



2013年度を起点とした中期成長戦略について

代表取締役社長
長谷川 閑史

2013年5月9日

武田薬品工業株式会社

目次



- 2012年度の振り返り
- 2012年度実績、2013年度の業績見通しと持続的成長目標
- 2020年におけるタケダのありたい姿 — ビジョン 2020
- 中期成長戦略の方針
 - Globalization
 - Scientific Innovation
 - Business Process Innovation (Non-Scientific Innovation)
 - Diversity
- 財務戦略



2012年度の振り返り

2012年度の振り返り(成果と課題)



成果

「革新への挑戦(Innovation)」と「活力ある企業文化の創造(Culture)」を通じて「持続的な成長(Growth)」を達成するという経営方針に沿った取り組みを着実に遂行

Innovation

- パイプライン数、およびPh-3課題の割合が医薬品業界トップクラスに
- 日米欧における順調な承認申請を実現
(日)SGN-35、ATL-962、(米)LuAA21004、(欧)アログリブチンファミリー*、ルラシドン、MLN0002等
- 画期的な創薬基盤技術を獲得(LigoCyte社:ワクチン作製技術、Envoy社:bacTRAP技術)
- オープンイノベーション推進(The BC Cancer Agency、Advinus社、Resolve社)

Culture

- 新たな事業運営体制であるCCO、CMSO体制の定着・強化(販売機能と研究開発機能のガバナンス強化)
- 優れた人材の獲得・育成とダイバーシティの推進、全組織の活性化

Growth

- 新興国市場における売上伸長と戦略的投資の実施:(ブラジル)マルチラブ社買収、(露)ヤロスラブリ工場竣工、(中国)事業運営体制強化
- 米国における痛風フランチャイズ強化:(米)URL社買収によるコルクリス獲得
- 日米欧における新製品の承認・上市:(日)アジルバ、ロトリガ、(米)ネシーナファミリー、(欧)アドセトリス等
- 進出地域の更なる拡大(エクアドル、ペルー)

課題

- ✓ アクセス特許満了後の売上回復
- ✓ 後期開発パイプラインの確実な上市
- ✓ グローバル競争を勝ち抜くことができる強靱かつ効率的なオペレーティングモデルの構築

*アログリブチン、アログリブチン/メホルミン合剤、アログリブチン/アクセス合剤



2012年度実績、2013年度の業績見通しと持続的成長目標

2012年度実績と2013年度の業績見通し



単位: 億円

	2011年度 (実績)	2012年度 (実績)	2013年度 (見込)	
売上高	15,089	15,573	15,900	
研究開発費	2,819	3,243	3,250	
営業利益	2,650	1,225	1,400	
営業利益(特殊要因*1除き)	4,145	2,675	2,800	
純利益	1,242	1,312	950	
純利益(特別損益・特殊要因*2除き)	2,482	1,846	1,850	
EBITDA(特別損益除き)*3	4,226	3,239	3,400	
EPS	157円	166円	120円	
EPS(特別損益・特殊要因*2除き)	314円	234円	234円	
為替レート	USD	79円	82円	90円
	EUR	109円	106円	120円

*1: 営業利益に係る特殊要因: 企業買収などに起因する無形固定資産償却費、のれん償却費、および棚卸資産のステップアップ(時価評価による増加部分)の費用化

*2: 純利益、EPSに係る特殊要因: *1に加え、企業買収に起因する営業外費用、移転価格税制に係る還付税金

*3: 経常利益に、企業買収などに起因する無形固定資産償却費、のれん償却費と営業外費用、減価償却費および支払利息を加えて計算



2020年におけるタケダのありたい姿 — ビジョン 2020



Better Health, Brighter Future

“病気に苦しむ患者さんに、人生のかけがえのない時間を少しでも取り戻していただきたい”創業から230年以上にわたり、タケダはその想いのもと、革新的な新薬の創出を通して社会に貢献してきました。そしてこれからも、世界のより多くの人々がそれぞれの人生を豊かに過ごせるよう予防から治療・治癒にわたる医療の多様なニーズに応える新しい解決方法を提供していくことが私たちタケダの使命です。

“世界の国々や地域に根を下ろし、それぞれ異なる真の医療ニーズを理解する” “つねに社会に奉仕する気持ちを忘れず、緊迫感とスピード感

を持ち、どこよりも高い効率性を発揮して業界をリードする最適な答えを提供する”ダイバーシティが活きる組織の力を「Global One Takeda」として結集させ、医療の未来を変革する努力を、私たちタケダは続けていきます。

医療に対する飽くなき情熱と人々の生命に貢献するという揺るぎない信念を持ち、世界中の人々がより健康で明るく過ごせる新たな230年を切り拓いていきます。

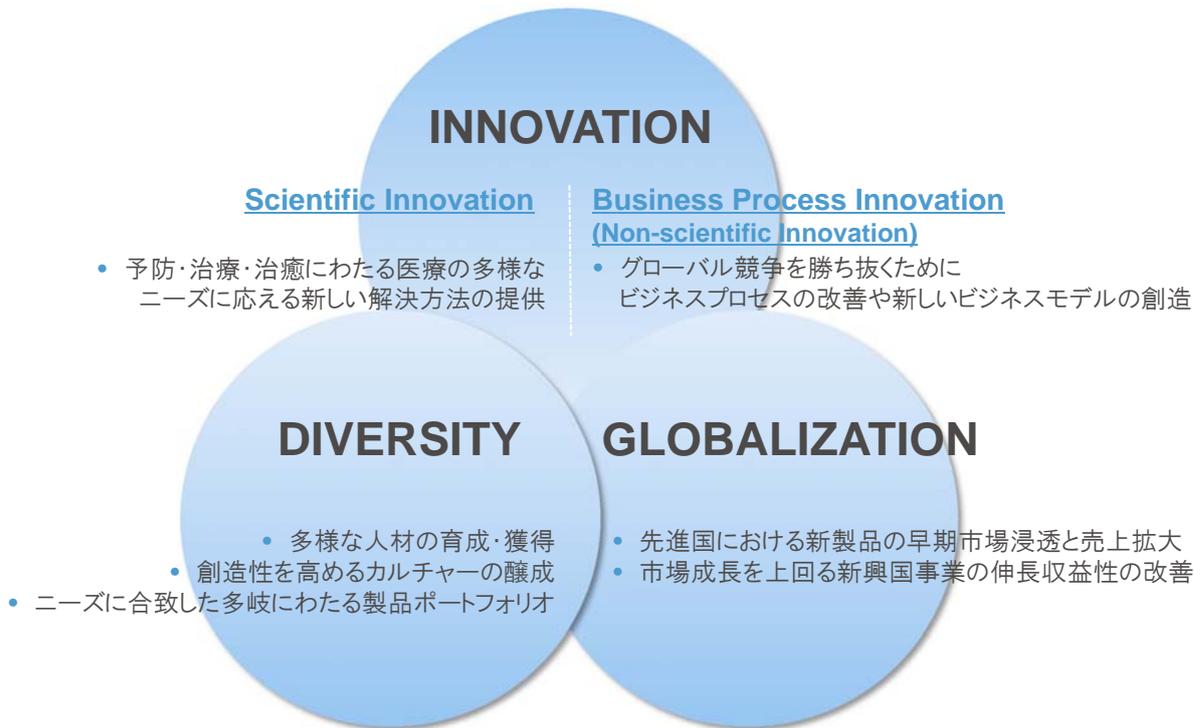
Our Business
**Committed to
Improving Health**
すべては人々の健康のために

Our Organization
**Strength
from Diversity**
ダイバーシティを力に

Our People
**Powered
by Passion**
情熱を原動力に



中期成長戦略の方針

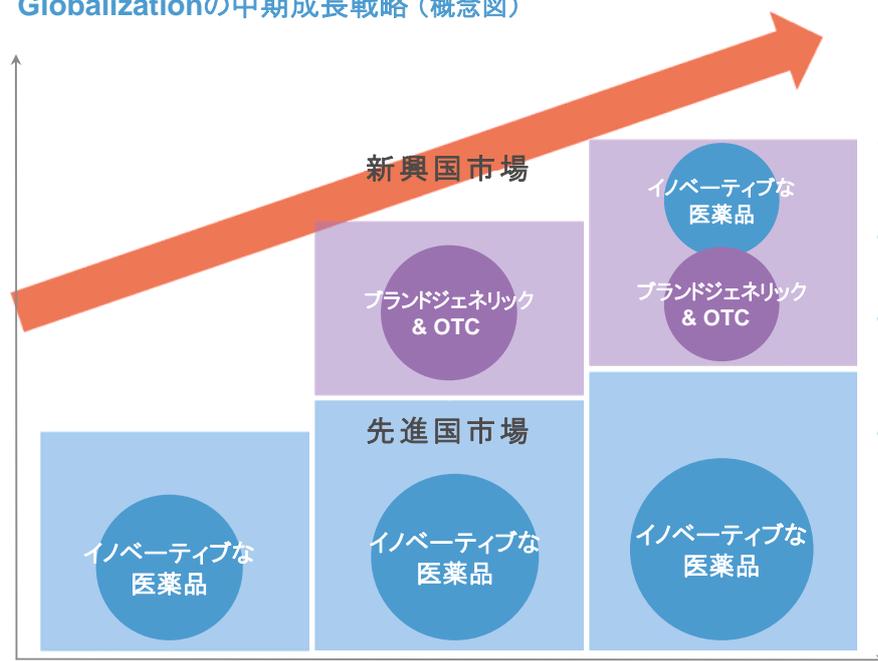


Globalizationの中期成長戦略



Globalization

Globalizationの中期成長戦略（概念図）



持続的成長の実現に向けた3つのキードライバーは不変

- 新興国におけるブランドジェネリック、OTCの売上拡大
- 新興国における販売インフラ活用によるイノベーティブな医薬品の売上シナジー実現
- 先進国における新製品の確実な上市と早期市場浸透

新興国市場における中期成長戦略



Globalization

市場ニーズに合致した多数の新製品の上市と市場浸透を着実に推進し、投資効率を追求した販売戦略を実行することで、市場を上回る売上成長を引き続き実現、収益性を改善して全社を牽引

主力製品の売上維持・拡大

＜主力製品の2012年度売上実績＞ (億円)

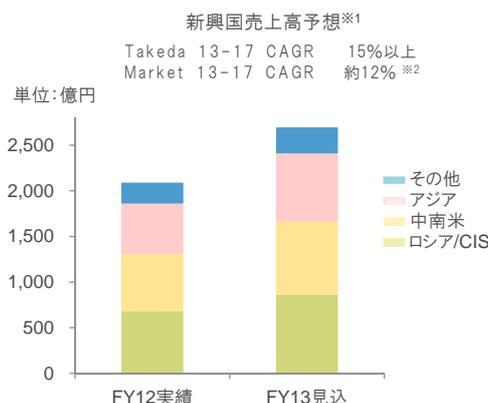
製品名	適応症	売上高
パントプラゾール	消化性潰瘍	307
アクトベジン	脳血管障害、脳卒中	191
コンコール	高血圧症	113
マグニル	心血管疾患予防	79
ネオサルディナ	頭痛	66

新製品の確実な上市と市場浸透

＜2013年度中の予定上市品目＞

新製品	
アログリプチン TAK-491 TAK-390MR アドセトリス メパクト etc.	<ul style="list-style-type: none"> 将来成長が期待される新製品の確実な上市と市場浸透を実現する効率的な販売戦略の実施 地域レベルにおける事業開発の検討

新興国の営業利益率(本社経費配賦前)
約30%⇒2017年度40%台へ拡大



※1 ロイヤリティ・役員収益除き
※2 Copyright 2013 IMS Health データソース:IMS MP2012-2016に基づく当社分析 無断転載禁止

新興国市場における中期成長戦略



Globalization

中国



売上高 13-17 CAGR: 25%以上※1 中国市場 13-17 CAGR: 約19%※2

- アログリプチン、ダクサスの確実な上市
- 既存品(ウリナスタチン、パントプラゾール、リュープロレリン)の売上最大化
- 医薬品の流通・販売経路の新たな仕組みを確立、高い収益性を生み出す事業体制の構築

ロシア/CIS



売上高 13-17 CAGR: 13%以上※1 ロシア/CIS市場 13-17 CAGR: 約12%※2

- 償還医薬品および非償還医薬品でバランスの取れた製品ポートフォリオを構築
- 既存製品の売上最大化および新製品(TAK-491、アドセトリスなど)の確実な上市

ブラジル



売上高 13-17 CAGR: 13%以上※1 ブラジル市場 13-17 CAGR: 約10%※2

- マルチラブ社の製品および販売基盤を最大限に活用
- 新製品(TAK-491、アログリプチンなど)の確実な上市
- 大都市地域での競争力を維持しながら、経済成長が著しい地方都市における競争力強化

※1 ロイヤリティ・役員収益除き
※2 Copyright 2013 IMS Health データソース:IMS MP2012-2016に基づく当社分析 無断転載禁止

日本市場における中期成長戦略



Globalization

新製品の成長を加速する新たなコマースモデルの構築による国内シェアNo.1の堅持

戦略製品の早期売上最大化

- 生活習慣病領域における新製品の販売強化
(ネシーナファミリー、アジルバ、ロトリガ)
- 心血管イベント発症抑制とその先にある認知症予防を目指した、多様なラインナップを活かした新たな価値の提供



新たなコマースモデルの構築

- MRの生産性をさらに高めるタケダの強みを活かした販売体制の推進
- 新製品の市場浸透を早期に成功させる販売モデルの構築
- ジェネラルMR体制をベースとしたハイブリッドMR体制への進化

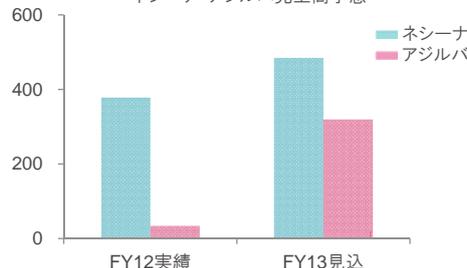
充実したパイプラインによる成長の加速

- 日本市場特有のニーズに応じたパイプライン: ATL-962、TAK-438、SYR-472等
- グローバルパイプライン: Lu AA21004、TAK-875、TAK-700等

国内リーディングカンパニーとしてのパートナーシップの強化

- 行政、アカデミアとの連携による新たな疾患啓発の推進
- 新規アライアンス等他社との連携強化
- 特約店との連携による情報活動のさらなる強化

単位:億円 ネシーナ・アジルバ売上高予想



単位:億円 国内売上高予想^{※1}



※1 ロイヤリティ・役員収益除き
※2 Copyright 2013 IMS Health データソース:IMS MP2012-2016に基づく当社分析 無断転載禁止

米国市場における中期成長戦略



Globalization

製品ポートフォリオの充実と最適な販売戦略の立案・実行により領域フランチャイズを強化

製品ポートフォリオの充実 (主な既存品と今後の新製品)

代謝性疾患	循環器系疾患	消化器系疾患	癌
ネシーナファミリー ユーロリック コルクリス コントレイブ TAK-875	イダーピファミリー 中枢神経系疾患 ロゼレム LuAA21004	デクスラント アミティーザ MLN0002	ベルケイド TAK-700 MLN9708 MLN8237

最適な販売戦略の立案・実行

TPUSA社

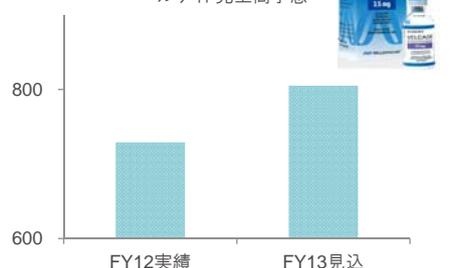
ネシーナファミリーの確実な立ち上げ、ユーロリック/コルクリスのシナジー創出、デクスラントの売上拡大や、新製品となるLuAA21004、コントレイブ、MLN0002、TAK-875等、を視野に新たな体制を構築。



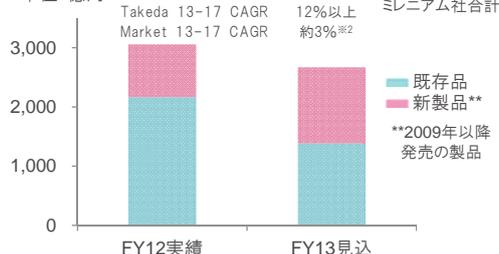
ミレニウム社

ベルケイドの売上伸長、TAK-700、およびMLN8237のグローバル上市の早期実現、MLN9708の早期上市によるプロテアソーム阻害剤フランチャイズの強化

単位:億円 ベルケイド売上高予想



単位:億円 米国売上高予想^{※1*}



※1 ロイヤリティ・役員収益除き
※2 Copyright 2013 IMS Health データソース:IMS MP2012-2016に基づく当社分析 無断転載禁止



Globalization

安定的に売上貢献するブランドジェネリックなどの売上維持・拡大に加え、プライマリケア事業とスペシャリティケア事業の強化でナイコメッド社統合後の高収益化を実現

ブランドジェネリックなどの売上維持・拡大

売上貢献の大きいパントプラゾールなどのブランドジェネリック、リュープロレリンをはじめとする成熟品の売上維持・拡大

プライマリケア事業の基盤強化

新製品・パイプライン

アログリブチンファミリー
TAK-390MR
TAK-491 ファミリー
TAK-875 etc.

アログリブチンファミリー、TAK-390MR等の確実な上市と効率的な販売戦略の推進

スペシャリティケア事業の展開を加速

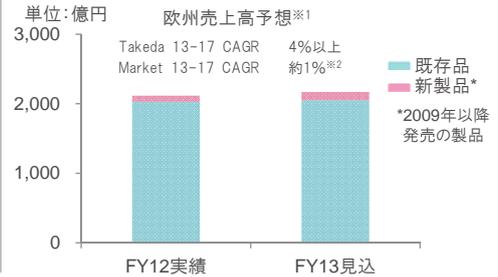
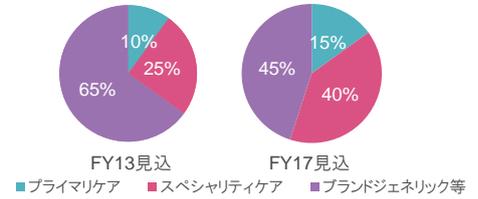
新製品・パイプライン

アドセトリス
メバクト
MLN9708
TAK-700
ルラシドン
MLN0002
ダクサス etc.

ミネアム社との連携によりアドセトリスなどのオンコロジー製品の早期市場浸透を実現
ダクサスの販売戦略見直しによる売上伸長

各国・地域の市場環境に応じた製品ポートフォリオと高い収益性を獲得できる事業体制を整備

欧州領域別売上高比率



※1 ロイヤリティ・役員収益除き、ロシア/CIS除き
※2 Copyright 2013 IMS Health データソース:IMS MP2012-2016に基づく当社分析 無断転載禁止

R&D戦略 重点領域と開発後期パイプライン数



Scientific Innovation

代謝性・循環器系疾患

Phase III : 2
Filed : 8

癌

Phase III : 11
Filed : 4

中枢神経疾患

Phase III : 5
Filed : 2

消化器・腎臓系・
その他疾患

Phase III : 1
Filed : 5

ワクチン

Phase III : 1
Filed : 1

免疫・呼吸器系疾患

Phase III : -
Filed : 1

ライフサイクルマネジメントと合剤を含む



Scientific Innovation

	FY13	FY14	FY15	FY16-17
JP	ATL-962 SGN-35 タケブロン/LDA BLB-750 TAK-536/CCB	SYR-472 LuAA21004 TAK-438	MLN9708 TAK-875 TAK-700 TAK-816 TAP-144SR/6M	MLN0002 TAK-385
US	Lu AA21004	TAK-700 MLN0002	MLN9708 MLN8237	TAK-875 TAK-375SL
EU	アログリプチンファミリー* ルラシドン TAK-390MR	TAK-491/CLD MLN0002	MLN9708 TAK-700	TAK-875
EM	アログリプチン、TAK-491、SGN-35、メパクト、TAK-375、TAK-390MR、ダクサスなど			

Business Process Innovationへの取り組み (Non-Scientific Innovation)



Non-Scientific Innovation

タケダは、グローバル企業として、継続して、ビジネスプロセスの改善や新しいビジネスモデルの構築を通じ、ビジネスプロセス・イノベーションを追求

Project Summit は、グローバル化の次のフェーズとして、効率性を追求するための全社を挙げた戦略的取り組み。グローバル製薬企業として、多様な人々の健康へのニーズに応えるために必要なアプローチ

対象

グローバルにおける以下の機能：セールス/マーケティング、製造/サプライチェーン、研究/開発、一般管理関係

ゴール

- 生産性と利益率を向上させ、強靱かつ効率的なオペレーティングモデルを実現すること
- 持続的成長に向けて必要な投資を継続すること
- Core Earningsの売上高比率を17年度までに25%にすること



Diversity

国籍・年齢・性別・文化・思想など様々なバックグラウンドを持つ従業員が、「ビジョン 2020」のもとで、一体となって業務に取り組み、議論を戦わせることで、創造性が触発されイノベーションが生まれる。また、互いに理解し、尊重しあうことで組織力がさらに高まり、グローバルな競争力が向上する。

創造的な思考を産む企業文化を醸成し、新しい価値観を経営に反映

グローバル競争への対応

継続的なイノベーションの創造

企業競争力向上のためのダイバーシティ促進
グローバルで多様な人財の育成・活用

真のグローバル製薬企業へ
着実に進展/変革していく



財務戦略



中期成長戦略

売上高の伸長、営業利益の増加
バランスシートの最適化

フリーキャッシュフローの最大化

柔軟な財務戦略

継続的な
成長投資

安定的な
配当
13-15年度
180円を継続

着実な
有利子負債
の返済

健全で強固な財務基盤



*Better Health,
Brighter Future*

将来見通しに関する注意事項



本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」を含みます。これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。

それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。リスクや不確実性は、特に製品に関連した見通し情報に存在します。製品のリスク、不確実性には、技術的進歩、特許の競合他社による獲得、臨床試験の完了、製品の安全性ならびに効果に関するクレームや懸念、規制当局からの承認取得、国内外の医療保険制度改革、医療費抑制への傾向、国内外の事業に影響を与える政府の法規制、新製品開発に付随する課題などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

また、承認済み製品に関しては、製造およびマーケティングのリスクがあり、需要を満たす製造能力を欠く状況、原材料の入手困難、市場の需要が得られない場合などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正を行う義務を負うものではありません。

