

Passion for Innovation.
Compassion for Patients.™

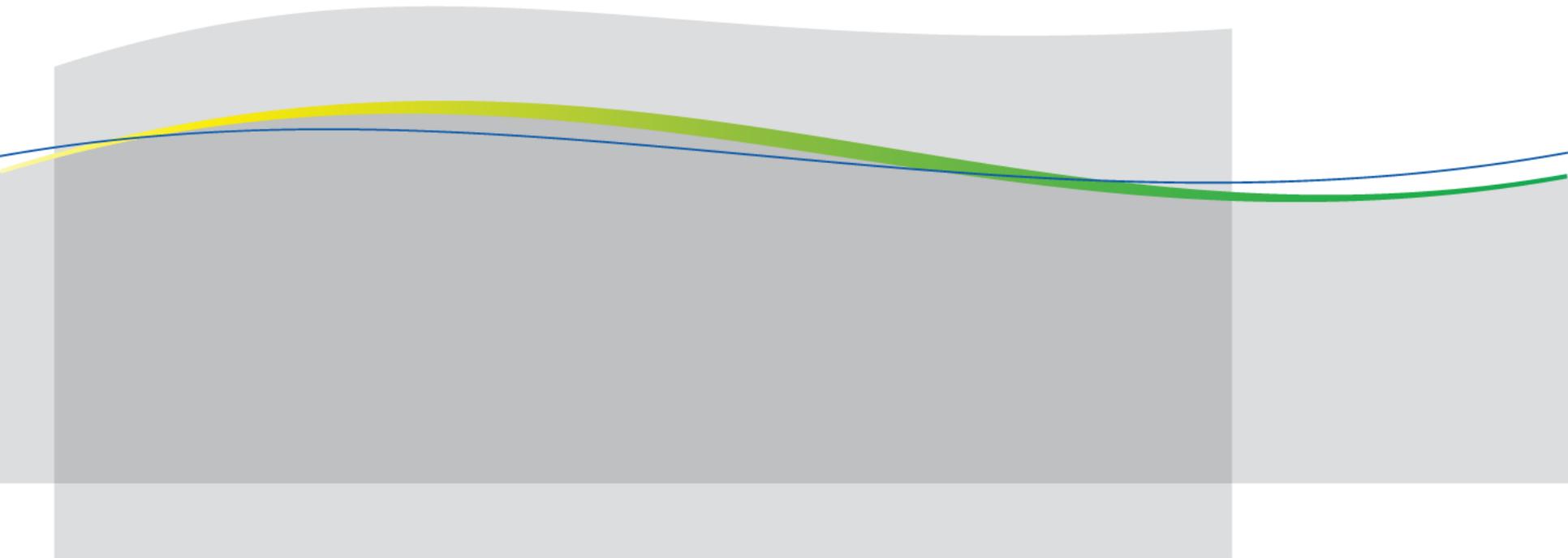


経営説明会 (2011年度決算 / 2011年4月1日～2012年3月31日)

2012年5月14日(月)

代表取締役社長 兼 CEO 中山 讓治

決算概況



連結業績(実績、予想)の概要

連結損益計算書 推移

	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度	
			予想	増減
売上高	9,674	9,387	9,800	413
売上原価	2,817	2,686	2,970	284
販売費及び 一般管理費	5,635	5,719	5,830	111
研究開発費	1,943	1,851	1,930	79
その他販管費	3,692	3,868	3,900	32
営業利益	1,221	982	1,000	18
経常利益	1,318	762	1,000	238
当期純利益	701	104	500	396

ランバクシーグループ ※

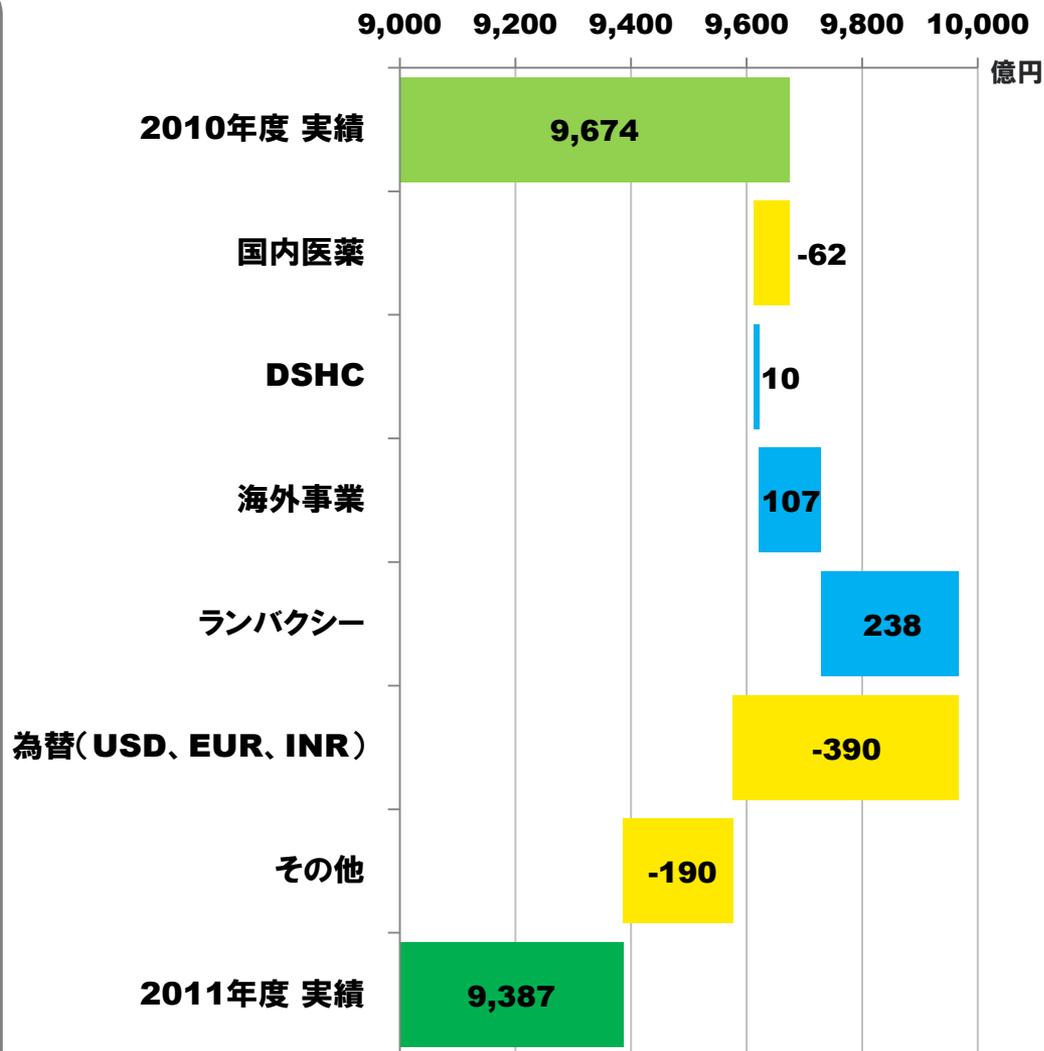
2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度	
		予想	増減
1,731	1,766	1,790	24
798	817		
656	744		
120	93		
535	651		
277	204		
400	-34		
233	-337		

※ 連結調整前の数値

単位:億円

2011年度 連結業績(実績) -前年比-

売上高増減要因



国内医薬

- ・既存品: オルメテック-14、カルブロック-16、メバロチン-50、ロキソニン+68
- ・新製品の寄与: レザルタス+88、メモリー+98、ネキシウム+39
- ・販売権返還 -240

海外事業

- ・第一三共Inc. (DSI) +73
オルメサルタン +8、ウェルコール +6
エフィエント共同販促収入 +52
- ・ルイトポルド (LPI) -54
ヴェノファー -37
- ・第一三共ヨーロッパ (DSE) +65
オルメサルタン+68
- ・アジア/中南米 (ASCA) +23

ランバクシー (RLL)

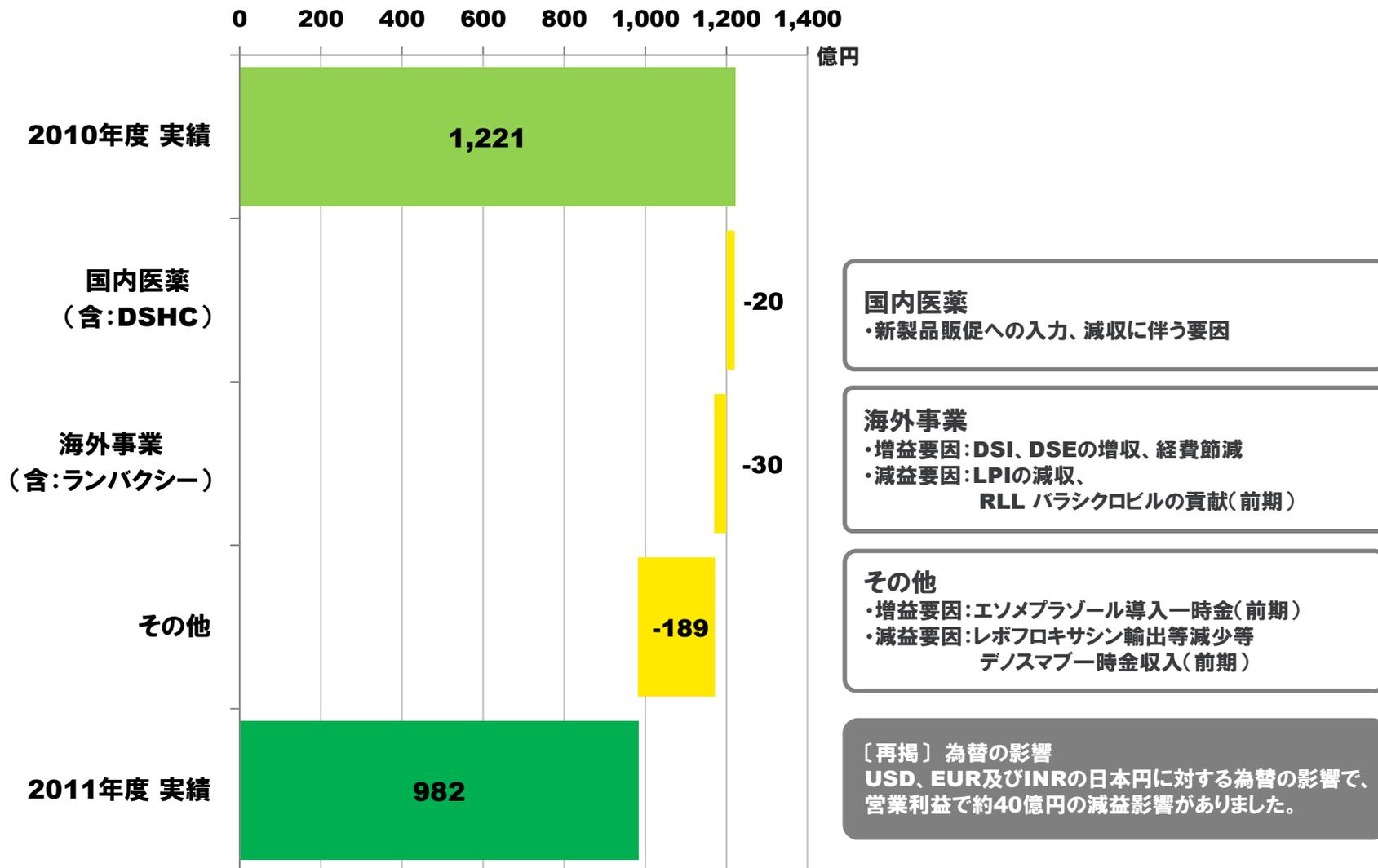
- ・ドネベジル、アトルバスタチンの寄与等

その他

- ・レボフロキサシン輸出等減少-200

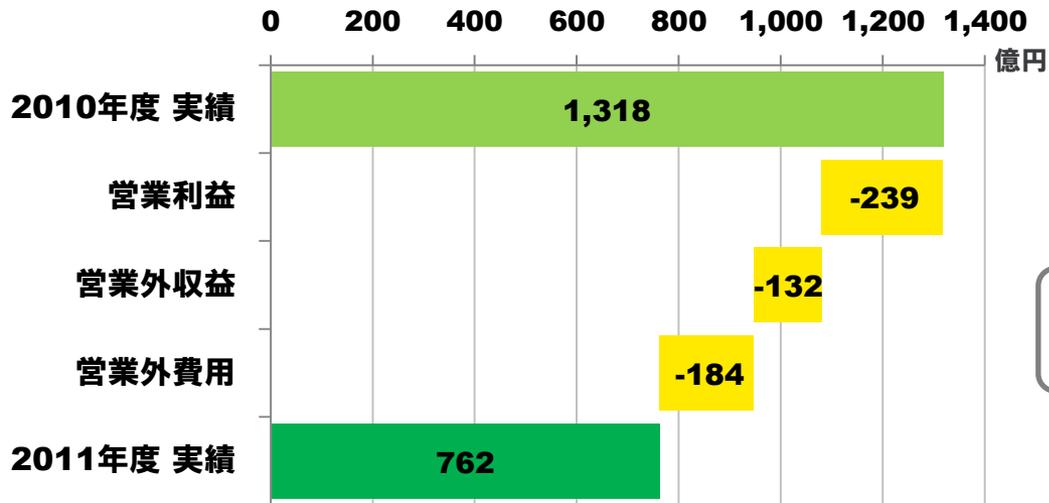
2011年度 連結業績(実績) -前年比-

営業利益 増減要因



2011年度 連結業績(実績) -前年比-

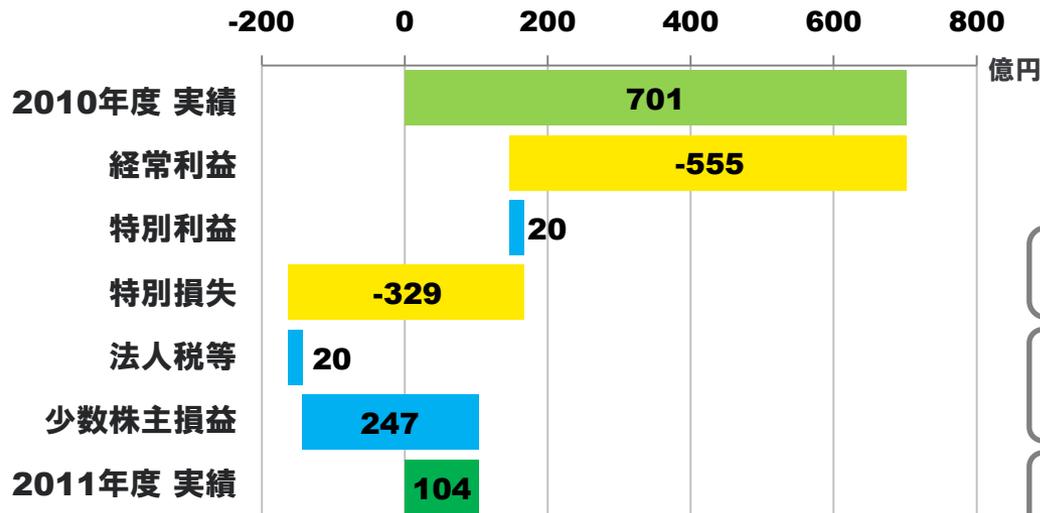
経常利益 増減要因



営業外損益:

・ RLLの為替差損、デリバティブ評価損の増加

当期純利益 増減要因



特別損失:

・和解費用引当金繰入額計上

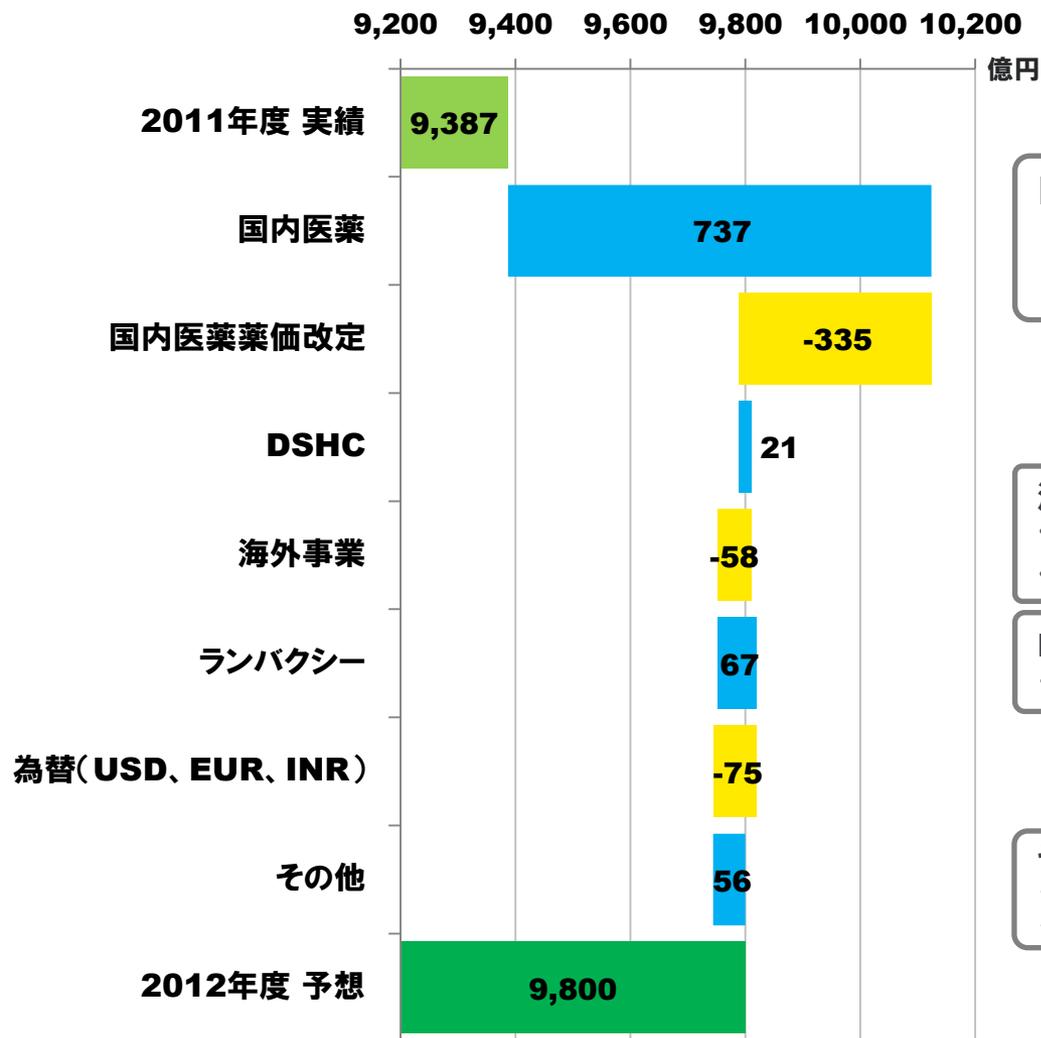
税率の悪化:

・和解費用引当金繰入額の損金不算入
・国内法人税率引下げによる繰延税金資産の取崩し

和解費用引当金繰入額の少数株主持分等

2012年度 連結業績予想 —前年比—

売上高
増減要因



国内医薬

- ・新製品: メマリー+162、ネキシウム+251、ランマーク+50
- ・既存品: オルメテック、レザルタス、カルブロック+62
ロキソニン+10、メバロチン-71、アーティスト-35

海外事業

- ・DSI -134、LPI -13
- ・DSE +6、ASCA+83

RLL

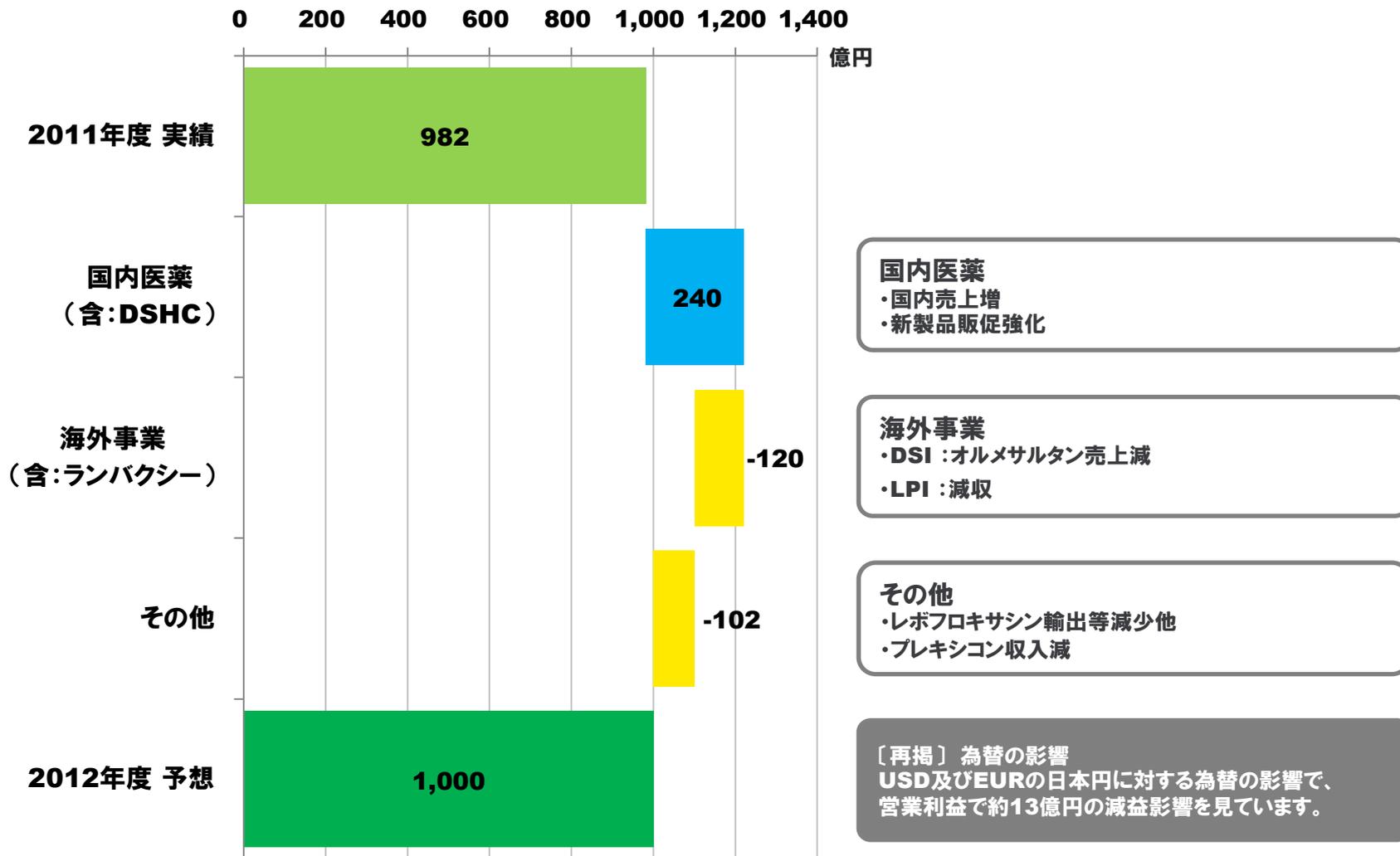
- ・アトルバスタチンの寄与等

その他

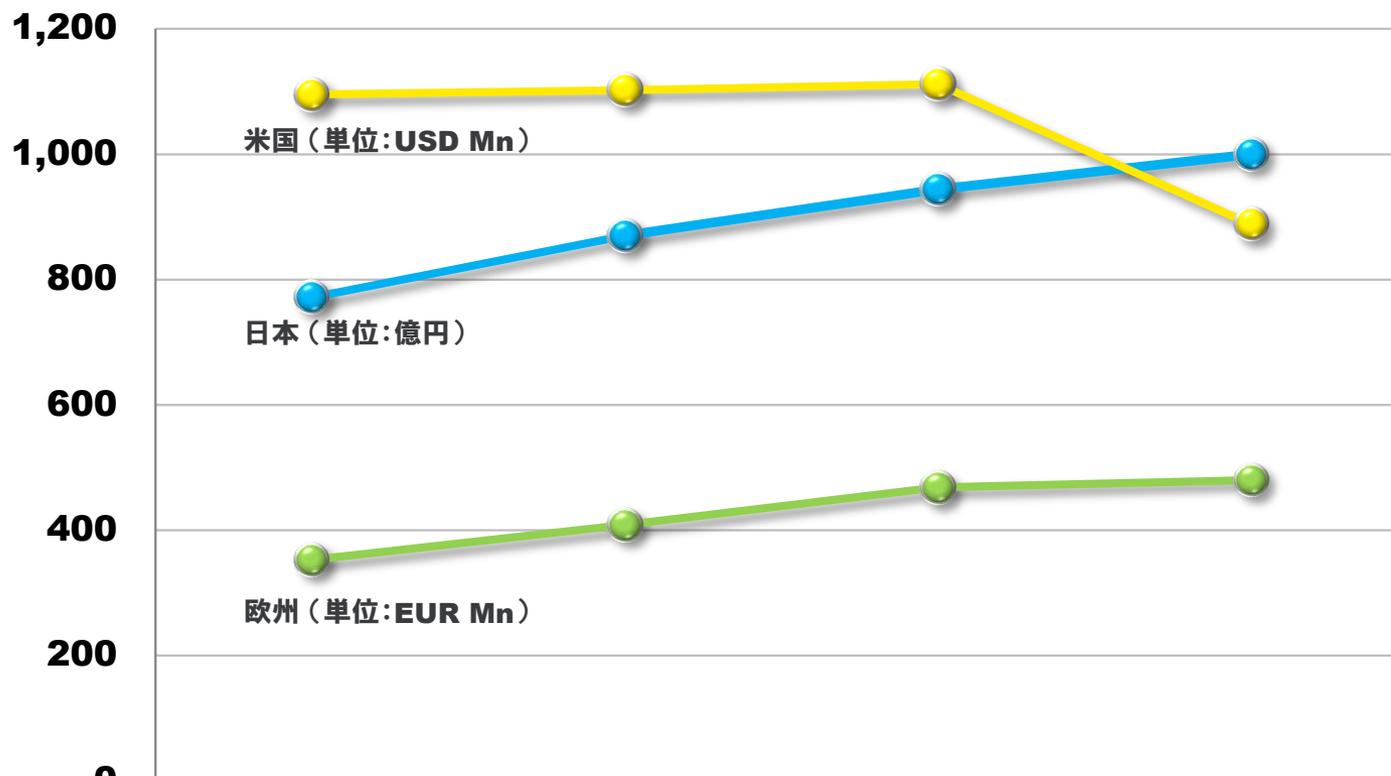
- ・レボフロキサシン輸出等の減少
- ・ジャパンワクチン発足に伴う売上増

2012年度 連結業績予想 -前年比-

営業利益
増減要因



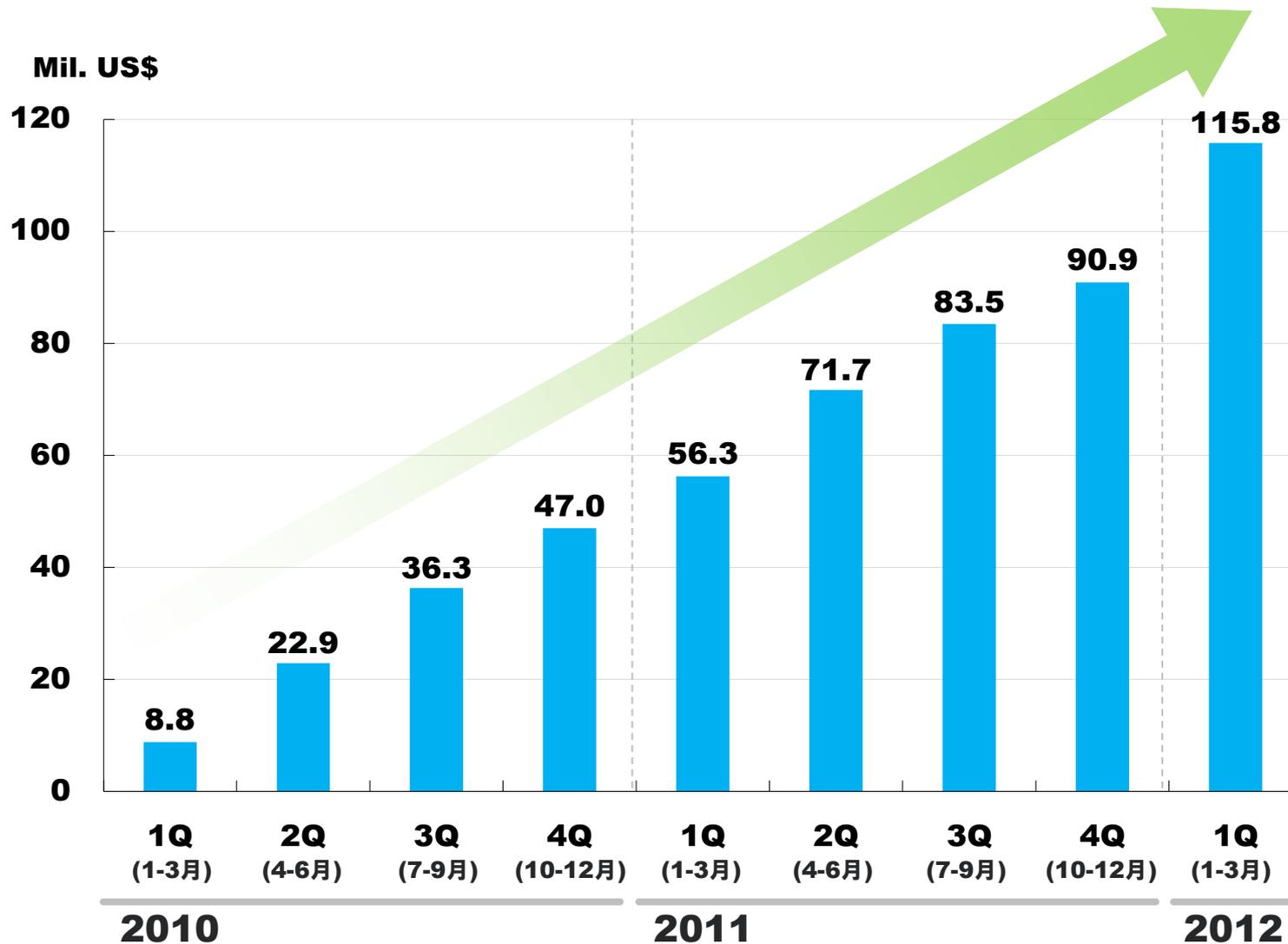
オルメサルタンの売上推移（現地通貨ベース）



	2009年度 実績	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 計画
● 日本（単位：億円）	772	870	944	1,000
● 米国（単位：USD Mn）	1,095	1,102	1,112	888
● 欧州（単位：EUR Mn）	353	408	468	480

オルメサルタン内訳 日本：オルメテック、レザルタス
 米国：ベニカー、ベニカーHCT、エイゾール、トライベンゾール
 欧州：オルメテック、オルメテックプラス、セビカー、セビカーHCT

エフィエント グローバル売上推移



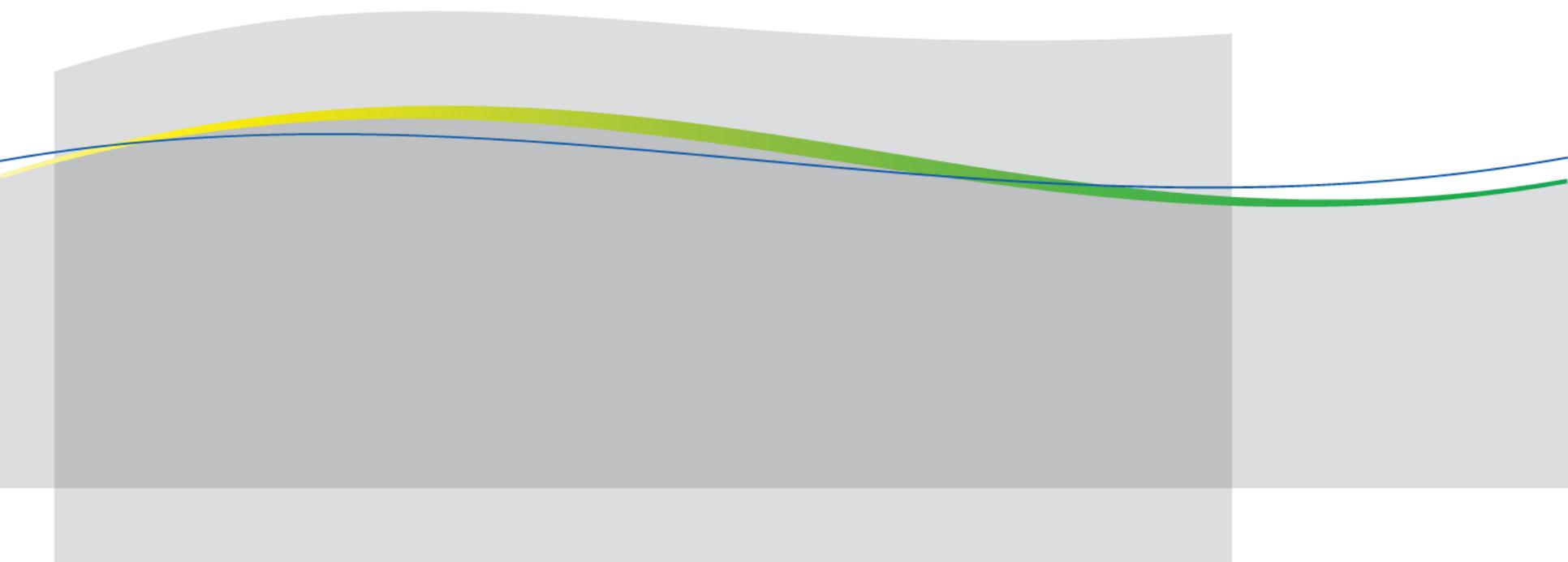
*イーライリリーの発表ベース

主要製品別 売上推移

単位: 億円

		2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 計画	
グローバル	オルメサルタン	2,415	2,497	2,370	-5.1%
	レボフロキサシン	691	524	490	-6.5%
	プラバスタチン	449	392	320	-18.3%
	プラスゲレル (共同販促収入)	52	109	(非開示)	-
日本	ロキソニン	542	610	620	1.6%
	ネキシウム	-	39	290	642.5%
	メマリー	-	98	260	164.3%
	アーティスト	237	245	210	-14.4%
	オムニパーク	250	235	180	-23.5%
	カルブロック	140	124	130	5.0%
	ユリーフ	101	110	110	0.1%
米国	ウェルコール	285	269	310	15.4%
	ヴェノファー	307	248	230	-7.4%
為替 レート	USD/円	85.72	79.07	80.00	
	EUR/円	113.13	108.96	100.00	

第2期中期経営計画の見通しと今後の経営課題



第2期中期経営計画の見通し

単位：億円

	第2期 中期経営計画 (2012年度 計画)	2012年度 予想	差異
売上高	11,500	9,800	-1,700
内 ランバクシー売上高	2,700	1,790	
売上原価+販管費	9,700	8,800	-900
内 研究開発費	2,000	1,930	
営業利益	1,800	1,000	-800

- ・為替-850 (DS -550、RLL -300)
- ・国内：新製品等+230
- ・欧米他：オルメサルタン、エフィエント等-470
- ・RLL:-610

- ・為替-160
- ・売上減少に伴う粗利減-570
- ・新製品上市に伴う販促費-50
大規模臨床試験の延長-200
- ・コスト削減+180

成果

1. 製品ポートフォリオ強化

- グローバル: エフィエントの伸長
- 国内: 新製品発売 レザルタス、リクシアナ、メモリー、ネキシウム、ランマーク

2. 研究開発パイプライン強化

- 開発プロジェクトの確実な進捗（エフィエント追加適応、エドキサバンAF、VTE）
- オンコロジー領域の強化、プレキシコン買収

3. 事業領域の拡大

- 国内エスタブリッシュト事業展開（第一三共エスファ設立）
- 国内ワクチン事業展開（北里第一三共ワクチン設立、ジャパンワクチン設立）

環境変化

1. グローバル経済停滞

- 為替変動（円高インパクト）
- 先進各国での医療費抑制策による市場の成長鈍化

2. オルメサルタンの成長鈍化

- 各国での薬価抑制の影響、米国でのARBジェネリックの影響

3. 次期主力品の成長シナリオ変化

- エフィエントの伸長の遅れ
- エドキサバン大規模臨床試験の期間延長

4. ランバクシーのFDA/DOJとの交渉長期化

- 売上・収益の低下
- DSグループとしてのシナジー創出の遅延

中長期に取り組むべき経営課題 ～環境変化を踏まえて～

イノベティブ事業の強化

- 収益性の向上
- 主力品の維持・伸長
- 次期主力品の早期育成
- 研究開発活動の活性化

ランバクシー事業の成長軌道回復

- **Consent Decree**の確実な遂行と早期解決
- インド等新興国市場での確実な成長
- 付加価値の高い事業の推進
- 売上・収益性の向上

ハイブリッドビジネスの進化

- 機能・役割・地域戦略の最適化
- 新たな付加価値の創出
- コストシナジー効果創出

Passion for Innovation.
Compassion for Patients.™



グローバルR&D

2012年5月14日(月)

専務執行役員 研究開発本部長 グレン ゴームリー

- ◆ **世界レベルの研究開発スキルの継続的な開発・維持**
- ◆ **境界線のない、縦割り組織にならない連携**
- ◆ **敬意を表しつつ、お互いに、
そしてシニアマネジメントとも意見を戦わせる**
- ◆ **戦略と優先順位の理解**

- ◆ **研究開発における強力なリーダーシップスキルの伸長**
- ◆ **権限が委譲された組織でのリスクをとることを恐れない、迅速な意思決定**
- ◆ **第一三共が真の Global Pharma Innovator になるためのたゆまぬ進化**
 - **患者さんや医療関係者、株主への価値提供のため、First in class薬剤のポートフォリオを確立する**
 - **個別化医療（パーソナライズド・メディシン）領域でのリーダーとなる**
 - **世界各極の創薬と開発各々および相互のコミュニケーションを強化する**

日本におけるR&Dの優先順位

- ◆ **グローバル医薬品開発にむけた日本の寄与拡大**
 - **日本での開発遅延回避のためフェーズ1試験を早い時期に実施**
 - **グローバルフェーズ3試験への参画推進**

- ◆ **日本における医薬品開発の強みの維持**
 - **高品質基準**
 - **患者さんの安全性を最優先**
 - **患者登録の迅速性**

- ◆ **主要な業界団体への参画**

- ◆ **東洋と西洋の文化の相違の尊重**

後期
開発品

承認取得

4品目／3年間
2010-2012年度



1品目／年
2015年度

初期
開発品

癌、循環代謝、先端領域でのポートフォリオの充実化

● 2012年度までに
18の臨床プロジェクト



● 2015年度までに
21の臨床プロジェクト

● 年間4プロジェクトの
臨床試験開始
(2010-2012年度)



● 年間6プロジェクト以上の
臨床試験開始
(2013-2015年度)

- ◆ 後期開発プロジェクトのマイルストーンを計画通りに達成
- ◆ **Proof-of-concept 取得に向けた初期開発プロジェクトの推進**
- ◆ 臨床試験開始 : 4 プロジェクト以上
- ◆ 創薬基盤の強化
 - R&D機能のグローバルでの統合
 - 効率性の向上

主要R&Dパイプライン

領域	フェーズ 1	フェーズ 2	フェーズ 3	承認申請中
循環代謝	<ul style="list-style-type: none"> ■ CS-3150 (高血圧症治療剤) ■ DS-7309 (糖尿病治療剤) ■ DS-7250 (糖尿病治療剤) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ CS-747 (米) (プラスグレレル/鎌状赤血球/抗血小板剤) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ DU-176b (グローバル) (エドキサパン/AF/経口FXa阻害剤) ■ DU-176b (グローバル) (エドキサパン/VTE/経口FXa阻害剤) ■ CS-747 (グローバル*) (プラスグレレル/ACS-MM/抗血小板剤) ■ CS-747 (日) (プラスグレレル/PCI/抗血小板剤) ■ CS-747 (日) (プラスグレレル/脳梗塞/抗血小板剤) 	
癌	<ul style="list-style-type: none"> ■ U3-1565 (抗HB-EGF抗体) ■ DS-2248 (Hsp90阻害剤) ■ DS-7423 (PI3K/mTOR阻害剤) ■ ARQ 092 (AKT阻害剤) ■ DS-3078 (mTOR阻害剤) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ U3-1287 (抗HER3抗体) ■ CS-1008 (Tigatuzumab/抗DR5抗体) ■ CS-7017 (Efatutazone/PPARγ活性化剤) ■ DE-766 (ニモツズマブ/抗EGFR抗体) ■ PLX3397 (Fms/Kit/Flt3-ITD阻害剤) ■ PLX4032 (Vemurafenib/BRAF 阻害剤) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ARQ 197 (グローバル*) (Tivantinib/非小細胞肺癌/c-Met 阻害剤) ■ AMG 162 (日) (デノスマブ/乳癌補助療法/抗RANKL抗体) 	
その他	<ul style="list-style-type: none"> ■ CS-8958 (ラニナミビル/抗インフルエンザ/ピオタと導出活動中) ■ CS-4771 (敗血症治療剤) ■ DS-8587 (広域抗菌剤) ■ PLX5622 (関節リウマチ治療剤) ■ CS-0777 (免疫抑制剤) ■ SUN13837 (脊髄損傷治療剤) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AMG 162 (日) (デノスマブ/関節リウマチ/抗RANKL抗体) ■ SUN13834 (米) (アトピー性皮膚炎/キマーゼ阻害剤) ■ DS-5565 (グローバル) (慢性疼痛/$\alpha 2\delta$リガンド) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ CS-8958 (日) (ラニナミビル/抗インフルエンザ(予防)/ノイラミニダーゼ阻害剤) ■ DD-723-B (日) (ペルフルプタン/前立腺癌の造影/超音波造影剤) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ DD-723-B (日) (ペルフルプタン/乳腺腫瘍の造影/超音波造影剤) ■ AMG 162 (日) (デノスマブ/骨粗鬆症/抗RANKL抗体)

・癌領域においては、最も進んだステージのみ記載しております。

*日本国内では実施しておりません。

◆ デノスマブ (AMG 162)

- 多発性骨髄腫による骨病変及び固形癌骨転移による骨病変の適応で4月に上市
製品名：ランマーク®
- 骨粗鬆症の適応で2012年3月申請

◆ プラスグレル (CS-747)

- ACS-PCIのフェーズ3試験 (日本)：2012年度下期トップライン確認予定
- TRILOGY ACS 試験*：2012年後半にデータ発表予定
*急性冠症候群患者の保存的療法 (ACS-MM) に関するフェーズ3試験

◆ エドキサバン (DU-176b)

- HOKUSAI VTE試験*：2012年度下期 患者経過観察終了予定
*深部静脈血栓症/肺塞栓症患者の血栓塞栓症(VTE)予防に関するフェーズ3試験

◆ Tivantinib (ARQ 197)

- 肝細胞癌患者を対象としたフェーズ2試験結果：2012年6月のASCOで発表予定
- MARQUEE試験*：2012年度上期に患者登録完了予定
*欧米を中心に実施中の非小細胞肺癌患者を対象としたフェーズ3試験

RANBAXY

Trusted medicines. Healthier lives

DAIICHI SANKYO DAY



Daiichi-Sankyo

当社のミッション

“高い品質と手頃な価格の医薬品で、世界中の生命を豊かに”

14 May 2012

Tokyo, Japan

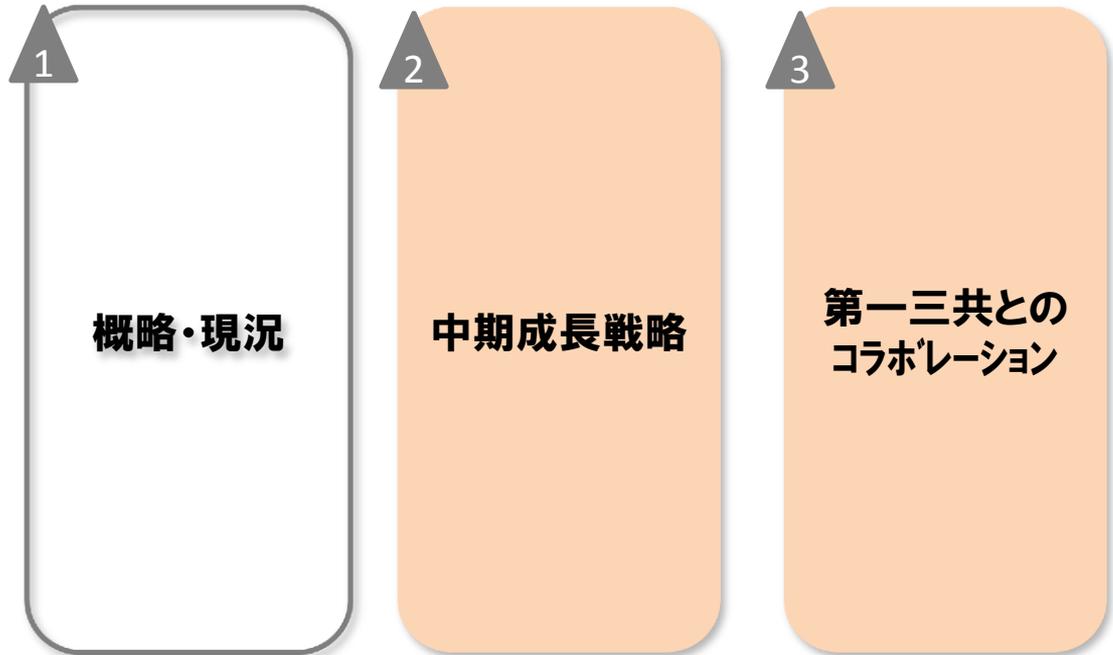
Arun Sawhney: CEO & MD, Ranbaxy



Except for the historical information contained herein, statements in this presentation and the subsequent discussions, which include words or phrases such as “will”, “aim”, “will likely result”, “would”, “believe”, “may”, “expect”, “will continue”, “anticipate”, “estimate”, “intend”, “plan”, “contemplate”, “seek to”, “future”, “objective”, “goal”, “likely”, “project”, “should”, “potential”, “will pursue” and similar expressions or variations of such expressions may constitute "forward-looking statements". These forward-looking statements involve a number of risks, uncertainties and other factors that could cause actual results to differ materially from those suggested by the forward-looking statements. These risks and uncertainties include, but are not limited to our ability to successfully implement our strategy, our growth and expansion plans, obtain regulatory approvals, our provisioning policies, technological changes, investment and business income, cash flow projections, our exposure to market risks as well as other risks. Ranbaxy does not undertake any obligation to update forward-looking statements to reflect events or circumstances after the date thereof.

RANBAXY

Agenda



ランバクシーはイノベーションを原動力とするジェネリック企業です。

イノベーション、科学技術にフォーカスしたジェネリック企業



多彩な技術と分析能力を基盤にした、革新的な製品の開発



成長に向けて

- (1) 世界中で、ブランドド・ジェネリックのビジネスを確立させる
- (2) 成長する新興国市場において、強固なプレゼンスを行使する
- (3) 引き続きニッチ製品や独占販売権などの機会を創出する



インド医薬品業界においては、グローバルに競争優位を持ったパイオニア的な存在です。

他社にはない
優位性



- 起業家精神に溢れ、かつ自立的な企業文化
- 新興国市場での強固なプレゼンス
- 世界的な薬事面での手腕
- ハイブリッドビジネスモデルを通じた、第一三共とのシナジー創出

垂直統合された
組織



- 研究開発
 - 技術面の強み
 - 1,100人以上の研究開発担当者、うち75%以上は高度な知識・技能を有するサイエンティスト
- 新薬創出力を証明
- 製造部門：製剤、原薬
 - 世界中に8つの製造拠点

グローバル
プレゼンス



- グローバルトップジェネリック企業の一画
- 150カ国以上での売上
 - 2011年売上は21億\$以上
 - 80%弱はインド以外での売上
- 拠点は43カ国に保有
- 複数の市場で実績のある企業とグローバルチームを形成
- 14,000人の従業員
50以上の国籍

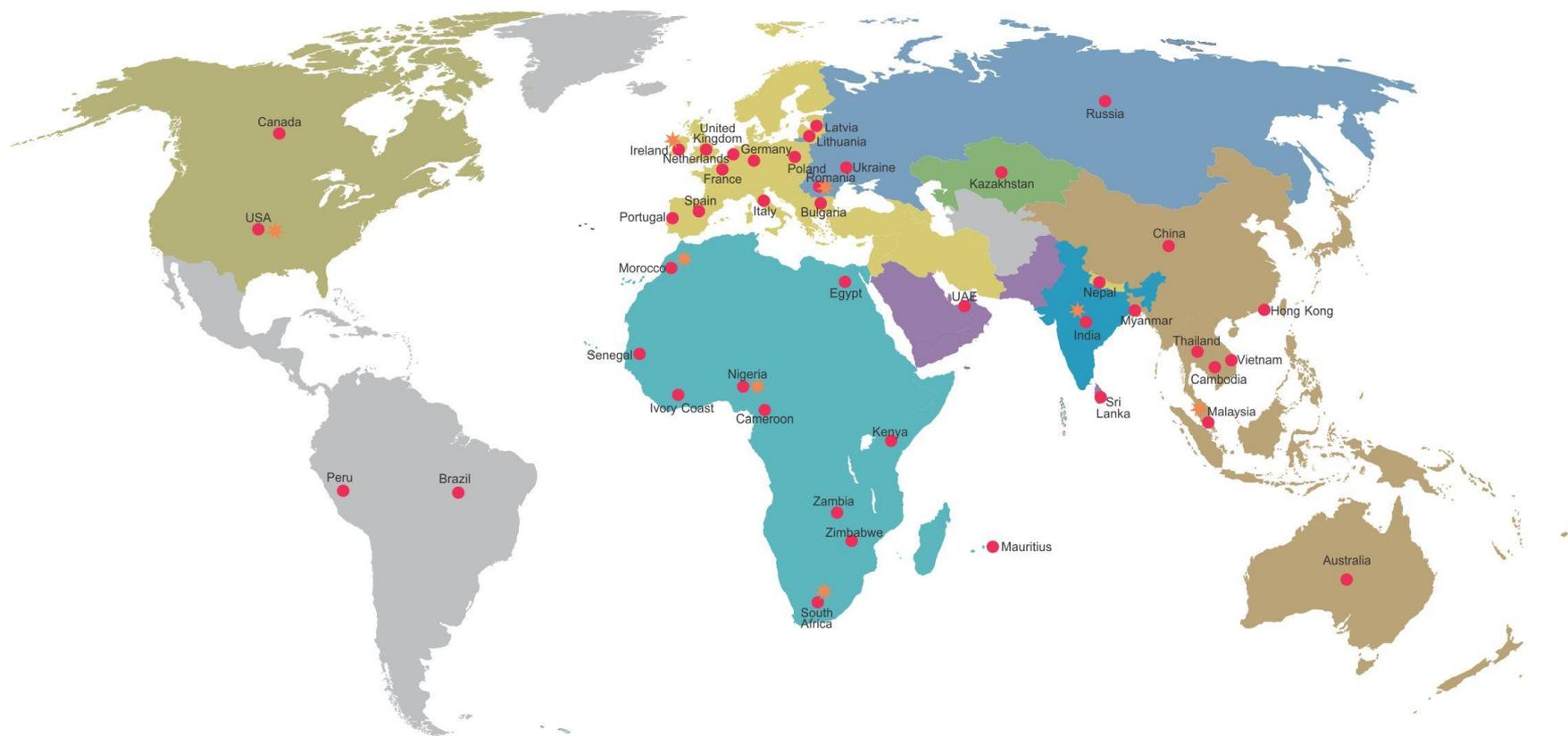
沿革

ランバクシーはインド医薬品産業において、流行を生み出すトレンドセッターたる存在です。



グローバルプレゼンス

世界43カ国に拠点を有し、製品は150カ国以上で販売されています。



モハリ経済特区の工場はインドにおける最新の製造拠点であり、米国FDAの承認を取得済みです。

- Ground Presence in 43 countries
- ★ Manufacturing Facilities in 8 countries

研究開発 - 概略

ランバクシーは、米国ANDA申請品とFTF品パイプラインという魅力的な製品ポートフォリオを有します。



世界的に見ても、薬事当局への累積の承認申請件数においては、最大の実績を有する

インド企業の中
では最大の
研究開発投資

Investment

1,100人超
の研究開発
担当者は、
主として
大学院修了
やサイエンス
の経験者で
構成される

People

ジェネリック
研究に特化
した施設を
擁する

Infrastructure

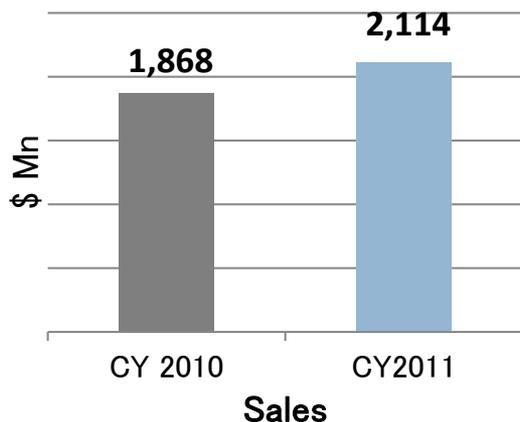
医薬品産業の中でも最も魅力的なFTF品
パイプラインを持つ
→ 過去においてFTFの機会を価値化する
実力を持つことを証明

業績 / 2011年の決算概要

アトルバスタチン発売に伴う堅調な業績 ベースビジネスにおける健全な収益性を確保

決算概要

- 堅調な業績
- 独占販売権を有する製品(FTF製品)の売上が業績に反映された



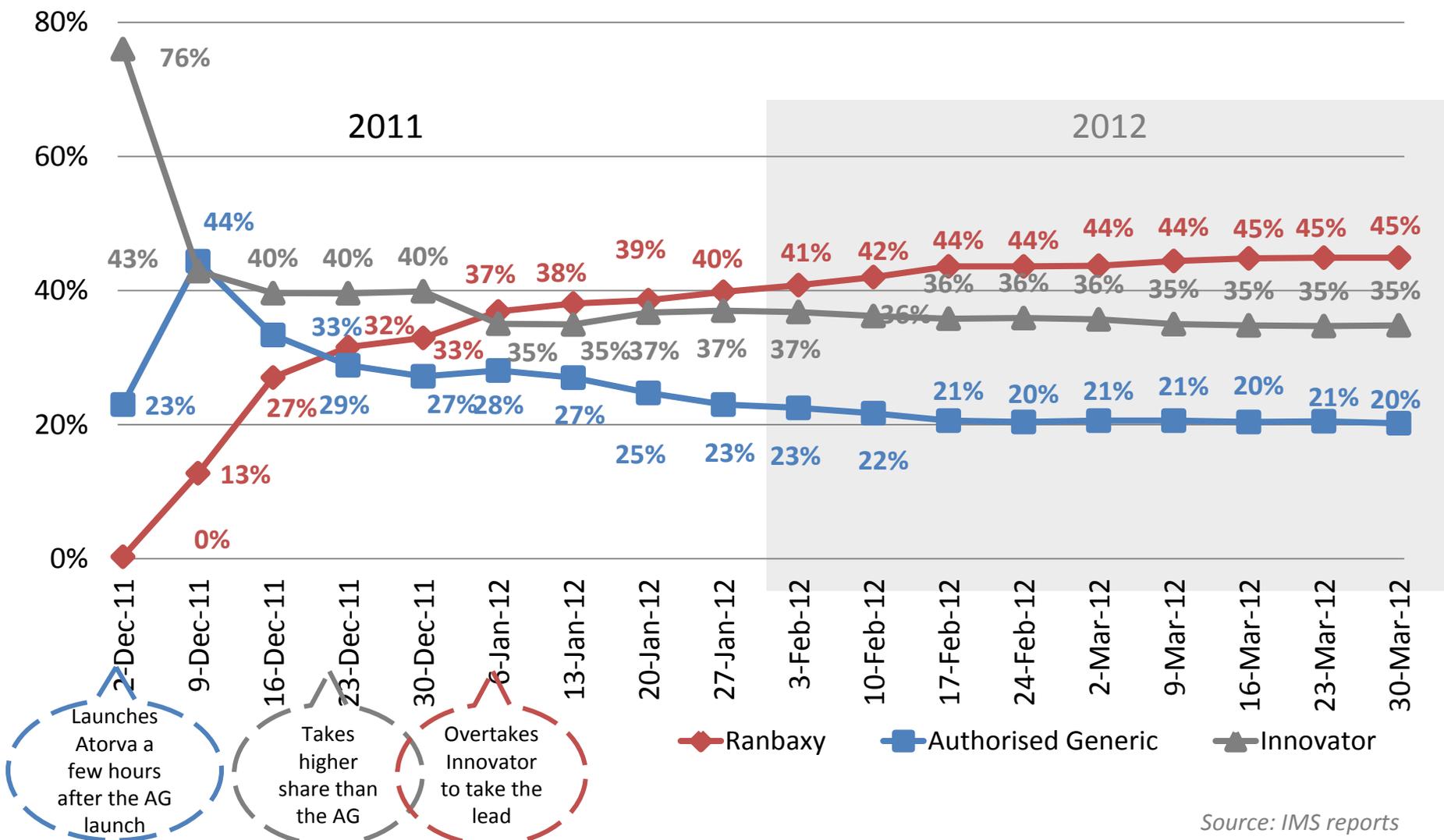
ベースビジネス(米国FTF等を除く)の売上高および収益性は年々向上している

- 2011年の新興国売上高は \$1,003 Mn (10.03億米ドル)
- 2011年の先進国売上高は \$966 Mn (9.66億米ドル)

新興国市場での好調な売上に加え、FTF製品を含む先進国市場の売上も貢献している

アトルバスタチン (Lipitor®) のシェア推移

ランバクシーの米国における堅実な販売力、および市場導入の成功を証明



Source: IMS reports

RANBAXY
Trusted medicines. Healthier lives

為替

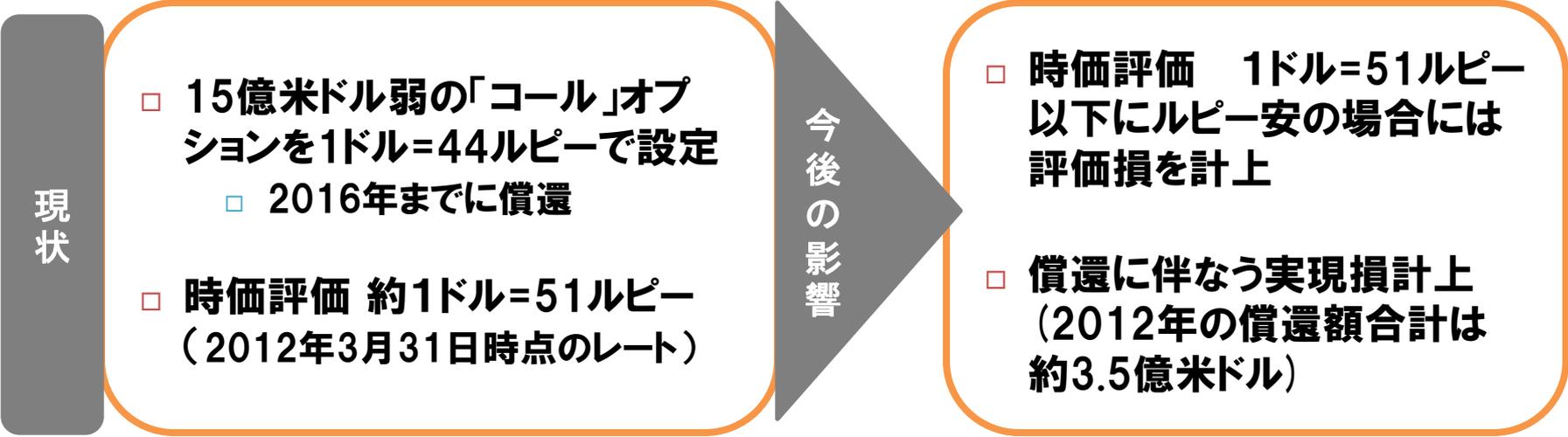
ランバクシーの決算では

(1) 輸出売上 (2) 外貨建ての借入 において為替影響が大きくなります。

通常取引

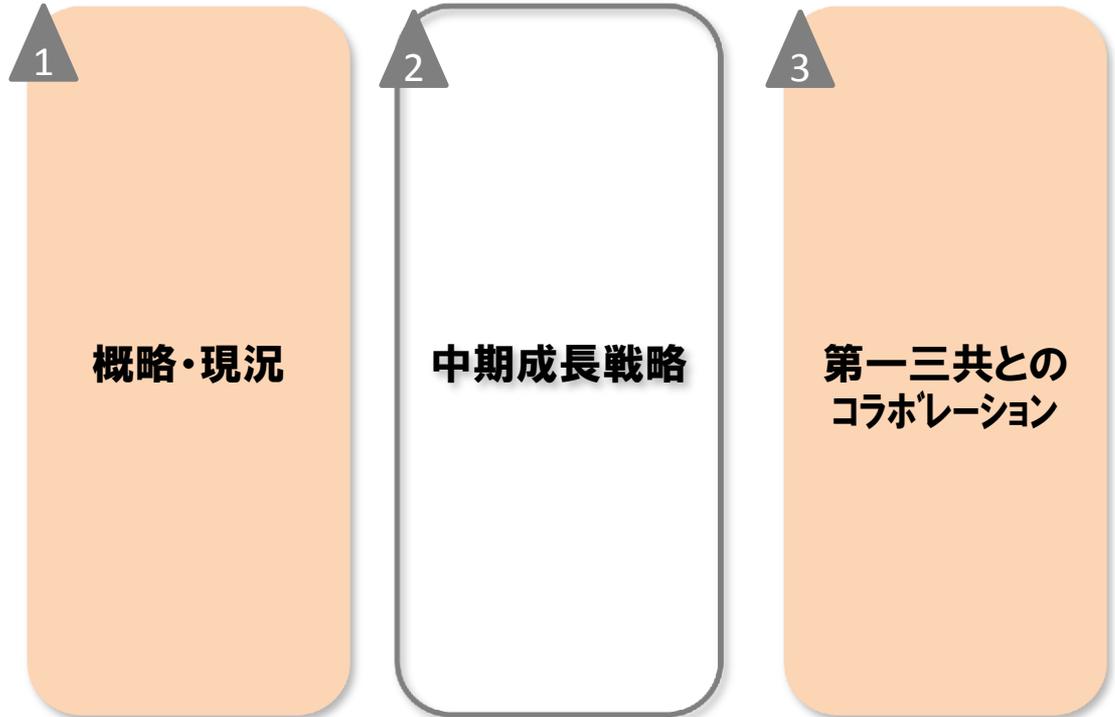
□ 輸出 (インド以外の) 売上:	75%-80%	輸出売上合計額 に対する為替影響 主としてUSDドル/ルピーレート に関する為替影響
□ 輸入:	20%-25%	

デリバティブの状況



RANBAXY

Agenda



ランバクシーの優先経営課題

全世界で、高い品質をベースとした、持続的で、収益性が高く かつ成長する事業を確立する。



事業

- ・ ベースビジネスにおける持続的な利益成長を目標とする。
- ・ 価値が高い事業機会を成長裡に業績貢献させる。



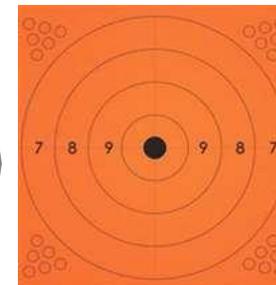
研究開発および製造

- ・ 研究開発は、革新的で、競争力を持ち、かつ商業性の高い製品開発を目指す
- ・ 優れたサービスの提供、および生産性・生産能力の向上



品質

- ・ Consent Decree (同意協定書)に規定された義務の遵守
- ・ 最高水準のコンプライアンス体制の確立



ベースビジネスにおける持続的な利益成長を目標とし、かつ価値の高い事業機会に資金を投入する。



事業

- ・ ベースビジネスにおける持続的な利益成長
- ・ 先進国市場における、価値の高い事業機会の業績貢献

ベースビジネス

新興国での事業強化、成長のための投資

- ・ インド (2011年には市場の成長を上回る売上高成長を達成)での取り組み
 - 初めて新薬を上市したインド製薬企業 抗マラリア薬Synriamを発売
 - 今まで過小評価していた市場セグメントでの事業強化
 - 発売されている製品整理 営業担当者の生産性向上
- ・ 東欧、CIS諸国、アフリカにおける入力
 - ブランデッドジェネリック、OTC事業の確立

高価値のニッチ製品・独占販売製品

先進国市場において、価値の高い機会を活かし業績貢献を図る

- ・ 独占販売期間満了後のアトルバスタチン最大化
- ・ FTF製品群
- ・ 価値の高い独占権を有する製品の創出

新興国市場、価値の高い事業機会を持つ市場へのアプローチを目指す。

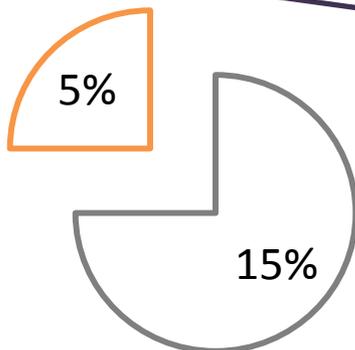
注力する新興国市場

- India
- Malaysia
- South Africa
- Nigeria
- Morocco
- Egypt
- Romania
- Poland
- Russia
- Ukraine
- Brazil
- Venezuela
- Mexico

注力する先進国/事業機会の高い市場

- Canada
- USA
- W.Europe
- Scandinavia
- Australia
- New Zealand
- Japan

市場成長率



企業ブランドの確立および事業機会を確実に業績貢献につなげることを目指す

□ Pharma/ Emerging Market □ Developed Market

新興国医薬品市場の成長は、先進国の市場の3倍以上にもなることが想定される。

研究開発および製造

革新性、競争力、商業性 / 優れたサービスの提供、生産性と生産能力の向上



研究開発および製造

- ・ 研究開発は、革新的で、競争力を持ち、かつ商業性の高い製品開発を目指す
- ・ 優れたサービスの提供、および生産性・生産能力の向上

研究開発:製品開発と技術基盤の効果的な活用との調和

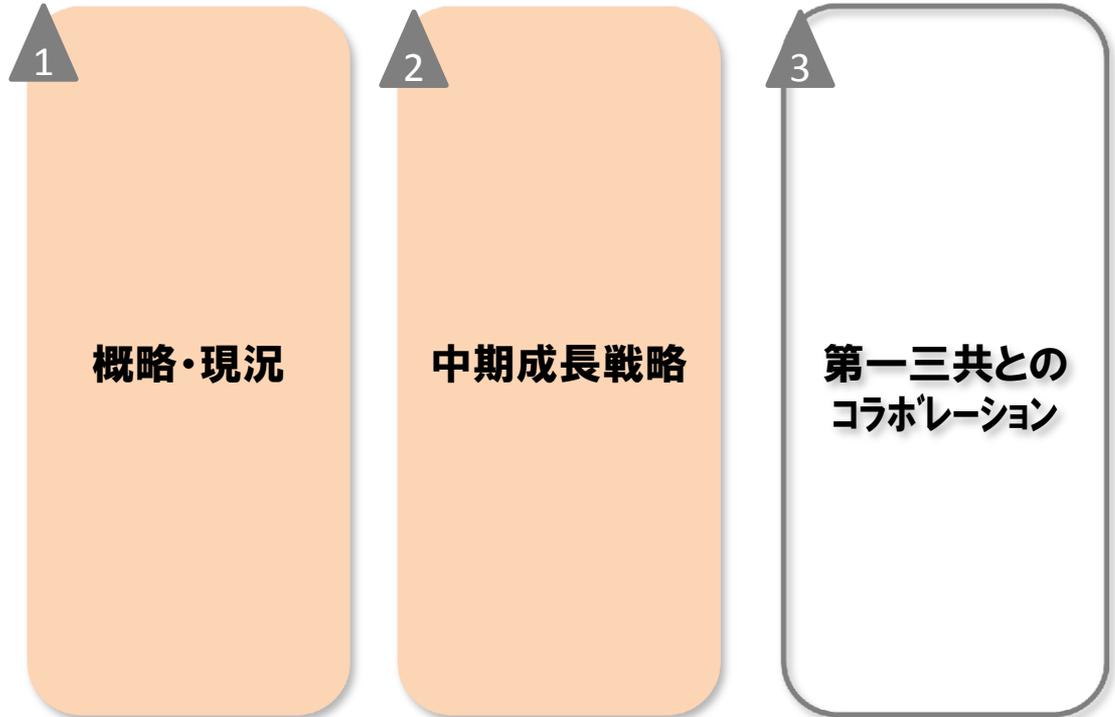
- ・ 他社と差別化した製品開発
- ・ 主要グローバル製品の研究開発におけるリーダーシップ
- ・ 研究開発プロセスのさらなる強化と生産性の改善
- ・ より優れた技術や能力を獲得するための継続的な取り組み
- ・ 計画的な品質向上

製造:生産能力の最適化と生産性改善

- ・ 戦略的な生産拠点設定および各国ごとの事業戦略や制約を踏まえた生産計画の策定
- ・ 柔軟性を持った生産体制の確立
- ・ 最高水準のコンプライアンス体制確立
- ・ 計画的な品質向上

RANBAXY

Agenda



第一三共とのパートナーシップ: 戦略的なシナジー創出

ランバクシーと第一三共は互いのヴァリューチェーン全体におよびシナジー創出を目指しています。



Daiichi-Sankyo

RANBAXY

イノベティブ
医薬品(新薬)

1. 高成長の市場、規模の大きな市場へのアクセス
2. 低コストの研究開発、製造へのアクセス

エスタブリッシュメント
医薬品(ジェネリック)

1. さらなる生産能力向上へのアクセス
2. 独占販売品目へのアクセス

ハイブリッドビジネス

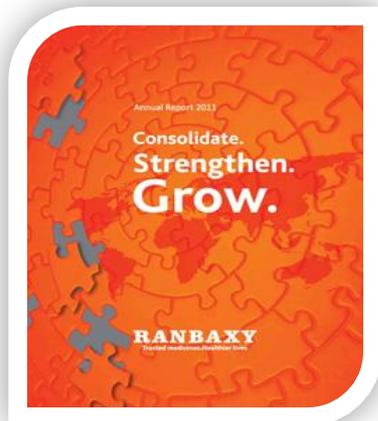
戦略的なコンビネーションが、新薬・ジェネリック薬双方をカバーする強力な医薬品会社を創り出す

‘Global Hybrid Business Office’ が中心となり、
全世界における持続的、組織的、かつ戦略的なシナジーを確実に創出する

RANBAXY
Trusted medicines. Healthier lives

第一三共とのパートナーシップ – 各機能ごとのシナジー

ハイブリッドビジネスモデル: すでに実現しているシナジーの例



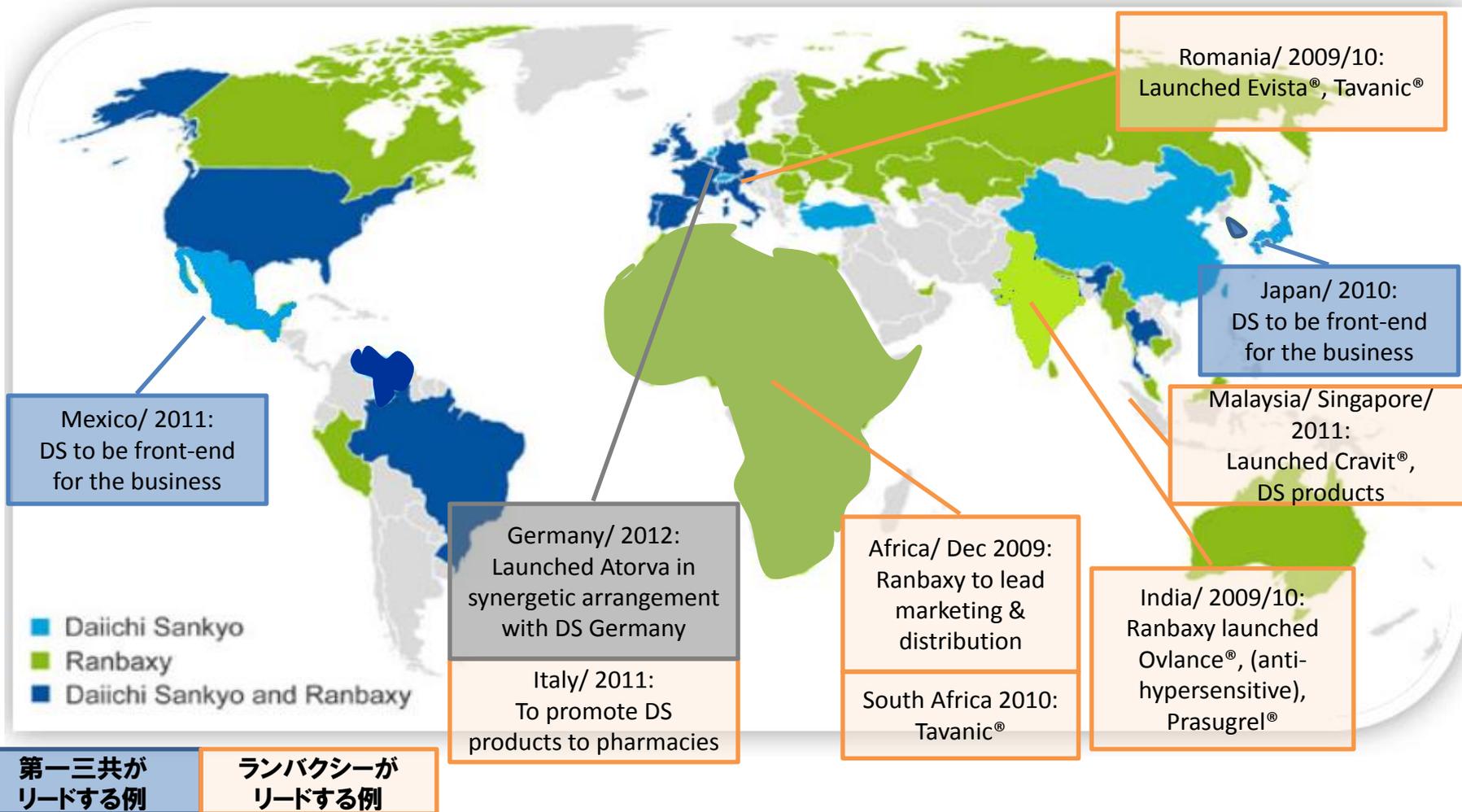
第一三共とのパートナーシップ

ハイブリッドビジネスモデル: すでに実現しているシナジーの例



第一三共とのパートナーシップ

ハイブリッドビジネスモデル: すでに実現しているシナジーの例



RANBAXY

Thank You

NSE: RANBAXY

BOM: 500359

Reuters: RANB.NS / RANB.BO

Bloomberg: RBXY:IN

Website: <http://www.ranbaxy.com>

Some of the major Analysts that track Ranbaxy

Barclays

Citigroup

Daiwa

ICICI Securities

Morgan Stanley

Nomura

SBI Capital Markets

Standard Chartered

本資料に関するお問い合わせ先

第一三共株式会社
コーポレートコミュニケーション部

TEL: 03-6225-1126（報道関係者の皆様）

03-6225-1125（株式市場関係者の皆様）

本資料における将来の予想等に関する各数値は、現時点で入手可能な情報に基づく弊社の判断や仮定によるものであり、リスクおよび不確実性が含まれております。したがって実際の業績等は、予想数値とは異なる結果となる可能性があります。