



代表取締役社長
最高経営責任者(CEO)

奥田 修

2030年までに、世界最高水準の創薬力を有し、世界中の患者さんから期待されるような「ヘルスケア産業のトップイノベーター」となる——。その目標達成を通じて、社会との共有価値を創造し、患者さん中心の高度で持続可能な医療を実現していきます。

Q. 新CEOとして、環境変化に対する経営上のとらえ方をお聞かせください。

市場、科学・技術、顧客の観点で環境シナリオ分析を行った結果、2030年までの中長期的な視座において、私たちは今後も革新的医薬品に価値創造の軸足を置き、患者さん中心の医療を実現すると決意を新たにしました。

私は、2021年3月、代表取締役社長 最高経営責任者(CEO)に就任しました。大変光栄であると同時に、中外製薬の未来を託された重責に身の引き締まる思いです。

この1年を振り返れば、新型コロナウイルス感染症の流行拡大により、経済・社会全般にかつてない急激な変化が起きた年となりました。中外製薬においても、感染拡大防止対策や安定供給に向けた取り組みなど、さまざまな対応を行いました。ヘルスケア領域を見渡すと、デジタル化の進展などにおいて10年かかると想定していた変化が1年で起きており、市場、科学・技術、顧

客などの急速な構造変化を中長期視点でとらえていくことが、これまで以上に重要になってきています。そこで中外製薬では、将来の価値創造の道筋を描くにあたり、中長期の環境シナリオ分析を行いました。

まず、市場の変化としては、新型コロナウイルスの感染拡大による影響から、各国で大規模な財政出動が実施されており、今後、医療費、薬剤費への抑制圧力がさらに強まるでしょう。特に、世界最大の医薬品市場である米国の薬価政策は最大の懸案事項であり、バイデン新政権の政策も含め、注視が必要です。

科学・技術の変化は、リスクと機会、双方の観点があります。遺伝子治療、細胞医療、デジタル治療などの新たなモダリティの多様化が進むことで、これらのモダリティが低分子や抗体などの既存の医薬品市場を侵食する可能性も想定していましたが、現時点ではこれらは既存のモダリティを補完するもの、付加的なものと考えています。また、発展が進むデジタル技術についても、いかに使いこなすかで将来の競争優位性が左右される重点課題になってくると考えています。

患者さんや医療関係者といった顧客の観点では、患者さんが病気や治療方法に関する知識を増やし、これまで以上に自分の治療に対して意見を持たれるようになってきています。そして、いわゆるニューノーマルといわれる社会の中でデジタル受容度が高まっていくと予想されます。

これらを踏まえて将来のヘルスケア環境を展望すれば、VBHC (Value-Based Healthcare) に収斂されることは間違

いありません。真に価値ある医薬品やソリューションのみが選択され、価値の低いものは淘汰されていくという動きが加速していくのです。そして中外製薬では、2030年までの中長期的な視座においては、自分たちのコアビジネスは今後もこれまでと変わらず、革新的医薬品の創出に置くことにしました。すなわち、

- 「患者さん中心」に、イノベーションを追求する
- 革新的な医薬品の創出・提供が事業の中心となる
- ロシュとの戦略的アライアンスに基づくビジネスモデルを最大限に活用する

といった点は、将来においても、中外製薬の価値創造の軸足となります。

▶ P22「価値創造モデル」

▶ P24「2030年に目指すトップイノベーター像:中外製薬が考える2030年の環境認識」

▶ 活動編 P4「新型コロナウイルス感染拡大への対応について」

Q. 今後の戦略として、中外製薬は何を目指すのですか。

社員一丸となって、2030年に到達すべき

「世界のヘルスケア産業のトップイノベーター」像を目指します。

IBI 21は順調な成果を収め、1年前倒しで完了となりました (IBI 21の総括については会長メッセージをご参照ください)。こうした成果と環境展望を踏まえ、新成長戦略の策定にあたっては、まず、実現したい姿を設定することとしました。

中外製薬の目指す姿は、ミッションステートメントに掲げる

「ヘルスケア産業のトップイノベーター」です。中外製薬がこの先10年でどこに向かうのか、そしてどのように持続的に成長していけるのかという発想で、2030年に到達すべき具体的な姿を定め、そこに社員一丸となって進むエネルギーを価値創造の原動力としたいと考えました。

2030年に到達すべき「トップイノベーター像」

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、世界中の患者さんが「中外製薬なら必ず新たな治療法を生み出してくれる」と期待する会社

世界の人財とプレーヤーを惹きつける



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ーヤーが「中外製薬と組めば新しい何かを生み出せる」と想起する会社

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である会社

そこで、2030年に到達すべきトップイノベーター像を3つの視点でまとめました。まず、患者さんへのイノベーションを追求したいという思いから「世界の患者さんが期待する」ことを目標としました。世界トップレベルの創薬力を有し、「中外製薬なら必ず新たな治療法を生み出してくれる」と期待を集める企業です。

同時に、「世界の人財とプレーヤーを惹きつける」企業を目指します。多様なプレーヤーが切磋琢磨するヘルスケア領域において、世界中の情熱ある人財やプレーヤーが参画・協働を望むような、ワクワクできる企業となっていきたいと思えます。

さらには、社会的価値創造における「世界のロールモデル」を目指します。今後ますます、環境・社会・ガバナンス(ESG)への活動が注目される中、「社会との共有価値の創造」を掲げ、SDGsへの賛同を表明している中外製薬としては、独自の取り組みにさらに力を注ぎ、社会からも期待され、社会課題解決をリードする企業として世界のさまざまな企業からロールモデルとして認識される企業になっていきます。

- ▶ P10「会長メッセージ」
- ▶ P30「2030年を見据えた資本投下」
- ▶ P36「財務・プレ財務ハイライト」
- ▶ P46「副会長メッセージ」
- ▶ P56「成長戦略策定の背景」
- ▶ P72「CFOメッセージ」

Q. 新成長戦略の概要を解説してください。

「TOP I 2030」では、「世界最高水準の創薬実現」と「先進的事業モデルの構築」に向け、3つのキードライバーを設定しています。

「ヘルスケア産業のトップイノベーター像」実現に向けた、10年間の価値創造戦略として「TOP I 2030」を策定しました。「TOP I 2030」は、社会との「共有価値の創造」という経営の基

本方針に基づいた戦略であり、中外製薬が社会のサステナビリティに貢献する取り組みそのものとなっています。

「TOP I 2030」では、2つの柱として「世界最高水準の創薬

新成長戦略「TOP I 2030」

TOP INNOVATOR

TOP i 2030

「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ー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さんへの価値・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

キードライバー • DX • RED*シフト • オープンイノベーション

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

実現」と「先進的事業モデルの構築」を掲げ、「REDシフト」「DX」「オープンイノベーション」の3つをキードライバーに設定しています。

世界最高水準の創薬に向けて、RED機能(研究、早期臨床開発、および製薬機能のうち初期開発にかかわる部分)を価値創造エンジンと定義し、ここに経営資源を集中投下することで、アウトプットの増大を図ります。これまで研究開発投資を重視してきたものの、必ずしもRED機能にリソースを集中できたわけではなく、臨床開発の内訳としても早期臨床開発よりも後期臨床開発の費用が増加傾向にありました。加えて、中分子技術の確立や新規モダリティの開発・取り込みなど、新たな機会も広がっており、これまでにない大胆なリソースシフトを行うことで、RED機能を強化していきます。この投資原資の捻出に向けては、すべてのバリューチェーンにおいて、徹底した生産性向上を実現する先進的事業モデルの構築を行います。これにより、投資と再投資のサイクルを強化し、一回りも二回りも中外製薬の価値創造エンジンを大きくしていきます。

そして、この創薬力強化と先進的事業モデル構築のためには、DXとオープンイノベーションが必須となります。デジタル技術を駆使したAI創薬により、創薬プロセスの変革や新たなアプローチを目指すとともに、あらゆる機能でデジタル技術を活用したオペレーションモデルの変革を進めます。創薬、サイエンス、デジタルという日進月歩の分野では、自分たちだけでイノベーションを起こすことはより困難になってきており、外部連携にますます本気で取り組む必要があります。自前主義ではなく、自社の強みとのシナジーを通じて新たな価値の創造をしていきます。

こうした戦略のもと、2030年には、R&Dのアウトプットを倍増し、毎年自社グローバル製品を上市できる体制になっていくことを目標とします。

- ▶ P26「2030年に目指すトップイノベーター像:トップイノベーターが価値共有していくもの」
- ▶ P28「2030年に目指すトップイノベーター像:トップイノベーター像実現の鍵」
- ▶ P50「マテリアリティの目標と進捗」
- ▶ P54「主要なリスクと対応方針」
- ▶ P58「新成長戦略「TOP I 2030」」

Q. 「TOP I 2030」で取り組む、それぞれの戦略を教えてください。

創薬、開発、製薬、Value Delivery、そして成長基盤の強化という5つの改革を推し進めていきます。

「TOP I 2030」では、5つの改革を進めていきます。

「創薬」では、デジタル技術の活用や外部との協働を通じ、創薬技術の一層の強化を図ります。現在の低分子・抗体に加えて第3のモダリティとなる中分子を育成します。また、中外製薬の強みであるタンパク質エンジニアリング技術を活かし、新たなモダリティの開発にも取り組みます。加えて、ロシュが保有する技術も柔軟に取り入れ、世界水準の「マルチモダリティ創薬」に進化させていきます。この中から独創的な創薬アイデアを具現化する最適モダリティを選択し、臨床開発候補品を創製します。今後の成長牽引を期待する中分子については、従来の創薬技術で標的にすることができなかった細胞内タフターゲット(タンパク)へのアプローチや経口吸収性により、患者さんに新しい価値を提供できる可能性に満ちており、経営資源を優先的に投入していきます。

「開発」では、早期臨床開発と後期臨床開発とで、それぞれの取り組みを進めます。早期臨床開発においては、生体反応の精

緻な理解とモデリング&シミュレーションやヒトオルガノイド*構築など革新的技術を活用したヒト予測性の向上に注力し、開発成功確率の飛躍的な向上を図ります。また、適応拡大の前倒し開発を進めます。後期臨床開発では、デジタル技術を活用することで、治験業務の効率化や管理プロセスの革新など、オペレーションモデルそのものを大きく進化させていきます。

「製薬」のうち、早期開発では、中分子や新モダリティにも対応した製薬技術基盤を構築していくとともに、技術開発や治験薬製造のスピード向上に力を注ぎます。商用生産では、デジタル・ロボティクスの活用を通じた次世代工場の開発をはじめ、原価低減や生産体制の再構築に取り組み、世界水準でのコスト競争力と安定供給を追求していきます。

「Value Delivery」では、個別化医療の実現を可能とするエビデンス創出体制を構築することに加え、リアル(対面)・リモート・デジタルを組み合わせた、新たな顧客エンゲージメントモデルを確立し、顧客一人ひとりに最適な情報を提供できるプラット

フォームを構築していきます。同時に、成長領域への資源集中として、製品ポートフォリオに対応した人的リソースの最適配置やバックオフィス機能改革に取り組みます。こうした改革により、患者中心の医療に向けた高度な価値提供の実現を目指します。

これらの改革を支える「成長基盤」としては、マテリアリティ項目や重要テーマの中でも、特に革新が必要な5項目を設定しました。「人・組織」については、新人事制度の徹底運用を行ったうえで、必要な高度専門人材の獲得や新しい働き方を推進するとともに、果敢なチャレンジを推奨する組織風土の強化を図ります。「デジタル」では、「CHUGAI DIGITAL VISION 2030」のもと、デジタル基盤を強化し、すべてのバリューチェーンにおいて効率化を図るとともに、デジタルを活用した革新的な新薬創出を目指します。「環境」では“2050年CO₂排出ゼロ”をはじめとした高い目標に向かって中期環境目標2030の達成に注力するとともに、「クオリティ」として新モダリティ・新規ビジネスに対応する次世代クオリティマネジメントの確立を目指します。そして、社内外のデータ分析から価値あるインサイト(洞察)を抽出・提供する「インサイトビジネス」では、医薬品ビジネスを通じて技術検証を

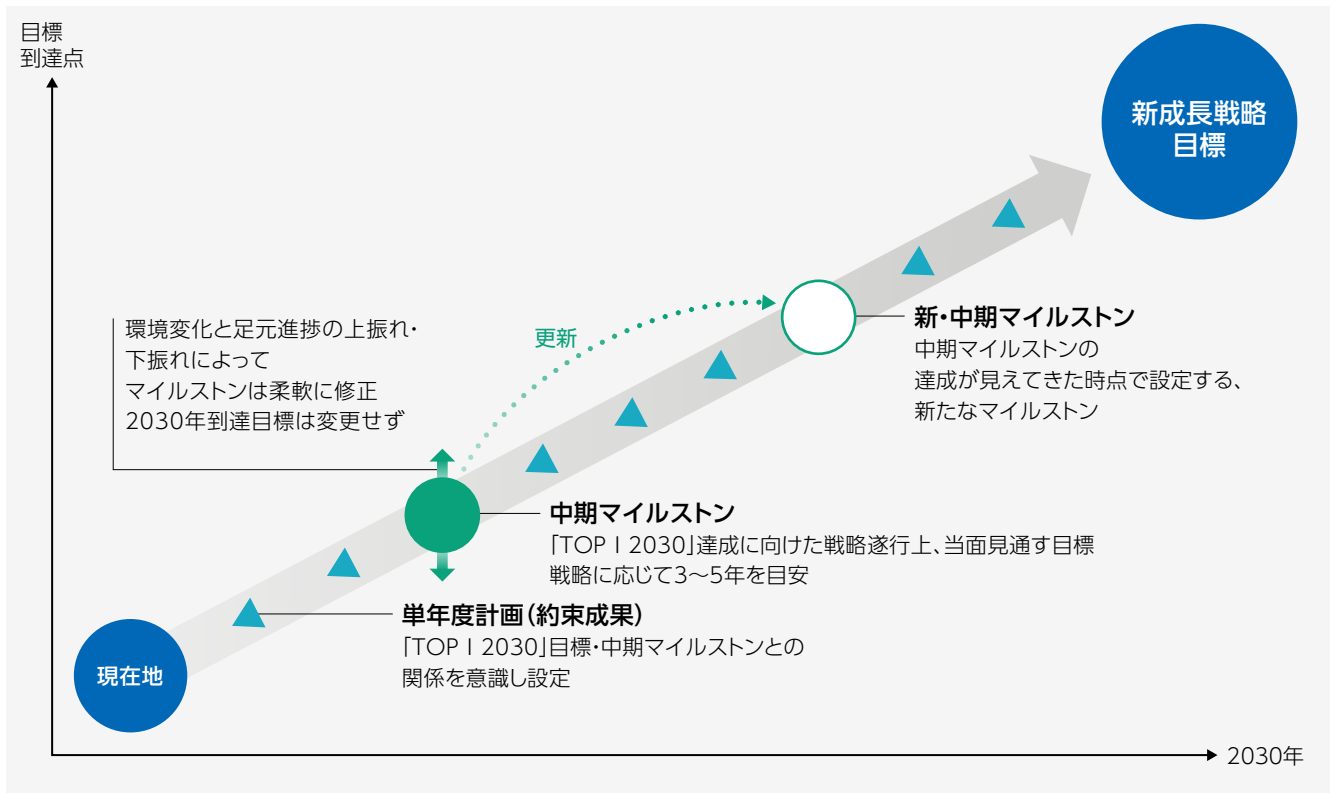
重ね、必要なケイパビリティを構築し、ビジネスの事業化を検討していきます。

なお、経営計画の設定方法としては、変化の激しい経営環境下、従来の3カ年ごとに期間を区切った中期経営計画は廃止し、「TOP I 2030」に対して中期的なマイルストーンと単年度計画をもって計画の妥当性を確認していくこととしました。これは、環境変化に応じた戦略・計画の機動的な見直しが必要になってきたこと、また3年間の活動計画が固定化されてしまうと、リソース配分において意思決定の幅を制限してしまう、あるいは成長投資を含めた健全なリスクテイクを阻害してしまう恐れがあることが理由です。また、これに伴い、経営戦略の財務成果となる定量ガイダンスについても、公表を取り止めることとしました。しかし、これまで通り足元の単年度計画は開示するとともに、「TOP I 2030」の進捗やR&Dパイプライン情報など、ステークホルダーの皆さまの理解に資する情報は、適切なタイミングで丁寧に共有していきます。

* ヒトの生体内で存在する器官に類似した組織構造体

▶ P60「新成長戦略「TOP I 2030」(創薬、開発、製薬、Value Delivery、成長基盤)」

2030年に向けた新成長戦略:新たな経営計画の考え方





Q. 今後の価値創造に向けて、何を大事にしていきますか。

イノベーションの追求が不変の最重要課題であり、イノベーションの源泉は「やっぱり、ひと」だと思います。

「TOP I 2030」においても、引き続き、中外製薬の価値創造のゴールは、患者さん中心の高度で持続可能な医療の実現であり、最重要課題は変わらず「イノベーションの追求」です。

では、イノベーションの源泉は何か――それは「やっぱり、ひと」であると強く思っています。イノベーション創出には、社員のモチベーションが極めて重要であり、やりがいを感じられる機会や場、仲間を提供するのが経営陣の責任です。イノベーションを育む土壌を作り上げ、属性・バックグラウンドにとらわれず社員が成長・活躍できる会社、社員一人ひとりが自分でキャリアをデザインでき、やりたいことに挑戦できる会社にしていきたいと考えています。2020年に行った社員の意識調査では、2018年の前回調査を上回る好結果となり、特に重点テーマとしている「社員エンゲージメント」は、世界の好業績企業と比較してもトップレベルとなりました。しかし、課題項目は前回と変わりません。全社的なリソース最適化、部門連携、チャレンジに対する適正な処遇などが抽出されており、「TOP I 2030」のもと、こうした課題を解決していく資源配分や事業プロセス構築を実行していきます。

またイノベーション創出に向けては、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)が不可欠です。中外製薬では、2010年からダイバーシティを重要な経営課題ととらえ、制度設計や環境整備に取り組んできました。女性社員や外国籍社員が能力を発揮する土壌は整いつつあり、女性管理職も増えてきましたが、もう一段の加速が必要だと考えています。現執行役員には2名の女性役員、1名の外国籍役員がおりますが、こうした執行チームのダイバーシティも推進していきたいと考えています。

「TOP I 2030」の初年度となる2021年は、全社員がこの戦略を十分に理解・共有していくことが肝要であり、すべてのバリューチェーンにかかわる社員一人ひとりが主役となって改革を進めていくことが大切です。実行が鍵であり、私も不退転の決意で「TOP I 2030」の推進、「トッピーノベーター像」の実現に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆さまとは、この価値創造の姿や進捗を共有し、対話を重ねていきたいと考えています。引き続き、よろしく願いいたします。

▶活動編 P17「人財」