

シオノギの中長期の成長戦略

2011年9月



塩野義製薬株式会社

将来見通しに関する注意事項



- 本資料において提供される情報は、いわゆる「見通し情報」を含みます。その情報は、現時点において入手可能な情報から予測した見込み、リスクを伴う想定、実質的に異なる結果を招き得る不確実性に基づくものです。
- 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、金利や為替レートの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、特に既存および開発中の製品に関連した見通し情報に存在します。それらには、臨床試験の完了ならびに中止、規制当局からの承認取得、製品の安全性ならびに効果に関するクレームや懸念の発生、技術の進歩、重大な訴訟における不利な判決、国内外各国の保健関連制度の改革や法規制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、既存製品に関しては、製造およびマーケティングのリスクがあり、需要を満たす能力を欠く状況、原材料の入手困難、他社との競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。
- 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。
- 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。



第3次中期経営計画の概要

第3次中期経営計画の基本戦略



目指すべき10年後の姿

連結売上高:6,000億円
営業利益率:25%以上
海外売上比率:50%以上

基本戦略1

豊富な新薬群を
軸とする着実な成長

クレストールクリフ

基本戦略3

継続して闘う疾患領域

基本戦略2

新たな成長ドライバーへの投資

2010

2012

2014

2016

2018

2020

第3次中期計画

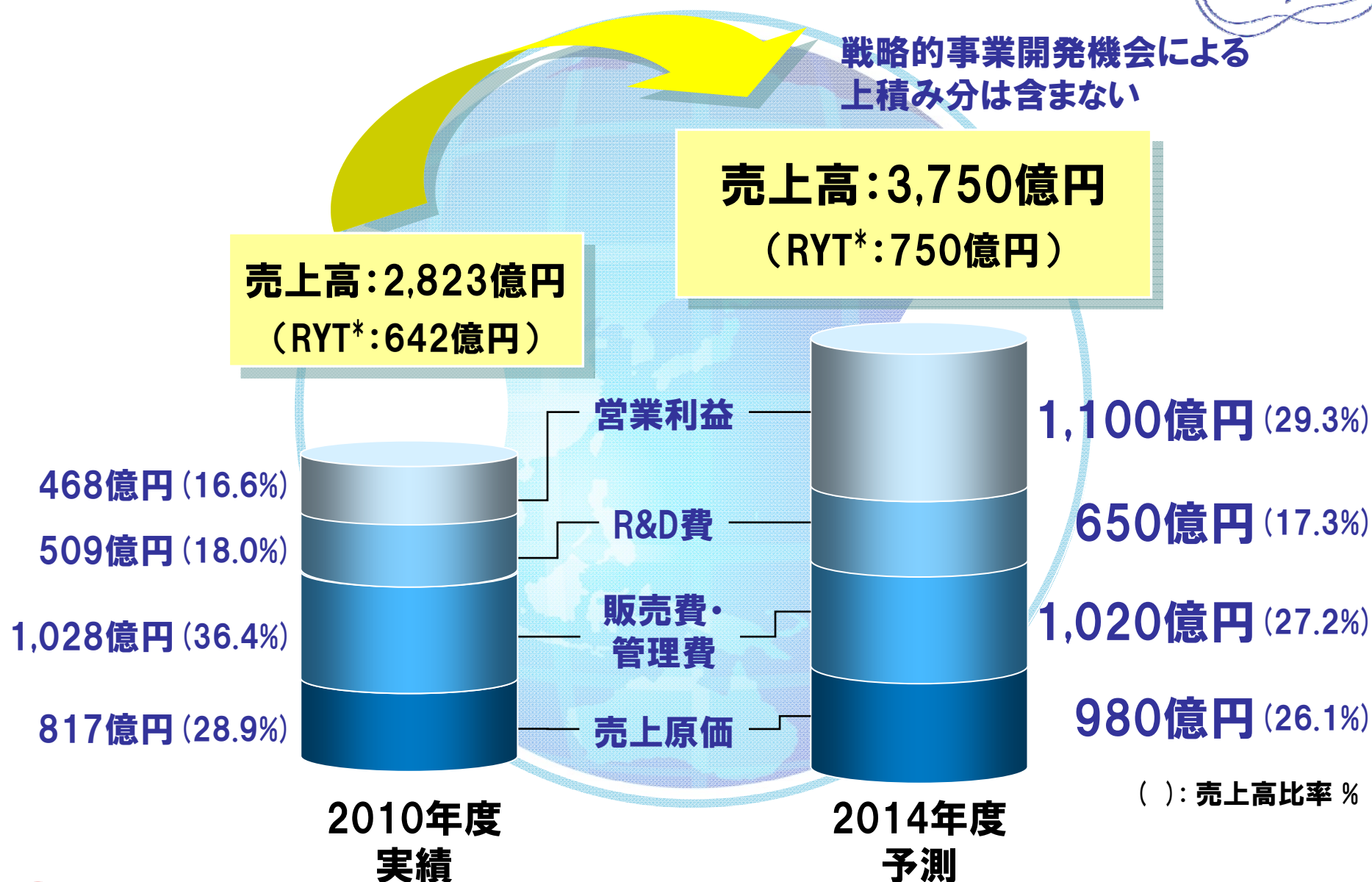
第4次中期計画

第5次中期計画

2014年度における業績目標(連結)



戦略的事業開発機会による
上積み分は含まない



経営基盤の強化と株主還元



3つの歯車を同時に廻し、経営基盤の強化と株主還元を
バランス良く実行する

株主様への還元

- 配当性向35%を維持
予想配当総額:940億円
- 成長を実感して頂ける配当金額
1株当り予想配当額:36円 ⇒ 78円

将来に向けた投資

- 研究開発費:3,050億円
- 設備投資・システム投資:750億円

戦略適合性の向上

- 借入返済・社債償還:1,110億円
期末残高1,210億円 ⇒ 100億円
- 戦略的事業展開資金:1,500億円
期末残高1,000億円 ⇒ 2,500億円

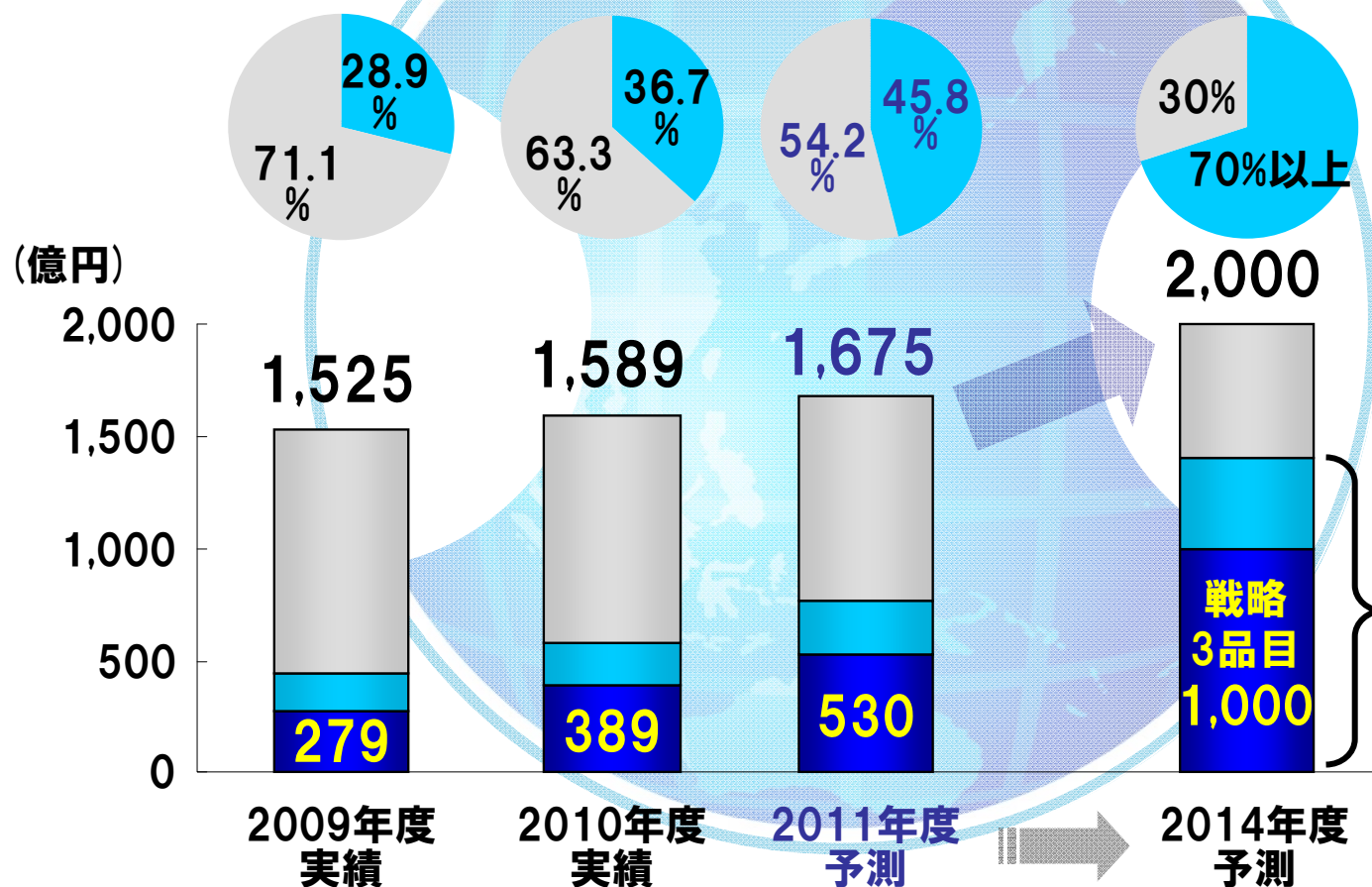


現状ならびに計画達成に向けた道筋

国内販売



- 新薬8品目への一層の傾注
- 病院における販売強化・存在感の向上
- MR一人あたりの利益を意識した生産性の向上



新薬8品目

戦略3品目

Crestol
 Ilbetan
 Sainbarta

Oxichonchin
 Finibacks
 Difelin
 Pirespa
 Rapiacta

第2次中期
経営計画

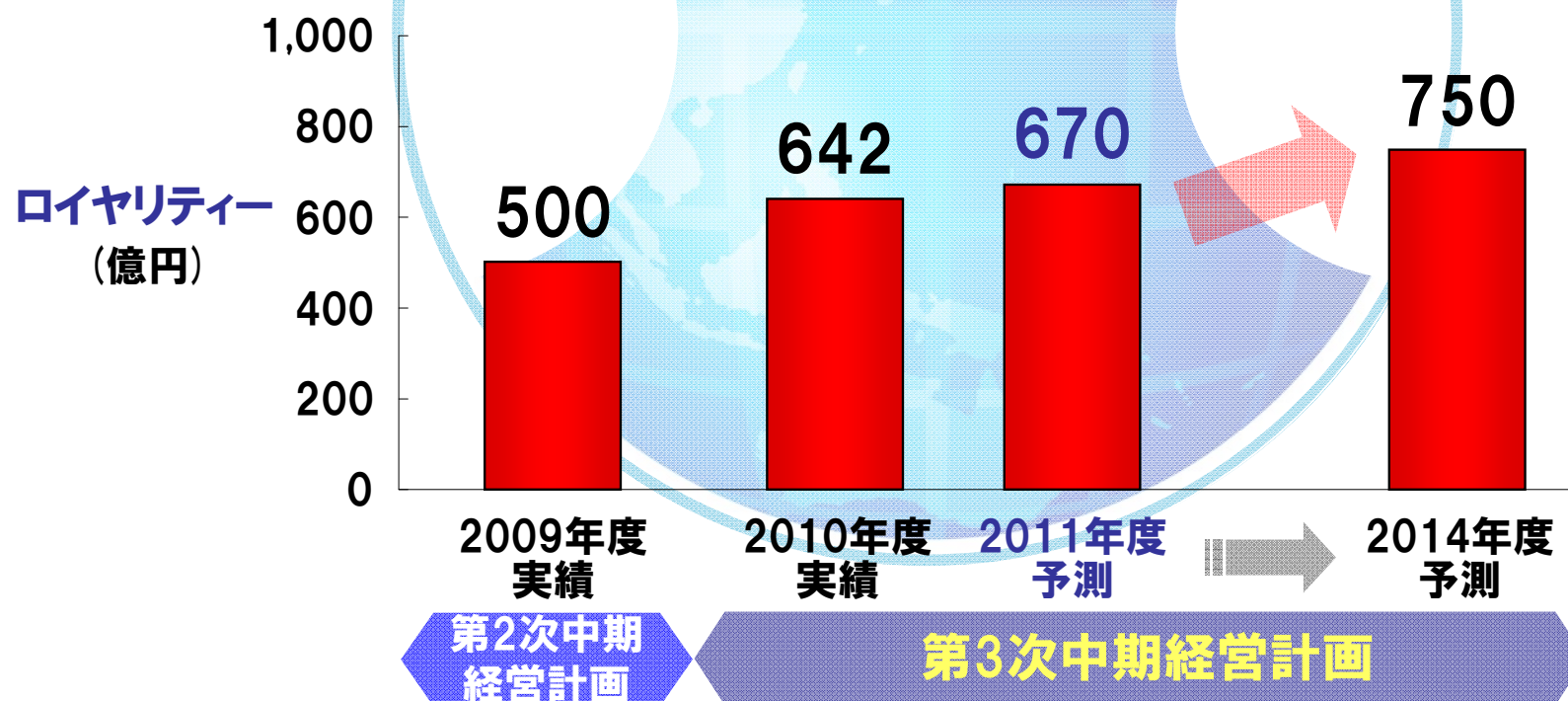
第3次中期経営計画

Crestol Royalty



- アストラゼネカ社による Crestol のグローバルセールスの着実な伸長
 - 2011年上期売上高: \$3.2B (前年同期比: 16.9%増)
- グローバルマーケットにおけるリピートのジェネリックの参入動向、参入後の影響等につき、アストラゼネカ社と緊密な連携を図る

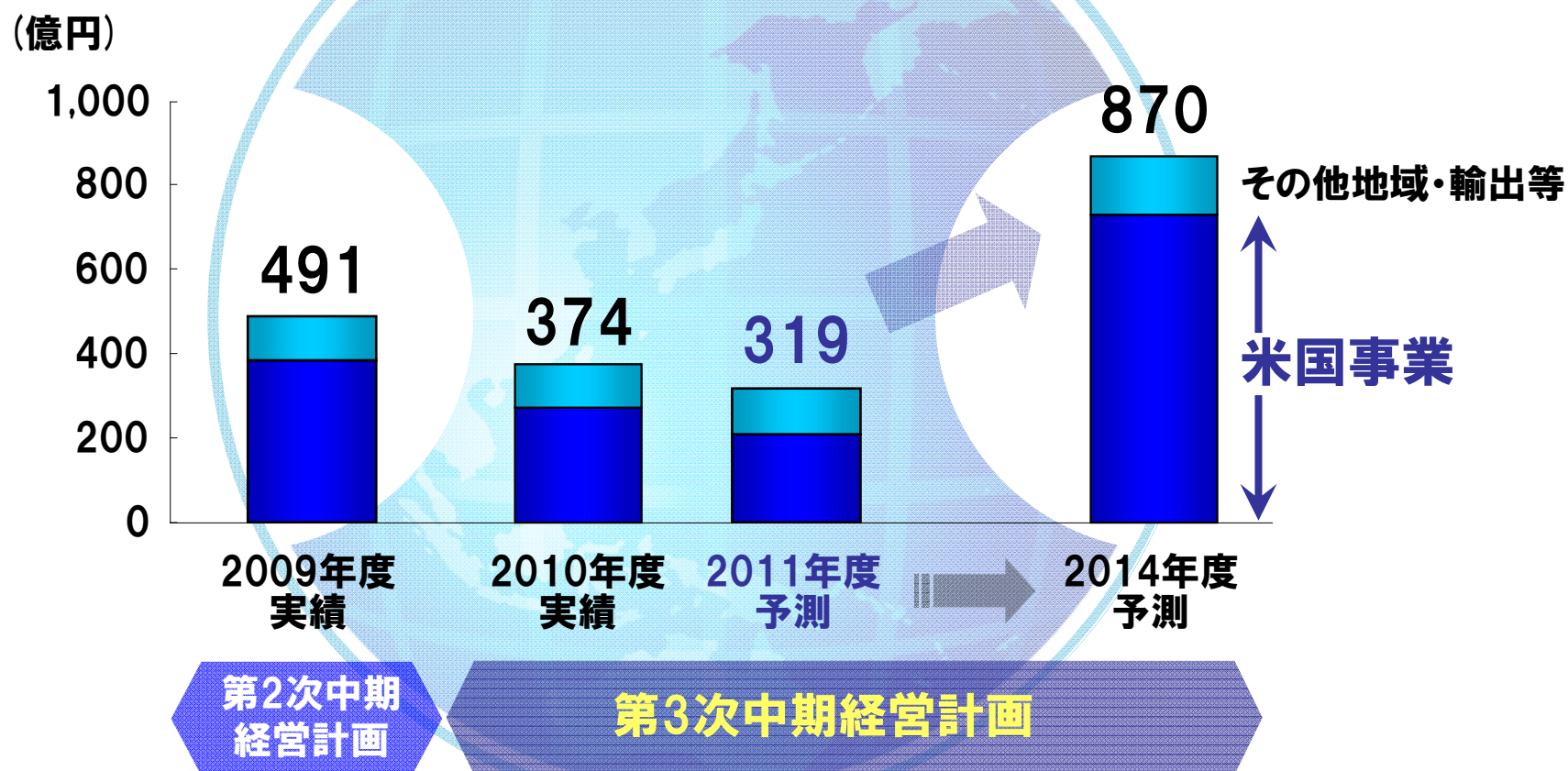
年	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (1-6月)
グローバルセールス (\$B)	2.0	2.8	3.6	4.5	5.7	3.2



海外販売



- S-349572(Dolutegravir)、Ospemifene、S-297995をはじめとするグローバル開発品の迅速な開発・上市による売上拡大



2010年度実績は米国子会社について、2010年1月～2011年3月の15ヶ月分を計上

2011年度 第1四半期の決算概要



(億円)	2011年度 上期予測	2011年度 4-6月	2010年度 4-6月*	対前年同期 UP率(%)
売上高	1,345	637	752	△15.3
国内医療用医薬品	804	393	380	3.6
- 戦略8品目合計	356	166	132	26.1
輸出 / 海外子会社	123	43	171	△74.8
- シオノギINC.	72	25	152	△82.9
クレストールロイヤリティー	320	152	154	△0.8
営業利益	245	114	79	43.7

- 国内営業：新薬8品目を中心に、前年同期比3.6%増の堅調な売上拡大
- シオノギINC.
 - 売上：新製品の目標未達、既存品のジェネリック参入に伴う減少
 - 売上控除項目：期限切れ製品のリターンの増加
- クレストールロイヤリティー：為替(円高)の影響により横ばい
- パイプライン：計画通りに進展

*：決算期の変更により、2010年4-6月実績は、米国子会社について、1-6月の6ヶ月分を計上

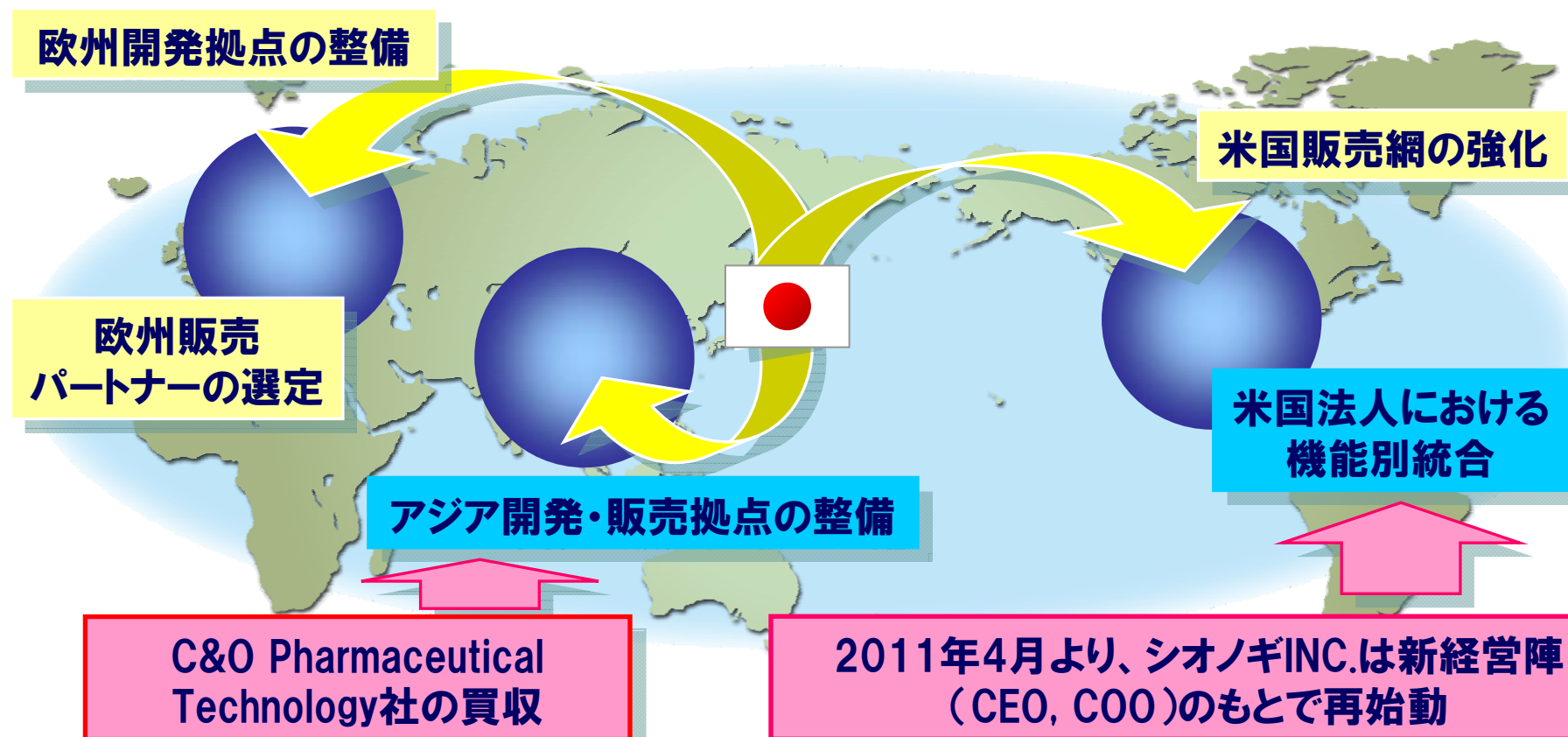


今後の成長に向けたグローバル戦略

第3次中期経営計画におけるグローバル展開



- 新薬開発のグローバル化を目指し、欧米亜における拠点整備を進める
- アジアにおける自社販売に向けた拠点整備を積極的に進める
- 欧州販売に関しては、複数のアライアンスパートナーを選定する



- 米国の開発および販売子会社をニュージャージーに集約し、シオノギINC.としての機能統合を完了(2011年4月)
- 収益性を重視した販売活動の展開
 - KAPVAY、CUVPOSA等の新製品をベースに、小児科領域でのプレゼンスを向上
 - Victory Pharma社からの製品導入による製品ポートフォリオの強化
 - プロモーション品目へのMRの適切な配置
 - 売上控除項目のコントロールの徹底
- シオノギブランド製品のマーケットを創り、薬を育てる会社への体質転換

「シオノギブランド製品」の開発・販売を通じて、
グループ全体の中長期における成長を加速

Victory Pharma社からの製品導入について

● 製品

- 疼痛治療薬7品目、感染症治療薬2品目

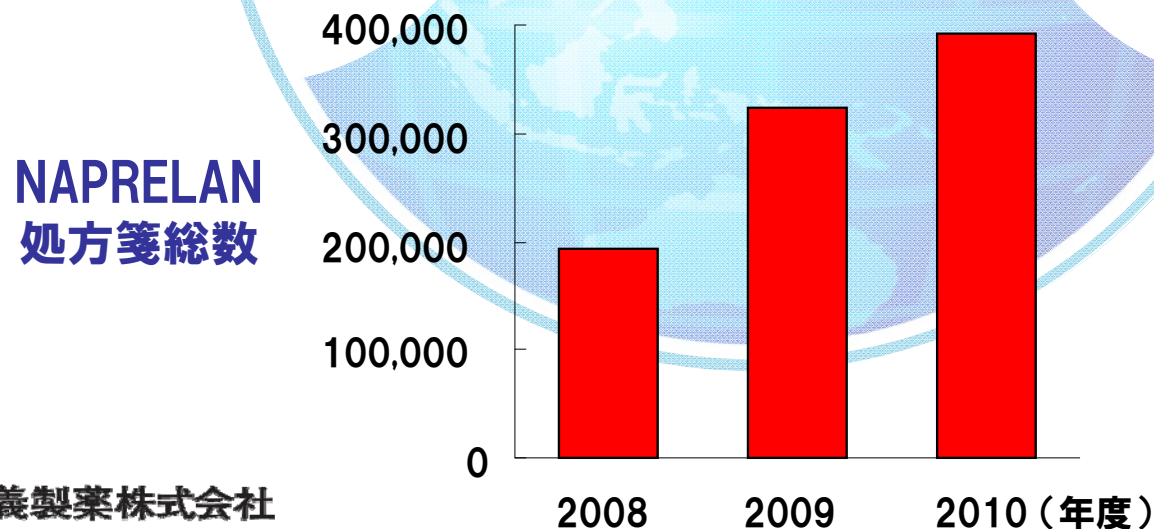
● 取得の目的

- 製品ポートフォリオ強化による売上の拡大
- 今後の製品上市を睨んだ新領域での販売基盤を確立

● 販売活動

- プロモーションはNAPRELAN、Rybix、Moxatagに注力
- MRの増員は行わず、既存の販売基盤を最大限に活用

製品名	領域
NAPRELAN	疼痛
Rybix	
XODOL	
Fexmid	
Dolgit Plus	
Zebutal	
Magnacet	感染症
Moxatag	
Keflex	





研究開発活動の強化



● 研究領域

目標：世界トップクラスの研究生産性の実現

- 国内の創薬研究機能を集結し、研究者間の交流・相互連携を活性化することにより、創造性を刺激し、創薬イノベーションを推進

2011年7月：研究所新棟を医薬研究センター（SPRC）内に竣工

● 開発領域

目標：グローバル開発のスピードアップ

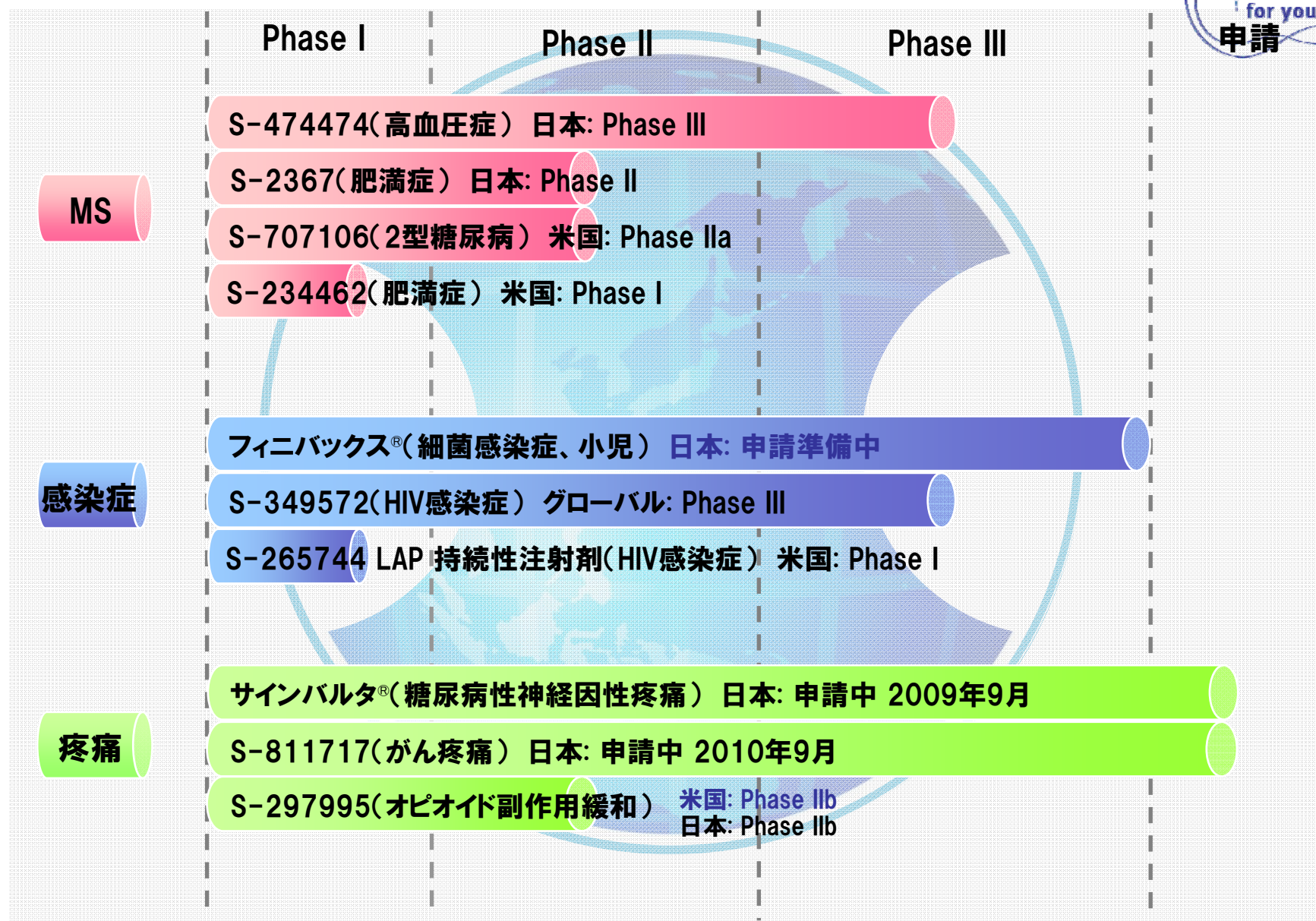
- 戦略決定機能の強化
- 世界3極の開発拠点整備

2011年4月：Global Development Officeの設立



- 適切なプライオリティの設定による、継続した開発パイプラインの充実
- 主な開発パイプラインの2011年度におけるマイルストーン
 - S-349572 (Dolutegravir)
グローバル: Phase III 登録完了
 - Ospemifene
米国: BE試験終了、申請
 - S-297995
米国: Phase IIa 終了、Phase IIb 開始
日本: Phase IIb 開始
 - S-707106
米国: Phase IIa 終了、Go/No-Go判断実施

パイプラインの状況（2011年9月時点）



パイプラインの状況（2011年9月時点）



第3次中計を通じたシオノギの方向性



- **国内営業**
 - 新薬8品目への継続的な注力
- **クレストールロイヤリティ**
 - グローバルセールスの持続的な成長 ⇒ 成長戦略への投資を推進
- **海外事業**
 - グローバル開発品の迅速な開発・上市による、“シオノギブランド製品”の売上の拡大
 - C&Oを通じて中国に事業参入し、自社品の上市・販売を基に売上および利益を早期に拡大
- **R&D**
 - パイプラインへの適切なプライオリティの設定により、2013年度以降の承認および販売に向け着実に進展

**成長シナリオ(Real Growth)の実現に向けて着実に進展
⇒ 2014年度業績目標の達成へ**

