



2013年3月22日

各 位

会 社 名 第 一 三 共 株 式 会 社  
代 表 者 代 表 取 締 役 社 長 中 山 讓 治  
(コード番号 4568 東証・大証・名証各第1部)  
問 合 せ 先 執 行 役 員 コーポレートコミュニケーション部長 石田 憲昭  
TEL 報 道 関 係 者 の 皆 様 03-6225-1126  
株 式 市 場 関 係 者 の 皆 様 03-6225-1125

### 中期経営計画（2013～2017年度）の策定について

この度、第一三共グループは、2013年度を起点とする5カ年の第3期中期経営計画を策定しましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

#### <第3期中期経営計画（概要）>

##### 1. 2017年度経営目標

本中期経営計画期間は2013年度から2017年度の5カ年とし、その間に主要国での独占販売期間満了を迎える当社主力製品、高血圧症治療剤オルメサルタンのパテントクリフを乗り越え、継続的成長を実現していきます。このような観点から、「持続的成長（売上）の実現と収益性（営業利益率）の改善」ならびに「第一三共/ランバクシーを軸とするグループビジネスの深化と成果（シナジー）創出」の2つの経営目標を定め取り組んでまいります。

##### (1) 持続的成長（売上）の実現と収益性（営業利益率）の改善

第1期、第2期中期経営期間中に構築してきた事業基盤を最大活用し、持続的成長を実現します。また、収益性の改善に取り組めます。

- ・年平均売上成長率 CAGR 5%以上（2012-2017年度）
- ・2017年度 営業利益率 15%以上
- ・ROE 10%以上
- ・EPS 150円以上
- ・安定的な配当と機動的な株主還元

##### (2) 第一三共とランバクシーを軸とするグループビジネスの深化と成果（シナジー）創出

第一三共とランバクシーは、各々の既存ビジネスにおいて高い成長と収益性の改善を実現するとともに、既に着手した営業面や製造面における協働だけでなく、新たな市場の開拓や高い付加価値を有する製品の創出を含め、バリューチェーンのあらゆるプロセスにおいてシナジー創出を目指します。

- ・主要国（日本・インド・米国）・新興国における成長基盤の拡充
- ・環境変化に適応したグループ事業運営体制の革新

## 2. 重点戦略

- (1) イノベティブ医薬品の製品ポートフォリオ・研究開発パイプラインの強化
  - ・オルメサルタンの収益最大化
  - ・抗血小板剤プラスグレル・経口 FXa 阻害剤エドキサバンの製品価値最大化
  - ・日本における主力製品群の成長
  - ・エドキサバンに続く自社研究開発パイプラインの強化
  - ・バイオ医薬品事業への本格参入
  - ・外部資源の獲得
  
- (2) 多様なローカルニーズに対応した、競争力のある事業展開
  - ・ランバクシー・ASCA (※) による新興国での事業拡大
  - ・鉄欠乏性貧血治療剤インジェクタファー上市による米国鉄剤市場でのトップシェア維持
  - ・日本のジェネリック医薬品事業、ワクチン事業の収益拡大
  
- (3) 低コスト体質への転換
  - ・世界各地域の環境変化に適応した事業運営体制の革新
  - ・グローバルサプライチェーンの構築と継続的な原価低減
  - ・事業・地域別収益管理の強化

## 3. 2017 年度の計数目標

	2017 年度目標	【参考】2012 年度見込
売上高	13,000 億円	9,900 億円
原価率	37%	31%
販売管理費比率 (うち研究開発費)	48% (14%)	59% (19%)
営業利益	2,000 億円 (15%)	1,000 億円 (10%)
純利益	1,100 億円	500 億円

2017 年度の想定為替レート：1US ドル=90 円、1 ユーロ=120 円

※ASCA:アジアおよび中南米における第一三共グループ会社

なお、詳細につきましては添付資料をご参照願います。

以上

イノベーションに情熱を。  
ひとに思いやりを。



## 第3期中期経営計画（2013～2017年度）

代表取締役社長 兼 CEO 中山 讓治

2013年3月22日(金)

### 長期展望：中期計画 立案にあたって



- 中国・インド・アフリカなど新興国での人口急増と分布変化、経済格差
- 先進国におけるさらなる高齢化

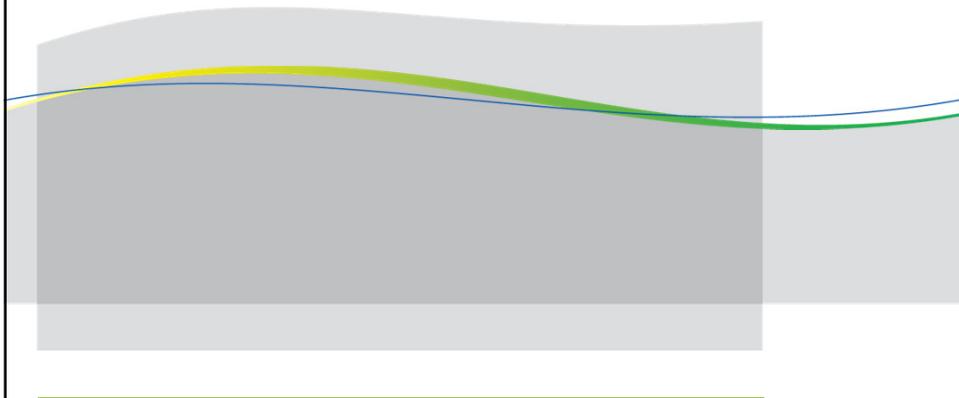
- 先進科学により新たな治療法を生み出すことのできるイノベティブ事業
- 優れた技術力により安価で良質な製品を提供できるジェネリック事業
- 世界各地に製品を届けることのできるグローバルリーチ

- ▶ 今後数十年にわたり、健康・医療という課題に対して、  
グローバルに有効な**Solution**を提供できる世界屈指の会社
- ▶ 世界に向かって誇りに思える会社



Daiichi-Sankyo

## 1. 第2期中期経営計画レビュー



### 定性評価



Daiichi-Sankyo

#### 成長基盤は拡充したが、収益拡大が今後の課題

##### イノベティブ 医薬品事業の 強化充実

- 成果**
- ・日本における新製品群の発売  
レザルタス・イナビル・リクシアナ・メモリー・ネキシウム・ランマーク等
  - ・プレキシコン・インドRCIを包含するグローバル研究体制の確立

- 課題**
- ・オルメサルタン・プラスグレルの計画未達
  - ・エドキサバン：2013年度にAF申請（目標 2012年度内）

##### 多様化する 医療ニーズへの対応

- 成果**
- ・ジェネリック事業：第一三共エスファ事業開始
  - ・ワクチン事業：北里第一三共ワクチン、ジャパンワクチン事業開始
  - ・OTC事業：ロキソニンS等新発売
  - ・ランバクシー：米国での大型FTF上市、グローバル市場での成長

- 課題**
- ・構築した事業基盤による収益拡大

##### ランバクシーとの シナジー創出

- 成果**
- ・第一三共製品（オルメサルタン・レボフロキサシン）販売国の拡大
  - ・メキシコ・タイにおいてイノベティブ・ジェネリック両事業をカバーする新拠点を設立
  - ・FDAと同意協定書（Consent Decree）締結、確実な遂行

- 課題**
- ・シナジー創出による収益拡大

4

## 計数レビュー



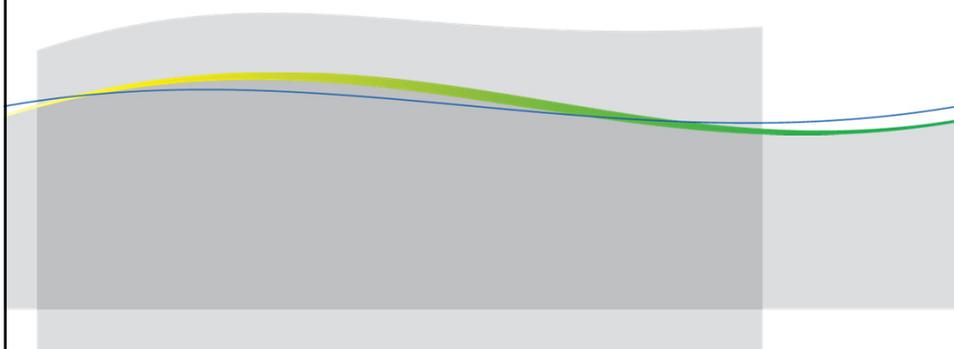
単位: 億円

	第2期中計 目標 (2012年度)	2012年度 見込	差異	主な要因	
売上高	11,500	9,900	-1,600	第一三共 欧米オルメサルタン・エフィエント	-310
				第一三共 欧米その他	-150
				第一三共 日本 他	+120
				第一三共 為替影響	-430
				ランバクシー 米国FDA問題の影響等	-520
ランバクシー 為替影響	-310				
売上原価 (売上高比)	3,430 (29.8%)	3,070 (31.0%)	-360 (1.2%)		
販売費及び 一般管理費 (売上高比)	6,270 (54.5%)	5,830 (58.9%)	-440 (4.4%)	為替影響 -380	
うち 研究開発費 (売上高比)	2,000 (17.4%)	1,880 (19.0%)	-120 (1.6%)		
営業利益 (売上高比)	1,800 (15.7%)	1,000 (10.1%)	-800 (-5.6%)		
為替レート	USD/円 90	81.26			
	EUR/円 130	105.39			

5



## 2. 第3期中期経営計画 経営目標・重点戦略・計数目標



オルメサルタンのパテントクリフを越え、持続的成長を実現する

1. 持続的成長(売上)の実現と収益性(営業利益率)の改善

- 年平均売上成長率 CAGR 5%以上(2012-2017年度)
- 2017年度 営業利益率 15%以上
  
- ROE : 10%以上 EPS : 150円以上
- 安定的な配当と機動的な株主還元

2. 第一三共/ランバクシーを軸とする  
グループビジネスの深化と成果(シナジー)創出

- 主要国(日本・インド・米国)・新興国における成長基盤の拡充
- 環境変化に適応したグループ事業運営体制の革新

1. イノベティブ医薬品の製品ポートフォリオ・研究開発パイプラインの強化

- オルメサルタンの収益最大化
- プラスグレル・エドキサバンの製品価値最大化
- 日本における主力製品群の成長
- エドキサバンに続く自社研究開発パイプラインの強化
- バイオ医薬品事業への本格参入
- 外部資源の獲得

2. 多様なローカルニーズに対応した競争力のある事業展開

- ランバクシー・ASCA\*による新興国での事業拡大
- インジェクタファー上市による米国鉄剤市場でのトップシェア維持
- 日本のジェネリック医薬品事業、ワクチン事業の収益拡大

3. 低コスト体質への転換

- 世界各地域の環境変化に適応した事業運営体制の革新
- グローバルサプライチェーンの構築と継続的な原価低減
- 事業・地域別収益管理の強化

\*ASCA : 当社の事業部門  
Asia and South, Central Americaをカバー

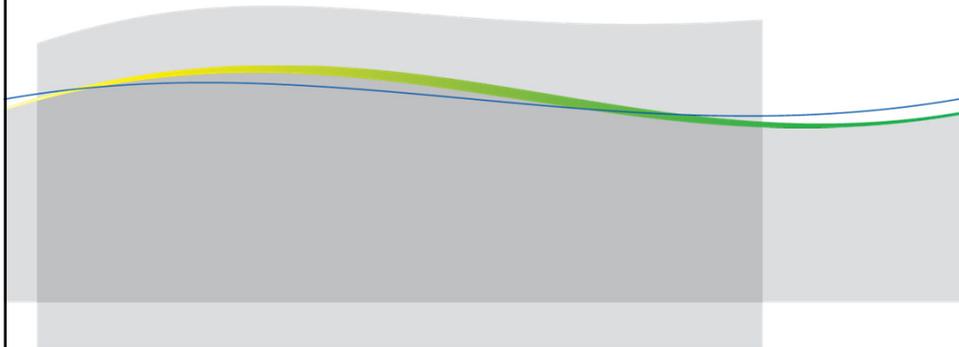
## 計数目標



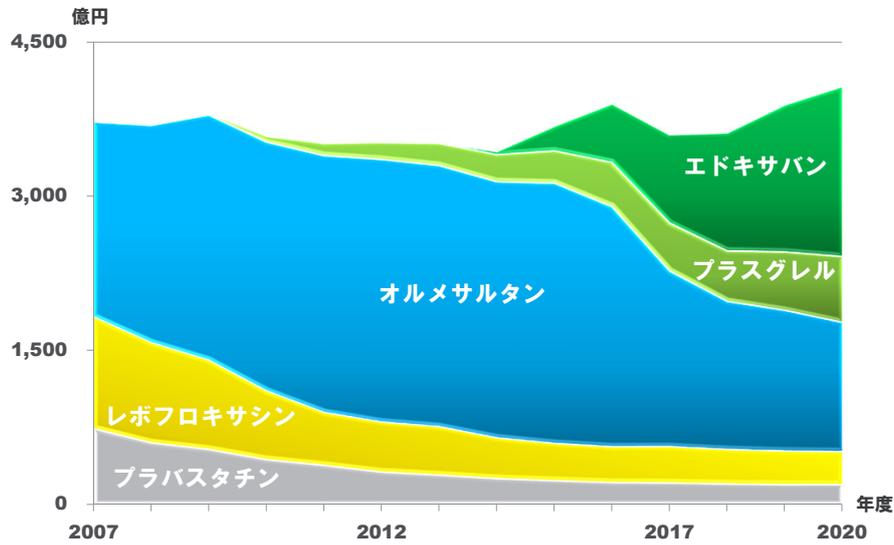
	2012年度見込	2017年度(目標)
売上高	9,900億円	13,000億円
原価率	31%	37%
販売管理費 比率 (うち 研究開発費 比率)	59% (19%)	48% (14%)
営業利益 (売上高比)	1,000億円 (10%)	2,000億円 (15%)
当期純利益	500億円	1,100億円
為替レート	USD/円	90
	EUR/円	120

9

## 3. イノベーティブ医薬品



## グローバル製品のスムーズな交代による持続的成長



\* 提携先等の売上を含まない

11

## 製品戦略: 高血圧症治療剤 オルメサルタン



### グローバルARB市場での売上高No.1製品へ

日本

- **Best in Class**の製品プロフィールを継続訴求  
降圧効果の強さ・持続性、心・腎保護 など  
低用量から高用量まで幅広い治療オプションの提供

グローバル

- 欧米 配合剤を中心としたライフサイクルマネジメント
- 配合剤セビカー上市による中国での継続成長
- 新興国等でのポジション強化

12

日本での大型製品化、グローバル市場での継続成長

日本

日本の抗血小板療法における標準治療薬へ

- ACS-PCI (PRASFIT-ACS)
  - ・ プラスグレル群のリスク低下率: 23%
  - ・ 出血の発現率は両治療群で差は認められない
- 待機的PCI (PRASFIT-Selective)
  - ・ 心血管イベントの発症ならびに安全性において所期の目標を達成
  - ・ 2013年度上半期に心臓領域の承認申請予定
- 虚血性脳血管障害 (PRASTRO-I)
  - ・ クロピドグレルを対照薬としたフェーズ3試験を実施中
  - ・ 2014年度終了予定

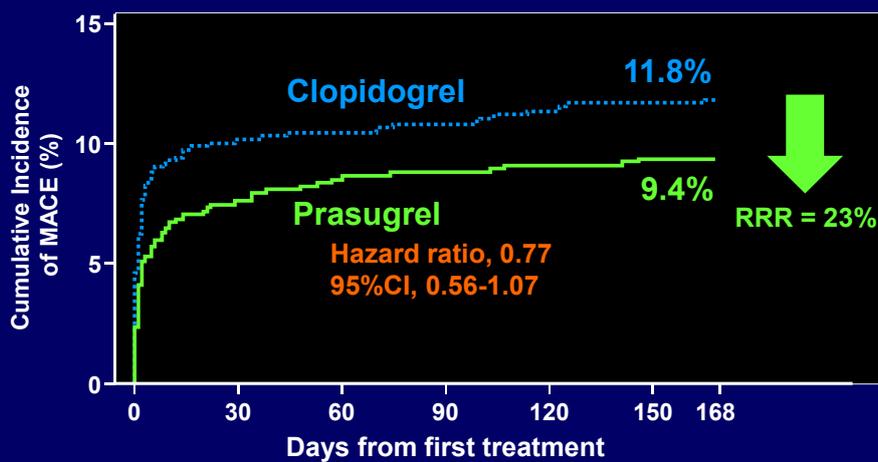
グローバル

心血管イベント再発リスクの高いACS-PCI患者へのフォーカス

- ・ US (AHA/ACCF/SCAI)およびEU (ESC)の治療ガイドラインともにクラス1bの推奨
- ・ 中国での承認取得 (承認取得目標: 2013年度)

ACS: Acute Coronary Syndrome 急性冠症候群  
 PCI: Percutaneous Coronary Intervention 経皮的冠動脈形成術

Primary Efficacy Endpoint (MACE at 24 weeks)



Based on Full Analysis Set  
 \*Risk reduction: 1-HR (Hazard ratio)

## 製品戦略：抗凝固剤 エドキサバン



最短のスケジュールで上市し、大型グローバル製品に育成

1日1回投与で優れた有効性と安全性プロフィールを示す経口抗Xa剤として競争優位性を獲得

目標 スケジュール	AF	日米欧	2014年度 承認取得・上市
		アジア・中南米	2015年度より承認取得・上市
	VTE	米欧	2014年度 承認取得・上市
		日	2015年度 承認取得・上市
		アジア・中南米	2015年度より承認取得・上市
	● ランバクシーを通じ、新興国へ順次展開		

AF: Atrial Fibrillation 心房細動に伴う脳卒中および全身性塞栓症の予防  
VTE: Venous Thrombo Embolism 静脈血栓塞栓症

15

## 研究開発戦略



競争力のあるパイプライン、革新的医薬品の迅速かつ継続的な創出

イノベーションに  
フォーカス

- ファーストインクラス品目への注力
- バイオベンチャーモデルの醸成  
アスピオファーマ、U3ファーマ、プレキシコン、  
ベンチャーサイエンスラボラトリー（新設）
- オープンイノベーション: TaNeDS
- バイオ医薬品研究開発・生産基盤の強化

明確な目標設定  
による  
研究開発マネジメント

- 主たる適応症の上市を毎年2つ以上☆
- 主たる適応症の後期臨床開発を毎年4つ開始☆
- 新規フェーズ1試験を毎年9プロジェクト開始

☆ NME\*/BS\*\*/S-LCM\*\*\*において達成

\* NME：生物製剤を含む新規化合物

\*\* BS：バイオシミラー

\*\*\* S-LCM：重要ライフサイクル・マネジメント・プロジェクト

16

## パイプラインプロジェクトの承認・上市目標



### 承認取得・上市を目指すプロジェクト群

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度以降*
日本	デノスマブ 骨粗しょう症	エドキサバン AF	エドキサバン VTE	プラスレル 脳血管障害	デノスマブ 乳癌アジュバント	<b>Oncology</b> CS-1008 DE-766 CS-7017 U3-1287 PLX3397 U3-1565 DS-2248 DS-7423 ARQ 092 DS-3078 Vemurafenib (LCM)
	ラニナミビル 予防	プラスレル 冠動脈疾患	レボフロキサシ 静注追加適応	エタネルセプト BS 関節リウマチ	デノスマブ 関節リウマチ	
米国		エドキサバン AF			Tivantinib 肝細胞癌	<b>CV-M(循環代謝)</b> CS-3150 DS-7250 DS-7309 DS-6930 DS-8500 DS-1442 Prasugrel (LCM) Edoxaban (LCM)
		エドキサバン VTE			DS-5565 DPNP*	
西欧		エドキサバン AF			Tivantinib 肝細胞癌	<b>Frontier</b> DS-5565 SUN13837 ASB17061 DS-8587 CS-4771 PLX5622 DS-7113 CS-0777 Denosumab (LCM)
		エドキサバン VTE				
Others	プラスレル 冠動脈疾患 (中国)			エドキサバン AF&VTE (中国・南米など)		

DPNP: Diabetic Peripheral Neuropathic Pain 糖尿病性末梢神経疼痛

\*2017年度以前に承認・上市の可能性のあるプロジェクトも含む

17

## 2017年度以降に向けた重要プロジェクト

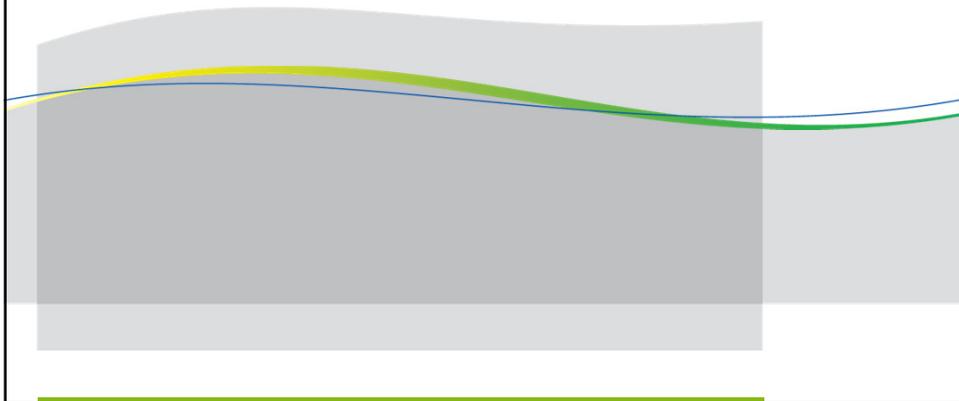


### 将来の持続的成長を支える新薬候補プロジェクトに重点的に投資

プロジェクト	ステージ	目標適応症	プロフィール
Tivantinib	P3	肝細胞癌 大腸癌	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met阻害剤/経口剤</li> <li>無増悪期間を有意に改善(フェーズ2試験)</li> <li>米国ArQule社と共同開発</li> </ul>
DS-5565	P2	糖尿病性 末梢神経疼痛	<ul style="list-style-type: none"> <li>α2δリガンド/経口剤</li> <li>自社創製</li> </ul>
U3-1287	P2	乳癌 非小細胞肺癌	<ul style="list-style-type: none"> <li>HER3抗体/注射剤</li> <li>U3ファーマが創製</li> </ul>
PLX-3397	P2	(複数癌種)	<ul style="list-style-type: none"> <li>FMS、Kit及びFIt3-ITDを特異的に阻害するキナーゼ阻害剤/経口</li> <li>期待適応症: 急性骨髄性白血病等の血液癌、グリオブラストーマ(神経膠芽腫)、乳癌等</li> </ul>

18

## 4. ランバクシー



### ランバクシーを通じたグローバル事業展開

#### 高品質で高い利益性の製品による持続的成長

##### 成長戦略

- インドにおけるリーディングカンパニーとしての成長
- 米国におけるFTF機会の最大化、皮膚科領域ビジネスの拡大
- 競争力のある高付加価値製品（DP）の開発およびグローバル展開
- 新興国へのさらなる事業拡大

##### 基盤強化

- FDAとの同意協定（Consent Decree）の遂行、AIP問題の解決
- 成長戦略を支える組織運営体制の整備強化

ハイブリッドモデルの進化

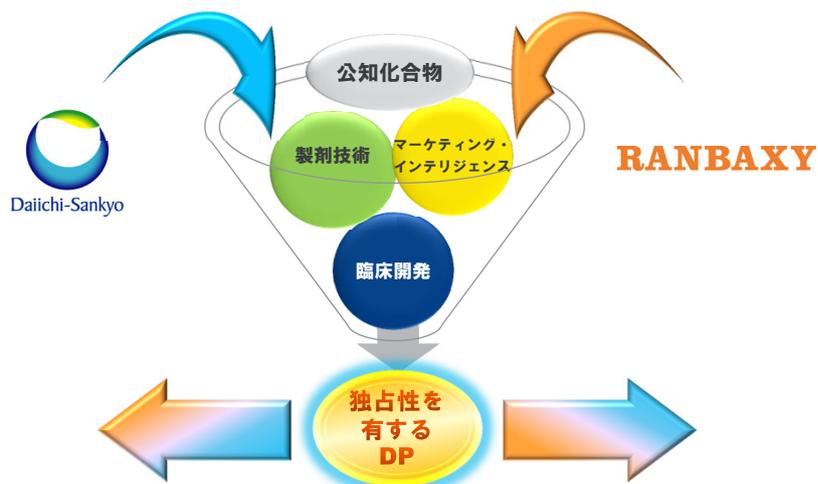
フロントエンド

- イノベーター医薬品の新興国への拡大
- ランバクシー ジェネリック医薬品・DPの第一三共ネットワークへの拡大
- 独占販売期間満了後の第一三共イノベーター医薬品の収益確保（オーソライズドジェネリックなど）

バックエンド

- 第一三共イノベーター医薬品の原価低減
- 第一三共の全面的支援による万全な品質確保
- DPの開発

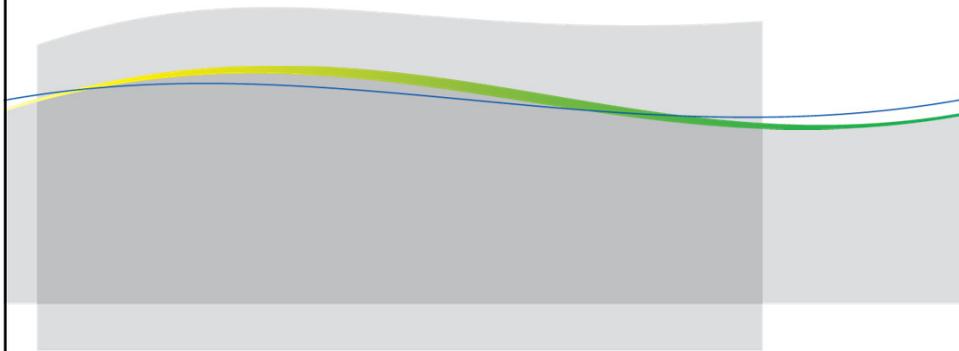
両社の技術力を結集してDPを創出し、両社のネットワークで展開





Daiichi-Sankyo

## 5. 地域戦略



### 主要市場における成長戦略



Daiichi-Sankyo

#### 先進国での安定的な成長、新興国での飛躍的成長

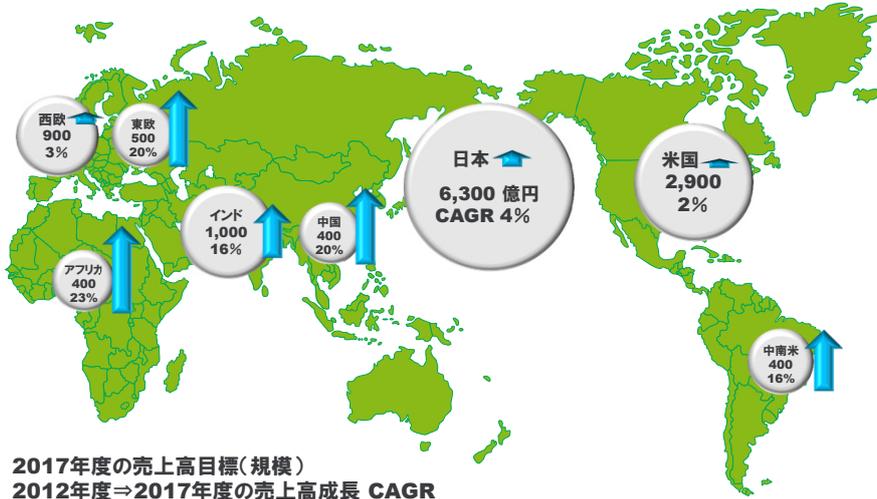
	CAGR	2017年度 売上目標(億円)	中期成長戦略
日本	4%	6,300	<ul style="list-style-type: none"> <li>● イノベティブ医薬品事業を中心に、シェア拡大と売上No.1への飛躍</li> <li>● LCMおよび製品ポートフォリオ強化による長期的な持続成長</li> </ul>
米国	2%	2,900	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第一三共Inc. (DSI)、ルイトボルド (LPI)、ランバクシー (RLL) それぞれの特徴を活かした事業展開</li> </ul>
西欧	3%	900	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オルメサルタン単剤から配合剤へのシフト</li> <li>● エフィエント伸長とエドキサバンの円滑な市場導入</li> </ul>
新興国	15%	2,900	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インド、東欧・CIS、アフリカなどランバクシーのプレゼンスが高い市場でのさらなる事業拡大</li> <li>● 中国でのオルメサルタンの拡大、</li> <li>● プラスグレル・エドキサバンの上市によるプレゼンス向上</li> <li>● ASCA地域などでのオルメサルタン最大化、エドキサバン上市</li> </ul>

24

## 2017年度 地域別売上高目標イメージ



先進国での安定的な成長、新興国での飛躍的成長



25

## 日本 イノベーティブ医薬品成長戦略



国内トップに向けた主力製品群の展開

戦略		市場規模(億円) 2013年2月MAT*
1	オルメサルタン	5,900
2	メマリー	1,500
3	ネキシウム	2,200
4	プラスグレル	3,100**
5	リクシアナ	430
6	ランマーク/ テノスマブ(骨粗鬆症)	170
7	テネリア/カナグリフロジン	2,000
		3,200

出所: © 2013 IMS ジャパン(株) IMS-JPM(2013年2月MAT)をもとに作成 無断転載禁止

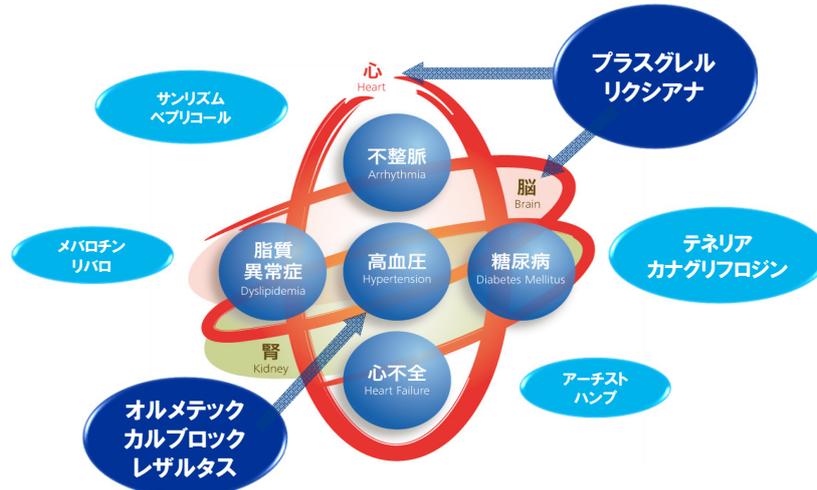
\* MAT: 移動過年合計  
\*\* 抗血栓症薬(内用薬)合計

26

## 循環器総合戦略



複数の対象疾患に関する総合的なアプローチによる  
製品ポテンシャルの最大化とシナジー創出



27

## 日本市場のニーズに対応した3事業の成長



各事業の売上成長に加え、収益拡大を追求

事業ユニット	中期戦略
ジェネリック医薬品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プレミアムジェネリック*の展開</li> <li>● Day1 launch品のシェア3位以内獲得</li> <li>● ローコストの追求</li> </ul>
ワクチン	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本を代表するワクチンメーカーとしての地位確立</li> <li>● 生産・CMC体制の強化と生産効率の向上</li> <li>● 国家パンデミック対策事業への参画</li> </ul>
ヘルスケア (OTC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランドの選択と集中による売上拡大と損益構造の改善</li> <li>● 「ロキソニンS」ブランドの最大化</li> <li>● スキンケア通販事業の拡大</li> </ul>

\* 第一三共ブランドによる信頼感・安心感に加えて、  
製剤・包装工夫により医療安全や患者コンプライアンスを向上した付加価値のあるジェネリック製品

28

多様な市場ニーズに対応した3事業の独立・機動的な運営による成長

第一三共 Inc.  
(DSI)

- オルメサルタン・ウェルコールの影響をエドキサバンで最大限カバー
- エフィエントのACS-PCI領域への注力によるさらなる成長
- 外部資源獲得によるポートフォリオ充実

ルイトポルド  
(LPI)

- ヴェノファー後継品インジェクタファーを2013年度に発売  
鉄剤ビジネスのさらなる成長
- ファルマフォース新工場活用による受託注射剤事業の成長

ランバクシー  
(RLL)

- FTF製品、第一三共製品のオーソライズドジェネリック、  
皮膚科領域フランチャイズ拡大

ランバクシーがインド事業を牽引、市場を上回る成長を実現

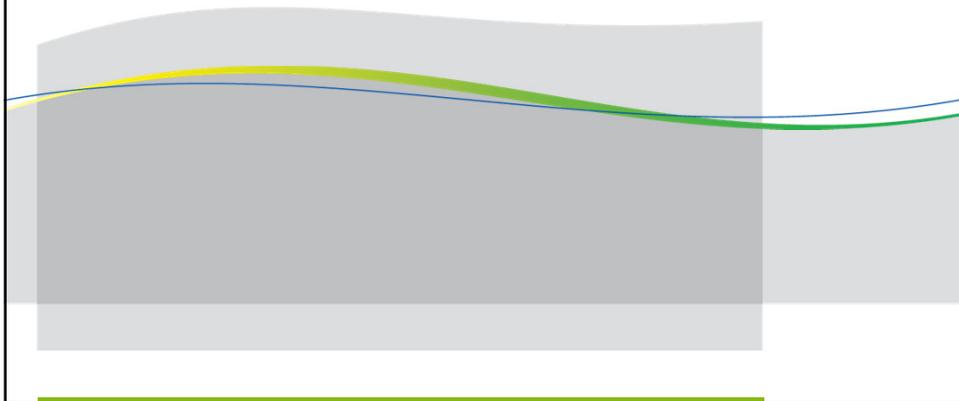
**RANBAXY**

- VIRAATプロジェクトによる市場シェアの拡大
- 急性疾患領域のマーケットリーダー維持
- 慢性疾患領域への製品ポートフォリオの拡充
- OTC事業の拡大
- 高付加価値製品(DP)の開発および上市
- バイオシミラー市場への参入
- 営業生産性の向上、収益性改善



Daiichi-Sankyo

## 6. 低コスト体質への転換



### 低コスト体質への転換



Daiichi-Sankyo

#### テーマ

#### 中期戦略

1

世界各地域の環境変化に  
適応した事業運営体制

- 世界各地域における事業体制の最適化
- 管理・間接業務のスリム化
- 販管費比率の大幅低減(10ポイント以上)

2

グローバルサプライチェーン  
構想の構築と  
継続的な原価低減

- 第一三共・ランバクシー協働による  
オルメサルタン・エドキサバンの原価低減
- グローバル購買・製造・物流の協働拡大
- 国内製造拠点再編
- 原価低減目標: 300億円以上(累計)

3

収益管理強化

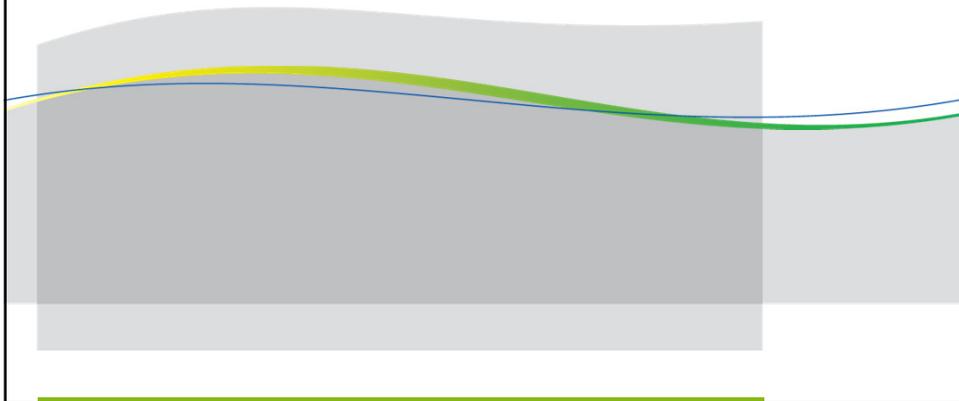
- 事業別・地域別・製品別の収益管理強化
- キャッシュフローマネジメント強化

32



Daiichi-Sankyo

## 7. CSR活動



### CSR活動



Daiichi-Sankyo

グローバルCSR活動を一層推進し、世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献



希少疾病、  
グローバルヘルスへの貢献

- ITB療法の普及
- マラリア治療薬Synriamのアフリカへの展開
- デュシェンヌ型筋ジストロフィー核酸医薬の開発



医療アクセスの改善に  
資する社会貢献活動

- インド・カメルーン・タンザニアでの移動診療サービス実施



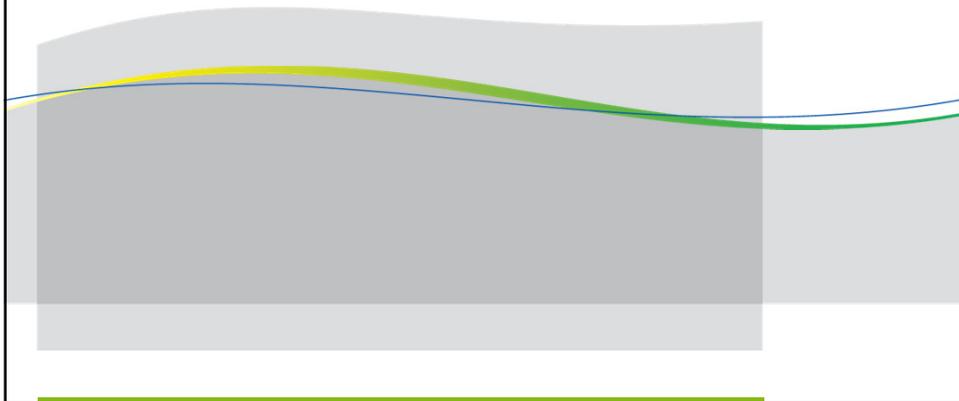
持続可能な社会のための  
責任ある企業活動

- グローバル・コンパクト参加
- 企業行動憲章の実践



Daiichi-Sankyo

## 8. 目指す企業像



### 第一三共グループが目指す5年後の企業像



Daiichi-Sankyo

急速に変化する世界市場で勝ち残る企業

世界の多様な医療ニーズに応え、  
持続的成長力を備えた  
**Global Pharma Innovator**

36

**Memo**



**Memo**



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**（報道関係者の皆様）  
**03-6225-1125**（株式市場関係者の皆様）

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  
当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。