

### 欧州および新興国に強力な事業基盤を持つ「ナイコメッド社」を統合し、「持続的な成長」に向けた基本戦略を大きく前進させます。

タケダでは、「11-13中期計画」の基本方針「持続的な成長(Growth)」を実現する戦略の一つとして「進出地域の拡大と新規進出国・新興国市場での成長」を掲げています。2011年5月、その戦略を大きく加速させるために、ナイコメッド社の買収について合意しました。2011年9月末を予定している買収完了後は、タケダの欧州・新興国におけるプレゼンスが飛躍的に高まるとともに、同地域での開発専門性と販売力が強化され、タケダの製品・パイプラインの価値向上が期待

されます。さらに、同社が有する慢性閉塞性肺疾患(COPD)治療剤「Daxas」(欧州製品名。米国製品名は「Daliresp」)を獲得します。

ナイコメッド社の統合は、2015年度以降の中長期での持続的な成長に向けて、事業基盤を強化することを主たる目的としています。

この特集では、「人々の健康と医療の未来」へのさらなる貢献を果たしていくために、タケダが描いている新たな成長シナリオについてご説明します。

Russia



Norway



Poland



Brazil



Mexico



China



## タケダグループに加わるナイコメッド社の強み

ナイコメッド社は、スイスのチューリッヒに本社を置く非上場企業で、2010年度の売上高は、戦略的な観点から買収対象外とした米国皮膚科事業を除き、28億3,800万ユーロ(約3,200億円)を計上しています。欧州の多くの国々に自社販売網を持つとともに、成長著しい新興国において力強い成長を果たしており、同地域での売上高は、2010年度で全売上高の約40%(1,248億円)に達し、対前年約30%の大幅な成長を遂げています。

ナイコメッド社の概要 2010年12月期(米国皮膚科事業を除く)

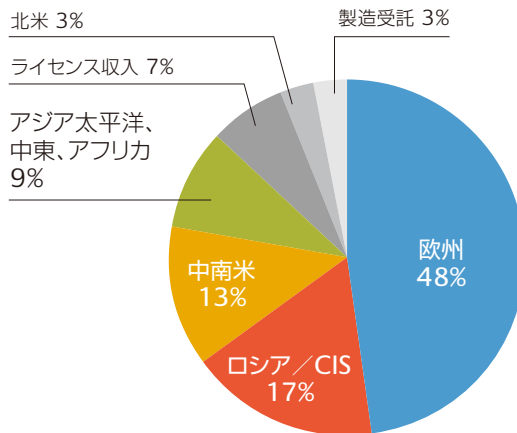
- 売上高  
28億3,800万ユーロ
- EBITDA  
7億6,500万ユーロ
- 事業構成  
医療用医薬品87%、一般用医薬品13%
- 製品構成  
「Daxas」(欧州製品名。米国製品名は「Daliresp」)、  
「パントプラゾール」、「Actovegin」、  
「カルシウムD3」、「TachoSil」、「Alvesco」など
- 従業員数  
約11,800人
- 成長ドライバー  
新興国事業、「Daxas」、製品ライフサイクルマネジメント
- 設立年  
2005年(創業年1874年)
- 本社  
スイス チューリッヒ



ナイコメッド社 本社(スイス チューリッヒ)

ナイコメッド社の事業を牽引しているのは、医療用医薬品で、売上高の90%近くを占めています。また、同社は、新興国事業の成功に不可欠な、各国の市場環境や医療ニーズに合った750種類にも及ぶ多様な製品ラインアップ(一般用医薬品(OTC医薬品)も含む)と規制当局への対応力、および低コスト生産能力を有しています。

地域別売上高



持続的な成長

# Growth

### 成長戦略(Growth)に大きく寄与

IMS社の調査結果によると、2005年から2010年の過去5年間における世界の医薬品市場の成長の約半分は新興国市場から生み出されており、今後5年間では、先進国を大きく上回り7割にもものぼると推測されています。本買収により、タケダは、ロシア、CIS(独立国家共同体)、ブラジルを含め、医薬品市場の成長をリードする新興国における事業を一気に拡大できます。さらに、欧州においては、これまで西欧を中心として事業を展開してきましたが、ナイコメッド社の統合によって、北欧や東欧も含めた欧州全域30カ国にプレゼンスが拡大され、合計進出国数は28カ国から約70カ国へと広がります。

さらには、同社が有する慢性閉塞性肺疾患(COPD)治療剤「Daxas」を獲得します。本剤は、COPDの症状の急激な悪化を抑制することが明確に示された初めての経口剤で、他社品との差別化が可能な画期的な新薬として、大型化が期待されています。COPDとは、喫煙などが原因となり、長期にわたって息切れ、せき、たんなどに苦しめられる病気の総称です。新興国ではCOPDの患者数は先進国を上回っている、という調査結果もあり、今後、先進国だけでなく新興国においても成長のドライバーとなることを期待しています。

ナイコメッド社の買収による経営への貢献

#### 成長戦略(Growth)に大きく寄与

- 欧州全域における事業基盤の強化
- 世界の医薬品市場の成長を牽引する新興国における事業拡大
- 欧州および新興国における開発の専門性や販売力の強化によるタケダの製品・パイプラインの価値向上
- COPD治療剤「Daxas」(欧州製品名)の獲得

#### 買収直後から業績に貢献

- 年間売上高を30%強改善<sup>\*1</sup>
- 買収に伴う特殊要因<sup>\*2</sup>除きの営業利益を40%強改善<sup>\*1</sup>
- 買収に伴う特殊要因<sup>\*2</sup>除きのEPSを30%強改善<sup>\*1</sup>

<sup>\*1</sup> 2011年5月11日に公表した「11-13中期計画」における2013年度の見込みに対する改善率  
<sup>\*2</sup> 無形固定資産償却費や一時的な統合費用

グローバルに多様な人材が加わることによる企業文化の変革推進

強力な成長ドライバーとなる「Daxas」

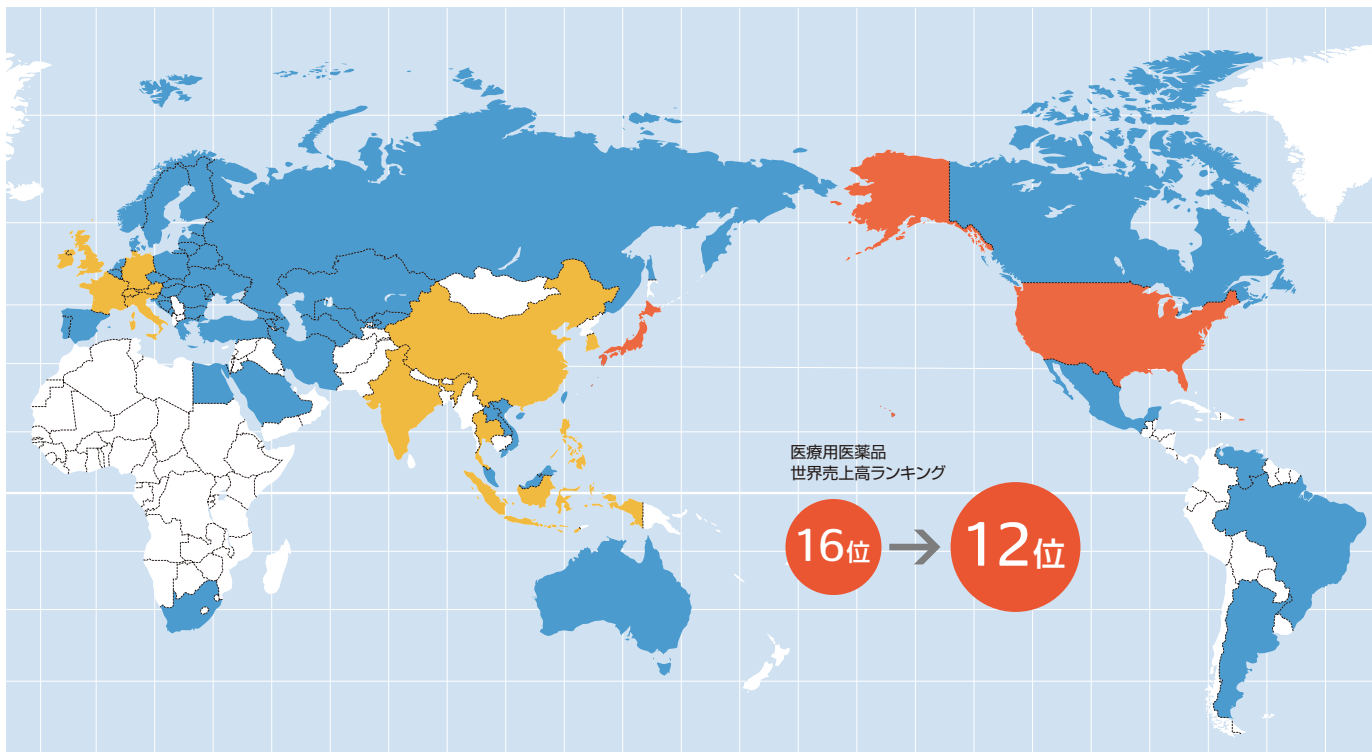
明確な差別化が可能な  
経口投与の慢性閉塞性肺疾患(COPD)治療剤



- 米国と欧州で販売許可を取得済み
- 2011年には多くの新興国で承認取得を見込む
- 多くの新興国において独占的に販売

また、ナイコメッド社の新興国の事業基盤を活用することによって、タケダのパイプラインの価値を最大化することが可能となります。すなわち、現在、開発後期段階にある2型糖尿病治療薬「SYR-322(一般名:アログリプチン安息香酸塩)」、リンパ腫治療薬「SGN-35」、非定型抗精神病薬「ラツェダ(一般名:ルラシドン塩酸塩)」などについて、同社の開発基盤を活用し申請・上市を加速するとともに、強力な販売基盤を通じて売上の最大化を実現します。

欧州と新興国市場における販売基盤の強化

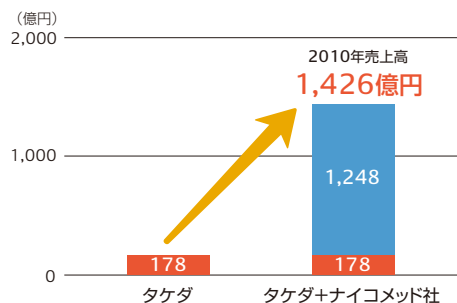


■ タケダがプレゼンスを確立している国 ■ 両社が同等のプレゼンスを確立している国 ■ ナイコメッド社がプレゼンスを確立している国

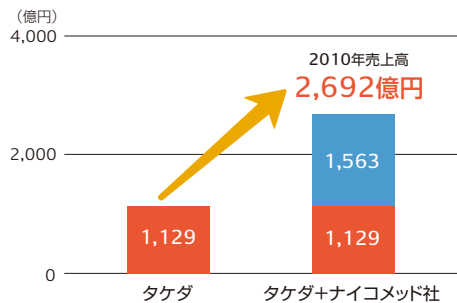
統合直後から業績に貢献

ナイコメッド社の統合により、タケダの医療用医薬品の世界売上高ランキングは16位から12位に浮上します。新興国におけるタケダの売上高(2010年)は、単純合算で178億円から1,426億円に大きく飛躍することになります。また、欧州においては、ナイコメッド社の売上高1,563億円(2010年)が加わることで、タケダの欧州における売上高は2倍以上に拡大します。

新興国市場におけるプレゼンス強化

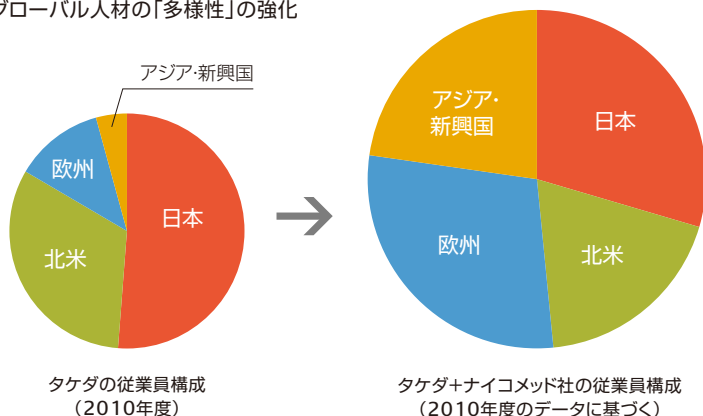


欧州市場におけるプレゼンス強化



持続的な成長  
*Growth*

## グローバル人材の「多様性」の強化



### グローバルに多様な人材が加わることによる企業文化の変革推進

ナイコメッド社の統合によってタケダグループの地域別の従業員数は大きく変化し、日本、米国、欧州、新興国を含むその他の4つの地域における従業員比率がほぼ同じになります。タケダでは「活力ある企業風土の創造 (Culture)」の基本戦略として、ダイバーシティの推進に取り組んでおり、多様な価値観をもつ人材が融合することにより、一層のグローバル化を進めていきます。なお、ナイコメッド社を含めたタケダグループの強みを活かす組織体制の構築に向けて、米欧販売統括職のフランク・モリッヒが統合運営委員会の指揮をとり、

武田ファーマシューティカルズ・ノースアメリカ株式会社前CEOの本田信司がチーフ・インテグレーション・オフィサーに就任しました。

ナイコメッド社の従業員には、チャレンジ精神あふれる“Can Do”の企業文化が根づいており、欧州および新興国におけるこれまでの成功を支える基盤となっています。“Can Do”の企業文化は、タケダイズム(誠実=公正・正直・不屈)に通じるものがあり、タケダではナイコメッド社の企業文化の強みを活かして、真にグローバルな組織をつくり上げていきます。

### ナイコメッド社の人材・企業文化面での強み

欧州や新興国での規制当局への対応、販売・マーケティング活動、事業運営の専門知識

チャレンジ精神あふれる“Can Do”の企業文化

分権化され、機動力のある経営体制



# 持続的な成長 Growth Interview

**Q1** ナイコメッド社の統合プロセスを説明してください。

**A1** 豊富な経験をもつ両社の人材を活かして、  
持続的な成長を確実にする組織を創造します。

タケダとナイコメッド社は、事業を展開している地域のオーバーラップが少なく、補完しあうことから、スムーズな統合を実現できると考えています。タケダとナイコメッド社の統合にあたり、両社の上級幹部をメンバーとする「統合運営委員会」を設置しました。両社の強みを最大限

に発揮できる組織の創造に向けて、私が同委員長として、迅速な意思決定を行うとともに、タケダの経営陣との重要な連絡役を果たしていきます。今後、同社の成長トレンドを維持しつつも、買収完了後、スピーディに統合プロセスを進めていきます。

**Q2** 統合後の地域別売上高について教えてください。

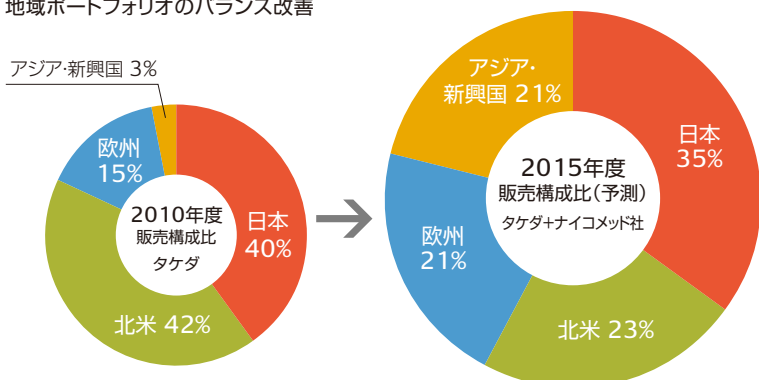
**A2** 日本、米国、欧州、アジア・新興国の売上高構成比が  
バランスの取れた形へとシフトします。

ナイコメッド社単体の売上高は、新興国事業と慢性閉塞性肺疾患(COPD)治療剤「Daxas」がドライバーとなり、2015年に向けて年平均7%程度で成長すると見込んでいます。

タケダの地域別売上高は、ナイコメッド社の統合を通じて、日本と米国に過度に依存していた状態から、日本、米国、欧州、新興国の売上高構成比がバランスの取れた形へと大きくシフトします。これにより、各地域の事

業環境リスクを分散させ、より安定的な事業を展開することが可能となります。

地域ポートフォリオのバランス改善



米欧販売統括職 フランク・モリッヒ  
Dr. Frank Morich