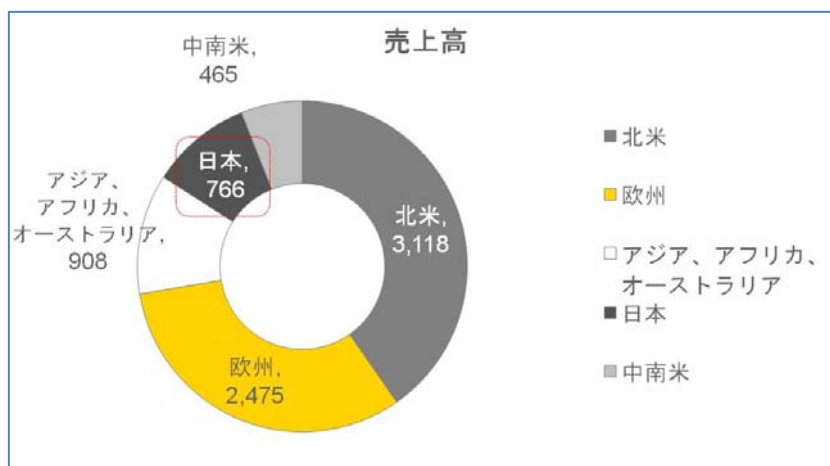


## 業種別 KPIs

### 1 製薬業界

- ①ビジネス環境



【出所: 日経業界地図 2010 版 p86-87 (データの出所 IMS)を基に作成】

国内製薬企業は、新薬の開発、製造の生産性向上、成長性の高いバイオ医薬品分野の強化のために、継続的な研究開発投資に加えて、買収や他社開発技術の導入など、積極的な投資活動を行っている。また、国内大手企業は海外展開を加速しており、これまでの最大市場であった米国への海外展開に加えて、成長性の高い中国やインドなど新興市場の開拓や現地拠点の整備等を積極的に進めている。

こうした大手製薬企業の積極投資や新規市場開拓の動きの背景には、日本市場における製薬産業に対する需要が頭打ちになっていることが挙げられる。日本の政府としては、高齢化社会に合わせた医療費抑制に向けて、他国同様、後発薬(ジェネリック医薬品)の普及を促進しており、国内市場でのシェア確保を目指す企業の中には、これまでの新薬中心の事業展開から後発薬の分野への参入をはかる企業もあり、国内の製薬企業をめぐる市場環境は変化の途上にある。

また、グローバル市場においては、「2010年問題」とされる主力薬の特許切れ対策のため、米国・欧州の製薬会社も積極的な M&A に乗り出しており、世界的な業界再編の動きが活発化している。

- ②共通キーワードの選定

- ▶ 製薬業界の開示情報より、将来の企業価値創造や、持続成長を達成するために、各社が戦略上重要と位置づける事項のうち、各社が共通して掲げているキーワードを

特定した。

### 【Key Word】

Key Word	選定根拠
①R&D	パイプラインを繋げるための R&D には莫大な「資金」と 10 年以上もの「時間」を要し、その成果が企業の価値創造に大きく影響を与える。 加えて、2010 年問題以降の後継新薬開発及びバイオ医薬品への取り組みが、長期継続的な成長を予測する上で重要な鍵となる。
②パイプライン*	有力なパイプラインの確保は、製薬企業にとって、中長期の業績を左右することになる。どの分野においてどのフェーズのどんな新薬を開発しているのかという情報は、将来の売上や成長力を予測する上で大変重要な情報である。
③グローバル展開	国内市場の成熟化と製薬企業のグローバル化に伴い、先進諸国の有力市場でのビジネス状況と新興市場の成長性を鑑みた海外展開(自己投資・協業)は、日本の製薬メーカーの成長性を大きく左右する。
④人材	有力な薬剤の開発には有能な研究員の確保が重要である。したがって、人的リソースの重要性は益々高まっている。
⑤マーケティング	パイプラインの最終段階である上市・販売の際に、各社の MR などによるマーケティングが企業の製品の市場シェアに大きな影響を与える。

\*パイプライン: 薬剤の開発初期段階から販売開始までの一連のプロセスのこと。

### KPIs

- ▶ WICI では、上記のキーワードを製薬業界各社共通の企業戦略における重要テーマとして捉え、そのキーワードに関連した KPI の抽出を行った。製薬業界の企業価値創造の要となるキーワードに紐づく KPI は以下の通りである。

### 【KPI リスト】

Key Word	No.	KPI
① R&D	1	アンメットニーズへの挑戦数
	2	スクリーニング数
	3	特許申請数と物質特許割合
	4	領域別 R&D 投入割合
	5	地域別ライセンス件数

	6	プロジェクト別症例実施数
	7	領域別・フェーズ別 R&D 成功率
	8	有力商品の市場占有率(分野別/国別)
② パイプライン	9	特許切れ予定件数
③ グローバル展開	10	研究開発拠点の展開地域数
	11	対象エリア別プロジェクト割合
	12	地域別ライセンス割合
	13	領域別ライセンス・イン割合
	14	契約目的別ライセンス・アウト割合
④ 人材	15	領域別 採用論文数
⑤ マーケティング	16	品目別 MR (generalist)割合

### 製薬 KPI 1: アンメットニーズへの挑戦数

定義	「アンメットニーズへの挑戦数」は、各企業がアンメットの定義と方針を明確にした上で、企業の独自の分類方法により領域を指定し、それらを集計する。アンメットアンメットニーズの存在するどの分野へ企業が注力しているかを把握することによって、企業のミッションを可視化するものである。		
定式	企業の定義するアンメットニーズに基づき領域もしくはプロジェクト件数を集計する。		
実施例	株式会社 ABC の場合：		
	アンメットニーズ定義	領域名	領域数
	未充足の医療ニーズ	血栓症、癌、糖尿病、自己免疫疾患/関節リウマチ	4
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	(将来の)売上高		
メリット/必要性	アンメットニーズ別のプロジェクト実施の状況から、領域ポートフォリオの戦略の立案・適切性の確認に役立つ。CSR の観点からも重要。		

### 製薬 KPI 2: スクリーニング数

定義	「スクリーニング数」は、当年度に行ったスクリーニングの結果発見された薬の候補数を把握することで、企業の新薬開発力を測定するものである
定式	スクリーニングの結果、前臨床試験に入っている化合物数について薬効別に集計する。

実施例	株式会社 ABC の場合：		
	薬効名	薬候補数	過去 3 年平均
	神経系及び感覚器官用医薬品		
	個々の器官系用医薬品		
	代謝性医薬品		
	組織細胞機能用医薬品		
	薬効名：ウィキペディアより		
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	(将来の)売上高、研究開発費		
メリット /必要性	新薬開発パイプラインの初期段階における、探索研究力と、スクリーニング試験の効率性を把握できる。		

### 製薬 KPI 3: 特許申請数と物質特許割合

定義	「特許申請数と物質特許割合」は、保有する特許のうち物質特許の割合を把握することで、研究開発能力の特性(たとえば、物質の合成・抽出に強みを有するか、用途開発に強みを有するかなど)、創薬力のほか、開発力を推測するものである。新薬の種をどのくらいもっているのか。					
定式	物質特許割合 = 物質特許数 ÷ 総保有特許数 × 100 (%)					
実施例	株式会社 ABC の場合：					
		物質特許	製法特許	用途特許	その他	総保有特許数
	特許数	15	28	32	22	97
	物質特許割合 = 15 ÷ 97 × 100 = 15.4%					
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。					
財務との関係	(将来の)売上高					
メリット /必要性	保有特許の特性から、自社の研究開発について強みを発揮する分野を把握し、経営資源配分計画を立案できる。					

### 製薬 KPI 4: 領域別 R&D 投入割合

定義	「領域別 R&D 投入額」は、領域別 R&D 投入額を把握することで、研究開発に対する積極度や今後の研究成果への期待を推測するものである。
定式	領域別の R&D 投入額(過去 5 年累積額をあわせて表示)を非臨床、臨床、ライアンスごとに集計し、R&D 総額で割る。

実施例	株式会社 ABC の場合：（単位:億円）							
	疾患領域	非臨床割合	臨床割合				アライアンス投入割合	過去5年累積額
			I	II	III	IV		
	糖尿病							
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。							
財務との関係	研究開発費、(将来の)売上高							
メリット/必要性	疾患領域ごとの研究開発プロジェクトの実施状況から、領域ポートフォリオの戦略との整合性や研究開発の効率性を把握し、次の研究開発計画を早期に立案することができる。							

#### 製薬 KPI 5: 地域別 R&D 投入割合

定義	「地域別 R&D 投入額」は、地域別の研究開発に対する積極度や今後の研究成果への期待を推測するものである。							
定式	地域別の R&D 投入額(過去5年累積額をあわせて表示)を非臨床、臨床、アライアンスごとに集計し、R&D 総額で割る。							
実施例	株式会社 ABC の場合：（単位:億円）							
	地域別	非臨床割合	臨床割合				アライアンス投入割合	過去5年累積額
			I	II	III	IV		
	米国							
欧州								
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。							
財務との関係	研究開発費、(将来の)売上高							
メリット/必要性	疾患領域ごとの研究開発プロジェクトの実施状況から、領域ポートフォリオの戦略との整合性や研究開発の効率性を把握し、次の研究開発計画を早期に立案することができる。							

#### 製薬 KPI 6: プロジェクト別症例実施率

定義	「プロジェクト別症例実施率」は、治験依頼者である製薬メーカーと医療機関が実施予定の症例数に関して結んだ契約数のうち、実際に治験を行った症例数の割合である。どのくらい臨床試験をドライブする力を持っているのかを測定する。 R (Recruiting)=治験を開始した症例、C(Completed)=治験が完了した症例						
----	---	--	--	--	--	--	--

定式	上位 10 品目 症例実施率＝治験実施症例数÷契約症例数×100																																														
実施例	株式会社 ABC と医療機関 XYZ は実施予定の症例について 305 の契約を結んだ。そのうち、実際に治験をおこなったのは 246 症例である。																																														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="3">プロジェクト</th> <th colspan="8">臨床試験(治験)</th> <th rowspan="3">契約症例数</th> </tr> <tr> <th colspan="2">I</th> <th colspan="2">II</th> <th colspan="2">III</th> <th colspan="2">IV</th> </tr> <tr> <th>R</th> <th>C</th> <th>R</th> <th>C</th> <th>R</th> <th>C</th> <th>R</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>100%</td> <td></td> <td>100%</td> <td>80%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	プロジェクト	臨床試験(治験)								契約症例数	I		II		III		IV		R	C	R	C	R	C	R	C			100%		100%	80%														
	プロジェクト		臨床試験(治験)									契約症例数																																			
			I		II		III		IV																																						
R		C	R	C	R	C	R	C																																							
		100%		100%	80%																																										
適用時期	決算期とあわせ、1 年に一度開示する。比率は大きければ大きいほどよい																																														
財務との関係	(将来の)売上高																																														
メリット /必要性	実施症例率の把握により、契約先である医療機関との関係の整理ができる。																																														

#### 製薬 KPI 7: 領域・フェーズ別 R&D 成功率

定義	「領域・フェーズ別 R&D 成功率」は、研究開発の成功率を把握することで、製品開発能力を推測するものである。																																
定式	成功率(前段階から移行できる確率)＝{前段階化合物数}÷(当該段階化合物数) 累積成功率＝当該段階成功率×前段階累積成功率 成功率は日米欧 3 極すべてで承認が降りたものに限定する																																
実施例	例) 株式会社 ABC: 領域: 糖尿病																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">臨床フェーズ</th> <th rowspan="2">承認 申請数</th> <th rowspan="2">承認 取得</th> </tr> <tr> <th>I</th> <th>II</th> <th>III</th> <th>IV</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>化合物数</td> <td>16</td> <td>12</td> <td>10</td> <td>9</td> <td>7</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>成功率</td> <td></td> <td>0.75</td> <td>0.833</td> <td>0.9</td> <td>0.77</td> <td>0.85</td> </tr> <tr> <td>累積成功率</td> <td></td> <td>0.75</td> <td>0.625</td> <td>0.56</td> <td>0.43</td> <td>0.37</td> </tr> </tbody> </table>		臨床フェーズ				承認 申請数	承認 取得	I	II	III	IV	化合物数	16	12	10	9	7	6	成功率		0.75	0.833	0.9	0.77	0.85	累積成功率		0.75	0.625	0.56	0.43	0.37
			臨床フェーズ						承認 申請数	承認 取得																							
		I	II	III	IV																												
化合物数	16	12	10	9	7	6																											
成功率		0.75	0.833	0.9	0.77	0.85																											
累積成功率		0.75	0.625	0.56	0.43	0.37																											
適用時期	決算期とあわせ、1 年に一度開示するが、集計の対象期間は 5 年分をプールしたものを開示することが望ましい。																																
財務との関係	(将来の)売上高																																
メリット /必要性	研究開発プロジェクトの成功率の推移から、自社の開発能力の動向を把握し、適切な経営資源配分計画を立案できる。																																

#### 製薬 KPI 8: 特許切れ予定件数

定義	「特許切れ予定件数」は、特許の有効期間を把握することでパイプラインの強み
----	--------------------------------------

	を推測するものである。																				
定式	主要な特許について、エリア別に年度別(1年、3年、5年以内)の特許切れ予定件数を現在の売上高と併せて開示する																				
実施例	株式会社 ABC の場合: 注意 地域によって特許切れ時期が異なる																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">主要な特許</th> <th rowspan="2">エリア</th> <th rowspan="2">総売上 に占める割合</th> <th colspan="3">特許切れ予定</th> </tr> <tr> <th>X&lt;1年</th> <th>1年&lt;X&lt;3年</th> <th>3年&lt;X&lt;5年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">A</td> <td>日本</td> <td></td> <td>品目 BB</td> <td>—</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>米国</td> <td></td> <td></td> <td>—</td> <td>品目 FF</td> </tr> </tbody> </table>	主要な特許	エリア	総売上 に占める割合	特許切れ予定			X<1年	1年<X<3年	3年<X<5年	A	日本		品目 BB	—	—	米国			—	品目 FF
	主要な特許				エリア	総売上 に占める割合	特許切れ予定														
X<1年		1年<X<3年	3年<X<5年																		
A	日本		品目 BB	—	—																
	米国			—	品目 FF																
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。																				
財務との関係	(将来の)売上高、利益率																				
メリット/必要性	特許切れ件数の把握、およびそれに伴う売上高減少の影響を検討することができる。特許切れ後の戦略を早期に立案することができる。																				

#### 製薬 KPI 9: 有力商品の市場占有率(領域別/地域別)

定義	「有力商品の市場占有率(分野別/国別)」は、領域別及び地域別の製品売上シェアを把握することで、企業の市場競争力を把握するものである。																						
定式	分野別若しくは国別の当期売上高÷分野別若しくは国別市場規模(売上高換算) 市場規模、市場占有率については第三者機関のリーサーチ情報を記載する。(バークレイズ証券、「製薬企業の実態と中期展望」国際商業出版、「医療用医薬品データブック」富士経済 など) 上位 10 領域																						
実施例	株式会社 ABC の場合(分野別例): (単位: 億円)																						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>領域</th> <th>地域</th> <th>市場規模</th> <th>売上</th> <th>市場占有率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">中枢</td> <td>米国</td> <td>8,000</td> <td>1,500</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>欧州</td> <td>12,000</td> <td>1,500</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>日本</td> <td>5,000</td> <td>2,000</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>新興国</td> <td>12,000</td> <td>1,500</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table>	領域	地域	市場規模	売上	市場占有率	中枢	米国	8,000	1,500	19%	欧州	12,000	1,500	13%	日本	5,000	2,000	40%	新興国	12,000	1,500	13%
	領域	地域	市場規模	売上	市場占有率																		
	中枢	米国	8,000	1,500	19%																		
		欧州	12,000	1,500	13%																		
日本		5,000	2,000	40%																			
新興国		12,000	1,500	13%																			
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。																						
財務との関係	売上高																						
メリット/必要性	開発製品の競争力を把握することで、競争戦略の立案及び過去策定した競争戦略の検証をすることができる。																						

#### 製薬 KPI 10: 研究開発拠点の展開地域数

定義	「研究開発拠点の展開地域数」は、グローバルでの研究開発体制を把握するこ
----	-------------------------------------

	とで、企業のグローバル展開力を把握するものである。																																				
定式	企業が決算期末に保有する研究開発拠点 (laboratory & office)の拠点数合計 (前臨床、臨床は研究に係るもの、開発は製剤や安全性の確認等)																																				
実施例	株式会社 ABC の場合： 基礎)4地域 臨床)3地域 開発)3地域																																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="3">地域</th> <th colspan="4">拠点有無</th> <th rowspan="3">前年対比</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">基礎研究</th> <th rowspan="2">開発研究</th> <th colspan="2">臨床研究</th> </tr> <tr> <th>自社</th> <th>他社(CRO)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>米国</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>欧州</td> <td>×</td> <td>×</td> <td>×</td> <td>×</td> <td>2拠点設立</td> </tr> <tr> <td>日本</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>1拠点閉鎖</td> </tr> <tr> <td>新興国</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>×</td> <td>×</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table>	地域	拠点有無				前年対比	基礎研究	開発研究	臨床研究		自社	他社(CRO)	米国	○	○	○	○	—	欧州	×	×	×	×	2拠点設立	日本	○	○	○	○	1拠点閉鎖	新興国	○	○	×	×	—
	地域		拠点有無							前年対比																											
			基礎研究	開発研究	臨床研究																																
		自社			他社(CRO)																																
米国	○	○	○	○	—																																
欧州	×	×	×	×	2拠点設立																																
日本	○	○	○	○	1拠点閉鎖																																
新興国	○	○	×	×	—																																
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。																																				
財務との関係	(将来の)売上高、研究開発費																																				
メリット /必要性	グローバルでの創薬基盤、臨床試験基盤等の研究開発体制を把握することで、 将来のグローバル製品展開を見据えた研究開発投資の最適化計画を立案することができる。																																				

#### 製薬 KPI 11: 対象エリア別プロジェクト割合

定義	「対象エリア別プロジェクト割合」は、現在進行中のプロジェクトについてグローバルに展開するものなのか、各ローカルを対象にしたものなのかを分解することによって、企業がどの市場にターゲットを絞り、製品競争力や研究開発力を発揮するかを推測するものである。					
定式	総プロジェクト数をグローバル市場を対象とするプロジェクトの数と特定の国や単一エリアをターゲットとしたローカルのプロジェクト数に分解する。グローバルは例えば EU と FDA など複数の規制当局に登録予定のものとする。ローカルとは例えば EU 加盟国内向けに限定や日本国内向けに限定など、一つのエリアだけが対象のものについてはローカルと分類する。					
実施例	株式会社 ABC の場合：					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>対象エリア</th> <th>プロジェクト数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>グローバル</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>ローカル</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	対象エリア	プロジェクト数	グローバル	70%	ローカル
対象エリア	プロジェクト数					
グローバル	70%					
ローカル	30%					
	ローカルについては別表にて内訳を開示してもよい					
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。					
財務との関係	(将来の)売上高、研究開発費					
メリット	対象エリア別に創薬研究基盤力や、臨床試験基盤力を把握し、将来の製品グロ					

/必要性	ーバル展開を見据えた経営資源配分計画を立案できる。
------	---------------------------

### 製薬 KPI 12: 地域別ライセンス割合

定義	「地域別ライセンス割合」は、企業固有の特許権に基づく、主に国外における外部企業・組織との連携度合いを把握することで、企業が固有の知的財産の収益化に向けた企業戦略の柔軟性・機動性を推測するものである。																																												
定式	地域別ライセンス割合 = 販売権をどの地域でもっているかで地域に分類し、トータルのライセンス件数で割る																																												
実施例	株式会社 ABC の場合:																																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">対象地域</th> <th rowspan="2">In or Out</th> <th colspan="3">ライセンス契約割合</th> </tr> <tr> <th>商品</th> <th>開発品(未許可)</th> <th>前年対比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">グローバル</td> <td>In</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Out</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">米国</td> <td>In</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Out</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">日本</td> <td>In</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Out</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">新興国</td> <td>In</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Out</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	対象地域	In or Out	ライセンス契約割合			商品	開発品(未許可)	前年対比	グローバル	In				Out				米国	In				Out				日本	In				Out				新興国	In				Out			
	対象地域			In or Out	ライセンス契約割合																																								
		商品	開発品(未許可)		前年対比																																								
	グローバル	In																																											
		Out																																											
	米国	In																																											
Out																																													
日本	In																																												
	Out																																												
新興国	In																																												
	Out																																												
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。																																												
財務との関係	売上高(地域毎のライセンス関連売上)																																												
メリット /必要性	自社販売網を持たない地域における、特許権の活用度合いを把握することで、今後の外部組織連携による更なる売上拡大戦略の立案に活用可能																																												

### 製薬 KPI 13: 領域別ライセンス・イン割合

定義	「領域別ライセンス・イン件数」では、自社のパイプラインを補強すべき領域を示すと同時に、資金余力と企業がどの分野に注力していくかが分かる																	
定式	商品 = 売上高に占めるライセンス・イン(LI)品の割合 開発品(未許可) = パイプラインに占めるライセンス・イン(LI)の割合																	
実施例	株式会社 ABC の場合:																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">疾患領域</th> <th colspan="2">ライセンス契約割合</th> <th rowspan="2">粗利率</th> <th rowspan="2">前年対比</th> </tr> <tr> <th>商品</th> <th>開発品(未許可)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>糖尿病</td> <td>5%</td> <td>40%</td> <td>%/ %</td> <td>-2%/+5%</td> </tr> <tr> <td>中枢</td> <td>13%</td> <td>50%</td> <td>%/ %</td> <td>+3%/-4%</td> </tr> </tbody> </table>	疾患領域	ライセンス契約割合		粗利率	前年対比	商品	開発品(未許可)	糖尿病	5%	40%	%/ %	-2%/+5%	中枢	13%	50%	%/ %	+3%/-4%
	疾患領域		ライセンス契約割合				粗利率	前年対比										
		商品	開発品(未許可)															
糖尿病	5%	40%	%/ %	-2%/+5%														
中枢	13%	50%	%/ %	+3%/-4%														
領域については企業側の判断とする																		

適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。どのような契約形態か記述する。
財務との関係	売上高(領域毎のライセンスインの売上)
メリット /必要性	製品販売による売上高と合わせて特許権の活用度合いを把握することで、知的財産を活用した更なる売上拡大戦略の立案、ポートフォリオ戦略に活用できる

#### 製薬 KPI 14: 契約目的別 ライセンス・アウト割合

定義	「契約目的別ライセンス・アウト件数」は、企業が保有する特許権を他社へライセンスアウトすることにより、自社の特許を効率的に活用しているかを図る指標である。また自社の主流でない特許を他社へライセンスアウトすることにより、特許のライフサイクルを伸ばし、企業が固有の知的財産の収益化に向けた企業戦略の柔軟性・機動性を推測するものである。			
定式	商品 = 売上高に占めるライセンス・アウト(LO)品の割合 開発品(未許可) = パイプラインに占めるライセンス・アウト(LO)の割合			
実施例	株式会社 ABC の場合: 販売促進目的 商品 パイプライン合計 10(内 LO=4)			
		ライセンス契約数		
	契約形態	商品	開発品(未許可)	前年対比
	販売促進	10%	55%	-2%/+5%
		15%	40%	+3%/-4%
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。どのような契約形態か記述する。			
財務との関係	売上高(領域毎のライセンスアウトの売上)			
メリット /必要性	製品販売による売上高と合わせて特許権の活用度合いを把握することで、知的財産を活用した更なる売上拡大戦略の立案に活用できる			

#### 製薬 KPI 15: 領域別 採用論文数

定義	「領域別 採用論文数」は、第三者機関の一定の基準をクリアした論文によって、会社の研究員の質を推測するものである。		
定式	領域別に“Peer Review Journal”(セル、nature、医学雑誌 Lancet )など、一定の impact factor(各雑誌の影響度を表す数値)の高い雑誌に掲載された論文数を非臨床研究関連(セル、nature)と臨床研究関連(Lancet, New England Journal, Science Journal)に分類し5年分をローリングして集計する。		
実施例	株式会社 ABC の場合:		
		1996-2000	2000-2004
	非臨床研究	2	1
	臨床研究	1	3

適用時期	決算期とあわせ、1年に一度5年分をローリングして開示する。
財務との関係	特になし
メリット /必要性	優秀な研究員の把握と領域別の強み弱みを把握できる。

#### 製薬 KPI 16: 品目別 MR (Generalist)割合

定義	「領域別 MR 数」は、MR 数を領域別に集計することによって、情報提供力や年間の契約獲得数の予測を推測するものである。		
定式	売上トップ 10 品目について <b>10 品目以上担当している MR を Generalist として考え、MR(G) が占める割合</b> を集計し、過去 3 年平均 MR generalist 割合と併記する。		
実施例	株式会社 ABC の場合:		
	品目	当年度 MR (G) 割合	過去 3 年分平均 MR (G) 割合
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	売上高、人件費		
メリット /必要性	シェア獲得の裏づけとして、自社の情報提供力を証明することができる。		

#### ④ 財務と非財務の関連性 開示事例

A)Business Landscape, B)Strategy, C)Resources and Processes において十分に質的情報が提供されたことを前提に、当該 D)Performance セクションにおいて、財務及び非財務に関連する業績説明を記述と併せて行う。ここで、エーザイ株式会社のアニュアル・レポート 2009 より、当該セクションに該当する内容を以下に抜粋する。

エーザイ株式会社 アニュアル・レポート 2009

p44 ファイナンシャル・レビュー

##### ● 財務ハイライト

医薬品産業は、革新的な治療薬の創出と質の高い情報・サービス・製品の提供を期待される一方、グローバルな医療費抑制策の推進、新薬開発コストの増大、研究開発力強化を企図した大型企業買収や企業再編の活発化、副作用や知的財産等のリスク対応の必要性増大など、大きな環境変化を迎えています。あわせて、世界的な金融危機、経済の低迷が今後の医薬品産業に影響を及ぼすことも予想されております。このような状況の

中、2009年3月期の連結業績は、売上高7,817億円(前期比6.5%増)、営業利益918億円(同417.2%増)、当期純利益477億円(前期は当期純損失170億円)となりました。売上高については、アルツハイマー型認知症治療剤「アリセプト」が3,038億円(前期比4.4%増)と堅調に推移し、プロトンポンプ阻害型抗潰瘍剤「パリエット」(米国名「アシフェックス」)は1,599億円(同9.1%減)となりました。また、制吐剤「Aloxi」の売上高は365億円、DNAメチル化阻害剤「Dacogen」の売上高は151億円となりました。所在地別には、北米、中国が伸長し、日本が堅調に推移いたしました。研究開発活動への積極的な資源投入があったものの、前期に発生したMGI PHARMA, INC.買収に伴うインプロセス研究開発費などの企業結合会計特有の処理が影響し、営業利益は大幅な増益となりました。これにより、1株当たり当期純利益は167円35銭(前期の1株当たり当期純損失は59円80銭)となりました。企業活動の実態を見るため、「GAAPベース」(現行の会計基準ベース)から前期のMGI PHARMA, INC.買収に伴う企業結合会計特有の処理(非キャッシュ項目)を除き算出した「実業ベース」での連結業績は、売上高7,817億円(前期比6.5%増)、営業利益1,203億円(同8.6%増)、当期純利益693億円(同2.0%減)となりました。売上高の増加、販売管理費の効率化により営業利益は増益となったものの、支払利息の増加、投資有価証券評価損、減損損失の計上により「実業ベース」の当期純利益は減益となりました。これにより、「実業ベース」での1株当たり当期純利益は243円36銭(前期より5円24銭減)となりました。また、当社グループは、「キャッシュ創出力」を表す指標として、

キャッシュ・インカム\*1を使用しております。キャッシュ・インカムは、成長投資・事業開発、配当支払、借入返済等に使用可能なキャッシュの総額であり、企業の成長性・戦略を検証する尺度と考えております。

キャッシュ・インカムは1,190億円(前期比11.3%増)となり、1株当たりキャッシュ・インカム\*2は417円78銭(前期より41円96銭増)となりました。

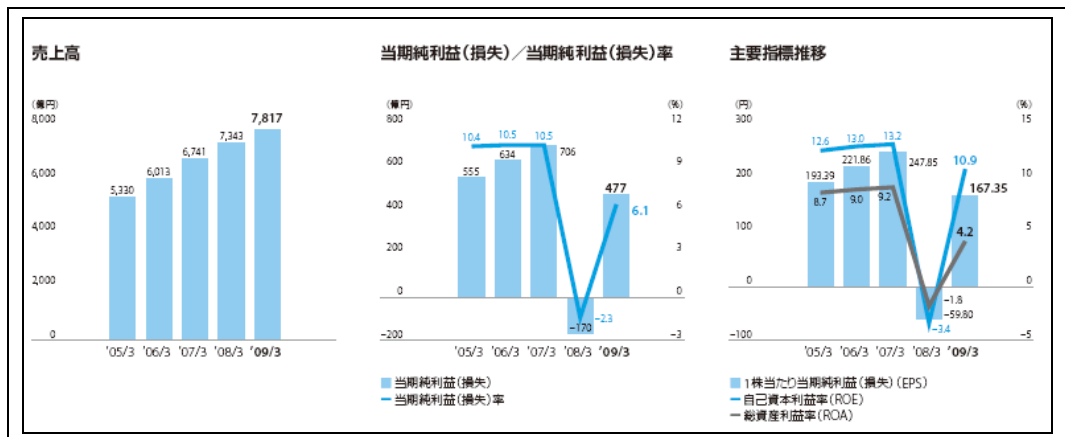
\*1 キャッシュ・インカムの算式:

当期純損益+有形・無形固定資産減価償却費+インプロセス研究開発費+のれん償却額

+減損損失(投資有価証券評価損含む)

\*2 1株当たりキャッシュ・インカムの算式:

キャッシュ・インカム÷発行済株式数(自己株式控除後)\_\_\_



(文中の下線は WICI Japan による)

財務データに非財務データを加えエーザイはデータをカスタマイズすることによって企業活動を表現していることがわかる。など。