



2006 年 12 月 6 日

各 位

会 社 名 **アステラス製薬株式会社**
代 表 者 代表取締役社長 野木 森雅郁
コード番号 4503
(URL <http://www.astellas.com/jp>)
東 証 ・ 大 証 (各 第 一 部)
決 算 期 3 月
問 合 せ 先 広報部長 田中 昭弘
Tel : (0 3) 3 2 4 4 - 3 2 0 1

経営ビジョン「VISION 2015」策定のお知らせ

アステラス製薬株式会社（本社：東京、社長：野木 森 雅郁、以下「アステラス製薬」）は、この度、当社の経営ビジョンである「VISION 2015」を策定いたしましたので、お知らせします。

当社は、2005 年 4 月にアステラス製薬として発足以来、「先端・信頼の医薬で世界の人々の健康に貢献する」ことを経営理念における存在意義と位置づけ、研究開発型製薬企業として積極的に事業に取り組んでいます。現在、製薬企業を取り巻く環境は、世界的な医療費抑制策の進展や、これに伴う医薬品市場成長率の低下、専門性の高い医薬品の台頭等、大きく変化しています。このような環境下、アステラス製薬が今後どのような存在をめざすべきかを示すため、今後想定される医薬品市場環境とアステラス製薬の現状・可能性を分析し、「VISION 2015」を策定しました。この「VISION 2015」は、アステラス製薬が 2015 年に実現をめざす姿と、それを達成するための指針ならびに戦略を明確に示したものです。

「VISION 2015」の概要は、下記のとおりです。

[記]

1. 「VISION 2015」策定の目的

「先端・信頼の医薬で世界の人々の健康に貢献する」という経営理念を実現するため、アステラス製薬が進むべき方向と 2015 年に実現を目指す企業像を示すとともに、これを確立するための指針・戦略を明確にすることを目的に「VISION 2015」策定しました。

2. 外部環境分析から予測する将来の製薬業界

将来の医薬品産業を取り巻く外部環境は、医療費抑制策の進展、大型製品の特許切れや後発医

薬品の浸透による医薬品市場の成長率低下、治療満足度が低く薬剤の貢献が求められるアンメットメディカルニーズの高い領域を対象とするスペシャリティ市場の成長により、医薬品市場のセグメント化・複雑化が進展すると予測され、規模だけではなく多様な競争優位が存在する市場構造が形成されることが考えられます。

3. アステラス製薬がめざすビジネスモデル

アステラス製薬は、アンメットメディカルニーズが高く、高い専門性が必要とされる複数の領域「カテゴリー」において、「グローバル」に付加価値の高い製品を提供することで競争優位を実現し、各々の「カテゴリー」にて「リーダー」としての存在を確立する「グローバル・カテゴリー・リーダー」というビジネスモデルの構築を目指します。そして、これらのカテゴリーを核に、全体として最適な事業ポートフォリオを実現します。

「グローバル・カテゴリー・リーダー」実現のため、既存製品を維持・拡大し、現在のパイプラインを確実に進展させるとともに、グローバルに強固なビジネス基盤を確立、かつ導入・事業開発を積極的に推進していきます。また、アンメットメディカルニーズ、潜在市場性、研究実行可能性を考慮し、泌尿器、炎症・免疫、感染症（ウイルス）、中枢・疼痛、糖尿病、癌の6つの疾患・領域を重点研究領域として設定、今後重点的に研究開発投資を行うことで、製品創出力の向上を図り、長期的にカテゴリーの拡充を目指します。

4. VISION 2015 実現のための仕組み

アステラスは、「VISION 2015」実現のために以下の3つの仕組みを推進していきます。

- ・ 人的資源の充実をアステラスの最重要課題と位置づけ、意欲的な投資と取り組みを行います。
- ・ 必要な情報に基づき、より速く、より優れた意思決定を行うために、最適なマネジメントコントロールの仕組みを構築します。
- ・ アステラスの社会的責任を明確にし、それを果たすための仕組みを構築するCSR経営を推進します。

アステラス製薬は、単に売上規模の拡大を目指すだけでなく「グローバル・カテゴリー・リーダー」というビジネスモデルを構築し、患者さんを始めとした「健康を願う人々への付加価値最大化」を目指していくことを通じ、企業価値の持続的向上を図っていきます。

なお、補足資料を添付しますので、併せてご参照下さい。

以 上

アステラス製薬株式会社

－ VISION2015 －

2006年 12月 6日 記者懇談会

アステラス製薬株式会社

代表取締役社長 野木森 雅郁



本日のagenda



- ◆VISION2015策定の目的
- ◆外部環境分析から予測する将来の製薬業界
- ◆アステラスがめざすビジネスモデル
- ◆アステラスのめざすポジション

本日のagenda



◆VISION2015策定の目的

- ◆外部環境分析から予測する将来の製薬業界
- ◆アステラスがめざすビジネスモデル
- ◆アステラスのめざすポジション

3

VISION 2015の位置づけ



■ VISION 2015は経営理念をいかに実現するかを具体的に示したもの



4

2010年度 中期経営計画のタイムライン



使命: 企業価値の持続的向上

- アステラス発足、統合完了
- 医療用医薬品事業への集中
- R&Dプロジェクトの進展
- 導入活動の強化

- グローバル移植・泌尿器
フランチャイズの維持・拡大
- 循環器・感染症
— 新製品の拡大 —
- コスト構造の改革
- グローバル事業の強化
- パイプラインの強化
- 資本効率の改善

企業価値向上

- 大型製品の上市
- フランチャイズ領域の拡大
- グローバル販売体制の拡充
- パイプラインの一層の強化

アステラス・スタート

成長基盤構築

長期成長

2005

2006

2010

2015

2006年10月4日 中期経営計画説明会資料より 5

アステラスが目指す方向 (中期経営計画より)



Beyond 2010

国内市場で
No.1の実現

大型新薬上市と
グローバル
自社販売体制の拡大

創薬研究からの
大型候補品の創製

複数の疾患・領域でグローバルにリーダーシップをとっている

すべてのステークホルダーからの理解・信頼を獲得し
企業価値の持続的向上をめざす

2006年10月4日 中期経営計画説明会資料より 6

アステラスの経営理念



アステラスの存在意義

先端・信頼の医薬で、世界の人々の健康に貢献する

アステラスの使命

企業価値の持続的向上

アステラスの信条

高い倫理観

常に、高い倫理観をもって、経営活動に取り組みます。

顧客志向

常に、お客様のニーズを把握し、お客様の満足に向かって行動します。

創造性発揮

常に、現状を是とせず、未来志向で自己革新に挑戦し、新しい価値を創造します。

競争の視点

常に、視野広く外に目を向け、より優れた価値を、より早く生み出し続けます。

7

アステラスの長期戦略 VISION2015



2005年4月 アステラスはグローバル競争のスタートラインに立つ

アステラスはどこに向かっていくのか？
世界においてどのような存在を目指すのか？

経営理念

「先端・信頼の医薬で世界の人々の健康に貢献」の実現

外部環境予測

VISION2015策定

2015年に実現を目指す企業像とそのための指針・戦略

8

本日のagenda



◆VISION2015策定の目的

◆外部環境分析から予測する将来の製薬業界

◆アステラスがめざすビジネスモデル

◆アステラスのめざすポジション

9

今後想定される外部環境シナリオ



1.医療費抑制策の進展

2.市場成長率の低下

3.市場の複雑化の進展

10

1、医療費抑制策の進展



先進国では、少子高齢化により社会保障財政が逼迫し、医療費抑制策が進展

日本	薬価の継続的な改定 後発品の使用促進による長期収載品の使用抑制 高齢者自己負担の見直し
米国	メディケアパートD施行による価格抑制の可能性 集中購買の促進 米国中間選挙での民主党躍進のヘルスケア関連政策への影響？
欧州	各国における医療費抑制策の推進 参照価格拡大、償還価格引下げ、後発品処方促進等 並行輸出入の拡大

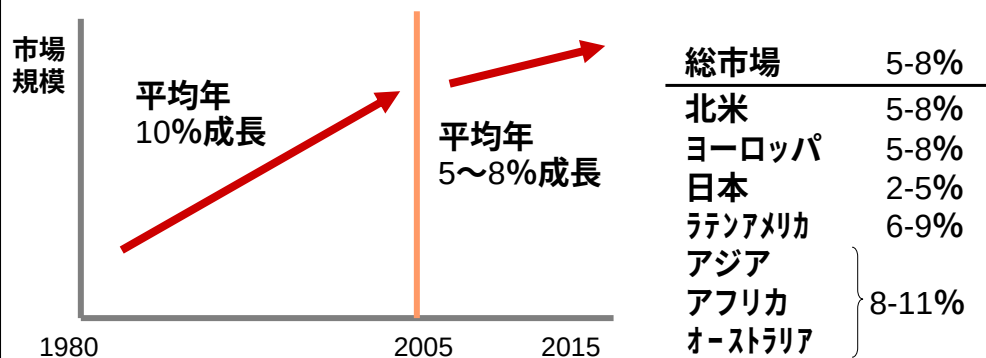
11

2、市場成長率の低下



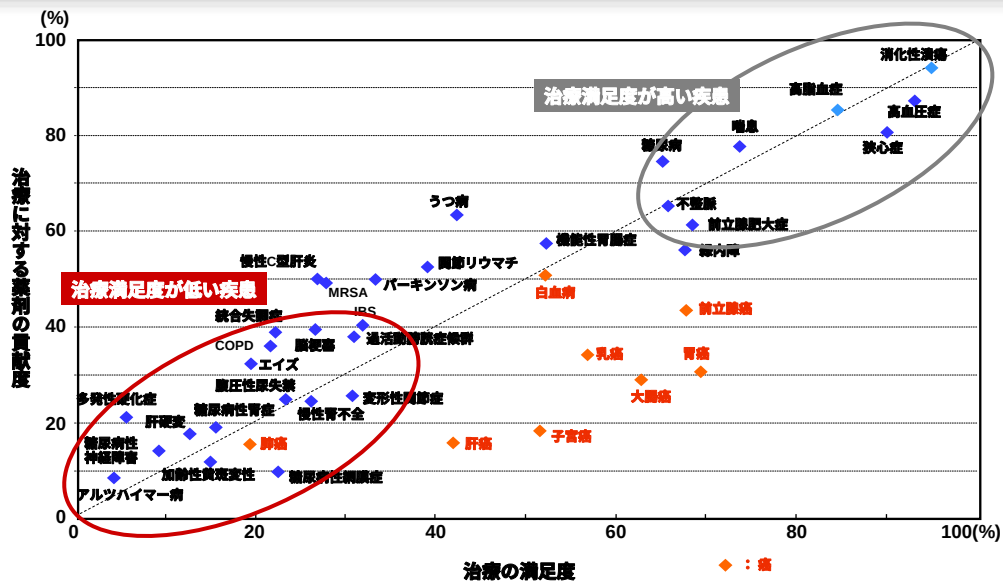
- ブロックバスターの規模・数の低迷
- 先進国、特に米国での価格抑制圧力等
- 後発医薬品の普及

→ 今後世界市場は5～8%の低成長となる可能性



出典: IMS 12

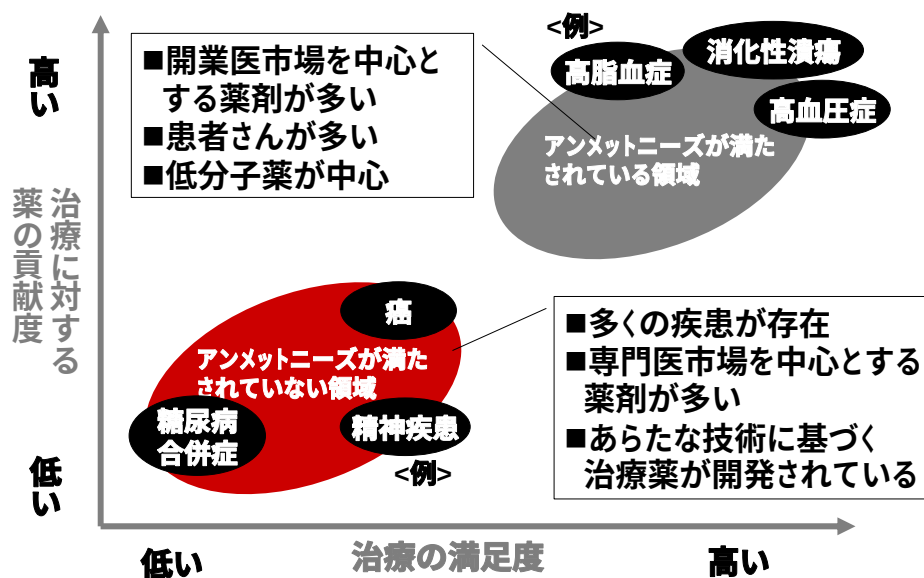
3、市場の複雑化の進展



出典：平成17年度財団法人HS振興財団 国内基盤技術調査報告書

13

3、市場の複雑化の進展



14

3、市場の複雑化の進展



- 従来型のブロックバスターが牽引した市場から、セグメント化された市場において、アンメットニーズが高い領域での薬剤が牽引する市場へ変化していく。
- その結果、多様な競争優位の構築のパターンが存在する市場が形成される

現在の市場構造

Primary care (開業医市場)	Specialty (専門医市場)
マス市場 - 概して治療満足度が高い - 疾患毎の患者数が多い - 低分子医薬中心 - パワーマーケティング	ニッチ市場 - 治療満足度が低い - 専門性の高い治療 - 高付加価値薬が出現 - 専門性の高い営業
規模が重要な競争要因の世界	

想定する市場構造 (2015年)

Primary care (開業医市場)	Specialty (専門医市場)
マス市場 - 概して治療満足度が高い - 疾患毎の患者数が多い - 低分子医薬中心 - ジェネリック浸透 - パワーマーケティング	セグメント化された市場 - 治療満足度が低い - 専門性の高い治療 - 高付加価値薬が台頭 - 専門性の高い営業
多様な競争優位の要因が存在する世界	

15

新しいタイプの大型新薬の登場



専門医向け医薬品

- 統合失調症 : ジブレキサ (4,202 mil US\$/年)
- 癌 : リツキサン (3,867 mil US\$/年)

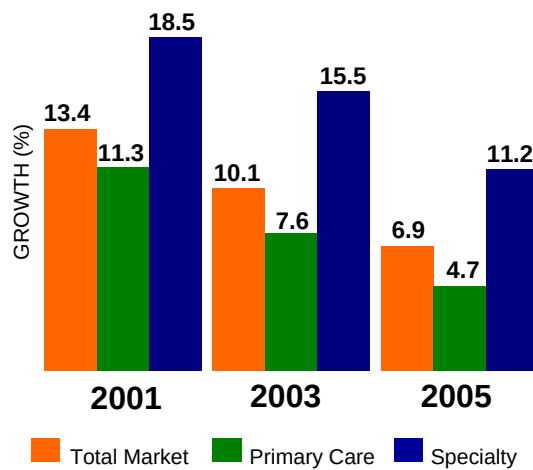
バイオ医薬品

- 腎性貧血 : エボジン (6,145 mil US\$/年)
- 関節リウマチ : エンブレル (3,657 mil US\$/年)

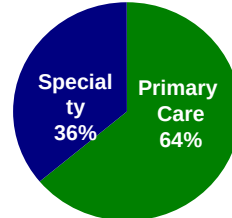
出典: デントライトジャパン「医薬品売上 世界ライキング 2005年」

16

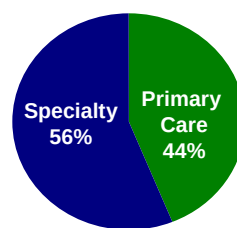
市場成長の牽引役は専門医市場



2005 Share of Sales



2005 Share of Growth



出典: IMS Health MIDAS, 2005年12月 無断転載禁止

■ 専門医市場は2015年にシェア50%超へ

17

VISION2015で想定するプレイヤー像



■ 専門性の高い市場を主戦場とするプレイヤーは成長を持続する可能性が高い

18

本日のagenda



- ◆VISION2015策定の目的
- ◆外部環境分析から予測する将来の製薬業界
- ◆アステラスがめざすビジネスモデル
- ◆アステラスのめざすポジション

19

アステラスが目指すビジネスモデル



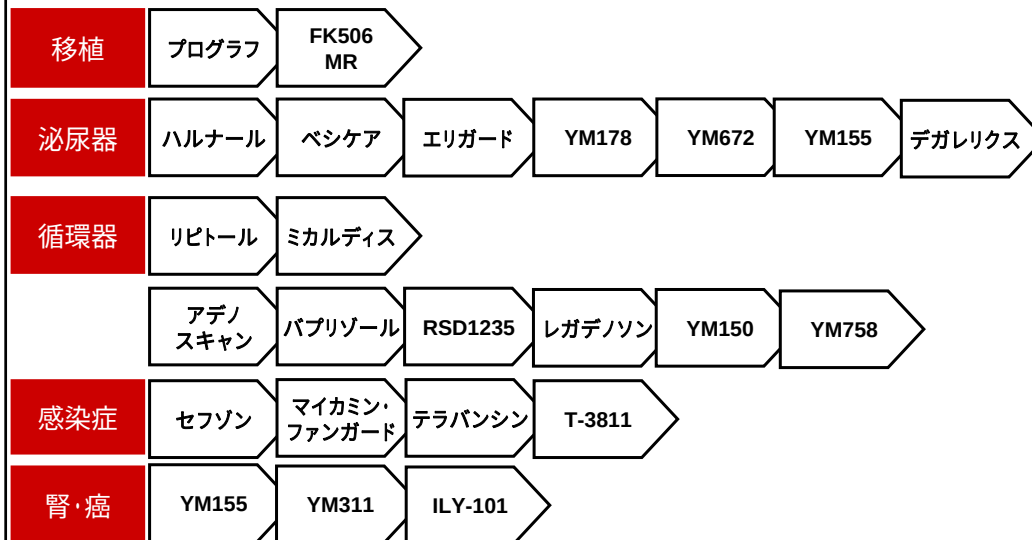
グローバル・カテゴリー・リーダー GCL

将来拡大が予想される専門性の高い市場において

- アンメットニーズが高く、製品をお届けするプロセスに高い専門性が必要とされる複数の領域「カテゴリー」で、
- 「グローバル」に高付加価値の製品を提供することで、競争優位を構築し、
- カテゴリーでの「リーダー」としての存在を確立する。

20

現在～2015までの製品ポートフォリオ (主要製品)



2006年10月4日中期経営計画説明会資料より

21

グローバル・カテゴリー・リーダーへのアクション (1)



2010～2015年に向けて

- 現在のパイプラインの確実な進展
- グローバル営業体制の強化
- 導入・事業開発の推進

2015年以降に向けて

- 創薬研究からグローバル製品の創製
- 重点研究領域・疾患を新しく設定

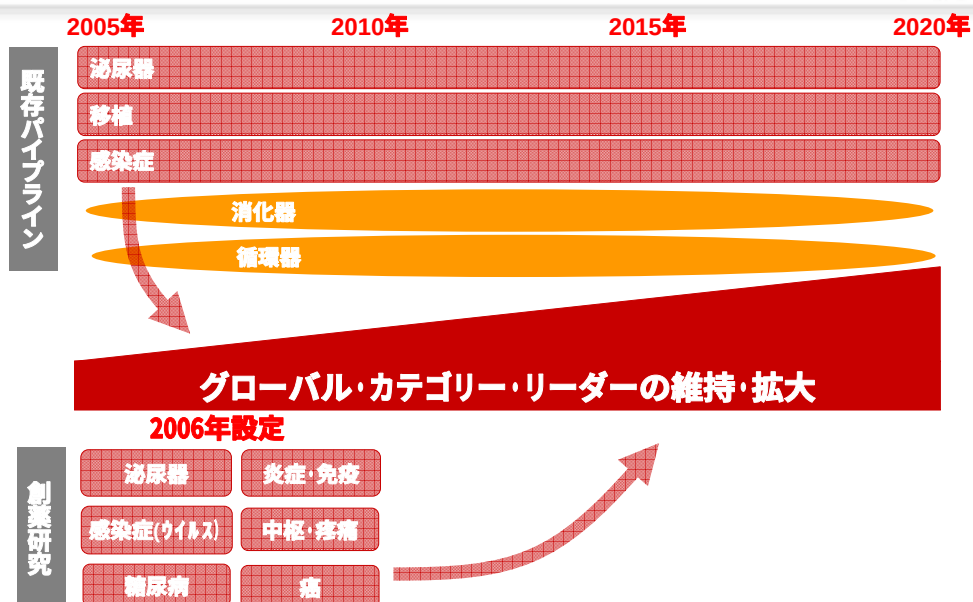
①アンメットニーズ、潜在市場性、研究実行可能性からの選定

泌尿器 炎症・免疫 感染症(ウイルス) 中枢・疼痛 糖尿病 癌

②新規基盤技術の構築 —抗体医薬—

22

グローバル・カテゴリー・リーダーへのアクション (2)



23

本日のagenda



- ◆VISION2015策定の目的
- ◆外部環境分析から予測する将来の製薬業界
- ◆アステラスがめざすビジネスモデル
- ◆アステラスのめざすポジション

24

アステラスのめざすポジション



■ アステラスは企業価値向上をめざす

1) グローバルカテゴリーリーダーとしての高い収益性の実現

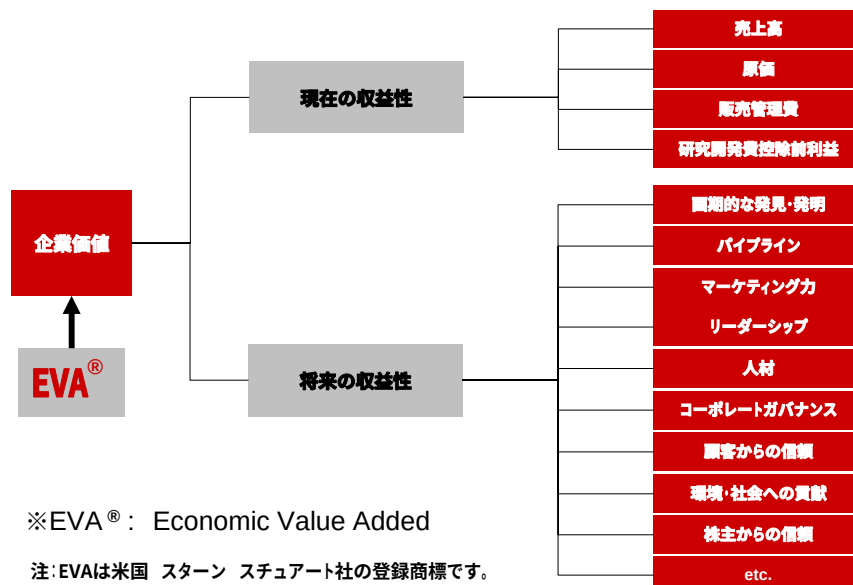
高い付加価値を提供することにより、高収益構造を確立する。

2) 成長ポテンシャルの持続

革新的な創薬研究、パイプラインの充実、製品価値を最大化するマーケティング能力、事業戦略の明確化と、その実行可能性を担保するリーダーシップ、ガバナンス、人材、制度を有することで、将来の成長を確実なものとする。

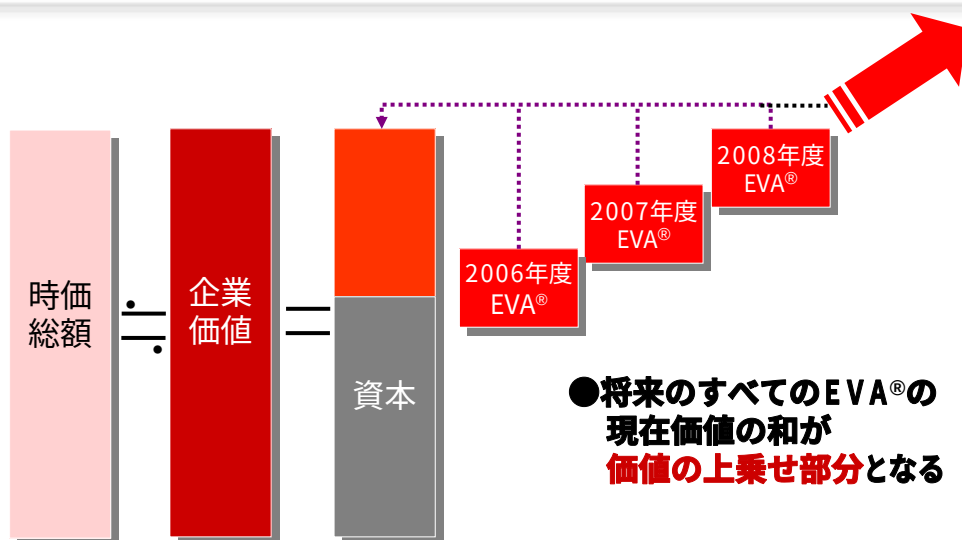
25

Astellasの企業価値を構成する要素



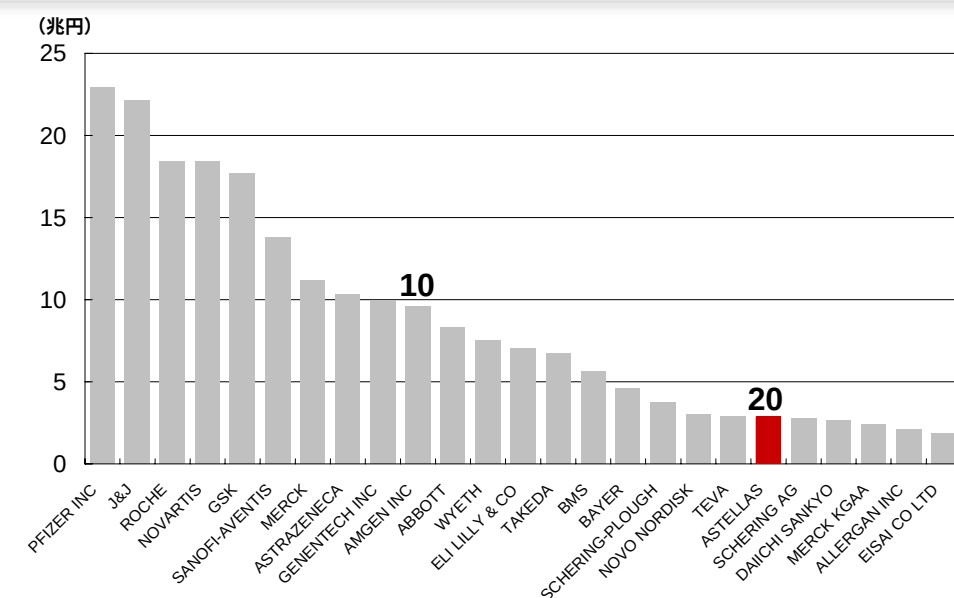
26

EVA®による企業価値の向上



27

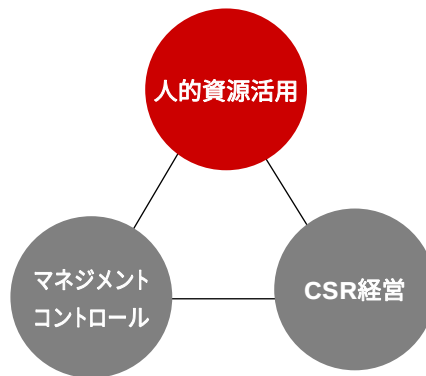
時価総額順位



2006.12.1現在: \$ =115.7円, Euro=153.3円

28

グローバルカテゴリーリーダーを目指すための3つの仕組み



最適な権限バランスにより、
柔軟で機動性に富む組織を構築

アステラスの社会的責任を
明確にし、それを果たすた
めの仕組みを構築

29

VISION実現のための人的資源マネジメント



アステラス誕生により得られた最大の経営資源
「多様な人材」

アステラスに集う人材の能力・可能性を最大限発揮することが
VISION達成に必要不可欠



人的資源の充実をアステラスの最重要課題と位置づけ意欲的な投資と取り組みを行う

- 高い成果を発揮し続ける能力・意欲のある人材に対する最高水準の能力開発支援
- 役割と成果に基づく、公正で納得性の高い評価・処遇
- 人種・国籍・性別・年齢に関係なく、実力主義に基づく適材適所
- 優秀な人材が、能力を発揮できる、シンプルで最適な組織の実現
- 自由闊達な議論、コミュニケーション場の形成

30

アステラスが果たすべき・貢献できる役割

健康を願う人々への付加価値最大化

グローバルカテゴリーリーダーとして、
高い収益性・付加価値提供

企業価値の持続的向上を目指す

31

共生

顧客、社会、株主がアステラスというブランドに対して
存在感と信頼感を感じ、社員が誇りを持って働いている



32