

持続的な企業価値向上への取り組み

企業価値向上経営シンポジウム2017



2017年3月14日

アステラス製薬株式会社

上席執行役員 財務担当(CFO)

梶田 恭正

注意事項

この資料に記載されている現在の計画、予想、戦略、想定に関する記述及びその他の過去の事実ではない記述は、アステラスの業績等に関する将来の見通しです。これらの記述は経営陣の現在入手可能な情報に基づく見積りや想定によるものであり、既知及び未知のリスクと不確実な要素を含んでいます。様々な要因によって、これら将来の見通しは実際の結果と大きく異なる可能性があります。その要因としては、(i) 医薬品市場における事業環境の変化及び関係法規制の改正、(ii) 為替レートの変動、(iii) 新製品発売の遅延、(iv) 新製品及び既存品の販売活動において期待した成果を得られない可能性、(v) 競争力のある新薬を継続的に生み出すことができない可能性、(vi) 第三者による知的財産の侵害等がありますが、これらに限定されるものではありません。また、この資料に含まれている医薬品(開発中のものを含む)に関する情報は、宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

本日の内容

3

I アステラスの概要

II

アステラスの企業価値経営

①そのルーツを辿ると

III

アステラスの企業価値経営

②合併後の進化と現状

IV

アステラスの企業価値経営

③更なる進化を目指して

会社概要

4

連結売上高

1兆3,727億円(2016年3月期)

医療用医薬品売上高

国内 2位(2015年度)*

世界 19位(2015年度)**



本社: 東京都中央区

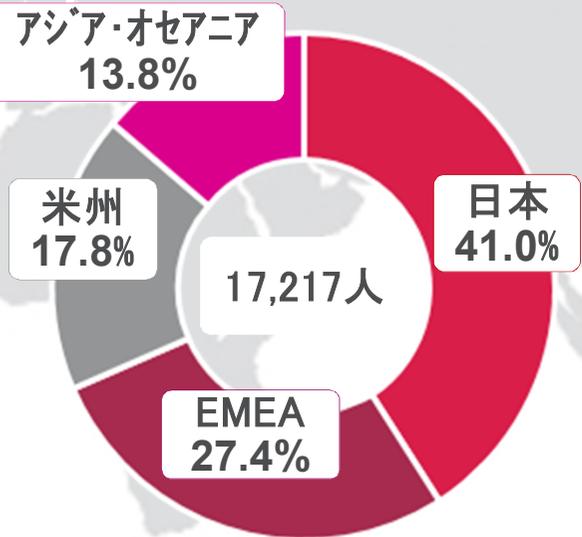
*出典: IMS医薬品市場統計 **出典: 研ファーマ・ブレイン ©K.Nagase/KEN Pharma Brain



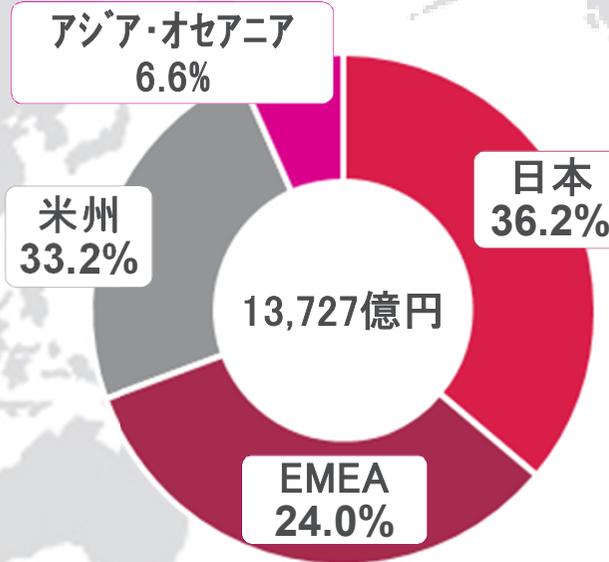
グローバル事業展開

世界50か国以上で自社販売
日本、米州、EMEA、アジア・オセアニアの4極でバランス良く展開

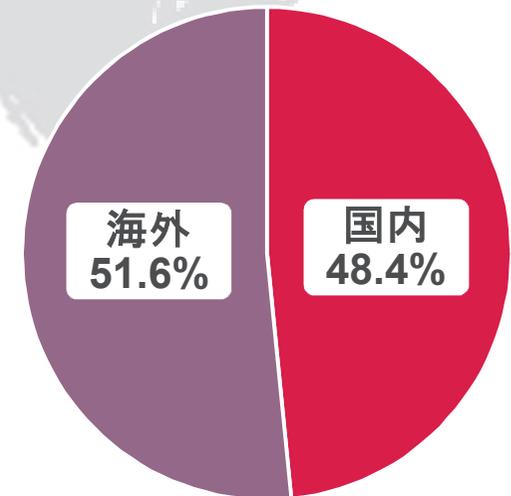
従業員の構成（2016年3月末）



2015年度地域別売上高



株主構成（2016年9月末）



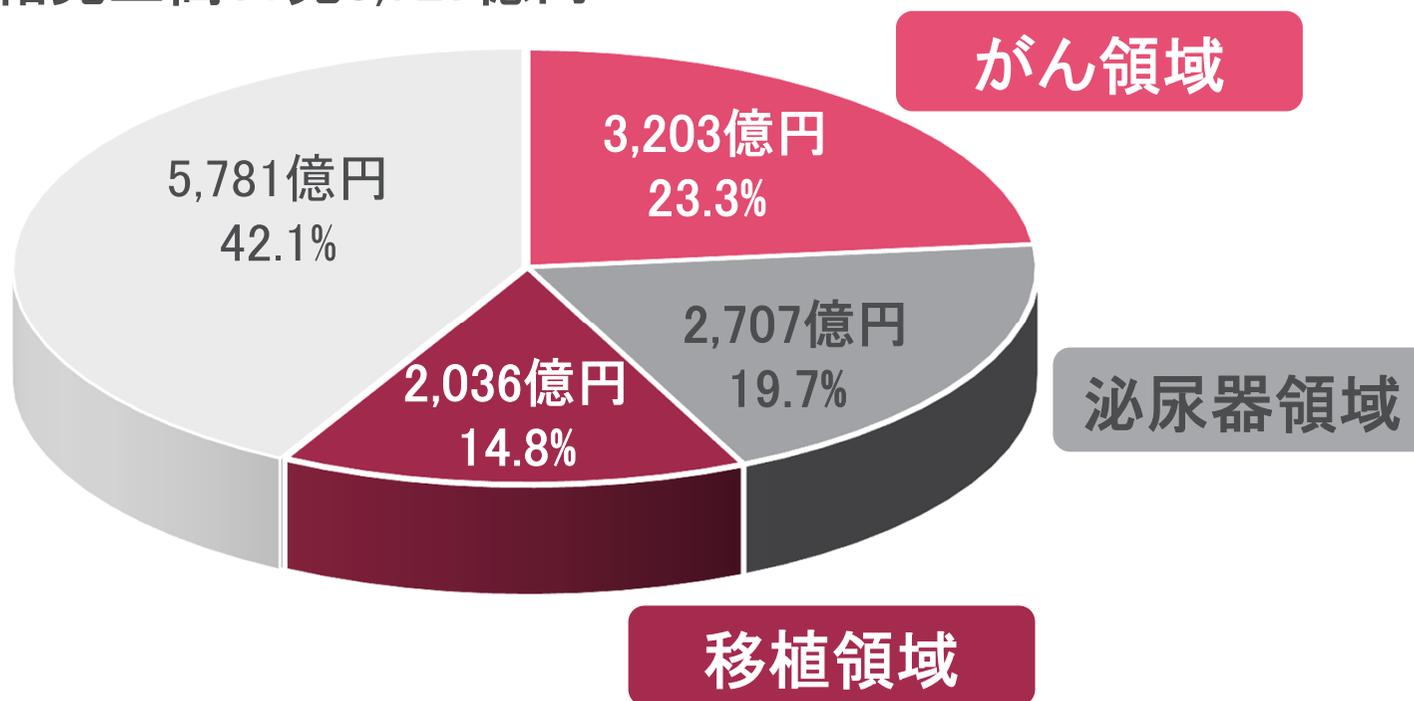
米州:北米及び中・南米
EMEA:欧州・中東・アフリカ

主要領域の売上高

6

がん・泌尿器・移植領域で50%超

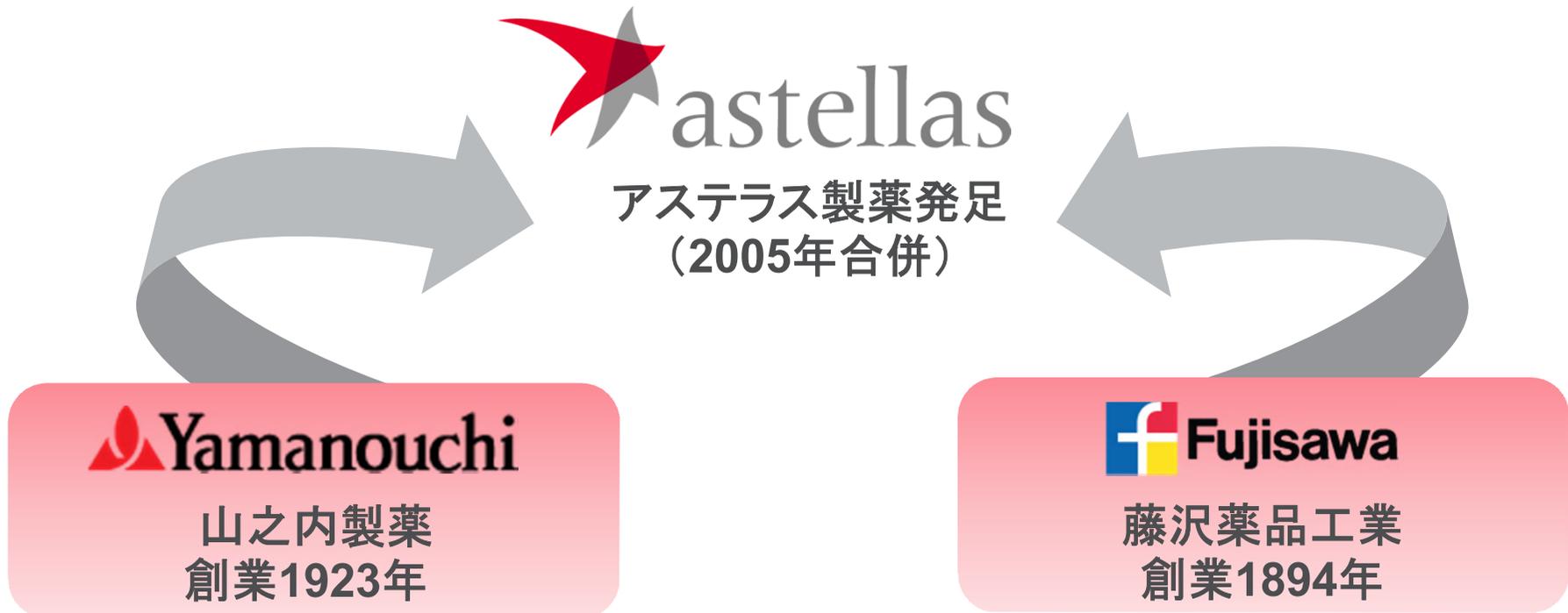
2015年度連結売上高: 1兆3,727億円



アステラスの誕生

7

存在意義：先端・信頼の医薬で、世界の人々の健康に貢献する
使命：企業価値の持続的向上



本日の内容

8

I

アステラスの概要

II

アステラスの企業価値経営

①そのルーツを辿ると

III

アステラスの企業価値経営

②合併後の進化と現状

IV

アステラスの企業価値経営

③更なる進化を目指して

旧社の経営理念

9



経営理念:

健康を生み出す力、届ける心

使 命:

企業価値の継続的な向上



経営理念:

先端医薬で世界をつなぐ

使 命:

革新的な新薬を世界中の人々に



存在意義: 先端・信頼の医薬で、世界の人々の健康に貢献する

使 命: 企業価値の持続的向上



合併前のグローバル展開の過程で培われた企業価値経営

10

グローバル戦略品のビジネス展開とグローバルな企業提携、M&A

 Yamanouchi

- マクロライド系抗生物質
ジョサマイシン発売



- 高血圧症治療剤ペルジピン、
抗潰瘍剤ガスター発売

- アイルランドに製造
子会社設立



- 米国ヘルスケア関連会社買収
(シャクリーコーポレーション)

- 欧州自社販売体制構築
(ロイヤル・ヒスト・ブロガデス社医薬品部門を買収)



- 排尿障害改善剤ハルナールで
ベーリンガー・インゲルハイム社とライセンス契約

1970

1980

1990

2000

 Fujisawa



- 注射用セフェム系抗生物質
セファメジン発売

- ロンドン事務所開設

- 米国 合併会社設立
(フジサワ・スミスクライン)

- ドイツ医薬品会社買収
(クリンゲ・ファルマ・ゲーエムベーハー)

- 米国医薬品会社買収
(ライフォメッド・インク)

- 免疫抑制剤
プログラフ発売

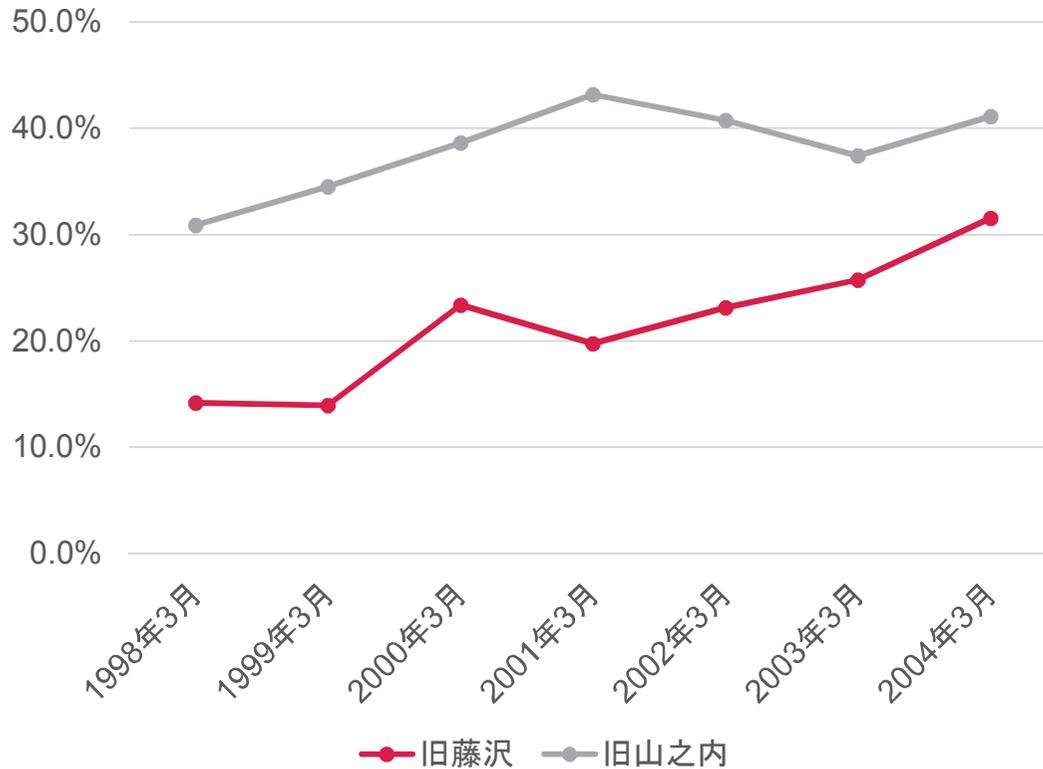


- 米国事業再編・ジェネリック事業売却
(Fujisawa Healthcare, Inc. 設立)

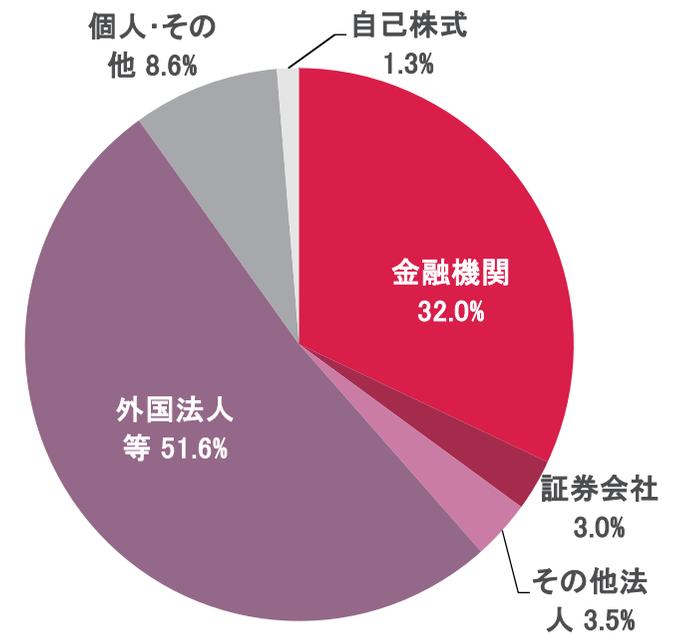
 astellas

多様な投資家との対話を通じて培われた企業価値経営

■ 旧社の外国人株主比率の推移



■ アステラスの株主構成(16年9月末)



本日の内容

12

I

アステラスの概要

II

アステラスの企業価値経営

①そのルーツを辿ると

III

アステラスの企業価値経営

②合併後の進化と現状

IV

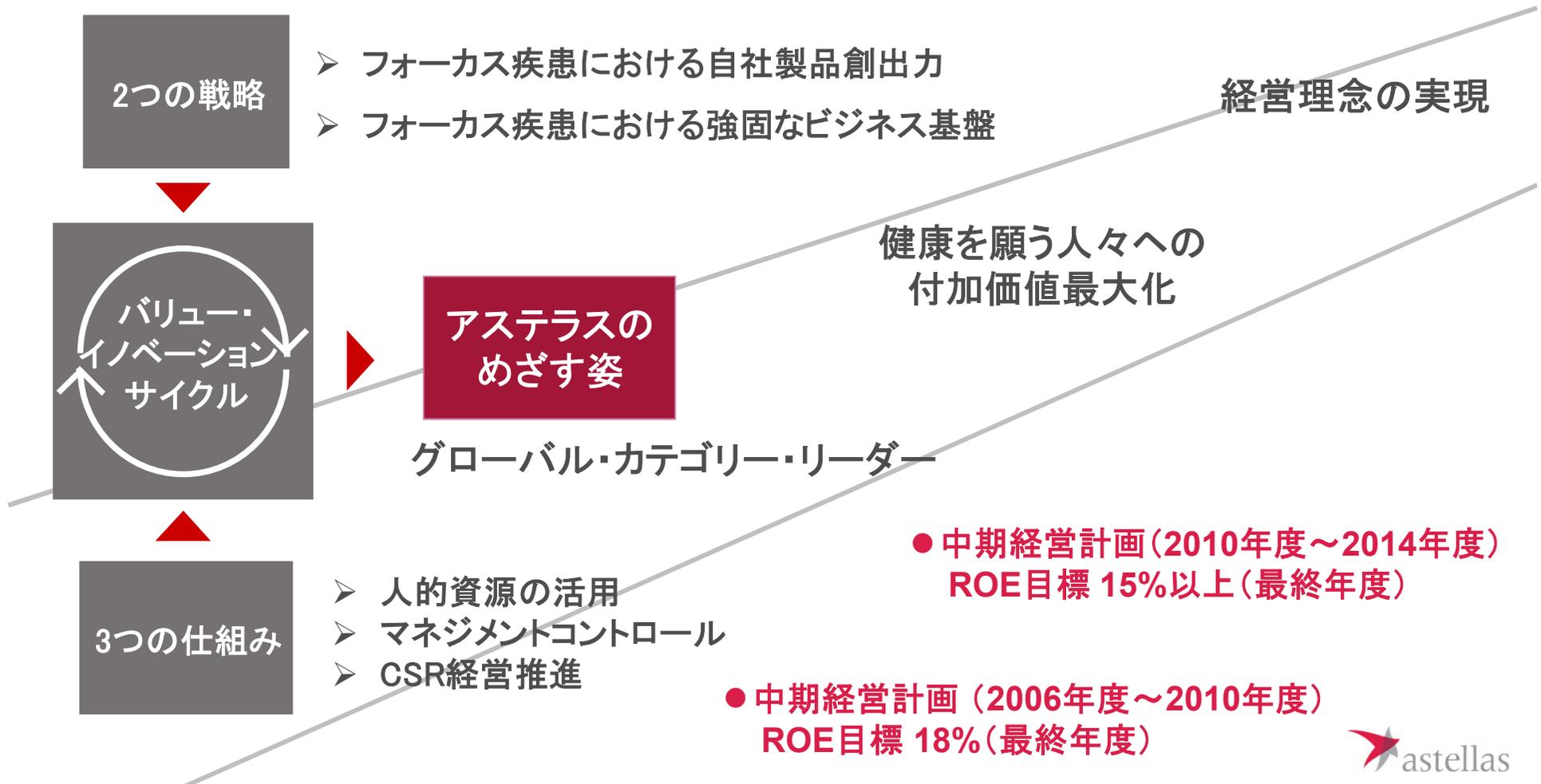
アステラスの企業価値経営

③更なる進化を目指して

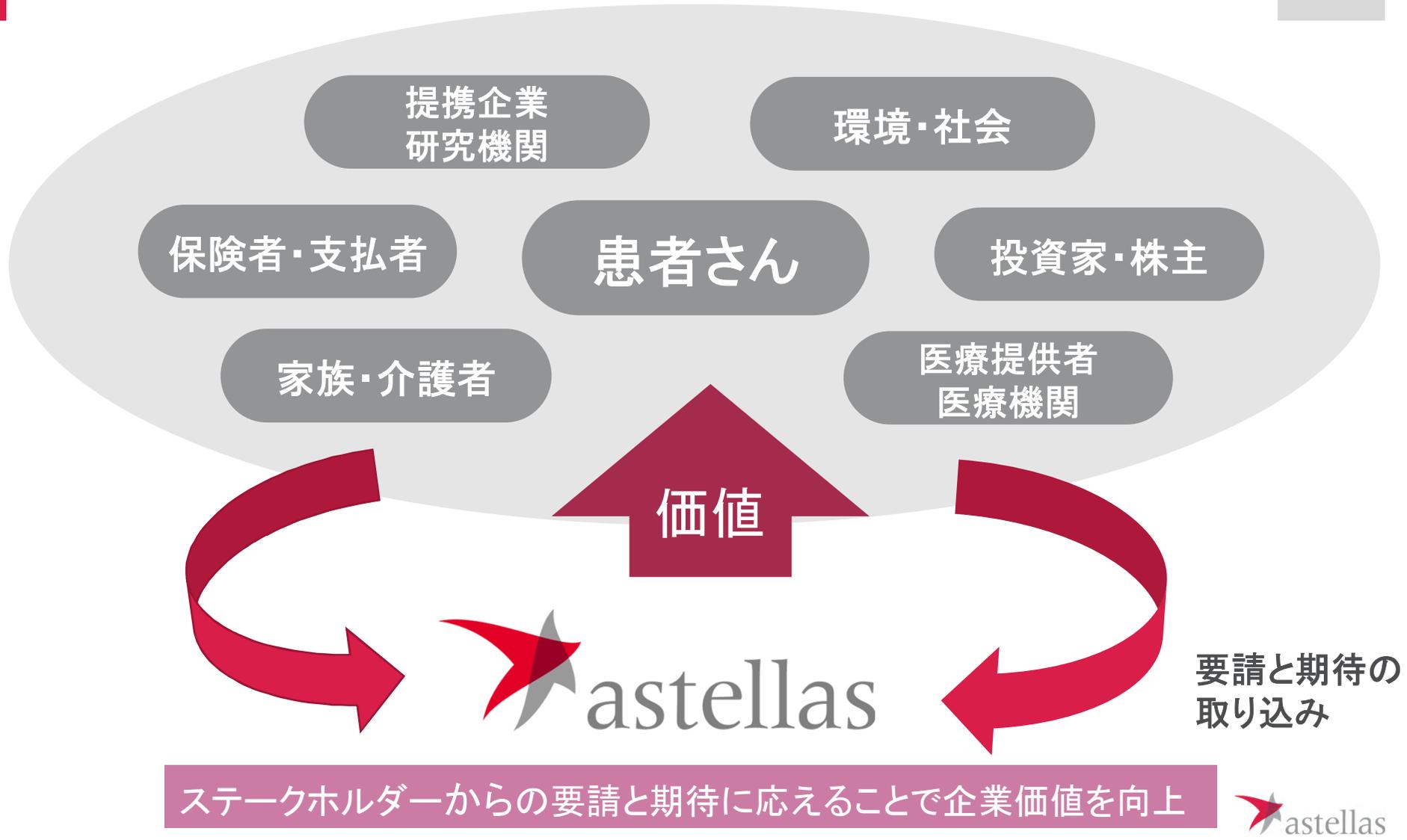
合併後の経営ビジョンと経営計画

～企業価値向上の観点から～

13



アステラスと社会の関わり



建設的な対話の促進



- ディスクロージャー・ポリシーにより対話の促進を掲げる
- トップマネジメントのコミットメントによる積極的な対話の実施

ガバナンス体制強化(たゆまぬ工夫と進化)

■ 非執行・社外取締役の比率

- 合併時(2005年4月):取締役8名中、社外取締役2名
- 2006年6月:取締役9名中、社外取締役5名(社外が過半数)
- 2007年6月:取締役7名中、社外取締役4名(社外が過半数)
- 2016年6月:取締役6名中、社外取締役4名(社外が過半数)

■ 指名・報酬委員会の設置

- 2007年6月:任意の指名委員会・報酬委員会を設置(委員5名中3名が社外取締役)
- 2011年6月:両委員会ともに委員長も社外取締役(従前は会長が委員長)

■ 取締役の任期の短縮

- 2010年6月:取締役の任期を1年に短縮

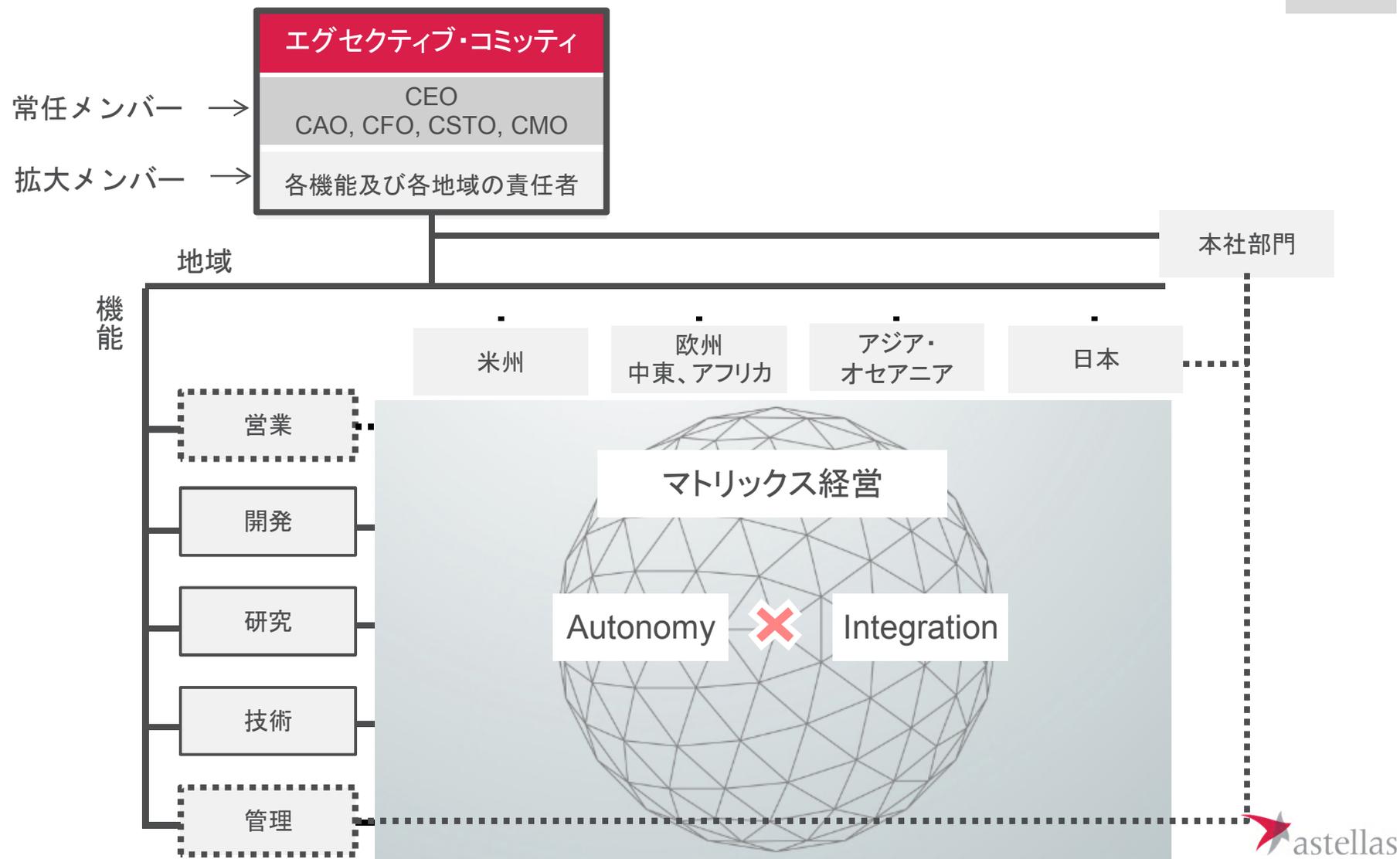
■ 執行体への権限委譲

- 合併時(2005年4月)から、法的に可能な範囲で、できる限り執行体に権限委譲
- GMC*からEC**へ移行(より機動的な意思決定)

□ その他

- 2010年6月:相談役制度廃止(これに先立ち顧問制度も廃止)

アステラスの経営執行体制



社内での企業価値に関する活発な議論の実例

18

- 2008年当時、マネジメントチーム内で以下の議論に使用
 - 企業価値と時価総額ランキングへのスタンスを再考
 - 単に規模を追う買収を事前に戒める
- 以下、2枚のスライドに開示可能な範囲で一部抜粋・要約

企業価値グローバルTOP10について 議論のたたき台として

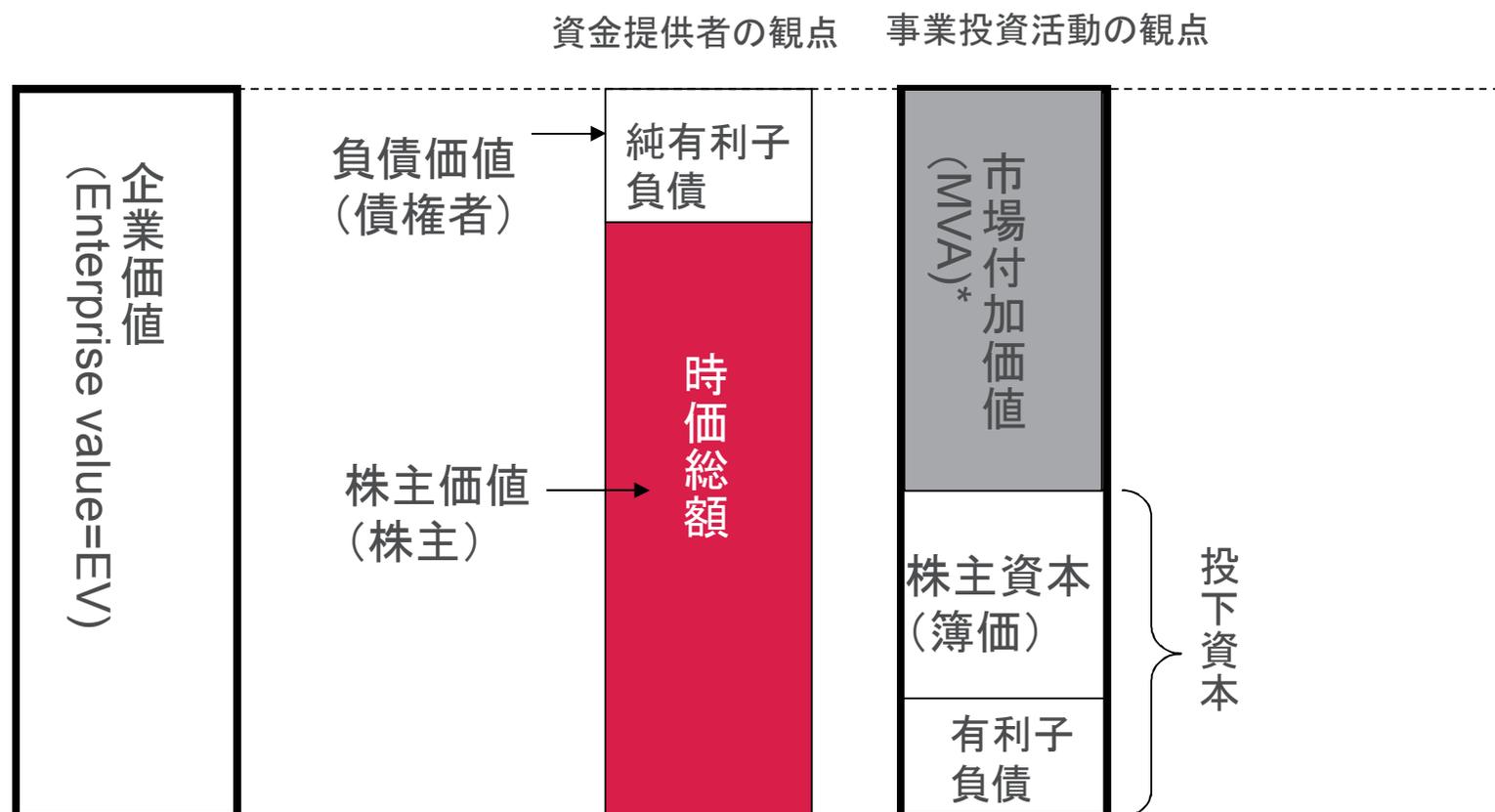
08年6月26日 G M C 合宿

経営推進部

梶田

まずは、財務の観点から企業価値を整理すると

1. 企業価値は投下資本と市場付加価値の合計
2. 時価総額は企業価値の代理指標として概ねOK...しかし



* MVA=Market Value Added 市場付加価値 資本コストを上回る利鞘
将来のEVAの現在価値の総和で表される、

1. 企業価値の規模よりも、市場付加価値の創造にフォーカスすべき
2. 「時価総額」は「必達目標」ではなく、あくまで「参考指標」

● 企業価値を目標に据える事は、一般的に言って正しい。しかし、名目的な企業価値ではなく、我々がどれだけ価値を生み出すか、つまり**市場付加価値(MVA)**に、より大きな意味がある

➤ 例えば、資金調達をして買収(100)したが、買収ビジネスの業績が想定を下回り実質価値が90になったケース

- ✓ 企業価値の名目的なサイズは買収前に比べて90増加している
- ✓ しかし、当然ステークホルダーにとっての実質的な価値は毀損されている。
- ✓ このケースで(MVA)はマイナス(-10)。
- ✓ シナジーによって買収プレミアム以上のMVAが生まれる買収のみが意味のある買収

● 時価総額は、**企業価値の代理指標**として企業価値向上の進捗を長期的にモニターする為に有用。しかし時価総額を**一時点の必達目標**として扱う事は**避けたほうがよい**。

- 短中期的にはその時々株式市場環境により、大きなブレが生じる。
- シナジーの無いM&Aや安易な増資によっても時価総額は増加するが、市場付加価値(MVA)は毀損する。(前項参照)
- 一部のIT企業などがこれに走り、時価総額原理主義として批判された。

合併後の歩み: 選択と集中の歴史

21

2005年

中期経営計画 2006-2010

新薬ビジネスに経営資源を集中。製品創出力の強化とグローバルでの強固な事業基盤の構築

中期経営計画 2010-2014

主力製品の特許満了の影響を克服し、新たなステージへ成長を加速

経営計画 2015-2017

環境変化にしなやかに対応しながら、中長期わたる持続的な成長に向けた戦略を着実に推進

成長を支える基盤の構築

がんを重点研究領域に設定

抗体医薬の強化とがん領域の事業基盤確立

研究体制の改革

新たな機会への挑戦

アムジェン社との日本における戦略的提携

経営資源配分の最適化

新薬ビジネス以外からの撤退
(一般用医薬品事業からの撤退など)

生産拠点の再編

自社発酵研究からの撤退

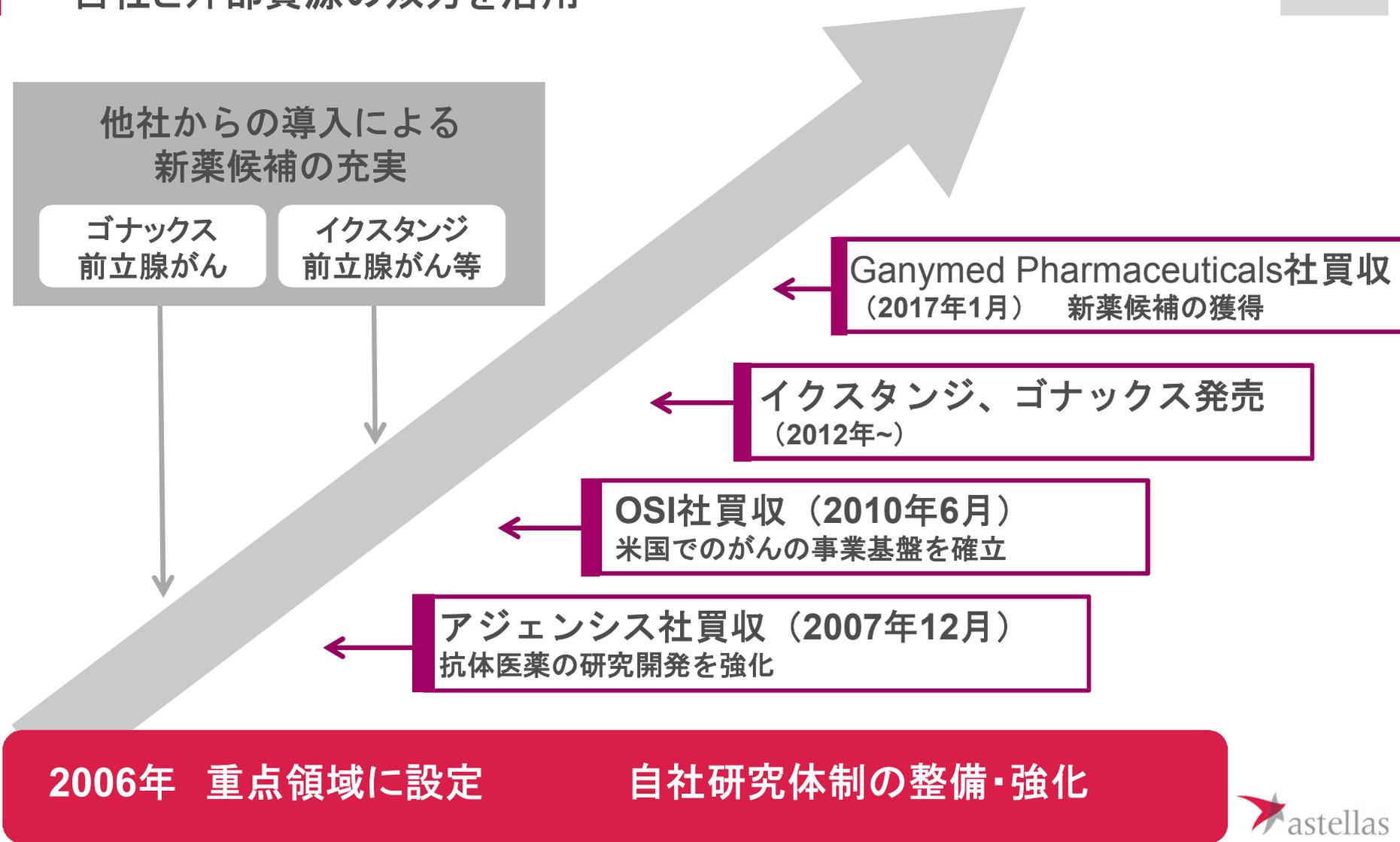
米国の研究所の閉鎖・縮小

グローバル皮膚科事業の譲渡

国内グループ共通業務のアウトソーシング

がん領域フランチाइズの立ち上げ・強化

～自社と外部資源の双方を活用～



外部リソースの活用によるイノベーションの創出*

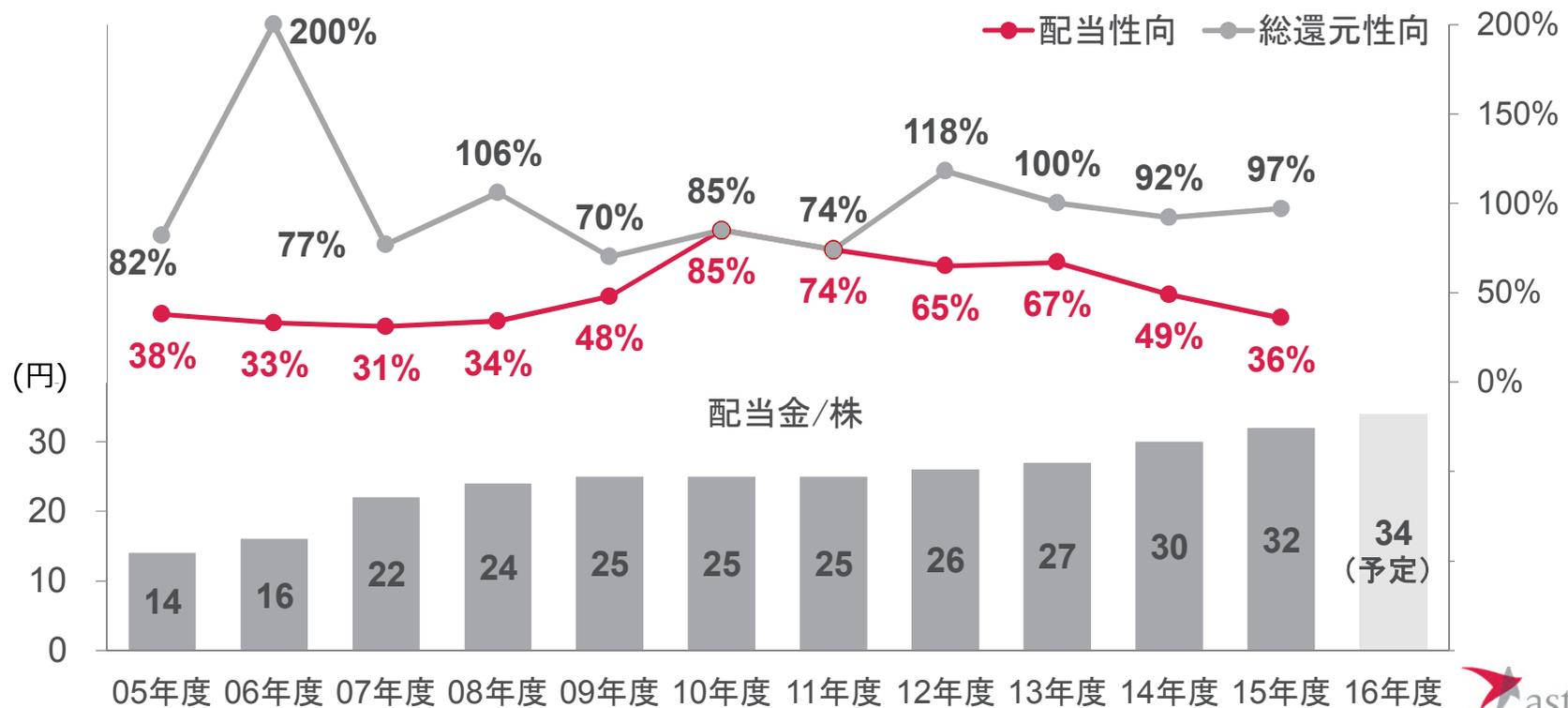
ネットワーク型研究体制 (Best Science, Best Talent, Best Place) で挑戦



* 2017年1月現在 **旧オカタ セラピューティクス社

アステラスの資本政策及び株主還元

- 成長を実現するための事業投資を最優先
- 中長期的な利益成長に基づく安定的かつ持続的な配当水準の向上
- 機動的な自己株式取得の実施



注) 2005年度～2011年度は日本基準、2012年度～2015年度は国際会計基準(IFRS)による数値を表示
 当社は2014年4月1日を効力発生日として5分割の株式分割を実施(2005年度の期首に株式分割が実施されたものとして調整した数値を表示)



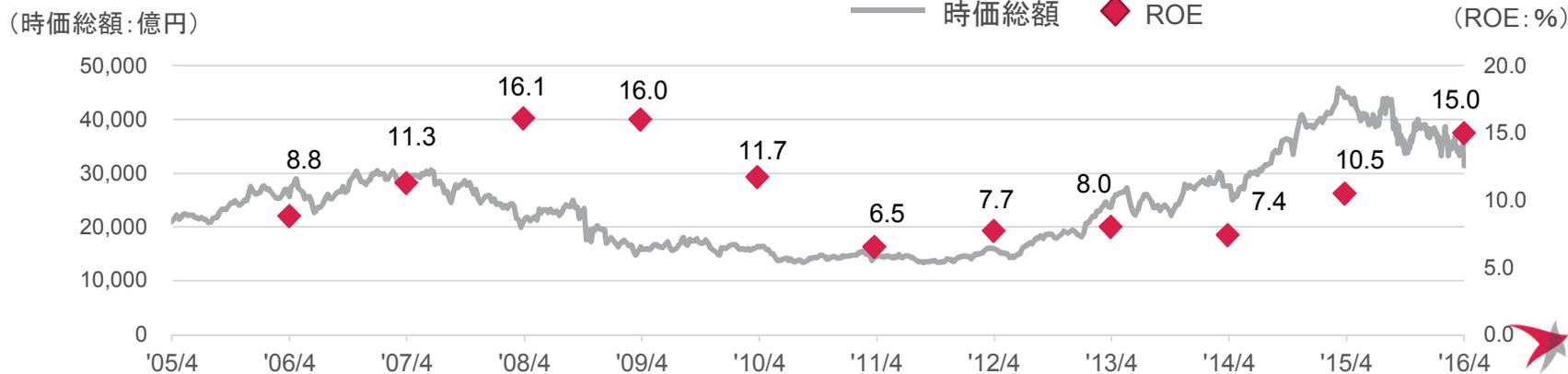
業績の推移

業績の推移

[注]2005年度から2012年度は日本基準。2013年度以降は国際会計基準(IFRS)



時価総額、ROEの推移



本日の内容

26

I

アステラスの概要

II

アステラスの企業価値経営

①そのルーツを辿ると

III

アステラスの企業価値経営

②合併後の進化と現状

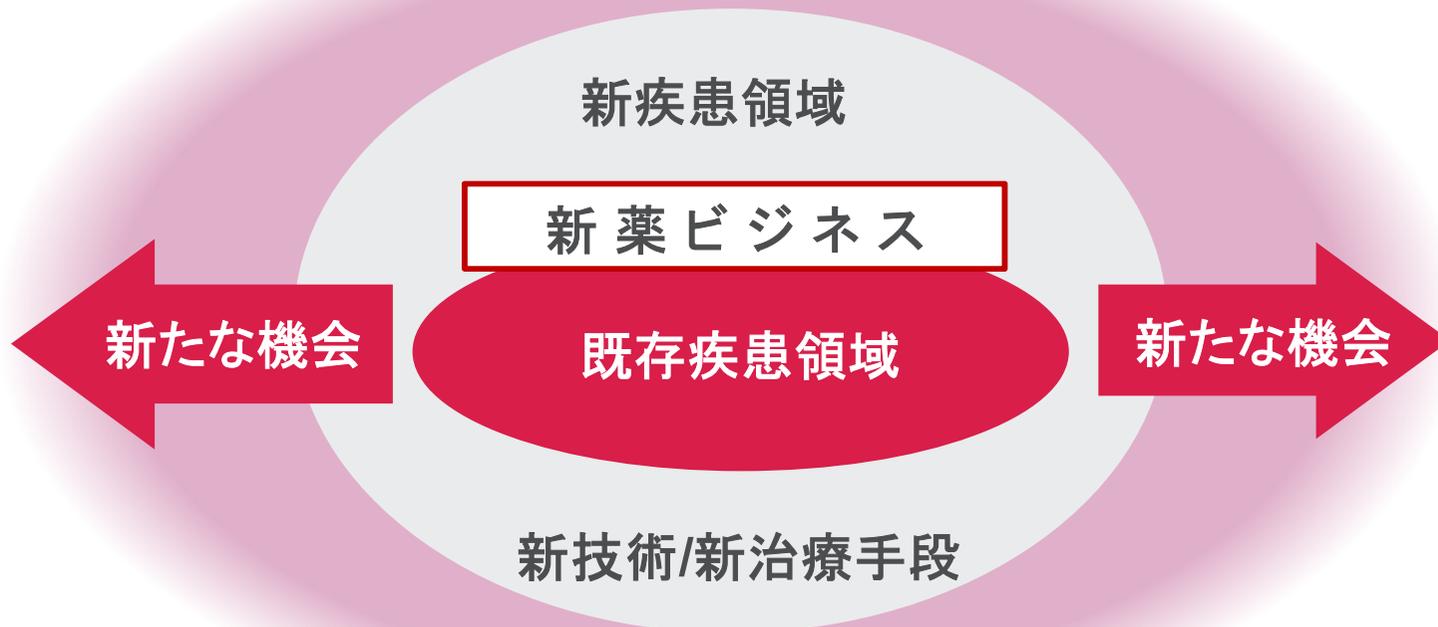
IV

アステラスの企業価値経営

③更なる進化を目指して

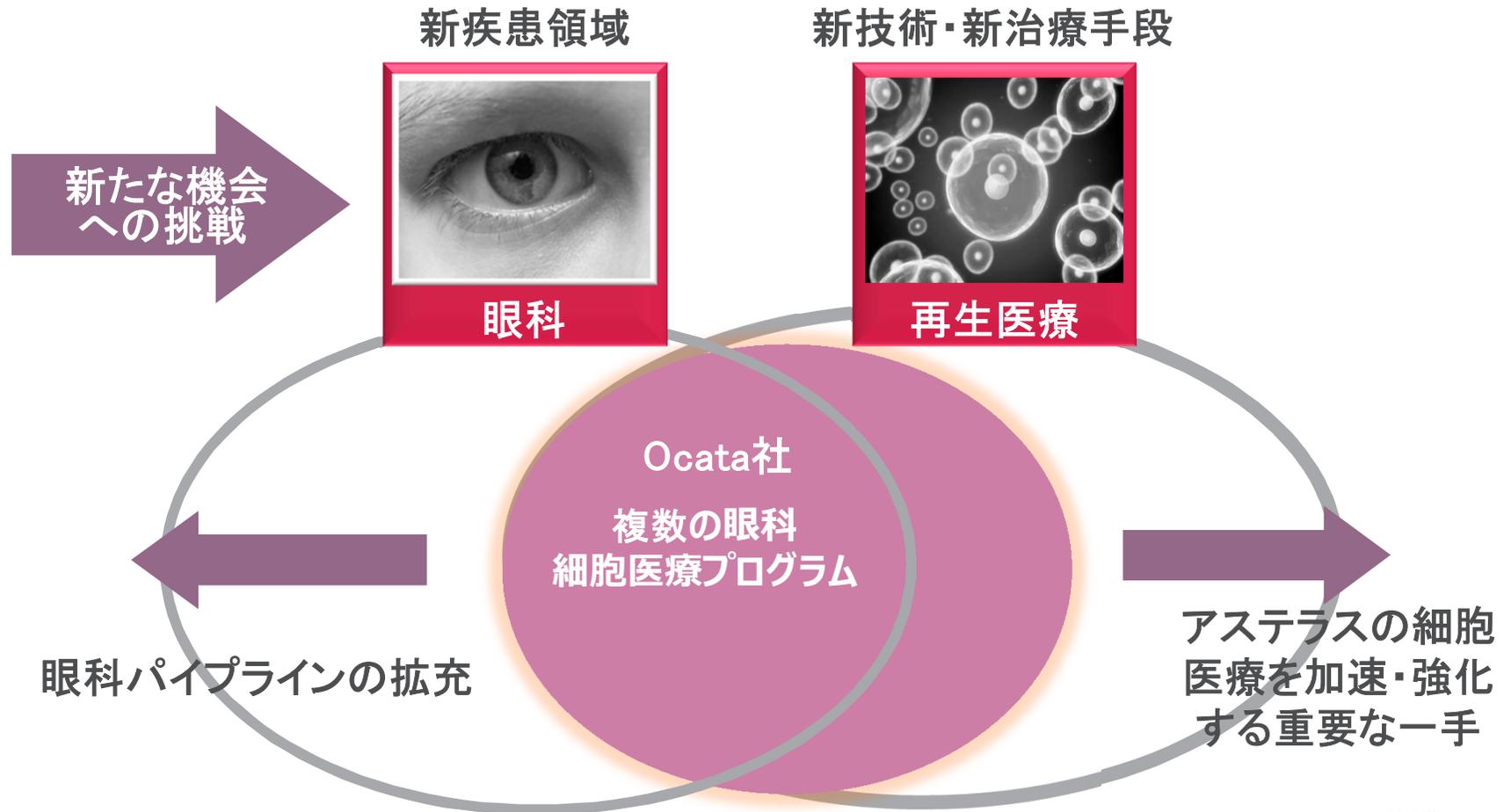
変化する医療の最先端に立ち、科学の進歩を患者さんの価値に変える

各種の医療・ヘルスケア事業との融合により
自社の強み活かした医療ソリューション



新たな機会への挑戦

Ocata社*の買収により細胞医療及び眼科領域へ挑戦



*Astellas Institute of Regenerative Medicineに名称変更

目指す経営指標（経営計画2015-2017）

29

成長のための研究開発投資を継続しながら、企業価値の一層の向上を目指す

ROE

15%以上

本経営計画期間以降も
この水準の維持・向上に取り組む

研究開発費

対売上高 17%以上

その他の指標

売上高	年平均成長率(%)は1桁台半ば
コア営業利益	売上を上回る年平均成長率
コアEPS	コア営業利益を上回る年平均成長率
DOE	6%以上



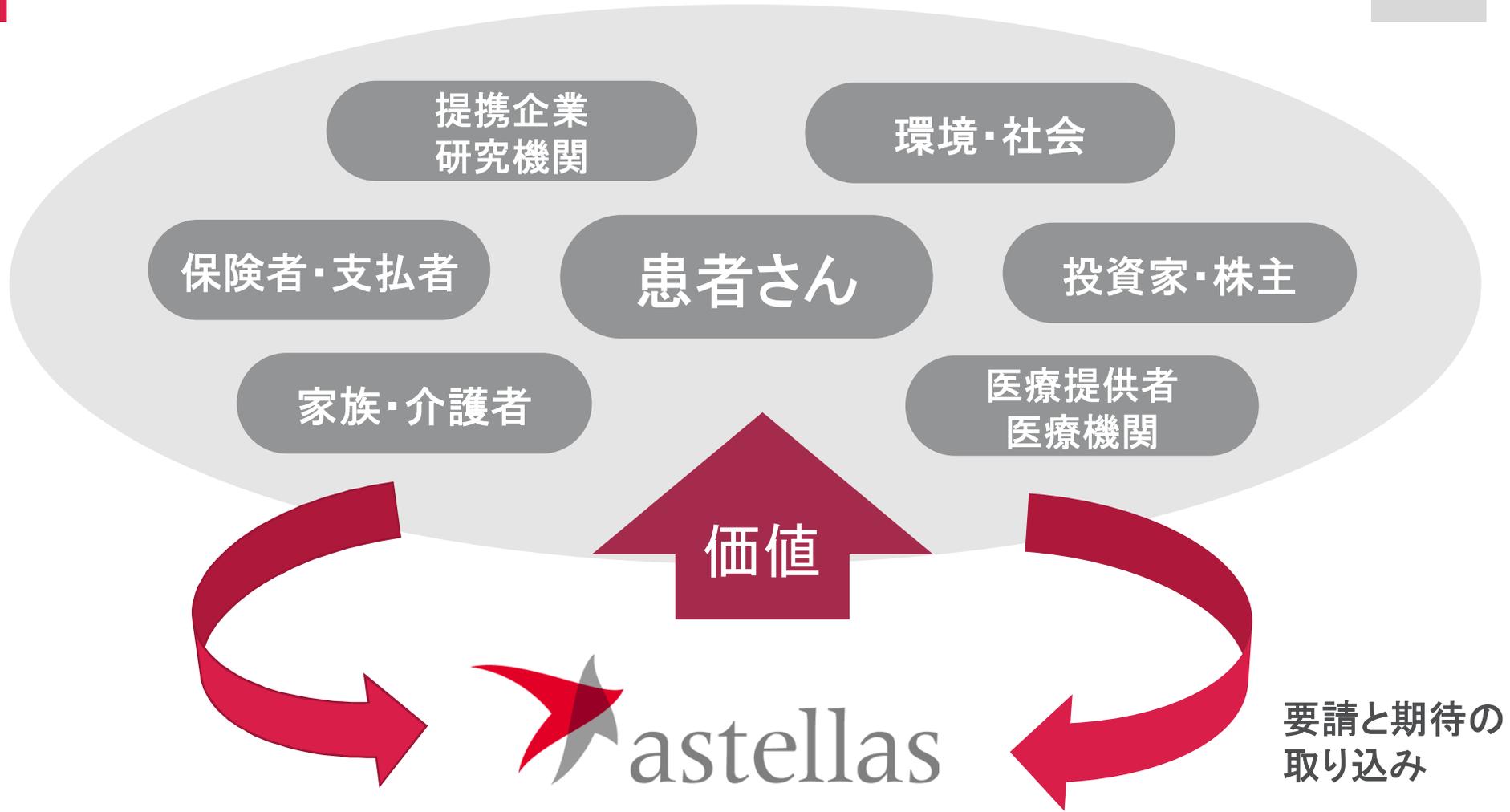
■ 資本効率指標との連動性をより高めた報酬体系の整備

- ROE : 役員の中長期インセンティブ報酬制度にリンク(エクイティ・スプレッドの考え方も内包)
- EVA : 役員、従業員の短期報酬などにリンク

■ バランスシートマネジメントの更なる推進

- 継続的なアセットの見直し(政策保有株式等)
- キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)

アステラスと社会の関わり



ステークホルダーからの要請と期待に応えることで企業価値を向上

科学の進歩を患者さんの
価値に変える

