



慶應義塾大学ビジネス・スクール

武田薬品工業株式会社 2011年

武田薬品工業の躍進

海外進出とブロックバスター

1980年代後半から、武田薬品工業株式会社（以下、武田薬品工業）は大きく成長をとげた。89年に前立腺ガン治療剤リュープリン、91年に抗潰瘍剤タケプロン、97年に高血圧症治療剤プロプレス、99年に糖尿病治療剤アクトスをそれぞれ発売し、これらは世界的に成功をおさめる。ちょうどこの武田薬品工業の躍進と重なるように経営トップとなったのが、創業家出身の武田國男前社長（93年社長就任）である。

國男氏は、上記4つの医薬品を国際戦略製品と定めて、グローバル化へと舵をきった。製薬業界では、1剤で年商10億ドルを超える新薬のことを「ブロックバスター」と呼び^[1]、これら4つの製品は、いずれもブロックバスターとなった。

ではなぜ、グローバル化が製薬企業の成長にとって重要であったのだろうか。1つの要因として、日本の医薬品市場の伸びが期待できないことがあげられる。日本は1960年代より、国民皆保険制度が導入され、この公的医療保険制度の恩恵を受けて製薬企業は発展してきた。一方、現在の日本は急速に少子高齢化が進んでおり、高齢者の医療費約31兆円のうち約7兆円を占める薬剤費を抑制することが大きな課題となっている。

^[1] 統一的な定義が存在するわけではないが、欧州委員会がこの定義を用いている。一方、ボストン・コンサルティング・グループでは、ピーク時の世界での年間売上高が5億ドル以上の医薬品をブロックバスターと呼ぶと定義している。

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 村上裕太郎がクラス討議の資料として作成した。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© 村上 裕太郎（2012年3月作成）

第2の要因として、米国が医療のグローバルスタンダードである点もあげられる。日米欧の医薬品規制当局は、臨床試験データの相互承認ルール^[2]を設けているが、これは新薬をなるべく早く多くの国で使えるようにしたり、新薬開発のコストを抑えたりするためのものである。実際には、多くの医薬品開発が欧米を中心におこなわれており、臨床現場で使用される薬剤の使用マニュアルである「治療ガイドライン」の多くは米国で策定されたものが国際的に使用されている。

第3の要因として、欧米の市場成長率が日本と比べ圧倒的に高いという点である。2000年以降の医薬品市場の年成長率は、米国11%、欧州15%、日本2%となっている。さらに、日本市場における外国企業のシェアは年々上昇しているため、国内メーカーの国内市場におけるシェアは縮小している。

実際に、2007年3月期に米国事業から得た営業利益の前年度比伸び率を計算すると、武田薬品工業2.7倍、アステラス1.5倍、第一三共1.3倍となっており、いずれも連結営業利益全体の伸びを大きく上回っている。

構造改革と成果主義導入

また、國男氏は武田薬品工業の構造改革にも着手した。多角化路線を転換し、医薬品事業への選択と集中を実行する。当時、武田薬品工業は本業の医薬品以外にも、化学品、食品、ビタミン、農薬といったように多様な事業を抱えており、それらは売上高の3割強を占めていた。ところが、利益率が著しく低かったため、これら事業は分社化され、売却された。

組織・人事面でも構造改革をおこない、早期退職制度を活用した人員削減を実施し、國男社長時代の10年間で、武田薬品工業本体の従業員数を5000人近く（1万1137人から6220人）減らしている。もうひとつの改革が、徹底した成果主義の導入である。1997年に成果重視の報酬制度への転換をはかった。

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、入社して1年が経過すると、その1年間の働きに応じ

^[2] 自国以外で販売されている医薬品を自国で販売する際に、臨床試験データを相互活用できるなどのルールのことである。

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、自動的な昇格は一切ない。さらに、一般社員から幹部社員に昇進するためには、さらに厳しい選抜を受ける。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 段階にわかれており、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。ちなみに、2011 年 3 月期において、従業員の平均年齢は 38.8 歳、平均年間給与は 925 万円となっている。

5

長谷川閑史社長就任と 2010 年問題

2003 年、國男氏の後継者として、海外経験が豊富な長谷川閑史社長が継いだ。当時、海外売上高は約 4 割に達しており、武田薬品工業の中長期的目標として米国以外の販売体制を拡充し、「世界の 70 ～ 80% の国で武田薬品工業の商品が手に入る」ということを掲げていた。しかし、選択と集中はハイリスク・ハイリターンビジネスモデルとなる可能性が高い。新薬には 20 ～ 25 年の特許期間があり、これを過ぎるとジェネリック（後発）医薬品の発売が可能になる。米国市場では特許が切れれば即座にジェネリック医薬品に置き換えられ、売上は 1 ～ 2 割に激減するといわれている^[3]。

10

15

2009 年 3 月期当時、連結売上高 1 兆 5600 億円のうち、約 65% をブロックバスター 4 製品が占めている（アクトス：3900 億円、タケプロン：2680 億円、ブロプレス：2340 億円、リュープリン：1240 億円）。そして、タケプロンは 2009 年、アクトスは 2011 年に特許が切れ、ブロプレスは 2012 年に特許が切れる。特に、4000 億円近い売上を計上しているアクトスは、約 8 割を米国での売上に依存しているため、特許切れの影響は大きい（2012 年 3 月期決算で売上減少が予想される）。武田に限らず、エーザイ、第一三共、アステラスなども 2010 年近辺に主力品の特許切れが相次ぐことから、これは「2010 年問題」と呼ばれている。

20

25

^[3] 近年、日本においても患者負担の軽減、医療保険財政の改善を目的に、後発医薬品の使用を促進させる政策がとられている。平成 23 年 9 月現在の後発医薬品の数量シェアは 22.8%（薬価調査に基づく速報値）となっており、年々そのシェアは増加してはいるものの、欧米諸国と比較して普及が進んでいない。その理由の 1 つに、医療関係者の間で、後発医薬品の品質や情報提供、安定供給に対する不安が払拭されていないということがあげられている。こうした状況を踏まえ、厚生労働省では「平成 24 年度までに、後発医薬品の数量シェアを 30%（現状より倍増）以上にする」という目標を掲げ、後発医薬品の使用促進のための施策に積極的に取り組んでいる。

30

株価の下落

リーマンショックと武田薬品工業の株価

5 日本経済は、2009年4～6月期に実質GDPがようやく前期比プラスに転じ、リーマンショック以前から続いていたマイナス成長から実に5四半期ぶりに回復した。日経平均株価も2009年3月中頃から徐々に回復していった。そのさなかの3月9日、武田薬品工業株価は、前日終値3820円から500円下げてストップ安を記録し、時価総額にすると4000億円近くが吹き飛んでしまった。

10

製薬業界の株式は、一般的に「ディフェンシブ銘柄」と呼ばれる。他の業種と比較して景気停滞期や景気後退局面でも業績が比較的安定していると考えられているからである。ディフェンシブ銘柄は、株式市場全体が不安定で下落傾向のときでも、株価が相場の地合にあまり影響を受けず株価の変動も小さい業種の企業であり、投資環境が不透明なときに、他の業種から資金シフトされる傾向がある。しかし、2007年6月以降、発行済み株式の1割超にあたる約1億株の自社株買いをして、消却しているにもかかわらず武田薬品工業の株価下落は止まらなかったのである。

15

武田薬品工業は、2011年3月期の売上高1兆4190億円（前年度1兆4650億円）、営業利益率25.9%（前年度28.7%）という数字からもわかるように、日本でも超優良な高収益企業のひとつである。製薬業界のなかでも2位（2011年3月時点）の第一三共と比べ、売上高にして5000億円近くの開きがある。それにもかかわらず、武田薬品のPER（株価収益率）は11.96と第一三共の15.76を大きく下回っている。

20

市場からの低評価

25

ディフェンシブ銘柄と呼ばれながらも、先述したように、武田薬品工業のビジネスモデルはハイリスク・ハイリターンそのものである。さらに、2010年問題での特許切れによる売上減少を補うような新薬は、なかなか生み出せていない。特に、特許切れ目の期間において、新薬の開発中止や承認延期が相次いだことを、投資家は嫌がった。たとえば、高脂血症治療薬TAK-475のフェーズ3での開発中止、アクトス後継品の糖尿病治療薬SYR-322の承認遅延、前立腺ガンワクチンGVAXのフェーズ3での開発中止などである。

30

武田薬品工業の M&A 戦略

1980年代後半より、ブロックバスターを立て続けに発売するほどの開発力をもっているにもかかわらず、なぜ、画期的な新薬を生み出せなくなってしまったのだろうか。外部要因として、既存薬の有効性が向上し新薬開発が難しくなった、米国食品医薬品局（FDA）の新薬認可基準が厳しくなった、等をあげることができる。

しかし、武田薬品工業内部の問題も無視できない。伝統的に、武田薬品工業の研究部門には「新しい発見を重視、他人にはできないことをやるという先取の精神がある」といわれる。すなわち、難易度が高い画期的医薬品（ファースト・イン・クラス）を最優先し、他の既存薬に対して明確な優位性を持つ薬（ベスト・イン・クラス）の創薬がおろそかになった。これにくわえ、人材面でも問題をかかえていた。1960年代後半におきた薬害問題^[4]の影響により、その後8年間にわたり新規採用を大幅に減らしていた。したがって、長谷川社長より下の世代のマネジメント人材が薄いのである。

新薬の開発がむずかしいなか、既存薬の特許切れ問題は深刻さを増す。2010年問題は、武田薬品工業はじめ日本固有の問題ではなく、世界の大手製薬会社が抱えている難局でもある。このような環境で、製薬業界では「時間を買う」ためにすでに新薬候補をもっている企業へのM&Aが活発になっていった。たとえば、ファイザー（米国）は6兆8000億円でワイス（米国）を買収、メルク（米国）は4兆1000億円でシェリング・プラウ（米国）を買収した。また、第一三共やサノフィ・アベンティス（フランス）は、ジェネリック医薬品企業を買収して、新薬開発のリスク分散をはかるとともに、新興国への販路拡大を目指している。

武田薬品工業も1兆7000億円という豊富な手元流動性を利用して、大規模な買収をおこなった。2009年2月にアムジェン（米国）の日本法人を約800億円で、4月にはバイオ医薬品会社であるミレニウム・ファーマシューティカルズ（米国）を約8800億円（当時のレート換算）で買収した。とくに、ミレニウム社の買収はその買収価格の大きさから、大きな注目を集めた。ミレニウム社はがん領域に強みをもつ会社で、武田薬品工業本体で開発していた抗がん剤を同社に移管しており、武田薬品工業のがん専門会社として位置づけられている。2011年現在、大きな

^[4] 薬害スモンと呼ばれ、整腸剤キノホルムを服用することによって、神経障害患者が多数発生した事件のことをいう。1960年代後半、日本国内でのみ患者が異常に多く（1万人以上）発生した。これに対して全国各地で裁判が起こされ、その結果、薬害として国と製薬企業の責任が認められた。付属資料4（固定負債）にあるスモン訴訟填補引当金は、当該訴訟の和解者に対して将来発生すると見積られる費用を計上したものである。

成果が出ていないため外部から厳しい批判にさらされることもあるが、自社の製品力を高め、あくまで「自前主義」にこだわるわかりやすい買収だった。

5 2011年5月、武田薬品工業はさらなる巨額買収をしかける。スイスの非上場会社ナイコメッドを約1兆1000億円で買収した。ナイコメッドは新薬候補が業界で話題になることはなく、日本ではあまり名前も知られていなかった。数社の製薬会社が統合し、複数の投資ファンドが株式を保有する非上場会社で、売上高は世界30位前後である。ジェネリック医薬品も重要な収入源となっているため、明らかにミレニウム社買収とは性格を異にするものであった。

10 では、武田薬品工業はナイコメッドのどこに魅力を見出したのか。それは新興国での販路である。同社は東欧、ロシア、中南米などで収益の約4割を稼ぎ出している。武田薬品工業は売上高の約9割を日本と米国で稼いでおり、新興国で出遅れている。2010年問題での収益減少を大型新薬で穴埋めできなかったため、打開策として、ナイコメッドが持つ販路を通じて新興国で自社製品を販売する戦略を選んだ。事実、長谷川社長も

15 「長年の懸案事項だった欧州全域での事業基盤の強化、そして今後の医薬品市場をけん引する新興国市場への本格参入が実現できる」

と述べている。

20 長谷川社長によると、武田薬品工業のM&Aには5+1条件というものがあり、それは以下のようなものである。

- タケダイズム（誠実＝公正・正直・不屈）^[5] に象徴される企業文化や経営スタイルと共通するマネジメントスタイル・フィロソフィーを持つ
- パイプラインの強化・拡充につながる
- 欧州などの当社のプレゼンスが相対的に弱い地域での基盤強化につながる
- 人材面でのシナジー効果がある

30 ^[5] タケダイズムに関しては、ホームページに次のように述べられている。

わたしたちタケダグループの従業員は、いかなる場面においても、常に誠実であることを旨とします。誠実とは、何事にも高い倫理観をもって、公正・正直に取り組む基本姿勢と、より良き姿を追求し続ける不屈の精神をいいます。この実践を通じて、わたしたちを取り巻くあらゆる人々との間に強い信頼関係を築き、事業を発展させていくことで、タケダの経営理念である「優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する」を世界で実現していくことを目指します。

- 買収後の大幅なリストラを必要としない
- +株主に納得いただける価格

この条件は、欧米の大型買収と比べると異質である。欧米の大手企業は、おもにコスト・シナジーを目的とした買収をおこなう。すなわち、買収した会社のマネジメントを放り出して、自社のマネジメントをそこに送り込んで、その人たちにリストラクチャリングをさせるという方法である。長谷川社長は、インタビューで

「ファイザーが買収で売上高7兆円企業になったが、特許切れをカバーしつつ5%成長させるには、毎年何千億円という売り上げを生み出す必要がある。一時的に売り上げを拡大しても、必ず行き詰まる。技術や流通チャネルなど、どうしても足りなければ『時間を買う』にしても、企業を持続可能足らしめるのは、自前の研究開発から製品を生み出し成長するモデルしかない」

と言い切る。激変する外部環境のなか、武田薬品工業はあくまでも「自前主義」を貫こうとしている。

【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2007年から2010年までの純資産利益率（ROA）と株主資本利益率（ROE）を計算しなさい。
3. 武田薬品工業の2007年から2011年までの財務諸表がどのように変化していったかを分析し、同社のM&A戦略について評価しなさい。

【参考文献】

厚生労働省ホームページ

武田薬品工業株式会社ホームページ

武田薬品工業株式会社有価証券報告書

週刊エコノミスト「米国での利益が急拡大する医薬品メーカー」 2007年8月13日号

週刊ダイヤモンド「企業特集：武田薬品工業」 2009年5月16日号

週刊ダイヤモンド「国内首位陥落のリスクを冒し武田薬品が欧州社を巨額買収」

2011年5月28日号

週刊ダイヤモンド「巨額買収で『のれん』が大量発生。市場開拓と製品買収が至上命題に」

2011年7月16日号

【付属資料 1】 武田薬品工業株式会社の沿革

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	社名を武田薬品工業株式会社に変更
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・大阪証券取引所に株式を上場
昭和25年	(1950年)		日本で最初の総合ビタミン剤「パンビタン」を発売
昭和28年	(1953年)		日本レダリー(株)(現・ファイザー(株)の子会社「ワイス(株)」)を設立
昭和29年	(1954年)		ビタミンB1誘導體「アリナミン」を発売
昭和30年	(1955年)		米国向けビタミンCの輸出を開始
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37年	(1962年)		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38年	(1963年)		日本企業初欧州でドル建て転換社債を発行
昭和39年	(1964年)	5月	ドイツにドイツ武田(有)(連結子会社 後に「タケダ・ヨーロッパ(有)」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・ファルマチェウティチ(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 TAP ファーマシューティカルズ(株) (現・連結子会社 武田ファーマシューティカルズ USA(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(有) (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」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(株)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 USA(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) (現・武田ファーマシューティカルズ USA(株)) に改称

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・三井化学ポリウレタン(株)) に営業譲渡
平成 13 年	(2001 年)	11 月	米国に武田ベンチャー投資(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・キリン協和フーズ(株)) 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) の経営権を取得
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)を売却するとともに、農薬事業を住化武田農薬(株) (現・住友化学園芸(株)) 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)	7 月	英文社名を「TAKEDA CHEICAL INDUSTRIES, LTD.」から「Takeda Pharmaceutical Company Limited」へ変更
平成 17 年	(2005 年)		米国のバイオベンチャー、シリックス社 (現・武田サンディエゴ(株)) を買収
平成 18 年	(2006 年)	3 月	湘南工場を閉鎖
平成 18 年	(2006 年)		英国に欧州販売統括会社「武田ファーマシューティカルズ・ヨーロッパ株」を設立
平成 19 年	(2007 年)		バイオベンチャー「パラダイム・セラピューティック」 (現・連結子会社「武田ケンブリッジ(株)」) および同子会社 (現・武田シンガポール(株)) を買収
平成 20 年	(2008 年)	2 月	「Amgen Inc.」の子会社「アムジェン(株)」を 100%子会社化
平成 20 年	(2008 年)	3 月	合弁会社 TAP ファーマシューティカル・プロダクツ(株)を「Abbott Laboratories」と会社分割し、分割した分を武田ファーマシューティカルズ・ノースアメリカ (現・武田ファーマシューティカル USA(株)) と合併
平成 20 年	(2008 年)	5 月	米国バイオ医薬品会社「ミレニアム・ファーマシューティカルズ(株)」を買収

平成 20 年	(2008 年)	9 月	シンガポールに武田ファーマシューティカルズ・アジア 株を設立
平成 21 年	(2009 年)	3 月	カナダに武田カナダ株を設立
平成 21 年	(2009 年)	3 月	米国に武田ファーマシューティカルズ・インターナシヨ ナル株を設立
平成 21 年	(2009 年)	6 月	米国バイオ医薬品会社「IDM Pharma, Inc.」を買収
平成 22 年	(2010 年)	2 月	ブラジルに武田ブラジル株を設立
平成 22 年	(2010 年)	8 月	韓国に武田韓国株を設立
平成 22 年	(2010 年)	10 月	天津武田薬品を 100%子会社化
平成 23 年	(2011 年)	3 月	中国に武田（中国）投資(有)を設立
平成 23 年	(2011 年)	4 月	中国に武田薬品（中国）(有)を設立
平成 23 年	(2011 年)	10 月	スイスの「Nycomed A/S」を買収

【付属資料 2】 連結損益計算書（単位：百万円）

決算期	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	1,305,167	1,374,802	1,538,336	1,465,965	1,419,385
売上原価	279,662	278,631	289,543	285,064	317,582
販売費及び一般管理費	567,005	673,048	942,325	760,690	734,719
営業利益	458,500	423,123	306,468	420,212	367,084
営業外収益	140,161	132,330	43,088	25,232	30,405
営業外費用	13,642	19,039	22,357	29,615	25,917
経常利益	585,019	536,415	327,199	415,829	371,572
特別利益	40,360	40,428	71,347	-	-
特別損失	-	-	-	-	-
税金等調整前当期純利益	625,379	576,842	398,546	415,829	371,572
法人税等	285,844	218,766	161,351	115,668	121,326
少数株主利益	3,730	2,623	2,810	2,417	2,379
当期純利益	335,805	355,454	234,385	297,744	247,868

【付属資料 3】 連結研究開発費（単位：億円）

決算期	2007	2008	2009	2010	2011
研究開発費	1,933	2,758	4,530	2,964	2,889
医療用医薬品研究開発費	1,904	2,728	4,494	2,928	2,839

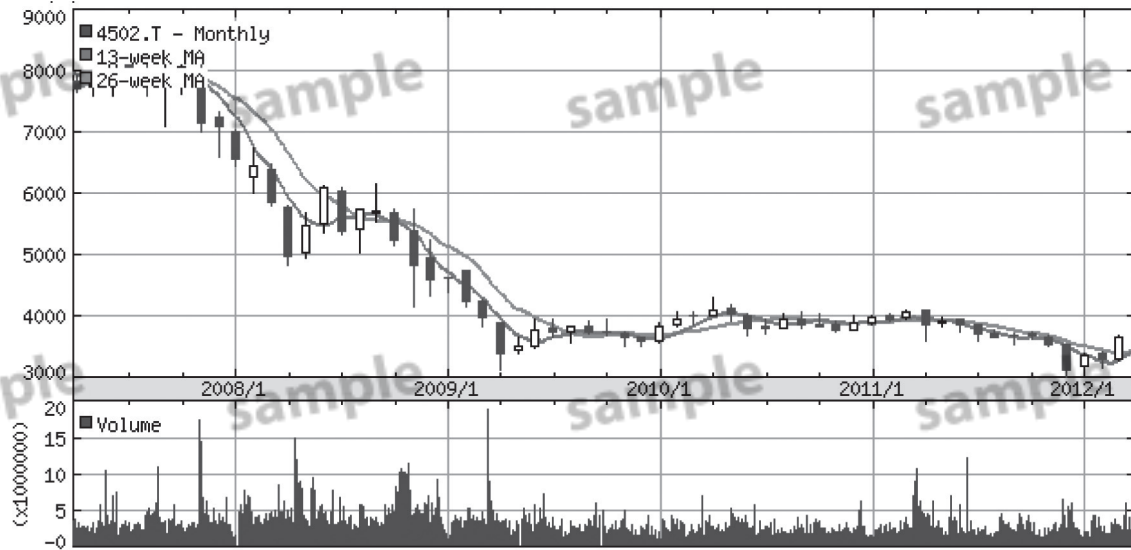
【付属資料 4】 連結貸借対照表（単位：百万円）
（資産の部）

決算期	2007	2008	2009	2010	2011
流動資産	2,357,713	2,243,792	1,475,584	1,572,874	1,586,252
現金及び預金	385,439	239,528	229,533	266,538	217,897
受取手形及び売掛金	261,975	248,189	302,372	280,649	293,995
有価証券	1,414,497	1,445,465	529,248	616,678	656,321
棚卸資産	105,307	116,131	-	-	-
その他の流動資産	51,807	54,415	65,523	36,026	51,894
貸倒引当金	△ 535	△ 899	△ 924	△ 950	△ 891
固定資産	714,788	605,487	1,284,604	1,250,400	1,200,150
有形固定資産	238,446	236,134	258,493	318,949	407,480
無形固定資産	10,788	10,191	747,746	639,895	517,427
投資その他の資産	465,554	359,162	278,365	291,555	275,242
資産合計	3,072,501	2,849,279	2,760,188	2,823,274	2,786,402

(負債および純資産の部)

決算期	2007	2008	2009	2010	2011
負債	611,385	526,746	706,348	658,528	649,746
流動負債	442,407	428,711	472,106	428,477	436,596
支払手形及び買掛金	77,438	72,465	68,127	72,818	83,065
短期借入金	4,961	3,361	3,214	3,285	1,345
未払法人税等	100,734	90,265	70,770	48,875	41,977
未払費用	-	-	87,972	111,552	113,999
賞与引当金	35,753	37,366	42,577	44,894	43,520
その他の引当金	8,228	7,946	7,367	7,783	9,471
その他の流動負債	215,292	217,308	21,409	16,180	14,909
固定負債合計	168,978	98,035	234,242	230,051	213,150
繰延税金負債	124,689	59,946	141,696	141,731	112,295
退職給付引当金	26,642	17,537	16,888	17,963	16,805
役員退職慰労引当金	1,941	2,220	647	618	1,115
スモン訴訟填補引当金	4,315	4,152	2,779	2,618	2,498
その他の固定負債	11,392	14,180	55,683	51,603	58,441
純資産	2,461,116	2,322,533	2,053,840	2,164,745	2,136,656
資本金	63,541	63,541	63,541	63,541	63,541
資本剰余金	49,638	49,638	49,638	49,638	49,638
利益剰余金	2,297,438	2,523,641	2,012,251	2,166,303	2,272,067
自己株式等	△ 193,932	322,644	△ 1,068	△ 980	△ 1,014
その他有価証券評価差額金	186,045	130,453	79,415	91,037	73,944
為替換算調整勘定	17,912	△ 163,728	△ 192,627	△ 248,524	△ 366,604
少数株主持分	40,871	41,750	42,389	43,407	44,732
負債純資産合計	3,072,501	2,849,279	2,760,188	2,823,274	2,786,402

【付属資料5】 株価チャート
 (武田薬品工業株式会社)



(TOPIX)



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

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