

韃食んで育む力我にあり

記者懇談会

2015年3月5日

エーザイ株式会社

将来見通しに関する注意事項



- 本資料中の目標数値はあくまで中期的戦略、めざす方向性、ビジョン等を示すものであり正式な業績予想ではありません。正式な業績予想は東京証券取引所規則に基づく年次決算短信での開示をご参照ください。
- 本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。これらの文言は、現在における見込み、予測、リスクを伴う想定、実質的にこれらの文言とは異なる現実的な結論、結果を招き得る不確実性に基づくものです。
- それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。リスクや不確実性は、特に製品に関連した見通し情報に存在します。製品のリスク、不確実性には、技術的進歩、特許の競合他社による獲得、臨床試験の完了、製品の安全性ならびに効果に関するクレームや懸念、規制機関による審査期間や承認取得、国内外の保健関連改革、マネジドケア、健康管理コスト抑制への傾向、国内外の事業に影響を与える政府の法規制など、新製品開発に付随する課題などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。
- また、承認済み製品に関しては、製造およびマーケティングのリスクがあり、需要を満たす製造能力を構築する能力を欠く状況、原材料の入手困難、市場の受容が得られない場合などが含まれますが、これに限定されるものではありません。
- 新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項より、見通し情報に更新もしくは改正が望ましい場合であっても、それを行う意図を有するものではなく、義務を負うものではありません。

「世界で最も持続可能な100社」に3年連続で選定

2015 Global 100 most sustainable corporations in the world



日本企業から全産業で唯一の選出、50位にランクイン (世界の製薬関連企業では5位)

100社入りした製薬企業(8社)

順位	会社名	本社所在
1	バイオジェン アイデック	米国
2	アラガン	米国
13	ノボ ノルディスク	デンマーク
18	ジョンソン・エンド・ジョンソン	米国
50	エーザイ	日本
62	シャイアー	アイルランド
63	ユーシービー	ベルギー
92	サノフィ	フランス

- ・コーポレートナイツ社(カナダ)が世界の時価総額20億米ドル以上の主要企業約4,000社を対象に持続可能性を評価、世界の上位100社を選出
- ・毎年世界経済フォーラム(ダボス会議)に合わせて発表、Forbes.comをはじめとする主要メディアに掲載
- ・資源、財務、従業員の側面から12項目について、開示情報に基づいて評価
- ・エーザイは、イノベーション能力、納税率、CEO報酬-従業員平均報酬比率、安全生産性、従業員離職率の5項目で特に高い評価

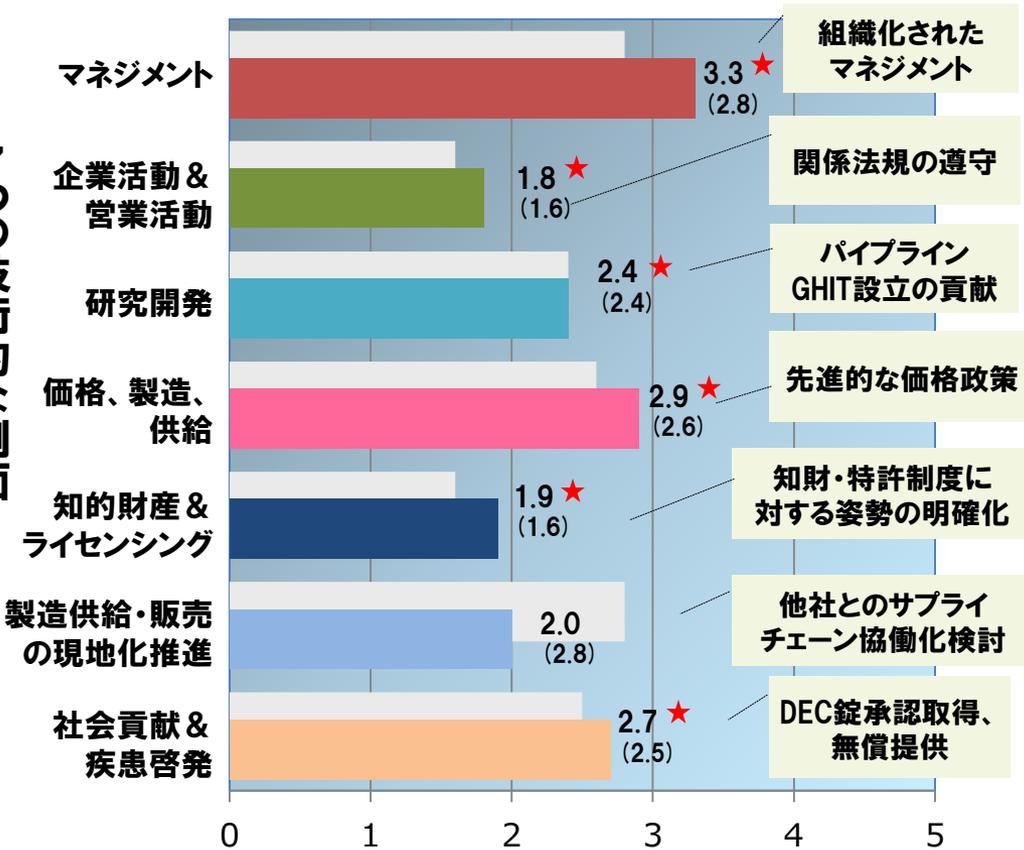
ATM Index 2014(医薬品アクセス貢献度) ランキング

エーザイは前回より4位上昇、最も順位を上げた企業のひとつ



4つの戦略的指標に基づく評価点数
(コミットメント・透明性・パフォーマンス・イノベーション)

7つの技術的な側面



*スコア()内数値は20社の平均点
★は平均以上の項目(コメントはエーザイの評価ポイント)

Ranking	2010	2012	2014
1	GlaxoSmithKline	GlaxoSmithKline	GlaxoSmithKline
2	Merck & Co. Inc.	Johnson & Johnson	Novo Nordisk
3	Novartis	Sanofi	Johnson & Johnson
4	Gilead Sciences	Merck & Co. Inc.	Novartis
5	Sanofi	Gilead Sciences	Gilead Sciences
6	Roche	Novo Nordisk	Merck KGaA
7	AstraZeneca	Novartis	Merck & Co. Inc.
8	Novo Nordisk	Merck KGaA	Sanofi
9	Johnson & Johnson	Bayer	AbbVie
10	Abbott Laboratories	Roche	Bayer
11	Pfizer	Pfizer	Eisai
12	Boehringer Ingelheim	Bristol-Myers Squibb	Roche
13	Eli Lilly	Abbott Laboratories	Bristol-Myers Squibb
14	Bayer	Eli Lilly	Boehringer Ingelheim
15	Bristol-Myers Squibb	Eisai	AstraZeneca
16	Eisai	AstraZeneca	Pfizer
17	Merck KGaA	Boehringer Ingelheim	Eli Lilly
18	Takeda Pharmaceuticals	Takeda Pharmaceuticals	Astellas Pharma
19	Astellas Pharma	Daiichi Sankyo	Daiichi Sankyo
20	Daiichi Sankyo	Astellas Pharma	Takeda Pharmaceuticals

患者様による製薬企業評価で10位にランクイン

The Corporate Reputation of Pharma in 2014



会社名	2014年ランキング	2013年ランキング
ViiV Healthcare	1位	1位
AbbVie	2位	3位
Novo Nordisk	2位	10位
Novartis	4位	9位
Lundbeck	5位	22位
Roche	5位	6位
Pfizer	7位	4位
Janssen	8位	5位
UCB	9位	11位
Eisai	10位	N/A

- 58カ国のさまざまな疾患領域の計1150の患者様団体による調査結果（調査はPatientViewが実施）
- 調査実施期間：2014年11月中旬～2015年1月中旬
- 評価指標：患者様中心の効果的な戦略、提供する情報の質、安全性に関する記録、患者様に役立つ製品提供、社外ステークホルダーに対する透明性、企業活動の統合性
- エーザイは患者様貢献度の高い製品を提供している点で高評価

調査対象の製薬企業(37社)

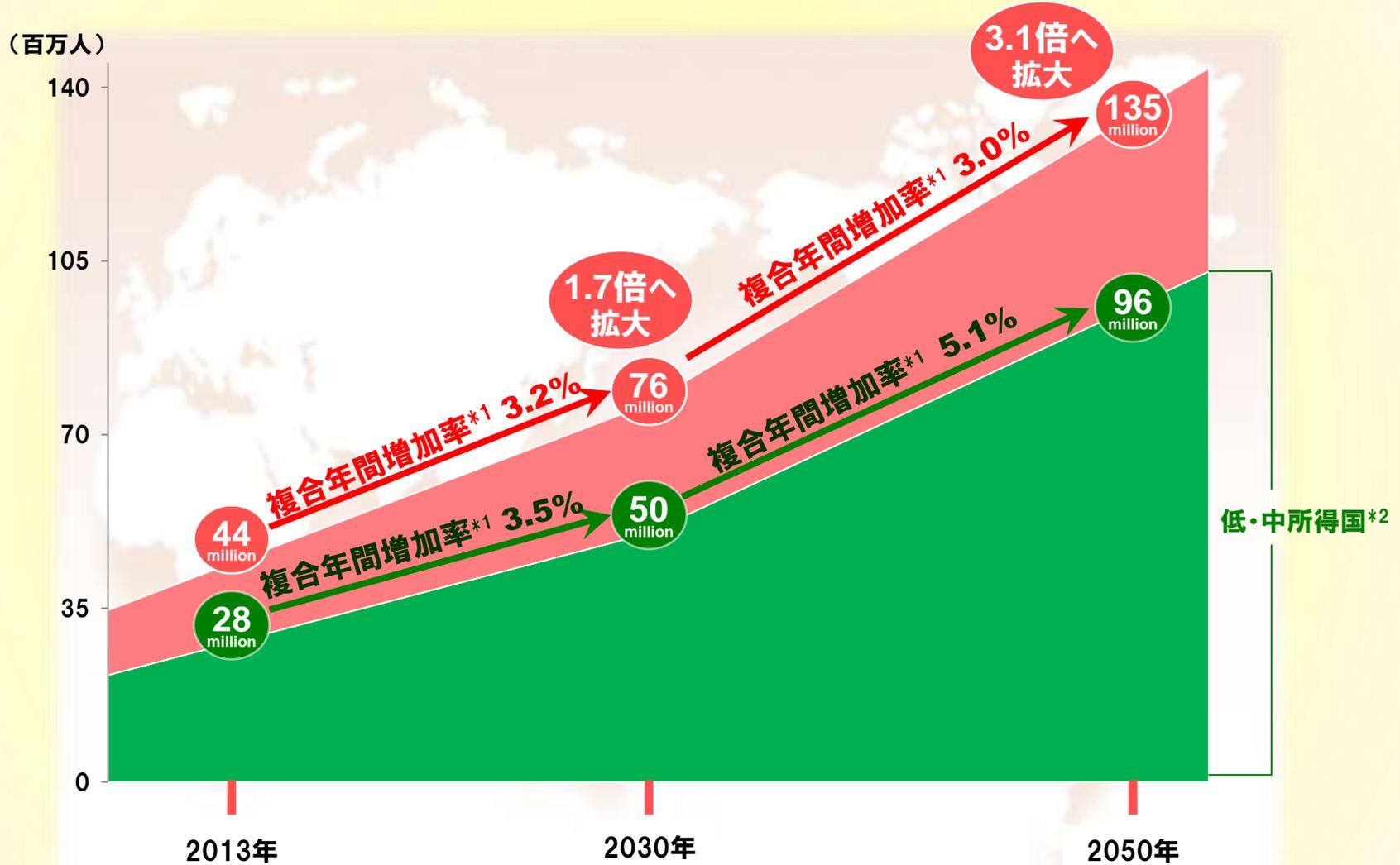
AbbVie	Boehringer-Ingelheim	Janssen	Roche
Actavis	Bristol-Myers Squibb	Lundbeck	Sanofi
Allergan	Celgene	Menarini	Servier
Amgen	Eisai	Merck & Co (USA)	Shire
Astellas	Eli Lilly	Merck KGaA (Germany)	Stada Arzneimittel
AstraZeneca	Gilead	Mylan	Takeda
Baxter International	GlaxoSmithKline	Novartis	Teva
Bayer	Grunenthal	Novo Nordisk	UCB
Biogen Idec	Ipsen	Otsuka	ViiV Healthcare
		Pfizer	

「大きな成長の機会を目前にしている」

—より広く、より深く患者様貢献を果たす—

「機会 その1 より広く：認知症」

認知症患者様数の推移

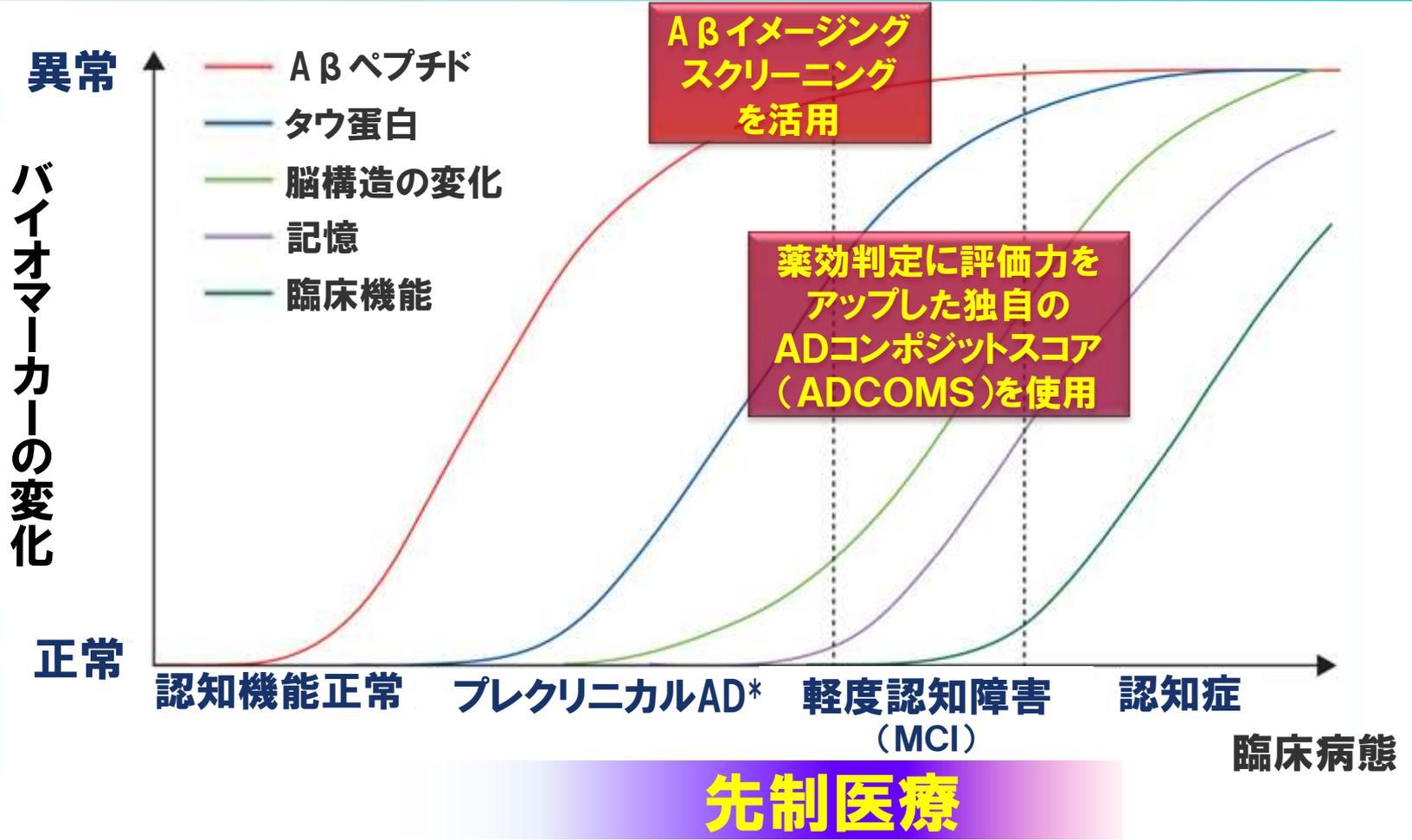


出典: The Global Impact of Dementia 2013-2050, Alzheimer's Disease International, The global voice on dementia, 2013、一部改編

*1 CAGR (Compound Annual Growth Rate)

*2 現在の定義による

アルツハイマー型認知症発症過程におけるバイオマーカーの変化と先制医療の可能性



出典: Jack CR, Knopman DS, Jagust WJ, Shaw LM, Aisen PS, Weiner MW, Petersen RC, Trojanowski JQ. *Lancet Neurol.* 2010 Jan;9(1):119-28、一部改編
* アミロイドPET陽性により検出可能で、アルツハイマー型認知症(AD)の病理変化があり、認知機能が正常な時期



biogen idec

1. 神経変性疾患領域における両社の
ベストなノウハウと経験を結集
2. 4つの次世代アルツハイマー型認知症
治療薬プロジェクトを連携して進展

エーザイ: E2609、BAN2401

Biogen Idec社: BIIB037、抗タウ抗体
(エーザイがオプション権を保有)

3. 共同開発と商業化に向けた共同投資
を可能にする

- ✓ 次世代アルツハイマー型
認知症治療薬の
開発成功確率向上と
開発の加速化
- ✓ 開発・商業化費用の効率化

次世代修飾薬は アルツハイマー型認知症の「先制医療」を担う



本提携の当面の3つの開発品

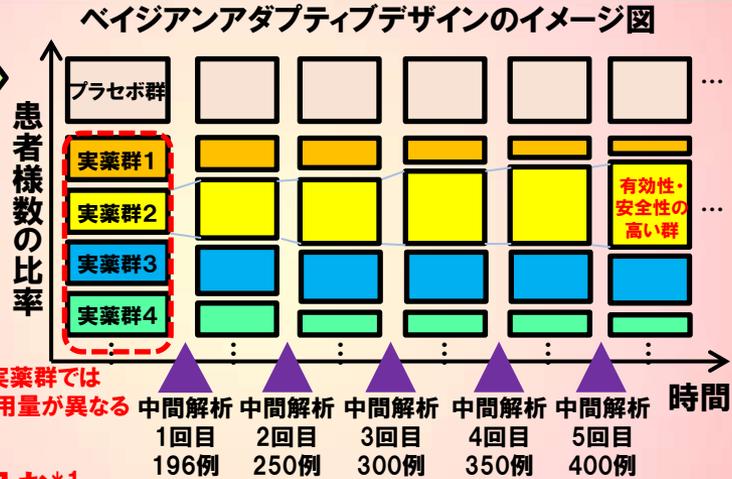
BAN2401

抗Aβプロトフィブリル
モノクローナル抗体

PETイメージングを利用したスクリーニングによりAβの蓄積が認められる患者様のみ登録

・非臨床試験で脳内のAβプロトフィブリル量を低下

- 2015年3月 フェーズII試験が順調に進行中
- 2015年度中 有効性と安全性に関するトップライン結果取得を見込む*1



早期AD患者様の診断と臨床経過や治療効果の判定を可能にする認知機能に対する感度の高いエーザイ独自のADコンポジットスコア(ADCOMS*2)により評価

E2609

自社創製のBACE阻害剤

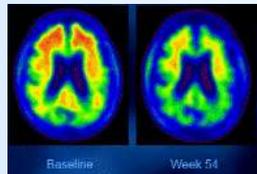
- ・良好な前臨床特性を持つBACE阻害剤の先駆け
- ・良好な脳脊髄液中Aβ量低下作用を単回投与および反復投与で確認
- 2014年11月 安全性確認ステージのフェーズII試験開始、順調に進行中
安全性が確認された後、バイジアンアダプティブデザインステージに移行予定(最終目標症例数700例)
- 2015年度中 安全性に関するトップライン結果取得予定

BIIB037

抗Aβ
モノクローナル抗体

(エーザイがオプション権を保有)

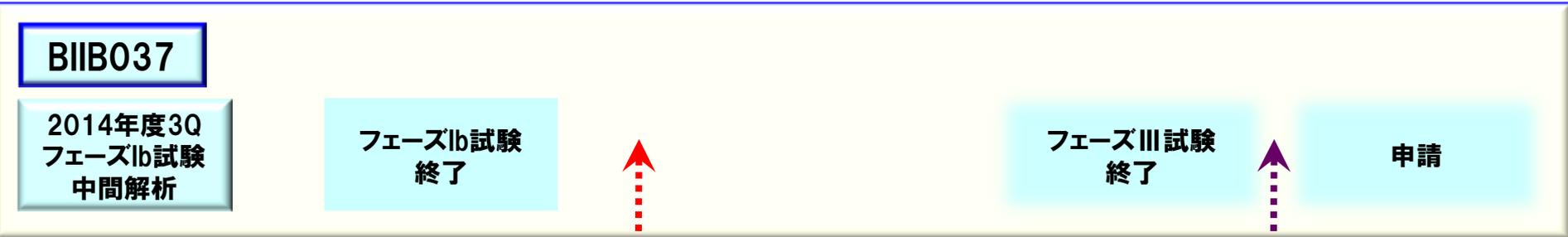
- 2015年1月 Biogen Idec社が、フェーズIb試験(中間解析)で良好な結果を得たとJP Morgan Healthcare Conferenceで発表



- ・許容できる安全性プロファイル*3
- ・用量依存的および時間依存的に脳内Aβを減少*3
- ・探索的解析で認知機能において統計学的有意差あり*3

次世代アルツハイマー型認知症治療薬の

想定開発タイムラインとBIIB037オプション権行使条件



Post-Phase II BIIB037 Option
BIIB037のフェーズIb試験および
BAN2401のフェーズII試験双方の完了後

Post-Phase III BIIB037 Option
BIIB037のフェーズIII試験終了後

認知症フランチイズ



Genomics-based discoveryから革新的な疾患修飾剤の臨床開発まで

Genomics-based discovery

ゲノムビッグ
データ解析

神経炎症
オミックス解析

ゲノム配列
データ解析

EphA4

UCLセラピューティック
イノベーション
グループ

イノベティブ
メディスン
イニシアチブ

アルツハイマー
リサーチUK

新規ターゲット／ツール探索

症状改善型治療剤

代謝型グルタミン酸
受容体モジュレーター
(フェーズI試験進行中)

神経細胞内
シグナリングの増強

ムスカリン受容体
モジュレーター

疾患発症仮説に基づいた次世代アルツハイマー型認知症治療剤

BAN2401

抗A β プロトフィブリル抗体
フェーズII試験進行中

E2609

BACE*阻害剤
フェーズII試験進行中

BIIB037

抗A β 抗体
フェーズIb試験進行中
Biogen Idec社

抗タウ抗体

Biogen Idec社

30年以上もの創薬活動から培ってきた知識・経験・ノウハウがあるからこそできるエーザイ独自の多面的アプローチ

次世代アルツハイマー型認知症治療薬市場予測

	2025年	2030年
抗体医薬品市場	約5000億円	約1.2兆円
低分子医薬品市場	約1兆円	約2兆円
次世代アルツハイマー型 認知症治療薬計	約1.5兆円	約3.2兆円

- ・ 発展途上国の患者様を含めた推定患者様数に診断率および処方率を推定し、次世代アルツハイマー型認知症治療薬市場を予測

「機会 その2 より深く:オンコロジー」

がん患者様のゲノム情報を強力なプレジジョン・メディシンに転換する

標的分子の生物学的妥当性の徹底追究

スプライシング
因子SF3B1の
モジュレーター

骨髄異形成症候群 他

がんの発生・
進展に関わる
ドライバー遺伝子
FGFR4の阻害剤

肝細胞がん 他

2015年度に
H3 Biomedicineとして
初めての臨床試験導入予定

SF3B1モジュレーター 推定対象患者様数 約13,000人

SF3B1遺伝子変異の割合

- 骨髄異形成症候群(MDS)の約20% (8,300人*1)
- 慢性リンパ性白血病(CLL)の約15% (1,250人*2)
- 慢性骨髄単球性白血病(CMML)の約5% (700人)
- 急性骨髄性白血病(AML)の約5% (1,400人*3)
- 乳がんの約2% (1,100人*4)
- ぶどう膜メラノーマの約20% (450人*5)

FGFR4阻害剤 推定対象患者様数 約42,000人

- 肝細胞がんの約35%でFGF19の過剰発現 (42,200人*6、うち中国 28,000人)
- 肝細胞がんの約5%でFGF19遺伝子の増幅と過剰発現 (6,000人*6、うち中国 4,000人)

()内は日本・米国・欧州主要5ヵ国の推定年間発症患者様数(社内推計)

*1 輸血依存性 *2 3rdライン *3 1stライン *4 ステージ3b、3c、4 *5 米国のみ

*6 1stライン(Child-Pughによる分類なし)。FGF19の過剰発現の患者様数42,200人は、FGF19遺伝子の増幅と過剰発現の患者様数(6,000人)を含む。

2つ以上の前治療歴を有する進行または再発の軟部肉腫(脂肪肉腫
または平滑筋肉腫)の患者様を対象としたフェーズIII試験

対照薬であるダカルバジンに対してエリブリンの全生存期間(OS)を
統計学的に有意に延長し、主要評価項目を達成

2015年度上期中に日米欧当局に申請予定

乳がんと軟部肉腫の
2つの異なるがん種でOSを延長
ハラヴェンの新規メカニズムとの
関連性を示唆

軟部肉腫は間葉系腫瘍で、
多くのトリプルネガティブ乳がんや
がん幹細胞はこの形質に近い

間葉系腫瘍細胞
(Mesenchymal)

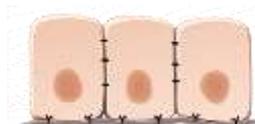


転移能の亢進
ストレス抵抗性の獲得
薬剤耐性・免疫抑制の誘導

ハラヴェン
投与



上皮系腫瘍細胞
(Epithelial)



細胞・細胞間接着
細胞・基質間接着

転移性乳がんにつき、Backbone chemotherapyへの前進

*1 日本での適応は「手術不能又は再発乳癌」、米国では「局所進行性・転移性乳がん3rdライン以降」、欧州では「局所進行性・転移性乳がん2ndライン以降」

*2 日本では1stライン以降、欧米では3rdライン以降の患者様数

**新規な結合様式(タイプV^{*})を有し、
3つの分子: VEGFR+FGFR+RET の活性を
特異的に阻害することで、速やかに卓越した
治療効果を長期にわたり患者様に
お届けすることのできる分子標的治療薬**

* LENVIMAは速度論的解析実験から、大きなkon(結合しやすく)と小さなkoff(離れにくい)が確認されており、X線構造解析により既存薬とは異なるタイプVの結合様式を有する阻害剤であることが明らかとなっている

米国において世界初の上市



米国において承認取得（2015年2月13日）

- 設定されたPDUFA*アクション・デートである2015年4月14日よりも2カ月早く承認を取得
- 適応症：局所再発または転移、進行性の放射性ヨウ素治療抵抗性分化型甲状腺がん

2015年2月26日 上市済み

- 4mgと10mgの異なる用量のカプセルで24mg、20mg、14mg、10mgの4つの1日用量を実現（30日パッケージ）

グローバル申請 / 承認スケジュール

日本

2015年1月21日
薬事・食品衛生審議会
第二部会において
「**根治切除不能な
甲状腺癌**」の適応症で
承認了承を取得

優先審査のもと
2015年3月の
承認取得を見込む

EU

局所再発または転移、
進行性の放射性ヨウ素
治療抵抗性分化型
甲状腺がんの適応症で

2015年1Qの
承認取得を見込む

他の国々

スイス、韓国、カナダ、
ロシア、シンガポール、
オーストラリア、ブラジル、
南アフリカにおいて
申請済み

2015年度中に
20カ国以上で  **LENVIMA** (lenvatinib) capsules の上市をめざす

ユニークな阻害活性をもとに がん種を選択した適応拡大

- **血管新生を促進する
VEGFR & FGFRのデュアル阻害**
- **がん細胞の増殖を促進する
FGFR & RETの阻害**

In vitro でのキナーゼ阻害活性*1
(数字が低いほど阻害活性が高い)

	Lenvatinib IC ₅₀ (nM)	Sorafenib IC ₅₀ (nM)
VEGFR2	3.0	21
FGFR1	61	340
FGFR3	52	340
FGFR4	43	3400
RET	6.4	15

がん細胞の増殖に関するキナーゼ

血管新生に関するキナーゼ

がん種	レンバチニブの 期待される作用機序*2
甲状腺がん	<ul style="list-style-type: none"> ✓ VEGF&FGF誘導血管新生阻害 ✓ FGFR依存がん細胞の増殖阻害 ✓ RET転座・変異がん細胞の増殖阻害
肝細胞がん	<ul style="list-style-type: none"> ✓ VEGF&FGF誘導血管新生阻害
腎細胞がん	<ul style="list-style-type: none"> ✓ VEGF&FGF誘導血管新生阻害 ✓ mTORパスウェイ阻害との相乗効果
非小細胞肺がん	<ul style="list-style-type: none"> ✓ VEGF&FGF誘導血管新生阻害 ✓ RET転座がん細胞の増殖阻害
子宮内膜がん	<ul style="list-style-type: none"> ✓ VEGF&FGF誘導血管新生阻害 ✓ FGFR変異がん細胞の増殖阻害

*2 J Thyroid Res. 2014;2014:638747, Cancer Lett. 2013 Oct 28;340 (1):97-103, Clin Cancer Res. 2008 Oct 1;14 (19):6146-53, Clin Genitourin Cancer. 2012 Jun;10 (2):77-83, BJU Int. 2009 Dec;104 (11):1585-9, Onco Targets Ther. 2011;4:43-58, Am J Pathol. 2003 Jun;162 (6):1913-26, Proc Natl Acad Sci U S A. 2008 Jun 24;105 (25):8713-7



1. 肝細胞がん 1stライン フェーズIII試験 2016年度 申請予定

- ・ 順調に患者様の組み入れが進行中

2. 腎細胞がん 2ndライン フェーズII試験

良好なトップラインデータを取得、当局と今後の方針について検討中

- ・ レンバチニブ単剤投与群およびレンバチニブ／エベロリムス併用投与群では主要評価項目である無増悪生存期間(PFS)を延長し、特に併用投与群では統計学的に顕著な有意差をもってPFSを延長した

3. 非小細胞肺がん(NSCLC) 3rdライン フェーズII試験

追加解析で全生存率(OS)延長のベネフィットを示唆、今後の戦略を策定中

- ・ 主要解析(67%OSイベント発生時)でみられたOSの延長傾向(p値 = 0.065)は、探索的追加解析(90%OSイベント発生時)でも同様で、レンバチニブ投与群でのOSの延長が示唆された(名目p値=0.029)

4. 子宮内膜がん 2ndライン フェーズII試験

臨床効果を予測するバイオマーカー候補を確認、今後の戦略を検討中

- ・ 探索的バイオマーカー解析で、低レベルのアンジオポエチン2が臨床効果を予測することが示唆された

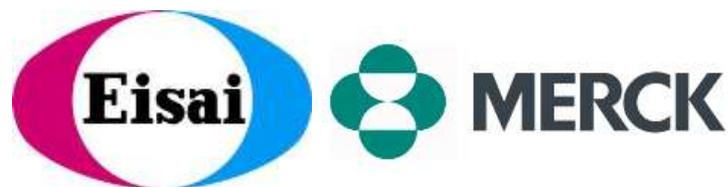
5. 免疫チェックポイント阻害剤との併用 様々ながん種のフェーズIb/II開始を検討中

- ・ 前臨床試験(がん細胞を移植したマウスモデル)において、レンバチニブによる腫瘍増殖抑制作用は抗PD-1抗体/抗PD-L1抗体との併用により相乗効果を示すことを確認

エーザイとMerck & Co., Inc., Kenilworth, N.J., U.S.A.が 新たな抗がん剤の併用療法の研究提携に合意



エーザイのレンバチニブ(Lenvima)とエリブリン(Halaven)
メルク社の抗PD-1抗体pembrolizumab (Keytruda) が
2015年度に併用療法における臨床試験を開始



✓効果の上乗せが期待できる異なる作用機序を有する3つの薬剤で複数のがん種に対する新規療法を検討し、複雑な疾患であるがん患者様に最善治療を期待

✓オンコロジー領域における両社の蓄積されたノウハウを結集



いくつかの特定の固形腫瘍に対するレンバチニブとpembrolizumabの併用療法のフェーズ1b/2試験



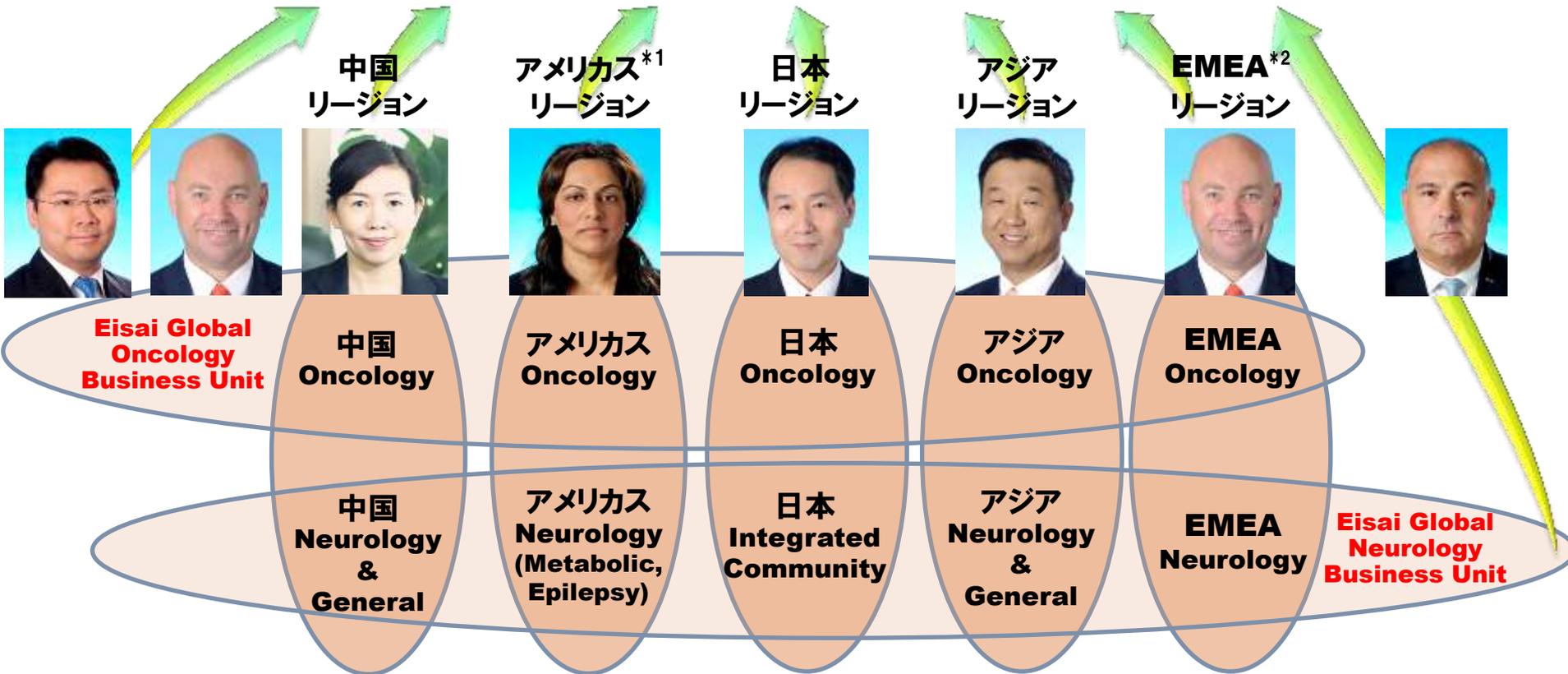
転移性トリプルネガティブ乳がんに対するエリブリンとpembrolizumabの併用療法のフェーズ1b/2試験

「変革への取り組み」

取り組み 1

グローバルタレントによるローカルビジネス戦略と グローバルブランド戦略の策定・推進

Global Business Matrix CEOオフィスを基点とするコミュニケーションの促進



*1 米国、カナダ、メキシコ、ブラジル *2 欧州、中東、アフリカ、ロシア、オセアニア

取り組み 2



新医薬品で攻める日本医薬品事業

アリセプト、パリエットの安定化・基盤化

アリセプト[®]

レビー小体型認知症 適応追加
再審査期間 4年
アルツハイマー型認知症の
患者様への貢献を再加速

パリエット[®]

低用量アスピリン潰瘍再発抑制 適応追加
新剤形5mg錠上市
再審査期間 4年
逆流性食道炎の患者様への貢献を再加速

オンコロジー営業革命

ハラヴェン[®]

LENVIMA
(lenvatinib) capsules

地域包括とオンコロジーの両ユニットの共闘によるデュエット体制

ヒュミラ、ルネスタ、リリカの持続的拡大



ヒュミラ[®]



ルネスタ[®]

リリカ[®]

2015年度 リバイバル

取り組み 3

中国リージョン 飛躍的成長に向けて



持続的な2桁成長

2018年度目標売上収益800億超へ向けて

ベストタレントが集う中国オートノミーモデル

2014年12月 中国リージョンを新設

持続的成長に向けて現地による迅速な意思決定を可能にする
本格的なオートノミーモデルの確立

中国全域における患者様貢献

Low Tier Marketへの拡大

安定供給体制の強化および生産効率向上

新蘇州工場稼動による注射剤の現地生産化と固体剤の生産体制拡張

取り組み 4



BELVIQ、Fycompa: 効率的なマーケティング展開



レーザーフォーカス マーケティングミックスの展開

- 患者様負担を軽減する支援プログラムの拡大
- 体重管理における薬物治療、食事療法、運動療法の必要性の啓発に向けてDRTV*1を重点的に活用
- 保険カバレッジのさらなる拡大
- かかりつけ医に対する体重管理に関する啓発を支援する上で最適なセールスフォースを確保

継続成長と利益確保の両立に向けて
戦術展開とリソース配分を調和



全般てんかん*2 適応追加を Game Changerとする拡大

- 米国・欧州: 全般てんかん適応申請中
(米国: PDUFAアクション・デート 2015年6月19日)
- 全般てんかん、部分てんかんを合わせて日本で申請予定(2015年度上期)
- アジア、Strategic Five*3において部分てんかん適応で順次上市予定

Fycompaによる患者様貢献拡大に向けて
てんかん領域での経験と資源を
効果的かつ効率的に活用

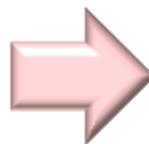
*1 Direct Response Television *2 全般てんかんの最も重篤な発作型の一つである強直間代発作(二次性全般化発作を除く)
*3 ロシア、ブラジル、メキシコ、カナダ、オーストラリア

取り組み 5



Strategic Five 変化に対応した柔軟な投資

グローバルブランドの
申請、上市は着実に進行



2016年度は採算化へ

- ◆ 市場・地域特性に合致した最適ビジネスモデルにより患者様アクセスの早期最大化を実現
- ◆ 上市初期からの利益貢献を可能とするフレキシブルな資源投入

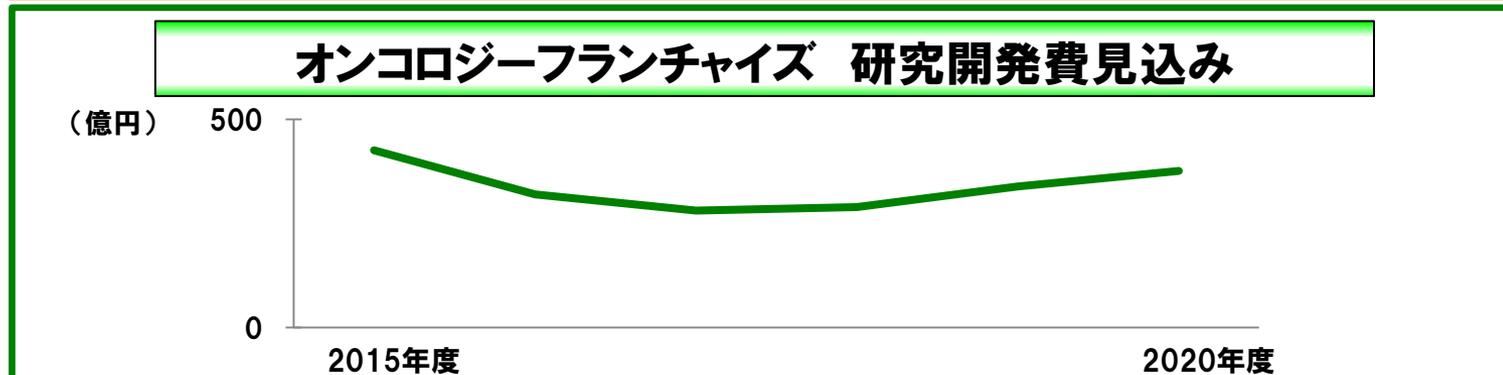
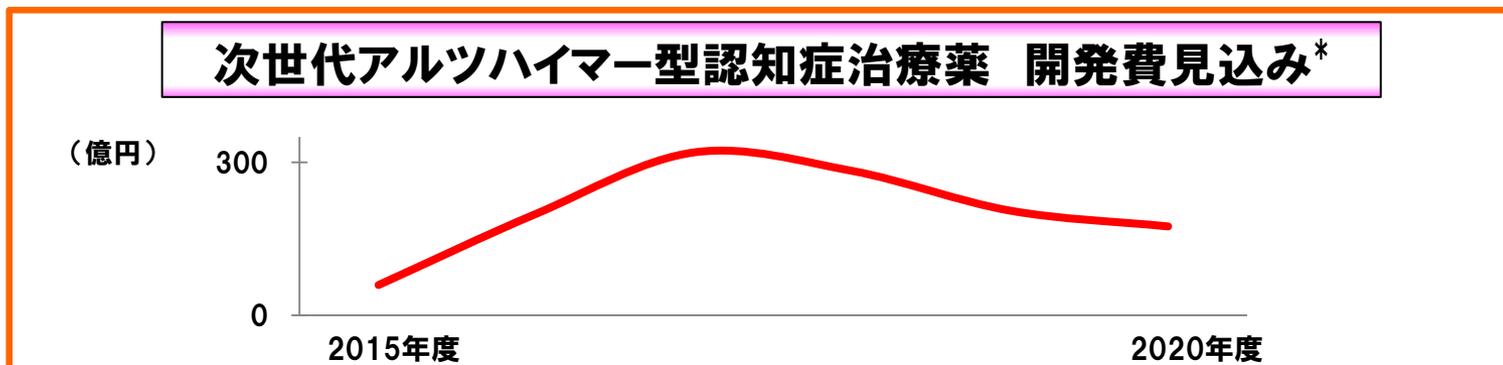
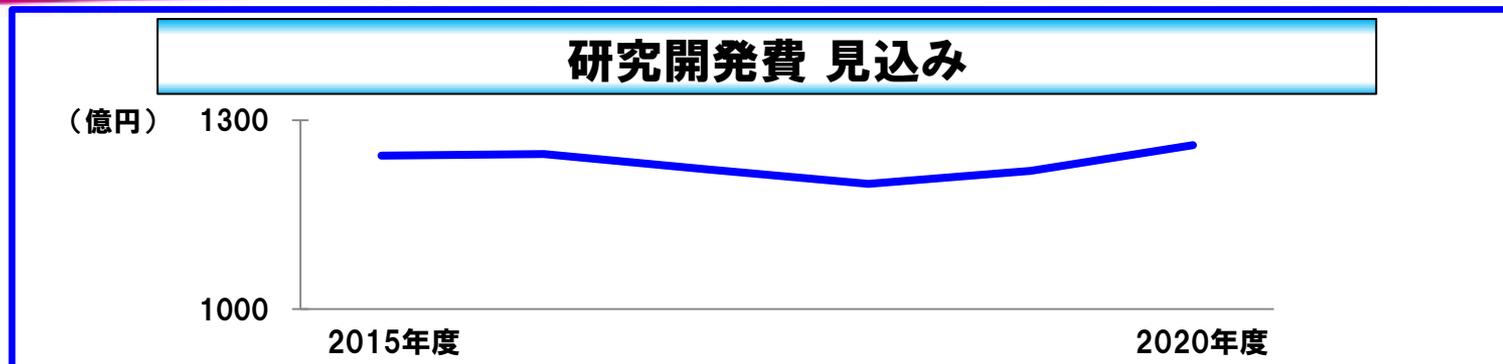
	 Halaven® <small>(eribulin mesylate) Injection</small>	 Fycopma® <small>perampanel</small>	 LENVIMA <small>lenvatinib capsule</small>
ロシア 	2013年9月 上市	2014年6月 上市	2014年12月 申請
ブラジル 	2014年11月 上市	2013年9月 申請	2015年1月 申請
メキシコ 	2014年8月 承認	2014年11月 承認	2015年度 申請予定
カナダ 	2012年3月 上市	2013年5月 上市	2014年12月 申請
オーストラリア 	2014年10月 上市	2014年11月 上市	2015年1月 申請

Strategic Five ビジネス成長のイメージ



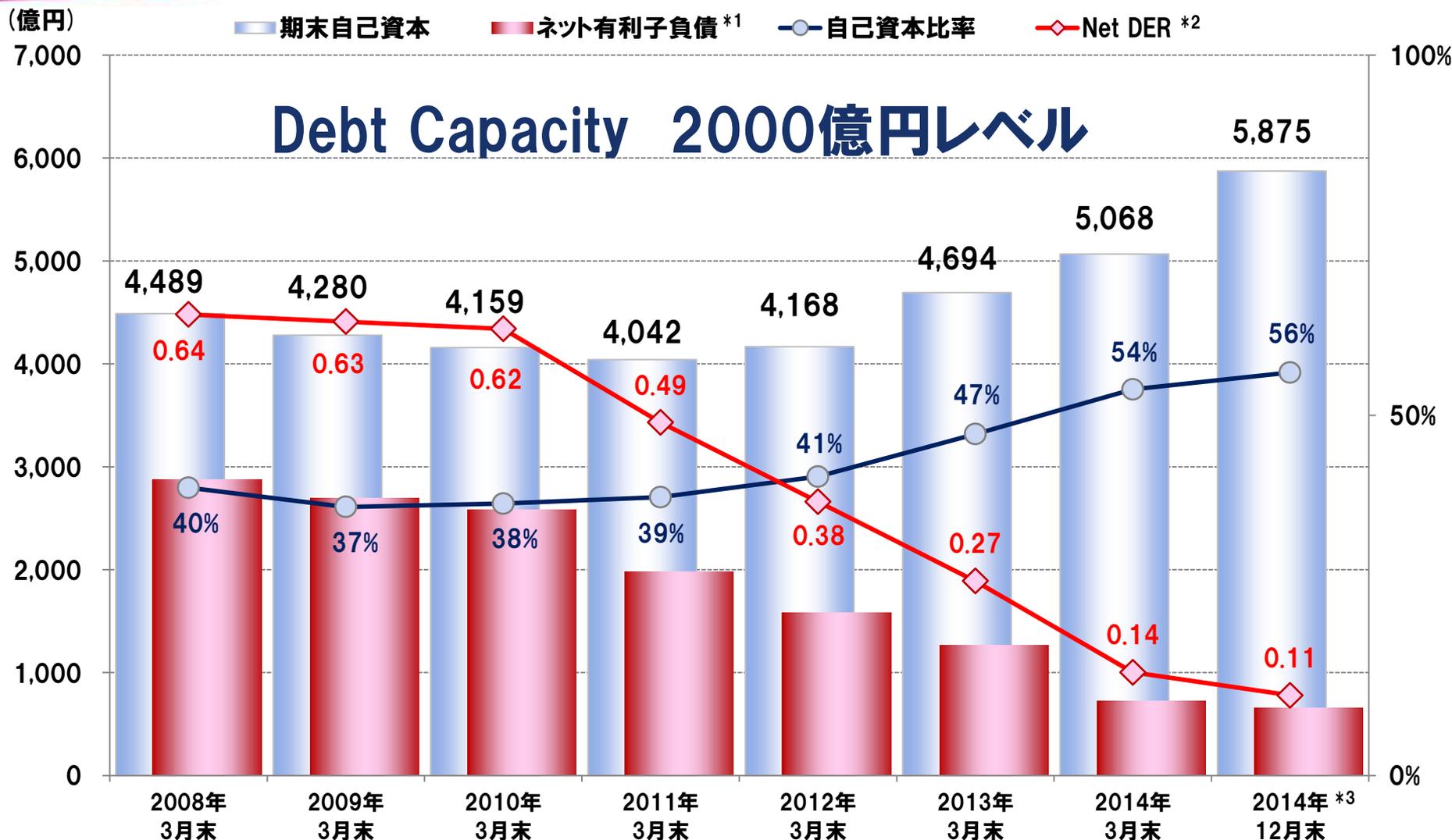
**「認知症フランチャイズ・
オンコロジーフランチャイズの構築と
安定配当を両立する」**

次世代アルツハイマー型認知症治療薬と オンコロジーフランチャイズの開発コストの見込み



*3つのプロジェクト(E2609, BAN2401, BIIB037)の開発費見込み
2015-2020年度前提期中平均レート 米ドル:120円、ユーロ:137円、ポンド:183円

Strong Balance Sheetにより 再びレバレッジ戦略が可能



* 2014年3月末実績までは日本基準(J-GAAP)、2014年12月末実績は国際会計基準(IFRS)

*1 ネット有利子負債=有利子負債-(現預金+有価証券) *2 Net DER: Net Debt Equity Ratio=[有利子負債-(現預金+有価証券)]/自己資本

*3 会計基準の変更に伴い、「期末自己資本」として「親会社の所有者に帰属する持分」、「自己資本比率」として「親会社所有者帰属持分比率」を表示

安定配当 150円
DOE^{*1} 8%レベル

シグナリング効果
ケータリング効果

Strong Balance Sheet

B/SマネジメントのKPI

- Net DER^{*2} < 0.3レベル
- Net Debt/EBITDA^{*3} < 3年レベル
- 自己資本比率 > 50%レベル

- ① 成長回帰によるEPS向上
- ② パートナーシップ
- ③ CCC^{*4}改善によるキャッシュ創出
- ④ FAM^{*5}によるキャッシュ創出

*1 Dividend on Equity *2 Net DER: Net Debt Equity Ratio=[有利子負債-(現預金+有価証券)]/自己資本

*3 Net Debt/EBITDA: Net Debt/Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization=[有利子負債-(現預金+有価証券)]/償却前営業利益

*4 Cash Conversion Cycle *5 Fixed Asset Monetization

変革への取り組み

次世代アルツハイマー型認知症治療薬開発
Lenvimaグローバル上市
Fycompaゲームチェンジ
中国続伸
アジア急進拡大
日本医薬品事業リバイバル
BELVIQバランス化
Strategic Five採算化

財務の健全性

Net DER 0.11倍、自己資本比率 56%
(2014年12月末現在)
Debt Capacity 2000億円レベルの確保

事業ポートフォリオマネジメント

選択と集中

認知症フランチャイズ・
オンコロジーフランチャイズの構築と
安定配当を両立する