

CEOメッセージ



代表取締役会長 最高経営責任者(CEO)

小坂 達朗

中外製薬に対する社会からの期待や要望はますます高まっています。それらに応え、社会との共有価値を創造し、企業価値を高める鍵は、「イノベーションの追求」しかありません。中外製薬は、経営資源をイノベーション創出に集中投下し、患者さん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を目指します。

Q. 中外製薬は何を目指していますか。

中外製薬にしかできないイノベーションにより、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」を目指します。

中外製薬は、患者さん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を目指しています。

これは、2019年に刷新したミッションステートメントの中で謳っているものです。2009年に策定した「トップ製薬企業」という理想像が2018年をもって達成でき、次なる未来をいかなる道筋で進むべきかを明確にしたいと考え、価値観(Core Values)と目指す姿(Envisioned Future)を改定しました。

策定にあたっては、さまざまなステークホルダーとの対話が背景となっています。創業以来、大切にしてきた患者さんや医療への貢献という根幹は不変でありながら、この10年で中外製薬に対する社会からの期待は大きく変わりました。抗体医薬やがん領域の国内トップ企業としての責務はもとより、Breakthrough Therapy*指定品目数(2019年末で5品目8回)などが示す創業力の高さから、世界の医療への貢献が大きく期待されるようになりました。医

薬品による価値創出を中核としながらも、医薬品の価値を最大化していくこと(Around the Pill)や、医薬品の枠を超えた医療・ヘルスケア領域のサービス(Beyond the Pill)など、患者さんに貢献できる範囲も広がっています。時価総額もこの10年で約6倍に増大していますが、これも期待の証左だと認識しています。

こうした中、経営の基本方針として、ステークホルダーとの「共有価値の創造」というコンセプトも明確にしました。ステークホルダーの方々からの期待で共通するのは、高いサイエンスレベルと技術力を駆使し、患者さんや社会に対して価値を創出していくことです。中外製薬にしかできないイノベーションにより、社会課題の解決や

社会の発展に寄与する。そういった価値創造の道筋、サステナビリティに対する方針を、社員が明確に意識していくことも重要だと考えています。

* 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

Q. その考えのもと、どのような戦略を描いているのですか。

中期経営計画IBI 21では、ステークホルダーと価値を共有し、企業価値を高めていくための戦略として設計しています。

2019年からスタートしている中期経営計画IBI 21は、私たちの価値創造戦略であり成長戦略です。今後激変する外部環境をはじめ、中外製薬への期待、SDGsなどのサステナビリティ課題も含めた社会からの要請などを踏まえ、中長期の成長ストーリーと変革課題を描きながら、この3年間の戦略としてまとめました。ステークホルダーと価値を共有し、企業価値を高めてい

くため、イノベーションの創出加速とグローバルでの価値最大化、人財をはじめとする価値創造の基盤強化などを目指し、5つの戦略を掲げています。

この重点戦略では、これまで以上に創薬技術とバイオロジーの融合に注力し、革新的新薬の創出を目指すとともに、高度化・多様化するニーズに対してソリューション価値を向上していくこととしています。患者

中心の高度で持続可能な医療の実現に向けて大きな役割を担う個別化医療についても、国内のパイオニアとして、その高度化を促進、牽引していきます。そして、こうしたイノベーションに経営資源を集中すべく、人財育成と事業構造の変革を進めるとともに、Sustainable基盤強化に努めます。

Q. 2019年の進捗を教えてください。

それぞれの戦略が計画どおりに進展。業績も好調に推移し、大きな成果をあげた1年となりました。

初年度となる2019年は、各戦略が順調に進捗しました。

まず、その背景として、IBI 21の社内理解が良好に進んでいることがあげられます。IBI 21のスタートを機に、役員陣で各拠点を訪問し、戦略説明や社員との対話を行いました。特に「共有価値の創造」の考え方については、対話実施後の社内アンケートを見ても納得と共感の声が多くあがり、強い手応えを感じました。その後の活動を見ても、「患者さん中心」といったキーワードのもと新たな挑戦が始まっており、明るく、活気がある社内をうれしく思っています。

それぞれの戦略については、各部署・機

能がスピード感を持って取り組みを進めました。研究開発面では、新たな創薬モデルとして注力している中分子医薬品のプロジェクトが進展したほか、サトラリズマブ(ISA237)の日・米・欧3極での申請をはじめ、各プロジェクトが順調に進捗し、ロシユ以外の製薬会社に導出したネモリズマブ(CIM331)でも第Ⅲ相臨床試験が開始しました。ソリューション提供面では、国内外で「ヘムライブラ」の使用拡大が進み、国内では「テセントリク」などの新製品が好調に推移しました。なお、製薬業界では年間10億米ドル以上の販売額を持つ製品はブロックバスターなどと呼ばれますが、「ヘムライブラ」は発売から2年2カ月ほどで、この水準

のグローバル大型製品となりました。構造改革についても、長期取組品の事業譲渡や物流業務の外部化などが進んだほか、Sustainable基盤の面でも、サプライチェーンマネジメントや環境マネジメントにおける取り組みが強化されています。

これら進捗の中でも、特筆すべきは「個別化医療の高度化」です。遺伝子パネル検査である「FoundationOne CDxがんゲノムプロファイル」の国内発売に加え、がん種横断的な使用が認められた「ロズリートレク」の発売に対応してコンパニオン診断機能が追加承認されました。パネル検査によって患者さんの遺伝子状態を包括的に調べ、患者さん一人ひとりに最適な診断を

行うという「個別化医療の高度化」の象徴的なソリューション事例となり、その普及・促進に向けた大きな一歩となりました。これらの各種取り組みが奏功し、業績に

おいても、大幅な増収増益となり、Core EPSでは前年比73.3%増となりました。厳しい経営環境の中でも過去最高益を3期連続で更新しており、力強い成長軌道をお示

しすることができたと考えています。
▶ P41「中期経営計画」BI 21の概要」

Q. 今後の成長に向けて、ビジネスモデルやリスク認識について教えてください。

これまで培ってきた独自のビジネスモデルを活かしながら 今後の厳しい経営環境における多様なリスクに対し、的確に対処していきます。

これまで築いてきたビジネスモデルに対しては自信を持っています。ロシュとの戦略的アライアンスをベースにサイエンスと技術力をもってイノベーションに集中する、という方針は今後も不変で、国内の事業展開を「収益源」としながら、自社創製品のグローバル展開を「成長源」とする収益構造も変わりません。

しかし、今後の経営環境は極めて厳しく、

成長モメンタムの中にあるとはいえ、多様なリスクが存在しています。

国内の医療財政逼迫に起因した薬価抑制の要請はますます強くなり、バイオシミラーやジェネリック医薬品の台頭も進み、国内の市場成長は横ばいもしくはマイナス成長になるものと想定されます。また、人口動態に起因する財政圧力は国内だけの問題ではなく、他の先進国の医療費抑制

策にも注視が必要です。

ライフサイエンス分野の技術進化は、さらに加速度的に進むことが予想されます。細胞・遺伝子治療や核酸医薬品などの進展も予想され、新たなモダリティによる革新的医薬品が登場する可能性もあります。イノベーションの波に乗り遅れることは最大のリスクです。限られたリソースの中ですべての有望なモダリティに注力することは

中期経営計画 5つの戦略と計量目標(見通し)

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

Core EPS CAGR^{*1}
(2018-2021年)

30%前後^{*2}

*1 CAGR：年平均成長率(%) *2 3年間、一定為替レートベース

※ Core EPS CAGRは、2020年7月1日を効力発生日として予定している株式分割を考慮しない場合で算出

難しいものの、必要時には機動的に新たなモダリティに参入できる準備を進めているところです。なお、中外製薬が次世代モダリティに選択した中分子については、この3～5年で花開くかどうかが肝要で、IBI 21期間中の臨床入りを目指して取り組みを加速しています。

また、AI・デジタル技術については、中外製薬のイノベーション創出に向けて重要なファクターである一方、ITプラットフォームなどのヘルスケア産業参入やデータ寡

占といったリスクも重視すべき事項となっています。中外製薬では、2030年に向けたデジタルトランスフォーメーションのロードマップを策定しましたが、まずは体制・基盤整備を迅速に進め、AI創薬や各バリューチェーンの効率化などにつなげていきます。

Sustainable基盤の面では、気候変動対策や人権などに対する期待・要望はますます高まっています。他業界を見ると、製薬業界は環境面での取り組みを一層強化してい

く必要があるとらえています。中外製薬では、マテリアリティの設定やIBI 21の戦略5でも環境への取り組みを重点テーマとしていますが、これまで以上に長期的なリスクへの対処に注力していきます。

なお、地域でいえば、中国は巨大な成長市場ですが、単独での展開は考えておらず、ロシユと適切に協働しながら中外創製品の価値最大化を目指して取り組んでいく考えです。

▶ P36「戦略の背景となるリスク」

Q. 今後の成長見込みを教えてください。

IBI 21の完遂はもとより、IBI 21以降についてもより広範囲な視座を持ちながら、成長軌道を維持・向上していきます。

まず、IBI 21期間については戦略の完遂を重視します。2年目となる2020年は、①成長ドライバーの価値最大化、②次世代成長機会の連続創出、③個別化医療の高度化・デジタル活用基盤の構築、④抜本的な構造改革実行・Sustainable基盤強化を重

点方針として設定しています。計量目標としては、国内市場環境が厳しいものの、海外収益を中心とする今後の成長見通しを踏まえ、「Core EPSの年平均成長率」の定量ガイダンスを「High Single Digit」から「30%前後」に引き上げました。また、従来、「Core

EPS対比平均」で50%としていた配当方針について、将来の成長機会や資金調達計画を考慮した結果、安定的な配当政策を維持すべく、同45%へと変更しています。

▶ P06「中期経営計画 5つの戦略と計量目標(見通し)」

2020年の重点方針

<p>成長因子</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 革新的自社グローバル品の連続創出 ● 自社品のグローバル売上拡大 ● 新製品の国内市場浸透加速 ● 国内外既存品の適応拡大 ● 研究・生産機能強化 ● 将来成長を支える基盤構築 など <p>リスク因子</p> <ul style="list-style-type: none"> ● バイオシミラー ● ジェネリック ● 薬価抑制策 ● 環境変化 ● 新たなモダリティ など 	<p>1</p> <p>成長ドライバーの価値最大化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 「ヘムライブラ」：さらなる市場浸透 ● 「テセントリク」：適応追加によるシェア拡大 ● サトラリズマブ(SA237)：承認取得、早期市場浸透
	<p>2</p> <p>次世代成長機会の連続創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 中分子プロジェクト：P1開始に向けた準備 ● 抗体プロジェクト：スイッチ抗体P1開始 ● ネモリズマブ*3：国内申請(AD)、海外P3開始(PN) ● Crovalimab/SKY59：グローバルP3(PNH)*4開始
	<p>3</p> <p>個別化医療高度化・デジタル活用基盤の構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● FoundationOne Liquid申請 ● AI創薬の推進とデジタル人財の獲得・育成 ● 外部パートナーとのコラボ加速
	<p>4</p> <p>抜本的な構造改革実行・Sustainable基盤強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 新人事制度の導入・運用徹底 ● ESG評価のさらなる向上

*3 アトピー性皮膚炎(AD)はマルホ株式会社実施、結節性痒疹(PN)はガルデルマ社が海外で実施

*4 発作性夜間へモグロビン尿症



IBI 21以降についても、積極的な投資を行い、力強い成長軌道を続けていく構えです。トップイノベーターとして、革新的新薬の創出を事業の中心に据えながらも、医薬品を超えた価値の提供やソリューションの高度化、IT・デジタルなど多様なプレーヤーとの協働を通じたイノベーションなど、幅広い視野で価値提供に取り組みます。利益成長に対しても、新たな成長ドライバー製品の拡大や中分子医薬品の開

発進展、新研究施設の稼働による創薬力と生産性向上、次世代個別化医療の進展などが、成長を牽引するものと期待しています。

では、こうした価値創造を続ける鍵は何か――。私は「イノベーションの追求」がすべてだと思っています。

Q. イノベーション創出に向けて、何をしていくのでしょうか。

「サイエンス」「技術」「人財・風土」に経営資源を集中的に投下しイノベーションを生み続ける会社としていきます。

中外製薬の中心となるイノベーションは、革新的新薬の創出です。しかし、これは研究部門だけが取り組むものではありません。企業全体がイノベーションに集中し、イノベーションを生み続ける企業としていかなければなりません。

そのため、私が重視するのは「サイエンス」「技術」「人財・風土」であり、これらに経営資源を集中的に投下していくこととしています。サイエンスは、私たちの価値の根源であり活動の判断基準です。技術は、強みであり生命線です。そして、何よりも重要なのが人財であり、タレントマネジメント

やダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の強化、人財投資の積極化によって、イノベーションを育むコーポレートカルチャーとしていきたいと考えています。

D&Iについては、イノベーション加速に不可欠な要件ととらえています。2010年のワーキングチーム発足以降、積極的に取り組んできており、女性管理職比率を見ても着実に上昇してきました。しかし、まだまだ十分ではありません。数年後の社内では男性／女性といった議論もなくなるでしょうが、今は意志を持って集中的に推進していくフェーズととらえ、活動を加速してい

ます。ナショナルリティのダイバーシティについても一層の強化が必要で、さらなる資源投下を行う構えです。

2020年4月からは、「適所適財」を重視した新人事制度を導入します。各社員の保有能力や過去の貢献への評価ではなく、社内すべてのポジション要件を明確にし、自らのキャリア開発や上位役割へのチャレンジを行いやすくした制度です。有能な人財にチャンスを提供し、人事制度としてもイノベーションを支援していきたいと思っています。

Q. 最後に、中外製薬の経営についての抱負を聞かせください。

新マネジメントチームのもと、対話を重視し企業価値向上に努めます。

「適所適財」の考え方は、経営人財についても同様です。今回、代表取締役の異動として、代表取締役社長COOに奥田修が就任しましたが、このトップ人事は指名委員会での議論を通じ、複数の候補者の中から透明性をもって選定されました。円滑な世代交代という点も重視しました。新社長の奥田は、人物としても、力量としても、実績としても大きな期待ができます。新ミッションス

テートメントやIBI 21の策定でも、中核メンバーとして推進しており、経営の考え方も完全に共有しています。私、副会長の上野幹夫、社長の奥田という経営チームのもと、さらなるイノベーションを志向していきます。

今後、中外製薬はさらなる価値創造を果たします。一人ひとりの患者さんに貢献することが、ステークホルダーとの共有価値に直結します。それゆえ、「患者中心の高度

で持続可能な医療の実現」を目指し、トップイノベーターにこだわっていきます。

私は、この価値創造の道筋を、これまで以上に明確に、分かりやすく、社内外に発信していきます。対話を重視し、企業価値の向上に力を注ぎます。

引き続き、中外製薬のイノベーションにご期待ください。