2030年に向けた新成長戦略

中外製薬株式会社
代表取締役社長COO　奥田 修

環境変化見通しと事業への示唆

- 財政影響により厳しい薬価政策とVBHC*の流れは一層加速
- 科学・技術・顧客の変化は当社にとって多くの機会あり

	環境変化見通し	事業への示唆
科学・技術の変化	▶ 新モダリティは医薬に対し補完的（≠破壊的） ▶ デジタル技術で事業モデル/競争優位が変化・新たな価値創造の機会	▶ 医薬品が不変のコア事業 ▶ 競争優位性のあるモダリティ獲得 ▶ DXによる各機能のオペレーションモデル変革 ▶ インサイトビジネスの機会探求
顧客の変化	▶ 患者・Payerの影響力増大 ▶ 顧客のデジタル受容度加速 ▶ RWD分断によりヘルスケア市場の情報産業化は難航	▶ 多元的なバリューストーリーの構築・提供 ▶ デジタル活用による顧客エンゲージメントモデルの再構築
市場の変化	▶ 薬剤費抑制加速、VBHC*の流れは不変 ▶ 米国が牽引、中国の重要度増	▶ 真に価値あるFIC/BIC創出と価値証明の追求 ▶ 成長市場の機会取り込み

*VBHC（Value Based Healthcare）：患者さんにとって、真に価値が証明できた医薬品やソリューションだけが選ばれる医療

環境変化見通しと事業への示唆

科学・技術の変化

環境変化見通し

- 新モダリティは医薬に対し補完的（≠破壊的）
- デジタル技術で事業モデル/競争優位が変化・新たな価値創造の機会

事業への示唆

- 医薬品が不変のコア事業
- 競争優位性のあるモダリティ獲得
- DXによる各機能のオペレーションモデル変革
- インサイトビジネスの機会探求

環境変化見通しと事業への示唆

顧客の変化

環境変化見通し

- 患者さん・Payerの影響力増大
- 顧客のデジタル受容度加速
- RWD分断によりヘルスケア市場の情報産業化は難航

事業への示唆

- 多元的なバリューストーリーの構築・提供
- デジタル活用による顧客エンゲージメントモデルの再構築

環境変化見通しと事業への示唆

市場の変化

環境変化見通し

- 薬剤費抑制加速、VBHC*の流れは不変
- 米国が牽引、中国の重要度増

事業への示唆

- 真に価値あるFIC/BIC創出と価値証明の追求
- 成長市場の機会取り込み

*VBHC: Value Based Healthcare

患者さんにとって、真に価値が証明できた医薬品やサービスだけが選ばれる医療

ミッションステートメント

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

患者中心

患者さん一人ひとりの健康と幸せを
最優先に考えます

フロンティア精神

自らを磨き、新たな発想で、
イノベーションを追求します

誠実

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

2030年トップイノベーター像

■ Envisioned Futureを2030年に中外製薬が到達するべき姿として具現化

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、
世界中の患者が
「中外なら必ず新たな治療法を
生み出してくれる」と期待する

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
「中外と組めば新しい何かを
生み出せる」と想起する

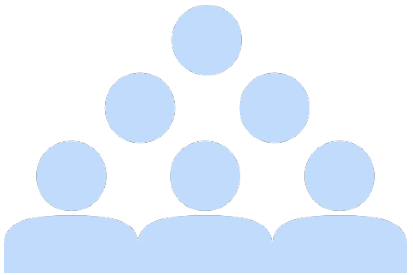
世界のロールモデル

事業活動を通じたESGの
取り組みが評価され、
社会課題解決を
リードする企業として世界の
ロールモデルになっている

私たちが目指す「ヘルスケア産業のトップイノベーター」の意味合い

ロシュとの協働のもと、引き続き「革新的新薬」を事業のコアに据えながら、製薬企業に限らず多様なプレーヤーがイノベーションに挑戦する世界のヘルスケア領域においてトップクラスのイノベーターを目指す。

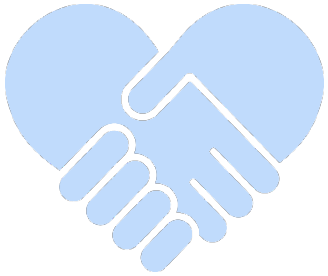
2030年トップイノベーター像



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
「中外なら必ず新たな治療法を
生み出してくれる」と期待する

2030年トップイノベーター像



**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「中外と組めば
新しい何かを生み出せる」と想起する

2030年トップイノベーター像

世界の
ロールモデル

事業活動を通じたESGの取り組みが評価され、社会課題解決をリードする企業として世界のロールモデルになっている

2030年トップイノベーター像実現に向けた新成長戦略

『R＆Dアウトプット 倍増』・『自社グローバル品 毎年上市』

世界最高水準の創薬 実現

- 独自の創薬アイディアを具現化する既存技術基盤の拡張と新規技術基盤の構築
- R＆Dアウトプット倍増により毎年自社グローバル品上市
- デジタル活用およびグローバル先進プレーヤーとの連携強化によるイノベーション機会の加速

先進的事業モデル の構築

- デジタルを核としたモデル再構築による患者価値・製品価値の飛躍的向上
- バリューチェーン全体にわたる生産性の飛躍的向上
- 医薬品の価値最大化と収益の柱を目指したインサイトビジネスの事業化

Key Drivers ▶ DX* ▶ RED** SHIFT ▶ Open Innovation

*DX :Digital Transformation

**RED:Research（研究）とEarly Development（早期開発）の総称

新成長戦略ロゴ・ストーリー

TOP INNOVATOR

TOP i 2030

2030年のトップイノベーター像実現に向けた新成長戦略の名称
「TOP I（トップアイ）2030」。
“TOP”には、「日本ではなく世界のトップイノベーター」を目指す想いが込められ、
“ I ”には、「イノベーター」に加えて「私= I 」という2つの意味が重ねられている。

イノベーターの“ I ”

多様なプレーヤーがイノベーションに挑戦する
世界のヘルスケア領域において
トップクラスの「イノベーター」になります。

私の “ I ”

価値創造の原動力は、「人」であり、
私たち一人ひとりが「TOP I 2030」の
実現を目指す中外の主役です。

トップイノベーター像実現に向けた5つの改革

① 創薬

- 独自の創薬アイディアを具現化する既存技術基盤の拡張と新規技術基盤の構築
- デジタル活用およびグローバル先進プレイヤーとの連携強化によるイノベーション機会の加速

② 開発

- ヒト予測の高度化や複数疾患同時開発等による製品価値早期最大化
- デジタルを活用した先進的且つ効率的な臨床開発オペレーションの実現

③ 製薬

- 競合優位な中分子生産技術の確立
- 世界最高水準の抗体製薬技術の確立と開発スピードの実現
- デジタル・外部を活用した効率的な生産体制の構築

④ Value Delivery

- デジタルを活用した革新的な顧客エンゲージメントモデル構築による顧客価値最大化
- 独自のエビデンス創出による更なる個別化医療の実現

⑤ 成長基盤

- イノベーション創出を支える人財獲得、人事制度・最適組織体制の構築と運用
- CHUGAI DIGITAL VISION 2030実現
- 地球環境対策の実行
- 質と効率を両立するクオリティマネジメント
- インサイトビジネスの事業化模索

5つの改革 ① 創薬

独創的な創薬アイディアを具現化する創薬技術基盤強化に加え、デジタル強化・外部連携の促進によりアウトプット倍増を狙う

マルチモダリティ創薬

独創的な創薬アイデア

外部連携
中外が所有していない
Wants
（科学・技術）を
外部から取り込み

マルチモダリティ技術

創薬の起点

Biology-Wants
狙いたい標的や薬理作用

Drug-Wants
創薬に持たせたい作用機序やプロファイル

Therapeutic Modality/Technology
世界トップレベルのモダリティ／技術から最適な手段を選択

低分子 | 中分子 | 抗体 | 新規 | ロシュ保有

臨床開発候補品

基盤

AIを活用した創薬・次世代ラボオートメーション・中外ライフサイエンスパーク横浜

R&D アウトプット 倍増

生産性 向上

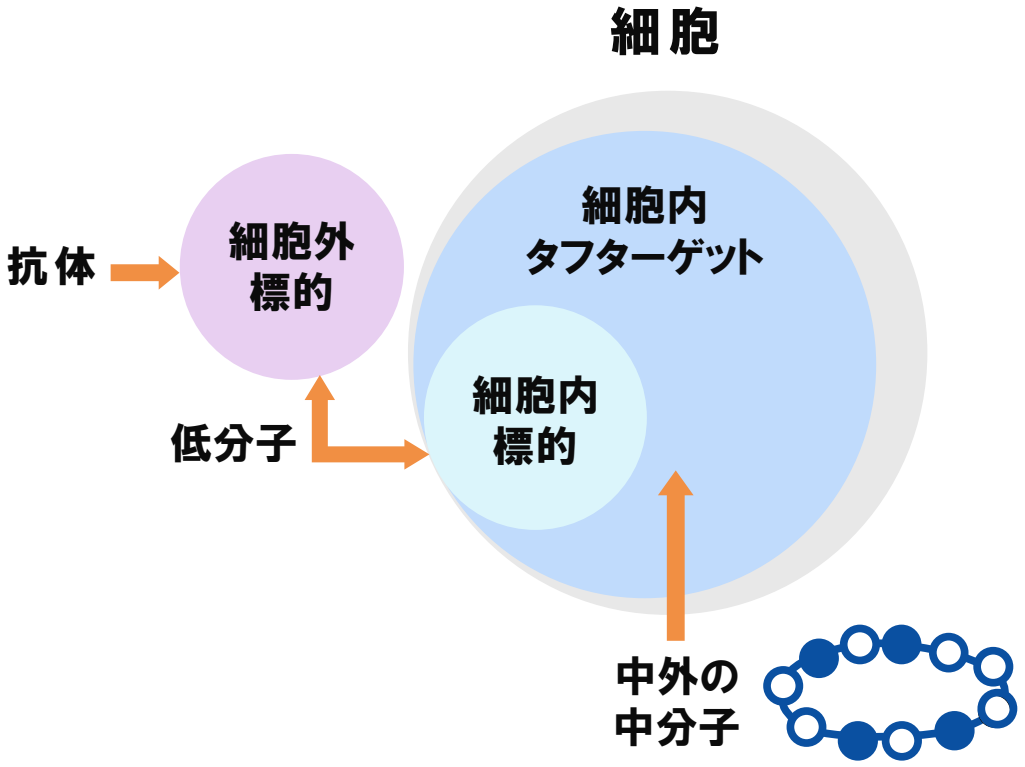
大いなる挑戦としての中分子創薬

中分子創薬を成功させることで、これまでの低分子・抗体でできなかった治療を実現できる可能性があり、トップイノベーター像実現の鍵となる

中外の目指す**中分子技術の競合優位性**

従来技術では困難であった細胞内タフターゲット（タンパク）を標的にできる

- ▶ 細胞内にアクセス可能
- ▶ 経口投与可能
- ▶ 抗体並みの結合力
- ▶ 多様なライブラリー構築プラットフォーム



患者さんへの**提供価値**

*Unmet Medical Needs

5つの改革 ② 開発

デジタルの活用により業務効率化と成功確率を向上させ、
製品価値を最大化できる世界トップレベルの臨床開発モデルを実現

早期開発	成功確率向上	▶ 生体反応の精緻な理解とM＆S＊やヒトオルガノイド構築など革新的技術を活用したヒト予測性向上	臨床成功確率 向上
早期開発	製品価値最大化	▶ QOL/True endpointの早期実証 ▶ 候補疾患早期特定による複数適応同時開発	適応拡大 前倒し
後期開発	オペレーションモデル変革	▶ デジタル活用によるモニタリング・管理業務効率化	生産性 倍増

＊ M＆S:Modeling ＆ Simulation

5つの改革 ③ 製薬

創薬アイディアを医薬品の形にする世界水準の技術と、
高いコスト競争力を兼ね備えたトップイノベーターに相応しい製薬機能の実現

早期開発	世界水準技術の追求	▶ 創薬との連携を強化、最先端技術を駆使し中分子・高活性物質等の高難度の薬物に対応 ▶ 世界最高水準の抗体製薬技術の進化と開発スピードの実現	競争力ある **製造技術確立** **世界水準の** 抗体開発期間
生産	コスト競争力の追求	▶ 生産技術機能強化とコスト効率化を両立する生産体制確立 ▶ セカンドサイト戦略遂行、デジタル・ロボティクスの活用による生産性極大化	世界水準の **生産技術と生産性** 抗体を中心とする **原価低減**

5つの改革 ④ Value Delivery

個別化医療エビデンス創出と革新顧客エンゲージメントモデルにより高度な価値提供を少数精鋭で実現

革新的な製品

×

新たな価値の創造

Personalized Medical & Safety Careの実現

- ▶ 効率的なエビデンス創出体制
- ▶ 有効性・安全性予測バイオマーカー開発

価値提供モデルの進化

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・的確な価値提供
- ▶ 新たな顧客データベース・情報プラットォーム構築

資源シフト・デジタル活用

- ▶ 成長領域への資源シフト
- ▶ バックオフィス機能改革
- ▶ フィールド要員最適化
- ▶ 流通政策の高度化

患者中心の医療に向けた高度な価値提供の実現

5つの改革 ⑤ 成長基盤

イノベーション創出に必要な成長基盤を強化し、バリューチェーンを進化

① 創薬 → ② 開発 → ③ 製薬 → ④ Value Delivery

⑤ 成長基盤

人・組織

- ▶ 新人事制度徹底運用
- ▶ 高度専門人財の獲得
- ▶「新しい働き方」実現
- ▶ D＆Ｉの継続的な推進

デジタル

- ▶ デジタルを活用した革新的な新薬創出
- ▶ 全てのバリューチェーン効率化
- ▶ デジタル基盤の強化

環境

- ▶ 気候変動対策・循環型資源利用・生物多様性保全の実行

クオリティ

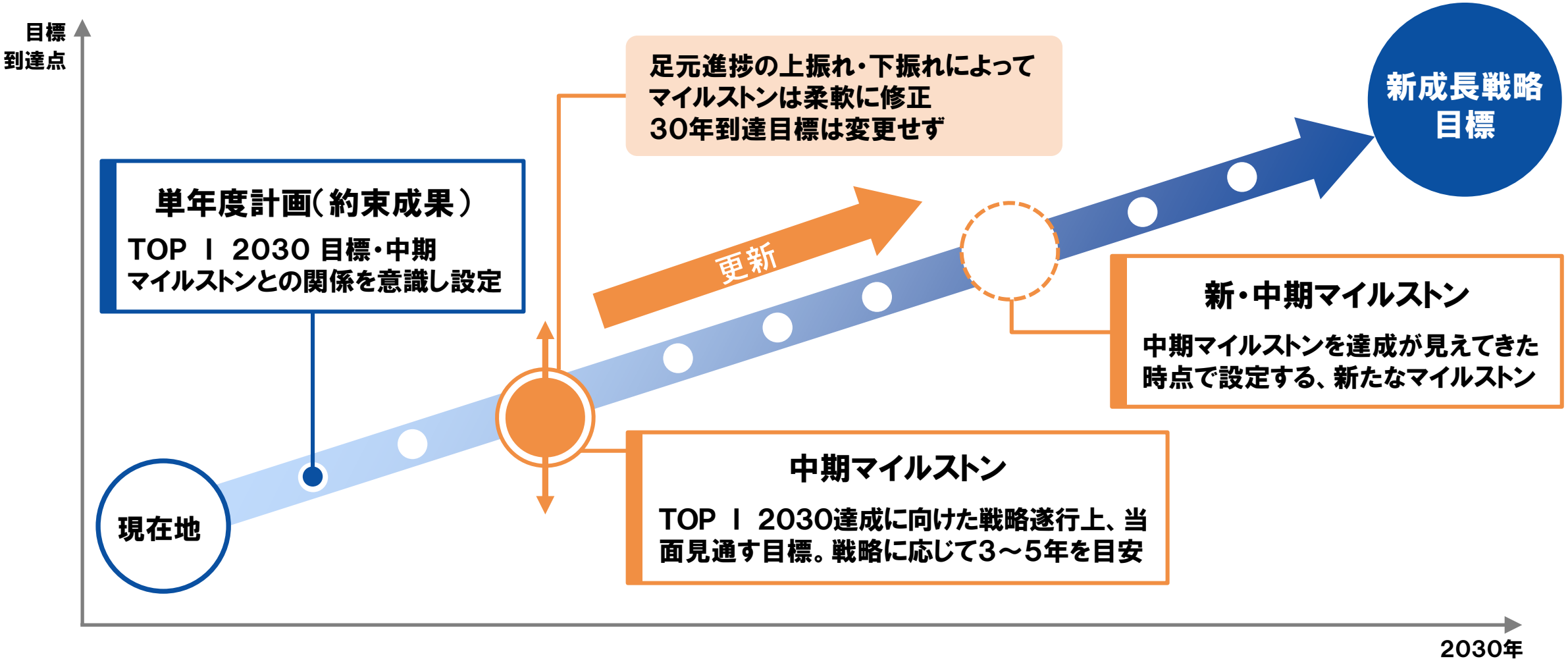
- ▶ 次世代クオリティマネジメント手法の獲得
- ▶ 高い生産性の実現

インサイトビジネス

- ▶ インサイト創出技術検証・拡大によるケイパビリティ構築と事業化模索

新たな経営計画の考え方

- アジャイルに戦略・計画を見直し更新していくために全社3年の中計は廃止
- TOP Ⅰ 2030目標・中期マイルストン・単年度計画の3つで計画の妥当性を確認



2021年の重点方針

成長ドライバー価値最大化	• 主力品市場浸透の加速 • 新製品市場導入の成功 • 流通政策の高度化
R＆Dアウトプットの持続的な創出	• 承認・申請計画の着実な達成 • 自社Post-PoC品の成長ドライバー化 • 中分子プロジェクトのP1試験開始・中分子プロジェクト拡充 • 自社Pre-PoC品価値証明 • 創薬プロジェクトの連続的創出
DXの加速	• 全バリューチェーンでDXの加速 （AI創薬・臨床予測性・臨床／製薬オペレーション・顧客エンゲージメントモデル・DX基盤）
事業基盤強化	• イノベーション創出を支える事業基盤強化 （人財マネジメント・インサイトビジネス・ESG・構造改革）

まとめ

- 2030年のトップイノベーター像実現に向け、新成長戦略「TOP Ⅰ 2030」をスタート
- ① 創薬、② 開発、③ 製薬、④ Value Delivery、⑤ 成長基盤の改革に取り組む
- アジャイルに戦略・計画を見直し更新していくために全社3年の中計は廃止
- 2021年は
  ① 成長ドライバー価値最大化、② R＆Dアウトプットの持続的な創出、
  ③ DXの加速、④ 事業基盤強化を推進