



TOP INNOVATOR
TOPi 2030

2020年12月期決算説明会

中外製薬株式会社

2021年2月4日



重要な注意事項



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。

Core実績

当社はIFRS移行を機に2013年よりCore実績を開示しております。Core実績とはIFRS実績に当社が非経常事項と捉える事項の調整を行ったものであり、ロシュが開示するCore実績の概念とも整合しております。当社ではCore実績を、社内の業績管理、社内外への経常的な収益性の推移の説明、並びに株主還元をはじめとする成果配分を行う際の指標として使用しております。

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
- ・ 本資料の増減金額の表記は以下の通りです。
 - ① 収益及び原価・費用の増減は、増益方向を「+」、減益方向を「△」で表示
 - ② 増減率は金額の「増」「減」をそれぞれ「+」「△」で表示

Agenda

01

2020年の振り返りとIBI 21の総括

小坂 達朗

代表取締役会長 CEO

02

2020年12月期 連結決算(Core)概要

板垣 利明

上席執行役員 CFO

03

開発パイプラインの状況

山口 哲弥

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

04

2030年に向けた新成長戦略

奥田 修

代表取締役社長 COO

2020年の振り返りとIBI 21の総括

中外製薬株式会社
代表取締役会長 CEO

小坂 達朗

2021年2月4日

2020年度12月期 通期業績

- 前年同期比で大幅な増収増益の決算
- 各バリューチェーンにおいてコロナ影響を受けるものの、過去最高の売上収益・営業利益・当期利益を4年連続で達成

【億円】	2019 1-12月 実績	2020年 1-12月 実績	対前同		2020年 1-12月 予想	達成率
売上収益	6,862	7,869	+1,007	+14.7%	7,400	106.3%
製商品売上高	5,889	6,333	+444	+7.5%	5,800	109.2%
国内	4,376	4,091	△285	△6.5%	4,116	99.4%
海外	1,513	2,242	+729	+48.2%	1,684	133.1%
ロイヤルティ等収入及び その他の営業収入 (ROOI)	973	1,536	+563	+57.9%	1,600	96.0%
営業利益 (Core)	2,249	3,079	+830	+36.9%	2,750	112.0%
Core EPS ^{*1} (円)	101.93	133.39	+31.46	+30.9%	122.00	109.3%

*1 2020年7月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合で株式分割を行った。2019年期首に株式分割が行われたと仮定して算定

2020年重点方針の振り返り

成長ドライバーの 価値最大化

- ヘムライブラ：コロナ影響で国内の市場浸透は想定を下回るも海外収益は大きく伸長
- アクテムラ：コロナ需要でロシュ向け輸出は大幅に増加
- エンスプリング：日本含む14カ国で承認取得
- テセントリク：コロナ影響で国内の市場浸透遅延、肝細胞がんの追加適応取得

次期成長機会 の連続創出

- 中分子プロジェクト：2021年P1開始に向け計画通り進捗
- 抗体プロジェクト：次世代抗体スイッチ抗体（STA551）のP1開始
- コロナ影響により一部治験の開始や進捗に遅延が発生するも、大きな影響なし

個別化医療高度 化・デジタル活用 基盤の強化

- CHUGAI DIGITAL VISION 2030の策定、DX銘柄2020選出
- 各社との創薬支援AIシステムやデジタル技術のライセンス契約・共同開発の推進
- FoundationOne CDxの順調な適応拡大、FoundationOne Liquid承認申請

抜本的な構造改革 実行・Sustainable 基盤強化

- 新人事制度の運用開始
- コーポレート組織再編とCBSへの業務集約
- DJSI World選出

IBI 21 5つの戦略

革新的新薬を核としたイノベーションによる社会・当社の発展加速

グローバル成長ドライバーの創出と価値最大化

① Value Creation

治癒/疾患コントロールを目指した革新的新薬の創製

② Value Delivery

患者中心のソリューション提供による成長ドライバーの価値最大化

③ デジタル・個別化医療の高度化

デジタルを活用した高度な個別化医療の実現とR&Dプロセスの革新

事業を支える人財・基盤の強化

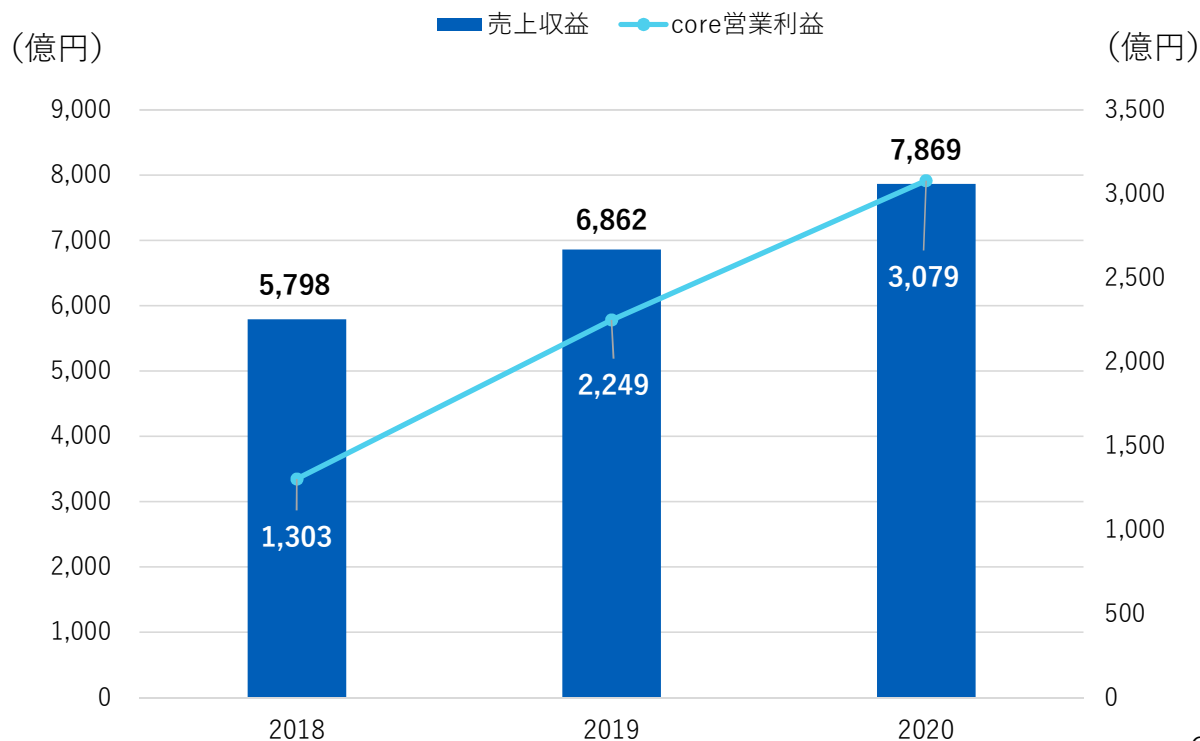
④ 人財の強化と抜本的な構造改革

イノベーションを支える人財の育成と、抜本的なコスト・組織・プロセスの改革

⑤ Sustainable基盤強化

企業の成長と社会の持続的な発展の同時実現

2018-2020年 業績推移



Core EPS*1	58.81円	101.93円	133.39円
IBI 21 定量目標	Core EPS CAGR (2018-2021)*2 30%前後		
			(2018-2020) 49.5%

CAGR：年平均成長率（%）

*1 2020年7月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合で株式分割を行った。2018年期首に株式分割が行われたと仮定して算定

*2 2018年平均為替レートでの一定ベース

IBI 21 5つの戦略の総括（2019-2020）

■ グローバル成長ドライバーの創出と価値最大化

①

Value Creation

自社品プロジェクトの進展を含め、創薬研究も着実に進捗：

- ・中分子プロジェクト：2021年P1開始に向け計画通りに進捗
- ・抗体プロジェクト：次世代抗体スイッチ抗体（STA551）のP1開始
- ・クロバリマブ/SKY59のP3開始、エンスプリング承認取得・販売開始

②

Value Delivery

成長ドライバーの市場浸透の拡大と価値最大化の加速：

- ・ヘムライブラ：海外収益の大幅な増加、承認国数も伸長
- ・テセントリク：FIC（SCLC、TNBC、HCC）を含む適応拡大の進展

③

個別化医療の高度化

CHUGAI DIGITAL VISION 2030策定、がんゲノム医療の推進：

- ・デジタル：全社デジタル戦略の進展とAI創薬等の取り組み加速
- ・FoundationOne CDxの順調な適応拡大、FoundationOne Liquid CDxの承認申請
- ・RWDを参考資料として用いたロズリートレクのROS1申請

FIC：first in class; SCLC: small cell lung cancer; TNBC: triple negative breast cancer; HCC: hepatocellular carcinoma

RWD: real world data

IBI 21 5つの戦略の総括（2019-2020）

■ 事業を支える人財・基盤の強化

④

人財の強化と抜本的な構造改革

イノベーションを支える体制変換の進展：

- ・新人事制度運用開始
- ・コーポレート・重点部門での構造改革進展

⑤

Sustainable
基盤強化

イノベーションへの挑戦を支える基盤の充実：

- ・DJSI Worldの構成銘柄に初選定
- ・ステークホルダーコミュニケーションの充実

定性・定量面において、2年間でIBI 21の目標を達成したことにより、
1年前倒しでIBI 21を終了する

新しいマネジメント体制について

■ 新役職名：代表取締役会長 小坂 達朗

■ 新役職名：代表取締役社長 最高経営責任者(CEO) 奥田 修

※2021年2月4日開催の取締役会の決裁に基づき、2021年3月23日付で就任

まとめ

- IBI 21で掲げた定性・定量目標を2年間で達成したことにより、
IBI 21を1年前倒しで終了
- 新しい経営体制のもと、新成長戦略をベースにヘルスケア産業の
トップイノベーターの実現を目指す

2020年12月期 連結決算(Core)概要

中外製薬株式会社
上席執行役員 CFO

板垣 利明

2021年2月4日

Financial Overview

【億円】	2020年				2021年		
	実績	対前年同期		対予想	予想	対前年同期	
		増減	増減率	達成率		増減	増減率
売上収益	7,869	+1,007	+14.7%	106.3%	8,000	+131	+1.7%
営業利益	3,079	+830	+36.9%	112.0%	3,200	+121	+3.9%
営業利益率	39.1%	+6.3%pts	-	+1.9%pts	40.0%	+0.9%pts	-
当期利益	2,194	+518	+30.9%	109.2%	2,320	+126	+5.7%
EPS (円) *1	133.39	+31.46	+30.9%	109.3%	141.00	+7.61	+5.7%
一株当たり 配当金 (円) *1	*2 55	+8.33	+17.8%	110.0%	*3 60	+5	+9.1%
配当性向	41.2%	-4.6%pts	-	+0.2%pts	42.6%	+1.4%pts	-
ROIC	37.3%	+5.4%pts	-	-	非公表	-	-

✓ 大幅な増収増益の決算で4年連続
過去最高、通期業績予想を達成

✓ 2021年も、ひきつづき
増収増益を予想

✓ 年間配当金*1は55円を予定、
2021年は60円を予想

*1 2020年7月1日を効力発生日として、普通株式を
1株につき3株の割合で株式分割を行った。
2019年期首に株式分割が行われたと仮定して算定

*2 2020年 中間25円（実績）、期末30円（予定）

*3 2021年 中間30円（予想）、期末30円（予想）

損益 1-12月 前年同期比

【億円】	2019年	2020年	増減	
売上収益	6,862	7,869	+ 1,007	+ 14.7%
製商品売上高	5,889	6,333	+ 444	+ 7.5%
国内	4,376	4,091	△ 285	△ 6.5%
海外	1,513	2,242	+ 729	+ 48.2%
ロイヤルティ等収入及びその他の営業収入	973	1,536	+ 563	+ 57.9%
ロイヤルティ及びプロフィットシェア収入	765	1,296	+ 531	+ 69.4%
その他の営業収入	208	241	+ 33	+ 15.9%
売上原価	△ 2,651	△ 2,723	△ 72	+ 2.7%
製商品原価率	45.0%	43.0%	△2.0%pts	-
経費	△ 1,962	△ 2,067	△ 105	+ 5.4%
販売費・一般管理費等	△ 941	△ 932	+ 9	△ 1.0%
研究開発費	△ 1,021	△ 1,135	△ 114	+ 11.2%
営業利益	2,249	3,079	+ 830	+ 36.9%
営業利益率	32.8%	39.1%	+6.3%pts	-
金融収支等	△ 27	△ 30	△ 3	+ 11.1%
法人所得税	△ 546	△ 855	△ 309	+ 56.6%
当期利益	1,676	2,194	+ 518	+ 30.9%
EPS (円) *	101.93	133.39	+ 31.46	+ 30.9%

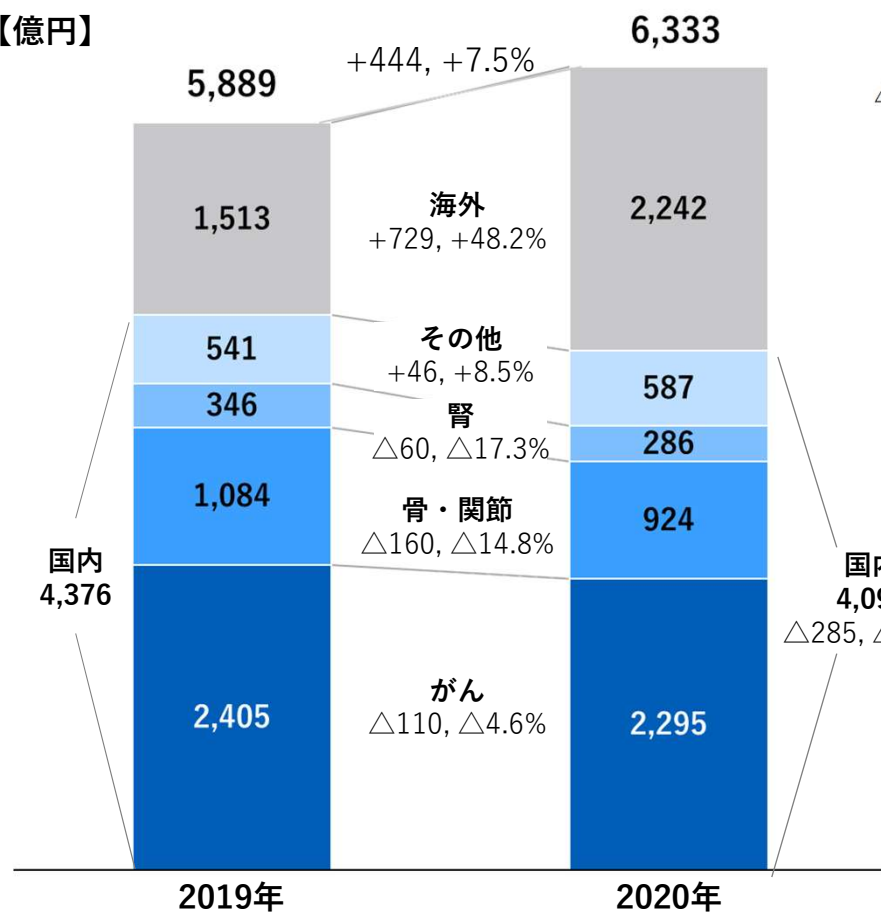
- 国内
薬価改定および後発品の影響により減少
- 海外
アクテムラおよびヘムライブラが増加
- ロイヤルティ及びプロフィットシェア収入
ヘムライブラに関する収入が増加
- その他の営業収入
一時金収入により増加
- 売上原価
製品別売上構成比の変化等により、
製商品原価率が改善
- 経費
営業活動の自粛・抑制により販売費が減少
開発テーマの進展等に伴い研究開発費が増加
- 営業利益
大幅な増益

* 2020年7月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合で株式分割を行った。
2019年期首に株式分割が行われたと仮定して算出

製商品売上高 1-12月 前年同期比

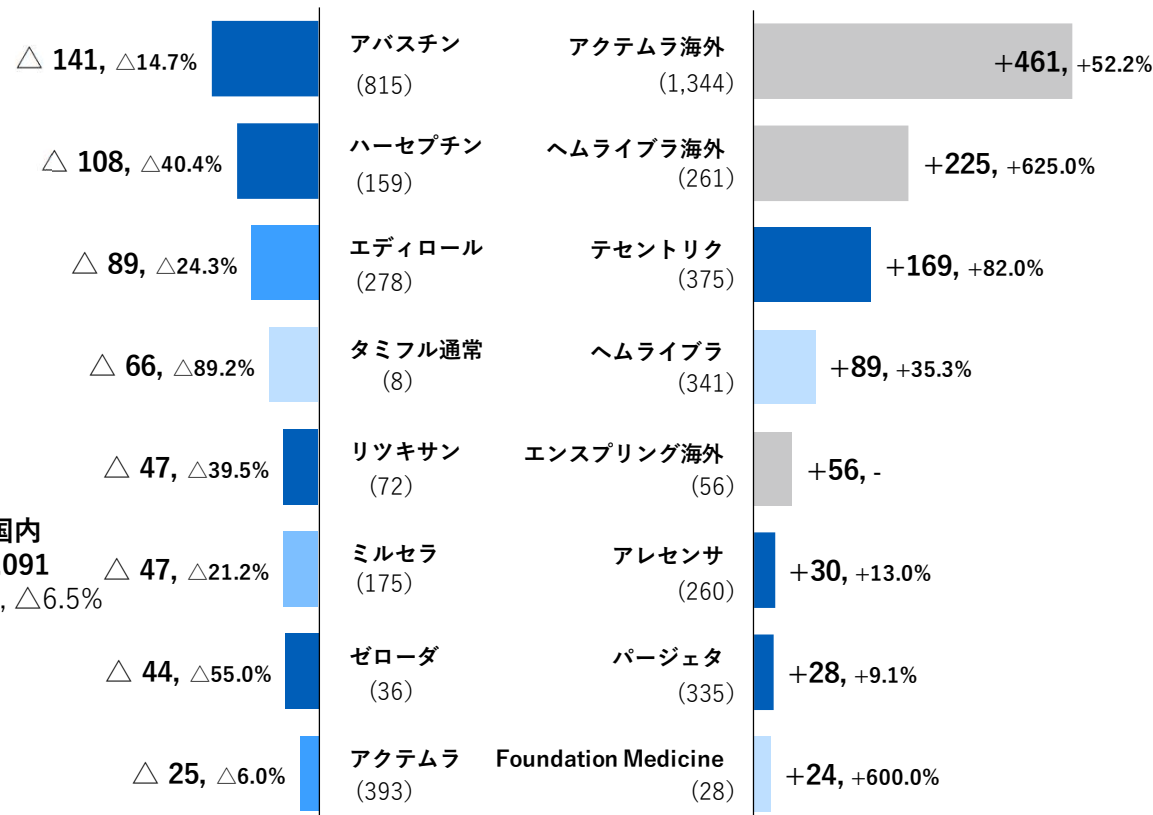
領域別売上高の比較

【億円】



主な製商品売上高の増減

()内は2020年実績 %は増減率



営業利益 1-12月 増減

【億円】

- ・製商品売上高の増加 (+444億円)
- ・製品別売上構成比の変化等により製商品原価率が2.0%pts改善

製商品売上総利益の増加 + 372億円

2,249

薬価改定

数量増加等

+531

ロイヤリティ及び
プロフィットシェア
収入の増加

+33

その他の営業
収入の増加

販売費・
一般管理費等
の減少

+9

・営業活動の自粛・
抑制による減少

研究開発費
の増加

△114

・開発テーマの進展等に
伴う費用の増加等

・ヘムライブラに関する収入の増加

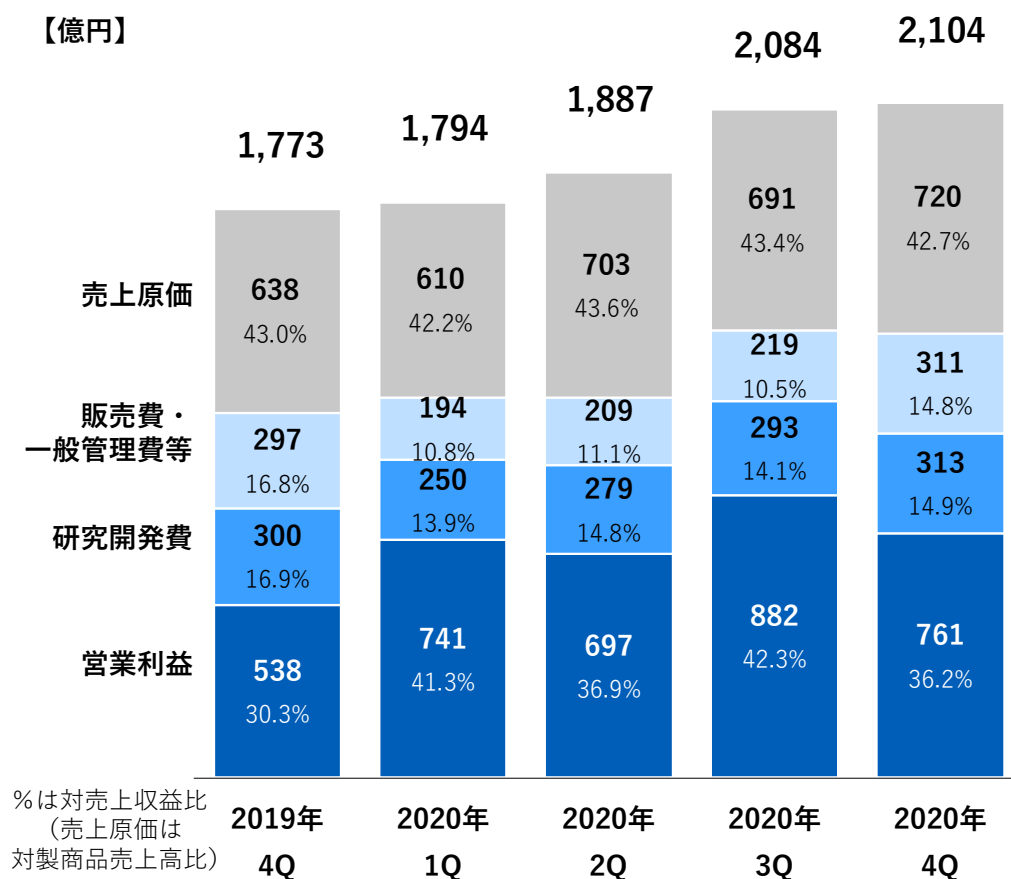
3,079

+830億円 (+36.9%) の増益

2019年

2020年

損益の構成 四半期推移



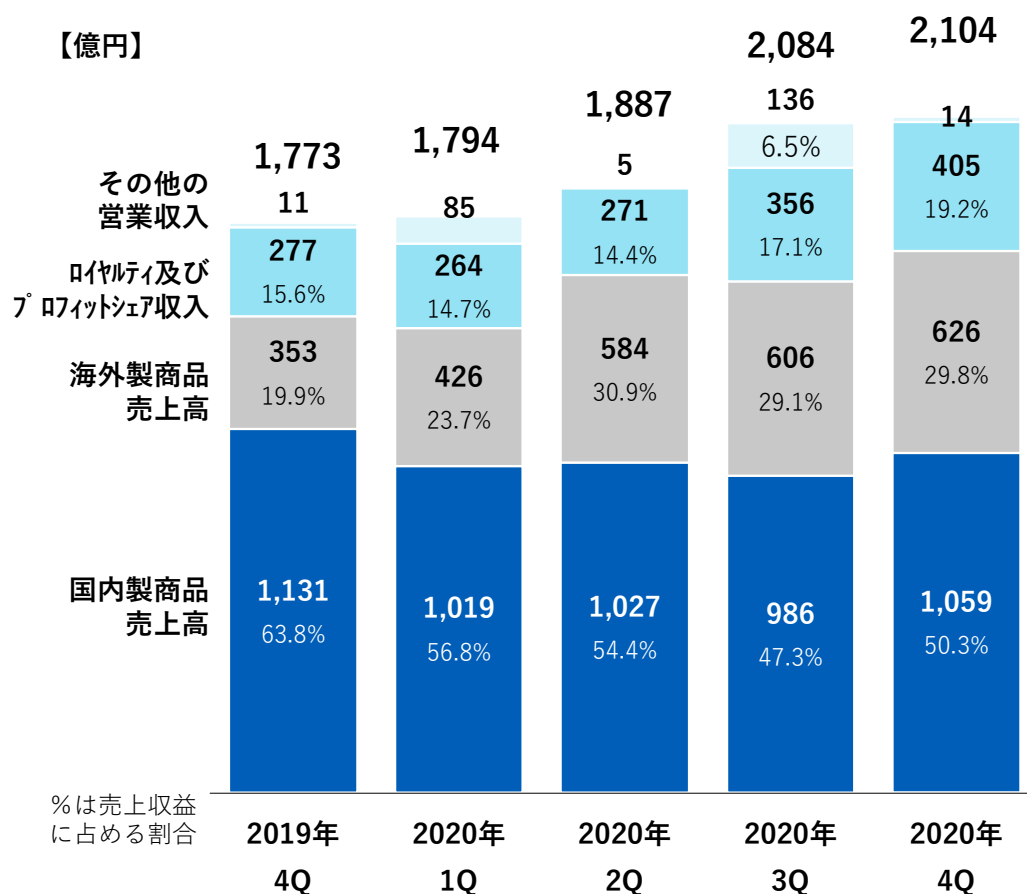
● 前年同期（2019年4Q）比

原価率は薬価改定による影響の一方、
製商品売上構成比の変化等により改善
研究開発費は開発テーマの進展に伴い増加
営業利益 +223億円 +41.4%増加

● 前四半期（2020年3Q）比

原価率は製商品売上構成比の変化等により改善
販売費・一般管理費等は例年の傾向に加え、
デジタル活用の推進等に伴い増加
研究開発費は開発テーマの進展に伴い増加
営業利益 △121億円 △13.7%減少

売上収益の構成 四半期推移



● 前年同期（2019年4Q）比

国内は薬価改定や後発品の影響等により減少

海外はアクテムラ等が増加

ロイヤルティ及びプロフィットシェア収入は
ヘムライブラに関する収入が増加

● 前四半期（2020年3Q）比

国内は後発品の影響の一方、テセントリク等の伸長により増加

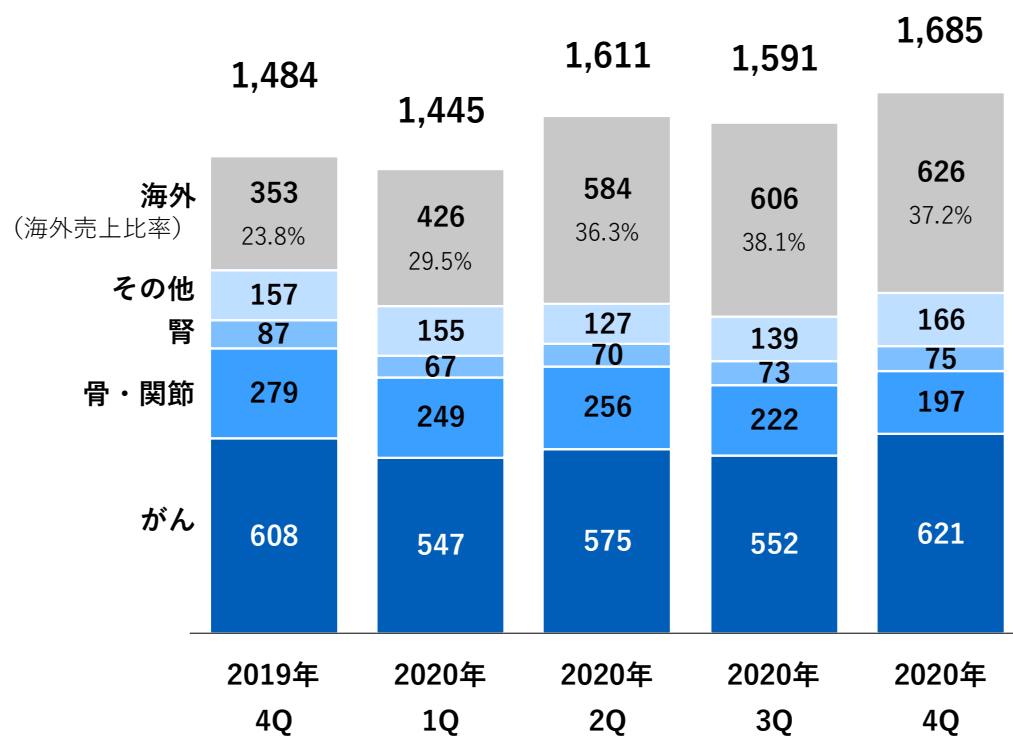
海外はエンスプリングが増加

ロイヤルティ及びプロフィットシェア収入は
ヘムライブラに関する収入が増加

その他の営業収入は一時金収入が減少

製商品売上高の構成 四半期推移

【億円】



● 前年同期（2019年4Q）比

海外

アクテムラ（+157億円）、エンスプリング（+40億円）
ヘムライブラ（+40億円）、アレセンサ（+30億円）

国内

がん領域 テセントリク（+51億円）
ハーセプチン（△28億円）
アバスチン（△15億円）
骨・関節領域 エディロール（△60億円）

● 前四半期（2020年3Q）比

海外

エンスプリング（+29億円）

国内

がん領域 テセントリク（+31億円）
アバスチン（+14億円）
骨・関節領域 エディロール（△23億円）
アクテムラ（+13億円）

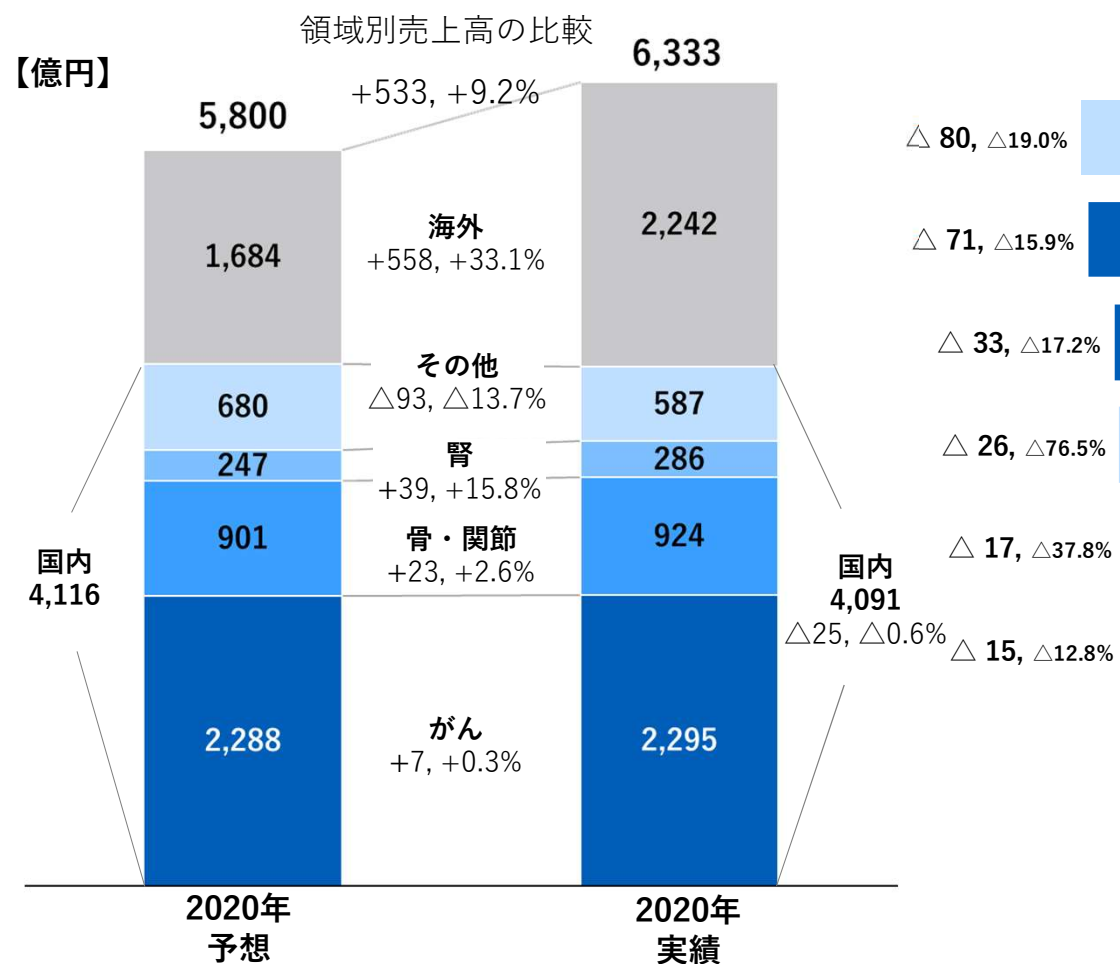
損益 1-12月 予想比

【億円】	2020年		+/-	達成率
	予想	実績		
売上収益	7,400	7,869	+ 469	106.3%
製商品売上高	5,800	6,333	+ 533	109.2%
国内	4,116	4,091	△ 25	99.4%
海外	1,684	2,242	+ 558	133.1%
ロイヤルティ等収入及びその他の営業収入	1,600	1,536	△ 64	96.0%
ロイヤルティ及びプロフィットシェア収入	1,410	1,296	△ 114	91.9%
その他の営業収入	190	241	+ 51	126.8%
売上原価	△ 2,520	△ 2,723	△ 203	108.1%
製商品原価率	43.4%	43.0%	△0.4%pts	-
経費	△ 2,130	△ 2,067	+ 63	97.0%
販売費・一般管理費等	△ 980	△ 932	+ 48	95.1%
研究開発費	△ 1,150	△ 1,135	+ 15	98.7%
営業利益	2,750	3,079	+ 329	112.0%
営業利益率	37.2%	39.1%	+1.9%pts	-
当期利益	2,010	2,194	+ 184	109.2%
EPS (円)*	122.00	133.39	+ 11.39	109.3%

- 国内
新製品や適応拡大品の市場浸透スピードが想定より遅延
- 海外
想定を大きく上回るアクテムラ輸出
- ロイヤルティ及びプロフィットシェア収入
想定に比べヘムライブラに関する収入が下振れ
- その他の営業収入
想定に比べ早いタイミングで一時金が発生
- 売上原価
概ね想定通りの製商品売上原価率
- 経費
諸活動の自粛・抑制により一部の経費が未消化
- 営業利益
想定に比べ+329億円(+12%)の過達

* 2020年7月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合で株式分割を行った。2020年期首に株式分割が行われたと仮定して算定

製商品売上高 1-12月予想比



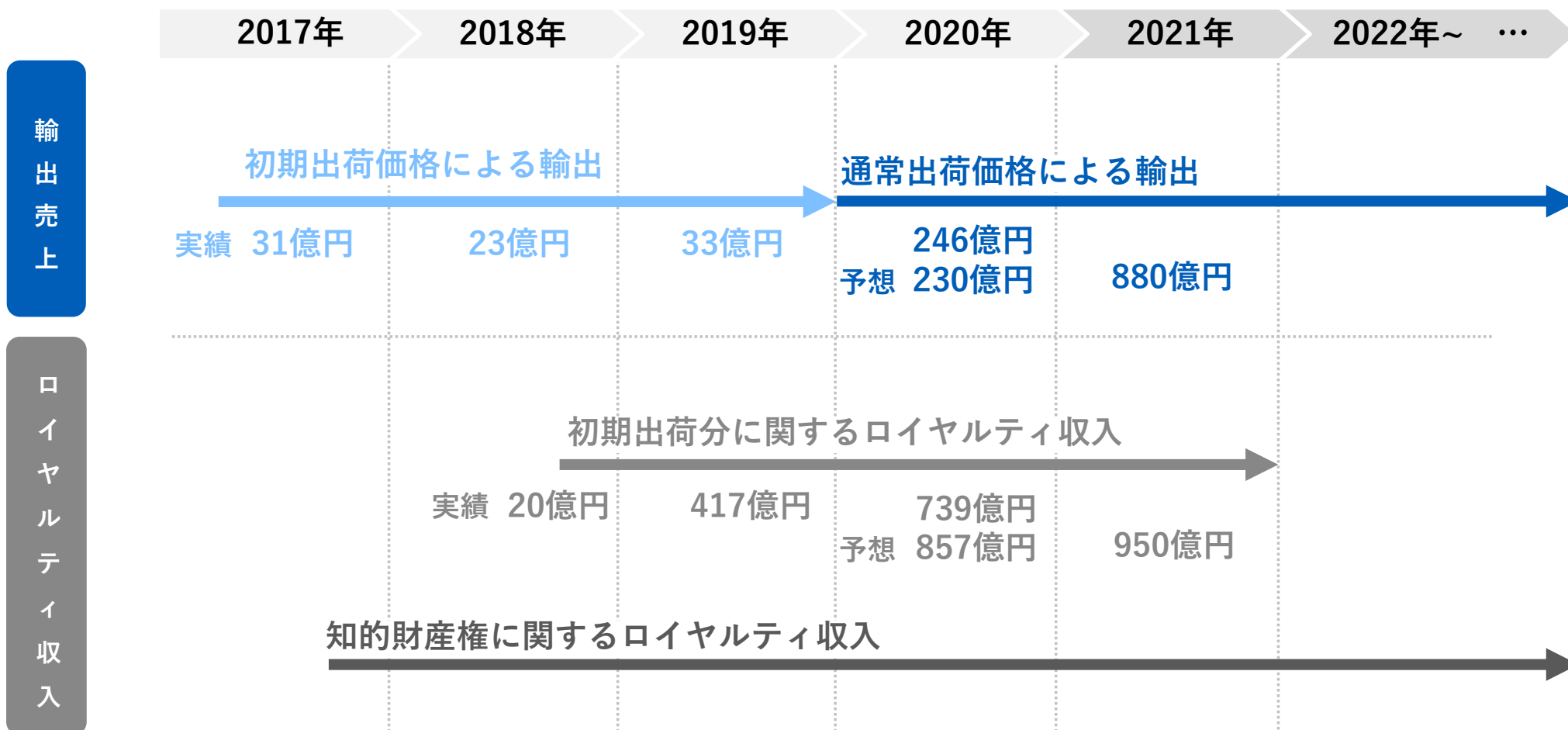
主な製商品売上高予想対比

()内は2020年実績 %は増減率

ヘムライブラ (341)	アクテムラ海外 (1,344)	+436, +48.0%
テセントリク (375)	アバスチン (815)	+82, +11.2%
ハーセプチン (159)	アレセンサ海外 (443)	+53, +13.6%
タミフル通常 (8)	パージェタ (335)	+47, +16.3%
Foundation Medicine (28)	エンスプリング海外 (56)	+49, +700.0%
カドサイラ (102)	ヘムライブラ海外 (261)	+22, +9.2%
	ミルセラ (175)	+21, +13.6%
	エディロール (278)	+17, +6.5%

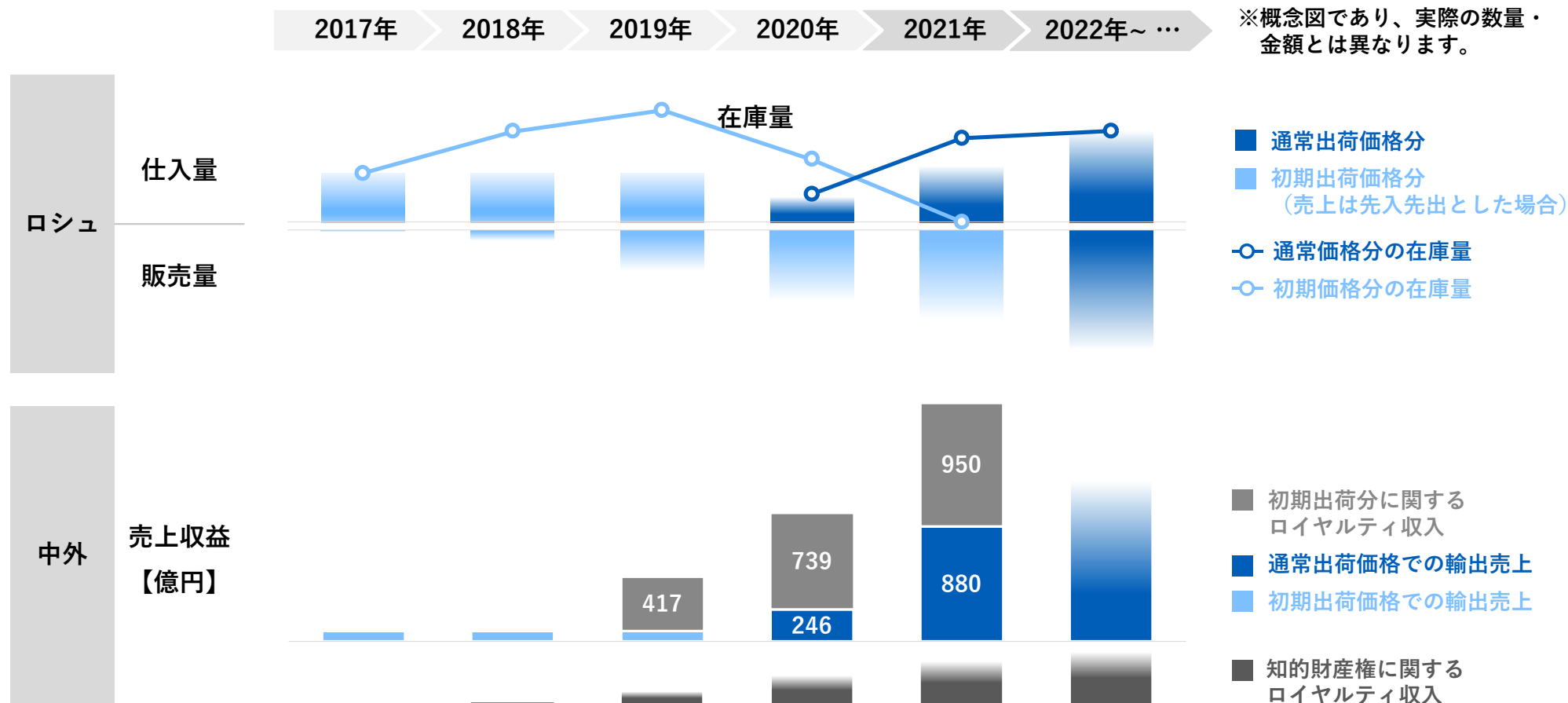
ロシュ向けヘムライブラ取引

(共同販促国におけるプロフィットシェア収入と費用負担を除く)

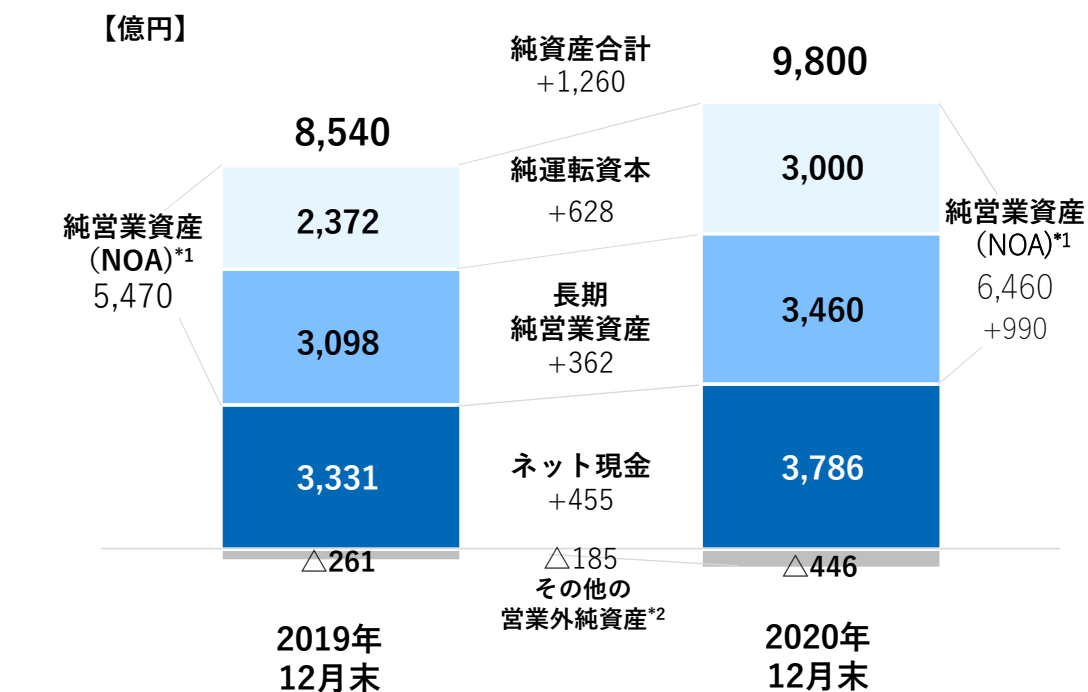


ロシュ向けヘムライブラ取引

輸出売上とロイヤルティ収入の発生タイミング概念図※



財政状態 12月末 前期末比



資産合計	10,589	+1,766	12,355
負債合計	△2,049	△506	△2,555
純資産合計	8,540	+1,260	9,800
株主持分比率	80.6%	△1.3%pts	79.3%

● 純運転資本の増加

主に営業債権の増加

● 長期純営業資産の増加

中外ライフサイエンスパーク横浜への投資

● ネット現金の増加

次ページ参照

● その他の営業外純資産の減少

未払法人所得税の増加

*1 NOA : Net Operating Assets

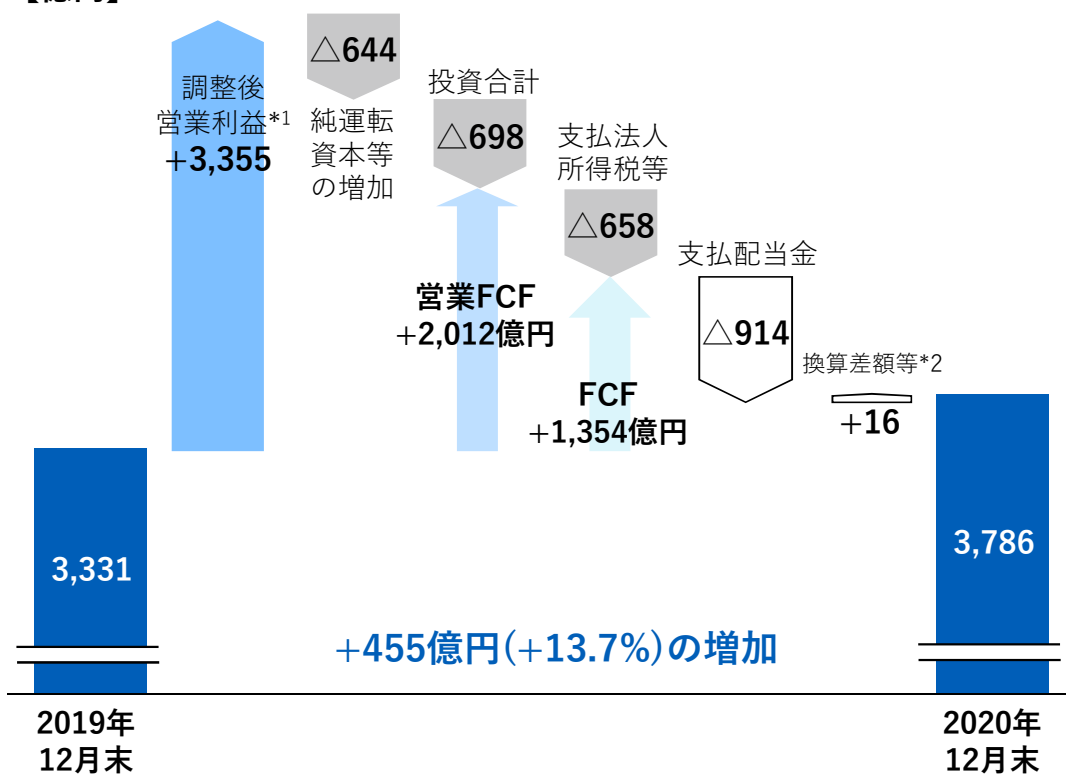
*2 例：繰延税金資産、未払法人所得税等

期末日レート

	2019年実績	2020年実績
1CHF	112.31円	117.10円
1EUR	121.93円	126.89円
1USD	108.88円	103.19円
1SGD	80.72円	77.98円

ネット現金 前期末からの増減

【億円】



*1 Non-Core含む (IFRS実績)

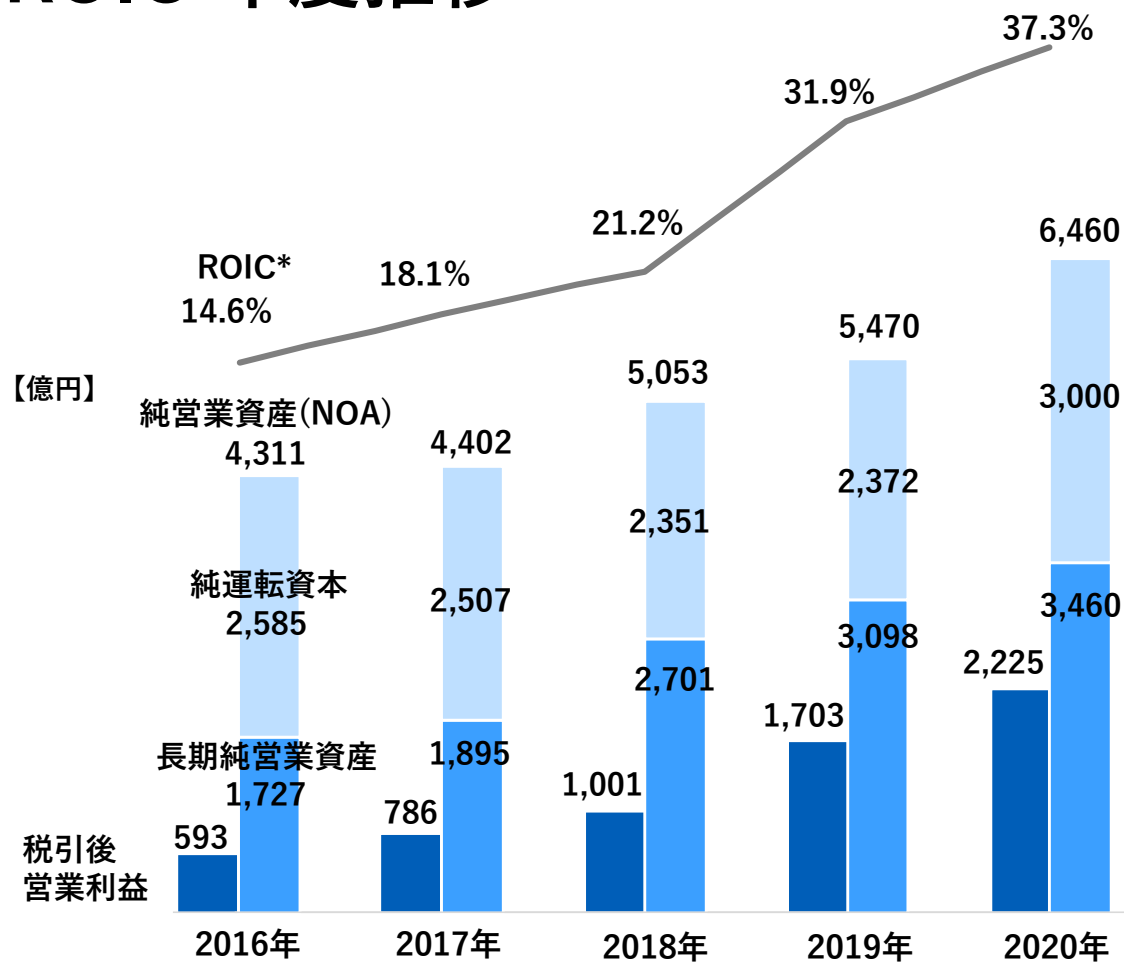
*2 「換算差額等」 = 「自己株式の減少 (増加)」 + 「非支配持分の取得」 + 「ネット現金の換算差額 (*3) 等」

*3 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)



● 調整後営業利益 *1	+3,355億円
営業利益 *1	+3,012億円
減価償却費、償却費及び減損損失 *1	+313億円
● 純運転資本等の増加	△644億円
● 投資合計	△698億円
有形固定資産の取得による支出	△570億円
リース負債の支払による支出	△84億円
無形資産の取得による支出	△43億円
営業フリー・キャッシュ・フロー	+2,012億円
● 支払法人所得税等	△658億円
支払法人所得税	△668億円
フリー・キャッシュ・フロー	+1,354億円
● 支払配当金	△914億円
2019年期末配当金	△503億円
2020年中間配当金	△411億円
● 換算差額等	+16億円

ROIC 年度推移



● 税引後営業利益

アクテムラ、アレセンサ、ヘムライブラなど自社品の成長と、それらに関するロイヤリティ収入により、順調に増加

● 純営業資産 (NOA)

中外ライフサイエンスパーク横浜等の戦略投資を積極的に実施し、「長期純営業資産」を中心に増加

● ROIC

税引後営業利益の成長率が純営業資産(NOA)の増加率を上回った結果、ROICは右肩上がりで上昇

*ROIC = 税引後営業利益 / 期中平均純営業資産(NOA)
19年期首残高はIFRS第16号「リース」の適用影響を調整し、Core ROICを算出。

損益 1-12月 次期予想

【億円】	2020年 実績	2021年 予想	増減	
売上収益	7,869	8,000	+ 131	+ 1.7%
製商品売上高	6,333	6,310	△ 23	△ 0.4%
国内	4,091	3,937	△ 154	△ 3.8%
海外	2,242	2,373	+ 131	+ 5.8%
ロイヤルティ等収入及びその他の営業収入	1,536	1,690	+ 154	+ 10.0%
ロイヤルティ及びプロフィットシェア収入	1,296	1,630	+ 334	+ 25.8%
その他の営業収入	241	60	△ 181	△ 75.1%
売上原価	△ 2,723	△ 2,525	+ 198	△ 7.3%
製商品原価率	43.0%	40.0%	△3.0%pts	-
経費	△ 2,067	△ 2,275	△ 208	+ 10.1%
販売費・一般管理費等	△ 932	△ 960	△ 28	+ 3.0%
研究開発費	△ 1,135	△ 1,315	△ 180	+ 15.9%
営業利益	3,079	3,200	+ 121	+ 3.9%
営業利益率	39.1%	40.0%	+0.9%pts	-
当期利益	2,194	2,320	+ 126	+ 5.7%
EPS (円) *	133.39	141.00	+ 7.61	+ 5.7%

● 国内

新製品の伸長的一方、後発品発売の影響および薬価改定等で減収

● 海外

アクテムラは減少的一方、ヘムライブラの順調な伸長

● ロイヤルティ及びプロフィットシェア収入

ヘムライブラに関する収入の増加

● その他の営業収入

一時金収入の減少

● 売上原価

製品別売上構成比の変化等により、製商品原価率が改善

● 経費

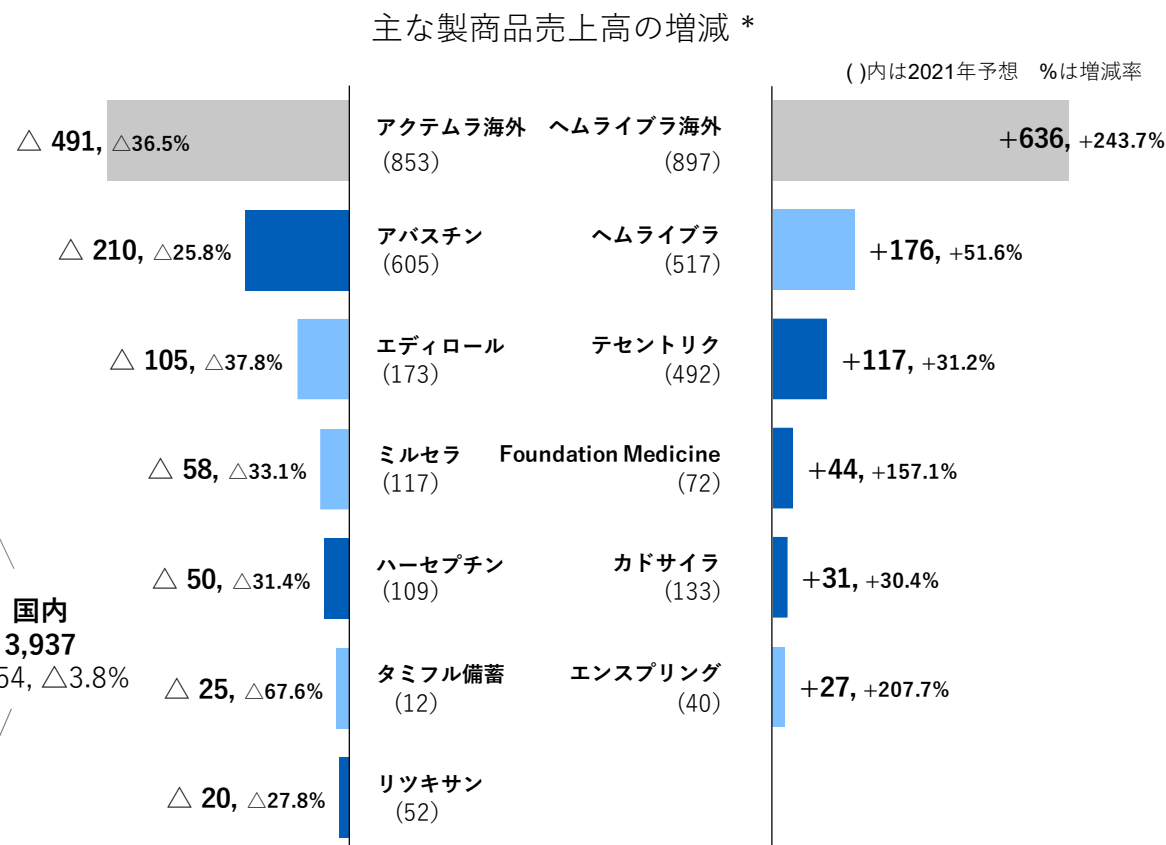
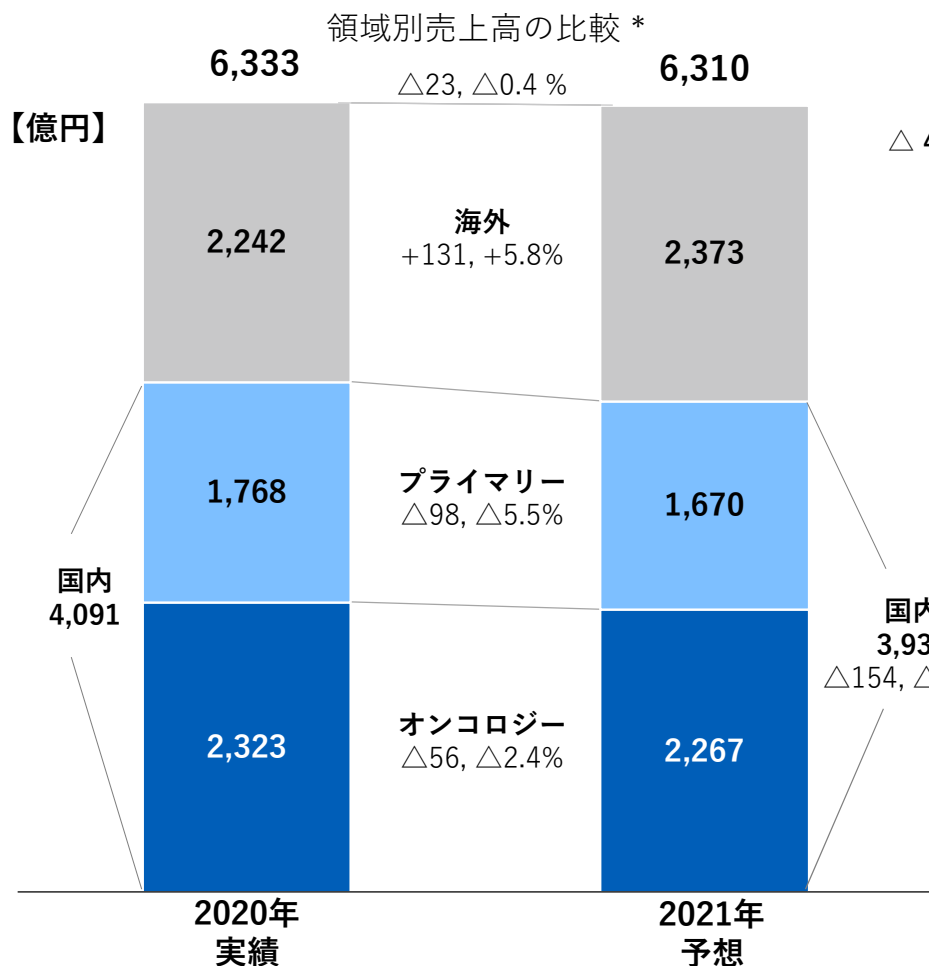
主に研究開発費の増加

期中平均レート

	2020年実績 (期中市場平均)	2021年想定
1CHF	113.72円	116.00円
1EUR	121.69円	126.00円
1USD	106.80円	105.00円
1SGD	77.41円	78.00円

* 2020年7月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合で株式分割を行った。2020年期首に株式分割が行われたと仮定して算定

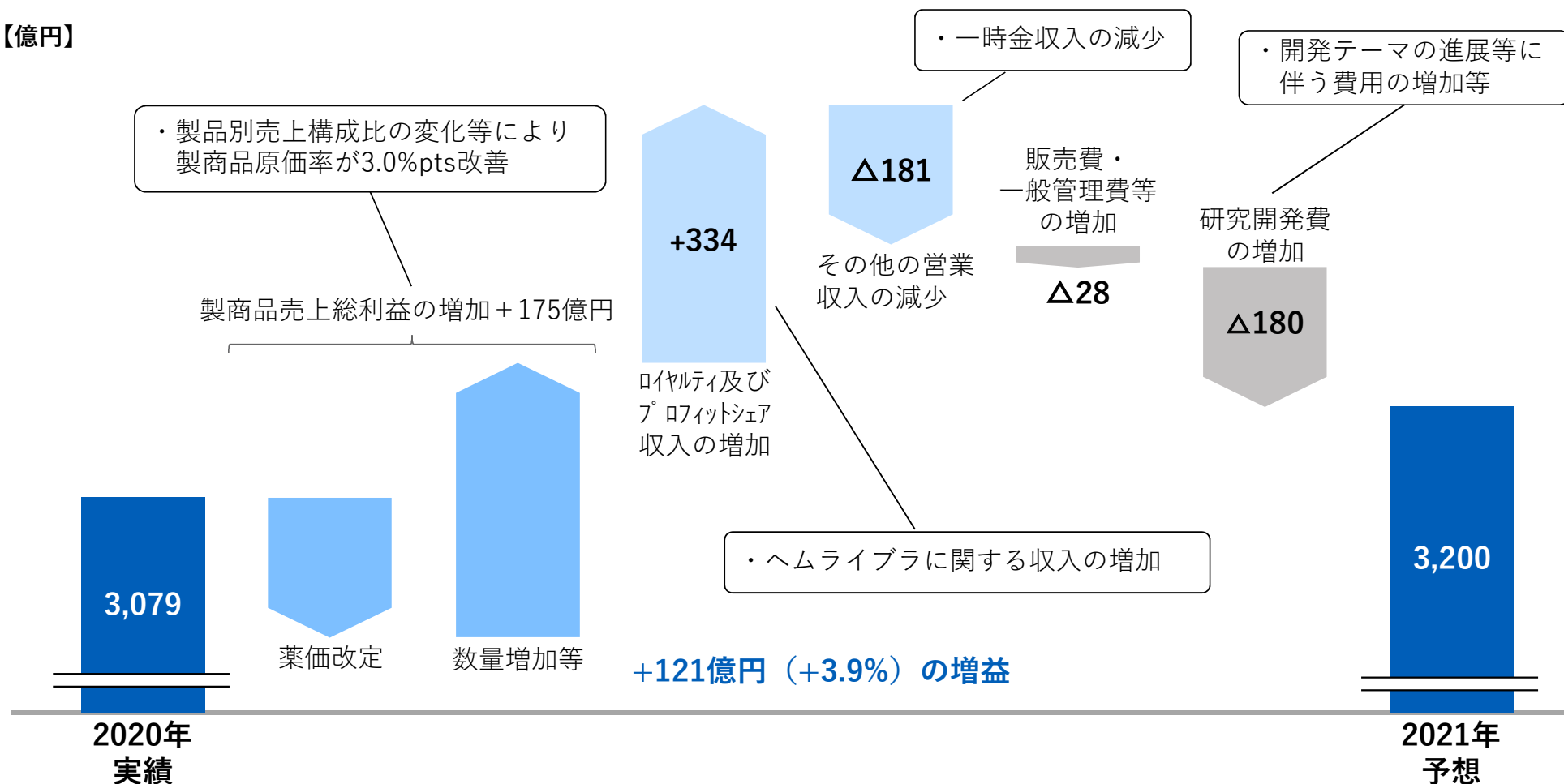
製商品売上高 1-12月 次期予想



* 国内製商品売上高について、2020年12月期まで「がん領域」に含めていた製商品売上高および「その他領域」に含めていたFoundation Medicineの製商品売上高は、2021年次期予想より「オンコロジー領域」に含めて開示。また、上記以外に「骨・関節領域」「腎領域」「その他領域」に含めていた製商品売上高は、「プライマリー領域」に含めて開示

営業利益 1-12月 増減予想

【億円】



主な投資等の現状と当面の計画

2012年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2027年

製造系

宇都宮工場：少量多品種のプレフィルドシリンジ製造

2013-18年：60億円 (60億円)

浮間工場：少量多品種の抗体原薬の初期商用生産

2015-18年：372億円 (371億円)

藤枝工場：低・中分子医薬品のさらなる開発加速に向けた新合成原薬製造棟建設

2019-22年：191億円 (127億円)

研究開発系

CPR（シンガポール）：抗体エンジニアリング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（390百万SGD），うち設備投資61百万SGD（66百万SGD）

2022-26年に282百万SGD，
うち設備投資21百万SGD

中外ライフサイエンスパーク横浜：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

事業用地購入 2016-18年：430億円

研究棟建設 2019-22年：1,285億円 (652億円)

浮間研究所：低・中分子原薬の製法開発機能強化に向けた新合成実験棟建設

2018-20年：45億円 (43億円)

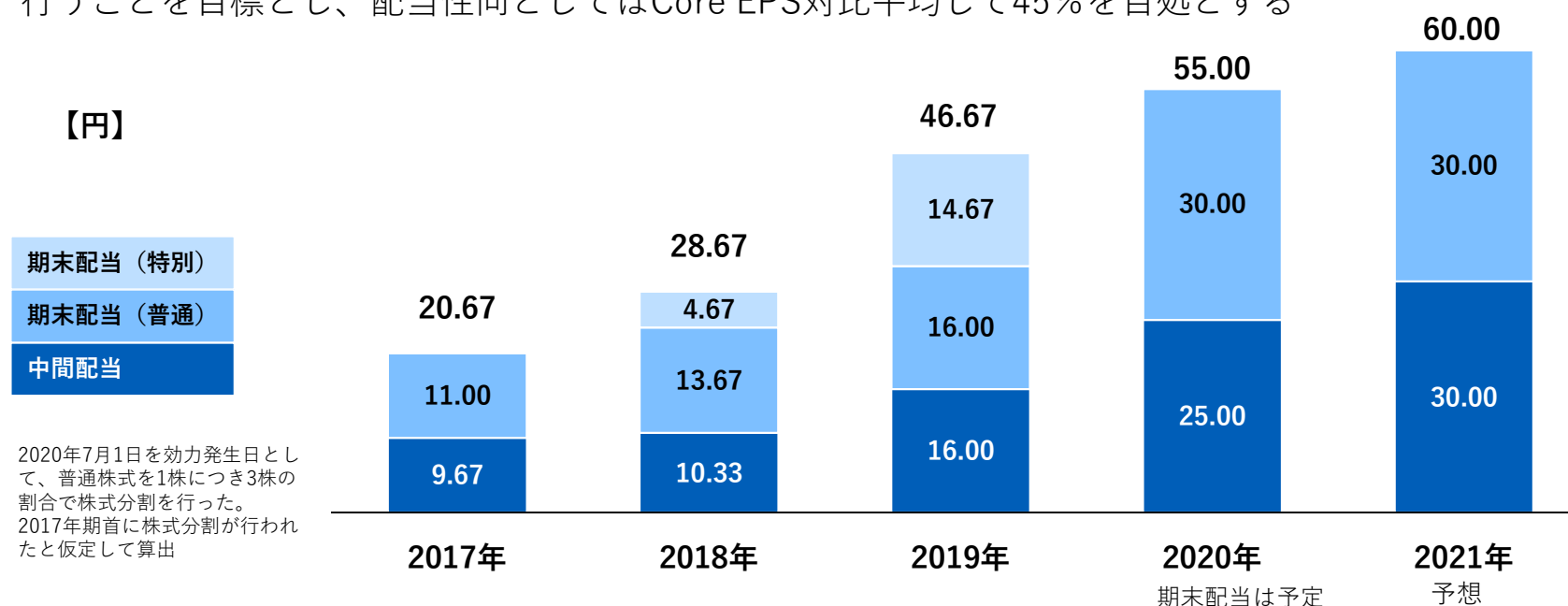
IFReCとの免疫学研究活動にかかわる包括連携

2017-27年：100億円 (28億円)

配当金

■ 利益配分に関する基本方針

- ✓ 戦略的な投資資金需要の変化や業績見通しを勘案したうえで、株主の皆様へ安定的な配当を継続的に行うことを目標とし、配当性向としてはCore EPS対比平均して45%を目処とする



配当性向	5年平均	48.4%	48.6%	47.4%	44.9%	43.8%
	単年度	44.7%	48.7%	45.8%	41.2%	42.6%



Roche ロシュ グループ

Appendix

損益 1-12月 Non-Core調整

【億円】	IFRS実績	Non-Core調整		Core実績
		無形資産	その他	
売上収益	7,869			7,869
製商品売上高	6,333			6,333
ロイヤルティ等収入及びその他の営業収入	1,536			1,536
売上原価	△ 2,735	+12		△ 2,723
経費	△ 2,123	+7	+48	△ 2,067
販売費・一般管理費等	△ 944		+12	△ 932
研究開発費	△ 1,179	+7	+36	△ 1,135
営業利益	3,012	+19	+48	3,079
金融収支等	△ 30			△ 30
法人所得税	△ 835	△6	△14	△ 855
当期利益	2,147	+13	+34	2,194
EPS (円)*	130.53			133.39

Non-Core調整

● 無形資産

償却費	+13億円
減損損失	+6億円

● その他

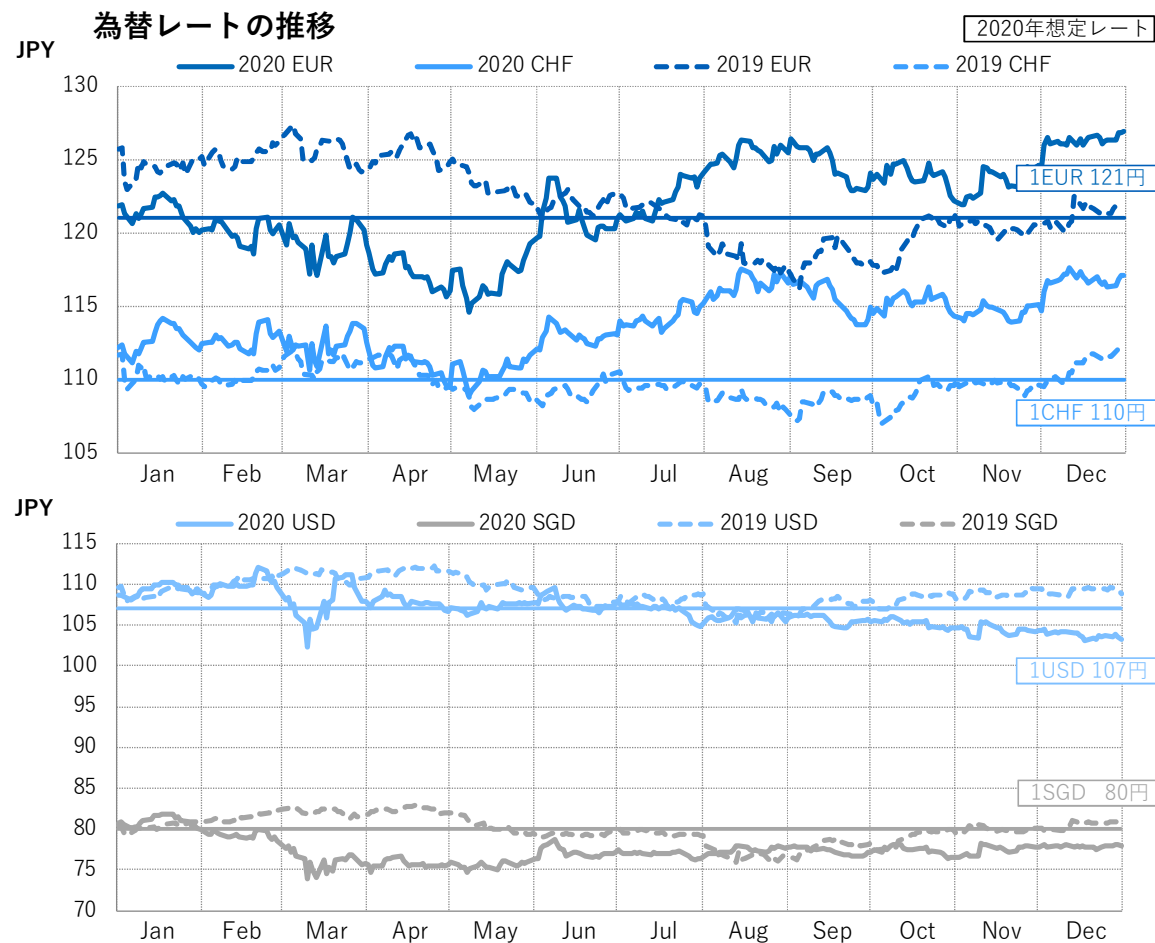
事業所再編費用	+47億円
環境対策費用	+1億円

* 2020年7月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合で株式分割を行った。2020年期首に株式分割が行われたと仮定して算定

為替変動の影響 1-12月 予想比

	2020年 想定レート対比影響額
売上収益	製商品売上高 +10億円
	ロイヤルティ等収入及び その他の営業収入 +12億円
売上原価・経費	売上原価 +4億円
	経費 +1億円
営業利益	+27億円

期中平均レート 実績は期中市場平均	2019年 実績	2020年 期初想定	2020年 実績
1CHF	109.72円	110.00円	113.72円
1EUR	122.08円	121.00円	121.69円
1USD	109.05円	107.00円	106.80円
1SGD	79.94円	80.00円	77.41円




主な国内製商品の薬価改定率


【%】	2018年 4月	2019年 10月*	2020年 4月	備考
国内製商品	△ 6.7	△ 0.2	△ 9.2	
がん領域				
アバスチン	-	+ 1.9	△ 15.7	2016年4月 △10.9 特例拡大再算定
テセントリク		+ 1.9	-	2012年4月 △8.8 市場拡大再算定
パージェタ	-	+ 1.9	△ 15.0	
アレセンサ	-	+ 1.9	-	
ハーセプチン	△ 20.4	△ 2.8	△ 3.8	2010年4月 △18.0 市場拡大再算定
カドサイラ	△ 1.5	+ 1.9	-	
リツキサン	△ 26.2	△ 3.5	△ 2.2	2006年4月 △13.1 市場拡大再算定
ガザイバ		+ 1.9	-	
ゼロータ	△ 0.6	△ 3.2	△ 27.4	
ロズリートレク		+ 1.9	-	
骨・関節領域				
アクテムラ	-	+ 1.9	△ 18.5	2012年4月 △25.0 市場拡大再算定
エディロール	△ 1.3	+ 0.7	△ 0.4	
ボンビバ	△ 4.7	△ 2.4	△ 0.9	
腎領域				
ミルセラ	△ 8.6	△ 4.7	△ 1.9	
オキサロール	△ 8.9	△ 6.5	△ 1.2	2016年4月 △19.7 新薬創出等加算返還を含む
その他領域				
ヘムライブラ		+ 1.9	△ 15.0	2018年4月の新薬創出等加算返還はドライシロップ 2016年4月 △11.0 新薬創出等加算返還を含む（カプセル） 2006年4月 △13.0 市場拡大再算定
セルセプト	△ 9.3	△ 7.2	△ 4.0	
タミフル 通常	△ 10.6	△ 1.9	△ 0.4	

凡例：

△表記は薬価引き下げ

+ 表記は薬価引き上げ

 新薬創出等加算返還
による引き下げを含む

 市場拡大再算定

* 消費税増税影響分を含む

ロシュ向け4製品の取引スキーム

当社P/L	主な取引の内容	アクテムラ	アレセンサ	ヘムライブラ	エンスプリング
製商品売上高 (ロシュ向け輸出)	製品毎に合意した出荷単価に 基づくロシュへの輸出	✓	✓	✓	✓
ロイヤルティ及び プロフィットシェア収入	ロイヤルティ収入 *1	✓	✓	✓	✓
	共同販促国 *2 における プロフィットシェア収入	✓		✓	
販売費	共同販促国 *2 における 費用の負担	✓		✓	
	プロモーション・ サービス・フィーの受領 (費用の償還) *3		✓		

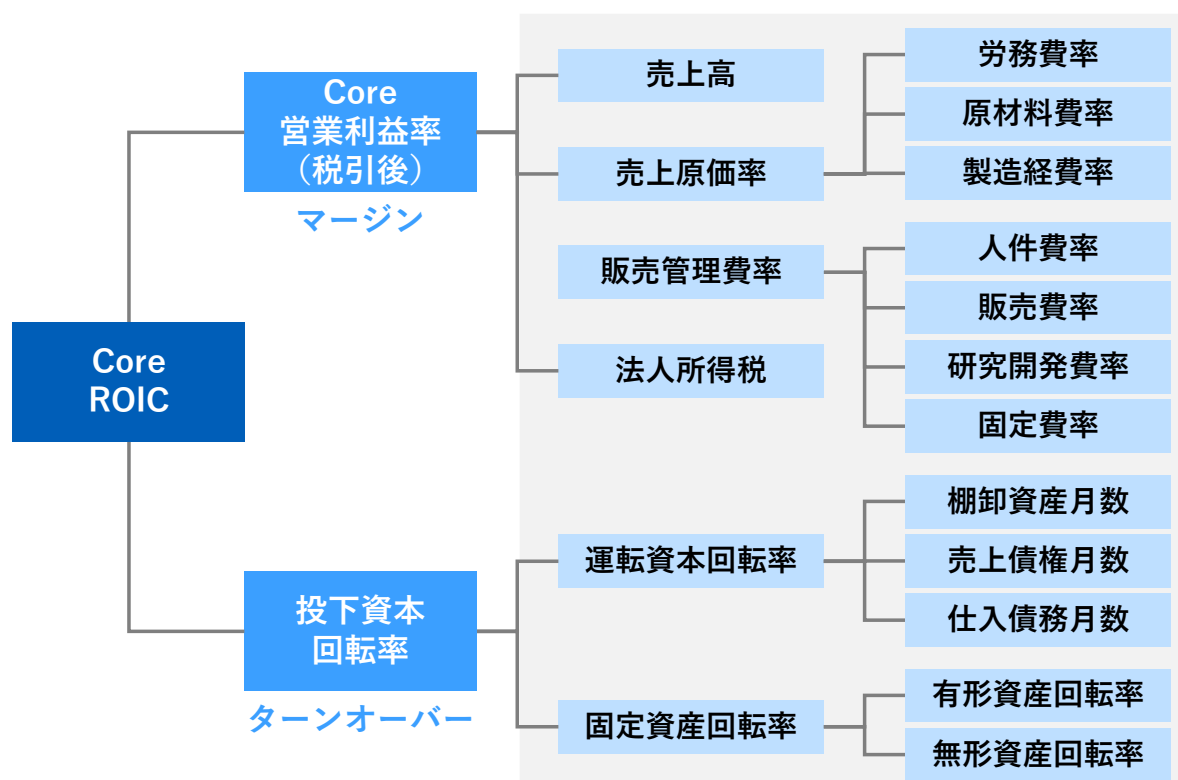
*1 ヘムライブラは、「知的財産権に関するロイヤルティ収入」と「初期出荷分に関するロイヤルティ収入」の2種類

*2 アクテムラは英独仏、ヘムライブラは英独仏中が、主な共同販促国

*3 英独仏で当社がプロモーション・サービスを提供

ROICの計算と展開

$$\text{Core ROIC} = \frac{\text{Core営業利益} - \text{法人所得税}}{(\text{期首NOA}^* + \text{期末NOA}^*) \div 2}$$



将来成長のための投資を積極的に行いつつ、持続的な利益成長・企業価値拡大を実現するための資本効率性指標として、2019年からCore ROICを社内KPIとして導入

- **企業価値拡大につながる**
ROICを高めることは、経済的付加価値をひいては企業価値の拡大をもたらす
- **投資局面における投下資本効率の管理指標として有効**
投資集中期間も一定水準の効率性の維持、中長期的には投資効果による改善を目標として明確化
- **部門レベルまでKPI展開が可能**
ROICツリーへの展開により、部門ごとにKPI指標とターゲットを設定・管理する

* Net Operating Assets (純営業資産)

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

山口 哲弥

2021年2月4日

開発パイプライン (1)

2021年2月4日現在

	Phase I	Phase II	Phase III	Filed		
がん	GC33 / codrituzumab - 肝細胞がん	RG6026 / glofitamab - 血液がん	OBP-301* - 食道がん	RG435 / アバ スチン (テセントリクとの併用) - 小細胞肺癌ん - 肝細胞がん (アジ ュバ ント)	AF802 (RG7853) / アレキサ - 非小細胞肺癌ん (アジ ュバ ント)	RG7596 / ホ ムズ マブ ベド チン - 再発または難治性びまん性 大細胞型B細胞リンパ腫
	ERY974 - 固形がん	RG7446 / テセントリク (アテムラまたはチロ グ ルマブ との併用) - 膵臓腺がん★		RG7440 / イマ テルチブ 塩酸塩 - 前立腺がん - 乳がん	RG7446 / テセントリク - 非小細胞肺癌ん (アジ ュバ ント) - 非小細胞肺癌ん (ネオアジ ュバ ント) - 非小細胞肺癌ん(ステージ III) - 尿路上皮がん - 腎細胞がん (アジ ュバ ント) - 腎細胞がん - 早期乳がん - 卵巣がん - 肝細胞がん (アジ ュバ ント) - 頭頸部がん(維持療法) - 食道がん	
	RG7421 / コビ メチニブ フマル 酸塩 - 固形がん	RG6194 / HER2-TDB - 固形がん★		RG6264 (ハーセブ チン+パ ージ エタ) - 乳がん (配合剤、皮下)	RG7596 / ホ ムズ マブ ベド チン - びまん性大細胞型 B細胞リンパ腫	
	RG7802 / cibisatamab - 固形がん	OBP-301* (テセントリク/アバ スチンとの併用) - 肝細胞がん★		RG6058 / チロ グ ルマブ (テセントリクとの併用) - 小細胞肺癌ん - 非小細胞肺癌ん - 非小細胞肺癌ん(ステージ III) - 食道がん		
	RG7828 / mosunetuzumab - 血液がん			RG6171 - 乳がん		
	AMY109 - 固形がん					
	STA551 - 固形がん					
	SPYK04 - 固形がん					

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。

★：2020/10/22からの変更点

TDB: T cell-dependent bispecific

オレンジ：自社創製品

ブルー：ロシュ品

*オンコリスバイオファーマ社より導入

開発パイプライン (2)

2021年2月4日現在

	Phase I	Phase II	Phase III	Filed
骨・関節			NRD101 / スベニール(中国) - 変形性膝関節症 / 肩関節周囲炎	
腎	EOS789 - 高リン血症			
自己免疫疾患	RG7880 (IL-22融合蛋白) - 炎症性腸疾患			
神経疾患	RG7935 / prasinezumab - パーキンソン病 GYM329 (RG6237) - 神経筋疾患 RG6100/ semorinemab - アルツハイマー病	RG7906 / ralmitaront - 統合失調症	RG1450 / ガンテネルマブ - アルツハイマー病 RG6042 / tominersen - ハンチントン病	SA237 (RG6168) / エンスアリンカ (欧州) - 視神経脊髄炎スペクトラム障害 RG7916 / リジブラム - 脊髄性筋萎縮症
その他	PCO371 - 副甲状腺機能低下症 AMY109 - 子宮内膜症 NXT007 - 血友病A (PI/II)		RG7716 / ファリシマブ - 糖尿病黄斑浮腫 - 滲出型加齢黄斑変性 MRA (RG1569) / アクテムラ (日本) - 新型コロナウイルス肺炎 ACE910 (RG6013) / ヘルミグラー (日本) - 後天性血友病A	SKY59 (RG6107) / クロバリンマブ - 発作性夜間ヘモグロビノ尿症

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：自社創製品
ブルー：ロシュ品

Q4の主なトピックス

2021年2月4日現在

承認	エンスプリング エディロール テセントリク（単剤） FoundationOne CDx	視神経脊髄炎スペクトラム障害 骨粗鬆症 非小細胞肺癌（一次治療）PD-L1陽性 オラパリブ：前立腺がん（BRCA1/2関連遺伝子変異） ラロトレクチニブ：固形がん（NTRK1/2/3融合遺伝子）	2020年12月（台湾） 2020年12月（中国） 2020年12月 2020年11月 2021年1月
申請	FoundationOne CDx	ニボルマブ：結腸・直腸がん（MSI） ペムブロリズマブ：固形がん（MSI）	2020年12月 2020年12月
パイプライン エントリー	テセントリク + アクテムラ テセントリク + チラゴルマブ OBP-301 + テセントリク + アバスチン 抗HER2/CD3 バイスペシフィック抗体	膵臓腺がん 膵臓腺がん 肝細胞がん 固形がん	第I相（Morpheus プラットフォーム） 第I相（Morpheus プラットフォーム） 第I相 第I相
開発中止	テセントリク テセントリク + パクリタキセル イパタセルチブ塩酸塩 ヒト化抗FAP抗体改変IL-2融合蛋白 fenebrutinib	非小細胞肺癌（一次治療）TMB陽性 トリプルネガティブ乳がん トリプルネガティブ乳がん、ホルモン陽性乳がん 固形がん 関節リウマチ	第II/III相（B-FAST） 第III相（IMpassion131） 第III相（IPATUnity130 / IPATUnity170） 第I相 第I相
後期開発品 トップライン発表	ファリシマブ	糖尿病黄斑浮腫 滲出型加齢黄斑変性	第III相（YOSEMITE / RHINE） 第III相（TENAYA / LUCERNE）
学会発表	ヘムライブラ	HAVEN1/2/3/4試験（3年間長期フォローアップデータ）	ASH2020
その他	ネモリズマブ CKI27 開発品導入	結節性痒疹（海外）第III相試験開始* 結節性痒疹（国内）第II/III相試験開始** RAS/RAF変異固形がんおよび多発性骨髄腫/第I相試験 抗体カクテル療法（casirivimab / imdevimab）	2020年10月 2020年12月 The Lancet Oncology掲載 ロシュ

MSI：高頻度マイクロサテライト不安定性 TMB：腫瘍遺伝子変異量

* 海外導出先のガルデルマ社が実施 **国内導出先のマルホ社が実施

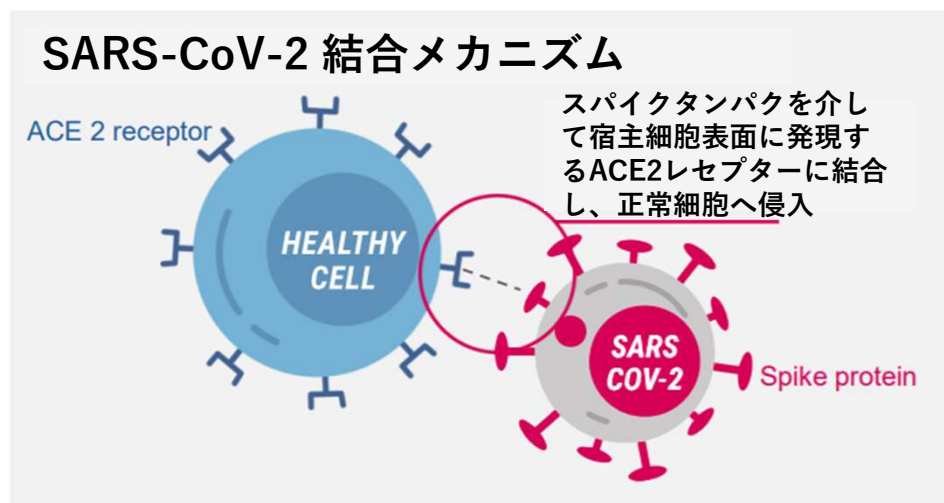
オレンジ：自社創製品

抗体カクテル療法（casirivimab / imdevimab）（1）

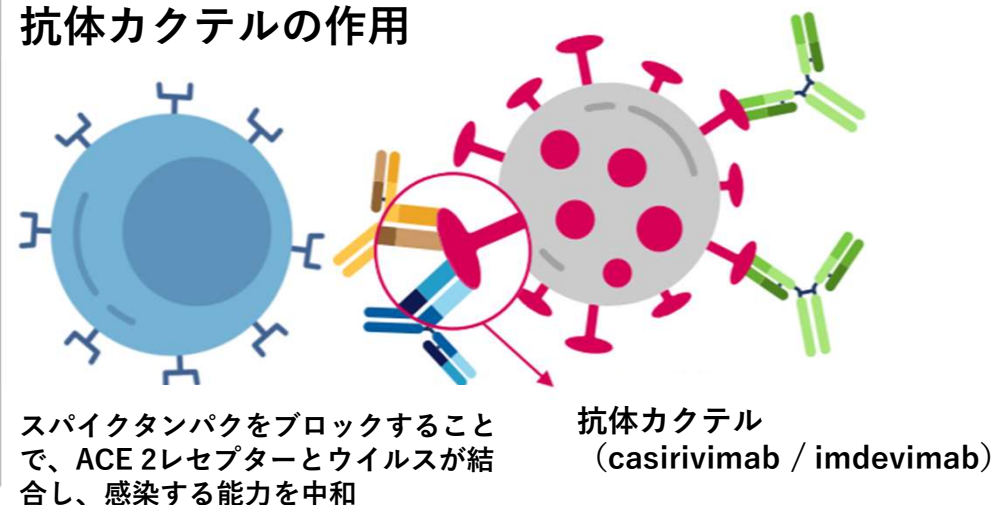
治療薬、予防薬として期待

SARS-CoV-2結合メカニズムおよび抗体カクテルの作用機序

リジェネロン社のIRコールにて発表（2020年11月6日）



抗体カクテルの作用



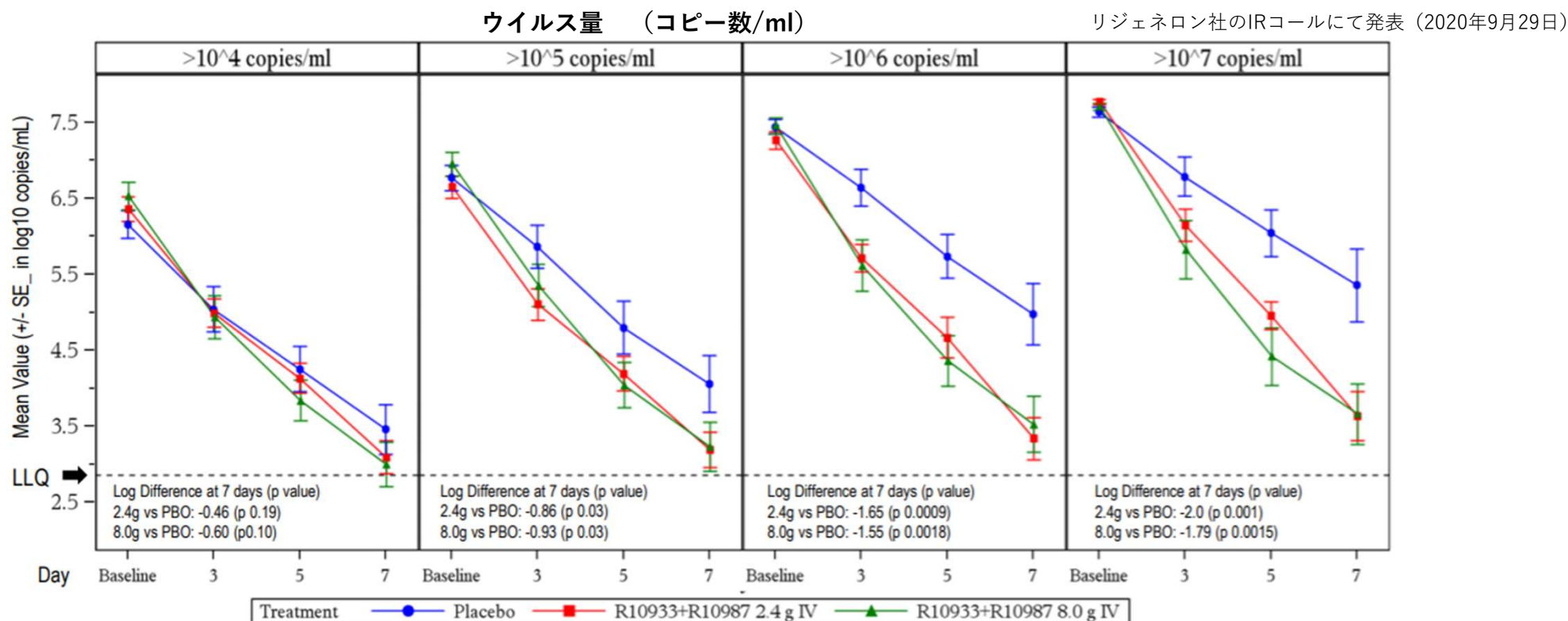
- ウイルスの重要な領域であるスパイクタンパクを標的とする、競合しない2つの中和抗体（casirivimabおよびimdevimab）
- 抗体カクテルから逃れるためには、ウイルスは複数箇所で連続的かつ複数回にわたる遺伝子変異が必要であり、その実現性は低い*

* A. Baum et al., Science 10.1126/science.abd0831 (2020); In collaboration with Regeneron

抗体カクテル療法（casirivimab / imdevimab）（2）

中間解析データ（P1/2パート）：ウイルス量が高い患者集団でウイルス量を減少

通院患者対象 P1/2/3 (2067試験)結果



- 抗体カクテルは、血中ウイルス量が高い患者集団（>10⁵ c/mL以上）でプラセボ群に比べウイルス量を減少。

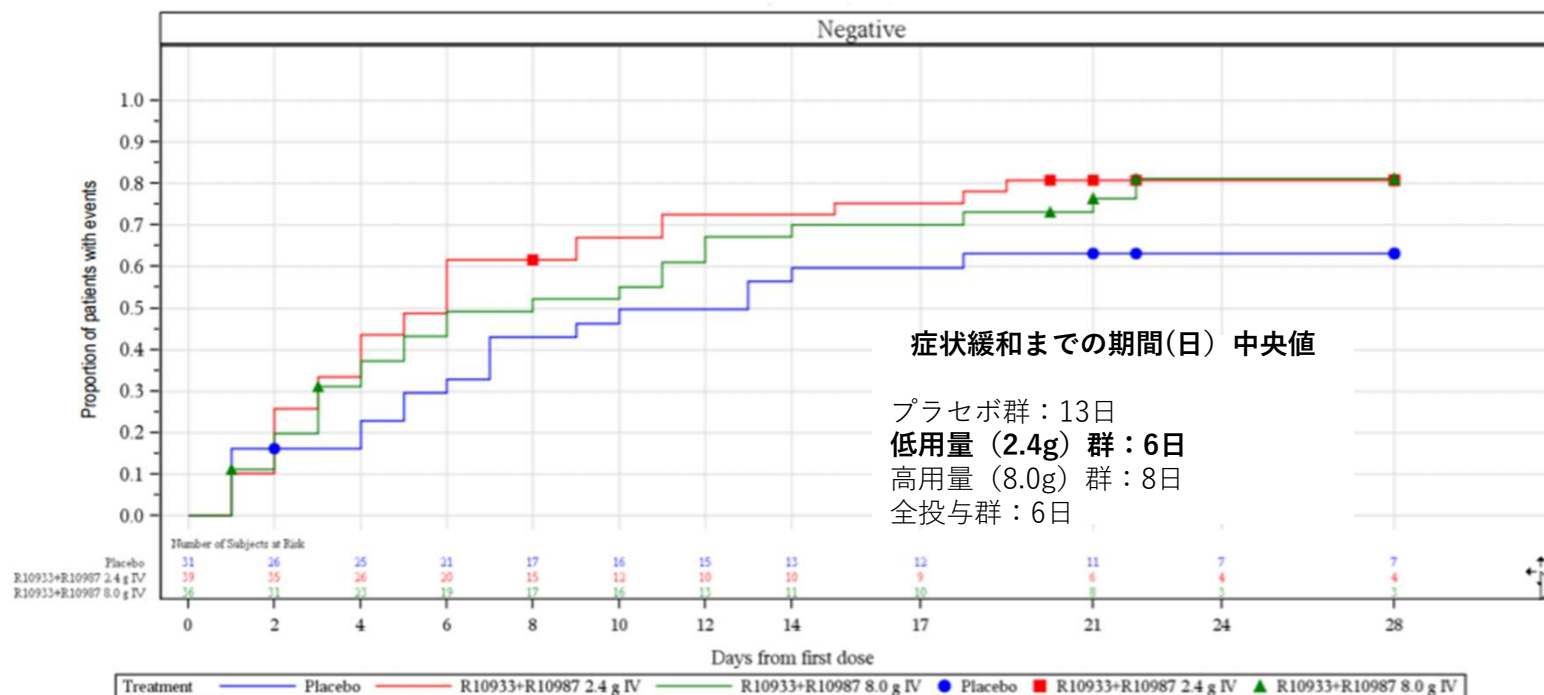
抗体カクテル療法（casirivimab / imdevimab）（3）

中間解析データ（P1/2パート）：症状緩和までの期間を短縮

通院患者対象 P1/2/3 (2067試験)結果

血清抗体陰性の患者における症状緩和までに要した期間(日)

リジェネロン社のIRコールにて発表（2020年9月29日）



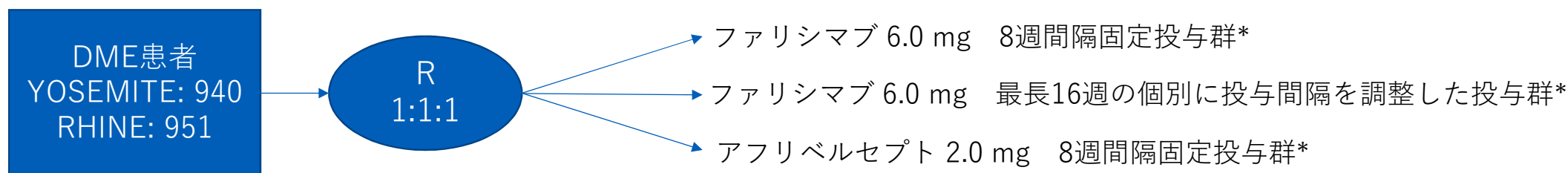
- 血清抗体陰性の患者で抗体カクテル低用量（2.4g）を静脈内投与した群でプラセボ群に比べ症状緩和までの期間を7日間短縮。

ファリシマブ：抗VEGF/Ang2バ イスペ シフィック抗体 (1)

失明の主な原因のひとつである糖尿病黄斑浮腫に対する2つのP3試験で主要評価項目達成

- 眼科領域における初のバイスペシフィック抗体
- 多くの網膜疾患の原因となるアンジオポエチン-2 (Ang-2) と血管内皮増殖因子-A (VEGF-A) が関与する2つの異なる経路を標的

糖尿病黄斑浮腫対象 YOSEMITE / RHINE 試験 (P3)



主要評価項目：1年時点におけるベースラインからの最高矯正視力**スコア平均変化量

- ファリシマブの8週間隔の固定投与群*および最長16週の個別に投与間隔を調整した投与群*において、アフリベルセプトの8週間隔投与群*と比較し、1年時点の最高矯正視力の改善において非劣性を示す
- 最長16週の個別に投与間隔を調整した投与群において、1年時点で半数以上が16週間隔投与を達成
- 両試験において、新たな安全性上の懸念は示されず

DME: 糖尿病黄斑浮腫

* 導入期毎月連続投与有

** BCVA、メガネ等で矯正した場合を含め、視力表の文字を読む際に達成可能な最高の状態における視力

ファリシマブ：抗VEGF/Ang2バ イス° シフィック抗体 (2)

滲出型加齢黄斑変性に対する2つのP3試験で主要評価項目達成

滲出型加齢黄斑変性（新生血管を伴う加齢黄斑変性）とは

- 加齢により網膜の中心部である黄斑に障害が生じ、見ようとするところが見えにくくなる病気です
- 異常な血管（脈絡膜新生血管）が脈絡膜から網膜色素上皮の下あるいは網膜と網膜色素上皮の間に侵入して網膜が障害されます

出典元：日本眼科学会ウェブサイト

滲出型加齢黄斑変性対象 TENAYA / LUCERNE 試験 (P3)

nAMD患者
TENAYA: 671
LUCERNE: 658



ファリシマブ 6.0 mg 最長16週間隔固定投与群*

アフリベルセプト 2.0 mg 8週間隔固定投与*

主要評価項目：1年時点におけるベースラインからの最高矯正視力スコア**平均変化量

- ファリシマブの最長16週間隔固定投与群*において、アフリベルセプトの8週間隔投与群*と比較し、1年時点の最高矯正視力の改善において非劣性を示す
- ファリシマブで治療された参加者の約半数（45%）が最初の1年間に16週間隔で投与された
- 新規または予期せぬ安全性上の懸念は確認されず

nAMD: 滲出型加齢黄斑変性

* 導入期毎月連続投与有、ファリシマブ群は疾患活動性評価に応じて8、12、16週毎の間隔で固定投与

** BCVA、メガネ等で矯正した場合を含め、視力表の文字を読む際に達成可能な最高の状態における視力

今後の申請予定

(PoC取得済開発品・製品)

新規 適応拡大
 自社創製品
 ロシュ品
 その他



NSCLC：非小細胞肺がん
 r/r：再発または難治性
 DLBCL：びまん性大細胞型B細胞リンパ腫
 NMOSD：視神経脊髄炎スペクトラム障害
 PNH：発作性夜間ヘモグロビン尿症
 * オンコリスバイオファーマ社より導入

2021年2月4日現在

申請中

リスジプラム
(RG7916)
脊髄性筋萎縮症

ポラツズマブベドチン
(RG7596)
r/r DLBCL

エンズプリング(欧州)
(SA237/RG6168)
NMOSD

スベニール(中国)
(NRD101)
変形性膝関節症肩関節周囲炎

テセントリク
(RG7446)
早期乳がん

RG6264
(配合剤、皮下注)
乳がん

ポラツズマブベドチン
(RG7596)
1L DLBCL

アクテムラ
(MRA/RG1569)
新型コロナウイルス肺炎

ファリシマブ
(RG7716)
滲出型加齢黄斑変性

ファリシマブ
(RG7716)
糖尿病黄斑浮腫

テセントリク
(RG7446)
卵巣がん

イパタセルチブ塩酸塩
(RG7440)
前立腺がん

アバスチン
(RG435)
肝細胞がん(アジユバント)

テセントリク
(RG7446)
肝細胞がん(アジユバント)

テセントリク
(RG7446)
腎細胞がん(アジユバント)

テセントリク
(RG7446)
NSCLC(アジユバント)

テセントリク
(RG7446)
尿路上皮がん

クロバリマブ
(SKY59/RG6107)
PNH

ヘムライブラ
(ACE910/RG6013)
後天性血友病A

チラゴルマブ
(RG6058)
小細胞肺がん

テセントリク
(RG7446)
頭頸部がん(維持療法)

イパタセルチブ塩酸塩
(RG7440)
乳がん

テセントリク
(RG7446)
2L腎細胞がん

アバスチン
(RG435)
小細胞肺がん

テセントリク
(RG7446)
NSCLC(ネアジユバント)

OBP-301*
(テロメライシン)
食道がん

ガンテネルマブ
(RG1450)
アルツハイマー病

tominersen
(RG6042)
ハンチントン病

SERD
(RG6171)
乳がん

アレセンサ
(AF802/RG7853)
NSCLC(アジユバント)

テセントリク
(RG7446)
食道がん

チラゴルマブ
(RG6058)
食道がん

テセントリク
(RG7446)
NSCLC(ステージ III)

チラゴルマブ
(RG6058)
NSCLC(ステージ III)

チラゴルマブ
(RG6058)
NSCLC

2021

2022

2023～

2021年2月4日現在

FoundationOne CDx がんゲノムプロファイル

ーコンパニオン診断機能の状況ー

*下線：現在申請中のコンパニオン診断薬機能および対応薬剤

2021年2月4日現在

遺伝子変異等	がん種	関連する医薬品
活性型 <i>EGFR</i> 遺伝子変異	非小細胞肺癌	アファチニブマレイン酸塩、エルロチニブ塩酸塩、ゲフィチニブ、オシメルチニブメシル酸塩
<i>EGFR</i> エクソン20 T790M変異		オシメルチニブメシル酸塩
<i>ALK</i> 融合遺伝子		アレクチニブ塩酸塩、クリゾチニブ、セリチニブ
<i>ROS1</i> 融合遺伝子		エヌトレクチニブ
<i>MET</i> 遺伝子エクソン14スキッピング変異		カプマチニブ塩酸塩水和物
<i>BRAF</i> V600E及びV600K変異	悪性黒色腫	ダブラフェニブメシル酸塩、トラメチニブジメチルスルホキシド付加物、ベムラフェニブ
<i>ERBB2</i> コピー数異常（HER2遺伝子増幅陽性）	乳癌	トラスツズマブ（遺伝子組換え）
<i>KRAS/NRAS</i> 野生型	結腸・直腸癌	セツキシマブ（遺伝子組換え）、パニツムマブ（遺伝子組換え）
高頻度マイクロサテライト不安定性		ニボルマブ（遺伝子組換え）
高頻度マイクロサテライト不安定性	固形癌	ペムブロリズマブ（遺伝子組換え）
<i>NTRK1/2/3</i> 融合遺伝子		エヌトレクチニブ、ラロトレクチニブ硫酸塩
<i>BRCA1/2</i> 遺伝子変異	卵巣癌	オラパリブ
<i>BRCA1/2</i> 遺伝子変異	前立腺癌	オラバリブ
<i>FGFR2</i> 融合遺伝子	胆管癌	ペミガチニブ

抗体エンジニアリング技術適用プロジェクト



- ☐ SMART-Ig®
- ☐ ACT-Ig®
- ☐ SMART-Fc®
- ☐ TwoB-Ig®
- ☐ pI-Fc™
- ☐ ACT-Fc
- ☐ ΔGK™
- ☐ ART-Ig®
- ☐ FAST-Ig™
- ☐ TRAB®
- ☐ Switch-Ig®
- ☐ XXX
- ☐ YYY
- ☐ ZZZ

2030年に向けた新成長戦略

中外製薬株式会社
代表取締役社長 COO

奥田 修

2021年2月4日

環境変化見通しと事業への示唆

- 財政影響により厳しい薬価政策とVBHC*の流れは一層加速
- 科学・技術・顧客の変化は当社にとって多くの機会あり

環境変化見通し



市場の変化

- ▶ 薬剤費抑制加速、VBHC*の流れは不変
- ▶ 米国が牽引、中国の重要度増



科学・技術 の変化

- ▶ 新モダリティは医薬に対し補完的（≠破壊的）
- ▶ デジタル技術で事業モデル / 競争優位が変化・新たな価値創造の機会



顧客の変化

- ▶ 患者・Payerの影響力増大
- ▶ 顧客のデジタル受容度加速
- ▶ RWD分断によりヘルスケア市場の情報産業化は難航

事業への示唆

- ▶ 真に価値ある FIC/BIC 創出と価値証明の追求
- ▶ 成長市場の機会取り込み

- ▶ 医薬品が不変のコア事業
- ▶ 競争優位性のあるモダリティ獲得
- ▶ DXによる各機能のオペレーションモデル変革
- ▶ インサイトビジネスの機会探求

- ▶ 多元的なバリューストーリーの構築・提供
- ▶ デジタル活用による顧客エンゲージメントモデルの再構築

* VBHC (Value Based Healthcare) : 患者さんにとって、真に価値が証明できた医薬品やソリューションだけが選ばれる医療

ミッションステートメント



存在意義

Mission

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します



価値観

Core Values

▶ 患者中心

患者さん一人ひとりの健康と幸せを
最優先に考えます

▶ フロンティア精神

自らを磨き、新たな発想で、
イノベーションを追求します

▶ 誠実

常に誠実な行動で、社会の期待に
応えます



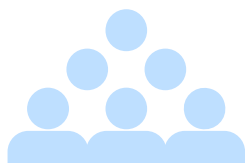
目指す姿

Envisioned Future

ロシュとの協働のもと、
独自のサイエンス力と技術力を核として、
患者中心の高度で
持続可能な医療を実現する、
ヘルスケア産業の
トップイノベーターとなります

2030年トッピノベーター像

■ Envisioned Futureを2030年に中外製薬が到達するべき姿として具現化



世界の患者さんが期待する

世界最高水準の創薬力を有し、
世界中の患者が「中外なら必ず
新たな治療法を生み出してくれる」
と期待する



世界の人財とプレイヤーを惹きつける

世界中の情熱ある人財を惹きつけ、
ヘルスケアにかかわる世界中の
プレイヤーが「中外と組めば新しい
何かを生み出せる」と想起する



世界の ロールモデル

事業活動を通じたESGの取り
組みが評価され、社会課題解決を
リードする企業として世界の
ロールモデルになっている

私たちが目指す「ヘルスケア産業の
トッピノベーター」の意味合い

ロシュとの協働のもと、引き続き「革新的新薬」を事業のコアに据えながら、
製薬企業に限らず多様なプレイヤーがイノベーションに挑戦する世界の
ヘルスケア領域においてトップクラスのイノベーターを目指す。

2030年トッパイノベーター像実現に向けた新成長戦略

『R&Dアウトプット 倍増』 ・ 『自社グローバル品 毎年上市』

世界最高水準の創薬実現

- ▶ 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
- ▶ R&Dアウトプット倍増により毎年自社グローバル品上市
- ▶ デジタル活用およびグローバル先進プレイヤーとの連携強化によるイノベーション機会の加速

先進的事業モデルの構築

- ▶ デジタルを核としたモデル再構築による患者価値・製品価値の飛躍的向上
- ▶ バリューチェーン全体にわたる生産性の飛躍的向上
- ▶ 医薬品の価値最大化と収益の柱を目指したインサイトビジネスの事業化

Key Drivers

▶ DX

▶ RED SHIFT

▶ Open Innovation

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

新成長戦略ロゴ・ストーリー



2030年のトップイノベーター像実現に向けた新成長戦略の名称

「TOP I（トップアイ）2030」。

“TOP”には、「日本ではなく世界のトップイノベーター」を目指す想いが込められ、

“I”には、「イノベーター」に加えて「私=I」という2つの意味が重ねられている。

イノベーターの “I”

多様なプレーヤーがイノベーションに挑戦する

世界のヘルスケア領域において

トップクラスの「イノベーター」になります。

私の “I”

価値創造の原動力は、「人」であり、

私たち一人ひとりが「TOP I 2030」の

実現を目指す中外の主役です。

トッパイノベーター像実現に向けた5つの改革

①創薬

- ▶ 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
- ▶ デジタル活用およびグローバル先進プレイヤーとの連携強化によるイノベーション機会の加速

②開発

- ▶ ヒト予測の高度化や複数疾患同時開発等による製品価値早期最大化
- ▶ デジタルを活用した先進的且つ効率的な臨床開発オペレーションの実現

③製薬

- ▶ 競合優位な中分子生産技術の確立
- ▶ 世界最高水準の抗体製薬技術の確立と開発スピードの実現
- ▶ デジタル・外部を活用した効率的な生産体制の構築

④Value Delivery

- ▶ デジタルを活用した革新的な顧客エンゲージメントモデル構築による顧客価値最大化
- ▶ 独自のエビデンス創出による更なる個別化医療の実現

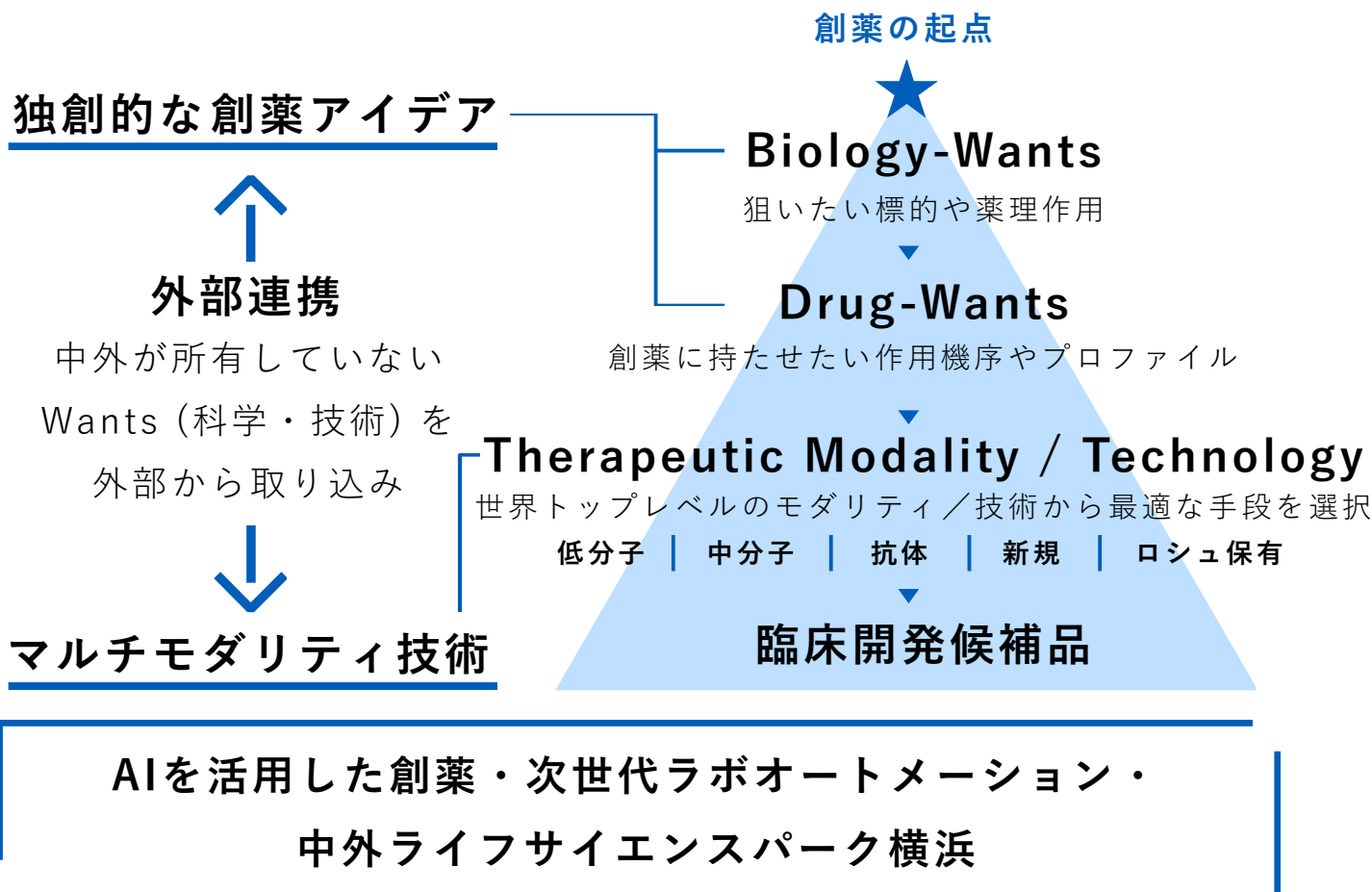
⑤成長基盤

- ▶ イノベーション創出を支える人財獲得、人事制度・最適組織体制の構築と運用
- ▶ CHUGAI DIGITAL VISION 2030実現
- ▶ 地球環境対策の実行
- ▶ 質と効率を両立するクオリティマネジメント
- ▶ インサイトビジネスの事業化模索

5つの改革 ① 創薬

マルチモダリティ創薬

基盤



R&D
アウトプット
倍増

生産性
向上

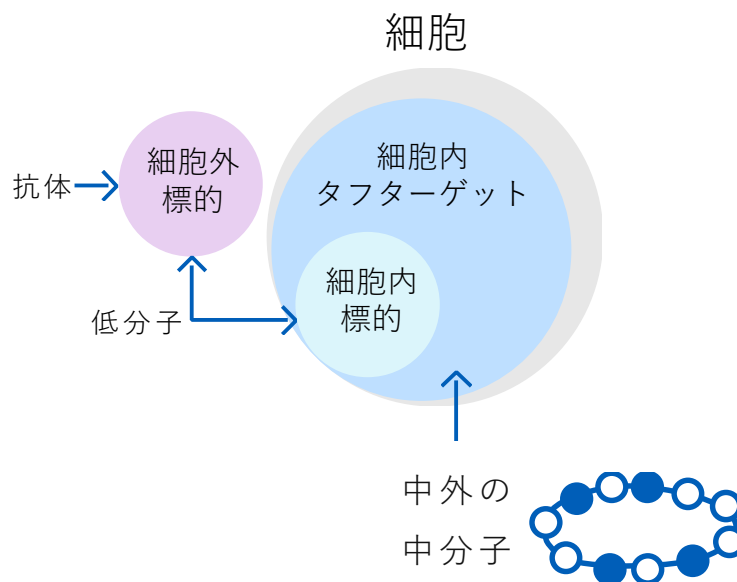
大いなる挑戦としての中分子創薬

中分子創薬を成功させることで、これまでの低分子・抗体でできなかった治療を実現できる可能性があり、トップイノベーター像実現の鍵となる

中外の目指す 中分子技術の競合優位性

従来技術では困難であった細胞内タフターゲット（タンパク）を標的にできる

- ▶ 細胞内にアクセス可能
- ▶ 経口投与可能
- ▶ 抗体並みの結合力
- ▶ 多様なライブラリー構築プラットフォーム



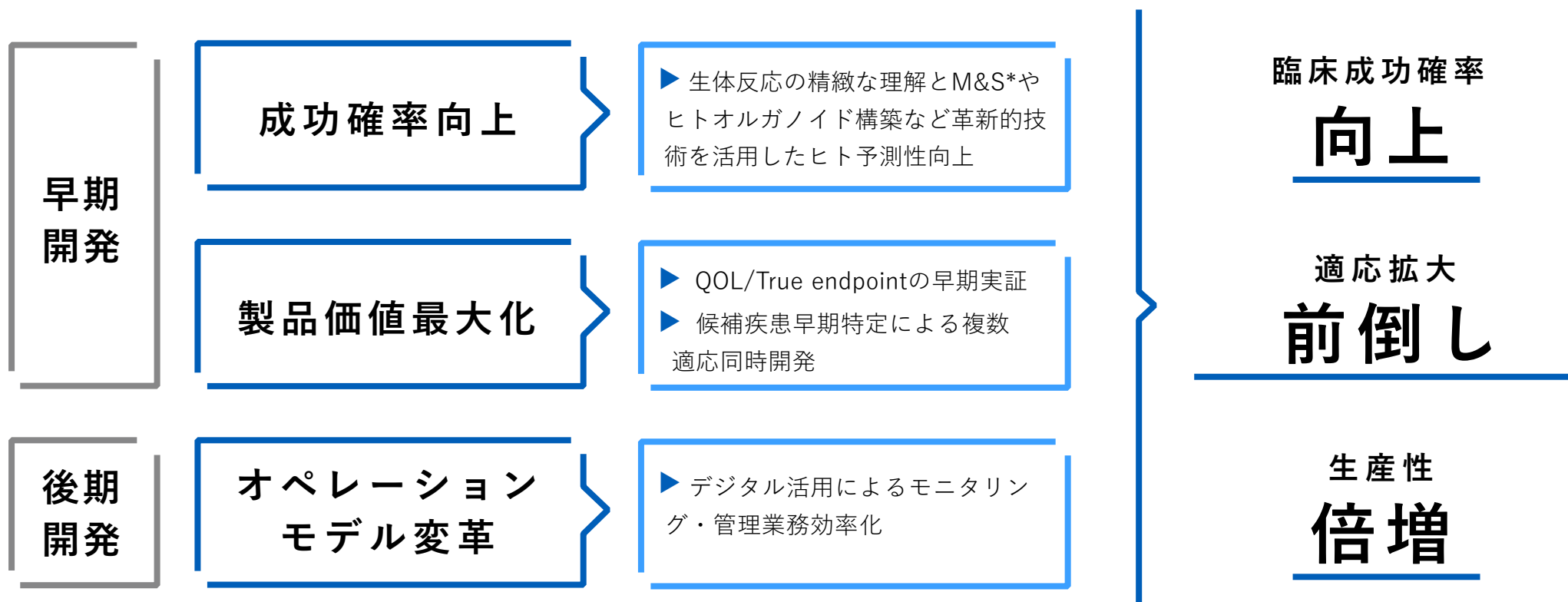
患者さんへの提供価値



* Unmet Medical Needs

5つの改革 ② 開発

デジタルの活用により業務効率化と成功確率を向上させ、
製品価値を最大化できる世界トップレベルの
臨床開発モデルを実現



* M&S: Modeling & Simulation

創薬アイデアを医薬品の形にする世界水準の技術と、
高いコスト競争力を兼ね備えた
トップイノベーターに相応しい製薬機能の実現



5つの改革 ③ 製薬

早期開発

世界水準
技術の追求

- ▶ 創薬との連携を強化、最先端技術を駆使し中分子・高活性物質等の高難度の薬物に対応
- ▶ 世界最高水準の抗体製薬技術の進化と開発スピードの実現

競争力ある 製造技術確立

世界水準の 抗体開発期間

生産

コスト
競争力の
追求

- ▶ 生産技術機能強化とコスト効率化を両立する生産体制確立
- ▶ セカンドサイト戦略遂行、デジタル・ロボティクスの活用による生産性極大化

世界水準の
生産技術と生産性

抗体を中心
とする 原価低減

5つの改革 ④ Value Delivery

革新的な
製品



新たな
価値の
創造

価値提供
モデルの
進化

Personalized Medical & Safety Careの実現

- ▶ 効率的なエビデンス創出体制
- ▶ 有効性・安全性予測バイオマーカー開発

新顧客エンゲージメントモデル確立

- ▶ リアル・リモート・デジタル最適活用による迅速・的確な価値提供
- ▶ 新たな顧客データベース・情報プラットフォーム構築

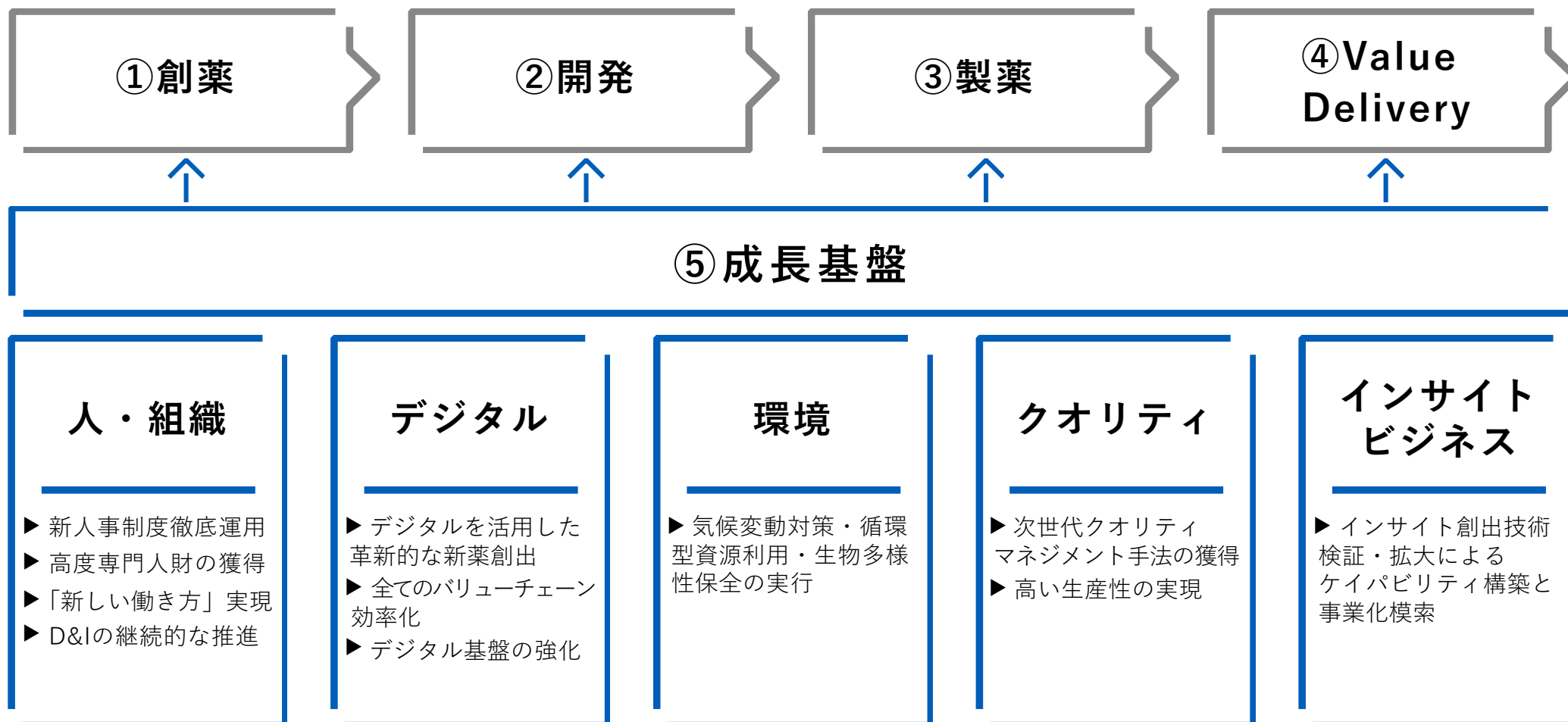
資源シフト・デジタル活用

- ▶ 成長領域への資源シフト
- ▶ フィールド要員最適化
- ▶ バックオフィス機能改革
- ▶ 流通政策の高度化

患者中心の
医療に向けた
高度な
価値提供の実現

5つの改革 ⑤ 成長基盤

イノベーション創出に必要な成長基盤を強化し、
バリューチェーンを進化



インサイトビジネス

インサイト創出循環サイクル構築により、Value Creation/Delivery
の高度化を図る

当面は技術検証とケイパビリティ強化に集中し、持続可能な事業化を目指す



▶ 構想

① インサイト創出循環サイクル構築

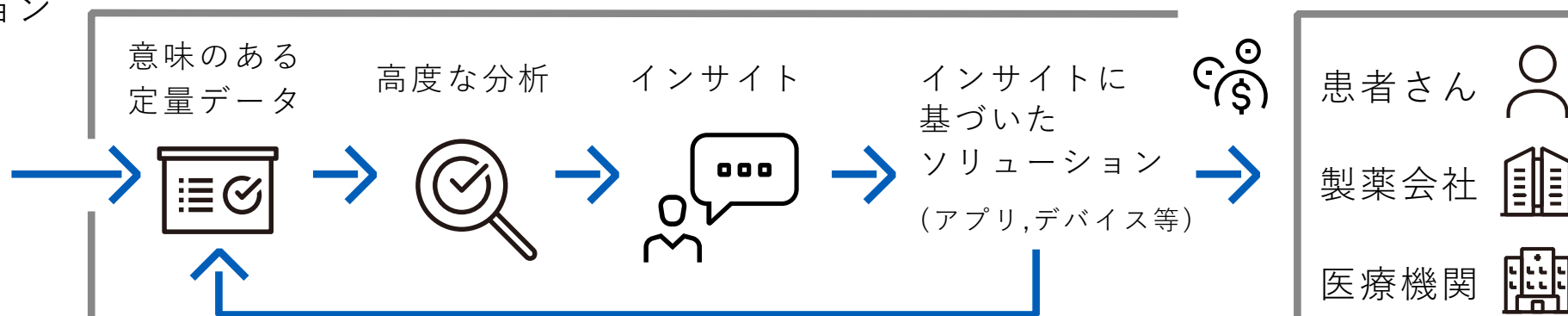
② ソリューション等提供による事業化

ソリューション

- ・ アプリ
- ・ デバイス等

データ

- ・ 創薬研究
- ・ 非臨床
- ・ 臨床試験
- ・ RWD



▶ 実現に向けたステップ

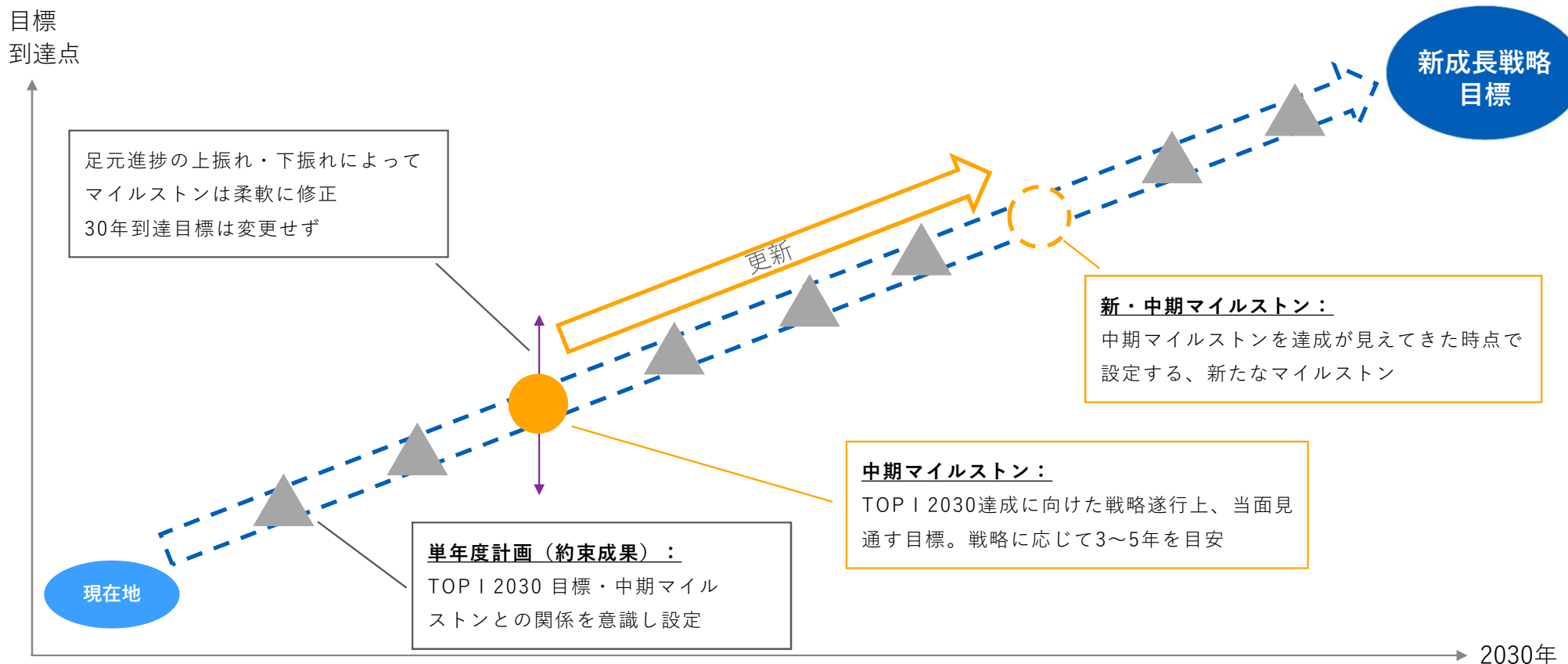
▶ 探索フェーズ (2021-2023)
個別Use Caseを
通じた技術検証

▶ 検証フェーズ (2024-2026)
複数プロジェクトへの展開による
スケール拡大と効果の検証

▶ 事業化フェーズ (2027-2030)
インサイトの連続創出と持続提供を
可能とする事業体制の確立

新たな経営計画の考え方

- アジャイルに戦略・計画を見直し更新していくために全社3年の中計は廃止
- TOP I 2030目標・中期マイルストーン・単年度計画の3つで計画の妥当性を確認



2021年の重点方針



成長ドライバー 価値最大化

- 主力品市場浸透の加速
- 新製品市場導入の成功
- 流通政策の高度化



R&Dアウトプットの 持続的な創出

- 承認・申請計画の着実な達成
- 自社Post-PoC品の成長ドライバー化
- 中分子プロジェクトのP1試験開始・中分子プロジェクト拡充
- 自社Pre-PoC品価値証明
- 創薬プロジェクトの連続的創出



DXの加速

- 全バリューチェーンでDXの加速
(AI創薬・臨床予測性・臨床/製薬オペレーション・顧客エンゲージメントモデル・DX基盤)



事業基盤強化

- イノベーション創出を支える事業基盤強化
(人財マネジメント・インサイトビジネス・ESG・構造改革)

まとめ

- 2030年のトッピノベーター像実現に向け、新成長戦略「**TOP I**」をスタート
- ①創薬、②開発、③製薬、④Value Delivery、⑤成長基盤の改革に取り組む
- アジャイルに戦略・計画を見直し更新していくために全社3年の中計は廃止
- 2021年は①成長ドライバー価値最大化、②R&Dアウトプットの持続的な創出、③DXの加速、④事業基盤強化を推進

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 : 清水、三義、横山、和泉、大塚

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 : 櫻井、島村、吉村、山田

創造で、想像を超える。