

中期経営計画振り返り(第四次～第六次)

2019年度からスタートした第六次5か年中期経営計画「持続的な成長を目指して～さらなる独自性の追求～」では、「ヘルスケア分野で存在意義のある会社」を目指し、「6つの取り組み」に挑戦してきました。結果として、第六次5か年中期経営計画で掲げた定量目標の全てを達成することはできませんでしたが、米国や中国での自社販売を推進す

る等、グローバル展開に向けた基盤を構築し、中期経営計画最終年度である2023年度の売上・各利益はともに過去最高となり、持続的な成長を遂げることができました。

目指す姿
ヘルスケア分野で
存在意義のある会社



第七次5カ年中期経営計画

第七次5カ年中期経営計画は、2028年度に迎えるウブトラビの patents クリフを乗り越えて成長するとともに、2035年の「ありたい姿」の実現に向けて、患者さんや顧客一人ひとりの「生きる」について考え、製品・サービスを世界に提供する土台をさらに強固なものにするシナリオとして策定しました。第六次5カ年中期経営計画で明らかになった課題の解決を図ったうえで、「3つの重点テーマ」と「5つの経営基盤の強化」に全社が一丸となって果敢に挑戦していきます。第七次中期経営計画最終年度である2028年度には、2030年度の売上収益3,000億円、営業利益500億円企業に向けて万全の態勢を整え、2035年の「ありたい姿」を実現します。

第七次5カ年中期経営計画 2024-2028年度

2028年度定量目標	売上収益 2,300億円		営業利益 300億円	
	EPS 341円	ROE 8%以上	ROIC 9%以上	
3つの重点テーマ	I ウブトラビに替わる 成長ドライバーの育成		II グローバル展開の 拡大	
5つの経営基盤の強化	① 持続可能な社会の実 現に向けたサステナ ビリティ経営の推進	② 研究開発の スピードアップ	③ 社員一人ひとりが成長し 多様な人材が活躍できる 人的資本経営の推進	④ デジタル化推進 による業務変革 と生産性の向上
			III 継続的な パイプラインの拡充	
			⑤ サステナブルな 成長に向けた 財務戦略	

事業戦略

医薬品事業

自社創薬・導入・PLCMの3本柱により年平均2品目以上の新製品を上市し、パテントクリフへの対応を優先する。

自社創薬・PLCM

核酸・低分子創薬を中心にグローバル展開を狙える疾患・領域に経営資源を集中させる。特に核酸は、DMDおよびDMD以外の疾患に注力し、2035年までにはDMD以外の治療薬の上市を目指す。

導入

グローバルでの販売が可能な品目を優先し、年1品目以上の導入品獲得に向けて取り組む。

販売

グローバルマーケティングを基本とし、各国ごとに導入もしくは自販などの最適な進め方を検討し、推進することにより、各リージョンで早期に製品を立ち上げ、シェアの拡大を目指す。

医薬品事業セグメント定量目標

2028年度

売上収益 2,030億円

営業利益 282億円

ROIC 9%以上

機能食品事業

高品質で独自性の高い高付加価値の素材および最終製品の提供による、安定的な高収益体質への転換を図る。

BtoB事業

サステナビリティの観点から食品ロス削減が注目される中、需要が期待される品質安定保存剤に注力する。

BtoC事業

スポーツサプリメント「WINZONE プロテイン」の成長をさらに加速させるとともに、エイジングケアサプリメントの新製品開発によるラインアップの充実化を図る。

海外展開

アジア諸国をはじめとする海外への事業展開に向けた体制を構築する。

機能食品事業セグメント定量目標

2028年度

売上収益 270億円

営業利益 18億円

ROIC 9%以上

3つの重点テーマと5つの経営基盤の強化

ウブトラビの patents クリフを乗り越えて持続的な成長を実現するために、医薬品事業と機能食品事業を推進し「3つの重点テーマ」とそれを支える「5つの経営基盤の強化」に取り組みます。

3つの重点テーマ

I. ウブトラビに替わる成長ドライバーの育成

第七次中期経営計画期間中の成長ドライバーとして、グローバルでDMD治療群(CAP-1002、NS-089/NCNP-02、NS-050/NCNP-03、NS-051/NCNP-04)、国内で血液がん新製品群(ピキセオス、ジャイパーカ、NS-401)およびPLCM群(ガザイバの腎疾患群、フィンテプラ、ウブトラビ小児・高用量製剤)の製品を年平均2品目以上上市し、早期に市場へ浸透させます。すでに臨床入りしている品目群と導入品、PLCMにより、年平均2品目以上の新製品の発売を目指します。また、新たな導入品の獲得にも注力し、上市品目数をさらに拡大させていきます。

国内販売戦略は、血液領域、肺高血圧症領域、小児神経内科領域を最注力領域とし、剤型・効能追加や新製品販売に合わせて早期の製品立ち上げを目指します。医師の働き方にも変化がある中、MRチャンネルとデジタルチャンネルを活用したオムニチャンネルでの活動を進め、一人でも多くの患者さんに製品を届けます。

国内での販促活動を推進するとともに、CAP-1002やビルテブソに続く核酸医薬品をグローバルで発売することで、2028年度に注力3領域合計でのグローバル売上収益1,300億円以上を目指します。

II. グローバル展開の拡大

米国子会社のNS Pharmaにおいては、ビルテブソに加え、細胞治療薬CAP-1002をはじめとした複数のDMD治療薬の新発売を予定しています。これらの品目の早期立ち上げを目指し、効果的に効率的なマーケティングや患者さんを支援するサービスの充実に注力します。

中国子会社の北京艾努愛世医薬科技有限公司、天津艾努愛世医薬有限公司においては、ビルテブソの発売に向けた準備を進めるとともに、機能食品の販売体制構築も推進します。

当社の製品を米国、中国のみならず世界中の患者さんに提供するために、自社販売、アライアンス、M&A等のあらゆる手段を検討し、グローバル展開を加速させます。グローバル

新製品の上市目標

	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
国内	NS-87 (ピキセオス) : 高リスクAML		NS-401 : BPDCN	NS-089/NCNP-02 : DMD	NS-050/NCNP-03 : DMD
	LY3527727 (ジャイパーカ) : MCL		ZX008 (フィンテプラ) : CDKL5遺伝子欠損症	GA101 (ガザイバ) : 腎症を伴わないSLE	NS-051/NCNP-04 : DMD
	NS-304 (ウブトラビ) : 小児PAH		GA101 (ガザイバ) : ループス腎炎	GA101 (ガザイバ) : 小児ネフローゼ	
海外			CAP-1002 (米) : DMD	NS-089/NCNP-02 (米) : DMD	NS-050/NCNP-03 (米) : DMD
					NS-051/NCNP-04 (米) : DMD
					NS-065/NCNP-01 (欧、中) : DMD

AML : 急性骨髄性白血病、MCL : マントル細胞リンパ腫、PAH : 肺動脈性肺高血圧症、BPDCN : 芽球形形質細胞様樹状細胞腫瘍、DMD : デュシェンヌ型筋ジストロフィー、SLE : 全身性エリテマトーデス

展開を加速させるにあたっては、グローバルを意識した事業の推進、信頼性保証体制およびサプライチェーンに関するグローバル対応と強化を進めます。また、販売体制を構築している米国および中国においては、導入品の販売も視野に入れ、ライセンス活動を推進します。これにより、当社がグローバルで複数の医薬品を供給し販売できる体制を確立していきます。

III. 継続的なパイプラインの拡充

自社創薬、導入、PLCMの3本柱を軸に、継続的にパイプラインを拡充していきます。

自社創薬では、当社の強みと新規・社外技術を組み合わせ強化に取り組めます。オープンイノベーションやAI創薬を活用し、核酸医薬品創薬(DMD、中枢神経系)および低分子

創薬(血液内科、難病・希少疾患、泌尿器・婦人科疾患)を推進します。核酸医薬品については、当社はこれまでデュシェンヌ型筋ジストロフィーを中心に創薬に取り組んできましたが、中枢神経系領域の創薬にも取り組み、2026年度の臨床試験入りを目指していきます。また、核酸医薬品創薬では、特にオープンイノベーションを通じた新規創薬モダリティの活用が重要になると考え、社外との研究提携をはじめ創薬の幅を広げる取り組みも推進していきます。

導入については、グローバルでの販売につながる品目に対する活動を優先し、年1品目以上の臨床段階以降の導入品獲得を目指します。

PLCMでは、第二適応の臨床試験をこれまでよりも早期から開始し、医薬品の価値最大化に向けて取り組みます。

5つの経営基盤の強化

①持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ経営の推進

当社は持続可能な社会なくしては、存続することが不可能です。持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ経営を推進し、5つのマテリアリティ解決に向けて積極的に取り組みます。

また、2024年4月に新設したIR専任部署を中心に、環境や社会課題に対する当社の取り組みについて積極的な開示を行うことで、「京都のグローバルヘルスケアカンパニーとして、一人ひとりの新しい生きるを世界に届ける会社」の実現に向け、社会から信頼されることを目指します。

②研究開発のスピードアップ

創薬研究については、テーマの起案から臨床入りまでの期間の短縮と、自社創製品の年1品目上市が可能な体制の構築を目指します。

そのために、プロジェクトの優先順位付けや経営資源配分、意思決定会議を見直すとともに、AIの活用も推進します。AI活用により、これまで研究員の調査、推論の作成にかかっていた時間を短縮することで、早期に研究活動の開始につなげ、創薬研究サイクルのスピードアップを図ります。

第六次5か年中期経営計画期間中に明確となった課題のひとつである臨床開発の遅延については、プロジェクトマネジメ

〈臨床開発のスピードアップ〉

プロジェクトマネジメント強化

- 経営全体での厳格な進捗確認
- メディカルドクター資格保有者の採用による海外当局との交渉力向上
- グローバルで柔軟に対応できる臨床開発体制の構築
- プロジェクトマネジメントツールの活用
- 開発ステップ会議の見直し、POC*試験準備の前倒し

迅速承認の可能性の追求

- 早期からバイオマーカー探索を進める
- 当局との合意形成への取り組み

成功確率の向上

- 頑健性のある臨床計画立案
- 臨床試験品目の優先順位付け
- 試験計画立案時期の徹底
- 医療技術評価 (HTA) と臨床開発を並行して推進する体制構築
- POC試験の立案強化
- POC取得後のパートナーリング検討

* POC (Proof of Concept) : 開発中の薬物の有効性を実証すること

ント強化、迅速承認の可能性の追求、成功確率の向上に注力し、スピードアップを図ります。

③社員一人ひとりが成長し多様な人材が活躍できる人的資本経営の推進

当社がグローバル展開を進めていくことで、業務量が増えることが予想されますが、少数精鋭の個性派集団となることを目指し、個々のポテンシャルを最大限に引き出すとともに、グローバル人材の獲得および育成と当社の組織風土改革を進めます。

④デジタル化推進による業務変革と生産性の向上

日進月歩のデジタル技術を活用するため、システムとDX人材育成へ積極的に投資を行います。

研究開発や販促活動において発生する課題に対して、データに基づいた対応により、スピードアップや効率化を図ります。また、グローバル化を進める中で利益を生み出し続けるには、業務効率化および生産性向上が必須であることから、経営陣も関与したDXテーマの推進により、全社的な変革を進めます。

また、デジタル技術・知識に加え、ビジネススキルも活用して課題を発見し、業務の抜本的な変革や新規ビジネスを創出できる人材を「変革人材」と定義し、2028年度には全社員の10%が「変革人材」である状態を目指します。

⑤サステナブルな成長に向けた財務戦略

キャピタル・アロケーションの基本的な方針は、財務健全性を確保しながら、持続的な成長に必要な投資を積極的に行うことです。

研究開発費は5年間で1,900億円、創薬研究所における新技術への対応とイノベーション創出に向けた新研究棟の建設などの設備投資は総額380億円、M&Aや導入などの成長投資や自己株式の取得も含む機動的なアロケーションとしては上限1,000億円、株主還元としては総額420億円を予定しています。政策保有株式の売却や必要に応じて借り入れも含めて財務の健全性を確保し、成長に向けた投資を推進していきます。

