



INNOVATION BEYOND IMAGINATION

創造で、想像を超える。

Contents

中外製薬について ①

- 04 ミッションステートメント
- 06 財務パフォーマンス、中外製薬の強み
- 08 中外製薬の歩み

メッセージ ②

- 10 CEOメッセージ
- 14 副会長メッセージ

中外製薬の価値創造 ③

- 16 中外製薬の価値創造モデル
- 18 ステークホルダーと共有する価値
- 20 Will(中外製薬が成し遂げたいこと)
- 22 Must(中外製薬が果たすべきこと)
- 24 Can(中外製薬ができること)
- 26 重要課題(マテリアリティ)の策定プロセス

ハイライト ④

- 28 財務・プレ財務ハイライト

中外製薬の成長戦略 ⑤

- 37 これまでの経営計画
- 38 新中期経営計画の背景
- 40 新中期経営計画の概要
- 42 戦略1. Value Creation
- 44 戦略2. Value Delivery
- 46 戦略3. 個別化医療の高度化
- 48 戦略4. 人財の強化と抜本的な構造改革
- 50 戦略5. Sustainable基盤強化
- 52 CFOメッセージ

コーポレート・ガバナンス ⑥

- 56 会長メッセージ
- 58 取締役メッセージ
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 68 取締役／監査役／経営会議メンバー

中外製薬の活動報告 ⑦

- 72 2018年の活動一覧
- 76 研究
- 79 開発
- 80 製薬
- 81 マーケティング
- 83 メディカルアフェアーズ
- 84 医薬安全性・信頼性保証
- 86 知的財産
- 87 人財
- 90 人権
- 91 環境・安全衛生
- 94 社会貢献活動
- 96 コーポレート・コミュニケーション

データセクション ⑧

- 97 基本情報
- 112 連結経営指標等
- 114 経営成績および財務分析
- 121 連結財務諸表
- 125 用語解説
- 126 ネットワーク
- 128 株式情報
- 129 会社概要

「共有価値の創造」に向けた対話に取り組みます

中外製薬は、「世界の医療と人々の健康に貢献する」というミッション実現に向け、さまざまなステークホルダーと価値を共有することで持続的な成長を遂げることを重視しています。その根本的な信念は、関東大震災による薬不足を憂いて事業を興した創業時から変わりません。

このたび、こうした考えをより具体的な戦略に落とし込むべく、「共有価値の創造」を経営および戦略の基本概念として標榜。目指す姿(Envisioned Future)を刷新するとともに、中外製薬が中長期的に取り組む重要課題(マテリアリティ)を特定し、その実現のための新中期経営計画を策定しました。

本計画では「ステークホルダーとの対話」の積極的な取り組みを重視しており、本冊子においても株主・投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーの方々との対話を促進できるよう構成しています。皆さまとの価値共有の一助となれば幸いです。

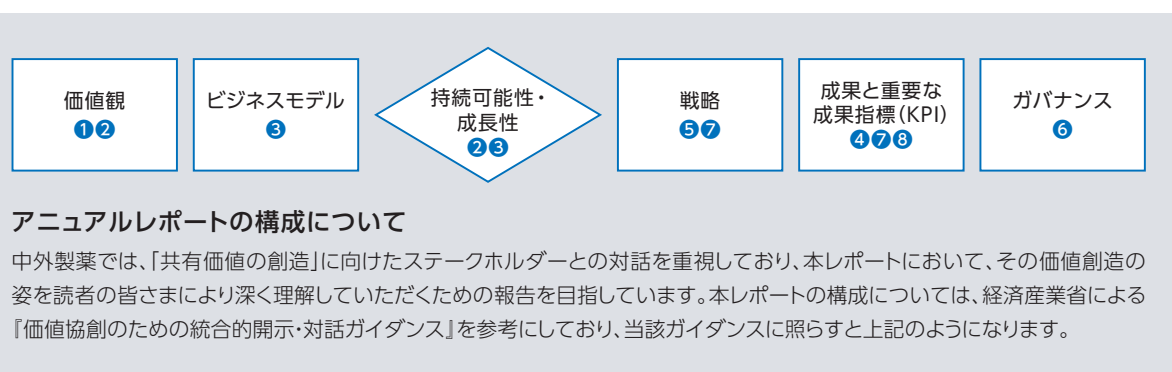
中外製薬のサステナビリティとESG

今回策定した重要課題や戦略は、さまざまなステークホルダーと共有する価値を創造するという中外製薬のサステナビリティの考え方に基づいています。

財務諸表に表れない企業価値の評価指標であるESG(Environmental, Social and Governance)についても、読者の皆さまの理解が深まるよう掲載内容の充実に努めています。

今後の進化に向けて

昨今の企業経営では、「持続可能な開発目標(SDGs)」をはじめとする外部イニシアチブが重要な指標となりつつあります。中外製薬の中長期の経営方針はSDGsと共通の価値観を有しており、新中期経営計画の策定においてもSDGsの開発目標を踏まえた議論を行いました。一方、今後はよりステークホルダーの皆さまとの共有価値を明確にすべく、中外製薬が重点的に取り組む開発目標を絞り込んでより具体的な戦略目標に落とし込み、世界と協働して開発に貢献していきます。



編集方針

中外製薬では、財務・プレ財務の両面を含めた企業価値をお伝えするため、統合報告（Integrated Reporting）を実施し、従来の「アニュアルレポート」と「社会責任報告書」（冊子版）を統合しています。

〈対象組織〉 中外製薬株式会社および連結子会社の活動について報告していますが、一部は中外製薬単体について掲載しています。

〈対象期間〉 基本的には、当財務報告期間である「2018年1月～12月」を対象期間としていますが、最新情報を提供する重要性に鑑み、研究・臨床開発関連データなどについては、一部、2019年の情報も含まれます。

〈掲載情報〉 本冊子の掲載情報は、中外製薬の短・中・長期の価値創造に対する重要度とステークホルダーへの影響度に鑑み、重要性の高い事項を掲載することとしています。

〈参考ガイドライン〉 本冊子では、統合報告の国際的なフレームワークである「国際統合報告評議会（IIRC）」の『Integrated Reporting（IR）』および経済産業省による『価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス』を参考に、中外製薬の価値創造に向けた報告に取り組んでいます。

また、CSR情報については、環境省発行の『環境報告ガイドライン（2018年版）』、Global Reporting Initiativeの『GRIガイドライン第4版』（2013年発行）、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終報告書を参考にしています。

Our Commitments

このアニュアルレポートでは、冊子全体にわたって、「共有価値の創造」に向けて、役員から現場の社員、さらには外部関係者などからのコメントを掲載しています。それぞれの意志や考え方を掲載していますので、中外製薬の実態のご理解にお役立てください。

将来見通しについて

このアニュアルレポートには中外製薬の事業および展望に関する将来見通しが含まれています。これらは、既存の情報やさまざまな動向についての中外製薬による現時点での分析を反映しています。実際の業績は、事業に及ぼすリスクや不確定な事柄により現在の見通しと異なることもあり得ます。

おことわり

このアニュアルレポートには医薬品（開発品を含む）に関する情報が含まれていますが、これらは宣伝・広告や医学的なアドバイスを目的とするものではありません。文中の商標は商標権、著作権、その他の知的財産権により保護されています。

中外製薬のサステナビリティ情報

冊子とウェブサイト、それぞれの媒体特性を活かして、中外製薬の取り組みを報告しています。ウェブサイトでは冊子の情報に加えて、より詳細な情報を掲載していますので、ぜひご参照ください。

<https://www.chugai-pharm.co.jp/csr/>

中外製薬のESG外部評価



MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

MSCI
2018 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes

GPIF*が2017年に選定したESG3指数のすべてに採用されています

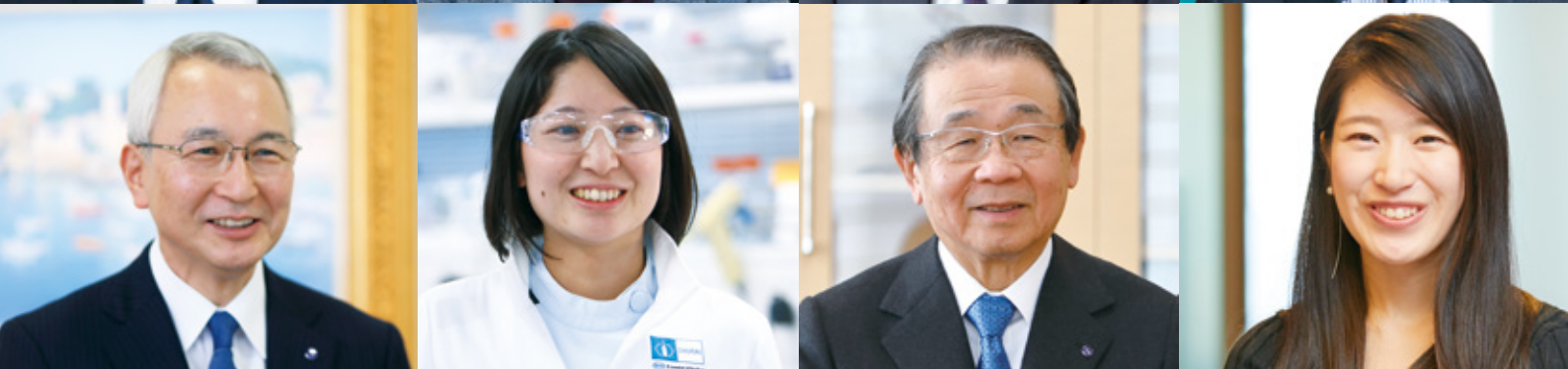


MSCI

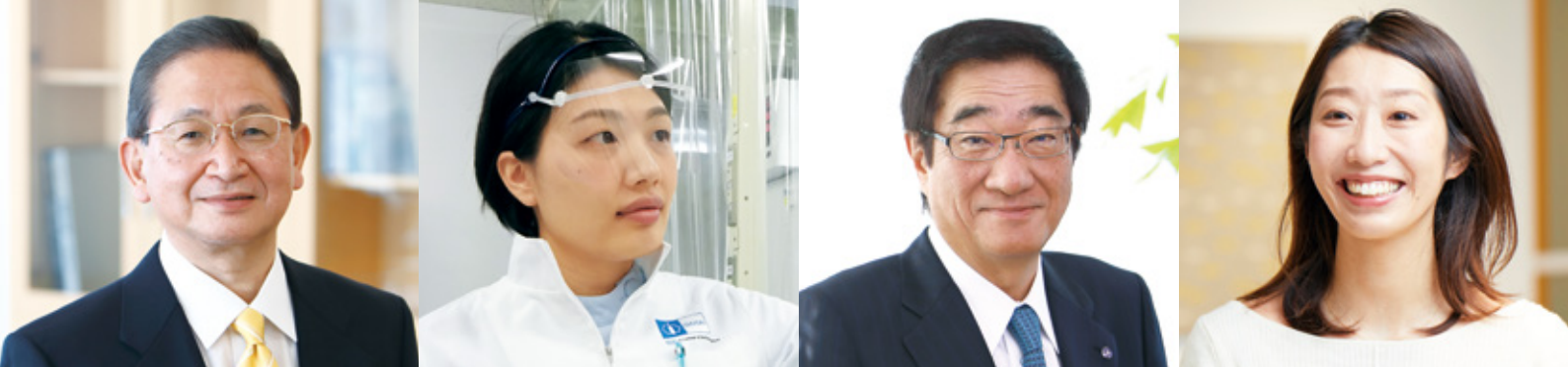
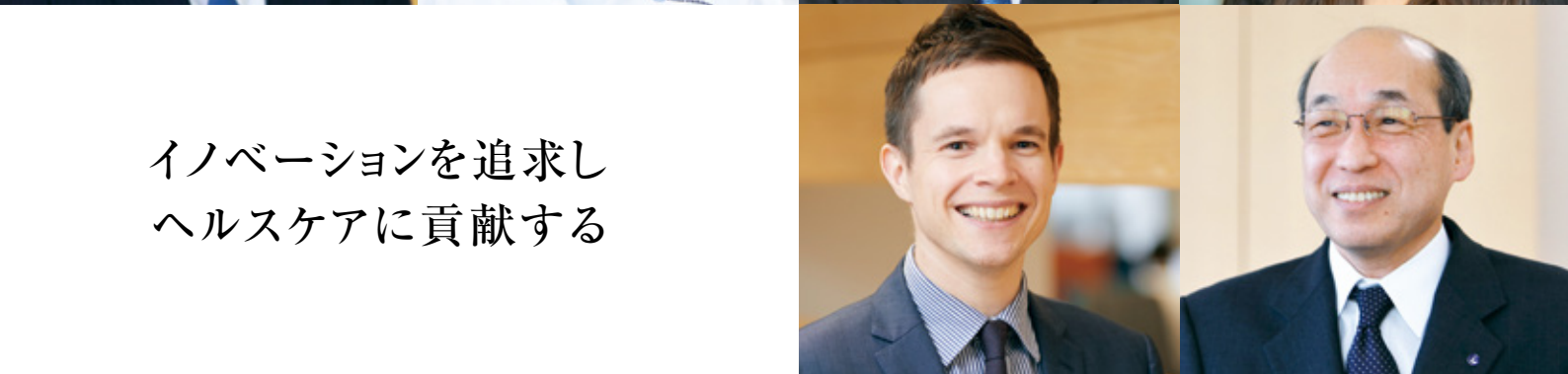
2018 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

MSCI

2018 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



イノベーションを追求し
ヘルスケアに貢献する



ミッションステートメント

存在意義 Mission

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

1. 患者中心/
Patient Centric
患者さん一人ひとりの健康と幸せを
最優先に考えます
2. フロンティア精神/
Pioneering Spirit
自らを磨き、新たな発想で、
イノベーションを追求します
3. 誠実/Integrity
常に誠実な行動で、社会の期待に応えます

Core Values

ミッションステートメントについて

中外製薬は、さまざまなステークホルダーと価値を共有し、ともに発展していくため、自らの「存在意義」(Mission)、「価値観」(Core Values)、「目指す姿」(Envisioned Future)をミッションステートメント(=企業理念)として掲げ、すべての企業活動の根幹としています。

今回、新たな「目指す姿」を設定し、重要課題(マテリアリティ)と新中期経営計画・戦略テーマを策定しました。

「存在意義」

中外製薬の企業活動における不変の最重要概念です。すべては「世界の医療と人々の健康に貢献する」ためというこの思想は、関東大震災後の薬不足を契機にめばえた、創業の精神を受け継いだものとなっています。

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

Envisioned Future

「価値観」

7項目で構成されていた「価値観」をより端的に再構成。社員の共通の価値観として体現しやすく、よりシンプルで分かりやすい表現にしました。病態や状況、考え方も異なる患者さん一人ひとりに貢献していくことが、あらゆる活動の根底であり、その貢献のためには、フロンティア精神を持ち、イノベーションの追求をやめないこと。そして、社会の期待や要請に応え、ステークホルダーとともに社会課題を解決していく企業として信頼されるために、常に誠実であり続けることが不可欠であることを明示しました。

「目指す姿」

これまで、2010年代後半に目指す企業像として「トップ製薬企業」を掲げてきましたが、連続的なイノベーションを通じて、患者さんへの提供価値、製薬業界でのプレゼンスなども含め、その企業像を実現することができました。今後の医療を取り巻く環境変化を踏まえ、新たな「目指す姿」として、「製薬ビジネス」の枠組みを超えて、ヘルスケア産業の「トップイノベーター」を目指すことを目標としました。中外製薬は、今後もロシュとの協働のもと、あらゆる事業活動を中外製薬のサイエンス力と技術力によって質を高めることで、患者中心の高度で持続可能な医療の実現を通じた社会課題の解決を目指していきます。

財務パフォーマンス

5,798億円

売上収益(2018年)

医薬品関連企業 国内No. 6^{*1}

中外製薬の売上収益は、自社創製品の海外輸出やロシュからの導入品の増加などによって、過去10年間で大きく拡大しましたが、私たちは売上規模以上に収益性を特に重視しています。闇雲に事業規模の拡大を目指すことなく、革新的な医薬品の創出に特化した事業展開を行っています。

21.4%

営業利益率(2018年)

医薬品関連企業 国内No. 2^{*1}

Core EPSの増加を目指すうえで、営業利益率は重要な指標となりますが、中外製薬は非常に高い水準を保持しており、経費率に関しては世界の大手製薬会社と遜色ないレベルです。これは、自社創製品拡大による収益性とロシュとの協働を通じた生産性を追求、そして過去10年以上にわたるコスト構造改革の成果と言えます。

3.6兆円

時価総額(2018年12月末時点)

医薬品関連企業 国内No. 1^{*1}

中外製薬の時価総額は、ロシュとの戦略的アライアンス締結前と比較すると約10倍、過去5年間の推移を見ても約3倍となっており、売上規模(国内第6位)と比較して国内トップの評価となっています。今後も価値創出の加速とともに、ステークホルダーの皆さまとの対話を重視していきます。

*1 各社決算データ:中外製薬:2018年12月期、同業他社:2018年12月期および2018年3月期

注:「医薬品関連企業」とは、医療用医薬品の国内製薬企業、売上上位10社を対象範囲としています(武田薬品工業、アステラス製薬、大塚ホールディングス、第一三共、エーザイ、中外製薬、大日本住友製薬、田辺三菱製薬、協和発酵キリン、塩野義製薬)

中外製薬の強み



革新的医薬品の
継続提供

59%

新薬創出加算品目の売上構成比率
(2018年)

48プロジェクト

パイプラインプロジェクト数
(2019年1月31日現在)

自社創製品とロシュからの導入品により、中外製薬のパイプラインは国内屈指の充実度を誇っており、これらの新薬を効率的・安定的に生産する技術・体制も整備。革新的な医薬品を継続的に提供する基盤となっています。その結果、がん領域では11年連続でシェアNo.1^{*2}、骨・関節、腎領域でも国内トップクラスの製品群を有しています。



独自の
サイエンス力と技術力

24.5%^{*2}

抗体医薬品国内売上シェア
(2018年)

7回

Breakthrough Therapy(画期的治療薬)^{*3}指定
(2019年1月31日現在)

中外製薬は、独自の抗体改変技術の確立をはじめ、低分子を含む多様な創薬モダリティでの研究基盤を背景とした、高い創薬力が世界的に評価されています。また、疾患バイオロジーへの深い理解に努め、抗体医薬品の技術研究や遺伝子解析に注力。国内抗体医薬品市場ではNo.1のプレゼンスを誇っています。



次世代 個別化医療の牽引

50%以上

個別化医療に基づく開発プロジェクト比
(2019年1月31日現在)

27プロジェクト

個別化医療に基づく開発プロジェクト数
(2019年1月31日現在)

中外製薬は、患者さんの遺伝子情報などに応じて治療計画を立てる「個別化医療」の国内パイオニアとして、その進展に貢献してきました。現在では、より高度で、患者さん一人ひとりに最適な治療を行う次世代の個別化医療を牽引すべく、ゲノム解析技術を駆使した個別化医療の提供やがんゲノム医療の進展などに取り組んでいます。



患者中心の 高度なソリューション提供

国内 No.1^{*4}

医療従事者からの満足度評価(100床以上)
(2018年)

国内 No.1^{*5}

医療従事者からの安全性情報提供の充実度評価(100床以上)
(2018年)

中外製薬は、業界をリードする安全性マネジメント体制や、各領域における高い専門性を背景に、エリアごとの多様化するニーズにきめ細かく対応できるソリューション提供体制を構築。チーム医療の推進や、地域医療連携の促進に向け、各種情報提供や勉強会の開催、行政と連携した啓発活動などに努めており、医療従事者からも高い支持を得ています。



ロシュとの 戦略的アライアンス

110カ国以上

自社のグローバル承認国数
(2019年1月31日現在)

15品目

ロシュからの導入品目数
(2014-2018年)

世界有数の製薬会社であるロシュと、中外製薬の独立経営を維持する戦略的アライアンスを締結。ロシュ・グループの医薬品を日本国内に効率的に導入するとともに、ロシュ・グループの強力な研究基盤や、開発・販売におけるグローバルプラットフォームを活用することで、世界に向けて大きな価値を提供しています。



中外製薬は、独自の価値の源泉をステークホルダーの皆さまから認識・理解いただくため、「5つの強み」を特定しています。これらは、定量的で比較可能な情報・データのもと、患者さんへの価値や競合優位性の観点で評価分析を行ったものです。従来は「7つの強み」として設定していましたが、外部環境の変化や、中外製薬の各種機能の進化などを踏まえ、改めて5つに再整理しました。また、今後の価値創造に向けては、強みをさらに進化させる取り組みもそれぞれ特定しており、価値創造の源泉を継続的に強化していきます。

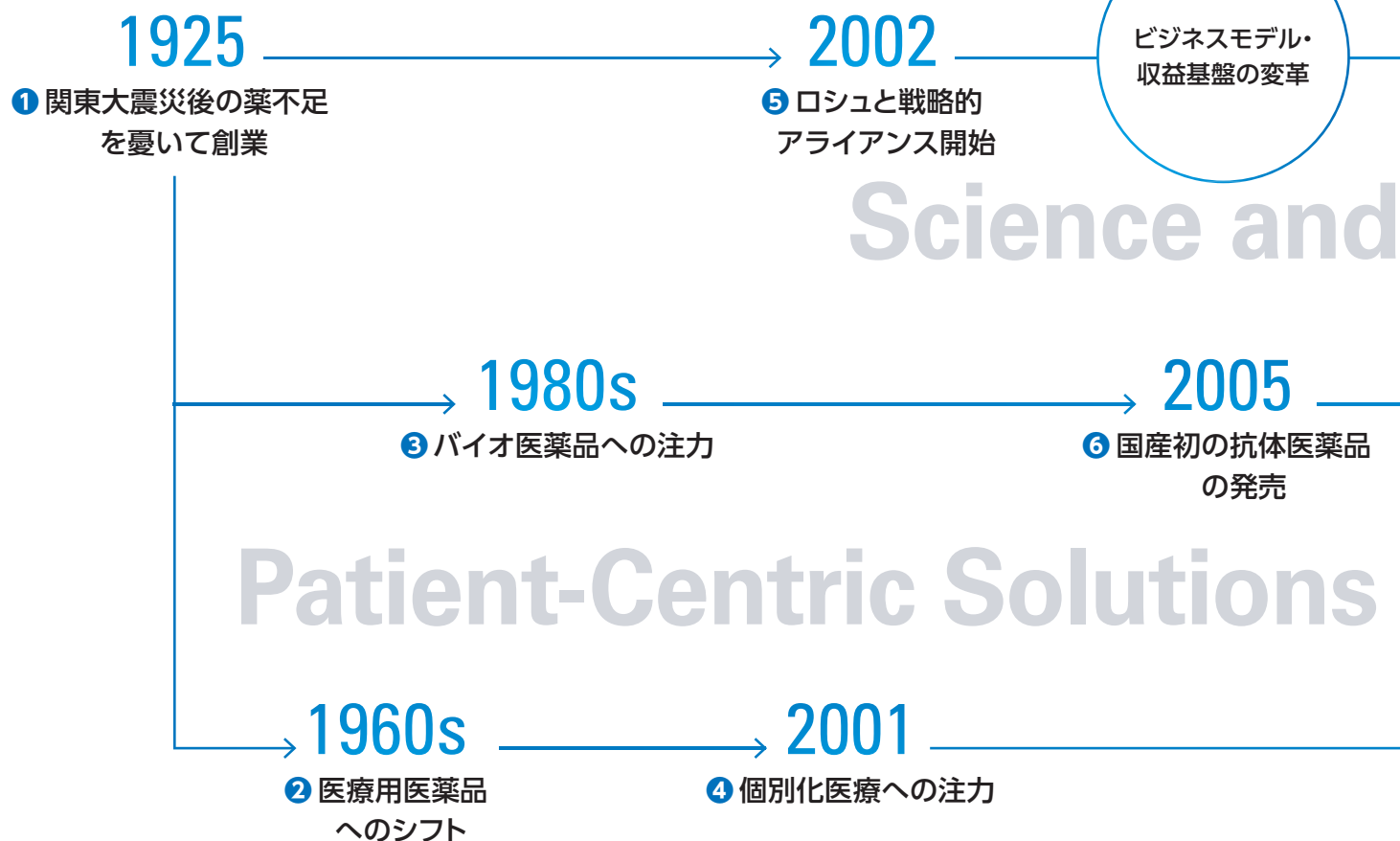
*2 Copyright © 2019 IQVIA. 出典：医薬品市場統計 2018年12月MATをもとに作成 無断転載禁止 市場の範囲は中外製薬定義による

*3 重篤または致命的な疾患や症状を治療する薬の開発および審査を促進することを目的に、2012年7月に米国食品医薬品局(FDA)にて導入された制度

*4 アンテリオ「Rep-i 2018年8月度調査」、当社定義による医師のみを対象とした企業総合評価に関する調査結果に基づく

*5 アンテリオ「2018安全性情報ニーズ把握のためのアンケート調査」に基づく

中外製薬の歩み



①



1925年、創業者の上野十蔵は関東大震災後の深刻な薬不足を憂い、中外製薬の前身である中外新薬商會を設立。この創業の精神は脈々と受け継がれています。また創業以降も、第二次世界大戦の被害など再三の難局に直面しながら、変化する患者さんのニーズを踏まえた事業構造の変革を続けました。

②



1960年代、大衆薬市場の急激な変化を受け、中外製薬の業績は低迷しました。その後、より高度な治療が必要とされる医療情勢の変化を踏まえ、大衆薬から医療用医薬品を中心とする事業へと転換、再建を果たしました。一方、同時期の日本ロシュは研究・生産機能を強化し、がん領域の大型製品創製などの成果をあげました。

③

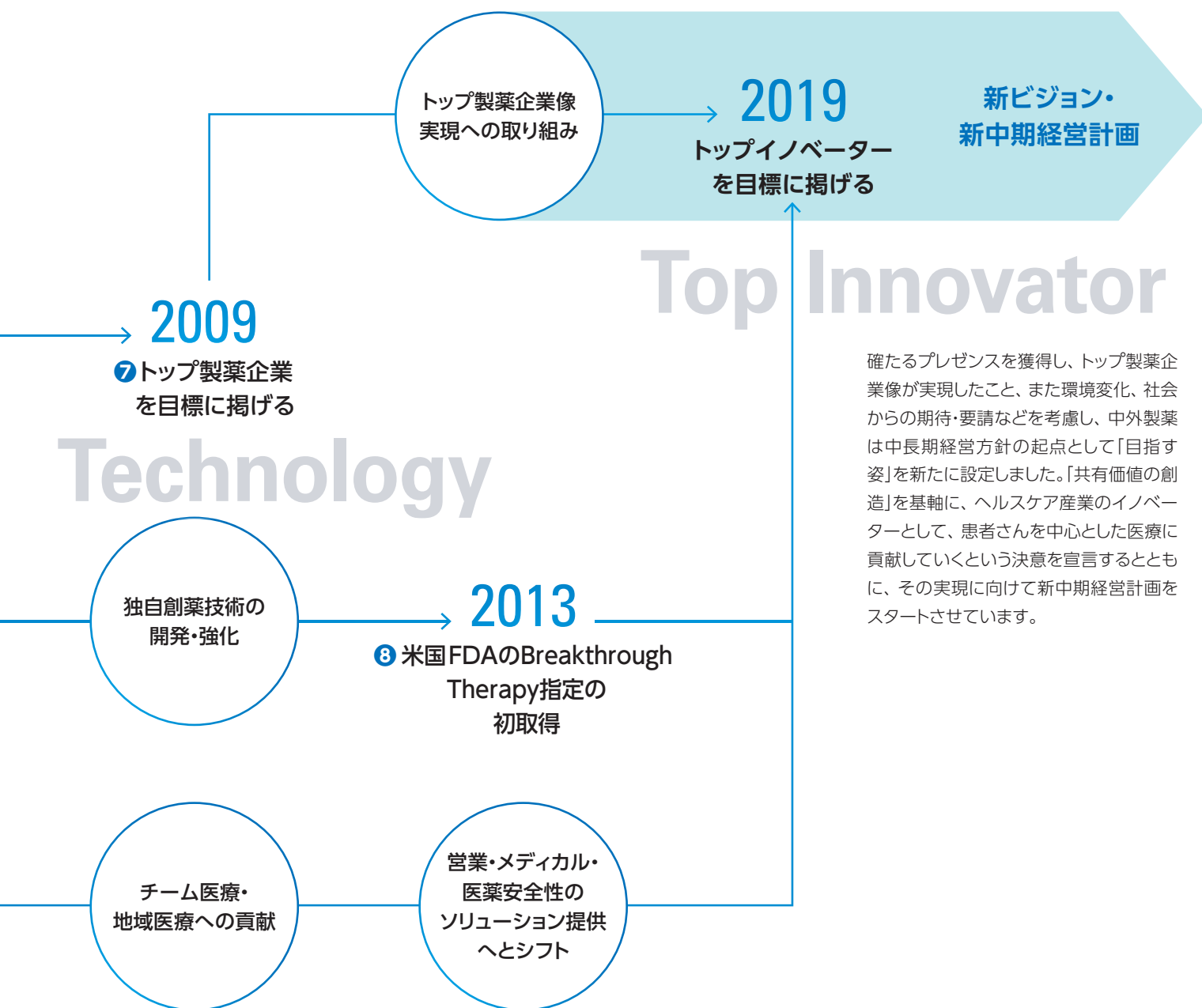


バイオテクノロジーの確立が将来的に不可欠だと判断し、1980年代からバイオ医薬品の研究開発に経営資源を投入。大量生産技術の確立にも取り組み、1990年代初めには、遺伝子組換え技術によるバイオ医薬品を発売し、その後の中外製薬の強みの礎を築きました。

④



ロシュから「ハーセプチン」などの国内導入を機に、個別化医療の進展に注力。個別化医療の普及が医療の重点課題との認識のもと、研究開発だけでなく、医療従事者向けの情報提供や普及に向けたガイドライン作成なども支援。個別化医療のパイオニアとして、大きく寄与することができました。



5



2002年に中外製薬は、世界有数の製薬企業であるロシュと戦略的アライアンスをスタート。新生・中外製薬の船出が始まるとともに、両社の強みを相互に活用する、独自のビジネスモデルが誕生しました。その後は、ロシュからの導入品増加も踏まえ、事業や研究所・工場の再編を進め、収益構造の変革を果たしました。

6



1980年代から培ってきたバイオ医薬品製造の経験を活かし、2005年に国産初となる抗体医薬品「アクテムラ」を上市。また、がん領域では、強力な製品群を擁し、国内トップシェアを獲得するに至りました。以来、がん領域、抗体医薬品市場でトップシェア*を維持し続けています。

* Copyright © 2019 IQVIA.
出典：医薬品市場統計 2018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

7



2009年には、これまで以上の革新を果たすべく、2010年代後半に目指す姿として「トップ製薬企業像」を定めました。各ステークホルダーに高い満足を提供し、信頼され期待される企業として、国内外のポジション・プレゼンスの目標も設定。この目標達成に向け、イノベーションにこだわる事業推進を続けました。

8



強みである抗体改変技術や、ロシュとの戦略的アライアンスを通じた効率性が高い研究基盤などを背景に、革新的な自社品の創製に経営資源を投下してきた中外製薬。自社創製品に対して米国FDAから7回 Breakthrough Therapy(画期的治療薬)の指定を受けており、中外製薬の高い創薬力の証左となっています。