

サステナビリティ と成長戦略

- 33 2019年の対話で得た
経営に反映すべき貴重な意見
- 34 副会長メッセージ
- 36 戦略の背景となるリスク
- 37 中外製薬の重要課題(マテリアリティ)
- 38 マテリアリティの目標と指標
- 40 これまでの経営計画
- 41 中期経営計画 IBI 21の概要
- 44 戦略1. Value Creation
- 45 戦略2. Value Delivery
- 46 戦略3. 個別化医療の高度化
- 47 戦略4. 人材の強化と抜本的な構造改革
- 48 戦略5. Sustainable基盤強化
- 50 Focus1：抗体エンジニアリング技術の進化
- 52 Focus2：デジタルトランスフォーメーション
- 54 CFOメッセージ

2019年の対話で得た経営に反映すべき貴重な意見

投資家⇔中外製薬の対応

自社創製品の輸出スキーム

ロシュに導出した際の輸出スキームやその金額、推移などが複雑で分かりにくい。特に「ヘムライブラ」は大型製品なので今後の見通しを立てるうえでも詳細が知りたい(セルサイド・アナリスト)

決算説明資料に輸出のスキーム図を掲載するとともに、「ロイヤルティ及びプロフィットシェア収入」と「その他の営業収入」とを分割して個別開示。「ヘムライブラ」に関連するロイヤルティ収入の予想額も個別に開示

ESG説明会

中外製薬として初開催であったESG説明会では投資家のニーズに沿ったトピックを取り上げることが有用。また、継続開催とし、定期的に進捗を報告することも重要(バイサイド・アナリスト 兼 ファンドマネージャー)

ESGに造詣の深いアナリストへの事前ヒアリングと説明会参加登録者への事前アンケートをとおして、関心の高いトピックを盛り込んだ説明会を開催。継続開催することを前提に、次回以降のテーマも計画

R&Dの解説

中外製薬は、研究開発型の製薬企業であるため、通常の決算説明会とは別に、R&Dに関する説明会を開催し、詳細な解説をお願いしたい(バイサイド・アナリスト)

2019年12月に抗体技術説明会を開催。研究戦略に関する説明に加え、中外製薬が強みとする独自の抗体エンジニアリングによって確立した革新的な抗体エンジニアリング技術を紹介

有識者⇔中外製薬の対応

サプライチェーンマネジメント

国内の人権に関するテーマはこれまで同和問題や人権啓発が中心であったが、これからは労働者の人権など、より広くとらえることが重要。これまでの社内研修などに加えて、サプライヤーのデューデリジェンスに取り組むべき(NPO法人、アドバイザリーコミッティ)

社内で設計していた計画の有効性を再認識。人権・環境・労働安全衛生の観点も含めた包括的なサプライヤー評価体系を構築。2030年までの目標や3カ年のマイルストーンを設計し、デューデリジェンスを開始

気候変動リスク

世界的に気候変動などの環境リスクに対する重要性が高まっているが、現状、製薬業界においては重視度がまだまだ低く、協働的な活動に至っていない。しかし、今後は全体的に加速していくと思われる(Chugai International Council、その他外部評価など)

中期経営計画IBI 21の中で予定していたTCFDへの賛同・シナリオ分析の実施について、取り組みを前倒し、他業界の動向も分析。2020年にTCFDシナリオ分析結果を公表予定

社員⇔中外製薬の対応

「患者中心」について～ワークショップより～

これまで「患者中心」と自分で考えていたのは「治療中心」で、患者さんにとって疾患の治療はその人生の中のほんの一部であることに気づいた(社員・マネジャー)

患者さんの声を聞くことはやはり極めて重要。患者さんにコンタクトはできないが、キーオピニオンリーダー経由で意見を集めるだけでは不十分。規制・ルールに基づきトップイノベーターとしてできることを考えていきたい(社員・マネジャー)

患者さんとの対話型ワークショップが社員に大きな意識の変化をもたらしたことを認識。患者団体との積極的な対話に取り組みながら、患者さんの声を取り入れた企業活動の在り方について再検討

中期経営計画IBI 21～役員の仕事所訪問より～

今後目指す姿や人材への考え方などに共感できた。役員との直接対話の範囲が広がっており、波及効果が大きくなっている(社員・メンバー層)

戦略の意味合いなどは納得できたが、今後の人事制度や求めるMRの人物像などの具体的な部分では十分に理解できていない(社員・メンバー層)

今後も定期的に統括役員による事業所訪問と社員との直接対話を実施。人事制度についても詳細な説明会を開催する予定

副会長メッセージ



ステークホルダーからの期待・要望を踏まえ、
共有価値の創造に向けた取り組みを
もう一段加速していきます。

代表取締役副会長
サステナビリティ推進部、監査部担当

上野 幹夫

中外製薬のサステナビリティと 成長戦略

中外製薬がミッションで掲げる「世界の医療と人々の健康」は、世界共通の願いです。中外製薬は創業以来一貫して、さまざまなステークホルダーと協働しながら、この社会課題の解決を目指してきました。しかし、不確実で複雑性が増す経営環境において、ミッション実現を果たしていくためには、より明確に価値創造の道筋を示すことが大切であると考えました。そこで、2019年、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」に向けて、ステークホルダーと「共有価値を創造」していく、という経営の基本方針を掲げました。

医療関係者をはじめ研究機関やパートナー、医療システムを支える行政や当局、地

域、国、そして社員。私たちのステークホルダーは患者さんへの貢献を重視しています。中外製薬が患者さんを中心とした提供価値(アウトカム)を標榜することで、ステークホルダーとともに価値増大のための取り組みを進められるものと考えています。

また、持続可能な医療および社会を生み出していくためには、企業も持続可能でなければなりません。すなわち、私たち企業が中長期的に成長し、さまざまな経営資源を次なる投資に充てていくことが、社会課題の解決には不可欠です。これは、中外製薬がコミットしている「持続可能な開発目標(SDGs)」の考えとも同じだと思います。目標設定などの時間軸が違っただけで、サステナビリティと成長戦略は同じ視座でとらえるべきものなのです。

中外製薬では、こうした考えのもと、重要課題(マテリアリティ)と中期経営計画IBI 21を策定しました。IBI 21は社会と当社の持続的な成長・発展に向けてこの3年間で取り組むロードマップを示したものであり、そのために戦略5として「Sustainable基盤強化」を組み込んでいます。これまで各部署で進めていた取り組みが、経営戦略として落とし込まれている意義は大きいとらえています。

ステークホルダーとの対話

IBI 21において、これまで以上に重視していることの一つがステークホルダーとの対話です。共有価値を標榜する以上、ステークホルダーからの期待・要望を把握しなければ、価値を生み出すことはできません。特に、戦略遂行における達成水準やスピードなどは、社会からの期待・要望によって決まると言っても過言ではなく、その期待・要望のレベルは私たちの存在感や社会への影響度によって変化します。

マテリアリティや戦略の策定においても、社内での議論だけでなく、外部との対話を重視し、中外製薬サステナビリティ・ア

ドバイザリー・コミッティや外部有識者との議論を重ねました。進捗確認のためにも引き続き、こうした方々との対話を行っていきます。

2019年の進捗としては、当初の計画どおり社内外の対話を進められました。ESGの側面而言えば、2019年6月には初めてESG説明会を開催しました。開催前の投資家ヒアリングなども含め、投資家・メディアの方々からのご要望を直接お聞きする機会となり、非常に有意義だったと感じています。次回以降はより踏み込んだテーマ設定とし、進捗の報告も含めて継続して開催する予定です。社員に対する新たな取り組みとしては、SDGsに関する研修とワークショップ（応募制）の実施があげられます。SDGsに取り組む意義を自分なりに考えることができたことと好評で、その後、全社員からSDGsへの貢献アイデアを募るSDGsコンテストも開催し、当初の予想を上回る多くのアイデアが寄せられました。

重要課題(マテリアリティ)設定とSustainable基盤整備の進捗

重要課題(マテリアリティ)については、2020年に目標と測定指標を策定・公表しま

した(▶P37「中外製薬の重要課題(マテリアリティ)」)。もちろん定量指標による測定が適切ではない項目など、現段階で検証が不十分なものもあります。しかし、すべての企業活動に目標設定は不可欠です。調査・検証を進めながら、引き続き適切な目標設定や開示を検討し、企業活動の優先順位を社内外で共有していきたいと思えます。

Sustainable基盤強化の戦略も進展しています。例えば、「クオリティマネジメント」は、昨今の当局からのデータインテグリティに対する要望の高度化などを受け、品質要件の全社的な整備を行うとともに、一層のクオリティマインドの定着に向けクオリティミーティングの開催などを行っています。「サプライチェーンマネジメント」では2019年に定めたサプライヤーの包括評価体系のもとデューデリジェンスを進めるほか、「保健医療アクセス」については、世界血友病連盟の人道支援プログラム(ロシュと協働)やミャンマーでの非感染性疾患(NCDs)の診断・治療支援プログラムなどに取り組んでいます。

このように、各項目で計画どおりの進捗があるものの、この1年で業界内プレゼンスや時価総額も変化しました。ステークホルダーからの期待・要望は一層高まってい

ると実感しており、各戦略においても、もう一段の加速が必要だと考えています。特に、重視しているのは「地球環境」、なかでも気候変動です。現在、TCFD提言のフレームワークに基づき、気候変動対応に関するガバナンスの強化や、リスク・機会の分析とその財務的な影響などを踏まえたシナリオ分析を進めていますが、今後、分析・対応策の設計、そして情報開示などにも一層の力を注ぎます。また、2020年には次期中期環境目標の設定を予定しており、気候変動対策については、パリ協定に整合した意欲的な目標を設定していく構えです。気候変動対策は長期スパンで考え取り組むことも重要であり、2050年などをゴールとした積極的な目標設定も検討中です。

私は、こうした共有価値の創造を進めた先には、それぞれのステークホルダーとの高い次元での信頼関係構築という、かけがえない資産が得られると考えています。そして、その資産をもとに、さらなる共有価値を創造していくことができるはずです。社員一人ひとりがステークホルダーとの関係性や価値創造の道筋を認識しながら、ミッション実現に向けて邁進できる企業。そういった企業へと進化すべく経営を行ってまいります。ご期待ください。

ステークホルダーと重要課題(マテリアリティ)の関係

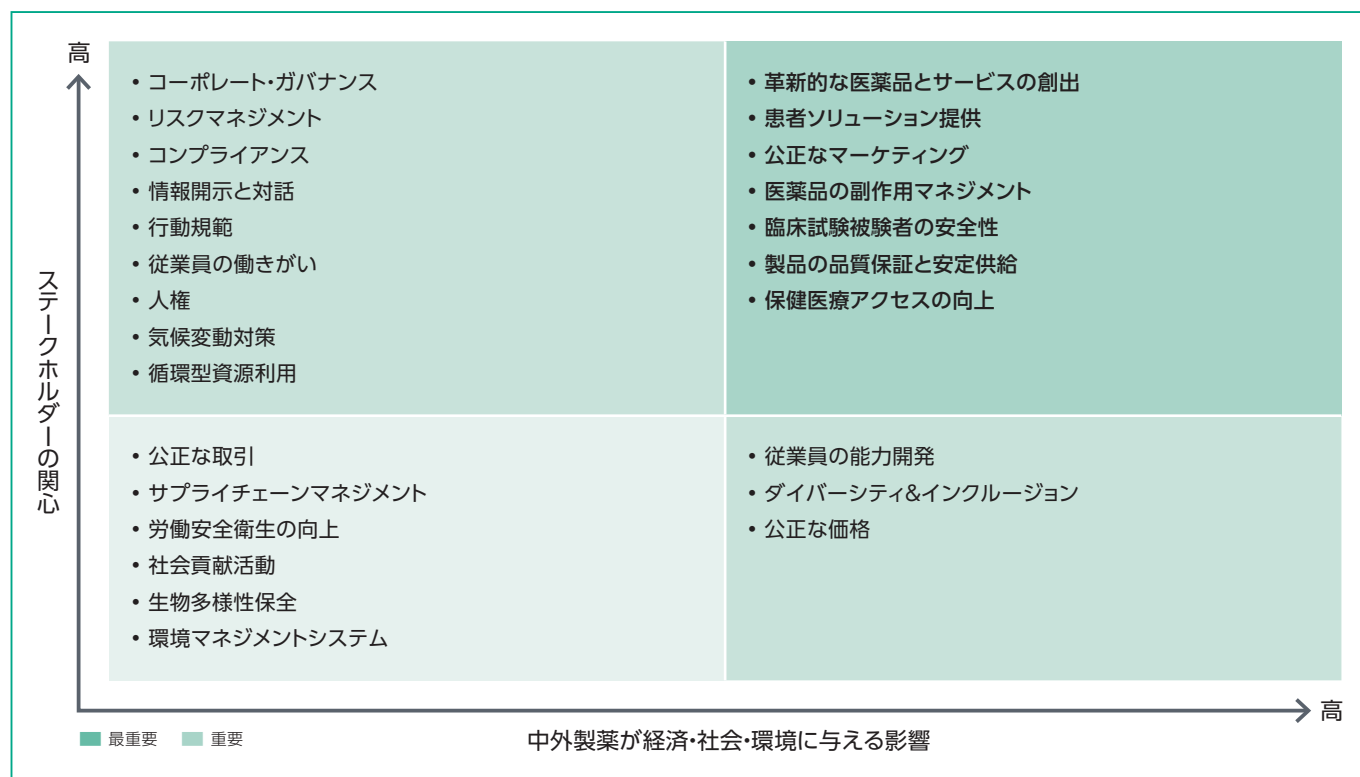
患者さん、 患者さんのご家族	革新的な医薬品とサービスの創出／患者ソリューション提供／医薬品の副作用マネジメント／製品の品質保証と安定供給／臨床試験被験者の安全性／保健医療アクセスの向上	Payer・規制当局	公正な価格／革新的な医薬品とサービスの創出
医療関係者・ 医療機関	革新的な医薬品とサービスの創出／患者ソリューション提供／公正なマーケティング／医薬品の副作用マネジメント／製品の品質保証と安定供給	サプライヤー・ 医薬品卸等	サプライチェーンマネジメント／公正な取引
株主・投資家	コーポレート・ガバナンス／リスクマネジメント／コンプライアンス／行動規範／情報開示と対話	国	革新的な医薬品とサービスの創出／公正な価格／保健医療アクセスの向上
社員	人権／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／労働安全衛生の向上	地域	患者ソリューション提供／公正な価格／社会貢献活動／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
		大学、 研究企業・機関	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
		医療機器メーカー・ ヘルスケア企業	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

戦略の背景となるリスク

戦略策定にかかわる 主なリスク要因	具体的なリスクシナリオ	企業価値向上に与える影響	対応の方向性
① 製品を取り巻く環境	● 細胞／遺伝子治療、核酸医薬品の進展など新たなライフサイエンス技術による治療パラダイムの変化 ● 競合企業の革新的な製品発売やバイオシミュレーション・ジェネリック医薬品の浸透加速 ● 競合企業の資本提携などによる競争環境の変化 ● ITプラットフォームのヘルスケア産業参入によるデータ寡占	● 製品競争力低下 ● 市場での地位低下 ● 薬価引き下げ ● 新たなモダリティへの対策コストの計上 ● 新たな技術導入、競争力拡充、データ利活用にかかわるコストの増加	
② 新製品の研究開発	● 研究開発競争の激化による新薬ターゲット探索の難易度向上 ● 新薬創出に必要な研究開発費のさらなる高騰 ● 求められるイノベーション水準の上昇を背景とした新薬候補プロジェクトの成功確率低下	● 自社創製品の創出スピードの遅れ ● 研究開発費の高騰と収益圧迫 ● 新規技術補完のための追加コスト計上	提供価値の高度化、多様化 ● 競合優位な新薬の探索および開発加速(①②) ● 新規ライフサイエンス技術・モダリティやデジタル技術の柔軟な取り入れ(①②) ● 患者さんにとっての「真の価値」の追求と証明(①②③) ● 患者さん・社会、双方に価値の高い個別化医療の高度化(①②③④)
③ 医療制度	● 各国の医療費高騰・財政逼迫を背景にした薬価引き下げ政策の一層の強化 ● 薬剤の保険給付対象の抜本的な見直し ● Value-Based Healthcare(価値に基づく医療、真に価値あるソリューションのみが選ばれる世界)の進展	● 売上規模の縮小 ● 販売数量拡大に向けたマーケティングコストの増加 ● 収益性低下	競争基盤の強化 ● 十分なイノベーション原資を生む収益構造への変革(①②③) ● 環境変化に対応した人財の強化(①②)
④ サプライチェーン	● 自然災害などによる供給の遅延・停止リスク ● サプライチェーン全体における取引先のコンプライアンスや環境、人権、その他ESG面でのリスク	● 社会からの信用低下 ● 供給体制を復旧・整備するための追加コスト計上 ● 販売量減少 ● シェア移転	サステナビリティ基盤の拡充 ● SDGs、医療全体の課題を踏まえた重点領域での取り組み(③④⑤⑥) ● バリューチェーン全体でのESG活動の進化(④⑤⑥) ● 他企業・他機関と協働した貢献(①②③④⑤⑥)
⑤ 人権	● 労働環境衛生を含めた人権課題に関する取り組みへの遅れ ● サプライチェーン全体での人権侵害、ハラスメントなどにかかわるリスク	● 社会からの信用低下 ● 社員の健康、メンタルヘルス、人財力低下 ● 販売量減少 ● シェア移転	
⑥ 地球環境	● 有害物質による予期せぬ環境汚染やそれに伴う危害の顕在化 ● 将来の環境関連規制の強化 ● 主体的・能動的な気候変動対策に対する技術的な対応の遅れ ● 環境保全活動に関する社会からの期待・要請への対応不足 ● 外気温上昇による製品の製造、保管、物流における温度管理および品質管理の高難度化 ● 温度管理に係る技術上の問題発生による製造設備の機能不全 ● 異常気象や気象災害による物流網被害および製造施設損傷による事業活動の中断 ● 海面上昇の影響による工場などの移転発生 ● 干ばつによる、水不足および水質悪化	● 環境汚染などへの対策費用や損害賠償費用投下 ● 規制による事業活動の制限、製造に係るエネルギーコストの増加および調達品の価格上昇 ● 規制対応への非計画的な費用投下 ● 新しい技術の導入に係る設備投資コストの増加 ● 顧客・資本市場からの評価低下による投資の引き上げおよびブランドイメージ低下による株価や人財獲得への影響 ● 温度管理に係る費用の増加 ● 製品供給の休止もしくは著しい遅滞による経営への影響 ● 品質低下に起因する訴訟への対応費用発生	

中外製薬の重要課題(マテリアリティ)

重要課題(マテリアリティ)の特定



中外製薬では、経営の基本方針として掲げる「共有価値の創造」を進めていくうえで、重点的に取り組むべき事項を、25項目の重要課題(マテリアリティ)として策定しました。

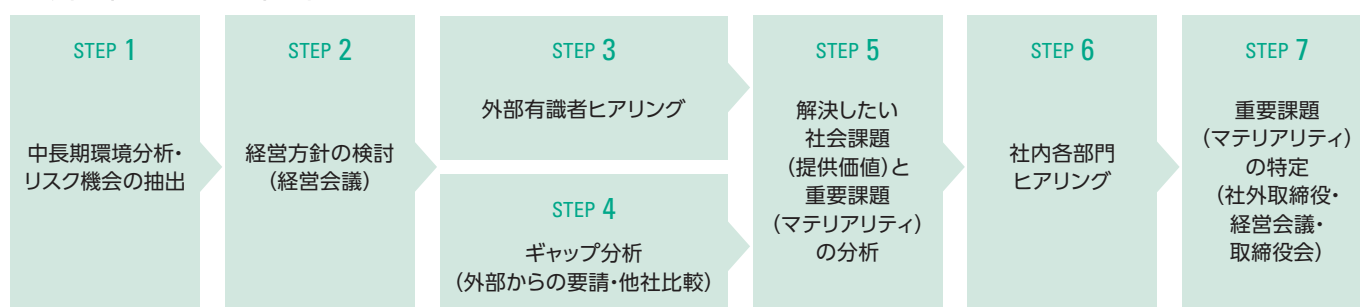
これは、外部からの客観的視点を取り入れ、多方面の分析を通じて特定したもので、それぞれの目標とあわせて設定しました(詳細は次ページ参照)。なお、これらの重要課題は、環境変化や中外製薬の事業

活動の進展によって可変のものであり、定期的に見直しを図ることとしています。サステナビリティは経営戦略の一環であり、さまざまな取り組みも統合的・戦略的にとられ、活動を推進していくことが大切だと考えています。

重要課題(マテリアリティ)の策定にあたっては、将来にわたる環境展望・分析を踏まえ、SDGs、各種外部イニシアチブやガイドラインを参照・検証し、社会から期

待され求められる課題を網羅的に抽出しながら、中外製薬が十分に満たせていない事項なども精査。外部視点を取り入れ、客観性のある分析を行うとともに、目指す姿(Envisioned Future)の実現に向けた課題というスコープで整理を行い、25項目の重要課題(マテリアリティ)を特定しました。

重要課題(マテリアリティ)の策定プロセス



マテリアリティの目標と指標

「共有価値の創造」に向けたマテリアリティについては、中長期的に成し遂げたい目標とあわせて設定しています。同時に、これらの推進は社内の各部門横断的な取り組みが不可欠なことから、統括・中核的に遂行していく主管部門も決めました。

また、それぞれの進捗・達成度合いを測るための評価指標としては、2019年に再整備を行い、評価項目を開示(実績値は一部のみ)することとしました。これは、中外製薬がどのような評価項目を設定し、具体的にいかなる事項に注力していくかを社会と共有し、今後の対話につなげていくことを目的としています。なお、評価指標については、戦略推進に合わせて随時見直し、実績値の開示についても引き続き検討していきます。

経済

項目	重要課題	目標	指標	主管部門
持続可能な医療	革新的な医薬品とサービスの創出	革新的医薬品の創製	● 個別化医療に基づく開発プロジェクト数・製品数 ● 新製品発売・適応拡大数	プロジェクト・ライフサイクルマネジメントユニット 研究本部 トランスレーショナルリサーチ本部 臨床開発本部
	患者ソリューション提供	患者中心の医療の実現	● 治療領域シェア ● 顧客満足度	営業本部 メディカルアフェアーズ本部 医薬安全性本部
	公正なマーケティング	各国のガイドラインを遵守したマーケティング	—	営業本部 プロジェクト・ライフサイクルマネジメントユニット
	公正な価格	医薬品とサービスの価値に応じた価格	—	渉外調査部
	医薬品の副作用マネジメント	適切なファーマコビジランス活動の実施と医薬品の適正使用の推進	● 顧客満足度	医薬安全性本部
	製品の品質保証と安定供給	製品とサービスの品質の確保と安定供給	—	信頼性保証ユニット 製薬本部

ガバナンス

項目	重要課題	目標	指標	主管部門
コーポレート・ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	持続的な成長と企業価値の向上の実現	● 取締役会の実効性評価	総務部
	リスクマネジメント	リスク評価と対応策の実行	—	総務部
	情報開示と対話	適切な情報開示による市場からの信頼確保	● 機関投資家／報道関係者向けESG説明会を毎年開催	広報IR部
倫理・コンプライアンス	コンプライアンス	適切なコンプライアンスリスクの管理	● コンプライアンスモニタリング実施	サステナビリティ推進部 信頼性保証ユニット
	行動規範	中外製薬グループ コード・オブ・コンダクト(CCC)の理解、浸透活動	● 国内全組織CCC・人権研修実施：2回／年	サステナビリティ推進部
	公正な取引	取引に関する法令遵守とともに公正で透明な関係構築	—	購買部 サステナビリティ推進部
サプライチェーンマネジメント	サプライチェーンマネジメント	包括的サプライヤー評価を実施	● 主要製造委託先のリスク評価実施	サステナビリティ推進部 製薬本部 購買部

環境

項目	重要課題	目標	指標	主管部門
地球環境	気候変動対策*1 (エネルギーなど)	地球環境への影響を 最小限に抑制	- 従業員1人当たりエネルギー消費量削減：2010年比20% - 特定フロン使用廃止 - 営業車両の平均燃費削減：16 km/L以上	サステナビリティ推進部
	循環型資源利用*1 (水、廃棄物など)		廃棄物ゼロエミッション(廃棄物再資源化率99%以上)：3事業所	サステナビリティ推進部
	生物多様性保全 (環境負荷低減)		Whole Effluent Toxicity試験による排水測定：5事業所	サステナビリティ推進部
	環境マネジメントシステム	パフォーマンスデータの 第三者保証	検証項目および対象範囲拡大(海外版社)	サステナビリティ推進部

*1 2020年末到達目標

社会

項目	重要課題	目標	指標	主管部門
人財	従業員の働きがい*2	働き続けられる環境整備	- 有休取得率：80%以上 - 在宅勤務制度利用率*3：35% - 社員意識調査	人事部
	従業員の能力開発	戦略実現とイノベーション創出加速に向けた人財発掘・育成	次世代リーダー候補者数	人事部 人財育成部
	ダイバーシティ&インクルージョン*2	多様な人財による新しい価値の創出	- 女性管理職比率*4：16% - 女性マネジャー比率*4：15%	人事部
	労働安全衛生の向上	安全性職場環境と従業員の健康保持および増進	2021年末に就業中禁煙	サステナビリティ推進部
人権	人権	事業活動に関係するすべての人々の人権を尊重	委託先人権デューデリジェンスの実施	サステナビリティ推進部
	臨床試験被験者の安全性	安全性の確保、高い倫理性と科学性を持った臨床試験の実施	—	トランスレーショナルリサーチ本部 臨床開発本部 医薬安全性本部
社会貢献	社会貢献活動	重点分野での社会連携	プログラムごとに設定	サステナビリティ推進部
	保健医療アクセスの向上	医薬品の開発を含む保健医療へのアクセス向上	プログラムごとに設定	渉外調査部

*2 2021年末到達目標

*3 単体ベース

*4 単体在籍ベース

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^{*1}」の策定・開始

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

成果と課題

- 高収益体質確立
- 自社創製品の連続的な臨床フェーズ入り
- 「リサイクリング抗体」技術など独自抗体エンジニアリング技術の開発・確立
- 個別化医療の普及促進

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%

「トップ製薬企業像」の基盤整備

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

成果と課題

- 市場平均以上の製商品売上成長
- 「アレセンサ」をはじめ自社創製品のグローバル開発進展
- CPR^{*2}拡充やTCR本部^{*3}設立などR&D体制強化
- ソリューション提供機能の強化

定量ガイダンス

〈3カ年目標〉	〈実績〉
Core EPS ^{*4} CAGR ^{*5} (2012~2015年):	
1桁台半ば~後半 ^{*6} →	18.3%

「トップ製薬企業像」の実現

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)

成果と課題

- 過去最高の業績更新
- 抗体プロジェクトの連続創出と中分子創薬技術基盤拡充
- 「ヘムライブラ」「テセントリク」の承認・成長加速への準備
- 地域別ソリューション提供体制構築

定量ガイダンス

〈3カ年目標〉	〈実績〉
Core EPS CAGR (2015~2018年):	
Low single digit ^{*7} →	17.1% ^{*8}

*1 2010年代後半の実現を目指して策定した企業像。主要項目で国内大手製薬企業上位3位以内、国内戦略疾患領域プレゼンスNo.1、グローバルプレゼンス拡大といった定量目標と、各ステークホルダーからの支持・信頼や主体的活動の実践などの定性目標を設定

*2 中外ファーマボディ・リサーチ。2012年にシンガポールに設立

*3 トランスレーショナルクリニカルリサーチ本部。2018年10月にトランスレーショナルリサーチ (TR) 本部として一部組織改編

*4 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 *5 EPS(Coreベース)の年平均成長率 *6 2012年平均為替レートベース

*7 1桁台前半 *8 2015年平均為替レートベース

中期経営計画IBI 21の概要

IBI 21

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

計量目標(見通し)

Core EPS CAGR
(2018-2021年)

30%前後*

- ・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45%」を目処とする方針です。

* 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しています

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」と「事業を支える人財と基盤の強化」をテーマに、以下の5つの戦略で、革新的新薬を核としたイノベーション創出による社会と当社の発展の加速を目指します。

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

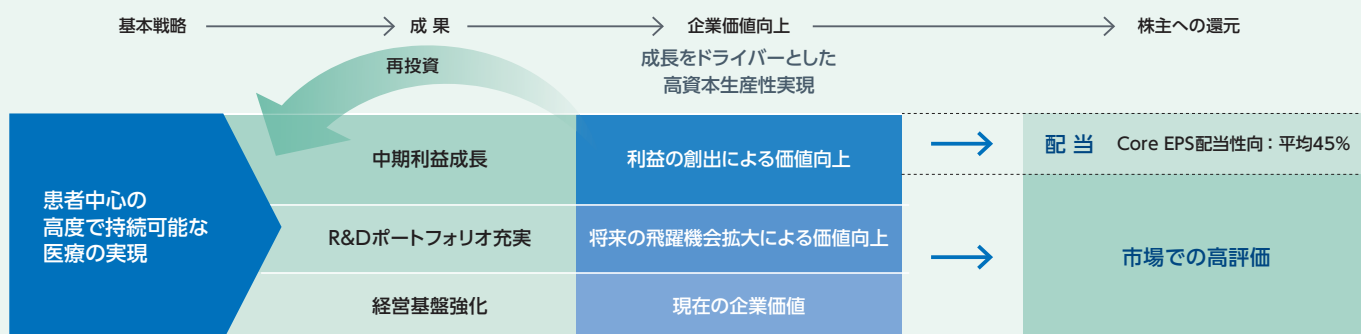
企業の成長と社会の持続的な発展の同時実現

中期経営計画IBI 21は、5つの重点戦略のもと、革新的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「30%前後（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、Core EPS対比平均45%の配当性向を目処に、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

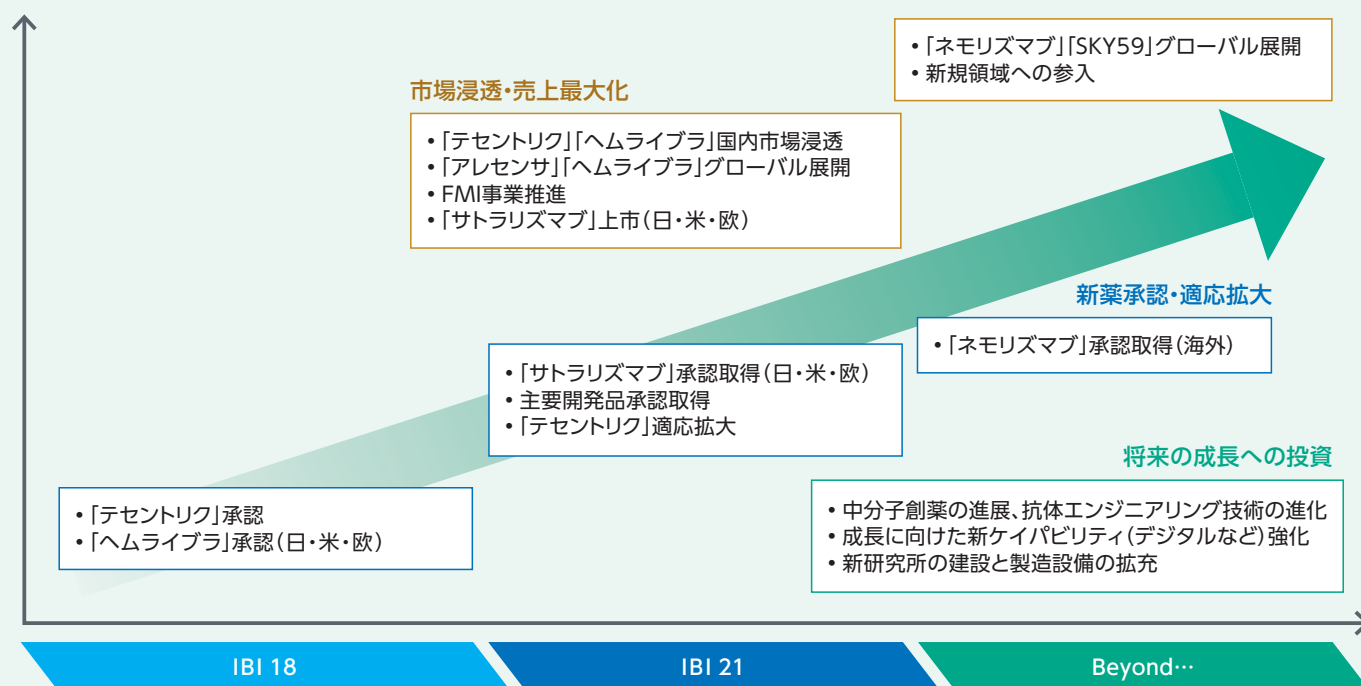
ランスを考慮していきます。なお、2020年1月、今後の業績拡大を見込み、定量見通しを従来の「High single digit」から引き上げるとともに、安定的な配当政策を維持するため、Core EPS配当性向を従来の50%から45%に変更しています。

企業価値向上・株主還元の考え方



IBI 21成長見通し

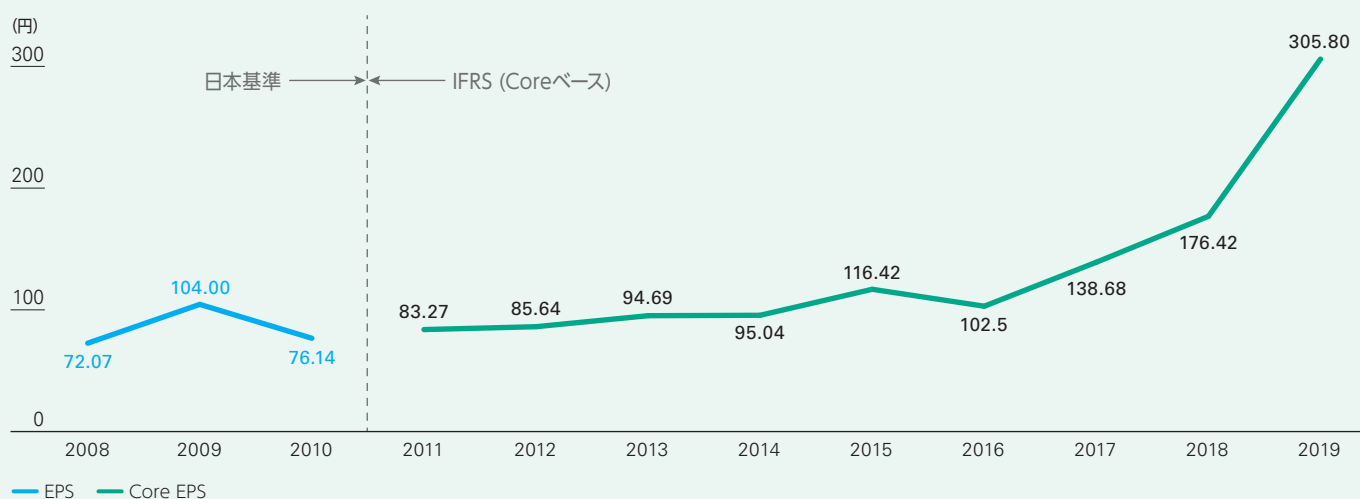
グローバルおよび国内での成長ドライバーの市場浸透・拡大に加え、「サトラリズムブ」の承認取得・上市によりさらなる成長を目指す



IBI 21の進捗

戦略1. Value Creation	・「ヘムライブラ」：インヒビター非保有血友病Aで欧州承認 ・「ロズリートレク」：固形がん(NTRK融合遺伝子陽性)で国内承認、非小細胞肺癌(ROS1融合遺伝子陽性)で申請 ・ネモリズマブ：結節性痒疹で米国FDAからBreakthrough Therapy指定 ・「テロメライシン」：オンコリスバイオファーマ株式会社から導入、独占的ライセンス契約締結／資本提携 ・サトラリズマブ(「ISA237」)：視神経脊髄炎スペクトラム障害で日・米・欧にて申請 ・「OWL833」：イーライリリー・アンド・カンパニー社に導出、第I相臨床試験開始
戦略2. Value Delivery	・「ヘムライブラ」「テセントリク」などの新製品が順調に市場浸透 ・「ヘムライブラ」の全世界販売額が約1,500億円に到達
戦略3. 個別化医療の高度化	・「FoundationOne CDxがんゲノムプロファイル」の国内発売 ・「ロズリートレク」発売に対応したコンパニオン診断機能の承認追加 ・デジタル・IT統括部門の設置(戦略1、2、3共通)
戦略4. 人財の強化と 抜本的な構造改革	・長期収載品2製品の事業譲渡 ・医薬品物流と包装業務の外部委託化 ・早期退職優遇措置の実施 ・新人事制度の設計完了(2020年4月1日運用開始)
戦略5. Sustainable基盤強化	・各ESGテーマで取り組み強化、マテリアリティ各項目の目標設計 ・ESG説明会の実施 ・DJSIのAsia Pacific構成銘柄に選定

EPS／Core EPSの推移



戦略1

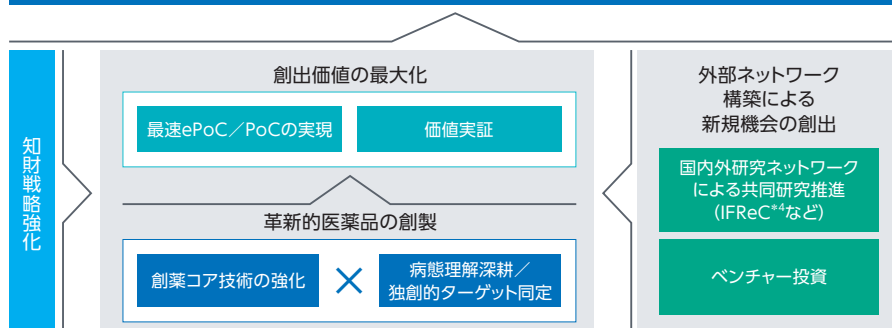
Value Creation

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ンクラス^{*2}／ベストインクラス^{*3}の連続創出



*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

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ます。

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成長の源であり、これまで経営資源の優先投資により世界最先端の技術基盤を確立してきました。IBI 21では創薬技術の進化とバイオロジー（病態理解）の深耕の相乗効果により、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きます。

創薬モダリティについては抗体、低分子、中分子の3つを創製する技術を有しています。抗体医薬品では、2019年、次世代「ヘムライブラ」である「NXT007」の臨床入りなど、各プロジェクトが順調に推移したほか、「スイッチ抗体技術」をはじめ独自の新規抗体エンジニアリング技術を続々と開発・確立しています。今後は、「スイッチ抗体技術」適用プロジェクトの臨床試験を2020年中に開始するとともに、新規抗体エンジニアリング技術の活用を加速し、これまでにない作用機序の創出にも取り組んでいきます。

次世代創薬コア技術として、モダリティ・プラットフォームの確立に注力してきた中分子については、いよいよパイプライン入りが視野に入ってきています。IBI 21期間

中の第I相臨床試験開始を目指し、非臨床データの整備や試験計画の設計、供給体制の整備などを進めます。

バイオロジーの進化とオープンイノベーション

バイオロジーの進化に向けては、疾患統合データベースの構築やヒト患者由来のフレッシュサンプルを用いた研究などにより、ターゲットと作用機序の深耕を進めます。同時に、IFReCや東京大学COI（センター・オブ・イノベーション）、国立がん研究センターなどとのオンサイトラボでの共同研究や、その他国内外の研究機関との協働を行っています。

また、技術とバイオロジーを融合させ、新たな次元での創薬を可能にするには、創薬アイデアの着想が重要です。2019年からスタートしている、約半数の研究員の課題の20%以上をアイデア創出に振り向ける「TACTICS」という仕組みを最大限に活かし、連続的なイノベーション創出を目指します。

創出価値の最大化

創製した新薬候補については、トランスレーショナルリサーチ体制や治験薬生産体制の継続的な強化を通じて開発プロセス

の進化を図り、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していきます。同時に、中分子医薬品などの製造技術のさらなる進化や、グローバル基準に対応した品質管理・品質保証やレギュラトリー機能の強化、技術特許も含めた知財戦略の強化に努めます。

開発パイプラインについては2019年、各ステージで順調に進展しましたが、引き続きネモリズマブ（「CIM331」）や「SKY59」をはじめ、各プロジェクトでの開発加速を図ります。

医薬品価値の実証に向けては、患者さんのQOLや医療経済性の観点なども含め、開発段階からさまざまなデータを収集・分析・管理できる体制整備に取り組んでいます。すでに、ウェアラブルデバイスや画像解析などを活用した、患者さん価値実証に向けた新しいアウトカム技術・指標を設計しており、今後の臨床試験での導入を目指し検証を進めています。

- ▶ P50 「Focus 1: 抗体エンジニアリング技術の進化」
- ▶ P78 「研究」
- ▶ P82 「Pick Up 1: 中分子医薬品の臨床入りに向けて」

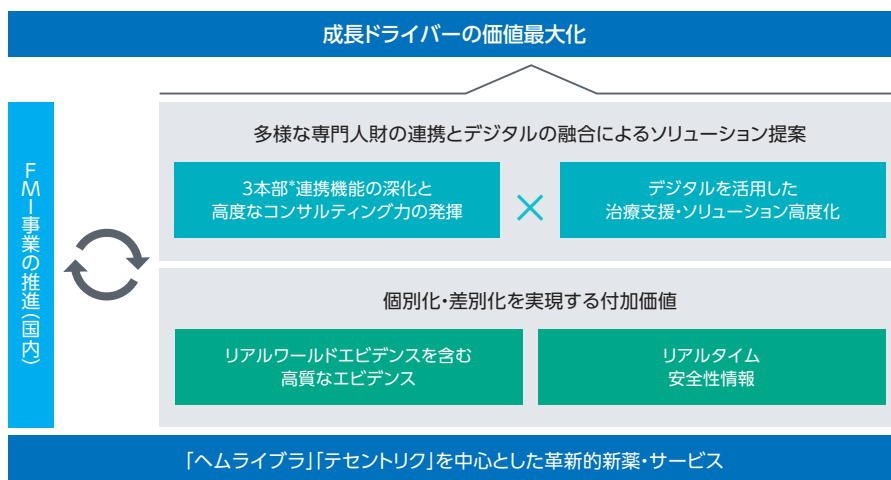
戦略2

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



* 営業（マーケティング）、医薬安全性、メディカルアフェアーズ

成長ドライバーの患者さん価値最大化

ライフサイエンス・デジタル技術の進化や人口動態の変動といった環境変化の中、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通の目的として取り組む社会へと収斂していくものと考えられます。その中で、ヘルスケア企業として患者さんに貢献していくためには、医薬品の提供にとどまらず、マーケティング、メディカルアフェアーズ、医薬安全性といった各機能が協働して包括的なソリューションを提供することがますます重要になってきます。

こうした中、IBI 21では、安全性情報の充実やデジタル面での強化を含めたソリューション提供の進化を図り、高度化・多様化するニーズに的確に答えていくことで、成長ドライバーの価値最大化を実現します。具体的には、「テセントリク」「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・リソースを集中させるとともに、ロシュとの協働による中国での「ヘムライブラ」「エディロール」のスムーズな市場導入など、さまざまな機会をとらえ、さらなる成長を目指します。

2019年は、インヒビター非保有の血友病Aを適応追加した「ヘムライブラ」について、医療関係者向けのコンサルティング活動をはじめ、副作用リスクの最小化に向けた安全性情報の提供など、集中的なソリューション展開を進めた結果、医療関係者からの評価も高まり浸透が進みました。「テセントリク」についても、非小細胞肺癌などで使用が拡大し、順調に推移しました。

今後は、「ヘムライブラ」での浸透加速と承認国増加を図るとともに、既存の治療薬との併用や幅広いがん種での効果が期待される「テセントリク」において、さらなる市場浸透と適応拡大の推進を行っていきます。サトラリズマブ（「SA237」）については、2019年に日・米・欧の3極での申請を果たしており、今後は承認取得とスムーズな上市・市場浸透に力を注ぎます。

効果的・効率的なソリューション提供の進化

こうした成長ドライバーの価値最大化を果たすためには、機能・体制面でも強化を図り、ソリューション提供の高度化や付加価値の向上を追求することが不可欠であると考えています。Value Delivery戦略では、多様な専門人材の有機的な連携強化とデジ

タルを活用した情報提供の高度化に取り組んでいます。営業（マーケティング）、メディカルアフェアーズ、医薬安全性の3本部の協働体制をさらに推し進めると同時に、2019年に発足したIT・デジタル統轄部門とこれら3本部との連携を通じ、デジタルを活用したソリューション提案につなげていく計画です。

各分野の取り組みとしては、メディカルアフェアーズ分野では、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とRWDを組み合わせ、リアルタイムな安全性エビデンスの可視化を図ります。マーケティング分野では、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。

- ▶ P52 [Focus 2: デジタルトランスフォーメーション]
- ▶ P83 [マーケティング]、P85 [メディカルアフェアーズ]、P86 [医薬安全性]
- ▶ P89 [Pick Up: 「ヘムライブラ」の価値最大化]

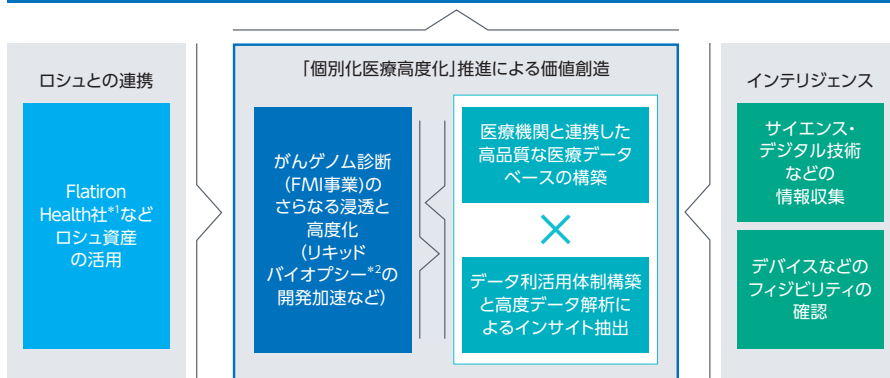
戦略3 個別化医療の高度化

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



*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、血液などの液体検体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

IBI 21において、中外製薬は、日本の個別化医療のパイオニアとして、また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、一人ひとりの患者さん「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ぐこととしています。

効果の見込める患者さんを選別して治療を行う個別化医療は、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」の本流です。最近のゲノム医療やデータ解析技術の飛躍的な進歩を背景に、患者さんの遺伝子状態などを網羅的に検査することも可能になりました。その代表が、ロシュグループのFoundation Medicine社(FMI)の技術を活用し、がんゲノム医療を通じた個別化医療の推進に取り組むFMI事業です。2019年には、次世代シーケンサーを用いた包括的がん関連遺伝子解析システムである「FoundationOne CDx がんゲノムプロファイル」の販売が始まっており、がん種横断的な「ロズリートレク」の上市に対応したコンパニオン診断機能の承認も取得しました。

今後は、がん遺伝子パネル検査へのアクセス向上に向け、当局・学会・実施施設などへの働きかけ・協働を進めるほか、「ロズリートレク」をはじめとする個別化医療に基づく製品とのシナジーを追求し、がんゲノム診断の浸透を加速していきます。

また、従来の生検採取による診断だけでなく、患者さんにとって負担が少なく、医療施設での効率性も高まる、リキッドバイオプシーでの診断についても申請の準備を進めています。リキッドバイオプシーは、がんゲノム診断の浸透を加速させる重要なファクターであると考え、2020年中の申請を目指して、集中的な取り組みを行っています。

さらに、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、効果・安全性だけでなく、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。また、中外製薬は、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し、がんゲノム情報を含むリアルワールドデータ(RWD)の収集や規制対応に向けた網羅的なデータベース構築に貢献していきます。

デジタルを軸としたインテリジェンス基盤の構築

創薬をはじめ各機能におけるAI技術の導入、高度なデータ解析、RWDを活用した研究開発など、デジタルの活用および高度化は、中外製薬のイノベーションにとって不可欠です。IBI 21では、戦略1から3の共通テーマとして、全社デジタル活用基盤の構築・強化を目指しており、2019年には、デジタルトランスフォーメーションの実現に向けた2030年ビジョンを策定しました。この中で2020年は、創薬開発プロセスやバリューチェーンの革新に向けた、重点分野の設計・推進に取り組むこととしています。同時に、専門人材の獲得・育成や技術強化・風土改革に経営資源を投下し、デジタル活用基盤の構築・強化を進めます。

付録動画：「人々の暮らしを救え！
医療くんの大冒険」

<https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/ar2019/movie.html>

▶ P20 「参考：製薬業界と中外製薬の事業」

▶ P52 「Focus 2：デジタルトランスフォーメーション」

戦略4

人財の強化と抜本的な構造改革

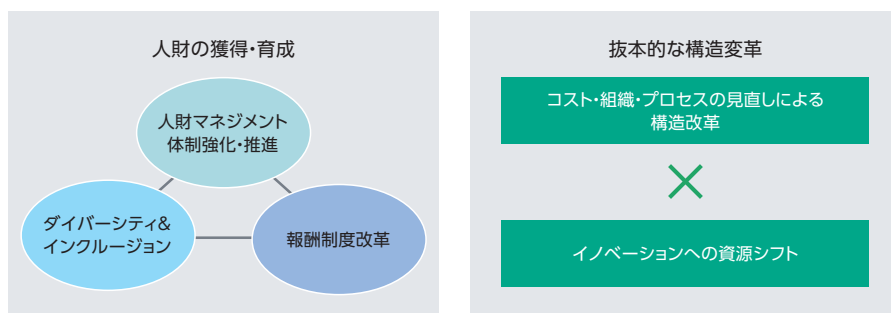
イノベーションを支える高度かつ多様な人財の獲得・育成、および抜本的な構造の改革

戦略のポイント

- 中長期を見据えた人財の育成・獲得
- 十分なイノベーション投資を可能にする利益・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



中長期を見据えた人財の育成・獲得

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です。IBI 21においても、前述の戦略1から3を遂行するにあたり、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・配置を目指し、中長期を見据えた人財マネジメントを一層強化しています。特に、激変する事業環境の中、ステークホルダーからの期待に応え、価値創造を果たしていくためには、社員自らで思考し、高水準のクオリティとスピードをもって戦略が遂行できるとともに、新しいことに積極的に挑戦しやすい組織としていくことが重要です。

こうした考えのもと、人財戦略においては、人財要件を再設定し、適所適材を推進するポジションマネジメントとタレントマネジメントを強力に推し進めると同時に、戦略実行のキーとなるリーダー人財・高度専門人財の早期発掘・育成に注力します。加えて、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。

2019年は、これらの重点課題を踏まえ、適所適材を推進し、挑戦を支える風土構築を目指した新人事制度の設計を行いました

(2020年4月から運用開始)。当該人事制度では、社内の全ポジションに求められる職務や成果責任、人財要件の定義・共有を行い、それぞれのポジションの職務価値をもとに処遇を決定することで、自律的な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ています。また、役職定年制度を廃止し、年齢にかかわらずポジションへの任用を可能としています。

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、グローバル企業と比較すると、マネジメント体制や社員のエンゲージメント度合いは高水準である一方、労働環境・組織風土は改善の余地があることが確認されました(国内競合企業と比較すると高位)。今後は、各部門単位で緻密な組織変革課題を設定しPDCAを回すとともに、当該調査結果をIBI 21最終年度のKPIに設定し戦略の完遂を目指していきます。

抜本的な構造改革による収益構造の変革

中外製薬ではこれまで、費用最適化や経費率の削減に向けた生産性向上、長期収載品の事業譲渡などの施策を実行し、グローバル大手製薬企業と比較しても遜色のない収益構造を確立してきました。しかし、薬

価抑制をはじめ製薬企業の事業環境が厳しさを増す中で持続的な成長を実現するためには、イノベーションへの一層の資源集中を可能にする収益・事業構造への変革が大きな課題となります。

そのため、戦略4では、イノベーションの原資捻出と経営資源の集中投下に向けて、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、デジタル・RPA活用を含めた合理化などを断行するとともに、コア機能の高度化や成長機会の獲得に向けた機動的・積極的な投資を行っていく計画です。

2019年は、今後の中核事業・機能以外の業務の外部化や自動化・効率化による費用構造の刷新を図るとともに、投資面では、新研究拠点「中外ライフサイエンスパーク横浜」をはじめとする設備投資や機能面・ソリューション面での新たな取り組みが進みました。今後も引き続き、スピード感を持った構造改革に取り組んでいきます。

▶ P54「CFOメッセージ」

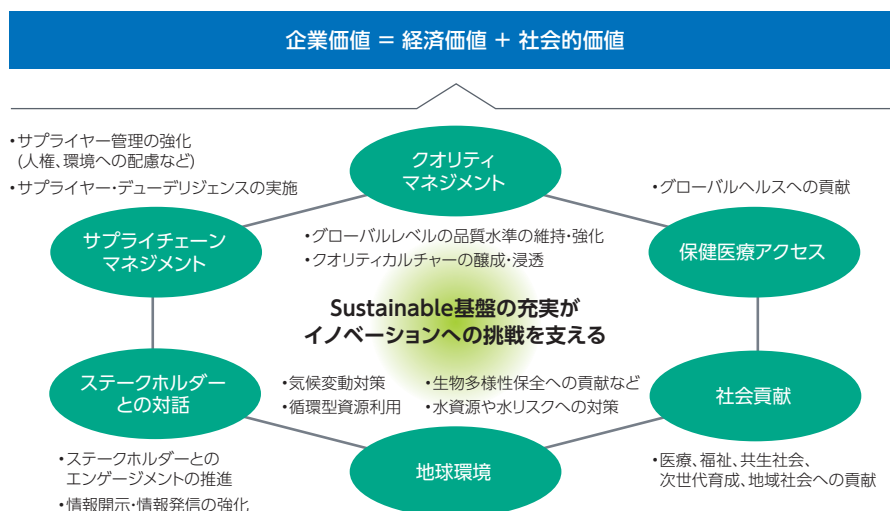
- 構造改革の鍵は、「集中」と「選択」
- 2019年の抜本的な構造改革の主な取り組み
- 成長に向けた未来投資と利益還元バランス

▶ P90「人財」

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



「共有価値の創造」に向けた Sustainable 基盤強化

中外製薬では、患者さんや医療への貢献に加え、地球環境や社会システムの持続性に対する期待・要望の高まりを踏まえ、ステークホルダーとの「共有価値の創造」に向けた重要課題(マテリアリティ)を特定しました。

そして、中長期的なマテリアリティの中でも、3カ年の経営計画の中で特に重点的に推進すべきSustainable基盤について6分野を設定し、IBI 21の「戦略5. Sustainable 基盤強化」として策定しました。

2019年は、それぞれの分野で関係部門が協働することで、着実な進展がありました。マテリアリティの各項目ではそれぞれ目標設定を行っていますが、今後は、目標自体の妥当性・適切性を引き続き、精査するとともに、対外的な開示の充実も進め、目標に対する進捗を社内外できちんと共有できるようにしていきます。

6分野の重要課題(マテリアリティ)の取り組み

クオリティマネジメント

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

取り組みます。特に、昨今のデータインテグリティに対する要望を踏まえ、医薬品にかかわるさまざまな薬事規制(GxP)を横断的に管理できる品質要件の整理に取り組んでいます。

同時に、GxPにとどまらず、日々の業務においては、社員一人ひとりのクオリティ意識が、製品・情報・プロセス・人財の4つの品質を大きく左右するとの考えのもと、職場におけるクオリティマインドの醸成を図るべく、各部門や海外子会社においてクオリティミーティングを開催していきます。

サプライチェーンマネジメント

貧困や所得格差の拡大、環境問題、労働環境の悪化などの社会課題に対しては、サプライヤーとともに解決に寄与していくことが不可欠です。こうしたことを踏まえ、中外製薬では、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を実施していくためのガイドラインと包括的な評価体系を定めました。2019年は当該評価体系のもと、製薬業界サプライチェーンイニシアチブ(PSCI)との原則に基づいて、デューデリジェンスを進めています。具体的には、人権や環境面のリスクが発生した場合の当社・社会への影響や代替先選定の困難度などから優先順位を設定し、リスク評価を実施しています。

保健医療アクセス

中外製薬ではこれまで、GHIT Fund(ジーヒットファンド)やAA(アクセス・アクセレレイテッド: Access Accelerated)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IBI 21の重点テーマとして、活動の幅を拡充していきます。

2019年は、ロシュ・グループと協働で世界血友病連盟の人道支援プログラムへの参画を開始したほか、ミャンマーでの「安全な施設内分娩の促進」および「非感染性疾患対策」プロジェクトなどでは現地へ訪問し、ニーズの収集・把握に努めました。具体的な課題の性質は国や地域により異なるため、今後も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いきます。

社会貢献

IBI 21のスタートに合わせて「社会貢献活動に関する基本的な考え方」を策定し、中外製薬が取り組む分野として、医療、福祉、共生社会、次世代育成、地域社会の5つの優先テーマを設定しました。2019年は各分野で施策設計を行い、活動内容の充実を図りました。なかでも、共生社会の分野では、これまでの障がい者スポーツ推進活動の経験を踏まえ、今後を見据えた共生社会の実現を目指し、障がいの有無にかかわらず誰もが自由に表現を行う芸術展や音楽

会、ワークショップなどの協賛を行いました。また、地域社会の分野においても、2019年の連続する台風被害の中、NPOと協働し、いち早く避難所運営を支援する活動などにも取り組んでおり、今後のさらなる充実につなげる考えです。

地球環境

気候変動対策、循環型資源利用、生物多様性保全など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も注力します。中期環境目標については、これまで、2020年をゴールとして設定・推進してきましたが、2020年には次期中期環境目標を設定していきます。

環境課題の中でも世界的に関心の高い気候変動対策は、特に注力する分野であり、マネジメント体制や施策の充実を図っており、「中外ライフサイエンスパーク横浜」の建設においても環境性能の向上に向けた先端的な設計に取り組んでいます。TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に

よる提言に対しては、2019年、TCFDフレームワークに基づき、気候変動対策に関するガバナンスの強化や、リスク・機会の分析とその財務的な影響などを踏まえたシナリオ分析を進めてきました。2020年2月には、TCFD提言に対する賛同を公表しており、今後は、さらなる気候変動リスク・機会への対応、情報開示の充実などに取り組んでいきます。また、気候変動に関する取り組みの前進が評価され、CDP（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）の評価は2019年、前年から2段階上がり「B」ランクとなりました。まだ十分な水準ではないと考えており、さらなる取り組みの充実を進めていきます。

ステークホルダーとの対話

「共有価値の創造」を目指すうえで、これまで以上に対話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ていくことが大切です。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。

2019年の新たな取り組みとして、6月に株主投資家・メディア向けのESG説明会を実施しました。サステナビリティ推進担当役員である代表取締役副会長の上野と参加者の方々との双方向コミュニケーションが取られ、有意義なご意見も多く頂戴できており、今後も継続していく予定です。

- ▶ P34「副会長メッセージ」
- ▶ P37「中外製薬の重要課題（マテリアリティ）」
- ▶ P38「マテリアリティの目標と指標」
- ▶ P87「信頼性保証」
- P93「人権」
- P94「環境・安全衛生」（中期環境目標）
- P97「社会貢献活動・グローバルヘルス」

ESG調査のギャップ分析と進捗

中外製薬では、「共有価値の創造」を進めていくうえで取り組むべき重要課題を特定する際に、DJSI、MSCI、FTSEといったグローバルなESG調査における評価項目について、当社の取り組みとのギャップ分析を実施しました。また、これらの外部調査は投資家の求

める最先端のESGの取り組みを高いレベルで反映しており、変化し続ける社会からの期待・要請を定量的・客観的に把握し、課題抽出につなげるため、持続的な成長基盤の充実に向けた指標として継続的に分析していくこととしています。

2019年には、左表のように複数のテーマでESG評価が向上し、全体的な評価も上がっています。一方、グローバルの高評価企業と比較すると、依然として課題も残っています。2020年以降も、Sustainable基盤強化に向けて引き続き優先順位を定めながら、気候変動対応や保健医療アクセスの分野で新たな取り組みを推進していきます。

2019年に外部評価が向上した主なテーマ

テーマ	想定される評価向上の要因
サプライチェーンマネジメント	サプライヤー・コード・オブ・コンダクトの策定 EHSコンプライアンスリスク評価ガイドラインの策定
人権	人権方針の策定
地球環境	水消費量の第三者保証受審
保健医療アクセス	グローバルヘルスに関する基本的な考え方の策定
重要課題（マテリアリティ）	重要課題（マテリアリティ）の特定とプロセスの開示
社会貢献	社会貢献活動の基本的な考え方の策定

IBI 21期間の取り組み方針（予定）

方針	テーマ
取り組みのさらなる強化	サプライチェーンマネジメント、人権、地球環境、重要課題（マテリアリティ）
新たな取り組みの推進	気候変動リスク・機会の分析、保健医療アクセス、コーポレート・ガバナンス、税務戦略、人財育成