



## ナイcomed社買収をふまえたグローバルでの事業機会の活用 - 新興国市場におけるタケダの戦略

2012年8月28日

武田薬品工業株式会社

### アジェンダ



1. グローバル製薬企業としての事業強化  
チーフ コマーシャル オフィサー  
フランク・モリツヒ
2. 新興国市場の概要  
重点地域:ロシア/CIS、ブラジル  
エマージングマーケット コマーシャル オペレーション責任者  
ヨースタイン・ダビットセン
3. 重点地域:中国  
北アジアコマーシャル責任者  
平手晴彦
4. 結び  
チーフ コマーシャル オフィサー  
フランク・モリツヒ
5. Q&Aセッション



# 1.グローバル製薬企業としての事業強化

チーフコマーシャル オフィサー

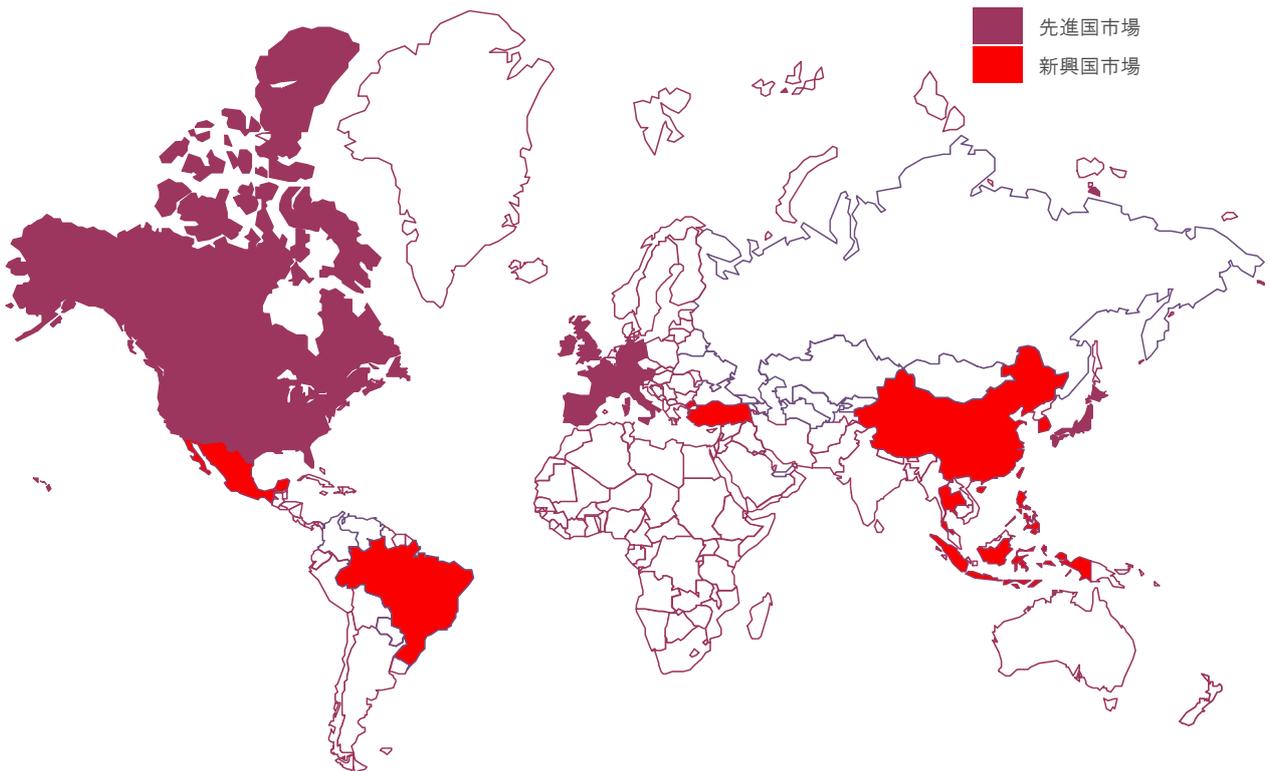
フランク・モリッヒ

## 日本、米国を中心とした事業構造から…

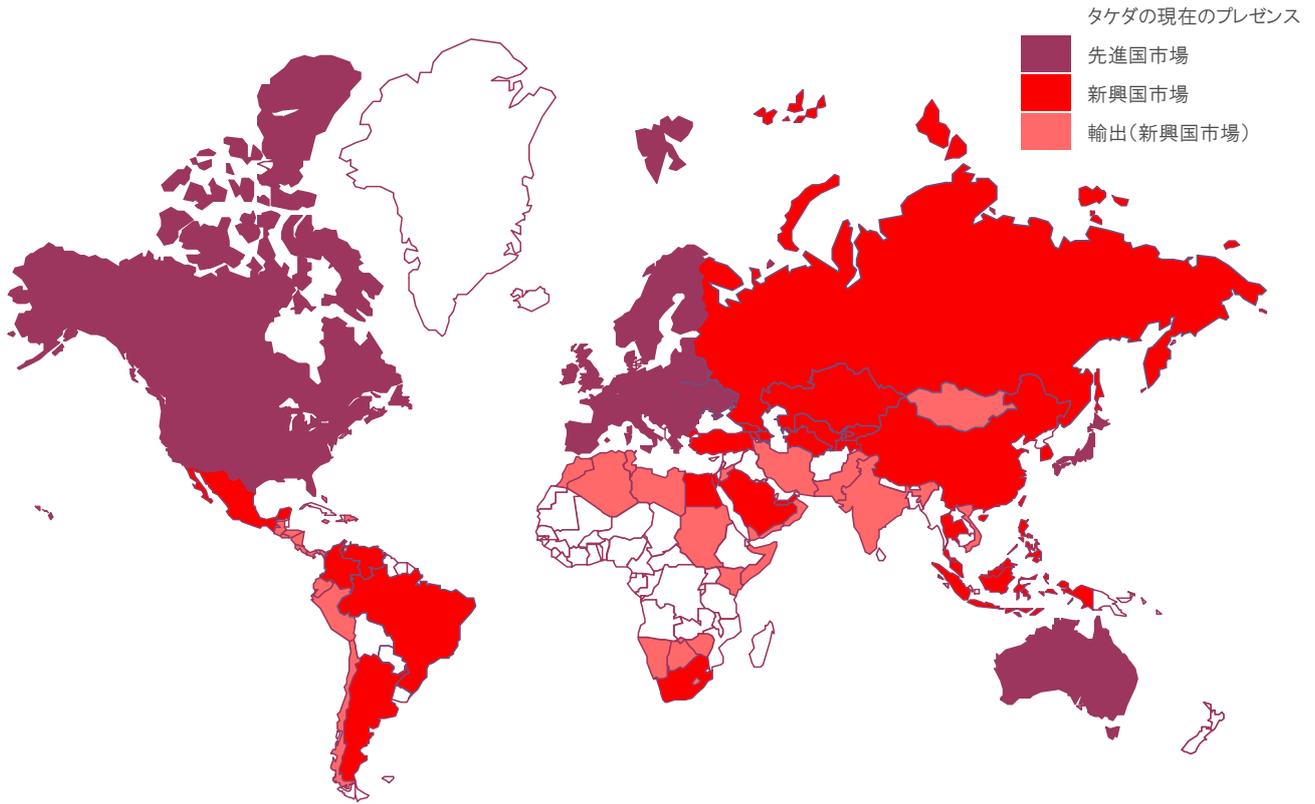


タケダのプレゼンス(2011年4月時点)

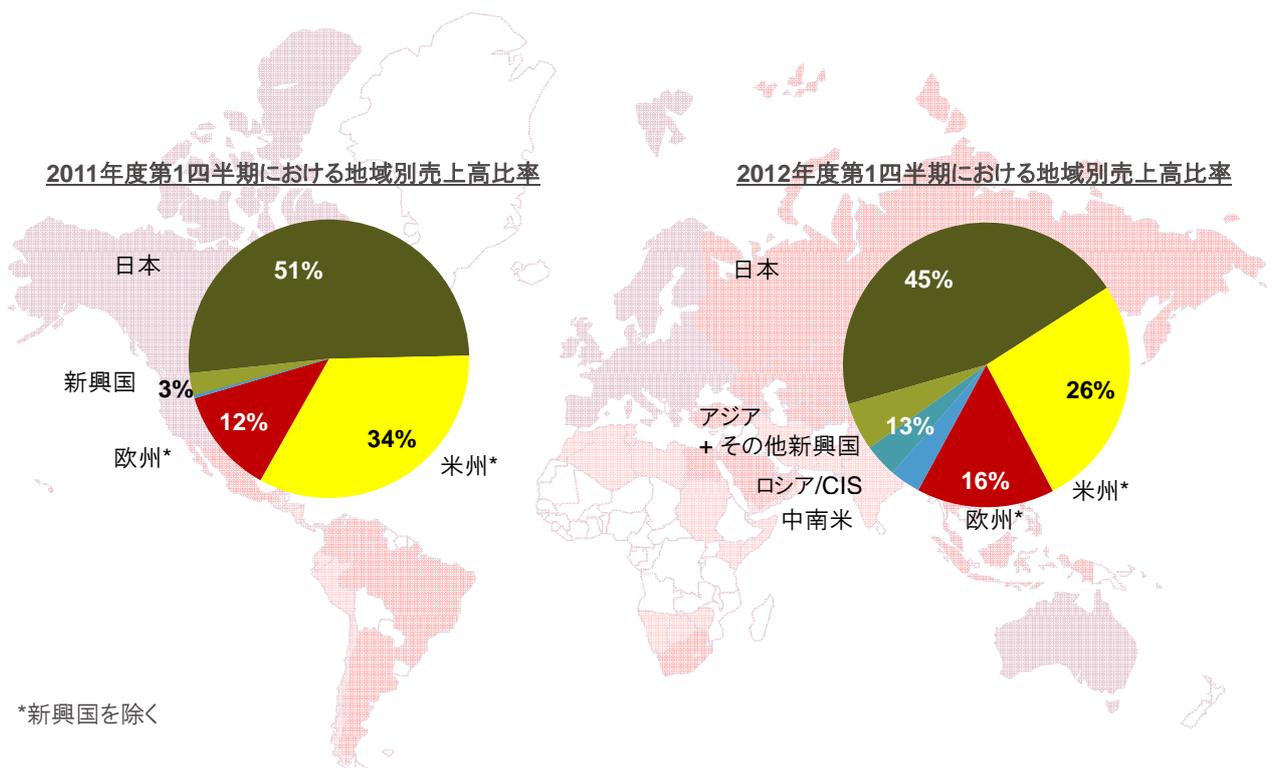
- 先進国市場
- 新興国市場



# …日本、米国、欧州、新興国市場においてバランスのとれたプレゼンスを有するグローバル製薬企業へ



## 地域別売上高比率に見るタケダの変化

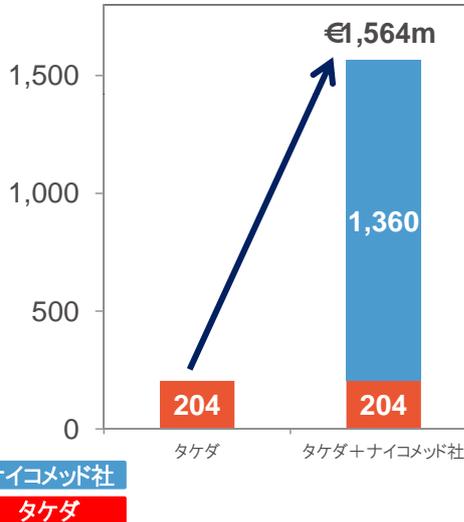


# ナイコメッド社の買収による業績貢献



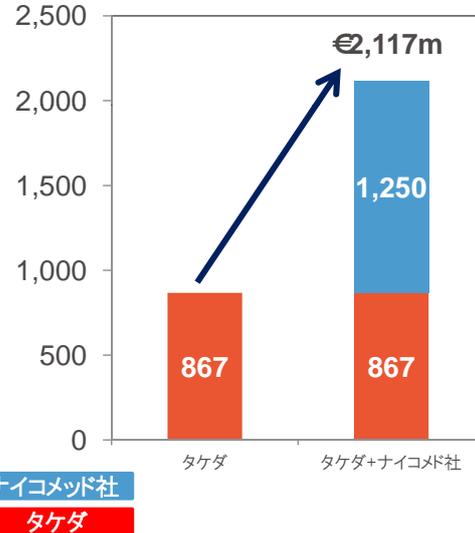
## 新興国市場における タケダのプレゼンスを大きく改善

新興国市場：  
2011年度売上 高単純合算(百万ユーロ)



## 欧州におけるタケダの売上高は 2倍以上に拡大

欧州：  
2011年度売上高単純合算 (百万ユーロ)



注: タケダの2011年度連結売上高にはナイコメッド社を買収した2011年10月時点から6ヶ月間の同社の売上高が連結されているが、上記グラフでは、12ヶ月間のナイコメッド社売上高を連結し、年間影響を表示している

# 旧ナイコメッド社の統合プロセスは当初計画よりも 順調に進捗

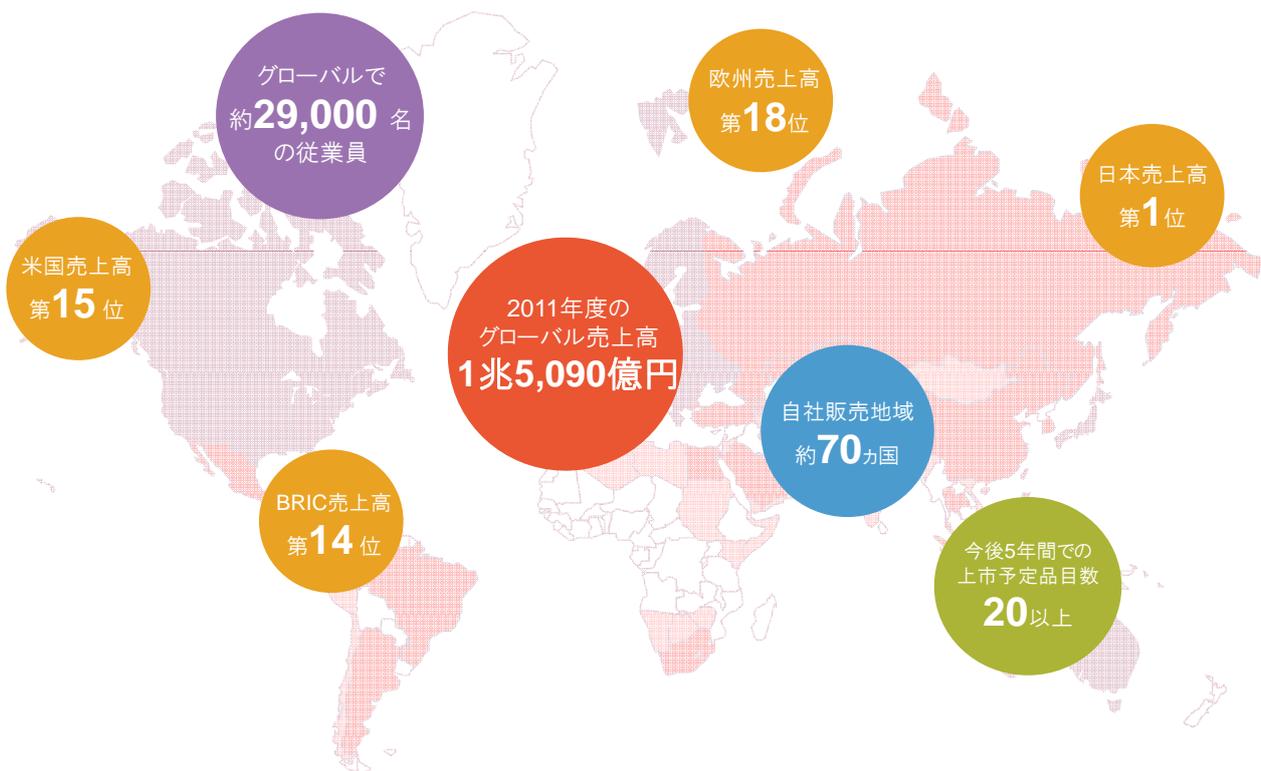


## 組織の統合

- 2012年1月、統合計画を発表
- ほぼ全ての統合プロセスが予定通りに進捗
- 多くの欧州諸国において、経理、ITにかかるシェアドサービスを導入
  - 旧ナイコメッド社の経理システムやシェアドサービス全体の概念を活用
- グローバルマーケティング機能を有する新たなCCO販売体制を導入
- タケダおよび旧ナイコメッド社の有能な人材を確保することに成功
- タケダイズムを中心に据えた企業文化の融合

## 事業の変革

- アクトスおよびカンデサルタンの売上の落ち込みを最小限にとどめることに成功
- 欧州におけるコストシナジー: 2014年度から年間400億円
  - 買収合意時の300億円を上回る
- 各地域における事業開発活動を通じた現地ニーズに応じた製品構成と、グローバルでのポートフォリオ
  - URL社、Multilab社の買収
  - 地域ごとの小規模な事業開発活動
- 旧ナイコメッド社の販売網にタケダ製品を投入することにより、さらなる業績伸長を期待
  - メキシコにおいてDexilantを導入後発売6ヶ月で専門医市場でトップシェアとなる



## グローバル製薬企業として成功するために最適なタケダのポジショニング



### 先進国市場

- 確立された償還制度
- 厳格な予算管理
- 高い市場参入障壁
- 高度の医療ニーズ

### 新興国市場

- 高い自己負担比率、導入されつつある償還制度
- 強い購買力
- 基本的な医療ニーズ

### タケダの強み

#### ポートフォリオ

- 今後5年間に20品目を上市予定
- 充実したブランドジェネリックのポートフォリオ
- 有望な癌領域パイプライン
- 糖尿病領域におけるグローバルなリーダーシップ

#### グローバルな販売網

- 日本、米国、欧州
- 新興国市場
- ナイcomed社の勢いとタケダのイノベーションの融合

#### 多様性

- ナイcomed社の企業文化
- グローバルコンプライアンス、タケダイズム

#### 提携

- 2011年10月以降、20件を上回る地域レベルでのライセンス契約

### タケダの戦略

#### 画期的新薬

スペシャルティケア向け製品へのシフト

#### 低価格で信頼性の高い医薬品

事業基盤のさらなる強化

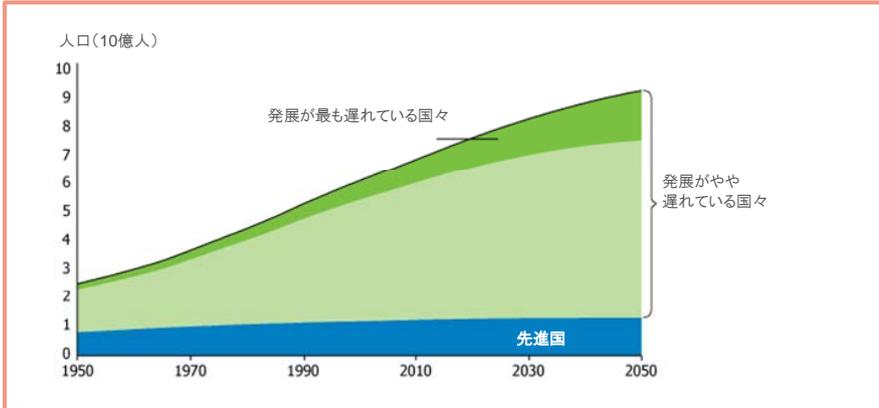
プレゼンスの拡大

多様性 – 各国・地域毎の市場に応じた最適な戦略やポートフォリオを策定

提携や戦略的投資によるポートフォリオとプレゼンスの強化

競争力のある価格で製品を確実に供給できる  
グローバルサプライチェーンネットワーク

# 今後、世界のほぼ全ての人口増加は新興国から



- 世界の人口増加の97%は新興国から

地域	2011年人口比率	1人あたりの医薬品消費			
		消化器	心血管	糖尿病	神経系
米国	1.0	104	193	35	50
欧州	1.4	121	276	48	52
新興国*	13.2*	14	15	7	3

- 1人あたりの医薬品消費は先進国の1/10~1/20
- 新興国の人口は米国または欧州に比較して著しく多い

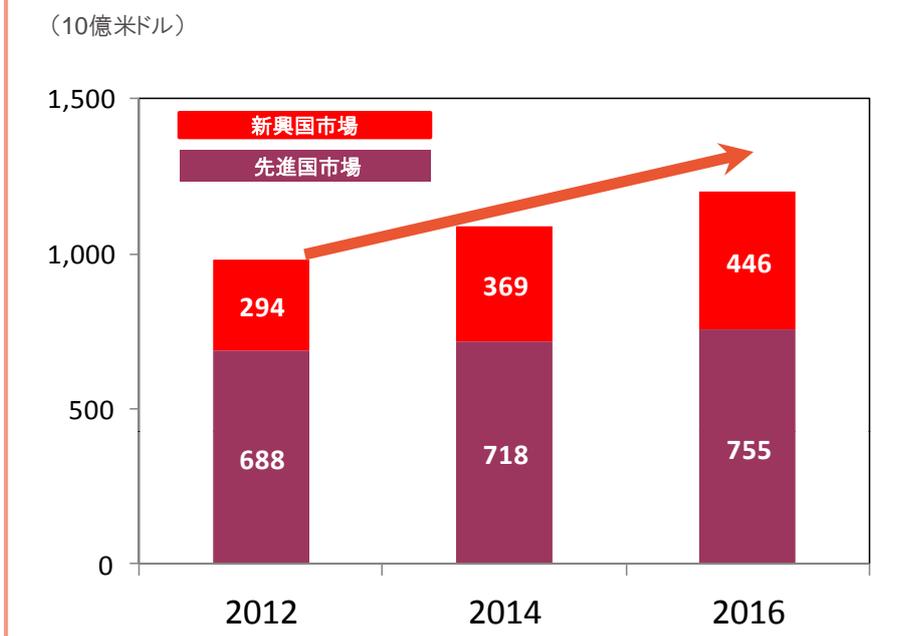
\* - 新興国の人口全体の約65%をカバーしている規模の大きな新興国を選択

Source: United Nations Population Division, World Population Prospects: The 2010 Revision, medium variant (2011).

# 新興国市場が牽引するグローバル医薬品市場



## グローバル医薬品市場の成長の7割は新興国市場が創出



### 全世界

年平均成長率 2012-16年:5%  
(1兆2,010億米ドル)  
増加分:2,190億米ドル

### 新興国市場

年平均成長率2012-16年:11%  
(4,460億米ドル)  
増加分:1,520億米ドル

### 先進国市場

年平均成長率 2012-16年:2%  
(7,550億米ドル)  
増加分:670億米ドル

データソース:© 2011 IMS Health. All rights reserved. Market prognosisをもとに作成 無断転載禁止



## 事業機会

- 膨大な人口
- 高い経済成長  
GDP成長率:新興国6-7%、先進国3-3.5%成長
- BRIC以外の国々の台頭  
さらに多くの国々が新興国市場に分類
- 疾患に対する意識の拡大  
社会・経済の変化によるライフスタイルの改善、  
疾病に対する意識の向上、診断・治療機会の増加
- 公的・私的医療費の増加  
今後10年間、医薬品需要は急速に拡大

## 課題

- 言語・文化の多様性
- 発展途上にあるインフラ
- 国内企業優遇策
- ジェネリックとの競争
- 現地における臨床試験の必要性
- 医療費削減策の実施
- 広大な地域をカバーする必要性
- 政治、経済、規制の不安定さ

# タケダは多様な約70の地域にアクセス

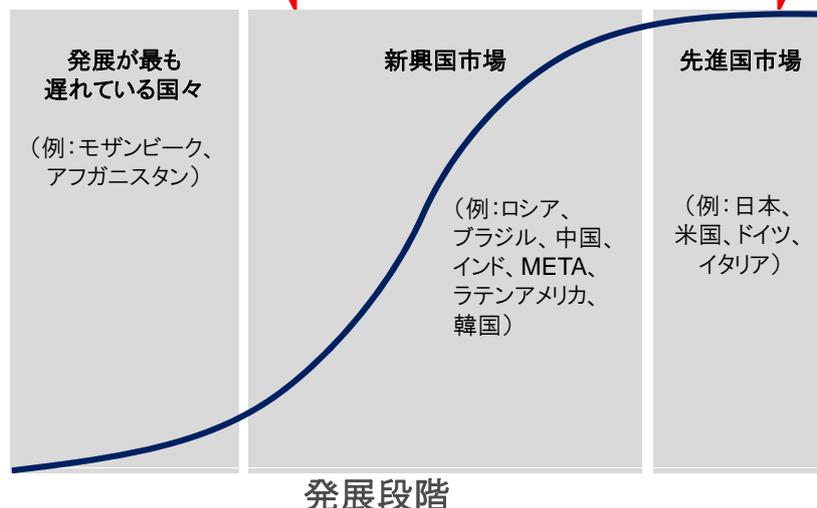


タケダのグローバルリーチ

多様性  
経済、文化、インフラ等

多様性のマネジメントが  
グローバルでの  
成功のカギ

経済的  
成功



- 新たなタケダに向けた企業文化の変革
- 各地域に適した多様なアプローチ
- 地域別のポートフォリオと戦略

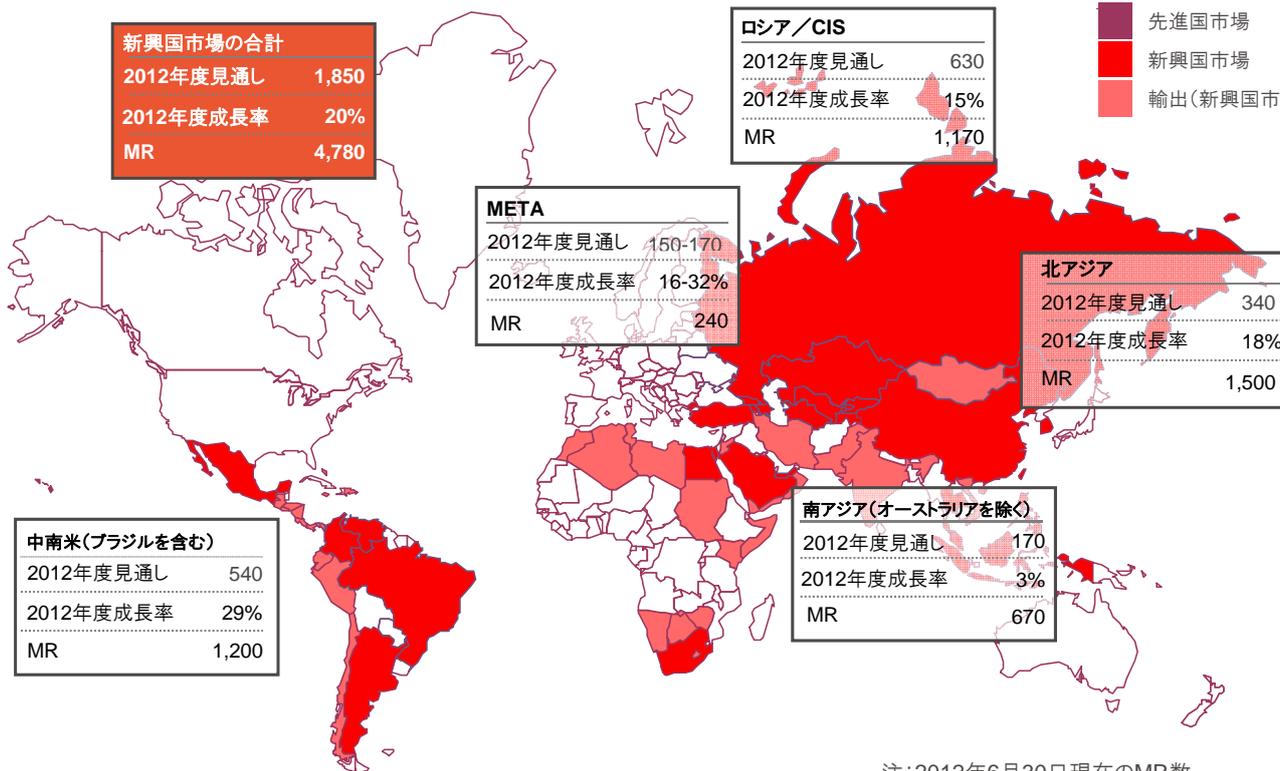
# タケダは新興国市場の80%をカバー - 2016年までに90%を目指す



2012年度におけるタケダの売上見通し(単位:百万ユーロ)

タケダの現在のプレゼンス

- 先進国市場
- 新興国市場
- 輸出(新興国市場)



注: 2012年6月30日現在のMR数

## 各国・地域の市場に応じた最適なタケダのポートフォリオ戦略

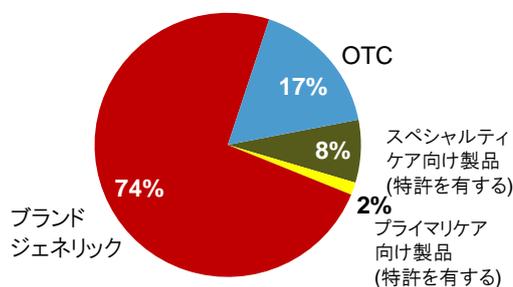
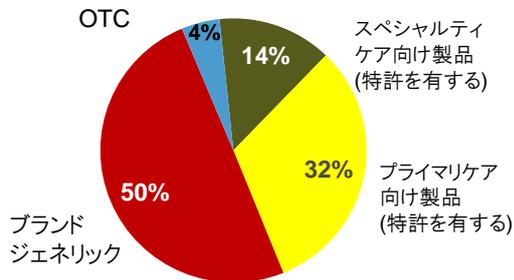


先進国市場: スペシャルティケア向け製品および特許を有する製品を重視

新興国市場: ブランドジェネリックおよびOTC製品の割合が高い

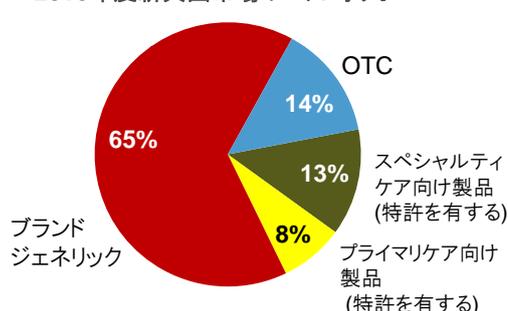
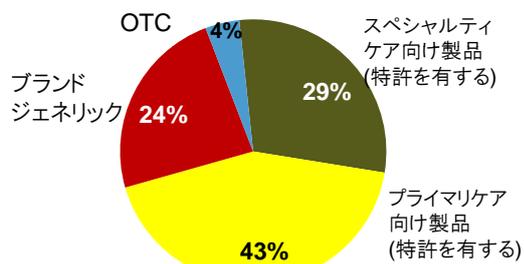
2012年度先進国\*市場ポートフォリオ

2012年度新興国市場ポートフォリオ



2016年度先進国\*市場ポートフォリオ

2016年度新興国市場ポートフォリオ

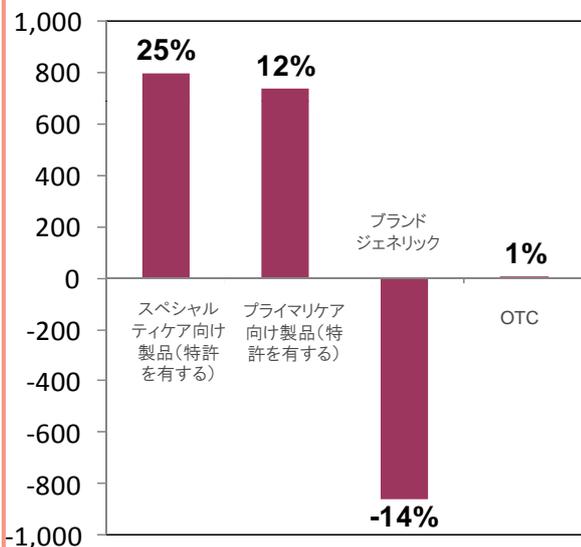


\*先進国市場: 欧州、カナダ、米国(米国ミレニアム社を除く)



## 先進国市場: スペシャルティケア向け製品およびプライマリケア向け製品

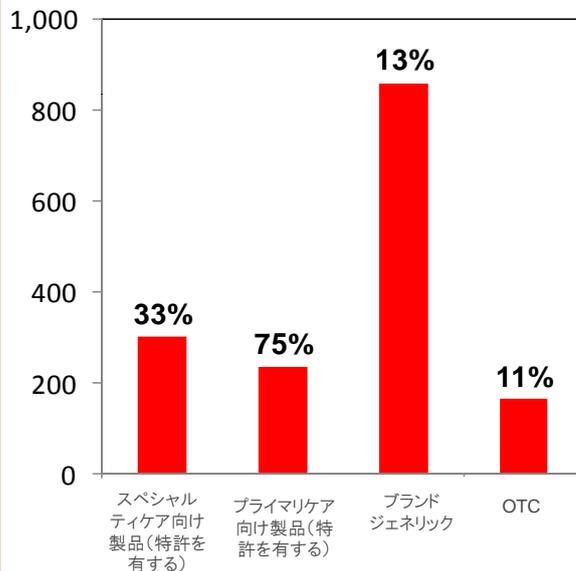
2012-16年度における先進国市場での各製品群の売上増減(単位: 百万ユーロ)と年平均成長率(%)



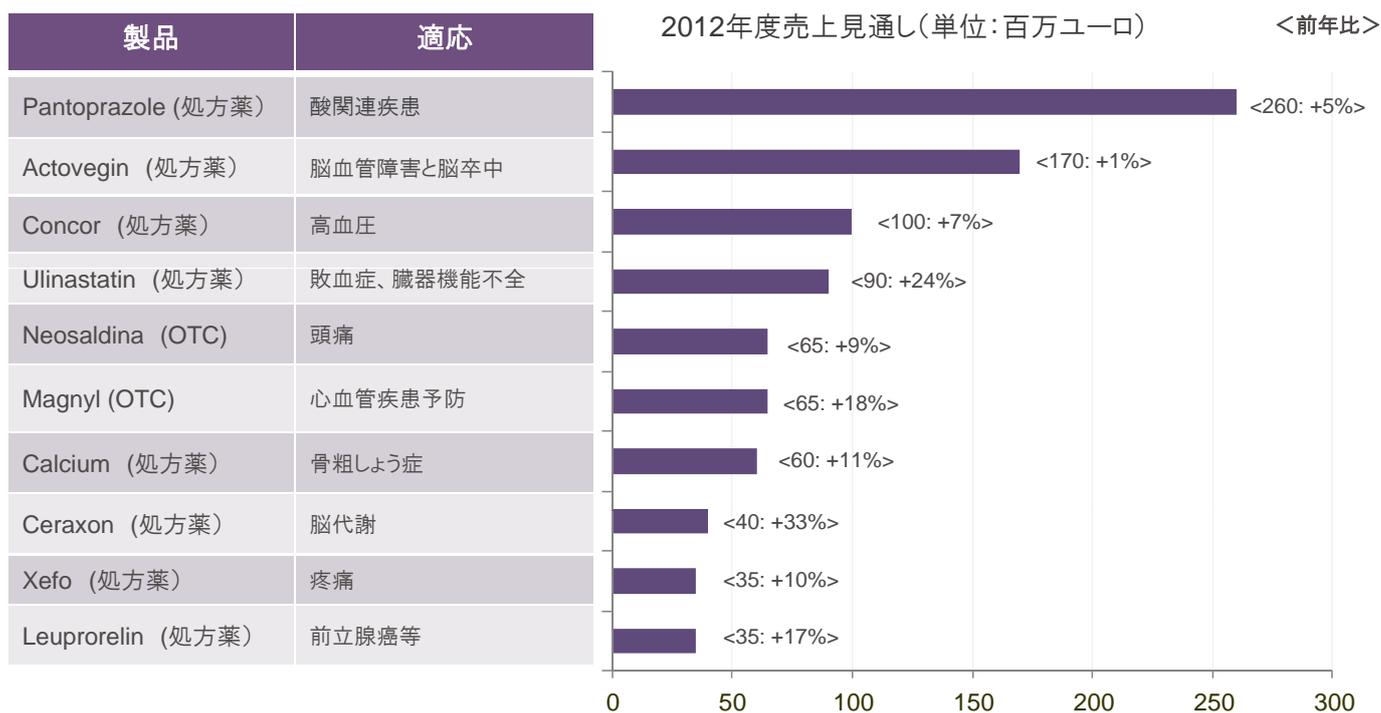
\*先進国市場: 欧州、カナダ、米国(米国ミレニアムを除く)

## 新興国市場: ブランドジェネリックと特許を有する製品

2012-16年度における新興国市場での各製品群の売上増分(単位: 百万ユーロ)と年平均成長率(%)



# 新興国市場向け主力製品上位10品目(2012年度見通し)





タケダにとって最も大切な「誠実」

コアとしてのタケダイズム

## 統一されたコンプライアンスを 実現するためのグローバルガバナンス

- タケダ・グローバル行動規準- マーケティングコード、反汚職、反贈賄、競争と独占禁止に関するグローバルコンプライアンスの基本ガイドライン
- タケダの幹部と従業員の全員が、日々の事業活動において、タケダ・グローバル行動規準を理解、遵守、実践しなければならない。
- グローバルコンプライアンス推進体制 - コンプライアンスコミッティ、コンプライアンスオフィサー、コンプライアンスオフィス(法務部に所属)
- タケダ・グローバル行動規準を各地域で実践

# 新興国市場向け製品の上市



新興国市場で  
上市予定の製品 -  
2012-14年度

DAXAS

MEPACT

DEXILANT

ADCETRIS

EDARBI

ROZEREM

NESINA

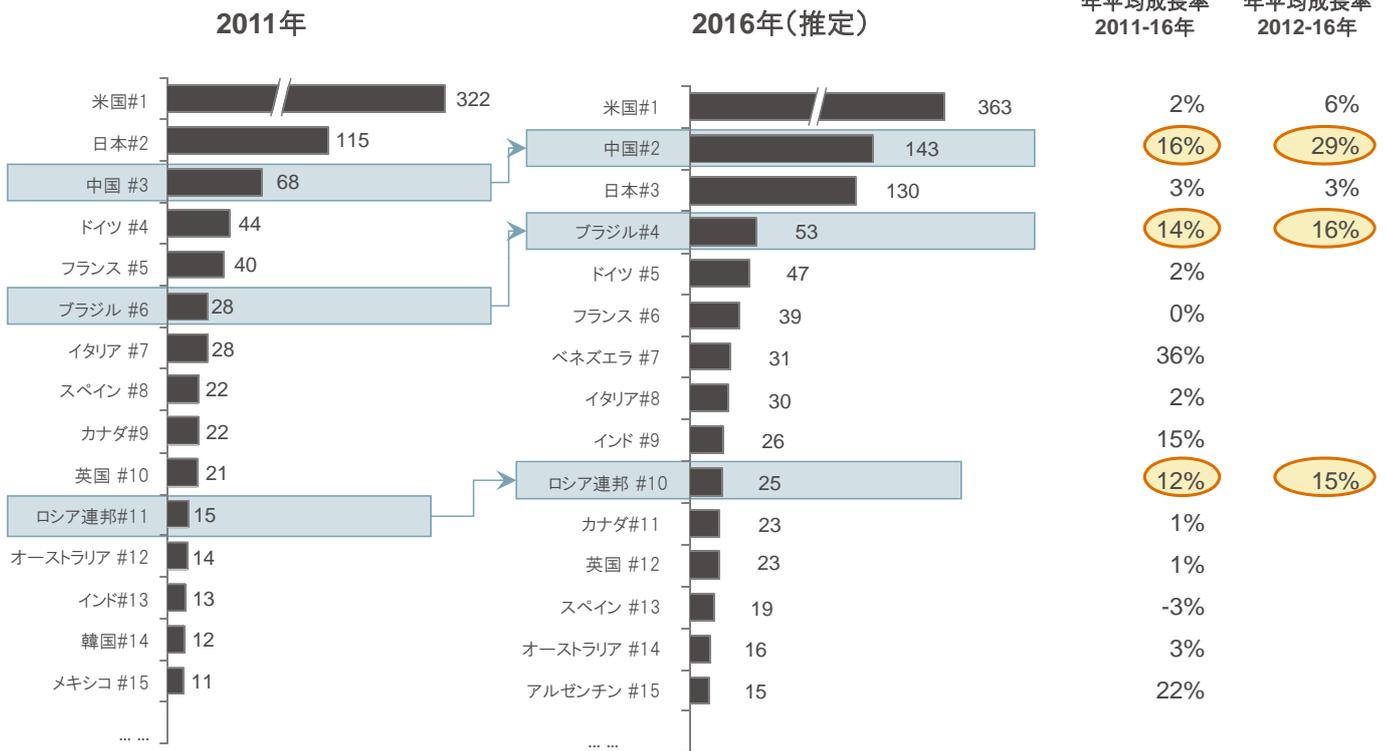
OMONTYS

現地開発センター  
現地承認申請のための  
臨床データ

	上海	シンガポール
設立	2012年	2009年
対象領域	中国:プライマリケア アジア:癌	癌以外の臨床開発を行うためのアジアの拠点



## 世界における上位医薬品市場(単位:10億ドル)



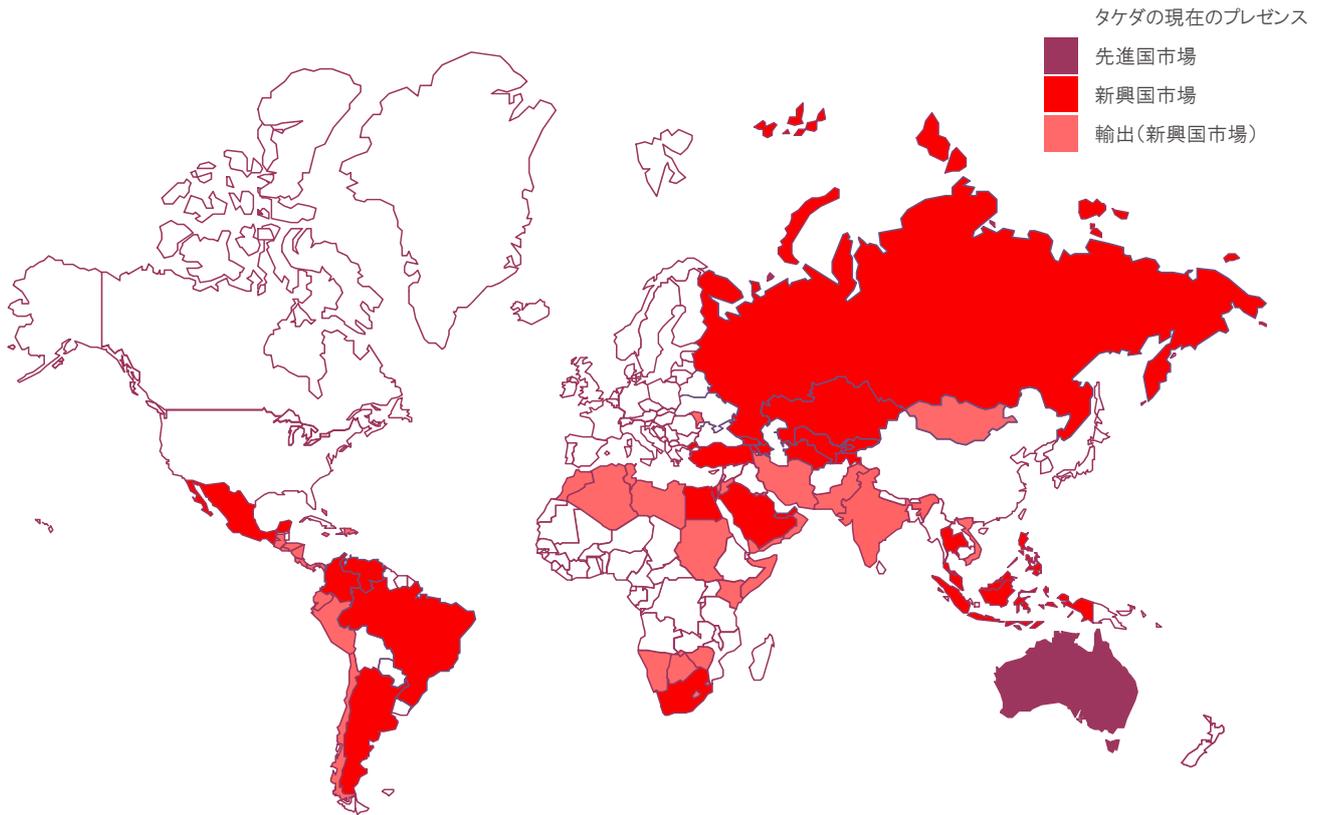
\*データソース: © 2011 IMS Health. All rights reserved. Market prognosisをもとに作成 無断転載禁止

## 2. 新興国市場の概要

エマージングマーケット コマーシャル オペレーション責任者  
 ヨースタイン・ダビットセン



# 新興国市場：市場成長を上回る成長を実現するための事業基盤

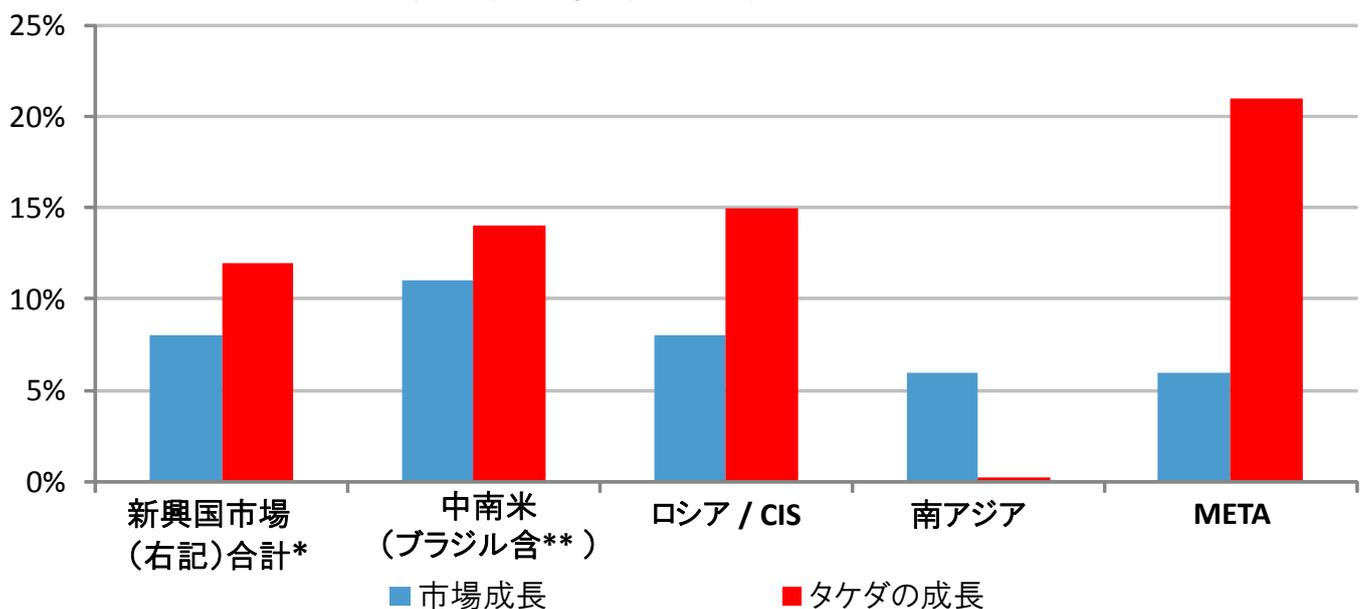


23

武田薬品工業株式会社

## 主要新興国で市場成長を上回るタケダの成長

市場成長とタケダの成長(2010-11)  
中南米、ロシア/CIS、南アジア、META(北アジア以外)



\* - 上記新興国市場の売上合計に含めている国は以下の通り  
 中南米 – Argentina, Brazil, Colombia, Mexico, Venezuela.  
 ロシア/ CIS – Russia, Ukraine, Kazakhstan, Belarus, Georgia, Azerbaijan, Uzbekistan, Armenia.  
 南アジア – Indonesia, Thailand, Philippines, Malaysia, Singapore + Australia.  
 META – Egypt, Saudi Arabia, S.Africa, Turkey, UAE

\*\* - Brazil はMultilab社を含まない, Takeda Colombia は Farmacol社を含む

# 主要市場において既にポジションを確立 その他の市場でも事業基盤を強化中



## タケダのポジション

- ロシア 第7位  
現地生産拠点を新設
- ブラジル 第11位(マルチラブ社含み:第8位)  
現地生産拠点を保有
- ウクライナ 第5位
- 現地生産拠点を保有するメキシコをハブとし、中南米の5大市場に既にプレゼンスを確立
- 新興国市場の中で最も高い成長率を見込むMETA地域(中東・トルコ・アフリカ)において活気ある新たな組織を構築
- 南アジアにおいては、タケダと旧ナイコメッド社の統合により、より強固な地位を確立

## 成功要因

- 現地ビジネスに精通した強力なローカルマネジメントチーム
- 地域のニーズに対応した多様でバランスのとれたポートフォリオ
- スリムな地域サポート体制による現地に根ざした事業運営
- 外部パートナーとの提携によるポートフォリオの充実

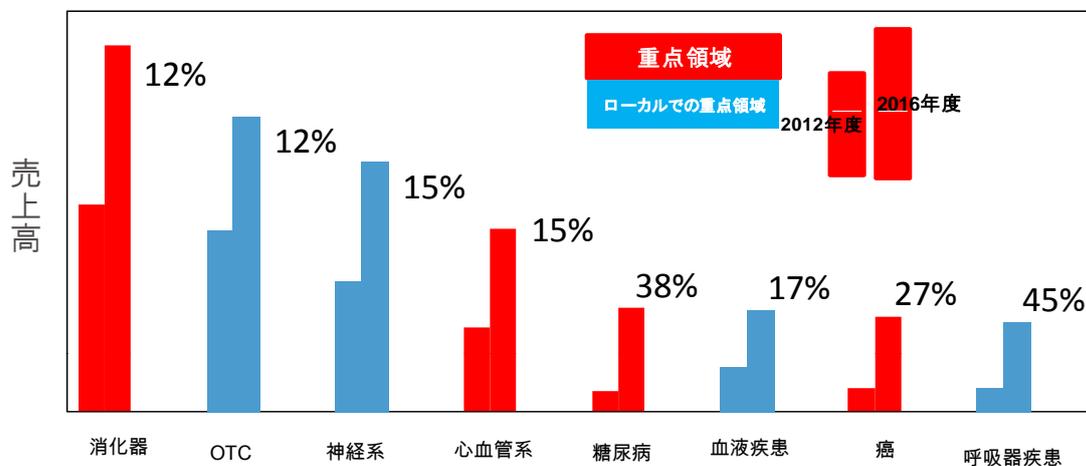
Source: Brazil (local IMS PMB), Russia (local IMS RMBC), Ukraine (local Pharmstandart)

# 地域の市場特性に適合したタケダのポートフォリオ



## 重点領域において市場の成長に適合した タケダのポートフォリオ

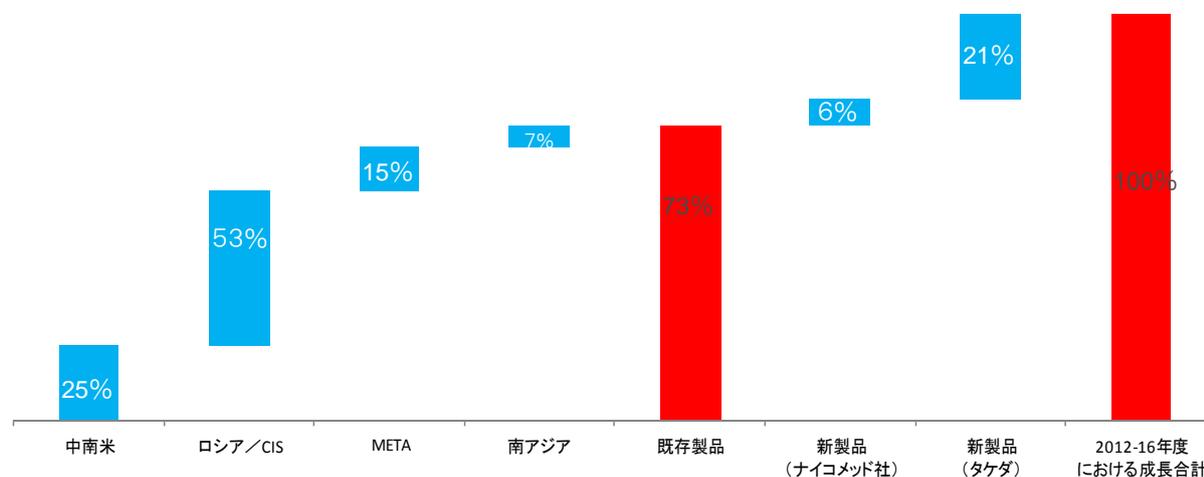
新興国市場(北アジア除き)における2012-16年度の重点領域別売上高年平均成長率(%)





新興国(北アジア除き)における成長ドライバーはロシア/CISにおける既存製品  
新製品上市によりさらなる成長を実現

2012-16年度における新興国市場(北アジア除き)の地域別貢献



## 重点地域:ロシア/CIS



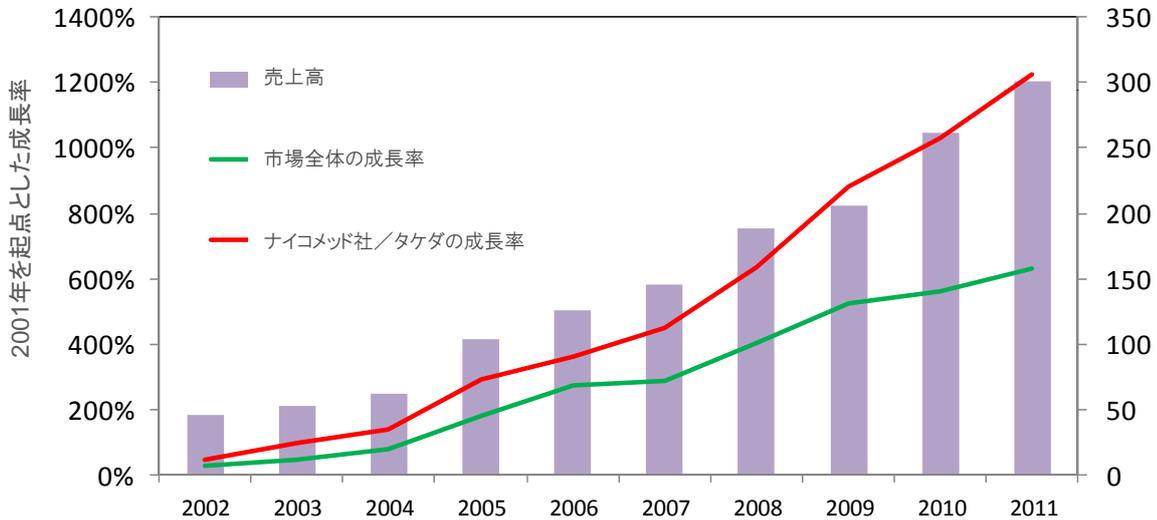
# 市場成長を上回るナイコメッド社/タケダのパフォーマンス (過去10年間)



## 継続して市場をアウトパフォーム

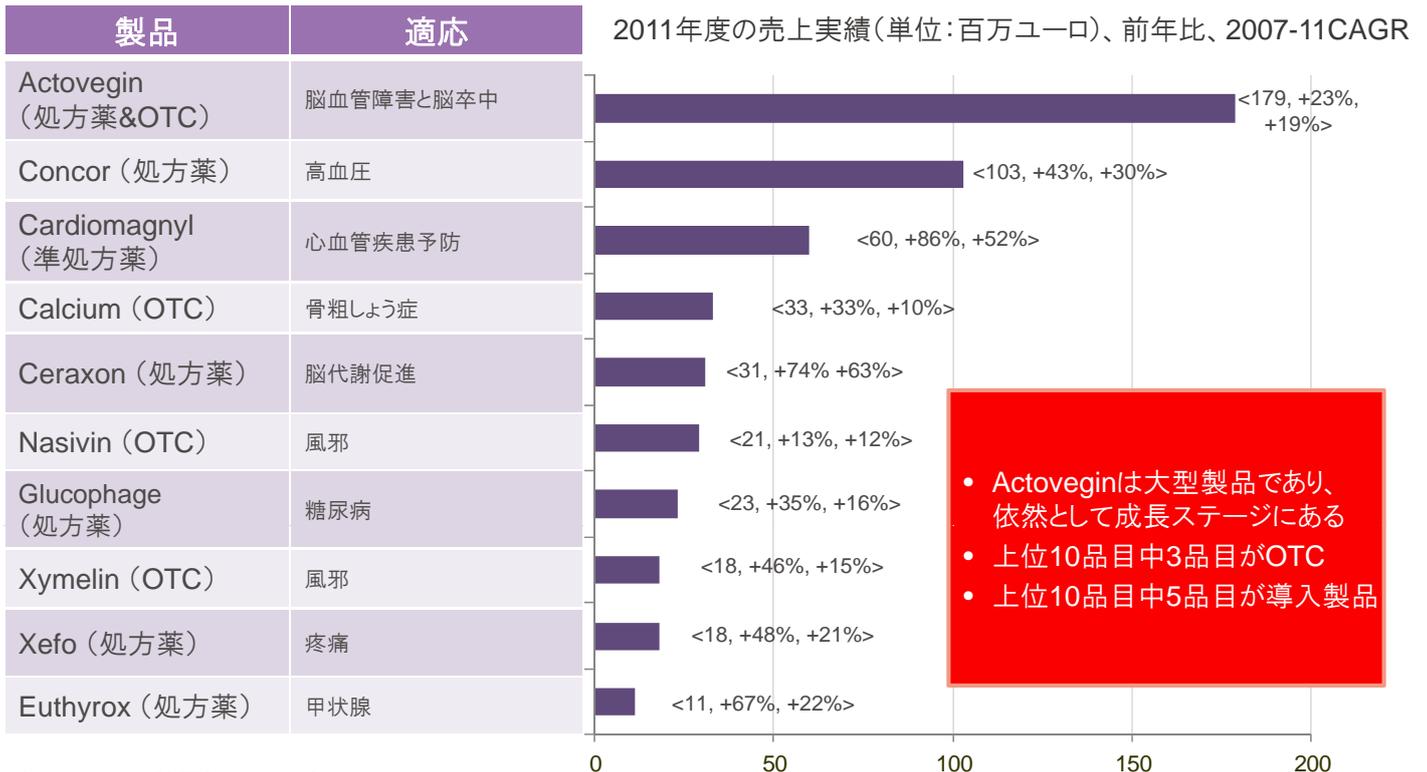
ロシアにおけるナイコメッド社/タケダの実績および市場との比較

(百万ユーロ)



データソース : IMS-RMBC Database (Retail, Hospital Audit, Reimbursement), Ex-MNF and reference prices, Euro

## 現地のニーズに合致したポートフォリオ



- Actoveginは大型製品であり、依然として成長ステージにある
- 上位10品目中3品目がOTC
- 上位10品目中5品目が導入製品

注:2012年度計画為替レートを適用



医療費	GDPの4.7%（先進国市場と比較すると低い）
小売り／病院／償還対象の医薬品	小売り75%／病院12%／償還対象の医薬品13%
保険と薬剤費償還制度	人口の10%のみが医薬品の償還を受けることができ、全国民を対象とした償還制度は2015年-16年に導入が予測されているが、確実な見通しは立っていない。 7つの疾患*の治療薬は償還対象となっている。
承認申請	ロシアの医療機関等における現地臨床試験が必須
価格設定	必須医薬品リスト (EDL) <ul style="list-style-type: none"> <li>• EDL収載製品 (市場の40%を占める) - 政府が薬価をコントロールするが償還可能</li> <li>• EDL未収載製品 - 自由薬価</li> </ul>
その他	WTOの定める国際基準に従った貿易関連法規の改定を批准・発効済み
入札	現地に生産拠点を持つ製薬会社に対する15%の価格優遇措置

\*7種類の疾病分類: 生命に関わり、希少疾患で医療費が高額になるもの(例: 多発性硬化症、白血病など)

## 事業機会と課題



### 事業機会

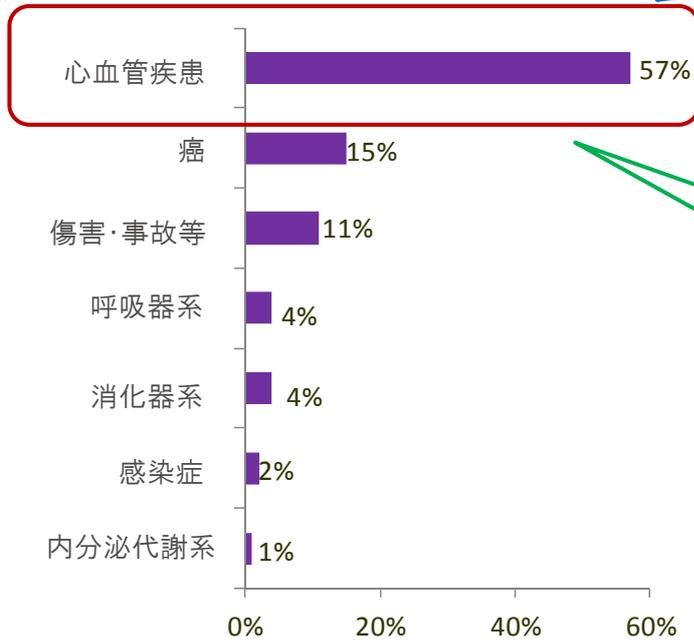
- 国民所得の増加
- 膨大な「未だ充足されていない医療ニーズ」
- 企業ブランドの重視
- 医療費を増加させる政策
- 2015年度までに、医療費に占める公費負担の割合を36%から42%に拡大

### 課題

- ロジスティックス上のハードル
  - 8つの時間帯と86の地域区分
- 競争の激化
  - ロシア国内企業の台頭
- 薬事規制の断続的な変更
- 規制や業界におけるガイドラインが不透明



## 2009年のロシアにおける死因の内訳



### 脳血管障害:

**Actovegin** 脳血管障害と脳卒中  
**Ceraxon** 脳卒中  
**Encephabol** 認知機能障害

### 心疾患:

**Concor** 高血圧  
**Cardiomagnyl** 心血管疾患予防  
**Warfarin** 血栓症予防  
**Edarbi** 高血圧  
**Lodoz** 高血圧  
**Eneas** 高血圧

Source: State Statistics Committee

# ロシア／CISにおいて持続的成長を実現するための戦略



- 重要な小売りセグメントを重視するとともに、償還制度の拡大にも対応
- 地域のポートフォリオを一層強化し、償還対象の医薬品と患者負担の大きい医薬品のバランスとることによりリスクを緩和
- 自社製品および提携を通じた新たな収益機会の追求
- 既に確立された強い現地マネジメントチームによるリーダーシップ
- ヤロスラブリにおける製造拠点の新設と、臨床開発拠点の設置により地域のバリューチェーンを構築



## 9月に完成

- ロシアにおけるニーズを満たす主力製品の製造 (Actovegin、Calcium、Cardiomagnylなど)
- 総工費：7,500万ユーロ
- 長期的視点でロシアの医療に貢献するというコミットメント
- 市場へのより良いサービスの提供
- サプライチェーンの確立
- ロシア当局との関係強化

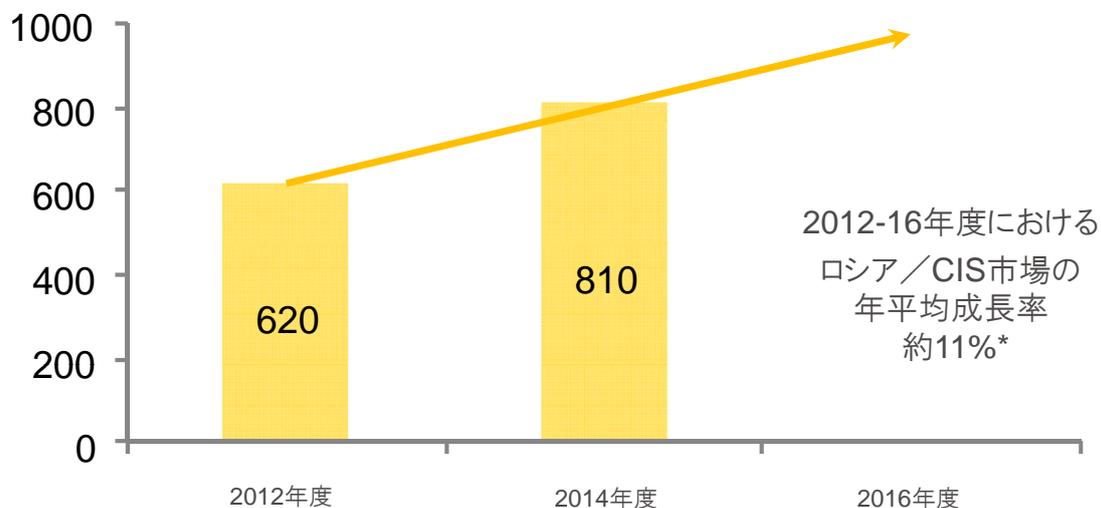


# ロシア／CISにおける2016年度に向けた売上見通し



## 2012-16年度におけるタケダの年平均成長率：約15%

(百万ユーロ)



注：本スライドではライセンシー先への売上高を含めない

\*データソース：© 2012 IMS Health. Market prognosisをもとに作成 無断転載禁止

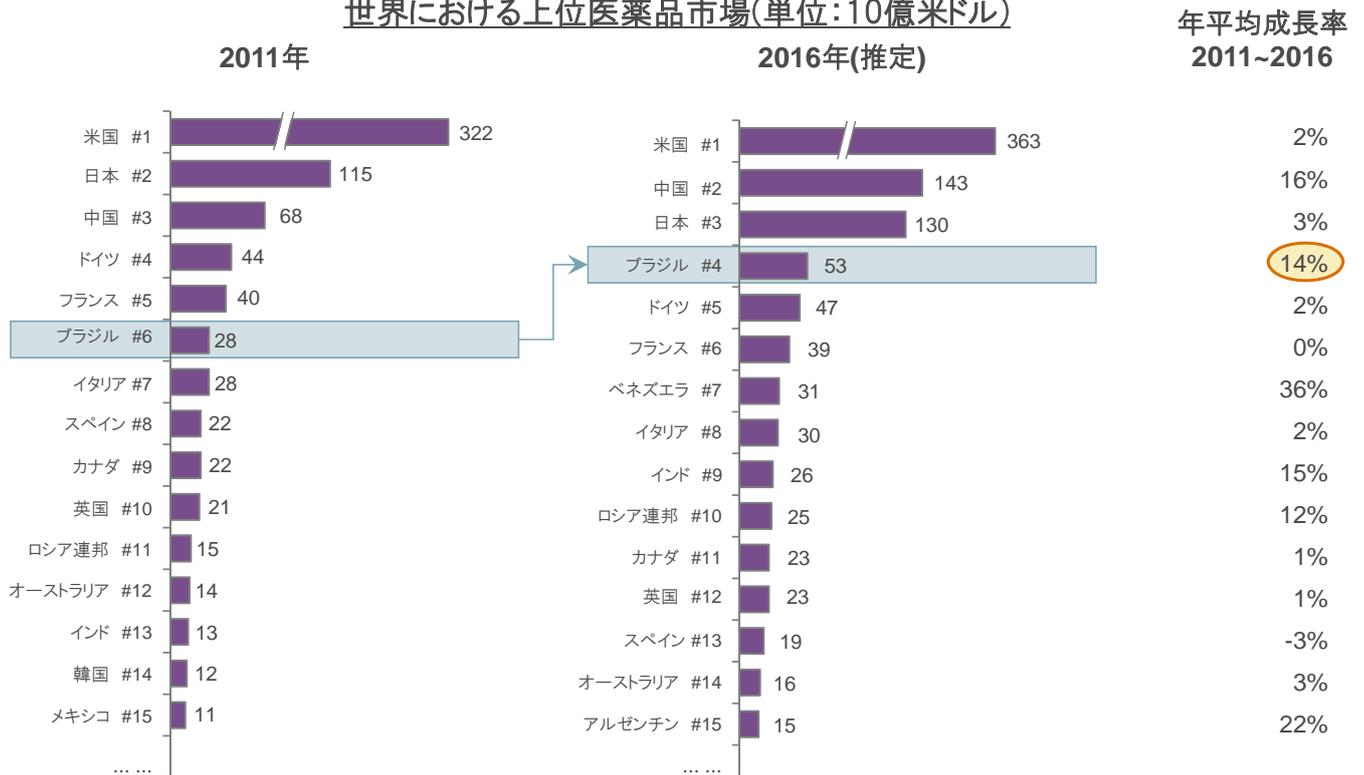


# 重点地域: ブラジル

# 2016年にブラジルは世界第4位の市場へ



### 世界における上位医薬品市場(単位:10億米ドル)



\*データソース: © 2012 IMS Health. Market prognosisをもとに作成 無断転載禁止



ジャグアリウーナ工場  
2002年設立

本社  
サンパウロ  
1954年設立

Multilab社  
サンジェロニモ  
2002年設立



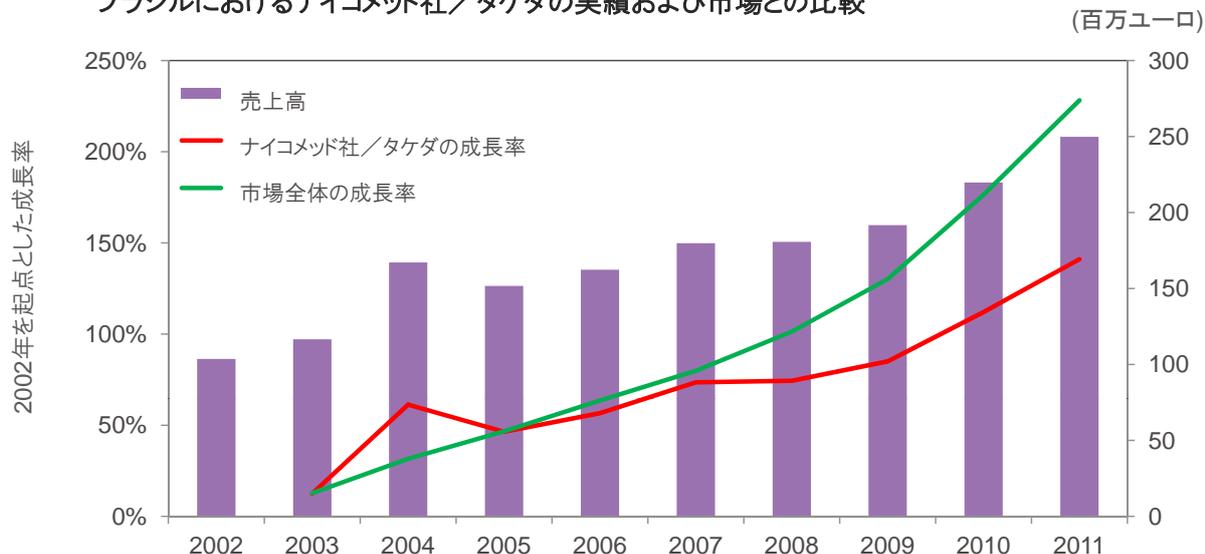
- 1954年サンパウロに本社を設立
- ジャグアリウーナ と サンジェロニモ に事業拠点
- タケダ従業員数1,250名：管理部門270名、MR480名、製造部門500名 (2012年6月30日時点)
- Multilab社従業員数600名 (製造部門460名を含む)
- 従業員総数約1,800名
- 生産能力:  
ジャグアリウーナ：1億Units/年  
サンジェロニモ：28億Doses/年

## 強い事業基盤のもと成長を実現してきたナイコメッド社／タケダ



ブラジルにおけるタケダの市場シェアは 2.3%  
2011年は11位にランキング

ブラジルにおけるナイコメッド社／タケダの実績および市場との比較

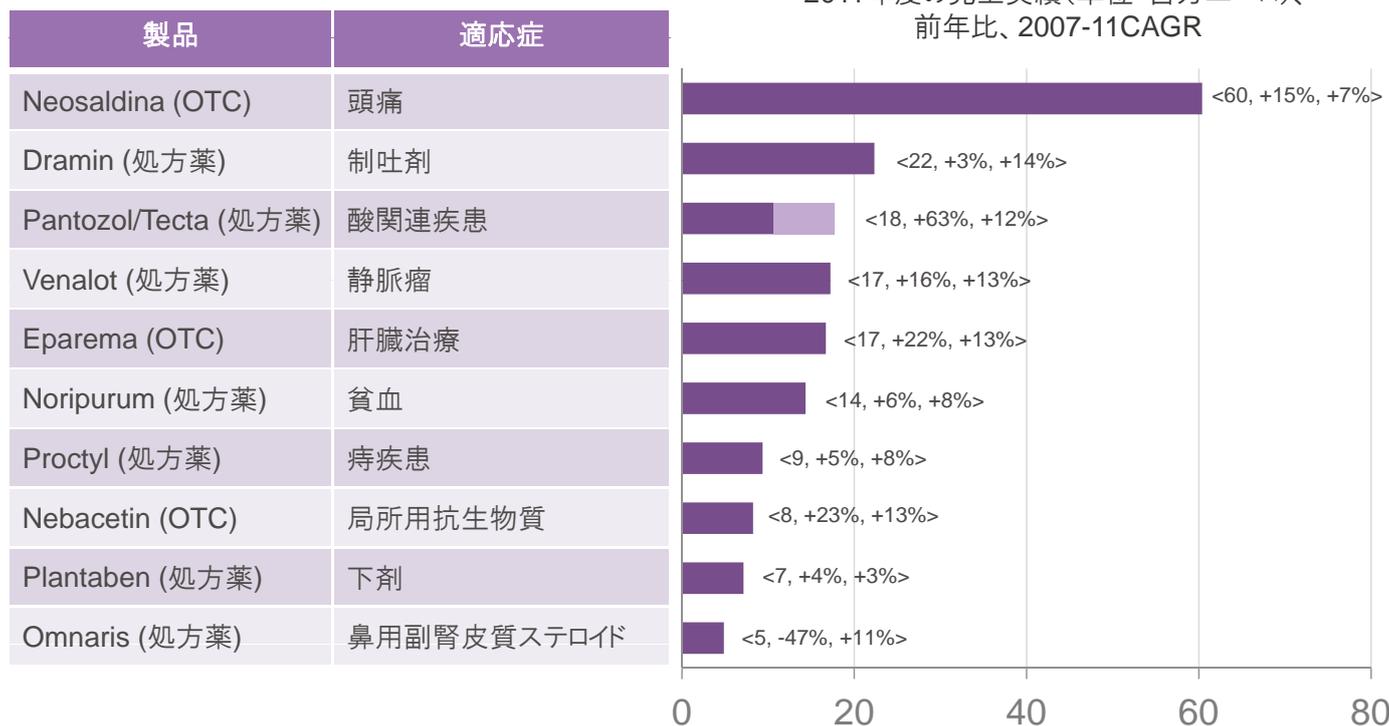


Source: IMS, PMB (Pharmaceutical Market Brazil) 2006, 2012 – Local Currency; List Price; Calendar Year

# 現在のブラジルにおける主要製品



2011年度の売上実績(単位:百万ユーロ)、  
前年比、2007-11CAGR



注:2012年度計画為替レートを使用

\*2009年に発売したOmnarisのCAGRは2009-11年度期間で算出、2011年度のマイナス成長は2010年の在庫積み増しによるもの

# ブラジルにおける事業環境



<b>GDPに占める医療費の割合</b>	GDPの8.4% (2011年)
<b>医療用医薬品: OTC</b>	総医薬品市場のうち、OTCは量ベースで約1/3, 金額ベースで29%を占める。
<b>一般開業医: 病院市場</b>	薬局市場が70%、それ以外(病院・政府・がんクリニック・ワクチン)が30%を占め、2007-11年の年平均成長率は22.8%となっている。
<b>保険と薬剤費償還制度</b>	薬剤費は主として自己負担であり、民間保険で薬剤費がカバーされているのは全人口の25%にすぎない。 全国民に基本的な医療サービスを提供する政府管掌保険SUSがある。 薬価は政府が規制しており、参照する10カ国の最低価格に基づく価格制度。
<b>承認申請</b>	高温多湿下での安定性試験、現地臨床試験あるいは生物学的同等性試験データが求められる。ANVISA(保健省国家衛生監督局)のGMP証明が必要。
<b>流通</b>	薬局チェーンの重要性が高まっている (31%)。 内資系の3大卸売業者が約50%のシェアを占める。
<b>知的所有権</b>	「強制実施権」は以前ほどイシューになっていない。 パイプライン保護、特許審査の遅れ、ANVISAとINPI(国立工業所有権院)による二重の審査などがイシューとなっている。



## 事業機会

- ブランドジェネリックとOTCの購入に影響力のある「Cクラス」(中間所得層)の人口が増加(Cクラスは2011年の人口の50%、医療費の42%を占める)
- Tier2の都市と小規模の薬局が成長を牽引
- ブラジルの医薬品市場全体の29%はOTC市場
- 高まる地方の卸売業者の重要性。医薬品市場全体の20%を担う。

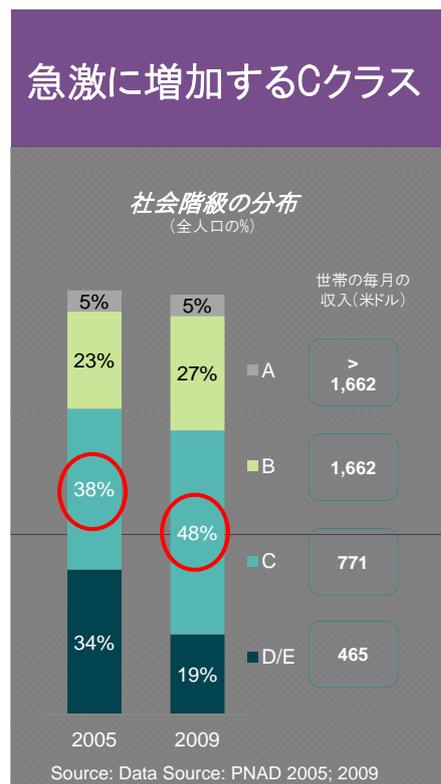
## 課題

- 近年、主として政府のキャンペーンにより、ジェネリックの認知と信頼が高まる。
- 値下げ幅の増大、薬局における処方箋の書きかえへの対応
- MR、新製品、M&Aに対して増大するブラジル国内企業による投資

# 購買力は中間所得層であるCクラスが牽引



- ブラジル市場および台頭しつつある「Cクラス」のニーズに応えるための、OTCを含めた多様なポートフォリオ
- 高度に成長する市場とTier2の都市をカバーするための安定した広域流通ネットワーク
- マルチラブ社買収はCクラスをターゲットとしたもの





市場成長の活用	新製品	ハイパフォーマンスな組織
<ul style="list-style-type: none"> <li>ブラジル市場のドライバーを活用</li> <li>2011年からの取り組みの継続（新製品およびMRの拡充）</li> <li>地方の新興地域へのアクセス -- Multilab社</li> <li>大手薬局チェーンとの関係強化のためのKAM/CRM*プログラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011年における新製品（発売後5年以内）の売上高は全体の6%未満であるが、2016年までに22%を上回ると見込む</li> <li>2016年までに14の新製品を上市予定</li> <li>新たな疾患</li> <li>領域に進出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブラジル市場において、グローバルに認知されている外資系企業の中で2番目に成長が速い</li> <li>ハイレベルな営業活動（Hewittリサーチによる）</li> <li>ブラジルで最も働きたい会社の一つとして選ばれる（Exame誌）</li> <li>グローバルに認知されたベストプラクティス - NeosaldinalにかかるベストOTC販促キャンペーン**</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>市場アクセス機能の強化</li> </ul>		

\*KAM: Key Account Management; CRM: Customer Relationship Management  
 \*\*Nicholas Hall Award

## Mutilab社の買収



### 買収の背景

- 中堅製薬企業  
- 2011年の売上高は1.4億ブラジルリアル
- タケダはブラジルの製薬企業の中でトップ10に入る。
- ブランドジェネリックおよび今後著しい成長可能性を持つMultigripを含むOTC医薬品の多様な製品を獲得し、ポートフォリオを拡充。
- 地方の新興地域をカバーする強固な販売網を持つ。

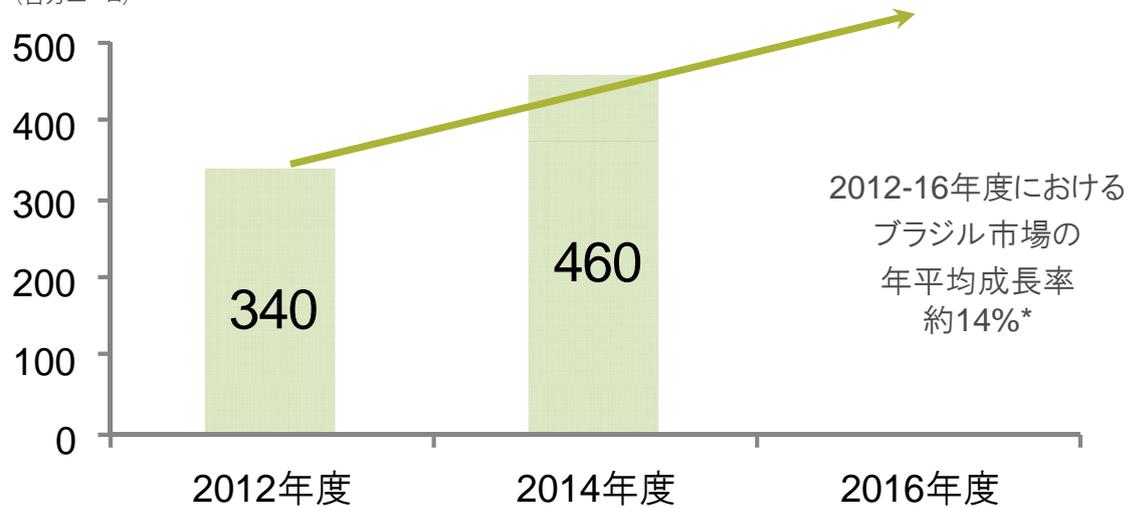
### 成長のドライバー

- Cクラスへのアクセス
- ブラジルで最も売れている総合感冒薬OTC医薬品Multigrip
- ブランドジェネリックのポートフォリオ
- Mutilab社の強力な販路



2012-16年度におけるタケダの年平均成長率 (Multilab社を含む): 約16%

(百万ユーロ)



注: 本スライドではライセンシー先への売上高を含めない

\*データソース: © 2012 IMS Health. Market prognosisをもとに作成 無断転載禁止



## 3. 重点地域: 中国

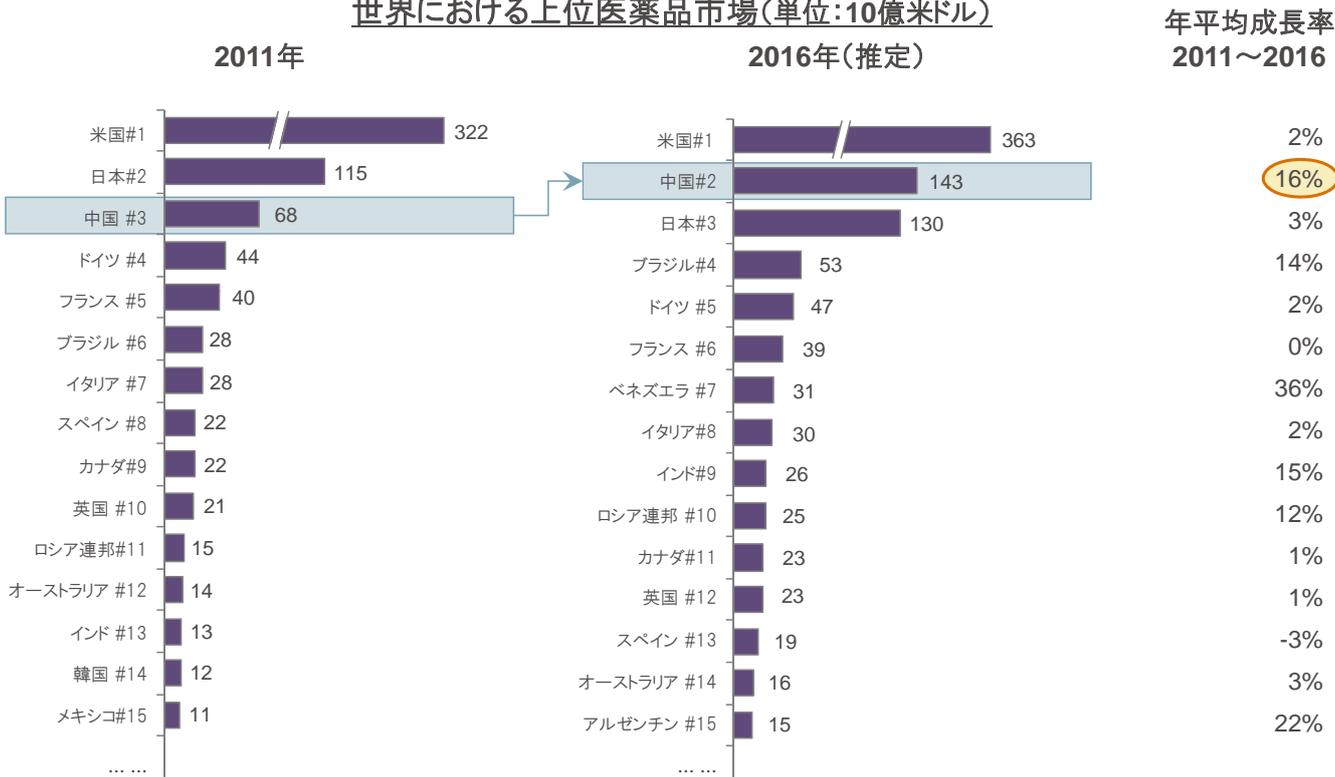
北アジアコマース責任者

平手晴彦

# 2016年に中国はアジア最大 世界第2位の市場へ



世界における上位医薬品市場(単位:10億米ドル)



\*データソース:© 2012 IMS Health. Market prognosisをもとに作成 無断転載禁止

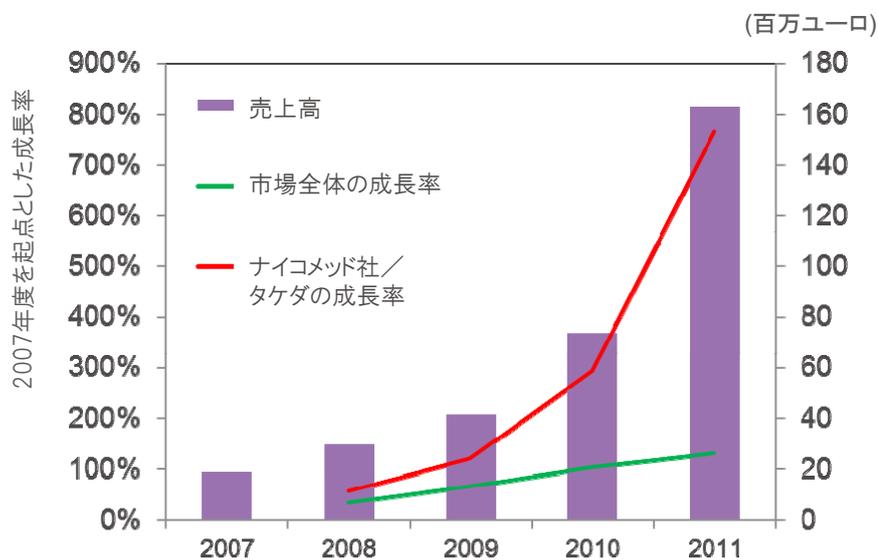
## 中国における売上が躍進

クリティカルマス到達に向けた継続的な投資を実施



- ・2011年度のタケダの市場シェアは0.4%  
(外資系製薬企業の中で17位)
- ・2012年度第1四半期までの直近1年間の成長率は40%  
(外資系製薬企業の中で最も高い成長率)

- ・1994年、天津武田薬品有限公司を設立
- ・2007年、ナイコメッド社が中国市場に参入
- ・2010年、ナイコメッド社は広東テックプール・バイオフーマ社の株式の51%を取得



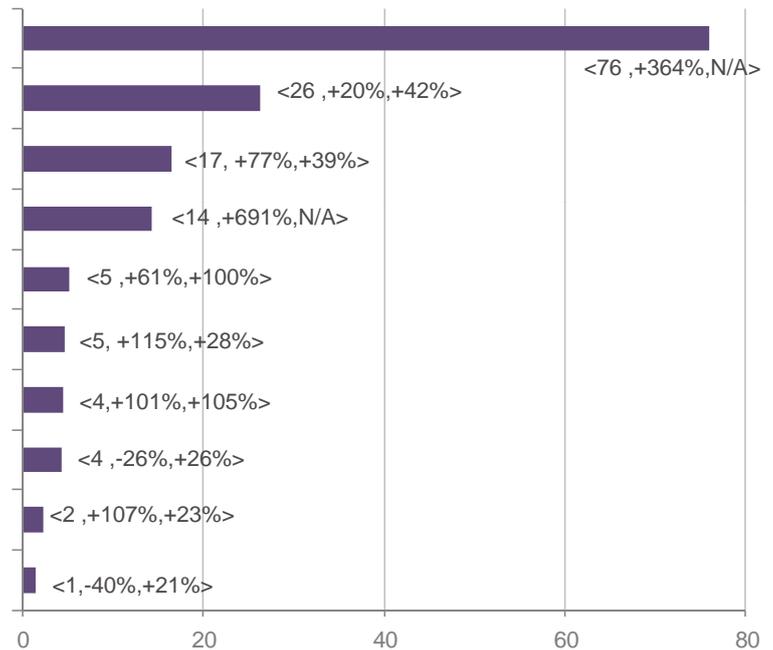
\*データソース:© 2012 IMS Health. Market prognosisをもとに作成 無断転載禁止

# 現在の中国における主力製品



製品	適応
Ulinastatin (処方薬)	敗血症、臓器機能不全
Pantoprazole (処方薬)	酸関連疾患
Leuprorelin (処方薬)	前立腺癌等
Kallikrein (処方薬)	虚血性脳卒中、腎不全
Voglibose (処方薬)	糖尿病
Lansoprazole (処方薬)	酸関連疾患
Pioglitazone (処方薬)	糖尿病
Ebrantil (処方薬)	高血圧
Candesartan (処方薬)	高血圧
Albothyl (処方薬)	細菌性膣炎

2011年度の売上実績(単位:百万ユーロ)、前年比、2007-11CAGR

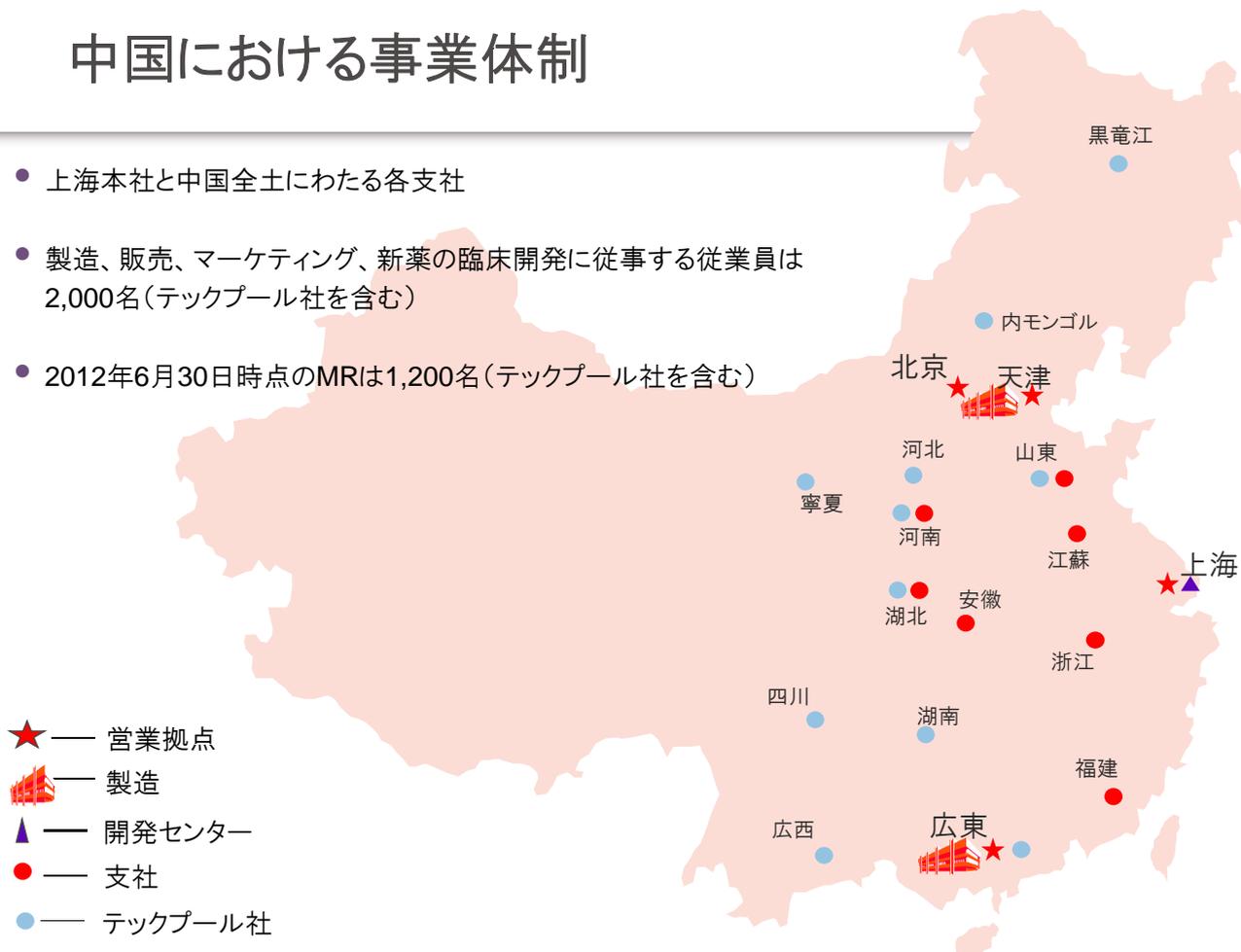


\* 2012年度計画為替レートを使用

# 中国における事業体制



- 上海本社と中国全土にわたる各支社
- 製造、販売、マーケティング、新薬の臨床開発に従事する従業員は2,000名(テックプール社を含む)
- 2012年6月30日時点のMRは1,200名(テックプール社を含む)





<b>GDPに占める医療費の割合</b>	GDPの4.3%(2008年) GDP:5兆7,390億米ドル(2010年)
<b>医療用医薬品:OTC</b>	80:20
<b>市場環境</b>	大規模病院が市場の60%以上を占める
<b>保険と薬剤費償還制度</b>	現在、国民の約96%が以下の3種類の社会医療保険制度のいずれかに加入しており、2020年までに国民皆保険制度を達成するのが政府の目標。2010年度現在の被保険者数は以下のとおり <ul style="list-style-type: none"> <li>• 都市労働者基本医療保険制度 (2億3,730万人)</li> <li>• 都市住民基本医療保険制度 (1億2,620万人)</li> <li>• 新型農村合作医療保険制度-NCMS (8億3,560万人)</li> </ul>
<b>承認申請</b>	現地臨床試験が必須。他国と比較して、規則が煩雑であり、より時間が必要だが一部改善されつつある。
<b>流通</b>	Tier1、Tier2、Tier3に分かれ、市場には合計13,000社の卸売業者が存在するが、統合傾向が見られる。 全国展開する卸売業者2~3社と地域レベルの卸売業者20社を配置するのが政府の政策目標。
<b>知的所有権</b>	継続的な 이슈は「6年間のデータ独占権」についての解釈。 当面の 이슈は「強制実施権」。

## 事業機会と課題



### 事業機会

- 膨大な「未だ充足されていない医療ニーズ」
- 経済成長と高齢化により引き続き見込まれる二桁成長(2016年の市場規模は1,430億米ドルと推定)
- 中国政府と地方自治体による医療サービスの向上と国民皆保険の推進
- 外資系製薬企業の画期的な医薬品に対する中国政府の期待
- 画期的な医薬品は早期承認の可能性あり

### 課題

- 承認のための複雑な規制
- より高くなりつつある入札および病院における薬剤リスト収載のハードル
- 償還価格の引き下げ
- 卸売業者の合併により強くなりつつある購買力
- 医療制度改革への対応

# 中国での成功要因とタケダの強み



成功  
要因

業界、社会における  
良好な企業  
イメージと高い評価

研究開発ならびに  
人材開発への投資を  
通じた中国市場への  
コミットメント

中国における  
「未だ充足されてい  
ない医療ニーズ」に  
対応しうる製品ポート  
フォリオの構築

償還リスト掲載、  
入札、病院薬剤  
リスト等を通じた  
市場アクセスの強化

タ  
ケ  
ダ

タケダブランディング  
キャンペーン

- ・良好な企業イメージの構築
- ・キーステークホルダーとの良好な関係構築
- ・優秀な人材獲得
- ・医療関係者、患者からの信頼獲得

2012年2月武田上  
海開発センター設立

従業員に対する  
トレーニングプログラ  
ムに投資し、医療科  
学に関する専門性  
向上

中国市場でニーズの  
高い新製品を上市

タケダの多くの製品  
が政府の償還リスト  
(Bリストを含む)に収  
載

Actoveginと  
Kallikreinは地域レ  
ベルの償還リストに  
掲載

# 将来に向けたタケダの成長戦略



## 2段階の成長戦略

優れた営業基盤による成長

新製品の上市による成長

営業力の強化

新製品への集中的な取り組み

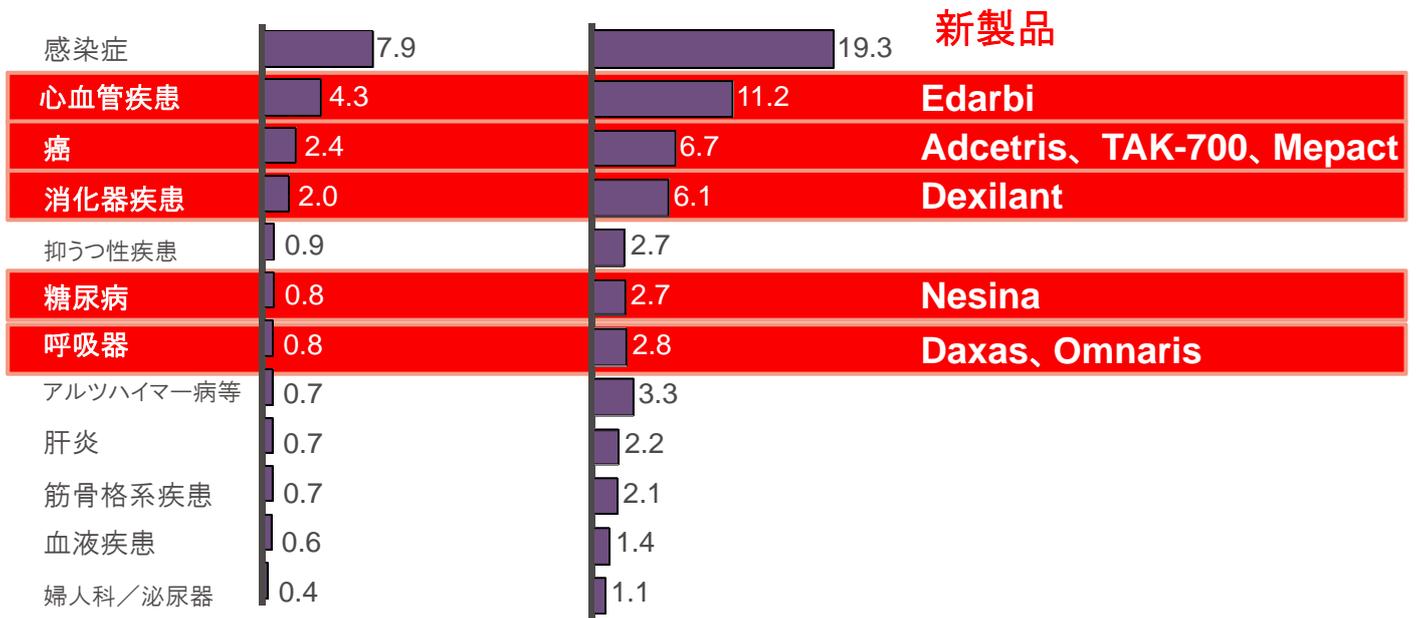
- MRの生産性向上による営業力の強化
- 画期的な医薬品を医療関係者や患者さんに届けるために最先端の科学技術を取り込むことで、医療におけるリーダーシップを確立
- 継続的な新製品の上市とライフサイクルマネジメントの実施
- 事業開発とライセンスの機会活用により、中国市場における最適なポートフォリオを実現
- 進行中の医療制度改革に合致した医師ターゲティングと地域カバレッジ
  - プライマリケア市場におけるターゲティングの見直し
  - 地域カバレッジを地方都市や農村地域にまで拡大

# 新製品の上市によるさらなる業績伸長



2010年疾患別市場

2015年疾患別市場 (単位:10億米ドル)

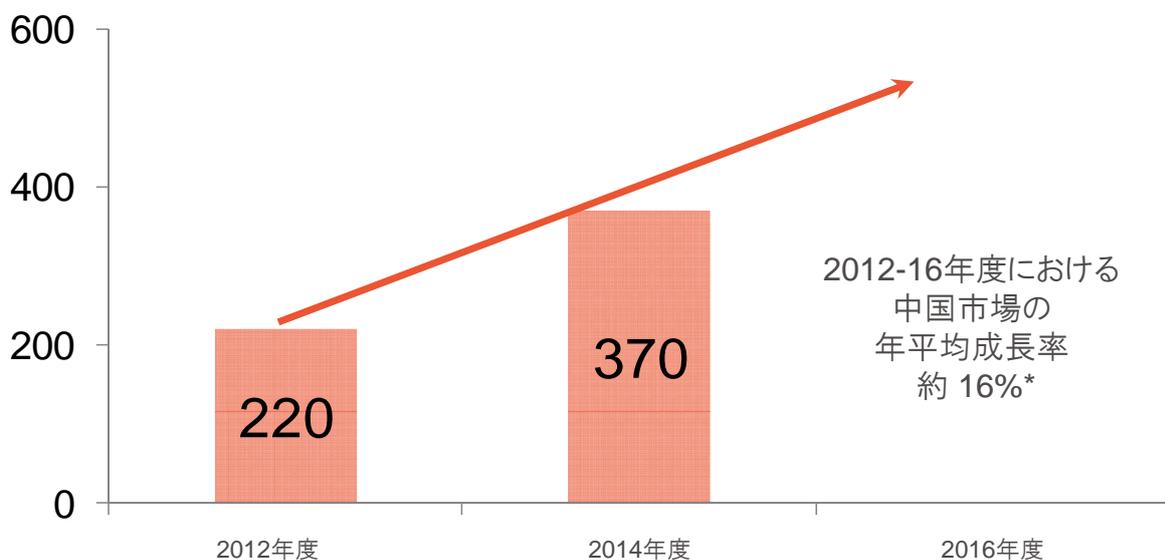


データソース: 社内分析

# 中国における2016年度に向けた売上見通し



(百万ユーロ) 2012-16年度におけるタケダの年平均成長率: 約29%



注: 本スライドではライセンサー先への売上高を含めない

\*データソース: © 2012 IMS Health. Market prognosisをもとに作成 無断転載禁止



## 4. 結び

チーフ コマーシャル オフィサー  
フランク・モリッヒ

## 持続的成長に向けて

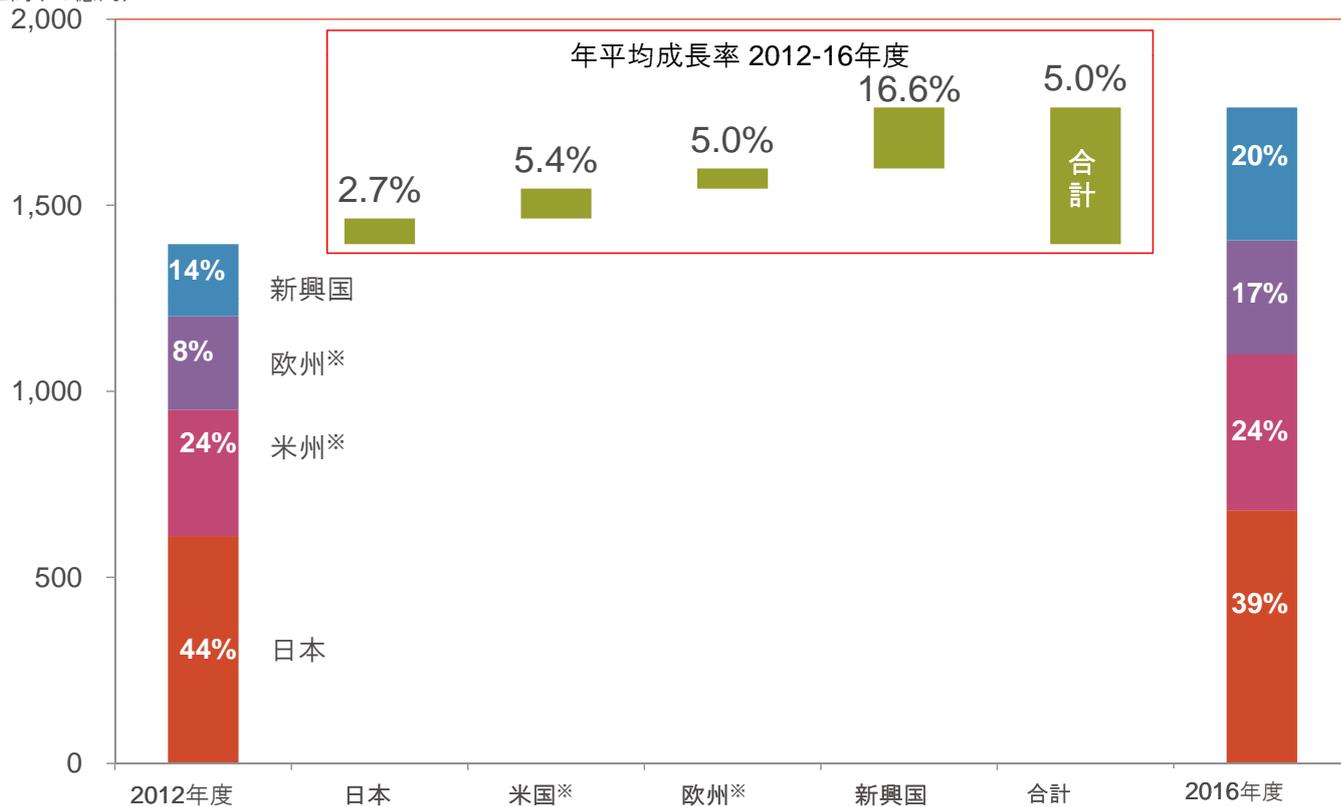


- 新たにプレゼンスが拡大した欧州や新興国市場において、適切な戦略、製品構成、実力を有する。
- 米国事業においてもURL社買収と柔軟な戦略によって、ACTOS後発品参入後の成長の道を開いた。
- 真のグローバル製薬企業に向けた変革は順調に進捗している。
- 持続的成長に向けて、グローバルの医薬品市場における課題に対応する準備が整っている。

# 新興国市場がタケダの成長に大きく貢献



売上高(10億円)



# 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。