



慶應義塾大学ビジネス・スクール

武田薬品工業株式会社

社長に就任してからの2年間、壊れたレコードのように、「私の最優先事項は、パイプライン（新薬候補リスト）の強化だ」と言い続けてきた。

（武田薬品工業株式会社社長 長谷川^{やすちか}閑史）^[1]

日本有数の高収益企業

武田薬品工業株式会社は、1993年6月に、創業家出身の武田國男前社長（現会長）が就任して以来、高成長と高収益とを達成してきた。1993年3月期の決算では、連結売上高7201億円、連結経常利益743億円であったが、2003年3月期の決算では、連結売上高1兆461億円、連結経常利益4052億円に達した。武田前社長の在任10年間で、連結売上高1.45倍、連結経常利益5.45倍の成長を達成したことになる。2003年6月に長谷川閑史社長が就任してからも、同社は高成長と高収益の基調を維持し、2006年3月期には、連結売上高1兆2122億円、連結経常利益4854億円を報告している。2006年10月現在、連結経常利益額で国内12位にランクされる日本有数の高収益企業である。

武田薬品工業の過去十数年間の拡大基調と高業績を支えてきたのは、1990年代に市場投入された4つの製品である。同社が1992年に発売した前立腺ガン・子宮内膜症治療薬リュープロリン（製品名：ルプロン、リュープリン）、抗潰瘍薬ランソプラゾール（製品名：プレバシド、タケプロン、オガスト）は世界的なヒット商品となる。とくに、抗潰瘍薬ランソプラゾールは、

^[1] 坂田亮太郎、「武田薬品工業 世界へ、強者の苦闘」、『日経ビジネス』，2005年9月12号、50-55ページ。

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授 太田康広が公表資料をもとにクラス討議の資料として作成した。ケースは、適切な経営手法、あるいは、不適切な経営手法を解説するものではなく、また、客観的な情報源として適切なものでもない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 太田康広（2006年10月作成、2009年2月改訂）

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

ピーク時には、年間 4713 億円の売上を達成した武田薬品工業の主力製品である^[2]。また、1990 年代後半には、糖尿病薬ピオグリタゾン（製品名：アクトス）、血圧降下剤カンデサルタン（国内製品名：ブロプレス）の開発に成功した。現在は、ピオグリタゾン、カンデサルタンが連結売上高に大きく寄与する製品に育っている。これら 4 つの主力製品によって、武田薬品は世界 10 傑入りを目指すまでになった。

品 目	2002	2003	2004	2005	2006
リュープロレリン	1803	1941	1811	1781	1825
ランソプラゾール	4212	4713	4590	3735	3897
カンデサルタン	819	1056	1415	1527	1916
ピオグリタゾン	1218	1554	1777	1932	2443

関連会社を含む全世界売上高（単位：億円）^[3]

主力 4 製品の特許切れ

しかし、ごく短期間に市場投入された、これら 4 つの主力製品は、数年後から、相次いで特許切れを迎えることになる。抗潰瘍薬ランソプラゾールは、関連会社を含めて世界全体で 3897 億円の売上があるが、この薬のアメリカにおける特許は、2009 年 11 月に切れることになっている。糖尿病薬ピオグリタゾンは 2011 年に、血圧降下剤カンデサルタンは 2012 年に、前立腺ガン薬リュープロレリンは 2015 年に特許が切れる。

これらの製品の特許が満了すれば、ジェネリック医薬品（後発医薬品）の市場参入を防ぐことはできない。ジェネリック医薬品は、副作用の抑制など、若干の改良が加えられていることがあるものの、基本的に、オリジナル医薬品と成分が同じ医薬品である。したがって、新しく薬効成分を特定する必要もなく、また、臨床試験を大幅に省略することが可能であるため、研究開発費を抑制することができ、その分、市場に低価格で供給される。近年、アメリカ、イギリス、ドイツなどでは、ジェネリック医薬品のシェアが約 5 割に達しているという^[4]。主力 4 製品の特許満了にともない、廉価なジェネリック医薬品が市場に投入されることになれば、武田薬品工業の売上は大幅に低下する可能性がある。

^[2] この数字は、関連会社売上高を含んでいる。
^[3] 西暦年数は、決算日の属する年を表わす。なお、関連会社の売上を含んでいるため、連結売上高より大きくなる。
^[4] 倉沢正樹、「医療費抑制の狙い通りに、ジェネリック薬の使用は拡大するのか 欧米では後発薬が 5 割前後に」、2006 年 4 月 5 日、<http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20060330/100898/>

もちろん、武田薬品工業も、手をこまねいて見ているわけではなく、効能追加や、光学異性体の開発などを通じて、製品のライフサイクルの延長を図っている。たとえば、同社は抗潰瘍薬ランソプラゾールの光学異性体を、独自の製剤技術によって、有効血中濃度を持続させるよう試み、これをランソプラゾールの後継新薬 TAK-390MR として開発中である。武田薬品工業は、2005 年 8 月、TAK-390MR が、アメリカにおいて第Ⅲ相臨床試験の段階に移行したと発表した^[5]。しかし、この後継新薬だけでは、ランソプラゾールの特許切れにともなう売上減少を、最大でも年間 2000 億円程度しか補えないといわれている^[6]。売上減少を食いとめるためには、新薬の市場投入が欠かせないであろう。

2006 年 5 月に発表された中期経営計画によると、武田薬品工業は、2010 年度（2011 年 3 月期）において、進出地域シェア 2.5%を確保するとともに、自社医療用医薬品売上高 1 兆 4000 億円を達成することを目指している^[7]。2015 年には、自社医療用医薬品で 2 兆円を目指す同社は、それに備えたパイプライン（新薬候補リスト）の構築を 2010 年度までに完成させる計画である。この中期経営計画を達成するよう、より一層の売上規模拡大を図るためには、毎年 1 つずつ大型新薬を発売できる体制が必要となるだろう。

1999 年以来、武田薬品工業の大型新薬の発売は長らく途絶えていたが、2005 年 9 月、アメリカにおいて、約 6 年ぶりの大型新薬となる睡眠薬ロゼレムを発売した^[8]。続いて、同年 11 月、2 型糖尿病治療薬アクトプラスメット（アクトスとメトフォルミン合剤）を発売する^[9]。また、2006 年 2 月には、スキャンポ社（Sucampo Pharmaceuticals, Inc.）と共同で、慢性特発性便秘症治療薬ルビプロストン（製品名：アミティーザ）をアメリカで発売した^[10]。

久方振りの大型新薬ロゼレムは、北米での営業力を増強してから発売されるなど、満を持して投入された。しかし、同薬の販売は、現在までのところ、不調に終わっている^[11]。約 6 年ぶり

^[5] 武田薬品工業株式会社、ニュースリリース、「消化性潰瘍治療薬 TAK-390MR の米国における第Ⅲ相臨床試験移行について」、2005 年 8 月 30 日。

^[6] 坂田、前掲記事、51 ページ。

^[7] 武田薬品工業株式会社、ニュースリリース、「06-10 中期計画について ～『日本発の世界的製薬企業』の創生～」、2006 年 5 月 11 日。

^[8] 武田薬品工業株式会社、ニュースリリース、「不眠症治療薬 ROZEREMTMの米国におけるプロモーション活動開始について」、2005 年 9 月 27 日。

^[9] 武田薬品工業株式会社、ニュースリリース、「2 型糖尿病治療薬 ACToplus metTM（アクトスとメトフォルミン合剤）の米国におけるプロモーション活動開始について」、2005 年 11 月 2 日。

^[10] スキャンポ ファーマシューティカルズ・インク、武田薬品工業株式会社、ニュースリリース、「慢性特発性便秘症治療薬 AMITIZATM（一般名：ルビプロストン）の米国における販売許可取得について」、2006 年 2 月 1 日。

^[11] 中野目純一、「武田薬品工業 主力薬の特許切れに不安」、『日経ビジネス』、2006 年 6 月 19 日号、2 ページ。

の大型新薬ということで、大きく期待されていたロゼレムの販売不振のニュースが株式市場に伝わると、投資家の失望売りを招き、2005年9月下旬から2006年2月中旬かけて、武田薬品工業の株価は6,700円台から6,300円台まで下落する。ようやく、株価が反転したのは、ランソプラゾールの後継となる糖尿病薬SYR-322の臨床試験が、第Ⅱ相から第Ⅲ相に移行したとのニュースの後であった^[12]。

シリックス買収

この糖尿病薬SYR-322を開発しているのは、武田薬品工業の子会社、武田サンディエゴである。同社は、武田薬品工業が、2005年3月に280億円で買収したアメリカのバイオベンチャー、シリックス(Syrrix)が名称変更したものである。

当初、武田薬品工業は、シリックスが持つ蛋白質の立体構造解析技術を提供してもらうため、同社に提携を申し入れる計画であった。しかし、シリックスが糖尿病薬の有望な化合物を開発していたことが判明したため、提携計画を急遽買収計画に切り替え、同社の完全子会社化を図ったのである。シリックス社の買収時期は、武田薬品工業の決算直前の3月であり、この買収の影響で、12期連続していた経常利益の増益記録が途絶えることになった。買収時期をほんの少しずらせば、連続増益記録を延長することも可能であったが、長谷川社長は増益記録よりも「パイプライン拡充を最優先させた」という^[13]。糖尿病薬SYR-322の開発進展は、シリックス買収の直接の成果である。

シリックス社の買収額280億円の内訳は、80億円が同社の蛋白質立体構造解析技術に対する対価であり、残る200億円がパイプラインの対価である^[14]。一見すると、パイプライン拡充を主目的とした企業買収のように見えるが、武田薬品工業の医薬研究本部の左右田隆本部長は、買収の目的はパイプラインの拡充というより、そのパイプラインを生み出したシリックスの持つ蛋白質立体構造解析技術にあることを強調する^[15]。

そもそも、新薬を開発することはギャンブルに近い。10年以上の開発期間を費やしても、新しい化合物が新薬として承認を得られる確率は非常に低いのが現実である。日本製薬工業協会の

^[12] 武田薬品工業株式会社、「糖尿病治療薬SYR-322の米国における第Ⅲ相臨床試験開始について」、2006年1月20日。

^[13] 坂田、前掲記事、53ページ。

^[14] 「構造情報を創薬へ活用 武田も注目の新たな武器」、『日経バイオビジネス』、2005年9月号、53-57ページ。

^[15] 前掲記事。

調査によると、1997年から2001年にかけて、日本の製薬会社18社が合成した新薬候補43万2132個のうち、新薬として承認された化合物は36個だとされる^[16]。あまりに成功確率が低い
ため、製薬会社にとっては、新薬の開発効率を上げることが重要な課題となっている。

ヒトゲノム情報を利用したゲノム創薬も、そのような効率化手法の1つである。しかし、ゲノム情報によって、創薬のターゲットを発見する局面こそ効率化されたものの、ターゲットと結合する化合物を発見し、それを改良していくプロセスがスピードアップされたわけでは必ずしもない。

ゲノム情報などを利用して創薬の標的となるターゲット蛋白質を見つけたあとは、通常、コンビケム（コンビナトリアル・ケミストリー）と呼ばれる手法を使って、ターゲットと結合する化合物（ヒット化合物）を選抜する。コンビケムとは、ロボット・アームによって、多様かつ大量な新規化合物を自動的に高速に合成する技術であり、ランダム・スクリーニングによって薬効のありそうなヒット化合物を見つけるためには不可欠の手法である。

もっとも、コンビケムによって、ヒット化合物が見つかったとしても、それがただちに新薬候補になるわけではない。次の段階は、ヒット化合物を改良し、ターゲット蛋白質との結合力を高めていくことである。この創薬ターゲットとの結合力を高めた化合物をリード化合物という。

リード化合物を発見し、さらに結合力が強く、毒性の低い化合物を探すためには、アッセイ・ロボットを使って大量の実験をこなしていく、ハイスループット・スクリーニングといわれる手法が利用される。ハイスループット・スクリーニングによって、リード化合物を選別し、有効性や安全性、毒性、吸収性などの点で優れた化合物を発見できれば、それがようやく新薬候補になるわけである。

このように、新薬の開発は、ランダムな組み合わせによって大量に生成される化合物を選別していくプロセスである。ランダムな化合物の中から、新しいヒット化合物を発見する確率は0.1%以下であり、さらにこの中からリード化合物となるのは5%以下であるといわれている^[17]。従来、このプロセスを経て臨床試験に辿りつくのに最低でも5年程度はかかっていた。

^[16] 「ヒトゲノムを新薬に変える オーダーメイド医療も夢ではなくなった」、『日経バイオビジネス』、2003年7月、66-67ページ。

^[17] 以上、<http://www.chikennavi.net/> より。また、関正博、「創薬研究におけるリードディスカバリー」、『構造生物』第8巻、第2号、2002年9月もあわせて参照せよ。

武田薬品工業が買収したシリックス社の技術は、以上のような大量の化合物を選別していくプロセスを効率化するものと期待される。実際、シリックス社は、ある新薬の開発において、ターゲット蛋白質を定めてから、3年半程度で臨床試験までこぎつけていた^[18]。シリックス社の武器は、
5 蛋白質の立体構造の解析であり、これが開発期間の短縮に役立っている。

シリックス社のアプローチは次のようなものである。まず、ある蛋白質をターゲットにすることが決まったら、そのターゲット蛋白質の立体構造を解析する。次に、その立体構造情報にもとづいて、コンピュータ上にターゲット蛋白質を再構成し、あらかじめ準備しておいた化合物のライブラリーとコンピュータ上で結合させてみる。ターゲット蛋白質と結合しやすいような化合物を
10 事前に選別しておくことにより、ヒット化合物を選抜するプロセスが効率化できる^[19]。

次に、ヒット化合物を発見してから、ターゲット蛋白質とヒット化合物が結合した状態で結晶化し、その結合形態を解析する。これにより、ターゲット蛋白質とヒット化合物がどのように結合しているかに関する情報が得られ、ヒット化合物の改良やリード化合物の発見につなげることが
15 ができる。

リード化合物が発見されたあとも、リード化合物の毒性を下げるために、蛋白質の立体構造の解析技術を使うことができる。毒性（副作用）を下げるためには、ターゲット蛋白質に似てはいるものの、別の働きをする蛋白質には結合せず、ターゲット蛋白質だけに結合するようにリード化合物を改良していく必要がある。蛋白質の立体構造分析によって得られた、ターゲット蛋白質とリード化合物の結合状態に関する情報は、この段階でも、改良プロセスを大幅に効率化するものと期待されている。

要するに、シリックス社の蛋白質立体構造解析技術は、新薬の開発スピードを一気に高めるノウハウである。武田薬品工業は、シリックス社の買収によって、パイプラインを充実させただけでなく、新薬開発プロセスを加速させる新たな技術を手にしたことになる。
25

30 ^[18] 以下、この節の記述は、「構造情報を創薬へ活用 武田も注目の新たな武器」、『日経バイオビジネス』、2005年9月号、53-57ページ、による。

^[19] しかし、蛋白質単体の構造解析は、ハイスループット・スクリーニングと大差ないという見解もある。「加速する標的探索 取り残される合成化学」、『日経バイオビジネス』、2003年7月号、70-79ページを見よ。

アメリカ市場での営業力強化

武田薬品工業が、その中期経営計画どおり、2011年3月期において、進出地域シェア2.5%を獲得するためには、アメリカ市場での市場占有率を上げる必要がある。アメリカでの製品販売は、従来、米大手医療品メーカー、アボットラボラトリーズとの合弁会社TAPファーマシューティカルプロダクツを通じて行なってきたが、最近では、販売子会社、武田ファーマシューティカルズノースアメリカ（TPNA）に徐々に軸足を移しつつある。

武田薬品工業が、TPNAをアメリカの事業展開の軸に据えようとしている背景には、TAPの完全子会社化をめぐる、アボットとの交渉がうまくいっていないという事情がある。TAPは、アメリカ市場での売上の7割近くを占めているため、武田薬品工業は、TAPを完全子会社として、TPNAと統合し、アメリカにおける販売経路を一本化するよう画策してきた。しかし、武田薬品工業が提示する買収金額とアボットの要求金額とのあいだにはなお数千億円の開きがあるとされている^[20]。TAP買収交渉を通じて、武田薬品工業とアボットの関係は徐々に悪化していく。

2005年6月末、アボットは、武田薬品工業がTAPに対しランソプラゾール供給取引の継続を強制し、過大な利益を得ている等と主張し、シカゴのアメリカ連邦地方裁判所に損害賠償を求める訴訟を提起する。2006年2月、同裁判所は、武田薬品工業とアボットのあいだの契約における裁判地指定条項にしたがい、この訴えは日本国において提起されるべきであるとして、アボットの訴えを却下した。2006年3月、アボットは、この判決を不服としてアメリカ連邦第7巡回控訴裁判所に控訴する^[21]。

このように、アボットとの関係が悪化するなか、武田薬品工業は、TAP買収交渉に見切りをつけ、TPNAの営業能力を拡充していった。睡眠薬ロゼレムの発売に合わせ、合計約1,000人もの営業員を追加投入する。これによって、アメリカ市場において、同国の大手医療品メーカーと対等に渡り合えるだけの営業力を手にすることとなった。

^[20] 坂田、前掲記事、53ページ。

^[21] 武田薬品工業株式会社、平成18年3月期決算短信（連結）、19ページ。

徹底的な成果主義

武田薬品工業は、「市場価格での人材調達」を掲げ、大胆な賃金制度改革を進めてきた。かつて完全な年功序列型の報酬制度を採用していた同社は、1997年に成果重視の報酬制度へ転換を始める。

一般社員は、最低ランクの「J6」から、最高ランクの「J1」まで6階級に分類され、報酬はランクごとに決められる。新入社員は、入社後1年間が経過すると、はじめの1年間の働きに応じて、J6からJ4のいずれかに割り当てられる。入社3年目以降は、自動的な昇格はいっさいない。

同社の担当者は、普通に努力すればJ1かJ2までは上げられる人しか採用していないという。しかし、すでに同期がJ1に達した時点でもJ4にとどまる人が出始めている。その場合、報酬はランクによって決まるので、入社2年目にJ4になった人とまったく同じである。年功による考慮はいっさいない。

一般社員から幹部社員に昇進するのは、さらに厳しい選抜を潜り抜けなければならない。現在、幹部社員の比率は20%程度だが、幹部社員の総数が増えすぎないように、ポストの数が一定に抑えられている。しかし、いったん幹部社員になれば、報酬は加速度的に増加する。幹部社員の基本年俸は11段階に分かれており、最高ランクの幹部社員の基本年俸は、最低ランクの幹部社員の基本年俸の2倍程度である。このシステムの下では、同じ学歴、同じ職種で入社した社員のあいだに大きな較差が生じる。同期トップの半分以下の報酬で定年まで働く社員も多数出てくるだろう。このように大きな差のつく成果主義の導入は、外資や同業他社からの引き抜きに対抗するための措置という面もある^[22]。

長年親しんだ年功序列の制度を廃し、徹底した成果主義を導入した武田薬品工業であるが、この制度は必ずしも人件費削減を目的にしたものではない。もともと同社の従業員報酬の絶対水準はかなり高いのである。2006年3月期において、従業員平均年齢41.3歳で、平均年収1030万円となっている。なお、この平均年収は、2007年の最終利益予想が黒字で、配当予想が無配ではなく、株主資本比率が30%以上の上場企業の中で、22位にランクされている^[23]。

^[22] 以上、「30代で格差歴然 『延命努力』なければ昇給なし」、『日経ビジネス』、2004年3月1日号、32-35ページ、より。

^[23] 『会社四季報 2006年3集 夏』、東洋経済、2006年7月、2,149ページ。

約 1 兆 5000 億円もの手許流動性と自社株買い

武田薬品工業の 2006 年 3 月期の連結キャッシュ・フロー計算書によると、同社とその子会社に帰属する現金および現金同等物の残高は、1 兆 6263 億円に達する。この豊富な手許流動性は、シリックス買収のときのような戦略的投資に費やせるほか、年間 2000 億円近くの研究開発費支出を 8 年以上にわたって負担し続ける財務的基盤を構成する。今後とも戦略的に重要な投資機会を逃さないために、ある程度の手許流動性を確保しておく必要がある。

しかし、こういった資金は、高収益で知られる武田薬品工業のビジネスほどのリターンを生み出さないため、手許流動性が厚くなればなるほど、総資産利益率（ROA）は低下することになる。また、低い配当性向は、徐々に自己資本比率を押し上げ、レバレッジ効果と負債の税効果を弱めていく。

武田薬品工業は、2006 年 5 月 11 日に発表した 2011 年 3 月期までの中期 5 ヶ年計画において、株主資本利益率（ROE）の現状水準を維持することを目標の 1 つとして設定した^[24]。また、この中期経営計画を発表したのと同じ日に、同社にとって初めてとなる自己株式の購入を取締役会で決議している^[25]。この自己株式購入は、約 800 億円の規模になった^[26]。引き続き、8 月から 9 月にかけて約 430 億円程度、9 月には約 336 億円程度の自己株式購入を行ない、さらに追加取得を予定している^[27]。

武田薬品工業が、今後も現在の株主資本利益率を維持していくためには、約 1 兆円程度の自己株式の取得が必要とされるとの試算がある^[28]。

^[24] 武田薬品工業株式会社、ニュースリリース、「06-10 中期計画について ～『日本発の世界的製薬企業』の創生～」、2006 年 5 月 11 日。

^[25] 武田薬品工業株式会社、ニュースリリース、「自己株式の取得に関するお知らせ」、2006 年 5 月 11 日。

^[26] 武田薬品工業株式会社、ニュースリリース、「自己株式の取得結果に関するお知らせ」、2006 年 6 月 21 日。

^[27] 武田薬品工業株式会社、ニュースリリース、「自己株式の取得結果に関するお知らせ」、2006 年 9 月 7 日。武田薬品工業株式会社、ニュースリリース、「自己株式の取得結果に関するお知らせ」、2006 年 9 月 25 日。武田薬品工業株式会社、ニュースリリース、「自己株式の取得に関するお知らせ（会社法第 165 条第 2 項の規定による定款の定めに基づく自己株式の取得）」、2006 年 9 月 28 日。

^[28] 以上、「30 代で格差歴然 『延命努力』なければ昇給なし」、『日経ビジネス』、2004 年 3 月 1 日号、32-35 ページ、より。

【設問】

1. 武田薬品工業の強みと弱み、同社が直面する環境におけるチャンスと脅威を分析しなさい。
2. 武田薬品工業の総資産利益率（ROA）と株主資本利益率（ROE）を計算しなさい。
- 5 3. 武田薬品工業は、約1兆5000億円もの資金をどのように利用すべきですか。また、資金の有効利用をした後に、総資産利益率（ROA）と株主資本利益率（ROE）はどうなりますか。計しなさい。

10

15

20

25

30

付属資料 1 武田薬品工業の沿革

天明元年（1781年）6月	当社創業、薬種商を開業
明治4年（1871年）5月	洋薬の輸入買付を開始
大正3年（1914年）8月	武田研究部を設置
大正4年（1915年）10月	武田製薬所（現・大阪工場）を開設
大正10年（1921年）8月	大五製薬合資会社（現・連結子会社「日本製薬株」）を設立
大正11年（1922年）6月	武田化学薬品株（現・連結子会社「和光純薬工業株」）を設立
大正14年（1925年）1月	株式会社武田長兵衛商店を設立
昭和18年（1943年）8月	武田薬品工業株式会社と社名変更
昭和19年（1944年）7月	小西薬品株式会社及びラジウム製薬株式会社を合併
昭和21年（1946年）5月	光工場（山口県）を開設
昭和24年（1949年）5月	東京証券取引所及び大阪証券取引所に株式を上場
昭和32年（1957年）11月	武田食品工業株（現・連結子会社）を設立
昭和33年（1958年）8月	新総合研究所が落成
昭和35年（1960年）6月	製薬・医薬販売・食品・化学品・外国の各事業部を設置
昭和37年（1962年）8月	台湾に台湾武田株（現・連結子会社）を設立
昭和38年（1963年）1月	湘南工場（神奈川県）を開設
昭和39年（1964年）5月	ドイツにドイツ武田株（連結子会社 後に「タケダ・ヨーロッパ株」へ改称）を設立
昭和42年（1967年）2月	米国に米国武田株（連結子会社 後に「タケダ・ケミカル・プロダクツ米国株」と合併）を設立
昭和46年（1971年）9月	インドネシアにインドネシア武田株（現・連結子会社）を設立
昭和53年（1978年）9月	フランスにカセーヌ武田株（現・連結子会社「ラボラトワール・タケダ株」）を設立
昭和56年（1981年）12月	米国にウィルタック株（連結子会社 後に「タケダ・ケミカル・プロダクツ米国株」へ改称）を設立
昭和57年（1982年）6月	イタリアにタケダ・イタリア・ファルマチュウティチ株（現・連結子会社）を設立
昭和59年（1984年）4月	大阪・東京両本社制を敷く
昭和60年（1985年）5月	米国にTAPファーマシューティカルズ株（現・持分法適用関連会社「TAPファーマシューティカル・プロダクツ株」）を設立
昭和63年（1988年）1月	筑波研究所（茨城県）を開設
平成4年（1992年）1月	本店を大阪市中央区道修町四丁目1番1号（現在地）に移転
平成5年（1993年）3月	米国にタケダ・アメリカ株（現・連結子会社「武田アメリカ・ホールディングス株」）を設立
平成6年（1994年）3月	中国に天津武田薬品株（現・連結子会社）を設立
平成8年（1996年）4月	医療用医薬品以外の事業部門に社内カンパニー制を導入
平成9年（1997年）4月	英国に英国武田株（現・連結子会社）を設立
平成9年（1997年）10月	米国に武田アメリカ研究開発センター株（連結子会社 後に「武田ファーマシューティカルズ・アメリカ株」と合併）を設立
平成9年（1997年）10月	アイルランドに武田アイルランド株（現・連結子会社）を設立

平成9年（1997年）12月	米国に武田アメリカ・ホールディングス(株)（連結子会社 後に「タケダ・アメリカ(株)」と合併）を設立
平成10年（1998年）1月	タケダ・イタリア・ファルマチェウティチ(株)の経営権を取得
平成10年（1998年）1月	ラボラトワール・タケダを100%子会社化
平成10年（1998年）3月	英国に武田ヨーロッパ・ホールディングス(株)（現・連結子会社）を設立
平成10年（1998年）4月	米国武田(株)とタケダ・ケミカル・プロダクツ米国(株)を合併し、タケダ・フード・ビタミン米国(株)を設立
平成10年（1998年）5月	米国に武田ファーマシューティカルズ・アメリカ(株)（現・連結子会社「武田ファーマシューティカルズ・ノースアメリカ(株)」）を設立
平成10年（1998年）9月	英国に武田欧州研究開発センター(株)（現・連結子会社「武田グローバル研究開発センター（欧州）(株)」）を設立
平成12年（2000年）6月	動物用医薬品事業を武田シェリング・プラウ アニマルヘルス(株)に営業譲渡
平成13年（2001年）1月	武田ファーマシューティカルズ・アメリカ(株)が武田アメリカ研究開発センター(株)を合併し、武田ファーマシューティカルズ・ノースアメリカ(株)に改称
平成13年（2001年）1月	タケダ・フード・ビタミン米国(株)、タケダ・ヨーロッパ(有)他の全株式を売却するとともに、ビタミンバルクの国内販売事業をビーエーエスエフ武田ビタミン(株)（その後、BASF武田ビタミン(株)に社名変更）に営業譲渡
平成13年（2001年）4月	エムシー工業(株)、久聯化学工業他の株式を売却するとともに、化学品事業におけるウレタン等に関わる事業を三井武田ケミカル(株)（現・持分法適用関連会社）に営業譲渡
平成13年（2001年）7月	タケダ・アメリカ(株)が武田アメリカ・ホールディングス(株)他と合併するとともに、存続会社であるタケダ・アメリカ(株)は合併後武田アメリカ・ホールディングス(株)（現・連結子会社）に改称
平成13年（2001年）11月	米国に武田研究投資(株)（現・連結子会社）を設立
平成14年（2002年）4月	食品事業を武田キリン食品(株)（現・持分法適用関連会社）に営業譲渡
平成14年（2002年）4月	タケダ・ヨーロッパホールディングス(株)が持分法適用会社であったタケダ・ファルマ(有)（現・連結子会社）の持分を追加取得したことにより、同社及び同社の販売子会社を連結の範囲に追加
平成14年（2002年）7月	アイルランドに武田アイルランド製薬(株)（現・連結子会社）を設立
平成14年（2002年）11月	武田アグロ製造(株)、タケダ園芸他の株式を売却するとともに、農薬事業を住化武田農薬(株)（現・持分法適用関連会社）に営業譲渡
平成15年（2003年）4月	生活環境事業を日本エンバイロケミカルズ(株)に営業譲渡

平成16年（2004年）1月	米国に武田グローバル研究開発センター(株)（現・連結子会社）を発足
平成17年（2005年）3月	武田アメリカ・ホールディングス(株)を通じて、米国の研究開発バイオベンチャーであるシリックス(株)を買収し、武田サンディエゴ(株)（現・連結子会社）に社名変更
平成17年（2005年）4月	生活環境事業を営む日本エンバイロケミカルズ(株)他の株式を大阪ガス(株)の子会社である大阪ガスケミカル(株)に譲渡
平成17年（2005年）6月	動物用医薬品事業を営む武田シェリング・プラウ アニマルヘルス(株)の株式をシェリング・プラウ(株)に譲渡
平成18年（2006年）1月	ビタミンバルクの国内販売事業を営むBASF武田ビタミン(株)の株式をBASFジャパン(株)に譲渡
平成18年（2006年）2月	情報システムの開発・運用業務を目的として(株)日立インスファーマ（現・持分法適用関連会社）を設立
平成18年（2006年）3月	湘南工場（神奈川県）における生産を終了

付属資料 2 連結損益計算書（単位：百万円）

決算期	2002	2003	2004	2005	2006
売上高	1,005,060	1,046,081	1,086,431	1,122,960	1,212,207
売上原価	337,854	300,344	269,395	279,179	282,102
販売費及び一般管理費	385,963	435,051	445,403	458,503	527,296
営業利益	281,243	310,686	371,633	385,278	402,809
営業外収益	94,246	110,494	91,830	74,803	103,867
営業外費用	16,276	16,012	17,380	17,970	21,322
経常利益	359,213	405,168	446,083	442,111	485,354
特別利益	26,436	35,257	1,814	1,070	32,604
特別損失	12,222	8,527	1,753	2,079	-
税金等調整前当期純利益	373,427	431,898	446,144	441,102	517,957
法人税等	134,892	157,485	157,911	160,231	201,361
少数株主利益	-2,879	-2,651	-2,969	-3,433	-3,348
当期純利益	235,656	271,762	285,264	277,438	313,249

付属資料 3：連結研究開発費（単位：億円）

決算期	2002	2003	2004	2005	2006
研究開発費	1003	1242	1297	1415	1696
医療用医薬品研究開発費	927	1137	1224	1352	1658

付属資料 4 連結貸借対照表（単位：百万円）

（資産の部）

決算期	2002	2003	2004	2005	2006
流動資産	1,345,094	1,542,196	1,730,147	1,969,915	2,371,970
現金及び預金	587,115	827,735	472,989	429,530	450,709
受取手形及び売掛金	235,052	202,643	209,790	225,413	236,680
有価証券	354,090	338,650	849,765	1,092,590	1,405,811
棚卸資産	96,094	89,485	92,931	94,565	98,258
繰延税金資産	56,405	62,749	81,367	93,857	135,019
その他の流動資産	17,296	21,636	23,946	34,230	45,802
貸倒引当金	-958	-704	-641	-271	-309
固定資産	620,122	517,172	605,513	575,520	670,324
有形固定資産	213,385	203,282	230,538	220,133	215,670
無形固定資産	5,421	11,029	8,873	8,092	5,330
投資その他の資産	401,316	302,860	366,102	347,296	449,325
資産合計	1,965,216	2,059,369	2,335,660	2,545,435	3,042,294

(負債、少数株主持分及び資本の部)

決算期	2002	2003	2004	2005	2006
負債	505,884	451,043	512,190	499,185	646,671
流動負債	371,785	344,703	370,562	365,500	488,227
支払手形及び買掛金	88,996	77,601	73,193	70,750	78,195
短期借入金	5,898	4,672	6,838	8,301	5,446
未払法人税等	82,769	84,298	93,852	80,790	151,947
未払費用	72,581	70,409	85,597	103,823	125,114
賞与引当金	30,844	28,648	28,729	28,444	34,782
その他の引当金	7,979	7,265	7,038	7,312	7,299
その他の流動負債	82,718	71,808	75,315	66,080	85,445
固定負債	134,099	106,339	141,628	133,684	158,444
繰延税金負債	59,613	36,007	77,075	75,493	106,223
退職給与引当金	56,265	53,667	46,787	39,859	35,119
役員退職慰労引当金	1,923	1,981	1,473	1,784	1,829
スモン訴訟填補引当金	5,240	5,040	4,850	4,664	4,486
その他の固定負債	11,058	9,642	11,444	11,884	10,786
少数株主持分	39,251	40,593	42,460	44,836	47,193
資本	1,420,081	1,567,732	1,781,010	2,001,414	2,348,429
資本金	63,540	63,540	63,541	63,541	63,541
資本剰余金	49,637	49,637	49,638	49,638	49,641
利益剰余金	1,175,938	1,392,639	1,616,676	1,834,931	2,062,226
その他の有価証券評価差額金	115,715	72,794	127,658	125,342	171,844
為替換算調整勘定	16,480	-8,216	-73,762	-69,130	4,224
自己株式等	-1,229	-2,663	-2,742	-2,908	-3,046
負債、少数株主持分及び資本合計	1,965,216	2,059,369	2,335,660	2,545,435	3,042,294

付属資料 5 株価チャート



付属資料 6 株価情報

武田薬品工業（株）	2006年10月5日
取引値	7,590
前日比	+90
前日終値	7,500
出来高	2,925,000
時価総額	6,749,577百万円
始値	7,560
高値	7,590
安値	7,520
発行済株式数	889,272,395株
1株配当	106.00円
単元株数	100株

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2010.3 RP150