



**第一三共グループ
第2期中期経営計画
(2010～2012年度)**

2010年3月12日
第一三共株式会社
代表取締役社長 兼 CEO
庄田 隆

1. 2015年ビジョン
2. 第1期中期経営計画レビュー
3. 第2期中期経営方針
 - ① 地域事業戦略
 - ② 研究開発戦略
 - ③ グローバル製品戦略
 - ④ 業務プロセス改革
 - ⑤ 資本政策・株主還元
4. CSRの推進
5. 人材育成と活力ある企業風土

1. 2015年ビジョン



2015年ビジョン

グループ企業理念

革新的医薬品を継続的に創出し、多様な医療ニーズに応える医薬品を提供することで、世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する。

2015年に第一三共グループが目指す企業像 Global Pharma Innovator の実現

事業エリア拡大への挑戦

Global

世界の国々に
自らが拠点を構えて
自ら事業を展開する企業

アンメットメディカルニーズ への挑戦

Pharma

経営資源を医薬品に
集中し、革新的医薬品を
継続的に創出し、
多様な医療ニーズに応える
医薬品を提供する企業

新たなビジネス モデル構築への挑戦

Innovator

サイエンス・技術における
イノベーションのみならず
ビジネスモデルの
イノベーションを
実現する企業

2. 第1期 中期経営計画 レビュー



第1期中計で目指したこと

2007

2008

2009

第1期中期経営計画 成長基盤の拡充

第1期 Key Message

- ・統合シナジーを最大発揮
- ・グローバル化の加速

新製品発売と売上拡大

戦略的な事業開発投資

欧米営業基盤拡大

統合シナジー

第1期の主要目標

1. 収益成長基盤の拡充
2. 強固なグローバル組織・機能の整備・構築
3. 積極的な株主還元
4. 新たな企業文化の醸成と人間的価値、社会的価値の向上

事業環境の変化

- ・世界的な医療費抑制および経済環境の悪化
- ・医薬品承認審査の厳格化
- ・国内薬価改定(市場拡大再算定)
- ・円高の進行
(第1期の前提: 1\$ = 115円、1€ = 140円)

第1期中計レビュー～振り返り



評価：成長基盤を拡充できた。計数面では第2期以降に課題を残した。

■定性評価	成果	課題	評価
1. 収益成長基盤の拡充 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">ハイブリッドビジネスの展開</div>	<ul style="list-style-type: none"> ・欧米での営業基盤の強化 ・エフィエントの上市 ・エドキサバンの自社単独によるグローバル同時開発 ・オルメサルタンの堅調な売上拡大 ・癌領域のパイプライン充実 ・ランバクシー社の取り込み 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内営業基盤の更なる強化 ・エフィエントの処方拡大 ・癌領域の事業化 ・ランバクシー社の米国禁輸措置とAIP問題の解決 ・ランバクシー社とのシナジー創出 	△/○
2. 強固なグローバル組織・機能の整備・構築	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル研究開発体制の確立および各機能の連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルマネジメント体制の整備(2010年度～) 	○
3. 積極的な株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ・3年間で創出した純利益相当額を株主に100%還元 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定的な増配を未実現 	△
4. 新たな企業文化の醸成と人間的価値、社会的価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな業績評価システムの整備・展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルCSRの展開 	△
■定量評価	<ul style="list-style-type: none"> ・当初設定した計数目標に対し未達成 ⇒次ページ 		×

第1期中計レビュー～定量評価

(単位:億円, 金額上段は対売上高構成比)

	第1期中計 2009年度 目標 ①	2009年度 最新業績予想		
		②	差異 ②-①	主な要因
売上高	100.0% 9,600	100.0% 9,600	0	<ul style="list-style-type: none"> ・国内 ▲640億円 ・海外 ▲840億円 (内為替影響額 約▲630億円) ・ランバクシー社の寄与 +1,480億円
売上原価+販管費	75.0% 7,200	90.0% 8,640	1,440	<ul style="list-style-type: none"> ・プロダクトミクスの変化等により原価率上昇 ・ランバクシー社販管費計上による増加
再掲)研究開発費	17.2% 1,650	20.2% 1,940	290	<ul style="list-style-type: none"> ・経口抗Xa剤エドキサバンの開発規模拡大等 ・パイプライン強化に向け他社資源を獲得 (U3ファーマ買収、デノスマブの導入)
営業利益	25.0% 2,400	10.0% 960	-1,440	

3. 第2期 中期経営方針



第一三共グループを取り巻く環境

多様化する市場

先進国と新興国
高齢化と人口増加
異なる経済成長

■多様化する医療ニーズ

- ・良質・廉価な医薬品
- ・アンメットメディカルニーズ

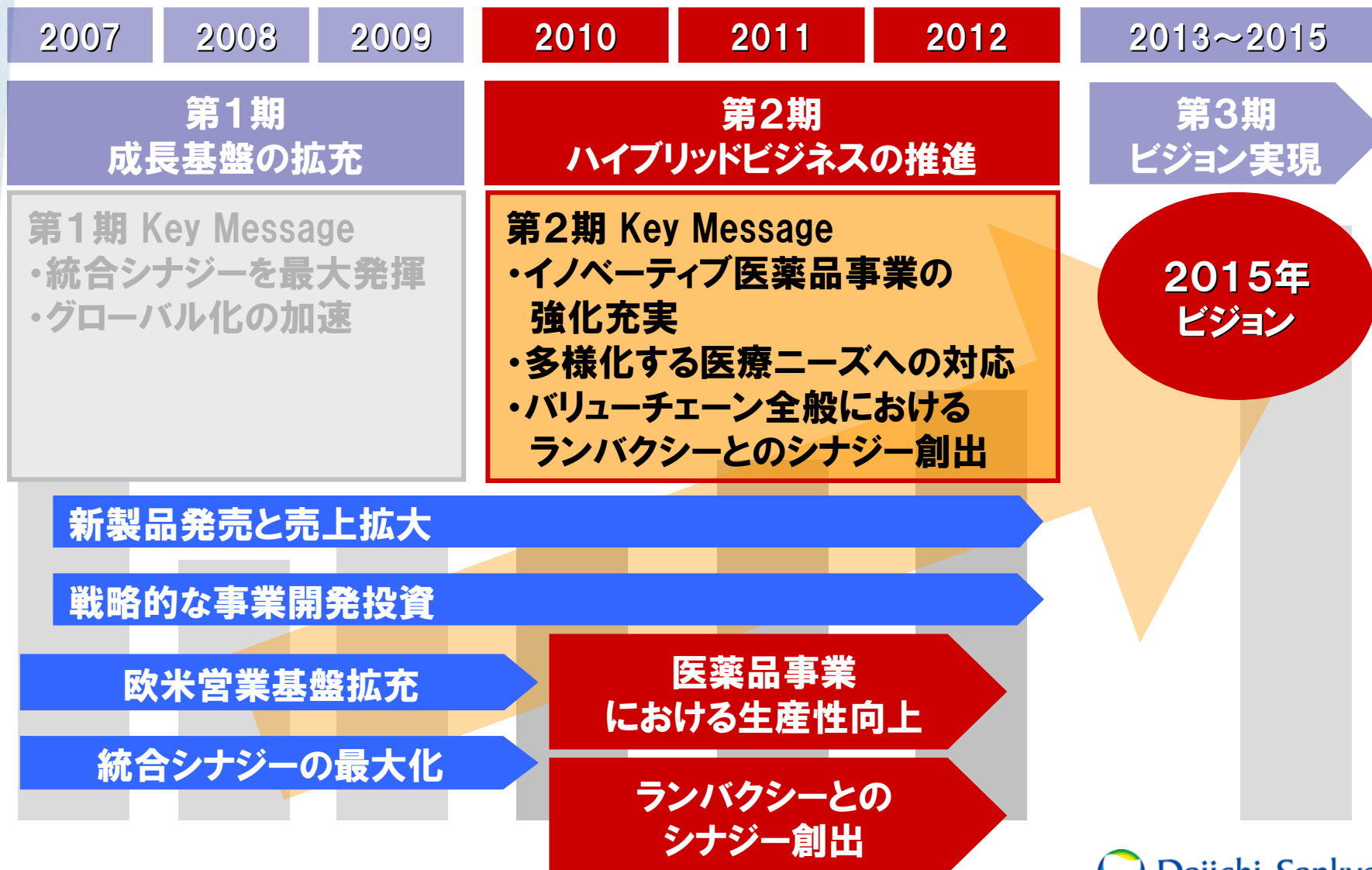
■患者ニーズに応える医薬品の提供

- ・新薬
- ・ジェネリック薬
- ・ワクチン
- ・OTC

第一三共グループ

グローバル経営を加速
研究開発コストの高騰

第2期中期経営計画の位置づけ



第2期中期戦略：ハイブリッドビジネスモデル



市場・顧客の多様化

ハイブリッドビジネスモデル

【事業】

イノベティブ医薬品

エスタブリッシュト医薬品*

ワクチン

セルフメディケーション
OTC

【バリューチェーン】

第一三共とランバクシーが持つそれぞれの強みを活かしたシナジーを創出

研究開発

製薬技術

サプライチェーン

信頼性保証

営業

*ジェネリックおよび当社長期収載品

第2期中計の計数目標

2012年度の目標

ハイブリッドビジネスの本格展開 事業基盤の安定化と収益拡大

	2009年度見込み (1月公表)		2012年度目標	
	億円	%	億円	%
売上高	9,600	100.0	11,500	100.0
再掲)ランバクシー社売上高	1,480	-	2,700	-
売上原価+販管費	8,640	90.0	9,700	84.3
再掲)研究開発費	1,940	20.2	2,000	17.4
営業利益	960	10.0	1,800	15.7
海外売上高	4,880	50.8	6,500	56.5
為替レートの前提	円/ドル	92.6円	90円	
	円/ユーロ	132.2円	130円	

3-① 地域事業戦略



地域事業戦略

日本

- 日本カンパニーによる、イノベティブ医薬品、エスタブリッシュト医薬品、ワクチン事業の強化・拡大
- ヘルスケア:「消費者起点」によるセルフメディケーションの推進

米国

- 売上目標:35億ドルの達成
- 医薬品市場シェア1%の獲得

ハイブリッド
ビジネス

欧州

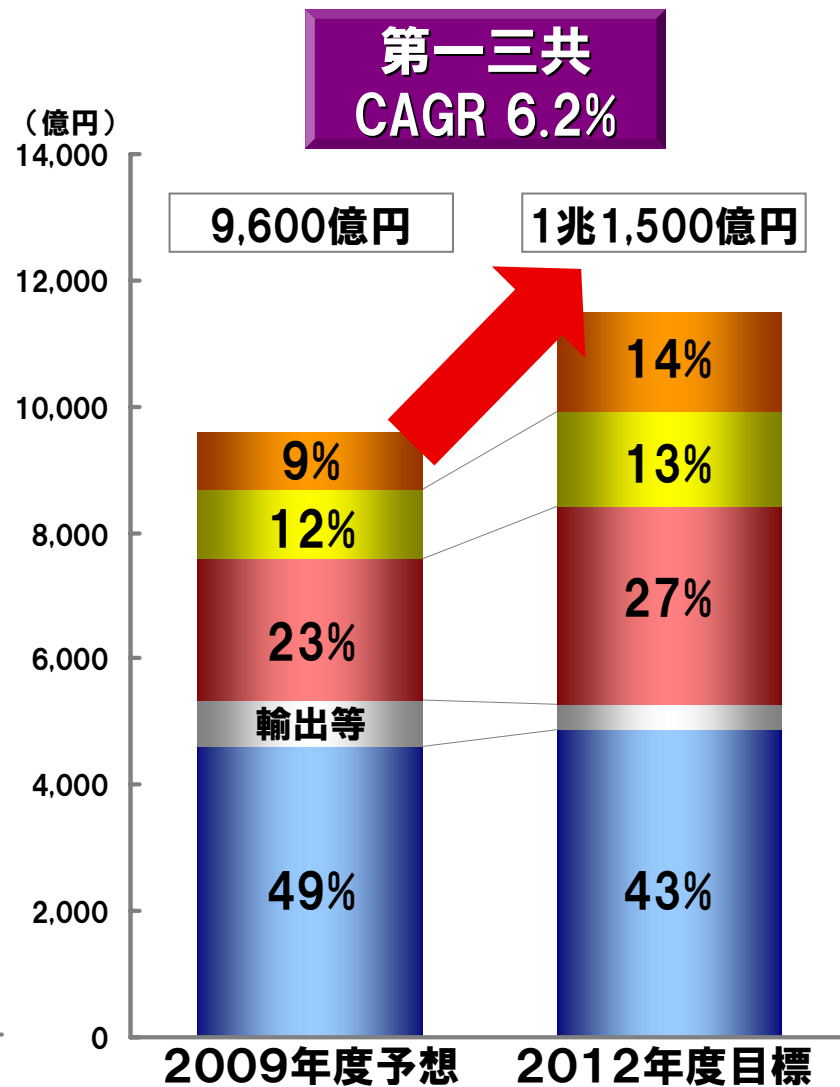
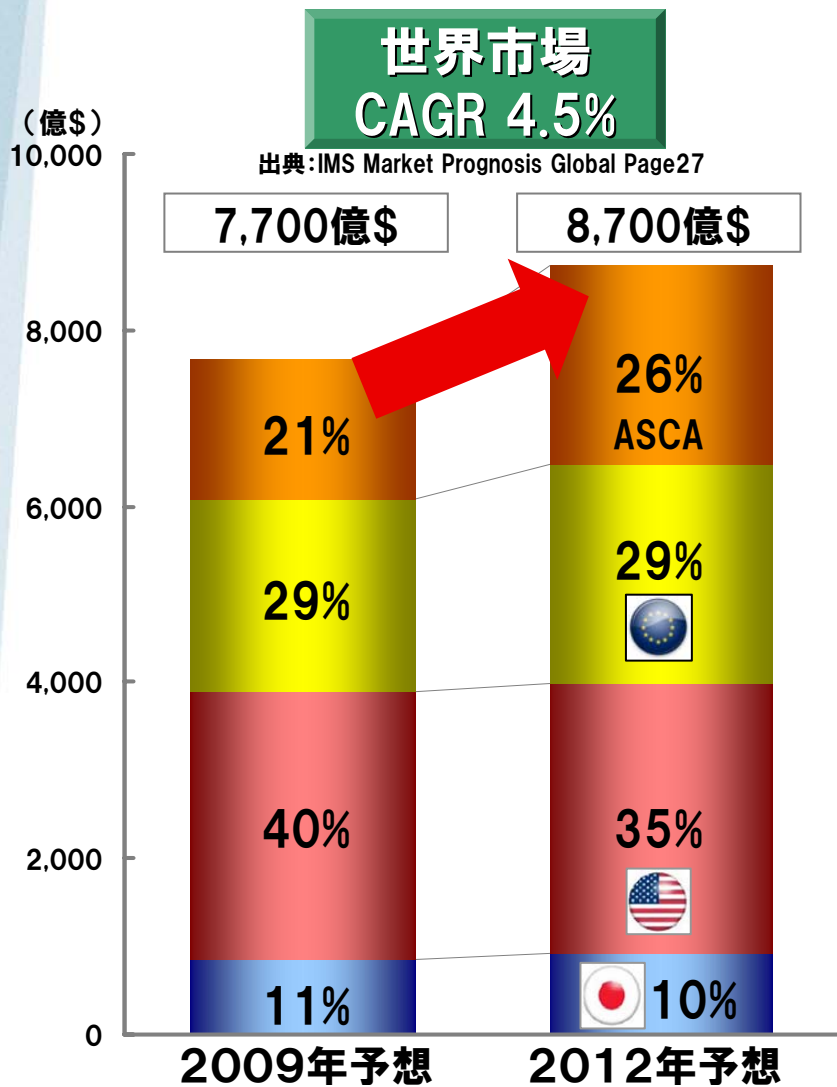
- 売上目標:12億ユーロ への挑戦

ASCA*

- 売上目標:1,500億円以上
-日米欧を上回る事業成長率-

*日米欧以外の国・地域を表す社内用語

2012年 地域別売上目標



日本カンパニー：イノベーティブ医薬品事業

Key Message

第一三共グループの中核事業として
収益の確保と持続成長

選ばれる営業へ

医師ニーズを満たす
情報提供の
質と量の向上と
顧客リレーション強化

収益基盤の最大化

成長品目、特に
オルメサルタン
フランチャイズ
レザルタスの最大化

更なる成長に向け

新製品の最大化
・ラニナミビル
・メマンチン
・エドキサバン
・デノスマブ

日本カンパニー：ワクチン事業



Key Message

医療ニーズの高い予防ワクチン事業の
強化・拡大



研究開発・生産・
販売の機能強化

共同研究の推進

北里研究所との連携強化により
インフルエンザワクチンの生産強化



新製品の販売・
既存品の拡大

MR（麻疹・風疹）ワクチン販売
（2010年度予定）

アクトヒブ：安定供給体制
（400万本/年）の早期確立



開発課題の推進

4種混合ワクチン* など

*4種混合ワクチン・・・ジフテリア・破傷風・百日せき・不活化ポリオ

日本カンパニー：エスタブリッシュト医薬品事業

Key Message

ハイブリッドビジネスモデルにより、
多様な市場ニーズに対応



第一三共エスファ株式会社

2010年4月に設立、2010年10月に事業開始

ブランド

第一三共ブランド力の活用

顧客ニーズ

良質廉価な製品をランバクシーとの協業により提供

流通体制

第一三共の流通チャネルの活用

情報

第一三共と連携し対応

第一三共ヘルスケア: OTC医薬品事業

Key Message

「消費者起点」による
セルフメディケーションの推進

開発パイプライン
(製品導入含む)
の強化

第1類医薬品
(スイッチOTC含む)
の強化

ロキソニンスイッチOTCなど

機能性スキンケア
の事業化推進

2012年度 目標 売上高 550億円、営業利益率10%

米国事業 (1)

Key Message

**売上目標:35億ドルの達成
医薬品市場シェア1%の獲得**

**エドキサバンの
プロアクティブな
情報生産**

- ▶ **オルメサルタン
フランチャイズの
最大化**
- ▶ **ACS-PCI領域で
エフィエントの
第一選択薬として
のブランドを確立**

**ランバクシー:
米国FDAによる
禁輸措置、
AIP問題の解決**

- ▶ **DSI:事業基盤拡充の効果創出による生産性向上**
- ▶ **LPI:高収益構造を堅持しつつGE注射剤を核とした成長率引**

米国事業 (2)

▶ オルメサルタン

- CS-8635 (オルメサルタン/アムロジピン/HCTZの3剤合剤) の早期育成
- 競合品のジェネリック化への対策推進

▶ エフィエント

- 強い、早い、安定した効果を持つという製品コンセプトに主眼をおいたプロモーションの積極展開
- マネジドケア対策の継続推進

▶ エドキサバン

- 製品力の最大化に向けたプロアクティブな情報生産
- 学会等の活用による効果的なパブリケーション



Key Message

売上目標：12億ユーロ への挑戦

自販力強化による 営業生産性の向上

循環器領域への フォーカス

- ▶ オルメサルタン群のライフサイクルマネジメント推進
- ▶ エフィエントの最大化
- ▶ エドキサバンの学会等の活用による効果的なパブリケーション

業務プロセス改革

- ▶ サプライチェーンの効率化によるコスト削減
- ▶ ランバクシーとの協業による売上拡大とコスト削減

- ▶ 厳しい市場環境の中で、平均成長率10%
- ▶ 収益構造改善により強靱な事業体質へと進化



Key Message

**売上目標:1,500億円以上
- 日米欧を上回る事業成長率 -**

➤ 第一三共ASCAカンパニー

- オルメサルタンフランチャイズの拡大
- プラスグレルの着実な上市と早期拡大

➤ ランバクシー (ASCA地域)

- インド医薬品市場でNo.1企業としてのプレゼンス確立
- アフリカ・中南米でのプレゼンス拡充

**急成長する新興国市場において
第一三共とランバクシーが協業し、ハイブリッドビジネスを本格展開**

3-② 研究開発戦略





第一三共

癌・循環代謝・新規領域
低分子・抗体医薬
独自リード化合物創出
リード最適化
トランスレーショナルリサーチ

NDDR*

炎症・感染症
低分子医薬
独自リード化合物創出
リード最適化

*New Drug Discovery Research (インド)

U3ファーマ

癌
抗体医薬

アスピオファーマ

炎症・再生
低分子、ペプチド医薬
独自リード化合物創出
リード最適化

研究開発ステージからみた重点領域



研究

初期開発

後期開発

ライフサイクル
マネジメント/市場

- 高血圧
- 感染症
- 脂質異常症

• 血栓

ディスカバリー

「重点」カテゴリー

- 癌
- 循環代謝

「新規」カテゴリー

- 新領域

ディスカバリーの重点領域の絞り込み

Key Message

未充足医療ニーズの高い
重点領域での競争力の向上

2010-
(第2期以降)

「重点」カテゴリー

癌

循環代謝

「新規」カテゴリー

未充足ニーズへの
新たなチャレンジ

狙い

2015年に向けて現在の基盤の上に
さらなる競争力を構築する

2015年以降に向けて
従来の疾患領域に
とらわれない新たな
切り口でチャレンジする

2007-09
(第1期)

血栓症、癌、糖尿病、自己免疫/関節リウマチ

重点領域への取り組み： 癌領域



Key Message

2015年までにWorld Classの
パイプライン確保

研究・初期開発
パイプライン
(2010年3月12日現在)

フェーズ2

ARQ 197

Nimotuzumab

Tigatuzumab

CS-7017

フェーズ1

U3-1287

前臨床

U3-1565

研究テーマA

研究テーマB

2015年までの目標

- 市場でのプレゼンス獲得
- POC試験開始の加速
- 新製品および新適応症での上市の加速
- 複数の新成分によるパイプラインの充実
- World Classの創薬能力と組織

内部プロジェクトの推進
ライセンス・M&Aによる外部資源の取り込み
継続成長を支える研究開発力・技術基盤の確立

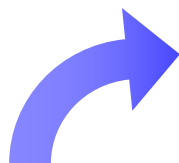
重点領域への取り組み：循環代謝領域



Key Message

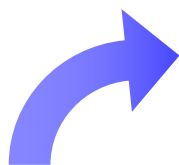
心血管イベントの更なる抑制への挑戦

2015年



**心血管イベントの更なる
抑制への挑戦**

2010年



**複数リスク因子管理および臓器保護に
向けた新アプローチ
病態解析に基づく新規メカニズムへの挑戦**

**単一リスク因子軽減へのアプローチ
2型糖尿病、新規メカニズムへの注力
血栓・高血圧・脂質代謝での実績と
研究基盤の活用**

後期開発プロジェクト

2010年3月12日現在



フェーズⅢ

プラスグレル (欧米)
ACS-MM

エドキサバン (グローバル)
AF

エドキサバン (グローバル)
VTE

デノスマブ (日)
骨粗しょう症

ヒトグレリン (日)
神経性食欲不振症

エドキサバン (日)
DVT

ラニナミビル (日)
インフルエンザ予防

デノスマブ (日)
癌骨転移

申請中

オルメサルタン/アムロジピン/HCTZ
三剤合剤 (欧米)

プラスグレル (アジア)
ACS-PCI

クラビット 注 (日)
感染症

ラニナミビル (日)
インフルエンザ治療

シタフロキサシン (タイ)
感染症

ロキソニン ゲル (日)
消炎鎮痛

メマンチン (日)
アルツハイマー病

シロドシン (中国)
排尿治療

第2期 .. 上市目標品目

 : 4極同時開発プロジェクト

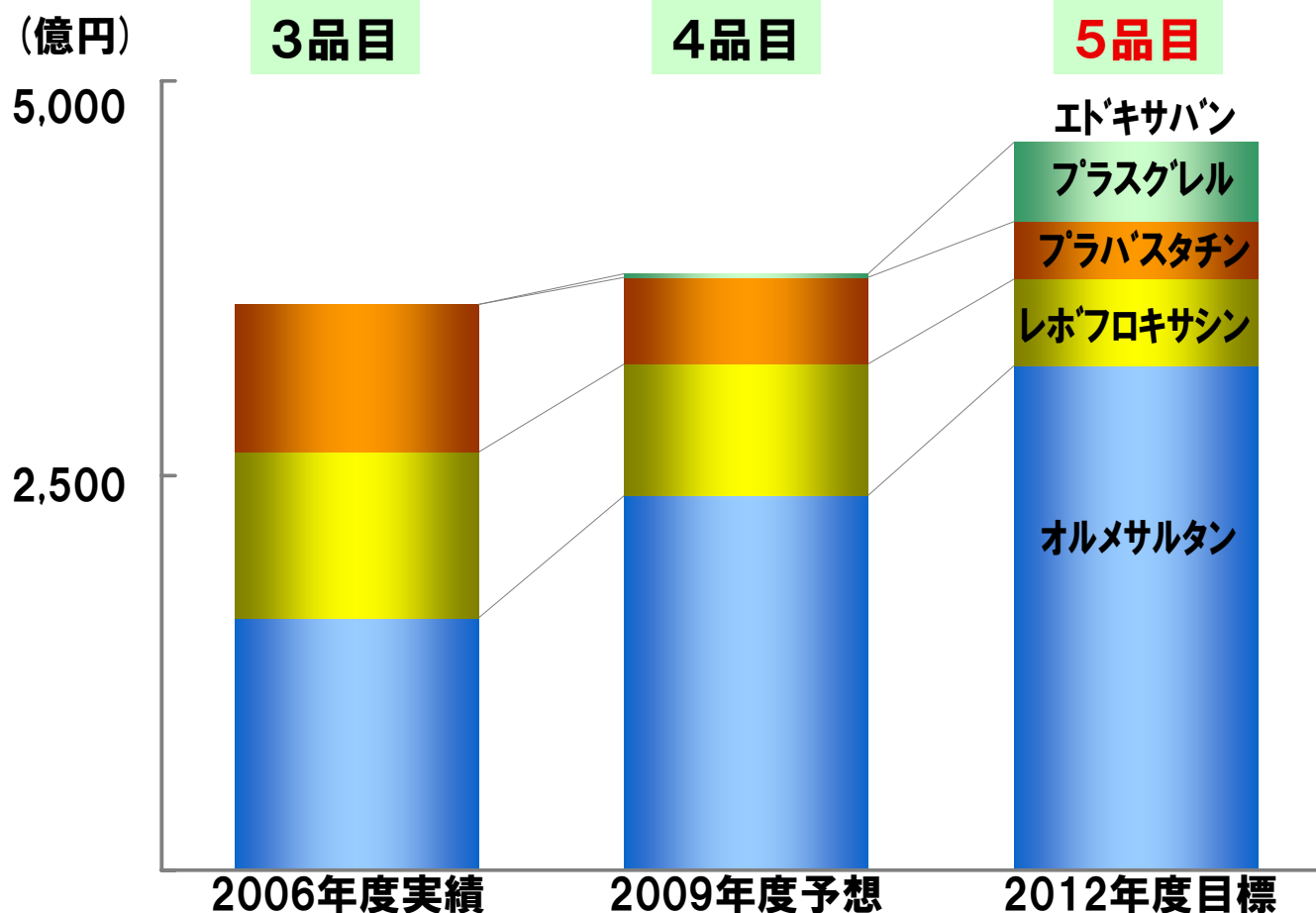
3-③ グローバル製品戦略



グローバル製品戦略

Key Message

オルメサルタンフランチャイズ・プラスグレルの
収益最大化とエドキサバンの上市





Key Message

世界売上3,000億円への挑戦

日本市場での
レザルタスの
早期育成

欧米を中心とした
CS-8635の
早期育成

ランバクシーとの
協業による更なる
拡大

- ▶ 世界各国におけるライフサイクルマネジメントによる製品価値の最大化

グローバル製品戦略：エフィエント



Key Message

強く、早く、安定した効果を訴求し、
経口抗血小板剤の第一選択薬を目指す

有効性情報を
含めた
プロモーションの
積極展開

TRILOGY試験の
着実な推進

各国での
着実な上市と
新興国における
販売体制の構築

- ACS-PCI患者の心血管イベント抑制における有用性訴求
- 適応症拡大の早期実現

グローバル製品戦略：エドキサバン



Key Message

経口抗Xa剤として“Best-in-class”を狙う

単独グローバル
開発の迅速な推進
と早期申請

日本の
DVT領域において
“First-in-class”
として参入

製品力の最大化
に向けた
プロアクティブな
情報生産

Engage AF
TIMI 48

Hokusai VTE

STARS^{J-V}
Studying Thrombosis After Replacement Surgery

3-④ 業務プロセス改革





Key Message

業界最高水準の業務運営効率の実現

国内グループ要員
の抑制と再配置

グローバルレベルの
業務プロセス標準化
・グローバル調達
の推進

ランバクシーとの
バリューチェーン
シナジー発揮

- 2009年度比で販売・管理費率を3ポイント改善
- フロント業務支援機能 (DSBA, DSRDA など) の拡充

3-⑤ 資本政策・株主還元





Key Message

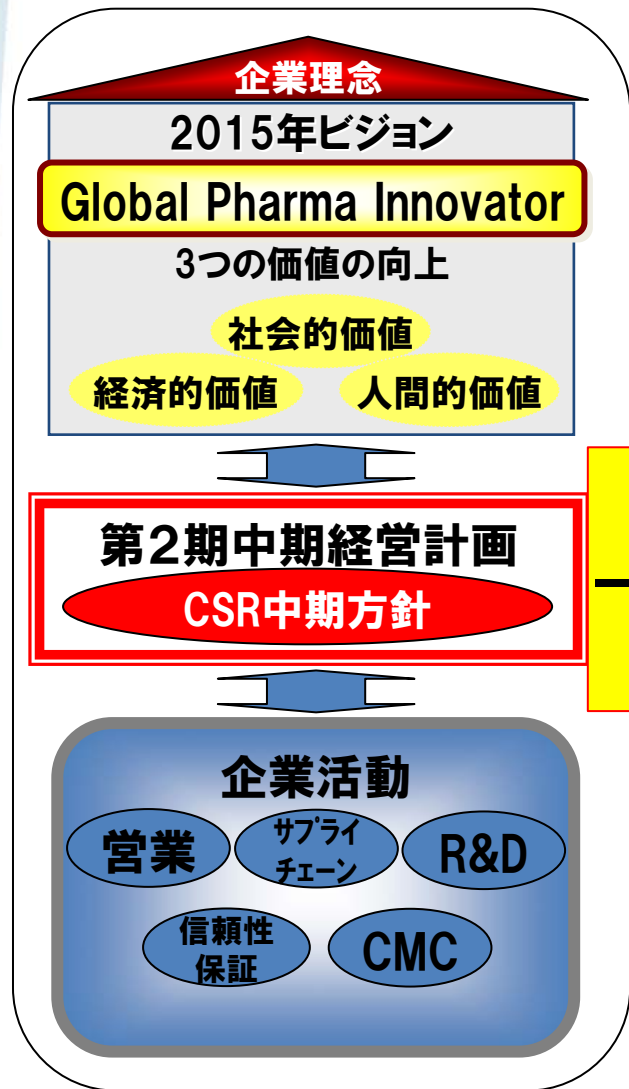
財務体質の強化、投資原資の確保
安定的な株主還元

	2009年度(見込)	第2期中計(目標)
EPS	63.9円	2012年度:140円以上
ROE	5.2%	2012年度:10%以上
年間配当	1株60円	安定的配当の継続 利益水準により増配

4. CSRの推進



グローバルに展開する企業としてふさわしいCSR活動



CSR中期方針

第一三共グループは、人の命と健康を支える企業として、人への思いやりを大切にし、社員の多様性を原動力として社会や地球環境との調和をはかってゆきます

CSRと
一体となった
企業活動

課題

- グローバル規模でのコンプライアンス経営の推進
- 多様性を尊重した働きがいのある労働環境の実現
- ステークホルダーとのコミュニケーションの強化
- すべての事業活動における環境負荷の低減
- 国際的視野での医療アクセスの拡大

5.人材育成と活力ある企業風土



人材育成と活力ある企業風土

Key Message

プロフェッショナルで高い使命感と情熱をもった人材を育て、グループ全社員が力を発揮できる企業風土を醸成していく

グローバル人材、
自発的・自律的人材
の育成

コミュニケーションの
活性化および
コミットメント意識
の向上

職場における
ケアの充実と
チームワークの
向上

- ▶ 活力ある企業風土を醸成していくための3つのキーワード
 - コミュニケーション: それぞれの思いが伝わり、共有・共感される
 - コミットメント: それぞれの立場で責任を引き受け、約束事を守り、果たす
 - ケア: 相互にそれぞれの人と仕事に常に関心を持ち、互いに関心を寄せ合い、気遣う

Memo

Memo



**社員の多様性を
原動力にして...**



Daiichi Sankyo

本資料に関するお問い合わせ先

第一三共株式会社
コーポレートコミュニケーション部

TEL: 03-6225-1126

FAX: 03-6225-1132

- 本資料における将来の予想等に関する各数値は、現時点で入手可能な情報に基づく弊社の判断や仮定によるものであり、リスクおよび不確実性が含まれております。したがって実際の業績等は、予想数値とは異なる結果となる可能性があります。
- 本資料には、医薬品(開発中の製品を含む)に関する情報が含まれておりますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。