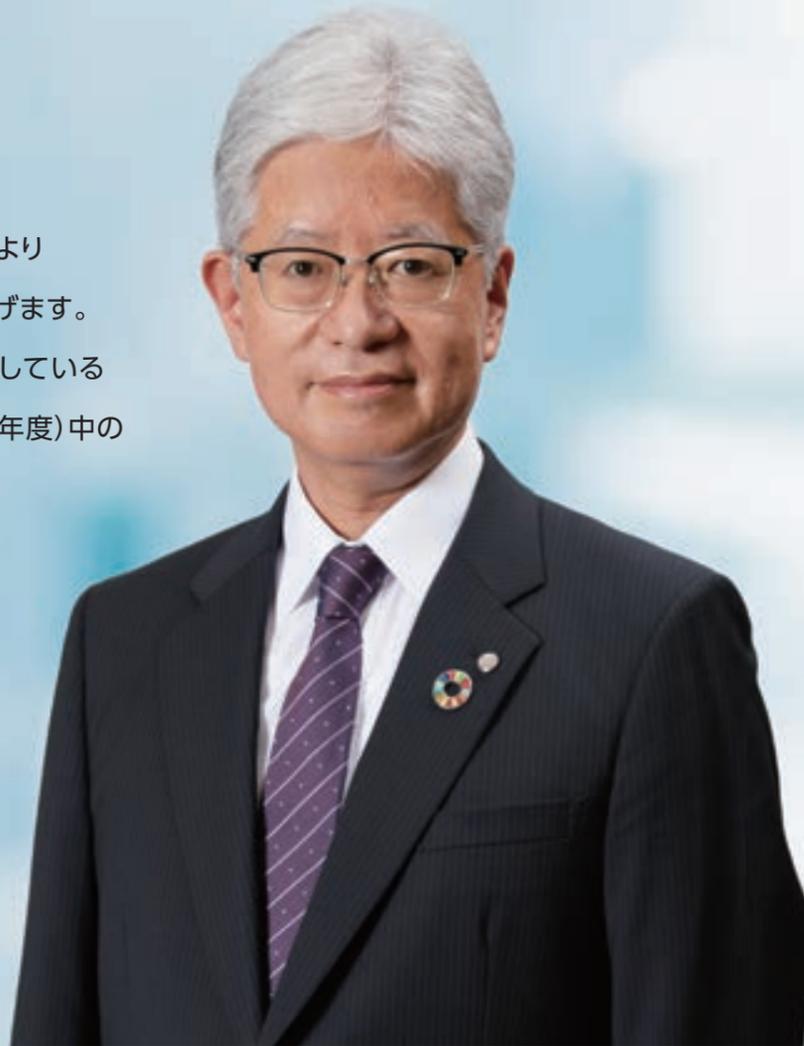


# CFOメッセージ

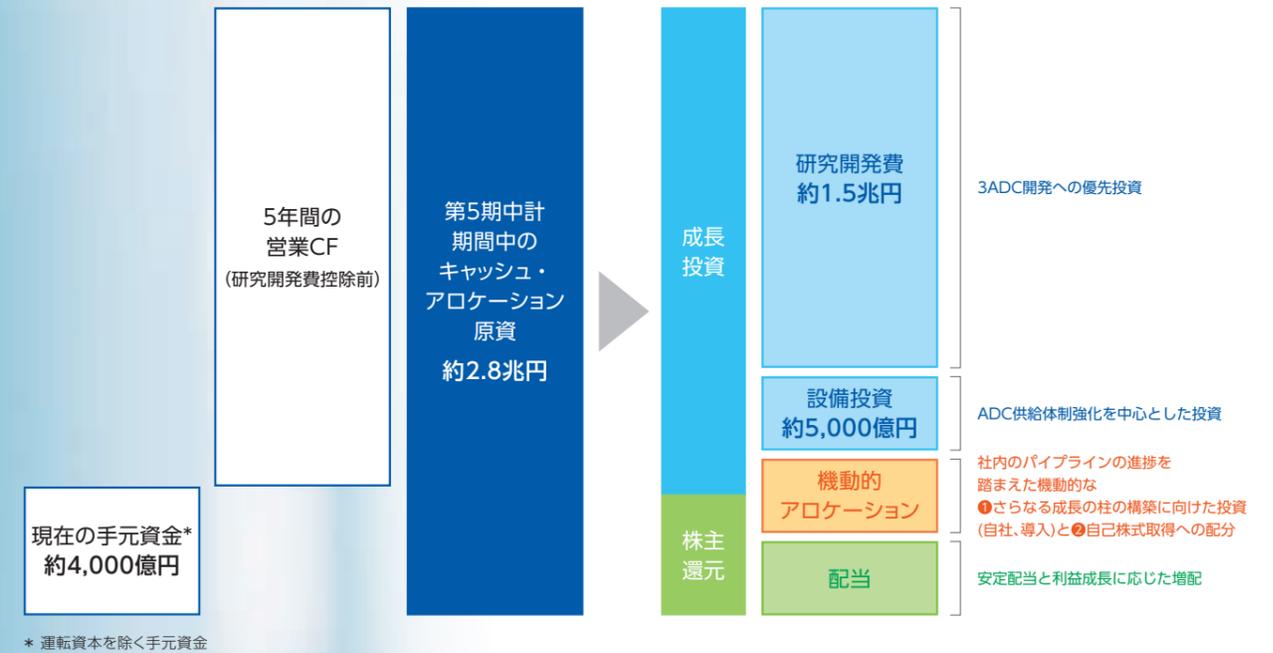
ステークホルダーの皆さまには、日ごろよりご支援・ご理解を賜り、厚く御礼申し上げます。ここでは、CEOメッセージの中でご紹介している第5期中期経営計画期間(2021~2025年度)中の経営資源配分や株主還元方針策定の背景を中心に、CFOとしての取り組みをご紹介します。

取締役常務執行役員 CFO

**奥澤 宏幸**



▶ 第5期中計期間中のキャッシュ・アロケーション規模のイメージ



## CFOとしての役割

当社グループCFOとしての最大の役割は、企業価値と株主価値の持続的な向上の実現を目的として、最適な経営資源の配分を実行することと考えています。2021年度から2025年度までを対象期間とする中期経営計画(第5期中計)期間中の成長に加え、2026年度以降の成長のための新たな柱の構築を含めて、バランスのとれた資源配分を実行していきます。

## 成長投資と株主還元へのバランスのとれた資源配分

2025年度目標「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」を達成し、2030年ビジョン「サステナブルな社会の発

展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」の実現に向けたステージへと移行するためのロードマップである第5期中計期間中は、成長ドライバーである3ADCのための研究開発費および設備投資と、安定配当および利益成長に応じた増配を優先する方針です。

現在の手元資金に研究開発費控除前の5年間の営業キャッシュフローを加えた、第5期中計期間中のキャッシュ・アロケーションの原資として、約2.8兆円を見込んでいます。そのうち、約1.5兆円を3ADCの開発を優先した研究開発費に配分するとともに、約5,000億円をDXd-ADCの生産・供給体制強化を中心とした設備投資に配分する計画です。ADCの生産・供給については、3ADCおよび3ADCに続くDXd-ADCの進捗状況に合わせて、国内外の自社生産設備に加え、外部の製造受託機関(CMO)への投資を実行することで、需要の急速な増加時だけではなく、自然災害やパンデミック等

の有事においても安定供給可能なレジリエンスを持つ体制を構築していきます。

研究開発費と設備投資、そして配当を優先して配分した後の残余キャッシュについては、社内のパイプラインの進捗を踏まえ、持続的な成長と株主還元とのバランスを考慮しながら、さらなる成長の柱の構築に向けた投資と自己株式取得に、機動的に配分する考えです。

## 成長投資と株主還元の原資創出強化

成長投資と株主還元の原資の創出を強化するため、既存事業の利益性拡大に取り組みます。具体的には、既に主な投資が済んでいる自社開発品リクシアナなど、収益性の高い製品を中心とした売上収益拡大を図るとともに、各リージョンにおいて、独占販売期間中の製品を軸に利益成長を最優先す

る事業体制へのトランスフォーメーションを強化していきま。加えて、既に利益面での貢献度が高いアメリカン・リージェントや第一三共ヘルスケア事業のより一層の成長を通じて、さらなる利益成長を図っていきます。

また、既存事業の利益成長を通じた営業キャッシュフローの拡大に加え、ノンコア資産の圧縮を進め、総資産回転率を向上させることで成長投資と株主還元のための原資創出を強化していきます。政策保有株式については、事業上の長期的な関係維持・強化につながり、当社の企業価値向上に資すると判断する場合を除き、原則として上場株式を保有しない方針のもと、これまで積極的に圧縮を進めており、第4期中計期間で延べ51銘柄、705億円の売却を行いました。今後も資本効率の観点から適切な水準を目指します。また、不動産については、第4期中計期間で392億円の売却を行いました。今後も事業活動上の重要性と代替可能性に加え、維持・

▶ 3ADCをはじめとするパイプラインの最新情報 (IRライブラリ)

詳しくはこちらへ <https://www.daiichisankyo.co.jp/investors/library/>

CFOメッセージ

改修費用などのライフサイクルコストや事業継続計画(BCP)を考慮し、適切なタイミングで売却を進めていきます。さらに、ADCへの優先的な資源投入を図るため、日本や欧州における長期収載品をはじめとするノンコア・アセットを譲渡し、

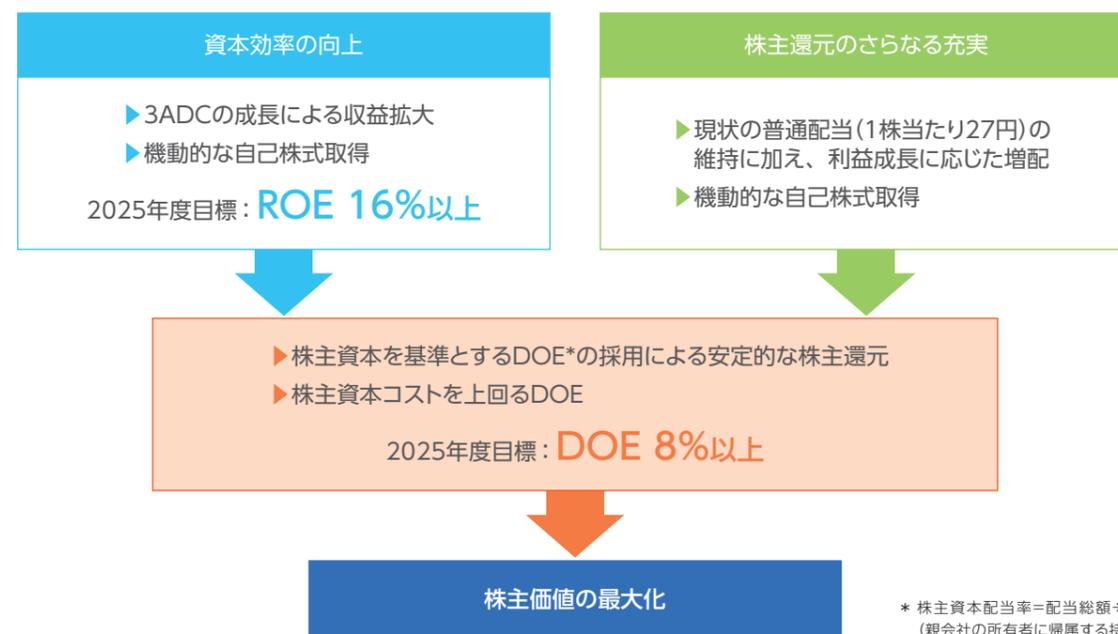
第4期中計期間で535億円のキャッシュを創出しました。今後も事業ポートフォリオの見直しを含めたノンコア・アセットの圧縮に努めてまいります。

▶ 第4期中計期間中のノンコア資産の圧縮によるキャッシュ創出実績

		2016年度実績	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	合計
政策保有株式の圧縮	売却金額(銘柄数)	173億円(14銘柄)	144億円(9銘柄)	143億円(10銘柄)	220億円(12銘柄)	25億円(6銘柄)	705億円(51銘柄)
	売却益*1	93億円	98億円	106億円	144億円	11億円	453億円
不動産の売却	売却金額	32億円	107億円	110億円	140億円	3億円	392億円
	売却益	8億円	76億円	90億円	107億円	1億円	281億円
事業譲渡	譲渡金額	15億円	—	104億円	371億円	45億円	535億円
	譲渡益	1億円*2	—	63億円*3	191億円*4	59億円*5	313億円

\*1 その他の包括利益に計上 \*2 米国ベツルヘム工場 \*3 長期収載品(日本) \*4 高槻工場、長期収載品(日本) \*5 長期収載品(日本・欧州)

▶ 第5期中計期間中の株主還元方針



\* 株主資本配当率=配当総額÷株主資本(親会社の所有者に帰属する持分)

株主還元方針

第5期中計では、株主資本を基準とするDOE(株主資本配当率)をKPIとして採用した上で安定的な株主還元を実施し、最終年度の2025年度において、株主資本コストを上回るDOE8%以上を目標として株主価値の最大化を図ってまいります。

2030年ビジョンの実現に向けた成長ステージへと移行する第5期中計では資本効率との組み合わせで配当を検討していくことが不可欠と考え、ROEと配当性向を掛け合わせた

株主価値の最大化

当社グループでは配当と株価上昇によるキャピタル・ゲインの合計額を投資額で割った株主総利回り(Total Shareholders Return)の上昇に資する経営を目指しています。

具体的には、利益成長により株主資本コストを上回るDOEを確保し、利益成長に応じた配当を実施することに加え、持続的な成長のための投資を継続し、製品ポートフォリオやパイプラインの価値を高めることで、株式市場からの企業価値評価の上昇につなげたいと考えています。

▶ 株主総利回り(Total Shareholders Return)の推移



※ 2020年10月1日を効力発生日とする株式分割(普通株式1株を3株に分割)を考慮した株価および1株当たり配当額を使用して算定

持続的な成長を図るための創薬資金力の強化

第5期中計では、最終年度の2025年度に研究開発費控除前コア営業利益率を40%まで高めることを目標として掲げています。研究開発費控除前コア営業利益は、自社創薬にかかる研究開発費と、外部から創薬のためのシーズや技術を獲得するための余力を確保する利益を合算した創薬資金力と言い換えることもできます。

継続的な原価低減や収益性の高い製品の売上拡大等により売上原価率を改善するとともに、ROIが低い経費の徹底的な圧縮やDX活用によるバリューチェーン全体の生産性向上を通じた経費抑制などを行うことで創薬資金力を高め、引き続き株主価値の最大化を目指して製品ポートフォリオやパイプラインの価値拡大に取り組んでいきます。

最後に

マテリアリティのページでご紹介した通り、当社は中長期的な企業価値に影響を及ぼす重要性和、社会からの期待の両面から、持続的な成長に向けて取り組むべき課題を特定し、ESGの要素を経営戦略に反映した、長期的視点に立った経営を進めています。

第5期中計の計数目標を確実に達成して、患者さんとそのご家族・医療関係者、株主・投資家、社員をはじめとするステークホルダーと価値を共創し続けていくための強固な財務基盤を作り上げ、持続的な企業の成長と社会の発展につなげてまいります。引き続きご支援くださいますよう、お願い申し上げます。