

## 中外製薬の価値創造

中外製薬は、イノベーションに集中し、「ヘルスケア産業のトップイノベーター」となっていくことで、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」を目指しています。

その実現により、患者さんに届けていく価値は、薬剤効果を高めることにとどまりません。

患者さん一人ひとりにとって真に価値が証明できた医薬品やソリューションの提供を目指していきます。

### 事例

#### 血友病の治療薬がもたらす価値

血友病は、血を固めるために必要な成分が体の中で不足していたり、機能が低下していたりするため、ケガなどによって一度出血すると血が止まりにくくなるといった特徴を持つ希少疾患です。現在は治療法の進歩により一般の方と変わらない生活を送れるようになってきており、日常的に適度な運動をすることも推奨されています。血友病Aの治療の中心は血液凝固第Ⅷ因子を補う補充療法ですが、週1～3回の静脈注射を伴うため、特に小児における治療の負担が大きく、また補充された因子に対する自己抗体（インヒビター）の産生も問題視されています。中外製薬が創製したヘムライブラはインヒビターの影響を受けることなく、週1回または2週に1回あるいは4週に1回の頻度での皮下投与により出血予防を実現でき、既存の治療体系を変える薬剤として期待されています。ヘムライブラは、中外製薬が目指す「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」の大きなアウトカムの一つです。

「ヘムライブラ」の承認国数およびグローバル投与者数

**100カ国 11,000人以上** (2021年4月現在)



## 歴史と共有価値

中外製薬は、1925年、関東大震災での薬不足を憂いて創業しました。その後、経営環境は大きく変わり続けましたが、中外製薬は患者さんや社会との価値を共有すべく、事業領域、研究領域、ビジネスモデルなどを変化させながら事業を行ってきました。振り返れば、重大な意思決定を行った6つの転換点により、共有価値も変化・進化を遂げてきたと言えます。ここでは中外製薬の歴史と共有価値についてご紹介します。



1960年代

### 1 医療用医薬品へのシフト

日本では1961年に国民皆保険制度が立ち上がり、医療の進歩と治療選択肢となる医薬品の充実が求められるようになりました。中外製薬は、それまでの大衆薬の製造・販売を主としていた事業形態から、医療用医薬品を中心とする事業へと転換し、研究開発にも注力していきました。結果、低迷していた業績の回復も果たしました。

#### 主な共有価値

**患者さん**：充実した医療の享受  
**社会**：治療選択肢の拡大、安定的な医療制度の維持、医療産業・製薬産業の発展

1980年代

### 2 バイオ医薬品への挑戦

1980年代、当時主流であった化学合成の低分子医薬品だけでは、アンメットメディカルニーズに対応しきれないと考えた中外製薬は、これまでにない疾患アプローチや高い有効性・安全性が期待できるバイオ医薬品の研究開発に経営資源を投下することとしました。大量生産技術の確立にも取り組み、その後の中外製薬の強みの礎を築きました。

#### 主な共有価値

**患者さん**：幅広い疾患への対応、高い薬剤効果への期待  
**社会**：治療方法の進化・多様化、疾患アプローチの進展、バイオサイエンスの発展

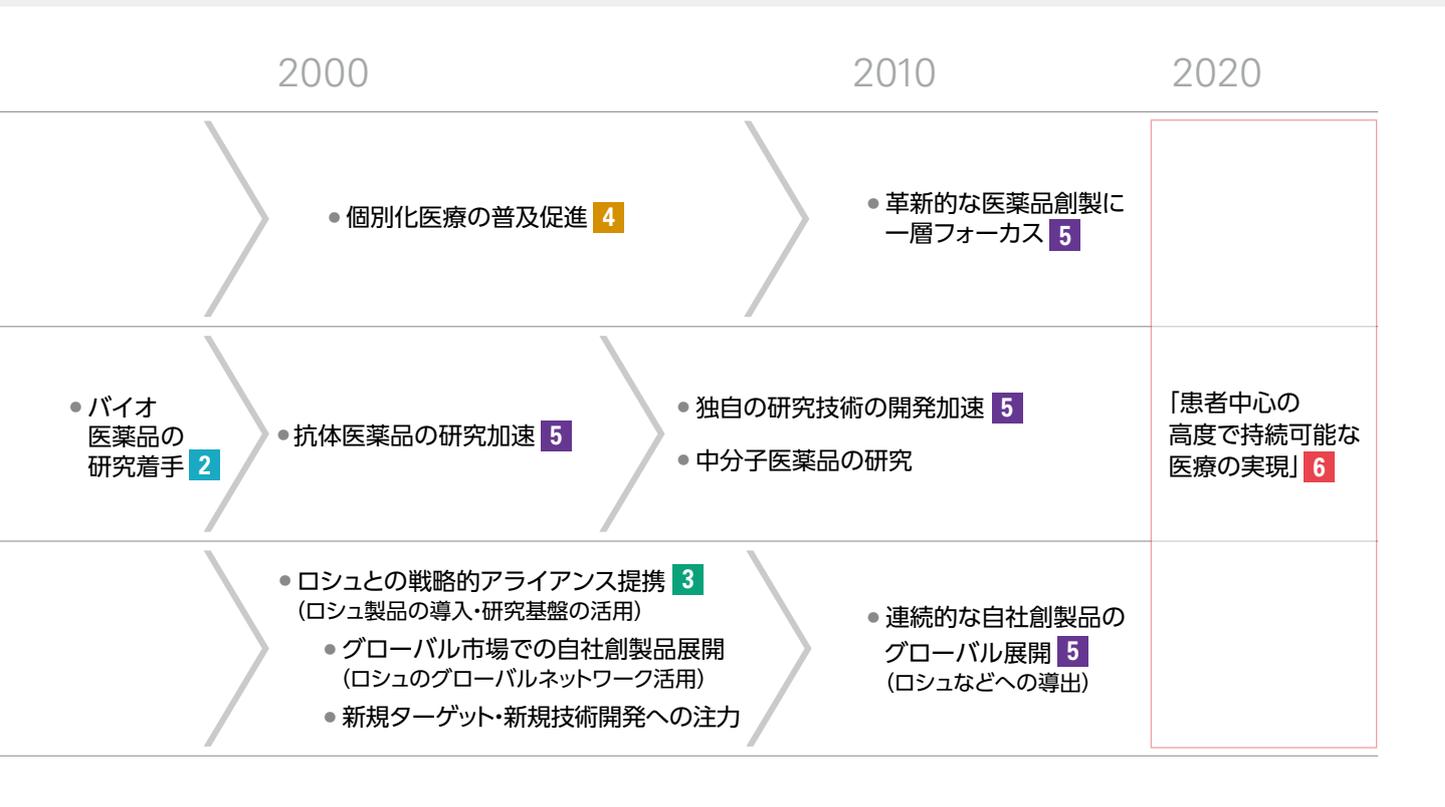
2000年代～

### 3 ロシュとの戦略的アライアンス

グローバルの患者さんへの貢献とイノベーションの加速を実現すべく、中外製薬は2002年、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させ、独自のビジネスモデルが誕生しました。中外製薬は、海外で承認されたロシュ製品を導入するほか、グローバル最先端のロシュのノウハウやインフラを活用し、貢献価値を広げることができました。

#### 主な共有価値

**患者さん**：優れたロシュ製品の使用 (ドラッグラグの解消)  
**社会**：治療選択肢の急速な拡充、製品・ソリューションにおけるグローバル水準のクオリティ享受



2000年代～

**4 個別化医療の普及促進**

患者さんの遺伝子情報などの診断をもとに最適な治療を行う個別化医療は、あらゆるステークホルダーへのベネフィットが高い、医療の潮流の一つです。中外製薬は、ロシュから導入した「ハーセプチン」の発売を機に、研究開発、医療関係者向け情報提供やガイドライン作成なども支援し、個別化医療のパイオニアとして、その普及に大きく貢献しました。

**主な共有価値**

- 患者さん**：薬剤効果が期待できる場合のみの投与によるQOL向上、負担軽減
- 社会**：層別化した患者さんごとの最適な治療、不要な薬剤投与の回避

2000年代～

**5 抗体医薬品創製**  
連続的な革新的医薬品創出

中外製薬は、さらなるアンメットメディカルニーズに対応すべく、2005年に国産初となる抗体医薬品「アクテムラ」を発売。以降、自社品の創製や技術進化に経営資源を投下し、革新的な医薬品を連続的に創出しました。中外製薬が創製した医薬品は、これまでに米国FDAからBreakthrough Therapy(画期的治療薬)の指定を8回受けています。

**主な共有価値**

- 患者さん**：優れた有効性と安全性、画期的な治療成果
- 社会**：治療パラダイムの進化、治療継続・診断の充実、希少疾患への対応

2019年～

**6 「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」の標榜**

患者さんの動向、医療提供体制、医療財政などにおける課題を踏まえ、中外製薬は2019年、「共有価値の創造」を基軸に、「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」を目指すことを宣言しました。根幹には、創業時から変わらぬ、一人ひとりの患者さんと医療・社会に貢献していくという思想が流れています。

**主な共有価値**

- 中外製薬では、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」に向けて、単なる協働を超えたステークホルダーそれぞれとの共有価値を定義しています。

▶ P26「トップイノベーターが価値共有していくもの」

当社と社会の共有価値創造

企業価値拡大  
により  
当社の発展

＝ 患者中心の  
高度で持続可能な  
医療の実現 ＝

社会課題解決  
により  
社会の発展

2030年の目指す姿

ヘルスケア産業のトップイノベーター

当社ビジネスモデルの活用

## イノベーションへの集中

革新的医薬品・サービスの創出

独自のサイエンス・技術力

ロシュとの戦略提携

2つの収益基盤

ロシュとの戦略的アライアンス

自社創製品

革新性の高い創製に特化可能

成長を牽引する収益基盤  
(ロシュへの導出、グローバル市場展開)

ロシュ導入品

画期的新薬の国内独占販売

安定的な収益基盤  
(ロシュとの協働による効率的な新薬発売)

▶ P32「ロシュとの協働について」

### 「共有価値の創造」の標榜

中外製薬は、事業をととして社会課題を解決し、さまざまなステークホルダーとともに発展していくという考えのもと、経営の基本方針として「共有価値の創造」を標榜しています。この共有価値の目標(アウトカム)となるのは、目指す姿でも掲げている「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」です。

人口増加と高齢化の世界的な進展、そして新型コロナウイルス感染症の流行拡大などを背景に、医薬品への期待・ニーズは一層高まっており、持続可能な医療の実現が世界共通の課題となっています。ライフサイエンスやデジタル技術の飛躍的な進歩によって、医療課題解決に向けたイノベーション創出機会が拡大する一方、各国の医療財政が逼迫する中、薬剤費を含む医療費の抑制政策はますます厳しくなっており、限られた資源のもとで「真に価値あるソリューションだけが選ばれる」VBHC(Value-Based Healthcare)の流れはますます加速しています。

### ヘルスケア産業のトップイノベーター

こうした中、「共有価値の創造」に向け、2030年に到達すべき姿として、目指す姿で掲げる「ヘルスケア産業のトップイノベーター」像を下図のように具現化しました。世界の患者さんに期待され、ヘルスケアにかかわる人財とプレーヤーを惹きつけ、社会課題を解決する世界のロールモデルとなる会社です。ロシュ社との協働のもと、引き続き革新的新薬を事業の中核に据えながら、多様な企業・組織がイノベーションに挑戦する世界のヘルスケア産業においてトップクラスのイノベーターを目指します。

中外製薬の価値創造の鍵は、「イノベーションへの集中」です。新たな治療ターゲットの探索や創薬技術のさらなる革新により、今後ますますアンメットメディカルニーズに応える新薬の創出が求められます。換言すれば、今後の経営環境下では、常にイノベーションを起こし続けなければ生き残ることもままなりません。中外製薬は、独自のサイエンス力・技術力を核に、デジタル技術の活用や積極的な外部連携を図るなど、あらゆる経営資源をイノベーションに集中していきます。

### マテリアリティ 価値創造をもたらすビジネスモデルと重要課題

こうした価値創造は、ロシュグループの一員でありながら、自主独立経営を維持するという、中外製薬独自のビジネスモデルにより、実現可能であると考えています。このビジネスモデルをベースに、中外製薬は「自社創製品」と「ロシュ導入品」という2つの収益基盤を確立しています。「ロシュ導入品」から得られる安定的な収益によってイノベーションへの集中投資が可能となり、革新的な自社創製品を連続的に創出するための環境が整います。こうして生まれた革新的な創製品をロシュに導出することで、ロシュは投資原資を得てさらに革新的製品を生み出すことができるという、持続的な循環が生まれるのです。

また、「共有価値の創造」を進めていくうえで、中外製薬が重点的に取り組むべき事項を、8分野25項目の重要課題(マテリアリティ)として策定しています。環境変化に合わせて、継続的にマテリアリティを見直すこととしていますが、2030年を見据えた新成長戦略においては、マテリアリティに変更はありません。

### 2030年に到達すべき「トップイノベーター像」

#### 世界の患者さんが期待する



世界最高水準の創薬力を有し、世界中の患者さんが「中外製薬なら必ず新たな治療法を生み出してくれる」と期待する会社

#### 世界の人財とプレーヤーを惹きつける



世界中の情熱ある人財を惹きつけ、ヘルスケアにかかわる世界中のプレーヤーが「中外製薬と組めば新しい何かを生み出せる」と想起する会社

#### 世界のロールモデル



事業活動を通じたESGの取り組みが評価され、社会課題解決をリードする企業として世界のロールモデルである会社

## 中外製薬が考える2030年の環境認識



### 厳しい薬価政策とVBHCの流れは加速、科学・技術や顧客の変化は機会

中外製薬では、各種調査のもと中長期のシナリオ分析を行い、2030年までに想定される市場、科学・技術、顧客の変化と、そこから得られる事業への示唆について、上図のようにまとめています。

先進国のみならず世界各国において、人口増加と高齢化および新型コロナウイルス感染症の影響を含む財政問題により、薬剤費の抑制施策は一層加速することが確実視され、真に価値ある製品・ソリューションのみが選ばれる時代に入ります。革新的医薬品の社会的価値は、ますます高まるものと想定されます。また、すでにPayerの事業領域拡大・統合などの動きが始まっているように、情報を持つ患者さんやPayerの存在感が増し、これまで以上にQOLや生涯価値の観点で、患者さんにとっての価値を証明することが不可欠となります。細胞治療や核酸医薬などの

新モダリティとは相互補完的な共創が求められ、DXによって、創薬をはじめとする各バリューチェーンの進化や、顧客とのエンゲージメントモデルの再構築が必要となります。

これらの環境展望を踏まえると、今後も中外製薬のコア事業は革新的な医薬品の創出であることに変わりはなく、新たな治療法を生み出すようなイノベーションや、技術やプラットフォームの進化を積み重ねることで、患者さんをはじめとするステークホルダーから期待され、社会全体への価値を提供し続ける存在となる必要があると確認されました。こうした分析結果が、2030年に到達すべき「トップイノベーター像」具現化の背景となっています。

## 役員からの深掘コメント

### ミッションステートメントと マテリアリティに変更はなし

足元のパイプラインが10年先を左右する製薬企業にとって、2030年は遠い未来ではありません。中外製薬では継続的に技術動向調査や環境予測を行っていますが、IBI 21策定時(2019年)に比べて、新モダリティやITプラットフォームとの関係性がより明確に理解できるようになりました。以前は、これらの台頭が脅威になるとの見方も強かったのですが、その後の調査の結果、対立するのではなく、協働により互いに補完・進化していくべき存在だと分析されました。そして、医薬品の創薬・製薬・提供という事業活動は、社会構造や経済に与える影響も大きく、未来にわたって必要不可欠な産業・社会基盤であることが再確認されました。

ミッションステートメントとマテリアリティにも変更がなく、今後も中外製薬が得意とする抗体・低分子といったモダリティをさらに発展させ、中分子創薬へ挑戦し、革新的医薬品の創出に全力を注いでいくこととなります。技術やプラットフォームを研ぎ澄ませることで、新モダリティやデジタルでの協働も進むでしょう。現在、新たな創薬プロジェクトや開発テーマが続々と生まれ、今後非常に面白い10年になると予想されます。こうした源泉を企業価値、そして社会価値としての成果につなげることが私の役割ですから、環境変化をつぶさに検証・分析しながら、ビジネスモデルやマネジメントの進化を続けていきます。

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)、  
経営企画、信頼性保証統括

山口 哲弥



# WHAT

## トップイノベーターが価値共有していくもの

ステークホルダー	共有価値	測定指標(内部)	測定指標(外部)
患者さん 患者さんのご家族	<ul style="list-style-type: none"> <li>薬剤効果・安全性の向上</li> <li>QOLの向上</li> <li>自分に合った治療選択</li> <li>負担軽減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新製品発売・適応拡大数</li> <li>安全性情報数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>疾患別治療成績</li> <li>治療継続率</li> <li>投与予後医療費</li> <li>患者さんのトータル医療費</li> </ul>
医療関係者・医療機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>疾患コントロール充実</li> <li>治療選択肢拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新製品発売・適応拡大数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>疾患別治療成績</li> <li>標準治療ガイドライン数</li> </ul>
地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度持続的地域医療</li> <li>地域財政改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リエゾン活動数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>治療継続率</li> <li>病院市場薬剤費</li> </ul>
国、Payer、規制当局	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルスケア産業成長</li> <li>適正支出</li> <li>持続的な医療財政</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上収益</li> <li>新製品発売・適応拡大数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルスケア産業成長率</li> <li>産業担税力</li> <li>医療保険費用</li> </ul>
大学、研究機関、 サプライヤーなど 協働組織・企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションの共創</li> <li>疾患メカニズムの解明</li> <li>ソリューション連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共同研究数</li> <li>研究に関する契約・提携数</li> <li>リスク評価件数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>臨床研究数</li> <li>ヘルスケア産業成長率</li> </ul>
社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>働きがい・生きがい</li> <li>能力開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員意識調査</li> <li>生産性指標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D&amp;I関連インデックス</li> </ul>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>付加価値向上</li> <li>利得の享受</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Core EPS成長率</li> <li>配当性向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESGレーティング</li> <li>時価総額</li> </ul>

### 薬剤効果・安全性の向上だけでなく患者さんの人生に寄与

「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」に向けては、ステークホルダーとの協働が不可欠となることから、中外製薬では、各ステークホルダーとの共有価値と価値測定指標について、上表のように整理しています。

今回、2030年に到達すべき「トップイノベーター像」を具体化する中、各ステークホルダーとの共有価値や基本的な測定指標に変更はないものの、世界最高水準の創薬力を有し、患者さんに期待される企業となっていくためには、より高い次元で患者さんに貢献していくことが必要になると再認識しました。

一人ひとりの患者さんにとって、薬剤治療はゴールではありません。治療中・治療後のそれぞれの生活が大切であり、予後が良好で通院などの負担からも解放され、病気を感じない人生――

すなわち革新的新薬により、治癒あるいは完全に疾患がコントロールできる状態――を目指すべきととらえています。また、そのためには、患者さんの生活の質や満足度を測定することも重要になってきます。従来の評価指標により測定される薬剤の効果だけでなく、患者さんにとって真の価値となる効果を測定できる評価指標(True Endpoint)を確立すべく、さまざまなパラメータを研究して、評価指標の明確化も目指していきます。

そして、このような患者さんにとって適切な治療を実現することができれば、医療関係者やパートナーはもとより、VBHC(Value-Based Healthcare)に向けて各ステークホルダーとの価値共有もさらに増大できるものと考えています。

## 役員からの深掘コメント

## 患者さんが罹患前と同じ生活を

アンメットメディカルニーズは、決してなくなることはありません。患者さんの要望、それに応えるための私たちの目標も、常に高まり続けます。例えば、「ヘムライブラ」は、従来にない利便性と出血抑制効果をもたらし、QOLにも大きく貢献できたものと思いますが、次に患者さんが求めるのは、疾患のない人と同じように出血の心配をせずに走り回り、運動できる生活です。それは、世界最高水準の創薬力をもってすれば不可能ではないはずですし、高い創薬力を駆使して患者さんの要望に応え続けていくことが、創薬に携わる者にとってのPatient Centricであると考えます。

また、より高いアンメットメディカルニーズに応えるために、疾患バイオロジーの研究と標的分子の探索が進むことで、薬剤に求められる作用機序やモダリティも多種多様になることから、その解決手段となる創薬を行うためのモダリティプラットフォームの拡充が必要になります。すでに世界トップクラスにある抗体エンジニアリング技術や中分子創製技術の進化はもとより、外部の技術を柔軟に取り込むことでマルチモダリティ戦略を展開していきます。考え方の一例をあげれば、細胞工学技術とロシユが先行する遺伝子治療技術とを組み合わせることで、新モダリティの構築が視野に入ってきます。それにより、例えば間葉系幹細胞の分化や作用を正確に制御することで、筋肉や骨の衰えを防いだり、代謝を改善するなどして、高齢者の身体活動レベルを向上させることや、免疫細胞の精密なコントロールにより、難治性の自己免疫疾患の治療や臓器移植の適用範囲を広げることに、つなげられるかもしれません。

そして、患者さんに真の満足を提供するには、このような技術・バイオロジーの強化やTrue Endpointの確立、早期開発における確実な仮説証明が求められ、これらを相互に進化させていくことが不可欠です。中外製薬は、これらを一体的、集中的に磨き上げ、世界最高水準の創薬・開発力を醸成していきます。

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)、  
研究、トランスレーショナルリサーチ統括

岡部 尚文



# HOW

## トップイノベーター像実現の鍵



### REDシフト、DX、オープンイノベーションがキードライバー

2030年に到達すべき「トップイノベーター像」の実現に向けては、今後10年間でさらに創薬力を大きく向上させ「世界最高水準の創薬実現」を目指すとともに、世界のアンメットメディカルニーズに応えるソリューションを継続的に世に送り出すべく「先進的事業モデルの構築」を果たすことが必要になります。そのため成長戦略が「TOP I 2030」となりますが、ここでのキードライバーとなるものがREDシフト、DX、オープンイノベーションの3つです。(新成長戦略「TOP I 2030」の詳細はP58を参照)

創薬力をさらに強化していくためには、RED機能(研究、トラン

スレーショナルリサーチ、および製薬機能のうち初期開発にかかわる部分)を価値創造エンジンと定義し、ここに従来以上の資金・人財を大胆に振り向けていきます。このREDシフトの実践にはデジタル技術の活用が不可欠です。「CHUGAI DIGITAL VISION 2030」で設定した、デジタルを活用した革新的な新薬創出、すべてのバリューチェーン効率化、デジタル基盤の強化という3つの基本戦略を推し進めていきます。同時に、ライフサイエンスやデジタル技術の進展を柔軟に取り入れるため、外部組織・企業との協働を加速していきます。

## 役員からの深掘コメント

投資対効果を重視しながら、  
DXをさらに加速

2020年3月に発表した「CHUGAI DIGITAL VISION 2030」のもと、中外製薬のDXは一気に進みました。

当該VISIONは、トップイノベーターに向けて革新的な創薬にこだわるという経営陣の強い意志を反映しており、「TOP I 2030」の考え方が先んじて組み込まれています。そのため、各部署でのデジタル施策の可視化・統合を通じて、経営戦略に照らした資源配分計画を立案でき、スピード感を持って各種施策を進展させることができました。また、各部門へのデジタルリーダーの配置をはじめ、社内への意識改革施策により、全部門で主体的にDXに取り組む体制を確立できたことも大きな成果だと感じています。

こうした取り組みの結果、DX銘柄2020への採用をはじめ外部からも評価されるようになりましたが、今後は、「TOP I 2030」実現に向け、今まで以上に費用対効果やタイムラインの観点が重要になります。各施策で目標ROIやKPIを精緻に設定しており、的確なPDCAサイクルの構築を目指します。

製薬業界は、膨大かつセンシティブなデータを扱うことから、DXによる進化の余地が大きい産業だと感じています。また、DXの進展は、ESGと同じく、企業の価値評価においても重要な要件になってきています。今後は、業界全体のDX推進にも貢献しながら、「中外デジタル」の進化によるイノベーションを加速し、企業価値の向上に寄与していく所存です。

執行役員  
デジタル・IT統轄部門長

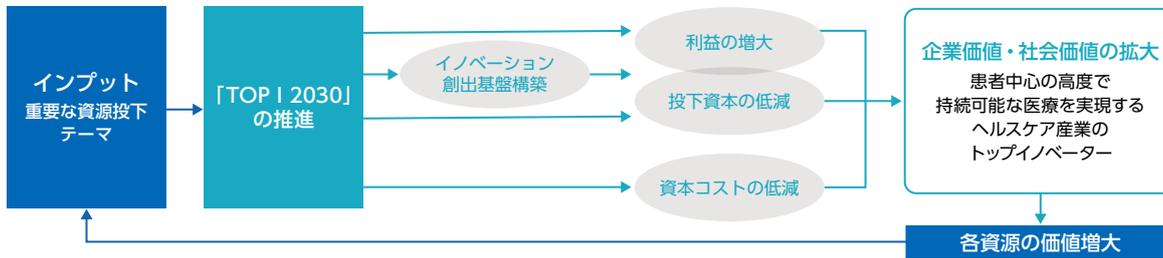
志済 聡子



## 2030年を見据えた資本投下

中外製薬が「ヘルスケア産業のトップイノベーター」となるためには、多岐にわたる資源（資本）が必要となりますが、その投下に向けては、下表のように資源投下する重要テーマに対応したインプットが重要となります。こうした資本投下を通じて、イノベーション創出基盤の構築や利益の増大、投下資本の低減、資本コストの低減を果たし、患者さん・社会への価値創出と企業価値の拡大を目指していきます。また、こうした取り組みが各資源に対する価値増大につながり、さらなる価値創造の実現を可能にします。

資源	資源投下する重要テーマ(インプット)	価値創造・企業価値向上への貢献シナリオ	
		イノベーション創出基盤の構築	利益の増大
人財 (人的資本)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適所適財の人財マネジメント</li> <li>● 高度専門人財の獲得・育成・充足</li> <li>● ミッションステートメント・「TOP I 2030」の理解・定着</li> <li>● ダイバーシティ&amp;インクルージョンの継続的な推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 果敢なチャレンジを推奨する風土の構築</li> <li>● 戦略推進に合致した人財の活躍と適正な処遇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バリューチェーンの各機能におけるイノベーション創出</li> </ul>
技術・知的財産 (知的資本)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 抗体・低分子の創薬・製薬技術基盤の強化、および中分子の創薬・製薬基盤の構築</li> <li>● 新規モダリティの創生</li> <li>● バイオロジーの深化</li> <li>● 競争優位性の高い技術基盤特許の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マルチモダリティの進展</li> <li>● デジタル活用による創薬基盤の強化・充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存モダリティの限界を突破した革新的な新薬の創出</li> <li>● デジタル活用によるイノベーション機会の加速</li> <li>● 製品特許の権利化の進展</li> </ul>
ロシュや外部との協働 (社会関係資本)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ロシュ・グループなどのネットワークを通じた自社品のグローバル展開</li> <li>● ロシュ・グループの情報・研究インフラの活用</li> <li>● 最優先の技術やサイエンス、およびDX関連の先端企業・アカデミアとの協働</li> <li>● さまざまなステークホルダーとの対話</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ロシュ・グループとの協働およびオープンイノベーションやデジタルを活用した新たな価値創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 革新的な自社創製品のグローバル成長</li> <li>● 有望なロシュ品導入による収益基盤確保</li> </ul>
製薬・設備 (製造資本)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 連続的なモダリティや技術の進化に対応した研究施設および生産体制の構築</li> <li>● デジタル・ロボティクスを活用した次世代工場の実現</li> <li>● 柔軟かつスピーディーな開発・次世代生産体制</li> <li>● 安定供給・品質確保の徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● イノベーション創出を加速しうる研究インフラ構築</li> <li>● 高難度薬剤に対応した開発・生産インフラ構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発期間の短縮と製造原価の低減</li> <li>● 需要の変化に柔軟に対応した供給・販売</li> </ul>
環境・エネルギー (自然資本)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新技術・新設備投入によるエネルギー転換・GHG排出削減</li> <li>● エネルギー・水などの資源投入削減</li> <li>● サーキュラーエコノミーに対応した資源循環</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境負荷低減・低コスト・高生産性に向けた施設・設備計画設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な成長基盤の構築</li> </ul>
財務関連 (財務資本)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長軌道を確保するキャッシュフロー拡大</li> <li>● 収益構造の継続進化</li> <li>● 戦略投資を可能とするキャッシュ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● イノベーションの原資の捻出</li> <li>● 積極的なデジタル投資</li> <li>● REDへの投資</li> </ul>	—



各資源の価値増大

投下資本の低減

資本コストの低減

- 多様で高度な人財の確保・育成
- デジタル活用によるビジネスプロセスの効率化

- コンプライアンスを優先する風土の継続
- 高度な人財の流出リスクの低減

- 外部にとって魅力的な技術・研究成果の創出
- デジタル活用による先進的事業モデル構築

- 新モダリティ・ソリューション出現への対応
- 知財リスクの低減

- グローバル展開での資源効率化
- デジタル活用による先進的事業モデル構築

- 供給リスク、サプライチェーンリスクの低減
- ESG外部評価の向上

- デジタル活用によるビジネスプロセスの効率化

- 品質・信頼性リスクの低減
- 供給リスクの低減

- 将来の対応コストの低減

- 気候変動リスク、水リスクなどの低減
- 廃棄物リスクの低減

- キャッシュマネジメントによる資本効率向上

- 資本市場での継続的な評価向上
- 信用リスクの低減

人財

- 社員の働きがい・生きがいの向上
- 社員の能力・スキルの向上

技術・知的財産

- アンメット・メディカルニーズの解決
- 世界の創薬技術の進展
- ヘルスケア産業のサイエンスレベルの向上

ロシュや外部との協働

- イノベーションの共創進展
- 各機能での付加価値の創出

製薬・設備

- 施設・設備の高度化・次世代化

環境・エネルギー

- 環境負荷の低減
- サーキュラーエコノミーの進展

財務関連

- キャッシュフローの増大

## ロシュとの協働について

### ロシュとのWIN-WINの関係性

中外製薬独自のビジネスモデルは、ロシュ・グループの一員でありながら、自主独立経営を維持し、独自性と多様性を重視してイノベーションに集中するというものです。これは、自社の企業価値向上とロシュ・グループの発展に寄与するという点で、世界でも類を見ない形態となっています。

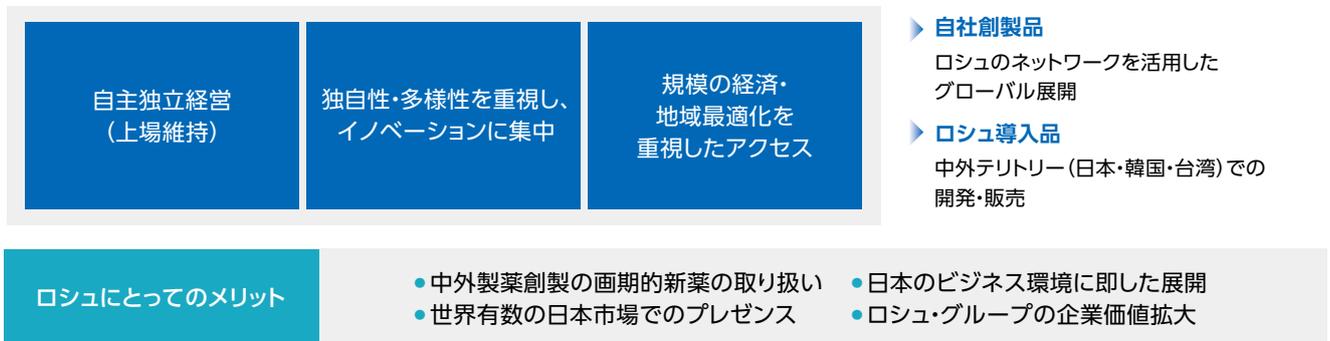
このビジネスモデルにより、中外製薬は「自社創製品」と「ロシュ導入品」という2つの収益基盤を確立しています。「ロシュ導入品」から得られる安定的な収益によってイノベーションへの集中投資が可能となり、革新的な自社創製品の連続的な創出を加速するとともに、これらをロシュに導出することで中長期的にロシュ・グループの成長に貢献します。一方、ロシュは研究開発へのさらなる投資が可能となり、ロシュの強靱な研究基盤および広範なパートナーリングから生み出される革新的な製品を国内へ導入するという持続的な循環が生まれます。

着実かつ力強い成長を実現するためには、これら双方の収益

基盤が伸長していくことが重要です。戦略的アライアンス以降、中外製薬はロシュがグローバルで開発・販売する製品を相次いで国内に導入してきていますが、2010年代前半に増加傾向だった国内外製商品売上に占めるロシュ導入品比率は、2016年を境に減少傾向にあります。これは、自社創製品がグローバルで急速に成長しているためです。ロシュのネットワークを通じて供給される自社創製品のグローバル売上を見てみると、2009年に「アクテムラ」、2015年に「アレセンサ」、2017年に「ヘムライブラ」が海外で承認を取得しており、特に「ヘムライブラ」が加速度的な成長を後押ししています。さらに、2020年の「エンスプリング」の承認取得が加わり、これらグローバル製品のさらなる拡大が期待できます。

このように、自社創製品とロシュ導入品がそれぞれ成長しながら、自社創製品のグローバルでの拡大が成長を牽引しているという収益構造は、まさにロシュとの戦略的アライアンスを通じたビジネスモデルが奏功している証左の一つと言えます。

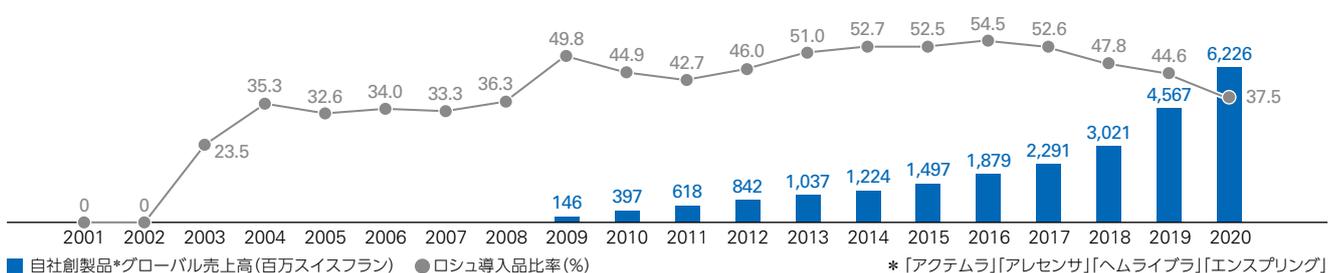
### ロシュとの協働のポイント



**中外製薬とロシュの製品に関する取り決め**

- 中外製薬がロシュ品の日本国内での開発・販売に関する第一選択権を保有
- 中外製薬創製品の海外での開発・販売については、ロシュが第一選択権を保有
  - 中外テリトリーを除く全世界
  - すべての品目につきearly PoC段階でロシュへオファー
  - イギリス、ドイツ、フランスなどにおけるコ・プロモーション権を保持 (中国については製品ごとに協議する)

### 自社創製品のグローバル売上高とロシュ導入品比率



## ビジネスモデルの進化

ビジネスモデルそのものについても、2002年のロシュとの戦略的アライアンス開始以降、20年近くの歳月をかけて進化を続けてきました。経営、研究、臨床開発、製薬、マーケティング、メディカルアフェアーズ、医薬安全性の各分野で協働し、高い成果を上げています。例えば、臨床開発においては、2014年以降、最適なタイミングでロシュと協働できるよう、ロシュへの導出提案をPoCより早期のearly PoC取得時点としています。これにより、

ロシュとの導出入検討を早期に行い、臨床開発を止めることなく、スピードと一体感のあるグローバル開発を実践できるようになっています。また、サプライチェーンマネジメントやEHS面でも、世界最先端のロシュの活動を参考にしたり、ノウハウを導入したりすることで、高度な活動の実践につなげています。今後も、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」を目指すべく、さらなる発展を図ります。

## ビジネスモデルの機能別特徴と成果

分野・機能	ビジネスモデルの特徴	ロシュとの関係・協働による成果
経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立性担保による上場維持</li> <li>● 少数株主利益の確保</li> <li>● 長期・広範囲の視座での経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本契約により、中外製薬の経営の独立性と上場維持を重視</li> <li>● 取締役会は、業務執行取締役と独立社外取締役、ロシュ在籍取締役が1/3ずつの体制</li> <li>● ロシュ経営陣とは、合同会議体やトップ同士の密な協議を日常的に実施。互いのミッションや価値観、方向性を常に共有・確認</li> </ul>
研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立した意思決定によるイノベーションへの集中</li> <li>● 効率的な研究活動</li> <li>● グループ内での競争意識による加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テーマ選択や経営資源の投下をはじめ、中外製薬の独立した意思決定のもと活動</li> <li>● 大規模・高品質の化合物ライブラリをはじめとするロシュ研究インフラの活用</li> <li>● ロシュ・グループ内では、各社の研究部門間で互いに刺激し合い、切磋琢磨する風土</li> </ul>
臨床開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 最適タイミングでのロシュとの協働</li> <li>● ロシュのインフラを活用した効率的かつ迅速なグローバル開発</li> <li>● グローバルでの最先端市場情報へのアクセス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社創製品のグローバル開発第一選択権をロシュが保有する一方、ロシュ品の国内での独占的な開発・販売権を中外製薬が保有</li> <li>● ロシュへの中外創製品の導出提案は、early PoC取得時点で速やかに実施。開発プロセスでのホワイトスペースをなくした迅速な開発を実現</li> <li>● ロシュ導入品／導出品はロシュ主導で実施する国際共同治験に参加(中外製薬は国内試験を担当)</li> <li>● 自社創製品の速やかなearly PoC取得に向けて、中外製薬単独でのグローバル開発体制を整備</li> </ul>
製薬	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルでの生産体制最適化</li> <li>● 世界最先端の管理基準への適合</li> <li>● サプライチェーンマネジメントやEHS面での情報共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社創製品は原則自社生産し、ロシュへ輸出しているが、「アクテムラ」ではロシュ・グループ生産拠点への技術移転も実施</li> <li>● 全世界で製品を展開するロシュの最先端のGxP準拠ノウハウを共有</li> <li>● サプライヤーのデューデリジェンスや管理におけるロシュのノウハウを導入するほか、生産施設のEHSマネジメントでも逐次情報を共有</li> </ul>
マーケティング メディカル アフェアーズ 医薬安全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域特性に合わせたソリューション提供</li> <li>● ロシュとの各種情報共有と安全性情報の共通インフラ構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本的に各地の医療体制や地域特性を重視し、各テリトリーでソリューション提供</li> <li>● ただし、各製品のマーケティング戦略やエビデンス創出などは随時、情報共有・協働</li> <li>● 医薬安全性情報はロシュとも連携を取りながら、製品の安全性情報をリアルタイムで収集・分析</li> </ul>