



Roche ロシュ グループ

アニュアルレポート2025

2025年12月期

INNOVATION BEYOND IMAGINATION

創造で、想像を超える。

目次

2 MESSAGE

- 2 CEOメッセージ

6 VALUE CREATION

- 8 価値創造の歩み
- 10 目指す価値創造の姿
- 12 ケースイメージ
- 14 価値創造を果たすための成長
- 16 価値創造に向けた戦略
- 18 この1年のトピックス

19 INITIATIVES

- 20 価値創造モデル(中外製薬のサステナビリティ)
- 22 マテリアリティ
- 24 「TOP I 2030」の概要
- 26 価値創造指標
- 30 執行責任者

32 PROGRESS

- 33 エグゼクティブサマリー
- 34 「TOP I 2030」折り返し地点での総括
- 36 CFOメッセージ
- 40 RED SHIFT (R&D) の主な進捗
- 42 Open Innovationの進捗
- 44 DXの進捗
- 46 戦略推進1 創薬
- 48 戦略推進2 開発
- 50 戦略推進3 製薬
- 52 戦略推進4 Value Delivery
- 54 戦略推進5 成長基盤

60 GOVERNANCE

- 61 独立社外取締役対談
- 64 取締役/監査役
- 66 コーポレートガバナンス
- 73 リスクマネジメント

75 PERFORMANCE DATA

- 76 財務・プレ財務ハイライト
- 78 製品別の概況
- 80 マルチステークホルダーとの対話・外部評価
- 82 株式情報
- 83 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、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

2025年1月1日～2025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2026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せん。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。

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

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、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。

CEOメッセージ

「TOP I 2030」折り返し地点——
「ヘルスケア産業の
トップイノベーター」に向けて、
目標達成への狙いを定め、
確実に実行していきます

代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

奥田 修



これまでの 取り組みが奏功し、 2025年は 過去最高の業績

2025年は成長のモメンタムを一段と強めた1年となりました。業績面では、売上収益、営業利益、当期利益がいずれもCoreベースで過去最高でした。営業利益は9期連続の増益、営業利益率は49.5%と高い水準を維持し、売上収益は1兆2,579億円となり4期連続で1兆円を超えました。

昨年は、今後中長期での収益貢献が見込まれるプロジェクトや製品に関して、複数の重要な成果がみられた1年でもありました。そのうちの1つは、「ヘムライブラ」の後継品である「NXT007」のPoC^{*1}取得です。血友病Aを対象とする第I/II相臨床試験において、正常レベルの血液凝固能をもたらす可能性を示すことができ、本年開始予定の第III相試験に向けて、大きな手応えを感じています。また、Eli Lillyに導出した「オルホルグリブロン」では、肥満症・2型糖尿病を対象としたこれまでに実施したすべての第III相試験が成功しました。すでに米国をはじめとした複数の国と地域において、肥満症や糖尿病を対象として承認申請が行われています^{*2}。さらに、適応拡大に向けて、高血圧症などの疾患を対象とする、複数の第III相試験が開始されています。そして、導出先のGaldermaより上市されている「NEMLUVIO (nemolizumab)」については、アトピー性皮膚炎、結節性痒疹ともに、想定を上回る市場浸透がみられています。

早期研究開発に関しては、徹底的な選択と集中を行いました。背景にあったのは、「TOP I 2030」開始以降、RED SHIFT^{*3}により早期開発段階の自社創製の新規プロジェクト数が増加

してきた一方、開発に時間を要していたプロジェクトも存在していたことでした。そこで、これまでに得られているすべてのデータおよびポートフォリオ全体の優先度を踏まえ、5つのプロジェクトについて、経営判断として自社開発の一括中止を決定しました。加えて、6つのプロジェクトについて、Go/No-Go判断を実施し、より成功確率の高いプロジェクトへの選択と集中を加速させています。また、第3のモダリティとして注力する中分子については、「LUNA18」の臨床試験データから、中分子プラットフォームにとって重要なコンセプトである経口吸収性が確認されるとともに、細胞内移行が示唆されました。中外独自の中分子創薬技術(SnipeTide^{*4})に対する自信が深まったと捉えています。後続プロジェクトである「AUBE00」をはじめとして、中分子ポートフォリオ全体は充実してきており、低分子でも抗体でも狙うことのできなかったタフターゲットへの挑戦を推進していきます。

オープンイノベーションに関しても、大きな進捗がありました。Chugai Venture Fund, LLC (CVF) による累計7社への投資や、Gero, Rani Therapeuticsを含む外部パートナーとの新規研究・技術提携を12件開始するなど、社内の強みと社外の知を組み合わせる機会が着実に広がっています。さらに、第三者からの導入案件として、レナリスファーマを完全子会社化し、IgA腎症を主要適応症とする「スパルセンタン」の日本・韓国・台湾における独占的な開発・販売権を獲得しました。IgA腎症は、日本において指定難病であり、患者さんや医療関係者から新たな治療選択肢が強く求められています。ファーストインクラスの治療薬を目指し、2026年に国内承認申請を予定しています。

*1 Proof of Concept、研究段階で構想した薬効がヒトでも有効性を持つことの確認

*2 米国では肥満症治療薬として、2026年4月承認(製品名:Foundayo)

*3 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

*4 Snipeには経口投与で細胞内標的を高精度で狙うこと、Tideには、ペプチド(peptide)とペプチド創薬における新たな“潮流”(tide)という意味が込められている

「TOP I 2030」 折り返し地点として 前半5年の総括

2025年は、中外製薬の10年間の成長戦略「TOP I 2030」の5年目にあたる年でした。折り返し地点を迎え、「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」という高い目標に対し、どこまで近づいたのか前半の5年間の総括を行いました。

「TOP I 2030」の1つ目の柱である「世界最高水準の創薬実現」については、RED SHIFTの推進により、技術と質を追求した創薬プロジェクトが進捗しました。また、中分子をはじめとする製薬技術の基盤整備や、AI創薬の活用が着実に進展しています。2つ目の柱である「先進的事業モデルの構築」については、営業、メディカルアフェアーズ、安全性のValue Delivery機能の強化に加え、急激な需要変動に応じた安定供給を完遂しました。さらに、将来に向けた自社生産インフラの整備、全社DX推進や新人事制度の導入などを着実に実行してきました。総じて、計画通りに進捗していると捉えています。

実際に、「TOP I 2030」を開始した2021年から2025年までの5年間でグローバル上市を果たした医薬品は3個と、年平均で0.6個となりました。これは、2020年までの10年間の年平均上市数が0.3個であったことを鑑みると、着実な増加と言えます。さらに、ここまでの研究開発パイプラインの進展や開発成功率を考慮すると、2030年以降に自社グローバル品の毎年上市という目標の実現性が高まってきました。

私は、こうした成果は、創薬研究・開発による価値創造を、生産機能やValue Delivery機能が支え、そこで生まれた利益が次の成長への投資につながるという好循環が機能してきた結果だと捉えています。とりわけ生産機能は、近年の中外創製品の海外展開拡大に伴い、海外輸

出に伴う貢献利益が飛躍的に大きくなっています。かつてRED SHIFTを掲げた当初は、REDが価値創造の中核として強く意識される一方で、それ以外の機能は主役ではないかのように受け止められる場面もありました。しかし、それぞれの機能が、自らの役割や価値を主体的に捉え直す中で、そうした空気は早期に払拭されました。現在では、生産機能が世界の患者さんへ高品質な医薬品を安定的に供給し、Value Deliveryの3部門が患者さん一人ひとりの最適な治療の選択に貢献することで、自分たちがREDを支えているという自負が組織全体に定着しています。こうした、すべての部門が同じ目的に向かう一体感と企業文化こそが、次の成長を生む土台だと考えています。

⇒ 詳細はP24「『TOP I 2030』の概要」参照

前半5年の成果を受け、 現実味を帯びた 「TOP I 2030」 目標達成に向けた狙い

「TOP I 2030」で掲げている目標は、依然として非常に意欲的です。しかしながら、前半5年間の順調な進捗を踏まえ、達成に向けた素地ができ、到達への道筋が見えはじめたと感じています。だからこそ、後半の5年間でより注力すべき狙いを決めました。具体的には、「早期開発ケイパビリティ向上」、「パートナーリング機能強化」、「グローバルサプライチェーンの強化」、「CVM^{*5}参入に向けた体制構築」、「AI活用による全社ビジネス変革」の5つです。

とりわけ重要なのが「早期開発ケイパビリティ向上」です。研究から生み出されるさまざまな革新的プロジェクトの価値を高め、1日も早く臨床で証明していくため、早期臨床開発のケイパビリティをグローバルレベルに高めていくことが必須です。同時に、中分子などの製造難易度の高い分子の開発を迅速に進められるように、製薬機能の強化も進めていきます。「パートナーリング機能強化」については、創薬イノベーションの創出をさらに加速するため、日本、アメリカ、ヨーロッパ、シンガポールの拠点と連携した、グローバルパートナーリング機能の強化を進めていきます。その一環として、アメリカ・サンフランシスコに、Chugai Partnering US Officeを開設することを決定し、2026年1月より業務を開始しています。

「TOP I 2030」の目標達成は、5つの「狙い」をいかにやり切るのかにかかっています。現在、社内では、各部門が5年後の目指す姿と現状のギャップから真に注力すべき事項を特定するとともに、各年で到達すべき状態とそのための実行策を精緻化しています。こうすることで、定めた狙いを確実にやり切り、2030年の目標達成につながると確信しています。

⇒ 詳細はP34「『TOP I 2030』折り返し地点での総括」参照

*5 Cardiovascular & Metabolic: 循環器・代謝性疾患領域 (心疾患や糖尿病、肥満症など)



狙いを定め、選択と集中を進める (2026年2月実施社内会議の様子)

AIが進展しても、 価値創造の鍵は、 「やっぱり、ひと。」

「TOP I 2030」の達成に向けて、定めた施策を実行していくのは、中外製薬で働く一人ひとりの人財です。私は、人財資産こそが企業の力の源泉であり、価値創造の鍵は「やっぱり、ひと。」であると確信しています。2025年は、社員一人ひとりの主体性を引き出し、継続的なイノベーションを生み出せる組織を目指し、ジョブポスティング制(手挙げによる異動)をはじめとする新人事制度を開始しました。その結果、全社員の2割以上が手挙げを行い、年間の人事異動に占めるジョブポスティングの割合も当初目標を上回る60%以上となるなど、制度は順調な立ち上がりを見せています。今後も、社員が主体性を発揮できる制度の整備や各種施策を継続的に強化していきます。

また、近年、人財に求められる役割やスキルそのものを大きく変えていくものとして、AIの急速な進化が挙げられます。もはやAIは便利なツールではなく、我々が生き残るための必須のツールと捉えています。こうした変化を踏まえ、当社におけるAI活用のあるべき姿・ガバナンス体制を再構築し、AI時代に即したビジネスプロセスと筋肉質な組織体制への変革を推進するため、2025年末に「Chugai AI Strategy」を策定しました。AIをはじめとするデジタル技術は、想像以上のスピードで進展しています。だからこそ、前提を固定化することなく、「走りながら考える」姿勢で、対応していくことが重要と考えています。また、AIの進展は、業務のやり方や必要なスキルにとどまらず、仕事の意味や人財の役割そのものを問い直します。AI利用率やAIによる全社生産性を向上させるだけではなく、AI時代に社員に何を求めるのか、人財の存在意義をどう定義するのかを明確にし、リスクリングと組織づくりを一体で進めていきます。

☞ 詳細はP56「戦略推進5 成長基盤 主な進捗：人財」、P44「DXの進捗」参照

創業より100年 受け継ぐ志

創業者・上野十蔵氏が掲げた「世の中の役に立つくすりをつくる」という志は、幾度もの環境変化を越えて、今日まで受け継がれてきました。昨年創業100周年を迎え、私自身、これまでの歩みを振り返る機会が多くありました。その中で、先人たちの先進的な取り組みや挑戦があったからこそ、今私たちが患者さんに提供している革新的な医薬品やその結果としての好業績があると、実感しています。同時に、次の世代が未来から今を振り返ったとき、「あのときの意思決定が、患者さんへのイノベーションや提供価値につながっている」と語れるような判断と取り組みを残していくことが、今の経営に課された責務だと考えています。引き続き、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」という当社と社会との共有価値創造を果たすべく、確実に歩を進めていきます。





VALUE CREATION

- 8 価値創造の歩み
- 10 目指す価値創造の姿
- 12 ケースイメージ
- 14 価値創造を果たすための成長
- 16 価値創造に向けた戦略
- 18 この1年のトピックス



価値創造の歩み

創業～2000年

2000年代～

2010年代～

2001～2025年 営業利益推移*1

1925年

日本の薬不足を憂えて創業

1930年代～

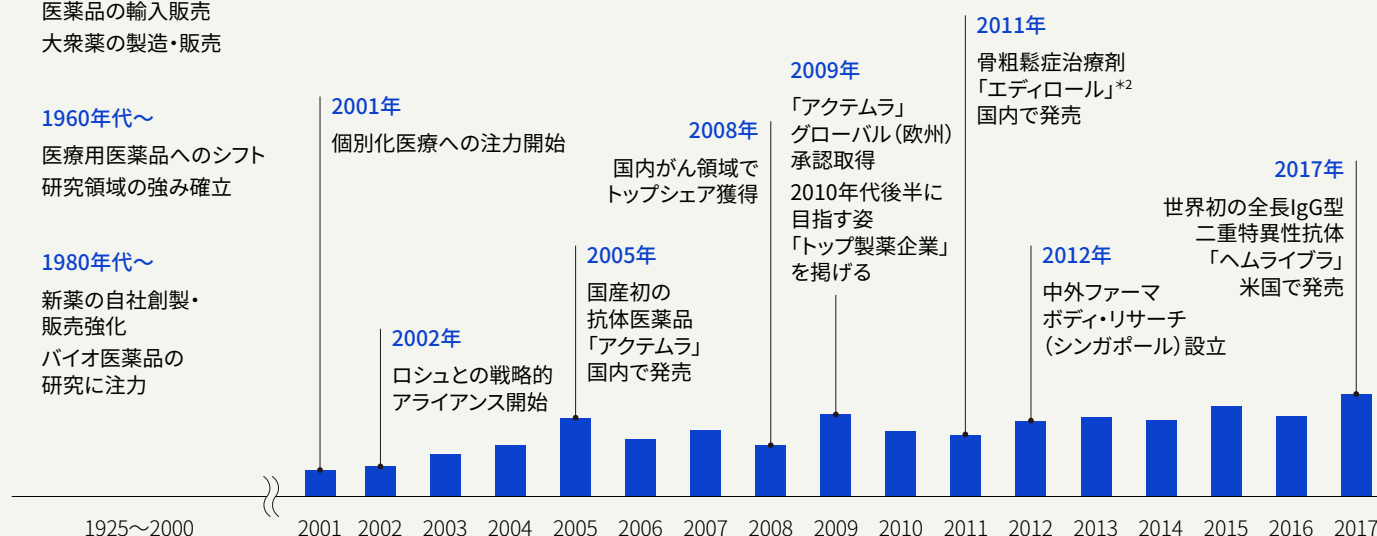
医薬品の輸入販売
大衆薬の製造・販売

1960年代～

医療用医薬品へのシフト
研究領域の強み確立

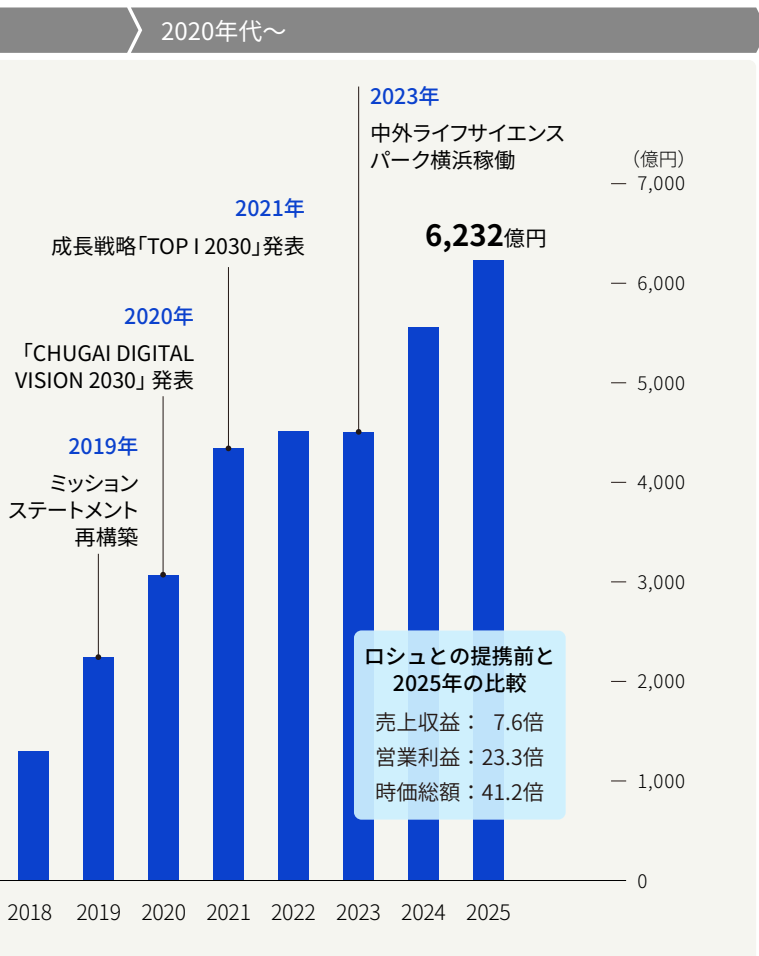
1980年代～

新薬の自社創製・販売強化
バイオ医薬品の研究に注力



2001年以降にグローバル上市した主な自社創製品

アクテムラ	アレセンサ	ヘムライブラ	エンスプリング	ミチーガ*3(日本)・NEMLUVIO*4(その他)
2005年/日本	2014年/日本	2017年/米国	2020年/カナダ	2022年/日本
抗体	低分子	抗体	抗体	抗体
関節リウマチ など	ALK陽性非小細胞肺癌 など	血友病A	視神経脊髄炎 スペクトラム障害	アトピー性皮膚炎、 結節性痒疹
2回	2回	2回	1回	1回
炎症性サイトカインの一種であるIL-6の作用を阻害する働きを持つ、国産初の抗体医薬品。全世界で延べ400万名以上の患者さんがご使用*7	ALK融合遺伝子によって活性化されるタンパク質の働きを阻害する分子標的薬。進行再発の非小細胞肺癌に加え、2024年には術後補助療法の適応も日米欧中で承認され、全世界で延べ137,000名以上の患者さんがご使用*7	抗体エンジニアリング技術を駆使したバイスペシフィック抗体。インヒビターの有無に左右されない、皮下注射での治療を実現し、全世界で延べ30,000名以上の方々がご使用*7	抗体製剤の課題であった投与間隔の延長に成功した、一つ目のリサイクリング抗体。全世界で延べ9,000名以上の患者さんがご使用*7	複数の皮膚疾患におけるかゆみと炎症への関与が知られているサイトカイン、IL-31の作用を阻害する初めての抗体医薬品。2024年には米国でも承認取得



関東大震災後の薬不足を憂えた上野十蔵が、「世の中の役に立つくすりをつくる」という使命感のもと、1925年に中外製薬の前身となる「中外新薬商会」を創業。以来、この創業の精神を受け継ぎながら、医療・社会の課題解決に向けた挑戦を続けてきました。1960年代には、国民皆保険制度の導入を背景に、医療用医薬品に注力していきました。1980年代に入ると、いち早くバイオテクノロジーを用いた創業に挑戦。エリスロポエチン製剤/腎性貧血治療薬「エボジン」を米国ベンチャー企業と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^{*8}の純化に成功し、その成果としてがん化学療法における支持療法剤「ノイトロジン」を発売しました。両製品により腎領域、がん領域の治療に大きく貢献を果たし、その後の抗体医薬品創製の礎を築きました。

2002年には、世界有数の製薬企業であるロシュとの戦略的アライアンスをスタート。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、革新的な創業研究に注力できる体制を構築し、自社創製品をロシュのグローバルネットワークを通じて世界の患者さんに届けるという独自のビジネスモデルを確立しました。2005年には、国産初の抗体医薬品「アクテムラ」を発売するなど、関節リウマチの治療効果向上に大きく貢献しました。

その後も、革新的な創業を続け、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、当社の創業力は世界でも高い評価を獲得するに至っています。抗体創製プラットフォームの確立や、細胞内タフターゲットを標的とする中分子創薬の技術開発など、当社の創業力は今も進化を続けています。

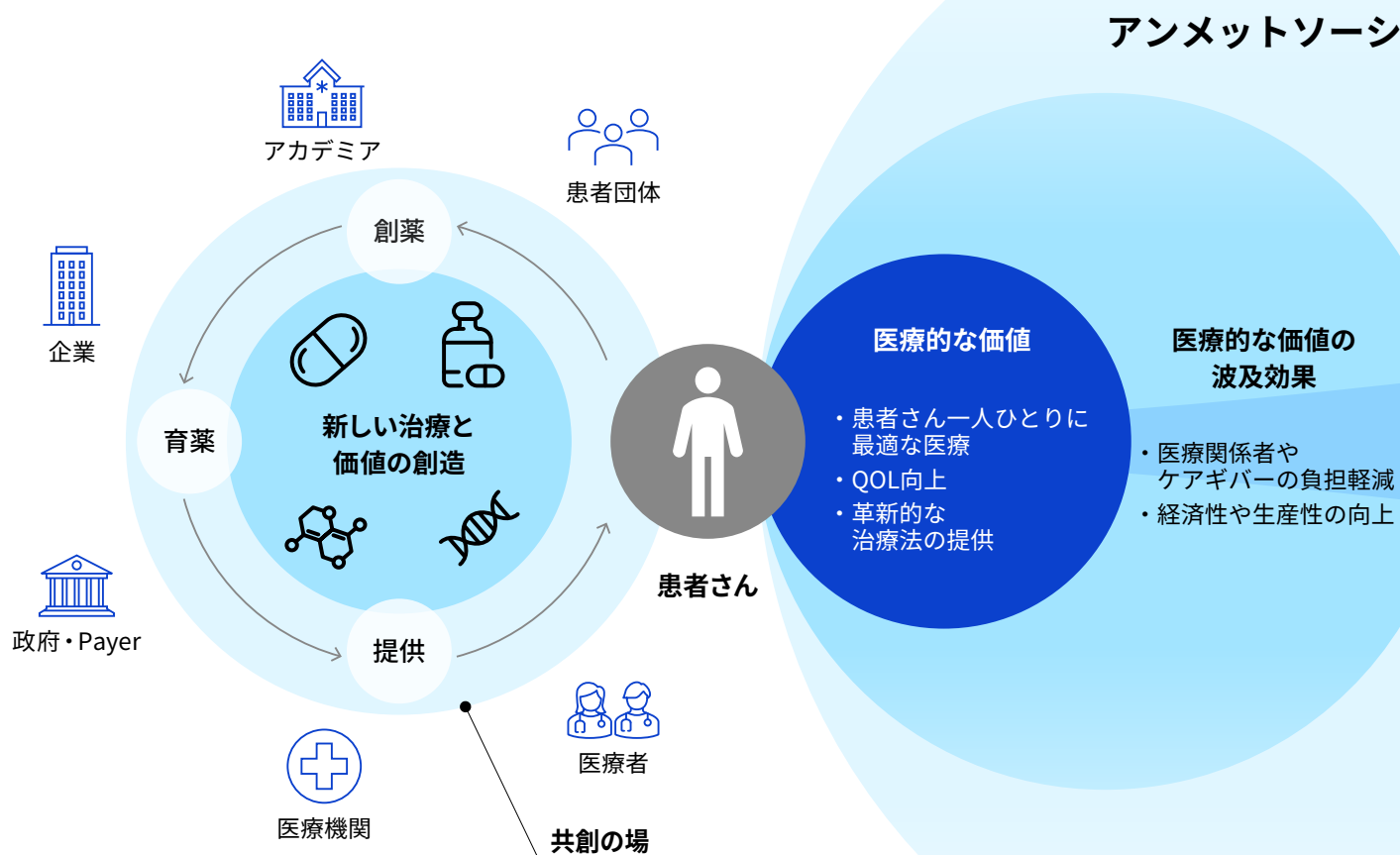
ロシュとの戦略的アライアンスは、当社成長の大きなターニングポイントとなっており、企業規模を見ても、この二十余年の成長は目覚ましいものがあります。提携前と比較すると、売上収益で7.6倍、営業利益で23.3倍、時価総額に至っては41.2倍に伸ばしました。

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、今後も中外製薬の価値創造の根幹となります。

*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 日本・中国で販売
 *3 マルホへ導出
 *4 Galdermaへ導出
 *5 Verastem Oncologyへ導出
 *6 米国食品医薬品局 (FDA) による画期的治療薬指定
 *7 社内データ等に基づく
 *8 ヒト顆粒球コロニー形成刺激因子

ピアスカイ	AVMAPKI ^{*5}	製品
2024年/中国	2025年/米国	初承認年/国・地域
抗体	低分子	モダリティ
発作性夜間ヘモグロビン尿症	KRAS変異陽性の再発の低悪性度漿液性卵巣がん	主な対象疾患
—	1回	Breakthrough Therapy指定 ^{*6}
当社二つ目のリサイクリング抗体。維持投与期における4週1回皮下投与により患者さんの治療負担軽減が期待される	本剤とdefactinibの併用により、RAS/MAPK経路における複数の耐性機序の抑制が期待される。治療薬が限定的な希少なタイプの卵巣がんに対する新たな治療選択肢	提供価値 (社会へのインパクト)

次の100年に向けて、社内外との共創を通じて 高度で持続可能な医療の実現に邁進



中外製薬は、2025年に創業100年を迎えました。次の100年においても、患者中心の価値観を最優先として、私たちだからこそできるイノベーションによって新しい価値を創造し、医療や社会の課題解決に挑戦し続けていきます。

中外製薬が目指す「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」は、革新的な医薬品とサービスの提供を通じた、一人ひとりの患者さんの治療からはじまります。患者さんに対する最適な医療の実現、QOLの向上や革新的な治療法の提供といった医療的な価値は、私たちが社会に対して提供する新しい価値の起点となります。そして、その医療的な価値の波及効果として、医療関係者やご家族を含むケアギバーの負担軽減を実現することで、患者さん本人のみならず、患者さんに関わる関係者の社

会での活動も広がり、経済や社会の活力が向上していきます。その結果、医療システム全体の質が高まり、持続可能な医療財政や地域医療の発展といった、社会課題の解決につながっていきます。

社会全体を見渡すと、高齢化の進展、医療技術の高度化、医療費の増大、地域医療の偏在、医療アクセスの問題など、医療・健康課題はますます複雑化し、その解決の難易度は年々高まっています。これらの社会課題は、単一の企業や組織だけでは解決できず、さまざまな関係者が各々の専門性や視点、経験を持ち寄り、対話を重ね、これまでにない革新を生み出す必要があります。中外製薬は、こうした社会課題の解決を通じた当社と社会の発展に向けて、医療関係者や研究者、行政機関、そして

チャルニーズの解決

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
- ・グローバルヘルス
- ・地域医療発展
- ・循環型社会の実現

患者さんご自身も含めた多様なステークホルダーとの共創を重視しています。私たちは、医療関係者の臨床現場での知見、研究者の科学的探究、行政の政策的視点、患者さんご自身が日々の生活で感じるニーズ——これらを統合し、治療や医療にとどまらず、より大きな社会への貢献を通じたアンメットソーシャルニーズの解決を目指します。

私たちが創出した新しい価値とその貢献について、より具体的かつ実効性あるものとして追求していくべく、血友病や視神経脊髄炎スペクトラム障害 (NMOSD)、発作性夜間ヘモグロビン尿症 (PNH) など、当社が医薬品・開発品を有する疾患・領域について、社会へのインパクトの検証を続けていきます。

事例

血液凝固異常症レジストリの構築

解決すべき社会課題

血友病をはじめとする血液凝固異常症の方々の年齢や症状、ライフスタイルはそれぞれに異なっています。近年、複数の治療薬の研究開発を通じた著しい治療進歩により選択肢が多様化し、一人ひとりが最適な治療を選択できる可能性が広がってきました。希少疾患かつ長期間にわたって治療と観察が必要な血液凝固異常症において、個々に最適な治療を提供するためには、治療実態を正確かつ継続的に把握できるリアルワールドデータ (RWD) を全国規模で集積するための血液凝固異常症レジストリの構築が求められていました。

ステークホルダーとの共創

個々の患者さんの疾患・治療・日々の症状などを収集するレジストリの構築にあたっては、個人情報保護や薬事利用に向けた規制対応、運営・データ活用体制など多くの検討項目がありました。患者団体や企業、アカデミア、医療関係者等との連携により一つずつ課題を乗り越え2025年4月からレジストリへの情報登録が開始されました。

- 患者団体^{*1}との意見交換を踏まえて、学会^{*2}と共同研究を実施
- 多様なプレーヤーと連携し、システム設計と運営方針を策定
- 患者さんが日々の投薬や出血症状を記録できるアプリの開発

提供価値

これまで収集できなかった医療情報の的確な収集・分析が進み、最適な治療提供や患者さんのQOL向上、医療の発展につながることを期待されます。

- 最適な治療の提供、患者さんによる治療の選択
- 基礎研究、創薬研究、医療経済研究の進展、新薬の創出
- 地域医療の連携、保険や医療助成の的確な判断

本レジストリは現在、学会^{*2}と当社の共同研究として基盤構築を進めていますが、運営事務は一般社団法人日本血液凝固異常症調査研究機構 (JBDR0) が担っています。共同研究は期間が限定されており、その間にJBDR0がレジストリを自主的・恒久的に運営できる基盤を、患者団体、医療関係者、企業、行政などのステークホルダーとのさらなる連携を通じて整えていきます。各ステークホルダーの継続的・積極的なレジストリ活用によるさまざまなエビデンスや情報の蓄積を通じて、将来的には、新薬開発や薬剤のエビデンス創出、市販後調査 (PMS) などへの活用が期待されます。

*1 血友病患者団体「ヘモフィリア友の会全国ネットワーク」
*2 日本血栓止血学会 (JSTH)

メディカルアフェアーズ本部
スペシャリティメディカルサイエンス部

菅尾 宜正



患者さんの声を未来へー希少疾患データベース「血液凝固異常症レジストリ」の挑戦
https://www.chugai-pharm.co.jp/story/detail/20260417090000_121.html

～ある発作性夜間ヘモグロビン尿症 (PNH) の患者さんの

「見えないつらさを
抱えながらも、
主体性は失わない。
自分らしく充実した
生活を送れるように」

小川さん (仮名) 50代



次から次へと移り変わる病気、そして孤独感

最初に発症したのは急性肝炎でした。その後、劇症肝炎、再生不良性貧血を経て、15年前にPNHと診断されました。次から次へと変わる診断名に、私は医師に聞きながら必死で病気について調べました。一方で、家族は聞きなれない病名に戸惑い、さらに私の症状や将来、治療費のことなどさまざまな面で心労をかけたと思います。

病気によって仕事を続けることは難しくなりました。それまで仕事を通じて得られていた「自分は前に進んでいるのだ」という感覚が失われ、まるで社会から置いてきぼりにされたような孤独感がありました。

治療をはじめることへの葛藤と決断

PNHと診断されても、すぐに治療を開始する決断はできませんでした。「数週に1回の治療を一生続けなければならない」という事実が重くのしかかったからです。しかし、言い表せないような強烈なだるさに襲われたことに加えて、肺高血圧症や慢性腎臓病といった合併症への不安から、診断から1年後、ようやく治療開始に踏み切りました。

治療が中心の生活

私の場合、主治医のもとまで片道2時間半かかります。さらには、治療に伴う頭痛が数日続いて思うように動けないため、その間ほかの予定を入れることもできず、まさに治療が生活の中心にあります。だからこそ、治療に伴う身体的・精神的な負担が減ることは、私にとって大きな意味を持ちま

重要な注意事項:

- ・本事例は特定の患者さんの経験に基づくものであり、すべての患者さんに当てはまるものではありません。
- ・本ページに掲載のインタビューは、中外製薬が制作するアニュアルレポートへの協力として実施されたものであり、患者団体および医療関係者に対して所定の謝金をお支払いしています。

「自分らしい生活」を目指して。治療選択肢の拡大がもたらすPNH患者さんの未来



筑波大学医学医療系
医療科学・血液内科 教授

小原 直 先生

希少疾患であるPNHは、診断時に初めて病名を知る方がほとんどです。代表的な症状の一つである貧血は、一見すると誰にでも起こりうる身近な症状に思えても、本疾患では重大な合併症に発展することがあります。そうしたリスクを含め疾患について丁寧に説明するとともに、さまざまな治療選択肢を提示し、不安の軽減に努めています。また、PNHは適切な治療を継続しないと命に関わる恐れがあり、治療は長期間に及びます。だからこそ、対話を通じて患者さんのやりたいことを諦めずに治療を続けられる選択肢をともに見つけるプロセスを重視しています。

PNHの治療はここ数十年で進歩し、点滴静注用製剤、皮下注製剤、経口製剤等、複数の治療選択肢が登場しています。その結果、仕事との両立や、付き添うご家族への影響など、日常生活を考慮した治療の選択が可能になってきています。

今後は専門医と生活圏にある医療機関との連携体制の強化や、社会全体での理解がさらに広がることが望めます。その安心感が支えとなり、患者さんがより前向きに活躍できる社会の実現につながると期待しています。

発作性夜間ヘモグロビン尿症 (PNH) とピアスカイ

PNHは、造血幹細胞の後天的な遺伝子変異が原因の疾患です。この変異により、免疫機能の一つである「補体」への防御機能を持たない赤血球がつくられ、赤血球の破壊「溶血」が起きます。溶血によって貧血やコーラ色の尿などの症状が出るほか、血栓症や慢性腎臓病などの合併症にもつながることがあります。

ピアスカイの特徴

- 補体系の最終段階で機能するC5を標的にすることで、補体の活性化を抑制
- 当社独自のリサイクリング抗体技術を適用し、維持投与期における4週に1回の皮下注射を実現*

* 承認された用法及び用量：通常、クロバリマブ（遺伝子組換え）として、患者の体重を考慮し、1日目に1回1,000又は1,500mgを点滴静注し、2、8、15及び22日目に1回340mg、29日目を以降は4週ごとに1回680又は1,020mgを皮下投与する。

ケース～

す。現在は体調に合わせた勤務日数で再び働いており、疲れて中断することがあるものの旅行や美術館巡りといった趣味を楽しむ気持ちのゆとりも出てきています。もう一つ重要な点として、ずっと治療が続く疾患ですので、状況に応じた多様な治療選択肢があることは、災害時などいざというときの安心感にもつながります。

病気になっても主体性をなくさない

昨今、PNHに対してはさまざまな医薬品が登場しています。最適な治療は人それぞれですので、私自身よく調べ、さまざまな意見を聞きながら、先生ともよく話し合って自ら治療を選ぶことを大切にしてきました。同じ病気の仲間が集まる患者会での情報も、私にとって大きな助けとなりました。自ら選んだという感覚があるからこそ、納得して治療を続けることができています。

元気そうに見えてもつらさを抱えている人がいる

この病気は希少疾患ゆえに、まず診断の難しさがあります。加えて、主な症状であるだるさや貧血は、周囲につらさを理解してもらいにくいだけでなく、症状からは命に関わりうる疾患であることが伝わりづらいのです。さらには、いざというときの専門病院と地域の診療所などの連携の重要性も感じます。

私たちの現状を知っていただき、医療や製薬に関わる皆さまと手を取り合うことで、理解の輪が広がっていく未来を目指したいです。



価値創造を果たすための成長

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

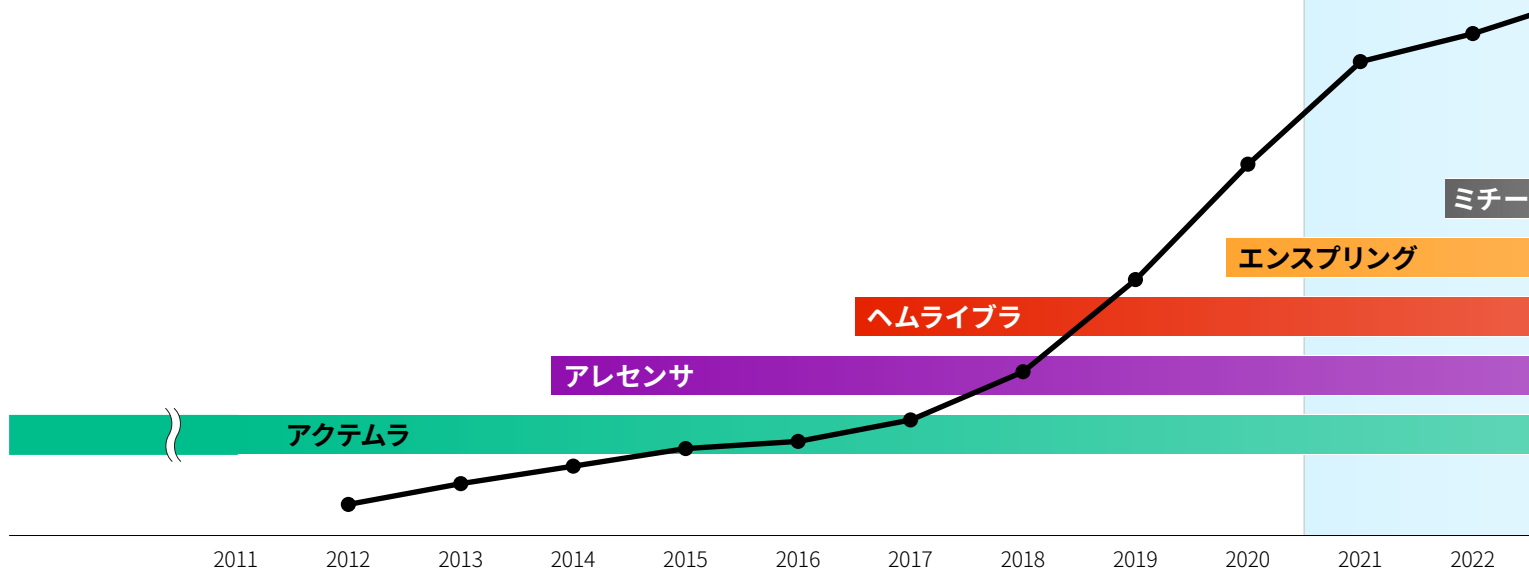
サステナビリティを事業活動の中心に据え、社会課題解決をリードする企業として世界のロールモデルである会社

「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」に向け、治療・医療・社会という3つの側面での課題を解決していくことが中外製薬の価値創造の在り方です。価値創造の推進にあたっては、イノベーションへの集中が鍵であり、「独自の技術とサイエンス」と、ロシュ社との戦略的アライアンスに基づく「独自のビジネスモデル」を最大限活用することが重要になります。

そのため、「ヘルスケア産業のトップイノベーター像」の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」を目標に掲げました。

2011年からの10年間に上市した自社創製グローバル品は計3品目（年平均0.3品目）でしたが、「TOP I 2030」の前半5年間では同じく計3品目（年平均0.6品目）と、上市ペースは大きく向上しています。それでもなお、毎年の上市を実現することは極めて意欲的な目標です。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アウトプット倍増により、この目標の達成を目指します。

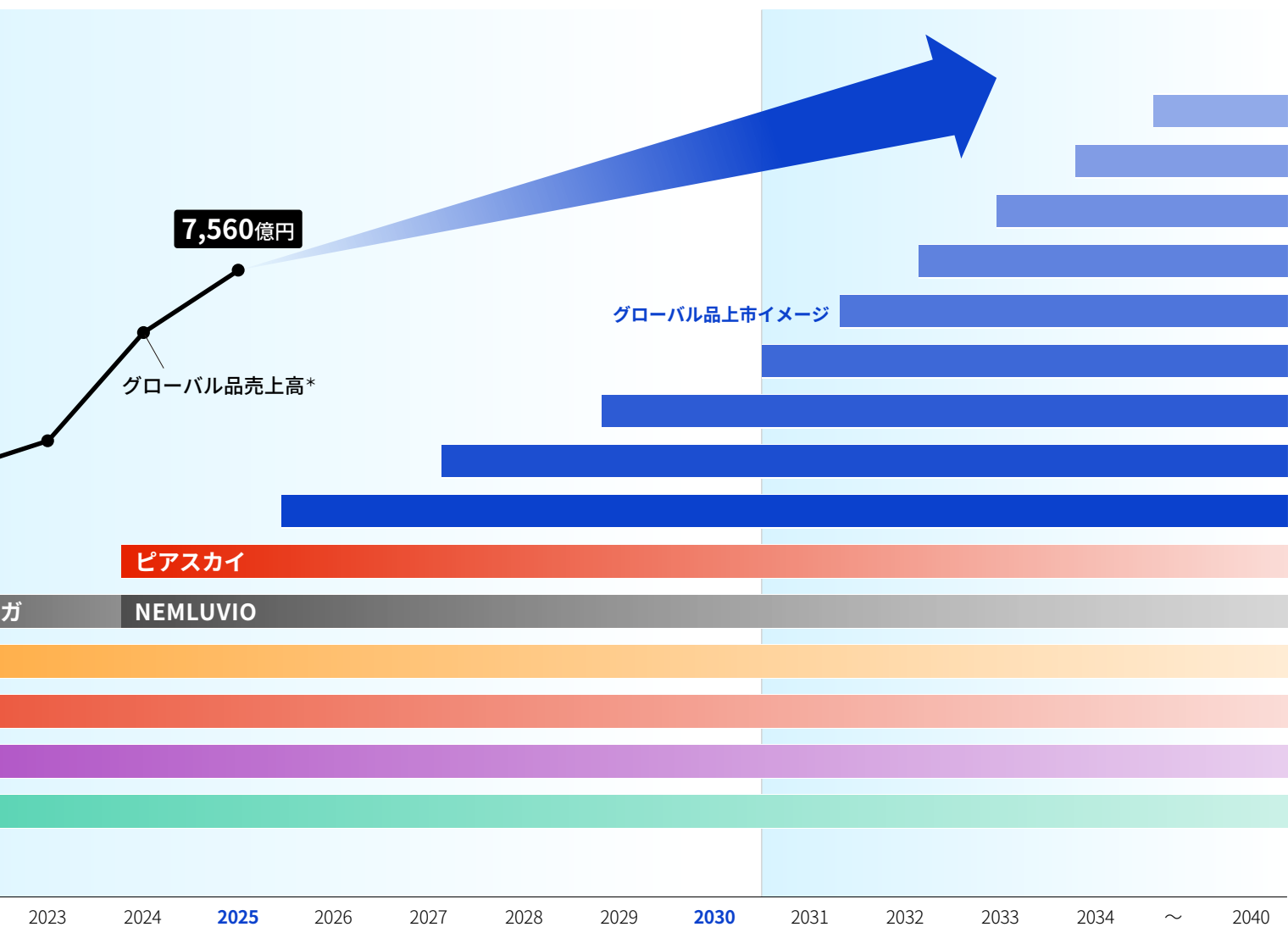
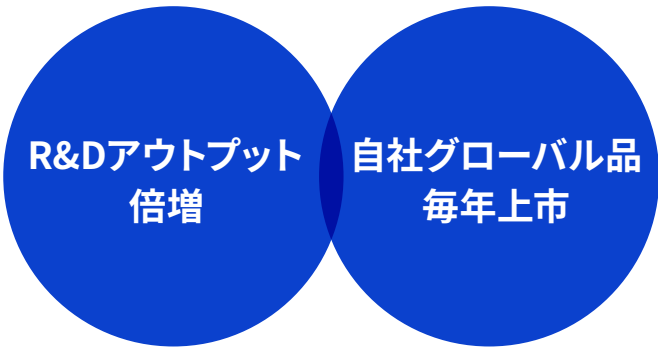
*「アクテムラ」「アレセンサ」「ヘムライブラ」「エンズプリング」「ピアスカイ」の国内製商品売上高と海外製商品売上高および「ヘムライブラ」の初期出荷分に関するロイヤルティ収入の合計。「ピアスカイ」のロシュ向け輸出は行っていません



自社グローバル品上市（年間平均）

0.3品目／年

0.6品目／年



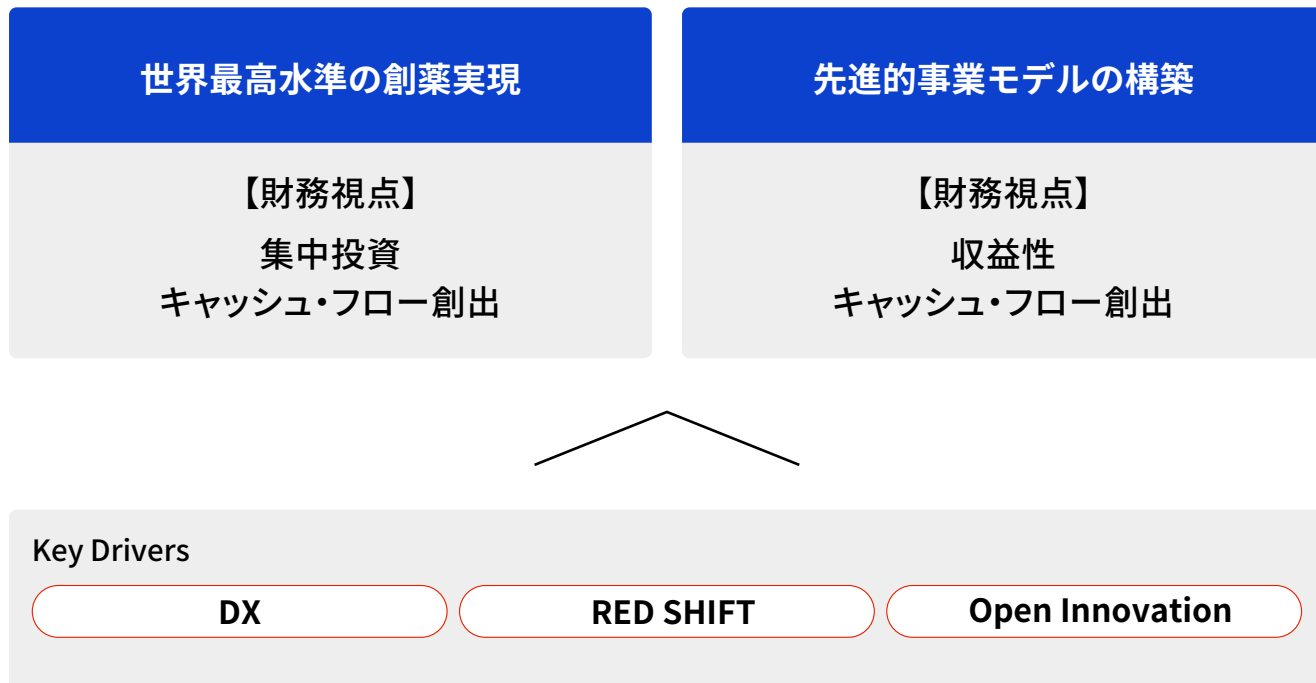
ガ NEMLUVIO

ピアスカイ

6品目/年 → 1.0品目/年

価値創造に向けた戦略

TOP I 2030 2本の柱



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。

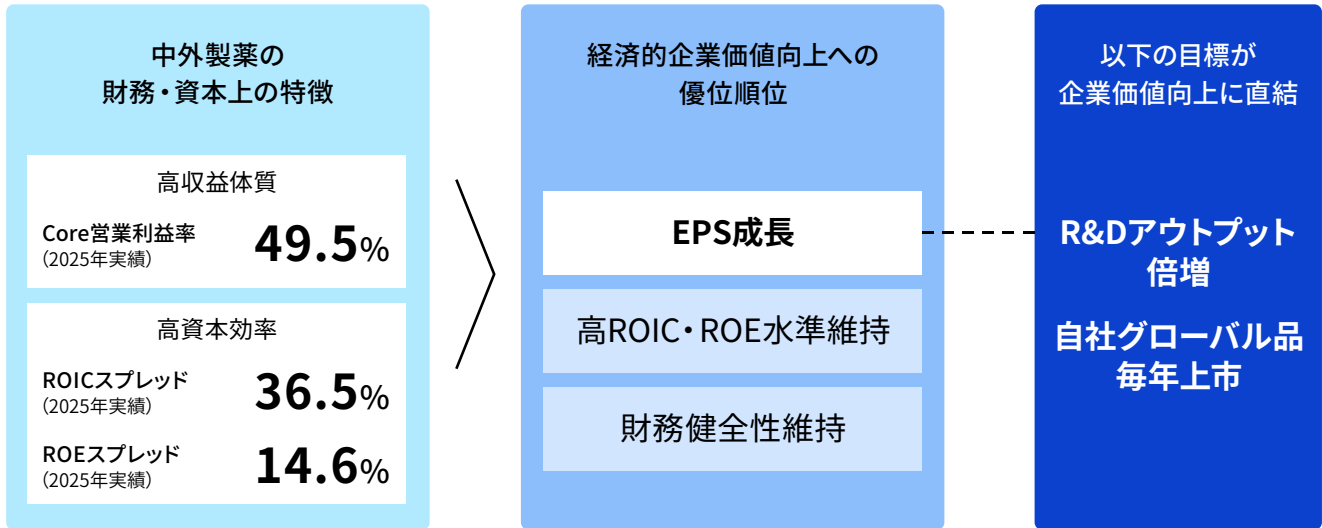
中外製薬の創薬力は、これまでの自社創製品の革新性や独自の技術基盤構築などを証左とし、世界的に高く評価されていますが、「R&Dアウトプット倍増」、「自社グローバル品毎年上市」という高い目標に向けては、連続的なイノベーションの創出が必要不可欠です。「世界最高水準の創薬実現」に向け、RED（研究と早期開発^{*1}）に経営資源を集中投下し、国内外のアカデミアなどの外部パートナーとの協働を加速するとともに、臨床開発力とヒト予測力^{*2}の融合などを進め、開発期間を短縮しながらも高い成功確率を維持していきます。また、こうして創出した革新的な医薬品とサービスは、迅速かつ適切に患者さんに届けることで、患者さんへの貢献とともに将来のイノベーションへの再投資のための原資確保にもつながります。「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。

こうした「TOP I 2030」の遂行は治療・医療・社会における価値創造とともに、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成長によりCore営業利益率は2025年に49.5%と高水準になっています。また、近年ROICが30%台～40%台、ROEが20%台で推移し、7.5%の資本コストを大幅に上回る水準となっており、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」の実現と、それによるEPS成長の牽引を目指します。

*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

TOP I 2030と企業価値の関係

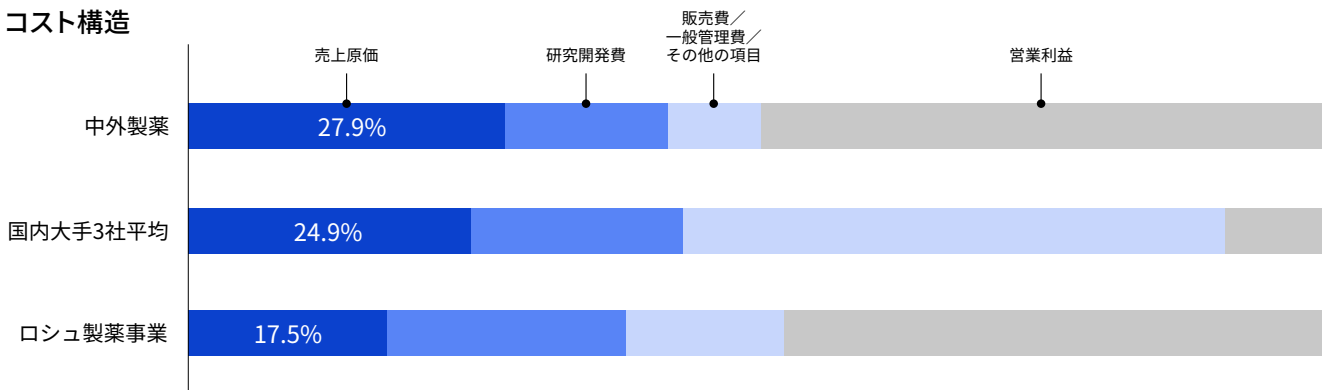


収益構造の特徴

売上収益構成比 (2025年)

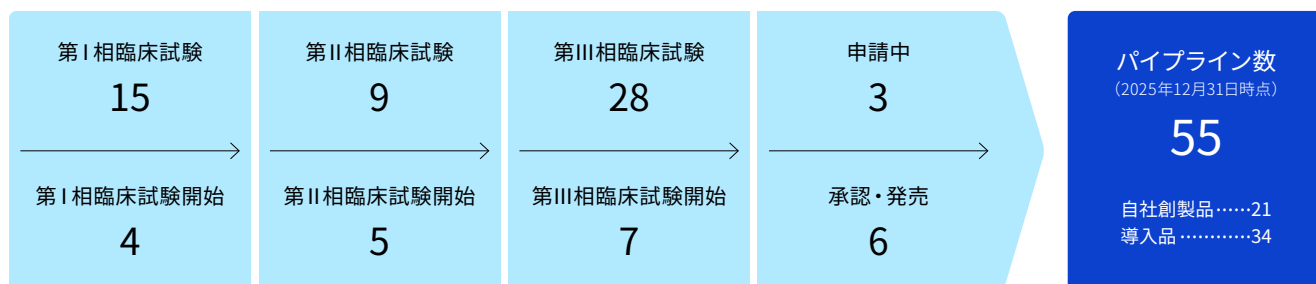


コスト構造

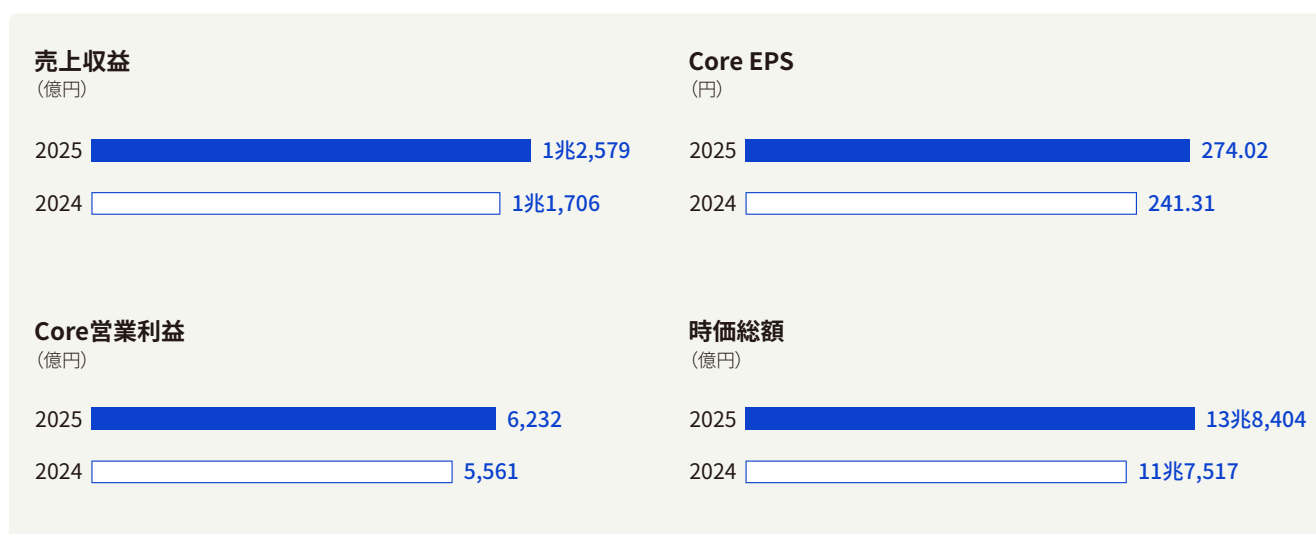


この1年のトピックス

R&D成果 (2025年1月1日～2025年12月31日)



財務成果



主要トピックス

R&D	<ul style="list-style-type: none"> 「NXT007」のPoC取得、「オルホルグリブロン*」の肥満症に対するFDA申請など、自社創製品で重要な進捗 「LUNA18」を含む自社創製品5品目の一括中止、新たな中分子プロジェクト「AUBE00」の臨床試験開始 当社初の遺伝子治療用製品「エレビジス」が条件及び期限付承認取得 レナリスファーマの完全子会社化を通じたIgA腎症を主要適応症とする開発プロジェクト「スパルセンタン」の獲得 Gero、Rani Therapeuticsを含む12件の新規研究・技術提携締結
製薬	<ul style="list-style-type: none"> 低・中分子原薬の後期開発・初期商用製造を担う藤枝工場の合成原薬製造棟「FJ3」が稼働 新たな研究棟「UKX」への800億円の新規投資決定。医薬品製法開発機能の強化を目指す
Value Delivery	<ul style="list-style-type: none"> Chugai Value Delivery Principlesの策定 (☑ P53「戦略推進4 Value Delivery」Pick Up参照) 「ルンスミオ」の発売と市場浸透の推進
成長基盤	<ul style="list-style-type: none"> 新人事制度の運用開始。ジョブ型の全社展開、ジョブポスティングへの全面シフト Chugai AI Strategyの策定 (☑ P44「DXの進捗」参照)

* Eli Lillyへ導出

INITIATIVES

- 20 価値創造モデル(中外製薬のサステナビリティ)
- 22 マテリアリティ
- 24 「TOP I 2030」の概要
- 26 価値創造指標
- 30 執行責任者

中外ウェブサイトでは、「ストーリー」というコンテンツにおいて、患者中心の高度で持続可能な医療の実現、そして、その先にある患者さんの幸せを想いながら、道なき道を進む社員たちの、挑戦の物語を掲載しています。アンニュアルレポート2025ではその中から「共創」を軸にした取り組みをご紹介します。

「想いのボタン」をつなぐ〜創業100周年プロジェクト『My Action宣言』

https://www.chugai-pharm.co.jp/story/detail/20251030000000_110.html

価値創造モデル(中外製薬のサステナビリティ)



中外製薬では、2024年に最新の経営環境を踏まえて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、そこで生み出される価値をさまざまなステークホルダーと共有し、ともに発展するという「共有価値の創造」を経営の基本方針としています。「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」という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ーションで、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」を目指しています。外部環境としては、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、価値創造の源泉である人財、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・経営関連の各要素を整理し、経営資源を効果的に活用した価値創造を進めていきます。

会社情報サイトの「価値創造の源泉」参照

<https://www.chugai-pharm.co.jp/profile/strategy/valuecreation.html#sec03>

価値創造に向けて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。16

の創造 持続可能な医療の実現

社会課題解決により
社会の発展

造戦略

創出する価値

トップイノベーター

人財と
リーダーを
育てる

世界の
ロールモデル

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
- 生産性
- ソリューション提供
- 品質保証／安定供給

- 人財
- デジタル
- オープンイノベーション

- 環境
- リスクマネジメント
- コンプライアンス

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

2030

☞ P24参照

略の柱

先進的事業モデルの
構築

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。

☞ P22「マテリアリティ」参照

マテリアリティを基軸として定めた具体的な価値創造の戦略では、2030年に当社が目指す「ヘルスケア産業のトップイノベーター像」として、世界の患者さんに期待され、世界の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ことを定めています。「TOP I 2030」は、この実現に向け、「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。

☞ P24「『TOP I 2030』の概要」参照

こうした戦略のアウトプットとして、利益成長、資本効率の向上、サステナビリティの追求を通じて、企業価値向上を図ります。そして、アウトカムである社会への提供価値(社会へのインパクト)としては、医療課題の解決、すなわちアンメットメディカルニーズの解決だけでなく、未充足の社会的ニーズ(アンメットソーシャルニーズ)を解決していくことを志向しています。患者さん一人ひとりへの最適な治療やQOL向上といった治療の側面に加え、医療関係者やケアギバーなどへの負担軽減を含む医療の側面、持続的な医療財政や循環型社会の実現といった社会全体の側面での価値提供を目指します。

☞ P26「価値創造指標」、P6「VALUE CREATION」参照

マテリアリティ

	マテリアリティ項目*1	経営戦略上の主たる位置づけ*2		
		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	○		
	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		○	
	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			○
	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など、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、初めてマテリアリティ(重要課題)を特定した2019年以降、社会からの期待・要望や戦略の進捗のもと、随時マテリアリティをアップデートし、価値創造戦略の基盤として活用してきました。

2024年には、事業活動を取り巻く将来の環境動向を踏まえて従来の26項目から16項目へと統合・集約するとともに、社内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、見直しを行いました。

見直しのプロセスとしては、中長期の環境展望・リスク分析と、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課題のロングリスト候補を抽出。この候補に対し、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)」を評価軸として分析・評価を行い、16項目の重要課題に絞り込みました。また、患者団体、医療機関、取引先、アカデミア、社会団体、投資家などのステークホルダー計21組との対話を実施し、マテリアリティの修正・精緻化を図りました。なお、これらのステップでは、サステナビリティ委員会、経営会議、取締役会などで議論を重ねており、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、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。

今後も、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、マテリアリティを年次でレビューし、適宜最適な形にアップデートしていきます。



マテリアリティの策定プロセスの詳細や、マテリアリティ項目を重要度分析にてマッピングしたマテリアリティマトリクスはウェブサイトをご覧ください。

マテリアリティの策定プロセス <https://www.chugai-pharm.co.jp/sustainability/core/materiality.html#sec02>

 関連ページ	 関連ウェブサイト
P40「RED SHIFT (R&D)の主な進捗」、P42「Open Innovationの進捗」、P46～51「戦略推進1 創薬、2 開発、3 製薬」	患者中心の高度で持続可能な医療 / 研究・開発 / 製品・パイプライン・技術
P52「戦略推進4 Value Delivery」、P54「戦略推進5 成長基盤」	患者中心の高度で持続可能な医療 / 研究・開発
P52「戦略推進4 Value Delivery」、P54「戦略推進5 成長基盤」	患者中心の高度で持続可能な医療 / グローバルヘルス / 社会貢献
P50「戦略推進3 製薬」	患者中心の高度で持続可能な医療 / サプライチェーンマネジメント / 生産技術
	患者中心の高度で持続可能な医療 / 人権
P54「戦略推進5 成長基盤」	患者中心の高度で持続可能な医療 / 社会貢献
P56「戦略推進5 成長基盤」	人財マネジメント / 健康経営 / 人的資本レポート (People & Culture Report)
P44「DXの進捗」	ガバナンス / デジタルトランスフォーメーション
	人権
P66「コーポレートガバナンス」、P80「マルチステークホルダーとの対話・外部評価」	ガバナンス / コーポレートガバナンス / IR情報
P73「リスクマネジメント」	ガバナンス / 倫理・コンプライアンス / サプライチェーンマネジメント
P59「戦略推進5 成長基盤」	地球環境

マテリアリティの概要

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」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などからなる「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。

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。2025年には、「Challenges」、「Co-creation」、「Commitments」という3つの軸を踏まえてパフォーマンス指標の見直しを実施、当社の取り組みを通じた提供価値を表す指標として整理しました。

☞ 詳細はP26「価値創造指標」参照

TOP I 2030

「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
- トランスレーショナルリサーチと製薬技術の追求により、開発品の価値最大化を実現
- 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

Key Drivers

DX

RED SHIFT

Open Innovation

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さんへの価値・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を目指したPHCソリューション*の展開

* 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

外部環境の認識

市場の変化

- 各国の財政問題悪化、薬剤費抑制加速
- 地政学リスクやインフレ顕在化

科学・技術の変化

- ライフサイエンスの進化が、創薬イノベーションを加速
- デジタル技術が事業モデル進化・競争優位の必須要件に

顧客の変化

- アンメットニーズ克服への期待大
- VBHCの流れが加速

改革の加速 (2024年 精緻化の実施)

成果・課題の認識

- ビジネス・5つの改革とも、着実に進捗
- 中分子は技術的目処がついたものの臨床上の価値証明は途上
- それぞれの改革において、取り組むべきポイントが明確化

改革の方向性

RED SHIFTおよびオープンイノベーションのさらなる加速

- 創薬** 完成度の高い開発候補品の連続的創出
- 開発** 臨床開発期間の短縮とプロジェクト価値最大化
- 製薬** 中分子製薬のスピード向上とコスト低減

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年後の2024年には、外部環境と戦略の進捗を改めて検証し、目標達成への道筋を精査しました。5つの改革が着実に進展し、R&Dアウトプットも増加する一方、目標とのギャップも見えてきたことから、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りました。RED SHIFT、オープンイノベーションのさらなる加速という課題を実現すべく、創薬では完成度の高い開発候補品の連続的な創出、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に注力します。

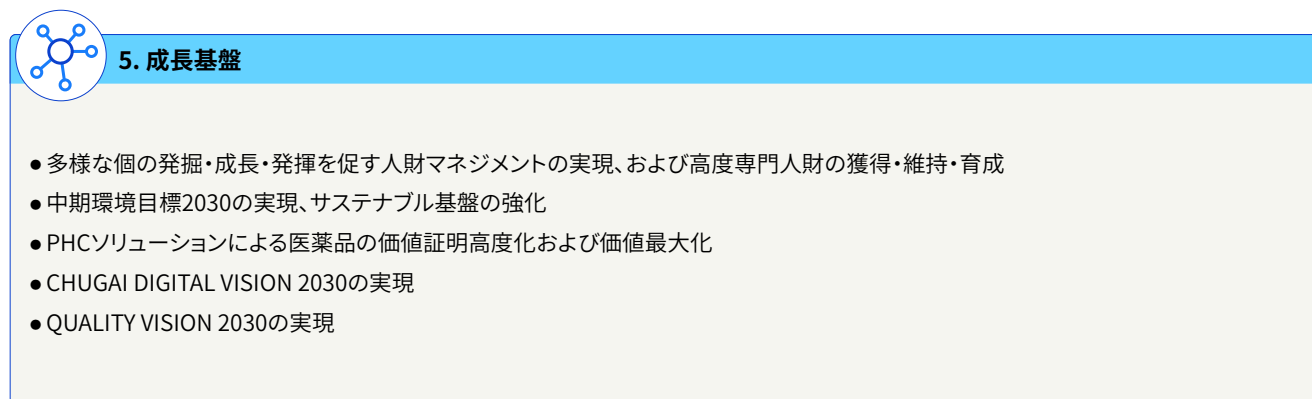
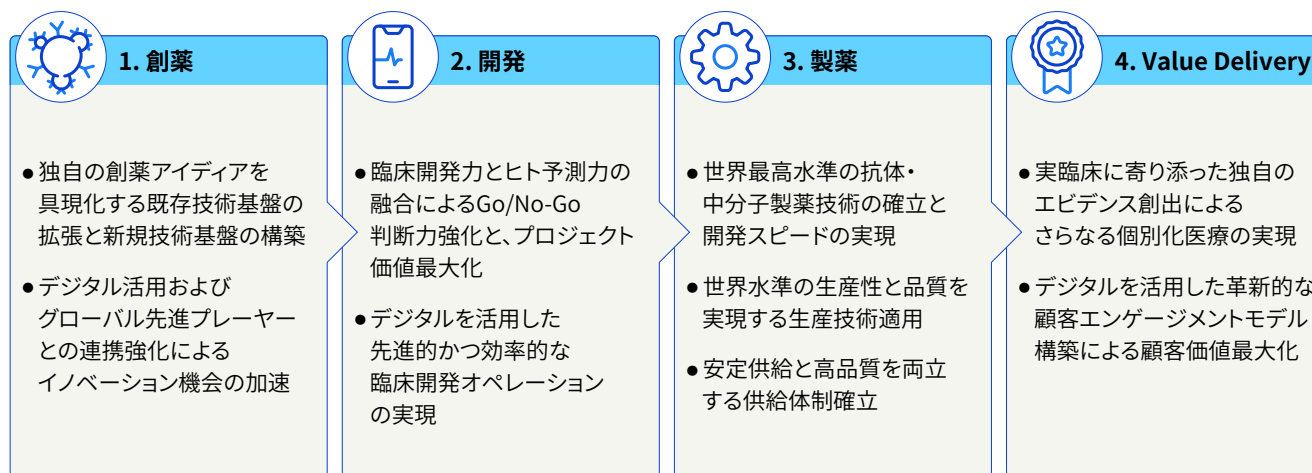
☞ 詳細はP46以降の各戦略推進を参照

2024年に、資本配分に関する基本方針を策定しました。患者さんへの価値提供を最優先としながら株主への安定的なリターンも追求し、最適な資本配分を図ります。具体的には、革新的な医薬品の創出・提供や価値創造エンジンの拡大といった共有価値の創造に向けた成長投資に資本を配分します。同時に、株主還元においては、Core EPS対比平均45%の配当性向を目標に、安定的な配当を継続的に行うことを目標とし、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。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

📄 <https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/share/capitalcost.html>

5つの改革まとめ



価値創造指標

指標の全体像

価値創造モデルの実効性を高めるには、指標の体系的な整理が不可欠です。当社では、価値創造モデルの構造に基づき、指標を「パフォーマンス指標」「アウトプット指標」「提供価値」の3つに分類しています。

パフォーマンス指標は価値創造戦略の進捗や状態を、アウト

プット指標は経済的な企業価値向上への寄与を、提供価値は事業活動による社会へのインパクトをそれぞれ表します。

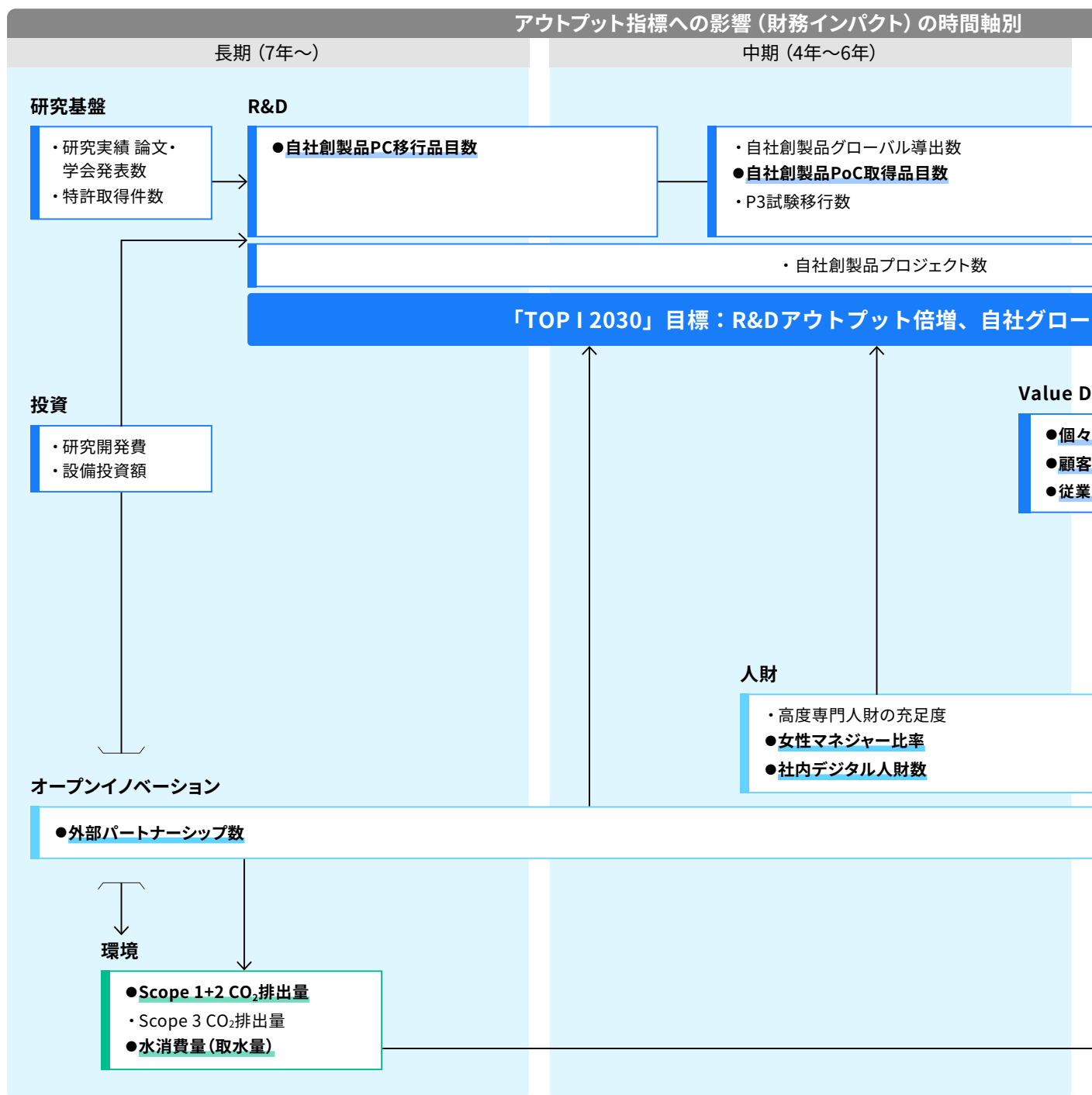
特にパフォーマンス指標については、財務インパクトに結びつくまでの時間軸が異なることから、短期・中期・長期で整理し、指標間の関係性を明確化しています。さらに2024年に

[ハイライト箇所はパフォーマンス指標]

Challenges関連指標

Co-creation関連指標

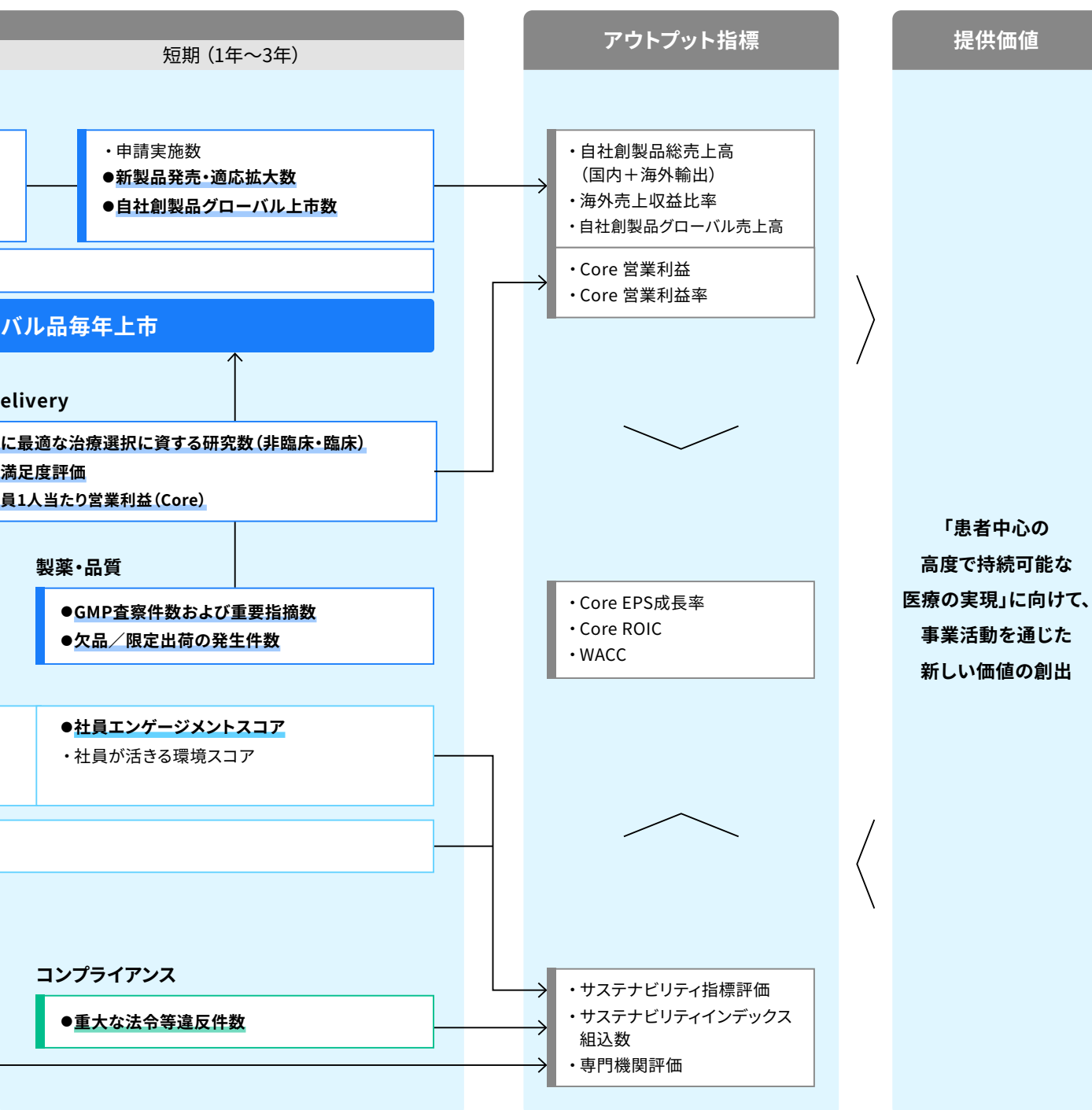
Commitments関連指標



見直したマテリアリティ、および「Challenges」「Co-creation」「Commitments」の3つの枠組みに基づいてパフォーマンス指標を再整理しました。従来と比べて項目を絞り込むとともに、戦略の進捗状況や経営の状態を多面的に把握し、ステークホルダーとわかりやすく共有できる体制を整えました。パフォーマンス

指標の詳細は、次ページを参照ください。

☞ 戦略の詳細については、P32「PROGRESS」セクションを参照ください。特に、環境および人財については、P54「戦略推進5」に詳細情報を掲載しています



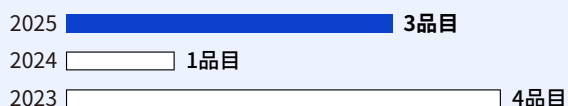
パフォーマンス指標

Challenges: 研究開発力と価値創造の最大化

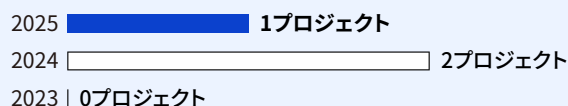
社会との共有価値創造に向けて核となる研究開発力を示す指標として、自社創製品のPC^{*1}移行品目数、PoC取得品目数、グローバル上市数、ならびに新製品発売・適応拡大数を設定しています。2025年度は3品目がPCに移行し、自社創製品「NXT007」がPoCを取得しました。また、「AVMAPKI^{*2}」が米国で上市されるとともに、国内での新製品発売・適応拡大数は6件となり、「ルンスミオ」の新発売や「テセントリク」の胸腺がん等の適応拡大を取得しました。バリューチェーン全体における価値創造の効率性を従業員1人当たりの営業利益で示しており、2025年度は7,917万円と、効率的な組織運営が推進できています。

また、医療現場における最適な治療選択の実現に向けては、継続的なエビデンス創出に取り組んでおり、血液凝固異常症レジストリでの共同研究をはじめとして70件の非臨床・臨床研究を推進しています。さらに、当社が提供するソリューションの医療現場における評価を測る国内の顧客満足度においても1位を獲得するなど、個々の患者さんへの価値提供を着実に推進しています。グローバル基準の品質保証への取り組みとしては国内外から8件のGMP査察^{*3}を受け、重要指摘は0件でした。また、2025年度は国内において限定出荷が2製品^{*4}で発生しましたが、迅速な対応に努めることで欠品には至らず、安定供給を通じて患者さんの信頼にえています。

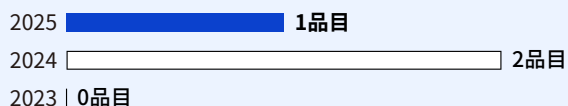
自社創製品PC移行品目数



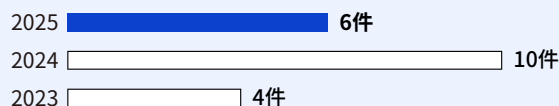
自社創製品PoC取得品目数



自社創製品グローバル上市数



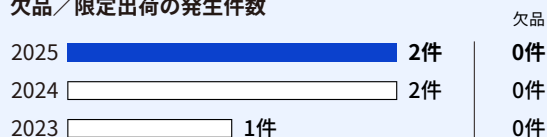
新製品発売・適応拡大数



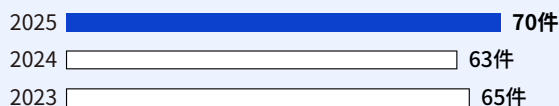
GMP査察件数および重要指摘数



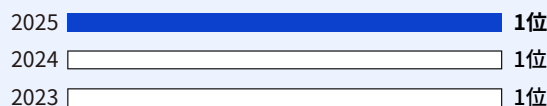
欠品/限定出荷の発生件数



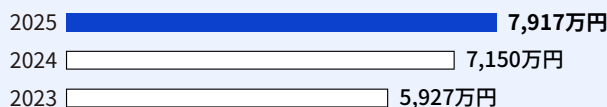
個々に最適な治療選択に資する研究数(非臨床・臨床)



顧客満足度評価^{*5}



従業員1人当たり営業利益(Core)



*1 前臨床開発段階 *2 Verastem Oncologyへ導出

*3 医薬品の製造管理および品質管理の基準(GMP)が遵守されているかを国内外の規制当局が調査すること

*4 いずれも、限定出荷(他社品の影響)に該当:厚生労働省の医療用医薬品供給状況報告において用いられている「出荷対応」の状況のカテゴリーのうち、他社品の影響等にて、全ての受注に対応できない状況

*5 インテージヘルスケア「Rep-i2023年8月度調査」「Rep-i2024年8月度調査」「Rep-i2025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

Co-creation: 人的資本と外部共創による価値創造基盤

価値創造の源泉である人的資本へのこだわりを3つの指標で示しています。当社が力を入れて育てているデジタル領域での専門人財の確保を進めており、AI・データサイエンス等の人財が812名となりました。DE&Iの推進として女性マネジャー比率は19.2%に達し、リーダー層の多様化が進んでいます。社員エンゲージメントスコアは隔年で実施している意識調査に基づいており、次回は2026年度の実施を予定しています。また、医療エコシステムの構築を牽引する鍵とし

て、創薬・デジタル・患者団体・産業界等の多様な外部パートナーとの協働を示す外部パートナーシップ数は74件であり、共創に向けた基盤づくりと取り組みの進捗を示しています。デジタル人財の増強、組織の多様性向上、外部との協働案件の拡大という3つの側面から、多様な知見を活かした共創に向けた基盤整備が着実に進展しました。

社員エンゲージメントスコア

2025 | 実施なし
2024 | 94
2023 | 実施なし

女性マネジャー比率

2025 | 19.2%
2024 | 17.6%
2023 | 17.2%

社内デジタル人財数

2025 | 812名*6
2024 | 683名*6
2023 | 426名*7

外部パートナーシップ数

2025 | 74件
2024 | —
2023 | —

*6 全社DX/IT推進を担う機能の所属社員および当社で定めるスキル定義に基づいて特定された人数

*7 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

Commitments: 持続可能な経営基盤の構築

地球環境保全をすべての事業活動を支える重要基盤と捉えている姿勢を、気候変動対策と循環型資源利用に関する2つの指標で示しています。エネルギー効率改善や再生可能エネルギーへの転換を進め、Scope 1+2 CO₂排出量は49.9千トン(2019年比55.8%削減)となりました。また、製造工程の変更や雨水の利用により、水消費量は1,871千トン(延べ床面積当たりで2019年比28.1%削減)と

なりました。なお、2024年度のCO₂排出量、水消費量の増加は事業活動の拡大によるものです。また、透明性と倫理を重んじた誠実な企業活動は普遍的な礎であり、重大な法令等違反を把握し開示することで企業としての説明責任を果たしていきます。2025年度、重大な法令等違反件数は0件でした。環境保全と企業倫理の両面から、持続可能な経営基盤の構築を進めています。

Scope 1+2 CO₂排出量

2025 | 49.9千トン
2024 | 53.9千トン
2023 | 50.8千トン

水消費量(取水量)

2025 | 1,871千トン
2024 | 1,939千トン
2023 | 1,820千トン

重大な法令等違反件数

2025 | 0件
2024 | 0件
2023 | 0件

執行責任者 (2026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、経営企画、ASPIRE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



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



大内 香

上席執行役員
信頼性保証、製薬技術、
生産技術統括



小野澤 学寿

上席執行役員
デジタルトランスフォーメーション、
事業開発、CVF(特命)統括
事業開発部担当



君嶋 祥子

上席執行役員
法務、知的財産、
リスク管理、コンプライアンス統括
法務部、知的財産部、
リスク・コンプライアンス部担当



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*1	拡大経営会議*2	経営専門委員会				RDPM会議体		
			広報IR委員会*3	リスク管理委員会*4	コンプライアンス委員会*5	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)*6	戦略マーケティング委員会(SMC)*7	デジタル戦略委員会(DISC)*8
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		○					○		○
西 和彦		○					○	○	○
鈴木 貴雄		○					○	○	○
高野 淳一		○						○	○
水井 啓広		○					○	○	○
神内 達也		○					○	○	○
角田 浩行		○					○	○	○
山田 秀成		○					○	○	○
吉田 真		○		○	○		○	○	○
中川 拓也		○					○	○	○

*1 このほか、常勤監査役も参加

*2 このほか、事業開発部長、人事部長、財務経理部長、常勤監査役も参加

*3 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

*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、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

*6 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

*7 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

*8 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

西 和彦
執行役員
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

高野 淳一
参与
営業本部長



水井 啓広
臨床開発本部長

神内 達也
医薬安全性本部長

角田 浩行
トランスレーショナルリサーチ
本部長

山田 秀成
製薬技術本部長

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 ^{*9}	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 ^{*10}
奥田 修											●
谷口 岩昭											●
飯倉 仁	●	● ^{*11,12}									●
日高 伸二				● ^{*15,16,17,18}					●		
矢野 嘉行					●						
草野 司								●			
大内 香			● ^{*13,14}				●				
小野澤 学寿						●				●	●
君嶋 祥子											●
田熊 晋也			○ ^{*14}								
藤原 尚也											○
井川 智之	○										
西 和彦				○ ^{*17}							
鈴木 貴雄						○					
高野 淳一				○ ^{*15}							
水井 啓広		○ ^{*12}									
神内 達也				○ ^{*16}							
角田 浩行		○ ^{*11}									
山田 秀成			○ ^{*13}								
吉田 真								○			
中川 拓也									○		

*9 PLCM(プロジェクト・ライフサイクルマネジメント)

*10 渉外調査、監査、財務経理、広報IR、購買、経営企画、ASPIREトランスフォーメーション、中外ベンチャーファンド、法務、知的財産、リスク管理、コンプライアンス

*11 TR(トランスレーショナルリサーチ)

*12 臨床開発

*13 製薬技術

*14 生産技術

*15 営業

*16 医薬安全性

*17 MA(メディカルアフェアーズ)

*18 海外マーケティング



PROGRESS

- 33 エグゼクティブサマリー
- 34 「TOP I 2030」折り返し地点での総括
- 36 CFOメッセージ
- 40 RED SHIFT (R&D) の主な進捗
- 42 Open Innovationの進捗
- 44 DXの進捗
- 46 戦略推進1 創薬
- 48 戦略推進2 開発
- 50 戦略推進3 製薬
- 52 戦略推進4 Value Delivery
- 54 戦略推進5 成長基盤

2025年経営方針の振り返り

- 「NXT007」のPoC確認、「オルホルグリブロン^{*1}」の申請など、将来の成長を期待する開発品に重要な進展
- 自社開発一括中止判断と迅速なGo/No-Go判断によって自社開発品の選択と集中を加速
- 複数の技術提携の開始、「スバルセンタン」の獲得など、パートナーリングで多くの成果

(ハイライト箇所は進捗に課題があったもの)

RED機能強化と価値創出	LCM ^{*2} プロジェクトの価値最大化	基盤強化
<ul style="list-style-type: none"> ● 「NXT007」のPoC確認 ● 早期価値判断の実施(5個の自社開発一括中止、6個のGo/No-Go判断) ● オープンイノベーションの活発化(12件の新規研究・技術提携を締結) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「オルホルグリブロン」のP3試験成功と申請 ● 国内主力品・新製品の成長 ● 「スバルセンタン」(IgA腎症)の獲得 ● 「エレビジス」の発売延期 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新人事制度の導入・ASPIRE^{*3}の準備進展 ● 中期環境目標2030の目標達成に向け、一部課題あり ● Chugai AI Strategy策定、AIによる全社ビジネス変革加速

重点項目

血友病フランチャイズの強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 「ヘムライブラ」: オートインジェクターの申請に向けて進捗 ● 「NXT007」: PoC確認、第III相臨床試験開始の準備
「DONQ52」価値最大化の加速	<ul style="list-style-type: none"> ● Biological PoC^{*4}確認 ● 第II相臨床試験開始に向け着実に進捗
遺伝子治療用製品「エレビジス」供給体制の確立と適正使用の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 中外初の遺伝子治療製品として国内販売体制を構築 ● 歩行不能な患者さんの急性肝不全による死亡例を受け、関係機関と緊密に連携し安全対策を実施
新人事制度の適正な運用推進と人事機能強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員の2割以上が手挙げ、年間の人事異動に占めるジョブポスティング割合が60%超など、目標を超える前向きな取り組み

*1 Eli Lilly へ導出

*2 ライフサイクルマネジメント

*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

*4 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

2026年経営方針

- 「TOP I 2030」達成に向け、全社で取り組みを加速

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
<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的な創薬実現に向けたポートフォリオ構築 ● 創薬プロジェクトの推進と基盤技術・製薬技術の開発 ● 競争優位性を有する新規技術の開発 ● 自社Pre-PoCプロジェクトの早期価値証明と価値最大化 ● 自社Pre-PoC品増加に対応するグローバル開発体制のさらなる強化 ● 新規プロジェクト創出に向けたオープンイノベーションの加速 	<ul style="list-style-type: none"> ● Post-PoCプロジェクトの開発加速と着実な申請対応 ● 新製品・成長ドライバー品の価値最大化 ● 利益成長加速に向けた第三者導入の推進 ● 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への進化 	<ul style="list-style-type: none"> ● ASPIREの本稼働 ● 連続的イノベーションを実現する人・組織および事業基盤の強化 ● サステナビリティ情報の積極開示とステークホルダーとの対話の推進 ● AIを軸としたデジタル活用による価値創出とビジネス変革推進

重点項目

血友病フランチャイズの強化	過去最多の申請計画の達成	「ルンスミオ」・「ポライビー」併用療法の早期市場浸透	デジタル基盤強化とAI活用の全社推進
---------------	--------------	----------------------------	--------------------

「TOP I 2030」折り返し地点での総括

「TOP I 2030」前半5年の成果

「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

- 技術と質を追求した創薬プロジェクトの進捗
☑ P40、P46
- 中外ライフサイエンスパーク横浜の全面稼働
☑ 「中外ライフサイエンスパーク横浜」
<https://www.chugai-pharm.co.jp/innovation/rd/lsp/>
- 中分子製薬における要素技術・生産基盤の確立
☑ P50
- Go/No-Go判断の実行と着実なプロジェクト推進
☑ P48
- AI創薬推進と外部提携・投資の増加
☑ P42、P44

先進的事業モデルの構築

- 強固なValue Delivery機能の確立
☑ P52
- 生産設備拡充・強固な供給体制整備
☑ P50
- 全社DXの浸透とビジネス変革進展
☑ P44
- 新人事制度の導入
☑ P56
- サステナビリティ経営の高い外部評価を獲得
☑ P80

「TOP I 2030」後半5年の狙い

前半5年は順調に進捗したが、目標は意欲的
戦略の進展と変化の激しい外部環境を踏まえ、「狙い」を定めて展開を加速

1

早期開発
ケイパビリティ
向上

2

パートナーリング
機能強化

3

グローバル
サプライチェーン
の強化

4

CVM参入に
向けた
体制構築

5

AI活用による
全社ビジネス
変革

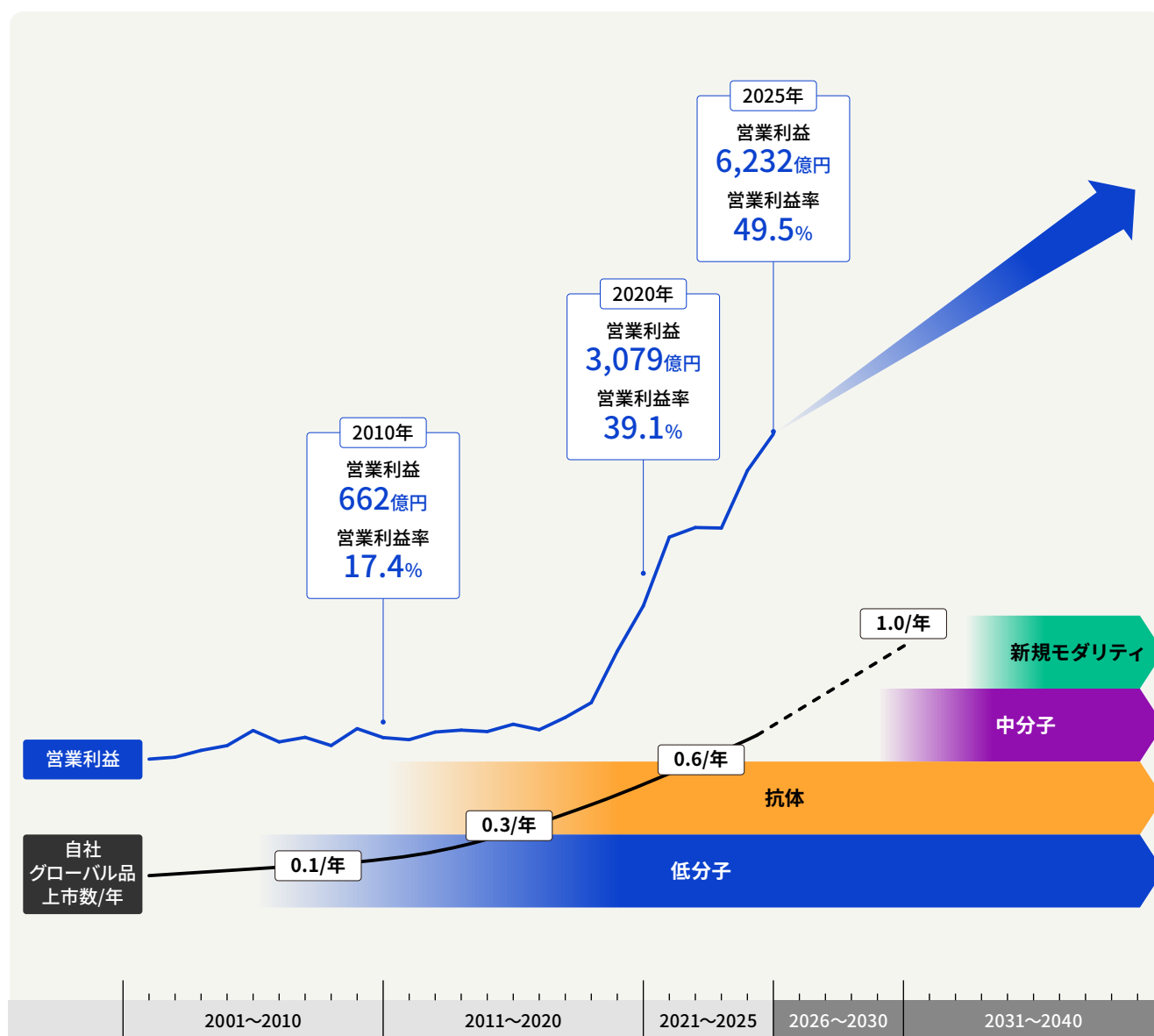
2025年、10年間の成長戦略「TOP I 2030」の半分の期間が終了しました。目標として掲げる「R&Dアウトプット倍増」および「自社グローバル品毎年上市」の達成に向け、この折り返し地点での進捗を総括すると、概ね順調に進捗したと言えます。

戦略の2つの柱の1つ、「世界最高水準の創薬実現」においては、創薬プロジェクトが着実に増加し、R&Dアウトプット倍増の実現に目処が立ちつつあります。特に新たなモダリティとして開発に注力する中分子プロジェクトの複数が臨床試験段階に移行するなど、大きな進展がありました。また、コーポレートベンチャーキャピタル「Chugai Venture Fund, LLC (CVF)」の積極展開、Rani Pill技術*の導入など、さらなるイノベーションの創出に向け、外部連携や投資も加速しました。もう一つの柱であ

る「先進的事業モデルの構築」については、営業、メディカルアフケア、安全性のValue Delivery機能の組織改革を行ったほか、バイオや中分子の生産設備を拡充し供給体制を強化。さらにバリューチェーン全体での生産性向上に向けて、全社DXを推進するとともに、適所適財を加速する新人事制度も導入し、事業基盤強化を進めてきました。

自社グローバル品の上市数を見てみると、「TOP I 2030」開始後の直近5年では年平均0.6品に増加しており、営業利益および収益性の成長につながっています。これをあと5年で、毎年上市（年平均1.0品）を実現できるレベルにケイパビリティを向上させます。2030年目標達成への具体的な道筋が見えてきた一方、その水準は非常に意欲的であるとともに、事業環境の変化はさ

「TOP I 2030」の達成による持続的成長の実現



らに激しさを増すことが想定されます。こうした状況を踏まえ、後半5年で特に強化すべき、あるいは新たに挑戦すべき課題を、選択と集中の観点から「5つの狙い」として設定しました。

創業段階のポートフォリオが非常に充実してきた中、早期開発のケイパビリティをグローバルトップレベルにまで押し上げるべく、的確なGo/No-Go判断のもと確度の高いプロジェクトに経営資源を集中し、最速で価値証明を行います。また、熾烈な競争環境下で革新的な創薬を実現し続けるには、外部技術と当社技術の掛け合わせによる、多層的な差別化を図ることが不可欠との考えのもと、パートナーシップ機能を強化します。日米欧およびシンガポールの各拠点と本社R&D機能が連携し、有望なシーズや革新的な技術の探索・発掘に注力します。また、自社

グローバル品の増加に伴い供給責任が増すことから、地政学リスクが高まる中でも安定供給を全うする強固なサプライチェーンを構築します。Value Delivery面では、ロシユが重点領域に定め、大きな市場成長が見込まれるCVM領域の開発品導入も進んでおり、同領域への参入、およびプレゼンス向上に力を入れていきます。事業基盤では、着実に進展してきたDXをもう一段進化させ、AIを選択肢ではなく前提と捉え、AIを駆使して全社ビジネス変革を図ります。

* 2025年10月にライセンス契約を締結したRani Therapeutics (米国) が保有する革新的な経口投与技術

CFOメッセージ

難病に苦しむ患者さんへ
希望を届ける。
その使命の追求がもたらした
強固な財務基盤を、
未来の社会課題解決へつなぎます

取締役 上席執行役員
最高財務責任者 (CFO)

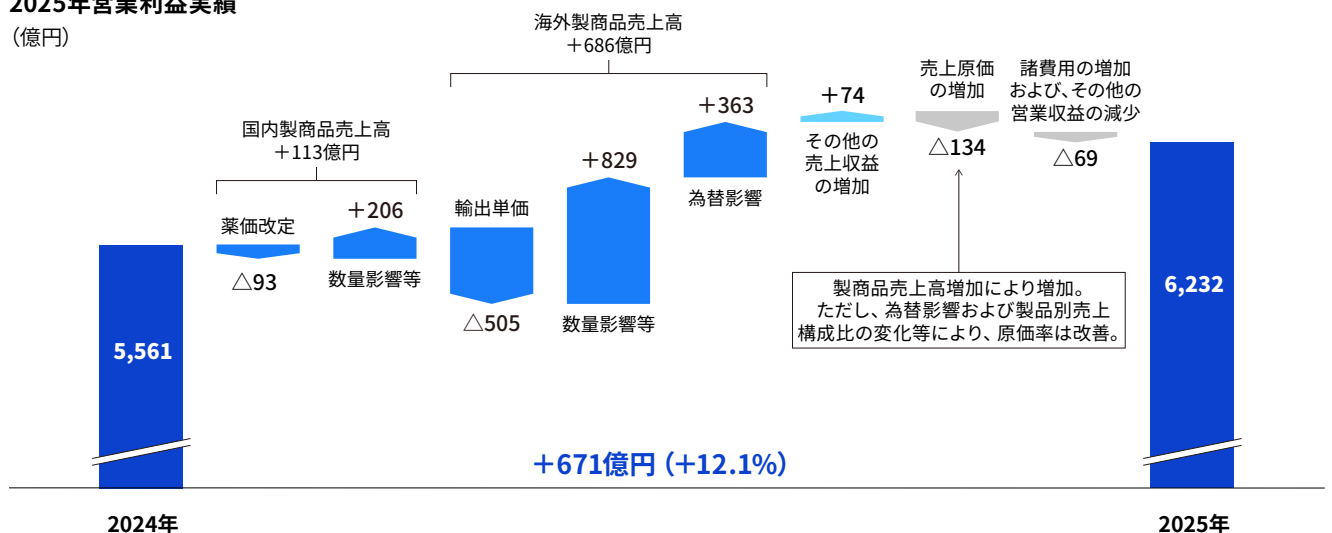
谷口 岩昭



2025年の振り返り

2025年度は、Coreベースでの売上・利益ともに当社史上最高の業績となり、9期連続の増益となっています。売上収益は1兆2,579億円(前年比+7.5%)でした。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、当社からの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。当社の製品が、安全性・有効性においてしっかり患者さんのアンメットニーズに対応するとともに、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、売上原価が3,515億円(同+4.0%)、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1,801億円(同+1.8%)となった一方、販売費及び一般管理費は1,032億円(同+1.0%)と前年同水準でした。この結果、営業利益は6,232億円(同+12.1%)、当期利益は4,510億円(同+13.6%)となりました。

2025年営業利益実績 (億円)



これらの結果を踏まえ、2025年の年間普通配当は期初予想の100円/株から122円/株へ増額しました。なお、2025年は創業100周年という節目の年にあたり、普通配当に加え、記念配当を年間150円/株としています。

2025年は将来の成長ドライバーの確立という観点からは、Eli Lillyに導出した肥満症治療薬「オルホルグリブロン」が米国で承認申請が行われたほか、「ヘムライブラ」の後継品である血友病A治療薬「NXT007」の第III相への移行が決まるといった大きな成果が得られた年でした。加えて、レナリスファーマの完全子会社化により、IgA腎症治療薬「スパルセンタン」の日本・韓国・台湾での開発・販売権を獲得したことは、同地域での売上成長に大きく貢献すると期待しています。何より、これらの財務数値の向上が、世界中の患者さんへの価値提供の結果としてもたらされたものであるという事実、当社のCFOとして強い誇りを感じます。

2026年の業績見通し

Coreベースでの売上・利益ともに史上最高を更新する見込みです。売上収益は1兆3,450億円(前年比+6.9%)、営業利益は6,700億円(同+7.5%)となる見通しです。

国内は、薬価改定と後発品浸透の影響を受ける中、新製品の「ルンスミオ」や主力品の数量伸長により256億円の増収を見込んでいます。一方、海外は、「NEMLUVIO」や「ヘムライブラ」等の輸出増加を見込むものの、輸出単価の下落や「アクテムラ」輸出の減少等の影響により前年と同水準を見込んでいます。その他の売上収益は、一時金収入の増加に加え、「ヘムライブラ」等に関するロシユからのロイヤリティ収入や、「オルホルグリブロン」、「NEMLUVIO」といったロシユ以外の事業パートナーからの収入も前年を大きく上回る水準を見込んでいます。

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2.3ポイントの上昇となる34.9%を想定しています。なお、研究開発費は各種プロジェクトの順調な進捗を反映し99億円の増加、販売費及び一般管理費は前年と同水準を想定しており、結果として営業利益は468億円の増益となる見通しです。

独自のビジネスモデルと財務上の特徴

ここで改めて中外製薬の存在意義(Mission)と価値創造モデルについて説明します。2024年11月に新たに発表した「中外製薬の価値創造モデル」でも触れていますが、「共有価値の創造」という概念を我々の最も重要な存在意義として位置づけています。「共有価値の創造」とは、多様なステークホルダーを包摂する社会全般に対して価値を創造・提供することにより、結果として当社自身が持続的に成長・発展するという「価値の循環」を志向していることに他なりません。

多様なステークホルダーの中でも、「アンメットニーズを抱える患者さん」は、当社が特に重視しているステークホルダーであり、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」こそが、当社が提供できる最も大きな「共有価値」であると言えます。難病に苦しむ患者さんのアンメットニーズを解決するということは、周囲のご家族・医療関係者の皆さまへのご負担を軽減・解消するという大きな社会課題の解決にも結びつき、我々に期待される大変重要なミッションであると言えます。そして、技術的に難易度が高い革新的な医薬品の創出に注力すること、これこそが、過去も未来も当社のビジネスモデルと経営戦略の根幹に位置づけられます。革新的な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、未来に向けて持続的に革新的な医薬品を生み出すために、技術的競争優位性を継続的に確立することが重要な経営課題となってきます。創業を巡る技術的進歩はまさに日進月歩であり、競争優位性を長期にわたって維持するためには、何と云っても安定的な財務基盤を背景とした、量的か

つ質的に十分な投資が長期的に行われる必要があります。幸いにして、当社は長期にわたる利益成長と適切な財務運営の結果、高い水準の財務健全性と投資余力を保持しているため、今後はこの「財務的強み」を、創薬競争力強化に向けて積極的に活用することが重要な戦略課題になります。

なお、この点については、2025年1月に発表した「資本配分に関する基本方針」の中でも「戦略的投資」を重点項目として位置づけており、すでに2025年も複数の案件で実行していますが、今後はより活発化させていきます。

2025年の主な実績		
共有価値創造に向けての資本配分	革新的な医薬品の創出および提供	<ul style="list-style-type: none"> レナリスファーマ社買収による新たなIgA腎症治療薬「スバルセンタン」の獲得 医薬品製法開発機能の強化に向けた新研究棟「UKX」の新設決定 バイオ医薬品における初期商用の無菌注射剤製造を担う「UTA」を竣工
	価値創造エンジンの拡大	<ul style="list-style-type: none"> 当社モダリティとシナジーを発揮できる標的探索技術やモダリティ技術を有するパートナーとの協業(☒ P42参照) 当社技術領域や実用化まで遠い黎明期の技術についてCVFを通じて投資*1
	その他の投資機会	<ul style="list-style-type: none"> 中期環境目標2030達成に向けた設備更新等
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> 2024年から24円/株増配の年間122円/株に加えて、創業100周年の記念配当として年間150円/株 	

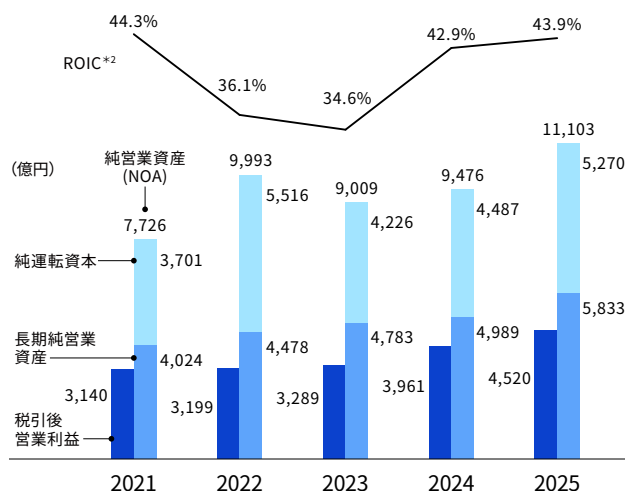
*1 2026年1月29日時点で累計7社

財務・資本政策の実績、進捗

2025年は2021年からスタートした「TOP I 2030」の中間地点にあたり、戦略的な進捗状況に加え、財務的にも重要な節目となりました。財務指標を振り返りますと、9期連続の増益となった結果、収益性指標では、売上高営業利益率が49.5%、そして資本効率性指標ではROICが43.9%、ROEが22.1%と国内同業他社比でトップクラスとなっているほか、過去3年間の営業利益の年平均成長率は11.3%と順調な水準となっています。加えて、安全性指標も安定的な利益蓄積の結果、株主資本比率が82.1%と高水準となっており、長期的な成長戦略を支える上で必要となる健全な財務基盤が確立されています。

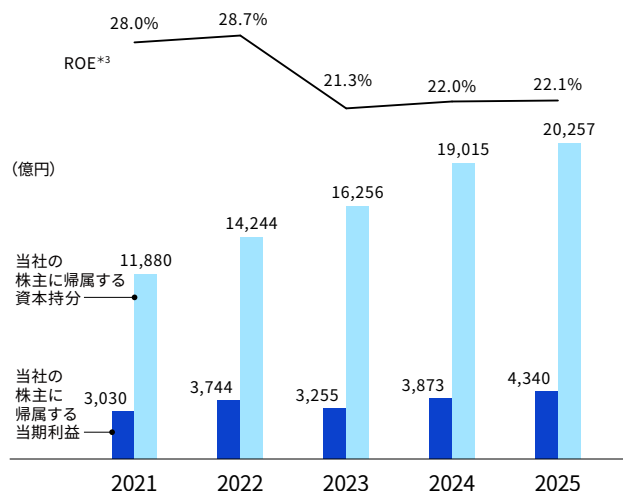
なお、増収増益の結果、現預金水準が増加する傾向にあります。2025年は設備投資、買収・出資等事業投資活動が活発であったことに加え、創業100周年の記念配当(1株当たり年間150円)を実施しました。この結果、現預金残高は9,797億円と2024年末時点から166億円の減少となっており、大きな変化はありません。

ROIC年度推移



*2 ROIC = 税引後営業利益 / 期中平均純営業資産 (NOA)

ROE年度推移



*3 ROE = 当社の株主持分当期利益 / 当社の株主に帰属する持分

2026年については前述の通り前年比で増収増益を見込んでおり、事業活動から生じる営業キャッシュ・フローも前年比で一定程度増加することが想定されます。一方で、外部環境の変化およびリスクの増加傾向等、医薬品事業を取り巻く不確実性は増しており、安定的に事業活動を継続するために必要な「安全手元資金」の水準も従来より高くなる傾向にあります。このような状況ではありますが、将来に向けての持続的な成長を実現するために、必要な事業投資については従来以上に積極的に取り組んでいきます。

当社は、「資本配分に関する基本方針」に則り、「共有価値創造に向けての資本配分」と「株主還元」を適切なバランスのもとに実施します。株主還元については、これまで同様、CoreEPS対比で普通配当性向平均45%を目処に安定的に配当を行うことを目標とします。2026年の普通配当については、1株当たり年間132円と前年122円から10円の増配を想定しています。

株主還元

 https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/share/shareholder_return.html

今後の抱負と 対話方針

2026年は「TOP I 2030」の後半期間がはじまる年であり、2030年の目標である「自社グローバル品毎年上市」の達成に向けて、中外製薬がトップクラスのグローバル製薬会社としてさらに飛躍するうえでとても大切な1年となります。

このような状況下、将来の成長ドライバーとなるパイプライン・製品を創出することは最も注力すべき経営課題であり、財務的にも着実にサポートする必要があります。医薬品事業は他業種と比較すると、安定的な事業運営を行うために必要な安全保有現預金水準は高い傾向にありますが、中長期的な価値創造に向け、現在の保有現預金を戦略的投資等に積極的に活用していきます。

この点は、資本効率性の維持・向上のためにも重要です。現時点で当社は自社の資本コストを大きく上回るROEおよびROICの水準を確保しています。一方で、当面は留保利益の積み上がりも想定されます。資本効率を維持しつつ利益成長を持続させるためにも、将来の売上拡大に貢献するアセットを絶え間なく補強していく所存です。こうした財務・資本政策について、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を一層充実させ、企業価値の向上に努めていきます。

Pick Up

戦略投資の加速事例：レナリスファーマの買収

2025年12月、レナリスファーマの完全子会社化により、当社は「スパルセンタン」の日本・韓国・台湾における独占的な開発・販売権を獲得しました。IgA腎症は日本において指定難病であり、新たな治療選択肢が強く望まれています。本剤は国内第III相試験で良好な結果を示しており、ファーストインクラスの治療薬として2026年の国内申請を目指します。本件は、「sefaxersen」を含む当社の腎領域の開発パイプライン強化のみならず、国内売上の持続的成長への貢献を見込む戦略投資です。当社はこれまで「ミルセラ」等を通じて築いてきた腎領域でのプレゼンスを活かし、革新的な新薬を一日も早く患者さんにお届けします。

レナリスファーマの買収による新たなIgA腎症治療薬の獲得

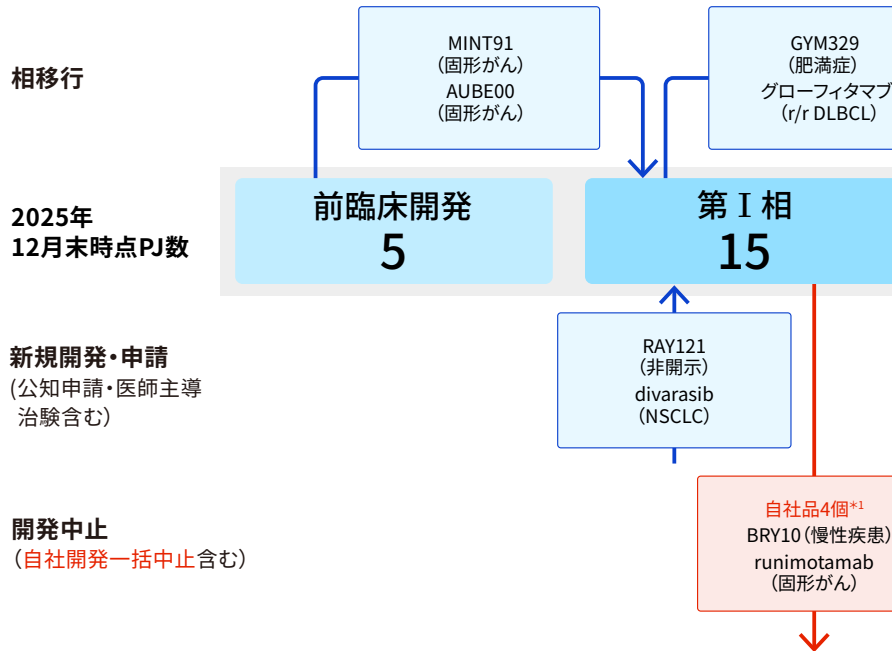
- 日本、韓国、台湾における「スパルセンタン」の独占的な開発・販売権の取得による腎領域の強化
- 取得価額
クロージング対価(150億円+株式譲渡契約に基づく価格調整を反映した金額)、アーンアウト対価(最大160億円のマイルストーン対価、純売上高に連動する対価)
- 患者さんへの提供価値
 - エンドセリン/アンジオテンシンII受容体に対する二重拮抗作用を有し、RA系阻害薬を上回る有効性やファーストインクラスの治療薬となることが期待される
 - 日本のドラッグラグ・ドラッグロスの解消

RED SHIFT (R&D) の主な進捗

2025年 進捗のポイント

自社創製品の早期開発では、中分子プロジェクト「AUBE00」、低分子プロジェクト「MINT91」について第Ⅰ相試験を、「GYM329」の肥満症に対する第Ⅱ相試験を開始しました。後期開発では、「ルンスミオ」と「ポライビー」の併用療法の承認申請や「スパルセンタン」の新規追加など、国内売上成長の牽引が期待される開発品に進捗がありました。

R&Dプロジェクト(PJ)数の推移 (2025年1月1日～2025年12月31日)



自社創製品の各モダリティのポートフォリオ (2026年1月29日現在)

抗体医薬、細胞・遺伝子医薬

青文字：ロシュと共同開発

創薬研究	前臨床開発	臨床試験	承認済み
<p>>30</p> <p>(うち新規技術適用プロジェクト>16)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 感染症 ● 免疫 	<ul style="list-style-type: none"> ● DONQ52 ● RAY121 ● GC33 ● ALPS12/clesitamig ● ROSE12 	<ul style="list-style-type: none"> ● エンスプリング (MOGAD、AIE、TED、DMD) ● ピアスカイ (aHUS) ● ヘムライブラ (III型フォン・ヴィレブランド病) ● GYM329/emugrobart (脊髄性筋萎縮症、FSHD、肥満症) ● NXT007 (血友病A)
			<ul style="list-style-type: none"> ● アクテムラ ● ヘムライブラ ● エンスプリング ● ピアスカイ
		<p>ロシュ以外の第三者導出品</p> <ul style="list-style-type: none"> ● NEMLUVIO*3 (原因不明の慢性そう痒症) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ミチーガ*4 (日本) ● NEMLUVIO*3 (米国/欧州など)

低分子医薬

創薬研究	前臨床開発	臨床試験	承認済み
<p>>9</p> <p>(慢性疾患、がん等)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● アレセンサ (NSCLC (ステージIII) 化学放射線療法後の維持療法、AL融合遺伝子陽性の切除不能な進行・再発の固形がん*5) 	<ul style="list-style-type: none"> ● アレセンサ ● エディオール ● オキサロール
		<ul style="list-style-type: none"> ● REVN24 ● MINT91 	<p>ロシュ以外の第三者導出品</p> <ul style="list-style-type: none"> ● AP306*6 (高リン血症) ● オルホルグリブロン*7 (糖尿病、肥満症ほか*8) ● AVMAPKI*9 (mPDAC)
			<ul style="list-style-type: none"> ● デベルザ ● AVMAPKI*9 (LGSOC)

中分子医薬

創薬研究	前臨床開発	臨床試験	承認済み
<p>>25</p> <p>(慢性疾患、がん等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● がん ● がん ● 急性疾患 	<ul style="list-style-type: none"> ● AUBE00 	
	<p>スナイプタイト</p> <p>中分子創薬技術名を Snipe Tide に決定</p> <p>“Snipe” 経口投与で細胞内標的を高精度で狙う</p> <p>“Tide” ペプチド(peptide)とペプチド創薬における新たな“潮流(tide)”</p>		

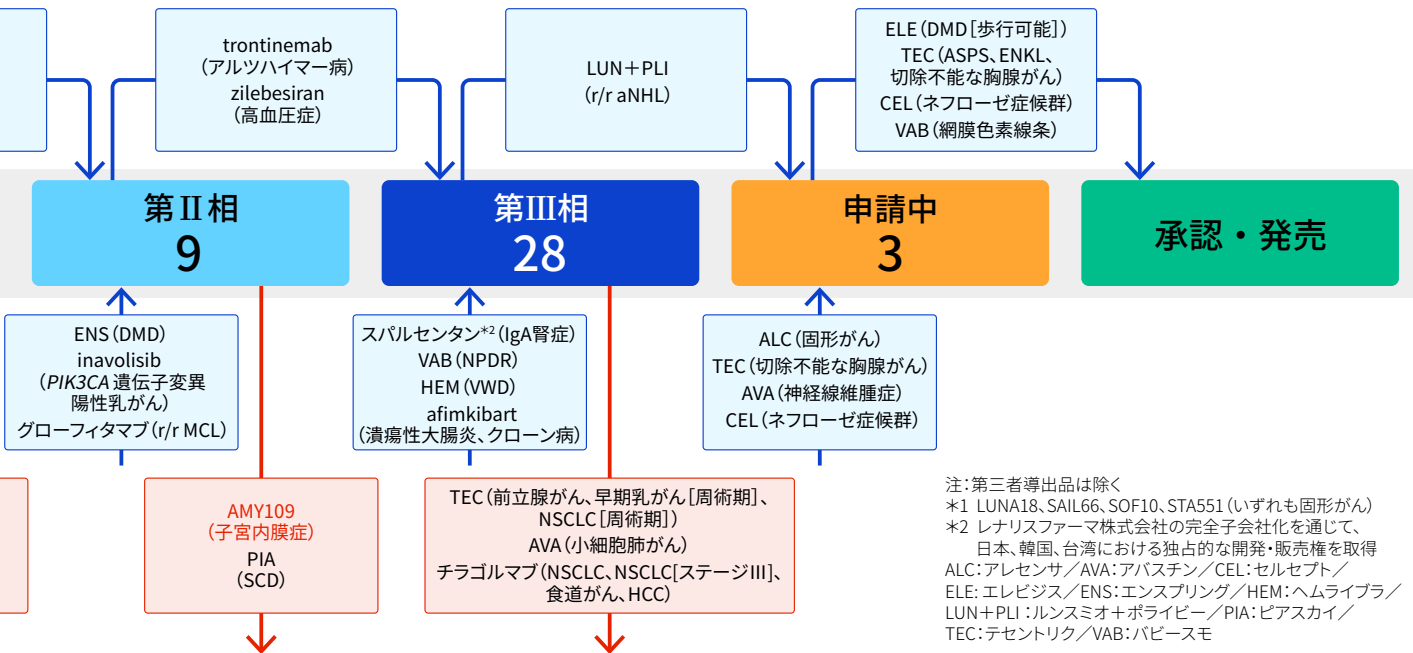
*3 Galdermaへ導出 *4 マルホへ導出 *5 国内申請済み *6 Alebund Pharmaceuticalsへ導出 *7 Eli Lillyへ導出 *8 睡眠時無呼吸症候群、高血圧症、変形性関節症、腹圧性尿失禁、主要心血管イベント(MACE)の発生に対するオルホルグリブロンの効果の評価、末梢動脈疾患 *9 Verastem Oncologyへ導出



最新の開発パイプラインは
こちらを参照ください。

開発パイプライン

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



今後の申請予定 (P2以降開発品・製品) (2026年1月29日現在)

申請中		新規 適応拡大	
アレクセンサ (AF802/RG7853) ALK融合遺伝子陽性の切除不能な進行・再発の固形がん	アバステン (RG435) 神経線維腫症II型	自社創製品 (グローバル開発)	ロシユ導出品 (日本開発販売)
ルンスミオ+ポライビー (RG7828+RG7596) r/r aNHL	テセントリック (RG7446) MRD陽性膀胱がん (アジュバント)	第三者導出品 (日本開発販売)	
ラニビズマブ (Port Delivery Platform with ranibizumab) (RG6321) nAMD	スバルセンタン IgA腎症	ガザイバ (RG7159) 腎症を伴わない全身性エリテマトーデス	
ギレDESTラント 酒石酸塩 (RG6171) 1L 乳がん	グローフィタマブ (RG6026) r/r DLBCL	テセントリック+アバステン (RG7446+RG435) 肝細胞がん (intermediateステージ)	エンズプリング (SA237/RG6168) DMD
エンズプリング (SA237/RG6168) TED	バミキバルト (RG6179) UME	afimkibart (RG6631) 潰瘍性大腸炎	afimkibart (RG6631) クローン病
ピアスカイ (SKY59/RG6107) aHUS	ギレDESTラント 酒石酸塩 (RG6171) 乳がん (アジュバント)	divarasib (RG6330) 2L NSCLC	NXT007 (RG6512) 血友病A
エンズプリング (SA237/RG6168) MOGAD	ギレDESTラント 酒石酸塩 (RG6171) 1L-3L 乳がん	hemライブラ (ACE910/RG6013) III型フォン・ヴィレブランド病	emugrobart (GYM329/RG6237) 肥満症
	ラニビズマブ (Port Delivery Platform with ranibizumab) (RG6321) DME	エンズプリング (SA237/RG6168) AIE	emugrobart (GYM329/RG6237) FSHD
			afimkibart (RG6631) クローン病
			バビースモ (RG7716) 非増殖糖尿病網膜症
			sefaxersen (RG6299) IgA腎症
			ルンスミオ (RG7828) 未治療の濾胞性リンパ腫
			divarasib (RG6330) 1L NSCLC
			エレビジス (RG6356) DMD (歩行不能)
			emugrobart (GYM329/RG6237) 脊髄性筋萎縮症 (エプリステイ併用)
			グローフィタマブ (RG6026) r/r MCL
			zilebesiran (RG6615) 高血圧症
			trontinemab (RG6102) アルツハイマー病
2026年	2027年	2028年以降	

<略称表記: 疾患>

- aHUS : 非典型溶血性尿毒症症候群
- AIE : 自己免疫介在性脳炎
- ASPS : 胞巣状軟部肉腫
- DMD : デュエンヌ型ジストロフィー
- DME : 糖尿病黄斑浮腫
- ENKL : 節外性NK/T細胞リンパ腫・鼻型
- FSHD : 顔面肩甲骨型筋ジストロフィー
- HCC : 肝細胞がん
- LGSOC : KRAS 変異陽性の再発低悪性度漿液性卵巣がん
- MOGAD : 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
- mPDAC : 転移性膵管腺がん

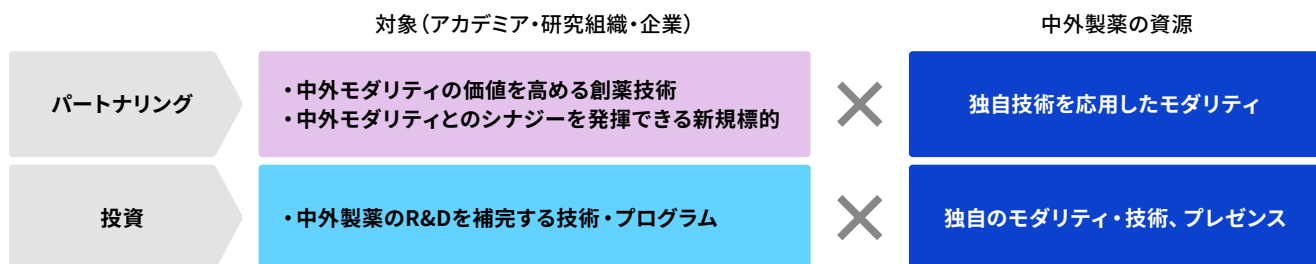
- MRD : 分子的残存病変
- nAMD : 中心窩下脈絡膜新生血管を伴う加齢黄斑変性
- NPDR : 非増殖糖尿病網膜症
- NSCLC : 非小細胞がん
- r/r aNHL : 再発または難治性のアグレッシブB細胞性非ホジキンリンパ腫
- r/r DLBCL : 再発または難治性のびまん性大細胞型B細胞リンパ腫
- r/r MCL : 再発または難治性のマントル細胞リンパ腫
- SCD : 鎌状赤血球症
- TED : 甲状腺眼症
- UME : ふどう膜炎に伴う黄斑浮腫
- VWD : フォン・ヴィレブランド病

<略称表記: その他>

- 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

Open Innovationの進捗

創薬におけるOpen Innovation



「TOP I 2030」のKey Driversの1つであるOpen Innovationを加速すべく、主に国内アカデミアや企業を対象にした抗体中心のコラボレーションから、グローバルにおけるすべてのモダリティあるいはプラットフォーム技術という観点へとスコープを広げています(創薬以外の進捗は次ページ表を参照)。

当社ではOpen Innovationを、あくまでも自社創薬を軸とした研究戦略実現の一つの手段として捉え、研究者が主体となり、自分たちの創薬と組み合わせて、可能性を広げることを重視しています。Open Innovationの対象としては、当社保有のモダリティ・技術とのシナジーを発揮できる標的や、その価値を高める第三者技術と定めています。

また、中外製薬の技術領域から遠い技術や、黎明期の技術については、2024年1月から本格稼働したChugai Venture Fundで

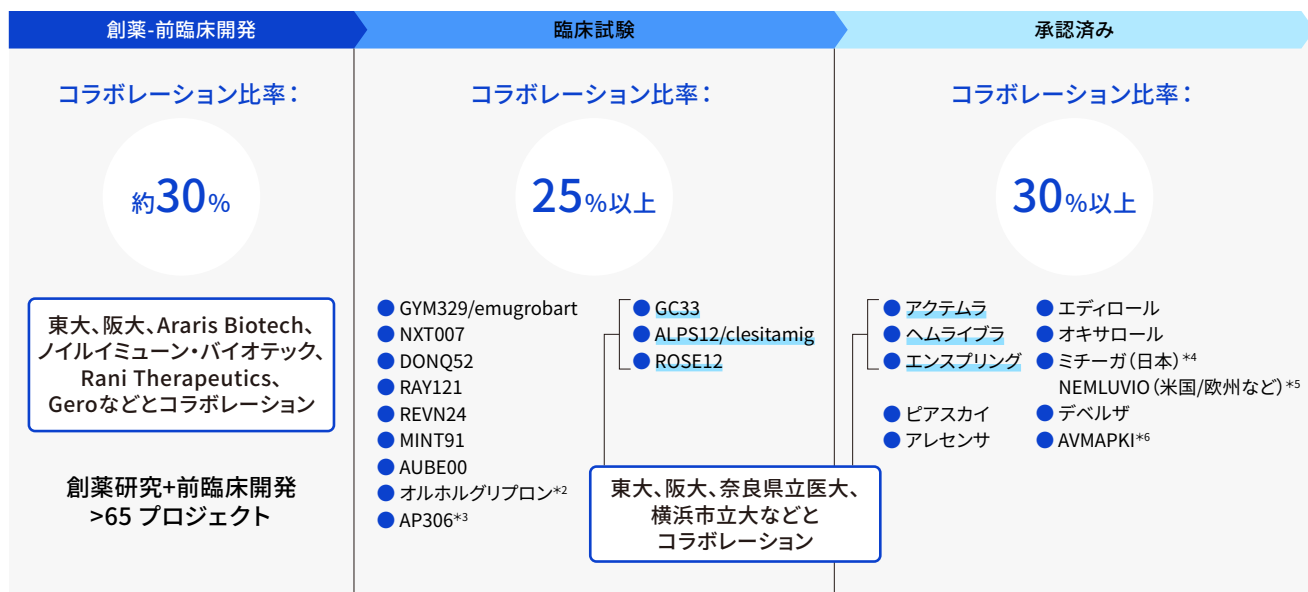
の投資を通じたアクセスも行います。当ファンドは総額2億米ドル規模で、これまでに7社*1への投資を完了しています。

現在では、創薬研究・前臨床開発段階のプロジェクトのうち約30%がOpen Innovationを通じて進められており、現在の臨床試験段階および上市された製品のうち、それぞれ3品目以上がアカデミアとの共同研究にて創製されています。

2026年1月には、米国パートナーリングオフィスを開設し、グローバルなパートナーシップネットワーク体制を強化しています。今後は、世界中のプレーヤーとのパートナーシップを拡大し、国内外の新しい標的・技術を取り入れ、研究開発の質や創薬プラットフォームの価値の向上を追求していきます。

*1 2026年1月29日時点

開発パイプラインにおける第三者とのコラボレーションの状況 (2026年1月29日現在)



注: ハイライト箇所は非臨床段階からロシユ以外の第三者とコラボレーションしているプロジェクト/製品

*2 Eli Lillyへ導出

*3 Alebund Pharmaceuticalsへ導出

*4 マルホへ導出

*5 Galdermaへ導出

*6 Verastem Oncologyへ導出

他社技術との融合事例



加齢関連疾患に
関連する標的

Gero (シンガポール) と加齢関連疾患に対する新規治療法開発に向けた共同研究・ライセンス契約を締結 (2025年7月ニュースリリース)。これにより、Geroの物理学ベースの機械学習モデルとヒトデータセット解析を組み合わせたプラットフォームによって特定された創薬標的に対し、中外製薬独自の抗体エンジニアリング技術を用いて加齢関連疾患に対するファーストインクラスの治療薬の創製を目指します。



リンカー結合技術
「AraLinQ」

Araris Biotech (スイス) と新規ADC (抗体薬物複合体) 創出に関するライセンス契約を締結 (2026年2月ニュースリリース)。抗体本来の特性を保持しながら、高い安定性を有するリンカーで複数のペイロードを搭載可能な、同社独自のリンカー結合プラットフォーム「AraLinQ」と、中外製薬独自の抗体エンジニアリング技術とを組み合わせることで、より広い治療域の実現と有効性および忍容性の向上による高度に差別化されたADC創出を図ります。



バイオロジクスを
経口化する技術

Rani Therapeutics (米国) と、抗体医薬品候補分子に関する経口製剤の共同開発・商業化のライセンス契約を締結 (2025年10月ニュースリリース)。同社の革新的な経口投与技術「RaniPill」と、低用量かつ長い投与間隔を実現可能な中外製薬独自の技術を掛け合わせることで、静脈内/皮下注射に匹敵する有効性を実現しうる、週1回または月1回の経口投与による利便性の高い生物学的製剤の提供を目指します。

Column

医薬品の価値を最大化するパートナーシップ

創薬におけるOpen Innovationで創出した価値を最大化し、社会課題の解決につなげるために、当社はそれを支える多様な領域でのパートナーシップを戦略的に構築しています。開発以降の機能においても、幅広い協業を通じて事業基盤全体の高度化を図っています。

機能	分野	主な協働先	主な内容
開発	導入	ロシュ、Traverse Therapeutics (レナリスファーマ買収)	プロジェクト導入
	導出	ロシュ、Eli Lilly、Galderma、マルホ、Verastem Oncology、Alembund Pharmaceuticals	プロジェクト導出、抗体技術ライセンス供与
	臨床試験	・ソフトバンク/SB Intuitions ・biomy ・日立製作所	・AIエージェント開発 ・病理AIプログラム開発 ・開発戦略検討に向けたナレッジグラフ技術を活用した知識基盤構築
製薬	製薬技術	日揮	超高薬理活性物質封じ込め技術開発
Value Delivery	データ連携/活用	・血友病患者団体「ヘモフィリア友の会 全国ネットワーク」、日本血栓止血学会、日本血液凝固異常症調査研究機構 ・日本神経免疫学会、一般社団法人kizuna ・Salesforce	・血液凝固異常症レジストリ構築・活用 ・神経免疫疾患レジストリ構築・活用 ・顧客エンゲージメントモデル構築

DXの全体像

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」というビジョンの実現に向け、3つの基本戦略を推進しています。

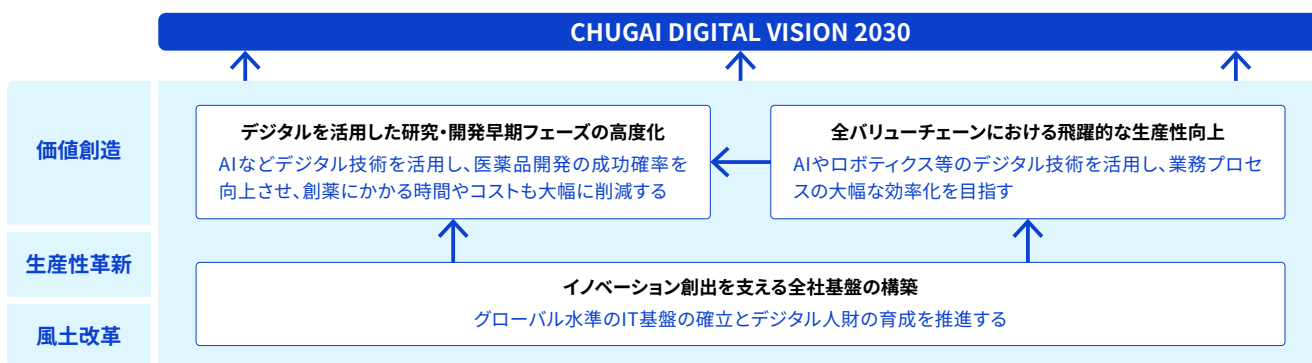
戦略推進においては、各機能との共創や、デジタル人財・リソースのRED領域へのシフト、アウトプットだけでなく社会へのインパクト創出にこだわること、内製化力向上による競争力強化を進めていくこと、が必要であると考えています。また、AIをあらゆるビジネスプロセスに取り入れて活用していくこともDXにおける非常に重要なテーマとなっています。これまでに社内の

あらゆる部門でAI活用は進展しましたが、ユースケースの蓄積に伴い、部分最適や知見の分散、ガバナンスへの対応も課題となってきました。そこで中外製薬としてのAI活用のあるべき姿・ガバナンス体制を再構築し、AI時代に即したビジネスプロセスへの変革と筋肉質な組織体制への強力な変革を推進するために、全社のAI基本戦略「Chugai AI Strategy」を策定しました。

こうした取り組みを通じて、患者さんや医療関係者をはじめとしたさまざまなステークホルダーへの価値を生み出すDXをより一層強力に推進していきます。

デジタルトランスフォーメーション

<https://www.chugai-pharm.co.jp/innovation/digital/index.html>



これまでの成果・進捗

デジタルを活用したRED領域の高度化	<ul style="list-style-type: none"> AIを用いた分子デザインを抗体から中分子へ拡大 論文検索等へのAI活用拡大による研究者の生産性向上
すべてのバリューチェーンにわたる生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ソフトバンク株式会社、SB Intuitions株式会社との共創による臨床開発領域の業務効率化を目的としたLLM、AI-agent開発推進 生産におけるさまざまなプロセス、文書作成業務へのAIの組み込みによる高品質化と生産性向上
イノベーション創出を支える全社基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> 全社基盤Chugai AI Platformの構築と全社員活用の進展(使用者:約9割、アクティブユーザー:6割超) ビジネスアーキテクト組織の立ち上げおよび人財配置による全社共創体制の加速

Chugai AI Strategyの策定

AIの技術進歩は目覚ましく、その利活用はもはや企業の「選択」ではなく、ビジネスの「前提」であり、持続的な競争力の確保に必須であると当社は捉えています。そこで、AI活用におけるビジョンを「中外製薬はAIをパートナーとして、人と組織の可能性を解放し、医療の未来を切り拓き人々に新たな希望を届け続ける」と定め、ビジネス変革・競争力強化を推進しています。

実現に向けた戦略は3つの柱からなります。1つ目は、社員一人ひとりのAI活用スキル・リテラシーを向上させ、日常的にAIを使いこなして個人の生産性の向上を実現する「AI Everyday」。2つ目は、人ありきの業務プロセスから、AIを前提とした業務プロセスへの変革により人が関わる業務を最適化し、AIによる自動

化・自律化によって業務の圧倒的な加速や生産性・質の飛躍的な向上を実現する「AI Everywhere」。3つ目は、人の強みとAIの強みを掛け合わせ、自社だけが持つデータや暗黙知をもとに独自のAIを開発して競争優位性を確保し、さらに社外パートナーとの共創体制を通じて社会変革につながる新たな価値創出を目指す「AI Transformation」です。

本戦略により、R&Dアウトプット倍増や自社グローバル品の毎年上市を実現し、「TOP I 2030」の達成と、その先の継続的な成長に貢献していきます。

Chugai AI Strategy

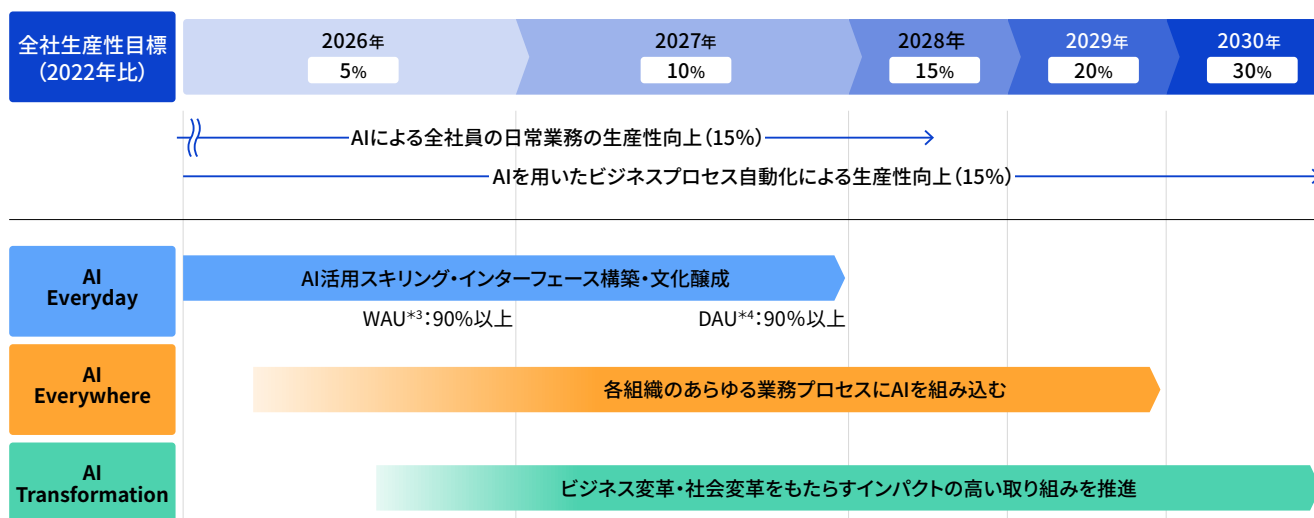
<https://www.chugai-pharm.co.jp/innovation/digital/aistrategy.html>

Chugai AI Strategyの取り組み

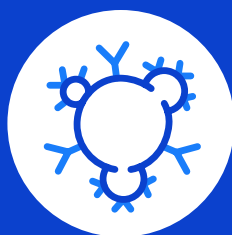
AI Everyday	AI Everywhere	AI Transformation
<p>全社員が日常業務でAIを当たり前を活用することで、個人の生産性を大幅に向上させます。社員一人ひとりのスキルや意欲に応じた教育プログラムを提供し、AIスキルを高めるとともに、誰もが最新のAIを適切に利用できる基盤を構築します。AI Buddy (Push型のAI) をパートナーとした新たな働き方への変革を通じて、業務アウトプットの「質」と「量」双方を高めることで、社員による価値創造とイノベーションを加速させます。</p> <p>————— Key Success Factor —————</p> <ul style="list-style-type: none"> 最新マルチAIモデルとAIオーケストレーション基盤*1 全社員のコアコンピテンシーとしてのAIスキル強化 個々人のパートナーとして協働するAI Buddyの導入 社員体験の向上を通じた人によるイノベーションの促進 <p>*1 複数のAIモデルやAIエージェントを統合的に調整・管理する仕組み</p>	<p>バリューチェーン全体のあらゆる業務についてAIを前提としたプロセスに変革し、AIを組み込む“Fit to AI”を進めることで、組織としての生産性と品質を飛躍的に向上させます。社員の業務体験を重視しつつ、自律的なビジネスプロセスへの変革を推進するAgentic AI*2プラットフォームを構築します。</p> <p>————— Key Success Factor —————</p> <ul style="list-style-type: none"> AIありきのビジネスプロセスへの再構築 AIオーケストレーション基盤 内製開発力の継続的な強化 最新テクノロジーを根子とした継続的変革への文化醸成 <p>*2 目的達成に向けて自律的に業務遂行や意思決定を担うAI</p>	<p>AIの強みと当社の人財の強みを掛け合わせて、人だけでは成しえないイノベーションを創出し、経営や社会に大きなインパクトをもたらすことを目指します。中長期的な経営課題の解決に直結するテーマをトップイニシアティブとして設定し、強力に推進します。社内外の専門家や他企業との共創体制やパートナーシップを強化することで、経営や社会にインパクトのあるアウトカムを創出していきます。</p> <p>————— Key Success Factor —————</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務部門とデジタル部門によるビジネス価値の共創 社員暗黙知と自社データによる独自AIの開発 最新技術の探索と適用への挑戦 パートナーとの共創体制強化とオープンイノベーション推進

ゴール・ロードマップ

AIによる全社員の日常業務の効率化やAIを用いたビジネスプロセスの自動化を進め、2022年比で30%の生産性向上を目指し、RED領域への投資を増やしていく。



*3 Weekly Active Users *4 Daily Active Users



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さらなる加速

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 • 創薬プロセスのプラットフォーム化による効率化	2027 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、「AUBE00」の臨床試験を実施しているほか、前臨床開発、創薬研究段階で合計30件ほどのプロジェクトを推進しています^{*2}。さらに、当社中分子創薬の技術を「SnipeTide(スナイプタイト)」と名付けました。Snipeは、中分子が経口投与によって体内に入り、細胞内の標的を的確に狙う様子を示しています。また、Tideは、ペプチド(peptide)を連想させると同時に、本技術によりペプチド創薬の新しい流れ(tide=潮流)を生み出す存在になることへの期待を込めています。

中外製薬には主に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。2025年には加齢関連疾患に対する標的探索技術を持つGeroや、生物学的製剤の経口投与を可能にする技術を持つRani Therapeuticsと、2026年2月には次世代のADC技術を持つAraris Biotechとライセンス契約を締結するなど、当社技術とシナジーを生むユニークな技術を持つ複数社との協業が進んでいます。また、2024年から米国・ボストンを拠点に活動しているコーポレートベンチャーキャピタル「Chugai Venture Fund, LLC (CVF)」は、累計7社への投資を実行しています^{*2}。今後も、自社単独での創薬のみ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、治癒・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 2026年1月29日時点

中外製薬のR&Dプリンシプル

<https://www.chugai-pharm.co.jp/innovation/rd/principles/>

Pick Up

中分子臨床入り第2号「AUBE00」

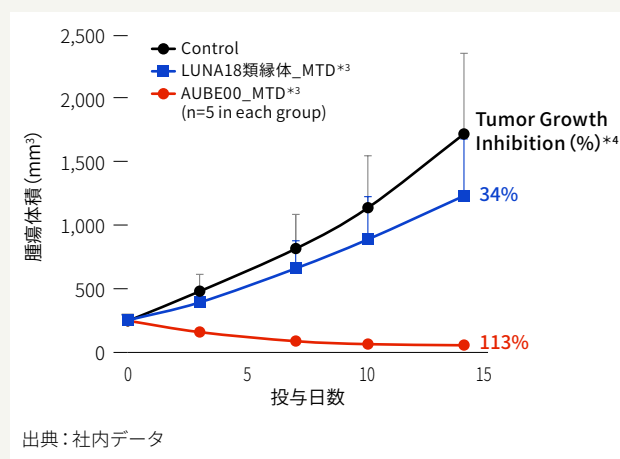
2025年、中分子で2つ目の臨床入りプロジェクト「AUBE00」の臨床試験を開始しました。同年開発を中止した第1号の「LUNA18」では、安全性、有効性および治療域の広さなどを慎重に評価し、中分子医薬品の重要なコンセプトである経口吸収性がヒトでも確認され、細胞内への到達も示唆されました。しかし、RAS阻害薬における競争優位性の観点から、「AUBE00」に注力する判断をしました。

「LUNA18」は正常細胞の機能維持にも必要なNRASやHRASを含むすべてのRASタンパク質を阻害する一方で、「AUBE00」はがん細胞の増殖に重要なKRASを選択的に阻害するよう設計しており、より広い治療域と強力な抗腫瘍活性が期待されます。また、「AUBE00」では「LUNA18」で得られた知見を、非臨床モデルから臨床での予測に活用し、開発を加速します。

従来のモダリティでは狙うことが難しかった標的へのアプローチを可能にし、今後の医療課題解決への貢献が期待できる中分子医薬品の創薬に引き続き注力していきます。

ヒトKRAS変異陽性非小細胞肺癌移植マウスモデルにおける抗腫瘍効果

LUNA18類縁体の非感受性モデルに対して、AUBE00は強い腫瘍退縮効果を示す



*3 Maximal tolerable dose (最大耐用量)

*4 コントロール群の腫瘍増大に対する腫瘍抑制効果を表す。100%は腫瘍の成長が完全に止まった状態、100%超は腫瘍が縮小したことを意味する



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

- 中分子のヒトでの経口吸収確認に成功
- 臨床段階の開発品が増加し、複数疾患同時開発も開始
- リアルワールドデータ (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

- 開発期間の短縮と高い成功確率の維持
 - 開発品のポテンシャルの迅速な見極めと、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の活用による大胆な効率化と開発戦略の精緻化

改革の方向性

早期開発

臨床開発力とヒト予測力の融合による適切・迅速なGo/No-Go判断

- 生体反応の検出力向上および精緻な理解とModeling & Simulationに注力
- 社内外インサイトの活用による、開発オプションの戦略的立案・実行

早期臨床試験からの、これまでにない付加価値の創発

- True endpoint^{*1}仮説の設定
- 候補疾患早期特定による複数疾患同時開発

後期開発

オペレーションモデル変革

- デジタルやRWD活用による革新的な臨床開発方法の追求
- ロシュとのより密接な協働によるグローバル製品価値最大化

ゴール

確度の高いGo/No-Go基準設定と迅速な実行

プロジェクト全体価値の早期見積り

価値最大化と生産性向上

*1 患者さんのQOL向上に寄与する真の価値

主な中期マイルストーン

	マイルストーン	時期(年)
早期開発	1. 臨床開発力とヒト予測力の融合による適切・迅速なGo/No-Go判断 <ul style="list-style-type: none"> • ScienceとOperationの両面からの臨床試験最速化へ向けた取り組み • ベンチマーク活動と社内非臨床データに基づく、プロジェクトの特性に応じた臨床開発計画と臨床試験の設定 • Modeling & Simulationやデジタルバイオマーカーの活用等によるヒト予測の実装 	2026
	2. 早期製品価値最大化 <ul style="list-style-type: none"> • 複数治験薬を1つのプロトコルで実施できるマスタープロトコルの実現 • 主にデジタルを活用したTrue endpoint仮説の設定 	2026 2028
	3. 新規技術の確立 <ul style="list-style-type: none"> • オルガノイドなどを活用した動物in vivo PK試験に置き換わるヒトPK予測の可否判断 • 低中分子のヒト肝毒性予測技術の実用化 	2026 2028
後期開発	1. 新たな技術を活用した臨床開発プラットフォームの実現 <ul style="list-style-type: none"> • Direct Data Capture Systemの活用開始 	2027

「TOP I 2030」の取り組みが進むにつれ、臨床へ移行する自社創製品のプロジェクトが増加しています。臨床開発力とヒト予測力の融合により、サイエンスとスピードを両立したGo/No-Go判断を行うとともに、非臨床段階から高いポテンシャルが期待できるプロジェクトは、早期臨床試験から複数の適応症で同時開発を進めプロジェクト全体の価値最大化を加速します。また、より早期の段階からTrue endpointの探求に取り組み、後期開発につなげることで患者さんへの提供価値を最大化します。2025年は、「LUNA18」を含む自社創製品5品目の自社開発一括中止判断に加えて、6品目のGo/No-Go判断によって自社開発品の選択と集中を加速しました。一方、新たに低分子プロジェクト「MINT91」、中分子プロジェクト「AUBE00」の第I相臨床試験を開始したほか、「GYM329」の肥満症に対する第II相臨床試験を開始しました。また、「NXT007」について重要なマイルストーンであるPoCを確認し、第III相への移行を決定しました。

後期開発においてはデジタル技術やリアルワールドデータの活用で業界をリードしており、電子カルテとEDC^{*2}の連携や臨床

試験への患者登録の促進を図っています。さらにはロシュとの協働を通じて、グローバル開発戦略や試験計画に積極的に提言を行うことで成功確率の向上に寄与し、製品価値を最大化するエビデンス創出に貢献します。

2025年は、自社創製品の「オルホルグリブロン」の肥満症、2型糖尿病を対象とした複数の第III相臨床試験の結果が得られ、そのすべてにおいて主要評価項目を達成しました。導出先のEli Lillyが良好な試験結果を受けて、肥満症を対象として米国を含む複数の国で承認申請しています。また、ロシュから導入した遺伝子治療用製品「エレビジス」がデュシェンヌ型筋ジストロフィーに対して条件及び期限付承認を取得しました。

ロシュ以外の第三者からの導入品では、レナリスファーマの完全子会社化により獲得した「スバルセンタン」のIgA腎症を対象とした国内第III相試験において、良好な解析結果が得られました。

*2 Electronic Data Capture。臨床データを電子的に収集する仕組み、もしくはそのシステム

Pick Up

早期臨床開発戦略の進化

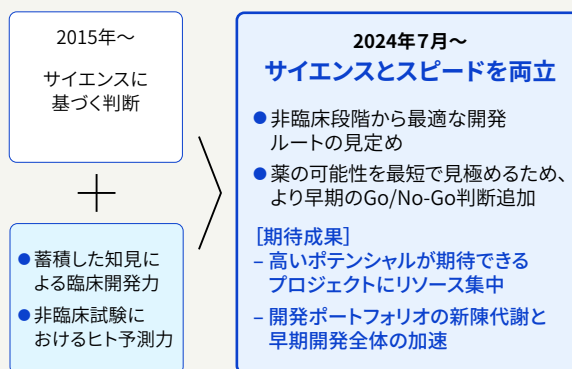
臨床開発段階へ移行する自社品が増加する中、「TOP I 2030」達成には、限られた経営資源を最大限に活用した早期開発のさらなる加速が不可欠です。薬になる可能性を最短で見極め、戦略的にリソースを配分するため、早期開発戦略の一環として、従来のePoC^{*3}に加え、より早期のGo/No-Go判断基準を全プロジェクトに適用しています。一方、この判断は、必要なデータが取得された時点で、予め設定した基準に基づき行うため、効果の顕在化には一定の期間を要します。こうした特性を踏まえ、2025年7月に、得られていたデータとポートフォリオ全体の状況を総合的に勘案し、5プロジェクトの自社開発を経営判断として一括中止しました。これにより、より機動的な資源配分を実現しています。

Go/No-Go判断による開発ポートフォリオの新陳代謝と早期開発全体の加速を確実にすることで、自社品の後期開発

の高い成功確率を維持しながら「自社グローバル品毎年上市」の達成を目指します。

*3 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

Go/No-Go判断の高度化



自社開発一括中止の経営判断 (2025年7月時点)

第I相				第II相	
LUNA18	SAIL66	SOF10	STA551	AMY109	} 自社開発中止
ALPS12	BRY10 ^{*4}	DONQ52	GC33	GYM329	
RAY121	REVN24	ROSE12	AUBE00		} リソース集中

*4 2025年12月決算発表でGo/No-Go判断による開発中止を公表



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・高活性物質の製薬技術開発に成功
- 中分子製造設備を拡充し、治験薬および商用供給体制を確立
- バイオ製造設備の拡充が進展
- スマートファクトリーを実現す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
 - ・製薬プラットフォームの構築・高度化
- 頑健な供給体制の構築
 - ・自社グローバル品増加や地政学リスクに対応可能な生産供給体制の構築

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 <ul style="list-style-type: none"> ・中分子プラットフォーム技術の開発品への適用開始 ・原薬/製剤における中分子生産技術・生産基盤の構築 ・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 2027 2027
	2. 世界トップレベルの開発期間 <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ・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

「R&Dアウトプット倍増」ならびに「自社グローバル品毎年上市」の目標に基づき、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することで、生産体制を整えていきます。抗体分野においてもさらなる技術深耕に取り組むことで、開発分子の選定から治験申請までの期間を短縮し、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備え、頑健で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、上市後CMO*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を基本とし、必要な設備投資にも積極的に取り組むことで、安定供給とグローバル水準の品質実現を目指してい

きます。

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を行う「FJ3」が竣工しました。浮間工場では、最速で臨床試験を開始するため、初期開発用途に特化したバイオ原薬製造棟「UK4」が稼働しており、さらに後期開発から初期商用生産の能力を向上するため、既存の「UK3」に対して約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ます。宇都宮工場では、ロボティクス技術を活用し無菌注射剤製造を担う新注射剤棟「UTA」が2025年11月に竣工しました。また、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」が2026年5月の竣工を予定しており、稼働に向けて着実に準備が進んでいます。

* 医薬品製造受託機関 (Contract Manufacturing Organization)

Pick Up

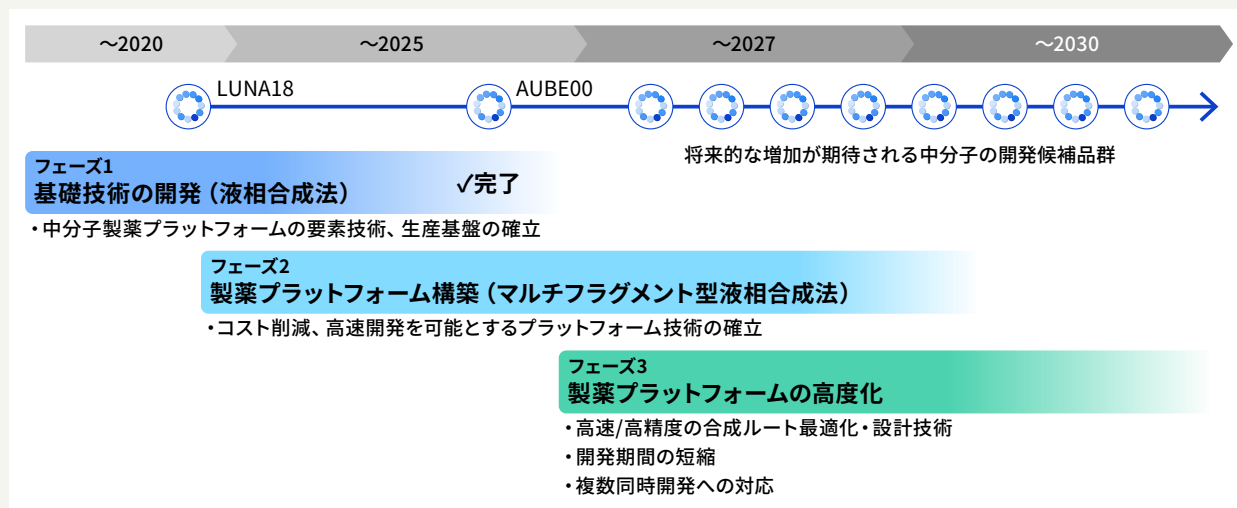
中分子医薬品の製薬プラットフォーム構築

中外製薬が創製する中分子医薬品は、多くの非天然型アミノ酸から構成される複雑な環状ペプチドで、極めて高い薬理活性を持ちます。そのため、工業生産においては、コスト・開発速度・安全性を同時に満たすことが大きな課題でした。「ペプチドは固相合成法で作るもの」という長年の固定観念を乗り越え、当社は、ペプチドでありながら「有機溶媒に溶ける」という物性と低分子領域で培った独自の技術力を活かし、結晶化を含めた新たな製薬プラットフォームとして、マルチフラグメント型の液相合成法の開発に挑戦しています。この

アプローチにより、工程の大幅な短縮、コスト削減、柔軟な合成ルート設計などのメリットが期待できます。

さらに、高薬理活性に対応した生産基盤も確立し、中分子医薬品の製薬プラットフォームは2025年にフェーズ1（基礎技術の開発）を完了しました。今後は、開発パイプラインの拡大に対応すべく、より一層のコスト削減と開発スピードの向上を目指し、社内外との連携を通じてプラットフォームの高度化を進めていきます。

将来に向けたさらなる進化





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

- 業界トップクラスの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
- 効率の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^{*1}

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

*1 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。

新顧客エンゲージメントモデルの確立では、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、社内顧客情報システム基盤を大幅に改修しました。Salesforce社との連携による新システム「CHUGAI ONE FORCE」を構築し、分散していた顧客情報と活動記録を一元化しました。部門横断的なデータ活用が可能とな

り、リアル・リモート・デジタルを高度に融合させたオムニチャネル戦略を加速させています。精緻なデータ分析に基づくマーケティングのPDCAサイクルを高速化させることで、一人ひとりの顧客に「最適なタイミングで、最適な価値」を届ける次世代型エンゲージメントの確立を目指します。

生産性の向上、組織の効率化では、外部委託可能な業務のアウトソース化、支店オフィスの業務セントラル化を実施し、さらに戦略的に医薬安全性本部のSE（セーフティ・エキスパート）およびメディカルアフェアーズ本部のMSL（メディカル・サイエンス・リエゾン）を集約するなど組織の効率化を図りました。今後は、最適化された基盤にデジタルソリューションを掛け合わせることで、生産性をさらに高め、変化の激しい市場環境に柔軟かつ力強く対応できる組織を実現していきます。

Pick Up

Chugai Value Delivery Principlesの策定

中外製薬は、ミッションステートメントの中でも重要な位置づけである「価値観」に「患者中心」を掲げています。「患者中心」を真に実現するため、Value Delivery部門（営業・メディカル・安全性）が連携して製品中心のアプローチを超え、包括的な医療課題解決に取り組む行動指針として、以下の3つの観点で「Chugai Value Delivery Principles」を策定しました。

「エビデンス」では、臨床研究と非臨床研究を連動させた独自のエビデンス創出、QOL・経済的有用性などの新たな社会的エビデンスの指標確立、予見・重篤化予防につながるデータ創出を目指します。「ソリューション」では、個別

化医療を見据えた症例フォローやMRを基軸にデジタルを融合した顧客エンゲージメントの革新に注力。「エコシステム」では、中外製薬が複数の疾患領域で長年取り組むチーム医療や医療連携支援、KOL^{*2}・学会・患者会との協働を通じた最適治療の普及に努めます。

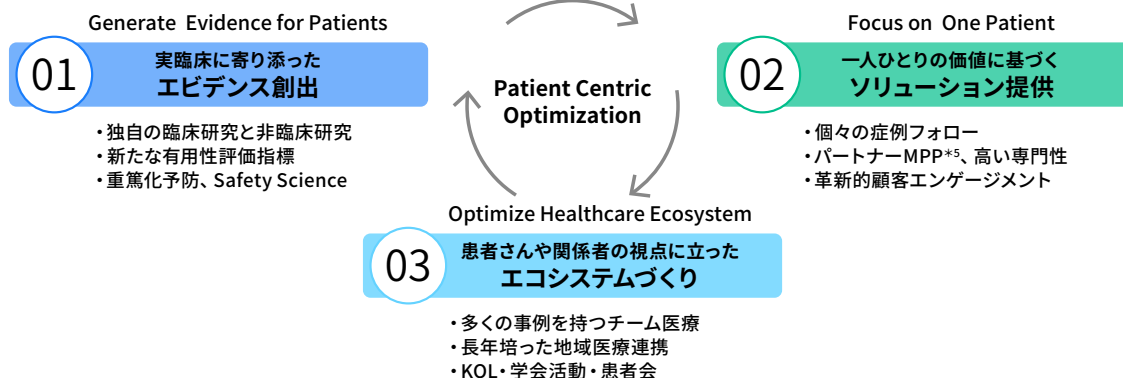
今後、本指針による独自の競争優位性を「世界のロールモデル」へと昇華させ、治療効果やQOLといった総合的な価値を提供し、患者さん一人ひとりのベネフィット最大化に貢献していきます。

「Chugai Value Delivery Principles」の原文および詳細はこちらをご参照ください

https://www.chugai-pharm.co.jp/sustainability/patient/vd_principles.html

Chugai Value Delivery Principles

患者さん、医療関係者、地域に応える最適な「エビデンス」「ソリューション」「エコシステム」を追求し、最終的に患者さん一人ひとりのベネフィット^{*3}を最大化するという「Patient Centric Optimization^{*4}」を目指す

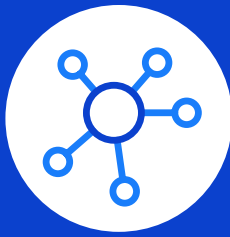


*2 医療業界で多方面に影響を持つ医師・専門家 (Key Opinion Leader)

*3 治療効果だけでなく、QOLや満足度まで含めた総合的な価値

*4 患者さん一人ひとりのベネフィット最大化に向け、エビデンス・ソリューション・エコシステムを最適化するというValue Deliveryのキーコンセプト

*5 MRの育成プログラム (Medical Partner for the Patients)



成長基盤

PHCソリューションへの新たな挑戦と
トピックノベーターに相応しい基盤構築

これまでの進捗

超えるべき挑戦・課題

人・組織	<ul style="list-style-type: none"> ・新人事制度によりジョブ型・手挙げ型に大きく転換、自律的なキャリア開発を後押し 	<ul style="list-style-type: none"> ・新人事制度の定着を通じたさらなるキャリア開発と専門人材の確保、多様性の推進
デジタル	<ul style="list-style-type: none"> ・CHUGAI DIGITAL VISION 2030の推進を通じた価値創造、Chugai AI Strategyの策定、DXグランプリ・DXプラチナ企業などの対外評価獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル人材の育成、獲得 ・全社AI活用を通じたビジネス変革の促進
サステナビリティ・環境	<ul style="list-style-type: none"> ・Dow Jones Best-in-Class World Indexへの継続選出。2025年までの中間目標をすべて達成し、中期環境目標に向けて着実に進捗 	<ul style="list-style-type: none"> ・一部課題があるものの、中期環境目標の達成に向けた各種取り組みを推進
クオリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・QUALITY VISION 2030を策定し、より具体的なクオリティ目標を設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・クオリティカルチャー*の継続浸透
PHCソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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

*患者さんのために一人ひとりが製品と情報の品質を自分ごととして捉え、主体的に行動するカルチャー

改革の方向性



成長基盤

人・組織	デジタル	サステナビリティ・環境	クオリティ	PHCソリューション
<ul style="list-style-type: none"> ・人材マネジメント方針の徹底 ・高度専門人材獲得・維持・育成 ・ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) の加速と浸透 ・従業員の健康 	<ul style="list-style-type: none"> ・CHUGAI DIGITAL VISION 2030の実現 <ul style="list-style-type: none"> - デジタルを活用したRED領域の高度化 - すべてのバリューチェーンにわたる生産性向上 - イノベーション創出を支える全社基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナブル基盤の強化 ・中期環境目標2030の実現 <ul style="list-style-type: none"> - 気候変動対策・循環型資源利用・生物多様性保全の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ・QUALITY VISION 2030の実現 <ul style="list-style-type: none"> - 患者さんの期待に応える製品・サービスの提供 - 質と効率を両立する先進的手法の獲得 - 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・医薬品価値証明の高度化および最大化のためのPHCソリューションのグローバル提供体制確立



サステナビリティ情報の詳細はこちらをご覧ください。

サステナビリティ

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

サステナビリティに関するデータ集

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

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、社員一人ひとりのキャリア開発を含めた自律的な学び/成長の支援をするため、適正な運用を推進しています。また、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も注力します。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めます。

デジタル

「CHUGAI DIGITAL VISION 2030」のもと、AIを軸としたデジタル活用による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

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、2030年をゴールとした挑戦的な中期環境目標2030の達成を通

じ、環境負荷軽減を目指します。中間目標である2025年目標はCO₂排出量削減をはじめ、すべての項目で達成しました。フロン類使用量およびプラスチック廃棄物の削減について課題がありますが、目標達成に向けた取り組みを推進し、エビデンスに基づく情報開示の充実も図ります。

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の確保を確かなものとし、イノベーション加速と持続的成長を支えます。患者さんの期待に応える製品・サービスを安定して提供するため、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強化、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ることで、クオリティマネジメントの実効性を高めていきます。

PHCソリューション

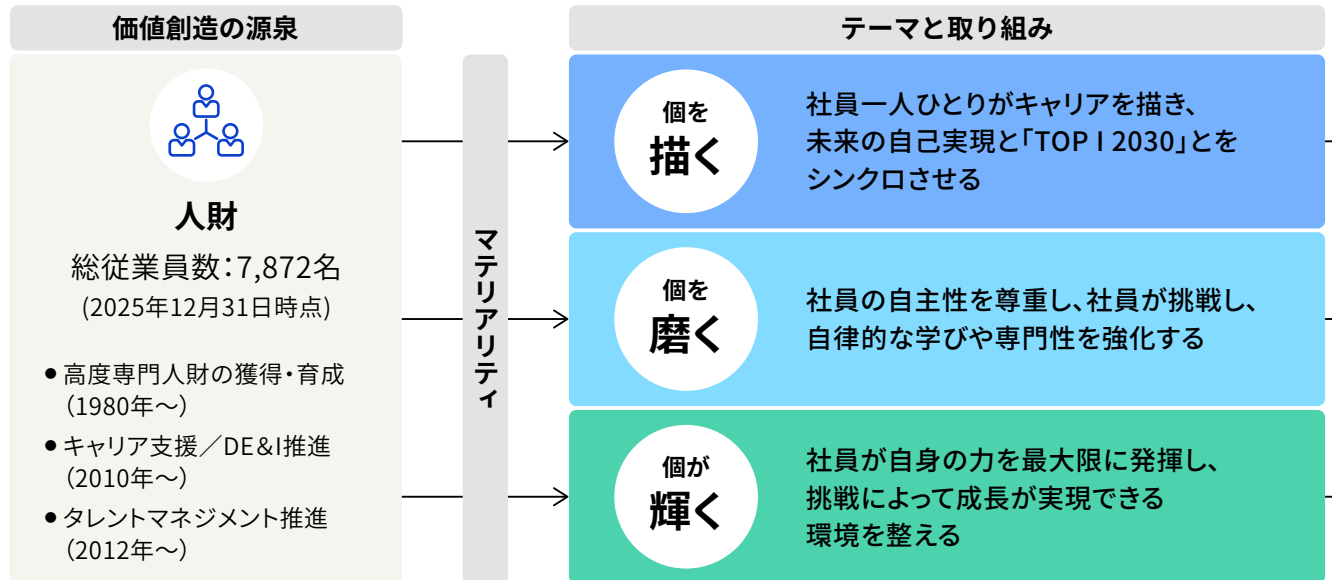
患者さんのニーズが多様かつ高度化する中、病態や治療効果の精緻な診断・測定を通じて、革新的な医薬品の価値を最大化し、個々の患者さんが最適な治療を受けられるよう努めます。世界の患者さんへの貢献に向けてグローバルな提供体制の確立を目指します。

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% ・社員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 Best-in-Class 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 CO ₂ 排出量(2019年比):50%減 ・フロン類使用量(2020年比):35%減 ・Scope 3 CO ₂ 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 ・CO ₂ 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



当社では、世界の患者さんへ革新的な医薬品を届けるため、「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、過去から一貫して経営戦略と連動した人事戦略を推進してきました。その中で「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、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、個の成長・挑戦にさらに焦点を当てた、「TOP I 2030」における人財マネジメント方針、「3つの個（個を描く・個を磨く・個が輝く）」を策定しています。

当社ならではのイノベーションを連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。

個の成長と会社の変革が連動することで、連続的なイノベーションが生まれ、企業価値が高まり、優秀な人財が集まる。その好循環が、さらなるイノベーションの創出と個の成長となり、持続的な価値創造が実現しています。

重点取り組みと具体的なテーマ

- 個を描く**

イノベーションを連続的に創出するうえで、「高度専門人財の採用・育成」を重要なテーマとしています。特に、RED職^{*1}には戦略を実現するために必須となるプロフェッショナルポジションを設置し、高い専門性を持つ人財の育成・タレントマネジメントと同時に、外部採用を強化しています。

 - 高度専門人財の採用・育成
 - ジョブ型人事制度の浸透・改善
 - キャリア自律の推進
 - ミッション・リーダーシップ原則の浸透
- 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、ポジションに求められるスキルの特定と同時に、ラーニングマネジメントシステム「I Learning」の充実や、社内インターン・社内副業、ロシュとの人財交流など社内外における交流機会の創出に注力しています。

 - I Learning・スキルセットを活用した相互学び強化
 - ロシュとの人財交流
 - 中外デジタルアカデミーによるデジタル人財の育成
 - 次世代経営人財の計画的育成
- 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。2025年より導入した新人事制度では、ジョブ型の全社員への適用拡大や雇用上限年齢の撤廃を通じて、年齢・属性にとらわれず、自らのゴールと組織の目標をシンクロさせ、より高みを目指していく社員の挑戦・成長を後押ししています。

 - 働きがい改革・DE&Iの推進
 - 成長実感の支援を目的とした「Check in」実施
 - 自律支援型マネジメントの実践
 - 健康経営の推進

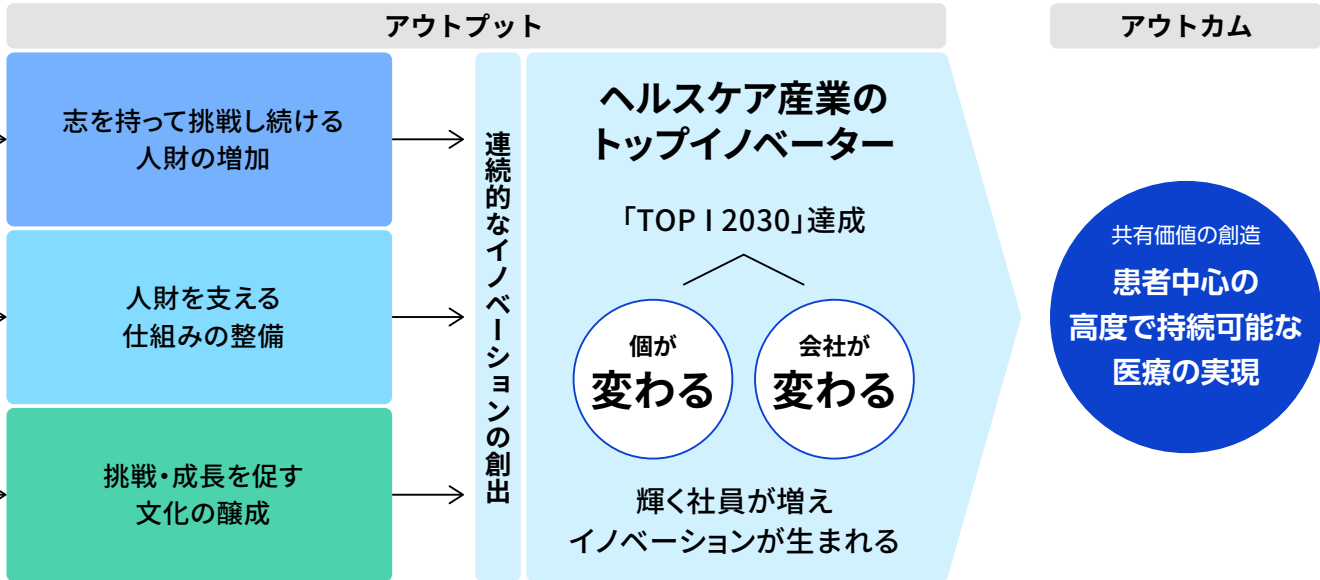
*1 ResearchとEarly Developmentの総称。研究、早期臨床開発、および製薬機能のうち初期開発に関わる部分の専門職



各指標の詳細や進捗の評価はこちらをご確認ください。

人的資本レポート (People & Culture Report)

https://www.chugai-pharm.co.jp/sustainability/diversity/people_and_culture_report.html



モニタリング指標 [ハイライト箇所はパフォーマンス指標]

テーマ	指標	2024年実績値	2025年実績値	2030年目標値	
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)	88% (84%/90%/100%)	67% (63%/70%/83%)	90%
		キーポジションにおけるグローバル人財の充足度	部門長:17/20=85%、基本長:35/77=45%	部門長:17/22=77%、基本長:33/74=45%	100%
	価値観を体现する人財	Core Valuesへの共感度	77%	意識調査実施なし	100%
		患者中心に対する意識	86%	意識調査実施なし	—
	主体性のある人財	輝く社員比率*2	72	意識調査実施なし	100
社員エンゲージメントスコア		94	意識調査実施なし	100	
個を磨く	成長実感を促す人財育成	(1人当たり) 育成投資額	27万円	26万円	30.0万円
		ロシュ人財交流プログラム派遣者数	278名	293名	社員の1割程度
	社外ネットワーク機会の創出	外部専門機関への人財輩出数	32名	29名	100名
		次世代経営人財の計画的な育成	後継者準備率*3	289%	336%
	LCL・GPLへの教育プログラム数		11	12	—
個が輝く	挑戦を賞賛する風土	挑戦風土指数	76%	意識調査実施なし	100%
		ポスティングへのチャレンジ率*4	22% (任用割合)	63% (手挙げ率)	50% (手挙げ率)
	自律支援型マネジャー	Check in (上司と部下の1on1) 実施率	81%	88%	100%
		社員が活きる環境スコア	83	意識調査実施なし	100
	多様性を活かすDE&Iの推進	女性マネジャー比率	17.6%	19.2%	女性社員比率と同水準 (推定値 38%)
インクルージョンの行動実践度		59%	意識調査実施なし	75%以上	

*2 グローバル好業績企業を100とした時の当社の状況

*3 3年以内の候補者数合計をキーポジション数で除して算出

*4 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

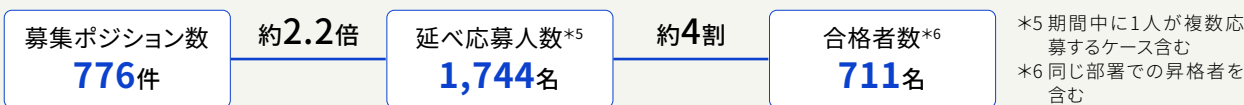


新人事制度の主な取り組み

ジョブポスティング制度

社内で空席となっているポジションを全社員に公開し、希望する社員は自ら手挙げし、組織の選考を経て合格すれば異動することができます。社員の自律的な意思に基づく異動を実現することで、社員が主体的にキャリアを描き、挑戦できる環境の整備を進めています。開始1年目の2025年には、776の募集ポジションに対して1,744名の延べ応募者が

おり、711名の異動が実現しました。すべての異動におけるジョブポスティング比率50%という目標に対して、2025年度は63%と順調なスタートを切っています。異動した社員は高いパフォーマンスを発揮し周囲に影響を与え、マネジャーには自ら採用した社員を自ら育成するマインドが生まれ、自組織の魅力を高める行動・発信も行っています。



新コンピテンシー・ビヨンド目標

「TOP I 2030」を達成するため、中外リーダーシップ原則を踏まえ新コンピテンシーを策定しました。新コンピテンシーは「描く・巻き込む・挑戦する・価値をつくる・活かす」の5つです。すべての社員がGrade/職位別の定義に基づいて期初に目標設定したのち、Check inや360度フィードバックを参考にしながら自らの活動レベルを高め、マネジャーは期末に目標に基づいた評価を行います。評価結果は基本給

に反映させることでコンピテンシーを通じた成長を加速させていきます。

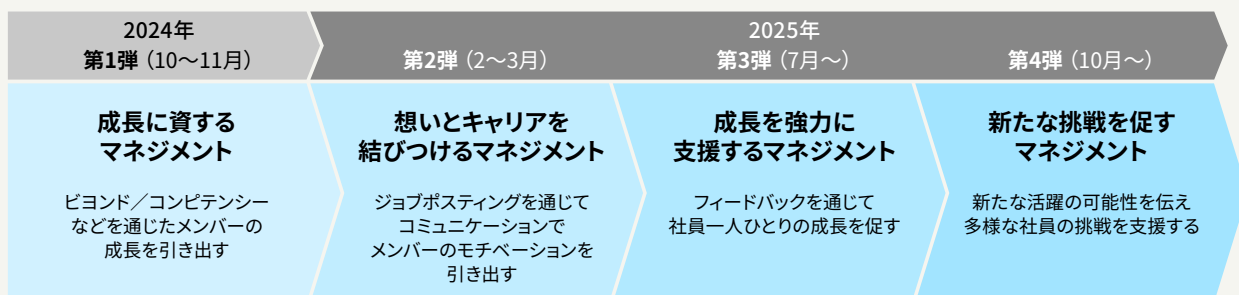
また、挑戦による価値創出を基軸とした加点主義の「ビヨンド目標」を導入しました。数年後に自らが実現したい未来を言語化し、それに向かって年間を通じて重ねた活動をもとに創出した価値を加点評価します。会社・組織目標と各人の想いをシンクロさせ、挑戦を通じた価値創出を促進します。

新人事制度浸透に向けたマネジャー研修

新人事制度を社内に浸透・定着させるために鍵を握るのはマネジャーと考えており、テーマを設定したうえで連続的に研修を実施しています。2025年は「想いとキャリアを結びつけるマネジメント」としてメンバーのキャリア開発の手法の習得を、「成長を強力に支援するマネジメント」としてフィードバックを通じて社員一人ひとりの

成長を促す効果的な対話方法を学ぶ研修を実施しました。これらはマネジャーの手挙げにより、延べ660名ほどのマネジャーがライブで参加しています。マネジャーによる日常の対話・称賛・フィードバックが行動変容につながり、新人事制度が組織に定着することを目指しています。

新人事制度の浸透に向けたマネジャー向け研修体系(継続実施予定)



主な進捗:サステナビリティ・環境

主な中期環境目標2030

重点課題	項目	KPI(基準年2019年)			
		2025年	●:達成	2030年	2050年
気候変動対策 (地球温暖化防止)	Scope 1+2 ^{*1} CO ₂ 排出量	40%削減	●	60~75%削減	排出ゼロ
	Scope 1+2 ^{*1} エネルギー消費量	5%削減 ^{*3}	●	15%削減 ^{*3}	
	サステナブル電力比率	100%	●		
	フロン類使用量(基準年2020年)	25%削減	●	100%削減	
	Scope 3 ^{*2} CO ₂ 排出量			30%削減	
循環型資源利用 (省資源・廃棄物対策)	廃棄物排出量	5%削減 ^{*3}	●	10%削減 ^{*3}	
	プラスチック廃棄物	5%削減 ^{*3}	●	10%削減 ^{*3}	
	水消費量(取水量)			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	5%削減 ^{*3}	●	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。3つの重点課題に関する取り組みを着実に実行し、2025年までの目標をすべて達成しました。2025年からグループ全拠点で、調達電力がサステナブル電力由来となりました。生物多様性保全に関しては、これまでの活動が高く評価され、2025年10月には内閣官房より「水循環ACTIVE企業」として認証されるとともに、当社の研究所「中外ライフサイエンスパーク横浜」が緑の都市賞(国土交通大臣賞)を

受賞しました。また、TNFD^{*4}提言に基づき、事業活動における自然への依存と影響の評価を行い、情報開示を開始しました。2030年に向けては、フロン類およびプラスチック廃棄物について課題がありますが、当社と社会の共有価値創造という経営方針のもと、その解決と目標達成に向けた取り組みを推進します。

*4 自然関連財務情報開示タスクフォース

TNFD提言に基づく情報開示(2025年7月)

https://www.chugai-pharm.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/docs/TNFD_disclosures_report.pdf

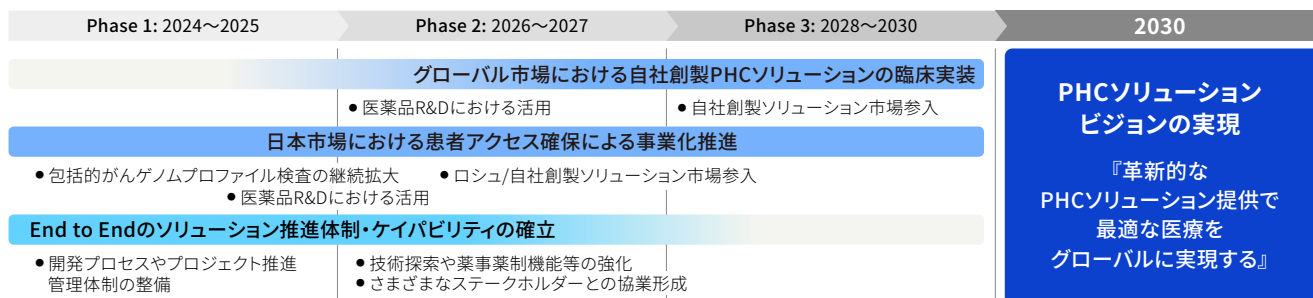
主な進捗:PHCソリューション

中外製薬は個別化医療のパイオニアとして、患者さん一人ひとりに最適な医療を提供することに注力してきました。近年、医療環境の変化により、患者さんのニーズは医薬品だけでなく周辺治療へと拡大しており、2024年4月には次世代の個別化医療を牽引するPHCソリューションユニットを新設しました。具体的には、治療効果を測る新指標開発、疾患の精緻な診断による医薬品投与対象患者の最適化や、継続的な病態および治療効果のモニタリング実現などを目指します。その結果、医薬品の開発成功確率や価値評価の向上、上市早期化などが期待され、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。2025年は、CGP^{*5}市場でトップシェアを堅持しながら、11月には、AIを活用したがん病理診断支援プログラムの共同開発へ向けて株式会社biomyとの共創を開始するなど着実に進展しました。2026年からPhase2に移行し、ロシユ/自社創製ソリューションの市場参入や医薬品R&Dでの活用を進め、PHCソリューションを通じてグローバルで最適な医療を実現していきます。

*5 Comprehensive Genomic Profiling(包括的ゲノムプロファイリング)

2030年に向けたロードマップ



GOVERNANCE

- 61 独立社外取締役対談
- 64 取締役／監査役
- 66 コーポレートガバナンス
- 73 リスクマネジメント

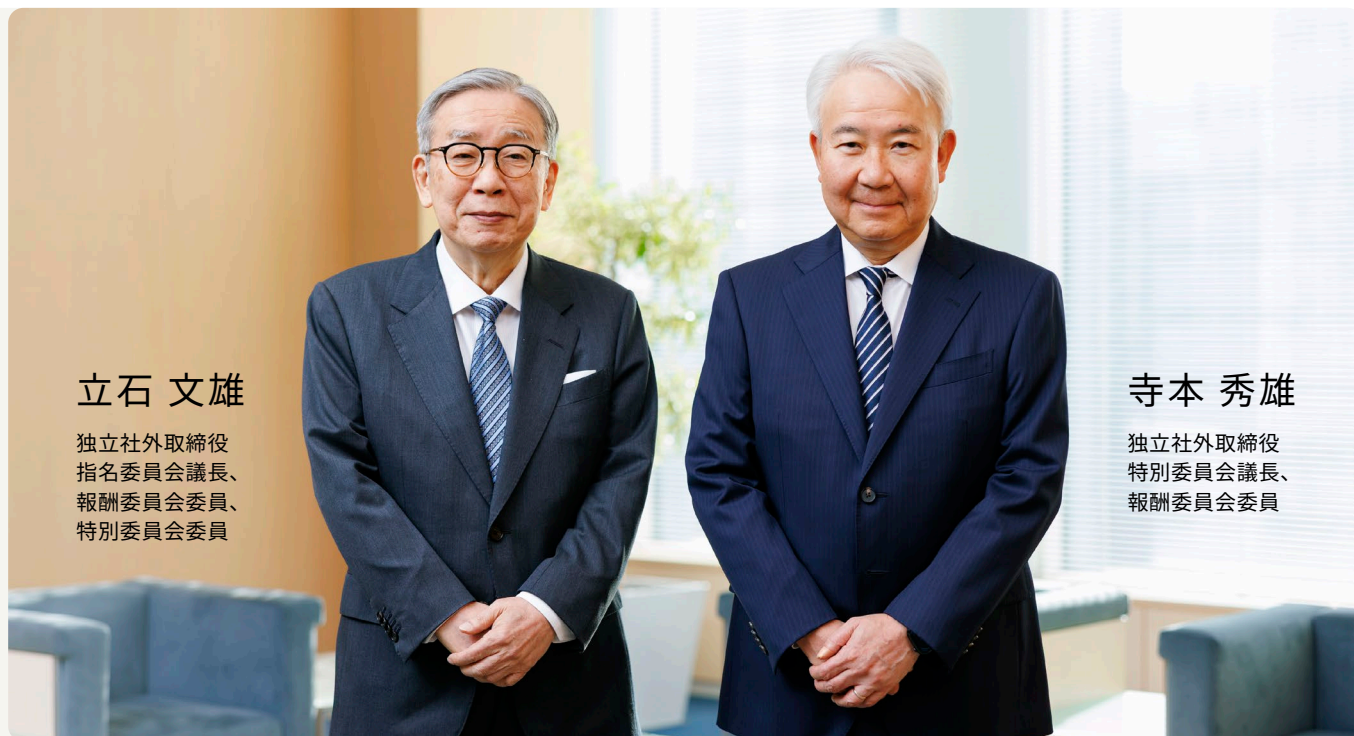
100th
ANNIVERSARY



CHUGAI PHARMACEUTICAL



A member of the Roche group



立石 文雄

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

寺本 秀雄

独立社外取締役
特別委員会議長、
報酬委員会委員

100周年という節目を新たな出発点と捉え、非財務面の強化を含む成長戦略の進捗を確認し、不確実性の高い環境下においても機動的な経営を監督していきます

「TOP I 2030」折り返し地点としての評価は――

立石 > 「TOP I 2030」前半5年で、RED SHIFT、Open Innovation、DXという3つのKey Driversが驚くべきスピードで進展したと評価しています。また、投資家との対話を通じて、中外製薬の創薬技術プラットフォームに対する期待が確かな信頼へと変わっていることを肌で感じています。時価総額から純資産を差し引いた、いわゆる非財務の企業価値は約11.8兆円*¹。非財務価値比率は約85%と日本国内の製薬業界ではトップレベルの水準となっています。

寺本 > 「TOP I 2030」の進捗は業績も含め、非常に順調ですね。特にRED SHIFTは、よくここまで質とスピードを上げてきたと感心すら覚えます。その結果、後半5年での取り組みを通じて、2030年の目標である「R&Dアウトプット倍増」と「自社グローバル品毎年上市」の達成も視野

に入ってきました。一方、新製品や主力製品による国内での成長も忘れてはいけません。人口減少や薬価制度をはじめ厳しい環境の国内市場において、患者さんに価値を的確に届け、成長を遂げている意義は大きいと考えます。

立石 > はい。中外製薬は、患者さんへの貢献を起点とした価値創造モデルを確立し、戦略と現場、財務を一貫させた取り組みが社内でも共有されています。私は、「会社を動かすのは人である」という信念を持っていますが、社員一人ひとりが明快な意志を持ち、ビジネスモデル変革に取り組んでいることが、こうした成果を生んでいると捉えています。

寺本 > そうですね。経営陣の議論は一層活発化していますし、社内の会議に参加したり、研究拠点や工場に訪問したりしても、風通しの良さを感じます。こうした率直かつ多様な意見が交わされる、オープンで前向きな組織風土が、成長そしてイノベーションの源泉になっていると思います。



取締役会や各諮問委員会が中長期的な価値創造に向けた対話の場として、さらに進化するよう尽力していきます

— 立石 文雄

これまで取締役会等で重点的にモニタリングしてきた点は——

寺本 〉 私がモニタリングに注力した項目は主に3点あり、まずは、一丁目一番地の研究開発です。2年ほど前から会議資料の改善によりパイプラインの戦略性や期待度、進捗の要諦が可視化されたり、重要案件に対する事前説明がなされたりすることで、議論が深まっています。次に、資本配分。自身が金融業界の出身であることから元々関心は高く、現状1兆円規模となっているキャッシュの使途について、株主還元や成長投資、手元資金の適正水準などの観点からCFOの谷口さんをはじめ経営陣と議論を重ねてきました。3点目は人財・組織風土です。新人事制度の導入を含め、前向きな変化が進んでいると認識していますが、制度に対する社内の多様な意見も踏まえ、今後どのように展開・対応されていくのかについて引き続き注視していきます。

立石 〉 私は、経営資源における選択と集中が、人間の創造性を最大化させる方向に向いているのかを注視しています。そのため、RED SHIFTを進める中で、研究者のイノベーションや中長期的な基盤構築に寄与するかどうかを重点的に確認してきました。また、知的財産、品質、組織風土などの目に見えない資産の強化施策も注視しています。

寺本 〉 選択と集中について言えば、早期開発品の5品目一括自社開発中止とGo/No-Go判断基準の設定は、研究者のモチベーション低下などを懸念し、多くの意見交換を行いましたね。加えて、私たちのような製薬業の門外漢が当初疑問に思った点は、資本市場に対して的確な説明を行う必要があります。具体的には、外部の技術・開発品への投資では、自社の研究開発活動同様の精緻な見極めが必要であることや、Eli Lillyに導出した「オルホルグリブロン」とロシュに導出した「emugrobarb (GYM329)」の肥満症領域でのすみ分けなどが挙げられます。

立石 〉 取締役会の運営では、ロシュからの非業務執行取締役3名が中外製薬の自主独立経営を尊重しており、成長に向けたグローバル視点でのロシュからのアドバイスを受け、建設的な議論を行っていることが印象的です。3名それぞれの発言からも、中外製薬がロシュから信頼を得ていることを肌で感じています。

寺本 〉 現在の成長の背景には、ロシュとの戦略的アライアンスをもとにした独自のビジネスモデルがあります。少数株主利益の保護などには留意が必要ですが、ロシュとの関係については、中外製薬が独自に開発し創出してきた価値そのものがロシュ・グループから高く評価され、尊重されている点が重要だと考えています。経営でも事業でも、ロシュの素晴らしいケイパビリティやネットワーク、インテリジェンスを活用しながら、自主独立経営ができる点は、改めて稀有なビジネスモデルだと捉えています。

「TOP I 2030」後半5年および今後の成長に向けた重要論点は——

寺本 〉 「TOP I 2030」後半5年は、5つの「狙い」を定めています。先日、後半戦に向けて取り組むべき内容を議論・検討する社内会合で幹部社員と対話しましたが、彼ら自身の注力点が明確になるうえ、私たち独立社外取締役にとってもモニタリングポイントが明確になりました。ここまで順調にきているので、この成長モメンタムがペースダウンしないよう、不確実性の高まる環境の変化に対応した、機動性・柔軟性のある経営が重要になります。

立石 〉 同感です。私は、今後の成長の鍵は、いかにAIや技術が進歩しても、人間の可能性を信じる企業風土を保ち続けることだと考えています。AIの発展により創薬の

在り方も変わるでしょうが、この薬で患者さんの未来を変えると決断して、最終的に責任をとるのは人間です。執行側の皆さんには、社員が持つ潜在能力を解き放つような、より大胆なエンゲージメント施策や戦略を打ち出すとともに、失敗を恐れずに挑戦できる心理的安全性の高い組織づくりを期待しています。

寺本 > リスク要因としては、短期的には次世代ERP導入プログラム「ASPIRE」*2やサイバーセキュリティが挙げられます。生命に関わる事業ゆえ、システムトラブルの影響は極めて多大了。執行側には確実に本稼働させるとともに、さまざまな事態を想定したメンテナンスのリソースを維持することを求めています。また中長期的には、ゲームチェンジャーの登場にアンテナを張り巡らせ、多様なシナリオを用意していくことが大切だと考えています。

立石 > 経営には、10年後、15年後の社会のあるべき姿を描き、そこからバックキャストする視点が欠かせません。中外製薬は2030年の長期ビジョンに加え、毎年「次の10年」を見据えた大まかな業績見通しを描き、将来を考える材料としています。ビジネスサイクルの長い製薬企業にとって、長期的な展望を定期的に確認することは非常に重要であり、これによって戦略の柔軟性や精度も高まっていると考えます。

今後のガバナンス進化に向けて――

立石 > ガバナンスの進化とは形式論ではなく、意思決定の質を追求していくことだと考えます。そのため、取締役会や各諮問委員会が中長期的な価値創造に向けた対話の場として、さらに進化するよう尽力していきます。特に今後は、次世代リーダーのサクセッションプランや投資家との対話などが重要論点です。

寺本 > 全く同意見です。ガバナンスは、その実効性を向上し続けることに意義があります。コーポレートガバナンス・コードの「コンプライ・オア・エクスプレイン」は、形式的なコンプライを必須とするものではないと理解していますので、中外製薬の独立社外取締役比率に対する懸念の声などに対しては、引き続きエクスプレインをしていく努力が必要だと思います。また株価については、開発状況などによるイベントドリブンになりがちな面があります。ボラティリティを抑える観点からも、ファンダメンタルな創薬力や開発・

生産・Value Deliveryといった事業基盤の価値、すなわち製薬本来の力を資本市場に適切に評価いただけるよう対話を進めていきます。

立石 > 取締役会の運営では、2年前から、年1回の実効性評価に加え、取締役会後に「アフターレビュー」という意見交換を行っており、PDCAサイクルが迅速化しています。そのほか、取締役会以外での情報共有や対話の機会も増やしています。こうしたプログラムをベースに、議論の質も深化させていきたいですね。

寺本 > おっしゃる通りですし、各種会議や拠点への訪問を通じて、マネジメントや現場の社員の目線、考え方も共有されてきました。今後も、積極的に現場に足を運ぶとともに、執行側での議論の経緯なども共有してもらい、さらに立体的な理解と踏み込んだ議論を行っていきましょう。立石さん、本日はありがとうございました。

立石 > こちらこそ、ありがとうございました。

*1 2025年12月30日時点

*2 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の名称

中外製薬のファンダメンタルな価値である製薬本来の力を資本市場に理解していただけるよう、積極的な対話を進めていきます

―― 寺本 秀雄



取締役／監査役 (2026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: 223.3千株)

- 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: 10.8千株)

- 1989 (株)日本長期信用銀行
(現(株)SBI新生銀行) 入行
- 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 財務統括部門長 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)
財務統括部門長 (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: 8.8千株)

- 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
トランスレーショナルリサーチ本部長
- 2026 取締役 上席執行役員 経営企画部長 (現任)

非業務執行取締役



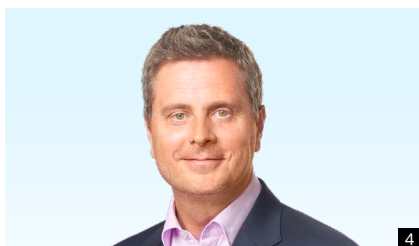
1



2



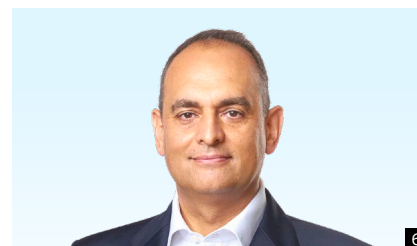
3



4

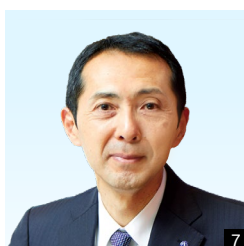


5

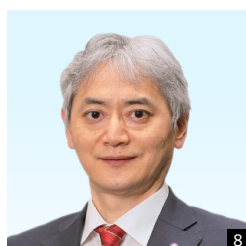


6

監査役



7



8



9



10



11

非業務執行取締役

1 立石 文雄 オムロン(株) 名誉顧問	社外 独立	1975	立石電機(株)(現オムロン(株)) 入社	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
		1997	オムロン(株) 取締役	2008	同社取締役副会長
		1999	同社執行役員常務	2013	同社取締役会長
		2001	同社グループ戦略室長	2023	当社取締役(現任) オムロン(株) 名誉顧問(現任)
2 寺本 秀雄 (株) 帝国ホテル 社外取締役	社外 独立	1983	第一生命保険相互会社 入社	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
		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	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
		2013	同社取締役常務執行役員 グループ経営副本部長	2021	同社代表取締役副会長執行役員
		2015	同社取締役専務執行役員 マーケティング推進本部長	2022	同社取締役 (株) 第一生命経済研究所 代表取締役社長
		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	2023	当社取締役(現任) (株) 帝国ホテル 社外取締役(現任)
3 三谷 絹子 獨協医科大学医学部名誉教授・特任教授 東京医科大学評議員(非常勤)	社外 独立	2000	獨協医科大学内科学(血液) 主任教授	2025	東京医科大学評議員(非常勤)(現任)
		2008	同大学内科学(血液・腫瘍) 主任教授	2026	当社取締役(現任)
		2024	同大学医学部名誉教授・特任教授(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	2018	同社Centralized and Point of Care Solutions グローバルヘッド
		2005	ロシュ ダイアグノスティクス オーストラリア マーケティング・ セールスヘッド	2019	同社CEO 兼 ロシュ経営執行委員会委員
		2008	同社スウェーデン ゼネラルマネージャー	2023	ロシュ医薬品事業 CEO ロシュ・グループ CEO(現任)
		2011	同社Sequencing Solutions ライフサイクリルリーダー	2025	当社取締役(現任)
		2013	同社ドイツ ゼネラルマネージャー		
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 プロダクトマネージャー	2017	ジェネンテック リウマチ・腎領域担当執行役員
		2010	同社セールスマネージャー	2018	同社 AATE & LGI 営業担当執行役員
		2011	同社マーケティング・ダイレクター	2019	ロシュ医薬品事業製品戦略部門 グローバル部門長
		2013	同社保険償還管理部門 シニア・ダイレクター	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)
		2015	ロシュ アクテムラ・ライフサイクリルリーダー		
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	JPモルガン M&A アソシエイト	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)
		1999	デュークストリートキャピタル パートナー	2025	当社取締役(現任)
		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		

監査役

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	2019	サステナビリティ推進部長
		2016	製薬企画部長	2023	常勤監査役(現任)
		2018	中外製薬工業(株) 経営管理部長		
		2019	CSR推進部長		
8 樋口 雅義(常勤) (所有する当社株式数:6.7千株)		1992	当社入社	2022	執行役員 信頼性保証ユニット長
		2013	兼事部長	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
		2019	信頼性保証企画部長	2025	常勤監査役(現任)
		2021	信頼性保証ユニット長		
9 増田 健一 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)ブリヂストン 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)	社外 独立	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	2011	(株)ブリヂストン 社外監査役
		1993	ニューヨーク州弁護士登録	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
		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)	2019	東京大学法科大学院 客員教授
		2007	ライフネット生命保険(株) 社外監査役	2020	当社監査役(現任)
		2010	東京大学法科大学院 非常勤講師	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 東京六本木法律事務所 パートナー (株)IHJ 社外監査役	社外 独立	1985	松田政行法律事務所(現森・濱田松本法律事務所) 入所	2015	アサヒグループホールディングス(株) 社外監査役
		2004	第二東京弁護士会 副会長	2016	第二東京弁護士会 会長 日本弁護士連合会 副会長
		2005	日本弁護士連合会 常務理事	2021	(株)IHJ 社外監査役(現任)
		2013	東京六本木法律事務所 入所	2023	当社監査役(現任) SCSK(株) 社外取締役(監査等委員)
		2014	同所パートナー(現任) 花王(株) 社外監査役		
11 柚木 真美 公認会計士柚木真美事務所 所長 (株)大和証券グループ本社 社外取締役 オリックス(株) 社外取締役	社外 独立	1985	青山監査法人 入所	2023	公認会計士柚木真美事務所 所長(現任)
		2006	あらた監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人) 入所	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)
		2008	同法人代表社員	2025	オリックス(株) 社外取締役(現任)
		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		

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1:非業務執行取締役および社外監査役は当社株式を保有していません

注2:P64-65に記載の所有する当社株式数には、当社役員持株会における本人の持分率を含めています

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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」ことを存在意義 (Mission) とし、「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 (Envisioned Future) に掲げています。事業を通じて社会課題を解決し、さまざまなステークホルダーとともに発展していくという考えのもと、「共有価値の創造」を経営の基本方針としています。

こうした共有価値の創造に向け、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ため、「中外製薬株式会社コーポレートガバナンス基本方針」の定めるところにより、コーポレートガバナンスの充実に継続的に取り組んでいます。

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、コーポレートガバナンス報告書で開示しています。

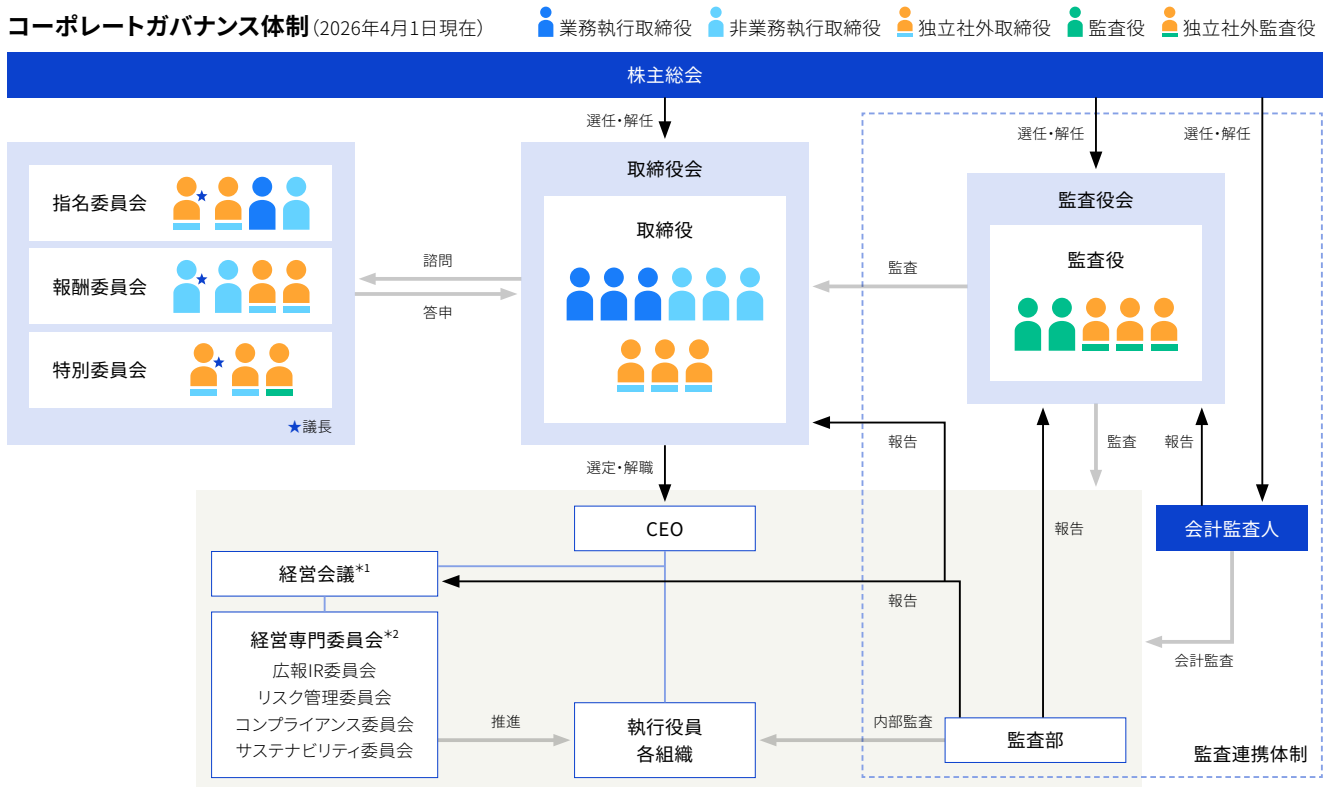
【ロシュとのアライアンスをベースにした独自のビジネスモデルのもと企業価値向上に向けた当社コーポレートガバナンスの特徴】

- ① **全体**: 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上により、多様な株主の期待に応える経営体制の構築
- ② **取締役会**: 非業務執行取締役を過半数確保することで、モニタリング機能を強化。多様な視点から企業価値向上への議論を活性化
- ③ **取締役会諮問委員会**: 非業務執行取締役中心で構成。客観性、多様性、グローバルの視点の取り入れ
- ④ **特別委員会**: ロシュとの取引を利益相反の観点で検証・審議。少数株主利益の保護

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 (2026年4月1日現在)

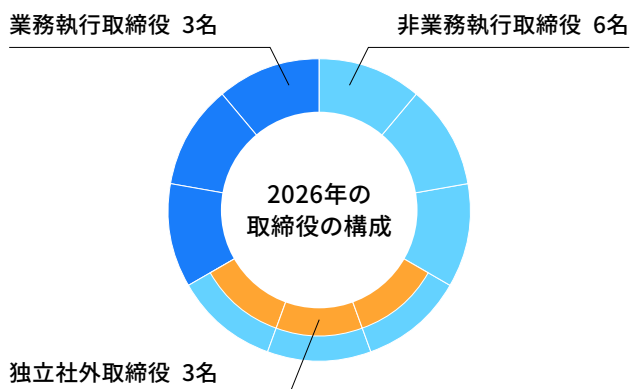


*1 経営会議: 全社の経営戦略および業務執行に関する重要な意思決定を行う

*2 経営専門委員会: 経営会議の下部機関。「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）」の各取締役が1/3ずつを占め、取締役会全体として必要な専門性、能力、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む適切な多様性と規模を確保しています。



- **業務執行取締役**: 業務執行および監督に関する責任を有し、執行側の報告・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**: 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。
- **非業務執行取締役（独立社外取締役を除く）**: ロシュの経営メンバー等、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。

取締役および監査役に期待する専門性および経験 (2026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	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	○		○	○	○		
	社外取締役 独立	三谷 絹子	指名委員会委員						○	○
	取締役	トーマス・ シネッカー	報酬委員会委員	○	○	○				○
	取締役	テレッサ・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

2025年度の取締役会・諮問委員会の活動

取締役会の主な検討事項

テーマ	検討内容
経営戦略・サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・TOP I 2030・経営戦略・経営計画に関する意思決定およびモニタリング（年間計画、創業戦略、自社品ポートフォリオ戦略など） ・M&A・投資案件 ・中期環境目標2030・DE&I目標の進捗・活動計画 ・サステナビリティ委員会報告
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会付議基準の見直し ・取締役会の実効性評価・実効性向上に向けた施策の策定 ・役員人事・報酬関連 ・IR活動報告 ・指名委員会・報酬委員会・特別委員会報告
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・地政学リスク対応・管理体制 ・内部統制報告 ・内部監査報告 ・リスク管理委員会・コンプライアンス委員会報告

取締役会諮問委員会の主な検討事項

指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・代表取締役CEOの選解任基準および再任プロセス 	<ul style="list-style-type: none"> ・代表取締役CEOの再任および意思表明の確認 ・2026年主要執行役員体制の報告 ・代表取締役CEO後継者候補についての報告
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・2024年度業務執行取締役の個別賞与支給額 ・代表取締役CEOの2025年度報酬額案 ・取締役上席執行役員の2025年度報酬額案 ・社外取締役を含む非業務執行取締役の2025年度報酬額案 	<ul style="list-style-type: none"> ・株主総利回り比較結果に基づく2022年度付与業績連動型譲渡制限付株式報酬の解除率の報告
特別委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・2025年ロシユ関連取引の報告（上半期/下半期に分けて実施） 	

非業務執行取締役の発言テーマおよび内容

2025年度も、上記の取締役会・取締役会諮問委員会、その他活動の中で非業務執行取締役（独立社外取締役/ロシユ選任取締役）により、各自の経験・専門性を活かした質疑や発言がなされました。主に、独立社外取締役は、少数株主の代表として多

様な価値観、経験や専門性から、また独立社外取締役を除く非業務執行取締役は、グローバルトップレベルの経営者の立場や視点から監督・助言を行っています。

以下では、それぞれの取締役の発言テーマおよび内容の一部を掲載します。

独立社外取締役	発言テーマおよび内容	非業務執行取締役（独立社外取締役を除く）	発言テーマおよび内容
	<p>資本配分に関する基本方針策定について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・整理された構成や内容、メッセージの適切さを評価 ・当社ミッションをベースにした理解のしやすさを評価 ・当社が採用しているリスクプレミアムの算出方法について <p>新人事制度について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ジョブポストイング制度導入への期待 ・社員に対する制度の理解促進とサポート体制 ・新制度における適切な人事評価の重要性 		<p>ポートフォリオ戦略と価値創出について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ポートフォリオの優先順位の考え方 ・ロシユ・グループ医薬品事業戦略 ・ロシユ・グループのパートナーリング戦略 ・Go/No-Go判断において重視すべき検討事項・リスク認識 <p>中長期視点に立った経営インセンティブとガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中長期的な企業価値向上を促す経営陣報酬ミックスの考え方 ・取締役間コミュニケーション <p>グローバル経営環境・地政学リスクへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・米中経済対立等の地政学的リスクを踏まえたロシユの経営方針 ・トランプ政権の政策動向を踏まえたロシユ・グループへの影響分析 <p>人財・組織基盤の強化について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人事施策等に関するロシユにおけるベストプラクティスの共有

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

中外製薬では、取締役会における意思決定および監督の実効性を確保するため、2016年度から取締役会実効性評価を実施し、その評価結果に基づく課題への対応に継続的に取り組んでいます。各事業年度の活動状況について、取締役および監査役による自己評価に加え、2019年度からは外部専門家による第三者評価・分析を実施し、その結果の概要を開示しています。

2024年度を評価対象とする取締役会実効性評価は、同年度末日時点で在任する取締役および監査役全員を対象に実施しました。自己評価アンケートでは、取締役会の実効性に関するすべての設問について、「できている」との回答がほぼすべてを占めました。さらに、外部専門家による調査およびインタビューの

結果からも、これらの回答は当社の取締役会の状況や各種取り組みの実態に沿った正当なものであることが確認され、外部専門家は、いずれの観点からも、当社取締役会の実効性は確保されていると評価しました。

また、当該年度の実効性を確認するとどまらず、実効性評価で抽出された課題に対し、「重点テーマ」および「重点施策」を設定し、実効性向上に取り組んでいます。翌年度の評価において、前年度施策の効果を検証し、その結果を新たな改善策につなげることで、取締役会の実効性を持続的に向上させるPDCAサイクルを実践しています。

取締役会の実効性向上に向けたPDCAサイクル



取締役会の実効性向上に向けた施策として、当社では、取締役に期待される役割・機能を年間を通して十分に発揮できるよう、必要な知識の習得・向上や事業理解の深化を図るとともに、取締役および監査役のコミュニケーション促進を目的とした各種イベントを、計画的に企画・実施しています。2025年の取り組みとしては、5月には、「Board Round Table」と称し、普段対面

での接点が少ない海外在住の取締役も含めて一堂に会し、トランプ政権が及ぼす革新的医薬品への影響等をテーマにディスカッションを実施しました。また11月には、浮間工場において、取締役会の開催とあわせ、バイオ原薬製造棟(UK4)などの見学を行いました。今後も、取締役会外の場も活用して、取締役会の実効性向上に資する施策を体系的に実施していきます。



取締役会外における年間イベント・プログラムの詳細はこちらをご覧ください。

第115回定時株主総会招集ご通知 P24

https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/share/aggm/files/260226jChugai_115thAGM_Convo.pdf#page=25

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。2025年度に開催された3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。

ロシュ社との関係性と株主の権利・平等性の確保について

<https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/governance/concept.html#sec02>

外部視点の導入

経営の基本方針に「共有価値の創造」を掲げる当社では、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・社外監査役の選任はもとより、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、グローバルな環境動向を踏まえたビジネス展開の助言を受けるために、国内外の各界専門家などで構成される諮問機関として、中外インターナショナルカウンスル(CIC)を設置しています。

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の声を取り入れ相互理解を目指す「PHARMONY^{*3}」活動
- ・社外取締役と株主・投資家との直接対話
- ・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

*3 Patients (患者)とPharma (製薬)の頭文字と、Harmony (調和)を組み合わせた造語

Column

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、2025年11月に開催したサステナビリティ説明会では、寺本秀雄 独立社外取締役が登壇し、少数株主代表としての見解やガバナンス上の重視事項を説明しました。質疑応答でも機関投資家との忌憚のない意見交換を実施しました。こうした対話の機会は、2022年より継続的に設けており、今後も株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築に努めていきます。



サステナビリティ説明会で参加者と意見交換を行う寺本取締役(2025年11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。

サステナビリティ推進体制

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

知的財産に関する活動体制

中外製薬は、独自の技術とサイエンスに基づく創薬力を核に、絶えずイノベーションを追求しています。私たちが生み出したイノベーションを知的財産として確立し、適切に活用することは、持続的な企業価値の向上と中長期的な成長を支える基盤となり、それが患者さんと社会への貢献、そして「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」へとつながっていきます。

この好循環を実現するためには、グローバルな視点での知的財産戦略の策定と遂行が不可欠であり、当社はこれを極めて重要な経営課題の一つと位置づけています。

こうした認識のもと、経営戦略と知的財産戦略の連動性を確実に担保するため、透明性の高いガバナンス体制を構築しています。具体的には、知的財産戦略の方針やポートフォリオの状況、重要な訴訟・係争案件など、事業に重大な影響を及ぼす事項を取締役会へ定期的に報告し、取締役会の適切な監督のもと、実効性の高い知財活動を推進しています。

知的財産

<https://www.chugai-pharm.co.jp/innovation/rd/intellectual.html>

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。

2025年度の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（30%）、賞与（30%）、譲渡制限付株式報酬（40%）」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：監査役協議を経て決定

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。

なお、2026年1月に開催した取締役会において、上記譲渡制限付株式報酬制度を廃止し、信託型株式報酬制度を導入することを決議、同年3月の定時株主総会にて承認可決されました。信託型株式報酬制度を通じ、当社取締役の当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識をさらに高め、旧制度以上に安定的かつ効率的な制度運営の実現を目指していきます。

第115回定時株主総会事業報告書 P22～P25

https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/share/agm/files/260226jChugai_115thAGM_Business_report.pdf#page=23

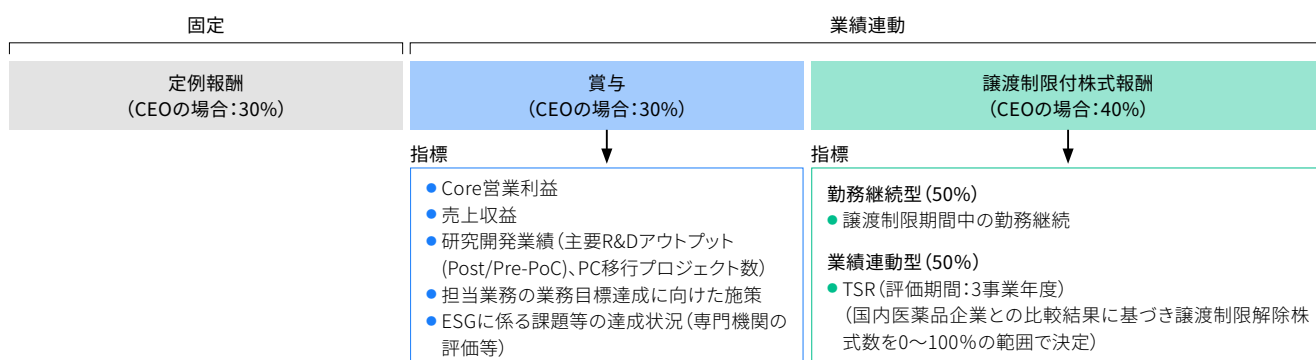
役員報酬

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

取締役および監査役に対する報酬等体系（2025年度）

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）	
業績連動報酬	賞与	○	—	—	半年度業績 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（2025年度）



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。

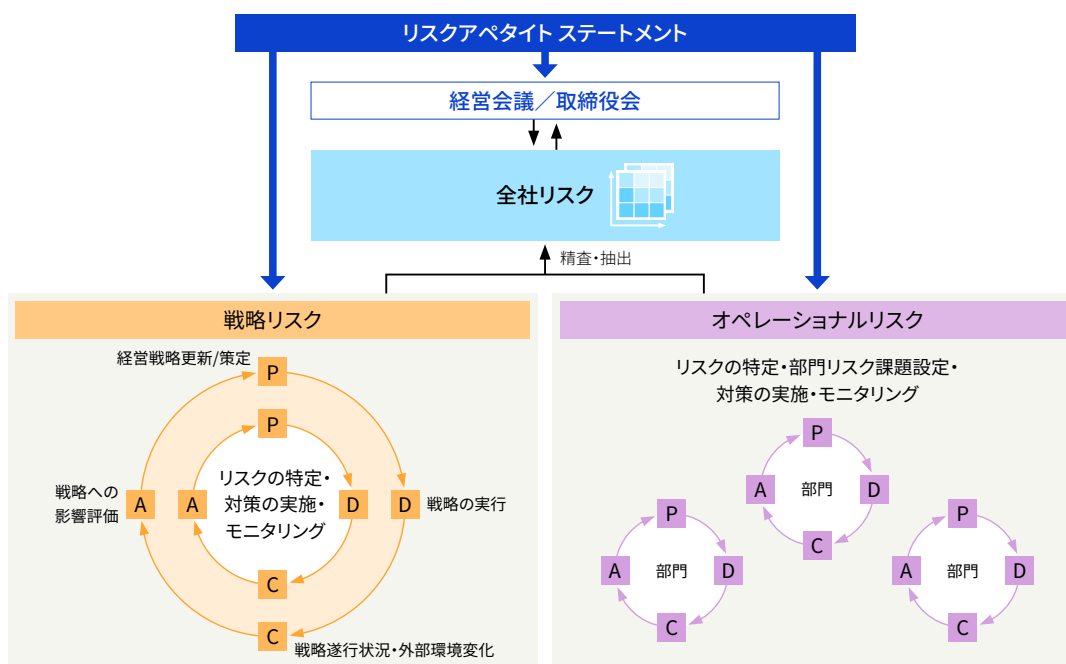
リスク管理について

企業価値の最大化を目指し、ERM (Enterprise Risk Management、全社的リスクマネジメント) の枠組みで運用しています。リスクの選好方針である「リスクアペタイト ステートメント」に基づき、リスクを「戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分類・可視化し、効果的かつ効率的なリスク管理を図るとともに、ステークホルダーへの説明責任を強化しています。また、独自のリスクマネジメントシステムにより、各部門のリスクマップや年間リスク対応計画、BCPマニュアル、インシデント情報を一元管理し、PDCAサイクルを活用しながらグループ全体のリスク分析や各部門での対策状況のモニタリングを行っています。

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遵守と捉えています。中外製薬に属するすべての人が、適正に業務を遂行するための拠り所として、「中外製薬グループ コード・オブ・コンダクト」を掲げています。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。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、職場ごとに自律的にコンプライアンス遵守を推進しています。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、社外のステークホルダーからの通報受付窓口も設置し、公益通報者保護法に則った対応を行っています。

ERMの運用イメージ





主要なリスクに関する詳細はこちらをご覧ください。

2025年12月期有価証券報告書P35~40

[https://www.chugai-pharm.co.jp/cont_file_dl.php?f=FILE_1_76.pdf&src=\[%0\],\[%1\]&rep=127,76#page=38](https://www.chugai-pharm.co.jp/cont_file_dl.php?f=FILE_1_76.pdf&src=[%0],[%1]&rep=127,76#page=38)

中外製薬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)

重要リスク		主な対応方針	
戦略リスク	技術・イノベーション	自社創薬・技術開発の不確実性	<ul style="list-style-type: none"> 最先端のサイエンス・技術の探求 経営資源の選択と集中
		中分子医薬開発の挑戦	<ul style="list-style-type: none"> 創薬・開発・製薬の連携強化
		競争優位性の高い革新的な製品等の出現	<ul style="list-style-type: none"> 自社品の患者価値向上施策 マルチモダリティ戦略の追求
		破壊的技術・ソリューションの出現	<ul style="list-style-type: none"> 生成AIを含むデジタル技術活用によるR&D高度化 外部連携・CVF^{*1}投資の活用
		知的財産の侵害(自社/第三者)、情報の流出・漏洩	<ul style="list-style-type: none"> 知財戦略のさらなる強化 関連法規等の動向の継続的な注視・分析、情報管理の強化
	制度・規制・政策	医療制度・薬事規制・政策の変化	<ul style="list-style-type: none"> 価値の高い製品・ソリューションの創出 導出先との価格戦略・市場展開戦略の整合確保 グローバルインテリジェンス機能の強化
		環境規制のさらなる厳格化	<ul style="list-style-type: none"> 規制動向のタイムリーな把握 最新技術の積極的な導入 外部連携による環境保全活動と情報開示
	市場・顧客	市場・顧客の価値変化	<ul style="list-style-type: none"> 連続的な新薬の創出と製品ラインアップの多様化 営業資源の適切な配分 顧客エンゲージメントの強化 DXによる効率化と柔軟な組織体制の構築
		経済安全保障・地政学リスクの高まりによる事業制限	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画(BCP)策定と従業員の安全確保 研究開発活動への影響分析 安全在庫確保や供給バックアップ体制(デュアルサイト化)の強化
	基盤	ロシユとの戦略的連携	<ul style="list-style-type: none"> ロシユのグローバル開発/マーケティング計画に対する連携強化 ロシユ戦略に連動した最適な導入・導出戦略の実行と第三者からの導入機会の探索
人財獲得の遅れ、人財のミスマッチや不足・余剰、イノベーションの創出阻害		<ul style="list-style-type: none"> 戦略人財要件の明確化と計画的獲得 人財ポートフォリオの可視化・スキルマネジメントの強化 イノベーション創出を促進する人事戦略・組織風土改革 	
DXの推進阻害		<ul style="list-style-type: none"> 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 生成AIの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	<ul style="list-style-type: none"> 製品品質への懸念発生、新たな重篤な副作用の発現 	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証活動の強化・徹底 継続的な監視・評価・対策実施
	ITセキュリティ・情報管理	サイバー攻撃等による事業継続への影響・情報漏洩	<ul style="list-style-type: none"> システム堅牢性・可用性の強化 セキュリティ監視(SOC^{*2})・インシデント対応(CSIRT^{*3})体制の強化 教育・訓練、サイバーBCP策定 プライバシー/セキュリティガバナンス体制の構築
	大規模災害	自然災害等による事業所・取引先被害	<ul style="list-style-type: none"> BCPの策定、耐震対策 安全在庫確保
	人権	企業活動における人権侵害、職場におけるハラスメント等	<ul style="list-style-type: none"> 人権尊重体制の強化、重要な人権課題の特定、デューデリジェンスの強化 職場環境の改善
	サプライチェーン	サプライヤーからの供給遅延・停滞	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品の安定供給体制の整備 取引先リスク評価システムの導入
	地球環境問題	予期せぬ汚染・危害による影響、環境関連法規制の強化による影響	<ul style="list-style-type: none"> TCFD^{*4}・TNFD^{*5}提言に基づく分析 透明性・信頼性の高い環境情報の開示

*1 コーポレートベンチャーキャピタル「Chugai Venture Fund, LLC」 *2 Security Operation Center *3 Computer Security Incident Response Team
 *4 気候関連財務情報開示タスクフォース *5 自然関連財務情報開示タスクフォース

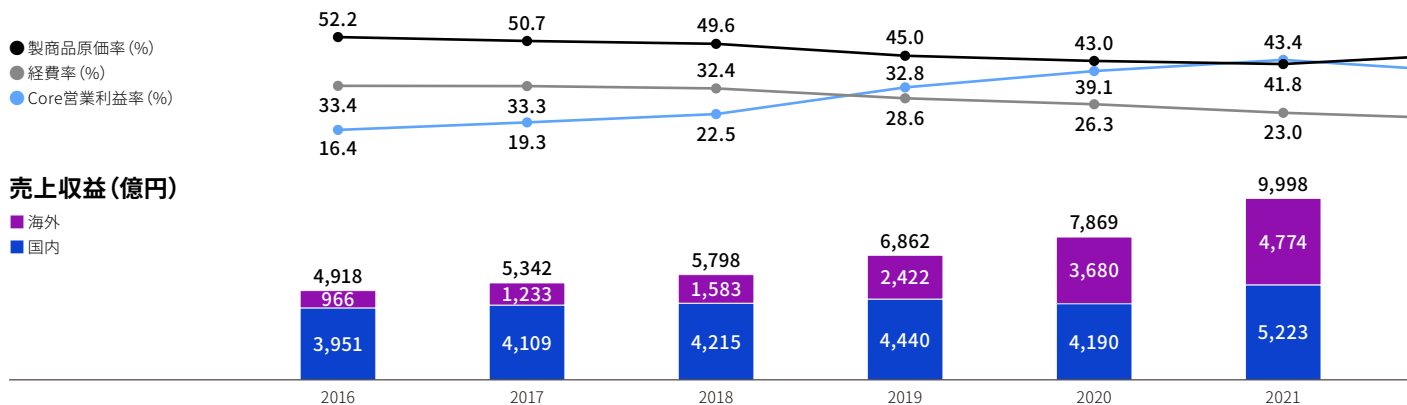
PERFORMANCE DATA

- 76 財務・プレ財務ハイライト
- 78 製品別の概況
- 80 マルチステークホルダーとの対話・外部評価
- 82 株式情報
- 83 会社情報

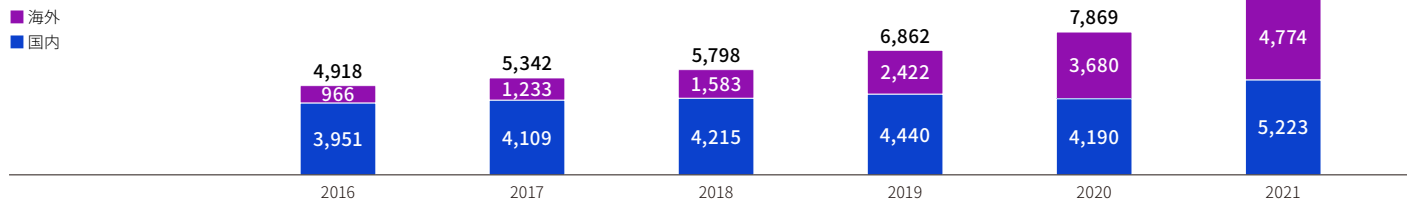
財務・プレ財務ハイライト 国際会計基準(IFRS)

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

業績推移 (Coreベース)



売上収益 (億円)



自社創製品の上市

ヘムライブラ

エンスプリング

プレ財務関連指標

2024年に見直したマテリアリティに基づき、3C (Challenge、Co-creation、Commitments) を軸に新パフォーマンス指標を設定しました。

2025年までのパフォーマンス指標は、以下にプレ財務関連指標としてまとめています。

[P26「価値創造指標」参照](#)

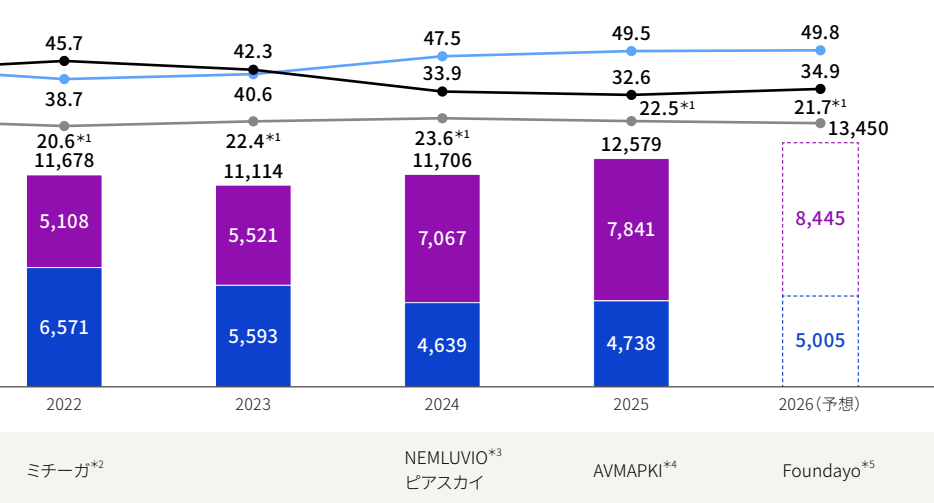
		2023年実績	2024年実績	2025年実績
		「TOP I 2030」目標：R&Dアウトプット倍増、自社グローバル品毎年上市		
R&D	自社創製品PC移行品目数	4品目	1品目	3品目
	自社創製品PoC取得数	0プロジェクト	2プロジェクト	1プロジェクト
	自社創製品グローバル導出数	1品目	0品目	0品目
	P3試験移行数	7プロジェクト	4プロジェクト	7プロジェクト
	申請実施数	9件	7件	5件
	新製品発売・適応拡大数	4件	10件	6件
	自社創製品グローバル上市数	0品目	2品目	1品目
	自社創製品プロジェクト数	95以上	94以上	103以上
研究基盤	研究実績 論文・学会発表数	90件	133件	128件
	特許出願件数 (抗体/中分子)	19件/12件	19件/11件	24件/16件
Value Delivery	顧客満足度評価*6	1位	1位	1位
	従業員1人当たり営業利益 (Core)	5,927万円	7,150万円	7,917万円
人財	輝く社員比率およびエンゲージメントスコア*7	実施なし	72/94	実施なし
	社員が生きる環境スコア*8	実施なし	83	実施なし
	高度専門人財の充足度	69%	88%	67%
	女性マネジャー比率	17.2%	17.6%	19.2%
	社内デジタル人財数	426名*9	683名*10	812名*10
環境	Scope 1+2 CO ₂ 排出量	50.8千トン	53.9千トン	49.9千トン
	Scope 3 CO ₂ 排出量*11	1,140.5千トン*12	980.5千トン*12	1,103.8千トン
投資	研究開発費 (Core)	1,628億円	1,769億円	1,801億円
	設備投資額	683億円	528億円	634億円



連結経営指標等は
こちらをご覧ください。

業績・財務、その他指標の推移

https://www.chugai-pharm.co.jp/ir/finance/finance_other.html



近年の推移と2025年業績

中外製薬は、2010年代以降、独自の創業技術を適用した収益性の高い自社グローバル品を継続して上市し、持続的な成長を続けています。2025年は、売上収益、営業利益がいずれも過去最高となり、高収益体制を維持しました。国内では「フェスゴ」や「バビースモ」等の伸長が薬価改定や後発品の影響を吸収し、海外ではロシユ向け「ヘムライブラ」や「アクテムラ」等の輸出が拡大しました。2026年は、国内成長に加えて、第三者からのロイヤルティ収入等が寄与し、売上・利益ともに過去最高を見込んでいます。

アウトプット指標

アウトプット指標は経済的な企業価値向上への寄与を図る指標です。「利益成長」、「資本効率の向上」、「サステナビリティの追求」の3つの観点で分類しています。

		2023年実績	2024年実績	2025年実績
利益成長	● 自社創製品総売上高 (国内+海外輸出)	5,985億円	7,252億円	8,064億円
	● 海外売上収益比率	49.7%	60.4%	62.3%
	● 自社創製品グローバル売上高	1兆3,800億円	1兆5,960億円	1兆7,060億円
	● Core 営業利益	4,507億円	5,561億円	6,232億円
	● Core 営業利益率	40.6%	47.5%	49.5%
資本効率の向上	● Core EPS成長率	5.0%	19.0%	13.6%
	● Core ROIC*13	34.6%	42.9%	43.9%
	● WACC (翌年の推計)	約7%	7%	7.5%
	● サステナビリティ指標評価	DJSI製薬セクター 世界2位選定	同2位	DJBIC製薬セクター 世界5位選定
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6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*14	CDP Aリスト*15

*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 マルホへ導出

*3 Galdermaへ導出

*4 Verastem Oncologyへ導出

*5 Eli Lillyへ導出

*6 インタージェヘルスケア「Rep-i2023年8月度調査」「Rep-i2024年8月度調査」「Rep-i2025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

*7 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材の比率

*8 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)

*9 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

*10 全社DX/IT推進を担う機能の所属社員および当社で定めるスキル定義に基づいて特定された人数

*11 SBTにより認証された方法に基づき算出

*12 2025年に再資源化基準の見直しに伴い再集計

*13 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

*14 気候変動分野

*15 気候変動・水セキュリティ分野

Coreベースでの実績について

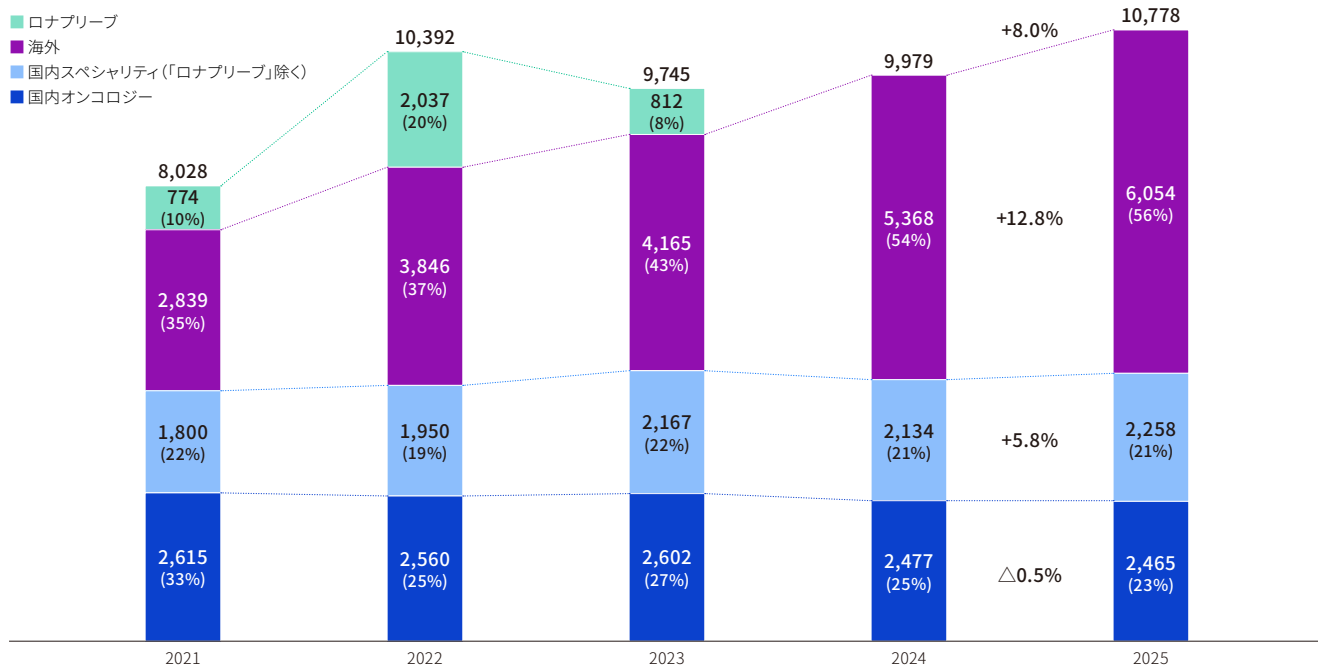
IFRS(国際会計基準)への移行を機に、2013年よりCoreベースでの実績を開示しています。Coreベースでの実績とは、IFRSベースでの実績に中外製薬が非経常事項と捉える事項の調整を行ったものです。なお、中外製薬が非経常事項と捉える事項は、事業規模や範囲などの違いによりロシユと判断が異なる場合があります。中外製薬では、Coreベースでの実績を社内の業績管理、社内外への経常的な収益性の推移の説明、ならびに株主還元をはじめとする成果配分を行う際の指標として使用しています。なお、資産負債およびキャッシュ・フローの推移にはCoreベースでの実績のような除外事項はありません。

製品別の概況

製商品売上高

製商品売上高全体では、国内で後発品浸透・薬価改定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、自社の海外輸出の好調な推移により、2025年は過去最高を記録しました。

(億円)



領域別の概況

国内オンコロジー

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

2025年の概況

オンコロジー領域の売上高は、2,465億円(前年比0.5%減)でした。

新製品の「フェスゴ」は、同薬効成分である「パージェタ」の減少を上回る形で好調に推移し、2025年3月に発売した「ルンスミオ」も順調に市場浸透が進んでいます。また、主力品の「ポライビー」も堅調に推移しました。一方で、後発品浸透および薬価改定の影響により、主力品の「アバステン」などの売上が減少しました。

国内スペシャリティ ('コロナブリーブ'除く)

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

2025年の概況

スペシャリティ領域の売上高は、2,258億円(同5.8%増)でした。

後発品浸透および薬価改定の影響を受けたものの、新製品の「ピアスカイ」の好調な市場浸透に加え、主力品の「バピースモ」や「エンスプリング」、「ヘムライブラ」が堅調に推移し、前年同期に対し増収となりました。

海外

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

2025年の概況

海外売上高は6,054億円(同12.8%増)でした。「ヘムライブラ」は、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。「アクテムラ」は、バイオシミラーの浸透が懸念されていたものの想定より遅延しており、前年同期に対して増加しました。

* 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	■ 国内スペシャルティ	■ 海外	(億円)
★ ヘムライブラ (海外)	2025	3,445		+12.0%
	2024	3,077		
★ アクテムラ (海外)	2025	1,582		+19.9%
	2024	1,319		
テセントリク	2025	628		△4.0%
	2024	654		
★ ヘムライブラ (国内)	2025	627		+6.3%
	2024	590		
★ アレセンサ (海外)	2025	592		△5.7%
	2024	628		
★ アクテムラ (国内)	2025	505		+5.2%
	2024	480		
ポライビー	2025	372		+9.1%
	2024	341		
フェスゴ	2025	339		+44.3%
	2024	235		
★ アレセンサ (国内)	2025	335		+8.1%
	2024	310		
★ エンスプリング (国内)	2025	292		+18.2%
	2024	247		
バビースモ	2025	262		+21.9%
	2024	215		
アバスチン	2025	261		△22.8%
	2024	338		
カドサイラ	2025	163		△3.0%
	2024	168		
エブリスデイ	2025	162		+1.9%
	2024	159		
パージェタ	2025	125		△37.5%
	2024	200		
★ エンスプリング (海外)	2025	113		△18.1%
	2024	138		
★ ノイトロジン (海外)	2025	89		+3.5%
	2024	86		
★ シグマート (海外)	2025	85		+6.3%
	2024	80		
セルセプト	2025	80		+17.6%
	2024	68		
Foundation Medicine	2025	79		+3.9%
	2024	76		
★ ピアスカイ (国内)	2025	69		+165.4%
	2024	26		
ミルセラ	2025	51		△21.5%
	2024	65		
ルンスミオ	2025	33		—
	2024	—		
タミフル	2025	25		△44.4%
	2024	45		
ハーセプチン	2025	13		△45.8%
	2024	24		

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、輸出単価が低下した一方、数量の増加に加え円安による増収影響により、前年比368億円 (12.0%) 増加し、3,445億円でした。

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、米国も微減となりましたが、欧米以外の地域では約2割増加しました。「アクテムラ」輸出売上は、輸出単価の低下の一方、数量の増加に加え円安による増収影響により、前年比263億円 (19.9%) 増の1,582億円となりました。

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26億円 (4.0%) 減の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まれたことを活かし、改めて「ヘムライブラ」の活動を強化したことで成人患者さんでの導入が進んだことに加え、後天性血友病Aにおいてポジショニングが確立され目標を越える処方の獲得が進みました。売上は、前年比37億円 (6.3%) 増の627億円でした。

アレセンサ (海外)

欧州では競合薬の浸透により現地売上が前年比で微減となりましたが、米国では約1割増加しました。「アレセンサ」輸出売上は、円安による増収影響の一方、主に輸出単価低下の影響により、前年比36億円 (5.7%) 減の592億円でした。

アクテムラ (国内)

JAK製剤を軸とした競合薬の活動の増加が見られるものの、「アクテムラ」の売上全体の90%を占める関節リウマチでの新規処方前年を越える水準で獲得できたことや、他疾患での浸透が進み、継続して伸長しました。売上は、前年比25億円 (5.2%) 増の505億円でした。

マルチステークホルダーとの対話・外部評価

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、ミッションステートメントの目指す姿で掲げる「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」に向けて、中外製薬と価値観や思想を共有できる社外のパートナーとの協働が重要です。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。

活動実績

2025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、自社品の学会発表データに関する勉強会などを開催しました。加えて、当社の成長戦略「TOP 1 2030」の理解促進に向け、低・中分子医薬品の原薬製造を担う藤枝工場の新合成原薬製造棟「FJ3」の見学会や、創薬エンジン拡大に向けたオープンイノベーション戦略に関する説明会を初めて開催しました。例年実施しているサステナビリティ説明会においては、寺本氏より、取締役会の役割、取締役会の実効性強化および資本市場との価値共有という当社のガバナンスの主要論点について、独立社外取締役としての立場から見解を説明し、参加した機関投資家や証券アナリストと活発な質疑がなされました。

また、個人投資家向けには、当社のビジネスモデル、独自の技術や創薬戦略を客観的な視点を交えて解説することを目的に、経営学者とCFOとの対談動画を公開しました。


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推進しています。2025年も、PHARMONY^{*1}の取り組みを社内

外に共有・発信するイベント「CHUGAI PHARMONY DAY 2025」を、「更なる拡がり」をテーマに開催しました。患者団体代表から企業との協働に対する想いについて講演が行われたほか、PHARMONYの具体的な事例やロシュによるグローバルでの患者協働の取り組みを共有しました。さらに、2020年より毎年継続している当社CEOと患者団体によるダイアログに医療関係者にもご参加いただき、「医療への患者参画」をテーマに多様な視点での対話を行いました。


*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) を組み合わせさせた造語

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 2025」レポート

 https://www.chugai-pharm.co.jp/sustainability/activity/detail/20260212000000_203.html

「CHUGAI PHARMONY DAY 2025」ハイライト動画 (YouTube)

 <https://youtu.be/rdGxVNS-oqE?si=a7KsrQK9cVrDNW5V>



藤枝工場「FJ3」見学会(2月)
新規の低・中分子合成原薬製造棟を公開



CHUGAI PHARMONY DAY 2025 (11月)
PHARMONYの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)

	2023年	2024年	2025年
メディアおよびIR説明会・懇談会	31回*2	31回*2	28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663名 (延べ84名)	延べ819名 (延べ108名)	延べ986名 (延べ102名)
個人投資家および株主向け説明会	3回	1回	1回
株主総会出席株主数	119名	116名	113名

*2 2025年に対象イベントの見直しに伴い再集計

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「Dow Jones Best-in-Class World Index (旧DJSI World)」に6年連続で選定さ

れました。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、2年連続第1位に選定されました。中外製薬は、特に自主的な情報開示への取り組みや経営陣のIR姿勢などが高く評価されました。さらには、一般社団法人日本IR協議会による「IR優良企業賞2025」において、IR優良企業特別賞を受賞しました。

世界的なESG投資指数Dow Jones Best-in-Class World Index (旧DJSI World) に6年連続で選定

FTSE4Good Index Seriesに23年連続で選定

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

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX Carbon Efficient Index

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

NADE SHI KO 2026

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 2018 100

CDP A List 2025

CDP A List 2025

フラチャイのみんな
笑顔でサポートしています

健康経営銘柄
2026
GENO Investment for health

女性が活躍しています!

work with Pride
WIP Gold 2025

*3 年金積立金管理運用独立行政法人

FTSE Russell (FTSE International Limited および Frank Russell Company の商号) は、中外製薬が FTSE4Good、FTSE JPX Blossom Japan Index、及び FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index の基準に従って独自に評価され、これらの構成銘柄になるための要件を満たしていることを確認しています。世界的なインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成したこれらのインデックスは、環境・社会・ガバナンス (ESG) の強力な実践を裏証している企業のパフォーマンスを測定するように設計されています。これらのインデックスは、責任投資ファンドやその他の商品を作成および評価するために、さまざまな市場参加者によって使用されています。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 indexes 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/>

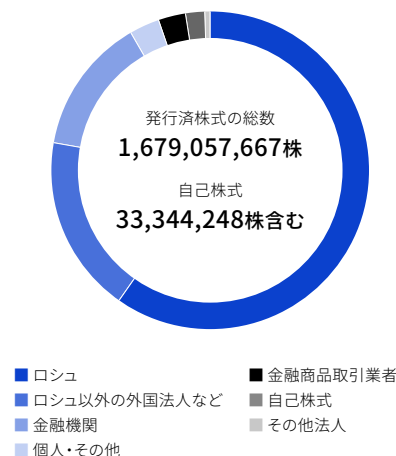
株式情報 (2025年12月31日現在)

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	61.12
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	141,887	8.62
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	58,185	3.53
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	22,990	1.39
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDON SECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	21,987	1.33
JP MORGAN CHASE BANK 385864	12,191	0.74
SMBC日興証券株式会社	11,197	0.68
JP MORGAN CHASE BANK 385781	9,479	0.57
住友生命保険相互会社	9,150	0.55
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	7,499	0.45

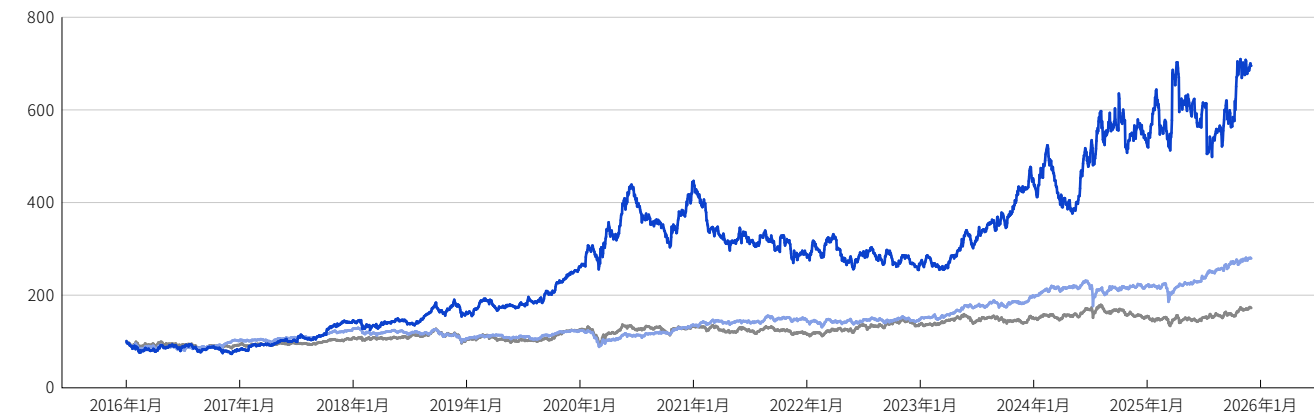
注: 当社は自己株式33,344,248株を所有していますが、上記の大株主(上位10名)の中には含めていません

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)

(指数)



— 中外製薬 — TOPIX — TOPIX-17 医薬品

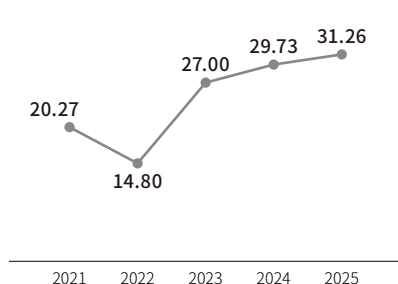
	過去1年		過去3年		過去5年		過去10年	
	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR
中外製薬	21.9%	161.5%	37.8%	66.8%	10.8%	594.3%	21.4%	
TOPIX	25.5%	93.8%	24.7%	113.1%	16.3%	178.6%	10.8%	
TOPIX-17 医薬品	9.8%	23.8%	7.4%	32.6%	5.8%	71.5%	5.5%	

注: 上記グラフおよび表は、2016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

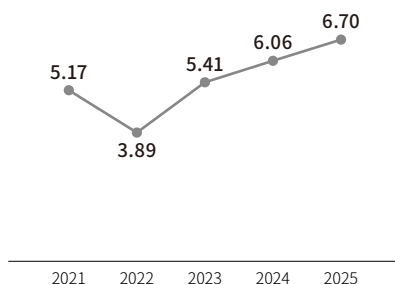
株価収益率 (PER)

期末株価 ÷ 基本的1株当たり当期利益 (倍)



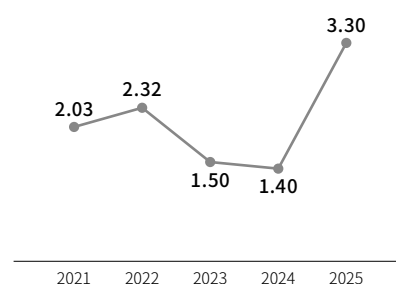
株価純資産倍率 (PBR)

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	7,872名(連結)
発行済株式総数	1,679,057,667株
株主数	58,967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/>

中外製薬グループ企業一覧
<https://www.chugai-pharm.co.jp/profile/about/group/>

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

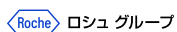
8月～9月	10月～11月	12月～1月	2月～3月	4月～5月
事務局での企画設計 <ul style="list-style-type: none"> 制作体制構築 企画構成骨子作成 	企画案の検討 <ul style="list-style-type: none"> 投資家ヒアリング サステナビリティ説明会実施 	コンテンツ作成 <ul style="list-style-type: none"> CFOとの構成の検討 広報IR委員会での企画内容確認 社内各部門との調整 経営計画、成長戦略の進捗確認 	具体的誌面構成 <ul style="list-style-type: none"> メッセージ、構成要素、データ作成 経営陣(CEO・CFO)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 <ul style="list-style-type: none"> 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、各担当役員においても、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/>