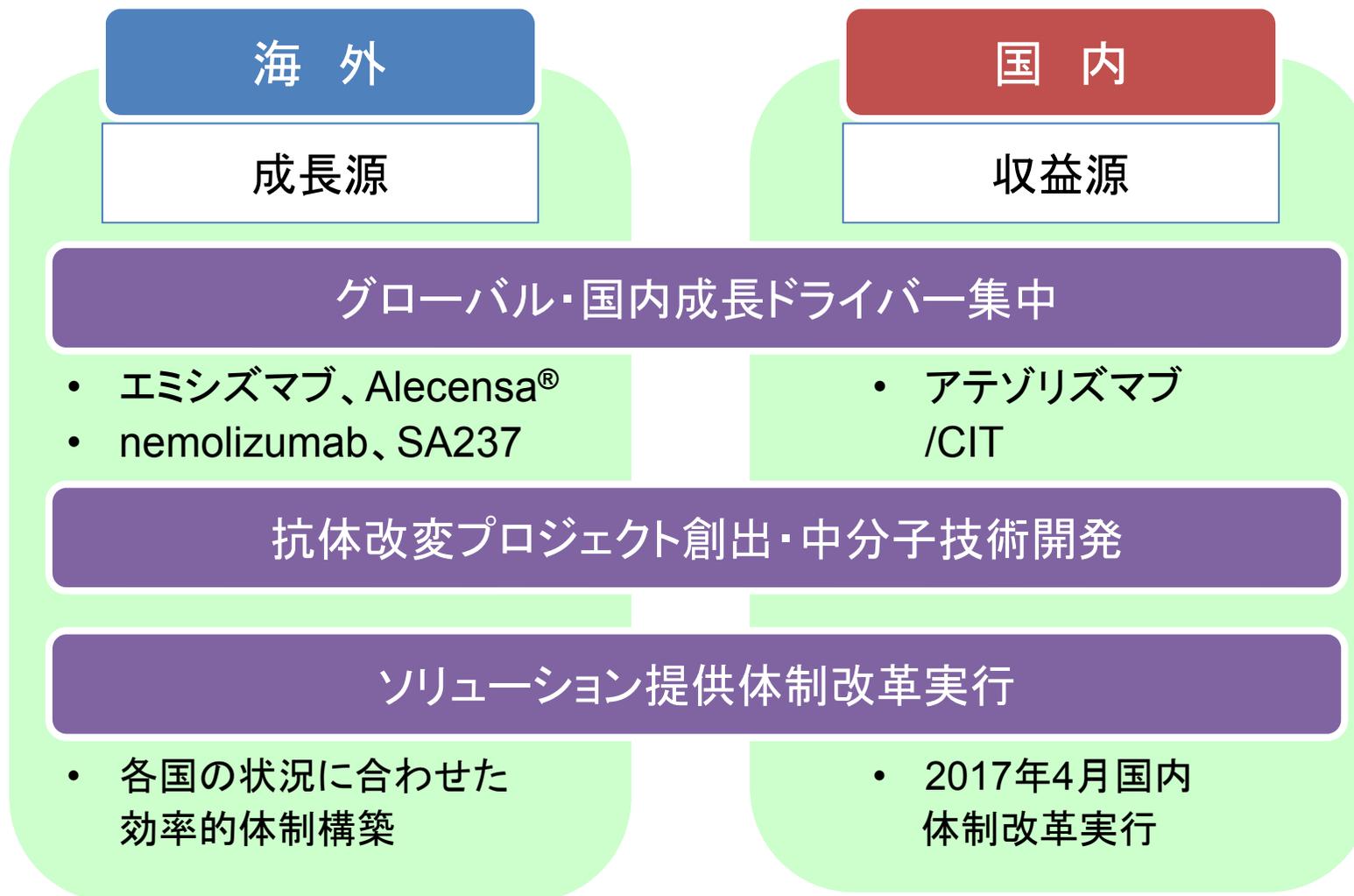
新製品・主力品の成長とROOIの伸長により増収増益を予想

【億円】	2016年	2017年	対前同	
	1-12月 実績	1-12月 予想		
売上収益	4,918	5,205	+287	+5.8%
製商品売上高	4,727	4,904	+177	+3.7%
ロイヤルティ及びその他の 営業収入 (ROOI)	191	300	+109	+57.1%
営業利益 (Core)	806	920	+114	+14.1%
Core EPS (円)	102.50	124.11	+21.61	+21.1%



2017年度の重点方針

- 収益源としての国内売上、成長源としての自社創製品の海外展開
- 二本柱の充実により将来の飛躍的な成長実現に向けた基盤を強化





IBI 18 重点テーマの2017年目標

革新的プロジェクト
連続創出



新成長ドライバー
開発加速



成長ドライバー製品
売上成長

創薬

- 新規抗体改変技術の確立
- 中分子の非臨床初期プロジェクト創出
- IFReCとの包括連携開始
- IFReCでの連携推進ラボの設置と稼働

開発／製薬

- エミシズマブのグローバル承認申請
- アテゾリズマブ/CIT開発の推進
- SA237の2018年承認申請に向けた開発推進
- nemolizumabの国内外導出先との協働体制強化
- エミシズマブ本生産体制の確立

営業・メディカル・安全性

- 成長ドライバー製品の売上成長実現
- 新成長ドライバーの上市に向けた体制構築
- 国内のソリューション提供体制改革の実行
- 海外各国の状況に応じた効率的な体制構築

全社

- 中核ポジション人財の要件定義・選抜・登用の展開

- 2016年総括と2017年計画 -

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

今後の申請予定 (PoC取得済開発品・製品)

新規 適応拡大
 自社品 導入品

NSCLC: 非小細胞肺癌
 SCLC: 小細胞肺癌
 NHL: 非ホジキンリンパ腫
 *筋層浸潤尿路上皮がん

国内・海外ともに
本年申請予定

2016	2017	2018	2019~
申請済	オビヌツマブ (GA101 / RG7159) 低悪性度NHL	アテゾリズマブ (RG7446) 乳がん	アテゾリズマブ (RG7446) 腎細胞がん (アジュバント)
アレセンサ(欧州) (AF802 / RG7853) NSCLC (クリゾチニブ後)	パージェタ (RG1273) 乳がん (アジュバント)	エミシズマブ (ACE910 / RG6013) 血友病A [インヒビター]	エミシズマブ (ACE910 / RG6013) 血友病A [非インヒビター]
アクテムラ(海外) (MRA) 巨細胞性動脈炎	アバステン (RG435) 悪性胸膜中皮腫	アテゾリズマブ (RG7446) 腎細胞がん	アテゾリズマブ (RG7446) 尿路上皮がん* (アジュバント)
アクテムラ (MRA) 大型血管炎	アレセンサ(海外) (AF802 / RG7853) NSCLC (1L)	アテゾリズマブ (RG7446) 腎細胞がん	nemolizumab (CIM331) 透析そう痒症
		アテゾリズマブ (RG7446) 腎細胞がん	SA237 / RG6168 視神経脊髄炎
		パージェタ (RG1273) 胃がん	アテゾリズマブ (RG7446) SCLC
		アバステン (RG435) 腎細胞がん	アクテムラ (MRA) 全身性強皮症
		アバステン (RG435) 腎細胞がん	アテゾリズマブ (RG7446) NSCLC (アジュバント)
		エディロール(中国) (ED-71) 骨粗鬆症	レブリキズマブ (RG3637) 特発性肺線維症
			カドサイラ (RG3502) 乳がん (アジュバント)
			gantenerumab (RG1450) アルツハイマー病

※導出先にて開発 (海外: Galderma社、国内: マルホ株式会社)

2016年12月期 連結決算概要 (IFRS)

中外製薬株式会社
取締役上席執行役員 CFO
板谷 嘉夫

2017.2.1/2



2016年12月期 連結決算概要

■ 売上収益 4,918億円(前年同期比 ▲70億円,▲1.4%)

- 国内製商品(タミフルを除く):新製品や主力品の順調な成長により増加 (同 +17億円,+0.4%)
- 海外製商品:輸出価格の低下によるアクテムラ輸出の減少等 (同 ▲27億円,▲3.3%)
- ロイヤルティ及びその他の営業収入:マイルストーン収入の減少 (同 ▲113億円,▲37.2%)

■ 原価・経費(Coreベース)

- 売上原価:円安影響や薬価改定、アクテムラ輸出価格の低下等により製商品原価率が悪化 (同 +1.2%ポイント:51.0%→52.2%)
- 経費:販売費の減少を主要因とし、経費全体で減少 (同 ▲48億円,▲2.8%)

■ 損益

- | | | | |
|-----------|------|---------|---------------------|
| ● IFRS実績: | 営業利益 | 769億円 | (同 ▲99億円, ▲11.4%) |
| | 当期利益 | 544億円 | (同 ▲80億円, ▲12.8%) |
| ● Core実績: | 営業利益 | 806億円 | (同 ▲101億円, ▲11.1%) |
| | 当期利益 | 568億円 | (同 ▲81億円, ▲12.5%) |
| | EPS | 102.50円 | (同 ▲13.92円, ▲12.0%) |

2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュ グループ

IFRS実績及びCore実績 1-12月実績

【億円】	IFRS実績	Non-Core調整		Core実績
	2016年 1-12月	無形資産	その他	2016年 1-12月
売上収益	4,918			4,918
製商品売上高	4,727			4,727
ロイヤルティ及び その他の営業収入	191			191
売上原価	▲ 2,479	+12		▲ 2,467
売上総利益	2,438	+12		2,450
経費計	▲ 1,670	+24	+0	▲ 1,645
販売費	▲ 698			▲ 698
研究開発費	▲ 850	+24		▲ 826
一般管理費等	▲ 122		+0	▲ 121
営業利益	769	+37	+0	806
金融費用	▲ 1			▲ 1
その他の金融収入(支出)	11			11
その他の費用	▲ 35			▲ 35
税引前当期利益	744	+37	+0	781
法人所得税	▲ 201	▲12	▲0	▲ 213
当期利益	544	+25	+0	568
当社の株主持分	536	+25	+0	561
非支配持分	8			8

【Non-Core調整】

●無形資産
償却費 :+13億円
減損損失 :+24億円

●その他
環境対策費用 :軽微

Core当期利益の帰属

当社の株主持分 561 億円 (A)

希薄化効果後

加重平均普通株式数 547 百万株 (B)

Core EPS

102.50 円 (A)/(B)

前年同期比 Core

損益の概要 1-12月実績

【億円】	2015年1-12月		2016年1-12月		増減	
	対売上収益		対売上収益			
売上収益	4,988		4,918		▲70	▲1.4%
製商品売上高	4,684		4,727		+43	+0.9%
タミフルを除く	4,602		4,592		▲10	▲0.2%
国内	3,780		3,797		+17	+0.4%
ロシュ向け輸出	631		628		▲3	▲0.5%
その他海外	191		168		▲23	▲12.0%
タミフル	82		135		+53	+64.6%
通常	82		120		+38	+46.3%
行政備蓄等	0		15		+15	-
ロイヤルティ及び その他の営業収入	304		191		▲113	▲37.2%
売上原価	▲2,389	47.9%	▲2,467	50.2%	▲78	+3.3%
売上総利益	2,600	52.1%	2,450	49.8%	▲150	▲5.8%
経費計	▲1,693	33.9%	▲1,645	33.4%	+48	▲2.8%
営業利益	907	18.2%	806	16.4%	▲101	▲11.1%
金融費用	▲1		▲1		0	0.0%
その他の金融収入(支出)	6		11		+5	+83.3%
その他の費用	-		▲35		▲35	-
法人所得税	▲263		▲213		+50	▲19.0%
当期利益	649	13.0%	568	11.5%	▲81	▲12.5%
EPS (円)	116.42		102.50		▲13.92	▲12.0%

2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために



【主な増減】

- ロイヤルティ及びその他の営業収入 ▲113億円
マイルストーン収入の減少
- その他の金融収入(支出) +5億円
為替差損益 +10億円
デリバティブ(為替予約)損益 ▲17億円
投資有価証券売却益等 +12億円
- その他の費用 ▲35億円
移転価格税制調整金

製商品原価率

2015年1-12月	2016年1-12月
51.0%	52.2%

期中市場平均レート

	2015年 1-12月	2016年 1-12月
1CHF	125.74円	110.46円
1EUR	134.36円	120.42円
1USD	121.03円	108.83円
1SGD	88.07円	78.82円

前年同期比

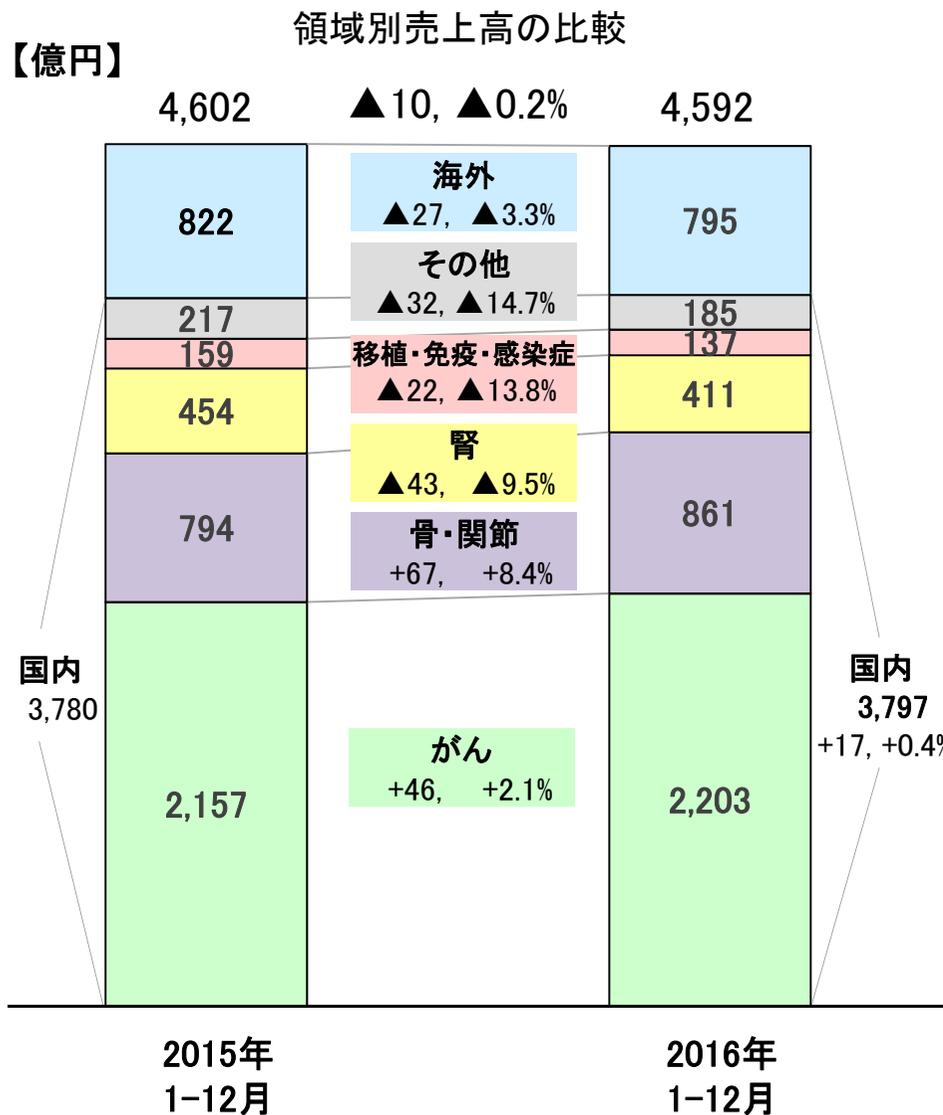
2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために

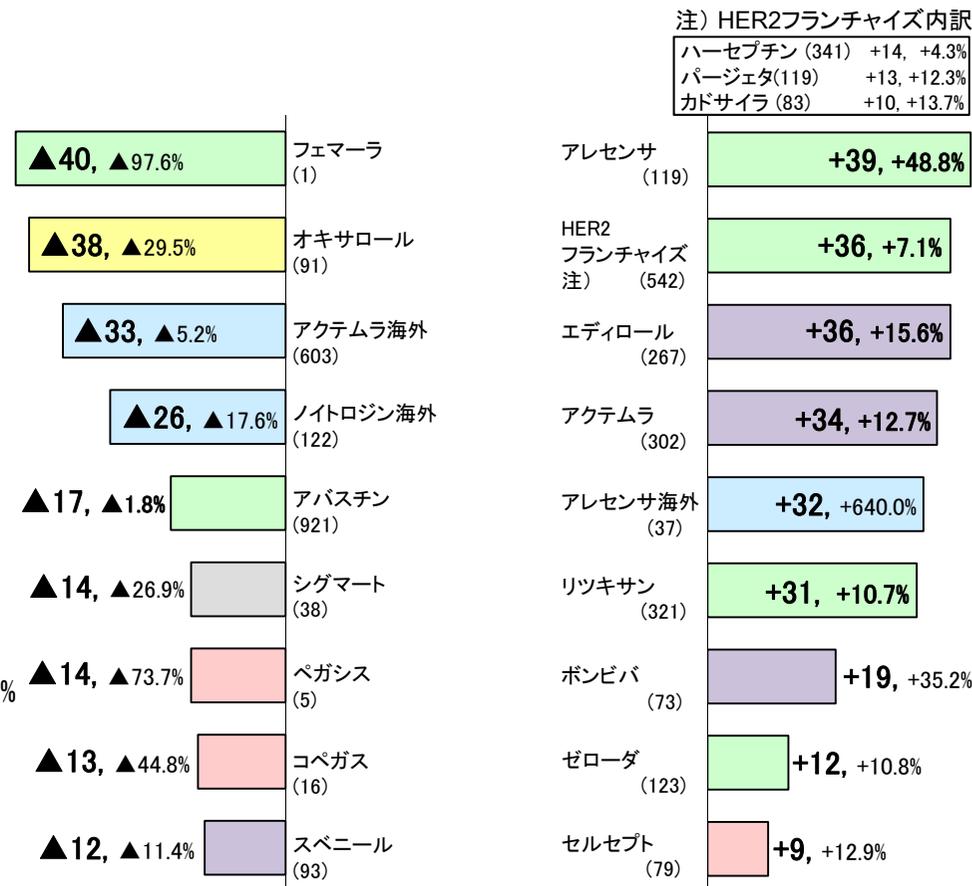


Roche ロシュグループ

製商品売上高(タミフルを除く)の増減内訳 1-12月実績



主な製商品売上高の増減



()内は2016年実績
%は増減率

2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュ グループ

タミフル売上高の推移

【億円】	決算期											
	2011年		2012年		2013年		2014年		2015年		2016年	
	1-6月	7-12月	1-6月	7-12月	1-6月	7-12月	1-6月	7-12月	1-6月	7-12月	1-6月	7-12月
通常	41											
		13	78									
				24	82							
						19	70					
								58	67			
										15	73	
												47
	54	(+38)	102	(+48)	101	(▲1)	129	(+28)	82	(▲47)	120	(+38)
行政 備蓄等	5	28	4	15	8	1	1	1	0	0	0	15
	33	(▲133)	19	(▲14)	9	(▲10)	2	(▲7)	0	(▲2)	15	(+15)
合計	46	41	81	39	90	20	71	59	67	15	73	62
	87	(▲95)	120	(+33)	110	(▲10)	130	(+20)	82	(▲48)	135	(+53)

シーズン (当年下期～翌年上期)	
2010年	43
2011年	91
2012年	106
2013年	90
2014年	126
2015年	87
2016年	-

()内は前期比

前年同期比 Core

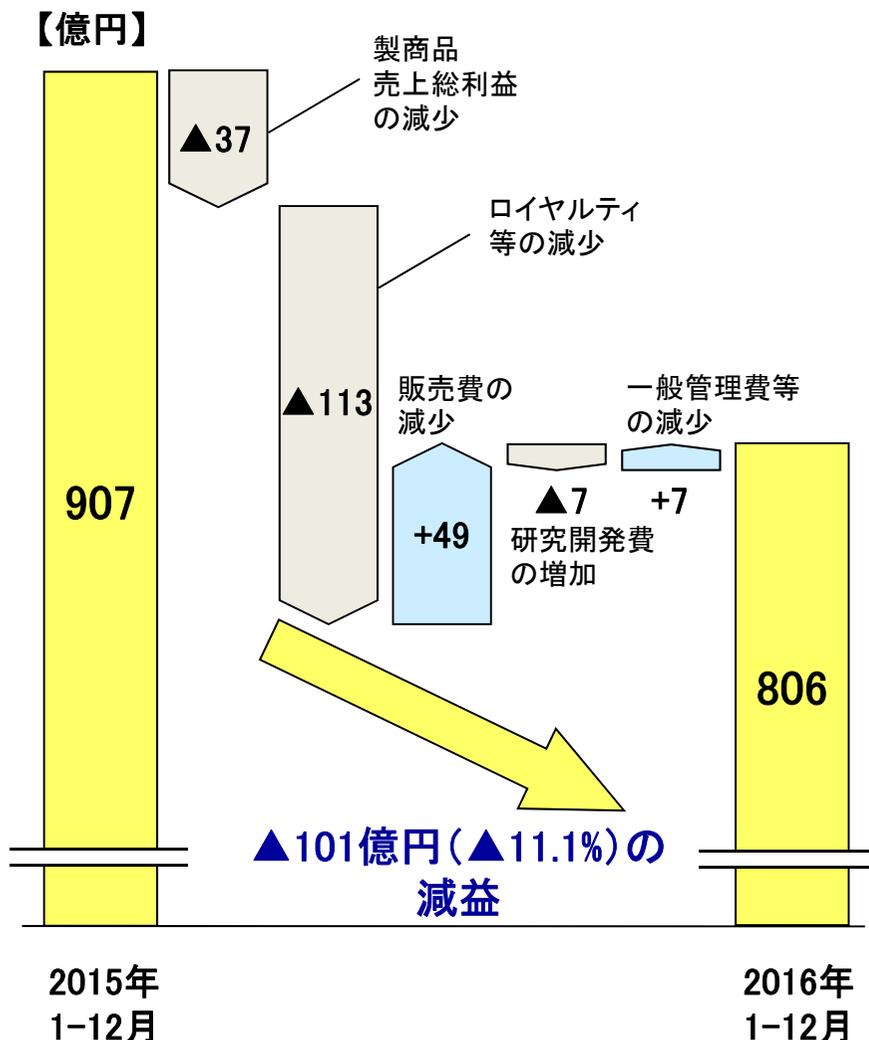
2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

営業利益の増減内訳 1-12月実績



【億円】	2015年 1-12月	2016年 1-12月	増減
売上収益	4,988	4,918	▲70
売上原価	▲2,389	▲2,467	▲78
売上総利益	2,600	2,450	▲150
うち製商品	2,296	2,259	▲37
ロイヤルティ等	304	191	▲113
販売費	▲747	▲698	+49
研究開発費	▲819	▲826	▲7
一般管理費等	▲128	▲121	+7
営業利益	907	806	▲101

- 製商品売上総利益の減少 ▲37億円
円安影響や薬価改定、アクテムラ輸出価格の低下等による製商品原価率の悪化
- ロイヤルティ及びその他の営業収入の減少 ▲113億円
- 販売費の減少 +49億円
為替影響及び諸経費の減少
- 研究開発費の増加 ▲7億円
開発テーマの進展等
- 一般管理費等の減少 +7億円
諸経費の減少

前年同期比 Core

損益の概要 10-12月実績

2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュ グループ

【億円】	2015年10-12月		2016年10-12月		増減	
	対売上収益		対売上収益			
売上収益	1,311		1,303		▲8	▲0.6%
製商品売上高	1,152		1,252		+100	+8.7%
タミフルを除く	1,137		1,202		+65	+5.7%
国内	1,026		1,024		▲2	▲0.2%
ロシュ向け輸出	67		136		+69	+103.0%
その他海外	44		41		▲3	▲6.8%
タミフル	15		50		+35	+233.3%
通常	15		47		+32	+213.3%
行政備蓄等	0		3		+3	-
ロイヤルティ及びその他の営業収入	159		51		▲108	▲67.9%
売上原価	▲612	46.7%	▲638	49.0%	▲26	+4.2%
売上総利益	699	53.3%	665	51.0%	▲34	▲4.9%
経費計	▲495	37.8%	▲455	34.9%	+40	▲8.1%
営業利益	204	15.6%	210	16.1%	+6	+2.9%
金融費用	▲0		▲0		0	0.0%
その他の金融収入(支出)	2		6		+4	+200.0%
その他の費用	-		▲35		▲35	-
法人所得税	▲63		▲56		+7	▲11.1%
四半期利益	142	10.8%	125	9.6%	▲17	▲12.0%
EPS (円)	25.42		22.57		▲2.85	▲11.2%

【主な増減】

- 製商品売上総利益の増加 +74億円
ロシュ向け輸出及びタミフルの売上増加等
- ロイヤルティ及びその他の営業収入の減少 ▲108億円
マイルストーン収入の減少
- 経費計の減少 +40億円
販売費の減少 +27億円
為替影響及び諸経費の減少
- 研究開発費の減少 +7億円
為替影響等
- 一般管理費等の減少 +5億円
諸経費の減少

製商品原価率

2015年10-12月	2016年10-12月
53.1%	51.0%

予想比 Core

2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

損益の概要 1-12月実績

【億円】	2016年1-12月		+/-	達成率
	予想	実績		
売上収益	4,950	4,918	▲ 32	99.4%
製商品売上高	4,754	4,727	▲ 27	99.4%
タミフルを除く	4,668	4,592	▲ 76	98.4%
国内	3,790	3,797	+7	100.2%
ロシュ向け輸出	705	628	▲ 77	89.1%
その他海外	173	168	▲ 5	97.1%
タミフル	86	135	+49	157.0%
ロイヤルティ及び その他の営業収入	196	191	▲ 5	97.4%
売上原価	▲ 2,540	▲ 2,467	+73	97.1%
売上総利益	2,410	2,450	+40	101.7%
経費計	▲ 1,700	▲ 1,645	+55	96.8%
営業利益	710	806	+96	113.5%
EPS (円)	92.54	102.50	+9.96	110.8%

製商品原価率

2016年1-12月 予想	2016年1-12月 実績
53.4%	52.2%

為替レート(円)

	2016年 期初想定	2016年 1-12月実績*
1CHF	127.00円	110.46円
1EUR	134.00円	120.42円
1USD	120.00円	108.83円
1SGD	87.00円	78.82円

*実績は期中市場平均

予想比 Core

2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために

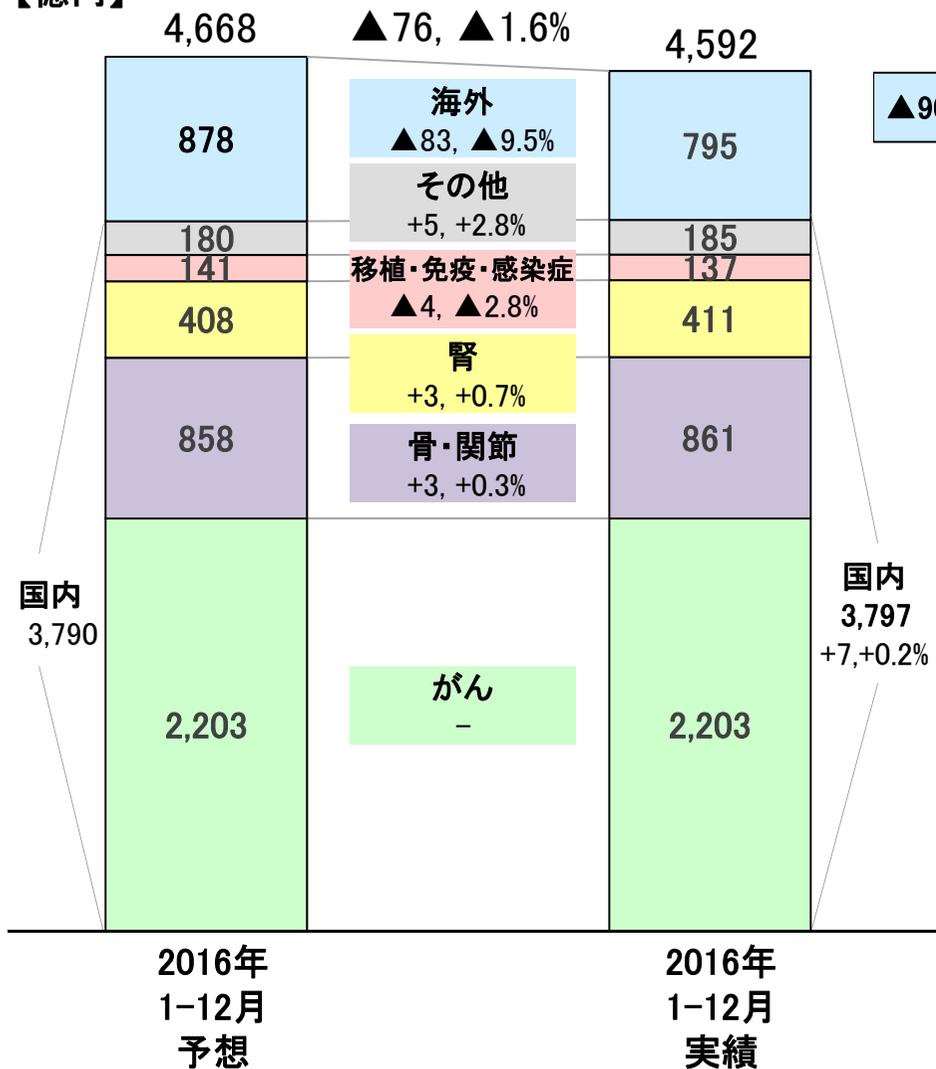


Roche ロシュ グループ

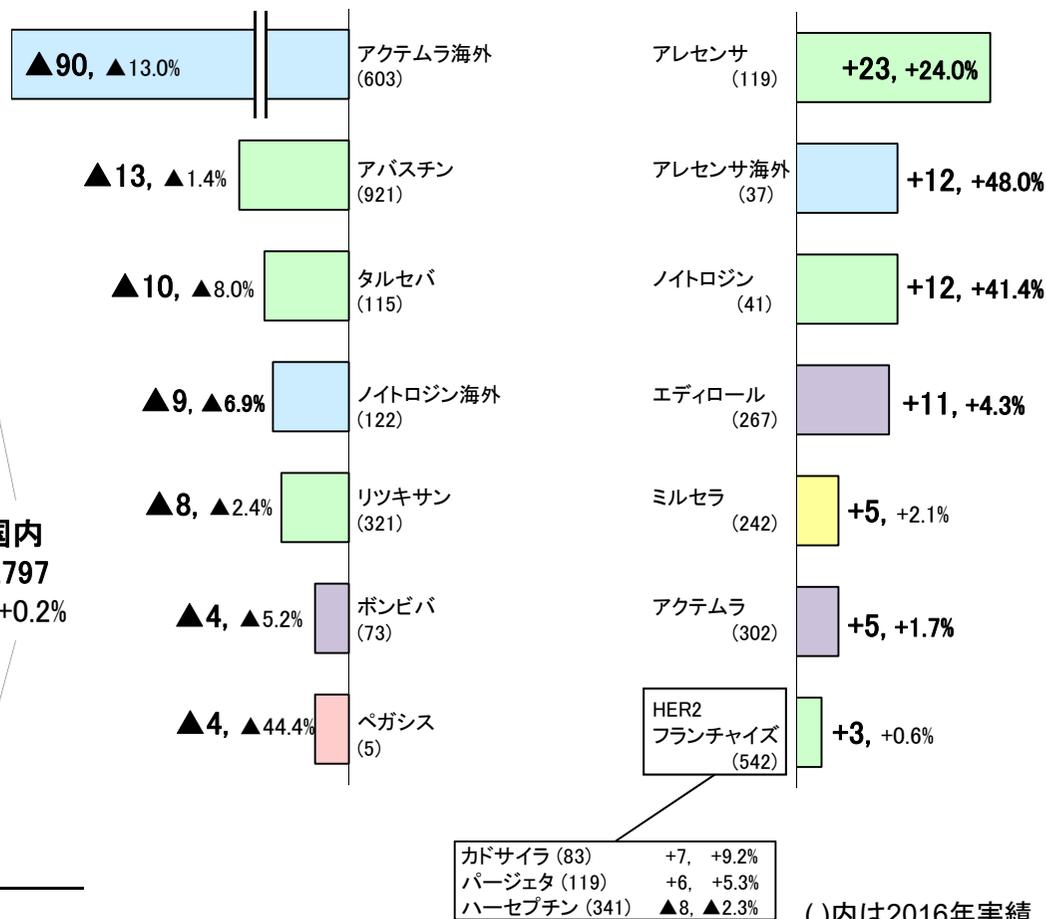
製商品売上高(タミフルを除く) 1-12月実績

領域別売上高の比較

【億円】



主な製商品の売上予想対比



()内は2016年実績 %は達成率

予想比 Core

為替変動の影響

2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために



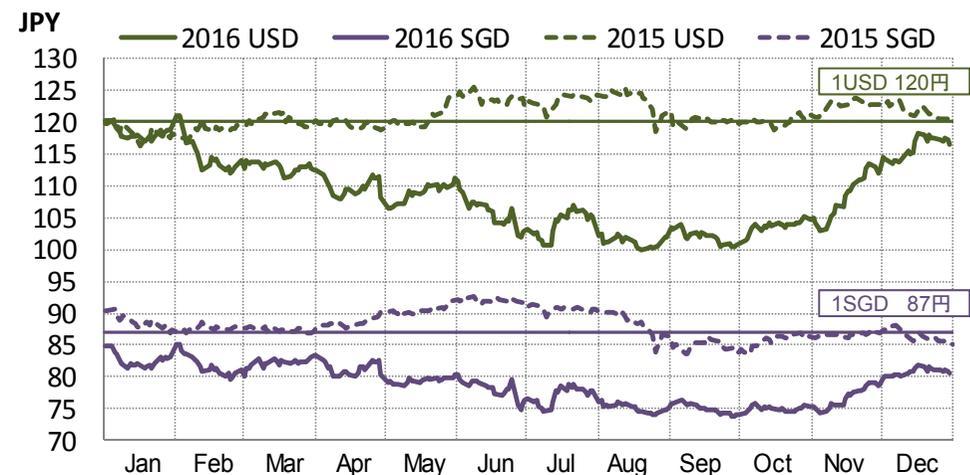
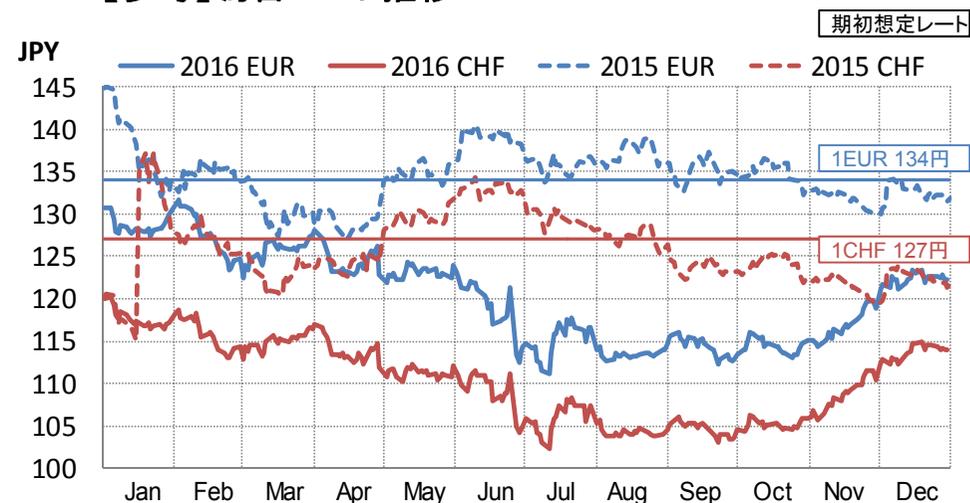
Roche ロシュ グループ

2016年1-12月 想定レート対比影響額	
売上収益	▲46億円
	製商品売上高 ▲29億円 ロイヤルティ及び ▲17億円 その他の営業収入
売上原価・経費	売上原価 +15億円 経費 +32億円
営業利益	+1億円

実績/想定レート*	2015年 1-12月実績	2016年 期初想定	2016年 1-12月実績
1CHF	125.74円	127.00円	110.46円
1EUR	134.36円	134.00円	120.42円
1USD	121.03円	120.00円	108.83円
1SGD	88.07円	87.00円	78.82円

*実績は期中市場平均

【参考】為替レート推移



前期末比

財政状態の変化

＜資産、負債及び純資産の状況＞

【億円】	2015年 12月末	2016年 12月末	増減
営業債権	1,345	1,407	+ 62
棚卸資産	1,611	1,854	+ 243
営業債務	▲ 412	▲ 425	▲ 13
その他の純運転資本*1	▲ 398	▲ 252	+ 146
純運転資本	2,146	2,585	+ 439
有形固定資産	1,535	1,571	+ 36
無形資産	135	193	+ 58
その他の長期純営業資産*2	▲ 13	▲ 37	▲ 24
長期純営業資産	1,658	1,727	+ 69
純営業資産 (NOA)*3	3,804	4,311	+ 507
有利子負債	▲ 7	▲ 6	+ 1
有価証券	1,344	1,102	▲ 242
現金及び現金同等物	1,017	954	▲ 63
ネット現金	2,354	2,049	▲ 305
その他の営業外純資産*4	115	105	▲ 10
純営業外資産	2,468	2,154	▲ 314
純資産合計	6,273	6,465	+ 192
資産合計	7,874	8,063	+ 189
負債合計	▲ 1,601	▲ 1,598	+ 3

*1 例: 未収入金、未払金、未払費用等

*2 例: 長期前払費用、長期引当金等

*3 NOA: Net Operating Assets

*4 例: 繰延税金資産、未払法人所得税等

2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュ グループ

【主な増減】

●純運転資本の増加	+439億円
営業債権の増加	+62億円
棚卸資産の増加	+243億円
その他の純運転資本の増加	+146億円
新バイオ抗体原薬生産プラント(UK3)関連の設備未払金の減少等	
●長期純営業資産の増加	+69億円
有形固定資産の増加	+36億円
事業用土地購入及び生産設備等への投資	
無形資産の増加	+58億円
新プロジェクトへの投資	
●ネット現金の減少	▲305億円
●その他の営業外純資産の減少	▲10億円
●当社の株主帰属持分比率(資本)	+0.6%ポイント
2016年12月末	80.1%
2015年12月末	79.5%

期末日レート

	2015年 12月末	2016年 12月末
1CHF	121.89円	113.94円
1EUR	131.75円	122.27円
1USD	120.52円	116.55円
1SGD	85.20円	80.47円

前期末比

ネット現金の増減

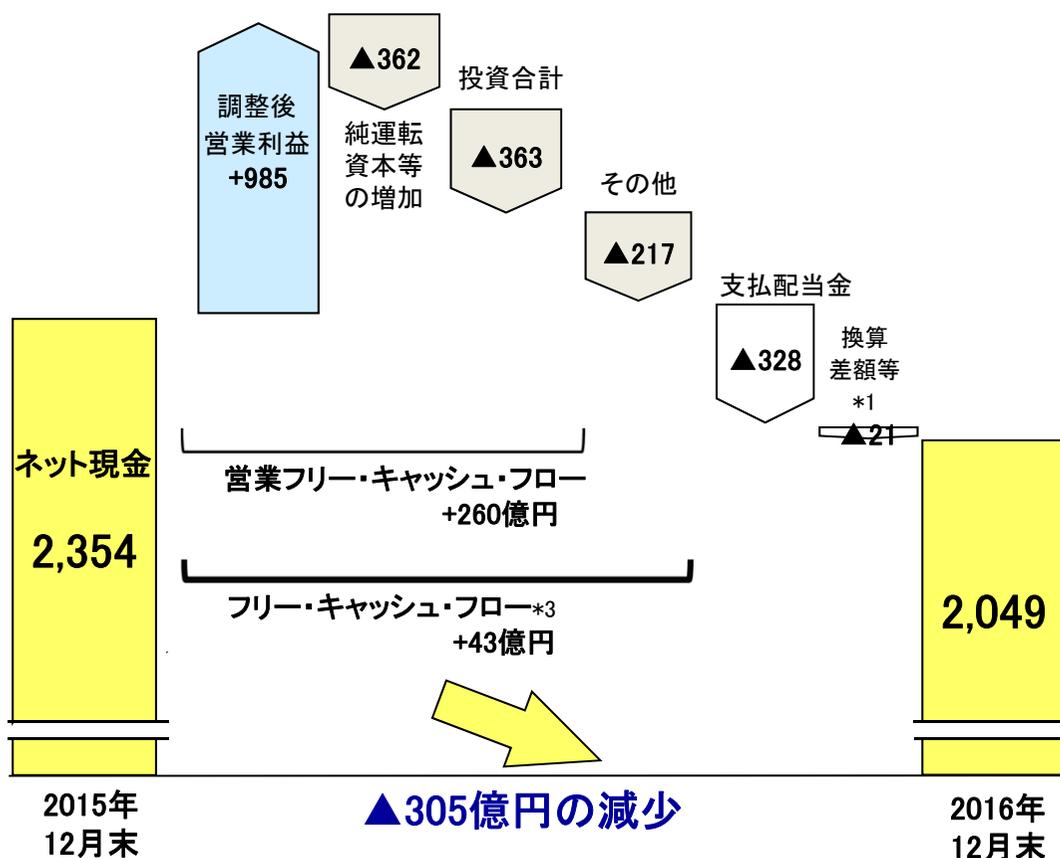
【億円】

2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュ グループ



●調整後営業利益	+985億円
営業利益	+769億円
減価償却費等	+216億円
●純運転資本等の増加	▲362億円
営業債権の増加	▲64億円
棚卸資産の増加	▲263億円
営業債務の増加	+15億円
その他の純運転資本等の変動	▲50億円
●投資合計	▲363億円
有形固定資産の取得による支出	▲301億円
新バイオ抗体原薬生産プラント投資(UK3)や事業用土地の購入等	
無形資産の取得による支出	▲62億円
営業フリー・キャッシュ・フロー	+260億円
●その他	▲217億円
財務管理(受取/支払利息、為替差損益など)	+37億円
投資有価証券の売却	+27億円
支払法人所得税	▲253億円
フリー・キャッシュ・フロー*3	+43億円

*1 「換算差額等」=「自己株式の減少(増加)」+「ネット現金の換算差額等(*2)」[次頁に記載]

*2 在外子会社の財務諸表の換算レート(ネット現金:期末日レート/FCF:期中平均レート)の違いから発生(IAS第7号・IAS第21号を参考に、当社が定義)

*3 フリー・キャッシュ・フロー(FCF)について、これまで支払配当金を控除したものとしておりましたが、ロシュのFCFの定義の変更を契機として、2016年第2四半期より、支払配当金を控除する前のものとし、一般的なFCFの定義に合わせることにしました

前年同期比

フリー・キャッシュ・フローの概要 1-12月実績

2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュ グループ

【億円】	2015年 1-12月	2016年 1-12月	増減
営業利益	868	769	▲ 99
有形固定資産の減価償却費及び減損損失	142	148	+ 6
無形資産の償却費及び減損損失	35	40	+ 5
営業利益へのその他の調整	10	28	+ 18
調整後営業利益	1,054	985	▲ 69
営業債権の減少(増加)	67	▲ 64	▲ 131
棚卸資産の減少(増加)	▲ 233	▲ 263	▲ 30
営業債務の増加(減少)	59	15	▲ 44
その他の純運転資本等の変動	▲ 52	▲ 50	+ 2
純運転資本等の減少(増加)	▲ 159	▲ 362	▲ 203
有形固定資産の取得による支出	▲ 184	▲ 301	▲ 117
無形資産の取得による支出	▲ 65	▲ 62	+ 3
投資合計	▲ 248	▲ 363	▲ 115
営業フリー・キャッシュ・フロー	646	260	▲ 386
売上収益比率(%)	13.0%	5.3%	▲ 7.7%pts
財務管理(受取/支払利息、為替差損益など)	16	37	+ 21
支払法人所得税	▲ 291	▲ 253	+ 38
フリー・キャッシュ・フロー*3	370	43	▲ 327
支払配当金	▲ 294	▲ 328	▲ 34
自己株式の減少(増加)	14	5	▲ 9
ネット現金の換算差額等*2	▲ 35	▲ 26	+ 9
ネット現金の純増減	55	▲ 305	▲ 360

【主な増減】

●調整後営業利益	▲69億円
●純運転資本等の減少(増加)	▲203億円
営業債権の減少(増加)	▲131億円
棚卸資産の減少(増加)	▲30億円
営業債務の増加(減少)	▲44億円
その他の純運転資本等の変動	+2億円
●投資合計	▲115億円
有形固定資産の取得による支出	▲117億円
新バイオ抗体原薬生産プラント(UK3)投資や事業用土地の購入等	
●営業フリー・キャッシュ・フロー	▲386億円
●売上収益比率	▲7.7%ポイント
売上収益	▲70億円

期中市場平均レート

	2015年 1-12月	2016年 1-12月
1CHF	125.74円	110.46円
1EUR	134.36円	120.42円
1USD	121.03円	108.83円
1SGD	88.07円	78.82円

*1 「換算差額等[前頁に記載]」=「自己株式の減少(増加)」+「ネット現金の換算差額等」

*2 在外子会社の財務諸表の換算レート(ネット現金:期末日レート/FCF:期中平均レート)の違いから発生(IAS第7号・IAS第21号を参考に、当社が定義)

*3 フリー・キャッシュ・フロー(FCF)について、これまで支払配当金を控除したものとしておりますが、ロシュのFCFの定義の変更を契機として、2016年第2四半期より、支払配当金を控除する前のものとし、一般的なFCFの定義に合わせることにしました

次期予想 Core

2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュ グループ

損益の概要 2017年1-12月予想

【億円】	実績		予想		増減	
	2016年1-12月		2017年1-12月			
	対売上収益		対売上収益			
売上収益	4,918		5,205		+287	+5.8%
製商品売上高	4,727		4,904		+177	+3.7%
タミフルを除く	4,592		4,822		+230	+5.0%
国内	3,797		3,939		+142	+3.7%
ロシュ向け輸出	628		674		+46	+7.3%
その他海外	168		209		+41	+24.4%
タミフル	135		82		▲ 53	▲39.3%
通常	120		65		▲ 55	▲45.8%
行政備蓄等	15		16		+1	+6.7%
ロイヤルティ及び その他の営業収入	191		300		+109	+57.1%
売上原価	▲ 2,467		▲ 2,520		▲ 53	+2.1%
売上総利益	2,450	49.8%	2,685	51.6%	+235	+9.6%
経費計	▲ 1,645	33.4%	▲ 1,765	33.9%	▲ 120	+7.3%
営業利益	806	16.4%	920	17.7%	+114	+14.1%
EPS (円)	102.50		124.11		+21.61	+21.1%

製商品原価率

2016年1-12月	2017年1-12月
52.2%	51.4%

為替レート(円)

	2016年実績*	2017年想定
1CHF	110.46円	106.00円
1EUR	120.42円	122.00円
1USD	108.83円	115.00円
1SGD	78.82円	80.00円

*実績は期中市場平均

次期予想 Core

2016年12月期 連結決算概要

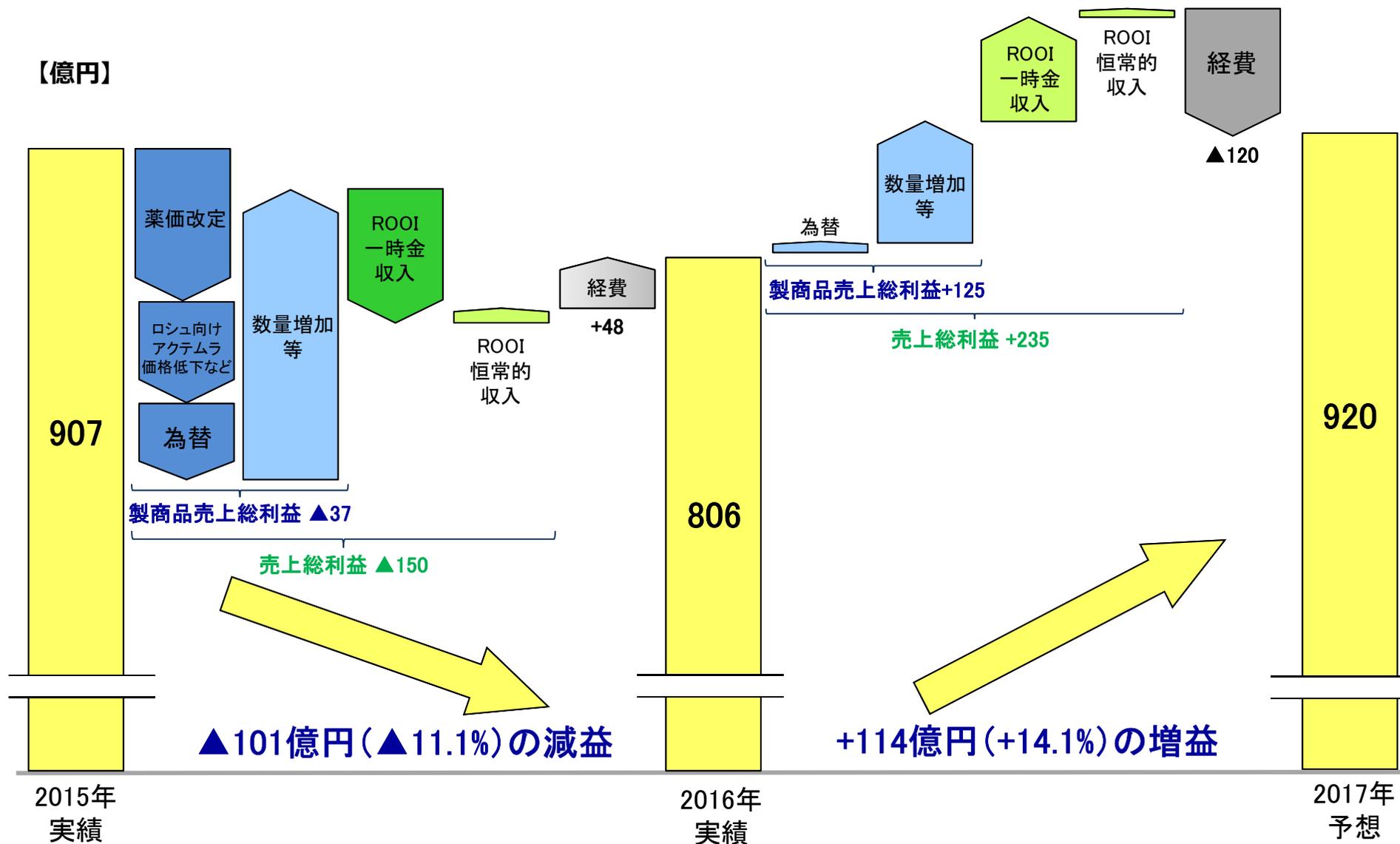
すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

営業利益の増減 2017年1-12月予想

【億円】



次期予想 Core

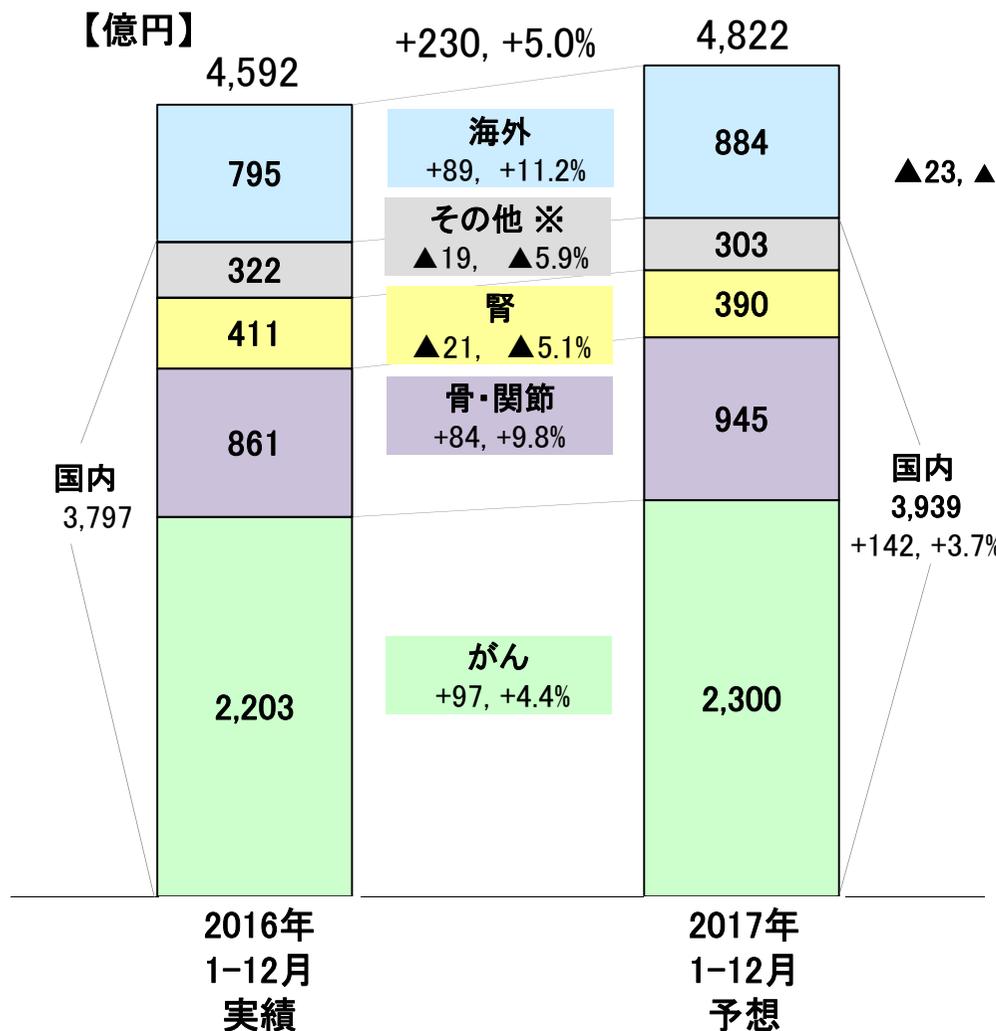
2016年12月期 連結決算概要

すべての革新は患者さんのために

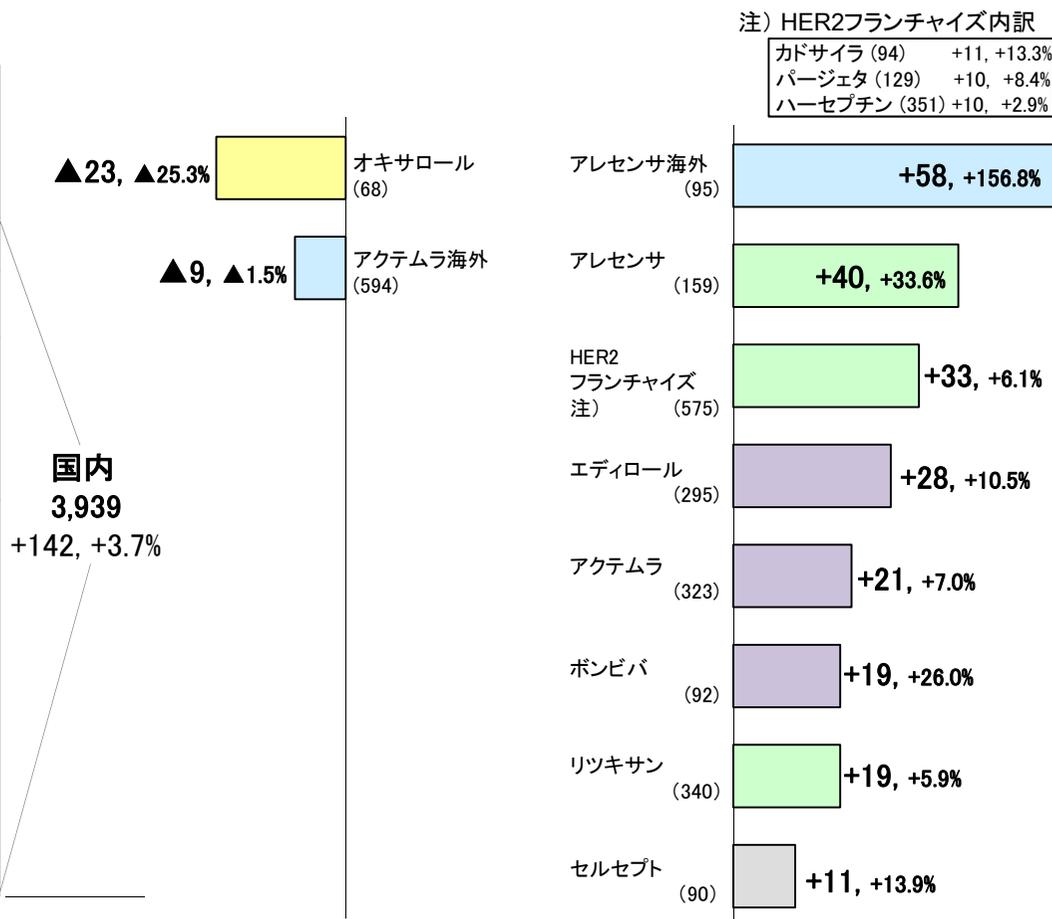


製商品売上高(タミフルを除く)の増減内訳 1-12月予想

領域別売上高の比較



主な製商品売上高の増減



注) HER2フランチャイズ内訳

カドサイラ (94)	+11	+13.3%
パージェタ (129)	+10	+8.4%
ハーセプチン (351)	+10	+2.9%

()内は2017年予想 %は増減率

※2016年12月期まで個別に開示しておりました「移植・免疫・感染症」領域につきましては、2017年予想より「その他」領域に含めて開示しております。



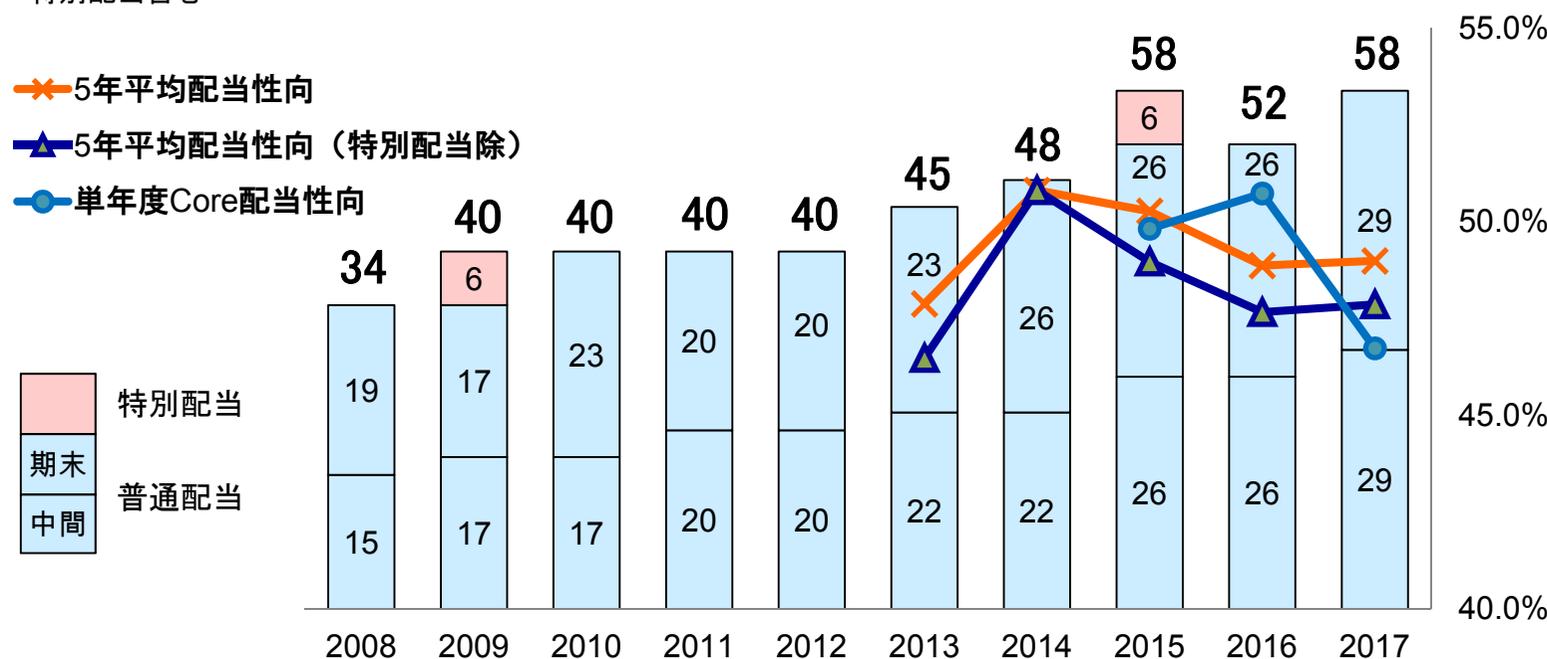
利益配当の方針及び当期・次期の配当

■ 方針

戦略的な投資資金需要や業績見通しを勘案した上で、Core EPS対比平均50%の配当性向を目処に、株主の皆様へ安定的な配当を行うことを目標とする

	年間配当金(円)				Core配当性向(%)	
	中間	期末	特別	合計	単年度	5年平均*
2016年12月期 (予定)	26	26	-	52	50.7	48.9
2017年12月期 (予想)	29	29	-	58	46.7	49.0

*特別配当含む





主な設備投資等の現状と当面の計画

主な目的

- ・画期的な新薬候補創出のための最先端の研究開発拠点構築
- ・抗体医薬品等の複数同時開発及び迅速な上市
- ・自社品の製造原価低減

2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021

C
P
R

CPR(シンガポール): 抗体改変技術を活用した開発候補品の創製を加速

2012-21年に476百万SGD / (184百万SGD), うち設備投資61百万SGD / (46百万SGD)

横浜拠点: 事業用土地購入

2016-18年: 434億円 (48億円)

宇都宮工場: 少量多品種のプレフィルドシリンジ製造(トレイフィラーの導入)

2013-17年: 60億円 (47億円)

浮間工場: Step 2, 少量多品種の抗体原薬の初期商用生産(UK3新設による生産能力の拡充)

2015-18年: 372億円 (107億円)

藤枝工場: 固形剤製造設備等の増強(高速上市及び安定供給への対応)

2015-17年: 60億円 (31億円)

()は2016年12月末累計実績

国内

開発パイプラインの状況

中外製薬株式会社
上席執行役員
プロジェクト・ライフサイクルマネジメントユニット長
伊東 康

2017.2.1/2

開発パイプラインの状況

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

オンコロジー領域 開発パイプライン(2017年2月1日現在)

	Phase I	Phase II	Phase III	Filed
がん	<p>CKI27 (国内 / 海外) - 固形がん</p> <p>RG7596 / polatuzumab vedotin - 非ホジキンリンパ腫</p> <p>RG7604 / taselisib - 固形がん</p> <p>RG7440 / ipatasertib - 固形がん</p> <p>GC33 (RG7686) / codrituzumab - 肝がん★</p> <p>ERY974(海外) - 固形がん</p> <p>RG6078 - 固形がん</p>	<p>RG435 / Avastin - 悪性胸膜中皮腫</p>	<p>AF802 (RG7853) / Alecensa (海外) - 非小細胞肺癌(1L)</p> <p>RG1273 / Perjeta - 乳がん(アジュバント) - 胃がん</p> <p>RG3502 / Kadcyla - 乳がん(アジュバント)</p> <p>GA101 (RG7159) / obinutuzumab - 低悪性度非ホジキンリンパ腫</p> <p>RG7446 / atezolizumab - 非小細胞肺癌 - 非小細胞肺癌(アジュバント) - 小細胞肺癌 - 尿路上皮がん - 筋層浸潤尿路上皮がん(アジュバント) - 腎細胞がん - 腎細胞がん(アジュバント)★ - 乳がん</p> <p>RG435 / Avastin - 腎細胞がん</p>	<p>AF802 (RG7853) / Alecensa(欧州) - 非小細胞肺癌(クリゾチニブ後)</p>

各相の臨床試験は、原則として投与の開始をもって試験開始としています

オレンジ: 自社品

★: 2016/10/25からの変更点

★: 中外主導の国際共同治験

開発パイプラインの状況

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

プライマリー領域 開発パイプライン(2017年2月1日現在)

	Phase I	Phase II	Phase III	Filed
骨・関節			ED-71 / Ediol (中国) - 骨粗鬆症	
腎	EOS789 - 高リン血症			
自己免疫疾患			MRA / Actemra - 全身性強皮症 SA237 / RG6168 - 視神経脊髄炎 ★	MRA / Actemra - 大型血管炎★ - 巨細胞性動脈炎(海外)★
神経疾患	RG7412 / crenezumab - アルツハイマー病 RG7916 - 脊髄性筋萎縮症★		RG1450 / gantenerumab - アルツハイマー病	
その他	PCO371 (海外) - 副甲状腺機能低下症	RG3637 / レブリキズマブ - 特発性肺線維症 CIM331 / nemolizumab - アトピー性皮膚炎※ ★ - 透析そう痒症 URC102 (韓国) - 痛風 SKY59 / RG6107 - 発作性夜間ヘモグロビン尿症 (PI/II) ★	ACE910 (RG6013) / エミズマブ - 血友病A [インヒビター] - 血友病A [非インヒビター]	

各相の臨床試験は、原則として投与の開始をもって試験開始としています
※導出先にて開発 (海外: Galderma社、国内: マルホ株式会社)

オレンジ: 自社品

★: 2016/10/25からの変更点

★: 中外主導の国際共同治験



開発の状況

導入品

RG7446 / アテゾリズマブ

腎細胞がん(アジュバント)

2017年1月 国際共同P3試験開始

自社品

MRA / アクテムラ®

大型血管炎 2016年11月 承認申請

巨細胞動脈炎 2016年11月 承認申請(海外)

2017年1月 Priority Review 指定(米国)

導入品

RG7916 (SMN2スプライシング修飾剤)

脊髄性筋萎縮症 2017年1月 P1試験開始

自社品

SKY59 / RG6107

発作性夜間ヘモグロビン尿症

2016年11月 国際共同P1/2試験開始

開発パイプラインの状況

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

その他の進捗 (1)

自社品

AF802 / アレセンサ®

crizotinib治療後ALK陽性非小細胞肺癌

2016年12月 欧州承認勧告

導入品

コペガス®

セログループ1を除くC型肝炎・肝硬変(ソホスブビル併用)

2016年11月 承認申請

導入品

タミフル®

インフルエンザ 新生児・乳児投与 用法・用量追加

2016年12月 承認申請(公知申請)

導入品

RG7446 / アテゾリズマブ

尿路上皮がん 一次治療

2016年12月 国際共同P3試験開始

自社品

ACE910 / エミシズマブ

血友病A(インヒビター保有/非保有) 4週1回投与

2017年1月 国際共同P3(HAVEN 4)試験開始

開発パイプラインの状況

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

その他の進捗 (2)

自社品

PA799 (PI3K阻害剤)

2016年11月 Menarini Groupと全世界における製造・開発・販売の独占的ライセンス契約締結 (導出)

導入品

PM1183 / lurbnectedin (RNAポリメラーゼII阻害剤)

2016年12月 PharmaMar社と日本における開発・販売の独占的ライセンス契約締結 (導入)

自社品

CKI27 (Raf/MEK阻害剤)

2017年1月 ロシュ社より海外開発・販売権返還

開発パイプラインの状況

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

試験成績

自社品

ACE910 / エミシズマブ 血友病A(インヒビター保有)
国際共同P3(HAVEN 1)試験 主要評価項目達成
• エミシズマブ非投与群と比較し、出血頻度を有意に抑制

導入品

ペレチノイン 肝細胞がん再発抑制
(2015年7月 興和(株)より国内における独占的販売権を取得)
P3試験 主要評価項目未達



発作性夜間血色素尿症(PNH)

Paroxysmal Nocturnal Hemoglobinuria (PNH)

- PIG-A遺伝子に後天的に変異が生じた造血幹細胞がクローン性に拡大することにより、自己補体による血管内溶血を生じる造血幹細胞疾患
- ヘモグロビン尿、血栓症などPNH特有の溶血に起因する症状と、再生不良性貧血に代表される造血不全症状の二面性を持つが、症状は患者により異なる
- 進行性で死亡リスクが高い。主な死因は、血栓症・感染症・出血
- 溶血発作時、朝にヘモグロビン尿を認める場合がある
 - 主な合併症：慢性腎臓病、肺高血圧症等
 - 日本での推定有病者数：430人（100万人あたり3.6人：平成10年度疫学調査研究班）
 - 日本人の診断後の平均生存期間：32.1年、診断後10年後以内の死亡 約20%*

*Nishimura J, Kanakura Y, Ware RE, et al. Medicine 83:193-207, 2004

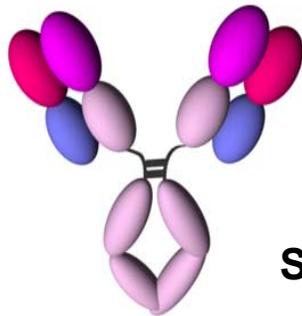
開発パイプラインの状況

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

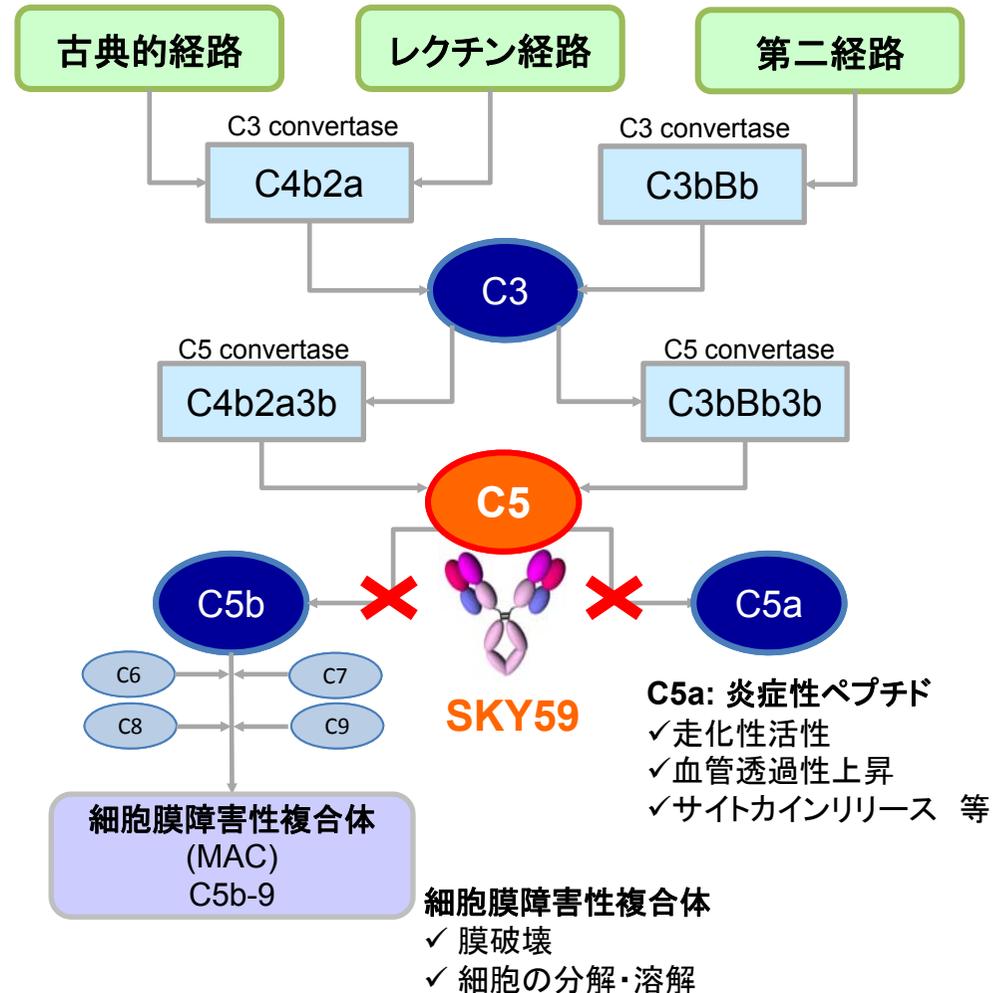
SKY59: 抗C5 リサイクリング抗体



SKY59

- 高親和性と十分なpH依存性を備えたりサイクリング抗体
- 複数の新規抗体技術により、薬物動態の改善、半減期延長を実現(非臨床試験)
- C5の抑制により、C5aとC5bへの開裂を阻害し、細胞膜障害性複合体(MAC)形成を完全に阻止。溶血抑制効果を示す

補体カスケードにおけるC5の役割とSKY59



開発パイプラインの状況

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

今後の申請予定 (PoC取得済開発品・製品)

新規 適応拡大
 自社品 導入品

NSCLC: 非小細胞肺癌
 SCLC: 小細胞肺癌
 NHL: 非ホジキンリンパ腫
 *筋層浸潤尿路上皮がん

申請済	2016	2017	2018	2019~
アレセンサ(欧州) (AF802 / RG7853) NSCLC (クリゾチニブ後)	オビヌツマブ (GA101 / RG7159) 低悪性度NHL	アテゾリズマブ (RG7446) 乳がん	エミシズマブ (ACE910 / RG6013) 血友病A [非インヒター]	アテゾリズマブ (RG7446) 腎細胞がん (アジュバント)
アクテムラ(海外) (MRA) 巨細胞性動脈炎	パージェタ (RG1273) 乳がん (アジュバント)	エミシズマブ (ACE910 / RG6013) 血友病A [インヒター]	アテゾリズマブ (RG7446) 腎細胞がん	アテゾリズマブ (RG7446) 尿路上皮がん* (アジュバント)
アクテムラ (MRA) 大型血管炎	アバステン (RG435) 悪性胸膜中皮腫	アテゾリズマブ (RG7446) 尿路上皮がん	SA237 / RG6168 視神経脊髄炎	nemolizumab (CIM331) 透析そう痒症
	アレセンサ(海外) (AF802 / RG7853) NSCLC (1L)	アテゾリズマブ (RG7446) NSCLC	アテゾリズマブ (RG7446) SCLC	nemolizumab (CIM331) アトピー性皮膚炎※
		アテゾリズマブ (RG7446) NSCLC	パージェタ (RG1273) 胃がん	アテゾリズマブ (RG7446) NSCLC (アジュバント)
		アバステン (RG435) 腎細胞がん	アクテムラ (MRA) 全身性強皮症	レブリキズマブ (RG3637) 特発性肺線維症
			エディロール(中国) (ED-71) 骨粗鬆症	カドサイラ (RG3502) 乳がん (アジュバント)
				gantenerumab (RG1450) アルツハイマー病

※導出先にて開発 (海外: Galderma社、国内: マルホ株式会社)

開発パイプラインの状況

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

未承認薬・適応外薬の開発要請への対応状況

■ 医療上の必要性の高い未承認薬・適応外薬検討会議

- 第I回開発要請の8製品10適応症(用法・用量の追加を含む)はすべて承認済み
- 第II回開発要請の3製品3適応症は全て承認済み
- 第III回開発要望品 2製品2適応に開発要請

製品	適応症	現在の開発状況
タミフル®	新生児・乳児の用法・用量追加	申請中 (2016年12月16日公知申請)
ゼローダ®	直腸癌における補助化学療法	承認 (2016年8月26日)

□ 第IV回開発要望品 2製品2適応に開発要請

製品	適応症	現在の開発状況
コペガス®	ソホスブビルとの併用によるジェノタイプ3のC型慢性肝炎又はC型代償性肝硬変におけるウイルス血症の改善	申請中 (2016年11月18日申請)
ゼローダ®	神経内分泌腫瘍	開発要請に対する企業見解につき検討会議での評価待ち

赤字:2016/7/21からの変更点 41

新たなソリューション提供に向けた組織改正

中外製薬株式会社
上席執行役員 営業本部長
加藤 進

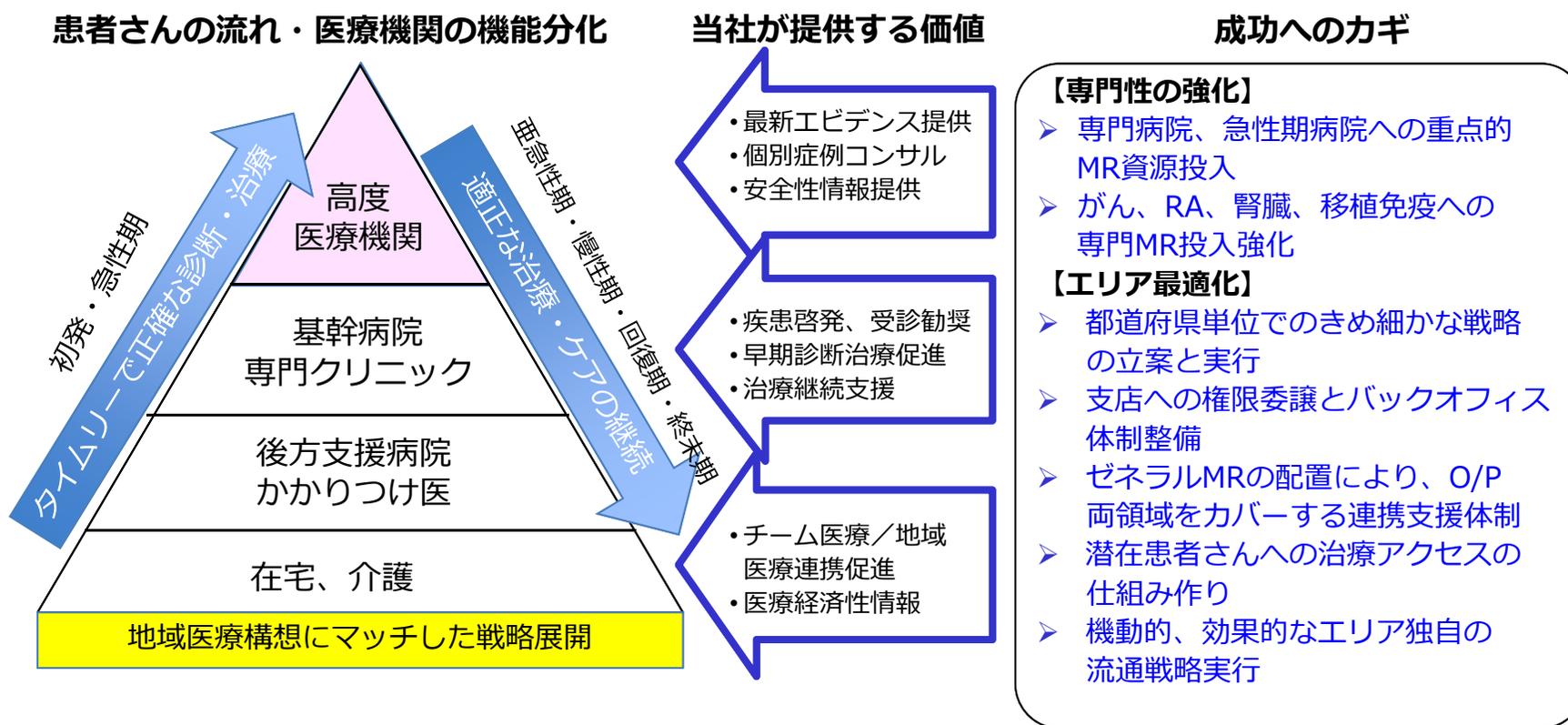
2017.2.1/2

国内市場への戦略的アプローチ



Roche ロシュグループ

画期的新薬を高度医療機関で普及・浸透させるとともに、
エリア医療環境に沿った個別戦略を展開



新たなソリューション提供に向けた組織改正

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

2017年4月以降の営業本部組織体制

- 11支店を36支店に分割し、7統括支店を新設
- プライマリーユニット(PU)およびオンコロジーユニット(OU)を廃止
- 各統括支店にスタッフ組織としてエリア戦略推進部を設置

- 都道府県単位での全領域(O/Pトータル)に亘るエリア戦略を展開できる
- エリアの環境変化に即時対応できるフレキシブルな戦略が実践できる
- 統括支店単位で柔軟な予算・人財管理とバックヤード体制がとれる

新たなソリューション提供に向けた組織改正

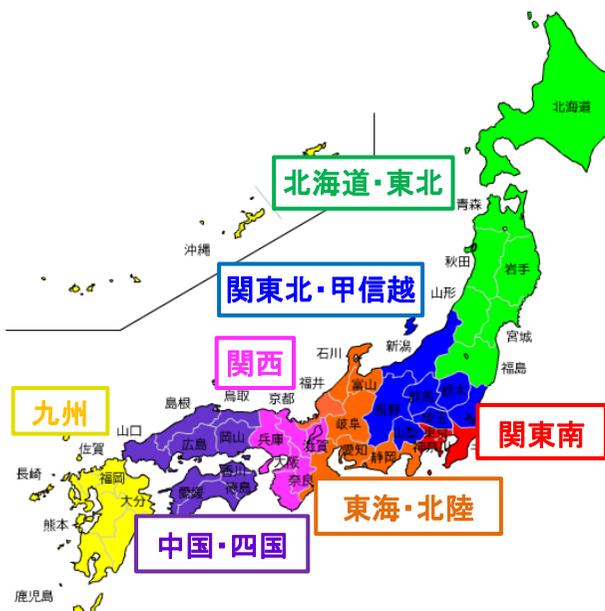
すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

営業本部の新組織体制(2017年4月～)

エリアマネジメント強化に向け現11支店を36支店に分割し、7つの統括支店下に配置する

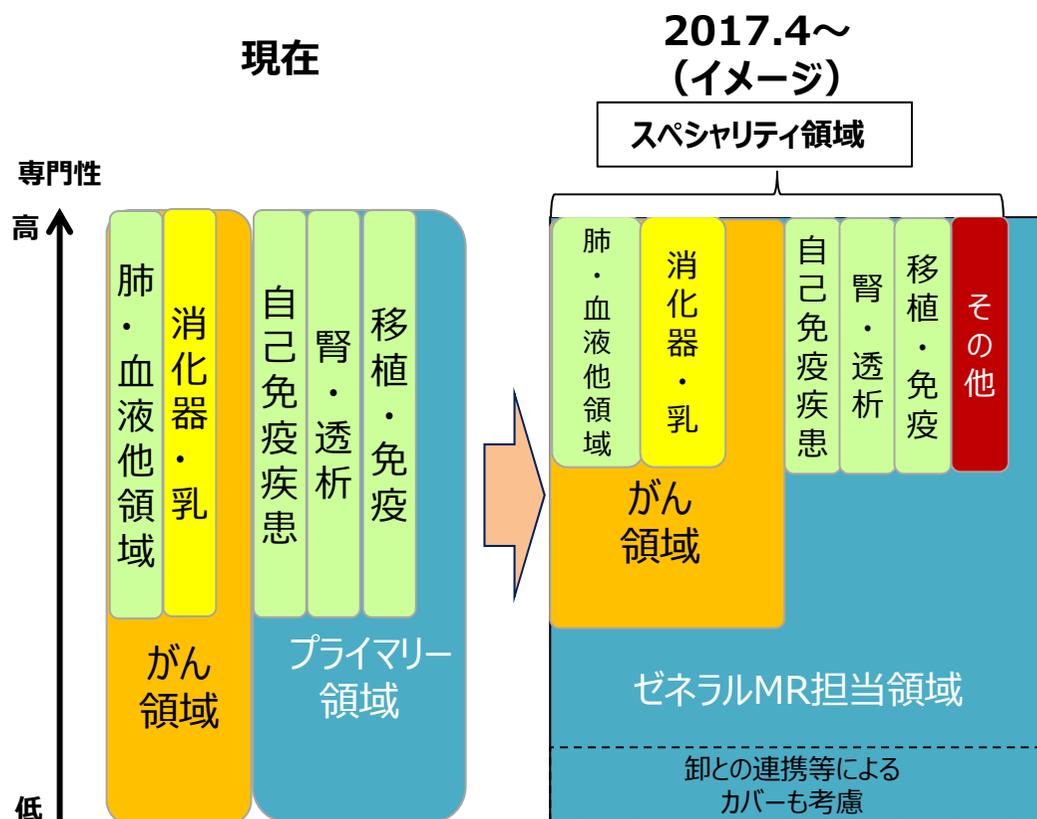


統括支店	支店数	支店エリア
北海道・東北	4	北海道、青森県+岩手県+秋田県(北東北)、宮城県+山形県、福島県
関東北・甲信越	5	茨城、群馬+栃木、埼玉、新潟、長野県+山梨県
関東南	7	東京第1支店(23区病院①)、東京第2支店(23区病院②)、東京第3支店(23区エリア)、多摩、千葉県、川崎+横浜、厚木
東海・北陸	4	富山県+石川県+福井県(北陸)、岐阜県+三重県、静岡県、愛知県
関西	5	京都府+滋賀県、大阪北、大阪南、兵庫県、奈良県+和歌山県
中国・四国	6	鳥取県+島根県、岡山県、広島県、山口県、徳島県+香川県、愛媛県+高知県
九州	5	福岡県+大分県、長崎県+佐賀県、熊本県、鹿児島県+宮崎県、沖縄県
計	36	



MR配置を含む戦略的資源シフト

スペシャリティ領域のMRを更に専門性の高い施設へシフト
全領域をカバーするゼネラルMRを配置



＜MR資源のシフト＞

- ✓ エリア内での疾患軸、顧客軸全体をカバーする目的で、プライマリーMRからゼネラルMRとして役割を変更
- ✓ オンコロジー専門MRは、専門性の高い施設・顧客にリソースを集中
- ✓ プライマリー領域も、専門性を強化するため、引き続き専門MRを配置

当社の営業体制の「これまで」と「これから」



Roche ロシュグループ

これまで

O/Pそれぞれに集中してマネジメントすればよく、専門性を担保しやすい

O/Pの観点でしか捉えられず、エリア全体の戦略まで考えられていない

現統轄支店では重点エリアを中心とした戦略になり、47都道府県全てにきめ細やかな戦略が立案できていない

環境変化

・都道府県単位の地域医療再編

・それに伴う患者の流れの変化

・機能分化によりかかりつけ医や慢性期病院もがんやRA患者を受け持つ

これから

O/P横断で地域医療構想に応じたエリア全体の戦略が遂行できる

都道府県別のきめ細やかな戦略立案ができる

ゼネラルMRは全ての領域に通じ、より広く俯瞰的な視点から情報提供ができる。キャリアパスも広がる

専門MR制の強化により、当社重点領域でのプレゼンスを高められる

お問い合わせ先：広報IR部

報道関係者の皆様：
メディアリレーションズグループ

Tel : 03-3273-0881

e-mail : pr@chugai-pharm.co.jp

担当：原田、荒木、吉村、三義、山田

投資家の皆様：
インベスターリレーションズグループ

Tel : 03-3273-0554

e-mail : ir@chugai-pharm.co.jp

担当：笹井、櫻井、清水、島村