

知恵深く
東西南北
跳躍す



2004年2月27日
インフォメーションミーティング
社長 内藤 晴夫

本日のテーマ

- 価値の創造**
- 効率の追求**
- 成長基盤の強化**
- 求める企業像**

価値の創造

株主価値の創造



持続的成長

—売上、利益の順調な伸びと積極的なR&D投資—

直近5年間の高い成長率

(利益,R&D:億円)

1,200

1,000

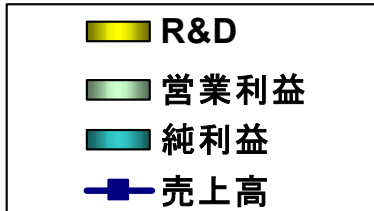
800

600

400

200

0



FY99-03 CAGR	
売上高	12.3%
営業利益	16.5%
純利益	25.8%
R&D	9.4%

(売上高:億円)

7,000

6,000

5,000

4,000

3,000

2,000

1,000

0

FY99

FY00

FY01

FY02

FY03 (予)

CAGR: Compound Annual Growth Rate



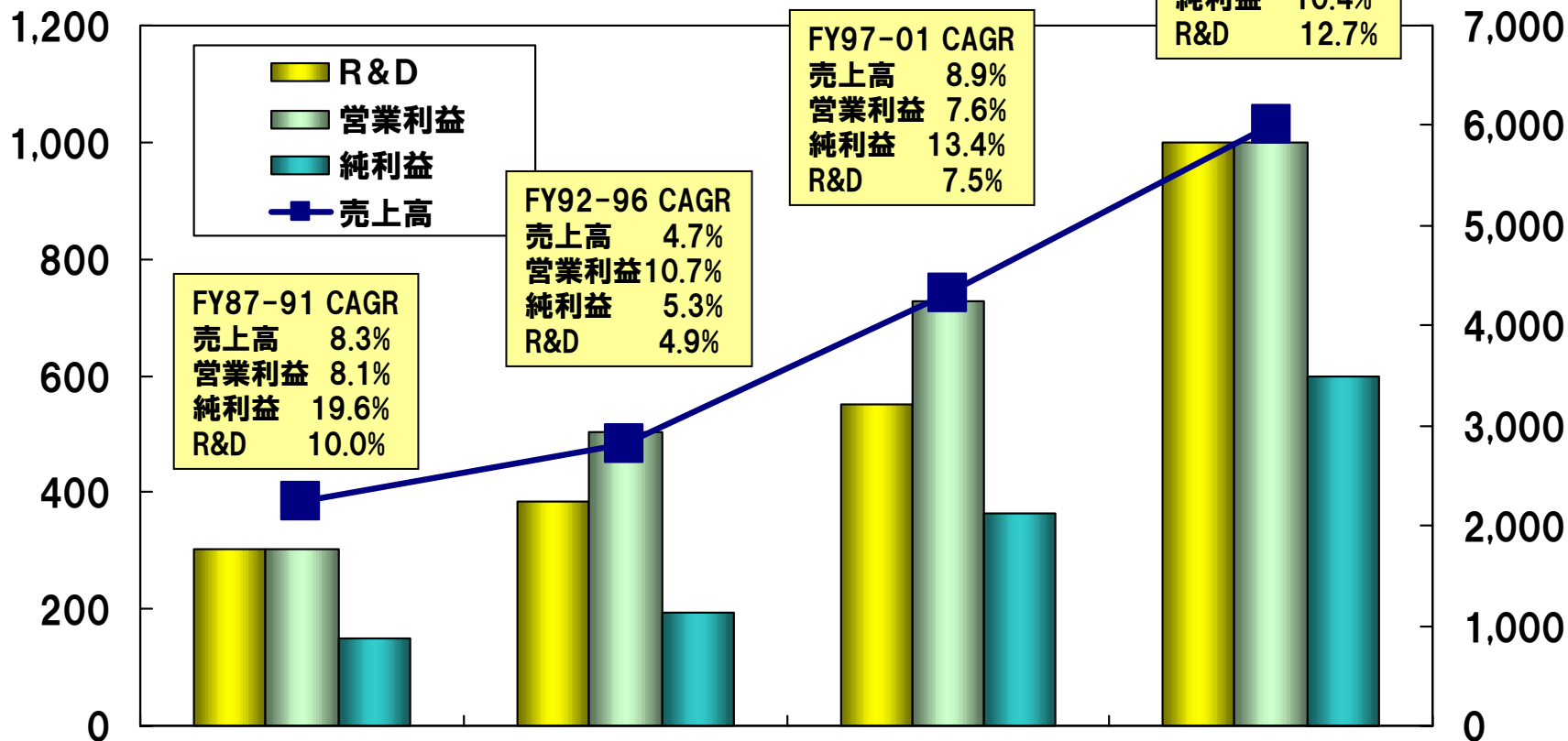
持続的成長

—5ヵ年計画の実績推移とミレニアム計画—

FY06ミレニアム計画の達成に向けて

(利益,R&D:億円)

(売上高:億円)



第Ⅰ期
国内営業の時代

第Ⅱ期
グローバル化の時代

第Ⅲ期
飛翔の時代

ミレニアム計画



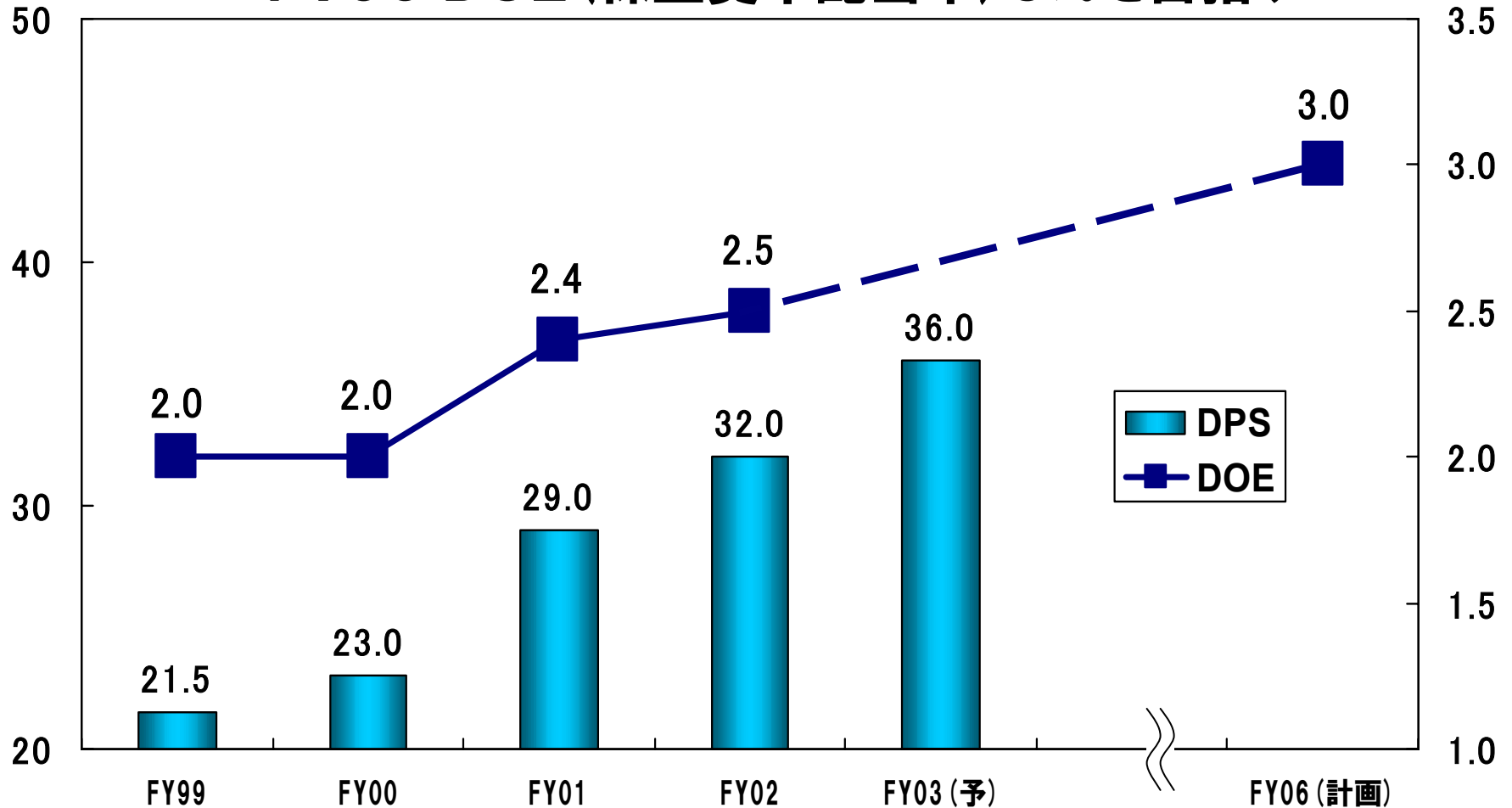
配当政策

—着実な増配—

(DPS:円/株)

FY06 DOE (株主資本配当率) 3%を目指す

(DOE:%)



*DOE=株主資本配当率 (=ROE×配当性向)

*DPS=一株当り配当金

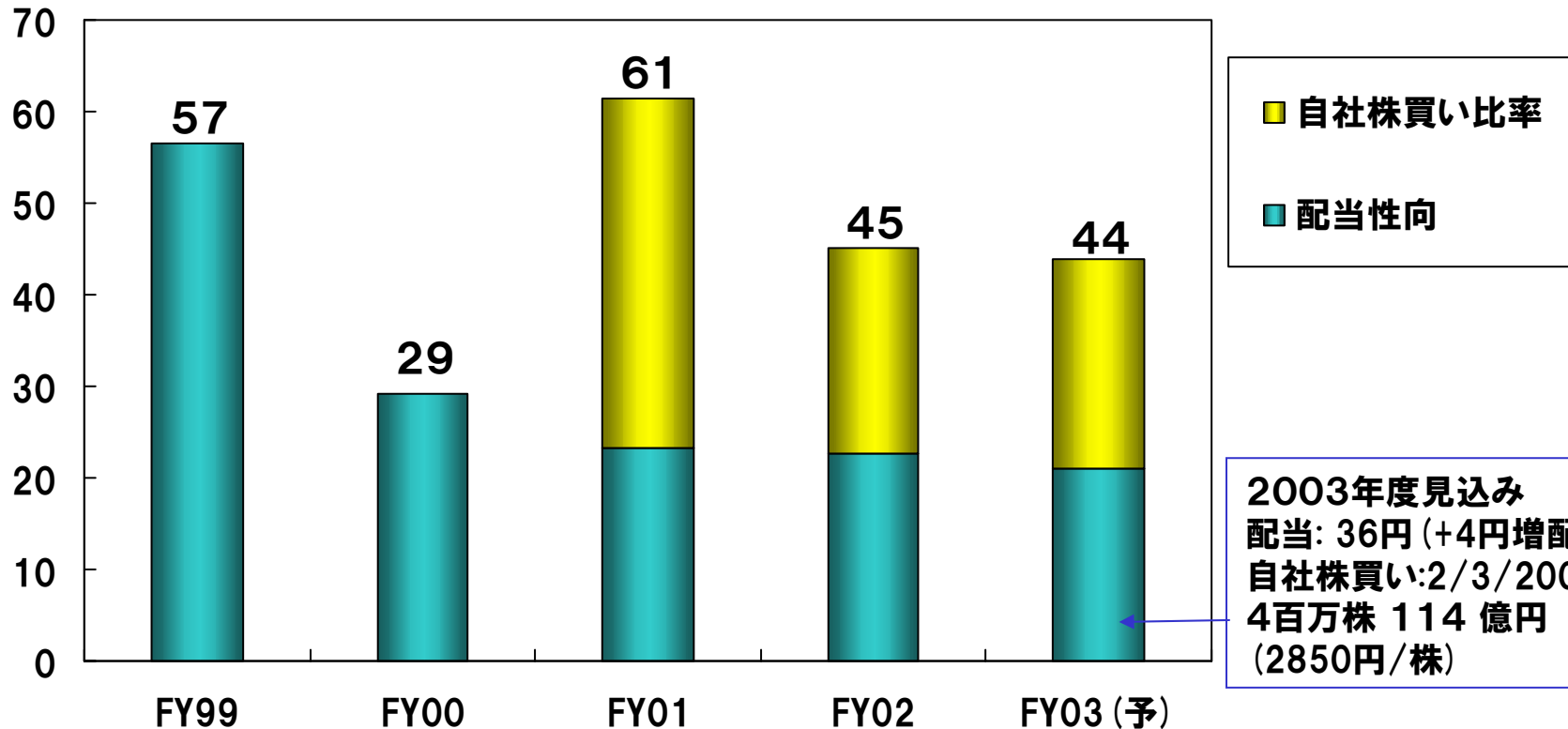


積極的な株主還元

-Total Return Ratio 総還元性向(配当性向+自社株買い比率)-

着実な増配と機動的な自社株買いにより純利益の約半分を還元

(率: %)



*総還元性向=配当性向(配当/純利益)+自社株買い比率(自主株買い/純利益)

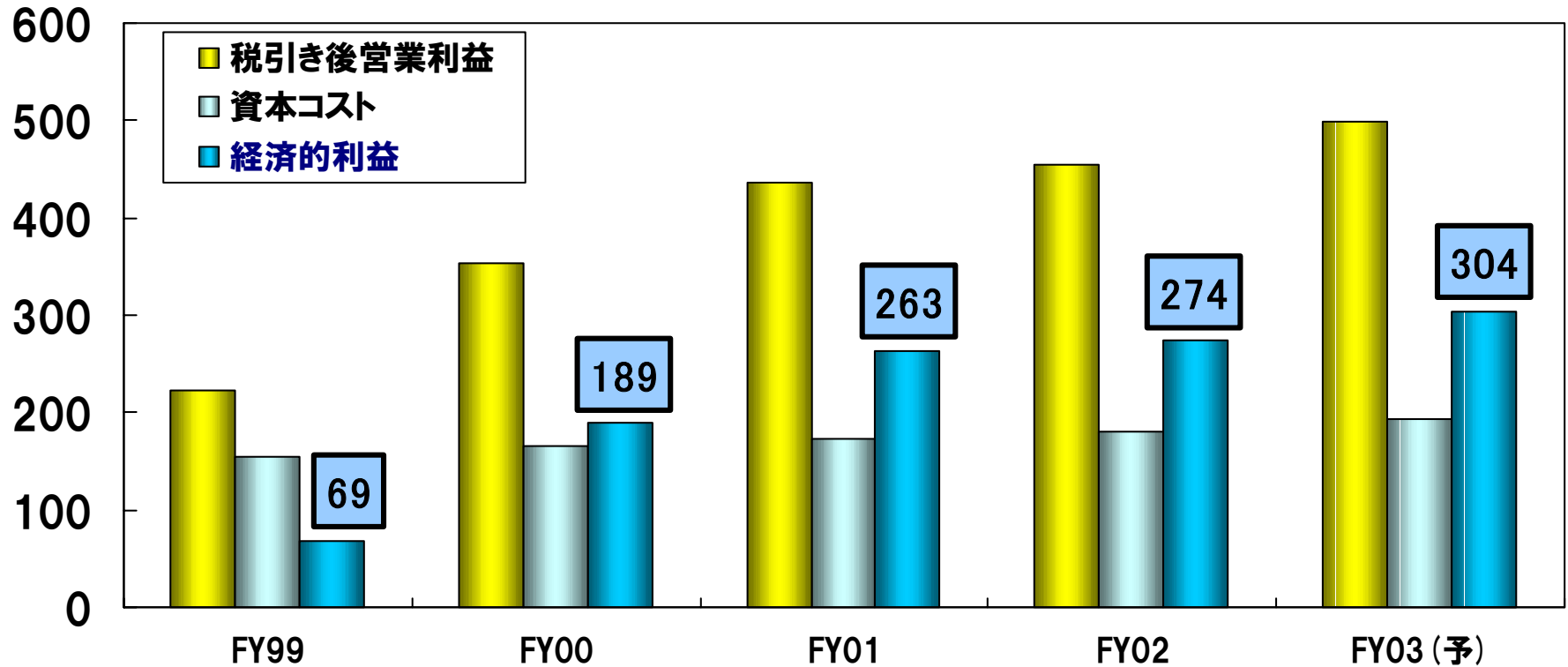


株主価値の創造

— Economic Profit (経済的利益) の試算 —

(億円)

株主資本コストを意識した経営と資本効率の向上



・ Economic Profit(経済的利益)は一般的前提に基づき暫定的な数値を、株主価値の創造を示す参考値として試算したものであり、会計上の利益とは異なります。

・計算の前提と会計上の数値との整合性:

経済的利益 = 税引き後営業利益 - 資本コスト

税引き後営業利益 = 営業利益 × (1 - 実効税率)

資本コスト = 使用資本 × 加重平均資本コスト率

使用資本 = 期初自己資本(簡便法)

実効税率 = 40%(一般的仮定)

加重平均資本コスト率 = 5%(一般的仮定)

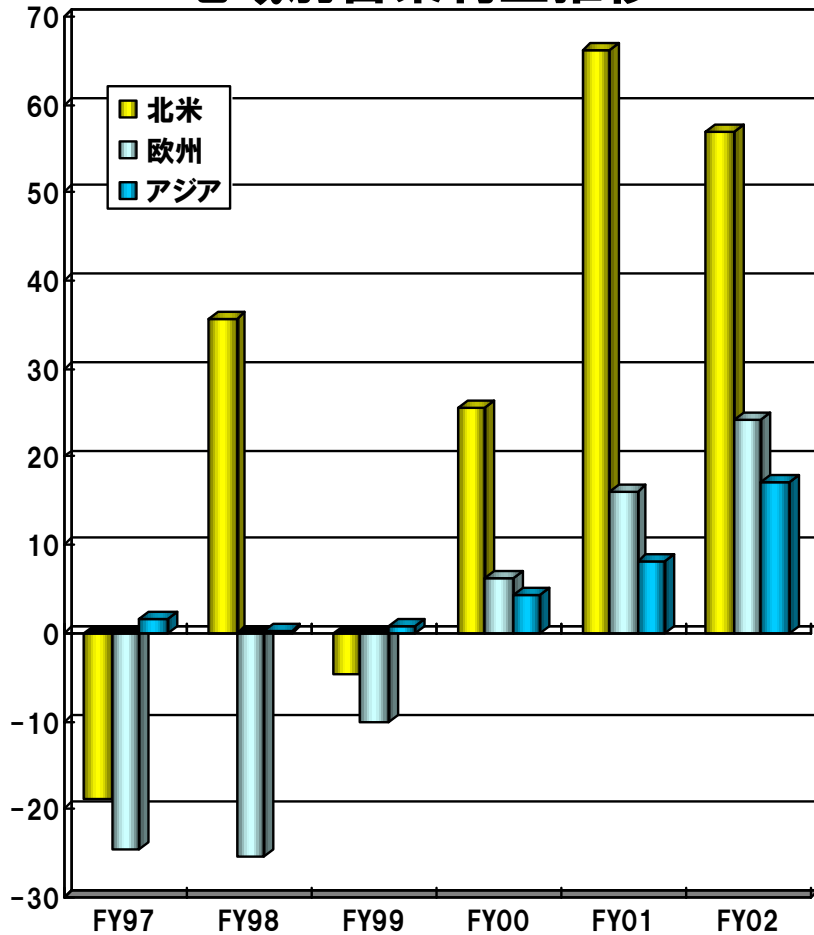


海外事業投資による価値創造

各地域で黒字基調が定着、海外投資の早期回収が図られている

(億円)

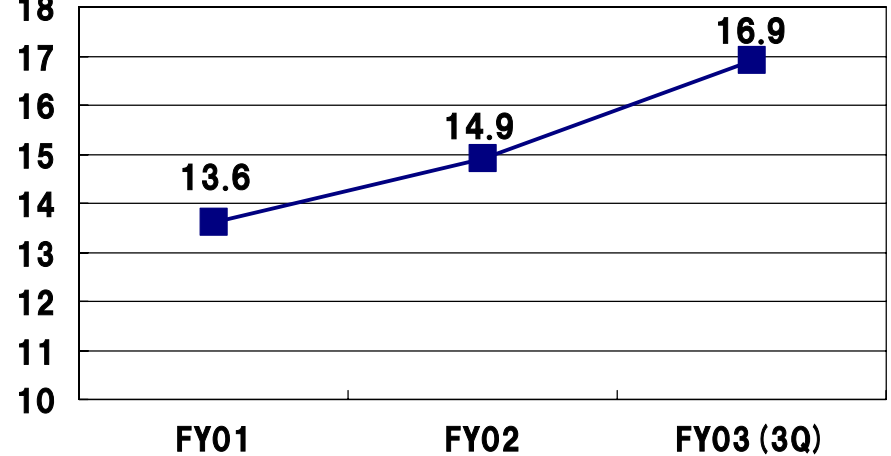
地域別営業利益推移



*有価証券報告書(ロイヤルティ控除後)ベース

米国医薬品事業会社の収益性

(%)



*ロイヤルティ控除前ベース

- ◆米国医薬品事業会社は設立3年目で黒字化、5年目で累損一掃(純利益、剰余金ベース)
 - ◆欧州は、フランス子会社が設立3年目で黒字化、5年目で累損一掃。全体でも黒字が定着
- 日本企業の海外投資としては、早期の効率的な資金回収に成功してきている

効率の追求

フランチャイズ
シームレス・バリュー・チェーン



フランチャイズ構築

フランチャイズの定義

当該領域に10億ドル以上の製品群を有し、
パイプラインの各フェーズにプロジェクトを保有し、
探索研究に一定の資源を投入し続けている



フランチャイズのメリット

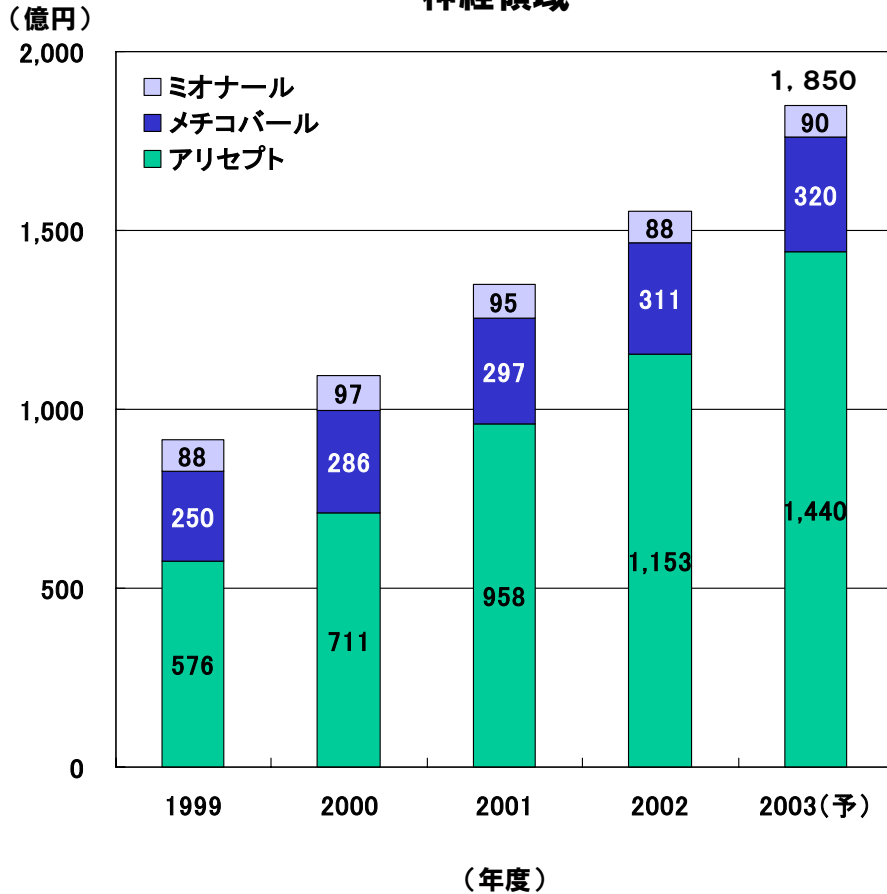
- 当該領域の市場、競合、サイエンスの動向等の最新情報が常にavailableになる
- それらに基づく意思決定ができる
- 成功確率が高まる

神経、消化器をフランチャイズとし、がん、日本での筋・骨格系をフランチャイズ候補としている

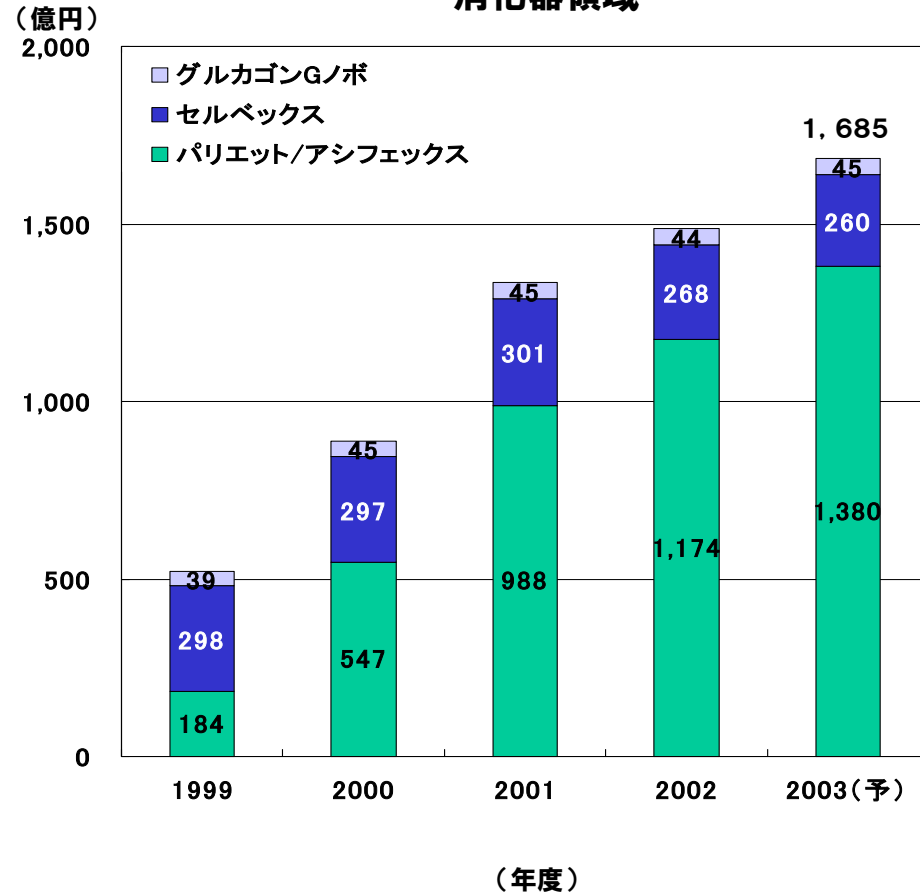


フランチャイズ構築

神経領域



消化器領域





フランチャイズの品揃え

	開発品	前臨床	フェーズI	フェーズII	フェーズIII	申請	発売
神経	アリセプト						
	アリセプト (脳血管性痴呆)						
	アリセプト (口腔内崩壊錠)						
	アリセプト (液剤)						
	アリセプト (高度AD)						
	アリセプト (パーキンソン病にともなう痴呆)						
	アリセプト (片頭痛)						
	rufinamide (てんかん治療剤)						
	<rasagiline (パーキンソン病)>						
	rasagiline (AD)						
	E2007 (PD、てんかん、MS治療剤)						
	E2014 (痙性斜頸治療剤)						
	E2051 (脳梗塞急性期治療剤)						
	E2070 (神経性疼痛治療剤)						
	パーキンソン病治療剤						
うつ病治療剤							
消化器	パリエット/アシフェックス						
	パリエット (オンデマンド療法)						
	パリエット (ピロリ除菌)						
	アシフェックス (小児GERD)						
	パリエット (症候性GERD)						
	E3620 (消化管運動改善剤)						
	E3309 (ピロリ除菌剤)						
	IBS治療剤						
がん	E7070 (G1期阻害剤)						
	E0167 (ビタミンK2肝がん再発抑制)						
	E7389 (チューブリン重合阻害剤)						
	E7820 (インテグリン α 2阻害剤)						
	E7080 (VEGF受容体チロシンキナーゼ阻害剤)						
	E7107 (微生物代謝産物由来)						



Seamless Value Chain

Seamless Value Chainが生み出すValue:

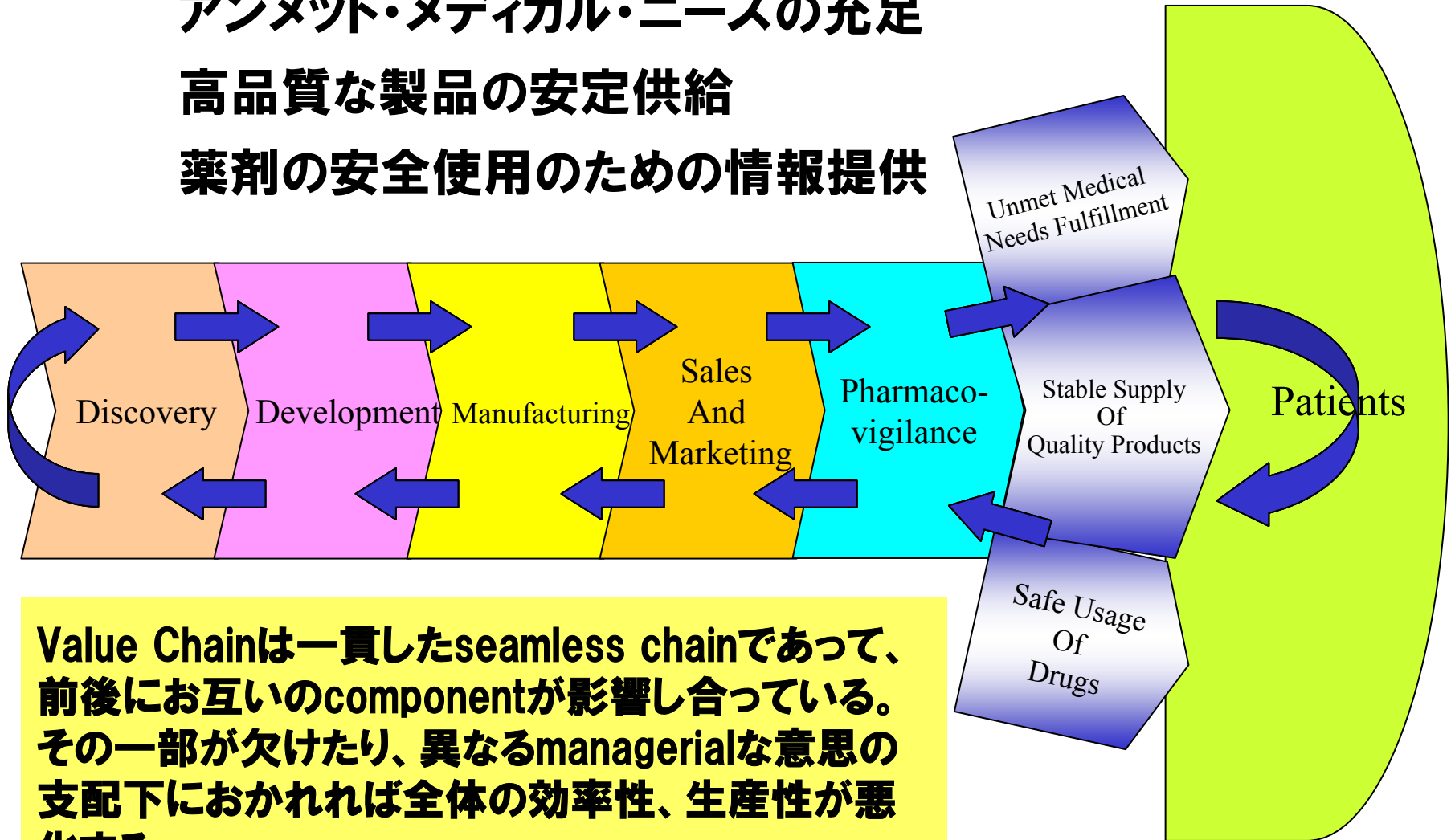
- 1. アンメット・メディカル・ニーズの充足**
- 2. 高品質な製品の安定供給**
- 3. 薬剤の安全使用のための情報提供**

**Value Chainのいずれが欠落しても、
このValue創出の効率は悪化する**



Seamless Value Chain

アンメット・メディカル・ニーズの充足
高品質な製品の安定供給
薬剤の安全使用のための情報提供



Value Chainは一貫したseamless chainであって、前後にお互いのcomponentが影響し合っている。その一部が欠けたり、異なるmanagerialな意思の支配下におかれれば全体の効率性、生産性が悪化する。

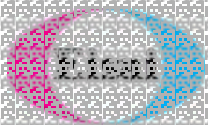
成長基盤の強化

R&D基盤化
事業基盤の強化



開発品申請実績と計画

年度	NME (New Molecular Entity)	LCM (Life Cycle Management)		
		日本	米国	欧州
1996	アリセプト(アルツハイマー型痴呆治療剤) バリエット(プロトンポンプ阻害型抗潰瘍剤)			
1997				
1998				バリエット(GERD維持療法)
1999		アリセプト(細粒) ケイツー(殺鼠剤中毒解毒)		
2000			アシフェックス(症候性GERD)	バリエット(症候性GERD) バリエット(H.ピロリ除菌療法)
2001		バリエット(GERD維持療法)	アシフェックス(H.ピロリ除菌療法)	
2002		アリセプト(口腔内崩壊錠) アブニション注(未熟児無呼吸発作)	アリセプト(VaD)	アリセプト(VaD)
2003	ケアラム(T-614、リウマチ治療剤) <ラサジリン(パーキンソン病治療剤)>		アリセプト(口腔内崩壊錠) アリセプト(液剤)	アリセプト(口腔内崩壊錠) バリエット(オンデマンド療法) バリエット(ゾリンジャー・エリソン症候群)
2004	ルフィナマイド(てんかん治療剤)	バリエット(H.ピロリ除菌療法) タンボコール(発作性心房細動・粗動)		
2005	E3309(H.ピロリ除菌剤) E2014(痙性斜頸治療剤) D2E7(関節リウマチ治療剤) E7210(超音波造影剤)	アリセプト(高度AD) バリエット(症候性GERD)	アリセプト(高度AD) アリセプト(片頭痛)	アリセプト(高度AD) アリセプト(パーキンソン病に伴なう痴呆)
2006	E2007(パーキンソン病治療剤) E7070(がん、細胞周期阻害剤) E7389(がん、チュープリン阻害剤)		アシフェックス(小児GERD)	
2007	E5564(冠動脈バイパス手術後の予後改善) KES524(肥満症治療剤)		E2007(てんかん)	E2007(てんかん)

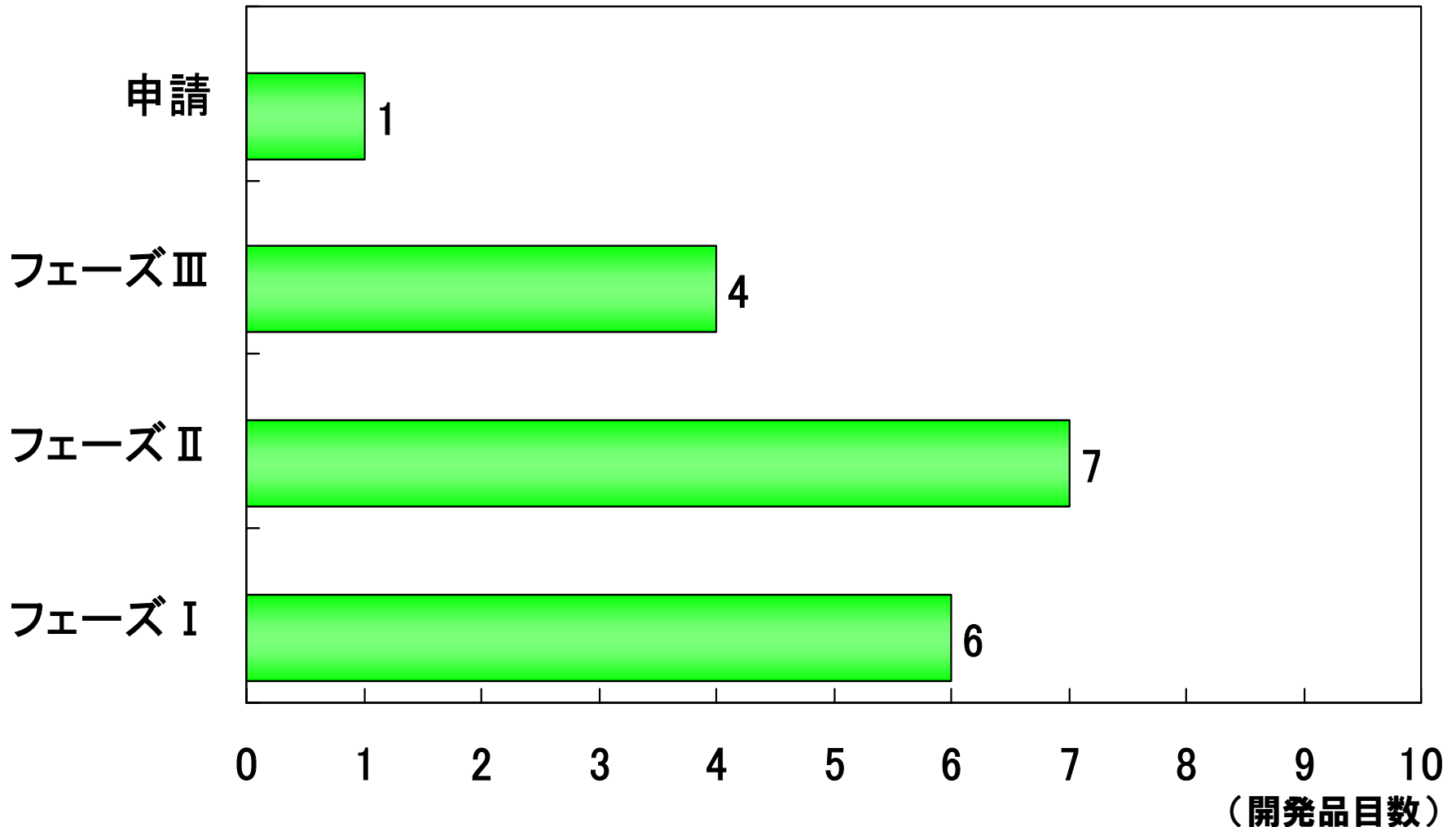


アセピの環境対応とイノベーション

年度	NME (New Molecular Entity)	LCM (Life Cycle Management)		
		日本	米国	欧州
1996	アリセプト(アルツハイマー型痴呆治療薬) アシフェックス(アロプリピル/抗不安薬治療薬)			
1997				
1998				パリエット(GERD維持療法)
1999	<div style="border: 2px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <h2>アリセプト、パリエット/アシフェックス申請 以後の新規化合物(NME)の端境期は ライフサイクル・マネジメントで補ってきた</h2> </div>			
2000				
2001				
2002				
2003				
2004				
2005	E2608(抗がん剤治療薬) E2619C(遺伝子診断検査薬) D1877(薬物依存症治療薬) E1717C(抗不安薬治療薬)	パリエット(高用量) パリエット(高用量GERD)	アリセプト(高用量AD) アリセプト(片頭痛)	パリエット(高用量AD) アリセプト(パキシルとの併用による疾患)
2006	E2607(抗がん剤治療薬) E7079(がん、腫瘍抑制剤治療薬) E7389(がん、チキープ/抗がん剤)		アジプロクアス(MR-GERD)	
2007	E5954(抗糖尿病/インスリン分泌の増進剤) E5953A(抗糖尿病治療薬)		E2007(がんがん)	E2007(がんがん)



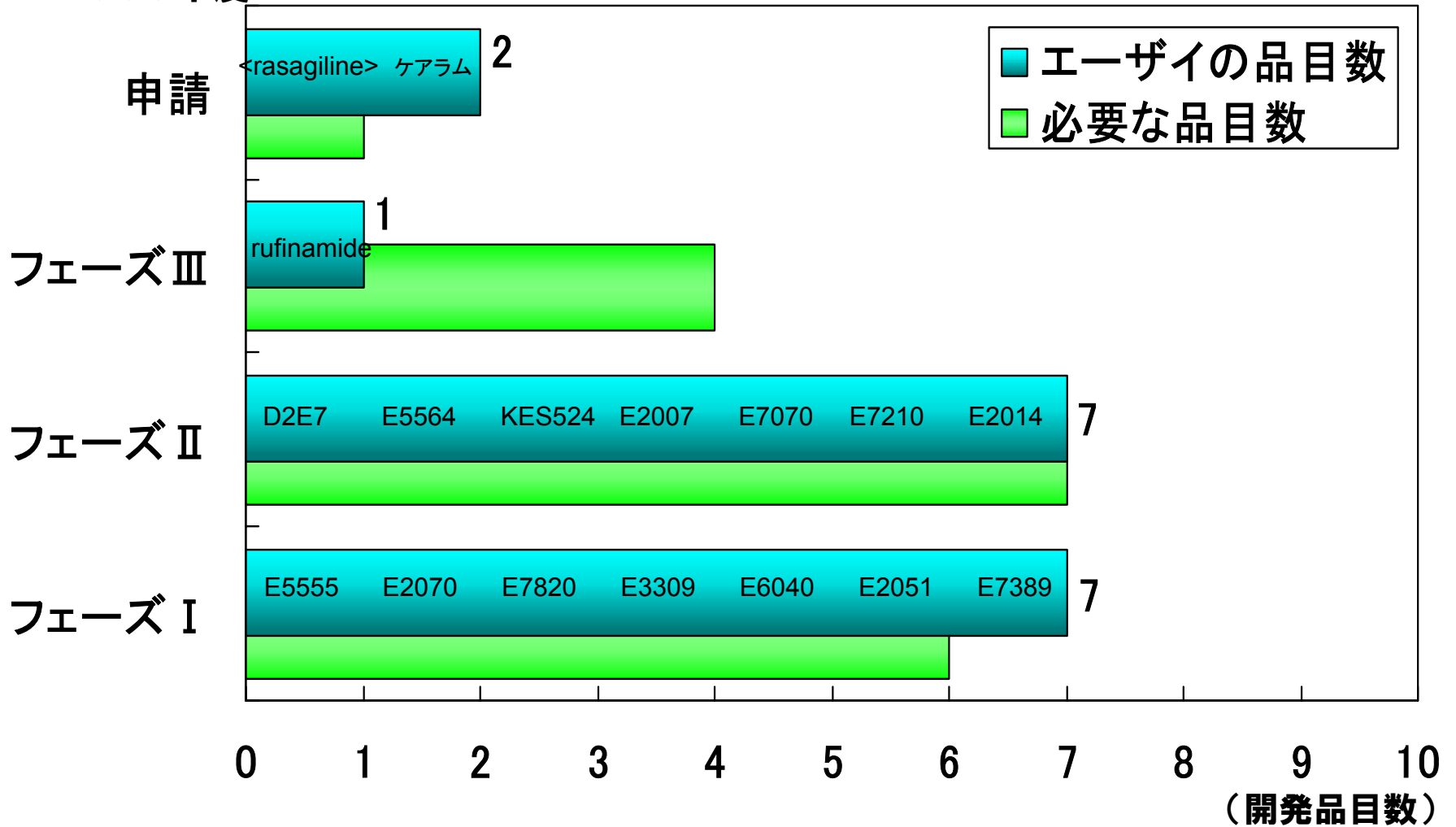
年1品のNME申請に必要な品目数 (理論値)





現状のパイプライン

2003年度

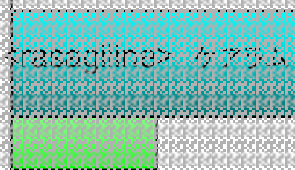




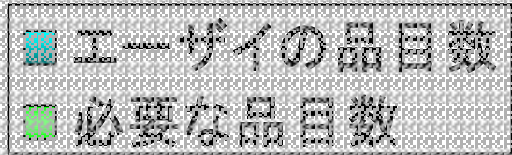
現状のパイプライン

2003年度

申請



2



フェーズ

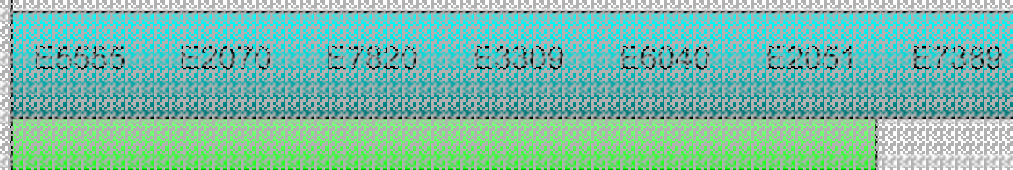
現状は申請中のケアラム、ラサジリン

に加え15プロジェクト (1, 7, 7)で

フェーズ

あり、後期パイプラインの充実が急務

フェーズ1



7

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(開発品目数)



グローバル4品の状況

4テーマのProof of Conceptを2004年度中に完了

E2007(AMPA受容体拮抗剤)

- パーキンソン病:フェーズIIb
- てんかん、多発性硬化症:フェーズIIa終了

E7070(抗がん剤)

- 大腸がん、乳がん、肺がんを想定した併用フェーズI実施中
- 乳がんでは単剤投与によるフェーズIIbを開始

E7389(抗がん剤)

- フェーズI(3試験)を実施中
- 2004年度にフェーズII開始予定

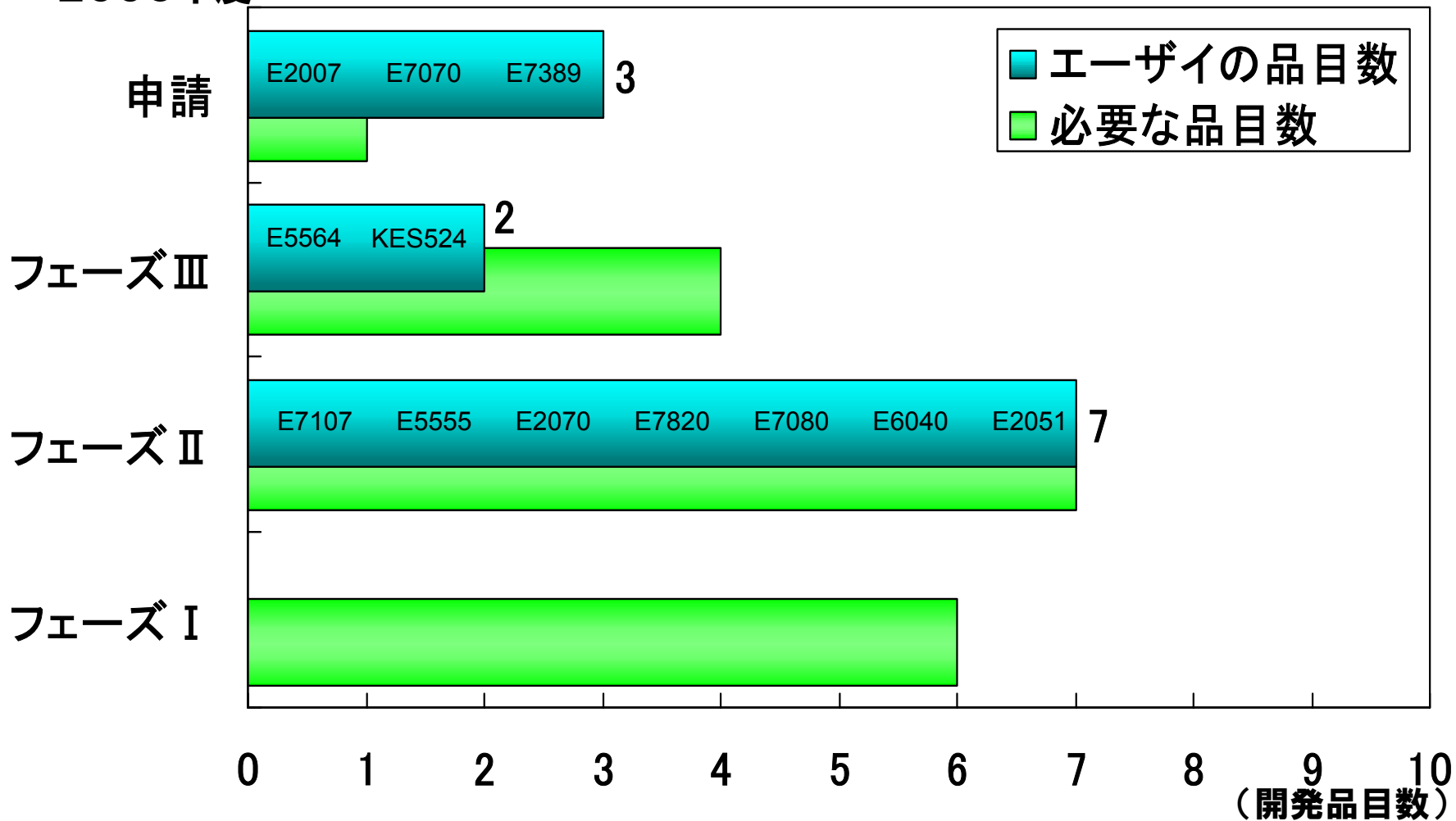
E5564(エンドキシン拮抗剤)

- 敗血症でのフェーズII試験実施中(高用量)
- CABG(冠動脈バイパス形成術後の予後改善)でのフェーズII(2試験)を実施中

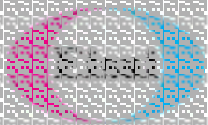


2006年度のパイプライン

2006年度

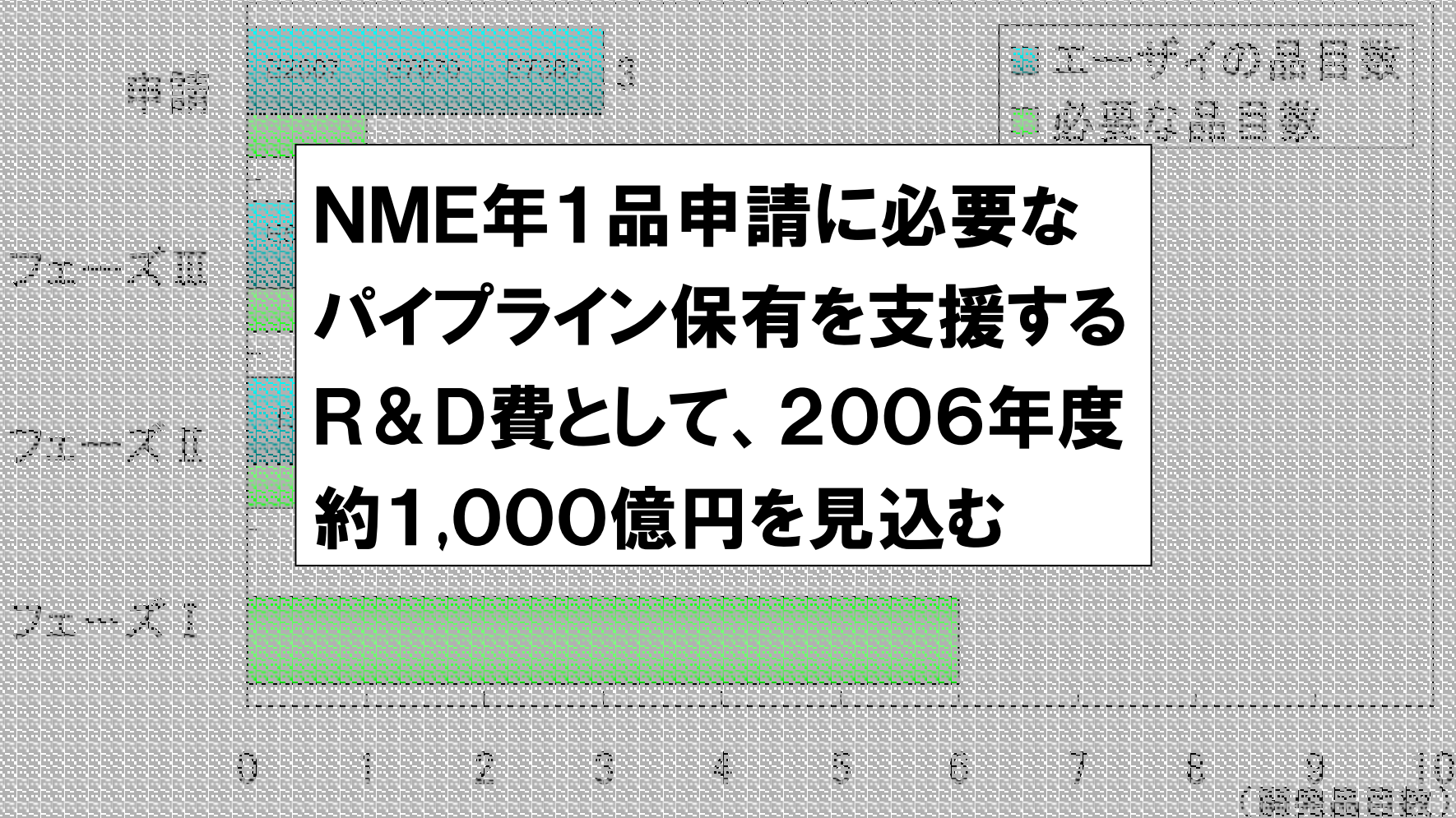


*現段階での開発計画に基づいて作成しており、新たな臨床導入テーマについては記載していません



2006年度のパイプライン

2006年度



**NME年1品申請に必要な
パイプライン保有を支援する
R&D費として、2006年度
約1,000億円を見込む**

*現時点での臨床試験に基づいて作成しており、新たな臨床導入データについては記載しておりません。



事業基盤の強化

**グローバルな成長のための足腰となる
事業基盤 (Value Chain Components)
のさらなる強化は成長に欠かせない**



事業基盤強化-米国

Seamless Value Chainが完成した

- 物流の自社化が完了(2003年度)

生産能力の向上

- ノースカロライナ工場に\$15MM投資(2003年度)

探索研究力の向上

- ボストン研究所に\$75MM投資(2006年度まで)
- 250名体制の構築

臨床研究力の向上

- エーザイ・メディカル・リサーチ200名体制(2004年度)

アリセプト・アシフェックスのSOV確保

- MR100名増強→500名体制(2004年度)



事業基盤強化-日本

MR1,200名体制に増強(2005年度)

アリセプト・パリエットは続伸

- **アリセプト: 浸透率50%(2006年度)**
- **パリエット: 国内最強の消化器領域営業力を自負**
 - **チェンジセラピーに拍車**

生産能力増強

- **鹿島(原薬): 90億円投資(2004年度)**
プロセス研究、原薬生産強化・効率化
- **美里(製剤): 40億円投資(2004年度)**
パリエット/アシフェックス生産能力向上・効率化

年1品のNME申請に必要なパイプライン保有に向けて

R&D 1,000億円投入(2006年度)



事業基盤強化-欧州

医薬品クラスターとしての欧州市場におけるプレゼンスの向上

- 成長性を確保する世界第2の市場規模
- 中・東欧諸国のEU加盟による潜在的市場拡大
- 中央一括申請による効率的許可取得への取り組み
がん、神経変性疾患、AIDS、糖尿病、生物製剤は中央審査となる

G5を中心とする既存EU諸国への取り組み強化

- アリセプト、パリエットをキードライバーとする成長性の確保
- 新市場進出により域内カバレッジを約8割に向上
- 神経と消化器領域を中心とした積極的な事業開発

アンメット・メディカル・ニーズの充足に向けた拡大EU展開

- ルフィナマイドの拡大EU25カ国での承認を期待

ロンドン研究所

- 再生医療を視野に入れた研究



事業基盤強化-アジア

中国事業の強化

- MR250人体制、主要100都市カバー、売上高目標200億円(2006年度)
- 現在9品目を上市
メチコバル、アリセプト、パリエット、セルベックス、ミオナール、
メリスロン、ノイキノン、ニフラン点眼薬、ケスチン
- 蘇州工場の生産能力拡大を検討

インド市場を視野に入れる

- 2002年市場規模:世界13位(2003年 IMS)
- IT、Medicinal Chemistryが発達
- 2005年物質特許制度確立
- 新クラスター形成の可能性

EU:

- * 25カ国に拡大
- * 多様性に富む市場
- * 医療費削減

東アジア:

- * インフラ整備が課題

日本:

- * 国民皆保険の確立した極めて質の高い市場
- * 薬価改定の影響

新興市場:

- * ローコスト・オペレーション
- * 知的所有権が課題

米国:

- * 高成長にかけり? 医療費削減圧力の高まり
- * 医薬品価格論議の活発化
- * R&Dコストが増大する中、FDAの新薬承認は減少傾向
- * 激化するジェネリック攻勢

EU:

- * 25カ国に拡大
- * 多様性に富む市場
- * 医療費削減

More Fragmented
More Regulated
More Cost-Contained

* 国民皆保険の確立し
競争の激しい市

米露:

- * 高競争にかけり?
医療費削減圧力の
高まり

新興市場:

新興市場の影響

**世界の各市場のトレンドを俯瞰した場合、
‘規模の不経済’ Diseconomies of Scale
が想定される**

高齢化のペースが速く
医療費削減の圧力

求める企業像



望まれる企業モデル

効率的で、俊敏で、シームレスな
バリュー・チェーンを可能とするもの



求める企業像

**日本、米国、欧州、アジア各市場で、
神経、消化器、がん領域において、
アンメット・メディカル・ニーズの充足、
高品質な製品の安定供給、薬剤の
安全使用のバリューを創出し、患者様
にとって最も重要な存在となる**



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、1995年民間株式訴訟改革法(Private Securities Litigation Reform Act)で定義されるところの「見通し情報」(forward-looking statements)を含む。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ある。**
- ◆ **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る。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する。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を含む、新製品開発に付随する課題などが含まれるが、これらに限定されるものではない。**
- ◆ **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るが、これに限定されるものではない。**
- ◆ **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。**