

Chugai Strategy

CONTENTS

中期経営計画 IBI 18の概要	21
社長による戦略解説	23
CFOによる投資家とのエンゲージメント	26
価値創造戦略	29
ステークホルダーと創出価値	30
副会長による社会とのエンゲージメント	32
企業価値向上に向けた重点課題	34
取締役／監査役／経営会議メンバー	58

中期経営計画 IBI 18の概要



INNOVATION BEYOND IMAGINATION
創造で、想像を超える。

定量見通し

Core EPS CAGR
(2015-18)

Low single digit^{*1}

・2020年代から飛躍的な成長期に入ることを目指し、IBI 18の3年間は、着実な成長基盤の確立を図ります。

・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。

^{*1} 1～3%台、2015年平均為替レートベース

外部環境

機会

グローバル

- ＞世界的な人口増大・高齢化進展による医薬品の重要性上昇
- ＞ライフサイエンス・ICTの進化によるイノベーション創出機会の拡大

日本

- ＞先駆け審査指定制度の創設や日本医療研究開発機構の発足など画期的新薬の開発を後押し

リスク

グローバル

- ＞各国での医療費抑制政策の進展
- ＞イノベーションによる成長をめぐる企業間スピード競争の熾烈化
- ＞研究開発の成功確率の低下とコスト高騰
- ＞大手製薬企業によるバイオシミラー^{*2}発売の可能性
- ＞破壊的技術や異業種参入による競争環境の劇的な変化
- ＞安全性、品質保証、マーケティングなどにおける規制強化

日本

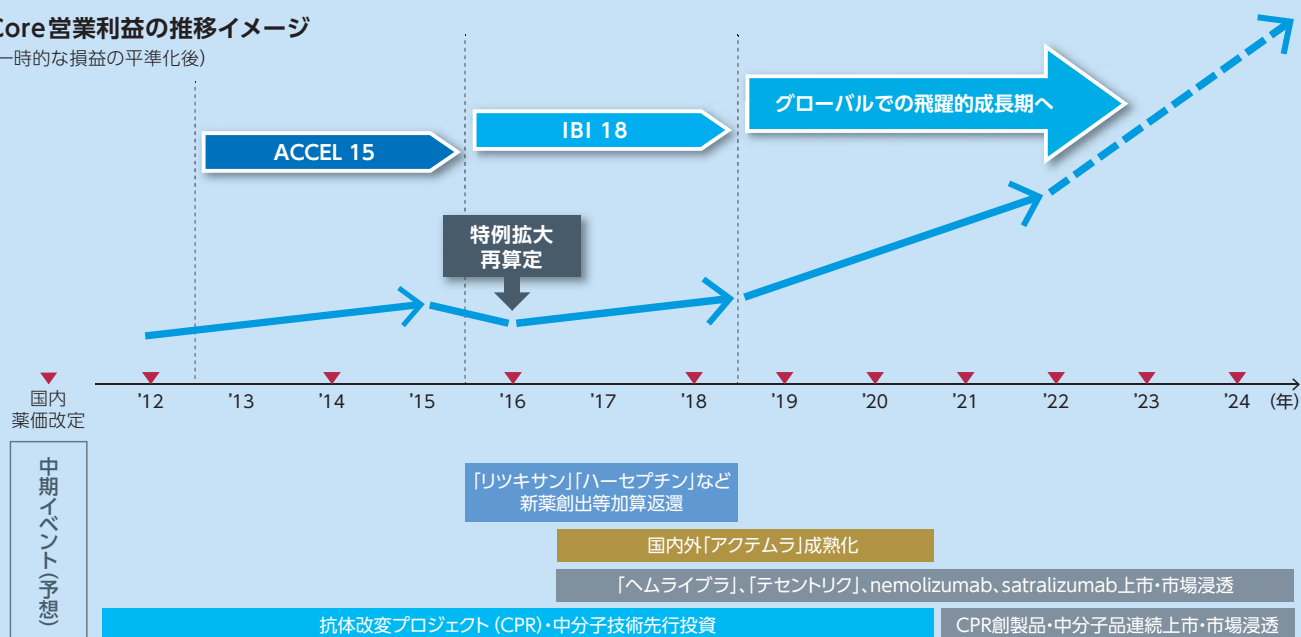
- ＞急速な高齢化進展と財政難を背景とした大幅な薬剤費抑制への圧力(薬価改定制度の見直し)
- ＞2016年4月 特例拡大再算定導入

^{*2} 特許期間が満了したバイオ医薬品の後続品で、先行バイオ医薬品の開発メーカーとは異なるメーカーにより製造される

中期イベントと業績トレンド

Core営業利益の推移イメージ

(一時的な損益の平準化後)



IBI 18重点テーマ

- ・ グローバルトップクラスの競争力獲得・発揮
- ・ 成長加速への選択と集中

創 薬	開 発	製 薬	営業・メディカル・安全性
● 抗体改変プロジェクト連続創出 ● 中分子創薬技術確立 ● がん・免疫研究基盤強化	● 「ヘムライブラ」、「テセントリク」の最優先開発推進 ● TCR^{*3}による早期PoC実現 ● 医療&経済価値証明プロセスの強化	● 早期PoC実現へのCMC^{*4}開発基盤充実 ● 後期開発～市販後での競争基盤強化 ● QC、QA、レギュラトリー機能強化	● 成長ドライバー製品、「ヘムライブラ」、「テセントリク」への集中による売上成長実現 ● 機能横断による高度なソリューション提供 ● エリア特性に適応した戦略遂行体制確立
全 社			
● 革新による価値創出活動を牽引するグローバルトップクラス人材の獲得・育成・配置			

● 選択・集中による成果拡大

● グローバルトップクラスへの競争基盤強化

*3 創薬で生み出された科学的コンセプトを臨床で検証する、前臨床研究からPoC(Proof of Concept：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)までの臨床研究(Translational Clinical Research)

*4 原薬プロセス研究と製剤開発研究、それに品質評価研究を統合した概念(Chemistry, Manufacturing and Control)

2018年の重点方針

革新的抗体プロジェクトの連続創出と中分子創薬技術確立

- 2抗体プロジェクトの臨床試験開始：年内～2019年
- 中分子創薬のさらなる進展：IBI 18期間中に臨床候補品選定を目指す

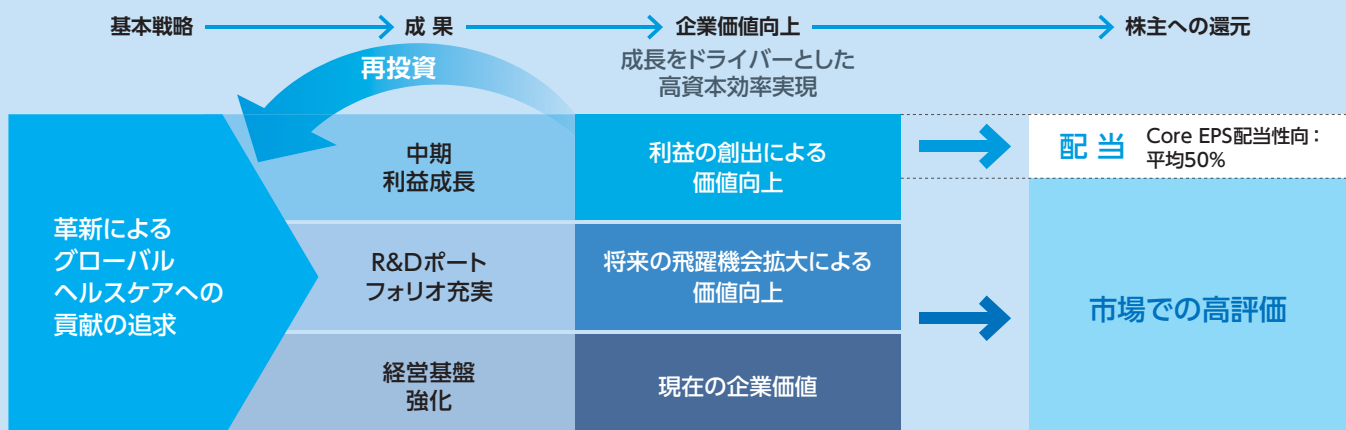
成長ドライバー群の確実な開発実行

- 7プロジェクトの承認申請
 - ・「ヘムライブラ」：非インヒビター保有血友病Aの承認申請(日・米・欧)
 - ・「テセントリク」：3つの適応拡大(腎細胞がん、乳がん、肺がん一次治療)承認申請
 - ・「アクテムラ」(全身性強皮症)、「アバスチン」(腎細胞がん)、「エディロール」(骨粗鬆症[中国])

ソリューション提供体制の強化と新製品の確実な市場浸透

- 4新製品(「テセントリク」、「アラグリオ」、「ヘムライブラ」、オビヌツズマブ)および「パージェタ」適応拡大(乳がん術後補助)の最速での価値最大化
- 欧州における「ヘムライブラ」のコ・プロモーション
- FMI事業の推進：オンコロジーNo.1企業として、がんゲノム医療により個別化医療に貢献

企業価値向上・株主還元の方針



社長による戦略解説

トップ製薬企業像の実現に向けて競争力向上と成長加速を図るIBI 18は、これまで非常に順調に進展しています。2018年の経営環境も引き続き厳しいものが予想されますが、これまでに強化した競争基盤をもとに成果の拡大を果たすとともに、イノベーションを通じたすべてのステークホルダーへのさらなる貢献を、より確かなものにしていきます。成功の鍵は、人財の力を高め、イノベーションを追求すること。中外製薬は、今後も企業価値向上に邁進してまいります。

IBI 18の進捗は極めて順調

IBI 18は、2016年からの3年間、トップ製薬企業像実現に向け、「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」を目指す中期経営計画です。薬価制度の抜本的見直しやグローバル開発競争の激化に加え、大手製薬企業によるバイオシミラー事業への参入、全く新しい価値を生み出す破壊的技術の台頭など、事業環境の展望は不透明さを増しています。そのため本経営計画では、これまで培ってきた強みを活かしながら、あらゆる機能の競争基盤を強化してイノベーションを追求し、不確実な環境の中でグローバルに飛躍し続ける企業への変革を目指しています。

IBI 18の2年目となる2017年を終え、ここまでの進捗は極めて順調です。各機能が掲げた非常に高い戦略目標のもと、全社員が努力してきましたが、ほぼすべての施策が順調に進捗し、いくつかの分野では計画以上の成果をあげています。ステークホルダーの皆さまに高い戦略実行力をお示してきたことを、大変誇らしく思います。

今後のグローバルでの飛躍に向けて土台が整った2017年

2017年は、関節リウマチ治療薬「アクテムラ」、ALK陽性非小細胞肺癌治療薬「アレセンサ」といった自社創製品のグローバル成長に伴い、輸出とロイヤルティおよびその他の営業収入が増加し、これを主因に売上収益・営業利益ともに計画を上回る過去最高の業績をあげることができました。

戦略面での成果としては、最重要プロジェクトである自社創製品「ヘムライブラ」が発売に至り、今後のグローバルでの飛躍的成長に向けた重要なマイルストーンが達成されました。「ヘムライブラ」は、インヒター保有血友病Aを対象とし、6月に米国と欧州、7月に日本で申請。11月に米国で承認を得て、世界に先駆けて発売しました。同じく自社創製品である

「アレセンサ」は、肺癌2次治療を対象として2月に欧州で新発売となったほか、11月に米国、12月に欧州でそれぞれ1次治療への適応拡大を果たしました。ロシュ導入品では、新しいがん治療として注目を集めるがん免疫療法のプロジェクである、抗PD-L1抗体「テセントリク」が、肺癌2次治療を対象として申請を成し遂げました(2018年1月に承認取得)。

このほか、中分子創薬の技術基盤構築、抗体プロジェクトの複数同時開発・高速上市に向けた生産体制整備なども順調に進んでいます。2017年4月に構築した新たな国内ソリューション提供体制についても、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、高い専門性に基づくコンサルティングの推進と、地域医療ニーズに適した取り組みが進捗しました。IBI 18で掲げるグローバルトップクラスの競争基盤の強化はほぼ完了し、最終年度における成果の拡大に向けた準備は整っています。

価値創造のロードマップはますます確かなものへと進化しています。

代表取締役社長 最高経営責任者(CEO)

小坂 達朗



2018年はIBI 18完遂、 成果拡大の年

2018年は、IBI 18の最終年度です。これまで培った競争基盤を踏まえ、3つの重点方針のもとで各施策を完遂し、成果拡大を実現する一年です。

重点方針の1つ目は、「革新的抗体プロジェクトの連続創出と中分子創薬技術確立」です。抗体改変技術を駆使して新たな抗体プロジェクトの創製を加速するとともに、年内から2019年にかけて、自社創製の2つの抗体プロジェクトの臨床試験開始を見込んでいます。中分子創薬では、次期中期経営計画期間中の臨床試験開始を視野に、2018年中の臨床候補品選定を目指します。

2つ目は、「成長ドライバー群の確実な開発実行」です。「ヘムライブラ」の非インヒビター保有血友病A(日・米・欧)に対する開発、「テセントリク」の3つの適応拡大を含む、7プロジェクトの承認申請を計画しています。

3つ目は、「ソリューション提供体制の強化と新製品の確実な市場浸透」です。4品目の新製品、「テセントリク」、「アラグリオ」、「ヘムライブラ」、オビヌズマブ(「GA101」)に加え、「パージェタ」の適応拡大(乳がんアジュバント)において、適正使用に根差し

た最速での価値最大化を図ります。さらに、ロシュ・グループのFoundation Medicine社(FMI)が保有する網羅的遺伝子解析プロファイリング技術の日本における展開に着手し、がんゲノム医療を通じた個別化医療へのさらなる貢献を目指します。FMI事業では、324のがん関連遺伝子の一括検出により、コンパニオン診断薬機能や遺伝子プロファイリングを通じた診断機能を有する情報サービスの提供を予定しています。2018年4月に発足するPHC推進部を中心に、事業始動への体制整備に取り組んでいきます。

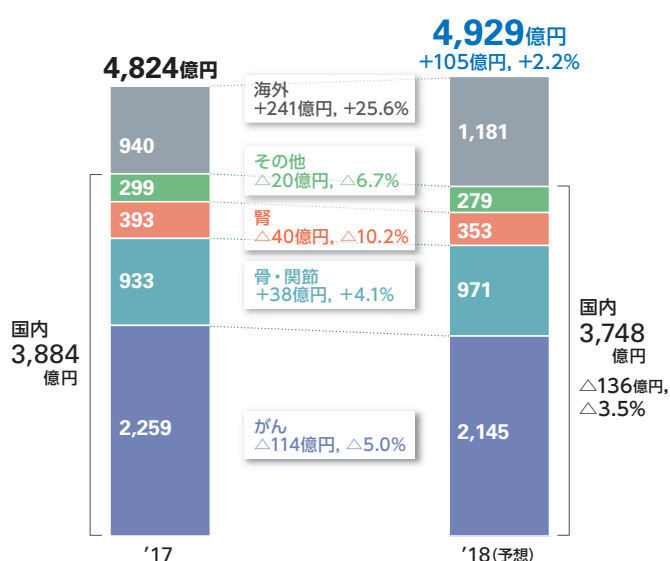
IBI 18当初の定量見通しを 大きく上回る見込み

2018年の業績は、薬価改定の影響を大きく受ける一方、国内外での新製品・主力製品の成長を見込み、売上収益5,415億円、Core営業利益1,080億円の増収増益を予想しています。これにより、IBI 18の定量見通しであるCore EPS CAGR*1は、当初想定したLow single digitを大幅に上回る9.5%を目指します。

なお、配当については、戦略的な投資資金需要や業績見通しを勘案したうえで、安定的な配当を

*1 2015年平均為替レートベース

2018年製商品売上高(「タミフル」を除く)予想



売上高予想 (単位：億円／％は増減率)		
海外		
アレセンサ	264	+125 (+89.9%)
アクテムラ	730	+121 (+19.9%)
ヘムライブラ	20	△11 (△35.5%)
腎		
オキサロール	58	△24 (△29.3%)
骨・関節		
エディロール	317	+21 (+7.1%)
アクテムラ	352	+21 (+6.3%)
ボンビバ	99	+12 (+13.8%)
がん		
アレセンサ	227	+60 (+35.9%)
アラグリオ	7	+7 (—)
タルセバ	98	△7 (△6.7%)
アバスチン	920	△11 (△1.2%)
HER2フランチャイズ	495	△57 (△10.3%)
リツキシマ	234	△100 (△29.9%)
注：HER2フランチャイズ内訳		
ハーセプチン(266)	△70 (△20.8%)	
パージェタ(146)	+10 (+7.4%)	
カドサイラ(83)	+3 (+3.8%)	

ベースに、Core EPS*2対比の配当性向で平均50%を目処とする方針に変わりありません。これらの方針に沿って、2017年の1株当たり配当金は10円増配の62円、配当性向は44.7%とさせていただきました。2018年についても、同額の62円を予想しています。また内部留保金については、一層の企業価値向上に向け、将来のビジネス機会探索のために効率的に投資を行い、株主価値向上につなげていく計画です。

価値創造のロードマップはますます確実に

「アレセンサ」や「ヘムライブラ」といった自社創製品と、「テセントリク」をはじめとする画期的な口シユ導入品は、中外製薬の成長の両輪として今後の業績拡大を牽引していきます。さらに、当社独自の改変抗体を中心とする革新的抗体プロジェクトの連続創出、中分子医薬品の創出など、将来のさらなる成長に向けた基盤構築も順調で、中外製薬の価値創造のロードマップはますます確かなものに進化しています。あわせて、コスト構造のさらなる改革と、ダイバーシティ&インクルージョン、ワークライフシナジーの実現を柱とする働き方改革を通

じた生産性向上に取り組み、一層の高収益体質を確立していく構えです。

成功の鍵は、人財を価値創造の源泉ととらえ、その力を高めること。そして、これまでと変わらずイノベーションに集中することです。これにより、革新的な医薬品とサービスの提供というミッションを果たし、患者さんをはじめとするすべてのステークホルダーへの貢献の拡大を図っていく所存です。そして、こうした革新を通じて創出した成果が、資本市場での評価と安定した配当につながるものと認識しています。

私は、このたび新たにCEOに就任しました。患者さんへの貢献とイノベーションの追求を最優先とし、ESGの視点を踏まえた非財務的価値も含めた企業価値向上に全力を注ぐことをお約束します。中外製薬は、今後も改革の手を緩めることなく、成長に向けて邁進してまいります。引き続きのご支援をよろしくお願いいたします。

*2 中外製薬が定める非経常的損益項目を控除したうえで算出された、当社株主に帰属する希薄化後1株当たり当期利益

トップ製薬企業像の実現に向けた定量目標進捗状況 (2017年)

1. 下記項目で大手国内製薬企業上位3位以内*1

国内シェア	5位*2	△
連結営業利益率	4位	△
従業員1人当たり連結営業利益	3位	○
MR1人当たり国内売上高*3	2位	○

2. 戦略疾患領域における国内売上シェアトップ*2

がん領域	1位	○
------	----	---

2017年の他の主要領域：腎領域（ESA製剤）2位、骨粗鬆症領域2位、リウマチ領域3位

3. 海外収益比率の増加

海外収益比率	23.1%	○
--------	-------	---

*1 各社決算データ：中外製薬：2017年12月期、同業他社：2016年12月期または2017年3月期

*2 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

*3 富士経済「2017 医薬品マーケティング戦略」より中外製薬が算出

IBI 18のこれまでの成果

グローバルトップクラスの競争力獲得・発揮に向け経営基盤強化

創 業	開 発
- IFReCとの包括連携による最先端の免疫学研究 2つの自社改変抗体の臨床試験開始 - 中分子創薬技術基盤確立の進展	「ヘムライブラ」三極同時申請、米国承認 「テセントリク」の複数がん種での開発進展、肺がん二次治療承認
製 薬	営業・メディカル・安全性
- 少量多品種生産に対応したバイオ抗体原薬生産設備の建設進展 「ヘムライブラ」FDA査察対応完了、グローバル供給に向けたQC、QA、レギュラトリー体制構築	3本部連携による新ソリューション提供体制 - 地域特性に応じた多様なニーズに対応するエリア戦略推進体制整備