



CHUGAI

Roche ロシュ グループ

アニュアルレポート2024

2024年12月期

INNOVATION BEYOND IMAGINATION

創造で、想像を超える。

中外製薬株式会社

目次

MESSAGE

2

2 CEOメッセージ

INTRODUCTION

6

創業100周年特別編集：

私たちだからこそ生み出せるイノベーションで、
世界の患者さんへ貢献し続ける
～中外製薬の過去と未来～

- 8 01 課題解決の歩み
- 10 02 成長の軌跡
- 12 03 提供価値
- 14 04 価値創造の軸～新マテリアリティ
- 20 05 戦略目標
- 22 06 戦略構造
- 24 この1年のトピックス

INITIATIVES

25

- 26 価値創造モデル（中外製薬のサステナビリティ）
- 28 外部環境の認識
- 29 価値創造の源泉
- 30 マテリアリティ
- 34 「TOP I 2030」の概要と5つの改革の精緻化
- 36 価値創造指標
- 38 執行責任者

PROGRESS

40

- 41 エグゼクティブサマリー
- 42 CFOメッセージ
- 46 「TOP I 2030」の加速に向けて ～R&D統括役員メッセージ～
- 48 R&Dの進捗
- 50 戦略推進1 創薬
- 52 戦略推進2 開発
- 54 戦略推進3 製薬
- 56 戦略推進4 Value Delivery
- 58 戦略推進5 成長基盤

GOVERNANCE

66

- 67 独立社外取締役メッセージ
- 68 取締役／監査役
- 70 コーポレートガバナンス
- 77 リスクマネジメント

PERFORMANCE DATA

79

- 80 財務・プレ財務ハイライト
- 84 製品別の概況
- 86 新製品開発状況
- 88 連結経営指標等
- 90 マルチステークホルダーとの対話・外部評価
- 92 株式情報
- 93 会社情報

編集方針

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、財務・非財務の両面から企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、さらなる対話のきっかけとすることを目指して、統合報告書（アニュアルレポート）を発行しています。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、中外製薬の持続的な成長に向けた価値創造プロセスやマテリアリティの見直し、成長戦略「TOP I 2030」の具体的な戦略および進捗状況、持続的な価値創造を支える取り組みや体制などを掲載しています。

対象組織

中外製薬株式会社単体および
中外製薬グループ

対象期間

2024年1月1日～2024年12月31日
（当財務報告期間）

注：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2025年の情報を含む

参考ガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

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。

ミッションステートメント

中外製薬は、ミッションステートメント（=企業理念）を掲げ、すべての企業活動の根幹としています。この中で、「存在意義」（Mission）は、中外製薬の不変の最重要概念で、関東大震災後の薬不足を憂えた創業者が「世の中の役に立つくすりをつくる」と誓った「創業の精神」を受け継いでいます。「価値観」（Core Values）は、社員が共有し体現していく価値のことです。フロンティア精神を持ち、イノベーションの追求を続けながら、社会の期待や要請に応えるべく常に誠実であること。それによって、一人ひとりの患者さんに貢献していくことを明示しています。「目指す姿」（Envisioned Future）では、今後の医療を取り巻く環境変化を踏まえ、「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」を目指すことを掲げています。こうした「共有価値の創造」を通じたミッションステートメントの実現こそ、中外製薬の価値創造の姿であると考えています。

存在意義—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

目指す姿—Envisioned Future

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



創業から大切にしている

「患者中心」の価値観に基づき、

「フロンティア精神」と「誠実」さを発揮し、

“つながる力”で100年後も

イノベーションを生み出す中外製薬に

代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

奥田 修

100周年を機に創業時の精神に思いを馳せる

中外製薬は、2025年3月10日に創業100周年を迎えました。社内では、過去からつないできた想いや先人たちの努力を知り、未来に向けた想いのバトンを次世代へつなぐための100周年プロジェクトを進めています。改めて私自身も、創業者である上野十蔵氏の挑戦や苦悩に思いを馳せる機会が多くありました。関東大震災後の深刻な薬不足に直面し、「世の中の役に立つくすりをつくる」という想いと、「ゆくゆくは、日本で創製した優れた医薬品を世界の人々に届けたい」という夢のもと、中外製薬は生まれました。当初は医薬品輸入商社でしたが、1930年頃から自社製品開発を開始しています。さらに上野氏は、国際的な企業活動を目指し、海外パートナーとの提携も模索しました。その現地視察の一環で、スイスのロシュを訪問した際、「いずれ、中外もこのような良い会社になりたい」と思ったというエピソードには、まさに運命を感じます。

この100年の間、戦争や急激な市場変化による経営危機など

の困難を乗り越えながら、中外製薬はビジネスモデルを大胆に変えてきました。大衆薬展開と多角化、その後の医療用医薬品へのシフト、バイオ医薬品への注力、そしてロシュとの戦略的アライアンス。こうした変革を成し遂げた理由を考察すると、そこには、患者さんにとって真に価値あるものを追求し続ける「患者中心」の価値観と、新たな挑戦を奨励し、イノベーションを志向する企業文化があったからだと言えます。

事業環境が変化する中でも、創業時の精神は、今日まで脈々と受け継がれてきました。現在私たちが掲げる価値観は、「患者中心」、「フロンティア精神」、「誠実」。これらの価値観に基づいて、「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する」ことを目指しています。最近は特に、「中外ならではの」という言葉に反応する社員が多いと感じています。誰もやっていないことにチャレンジすることが好きなのだと思います。

次の100年につなぐべく、社会と当社の共有価値を創造する

100周年という節目に経営の舵取りを担う。非常に感慨深い気持ちです。歴代の経営陣、そしてロシュとの戦略的アライアンスのもと、独自のビジネスモデルを確立した永山と小坂からバトンを受け継いだ私が為すべきこと——。それは、次の100年につなぐべく、価値創造力を世界トップレベルに押し上げることです。目指すのは、ミッションステートメントでも掲げる「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」であり、世界中の患者さんの健康や幸せにつながる価値を提供し、社会との共有価値を創造していく所存です。例えば、健康寿命を延ばすウェルビーイングの向上といった世界の医療課題に対して、中外製薬は主体的に貢献していく使命があると考えています。

こうした価値創造に向けた10年間の成長戦略が「TOP I 2030」です。2030年に目指す姿を世界の「ヘルスケア産業のトップイノベーター」と定め、その実現に向けてバックキャストで戦略を描いています。目標として、「R&Dアウトプット倍増」および「自社グローバル品毎年上市」を掲げ、その達成に向けて、「世界最高水準の創業実現」と「先進的事業モデルの構築」の2つの戦略を柱として変革を加速させています。

また2024年には、サステナビリティを事業活動の中心に据えたと明示し、価値創造ストーリーの基軸となるマテリアリティを見直しました。マテリアリティに対する社会や資本市場からの期待・要望も変化しています。やや総花的で当社の特徴が見えにくいなどの課題があったため、見直しにあたっては、ダブルマテリアリティの考えのもと評価・精査を行い、多様なステークホルダーへのヒアリングを実施しました。私自身、特に価値創造の源泉・マテリアリティ・戦略・アウトプット・社会へのインパクトという流れを、ストーリーとしてまとめることにこだわりました。「Challenges」、「Co-creation」、「Commitments」、この3つの「C」のストーリーによって整理できたことで、我々が目指す方向性がより分かりやすく表現できたと考えています。また、取締役会や経営会議でも相当の時間を費やして議論を行っており、「中外らしさを入れ込むべき」という独立社外取締役などからの意見も踏まえて検討を重ねました。今後は、この新マテリアリティを定期的にレビューしアップデートするとともに、社内外の理解促進を図るべく、各指標との紐づけや丁寧な説明に努めていきます。

2024年も順調な進捗。特に創業面で大きく進展

2024年の業績は、引き続き好調に推移しています。売上・利益 (Coreベース) とともに過去最高を更新し、売上収益は3期連続で1兆円超え、Core営業利益は初めて5,000億円を超えたほか、Core当期利益は8期連続で過去最高となるなど、着実な成長を継続しています。R&D面でも、当社5つ目のグローバル

品である「ピアスカイ」を発売、6つ目の「NEMLUVIO」が米国で承認を取得したほか、複数の自社創製プロジェクトで開発が進展。ロシュ導入品でも、当社初の遺伝子治療用製品となる delandistrogene moxeparvovec について国内で製造販売承認申請を実施しました。

成長戦略「TOP I 2030」



CEOメッセージ

「TOP I 2030」スタートからの4年間を振り返っても、その進捗は総じて順調だと捉えています。3つのキードライバーごとに説明すると、まず価値創造エンジンであるRED^{*1}機能を強化する「RED SHIFT」。経営資源の集中を通じ、自社創製品のPC移行数や第1相臨床試験開始数などが格段に増加しています。中分子では創薬プラットフォームが確立され、第1号プロジェクトの「LUNA18」の経口吸収が確認されるほか、プロジェクト数も約30と非常に充実。高活性・高難度の中分子製薬に対する生産設備の建設も完了しました。抗体においても、スイッチ抗体TMやマルチスペシフィック抗体など新規技術の開発が進展するとともに、こうした独自の抗体エンジニアリング技術を適用した多くのプロジェクトが臨床入りしました。

創薬力強化と全社生産性向上を図る「DX」では、創薬におけるAI活用やロボットによる次世代ラボオートメーション、生産性向上に向けたスマートファクトリー^{*2}の取り組みが効果を生みはじめています。ロシュと協働で推進する次世代ERP導入プログラム「ASPIRE^{*3}」が進むほか、生成AIの活用も広がっています。

「Open Innovation」では、ロシュとのアライアンスによる研究開発の強みを活かしつつ、アカデミアやスタートアップ企業をは



ロシュにて100周年記念イベント
(左：ロシュ・グループCEOのトーマス・シネッカー氏)

じめとする外部との積極的な連携を通じて、革新的な医薬品の創出とそのスピードアップを目指します。創業スタートアップ企業への投資を行うコーポレートベンチャーキャピタル「Chugai Venture Fund, LLC (CVF)」が2024年から米国にて本格稼働しており、すでに3件の投資を実施しています。

^{*1} Research (研究) と Early Development (早期開発) の総称。研究、早期臨床開発、および製薬機能のうち初期開発に関わる部分

^{*2} 医薬品の製造現場にデジタル技術を取り入れ、IoTセンサーによるデータ収集、AIを活用した予防保全、自動化・ロボット化の推進などに取り組む

^{*3} 最先端のグローバル標準プロセスならびに次世代ERP (基幹業務基盤) を中外製薬全体に展開する、ビジネスおよびデジタルトランスフォーメーションプログラム



本社にて創業100周年記念企画パネルディスカッション「パイオニアと共に描く～患者中心の医療の未来」自身のMy Action宣言 (P12、13参照) を発表

維持し続けるため、さらなる技術開発に取り組むとともに、外部のイノベーションと自社の強みを融合し、他社がターゲットにできない標的、私たちだからこそ成しうる作用機序に挑戦します。

「開発」では、特に戦略的な優先順位づけを通じた早期臨床開発の加速を重点課題とします。非臨床段階から、プロジェクトごとに最適な開発ルートを見定め、より精度の高いGo/No-Go判断基準と開発計画を策定し、薬の可能性を最短で評価します。これにより、投下リソースの集中と実行サイクルの迅速化を図り、質を担保したアウトプット増加を狙います。

「製薬」では、中分子における製薬技術のプラットフォーム化を通じた開発スピード向上を図ります。同時に、品質、スピード、コスト競争力の向上に加え、地政学リスクを踏まえたデュアルサイト戦略の実行などを進め、頑健な供給体制を構築していきます。

価値創造の鍵は、やっぱり、ひと。“つながる力”で、イノベーションを生み出す組織に

中外製薬が目指す価値創造の鍵は「やっぱり、ひと」だと思います。

社員の人生に目を向ければ、一生の中で仕事に費やす時間は多大了。人生を豊かにするには、自分の仕事を自ら選択し、その仕事に取り組むことで成長を実感していくことが大切ではないでしょうか。そうした考えから、私は、2020年の幹部社員向けのジョブ型人事制度導入時から、ポジション要件のオープン化を発案していたのですが、なかなか実現には至りませんでした。また、何歳まで働くのかも自分で決めるべきとの考えから、一律の定年制度にも疑問がありました。検討を重ね、2025年、いよいよ新人事制度を導入しました。本制度では、ジョブ型人事制度を一般社員にも拡大するとともに、全ポジションの要件を社内公開し、人事異動と昇格を原則ポスティング(手挙げ)で実施します。また、雇用上限年齢を撤廃(2026年施行予定)するとともに、高度専門ポジション数を従来の2.5倍に拡大し、世界トップレベルの人財の獲得・育成を加速します。

ただし、新人事制度についても、社員のマインドセット、土壌の構築が重要です。人事異動やキャリア設計は会社主導という考

「Value Delivery」では、治療選択に有用なエビデンスの早期創出と、効率的かつ顧客のニーズ変化に対応した情報提供体制の構築に取り組み、高い生産性を実現します。

「成長基盤」では、多様な個の発掘・成長・発揮を促す人財マネジメントの実現など、トップイノベーターに相応しい基盤構築を進めます。

今後の利益成長については、外部環境の不透明さや薬価改定、後発品の影響があるものの、短中期的には、自社グローバル品の拡大と新製品の上市で成長を図ります。長期的には、「TOP I 2030」で目標として掲げる「R&Dアウトプット倍増」と「自社グローバル品毎年上市」が利益拡大に直結すると捉えています。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せる体制構築・強化を目指します。

えから、社員一人ひとりが達成したい未来を自ら考え、選択するという意識へと変革しなくてはなりません。時間がかかるかもしれませんが、社員が主体的に成長と挑戦を続けられる会社にしていきます。

また、社会へさらなる価値を提供していくためには、社員一人ひとりが自分の強みを磨くだけではなく、「つながる力」が重要になってきます。一人の能力や知識でできることは限られていますが、異なる知識や経験、価値観を持つ複数の人とつながることで、新しいイノベーションを生み出せるようになります。特に社外のプレーヤーとつながることで、社会全体を巻き込み、複雑化する医療課題や社会課題の解決に向けて共創していけると考えています。今後も「Open Innovation」をはじめ、外部との対話・協働を重点的に行い、異なる価値観を積極的に取り入れていきます。

私たちが2030年に目指す世界の「ヘルスケア産業のトップイノベーター像」とその目標は極めて高い水準です。高い目標を目指すからこそ、社員の意識が変わりイノベーションが生み出され、世界に大きな価値を届けられると確信しています。中外製薬は、主体性のある人財を育み、改革を続けていきます。

第1段エンジンを切り離し、第2段エンジンに点火する

「TOP I 2030」を開始して1/3が経過した2024年、改めて外部環境の変化と内部の変革状況を精査しました。その結果、戦略の根幹や目標に変更の必要はないものの、これまでのやり方の踏襲では、目標達成できないとの分析結果を社内外に共有しました。

2030年の目標である「R&Dアウトプット倍増」および「自社グローバル品毎年上市」は、非常に意欲的であり、「TOP I 2030」開始前の10年間に比べ、グローバル品上市品目数は約3倍となる水準です。その一方で、単に数だけを追いかけることはせず、完成度の高さや質へのこだわりは堅持しなければなりません。現状は、創薬プロジェクトが充実してきているものの、早期臨床開発ではやや時間がかかっています。そのため、早期臨床開発の各プロジェクトのスピードを上げるとともに、より早期に精度の高

さらなる加速に向けた5つの改革

今後の環境認識としては、世界中で医療費、薬剤費抑制策が加速し、各種規制や地政学リスクの高まりによる事業制限への対応等がさらに重要になり、真に価値ある医薬品やソリューションの選択が加速するとみています。また、遺伝子治療や細胞治療などの登場によりモダリティが多様化し、創薬技術やデジタル

技術の進歩も伴い、オープンイノベーションの重要性は一層増していきます。

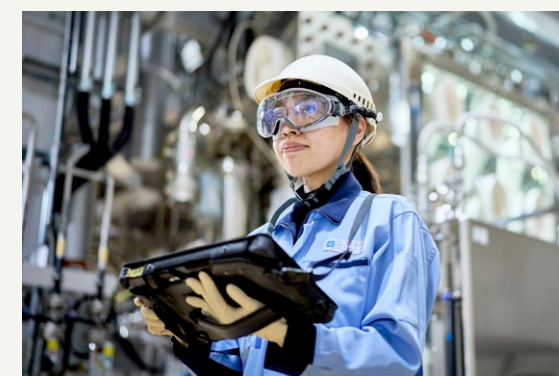
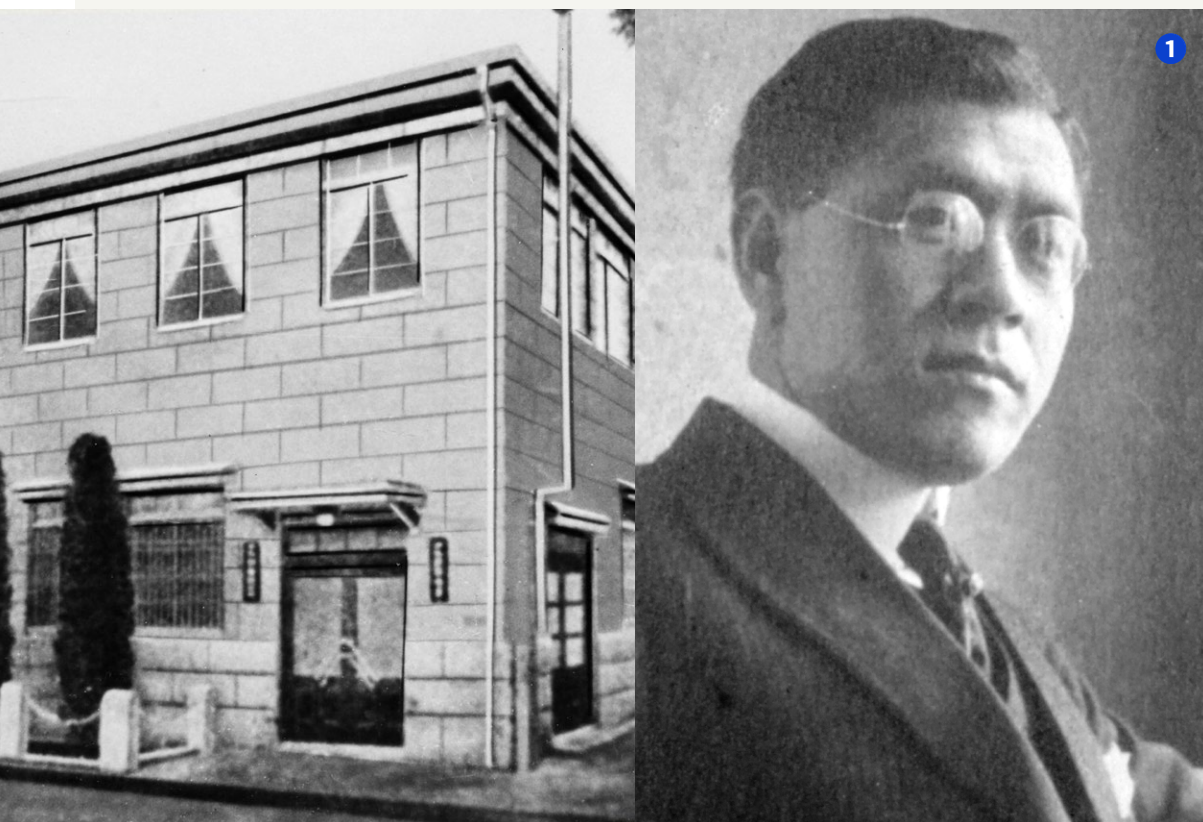
これらを踏まえ、まず「創薬」において、アウトプット倍増に向け、中外製薬のサイエンス力と最新の技術を駆使し、引き続き、最高品質の開発候補分子の創製に注力します。また、競争優位性を

INTRODUCTION

創業100周年特別編集：

私たちだからこそ生み出せるイノベーションで、
世界の患者さんへ貢献し続ける

～中外製薬の過去と未来～

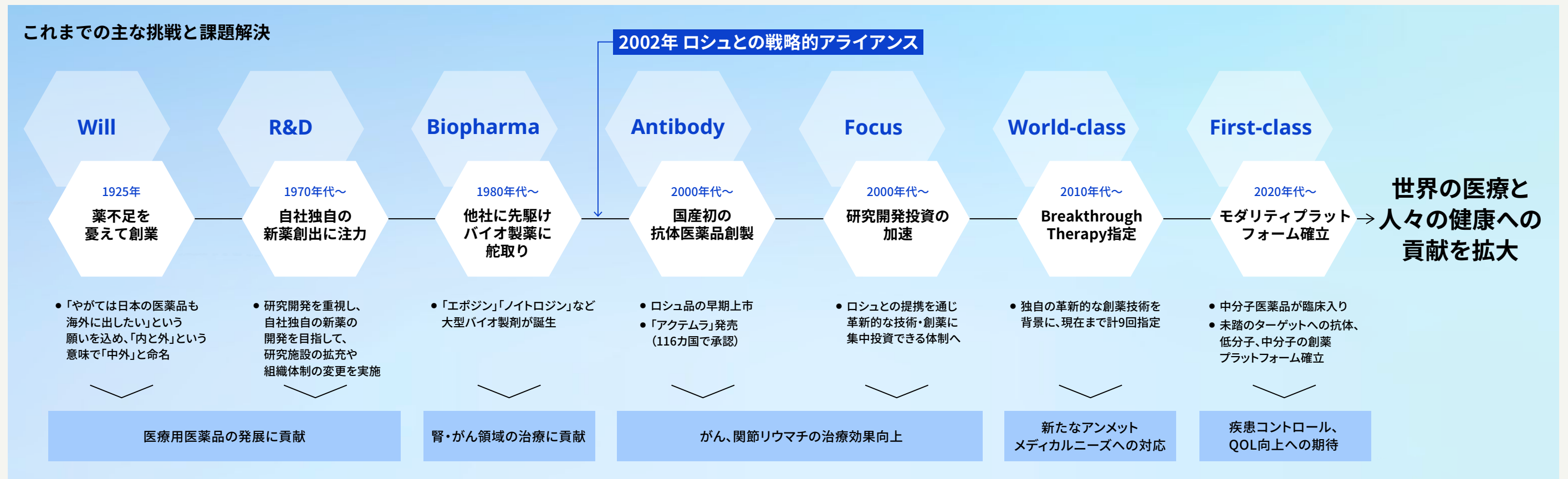


100th ANNIVERSARY

- 1925年 中外新薬商会設立 ①
- 1932年 日本ロシュ株式会社設立 ②
- 1946年 第二次世界大戦後の復興から鏡石工場建設
- 1951年 解毒促進・肝機能改善薬「グロンサン」発売 ③
- 1975年 免疫を賦活化する抗悪性腫瘍剤「ビシバニール」の開発成功・発売
- 1984年 世界初G-CSF*の純化に成功
- 1990年 バイオ医薬品第1号「エポジン」発売
- 2002年 ロシュと戦略的アライアンス開始 ④
- 2005年 国産初の抗体医薬品「アクテムラ」誕生
- 2017年 世界初の全長IgG型二重特異性抗体「ヘムライブラ」誕生
- 2023年 中外ライフサイエンスパーク横浜稼働 ⑤
- 2025年 創業100周年

* 顆粒球コロニー形成刺激因子

過去100年の挑戦の積み重ねが、私たちの未来を創ります



今から遡ること100年。関東大震災後の深刻な薬不足を目の当たりにした上野十蔵は「世の中の役に立つくすりをつくる」という使命感を抱き、1925年に中外製薬の前身となる「中外新薬商会」を創業。海外の良質な医薬品を日本中に広めるだけでなく、やがては日本の医薬品を海外に届けたいという想いを社名に込めました。

以来、中外製薬はこの創業の精神を引き継ぎながら医療・社会の課題解決に向けた挑戦を続けてきました。1961年に日本で国民皆保険制度が確立され治療薬の充実が求められると、大衆薬から医療用医薬品中心の経営にシフト。1970年代には研究開発面でも、患者さんが望む薬を届けるために、新薬の自社創製の取り組みを強化していきました。

1980年代に入ると、中長期的な医療や創薬の姿を見据えて、化学合成が主流の中、いち早くバイオテクノロジーを用いた創

薬に挑戦。米国ベンチャー企業とエリスロポエチン製剤「エボジン」を共同開発するとともに、国内大学・専門機関との協働で、世界で初めてG-CSFの純化に成功し「ノイトロジン」を発売しました。両剤により、腎領域、がん領域の治療に大きく貢献することができました。

他社に先駆けて構築したバイオ技術基盤は、抗体医薬品の創製というチャレンジにつながっていきます。未踏の領域である抗体医薬品創製には巨額の投資が必要でしたが、抗体モダリティの可能性とグローバルへの広がりを確信した中外製薬は、大規模な設備投資を決断。研究開発への注力とグローバル展開方法の模索を続けました。

こうした大転換期に出会ったのがロシュです。世界有数の製薬企業であるロシュとは、世界のアンメットメディカルニーズ解決という志が同じであり、中外製薬の創薬力と日本でのプレゼ

ンスはロシュからも大いに期待されていました。そして2002年、中外製薬と日本ロシュが統合。上場企業として自主独立経営を行いながら、両社の強みを相互に活用する戦略的アライアンスがスタートしました。

当時の資本市場では懐疑的な意見も多かった、この戦略的アライアンスですが、中外製薬はロシュ製品・開発品の導入により安定的な収益基盤を得ると同時に、自社の革新的な技術・創業にリソースを集中投資できる体制を構築。低分子技術の強化、抗体創製の高速化、独自の抗体エンジニアリング技術のさらなる進化を実現しました。2005年には、国産初の抗体医薬品「アクテムラ」を発売し、それ以降も革新的な医薬品を次々と創製、関節リウマチやがん・血友病領域の治療効果向上に大きく貢献します。2025年、「アクテムラ」は、世界初、日本発のIL-6阻害剤として発売20周年を迎えます。これまで116カ国で承認

を取得、国内の市販後において延べ69万人以上の患者さんに届けられました。また、米国FDAからは計6品目、9回にわたるBreakthrough Therapy（画期的治療薬）指定を受け、中外製薬の創薬力は世界からも高い評価を獲得するに至っています。

近年ではAIやデジタル技術を活用した創薬基盤の強化に取り組むとともに、2021年には低分子、抗体に次ぐ、第3のモダリティとなる中分子医薬品の臨床開発をスタート。低分子と抗体の知見・技術を活かすことで、中分子創製の技術プラットフォームを確立しており、連続的な創製が可能な基盤を構築しています。

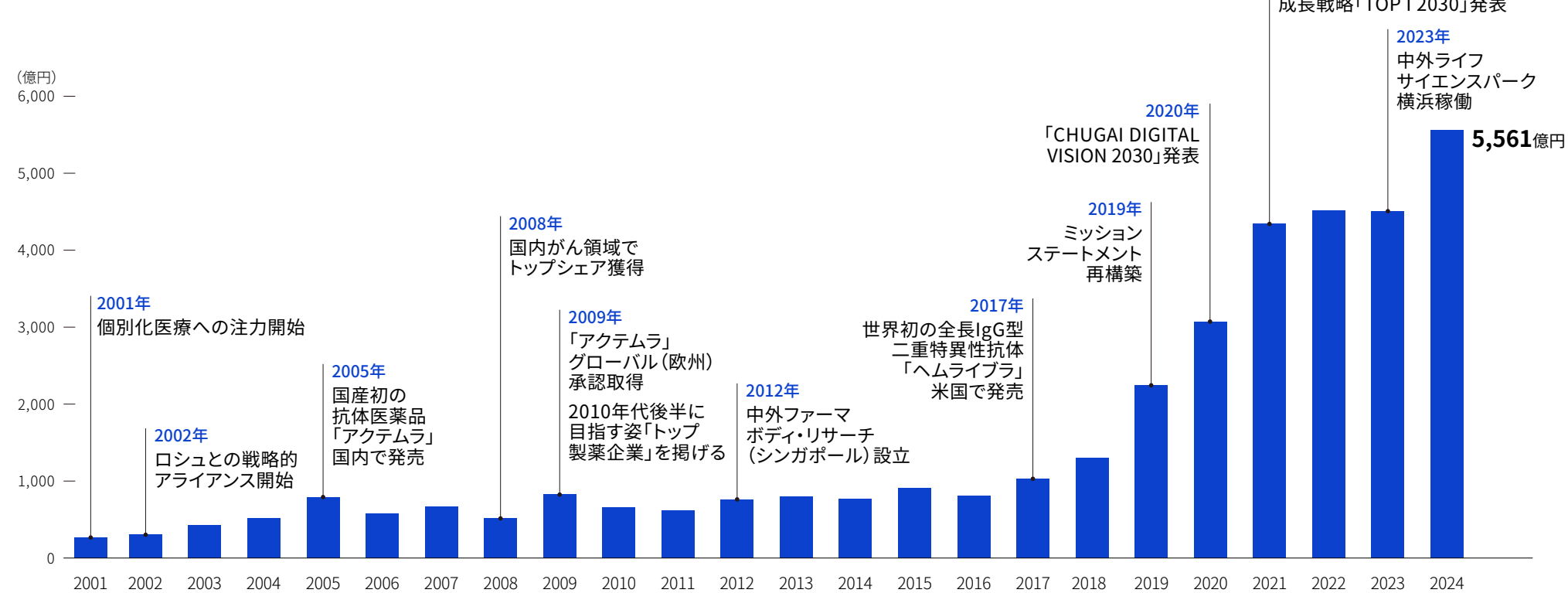
こうした、技術とサイエンスの力による挑戦の積み重ねは、未来に続く礎です。そして、「創造で、想像を超える。」のフレーズに込められた想いを胸に世界にアンメットメディカルニーズがある限り、中外製薬の挑戦はこれからも続きます。

技術とサイエンスを信じた革新は、成長を生み出しました

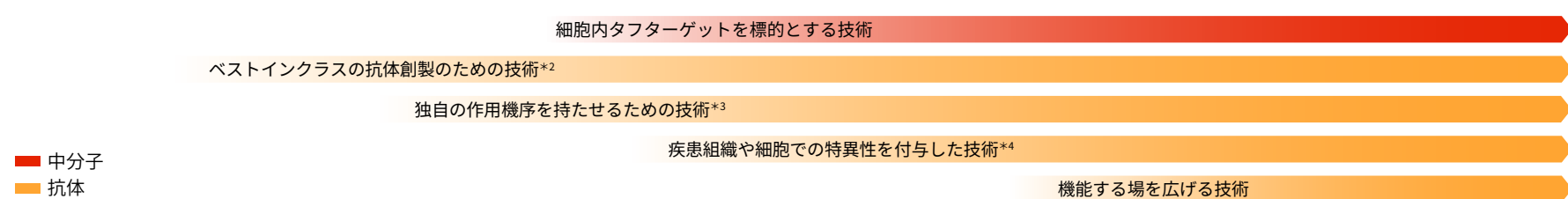
2000年代～

2010年代～

2020年代～

2001～2024年 営業利益推移^{*1}

創薬技術の進化



ロシュとのアライアンス成果



アライアンス以降の成長

ロシュとの戦略的アライアンスが大きなターニングポイントとなり、中外製薬の独自の技術とサイエンスによる革新は飛躍的な成長・発展を生み出しています。2009年には、確たるポジション確立を目指した「トップ製薬企業」を目標に掲げ、この目標に到達した2019年にはミッションステートメントを刷新、2021年からは「ヘルスケア産業のトップイノベーター」を目指す「TOP I 2030」を始動させています。

企業規模を見ても、この20余年の成長は目覚ましく、提携前と比較すると、売上収益で7.1倍、営業利益で20.8倍、時価総額に至っては35.0倍に伸長しました。

この成長の背景には、ロシュとの協働に基づく中外製薬独自のビジネスモデルの存在があります。まず、研究開発費を抑えられる「ロシュ導入品」を日本で独占的に開発・販売することで安定収益が確保され、創業を中心としたイノベーションへの集中投資が可能となります。これにより、革新性の高い「自社創製品」を創出し、ロシュに導出することで次なる投資原資が獲得できるようになります。

時系列でみると、ロシュとの提携当初は、ロシュ導入品の拡大を中心に、国内のがん領域や個別化医療での確たるプレゼンスを確立しました。自社創製品の「アクテムラ」が世界各国で承認された後は、自社創製品のグローバル展開が本格化していき、「アクテムラ」、「アレセンサ」、「ヘムライブラ」、「エンスプリング」などが成長を牽引しています。

この間の経営資源の投下については、抗体創製におけるプラットフォームの確立をはじめ、独自の作用機序を持たせる技術、特異性を付与する技術などの進化に注力するとともに、細胞内タフターゲットを標的とする中分子創薬の技術に力点を置いてきました。設備投資面でも、抗体創製の加速に向けて中外ファーマボディ・リサーチ(シンガポール)をはじめ、抗体や低・中分子の生産拠点に積極投資を行うとともに、2022年には国内の研究拠点を統合し、中外ライフサイエンスパーク横浜を建設し、2023年に稼働しました。

こうした、独自のビジネスモデルをベースとした、イノベーションへの集中による成長は、今後も中外製薬の成長の根幹となります。

^{*1} 2003年12月期は9カ月決算。2012年以前はJGAAP、2013年以降はIFRS Coreベース

^{*2} 安定性・PKプロファイル向上、免疫原性低減など

^{*3} バイオスペシフィック抗体、リサイクリング抗体、スリーピング抗体、TRABなど

^{*4} スイッチ抗体、次世代TRAB、LINC-Ig、PAC-Igなど

☒ Coreベースでの実績についてはP80「財務・プレ財務ハイライト」をご参照ください

改めて今、私たちが未来で成すべきことを宣言します

My Action宣言



すべての患者さんに 治療薬を届けたい

治療選択肢がない、とは言わせない、これまで治療薬が届かなかったすべての患者さんに対して治療薬が届くような世界を実現したい。患者さん、そのご家族、関係者の方々に希望と笑顔を届けるために。

臨床開発本部
オンコロジー臨床開発部
O開発1第1グループ
林 盛彦



仕事を楽しむことで、患者さんの 未来の楽しみにつなげる

困難な中でも仕事を楽しむことで、前向きな気持ちを周囲に伝播させ、チームの力にしたい。このようなチームから生まれたinnovationは、患者さんの未来の楽しみにつながるはず。

医薬安全性本部
安全性推進部
安全性プロセス管理グループ
鰐本 ひとみ

創薬を通して、自分も仲間も 世界中の人々も幸せにしたい

世界中の人々を笑顔にするような薬を中外ライフサイエンスパーク横浜から届けたい。そのためには、職場で働く誰もが、その人らしく笑顔で働ける会社になりたい。「わたらしさを大切に、あなたらしさも大切に」。個を大切にしたい。

中外医科学研究所
創薬実験技術1部
vitro実験1グループ
植松 正美



すべての患者さんが笑顔で 普段通りの生活を送ってほしい

がんであっても難病であっても、どんな病気であっても、患者さんが「自分のやりたいこと・想い」を病気になる前と変わらずに実現できるように。そんな世界を実現できる医療を中外の仲間と目指していきたいです。

営業本部
営業業務部
プロジェクトフォース推進グループ
熊本 忍



一人ひとりが自分の「ハピネス」を 追求し、実現できるようにしたい

人によって「ハッピーな状態」はそれぞれ。どんな形のハッピーであっても、それをみんなが実現できる社会づくりや環境づくりに貢献したい。その第一歩を、中外から。

人事部
人事企画グループ
金 秀映



子供の笑顔と未来を守る

私たちが開発した生産プロセスによってつくられる未来の新薬を通して、未来ある子供たち、その子供たちのつくる未来の社会のヘルスケアに貢献したい。

製薬技術本部
製薬研究部
培養プロセス後期開発グループ
金田 結



中外製薬の“カクシン”を みんなの常識に

アツと驚く中外製薬の革新的な医薬品やサービスをみんなの常識に変えたい。患者さん・医療者の抱える悩みや課題、想いの核心に寄り添える存在になりたい。中外製薬グループの仲間となら実現できると確信しています。

営業本部
関東北甲信越統括支店
関東北甲信越オンコロジー第一支店
埼玉オンコロジー1室
三鴨 大輝



患者中心の 高度で持続可能な 医療の実現

100周年の節目を迎え、中外製薬では改めて、これからの未来においても、イノベーションを通じて患者さんや医療に貢献していくことを決意しました。目指すのは、経営方針「共有価値の創造」の目標である「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」です。

また、この実現に向けた提供価値（社会へのインパクト）としては、3つの枠組みで捉えています。中核となる1つ目は、革新的な医薬品とサービスの提供を通じて生み出す医療的な価値であり、一人ひとりへの最適な治療やQOL向上などに貢献するものです。その波及効果として、医療関係者やケアギバーの負担軽減、治療の経済性や生産性の向上などが2つ目の提供価値。そして、これらを通じた3つ目の価値として、持続可能な医療財政や地域医療の発展など、社会課題の解決を果たしていきます。

今般、社内の100周年プロジェクトの一環として、全社員を対象に、創業から紡いできた想いを受けて、社員一人ひとりが未来に向けた自らの想いを表現した「My Action宣言」を作成し、全社で共有しています。左記では、その一部を編集・紹介しています。中外製薬は、社員一人ひとりの想いを大切にしながら、未来に向けて「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」への歩みを進めています。

社会課題解決による社会の発展への貢献

持続可能な医療財政
地域医療発展
循環型社会の実現

医療的な価値の波及効果

医療関係者やケアギバーの負担軽減
経済性や生産性の向上

医療的な価値

患者さん一人ひとりへの最適な医療、QOL向上
アンメットメディカルニーズの充足
革新的な治療法の提供

出典：政策研ニュース No.68 2023年3月医薬産業政策研究所作成「医薬品の価値イメージ」改変

challenges

co-creation

commitments

**独自の技術とサイエンス、
新たな発想で、
革新的な医薬品とサービスの
創出へ挑戦する**

患者中心の
高度で
持続可能な
医療の実現

関連性の高い マテリアリティ

- 独自の技術とサイエンスによる革新的な医薬品とサービスの創出
- 個々の患者への最適なソリューション提供
- 保健医療へのアクセス
- 製品とサービスの品質保証と安定供給
- 患者および臨床試験被験者の安全

マテリアリティストーリーの概要

価値創造の目標でもある「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」に向けて、中外製薬では2024年、マテリアリティを見直しました。新たなマテリアリティは、価値創造ストーリーを社内外のステークホルダーと共有しやすい形として、3つの軸からなるストーリーで整理しています。

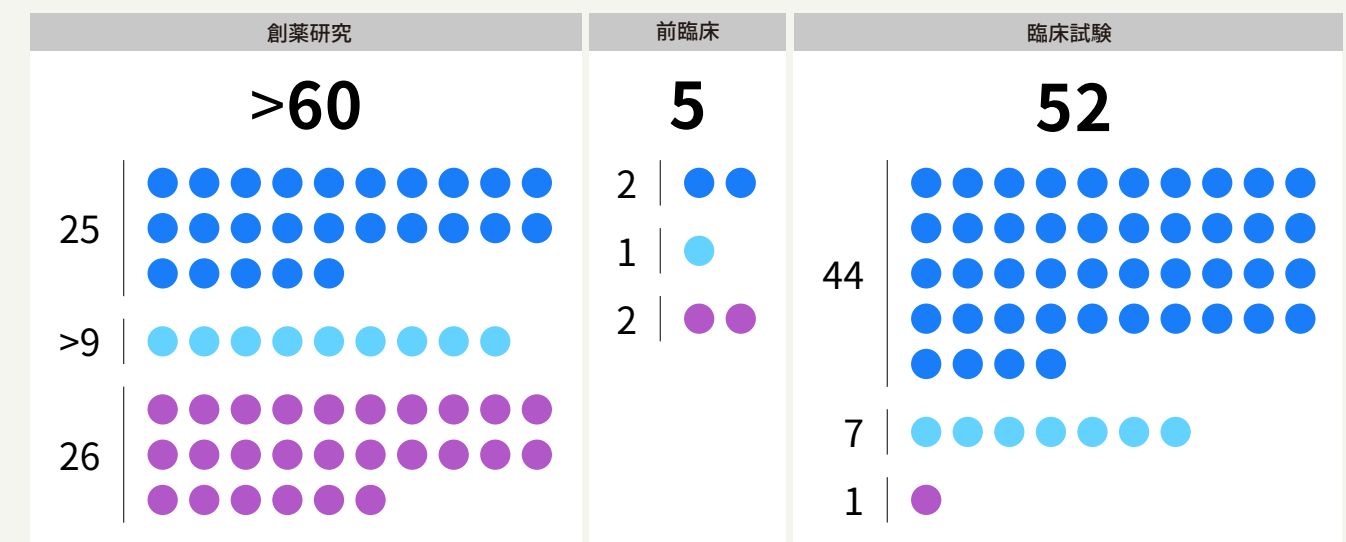
1つ目の軸は、100年の歴史で進めてきた「Challenges」で、中外製薬の事業の中核を体现するものといえます。

世界には、いまだ治療法がない疾患や治療満足度の低い疾患が数多くあります。こうしたアンメットメディカルニーズを一つひとつ克服すべく、独自の技術とサイエンス、新たな発想のもと、革新的な医薬品とサービスの創出への挑戦を積み重ねることこそ、社会課題の解決に直結しています。そして、生み出した

革新的医薬品を、疾患特性や価値観、ライフステージの異なる患者さん一人ひとりに対して、最適なソリューションとして提供し、地域医療連携の支援や医療のアクセス向上に貢献することで、真の価値につなげられると考えます。同時に、製品・サービスのクオリティを高め、適正使用を推進するとともに、安定供給や安全性を担保していくことも、この「Challenges」の一環となります。

現在、創業、開発、製薬、Value Deliveryなどの各バリューチェーンと、それを支える成長基盤にて挑戦を進めています。特に、中外製薬が世界で高く評価される創業においては、かつてないタフターゲット、作用機序、新規モダリティに挑んでおり、研究開発ポートフォリオも充実しています(右図)。今後、これらの進捗に注力するとともに、さらなる加速に取り組んでいきます。

研究開発ポートフォリオ (2025年1月30日時点)



●：抗体医薬、細胞・遺伝子医薬 ●：低分子 ●：中分子

Challenges Co-creation Commitments

ロシュをはじめ、
多様なパートナーと
真に求められている
新しい価値を共創する

患者中心の
高度で
持続可能な
医療の実現

関連性の高い マテリアリティ

- 社会・コミュニティとの医療エコシステムの共創
- 人財の育成と成長の支援
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
- 社員のウェルビーイング
- プライバシー保護とデジタルテクノロジーの責任ある利活用
- 人権の尊重

詳細はP30「マテリアリティ」参照

マテリアリティストーリーの概要

革新的な医薬品とサービスの創出という「Challenges」のために不可欠となるのが、2つ目の軸である「Co-creation」です。

中外製薬は治療薬とサービスの創出を通じて、患者さんや医療・社会にとって新しい価値を生み出すことを目指しています。そのため、戦略的アライアンスのパートナーであるロシュをはじめ、患者さん・患者団体、医療機関、アカデミア・研究者、行政、Payer^{*1}など、さまざまなパートナーと共創することで、アンメットメディカルニーズへの対応や治療選択肢の拡充、地域医療の発展などに寄与してきました。

今後は、創業におけるオープンイノベーションやデジタル関連企業との連携はもとより、これまで以上に多様なサイエンスと技術・知見・ケイパビリティを掛け合わせることで、そしてヘルス

ケアに関わるあらゆるステークホルダーへ裾野を広げた医療エコシステムを確立し、人権や個の尊厳を重視したコレクティブインパクトを生み出していく必要があります。

社内に目を向ければ、さらなるイノベーションに向け、社員一人ひとりに対し、能力を最大限発揮するためのキャリア開発や人財マネジメントの進化を図るとともに、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの取り組みを加速し、それぞれの人財が主体的・自律的に働く中で働きがい・生きがいを持ち、輝ける環境を整備していきます。また、デジタルテクノロジーやデータの利活用に向けた堅牢なマネジメントシステムを構築するなど、デジタルや情報の基盤整備にも努めます。

^{*1} 保険料収入をもとに一定の契約に基づき、医療コスト支払いのための資金を供給する者のこと

外部協働・オープンイノベーションの主な例

ロシュ	5,035億円 ロシュ・グループへの 自社創製品年間輸出額（2024年実績）	7,989百万スイスフラン 自社創製品のグローバル売上高（ロシュ） ^{*2} ^{*2} 日本除く（2024年実績）
オープン イノベーション	36件 アカデミアと研究本部との共同研究数（契約締結済みで2024年12月現在で稼働しているもの）	100億円 IFReC ^{*3} への包括連携契約に基づく資金提供額（2017年4月～2027年3月） ^{*3} 大阪大学 免疫学フロンティア研究センター
成長基盤	6社 デジタル基盤強化に向けた協働企業（効率化以外の付加価値を提供するもの）（2025年1月現在）	13回 経団連活動を中心とした政策提言に係る主要産学官会合参加（2024年実績）

Challenges Co-creation Commitments

持続可能な社会に向けて、
ヘルスケアを中心とした
社会課題の解決に取り組み、
誠実かつ先進的に行動する

患者中心の
高度で
持続可能な
医療の実現

関連性の高い
マテリアリティ

- コーポレートガバナンスとステークホルダーエンゲージメント
- 倫理、コンプライアンスとリスクマネジメント
- 気候変動・エネルギー対策
- 資源の循環促進・適切な水管理
- 生物多様性保全

詳細はP30「マテリアリティ」参照

マテリアリティストーリーの概要

3つ目の軸となる「Commitments」は、持続可能な社会の実現に向けた、私たちの決意を示しています。

持続可能性が世界的なアジェンダかつ経営・事業上の重要テーマとなる中、中外製薬は、ヘルスケアに関わる社会課題の解決に取り組むことで、社会の持続可能性に貢献していく役割を担っています。また、「Challenges」と「Co-creation」を進めるうえで、社会と自社の持続可能性を前提としなければ、イノベーションもパートナーシップも続けられません。

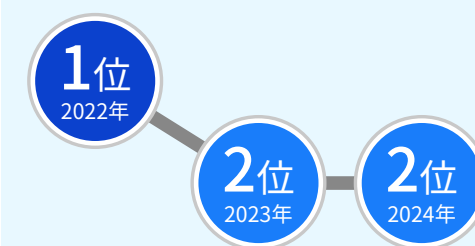
中外製薬は、常に高い倫理観に基づいて誠実な事業活動を行い、地球環境や人権などの取り組みを含め、社会課題の解決によって持続可能な社会の実現に貢献することにコミットして

います。例えば、ますます注目が集まる環境面においては、サプライヤーと連携し、GHG排出量の削減や持続可能なエネルギーの利用によって気候変動対策に貢献するとともに、廃棄物ゼロエミッションを含むサーキュラーエコノミーに対応する資源循環・水管理、化学物質管理、大気・土壌汚染防止などを通じた生物多様性の保全に注力します。

また、こうした活動を進めるためには、自社の経営についても持続可能な仕組みと体制を整える必要があります。ステークホルダーとの対話を通じて社会や資本市場からの声を取り入れるとともに、透明性や実効性の高いガバナンスシステムの強化に努め、統合的で効果的・効率的なリスク管理を通じて適切なリスクをとり、持続的な企業価値の向上を図ります。

外部評価分析(ギャップ分析)について

DJSI医薬品セクター全世界順位



サステナビリティ面における社会からの期待・要望は変化し続け、自社の活動に対する評価も、内部の測定と外部からの客観的視点では差が生まれます。中外製薬では、こうしたギャップの把握・検証に向け、サステナビリティ・インデックスの評価結果等を活用し、配点から算出する「外部要望」、業界平均と当社評価の比較から算出する「業界内の水準」、インデックス順位をもとにした「取り組みの進捗」の3つの観点から計測を行い、当社の活動に活かしています。現在では、主要なインデックスに継続選定されるほか、世界的なサステナビリティ投資指数であるDJSIにて医薬品セクターで高順位を獲得し続けています。

項目	重要課題	外部要望	業界内の水準	取り組みの進捗
持続可能な資源	気候変動対策（温室効果ガス削減） 資源の持続可能な調達（森林破壊・水資源） 廃棄物の削減と適正な処理	気候変動対策（温室効果ガス削減） 資源の持続可能な調達（森林破壊・水資源） 廃棄物の削減と適正な処理	気候変動対策（温室効果ガス削減） 資源の持続可能な調達（森林破壊・水資源） 廃棄物の削減と適正な処理	気候変動対策（温室効果ガス削減） 資源の持続可能な調達（森林破壊・水資源） 廃棄物の削減と適正な処理
地域環境	気候変動対策（温室効果ガス削減） 資源の持続可能な調達（森林破壊・水資源） 廃棄物の削減と適正な処理	気候変動対策（温室効果ガス削減） 資源の持続可能な調達（森林破壊・水資源） 廃棄物の削減と適正な処理	気候変動対策（温室効果ガス削減） 資源の持続可能な調達（森林破壊・水資源） 廃棄物の削減と適正な処理	気候変動対策（温室効果ガス削減） 資源の持続可能な調達（森林破壊・水資源） 廃棄物の削減と適正な処理
人権	労働者の権利（公正な賃金・安全） 人権の尊重（差別・虐待） サプライチェーンにおける人権	労働者の権利（公正な賃金・安全） 人権の尊重（差別・虐待） サプライチェーンにおける人権	労働者の権利（公正な賃金・安全） 人権の尊重（差別・虐待） サプライチェーンにおける人権	労働者の権利（公正な賃金・安全） 人権の尊重（差別・虐待） サプライチェーンにおける人権
人財	従業員の能力開発 ダイバーシティ＆インクルージョン 労働者の権利（公正な賃金・安全）	従業員の能力開発 ダイバーシティ＆インクルージョン 労働者の権利（公正な賃金・安全）	従業員の能力開発 ダイバーシティ＆インクルージョン 労働者の権利（公正な賃金・安全）	従業員の能力開発 ダイバーシティ＆インクルージョン 労働者の権利（公正な賃金・安全）
社会貢献	社会貢献活動 環境保護活動 社会貢献活動	社会貢献活動 環境保護活動 社会貢献活動	社会貢献活動 環境保護活動 社会貢献活動	社会貢献活動 環境保護活動 社会貢献活動
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス 株主との対話 取締役の独立性	コーポレート・ガバナンス 株主との対話 取締役の独立性	コーポレート・ガバナンス 株主との対話 取締役の独立性	コーポレート・ガバナンス 株主との対話 取締役の独立性
倫理・コンプライアンス	倫理・コンプライアンス 不正行為の防止 コンプライアンス	倫理・コンプライアンス 不正行為の防止 コンプライアンス	倫理・コンプライアンス 不正行為の防止 コンプライアンス	倫理・コンプライアンス 不正行為の防止 コンプライアンス
デジタルトランスフォーメーション	デジタルトランスフォーメーション デジタルトランスフォーメーション	デジタルトランスフォーメーション デジタルトランスフォーメーション	デジタルトランスフォーメーション デジタルトランスフォーメーション	デジタルトランスフォーメーション デジタルトランスフォーメーション

価値創造のターゲットとして、2030年の目標を定めています

ヘルスケア産業の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**
サステナビリティを事業活動の中心に据え、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

アンメット
メディカルニーズを
毎年一つずつ
克服する企業

R&Dアウトプット
倍増

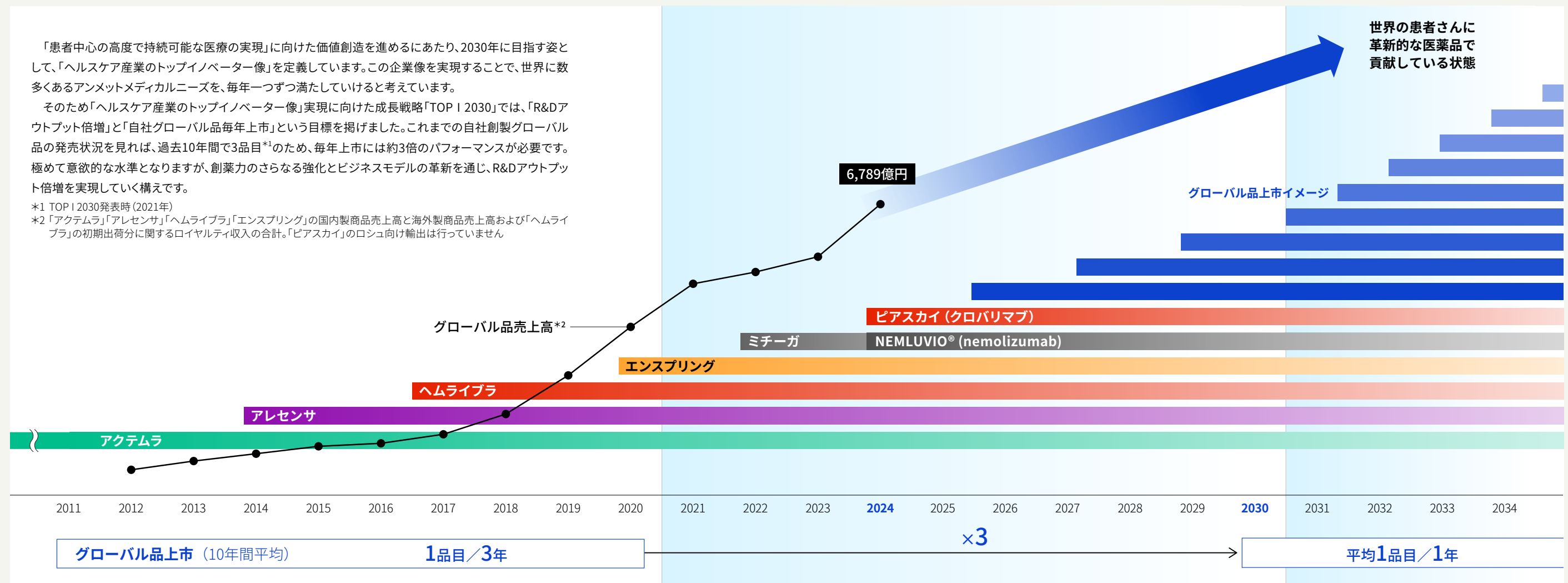
自社グローバル品
毎年上市

「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」に向けた価値創造を進めるにあたり、2030年に目指す姿として、「ヘルスケア産業のトップイノベーター像」を定義しています。この企業像を実現することで、世界に数多くあるアンメットメディカルニーズを、毎年一つずつ満たしていけると考えています。

そのため「ヘルスケア産業のトップイノベーター像」実現に向けた成長戦略「TOP I 2030」では、「R&Dアウトプット倍増」と「自社グローバル品毎年上市」という目標を掲げました。これまでの自社創製グローバル品の発売状況を見れば、過去10年間で3品目^{*1}のため、毎年上市には約3倍のパフォーマンスが必要です。極めて意欲的な水準となりますが、創薬力のさらなる強化とビジネスモデルの革新を通じ、R&Dアウトプット倍増を実現していく構えです。

*1 TOP I 2030発表時(2021年)

*2 「アクテムラ」「アレセンサ」「ヘムライブラ」「エンスプリング」の国内製商品売上高と海外製商品売上高および「ヘムライブラ」の初期出荷分に関するロイヤリティ収入の合計。「ピアスカイ」のロシュ向け輸出は行っていない



2本の柱と3つのキードライバーのもと、企業価値を高めます

TOP INNOVATOR
TOPi 2030 2本の柱世界最高水準の
創薬実現集中投資
キャッシュ・フロー創出先進的
事業モデルの構築収益性向上
投資原資捻出

Key Drivers

DX

RED SHIFT

Open Innovation

TOP INNOVATOR
TOPi 2030 と企業価値の関係中外製薬の
財務・資本上の特徴

高収益体質

Core営業利益率
(2024年実績) 47.5%

高資本効率

Core ROIC
スプレッド
(2024年実績) 35.9%経済的企業価値向上への
優位順位

EPS成長

高ROIC水準維持

財務健全性維持

以下の目標が
企業価値向上に
直結R&Dアウトプット
倍増自社グローバル品
毎年上市

成長戦略「TOP I 2030」では、「世界最高水準の創薬実現」と「先進的事業モデルの構築」という2つの柱を設定しています。

中外製薬の創薬力は、これまでの自社創製品の革新性や独自の技術基盤構築などを証左とし、世界的に高く評価されていますが、R&Dアウトプット倍増・自社グローバル品毎年上市という高い目標に向けては、これまで以上のイノベーションが必要です。「世界最高水準の創薬実現」に向け、RED（研究と早期開発^{*1}）に経営資源を集中投下し、アカデミアなどの外部パートナーとの協働を加速するとともに、臨床開発力とヒト予測力^{*2}の融合などを進め、開発期間の短縮と成功確率の向上を図ります。また、こうして創出した革新的な医薬品とサービスは、迅速かつ適切に患者さんに届けることが重要であり、それは同時に、将来のイノベーションへの再投資のための原資を確保し、投資・成長サイクルを確立するうえでも重要です。「先進的事業モデルの構築」を目指し、デジタルなどを活用して事業モデルを再構築し、バリューチェーン全体の生産性向上と患者さん価値・製品価値の最大化を図ります。

そして、こうした「TOP I 2030」の実現が、財務的な企業価値向上を生み出します。中外製薬の収益構造は、独自のビジネスモデルのもと、「自社創製品」と「ロシュ導入品」の2つの収益基盤が有効に機能しており、特に自社創製品のグローバルでの市場浸透によりCore営業利益率も2024年は47.5%と高水準になっています。また、近年では30%台～40%台で推移するROICと7%程度の資本コストにより、ROICスプレッドも20%～30%水準となっており、高い資本効率性を有しています。中長期的な企業価値向上に向けては、健全な財務基盤の維持・拡充を図りつつ、「TOP I 2030」の目標である「R&Dアウトプット倍増」と「自社グローバル品毎年上市」および、それによるEPS成長牽引の実現を目指します。このように中外製薬では、「TOP I 2030」の遂行を通じ、価値創造と財務的な企業価値の向上を実現していきます。

*1 製薬機能のうち初期開発に関わる部分も含む

*2 ヒトの身体の中での薬の動態や生体反応を、コンピューターによる数学的シミュレーションと生物科学を統合したモデリング&シミュレーション技術によって予測すること

収益構造の特徴

売上収益構成比 (2024年)

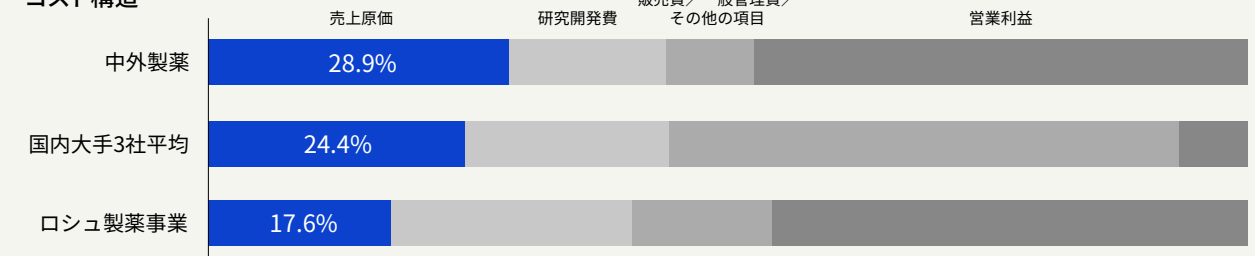
ロシュ導入品 (23%)

研究費：—
開発費：★ 早期開発はロシュ
販売費：★ 国内のみ
原価：★★ ロシュから輸入

自社創製品 (77%)

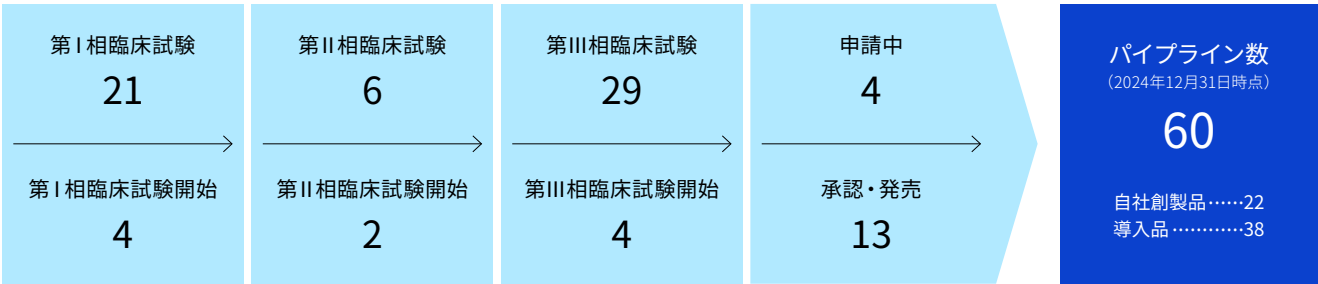
研究費：★★★★ 集中投資
開発費：★ 海外後期開発は導出
販売費：★ 国内ほか一部の国のみ
原価：★ 一定水準

コスト構造

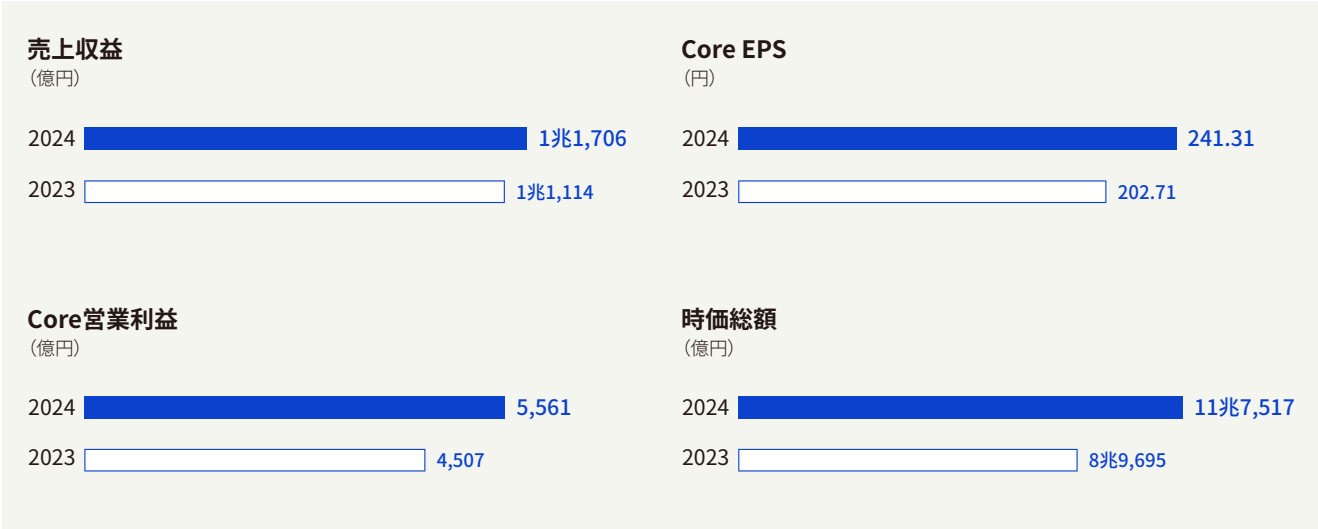


この1年のトピックス

R&D成果（2024年1月1日～2024年12月31日）



財務成果



活動トピックス

R&D	● 早期開発では、Go/No-Go判断による中止、また計画変更による遅延があったものの、自社創製抗体プロジェクトが大きく進展。NXT007、AMY109が第II相臨床試験へ移行、GYM329、DONQ52、RAY121等が新たな臨床試験を開始したほか、AIを用いた独自の抗体創薬支援技術MALEXA®を活用したプロジェクトとして初めてBRY10が臨床開発を開始 ● 「ピアスカイ」「アレセンサ」「NEMLUVIO」のグローバル承認など、自社品が順調に進展。avutometinibは、迅速承認を求めた新薬承認申請が受理され、米国で優先審査指定を受領 ● 国内では、「ルンスミオ」が承認を取得したほか、当社初の遺伝子治療用製品delandistrogene moxeparvovecが製造販売承認申請を実施 ● 創薬スタートアップ企業とのイノベーション機会の加速に向け、米国・ボストンに設立したコーポレートベンチャーキャピタルを2024年より本格稼働し、3件の投資を実行
製薬	● 初期開発用治験薬のバイオ原薬製造棟「UK4」が2024年1月より稼働。臨床開発における最初のFirst in Human試験（FIH試験）を最速で開始し、速やかなePoC^{*1}取得につなげる ● 中分子の後期開発・初期商用を担う合成原薬製造棟「FJ3」が竣工 ● 生産機能のオペレーションを支えるデジタル基盤（プロジェクト名：SPIRITS）が全工場（浮間、藤枝、宇都宮）で稼働
成長基盤	● 連続的イノベーションを実現する人事戦略・事業基盤強化に向けた、高度専門人財の獲得・育成に課題はあるものの、基盤強化は概ね順調 ● 外部からの要請と外部環境を踏まえマテリアリティを見直し、新たな価値創造モデルを策定 ● 医薬品の製品価値最大化に貢献するPHCソリューション^{*2}の継続創出に向けた実施体制の構築

*1 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 病態や治療効果を精緻に診断・測定することで、個々の患者さんに最適な治療を可能とするSaMD (Software as a Medical Device) / バイオマーカー等の製品・サービス



INITIATIVES

- 26 価値創造モデル（中外製薬のサステナビリティ）
- 28 外部環境の認識
- 29 価値創造の源泉
- 30 マテリアリティ
- 34 「TOP I 2030」の概要と5つの改革の精緻化
- 36 価値創造指標
- 38 執行責任者



「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」に向けて

中外製薬では、サステナビリティ委員会および経営会議、取締役会にて、改めてサステナビリティの在り方や戦略を議論のうえ、経営の基本方針においてサステナビリティを事業活動の中心に据えることを明確にするとともに、マテリアリティを見直し、価値創造モデルも再設計しました。

私たちは、サステナビリティを事業活動の中心に据えて社会課題の解決をリードし、その活動を通じて創出される価値をさまざまなステークホルダーと共有し、社会とともに発展する「共有価値の創造」を経営の基本方針とします。私たちの掲げるミッションは「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すること」です。そのミッションに基づき、私たちだからこそ生み出せるイノベ

ションで、「患者中心の高度で持続可能な医療を実現」することによって共有価値を創造します。価値創造の前提となる外部環境としては、持続可能な医療の実現が世界共通の課題となっていることに着目しています。ライフサイエンスやデジタル技術の飛躍的な進歩により事業機会が拡大する一方、各国の医療費抑制政策はますます厳しくなり、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) の流れはさらに加速すると展望しています。そうした中、価値創造に資する人財、技術・知的財産、ロシュや外部との協働、製薬・設備、環境・エネルギー、財務・経営関連といった源泉を整理し、経営資源の投下の方針性を定めています。

☞「外部環境の認識」P28、「価値創造の源泉」P29参照

価値創造の源泉を活用しながらサステナビリティを含む経営上の重要な課題を整理し、経営の方向性や方針を定めるう

えでの基軸（重要な要素）となるのがマテリアリティ（重要課題）です。マテリアリティは、2024年にステークホルダーと自社へのインパクト評価を行い、16項目の特定を行うとともに、「Challenges」、「Co-creation」、「Commitments」という3つの軸によるストーリーとして整理しています。

☞「マテリアリティ」P30参照

それらの実行に向けた価値創造戦略については、2030年を目指す「ヘルスケア産業のトップイノベーター像」を定義しています。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、社会課題解決をリードする世界のロールモデルとなる会社です。「TOP i 2030」は、この実現に向け、「世界最高水準の創業実現」と「先進的事業モデルの構築」の2つを成長戦略の柱として据え、高い生産性と再投資を可能とする事業体となり、「R&Dアウトプット倍増」と「自社グローバ

ル品毎年上市」を目指します。

☞「「TOP i 2030」の概要と5つの改革の精緻化」P34参照

こうした戦略を通じて、利益成長、資本効率の向上、サステナビリティの追求といったアウトプットを生み出し企業価値向上を図ります。革新的な医薬品を創出・提供し続けることで、グローバル成長を果たすとともに、投資原資を確保する収益構造を維持・強化し、力強い利益成長を目指します。そして、提供価値（社会へのインパクト）としては、患者さん一人ひとりへの最適な治療やQOL向上といった医療的側面だけでなく、医療関係者やケアギバーなどへの負担軽減の側面、持続的医療財政や循環型社会の実現といった社会課題解決の側面も含め、社会への貢献を目指します。

☞「価値創造指標」P36参照

外部環境の認識

市場の変化	科学・技術の変化	顧客の変化
●各国の財政問題悪化、薬剤費抑制加速、VBHCの流れは不変 ●米国が市場牽引、中国の重要度増加	●新モダリティは既存モダリティと対立せず補完的役割を担う ●デジタル技術が事業モデル進化・競争優位の重要要件に	●情報を持つ患者さん・Payerの影響力増大 ●顧客のDX進展 ●ヘルスケアの情報産業化は難航

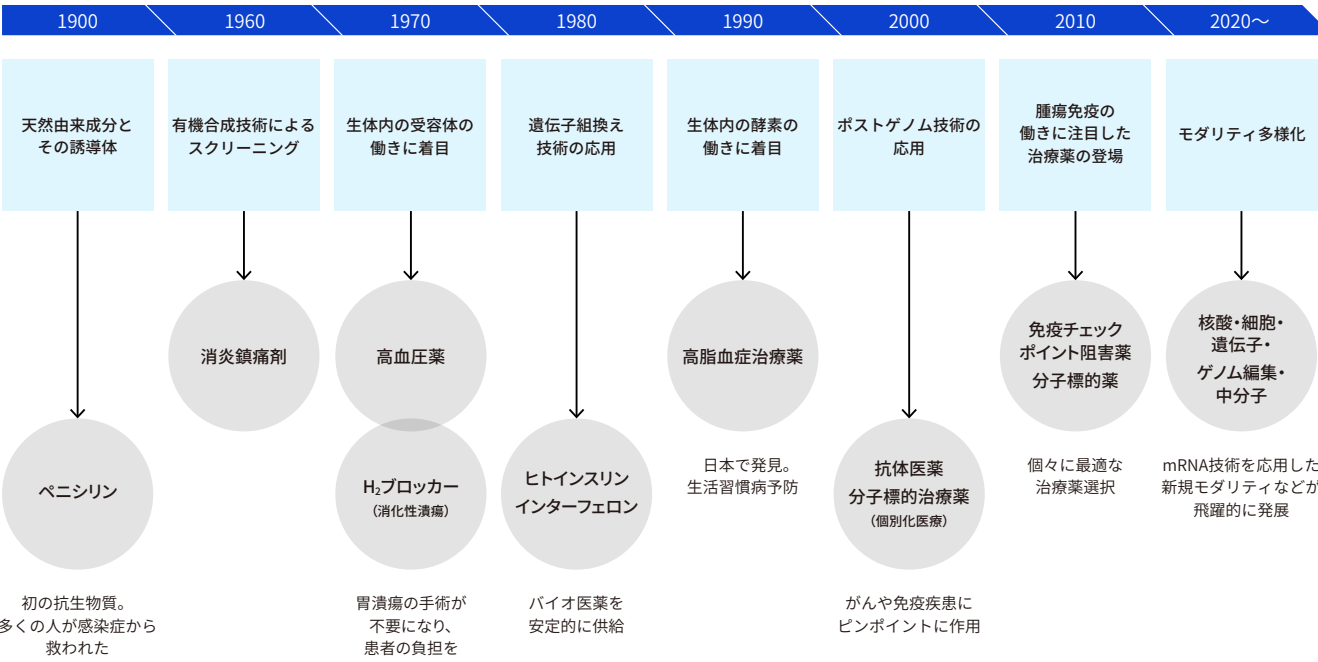
中外製薬では、価値創造戦略の前提として、中長期のシナリオ分析を行い、2030年までに想定される市場、科学・技術、顧客の変化と、そこから得られる事業への示唆について、上図のようにまとめています。

これまでの世界の薬剤治療は、科学の進歩に伴い常に進歩してきており、特に生体内の疾患メカニズムの解明や遺伝子組換え技術・ゲノム解析の発展により、分子標的治療薬や免疫チェックポイント阻害薬をはじめ、数多くの革新的な医薬品が創製されました。一方、世界各国において、人口増加と高齢化、財政問題により、薬剤費の抑制施策は一層加速し、今後のヘルスケア産業においては、より一層真に価値ある製品・ソリューションのみが選ばれる時代になります。また、すでにPayerの事

業領域拡大・統合などの動きが出はじめているように、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。また、デジタル技術の進化をもとにした事業モデルの革新や、ヒト由来データの利活用におけるデジタルコンプライアンスにも対応が必要です。

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イノベーションや技術、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ことが必要であると確信しています。

薬剤治療の進化



価値創造の源泉

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、重要になる経営資源（資本）について、その活用や資源投下（インプット）の方向性、課題認識とその対応方針を、以下のように整理しています。

例えば、最も重要な「人財」では、多様性とグローバルトップ

水準の社員エンゲージメントといった特徴を持つ社員・組織風土が源泉であり、連続的なイノベーション創出に向け、継続的な高度専門人財の獲得や社員一人ひとりが活躍できる環境を作っていくことが必要になると捉えています。

カテゴリ	重点テーマ	価値創造の源泉 ^{*1}	課題認識と対策
人財 (人的資本)	●社員の働きがい・生きがいの向上 ●イノベーション創出に資する人財の獲得・育成 ●DE&Iの継続的な推進	●社員 (全体7,778名) ●組織風土 (エンゲージメント、社員が活きる環境)	●高度専門人財の獲得・育成 ●一人ひとりが主体性を発揮し、活躍できる環境構築 ●イノベーション創出への環境・仕組み構築と企業文化の維持向上
技術・知的財産 (知的資本)	●マルチモダリティの進展 ●世界最高水準の創薬技術・基盤特許の拡充 ●デジタルによる創薬基盤強化 ●バイオロジーの深化	●抗体エンジニアリング技術、低分子・中分子創薬技術 ●研究プロセス・ライブラリー ●研究・製薬に関わる知的財産	●研究開発投資への集中 ●マルチモダリティ技術補完と知財戦略充実 ●疾患バイオロジーの理解深耕、外部との協働
ロシュや外部との協働 (社会関係資本)	●ロシュ・グループ等を通じた自社品のグローバル展開 ●技術、サイエンスおよびDXにおける外部協働 ●ステークホルダーとの対話	●ロシュ品の独占販売権・インフラ (パイプライン中のロシュ導入品数^{*2}:34プロジェクト) ●アカデミアとのネットワーク、スタートアップへの投資 (IFReC、東京大学、国立がん研究センター、海外研究機関) ●患者団体・患者・投資家等との対話	●ロシュとの協働における継続的かつ高い貢献 ●アカデミアやスタートアップ等との協働 ●患者団体等との共有価値創造に向けた活動
製薬・設備 (製造資本)	●モダリティや技術進化、DXに対応した研究・生産の先鋭化 ●柔軟かつスピーディーな開発・次世代生産体制 ●安定供給・品質確保の徹底	●研究拠点 (横浜、浮間、シンガポール) ●生産拠点 (浮間、藤枝、宇都宮) ●品質マネジメントシステム	●R&Dアウトプット増大に対応する体制構築 ●品質・供給リスクへの継続的対応、リスク低減
環境・エネルギー (自然資本)	●気候変動対策や生物多様性保全への貢献 ●サーキュラーエコノミーに対応した資源循環	●CO₂削減 ●環境投資 ●SVHC不使用の取り組み ●環境マネジメントシステム	●環境負荷とコストのベストミックスの推進 ●EHSリスクの低い製造プロセスの開発
財務・経営関連 (財務資本)	●収益構造の継続進化 ●戦略投資を確保するキャッシュ・フロー拡大	●収益構造 (Core ROIC 42.9%、Core営業利益率 47.5%)	●継続的な再投資 ●資本市場での継続的な評価向上

*1 数値は、一部を除き2024年12月31日時点
*2 2025年1月30日時点

マテリアリティ項目*1		経営戦略上の主たる位置づけ*2			関連パフォーマンス指標
		成長戦略	成長基盤強化	継続的推進	
Challenges	独自の技術とサイエンスによる革新的な医薬品とサービスの創出	●			● 自社創製品PC移行品目数 ● 自社創製品PoC取得品目数 ● P3試験移行数 ● 申請／承認品目数 ● 新製品発売・適応拡大数 ● 自社創製品グローバル導出数 ● 自社創製品グローバル上市数 ● 研究実績 論文・学会発表数 ● 特許取得件数 ● 自社創製プロジェクト数 ● 従業員1人当たり営業利益 ● 顧客満足度評価 ● 研究開発費 ● 設備投資額
	個々の患者への最適なソリューション提供	●			
	保健医療へのアクセス	●			
	製品とサービスの品質保証と安定供給	●			
	患者および臨床試験被験者の安全		●		
Co-creation	社会・コミュニティとの医療エコシステムの共創		●		● 輝く社員比率およびエンゲージメントスコア ● 社員が活きる環境スコア ● 高度専門人財の充足度 ● 女性マネジャー比率 ● 社内デジタル人財数
	人財の育成と成長の支援	●	●		
	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン		●		
	社員のウェルビーイング		●	●	
	プライバシー保護とデジタルテクノロジーの責任ある利活用	●	●		
	人権の尊重			●	
Commitments	コーポレートガバナンスとステークホルダーエンゲージメント			●	● Scope 1+2 CO ₂ 排出量 ● Scope 3 CO ₂ 排出量
	倫理、コンプライアンスとリスクマネジメント		●	●	
	気候変動・エネルギー対策		●	●	
	資源の循環促進・適切な水管理		●	●	
	生物多様性保全		●	●	

*1 関連性の高いストーリー要素で分類
*2 成長戦略：「TOP I 2030」5つの改革①～④、成長基盤強化：「TOP I 2030」5つの改革⑤および中長期サステナビリティ注力事項、継続的推進：常に、全社・各部門で継続的な強化・進化に取り組む分野

マテリアリティの位置づけと見直し

中外製薬では、環境展望や各種グローバルイニシアチブの参照、外部視点の検証などを通じて、2019年に初めてマテリアリティ（重要課題）を特定しました。以降、社内外との対話を通じ、

社会からの期待・要望や戦略の進捗のもと、随時アップデートし、価値創造戦略の基盤として活用してきました。

2024年の見直しでは、医療関係者、患者団体、アカデミア、金融市場関係者、公益財団法人、NGOなど、幅広い外部ステークホルダーからの視点を積極的に取り入れるとともに、事業活動

を取り巻く将来の環境動向・リスクを踏まえ、当社が社会から期待され、求められている課題を網羅的に抽出しました。また、中外製薬が十分に満たせていない事項なども精査して取り入れ、マテリアリティを価値創造の方針を考える基軸と捉え直し、16項目の重要課題を特定しました。従来の26項目から、より重要性が高く、戦略設計や活動実行につなげやすい項目へと統合・集約するとともに、社員や社外のステークホルダーと共有しやすいストーリーとして整理していることが特徴です。

なパートナーと真に求められている新しい価値を共創します。

そして、「Commitments」として、持続可能な社会に向けて、ヘルスケアを中心とした社会課題の解決に取り組み、誠実かつ先進的に行動します。これらの3つの軸による価値創造を進めることにより、患者中心の高度で持続可能な医療を実現していきます。

また、各マテリアリティと経営戦略の関係についても、「TOP I 2030」の5つの改革①～④に対応する「成長戦略」、「TOP I 2030」5つの改革⑤および中長期サステナビリティ注力事項である「成長基盤強化」、常に全社・各部門で継続的な強化・進化に取り組む「継続的推進」の3つに分け、より関連性の高い項目を整理しています。

価値創造指標についても、特に重視している指標をピックアップしマテリアリティとの関連を明示しています。なお、中外製薬では価値創造指標を、パフォーマンス、アウトプット、提供価値の3つに分類しており、マテリアリティと連動する指標は、事業活動と直結するパフォーマンスとなります。

改革の方向性

策定	運用	評価・見直し
分析と評価の精度向上 ● 外部ステークホルダーの声をこれまで以上に取り入れる必要性 ● 社会・環境に与える機会／リスクを明確化	現場の活動を加速 ● マテリアリティを基点に全社的な活動を整合 ● マテリアリティへの社内認知を高め、現場レベルの活動を加速	戦略 KPI との整理 ● マテリアリティと戦略 KPI、非財務指標の関連性をより分かりやすく整理 ● ERM と統合し毎年検証
社会・資本市場の変化 ● CSRD（ESRS）や ISSB（SSBJ）など情報開示基準が進展 ● マテリアリティ開示充実への期待の高まり		

CSRD：企業サステナビリティ報告指令
ESRS：欧州サステナビリティ報告基準
ISSB：国際サステナビリティ基準審議会
SSBJ：サステナビリティ基準委員会
ERM：全社的リスクマネジメント

マテリアリティの概要

今般、見直した16項目のマテリアリティは、「Challenges」、「Co-creation」、「Commitments」という3つの軸によるストーリーでまとめています。

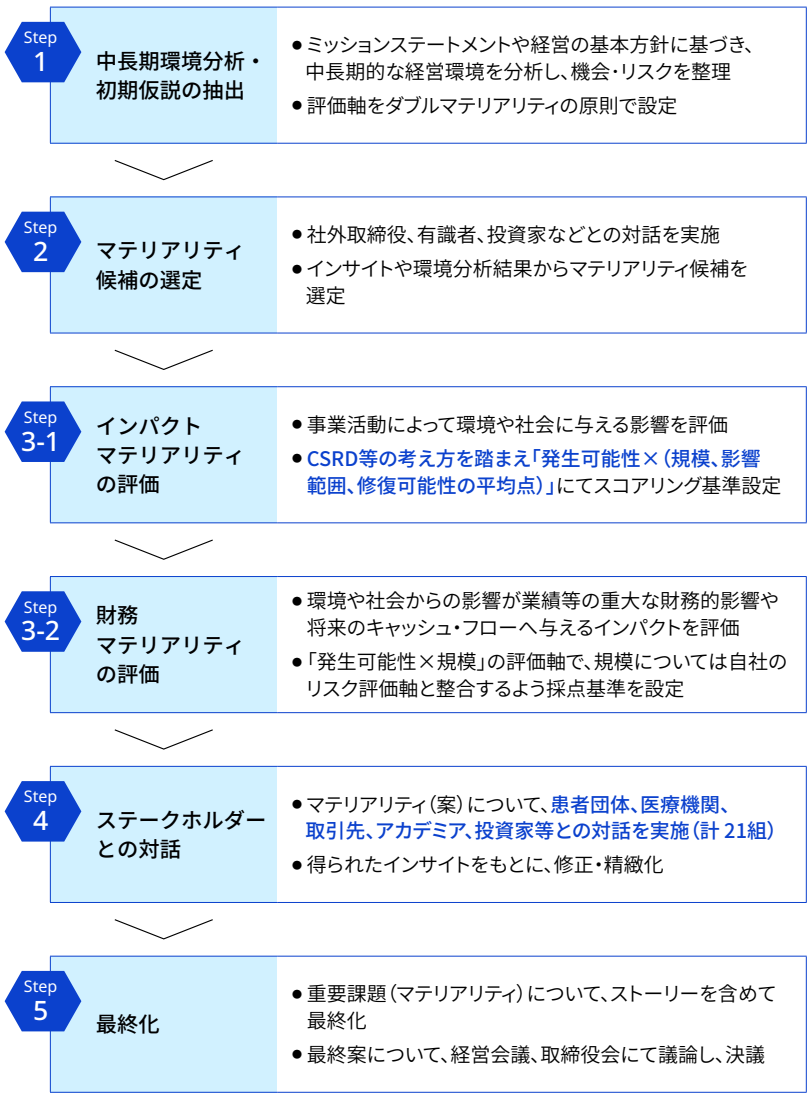
まず、「Challenges」として、独自の技術とサイエンス、新たな発想で、革新的な医薬品とサービスの創出へ挑戦します。その挑戦を支えるべく、「Co-creation」として、ロシュをはじめ多様

マテリアリティ見直しのプロセス

マテリアリティの見直しにあたっては、価値創造の方針を考える基軸と捉え直し、マテリアリティ評価の精緻化と、より幅広いステークホルダーの声の取り入れを重視し、以下のステップを通じて最終化に至りました。

まずは中長期の環境分析のもとリスク・機会を精査し、社外取締役、サステナビリティ有識者、投資家などとの対話を通じて、ロングリスト候補を抽出しました。この候補に対し、分析・評価を行い、重要課題を絞り込みました。その評価軸については、資本市場の変化などを踏まえ、ダブルマテリアリティの考え方のもと、「ステークホルダーにとっての重要度（インパクトマテリアリティ）」と「ビジネスにとっての重要度（財務マテリアリティ）」

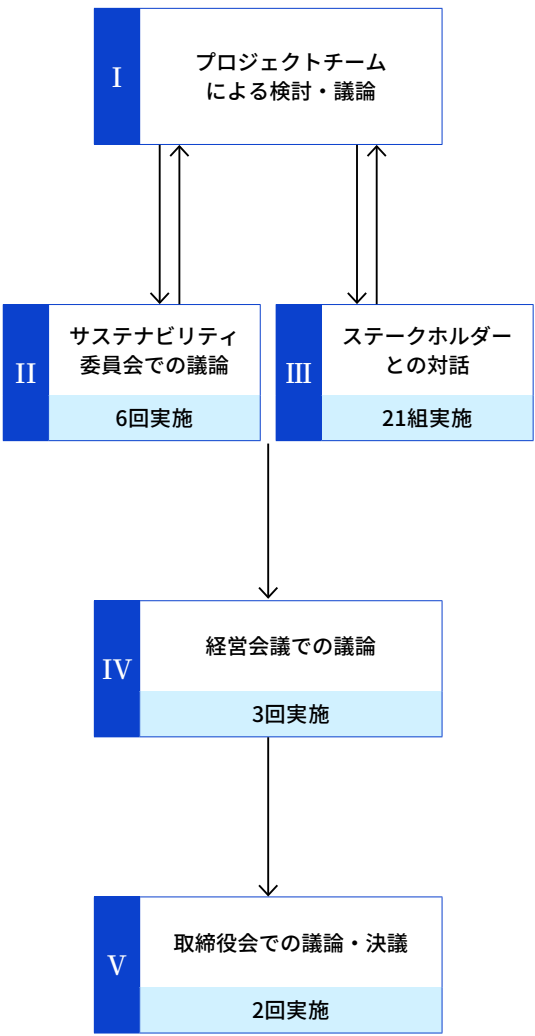
重要課題特定・最終化のプロセス



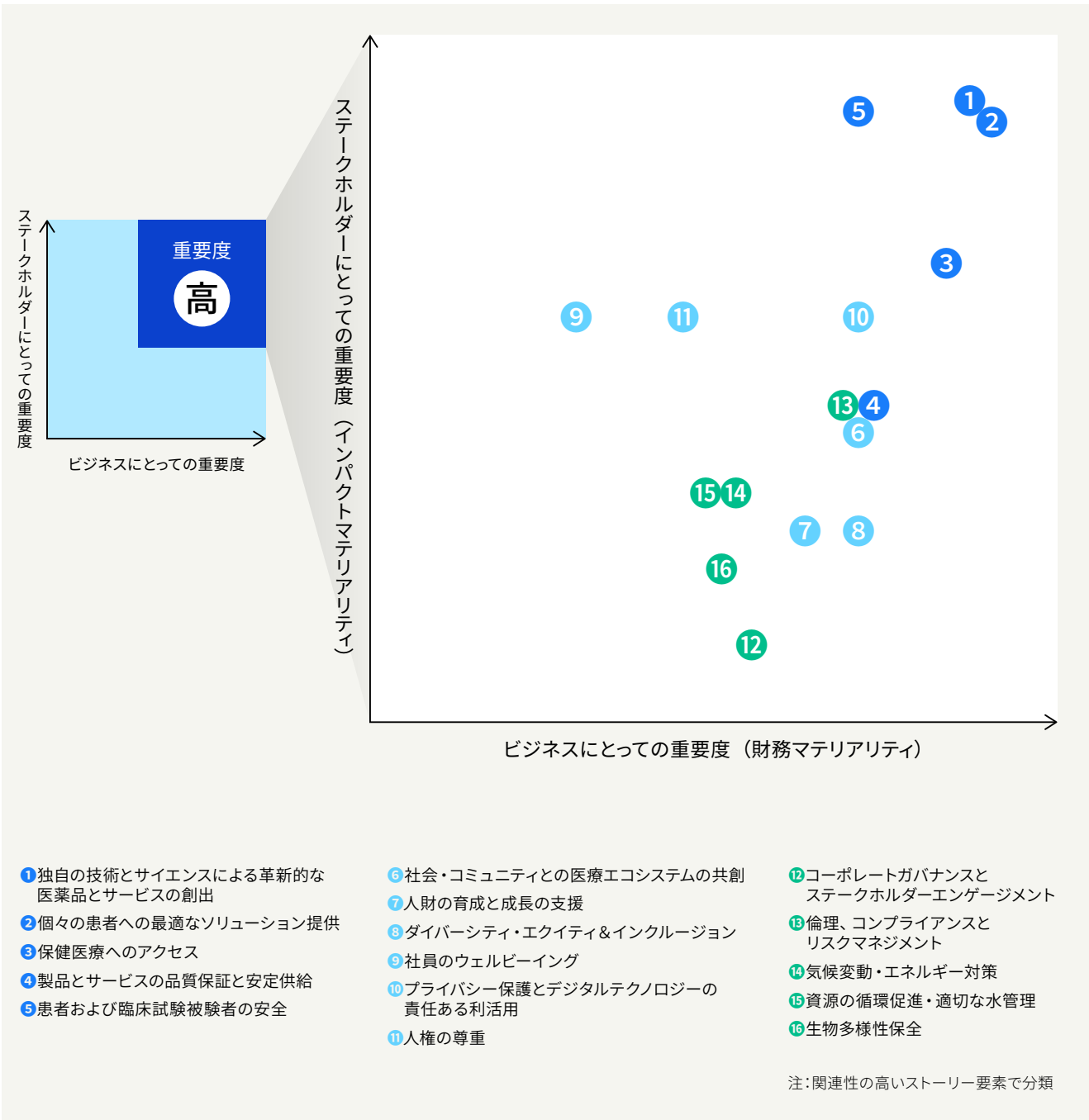
を設定。具体的には、CSRD基準やISSB基準等を踏まえ、インパクトマテリアリティについては「発生可能性×（規模、影響範囲、修復可能性の平均点）」、財務マテリアリティについては「発生可能性×規模」を基準としました。また、患者団体、医療機関、取引先、アカデミア、社会団体、投資家など、計21組のステークホルダーとの対話を実施し、マテリアリティの修正・精緻化を図りました。

なお、これらのステップにおいては、事務局、サステナビリティ委員会、経営会議、取締役会のそれぞれで議論を重ねました。特に取締役会では、マテリアリティの活用や運用、社内外への共有に関する意見が多く出され、中外製薬ならではのストーリー性などの面で議論が活発化しました。

議論・意思決定のプロセス



マテリアリティマトリクス



ダブルマテリアリティの原則に基づき、マテリアリティ候補を「ステークホルダーにとっての重要度」と「ビジネスにとっての重要度」の2軸で評価し、より重要性の高い項目として、今回特定した16項目の重要課題をマッピングしたものが上の図です。

また、マテリアリティストーリーは、「Challenges」、「Co-creation」、「Commitments」という3つの軸に収斂し、「Challenges」の項目が特に最重要となっていることが分かり

ます。「Challenges」として設定している各課題は、共有価値創造において中心的な位置づけにあると言えます。

マテリアリティについては経営を取り巻く環境の変化や、ステークホルダーとの対話を通じて得られたインサイト等を踏まえて、年次にレビューし、適宜最適な形にアップデートしていきます。



成長戦略「TOP I 2030」は、2030年のヘルスケア産業のトップイノベーター像を定め、その実現に向けてバックキャストして策定しました。「世界最高水準の創薬実現」と「先進的事業モデルの構築」の2つを柱とし、目標として「R&Dアウトプット倍増」と「自社グローバル品毎年上市」を意欲的に掲げています。同時に、創薬から早期開発までに経営資源を集中投下する「RED SHIFT」、生産性向上とデジタル活用によるRED領域の高度化を目指す「DX」、従来以上に外部との協働に注力する「Open Innovation」という3つのKey Driversと戦術に相当する5つの改革を掲げています。

開始から3年が経過した2024年には、外部環境と戦略の進捗を改めて検証し、残りの7年間で目標達成に向けて必要な道筋を精査しました。外部環境の展望は、従来と同様なものの、技術の進歩は加速度的に進んでいます。戦略については、5つの改革が着実に進展し、RED SHIFTを通じ、R&Dアウトプットも増加する一方、当初の取り組みでは目標とのギャップも見えてきました。このことから、ゴールへの道のりの解像度を上げるため、5つの改革の精緻化を図っています。特に、RED機能において創薬では完成度の高い開発候補品を連続的に創出、開発では開

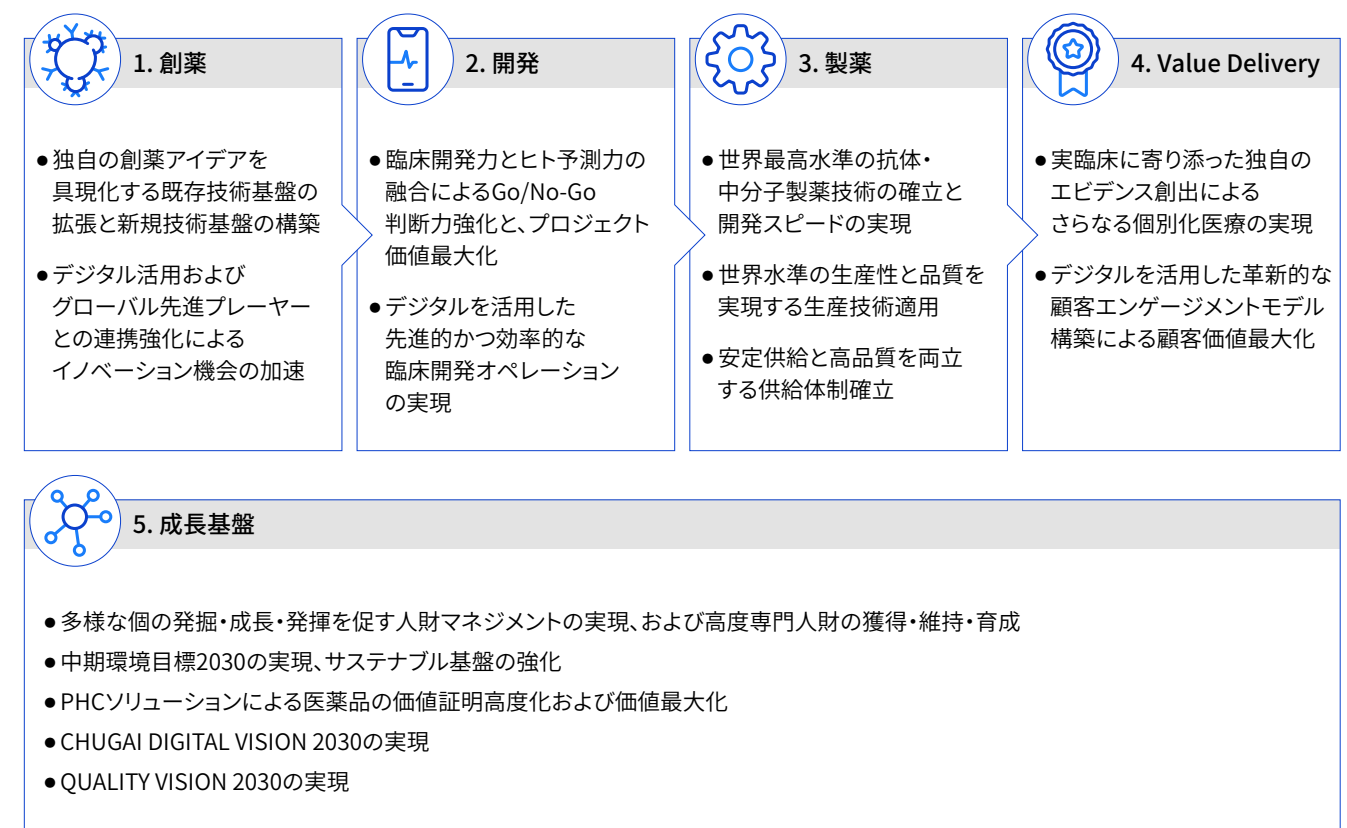
発期間の短縮とプロジェクト価値の最大化、製薬では中分子製薬のスピード向上とコスト低減などが注力すべき課題です。以上より改革の方向性としては、RED SHIFT、オープンイノベーションのさらなる加速が必要と捉えています。また、中期的な目標である中期マイルストーンも再設定しました。

☞ 詳細はP50以降の各戦略推進を参照

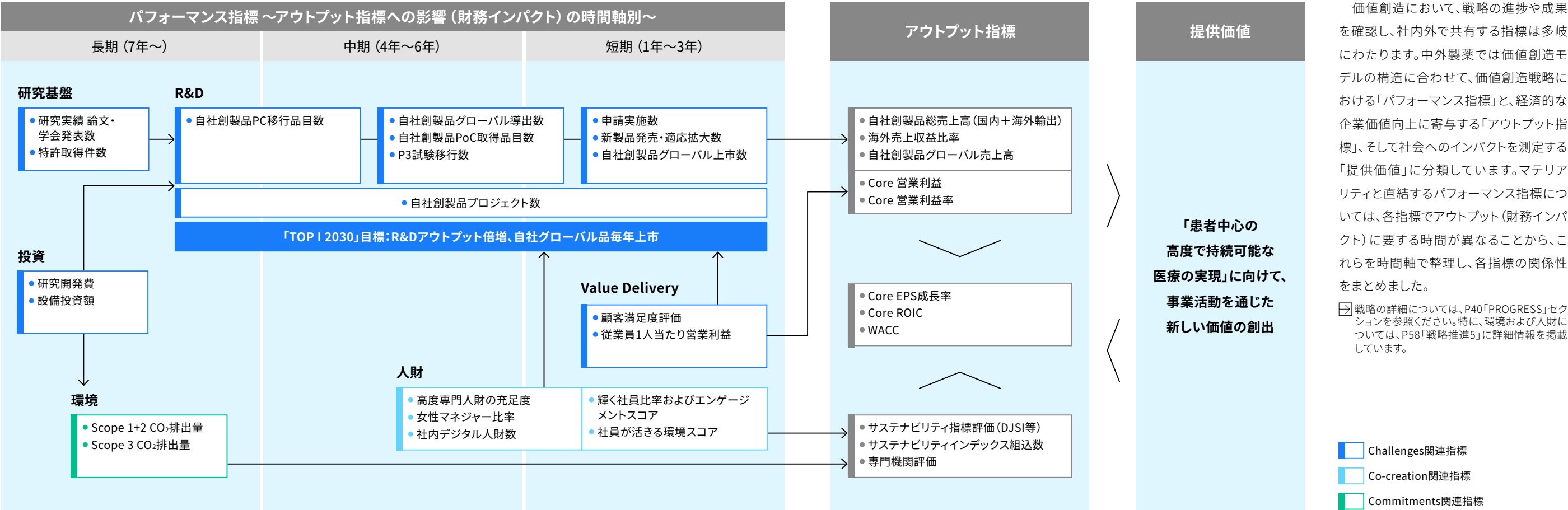
さらに、このたび、資本配分に関する基本方針を示しました（詳細はP45参照）。当社は、患者さんへの価値提供を最優先とすると同時に、株主への安定的なリターンも重視しています。これらを実現するため、革新的な医薬品の創出および提供、創薬基盤強化による価値創造エンジンの拡大をはじめ共有価値の創造に向けた成長投資と、配当などの株主還元の最適な資本配分を行っています。

株主還元においては、従来通り、Core EPS対比平均45%の配当性向を目処に、安定的な配当を継続的に行うことを目標とし、企業価値向上に向けた戦略的投資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。

5つの改革まとめ（精緻化後）



価値創造指標



パフォーマンス指標		2022年実績	2023年実績	2024年実績
R&D	「TOP I 2030」目標：R&Dアウトプット増倍、自社グローバル品毎年上市			
	● 自社創製品PC移行数	0品目	4品目	1品目
	● 自社創製品PoC取得数	0プロジェクト	0プロジェクト	2プロジェクト
	● 自社創製品グローバル導出数	1品目	1品目	0品目
	● P3試験移行数	7プロジェクト	7プロジェクト	4プロジェクト
	● 申請実施数	4件	9件	7件
	● 新製品発売・適応拡大数	12件	4件	10件
	● 自社創製品グローバル上市数	0品目	0品目	2品目
	● 自社創製品プロジェクト数	85以上	95以上	94以上
	● 研究実績 論文・学会発表数	82件	90件	133件
研究基盤	● 特許出願件数（抗体/中分子）	16件/16件	19件/12件	19件/11件
Value Delivery	● 顧客満足度評価 ^{*1}	1位	1位	1位
	● 従業員1人当たり営業利益（Core）	5,813万円	5,927万円	7,150万円
人財	● 輝く社員比率およびエンゲージメントスコア ^{*2}	89/100	実施なし	72/94
	● 社員が活きる環境スコア ^{*3}	89	実施なし	83
	● 高度専門人財の充足度	68%	69%	88%
	● 女性マネジャー比率	15.9%	17.2%	17.6%
	● 社内デジタル人財数	423名 ^{*4}	426名 ^{*4}	— ^{*5}
環境	● Scope 1+2 CO ₂ 排出量	61.3千トン	50.8千トン	53.9千トン
	● Scope 3 CO ₂ 排出量 ^{*6}	2,232.7千トン	1,141.6千トン	981.3千トン
投資	● 研究開発費（Core）	1,437億円	1,628億円	1,769億円
	● 設備投資額	618億円	683億円	528億円

アウトプット指標		2022年実績	2023年実績	2024年実績
利益成長	● 自社創製品総売上高（国内＋海外輸出）	5,558億円	5,985億円	7,252億円
	● 海外売上収益比率	43.7%	49.7%	60.4%
	● 自社創製品グローバル売上高	1兆1,830億円	1兆3,800億円	1兆5,960億円
	● Core 営業利益	4,517億円	4,507億円	5,561億円
	● Core 営業利益率	38.7%	40.6%	47.5%
資本効率の向上	● Core EPS成長率	2.0%	5.0%	19.0%
	● Core ROIC	36.1%	34.6%	42.9%
	● WACC（翌年の推計）	6%台	約7%	7%
	● サステナビリティ指標評価	DJSI製薬セクター世界1位選定	同2位	同2位
サステナビリティの追求	● サステナビリティインデックス組込数	GPIF国内株式ESG指数5つに選定	同5つに選定	同6つに選定
	● 専門機関評価	CDP Aリスト	CDP Aリスト	CDP Aリスト ^{*7}

*1 インテージヘルスケア「Rep-i2022年8月度調査」「Rep-i2023年8月度調査」「Rep-i2024年8月度調査」、転載禁止、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

*2 グローバル好業績企業のスコアを100とした時の当社の状況（社員意識調査での肯定回答）。「輝く社員比率」は会社のビジョンや目標の実現・達成に向けて、主体的に行動し、自身の力を最大限発揮できる人財の比率。「エンゲージメントスコア」は「社員エンゲージメント指標」から改称。

*3 グローバル好業績企業のスコアを100とした時の当社の状況（社員意識調査での肯定回答）。「社員が活きる環境スコア」は「社員が活きる環境指標」から改称。

*4 当社で定めるDigital Project Leader/Data Scientistのスキル定義に基づいて特定された人数（2023年より定義を変更。2022年実績は新定義で再計算）

*5 新たなデジタル人財の可視化方法を検討中

*6 SBTiにより認証された方法に基づき算出

*7 気候変動分野

執行責任者（2025年4月1日現在）

統括役員および活動分野責任者



奥田 修
代表取締役社長
最高経営責任者（CEO）
渉外調査、監査統括
監査部担当



谷口 岩昭
取締役 上席執行役員
最高財務責任者（CFO）
財務経理、広報IR、購買統括
財務統轄部門長



飯倉 仁
取締役 上席執行役員
研究、トランスレーショナルリサーチ、
臨床開発、CVF（特命）統括
トランスレーショナルリサーチ本部長



日高 伸二
上席執行役員
営業、医薬安全性、
メディカルアフェアーズ、
PHCソリューション、
海外マーケティング（特命）統括



矢野 嘉行
上席執行役員
人事、ESG推進統括
人事部、ESG推進部担当



草野 司
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、事業開発統括
プロジェクト・ライフサイクル
マネジメントユニット長
事業開発部担当



大内 香
上席執行役員
リスク管理、コンプライアンス、
信頼性保証、製薬技術、
生産技術統括
リスク・コンプライアンス部担当



小野澤 学寿
上席執行役員
経営企画、
ASPIRE トランスフォーメーション、
デジタルトランスフォーメーション統括
経営企画部長
ASPIRE トランスフォーメーション部担当



君嶋 祥子
上席執行役員
法務、知的財産統括
法務部、知的財産部担当



田熊 晋也
執行役員
生産技術本部長

参加会議体

氏名	会議体（ ● 議長および委員長 ■ 参加メンバー）								
	経営会議	拡大経営会議 ^{*1}	経営専門委員会				RDPM会議体		
			広報IR委員会 ^{*2}	リスク管理委員会 ^{*3}	コンプライアンス委員会 ^{*4}	サステナビリティ委員会	ポートフォリオマネジメント委員会（PMC） ^{*5}	戦略マーケティング委員会（SMC） ^{*6}	デジタル戦略委員会（DISC） ^{*7}
奥田 修	●	■							
谷口 岩昭			●						●
飯倉 仁							●		●
日高 伸二								●	
矢野 嘉行						●			
草野 司									
大内 香				●	●				
小野澤 学寿									●
君嶋 祥子									
田熊 晋也									
藤原 尚也									
井川 智之									
武藤 隆則									
西 和彦									
鈴木 貴雄									
水井 啓広									
神内 達也									
高野 淳一									
吉田 真									
中川 拓也									

^{*1} このほか、事業開発部長、人事部長、財務経理部長、常勤監査役から構成
^{*2} このほか、広報IR部長、財務経理部長、リスク・コンプライアンス部長、人事部長、ESG推進部長からなる委員により構成。決算開示を取り扱う委員会には、CEOおよびプロジェクト・ライフサイクルマネジメントユニット長も参加
^{*3} このほか、財務経理部長、広報IR部長、人事部長、リスク・コンプライアンス部長、法務部長、購買部長、ESG推進部長、デジタルソリューション部長からなる委員により構成
^{*4} このほか、財務経理部長、広報IR部長、人事部長、リスク・コンプライアンス部長、法務部長、購買部長、ESG推進部長、デジタルソリューション部長からなる委員により構成
^{*5} このほか、R&Dポートフォリオ部長、事業開発部長、薬事部長、渉外調査部長からなる委員により構成
^{*6} このほか、薬事部長、事業開発部長、M&Sプランニング部長、渉外調査部長からなる委員により構成
^{*7} このほか、デジタル戦略企画部長、デジタルソリューション部長からなる委員により構成



藤原 尚也
執行役員
渉外調査部担当



井川 智之
執行役員
研究本部長



武藤 隆則
参与
製薬技術本部長



西 和彦
参与
メディカルアフェアーズ本部長



鈴木 貴雄
参与
デジタルトランスフォーメーション
ユニット長



水井 啓広
臨床開発本部長



神内 達也
医薬安全性本部長



高野 淳一
営業本部長



吉田 真
信頼性保証ユニット長



中川 拓也
PHCソリューションユニット長

各機能における統括および担当

氏名	各機能の統括（ ● ）および担当（ ■ ）											
	研究	臨床開発/TR	製薬技術/ 生産技術	営業/ MA/ 医薬安全性	部門横断機能							
					人事/ ESG推進	デジタル トランスフォー メーション	信頼性保証	PLCM ^{*8}	PHC ソリューション	事業開発	左記以外の コーポレート 機能 ^{*9}	
奥田 修											●	
谷口 岩昭											●	
飯倉 仁	●	● ^{*10,11}									●	
日高 伸二				● ^{*14,15,16,17}					●			
矢野 嘉行					●							
草野 司								●		●		
大内 香			● ^{*12,13}				●				●	
小野澤 学寿						●					●	
君嶋 祥子											●	
田熊 晋也			● ^{*13}									
藤原 尚也												
井川 智之	■											
武藤 隆則			● ^{*12}									
西 和彦				● ^{*15}								
鈴木 貴雄						■						
水井 啓広		● ^{*10}										
神内 達也				● ^{*16}								
高野 淳一				● ^{*14}								
吉田 真							■					
中川 拓也									■			

^{*8} PLCM（プロジェクト・ライフサイクルマネジメント）
^{*9} 経営企画、リスク管理、コンプライアンス、監査、法務、知的財産、渉外調査、財務経理、広報IR、購買、中外ベンチャーファンド、ASPIREトランスフォーメーション
^{*10} 臨床開発
^{*11} TR（トランスレーショナルリサーチ）
^{*12} 製薬技術
^{*13} 生産技術
^{*14} 営業
^{*15} MA（メディカルアフェアーズ）
^{*16} 医薬安全性
^{*17} 海外マーケティング



PROGRESS

- 41 エグゼクティブサマリー
- 42 CFOメッセージ
- 46 「TOP I 2030」の加速に向けて ～R&D統括役員メッセージ～
- 48 R&Dの進捗
- 50 戦略推進1 創薬
- 52 戦略推進2 開発
- 54 戦略推進3 製薬
- 56 戦略推進4 Value Delivery
- 58 戦略推進5 成長基盤

エグゼクティブサマリー

2024年重点方針の振り返り

- 創薬、オープンイノベーションが順調に進捗。自社早期開発プロジェクトを一部中止、計画変更
- 自社品のグローバル承認、成長ドライバーの伸長なども順調に進捗
- 人財獲得状況に課題はあるものの、基盤強化も概ね順調に進捗

RED機能強化と成果発揮	● 中分子プロジェクトの開発推進 → PC移行数(1件)が期初目標を達成。中分子製造技術の確立も順調に進捗 ● 新規プロジェクトの持続的創出および技術基盤の構築 → 低分子・抗体プロジェクトともに概ね計画通り ● 自社Pre-PoCプロジェクトの価値証明と基盤強化 → 一部でGo/No-Go判断による中止、または計画変更による遅延。ヒト予測はプロジェクト経験を蓄積し向上 ● オープンイノベーション推進体制のさらなる強化 → CVF^{*1}実施体制を構築し3件の投資を実行。新規提携先の評価も順調に進捗
成長ドライバーの価値最大化	● Post-PoCプロジェクト価値向上 → 自社品のグローバル承認(「アレセンサ」「ピアスカイ」「NEMLUVIO(ネモリズムブ)」) ● 新製品・成長ドライバー品の価値最大化 → 競合品の影響により一部が計画に対し未達なものの「ピアスカイ」「フェスゴ」は順調かつ想定以上に伸長 ● 先進的な事業モデルに向けたオペレーションモデルの進化 → 領域専門支店制の導入を決定。本社機能と統括支店機能の強化と融合を目指す
基盤強化	● 連続的イノベーションを実現する人事戦略・事業基盤強化 → 高度専門人財の獲得・育成に課題 ● サステナビリティのさらなる推進 → 外部からの要請と外部環境を踏まえマテリアリティの整理・集約 ● ASPIRE導入に向けた関連システムの整理と業務プロセス改革 → 導入は計画通り進捗の一方、インフレ等の影響も含め、全体予算は当初計画を超過の見込み ● 新たなインサイトビジネス推進方針 → PHCソリューション^{*2}の継続創出に向けた実施体制の構築

^{*1} コーポレートベンチャーキャピタル「Chugai Venture Fund, LLC」
^{*2} 病態や治療効果を精緻に診断・測定することで、個々の患者さんに最適な治療を可能とするSaMD(Software as a Medical Device)/バイオマーカー等の製品・サービス

2025年経営方針

- RED機能強化と価値創出、LCM^{*3}プロジェクトの価値最大化、基盤強化に取り組む

RED機能強化と価値創出	LCMプロジェクトの価値最大化	基盤強化
● 中分子プラットフォームの構築と製薬技術開発 ● 新規プロジェクトの持続的創出および創薬基盤の構築 ● 自社Pre-PoCプロジェクトの早期の価値判断とプロジェクトの推進 ● オープンイノベーションのさらなる活用推進体制の確立	● Post-PoCプロジェクト価値向上 ● 新製品・成長ドライバー品の価値最大化 ● 効率的かつ先進的な事業モデルに向けたオペレーションモデルの進化	● 連続的イノベーションを実現する人事戦略・事業基盤強化 ● サステナビリティ経営のさらなる推進 ● ASPIRE稼働に向けた活動の推進 ● 医薬品以外のビジネスの展開に向けた対応 ● 価値創出を目的とした共創による全社デジタル活用の推進

重点項目	「DONQ52」価値最大化の加速	血友病フランチャイズの強化	遺伝子治療用製品 delandistrogene moxeparvovec 供給体制の確立と適正使用の推進	新人事制度の適正な運用推進と人事機能強化
------	------------------	---------------	---	----------------------

^{*3} ライフサイクルマネジメント

「TOP I 2030」目標の実現に向け、
最適な経営資源・資本の配分を通じて、
新たに設定したマテリアリティを軸に
共有価値を創造していきます。

取締役 上席執行役員
最高財務責任者 (CFO)

谷口 岩昭

皆さま、こんにちは。CFOの谷口岩昭です。2024年3月にCFOに就任以来、早いもので最初の1年が経過しました。この1年間も、医薬品事業を取り巻く環境には国内・海外でさまざまな変化がございましたが、おかげさまで、中外製薬は財務面・非財務面の双方で大きな進歩を果たすことができました。

「TOP I 2030」の実現に向けて、2025年も、さまざまな課題に取り組んで参る所存でございます。引き続き、皆さまのご支援とご理解を賜りますようお願い申し上げます。

2024年の振り返り

2024年は、Coreベースでの売上・利益の両方で当社史上最高の業績となりました。売上収益はCOVID-19治療薬「ロナプリーブ」の政府納入完了による減少(812億円)を十分に吸収し、前年比+5.3%の1兆1,706億円となりました。自社創製品の「ヘムライブラ」が海外で引き続き高い水準の成長を維持し、輸出およびロイヤルティ収入が大きく増加したことに加え、日本

国内でも新製品の「フェスゴ」や「バビースモ」等が伸長しています。当社製品群は、安全性・有効性において患者さんのアンメットメディカルニーズにしっかりと対応する一方、投与経路・投与間隔等の利便性において優れていることが、高い競争力に結びついていると理解しています。一方で、費用面は、比較的原価率の高い「ロナプリーブ」の売上が前年で終了したことから、売上原価が3,381億円(前年比△17.9%)と前年比大きく減少したほか、研究開発費は開発パイプラインの臨床試験の進展等により1,769億円(同+8.7%)と前年比若干増加し、販売費及び一般管理費は前年同水準の1,022億円(同+0.2%)となりました。結果として、営業利益は5,561億円(同+23.4%)、当期利益は3,971億円(同+19.0%)と、8期連続の増益となりました。

なお、期初段階では、売上収益を1兆700億円、営業利益を4,600億円と予想していましたが、第3四半期末の時点での好調な業績動向を踏まえ、売上収益を1兆1,500億円、営業利益を5,400億円と上方修正しました。最終的な通期決算は、修正予想値をさらに上回る結果となっています。

これらの結果を踏まえ、2024年の通期配当も98円/株(中間41円/株、期末57円/株)と、期初の予想値の82円/株(中間41円/株、期末41円/株)から増額しました。

また、内外の環境変化を踏まえ、2024年は毎年見直してきた「マテリアリティ」の総合的なレビューを実施しています。これまでの26項目から16項目に再編していますが、従来以上にさまざまなステークホルダーの観点を重視し、「共有価値」の創造を通じて社会課題の解決を志向する内容となっています。また、中外製薬では、価値創造指標として、パフォーマンス指標、アウトプット指標、社会へのインパクトである提供価値を分類していますが、パフォーマンス指標について、マテリアリティとの関連性や財務インパクトへの時間軸を整理しました。今後の財務運営と

資本配分に際しても、重要な指針を与えるものであると考えており、進捗等についても丁寧にご説明していきたいと思います。

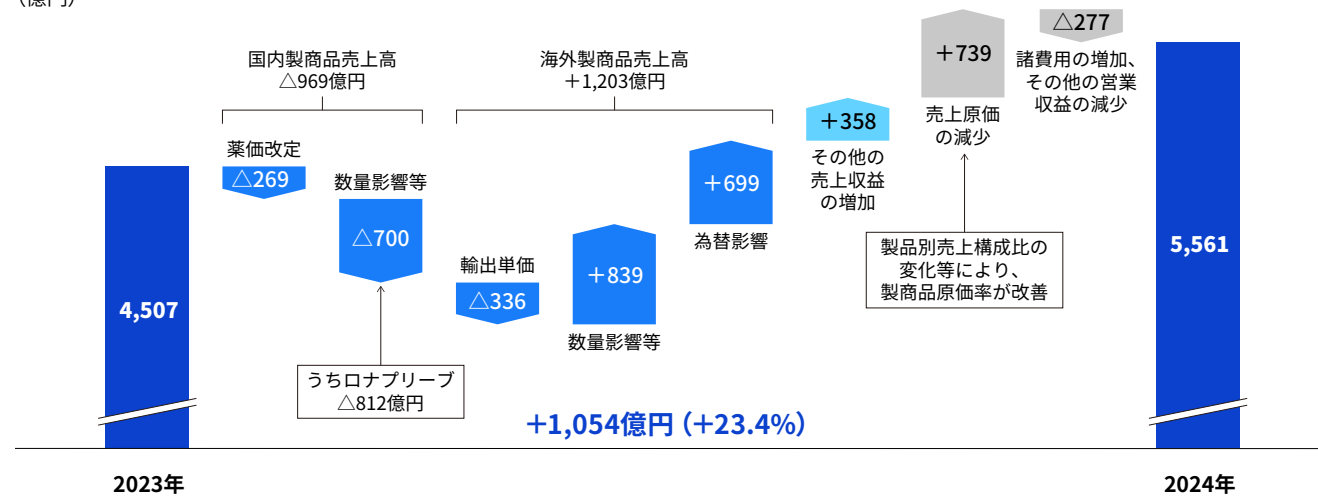
2025年の業績見通し

Coreベースでの売上収益は1兆1,900億円(前年比+1.7%)、営業利益は5,700億円(同+2.5%)と史上最高水準を更新する見通しです。国内製商品売上高につきましては、薬価改定と後発品浸透の影響を受ける中、新製品の「フェスゴ」、「ピアスカイ」や主力品の数量伸長により14億円の増収、海外製商品売上高につきましては、「アクテムラ」が減少する一方、「ヘムライブラ」、「アレセンサ」や「NEMLUVIO」等の増加により187億円の増収を想定しています。その他の売上収益は、一時金収入が減少する一方、「ヘムライブラ」に関する収入が増加し、前年と概ね同水準を見込みます。製商品原価率は、製品別売上構成比の変化等により、前年比0.4ポイントの改善となる33.5%を予定しています。研究開発費や販売費及び一般管理費は前年と同水準を想定しており、利益の増加を後押しし、営業利益は139億円の増益の見通しです。

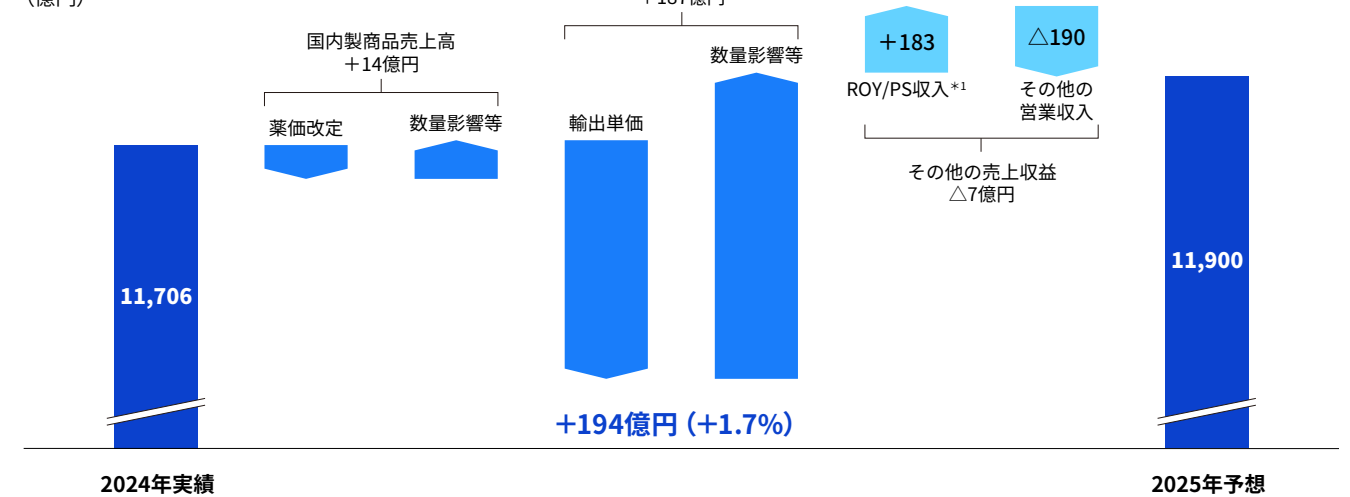
これらの状況を踏まえ、2025年の配当は100円/株(中間50円/株、期末50円/株)と、2024年の98円/株(中間41円/株、期末57円/株)から増額の予想です。加えて、2025年は創業100周年の節目でもあり、長年にわたる株主様のご支援に感謝の意を表し、記念配当として通期150円/株(中間75円/株、期末75円/株)を予想値としています。

2025年は「TOP I 2030」のゴールに向けての中間地点にあたり、財務面での安定成長軌道を着実に実現していくことが大切であると考えます。

2024年営業利益実績 (億円)



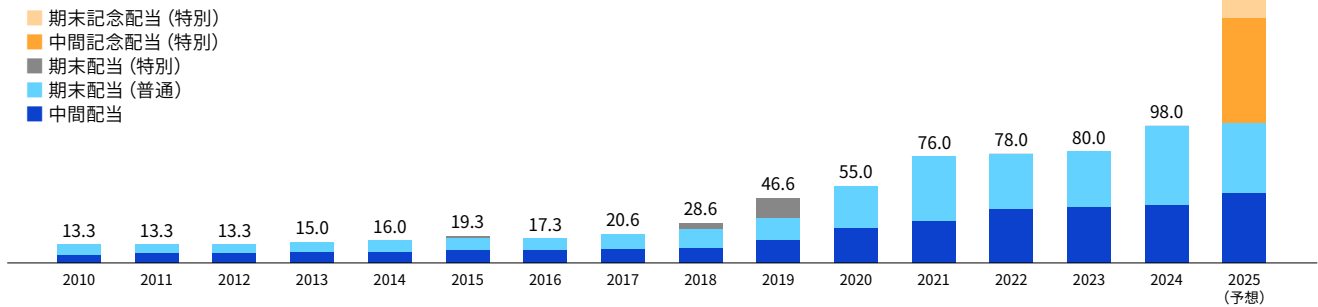
2025年売上収益予想 (億円)



*1 ロイヤルティ及びプロフィットシェア収入

配当金の推移

(円)



注：2020年7月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合で株式分割を行った。2010年の期首に株式分割が行われたと仮定して算出

中外製薬のビジネスモデル

ここでは、中外製薬のビジネスモデルをご紹介しますながら、財務的なパフォーマンスと会社の存在意義の双方を、いかにして両立させてきたのかについてお話しさせていただきます。

まずは、我々の存在意義です。すべては、病気に苦しむ患者さんのために、何ができるのか？が出発点となっています。時代は変わっても、その想いは揺るぎません。もう一つ大事な点は、独自の技術と高度なサイエンスを駆使し、前人未到とも言えるような技術的に難易度の高いことに果敢に挑み、革新的な医薬品を創出することに注力してきたことです。

結果的に、過去23年間で売上収益約7倍、営業利益約21倍と、大きく成長させることができました。この背景には、研究開発を重視する、一貫した長期的な視野に基づく経営方針が存在したことは間違いありません。

高度な技術に基づく差別化された医薬品を生み出す最大の鍵は、バリューチェーンの中でも特にREDの機能となります。中外製薬はRED機能に対して集中的な経営資源配分を行い、オリジナリティの高いユニークな技術基盤を構築してきました。

ここでも重要なのは、難病に苦しむ患者さんのアンメットメディカルニーズを解決するという、大きな社会課題解決の目標です。この難病を解決する医薬品こそが、他の薬剤に比べて薬価という形で高い付加価値につながることは明白であり、これが、高水準の利益率の源泉となります。

では、なぜ、自社のコアコンピタンスであるRED機能に経営資源を集中することができたのでしょうか？

その重要な鍵は2002年にスタートしたロシュとの戦略的なアライアンスにあります。

このアライアンスにより、中外製薬は、ロシュの製品を日本国内で独占排他的に販売することができ、安定的な利益とキャッシュ・フローの源泉を獲得できました。これによって、研究開発活動を積極的に展開するために必要となる財務的な基盤を確保できたとも言えるかもしれません。これにより時間を要する

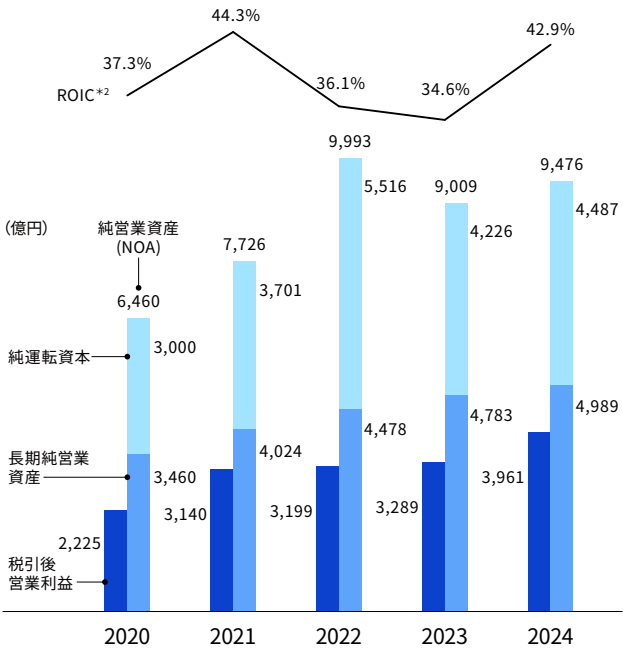
革新的な創業技術基盤の構築に取り組むことができました。また、ロシュと当社の間では、バリューチェーン上の担うべき役割が明確に区分されており、この点が、収益構造に多かれ少なかれ影響を及ぼしています。

利益率と資本効率性の関係性

当社はこれまで長期間にわたり、利益率と資本効率性を相対的に高い水準で維持してきました。

すでにご説明している通り、高い技術力に裏打ちされた競争力の高い製品を継続的に生み出すことが、高い利益率の源泉となり、この循環が高い水準の資本効率性に結びついたということになります。

ROIC年度推移



*2 ROIC = 税引後営業利益 / 期中平均純営業資産 (NOA)

資本効率性については、それ自体のみを強く意識していたというよりは、経営戦略を愚直に推進してきた結果として、相応の水準が残せたとも言えます。

なお、資本コストについては、開示自体は2023年からですが、内容については、世界的なトップ医薬品企業であるロシュを重要なステークホルダーに迎えるという2002年の戦略的アライアンス開始の頃から、強く意識していました。これは、当社がグローバルスタンダードの経営を行ううえで、必然的な要素であったと言えるかもしれません。

資本コストを十分に上回るリターンを長期的・持続的に確保し、ステークホルダーの期待にお応えすることは、経営上の重要なミッション、ないしはアカウンタビリティであったと理解しています。

当社は資本勘定の変動の影響を受けにくいROICを、主たるKPIとして位置づけています。一方で、ROEは定義も明確であり客観性も高いことから、資本コストを十分に上回るROEのレベルを確保することはとても大切なことだと考えています。

なお、ROEは、株主還元で資本勘定を意図的に圧縮することで、数値を大きく引き上げることも可能ですが、その結果、縮小均衡的な経営サイクルを引き起こすことは避けなければなりません。加えて、極端な資本圧縮は財務安全性への影響も懸念され、長期的な戦略の遂行を妨げる重大なリスクであると考えます。

P44では、ROICの推移を示しています。ROICは定義がそれぞれの会社で異なることも多く、統一性に欠けることがやや欠点ですが、事業資産残高に対するリターンという意味では、重要な示唆を与えてくれる指標です。

資本・財務戦略のポイント

当社は「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」となることを「目指す姿」に掲げています。

この「目指す姿」の実現に向けて、2021年に「TOP I 2030」という2030年を見据えた長期戦略を公表しました。2024年7月には「TOP I 2030」に向けての中期マイルストーンを更新し、成果イメージである「1年間で最低1つのグローバル製品の上市」に向けて具体的な打ち手をご説明しました。これらを推進するうえで、ファイナンス機能が果たすべき役割は極めて大きいと認識していますが、健全な財務基盤の維持・拡充を前提とし、高い資本効率性の維持を図るとともに、EPSの成長を目指します。

2025年は新たに「資本配分に関する基本方針」を策定しました。

当社の保有現金水準は今後も堅調に推移すると想定しますが、最も大切なことは、競争優位を確立していくために、革新的な医薬品の継続的な創出に必要な研究開発やデジタル等に対して、積極的かつ集中的に資本と資金を投入することであると考えます。

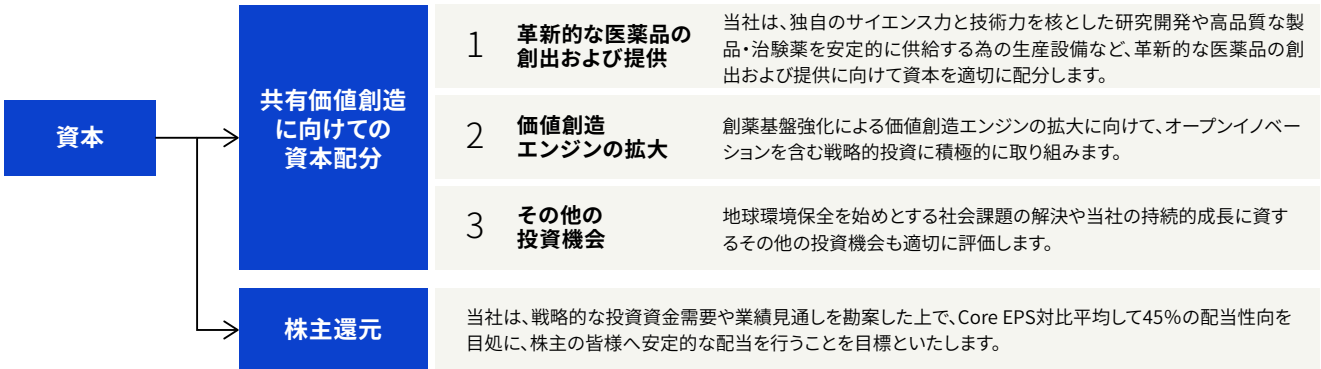
とりわけ、新たな創業技術確保の手段としては、オープンイノベーションと言われる外部連携・企業提携を今後ますます活発化させていく必要があると認識しています。その際には、出資・買収を含む戦略的投資がより重要な位置づけを占めると考えています。

同時に、株主還元についても、他社動向も踏まえた適正なベンチマーキングを行い、安定的かつ継続的な配当を実施していく予定です。

今後もステークホルダーの皆さまと積極的なコミュニケーションを図りながら、「TOP I 2030」で掲げた目標の着実な実現に向け、最適な経営資源・資本の配分を行うとともに、生産性のさらなる向上をファイナンス面から力強くリードしていきます。引き続き、皆さまからのご支援をよろしくお願い申し上げます。

資本配分に関する基本方針

当社は、「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する」というミッションのもと、患者さんにとって真に価値あるソリューションを提供し、株主に安定的なリターンを提供できるよう、資本を適切に配分してまいります。



📄 資本配分に関する基本方針 https://www.chugai-pharm.co.jp/profile/strategy/growth_strategy.html#capital

「TOP I 2030」の加速に向けて ～R&D統括役員メッセージ～



「TOP I 2030」R&D面の進捗と今後の課題

「TOP I 2030」開始から4年。ここまでの成果には手応えを感じています。ポートフォリオを見ると、各プロジェクトが着実に進展を遂げております。自社創製のグローバル品「ピアスカイ」「NEMLUVIO」が上市したほか、9プロジェクトが臨床開発入り、「NXT007」や「AMY109」が次相に移行するなど、今後の成長を担う製品群が充実しています。創薬では中分子で創薬プラットフォームを確立し、ヒトでも経口投与による血中移行を確認し自信を深めています。orforglipronや「NEMLUVIO」をはじめ、ロシュ以外に導出した自社創製品群の開発も進み、導出戦略も進化しています。

一方で、「R&Dアウトプット倍増」と「自社グローバル品毎年上市」という「TOP I 2030」の目標は極めて意欲的で、これまでの進捗と今後の見通しを精査した結果、R&Dにおける一層の加速が不可欠なことが分かりました。ここで得られた最も大きな示唆は、加速できる余地が十分にあり、その戦略の方向性が特定できたことです。例えば、世界の手製薬企業と比較すると、中外製薬のR&Dの投資効率はかなり高い水準にあり、臨床開発の成功確率も業界平均よりかなり高いと自己評価しています。しかしながらすでに競争優位にあるこれらの革新だけでは、目標を達成することはできません。スピードの面では、改善の余地が大いにあり、適切なリスクテイクと開発期間の短縮により、「TOP I 2030」をもう一段加速することができます。

以降は、重要な課題・テーマに沿って、これまでの進捗と今後の方針をご説明いたします。

創薬の加速と効率化

創薬においては、R&Dプリンシプルに基づく創薬を追求してまいります。当社ならではの技術ドリブン創薬を進展させ、質に妥協することなく、我々の技術で到達できる最高品質の開発候補分子を創出し続けます。この4年で、8件のポートフォリオインなどの成果がありました。過去10年を振り返れば、1年当たりのPC移行数はほぼ一定でしたが、今後はここに中分子が上乘せられ、純増してくる想定です。2010年代後半から中分子創製に研究員を配置、増員するとともに、抗体・低分子創製の効率化を進めた成果となります。3つのモダリティの継続的な技術の磨き上げはもとより、中分子創製には抗体に匹敵する規模の研究員を振り向けており、今後のアウトプット量は大いに期待できます。

研究の効率化については、ウェット研究（生物科学中心の研究）にて全体最適化活動が成果を生んでいます。各部署・工程の活動が他に与える影響・リスクを検証し、創薬プロセスの「見える化」を実現したことで、過剰な活動や非効率なリード探索時間などが削減され、アウトプットに対する生産性が向上しています。ドライ研究（デジタル活用中心の研究）では、クライオ電子顕微鏡導入による立体構造解析が実現したほか、独自AIを用いた抗体創薬支援技術「MALEXA®」を活用したプロジェクトとして初めて「BRY10」が臨床試験を開始するなどAIを活用した創薬が進んでいます。ドライ研究を全分野に展開することにより、生産性を2030年までには25%ほど向上させたいと考えています。

オープンイノベーションと新規モダリティ開発

オープンイノベーションでは、多様性の強化や次代の成長に向けた取り組みが重要になります。アカデミアや研究組織などとの共同研究をさらに強化するとともに、マルチモダリティ戦略のもと、抗体・低分子・中分子に続く新規モダリティの確立に向け、自社の強みと外部技術の融合に注力しています。これまで、さまざまなトライ＆エラーを積み重ねましたが、失敗の要因分析や成功の道筋を紐解くことができています。Chugai Venture Fund (CVF) でも3つの投資が決定し、この取り組みを通じて世界の創薬ベンチャーの活動から刺激も受けています。やはり研究者は未踏の分野への挑戦に好奇心を刺激される生き物です。非常に活発な取り組みから、いよいよ果実をとるフェーズに移行していきたいと考えています。

新規ターゲットの探索においても、今後は自前だけでなくオープンイノベーションが重要になります。遺伝子情報を個々の細胞レベルで網羅的に解析するシングルセル解析や、デジタル技術との融合により、創薬の仕組みが変わってくることも想定されます。ロシュやジェネンテックはもとより、他社との協働を通じて、標的分子の探索を強化していきます。

「TOP I 2030」加速の本丸となる早期臨床開発の改革～Go/No-Go判断の強化

2002年のロシュとの戦略的アライアンス開始以降、革新的なロシュ品を継続的に導入することで後期臨床開発と営業が進化を遂げ、その間、潤沢な経営資源を研究開発へ投下することにより創薬が強みを確立しました。安定した創薬アウトプットにより、今が早期臨床開発で競争優位を得るチャンスです。

現在の早期臨床開発は、世界の手製薬企業と比べて、開発スピードやグローバル対応の点で強いとは言いきれませんが、トランスレーショナルリサーチ本部を設立してから約10年、試行錯誤を続けた結果、進化に向けた知見が蓄積されています。自社の得意領域以外の臨床開発や、海外でのオペレーションなどの経験も積んできました。これらをもとに、今後は早期臨床開発のスピード向上と、早期からのプロジェクト価値最大化により、「TOP I 2030」のギアを上げていきます。

今後、早期臨床開発の改革における重要なテーマが「Go/No-Go判断の強化」です。薬の可能性を最短で評価する早期開発を進めます。非臨床段階から、サイエンスとデータに基づき開発ルートを見定め、開発を継続するプロジェクトを早い段階

で見極め、資源を集中していきます。これがコンセプトです。従来の早期臨床開発では、幅広い患者集団で臨床開発をデザインし、薬の可能性をサイエンスに基づき徹底的に評価していましたが、これでは時間がかかり資源も分散します。我々は、これまでの各種データ解析や分析を通じ、創薬フェーズ、特に非臨床試験との相関や、より早期に評価すべき指標、必要なデータ種の理解を深めてきました。これにより、徹底的に評価せずともプロジェクトごとに最適な開発ルートを特定し、サイエンスとスピードを両立したGo/No-Go判断を進められるフェーズに移行できると考えています。こうした相関情報は、非臨床で取得すべきデータや試験設計の改善にもつながります。加えて、ヒト予測力の強化に向け、ヒトオルガノイドの活用やModeling & Simulation (M&S) も進化しており、例えば、スイッチ抗体技術や併用療法での投与量設定などでは、高い予測精度が得られた実験データが集まってきています。今後の早期臨床開発では、こうしたデータ・技術を融合し、非臨床段階から最適な開発ルートを見定め、精度の高いGo/No-Go判断を可能とする早期開発戦略を実行していきます。

人財への考え方と、目指す組織像

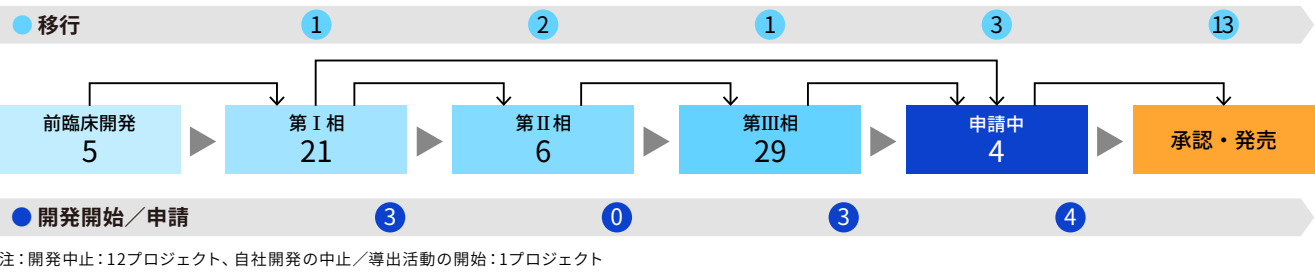
人財については、今後「ネットワーキング」が重要なキーワードになります。例えば、「DONQ52」は自社で引き続き開発を進めることを決定したことで、セリアック病という新規領域に対する知見や海外のマーケティング、薬事などの専門人財が不可欠になります。自社創製の開発候補品が増加する中、これからは、必要な知見・専門性に対し、外部から適切な人財を機動的に獲得していくことが必要です。外部ケイパビリティを社内に取り込む、新しいオープンイノベーションの形とも言えます。

幸いなことに、中外製薬の創薬技術は世界でも高く評価されており、採用力もついてきています。臨床開発における世界でのプレゼンスは発展途上ですが、成功事例を積み上げることで、多様な人財を惹きつける力を備えていきたいと思います。

そして、そうしたイノベティブな人財とともに、中外製薬をあらゆる部署から革新が生まれる企業にしていきたいと考えています。私は、革新とは「他社がやらない非常識な取り組みが成功した際に生まれる」と捉えています。単なる非常識では成功しないため、そこには合理性が不可欠になります。技術の進歩や社会の変化によって変わり続ける合理性を追求し、過去の常識とは一線を画す取り組みにチャレンジし続ける。それが私の目指す人財と組織です。

R&Dの進捗

R&Dプロジェクト数の推移（2024年1月1日～2024年12月31日）



プロジェクト：件数		主な進捗
第Ⅰ相試験開始	自社創製品 ……2 ロシュ導入品 ……2	リサイクリング抗体*技術を適用した「BRY10」が慢性疾患を対象に、また「GYM329」は新たに肥満症で試験を開始
第Ⅱ相試験開始	自社創製品 ……2 ロシュ導入品 ……0	「NXT007」（血友病A）、「AMY109」（子宮内膜症）で試験を開始
第Ⅲ相試験開始	自社創製品 ……0 ロシュ導入品 ……4	「RG6299」（IgA腎症）、「divarasib」（非小細胞肺癌（2L））、 glofitamab（初発大細胞型B細胞リンパ腫）などで試験を開始
申請（公知申請含む）	自社創製品 ……0 ロシュ導入品 ……7	「バピースモ」（新生血管を伴う網膜色素線条）、delandistrogene moxeparvovec（デュシェンヌ型筋ジストロフィー）などで申請実施
承認（適応拡大・公知申請含む）・発売	自社創製品 ……9 ロシュ導入品 ……4	「アレセンサ」「ピアスカイ」が日米欧中で承認、「ルンスミオ」（濾胞性リンパ腫（3L））で承認
中止	自社創製品 ……4 ロシュ導入品 ……9	「エンズプリング」「テセントリク」「チラゴルマブ」を含む計12件で開発中止 「SPYK04」が自社開発の中止および導出活動の開始

各モダリティのポートフォリオ（2025年1月30日現在）

抗体医薬、細胞・遺伝子医薬：ポートフォリオ

創薬研究	前臨床開発	臨床試験	承認済み	
Established technologies	慢性疾患 感染症	● AMY109 (子宮内膜症/P2) ● NXT007 (血友病A/P1/2) ● DONQ52 (セリアック病/P1) ● RAY121 (免疫/P1) ● GC33 (がん/P1) ● STA551 (がん/P1) ● SOF10 (がん/P1) ● ALPS12 (がん/P1) ● SAIL66 (がん/P1) ● ROSE12 (がん/P1) ● BRY10 (慢性疾患/P1)	● エンスプリング (MOGAD, AIE, TED/P3) ● ピアスカイ (aHUS/P3, SCD/P2) ● GYM329 (SMA/P2/3, FSHD/P2, 肥満症/P1) ロシュ以外の第三者導出済み化合物 ● NEMLUVIO (アトピー性皮膚炎、PN/申請中 (欧州)) ● ミチーガ (アトピー性皮膚炎に伴うそう痒、PN (日本)) NEMLUVIO (アトピー性皮膚炎、PN (米国))	● アクテムラ (関節リウマチほか) ● ヘムライブラ (血友病Aほか) ● エンスプリング (NMOSD) ● ピアスカイ (PNH)
New technologies				

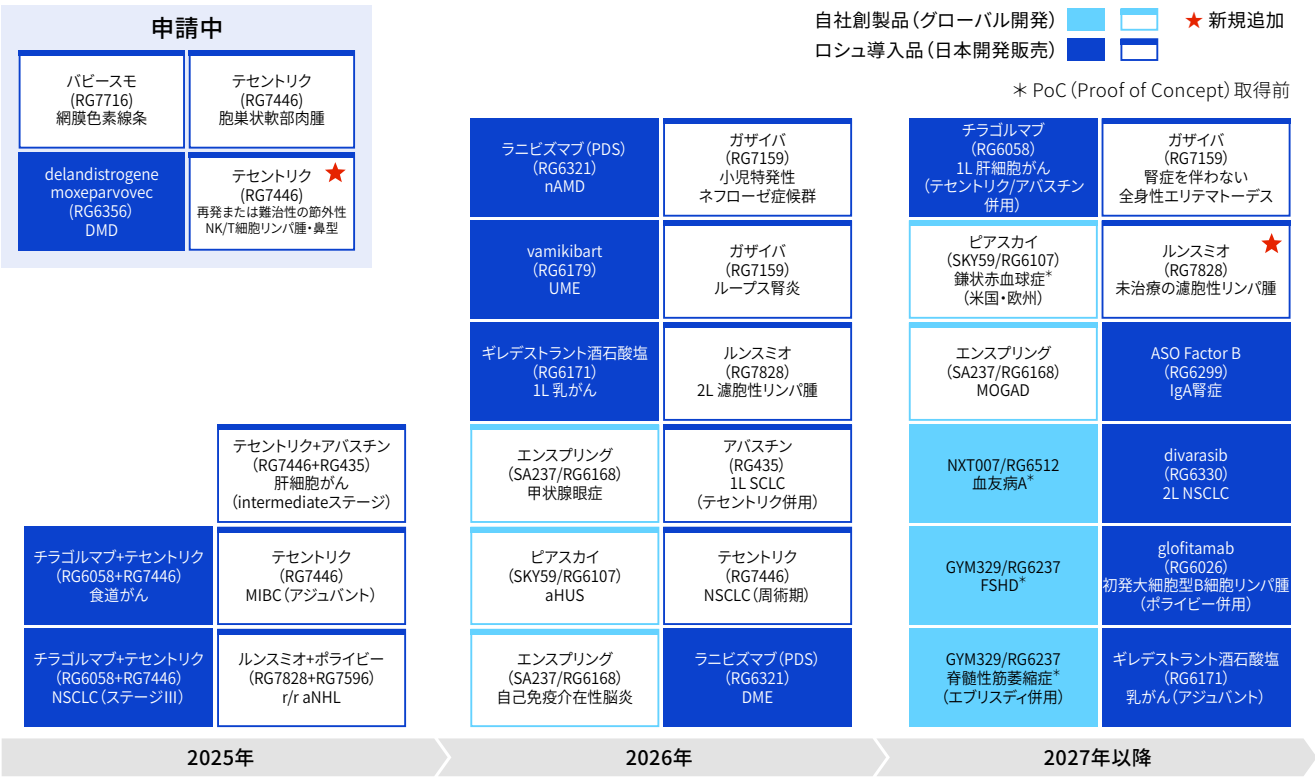
低分子医薬：ポートフォリオ

創薬研究	前臨床開発	臨床試験	承認済み
社内開発化合物 慢性疾患>7 がん>1	● がん	● REVN24（急性疾患/P1） ● アレセンサ（NSCLC（ステージIII）化学放射線療法後の維持療法/P3）	● アレセンサ（NSCLC、NSCLC adjuvant） ● エディロール（骨粗鬆症） ● オキサロール（乾癬）
ロシュ以外の第三者導出済み化合物		● AP306（高リン血症/P2） ● orforglipron（糖尿病、肥満症/P3） ● avutemetinib（LGSOC/申請中（米国））（NSCLC、転移性膵臓がん/P1/2）	● デベルザ（糖尿病）

中分子医薬：ポートフォリオ

創薬研究	前臨床開発	臨床試験
● 慢性疾患 ● 慢性疾患 ● 慢性疾患 ● 慢性疾患	● がん ● がん ● がん ● がん	● 急性疾患 ● がん ● がん LUNA18（pan-RAS）

今後の申請予定（PoC取得済開発品・製品）（2025年1月30日現在）



（略称表記：疾患）	（略称表記：その他）
aHUS：非典型型溶血性尿毒症候群	MOGAD：抗ミエリンオリゴデンドロサイト糖タンパク質抗体関連疾患
DME：糖尿病黄斑浮腫	nAMD：中心窩下脈絡膜新生血管を伴う加齢黄斑変性
DMD：デュシェンヌ型筋ジストロフィー	NSCLC：非小細胞肺癌
FSHD：顔面肩甲上腕型筋ジストロフィー	r/r aNHL：再発または難治性のアグレッシブB細胞性非ホジキンリンパ腫
MIBC：筋層浸潤性膀胱がん	SCLC：小細胞肺癌
	UME：ぶどう膜炎に伴う黄斑浮腫
	1L：1次治療 2L：2次治療 3L：3次治療 P1：第Ⅰ相 P2：第Ⅱ相 P3：第Ⅲ相



創薬

R&Dプリンシプルに基づく創薬の追求に加え、オープンイノベーション強化による独自技術の確立・アウトプットを創出

これまでの進捗

- 中分子・抗体など創薬技術構築が着実に進展
- デジタル・ロボティクス活用の順調な進捗

超えるべき挑戦・課題

- 完成度の高い開発候補品を連続的に創出
 - ・ 中分子および抗体新技術の磨き上げ
 - ・ 非臨床研究・基盤技術のさらなる深化
 - ・ オープンイノベーションの推進

改革の方向性

Technology-Driven創薬

既存および新規モダリティ技術の強化・構築により疾患領域にこだわることなく、これまでの技術では実現できなかった創薬を持続的に実現

Quality-Centric創薬

非臨床研究、基盤技術、バイオロジー研究の強化・構築による「高い完成度の開発分子」「高い臨床成功確率」「高い生産性」の実現

オープンイノベーション

自前オンリー主義から脱却し、外部の強みを取り入れることで自社創薬の範囲とアウトプット拡大

ゴール

- 中外だからこそ実現可能な創薬へのこだわりとアウトプットの倍増
- 2030年以降の成長を描ける新規独自技術の確立
- 自前オンリー主義から脱却した創薬機会の拡大
- 高い生産性を維持

主な中期マイルストーン

マイルストーン		時期 (年)
研究	1. アウトプットの拡大とバイオロジー研究によるプロジェクト価値最大化 ・ 2025～2027年にかけてのPC・P1移行数	2027
	2. 競争優位性を有する既存・新規モダリティ技術の開発	2027
	3. オープンイノベーションを通じたプロジェクト創出 ・ 自社創薬の範囲や価値を拡大する技術を獲得	2027
	4. 持続可能な創薬実現のための生産性の追求 ・ デジタル技術等を活用した省力化・短縮化	2027
	・ 創薬プロセスのプラットフォーム化による効率化	2027

創薬においてはR&Dプリンシプルに基づき、低分子・抗体など既存技術の革新に加え、中分子など新たなモダリティへの挑戦を通じて、従来は困難とされてきた標的へのアプローチや、現状の技術では対応が難しい作用機序の実現を目指しています。また、有効性・安全性・DMPK^{*1}・物性などあらゆる面で妥協のない高品質な開発候補分子の創出に取り組むことで、臨床開発における高い成功確率の実現につなげます。中分子医薬品については、2021年に臨床入りした第1号プロジェクト「LUNA18」のほか、2025年1月30日時点においては、前臨床開発段階は2件、創薬研究フェーズでは26件を推進しています。抗体医薬品においても、AIを用いた独自の抗体創薬支援技術を活用したプロジェクトとして初めて「BRY10」が第Ⅰ相臨床試験を開始するなど、自社創製品の連続的な創出が質・量ともに順調に進んでいます。

中外製薬には国内アカデミアとのコラボレーションによって多くの医薬品を創製してきた歴史があり、現在は国内外のアカデミアやスタートアップとの連携にも積極的に取り組んでいま

す。2024年1月からは米国・ボストンを拠点にコーポレートベンチャーキャピタルとしてChugai Venture Fund, LLC (CVF) も活動を開始し、2024年12月時点で3件の投資を実行しています。また、2025年1月には、 Deng熱に対する抗体医薬品開発に向け、GSK社のグローバルヘルスユニットと「AID351」のコラボレーション契約を締結しました。「AID351」は、GHIT Fundの支援を得てCPRなどが協働で研究開発を進めたプロジェクト^{*2}のもと、創製された抗体です。今後も、自社単独での創薬にこだわるのではなく、外部の技術や標的をより積極的に探索し、自社の強みと融合させることで、創薬機会の拡大を目指します。未解決の医療ニーズに応え、治療・早期介入・予防につながる革新的な創薬を追求し、患者さんのQOL向上に引き続き貢献していきます。

^{*1} 生体内における薬剤の挙動のこと(薬物代謝/薬物動態)
^{*2} A*STAR (シンガポール科学技術研究庁) の関連機関であるシンガポール免疫学ネットワーク (A*STAR SigN) とシンガポール国立大学由来の抗体をリードとして、シンガポールにおける研究拠点である中外ファーマボディ・リサーチ (CPR) と、A*STAR SigNとの協働により研究開発が進められ、この間、公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金 (GHIT Fund) から2度の助成金を受領

Pick Up

「GYM329」の概要と開発状況

「GYM329」は、当社独自の抗体エンジニアリング技術を活用したスリーピング抗体で、潜在型ミオスタチンをターゲットとしています。ミオスタチンは筋肉の成長を抑制する因子ですが、「GYM329」はこの経路を阻害し、筋肉量増加と筋力向上、ひいては運動機能や代謝機能の改善が期待されます。

「GYM329」の特徴は、GDF11^{*3}にも作用する抗ミオスタチン抗体より有効性が期待されること、スリーピング技術により潜在型ミオスタチンを効率的に分解すること^{*4}、4週に1回の皮下投与を目指していることです。

前臨床試験では、筋ジストロフィーモデルマウスや老化モデルマウスで筋量および筋力の増加が認められています(一部データについて右記参照)。

当社は、アンメットメディカルニーズへの貢献が見込める場合、市場規模に関わらず医薬品開発を推進しています。「GYM329」は幅広い適応可能性が期待されますが、現在、脊髄性筋萎縮症の第Ⅱ/Ⅲ相試験および顔面肩甲上腕型筋ジストロフィーの第Ⅱ相試験を実施中です。

さらに、世界の成人人口の約25億人^{*5}が過体重とされる現状を

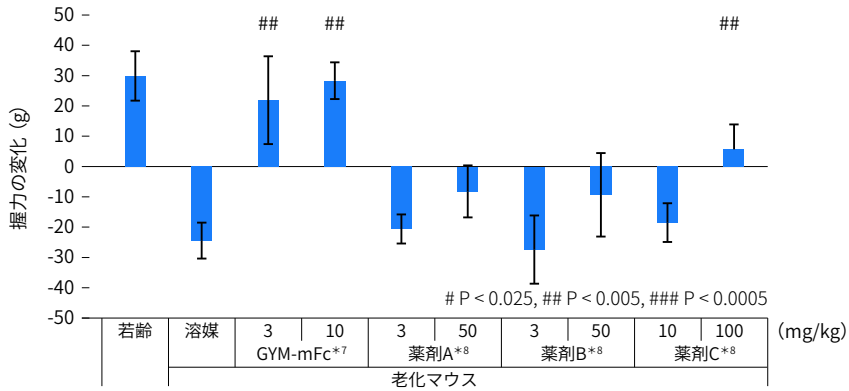
踏まえ、肥満症を対象とした第Ⅰ相試験も実施しています。「GYM329」が新たな治療選択肢として、幅広い患者さんに貢献できると期待しています。

^{*3} ミオスタチンと構造的に似ているものの、筋力の増加という観点において真逆な作用が報告されているタンパク質 (Muramatsu et al., Scientific Reports, 2021 Jan 25;11(1):2160.)

^{*4} 出典: Muramatsu et al., Scientific Reports, 2021 Jan 25;11(1):2160. (The authors are employees of Chugai Pharmaceutical.)

^{*5} 出典: World Health Organization
<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

老化モデルマウスでの評価^{*6}



グループ	握力の変化 (%)	統計的有意性
若齢	~30	
溶媒	~-25	
GYM-mFc ^{*7}	~25	##
10 GYM-mFc ^{*7}	~28	##
3 薬剤A ^{*8}	~-25	
50 薬剤A ^{*8}	~-10	
3 薬剤B ^{*8}	~-35	
50 薬剤B ^{*8}	~-10	
10 薬剤C ^{*8}	~-15	
100 薬剤C ^{*8}	~5	##

^{*6} 抗体投与4週間後における老化モデルマウスの四肢握力を評価 (各群n=9~10)。データは平均値±標準誤差を表す。#P<0.025、##P<0.005、###P<0.0005。ワリラムズ検定。Muramatsu et al., Scientific Reports, 2021 Jan 25;11(1):2160. (The authors are employees of Chugai Pharmaceutical.) を和訳して一部改変

^{*7} 定常領域をマウス由来とした「GYM329」

^{*8} 従来型の抗ミオスタチン抗体



開発

Go/No-Go判断力強化・プロジェクト価値最大化とともに、オペレーションモデルの継続変革による生産性向上の追求

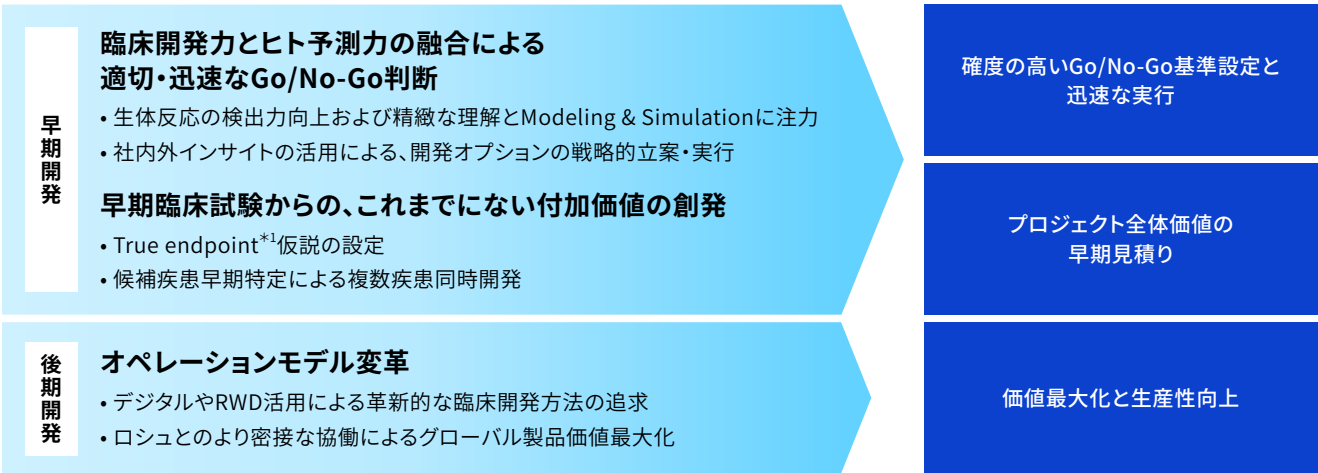
これまでの進捗

- 中分子の吸収確認に成功
- 臨床段階の開発品が増加し、複数疾患同時開発も開始
- RWD活用等のオペレーションモデル変革が進展

超えるべき挑戦・課題

- 開発期間の短縮と成功確率の向上
 - 開発品のポテンシャルの的確な評価と、戦略的優先度付け
 - ヒト予測性のモデルの高度化
- デジタルやRWDの徹底活用による効率化

改革の方向性





製薬

創薬アイデアを医薬品として患者さんに届けるための世界水準技術の追求と、品質／スピード／コストのすべての面で高い競争力を有する製薬機能を実現

これまでの進捗

- 高難度な中分子・高活性物質の製薬に成功
- 中分子製造設備の拡充による供給体制が確立
- 新しい生産機能を支えるデジタル基盤構築と、効率化が進展

超えるべき挑戦・課題

- 中分子製薬のスピード向上
 - 製薬技術のプラットフォーム化
- 地政学リスクの高まり
 - 頑健な供給体制の構築

改革の方向性

世界水準技術の追求

- 創薬との連携強化と最先端技術を駆使し、独自性の高い開発分子に対応
- 世界最高水準の抗体・中分子製薬技術の進化と開発スピードの実現

頑健かつ競争力のある供給体制の構築

- デジタル・ロボティクス活用等を含めた生産技術機能強化によるさらなる効率化
- デュアルサイト戦略遂行による安定供給とグローバル水準の品質追求

ゴール

競争力ある製薬技術確立

世界トップレベルの開発期間

世界水準の生産性と品質を実現する生産技術適用

安定供給と高品質を両立する供給体制確立

主な中期マイルストーン

マイルストーン		時期(年)
製薬	1. 競争力のある製薬技術確立	
	・中分子プラットフォーム技術の開発品への適用開始	2027
	・原薬/製剤における中分子生産技術・生産基盤の構築	2027
	・次世代抗体プラットフォーム技術の開発品への適用開始	2027
製薬	2. 世界トップレベルの開発期間	
	・技術開発等を通じた中分子および抗体の開発期間短縮	2027
生産	1. 安定供給と高品質を両立する供給体制確立	
	・頑健かつ柔軟な抗体生産体制を実現する製造委託先の構築	2027

「R&Dアウトプット倍増」の目標に合わせて、中分子をはじめとする新たな創薬アイデアを医薬品として患者さんへ届けるために、世界最高水準の製薬技術を追求します。創薬・早期開発～製薬の機能間連携を今まで以上に強化し、高活性かつ製剤化することの難易度が極めて高い化合物の原薬・製剤・分析における最先端技術を確立していきます。また、それらの技術をプロジェクトに適用することで臨床開発品の選定から承認申請までの期間を短縮し、さらなる開発のスピードアップを実現します。

生産においては、デジタルやロボティクス活用を含めた生産技術力の強化によって効率化を図ると同時に、災害や地政学リスクにも対応することで、頑健かつ競争力のある供給体制の構築に注力しています。スマートファクトリーの実現に向けた各種取り組みに加え、最速上市に向けた初期商用生産までの一貫した社内製造体制の構築を進めています。そして、それらを実現するために必要な設備投資も積極的に実施しており、一連の活

動を通じて競争力の向上に取り組みます。また、上市後は、CMO（医薬品製造受託機関）など外部パートナーとの協働を通じたデュアルサイト戦略や品質向上に努め、安定供給とグローバル水準の品質実現を目指しています。

現在の設備投資の状況としては、藤枝工場において世界最高水準の封じ込め性能を有する超高活性施設として早期開発用の低・中分子原薬製造を担う「FJ2」に続き、2024年には後期開発から初期商用生産までの「FJ3」が竣工しました。浮間工場では、臨床開発開始の最速化を目的とする初期開発用のバイオ原薬製造に特化した「UK4」が稼働するとともに、後期開発から初期商用生産用の「UK3」において、約3倍の生産能力増強と脱フロンを目的とした改造を行っていきます。宇都宮工場では、連続生産機能も実装した臨床中期から初期商用のバイオ原薬製造を担う「UT3」、ロボティクス技術を活用し初期商用の無菌注射剤製造を担う新注射剤棟「UTA」の建設を進めています。

原薬供給体制の構築

	第Ⅰ相～第Ⅱ相		第Ⅲ相～初期商用生産	商用本生産
低・中分子	FJ1 FJ2		低分子：CMO活用 中分子：FJ3	FJ3 CMO活用
抗体	UK4	UK1 UK2 UT3	UK3 UT3	UT1 CMO活用

Pick Up

世界最先端の超高活性施設FJ3の稼働
～中分子：初期商用生産までの一貫供給体制確立～

2024年11月、低・中分子医薬品の後期開発・初期商用生産を担う藤枝工場FJ3が竣工しました。既存のFJ1、FJ2（2022年8月竣工）に、このFJ3が加わることで、臨床開発のはじめから初期商用生産までの一貫した自社供給体制が確立し、柔軟・迅速な治験薬供給や、新薬の上市スピード向上が可能になります。

中外製薬の創製する中分子医薬品は、非常に高い薬理活性かつ難物性であることが特徴で、その生産には極めて気密度の高い封じ込め性能が必要となります。FJ2においても、アイソレータの緻密な設計と性能検証により、世界最高水準の封じ込めレベルを実現しましたが、より大規模な生産を担うFJ3ではさらなる進化を追求。世界でも類を見ない気中濃度0.03μg/m³以下という封じ込め性能を、複数の原薬製造ラインで実現しました。これは角砂糖1個を東京ドーム33個分の体積中（FJ2は20個）に飛散させた気中濃度と同じです。また、製剤においても、封じ込めが難しいとされるスプレードライヤーの高度な封じ込めに成功。加えて、生産自動化や働きやすさも重視し、高い生産性・効率性を期待する

ほか、ノンフロン設計や使用溶媒のリサイクルなどの環境対策、地震をはじめとする安全対策についても最新の設備を導入しており、まさに世界最先端の生産施設と言えます。





Value Delivery

患者中心の最適な治療選択に貢献する迅速なエビデンス創出と、新顧客エンゲージメントモデル確立による高度な価値提供を高い生産性で実現

これまでの進捗

- 業界No.1のMR生産性を実現
- 高い顧客満足度の獲得
- RWDを活用したエビデンス創出基盤構築が進展

超えるべき挑戦・課題

- 治療選択に有用なデータの上市後早期創出
- 効率的かつ顧客のニーズ変化に対応した、情報提供体制の構築

改革の方向性

Personalized Medical & Safety Careの実現

- 患者さんに応じた最適な治療選択ができるエビデンス創出

新顧客エンゲージメントモデル確立

- リアル・リモート・デジタル最適活用による迅速・的確な情報提供
- 新たな顧客データベース・情報プラットフォームの進化

資源シフト・デジタル活用

- 戦略領域への重点資源配分
- フィールド要員最適化
- バックオフィス機能改革
- 継続的な流通機能の最適化

ゴール

価値の高いエビデンスの
市販後早期創出

実臨床におけるリスク予測
および重篤化回避

戦略製品での世界トップ
レベルのシェア実現*

業界をリードする
患者中心の情報提供活動

業界トップクラスの
生産性維持向上

*ロシュ・グループ

主な中期マイルストーン

マイルストーン		時期(年)
MA・安全性	1. 価値の高いエビデンスの市販後早期創出 ● 新たな有用性評価指標をエンドポイントとした臨床研究の開始	2027
	2. 実臨床におけるリスク予測および重篤化回避 ● 実臨床におけるリスク予測研究基盤構築 ※安全性バイオマーカー探索研究等 -ロシュ/アカデミア共同研究等からリスク検討実施	2027
営業	1. 業界をリードする患者中心情報提供活動の実現 ● 重点領域(がん・血友病)で顧客満足度1位 ● 戦略領域(眼科・発作性夜間ヘモグロビン尿症(PNH)・視神経脊髄炎スペクトラム障害(NMOSD)・脊髄性筋萎縮症(SMA)等)で顧客満足度3位以内	2027
		2027
	2. 業界トップクラスの高生産性の維持 ● MR生産性	2027

Value Delivery機能においては、これまで以上に「患者さん中心の最適な治療選択に貢献する迅速なエビデンス創出」と「革新的な顧客エンゲージメントモデル確立による高度な価値提供」を追求します。具体的には、ロシュやアカデミアとの協働を通じて質の高い臨床研究と製造販売後調査を実施し、市販後早期に価値の高いエビデンスを提供することを目指しています。また、非臨床・トランスレーショナルリサーチの知見を活用し、実臨床における副作用リスクの予測や重篤化回避に取り組むなど、個々の患者さんに寄り添った適正使用の取り組みを推進しています。

新たな顧客エンゲージメントモデルの確立においては、顧客との接点に劇的な変化が起こっている環境を踏まえ、リアル・リモート・デジタルを組み合わせたマルチチャネル戦略を展開し

ています。今後さらに多様化する顧客のニーズに合わせ、柔軟なアプローチを選択できる体制を構築し、価値提供の最適化を図ります。また、医療提供体制の変化や患者さんニーズの多様化・高度化といった環境変化を踏まえ、2023年2月からはMRの意識の進化とスキルの向上を目的とした教育プログラムを発足しています。

組織の効率化に向けては、優先的に資源投入すべき業務の洗い出しと、成長・新規領域への資源シフトを進めており、それを実現するために、成熟品を中心とした第三者への譲渡など、スリム化も継続して検討します。また、デジタル活用やアウトソーシング・業務集約など、これまでの慣習・プロセスにとられない抜本的な変革を進め、高い生産性を実現していきます。

Pick Up

医療のパートナーに向けて：
MRの進化を通じた、患者さん個々に寄り添う治療提案



営業本部
東京スペシャリティ第二支店
深沢 明子

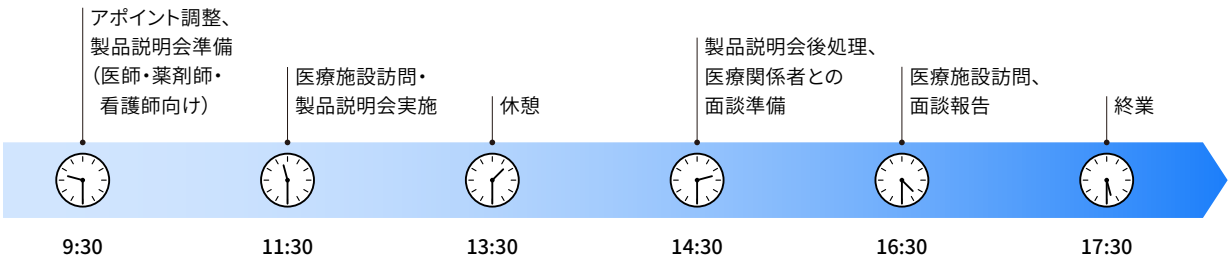
患者さんのための医療パートナーを育成する当社独自の教育プログラムでは、医療関係者と同じ視座で対話できるよう、ロールプレイや症例学習、マーケティング研修、患者さんとのダイアログなどを行います。初回は634名が応募し、38名が第1期生として認定を受けました。

私がこのプログラムに応募したのは、コンセプトに共感したからです。入社した2007年当時、当社には人柄は良いが営業力は強くないというイメージがありましたが、昨今では患者さんとの協働が重視され、「患者中心」を価値観に掲げる当社こそ、医療パートナーとして医療現場に貢献できると考えました。

私は育児中で時短勤務のため、プログラム受講中は通常のMR業務との調整も大変でしたが、特に系統立てたマーケティングスキルの習得や患者さんのリアルな体験・真のニーズを伺えたのは大きな学びでした。現在では、患者さんを主語に、自信を持って医療関係者とディスカッションできているほか、各種分析を通じて活動の生産性も高まっていると感じます。なお、当社のMR生産性は、他社より格段に高水準にあります。これは大病院中心の営業や治療薬の革新性の高さに加え、こうした変革を柔軟に取り入れ、チーム全体での活発な議論を通じて一貫して患者さん志向の活動を実践できているからだと思います。

今後、新製品の上市が加速する中、MRが医療課題を明確にし、患者さんの声を踏まえ、スピード感を持ってより良い治療を提案することで、地域医療に大きく貢献できると信じています。そして、私と同様にプログラムを受講したメンバーが増えることで、組織としても当社が良き医療パートナーとして広く認知されることを目指します。

参考：ある一日のMRのタイムテーブル(時短勤務)





成長基盤

PHCソリューションへの新たな挑戦と トピイノベーターに相応しい基盤構築

これまでの進捗

- **人・組織**
 - ・新人事制度の導入、新しい働き方への移行に成功
- **デジタル**
 - ・CHUGAI DIGITAL VISION 2030の推進を通じた価値創造、DXグランプリ・DXプラチナ企業などの対外評価獲得
- **サステナビリティ・環境**
 - ・DJSI Worldへの継続選出。中期環境目標の着実な進捗
- **クオリティ**
 - ・QUALITY VISION 2030を策定し、より具体的なクオリティ目標を設定
- **PHCソリューション**
 - ・医薬品の価値証明・価値最大化を実現する「PHCソリューションユニット」を新たに発足

超えるべき挑戦・課題

- **持続的な成長を実現するための基盤強化**
 - ・主体的なキャリア開発と専門人財の確保、多様性の推進
 - ・ビジネス部門との共創・内製ノウハウ蓄積
 - ・目標の達成に向けた各種取り組み
 - ・クオリティカルチャー浸透
- **国内外におけるPHCソリューション推進体制と、事業化ケイパビリティの確立**

改革の方向性



人・組織

年齢・属性に関係なく社員のさらなる挑戦と成長を促す新人事制度を2025年1月より導入し、適正な運用を推進しています。社員一人ひとりのキャリア開発を含めた自律的な学び/成長の支援、デジタル人財やサイエンス人財など、戦略遂行上の要となる高度専門人財の獲得や育成に注力します。また、イノベーションを生み出す組織風土の構築に向けたDE&Iの推進や、全従業員の健康を促進する施策などの一層の強化に取り組みます。

デジタル

「CHUGAI DIGITAL VISION 2030」のもと、デジタルを活用した革新的な新薬創出とすべてのバリューチェーンの生産性向上に向け、各機能における最重要課題の解決に向けた共創に取り組んでいます。また、デジタル人財育成やビジネス価値の向上につながるIT基盤の強化などを推進し、イノベーション創出を支える全社基盤の構築を目指します。

サステナビリティ・環境

サステナビリティを事業活動の中心に据えたうえで、高い目標である中期環境目標2030の達成を通じ、環境負荷軽減を目指します。具体的には、CO₂排出量やエネルギー消費量、フロン類

使用量などの削減による「気候変動対策」、廃棄物排出量や水消費量の削減による「循環型資源利用」、有害廃棄物排出量の削減を通じた「生物多様性保全」などに注力します。また、ガバナンス強化やそのための情報開示の充実なども進めます。

クオリティ

製品、情報、プロセスの質とそれを実現する人財により世界をリードし、中外クオリティを社外に対しても訴求・浸透させていただきます。患者さんの期待に応える製品・サービスを確実に提供するとともに、質と効率を両立する先進的手法の獲得、パートナーとの協働を推し進め、それらのベースとなる「クオリティカルチャー」をすべてのバリューチェーンに浸透させます。

PHCソリューション

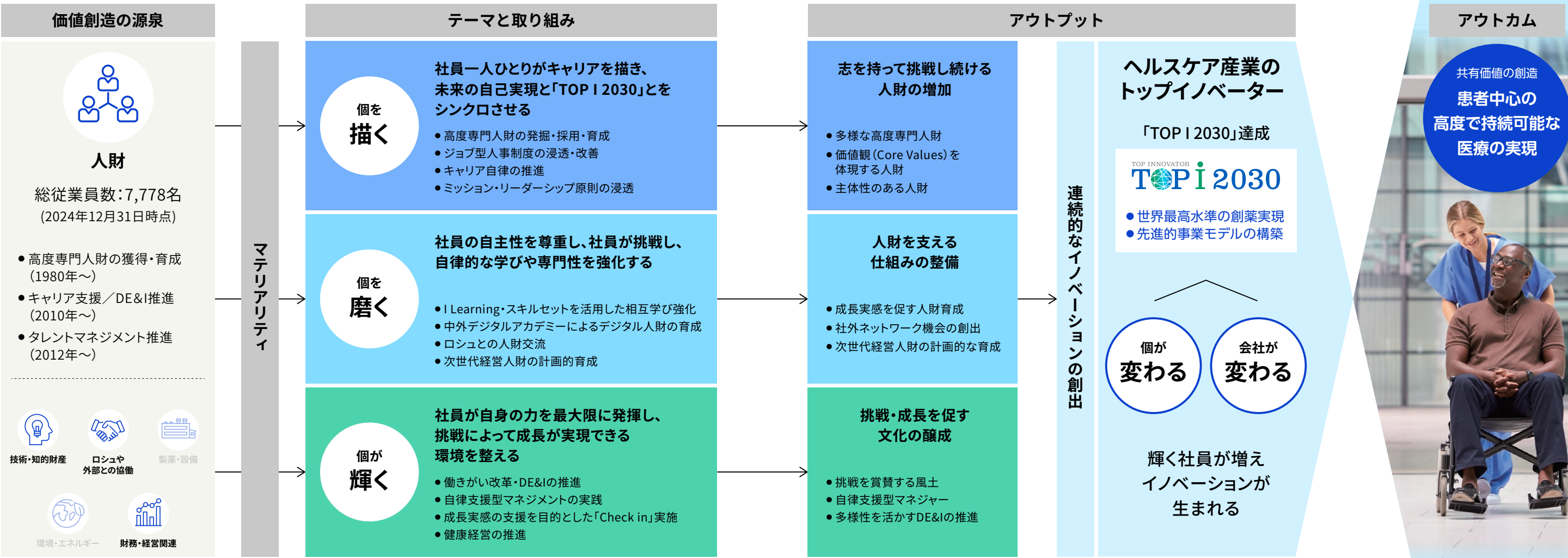
患者さんのニーズが多様かつ高度化する中、革新的医薬品の価値証明や治療効果の最大化に向け、病態や治療効果の精緻な診断・測定を通じて、個々の患者さんが最適な治療を受けられるよう努めます。インサイトビジネスの取り組みを通じて得られた知見をもとに、医薬品価値証明の高度化および最大化のためのグローバル提供体制の確立を目指します。

主な中期マイルストーン

マイルストーン		時期 (年)
人・組織	1. 社員が活きる環境・エンゲージメントの向上 ・社員が活きる環境スコア：肯定回答71% ・エンゲージメントスコア：肯定回答79%	2026 2026
	2. 高度専門人財獲得・維持・育成 ・高度専門人財充足度85%	2027
	3. DE&Iの加速と浸透 ・女性マネジャー比率25%	2026
	4. 従業員の健康 ・がん再検査受診率88% ・喫煙率 ・高ストレス者面談希望率	2027 2027 2026
デジタル	1. IT／デジタル活用による全社でのREDシフト加速：RED領域 DX実装件数倍増 ・RED領域DX PoC件数倍増	2026
サステナビリティ・環境	1. 世界水準でのサステナブル基盤の強化 ・Dow Jones Sustainability World Indexへの継続選出	2027
	2. 中期環境目標2030の達成 (気候変動対策 および 循環型資源利用・生物多様性保全) ・Scope 1+2 CO₂排出量 (2019年比) : 50%減 ・フロン類使用量 (2020年比) : 35%減 ・Scope 3 CO₂排出量の削減目標達成に向けたサプライヤーのコミットメント取得 ・CO₂削減とエネルギー削減の両立実現に向けた自然冷媒ヒートポンプ導入計画の実行 ・各種廃棄物削減方法の確立	2027 2027 2027 2027 2027
クオリティ	1. すべてのバリューチェーンにおけるクオリティカルチャー浸透 ・社員意識調査「品質・顧客志向」肯定率 (Global好業績企業水準)	2026
PHCソリューション	1. 推進体制・ケイパビリティの確立と臨床実装の開始 ・開発プロセスやプロジェクト推進管理体制が整備され、技術探索や提携構築から開発上市までのEnd to Endでプロジェクトを推進している ・自社医薬品の臨床試験でPHCソリューションが使用開始されている	2026 2027

主な進捗：人財

人的資本の観点からみた価値創造モデル



当社は、世界の患者さんへ革新的な医薬品を届けるため、イノベーションや創造性の追求に価値を置き、「多様な価値観や専門性から革新は生み出される」という考えのもと、過去から一貫して事業の成長戦略と一体化した人事戦略を推進してきました。採用・獲得においては、自社創薬研究開発に向けた専門人財が、価値観（Core Values）への共感を大切にしたいサイエンスの追求により、独自の技術をベースとしたイノベーションを創造し、このイノベーションが優秀な人財をさらに引き寄せることにつながってきました。また、評価・育成においては、経営理念に基づく能力開発投資のほか、ロシュとの人財交流など積極的な社内外への配置を通じた人財育成を推進してきました。そして、組織文化においては「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」として捉え、キャリア支援やDE&Iの推進など全社員が活躍できる環境を推進し、主体的な成長と挑戦を促す文化の醸成を図ってきました。

しかしながら、「TOP I 2030」で掲げる「R&Dアウトプット倍増」、「自社グローバル品毎年上市」という高い目標を達成するためには、価値創造の源泉である人財の「個」の力を今まで以上に高める必要があります。そこで「TOP I 2030」における人財マネジメント方針では、「個」の成長・挑戦にさらに焦点を当て、「3つの個（個を描く・個を磨く・個が輝く）」のもと、社員一人ひとりが主体性を最大限発揮できる会社にするため、2025年1月から新人事制度を導入しました。

特に当社ならではのイノベーションを継続的に創出していく

ためには、①個を描く：志を持って挑戦し続ける人財の増加、②個を磨く：人財を支える仕組みの整備、③個が輝く：挑戦・成長を促す文化の醸成が欠かせません。

多様性のある高度専門人財^{*1}が、主体的に行動し、挑戦することで、当社のCore Valuesを体現していく、このように志を持って挑戦し続ける人財を今まで以上に増やすために、「個を描く」のテーマである「社員一人ひとりが自律的にキャリアを描き、未来の自己実現と「TOP I 2030」とをシンクロさせる」ことに取り組んでいます。

また、成長実感を促す人財育成、社外ネットワーク機会の創出、次世代経営人財の計画的な育成など「個を磨く」で掲げる「社員の自主性を尊重し、社員が挑戦し、自律的な学びや専門

性を強化する」取り組みを通じ、志を持って挑戦し続ける人財を支援していきます。

挑戦・成長を促す文化の醸成においては、「個が輝く」のテーマである「社員が自身の力を最大限に発揮し、挑戦によって成長が実現できる環境を整える」ため、挑戦を賞賛する風土醸成、自律支援型マネジメントへの転換、多様性を活かすDE&Iの推進に取り組んでいます。

個の成長を通して、個と会社が連動して変革することで連続的なイノベーションを生み出し、企業価値を高めることこそが、より良い人財が集まり、さらなるイノベーション創出につながり、個を磨いていくという好循環を生み出すことになると考えています。

^{*1} サイエンス専門人財、デジタル専門人財、メディカルドクター

テーマごとの重点取り組み

個を描く

「高度専門人財の発掘・採用・育成」をテーマの一つに掲げています。職務内容や求められる要件を明確化することで、主体的に目指すキャリアを描けるジョブ型人事制度の導入や、アルムナイ・リファラル・グレース採用等の採用チャネルの多様化に加え、RED職にはトップスキルセットを考慮して採用とタレントマネジメントとを連携させるなど、これまで以上に人財から選ばれる企業になることを目指しています。また、高度専門人財に加えて、グローバル人財や当社のCore Valuesを体現する人財の採用・育成にも注力します。

個を磨く

自律的に挑戦・学習し自らの専門性を磨き続ける人財を支援すべく、ラーニングマネジメントシステム「I Learning」や、社内インターン・兼業、越境プログラムなど社内外における交流機会の創出に注力しています。ロシュとの提携以降、継続的に実施しているロシュ人財交流プログラムは、ネットワーク形成やグローバルな知見を習得する貴重な機会となっています。また、グローバル人財やデジタル人財育成に向けて、人財教育に対する投資にも継続的に取り組んでいきます。

個が輝く

全社員が活躍できる組織の実現、成長を実感できる環境の整備に取り組んでいます。働きがい改革やDE&Iの推進、健康経営の推進、「Check in（上司と部下の1on1）」を通じた自律支援型マネジメントの実践のほか、新人事制度では、ジョブポスティング制度を導入し、社員自らがキャリアを描き、主体的に実行できる仕組みにして、社員の挑戦や成長を後押しします。また、健康経営を働きがい改革の土台として位置づけ、「社員の自律的な健康管理」と「積極的な会社の働きかけ」にも注力しています。誰もが充実して働き続けられるよう多様な施策を展開しています。

モニタリング指標

	テーマ	指標	2030年目標値	2024年実績値	
個を描く	多様性のある高度専門人財	高度専門人財の充足度 (サイエンス専門人財/デジタル専門人財/MD人財ごとの充足度)	90%	88% (84%/90%/100%)	①
		キーポジションにおけるグローバル人財の充足度	100%	部門長:85%、基本長:45%	
	価値観を体現する人財	Core Valuesへの共感度	100%	77%	
		患者中心に対する意識	—	86%	
	主体性のある人財	輝く社員比率およびエンゲージメントスコア (グローバル好業績企業対比)	100	輝く社員比率:72、 エンゲージメントスコア:94	
個を磨く	成長実感を促す人財育成	キャリアデザイン研修・キャリアフェス参加人数	—	822名	
		(1人当たり) 人財開発投資額	30万円	27万円	
	社外ネットワーク機会の創出	ロシュ人財交流プログラム派遣者数	社員の1割程度	278名	
		外部専門機関への人財輩出数	100名	32名	
	次世代経営人財の計画的な育成	後継者準備率	300% (3人/ポジション)	289%	②
LCL・GPL・BL*2への教育プログラム数	—	11			
個が輝く	挑戦を賞賛する風土	挑戦風土指数	100%	76%	
		ポスティングへのチャレンジ率*3	50% (手挙げ率)	22% (任用割合)	
	自律支援型マネジャー	Check in (上司と部下の1on1) 実施率	100%	81%	
		社員が活きる環境スコア (グローバル好業績企業対比)	100	83	
	多様性を活かすDE&Iの推進	女性マネジャー比率	女性社員比率と同水準 (推定値 38%)	17.6%	③
インクルージョン行動実践度		75%以上	59%	④	

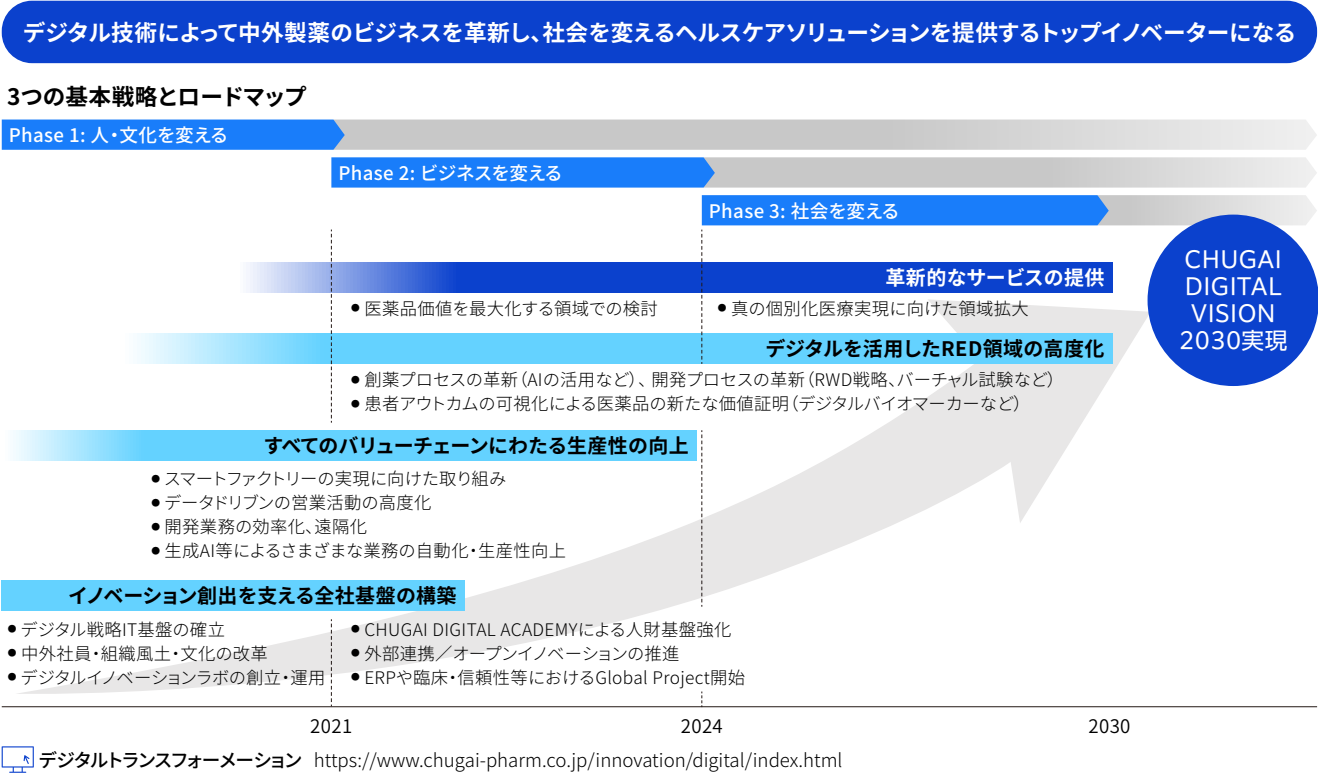
*2 ライフサイクルリーダー (LCL) ・グローバルプロジェクトリーダー (GPL) ・ビジネスリーダー (BL)
*3 新規任用に占めるチャレンジアサイン制度・社内公募制度による任用の割合。ポスティング制度導入後は手挙げ率を測定する

【進捗に対する主な着目点】

- ① 高度専門人財の充足度は順調に推移。課題としていたメディカルドクター向けの人財獲得施策も奏功し、メディカルドクターの充足度は100%を達成。引き続き、ビジネスニーズに沿って高度専門人財の見直しを図りながら充足度を高め、イノベーションを創出する人財・組織づくりを推進していきます。
- ② キーポジション後継候補者の全社的な発掘・育成が進み、候補者数を拡充しています。サクセッションプランの有効性を高めるべく、戦略的な人財配置・OJTおよびOFF-JT、メンタリングや人事部門によるフォローアップを組み合わせた経営人財の多面的な育成を実施していきます。
- ③ 女性マネジャーは年々増加していますが、2030年の高い目標に対しては候補者（全階層）の発掘・育成・任用のスピード加速が急務です。特に基本組織長候補には、役員が直接的に育成支援を行い、全社視点での登用ポジションの同定を進めていきます。
- ④ キャリア入社者も増加する中、多様な人財が活躍し続ける組織風土醸成、社員のマインドセットの重要性は高まっています。2025年の新人事制度導入により、社員の主体的な挑戦・成長を後押しする環境整備を強化し、インクルージョンの阻害要因につながるアンコンジャス・バイアスについて、社員の自己理解と行動変容を促す学びを提供していきます。

主な進捗：デジタル

CHUGAI DIGITAL VISION 2030



中外製薬では、2030年を見据えた「CHUGAI DIGITAL VISION 2030」のもと、「デジタル技術によって中外製薬のビジネスを革新し、社会を変えるヘルスケアソリューションを提供するトップイノベーターになる」のビジョン実現に向け、3つの基本戦略を推進してきました。

2024年からは従来の取り組みをさらに進化させ、「デジタル技術を用いたRED領域の高度化と全バリューチェーンの生産性向上による価値創出」に力を入れています。各機能との共創の推進、DXU (Digital Transformation Unit) のリソースを価値創造エンジンであるRED領域へシフトすること、アウトプットだけでなく社会へのインパクトにこだわること、内製化力を向上しニーズに対してアジャイルに対応することによって競争力を強化し、ビジョン実現に向けた動きを加速していきます。2025年1月には戦略機能と推進機能の高度化を目的に組織改正を実施し、デジタル

によるビジネス変革と人的資本の価値向上を実現することで、価値を生み出すデジタルへのシフトをより一層強力に推進していきます。

2024年も、各機能のビジネスプロセスや価値創出プロセスのDXが継続的に進展しています。「デジタルを活用したRED領域の高度化」においては、AIを用いた当社独自の抗体創薬支援技術「MALEXA® (マレキサ)」が提案した抗体配列を採用したプロジェクトとして初めて「BRY10」が臨床開発入りするなど大きな成果にもつながっています。また、全社において生成AIの浸透・活用が進み、生産性の大きな向上だけでなく、新たな価値創出の可能性も見出されています。

今後もDXによる生産性向上・価値創出を進め、「TOP I 2030」の実現に向けてDXを確実に進捗させていきます。

主な施策の進捗

デジタルを活用したRED領域の高度化	● 「MALEXA®」により提案された抗体配列を採用した「BRY10」の臨床試験開始 ● リアルワールドデータ (RWD) 活用による適応拡大の支援 (公知申請: 「セルセプト」)
すべてのバリューチェーンにわたる生産性の向上	● サテライト医療機関を活用した新しいDCT*1実施体制による、オンコロジー領域におけるP1試験の実施 ● 国内全工場への展開により、計画立案・要員アサインの自動化、リモート作業支援の機能も実装され、スマートファクトリーに向けた取り組みが推進
イノベーション創出を支える全社基盤の構築	● マルチクラウド基盤の本格活用 ● 自社構築の生成AI「Chugai AI Assistant」の全社活用 (6,000名以上の社員がアクセスし、1,500名以上*2が日常的に使用)

*1 Decentralized Clinical Trial (分散化臨床試験)
*2 Daily Active Users

主な進捗：環境

主な中期環境目標2030

重点課題	項目	KPI(基準年2019年)		
気候変動対策 (地球温暖化防止)	Scope 1+2 ^{*1} CO ₂ 排出量	2025年：40%削減	2030年：60～75%削減	2050年：排出ゼロ
	Scope 1+2 ^{*1} エネルギー消費量	2025年：5%削減 ^{*3}	2030年：15%削減 ^{*3}	
	サステナブル電力比率	2025年：100%		
	フロン類使用量（基準年2020年）	2025年：25%削減	2030年：100%削減	
	Scope 3 ^{*2} CO ₂ 排出量		2030年：30%削減	
循環型資源利用 (省資源・廃棄物対策)	廃棄物排出量	2025年：5%削減 ^{*3}	2030年：10%削減 ^{*3}	
	プラスチック廃棄物	2025年：5%削減 ^{*3}	2030年：10%削減 ^{*3}	
	水消費量（取水量）		2030年：15%削減 ^{*3}	
生物多様性保全 (環境負荷低減)	有害廃棄物排出量	2025年：5%削減 ^{*3}	2030年：10%削減 ^{*3}	

*1 Scope 1：エネルギー起源直接排出量、Scope 2：エネルギー起源間接排出量 *2 Scope 3：Scope 1、2以外の間接排出量 *3 延べ床面積当たり（賃貸物件を除く）

中外製薬は、地球環境保全をすべての事業活動を支える重要な基盤と捉え、世界的な環境コンセンサスを踏まえた挑戦的な中期環境目標2030を掲げています。

2024年の気候変動対策の取り組みとしては、日本とヨーロッパでのサステナブル電力の100%導入に続いて、その他の海外拠点での導入を推進しました。その結果、2025年1月からグループ全拠点で、使用電力がサステナブル電力由来^{*4}となりました。さらなる対策として、浮間事業所に「持続可能な社会に向けた3ゼロ」をコンセプトとしたバイオ原薬製造棟（UK4）が2024年に稼働しました。「UK4」は自然冷媒機器の採用による「フロンゼロ」、設備のオール電化による「（都市）ガスゼロ」、「CO₂ゼロ」が評価され、ISPE^{*5}による「Facility of the Year Awards 2024（年間優秀施設賞）」をSocial Impact部門で受賞しました。今後も、グループ全拠点におけるサステナブル電力比率100%維持、エネルギー消費量削減、環境設備導入、生産プロセス改善、自然冷媒機器の共同開発等を推進します。

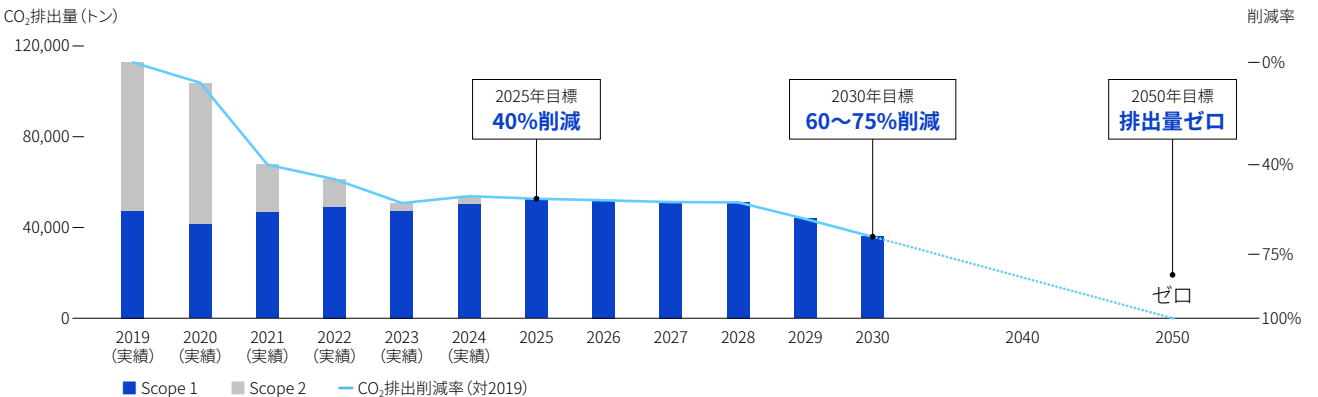
循環型資源利用では、廃棄物ゼロエミッションに向けたリユース・リサイクル推進や水消費量削減を、生物多様性保全で

は、有害化学物質管理の厳格化と適切な製造プロセス設計を行います。また、有害化学物質使用量削減のため、自社品開発において、商用生産までにREACH規則のSVHC^{*6}リスト化合物を使用しない製造プロセス構築をガイドラインとして定めており、今後もこの運用を継続していきます。

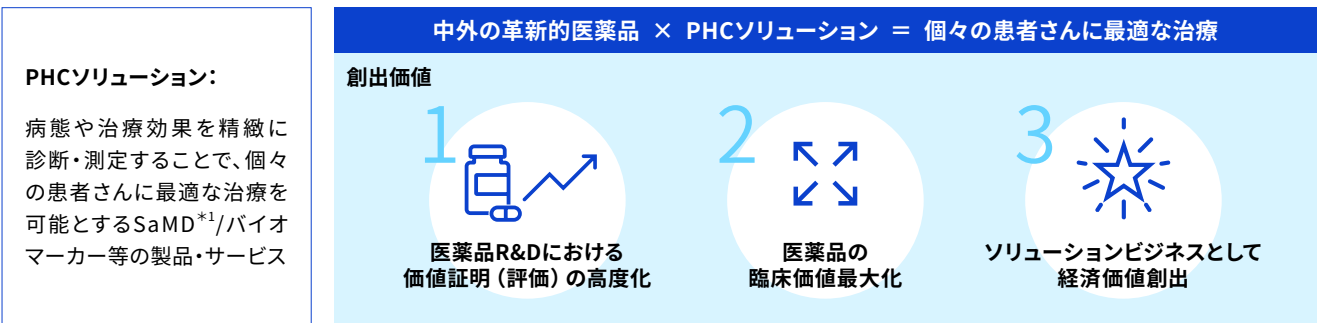
*4 購入済みのグリーン電力証書・非化石証書の活用分も含む
*5 International Society for Pharmaceutical Engineering：国際製薬技術協会
*6 高懸念物質

中期環境目標2030項目	2023～2024年の主な進捗・取り組み
Scope 1+2 CO ₂ 排出量 エネルギー消費量	● バイオ原薬製造棟（UK4）がISPEによる「Facility of the Year Awards 2024」をSocial Impact部門で受賞 ● 新規製薬設備での太陽光パネルや非蒸留・膜式用水設備導入
サステナブル 電力比率	● 2024年には海外拠点を含むグループ全拠点のサステナブル電力の調達ルートを決定
フロン類使用量	● 一部既存設備に新冷媒HCFO-1233zd(E)導入 ● 一部の空調設備でセントラルシステム化計画 ● 一部の自然冷媒小型実験機器を共同開発

CO₂排出削減に向けたロードマップ



主な進捗：PHCソリューション

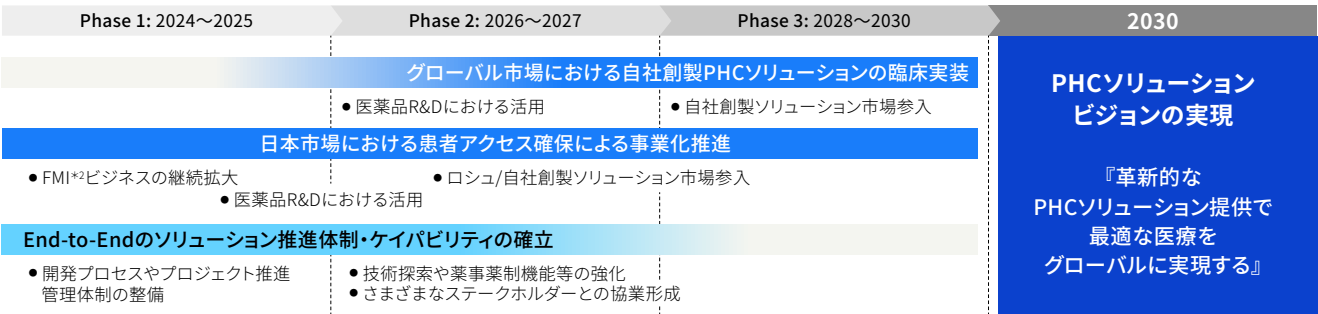


*1 Software as a Medical Device

患者さん一人ひとりに最適な価値を提供するために、中外製薬は個々の患者さんの体質や病気のタイプに合わせた「個別化医療」のパイオニアとして、その普及と進展に力を注いできました。2019年には、包括的ながんゲノムプロファイリング検査である「FoundationOne[®] CDx がんゲノムプロファイル」のサービスを開始し、がんゲノム医療へ貢献してきました。近年、医療環境の急速な変化やサイエンス、デジタル技術の進展により、患者さんのヘルスケアへの期待やニーズは医薬品だけでなく周辺治療へと広がっています。このような状況を踏まえ、中外製薬は次世代の個別化医療を牽引すべく、医薬品の価値証明や価値最大化を実現するPHCソリューションの創出を目指しています。2024年4月に「PHCソリューションユニット」を新設し、PHCソリューションの開発から実用化の戦略立案および推進を行っています。

中外製薬のPHCソリューションは、病態や治療効果を精緻に測定するプログラム医療機器・サービスを指しており、自社創製の革新的医薬品と掛け合わせることで、個々の患者さんに最適な治療を提供できると考えています。創出価値としては、上図の3点を設定していますが、収益面では、主に医薬品収益の拡大や開発コストの低減に寄与すると捉えています。具体的には、治療効果を精緻に計測する新指標開発や、疾患の精緻な診断による対象患者の絞り込み、画像診断の支援などを目指しており、開発品の成功確率や価値評価の向上、臨床試験の効率化、上市早期化などが期待されます。

2030年に向けたロードマップ

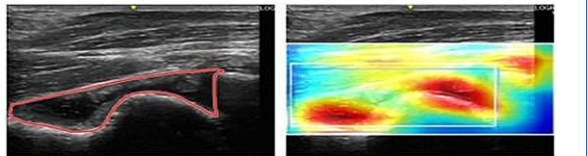


*2 Foundation Medicine, Inc.

コラム 血友病領域をはじめとした具体的なPHCソリューション事例

現在の血友病領域において、QOL低下の重大要因は、血友病性関節症です。一方、関節を画像で評価する超音波（エコー）検査は、撮像や読影に高い専門性が必要で、関節症診断の普及は限定的です。そこで中外製薬は、AIを活用して、出血・滑膜炎等の病変領域を可視化する読影支援ソリューションの開発に取り組んでいます。現在、検出精度の高いAIアルゴリズム（特許出願中）の早期実用化を目指しています。ほかにも、子宮内膜症における「痛みの可視化」や「MRI画像診断支援」などのソリューションも開発中です。今後は、外部協業も含め、自社ソリューション開発とロシュ開発ソリューションの導入、がんゲノム医療における製品拡張や新規アッセイ導入を図ります。

病変領域の可視化事例（肘・関節内出血）



写真出典：Nagao A, Inagaki Y, Nogami K, et al. Artificial intelligence-assisted ultrasound imaging in hemophilia: research, development, and evaluation of hemarthrosis and synovitis detection. Res Pract Thromb Haemost. 2024;8(4):102439. Published 2024 May 9. doi:10.1016/j.rpth.2024.102439



GOVERNANCE

- 67 独立社外取締役メッセージ
- 68 取締役／監査役
- 70 コーポレートガバナンス
- 77 リスクマネジメント

独立社外取締役メッセージ



独立社外取締役
指名委員会議長、報酬委員会委員、
特別委員会委員

立石 文雄

社外取締役就任に対する考え

私は2023年、確たる信念のもと当社社外取締役に就任しました。私は、生まれて間もなく母を病気で亡くし、私自身も社会人になる前に病気を患った経験があり、生命・健康への強い思いがあります。そして私が長年経営に携わってきたオムロン（株）と当社は、「より良い社会をつくる」という意志とモノづくりへのこだわりが共通しており、私の経営および海外赴任の経験を活かせると考え、少数株主の代表として社外取締役に就任させていただくこととしました。

当社のガバナンスは、ロシュとの戦略的アライアンスのもと、社内／社外／ロシュで1/3ずつを占める取締役構成などユニークな体制を構築しており、有効に機能していると判断しています。私たち取締役は、この体制の強みを活かしつつ、常に最適なガバナンスを追求しています。取締役会実効性向上の取り組みを活用し、自らのガバナンスを継続的に検証・改善することで、将来の環境変化にも適切に対応できる体制を維持していきます。

2024年の重点事項の振り返りと課題

2024年の重点テーマでは、「TOP I 2030」の精緻化とマテリアリティ（重要課題）の見直しが挙げられます。「TOP I 2030」の精緻化は大きな意義がありましたが、高い目標の達成には、さらなるスピード、AIやデジタル技術のあらゆる現場への活用、そして人財戦略の進化などが不可欠です。2024年2月の幹部集会に参加した際、社員が皆、前向きかつ真摯である一方、一人ひとりがより率先して変革をリードすべきだとも感じました。奥田社長も「主体性」を重要な課題と位置づけています。2025年からはじまる新人事制度のもと、社員が主体的に「TOP I 2030」を加速していくことを期待しています。

マテリアリティの見直しについては、私たち社外取締役も何度も意見を交わし、十分な議論を経てマテリアリティを特定しました。目指す姿を踏まえて、従来の26項目から16項目に集約するとともに、3つのストーリーによって整理した点は秀逸だと評価しています。私が、この中で特に重視するのがCo-creation（共創）です。人財やロシュとの共創に加え、デジタル化や創薬加速には外部連携が欠かせないため、的確にモニタリングしていく考えです。

3つの委員会の活動と今後の抱負

報酬委員会では、戦略との合致性、公平性や透明性はもとより、投資家をはじめグローバルなステークホルダーから納得が得られる報酬体系の構築を目指しています。すでにESG活動に関する評価項目も組み入れています。今後もこうした社会的視点を重視していきたいと思います。特別委員会では、ロシュとの契約・取引について、少数株主の利益保護の観点で検証・審議を行っています。取引の公正さを担保するのももちろんですが、企業価値の向上に向けて、戦略（攻め）とリスク（守り）のバランスにも配慮したいと考えます。私が議長を務める指名委員会では、長期視点をもって後継者候補に関する議論を重ねてきました。今後は、長期的な未来を見据え社会と当社のあるべき姿から、バックキャストに必要な経営者像・評価軸を描く考えです。そして、これをもとに執行側のサクセッションプランを検討し連携を図ることで、未来を託す経営人財を選抜していきます。

そして、こうした未来基点の考え方は、社外取締役としての私の抱負でもあります。より良い社会をつくるべく、未来のあるべき姿からバックキャストし、あらゆるリソースのギャップを検証することで、当社の経営課題に向き合い、企業価値・社会価値の向上に貢献してまいります。

取締役／監査役（2025年4月1日現在）

業務執行取締役



奥田 修
代表取締役社長
最高経営責任者（CEO）
業務執行（所有する当社株式数：191.4千株）
1987 当社入社
2008 ライフサイクルマネジメント第二部長
2009 ライフサイクルマネジメント第二部長
兼 ライフサイクルリーダー
2011 ロシュ・プロダクツ・アイルランド 社長
2013 営業本部 オンコロジーユニット長
2014 執行役員 営業本部 オンコロジーユニット長
2015 執行役員 経営企画部長
2017 上席執行役員 経営企画部長
2018 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共同ユニット長
2020 代表取締役社長 最高執行責任者（COO）
2021 代表取締役社長 最高経営責任者（CEO）（現任）



谷口 岩昭
取締役 上席執行役員
最高財務責任者（CFO）
業務執行（所有する当社株式数：6.8千株）
1989 （株）日本長期信用銀行
（現（株）SBI新生銀行）入社
2004 武田薬品工業（株）入社
2013 同社経営管理部長
2015 同社財務統括部長
2017 （株）リクルートホールディングス入社
執行役員財務・経理・税務担当
2022 当社入社 上席執行役員 財務経理部長
2023 上席執行役員 財務統轄部門長 兼 財務経理部長
2024 取締役 上席執行役員 最高財務責任者（CFO）（現任）
財務統轄部門長（現任）



飯倉 仁
取締役 上席執行役員
業務執行（所有する当社株式数：7.2千株）
2000 当社入社
2017 創薬化学研究部長
2021 研究本部長
2022 執行役員 研究本部長
2024 執行役員トランスレーショナルリサーチ本部長
取締役 上席執行役員（現任）
トランスレーショナルリサーチ本部長（現任）

非業務執行取締役



監査役



非業務執行取締役



1 桃井 真里子 **社外** **独立**
自治医科大学 名誉教授
信州大学医学部 招待教授
東京医科大学理事（非常勤）

1994 自治医科大学 小児科学 主任教授
2006 同大学 とちぎ子ども医療センター長
2010 同大学 医学部長
2012 信州大学医学部 客員教授
2013 自治医科大学 名誉教授（現任）
国際医療福祉大学 副学長

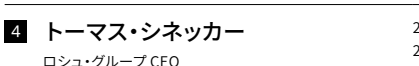
2014 日本専門医機構 理事（非常勤）
2015 国際医療福祉大学 副学長 兼 国際医療福祉大学病院 病院長
2017 社会福祉法人 桐生療育双葉会 両毛整肢療護園 医務部長
2018 東京医科大学 理事（非常勤）（現任）
2020 当社取締役（現任）
2024 信州大学医学部 招待教授（現任）



2 立石 文雄 **社外** **独立**
オムロン（株）名誉顧問

1975 立石電機（株）（現オムロン（株））入社
1997 オムロン（株）取締役
1999 同社執行役員常務
2001 同社グループ戦略室長

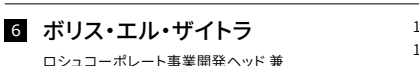
2003 同社執行役員副社長
同社インダストリアルオートメーション
ビジネスカンパニー 社長
2008 同社取締役副会長
2013 同社取締役会長
2023 当社取締役（現任）
オムロン（株）名誉顧問（現任）



3 寺本 秀雄 **社外** **独立**
（株）第一生命経済研究所 代表取締役社長
（株）帝国ホテル 社外取締役

1983 第一生命保険相互会社 入社
2012 第一生命保険（株）取締役常務執行役員
グループ経営副本部長 兼 経営企画部長
2013 同社取締役常務執行役員 グループ経営副本部長
2015 同社取締役専務執行役員 マーケティング推進本部長
2016 第一生命ホールディングス（株）取締役専務執行役員
マーケティング推進本部長
第一生命保険（株）取締役専務執行役員

2017 第一生命ホールディングス（株）取締役
第一生命保険（株）代表取締役副会長執行役員
2020 第一生命ホールディングス（株）取締役副会長執行役員
イノベーション推進ユニット長
2021 同社代表取締役副会長執行役員
2022 同社取締役
（株）第一生命経済研究所 代表取締役社長（現任）
2023 当社取締役（現任）
（株）帝国ホテル 社外取締役（現任）



4 トーマス・シネッカー
ロシュ・グループ CEO

2003 ロシュ・グループ入社
2005 ロシュ ダイアグノスティクス オーストリア マーケティング・
セールスヘッド
2008 同社スウェーデン ゼネラルマネージャー
2011 同社Sequencing Solutions ライフサイクルリーダー
2013 同社ドイツ ゼネラルマネージャー

2018 同社Centralized and Point of Care Solutions
グローバルヘッド
2019 同社CEO 兼 ロシュ経営執行委員会委員
2023 ロシュ医薬品事業 CEO
ロシュ・グループCEO（現任）
2025 当社取締役（現任）



5 テレッサ・エイ・グラハム
ロシュ医薬品事業CEO 兼 ロシュ経営執行委員会委員

2005 ジェネンテック（米）入社 プロダクトマネジャー
2010 同社セールスマネジャー
2011 同社マーケティング・ダイレクター
2013 同社保険償還管理部門 シニア・ダイレクター
2015 ロシュ アクテムラ・ライフサイクルリーダー

2017 ジェネンテック リウマチ・腎領域担当執行役員
2018 同社 AATE & LGI 営業担当執行役員
2019 ロシュ医薬品事業製品戦略部門 グローバル部門長
2023 同社医薬品事業CEO 兼 同社経営執行委員会委員（現任）
当社取締役（現任）



6 ボリス・エル・ザイトラ
ロシュコーポレート事業開発ヘッド 兼
ロシュ拡大経営執行委員会委員

1995 JPMorgan M&A アソシエイト
1999 デューク ストリート キャピタル パートナー
2005 エアバスグループ M&Aヘッド コーポレート担当執行役員
2012 ロシュ事業開発・M&Aグループヘッド

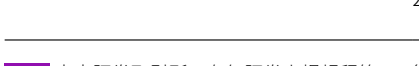
2024 同社コーポレート事業開発ヘッド 兼 同社拡大経営執行委員会
委員（現任）
2025 当社取締役（現任）



7 山田 茂裕（常勤）
（所有する当社株式数：1.9千株）

2005 当社入社
2016 製薬企画部長
2018 中外製薬工業（株）経営管理部長
2019 CSR推進部長

2019 サステナビリティ推進部長
2023 常勤監査役（現任）



8 樋口 雅義（常勤）
（所有する当社株式数：6.4千株）

1992 当社入社
2013 事業部長
2019 信頼性保証企画部長
2021 信頼性保証ユニット長

2022 執行役員 信頼性保証ユニット長
2023 執行役員 信頼性保証ユニット長リスク・コンプライアンス部担当
2025 執行役員
常勤監査役（現任）



9 増田 健一 **社外** **独立**
アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業
パートナー
（株）プリテストン 社外取締役
（株）マーキュリアホールディングス 社外取締役
（監査等委員）

1988 弁護士登録（第二東京弁護士会）、
アンダーソン・毛利・ラビノウィッツ法律事務所（現アンダーソン・
毛利・友常法律事務所外国法共同事業）入所
1993 ニューヨーク州弁護士登録
1997 アンダーソン・毛利法律事務所（現アンダーソン・毛利・
友常法律事務所外国法共同事業）パートナー（現任）
2007 ライフネット生命保険（株）社外監査役
2010 東京大学法科大学院 非常勤講師

2011 （株）プリテストン 社外監査役
2016 同社 社外取締役（現任）
（株）マーキュリアインベストメント
（現（株）マーキュリアホールディングス）社外監査役
2019 東京大学法科大学院 客員教授
2020 当社監査役（現任）
2025 （株）マーキュリアホールディングス 社外取締役
（監査等委員）（現任）

10 早稲田 祐美子 **社外** **独立**
東京六本木法律特許事務所 パートナー
（株）IHI 社外監査役
SCSK（株）社外取締役（監査等委員）

1985 松田政行法律特許事務所（現森・濱田松本法律事務所）入所
2004 第二東京弁護士会 副会長
2005 日本弁護士連合会 常務理事
2013 東京六本木法律特許事務所 入所
2014 同所パートナー（現任）
花王（株）社外監査役

2015 アサヒグループホールディングス（株）社外監査役
2016 第二東京弁護士会 会長
日本弁護士連合会 副会長
2021 （株）IHI 社外監査役（現任）
2023 当社監査役（現任）
SCSK（株）社外取締役（監査等委員）（現任）

11 柚木 真美 **社外** **独立**
公認会計士柚木真美事務所代表
（株）大和証券グループ本社 社外取締役

1985 青山監査法人入所
2006 あらた監査法人（現PwC Japan有限責任監査法人）入所
2008 同法人代表社員
2016 同法人マネジメントコミティメンバー、
製造・流通・サービス部門担当執行役常務

2023 公認会計士柚木真美事務所 代表（現任）
2024 当社監査役（現任）
（株）大和証券グループ本社 社外取締役（現任）

独立 東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員
注：社外監査役は当社株式を保有していません

Mission実現に向けて

中外製薬は「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する」という存在意義 (Mission)のもと、さまざまなステークホルダーとの「共有価値の創造」により、目指す姿 (Envisioned Future) で掲げる「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。

こうした価値創造に向け、中外製薬は、ロシュとの戦略的アライアンスのもと、ロシュ・グループの一員でありながら、独立した上場企業として経営の自主性・独立性を確保し、さまざまなステークホルダーの負託に適切かつ公平に応える経営を掲げています。取締役会の構成や、モニタリングの仕組みについても、この考えに基づいた形態としており、多様性を重視しながら独自のビジネスモデルの真価を発揮し、イノベーションを創出し続ける経営を目指しています。

なお、東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」については、各原則への対応状況を検証し、実施していない項目 (右記) は、その理由をコーポレートガバナンス報告書で開示しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】補充原則4-10① 独立した諮問委員会の設置

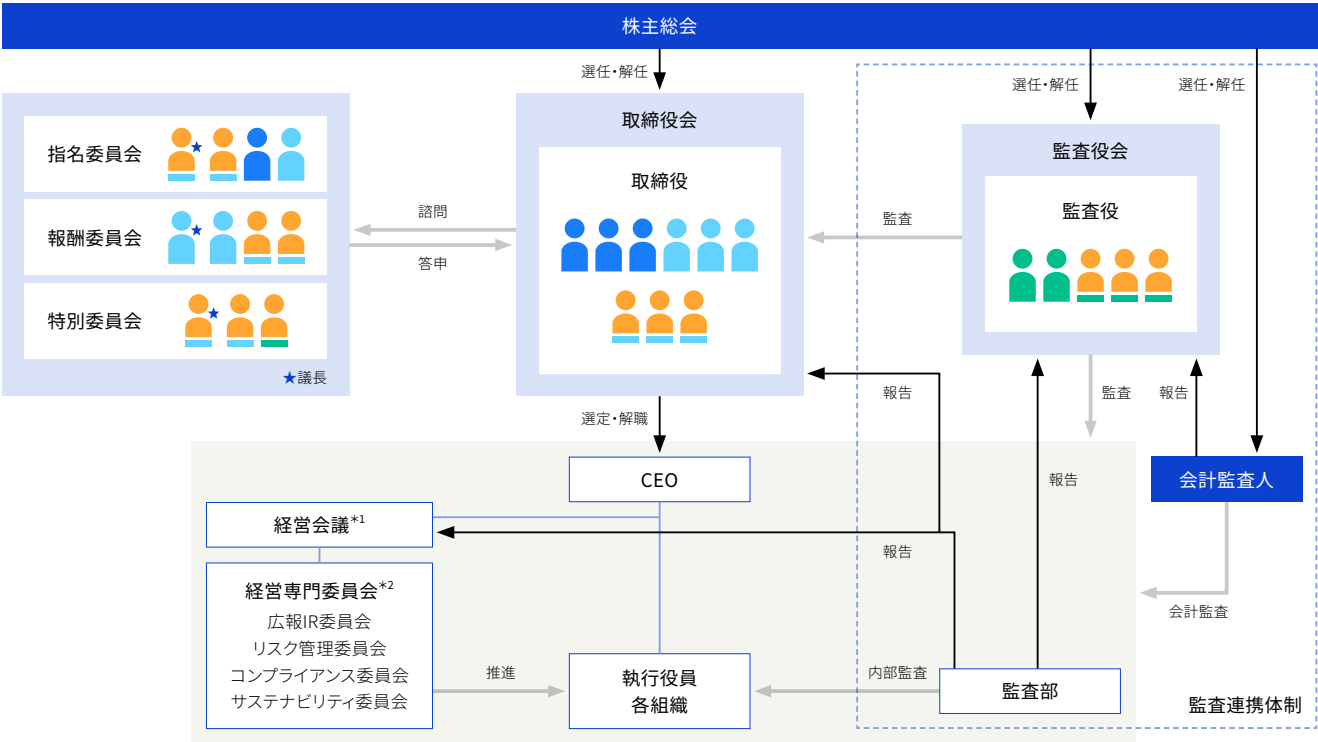
当社の報酬委員会は、独立社外取締役が過半数を占める構成とはなっていませんが、独立社外取締役2名を含む非業務執行取締役のみ4名で構成しており、独立社外取締役のうち少なくとも1名は特別委員会*の委員を兼務することとしています。報酬委員会における審議において、特別委員会を兼務する委員により、特別委員会での審議が妥当と考えられた案件は、同委員会にて審議・検討し、取締役会に答申することとなっていることから、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に鑑みて、透明性・客観性を備えた報酬に関する審議が行えるものと考えています。

＊特別委員会：少数株主の利益を保護する体制として、取締役会の諮問機関として常設の特別委員会を設置しています。特別委員会は、ロシュと少数株主との利益が相反する可能性のある重要な取引・行為等について、取引の必要性と合理性、取引条件等の妥当性、公正性の観点から審議・検討し、取締役会に答申・報告を行っています。取引の重要度に鑑み、取締役会決議事項は取締役会に先立って審議し、経営会議決裁事項は定期的に報告を受けています。特別委員会は、その独立性・客観性を確保するため、独立社外取締役または独立社外監査役からなる3名以上で構成するものとし、委員は取締役会が選任しています。

コーポレートガバナンス報告書等
<https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/governance/report.html>

コーポレートガバナンス体制 (2025年4月1日現在)

● 業務執行取締役 ● 非業務執行取締役 ● 独立社外取締役 ● 監査役 ● 独立社外監査役



＊1 経営会議：全社の経営戦略および業務執行に関する重要な意思決定を行う

＊2 経営専門委員会：経営会議の下部組織。「広報IR委員会」は情報開示とステークホルダーとの対話に関する活動の意思決定および推進統括、「リスク管理委員会」はリスク管理の統括と重要リスクの特定・測定の活動推進、「コンプライアンス委員会」はコンプライアンス活動のPDCAサイクルの強化および個別案件の対応策・実行状況の監視、「サステナビリティ委員会」は、中外製薬グループのサステナビリティ戦略の策定および実行推進を担う

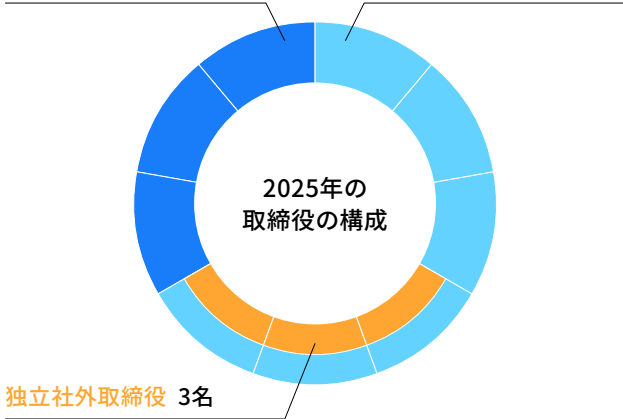
独自のビジネスモデルを支える統治機構

ロシュ・グループの一員でありながら経営の自主性・独立性を確保する、中外製薬のユニークなビジネスモデルを推進していくため、取締役会は「業務執行取締役」「独立社外取締役」「非業務執行取締役 (独立社外取締役を除く)」という3種類の取締役が1/3ずつを占め、それぞれの多様性とスキルを確保した人員構成を基本としています。

「業務執行取締役」は、業務執行および監督に関する責任を有し、執行面の報告・説明と、取締役会で決定された戦略実行の役割を担います。「独立社外取締役」は、社外の企業経営者、医学専門家その他の学識経験者など、その経験、知識、専門性を考慮して選任され、客観的な立場から取締役会の議論、意思決定および業務執行の監督を行います。その他の「非業務執行取締役 (独立社外取締役を除く)」は、ロシュの経営メンバーから選任されており、業務執行から独立した立場から、客観的かつ専門的な視点を提供し、取締役会での戦略やマネジメントに関する議論、提言・助言を行います。自主・独立経営を進めなが

ら、ロシュとは「患者さんへのソリューションの提供」というミッションを共有していること、またヘルスケア領域における世界有数のスキル・経験を有することから、当社にとって不可欠な取締役だと捉えています。

業務執行取締役 3名 非業務執行取締役 6名



取締役および監査役に期待する専門性および経験 (2025年4月1日現在)

	当社における地位	氏名	役割	当社取締役および監査役に期待する専門性および経験						
				企業経営	研究開発	販売マーケティング	財務会計 税務	法務 知的財産 リスク マネジメント	医学 薬学	国際経験
業務執行 取締役	代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO)	奥田 修	取締役会議長 指名委員会委員	●	●	●			●	●
	取締役 上席執行役員 最高財務責任者 (CFO)	谷口 岩昭		●			●	●		●
	取締役 上席執行役員	飯倉 仁		●	●				●	●
非業務執行 取締役	社外取締役 独立	桃井 真里子	指名委員会委員						●	●
	社外取締役 独立	立石 文雄	指名委員会議長 報酬委員会委員 特別委員会委員	●		●		●		●
	社外取締役 独立	寺本 秀雄	特別委員会議長 報酬委員会委員	●		●	●	●		
	取締役	トーマス・シネッカー	報酬委員会委員	●	●	●				●
	取締役	デレッサ・エイ・グラハム	報酬委員会議長 指名委員会委員	●	●	●				●
	取締役	ボリス・エル・ザイトラ		●			●			●
監査役	常勤監査役	山田 茂裕			●			●		●
	常勤監査役	樋口 雅義			●			●	●	●
	社外監査役 独立	増田 健一	特別委員会委員					●		●
	社外監査役 独立	早稲田 祐美子						●		
	社外監査役 独立	柚木 真美					●			●

独立 東京証券取引所届出独立役員

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

2016年度から取締役会実効性評価の実施と、その評価結果に基づく課題への対応に重点的に取り組んでいます。

実効性評価については、評価対象期間中に在任していた現任の取締役・監査役を対象として自己評価アンケートを実施し、その結果について取締役会事務局から報告したうえで議論を行います。2019年度の実効性評価からは、外部視点や客観性をより強化することを目的に、外部専門家がアンケート項目の作成を行い、アンケート結果をもとに自己評価の根拠や自己評価結果に至るロジックの合理性などを分析しています。また、必要に応じて個別インタビューを行ったうえで、総合評価し、取

締役会の課題や効果的な対応策を提言する方式としています。従来より開催していた「社外役員連絡会*」に加え、2023年度からは、独立社外取締役および独立社外監査役のみで構成され、取締役会終了直後に行われる「社外役員取締役会アフターレビュー」において、取締役会における課題や改善策の検討などを実施し、その内容の共有と必要に応じた提案等を取締役会議長に行っています。また、2024年度からは実効性評価の結果を活用し、取締役会の実効性向上に資する施策を取締役会において議論しています。

* 取締役会における議論の活性化に必要な情報の提供および社外役員相互の連携強化を目的として開催される会議

取締役会実効性向上の取り組みについて

実効性評価において抽出される課題に基づく実効性向上の取り組みを「1.取締役会次年度重点テーマの特定」および「2.次年度重点施策の策定」の2つのカテゴリに区分し、PDCAサイクルを継続的に回すことによって、効果的に実効性の向上につなげていきます。

1.取締役会次年度重点テーマの特定

次年度を取締役会において特に注力すべきテーマを特定し、取締役会においてどのように議論するか方針を策定します。

2.次年度重点施策の策定

社外役員連絡会や社内イベント等への参加を通じたプログラムを次年度重点テーマや社外取締役のニーズも考慮したプログラムへと体系化し、年間計画を策定します。また、運営においても資料構成や事前に共有しておくべき情報、当日説明者の説明要領等、取締役会における議論の深化を目的に、運営のさらなる改善を図ります。

2024年度における取り組みについて

重点テーマ

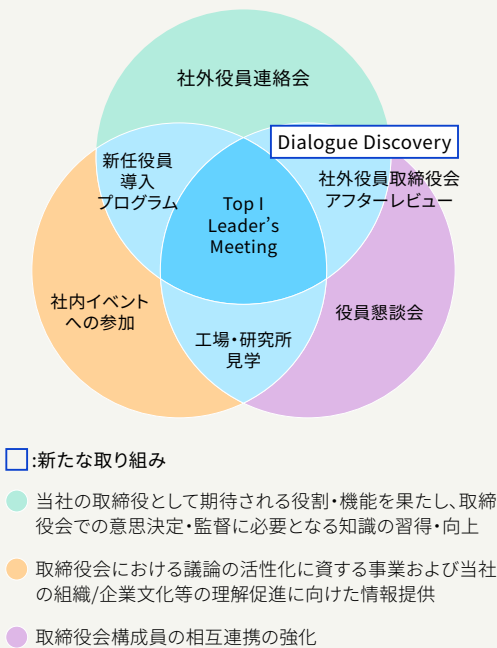
中長期戦略

成長戦略「TOP I 2030」の精緻化について取締役会において議論することにより中長期戦略の解像度の向上につなげました。また、Chugai Venture Fundの報告を通じ、TOP I 2030実現に向けた3つのキードライバーの一つであるオープンイノベーションに係る取り組みの進捗確認、ディスカッション機会の拡充を図りました。

重点施策

重点テーマである中長期戦略に関する理解を促進し、取締役会における議論の活性化を図るため、従前より実施していたプログラムと併せて整理のうえ、取締役会外で実施するプログラムを右図の通り、目的別かつ体系的に設定しました。これらを踏まえ、社外役員連絡会におけるビジネスプランの詳細な説明の実施に加え、普段リモートで取締役会に出席している海外在住の取締役も一堂に会する「Dialogue Discovery」と称した対話の場を設けました。さらに、社外取締役に対し取締役会議題に係る事前説明の充実や経営会議議事録の共有等、取締役会における付議内容の理解を促進するための情報提供の拡充を実施しました。

取締役会外における年間プログラム全体図



これまでの取締役会実効性評価をもとにした改善状況（2021年～2023年）

評価実施年度	主な課題	分析・評価を受けて新たに実施した主な取り組み
2021年	・改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応	・中外製薬コーポレートガバナンス基本方針の改定
2022年	・特別委員会における整理・検討を踏まえたロシュとの取引に関わる審議の実施 ・コロナ禍における取締役会の運営および情報提供・情報共有	・特別委員会による、ロシュとの取引条件の公正性の判断 枠組み等検討の実施、取締役会への答申 ・中外製薬海外研究所における取締役会の実施
2023年	・東京証券取引所の要請を踏まえた資本コスト・資本収益性を意識した取締役会の運営 ・人的資本投資の網羅的な取り組みとその妥当性に係る検証 ・環境目標に対する進捗状況に関する総合的な検証 ・取締役会外も含めた社外役員向けの情報共有および意見交換機会の拡充等を通じた取締役会の実効性のさらなる向上	・「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」として審議し、コーポレートガバナンス報告書にて開示 ・人財に関する取り組みを可視化し、人的資本に対する考え方と開示方針について審議 ・主に環境および健康経営に係る目標に対する進捗や取り組み状況を議論 ・以前より実施していた「社外役員連絡会」に加え、社外役員のみでの情報共有・意見交換の場として、取締役会終了直後に行われる「社外役員取締役会アフターレビュー」を新たに設置



当社取締役会の実効性評価に関する評価結果の概要

<https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/governance/report/files/jBoardEffectivenessResults.pdf?20250425>

取締役会諮問委員会の主な審議事項（2024年）

指名委員会	・株主総会に付議する取締役候補者案 ・役付取締役候補者案および代表取締役候補者案 ・名誉顧問選任案 ・2025年主要執行役員体制 ・CEO後継者候補
報酬委員会	・2023年度個別賞与額・2023年度当社の報酬水準、報酬割合および報酬ベンチマーク企業群の妥当性の検証 ・2024年度を取締役の個人別の報酬水準、報酬割合 ・株主総利回り比較結果に基づく業績連動型譲渡制限付株式報酬の解除率
特別委員会	・2023年下半年ロシュ関連取引の報告（2023年12月委員会より継続） ・2023年12月委員会における指摘事項への対応の報告 ・取締役会決議事項となるロシュ関連取引の事前審議 ・2024年ロシュ関連取引の報告（上半期／下半期に分けて実施）

ロシュとの関係性と株主の権利・平等性の確保

戦略的アライアンスに基づき、親会社であるロシュと中外製薬は、東京証券取引所プライム市場の上場維持に協力することに合意しており、中外製薬は、独立した上場企業として自主経営を行っています。自主性・多様性はイノベーションを生み出す鍵であり、こうした経営を続けることがロシュ・グループに多様性をもたらし、その成果として生み出される医薬品が、患者さん・少数株主を含むすべてのステークホルダーへの貢献につながるものと考えています。また上場による信用力の維持、資金調達手段の自由度、知名度や社会におけるプレゼンスの向上など、さまざまなメリットを享受できているのは、ロシュ以外の少

数株主および潜在的株主である投資家の理解と支えがあるからだと認識しています。そのため、ロシュとの取引にあたり第三者間取引価格による公正な取引を実施するとともに、2022年3月より特別委員会を設置し、ロシュと少数株主の利益が相反する可能性のある重要な取引等について審議・検討するなど、少数株主の利益にも十分配慮し、信頼獲得に取り組んでいます。2024年度に開催された6回の特別委員会において、少数株主の利益を毀損する旨の指摘がなされた取引案件はありませんでした。

ロシュとの戦略的アライアンスの概要

中外製薬の 経営	保有株式：	- ロシュは当社株式の59.89％を保有 - ロシュは発行済株式総数の25%以上を保有する義務を負う - ロシュは当社取締役会の事前承諾なしに競合他社に株式を処分できない - 当社はロシュの株式処分時に先買権を有する
	株式発行：	- 一定条件下で株式発行等にはロシュの事前承諾が必要 - 株式発行等の際、ロシュは保有割合を維持する優先引受権を有する
	株式市場上場：	東証プライム市場への上場維持にロシュが協力する義務を負う
	意思決定プロセス：	すべてセルフ・ガバナンス原則に基づき実施
	役員：	- ロシュは取締役および監査役候補者についてそれぞれ半数未満の指名権を有する - 現状、取締役については社内／ロシュ在籍／独立社外が1/3ずつを最適構成と判断 - 原則として、ロシュから指名を受けた候補者を3名選任 - 独立社外取締役を指名委員会で審議し、3名選任（取締役の1/3）
事業活動	事業モデル：	- ロシュ品の日本市場導入により安定的な収益基盤を確保 - 当社品をロシュ・グループのネットワークを通じてグローバルに販売（ロシュ・グループの企業価値向上に向けて、当社は重要な創薬・開発機能、日本市場開発・販売機能を担う）
	導出入：	- 開発候補品に対する開発・販売の第一選択権 - 当社→ロシュ品に対する日本市場の権利保有 - ロシュ→当社品の海外（韓国・台湾除く）の権利保有
	研究開発：	バイオ・低分子医薬品の研究協力契約締結
	資金管理：	ロシュ・グループのキャッシュ・マネジメント・システムには不参加
少数株主 保護	保護体制：	独立役員からなる常設の特別委員会設置
	親会社との取引：	利益相反の恐れのある取引・行為を特別委員会が審議

外部視点の導入

経営の基本方針に「共有価値の創造」掲げる当社では、より広いステークホルダーの視点を経営の意思決定に反映させていくことが重要だと考えています。社外取締役・社外監査役の登用はもとより、経営および事業活動全般に係る患者さんの声の取り入れ、株主・投資家との対話と期待・要望の分析、国内外の専門家による助言の活用といった外部視点の導入を積極的に進めるとともに、ここで得られた見解・課題等を取締役会や経営会議等で議論し、経営の意思決定に役立てています。また、2024年にはグローバルなビジネス環境の変化に的確に対応するとともに、適正な企業姿勢によるグローバルビジネスの展開を目指し、2021年まで開催していたChugai International Council (CIC) のメンバーシップを刷新し、運営しています。CICは、製薬、規制といった分野のグローバルな専門家5名をメンバーとしており、8割が外国籍の方です。

経営における外部視点の導入例

- 全バリューチェーンにわたり患者さん・ご家族の声を取り入れ相互理解を目指す「PHARMONY」活動の実践
- マテリアリティの見直しにおける患者団体、医療機関、取引先、アカデミア、投資家等の計21組との対話
- サステナビリティおよびインパクト測定に関する株主・投資家へのヒアリング
- CICにおけるグローバルヘルスケアビジネスの展望に関する議論

コラム 独立社外取締役と投資家との対話

当社は、ロシュが株式の過半数を保有するため、少数株主保護の観点で独立社外取締役との対話ニーズが高いと認識しています。この要望に応えるため、2024年10月に開催したIR Dayでは、独立社外取締役2名（立石 文雄氏、寺本 秀雄氏）と機関投資家が直接対話する機会を設けました。業務執行取締役が同席しない形式での開催により、参加者から忌憚のない意見交換ができたとの高い満足度が得られました。ガバナンス体制や取締役会での議論、ロシュとの関係性など、当社の共有価値創造に向けたガバナンスの取り組みを説明する機会となりました。今後も継続的に対話機会を設け、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築に努めていきます。



IR Dayで投資家と対話する寺本氏（左）と立石氏（右）（2024年10月）

サクセッションプランについて

当社は経営陣のサクセッションにおいて、持続的な企業価値向上に向けて、独自のビジネスモデルを継続・進化させられる経験・能力やグローバル経営に求められるダイバーシティを重視しています。経営上重要なポジションに就くポテンシャルがある人財を早期発掘、選抜、育成することを基本的な考え方として、当社が目指す姿と経営に求められる人財像を踏まえつつ、内部・外部のアセスメントにより、複数の評価軸で候補人財を選抜しています。後継候補は3階層（Ready/Next/Future）に分けて候補群を形成し、明確な責任体制により、個々の後継者に合わせた個別育成計画を策定し、優先的に育成を実行しています。

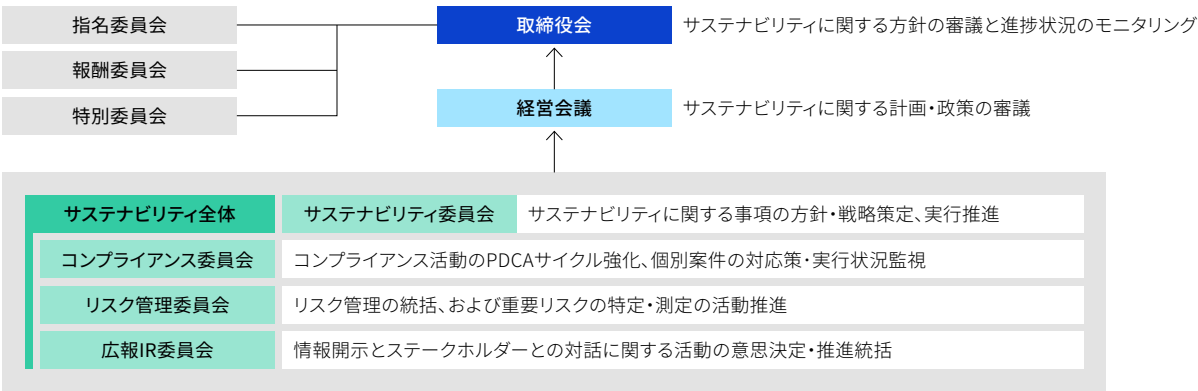
また、社内委員1名および独立社外取締役1名以上を含む社外委員3名以上で構成される指名委員会において、CEOを含む業務執行取締役の後継者選定・育成計画について審議、後継候補の充足率をモニタリングすることで、サクセッションプランの客観性、透明性、アカウンタビリティを確保しています。今後も、社内外の視点も踏まえながら、将来の当社経営および経営陣の在り方について議論を重ねることで、サクセッションプランを充実させていきます。

サステナビリティに関する推進体制

当社は、サステナビリティを事業活動の中心に据えて社会課題の解決をリードし、その活動を通じて創出される価値をさまざまなステークホルダーと共有し、社会とともに発展する「共有価値の創造」を経営の基本方針としています。当社のサステナビリティ推進全体の責任者は、取締役会ならびに経営会議の議長である代表取締役CEOが担当し、執行責任は、経営会議メンバー全員が担う体制です。個別専門的な案件については、経

営専門委員会において議論を行ったうえで、経営会議にて各計画・政策の審議、決裁を行います。

2024年2月1日からは、情報開示を含め社会的要請の変化や高度化の加速に対応し、サステナビリティ全体をより専門的かつ俯瞰的に議論するスキームとして、サステナビリティ委員会を新たに設置しています。今後も積極的に当社と社会の持続的な発展に向けて推進していきます。



業績・株主価値との連動性を重視した役員報酬

取締役および監査役の報酬は、優秀な人財の確保と適切な動機づけにより当社の企業価値の持続的向上を実現することを企図して設計しています。

業務執行取締役の報酬については、報酬と業績および株主価値との連動性をより一層明確にし、取締役の業績向上に対する意欲や士気を高めることを目的に、固定報酬である「定例報酬」、各事業年度の業績などに応じて支給される短期インセンティブとしての「賞与」、中長期的な業績に連動する長期インセンティブとしての「譲渡制限付株式報酬（勤務継続型、業績連動型）」により構成されます。各報酬の構成割合については、最高経営責任者（CEO）は「定例報酬（35%）、賞与（30%）、譲渡制限付株式報酬（35%）」を目安とし、他の業務執行取締役については、職責などを勘案して決定します。

賞与は、役位別に定められる基準額に対し、各事業年度の公表予想をベースとした全社業績および個人業績による総合評価に応じた評価係数を乗じ決定しています。譲渡制限付株式報酬は、3～5年間の譲渡制限期間が付された勤務継続型譲渡制限付株式と業績連動型譲渡制限付株式をそれぞれ50%の割合で付与します。

社外取締役を含む非業務執行取締役および監査役の報酬については、固定報酬である定例報酬のみとしています。

個別報酬については、株主総会にて決議された総額の範囲内で、以下のプロセスにて決定します。

- ・業務執行取締役：報酬委員会の審議を経て取締役会にて決定
- ・非業務執行取締役（社外取締役を含む）：報酬委員会の答申に従い、取締役会の委任を受けた最高経営責任者（CEO）が決定
- ・監査役：監査役の協議を経て決定

なお、役員報酬制度に関する専門的知見や経営者報酬を取り巻く環境変化等を十分に把握したうえで審議を進めるため、外部専門機関の調査結果を踏まえながら、取締役会によって選任された独立社外取締役1名以上を含む3名以上の社外委員で構成する報酬委員会にて審議することで、ステークホルダーに対する説明責任を果たしうる決定プロセスの透明性および客観性を担保しています。

 **第114回定時株主総会事業報告書 P22～P25**
https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/share/agm/files/250227JChugai_114thAGM_Business_report.pdf#page=23

取締役および監査役に対する報酬等体系

報酬の種類		対象			支給基準	支給方法
		業務執行取締役	非業務執行取締役 (社外取締役を含む)	監査役		
固定報酬	定例報酬	●	●	●	役位・職責など	毎月（現金）
	賞与	●	—	—	単年度業績	毎年（現金）
	長期インセンティブ (株式報酬)	勤務継続型 譲渡制限付株式報酬	—	—	一定期間の継続勤務	毎年（普通株式）
		業績連動型 譲渡制限付株式報酬	—	—	上記に加えて一定期間の業績	毎年（普通株式）

業務執行取締役における業績連動報酬の指標等

固定	業績連動	
定例報酬 (CEOの場合:35%)	賞与 (CEOの場合:30%)	譲渡制限付株式報酬 (CEOの場合:35%)
	指標 ● Core営業利益 ● 売上収益 ● 研究開発業績（主要R&Dアウトプット （Post/Pre-PoC）、PC移行プロジェクト数） ● 担当業務の業務目標達成に向けた施策 ● ESGに係る課題等の達成状況（専門機関の評価等）	指標 ● 勤務継続型（50%） ● 譲渡制限期間中の勤務継続 ● 業績連動型（50%） ● TSR（評価期間：3事業年度） （国内医薬品企業との比較結果に基づき譲渡制限解除株式数を0～100%の範囲で決定）

リスクマネジメント

リスク管理／コンプライアンス推進体制

中外製薬では、経営会議の下部機関としてリスク管理委員会およびコンプライアンス委員会を設置しています。リスク管理委員会では、全社のリスク管理方針や重要なリスクとその対応策の議論などを行っています。一方、コンプライアンス委員会では、当社グループにおけるコンプライアンス状況の把握やコンプライアンス事案の対応策などについて議論しています。両委員会における活動内容は、定期的に経営会議および取締役会に報告しています。

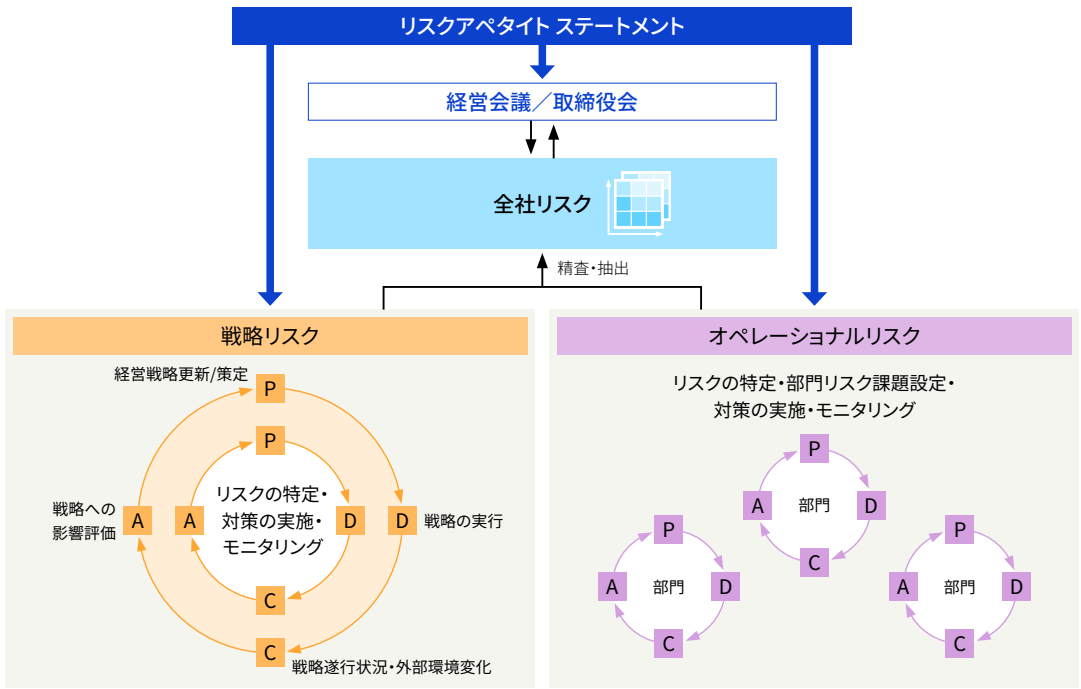
リスク管理について

企業価値の最大化を目指し、リスクの可視化と統合的な管理によるERM（Enterprise Risk Management＝全社のリスクマネジメント）のフレームワークを導入・運用しています。リスクの選好方針である「リスクアパタイト ステートメント」として明示し、対処すべきリスクを「戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分け、一元的に把握・整理・可視化することで、効果的かつ効率的なリスク管理を図るとともに、社外のステークホルダーへの説明責任を強化しています。全社的なリスク情報の把握・分析・フィードバックにあたっては、独自に開発したリスクマネジメントシステムを運用しています。このシステムには、各本部・ユニットに設置した部門リスク・コンプライアンス委員会での議論を経て作成するリスクマップや年間リスク対応計画、BCPマニュアル、そしてインシデント報告事案等を登録し、データベース化して一元管理することで、グループ全体のリスク分析や各部門での対策状況をモニタリングしています。

コンプライアンス推進について

中外製薬では、「企業倫理は業績に優先する」という考えのもと、生命の尊厳を第一義に置き、科学に対する真摯な取り組みと、透明かつ公正で高い倫理性を持った企業活動に努めています。各種法令や業界自主基準などの遵守はもとより、社会からの期待に応えることをコンプライアンスと捉え、国内外の全従業員は「中外製薬グループ コード・オブ・コンダクト」に基づきコンプライアンスを実践しています。社内体制として、スリーラインモデルにおける第2線機能は、グループ全体のコンプライアンスをモニタリングするとともに、全社方針やガイドラインの策定、啓発・教育活動等を通して第1線（ビジネス部門）の事業活動を支援する役割を担っています。例えば、生成AIの積極活用による業務革新と価値創造を図るうえで、機密情報や個人情報の適切な取り扱いを徹底するために、全社への周知・教育を実施するとともに、個別ケースにおいても関連部門と連携し、アジャイルな事業活動の実現を目指しています。また第1線では、各部門に設置したコンプライアンス責任者・コンプライアンスオフィサー、および本部・ユニットに設置した部門リスク・コンプライアンス委員会を通じて、職場ごとに自律的なコンプライアンス推進を目指しています。なお、法令や社内規程、「中外製薬グループ コード・オブ・コンダクト」などの違反行為に関しては、中外製薬のすべての従業員からの相談や報告を受ける窓口を社内外に設置するとともに、改正公益通報者保護法に則り、2022年6月に社外からの通報窓口を設置しています。

ERMの運用イメージ



中外グループの事業展開上の主要なリスクと対応方針(戦略リスクおよびオペレーショナルリスク)

事業等のリスクに関する詳細はこちら:2024年12月期有価証券報告書P32
https://www.chugai-pharm.co.jp/cont_file_dl.php?f=FILE_1_73.pdf&src=[%0],[%1]&rep=127,73#page=35

重要リスク ^{*1}		主な対応方針	
戦略リスク	技術・イノベーション	自社創業・技術開発の遅れ/失敗	●最先端のサイエンス・技術の探求 ●外部連携強化による多様性 ●積極的な資源配分
		中分子医薬の開発失敗	●経営資源の集中的投資と創業・開発・製薬の連携強化 ●中分子生産設備の効率的な活用
		競合による革新的な製品・ソリューションの出現	●自社品の患者価値拡大に向けた取り組み ●競合の動向把握強化 ●マルチモダリティ戦略の追求
		破壊的な新技術・ソリューションの出現	●最先端のサイエンス・技術の探求 ●CVF投資を含む外部連携強化
		知的財産の侵害(自社/競合)	●知財戦略のさらなる強化・外部の専門家やライセンス先との連携強化 ●関連法規等の動向の継続的な注視・分析、積極的な知財対応の実施
	制度・規制・政策	国内外薬事規制・制度・政策の変化	●高い患者価値の証明 ●プロジェクト・製品ポートフォリオ管理の強化 ●継続的な次世代品の開発・知財対応 ●海外インテリジェンス機能の強化 ●学会・政策決定者等との対話の強化
		環境規制のさらなる厳格化	●規制動向のタイムリーな把握 ●最新技術の動向把握と的確な取り入れ
	市場・顧客	市場の変化/市場プレゼンスの低下	●営業資源の適切な配分 ●顧客エンゲージメント強化 ●製品ラインアップの多様化 ●DXによる効率化と環境変化に迅速に対応可能なフレキシブルな組織体制
		地政学リスクの高まりによる事業制限	●事業継続および従業員の安全確保に向けたBCP・マニュアル等の整備 ●サプライチェーン全体の可視化、リスクの特定と積極的対応 ●供給バックアップ体制(デュアルサイト化)の強化
	基盤	ロシュからの導入品/ロシュへの導出品の開発・市場浸透の失敗	●ロシュグローバル開発/マーケティング計画の策定・実行の支援 ●ロシュ・グループ全体の価値最大化に資する導出戦略の実行 ●ロシュの戦略を踏まえた最適な導入戦略の実行と第三者からの導入の探索
人財の獲得・定着・育成/活躍促進の失敗		●戦略人財の定義・更新と計画的獲得・定着・育成施策の強化 ●多様な人財供給源へのアクセス確保 ●人財再教育の強化 ●環境動向を見極めた組織体制・採用計画の実施 ●イノベーション創出を促進する人事戦略・組織風土改革の実行	
DXの推進阻害		●技術動向把握のアンテナ機能拡充 ●専門部署強化と外部専門人財の活用によるケイパビリティの継続強化 ●生成AIの全社的活用推進とコンプライアンスリスク評価体制の強化	
オペレーショナルリスク	品質・副作用	●製品の品質問題の発生 ●想定を超える重篤な副作用発生	●パートナー企業のリスク評価および連携を含めた品質保証活動の強化・徹底 ●安全性監視活動の強化・徹底 ●適正使用推進に向けた安全性情報提供活動の拡充
	ITセキュリティ・情報管理	サイバー攻撃や社内、サプライチェーン内のインシデントを原因とする、業務の阻害および社外提供サービスの停止、提供情報の改ざん、研究開発等に係る営業秘密や個人情報等の流出	●セキュリティガバナンス体制の強化 ●プライバシーガバナンス体制の整備 ●システム堅牢性と可用性の強化 ●セキュリティ監視体制強化(SOC) ●インシデントレスポンス体制強化(CSIRT) ●サイバーBCPの策定 ●社員へのセキュリティ教育の充実、訓練等の継続実施
	大規模災害	地震、台風、火事等の大規模災害による事業所・取引先の被害	●耐震対策、事業継続計画(BCP)の運用 ●安全在庫確保などの体制強化 ●損害保険加入
	人権	●自社およびサプライヤーにおける人権侵害 ●労働安全衛生上の問題	●人権尊重のグループガバナンス体制の強化、重要な人権課題の特定およびリスク評価・対策、情報開示を含むデューデリジェンスの強化 ●健康経営の推進、社内研修の継続実施、相談窓口対応
	サプライチェーン	●サプライヤーからの供給の遅延・停滞 ●取引先のEHS ^{*2} 面のリスク	●サプライチェーン全体の可視化、取引先リスク評価システムの導入、安全在庫や代替先の確保など医薬品安定供給体制の整備、EHS活動強化
	地球環境問題	●気候変動対策に対する技術・設備対応の遅れ ●有害物質による予期せぬ環境汚染・危害 ●環境保全への社会からの期待・要請への対応不足	●最新環境技術へのアクセス強化 ●外部有識者・評価機関などとの対話の充実 ●最新動向の継続的な注視・分析
	パンデミック	新たな感染症の全国的・世界的な大流行	●安全在庫の確保や事業継続計画(BCP)の運用 ●テレワークなど柔軟性の高い「新しい働き方」の活用 ●マスク・消毒液等の備蓄

*1 オペレーショナルリスクについては、リスクの種類として、以下、2種類に分けて設定しています
●発生可能性および影響度が急速に増しているリスク ●従来からの継続的な重要リスク

*2 環境安全衛生



PERFORMANCE DATA

- 80 財務・プレ財務ハイライト
- 84 製品別の概況
- 86 新製品開発状況
- 88 連結経営指標等
- 90 マルチステークホルダーとの対話・外部評価
- 92 株式情報
- 93 会社情報

財務・プレ財務ハイライト 国際会計基準(IFRS)

中外製薬株式会社および連結子会社／12月31日に終了した各会計年度

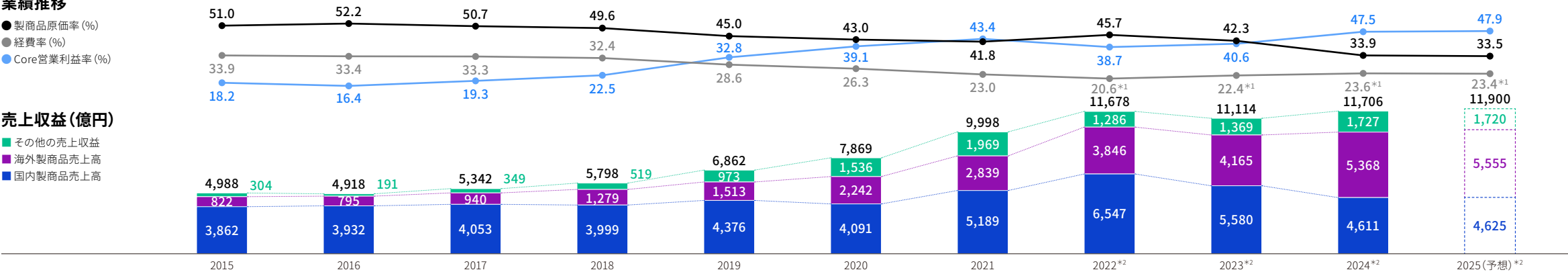
財務関連 [Coreベース]

業績推移

- 製商品原価率 (%)
- 経費率 (%)
- Core営業利益率 (%)

売上収益 (億円)

- その他の売上収益
- 海外製商品売上高
- 国内製商品売上高



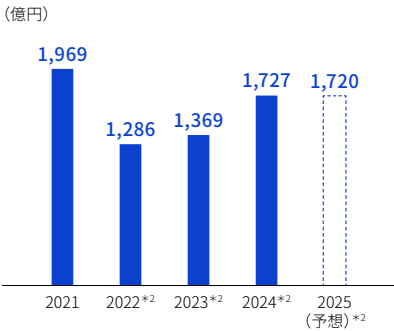
生産性向上			自社創製品のグローバル展開							
主要製品の 国内上市	ゼルボラフ	アラグリオ	★ ヘムライブラ (インヒター 保有／非保有) テセントリク ガザイバ	FoundationOne CDx がんゲノム プロファイル ロズリートレク	★ エンスプリング	ポリビー エプリスディ ロナブリーブ FoundationOne Liquid CDx がんゲノムプロファイル	バビースモ	フェスゴ	ピアスカイ	delandistrogene moxeparvovec (予定) ルンスミオ
主要製品の 海外承認	★ アレセンサ (米国)	★ ヘムライブラ (インヒター 保有／米国) ★ アレセンサ (欧州)	★ ヘムライブラ (インヒター 保有／欧州) ★ ヘムライブラ (インヒター 非保有／米国)	★ ヘムライブラ (インヒター 非保有／欧州)	★ エンスプリング (米国) ★ エディロール (中国)	★ エンスプリング (欧州)			ピアスカイ (米国、欧州) NEMLUVIO*3 (米国)	NEMLUVIO*3 (欧州)

★自社創製品 *1 「(研究開発費+販売費及び一般管理費+その他の営業収益(費用))÷売上収益」で算出 *2 当社は2023年度より財務諸表の一部を以下の通り変更。これに伴い2022年度の実績も同様に變更して表示
・売上収益のうち、従来「ロイヤリティ等収入及びその他の営業収入」としていた項目について、「その他の売上収益」へ名称を変更し、当該項目から製品譲渡に係る収益を除外

・研究開発費、販売費、一般管理費の経費に準ずる新たな区分である「その他の営業収益(費用)」を新設。「その他の営業収益(費用)」は、左記で除外する製品譲渡に係る収益のほかに、土地・建物等の売却損益等、従来「一般管理費等」に含めて表示していた、各経費科目に区分されない営業活動に係る収益および費用等を含む
・販売費と一般管理費を統合し、「販売費及び一般管理費」として表示

*3 Galderma社が日本、台湾を除く全世界の開発・販売権を保有

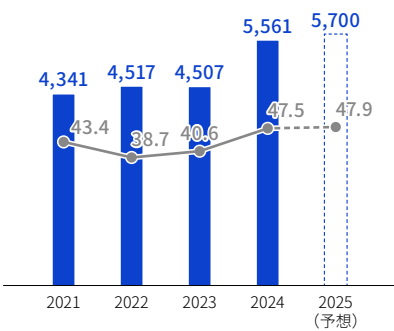
その他の売上収益(ロイヤリティ等収入及びその他の営業収入)



- その他の売上収益

2024年は「ヘムライブラ」のロシュによるグローバル売上への増加に伴うロイヤリティ収入等に加え、一時金収入も増加し、その他の売上収益は増加しました。2025年は、一時金収入が減少する一方で、「ヘムライブラ」に関する収入が増加することにより、その他の売上収益として前年と同水準を見込んでいます。

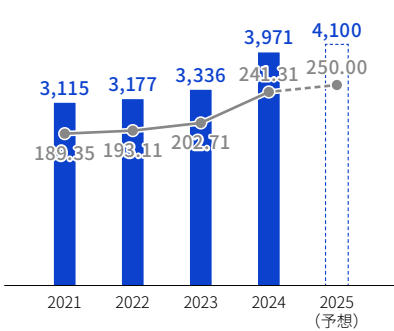
Core営業利益／Core営業利益率



- Core営業利益
- Core営業利益率

2024年のCore営業利益は、初めて5,000億円超を達成しました。Core営業利益率は製品別売上構成比の変化等により大幅に上昇し、47.5%と高い収益性を示しています。2025年は、数量成長や為替影響を含む「ヘムライブラ」の伸長等により、過去最高となる見通しです。

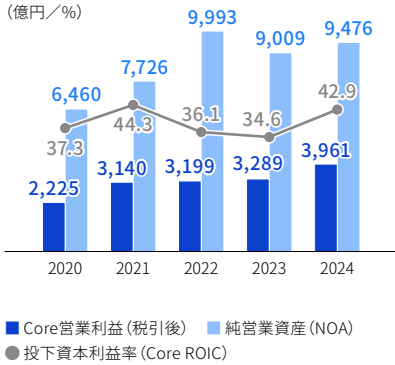
Core当期利益／Core EPS



- Core当期利益
- Core EPS

2024年は、過去最高益により、Core EPSは前年対比19.0%増の241.31円と増加しました。2025年の当期利益は営業利益と同様に過去最高を見込んでおり、Core EPSは250.00円を想定しています。

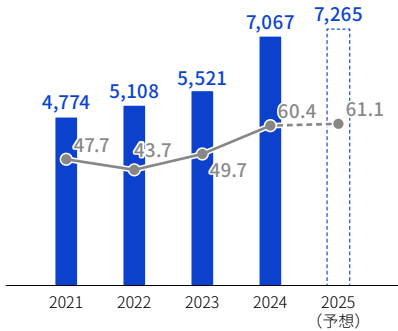
Core営業利益(税引後)／純営業資産 (NOA)／投下資本利益率 (Core ROIC)



長期的な投資効率を意識し、2019年から長期の財務KPIとしてCore ROIC*4を採用しています。2024年はCore営業利益(税引後) ①は「ヘムライブラ」に関する輸出とロイヤリティ収入の増加により大幅に増加。積極的な設備投資による長期純営業資産の増加に伴いNOA ②は増加したものの、Core ROIC ①／②は42.9%と前年比大幅増となり、高い資本効率レベルを維持しています。

*4 投下資本利益率 (Return On Invested Capital) 。事業活動のために投じた資金 (投下資本) を使って、企業がどれだけ効率的に利益に結びつけているかを知ることができる
*5 Core ROICの計算には、期中平均額のNOAを使用

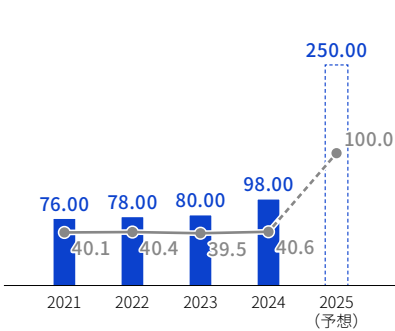
海外売上収益／海外売上収益比率



- 海外売上収益
- 海外売上収益比率

2024年は海外売上収益が「ヘムライブラ」に関する輸出とロイヤリティ収入の増加等により大幅に増加しました。加えて、国内の「ロナブリーブ」政府納入が完了したこと等により、海外売上収益比率は前年比で大幅に上昇しました。2025年は「アクテムラ」のバイオシミラー影響を見込むものの、引き続き「ヘムライブラ」などの自社創製品が寄与し、海外売上収益の増加を見込んでいます。

1株当たり配当金／Core配当性向



- 1株当たり配当金
- Core配当性向 (Core EPSベース)

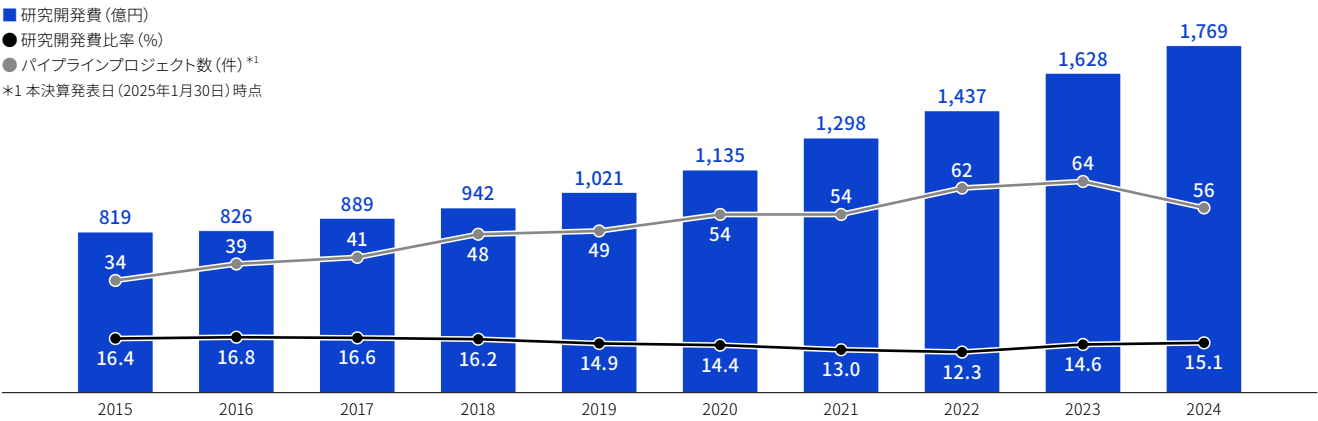
株主還元については、戦略的な投資資金需要や業績見通しを勘案したうえで、Core EPS対比平均して45%の配当性向を目処に、株主の皆さまへ安定的な配当を行うことを目標としています。2025年の配当予想につきましては、1株当たり年間100円の普通配当に創業100周年記念配当150円を加えた1株当たり年間250円を予想値とします。これにより、2025年の予想Core配当性向は100.0%となります。

Coreベースでの実績について

IFRS (国際会計基準) への移行を機に、2013年よりCoreベースでの実績を開示しています。Coreベースでの実績とは、IFRSベースでの実績に中外製薬が非経常事項と捉える事項の調整を行ったものです。なお、中外製薬が非経常事項と捉える事項は、事業規模や範囲などの違いによりロシュと判断が異なる場合があります。中外製薬では、Coreベースでの実績を社内の業績管理、社内外への経常的な収益性の推移の説明、ならびに株主還元をはじめとする成果配分を行う際の指標として使用しています。なお、資産負債およびキャッシュ・フローの推移にはCoreベースでの実績のような除外事項はありません。

研究開発関連 [Coreベース]

研究開発費／研究開発費比率／パイプラインプロジェクト数



次世代抗体エンジニアリング技術・中分子創薬技術の開発

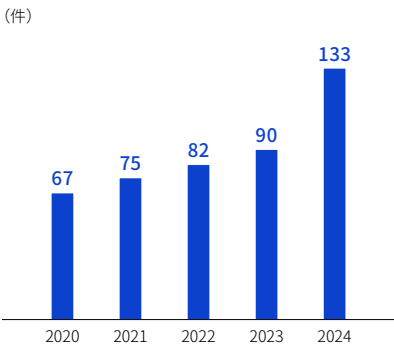
CPR設立・事業拡張、複数同時開発の設備投資

IFReCとの免疫学研究活動に関わる包括連携、中外ベンチャーファンド本格稼働

中外製薬は、売上成長とともに研究開発投資を増やし、革新的な医薬品や世界の医療・製薬産業の発展につながる研究成果を創出してきました。近年は、次世代抗体エンジニアリング技術や中分子創薬技術により生み出された複数の自社創製品が臨床フェーズ入りしており、質・量ともに潤沢なパイプラインを維持しています。また、ロシュとの戦略的アライアンスのもと、早期臨床試験の結果を踏まえてロシュ品の導入

を検討・判断できるなど、効率的に新薬開発を進めています。今後も価値創造の源泉となる創薬研究と早期開発 (RED: Research and Early Development) に全社の経営資源を集中させることに加え、AI創薬などのデジタル技術の活用や積極的なオープンイノベーションを通じて、創薬アウトプットの飛躍的な拡大を目指します。

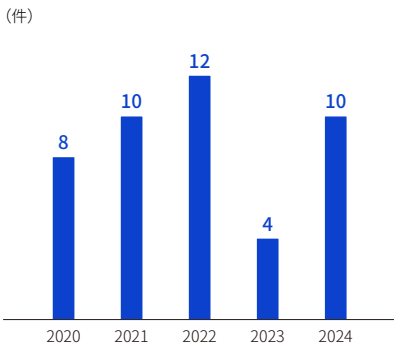
研究実績に関する論文・学会発表数*2



独自の創薬技術を継続的に確立して開発品に適用するとともに、中分子や次世代抗体など高難度の薬剤に対しても、課題を克服する製薬技術の開発を同時並行で進め、競合と差別化できる革新的な医薬品を競争力のあるスピード感で開発しています。医療全体の発展にも貢献しうる研究成果を連続的に創出し、学会発表や論文掲載を行っていきます。

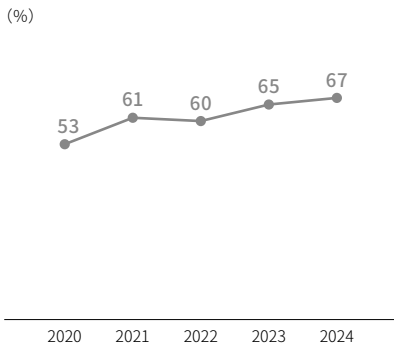
*2 創薬・製薬関連の合計

新製品発売・適応拡大数



2024年は、「ピアスカイ」を発作性夜間ヘモグロビン尿症に対し日本、米国、欧州で発売したほか、「アレセンサ」の非小細胞肺がん術後補助療法における適応拡大の承認を同国・地域で取得しました。2025年は、当社として初の遺伝子治療用製品delandistrogene moxeparvovecのデュシェンヌ型筋ジストロフィーに対する国内承認などを見込んでいます。

新薬創出等加算品目の売上構成比率



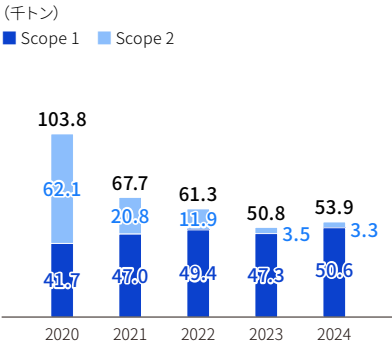
新薬創出等加算品目の売上構成比率は、「ヘムライブラ」、「アクテムラ」などの主力品の堅調な推移に加えて、「ピアスカイ」などの新製品の順調な浸透や成長を受けて高水準を維持しています。

注1: 「ロナプリーブ」は薬価未収載 (政府への納入) のため、2021年、2022年、2023年の売上構成から除いています

注2: 市場拡大再算定の対象となった品目 (2024年: 「エンスプリング」)、および四半期再算定の対象となった品目 (2023年: 「ヘムライブラ」、2024年: 「ポリビー」) については、当該年度で新薬創出等加算の対象品目の要件を満たしていたため、同品目としてカウントしています

環境・社会性関連

Scope 1およびScope 2 CO₂排出量



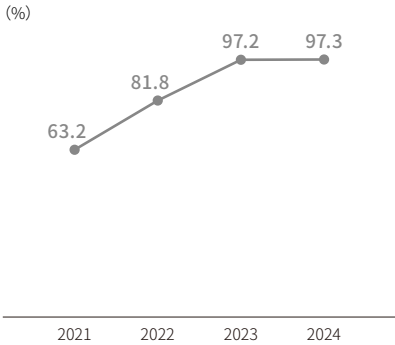
2024年のマーケット基準手法*1に基づくScope 1およびScope 2*2排出量は、海外拠点を含む事業所へのサステナブル電力導入の推進などにより、基準年である2019年比で52.2%削減*3となりました。引き続き、再生可能エネルギーを活用した設備の積極的な導入により、2025年までの目標である40%削減は達成できる見込みです。2030年に60%から75%削減、2050年に排出ゼロを目指します。

*1 企業が個別に契約する電力のCO₂排出係数に基づく算定方法

*2 Scope 1: エネルギー起源直接排出量、Scope 2: エネルギー起源間接排出量

*3 2022年より、購入済みのグリーン電力証書・非化石証書の活用分も含む

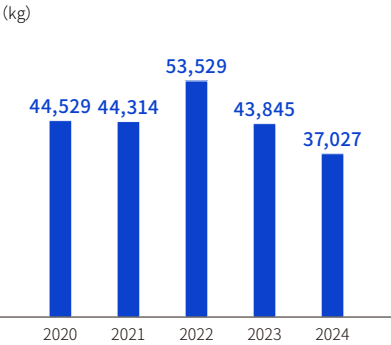
サステナブル電力比率



2025年のサステナブル電力比率100%に向け、2021年からサステナブル電力の導入を開始しました。2024年には、海外拠点を含めたグループ全拠点のサステナブル電力の調達ルート構築により、中外製薬全体のサステナブル電力比率は97.3%*4となりました。2025年1月から全使用電力がサステナブル電力由来*4となります。引き続き、サステナブル電力の継続調達を推進していきます。

*4 2022年より、購入済みのグリーン電力証書・非化石証書の活用分も含む

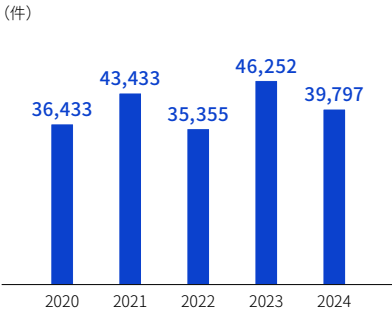
フロン類*5使用量



2024年は自然冷媒機器を採用したバイオ原薬製造棟 (UK4) の稼働などにより、前年比15.6%削減となりました。特性に合わせた生産・空調設備の更新や新規設備における自然冷媒設備の導入、さらにメーカーとの協働による自然冷媒を用いた機器開発の取り組みを進めています。事業計画に設備更新計画を落とし込み、2020年比で2025年25%削減、2030年100%削減を目指します。

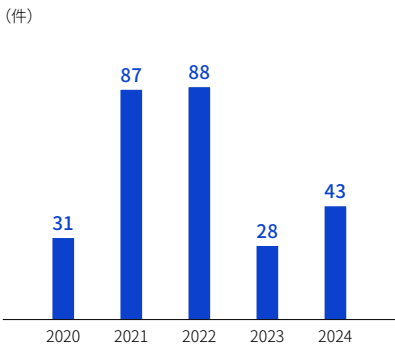
*5 自然冷媒を第一選択肢としつつ、新冷媒 (グリーン冷媒) も有効に選択

メディカルインフォメーションへの
お問い合わせ数 (単体)



2024年の電話およびメールによるお問い合わせ件数は約4万件であり、感染症領域におけるお問い合わせが前年度に比べ少なかったこともあり、全体として、前年から約6千件減少しました。お問い合わせの約70%は病院または保険薬局の薬剤師の方々からでした。治療薬の種類別では、ヒト化抗ヒトIL-6レセプターモノクローナル抗体製剤、抗インフルエンザウイルス剤、骨粗鬆症治療剤、抗悪性腫瘍剤などに関するお問い合わせを多くいただきました。

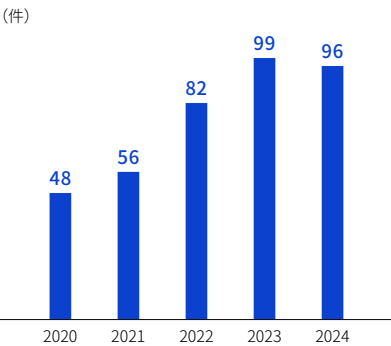
サプライヤー評価実施件数



サプライチェーン上の持続可能な取引の実現に向け、PSCI (Pharmaceutical Supply Chain Initiative) が策定した「責任あるサプライチェーン・マネジメントのための製薬業界の原則」に基づき、倫理、労働、安全衛生、環境ならびに関連するマネジメントシステムを尊重し、遵守することをすべてのサプライヤーに求めています。また、医薬品製造受託機関、原材料購入先や研究受託機関などのサプライヤーを評価しています。

注: 本評価は2020年に開始し、2022年までに既存取引先に関する評価はほぼ終了したため、2023年以降の評価実施件数のほとんどが新規取引先となっています

CCCホットラインへの相談・通報件数

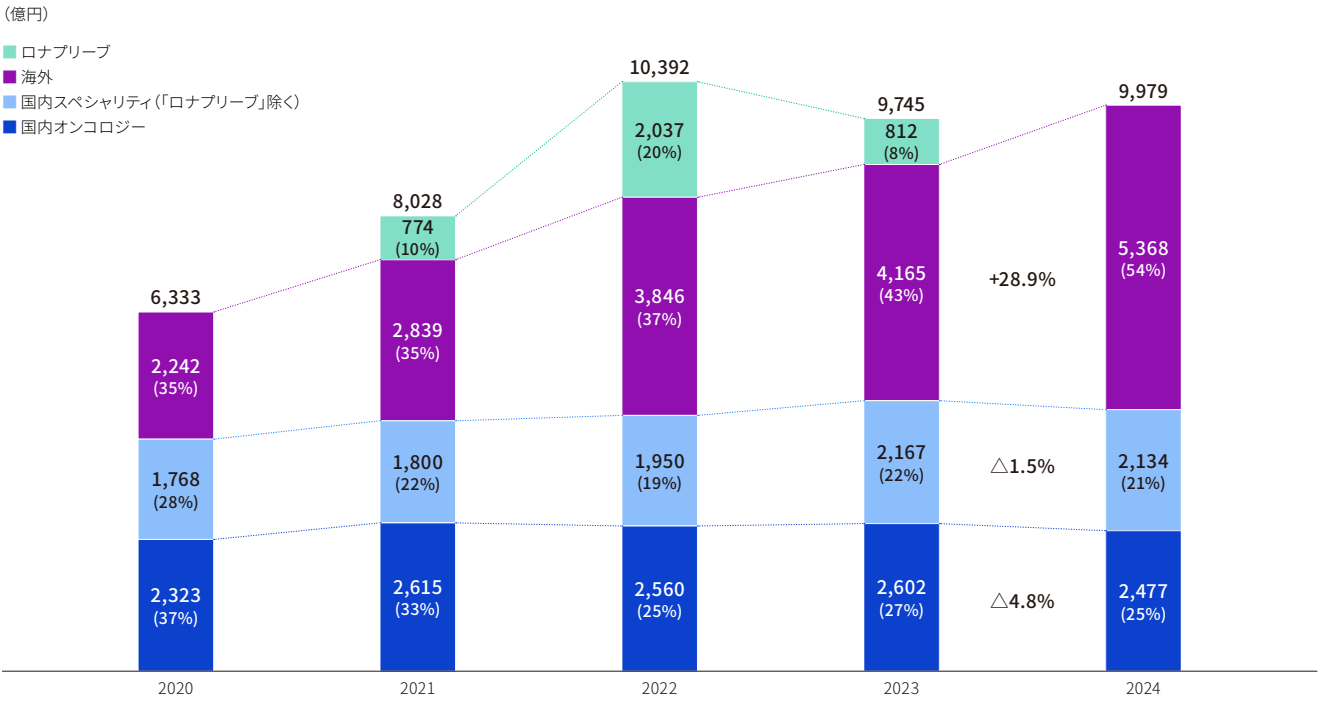


法令や社内規程、「中外製薬グループ コード・オブ・コンダクト (CCC)」などに関する相談・通報窓口として、「CCCホットライン」「Chugai Speak-Up Line」を設置しています。2024年の相談・通報内容は、パワハラ、人事制度・就業環境、嫌がらせ、セクハラなどでした。全従業員を対象に、CCCの位置づけと9つの行動規準の再認識を図る研修を実施したほか、新任マネジャー研修や部門ごとの研修等を通して、従業員などが安心して働くことができる職場環境の実現を目指しています。

製品別の概況

製商品売上高

製商品売上高全体では、国内で薬価改定・後発品浸透の影響があるものの、各領域の新製品・主力品の伸長に加え、自社の海外輸出が大きく牽引し、「ロナブリーブ」による一時的な要因を除いても過去5年間で約5割増加しています。



領域別の概況

国内オンコロジー	国内スペシャリティ (「ロナブリーブ」除く)	海外
機会 ● UMN*が高い疾患領域 ● 遺伝子変異に基づく個別化医療が進展 リスク ● がん免疫療法の世界的な競争激化 ● 競合薬やバイオシミラーの参入 2024年の概況 オンコロジー領域の売上高は、2,477億円（前年比4.8%減）でした。 新製品の「フェスゴ」の売上が好調に推移したものの、薬価改定および後発品浸透の影響により、主力品の「アバスチン」などの売上が減少しました。また、「パージェタ」は、同剤を含む配合皮下注製剤である「フェスゴ」の市場浸透影響を主因に前年同期を下回りました。	機会 ● 眼科領域には依然UMNが高い疾患が存在 ● 神経/免疫疾患にはUMNが高い多岐にわたる病態・症候群が存在 リスク ● 個々の神経/免疫疾患は対象患者数が少ない可能性 2024年の概況 スペシャリティ領域の売上高は、2,134億円（同1.5%減）でした。 新製品の「バビースモ」の伸長や、2024年5月に発売した「ピアスカイ」の好調な市場浸透に加え、主力品の「ヘムライブラ」や「アクテムラ」が好調に推移しました。一方で、「タミフル」行政備蓄の売上減少による影響を受け、前年同期を下回りました。	機会 ● 血友病Aではノンインヒビター向けでシェア拡大の余地あり リスク ● 「ヘムライブラ」競合薬やアクテムラ・バイオシミラーの参入 ● 既存薬の適応外使用や適応拡大 2024年の概況 海外売上高は5,368億円（同28.9%増）でした。「ヘムライブラ」は、ロシュが販売するすべての地域で現地売上が拡大。グローバル需要の高まりによる輸出数量の増加に、為替影響も加わり、海外売上全体の伸びを牽引しました。

* アンメットメディカルニーズ：いまだに有効な治療法がなく、十分に満たされていない治療ニーズ

主要製品の売上高

★ 自社創製品	■ 国内オンコロジー ■ 国内スペシャリティ ■ 海外	(億円)
★ ヘムライブラ (海外)	2024 3,077 2023 2,123	+44.9%
★ アクテムラ (海外)	2024 1,319 2023 1,275	+3.5%
テセントリク	2024 654 2023 655	△0.2%
★ アレセンサ (海外)	2024 628 2023 557	+12.7%
★ ヘムライブラ (国内)	2024 590 2023 548	+7.7%
★ アクテムラ (国内)	2024 480 2023 443	+8.4%
ポライビー	2024 341 2023 355	△3.9%
アバスチン	2024 338 2023 498	△32.1%
★ アレセンサ (国内)	2024 310 2023 303	+2.3%
★ エンスプリング (国内)	2024 247 2023 239	+3.3%
フェスゴ	2024 235 2023 7	34倍
バビースモ	2024 215 2023 153	+40.5%
パージェタ	2024 200 2023 336	△40.5%
カドサイラ	2024 168 2023 160	+5.0%
エブリスデイ	2024 159 2023 145	+9.7%
★ エンスプリング (海外)	2024 138 2023 42	+228.6%
★ ノイトロジン (海外)	2024 86 2023 81	+6.2%
★ シグマート (海外)	2024 80 2023 80	0.0%
Foundation Medicine	2024 76 2023 74	+2.7%
セルセプト	2024 68 2023 70	△2.9%
ミルセラ	2024 65 2023 84	△22.6%
★ エディロール (国内)	2024 50 2023 75	△33.3%
タミフル	2024 45 2023 99	△54.5%
★ ピアスカイ (国内)	2024 26 2023 —	—
ハーセプチン	2024 24 2023 48	△50.0%

ヘムライブラ (海外)

すべての地域で現地売上が増加、特に欧米以外の地域では前年比約4割の増加と顕著でした。「ヘムライブラ」輸出売上は、円安による増収影響、および輸出数量の増加により、前年比954億円（44.9%）増加し、3,077億円でした。

アクテムラ (海外)

欧州では、バイオシミラーの影響により現地売上が約1割減少しましたが、米国およびその他の地域では堅調に推移しました。「アクテムラ」輸出売上は、輸出単価の低下、および一部の規格で数量の減少がありましたが、円安による増収影響もあり、前年比44億円（3.5%）増の1,319億円となりました。

テセントリク

NSCLCアジュバントが競合の術前術後療法浸透の影響を受けたことに加え、肝細胞がん市場の成長も鈍化しているため、売上は、前年比1億円（0.2%）減の654億円でした。

アレセンサ (海外)

欧州では前年並みの水準となりましたが、米国およびその他の地域で堅調に推移しました。「アレセンサ」輸出売上は、輸出単価低下の影響がありましたが、円安による増収影響と輸出数量の増加により、前年比71億円（12.7%）増の628億円でした。

ヘムライブラ (国内)

競合薬の上市に伴う薬剤の見直し機会が生れたことや、HAVEN 7試験によって未治療乳幼児に対するポジショニングが確立されたこと等により、「ヘムライブラ」への処方切替が進みました。売上は、2023年11月に市場拡大再算定による薬価改定を受けましたが、前年比42億円（7.7%）増の590億円でした。

アクテムラ (国内)

JAK製剤を軸とした競合薬の活動が増加していますが、実績全体の90%を占める関節リウマチでの新規処方 は前年を超える水準で獲得できており、売上は、前年比37億円（8.4%）増の480億円でした。

新製品開発状況 (2025年1月30日現在)

疾患領域	開発コード	創製元	一般名 [販売名]	予定適応症 ◆適応拡大／(併用薬)	開発ステージ				国・地域	予定申請時期	共同開発	作用機序 [モダリティ (剤形)]
					第Ⅰ相	第Ⅱ相	第Ⅲ相	申請済				
がん領域	RG7446	ロシュ	アテゾリズマブ [テセントリク]	胞巣状軟部肉腫◆		日本	2024年3月	—	改変型抗PD-L1モノクローナル抗体 [抗体 (静注)]			
				再発または難治性の節外性NK/T 細胞リンパ腫・鼻型◆		日本	2024年10月	—				
				非小細胞肺がん [周期術期]◆		日本	2026年	ロシュ				
				筋層浸潤性膀胱がん [アジュバント]◆		日本	2025年	ロシュ				
				肝細胞がん [intermediateステージ]◆／(アバستن)◆		日本	2025年	ロシュ				
	AF802/RG7853	自社	アレクチニブ塩酸塩 [アレセンサ]	肝細胞がん [二次治療]◆／(レンパチニブまたはソラフェニブ)		日本	—	ロシュ	ALK阻害剤 [低分子 (経口)]			
	RG435	ロシュ	ベバシズマブ [アバستن]	非小細胞肺がん [ステージⅢ] 化学放射線療法後の維持療法◆		グローバル	—	ロシュ	抗VEGF (血管内皮増殖因子) ヒト化モノクローナル抗体 [抗体 (静注)]			
	RG6058	ロシュ	チラゴルマブ [販売名未定]	小細胞肺がん [一次治療]◆／(テセントリク)		日本／中国	2026年	ロシュ (中国)	抗TIGITヒトモノクローナル抗体 [抗体 (静注)]			
				非小細胞肺がん [ステージⅢ]／(テセントリク)◆		日本	2025年	ロシュ				
				食道がん／(テセントリク)◆		日本	2025年	ロシュ				
	RG6171	ロシュ	ギレデストラント酒石酸塩 [販売名未定]	肝細胞がん [一次治療]／(テセントリク／アバستن)		日本	2027年以降	ロシュ	選択的エストロゲン受容体分解薬 [低分子 (経口)]			
				乳がん [アジュバント]		日本	2027年以降	ロシュ				
				乳がん [一次治療]／(パルボシクリプ+レトロゾール)		日本	2026年	ロシュ				
	RG7828	ロシュ	モスネツズマブ [ルンスミオ]	乳がん [一次治療～三次治療]／(エベロリムス)		日本	—	ロシュ	抗CD20/CD3バイスベシフィック抗体 [抗体 (静注)] 抗CD20/CD3バイスベシフィック抗体 [抗体 (皮下注)] 抗CD20/CD3バイスベシフィック抗体 [抗体 (静注)]			
				濾胞性リンパ腫 [二次治療]◆／(レナリドミド)		日本	2026年	ロシュ				
				再発または難治性のアグレッシブB細胞性非ホジキンリンパ腫◆／(ボライビー)◆		日本	2025年	ロシュ				
				未治療の濾胞性リンパ腫◆		日本	2027年以降	ロシュ				
				初発大細胞型B 細胞リンパ腫／(ボライビー)		日本	2027年以降	ロシュ				
	RG6026	ロシュ	glofitamab [販売名未定]	血液がん		日本	—	—	抗CD20/CD3バイスベシフィック抗体 [抗体 (静注)]			
	RG6330	ロシュ	divarasib [販売名未定]	非小細胞肺がん [二次治療]		日本	2027年以降	ロシュ	KRAS G12C阻害剤 [低分子 (経口)]			
LUNA18	自社	palurptide [販売名未定]	固形がん		グローバル	—	—	RAS阻害剤 [中分子 (経口)]				
GC33	自社	codrituzumab [販売名未定]	肝細胞がん		グローバル	—	—	抗グリピカン3ヒト化モノクローナル抗体 [抗体 (静注)]				
STA551	自社	—	固形がん		グローバル	—	—	抗CD137アゴニストスイッチ抗体 [抗体 (静注)]				
SOF10/RG6440	自社	—	固形がん		グローバル	—	ロシュ	抗潜在型TGF-β1モノクローナル抗体 [抗体 (静注)]				
ALPS12/RG6524	自社	—	固形がん		グローバル	—	ロシュ	抗DLL3/CD3/CD137 トリスベシフィック抗体 [抗体 (静注)]				
SAIL66	自社	—	CLDN6陽性固形がん		グローバル	—	—	抗CLDN6/CD3/CD137 トリスベシフィック抗体 [抗体 (静注)]				
ROSE12	自社	—	固形がん		グローバル	—	—	抗CTLA-4スイッチ抗体 [抗体 (静注)]				
RG7421	Exelixis	コビメチニブフマル酸塩 [販売名未定]	固形がん		日本	—	—	MEK阻害剤 [低分子 (経口)]				
RG6160	ロシュ	cevostamab [販売名未定]	再発または難治性の多発性骨髄腫		日本	—	—	抗FcRH5/CD3バイスベシフィック抗体 [抗体 (静注)]				
免疫疾患領域	RG7159	GlycArt Biotechnology	オビヌツズマブ [ガザイバ]	ループス腎炎◆		日本	2026年	日本新薬	糖鎖改変型タイプⅡ 抗CD20モノクローナル抗体 [抗体 (静注)]			
				小児特発性ネフローゼ症候群◆		日本	2026年	日本新薬				
				腎症を伴わない全身性エリテマトーデス◆		日本	2027年以降	日本新薬				
	RG6299/ASO factor B	Ionis Pharmaceuticals	—	IgA腎症		日本	2027年以降	ロシュ	補体B因子mRNAに対するアンチセンスオリゴヌクレオチド [核酸 (皮下注)]			
	DONQ52	自社	—	セリアック病		グローバル	—	—	抗HLA-DQ2.5/グルテンペプチドマルチスベシフィック抗体 [抗体 (皮下注)]			
RAY121	自社	—	自己免疫疾患		グローバル	—	—	抗補体C1sリサイクリング抗体 [抗体 (—)]				
神経疾患領域	RG6356/ SRP-9001	Sarepta	delandistrogene moxeparvovec [販売名未定]	デュシェンヌ型筋ジストロフィー (DMD)		日本	2024年8月	Sarepta*	マイクロジストロフィン遺伝子治療 [遺伝子治療 (静注)]			
	SA237/RG6168	自社	サトラリズマブ [エンズプリング]	抗ミエリンオリゴデンドロサイト糖タンパク質抗体関連疾患 (MOGAD) ◆		グローバル	2027年以降	ロシュ	pH依存的結合性ヒト化抗IL-6レセプターモノクローナル抗体 [抗体 (皮下注)]			
	自己免疫介在性脳炎 (AIE) ◆		グローバル	2026年	ロシュ							
	GYM329/RG6237	自社	—	脊髄性筋萎縮症／(エプリステイ)	(Ⅱ/Ⅲ)	グローバル	2027年以降	ロシュ	抗潜在型ミオスタチンスイーピング抗体 [抗体 (皮下注)]			
				顔面肩甲上腕型筋ジストロフィー (FSHD)		グローバル	2027年以降	ロシュ				
	RG6042	Ionis Pharmaceuticals	トミネルセン [販売名未定]	ハンチントン病		日本	—	ロシュ	HTTmRNA に対するアンチセンスオリゴヌクレオチド [核酸 (静注)]			
RG6102	MorphoSys	trontinemab [販売名未定]	アルツハイマー病	(Ⅰ/Ⅱ)	日本	—	ロシュ	抗アミロイドベータ/TfR1融合蛋白 [抗体 (静注)]				
RG7935	Prothena	prasinezumab [販売名未定]	パーキンソン病		日本	—	—	抗α-シヌクレインモノクローナル抗体 [抗体 (静注)]				
血液疾患領域	SKY59/RG6107	自社	クロバリマブ [ピアスカイ]	非典型溶血性尿毒症症候群 (aHUS) ◆		グローバル	2026年	ロシュ	抗補体C5リサイクリング抗体 [抗体 (皮下注)]			
	NXT007/RG6512	自社	—	鎌状赤血球症 (SCD) ◆		米国・欧州	2027年以降	ロシュ				
				血友病A	(Ⅰ/Ⅱ)	グローバル	2027年以降	ロシュ				
眼科領域	RG7716	ロシュ	ファリシマブ [バビースモ]	網膜色素線条◆		日本	2024年9月	—	抗VEGF/抗Ang-2バイスベシフィック抗体 [抗体 (硝子体注射)]			
	RG6179	ロシュ	vamikibart [販売名未定]	非感染性ぶどう膜炎に伴う黄斑浮腫 (UME)		日本	2026年	ロシュ	抗IL-6 モノクローナル抗体 [抗体 (硝子体注射)]			
	SA237/RG6168	自社	サトラリズマブ [エンズプリング]	甲状腺眼症 (TED) ◆		グローバル	2026年	ロシュ	pH 依存的結合性ヒト化抗IL-6 レセプターモノクローナル抗体 [抗体 (皮下注)]			
	RG6321	ロシュ	ラニビズマブ (Port delivery system) [販売名未定]	新生血管を伴う加齢黄斑変性	(Ⅰ/Ⅱ)	日本	2026年	—	ヒト化抗VEGFモノクローナル抗体Fab断片 [抗体 (注射剤 (インプラント経由))]			
糖尿病黄斑浮腫	(Ⅰ/Ⅱ)	日本	2026年	—								
その他の領域	AMY109	自社	—	子宮内膜症		グローバル	—	—	抗IL-8リサイクリング抗体 [抗体 (皮下注)]			
	RG6615	アルナイラム	zilebesiran [販売名未定]	高血圧	(Ⅰ/Ⅱ)	日本	—	アルナイラム	アンジオテンシノーゲンに対するRNAi治療薬 [RNAi (皮下注)]			
	REVN24	自社	—	急性疾患		グローバル	—	—	— [低分子 (静注)]			
	GYM329/RG6237	自社	—	肥満症		グローバル	—	ロシュ	抗潜在型ミオスタチンスイーピング抗体 [抗体 (皮下注)]			
	BRY10	自社	—	慢性疾患		グローバル	—	—	— [抗体 (皮下注)]			

●●●●●● 2024年1月1日以降進展が見られたもの * Sarepta社が日本を含むグローバルでの臨床試験を主導

注: 各相の臨床試験は、原則として投与の開始をもって試験開始としています

連結経営指標等

中外製薬株式会社および連結子会社／12月31日に終了した各会計年度

(億円)

	2024		2023		2022		2021		2020		2019		2018		2017		2016		2015	
	IFRS	Core*1	IFRS	Core*1	IFRS	Core*1	IFRS	Core*1	IFRS	Core*1	IFRS	Core*1	IFRS	Core*1	IFRS	Core*1	IFRS	Core*1	IFRS	Core*1
経営成績																				
売上収益*2	11,706		11,114		12,597	11,678	9,998		7,869		6,862		5,798		5,342		4,918		4,988	
製商品売上高	9,979		9,745		10,392	10,392	8,028		6,333		5,889		5,278		4,993		4,727		4,684	
その他の売上収益*3	1,727		1,369		2,205	1,286	—		—		—		—		—		—		—	
ロイヤルティ等収入及びその他の営業収入	—	—	—	—	1,288		1,969		1,536		973		519		349		191		304	
売上原価	△3,394	△3,381	△4,133	△4,120	△4,763	△4,750	△3,381	△3,355	△2,735	△2,723	△2,661	△2,651	△2,628	△2,619	△2,542	△2,529	△2,479	△2,467	△2,402	△2,389
研究開発費	△1,814	△1,769	△1,749	△1,628	△1,496	△1,437	△1,373	△1,298	△1,179	△1,135	△1,079	△1,021	△992	△942	△929	△889	△850	△826	△838	△819
販売費及び一般管理費	△1,101	△1,022	△1,126	△1,020	△1,005	△ 988	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
その他の営業収益(費用)*3	23	27	286	161	△1	14	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
販売費	—	—	—	—	△771	△767	△766	△758	△726	△715	△772	△735	△737	△737	△728	△728	△698	△698	△748	△747
一般管理費等	—	—	—	—	△236	△209	△258	△246	△218	△217	△244	△206	△197	△197	△153	△163	△122	△121	△132	△128
営業利益	5,420	5,561	4,392	4,507	5,333	4,517	4,219	4,341	3,012	3,079	2,106	2,249	1,243	1,303	989	1,032	769	806	868	907
税引前当期利益	5,430	5,571	4,438	4,553	5,312	4,495	4,194	4,316	2,982	3,049	2,079	2,222	1,214	1,275	970	1,013	744	781	873	912
当期利益	3,873	3,971	3,255	3,336	3,744	3,177	3,030	3,115	2,147	2,194	1,576	1,676	931	973	735	767	544	568	624	649
当社の株主持分利益	3,873	3,971	3,255	3,336	3,744	3,177	3,030	3,115	2,147	2,194	1,576	1,676	925	967	727	759	536	561	611	637
Core EPS (円)*4	—	241.31	—	202.71	—	193.11	—	189.35	—	133.39	—	101.93	—	58.81	—	46.23	—	34.17	—	38.81
1株当たり年間配当金(円)*4	98.00		80.00		78.00		76.00		55.00		46.67		28.67		20.67		17.33		19.33	
Core配当性向	—	40.6%	—	39.5%	—	40.4%	—	40.1%	—	41.2%	—	45.8%	—	48.7%	—	44.7%	—	50.7%	—	49.8%

財政状態																				
純営業資産 (NOA)	9,476		9,009		9,993		7,726		6,460		5,470		5,053		4,402		4,311		3,804	
資産合計	22,084		19,325		18,698		15,387		12,355		10,589		9,195		8,525		8,063		7,874	
負債合計	△3,069		△3,070		△4,454		△3,507		△2,555		△2,049		△1,630		△1,596		△1,598		△1,601	
純資産合計	19,015		16,256		14,244		11,880		9,800		8,540		7,565		6,929		6,465		6,273	
有形固定資産への投資額	528		683		618		720		752		540		718		343		194		287	
有形固定資産の減価償却費	242		243		237		210		220		178		146		145		148		140	

主要な指標																				
製商品原価率	34.0%	33.9%	42.4%	42.3%	45.8%	45.7%	42.1%	41.8%	43.2%	43.0%	45.2%	45.0%	49.8%	49.6%	50.9%	50.7%	52.4%	52.2%	51.3%	51.0%
営業利益率	46.3%	47.5%	39.5%	40.6%	42.3%	38.7%	42.2%	43.4%	38.3%	39.1%	30.7%	32.8%	21.4%	22.5%	18.5%	19.3%	15.6%	16.4%	17.4%	18.2%
研究開発費比率	15.5%	15.1%	15.7%	14.6%	11.9%	12.3%	13.7%	13.0%	15.0%	14.4%	15.7%	14.9%	17.1%	16.2%	17.4%	16.6%	17.3%	16.8%	16.8%	16.4%
投下資本利益率 (ROIC)*5,6	41.8%	42.9%	33.8%	34.6%	42.5%	36.1%	43.1%	44.3%	36.5%	37.3%	30.1%	31.9%	20.3%	21.2%	17.3%	18.1%	—	14.6%	—	—
当社の株主帰属持分当期利益率 (ROE)*7	22.0%	—	21.3%	—	28.7%	—	28.0%	—	23.4%	—	19.6%	—	12.8%	—	10.9%	—	8.4%	—	10.0%	—
総資産利益率 (ROA)*8	18.7%	—	17.1%	—	22.0%	—	21.8%	—	18.7%	—	15.8%	—	10.5%	—	8.9%	—	6.8%	—	8.2%	—
1株当たり当社の株主帰属持分 (BPS) (円)*4	1,155.56	—	988.01	—	865.88	—	722.50	—	596.16	—	519.91	—	460.42	—	421.82	—	393.89	—	382.06	—
当社の株主帰属持分比率	86.1%	—	84.1%	—	76.2%	—	77.2%	—	79.3%	—	80.6%	—	82.2%	—	81.2%	—	80.1%	—	79.5%	—
従業員数(名)	7,778		7,604		7,771		7,664		7,555		7,394		7,432		7,372		7,245		7,169	

*1 Coreベースでの実績は、IFRSベースでの実績に当社が非経常事項と捉える事項の調整を行ったもの。当社ではCoreベースでの実績を、社内の業績管理、社内外への経常的な収益性の推移の説明、ならびに株主還元をはじめとする成果配分を行う際の指標として使用しています

*2 売上収益には、消費税等を含みません

*3 2023年度より連結経営成績に関する表示方法の変更を行っています。これに伴い2022年度の実績も同様に組替えて表示しています。なお、本変更による営業利益から当期利益までの項目、1株当たり当期利益およびCoreベースの概念への影響はありません

売上収益のうち、従来「ロイヤルティ等収入及びその他の営業収入」「その他の収入」としていた項目について、「その他の売上収益」へ名称を変更し、当該項目から製品譲渡に係る収益を除外し、新設区分の「その他の営業収益(費用)」へ含めています

土地・建物等の売却損益等、従来「一般管理費等」に含めて表示していた、各経費科目に区分されない営業活動に係る収益および費用を除外し、新設区分の「その他の営業収益(費用)」へ含めています

*4 2020年7月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合で株式分割を実施。2015年期首に株式分割が行われたと仮定して算定

*5 ROIC＝当期税引後営業利益／期中平均純営業資産(NOA)

*6 Core ROIC＝Core当期税引後営業利益／期中平均純営業資産(NOA)

*7 当社の株主帰属持分当期利益率 (ROE)＝当社の株主持分利益／当社の株主帰属持分 (期首・期末平均)

*8 総資産利益率 (ROA)＝当社の株主持分当期利益 ÷ 総資産

情報開示・対話の考え方

中外製薬では、経営の基本方針で掲げる当社と社会の「共有価値の創造」に向け、株主・投資家をはじめとするマルチステークホルダーとの対話が不可欠だと考えています。また、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」という高い目標を達成するためには、中外製薬と価値観や思想を共有できる社外のパートナーと

活動実績

2024年は、機関投資家・証券アナリストや報道関係者向けに、決算説明会や新製品説明会のほか、注目度の高いR&Dやサステナビリティに関する説明会、「IR Day」などを前年に引き続き開催しました。「IR Day」は、機関投資家・証券アナリストと当社CEOをはじめとするマネジメントが少人数で直接対話する形式で継続的に実施しています。特にニーズの高い独立社外取締役との直接対話に関しては、忌憚のない対話を目的に、当社として初めて業務執行取締役が同席しない形式で、立石 文雄氏、寺本 秀雄氏と参加者とのディスカッションの機会を設けました。

また、個人投資家向けには、医薬品業界や当社を長年分析されている機関投資家2名と当社CEOが鼎談する形式でのオンライン会社説明会を実施しました。

当社では患者さんは重要なステークホルダーであるとともに、「ともに課題解決を行うパートナー」と考えており、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」を目的に、相互理解を促進するためのコミュニケーションを、経営トップをはじめとして全社的に図っています。2024年は、患者中心の医療に関する取り

組みの協働が重要です。積極的な情報開示と充実した対話の促進に努めるほか、対話で得られたご意見・要望を分析し、経営の意思決定などへの取り入れも重視しています。また、情報開示に関しては、各種法令・規則に即した適時適切かつ公平な開示に加え、多様なツールを活用した積極的な発信にも注力しています。

組みを社内外に共有するイベントとして「CHUGAI PHARMONY DAY 2024」を開催し、患者団体・患者支援団体より17名のゲストをお招きしました。患者さんご自身の闘病経験に基づく講演、当社が取り組んできたPHARMONY*¹における具体事例の共有、2020年より続けてきた当社CEOと患者団体によるダイアログを行いました。

*1 中外製薬が患者さん・ご家族の声を聞き、相互理解を目指しながら、共有価値創造に向けて取り組む活動の総称であり、Patients（患者）とPharma（製薬）の頭文字と、Harmony（調和）を組み合わせた造語

 詳細は以下をご覧ください。

説明会資料
https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/reports_downloads/presentations.html

患者団体との協働
<https://www.chugai-pharm.co.jp/sustainability/patient/collaboration/>

「CHUGAI PHARMONY DAY 2024」レポート
https://www.chugai-pharm.co.jp/sustainability/activity/detail/20241216150000_166.html

「CHUGAI PHARMONY DAY 2024」ハイライト動画 (YouTube)
<https://youtu.be/h4A7w7pvGjl>



個人投資家向け会社説明会 (11月)
機関投資家 八並 純子氏、水野 要氏を招き、当社CEOとの鼎談形式で実施



CHUGAI PHARMONY DAY 2024 (10月)
患者中心の医療に関する取り組みを社内外に共有するイベントとして実施

主な活動実績 (過去3年)

	2022年	2023年	2024年
メディアおよびIR説明会・懇談会	28回	30回	30回
国内外の機関投資家・証券アナリストとの面談人数 (うち経営陣/執行役員による海外ロードショーでの面談人数)	延べ582名 (延べ99名)	延べ663名 (延べ84名)	延べ819名 (延べ108名)
個人投資家および株主向け説明会 (オンデマンド動画視聴数)	3回 (4,670回)	3回 (3,762回)	1回*2 (1,283回)
株主総会出席株主数	86名	119名	116名

*2 2024年11月20日公開

外部評価

中外製薬では、サステナビリティ・インデックスの選定結果や、ESGやIR活動に対する外部評価の結果の分析をもとに、社会からの期待・要望の把握や自社の取り組みの客観的検証を行い、自社活動の改善・発展に活かしています。急速に変化する外部環境に合わせてPDCAサイクルを回し続けてきた結果、継続してESGおよびIR活動に対して高い外部評価を獲得しています。特に、ESGでは、全世界の各業種の上位企業で構成される「DJSI World」に5年連続で選定されるとともに、医薬品セクターで世界第2位の評価を得ました。IR活動では、公益社団法人日本証券アナリスト協会が実施する「証券アナリストによるディスクロー

ジャー優良企業選定」の医薬品部門において、2024年に初めて第1位に選定されました。中外製薬は、特に経営陣のIR姿勢や自主的な情報開示への取り組みなどが高く評価されました。

ESG活動に関する主な外部評価

		2022年	2023年	2024年
ESG (DJSI医薬品セクター)	全世界順位	1位 (47社中)	2位 (48社中)	2位 (49社中)
	Asia Pacific 順位	1位 (15社中)	1位 (14社中)	1位 (16社中)

世界的なESG投資指数DJSI Worldに5年連続で選定
DJSI2024では、医薬品セクターで世界第2位の評価を獲得



GPIF*³が採用する、国内株式を対象とする6つすべてのESG指数に継続選定



Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

FTSE4Good Index Seriesに22年連続で選定





*3 年金積立金管理運用独立行政法人
FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標) はここに中外製薬が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標) はここに中外製薬が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。
The inclusion of Chugai Pharmaceutical Co., Ltd. in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Chugai Pharmaceutical Co., Ltd. by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indices are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

 詳細は以下をご覧ください。

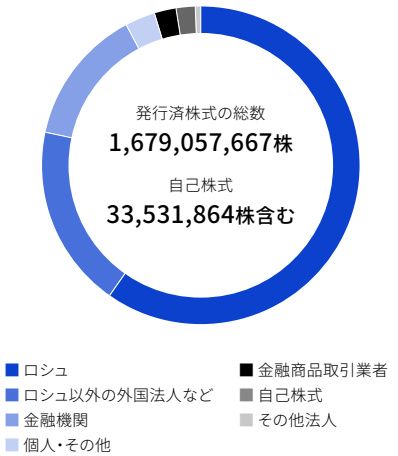
外部評価
<https://www.chugai-pharm.co.jp/sustainability/evaluation/>

大株主 (上位10名)

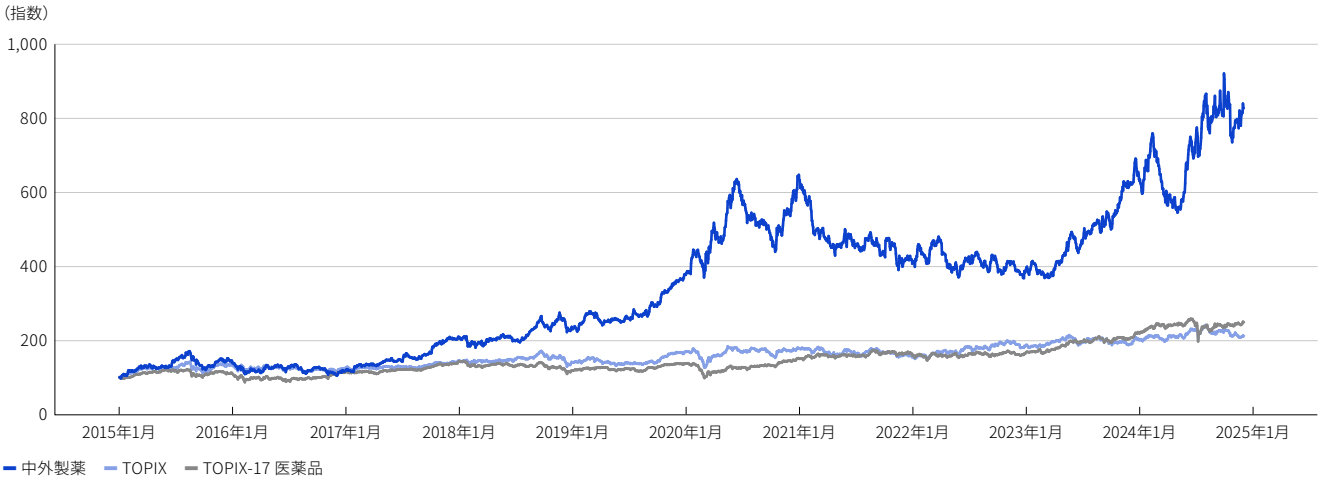
株主名	持株数 (千株)	議決権比率 (%)
ROCHE HOLDING LTD	1,005,670	61.11
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	143,365	8.71
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	56,749	3.44
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	29,340	1.78
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	15,034	0.91
JP MORGAN CHASE BANK 385632	14,452	0.87
JPモルガン証券株式会社	9,987	0.60
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS	9,334	0.56
JP MORGAN CHASE BANK 385781	9,240	0.56
住友生命保険相互会社	9,000	0.54

注: 当社は自己株式33,531,864株を所有していますが、上記の大株主 (上位10名) の中には含めていません

株式分布状況



過去10年間の株主総利回り (TSR: トータル・シェアホルダー・リターン)



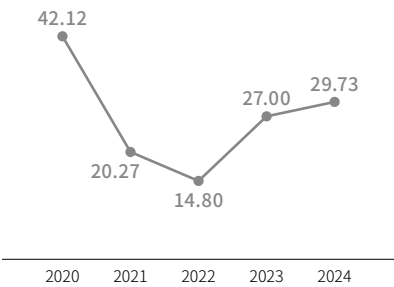
	過去1年		過去3年		過去5年		過去10年	
	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR
中外製薬	33.0%	25.5%	97.9%	25.5%	126.4%	17.8%	726.3%	23.5%
TOPIX	20.4%	14.6%	50.7%	14.6%	82.5%	12.8%	148.8%	9.5%
TOPIX-17 医薬品	11.2%	9.6%	31.6%	9.6%	27.1%	4.9%	111.5%	7.8%

注: 上記グラフおよび表は、2015年1月1日の中外製薬終値/ベンチマーク指数を100として指数化し、それぞれにおいて配当を再投資した場合の投資収益率を示しています。ベンチマーク指数としては、東証株価指数 (TOPIX)、TOPIX-17 医薬品を用いています

株価指標

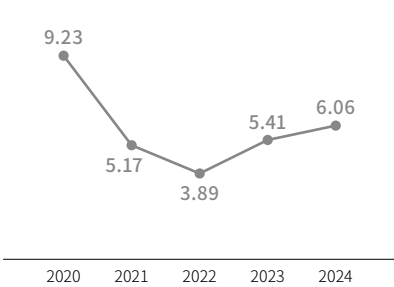
株価収益率 (PER)

期末株価 ÷ 基本的1株当たり当期利益 (倍)



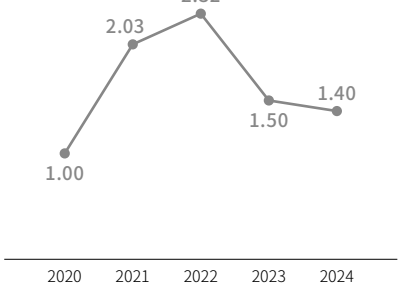
株価純資産倍率 (PBR)

期末株価 ÷ 1株当たり当社株主帰属持分 (倍)



配当利回り

1株当たり年間配当金 ÷ 期末株価 (%)



会社概要

商号	中外製薬株式会社
創業	1925年 (大正14年) 3月10日
設立	1943年 (昭和18年) 3月8日
本社	東京都中央区日本橋室町2-1-1 TEL: 03-3281-6611 (代表)
資本金	73,202百万円
従業員数	7,778名 (連結)

発行済株式総数	1,679,057,667株
株主数	44,636名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
決算日	12月31日
定時株主総会	3月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

掲載情報について



アニュアルレポート (統合報告書)

中長期の価値創造ストーリーと進捗の共有を目的に、重要度の高いコンテンツにフォーカスし、情報整理と読みやすさを強化しています。

ウェブコンテンツ



サステナビリティ

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



IR情報

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



中外製薬について

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

アニュアルレポートとウェブサイト、それぞれの特性を活かして、中外製薬の取り組みを報告しています。ウェブサイトではアニュアルレポートの情報に加えて、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。

アニュアルレポートの制作プロセスと体制

8月～9月	10月～11月	12月～1月	2月～3月	4月～5月
事務局での企画設計 - 制作体制構築 - 企画構成骨子作成	企画案の検討 - 経営陣との検討 - 関係者ヒアリング - サステナビリティ説明会実施 - 投資家ヒアリング	コンテンツ作成 - CFOとの構成の検討 - 広報IR委員会での企画内容確認 - 社内各部門との調整 - 短・中・長期計画の進捗確認	具体的誌面構成 - メッセージ、構成要素、データ作成 - 経営陣 (CEO・CFO・R&D 統括) によるメッセージ作成 - 各担当役員による掲載内容の確認 - 広報IR委員会による確認・承認	最終化 - 制作部門での整合確認・精緻化 - 第三者視点でのレビュー - トップマネジメントによる最終確認

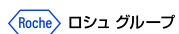
上記制作プロセスのうち、下線の項目は経営陣が参画しているステップです。特に、主担当役員である広報IR委員会委員長 (広報IR統括役員) は、複数回のミーティングを通じて、コンセプト・構成・コンテンツ・デザインについて議論を行い、完成まで責任を持つこととしています。加えて、代表取締役社長 CEOの奥田 修、ガバナンス・環境・社会面の統括役員においても、各構成・コンテンツについての議論・検証を適宜行っています。

制作体制としては、広報IR部が事務局となり、経営企画部、人事部、ESG推進部、リスク・コンプライアンス部を拡大メンバーとしています。承認プロセスとしては、広報IR委員会で検討し、経営会議へ報告しています。





中外製薬



〒103-8324 東京都中央区日本橋室町2-1-1
Tel: 03-3281-6611 <https://www.chugai-pharm.co.jp/>