

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。
ここでは第4期中期経営計画の進捗状況とともに、企業価値向上に向けたCFOとしての具体的な取り組みについてご紹介したいと思います。

代表取締役副社長 兼 CFO

齋 寿 明

第4期中期経営計画の進捗状況

2016年3月に、2025年ビジョン「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」を掲げ、その実現のための5カ年計画として第4期中期経営計画を策定し、6つの戦略目標を中心に持続的成長に取り組んでいます。



最も進捗が著しい「がん事業の立上げ・確立」については、3つの抗体薬物複合体(以下、ADC)、DS-8201、DS-1062、U3-1402の開発が大きく進展し、極めて良好な臨床データを確認できたため、これらの製品価値を最大化するための取り組みを加速しています。

今後のがん事業の礎となるDS-8201(一般名:トラスツズマブ デルクステカン)については、製品名エンハーツとして、HER2陽性乳がんの3次治療の適応で、2020年に米国および日本において発売しました。エンハーツの製品価値を最大化するため2019年3月に締結したアストラゼネカ社との戦略的提携(共同開発・共同販促)を通じて、市場への浸透と適応症の拡大に注力しています。

2020年7月には、DS-1062についてアストラゼネカ社との戦略的提携を結びました。肺がんを中心に臨床試験を加速することでDS-1062の製品価値最大化を図るとともに、U3-1402を含む後続ADCプロジェクトなどのポテンシャルが向上しているパイプライン全体へのリソース配分を最適化することで、がん事業拡大に向けた取り組みを加速しています。

DS-1062の戦略的提携の概要

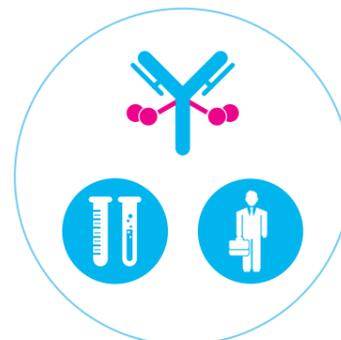
提携先

アストラゼネカ社
(本社:英国ケンブリッジ)



提携内容

DS-1062に関する
共同開発および共同販促



開発

- ▶ DS-1062の単剤・併用療法を共同開発
- ▶ 開発費用を両社で折半
- ▶ 他社製品との併用試験も可能



販促

- ▶ 日本を除く地域:
両社が共同販促し、損益を折半
- ▶ 日本:
当社が単独で販促・販売し、アストラゼネカ社にロイヤルティを支払



地域別の売上収益計上

- 当社:
日本、米国、当社が拠点を有する欧州およびその他地域の複数国
- アストラゼネカ社:
中国、オーストラリア、カナダ、ロシアおよびその他地域の複数国

製造

- ▶ 当社がDS-1062の製造を担当



受領対価

- ▶ 最大60億ドル(6,600億円)
(1ドル=110円として換算、以下同様)
- 契約時一時金: 10億ドル(1,100億円)
- 開発マイルストーン(最大): 10億ドル(1,100億円)
- 販売マイルストーン(最大): 40億ドル(4,400億円)



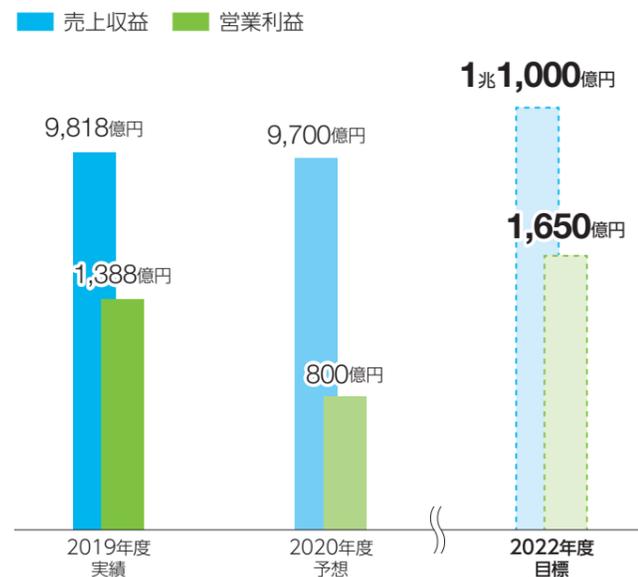
6つの戦略目標: 中計期間中の成果と進捗のまとめ

がん事業の立上げ・確立	米国事業の拡大	日本No.1カンパニーとして成長
<ul style="list-style-type: none"> • DS-8201の米国・日本上市、適応拡大に向けた良好な臨床データの獲得 • DS-1062、U3-1402の良好な臨床データの獲得 • DS-8201およびDS-1062のアストラゼネカ社との戦略的提携の締結 	<ul style="list-style-type: none"> • エンハーツの上市(2020年1月) • 第一三共Inc.疼痛事業の戦略見直し • アメリカンリージェント事業の順調な拡大(2019年度売上収益: 1,308億円) 	<ul style="list-style-type: none"> • 国内医療用医薬品売上シェア4年連続No.1 • 自社開発品の継続的な上市(タリージェ、ミネプロ) • 良質な導入品の獲得・売上拡大(ビムパット、カナリア)
エドキサバンの成長	SOC*を変革する先進的医薬品の継続的創出	利益創出力の強化
<ul style="list-style-type: none"> • グローバル売上収益の拡大(2019年度売上収益: 1,540億円) • 日本における口腔内崩壊錠の発売、市場シェアNo.1の獲得 • 欧州、アジア各国における市場シェアの大幅拡大 	<ul style="list-style-type: none"> • 疼痛治療剤ミロガバリン(国内製品名タリージェ)の承認取得 • 腱滑膜巨細胞腫治療剤ペキシダルチニブ(米国製品名TURALIO)の承認取得 • 多様なモダリティを活用した創薬の進展(核酸医薬、細胞治療、遺伝子治療など) 	<ul style="list-style-type: none"> • グローバル生産・研究開発体制の最適化(2拠点譲渡、5拠点閉鎖) • 欧米の営業体制の最適化 • ノンコア資産(不動産、長期収載品事業)の譲渡

* Standard of Careの略。現在の医学では最善とされ、広く用いられている治療法

■ 計数目標

2019年10月に、第4期中計策定後の環境変化反映を目的に計数目標を修正し、2022年度の売上収益1兆1,000億円、営業利益1,650億円、ROE8%以上を目指しています。また、がん事業への投資を通じて、2025年度のがん事業の売上収益5,000億円以上を目標に掲げています。



なお、2020年7月に締結したアストラゼネカ社とのDS-1062の戦略的提携を踏まえた計数目標については、現在精査中です。アストラゼネカ社と開発・販促に関する詳細計画の協議を進めるとともに、U3-1402など後続の開発プロジェクトへの資源配分の見直しも含めて、新たな計数目標を第5期中計で改めてお示したいと考えています。

2022年度目標

- 売上収益 **1兆1,000億円**
- 営業利益 **1,650億円**
- ROE **8.0%以上**
- 2025年度のがん事業の売上収益 **5,000億円以上**

■ 株主還元方針

2016年度から2022年度までの期間累計で総還元性向*1を100%以上、配当金は普通配当を1株当たり年間70円以上(株式分割前ベース*2)とする方針です。配当は安定的に行い、自己株式取得を機動的に実施する方針としています。

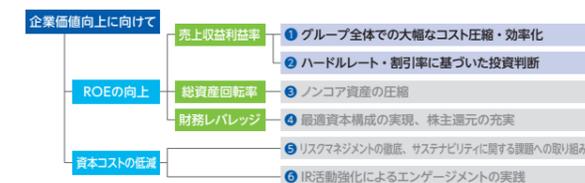
なお、2020年度は、株式分割前ベースで普通配当を1株当たり年間81円、実質11円の増配とする予定です。今後も、株主還元の充実に努めていきます。

*1 (配当金の総額+自己株式の取得総額) / 親会社の所有者に帰属する当期利益
*2 2020年4月27日開催の取締役会において2020年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を3株に分割することを決議しています。

株主還元方針(2016年度~2022年度の累計・目標)



	2016年度実績	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度予定
1株当たり配当金(株式分割前ベース*2)	70円	70円	70円	70円	81円
自己株式取得	500億円	500億円	—	—	機動的



企業価値向上に向けた取り組み

ここからは、企業価値向上に向けた取り組みとして、ROEの向上および資本コストの低減のために具体的に取り組んでいる事例について、下図の①~⑥に沿って説明させていただきます。



① グループ全体での大幅なコスト圧縮・効率化

利益率向上を図るため、売上拡大に加えて第一三共グループ全体での大幅なコスト圧縮・効率化を目指しています。調達機能の強化や、拠点再配置等を含む生産・営業・研究開発における事業運営体制の最適化などが主な取り組みです。事業運営体制については、第4期中計がス

タートしてから2019年度までの4年間で、生産では3拠点の譲渡・閉鎖、営業では欧米における体制の最適化、研究開発では4拠点の閉鎖を実施しました。今後も利益創出力の強化に向けた取り組みを加速していきます。

② ハードルレート・割引率に基づいた投資判断

投資にあたっては、事業間のシナジーを考慮しながら、資本コストを意識した財務面からの判断を強化することにより、事業ポートフォリオの最適化に注力しています。

将来の収益に大きな影響を及ぼす事業投資や設備投資などの意思決定の際に、市場や事業リスクに応じたハードルレート、割引率などを設定し、将来の事業環境やビジョン・戦略に基づいた意思決定をサポートしています。

当社では、自社の株主資本コストを約6%と仮定し、それを約2%上回るROE8%以上を経営目標としています。また、自社の株主資本コストと負債コストを加重平均したWACCは5~6%と想定していますが、投資判断に使用するハードルレートはWACCに2~3%を上乗せした8%を基準としています。さらに市場ごとの特性を加味した地域別の割引率をベースに投資判断をしています。



3 ノンコア資産の圧縮

資産適正化によってノンコア資産の圧縮を図り、総資産回転率を向上させるとともに、企業価値向上に繋がるフリー・キャッシュ創出に努めています。不動産を含む保有資産については、事業活動上の重要性と代替可能性だけでなく、ライフサイクルコスト(経年劣化する機能を維持するための修繕費や、要求性能の向上に基づく改修費)や事業継続計画(BCP)を考慮し、ノンコア資産の売却を適切なタイミングで実施しています。2019年度は140億円、第4期中計期間トータルで389億円の不動産の売却を行いました。

また、政策保有株式については、事業上の長期的な関係維持・強化に繋がり、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との当社の方針に則り、その圧縮についても積極的に進めております。2019年度は12銘柄220億円、これまでに延べ45銘柄、第4期中計期間トータルで680億円の売却を行いました。資本効率の観点から、今後も適切な水準を目指していきます。

一方、がん領域への優先的資源投入を図るため、2019年度に長期収載品および高槻工場の事業をそれぞれ譲渡し、それらの合計金額は371億円でした。第4期中計期間トータルでは490億円の譲渡を実施しており、今後も事業ポートフォリオの見直しを進め、資産の圧縮に努めていきます。

		2016年度実績	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	合計
不動産の売却	売却金額	31億円	107億円	110億円	140億円	389億円
	売却益	7億円	76億円	90億円	107億円	280億円
政策保有株式の圧縮	売却金額	173億円	144億円	143億円	220億円	680億円
	(銘柄数)	(14銘柄)	(9銘柄)	(10銘柄)	(12銘柄)	(45銘柄)
	売却益	93億円	98億円	106億円	144億円	442億円
事業譲渡	譲渡金額	15億円	—	104億円	371億円	490億円
	譲渡益	1億円	—	63億円	191億円	254億円

4 最適資本構成の実現、株主還元の実現

トラスツズマブ デルクステカンをはじめとするがん製品への十分な開発投資を支えていくため、堅固な財務基盤を維持していくとともに、資本効

率化にも努めていきます。現在の自己資本比率、約60%を目途に、引き続き安定配当と機動的な自己株式取得を実行していきます。

5 リスクマネジメントの徹底、サステナビリティに関する課題への取り組み

企業価値を毀損するリスクを抑制するためには、リスクマネジメントの徹底、そしてサステナビリティに関する課題への取り組みが重要です。リスクマネジメントについては、第一三共グループのリスクマネジメント推進責任者であるCFOとして全体を統括し、事業計画の策定および実行の年次サイクルに合わせたリスクマネジメント体制を運営しています。影響度と発生可能性の評価を行った上で、企業経営に重大な影響が想定されるリスクについては経営会議および取締役会において特定してリスク対応策を推進・実

行するとともに、必要に応じてリスク対応策の是正・改善を行っています。サステナビリティに関しても、マテリアリティとして特定した課題を中心に、多くの課題に取り組んでいます。また、投資家から見たリスクの低減を目的としてESG情報の積極的な開示に取り組んでおり、「DJSI World Index」の医薬品セクターの構成銘柄に日本企業として初めて、また3年連続で選定されるなど、主要なESGインデックスに選定されています。

6 IR活動強化によるエンゲージメントの実践

エンゲージメントとは、「目的を持った対話」を行うことですが、投資家と経営者による健全な意見交換を通じて相互理解を図り、透明性を高めることによって企業価値をさらに向上していきます。IR情報の発信においては、透明性・公平性に留意して適時開示を行うとともに、社内外の企業価値評価のギャップを埋められるIR活動を心がけています。近年は、パイプラインの充実に伴い、投資家の理解を促せるよう、欧米の主要な医学学

会における試験データの発表後に投資家向け説明会を開催するなど、パイプラインに関する説明会・勉強会を充実させています。また、年10回の海外ロードショー(海外投資家との面談)を含め、年間320件以上の投資家との面談を行っています。私自身CFOとして積極的に投資家・アナリストとの対話を行い、エンゲージメントを実践しています。

最後に

ADCを中心とするがん製品の臨床開発が順調に進捗しており、また、がん領域における初のグローバル製品の上市を実現するなど、我々は2025年ビジョンの実現に向けて着実に歩みを進めています。

中期的には、アストラゼネカ社との戦略的提携を通じてDS-8201とDS-1062の価値最大化を図るとともに、持続的成長の実現に向けて、後続のADCやSOCを変革する製品群を通じてパイプライン価値を高

めていくことが重要な経営課題となります。これらの内容を織り込み、2021~2025年度を対象期間とする第5期中期経営計画を、2021年3月から4月にかけてお示しいたいと考えています。

今後とも投資と利益のバランスに留意しつつ、株主還元の実現を図りながら、企業価値の向上に努めてまいります。引き続き、ご支援くださいますようお願い申し上げます。