

2022年の総括と 2023年の見通し

代表取締役社長 CEO
奥田 修

すべての革新は患者さんのために



CHUGAI

中外製薬株式会社



ロシュ グループ



2022年 通期業績

- 製商品売上高の大幅な伸長を主因として、前年同期比で増収増益、通期予想を上回る決算
- 初めて売上収益が1兆円を超え、売上・利益ともに6期連続で過去最高を達成

Core実績 (億円)	2021年	2022年	対前同		2022年予想	
	1-12月	1-12月	増減	増減率	1-12月	達成率
売上収益	9,998	11,680	+1,682	+16.8%	11,500	101.6%
国内製商品売上高	5,189	6,547	+1,358	+26.2%	6,463	101.3%
海外製商品売上高	2,839	3,846	+1,007	+35.5%	3,852	99.8%
ROOI	1,969	1,288	△681	△34.6%	1,185	108.7%
営業利益	4,341	4,517	+176	+4.1%	4,400	102.7%
営業利益率	43.4%	38.7%	△4.7%pts	-	38.3%	-
当期利益	3,115	3,177	+62	+2.0%	3,125	101.7%
EPS (円) *	189.35	193.11	+3.76	+2.0%	190.00	101.6%

ROOI:ロイヤルティ等収入及びその他の営業収入

2022年 重点方針の振り返り

R & Dアウトプットの持続的な創出

成長ドライバー価値最大化

事業基盤強化

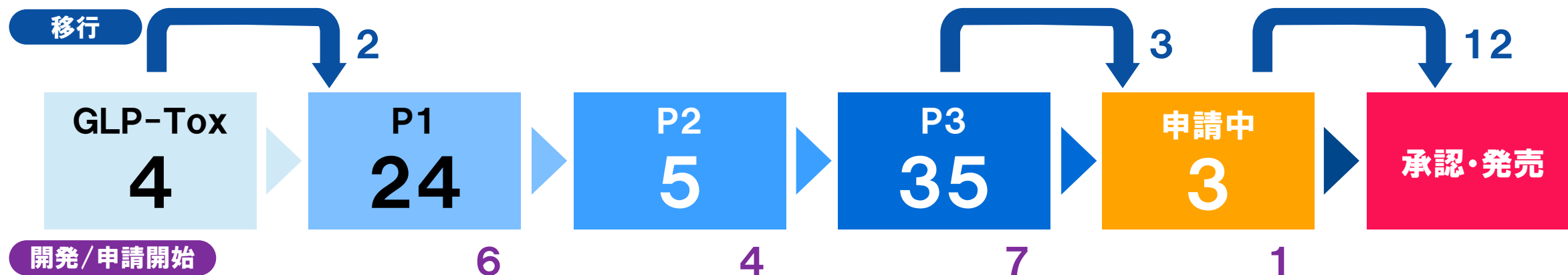
2022年 重点方針の振り返り

R&Dアウトプットの持続的な創出

- 中分子プロジェクト:LUNA18および後続中分子プロジェクトの進捗は順調
- 自社プロジェクトの進捗は計画より軽微な遅延
 - ・新規プロジェクトのPC移行がやや遅延、P1試験準備・進捗は順調
- 申請は一部計画変更あり
 - ・開発中止・変更(7):テセントリク/チラゴルマブ等、P3試験の主要評価項目未達により中止
- 承認・発売は順調
 - ・承認・発売(12):テセントリク、ヘムライブラ、バビースモ、ポライビー等

R&Dプロジェクト数の推移(2022年1月1日~2022年12月31日)

※開発中止・変更:6プロジェクト(中止)、1プロジェクト(変更)



2022年 重点方針の振り返り

成長ドライバー
価値最大化

- **テセントリク:eNSCLC等の適応拡大領域における早期市場浸透**
- **バビースモ:眼科領域への新規参入に成功、製品ポジション確立**
- **ヘムライブラ:国内外で順調な市場浸透**
- **新しい流通体制の定着:スペシャリティ品の効率的な流通体制の確立**

2022年 重点方針の振り返り

事業基盤強化

- 中外ライフサイエンスパーク横浜
 - ✓ 2022年10月竣工、11月研究機能移転開始
- AI技術を活用した創薬プロセスの順調な進捗
- 新たな価値提供チャネルの開始・拡充
 - ✓ リアル・リモートMR/MSL/SE、デジタルの最適ミックス
- 社員意識調査
 - ✓ 「社員エンゲージメント」の肯定率は高水準維持
 - ✓ 「社員を活かす環境」に課題

TOP | 2030 ここまでの進捗

● 2年間の進捗は概ね順調

創薬

- 中分子プロジェクト「LUNA18」臨床試験の着実な進展
- AI創薬(MALEXA)や実験ロボット導入によるデジタル研究基盤の整備

開発

- 自社創製品の複数疾患での同時開発が進捗(エンスプリング、クロバリマブ、GYM329の適応拡大、第三者導出品)

製薬

- 中分子製造体制の構築(FJ2竣工、FJ3施工推進等)
- UK3での生産オペレーションデジタル基盤の稼働等、コスト競争力強化

Value Delivery*

- 営業体制の変更と部門横断情報プラットフォーム活用による価値提供モデルの社内浸透
- 新規領域・新製品への優先的な資源配分を実行

成長基盤

- CO₂排出量削減など環境対策の順調な進展を始めとするサステナビリティ基盤強化
- RPAによる累計15万時間の削減達成
- DJSI2022 医薬品セクターで世界最高評価を獲得

*Value Delivery: 医薬品やサービスなどを顧客に届ける機能の総称。具体的には営業本部・メディカルアフェアーズ本部・医薬安全性本部・ファウンデーションメディスンユニットが、機能間でより統合されたソリューションを開発・提供することを目指す。

中期マイルストーン アップデート

● 一部軌道修正・ギャップがあるも、TOP I 2030達成に向けて概ね順調

創薬	● 予定通り ただし、「バイオロジー強化による革新的創薬プロジェクトの創出・推進」については、目標を明確化
開発	● 予定通り
製薬	● 予定通り
Value Delivery*	● ほぼ予定通り ただし、ファウンデーションメディシン事業において、分子標的治療薬の治療効果をモニタリングするアッセイの導入計画の再構築が必要になったため、新たな目標・オプションを検討中
成長基盤	● ほぼ予定通り ただし、人財の2項目については目標とのギャップあり。課題への対応を加速し目標達成を目指す。 ✓ 意識調査結果による活躍社員の増加(社員を活かす環境に課題) ✓ D&Iの加速と浸透 また、2023年から人財に1項目追加 ✓ 従業員の健康

*Value Delivery: 医薬品やサービスなどを顧客に届ける機能の総称。具体的には営業本部・メディカルアフェアーズ本部・医薬安全性本部・ファウンデーションメディシンユニットが、機能間でより統合されたソリューションを開発・提供することを目指す。

2023年 業績予想

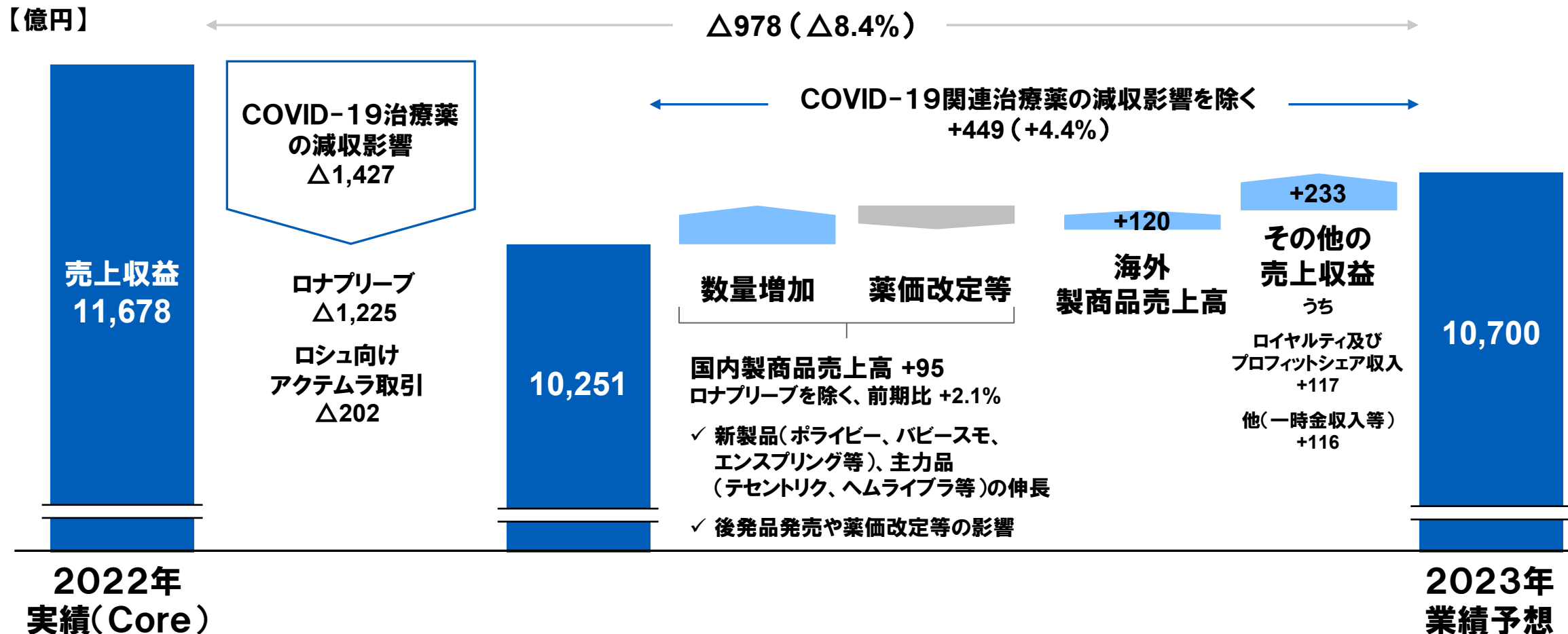
- 2023年度業績見通しは、売上収益1兆700億円(△8.4%)、Core営業利益4,150億円(△8.1%)
- 減収減益の要因は、ロナプリーブ等COVID-19関連治療薬の売上収益の減少
- COVID-19関連治療薬の一時的な影響を除くと、売上収益は増加、営業利益は微増の見通し

Core実績 (億円)	2022年実績	2023年予想	増減	増減率
売上収益	11,678	10,700	△978	△8.4%
国内製商品売上高	6,547	5,417	△1,130	△17.3%
海外製商品売上高	3,846	3,783	△63	△1.6%
その他の売上収益*	1,286	1,500	+214	+16.6%
営業利益	4,517	4,150	△367	△8.1%
営業利益率	38.7%	38.8%	+0.1%pts	-
当期利益	3,177	3,060	△117	△3.7%
EPS (円)	193.11	186.00	△7.11	△3.7%

*2023年12月期から、従来「ロイヤルティ等収入及びその他の営業収入」(ROOI)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。また、表中の緑字箇所については、当該表示方法の一部変更により、実績組換え後の金額を記載。

2023年 業績予想 売上収益の推移

- 国内外基盤ビジネスは成長の見通し
- COVID-19関連治療薬の減収影響(△1,427億円)を除けば、増収(+449億円、+4.4%)



RED機能強化と成果発揮

成長ドライバーの価値最大化

基盤強化

RED機能強化と 成果発揮

自社開発ポートフォリオの
充実と開発進展

- **中分子プロジェクトの開発推進・拡充**
LUNA18 P1試験の推進
- **新規PJの持続的創出および技術基盤の構築**
次世代抗体技術開発
- **自社Pre-PoC品の価値証明と基盤強化**
自社品開発加速
- **オープンイノベーションの加速**
推進に向けた体制整備

成長ドライバー 価値最大化

開発/VD*の推進と
オペレーションの進化

- **Post-PoCプロジェクト価値向上**
承認・申請計画の達成
- **新製品・成長ドライバー品の価値最大化**
国内外主力品(ヘムライブラ、テセントリク、エンスプリング、バビースモ、ポライビー等)の市場浸透
- **オペレーションモデル進化**
生産体制・後期開発オペレーションの効率化

*Value Delivery: 医薬品やサービスなどを顧客に届ける機能の総称。具体的には営業本部・メディカルアフェアーズ本部・医薬安全性本部・ファウンデーションメディシンユニットが、機能間でより統合されたソリューションを開発・提供することを目指す。

基盤強化

イノベーション・効率化・
ESG

- **イノベーションを生み出し続ける組織風土醸成**
人財の行動変革・D & Iの推進
- **業務プロセス改革によるリソース創出**
ASPIREプログラム＊・ビジネストランスフォーメーション(Bx)推進
- **リスク管理機能の高度化**
リスクコンプライアンス体制の高度化
- **関係会社の自律的な運営の推進**
グループ経営の高度化
- **中長期環境目標に向けた対応**
継続的な環境対応

＊ASPIRE: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)を中外製薬グループ全体に展開する、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の名称

株主還元

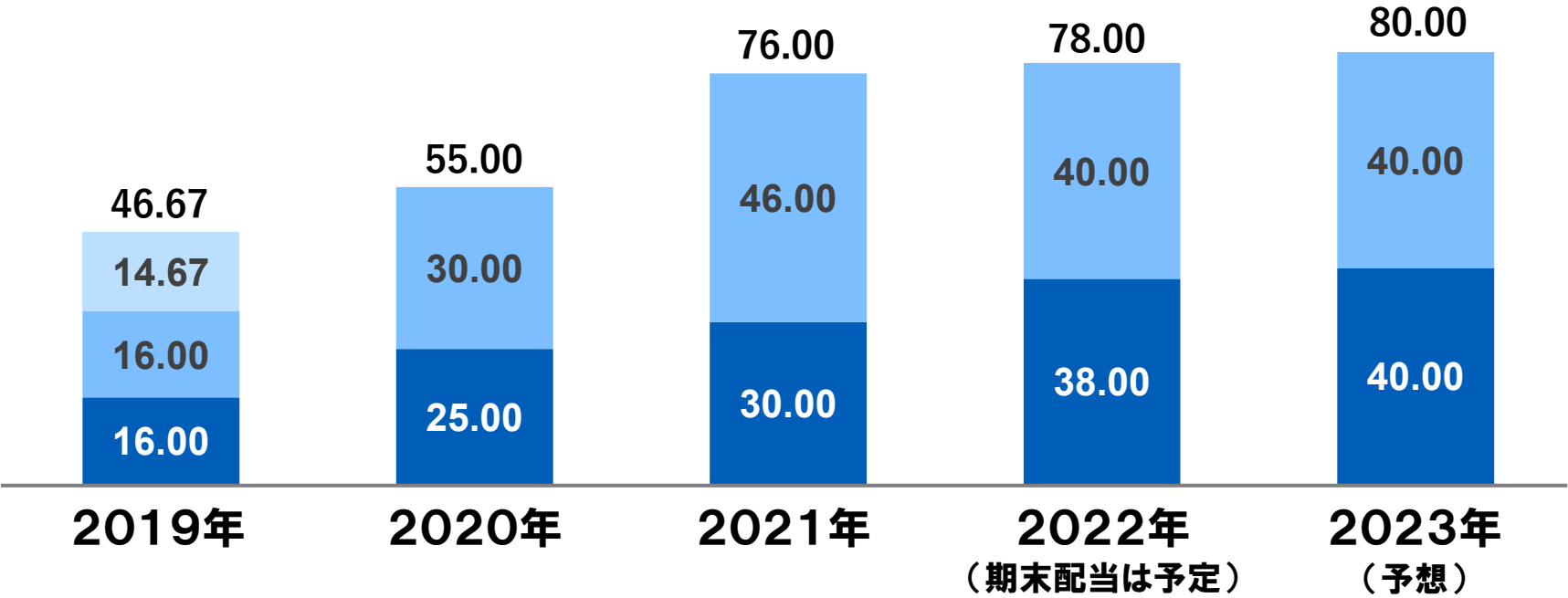
● 利益配分に関する基本方針

戦略的な投資資金需要の変化や業績見通しを勘案したうえで、株主の皆様へ安定的な配当を継続的に行うことを目標とし、配当性向としてはCore EPS対比平均して45%を目処とする

単位:【円】

期末配当(特別)
期末配当(普通)
中間配当

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。
2019年期首に株式分割が行われたと仮定して算出



Core 配当性向	5年平均	47.4%	44.9%	42.9%	42.0%	41.8%
	単年度	45.8%	41.2%	40.1%	40.4%	43.0%

2023年以降の中長期成長の見通し

- 不透明さ、不確実性はあるものの、国内外基盤ビジネスは順調に進展
- 革新的な創薬力が成長の鍵。R&Dアウトプットを10年間で2倍に拡大し、革新的な自社開発グローバル品を毎年上市できる体制の構築、持続的な成長路線を目指す

短中期 ドライバー

ヘムライブラ、アレセンサのさらなる成長による収益貢献

エンスプリング、クロバリマブ、第三者導出品(ネモリズマブ、OWL833等)をはじめとする
自社品のグローバル市場浸透、適応拡大による収益増

ロシュ品の国内独占販売による安定的な収益

中長期 ドライバー

現在P1～P2段階の自社開発品の製品化

次世代抗体プロジェクトの連続製品化

中分子プロジェクトの連続製品化

Transformation 実行

基幹業務基盤の刷新、Bx*による業務プロセスの見直しに伴う生産性の向上
*ビジネストランスフォーメーション

RED SHIFTの加速による自社グローバル品創出力向上

減収要因 (リスク)

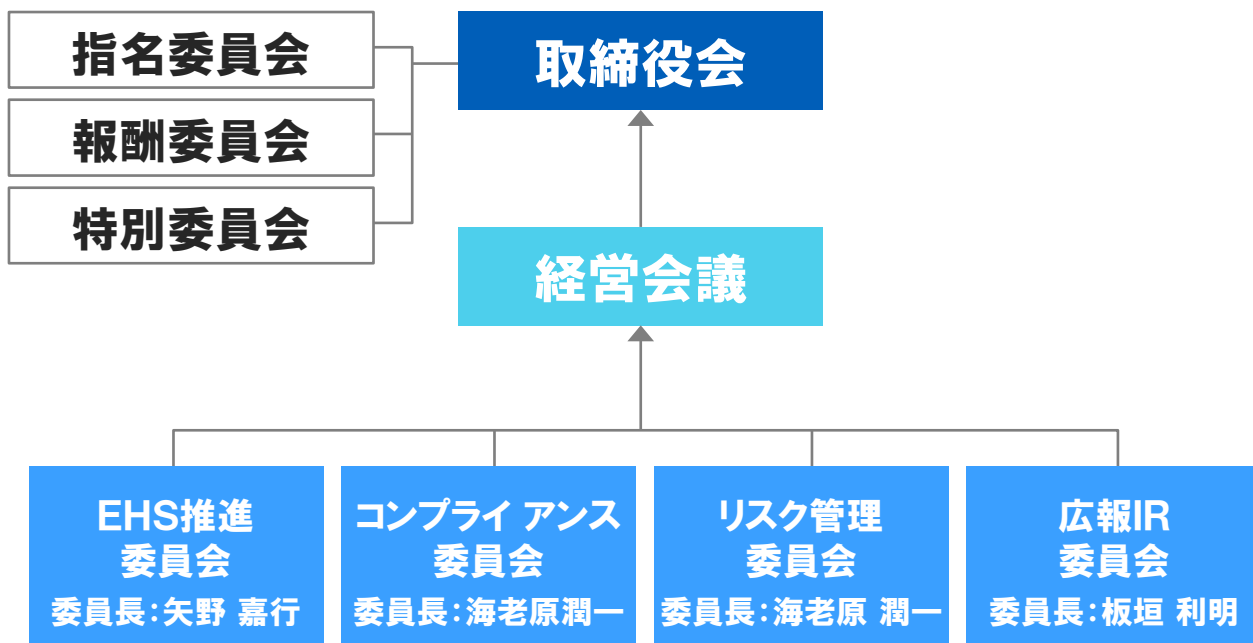
COVID-19
特殊要因減少

国内外アクテムラ成熟化

社会保障費抑制・薬価改定、BS・後発品の使用促進

サステナビリティ推進体制

- 中外製薬グループが考えるサステナビリティは、当社と社会の持続可能な発展
- 全社一丸でサステナビリティの積極的な推進を加速。取締役会、経営会議、経営専門委員会にて審議・意思決定



サステナビリティ全体の責任者は、取締役会ならびに経営会議の議長である奥田が担当。執行責任は、経営会議メンバーのELT*2 8 名が担う



- EHS*1推進委員会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会、広報IR委員会の4つの諮問機関において、個別専門的な案件を議論。その上で、サステナビリティに関する計画・政策の審議、決裁を経営会議で実施
- EHS*1推進委員会は矢野、コンプライアンス委員会とリスク管理委員会は海老原がそれぞれ委員長を務め、広報IR委員会の委員長である板垣がESGコミュニケーション全体を担当
- 上記ELT*2での推進体制に加えて、各ユニット・本部長、基本組織長を始めとするマネジャーが一体となって全社一丸で推進

まとめ

- 2022年は、6期連続で増収増益を達成し、過去最高の決算を達成。
- TOP I 2030実現に向けた5つの改革は、いずれもほぼ順調に進展。2023年重点方針は「RED機能強化と成果発揮」「成長ドライバー価値最大化」「基盤強化」とし、引き続きRED SHIFTを推進
- 2023年は減収減益を見込むも、COVID-19治療薬関連の一時的な影響を除いた基盤ビジネスは成長の見通し
- 豊富なパイプラインと独自技術に基づく自社品の研究開発は着実に進展しており、TOP I 2030の実現に向け、戦略推進や基盤を強化し、持続的な成長実現を目指す