



アステラス製薬株式会社

経営計画 2026 説明会

2026 年 5 月 26 日

イベント概要

[企業名] アステラス製薬株式会社

[企業 ID] 4503

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 経営計画説明会

[イベント名] 経営計画 2026 説明会

[決算期]

[日程] 2026 年 5 月 26 日

[ページ数] 44

[時間] 16:00 – 17:35
(合計：95 分、登壇：29 分、質疑応答：66 分)

[開催場所] インターネット配信

[会場面積]

[出席人数]

[登壇者] 5 名
代表取締役社長 CEO 岡村 直樹 (以下、岡村)
財務担当 (CFO) 北村 淳 (以下、北村)
研究開発担当 (CRDO) 谷口 忠明 (以下、谷口)
販売統括&メディカルアフェアーズ担当 (CCMAO)

クラウド・ツィーラー

(以下、ツィーラー)

チーフコミュニケーションズ & IR オフィサー

加藤 信子 (以下、加藤)

[アナリスト名]

シティグループ証券

山口 秀丸

JP モルガン証券

若尾 正示

BofA 証券

豆ヶ野 剛一

ゴールドマン・サックス証券

植田 晃然

UBS 証券

関 篤史

モルガン・スタンレーMUFG 証券

村岡 真一郎

野村證券

松原 弘幸

サンフォード・C・バーンスタイン

曾木 美希

[記者]

日刊工業新聞

安川 結野

日経ビジネス

橋本 宗明

ブルームバーグ

長谷部 結衣

登壇

加藤：本日はお忙しいところ、アステラス製薬の経営計画 2026 の説明会にご参加いただき、ありがとうございます。私は、本日の司会を務めますチーフコミュニケーションズ & IR オフィサーの加藤と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は弊社からの説明の後、質疑応答に移ります。説明は弊社 Web サイトに掲載しております説明会資料に沿って行います。質疑応答を含め、日本語と英語の同時通訳にて実施いたします。同時通訳に関しましては、弊社はその正確さを保証いたしかねますのでご了承ください。言語は Zoom ウェビナー画面のメニュー上からお選びいただけます。なお、オリジナル言語をご選択いただきますと、同時通訳を介さないオリジナルの音声で視聴が可能です。

また、本日の質疑応答につきましては、最初に投資家およびアナリストの皆様からのご質問を受け付けました後、残り 10 分程度になりましたら報道関係者の皆様からのご質問をお受けいたします。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、本日の注意事項です。これからご紹介する資料や口頭での説明および質疑応答における業績見通しおよび開発見通しなどの将来に関する事項は、当社が現在得ている情報をもとになされた当社の判断に基づくものであり、既知あるいは未知のリスクや不確実な要素を含んでいます。実際の結果はさまざまな要因により、これら将来の記述と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。また、開発中の医薬品に関する情報が含まれておりますが、その内容は宣伝広告や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。

それでは、本日の登壇者を紹介いたします。代表取締役社長、岡村直樹、財務担当、北村淳、研究開発担当、谷口忠明、販売統括&メディカルアフェアーズ担当、クラウド・ツィーラー、以上 4 名でございます。

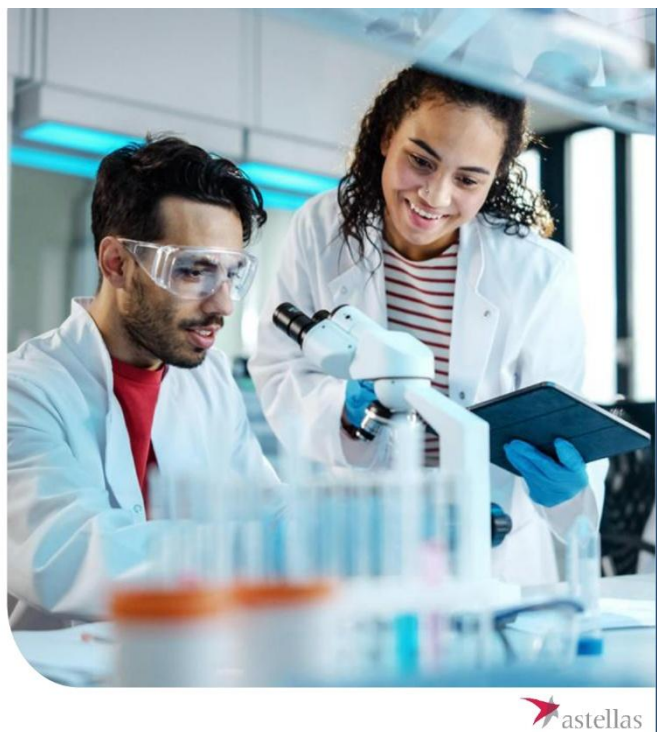
それでは説明に入ります。どうぞよろしくお願いいたします。

岡村：皆さん、こんにちは。アステラス製薬の岡村です。本日はご多用の中、経営計画 2026 の説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

本日の説明についての注意事項です。先ほど加藤から説明いたしましたので、読み上げは割愛させていただきます。

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

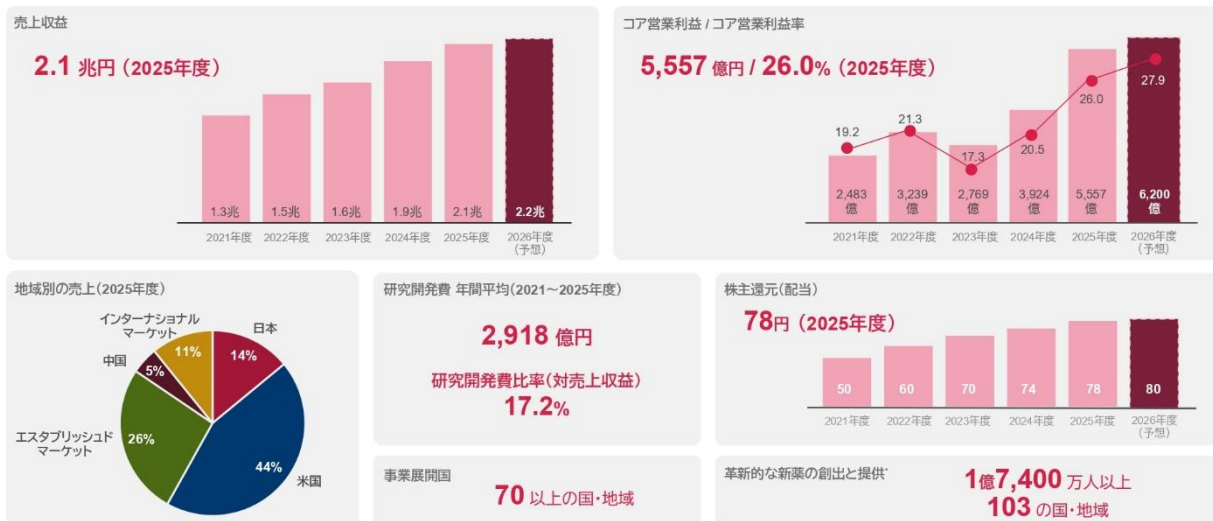
$$\text{「価値」} = \frac{\text{患者さんにとって真に重要な
アウトカム}}{\text{アウトカムを提供するために
ヘルスケアシステムが負担する
コスト}}$$



3 ページ、アステラスは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」に変えることを VISION として掲げています。

アステラスでは、この鍵括弧付きの「価値」、英文では全て大文字表記の VALUE を、患者さんにとって真に重要なアウトカムを分子に、そのアウトカムを提供するのにヘルスケアシステム全体が負担すべきコストを分母に置いた分数の形で定義しています。この考え方は、会社全体の意思決定の指針となっています。

アステラスについて | 企業概要



4

©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES



4 ページ、アステラスの概要です。

2025 年度には過去最高となる売上収益 2.1 兆円、コア営業利益 5,557 億円、コア営業利益率 26.0%を達成しました。地域別には 85%以上が日本以外の国と地域で構成されるグローバルライフサイエンス企業です。70 以上の国と地域で事業を展開し、約 1 億 7,400 万人の患者さんに革新的な新薬を提供しています。

新薬を創出するために、過去 5 年間、売上収益の平均 17.2%を研究開発に投資してきました。また、継続的な増配による株主還元も実施してきました。これらの実績は、今後の持続的な成長を実現するための強固な基盤となっています。

経営計画2026

アステラス — 持続的な成長企業

2030年代半ばまでに、パイプライン主導で過去最高水準の売上収益を目指す

経営計画2026は、自己資金創出を基盤とした成長戦略であり、

- 高い収益成長によるキャッシュの創出
- パイプライン主導による成長の加速
- 規律あるキャッシュアロケーション
- 全社的な生産性向上

を実現し、患者さんにより大きな「価値」をより速く創り、届けることを可能にする

5

©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



5 ページ、ここから経営計画 2026 の説明に入ります。

まずは、経営計画 2026 全体の基盤となる考え方について説明します。

アステラスは持続的な成長企業として、2030 年代半ばまでにパイプライン主導で過去最高水準の売上収益を目指します。経営計画 2026 は、自己資金創出を基盤とした成長戦略です。高い収益成長によるキャッシュの創出、パイプライン主導による成長の加速、規律あるキャッシュアロケーション、全社的な生産性向上、これら四つの目標を実現することで、患者さんにより大きな価値を、より早く創り、届けていきます。

以降のスライドでは、スライド上部に記載のように、初めに本経営計画の概要について説明した後、VALUE Delivery では持続的に「価値」を届けるための収益性の向上、次の VALUE Creation では、価値の創出につながるパイプライン、続いて、キャッシュアロケーションについて説明し、最後に成果を生み出すための組織体制について話します。

経営計画2026の戦略目標と成果指標(2026年度～2030年度)



重点戦略製品: PADCEV, IZERVAY, VYLOY, VEOZAH, XOSPATA
第Ⅲ相/ピポタル試験の数は適応症ベース、重点戦略製品のライフサイクルマネジメントは含まない

6 ページ、まずは経営計画 2026 の概要として、戦略目標と成果指標について説明します。

2030 年代半ばまでにパイプライン主導で過去最高水準の売上収益を実現するため、経営計画 2026 では四つの戦略目標を掲げています。

一つ目は、高い収益成長によるキャッシュの創出です。経営計画 2026 における成長の中心には、収益性の高い五つの重点戦略製品、PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH、XOSPATA があります。これらの製品は既に確かな成長を示しており、今後の収益性向上を力強く牽引します。これらを軸に売上収益を最大化し、今後の成長投資を支えるキャッシュを創出します。

二つ目は、パイプライン主導による成長の加速です。2029 年度からの成長はパイプラインが牽引することを見込んでいます。その成長をさらに加速させ、確実なものとするために、研究開発への成長投資をこれまで以上に戦略的かつ集中的に行います。パイプラインの進展こそがアステラスの持続的な成長に最も重要なドライバーです。

三つ目は、規律あるキャッシュアロケーションです。持続的な成長のためには、成長投資と収益性のバランスが極めて重要です。十分な成長投資を確保しながらも、高い収益性を保ち、そして持続的な株主価値の向上を追求します。

四つ目は、全社的な生産性向上です。前経営計画期間で変革を進めてきた働き方、企業文化、そしてガバナンスを基盤として、組織力を一層高め、成果を生み出す組織としてさらなる進化を目指します。

これらの戦略の確実な実行と、その進捗を明確に示すために、経営計画 2026 の期間を通じて達成すべき成果指標を設定しました。

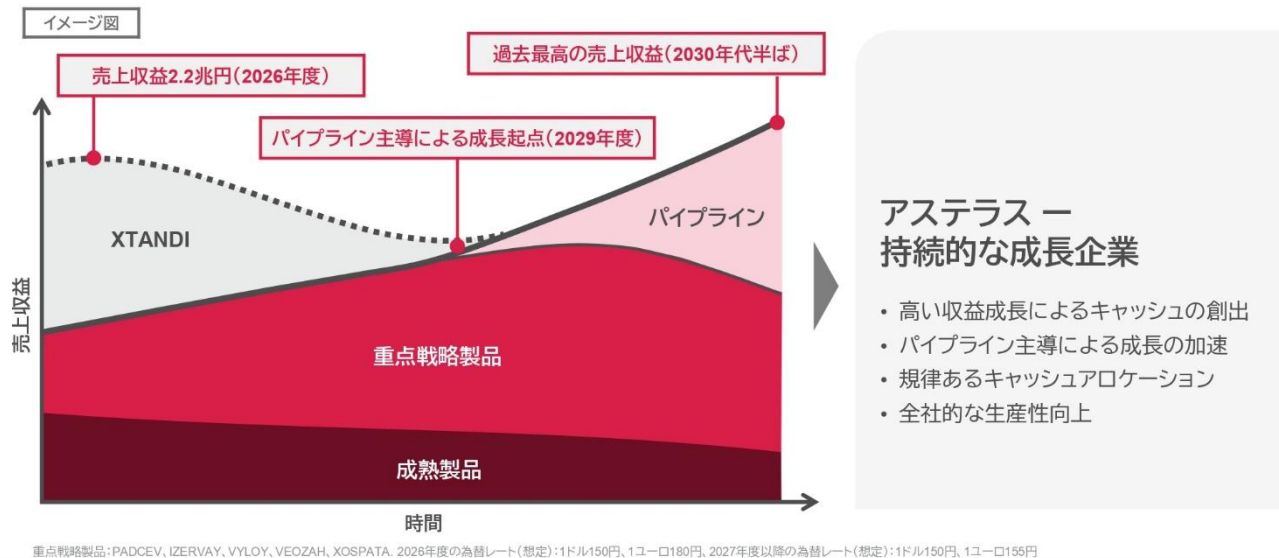
まず、パイプラインの進展を図る指標として、研究開発への継続的な投資と生産性の向上を通じて、2030 年度までに 10 件以上の第 III 相またはピボタル試験の開始を目指します。そのうち 5 件以上は、より早期の上市を実現するため、今後 2 年間、すなわち 2027 年度までの開始を見込んでいます。これにより、2029 年度からの成長を力強く支える確かな基盤を築きます。

定性的な指標として、経営計画期間の 5 年間で研究開発費控除前のコア営業利益として累計 4.3 兆円以上を創出します。これによりアステラスの戦略を支える強固な内部資金基盤を確保します。その重要な構成要素として、まず重点戦略製品の売上を 2030 年度までに 2025 年度比で 2 倍以上に拡大させます。

次に、十分な収益性の確保と最適な成長投資および株主還元の実現に向けて、2026 から 2030 年度の 5 年間累計で 2,000 億円のコスト最適化を実現します。そして、柔軟かつ規律あるキャッシュアロケーションの基本として、研究開発費控除前のコア営業利益率 50%を目指します。そのためには、まず 2027 年度までにコア営業利益率 30%を達成し、その後は研究開発に 20%を投資しても安定的にコア営業利益率 30%を維持できるコスト構造を確立します。これは持続的な成長モデルを実現するために極めて重要な基盤となります。

株主価値の向上として、経営計画期間中、配当は持続的に引き上げていく方針です。具体的には、毎年 2 円以上の増配を行います。この 2 円は、あくまで最低限の水準として設定しており、中長期的な利益、資金計画に基づき、より高い水準を目指していきます。これらの成果指標を達成できれば、2030 年代半ばまでにパイプライン主導で過去最高水準の売上収益を実現できる会社になっている、私たちはそう確信しております。

売上収益の見通し | パイプライン主導により、さらなる成長へ



7

©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



7 ページ、売上収益の見通しについて説明します。

こちらの図は、これまで示してきたものをベースに、さらに解像度を高め、アステラスがこれから迎える大きな転換点をより鮮明に描いたものです。

まず、2026年度は2.2兆円の売上を見込んでいます。そして2029年度がパイプライン主導による成長起点、すなわちパイプラインの成長が本格的に立ち上がる年となります。その後はパイプラインの価値が業績によりしっかりと反映され、2030年代半ばまでには過去最高水準の売上収益の実現を目指します。

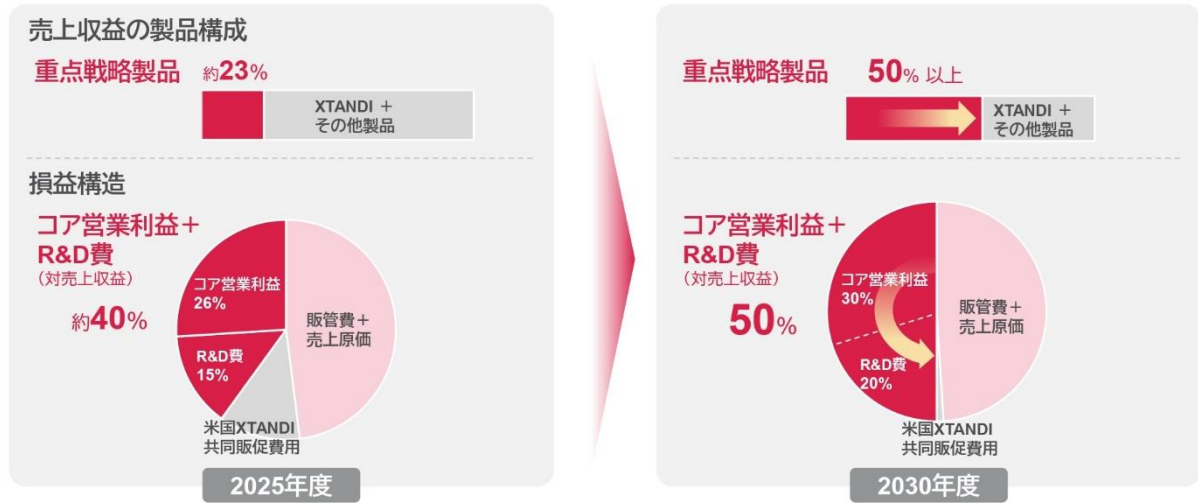
ここで最も強調したいのは、黒い実線でお示しした、既に始まっている成長です。この成長は収益性の高い重点戦略製品が力強く牽引し、パイプライン主導による成長起点を迎える前から十分なキャッシュを創出します。

このキャッシュこそがアステラスの持続的な成長を支える源泉となります。生み出したキャッシュを研究開発の加速にしっかりと振り向けることで、2029年度からパイプラインの成長がより明確に業績へ反映されることを見込んでいます。

そして、この成長ストーリーを確実に形にしていくことで、2030年代半ばには過去最高水準の売上収益を実現できると確信しています。以降のスライドで、そのための成長戦略について説明します。

損益構造の見通し | 重点戦略製品の拡大により、収益性を向上

イメージ図



2025年度の為替レート(実績):1ドル151円, 1ユーロ175円, 2030年度の為替レート(想定):1ドル150円, 1ユーロ155円

8

©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



8 ページ、ここから 3 枚のスライドは、持続的に価値を届けるために重要な収益性の向上にフォーカスしたセクションです。

まずは損益構造の見通しについて説明します。今後の 5 年間で重点戦略製品の拡大を通じてより収益性の高い損益構造にシフトしていきます。

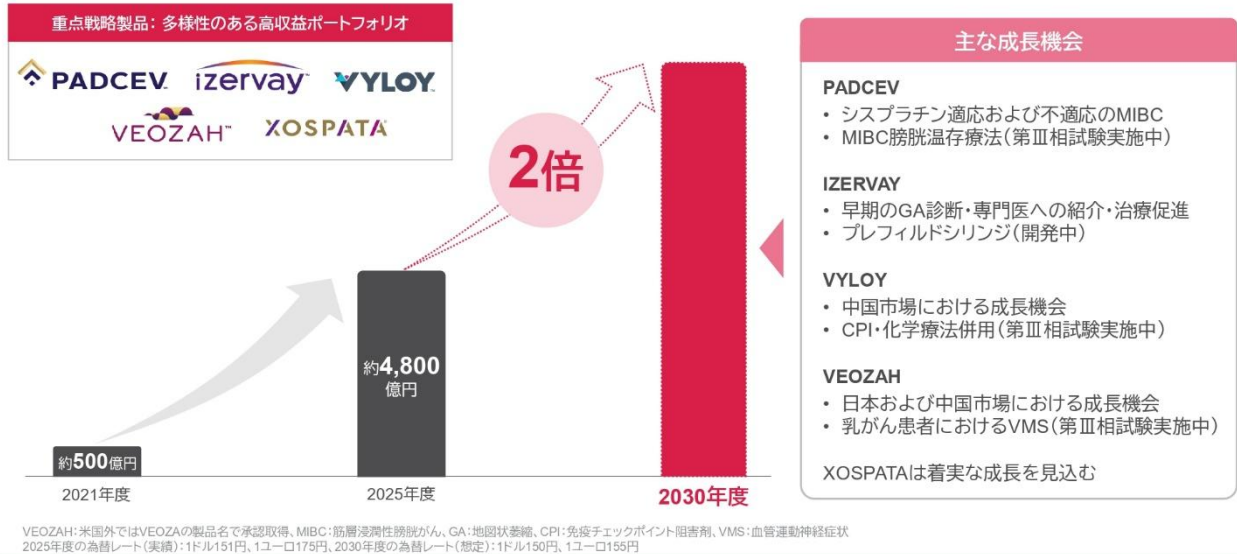
まず、売上収益の製品構成の変化についてです。2025 年度には重点戦略製品が売上収益に占める割合は約 23%でしたが、2030 年度には 50%以上に拡大する見通しです。製品構成の変化に伴い、損益構造も明確に変わります。2025 年度は、コア営業利益と研究開発費を合わせた対売上収益率は約 40%でしたが、これが 2030 年度には 50%まで拡大する見通しです。

重点戦略製品の成長に加え、2025 年度に売上収益の 10%以上を占めていた米国 XTANDI 共同販促費用が、米国 XTANDI の売上減少に伴い 2030 年度にはほとんどなくなることも収益性を押し上げる要因です。

2027 年度までにコア営業利益率 30%を達成し、その後は研究開発に 20%を投資した上で、安定的にコア営業利益率 30%を創出できるコスト構造を確立します。コア営業利益と研究開発費を合わせた 50%という水準は、柔軟かつ規律あるキャッシュアロケーションを実現するために必須の指標です。コア営業利益率 30%は固定的な目標ではなく、パイプラインの進展に応じて研究開発費率が増減しますが、コア営業利益と研究開発費の合計は 50%水準で維持します。

重点戦略製品の拡大で収益性を高め、同時に将来の成長に向けた投資も強化できる損益構造へと確実に変わり、持続的な成長の実現を目指します。

重点戦略製品の売上 | 2倍に拡大(2025年度比)



9 ページ、重点戦略製品の見通しについて説明します。

重点戦略製品は過去 5 年間で約 10 倍という飛躍的な成長を遂げ、確かな成長の実績を示してきました。この力強い実績を背景に、2030 年度までに 2025 年度比で売上を 2 倍以上に拡大させる計画です。

各重点戦略製品は既存の適応症でも引き続き拡大を見込んでいますが、それをさらに後押しする主な成長期間について説明します。

まず、PADCEV はシスプラチン適応および不適応の筋層浸潤性膀胱がん、MIBC の適応が多くの地域で承認されることを見込んでおり、売上への貢献を期待しています。さらに、MIBC 膀胱温存療法での第Ⅲ相試験が進行中で、成功すれば PADCEV の成長を一段と押し上げる機会となります。

IZERVAY は地図状萎縮、GA の早期診断を促す取り組みに加え、一般眼科医から網膜専門医への紹介や、より早期の治療開始を促すことで市場の拡大と新規患者数の増加を図ります。また、プレフィルドシリンジ製剤の開発も進めており、成功すれば利便性向上を通じて売上成長をさらに後押しすることを期待しています。

VYLOY は胃がんの最大市場である中国で昨年度発売したばかりで、今後の大きな成長を期待しています。また、免疫チェックポイント阻害剤および化学療法との併用に関する第III相 LUCERNA 試験を実施中で、成功すれば VYLOY の売上拡大機会として期待しています。

VEOZAH は最大市場である米国での継続的な成長に加え、さらなる地域の拡大を見込んでおり、特に日本および中国が新たな成長機会となります。

XOSPATA は引き続き着実な成長を見込んでいます。

重点戦略製品は、経営計画期間中の持続的な成長の源泉であると同時に、今後のパイプライン主導の成長を支えるキャッシュを創出する極めて重要な製品群です。重点戦略製品の価値を最大限に引き出し、売上の最大化に向けて取り組んでまいります。

1. 経営計画2026 概要

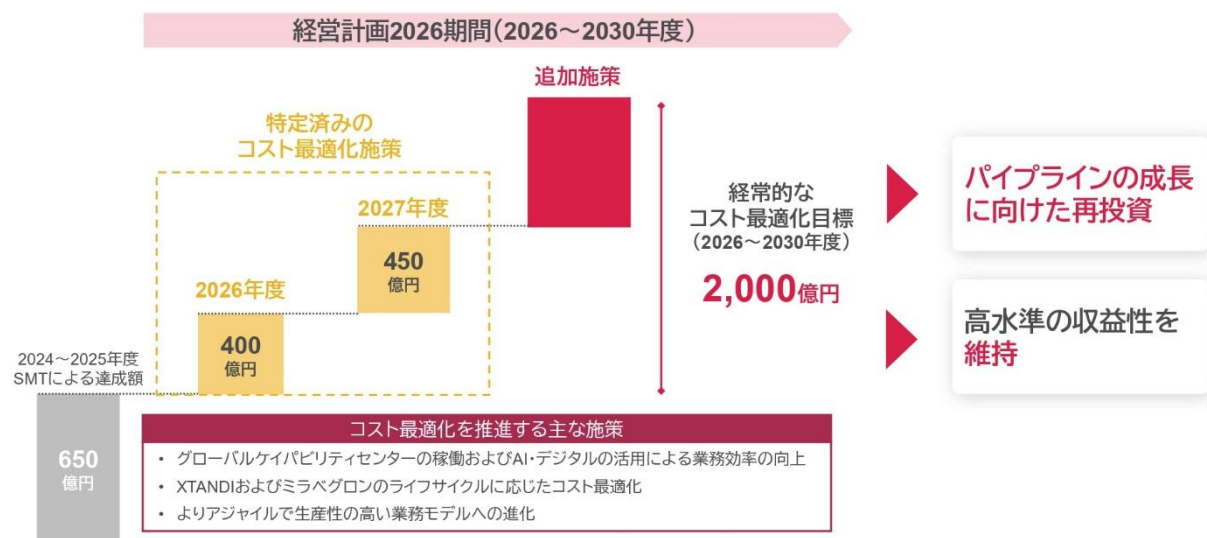
2. VALUE Delivery

3. VALUE Creation

4. キャッシュアロケーション

5. 成果を生み出す組織

規律あるコスト最適化 | SMTの実績を基盤として継続的に実行



SMT: Sustainable Margin Transformation

10 ©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



10 ページ、規律あるコスト最適化について説明します。

これまで全社レベルでコスト最適化を追求する取り組みである Sustainable Margin Transformation、SMT の確実な遂行により、アステラスはこれまで以上に強靱な財務基盤を築くことができました。

SMT の確かな実績を基盤として、経営計画 2026 においてもパイプラインの成長に向けた再投資が継続できる規律あるコスト最適化を実行します。2027 年度までに 1,500 億円という目標に対し、過去 2 年間で約 650 億円のコスト最適化を計画どおりに実現しています。そして、残り 2 年間で目指すべき 850 億円のための施策は既に特定済みであり、あとは確実に実行していただくで

す。2028年度以降もさらなるコスト最適化を追求し、経営計画期間中の5年間で、累計2,000億円のコスト最適化を目指します。

これまで投資を進めてきたグローバルケイパビリティセンターの稼働とAI・デジタルの活用による業務効率の向上、XTANDIおよびミラベグロンのライフサイクルに応じたコスト最適化、よりアジャイルで生産性の高い業務モデルの進化などの取り組みを着実に実行していきます。

規律あるコスト最適化を着実に進めることで、高水準の収益性を維持しながら、パイプラインの成長に向けた再投資を継続できる、より強靱な財務基盤を確立していきます。

1. 経営計画2026概要

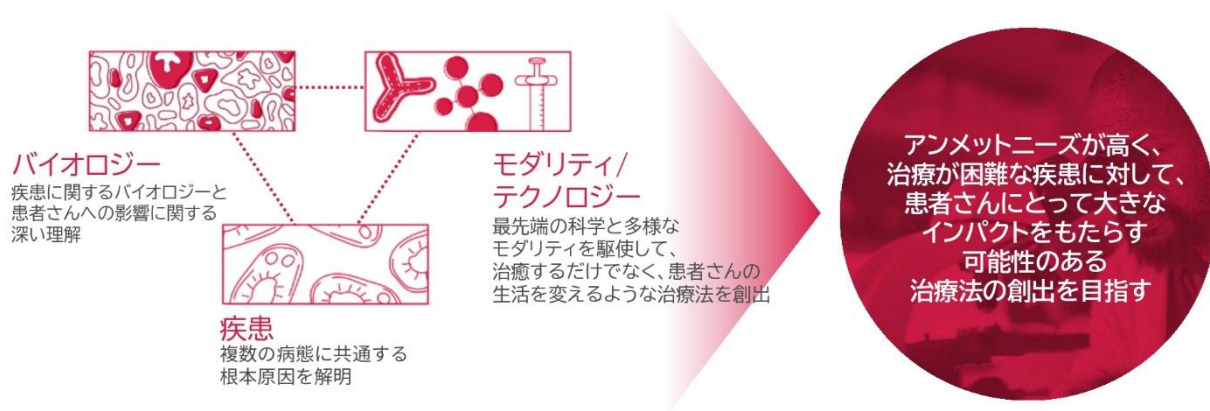
2. VALUE Delivery

3. VALUE Creation

4. キャッシュアロケーション

5. 成果を生み出す組織

Focus Areaアプローチ | 「価値」を創り、届けるためにイノベーションを追求



11

©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



11 ページ、ここから4枚のスライドで、持続的に価値を創出するパイプラインについて説明します。

まずはアステラスの研究開発戦略について、あらためて説明します。

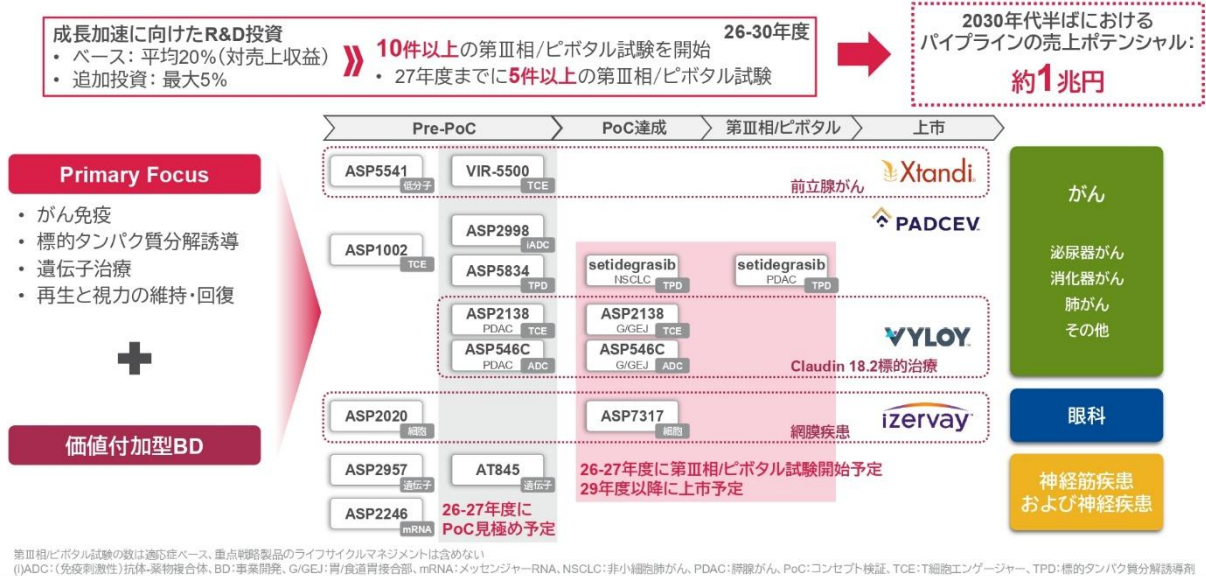
私たちは、アンメット・メディカル・ニーズが高い領域で意味のあるアウトカムをもたらすことを目的として、Focus Area アプローチと呼ぶ研究開発戦略を採用しています。Focus Area アプローチは、バイオロジー、モダリティないしテクノロジー、そして疾患の三つの要素で構成されています。まずは疾患との関連性が強いバイオロジーと患者さんへの影響を深く理解することから始まります。

次に、そのバイオロジーの特徴に合った最適なモダリティやテクノロジーを選択し、最も恩恵を受けやすい患者さんに適用します。このように三つの要素が強固な三角形として結びついたとき、こ

れを Primary Focus と位置づけます。三角形の頂点をピボットしていくことで、一つの科学的基盤から複数の価値あるプログラムを創出できると考えています。

Focus Area アプローチの成果は、前経営計画の期間中に明確に表れてきており、経営計画 2026 においても引き続き研究開発の重要な基盤と位置づけます。

パイプライン | 2029年度からの成長をパイプラインで牽引



12 ページ、パイプラインによる将来成長について説明します。





3月のR&D Dayでもお示ししたとおり、前経営計画期間を通じて、Primary Focus から創出したアセットや外部イノベーションの取り込みによって、層の厚いパイプラインを構築し、複数のランチャイズを形成してきました。経営計画 2026 ではこれらのパイプラインの成長加速に向けて、研究開発への投資をより積極的に行い、2030 年度までに 10 件以上の第Ⅲ相またはピボタル試験の開始を目指します。

ピンクで示した PoC 達成済みのプログラムを中心に、2027 年度までに 5 件以上の第Ⅲ相またはピボタル試験の開始を見込んでいます。期待どおりに進展すれば 2029 年度以降に上市できると想定しており、パイプライン主導の成長の起点となることを期待しています。

グレーで示したプログラムは、2027 年度までの PoC 見極めに向けて開発を進めます。PoC 達成に成功したプログラムは後期開発段階に進み、経営計画期間中に第Ⅲ相またはピボタル試験を開始できる見込みです。これら以外の後続プログラムについても、先行するプログラムの開発を通じて得られる知見を活用して、早期の成長貢献につなげます。

これらの成長加速に向けた取り組みを通じて、既存パイプラインの売上貢献が2029年度から始まり、その売上ポテンシャルは2030年代半ばに約1兆円を見込みます。各プログラムの進捗や競合環境の変化などの不確実性に対応できるよう、継続的に事業開発活動を行い、パイプラインを機動的に拡充、補完していきます。詳細については後のスライドで説明します。

R&D生産性 | より大きな「価値」をより速く創り、届ける

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>社内外の協働を促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 実行力を加速する一気通貫の業務モデルと働き方の確立 パートナーシップを通じた外部イノベーションの活用 |  <p>データに基づく意思決定を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> AIとデータ活用をR&D全体に展開し、意思決定の質と生産性を向上 |  <p>臨床試験の実行力を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 新技術やデジタルソリューションへの戦略的投資 臨床試験プロトコルの簡素化による開発タイムラインの加速 主要な臨床オペレーションの内製化による実行管理能力と業務の一貫性向上 |  <p>「価値」最大化に向けたパイプラインの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 持続的かつ拡張性のあるパイプライン創出を支える社内ケイパビリティの強化 ガバナンスとフレームワークを強化し、迅速かつ高質なポートフォリオの意思決定を実現 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

13 ページ、研究開發生産性について説明します。

パイプラインの進展を加速するためには、研究開発の生産性向上が不可欠です。アステラスでは社内外の連携を強化し、一気通貫の業務モデルやアジャイルな働き方の確立、さらにはパートナーシップを通じた外部イノベーションの活用を積極的に行っています。

また、研究開発全体でAIとデータの活用を進め、より質の高い意思決定を実現します。さらに、新技術やデジタルソリューションへの戦略的投資や臨床試験プロトコルの簡素化、臨床オペレーションの内製化を進め、臨床試験の実行力を強化します。

加えて、より強固なパイプラインの構築に向けて、社内ケイパビリティやポートフォリオ管理の規律強化に継続して取り組んでいきます。これらを通じて研究開発の生産性を高め、パイプライン主導の成長を加速していきます。

事業開発(BD)のフォーカス | 明確なターゲットと規律を持って価値付加型BDを追求

価値付加型BD (Value-Enhancing BD)

事業開発の基本アプローチとして積極的に追求



- 既存製品・ケイパビリティとのシナジーが期待できるアセットを獲得し、積極的にパイプラインを強化
- リスクが一定程度低減されたアセット+強みのある疾患領域・モダリティにフォーカスし、導入後に価値を上乗せ

レスキュー型BD

原則として追求しない



- 大規模なアセット・企業買収を通じて短期的な収益を確保
- 上市間近または既に上市済みのアセットが対象

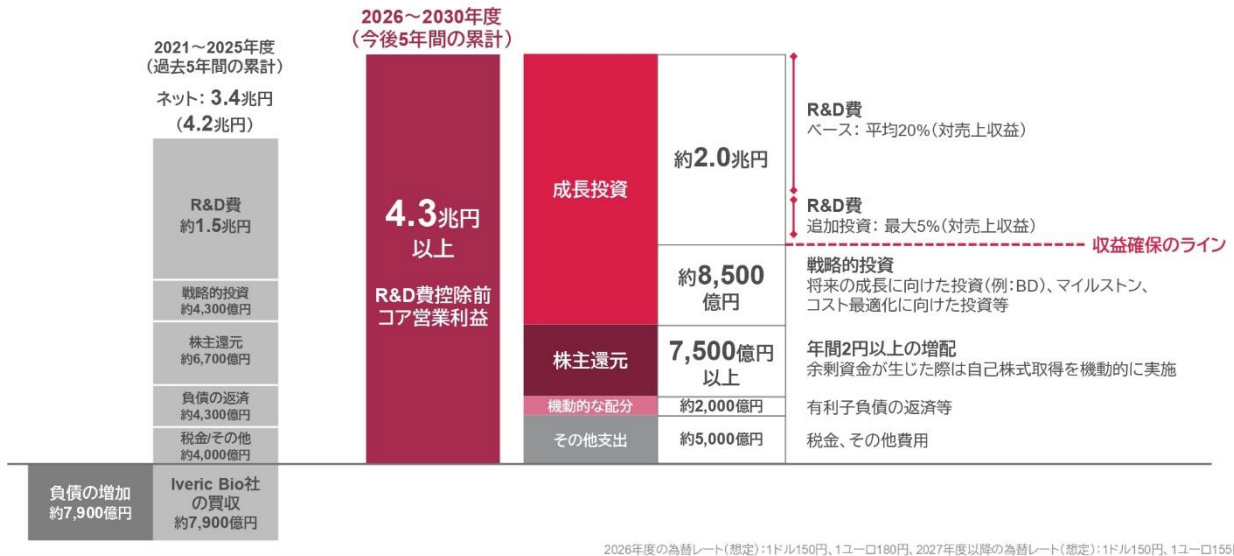
14 ページ、事業開発の方針について説明します。

価値付加型事業開発、Value-Enhancing BD を事業開発の基本アプローチとして、シナジーによって価値を向上させることが可能なアセットを重点的に追求し、パイプラインを強化します。

また、リスクが一定程度低減されたアセットを対象に、アステラスが強みを持つ疾患領域やモダリティにフォーカスして機会を探索します。Evopoint 社からの ASP546C 導入や、Vir Biotechnology 社からの VIR-5500 導入などが直近の事例で、既存の製品やプログラムとともにフランチャイズを形成し、パイプラインをより強固なものにしています。

一方で、レスキュー型と呼ぶ規模の拡大や短期的な収益確保を目的とした等価交換型の事業開発は原則として追求しない方針です。

規律あるキャッシュアロケーション | 十分な成長投資の確保と持続的な株主価値の向上



15 ページ、キャッシュアロケーションの見通しについて説明します。

十分な成長投資を確保しながら、同時に持続的な株主価値の向上にも努めていきます。スライド左側のグレーの棒グラフは、過去5年間の実績です。研究開発費約1.5兆円、戦略的投資約1.2兆円、株主還元約6,700億円など、合計で約4.2兆円を支出しましたが、最も重要な戦略投資であるIveric Bio社買収は負債調達で賄いましたので、正味のキャッシュ創出・支出は約3.4兆円でした。

今後5年間は売上収益の一時的な減少にもかかわらず、重点戦略製品の成長とコスト最適化による収益性向上で、研究開発費控除前のコア営業利益累計は過去5年間を上回る4.3兆円以上を見込んでいます。

2029年度からの成長を支えるパイプラインの加速を確実に実行するため、過去5年間を上回る研究開発投資を見込んでいます。研究開発費は、対売上収益20%を基本としますが、研究開発の進展に応じて、年度によって対売上収益で最大5%ポイントまでの追加投資を柔軟に行っていきます。

また、事業開発マイルストーン、コスト最適化などへの戦略的投資に約8,500億円を割り当てた上で、株主還元として経営計画期間中、年間2円以上の増配を行う原資として、7,500億円以上が確保できる計画です。なお、年間2円の増配はあくまで最低水準であり、利益の上振れや投資の進捗状況などに応じて、増配幅の引き上げを含めたさらなる株主還元を目指していきます。

有利子負債の返済も計画的に進めていきます。キャピタルアロケーション方針に基づき、グロスデット/EBITDA 率を 1.0 から 1.5 倍の範囲にコントロールして、安定的な財務基盤を確保します。

生産性の向上 | 進化した業務モデル



16 ページ、ここから 3 枚のスライドを用いて、成果を生み出す組織について説明します。

まずは全社的な生産性の向上をもたらす進化した業務モデルについてです。

前経営計画期間において、業務モデルの変革に取り組み、経営の最上位軸を、これまでの地域軸や機能軸から患者軸へと転換し、一気通貫の業務モデルを確立しました。機能横断型の Asset Maximization Team に権限を委譲し、アジャイルな働き方を強く促すことで、バリューチェーン全体にわたって成果の創出を加速しています。

経営計画 2026 においても、この進化した業務モデルを基盤として、生産性、効率性の高い組織体制を構築し、より大きな価値をより速く創り、届けていきます。

組織文化の礎 | 組織における価値観と行動

組織における価値観と行動は、アステラスの組織文化の礎であり、経営計画2026の根幹でもある

これらの価値観と行動は、経営計画2026を通じて、**最先端の科学を患者さんの「価値」へ変えていく**上で重要な羅針盤となる



17 ページ、戦略の実行を支える組織文化について説明します。

アステラスでは、これまでも高い倫理観のもとで患者さんを中心に据えて事業を運営してきました。組織における価値観と行動は、組織全体で一貫した意思決定、行動、そして成果創出を導く羅針盤です。従業員一人一人がより明確な共通認識のもとで主体的に行動できるよう、戦略実行の基盤としてこの組織文化を着実に根づかせていきます。

コーポレート・ガバナンス | 取締役会による経営戦略の監督

取締役会の主な役割



経営理念およびVISIONに沿って経営戦略をレビュー・承認



長期的な「価値」創造に向けた業務執行を監督・モニタリング

モニタリングプロセス

監査等委員会



Enterprise Priority Monitoring group (EPM)



四半期業務報告



株主・投資家からの声



18 ページ、コーポレート・ガバナンスについて説明します。

アステラスでは、取締役会が経営戦略の策定段階から積極的に関与し、重要な示唆を提供するとともに、経営陣による業務執行を監督・モニタリングする強固なガバナンス体制を構築しています。

Enterprise Priority Monitoring group、EPM をはじめとするモニタリングプロセスを通じて、売上収益、パイプライン、財務目標の達成に向けた経営責任が遂行されることを担保しています。また、取締役会は株主、投資家の皆様からのフィードバックについてタイムリーに報告を受け、それらが経営の意思決定に適切に反映されるよう努めています。

このように、私たちのコーポレート・ガバナンスは経営戦略の規律ある実行を支える重要な基盤となっています。

経営計画2026 Key Takeaways | アステラス — 持続的な成長企業

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 高い収益成長による キャッシュの創出 収益性の高い重点 戦略製品を軸に 売上収益を最大化 | パイプライン主導 による成長の加速 2029年度からの成長を パイプラインで牽引 | 規律あるキャッシュ アロケーション 十分な成長投資の確保と 持続的な株主価値の向上 | 全社的な生産性向上 働き方・企業文化・ ガバナンスを基盤とした 組織力強化 |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|

2030年代半ばまでに、パイプライン主導で過去最高水準の売上収益を目指す

19 ©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.

19 ページ、最後にあらためて本日のポイントです。

2026 年度から 2030 年度の 5 年間、高い収益成長によるキャッシュの創出、パイプライン主導による成長の加速、規律あるキャッシュアロケーション、全社的な生産性向上に徹底的に取り組みます。

経営計画 2026 によりアステラスは持続的な成長軌道を確立し、パイプライン主導の成長を通じて、2030 年代半ばまでに過去最高水準の売上収益を目指します。

私からの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

加藤 [M]：弊社からのご説明は以上になります。ここからは質疑応答に移ります。それでは、お一人目のご質問者です。シティグループ証券の山口様です。よろしくお願いいたします。

山口 [M]：ありがとうございます。シティの山口です。ありがとうございます。1人2問ぐらいで大丈夫ですか。

加藤 [M]：2問で大丈夫です。ありがとうございます。

山口 [Q]：最初に1問目をお願いします。コスト効率化において、新しいものをご発表になっているように感じたんですけど、過去のものとも少し重複もあるようなので。

今回の追加施策は、単純にこの2,000億円から850億円を差し引いた1,150億円が新たに入って、それについてはこれから施策を特定していくと、こういう理解でよろしいでしょうか。それが一つ目です。

岡村 [A]：ご質問ありがとうございます。基本的なご理解はそのとおりで結構です。じゃあこの赤いところはまるっきり見当もついていないのかということ、別にそんなことはなくて。当然のことながら、これまでやってきたことをベースにして、これから何をやっていくかということを現在検討中とお考えください。

山口 [Q]：分かりました。全体のメッセージで、売上は出てきて、売上の図表はあって、利益は特に今回は示していただけていません。要はパイプラインもそろってきているので、短期的には確かにXTANDIクリフあるんだけど、それを乗り越える先も見えてきたので、短期的な利益の減はあるかもしれないけど、そっちの2030年半ばの最高益が見えたのと、これを御社としては強調したい。強調したいこといろいろあると思うんですけど、XTANDIクリフよりも、そっちのほうが大事なので、短期的な利益はあまり気にしないでくださいねって、そういう感じでしょうか。

岡村 [A]：スライドの15かな。多分説明があまりよくなくて分かりにくかったかもしれないんですけども。これ左側のグレーのバーは、これまで5年間の研究開発費控除前のキャッシュの累積のフローのグラフなんですね。一番下にIveric Bioの買収が水平線よりも下に出っ張っているのは、ここは支出はしているんだけど、それは負債で調達したからです。つまり過去5年間、私たちは3.4兆円稼いで、負債8,000億円合わせて4,2兆円使いましたと、いうこういうことになりますと。

一方、これからの5年間は、よくお見せしている波型の売上のグラフから想像される、利益減るんじゃないかというところが実はそうではなくて。ちゃんと同じ5年間、5年間で、Apple to Appleで比較すると、前の5年間は3.4兆円だったんだけど、次の5年間は4.3兆円生み出すんですと。それを力強く研究開発や戦略的投資に回した上で、さらに毎年2円増配を基本とする株主還元の原資もきちっと捻出できることが示されましたというのが、この図の詳細な説明になります。

ですから、トップラインだけ見ると、なんか大変なことですよって、そういうイメージを抱かれるんだけど、重点戦略製品のウエートが高くなる、それからコスト最適化がどんどん進む、そういうことによって収益力が上がっているの、実は生み出すキャッシュというのは前の5年間よりも多くなりますというのがこのグラフで最も申し上げたいところです。

山口 [Q]：分かりました。単年度の利益については特に示すご予定はないですね。

岡村 [A]：はい。それぞれ次年度の見通しについてはこれまでとおりにお示しいたしますが、これからの5年間の各年の売上ないしはコア営業利益がいくらになりますという数字は開示しておりません。

山口 [M]：分かりました。ありがとうございます。

岡村 [M]：ありがとうございます。

加藤 [M]：ご質問ありがとうございました。続きましては、JP モルガン証券の若尾様です。お願いいたします。

若尾 [Q]：ありがとうございます。JP モルガンの若尾です。お願いします。私も二つお願いします。

私も7ページ目について教えていただきたいです。こちらに関しては、売上収益ですが、もともとこちらの図が出されていて。今回私が期待していたことは、利益の水準、ボトムラインがどの辺りにあるかというのを期待していました。今回は具体的な数字のご発表はなかったんですけども、一応説明を聞いた限りでは、29年度辺りがボトムで、コア OP マージン 30%を適用したらいいのかなと思ったんですが。

一方で、R&D 費の水準に応じてはコア OP マージン 30%というのが達成できないのか、利益水準としては変動したりするのかとか、そもそもこのボトムラインを示されなかったの、それを示されない背景みたいなのがあったのかと思ったので。このボトムラインについてももう少し考え方なり、なぜ出されなかったのかとか教えていただけませんか。

岡村 [A]：分かりました。スライドの 8 に行ってくださいいいでしょうか。右側の図をご覧ください。要するに私たちがこれからやっていきたいことは、原価と販管費の合計を 50%以内に抑えることによって、研究開発費控除前のコア営業利益の売上高に対する比率を 50%にしますと、これが私たちが継続していききたいことです。

このコア営業利益率 30%と研究開発費 20%の間が白い点線になっているんですが、これからの数年は売上収益が下降局面にあるということもあって、一方で私たち非常に魅力的なパイプライン、しかも後期の開発に差し掛かるパイプラインを持っているという事情もあって。

売上高に対して研究開発費を 20%に制限することによって、将来の成長を犠牲にするのか、それとも本当に見込みのあるパイプラインなら多少 20%を上回ってでも研究開発に投じることによって将来の成長を確保するかという、そういう議論をしていかなければいけない局面にあると思っています。

そこで、そこから今度は 15 ページに行ってください。なので、右上に書かれている研究開発費の約 2 兆円というのは、実際にはこの期間中の売上収益の累計の 20%よりも若干大きい数字が入っています。つまり各年度によって 5%ポイントを上限に、つまり 20%から 25%の間で研究開発費率をコントロールすることを想定して、2 兆円のキャッシュアロケーションを計画しているところです。

なので、場合によっては、ある年は 50 マイナス 22%で 28%になりますとか、場合によっては、いやいや、思ったほど研究開発が進まなかったので、研究開発費が 19%になりましたということになれば、今度はコア営業利益率が 31%になりますとか、この点線の、先ほどの一番最初の円グラフの研究開発費とコア営業利益の間の点線が多少ぶれることは予測していただきたいということです。

ただ、一番大事なことは、右側半分のピンク色のところを 50%未満に、ちゃんと規律的に使っていくことによって、利益と研究開発費のところは 50%が常に使えるような、そういう損益構造を目指したいと、こういうことです。

若尾 [Q]：よく分かりました。そうしますと、比率で目標を立てられていますので、具体的な数値は避けられたと理解したんですけど。利益のタイミングとしては、29 年度もしくは 28 年度辺りと理解しておいていいんですよね、この売上収益の。

北村 [A]：北村でございます。ただ今のご質問ですけれども、われわれとしては、意図としては、これからの 5 年間というのは非常に大きな転換を迎えると。これも当然ポートフォリオの入れ替え、かつわれわれとしては非常に強いパイプライン持っていますので、これは今 10 個以上、ピボ

タルスタディ、もしくはフェーズIIIという話をしています。この数が変わってくれば当然変わってくるので、あまり細かいタイミングで何がいくらって話をするよりも、しっかりと5年間の累積のキャッシュで、ちゃんと資源を配賦してやってくということ念頭に置いています。

売上のボトムは大体29年というのは当然ありますし、当然売上と収益、利益の相関はありますので、そういう意味で言うと、どこがボトムですかというと、それは想像していただければいいんですけど。

われわれとしては、そのポイント・オブ・タイムの話というよりは、この5年間でどういうふう稼いで、どういうふう投資をして、将来の成長基盤をつくっていくのかと、これが今重要なことだと思っておりますので、それを今話をさせていただいておりますし。岡村が申し上げているとおり、落ちるかもしれないけれども、収益はしっかり確保できる5年間であると。投資の余資はあるというところでご理解いただければと思います。

岡村 [A]：ごめんなさい。先ほど私が利益も29年がボトムなんですねというところで言い淀んだ理由は、製品構成が変わっていく過程なので、売上がボトムだから、その年が利益のボトムとは限らないんですね。

それも例えばXTANDIのスロープが若干緩やかになって、今われわれが想定しているところよりも上に出ていったらどうなるかとか、いろんなことを考え始めると、トップラインのシェイプと利益のシェイプが全く相似形にならないというところが今回の5年間、もしくはその先の10年間の特徴なので。

それをどうお伝えしたものかというところが、あまり年々の売上と利益、売上と利益というお示しの仕方をするよりは、ざっくりと5年間でこれぐらいのキャッシュを生み出す力があり、それをこういうものにこういうふうに振り向けていきますという説明の仕方をさせていただいている最大の理由です。

若尾 [Q]：よく分かりました。ありがとうございます。もう一つ教えていただきたいのが、ボトムアウトしていくパイプラインで、この2030年半ばには過去最高水準の売上収益を目指すということで、非常に力強いメッセージをいただいたんですけれど。

パイプラインのどれが実際に約1兆円って書いていますけれども、それがどのくらい寄与するかというところを、もう少し教えていただけませんかでしょうか。

この図で見せていただいているのを見ると、2030年半ばに寄与してくるものというのはピンクのものでか、この辺りが寄与してくると思うんですが。このピンクのところにある5品目で1兆

円を達成すると。もう少しこの1兆円の中身について教えていただけることがあれば教えていただけないでしょうか。

岡村 [A]：ありがとうございます。あまり簡単には説明しにくいところに来ちゃっているんですけども。つまり何を言いたいかという、12ページ、このスライドに出ている、もちろん足の速さとか、いつ本当の意味のマイルストーンが来るかとか、そういうところはそれぞれプログラムによって違っているのですが。われわれが2030年代半ばって言っているのは、要するにこの計画期間としては10年先のことを言っているとお考えいただいて。

われわれは何やっているかという、当然のことながらそれぞれのプログラムのそれぞれの適応症の、どれぐらいのコンペティティブな状況で、売上がどれぐらいあって、発売に至るマイルストーンがいくつあって、それぞれの成功確率がいくらでっていうことをやっていくと、2030年代半ばのリスクを調整しない、裸の売上の合計値というのが、これが言ってみれば最大限のポテンシャルの売上ということになりますよね。

これを今負っているリスクにのっかって、ディスカウント、売上をディスカウントして積み上げていくと、これからマイルストーンを達成するためにちょっとずつリスクが解放されて、売上の見込みがこう上がっていく。つまりそれが全部うまくいったら、一兆何千億円というところに達するんですという、そういうウォーターフォールチャートみたいなものがあるわけじゃないですか。

それが一体どれぐらいの確率で、どの辺に落ちるのかなということを考えたときに、2030年代半ばで1兆円という、先ほど申し上げた数字になっていますと。だから全部うまくいくと1兆円なんじゃなくて、本当はもっともっとポテンシャル大きいんだけど、われわれはいろいろとリスクもオポチュニティも考えた上で、目標としては1兆円ぐらいの達成ができれば、われわれが考えている2030年代半ばに史上最高売上収益ということが達成できるなと思っています。それが一つ。

もう一つは、結局これはプログラムを見ていただきますと、もちろんウルトラレアな遺伝子治療と、比較的患者さんの多いがんの薬を比べれば当然ポテンシャルが違っているわけであって。どれが一番寄与度が高いですかと言われれば、それは相対論で言えば、がんのプログラムたちが寄与度が高いとお考えいただくのは合理的だと思います。

一つ一つの売上予測は今のところ出させていただけないので、そうは言ってもどんなプログラムですみたいなことは、後ろのほうのAppendixにそれぞれのプログラムの特徴ですとか、どんな患者さんをどんなふうに、対象とする臨床試験を考えていますといった情報をお載せしておりますので、まずはそちらをご覧ください。

今回、全くまっさらで新しくお出ししているスライドはほとんどないと思いますので、これまでも多分お目に触れていることだとは思いますが、それをご覧いただきまして。ご質問があれば、また IR チームのほうにお問い合わせいただければと思っております。よろしくお願いいたします。

若尾 [M]：分かりました。ありがとうございます。以上です。

加藤 [M]：ありがとうございます。続きましては、BofA 証券の豆ヶ野様です。お願いいたします。

豆ヶ野 [Q]：すいません。BofA 証券の豆ヶ野でございます。当てていただきましてありがとうございます。私から 1 点だけ確認させていただきたいです。

今回、コア営業利益率と、あと R&D 費率で 50%ということで、具体的な利益水準まではお示しされないということですが、今の御社のご計画では、基本的に自社開発品というのは自社で開発されると思っておけばよろしいでしょうか。

というのも、共同開発という形でライセンス契約、導出のような形ですね、そういった形で R&D 費を少し捻出するというような、そういったことは今のご計画の中には入っていないと考えてよろしいでしょうか。

岡村 [A]：質問ありがとうございます。今お示ししている数字の中には、今、豆ヶ野さんがおっしゃったような研究開発を圧縮することによって将来の利益を多少削るみたいな、そういうアレンジは含まれていません。これは全部自社でやると想定したときの数字をお示ししています。

だからといってそういうことを検討しないわけではなくて、もちろんだたかをご一緒させていただければ、より製品の価値が高まるというものがあれば、当然そういうディールは模索してまいりますし。あるいは財務的なエンジニアリングで、何となくリスクを減らして、将来のリターンをちょっとだけ削るみたいなことも、もちろん検討してまいりますけれども。きょうお示ししている数字は、全て基本的に自社でやると想定したときの数字とご理解いただいて結構です。

豆ヶ野 [M]：なるほど、分かりました。ありがとうございます。

加藤 [M]：ありがとうございます。続きましては、ゴールドマン・サックス証券の植田様です。お願いいたします。

植田 [Q]：ゴールドマン・サックス証券の植田でございます。私から一つ目が戦略投資のところ、戦略的な投資で考える BD の領域、また金額規模といったところの考え方について教えていただければと思います。

今回のスライドでは、リスクを一定程度低減したものということで、これは PoC 確認後というようなフェーズをイメージしてらっしゃるのかということと。また、強みのある領域ですとかモダリティというのは具体的にどういったところを念頭に置いてらっしゃるのかということと。現状のパイプラインを見ると、やはりがん領域の品目が多いのかなとは思いますが、この辺り、どういうふうに考えてらっしゃるのかということと。

併せて投資の金額規模などについては、かなりフレキシビリティを持っていらっしゃるのかなというか、大規模機会があった場合にはかなり使うということもあり得るのかなとは思いますが、この辺りの考え方について教えていただけますでしょうか。

岡村 [A]：ありがとうございます。まず、このレスキュー型の BD をやりませんと言っているのは、よく私たちが質問をお受けするのは、波形になっているから、この波形のへこむ部分をどこから売上を買ってきて、平坦にしたらいじゃないかという、こういうご質問を受けるので。

そういうものはそもそも件数も少ないですし、価格も高騰しますし、非常にコンペティティブですし、どちらかという、きょうキャッシュを払って、それとほぼ同じ金額のキャッシュフローを手に入れるだけという、アステラスがそれを手に入れることによって、さらに創出される価値がほとんどないという認識です。なので、そういうことは私たちはやりませんと。

その代わり、今持っているパイプラインを例えば技術的に強化するものであるとか、実際に患者さんにお届けするところでシナジーが予想されるものとか、そういうものにお金を使っていきます。それも全てがアップフロントで買った会社買収とか、アセットの買収という形ではなくて、例えば Evopoint とのディールもそうですし、Vir Biotechnology のディールもそうですけれども。必要に応じてディールストラクチャーをよく考えて、ライセンス契約のような形にしてみたり、コラボレーションでリスクをシェアしたりといったことを考えていきますというのが本日お示ししたいメッセージです。

次のスライドに行っていただくと、この戦略的投資っていろんなものが含まれているので、全てが BD ということでは決していないのですけれども。これは全体が今 5 年間で 8,500 億円と書いてあって、BD 以外にも例えば設備投資もそれなりに含まれておりますし、そういったことを含んで考えると、ざっと言って年間に 1,000 億円を大きく上回るようなディールを次々とやっていくというようなことを計画していないというのは、これをご覧いただければほぼお分かりいただけるかなと思います。これでお答えになりますでしょうか。

植田 [Q]：ありがとうございます。二つ目教えていただきたいのが、現状の開発品の進捗をどういう絵姿で考えておけばよいのかということと。

前回の中期計画のときというのは、比較的技術プラットフォームといますか、こういったところを意識されてらっしゃるのかなという印象を受けていたのですが。現状、今回の経営計画の期間を経て、2030年とかになってくれば、この辺りの技術プラットフォームというのが構築できたというようなイメージになってくるのか。

また、前は Rx+みたいな取り組みもあったのかなと思いますけれども、この辺り、価値創出ということにつながっていくのかなと思える一方で、今回のプレゼンテーションの中でどちらかというと医薬というところが多かったのかなとも思うんですが。

この辺り含めて、2030年のときにどのような大きな御社のプラットフォーム、またポートフォリオになっているのかということについて教えていただけますでしょうか。

岡村 [A]：ありがとうございます。私がざっくりとご説明して、必要に応じて谷口から補足をしてもらいますが。12 ページです。

ここをご覧いただくと、技術プラットフォームとして共通の、つまり同じ Primary Focus から出てきているもの、それから出口としての製品としての治療領域ですとか、対象となる患者さんという意味で、これとこれは関連性があるよねというものがうまく組み合わさった、複雑でビジーだから分かりにくいという言葉もいただいているんですが。

私としては Primary Focus が、どちらかというと技術とかバイオロジーというところからスタートしているんで、出口が分かりにくいんですよという話がちゃんと出口につながっていて。それがもう散弾銃的になっているんじゃなくて、ちゃんといくつかのフォーカスされたフランチャイズに出てきていますということをお示ししたかったわけです。

必ずしも全ての技術プラットフォームが成熟段階にあるとは思っておりませんが、おかげさまでこの過去の5年間で、例えば標的タンパク質分解誘導みたいなテクノロジープラットフォームはそれなりに私たちは世界で戦っていけるようなプラットフォームになっていると思っていますし。

ようやく10年以上かかりましたけれども、細胞医療についてもちゃんと後期臨床開発に進めるようなところまで来ておりますし。遺伝子治療もまだ一つも PoC 取れていないでしょうと言われるのですが。そうは言っても例えば AT132 でいろいろと苦労した結果が、ちゃんと別なカプシドやトランスジーンを使うことによって、その課題を克服するみたいなプラットフォーム自体もだんだん進化していっていることになっているので。

例えば ASP2138 に代表されるようなバイスペシフィック、いくつかのテクノロジープラットフォームは、恐らくこれからのアステラスの核になっていって。それがいろんなところに散発的に使わ

れるのではなくて、がんのある特定のがん種のところでいろんなテクノロジーがぐっと詰まってフランチャイズを形成していく、そんなことになっていくといいなと考えています。

Rx+のことがご質問にあったので、一つだけコメントさせていただきますと。もともと私たちはRx+を始めたときには二つの目的がありました。一つは、やはり非常にディスラプティブな技術変革が起きるときに、自分の既存のビジネスにあまりにもどっぷり浸かっていると、その技術の進展についていけない。だから、常に新しい技術に対してアンテナを高く保っておかなければいけないということが一つ。

もう一つは、処方薬というのは非常にパワフルな手段ではあるんですけども、非常に長い患者さんの Patient Journey の中の治療とか一部の予防というところ以外には貢献できない、そういう宿命があります。なので、私たちはできることなら Patient Journey のもっと広い範囲で何とか患者さんに貢献したいと思って、何か新しい技術と私たちの知見を組み合わせたいと思っていましたと。

こういうことをこれからは全く無視するのかということそうではなくて、こういうコンセプトはずっと保ち続けていくのですが、今の私たちの売上は下がっていき、研究開発費はたくさん必要だという局面を考えたときに、これからしばらくの投資の割り当てとしては、Rx+よりも、やはり本業である処方薬のところにより厚く使っていきたいということの意思の表れが今回の経営計画になっております。以上です。

植田 [M]：承知いたしました。ご丁寧ありがとうございます。私から以上でございます。

加藤 [M]：ありがとうございました。続きまして、UBS 証券の関様です。お願いいたします。

関 [Q]：UBS の関です。ご説明ありがとうございます。15 ページのキャピタルアロケーションのスライドで、どういう状況になったら自社株買いが行われるかという考え方をお伺いしたいです。

例えば研究開発がうまくいくと、そこはこの5年間は研究開発費がかかってくると思うので、そうするとこの7,500億円だけで、おおむねあまりエクストラな部分がなくなってしまうので、ちょっとやりにくいというか、あまりエクストラなキャッシュはないかもしれませんし。

ただ一方で、パイプラインがあまりうまくいかなかったりすると、その分 R&D が出ないので、エクストラなキャッシュが出ますが。ただ、その場合はトレードオフというか、多分 BD を検討しなければいけないので、その可能性もあまり高くないかなと思うんですけど、ここはどういうふうに私たちは考えておけばよろしいでしょうか。

岡村 [A]：ありがとうございます。まず誤解を防ぐために、このグラフはストックじゃなくてフローのグラフです。だから、スナップショットを見ているんじゃなくて、5年間のフローの累積を計算しています。しょっぱなが4.3兆円って、この右側のバーの全体の高さですね、これがちょっとでも上に行けば、当然その分余剰キャッシュが生じるわけだから、それをどう使いますかねって話になって、それが配当になるのか、自社株買いになるのか分かりませんが、株主還元になる可能性は大いにあると思います。

それから、研究開発費はここで2兆円と言っているのは、先ほど来申し上げているように、これは二つのパーツに分かれているように、本来われわれが基本的に使うと思っている20%というところ、20%で賄いきれないかもしれないんで、多少毎年5パーセンテージポイントを上限に、もしかするとちょっとだけ余計に使わせてもらうかもしれませんと言っている部分が含まれているので。

それが、いやいや20%に収まるようなことになりました、それが売上が上がった結果なのか、研究開発費がより効率的になって、お金をそんなに使わなくても同じことができるようになったのか、いろんな理由があると思いますが、そういうことによってもキャッシュが生まれる可能性がありますと。

それから、自社のパイプラインが本当に順調なので、あまりBDをやらなくても済みました、つまり次の四角の戦略的投資が8,500億円もお財布用意しているんだけど、そんなに使わなくて済みましたということもあるかもしれません。などなど、そもそもこの箱の大きさも、今の見通しと、本当にこれから5年間の累積がドンピシャ当たるかどうかということも含めて、発行が伸び縮みすることは大いにある。伸び縮みした結果、無意味にバランスシートにキャッシュを乗せておくというのはアステラスにはあり得ないことですので、そのときは当然株主還元にしていくと、こういうことになると思います。

何か補足があれば、北村さん。

北村 [A]：ありがとうございます。今岡村が申し上げたとおり、これはあくまでもこれから先の5年間の枠の話です。われわれとしては4.3兆円以上のR&D控除前コア営業利益をしっかりと5年間つくること、これはできると考えていますし。一方で、今までいってきた自社のパイプラインを実際に前に進めるために、必要な余資というものを、自分たちのキャッシュフローで出せると思っています。

当然、物事の進捗状況によっては、戦略的投資の部分を少しここまで使いませんとか、何か出てくる場合もありますし、そういうときというのは今までとおり機動的に判断していくということで

す。なので、何もしていませんというわけでもなくて、しっかりと日々見ながらやっていかせていただければと思っています。

関 [Q]：ありがとうございます。2点目が、この次のスライド 16 ページで、Asset Maximization Team です。

こういうふうに関能軸、地域軸ではなくて患者軸でやると、非常にグローバルで恐らくいろんなことが行われてくるんじゃないかと、かつ御社の場合はコストを削っているのだから、結構人が少ないリーマンな組織でやられるんじゃないかと想像するところですけども。

一方で、こういう体制にすると、結構ワン・サイズ・フィッツ・オールというか、例えば台湾のマーケティング資料がボストンで AI で作られるみたいな、そういうことが結構起こったような気もするんですけども。そういう粒度というか、丁寧さというのは一つチャレンジなんじゃないかなと思うんですけど、その辺りいかがでしょうか。

岡村 [A]：ご質問ありがとうございます。今たまたまマーケティングの資料の話になったんで、クラウドが何か言いたくなるとは思いますが。ワン・サイズ・フィッツ・オールじゃなくて、むしろ私は AI が活躍していく時代というのは、今まで考慮することができなかった個人の好みとか、各国のレギュレーションをちゃんと AI が反映しながら、少しずつカスタマイズしたものがアウトプットされていく世の中になるんじゃないかと想像しています。

つまり、今まではそんなふうに関んなことを考えた上で最適なものに、さらにちょっとずつマイナーなアジャストメントを加えるみたいなことはできなかったんですけど、AI ならできる。だからむしろそっちのほうに行くと思っています。

一方、よくグローバル化すると二つの方向性がある。一つは、もう全てのことを考慮しすぎちゃって、大半のところでは役に立たないものがいっぱい付いているというパターンと、いろんなものをそぎ落としすぎちゃって、もう本当に基本中の基本だけで豊かさを感じないようなものになっちゃうと。この両極端に行っちゃうと思うんですけども。私たちは、どちらかというケイパビリティを、グローバルケイパビリティセンターにケイパビリティをコンソリデートしていくことによって、むしろ効率性は高いんだけど効果的な仕事ができるような状態にしているのだから。

今言った、どっちかに極端に行っちゃうということではなくて、やはり一番いいところを都度都度見極めながらやっていく、そこに AI の少しの違いをちゃんとアウトプットに反映できるような、そういう世界観をもってこれからも仕事をやっていきたいと思っています。これでお答えになっているのであればこれで終わりにして、いやいや、マーケティングマテリアルの話を聞きたいということであればクラウドに振ります。

関 [M]：せっかくなので、ぜひ簡単をお願いします。

岡村 [M]*：クラウドさん。

ツィーラー [A]*：マーケティングマテリアルの話がありました。岡村さん、ありがとうございます。既にわれわれは3~4年前から始めているんですけども、社内のプロセスを構築し、このマテリアル、コンテンツファクトリーという資料の中身についてのものです。これを社内のエンジンとして世界中で、いろんな国で使えるようにしています。

構築を始めてからこれが増えております。今、中央化したプロセスがあります。それによって代理店のフィーを減らすこともできていますし、AIによっていろいろなコンテンツを作ってもらっています。例としては、最近、メディカルアフェアーズのほうで初めてアブストラクトをAIを使って作りました。かなり時間の節約になりました。想像できると思います。

100%人がケイパビリティを使ってやるよりもです。もちろん人がプルーフリードして、AIがミスをしていないかを確認しておりますけれども、効率は高まりますし、時間も節約できます。既に標準的な社内のプロセスだけではなく、他のAIエンジンということでもかなり大きなものになっております。これがコストの規律に貢献すると思っています。プレゼンの中でもあったものになります。

関 [M]：ありがとうございました。

加藤 [M]：ご質問ありがとうございました。続きましては、モルガン・スタンレーMUFJ証券の村岡様です。お願いいたします。

村岡 [Q]：ありがとうございます。モルガン・スタンレー、村岡です。中期計画5年だというのは百も承知なのですが、今後2~3年の株主さんが御社とどう付き合っていけばいいのかという視点でお教えください。

売上は下がっていく、これはもうおっしゃるとおり。そしてRDは多分増えていく方向という状況の流れの中で、もちろんきょういただいたように配当はコンスタントに増えていくわけですし、新薬のパイプラインのニュースが今後増えていくから、そこで株価というか、株主というかは、業績ではなく、そちらのほうを見てくださいという、そういうメッセージだという意味で捉えてよろしいでしょうか。

岡村 [A]：ありがとうございます。まず、売上や利益の事を考えないでいいですと言っているつもりは全くなくて。従前申し上げているように、われわれが理想とする、イノベーションに基づいて持続的に成長していく、私たちのサイズの薬屋のよい形というのは、コストブースト、SG&Aを足

して 50%ぐらいに何とかまとめた上で、研究開発費にちゃんと継続的に 10%投じて、30%利益が出せると、こういうものです。

だから、これを実現していく道筋をちゃんとアステラスが歩んでいるかどうかというのは、ぜひ資本市場の皆様にも批判的に常に目を向けていただきたいと思いますし、私たちが全然やっていないじゃんって言われないように努力をしていきたいと思えますし。

例えばコスト最適化についても、お約束していた 1,500 億円の残り 2 年だけではなくて、そこから先の 3 年間分も合わせて、全部で 2,000 億円やりますということを申し上げているので、これがどの程度進捗しているかということは見ていただきたいと思います。

ただ、アステラスが、XTANDI の独占期間満了というのがずっと重しになってきた状態から、ようやく目に見える成長が実感いただけるようなフェーズに入っていきますので、それも BD をあっちこっちでやって、違うところからアセットを持ってきて、それを組み合わせますという状態ではなく。

もちろんいろんな方々とのパートナーシップはあるんですけども、基本的には自社で確立した技術に基づいて、複数のプログラムがどんどん臨床に入ってくるという、そういうフェーズに来ているので。私としては、そのパイプラインがどういうふうに進捗して、どんなふう実際に患者さんのためになっていくかということに着目していただいたほうが、これからのアステラスを見ていく目としては楽しんでいただけるのではないかなと個人的には思っています。北村さん。

北村 [A]：ありがとうございます。なかなか答えにくいところもあるんですけど。まず、その 4.3 兆円という話を僕らはしています。これは R&D 控除前のコア営業利益 5 年間累計です。これは単純に言うと、年間 8,000 億円から 9,000 億円の R&D 控除前コア OP を出しますって話をしています。それはそれなりの厚みのある利益だと思いますし、それをしっかりと使って、その R&D を投資して、ちゃんとパイプラインの進捗が見えると、これがすごく重要なことだと思っています。

また、その 8,000 億円から 9,000 億円の R&D 控除前の利益を出すということのために必要なこととして主に二つございまして。それは、重点戦略製品がこれからもしっかり伸びていくと、今後 5 年間で 2 倍になると、僕らはオントラックなんだっけという話と、コスト最適化、SMT で言っている残りの部分と追加の部分合わせて 2,000 億円をこれから 5 年間やりますと、ここをしっかりと見ていただければよろしいのかなと思います。

村岡 [Q]：分かりました。ありがとうございます。あともう一つだけ、7 ページ目の売上のチャートです。すいません、先の話ですけど、重点戦略製品がこれでいうと多分 30 年から 31 年ぐらいから、ゆるゆると下がっていくんですが。もうちょっと LOE は先だったような気もするんです

が、主だったところの。この辺りで 30、31 ぐらいでピークアウトしそうに見える、ここは何か意図を持ったチャートなのか、いや、あくまでイメージですという話なのか、どうでしょうか。

岡村 [A]：あくまでイメージです。

村岡 [M]：分かりました。了解です。ありがとうございます。

加藤 [M]：ありがとうございました。続きましては、野村証券の松原様です。お願いいたします。

松原 [Q]：野村証券の松原です。ご説明いただきありがとうございます。私も 2 点お願いします。

まず 1 点目が株主還元施策で、先ほど来話出ているように、XTANDI の特許満了による減収はあるものの、毎年 2 円増配最低限というコメントをいただきました。

重点戦略製品の成長と費用削減でキャッシュを生み出すということは理解できたんですけども、一方で主力製品が御社想定より伸びなかった、または R&D 費を多く消費した場合においても 2 円増配は期待していいのでしょうか。

岡村 [A]：ご質問ありがとうございます。私としては、もうこの 2 円増配というのは最低限、きょうお約束していることと考えています。もちろんそうは言っても、このビジネスは何が起きるか分からない、非常に自分たちの意思とは違うところでレギュレーションが急に変わったりすることがどうしても避けられない。

それから、研究開発にしても、いくらわれわれ自信があっても、何かで成功できないこと、つまり成功はギャランティされていないという意味で、いろんなことが起きますので。全然違うシェイプになっているのに、配当だけは上げるのかという議論になってしまうような状況になったら、そのときはあらためて株主の皆様とご相談しなければいけないとは思っていますが。

私は少々売上が下回ったからもう増配やめますとか、そういう議論は起きないように今、キャッシュのアロケーションを考えているというのが私たちの現状です。

松原 [Q]：承知いたしました。ありがとうございます。二つ目が SMT についてです。従来コスト削減効果のレンジというものを示されていたと思うんですが、今回 2,000 億円の下限值などがもしあればお願いします。もちろん 2,000 億円達成というのであれば、そちらで大丈夫です。

また、決算説明会において、この SMT は終わりが無いというコメントをいただきましたけれども、ここに 2,000 億円超えていく可能性があるのかどうかについても併せてお願いします。

北村 [A]：まず 2,000 億円のレンジがあるのか、もしくは下限か上限かという話でいうと、まず 2,000 億円、これやるという数字です。これはまだ 5 年間ございますので、しっかりとその中で、

今まで培ってきた SMT の学びも含めて、今まで築き上げた、例えばグローバルケイパビリティセンターであったり何だったりというものを、さらにてこをかけてやること。さらに AI、テクノロジー、先ほどございましたけれども、これも大きく進歩しているので、5年で2,000億円というのは、これはやる数字です。

これがさらに上に増えるのかどうかというのは、これはやりながらの話ですし、われわれとしても SMT を始めたときも、あのときは1,200億円から1500億円という話をしたんですけれども、やはり1,500億円で来ていますので、われわれとしてもノウハウはございますので、これはしっかりやる数字だと受け止めていただいでよろしいです。

松原 [M]：よく分かりました。ありがとうございます。

加藤 [M]：ありがとうございました。続きましては、サンフォード・C・バーンスタインの曾木様です。お願いいたします。

曾木 [Q]：ありがとうございます。まず初めは、1点目はパイプラインの質問です。当然御社は2029年以降にパイプラインがリグロースに対してコントリビューションを始める中で、複数のパイプラインがあると思います。

ただ一方で、その中で setidegrasib、KRAS G12D の Targeted Protein Degradation、やはり一番進んでいるプログラムとして大切だと思います。一方で、ここの KRAS に関するトリートメントのコンペティションの状況というのが、多分これからかなり急速に変わっていくのではないかなと考えています。

当然これの理由としてはレボリビューションメディスンからのアクティベーター RAS のインヒビターのデータということになりますけれども。こちらのデータだと KRAS のミューテーションにかかわらず、アクティベーターの RAS を広くインヒビトすることで、今回、PDAC の既治療の患者さんに対してとてもいいデータが出ているようです。

これに関してですけれども、どういったことが起これば setidegrasib が、この変わりつつあるコンペティティブ・ランドスケープの中で、御社が自信を持って今後治験を進めていくことができるとお考えでしょうか。

岡村 [A]：ご質問ありがとうございます。素人の私が私なりに答えて、谷口に補足してもらいます。

まず一つは、セーフティプロファイルですね。つまりファーストラインで使っていただけるような薬になるかどうか。二つ目は、デュレーションオブセラピーで、どれぐらい長く有効性を保てる

か。最後に、レジスタンスのメカニズムがどうかということです。つまり、インヒビターであれば当然レジスタンスが起きると思いますが、じゃあ標的となるタンパクを全部壊しちゃっているときにはどういうメカニズムでレジスタンスが生じるんだっけという、その三つぐらいが素人的に思い付くところです。谷口さん、必要に応じて補足してください。

谷口 [A]：ありがとうございます。私から説明させていただきます。今、岡村から説明があった部分は非常に重要な点で。まずは setidegrasib の特徴としては、これが KRAS G12D ということで、膵臓がんが大体 40%、肺がんの 5%ぐらいに発現している変異であるということで、この二つが非常に重要になると。

データは、これまで見てみますと Revolution Medicines のプロダクトと比較すると、セーフティプロファイルはかなり良さそうだということは分かってきています。あと投与としては静注投与ですので、特に膵臓がんの患者さんはなかなか経口が難しいこともございますので、こういった静注投与でしっかりとコンプライアンスを守りながら投与ができるという特徴がございます。

さらに専門の先生方にお聞きすると、やはり Pan-KRAS という、RAS 全体というよりは、やはりスペシフィックに、より選択性の高い薬のほうが早いラインでは好まれるということも言われておりますので、そういった点からも setidegrasib は Revolution Medicines の薬に対してもかなり競合優位な部分もあると理解しています。

ただ、これも最終的に今現在進行中のフェーズIIIのデータを確認して、そのときにプロファイルは分かって、こういった特徴があり、どの部分がより優れているのかということの方が分かってからまたお話しできればと思っております。

曾木 [Q]：ありがとうございます。大変楽しみにしております。次の質問ですけれども、今回お示しいただいた新しい業務モデルに関してです。

この新しい業務モデルがどういうふう to 価値を出すかというところで、コストの面、それからスピード、そしてプログラムの Probability of Success、こんな軸で考えたらいいのかなと思うんですけども。具体的にこのアプローチはこういった軸にどうやって効くのかというところはなかなかイメージするのが難しいです。できる範囲で教えていただければ幸いです。

岡村 [A]：ありがとうございます。これを言うと、同席している他の CXO たちが怒るかもしれませんが。これまでアステラスは歴史的に、一番最初は地域の軸が最上位の軸で、日本とヨーロッパとアメリカとアジアに王様がいて、王様がそれぞれ自由にやっていたと。それだと全然ベストプラクティスもシェアできないし、シナジーも何もあったものではないので、機能軸を最上位の軸にすることにしましたと。

そうすると、それぞれの機能はいろんなところにいるんだけど、機能でまとまっているので、非常にケイパビリティが高くなるし、シナジーも出しやすいと。一方、そうすると今度は機能と機能がバリューチェーンに従って並んでるわけですけども、なかなかお互いのことをよく考えて仕事をするというマインドセットがなかなかうまく醸成されなくて。例えば研究者はなるべく早く開発に渡したいんだけど、開発は自分たちが承認を取ることが仕事だと思っているから、承認は取れそうなものじゃなければ受け取らないという話になって、そこで非常に行ったり来たりが起きる。

同じように、機能軸が主軸だったときであっても、それぞれのプロジェクトは当然いろんな機能の代表者からなるプロジェクトチームがあるわけですね。彼らはプロジェクトのことを考えて一生懸命、侃侃諤諤議論をしますと。議論をして結論が出ました。結論が出ると、今度はそれをそれぞれの組織に帰って、組織の上長、上長、上長と上がっていくわけですね。

そうすると、いろんな注文が付く。いろいろとこれはこうじゃなくて、こんなことをわれわれは受け入れられないみたいなことが出てきて、それがまた同じ経路を逆向きにたどってプロジェクトチームに戻ってくる頃には、最初にプロジェクトチームが至った結論とはもう似ても似つかないものになっていて、またゼロからのスタートになってしまう、こんなことがやはり起きがちなのです。

それを今回、あえてクロスファンクショナルなチームがプロジェクトという一つの軸でもって、それも研究開発段階から、最終的にライフサイクルを全うするまで、一つのチームがメンバーシップをちょっとずつ変えながらずっと end-to-end で責任を持っていくという体制をつくることは、今まで申し上げてきたような、それぞれ自分の都合でこれは先に進めたい、いや、それは先に進めたくないという、そういう話にはならなくて。

やはりプロジェクトを中心にした議論になりますし、そのクロスファンクショナルな小さなチームが本当に意思決定の権限を委譲されているので、いろいろなことで手戻りがあったりするわけではないので、意思決定も早くなりますし、現場に一番近い者たちが意思決定をしていきますから、当然のことながら何かあったときに軌道修正もすぐにできますし。

そういう意味で、組織としても非常にリーンになるということは一つあるんだけど、それ以上に私は意思決定の質が高くなり、意思決定の速度が速くなり、軌道修正が自分たちの責任でどんどんやっていけるから、軌道修正する結論を出すまでに半年かかっちゃいましたみたいな、そういうことがどんどんなくなっていく。

つまり、途中で申し上げたと思いますが、私たちは鍵括弧付きの「価値」を創ってお届けするというのがわれわれのミッションですけれども、より大きな価値をより早く創り、お届けできるようなビジネスモデルだと、オペレーティングモデルだと私は信じております。

曾木 [Q]：なるほど。ありがとうございます。追加で、ここのガバナンスとアカウントビリティというのは、これはどういうふうになっているのでしょうか。それぞれの Asset Maximization Team において。

岡村 [A]：アカウントビリティは、先ほど申し上げたようにクロスファンクショナルなチームが権限委譲されているので、彼らがアカウントブルです。ガバナンスという意味では、それはさすがに end-to-end で誰からの関与も経ずに全部自由にやっていいわけではなくて。研究開発プロジェクトであれば、それなりのステージゲートがあって、そこではちゃんとしたガバナンスが効いている。あるいは、実際には今まで機能組織と言っていたところが、言ってみればリソースをプロジェクトに差し出していく。

言ってみればベンダーみたいな状態になるわけで、このベンダーから出てくるケイパビリティが本来必要とされるレベルにないと、せっかく患者軸でチームをつくっているんだけど、チームがうまく機能しないということがあるので。それは今度逆にチーム側からケイパビリティを差し出している部門に対して、このケイパビリティではわれわれの目的を達成できないから変えてくれということができるようなことになっているので。

せっかくクロスファンクショナルなチームをつくったんだけど、私はこれをよく、いろんな職種の人たちが集まって家を建てることになぞらえて説明しているんですけども、大工さんが全然鋸も引けないわ、釘も打てないわみたいな状態は起きないような仕組みがちゃんと整えられています。

曾木 [M]：なるほど。よく分かりました。ありがとうございます。

加藤 [M]：ありがとうございました。残り 10 分を切りましたので、ここでいったんメディアの方のご質問もお受けしたいと思います。メディアの方でご質問されたいという方がいらっしゃれば、ぜひ挙手をお願いいたします。ありがとうございます。そうしましたら、日刊工業新聞のヤスカワ様、お願いいたします。

安川 [Q]：ありがとうございます。日刊工業新聞の安川です。すいません、ちょっと細かいところで恐縮ですけれども、研究開発のところで教えていただきたいと思います。

パイプラインのところですか。抗体であるとか、新しいモダリティ、バイオのですね、増えているところで、今後、低分子の割合はどうなっていくのかというところをイメージしたいなと思っています。

して。ASP3082とか、次期成長製品として開発中ということで、この図の中にもあるんですけども。全体を見たときの低分子の割合って今後どうなるのか、リソースとしてどうなっていくのかというところを教えてくださいなと思います。

岡村 [A]：ご質問ありがとうございます。全体的なバランスという意味で、何をもちってバランスというのか、これはまた難しいんですけども。恐らく抗体あるいはエンジニアド抗体、つまりバイスペシフィックとか、ADCとかも含めて。それから遺伝子、細胞、これらのウエートが高くなっていくことはほぼ間違いないことだと思います。

今、私たちが見通しているものの中で、いわゆるスモールモレキュール、低分子もしくは低分子の変形、エンジニアドスモールモレキュールと私たちが言っているようなものは、まさにご指摘いただいた標的タンパク質分解誘導のところが今見えている新しいパイプラインの中ではほぼ唯一のモダリティになっていますので。だからといってこれから低分子の創薬がないというつもりは全くありませんけれども、全体的な傾向としては、低分子よりもバイオロジクスのウエートが高くなっていくなど。

ただ、この標的タンパク質分解誘導が成功するまでは、一体これから低分子はどこへ行くんだろうというぐらい低分子の行き場がなかったような、そういう悲観的な見方も社内にもありましたし、世の中的にもそう思われていたところがあったかもしれませんけれども。今回、この標的タンパク質分解誘導がちゃんと PoC も取れて、フォローのプログラムも出てきたということで、十分将来にわたって弊社にとって重要なモダリティたり得ると考えています。

安川 [Q]：ありがとうございます。すいません、もう一つ続いて、コスト最適化のところですか。これももしかしたら既に出た質問と重なる部分あるかもしれないんですが。

これまで SMT を実施してきて、今後 5 年間の効果として数字も出てきていますけれども。額としてもこの 2 年間と比較しても大きいので、26 年、27 年の数字としても大きいので、中長期的に取り組んだものというよりは短期的に効果が出るものについても含まれているのかなと思ったんですけど。例えば人員の最適化など、そういったものの中には含まれたりしているんでしょうか。

北村 [A]：ありがとうございます。まず、SMT の残りの部分、2 年間で 850 億円と、これはもう計画というか中身も詰まって、実行というところで行きますので、これはやりますし。残りの 1,150 億円ですか、2,000 億円をやるためには。これもプラス 3 年の話なので、すごく大きな、削減額がすごく増えるというよりも、大体そのくらいのペースでやっていくというのがまずベースにあります。

実際には SMT で築いてある資産、アセットをうまく活用して、さらに効果を取っていくことであつたり、これから、これはわれわれだけではないと思います。AI テクノロジー、この辺の部分がかかなりわれわれの働き方を変えてきますので、この辺もしっかりと投資をしながらベネフィットを取っていくということをやっていきたいと思っておりますので。すごくこの 5 年間で、今までできなかったような規模の削減を目指しているというよりは、しっかりと地に足が着いたベースでやっていくということでご理解いただければと思います。

安川[M]：分かりました。ありがとうございます。

加藤 [M]：ありがとうございます。続きましては、日経ビジネスの橋本様です。よろしくお願いいたします。

橋本 [Q]：日経 BP の橋本です。よろしくお願いいたします。12 ページのパイプラインのところの表でお伺いしたいです。

ここに Primary Focus として四つあって、その下に価値付加型 BD とあるんですけども。これまでのご説明だと、Primary Focus 自体を見直したり、増やしたりしていくことはあり得るみたいな話をされてきたんですけども。この価値付加型 BD というのを拝見すると、その 2 ページ後のスライドですかね、シナジーがあるようなところをやっていくということで。

飛び地みたいな、右側のレスキュー型 BD みたいなことはやらないということなので、ある程度この四つの Primary Focus でもうある程度固められて、これを五つ、六つに増やしていくようなことではなくて、むしろそれぞれの Primary Focus から連続的な創薬をしていくというような趣旨だという理解の仕方でよいでしょうか。

岡村 [A]：ご質問ありがとうございます。私が先に説明した上で谷口に補足してもらいますが。Primary Focus 自体もやはり新陳代謝が必要だと私たちは考えています。今でこそこの四つの Primary Focus から PoC が生まれたり、PoC 間近のものが生まれたりしてきているので、これでもいいんじゃないかという話も出てくるんですけども。

やはりそんなことはなくて、科学には成熟がございますし、当然一つ一つの科学に限界もあるので、われわれは早期の研究の部分では、次に Primary Focus になり得るものはどこにあるのかということを探し続けるという努力は続けていかないといけないと思っています。

だからといって、10 個も 20 個も Primary Focus つくれますかという、私たちの規模ではそれではなかなか集中した投資ができなくなりますので、それはおのずと大体これぐらいの数だったら何とかなるなというベルシェイプになっていて、あまり突拍子もない感じにはならないと思います。

ただ、今四つの Primary Focus がうまく回っているからといって、他の Primary Focus を探す努力を怠るわけではありませんし、場合によっては BD を起点にして新しい Primary Focus ができるということもないわけではないので、そういうふうにご理解いただくといいのではないかと思います。谷口さん、どうぞ。

谷口 [A]：ありがとうございます。もう岡村から説明させていただいたとおりです。科学の進歩というのは本当に日進月歩ですので、今は特にがん免疫とか標的タンパク誘導、そして遺伝子治療、そして細胞治療等を中心にした再生ですね、この領域に注力しています。

ただ、今後もサイエンス、科学というのは進歩していくと信じてございますので、そういった新しいテクノロジーであるとか、新しい科学が出てきたときには、それをいち早く取り込んで、そういったものを最終的に患者さんの価値に変えられるような体制はフレキシブルに取っていきたいとは考えております。

橋本 [Q]：ありがとうございます。数にしたら大体いくつぐらいで、その規模の話で、岡村さんはおっしゃったんですか。いくつぐらいが最適な感じだと考えられていますか。

岡村 [A]：ありがとうございます。これまで Primary Focus と Primary Focus 候補の数が最大になったのは5個でした。5個までなら何とかなる。6個まで行くと、ステージにもよりますし、どういう領域かにもよるわけですけれども。5個、6個ぐらいが限界で、それ以上になるとなかなかマネージするのが難しくなるし、非常に薄く広くかけているような感じになっていってしまうかなと思います。

橋本 [M]：ありがとうございました。

加藤 [M]：ありがとうございました。お時間がちょっと過ぎておりますが、次のご質問を最後にさせていただきますと思います。続きましては、ブルームバーグの長谷部様です。よろしくお願いいたします。

長谷部 [Q]：ブルームバーグの長谷部です。ありがとうございます。7ページのスライドについて質問したいです。売上減収の見込みということで、どれぐらい減ると理解したらいいのか。微減なのか、その辺りと、利益の部分でも5年間でどれぐらいの見通しで理解すればいいのかというのを教えてください。

岡村 [A]：ありがとうございます。まず、XTANDI は現在年商が大体9,000億円ぐらいです。XTANDI は低分子ですので、恐らく独占期間が満了すればジェネリックに置き換わっていくと思

ますので、最終的には 9,000 億円そのものが非常に小さな数字になっていくと考えていただいて結構だと思います。

一方、利益は XTANDI は米国においては、ファイザーさんと共同販促契約というのがあります。米国の売上の 50% をファイザーさんにお支払しています。それ以外の地域では、売上高に応じたロイヤリティをファイザーさんにお支払していますので、それぞれアナリストの方々はモデルをいろいろ持ってらっしゃると思いますので、それぞれのモデルで、今申し上げたような計数を考慮しながら、どういうスピードで、あとは独占期間の満了がこの図でよくご覧いただけるように、一遍に全世界で起きるわけではなくて、実は今年から小さな国でいくつか特許が満了し始め、27 年が米国、28 年がヨーロッパ、29 年が日本その他となっているので、徐々に徐々にそれぞれの国でジェネリックに置き換わっていく、そういうことを計算していただくと、この売上のイメージと利益のイメージというのがご理解いただけるかなと思います。

長谷部 [M]：分かりました。ありがとうございます。

加藤 [M]：ご質問は以上でよろしいですか。

長谷部 [M]：はい。大丈夫です。ありがとうございます。

加藤 [M]：それでは、お時間を少し過ぎましたけれども、きょうはたくさんの方にご参加いただきまして、誠にありがとうございました。これをもちまして、本日の説明会を終了とさせていただきます。本日はご参加いただき、誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所については[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す
3. 本トランスクリプトは企業の同時通訳音源を書き起こした内容を含む
4. * は企業の同時通訳の書き起こしを示す

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、株式会社JPX 総研（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。