



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

Sunrise 2012

(2008～2012年)

ACCEL 15

(2013～2015年)

IBI 18

(2016～2018年)

経営環境

- アンメットメディカルニーズの重視
- 医療費抑制の本格化

経営環境

- 創薬技術の進化
- 新薬承認の厳格化
- 薬価改定の影響深刻化

経営環境

- ライフサイエンスの進展
- さらなる新薬創出の難易度向上
- グローバル競争の熾烈化

「トップ製薬企業像」の策定・開始。マーケティング・営業活動の高度化を進め、革新的新薬による市場創造と高成長の実現を目指す。

戦略テーマ

- ポートフォリオマネジメント強化
- 戦略マーケティング機能の発揮
- 全社生産性極大化

「トップ製薬企業像」の早期実現に向け、強みの発展・獲得と、スピード・革新の追求により持続的成長を図る。

戦略テーマ

- 営業生産性の向上
- グローバル開発の加速
- 革新的プロジェクトの連続創出
- 経営基盤のさらなる強化

「トップ製薬企業像」の実現を通じ、グローバルに飛躍し続ける企業への変革を目指す。

戦略テーマ

- 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、全社の5分野で計13の主要課題を設定）

定量ガイダンス

〈2012年期目標〉	〈実績〉
売上高：4,600億円	→ 3,912億円
営業利益：800億円	→ 764億円
営業利益率：17.4%	→ 19.5%

定量ガイダンス

〈3カ年目標〉	〈実績〉
Core EPS* ¹ CAGR* ² (2012～2015年)： 1桁台半ば～後半* ³	→ 18.3%* ³

定量ガイダンス

〈3カ年目標〉	〈実績〉
Core EPS CAGR (2016～2018年)： Low single digit* ⁴	→ 17.1%* ⁴

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

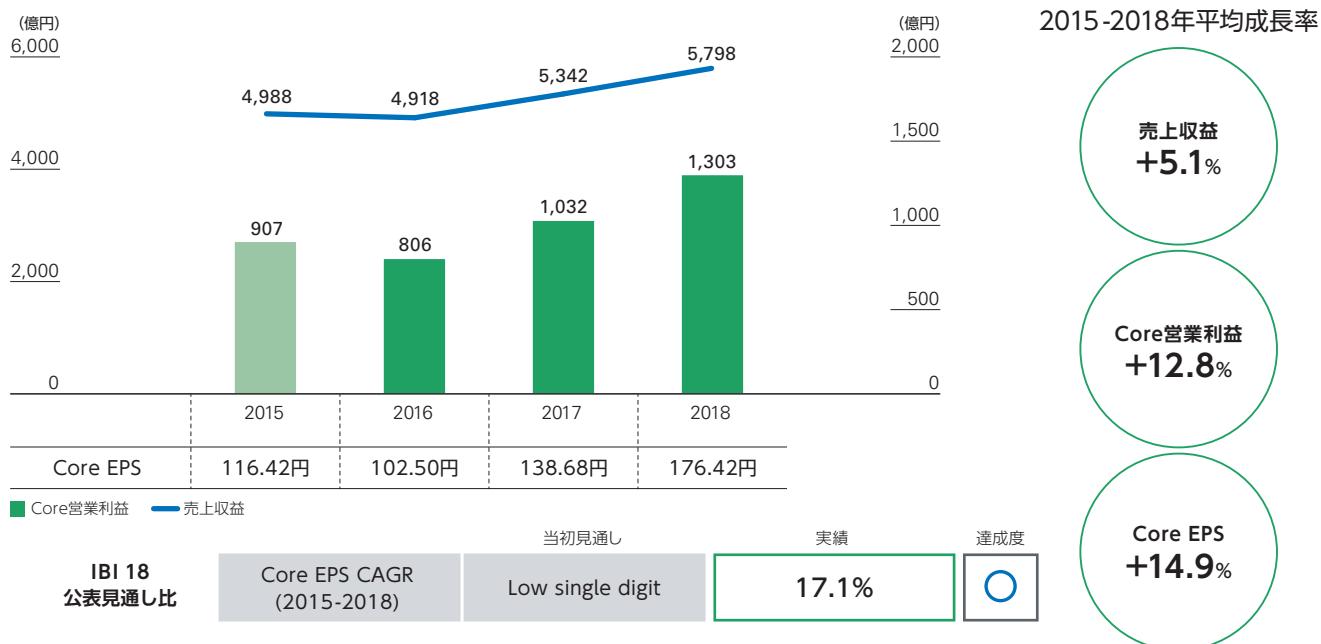
*3 2012年平均為替レートベース

*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



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。

創薬面では抗体プロジェクトの連続創出

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。

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

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。

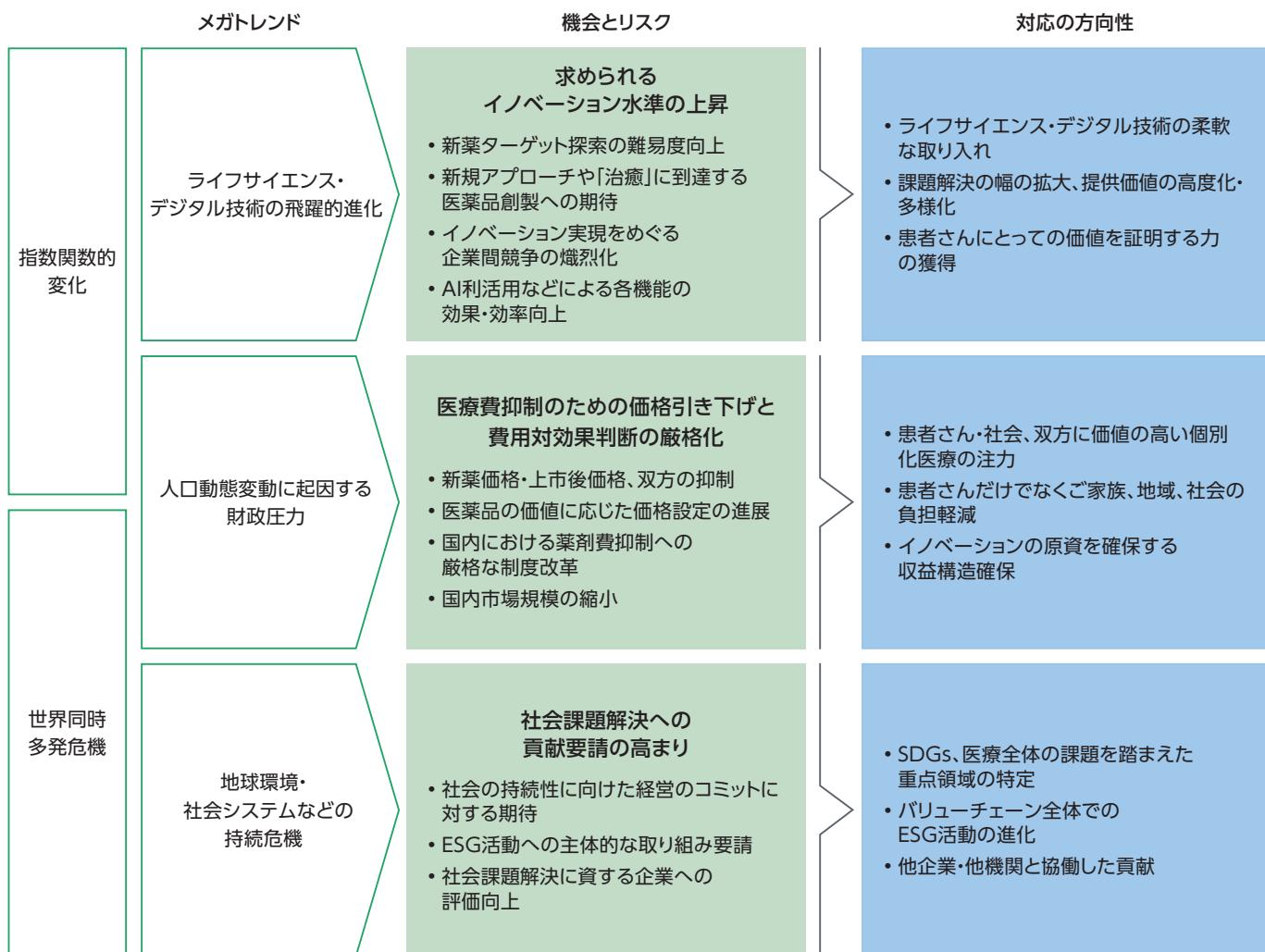
IBI 18総括

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

重点 テーマ	財務	<ul style="list-style-type: none"> 史上最高の売上収益・営業利益を連続更新 業界トップの時価総額到達 	達成度
	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	<ul style="list-style-type: none"> 抗体プロジェクトの連続創出と中分子創薬基盤進展 「ヘムライブラ」早期承認 「テセントリク」承認、19適応同時開発 FDA GMP*査察対応体制構築 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 「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 	

* 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ととらえています。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定めました。

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く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き、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
(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

グローバル成長ドライバーの創出と価値最大化

戦略1. Value Creation

治癒／疾患コントロールを目指した
革新的な新薬の創製

戦略2. Value Delivery

患者中心のソリューション提供による
成長ドライバーの価値最大化

戦略3. 個別化医療の高度化

デジタルを活用した高度な個別化医療の実現とR&Dプロセスの革新

事業を支える人財・基盤の強化

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人財の育成と、抜本的なコスト・組織・プロセスの改革

戦略5. Sustainable基盤強化

企業の成長と社会の持続的な発展の同時実現

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、革新的な新薬を核としたイノベーション創出による、社会および当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

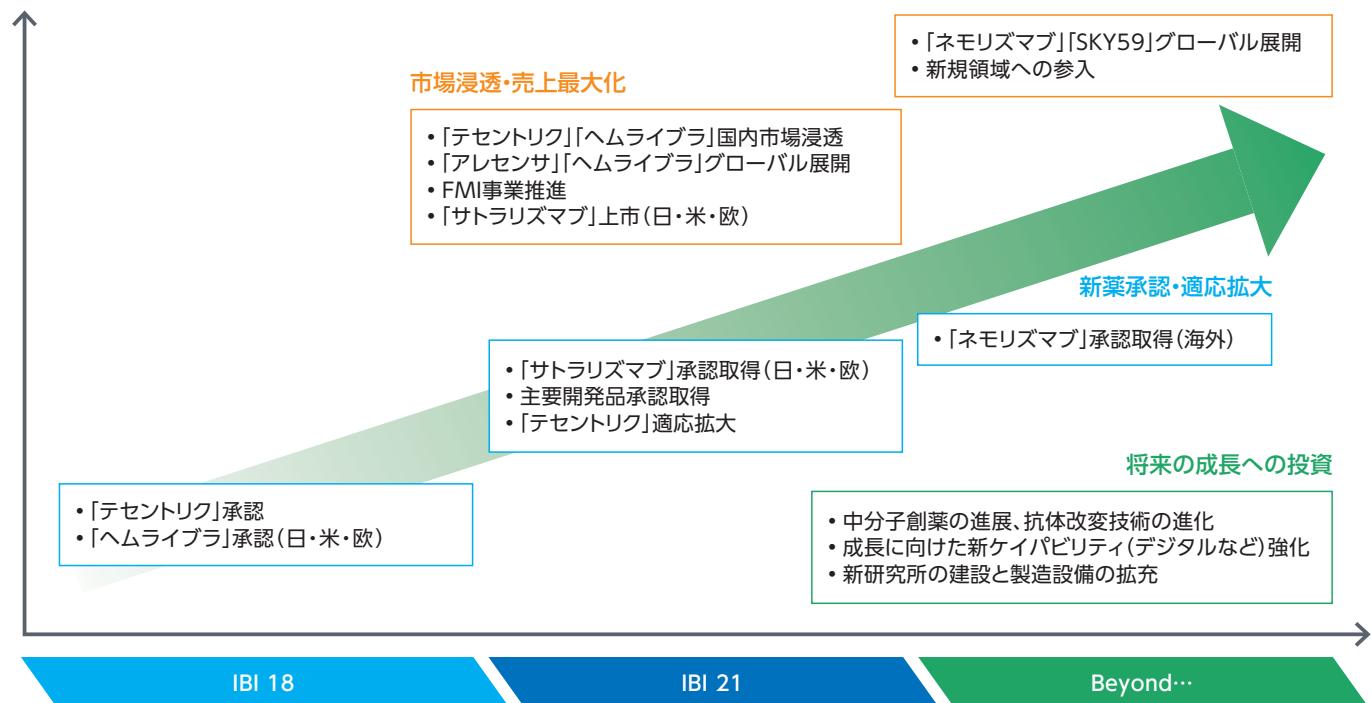
と資本生産性を重視した資源配分・経営判断を行っていきます。株主還元は、引き続きCore EPS対比平均50%の配当性向を目指し、安定的な配当を行うことを目標とし、企業価値向上のために必要な内部留保と株主への利益還元のバランスを考慮していきます。

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、「サトラリズマブ」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 ・患者ソリューション提供	3 すべての人に 健康と福祉を 実現しよう 9 産業と技術革新の 基盤をつくる 12 つくる責任 つかう責任 17 パートナーシップで 目標を達成しよう
戦略2. Value Delivery	・公正なマーケティング ・公正な価格 ・医薬品の副作用マネジメント	5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も 10 人や国の不平等 をなくそう
戦略3. 個別化医療の高度化		
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 ・従業員の能力開発 ・ダイバーシティ&インクルージョン	5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も 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 ・情報開示と対話 ・保健医療アクセスの向上 ・気候変動対策 ・循環型資源利用 ・生物多様性保全 ・環境マネジメントシステム ・サプライチェーンマネジメント ・人権 ・社会貢献活動	3 すべての人に 健康と福祉を 実現しよう 6 安全な水とトイレ を世界中に 8 働きがいも 経済成長も 10 人や国の不平等 をなくそう 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に 具体的な対策を 15 緑の豊かさを 守ろう 16 平和と公正を すべての人々に 17 パートナーシップで 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^{*1}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クラス^{*2}／ベストイクラス^{*3}の連続創出

知財戦略強化

創出価値の最大化

最速ePoC／PoCの実現

価値実証

革新的医薬品の創製

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

外部ネットワーク構築による
新規機会の創出

国内外研究
ネットワークによる
共同研究推進
(IFReC^{*4}など)

ベンチャー投資

*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うる独創的な医薬品

*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活きてくるはずです。研究、トランスレーションナルリサーチ統括の岡部も「これまで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ン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、トランスレーションナルリサーチ統括

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

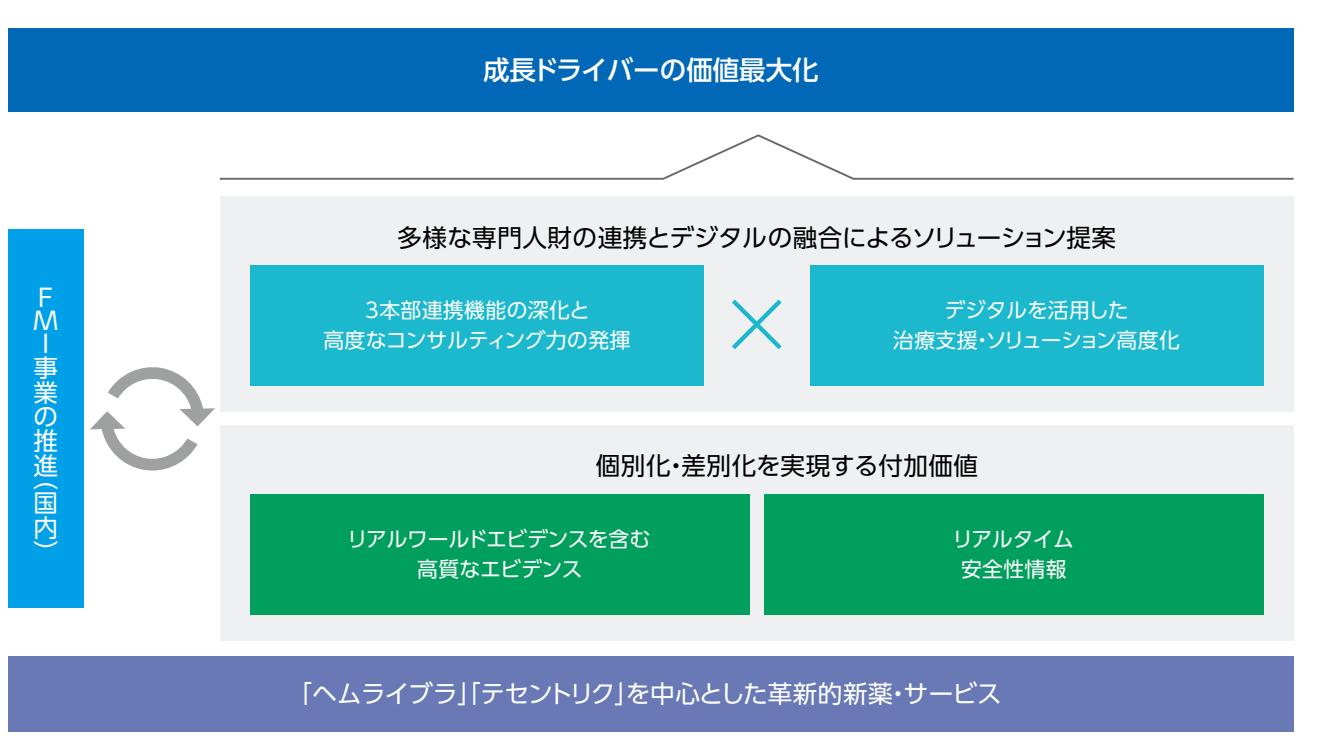
戦略2 ▶ Value Delivery



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



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」の実現に向か、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、「テセントリック」「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、提供していくことが必要です。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シン、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

ロシュとの連携

Flatiron Health社^{*1}
などロシュ資産
の活用

「個別化医療高度化」推進による価値創造

がんゲノム診断
(FMI事業)
のさらなる浸透と高度化
(リキッドバイオプシー^{*2}
の開発加速など)

医療機関と連携した
高品質な医療データ
ベースの構築

データ利活用体制
構築と高度データ解析
によるインサイト抽出

インテリジェンス

サイエンス・
デジタル技術
などの
情報収集

デバイスなどの
フィジビリティの
確認

*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ル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пси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、早急なケ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シ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



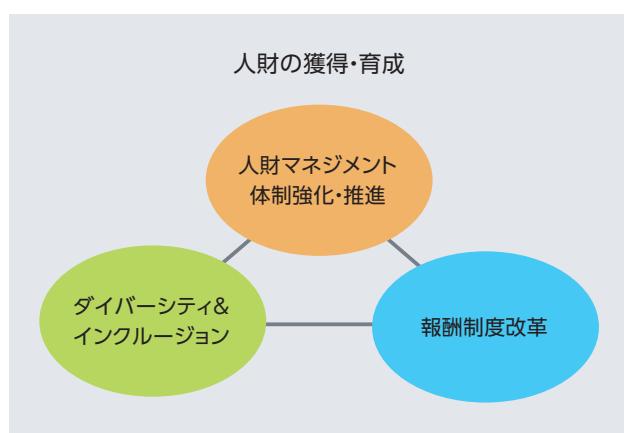
イノベーションを支える高度かつ多様な人財の獲得・育成、および抜本的な構造の改革

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



抜本的な構造変革

コスト・組織・プロセスの見直しによる
構造改革



イノベーションへの資源シフト

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材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推し進めます。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、さらなる高収益体质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います。



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継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 戰略企画グループ

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

$$\text{企業価値} = \text{経済価値} + \text{社会的価値}$$



「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きましたが、今後は活動の幅を拡充していきます。グローバルヘルスpoli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。

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poli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

*1 いざれも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/>)