

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。

第4期中期経営計画とその見直しに関する経緯、現在の状況について説明するとともに、CFOとして、企業価値向上に向けて具体的に取り組んでいる事例をご紹介します。

代表取締役副社長 兼 CFO

齋 寿 明



第4期中期経営計画と その見直しに関する経緯、現在の状況

1. 第4期中期経営計画(2016年3月発表)

2016年3月に、2020年度までの5年間を対象期間とする「第4期中期経営計画」を策定し、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」に向けた転換を実現するため、6つの戦略目標を中心に持続的成長基盤の確立に取り組んできました。計数目標として、2020年度の売上収益1兆1,000億円、営業利益1,650億円、ROE 8%以上、および2020年度時点で5年以内に市場投入が可能で、ピーク時売上1,000億円以上を期待できる後期開発品を3~5品目保有することを目標に掲げました。

持続的成長基盤の確立 [6つの戦略目標]

- エドキサバンの成長
- 日本No.1カンパニーとして成長
- 米国事業の拡大
- がん事業の立上げ・確立
- 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

* 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

2. 計数目標の見直し(2018年10月発表)

2018年10月時点で、この第4期中期経営計画を見直しました。主力品である経口抗凝固薬「エドキサバン」については日本・欧州で順調にシェアを伸ばしましたが、日本事業における薬価制度の抜本改革による将来成長に対する不透明感、また米国の疼痛事業における期待された新薬の開発失敗がありました。

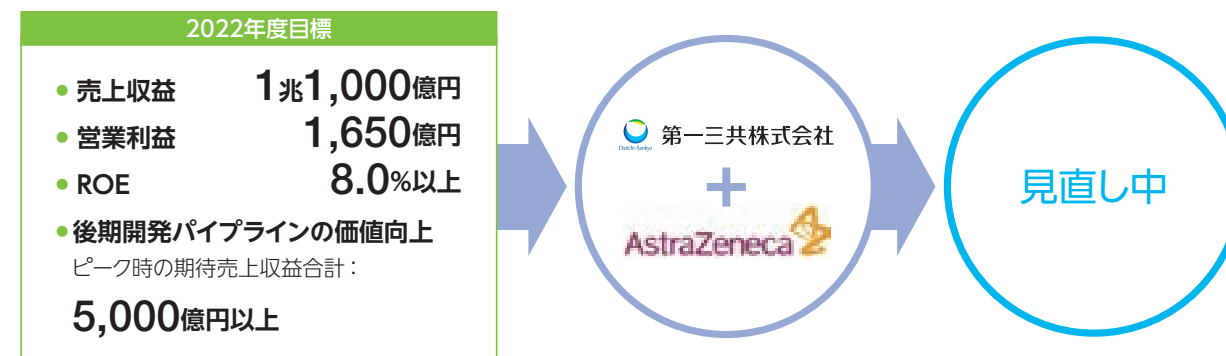
一方、DS-8201を筆頭にADCフランチャイズの開発が進展し、極めて良好な有効性が確認できたため、ポテンシャルを最大化するため

の投資を拡大することも決定しました。

これらの状況を踏まえ、当初の2020年度目標(売上収益1兆1,000億円、営業利益1,650億円、ROE 8%以上)は2年遅れの2022年度の実現を目指すこととしました。一方、株主還元については、総還元性

向100%以上とする当初の方針を2022年度まで維持することとしました。

がん事業については、投資を増強・集中することで、当初の2025年度売上収益目標3,000億円を上回る5,000億円を目指すこととしました。



3. アストラゼネカ社との提携による見直し

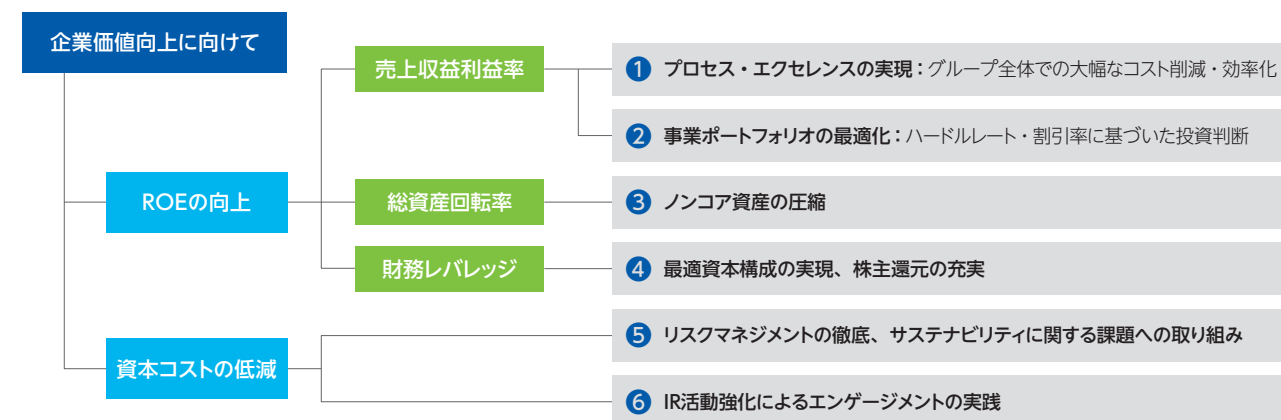
2018年10月の中期計数目標見直しの後、2019年3月にアストラゼネカ社とのDS-8201に関する提携を決定しました。現在、アストラゼネカ社と開発・販売に関する詳細計画など協議を進めており、合意が

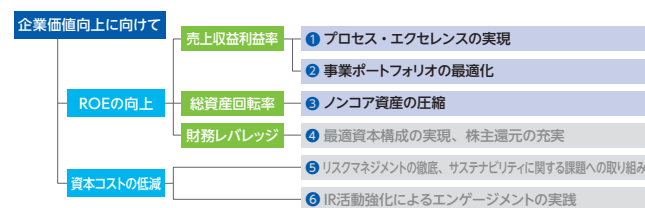
でき次第、U3-1402など後続の開発プロジェクトへの投資配分の見直しも含めて、第一三共としての新たな計数目標を改めてお示しいたいと思います。

企業価値向上に向けての取り組み

ここからは、企業価値向上に向けた取り組みとして、ROEの向上と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 プロセス・エクセレンスの実現

利益率向上を図るため、売上拡大に加えて「プロセス・エクセレンスの実現」という活動を通じて、第一三共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・研究開発といった事業運営体制の最適化などが主な取り組みです。事業運営体制の強化に

ついては、第4期中計がスタートしてから2018年度までの3年間で、生産体制では3拠点の売却・閉鎖・譲渡、営業体制では欧米の最適化、研究開発体制では4拠点の閉鎖を実現しました。今後もさら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。

2 事業ポートフォリオの最適化

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、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

サポートしています。

私たちは、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ROE 8%以上を経営目標としました。また、自社の株主資本コストと負債コストを加算平均したWACCは5~6%を想定していますが、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、企業価値の向上に繋がるフリー・キャッシュの創出に努めています。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和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。2018年度は110億円、これまでにトータルで250億円の不動産の売却を行いました。2019年度にも新たに日本橋ビルを売却しました。

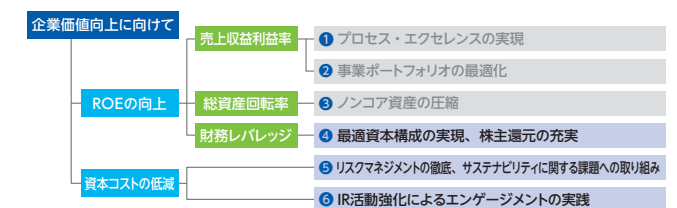
また、政策保有株式については、事業上の長期的

な関係の維持・強化に繋がり、当社の企業価値の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いう当社の方針に則り、その圧縮についても積極的に進めております。2018年度は10銘柄143億円、これまでに延べ33銘柄トータル460億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。

一方、がん領域への優先的資源投入を図るため、長期収載品の一部譲渡を決定し、事業譲渡益として2018年度に63億円を計上しました。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	合計
不動産の売却	売却金額	32億円	107億円	110億円
	売却益	8億円	76億円	90億円
政策保有株式の圧縮	銘柄数	14銘柄	9銘柄	10銘柄
	売却金額	173億円	144億円	143億円
	売却益*	93億円	98億円	106億円
事業譲渡	譲渡益	—	—	(長期収載品)63億円

* その他の包括利益に計上
高槻工場譲渡益(190億円)、日本橋ビル売却益(106億円)は2019年度計上予定



4 最適資本構成の実現、株主還元の実現

DS-8201をはじめとするがん領域への十分な開発投資を支えていくために、堅固な財務基盤を維持していくとともに、資本の効率化にも努めていきます。

現在の自己資本比率60%程度を目標に、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です。

の是正・改善を行っています。

詳細は P73参照

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、事業計画策定・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の運営を行っています。影響度と発生可能性の評価を行い、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、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

サステナビリティに関する課題に対しても、第一三共グループでは、中長期的な取り組み課題の他にも、多くのCSR課題に取り組んでいます。また、投資家から見たリスクを低減するために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2年連続で選定されるなど、各ESGインデックスに選定されています。

詳細は P96参照

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に基づき、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、適時開示を行うとともに、社内外の企業価値のギャップを埋めていくようなIR活動を心がけています。特に、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、欧米の主要な学会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350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

当社は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」の実現を目指しています。ADCを中心とする「がん製品」の開発が順調に進捗しており、2019年3月には先行するDS-8201についてアストラゼネカ社との戦略的提携を実現するなど、着実にその歩みを進めています。

資に関しても、戦略に合致したパイプライン・製品・事業の獲得など資金需要はますます拡大することが見込まれます。また、同時に長期的視野に立った戦略投資も必須であり、CFOの役割は極めて大きいと認識しております。

中期的には、各地域においてがん製品の上市に向けた先行投資が見込まれること、また、事業開発投

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。