



12-14年度中期計画

代表取締役社長 長谷川 閑史

2012年5月11日

武田薬品工業株式会社

本日のアジェンダ



- 2011年度の振り返り・業績の概要
- 12-14年度中期計画における重要課題・業績見通し
- 主要地域における売上・利益の最大化
- 持続的成長を支えるパイプライン
- 成長に必要な投資の最適化とコストの効率化
- 財務戦略
- 持続的成長の実現に向けて



2011年度の振り返り・業績の概要

2011年度の振り返り



11-13年度中期計画の経営方針：
「革新への挑戦」と「活力ある企業文化の創造」を通じて「持続的な成長」を実現する

アクトスの売上減少と急激な円高が業績に影響を及ぼす中、
持続的な成長の実現に向けた変革を着実に実行

成果

- ナイコメッド社の買収・統合
 - 欧州全域における事業基盤の強化と新興国への販路拡大
 - 統合プロセスは順調に進捗し、2014年度に完了予定
 - リストラの前倒し実施によるコストシナジーの実現
- パイプラインの充実
 - アジルバ(日)、オモンティス(米)の承認取得
 - ベイルケイド効能追加、MLN8237、MLN0002、MLN9708など
ミレニアム品目の順調な開発進捗
 - 期待のパイプラインであるアドセトリス、TAK-700、TAK-875
などが最終ステージ入り
- 新たな事業運営体制の構築
 - CCOの新設による海外販売体制の構築
 - CMSOの新設によるグローバルな研究開発体制の整備



2011年度連結業績



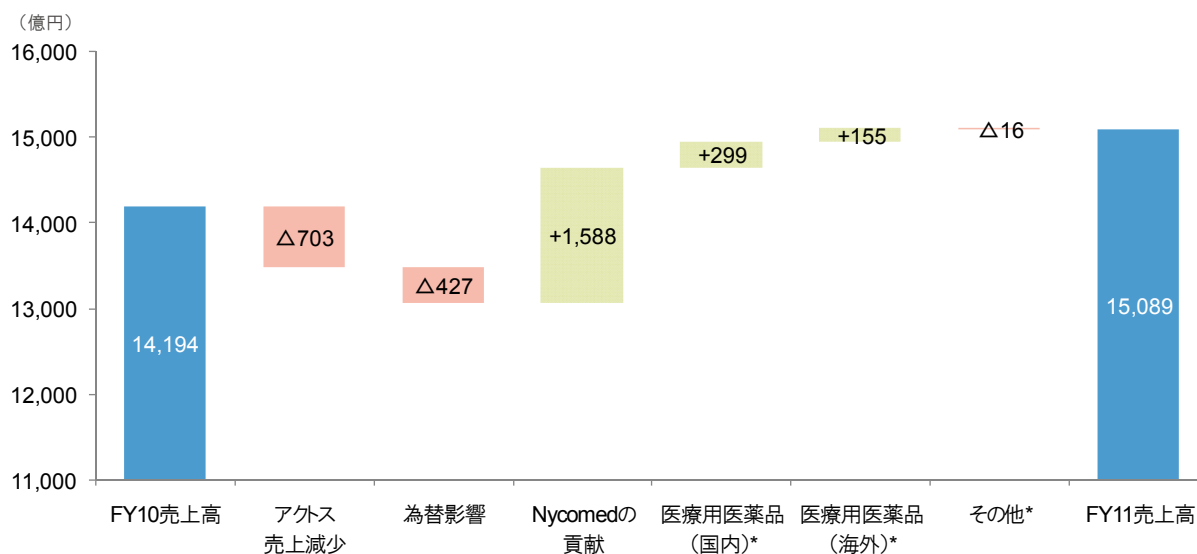
	2010年度 (実績)	2011年度 (実績)	対前期増減 (%)	為替影響除き	(億円)
売上高	14,194	15,089	+895 (+6.3)	+1,322	
研究開発費	2,889	2,819	△70 (△2.4)	+39	
営業利益	3,671	2,650	△1,021 (△27.8)	△903	
営業利益 特殊要因*除き	4,336	4,145	△191 (△4.4)	△23	
純利益	2,479	1,242	△1,237 (△49.9)	△1,175	
EPS(円)	314	157	△157 (△49.9)		
EPS(円) 特別損益・特殊要因*除き	374	314	△59 (△15.8)		
EBITDA** (特別損益除き)	4,841	4,226	△615 (△12.7)		
為替 レート	USD 86円	79円	△7円		
	EUR 113円	109円	△4円		

* 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、棚卸資産のステップアップ(時価評価による増加部分)に係る売上原価の増加
 **EBITDA: 特別損益除き(計算方法: 経常利益+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+減価償却費+支払利息)

4 | 12-14年度中期計画 | 2012年5月11日

武田薬品工業株式会社

売上高の増減内訳



* アクス、Nycomed、為替影響除き

膀胱癌リスク懸念等によるアクスの減収(為替影響除きで△703億円)ならびに為替の円高影響(△427億円)等のマイナス要因を、ナイコメッド社買収に伴う増収効果(1,588億円)や、ネシーナ(+139億円)、ベクティビックス(+78億円)、タケブロン(+56億円、7.9%増)、プロプレス(+47億円、3.4%増)等の国内医療用医薬品の売上増ならびに米国ベルケイドの伸長(+ \$142MM、24.0%増)等で吸収し、増収となった。

5 | 12-14年度中期計画 | 2012年5月11日

武田薬品工業株式会社



12-14年度中期計画における重要課題・業績見通し

12-14年度中期計画期間における重要課題



成果

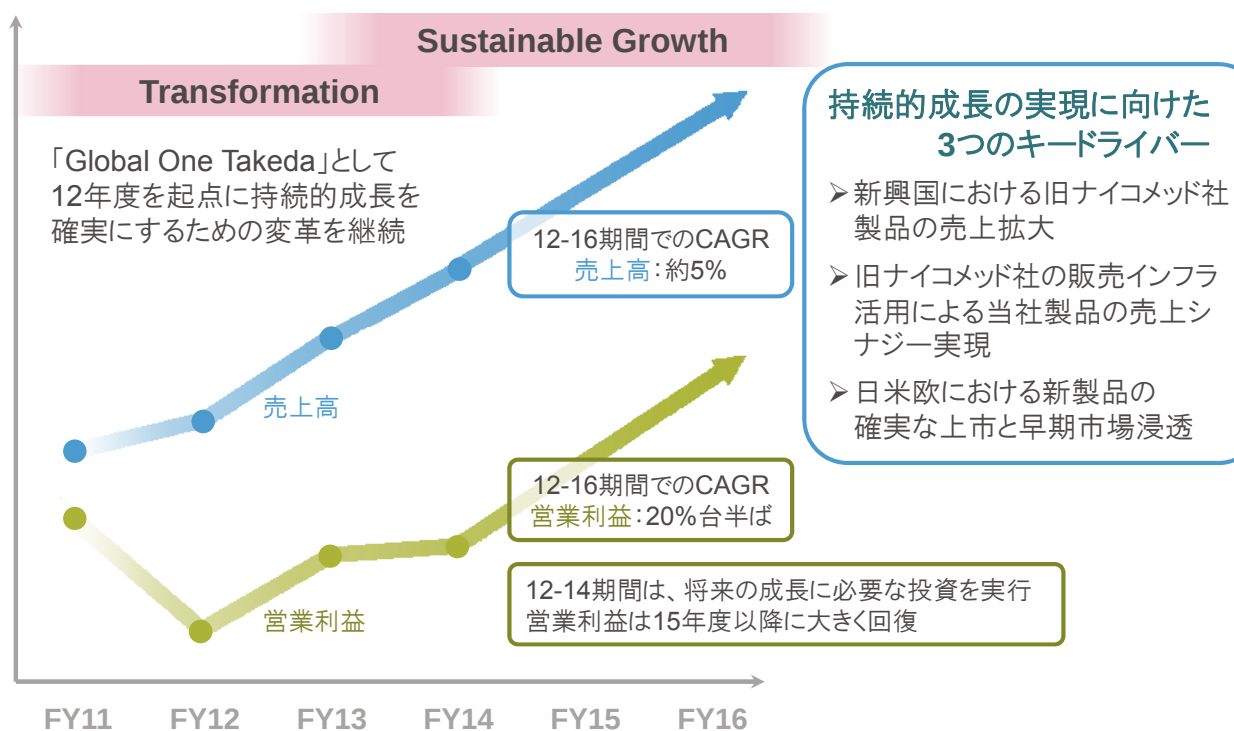
課題

- アクトス後発品参入後の持続的成長の実現
- 研究開発生産性の向上とパイプラインの充実
- 営業キャッシュフロー最大化のための財務戦略

12-14年度中期計画期間は、
「Global One Takeda」を目指して、12年度を起点に
持続的成長を確実にするための変革を継続

Transformation
into a new Takeda

12年度を起点に持続的成長を実現



12-14年度中期計画における業績見通し



<前提為替レート: USD=80円, EUR=105円> (億円)

* URLを含む	2011年度 (実績)	2012年度 (見通し)	2013年度 (見通し)	2014年度 (見通し)
売上高	15,089	15,500	16,300	17,000
研究開発費	2,819	3,100	3,050	3,100
営業利益	2,650	1,600	2,250	2,400
営業利益 特殊要因*除き	4,145	3,050	3,550	3,600
純利益	1,242	1,550**	1,500	1,200
EPS(円)	157	196	190	152
EPS(円) 特別損益・特殊要因*除き	314	241	291	285
EBITDA***	4,226	3,450	4,100	4,200

* 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、棚卸資産のステップアップ(時価評価による増加部分)に係る売上原価の増加および移転価格税制に係る還付金(ただし還付金はEPSIに対するみの特殊要因)

** 移転価格税制に係る還付金(527億円)を含む

*** EBITDA: 特別損益除き(計算方法: 経常利益+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+減価償却費+支払利息)

12-14年度中期計画における12年度業績見通し



<前提為替レート: USD=80円, EUR=105円>

(億円)

* URLを含む	2011年度 (実績)	増減 (%)	2012年度 (見通し)
売上高	15,089	+411(+2.7)	15,500
研究開発費	2,819	+281(+10.0)	3,100
営業利益	2,650	△1,050(△39.6)	1,600
営業利益 特殊要因*除き	4,145	△1,095(△26.4)	3,050
純利益	1,242	+308(+24.8)	1,550**
EPS(円)	157	+39(+24.8)	196
EPS(円) 特別損益・特殊要因*除き	314	△74(△23.4)	241
EBITDA***	4,226	△776(△18.4)	3,450

売上高:411億円増収

- ・ 米国アクトスの後発品参入: △1,800億円
- ・ ナイコメッドの通年売上(11年度は6ヶ月): +1,600億円
- ・ URL Pharmaの買収: 約+440億円

営業利益:1,050億円減益

- ・ 買収に伴う無形固定資産・のれんの償却費の増加
- ・ 後期開発品目の増加による研究開発費増加

純利益:308億円増益

- ・ インフルエンザの国庫補助金
- ・ 有価証券売却益等の特別利益
- ・ 移転価格税制にかかる還付金

* 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、棚卸資産のステップアップ(時価評価による増加部分)に係る売上原価の増加および移転価格税制に係る還付金(ただし還付金はEPSIに対してのみの特殊要因)

** 移転価格税制に係る還付金(527億円)を含む

*** EBITDA: 特別損益除き(計算方法: 経常利益+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+減価償却費+支払利息)

10 | 12-14年度中期計画 | 2012年5月11日

武田薬品工業株式会社

12-14年度中期計画における業績見通し



<前提為替レート: USD=80円, EUR=105円>

(億円)

* URLを含む	2012年度 (見通し)	増減 (%)	2013年度 (見通し)	増減 (%)	2014年度 (見通し)
売上高	15,500	+800(+5.2)	16,300	+700(+4.3)	17,000
研究開発費	3,100	△50(△1.6)	3,050	+50(+1.6)	3,100
営業利益	1,600	+650(+40.6)	2,250	+150(+6.7)	2,400
営業利益 特殊要因*除き	3,050	+500(+16.4)	3,550	+50(+1.4)	3,600
純利益	1,550**	△50(△3.2)	1,500	△300(△20.0)	1,200
EPS(円)	196	△6(△3.2)	190	△38(△20.0)	152
EPS(円) 特別損益・特殊要因*除き	241	+51(+21.1)	291	△6(△2.2)	285
EBITDA***	3,450	+650(+18.8)	4,100	+100(+2.4)	4,200

[13年度]

売上高:800億円増収

- ・ 新興国における売上伸長
- ・ 米国オモンティスをはじめとする新製品の伸長

営業利益:650億円増益

- ・ 主に売上伸長による

[14年度]

売上高:700億円増収

- ・ 新興国売上の更なる伸長
- ・ 米・欧での増収確保

営業利益:150億円増益

- ・ 新興国の販売力強化に向けた経費増加

* 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、棚卸資産のステップアップ(時価評価による増加部分)に係る売上原価の増加および移転価格税制に係る還付金(ただし還付金はEPSIに対してのみの特殊要因)

** 移転価格税制に係る還付金(527億円)を含む

*** EBITDA: 特別損益除き(計算方法: 経常利益+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+減価償却費+支払利息)

11 | 12-14年度中期計画 | 2012年5月11日

武田薬品工業株式会社

営業キャッシュフローの見通し



<前提為替レート: USD=80円, EUR=105円> (億円)

* URLを含む	2011年度 (実績)	2012年度 (見通し)	2013年度 (見通し)	2014年度 (見通し)
営業活動によるCF	3,366	2,800	2,550	2,600
税金等調整前当期純利益	2,525	2,050	2,550	2,300
減価償却費(無形固定資産含む)	1,280	1,650	1,600	1,550
のれん償却費	222	300	300	300
運転資本増減	647	100	△150	△200
法人税等の支払額	△1,521	△800	△1,400	△1,400

➤ 12-14年度は、引き続き3,000億円レベルの研究開発投資を行った上でも、毎年2,500億円～3,000億円程度の営業キャッシュフローを見込む

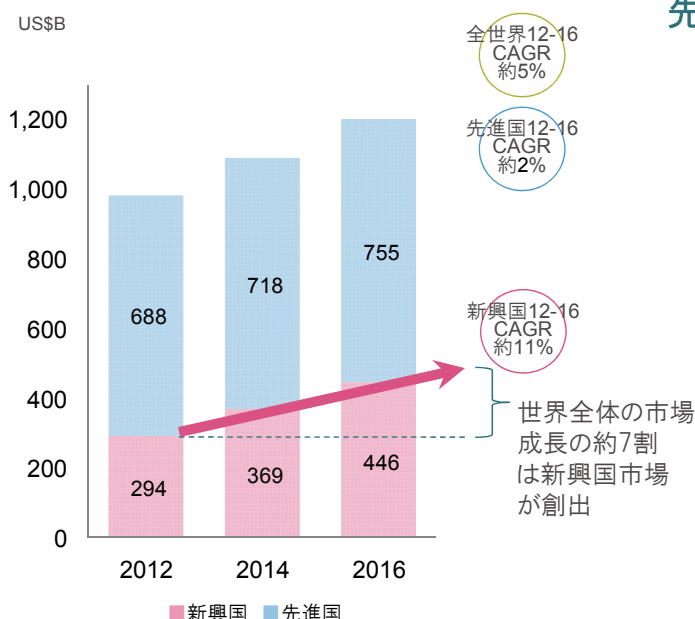


主要地域における売上・利益の最大化① —新興国市場—

世界の医薬品市場の見通し



先進国および新興国市場の見通し



先進国と新興国で異なる医薬品市場

〔先進国の市場トレンド〕

- 依然として市場規模は大きい
- 承認審査の厳格化、医療費抑制策の推進により、市場の低成長が継続
- アンメットニーズを満たす新薬に高い成長ポテンシャル

〔新興国の市場トレンド〕

- ブランドジェネリック(特許の切れた先発品)のシェアが拡大
- 中長期的には新薬の売上機会が拡大
- 国・地域によっては相対的に高い事業環境リスクの存在

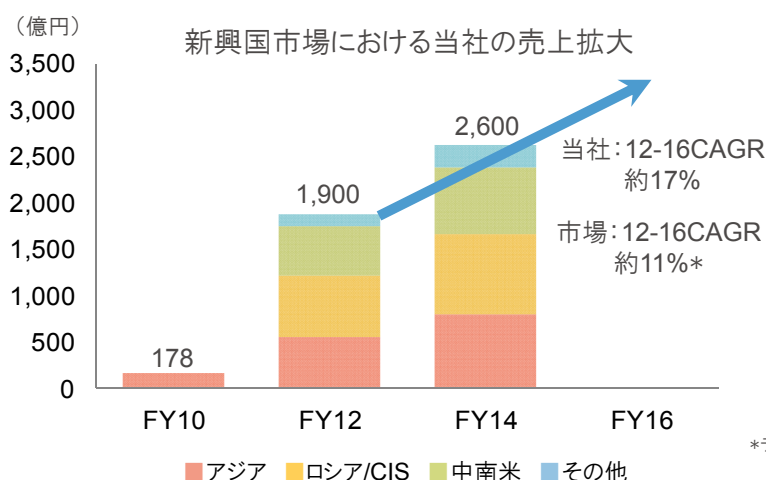
データソース: © 2011 IMS Health. All rights reserved. Market Prognosisをもとに作成 無断転載禁止

新興国市場における取り組み

ー タケダの成長ドライバーとして事業を牽引



新興国市場において、市場成長率を上回る売上成長率を実現



- 旧ナイコメッド社製品の売上拡大
- 市場ニーズに合致した当社製品の早期投入
- 新製品上市に向け、人材獲得を含めた販売体制強化のための積極的な投資

*データソース: © 2011 IMS Health. All rights reserved. Market Prognosisをもとに作成 無断転載禁止

新興国市場において
複数の当社製品を
市場投入

FY12-14

ダクサス	メパクト	デクスラント	アドセトリス
イダービ	ロゼレム	ネシーナ	オモンティス

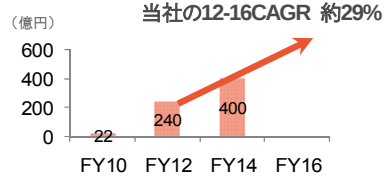
* 合剤を除く

新興国市場における取り組み

ー 地域ごとの異なるニーズを踏まえ、当社製品の売上シナジーを実現

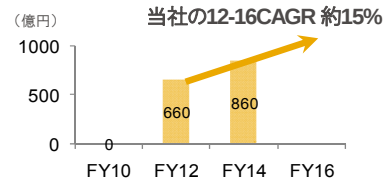


中国



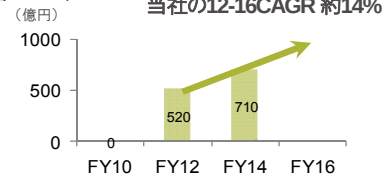
- 新興国で最大の市場であり、積極的な投資を継続
(2015年度売上高500億円、2020年度売上高1,000億円を実現)
- ダクサス、ロゼレム、ネシーナ、デクスラント、イダービを順次投入
- 医薬品の流通・販売経路の見直しによるコスト削減を始めとして、収益性を向上

ロシア/CIS



- 当社の新興国事業において最大の売上規模
- ロシア：連邦主導の製薬産業振興策が実施されており、今後も当社の新興国事業を支える重要地域
- 循環器系疾患が死亡原因のトップであり、同領域における旧ナイコメッド社製品(アクトベジン、コンコール等)と当社パイプライン(イダービ)で成長を牽引

中南米 (含ブラジル)



- ブラジル：OTCを含めた旧ナイコメッド社製品により安定した基盤を維持することに加え、生活習慣病と癌領域の新製品上市に注力
- メキシコ：主軸である消化器疾患領域および生活習慣病領域において新製品デクスラントおよびイダービを上市し売上を拡大



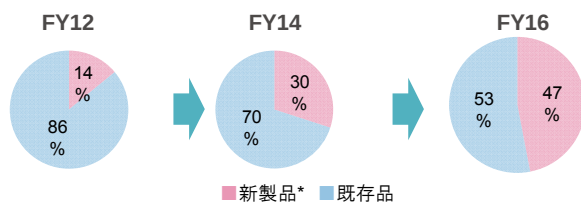
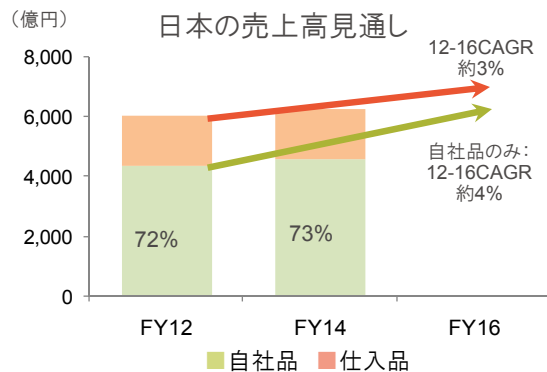
主要地域における売上・利益の最大化② ー 日米欧の先進国市場ー

日本市場における取り組み

ー 国内No.1の堅持



糖尿病・高血圧症の疾患領域においてNo. 1ポジションを将来にわたって維持



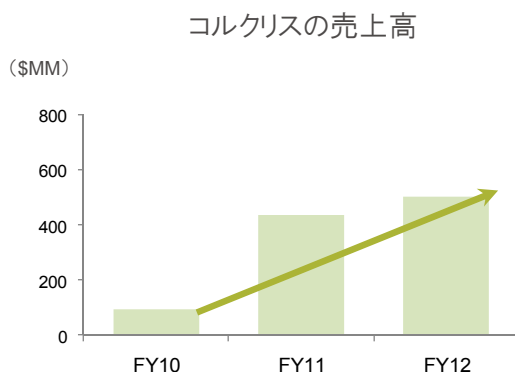
*新製品の定義: 2009年以降の発売品とパイプライン

- 生活習慣病をはじめ癌・中枢神経疾患など多様な領域の新製品を早期に育成
- 糖尿病・高血圧症の疾患領域におけるプレゼンスの拡大
 - ネシーナに特化し、糖尿病領域No.1ポジションを奪回
 - 次世代ARBとしてアジルバを早期に浸透させ、高血圧症領域No.1ポジションを堅持
- MR2,000名体制を維持しながら、ITなどを活用し、より効率的・効果的な情報活動を展開

米国事業基盤の強化に向けたURL Pharma買収



痛風発作の予防および治療薬コルクリスの獲得による、米国での長期にわたる安定した売上高と利益への貢献

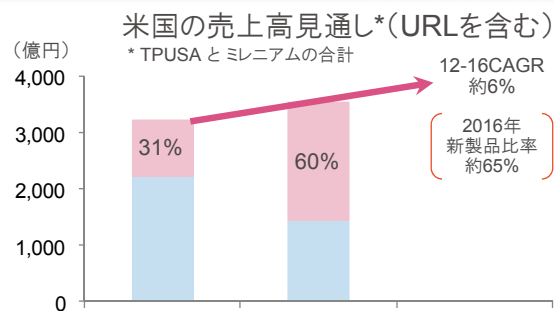


URL Pharmaの全売上高(約6億ドル)のうち、主力品コルクリスの売上高が約7割(約4.3億ドル)を占める(2011年)

- 米国における痛風領域でのプレゼンス強化
 - 急性期(コルクリス)から慢性期(ユーロリック)にわたる痛風治療薬のフルラインアップを確立
 - コルクリスとユーロリックの対象となる患者および処方医がオーバーラップするため、相互補完的で効率的なプロモーションが可能
- 統合後のコストシナジーの追求
- URL Pharmaのジェネリック事業については、戦略的取り扱いを今後検討

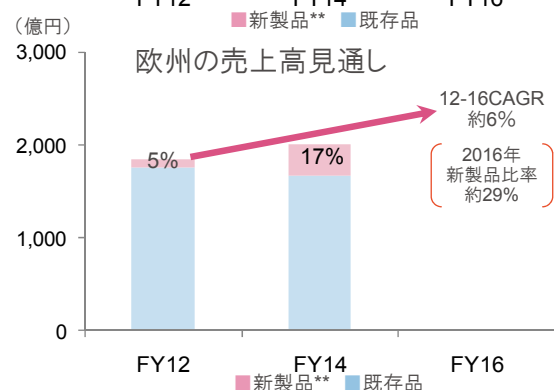
米国・欧州市場における取り組み

ー アトス後発品参入後における新製品を中心とした確実な成長軌道への回帰



〔米国〕

- オモンティス: 大規模透析施設との契約締結によって発売2年目に大きく成長
- ベルケイド: 皮下注および5年生存率データによる多発性骨髄腫フロントラインでの処方拡大
- アログリプチン(SYR-322)については、引き続き、承認を目指してFDAとの協議を継続 (14年度売上高として約200億円を見込む)



〔欧州〕

- PPIフランチャイズとリユープリンの売上維持・拡大
- 新製品(ネシーナ、イダービ等)の確実な上市および早期定着
- プライマリケア向け製品群に加え、ダクサスやアドセトリス等のスペシャルティケア向けの新製品が寄与し、ハイブリッドな製品構成へ移行
- 各国・地域の市場環境に応じたスリムな組織体制の構築

**新製品の定義: 2009年以降の発売品とパイプライン



持続的成長を支えるパイプライン

持続的成長を支えるパイプライン

ー 承認時期の見通し



		FY11	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16
オモンティス	腎性貧血(米、承認取得済)	★					
アログリプチン	糖尿病(米、申請中)		★				
アドセトリス	ホジキンリンパ腫ほか(欧、申請中)		★				
リベスティブ	短腸症候群(欧、申請中)		★				
TAK-085	高脂血症(日、申請中)		★				
Lu AA21004	大うつ病ほか(日米、P-3)			★			
ラソーダ	統合失調症ほか(欧、P-3)			★			
ATL-962	肥満症(日、P-3)			★			
TAK-700	前立腺癌(日米欧、P-3)				★		
MLN0002	潰瘍性大腸炎ほか(米欧、P-3)				★		
MLN8237	非ホジキンリンパ腫ほか(米欧、P-3)				★		
TAK-438	酸関連疾患(日、P-3)				★		
SYR-472	糖尿病(日、P-3)				★		
TAK-875	糖尿病(日米欧、P-3)					★	
MLN9708	多発性骨髄腫ほか(米、P-1/2)					★	
TAK-816	Hib感染症予防(日、P-3)					★	
MLN4924	進行性癌(一、P-1)						★
TAK-385	子宮内膜症ほか(日、P-2)						★
TAK-361s	4種混合ワクチン(日、P-2)						★

22 | 12-14年度中期計画 | 2012年5月11日

(注)12年度以降に販売を予定する開発品目を記載

(注)一部の導入品については承認時期の見通しを開示していません

武田薬品工業株式会社

持続的成長を支えるパイプライン

ー アンメットニーズを満たす期待の開発品目



TAK-875(糖尿病)

- ファーストインクラスのGPR40アゴニスト
- SU剤と異なり、低血糖および膵疲弊のリスクが少ない

MLN0002(潰瘍性大腸炎・クローン病)

- α4β7インテグリンに特異的に結合するヒト化抗体
- 潰瘍性大腸炎のP-3試験において主要評価項目(導入期の改善・維持期の寛解)を達成した

TAK-700(前立腺癌)

- 17,20リアーゼに選択的に作用する非ステロイド系の男性ホルモン合成酵素阻害薬
- 去勢抵抗性前立腺癌におけるファーストライン治療として期待される

TAK-438(酸関連疾患)

- 胃粘膜壁細胞のカリウムチャンネルに直接作用するカリウムイオン競合型アシッドブロッカー(P-CAB)
- PPIよりも強い作用と早い効果発現が期待される

MLN9708(多発性骨髄腫ほか)

- 経口投与可能な第2世代プロテアソーム阻害薬
- 血液癌だけでなく、固形癌でも効能取得を目指しグローバルで自社販売する

MLN8237(非ホジキンリンパ腫ほか)

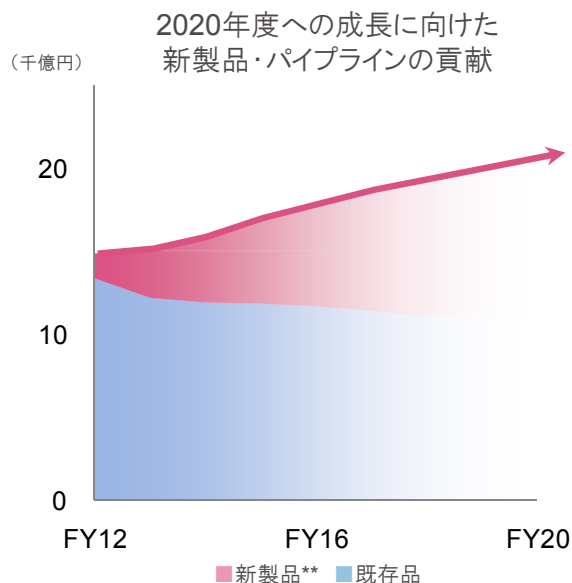
- オーロラAに高い選択性を有するファーストインクラスの経口オーロラキナーゼ阻害薬
- 前臨床試験において血液癌および固形癌に対する高い活性が示されている

23 | 12-14年度中期計画 | 2012年5月11日

武田薬品工業株式会社

持続的成長を支えるパイプライン

ー 成功確率の改善による期待の開発パイプラインの確実な上市



- POC&C*コンセプトによるパイプラインの厳格な優先順位付けと優先課題への積極的な資源配分
- 確実かつ早期の承認を獲得するための各国・地域での規制当局対応強化
- 新たな適応症やコンビネーション治療の追求によるライフサイクルマネジメントの推進
- グローバルにおけるワクチン開発の加速

* Proof of Concept & Competitiveness

**新製品の定義: 2009年以降の発売品とパイプライン

成長に必要な投資の最適化とコストの効率化



投資

コストの効率化

売上原価

〔増加要因〕
導入品の増加と多様な製品構成への移行による原価率の上昇

ナイコメッド社のナレッジを積極活用

- 共通原材料の集中購買による購買コスト節減
- 低コスト原薬調達と低コストオペレーションの推進

研究開発費

- 持続的な成長を支える後期開発パイプラインへの積極投資

- データ解析・管理等のアウトソーシングによる開発コストの削減

一般管理
販売費

- 新製品の早期市場浸透・定着に資するマーケティング費用の投下
- 新興国市場における事業拡大のための営業体制の強化

- ナイコメッド社統合を含め、2015年度までの累計約2000億円のコストシナジーを実現し、米欧でのスリムな組織体制を構築

財務戦略

ー 健全な財務基盤と成長戦略の両立



キャッシュマネジメントの強化

- 効率的なキャッシュマネジメントの実現
 - ・ 正味運転資本の最小化
 - ・ 各地域の資金を一元管理し、余剰資金をタイムリーに本社に集中
- バランスシートのスリム化
 - ・ 有価証券・遊休不動産の処分



成長戦略

- 持続的成長のために引き続き3,000億円レベルの研究開発投資を継続
- 精査のうえ、成長に資する戦略的投資を実施（パイプライン、製品獲得等）

資金調達戦略

- パーマネントファイナンス
 - ・ ブリッジローン（残り2,400億円）から最適なパーマネントファイナンスに切替（12年9月末まで）
- IFRS（国際財務報告基準）への移行
 - ・ グローバルスタンダードであるIFRSに移行し、資金調達の選択肢を拡大（目標：13年度末）



健全な財務基盤の維持・強化

- 着実な負債の返済（返済期間は6年程度）

安定的な配当

- 12-13年度については180円を継続
- 14年度以降も株主還元重視の姿勢のもと、安定的な利益の配分に努める

持続的成長の実現に向けて



「Global One Takeda」を目指して、真のグローバル製薬企業として出発

- 新興国市場における旧ナイコメッド社製品の売上拡大と当社パイプラインによる売上シナジーの実現
- 日・米・欧における新製品を中心とした確実な成長軌道への回帰
- アンメットニーズを満たす成長ポテンシャルの高い開発パイプラインの確実な上市
- 湘南研究所を中心としたグローバル研究ネットワークによる新薬創出力の強化
- 最適なキャッシュマネジメントの実行
- 優れた人材の獲得・育成とダイバーシティの推進



Appendix

武田薬品工業株式会社

2011年度連結業績



	10年度実績 (億円)	11年度実績 (億円)	対前期増減 (億円) 〈%〉		為替影響除き (億円)
売上高	14,194	15,089	+ 895	〈+ 6.3〉	+ 1,322
売上総利益	11,018	10,757	△261	〈△2.4〉	+ 166
特殊要因除き*	11,018	11,313	+ 295	〈+ 2.7〉	+ 721
一般管理販売費	4,458	5,288	+ 830	〈+ 18.6〉	+ 1,030
特殊要因除き**	3,796	4,351	+ 555	〈+ 14.6〉	+ 705
研究開発費	2,889	2,819	△70	〈△2.4〉	+39
営業利益	3,671	2,650	△1,021	〈△27.8〉	△903
特殊要因除き***	4,336	4,145	△191	〈△4.4〉	△23
経常利益	3,716	2,703	△1,012	〈△27.2〉	△895
特別損益	—	△179	△179	—	—
純利益	2,479	1,242	△1,237	〈△49.9〉	△1,175
特別損益、特殊要因除き***	2,949	2,482	△467	〈△15.8〉	△370
EBITDA****(特別損益除き)	4,841	4,226	△615	〈△12.7〉	
EPS	314円	157円	△157円	〈△49.9〉	
特別損益、特殊要因除き***	374円	314円	△59円	〈△15.8〉	
為替レート	USD	86円	79円	△7円	
	EUR	113円	109円	△4円	

特殊要因除きの営業利益では
4,145億円、
特殊要因・特別損益除きの
純利益では2,482億円、
EBITDA(特別損益除き)では
4,226億円を確保

* 売上総利益に係る特殊要因：棚卸資産のステップアップ(時価評価による増加部分)に係る売上原価の増加

** 一般管理販売費に係る特殊要因：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

*** 営業利益、純利益、EPS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、棚卸資産のステップアップ(時価評価による増加部分)に係る売上原価の増加

**** EBITDA：特別損益除き(計算方法：経常利益+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+減価償却費+支払利息)

2011年度連結業績の概要



<対前期>

売上高:895億円、6.3%増の15,089億円

アクトスの減収(為替影響除きで△703億円 / 米国△\$479MM、日本△161億円、欧州△€103MM)、米国プレバシドの減収(△\$191MM、38.6%減)ならびに為替の円高影響(△427億円)等のマイナス要因を、ナイコメッド社買収に伴う増収効果(1,588億円)やネシーナ(+139億円)、ベクティビックス(+78億円)、タケブロン(+56億円、7.9%増)、プロプレス(+47億円、3.4%増)等の国内医療用医薬品の売上増ならびに米国ベルケイドの伸長(+\$142MM、24.0%増)等で吸収し、増収となった。

営業利益:1,021億円、27.8%減の2,650億円

アクトスやプレバシド等の既存品の減収、およびナイコメッド買収に伴う棚卸資産の時価評価による増加部分の費用化(555億円)や国内医療用医薬品の製商品構成の変動影響(自社品比率の低下)等による売上総利益率の悪化(77.6%→71.3%)に加え、ナイコメッド買収に伴う無形固定資産償却費・のれん償却費の発生等企業結合会計の影響(325億円)や経費の発生により、減益となった。

純利益:1,237億円、49.9%減の1,242億円

営業減益に加え、海外子会社を中心とした合理化に伴う一時費用((損)355億円)を特別損失として計上したことにより、営業利益を上回る減益となった。

<対公表予想>

売上高は、国内医療用医薬品の未達などの影響により、公表予想の15,100億円から11億円減収。

営業利益は減収の影響が大きく、公表予想の2,700億円から50億円の減益。

純利益も公表予想の1,300億円から58億円の減益。

特殊要因、EBITDAの内訳

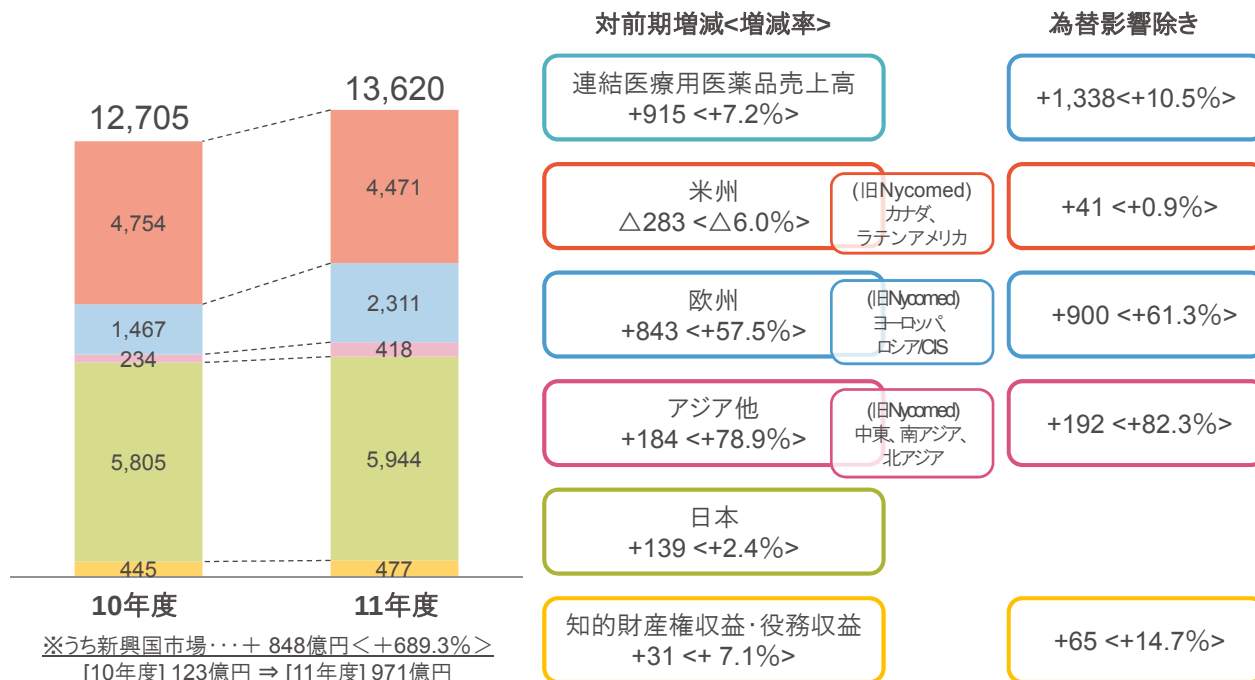


(億円)			うちNycomed: 880	
特殊要因の内訳	10年度実績	11年度実績	Daxasは2021年まで	
棚卸資産のステップアップに係る売上原価の増加 *	—	555	2012年まで償却	
無形固定資産の償却費	524	717	2018年まで償却	
TAP統合	108	99	2026年まで償却	
ミレニアム買収	407	375		
Nycomed買収	—	234		
のれんの償却費	141	222	2028年まで償却	
ミレニアム買収	130	120	2031年まで償却	
Nycomed買収	—	91		
特殊要因-計	665	1,495		
EBITDAの内訳	10年度実績	11年度実績		
経常利益	3,716	2,703		
+ 特殊要因 (棚卸資産のステップアップに係る売上原価の増加 *555億円を除く)	665	940		
+ 減価償却費	447	565		
+ 支払利息	13	19		
EBITDA(特別損益除き)	4,841	4,226		

連結医療用医薬品売上高【地域別】



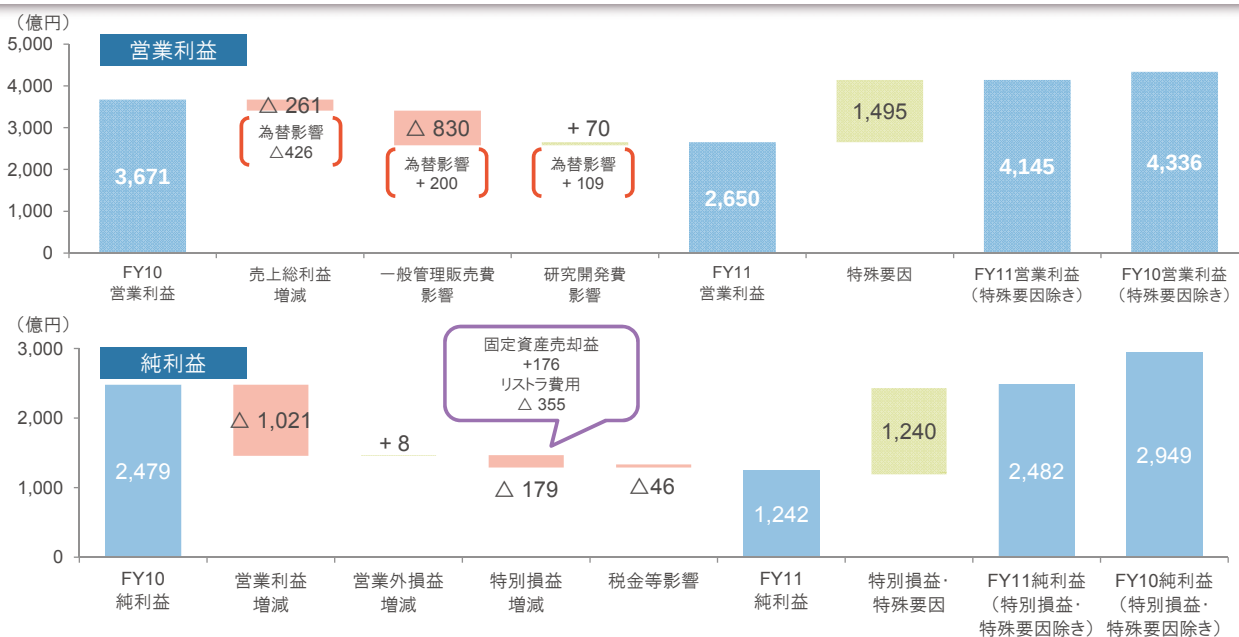
(単位: 億円)



32 | 12-14年度中期計画 | 2012年5月11日

武田薬品工業株式会社

営業利益/純利益の増減内訳



➢ アクトスやプレバシド等の既存品の減収、およびナイコメッド買収に伴う棚卸資産の時価評価による増加部分の費用化(555億円)や国内医療用医薬品の製商品構成の変動影響(自社品比率の低下)等による売上総利益率の悪化(77.6%→71.3%)に加え、ナイコメッド買収に伴う無形固定資産償却費・のれん償却費の発生等企業結合会計の影響(325億円)や経費の発生により、営業減益(△1,021億円)。
➢ これに加え、海外子会社を中心とした合理化に伴う一時費用((損)355億円)を特別損失として計上したこと、税制改正等により連結実効税率が上昇(32.7%→49.6%)したことにより、純利益は営業利益を上回る減益(△1,237億円)となった。

5 | 12-14年度中期計画 | 2012年5月11日

武田薬品工業株式会社

2011年度 連結業績の概要【対公表予想】



	直近公表予想 (12.2月)(億円)	11年度実績 (億円)	対直近公表予想 (億円、〈%〉)	
売上高	15,100	15,089	△11	〈△0.1〉
研究開発費	2,800	2,819	+19	〈+0.7〉
営業利益	2,700	2,650	△50	〈△1.8〉
経常利益	2,700	2,703	+3	〈+0.1〉
純利益	1,300	1,242	△58	〈△4.5〉
EPS	165円	157円	△8円	〈△4.5〉
特別損益、特殊要因除き*	325円	314円	△11円	〈△3.3〉
為替レート	USD	78円	79円	+1円
	EUR	107円	109円	+2円

* 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、棚卸資産のステップアップ(時価評価による増加部分)に係る売上原価の増加

- 売上高は、国内医療用医薬品の未達などの要因により、公表予想の15,100億円から11億円減収。
- 営業利益は減収の影響が大きく、公表予想の2,700億円から50億円の減益。
- 純利益も公表予想の1,300億円から58億円の減益。

6 | 12-14年度中期計画 | 2012年5月11日

武田薬品工業株式会社

2012年度 業績見通し



	11年度実績 (億円)	12年度見通し (億円)	対前期増減 (億円、〈%〉)	
売上高	15,089	15,500	+411	〈+2.7〉
研究開発費	2,819	3,100	+281	〈+10.0〉
営業利益	2,650	1,600	△1,050	〈△39.6〉
特別損益	4,145	3,050	△1,095	〈△26.4〉
経常利益	2,703	1,500	△1,203	〈△44.5〉
純利益	△179	550	+729	—
特別損益、特殊要因除き*	2,482	1,900	△582	〈△23.4〉
EBITDA*** (特別損益除き)	4,226	3,450	△776	〈△18.4〉
EPS	157円	196円	+39円	〈+24.8〉
特別損益、特殊要因除き*	314円	241円	△74円	〈△23.4〉
為替レート	USD	79円	80円	+1円
	EUR	109円	105円	△4円

* 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、棚卸資産のステップアップ(時価評価による増加部分)に係る売上原価の増加および移転価格税制に係る還付金
 ** 移転価格税制に係る還付金(527億円)を含む
 *** EBITDA：特別損益除き(計算方法：経常利益+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+減価償却費+支払利息)

参考： 為替レート1円変動影響	FY12 (億円)	
	USD	EUR
売上高	43	39
純利益	1	△3

- 売上高は、米国アクスの後発品参入による減収影響(△1,800億円)を、ナイコメドの売上が通年(11年度は6ヶ月)となる影響(+1,600億円)、国内および米国における他の製品(ベルケイド・デクスラント・ユーロリック)の伸長でカバーし、更にURL Pharmaの買収による同社売上高の寄与により411億円の増収を確保する見込み。
- 買収に伴う無形固定資産・のれんの償却費の増加、後期開発品目の増加による研究開発費増加もあり、営業利益は1,050億円減益の1,600億円を見込む。
- インフルエンザの国庫補助金、有価証券売却益等の特別利益、移転価格税制にかかる還付金もあり、純利益は前年より308億円増益の1,550億円を見込む。

- URL Pharma買収による増益影響を12年度見通しに織り込んでおります。12年度の売上高は約440億円増収、買収に伴う特殊要因(棚卸資産のステップアップに係る売上原価の増加および無形固定資産償却費)を含めた営業利益は約50億円の増益要因となります。なお、特殊要因除きの営業利益は約260億円増加する見通しです。ただし、企業結合会計による資産評価およびその配分額ならびに償却方法・期間等の会計処理については、買収後1年以内に会計監査人による監査を経て確定いたしますので、当該影響金額は現時点での当社見通しであり確定額ではありません。

35 | 12-14年度中期計画 | 2012年5月11日

武田薬品工業株式会社

12-14中期計画 業績見通し



<前提為替レート: USD=80円, EUR=105円>

	12年度(億円)	増 減 (億円、%)	13年度(億円)	増 減 (億円、%)	14年度(億円)
売上高	15,500	+800 (<+5.2>)	16,300	+700 (<+4.3>)	17,000
研究開発費	3,100	△50 (<△1.6>)	3,050	+50 (<+1.6>)	3,100
営業利益	1,600	+650 (<+40.6>)	2,250	+150 (<+6.7>)	2,400
特殊要因除き*	3,050	+500 (<+16.4>)	3,550	+50 (<+1.4>)	3,600
経常利益	1,500	+650 (<+43.3>)	2,150	+100 (<+4.7>)	2,250
純利益	** 1,550	△50 (<△3.2>)	1,500	△300 (<△20.0>)	1,200
特別損益、特殊要因除き*	1,900	+400 (<+21.1>)	2,300	△50 (<△2.2>)	2,250
EPS	196円	△6円 (<△3.2>)	190円	△38円 (<△20.0>)	152円
特別損益、特殊要因除き*	241円	+51円 (<+21.1>)	291円	△6円 (<△2.2>)	285円
EBITDA*** (特別損益除き)	3,450	+650 (<+18.8>)	4,100	+100 (<+2.4>)	4,200

* 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、棚卸資産のステップアップ(時価評価による増加部分)に係る売上原価の増加および移転価格税制に係る還付金

** 移転価格税制に係る還付金(527億円)を含む

*** EBITDA: 特別損益除き(計算方法: 経常利益+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+減価償却費+支払利息)

【参考: 為替レート1円変動影響】	USD	FY12	EUR	USD	FY13	EUR	USD	FY14	EUR
売上高	43億円		39億円	44億円	43億円		46億円	48億円	
純利益	1億円		△3億円	△5億円	△0億円		△8億円	1億円	

- 13年度は新興国における売上伸長、米国オモンティスをはじめとする新製品の売上伸長等により売上高は対前年度800億円増収の16,300億円を見込む。主に売上伸長により、営業利益は650億円増益の2,250億円を見込む。
- 14年度は新興国売上の更なる伸長、米・欧でも増収を確保し、売上高は対前年度700億円増収の17,000億円を見込む。新興国の販売力強化に向けた経費増加等はあるものの、営業利益は150億円増益の2,400億円を見込む。
- URL Pharma買収による損益影響を12年度-14年度の業績見通しに織り込んでおります。ただし、企業結合会計による資産評価およびその配分額ならびに償却方法・期間等の会計処理については、買収後1年以内に会計監査人による監査を経て確定いたしますので、当該影響金額は現時点での当社見通しであり確定額ではありません。

36 | 12-14年度中期計画 | 2012年5月11日

武田薬品工業株式会社

11-13中期計画と12-14中期計画の計数比較



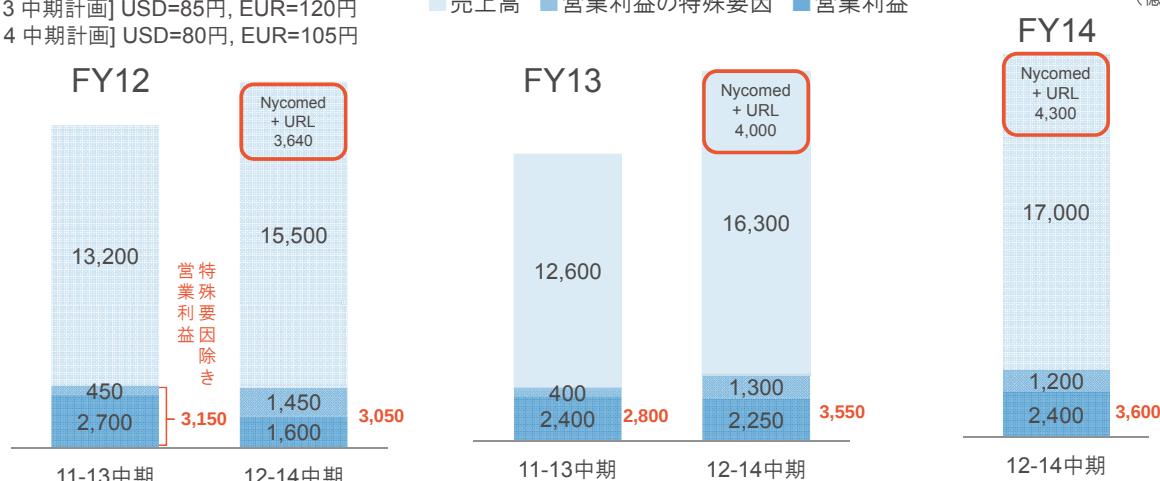
<前提為替レート>

[11-13 中期計画] USD=85円, EUR=120円

[12-14 中期計画] USD=80円, EUR=105円

■ 売上高 ■ 営業利益の特殊要因 ■ 営業利益

(億円)



12-14中期の対11-13中期は、売上高は買収効果で増収、営業利益(特殊要因除き)は13年度で3割増益

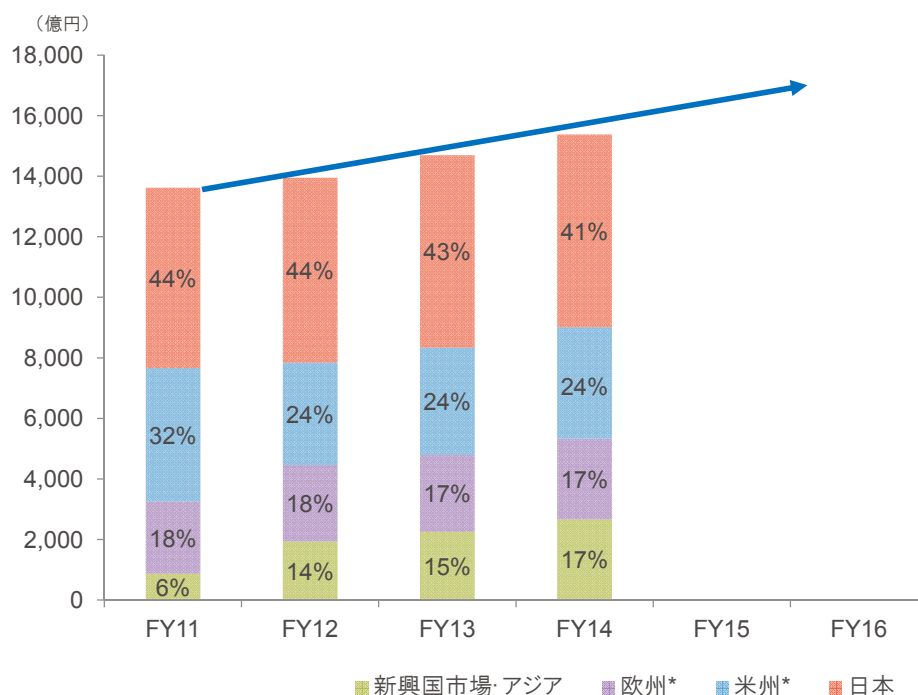
➢ <FY12> アクスの膀胱がんリスクに伴う売上減少(日本△170億円、米国△900百万ドル)をNycomed・URL Pharmaの買収に伴う売上増加(3,640億円)で吸収し、売上高は2,300億円増加の15,500億円を見込む。買収にともなう無形固定資産・のれん償却費の増加、研究開発費の増加等により、営業利益は1,100億円減益の1,600億を見込む。

➢ <FY13> Nycomed・URL Pharmaの買収に伴う売上増加(4,000億円)により売上高は3,700億円増加の16,300億円を見込む。買収に伴う無形固定資産・のれん償却費の増加、新興国投資に伴う販売管理費の増加等により営業利益は150億円減益の2,250億円を見込む。

37 | 12-14年度中期計画 | 2012年5月11日

武田薬品工業株式会社

地域別売上予測(医療用医薬品)



12-16成長率 (CAGR)

日本
+ 2.7%

米州*
+ 5.4%

欧州*
+ 5.0%

新興国市場
・アジア
+ 16.6%

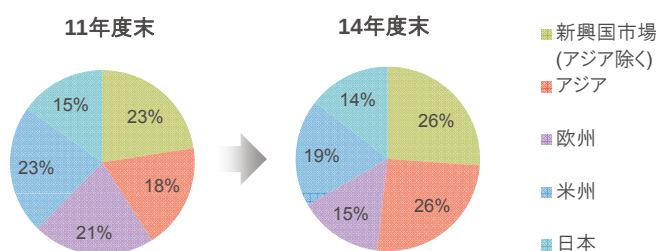
* 新興国除く

成長に必要な投資の最適化とコストの効率化



将来の成長を見据えた投資とコスト削減に積極的に取り組む

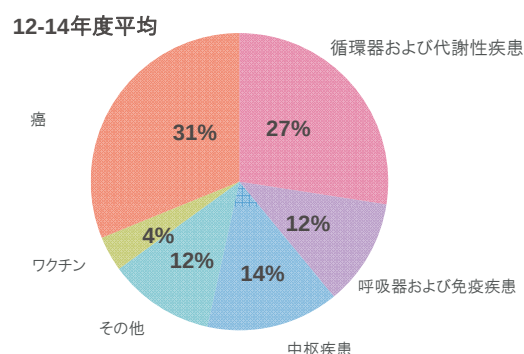
マーケティング人員構成の地域別占有比率



- 12年1月18日に発表した海外連結子会社の合理化策に基づき、欧州および米国において人員削減策を予定通り実施。
 - 欧州を中心に約2,100名を削減
 - 米州では販売機能を中心に約700名削減

- 一般管理販売費の削減に注力する一方で、新興国および特に中国に重点を置いた増員を行い新興国の成長を取り込む。
 - 新興国(アジア含む)での人員比率は41%から52%へ上昇

研究開発費用の領域別占有比率



- 12-14中期計画期間は研究開発投資を3,000億円レベルに維持。
- 研究や開発パイプラインについてメリハリのある投資を実行。
- 今後2-3年以内に承認が期待できるTAK-875やTAK-700、MLN8237などの有望パイプラインの開発加速(いずれも第3相試験実施中)。

2011年度 10-3月 旧Nycomed社業績概要【対前期】

	10年度* 10-3月 実績 百万ユーロ	11年度 10-3月 実績 百万ユーロ	対前期増減 百万ユーロ < % >	
Total Sales	1,587	1,524	△ 63	<△4.0>
EUCAN(欧州、カナダ)	681	684	+ 3	<+0.5>
EMG(新興国)	664	738	+ 75	<+11.2>
Latin America	82	95	+ 13	<+15.6>
Brazil	127	140	+ 13	<+10.4>
Russia/CIS	267	297	+ 29	<+10.9>
META(中東、トルコ、アフリカ)	71	68	△ 3	<△4.1>
South Asia	60	57	△ 3	<△4.4>
North Asia	56	81	+ 25	<+44.1>
Outlicensing etc.	243	102	△ 140	<△57.8>

* 買収前のNycomed社(米国皮膚科領域除く)の業績

10年度下期におけるForest社からのDaxasマイルストーン受取: 131 百万ユーロ

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。