



2010年3月12日

各 位

会 社 名 第一三共株式会社  
代 表 者 代表取締役社長 庄田 隆  
(コード番号 4568 東証・大証・名証各第1部)  
問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長 齋 寿明  
(TEL:03-6225-1126)

### 中期経営計画（2010～2012年度）の策定について

第一三共グループは、「Global Pharma Innovator の実現」という 2015 年ビジョンに向けて、2009 年度を最終年度とする第 1 期中期経営計画を実行してきました。第 1 期は「成長基盤の拡充」をテーマに、統合シナジーの最大発揮とグローバル化の加速に邁進してまいりました。

第 2 期（2010～2012 年度）は、事業としてはイノベティブ医薬品を強化・充実させるとともに、ワクチン、エスタブリッシュト医薬品、OTC 医薬品を加え、地域としては日米欧に成長著しい新興国を加えたハイブリッドビジネスモデルを推進していきます。

多様な医療ニーズに応える医薬品を提供することで、世界市場の平均成長率を上回る企業成長を成し遂げることを目標にした、第 2 期中期経営計画を策定しましたので、下記の通り概要をお知らせいたします。

記

#### < 第 2 期中期経営計画（概要） >

##### 1. 2012 年度経営目標

	2012 年度目標(*)	参考：2009 年度予想
売上高	11,500 億円	9,600 億円
営業利益	1,800 億円	960 億円
海外売上高	6,500 億円	4,880 億円
海外売上高比率	56.5%	50.8%
EPS	140 円以上	63.9 円
ROE	10%以上	5.2%

\*前提為替レート：1 ドル=90 円、1 ユーロ=130 円

## 2. 第2期中期経営計画の基本方針

### (1) 地域事業戦略

#### ①日本グループ事業

##### ・イノベーティブ医薬品事業

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のために、高血圧症治療剤オルメサルタンフランチャイズ（特に高血圧症治療剤レザルタス）の最大化と、抗インフルエンザウイルス薬ラニナミビル、アルツハイマー型認知症治療剤メマンチン等新製品の市場導入および大型品への育成を図っていきます。

##### ・ワクチン事業

医療ニーズの高い予防ワクチン事業を強化・拡大していきます。

##### ・エスタブリッシュト医薬品事業

2010年4月に第一三共エスファ(株)を設立し、多様化する市場ニーズに対応していきます。

##### ・OTC 医薬品事業

消費者の視点にたったセルフメディケーションを推進していきます。

#### ②米国グループ事業

・35億ドルの売上達成と米国医薬品市場シェア1%獲得に向け、オルメサルタンフランチャイズの最大化とACS-PCI領域で抗血小板剤エフィエントの第一選択薬としての地位確立を目指します。

#### ③欧州グループ事業

・オルメサルタンフランチャイズとエフィエントの最大化および自販力強化により、12億ユーロへの売上に挑戦していきます。

#### ④ASCA(\*)グループ事業 (\*社内用語で「日米欧以外の国・地域」を表します)

・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、およびランバクシーとのシナジー創出により、日米欧を上回る事業成長率で、売上高1,500億円以上を目指します。

### (2) 研究開発戦略

#### ①アンメットメディカルニーズの高い重点領域（癌、循環代謝等）での競争力向上

・2015年に向けて現在の基盤をベースに癌、循環代謝領域の研究を更に強化していきます。

#### ②国際共同治験の推進

・経口抗Xa剤エドキサバン等のグローバル同時開発を推進します。

#### ③オープンイノベーションによる研究シーズの獲得

(3) グローバル CSR の推進と人材育成

- ①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図っていきます。
- ②プロフェッショナルで高い使命感と情熱をもった人材の育成と、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きます。

3. 株主還元

将来の成長のための積極的な投資と内部留保とのバランスを図りつつ、安定的な配当の継続と、業績に応じた株主還元を実施します。

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



## 目次

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

6

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

7

### 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

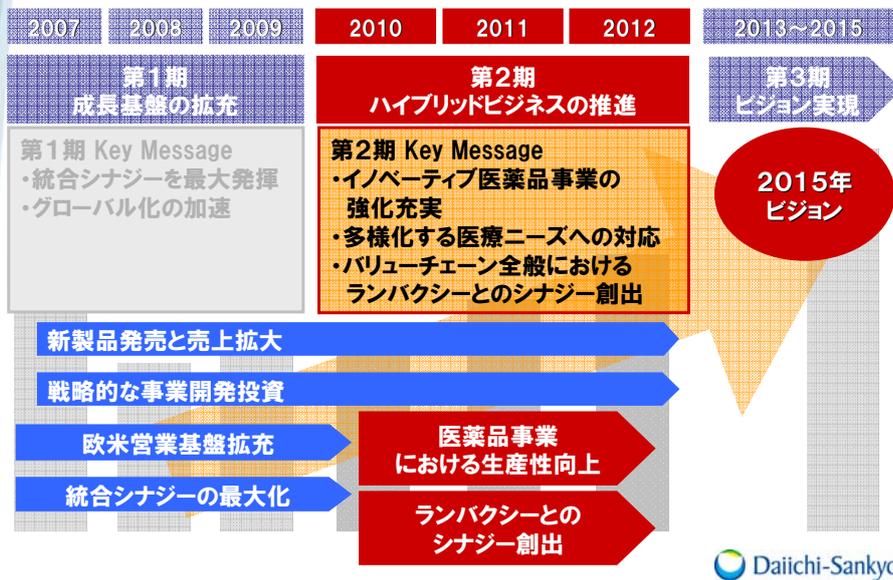
##### ■患者ニーズに応える医薬品の提供

- ・新薬
- ・ジェネリック薬
- ・ワクチン
- ・OTC

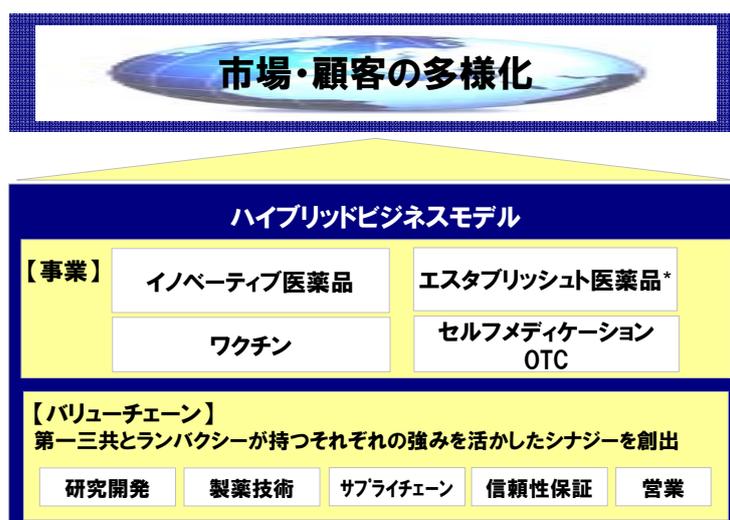
##### 第一三共グループ

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



\*ジェネリックおよび当社長期取組品

## 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

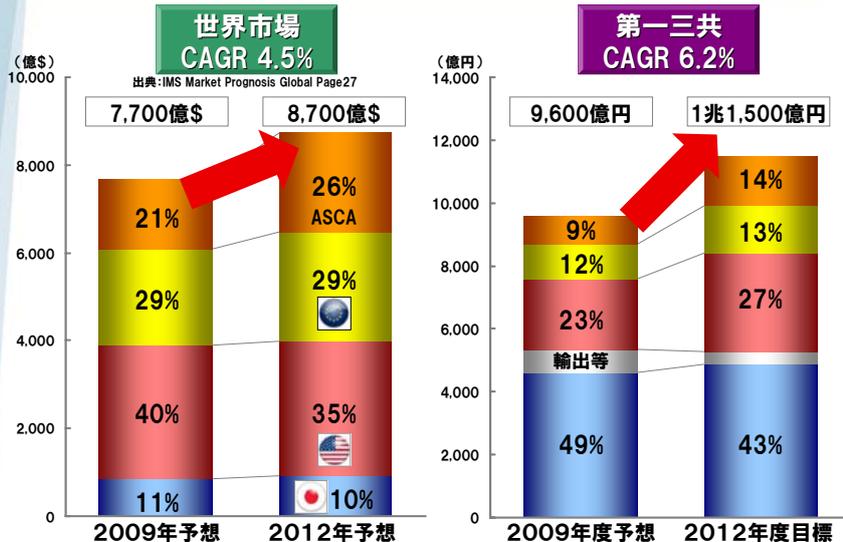
- 売上目標:12億ユーロ への挑戦

### 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

16

Daiichi-Sankyo

## 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

17

Daiichi-Sankyo

## 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

18

Daiichi-Sankyo

## 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%

19

Daiichi-Sankyo

## 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牽引

20

## 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

21

## 欧州事業

**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

22

 Daiichi-Sankyo

## ASCA事業

**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

23

 Daiichi-Sankyo

## 3-② 研究開発戦略

### グローバル研究機能

#### 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)

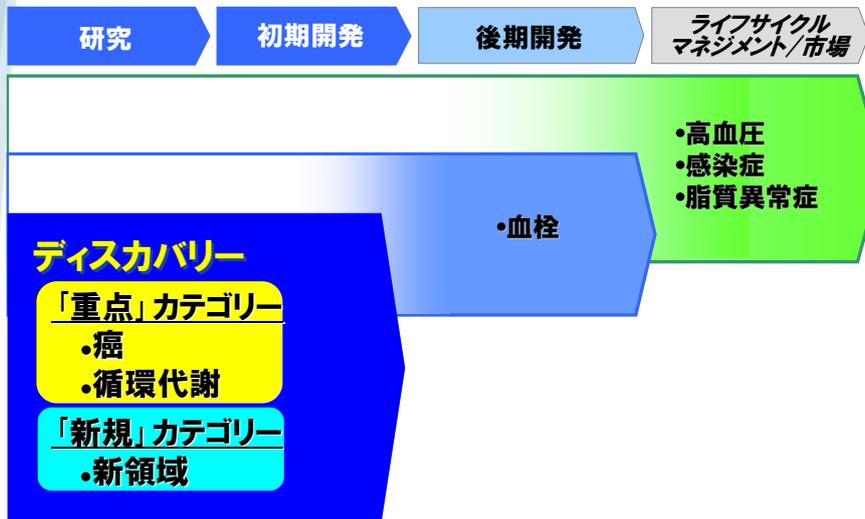
#### アスピオファーマ

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

#### U3ファーマ

癌  
抗体医薬

## 研究開発ステージからみた重点領域



26

## 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

27

## 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

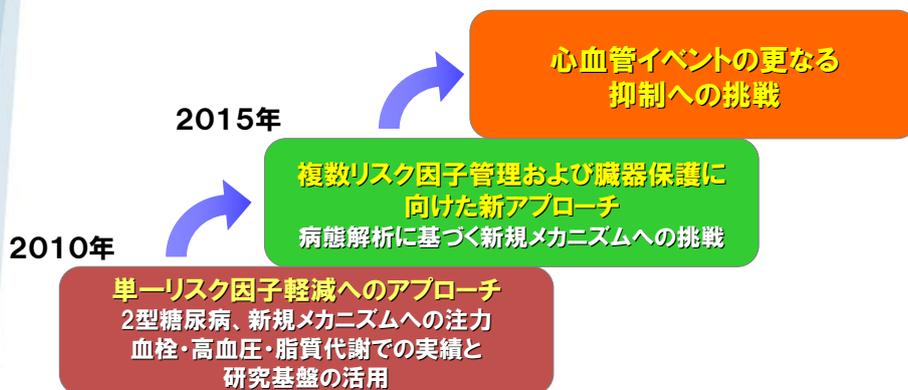
内部プロジェクトの推進  
ライセンス・M&Aによる外部資源の取り込み  
継続成長を支える研究開発力・技術基盤の確立

28

## 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



29

## 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

30

 Daiichi-Sankyo

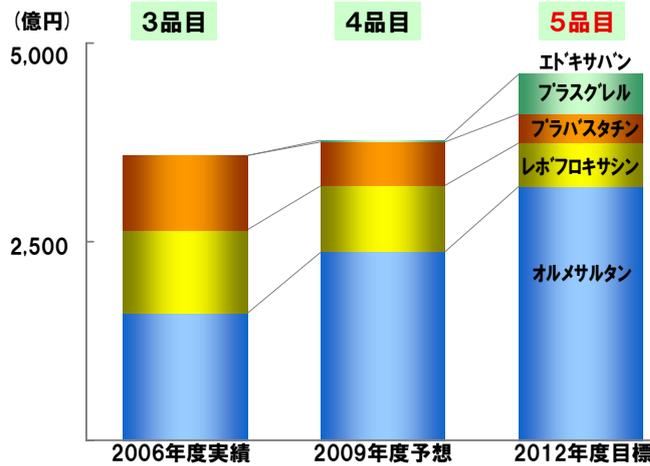
## 3-③ グローバル製品戦略

 Daiichi-Sankyo

## 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



32

Daiichi-Sankyo

## グローバル製品戦略:オルメサルタンフランチャイズ

### 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

33

Daiichi-Sankyo

## 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

34

 Daiichi-Sankyo

## 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<sup>IV</sup>

35

 Daiichi-Sankyo

## 3-④ 業務プロセス改革

### 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

### 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、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



Strategic Move

# 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。