



第二次中期経営計画について



 **SHIONOGI & CO., LTD.**

塩野義製薬株式会社

2007年4月5日(木)

代表取締役社長 塩野 元三



アジェンダ

I 第二次中期経営計画の骨子

- シオノギの行動方針と第二次中期経営計画の位置づけ

II 第二次中期経営計画目標に対する進捗

- 研究開発
- 医薬営業
- 海外

III 第二次中期経営計画の業績目標の修正

- 第二次中期経営計画の連結業績目標の修正
- セグメント別販売計画
- 2009年度連結売上高目標の差異説明
- 2009年度販売計画の差異分析
- 2009年度連結営業利益目標の差異説明

IV 2007年度以降の取り組み

- 医薬営業 2007年度以降の新たな取り組み
- 海外 2009年度のありたい姿、海外計画
- 研究開発 新薬開発状況・上市計画
- 売上原価・販管費の計画達成に対する取り組み
- 将来の飛躍に向けた投資
- 資本政策について



I. 第二次中期経営計画の骨子

 **SHIONOGI & CO., LTD.**





シオノギの行動方針と第二次中期経営計画の位置づけ

シオノギの基本方針

「常に人々の健康を守るために必要な最もよい薬を提供する」

基本方針の具現化

シオノギの行動方針

シオノギの基本方針(シオノギの心)を、具現化するためのものである

シオノギの目的

経営理念・企業理念
(ミッション)

患者・家族の方々のQOL向上を実現するために、患者・家族・医療従事者の方々により一層満足度の高い医薬品をお届けする

効果的に
創り、造り、売る

中長期戦略
(ビジョン)

存在感のある強いシオノギ
やりがい、誇り、夢の持てるシオノギ

具体化

第二次中期経営計画

シオノギ人としての精神

行動規範
(バリュー)

顧客志向、信頼、プロフェッショナル、現場重視、個の尊重



Ⅱ. 第二次中期経営計画目標に対する進捗

 **SHIONOGI & CO., LTD.**





第二次中期経営計画目標に対する進捗－研究開発(1)

- **感染症治療薬の充実、そして疼痛、メタリックシンドロームを新たな重点領域に**
 - 感染症領域 : 抗菌を核としつつ, 抗ウイルス等への研究拡大
 - 疼痛領域 : 新規疼痛治療薬開発の進展
 - MS領域 : S-2367をグローバル戦略品目として開発
 - フロンティア領域 : 厳選したプログラムが着実に進捗
- **2009年までに新たにPhase2以降に最低5品目を創出し、第二、第三の「クレストール規模」の新薬創製**
 - S-2367 (抗肥満薬: 現在Phase2)
 - S-364735 (抗HIV薬: 現在Phase2)
 - S-777469 (抗そう痒薬: 現在Phase1)継続して複数品目のグローバル開発を推進



第二次中期経営計画目標に対する進捗－研究開発(2)

- **導入・導出戦略の積極的展開による切れ目のないパイプラインの充足**
アダパレン(にきび治療薬), ペラミビル(抗インフルエンザ薬): 導入
- **外部リソースの積極的活用による研究・開発の効率化・成功確率の向上**
研究開発パイプラインの充実(米国Purdue社, 北海道大学)
重点領域以外の開発品の導出を検討中(S-0373)
ホスフォリパーゼA2プログラムを導出(米国Anthera社)
日本イーライリリー社との共同開発(デュロキセチン; 糖尿病性神経因性疼痛)
- **早期からのライフサイクルマネジメントによる製品ポテンシャルの最大化**
新剤形追加: オキノーム散, フィニバックス®キット製剤, クラリチン®ドライシロップ,
セトロタイド®徐放性製剤(NS75B)
適応拡大: デュロキセチン, NS75B, フィニバックス®
製造販売後臨床試験: クレストール®, フィニバックス®, イムネース®



第二次中期経営計画目標に対する進捗－医薬営業(1)

- ドリペネム、モキシフロキサシンの投入による急性期医療におけるDetailの拡充、そしてNO.1シェアの抗菌薬の更なるプレゼンス拡大

06年度振返り

▶ドリペネム(フィニボックス) 05年9月上市

▶モキシフロキサシン(アベロックス) 05年12月上市

- 当初想定以上のカルバペネム注射剤及びニューキノロン内服市場成長の鈍化

- 重症感染症患者に対する処方浸透の遅れ

• フィニボックス売上 2006年度 35億円(修正予算) → 20億円(見込)

- 類似薬の副作用及びアベロックスの添付文書の改訂の影響

• アベロックス売上 2006年度 30億円(修正予算) → 24億円(見込)



第二次中期経営計画目標に対する進捗－医薬営業(2)

- **がん疼痛からの解放・QOLの更なる改善 - 完全除痛に徹底的にこだわるDetailの実践**

06年度振返り

➢ オキノーム散 07年2月上市

- MSコンチンからオキシコンチンへの切り替えによる、初期のがん疼痛患者への疼痛管理の普及・拡大
- WHO方式がん疼痛治療法の基本原則である“経口投与を基本とする”についての浸透不足により、オキシコンチン低用量よりフェンタニルパッチへの切替え

・オキシコンチン売上 2006年度 70億円(修正予算) → 51億円(見込)

- **クレストールの市販後調査の徹底とエビデンス・信頼の確立、そして製品価値の最大化へ**

06年度振返り

➢ クレストール 06年9月通常販売に移行

- 使用成績調査の速やかな実施による早期通常販売の実施(有効性・安全性を確認)
- 国内用量でのエビデンス不足、ガイドライン到達率及び“the Lower, the Better.”の普及の遅れ

・クレストール売上 2006年度 40億円(修正予算) → 25億円(見込)



第二次中期経営計画目標に対する進捗－医薬営業(3)

- 領域疾患別・診療科別のDetail効率の向上と販売シナジーの拡大

- 06年度振り返り

- ・新製品上市の準備不足により、マルチDetailの戦術への落とし込みが不十分であった。

- 組織横断的なサポート体制の構築による営業支援の強化

- 06年度振り返り

- ・TAカンファレンス(Therapeutic Area conference)によるPLCM等推進に着手
 - ・研究、開発、安全管理部門等との連携による医療ニーズへの速やかな対応開始

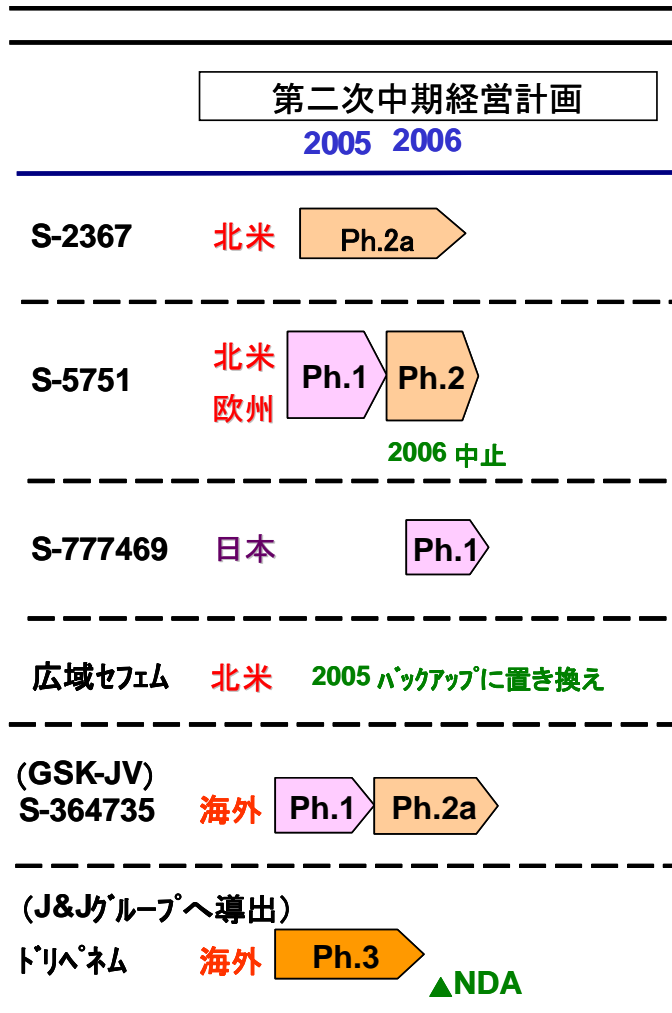
- “医療ニーズを常に考えるMR”の育成強化

- 06年度振り返り

- ・循環器領域準専任MRの設置(06年8月)



第二次中期経営計画目標に対する進捗－海外



2006年度の達成状況（現状・予定）

- 感染症からの海外展開：
 - 広域セフェム等の抗菌薬プログラムはバックアップ化合物に切り替えて評価中、S-364735の抗HIV薬は米国でPh.2aにステージアップ
 - 中国展開：
 - トリパネム等の開発と駐在事務所開設準備
- S-2367(抗肥満薬)： 米国でPOCの立証に成功 (Ph. 2b実施中)
 - S-5751(抗喘息薬)： 欧米でPOC証明できず開発中止を決定 (バックアップ化合物に切り替え臨床試験に向けて準備中)
 - S-777469(抗そう痒薬)： 国内でPh.1を開始 (米国でのPh.1入り、Ph.2日米同時開発を目指して準備中)
 - 広域セフェム薬： バックアップに置き換えて評価中
 - S-364735(HIVインテグラーゼ阻害薬)： Ph.1を完了 (Ph.2aを実施中)
 - トリパネム： NDA(承認申請) (2008年以降上市予定)



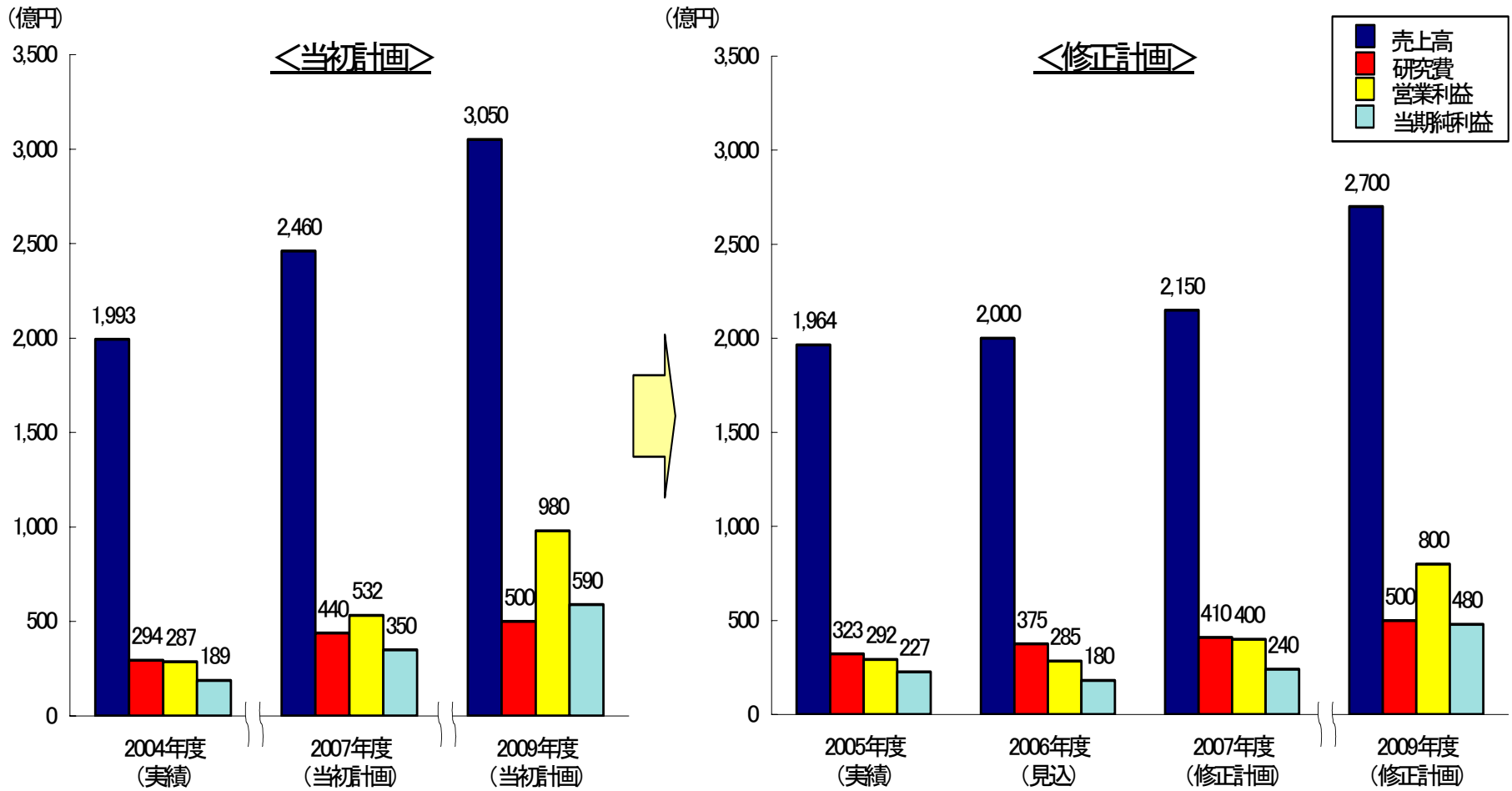
Ⅲ. 第二次中期経営計画の業績目標の修正

 **SHIONOGI & CO., LTD.**





第二次中期経営計画の連結業績目標の修正





セグメント別販売計画

	2005年度 実績	対前年 Up %	2006年度 見込	対前年 Up %	2007年度 計画	対前年 Up %	(単位 億円) 2009年度 計画
医薬品及びその関連する事業	1,872	1.7	1,922	2.7	2,106	9.6	2,679
医療用医薬品	1,597	-1.5	1,521	-4.8	1,583	4.1	1,763
輸出・海外事業	58	28.6	54	-6.9	63	16.7	127
製造受託	21	60.8	40	90.5	60	50.0	75
一般用医薬品	64	1.6	61	-4.7	64	4.9	67
診断薬	34	-5.2	33	-2.7	36	9.1	47
工業所有権等使用料収入	98	61.3	213	117.3	300	40.8	600
カプセル事業	61	-49.1	-	-	-	-	-
その他	31	-8.9	78	151.6	44	-43.6	21
合計	1,964	-1.5	2,000	1.8	2,150	7.5	2,700



2009年度連結売上高目標の差異説明

2009年度連結売上高目標の差異説明

売上高の差異 (単位: 億円)

全体:	△	350
医療用医薬品:	△	375
既存品 抗生物質	△	111
既存品 その他	△	175
新製品	+	48
導入予定品	△	137
医療用医薬品以外:	+	25
工業所有権等使用料収入	±	0
一般用医薬品、診断薬	△	9
輸出・海外事業	+	59
製造受託	△	5
その他	△	20

J&Jに対するドリペネムの輸出版売高の増加

シオノギエンジニアリングサービスにおける工事受託の減少



2009年度販売計画の差異分析

	2009年度 主な理由
既存品	
フロモックス	<ul style="list-style-type: none"> ・想定以上のセフェム内服薬市場の縮小の影響 ・新製品へのDetail resource集中による影響
フルマリン	<ul style="list-style-type: none"> ・想定以上のDPC拡大による「①低薬価品/GE品への処方シフト」「②投与日数の減少」の影響 ・新製品へのDetail resource集中による影響
バンコマイシン注	<ul style="list-style-type: none"> ・リネゾリドのMRSAへの適応拡大の影響
オキシコンチン	<ul style="list-style-type: none"> ・処方数の拡大は順調に進んでいるが、WHO方式がん疼痛治療法の基本原則である“経口投与を基本”の浸透不足により1患者当りの平均投与量の増加が伸び悩んでいることを勘案
クラリチン	<ul style="list-style-type: none"> ・競合状況が想定以上に厳しく、目標シェアを下方修正 ・小児製剤上市の遅延による影響
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・マルチDetailによるランデル、リスミー等の拡大計画が未達
新製品	
クレストール	<ul style="list-style-type: none"> ・「PMS実施期間の短縮」「COSMOS等のエビデンス構築の順調な進展」「Detail resourceの集中」による上方修正
フィニボックス	<ul style="list-style-type: none"> ・採用軒数および処方数の拡大は予定通りだが、重症感染症患者に対する処方の浸透が遅れていることの影響(⇒2008年以降に海外及び国内の各種エビデンスの確立→更なる処方拡大)
アベロックス	<ul style="list-style-type: none"> ・類似薬の副作用、アベロックスの添付文書改訂の影響により、上市直後の販売の立ち上りが鈍化した影響(⇒各種エビデンスを用い、アベロックスの有効性・安全性を継続して訴求し、当初目標シェア達成を目指す)
その他の新薬	<ul style="list-style-type: none"> ・ピルフェニドン、イルベサルタンによる上方修正
インライセンス	
ディフェリン	<ul style="list-style-type: none"> ・制度変更により想定薬価を変更
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・交渉不調による



2009年度連結営業利益目標の差異説明

(単位 億円)

	2009年度 当初計画	2009年度 修正計画	増減
売上高 (うちロイヤルティ)	3,050 (600)	2,700 (600)	-350
売上原価	28.9 (36.0) 882	27.8 (35.7) 750	-132
販売費一般管理費 (うち研究開発費)	1,188 (500)	1,150 (500)	-38 0
営業利益	980	800	-180

営業利益の差異	△	180
売上高の減少による	△	224
原価率の変動による	+	6
販売費一般管理費の減少による	+	38

- { 販売品目構成の変化
- 一層の原価低減努力
- { 売上連動的な販売費用の減少
- 定常的な費用、間接部門費の一層の削減



IV.2007年度以降の取り組み

 **SHIONOGI & CO., LTD.**





医薬営業－2007年度以降の新たな取り組み

- **新製品へのリソース集中化によるシェア拡大(Crestol、Averox、FiniBox)**
 - 地域シェア分析に基づいたMRの販売目標設定の仕組みを導入
 - MRの最適配置への見直し
 - 新薬拡大を指向した評価制度とインセンティブプランの新規導入
- **「がん疼痛克服推進部」の設立とがん疼痛治療の普及活動の強化**
 - 当局、学会、他社等との協力によるがん疼痛治療の普及・拡大
 - オキノーム(速放製剤)の普及によるがん疼痛管理の充実
 - WHO方式(まず経口製剤によるがん疼痛管理)の普及・拡大による、オキシコンチンの採用規格の見直し(40mg錠の採用)と高用量への使用拡大
 - がん疼痛克服を訴える企業広告の開始
- **特定機能病院への取り組み強化**
 - マーケティング部に直結した“専任担当者”の設置(東京)によるDetail活動の迅速化
 - 特定機能病院担当MRに対する専門教育の強化
 - E媒体を利用した講演会(Web Conference)の拡大による専門医とのコミュニケーションの強化と医療ニーズの把握
- **エリアマーケティングの充実**
 - マーケティング部とMRとを繋ぐ“マーケティングプラン推進者”の設置(東京、大阪)
 - 組織横断的会議体TAC(Therapeutic Area Conference)による営業戦略のサポート強化



海外-2009年度のありたい姿

2009年度のありたい姿

研究領域

グローバルに通用する新薬を継続的に創製

年2品目以上の自社創製品のFTIHを確実に達成

FTIH : First Trial In Human

開発領域

日米欧3極で複数の自社創製品を同時開発

1. グローバル戦略製品の育成

S-2367, S-777469, S-364735の積極的な海外展開

上記3品目に続く国際競争力を持った開発品の継続的な創出

2. 機能的な組織の構築と資源の効率的運用

3極で同時開発できる戦略的中核組織の整備と人材の育成

ロイヤルティ収入の開発への集中投入

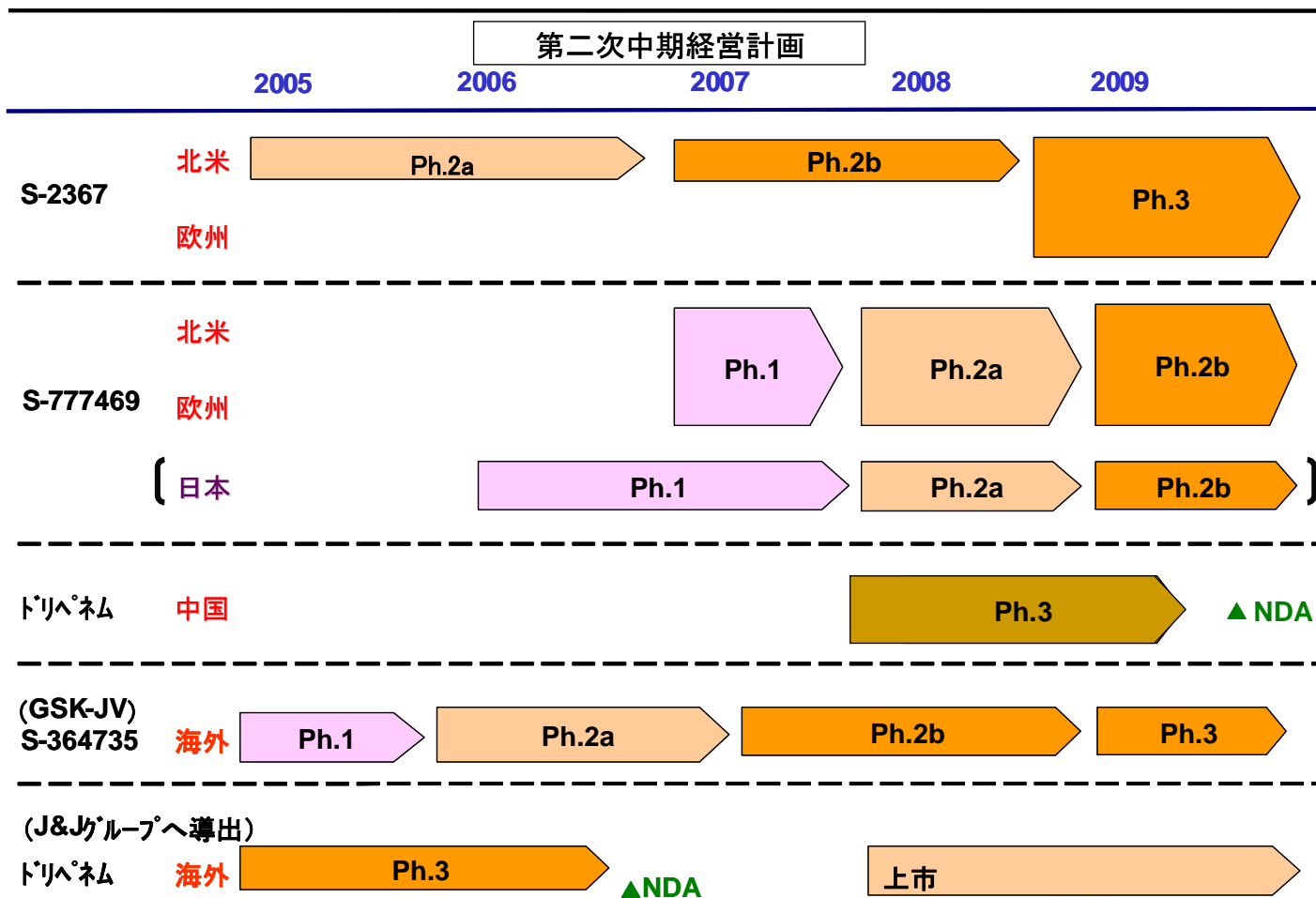
3. 積極的な事業機会の追求

戦略的なアライアンスの展開によるグローバル開発の加速



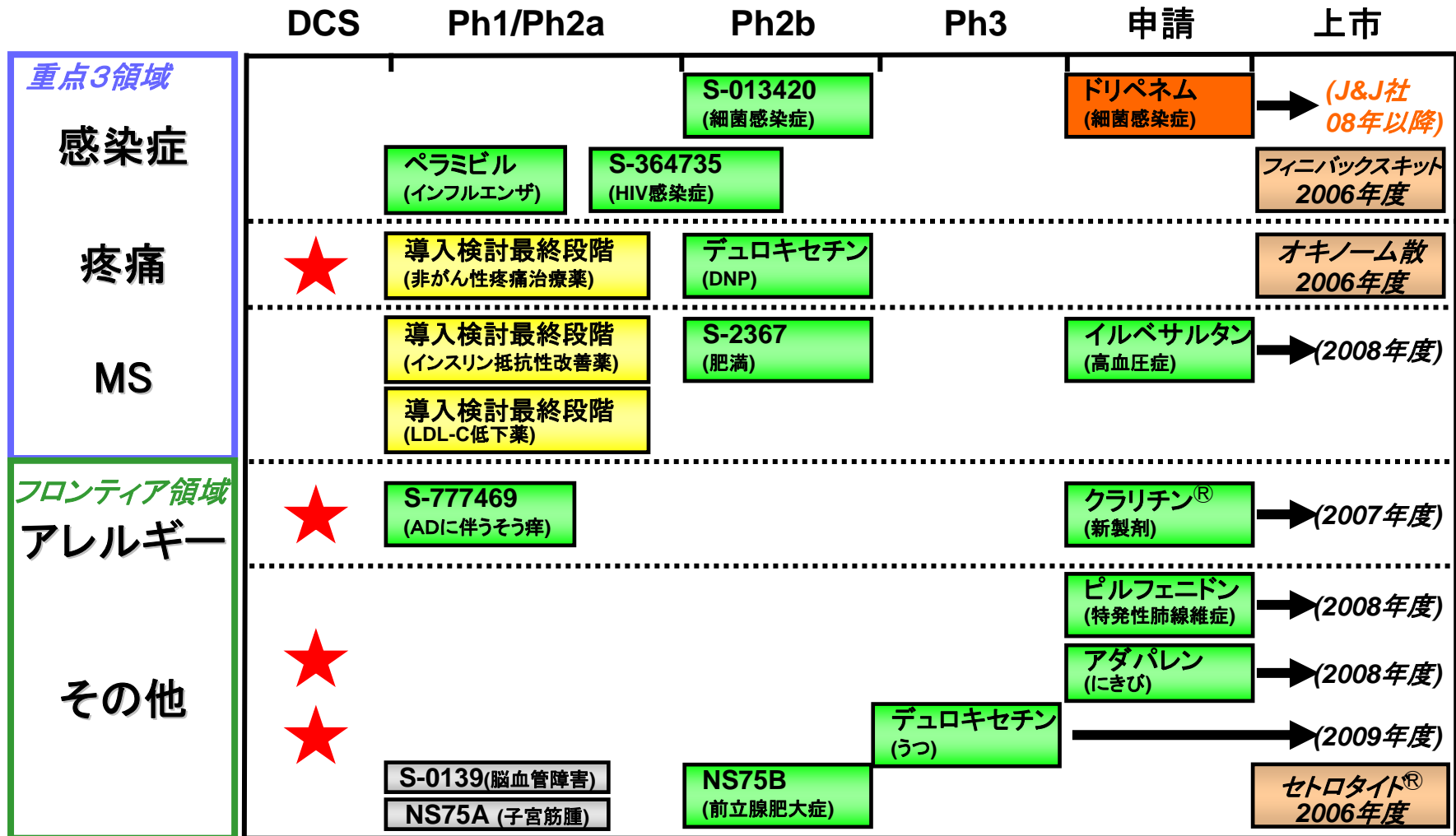
海外-2009年度のありたい姿

海外計画





研究開発—新薬開発状況・上市計画 (2007年3月現在)



DNP: 糖尿病性神経因性疼痛, AD: アトピー性皮膚炎



売上原価・販管費の計画達成に対する取り組み

<売上原価>

- ・製造設備投資の増加
- ・ドリペネム供給増による生産効率の向上
- ・一層の製造コスト、調達コストの低減

<販売費一般管理費>

- ・研究開発の順調な進捗により、研究開発費は予定通り
- ・MR数 1,400名→1,500名体制
(全社連結従業員数は、現状の5,000人弱の体制から約100名削減の計画)
- ・国内販売体制強化のため、戦略的な販売費を拡大
- ・一方、全社にわたり、定常的な費用、間接部門費は削減



将来の飛躍に向けた投資

創薬シーズ
探索の強化

パイプライン強化
のための積極的な
インライセンス

2007～2009年度で
600億円超の投資

製造、研究開発を
中心とした積極的な
設備投資

海外展開
のための
体制整備



資本政策について

中長期的な成長に向けての投資を最優先する

株主様への還元については収益基盤の改善とともに積極的に向上を図る

<配当性向>

2006年度	見通し	30%
2009年度	目標	35%



シオノギの行動方針と第二次中期経営計画の位置づけ

シオノギの基本方針

「常に人々の健康を守るために必要な最もよい薬を提供する」

基本方針の具現化

シオノギの行動方針

シオノギの基本方針(シオノギの心)を、具現化するためのものである

シオノギの目的

経営理念・企業理念
(ミッション)

患者・家族の方々のQOL向上を実現するために、患者・家族・医療従事者の方々により一層満足度の高い医薬品をお届けする

効果的に
創り、造り、売る

中長期戦略
(ビジョン)

存在感のある強いシオノギ
やりがい、誇り、夢の持てるシオノギ

具体化

第二次中期経営計画

シオノギ人としての精神

行動規範
(バリュー)

顧客志向、信頼、プロフェッショナル、現場重視、個の尊重



注意事項

本資料には業績見通し数値及び開発見通し等が含まれておりますが、これらは本資料の発表日現在における重大なリスクや不確定要因を含む情報から得られた多くの前提・計画に基づきなされたものであり、実際の成果は、さまざまな要素により、これら業績、開発等の見通しと大幅に異なる可能性があります。

また、本資料におきましては、新たな情報、事象等により、その内容を更新、修正することが望ましい状況に至りましても、それを行う予定はございませんので、その旨ご承知おき下さい。