



「日本発の世界的製薬企業」 の創生に向けて

2005年度業績の概要および
「06-10中期計画」について

武田薬品工業(株)
代表取締役社長

長谷川 閑史

2006.5.11



本日お話しする内容

- ◆ 「2005年度決算の概要」
- ◆ 当社の現状と「01-05中期計画」の総括
- ◆ 「06-10中期計画」について
 - 06-10基本方針
 1. 自社研究開発の「新薬創出力の回復」
 2. マーケティング機能の「自律的な三極体制の構築」
 3. Headquartersによる「グローバルマネジメントの確立」
 4. MPDRAPの機能強化に向けた「高い生産性・効率性の追求」
 5. グローバルな「人材パイプラインの充実」
 - 2010年度 全社事業目標
 - 積極的な株主還元策の実施

2005年度連結業績の概要

	04年度 億円	05年度 億円	増減額	対前年 (増減率)
売上高	11,230	12,122	892	(+7.9%)
営業利益	3,853	4,028	175	(+4.6%)
経常利益	4,421	4,854	432	(+9.8%)
(特別損益)	(損10)	(益326)	(336)	-
当期純利益	2,774	3,132	358	(+12.9%)
研究開発費	1,415	1,696	282	(+19.9%)
E P S	313.0円	353.5円	40.5	-
R O E	14.7%	14.4%	0.3%	-

Takeda Pharmaceutical Company Limited

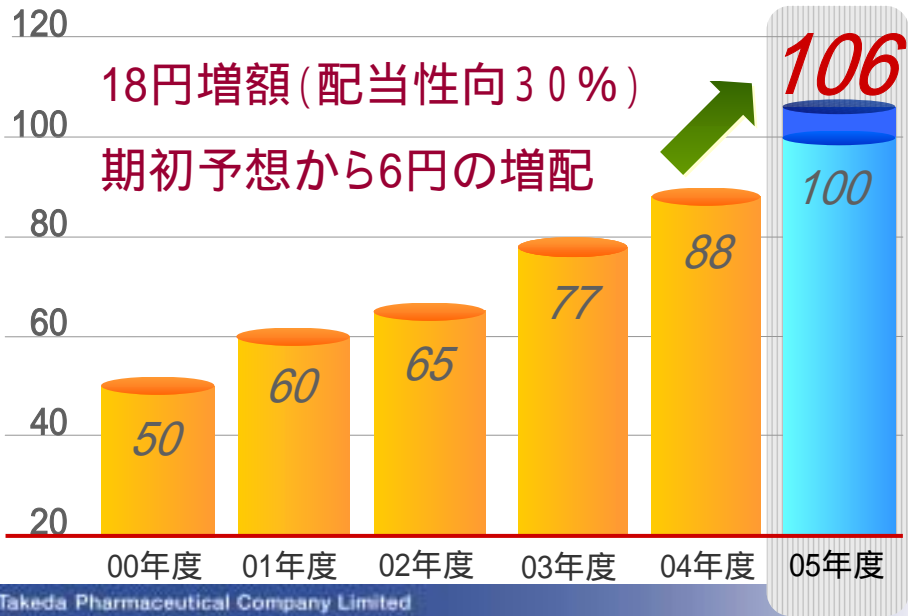
2005年度業績の主要ポイント

- 医療用医薬品の増収（日・欧での主力製品、T P N A社アクトスの伸長）が生活環境事業の譲渡に伴う減収影響をカバーして売上高は増収
- 研究開発費、販売管理費（T P N A社「ロゼレム」など新製品の上市費用等）の増加を粗利益の増加で吸収し、営業利益は増益
- T A P社の増益および金融収益の増加があり、営業外収益が大幅に改善
- 特別利益の計上により純利益は大幅な増益

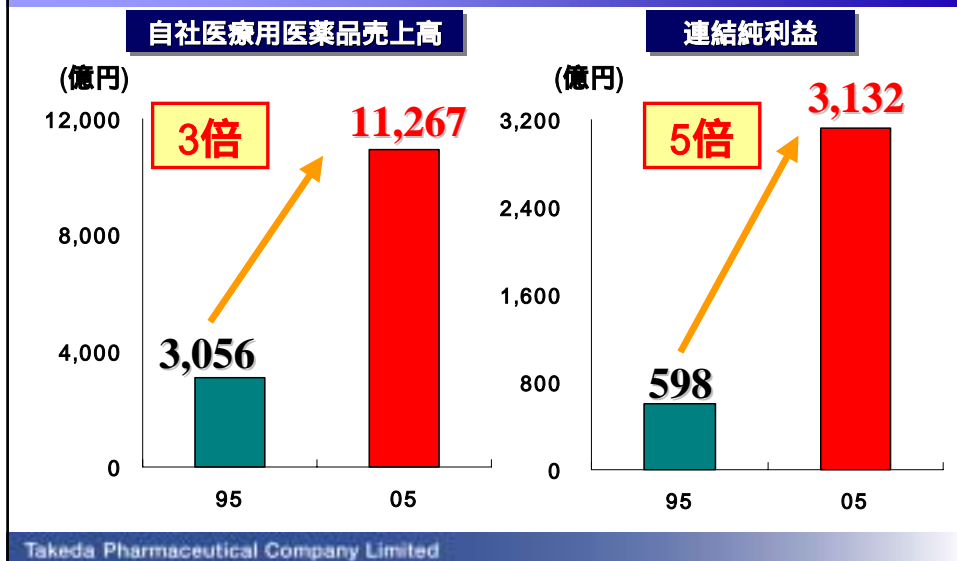
Takeda Pharmaceutical Company Limited

1株あたり配当金の推移

(単位:円)



当社の現状:業績の推移



当社の現状: 海外拠点の整備・強化

販売	1997年	英国武田設立
	1998年	TPNA社(米国)を設立
	"	TIF社(イタリア)の経営権を取得
	"	LT社(フランス)の100%子会社化
	"	T S Z社(スイス)設立
	2001年	TPNA社の黒字化
2002年	タケダ・ファルマ(ドイツ)を100%子会社化	
製造	1997年	武田アイルランド(TIL)設立
	2002年	武田アイルランド製薬(TPI)を設立
開発	1998年	TGRD(EU)社を英国に設立
	2003年	武田グローバル研究開発センターを分社化
研究	2001年	武田研究開発投資(TRI)を設立
	2005年	Syrrx社を買収し、武田サンディエゴ設立

Takeda Pharmaceutical Company Limited

当社の現状: 医薬外事業の再構築

主な対象事業	提携/譲渡先	現在の当社持分
動物用医薬品事業	シリング・ブラウ(株)	0%
ビタミンバルク事業	BASF社	0%
化学品ウレタン等 事業	三井化学(株)	0%
食品事業	キリンビール(株)	34%
農薬事業	住友化学工業(株)	40%
生活環境事業	大阪ガスケミカル(株)	0%
武田食品工業(株)	ハウス食品(株)	34%

Takeda Pharmaceutical Company Limited

01-05中期計画の総括

01-05中期計画目標	結果(05年度実績)
< 医療用医薬品 >	
自社医療用医薬品売上高 11,000億円	11,267億円
進出地域シェア 3.0%	2.8%
売上高営業利益率 35%以上	36.9%
< 全社 >	
連結EPSの持続的成長 年平均10%以上	年平均11.6%の成長
連結ROE 17%	14.4%

Takeda Pharmaceutical Company Limited

継続する課題：パイプラインの充実

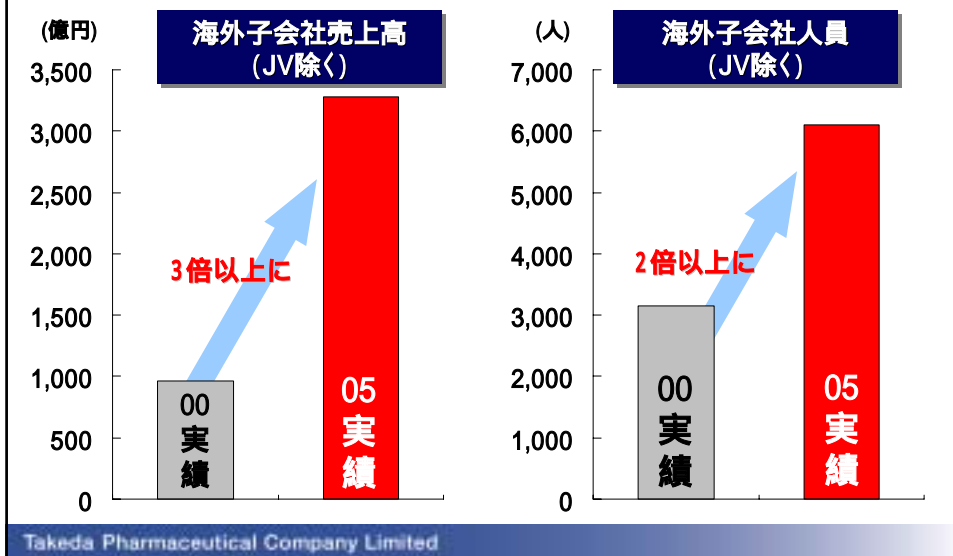
Project	Source	Indication	Stage
Rozerem™ (ramelteon; TAK-375)	In-house	Insomnia CRSD	Marketed US / Ph3 EU Ph2
Amitiza™ (lubiprostone)	Sucampo	Chronic constipation C-IBS	Launched Ph3
Tavocept™ (dimesna)	BioNumerik	Chemoprotective Agent	Ph3
TAK-242	In-house	Sepsis	Ph3
TAK-475	In-house	Hyperlipidemia	Ph3
SYR-322	In-house	Diabetes	Ph3
TAK-390MR	In-house	Gastroenterology	Ph3 (TAP)
EMD-72000 (matuzumab)	Merck KGaA	Oncology	Ph2
TAK-128	Mitsubishi	Diabetic neuropathy	Ph2
TAK-428	In-house	Diabetic neuropathy	Ph2
TAK-654	In-house	Diabetes	Ph2
TAK-536	In-house	Hypertension	Ph2
TAK-583	In-house	Post-herpetic neuralgia	Ph2
LY-333531 (ruboxistaurin)	Eli Lilly	Diabetic retinopathy	Ph2 (Japan)
ATL-962	Alizyme	Obesity	Ph2 (Japan)
R-851	3M	High-risk cervical HPV	Ph2
TAK-715	In-house	Rheumatoid arthritis	Ph2

Takeda Pharmaceutical Company Limited

P- 以上を明示(自社は赤字記載)

継続する課題：

世界的製薬企業として相応しい「仕組み・体制の構築」



06-10中期計画について

～タケダイズムに貫かれた
「日本発の世界的製薬企業」の創生～

06-10中期計画

体質強化への助走期間

95-00中期計画

「世界的製薬企業」に向けた
新たな成長のステージ

01-05中期計画

98-00修正中期計画

「06-10中期計画」

経営の基本的な考え方

「研究開発型企业」

- ◆ 自社研究開発からの優れた医薬品の創出
- ◆ クスリ作り・モノ作りによる成長への拘り

「日本企業」としての強さの追求

- ◆ 長期的視点に立った緻密な戦略立案と実行
- ◆ 高い生産性・効率性

Takeda Pharmaceutical Company Limited

タケダイズムの浸透

“タケダイズム”を頂点とする
「経営の基本精神」



「誠実 = 公正・正直・不屈 = な
企業活動によって“くすりづくり”の
王道を歩み社会に貢献すること」

「優れた医薬品の創出を通じて人々
の健康と医療の未来に貢献する」



経済性、社会性両面で
の企業価値向上



日本発の世界的
製薬企業へ

Takeda Pharmaceutical Company Limited

06-10中期計画の位置付け

タケダイズムに貫かれた
「日本発の世界的製薬企業」の創生

「研究開発型企业」としてマーケット
の成長を上回る成長軌道を回復



製品・人材パイプラインの徹底強化

Takeda Pharmaceutical Company Limited

「06-10中期計画」基本方針

1. 自社研究開発の「新薬創出力の回復」
2. マーケティング機能の「自律的な三極体制の構築」
3. Headquartersによる「グローバルマネジメントの確立」
4. MPDRAPの機能強化に向けた「高い生産性・効率性の追求」
5. グローバルな「人材パイプラインの充実」

Takeda Pharmaceutical Company Limited

1. 自社研究開発の「新薬創出力」の回復

2011年度以降、**自社研究からの上市品毎年1個を実現する体制の構築**

導入・アライアンスによる自社研究の補完

「**自社医療用医薬品売上高 2015年度 2兆円**」を見通せるパイプラインを2010年度までに構築

「06-10中期計画」：総合製品戦略

【中核領域】

生活習慣病(循環器・糖尿病)領域

【チャレンジ領域】

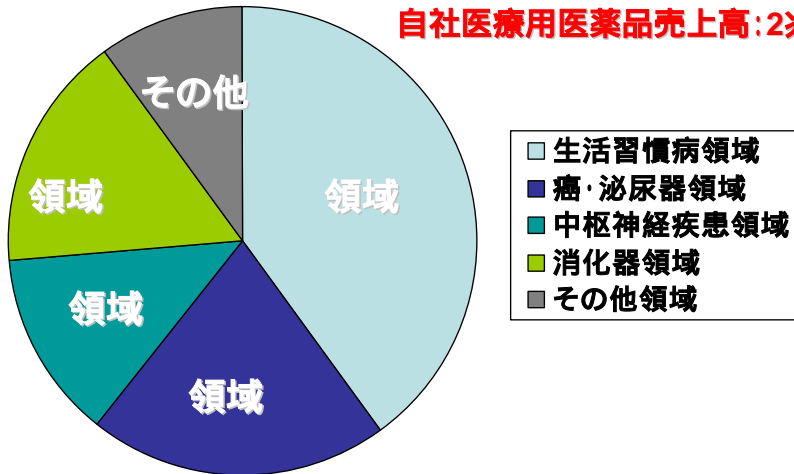
癌・泌尿器疾患領域、中枢神経疾患領域

【その他重点領域】

消化器疾患領域

2015年度 自社医療用医薬品 売上高目標

自社医療用医薬品売上高:2兆円



Takeda Pharmaceutical Company Limited

総合製品戦略の実現による パイプラインの再構築

➤ 「力こぶ」研究戦略による新薬創出

- ◆研究資源の集中とリスクの分散

➤ 研究開発プロセスの改革

- ◆自社品の成功確率向上と研究開発のスピードアップ

➤ 研究基盤の整備による新薬創出力強化

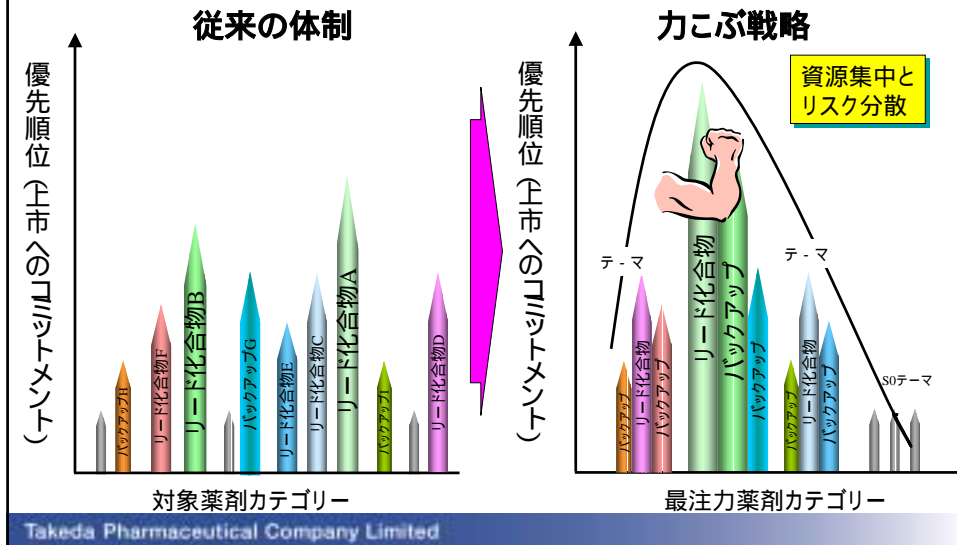
- ◆チャレンジ領域の基盤整備とマルチINDエンジンの構築

➤ 将来のパラダイムシフトへの備え

- ◆核酸医薬事業・再生医療などを注意深くウォッチ

Takeda Pharmaceutical Company Limited

「力こぶ」研究戦略による新薬創出



研究開発プロセスの改革

◆ 目的:

1. 研究開発の成功確率を改善
2. ターゲットの選定から臨床開発に到達する期間を短縮

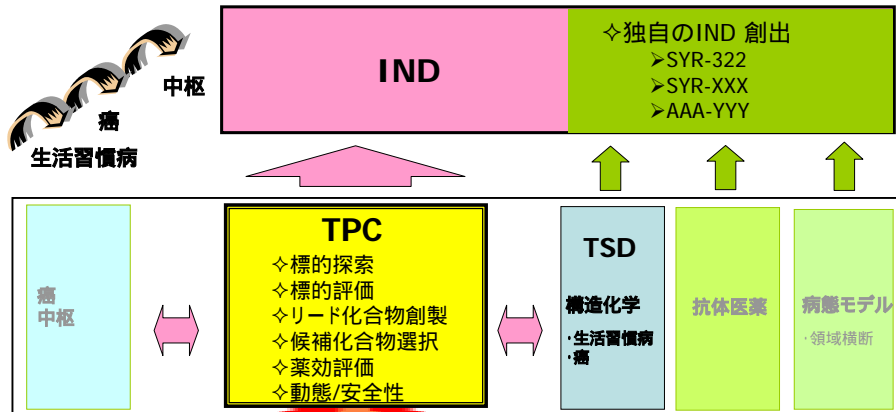
◆ 重点施策:

- ・ 研究初期段階からのTPP、TRPの明確化と他部門との共有
- ・ Validated 研究標的比率の増加
- ・ 研究プロジェクト制の導入
- ・ 研究と開発に跨る課題に対して COE を設立
- ・ PST(Product Strategy Team)の早期スタート

TPP: 目標とする製品プロフィール
 TRP: 当該テーマの上市までを見据えた研究方針
 COE: Center of Excellence (研究・開発の専門家を集集)

マルチINDエンジン体制の整備

TSD に続くIND エンジンとして、病態モデルからの標的創出型のベンチャー企業（領域横断的）、抗体医薬、癌または中枢領域に強みを有するベンチャー企業を選出し、最適な連携体制を構築し新薬創出力の最大化を図る



IND エンジン 2

- ◇特有の技術基盤を有すバイオベンチャー
- ◇TPC の IND 創出を加速

IND エンジン 1

- ◇特有の技術基盤を有すバイオベンチャー
- ◇独自のIND 創出力
- ◇TPC の IND 創出を加速

Takeda Pharmaceutical Company Limited

研究開発を補完する「導入・アライアンス」

➤ アーリーステージの化合物に重点

➤ 主力品の特許切れを補完する製品獲得

年平均数個のアライアンスの実現

Takeda Pharmaceutical Company Limited

研究開発を補完する「導入・アライアンス」

商品名(一般名)	導入先	薬効	地域	ステージ
グルファスト™	キッセイ薬品(日本)	速効性インスリン分泌促進薬	日本	2004年5月発売
エンブレル™	Wyeth(U.S.)	関節リウマチ治療薬	日本	2005年3月発売
LY333531	Eli Lilly(U.S.)	糖尿病性黄斑浮腫治療薬	日本	Phase II
ATL-962 (cetlistat)	Alizyme (UK)	肥満症治療薬	日本	Phase II
アクトス/フォルタメット合剤	Andrx (U.S.)	糖尿病治療薬	米国	申請
Niaspan™	Kos (U.S.)	高脂血症治療薬	米国	2004年1月よりコプロ
Advicor™	Kos (U.S.)	高脂血症治療薬	米国	2004年1月よりコプロ
Tavocept™ (dimesna)	BioNumerik (U.S.)	抗がん剤補助療法薬	米国/日本	Phase III
AMITIZA™(lubiprostone)	Sucampo (U.S.)	慢性機能性便秘症治療薬 c-IBS	米国	2006年4月発売 Phase III
R-851	3M (U.S.)	ヒトパピローマウイルス感染症治療薬	米国	Phase II
TAK-363	東レ(日本)	頻尿・尿失禁治療薬	米国	Phase I
EMD72000	Merck KGaA (Ger)	胃がん・非小細胞肺癌がん・大腸がん	米欧 日本	Phase II Phase I
Omacor™	Pronova (Norway)	高トリグリセリド血症治療薬	日本	臨床試験準備中
Hematide™	Affymax (U.S.)	腎性貧血・癌性貧血治療薬	日本	臨床試験準備中

Takeda Pharmaceutical Company Limited

2010年度までの上市必達課題

< 米国における新製品の発売目標 >

2006年

ルビプロストン 便秘薬
TMX-67 痛風治療薬

2007年

タボセプト 抗がん剤

2008年

2010年

コンティンジェンシープランも準備

抗がん剤
高脂血症薬
敗血症薬
抗潰瘍薬
糖尿病薬
その他疾患領域

Takeda Pharmaceutical Company Limited

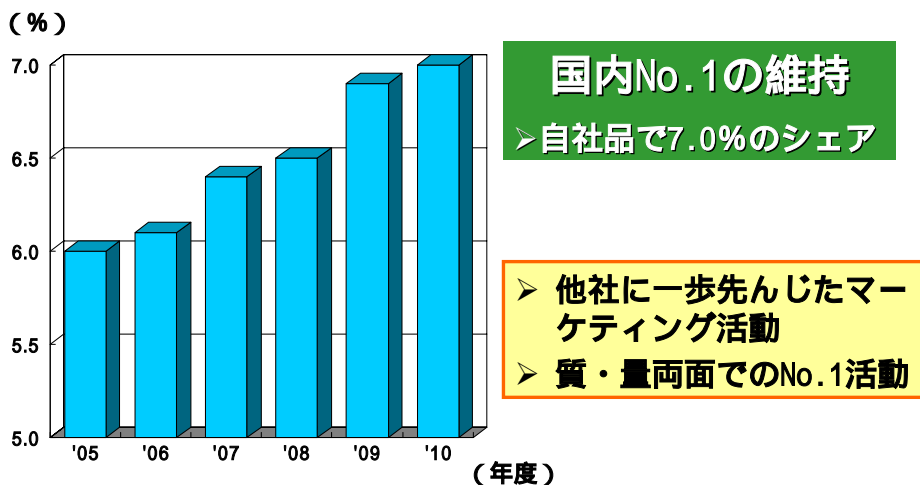
2. マーケティング機能の「自律的な三極体制の構築」

日米欧のマーケティングオペレーションが日本本社と直結し、各極市場に応じたオペレーションを自律的に遂行

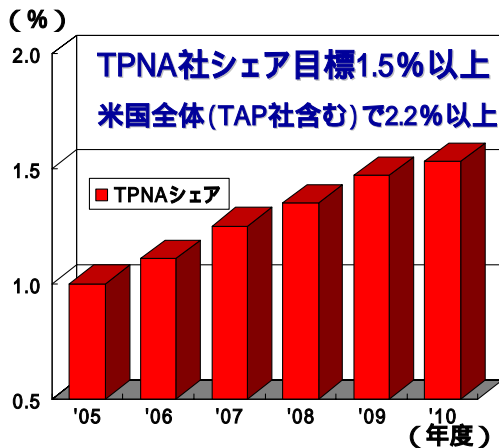
< 長期的なシェア目標 >

- ◆ 日本市場：シェアNo.1の維持
- ◆ 欧米市場：シェア3%以上

自律的な三極体制の構築：国内



自律的な三極体制の構築: 米国



TPNA社

Multi-Product Companyへの転換

- Actos Family: TZDシェア No.1
- 新製品の着実な伸長
- スリムで強靱な体制の構築

TAP社

Prevacid特許切れ影響の極小化

自律的な三極体制の構築: 米国

主力品の特許切れに対する考え方

ACTOS

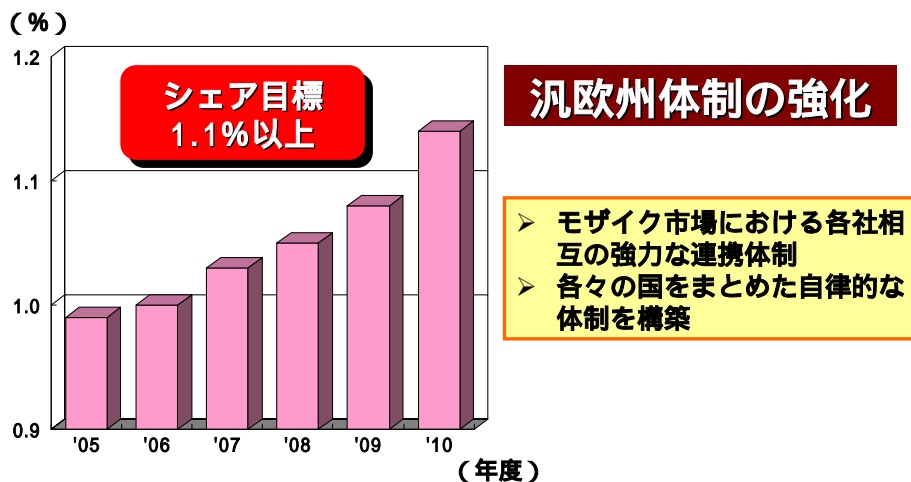
- ◆ ライフサイクル・マネジメント、新規糖尿病治療薬
- ◆ 経口糖尿病薬のリーダーとしてのポジションを強固に

米国事業全体で増収・増益を維持

Prevacid

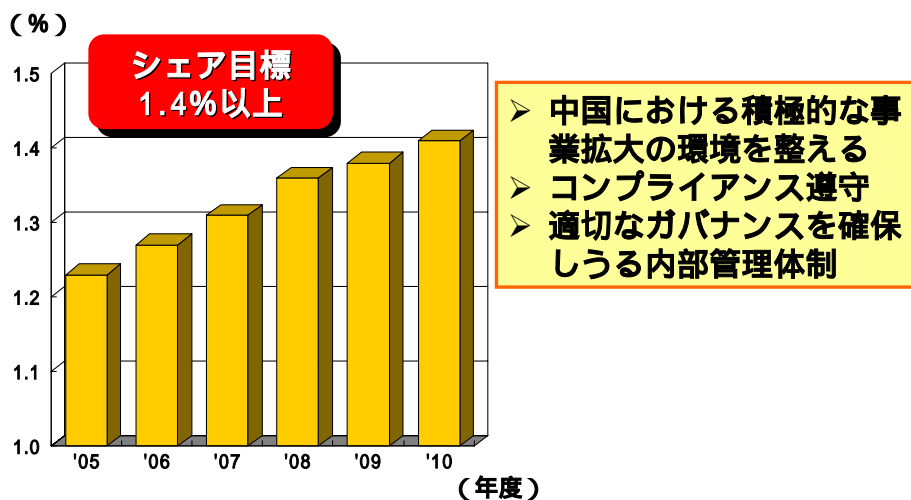
- ◆ 後継品「TAK-390MR」の早期投入と「Ilaprazole」の開発強化
- ◆ 「Urolic (TMX-67)」の上市によるTAP社全体での底上げ

自律的な三極体制の構築：欧州



Takeda Pharmaceutical Company Limited

長期的視野に立ったアジアビジネスの成長戦略



Takeda Pharmaceutical Company Limited

グローバルなタケダ流プロモーションモデルの確立

「生産性・効率性」の高いタケダ独自の
プロモーションモデルの確立

複数品目を最も効率的に販売できるプロモーション体制

ベストプラクティスをグローバルに共有できるメカニズムの確立

Takeda Pharmaceutical Company Limited

3. Headquartersによる「グローバルマネジメントの確立」

➤ **製品戦略遂行体制**のグローバルな整備・強化

➤ コーポレート部門による**機能別コントロール体制**の完成



効率的かつ整合性の取れたグループ運営の実現

Takeda Pharmaceutical Company Limited

グローバルマネジメント体制の構築

日本本社を中心とした「**シンプルで効率的な**」
タケダ独自のグローバルマネジメント体制

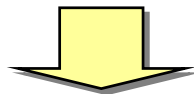
- 効率的な意思決定体制の構築
- 製品戦略機能の強化
- コーポレート部門による機能別コントロール体制の完成
- コーポレートアイデンティティの確立

 **独自のビジネスプロセスを確立**

Takeda Pharmaceutical Company Limited

4. 「高い生産性・効率性の追求」

世界トップレベルの生産性・効率性
の実現を目指した
「**生産性目標**」の設定



**目標の追求を通じた
機能強化**

Takeda Pharmaceutical Company Limited

5. グローバルな「人材パイプラインの充実」

「タケダイズム」を具現化し、グローバルな事業運営をマネジできるビジネスリーダーの計画的な獲得・育成

グローバル人材層の形成

- グローバルリーダーの選抜・育成
- グローバル人事インフラの整備
- 米国・欧州におけるコーポレートブランドの確立

Takeda Pharmaceutical Company Limited

2010年度 全社事業目標

【パイプラインの確保】

2015年度 自社医療用医薬品2兆円を見通せる研究開発パイプラインの構築

【プレゼンスの維持・向上】

自社医療用医薬品売上高: 1兆4,000億円

進出地域シェア: 2.5%以上

Takeda Pharmaceutical Company Limited

2010年度 全社事業目標

【成長の源泉のために】

研究開発費：医療用医薬品売上高
の20%を目処に投下

【利益成長の実現】

EPS：年平均伸長率7%
(特別損益除く)

ROE：現状水準を維持

積極的な株主還元策

引き続き配当性向を安定的に高める

- ・中期計画最終年度の連結配当性向を「45%程度」とすることを新たな目標とし、段階的に引き上げる

「自己株式の取得」を弾力的に実施する

- ・資本効率の向上
- ・機動的な財務政策の実現

06-10中期計画 計数計画の要約

- ◆ 売上高：1桁台半ばの成長
- ◆ 研究開発費：1桁台後半の伸び
(医療用医薬品事業売上高の20%を目処)
- ◆ 研究開発費を除く販管費：1桁台半ばの伸び
- ◆ 純利益：1桁台前半の伸び
- ◆ 配当性向の引上げ(45%程度)と自社株買い
実行による株主への適切な還元

 製品・人材パイプラインの強化

Takeda Pharmaceutical Company Limited

2006年度連結業績見通し

	05実績	06見通し	対前年	
	億円	億円	増減額	(増減率)
	億円	億円	億円	
売上高	12,122	12,300	178	(+1.5%)
営業利益	4,028	3,900	128	(-3.2%)
経常利益	4,854	4,860	6	(+0.1%)
当期純利益	3,132	3,200	68	(+2.2%)
研究開発費	1,696	2,050	354	(+20.8%)
E P S	353.5円	361.5円	+8.0円	(+2.3%)

Takeda Pharmaceutical Company Limited

06-10中期計画の遂行にあたって

タケダイズムに貫かれた 「日本発の世界的製薬企業」の創生

困難な状況にある時こそ、「タケダイズム」
を中心とする「経営の基本精神」に立ち戻る。
世界中のタケダグループの構成員が「誠実」
という基本理念のもとで一体となり、自らの
手で、将来の成長を掴み取る。

Takeda Pharmaceutical Company Limited

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。これらの文言は、現在における見込み、予測、リスクを伴う想定、実質的にこれらの文言とは異なる現実的な結論、結果を招き得る不確実性に基づくものです。
- ▶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、規制機関による承認取得、国内外の保健関連改革、マネジドケア、健康管理コスト抑制への傾向、国内外の事業に影響を与える政府の法規制など、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構築する能力を欠く状況、原材料の入手困難、市場の受容が得られない場合などが含まれますが、これに限定されるものではありません。
- ▶新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項より、見通し情報に更新もしくは改正が望ましい場合であっても、それを行う意図を有するものではなく、義務を負うものではありません。