



代表取締役会長

小坂 達朗

中外製薬の価値創造のキーワードは、今後も「イノベーションの追求」です。社会からの期待・要望を真摯に受け止め、アンメットメディカルニーズを一つひとつ解決することで、患者さんと社会に貢献していきます。

### ミッションステートメントのもとイノベーションを追求していくと改めて決意

新型コロナウイルス感染症の流行拡大は、世界にかつてない深刻な影響を与えています。中外製薬の事業活動においても、一部で影響を受けているものの、生命関連企業として、患者さんへの医薬品の安定供給を最優先に取り組んでまいります。

そして、このパンデミックは、経済・社会構造を一変させ、人口増加や高齢化、気候変動をはじめとする環境リスクなどの社会課題もさらに重視されることとなりました。ビジネス面でも、働き方やデジタル化、リスクマネジメントなどが今まで以上に重点課題となっています。

ヘルスケアを取り巻く環境についても、想定していた未来が一気に到来するような変化が起きています。世界各国で薬剤費抑制政策がさらに進展し、限られた資源のもとで真に価値ある医薬品やサービスだけが選ばれる、VBHC (Value-Based Healthcare) への動きがさらに顕著になっていくでしょう。競争環境も激化する中、ライフサイエンスやデジタル技術の進展を柔軟に取り込んでいくことが重要になります。

こうした中、中外製薬では、「世界の医療と人々の健康に貢献

する」という不変の存在意義(ミッション)のもと、目指す姿である「ヘルスケア産業のトップイノベーター」の実現に向け、改めてイノベーションを追求していくという決意を強くしました。真に価値ある医薬品・サービスによって、アンメットメディカルニーズを一つひとつ解決していくことこそが中外製薬の使命であり、企業としての成長機会です。中外製薬は、ステークホルダーとの「共有価値の創造」を基軸に、中外製薬にしかできないイノベーションを通じて、患者さんと社会に貢献していきます。

### 中期経営計画IBI 21は、1年前倒しで達成・完了

中外製薬では、2009年に策定した「トップ製薬企業像」の実現を踏まえ、2019年にミッションステートメントを刷新し、その実現に向けて中期経営計画IBI 21を策定・推進してきました。

2021年までの3年間でCore EPS年平均成長率30%前後\*という目標に対し、2019年と2020年の2年間平均で49.5%という結果となり、想定を大幅に上回る成長を果たしました。厳しい経営環境下でも、4年連続の最高益更新となり、力強い成長軌道をお示しできたと考えています。

重点戦略として掲げた5つの戦略についても、すべて順調に

## IBI 21 5つの戦略の総括(2019-2020)

1. Value Creation	自社品プロジェクトの進展を含め、創業研究も着実に進捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中分子プロジェクト：2021年P1開始に向け計画通りに進捗</li> <li>● 抗体プロジェクト：次世代抗体スイッチ抗体(STA551)のP1開始</li> <li>● 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</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ヘムライブラ：海外収益の大幅な増加、承認国数も伸長</li> <li>● テセントリク：ファーストインクラスを含む適応拡大の進展</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル：全社デジタル戦略の進展とAI創業等の取り組み加速</li> <li>● FoundationOne CDxの順調な適応拡大、FoundationOne Liquid CDxの承認申請</li> <li>● リアルワールドデータを参考資料として用いたロズリトレクのROS1申請</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新人事制度運用開始</li> <li>● コーポレート・重点部門での構造改革進展</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DJSI Worldの構成銘柄に初選定</li> <li>● ステークホルダーコミュニケーションの充実</li> </ul>

進展しました。パイプラインでは、スイッチ抗体技術を適用した次世代抗体のSTA551をはじめ2年間で新たに4つの自社創製品が臨床入りしました。グローバル市場では、自社創製品の「ヘムライブラ」「アクテムラ」「アレセンサ」が大きく伸長し、2020年には自社創製品「エンスプリング」が世界各国において承認を取得。国内市場では、「テセントリク」が複数のがん種でファーストインクラスとなる適応拡大を取得し、市場浸透が進みました。第3のモダリティとして注力している中分子医薬品の開発も順調で、2021年中の臨床試験開始を予定しています。人財面では、ダイバーシティ&インクルージョンのさらなる加速を進めるとともに、タレントマネジメントの高度化と役割成果主義を軸とした新人事制度を2020年4月より開始しています。また、「CHUGAI DIGITAL VISION 2030」を策定し、デジタルトランスフォーメーション(DX)を強力に推し進めたほか、Sustainable基盤強化に向けた各種取り組みも大きく進展しました。

以上のように、定量・定性、両面で当初目標を達成し、イノベーション基盤を大きく進化させることができたため、IBI 21は1年前倒しで終了することとしました。

\* 当初見通しのHigh Single Digit(7~9%台)から2020年1月に上方修正

## 今後の価値創造においても「イノベーションの追求」が変わらぬキーワード

今後の中外製薬は、2030年に到達するべきトップイノベーター像の実現に向けて、新成長戦略「TOP I 2030」を推し進めていきます。変わらぬキーワードは、「イノベーションの追求」です。

従来から、私はイノベーション創出に向けて、価値の根源であり判断基準となるサイエンスと、中外製薬の生命線である技術、

そしてイノベーションを生み出す主体である人財・風土を大切に磨き上げ、進化させ続けることが重要だと申し上げてきました。

特に人財・風土では、社員意識調査の結果を見ても、価値観(Core Values)で掲げる「患者中心」について、かなり根付いてきたと感じています。経営陣とのダイアログやマネジャーワークショップを行ったほか、患者団体の方々や社員との対話なども実施しており、「患者中心」の考え方が事業活動の意思決定や患者さんにとっての真の価値を測定する取り組みなどで活かされ始めています。私自身、2020年には6つのがん患者団体と対話を行いました。多くの示唆を頂戴することができました。

## 新たな経営体制のもと、共有価値の創造を目指す

2021年3月、最高経営責任者(CEO)に奥田社長が就任しました。私はCEOを退任しましたが、引き続き代表取締役会長として取締役会議長を担います。このCEO交代は、指名委員会での後継者育成計画および同委員会の答申に基づいています。企業経営においては、円滑な世代交代は重要テーマであり、後継者育成という観点でも適切な意思決定ができたと考えています。「TOP I 2030」についても、奥田社長を中心とする新マネジメントチームの意志とこだわりが詰まった戦略になっています。

今後の企業経営においては、変化の激しい環境下、社会からの期待や要望を真摯に受け止め、経営に活かしていくことがますます大切になります。サステナビリティは一層重要になり、「共有価値の創造」に向けて経営陣の視座を共通化していくため、役員報酬の評価基準にもSustainable基盤強化の観点を組み込んでいきたいと考えています。

引き続き、中外製薬の価値創造に、ご期待ください。