

# 中外製薬の価値創造モデル

## ミッションステートメント

～すべての革新は患者さんのために～

### 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

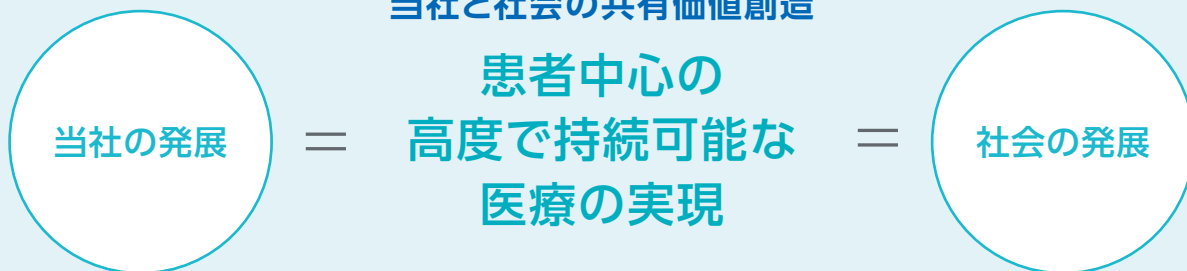
### 価値観 (Core Values)

患者中心 / フロンティア精神 / 誠実

### 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

## 当社と社会の共有価値創造



企業価値拡大

社会課題解決

## イノベーションへの集中

革新的医薬品・サービスの創出

ロシュとの戦略提携

独自のサイエンス・技術力

### 2つの収益基盤

ロシュとの戦略的アライアンス

ロシュ導入品

自社創製品

画期的新薬の国内独占販売

革新性の高い創製に特化可能

安定的な収益基盤  
(ロシュとの協働による効率的な新薬発売)

成長を牽引する収益基盤  
(ロシュへの導出、グローバル市場展開)

## 当社ビジネスモデルの活用

中外製薬は、経営の基本方針としてステークホルダーとの「共有価値の創造」を標榜することとしました。

この共有価値の目標となるのは、目指す姿(Envisioned Future)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。さまざまなステークホルダーと価値を共有しながら、患者さん、そして次世代の医療の仕組み構築にも参与することで、自社の企業価値を高めていく。これが、中外製薬の価値創造の道筋です。

医療を取り巻く環境としては、今後、ライフサイエンスやデジタル技術の飛躍的な進化によって、社会構造は大きく変化するとともに、解決が求められる医療

課題は高度化・多様化・複雑化するものとみられます。世界的な人口増加と高齢化の進展を背景とした医療財政逼迫によって薬価抑制策は強化され、真に価値あるソリューションだけが選ばれる環境下、製薬企業の収益構造は厳しくなることが想定されます。中外製薬は、これまでの発展に甘んじることなく、価値創出に経営資源を集中できる事業構造としながら、常に社会課題の解決を経営の根幹に置いていく方針です。

こうした「共有価値の創造」を実現していくための最大の鍵は、イノベーションへの集中です。ロシュとの戦略的アライアンスと独自のサイエンス力と技術力を核とした、中外製薬ならではのビジネスモ

デルを最大限に活用することで、連続的なイノベーションを創出していきます。

また今般、「共有価値の創造」を進めていくうえで、中外製薬が重点的に取り組むべき事項を、8分野25項目の重要課題(マテリアリティ)として策定しました。これは、外部からの客観的視点を取り入れ、多方面の分析を通じて特定したもので、それぞれの進捗・達成度合いを測るための社内の評価指標もあわせて設定しました。なお、これらの重要課題は、環境変化や中外製薬の事業活動の進展によって可変のものであり、定期的に見直しを図ることとしています。

**特定した8分野25項目の重要課題(マテリアリティ)**

分野	重要課題(マテリアリティ)
持続可能な医療	<ul style="list-style-type: none"> <li>革新的な医薬品とサービスの創出</li> <li>患者ソリューション提供</li> <li>公正なマーケティング</li> <li>公正な価格</li> <li>医薬品の副作用マネジメント</li> <li>製品の品質保証と安定供給</li> </ul>
コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス</li> <li>リスクマネジメント</li> <li>情報開示と対話</li> </ul>
倫理・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス</li> <li>行動規範</li> <li>公正な取引</li> </ul>
サプライチェーンマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンマネジメント</li> </ul>
人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の働きがい</li> <li>従業員の能力開発</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>労働安全衛生の向上</li> </ul>
人権	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権</li> <li>臨床試験被験者の安全性</li> </ul>
社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献活動</li> <li>保健医療アクセスの向上</li> </ul>
地球環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策</li> <li>循環型資源利用</li> <li>生物多様性保全</li> <li>環境マネジメントシステム</li> </ul>

## ステークホルダーと共有する価値

患者さんを中心とする医療の中で、中外製薬はそれぞれのステークホルダーと価値を共有しながら、「高度で持続可能な医療の実現」に向け、その仕組み自体にも貢献していくべきだと考えています。

患者さんにとっては、高い薬剤効果や安全性だけでなく、QOLや自分の価値観に合致した治療を受けられる、すなわち一人ひとりの患者さんが本当の価値を得られること、また、患者さんのご家族も治療や介護にかかるさまざまな負担を軽減できなくてはなりません。医療を提供する医療従事者にとっては、適切な疾患コントロールができ、治療選択肢が広がるのが価値となるでしょう。医療の保険制度や認可制度を構築する、保険者や規制当局は、患者さんや社会が真の価値を享受できる、適正な支出と持続的な医療財政が必要です。

行政の側面であれば、患者さんが暮らす地域では、それぞれの医療提供体制に即した地域医療が充実することが重要です。国にとっては、医療財政の改善がなされることだけでなく、ヘルスケア産業が成長産業として発展していくことが大きな価値となるはずで、中外製薬と協働する、大学や研究企業・機関をはじめ、提携企業、サプライヤー、医薬品卸などは、次世代の医療の仕組み構築に向けて、ともにイノベーションを起こし、付加価値を高めることがそれぞれの持続的な成長につながりますし、医療・ヘルスケア産業に投資する株主・投資家の皆さまも、その付加価値向上の利得を共有できることとなります。

そして、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」という、社会から解決が期待される課題に直結した取り組みを進める社員は、働きがいや生きがいを創出し、自身の能力を高める機会を得ることになります。

中外製薬は、こうしたさまざまなステークホルダーと、単なる協働を超えた、価値の共有を果たしていくことこそ、「高度で持続可能な医療の実現」の近道であると考えています。

また、上記の各ステークホルダーとの共有価値を生み出していくために、特に大切にすべき重要課題(マテリアリティ)を整理したものが「ステークホルダーと重要課題(マテリアリティ)の関係」になります。あわせて、ご覧ください。



### ステークホルダーと重要課題(マテリアリティ)の関係

- **患者さん、ご家族**
  - ・ 革新的な医薬品とサービスの創出
  - ・ 患者ソリューション提供
  - ・ 医薬品の副作用マネジメント
  - ・ 製品の品質保証と安定供給
  - ・ 臨床試験被験者の安全性
  - ・ 保健医療アクセスの向上
- **医療従事者、医療機関**
  - ・ 革新的な医薬品とサービスの創出
  - ・ 患者ソリューション提供
  - ・ 公正なマーケティング
  - ・ 医薬品の副作用マネジメント
  - ・ 製品の品質保証と安定供給



● **株主、投資家**

- コーポレート・ガバナンス
- リスクマネジメント
- コンプライアンス
- 行動規範
- 情報開示と対話

● **社員**

- 人権
- 従業員の働きがい
- 従業員の能力開発
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 労働安全衛生の向上

● **Payer、規制当局**

- 公正な価格
- 革新的な医薬品とサービスの創出

● **サプライヤー、医薬品卸等**

- サプライチェーンマネジメント
- 公正な取引

● **国**

- 革新的な医薬品とサービスの創出
- 公正な価格
- 保健医療アクセスの向上

● **地域**

- 患者ソリューション提供
- 公正な価格
- 社会貢献活動
- 気候変動対策
- 循環型資源利用
- 生物多様性保全
- 環境マネジメントシステム

● **大学、研究企業・機関**

- 革新的な医薬品とサービスの創出
- 患者ソリューション提供

● **医療機器メーカー、ヘルスケア企業**

- 革新的な医薬品とサービスの創出
- 患者ソリューション提供

# Will

— 中外製薬が成し遂げたいこと

患者さんに真の価値を届けたい

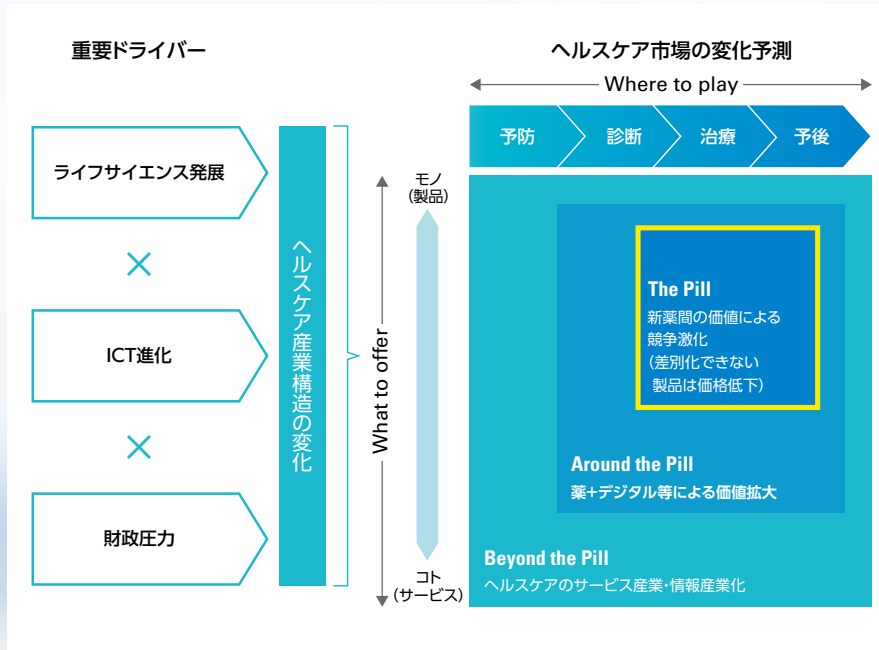
- 治療／疾患コントロールに向けて
- トータルでの価値提供による次世代の医療への貢献

これまで、中外製薬は、革新的な医薬品を生み出し続け、世界の患者さんに届けてきました。新薬創出の難易度がますます高まる中、今後は、こうした創出価値をより広く届けていきたいと考えます。

価値創出の側面は2つあります。一つは、完全疾患コントロールです。中外製薬は、科学の力、医薬品の可能性をもってすれば、病気を完全になくすことはできないまでも、医療従事者が疾患をコントロールし、患者さんの苦しみを限界まで引き下げる医療が実現できるのではないかと考えています。そのためには、これまでになかった薬剤効果と高い安全性をあわせ持つ医薬品を生み出すこと、そして医療従事者が的確に疾患の状態を把握できることなどが重要となります。

もう一つは、これまでの医薬品による治療の枠を超えた、患者さんにとって本当に価値があるソリューションの提供です。患者さん一人ひとりの状況・価値観に合った治療により、医薬品投与後のQOLや精神的・肉体的・金銭的負担までも含め、患者さんにとってのトータルの価値を届ける一。それが、次世代の医療だととらえています。ここで重要になるのが、価値の証明です。患者さんにとっての価値を科学的に測定・把握し、その価値を高めるソリューションを提供していくことができれば、患者さんの生活・人生に大きく貢献できるはずで

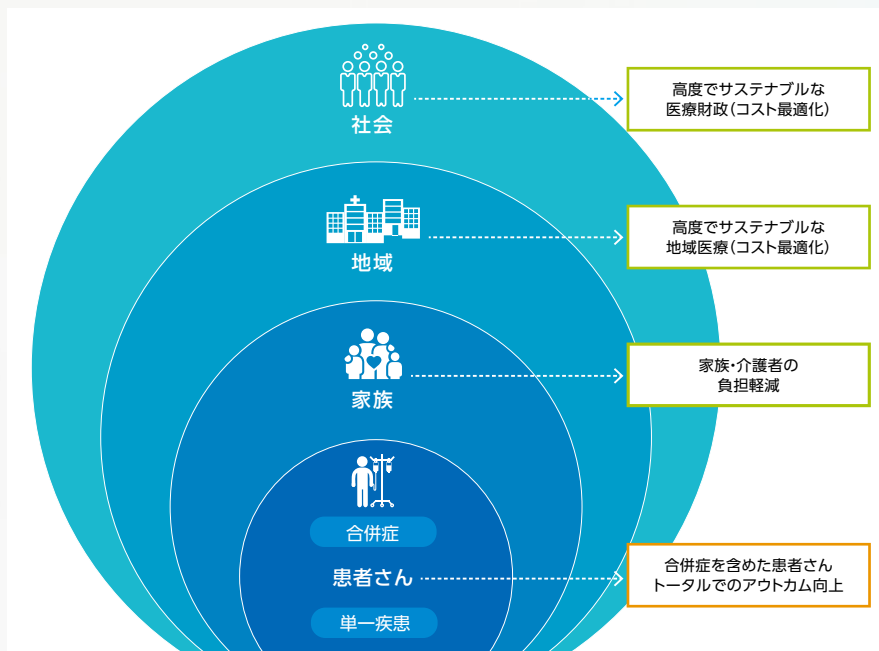
## The PillからAround the Pill, Beyond the Pillまでを視野に



中外製薬が考える次世代の医療では、治療だけでなく、予防・診断から予後までを見据えるとともに、製品という範囲を超えたソリューションの提供も価値創出ととらえています。

薬剤治療の価値をより高めるソリューション(Around the Pill)としては、診断や予後のマネジメントなどがあげられます。現在でも、個別化医療では診断と治療を一体でとらえています。さらに、遺伝子解析やデジタル技術の進展により、予防医学なども重要になってきます。さらに、薬剤治療を超えた範囲(Beyond the Pill)としては、異なるデバイスなどでのソリューション提供や、情報そのものがサービスの対象となるでしょう。

## 幅広いステークホルダーへのトータルでの価値を高める



医療財政の面でも、費用対効果を考えるうえでは、医薬品の価格だけでなく、治療効果や生活への影響までを考慮する必要があります。医薬品単独で見ても投与頻度・期間によってかかるコストが変わりますし、薬剤投与後にはさまざまな副作用マネジメントや通院などが生じます。例えば、薬剤単体では価格の低い医薬品でも、副作用マネジメントにかかるコストや治療開始後の仕事の制限などが大きくなれば、価格は高くても投与後の負担が少ない薬剤のほうがトータルでの価値が高くなることも少なくありません。今後は、就業の継続や通常の生活、QOLなども含めた薬剤のトータルでの価値を測定・証明していくことが重要になります。

# Must

## — 中外製薬が果たすべきこと

### トップ企業としての責務を果たす

- 持続可能な医療の仕組み構築
- 各機能におけるクオリティの飽くなき追求

世界各国において、医療財政の問題は深刻化しています。人口は増え続け、相対的に医療ニーズが高い高齢者の比率も高まる中、医療が持続的に提供されることは未来にわたる極めて重要な課題です。また、新薬創製の難易度はますます高まっており、新薬創出にかかる費用は膨大なものとなってきています。限られた資源の中で、医療が持続的であるためには、患者さんにとって本当に価値があるソリューションにのみ資源が投下される。そういった医療の仕組みを構築していく必要があります。

一方、地球規模・社会システム全体の視座の中で、各企業が解決すべき課題や果たすべき役割も、より高度・広範囲な貢献が期待されており、国連で採択されたSDGsが一つの国際的な取り組みの例です。中外製薬もSDGsの目的・思想に対して全面的に賛同しており、積極的な取り組みを進めています。

こうした中、これまでの成長・発展によって、製薬業界の中で確たるプレゼンスを築くに至った中外製薬としては、これまで以上に社会課題の解決に向けて率先して対応していく責務があると認識しています。持続的な医療実現の一翼を担うとともに、社会から期待される役割をより高次元で果たすべく、あらゆる機能の活動に対して、ステークホルダーとの共有価値を高めるという観点でイノベーションを追求し、クオリティを高め続けていきます。



## 新薬の創出にかかる期間とコストが加速度的に増加

世界各国の承認状況を見ても、新薬の革新性に対する判断は一層厳格化しています。また、ゲノム研究やデータ解析などの進展が新薬創出に大きく寄与する一方、それらの技術革新に伴うコストは高騰の一途

をたどっており、グローバルの開発競争は熾烈を極めています。1つの新薬の成功には、その陰で失敗するプロジェクトも含め、約25億米ドル(約3,000億円)の投資が必要だとする研究もあります。製薬企業は、そ

れだけの体力を確保しなければ、患者さんに新たな価値を届け、自らが成長することはできない状況になってきているのです。

## 「共有価値の創造」に向け、SDGsと思想をともにした活動を強化

中外製薬では、重要課題(マテリアリティ)の設定にあたり、SDGsの開発目標に対する検証も加え、「中外製薬として果たすべきこと」「中外製薬の事業領域を踏まえると優先度を下げることを精査しま

した。最も注力する開発目標は「3 すべての人に健康と福祉を」ですが、その中でもほかのステークホルダーとの協働で取り組むべきことなども少なくありません。現在、主な取り組みとして下記などがあげられま

すが、今後は、こうした開発目標をより具体的に定め、重点的・積極的な取り組みに集中していく構えです。



患者さんを中心とした治療／疾患コントロールを目指した革新的新薬の創製とソリューションの提供を行います。また、共同研究などにより、デングウイルスに対する新たな抗体医薬品の開発などの顧みられない熱帯病に対する治療薬の創製も行っています。

革新的な医薬品とサービスの提供／患者ソリューション提供／グローバルヘルスへの貢献



イノベーションを支える高度かつ多様な人財の獲得と従業員のスキル育成に取り組むとともに、働く環境の整備に努めることにより、従業員が働きがいと安心を感じて業務に取り組める環境を提供しています。また、あらゆるサプライヤーに対しても、EHS\*に配慮した事業活動を求めています。労働安全衛生の向上／タレントマネジメントの推進／ワークライフバランスの推進／サプライチェーンマネジメント



研究開発への積極的な投資およびアカデミアとの産学共同研究を通じたオープンイノベーション・ネットワークの構築によるヘルスケア分野でのイノベーションの支援および推進を行っています。

革新的な医薬品とサービスの提供／個別化医療への取り組み／アカデミアなどとのオープンイノベーション・ネットワークの構築



ヘルスケア産業において、情報を含めた製品の高い水準での品質確保および安定供給に取り組んでいます。また、バリューチェーンにおける水の使用および環境マネジメントなどを含めた自然資源の再利用・持続性に努めています。

安定供給と安定在庫の確保／品質保証の強化と安定供給／循環型資源利用／環境マネジメント



社会課題の解決にあたっては、研究機関や行政、NGOなどをはじめとした各専門機関と連携して取り組みを進めています。また、ステークホルダーの皆さまに情報を開示するとともに、対話を通じて企業活動に対する適切な理解促進を図っています。

オープンイノベーション・ネットワークの構築／ステークホルダー対話戦略／グローバルヘルス技術振興基金(GHIT Fund)への参画／アクセス・アクセスレレイトッド(AA)への参画



# Can

A child with dark hair, wearing a red and white striped long-sleeved shirt and blue jeans, is seen from behind, drawing on a dark chalkboard with white chalk. The child's right hand is raised, holding a piece of chalk and drawing a curved line. The chalkboard is covered in various white chalk marks, including lines and scribbles.

— 中外製薬ができること

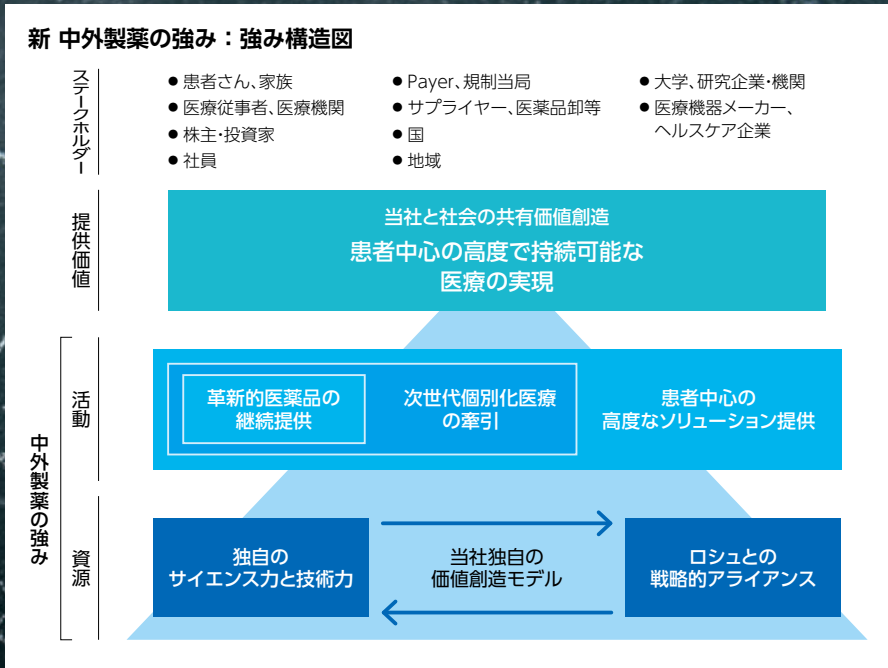
## サイエンス力を核としてイノベーションにこだわる

- 独自の強み・技術のさらなる革新
- ロシュとの協働を最大限に活用

中外製薬が「共有価値の創造」を実現していくための最大の鍵として定めているのは、イノベーションへの集中です。いずれの企業においても、イノベーションは重要テーマですが、中外製薬は創業以来、サイエンスに基づくイノベーションにこだわり続けてきたという自負があります。革新的な新薬を創出するのにイノベーションは不可欠ですが、これは創業に限ったことではありません。開発、製薬、営業、メディカルアフェアーズ、安全性、信頼性保証など、あらゆる分野において、科学的なアプローチをもってイノベーションに注力してきました。リアルワールドデータを含む多様な情報に基づいた緻密なエリアマーケティングによって、医療提供体制の特性を把握し、医療機関同士の連携を促進するといった活動は、その一例と言えます。こうしたさまざまな分野におけるイノベーションによって、「中外製薬独自の強み」を確立することができ、中外製薬の成長・発展の源泉となっています。今後は、強みの磨き直し、さらなる強化によって、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」を果たしていきたいと考えています。

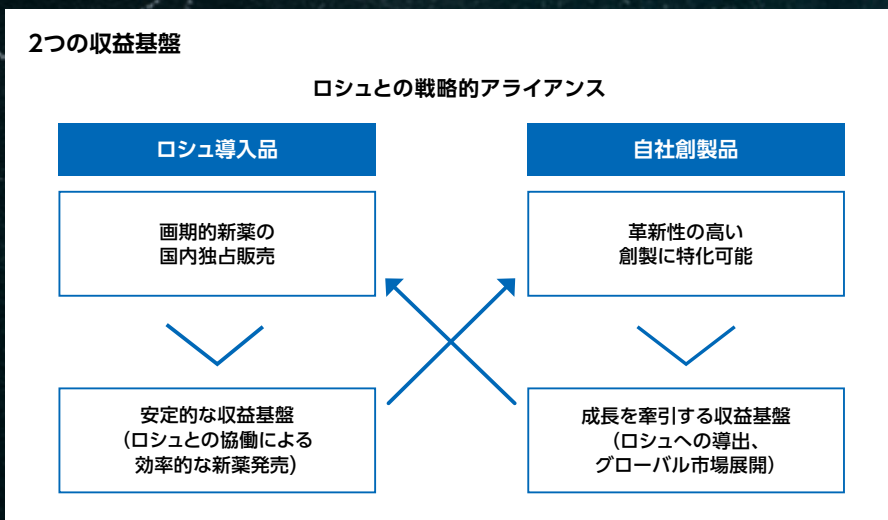
また、このように中外製薬がイノベーションに集中できる背景には、ロシュとの協働によるビジネスモデルと、それによって構築された、効率的で強靱な収益基盤があります。今後は、こうした事業構造をさらに強化し、引き続き連続的なイノベーションを起こしていきます。

## 中外製薬独自の強みの活用とさらなる進化



中外製薬には、競争優位性があり、患者さんへの価値発揮に影響の大きい「独自の強み」があります。左図は、その強みを、価値創造戦略の方向性や環境変化などを踏まえて、内容を見直したものです。独自のサイエンス力とロシュとの戦略的アライアンスによるビジネスモデルを価値創出の「資源」。革新的医薬品を継続提供していること、それが次世代個別化医療の発展につながっていくこと、そしてそれらの価値を最大化する医療サービスを提供できること。これらが価値創出に向けた「活動」としての強みとなります。中外製薬は引き続き、戦略活動を通じてこれらの強みをさらに進化させていきます。

## イノベーションへの集中を可能にする2つの収益基盤を最大活用



ロシュとの戦略的アライアンスにより、中外製薬は、画期的なロシュ品を効率的に導入し、国内で独占販売しています。この安定的な収益基盤により、革新性の高い独自技術や創薬への集中投資が可能になります。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、これらが成長を牽引して、再投資を可能とする収益基盤となっています。

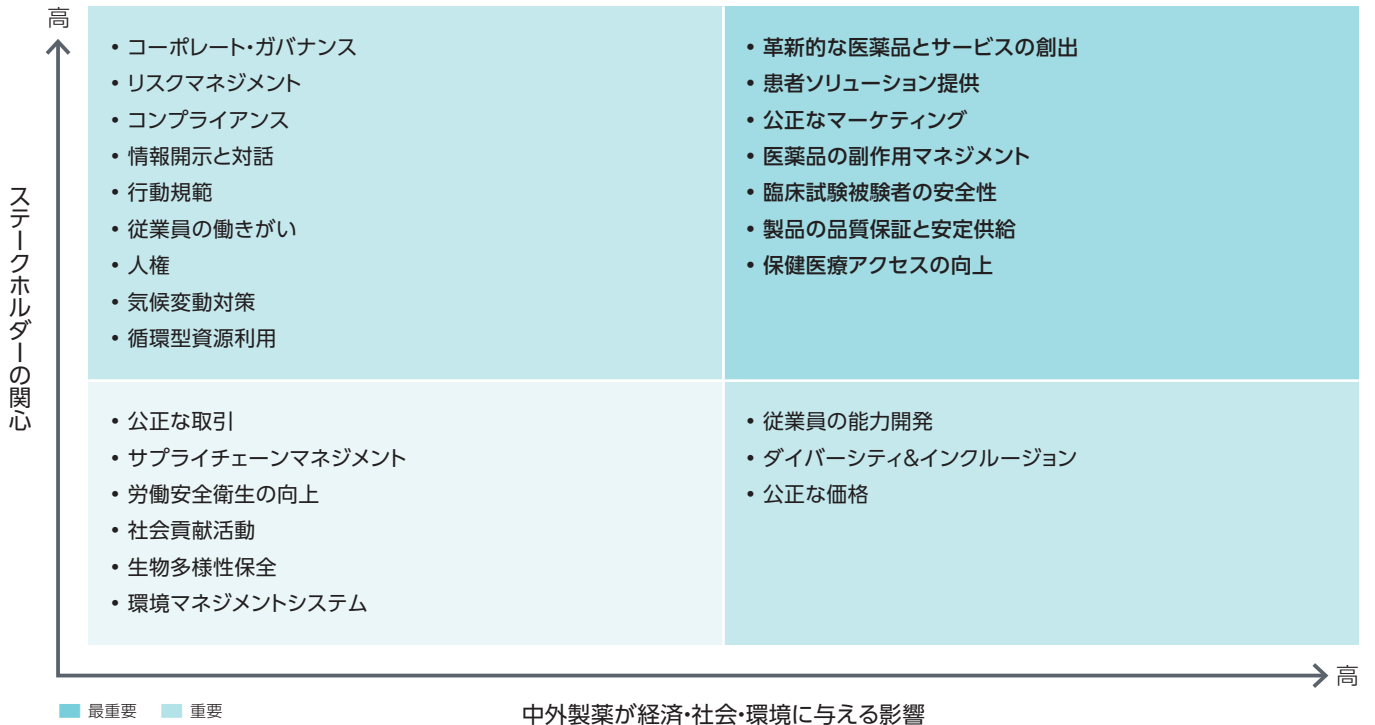
このビジネスモデルは、ロシュにとっても革新性の高い研究に特化した中外創製品をグローバル市場で販売することができ、まさにWIN-WINの関係です。このビジネスモデルのもと、ロシュとの協働を一層強力に推し進めていくことで、イノベーション創出を続けていきます。

## 重要課題(マテリアリティ)の策定プロセス



重要課題(マテリアリティ)の策定にあたっては、将来にわたる環境展望・分析を踏まえ、SDGs、GRI、SASBなどを参照・検証し、社会から期待され求められる課題を網羅的に抽出しながら、中外製薬が十分に満たしていない事項なども精査。外部視点を取り入れ、客観性のある分析を行うとともに、目指す姿(Envisioned Future)の実現に向けた課題というスコープで整理を行い、8分野25項目(P17の表をご参照)の重要課題(マテリアリティ)を特定しました。

重要課題(マテリアリティ)の特定



村松 邦子

中外製薬サステナビリティ・  
アドバイザリー・コミッティ\*メンバー  
株式会社ウェルネス・システム研究所  
代表取締役

\* 2019年4月1日付でCSRアドバイザリー・  
コミッティより名称変更

重要課題(マテリアリティ)の策定プロセスについて

本マテリアリティの策定プロセスは、網羅性も考慮し、各種インデックスとのギャップ分析や外部の客観的意見を取り入れていることなど、的確に進められたと思います。しかし、何よりも、過去の振り返りや中長期の環境分析を踏まえ、ミッションステートメントの見直しから取り組んだこと、そして社内各部門へのヒアリングや各会議体での議論を通じて決定したことを評価します。これにより、今回の新中期経営計画も、サステナビリティの考え方が組み込まれたものとなりました。私もアドバイザリーコミッティの一員として、途中段階で意見を申しあげる機会がありましたが、そのときのものより、各項目のつながりが明確で理解しやすいものになったと感じています。

単なる形式にとらわれず「何を課題としたいか」「リスクと機会をどうとらえるか」という中外製薬の意志を取り入れたマテリアリティは実効性に期待が持てます。

今後においては、戦略に基づいて課題に取り組んでいくのはもちろんですが、ステークホルダーとの対話が重要です。マテリアリティを踏まえたアニュアルレポートを、社内外の共通言語として活用することで、社内にも浸透を図る。それが「中外製薬ならではのサステナビリティ」をつくることにつながるはずです。期待しています。