

ステークホルダーの皆さま、2018年4月付でCFO・経営戦略本部長に就任した齋です。経営戦略本部には、CFOの果たすべき役割である「事業戦略の立案」、「経営推進」、「財務戦略の立案・遂行」、「IR」の4つの機能が備わっています。2025年ビジョン・第4期中期経営計画達成に向け、CEO・COOをサポートしつつ、これら機能を発揮して経営を担っていききたいと思います。

代表取締役副社長 兼 CFO

齋 寿明



企業価値向上に向けて

企業価値向上に向けて、ROEの向上、資本コスト低減の2つがCFOの大きな役割と考えています。これまで会社として取り組んできたこと、今後どのように取り組んでいくかについてご紹介します。

1. ROE向上

中期経営計画で掲げたROE8%以上に向けて、さまざまな取り組みを進めています。

(1) 利益創出力の強化に向け、「プロセス・エクセレンスの実現」という活動を通じて、グループ全体での大幅なコスト削減・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・研究開発体制の最適化などが主な取り組みです。調達機能の強化については、中計期間中に間接材500億円削減を目標に掲げ、2016年度で132億円、2017年度で182億円の削減を達成しました。事業運営体制の強化については、中計がスタートしてこの2年間で、生産体制では2拠点の売却・閉鎖、営業体制では欧米の最適化を行い、研究開発体制では3拠点を閉鎖しました。今後も更に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。

また、投資判断の強化、事業ポートフォリオの最適化にも注力します。将来の事業利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、

マーケット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ます。事業ポートフォリオの最適化についても、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提言をしていきます。

(2) 資産効率化によって総資産の圧縮を図り、総資産回転率を向上させていきます。キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)の短縮を目指し、安定供給との両立を図りながら、グローバルレベルで在庫適正化を強力に推進していきます。不動産を含む保有する資産については、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きます。設備投資の最適化についても、優先順位を踏まえ、効率的な投資を行います。また、政策保有株式の圧縮に

についても進め、2016年度は14銘柄173億円、2017年度は9銘柄144億円の売却を行いました。資本効率の観点から、今後も適切な水準となるよう削減していきます。

(3) 財務レバレッジについては、事業の将来像、金融市場の動向を考慮しながら最適な資本と負債の比率を実現していきます。営業利益や資産圧縮、負債により調達したキャッシュを株主に還元し、どこまで自己資本を圧縮するのか、最適な方法を検討、実行していきたいと思っています。

2. 資本コスト低減

(1) 一般に資本コストは投資家の期待収益率で、その企業のリスクに比例するといわれています。その企業価値を毀損するリスクを排除するためにも、リスクマネジメントの徹底、ESG課題への取り組みが重要になってきます。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、全体を統括していきます。ESG課題に対しても、企業として取り組みを重視し、投資家から見たリスクを低減するために積極的な開示に取り組んでおります。昨年度は世界的なESG投資評価であるDJSI WorldやRobecoSAMのシルバークラスに日本の製薬企業として初選定されました。さらに、積極的な情報開示により、選ばれる投資先となり、企業価値の向上につなげていきます。

(2) エンゲージメントとは、「目的を持った対話」を行うことでありますが、投資家と経営者による健全な意見交換によって、相互理解を図り、企業価値を更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、適時開示を行うとともに、社内外が描く企業価値のギャップを埋めていくようなIR活動を心がけていきます。特に、数値化しにくいパイプラインの価値についても積極的に情報を開示し、投資家の理解を促せるような活動を更に進めます。昨年度は欧米の主要な学会の発表後に投資家向け電話説明会を実施するなど、パイプライン情報の発信を強化し、年間約350件の面談を行いました。今後も、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きます。

