

中外製薬のサステナビリティ

中外製薬が考えるESG

中外製薬は、世界の医療と人々の健康に貢献するというミッション実現に向けた事業活動を展開しています。その根本的な信念は、関東大震災による薬不足を憂いて事業を興した創業時から変わらず、現在、社員一人ひとりにも定着しています。

昨今、財務諸表に表れない企業価値の評価指標としてESG (Environment, Society and Governance)への関心が高まっていますが、中外製薬では、企業価値を「経済性」「社会性」「人間性」の総合評価と考えています。これらの側面に対して着実な取り組みを行うことで長期持続的なミッションの実現が可能となり、企業価値も高められるものととらえています。言い換えれば、健康という大きな社会課題に取り組む中外製薬にとって、ESGは長期持続的なミッションの実現に向けた活動と一体のものなのです。

ESGと企業活動

例えば、「Society」はミッション実現に向けた中外製薬の事業活動そのものを含みますし、「Environment」はミッションの長期

持続的な実現のための活動として、全社的に地球環境保全への貢献を目指すこととしています。「Governance」においては、ロシュ・グループの一員であり、かつ独立した上場企業として経営の自主性・独立性を確保し、さまざまなステークホルダーの負託に適切かつ公平に応えるべく、リスク管理やコンプライアンス推進に努めています。また、人財こそが価値創造の源泉との考えのもと、人財マネジメントも重視しています。

今後の進化に向けて

ESGが世界的に重視される潮流の中、「持続可能な開発目標 (SDGs)」をはじめとする外部イニシアチブが重要な指標となりつつあります。中外製薬のミッションはSDGsと共通の価値観を有しており、取り組みはSDGsの目標に沿った内容を多く含んでいるものと認識しています。中外製薬は、次期中期経営計画の策定とあわせ、外部イニシアチブを参考にしつつ、社会環境分析を行い、長期持続性の観点から非財務的側面における目標を策定すべく、検討を進めているところです。

アニュアルレポートの構成について

中外製薬では、上記のようにESGも含めたすべての活動が価値創造への取り組みであると考えており、本レポートにおいても、その価値創造の姿を読者の皆さまにより深く理解していただくための報告を目指しています。本レポートの構成については、経済産業省による『価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス』に照らすと、以下のようになります。



中外製薬のCSR情報

冊子とウェブサイト、それぞれの媒体特性を活かして、中外製薬のCSR活動を報告しています。ウェブサイトでは冊子の情報に加えて、より詳細な情報を掲載していますので、ぜひご参照ください。

▶ より詳しい情報はCSRウェブサイトへ
<https://www.chugai-pharm.co.jp/csr/>

中外製薬のESG外部評価

 FTSE4Good	 FTSE Blossom Japan
 2017 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes	 2017 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数
	 2017 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

* 年金積立金管理運用独立行政法人

中外製薬の価値創造モデル



中外製薬は、「すべての革新は患者さんのために」という事業哲学のもと、ロシュとの戦略的アライアンスという他に類を見ないビジネスモデルと、独自の「中外製薬7つの強み」を源泉とし、イノベーション創出による企業価値向上に向けた重点課題に取り組んでいます。こうした価値創造を通して世界の医療と人々の健康に貢献することで、Mission(存在意義)の実現につなげています。

企業価値向上に向けた重点課題

中外製薬は、患者さんに新しい価値を届け、企業価値を向上させるため、多様な企業活動に邁進してきました。一方で、外部環境が激変し、製薬業界や中外製薬の果たすべき役割も変化する中、中外製薬がイノベーションを創出し、今後のさらなる企業価値向上に向けて取り組むべき重点課題は、大きく6つに分けられます。

最も重要なのは、継続的なイノベーションの創出により「アンメットメディカルニーズに応える新薬を生み出す」ことであり、その画期的な医薬品を「一日でも早く患者さんに届ける」こと、同時に、製品提供にとどまらず「よりよい治療のためのソリューションを提供する」ことが大切です。こうした価値を発揮し続けるためには、「イノベーションを生み出す人財を育む」ことと、「バリューチェーン全体の環境・安全衛生をマネジメントする」ことが不可欠で、「企業理念を実現するコーポレート・ガバナンス」を継続的に強化することを通じて、中長期的な価値創造を果たしていきます。

「中外製薬7つの強み」を活かして

中外製薬は、患者さんのための革新を続け、創造的な取り組みを積み重ねてきた結果、企業価値向上に資する優位性をつくり上げました。社内外のインタビューをもとに得られた中外製薬の「強み」を「患者さんに対する価値」と「競合優位性」の観点で評価し「25のカテゴリー」を抽出、外部からの評価分析などを通じて7つの強みを特定しました。中外製薬独自の価値の源泉としてこれらの強みを最大限に活かすとともに、さらなる進化を遂げていくことで、社会課題の解決に貢献するなど、新たな価値を発揮し続けていきたいと考えています。

2つの収益基盤

ロシュとの戦略的アライアンスにより、画期的なロシュ導入品を効率的に開発し国内で独占的に販売。この安定的な収益基盤が、革新性の高い独自技術や創薬への集中投資を可能としています。さらに、自社創製品をロシュに導出することでグローバル市場に展開し、成長を牽引する収益基盤としています。

一方、ロシュにとっても、ロシュ品の日本での価値最大化に加え、革新性の高い研究に特化した中外製薬創製品をグローバル市場で販売することができ、WIN-WINの関係を構築しています。

2017年の実績(資本)

研究開発費(Coreベース)
889億円

抗体医薬品国内売上シェア*1
27.3%

医療従事者からの満足度評価(100床以上)*2
3位

従業員数
7,372名

ガバナンスの充実
役員報酬制度の改定

従業員1人当たりのエネルギー消費量
296GJ/人

*1 Copyright © 2018 IQVIA. 出典：IMS医薬品市場統計2017年12月MATをもとに作成。無断転載禁止。市場の範囲は中外製薬定義による。

*2 当社定義による医師のみを対象とした企業総合評価に関する調査結果に基づく。

CEOメッセージ(対談)

中外製薬では、2018年3月22日にCEOが交代しました。ここでは、同日までCEOを務めていた代表取締役会長の永山と、新たにCEOに就任した代表取締役社長の小坂による対談形式で、ステークホルダーの皆さまにメッセージをお届けします。

革新的な医薬品を届けるため、自らを変革する。

永山 病気に苦しむ方々に、革新的な医薬品を届け続けること。これが私たちの使命です。

1925年の当社の創業は、関東大震災後の深刻な薬不足を契機としています。優れた薬で医療に貢献したいという思想は当時から変わっていません。創業の精神を脈々と受け継ぎながら、その実現のため、時代や社会の要請に応じて自らを変革してきたことが、持続的な成長の理由だと思えます。

小坂 確かに、90余年の歴史の中で、中外製薬のビジネスモデルは大きく変わってきました。社会や事業環境の変化に対応し、大衆薬中心から医療用医薬品へ事業を転換したこと、他社に先駆けてバイオ医薬品に着手したことなど、リスクを恐れず変革に挑んできました。特に、現在のビジネスモデルの礎となったターニングポイントは、2002年のロシュとの戦略的アライアンスです。私は永山さんの指揮のもと、実働部隊の責任者として交渉にあたりましたが、中外製薬が創り出す薬による医療への貢献がグローバルに広がることに、非常に意義を感じていました。

永山 疾患に国境はありません。中外製薬の存在意義は、アンメットメディカルニーズ*1を満たす革新的な医薬品の創製にあります。

疾患に国境はなく、
中外製薬はグローバルに価値を
届けていかなければなりません。
革新を続け、世界の患者さんに
貢献することで企業価値の向上を
実現していきます。

代表取締役会長

永山 裕

その価値を世界の患者さんにお届けしなければ、役割を果たすことはできません。また、新薬開発に伴う莫大なコストを一社でまかなうことには限界があります。ロシュ・グループのメンバーでありながら、日本で上場を維持して自主経営を続けるこのユニークなアライアンスは、研究開発型企業として独自にイノベーションを追求し続けるための決断でした。

2017年でアライアンス15周年を迎えましたが、提携前の中外製薬と比べ、売上収益・営業利益は3倍以上、時価総額は約9倍*2にまで拡大しました。これはアライアンスを通じて実現したビジネスモデルの価値を証明するものだと考えています。

独自のビジネスモデルの構築が、グローバル成長を実現。

小坂 そうですね。アライアンス締結パーティーの際、「中外製薬は一夜にしてグローバル企業となった」とある方からスピーチをいただいた

のですが、まさにそのとおりでした。

この15年間は、大きく3つの時期に分けられます。第1フェーズである2008年までは、新生・中外としてグローバルレベルの経営の実現に奔走した期間。ロシュが世界で展開する製品を日本で上市すべく、複数の大型プロジェクトの臨床開発・申請・発売を同時並行で進めましたが、これはかつてないチャレンジでした。同時に、プロジェクトライフサイクルマネジメントシステムや専門MR制の導入、ビジネスプロセスリエンジニアリングの推進など、事業規模の拡大に応じた体制整備も行っています。

この時期に事業基盤が確立されたことで、第2フェーズとなる2009年から2014年は、「トップ製薬企業像」の実現に向けてアクセルを踏み込むことができるようになりました。

ヘルスケア産業の構造変化が
想定される中、患者さんに貢献する
ためには人財が鍵となります。
人財の力でイノベーションを追求し、
中長期にわたる成長を
果たしてまいります。

代表取締役社長 最高経営責任者(CEO)

小坂 達朗

*1 いまだに有効な治療方法がなく、十分に満たされていない医療ニーズ

*2 2017年末時点

永山 2009年に経営の基本目標として「トップ製薬企業像」を策定したのですが、その背景には人財の成長があります。

企業価値の源泉は、尽きるところ「人財」です。2002年以降、アライアンスを通じて経験したグローバルレベルの仕事の質と量が、人財を大きく育てました。事業においても、がん領域や抗体医薬品研究でトップポジションに至りましたが、その一方で、事業の急速な拡大に社員の意識が追いついていない面がありました。

他社に追随するのではなく、自分たちで高い目標を掲げ、リーディング・カンパニーとしての自覚と誇りを持って業務に取り組むマインドセットの醸成が、次の課題でした。そこで「トップ製薬企業」という目標を掲げたのです。

目指す姿を明確にし、個々の社員の自律的な変革が促されたことで、その後、活動の水準は一段と高まりました。革新的プロジェクトの連続的創出や、個別化医療の推進、安全性マネジメントの高度化など、リーディング・カンパニーとして、各機

能が患者さんや医療従事者に対し、これまでになく価値を発揮できるようになったと思います。

小坂 そして、2015年から現在までが第3フェーズ。「トップ製薬企業」という目標は社員に定着し、グローバルトップクラスの競争力の獲得・発揮を通じ、自ら新たな分野にチャレンジしていくことを目指しています。「INNOVATION BEYOND IMAGINATION — 創造で、想像を超える。」というメッセージを取り入れた中期経営計画IBI 18は、前例のない挑戦に取り組む経営計画となっています。

永山 アライアンス後の成長を振り返ると、徹底したイノベーションの追求と、中外製薬ならではの収益構造に支えられてきたと思います。

中外製薬は、2つの成長エンジンを有しています。一つは「ロシュ導入品」。ロシュ・グループが創製した画期的な新薬を国内で独占販売する

ことで、安定的な収益基盤となります。これにより、もう一つの成長エンジンである「自社創製品」、その研究活動では、よりチャレンジングで革新的なプロジェクトに挑戦できます。こうして生まれた革新的医薬品を、ロシュ・グループを通じてグローバル市場に展開。これが成長を牽引する収益基盤となり、さらなるイノベーション追求の原資となるのです。

業界屈指の創薬力を背景に、大きな価値創出を実現。

永山 中外製薬の創薬力は、ロシュ・グループにとっても大きな成長の原動力となっています。自社創製品である「アクテムラ」や「アレセンサ」は、ロシュを通じて世界の患者さんに届けられ、グループの収益に貢献しています。また、ロシュ・グループ全体で19*3のBreakthrough Therapy指定(BT指定)*4のうち、5つ*3が中外製薬の創製であるという事実は、当社がイノベーションを生み出す力の高さを示すものでしょう。

日本でいち早くバイオテクノロジーを応用した創薬研究に参入した中外製薬は、独自の抗体改変技術をはじめとする、世界でも有数の技術基盤を確立し、現在、抗体を中心とする自社創製品が続々と臨床段階に入っています。さらには、次世代技術として中分子医薬品の創製にも取り組んでおり、高度なサイエンスとテクノロジーによる価値創出を追求しています。

小坂 IBI 18の2年目となる2017年は、中外製薬の強みが成果として実現し、今後の中外製薬を占ううえでも転換点となる一年でした。収益では過去最高の業績を残し、トップ製薬企業像として掲げる定量・定性目標も、手の届くところまでできています。

戦略面でも、最重要成長ドライバーである自社創製品「ヘムライブラ」が、日・米・欧の同時申請を経て、インヒビター保有の血友病Aを対象に米国で世界初の発売を果たしたことは、極めて大きな成果です。「ヘムライブラ」は、当社独自のバイスペシフィック抗体技術により創製された革新的医薬品であり、ロシュ・グループのネットワークを通じ、迅速なグローバル開発・上市を実現しました。まさに、当社の強みであるビジネスモデルを体現するプロジェクトです。血友病治療に革新をもたらす医薬品として、世界の患者さんに大きな貢献ができるものと考えています。また、同じく重要成長ドライバーである「テセントリク」の着実な開発進捗、少量多品種生産に対応したパイオ原薬生産体制の整備、営業・メディカルアフェアーズ・医薬安全性の3本部が連携した新ソリューション提供体制の展開など、重点テーマが順調に進捗しました。

2018年は、IBI 18の最終年度です。薬価改定をはじめとする厳しい環境変化が予想されていますが、創薬、臨床開発、製薬、ソリューション提供の全機能で戦略を完遂し、3年間の集大成として成果の拡大を果たす一年としていきます。

*3 2018年2月1日時点

*4 重篤または致命的な疾患や症状を治療する薬の開発および審査を促進することを目的に、2012年7月に米国食品医薬品局(FDA)が導入した制度

トップ製薬企業の定義 (2010年代後半に実現を目指す企業像)

ファーストインクラス*1・ベストインクラス*2の革新的な医薬品とサービスにこだわり、世界の患者さんと医療従事者に新たな解決策を提供し続ける会社

— すべての革新は患者さんのために —

*1 新規性・有用性が高く、これまでの治療体系を大幅に変える独創的な医薬品

*2 標的分子が同じなど、同一カテゴリーの既存薬に対して明確な優位性を持つ医薬品

定量面

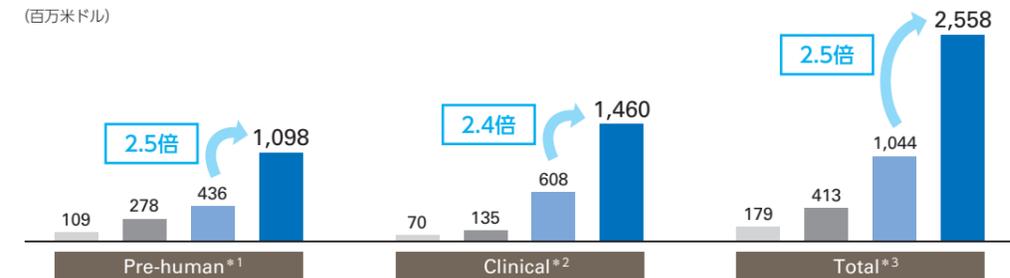
- 国内大手製薬企業 上位3位以内
 - 国内シェア
 - 連結営業利益率
 - 従業員1人当たり連結営業利益額
 - MR1人当たり国内売上高
- 国内戦略疾患領域プレゼンスNo.1
 - 戦略疾患領域(がん/腎/骨・関節/リウマチ): 売上シェア、ステークホルダー満足度トップクラス
 - 医療連携をベースとした病院市場でのトップブランド確立
- グローバルプレゼンス拡大
 - 海外売上比率増加
 - グローバル大型製品保有数
 - グローバル後期開発品保有数
 - ファーストインクラス・ベストインクラスの自社グローバルプロジェクト年平均ポートフォリオ数

定性面

- 各ステークホルダーに高い満足を提供し、積極的に支持される信頼性の高い会社
- グローバルレベルの主体的な活動ができる会社
 - 臨床的に競争優位性の高い製品を継続的に創出/開発/国内外市場へ上市
 - 製品の適切な育成・販売を通してロシュ・グループの業績に貢献
 - 製薬業界の活動をリード
 - 社員一人ひとりがトップ製薬企業としての責任を自覚し、誇りと自信を持って活動

開発期間とコスト(米国・タフツ大学による調査結果)

(百万米ドル)



■1970s-early 1980s ■1980s-early 1990s ■1990s-mid 2000s ■2000s-mid 2010s

出典: DiMasi, J.A., *Journal of Health Economics* (2016) 47: 20-33

*1 前臨床開発にかかるコスト

*2 臨床開発にかかるコスト

*3 前臨床、臨床開発にかかるコストの合計

産業構造変化への対応策は、イノベーションの追求のみ。

小坂 今後の展望として、AIやIoT、ナノテクノロジーといった破壊的技術により、第四次産業革命ともいうべき転機の訪れが予想されます。また、少子高齢化、地球環境悪化、公的債務拡大といった持続可能性の危機も叫ばれており、これらの相互作用により、これまでにない速く激しい変化の時代が到来するでしょう。ヘルスケア産業においても、新しい医療技術による新需要の創出が期待される一方で、異業種の参入による競争激化や、世界的な社会保障費の増大や財政基盤の脆弱化を背景とする医療費抑制策が一層進展することは必至です。

中外製薬が将来にわたって価値創出を続けるためには、強みを最大限に活用しつつ、産業構造の変化に布石を打っていかなくてはなりません。そのための道、それはイノベーションの追求しかありません。

永山 まさに、中外製薬の原動力はイノベーションです。一方で、イノベーション、すなわち新薬の創製は、ますます難しくなっていることも事実です。開発難易度が上がり、技術革新に伴うコストが高騰する中、グローバルの新薬開発競争は熾烈を極めています。一つの新薬の成功には、その陰で失敗するプロジェクトのコストも含め、約25億米ドル(約3,000億円)の投資が必要とする研究*5もあります。それだけの体力を確保しなければ、製薬会社の成長や存続は難しくなるのです。

しかし、医薬品開発はその高い専門性ゆえに、事業に伴うリスクやイノベーションが起きるプロセス、必要となるさまざまな技術や投資額の規模について、社会に十分に理解されているとは言えません。イノベーションが正当に評価されなければ、治療法のない病気を治す革新的な医薬品を生み出すことはできません。製薬産業をはじめとするライフサイエンスは、緻密かつ高度なサイエンスとテクノロジーを駆使する分野です。今後の世界の産業構造においても、成長領域であり続けるでしょう。

*5 米国・タフツ大学の調査では、開発の成功確率を踏まえると、1品目の医薬品開発に約25億米ドル(約3,000億円)の投資が必要と見込まれている(P7のグラフ参照)

小坂 医療経済性やイノベーションとコストのバランスに関する議論は、製薬産業全体で取り組むべき課題です。中外製薬も、業界をリードする存在として、その働きかけに力を注いでいきたいと思っています。

また、当社は独自のビジネスモデルや技術基盤を背景に成長を続けていますが、それが将来にわたって安泰なわけではありません。先ほどお話ししたとおり、社会に根本的な変化をもたらさう技術革新が進んでいます。従来の枠を超えた発想がなければ、イノベーションを生み出し続けることはできません。

こうした中、製薬による高度な医療の実現、「The Pill」を中核としながら、言わば「Around/Beyond the Pill」といった、これまでの産業の枠を超えた取り組みが必要になると考えています。The Pillの医薬品の創出では、これまでの強みに加え、次世代中核技術である中分子創製技術や、IFReC*6との包括連携を通じた最先端の免疫学研究をはじめとするオープンイノベーション*7などにより、革新的な医薬品の連続創出を果たしていく考えです。さらにAround the Pill、医薬品を取り巻くソリューションとして、2018年に本格的に着手するFMI事業*8における、次世代シークエンサーを用いた遺伝子診断による情報サービスを手始めとして、医薬品事業とのシナジーを図りつつ、個別化医療・ゲノム医療の進展に貢献していきたいと考えています。そして、医薬品を超えた領域としてのBeyond the Pillも含めたより大きな革新に向かって、異業種との連携などを行いながら、第四次産業革命とも言うべき変化をイノベーションのチャンスとして取り入れていきたいと考えています。その先駆けとして、2017年4月に新設した科学技術情報部を起点に未来への変化を捉え、成長シナリオに結び付けていく計画です。

現在、次期中期経営計画を策定中です。具体的な成長戦略は、この発表時にお示しする予定です。

新CEOの体制で、連続的なイノベーションと企業価値向上を目指す。

永山 2017年は、中外製薬にとって大変意義深い年でした。これまでの取り組みが結実し、ロシュとのアライアンスは15周年を迎え、私自身にとっても、社長就任から25年という節目でした。そして、2018年は、トップ製薬企業のゴールが近づくとともに、次の中期経営計画を策定する年です。CEO交代の良いタイミングと考え、小坂さんにCEOの職を引き受けていただきました。私は取締役会議長として経営の監督に注力し、トップ製薬企業としての、ESGの視点も踏まえた企業価値向上を実現していきたいと思ひます。

小坂 CEO交代の話聞いたときは、非常に驚きましたが、大きな責任とやりがいを感じています。

イノベーションを追求し、患者さんと社会に貢献していく。先ほど永山さんがおっしゃったとおり、その鍵が人財であることは間違いありません。IBI 18でも、次の経営層の育成を視野に、私自身がコミットして人財戦略およびタレントマネジメントの刷新を進めています。7つのグローバルコンピテンシーを人財像の軸とし、生産性、ダイバーシティ、ワークライフシナジーの連環を図ることで、優れた人財が自己の能力をのびのびと最大限に発揮できる会社にしていきたいと思ひます。私が最も大切にしたいのは、明るく、楽しく、前向きな企業風土の形成です。こうした風土こそがイノベーションを可能とし、挑戦を育む土壌だと考えています。

中外製薬は、今後も人財を最大の資産とし、イノベーションを続けることで、企業価値を高めてまいります。今後の中外製薬に、ぜひご期待ください。

*6 大阪大学免疫学フロンティア研究センター(Immunology Frontier Research Center)

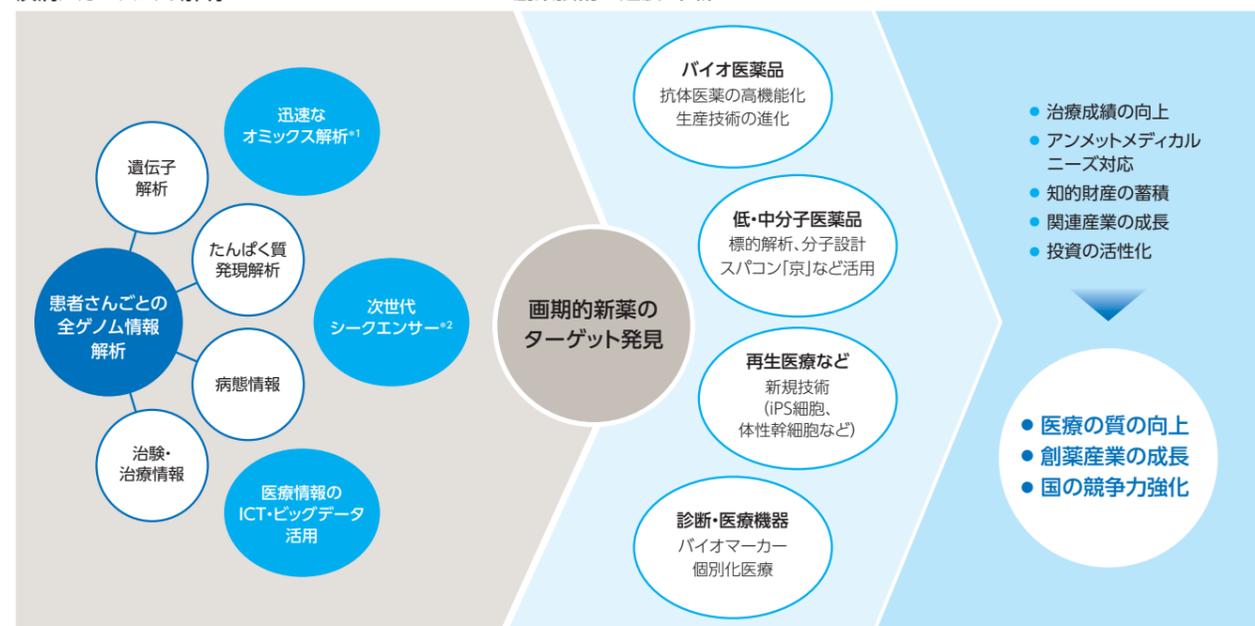
*7 自社のみならず、外部の技術や開発力を活用することにより、革新的で新たな価値をつくり出すこと

*8 Foundation Medicine社製品の国内展開

疾病メカニズムの解明と最先端創薬技術の進歩

疾病メカニズムの解明

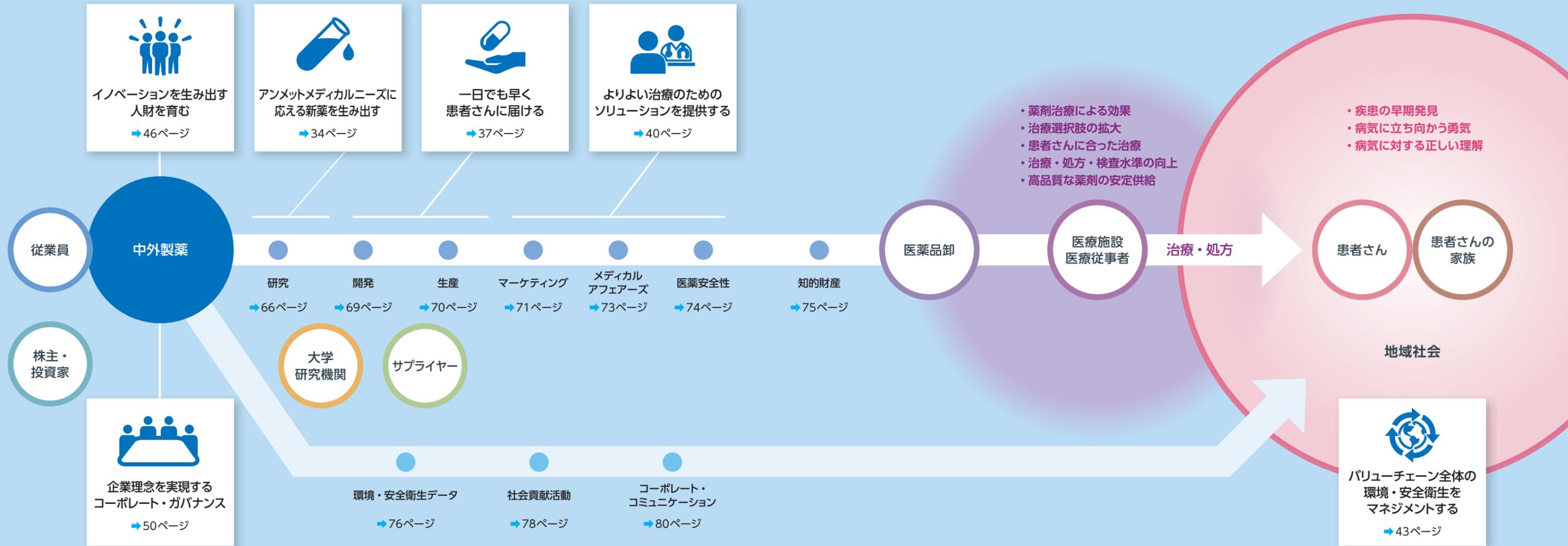
創薬技術の進展・革新



*1 遺伝子やたんぱく質などの生体内分子をさまざまな手法で網羅的に解析して記録、活用すること

*2 遺伝子の塩基配列を高速で読み出せる装置(Next Generation Sequencer)

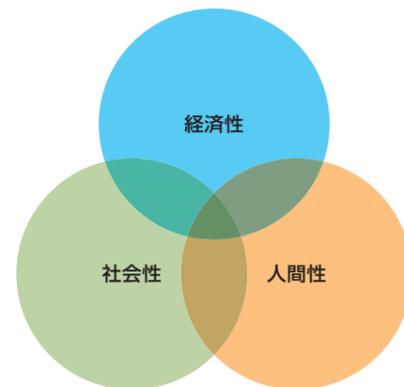
ステークホルダーと創出価値



中外製薬は、患者・消費者の皆さま、医療従事者の方々をはじめ、株主・投資家、取引先、社会・NPO/NGOの皆さま、そして従業員といった多くの方々に支えられて事業活動を行っています。今後ますます変化の激しい経営環境下で、企業が長期持続的成長を達成するためには、利益成長だけでは不十分で、従来以上にそのプロセスと質が問われるものにとらえています。

中外製薬では、過去から一貫して、「経済性」「社会性」「人間性」の総合評価が企業価値をつくるという考えのもと、経営戦略の立案・推進を行ってきており、いわゆる非財務的価値を高めるための活動についても、従前から積極的に推進してきました。今後においては、「世界の医療と人々の健康に貢献する」というミッション実現に向け、「経済性」「社会性」「人間性」の3つを高い次元で融合させ、中外製薬の創出する価値を増大していきたいと考えています。

中外製薬が考える企業価値の評価



中外製薬が創出する価値は、薬剤を通じて患者さんの治療効果を高めることにとどまりません。医療従事者がよりよい治療を行えるようにすることも、患者さんが疾患を早期に発見し、理解し、病気に立ち向かう勇気をもってもらうことなども、私たちが生み出すべき価値であり、こうした価値創出に向けて重点的に取り組む課題として「企業価値向上に向けた重点課題」を掲げています。

中外製薬グループはそのミッションとして「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。」を掲げており、国連SDGsの「目標3 あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する」と共通した価値観を持っています。また、当社CSR推進活動の実績は、他のSDGsの目標に沿った内容を多く含んでいます。

持続可能な開発目標 (SDGs)



副会長による社会とのエンゲージメント

時代に合わせた社会的課題の解決

世界の医療と人々の健康への貢献を存在意義とする中外製薬にとって、私たちが果たすべき役割は変化し続けています。今後の製薬業界を取り巻く環境を見ても、少子高齢化、医療費抑制ニーズの増大、研究開発の成功率低下とコスト高騰など、不透明な時代になることが想定されます。こうした状況にあって、中外製薬は製薬業界の中でも、そのプレゼンスが高まっています。だからこそ、ステークホルダーとともに、より大きな社会的課題を解決していかなければならないと認識しています。経営の基本目標として掲げる「トップ製薬企業」の定性目標の一つに「各ステークホルダーに高い満足を提供し、積極的に支持される信頼性の高い会社」と定めているように、革新を通じて医療や患者さんの抱える課題を解決してこそ、社会から信頼される企業になっていけると考えています。

価値創造の進展と成果

2017年は、数多くの研究開発における進展が見られ、新薬の承認取得や販売開始などを計画どお

りに実現することができました。革新的な新薬を生み出し、患者さんに一日でも早く届けるといふ、中外製薬にとって中核的な社会的課題の解決を進められたわけですが、本年の成果はそれだけではありません。効果的な副作用マネジメントと患者さんへの継続投与に寄与すべく、データベースの構築を通じて豊富な安全性情報の活用を促進できたこと、さらには、国内で2018年から始まる地域単位の医療体制に合わせたソリューション体制を構築し、地域医療に貢献できていることなども、大きな一歩であると考えられています。

加えて、患者さんに疾患について正しく理解していただくことや、患者さんと疾患を取り巻く社会環境を整備していくことも解決すべき課題であると考えており、こうした面でも進化を図ることができました。疾患啓発活動では、従前から取り組む地方公共団体と共同で行う活動に加え、他業種との連携を本格的にスタートし、より効果的な活動を推進しています。また、自社から率先して活動すべきとの考えから、従業員に対するがん治療支援や職場復帰プログラムの推進なども積極展開を行うなど、業界を牽引する存在となっています。

革新を通じて医療や患者さんの抱える課題を解決することが、中外製薬の価値創造の姿です。「経済性」「社会性」「人間性」を高次元で融合することで、ステークホルダーからのさらなる期待に応えていきます。

代表取締役副会長 CSR推進部、監査部担当

上野 幹夫

社会からの要請・期待に応える

また、社内の側面であれば、ガバナンスや人財戦略の充実を図ってきましたが、特に私が陣頭指揮をとって取り組んだことの一つに、グローバルレベルでのコンプライアンス強化が挙げられます。中外製薬では、「企業倫理は業績に優先する」という思想を有しており、コンプライアンスは法令や規制を遵守することにとどまらず、社会からの要請・期待に応えることと定義しています。グローバルレベルの活動が増加してきた中、コンプライアンス活動においても強靱なグローバル体制を構築していくことが重要でした。2016年から取り組みを進めてきましたが、2017年は委員会体制の刷新と、海外子会社を含めたグローバル体制を整備できました。委員会については、従来分かれていたコーポレートコンプライアンス*1とヘルスケアコンプライアンス*2、レギュラトリーコンプライアンス*3の3つを一元管理できるようにしました。また、現場での浸透に向けては、私自身も海外子会社に赴き、従業員たちにメッセージを発信するとともに意見交換を行いました。確かな手応えを感じています。こうした活動は今後も積極的に行っていく所存です。

長期的視座での戦略の検討

今後の長期的な展望としては、AIをはじめとする破壊的技術の進展は、大きな影響をもたらすでしょう。中期的には、これらの技術を取り込み、付加価値を創出していくことが重要ですし、長期的には破壊的技術を駆使して、これまでは実現できなかった社会的課題の解決や、新たに台頭する課題に対する対処も検討していく必要があります。そのために

も、異業種との協働は必須の経営テーマであり、今後、さらなる革新に向け、充実を図っていきます。

また、こうした環境下で長期持続的成長を実現していくためには、より一層、貢献すべき社会的課題と提供価値を明確にし、より戦略的に活動していくことが重要だと考えています。そのため、2018年の次期中期経営計画の策定に合わせ、社会環境分析と貢献可能価値の洗い出しを通じ、非財務的側面における長期ビジョンや目標の策定についても検討を進めています。

「経済性」「社会性」「人間性」による企業価値

これまでご説明してきた、中外製薬の価値創造の取り組みの背景にあるのは、「経済性」「社会性」「人間性」の総合評価によって企業価値がつくられ、これらを高次元で融合することが重要という、従前から一貫して堅持している考え方です。振り返れば、CSR方針を定め、活動計画とその進捗をマネジメントするようになってから10年が経ちます。当初はCSRと事業とを乖離してとらえる従業員も少なくありませんでしたが、積極的な社内コミュニケーションを続けるとともに、各管理職層が、根気強く「経済性」「社会性」「人間性」の考え方を日々の活動と紐づけ、それぞれの仕事に落とし込んでくれたことにより、今では胸を張って、こうした考え方が「定着」していると言えます。価値創造の姿が共有できていること。私は、これを何にも代えがたい企業発展の根源だと考えています。中外製薬は、今後も革新を通じて、世界の医療や患者さんへの貢献を果たすべく、価値創造に邁進してまいります。引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

行動規準：中外ビジネス・コンダクト・ガイドライン(中外BCG)

中外製薬およびそのグループ会社が社会責任を果たし、なおかつ誠意ある企業行動によって社会から信頼・選択され、永続的に社会に貢献する企業となるために、「ミッション・ステートメント」の「コア・バリュー(価値観)」に基づき、企業行動ならびに社員行動の規準として制定されたものです。

- **患者・消費者への責任**
わたしたちは、事業活動において常に患者・消費者を最優先に考え、有効性・安全性に優れた高品質な製品・サービスを提供します。
- **法の遵守**
わたしたちは、事業活動のすべての分野において、法令を遵守します。
- **人権の尊重**
わたしたちは、事業活動のあらゆる場面において、人間としての権利を尊重して行動します。
- **公正な取引**
わたしたちは、医療関係先・購買先・販売先などのビジネスパートナーとの取引において、常に公正・透明な活動を行います。
- **会社資産の管理**
わたしたちは、会社の資産を適切かつ適正に管理・活用して、事業目標を達成します。

- **情報の開示**
わたしたちは、法および社会的正義に則り、事業活動に関する情報を積極的かつ公正に開示します。
- **社会貢献活動**
わたしたちは、よき企業市民としての責任を自覚し、積極的に社会貢献活動を進めます。
- **地球環境保全への貢献**
わたしたちは、かけがえのない地球の未来を思いやり、自然環境との調和のとれた活動をめざします。
- **政治・行政との関係**
わたしたちは、政治・行政と公正・透明な関係を維持します。
- **外部団体との関係**
わたしたちは、外部団体と公正・透明で節度ある関係を維持します。

*1 一般法令、業界基準および社内規程などはもとより、社会通念上の規範や価値観に基づくコンプライアンス(中外製薬定義による)

*2 臨床試験・臨床研究・非臨床研究の実施や支援業務、医療情報の収集や医薬品情報の提供にかかわる業務全般についてのコンプライアンス(中外製薬定義による)

*3 国内外の薬事規制とそれに基づいて定められた社内規程や手順書などに基づくコンプライアンス(中外製薬定義による)

取締役／監査役／経営会議メンバー (2018年4月1日現在)

代表取締役



永山 治
代表取締役会長
ソニー株式会社 社外取締役
取締役会議長
業務執行



上野 幹夫
代表取締役副会長
CSR推進部、監査部担当
業務執行



小坂 達朗
代表取締役社長
最高経営責任者(CEO)
アサヒグループホールディングス株式会社
社外取締役
業務執行

取締役



池田 康夫
学校法人根津育英会 武蔵学園副理事長
早稲田大学特命教授
慶應義塾大学名誉教授
社外 独立



奥 正之
花王株式会社 社外取締役
株式会社小松製作所 社外取締役
パナソニック株式会社 社外取締役
南海電気鉄道株式会社 社外監査役
東亜銀行有限公司[中国] 非常勤取締役
社外 独立



一丸 陽一郎
トヨタ自動車株式会社 相談役
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
特別顧問
社外 独立



クリストフ フランツ
ロシュ・ホールディング・リミテッド
取締役会議長
シュタッドラー・レール(スイス)取締役
チューリッヒ・インシュアランス・グループ
(スイス)取締役



ダニエル オデー
ロシュ 医薬品事業CEO 兼
ロシュ 経営執行委員会委員 兼
ジェネンテック社(米) 取締役



ソフィー コルノウスキー-ボネ
ロシュ 医薬品提携部長 兼
ロシュ 拡大経営執行委員会委員

監査役



横山 俊二 (常勤)



富樫 守 (常勤)



原 壽
長島・大野・常松法律事務所 顧問
日本ペイントホールディングス株式会社
社外取締役
社外 独立



二村 隆章
二村公認会計士事務所 代表
ソニー株式会社 社外取締役
監査委員会議長
社外 独立

独立 東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員

取締役 職歴一覧 (2018年4月1日現在)

永山 治

- 1978 当社入社
- 1985 開発企画本部副本部長 取締役
- 1987 常務取締役
- 1989 代表取締役副社長
- 1992 代表取締役社長
- 2010 ソニー株式会社社外取締役
取締役会議長(現任)
- 2012 代表取締役会長 最高経営責任者(CEO)
- 2018 代表取締役会長(現任)

上野 幹夫

- 1984 当社入社
- 1991 ロンドン駐在事務所長
- 1993 取締役
- 1994 取締役学術本部長
- 1995 取締役臨床開発本部長
- 1996 取締役研究統轄副本部長
- 1997 常務取締役
- 1998 常務執行役員
- 2000 常務取締役
- 2002 取締役副社長
- 2003 取締役副社長執行役員
- 2004 代表取締役副社長執行役員
- 2006 中外製薬工業株式会社代表取締役社長
- 2012 代表取締役副会長(現任)

小坂 達朗

- 1976 当社入社
- 1995 中外ファーマ・ヨーロッパ社(英)副社長
- 2000 医薬事業戦略室長
- 2002 執行役員経営企画部長
- 2004 常務執行役員経営企画部長
- 2005 常務執行役員営業統轄本部副統轄本部長
常務執行役員戦略マーケティングユニット長
- 2008 常務執行役員ライフサイクルマネジメント・
マーケティングユニット長
- 2010 取締役専務執行役員
- 2012 代表取締役社長 最高執行責任者(COO)
- 2016 アサヒグループホールディングス株式会社
社外取締役(現任)
- 2018 代表取締役社長 最高経営責任者(CEO)
(現任)

池田 康夫

- 1979 慶應義塾大学病院輸血センター室長
- 1991 慶應義塾大学医学部内科学教授
- 2001 慶應義塾大学総合医科学研究センター長
- 2005 慶應義塾大学医学部医学部長
- 2009 慶應義塾大学名誉教授(現任)
早稲田大学理工学術院先進理工学研究科生命
医科学専攻教授
- 2010 当社取締役(現任)
- 2013 学校法人根津育英会武蔵学園 副理事長(現任)
- 2014 早稲田大学特命教授(現任)

奥 正之

- 1968 株式会社住友銀行入行
- 1994 同行取締役
- 1998 同行常務取締役
- 1999 同行常務取締役 兼 常務執行役員
- 2001 同行専務取締役 兼 専務執行役員
株式会社三井住友銀行専務取締役 兼
専務執行役員
- 2002 株式会社三井住友フィナンシャルグループ
専務取締役
- 2003 株式会社三井住友銀行副頭取 兼
副頭取執行役員
- 2005 株式会社三井住友フィナンシャルグループ
取締役会長
株式会社三井住友銀行頭取 兼 最高執行役員
- 2015 当社取締役(現任)
- 2017 株式会社三井住友フィナンシャルグループ
名誉顧問(現任)

一丸 陽一郎

- 1971 トヨタ自動車販売株式会社入社
- 2001 トヨタ自動車株式会社取締役
- 2003 同社常務役員
- 2005 同社専務取締役
- 2009 同社代表取締役副社長
あいおい損害保険株式会社監査役
- 2010 サノフィ・ウィンズロップ(仏)神経領域ビジネス
ユニット部長
- 2011 トヨタ自動車株式会社常勤監査役
- 2015 同社相談役(現任)
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
代表取締役会長
- 2017 当社取締役(現任)
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
特別顧問(現任)

クリストフ フランツ

- 1990 ドイツヘルフトハンザAG入社
- 1994 ドイツ・バーンAG(ドイツ鉄道)
経営会議メンバー 兼 旅客部門CEO
- 2004 スイスインターナショナルエアラインズAG
CEO
- 2009 ドイツヘルフトハンザAG経営会議副議長
- 2011 同社経営会議議長 兼 CEO
- 2014 ロシュ・ホールディング・リミテッド取締役会議長
(現任)
- 2017 当社取締役(現任)

ダニエル オデー

- 1987 ロシュ・ファーマ(米)入社
- 1995 同社人事部長
- 1996 同社プロダクト・マーケティング部長
- 1998 ロシュ関節炎・呼吸器疾患ビジネスユニット長
- 1999 同社タミフル・ライフサイクリングリーダー
- 2001 日本ロシュ株式会社経営企画部長
- 2003 ロシュ・ファーマ(デンマーク)社長
- 2006 ロシュ・モレキュラー・ダイアグノスティクス社
社長 兼 CEO
- 2010 ロシュ診断薬事業COO 兼 ロシュ経営執行
委員会委員
- 2012 ロシュ医薬品事業COO 兼 ロシュ経営執行
委員会委員 兼 ジェネンテック社(米)取締役
- 2013 当社取締役(現任)
- 2016 ロシュ医薬品事業CEO 兼 ロシュ経営執行
委員会委員 兼 ジェネンテック社(米)取締役
(現任)

ソフィー コルノウスキー-ボネ

- 1985 アボット(仏)診断薬部門学術 マネジャー
- 1989 アボット・ファーマシューティカル・プロダクト
(米)マーケティング調査アナリスト
- 1990 同社神経領域医薬情報担当者
- 1991 サノフィ・ウィンズロップ(米)画像診断領域戦略
マーケティング部長
- 1994 サノフィ・ウィンズロップ(仏)神経領域ビジネス
ユニット部長
- 1996 メルク・シャープ&ドーム(仏)
市場調査・戦略企画部長
- 1997 メルク・シャープ&ドーム(イスラエル)社長
- 2000 メルク&コー・インク(米)
関節炎・鎮痛薬フランチャイズ担当執行役員
- 2002 メルク・シャープ&ドーム(仏)リウマチ部門部長
- 2006 同社循環器領域部門部長
- 2007 ロシュ・ファーマ(仏)社長
- 2012 ロシュ医薬品提携部長 兼 ロシュ拡大経営執行
委員会委員(現任)、当社取締役(現任)

取締役ではない執行役員経営会議・拡大経営会議メンバー（2018年4月1日現在）



海野 晋哉

上席執行役員
人事、人材育成、法務、総務、秘書統括 兼 人事統轄部門長
1999 当社入社
2005 経営企画部長
2006 執行役員 経営企画部長
2007 執行役員 営業副本部長
2010 常務執行役員 経営企画統轄部門長 兼 経営企画部長
2015 常務執行役員 総務、秘書担当
2017 上席執行役員 人事統轄部門長、総務部、秘書部担当 (現任)



伊東 康

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(R&D)、信頼性保証、臨床開発、医薬安全性、メディカルアフェアーズ統括 兼 プロジェクト・ライフサイクルマネジメント共同ユニット長
2004 当社入社 開発企画部 部長
2005 重点領域部長
2007 臨床企画部長
2009 メディカルサイエンス部長 兼 臨床企画部長 執行役員 臨床開発本部長
2015 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
2016 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
2018 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共同ユニット長 (現任)



奥田 修

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(マーケティング)、経営企画統括 兼 プロジェクト・ライフサイクルマネジメント共同ユニット長
1987 当社入社
2009 ライフサイクルマネジメント第二部長 兼 ライフサイクルリーダー
2011 ロシュ・プロダクツ・アイルランド社長
2013 営業本部 オンコロジーユニット長
2014 執行役員 営業本部 オンコロジーユニット長
2015 執行役員 経営企画部長
2017 上席執行役員 経営企画部長
2018 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共同ユニット長 (現任)



岡部 尚文

上席執行役員
研究、トランスレーショナルクリニカルリサーチ統括 兼 トランスレーショナルクリニカルリサーチ本部長
1991 日本ロシユ株式会社入社
2002 創薬研究部長
2007 株式会社未来創薬研究所取締役 (現任)
2009 執行役員 研究本部長
C&C新薬研究所 (韓国) 理事 (現任)
2012 Chugai Pharmabody Research Pte.Ltd. (シンガポール) 取締役 兼 COO (現任)
2016 上席執行役員 研究本部長
2018 上席執行役員 トランスレーショナルクリニカルリサーチ本部長 (現任)



板垣 利明

上席執行役員 CFO
財務経理、広報IR、情報システム、購買統括 兼 財務統轄部門長 兼 IT統轄部門長 兼 財務経理部長
1983 当社入社
2007 財務経理部長
2010 企画調査部長
2012 マーケティング企画部長
2015 執行役員 財務経理部長
2017 執行役員 IT統轄部門長 兼 財務経理部長
2018 上席執行役員 CFO、財務統轄部門長 兼 IT統轄部門長 兼 財務経理部長 (現任)



河野 圭志

上席執行役員
渉外調査部、グローバルヘルスポリシー担当
2010 当社入社 常勤顧問
執行役員 ライフサイクルマネジメント・マーケティングユニット 副ユニット長
執行役員 ライフサイクルマネジメント・マーケティングユニット 副ユニット長 兼 ライフサイクルマネジメント第2部長
2012 執行役員 営業本部副本部長
2013 執行役員 IT統轄部門長
2015 執行役員 グローバルヘルスポリシー担当 IT統轄部門長
2017 上席執行役員 渉外調査部、グローバルヘルスポリシー担当 (現任)



海老原 潤一

上席執行役員
法務部長
2014 当社入社 常勤顧問
執行役員 法務部長
2017 上席執行役員 法務部長 (現任)



大箸 義章

上席執行役員
信頼性保証ユニット長 兼 医薬安全性本部長
1988 当社入社
2004 信頼性保証推進部長
2009 安全性推進部長
2011 Global PV Head (現任)、安全管理責任者
2013 医薬安全性本部長
2015 執行役員 信頼性保証ユニット長 兼 医薬安全性本部長、総括製造販売責任者 (現任)
2018 上席執行役員 信頼性保証ユニット長 兼 医薬安全性本部長 (現任)



村田 博

執行役員
製薬本部長
1986 当社入社
2008 CMC薬事部長
2011 CMC開発部長
2012 中外製薬工業株式会社 藤枝工場長
2016 製薬本部長
2018 執行役員 製薬本部長 (現任)



佐藤 綱則

執行役員
営業本部長
1982 当社入社
2005 腎領域学術部長
2009 横浜支店統轄支店長
2011 京都支店統轄支店長
2013 プライマリー製品政策部長
2015 参与 大阪支店統轄支店長
2017 参与 関西統括支店長
2018 執行役員 営業本部長 (現任)