



イノベーションで共有価値を生み  
企業の成長につなげる

中外製薬の成長戦略



## これまでの経営計画



中外製薬はこれまで、環境変化や戦略推進上の成果・課題、独自の強みの進化などを踏まえて、中期経営計画を策定・推進してきました。各中期経営計画における戦略テーマは、それぞれ進化・連動し、より高度な戦略課題に取り組んできましたが、いずれも着実な成果をあげ、高い実行力を示すことができました。

新中期経営計画 IBI 21においても、これまでに培ってきた価値創造能力をベースに、新たな価値創出を目指すものとなっています。

\*1 Coreベースの当社株主に帰属する希薄化後1株当たり当期利益

\*2 EPS(Coreベース)の年平均成長率

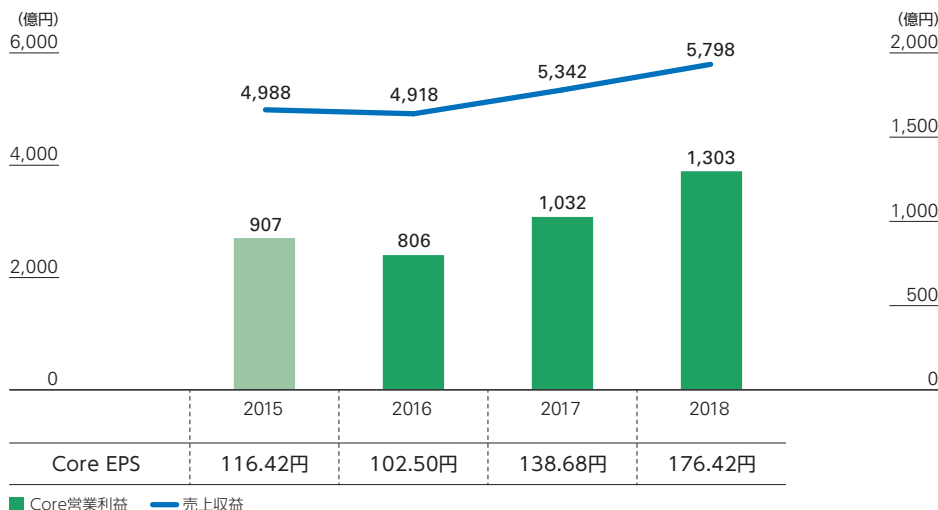
\*3 2012年平均為替レートベース

\*4 2015年平均為替レートベース

# 新中期経営計画策定の背景

## IBI 18の振り返り

### IBI 18期間の業績推移



2015-2018年平均成長率

- 売上収益 +5.1%
- Core 営業利益 +12.8%
- Core EPS +14.9%

|                  |                                               |       |     |
|------------------|-----------------------------------------------|-------|-----|
| IBI 18<br>公表見直し比 | 当初見直し                                         | 実績    | 達成度 |
|                  | Core EPS CAGR (2015-2018)<br>Low single digit | 17.1% | ○   |

前中期経営計画IBI 18では、「グローバルトップクラスの競争力獲得・発揮」と「成長加速への選択と集中」の2つを重点テーマとし、スピード感を持って各機能での進化に取り組んだ結果、非常に高い成果をあげることができました。

を果たしたほか、中分子創薬をはじめ技術基盤も強化し、開発面でも順調な上市・適応拡大を実現。ソリューション提供体制の進化も着実に進展させることができました。

ました。好業績の主な要因としては、「アレセンサ」をはじめとする自社創製品のロシュ向け輸出が大幅に増加したことや、「テセントリク」などの国内売上が当初想定を上回ったこと、そして長期収載品の譲渡など一時的な収入の増加などがあげられます。

財務面においても、売上・利益ともに高い成長を果たし、ガイダンスとして掲げたCore EPSの年平均成長率は大幅に過達し

創薬面では抗体プロジェクトの連続創出

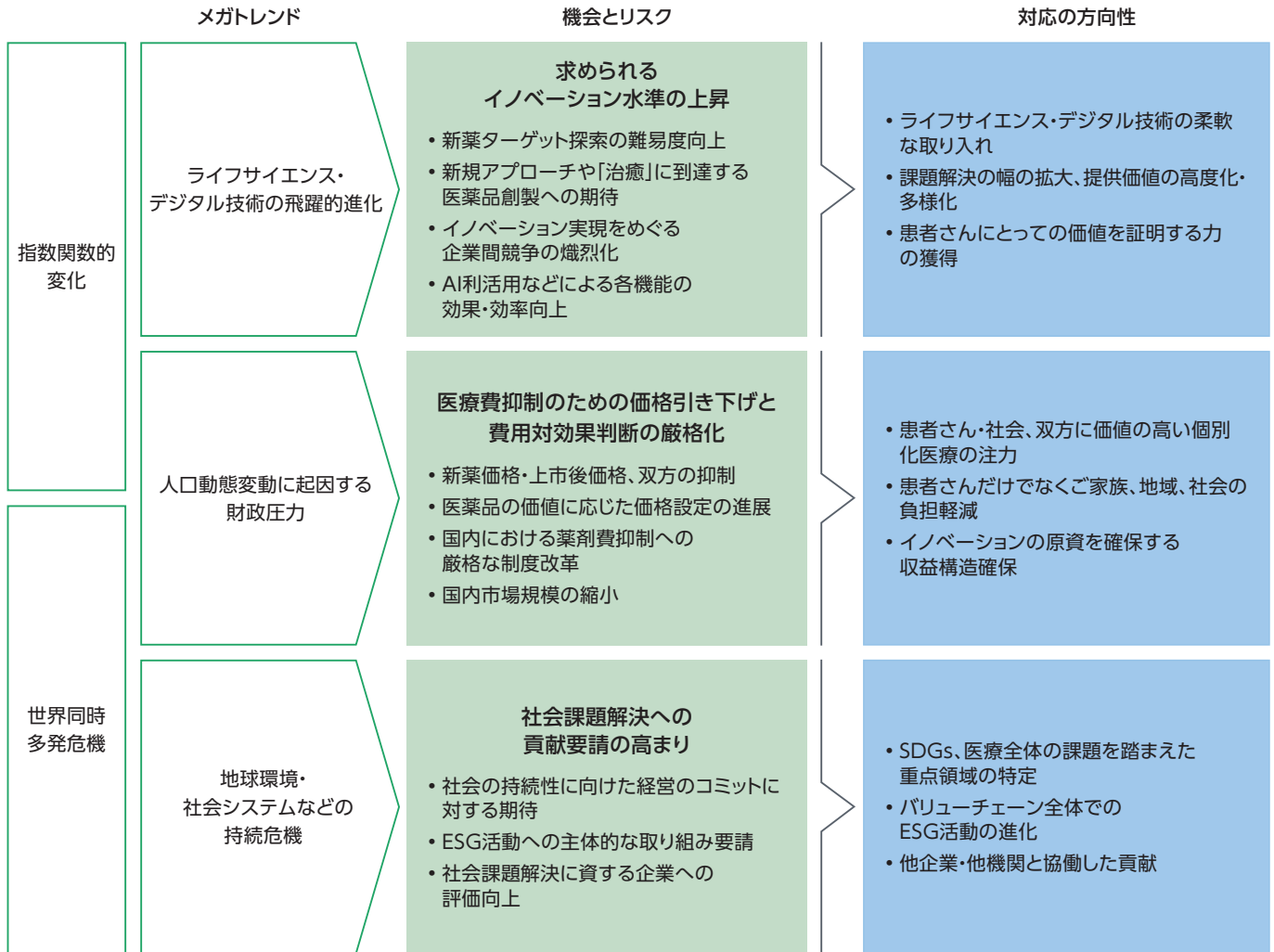
## IBI 18総括

史上最高益を更新するとともに、さらなる成長への基盤も充実

|           |                      |                                                                                                                                                                                                                                                |   |
|-----------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 財務        |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>史上最高の売上収益・営業利益を連続更新</li> <li>業界トップの時価総額到達</li> </ul>                                                                                                                                                    | ○ |
| 重点<br>テーマ | グローバルトップクラスの競争力獲得・発揮 | <ul style="list-style-type: none"> <li>抗体プロジェクトの連続創出と中分子創薬基盤進展</li> <li>「ヘムライブラ」早期承認</li> <li>「テセントリク」承認、19適応同時開発</li> <li>FDA GMP*査察対応体制構築</li> <li>営業・メディカル・医薬安全性の3本部連携によるエリア戦略実行体制構築</li> <li>「ヘムライブラ」「テセントリク」を柱とする成長加速への順調なスタート</li> </ul> | ○ |
|           | 成長加速への選択と集中          |                                                                                                                                                                                                                                                |   |

\* 医薬品の製造管理および品質管理に関する基準(Good Manufacturing Practice)

## 外部環境



中外製薬を取り巻く環境は、これまで以上に急激に変化するものと予想されます。特に、ライフサイエンス・デジタル技術の飛躍的進化や、世界的な人口増加や高齢化の進展といった人口動態変動に起因する財政圧力、そして医療システムをはじめ地球環境・社会システムなどの持続危機といったメガトレンドは、大きな影響を及ぼすものにとらえています。こうした環境変化を受けて、中外製薬では、極めて重要な機会・リスク項目を特定し、それらの対応の方向性を決めました。

ライフサイエンス技術やデジタル技術

の進展により、新たな疾患メカニズムの発見や全く新しい創薬アプローチなども期待されます。一方、イノベーションをめぐる企業間競争はさらに熾烈化することが予想され、中外製薬は、さまざまな技術を柔軟に取り入れ、より多様かつ高度な価値創出を果たしていかなければなりません。

また、人口動態の変動を背景とした医療費抑制の動きが加速する中、患者さんにとっての真の価値が証明された製品・サービスだけが選ばれる社会となっていく、製薬会社の優勝劣敗は一層加速すると考えています。中外製薬は、個別化医療に代表

される、患者さんと医療の持続性、双方に高い価値をもたらす取り組みに注力していく必要があります。さらに、医療だけでなく、地球や社会システムの持続性は世界的な課題であり、国連SDGsの採択が示すように、すでに社会課題に対して企業は積極的に関与していくべき存在となっています。中外製薬としては、医療全体を見渡した広い視野で、行政や業界などとも協働しながら、積極的な社会課題解決に取り組む考えです。

# 新中期経営計画の概要

# IBI 21

INNOVATION BEYOND IMAGINATION

創造で、想像を超える。

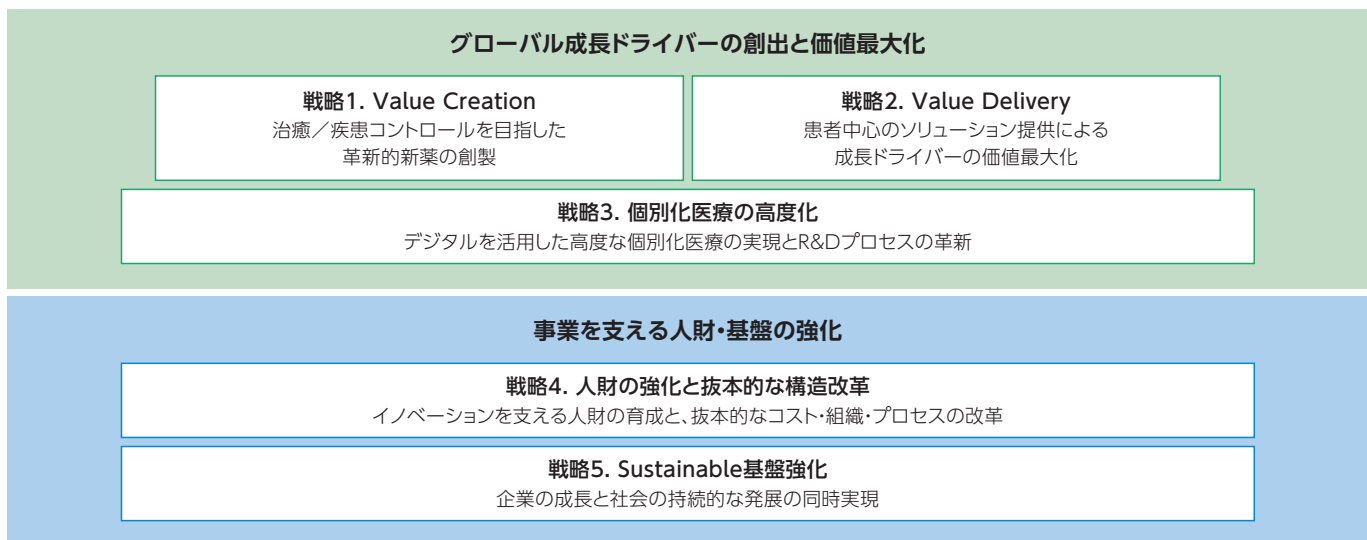
## 定量見通し

|                              |
|------------------------------|
| Core EPS CAGR<br>(2018-2021) |
| High single digit*           |

- ・将来の成長源への投資を積極的に行いつつ、IBI 18から成長の勢いを維持し、持続的な利益成長・企業価値拡大を実現します。
- ・Core EPS対比の配当性向は、「平均して50%を目処」とする方針を継続します。

\*3年間、一定為替レートベース

## 新中期経営計画 5つの戦略

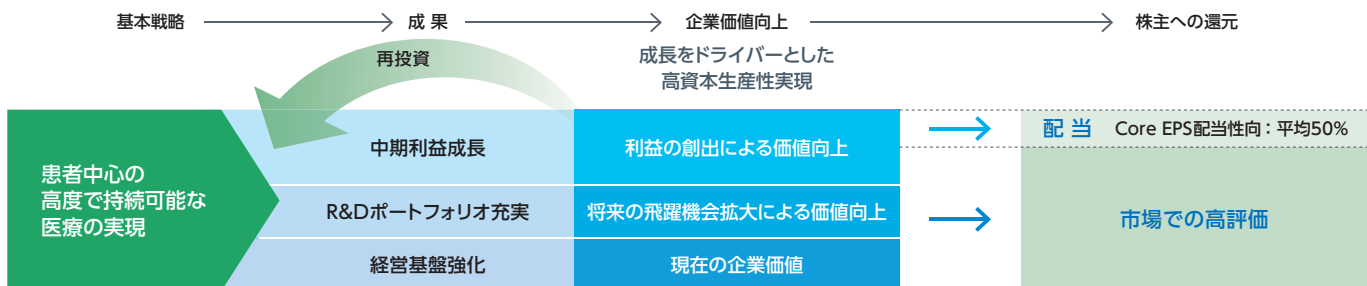


新中期経営計画 IBI 21は、「IBI」に込めた中外製薬のイノベーションに対する基本姿勢「INNOVATION BEYOND IMAGINATION(創造で、想像を超える。)」を継承しつつ、新たなステージでの挑戦であることを「21」で表現しています。5つの重点戦

略のもと、革新的新薬を核としたイノベーション創出による、社会および社の発展加速を目指します。定量面では、3年間でのCore EPS年平均成長率目標を「High single digit (1桁台後半(一定為替レートベース))」とし、資本コストを踏まえた評価をするなど、収益性

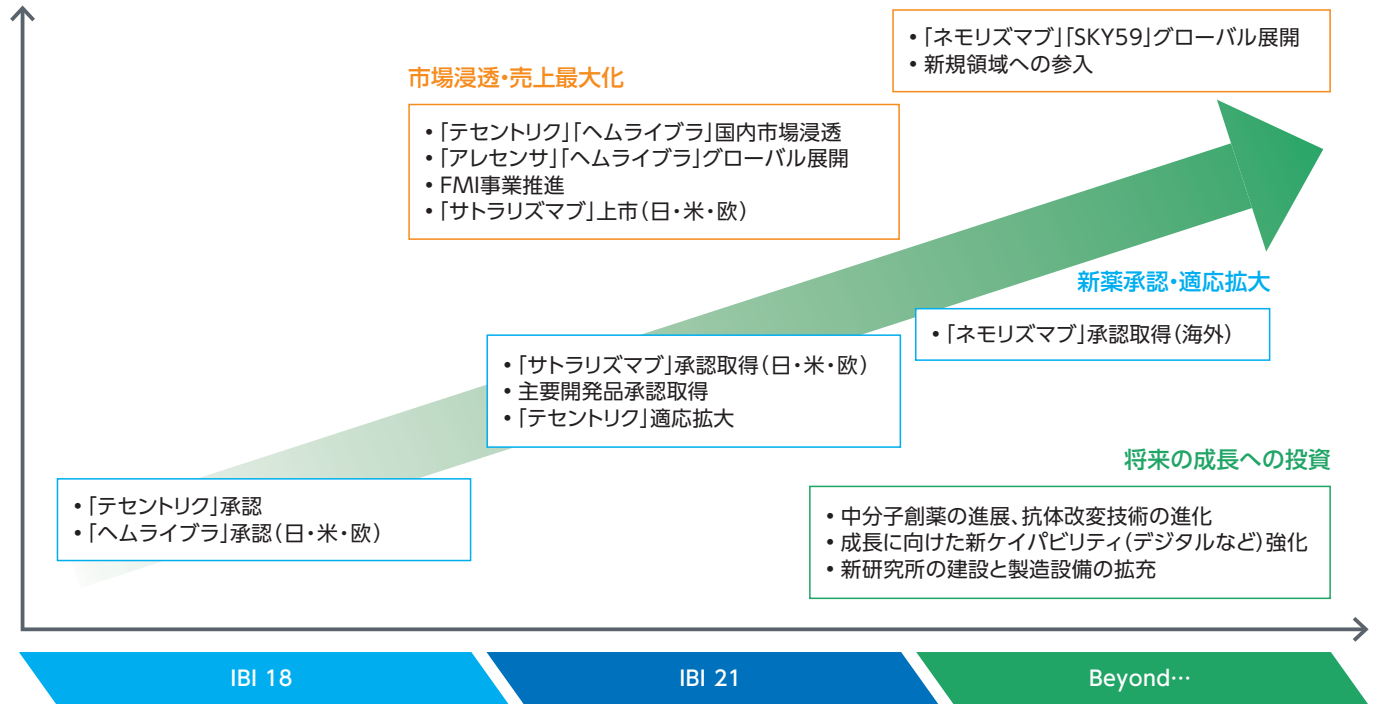
と資本生産性を重視した資源配分・経営判断を行っていきます。株主還元は、引き続きCore EPS対比平均50%の配当性向を目処に、安定的な配当を行うことを目標とし、企業価値向上のために必要な内部留保と株主への利益還元のバランスを考慮していきます。

## 企業価値向上・株主還元の考え方



### IBI 21 成長見通し

グローバルおよび国内での成長ドライバーの市場浸透・拡大に加え、「サトラリズムブ」の承認取得・上市によりさらなる成長を目指す



### 戦略に関する重要課題(マテリアリティ)とSDGs

| 戦略テーマ                | 重要課題 (マテリアリティ)                                                                                                           | SDGs                                                                                                                                                           |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 戦略1. Value Creation  | 革新的な医薬品とサービスの創出                                                                                                          |                                                                                                                                                                |
| 戦略2. Value Delivery  | 患者ソリューション提供<br>公正なマーケティング<br>公正な価格                                                                                       | 3 すべての人に健康と福祉を<br>9 産業と技術革新の基盤をつくろう<br>12 つくる責任<br>17 パートナリシップで目標を達成しよう                                                                                        |
| 戦略3. 個別化医療の高度化       | 医薬品の副作用マネジメント                                                                                                            |                                                                                                                                                                |
| 戦略4. 人財の強化と抜本的な構造改革  | 従業員の働きがい<br>従業員の能力開発<br>ダイバーシティ&インクルージョン                                                                                 | 5 ジェンダー平等を實現しよう<br>8 働きがいも経済成長も<br>10 人や国の不平等をなくそう                                                                                                             |
| 戦略5. Sustainable基盤強化 | 製品の品質保証と安定供給<br>情報開示と対話<br>保健医療アクセスの向上<br>気候変動対策<br>循環型資源利用<br>生物多様性保全<br>環境マネジメントシステム<br>サプライチェーンマネジメント<br>人権<br>社会貢献活動 | 3 すべての人に健康と福祉を<br>6 安全な水とトイレを世界中に<br>8 働きがいも経済成長も<br>10 人や国の不平等をなくそう<br>12 つくる責任<br>13 気候変動に具体的な対策を<br>15 陸の豊かさも守ろう<br>16 平和と公正をすべての人に<br>17 パートナリシップで目標を達成しよう |

# 戦略1 ▶ Value Creation

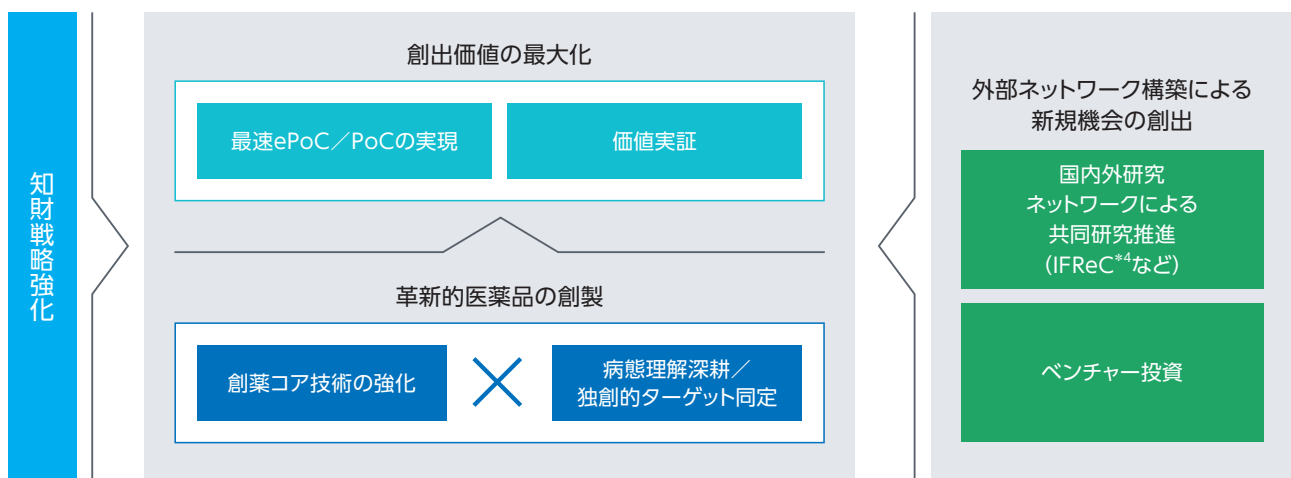


創薬コア技術とバイオロジーの融合、および最速PoC実現による  
治癒／疾患コントロールを目指した革新的新薬の創製

## 戦略のポイント

- 創薬コア技術の強化
- 病態理解深耕／独創的ターゲット同定
- 最速ePoC／PoC<sup>\*1</sup>の実現
- 価値実証
- 知財戦略強化

## 治癒を目指したファーストインクラス<sup>\*2</sup>／ベストインクラス<sup>\*3</sup>の連続創出



\*1 PoCは研究段階で構想した薬効がヒトでも有効性を持つことを実証すること(Proof of Concept)。ePoC(early PoC)は限られた例数で、安全性に加え、有効性の兆候または薬理作用が確認されること

\*2 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

\*3 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

\*4 大阪大学免疫学フロンティア研究センター

## 革新的医薬品の創製

中外製薬にとって、革新的な医薬品を創製し続けることは、アイデンティティであり、成長の源でもあります。

これまでの創薬では、世界最先端の抗体改変技術への優先投資により、連続的な新薬創出を実現するほか、抗体や低分子に加えて次世代の創薬コア技術として中分子を選択し、技術基盤を確立してきました。IBI 21では、「治癒／疾患コントロールを目指した革新的新薬の創製」をテーマに、新たな次元での創薬に挑戦していきます。技術ドリブンの創薬スタイルを維持すると同時に、バイオロジーの強化による相乗効果を狙います。これまでの研究から、単一作用機序の薬剤による治療の限界や、類似症状でもメカニズムが全く異なる疾患が多数あることが判明してきています。病態のさらなる深い理解により、より早期から治癒・完治の可能性を探り、独創的なターゲット同定につなげていくことで、中外製薬の先進的な技術はさらに生きてくるはずで、研究、トランスレーショナルリサーチ統括の岡部も「これまでは難しいとされていた、治癒・完全疾患コントロールをゴールに据える。そのためには、バイオロジーの研究、技術の進化、そしてプロセスでもイノベーションを起こし、モダリティ・プラットフォームを\*5強化していきたい」と語っています。

\*5 低分子、中分子、抗体のように創薬における重要な技術基盤

## 創出価値の最大化

創製した新薬候補については、開発プロセスの進化などによって最速でのPoC取得を図るとともに、日・米・欧3極を軸としたトランスレーショナルリサーチ推進体制とロシュのネットワークを最大限に活用し、グローバルトップクラスの質とスピードによる開発を推進。次世代成長ドライバーとなる革新的新薬の連続創出を実現します。同時にIBI 21では、今後、患者さんにとって真に価値のある製品・サービスのみが選ばれる社会となっていくことが予想される中、医薬品価値の実証を目指していきます。QOLや医療経済性の観点なども含め、患者さんにとっての価値を証明すべく、開発段階からさまざまなデータを収集・分析・管理できる体制を整えていきます。

また、革新的新薬をいち早く患者さんにお届けするため、高速開発と製品供給体制の充実、特に中分子医薬品など製剤難度の高い研究開発プロジェクトに対応した製造技術のさらなる進化を推進します。さらに、グローバル基準に対応した品質管理、品質保証、およびレギュラトリー機能の強化にも引き続き努めていきます。

## 知財戦略の強化とオープンイノベーションの加速

こうした創薬・臨床開発を進めるにあたり、技術特許も含めた知財を競争戦略の一つと位置づけて強化していきます。また、IFReCをはじめとする国内外の研究機関との共同研究や、ベンチャー投資も含めた外部ネットワークの構築により、社外からの新規機会の創出を図っていきます。

革新的な創薬技術を開発し、同時に疾患への理解をより深めることで、治癒や病気を意識せずに日常生活を送れる治療の実現を目指しています。また、(最新の科学に基づき)薬剤の臨床予見性を高め、開発スピードを加速させるとともに、患者さんのQOL向上を実証できる開発を行っていきます。



岡部 尚文

上席執行役員  
研究、トランスレーショナルリサーチ統括

患者さんの生き方の幅を広げるような画期的な新薬を届けたい。抗体でも低分子でも達成できない次世代の医薬品を創り出すため、独自のエンジニアリング技術とチーム力で創薬コア技術をより一層強化していきます。



船木 美歩

バイオ医薬研究部 バイオ医薬3グループ



# 戦略2 ▶ Value Delivery



患者中心のコンサルティング活動に加え、デジタルソリューション強化による成長ドライバー(革新的新薬+サービス)の価値最大化

### 戦略のポイント



- 成長ドライバーの価値最大化
- 患者さんを中心とした医療実現に向けた取り組み
- 効果的・効率的なソリューション提供

## 成長ドライバーの価値最大化

多様な専門人材の連携とデジタルの融合によるソリューション提案

3本部連携機能の深化と  
高度なコンサルティング力の発揮



デジタルを活用した  
治療支援・ソリューション高度化

個別化・差別化を実現する付加価値

リアルワールドエビデンスを含む  
高質なエビデンス

リアルタイム  
安全性情報

F M I 事業の推進(国内)



「ヘムライブラ」「テセントリク」を中心とした革新的新薬・サービス

## 患者さんにとっての価値最大化に向けて

患者さんに貢献していくには、単に医薬品の提供にとどまらず、これらを適正に使用していただけるよう、医療従事者に製品の価値を的確に知っていただくことや、安心して医療現場で使用するための充実した安全性情報の提供が不可欠となります。そのため、これまで中外製薬では、これらの機能を担う営業本部、メディカルアフェアーズ本部、医薬安全性本部が連携し、高度で多様なソリューション提供に取り組んできました。

中外製薬の現在の国内ポジションは、がん領域をはじめ、腎、骨・関節、リウマチなど各領域で確固たるプレゼンスを築き、病院市場でもトップシェアを獲得しています。IBI 21では、中外製薬が果たすべき役割と社会の変化を踏まえ、「患者中心の高度で持続可能な医療」の実現に向け、これらのソリューション活動をもう一段、進化させていきます。プロジェクト・ライフサイクルマネジメントユニットを統括する奥田は言います。「今後の医療は、ヘルスケア全体をエコシステムととらえ、さまざまなステークホルダーが患者さんにとっての価値最大化を共有していく社会へと収斂していくはずだ。その中で、中外製薬が提供するソリューションの質も、真の患者価値の観点で進化させていかなければならない」。

## 成長ドライバーの成長加速

IBI 21では、こうした技術進化に対応したデジタル面での強化を含め、高度化・多様化する医療にかかわるステークホルダー

のニーズに応えていくことで、成長ドライバーの価値最大化を図る計画です。具体的な製品としては、「テセントリク」「ヘムライブラ」およびサトラリズマブ（「SA237」）などの新製品・成長ドライバーに活動を集中させるとともに、ロシュとの協働を図りながら中国での「ヘムライブラ」「エディロール」の発売を見据え、成長を加速させていきます。

## 効果的・効率的なソリューション提供の進化

こうした考えのもと、Value Delivery戦略では、多様な専門人財の連携とデジタルの融合を図り、ソリューションの高度化を進めます。

メディカルアフェアーズ分野では、患者さんにとっての薬剤価値向上に向けて、従来の市販後臨床試験に加え、リアルワールドデータ（RWD）から導かれた高質なエビデンス創出に努めます。医薬安全性分野では、これまで構築してきた調査・副作用データベースに、実臨床でのRWDを組み合わせ、即時性が高く、より医療従事者にとって有効なソリューションとなる安全性エビデンスの可視化を図ります。営業分野では、こうしたデータをもとに構築した、地域の医療提供体制に即するデータベースを駆使し、個々の患者さんに対して最適な治療を提案していきます。

また、これらの展開と並行して、「患者中心の高度で持続可能な医療」に向けて強化する取り組みとして、国内におけるがんゲノム医療普及へのFMI事業を推進していきます。FMI事業についての詳細は、P47をご参照ください。

今後変化していく医療全体の仕組みの中で、中外製薬がより高度な価値を生み出し、提供していく必要があります。患者さんはもとより、医療従事者や医療機関だけでなく、患者さんのご家族や地域社会、行政も含めた方々と価値を共有し、成長を遂げていきます。



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）、ファウンデーションメディスン、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

今も、そしてこれからも革新的な医薬品をより多くの患者さんにお届けしたい！患者さん一人ひとりの健康と幸せを最優先に考え、付加価値の高い情報提供活動を通じて、患者さんが中心となる医療環境づくりを応援します。



村田 真希

営業本部 関東南統括支店  
厚木支店長

## 戦略3 ▶ 個別化医療の高度化

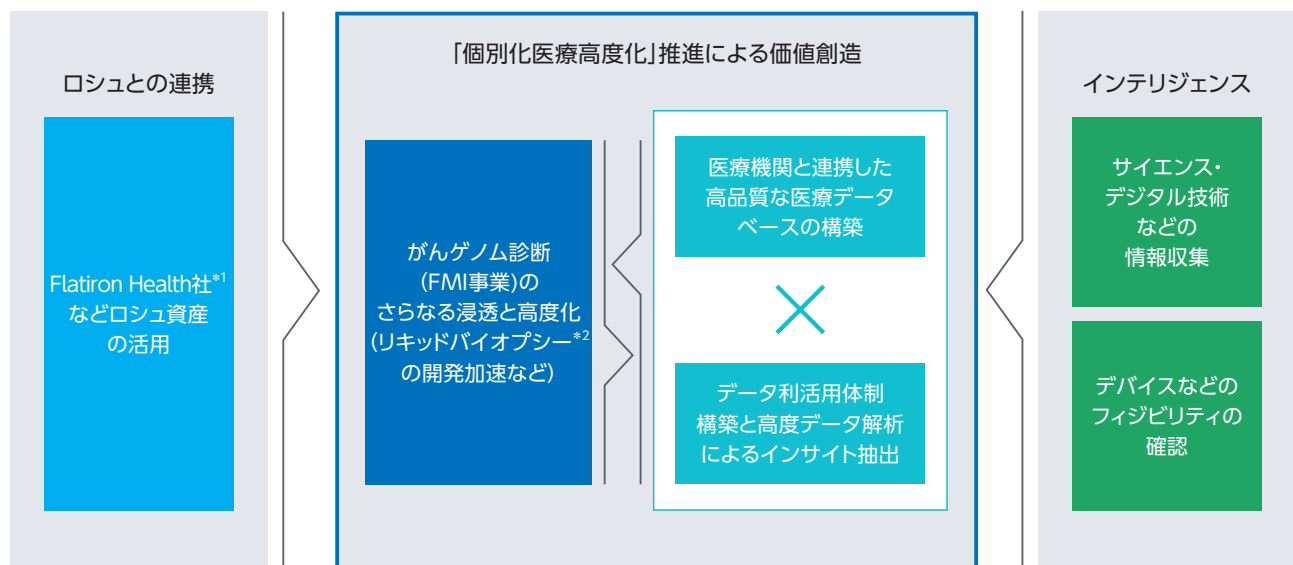


デジタル技術・データを活用した個別化医療のさらなる高度化とR&Dプロセスの革新の実現

### 戦略のポイント

- 患者中心の個別化医療の実現
- デジタルを軸としたインテリジェンス基盤構築

### 個別化医療のさらなる高度化とR&Dプロセス革新の実現



\*1 がん特化型電子カルテシステムを提供し、医療機関と協働することで網羅的なデータベースを有する企業。2018年にロシュグループ入り

\*2 内視鏡や針を使って腫瘍組織を採取する従来の生検ではなく、血液などの体液サンプルを使って診断や治療効果予測を行う技術

## 患者中心の個別化医療の実現

個別化医療は、効果のある患者さんにだけ治療を行うことから、患者さん、医療財政、社会にとって価値のある、まさに「患者中心の高度で持続可能な医療」の本流とも言えます。

最近では、ゲノム医療やデータ解析技術の飛躍的な進歩を背景に、この個別化医療はさらなる進展を遂げています。中外製薬が進めるFMI事業もその一環です。また、デジタルデバイスの進化などによって、患者さんの膨大な情報をタイムリーに取得できるようになり、これまでの「効果・安全性」という概念にとどまらず、QOLなどを含めた、患者さんにとっての幅広いメリットを迅速に測定することが可能になってきています。

このような中、中外製薬は、世界の個別化医療をリードするロシュ・グループの一員として、また日本の個別化医療のパイオニアとして、一人ひとりの「個人」に最適な治療を提供する「新たなフェーズの個別化医療」の推進に力を注ぎます。国やアカデミアとも緊密に連携しながら、Flatiron Health社を含むロシュ・グループと協働で、医療現場における網羅的なデータベース構築に貢献していきます。こうした取り組みに向け、プロジェクト・ライフサイクルマネジメントユニットを統括する伊東は、次のように語ります。個別化医療のさらなる高度化により、治療を受ける患者さん一人ひとりが質の高い生活を送ることができるよう貢献していきたい。

## がんゲノム診断のさらなる浸透と高度化(FMI事業)

中外製薬では、ロシュ・グループのFoundation Medicine社(FMI)の技術を活用したFMI事業について、2018年10月から専門ユニットを設置し、がんゲノム医療を通じた個別化医療への貢献を進めています。2018年12月に薬事承認を取得した「FoundationOne CDx がんゲノムプロファイル」は、次世代シーケンサーを用いた網羅的がん関連遺伝子解析システムです。患者さんの固形がん組織から得られたDNAを用いて、324のがん関連遺伝子の一括検出により、包括的なゲノムプロファイリングと抗悪性腫瘍剤のコンパニオン診断の2つの機能をあわせ持っています。個別化医療の高度化(戦略3)に向けて、当該製品のさらなる普及と、リキッドバイオプシーに対応する開発を加速していきます。

## デジタルを軸としたインテリジェンス基盤の構築

膨大なデータベースの情報を活かすためには、医療機関など社外とも連携したデータ利活用の体制構築をはじめ、AI技術の活用や、高度なデータ解析技術の獲得が必要となります。2018年に包括的パートナーシップを締結した株式会社Preferred Networksとの協働を進めるとともに、専門人財の獲得・育成や技術強化に経営資源を投下し、早急なクイパビリティ獲得を進める計画です。

また、これらのデジタル・データを活用した取り組みを通じて、創薬ターゲットや分子探索の効率化、RWDを用いた臨床開発の効率化など、研究開発プロセスの革新にも積極的に取り組んでいきます。

良い薬を的確に患者さんに届けたいという思想のもと、今後は、さまざまなデータを組み合わせて、その価値を測定・証明し、社会とも共有していく考えです。そのためにも、社内のデータ収集・解析・管理基盤の構築に尽力していきます。



**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

FMI事業は、がん患者さんの適切な治療へのアクセスを担保する役割を担っています。本サービスの普及により、治療成績向上、がんゲノム医療への貢献およびプレジジョンメディシンの実現に取り組んでいきます。



**飯島 康輔**

ファウンデーションメディシンユニット  
ファウンデーションメディシン事業推進部長

# 戦略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高度かつ多様な人財の獲得・育成、および抜本的な構造の改革

## 戦略のポイント

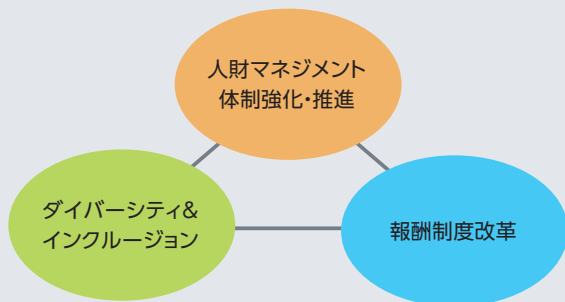


- 中長期を見据えた人財の育成・獲得
- 「筋肉質」な利益・コスト構造への変革

戦略1～戦略3 の遂行によるイノベーション創出加速

### 事業基盤の強化

#### 人財の獲得・育成



#### 抜本的な構造変革



## 中長期を見据えた人財の育成・獲得

中外製薬では、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とらえており、人財マネジメントはイノベーションの追求に向けた重要な経営テーマとなります。

IBI 21においても、前述の戦略1~3を遂行するにあたり、激変する環境に対応し、イノベーション創出を牽引する多様かつ高度な人財の育成・獲得・配置を重視。中長期を見据えた人財マネジメントを一層強化していきます。人事統括役員の海野は、今後の人財戦略の方針を次のように語ります。「イノベーションが価値創造の鍵である中外製薬にとって、それぞれの人財が健康でやりがいを感じ、成果を出し続けられる“Great Place to Work”であることが大切。タレントマネジメントの強化、組織風土の変革、ダイバーシティ&インクルージョンの加速を柱に戦略を進める」。

具体的には、人財要件を再設定し、リーダー人財の適所適財を推進するポジションマネジメントと、サクセッションプランを含むタレントマネジメントを強力に押し進めます。加えて、戦略実行のキーとなる専門人財の獲得、挑戦的な風土を支える柔軟な人事・報酬制度への変革、そしてダイバーシティ&インクルージョンの一層の推進により、多様な人財が活躍し、イノベーションが創出される組織風土を醸成していきます。

また、人財戦略のPDCAを回すにあたり、従来実施してきた従業員意識調査の手法も改めます。IBI 21の策定に先立ち、人財課題の抽出のために行った調査では、戦略推進に向けたマネジメント体制や社員のエンゲージメント度合いは、グローバル企

業と比較しても高水準にある一方、労働環境・組織風土については、国内競合企業と比較すると高いものの、グローバルレベルでは改善の余地があることが確認されました。今後は、全社的にイノベーションを生み出す組織風土への変革に注力するとともに、IBI 21の推進と連動させ、各部門単位で緻密な組織変革課題を設定し、PDCAを回していきます。

## 抜本的な構造改革による収益構造の変革

IBI 21の戦略推進を財務面から見ると、財政圧力を背景に製薬企業の事業環境が厳しさを増す中、イノベーションへの資源集中を可能にするコスト構造への変革が大きな課題となります。中外製薬においても、限られた資源をイノベーションに集中するため、経費率の削減に向けた生産性向上活動や、2018年には長期収載品13品目の事業譲渡を行うなどの施策を実行してきましたが、IBI 21では、さらなる高収益体質への変革を果たします。体制の刷新、事業プロセスやコスト構造の抜本的な見直し、RPA\*活用を含めた合理化などを断行し、機動的なイノベーションへの投資と持続的な利益成長を同時に実現していきます(抜本的な構造改革については、P52~55「CFOメッセージ」もあわせてご参照ください)。

\* ロボティック・プロセス・オートメーション。定型的な業務を代行・自動化すること(Robotic Process Automation)

価値創造に向けた、イノベーション創出の最大の源泉は人財です。特に今後は、中外製薬が創出していく価値の範囲も広がっていく中、幅広い外部機関・異業種との連携を効果的に推進できる人財を数多く輩出していきたいと思えます。



海野 晋哉

上席執行役員  
人事、人財育成、法務、総務、秘書統括 兼  
人事統轄部門長

全社のデジタル戦略を立案・推進するとともに、各機能の構造・プロセス改革を支援することで、イノベーションに向けた全社最適な資源集中・効率化を実現し、患者さん中心の革新的な医療を連続して提供する社内基盤の構築を目指します。



関沢 太郎

経営企画部 戦略企画グループ

# 戦略5 ▶ Sustainable基盤強化



持続的な企業価値向上を目指し、イノベーションへの挑戦を支える6つの重点強化領域を、社会からの期待・要請、当社が経済・社会・環境に与える影響度、およびステークホルダーの関心度から特定

企業価値 = 経済価値 + 社会的価値



- 1 貧困をなくそう
- 2 飢餓をゼロに
- 3 すべての人に健康と福祉を
- 4 質の高い教育をみんなに
- 5 ジェンダー平等を実現しよう
- 6 安全な水とトイレを世界中に

- 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに
- 8 働きがいも 経済成長も
- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 10 人や国の不平等をなくそう
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 12 つくる責任 つかう責任

- 13 気候変動に具体的な対策を
- 14 海の豊かさを守ろう
- 15 陸の豊かさを守ろう
- 16 平和と公正をすべての人に
- 17 パートナーシップで目標を達成しよう

## 「共有価値の創造」に向けた Sustainable基盤

中外製薬は、存在意義 (Mission) で掲げる世界の医療と人々の健康に貢献すべく、全社員の共通の価値観 (Core Values) \*1 と、「中外製薬グループ コード・オブ・コンダクト\*1」にのっとった事業活動を推進してきました。

一方、地球環境や社会システムの持続性の危機から、社会課題解決に企業が積極的にかかわることが求められる現在、中外製薬ではステークホルダーとの「共有価値の創造」に向けた、価値創造の重要課題 (マテリアリティ) を特定しました。これは、企業の成長と社会の持続的発展の同時実現に向けた重点課題であり、イノベーションを支える Sustainable基盤として設定したものです (マテリアリティの策定プロセスについての詳細はP26をご参照ください)。

## 6分野の重要課題 (マテリアリティ) の取り組み

IBI 21では、Sustainable基盤を強化すべく、以下の6分野に取り組んでいきます。

- ① 「クオリティマネジメント」では、医薬品・サービスの価値を左右する、グローバルレベルの品質水準の維持・強化に取り組むほか、あらゆる機能において価値の「質」にこだわる組織文化の醸成・浸透を強化していきます。
- ② 「サプライチェーンマネジメント」では、従前から取り組んでいる安定供給や品質管理に加え、人権や環境面でのサプライヤー管理に注力していきます。なかでも、人権面におけるサプライヤー全体での取り組みは改善の余地があるため、2019年に公表した人権方針にのっとり、サプライヤーのデューデリジェンスなどを進めていきます。

- ③ 「保健医療アクセス」は、IBI 21で特に強化する領域です。これまでもGHIT Fund (ジーヒットファンド)\*2やAA (アクセス・アクセラレイテッド : Access Accelerated)\*3を通じたグローバルヘルスへの貢献に取り組んでいましたが、今後は活動の幅を拡充していきます。グローバルヘルスポリシー担当役員の河野は、その方針を次のように語ります。「中外製薬が創出した画期的な新薬は、世界の90カ国以上の患者さんの治療に貢献しています。一方、保健医療へのアクセスの課題は、特に低中所得国において深刻です。具体的な課題の性質は国や地域によりさまざまなので、ロシュ・グループのネットワークや国際機関、NGOなどとの協働・連携を活かし、それぞれの実情にきめ細かく適合した活動を積み上げていきます」。

- ④ 「社会貢献」では、中外製薬が取り組む分野を明確化し、医療、福祉、共生社会、次世代育成、地域社会への貢献に向けて、中外製薬ならではの活動に注力していきます。

- ⑤ 「地球環境」では、世界的に関心の高い気候変動対策をはじめ、循環型資源利用、生物多様性保全への貢献を積極展開するほか、医薬品産業として重要な水資源や水リスクの対策に尽力します。

- ⑥ 「ステークホルダーとの対話」では、「共有価値の創造」を目指すうえで、これまで以上に積極的に取り組み、各ステークホルダーとのエンゲージを進めていくことが大切だととらえています。各種情報開示・情報発信を強化するとともに、双方向のコミュニケーションや、新たな対話の機会の創出などに取り組んでいきます。

\*1 いずれも2019年に改訂

\*2 日本が有する医療技術、イノベーション、知見をより直接的に活かし、開発途上国で深刻な感染症に対する医薬品、ワクチン、診断薬の研究開発を支援するための、官民パートナーシップ (<https://www.ghitfund.org/>)

\*3 世界の大手医薬品企業22社が立ち上げた、非感染性疾患の予防とケアに焦点を当てたグローバルイニシアティブ (<https://www.accessaccelerated.org/>)

イノベーションを核とした成長により、中外製薬がグローバルヘルスにおいて貢献できる分野はさらに広がっています。当社のケイパビリティ (強み、技術、専門性) を活かして、低中所得国を中心に、保健医療の持続的な向上に貢献できる活動に取り組んでいきます。



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

サステナビリティ推進部は、当社が基本方針として掲げる社会との共有価値創造を実現するため、地球環境や人権などの社会課題解決に向けて全社で取り組む体制整備を進め、共生社会実現のための活動をリードしていきます。



山田 茂裕

サステナビリティ推進部長\*4

\*4 2019年4月1日付でCSR推進部より名称変更



## CFOメッセージ

もう一段高い水準の収益性と生産性の追求により、イノベーションに向けた原資を確保し、社会課題を解決する革新的創薬への投資に振り向けます。

上席執行役員 CFO

財務経理、広報IR、情報システム、購買統括

極限利用



### 力強い成長軌道となったが 冷静な分析が必要

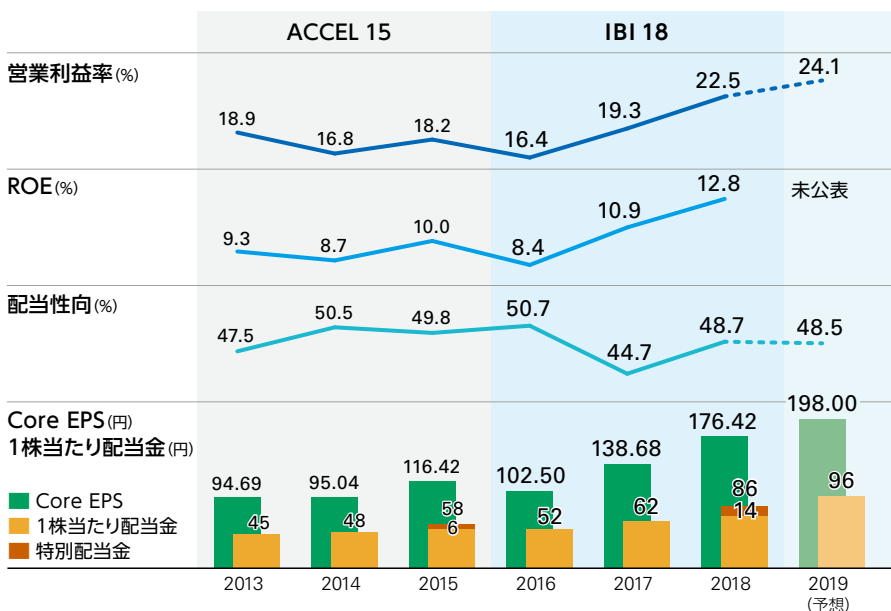
前中期経営計画IBI 18の3年間は、財務KPIのCore EPS CAGRが17.1%となり、Low single digit(一定為替レートベースで~3%台)という目標を大きく上回る成長となりました。また、売上・営業利益・当期利

益は、2年連続して過去最高値を更新するという好業績を残せました。営業利益率ならびにROEにも着実な改善が見られ、収益性や資本生産性が著しく向上しました。こうした力強い成長モメンタムは、社員にとっても大きな自信となっています。

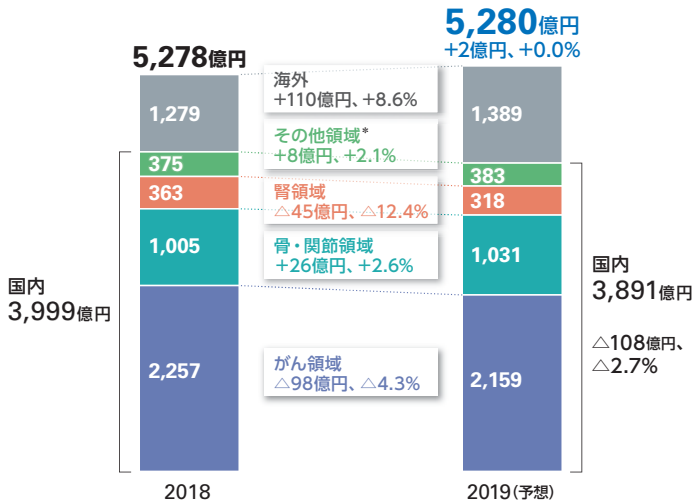
しかし、慢心は禁物であり、冷静な分析が必要です。財務目標を過達した要因として、自社創製品である「アクテムラ」「アレセンサ」「ヘムライブラ」の伸長があります。これらグローバル製品が成長ドライバーとなったことで、輸出ビジネスが拡大し、今後も当社収益を牽引していくことが期待されます。一方、国内収益の計画過達には、2017年に予定されていた消費税増税に伴う薬価改定が先送りされたことや、長期収載品の譲渡による一時金収入の貢献によるところもあり、反復性がない分、割り引いて考えなくてはなりません。

市場環境がより厳しい国内ビジネスでは、課題が顕在化しつつあります。2018年は「ハーセプチン」と「リツキサン」が新薬創出等加算返還の対象となり、バイオシミラーの市場参入がありました。結果、国

### 財務指標の推移



2019年製商品売上高予想



| Region | Product | 2018 Sales (億円) | 2019 (Forecast) Sales (億円) | Change (億円) | Change (%) |
|--------|---------|-----------------|----------------------------|-------------|------------|
| 海外     | アレセンサ   | 366             | 437                        | +71         | +24.1%     |
|        | アクテムラ   | 846             | 886                        | +40         | +5.0%      |
| その他領域  | ヘムライブラ  | 129             | 228                        | +99         | +330.0%    |
|        | タミフル備蓄  | 32              | 59                         | +27         | +540.0%    |
|        | タミフル通常  | 34              | 101                        | +67         | +66.3%     |
|        | 腎領域     |                 |                            |             |            |
| 腎領域    | ミルセラ    | 205             | 179                        | -26         | -11.3%     |
| がん領域   | パージェタ   | 212             | 263                        | +51         | +31.7%     |
|        | アレセンサ   | 251             | 306                        | +45         | +21.8%     |
|        | テセントリク  | 131             | 171                        | +40         | +44.0%     |
|        | タルセバ    | 56              | 83                         | +27         | +32.5%     |
|        | ゼローダ    | 94              | 125                        | +31         | +24.8%     |
|        | ハーセプチン  | 240             | 281                        | +41         | +14.6%     |
|        | アバスチン   | 894             | 960                        | +62         | +6.5%      |
|        | リツキサン   | 135             | 213                        | +78         | +36.6%     |

\* 2019年より、「タミフル」をその他領域に含めて開示しています。

内売上は、薬価改定などの影響を売上数量の増加では補いきれず、マイナス成長となり、2019年も減収を予想しています。これまで収益成長に貢献してきた他の主力品も数年後には同じような環境下に置かれることが予想されます。ますます増大・激化する国内環境の厳しさにこれから対峙していくこととなり、いよいよ正念場を迎えることとなります。

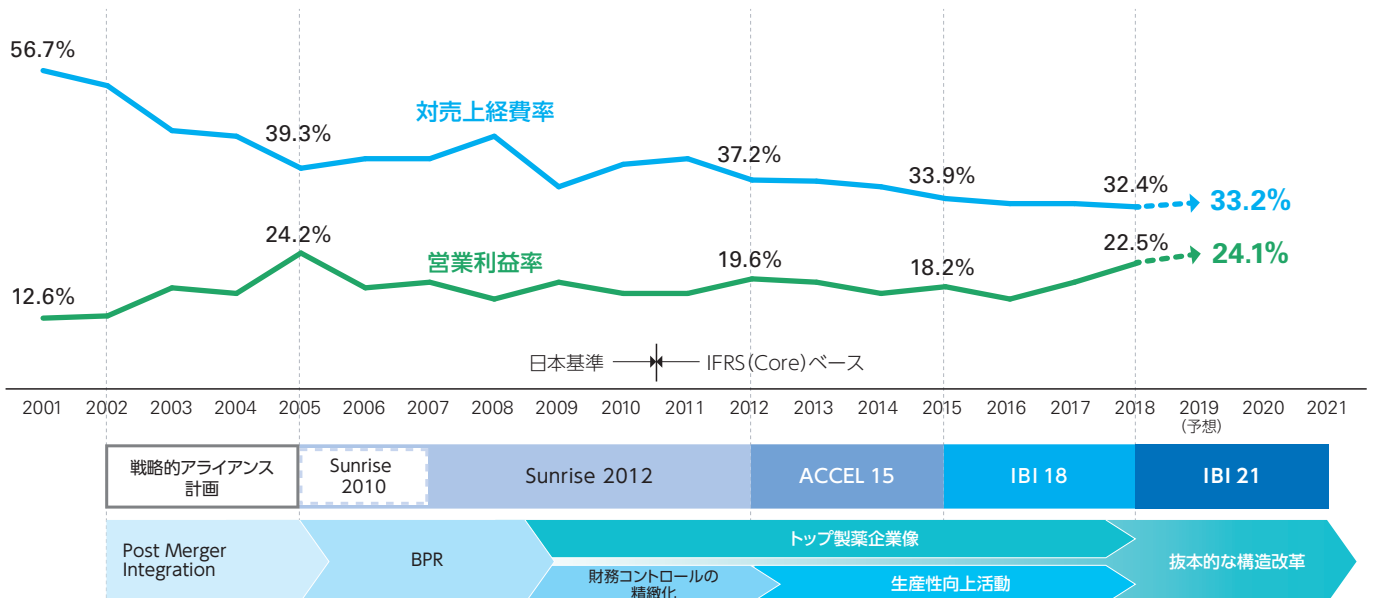
構造改革と業務プロセス改善が引き続き必須

ロシュとの戦略的アライアンスをベースにした中外製薬のビジネスモデルには、双発エンジンが搭載されています。「自社創製した画期的新薬をロシュ・インフラを活用し、世界に供給する」収益基盤と、「ロシュ品を自社品とあわせて国内で独占的に販売する」収益基盤という、2つのエンジンで

前者は急速に馬力を上げてきました。双方の馬力を均等に保ち、イノベーションにまっすぐ突き進む推進力を維持していくことが必要です。

アライアンス締結を機に、拠点の統廃合や医薬品以外の事業売却を行い、その後も、BPR\*1や生産性向上活動など費用最適化の取り組みを続けてきました。また、自社品の売上成長、特にロシュ向け輸出の拡大が収益性を引き上げて、中外製薬の営

業績と取り組みの推移



業利益率は、同業他社平均を上回る水準にあります。しかし、革新的新薬・サービスを連続的に創出するためには、イノベーションに向けた原資を供給し続けられる、もう一段高い水準の収益性と生産性を手に入れていくことが必要です。

こうした状況を踏まえて、新中期経営計画IBI 21の戦略の一つに「抜本的な構造改革」を掲げ、国内ビジネスの収益性と生産性の維持向上を目指します。そのためには、環境動向を先んじてとらえて、組織・プロセス・資源配分をゼロベースで見直します。また、RPAなどのICT導入による業務自動化、シェアードサービスやBPO\*2利用による業務効率化、AIやデータの利活用による業務高度化など、生産性向上とコストの流動化も図っていきます。

### ビジネスモデルを踏まえた財務KPIを採用

昨今、ガバナンスの観点からROEが重要視されていますが、中外製薬はROEを

目標KPIにはしていません。当社の場合、製造工程が比較的長いバイオ医薬品の割合が高く、万全の供給責務を全うするために相応の安全在庫を保有する必要から、総資産回転率(ターンオーバー)の短縮には一定の制約があります。また、自主・独立経営を維持するには、ロシユ持株比率を一定範囲内にとどめておくことが肝要であり、自己株式の取得・消却によって株主資本を圧縮するのは困難です。したがって、ROEを高めるには、「売上高利益率(マージン)」「ターンオーバー」「財務レバレッジ」の構成要素のうち、本業でのマージンを増やすことが一番です。その絶対額の持続的成長を株主目線で示したのが「Core EPSのCAGR」であり、これをコミットする財務KPIとして目標値を公表しています。

もちろん、資本コストは重視しています。中長期計画の策定においては、資本スプレッドを加味した目標とのギャップを明確にして、戦略を立案しています。また、投資案件や開発テーマの事業性評価は、WACC\*3で現在価値に割り引くなど、社内の経営判

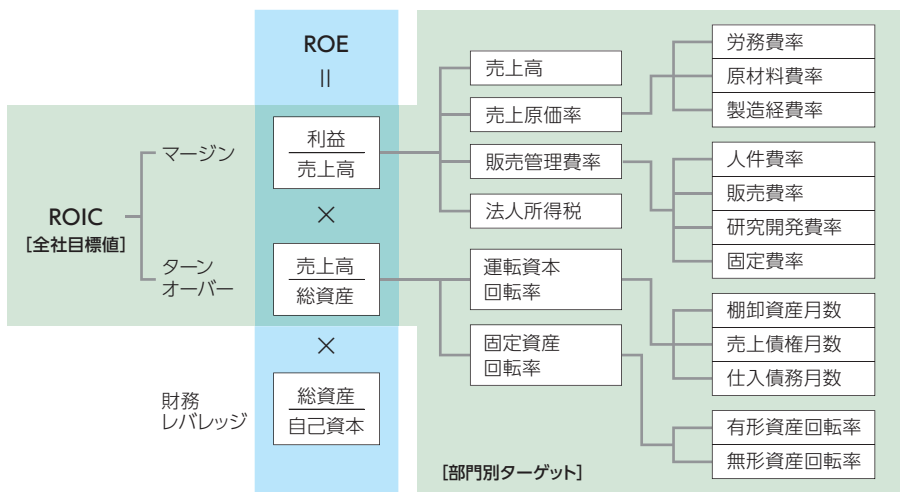
断プロセスやメカニズムには、資本コスト概念がビルトインされています。そして、フローだけでなく、ストックの視点も必要ということから、2019年にROIC\*4を社内KPIとして採用しました。全社目標値を部門別ターゲットまでカスケード化して、投資効率や資本コストをより意識した計量マネジメントに転換していきます。

### 経営資源はイノベーションへの投資に集中

グローバルで通用する革新的な新薬とサービスの創出に必要な投下資本は、ますます高額となってきています。それらに必要な原資を切らすことなく、優先的に配分していかなければなりません。AIやICT、リアルワールドデータの獲得などへの投資が増えてくるでしょう。また、アカデミアやベンチャー企業との連携といったオープンイノベーションへの投資も必須です。すでに進めているものに、株式会社Preferred Networksとの深層学習技術を使った研究開発や、データ利活用プロジェクトなどがあります。データ利活用は、内外データを統合・連携させたインフラの構築とデータ解析技術の獲得に多大な資源が必要となります。また、大阪大学免疫学フロンティア研究センター(IFReC)との研究活動も拡充しつつあります。抗体技術に特化したシンガポールの研究子会社、中外ファーマボディ・リサーチ(CPR)への5年間で282百万SDGの追加投資も決めました。

IBI 18期間は、製造設備への投資が中心であったのに対し、IBI 21期間は創薬分野への投資を加速させます。上述した案件に加えて、浮間研究所に新合成実験棟を建築

### ROEとROICの関係／ROICツリーによる部門展開



\*1 業務プロセスの視点で根本的に業務フローを見直し、効率化を高める手法(Business Process Reengineering)  
 \*2 自社の業務プロセスを外部企業に委託すること(Business Process Outsourcing)  
 \*3 資本コストの代表的な計算方法。借入れにかかるコストと株式調達にかかるコストを加重平均したもので加重平均資本コストともいう(Weighted Average Cost of Capital)  
 \*4 投下資本利益率(Return On Invested Capital)。事業活動のために投じた資金(投下資本)を使って、企業がどれだけ効率的に利益に結びつけているかを知ることができる

中です。さらに、2019年からは、2018年末に取得した17万㎡の事業用地(神奈川県横浜市)に研究棟を建設していきます。

こうした将来の価値創造に向けた知的資本への投資が可能なのも、効率的で生産性の高い営業活動から得られる利益やキャッシュ・イン・フローがあればこそです。そうした投資原資となる内部留保と株主への利益還元とのバランスを考慮しながら、それぞれに配分していきたいと考えています。配当政策としては、Core EPS対比で平均して配当性向50%を目処に、安定的な配当を行うことを目標とします。

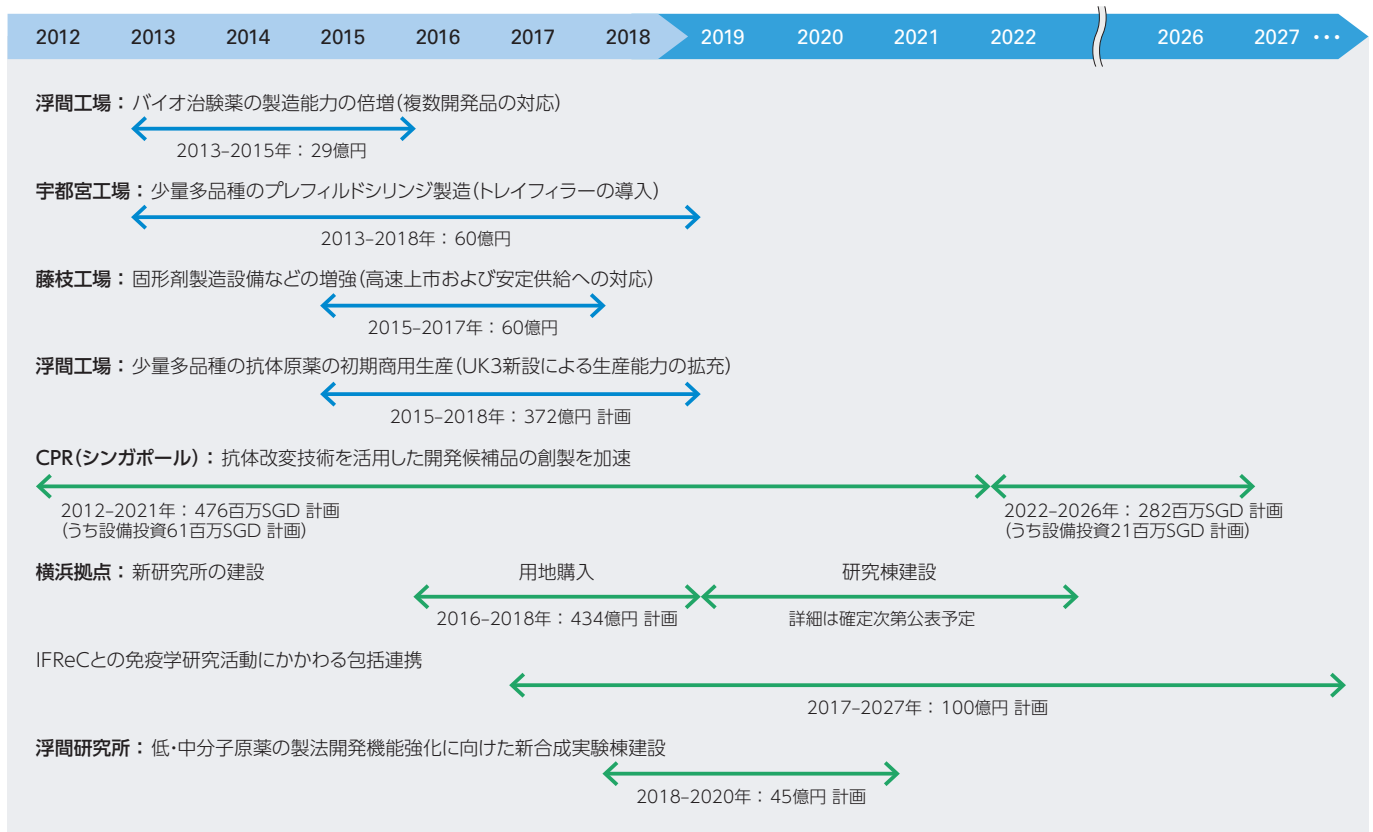
## 共有価値の観点でも 社会との対話を深化

革新的な医薬品とサービスの創出によって、ステークホルダーの皆さまからの期待に応えるのが中外製薬の使命です。その想いと実践そして結果で、当社の経済価値と社会的価値を高めて、その総和である企業価値が増大する、というのが唯一かつ正攻法なアプローチです。その意味で、2018年12月末時点での時価総額が国内業界トップになったことは、株主・投資家の方々をはじめとするステークホルダーの皆さまから、私たちの活動に対してご理

解とご評価をいただけた一つの証ととらえ、目指している目標に邁進していく自信と信念をさらに強くしました。

これからも、さまざまな媒体を通じて、適宜適切な情報開示に努めるとともに、双方向の対話に尽力していく考えです。IBI 21では、新たに「共有価値の創造」を標榜しているように、いかなる社会課題にどのように向き合い解決していくのかといった、社会との共有価値についての情報発信も積極的に行ってまいります。皆さまのご意見・ご要望などを、ぜひお聞かせください。よろしくお願いいたします。

### 主な投資などの現状と当面の計画



← 製造系   ← 研究開発系