

On the path to growth

Annual Review 2003 翻訳版

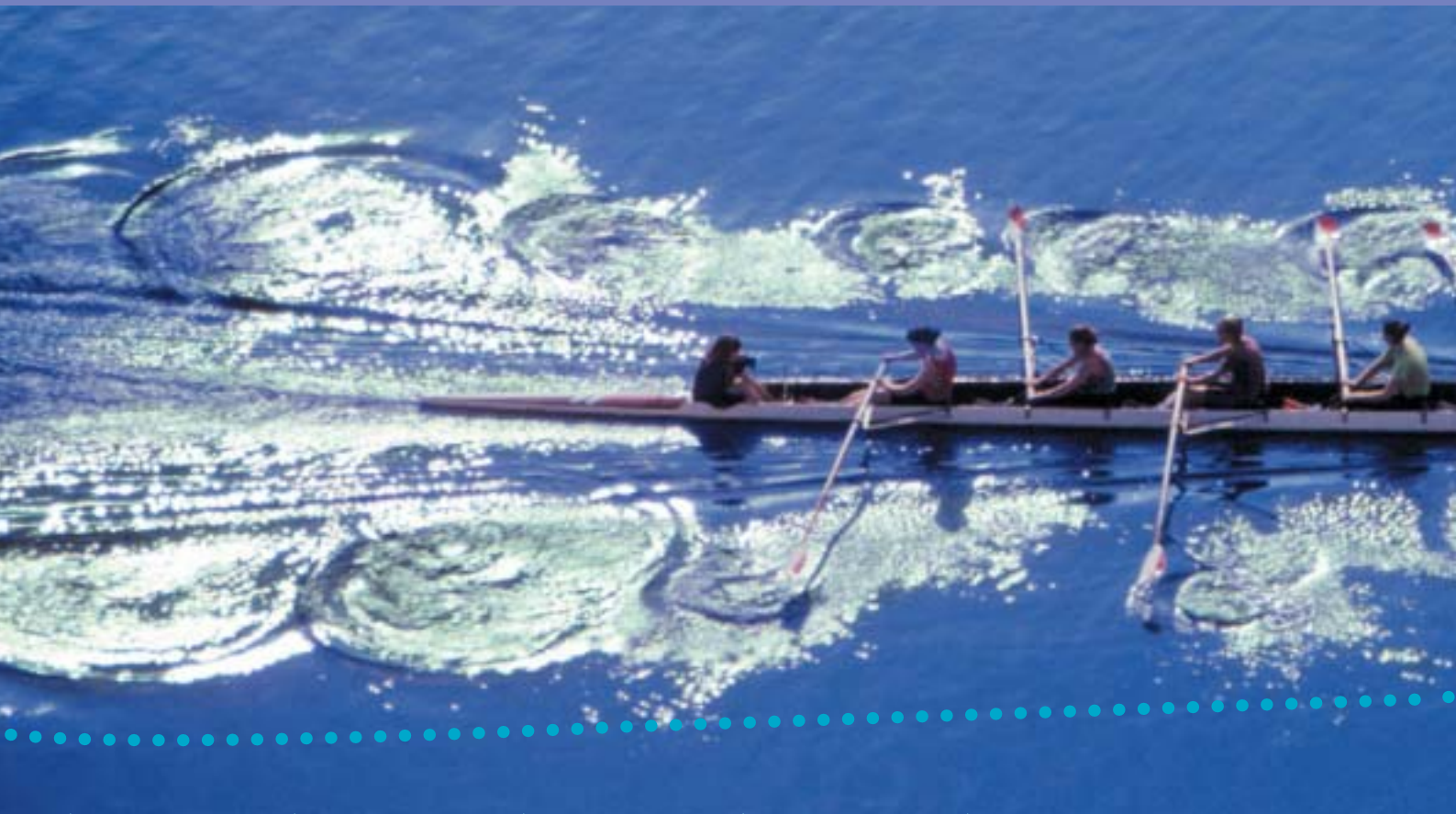


AstraZeneca 
life inspiring ideas

本冊子はアストラゼネカグループのアンニュアルレビューの翻訳版であり、商標および製品の発売状況、取得適応症、開発状況など内容が日本とは異なる場合があります。詳細については、アストラゼネカ株式会社広報部までお問い合わせ下さい。

Commitment

新薬開発への道は長く複雑です。その成功には明確な戦略目標を定め、多くの時間、費用、資源を注ぐ必要があります。本書では、持続的な成長を支えるイノベーションの可能性を、最大限に引き出し実現するための当社の努力についてご説明します。



＞ 創薬研究

新薬となるポテンシャルのきわめて高い化合物を見いだします。
4 ページ

＞ 開発

ポテンシャルの高い複合化合物を、開発過程の期間中、発展させ続けます。
6 ページ

＞ 供給

迅速で柔軟性があり、コスト効率のよい製品供給を、必要な場合にいつでも行えるようにします。
8 ページ

＞ マーケティング

グローバルな機能にサポートされた緊密な関係を、各地域の市場で築きます。
10 ページ

＞ インスピレーション

継続的な成功を推進し、投資家の皆様にとっての価値を向上させるようにします。
12 ページ

主な業績

- >
 2003年の売上高は188億ドルとなりました。予定どおり米国での特許切れに伴い *Losec/Prilosec*、*Zestril*、*Nolvadex*の売上高が26億ドルの減少となったにもかかわらず、全体の売上高は恒常為替レートのもとでは昨年と変わりません。
- >
 営業利益は、新製品を上市し製品ポートフォリオの転換を完了するために必要な、研究開発その他の分野に計画どおり投資を行ったため、11%低下の41億ドルとなりました。
- >
 配当金は1年間で13.6%増の79.5セントとなりました。
- >
 主な成長製品および新製品の売上高は45%増の82億ドルとなり、売り上げ全体の44%を占めるにいたっています。
- >
*Nexium*の売上高は62%増の33億ドル。
- >
*Seroquel*の売上高は27%増の15億ドルとなりました。急性躁病の治療薬としての適応追加申請が米国と欧州で承認されました。
- >
*Symbicort*の売上高は61%増の5億4,900万ドルに達しました。*Symbicort*も、慢性閉塞性肺疾患の治療薬としての適応追加申請が欧州で初めて承認を受けました。
- >
*Arimidex*は、タモキシフェンに代わる標準的な乳がん治療薬として急速に成長しています。売上高は46%上昇の5億1,900万ドルとなりました。
- >
*Iressa*は、2002年に日本で、2003年に米国でそれぞれ初めて上市されて以来、急速に市場に浸透し、発売以来10万人を超える患者さんが治療を受けています。2003年の売上高は2億2,800万ドルとなりました。
- >
*Crestor*の売上高は1億2,900万ドルに達しました。2004年1月末までに、推定150万件を超える処方箋が書かれ、75万人を超える患者さんが *Crestor* の治療を受けました。
- >
*Exanta*は2003年12月にフランスで初めて認可を受けました。心房細動に伴う脳卒中の予防を含め主な長期使用の適応症について、米国と欧州で承認申請が行われました。
- >
 研究開発への投資額は総額35億ドルに上りました。現在は12のプロジェクトが開発の第2段階に、28のプロジェクトが第3段階にあります。
- >
 供給と製造のプロセスを持続して改善した結果、顧客サービスのレベルが向上し、製造リードタイムが削減し、在庫の必要性の解消につながりました。

アストラゼネカは世界最大級の医薬品企業です。強力な研究基盤と豊富な製造・販売力により、優れたアイデアをもとに医療の重要な領域で患者さんにニーズに応えられる有効な医薬品を生み出しています。また、優れたアイデアが多いほど株主や顧客の皆様、社員、地域社会へと価値を還元できるという考えから、当社では業務のあらゆる分野でイノベーションが奨励されています。

目次		報酬ポリシー	19
会長あいさつ	02	ファイナンシャルレビュー(要旨)	21
戦略	02	財務報告書(要旨)	23
最高経営責任者による概観	03	グループ損益計算書	24
創薬研究	04	グループ貸借対照表	26
開発パイプライン	07	グループキャッシュフロー計算書	27
供給	08	配当金	28
マーケティング	10	1株当たり利益	28
インスピレーション	12	取締役の報酬	29
各治療領域に関する報告	14	グループ財務データ	30
取締役会	16	株式情報	31
取締役報告書(要旨)	18	株主情報	32

Accountability



5年前、AstraとZenecaの事業合併が完了した際、新しい取締役会は明確なビジョンを描いていました。

それは、独創的で、迅速かつ効果的な、研究を基盤とする製薬企業になることでした。グローバルなマーケティング力が増強されたことで、生産的な研究開発のポテンシャルが最大限に引き出され、投資家の皆様すべてに持続可能な価値をお届けできるようになりました。

1999年には、このビジョンを実現する前に乗り越えなければならない重要なハードルがありました。そのひとつが合併を迅速に完了し、両社の力を土台にひとつの融合した文化を築き上げ、日常の業務を大きく妨げることなく合併による費用対効果を実現することでした。この目標は最初の2年間で達成されました。

その後は、次の大きな目標に向かいました。製品ポートフォリオの転換を行い、それまではLosec/Prilosec、Zestrilといった成功しているものの成熟期にある製品に依存していた体質から、ポテンシャルの高い新製品を幅広くそろえるよう移行をはかりました。この時期、多くのアナリストが売り上げと収益の急落を予想したものでした。2003年末までに、ポートフォリオの転換はほぼ達成されました。新製品の上市はいくらか遅れましたが、一部の成熟製品の売り上げは、予測されたほど衰えていません。特許切れとなる製品はわずかで、最近上市された製品の成長、さらに今後の新製品の導入と、アストラゼネカは今、活気に満ちた拡張期を迎えています。最近実施している発展途上国への投資も、成長の見込みの増す要素です。

さらに広い視点で見ると、主要な市場において製薬部門は2003年も引き続き価格競争にさらされており、取締役会では価格設定と市場への製品の導入方法の見直しを行いました。当社は、通商関連知的財産（TRIP）に関するドーハ協定での、未解決の問題に対する世界貿易機関（WTO）の決議を支持し、その結果として得られる公衆衛生の向上を歓迎します。

こうした事業環境の中で当社が直面している困難を考えると、2003年のアストラゼネカの財務業績は優秀なものであったといえます。取締役会では第2回中間配当の推奨額を普通株式1株当たり0.54ドル（29.4ペンス、3.91スウェーデンクローネ）とし、通年配当をドルベースでは13.6%上昇の0.975ドル（45.3ペンス、5.98スウェーデンクローネ）としました。2003年も継続して行われた自社株買い戻しプログラムでは、総額1億1,540万ドルを費やし2,720万株が買い戻し消却されました。4月の株主総会で自社株の買い戻しについて株主の皆様の新たな承諾が得られれば、2005年末までにさらに40億ドル相当の株式買い戻しプログラムを完了させることを、取締役会では提案する予定です。

アストラゼネカの株価は、2003年は自社単独においても、多国籍グループの大手医薬品企業と比較しても良好に推移し、当社の将来的な成長見込みに対する市場の好意的な見方が反映されました。

様々な取り組みが行われた今年、取締役会では医薬品環境の動向を分析し、当社の全体的な戦略と業績を見直しました。全社的な生産性向上プログラムでかなりの進歩がみられ、ご報告できることをうれしく思います。この進歩が続けるという考えにしがたが、取締役会、委員会ならびにそのメンバー全員の業績が再評価され、建設的な議論の中で今後さらに改善を必要とする分野が特定されました。

米国、スウェーデン、英国の新しい法律や規制に対応するため、取締役会では今年、これまでも厳格に行ってきたコンプライアンスの手続きを見直しました。本年次報告書、Annual Report and Form 20-Fの情報、Corporate Responsibility Summary Reportはすべて、新しい要請事項にしがたが準備されたものです。また、自社の行動規範も見直し強化しました。米国では当社は、保健社会福祉省の監察総監室のCorporate Integrity Agreementにしがたが、販売やこれに関連する部門のスタッフに対する大規模なコンプライアンストレーニングを開始しました。

7月には非常勤取締役として Michele Hooper および Joe Jimenez の両氏が取締役会のメンバーに加わりました。Hooper氏の米国のCaremark International およびBaxter Healthcareでの経験、Jimenez氏のHeinz Europeの社長兼CEOとしての経歴と、それ以前の米国での役職から、取締役会は新たな力を得ることができるとでしょう。Hakan Mogrenは2003年8月に副会長を退任し、引き続き非常勤取締役を務めています。Hakan Mogrenはその経営手腕でAstra ABおよびAstraZeneca PLCに大きく貢献した人物であり、その賢明な意見を引き続き得ることができうれしく思います。

取締役会メンバーのサポート、シニア・エグゼクティブ・チーム、全世界の社員の当社の成功に対するすばらしい貢献に感謝します。取締役会を代表し、社員全員に心からお礼を述べたいと思います。

2004年は、新製品の開発を次々と進めると同時に、当社の重要な医薬品のポートフォリオから売り上げを大きく伸ばすことを目標としています。成長している分野への投資戦略を続け、主要な確立された市場でのプレゼンスをいっそう強化していく予定です。強力な売り上げの増加とあらゆる業務における生産性の改善によって、今後もトップクラスの財務成績を達成していくつもりです。

Percy Barnevik

アストラゼネカ株式の実績

1998年12月31日～2003年12月31日

— アストラゼネカ

— その他の大手多国籍製薬会社*



*Abbott Labs, AHP, Aventis, BMS, Eli Lilly, GSK, JNJ, Merck, Novartis, Pfizer, Pharmacia, Roche, Sanofi-Synthelabo, Schering and Schering-Plough
出展：Thomson Financial Datastream

当社は、業界随一の生産性を達成するために必要な、イノベーションにあふれ規律と責任あるアプローチに基づく社風で、あらゆる事業分野でトップに立つことを目標としています。健康に真に貢献できる医薬品の創薬研究、開発、製造、販売していくことで、永続する価値を株主の皆様および社会に対して創出し、業界トップに匹敵する持続可能な財務実績を達成することを、アストラゼネカはめざしています。持続可能な成長のための当社の戦略は次のとおりです。

＞ 社内の創薬研究を改善し外部組織との共同研究や提携を行うことで、開発パイプラインを拡大します。

＞ 現在開発の最終段階にある他とは異なる製品を、次々と市場に首尾よく送り出します。

Performance

2003年アストラゼネカは、価値ある医療用医薬品を研究、開発、製造、販売することと、将来トップクラスの財務業績を達成するための基礎を築くことを中心として取り組み、世界有数の医薬品企業としての位置を確立し目覚しく発展しました。

Crestor が初めて上市され、*Iressa*、*Nexium*、*Seroquel* など既に上市されている製品がさらに成長し、また当社の画期的な抗凝固薬 *Exanta* が初めて承認されたことは、当社にとって活気ある新しい時代が到来したことを示しています。

世界各国の当社の営業・マーケティング部門は今や、当社の成功している研究開発のポテンシャルを最大限に実現する機会を得ており、正しい判断に基づく投資や生産性の向上への継続した取り組みなどを通して、株主価値の持続的な成長を達成できるようになっています。

新製品の良好な推移に加え、当社は研究、開発、製造への投資や、重要な新興市場でのマーケティングへの投資など、世界的に活動を展開しました。こうした様々な構想の結果、日本、中国、メキシコその他の国々で、当社はもっとも急速に成長する医薬品企業のひとつとなりました。

2003年は、当社の活性化されたポートフォリオのうち新製品と成長製品の業績(82億ドル)が、世界各国での *Losec/Priosec*、*Zestril*、*Nolvadex* の売り上げ減(30億ドル)を補いました。業界の歴史の中でも最大の特許切れの脅威と直面していた当社が、おそらく最も成長する製品をそろえたポートフォリオを有する会社へと転換し、しかもトップレベルの売り上げを減少させることなくこれを達成できたのですから、社員が誇りに思うのもっともなことでしょう。

Nexium は消化器疾患の治療薬ですが、市場の競争がいつそう厳しくなったにもかかわらず、引き続き好調な成長力を維持しています。米国のみでも、*Nexium* は今年 25 億ドルの売り上げを達成しました。グローバルベースでは年間の売上高は 33 億ドルで、米国への上市以来 3 年未満

でもっとも発売に成功した新薬の 1 つとなりました。

Seroquel は抗精神病薬市場で好調に成長し続け、その魅力ある特徴によってますます多くの医師および患者さんに選ばれています。2003年の売上高は 15 億ドルで、*Seroquel* はすでに、双極障害を伴う躁病の治療薬として新しい適応が承認されており、当社の今後の発展に重要な役割を果たしていくと予想されます。

アストラゼネカのがん治療薬のポートフォリオもまた、乳がんのアジュバント療法における *Arimidex* (2003年の売上高は 5 億 1,900 万ドル) の適応を支持するすぐれたデータが得られ、2002年に米国で上市された *Faslodex* が好調に売り上げを伸ばし(7,700 万ドル)、後期非小細胞肺がんの治療薬 *Iressa* の米国での上市が成功を収めたこと(2003年の世界中での売上高は 2 億 2 千万ドル)などのおかげで、今年目覚ましく発展しました。

2003年はまた、当社の循環器製品が大きく発展し、中でも米国およびその他の 20 市場で上市された脂質低下薬の *Crestor* (2003年の売上高は 1 億 2,900 万ドル) が挙げられます。脂質異常の治療は世界中の医療システムにとって重要課題の 1 つであり、医師にとっても患者さんにとってもガイドラインの基準値を短期間で容易に達成できるという *Crestor* の特性により、当社は医薬品市場最大の領域の 1 つで新たなフランチャイズを確立する機会を有しています。その他の市場での上市成功後、重要な市場である米国での上市は首尾よく運び初期の販売の経過は上々です。心不全の治療薬 *Atacand* (2003年の売上高は 7 億 5,000 万ドル) の使用を支持する最近の重要な研究 *CHARM* や *Seloken/Toprol-XL* (2003年の売上高は 13 億ドル) の成長の継続によって、循環器治療薬の領域における当リーディング・ポジションが強化されました。

経口抗凝固薬 *Exanta* は 3 万人を超える患者さんが参加した長期にわたる開発を経て、2003 年末に画期的な局面を迎えたことをご報告できうれ



しく思います。整形外科手術後の血栓予防におけるこの画期的な製品は、12月にフランスで最初の承認を得ました。また予定通り 12 月には、心房細動患者脳卒中予防としての *Exanta* の長期使用について、米国、カナダ、欧州でこれまでで最大の承認申請を行いました。

全体を振り返って、2003 年は実りの多い活気に満ちた年であったといえます。経営陣の力強いサポートに感謝し、創造性に富み勤勉かつ献身的な世界中の社員の計り知れない貢献に敬意を表したいと思います。彼らすべての尽力によってすでに大きな目標が達成されました。この強力な土台を基に、大きく飛躍し、すぐれた財務成績を実現するために、これからも多くの努力が必要とされます。

外部の環境は変化しており、医薬品業界もこれに合わせて変わる必要があります。人口統計や技術という要因で、医療や当社の製品に対する需要はさらに増大しており、その結果、各国の政府や消費者が一層コスト管理をせまられるという事態が起きています。同時に、先進国と途上国の間の格差はいつそう進んでおり、医薬品業界はこの問題の中心として論じられることがよくあります。株主の皆様すべてにとっての価値を創出するには、アストラゼネカはこうした環境の中で成功していく必要があります。過去 5 年間の努力によってその準備は整いました。この先に待ち受けている困難を当社は理解、認識していますし、2004 年もその後の将来にも、こうした困難に立ち向かうことを楽しみにしております。

Sir Tom McKillop
最高経営責任者

製品への適応を拡大し新しい患者の皆さんに役立つようなプロジェクトへの投資を行い、当社の治療薬の可能性を最大限に引き出します。

主要な市場で成功につながるように、営業スキルをさらに向上させます。

重要な新興市場で組織的に発展し戦略的に地域への投資を行うことで、当社の存在感を強化します。

意味のある、目標を絞ったライセンスや、買収の機会などに対して、価値を創出できる投資を推進します。

あらゆる業務においてすぐれた経営を追求し、引き続き生産性を向上させます。

事業に対する責任あるアプローチを通じてコアバリューを実現します。

Discovery

最先端の科学と技術を活用し、最高の潜在力を有する候補化合物を見つけ出します。



＞2003年には、当社の研究開発への投資は総額35億ドル（2002年の31億ドルから上昇）に達しました。

＞英、米、スウェーデン、フランス、カナダ、インド、日本の7カ国にある11カ所の研究開発センターで、11,500名の研究員が新薬の創薬研究と開発に打ち込んでいます。

＞2003年には、新しく15の候補化合物が選ばれ、さらに、10の初期開発プロジェクトが臨床段階に至っています。

＞当社は2003年にも施設への投資を続け、スウェーデン、英、米、インドで研究所が新設または改良されました。

＞今年、当社は University of Dundee、University of Gratz、住友製薬株式会社、NeoGenesis Pharmaceuticals, Inc.、Cytokinetics, Inc.、Biosignal Inc.、Array Biopharma、Abgenix Inc. を含む、200を超える研究所と新しい共同開発に入りました。

アストラゼネカはそのスキル、経験、資源を次の6つの治療領域に注いでいます。それは循環器、消化器、感染症、ニューロサイエンス、がん、呼吸器・炎症の領域で、これらは世界中に苦難をもたらす疾病の大部分を代表する医療の重要な領域です。当社は強力な製品群を備えており、こうした領域で患者さんの要望に応え、より新しく医学的に重要で市場性の高い製品を、毎年市場に送り出すことに力を注いでいます。

疾病の原因究明や、予防や治療法の模索に新しい技術が適用され、医学研究はこれまで以上に興味深いものとなっています。

当社は英国、米国、スウェーデンに創薬研究と開発の両方を目的とした施設を有しています。また、米国、カナダ、インド、フランスに発見だけを目的とした施設が4カ所、日本には開発のみを行う施設があります。

アストラゼネカの創薬研究プロセスでは、科学者は選択した活動領域で、新薬となる潜在力の高い新しい候補化合物を見つけることに専念しています。国境を越えてアイデアを交換しベストプラクティスを共有して、多国籍企業としての環境が持つ効率性を最大限に生かしています。

基礎科学と臨床医学の結びつきを進めようという当社の試みで、人間の疾患について、また将来の医薬品が疾患を予防し治療する方法について理解が増しており、この試みは創薬研究プロセスにとって価値があることが証明されつつあります。また、新薬発見のプロセスのより早い段階で、安全性と、医薬品が人間の身体をどのように巡り排出されるかについて、より厳密な試験を導入し続けます。これは、より早い段階で潜在力の低い候補化合物 (CD) を排除するのに役立ちます。

プロセスを単純化し、意思決定の時間を短縮し、新製品の品質向上と数の増加に直結するような領域に投資を行うことで、当社は継続的に創薬研究と開発の生産性と効率性を向上させています。2003年に当社は、新しい創薬研究プロジェクトの数を大幅に増やし、高品質な候補化合物を年間を通してより絶え間なく送り出し、臨床試験に達する医薬品の数を増やし、治療において潜在力のある製品を多数開発しました。

平均すると現在は、毎月少なくとも1つの高品質なCDが前臨床段階に進んでいます。2003年は新たに15のCDが選ばれ、また、10の初期開

発プロジェクトが臨床段階に達しました。

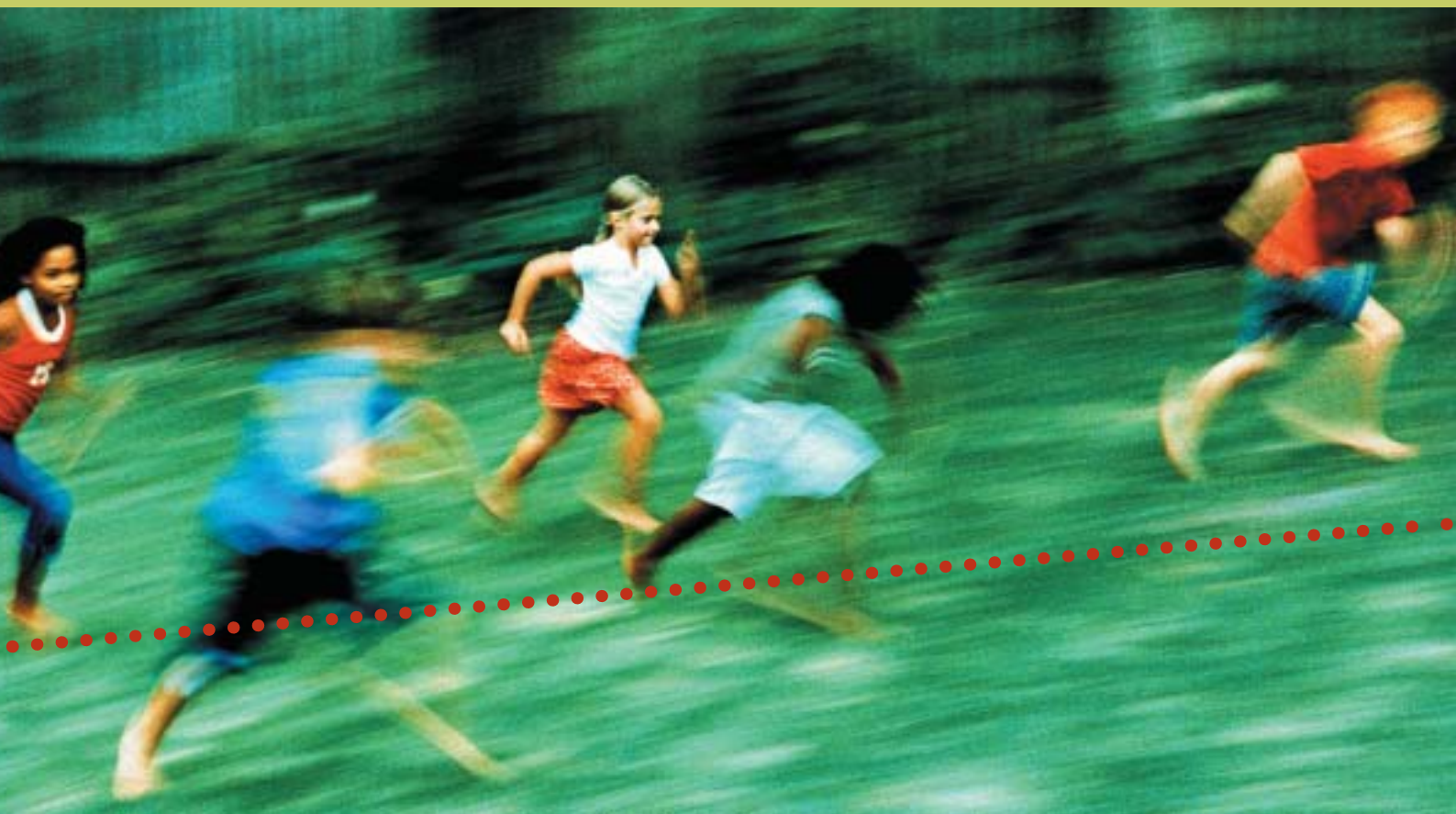
当社の世界規模の Enabling Science and Technology グループでは、化合物の管理、天然産物のスクリーニング、構造化学、バイオ・イメージング、遺伝学、トランスジェニックス、たんぱく質科学、情報科学などの技術を生かし、あらゆる研究領域をサポートしています。薬剤研究を実現させる新しい技術が導入され、世界規模の候補化合物収集強化プロジェクトが進行中です。

アプローチの拡大

今日の急速に科学技術が進歩する世の中では、企業は自社の創薬研究と開発のみに依存していくことは不可能です。アストラゼネカも、当社の能力を補完し疾患研究の基礎を広げるような技術を有する主要な研究所やバイオテクノロジー関連の企業と、共同研究を行っています。

Development

患者さんの生活を変えるような医薬品を一刻も早くお届けするため、開発プロセスの改善を続けています。



＞現在 12 のプロジェクトが開発の第 2 相段階にあり、28 のプロジェクトが第 3 相段階にあります。

＞当社の質の高いパイプラインでは、患者さんや、治療を行う医療従事者のニーズに応えられる、持続的で長期的なイノベーションを重視しています。

＞迅速な開発を進める一環として今年、電子ベースの臨床および規制システムをいくつか導入しました。これによって世界中でより迅速かつ容易にデータにアクセスできます。

当社はより良い医薬品をより迅速に開発することを目指しています。当社の開発組織のスタッフは、世界規模の治療領域別の製品チームで研究を進めており、ここには確実に迅速な新薬の開発に必要な、関連のある機能スキルと経験がすべて集められています。

2003年には、当社は開発プログラムを無事終了させ、Exantaの承認、および Crestor と Iressa の承認と上市に必要な規制への対応を行いました。

また、既に上市されている製品が患者さんにとって最大のベネフィットをお届けできるよう、適用や改善のあらゆる方法を模索しています。今年、Nexium、Seroquel、Symbicortなどの主力ブランドの潜在力を最大限に引き出すため、さらに進んだ製品開発を行いました。

右の表は、現在、開発段階にある化学化合物をまとめたものです。剤型や適応追加も含め開発パイプラインの詳細については、当社のウェブサイトに掲載されている別冊の AstraZeneca 2003 Annual report および Form 20-Fをご覧ください。

化合物	研究領域	MAA	申請予定 NDA	PC	1	2	3	開発段階
循環器								
Exanta	VTE 予防	承認済み*	申請済み					
Exanta	皮下投与	承認済み*	>2006					
Galica	糖尿病/代謝症候群	2006	2006					
AZD6140	動脈血拴症	>2006	>2006					
AZD7009	AF	>2006	>2006					
AZD9684	血拴症	>2006	>2006					
AZD0837	血拴症	>2006	>2006					
AZD7806	脂質異常	>2006	>2006					
AZD6610	脂質異常	>2006	>2006					
AZD4619	脂質異常	>2006	>2006					
AZD0303	血拴症	>2006	>2006					
AZD8294	dyslipidaemia	>2006	>2006					

*フランス、EU相互承認手順の基準加盟国

消化器

AZD0865	胃酸関連疾患	>2006	>2006					
AZD3355	GERD	>2006	>2006					
AZD7371	機能性消化器障害	>2006	>2006					
AZD9343	GERD	>2006	>2006					

ニューロサイエンス

Cerovive								
以前の								
NXY059	脳卒中	2006	2006					
ZD0947	過敏性膀胱	>2006	>2006					
AR-A2	不安/うつ病	>2006	>2006					
AZD4282	神経因性疼痛	>2006	>2006					
AZD4750	多発性硬化症	>2006	>2006					
AZD5455	不安障害	>2006	>2006					
AZD0328	アルツハイマー病	>2006	>2006					
AZD2858	アルツハイマー病	>2006	>2006					
AZD3102	アルツハイマー病	>2006	>2006					

がん

Faslodex								
進行乳がんの								
二次治療								
		申請済み	上市済み					
Iressa								
NSCLC								
ZD6474	固形がん	>2006	>2006					
ZD4054	固形がん	>2006	>2006					
ZD6126	固形がん	>2006	>2006					
AZD2171	固形がん							
	および悪性血液疾患	>2006	>2006					
AZD3409	固形がん	>2006	>2006					
AZD0530	固形がん	>2006	>2006					
AZD5438	固形がん	>2006	>2006					
AZD4440	固形がん	>2006	>2006					
AZD9935	固形がん	>2006	>2006					
AZD0424	固形がん	>2006	>2006					
AZD1152	固形がん	>2006	>2006					
AZD6244	固形がん	>2006	>2006					

呼吸器・炎症

AZD9056	慢性関節リウマチ	>2006	>2006					
AZD8309	慢性関節リウマチ	>2006	>2006					
AZD8309	COPD	>2006	>2006					
AZD9056	COPD	>2006	>2006					
AZD3342	COPD	>2006	>2006					
AZD0902	COPD	>2006	>2006					
AZD0902	慢性関節リウマチ	>2006	>2006					
AZD9056	変形性関節症	>2006	>2006					
AZD8955	変形性関節症	>2006	>2006					
AZD3778	ぜん息/鼻炎	>2006	>2006					
AZD6067	COPD	>2006	>2006					
AZD2098	ぜん息	>2006	>2006					
AZD1981	ぜん息	>2006	>2006					

略語:

- COPD - 慢性閉塞性肺疾患
- GERD - 胃食道逆流症
- GI - 消化器
- MAA - 販売承認申請 (欧州)
- NDA - 新薬承認申請 (米国)
- NSCLC - 非小細胞肺癌
- PC - 前臨床: 開発が認められたが人にはまだ投与されない候補薬品
- SC - 皮下
- VTE - 静脈血拴塞栓症
- >2006 - 2007 年以降

Supply

必要とされるときにいつでも、どの製品でも、柔軟性と信頼性をもって迅速に製造と供給ができることを目指しています。



＞20 カ国に 31 カ所の製造施設を有しています。

＞供給および製造部門には世界中で約 16,000 名が従事しており、そのうち約 13,000 名が製剤と包装に、1,750 名が医薬品の有効成分の供給に携わっています。

＞外部の請負業者に戦略的に外注を行い、社内の製造能力を補っています。

＞供給および製造設備への投資は 2003 年には総計 4 億 9,600 万ドルに上りました。

＞当社の新しいスタチン Crestor は、米国で食品医薬品局の承認後 3 日以内に卸売業者に供給され、大多数の小売店には 9 日以内に供給されました。

顧客サービス

当社のサプライチェーンは柔軟性を最大限に活かし、新薬を確実に迅速かつ効率的に導入することを目標にしています。2003年には、当社の新製品の上市と主力製品および剤型や適応追加が、市場の需要に応じた供給に支えられ首尾よく運びました

全体的なリスク管理の一部として、新製品の上市に関する投資のタイミングについて、当社は慎重に考慮しています。現在、開発の最終段階にあるすべての製品のために、確実なサプライチェーンが用意されています。

供給能力

アストラゼネカ社内で、英国、スウェーデン、フランス、プエルトリコに有効成分の製造施設を有し、ドイツには大規模な薬剤精製工場があります。また、社内の生産容量を補うため、外部の専門の化学薬品製造業者に戦略的な外注を行っています。

米、英、スウェーデン、フランス、ドイツ、プエルトリコの工場では、多様な製品の製剤（錠剤、カプセル、注射剤、吸入剤）を行っています。

製品の包装は、世界中に多数あるアストラゼネカおよび請負業者の工場で行われています。これらはすべて販売子会社の近くに位置し、顧客のニーズへの迅速な対応に役立っています。

2003年には、*Crestor*の有効成分の生産量を増量するための工場が英国にオープンし、*Crestor*の製剤量を増加するための工場がプエルトリコに、*Pulmicort*の生産量を増加するため工場が米国に新しく加わりました。将来的には、*Crestor*、*Pulmicort Respules*、*Symbicort*を含め当社の製品ポートフォリオに対する需要の増加に対応できるよう、米国、フランス、スウェーデン、プエルトリコで生産量を拡大するための計画が準備されています。

コスト管理

世界中のネットワーク全体で新しい供給システムの導入を続けたことで、2003年には良好な成果が得られました。製造リードタイムが短縮されたため、在庫の量を削減でき顧客サービスの質も向上しました。

また新しい供給システムによって、上市する前から製品ライフサイクル全期間にわたり、各製品のコストをより効率的に管理できるようになりました。開発段階から、サプライヤーとの作業の効率化とコスト削減を進めるために、電子ベースのサプライチェーン管理システムが使用されています。

コスト効率はまた、製造資産の継続的な見直しによっても進められています。この見直しは、需要の変動に対応するため必要な柔軟性を維持しつつ、製造資産が最も効率よく使用されるように実施されているものです。2003年には、老朽施設をいくつか閉鎖し、兵庫県三田工場も売却しました。生産施設を有効に利用するため、今後も製造拠点の調整をさらに進めていきます。

営業の認可

医薬品の品質、安全性、有効性を確実なものにすることは、当社にとっての最優先事項です。その一環として、社内の定期的な検査の報告や規制当局の検査結果については厳密に検討しており、必要であればより厳密にコンプライアンスできるような措置をとっています。2003年に実施された外部による検査の結果はすべて申し分なく、当社や請負業者の施設での規制への準拠が問題となって製品の承認が遅れたことは1度もありませんでした。

規制当局は環境問題と化学製品の安全性に特に重点を置くようになっており、SHE（安全性、健康、環境）の営業基準はこれまで以上に厳しいものとなっています。当社の製造施設は様々な認可制度のもとで稼働されており、最低限の基準としてすべての規制要件に準拠していくつもりです。現在アストラゼネカの施設のフル稼働を制限するような、環境上の問題はありません。

廃棄物の削減およびエネルギー使用量の削減という目標に向けて、当社は着実に前進しています。傷害を伴う事故の発生率も削減しています。

継続的な改善のための目標として、すでに高い基準をさらにより良いものにするため、コンプライアンス違反の事例から教訓を得、ベストプラクティスを共有するようにしています。サプライヤーに対しても、当社と同じような基準を推奨してベストプラクティスを共有し、必要な場合には改善を促し、緊密に協力を行っています。

当社のSHEの実施内容についての詳細は、ウェブサイトに掲載されている別冊のCorporate Responsibility Summary Reportをご覧ください。

Marketing

グローバルが有する機能と各国で構築されている質の高い関係を結びつけることで、変動する顧客ニーズに迅速かつ効率よく対応することをめざしています。



主力製品: 循環器領域

Atacand⁽¹⁾ (candesartan cilexeti) アンジオテンシン「拮抗剤。高血圧

Crestor⁽²⁾ (rosuvastatin) HMG-CoA 還元酵素阻害薬 (スタチン)。脂質異常。

Exanta (ximelagatran) 経口のトロンビン直接阻害剤。規模の大きい整形外科手術に伴う静脈血栓塞栓症予防

Plendil (felodipine) カルシウム拮抗剤。高血圧、狭心症

Seloken/Toprol-XL (metoprolol) 高血圧、狭心症、心不全などに対するβブロッカー

Zestril⁽³⁾ (lisinopril) ACE (アンジオテンシン転換酵素) 阻害剤。高血圧、心不全、糖尿病性腎症

主力製品: 消化器領域

Losec/Prilosec (omeprazole) プロトンポンプ阻害剤。胃酸関連消化器疾患

Losec MUPS Losec の錠剤

Nexium (esomeprazole) プロトンポンプ阻害剤。胃酸関連消化器疾患

主力製品: 感染症領域

Merrem/Meronem⁽⁴⁾ (meropenem) 抗菌スペクトルの広い抗生物質。重篤な感染症

主力製品: 神経科学領域

Diprivan (propofol) 静脈麻酔剤。全身麻酔の導入・維持、集中治療中の鎮静

Naropin (ropivacaine) 局所麻酔剤。手術麻酔、急性疼痛管理

Seroquel (quetiapine) 非定型抗精神病薬他の精神障害

Xylocaine (lidocaine) 局所麻酔。外科、歯科領域

Zomig (zolmitriptan) 前兆を伴うあるいは伴わない偏頭痛の急性期治療薬

製品戦略およびライセンスング

医薬品の成功を確かなものにするためには、満たされていない医療ニーズに対応し、今までにない解決法を見つけ、技術上のリスクを最小限に抑えるとともにビジネスの機会を最大限に活かす必要があります。

当社の製品戦略およびライセンスング部門は、研究開発部門や主要販売会社と協力して、薬剤開発のビジネスの側面をリードし、グローバルな製品マーケティング戦略の調整を行っています。その役目として、投資対象として適切な製品やプロジェクトを選択し、新製品の上市に合わせた効率のよいマーケティング・プラットフォームを用意し、グローバル市場や各国における計画に合わせた製品マーケティング戦略の確立と実施を指揮しています。

当社は主力製品のライフサイクルについての厳しい管理によって、医薬品の新しい適用から患者さんの生活にもたらされるベネフィットと、ビジネス上の可能性を最大限に引き出すことをめざしています。

他の大手製薬会社にも共通することですが、当社でも外部からの魅力的な製品や技術でポートフォリオを強化したいと考えており、ライセンスング・パートナーシップを結べる機会を継続的にモニタリングしています。

営業・マーケティング

アストラゼネカは質の高い広範な営業マーケティング・ネットワークで世界中の営業拠点を結び、各地の市場ニーズを予期し対応できるような体系を作っています。多くは当社の子会社である現地販売会社を通じ販売を行っており、当社の製品は主に医師やその他の医療従事者向けに販売されています。政府や米国のマネジドケ

ア（管理医療組織）のような医療の購買グループに対して、当社の製品の経済的、治療的効果の説明を行っています。

主要な市場での成功は当社にとって重要な目標です。特に米国、欧州、日本などの主要な市場でトップの位置を維持し、これを基にさらに前進することを目指しています。同時に小規模ではあるが急成長している将来の市場、つまり新興の経済圏に戦略的な投資を行い、この市場におけるビジネスを強化しています。

世界最大の医薬品マーケットである米国で継続して成功できるかどうかは、増えつつある規制やコスト管理の必要性に効率的に対処し、革新的な医薬品への需要の増大がもたらす機会を最大限に活用できるかどうかにかかっています。2003年の米国での売上高は87億ドルで、この重要な地域で成長を牽引する努力した結果が表れています。アストラゼネカは米国市場で5%のシェアを有し、第5位の医薬品企業となっています。

日本での2003年の売上高は12億ドルで、当社は引き続き日本で最も急成長している医薬品企業となりました。この世界第2の医薬品市場で、現在は売上高14位に位置しています。

欧州では、医薬品のコスト管理への圧力が高まり、後発品や物価の安い国からの製品の移入など、すべてが医薬品業界にとって困難な状況をつくる要因となっています。Crestorの上市の成功と、中欧および東欧における堅調な成長は、この地域での将来的な成長に向けた確固たる基盤を与えてくれています。2003年の欧州での売上高は総額67億ドルで、アストラゼネカはこの地域で第5位となっています。

e マーケティング

マーケティングの効率性を増強するため、当社はe マーケティングを世界規模で営業活動に統合させ、インターネットをベースとした主要な治療領域の幅広い医師のデータを有しています。米国では、当社の医薬品や医薬品が処方される状況についてオンラインで情報を提供することによって、患者さんや治療担当者と直接対話ができるようになっており、この機会を最大限に生かすようにしています。欧州とアジアでは、医療従事者との対話を改善するための試験的研究が進行中です。

主力製品: がん領域

Arimidex (anastrozole) アロマターゼ阻害剤。乳がん
Casodex (bicalutamide) 抗アンドロゲン剤。前立腺がん
Faslodex (fulvestrant) エストロゲン受容体拮抗薬。乳がん
Iressa (gefitinib) 非小細胞肺がんのシグナル伝達阻害剤
Nolvadex (tamoxifen) 抗エストロゲン剤。乳がん
Zoladex (goserelin) LHRH アナログ。前立腺がん、閉経前乳がん、良性婦人科疾患、人工授精補助

主力製品: 呼吸器・炎症領域

Accolate (zafirlukast) 経口ロイコトリエン受容体拮抗剤。ぜん息の長期管理薬
Oxis (formoterol) 即効性の長時間作用性吸入気管支拡張剤。ぜん息の症状緩和
Pulmicort (budesonide) 吸入ステロイド剤。ぜん息の長期治療薬
Rhinocort (budesonide) 点鼻用ステロイド薬。鼻炎の長期管理
Symbicort (budesonide/formoterol) 1つの吸入器に抗炎症薬と即効性の長時間作用性気管支拡張剤を配合した吸入剤

- (1) 武田薬品工業株式会社よりライセンス取得
- (2) シオノギ製薬株式会社よりライセンス取得
- (3) Merc & CO, Inc. よりライセンス取得
- (4) 住友製薬株式会社よりライセンス取得

Inspiration

発見へのコミットメントが、当社の成功の基盤になっています。それは日々の活動から生まれやがて人々の元気や活力となるものです。



＞優れたアイデアを使って、効果の高い医薬品を生み出し、世界中の患者さんの健康とクオリティ・オブ・ライフを改善します。

＞すべての医薬品について適用や改善のあらゆる可能性を探り、患者さんのために最大限のベネフィットを引き出すことを目指します。

＞当社は社員の継続的な創造性を高めることを目指しています。そのために、社員が評価されていると感じ、やる気を起こし、業務のあらゆる面で違いを生むアイデアや会社の成功への貢献が報いられる文化を維持していきます。

＞社内における創造性やベストプラクティスをさらに促進する目的で、組織横断的に情報の共有が奨励されています。

＞持続可能な成功を達成するために、競争と実績に向けて努力するとともに、当社のコアバリューを継続して追求していきます。

当社のコアバリューとは次の4つを意味します。

- ＞高潔さと高い倫理基準
- ＞個と多様性の尊重
- ＞相互の率直さ/誠実さ/信頼/相互支援
- ＞職位にかかわらず自ら規範を示すリーダーシップ

成長への道筋

アストラゼネカは、将来の成長を推進する強力で幅広い高品質な製品群を有し、創造性、迅速、効果を追求する企業です。

ここ数年間で、当社は重要な新製品を幅広く上市しました。これには、がん (Casodex、Arimidex、Faslodex、Iressa)、消化器疾患 (Nexium)、ぜん息 (Symbicort)、高血圧 (Atacand)、高コレステロール値 (Crestor)、片頭痛 (Zomig)、統合失調症 (Seroquel) などに対する潜在力のある治療薬が含まれます。これらの製品の上市や、Exanta が 2003 年 12 月にフランスで初めて承認されたことは、当社にとって活気のある新しい時代の到来を示しています。

実行する

社員の創造性、エネルギー、コミットメントがなければ当社の事業の成功はあり得ません。45 개국 6 万名の社員によってもたらされるスキルの多様性、能力は、アストラゼネカの誇りです。

すべての社員に高レベルの学習と育成の機会を提供し能力開発を奨励・サポートしています。個人個人に応じた自己開発プランが、在職中を通してチームの各メンバーに用意されるよう、各部門の管理職は責任を持っています。すべての社員の機会均等という考えは、個人の成功はもっぱら個人の能力と貢献に基づくという当社の文化の礎となっています。

社員が健康であることは重要な優先事項であり、世界中のすべての社員に対し健康、安全、厚生を促進を目的とした幅広い制度を用意しています。これには行動に基づく安全プログラムや職務上の健康プログラムのほか、フレキシブルな勤務時間や在宅勤務を可能にするなど、仕事と家庭のバランスをとることをサポートする制度があります。

社員の貢献に対する報酬とは、単に他社に引けをとらない福利厚生の内容を提供することではないと当社は考えています。当社の包括的な報酬スキームでは、受け取る福利厚生の内容に対し個人で選択できる要素を盛り込むことで、個人のニーズを考慮に入れられるようにしています。

社員に活気を与えるリーダーシップは、レベルの高いパフォーマンスの促進につながる秘訣です。リーダーに必要な能力を強化し、重要なマネジメントスキルを向上させ、リーダーが組織全体にわたって良好な関係を育むことができるように支援する目的で、当社は幅広いグローバルプログラムを用意しています。これらのプログラムは各国の判断によって補われ、職務やそ

の国に応じたリーダーシップ育成に必要な要素が反映されます。

情報の共有は企業とその目標に対する社員の信頼を維持するために不可欠です。実際に会ってのミーティングと同様、様々なコミュニケーションの方法を使用し、社員が事業の状況について常に把握し、個人とチームの役割と目標を明確に理解できるようにしています。

フィードバックはきわめて重要であり、あらゆるコミュニケーションのレベルでフィードバックができる機会が確保されています。満足度の高い領域と不満のある領域を明らかにするため、2 年に 1 度世界の社員を対象に意識調査が実施されています。こうした調査によって明らかになった改善すべき領域については優先的にフォローが行われます。

責任あるアプローチ

グローバル・ビジネスには、世界中で倫理的に高水準な行動をとるべきグローバルな責任が伴います。この責任を効果的に引き受け、グローバル社会の信頼できる価値あるメンバーとして認められ続けることを目指しています。

当社の企業責任へのアプローチおよび 2003 年の実績についての詳細は、別冊の AstraZeneca 2002 Corporate Responsibility Summary Report またはウェブサイトをご覧ください。

未来に向けて

当社はあらゆる事業活動で継続的に目標を達成し、将来の事業を確実に健全なものにしていくこと、また当社の事業からベネフィットを受けるすべての人々の価値を向上していくことに責任があると考えています。

Therapy area review

循環器

アストラゼネカは、循環器領域において世界のリーディングポジションにありますが、これは40年以上の経験に基づくものです。強力な製品群と優れた研究に支えられ、高血圧、血栓症といったニーズの高い重要な領域に主眼を置き、強力なポジションを構築することを目指しています。

毎年世界中で、1,700万人の成人が循環器疾患で亡くなっており、循環器疾患は多くの成人にとって最大のリスクとなっています。

今年は、高コレステロール値を改善する当社の新しいスタチン製剤 *Crestor* が、40カ国以上で承認を獲得しました。2004年1月末までには、米国、カナダ、英国、オランダなど、25カ国以上で上市されました。処方数は推定で150万件を超えており、75万人を超える患者さんが *Crestor* で治療を受けました。

これまでの約60年間で初の経口抗凝固薬である *Exanta* は、長期使用の適応がフランスで初の承認を獲得しました。年末には米国、カナダ、欧州でも承認申請を行いました。

Seloken/Toprol-XL の売上高は好調な伸びを示し、*Atacand* も市場シェアを伸ばしました。

主要市場での特許切れに伴い、予測された通り *Zestril* の売上高は引き続き減少しました。

消化器

アストラゼネカは消化器疾患の治療で世界トップの位置を誇っており、リーディングポジションを維持していくことを目指して、消化器領域における当社の最新の製品である *Nexium* の販売とさらなる開発に引き続き力を入れていきます。

欧米の成人の約40%が定期的に胸やけを経験し、10%が胃食道逆流症を患っています。

Nexium は新しく改善された治療基準を継続して確立し、世界各国での売り上げにもこれが反映され、2003年には売上高は30億ドルを超えました。

Nexium は2000年8月にスウェーデンで初めて上市され、現在は米国、カナダ、欧州各国を含め100を超える市場で入手できます。患者さんと医師の両方に好評で、2003年末までに1億4,500万人を超える患者さんが投与を受けました。*Nexium* は米国での好調な業績で、上市に最も成功した製品の1つとなりました。

経口投与による治療ができない胃食道逆流症の適応で、*Nexium* の注射製剤は2003年末に欧州で承認されました。

感染症

細菌の耐性が高まり、重篤な感染症が増加する中、抗生物質に対する世界の需要は依然として高いレベルにあります。

感染症は毎年1,100万人を超える命を奪っています。

2003年には重篤な院内感染治療の抗生物質 *Merrem* が、世界中で堅調な伸びを示しました。また、2004年に行う新たな追加申請をサポートするための臨床試験が実施され、2005年の皮膚および皮膚組織の感染に対する適応承認の実現を目指します。

2003年6月には、インドのバンガロールの研究所に新たな研究施設が完成しました。ここでは、感染症による成人の単独では世界最大の死因である結核の新しい治療薬の開発を中心に、研究を進めていきます。

主要製品の売上高: 循環器

	2003年 百万ドル	2002年 百万ドル	基本的な 伸び率 (%)
<i>Seloken</i>	1,280	901	+38
<i>Atacand</i>	750	569	+21
<i>Plendil</i>	540	489	+5
<i>Zestril</i>	478	877	-50
<i>Tenormin</i>	342	370	-15
<i>Crestor</i>	129	-	n/m
その他	391	363	-4
合計	3,910	3,569	+3

主要製品の売上高: 消化器

	2003年 百万ドル	2002年 百万ドル	基本的な 伸び率 (%)
<i>Nexium</i>	3,302	1,978	+62
<i>Losec</i>	2,565	4,623	-49
その他	76	63	+13
合計	5,943	6,664	-16

主要製品の売上高: 感染症

	2003年 百万ドル	2002年 百万ドル	基本的な 伸び率 (%)
<i>Merrem</i>	346	285	+16
その他	130	155	-24
合計	476	440	+2

ニューロサイエンス

アストラゼネカは、精神医学、鎮痛、神経学の3つの主要領域で患者さんの生活を変える豊富な医薬品を継続してお届けし、麻酔薬の領域における世界のリーディングポジションを維持していくことで、ニューロサイエンスでトップとなることを目指しています。

脳を含む中枢神経系の機能に関連する健康障害は、多くの人々の命に関わり、医学的にも重要な必要性の高い複雑な領域です。

統合失調症治療薬 *Seroquel* の売上高は、2003年の上市以来40億ドルを超え、世界中で大幅な成長が続いています。*Seroquel* は双極障害を伴う躁うつ病の治療薬として、今では欧州と米国で広く承認されており、主要な市場では1,700万人の患者さんが治療を受けています。

Zomig Nasal Spray は、当社の片頭痛治療薬 *Zomig* を使いやすくした新しい製剤で、短時間で痛みを緩和します。欧州と米国で上市され順調に推移しています。

全身麻酔薬 *Diprivan* の売上高が特許切れに伴い予想通り減少したにもかかわらず、世界をリードする当社の麻酔薬製品群は引き続き好調に推移しました。

オンコロジー

ポートフォリオにある主力製品の伸びを持続させ、新製品を継続的に上市し、現在パイプラインにある新しい治療法の導入を成功させることで、がん治療薬分野における世界のリーディングポジションを維持することを目指します。

毎年がんと診断される人の数は1200万人を超え、米国では2005年までにかんが死因の第1位になると予想されています。

前立腺がん治療薬 *Casodex* と乳がん治療薬 *Arimidex* の売上高は、2003年に大きく成長しました。*Arimidex* はタモキシフェンに代わる乳がんの標準的な治療薬として急速に認められつつあります。

Faslodex の好調な売り上げは、進行乳がんの治療薬として米国で処方量が着実に増加していることが反映されています。欧州では *Faslodex* は、欧州医薬品委員会の好意的な意見を受け2004年初めには承認を獲得すると予想されます。

当社の新しい肺がん治療薬 *Iressa* は急速に市場の浸透が進んでいます。2002年に日本で、2003年に米国で初めて上市されて以来、10万人を超える患者さんが治療を受けています。

呼吸器・炎症

アストラゼネカはぜん息治療薬でのリーダーとしてのポジションをすでに確立しており、慢性閉塞性肺疾患 (COPD) や慢性関節リウマチなどその他の炎症領域における新薬と既存製品の新しい適応の導入により、製品群を広げることが計画しています。

世界保健機関の推定では世界で1億人がぜん息に苦しみ、COPDは世界の死因の第4位となっています。

ぜん息の調整可能な管理治療薬である *Symbicort* の有効性と安全性は臨床試験によって裏付けられました。今年には欧州で、1つの吸入器を使用するぜん息治療薬として *Symbicort* を承認申請しました。*Symbicort* はまた、吸入コルチコステロイド剤と即効性の長時間作用性気管支拡張薬の配合が確立した初のCOPD治療薬となりました。

米国では *Pulmicort Respules* が有用性を反映し総処方量が32%増となり、5才未満の子どものぜん息治療用吸入コルチコイド剤の選択肢としてのポジションをさらに強固なものとししました。

主要製品の売上高: ニューロサイエンス

	2003年 百万ドル	2002年 百万ドル	基本的な 伸び率 (%)
<i>Seroquel</i>	1,487	1,145	+27
Local anaesthetics	466	432	-
<i>Diprivan</i>	458	443	-2
<i>Zomig</i>	349	328	-1
その他	73	70	-7
合計	2,833	2,418	+12

主要製品の売上高: オンコロジー

	2003年 百万ドル	2002年 百万ドル	基本的な 伸び率 (%)
<i>Zoladex</i>	869	794	-
<i>Casodex</i>	854	644	+22
<i>Arimidex</i>	519	331	+46
<i>Iressa</i>	228	67	+227
<i>Nolvadex</i>	178	480	-66
<i>Faslodex</i>	77	35	+120
その他	18	18	-6
合計	2,743	2,369	+8

主要製品の売上高: 呼吸器・炎症

	2003年 百万ドル	2002年 百万ドル	基本的な 伸び率 (%)
<i>Pulmicort</i>	968	812	+12
<i>Symbicort</i>	549	299	+61
<i>Rhinocort</i>	364	299	+19
<i>Oxis</i>	120	120	-12
<i>Accolate</i>	107	144	-28
その他	153	144	-6
合計	2,261	1,818	+15

Board of Directors



2003年12月31日現在

Percy Barnevik
非常勤会長

Håkan Mogren
非常勤副会長

Jane Henney
非常勤取締役

Karl von der Heyden
非常勤取締役

Sir Tom McKillop
取締役兼最高経営責任者

Sir Peter Bonfield
シニア非常勤取締役

Marcus Wallenberg
非常勤取締役

John Buchanan
非常勤取締役

Erna Möller
非常勤取締役

Jonathan Symonds
取締役兼最高財務責任者

Dame Bridget Ogilvie
非常勤取締役

Michele Hooper
非常勤取締役

Joe Jimenez
非常勤取締役

Percy Barnevik (62)**非常勤会長、取締役指名委員会会長**

1999年4月6日付で当社取締役に任命。Sandvik ABの名誉会長とGeneral Motors Corporationの非常勤取締役を兼務。スウェーデンおよびフィンランドのAcademies of Engineering Sciencesの会員、英国Royal Academy of Engineeringの名誉会員、韓国、インドのAdvisory Council、南アフリカ政府をアドバイザーとするInvestment Councilの会員。Business Council of American CEOs、および英国Centre for European Reform、Advisory Boardの会員。

Håkan Mogren (59)**非常勤副会長、取締役指名委員会委員**

1999年4月6日付で当社取締役に任命。Astra ABの元最高経営責任者兼取締役（1988年5月18日付で任命）。Affbody ABおよびSweden-America Foundationの会長。Gambro ABの副会長。Investor AB、Risy Cointreau S.A.、Groupe Danone、Norsk Hydro ASA、Marianne and Marcus Wallenberg Foundationの取締役を兼務。

Jane Henney (56)**非常勤取締役、監査委員会、取締役指名委員会、科学委員会の委員**

2001年9月24日付で当社取締役に任命。University of Cincinnati Medical Centerの副社長兼Health Affairs長官。1998年から2001までFood and Drugsのコミッショナー、1992年から1994年まで米国Food and Drug AdministrationのOperations担当副コミッショナー。1980年から1995年まで米国National Cancer Instituteの副所長。AmerisourceBergen Corporationの非常勤取締役。Board of Trustees of the Commonwealth Fund、Scripps Research Institute、Medical and Scientific Advisory Board of MPM Capitalの会員。

Karl von der Heyden (67)**非常勤取締役、監査委員会委員長**

1998年10月1日付で当社取締役に任命。1989年から1992までRJR Nabiscoの副社長、1993年同社の共同会長兼最高経営責任者。1993年から1994までMetallgesellschaft Corpの社長兼最高経営責任者。1996年から2001年までPepsiCo, Inc.の副会長。Federated Department Stores Inc.、ARAMARK Inc. およびExult, Inc.の非常勤取締役を兼務。

Sir Tom McKillop (60)**取締役兼最高経営責任者**

1996年1月1日付で当社取締役に任命。Lloyds TSB Group plcの非常勤取締役、European Federation of Pharmaceutical Industries and Associationsの会長、University of Leicesterの共同学長。British Pharma GroupおよびNorth West Science Councilの会長を兼務。

Sir Peter Bonfield CBE, FREng (59)**シニア非常勤取締役、報酬委員会委員長および取締役指名委員会委員を兼任。**

1995年1月1日付で当社取締役に任命。Royal Academy of Engineeringの会員。Telefonaktiebolaget LM Ericsson、Mentor Graphics Corporation、Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, Ltd.の非常勤取締役。British Quality Foundationの副社長を兼務。Citigroup International Advisory Boardの会員。

Marcus Wallenberg (47)**非常勤取締役、監査委員会委員**

1999年4月6日付で当社取締役に任命。Astra ABの元取締役（1989年5月18日付で任命）。Investor ABの社長兼最高経営責任者、Saab ABおよびScandinaviska Enskilda Banken AB、Telefonaktiebolaget LM Ericssonの非常勤副会長、Scania AB、Stora Enso OyjおよびKnut and Alice Wallenberg Foundationの非常勤取締役を兼務。

John Buchanan (60)**非常勤取締役、監査委員会委員および報酬委員会委員を兼務**

2002年4月25日付で当社取締役に任命。1996年から2002年までBP p.l.c.の取締役およびグループ財務責任者。1997年から2001年までUK Accounting Standards Boardの会員。BHP Billiton Plcのシニア独立非常勤取締役。Vodafone Group Plcの非常勤取締役。

Erna Möller (63)**非常勤取締役、報酬委員会および科学委員会の委員**

1999年4月6日付で当社取締役に任命。Astra ABの元取締役（1995年5月15日付で任命）。Knut and Alice Wallenberg Foundationの取締役。Clinical Immunologyの教授およびKarolinska InstituteのNobel Assembly、Nobel Committeeの委員。Royal Swedish Academy of Engineering Sciences、Royal Swedish Academy of Scienceの会員。

Jonathan Symonds (44)**取締役兼最高財務責任者**

1997年10月1日付で取締役に任命。情報サービス全般の責任者。QinetiQ Group plcの非常勤取締役。UK Accounting Standards Boardの会員。英国Hundred Group of Finance Directorsの会長。

Dame Bridget Ogilvie (65)**非常勤取締役、監査委員会および科学委員会の委員**

1997年1月1日付で当社取締役に任命。企業責任の監督責任者兼任。Manchester Technology Fund Limitedの非常勤取締役。Medicines for Malaria Venture および Association of Medical Research Charitiesの会長、Cancer Research UKの理事。AstraZeneca Science Teaching Trustの理事長を兼務。

Michele Hooper (52)**非常勤取締役**

2003年7月1日付で当社取締役に任命。1998年から1999年までStadtlander Drug Companyの社長兼最高経営責任者。1992年から1998年までInternational Businesses of Caremark Internationalの副社長と社長を歴任。PPG Industries, Inc.、Target Corporation、Davita Inc.の非常勤取締役。

Joe Jimenez (44)**非常勤取締役、取締役指名委員会委員**

2003年7月1日付で当社取締役に任命。H J Heinz Company 副社長および2002年よりHeinz Europeの社長兼最高経営責任者。1998年から2002年までHeinz North Americaのコーポレートバイスプレジデント、シニアバイスプレジデント、社長を歴任。Hain Celestial Group, Inc.の非常勤取締役。

2003年12月31日現在におけるその他の役員には、19ページに掲載のシニア・エグゼクティブ・チームのメンバーが含まれます。

Graeme Musker**グループ秘書役兼弁護士**

1993年6月6日付で当グループ秘書役に任命

取締役報告書(要旨)

取締役会

2003年12月31日の取締役会についての詳細な情報は、16ページおよび17ページに記載されています。

取締役の交代

Åke Staving氏は2003年1月末をもって非常勤取締役を退任しました。

役員会は2003年7月にMichele Hooper氏およびJoe Jimenez氏を非常勤取締役に任命しました。

Håkan Mogren氏は2003年8月末をもって副会長を退任し、非常勤副会長となりました。

取締役の選挙および再選挙

定款第65条に基づき、2004年4月の年次株主総会ですべての取締役は退任します。年次株主総会の案内状にて新任および再任に臨む取締役立候補者について詳細をお知らせします。

年次株主総会

当社の年次株主総会は2004年4月29日に開かれます。主要会場はロンドンです。ストックホルムにサテライト会場が用意されます。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する英国の統合規範
In July 2003, the Financial Reporting Council in the UK issued the revised Code of Best Practice on Corporate Governance. This replaced the 1998 Hampel Committee's Code of Best Practice on Corporate Governance. The new Code is effective from 1 November 2003. The revised Code is available on the FRC website.

厳密には当社は2004年の取締役報告書までは、改訂された統合規範に合わせて報告を行う必要はありません。しかし取締役会は2003年10月の会議で改訂版の統合規範を検討し、これに従い本取締役報告書を作成しました。

当社は改訂された統合規範に記載の、優良なガバナンスに関する基本的な規範および補助的な規範をすべて適用しています。これらの規範がどのように適用されたかについては以下に説明します。

アストラゼネカは改訂された統合規範のすべての規定を遵守しています。

2002年の米国企業改革法

(Sarbanes-Oxley Act)

アストラゼネカ PLC の ADS (アメリカ預託株式) はニューヨーク証券取引所 (NYSE) で取引されており、当社は外資系企業に適用される米証券取

引委員会 (SEC) の報告その他の要請に従っています。米国企業改革法 (Sarbanes-Oxley Act) は2002年7月末に施行されました。当社はニューヨーク証券取引所に上場しているため、外資系企業に適用される同法の条項に従う必要があります。

当社は外資系上場企業に適用される上述の条項にすでに遵守しており、上述の条項が有効である限り今後も遵守します。取締役会では、同法が施行される以前に、当社がすでに健全なコーポレートガバナンスの枠組み、財務状況および業績に関する正確で時宜を得た適切な報告プロセス、また効果的で堅固な内部統制システムを確立できていたと考えています。このため、当社は、主として既存のコーポレートガバナンスの枠組みおよび報告、内部統制、その他の関連事項にまつわるプロセスを発展・調整させることで同法を遵守しました。

取締役会の構成およびプロセス

取締役会の構成、責任および任命

取締役会は取締役および非常勤取締役の双方で構成されています。取締役会では会長を除く取締役メンバーの大多数が独立した非常勤取締役です。取締役と非常勤取締役の双方が株主の皆様に対して受託義務を負うと同時に、社の成功に対して共通の責任を負っていますが、それぞれが果たす役割は明確に区分されています。つまり取締役が事業の運営に直接的な責任を負っているのに対し、非常勤取締役は独立した立場から、取締役会の決定に客観的な判断を加味する責任を負っています。これには建設的に挑戦する管理と、社の戦略の発展への支援が含まれます。非常勤取締役は経営の内容を詳細に検討し、財務情報の健全性、内部統制、リスク管理などに関するさまざまな責任を負っています。2人の常勤取締役 (最高経営責任者および最高財務責任者) に加え、取締役会にシニア・エグゼクティブ・チームから2人のメンバーが出席することで、取締役会における経営陣の存在感を増しています。

取締役会では、社の戦略と方針を決定し、その目標の達成に向けた進展を監視します。当社の株主の皆さまその他に対する取締役会の義務が理解され達成されているかについての、評価も行います。これには、社の財務実績や重要な業務上の問題に対する定期的な審議が含まれます。2003年に取締役会は6回開かれました。

新規取締役の取締役会への任命については、取締役指名委員会によって運営される透明性のある手順が確立されています。すべての取締役は年次株主総会の都度退任し、株主の皆様による再任に臨むことができます。

2003年12月の取締役会では、取締役会の活動が検討、評価されました。これには取締役会と社の経営陣の相互の関係の性質と程度についても検討、討議されました。たとえば経営陣から取締役会に流れる情報の質、量、範囲や、取締役会が戦略上の問題を検討するのに当てた時間と他の問題を検討するのに当てた時間の割合、取締役会の内容および取締役会に提出された内容、取締役会の構成、取締役会の活動の実質的な取り決め、取締役会の委員会の活動と作業などが検討されました。全体として、取締役会のメンバーは取締役会および委員会が効率よく建設的な態度で活動していたという結論に達しました。

同じ取締役会で2003年第4四半期に関して、会長が各非常勤取締役とそれぞれの業績について個別に話し合った内容について、また取締役会全体の業績について、会長から報告がありました。この後会長が退席し、Sir Peter Bonfield 非常勤取締役を中心に会長の業績について審議が行われました。次に会長が席に戻り、最高経営責任者と最高財務責任者が順次退席し、それぞれの業績について個別に審議が行われました。

最高経営責任者および

シニア・エグゼクティブ・チーム

最高経営責任者の Sir Tom McKillop は、取締役会から付与された権限のもと、長期的に株主価値を高めるという主要目標の実現に向け、収益性を高める方向に沿って当社を経営し、発展させる責任を負っています。

最高経営責任者は、会社の方針、留保権限、日常的な報告要件の枠組みの中で、会社の事業の経営と業績について、取締役会に対して責任を負っています。最高責任者は特定の重要事項について、(正式に取締役会への権限の委任を明記して)取締役会に決断を仰ぐ義務があります。取締役会、取締役会委員会、会長、最高経営責任者、シニア・エグゼクティブ・チームの役割と、会社の権限の委任先、留保権限、事業の運営方法、業務機能の役割はすべて文書に記述されています。

最高経営責任者はまた、シニア・エグゼクティブ・チーム (SET) を設置し、その議長を務めています。最高経営責任者は取締役会から付与された権限に伴う責任を完全に留保しつつ、SET の機構を通じて、当社の事業 (サリックヘルスケアとアストラテックを含む) にかかわる権限を行使しています。

報酬ポリシー

シニア・エグゼクティブ・チームのメンバーは、Jonathan Symonds (最高財務責任者)、Bruno

報酬ポリシー

Angelici (欧州、日本、アジア太平洋、その他の地域担当エグゼクティブ・バイスプレジデント)、David Brennan (北米担当エグゼクティブ・バイスプレジデント、AstraZeneca LP の社長兼 CEO を兼務)、Jan Lundberg (ディスカバリー・リサーチ担当エグゼクティブ・バイスプレジデント)、John Patterson (プロダクトストラテジー・ライセンシングおよびビジネス・ディベロップメント担当エグゼクティブ・バイスプレジデント)、Martin Nicklasson (ディベロップメント担当エグゼクティブ・バイスプレジデント)、Barrie Thorpe (オペレーション担当エグゼクティブ・バイスプレジデント)、Tony Bloxham (ヒューマンリソース担当エグゼクティブ・バイスプレジデント)。

内部統制とリスクマネジメント

取締役会では当社の内部統制システムに対し全面的な責任を負っています。内部統制は、株主の皆様への投資と当社の資産を守ることが目的です。そのために、会計の適正記録を維持し、事業や発表で使う財務情報が正確かつ信頼できるものであり、またそれが社の状況と業績を公正に示すようにします。取締役はまた、内部統制システムの有効性を見直す責任も負っています。このシステムは、事業の効率的な運営と法律および規制の遵守を合理的に保証するものであり、いかなる場合も内部統制システムは誤記または損失の防止を合理的な範囲で保証するもので、絶対的な保証を与えるものではありません。

当社では慎重なリスクマネジメントを主要な管理業務と考えています。ビジネス上のリスク管理によって機会を増やすことは、すべての業務にとって重要です。これは、会社の価値を実現する一貫した持続的な方法を提供する簡潔で柔軟性のある枠組みの中で、達成されます。リスクには戦略や業務、あるいは世評や財務、環境に関するものなどがありますが、こうしたリスクを理解・認識し、リスクの許容レベルとコントロールを事業状況に照らし合わせてそれぞれの状況で決定する必要があります。

行動規範

当社は、すべての子会社およびその社員が、高潔さと誠実さという最高の倫理基準に従い、十分なスキル、配慮、勤勉さ、公平さをもって業務の遂行にあたることを要求し、これを方針としています。当社の経営陣は、こうした基準が全体的な管理環境に大きく貢献し、言葉の上でも行動上も業務全体を通してこの基準を強化するよう努めます。特に、すべての社員が AstraZeneca Code of Conduct の文書およびその精神、また、その補足として当社が定める高い倫理基準を遵守するよう求めています。

今年、行動規範は見直され改訂されました。修正版は 2003 年 7 月に取締役会により承認され

ました。新しい行動規範の発表と同時に、世界中の社員を対象とした秘密厳守の電話相談を含め、高潔性向上のための方法を更新し広げました。

自社株の買い戻し

当社が明言している配当ポリシーには、定期的な配当にあるキャッシュフローおよび株式買い戻しの要素が含まれ、長期的な資本構成の管理をより柔軟なものにしていくつもりです。1999 年 8 月に当社は、20 億ドル相当の株式買い戻しプログラムを 2002 年末までに完了する旨を発表しました。このプログラムは予定より早く 2002 年第 2 四半期に完了しました。2002 年 1 月にはさらに 20 億ドルの買い戻しプログラムを発表し、これは予定通り 2003 年末までに完了しました。

2003 年には、普通株式 2,720 万株 (額面 0.25 ドル) を総額 11 億 5400 万ドルで買い戻しました。この株式は買い戻された後、英国の規定に従いすべて消却されました。この株式数は 2003 年 12 月 31 日現在の当社の発行株式総数の 1.6% に相当します。

1999 年の買い戻しプログラム開始以来、買い戻し消却された株の総数は、9,280 万株 (額面 0.25 ドル)、総額 39 億 5900 万ドルです。この株式数は 2003 年 12 月 31 日現在の当社の発行株式総数の 5.5% に相当します。

当社は英国の法律および英監督当局の上場規定を確実に遵守するため、自社株買い戻しプログラムのすべての面に関して強固な管理を維持していきます。特に当社の開示委員会は当社が自社株を禁止期間中に買い戻さないことを徹底させています。2004 年 4 月 29 日の年次株主総会で、当社は自社株の買い戻しについて、株主の皆様にも新たに承諾を求める予定です。

全体的な報酬のポリシーおよび目的

当社はダイナミックな成果主義の文化を維持することに努めています。成果主義の文化とは各社員が、株主価値の向上に貢献し、当社の目標を明確に理解し、各自の業務がその目標に及ぼす影響を理解し、高いレベルの成果を達成することで報酬を得るものです。

取締役会では報酬のポリシーおよび目的を次のように確認しています。

- > 世界でベストな製薬会社の 1 社としての当社が持続できるように、優秀な人材を引きつけて定着させます。
- > 社員が株主価値の持続的な向上に必要なレベルの成果を達成できるよう環境を整えます。

これを達成するため、報酬ポリシーおよび実践方法の目的は、次の通りです。

- > 個人とチームの報酬を各レベルで業務上の成果に合わせる。
- > 社員の能力を最大限に発揮するよう奨励する。
- > 社員が自らの利益と株主の皆様との利益を結び付けて考えるよう奨励する。
- > マネージャーが社員を通じて業務上の成果を達成できるようサポートし、また短期および長期的に優れた成果を認識できるようサポートする。
- > 現実的で有効かつ地域を重視し柔軟性を持つ。
- > 各雇用市場で競争力を持ちコスト効率をよくなる。
- > 市場ニーズに応じて現実的で有効かつ社内で一貫性を持つ。

報酬パッケージの内容のコストおよび価値は、包括的に考慮され、下記の通り設計されています。

- > 短期および長期的な目標と連動して、業務の固定と変動部分の適切なバランスを確実にとる。
- > 社員にとってベネフィットのあるすべての要素の価値を総合的に考慮して、市場の競争力を反映させる。

包括的な報酬パッケージには次の基本要素が含まれます。

- > 年収— 各国の状況に基づき、能力および経験に根ざした個人の持続的な成果の価値を認めて支給。
- > 年次ボーナス— 具体的な計画に基づき 1 年以上にわたる、会社や職務としての業務目標の達成、または個人的な業務目標の達成に対して

報酬ポリシー(続き)

支払われる一時金。会社としての目標とは、取締役会が設定する年間の予算から引き出され、業績に対する外部の期待を考慮に入れたもの。職務上の目標とはその年の始めに報酬委員会の合意を得、最後まで監視を受けるものとする。

- > 長期奨励金— 株主の皆様の利益に密接に関連する戦略目標の達成を対象とした、選ばれたグループに対する長期奨励金。
- > 各国の状況に適した年金制度。
- > 休暇、病気手当、またコスト効率がよく、各国の福祉制度と両立できる福利厚生制度。
- > 持株— 社員が株主として個人的に会社に投資できる機会が得られる多様なプラン。

上述の構成要素の組み合わせ方は、たとえば市場のニーズや各国の実情などによって異なります。

取締役に関する個別の項目は次の通りです。

- > 年収— 各取締役の年収は、取締役会を代表する報酬委員会によって決定されます。市場の競争力も考慮した上で報酬委員会が1年ごとに判断を行い、適用される個人の経験および持続的な成果が年収に反映されます。

- > 短期ボーナス

最高経営責任者は、1株当たり利益目標の達成に対してのみボーナスを受ける資格があります。支給可能なボーナスは年収の0～100%の尺度で、業績目標の達成には年収の50%が支給可能です。前述の通り、これは取締役会が設定した予算から支払われ、成果に対する外部の期待が考慮に入れられています。

副会長も、最高責任者の任を務めた2003年の該当期間(2003年1月1日から2003年8月31日まで)に対して、1株当たり利益目標の達成に対してのみボーナスを受ける資格があります。

最高財務責任者は、1株当たり利益目標の達成および、担当する領域に関する業績評価の達成に対してボーナスを受ける資格があります。支給可能なボーナスは年収の0～100%の尺度で、業績目標の達成には年収の50%が支給可能です。1株当たり利益目標の達成に関するボーナスは80%、その他の評価達成の場合は20%となっています。

- > 長期インセンティブ— 取締役はまた、ストックオプション制度により、数年間にわたって当社の株価が上昇した場合に、報酬を受けるこ

とが可能です。アストラゼネカストックオプションプランに基づくオプションの権利付与は、該当する業績目標の場合、報酬委員会によって監督され、また報酬委員会は、業績目標がオプションの権利付与および/または行使に該当するかどうかの判断を行います。

- > 年金に関する取り決め

英国の取締役の年金制度— 最高責任者は当社の中心とする英国が規定する年金計画に加入しています。この計画では通常の年金受給年齢は62才です。しかし、メンバーは60才から保健数値による減額なしに未払いの年金を受け取ることができます。また、早期退職の希望を会社が承諾した場合は57才から、会社の要請により退職した場合は50才から、減額なしで未払いの年金を受け取ることができます。

退職後に死亡した場合、退職後5年間は未払いの年金の全額支払いが保証されており、その後は残された配偶者や扶養家族がいる場合、2/3に減額された金額が支払われます。メンバーは誰でも退職時に、税収の制限に従い、自らの年金額を相応する保険数値計算で調整する代わりに、遺族年金の額を基準より高くあるいは低く設定することができます。年金は扶養対象の子どもに支払うことも可能です。支払われる年金額は、英国の小売物価指数により測定される物価の上昇に合わせて、5%を限度として毎年増額されます。

英国の取締役については、1989年の財政法により課される所得制限で、年金給付対象所得額の上限が定められており、未承認の定義済み貢献スキームが利用可能です。現在、最高財務責任者のみがこの上限の影響を受けています。これについて当社は、上限の影響を受けない英国の取締役と同等のベネフィットを受けられるようにするため、法廷の年金に対する所得上限およびこれに伴う課税額を超える基本給の50%を毎年支払うことに同意しました。それでも同等のベネフィットが提供できない場合、会社は差額を埋め合わせることに同意しています。2003年の年金の支払に関する当社の負担は19万3千ドルでした。

スウェーデンの取締役の年金制度— スウェーデンの取締役は、協約年金ITPに加入しており、これによって年金、扶養家族の年金、在職中に死亡した場合の一時金が支払われます。Hiwan Mogren氏や[e Stavling氏などスウェーデン国籍の元取締役の場合、年金対象の所得はスウェーデンのCommunal Tax Law(共同税法)で課される所得の上限

を超えていたため、年金を補完する契約が結ばれています。年金対象となる給与の70%を60才から65才まで支払い、65才からは50%を支払うことに当社は同意しています。この追加契約には、ITPの規定が盛り込まれています。年金資金で支払われるのは、退職時、または60才未満での退職の場合にも使用されます。退職後の脂肪については、未払いの年金が残された配偶者または他の扶養家族に対して支払われます。

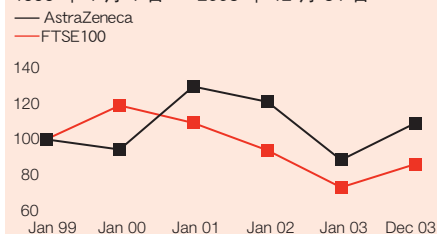
その他の慣習的な報酬(車や保健手当など)も受けることができます。これは当社の英国社員の大多数に適用される柔軟な福利厚生制度に、取締役が関与して実施されます。

株主の総利益を示すグラフ

英国のDirectors' Remuneration Report Regulations 2002(取締役の報酬報告書規定)では、当社が保有する株式5年間の株主総利益(TSR)を示すグラフを、年次報告書に記載することが義務付けられています。これは、株式市場の株価指数の算出に使われる規模と株式数が同種の銘柄が保有する株式のTSRと対比されます。このグラフには、選択されたおおまかな普通株市場指数と、企業のTSR業績の対比が示されており、企業が株式計画に業績評価としてTSRを使用していない場合にも必要とされます。下に示すこのグラフの目的のために、当社では適切な指数としてFTSE 100インデックスを選択しています。

株主の総利益を示すグラフ

1999年1月1日～2003年12月31日



ファイナンシャルレビュー(要旨)

ファイナンシャルレビュー(要旨)の目的は、治療領域のレビューとともに、2003年の業績と2002年からの推移を理解していただき分析することにあります。

当社の事業は医療用医薬品を中心としており、売り上げの97%以上をこの部門が占めています。医薬品の売り上げは短期的には一般の経済状況にさほど影響を受けません。それよりも医療上のニーズに直接影響を受け、通常、健康保険制度や国の医療予算により負担されます。

当社の業績は、短期的および長期的に通常の競争とは別の複数の要素に影響を受ける場合があります。

- > 為替変動による影響
- > 特許の失効または特許存続期間の終了のリスクによる後発品との競合の結果、売り上げ数量および価格が受けるマイナスの影響
- > 新製品の上市に伴う成長率とコスト、上市のタイミング、新製品が予測通りの成果を上げられない場合のリスク
- > 各国の規制状況の結果として医薬品の価格に及ぼされるマイナスの影響

もっと長期的な視点から見ると、当社にとっては研究開発の成功が不可欠の要因です。医薬品他社企業にも共通することですが、当社も相当な研究開発に多大な投資を行っています。研究開発による成果が出るまでには長い時間がかかり、その研究が将来の新薬につながるかどうかについてはかなり不確かな側面があります。

過去2年間、当社の中心的な目標は、製品ポートフォリオの転換を行い、特許切れによる売上高の減少を新製品が補えるようにし、新しい製品ポートフォリオを作成することでした。2003年には、後発品との競合による3億ドルもの潜在的な売上高の減少(Losec/Prilosec、Zestril、Nolvadex)が、主力の成長製品と新しく上市した製品によって補われ、この製品ポートフォリオの転換と優先順位付けの効果がはっきりと証明されました。

研究開発、営業・マーケティングへの投資額は継続して増額されました。どちらの領域でも、製品の機会が明確になる前に投資対象を絞ってしまうことのないよう、ポートフォリオ全体の資源の優先順位が積極的に管理されています。研究開発への投資では特にCrestor、Iressa、Exantaの開発プログラムを完了させることに主眼が置かれました。営業・マーケティングへの投資の対象としては、Nexium、Crestor、Symbicart、Seroquelなど、最近上市された製品および成長製品が優先されました。しかしコスト抑制構想によって、これらの領域の基本的なコストの伸びは6%未満に制限されました。

より新しい製品が引き続き好調に推移しており、当社の製品が後発品からの影響を受けることも少なくなることで合わせて、今後数年間は好調な売上高と収益の増加がもたらされるでしょう。今後数年間における当社の財務実績は、国際的な大手医薬品メーカーの中でもトップの中に入ると考えられます。

業績

本節に記述されている業績には、根本的な業績を反映させるため、為替レートの変動による影響は考慮されていません(特に記載がある場合を除く)。

売上高

製品構成の転換の影響の後、また為替変動の影響を省くと、当社の基本的な売上高は実質的に変わっていません。売り上げ実績はLosec/Prilosec、Zestril、Nolvadexの潜在的な売上高30億ドルの損失に影響されましたが、これはポートフォリオのその他の製品の好調な売り上げによって補われました。主要製品および新しく上市された製品の基本的な売上高は、24億ドル増え(45%増)、82億ドルとなりました。

消化器領域は現在も当社の最大の治療領域で、総売上高の31%を超える割合を占めています(2002年の37%以上から減少)。Nexiumは売上高が62%増の33億ドルで、継続して好調に成長し、Losec/Prilosecなどの減少を補いました。

循環器領域では、Crestorの年間売上高は1億2,900万ドルで、Seloken/Toprol-XLの売上高は初めて10億ドルを超えました(38%増の12億ドル)。これらの実績が、50%の減少となったZestrilの売上高を補う以上の貢献を果たし、全体的な基本実績は3%の上昇となりました。

米国ではNolvadexが後発品の追い上げを受けましたが、オンコロジー領域の売上高は8%の増加しました。Arimidex(46%上昇の5億1,900万ドル)、Iressa(227%上昇の2億2,800万ドル)、Casodex(22%上昇の8億5,400万ドル)と、Nolvadexの売上高(66%減の1億7,800万ドル)の減少を緩和しました。ニューロサイエンス領域では、Seroquelの売上高が27%増加したのに押し上げられ、12%の成長となりました。呼吸器・炎症領域は、Symbicartの成長が際立ち(61%の上昇)、15%の増加となりました。

卸売業者の在庫パターンは、引き続き四季ごとの売上高に影響を及ぼしていますが、年間を通して見ると、卸売業者の在庫超過の変動は、売上高の成長にはほとんどまたは全く影響しなかったとみています。年末には、卸売業者の在庫超過は1億ドルをかなり下回りました。

当社は、アストラテック(医療機器)およびサリ

ックヘルスケア(ヘルスケアサービス)、中心ではないジョイントベンチャーAdvantaを通じた事業を継続します。当社は'Quorn'事業のマーロウフーズを今年、売却しました。

地域別の分析

米国における売上高は年間で6%の減少となりましたが、後発品に押されているLosec/Prilosec、Zestril、Nolvadexの3製品を除けば、36%の増加となっています。好調に推移した成長製品はNexium(62%増)、Seloken/Toprol-XL(47%増)、Seroquel(22%増)などです。また、IressaとCrestorが2003年に米国で上市されました。

欧州での売上高は年間で2%増となり、Nexium(55%増)、Symbicart(53%増)、Seroquel(40%増)、オンコロジー製品(18%増)などの大幅な成長は、Losec/Prilosec、Zestril、Pulmicortの売上高の減少を補って余りあるものでした。売り上げ数量は5%増加しましたが、全体的な価格は3%下がりました。欧州での実績はまた、通常北欧より価格が低い傾向にある南欧から、国境を越えた製品の移動が大きく増えたことに影響されました。

日本での売上高は、Losec(39%増)、Seroquel(67%増)、好調なオンコロジー製品(16%増)などの売上高の増加の結果、年間で14%増となりました。その他の地域の売上高は16%増となっています。

営業利益および留保利益

為替による影響によって報告された減少を6%にとどめたにもかかわらず、基本的な営業利益は11%の減少となりました。営業利益は24.4%から21.8%へと下落しました。主にMerck社への支払額が減額されたため、粗利は上昇しました。研究開発費と販売管理費の総計は6%をわずかに下回る伸び率となり、これには複数の共同研究協定への前払い、Crestorの上市コスト、欧州および日本における複数の領域の強化などに伴う経費によるものです。

その他の収益は、主に2002年第1四半期のSular製品の売却益が今年はないため、4,300万ドル減少しました。今年の実受取利息および受取配当金は9,100万ドル(純額)で、2002年と比較すると、2003年は少額の為替差損と市場の評価損の影響がなかったため、増加しました。

2002年の実効税率は26.8%でしたが、今年は27.2%でした。第4四半期には、1987年から2001年の旧ゼネカ製品について、英国政府および米国政府との話し合いによる解決が決着しました。

配当および株買い戻しプログラム

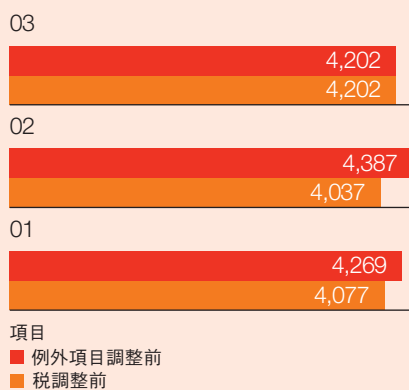
当社は、2003年10月6日に同年第1回目の中

ファイナンシャルレビュー(要旨)(続き)

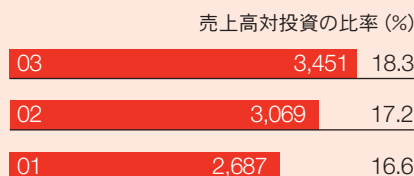
売上高(百万ドル)



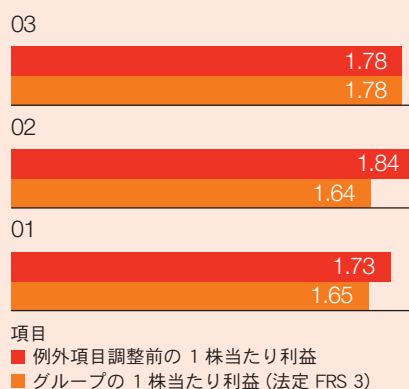
利益(百万ドル)



研究開発投資(百万ドル)



普通株式1株当たり利益(百万ドル)



間配当を行い、普通株式1株当たり0.255ドルを支払いました。

また第2回中間配当について、普通株式1株当たり0.540ドルという額を宣言しており、年次株主総会でこれを確定配当金とする確認が求められます。第1回配当と合わせて、通年の配当総額は0.795ドルとなります。当社は、2、3回の範囲の中間で配当倍率を提示し、増益におおむね従って配当金を増額する意向です。

2003年に当社は総数2,720万株を総計11億5,400万ドルで買い戻しました。これによって1999年以来買い戻された株の総数は9,280万株となり、買い入れ金額は総額39億5,900万ドルとなっています。取締役会は40億ドルの新規自社株買い戻しプログラムを承認しており、これは継続して市場アクセスを行うことと、戦略上現金の必要が生じないことを前提に2005年末までに完了の予定です。

財務状況

本節に記述されているデータはすべて実質ベースです(特に記載のある場合を除く)。

当社の資産の純簿価は2002年12月31日の112億2,600万ドルから、2003年12月31日の132億5,700万ドルに増加しました。有形固定資産に対する資本支出は、Nexiumの製造および研究開発施設への大規模な投資など、総額12億3,900万ドルとなりました。営業権および無形資産の獲得は1億1,300万ドルに上り、長期投資にはがんの共同研究協定の1部として行ったAbgenix inc.への投資額1億ドルが含まれます。為替の影響と、新規上市製品および好調な成長製品の潜在的な増加を支えるため、たな卸資産は増加しましたが、成熟製品の保持が減少して相殺されました。また、12月に米国で売り掛け販売が多かったこと、平均的な信用供与期間が米国よりも長い欧州からの売上高の比率がより高かったこと、年金の前払いの増加などの要因から、基本的な債権残高は増加しました。負債は、2002年に米司法省により行われたZoladexに対する調査が決着したこと、年金契約の支払い、小さい買掛金が通貨の影響で相殺されたなどの要因から、減少しました。

キャッシュフロー

本節の記述されているデータはすべて実質ベースです(特に記載の場合を除く)。

当社は現金を多く生み出す企業であり続けます。当社の現金資産は現在必要とする用途には充分であり、当社の既存の資本プログラム、株買い戻し、新製品の上市にとって十分な現預金があると考えています。

事業活動によるキャッシュフローは、例外項目調整前で、2002年が56億8,600万ドルだったのに対し、2003年は46億1,700万ドルでした。キャッシュフローが減少した原因は主に運転資本としての支出にあり、債権が5億4,000万ドル、買掛金が4億3,000万ドル、たな卸在庫が1億3,100万ドルとなっています。これは主にたな卸在庫、債権、買掛金について前述した要因の影響です。欧州と日本の通貨が前年より強かったことも、2002年と比較してキャッシュフローに影響しました。例外項目に関する支出は、2002年の9,300万ドルに対し3億9,100万ドルで、これにはZoladexに関する調査の決着にかかった3億5,500万ドルの支払が含まれます。支払税金は8億8,600万ドルで、これには振替価格の設定が含まれます。

新規の固定資産への投資および無形資産を含む支出は、総計15億9,700万ドルでした。これは2002年の支出とほぼ同じ額ですが、有形固定資産の取得にかかる支出が若干減少したものの、為替の影響と固定資産への投資の増加で相殺された結果です。マローフーズの売却によるキャッシュフローは年間で8,000万ドルでした。

配当金の支払い12億2,200万ドル、株式の買戻し(純額)11億700万ドル、為替の影響8,200万ドルを差し引いた上で、現預金は3億4,800万ドルの減少となり、2003年12月31日現在で総計34億9,600万ドルとなりました。

財務報告書（要旨） 監査報告書

この財務報告書（要旨）は、当社グループの年次財務諸表、取締役報告書および取締役会報酬報告書に記載された情報の要約であって、正式の年次財務諸表、取締役報告書および取締役報酬報告書とは異なり、当社グループの業績および事業状況に関して完全に理解していただくのに十分な情報を提供しているとはいえません。より詳細な情報を必要とされる株主の皆様には、当社グループの Annual Report and Form 20-F を 1 部無料で入手する権利があります。これは当社登録事務所の事務局で配布しております。

24 ~ 29 頁に記載された財務報告書（要旨）は 2004 年 1 月 29 日に取締役会において承認され、取締役会を代表して以下の取締役に署名されました。

Sir Tom McKillop, **取締役**

Jonathan Symonds, **取締役**

1985 年会社法第 251 条の規定に基づく AstraZeneca PLC の監査報告書

私たちは 24 ~ 29 頁に掲げられた財務報告書要旨を監査しました。この報告書は 1985 年会社法第 251 条に従って、団体としてのアストラゼネカ社の構成員に対してのみ報告されたものです。私たちの監査はこのような報告書の中で報告を必要とする事項について、当社の構成員に報告できるように意図されており、他のいかなる目的を意図したものでもありません。法律が認める限り、私たちは私たちの監査、本報告書、あるいは私たちの意見に対して、アストラゼネカ社および団体としてのアストラゼネカ社の構成員以外のいかなる人物に対しても責任を認めたりあるいは負ったりすることはありません。

取締役および監査人の責任

取締役は、英国の関連法規に従って Annual Review 2003 を作成する責任があります。私たちの責任は Annual Review 2003 に記載されている財務報告書要旨が、正式な年次財務諸表、取締役会報告書および取締役会報酬報告書に合致しており、1985 年会社法第 251 条およびこれに基づく諸規則によって定められている要件を遵守しているか否かに関して、自らの意見を表明することにあります。私たちはまたアニュアルレビュー要旨に記載されている他の情報を読み、明らかな虚偽の記載または財務報告書要旨との重大な不一致を認めた場合、それが私たちの報告に与える影響を検討します。

意見の根拠

私たちは、英国での使用を目的として監査業務委員会が発行した Bulletin 1999/6 「財務報告書要旨に関する監査人のステートメント」に基づいて作業を行いました。グループの正式な年次財務諸表に掲げられた私たちのステートメントには、これらの財務諸表に関する監査人の意見の根拠が説明されています。

監査意見

私たちの意見では、財務報告書要旨は AstraZeneca PLC の 2003 年 12 月 31 日に終了した年度の正式な年次財務諸表、取締役会報告書、取締役会報酬報告書に合致しており、1985 年会社法第 251 条およびこれに基づく諸規則によって定められている要件を遵守しています。

2004 年 1 月 29 日

KPMG Audit Plc
勅許会計士
登録監査人
8 Salisbury Square
London EC4Y 8BB

グループ損益計算書 12月31日終了年度

	例外項目 調整前 百万ドル (\$m)	例外項目 \$m	2003年 合計 \$m
グループ売上高	18,849	-	18,849
営業費用	(14,938)	-	(14,938)
その他の営業収益	200	-	200
グループ営業利益	4,111	-	4,111
合併会社および関連会社の営業利益のグループ持分	-	-	-
固定資産売却益	-	-	-
受取配当金	2	-	2
利息控除前通常活動利益	4,113	-	4,113
利息（総額）	89	-	89
税引前通常活動利益	4,202	-	4,202
税金	(1,143)	-	(1,143)
税引後通常活動利益	3,059	-	3,059
少数株主持分損益	(23)	-	(23)
当期純利益	3,036	-	3,036
株主配当金			(1,350)
当期保留利益			1,686
例外項目調整前の額面 0.25 ドル 普通株式 1 株当たり利益	\$1.78	-	\$1.78
額面 0.25 ドル普通株式 1 株当たり利益（基本）	\$1.78	-	\$1.78
額面 0.25 ドル普通株式 1 株当たり利益（希薄化後）	\$1.78	-	\$1.78
加重平均発行済普通株式数（百万株）			1,709

すべての活動は継続事業に関連するものです。課税前の通常の活動に関して、報告された利益および損益と、従来の経費による利益および損益の間に、実質的な違いは存在しませんでした。

グループ創認識利得損失計算書 12月31日終了年度

	2003年 \$m
当期純利益	3,036
合併に対する外国為替変動調整額	1,361
合併に対する外国為替変動調整額に適用される税金	66
外貨建て借入金為替換算損益	-
外貨建て借入金為替換算損益に適用される税金	-
当期総認識利得損失	4,463

\$m は百万米ドルを表す

例外項目 調整前 百万ドル (\$m)	例外項目 \$m	2002 年 合計 \$m	例外項目 調整前 百万ドル (\$m)	例外項目 \$m	2001 年 合計 \$m
17,841	-	17,841	16,222	-	16,222
(13,728)	(350)	(14,078)	(12,434)	(202)	(12,636)
243	-	243	368	-	368
4,356	(350)	4,006	4,156	(202)	3,954
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	10	10
1	-	1	8	-	8
4,357	(350)	4,007	4,164	(192)	3,972
30	-	30	105	-	105
4,387	(350)	4,037	4,269	(192)	4,077
(1,177)	-	(1,177)	(1,214)	54	(1,160)
3,210	(350)	2,860	3,055	(138)	2,917
(24)	-	(24)	(11)	-	(11)
3,186	(350)	2,836	3,044	(138)	2,906
		(1,206)			(1,225)
		1,630			1,681
\$1.84	-	\$1.84	\$1.73	-	\$1.73
\$1.84	(\$0.20)	\$1.64	\$1.73	(\$0.08)	\$1.65
\$1.84	(\$0.20)	\$1.64	\$1.73	(\$0.08)	\$1.65
		1,733			1,758

2002 年 \$m	2001 年 \$m
2,836	2,906
971	(466)
135	(36)
6	18
(2)	(6)
3,946	2,416

グループ貸借対照表 12月31日現在

	2003年 \$m	2002年 \$m
固定資産		
有形固定資産	7,536	6,597
営業権および無形固定資産	2,884	2,807
長期投資その他	220	46
	10,640	9,450
流動資産		
たな卸資産	3,022	2,593
受取債権	5,960	4,845
短期投資	3,218	3,962
現預金	733	726
	12,933	12,126
資産合計	23,573	21,576
流動負債		
短期借入金および当座借越	(152)	(202)
1年以内返済予定長期借入金	-	(314)
その他の流動負債	(7,543)	(7,699)
	(7,695)	(8,215)
正味流動資産	5,238	3,911
流動負債控除後資産合計	15,878	13,361
固定負債		
長期借入金	(303)	(328)
その他の固定負債	(52)	(34)
	(355)	(362)
引当金等	(2,266)	(1,773)
純資産	13,257	11,226
資本金および準備金		
発行済株式資本金	423	429
株式払込剰余金	449	403
株式償還積立金	23	16
合併積立金	433	433
その他の積立金	1,401	1,440
利益剰余金	10,449	8,451
資本合計	13,178	11,172
少数株主持分	79	54
資本および少数株主持分合計	13,257	11,226

24～29頁に記載された財務報告書(要旨) The summary Financial Statements は 2004年1月29日に取締役会において承認され、取締役会を代表して以下の取締役により署名されました。

Sir Tom McKillop
取締役

Jonathan Symonds
取締役

グループキャッシュフロー計算書 12月31日終了年度

	2003年 \$m	2002年 \$m	2001年 \$m
事業活動によるキャッシュフロー			
営業活動による増加	4,617	5,686	4,130
例外項目に関する減少	(391)	(93)	(368)
事業活動からの正味キャッシュフロー	4,226	5,593	3,762
投資収益および金利等			
受取利息	117	142	232
支払利息	(32)	(96)	(84)
受取配当金	2	-	8
少数株主に対する子会社の配当金支払	(11)	(11)	-
	76	35	156
支払税金	(886)	(795)	(792)
資本的支出および金融投資			
有形固定資産の取得	(1,282)	(1,340)	(1,385)
無形資産の取得	(233)	(268)	(197)
長期投資の取得	(120)	(1)	(5)
長期投資の売却	38	66	44
	(1,597)	(1,543)	(1,543)
買収および売却			
子会社の買収および少数株主持分の購入	-	-	(44)
事業の売却	80	-	-
	80	-	(44)
株主に対する配当金支払	(1,222)	(1,234)	(1,236)
当座資産および財務活動前の正味キャッシュフロー	677	2,056	303
当座資産の管理および財務活動			
短期投資および固定性預金の変動（正味）	771	(806)	260
財務活動	(345)	(118)	35
株式の買戻し（純額）	(1,107)	(1,154)	(994)
当期の現預金の増減	(4)	(22)	(396)
長期借入金および短期借入金の増減による増減	345	118	(35)
短期投資の増減による増減	(771)	806	(260)
キャッシュフローの結果による正味キャッシュファンドの変動	(430)	902	(691)
為替変動	82	75	(47)
正味キャッシュファンドの変動	(348)	977	(738)

配当金

	2003年 1株 当たり	2002年 1株 当たり	2001年 1株 当たり	2003年 \$m	2002年 \$m	2001年 \$m
2003年10月6日に支払われた中間配当金	\$0.255	\$0.23	\$0.23	436	398	405
2004年4月6日に確定配当金として 支払われる未確定第2回中間配当金	\$0.540	\$0.47	\$0.47	914	808	820
	\$0.795	\$0.70	\$0.70	1,350	1,206	1,225

1株当たり利益

	2003年	2002年	2001年
例外項目調整前当期純益 (\$m)	3,036	3,186	3,044
税引後例外項目 (\$m)	-	(350)	(138)
当期純利益 (\$m)	3,036	2,836	2,906
例外項目調整前普通株式1株当たり利益 (\$)	\$1.78	\$1.84	\$1.73
例外項目に係わる普通株式1株当たり損失 (\$)	-	(\$0.20)	(\$0.08)
普通株式1株当たり利益 (\$)	\$1.78	\$1.64	\$1.65
希薄化後例外項目調整前普通株式1株当たり利益 (\$)	\$1.78	\$1.84	\$1.73
希薄化後例外項目に係わる普通株式1株当たり損失 (\$)	-	(\$0.20)	(\$0.08)
希薄化後普通株式1株当たり利益 (\$)	\$1.78	\$1.64	\$1.65
加重平均発行済普通株式数 (百万株)	1,709	1,733	1,758
ストックオプション残高の希薄効果 (百万株)	3	2	3
希薄化後平均発行済普通株式数 (百万株)	1,712	1,735	1,761

社員ストックオプション制度を除いて、未発行株式に係わるオプション、ワラントまたは新株引受権の残高は存在していません。上の計算に使用された利益の数値は、普通株式1株当たりの希薄化後利益の計算用に変更はされていません。例外項目調整前普通株式1株当たり利益は、業績に対する例外項目の影響を除去するために計算されています。

取締役の報酬

2003年12月31日に終了した年度の実務について支払または計上された報酬（年金拠出金を除く）の総額は、1,100万ポンド（1,800万ドル）（会長に支払われた25万ポンド（40.3万ドルを含む））となっています。個別の実務の報酬は以下にポンド換算および米ドル換算で記載されています。報酬をポンドで受け取る役員には、会長、非常勤副会長、シニア非常勤取締役、最高経営責任者、最高財務責任者が含まれます。

ポンド	給与および		課税対象		2003年 総額 £'000	2002年 総額 £'000	2001年 総額 £'000
	報酬 £'000	賞与 £'000	給付 £'000	その他 £'000			
Percy Barnevik	250	-	-	-	250	250	250
Håkan Mogren	461	450	51†	284°	1,246	1,347	1,104
Sir Tom McKillop	885	860	1	44*	1,790	1,479	1,304
Jonathan Symonds	534	451	6	80†	1,071	909	815
Sir Peter Bonfield	74	-	-	-	74	46	38
John Buchanan	53	-	-	-	53	33***	-
Jane Henney	49	-	-	-	49	60	9**
Karl von der Heyden	55	-	-	-	55	47	41
Michele Hooper	19**	-	-	-	19	-	-
Joe Jimenez	19**	-	-	-	19	-	-
Erna Möller	49	-	-	-	49	62	55
Dame Bridget Ogilvie	49	-	-	-	49	62	55
Marcus Wallenberg	46	-	-	-	46	42	38
退任取締役							
Åke Staving	81+	-	6†	402°	489	835	712
その他	-	-	-	-	-	621	702
合計	2,624	1,761	64	810	5,259	5,793	5,123

* 転動手当てに関連する支払額； † 年金に関連する租税債務の支払額； † 退任による未消化の休暇に対する清算を含む；

‡ 英国における住居費を含む； ° 補償金および宿泊施設に関連する租税債務の支払額を含む； ** 通年ではありません。

米ドル	給与および		課税対象		2003年 総額 \$'000	2002年 総額 \$'000	2001年 総額 \$'000
	報酬 \$'000	賞与 \$'000	給付 \$'000	その他 \$'000			
Percy Barnevik	403	-	-	-	403	373	368
Håkan Mogren	743	725	82†	458°	2,008	2,010	1,623
Sir Tom McKillop	1,427	1,387	1	71*	2,886	2,208	1,918
Jonathan Symonds	861	727	9	129†	1,726	1,357	1,199
Sir Peter Bonfield	119	-	-	-	119	68	56
John Buchanan	86	-	-	-	86	49***	-
Jane Henney	79	-	-	-	79	90	13**
Karl von der Heyden	89	-	-	-	89	70	60
Michele Hooper	31**	-	-	-	31	-	-
Joe Jimenez	31**	-	-	-	31	-	-
Erna Möller	79	-	-	-	79	93	81
Dame Bridget Ogilvie	79	-	-	-	79	93	81
Marcus Wallenberg	74	-	-	-	74	63	56
退任取締役							
Åke Staving	131+	-	9†	648°	788	1,246	1,047
その他	-	-	-	-	-	927	1,032
合計	4,232	2,839	101	1,306	8,478	8,647	7,534

* 転動手当てに関連する支払額； † 年金に関連する租税債務の支払額； † 退任による未消化の休暇に対する清算を含む；

‡ 英国における住居費を含む； ° 補償金および宿泊施設に関連する租税債務の支払額を含む； ** 通年ではありません。

Håkan Mogren および Åke Staving の両氏に対する補償金はそれぞれ 22.5 万ポンド（36.3 万ドル）と 33.9 万ポンド（64.3 万ドル）で、上表の「その他」に含まれています。

グループ財務データ

12月31日終了年度 (\$m)	1999年 \$m	2000年 \$m	2001年 \$m	2002年 \$m	2003年 \$m
売上高および利益					
グループ売上高	18,257	17,882	16,222	17,841	18,849
売上原価	(5,849)	(5,270)	(4,232)	(4,520)	(4,469)
物流費用	(343)	(286)	(122)	(141)	(162)
研究開発費	(2,923)	(2,893)	(2,773)	(3,069)	(3,451)
販売費および一般管理費	(6,585)	(5,691)	(5,509)	(6,348)	(6,856)
その他の収益	189	266	368	243	200
グループ営業利益	2,746	4,008	3,954	4,006	4,111
例外項目調整前グループ営業利益	3,908	4,330	4,156	4,356	4,111
上記に含まれる例外項目	(1,162)	(322)	(202)	(350)	-
合併会社および関連会社の営業利益に対する持分	(7)	(149)	-	-	-
例外項目	(776)	(150)	-	-	-
固定資産売却益	-	-	10	-	-
受取配当金	-	3	8	1	2
利息 (純額)	(4)	135	105	30	89
税引前通常活動利益	1,959	3,847	4,077	4,037	4,202
税金	(661)	(1,560)	(1,160)	(1,177)	(1,143)
税引後通常活動利益	1,298	2,287	2,917	2,860	3,059
少数株主持分損益	(1)	(10)	(11)	(24)	(23)
当期純利益	1,297	2,277	2,906	2,836	3,036
売上利益率					
例外項目調整前のグループ営業利益 (対売上高比率)	21.4%	24.2%	25.6%	24.4%	21.8%
利益対固定費率 (英国会計基準)	10.1	25.2	42.8	45.6	103.5
12月31日現在 (\$m)	1999年 \$m	2000年 \$m	2001年 \$m	2002年 \$m	2003年 \$m
貸借対照表					
固定資産 (有形および無形) および営業権	9,717	7,908	8,109	9,404	10,420
長期投資	185	11	23	46	220
流動資産	10,393	10,938	10,364	12,126	12,933
資産合計	20,295	18,857	18,496	21,576	23,573
流動負債	(7,019)	(6,897)	(6,480)	(8,215)	(7,695)
流動負債控除後資産合計	13,276	11,960	12,016	13,361	15,878
固定負債	(1,202)	(927)	(787)	(362)	(355)
引当金等	(1,765)	(1,617)	(1,600)	(1,773)	(2,266)
少数株主持分	46	27	43	54	79
資本一 株主持分	10,263	9,389	9,586	11,172	13,178
資本および少数株主持分合計	10,309	9,416	9,629	11,226	13,257
12月31日終了年度 (\$m)	1999年 \$m	2000年 \$m	2001年 \$m	2002年 \$m	2003年 \$m
キャッシュフロー					
事業活動による正味キャッシュフロー	3,113	4,183	3,762	5,593	4,226
合併会社および関連会社からの受取配当金	3	-	-	-	-
財務活動によるキャッシュフロー	29	19	156	35	76
支払税金	(1,020)	(648)	(792)	(795)	(886)
資本的支出および金融投資	(2,731)	(1,426)	(1,543)	(1,543)	(1,597)
買収および売却	1,978	740	(44)	-	80
株主に対する配当金支払	(1,216)	(1,220)	(1,236)	(1,234)	(1,222)
当座資産および財務活動前の正味キャッシュフロー	156	1,648	303	2,056	677

株式情報

アストラゼネカ	*1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
発行済普通株式数 — 百万株					
期末現在	1,775	1,766	1,745	1,719	1,693
当期加重平均発行済普通株式数	1,776	1,768	1,758	1,733	1,709
株価 — 額面 0.25 ドル普通株式 1 株当たり					
最高値 (ペンス)	2946	3600	3555	3625	2868
最安値 (ペンス)	2208	1926	2880	1799	1820
期末現在株価 (ペンス)	2568	3375	3098	2220	2680
例外項目調整前額面 0.25 ドル普通株式 1 株当たり利益	\$1.63	\$1.62	\$1.73	\$1.84	\$1.78
額面 0.25 ドル普通株式 1 株当たり利益 (基本)	\$0.73	\$1.30	\$1.65	\$1.64	\$1.78
額面 0.25 ドル普通株式 1 株当たり利益 (希薄化後)	\$0.73	\$1.30	\$1.65	\$1.64	\$1.78
配当金	\$0.70	\$0.70 [†]	\$0.70	\$0.70	\$0.795

* 1999年1月1日～1999年12月31日の期間 (ただし株価は1999年4月6日～1999年12月31日を対象)

† 株主はこれに加え、ゼネカ農薬事業の分離に関連した現物配当として Syngenta AG 株が付与されました。

ゼネカ	*1999年
発行済普通株式数 — 百万株	
期末現在	953
当期加重平均発行済普通株式数	951
株価 — 額面 25 ペンス普通株式 1 株当たり	
最高値 (ペンス)	3037
最安値 (ペンス)	2406
期末現在株価 (ペンス)	3037

* 1999年1月1日～1999年4月6日の期間

アストラ	*1999年
発行済普通株式数 — 百万株	
期末現在	1,643
当期加重平均発行済普通株式数	1,643
株価 — アストラ社 A 株 1 株当たり	
最高値 (スウェーデンクローネ)	190
最安値 (スウェーデンクローネ)	154
期末現在株価 (スウェーデンクローネ)	190
株価 — アストラ社 B 株 1 株当たり	
最高値 (スウェーデンクローネ)	190
最安値 (スウェーデンクローネ)	154
期末現在株価 (スウェーデンクローネ)	190

* 1999年1月1日～1999年4月6日の期間

株主情報

発行済株式の所有数別の状況 (2003年12月31日現在)

所有規模別 株式数	2003年 %
1 – 250	0.6
251 – 500	0.8
501 – 1,000	1.1
1,001 – 5,000	1.6
5,001 – 10,000	0.3
10,001 – 50,000	1.3
50,001 – 1,000,000	12.5
over 1,000,000†	81.8
発行済株式総数	100.0

† VPC および ADR の保有を含む

2003年12月31日現在、AstraZeneca PLCには169,971名の株主が登録されており、所有株式数は額面0.25ドル普通株式1,692,694,946株です。また、ADR(米国預託証券)の株主者数は約41,000名で発行済株式の7.53%を占めており、またVPC Services Agreementのもと161,000名の株主が発行済株式の22.13%を占めています。それぞれのADRは普通株式1株に相当し、JPMorganChase Bankから発行されています。

アストラゼネカの最大株主

株主名	所有株式数	発行済株式 に対する 所有株式数の割合
The Capital Group Companies, Inc.	254,143,676	15.01%
Investor AB	91,545,308	5.41%
Putnam Investment Management, LLC and The Putnam Advisory Company, LLC	52,643,485	3.11%
Legal & General Investment Management Limited	52,518,020	3.10%

2004年財務カレンダー

2004年4月29日	年次株主総会および2004年第1四半期決算発表
2004年7月22日	2004年第2四半期決算および中間決算発表
2004年8月13日	2004年中間配当基準日
2004年9月20日	第1回中間配当の支払日

2003年配当金の支払い

2004年4月6日に支払われる2003年第2回中間配当の基準日は2004年2月20日(英国、米国およびスウェーデン)に設定されています。ロンドン証券取引所およびストックホルム証券取引所で2004年2月18日以降に取引されている株式は配当落ちとなっています。また、ニューヨーク証券取引所では、同日以降、配当落ち ADR が取引されています。2004年以降の配当金は、通常、以下の予定により支払われます。

第1回中間配当:	7月末に発表、9月に支払を実施。
第2回中間配当:	1月末に発表、3月に支払を実施。

The record date for the first interim dividend for 2004 payable on 20 September 2004 (in the UK, the US and Sweden) is 13 August 2004.

2003年株式配当	米ドル	英ペンス	スウェーデン クローネ	支払日
第1回中間配当分	0.255	15.9	2.07	2003.10.6
第2回中間配当分	0.540	29.4	3.91	2004.4.6
合計	0.795	45.3	5.98	

Shareview

アストラゼネカの株主の皆様でインターネットにアクセスできる方は、www.shareview.co.uk で必要事項を登録していただくと、ポートフォリオが作成されます。Shareview は Lloyds TSB Registers が運営する無料で安全なオンラインサービスで、損益の推移、株価表示、最近の配当に関する情報などをご覧ください。

ShareGift

アストラゼネカはすべての株主の皆様を、所有株式の多寡に関わらず歓迎し重要視しています。しかし、少数の株式を保有されている株主の皆様で、その株式の価値が売却しても経済的でない場合、現在あるいは将来において、その株式を ShareGift を通じて慈善団体に寄付することを望まれるかもしれません。ShareGift は独立した慈善株式寄付スキームです。このスキームのメリットの 1 つは、ShareGift を通じた株式の寄付には課税対象となるキャピタルゲインもロスも発生しないことで、現在は寄付によって所得税が減額される場合もあります。ShareGift についての詳細はウェブサイト www.sharegift.org をご覧いただくか、ShareGift (電話番号：020-7337-0501、住所：46 Grosvenor Street, London W1K3HN) までご連絡ください。株式の寄付に関する税金の状況についての詳細は、国税局 (ホームページ：www.inlandrevenue.gov.uk) にお問い合わせください。寄付に必要な株式譲渡の書類は、アストラゼネカの株主登録機関である Lloyds TSB Registrars (ホームページアドレスは本文書背表紙に掲載) から入手できます。ShareGift は Orr Mackintosh Foundation (慈善団体登録番号：1052686) によって運営されています。

UAR (Unclaimed Assets Register)

アストラゼネカは請求者不明の配当のデータを UAR (Unclaimed Assets Register) に提供しています。所有株式について把握できなくなった投資家は、一定の小額手数料を支払えば、UAR のデータベースにある請求者のいない資産を調べることができます。UAR は調査の料金の 1 部を慈善団体に寄付しています。UAR の連絡先は Leconfield House, Curzon Street, London W15JA および www.uar.co.uk です。

本 AstraZeneca Annual Review の内容は 2003 年 12 月 31 日で終了した会計年度についての、AstraZeneca Annual Report and Form 20-F に準拠しています。詳細な分析情報を参照されたい場合は、AstraZeneca Annual Report and Form 20-F をご覧ください。

商標

アストラゼネカグループの商標は本文中、斜体で表示しています。AstraZeneca のロゴ、シンボルはすべて、アストラゼネカグループの商標です。

用語の使用

本 Annual Review 2003 では、文脈上他を意味する場合を除いて、「アストラゼネカ」「当社グループ」「当社」「私たち」「私たちの」という用語は、AstraZeneca PLC とその連結会社を意味します。

将来予想に関する記述についての警告文

米国民事証券訴訟改革法 (Private Securities Litigation Reform Act 1995) の「セーフハーバー」規定の適用を受けるため、当社は以下の警告文を発します：

本 Annual Review 2003 にはアストラゼネカの将来予想に関する記述が一部記載されています。当社では予想は合理的な仮定に基づいていると考えていますが、将来予想に関する記述は、様々な要因の影響を受ける可能性があります。かかる要因によって実際の成果および結果は、予測と大幅に異なったものになる可能性があります。将来予想に関する記述の中で当社が使用している言葉として、「期待」「考え」「予想」「意図」などが挙げられますが、それと類似した表現も使用しています。これらの将来予想に関する記述には、非常に多くのリスクと不確実性が内在しています。実際の結果が将来予想に関する記述と大幅に異なったものになる重要な要因には、当社にとって不可抗力のものが含まれます。かかる要因として、特に次のことが挙げられます：特許権や独占販売または商標の消失ないし満了、為替相場の変動、研究開発の結果商業的成功につながる新製品が開発されないリスク、競争による影響、価格統制および価格の下落、課税のリスク、多額の製造物責任請求、サードパーティが材料やサービスを供給できない場合の影響、新製品の上市が遅れるリスク、製品に対する政府の承認を獲得し維持することが困難な状況、環境に関する法的責任を被ることのリスク。

競争状態にかかわる記述

特に記載がなければ、本 Annual Review 2003 に掲載されており、当社の事業または製品のおかれた状況を、競合他社ないし競合製品との関連で説明される市場情報は、医薬品業界に統計資料を提供する大手リサーチ会社 IMS Health から入手したデータに基づいています。当該資料は、2003 年 9 月 30 日に終了した 12 カ月間、または 2003 年 11 月を対象にした公表されているデータです。他に記載がなければ、IMS Health から入手したマーケットシェアおよびデータは、当該期間における当社の総売上高を競合他社および市場全体の売上高と比較することによって算出しています。

伸び率にかかわる記述

他に記載がなければ、本 Annual Review 2003 に掲載されている伸び率は恒常為替レート (CER) で算出されています。

アストラゼネカのウェブサイト

当社のウェブサイト www.astrazeneca.com で提供されている情報は、本冊子の一部を成すものではありません。

Contact information

**Registered office
and corporate headquarters address:**

AstraZeneca PLC
15 Stanhope Gate
London W1K 1LN
UK
Tel: +44 (0)20 7304 5000
Fax: +44 (0)20 7304 5183

R&D headquarters address:

AstraZeneca AB
R&D Headquarters
SE-151 85 Södertälje
Sweden
Tel: +46 (0)8 553 260 00
Fax: +46 (0)8 553 290 00

Investor relations contacts:

UK and Sweden: As above or e-mail:
IR@astrazeneca.com
US:
Investor Relations
AstraZeneca Pharmaceuticals LP
1800 Concord Pike
PO Box 15438
Wilmington
DE 19850-5438
US
Tel: +1 (302) 886 3000
Fax: +1 (302) 886 2972

Registrar and transfer office:

Lloyds TSB Registrars
The Causeway
Worthing
West Sussex
BN99 6DA
UK
Tel (in the UK): 0870 600 3956
Tel (outside the UK): +44 (0)121 415 7033

Swedish securities registration centre:

VPC AB
PO Box 7822
SE-103 97 Stockholm
Sweden
Tel: +46 (0)8 402 9000

US depositary:

JPMorgan Chase Bank
PO Box 43013
Providence
RI 02940-3013
US
Tel (toll free in the US): 888 697 8018
Tel: +1 (781) 575 4328

