



新たなタケダへの変革 Nycomed社の買収

武田薬品工業株式会社
代表取締役社長 長谷川 閑史

2011年5月19日



本買収のハイライト

本買収の当社への貢献

業績への影響

買収後の統合計画

結語



■当社の成長戦略に大きく寄与

- 欧州全域における事業基盤の強化
- 今後の医薬品市場を牽引する新興国市場におけるNycomed社の強力な事業基盤の活用
- 当社の製品・パイプラインの価値最大化
- Daxas[®] の獲得によるさらなる成長の実現

■当社の業績への貢献

- 買収直後からの売上高への寄与
- 買収後3年以内で年間約300億円のコストシナジーの実現
- 買収に伴う特殊要因*除きのEPSにおける買収直後からのプラス効果と次年度以降の大幅な向上

■両社のオーバーラップが少なくスムーズな統合を実現

■多様な人材の獲得により企業文化の変革を促進

* 無形固定資産償却費や一時的な統合費用



- 96億ユーロ(株式価値+純負債ベース)でNycomed社を買収
- 手元資金と6,000~7,000億円の借入により、現金で買収
(新株発行による資金調達を行わない)
- Nycomed社の米国皮膚科事業を除き、100%の株式を取得
- 2011年度第2四半期末までに買収完了を見込む(規制当局の承認を前提とする)

注:本プレゼンテーションにおける全ての財務情報はNycomed社の米国皮膚科事業を除く

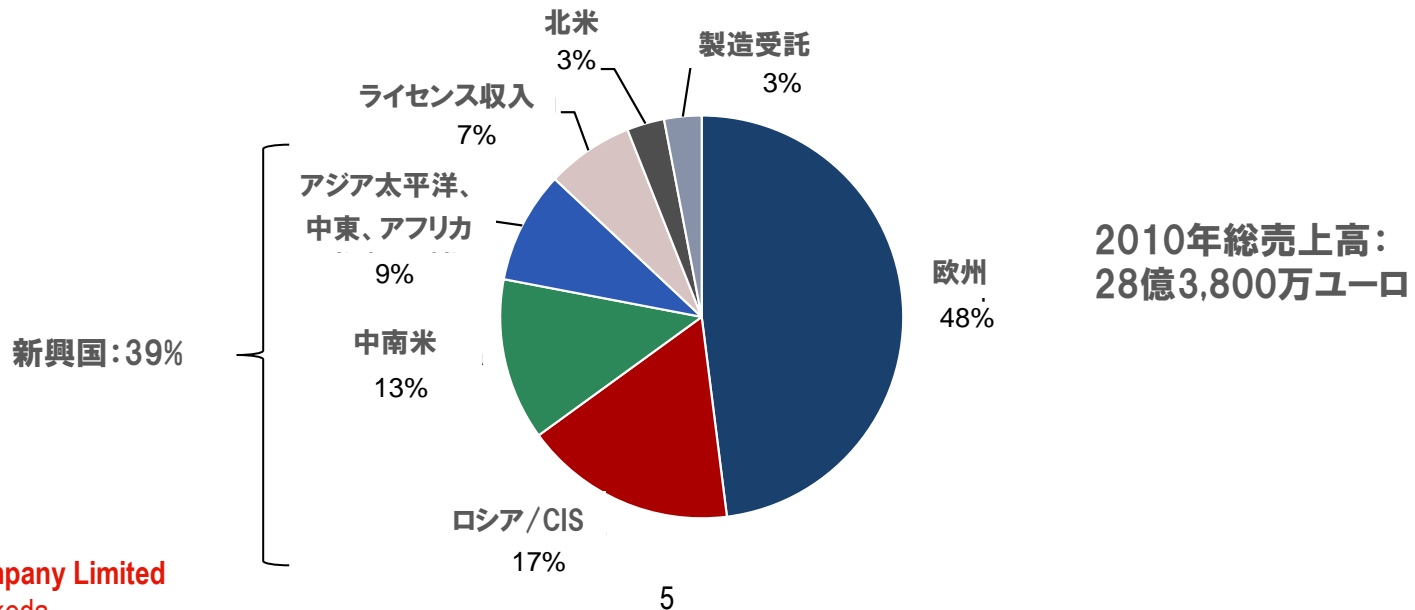


Nycomed社の概要（米国皮膚科事業を除く）

NYCOMED

- 欧州および新興国におけるリーディングカンパニー（本社：チューリッヒ）
- 売上高：28億3,800万ユーロ、EBITDA：7億6,500万ユーロ（2010年、米国皮膚科事業を除く）
- 事業構成：医療用医薬品87%、一般用医薬品13%
- 製品構成：Daxas[®]、パントプラゾール、その他多様な製品（Actovegin[®]、TachoSil[®]、Alvesco[®]など）
- 従業員数：約11,800人
- 成長ドライバー：新興国事業、Daxas[®]、ライフサイクルマネジメント

地域別売上高

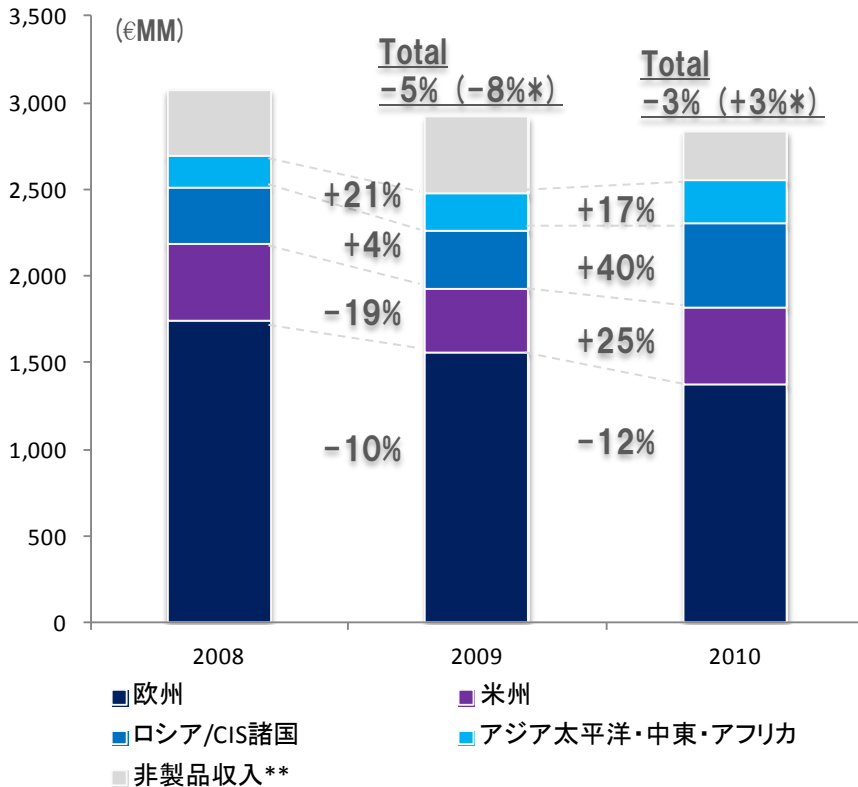




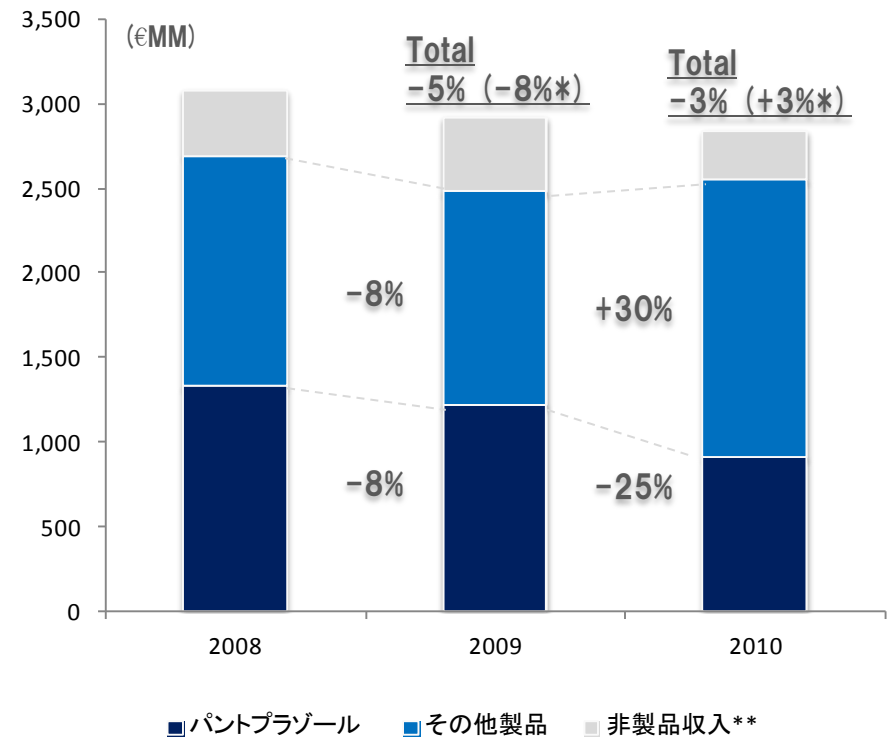
パントプラゾールの特許切れによる影響で 2009年以降の総売上高は減少傾向

- パントプラゾールが各地域で特許切れ：
欧州(2009年5月)、カナダ(2010年5月)、米国(後発品参入)
- 新興国においては力強い成長を示す

地域別2008-2010年の売上



製品別2008-2010年の売上



* 非製品収入を除く

** ロイヤルティ/マイルストーン、製造受託、その他

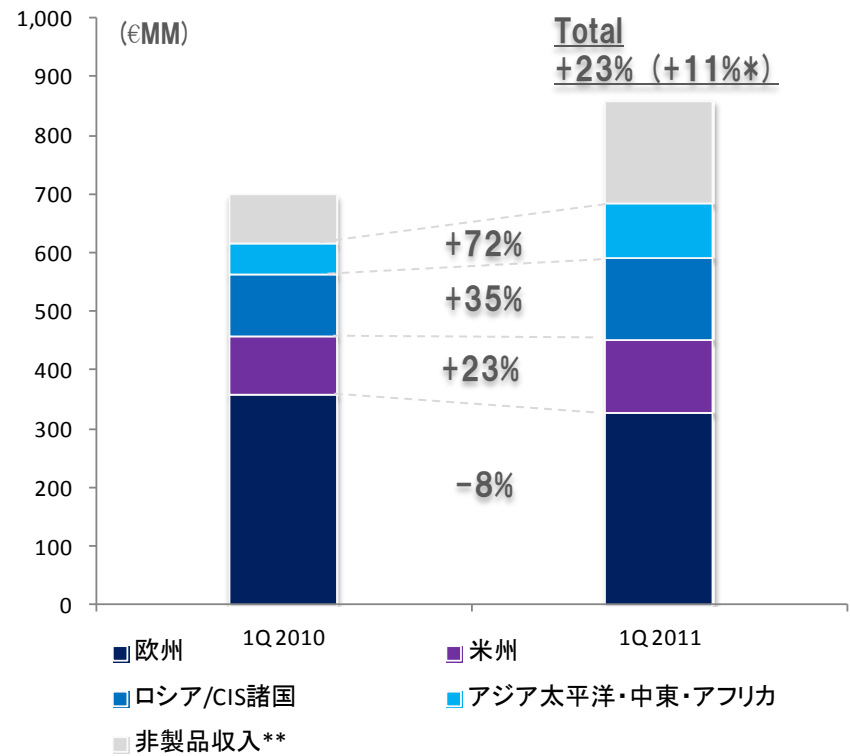


2011年、新興国市場における成長が パントプラゾールの減少幅を上回る

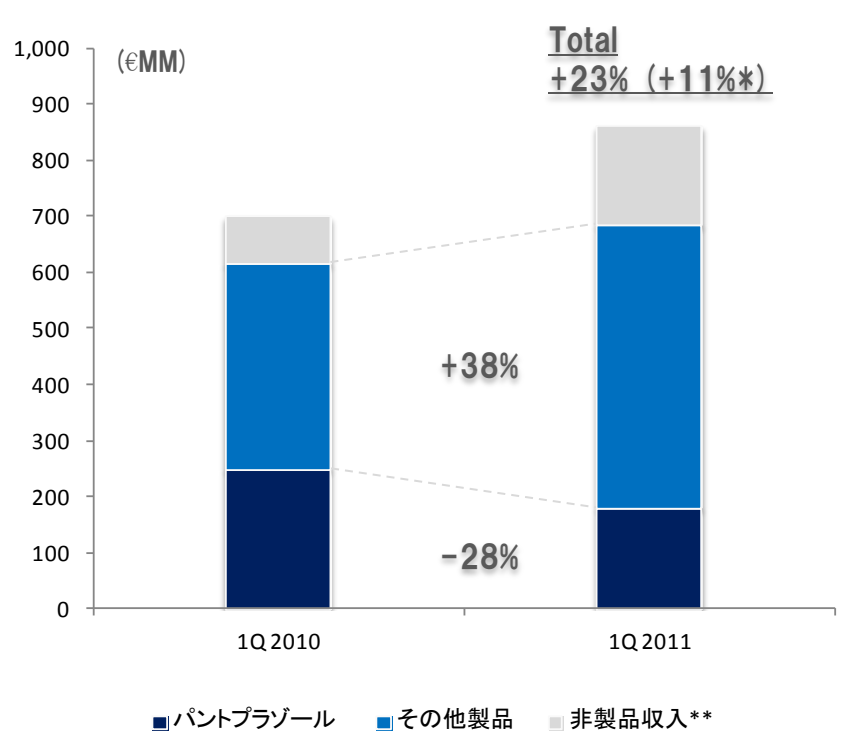


- 新興国での力強い成長がパントプラゾールの減収を上回る
- パントプラゾールの減収幅は縮小
- 2010年に下げ留まりをみせた製品収入の成長トレンドへの回帰を確認

2011年1-3月期実績(対前年、地域別)



2011年1-3月期実績(対前年、製品別)



注: 2011年3月にDaxasに係るmilestone収入を計上している

* 非製品収益を除く
** ロイヤルティ/マイルストーン、製造受託、その他



有望なファーストインクラスの新薬 Daxas[®]を獲得

NYCOMED

- 明確な差別化が可能な経口投与の慢性閉塞性肺疾患(COPD)治療薬
- 先進国だけでなく新興国においても高いポテンシャルを見込む



FDAとEMAの販売許可を取得済
2011年には多くの新興国で承認取得を見込む

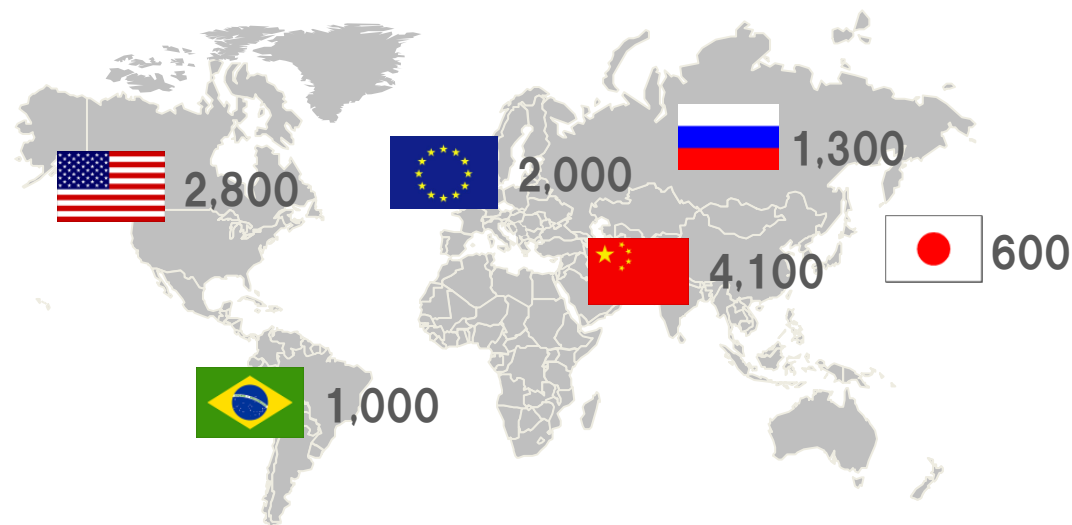
多くの新興国においては、
独占的に販売

COPDについて

- 2009年におけるCOPD/喘息の市場規模は249億ユーロ
2010年は前年比7%増加
- 根治的な治療法がなく、進行性の疾患であり、
患者のQOLが徐々に損われ、生命が脅かされる

出典: ©2011 IMS Health, Estimated based on "Knowledge Link 2010", Reprinted with permission

COPDの推定患者数(万人)





本買収のハイライト

本買収の当社への貢献

業績への影響

買収後の統合計画

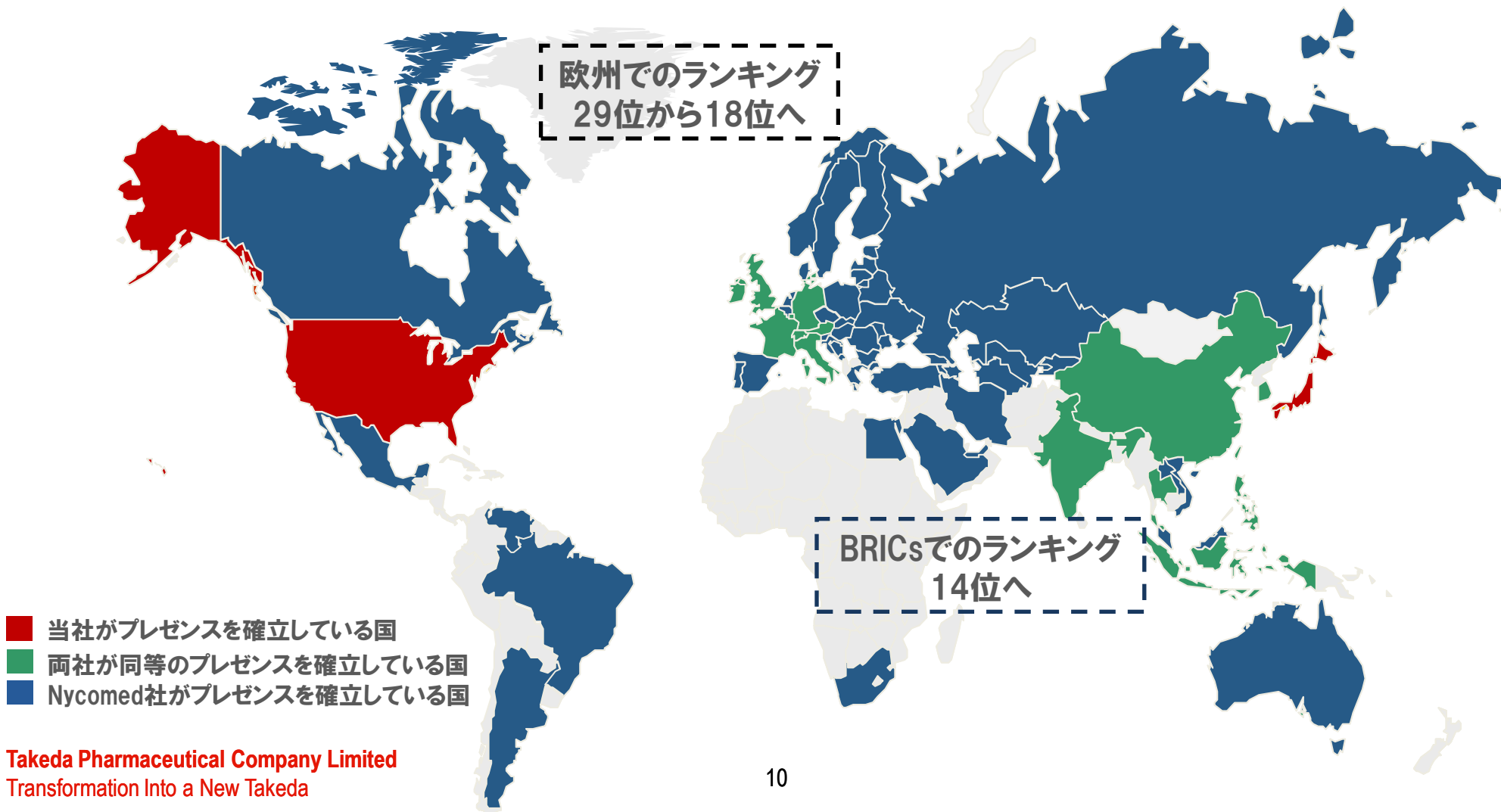
結語



欧州と成長著しい新興国市場における販売基盤の強化

NYCOMED

- 世界の医薬品市場におけるカバー率が大幅に拡大、医療用医薬品の世界売上高ランキングは16位から12位に浮上し、製品・パイプライン導入のグローバル・パートナーとしての存在感が大幅に向上

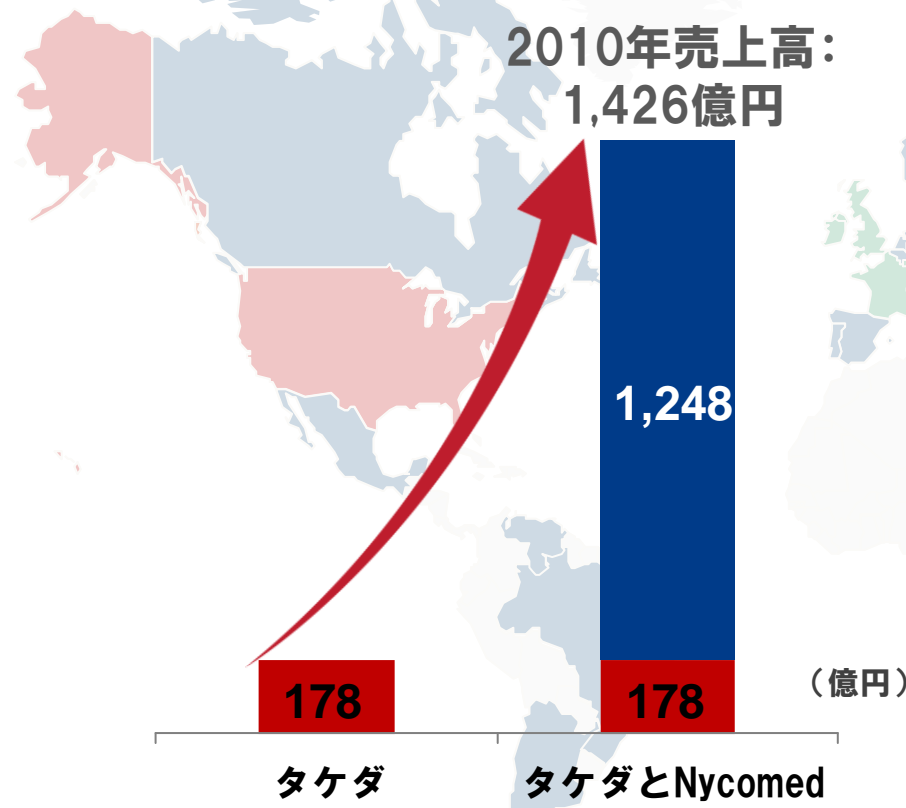




成長著しい新興国においてプレゼンスを一気に拡大



- Nycomed社は新興国で対前年約30%の成長を実現(2010年)
- ロシア、中国、ブラジル、トルコ、メキシコ、その他新興国市場におけるNycomed社の販売基盤やノウハウを活用
- 新興国事業の成功に不可欠な規制当局への対応力、多様な製品群、低コスト生産能力を獲得



- ✓ 2005-10年における世界の医薬品市場成長の約半分は新興国の成長による。
- ✓ 2010-15年の世界市場全体の成長における新興国の割合は約7割に上昇すると見込まれる。

	ロシア	+11-14%
	中国	+19-22%
	ブラジル	+10-13%
	その他新興国	+10-13%

2010-15年 年平均市場成長率 (IMS社予測)

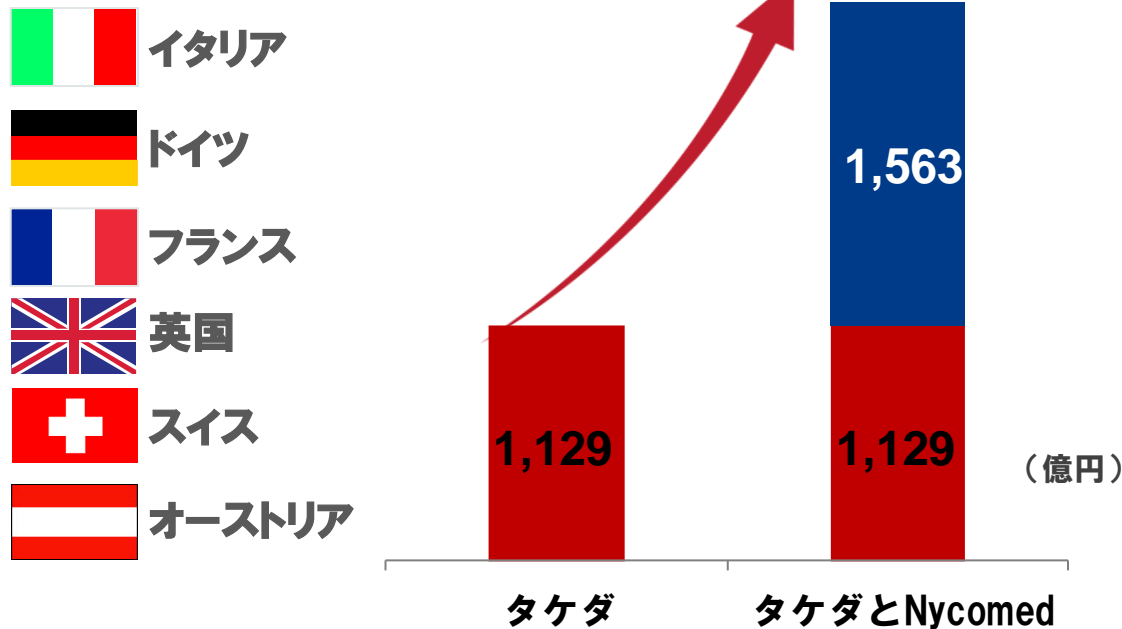
注)現地子会社の売上高ベース(ライセンス収入を除く)



欧州における販売基盤を強化

- 当社の欧州売上高は倍以上に
- 欧州全域におけるNycomed社の強力な販売基盤と開発にかかる専門性を活用
- 北欧や東欧を含め30カ国におよぶ広範な地域をカバー

2010年売上
2,692億円



- イタリア
- ドイツ
- フランス
- 英国
- スイス
- オーストリア

- イタリア
- ドイツ
- フランス
- 英国
- スペイン
- オランダ
- オーストリア
- ノルウェー
- ポーランド
- フィンランド
- ベルギー
- スウェーデン
- スイス
- デンマーク



注)現地子会社の売上高ベース(ライセンス収入を除く)



製品・パイプラインの価値最大化

- Nycomed社の新興国を含めたグローバルな開発基盤の活用により、パイプラインの申請と上市を加速
- 世界各国の医療ニーズに応じた多様な製品ラインアップやライフサイクルマネジメントにかかる専門性を活用し、製品・パイプラインの価値最大化を図る





多様な人材の獲得によって企業風土を変革

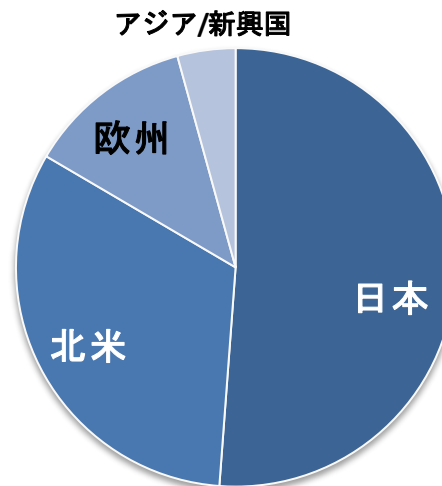
NYCOMED

多様な人材とチャレンジ精神溢れる企業文化

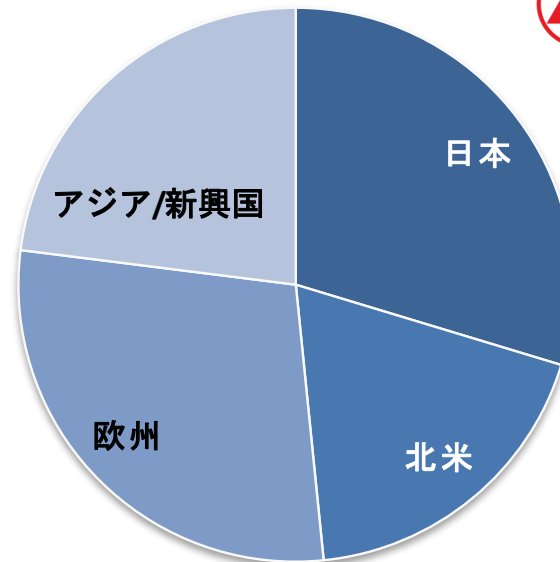
欧州や新興国での規制当局への対応、
販促活動、事業運営の専門知識

チャレンジ精神あふれる“Can Do”の企業文化

分権化され、機動力のある経営体制



合計
18,500人



合計
30,300人

NYCOMED



本買収のハイライト

本買収の当社への貢献

業績への影響

買収後の統合計画

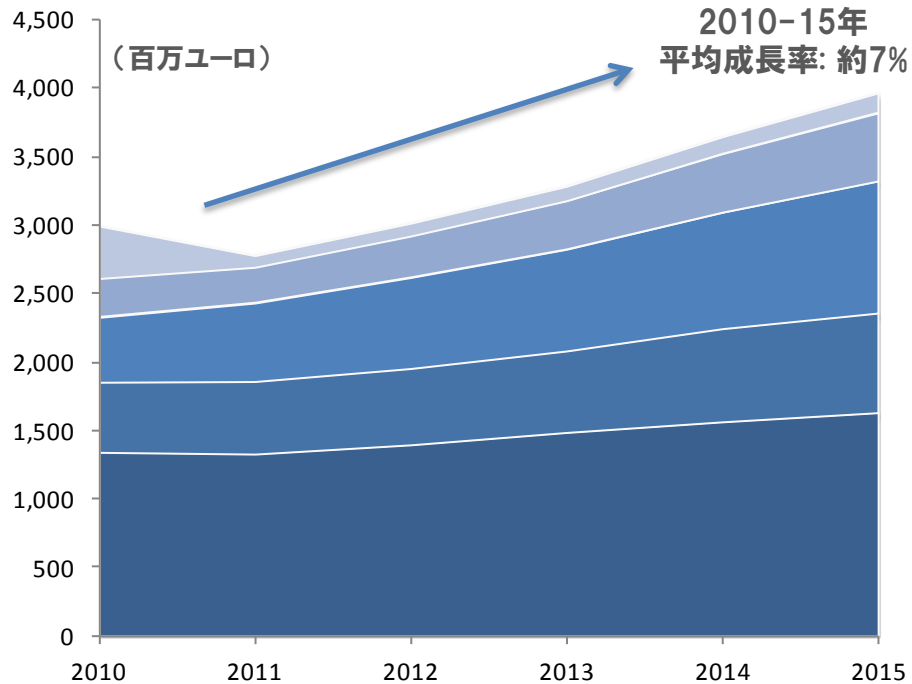
結語



Nycomed社の成長を支える2つのドライバー： 新興国事業とDaxas®



Nycomed社の地域別売上高見込み* -ベースケース



- 欧州
- 米州
- ロシア/CIS
- アジア太平洋、中東、アフリカ
- その他売上

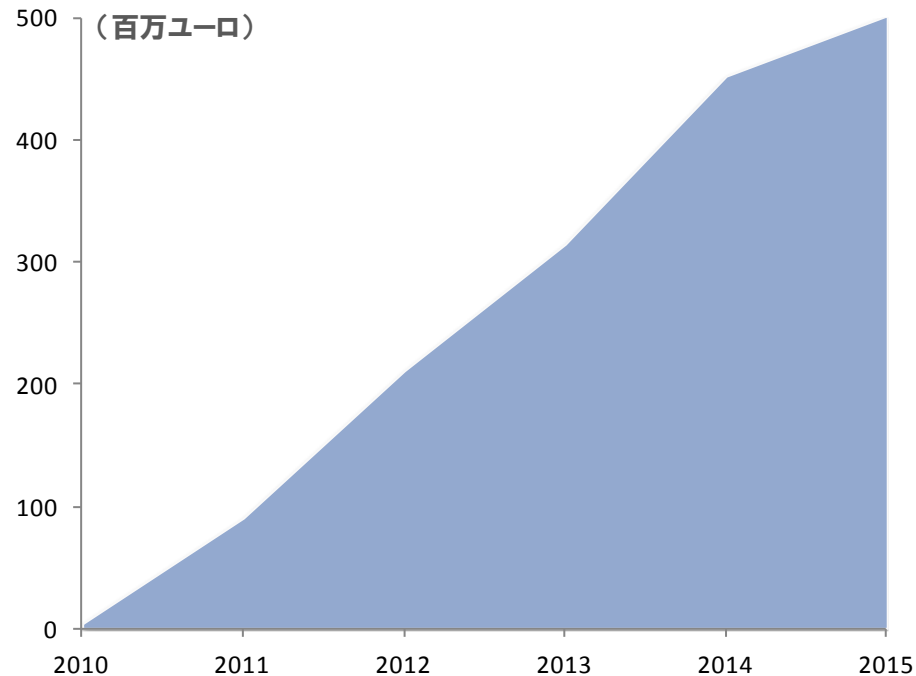
注1: 米国皮膚科事業を除く

注2: 4-3月ベース

注3: 2010年度(2011年3月)にDaxasに係るmilestone収入を計上している

*「ベースケース」は、当社が試算したNycomed社単体の売上見込み

Daxas 売上高見込み** -ベースケース



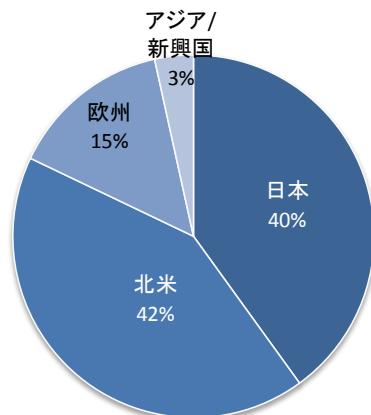
** ロイヤルティ収入やマイルストーンを除外



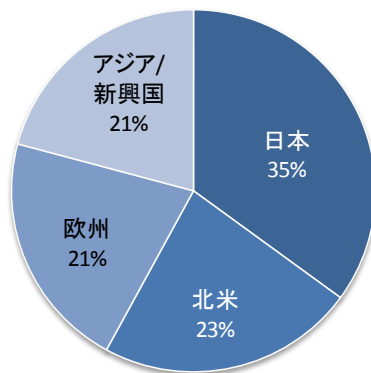
Nycomed社統合後の業績改善と持続的成長 -バランスのとれた地域ポートフォリオへ-



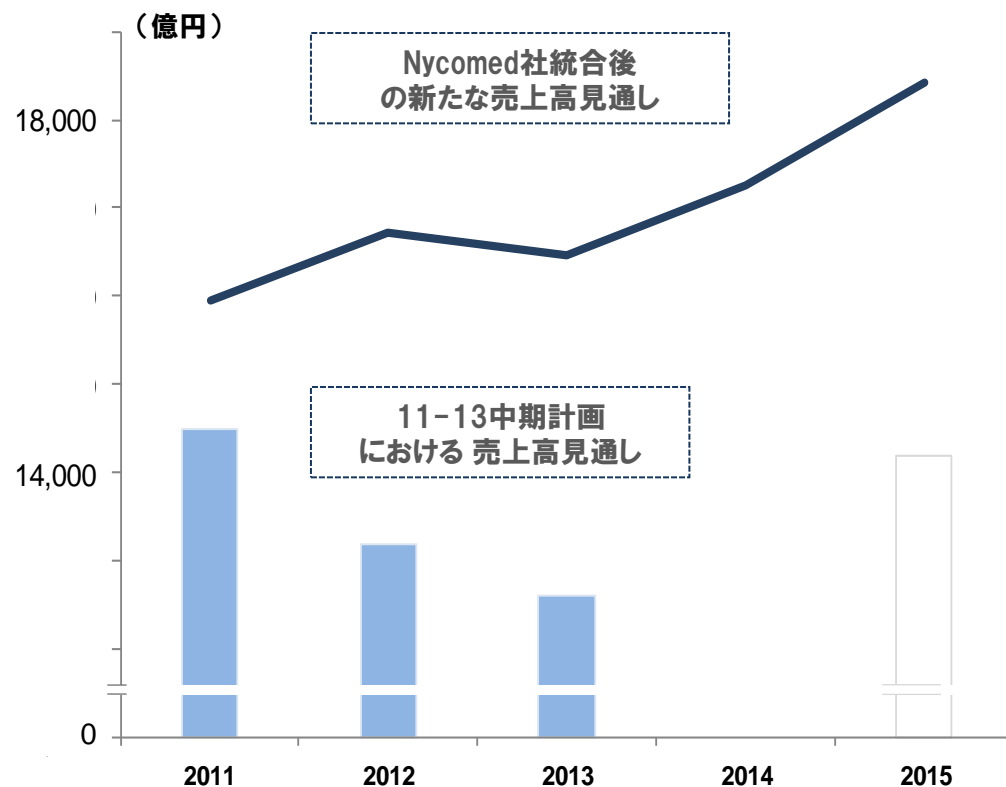
FY2010



FY2015



統合後の売上高見通し



注1: 米国皮膚科事業を除く

注2: 地域別内訳は医療用医薬品とライセンス収入の合計
(日本における仕入品の売上高は除く)

注1: 米国皮膚科事業を除く

注2: 4-3月ベース

注3: 2011年の連結売上高はNycomed社の売上高の半年分が計上されることを想定(買収完了時期により変動)



11-13中期計画期間の業績見通しが大きく改善

- 買収に伴う特殊要因*除きのEPSが初年度からプラス効果
(*無形固定資産償却費や一時的な統合費用などの特殊要因を除く)

- 2013年度における業績見通しが改善
 - ✓ 売上高を30%強改善(1兆2,600億円から1兆6,800億円へ)
 - ✓ 買収に伴う特殊要因*除きの営業利益を40%強改善(2,800億円から4,000億円へ)
 - ✓ 買収に伴う特殊要因*除きのEPSを約30%強改善(234円から312円)

- Nycomed社の販路を活用した当社の製品・パイプラインの価値向上による
売上高シナジーを見込む

- 買収後3年以内に年間300億円のコストシナジーを実現する

- 買収後かつ企業結合の会計処理が確定した時点で、合併に関わる調整後の
修正業績見通しを発表

注: 業績見込みに米国皮膚科事業を除く



- 新株発行による資金調達は行わず、全て手元資金と負債で調達
- 潤沢なキャッシュフローにより早期に負債を返済し、強いバランスシートに回復
- 3,000億円レベルの研究開発投資を継続
- 2011-13中期計画における配当(1株あたり180円の配当金)を維持



本買収のハイライト

本買収の当社への貢献

業績への影響

買収後の統合計画

結語



統合の目標

- Nycomed社の事業のモメンタムを維持
- Nycomed社の豊富な経験と優れた事業基盤を活用
- Nycomed社の“Can Do”の企業文化の融合により当社を活性化



統合のポリシー

- Nycomed社を含めたグローバルタケダの強みを生かす組織体制を構築
- 米欧販売統括職のフランク・モリツヒが統合プロセスを担当
- Nycomed社の経営のノウハウを獲得
- Nycomed社との連携を通じて、ベストプラクティスの実践

優れた人材とグローバルな企業文化によるベストプラクティスを実践



本買収のハイライト

本買収の当社への貢献

業績への影響

買収後の統合計画

結語



- Nycomed社は新たなタケダへの変革とグローバルでのさらなる成長に貢献
- 「革新への挑戦」と「活力ある企業風土の創造」を通じて「持続的な成長」を実現





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。これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。
- 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、規制当局からの承認取得、国内外の医療保険制度改革、医療費抑制への傾向、国内外の事業に影響を与える政府の法規制、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欠く状況、原材料の入手困難、市場の需要が得られない場合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。
- 今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正を行う義務を負うものではありません。