

第**114**回
定時株主総会

2025年3月27日

2024年の総括と 2025年の見通し

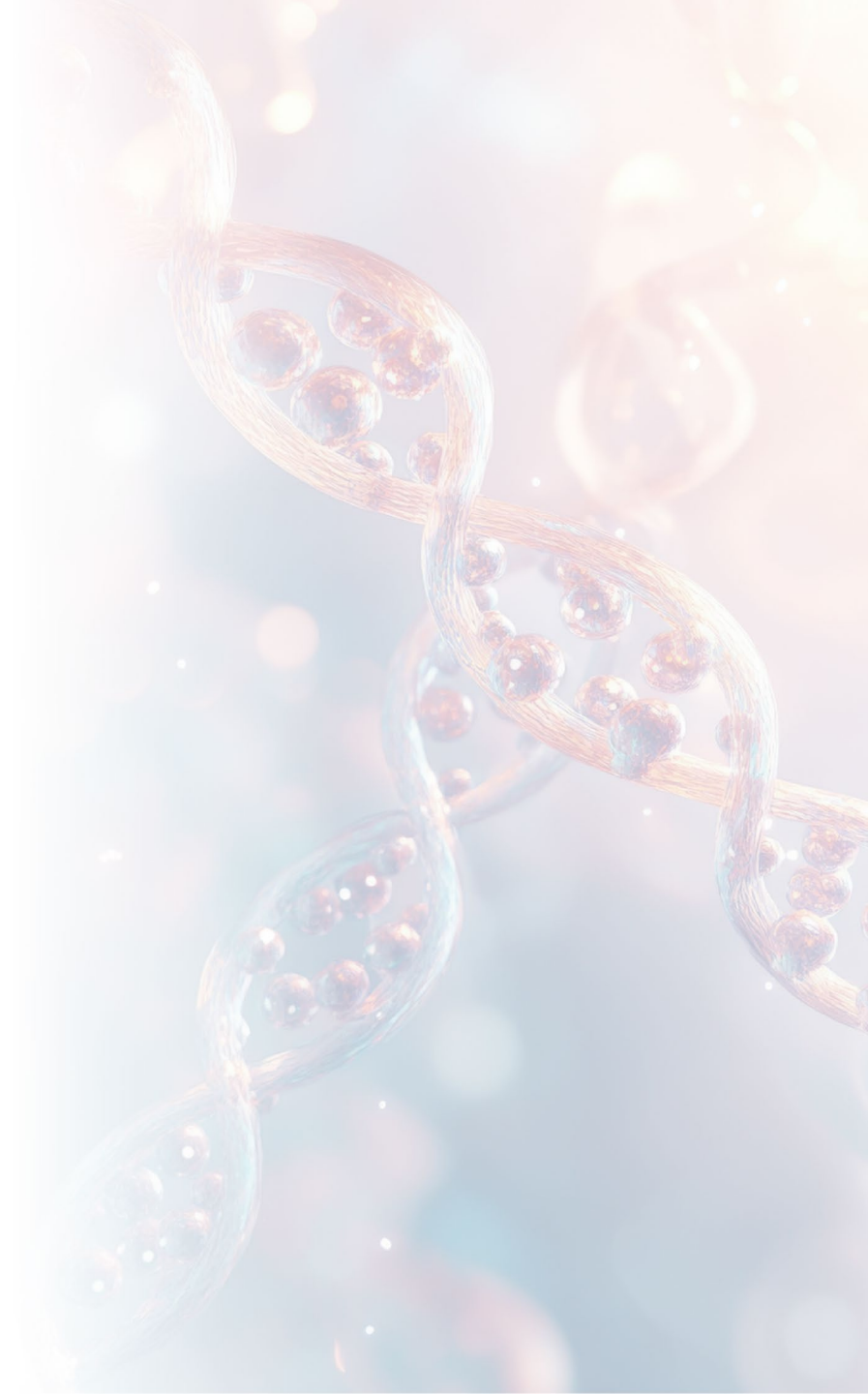
代表取締役社長 CEO

奥田 修



中外製薬

Roche ロシュ グループ



2024年 通期業績 (Coreベース)

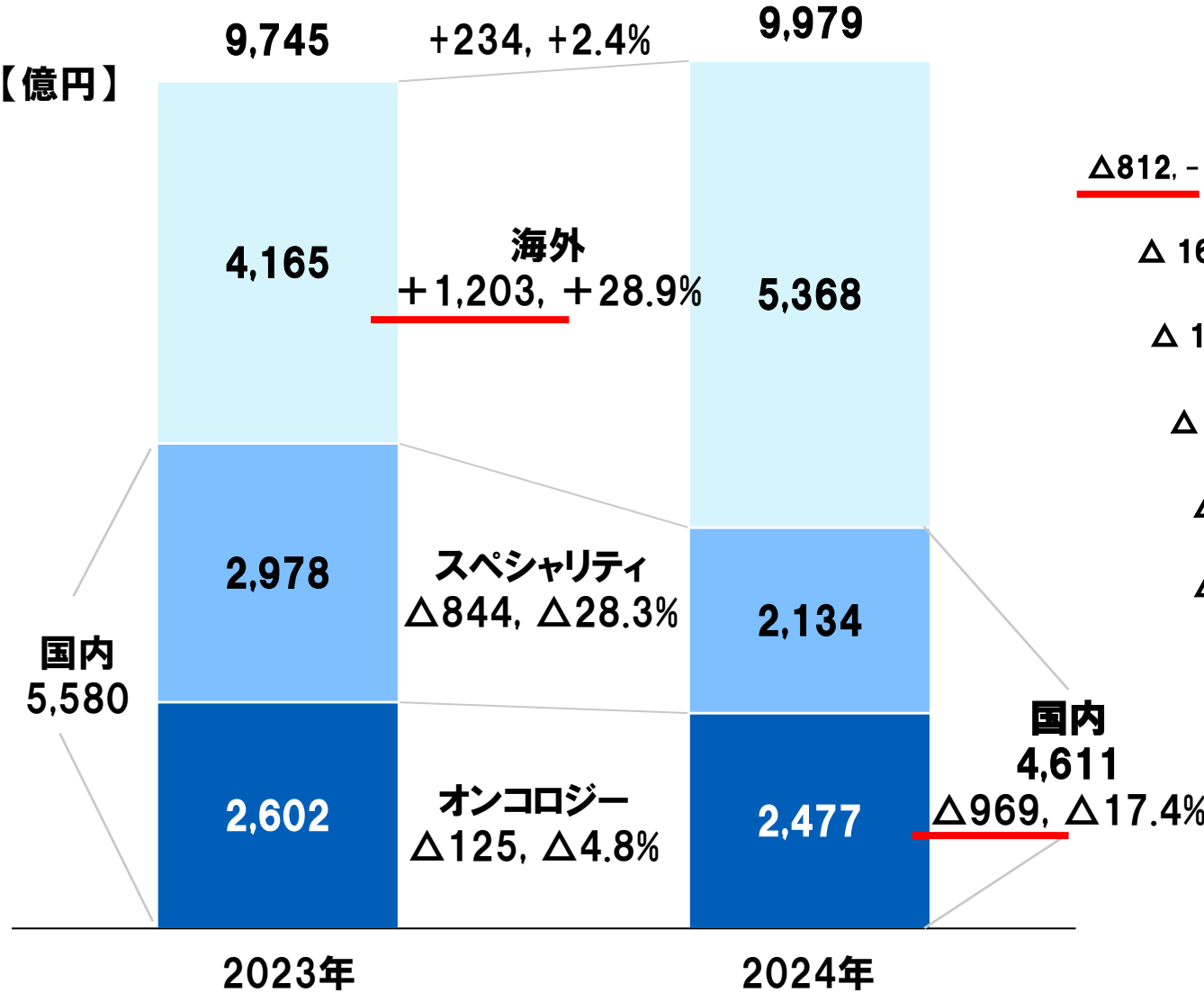
- 売上収益、営業利益、当期利益は修正予想を上回り、過去最高の決算
- 売上収益は3期連続で1兆円超え、営業利益は初めて5,000億円超を達成。
営業利益率は47.5%と高い収益性を示す

Core実績 (億円)	2023年	2024年	対前同		修正予想	
	1-12月	1-12月	増減	増減率	1-12月	達成率
売上収益	11,114	11,706	+592	+5.3%	11,500	+1.8%
国内製商品売上高*	5,580	4,611	△969	△17.4%	4,541	+1.5%
海外製商品売上高	4,165	5,368	+1,203	+28.9%	5,319	+0.9%
その他の売上収益	1,369	1,727	+358	+26.2%	1,640	+5.3%
営業利益	4,507	5,561	+1,054	+23.4%	5,400	+3.0%
営業利益率	40.6%	47.5%	+6.9pts	-	47.0%	-
当期利益	3,336	3,971	+635	+19.0%	3,880	+2.3%
EPS (円)	202.71	241.31	+38.60	+19.0%	236.00	+2.3%

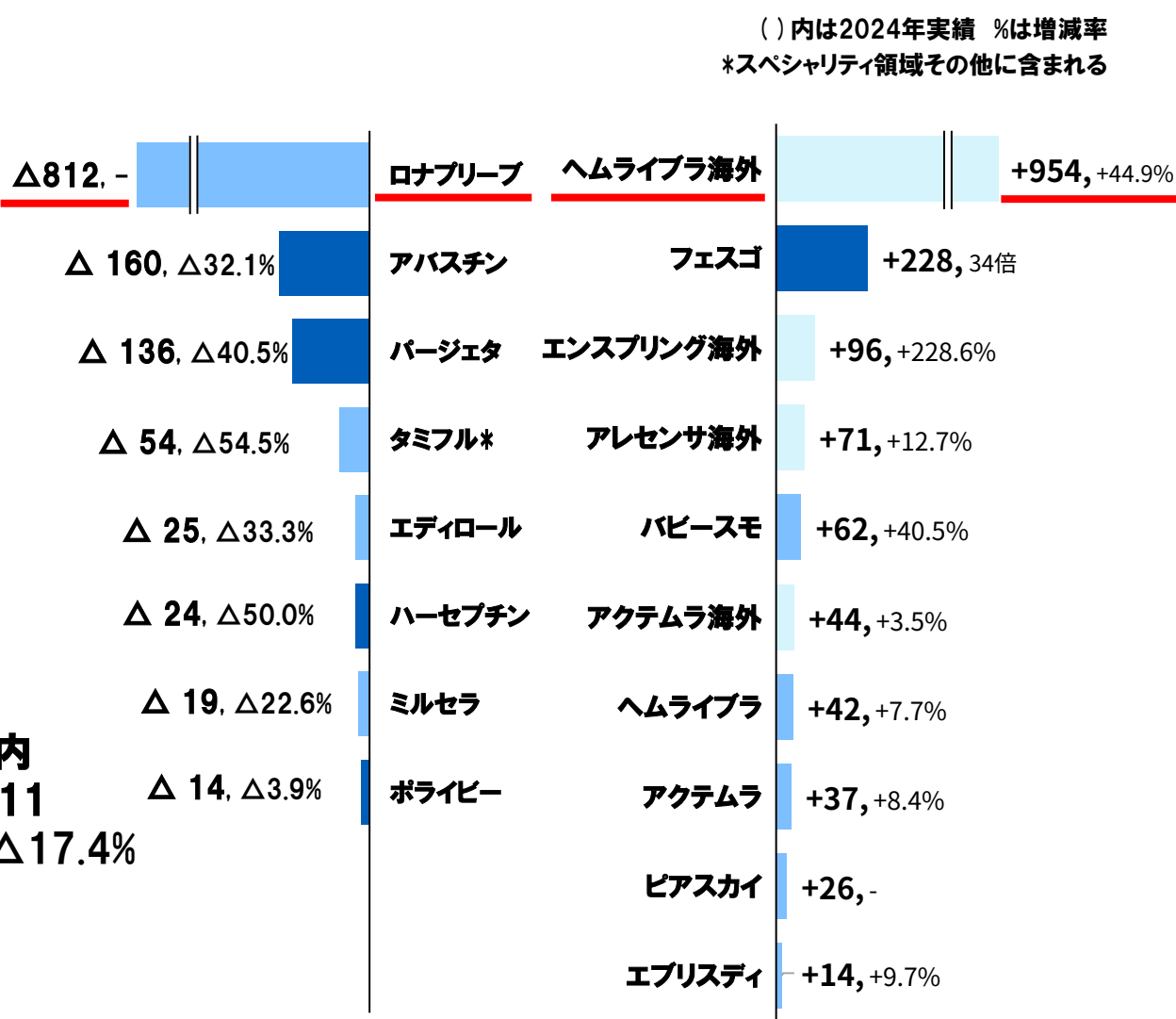
*) 2023年第1四半期に政府納入の売上 812億円を計上

2024年 製商品売上高 前年同期比

領域別売上高の比較



主な製商品売上高の増減



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

●順調 ▲課題あり

①

RED機能強化 と成果発揮

- 中分子プロジェクト1件が前臨床移行。製造技術確立も順調
- 低分子・抗体共に、新規プロジェクトの創出・技術基盤の構築は計画通り
- ▲自社Pre-PoCプロジェクト*¹は、一部でGo/No-Go判断による中止または遅延あり
- 中外ベンチャーファンド(CVF*²)が、3件のオープンイノベーション投資を実行

*1) Pre-PoC (Pre-Proof of Concept) プロジェクト: PoC取得前の早期臨床開発段階のプロジェクト。PoCは、研究段階で構想した薬効がヒトでも有効性を持つことを確認すること

*2) CVF (Chugai Venture Fund, LLC): 2023年に設立し、米国ボストンに拠点を有するコーポレートベンチャーキャピタル

2024年 重点方針の振り返り（2/3）

●順調 ▲課題あり

② 成長ドライバーの 価値最大化

- Post-PoCプロジェクト*は、自社品のグローバル承認達成（アレセンサ適応拡大、ピアスカイ、NEMLUVIO）
- 新製品・成長ドライバー品のピアスカイ、フェスゴは順調かつ想定以上に伸長
- 領域専門支店制の導入を決定

＊) Post-PoC (Proof of Concept) プロジェクト: PoC取得後の後期臨床開発段階のプロジェクト。PoCは、研究段階で構想した薬効がヒトでも有効性を持つことを確認すること

●順調 ▲課題あり

③

基盤強化

▲高度専門人財の獲得・育成に課題

●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

▲ASPIRE^{*1}導入は計画通り進捗。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

●PHC^{*2}ソリューションの継続創出に向けた実施体制の構築

*1) 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

*2) PHC (Personalized Healthcare): 個別化医療。個人の体質や病気の特徴に適した治療をする医療のこと

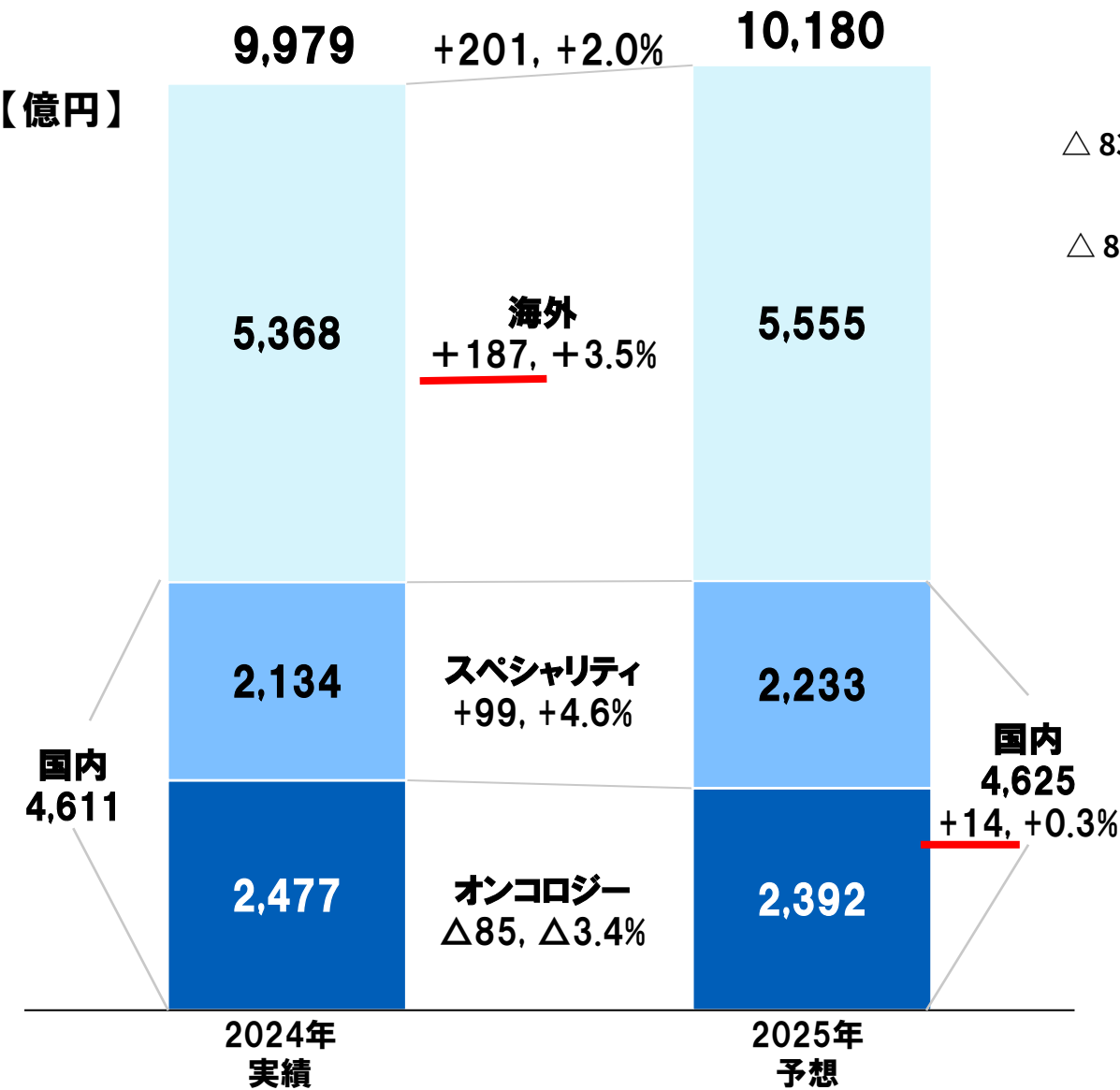
2025年 業績予想(Coreベース)

- 売上収益は、1兆1,900億円(+1.7%)、営業利益5,700億円(+2.5%)
- 海外製商品売上高の伸長を主因として、売上・営業利益ともに過去最高を見込む。
営業利益率は47.9%と高水準を維持

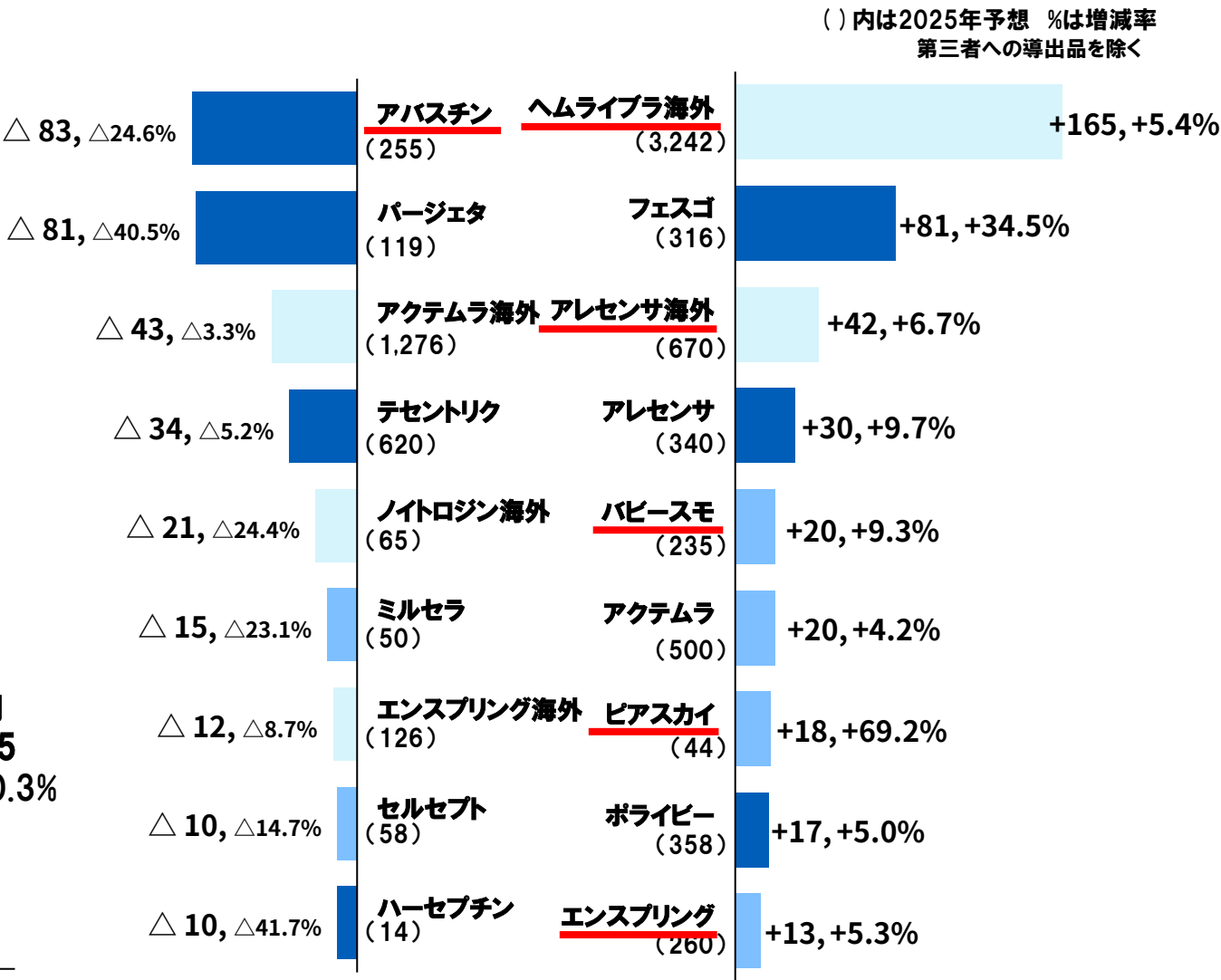
Core実績 (億円)	2024年 実績	2025年 予想	増減	増減率
売上収益	11,706	11,900	+194	+1.7%
国内製商品売上高	4,611	4,625	+14	+0.3%
海外製商品売上高	5,368	5,555	+187	+3.5%
その他の売上収益	1,727	1,720	△7	△0.4%
営業利益	5,561	5,700	+139	+2.5%
営業利益率	47.5%	47.9%	+0.4pts	-
当期利益	3,971	4,100	+129	+3.2%
EPS (円)	241.31	250.00	+8.69	+3.6%

2025年 製商品売上高 予想

領域別売上高の比較



主な製商品売上高の増減



① RED機能強化と価値創出

② LCMプロジェクトの価値最大化

③ 基盤強化

①

RED機能強化と
価値創出

- 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

②

LCMプロジェクト*の
価値最大化

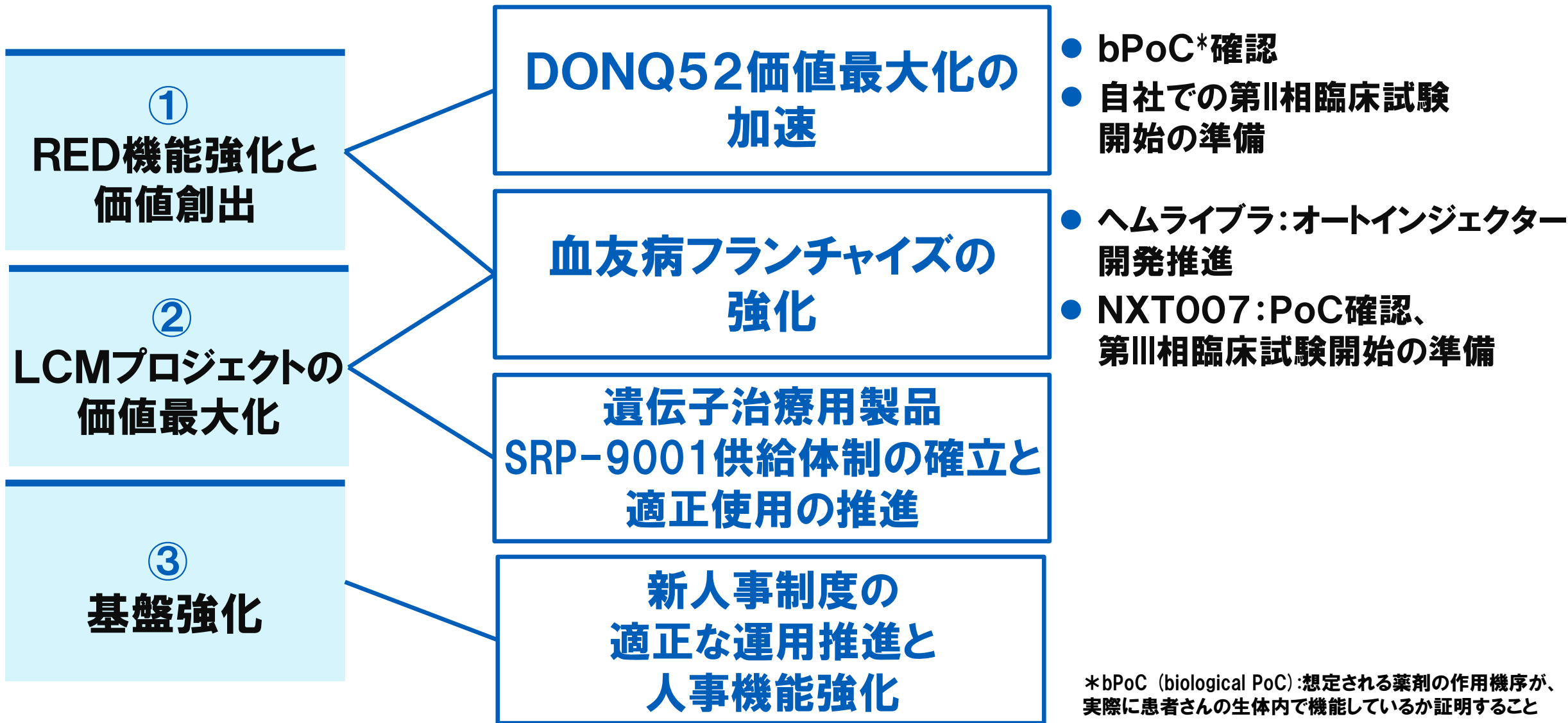
- Post-PoCプロジェクト価値向上
- 新製品・成長ドライバー品の価値最大化
- 効率的且つ先進的な事業モデルに向けたオペレーションモデルの進化

③ 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
- 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

2025年 経営方針

重点項目



*bPoC (biological PoC):想定される薬剤の作用機序が、実際に患者さんの生体内で機能しているか証明すること

新たな価値創造モデル

企業価値拡大により
当社の発展

=

共有価値の創造

患者中心の高度で持続可能な医療の実現

=

社会課題解決により
社会の発展

価値創造の源泉

マテリアリティ

価値創造戦略

創出する価値

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

16
項目のマテリアリティ

Challenges

独自のサイエンスと技術力、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

Co-creation

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

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

ヘルスケア産業の トピックイノベーター

世界の患者さんが期待する
世界の人財とプレイヤーを惹きつける
世界のロールモデル

TOP INNOVATOR
TOPi 2030

成長戦略の柱

世界最高水準
の創薬実現

先進的事業
モデルの構築

(パフォーマンス)
・R&Dアウトプット
・自社グローバル品
上市
・技術・研究基盤
・生産性

・顧客満足度
・投資
・人財
・デジタル
・クオリティ

・環境

提供価値

(社会へのインパクト)

社会課題解決による
社会の発展への貢献

医療的な価値の波及効果

医療的な価値

アウトプット

(企業価値向上への貢献)

- 利益成長
- 資本効率の向上
- サステナビリティの追求

16項目のマテリアリティ

Challenges

- 1 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
- 2 個々の患者への最適なソリューション提供
- 3 保健医療へのアクセス
- 4 製品とサービスの品質保証と安定供給
- 5 患者および臨床試験被験者の安全

Co-creation

- 6 社会・コミュニティとの医療エコシステムの共創
- 7 人財の育成と成長の支援
- 8 ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン
- 9 社員のウェルビーイング
- 10 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
- 11 人権の尊重

Commitments

- 12 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
- 13 倫理、コンプライアンスとリスクマネジメント
- 14 気候変動・エネルギー対策
- 15 資源の循環促進・適切な水管理
- 16 生物多様性保全

関連性の高い
ストーリー要素で分類

患者さんのために 一次の100年も革新を一

- 創業以来「世の中の役に立つくすりをつくる」という想いを脈々と受け継いできた
- 大胆な挑戦により、私たちだからこそその創薬を徹底追求し、世界の医療と人々の健康へ貢献してきた
- 次の100年も、患者さんのために、世界の医療と人々の健康への貢献を拡大していく

1925



1970s



1980s



1990s



2000s



2010s



2025~



関東大震災
後の薬不足を
憂いて創業



自社独自の
新薬開発へ
シフト



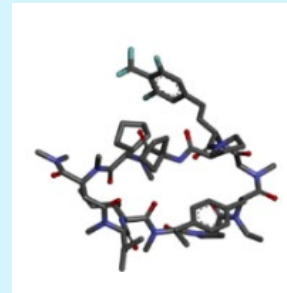
バイオ医薬
への挑戦



抗体創薬へ
の挑戦



創薬技術開
発を加速



中分子へ
の挑戦

次の100年も
世界の医療と
人々の健康へ
の貢献を拡大

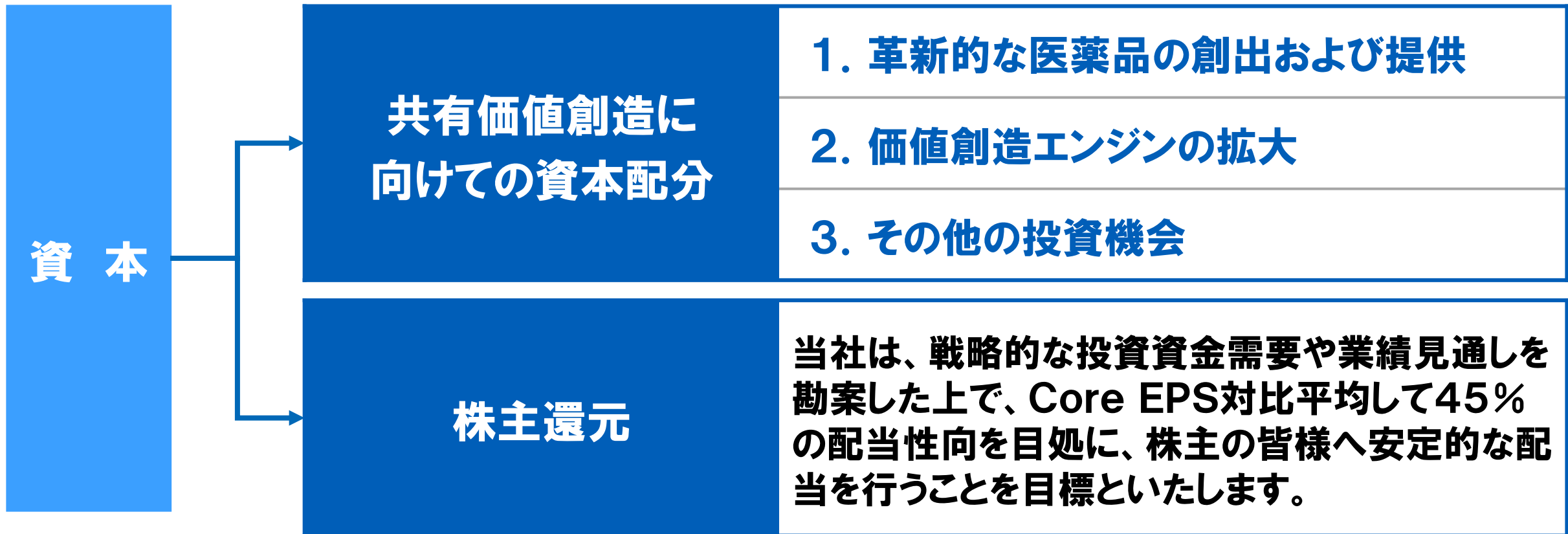
中長期の成長見通し

- ロシュ品は今後も安定的な収益基盤。自社品による世界中の人々への貢献を通じ、成長を目指す



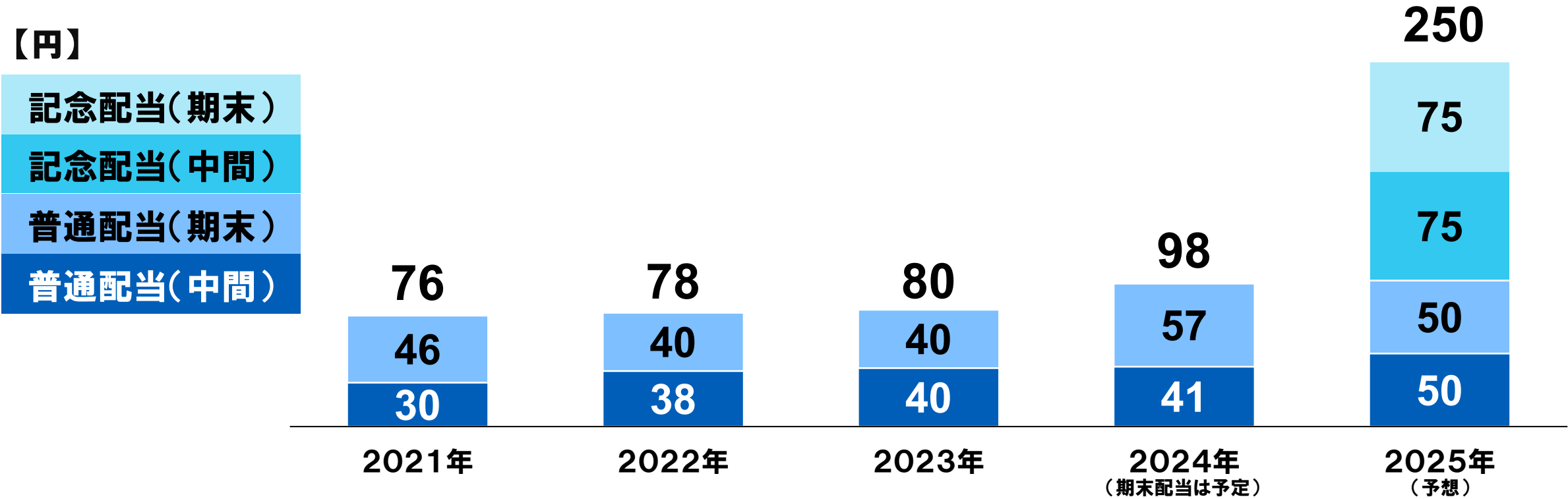
資本配分に関する基本方針

- 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、株主の皆様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。



- 2024年は1株当たり年間98円(期末57円)の配当を予定
- 2025年は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円の配当を予想

【円】



Core 配当性向	5年平均 単年度	42.9%	42.0%	40.9%	40.3%	54.1%
		40.1%	40.4%	39.5%	40.6%	100.0%

- **2024年は、売上収益、営業利益、当期利益は
いずれも過去最高の決算 (Coreベース)**
- **2025年は、売上・営業利益ともに過去最高を見込む (Coreベース)**
- **今年で創業100周年を迎える
次の100年も、患者さんのために、当社のイノベーションを通じ、
世界の医療と人々の健康への貢献を拡大していく**